



□ 蒋艳辉

当你看到满大街的小朋友都抖着悠悠球,捧着奥特曼时,你可能想不到,这些小玩意的生产商,广州奥飞(奥迪)产业集团,仅仅用了13年时间就从一家玩具公司成长为中国唯一——一个拥有完整的动漫产品价值链、充分整合品牌上下游的企业。他们为什么成长这么迅速?奥飞集团公司的首席人才官黄宝华道出了秘诀。

人才的量身定做

取得突破必须正视产业升级的问题,这是一个复杂的过程,需要大量物质资本注入的同时,更需要大量人力资本的填充。奥飞的发展只用了十多年时间,对于大多数成功的民营企业,似乎都可以用同样一个形容词

来描述,那就是“快”。然而同样是快,不同的企业策略并不相同。

把自己的人才策略定义为爱才之心、识才之眼、用才之胆、聚才之方,这种通行的对人才选用的描述或许并没有什么新意。反倒是其指导思想:内部人才用好,外来人才带好、紧缺人才借好、专业人员聘好、后备人才育好,带有更强的实用意味。为了把这几个理念落实充分,集团公司从前几年开始,在不同的阶段,分别用系统性管理、层次性管理、竞争性管理、预测性管理和创造性管理,全面把握人才价值链。

奥飞在选人方面首先体现出其明确的价值观,对于高速发展的创业型企业,最好的人不一定会适应,但公司看准的人才,也绝不会轻易放过。公司前段时间曾经看好一位资深的动漫创意人才,为了可以获取这匹

千里马,公司甚至可以“量身定做”般的专门成立一家公司,让他来担任总经理。这一举动使得这位资深人士深受打动,而奥飞的这种真诚,对热爱事业、期盼拥有空间的人确实充满诱惑力。

他们如何识别千里马?事实上,奥飞在选人时不一定关注学历,而是要看他做过什么,来公司想做什么,兴趣在哪里,另外就是关注人的潜能。看到潜能后,公司主要会培养两种人才:一个是T型人才,更多的用在管理层面;另一个是L型人才,更多在专业层面。一些具有潜质的人才如果不向管理人才转化,就会向专业型人才转化。如果将这两种人才及时地培养好,对一个公司的健康成长就已经足够了。

见人说人话,见鬼说鬼话

奥飞:营销 HR

“ 动漫产品最讲究营销,而奥飞动漫的人力资源也讲究营销。如今公司正致力于把自己的HR理念推销给每位事业部和职能部门的负责人,把他们培养成合格的人力资源经理人。”

日本动画片之所以能够风靡全球,获得巨大的经济利益,其秘诀不仅在于他们对动画作品的“滚动开发”,也在于日本的动漫爱好者年龄跨度大。而由于我国的动漫消费群体年龄普遍低龄化,所以这个产业的人才也出现了低龄化特点。

奥飞拥有大量的“80后”员工,同时创意性的工作强化了他们的个性。个性是一把双刃剑,虽然这些员工充满激情,但往往缺乏职业精神,于是对这部分人的职场情商挖掘让公司颇费心思。公司首先会分析他们的个性和需求,用“见人说人话,见鬼说鬼话”的具有针对性的管理方法,用利益因素去规范行为,以结果为导向,让员工勇于承担责任,同时及时监督反馈并提供激励,取得了意想不到的效果。

员工要管好,老板也好管。人力资源想参与到战略中,奥飞非常注重完成一个步骤,就是要把老板管好。公司HR负责人今年最重要的任务就是“怎么管老板?”。通常,老板的思维是很跳跃的,做好一个CHO,从管理上引进一些技术和理念来影响公司的核心人物,多和老板沟通,如果能把自己的想法变成老板的想法那就已经成功了一半。

上下同欲者胜

动漫产品最讲究营销,而奥飞动漫的人力资源也讲究营销。奥飞人力资源在公司战略地位提升的同时,也要做到管理重心下移。如今公司正致力于把自己的HR理念推销给每位事业部和职能部门的负责人,把他们培养成合格的人力资源经理人。

目前相当多的国内企业还停留在管理的技术层面,如果一位员工走了,首先想到的不是人力资源部,而是用人部门。但人力资源部也应该负有责任,因为员工也是HR的一位客户,也要享受HR的服务。奥飞的HR服务交给客户以后,客户通过使用,会反馈意见给HR,通过沟通后,HR再进行二次开发,这样就形成一个良性运行的闭环。

如今对于拥有20多个高管团队的奥飞也是这样做的,人力资源部担当了内部客户链的角色。并坚持用三句话开展工作,分别是营销HR、增值HR和分享HR。企业人力资源决策管理者不懂得营销,不了解如何影响企业部门负责人往往成为HR失败的根本。

大江公司:“行为规范”提升员工素质

没有规矩不成方圆,没有规范就没有秩序。近日,重庆大江工业公司编撰出版了《员工行为规范手册》,旨在全面规范公司员工的行为,塑造良好的员工形象,顺利推进公司精益管理工作,进而为公司建设强大的员工队伍和实现公司中长期战略目标提供内在支撑。

大江工业公司经过多年的发展,建立了一系列行为规范制度和规范准则,随着公司战略的调整和快速发展,部分行为规范制度已不能适应公司的发展要求。今年二季度以来,公司为全面加强企业文化建设,纵深推进精益管理工作,建立规范员工行为的长效机制,相继开展了行为规范制度编撰的相关工作,经过三下三上的征集意见和讨论修改,最终经领导小组评审定稿,形成了一本系统规范员工行为的指导性文件——《员工行为规范手册》。

《员工行为规范手册》共14篇,主要从员工行为准则、员工行为价值观、仪容仪表、工作场所、各种礼仪、党员行为、工会会员行为、团员行为、领导人员廉政行为、现场5S行为、质量管理行为、安全管理行为、设备管理行为、成本控制管理行为、信访稳定工作行为等方面进行规范,以指导、规范干部员工从业行为,养成自觉遵守行为规范,自觉执行行为规范的良好习惯,真正做到“人人抓管理,事事讲规范”。

(何家云)



空分创新工作室:岗位代理引发“鲶鱼效应”

□ 屈联西 赵巩利

11月18日早上8点30分,河南豫光制氧厂会议室内座无虚席,由该厂运行工段空分创新工作室组织的空分创新讨论会如期召开。会议室墙上悬挂的全国“工人先锋号”奖牌熠熠生辉,这是他们今年刚刚获得的,凝聚了大家的智慧和汗水,也展示了中华全国总工会对他们创新工作的高度认可!

“10000空分系统在空气量富裕时,如何提高液氩产量?”员工牛海波这个月遇到的难题,拉开了今天讨论会的话题。

大家你一言、我一语,互不相让。经过激烈的争论,问题终于有了答案:粗氩量维持在每小时一万方,污氮含氧维持在4%左右,氩馏分在13%-15%之间;同时,工艺含氧氧量要控制在1.5%以下,并适当提高工艺氩量。

像这样每月一次的空分创新讨论会,已催生了60余项创新成果。

这些创新成果被整理成20余篇论文,发表在国内权威专业杂志。其中的《一起蒸汽加热器串漏引起的分子筛带水事故及处理》等5项创新成果,在行业内具有首创性,得到了专家的好评。

“这些创新成果的取得,得益于我们坚持不懈地开展师带徒、你问我答、空分创新讨论会等活动,尤其得益于我们大力推行的岗位代理活动。”刚刚被评为豫光金铅股份公司优秀员工的司小艳说。

师带徒。每位师傅都充分发挥“传、帮、带”的作用,毫无保留地把技术和经验传授给大家。每季度对表现优秀的徒弟,奖励100元,师傅奖励30元。为了使徒弟进步更快,尽快让他们独当一面,一有空闲时间,师傅就给徒弟传授制氧知识,还在现场手把手教徒弟如何巡检,如何开阀门等基本操作。

你问我答。前一个班员工将在读书或操作中遇到的疑难问题,以便条形式放进“问题袋”,下一班人员通

过查找《制氧工问答》、《制氧技术》、《深冷技术》等资料,给出答案后,将答案放进“答案袋”。问题一经交流,反而成了创新的课题。

空分创新讨论会。通过你问我答解决不了的疑难问题,空分创新工作室便组织进行集体讨论,集思广益,集中解答。道理越辩越明,思路越辩越清。一个个难题,就在思维的相互碰撞中产生了创新的火花,一项项创新成果,就这样在“激烈的争论”与“反复的试验”中逐渐有了眉目。每次讨论会结束后,他们将问题及创新成果汇编成册,下发全员学习,并作为新入厂员工的首选培训资料。

岗位代理。为了使原岗位员工向更高层次岗位迈进,特别是为了让新员工具备胜任更高层次职位的能力,空分创新工作室指定职级较低人员,代理高一级职位人员的工作。“我们从主操、调度、副操和操作工中,选出有能力的操作工代理调度、副操,调度、副操代理主操,主操代理班长,让他们在代理岗位上得到更好的锻

炼。”10000空分系统班长王娟说。

空分创新工作室骨干郭孝武说:“虽说是岗位‘代理’,但时机一成熟,这个‘代理’就会‘转正’。我们就是本着能者上、平者让、庸者让的思想,让成绩优异的员工,不论进厂时间长短,都能得到破格提拔。”

难怪有位老员工说:“新员工就像‘鲶鱼’一样,‘逼迫’我们这些想追求平稳的‘沙丁鱼’,一刻也不敢停步,迫使我们向技术含量更高的岗位奋进。我们的能力,也在‘鲶鱼’的追赶下,得到了最大限度的发挥。我们的自身价值,也在新岗位上新的创新过程中得到了更好的实现。”

由岗位代理引发的“鲶鱼效应”,促进形成了“学习—创新—成长”良性循环的员工成才通道。在空分创新工作室,已有11人被集团公司聘为高级深冷工,6人被聘为一级技师,他们已成为空分创新工作室的主力和技术创新的主角。

玉柴集团表彰职业技能大赛先进单位和个人

11月23日,广西玉柴集团举行了职业技能大赛表彰暨先进事迹报告会,会议表彰了2011年技能大赛获奖人员、优秀师徒及技能大赛中的“优秀组织单位”、“先进组织单位”。

在“以赛促练,以练促培,提升技能”的技能竞赛方针指导下,经过全体参赛选手、裁判员、工作人员以及各单位的共同努力,历时4个月的2011年玉柴集团职业技能大赛顺利完成了各项赛事并于9月10日圆满结束,广西区“上汽通用五菱杯”、“玉柴杯”职工技能比赛也于10月31日在玉柴落下了帷幕。

本年度的技能大赛是自2008年以来规模最大、工种(项目)最多、覆盖面最广的一次技能大赛,比赛涉及了铸造工、内燃机装试机、维修电工、产品设计UG绘图等13个工种,参赛职工多达千人。大赛展现了五大特点:一是领导高度重视,单位积极配合;二是积极备战,工作严谨有序;三是竞赛工种涉及面广,参与性



玉柴集团表彰2011年职业技能大赛先进单位和个人 (温正华 摄)

广泛;四是比赛内容丰富,命题引领技术方向;五是大赛促进人才成长,造就了大批高技能人才。

大赛最重要的成果是选拔了一批技术精湛、技艺超群的优秀技能人才。经过激烈的角逐,最后有111名选手在比赛中脱颖而出,其中11名选手荣获公司技术标兵称号,11名选

手荣获公司技术能手称号,89名选手荣获公司优胜者称号,二发厂、工艺装备厂、冷加工厂被评为最佳组织单位。集团技能大赛还为广西区职工技能比赛选拔和锻炼了选手。在“上汽通用五菱杯”电焊工比赛中,玉柴派出了今年集团技能大赛电焊工前三名选手参赛,最后梁华获得了个人

第四名,同时玉柴获得团体第二名的好成绩,实现了玉柴在该工种区比赛成绩质的突破;而在广西“玉柴杯”区叉车工技能比赛中,郑天树等9名玉柴选手更是囊括了个人前九名,并取得了团体第一的好成绩。

玉柴集团公司董事局主席晏平在会上发表了振奋人心的讲话。他对本次技能大赛获奖人员给予了充分的肯定和赞扬,希望大家继续立足岗位,刻苦钻研技术,练就精湛技能,弘扬师徒传承技术经验精神,为提升玉柴精益制造水平继续努力奋斗;要在工作积极展现自己的精湛技术,为其他职工树立学习的榜样和赶超的目标;要充分展现玉柴职工争创一流、打造创造性劳动群体的精神风貌。

本年度技能大赛的6名获奖代表先后在会上发表了获奖感言,并接受了记者的采访。

(周钦旭)



孔子用人带来的启示

□ 汤兴

有一次,孔子携弟子坐车出游,马忽然挣脱缰绳跑开了,去啃路旁的庄稼。这块田地的农夫很生气,扣住了这匹马不还。弟子子贡自告奋勇去处理,他对农夫说尽了好话也没有用,悻悻而归。

孔子捻须笑道:“这种村野之夫,岂能明白你所讲的大道理。这好比是用精神的最高贡品去让野兽享用,以最肃穆高雅的《九韶》乐曲去使飞鸟快乐一样不起作用。”

孔子派他的马夫去处理,马夫很高兴地接受了。马夫走过去,同农夫拉了一会家常,彼此言谈甚欢,好似老朋友一般。马夫拍着农夫的肩膀说:“大哥,你不是在东海里种地,我们也不是在西海游玩,缘分让我们碰在了一起,我的马怎么会不吃你的庄稼呢?”一句话把农夫说得大笑起来,他把马解开还给了马夫。马夫得意而回,子贡自愧弗如。

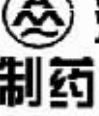
子贡作为孔门的七十二贤人之一,在辩论、文采方面,自然比那个不知名的马夫优秀许多,可是在要马这件事情上,子贡却输给了马夫。这是什么原因呢?物以类聚,人以群分。在村野农人面前谈论诗书,简直是“对牛弹琴”,他们不吃这一套。马夫的话虽然有理,但这番话若出自子贡之口,农夫仍然不会接受。因为两人在学识、修养方面相差太远,他们彼此已心存距离,难以沟通和信任。

子贡和马夫,可谓尺有所短、寸有所长,孔子在处理这件事上还是颇费思量。如果先派马夫去,子贡一定不服。但如此处理,不但子贡毫无怨言,也使马夫有了表现的机会。由于孔子能够通达人情事理,因此,很好地发挥了每个人的才能和作用,可见孔子是一个卓越的管理者。只是可惜,春秋时期的各诸侯国君,没有给予孔子施展政治抱负的舞台,不然,孔子说不定能够成为一代贤相。不过,塞翁失马,焉知非福。政治上的失意,让孔子坚定了传道授业的决心,终于使他成为流芳千古的一代圣人,给华夏文明留下了许多宝贵的思想遗产。

世界上没有绝对无用的庸人,只有放错了位置的人才,以致亘古以来就有人不断发出“怀才不遇”的喟叹。只有用人所长、避人所短,才能最大限度地发挥人的主观能动性,实现团队和企业的发展目标,成就一番事业。

孔子的用人案例给我们企业经理人和经营管理者以启示:它生动地诠释了“人人都是人才”的理念,启发我们用人也要通达人情事理,讲点智慧——善用每个人的长处,并将每个人放到最能发挥其优势和潜能的位置上。

协办单位:

 **海南亚洲制药有限公司**

董事长 总经理: 楼金

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763