

名企用人 | MingQiYongren

强大的人才供应链

——从“淡定”的离职门看戴尔的人才供应链建设

刘春晖

自 2005 年底阿梅里奥转投联想,到时下符标榜“回归”惠普,几次三番,戴尔中国数位高管另投竞争对手。

在这场惠普、戴尔、联想 PC 三巨头“三角战”的背后,戴尔的直接模式已经成功跨越了最初的“水土不服”并被众多中国消费大众认可,竞争对手意欲借助戴尔直销模式的操作高手,剑指戴尔的直接领域。

强大的人才供应链

去年,戴尔在国内的电脑出货量位列第三,收入占全行业的 20%,戴尔中国在上一财年的营业收入增长了 26%。经过整整 8 年的持续努力,戴尔在中国市场的位置远远高于同样时间在美国所取得的地位。

是什么样的决策在促成这一结果?是什么样的团队在执行着这样的策略?这由衷地吸引我们去走近中国区“背后的戴尔”,探究在其高业绩背后,到底有着怎样的应战策略,以及怎样的“操盘手”和执行能力。在对戴尔中国直接模式以及背后的人力资源供给模式进行分析后,我们得出这样的结论:

就如戴尔在供应链管理上的优秀表现一样,戴尔进入中国市场以来在建设人才供应链上所做的积累,让戴尔在高管“离职门”中非但不恐慌,

戴尔进入中国市场以来在建设人才供应链上所做的积累,让戴尔在高管“离职门”中非但不恐慌,反而表现出了应有的自然与镇定,并连创绩效神话。

反而表现出了应有的自然与镇定,并连创绩效神话。反应敏捷、适应性强,能让各方利益协调一致,这正是戴尔中国人供应链的不同之处。

戴尔变了

PC 企业对直接模式的争夺,已经演化为对掌握丰富的直接模式操作技能和经验的人才的抢夺上,这亦是新兴市场抛给众多企业的一个严峻考验。要在未来的竞争中保持主动地位,戴尔还需在诸多人力资源层面进行有力部署。这才是取胜的关键。

数月来,很多人都发现戴尔变了。

其变化源于戴尔中国近期做出了几个颇具意味的动作。其中,最为令人关注的是“戴尔直通车”中文博客开始面向广大中国消费者开通,成为业界首家开设中文企业博客的 IT 厂商。

“企业设置博客以更好地与消费者沟通,这在国内并不稀罕,戴尔之所以引起这么大的关注,在于人们还对其直接模式保持着兴奋度。”某社会经济学家分析。

紧接着,在“戴尔直通车”中文博客开通的第二天,戴尔公司董事长兼首席执行官迈克·戴尔开始了他极具温情的访华行动。在访华期间,他曾与中国员工有过长达一小时的长谈。“一再强调变化的迈克·戴尔,此行并

没有举起大刀,而是温和地传达着他的理念。”有媒体如此评论。

戴尔中国的变化不仅如此。今年 4 月 2 日,戴尔中国的第三个体验中心在天津落地。据悉,戴尔中国计划今年的每个季度都将新开 2-3 家体验中心,预计到今年年底,戴尔在中国的体验中心总数将达到 10 个。无独有偶。最近戴尔中国网页的变化也引起了消费者的关注。

诚然,戴尔中国近期所做的改变不止这些。但我们能明显地感觉到,这一系列动作的最终指向只有一个,那就是戴尔更加重视中国市场,他们正在基于中国市场的特殊性,在产品策略和市场渠道营销方式上作最大程度地本地化偏倚。



年终将至,是辛苦了一年的职场人观望前程和准备跳槽的时候。由于今年 CPI 高涨以及实际加薪幅度不高,许多行业的一线员工出现了较大流失率。在此情况下,不少企业为了留住员工,年底出尽奇招:有的企业公布明年优厚的业绩奖励政策,有的外企甚至签订“保薪”合同来留住人才。

企业保薪 PK 员工跳槽

年底一线员工流失率高,企业签订“保薪合同”留人才

宋 岚

年关还没到,浓郁的跳槽氛围已经有一些企业的员工中蔓延,一触即发。“我们老总提前公布了明年的奖励政策,看来还是很不错的。”一家金融机构的内勤人员告诉记者,公司在明年的整体规划中,薪酬激励机制被高度突出了。销售等部门只要完成任务,奖励幅度要比以往优厚得多,就是内勤人员对于加薪的条件也放宽了,不少人看了都很受鼓舞。这位员工告诉记者,今年公司业务人员陆续跳槽的不少,很多另谋高就者都是为薪水跳的。

老总提前示好员工

“我们公司年会老总格外重视,提前咨询了员工想要什么奖品,预算也特别宽松。”一家内资保险公司市场部告诉记者,今年年会公司特别重视,老总甚至亲自审查方案和流程,还特别嘱咐要办得精彩即使超过预算也可以。年会基本上是人人有奖,甚至年终大奖已经放出“风”来,提前吊足了员工的胃口。

还有企业年底突击签订“保薪”合同来留住员工。近日,50 多家外资企业的行政高官及工会主席与北京外资企业工会联合会签订合同,约定外企职工工资不得低于北京最低工资标准的 120%,职工平均工资每年增长幅度不低于物价上涨幅度。资金

密集型、技术密集型等企业的普通员工工资不低于北京最低工资标准的 150%,即 1740 元。少数低工资人员工资不低于北京最低工资标准的 120%,即 1392 元。多家企业老板坦言,这是由于今年劳动力成本增加,来自员工的加薪压力格外显著。

一线工人的流失率高

年底企业老板对员工的频频示好事出有因。由于今年全球经济再度陷入低迷,欧元区债务危机频发,日本地震震动世界经济,中国也难以独善其身。“中国今年面临‘三高’的局面,即高 CPI、高离职率、高调薪率,其中 57%的 CPI 和高达 26.3%的全行业

离职率更是双双达到自 2002 年以来的顶点。”据一家知名咨询公司中国区总经理介绍,这么高的离职率跟行业竞争和一线操作工的高流动有关。在调查中,今年一线工人的流失率甚至达到 103.7%,也就是说在一年不到的时间内就彻底换了次血,这必然给企业的招聘和用工成本带来很大的压力。

这份调查数据和企业高管的感受完全一致。签署员工“保薪”合同的北京京盾西科姆电子安全有限公司总务部部长任跃民表示,今年劳动力成本明显上涨,此前由于未能及时加薪,已发生多次人员流失问题。他说:“我们的一线技术人员流失率最高。

如果流动性太大,企业就需要一直培训新人,增加了企业运营的成本。”据悉,这家企业在 10 月已经为多位一线员工加薪。

不过,即使是年底企业为挽留员工想尽办法,但面临即将到来的 2012,员工的薪酬状况仍不乐观。据相关调查显示,2012 年中国企业虽仍将坚持增加人力资本投入,但预期加薪幅度(10%)相较 2011 年的实际加薪率(10.9%)会有所下降,这表明面对国际经济环境持续低迷与国内用工成本不断上涨,企业对未来的预期保持谨慎态度。

首份家族企业发展报告出炉 企业存续存隐忧

崔静 张云龙

首份《中国家族企业发展报告》12 月 12 日在北京发布。在对中国家族企业的生存现状及成长历程进行全景分析的基础上,这份报告提出,中国的家族企业已经成为经济社会发展的一支重要力量,但也面临寿命有限、传承障碍等方面的隐忧。

这份由全国工商联研究室、中山大学中国家族企业研究中心、浙江大学城市学院家族企业研究所和李锦记家族联合发布的报告显示,家族制广泛集中在中国民营企业中。

根据 2010 年私营企业抽样调查数据,若以广义家族企业定义,中国 85.4%的私营企业是家族企业;若以狭义家族企业定义,55.5%的私营企业是家族企业。

对比多年的调查数据,报告指出,东部地区是中国家族企业最为密集的地区,制造业是家族企业最为集中的行业。追溯中国的家族企业发展史,中国现存的家族企业绝大多数诞生于 1978 年改革开放之后。报告显示,1996 年,较多家族企业集中在餐饮业,到 2009 年,越来越多的家族企业已涉足批发零售业,这与中国经济领域开放的趋势相一致。

与此同时,家族企业的规模稳步增长,平均投资额、

销售收入、净利润、员工总数等都表现出明显的增长,其中,平均销售收入增长倍数最多,净利润次之。家族企业为保障市场、刺激投资、增加税收、扩大出口等发挥了不可替代的作用。

“中国的家族企业是中国经济的‘隐形发动机’,为市场繁荣和社会稳定做出了突出贡献。”参与调研和报告撰写的浙江大学管理学院副院长、浙江大学城市学院家族企业研究所所长陈凌说。

据统计,2010 年底,在中国 2063 家 A 股上市公司中,民营企业上市公司达到 762 家,家族企业在上市公司中所占的比重达到 36.9%。

但陈凌同时指出,中国的家族企业也面临巨大挑战,由于家族企业两代人在交接意愿的契合度上存在较大差异,超过 3/4 的家族企业在未来可能面临较大的传承障碍。

报告显示,在被调查的年龄在 50 岁以上的 1014 名企业家

中,超过 40%的企业主希望“让子女接班管理本企业”,而子女有接班意愿的仅占 35%,虽然超过了没有接班意愿的 31%,但是年长企业主的子女不愿接班的比例仍处在较高水平。

“父母与子女有不同的接班想法很正常,但也由此可以窥见,中国的很多家族企业尚未形成清晰的家族梦想,缺乏传承计划,在延续家族文化传统方面还需不断进行新的探索。”陈凌说。

缺乏清晰的传承计划导致中国的家族企业普遍呈现“短命”现象。2010 年全国私营企业抽样调查数据显示,私营企业最早登记时间为 1989 年,截至 2010 年,4309 家私营企业平均年龄约为 90 年。与 1990 年前后民营企业的平均寿命仅为 3 至 5 年、60%以上的企业在创办后不到 5 年就会破产或倒闭相比,寿命虽已大幅提高,但与国际水平仍有较大差距。

据 20 世纪 90 年代美国学者研究统计,欧洲和日本的公司

平均生命周期为 125 年。日本神户大学教授测算日本企业(会社)平均寿命为 35 年。

支持此次报告调研与撰写的李锦记健康产品集团主席兼行政总裁李惠森在接受记者采访时坦承,经营企业并不难,难的是延续经营。

“当今的家族企业,经过第一代的艰苦创业,家族和企业大都得到了一定发展,如何避免家族发展到第二、第三代出现不和甚至破裂,从而使企业濒于破产危机的状况,是摆在无数家族企业面前一个不可回避的问题。”李惠森说。

全国工商联副主席、中国民营(私)营经济研究会会长庄聪生表示,未来 5 至 10 年是中国的家族企业面临传承换代的关键时期,作为中国数千万户中小企业的“娘家”,全国工商联将深入研究家族企业的运行模式,从中找出规律性的经验做法,为广大家族企业实现可持续发展提供借鉴。

梁宝寺能源公司 抢占“人才智高点”

为了给集团公司跨越发展提供充足的人才储备和智力支撑,山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司相继出台了一系列选才、育才、引才的政策和措施,搭建起一座专业齐全、结构合理、素质优良、梯次衔接的“人才库”,形成人才齐聚、智力集合的高地效应,抢占市场竞争中的人才“智高点”。

战略统筹,优化人才发展环境。“国以才立,政以才治,业以才兴”,该公司始终把人才环境建设作为人才强企、科技兴企战略的基础工作,使人才工作始终处于“领跑”的状态。积极统筹现有人才资源和潜在人才资源、存量人才和增量人才、专业技术人才和技能人才,以及各类人才队伍的整体开发,全面优化人才资源的整体配置。按照“培育成长人、待遇吸引人、感情留住人、事业召唤人”的原则,不遗余力地为人才成长提供优质“土壤”,输送新鲜“氧气”,补充丰富“养分”,努力形成广纳群贤、人尽其才、充满活力的人才机制。制定各种激励政策,提供优厚待遇,为各类人才提供一个科研有条件、生活有保障、干事有舞台、发展有空间的良好环境。

创新机制,不拘一格起用人才。该公司按照《梁宝寺能源公司人才队伍建设战略规划纲要》的要求,不断推进专业技术、经营管理、岗位技能三支人才队伍的建设。拓展人才发展的通道,按照“以德率才、人尽其才”的原则,建立“一线干部培养选拔链”,通过“选拔—培养—使用—激励”四个环节,使一批品德高尚、业绩突出、作风过硬的基层人才补充到干部队伍或重点岗位,形成能上能下、能进能出的人才选拔机制,真正做到“让吃苦的人吃香,让实干的人实惠,让有为的人有位”。

强化内培,盘活现有人才资源。注重内部人才的培养,调配和有效利用现有人才资源,挖掘其才智,扩展其才能。加强岗位培训,坚持以才定岗、因材施教,在有效利用人才的同时不断给予“充电”,促进优秀人才的后续发展。针对公司现有专业技术人才紧缺的现状,重点强化上山绞车司机、电钳工、瓦斯检查工、采煤机司机等特殊工种的培训。同时,制定人才需求中长期规划和年度计划,适时开展人员需求分析和能力分析,制定科学的中长期培训规划和年度培训计划,不断提高员工素质,确保满足安全生产、经营管理和对口支援新矿井需要,为实现企业发展目标提供人力资源保障。

(魏俊泉 李现伟)

丰利粉碎设备 彰显高效节能优势

国家高新技术企业浙 已获国家专利。

江丰利粉碎设备有限公司 HTC 高效涡轮超微分拥有自主知识产权的新一代高效微粉设备——HWV 旋风磨和 HTC 高效涡轮超微分级机,以其过硬的产品质量和高效的节能效果,赢得世界 500 强企业的青睐,成为在中国的粉体工程设备采购定点供应商。HWV 旋风磨拥有独特的不拆机可调间隙功能,采用高速转子结构设计,粉碎区产生的强烈涡流能有效地进行粉碎和干燥,产品具有适用范围广、粉碎效率高、能耗低等优点。该机成功攻克了超微粉碎同时进行干燥、表面改性的难题,是目前性能好、效率高、噪声低的环保节能型理想微粉设备。整机及其耐磨装置

目前,通过 7 年来的应用性研究和试验,浙江丰利研发生产的这一高效微粉设备组合已广泛应用于非金属矿、化工、医药等行业中,不仅满足了生产要求,而且取得了良好的节能效果。

咨询热线:0575-83105888、83100888、83185888、83183618
网址:www.zjfgli.net <http://www.zjfgli.net>
邮箱:fengli@zjfgli.cn

协办单位:

**海南亚洲制药有限公司**

董事长 楼金

总经理:

地址:海口市国际商业大厦12层

电话:0898-66775933

传真:0898-66700763