

名企用人 | MingQiYongren

旭辉集团：人才投入“上不封顶”

李中亚

自2008年全球金融危机开始，到2011年国家宏观调控的持续深入，中国房地产企业经历着历史性的严寒。在这3年里，旭辉集团的销售收入却连年翻番。

与此同时，集团总部人员从最初的30多人增至120多人，全国人员达到1200多人。人均效能如同销售业绩一样，奇迹般地实现快速复制。这些成就的取得，离不开旭辉集团准确而前瞻性的集团规划、中长期的人才战略计划，以及对市场变化的精确洞悉和把握。

要“冬泳”而不是“冬眠”

2008年全球金融危机蔓延到中国，房地产企业首当其冲，很多开发商频繁作出裁员策略，以“冬眠”作为度过寒冬的直接手段。而旭辉不轻易动用裁员的手段，坚持“冬泳”。

董事长林中曾在培训动员会上表示，“在旭辉所有的费用中，只有培训投入不但不能少，还要成倍地增加。”

在旭辉看来，只有实施前瞻性的人才发展战略，才能在形势好转时快速领跑，而且能够飞奔，飞得快，飞得久。

旭辉高层认为，当前房地产企业正处在马拉松中途跑，要想获得好名次，就必须进入第一方阵。而要进入第一方阵，前提是管理不掉链子，人才不缺梯队。

2008年，旭辉的培训投入不足60万元，2009年已达150万元，2010年达到300万元，2011年培训投入有近450万元的预算。对于培训的预算，旭辉表示“上不封顶”。

引人注目是，集团还聘请一批行业资深管理顾问作为企业的长期顾问，比如复旦某管理心理学教授、上海某房地产研究所所长、盖洛普某心理学博士、北京某大学院长等，以此长期研究和学习行业标杆，点点滴滴求改善，追根究底求合理化。

所谓抓人才培养，是指在市场资源稀缺、高端人才引进风险加大的情况下，企业采取多层次人才梯队和人才培养建设。集团每年都面向大学生开展校园招聘，并且拟定为期一年的培养计划——即“1236计划”（1个月的集训、2个月的工程现场轮岗、3个月的现场轮岗和6个月的自身岗位

人才培养实施“两手抓”

在企业人才培养方面，旭辉制定并实施“两手抓”战略：短期抓头羊效应，中长期抓人才培养。

所谓抓头羊效应，是指在房地产冬天时，旭辉通过对高端人才的系统



旭辉集团董事长林中

吸引，成功解决企业倍增业绩的策略。对于具有战略思维的企业来说，行业冬天，人才自我期望下降，此时正是优秀企业“进补”人才的绝佳机遇。从2008年起，旭辉从龙湖、仁恒、万科等房地产标杆企业，聘请到一批优秀的部门总监，迅速加强了企业设计、工程、成本等领域的技术能力和行业经验。从实践中，旭辉逐渐打造出一支优秀的业务团队。

所谓抓人才培养，是指在市场资源稀缺、高端人才引进风险加大的情况下，企业采取多层次人才梯队和人才培养建设。集团每年都面向大学生开展校园招聘，并且拟定为期一年的培养计划——即“1236计划”（1个月的集训、2个月的工程现场轮岗、3个月的现场轮岗和6个月的自身岗位

实践）。实践证明，经过几年的努力，旭辉系统培养的MT（管理培训生）主动离职率平均低于30%。

旭辉还先后实施了“冬季练兵”、“马拉松中途跑”和“弯道超车”等人才培养项目。其中，“冬季练兵”从2008年开始，就成为了旭辉人才发展的一道亮丽风景，人力、财务、营销、工程、设计、成本六大业务条线在春节后上班的第一周就集中在一起参与研讨学习。类似的人才培养项目还有很多，给企业战略发展带来源源不断的强劲动力。

人才投入“上不封顶”

2008年，旭辉的培训投入不足60万，2009年已达150万，2010年达

到300万，2011年培训投入有近450万的预算。对于培训的预算，旭辉表示“上不封顶”。

因此，除了大学生培养计划，旭辉集团对市场紧缺人才培养的投入也是坚决且巨大的。2009年，根据集团的战略目标，人力资源部制定了一个五年人才培养战略规划。除了分层级、分业务、分阶段系统的培训课程体系外，最引人注目的当属旭辉的“黄埔一期集训营”。这是一项围绕集团战略，利用3-5年时间培养项目操盘手的中长期培训项目。

事实上，旭辉不仅对集训营、培训班的学员进行测评并长期跟踪，而且对所有进入旭辉的员工都进行一定程度的多维度测评。这不仅有利于公司及时淘汰不合适的人，也能帮助公司找到最适合企业发展的人才。此外，企业内周周有培训，董事长林中先生还会亲自给员工授课。

旭辉的“渔文化”

旭辉集团提倡“渔”文化，倡导“授人以鱼，不如授人以渔”的人才发展理念。经过多年的努力发展，企业还将把建立学习型组织作为一个重要的发展目标，把“人力资本的增值优于企业财务资本的增值”作为企业的发展宗旨，要想成为百年老店，唯有如此才是正道。

襄阳追缴发放农民工工资108万元

12月16日，湖北省襄阳市人社局劳动监察支队举行“百万元农民工工资”发放仪式，94名农民工高兴地领到108万元工资。

在武汉某建筑集团公司打工的襄阳市欧店镇贺店村村民贺家强，一次性领到23560元工资后喜得合不拢嘴，他对记者说：“感谢政府人社部门，今年咱们可以过个舒心年了。这还要归功于襄阳市（县）区两级人社局劳动监察部门联合清缴农民工工资专项行动。”

特约记者 田伯韬 摄影报道



丰利粉碎设备 彰显高效节能优势

国家高新技术企业浙江丰利粉碎设备有限公司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、噪声低的环保节能理想微粉设备。整机及其耐磨装置

已获国家专利。HTC高效涡轮超微分级机利用流体力学的变速级机利用流体力学的变速涡轮分级原理研制而成，具有结构合理、分级精度和效率高、维护简单等特点。专家认为该机解决了超微粉体材料的分级难题，是粉体工程技术的一项重大突破。粉体材料可通过该分级机分选出超微细粉体材料，提高如非金属矿等行业产品的档次和附加值，有显著的经济和社会效益。

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.zjfngli.net <http://www.zjfngli.net>
邮箱：fengli@zjfngli.cn



奉献青春汗水 与企业一同成长

12月15日下午，甘肃宝徽集团铸冶公司机修供热分厂职工李娟怀着忐忑的心情走上演讲台。因为紧张，她演讲时声音有些颤抖：“公司重视每位员工，把我们看作是‘1’，把厂房、工艺、设备等看作‘1’后面的‘0’，所以我们心甘情愿地奉献自己的青春和汗水。”当她看到台下领导和同事期待的目光后，心情逐渐平静了下来：“企业承载着每个家庭的幸福，我们只有珍惜和爱护她，才能与企业一同成长，共享发展成果。”演讲完毕，台下立刻响起了热烈的掌声。最终，她在全公司《企业靠我发展我靠企业生存》演讲比赛中一举夺冠。

屈联西 摄影报道

东部地区“用工荒”暂缓 折射中小企业生存困境

商意盈 王政

湖北黄梅县人王炎菊开在杭州的羽绒衣厂目前拥有30多个工人，在她看来，今年用人情况没往年紧张，最主要的原因是行情不好。她说：“今年天气热直接减少了羽绒衣需求，总体经济形势也不好，我们拿到的单子很少，跟了我几年的老员工就够用了。”

记者在东部沿海多个城市采访了解到，因为宏观经济形势下行，中小企业订单减少、产量下降，企业被迫裁员或者不再招工，沿海地区劳动力用工紧张得到略微缓解。

“我们今年7、8月份开始就没再招工，9月份的时候还裁了70多个工人。”温州金蟾鱼鞋业有限公司行政部经理吴明耀说，今年鞋业形势不好，订单比去年足足减少了1/3，即使有订单也不敢接，原材料都要用现金付款，鞋款又怕拿不回来。

据了解，今年浙江人力资源市场的供需形势基本平稳。宁波市人力资源和社会保障统计局统计数据显示，今年1月至11月，宁波11.96万家次企业提供了岗位21332万个，求职人数1048万，供求比基本为2:1。

然而，“用工荒”暂缓折射的是部分企业生产情况不稳定、生存状况恶化。

温州中小企业促进会会长周德文说，目前温州企业中20%已经处于倒闭或者半停产状态。嘉兴市食品工业协会

秘书长周家浩说，嘉兴食品企业一共有720多家，目前起码有20%处于停工或半停工状态。

记者在温州多家鞋厂走访时发现，一半以上鞋厂已经放假。“往年是老板拖着员工不放假，现在在很多鞋厂上个月月底就放假了，剩下的估计也就只能撑到这个月月底。”温州豪特鞋业有限公司车间主任陈上军说。

部分中小企业生存困难加剧了员工的不安全感。来自贵州毕节的王英平因为原先工作的鞋厂放假，转而来到温州玉百合鞋业有限公司做分码工。在她看来，现在的工作是做一天算一天，也不知道企业什么时候会倒，不知道什么时候会因为没有订单赚不到钱。

在温州双屿镇一带鞋厂工作的殷立平、何勇、刘永萍等多位工人表示，回家过完年，就不一定过来了。“这边生意淡、订单少，收入跟去年相比下降了不少。而且生活成本这么高，过完节想去其他省份看看。”何勇说。

持续数年的“招工难”后，沿海地区迎来了劳动力价格的普遍上涨。

统计数据显示，今年浙江地区员工工资同比增长20%至30%。但是，在今年原材料价格大幅上升、融资难、出口受阻的经济大环境下，大量依靠低成本优势的劳动密集型中小企业今年格外“纠结”，不涨工资招不来人，工资涨了又可能压缩本来就微薄的利润。

“用工成本太高，吃不消”开始成为

大部分中小企业老板的呼声。

浙江省长城建筑有限公司嘉兴金都夏官项目负责人叶学平说：“今年和去年比工资支出上涨了20%到30%，目前工人支出大概占到工程造价的30%，比去年上涨了10%，光人工成本已经让企业不堪重负。”

专家认为，沿海地区通过大幅提高工资吸引工人的持续性将减弱。浙江省工商联研究室主任周冠鑫说，浙江中小企业在第三季度增长颓势已经显现，无论生产效益、速度等各项指标都在回落。浙江大部分劳动密集型企业仍处产业链低端，利润空间将继续被压缩，这意味着工资继续提升可能性很小。

浙江省劳动和社会保障科学研究院院长陈诗达说，沿海地区依靠低成本劳动力获利的生产方式已经走到尽头。这一方面要继续改善民营企业生存环境，促使其进一步发挥劳动力“蓄水池”作用；另一方面则要引导企业掌握核心技术、提升产品附加值，向产业链高端发展，完成转型升级。

相关专家认为，对于沿海地区，随着企业形势好转，“用工荒”还会冒头。就全国范围来说，“十二五”期间就业问题将依旧突出，用工结构性短缺问题依旧明显，而企业完成转型升级却并非一朝一夕之功，“就业难”和“用工荒”将长期并存。

人才：劲牌不竭动力的核心

王楠波

“得人才得天下，失人才失天下。”劲牌不断前进的核心动力就是其独一无二的人才战略，无论你是大树还是小草，都是劲牌公司生物链上重要的一环。

《战国策·燕策》中有一个燕昭王求士的故事，说的是战国后期燕昭王真心诚意举贤纳士、并依靠贤士兴国的事。当年燕国“乐毅自魏往，邹衍自齐往，剧辛自赵往，士争凑燕”，从而使燕国成为战国七雄之一。燕昭王虚怀求教，尊贤纳士的做法被后人传为佳话。

在科技日益发达的今天，企业要想在竞争中胜出，更要学习燕昭王尊重贤人、礼贤下士的做法，构建自己的人才库，为企业的发展做足后劲。

企业的竞争终究是人才的竞争，是团队的竞争，只有当企业员工人人是专家，才能推动整个企业的成长，才能确保企业在竞争中胜出。人才的培养就像一个工程的搭建，基石越稳，越深，楼建得越高。劲牌的做法是：始终秉持“办学习型企业，育知识型员工”的理念，推进员工队伍的发展，构建企业自己的智库。

在企业的生产和营销全过程中，他们倡导“员工的身心健康是生产健康食品的基础”，为每位员工量身定制符合个性特征和知识结构的个人职业生涯规划的同时，还通过完善的培训机制，确保员工综合素质的持续提高。劲牌公司与武汉大学、华中科技大学等国内知名院校联合MBA核心课程培训班，以带薪委培的形式，为管理人员、骨干员工深造提供更多的畅通渠道和更为便利的条件，同时，每年结合实际状况，不定期委派业务人员出国学习考察。

前不久，劲牌公司保健酒技术部的产品开发员刘胜华获得“中国酿酒大师”的荣誉称号。众所周知，国家级大师一般都是该领域的泰斗，但谁知道刘胜华当年只有中专学历，如今赢得如此高的荣誉，不仅得益于刘胜华精湛的品酒技术，更得益于他有着着一股肯于钻研学习的精神。他深知企业的发展离不开人才，特别像保健酒行业，更需要专业的人才和先进的技术来保证产品品质美味。

劲牌另一名员工童国强经过11年的学习深造，从一名普通技术主管到荣获“全国酿酒行业技术能手”、“国家级白酒评委”等众多业内重大荣誉。这期间，他除了重返校园进行系统的学习外，还经常参加公司组织的各项培训，并与行业内的许多技术人员保持密切联系，经常和这些白酒从业人员进行技术交流，共同切磋，探讨新工艺、新设备和新技术，并且在工作中将一些行之有效的经验加以实践和应用，让自己不断学习，保持进步。

劲牌现已建立39大类共204小类的培训课程体系，由114名专业技能突出的员工组成培训讲师团队，每年依照公司总体安排和各业务部门的实际需要来完成培训工作。同时，劲牌还搭建网上培训共享平台，超过600门的各类培训课程极大满足了公司员工的学习需要。

劲牌目前拥有高级工程师10人（其中教授级3人）、博士1人以及4名国家级评酒委员、7名省级评酒委员，劲牌技术中心现有专职科研人员102人。技术中心依托“博士后产业基地”、“国家认可实验室”，结合消费者的实际需要，持续加大科研投入。

国月世字H46020636

快克

复方氨酚伪麻片

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽喉痛等症状，也可用于流行感冒的预防和治疗。

请仔细阅读说明
并严格按照使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销