

名企用人 | MingqoRongren

品友有两“慢”:一是市场推广“慢”。二是人才招聘“慢”。品友没有因为快速增长带来员工大规模的快进快出,而是精挑细选,一个岗位面试三四十人,找到最合适的人,将他培养成独当一面的人才。

品友:把员工培养为“承重墙”

郑江波

在北京品友互动信息技术有限公司(以下简称品友),一排排的办公桌横向而列,这是一片开阔的区域,目光之所及没有一块隔板,没有单独的办公室,CEO 黄晓南就坐在整个办公区最里面靠窗的位置。这种办公布局难免不让人和车库创业联系到一起,实际上品友的确是刻意而为,希望能把自由、开放、平等的硅谷精神融入到企业文化当中。

“员工在大公司是螺丝钉,在品友是承重墙。”黄晓南说。黄晓南的目标很明确,“品友要做互联网广告行业的颠覆者,改变吃饭喝酒拉生意的游戏规则,让这个市场靠数据说话。”而她的信心很大程度上正是建立在公司那些“承重墙”上。

招聘具有创业精神的人

黄晓南曾经就职于麦肯锡和宝洁,副总谢鹏是她在宝洁的同事,也是北大的校友,跨国公司的高管背景,让二人在公司管理上和草根创业者有许

多不同。“从第一天开始,在品友只有10多个人的时候,我们就很强调企业文化。”黄晓南一直强调企业文化对公司发展的重要性,员工入职培训的第一堂课就是灌输企业文化:事止于我、互信互助、持续创新、追求胜利。其中,充分尊重和发挥人的价值成为了核心的内容。

“21 世纪最重要的是人才!”黄晓南很推崇电影《天下无贼》里的这句话,为找到适合企业文化的人,品友招人很严苛。这种做法除了为公司考虑,也是为员工负责,找到真正喜欢这个工作而这个工作也符合他的长期发展方向的人,这样的人才有可能做得长久,这也让品友在发展过程中避免了创业公司比较容易出现的人才动荡的痛苦。

2008 年底,品友本来谈好的融资,因为金融危机的到来遭到投资人反悔,预期估值被降低,为了不过多稀释股权,品友选择了放弃融资,在资金紧缺的条件下坚持了一年之久,就是这样,员工队伍仍然保持了稳定。

培养员工独当一面的能力



品友 CEO 黄晓南

黄晓南说,大公司运转靠制度和流程,每一个人只要做好本职工作就可以,而品友的员工需要具备更全面的能力。“事止于我”的企业文化是对这种要求最直接的体现,员工需要像承重墙一样独当一面,为了达到这种目的,品友创建了一套自己的员工培训体系——“品友学苑”。

宝洁公司的员工培训体系一直名声在外,黄晓南在那里工作了7年,深得其中精髓,“品友学苑”正是她和谢鹏结合以往的经验 and 品友自身的特

点,为品友量身打造的。

品友还会定期从外面请一些行业专家与员工进行沟通,这种活动是开放的,甚至有意愿到品友工作的人都可以参与。在引进来的同时,品友的员工也会走出去,对合作伙伴进行技术培训。

品友内部还有一个跨部门调动机制,员工可以根据一定的流程,被安排在不同的部门体验学习,销售部门的人为了更好地和顾客沟通会组织员工到技术部门,了解产品的特点,然后更好地做好本职工作,技术部门也会到销售部门,更深入地了解市场需求。

全面的培训和灵活轮岗,让品友的每一名员工都是多面手,销售人员往往可以既懂业务又懂技术,技术人员可以和一家客户公司的各个部门进行业务交流。

全员持股,鼓励犯错

“创业团队找人,需要 60%的共性和 40%的差异。”黄晓南说。黄、谢、沈三人都有海外大公司的背景,但又专注于不同的领域,有明确分工,共

性于价值观目标上的一致,很容易在管理上达成一致,比如关于全员持股。

一般中国的创业公司,往往管理层才有股份,而品友实行的是全员持股,如果工作到一定年限,并且考核达到一定要求,前台也可以分得股份。全员持股的股权分配方式在硅谷的创业公司中很常见,它可以最大限度地调度员工的积极性。“我们要求员工发挥承重墙的作用,同时也应该给予对等的鼓励,在创业公司,全员持股对个人和公司都是有好处的。”黄晓南说。

品友每个季度都会评出一个技术部门的创新奖,获得这个奖项的员工将会获得 MVP 的称号。MVP 的出炉需要经过层层选拔,首先由所有员工投票选出 3 名候选人,然后 3 人分别展示创新 Demo,最后由管理层选出最后的获奖者。

像很多创业公司一样,品友的组织架构很扁平,最多只有三级,问题可以很轻易地传达到黄晓南,在创业公司,这种方式保证了信息传递的高效,同时也打造了一种开放的企业氛围。“我们希望员工可以在品友找到自己的归属感,帮助公司提升的同时,自己也得到提高。”黄晓南说。



康奈集团春节慰问小组在安徽宿松、池州慰问时,与员工及其家属合影。

本报记者 何沙洲
特约记者 王滨

2月1日,龙年正月初十,是康奈集团新春开工的第一天。早上8点,离康奈公司正式上班还有半个小时,但记者看到,在该公司人事科的办公室里,前来应聘、办理入职手续的新员工络绎不绝。

早在2011年初,围绕年度目标任务,康奈集团提出要加大人才引进和劳动用工招工力度,同时构筑了新的选人、用人、留人的人力资源管理体系,最突出的一点就是,继续打造人本和谐文化,坚持文化留人、感情留人、事业留人。

春节走基层慰问员工家属,是康奈多年来的传统,也是感情留人的具

编者按:随着“用工荒”形势越来越严峻,龙年新春伊始,很多企业使出各种招工招数,甚至到火车站、汽车站、劳务介绍所“抢人”,但在康奈集团,龙年新春伊始便迎来招工开门红。康奈春节走基层慰问员工家属打造人本和谐文化值得面临“用工荒”的企业借鉴。

康奈春节走基层温情招工迎来开门红

体体现。2012年1月17日,农历腊月二十四,春节放假第一天,康奈集团就组织了5个慰问工作小组,分赴安徽、云南、湖南、浙江等公司员工比较集中的省份,慰问员工及其家属。康奈集团春节慰问活动,受到员工家属和当地民众的积极评价。来自安徽宿松的张平华在得知康奈集团领导前往好友周婷家慰问的消息后,激动地说:好羡慕哦,明年我也打算去康奈上班!

康奈集团在“用工荒”面前“用工不慌”,很大一部分还得益于康奈老员工的口碑宣传。从大年正月初二一直到初八,康奈集团公司人力资源部组织人员在云南、安徽等地开展就地招

聘活动,很多家在本地的康奈员工自愿协助工作人员招聘。“在云南文山招工现场,我们车间有个老员工,一下子就给我们推荐了10来个老乡,其中有8个已于正月初十来公司报到。”年初曾往云南招工的康奈集团人事经理向记者透露,“这些家在本地的康奈老员工用现身说法,向老乡、朋友宣传推介康奈,比我们出面效果还要好。从目前登记在册的新员工看,由老员工介绍过来的占一半左右。对介绍老乡或朋友来公司上班的老员工,公司将给予一定的物质奖励。”

康奈感情留人、温情招工的做法,引起社会各界的关注和好评。温州市

两新党组织在得知康奈集团春节慰问活动后,第一时间在官方微博发布消息:请大家关注康奈集团春节慰问工作,顶!同时还向温州其他企业极力推荐。温州苍南灵溪两新指导员在微博上用了八个字表达对康奈集团春节慰问活动的赞许:感人、真实、新颖、惊喜!

“对于我们而言,招工不成问题,问题是我们如何才能招到符合企业发展需求的员工。”尽管当前社会上“招工难”成为普遍现象,但康奈集团人力资源部负责人信心满满。

共赢价值观,让鞋企用工不“慌”

谭 儒

2月14日上午,中国鞋业观察员谭儒走进了温州鹿城工业区采访。谭儒看见,工业区的街道两旁竖立着大大小小的鞋企,鞋企的大门口几乎都摆放着相同的红纸黑字的广告牌,广告牌上大多写着“招聘岗位”、“工龄奖励”、“岗位保底工资”、“交通补贴、住宿补贴”等字样,唯有位于牛三角路的浙江印心鸟鞋业公司的大门口没有摆放广告牌。谭儒上前一问,印心鸟的工作人员称:“老员工返厂的很多,基本上招满了。”

“招满了?”谭儒心里打了个问号。据当日的《温州日报》报道说,今年困扰温州企业多年的“用工荒”难题可谓雪上加霜,特别是中小企业用工缺口都在50%以上。

见他不相信,印心鸟工作人员把谭儒带到了生产车间。印心鸟生产车间里的确一派繁忙景象,剪裁的、缝制的、粘胶的员工都在忙碌,谭儒询问了一下正在操作的员工,员工回答得很简短。可以看得出来,员工怕耽误他们的工作时间。车间负责人称,员工按计件拿工资,多劳多得。

在普遍缺工的情况下,为什么印心鸟公司留得住员工呢? “工资给得高啊!”一位来自四川宜宾的胡性保安一语点准了要害。胡



师傅告诉谭儒,他来温州十多年了,在印心鸟工作也有4年了,印心鸟的工资比周边的企业高一点是他留在印心鸟的主要原因,他甚至把儿子也带到了印心鸟工作。儿子很勤奋,每月能挣4000—5000元,去年年末几个月,每月能挣到8000—9000多元。

“现在物价涨了,工资低了干活就没有意思了,有钱赚才是硬道理。”胡师傅感慨道。

据悉,2011年以来,沿海地区的企业员工工资上涨,让沿海企业的用工成本增长接近20%。一些中小企业为

了规避企业员工工资上涨的压力,大量招收普工,让老员工带新员工,带一个新员工给老员工一定的补偿,结果是企业成了“培训学校”,公司出现了“短工化”趋势。

据了解,温州一些不足千人的企业每月招工人数达100多人,每月自离或辞职的员工也达100多人,企业陷入了“招工—员工离职,员工离职—再招工”的怪圈,招工永远没有停歇。一些鞋企大门口常年摆放着招工广告牌,老员工不断流失,新员工来去匆匆,人员不稳定,产品质量就难以稳

定。

为了留住员工,一些鞋企渴望在公司树立“牺牲型价值观”,他们管急弦繁地向员工大力推荐和灌输“奉献精神”。然而,那些不远千里来沿海打工者,理想很简单,并没有“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”的精神高度,根本难以接受企业灌输的“牺牲型价值观”,所以在“牺牲型价值观”的引领下,鞋企的员工队伍还是不稳定。

然而,也有一些沿海鞋企向员工推荐“共赢的价值观”。在印心鸟公司的办公楼中显眼的位置张贴着总裁的

致辞:“做一流产品,创一流产品,提高品牌知名度、美誉度。让员工赚钱,让经销商赚钱,让消费者受益,企业就能持续、良性、蓬勃发展。”

印心鸟公司提倡的是“共赢的价值观”,这与“不能叫雷锋吃亏,以物质文明巩固精神文明,以精神文明促进物质文明”的华为理念有很多相似之处,这是印心鸟公司能留得住员工的核心所在。可以说“共赢的价值观”是企业最普世、最恒定、最可复制的价值观,这种价值观是对公司制度的尊重,是对员工的尊重,富具共享精神,有了“共赢的价值观”,公司就有了平等、尊重、信任、共赢的旗帜,员工也因此能够分享到财富、分享到快乐,产生了留在企业的动因和思想基础。

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

豫光孙素霞:做独当一面的员工

1月30日,在获得全国“工人先锋号”的河南豫光金铅股份公司制氧厂运行工段,笔者见到充瓶班员工,该公司标兵、巾幗标兵、公司技师孙素霞,她正在和其他三位工友一起,有条不紊地检查、转运氧气瓶,连接“卡具”与氧气瓶阀,启动液氧充装泵,一排排充装氧气瓶。

孙素霞去年9月才从运行工段运行班调到充瓶班。由于她好学,短短的四个月时间,便考出了充瓶班第一名的好成绩。而且,她还在《中国有色金属》、《深冷技术》等杂志上接连发表了《分子筛吸附器卸压不彻底的原因分析及处理》等论文。

上午11点多,她们已充完了100多瓶氧气,几个人都忙得满头大汗。笔者径直走到孙素霞旁边,跟她聊起了她今年的打算。

“在工作中能够独当一面。”她不假思索地回答,“我拿公司的工资,就必须努力做一个独当一面员工。自己不能独当一面,干工作让领导推推转转,拨拨动动,迟早是被淘汰的对象。领导看不到、想不到、做不到的,能替领导看到、想到、做到。这样的员工,才是合格的员工,才能对得起自己的工资。”

“自己必须努力学习,才能做到独当一面。不学习就是落后,不学习就会被淘汰。”就是在休息的间隙,她也忘不了看书,给自己充电。她办公桌上放着一摞书,笔者随手翻了翻,有《制氧工问答》、《空分基础知识及设备原理》、《空分技术读本》、《气体充装安全技术》、《深冷技术》及豫光内部培训教材《气体充装知识汇编》等。有的已经没有书皮了,书中划满了各种颜色的线,有的地方,还粘着写得整整齐齐的复习提纲等内容。

制氧厂有一个很好的传统,就是学习。这个厂的员工,一开始对空分知识一无所知,学习是他们惟一的选择。大家在干中学、学中干。厂长赵军虎经常强调:“学习的重要性,怎么强调都不为过。只有学习是给你自己学的。”他还在全公司独创了“空分知识讨论会”,每月定期召开,自建厂以来始终如一,从未间断过。每次讨论会前,大家主动查找各类资料;讨论会上,大家积极发言,人人既当老师,又当学生。同时,通过“你问我答”、“闯关”、“师带徒”及“岗位代理”等多种多样的学习形式,实实在在地提高了班组员工的实际操作能力。

“要善于发现并解决问题,做到独当一面。在工作中,我们会遇上许许多多的问题。只有发现了问题,才能促进问题的解决,促进个人综合能力的提高。我还将通过学习,争取自己解决这些问题。实在不能解决的,再在空分知识讨论会上提出来,与大家共同寻求答案,共同解决。”

孙素霞接着说:“在帮助别人学习方面,我也要争取独当一面。一个人的时间和精力是有限的,而一项事业只有依靠集体的力量,才能做大。新的一年,公司还将新建空分系统,需要大批人才。我不仅自己主动学习,努力干好本职工作,还要把学到的知识,与大家分享,使全班员工更快成长,也使自己的价值得到增值,共同为企业创造更多效益,争做对企业最有价值的员工。”

(屈联西)

失踪启事

米坤钰,男,汉族,中专文化,37岁,在平昌县红十字医院工作。1997年外出至今未归。限期在2012年2月29日前回单位,否则视为自动辞职。