

名企用人 | MingqiYongren

太阳信托银行 3 年前开始了业务改造,一直持续到今天。从这三年他们得出的结论是:人才培养和利润增长的道路往往不是众所周知的“直线”,显著改变的获得是一个长期而艰巨的过程,不但需要勇气还需要透明度。

太阳信托银行 人才团队成就逆势增赢

□ 桑 德

为了真正实现转变,该银行以团队和人才为基础,制定了三个紧密结合的经营策略:打造团队、客户至上、专注于利润增长。

人才团队: 分层培训全面融合

以团队为基础进行运营是太阳信托银行的首要运营原则。它坚信:只有当所有员工都致力于为企业成功作出贡献时,企业才能获得高度的客户忠诚度。因此,太阳信托银行的人才管理从向员工传达“队友”这个词开始,所有的人才开发策略都是建立在团队的基础之上。

CEO 罗杰斯深信,团队是太阳信托银行发展的驱动力,建立高度参与和高效的人才团队是提高盈利的唯一道路。所以,太阳信托银行以团队为基础,设计了领导力开发、团队参与、教练指导等多项培训活动。

领导力开发紧链业务需求。首先,领导力开发项目与业务优先级紧密链接,建立与本企业组织结构、文化相一致的分层学习体系,对高层、中层、基层共 3500 名领导者进行了系统化分层培训。

高层方案重实战。针对高层管理者的需要,该学习体系为其提供了一

年期的混合学习计划,包括 360 度评估、三个星期的领导力开发课程,除此之外配以教练指导和在岗工作学习交流。

中层方案助提高。中层培训的时间不满一年,学习结构与高层项目类似,在此基础上加入了“高层指导计划”,该课程帮助中层领导者建立更开阔的业务视野和更和谐的上下级关系。

及时指导和反馈。成为一个有效的指导者和反馈者是太阳信托银行人才管理的另一个重要维度。太阳信托银行的教练项目不但被用于提高员工专业知识和技能,还被运用到提高沟通和管理技能,员工之间和上下级之间纵向的教练项目在太阳信托银行的人才开发中功不可没。

客户至上:追求卓越服务

企业要发展,“客户至上”的理念必须贯彻。太阳信托银行对这一理念的贯彻体现在为客户提供卓越的服务上。

为了更好地了解顾客,银行每天晚上都会对之前接触到的客户样本进行研究分析,并基于分析结果做出短期和长期决策,设计出可以达到顾客期望的产品、服务和流程。除此之外,银行还针对特定客户信息让员工进行针对性的研究学习和提高。



为了提高服务质量,银行为特定顾客群量身定制了在线服务方案,引进了新的技术平台,并为所有面对客户的员工提供了相应的技术培训和

支持。为了确保员工团队与客户能够紧密相连,CEO 罗杰斯经常到各家分公司的一线,与各团队成员共同服务于顾客,并与员工一起探讨如何才能更好地为顾客提供卓越服务,同时,致力于把那些好实践推广到整个银行系统中。

培训投资:激发利润增长

太阳信托银行始终坚持自己的使命:帮助人们和机构蓬勃发展。在过去的几年中,为了实现这一使命,银行重新审视了各方面业务,金融监管和立法方面的变化从根本上改变了金融服务业的盈利增长模式,顾客需求的多样化以及由此带来的盈利增长点的变化都要求银行要优化其业务发展方式。

随着新战略举措、流程及分销渠道的出现,银行业对更高层次顾问销售技巧的需求也在不断增加。全球金融危机等一系列金融事件的出现,使得金融组织与客户之间建立“值得信赖”的关系变得前所未有的重要和困

难。

为了支持利润增长,太阳信托银行将培训重点落在了这几个方面:

将“如何建立牢固客户关系”加入培训课程体系,旨在指导员工更好地定义客户需求并根据其特定的需求和财务状况为其提供选择方案。并且,太阳信托银行还将团队精神贯穿到这个培训课程中,将作为指导教练的管理者与一线团队融为一体。

太阳信托银行对人才开发与运营效率之间平衡点的非凡掌控,为公司利润做出了贡献。2011 年,太阳信托银行建立了学习门户网站,投入大量资金建设在线学习平台,并开始将社交媒体和协作工具的运用纳入员工和团队的评估中。同时,不断寻找正式学习和非正式学习互相结合路径。

此外,太阳信托银行还在上述所有措施中,都考虑到了其工作团队人口特征的日益多样化,致力于寻求员工与培训开发策略的高匹配。

【企业名片】

美国太阳信托银行:是美国知名银行,也是美国东南部最早的银行之一。在美国拥有 1200 家分支银行,这些银行都经营全部业务,包括个人和商业服务,如保险、资产管理、投资管理和证券承销等业务。

兴乐董事长教员工包饺子共庆“三八”节



虞文品教员工包饺子

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 卢书友

“包饺子一定要多捏几个褶,这样煮的时候里面的气体不会把饺子涨开……”3月8日上午,兴乐集团职工餐厅一片欢声笑语,热闹非凡,该集团董事长兼总裁、党委书记虞文品正在跟员工们说着他包饺子的经验。当天,兴乐集团党工团联合举行了一场包饺子比赛庆祝“三八妇女节”。40 多名男女员工报名参加。兴乐集团党委副书记、副总裁金孝荣

和副总裁郑小燕,集团工会主席周绿化等领导也来到现场助兴。结果行政联队包的饺子外观漂亮、数量最多,夺得冠军。

比赛分为 4 组,每组 8 到 10 个人不等。大家自己切肉、调馅,叮咚叮咚忙个不停。由于员工来自天南地北,包出的饺子外观各具地方特色:有元宝形的,蝴蝶形的,鲤鱼形的……最出彩的是那些捏出不同花边的。虞文品因为接待客人来晚一步,但送走客人后他马上与金孝荣一起过来,与员工们比赛包饺子,祝贺女

工们节日快乐。虞文品说,这些最好看的饺子都是出自女同志之手,说明女同志心灵手巧,工作不会比男生差。他鼓励女员工要像包饺子一样在各自岗位上多出佳绩,以实际行动向党的十八大献礼。

一个多小时过去了,在说说笑笑、你追我赶中,风味不同的四五千个水饺新鲜出炉。中午,兴乐集团领导与全体员工一起分享劳动成果。大家吃着免费的饺子,都夸手艺好、味道好。同一天,兴乐集团下属兴乐电缆公司也组织了一场员工包饺子比赛,庆祝妇女节。

玉柴表彰党员创新创效示范岗及先进个人

3月16日,广西玉柴集团公司召开表彰大会,隆重表彰铸造厂铸一车间综合技术组组长等 13 个党员创新创效示范岗和尚号兵等 13 名党员创新创效示范岗先进个人。玉柴集团公司党委副书记郭德明及基层党工团妇组织负责人、党员代表等 170 多人参加了会议。

玉柴集团公司党委在开展党员创新创效示范岗活动中,广大党员立足岗位,积极参与创新创效活动,取得了喜人的业绩,涌现出一批先进人物。2010 年以来,玉柴在深化创先争优



优秀活动过程中,创造性开展党员创新创效示范岗活动。两年来,这项活动取得了实质性的效果,党员队伍的

呈现出席与单位广,申报项目多,涉及岗位宽,取得的成效大等特点,共有 15 个基层党组织的 25 个岗位和

创新创效意识和能力不断增强,党员队伍的先进性得到充分发挥,基层广大党员在技术质量、工艺设备、管理创新等业务领域获得了大量的创新项目成果。2011 年下半年的党员创新创效示范岗活动更加精彩,

个人申报党员创新创效示范岗、先进个人,申报的项目达 37 个,取得经济效益 1000 多万元。铸造厂铸一车间综合技术组组长尚号兵组织开展的创新创效项目降成本达 248 万元。

会上,玉柴集团公司党委副书记李天生为今年的党员创新创效示范岗活动指明了方向,提出了“三结合”、“三找到”、“三实效”的要求。“三结合”即结合公司今年 460 亿元经营目标和“十二五”千亿元经营目标开展工作,结合创新创效开展工作,结合领导班子和干部队伍建设开展工

作。“三找到”即找到活动开展过程中存在的问题和解决办法;找到管理创新的障碍及消除障碍的措施;找到发展的空间、进步的空间、提高的空间,工厂、子公司和职能部门要找到今后发展的空间,基层员工要找到工作进步的空间,管理人员要找到管理能力和工作业绩提高的空间。“三实效”即工作中存在的问题是否解决了,管理上是否真正做到勇于创新、敢于担责了,促进自身发展的措施是否落实了、出成效了。

(温正华)

□ 杜芝武

案例:

离职率居高不下,招工难度日益增加

东莞某电子公司是家很不错的合资公司,员工总人数约 5000 人。最

近一段时间,发现许多有经验的工人要么选择回老家务工、要么离开公司另寻高就,员工流失率很大,而企业招工却显得日益困难。人力资源部一个经理、3 个主管、15 位专员天天招工,东莞的人才市场基本上是每场必到,连广州、深圳等周边城市的招聘会也不放过,为了吸引工人,工厂甚至给出了工资日结或者涨薪 10-20% 的优厚待遇……“基本上能想的办法都想了,钱也花了不少,但招工效果却一直未见好转”,缺工最高的时候达到了 35% 以上,大量订单因为无法完成而白白流失。生产部天天找人事部要人,人力资源部经理感到压力巨大又非常无奈:一方面招不到人影响生产,总经理的脸色非常难看,另一方面招工确实很难,短时间真的难以解决企业用工难题。

总经理更是苦恼,他一直忙着抓

生产、抓业务,却没有想到公司会在人事管理这块掉链子。现在他除了核心工作之外,他还要花更多的时间和精力来调度人事部门的工作,连休息时间都没有。

现状分析:
人事管理精力不够,企业进退两难

经过朋友介绍,该电子公司老总找到了智通派遣,希望能够提供一个解决方案。智通派遣招聘顾问阿清经过分析发现:该公司在薪资、待遇方面都不算差,但由于主要的精力都倾向于产品的设计、生产和加工等核心业务上面,公司在普工的人事管理、员工关怀等方面明显跟不上,员工成了彻彻底底的生产机器。而该公司基

层普工占了 85% 以上,其中 60% 的基层员工又都属于 80 年代末 90 年代初的新生代,这些员工乐于接受新鲜事物,对工作和生活有更多的诉求,很明显这些诉求在该企业无法得到满足,由此导致离职率居高不下。而该企业要进一步完善人事制度,将更多的精力投向于普工的招聘和管理,又必定弱化对核心业务的投入,怎么办?

解决之道:
变招聘为租赁,全面破解用工难题

在了解详细情况后,阿清认为,在目前的用人环境下,常规的招聘渠道很难满足该企业的普工需求,再追加投入也不现实,建议该公司采用劳

务派遣的用工方式进行。即企业向人才派遣公司租赁劳动力,与派遣公司形成劳务合作关系。而人才派遣公司凭借其广泛的招工网络和丰富的普工储备定期向企业输送劳动力,并与劳动者签订劳动合同进行员工管理。这种用工方式不仅大大节省企业招聘、培训、管理等各方面的成本,也便于企业将精力集中于核心业务,进而提升核心竞争力。

抱着试试看的心态,该公司一方面继续保留自己现有的员工,一方面尝试采用人才派遣的方式使用派遣员工。很快,该公司就尝到了甜头,不到一个月,智通派遣就向该公司输送了近 300 名普工,缺工势头得到全面缓解,人事管理成本也大大降低。经过 3 个月的了解和磨合,该公司终于彻底的接受了人才派遣这种方式,不仅加大了人才派遣的规模,而且将企业的基层员工劳动关系也全部转到派遣公司名下。目前人力资源部就 4 个人:一个经理、一个主管,两个专员,但生产线人员始终非常充沛。

东风德纳车桥 十堰部件厂 为员工传授 防错技术“秘籍”



近日,湖北东风德纳车桥有限公司十堰部件厂举办防错技术知识培训,为该厂质量、工艺、生产等单位相关人员送上一份难得的防错技术“秘籍”。

东风有限质量保证部资深专家袁武利运用通俗易懂的案例讲解方法,借助图文并茂的幻灯展示,重点从防错的定义、防错的基本原则、防错管理流程、防错十大原理等方面深入浅出地进行了讲解。培训结束后,该厂通过满意度调查了解到,学员们普遍认为授课老师讲解生动细致,会务组织周到负责,学习氛围轻松愉快,学到了知识,增长了技能。

艾保国 摄影报道

贯彻“铁腕抓质量,铁心保安全”的产品质量与安全理念

双汇集团 举行食品安全 演讲比赛决赛



图为双汇集团总经理游牧(前排左一)与优胜选手合影。

□ 本报记者 李代广
摄影 万红卫

3月11日下午,河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司(以下简称双汇集团)食品安全演讲比赛决赛在双汇大厦举行,来自各分厂不同岗位的 14 名选为现场观众献上了一场精彩纷呈的演讲比赛。双汇集团总经理游牧,总工王玉芬,党委书记杜俊甫,工会主席刘清德等领导应邀参加了本次演讲。

此次演讲比赛由双汇集团公司党委、工会主办,品质管理部承办,旨在贯彻万隆董事长提出的“铁腕抓质量,铁心保安全”的产品质量与安全理念,进一步强化全员参与食品安全管理的意识,营造食品安全工作的良好氛围。在集团公司总部及异地工厂各工会的共同配合下,共有 220 名职工参加了本次演讲活动,职工们用真实的事例和切身的感受诠释了“食品安全,神圣使命”的主题。经过层层选拔,共有 14 名选手进入了此次决赛。

在此次比赛中,参赛选手在演讲的同时还用图片、视频、声音甚至与听众互动等各种形式来强调演讲的效果,使演讲显得更有感染力。选手们立足本职岗位,深刻反思 315 带给我们的启示和教训,从不同角度阐释了食品安全生产的管理理念,号召每位双汇职工要把食品安全牢记在心里,落实到行动中,做大、做强双汇品牌。

演讲比赛结束后,与会领导对优胜选手进行了表彰,双汇集团总经理游牧作了重要讲话,他说:“今天下午的比赛精彩纷呈,充满激情,震撼人心。筑牢双汇食品安全的钢铁长城,其根其魂在双汇集团一线的广大员工,质量与安全在我们手中、心中。这个活动很好,具有着很长远的意义,只有我们双汇几万名员工形成安全意识,安全觉悟、安全的习惯,双汇这个安全日的战略意义才能落地生根,双汇才能永保安宁。”

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

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、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销