

名企用人 | Mingqi Yongren

# 富士通:以制度赢人心

能使员工把富士通视为家,在灾难发生时愿意与企业共进退的理由有几个:一是企业为所有员工提供了一个平等和多样化的发展机会,二是劳动保障制度和均衡的外部环境,三是企业的利润分配方式和工会的特殊作用。

李商

日本企业的制度已经决定了员工与企业唇齿相依的关系。许岚是富士通(中国)有限公司人事部长,自大学起就留学日本,并且在日本企业长期工作。在她看来,日本企业在震后能快速恢复生产,除了一系列优秀的管理措施,日本的企业制度在其中也发挥着巨大作用。

## 平等和多样发展的机会

日本企业很注重员工能力的平均提升,致力于营造和谐的发展环境。一旦发现员工有能力短板,公司会给予更多的培养,甚至挪出更多的资源来给这些员工,让每个人都能有机会更深度地挖掘自身能力。“就像日本庭院,不同的花和草在不同的位置都能够组成不同的风景,离了谁环境都会有失和谐。”

虽然这种能力平均提升的做法可能会让企业的成长速度慢一些,但是

在此过程中,员工会建立一种群体意识,考虑的是我怎样才让团队获益,而不是仅仅把自己的事情做好。在大灾面前,这种均衡的能力和群体意识尤其发挥作用,团队不会因为某个人的能力短板而被拖后腿。

## 劳动保障制度与环境均衡

在日本,劳动法并没有硬性规定企业必须要实行终身雇佣制,而且目前日本企业也大多采用了合同制。但是长久以来日本企业形成了一个潜在的用工观念,因此在这一社会文化之下,企业虽是合同制,但与终生制也相差无多,合同到期后往往都会续约。

另外,多数企业仍然保持着年功序列工资制度,在这一制度之下,员工可以预期未来工资增长的标准,业务能力和技术熟练程度的提高与员工年龄的增长成正比,本企业工龄越长对企业的贡献越大,工资也越高,从而促使员工终身为企业工作。而且由于多年来日本经济的增长相对平稳,同规

模公司同一职级所对应的薪酬相差无多,员工一旦跳槽,在新公司里工龄要从头算起,不仅与此相对应的收入可能会下降,与工龄相对应的养老金也会降低。

“在日本企业跳槽不像欧美企业,可以越跳越高。在日企跳槽后得从头来,加上每家企业都有自己独特的文化,到其他公司会有‘水土不服’,所以与其跑来跑去不如留在原公司慢慢积累。”许岚这样评说。在这一制度的保障下,员工对公司会产生很强的依附感,合作精神也强,“毕竟员工的一生都将在一家企业度过,公司就是他的家,是自己的生活空间、生命的延续,也是所有的来源。”

## 人性化的援助和关爱

值得一提的是,富士通出于保障员工生命安全的需要,投入到各种风险防范系统的成本并不低,而且还将这些系统在全社会推广。

与松下、丰田等带有明显创始人



痕迹的家族性企业所不同的是,富士通的企业文化是通过历代高层经营者的实践经验的积累来完成的,他们的优秀经营理念、价值观会被作为“社训”“企业精神”等记载传承下来,并在公司新员工入职培训等各类员工教育中进行贯彻,比如“直面挑战”、“无论如何,都做做看”、“坚持到最后”等等,这些前辈留下的精髓成为富士通的企业发展理念、员工的行动指南。对客户提出要求,富士通要求员工遵守的职业信条是:“决不说不,尽全力去做”。

职业信条的背后,是企业人性化的援助和关爱。地震当天,正在澳大利亚出差的社长即刻飞回日本,成立灾害中央对策本部,部署搜集员工、员工家属和客户的受灾信息。公司对灾后的通勤方式进行调整,允许一部分员

工在家办公,对受灾地区员工的家属启动灾难保险的兑付,给予怀孕员工产前特别休假,并且允许员工提前领取工资和一定限额的贷款,全力解决员工的后顾之忧。

“投之以桃,报之以李”,灾后第二天,很多需要步行一两个小时才能出勤的员工都出勤了。这种“职人”精神在理光也得到充分体现。地震第二天,就有几十名理光工人回到厂里,商量复工对策。频繁的地震和有效的防灾训练,让他们更加淡定而专注于需要解决的问题。由于汽油短缺,工人只能骑自行车上班。理光物流公司的员工则开着应急运输车给多个地点发送救灾物资。即使是在运输网络遭到严重破坏时,他们仍然一丝不苟地履行职责。

## 加薪不裁员 优酷土豆员工分享“合并红利”

优酷土豆合并之后,古永锵、王微第一时间联合安抚军心并强调不会裁员。然而,消息人士透露,仍有竞争对手趁机放出裁员风、挖角风,试图借此动摇优酷土豆军心。业内人士分析称,优酷土豆在视频行业发展迅速,广告份额每年度保持3位数的增长态势,根本无裁员必要,双方现有员工都未必能满足业务发展的需要。

分析称,从员工角度而言,双方的员工期权都随着合并得到价值提升,优酷土豆公司在业内的龙头位置让员工们的归属感与自豪感会更强。经过时间的沉淀和彼此的熟悉,优酷土豆个别员工最初那关于“裁员、期权”等的担心也日渐地消失无踪。

业内人士详细分析了优酷土豆不会裁员的几大理由:首先,优酷土豆合并实现的“资本三级跳”有目共睹,发布当天2家公司的市值就各升了7亿美元左右,明显实现双赢。目前优酷、土豆的整合已经在有序进行中,初步整合效果出现也会在交易后的半年内带来资本市场的认可。可以预见,优酷土豆合并后的长远更高利润率产生后,也会在市值方面有更大提升空间。

其次,优酷土豆合并后的综合收入也会从2011至2012年上升达3倍之多。土豆收入是优酷的0.6倍,优酷收入增长预期约为100%,土豆收入的增长预期约80%,两者合并后,综合收入在2012年将超过优酷2011年收入的3倍。而优酷土豆的员工数相比优酷2011年的员工数只是翻倍再多一点,收入的增长完全可以覆盖到人员成本的增加。所以,和传统产业低增长率行业不一样,优酷土豆并没有裁员的必要。而且,不仅不裁员,还会加薪。据悉,优酷的加薪已在春节后完成,土豆的加薪已经展开。

第三,优酷土豆合并形成的新的大体量公司,依然坚持双品牌、双网站、双销售体系战略,这就意味着双方的员工可以共享更多的资源,也有更多的职位可选,对于员工来说,可以在更大的平台获得更多的发展机会,大公司的工作环境也更稳定。

第四,从员工们最关心的期权角度来看,优酷土豆合并也已经带来了员工期权价值的提升,尤其是土豆团队的期权升值更多,这也让土豆团队的士气更高,欲为新的“优酷土豆”再做更多贡献。

最后,无论是从有价的财产方面,还是从所属公司的行业地位来看,与此前舆论不同的是,土豆的员工从行业第二的公司员工成为拥有视频业第一和第二2个品牌/网站的公司员工,自豪感明显提升。优酷土豆的员工们身在行业内的龙头企业,面对良性的竞争提升激励,怀揣的也必将是愈来愈强的归属感。

距离3月12日优酷土豆合并,半个多月的时间已经过去,从最初的双方高层沟通会开始,到现在的双方整合都在按序进行。记者了解到,双方高层明确重申了优酷土豆“先人后事”的整合原则,要让双方的员工都先熟悉起来,更好地去落实整合的事。

(顾琳)

## “夫妻房”留人心

为稳定双职工,双星鞋业工业园在原有50套“夫妻房”的基础上,于今年春节后又改造了30套“夫妻房”,使双职工大都住上了套房,住“夫妻房”的现已达到80家,从而稳定了160个重点岗位的外地员工,并吸引更多同乡亲朋到该企业上班。

日前,记者在双星鞋业工业园员工公寓范围的“双星社区”,遇到了来自山东泰安地区的成型车间员工张德新,开着新买的面包车,拉着媳妇和爸爸、妈妈,从超市购回大包小包的“点心、肉、鱼”等,工作一周了,全家要好好过个周末。

不一会儿的工夫,成型车间的丈夫孙增永、妻子袁红梅和他们的女儿,一家三口提着刚从市场买回的青菜、肉等,回到了自己的家。

来自山东聊城的丈夫孙增永讲道:“这儿的环境不错,条件也好,夫妻俩住在公司配备的‘夫妻房’,女儿在双星幼儿园,除法定假日,还有灵活的休息待遇,特别是在春节返乡高峰期,公司还给我们家在外地的职工统一订票或包车送回家,火车票全额报销。”当笔者问他们对公司最满意的是什么,他们毫不犹豫地说:“我们在双星生活得有尊严、有希望”,他们还将自己的公婆、姐弟、同学等10余人介绍到了双星鞋业工业园工作。为搞好配套,公司领导考虑住“夫妻房”员工购置摩托车、小汽车的实际情况,在宿舍区为他们盖建了车辆停车区,每家分了一个停车位,并将宿舍区的空地进行了充分利用,给主要骨干分了菜地,自己耕种。

同时,为解决外地双职工孩子在家老人照看,成为留守儿童,工作不安心等问题,建立了“双星幼儿园”,聘请专业资质人员担当幼儿教师,现有孩子17人,幼儿园的作息时间全跟车间走,晚上只要还有一个孩子,老师也要坚守岗位照看。“双星社区”还有电子阅览室、台球室、篮球场等。该公司根据年轻人多的特点,善于组织员工活动,调剂员工情绪,如,组织才艺大赛、文艺汇演、篮球赛、越野赛等活动,努力满足员工学习、交流、上进,体现价值等精神生活需要。

经济利益有保障、个人前程有奔头、文化生活有色彩。双星鞋业工业园地处青岛即墨大信镇,周边有一些外资鞋厂和轮胎厂等,有的企业把招聘广告贴到双星鞋业工业园门口附近,然而,就是这样,也没能将双星员工“挖”过去,相反,他们一些企业的员工却慕名来到双星,并且春节后,很多外地员工将自己的亲朋好友、同学带到了双星鞋业工业园上班,春节后通过“链式招工”方式,增加新员工67人。

(本报记者 何沙洲 特约记者 王开良)

员工幸福指数也是企业竞争力

## 苏通丝绸:让员工工资增幅跑赢CPI

3月27日,江苏苏通茧丝绸有限公司的办公室员工小唐到公司财务部门领取当月工资时,惊喜地发现这个月的工资又多了300元,刚大学毕业入职不到一年,她已经连续涨了两次工资了,让她更坚定扎根苏通工作的想法。据该公司董事长徐金海介绍,此次增长工资是实行的“普惠制”,让企业全员同时提高收入,共享企业发展成果。

苏通是一家拥有完整丝绸产业链的民营企业。苏通业绩10多年的持续增长离不开一批技术熟练的技术工人与企业相濡以沫、企业管理团队的肝胆相照。苏通董事长徐金海深谙:善待员工就是善待企业,不仅让员工和企业不仅结成物质共同体,更要让员工和企业结成精神文化共同体,企业才能在激烈的市场竞争中劈波斩浪勇立潮头。

如何让员工收入增幅跑赢CPI,让员工无生活后顾之忧,从而全身心投入工作,才能让企业资源配置实现效益最大化。苏通决策层一直把提升员工幸福指数,建设和谐企业作为企业愿景。不仅要让员工有票子,更要



让员工在企业感觉“有奔头”。徐金海认为,提高员工的幸福指数关键在于给员工公平的机会,有了机会就有希望。他要让苏通也成为提供公平机会的沃土。

得到公平机会的一个重要途径就是就是竞争上岗,伴随着苏通的快速发展,定期有竞争上岗的职位推出来,岗位从车间副主任、车间主任、销售经理到公司副总经理、公司总经理等,参与竞争者可以来自企业任何一个岗位。竞争上岗使一大批优秀的人才脱颖而出,为企业储备了一批优秀

的后备干部,让苏通活力四射。苏通丝绸外贸部小王来到仅苏通仅两年的时间,凭借自身卓越的工作业绩被徐金海慧眼相中,通过竞聘上岗成为苏通外贸部经理,2011年他带领外贸部出色完成了公司年初外贸计划,个人还实现外贸销售业绩200万美元。在苏通工作3年多的时间里,他已经在南通买房买车,他坦言,在“油价破八”的今天,他仍感没有压力。

在苏通,不仅科室员工工资节节攀高,一线员工的收入也不断跃升。2012年春节一过,徐金海就提出,企

(周日照)

## 新会中集:招聘要“花样百出”

徐淑妮

眼下,企业越来越注重求职者与自身的高度匹配性;用人成本的逐步提高使企业必须在人选上多加留意……这些要求在无形中增加了招聘的难度。“如何低成本地找到与企业相匹配的人员”,这是摆在招聘者面前不变的难题。

为了解决这些难题,很多企业的HR们就必须在招聘这个环节不断地根据实际情况进行创新,于是招聘中的种种新方法就不断涌现。新会中集的招聘人员却别出心裁地创新了招聘方法。

## 推陈出新

像研发产品一样,招聘也要推陈出新。“招聘不是摆张桌子支个摊两个人坐在那里等着收简历就行,招聘也是一门技术活儿。”新会中集人力资源负责人吴德跃如是说。要把员工当孩子看,当家人看,他们才会把企业当作温暖的家,才会留恋不舍。所以,招聘其实也要从企业内部留才开始。

内部推荐:当新会中集需要扩

大招聘队伍时,内部员工即可根据个人意愿集合报名。假设有一名普通员工想去做焊工,首先通过内部报名审核,一旦通过即可参加企业与技校进行的联合培训,如果顺利结业即可上岗就业。这其中,培训费先由员工自付,入厂后分3个月返还。此举让员工不仅学了技术拿了证,也让他们在合适的岗位创造更大的价值。

欢迎“回头客”:对于离职员工,新会中集一直保持着“欢迎再回来”的热情。每年年底,人力资源部就做好部署,对3年内辞职的老员工进行逐一电话探访,并给在职的和已经离职的员工发送感谢信,这样的温情可以吸引部分老员工重返中集,就算老员工不愿返回,也可将招工信息分享给其他亲朋好友,自然是两全其美。

## 主动出击

招聘不能“守株待兔”,主动出击才能有新的收获。新会中集每年需要大批的基层员工,除了通过常规的技校、人才机构、派遣公司、各地劳务部门等渠道招工,还有别出心裁的“花样招聘”。“下乡去招聘”,这听起来很新鲜,

实际上早在2008年新会中集的招聘人员就这么做了。中集的HR们在春节时期深入到贵州、山东、安徽、广西等人口密集的村庄里,给当地的村长、支书拜年,找当地有威望的人介绍新会中集,联络本地人去派发招工宣传单,在村里的广播里进行宣讲,走村串户的去和父老乡亲拉家常,希望能引起当地人们的关注和支持。尤其是在有些地区的赶集日,新会中集的HR们就会“摆摊招聘”,事无巨细的向围观的人们解说企业情况,包括工作环境、工作职责、福利待遇、文化活动等等。慢慢地,报名的人数就会从三五个人到一个小组甚至一个村里相熟的人结伴而来,这样的“小团体”往往也是新会中集欢迎的“亲友团”。

倘若某地区劳动力充沛,但因交通不便信息传递慢等因素,新会中集的招聘人员会选择地方区域性的电视台做招工广告。比如在菏泽电视台投放广告,不像以往交了钱播了广告就不知下文,而是与电视台工作人员仔细沟通,为保障招聘效果,采取多种广告方式在不同时段不停地轮番播出。同时,欢迎父老乡亲到电视台报名,亦可参加互动。这样一来,既激发了电视台的主动参与,也调动了父老乡亲们

的积极性,同时最大程度的宣传和扩大了新会中集的影响力,此举可谓为新会中集的新春揽才立下了“汗马功劳”。

除此之外,新会中集的HR们还别出心裁的与邮政部门合作,通过各项审批,定做一批特制信封:信函名为“招工专函”,信封上会展示新会区的十大知名企业,信函内文为新会中集招工函并加盖公章,寄信人为“新会区人力资源和社会保障局”,寄往内地一些劳动力丰富的县城劳动局负责人收。如此一来,借助政府的公信力以及企业的知名度,联合吸引内地富余的劳动力前来新会找工作。这个独创的方法让新会中集与一批内地县城的劳动机构保持了良好的合作。

## 企业名片

新会中集成立于1996年,由当今世界最大的集装箱制造集团——中集集团与全球知名的产业集团、当地政府共同出资组建。目前在新会本土拥有新会中集集装箱有限公司、新会中集木业有限公司、广东新会中集特种运输设备有限公司、中集木业发展有限公司四家企业。

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