

名企用人 | MingqiYongren

以身作则 柳传志铁腕治企

曾皓 雅妮

白手起家,历经市场风云变幻;主持收购 IBM 的 PC 业务,把联想这一中国品牌做到世界前列;在事业一帆风顺时激流勇退,又在企业遇到危机时再度出山力挽狂澜。日前,被美国《时代周刊》评为“全球 25 位最有影响力的商界领袖”之一的联想控股集团集团公司董事局主席柳传志现身合肥,并出席庐州讲坛讲课,详细回忆了自己与联想在市场变化中的多年“创业情”,也透露了诸多幕后故事。4 月 16 日,柳传志又来到中科大,与学生面对面分享人生经历,回答学生提问。

“一口好烟没抽过”

“我在 2004 年前,抽了 18 年的烟。抽的都是最便宜的烟,2 毛 8 一盒的自己抽,3 毛多的给客人抽,5 毛的都是过年摆摆样子的。”在庐州讲坛上,柳传志回忆自己早期的生活时说,他们当时一帮人,全都抽烟,如果互相让烟,作为交际手段的话,成本很高,干脆下决心都戒了。“当年的 4 个人到现在,有两个人‘复辟’了,我就一直戒烟,感觉很自豪。但是抽烟 18 年,我是一口好烟没抽过,以后也没机会了。”

早年联想成立的时候,创业资金一共就 20 万元,还被人骗走了 14 万,所以非常缺钱。柳传志回忆当时一个轶事:当



©柳传志近照

时懂电脑的人少,有单位进电脑的时候,他们就去电脑验收、讲课,赚取劳务费。这时候一个部委从香港订了 200 台电脑,联想给他们做验收,“卖电脑的港商提出,要给项目经理 800 港币,意思可能是要放宽点验收标准。我们紧张得不行,当时一个人工资才 78 块人民币,日子很穷,我自己给小孩买棉毛裤都要提前一个月做预算。那怎么办呢?我们就问那个港商:要是这个验收标准还按原来的,这个 800 港币还给不给?人家说:

那还是给。这事就解决了,我们又赚了钱,又按严格标准做了验收。”

高管子女禁入联想

“我们的子女念大学的时候,当时学电脑又很流行。我的两个儿子,都是念计算机的,一个在北大一个在北邮。到美国,一个在哈佛一个在哥伦比亚,也都念的是计算机。其他同志的孩子也都差不多。如果这些孩子全都进了公司,父母又当领导,那这就出大麻烦了。我们就规定,不管孩子多优秀,一律不许进公司。”

“还有很多领导和大客户推荐的孩子想来,有些还是很不错的,那怎么办?我们就出一个规定,必须 3 个副总裁以上的签字,这个孩子跟任何一个领导都没关系。”他说,这就保证将来不管谁犯了联想的“天条”,绝对不会“选择性执法”。

开会迟到一律罚站

柳传志反复强调,联想是一个执行力非常强悍的公司。“举个例子,联想开会决不允许迟到。我们规定,会议不管大小,迟到的必须罚站 1 分钟,那个姿势是像默哀一样的,很难受。从 1989 年到现在,这么多年,来这么多人,制度就是制度,必须贯彻。一开始还有人并不太当回事,后来,如果开会有人迟到,主持人没

罚他站的话,那主持人到我这里来罚站 1 分钟。”

身为中国著名企业家、投资家,柳传志获得过的荣誉数不胜数,有中科大学生问他,如何看待这些光环。

“我总是提醒自己:我是谁?我是再普通不过的一个人!智商以前是中上,现在记忆力衰退了,智力水平大约要进入中下水平了,我的情商还算不错。是遇到了改革开放的大好环境,有追求有能力的人才有机会成功。”柳传志说,“现在我们的营业额能进入世界 500 强、排到 400 位左右,但还有其他差很远的地方。我总是提醒自己这些,所以再多的荣誉,我现在也骄傲不起来。”

“我和乔布斯没法比”

一中科大学生问:“我是您的粉丝,也是乔布斯的粉丝,您怎么比较自己和乔布斯?”

“我和乔布斯没法比,也不具备乔布斯的条件,他能完全按性格特点做自己想做的事,可我身上有‘坛坛罐罐’,要把保底性东西想好了再探索。当初联想不向国际化前进的话,会像温水煮青蛙那样死去,但收购 IBM 全球的 PC 业务风险很大,我们反复研究如何‘不死’。一个企业的领导者非常重要,乔布斯是业务上的天才,我比不上,但我有我另外的追求——产业报国!”

沃尔玛管理层反复震荡 两年近十位高管离职

丁磊

4 月 16 日,沃尔玛(中国)投资有限公司高级公关总监李玲向媒体确认,山姆会员商店采购部副总裁谭丁、沃尔玛中国区首席采购官周靖已离职;担任沃尔玛中国首席市场官的石展银,被调任英国做沃尔玛收购品牌 ASDA 超市的市场官。

半年内,沃尔玛再一次发生大的人事变动。此前的 2011 年 10 月,处在“绿色猪肉”事件中的沃尔玛,其原中国总裁兼首席执行官陈耀昌,由于个人原因提前离职。据记者统计,从 2011 年至今的一年半时间内,沃尔玛中国共有约 8 为副总裁以上高管离职。

重组核心团队

而此次人事变动距离高福澜到任沃尔玛中国区总裁职位,仅月余时间。2012 年 3 月 1 日,沃尔玛集团委任沃尔玛国际业务高级副总裁高福澜,担任沃尔玛中国总裁兼首席执行官。

由此,业内人士猜测称,此次人事变动与高福澜“去陈耀昌化”重组核心管理团队有关。不过,李玲称,离职的两位高管,完全是出于个人原因做出的选择,而石展银并非离职而是调任。

与此同时,沃尔玛整合好又多或将再度延期。此前沃尔玛一位高层曾表



示,今年 5 月,沃尔玛会完成好又多整合,但这一说法遭到李玲否认。李玲表示,“由于涉及部分法律文件等问题,我们无法公布具体的整合完成时间”。

周靖是沃尔玛的过客。1996 年 7 月,他入职正大集团旗下易初莲花(后更名为“卜蜂莲花”),截至 2011 年 7 月去职。在沃尔玛 2011 年人事变动中,周靖入职沃尔玛,担任沃尔玛中国区首席采购官。

熟悉沃尔玛的业内人士称,在卜蜂莲花期间,周靖在能力和职业操守上,曾遭受非议,而这可能是其在沃尔玛短暂工作即告离职的原因。但是,本报记者并未就此问题联系到周靖本人。

零售业内分析人士称,沃尔玛企业内部也是讲究派系和文化传承,新总裁

到任洗掉旧团队成员,构建自己的团队符合沃尔玛的文化。

对于这种说法,李玲称:高福澜到任中国区才不足一个月的时间,现在他的主要工作是熟悉沃尔玛中国的工作环境,而非立刻做出一些改变。未来 3 个月,高福澜可能才会面对公众,去谈他对沃尔玛中国区发展战略的理解。

难产的整合

今年 3 月,沃尔玛一位高管曾对媒体表示,沃尔玛对好又多的整合顺利,估计今年 5 月,沃尔玛将完成对好又多的整合,结束这场持续 5 年之久的收购活动。

对于这一说法,李玲予以否认。她说,“沃尔玛对好又多的整合确实很顺利,如今绝大多数的好又多门店已经完成了整改。我们不仅完成了门店标识更换,而且,在内部团队培训等方面已经做了很多工作,可以说对好又多的整合已经完成了阶段性的任务”。

她进一步表示,沃尔玛收购好又多的各种审批程序包括反垄断等项目已经通过,目前,影响沃尔玛对好又多整合的是“我们仍有很多法律程序需要走完”,“我们现在对外都将好又多的门店纳入到沃尔玛的盘子中,统一计算”。但是,李玲从谨慎的角度称,沃尔玛对好又多的整合仍无法给出一个确切的时间表。

这标志着沃尔玛对好又多的整合,再度延期。

沃尔玛对好又多的收购始于 2007 年。当年 2 月,沃尔玛以 264 亿美元的价格购买广州好又多控股公司 BCL35% 的股权,同时向其他股东提供 3.76 亿美元贷款,换取了另外 30% 投票权。

沃尔玛完成对好又多的整合,对于沃尔玛和高福澜意义非凡。完成整合之后,沃尔玛将可能取代大润发登上榜首。根据中国连锁经营协会 2011 年公布的 2010 年中国连锁百强数据显示,沃尔玛当年的营业额为 400 亿元,好又多为 165 亿元,排名综超第一位的大润发营业额为 502 亿元。

博大正方 凝聚“真空”员工

刘春晖

如何使企业、人才在外包市场中达到最优配置?如何在白炽化的市场中找“将”?

博大正方建立了“人才后备资源

池”。在“人才后备资源池”内始终保持 10%~20% 的人员储备,同时通过建立多种招聘渠道,吸纳优秀人才,保证了人才的充足。“公司目前的业务主要有两种模式,一是资源外派,就是把员工派到客户现场去工作;另外就是我们把客户的一些项目承接过来,放在公司的开发中心来完成。‘人才后备资源池’基本能够满足以上两种业务模式的人员需求。”北京博大正方软件技术有限公司人力资源总监王涛说。

“真空”不空

在博大正方,资源外派的员工占到员工总人数的 1/4 到 1/3,员工一旦被派到客户的现场去,就将在那里工作几个月甚至几年。期间除了工资由公司发放,员工的工作和管理都由客户方负责,员工的直接主管是客户方

的工作人员,同事大部分是客户方的员工;被外派的员工可能跟公司是脱离的,是真空的。从这方面来讲,员工的位置会很尴尬,仿佛处在夹层当中,没有归属感。

为此,博大正方开展了一系列增强外派员工归属感的工作,并将一些工作纳入了工作规范流程以及工作考核的内容中。根据外派客户现场员工的人数,任命组长或现场经理,他们既作为一名外派员工在客户方提供高质量的技术服务,同时肩负着公司与外派员工的桥梁与纽带作用。王涛将此称为“传、帮、带”:传:传递公司的信息,反馈员工情况;帮:帮助新员工熟悉工作环境,关心员工的生活与健康;带:定期组织员工开展文体活动,带动、鼓舞员工士气,增强企业凝聚力。

博大正方的员工流失率在每月的统计报表中显示的数据在 2.5%—3% 之间。“也许是我们的工作得到了回

报,但是这仍然是一个不容忽视的问题,可能目前或者某一阶段表现不是很突出而已,我们需要面对的复杂因素和挑战还很多。”王涛感慨地说。

留“兵”

在博大正方,技术员工的发展路径有两条:管理路线,从单纯的技术员工,逐步向管理方向发展;技术路线,技术能力向纵深发展。

“公司现在有近 20 名项目经理,其中有 60%—70% 的比例来自于原来在客户现场工作的员工。这可以说是公司对外派员工晋升渠道的一种倾斜,更是对外派员工‘回流’的一种吸引。同时,他们来自于基层,无论从其个人的技术层面上还是管理能力上,以及愿意为企业做贡献的角度上,他们都更适合到公司来做项目经理。”王涛说。

平安人寿 绩效管理与人培养相辅相成



王浩 谢蓓 陈晓霞

展,绩效改进的主人。

第二步:计划执行与辅导

若以规模保费来衡量,中国平安人寿保险股份有限公司(以下简称“平安人寿”)现已成为国内第二大寿险公司,共设有 35 家分公司,超过 2000 个营业网点,服务网络遍布全国。“专业价值”是中国平安的核心理念。为实现“综合金融、国际领先”的企业抱负,平安的一切起步都立足于“专业”。而如何落实中国平安集团的绩效管理和人才发展理念,是人力资源部门的核心任务之一。

平安人寿通过贯彻“竞争、激励、淘汰”的三大机制,以使绩效管理有效驱动组织和个人的快速发展,打造专业的人才队伍。具体来看,首先,平安绩效管理的前端被设定为战略分解、职位描述。这是进行绩效管理的有效前提,可以确立绩效改进的目标。接下来则为通常意义上的绩效管理流程。这主要分为四个步骤:绩效计划的制定、绩效计划的执行与辅导、绩效考核与评估反馈、绩效结果运用。

有人说,平安的机体内部仿佛藏有一台超级马力的发动机,驱动着这艘航母完成一个个“不可能完成的任务”。公司董事长兼 CEO 马明哲则认为,绩效问责管理是驱动个人目标与公司总体目标紧密结合并努力实现的核心管理机制,是保持队伍整体活力,促进团队追求卓越的核心驱动力,是实现公司“国际领先、综合金融”战略的制度保障。

作为平安集团的子公司,平安人寿贯彻落实这一绩效管理理念,并将人才培养工作与个人及组织绩效的提升紧密结合。

第一步:绩效发展计划的制定。个人绩效目标,主要是依托组织的战略目标和年度计划来制定。每年年初制定工作计划时,员工不能局限于制定本年度的工作目标和计划,还要根据直线主管对其上年度的能力不足评估和未来的提升期望,制定可实施、可衡量的个人发展计划。

当然,从制定计划一开始,员工个人就已成为自我发

第三步:绩效考核评估和反馈。在平安人寿,年中、年底的阶段性绩效考核的评估与反馈环节不仅仅是就员工的 KPI 和关键工作进行评估反馈,也会针对员工的“个人发展计划”进行评估与反馈。

由此可见,评估与反馈环节是人才培养流程中的重要环节,可以让员工更加明确地了解绩效差距、开启发展动力、明确提升方向。

第四步:绩效考核结果。运用员工的绩效考核结果最终会落实到员工的薪酬、晋升、培训等各个环节,使员工培养和发

展效果得到最大程度的体现。

平安人寿认为,绩效结果不仅是员工使用公司培训资源、提升技能的重要参考因素,也是鞭策低绩效员工追求高绩效的动力。

对员工的培养方面,博大正方设立了专职培训主管负责员工的培训计划和组织工作。通过新员工入职培训、企业文化与职业素质培训、技术技能、管理技能培训和信息安全培训等多方面的培训,凝聚公司的战斗力,用丰富的培训激励达到“留将”的目的。

培训也是激励。为了奖励在业绩上表现突出的员工,博大正方每年都会对员工的综合表现进行考评,对公司忠诚度、对企业的贡献,以及个人业绩考核各方面综合评定,评选出的优秀员工将会被公司送出去参加国家资格认证级别的技术培训。

养“将”

每个工作日的上午 10 点半,博大正方所有的员工都要停止手头的工作。曾经很熟悉的音乐响起了,眼保健操正式开始。

在谈到员工健康问题,王涛显得很严肃。健康管理是人力资源部进一步的工作计划。虽然现在还没有形成一项独立的工作,但从一些小事上,博大正方的员工已经感到很贴心了。博大正方的每个工位都为员工能够更好地休息做了精心设计,定期的体检,各种体育活动,午休的床垫、滴眼液、康康药箱……点滴的关怀体现着“人本管理”的内涵。

如果你去博大正方,就一定要去看看他们的“阳光走廊”。这段长廊采光很好,因此被博大员工亲切地称为“阳光走廊”。在“阳光走廊”的吧台式布局中,员工可以小憩,喝咖啡,还可以上网,更可以面对面交流。

博大正方倡导“人本管理、快乐工作”,这与博大正方“思圆行方”的理念是一致的。王涛将“思圆行方”解释为无论做什么事情都要想得更宽广,更全面,行为要更规范,更系统。

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