

A2 | HR CELUE | HR 策略

策划词 | CEHUACI

卓越的企业不仅重视对关键人才的大力培养与发展,也建立了行之有效的培养机制,为企业持续发展源源不断地供应优秀人才。然而,人才培养对于诸多企业的经营者和培训管理者却是个十分头痛的话题,提起来无不肯定和重视,但动起来却常常像是“拳头打在棉花”上,绵软无力。人才培养工作涉及面广、成效周期长、培训实施专业性强,需要从战略高度予以统筹规划。企业大学正是这样一种应时而生的战略性工具,它通过实施能培养个体或组织的学习、知识和智慧的活动来辅助企业完成关键人才培养的使命。



企业大学 关键人才培养如何“脱困”

革新人才培养理念,从培训体系、培训师资、培训重心以及培养方式等方面予以重塑

蒙牛新师
首次媒体亮相:
我们更加
如履薄冰

□ 李静

19日,来自中粮系的“新师”孙伊萍空降蒙牛60多天之后,首次正式与媒体面对面进行沟通,与此同时,于上周五入股蒙牛成为其第二大股东的欧洲乳业巨头Arla Foods(爱氏晨曦)副总裁也高调亮相。对于公众最关心的蒙牛如何保证产品质量安全问题,孙伊萍说,绝对不会追求没有质量的增长。

“绝对不会追求没有质量的增长”

接手蒙牛60多天之后,中粮地产原副总经理,现任蒙牛乳业总裁孙伊萍终于站在了公众面前,19日,蒙牛召开了孙伊萍加入蒙牛以来的首次媒体沟通会。

近年来,蒙牛频频发生产品质量危机,昔日创业时的辉煌已经在消费者心中大打折扣。对此问题,孙伊萍当天表示,目前蒙牛内部已形成一个很强的共识,绝对不会追求没有质量的增长,这是前提。孙伊萍说,任何食品企业,第一需要关注的就是食品安全,蒙牛公司作为其中的一员,一定把它作为头等大事来关注。

“食品安全事件让蒙牛很早就显微镜下生存,我们将比以往更加关注细节,更加如履薄冰地做好每件事情。”孙伊萍说。

孙伊萍表示,过去蒙牛增长速度非常快,业绩也非常好。而现在对于新蒙牛来说,要追求的是有质量的增长。

“把蒙牛做成国际乳企”

当日,新近成为蒙牛第二大股东的欧洲乳业巨头Arla Foods(爱氏晨曦)副总裁 Lillie Li Valeur 也来到沟通会现场。

Lillie Li Valeur 表示,接下来会尽全力帮助蒙牛成为真正的国际性乳业公司。对于双方的具体合作,现在已经逐渐开展和蒙牛具体进行培训、以及整体策划,把自身的经验转化到蒙牛的过程。

而对于近年来中国乳业频频爆发的危机,Lillie Li Valeur 表示:“目前,大家所听到的各方面的事情,这是发展过程当中必经的历程。中国乳业的发展才15年,我相信随着政府的重视,特别是随着企业的领军作用,这一切都会有所改善。相信我们合作会使得消费者对乳业的担忧减弱。”

□ 稿件撰写 李智

从课程拼盘到系统培养

自1993年摩托罗拉公司给中国带来“企业大学”这一全新的企业培训理念和模式后,中国企业建立“企业大学”的热情日益高涨。宝钢人才开发院、忠良(中粮)书院、国家电网管理学院、中国移动管理学院、中国电信学院、海尔大学和用友大学等企业大学如雨后春笋般挂牌成立。《凯洛格企业大学白皮书》研究显示,在参加调研的153家大中型企业中,超过1/4企业表示已经构建了自己的企业大学,同时另有34%的企业计划两年内筹备建设企业大学。

然而,挂牌成立的中国企业大学并没有摆脱传统人才培养理念,仍然陷入同样的困境:员工参训积极性差、培训效果不明显、培训与组织战略链接薄弱、培训功能的价值得不到组织认可……凯洛格认为,企业大学在培养关键人才上的“脱困”之路应首先革新人才培养理念,从培训体系、培训师资、培训重心以及培养方式等方面予以重塑。

一项针对中国企业培训体系现状的调研表明,有67.1%的受访企业尚未建立系统化的培训课程体系。多数培训部门在实施关键人才培养项目时采取“课程拼盘”模式,搭配组合市面“名牌”课程与讲师。随之而来的问题是,培训没有针对性更无延续性,培训部门甚至常常因此苦恼:“市场上‘好’的课程都已上完,明年又该如何变出新花样呢?”

企业大学强调系统规划培养路

径,紧紧围绕员工职业发展与能力要求绘制针对性“学习地图”。GE公司以培养500强企业CEO摇篮著称,其著名的克劳顿企业大学围绕GE领导人的发展管道,构建出全面覆盖职业生涯的领导学习地图。

紧紧围绕员工职业生涯发展与能力要求的系统化“学习地图”是确保关键人才培养的基础。无论是管理人才还是专业人才,企业大学都会针对性地提供丰富的“营养套餐”,推动关键人才源源不断地成长与供应。

企业战略性的人才培养可能有N种路径,虽然企业大学模式看上去很美,可许多拿来即用的企业却并未因此而缓解“提升人才素质,改变人才结构”的业务之急。

从“外来和尚”到领导者授课

“外来和尚念不好经”已经成为企业培训的痛疾:引入大量的外部讲师授课后,企业越来越感觉到此举是“隔靴搔痒”,这些培训无法触及本企业业务实际;经理层和骨干员工听了太多“可乐大战”这样的经典案例、熟稔了“蓝海战略”等一个又一个管理流行语,可是企业内部知识和经验却丝毫没有得到沉淀。

在诸如宝洁、丰田世界级企业,内部讲师占到企业培训讲师资源的50%以上。现在越来越多的中国企业也开始意识到,企业内部知识和经验传递的重任必须由企业“内部讲师”甚至领导者来承担,只要这样才能将企业独特的价值沉淀下来,并传播出去。企业大学关键任务之一即构建内部培训师队伍,其重要程度已经超越了培训本身,成为企

业战略落地的重要一步。

内部讲师队伍建设普遍的挑战是工教矛盾,讲师缺乏激励,没有时间或无意愿参与内部授课。企业大学的核心作用是促动内部分享与授课文化的形成,这其中领导者的行为至关重要。优秀企业的一把手对培养人才亲力亲为,每年1/3的时间分配在人才发展上,亲自授课时间甚至达到30天。企业大学能够依据领导者战略思想,开发匹配的课程,设计传授活动,提供学习环境,最大限度地帮助管理层履行开发员工的职责。

中国领先食品领域供应商、财富500强企业——中粮集团倡导“各单位一把手是第一培训师”。董事长宁高宁是中粮第一培训师,并亲自参与忠良书院(中粮企业大学)课程设计、课堂授课与促动引导。中粮认为,培训是一种团队工作方法,不断思考存在什么问题,怎么解决,用什么方法解决,从而促进组织的发展。

从关注个人到团队学习

企业的成功并非依靠若干高科技的“明星”员工,而是需要一支配合默契的优秀“球队”。传统培训能够通过精心设计的教学活动提升“球星”员工个体的技能,然而在帮助打造高水平的“球队”方面却鲜有思考与作为。

企业组织能力的提升是在发展员工个体的基础上,通过相关运营规则的掌握和运用,通过共同目标与价值观的灌输,让团队整体表现出默契与一致,像“一个人”一样思考和行动。从员工个人能力提升,到

熟练规则的协作能力提升,再到一致认同的共同理念修炼达成,组织能力实现了逐层的阶梯式发展。

华润集团自2003年导入行动学习方式,通过团队研讨与反思的方式,解决了很多棘手的实际业务问题。华润集团企业大学开展的行动学习活动具有鲜明的特点:立足解决实际业务问题,培训活动选定的课题都是企业经营过程中遇到的关键问题与难题,例如成本控制、产品战略地位等。华润的行动学习方法获得了巨大成功,不仅大大减低运营成本提升经济效益,更强化了企业文化的穿透力。

从关注个体到团队学习,企业大学的培养理念发生重大转变,直面培训涉及面广、培训效果难以衡量的症结。通过团队学习,邀请所有成员共同参与并给出承诺,确保独立培养的个体在工作后不被“打回原形”。

从单一培训到多样发展

培训“721定律”为大家所熟知,即员工的培养与成长70%依靠岗位实践与锻炼,20%依靠岗位辅导与反馈,仅有10%依赖面授课堂。因此,企业大学在培养关键人才方面更加强调培养方式的多样化,绝不仅仅是培训,更多提供发展手段的支撑。



诸多优秀企业通过测评反馈、课题面授、在线学习、轮岗锻炼和教练辅导等多样化方式科学培养与发展人才。例如GE的BMC项目通常为期4周,除了第一周在GE克劳顿学院外,剩下3周学员会分成不同小组针对同一个主题,在全球不同国家进行调研访谈。如针对如何通过社会网络提升GE业务的议题,汇集了全球不同国家的观点,最后形成多样化的解决方案。

作为一种战略性的人才培养功能,企业大学在课程设置、师资建设、培训对象以及培养方式等方面均有全新的突破和实践,帮助企业更为系统、高效和科学地培养关键人才队伍,为企业长远发展构筑独一无二的软实力。

(作者系李智凯洛格公司人才发展咨询中心总监)

话语权 决定基金公司高管去留

□ 马蔚婷

因为股东之间、基金公司高层与股东之间的内战引起的人事变动事件,已经不是基金行业中的个例。股东层面的变动常常引起基金公司内高管的变动,往往是“牵一发而动全身”。

宋宜农离职
折射基金高管现状

方正富邦原基金公司总经理宋宜农离开的同时,该公司总经理一职由雷杰代任。而基金公司总经理非董事会成员一事也备受关注。近日,坊间有传言,宋宜农的离职主要是因为方正富邦的主要股东之一方正证券内部人事发生变化,随之方正富邦基金管理有限公司总经理一职也发生了变化。

究其原因,一基金公司业内人士分析说:“不能排除基金公司里有这种现象,往往由于大股东的人换了,原先的基金公司的总经理不是新任高管的人,你不是我的人,当然要换。”该人士顿了顿,“总经理不是基金公司董事会成员,本身也决定了话语权低,而庇佑自己的高管人员发生变化,其地位也受此影响”。

那么,究竟基金公司中,董事、总经理与非董事、总经理何区别,话语



◎ 宋宜农

“专家称,总经理不是基金公司董事会成员,本身也决定了话语权低,而庇佑自己的高管人员发生变化,其地位也受此影响”

权程度差别多大?

另一业内人士分析认为,话语权的降低实际上主要取决于总经理个人对整个公司的掌控程度。“江湖地位”,包括上市公司中也不例外,“这也好比古代的皇帝,理论上最大,但实际上具体情况得具体分析,实权掌握在谁手中谁就管的最多,话语权最大”;另一方面,总经理个人入不入董事会,也是在于应聘当时的谈判能力与在行业中本身具有的地位。

董事总经理
话语权能力高一筹

一位专做公司治理方面研究的律师表示,实际上,从理论上说,总经理不应该是董事会成员,总经理是在董事会授权下做事,而董事会是决策层面,战略制定层面。

但换句话说,如果一家公司总经理是董事会成员,那么董事会投票表决重大事项时就多了“一票”;话语权增加了一筹。

理论上,总经理是对董事会负责,在董事会的授权下,执行董事会的战略决策,实现董事会制定的经营目标;通过组建必要的职能部门,组聘管理人员,形成一个以总经理为中心的、组织、管理、领导体系。实施对公司的有效管理;负责公司日程业务的经营管理,经董事会授权,对外签订

合同和处理业务;向董事会提交年度报告及各种报表、计划、方案,包括经营计划、利润分配方案、弥补亏损方案等。

而董事会,是由董事组成的、对内掌管公司事务、对外代表公司的经营决策机构。需要特别指出的是,很多人认为的董事、总经理并不等于董事总经理。

董事总经理,一般是金融业从业人员的一个层级,多见于投资银行、私募股权投资公司等金融机构。从层级上来讲,董事总经理低于合伙人(如果有),高于执行董事。从业务上来讲,常常领导其所在金融机构的一个部门,但也有一个部门多个董事总经理的。一般外资投资银行的层级,由低到高依次是:分析师—经理副总裁—高级副总裁—执行董事—董事总经理。

视角延伸 | Shijiao Yansgen

实际上,在一些国家,也把那些不是董事的实权人物称为影子董事。一个影子董事是指虽然不是董事,但是实际行使董事职权的人(很多是因为他们自以为已经获得了适当的授权)。影子董事不是董事,但是却不经合理途径去寻求控制公司。

而基金公司中,显然,大多数公司总经理同时还是董事,其话语权能力会相比非董事、总经理高一些。

裁员潮
又袭制造业
突围现迷雾

□ 郭钊彬

在目前欧洲债务危机背景下的全球大裁员情况看,波及多个国家、地区以及多个行业。有分析称,这轮裁员潮主要是因为订单减少,成本增加。

下半年的制造业将更加艰难重重?中国制造业依靠低成本、廉价劳动力时代已经过去,未来之路该如何走去?

诺基亚裁员

在此次债务危机冲击下,订单减少,成本增加,无疑会选择大规模裁员,以保证生存。

昔日巨头诺基亚则是在苹果以及安卓阵营众多品牌的激烈竞争下,份额被降低,利润被减少。有媒体称,其实在21个月内,诺基亚已经裁减了手机业务的1/3的人员。

目前,诺基亚还有几个途径来获得资金。一是削减股息。诺基亚去年用于派发股息的资金高达92亿美元。二是寻求从微软获得更多的资金援助,后者为诺基亚生产的智能手机提供操作系统。但是即便得到微软的资金,大部分都被诺基亚向微软支付的Windows系统授权费用所抵消。三是通过出售更多的非核心资产以及部分知识产权来获得更多资金。诺基亚拥有约3万个专利组合,该公司目前每年的专利授权使用费收入约为6亿美元。

多个行业无奈裁员

在国际经济环境不景气、欧债危机蔓延的大背景下,已经出现多个行业的企业已经裁员或者面临裁员,其主要原因就是订单减少,成本增加。

以国内制造业企业为例,订单减少,但包括原材料以及人工薪水等各种成本不断增加,企业只有实现最简单的“减法”。据悉,广东珠三角地区服装纺织等行业在危机冲击之下出现订单下降、资金链困难的情况。

日前,在中国香港上市的李宁公司发公告称,将对一些非核心的业务部门,比如子品牌的后台智能部门采取优化组织结构的方式,降低人员成本,把节约的资源投入到集团的核心业务。但李宁没有透露具体减员数量。

对此,德意志银行的研究报告估计,员工等成本开支约占李宁公司销售额的比例为10%,精简人员等措施的实施有利于李宁公司净利润率的提高。

出路:产业升级寻求创新

对于当前世界经济环境的这种变化,中国制造业在面临危机的同时也带来了挑战,依靠低成本和廉价劳动力的时代已经过去,制造企业需要转型升级,提高核心竞争力。

有专家认为,我国的制造能力找到新的市场支撑。外界环境的变化已经给我国扩大内需形成了倒逼机制。未来一个时期,我国面向外需的庞大生产能力,能否用很小的代价转为面向内需,是一个全新的课题和挑战。与此同时,必须加速中国制造业的转型升级。

此外,有分析称,短期看,中国制造业面临发达国家和发展中国家双向“结构性”挑战;从长远看,则面临科技发展和新兴产业振兴的挑战,尽管人们还无法十分精确地预判新兴产业将怎样带动全球经济走出低谷,但是全球经济洗牌、全球制造业结构调整已然开始。

川驰投资 西部首选
— 不用跑断腿 最终的选择 —
雄厚资金 寻优质项目, 直投免抵押,
可风险投资, 手续便捷, 个人、企业项目
不限, 地域不限。
电话: 028-68000368