

名企用人 | MinqiYongren

“老板”的愿景就是成为中国竞争力最强的专业厨房电器百年企业,而“四大人才计划”是完成老板人梦想的重要保障。

从青涩“柠檬”到绚丽“彩虹”

四大“人才计划”撑起“老板”的梦想

顾邦友

在老板电器上市前,董事长任建华就已提出了这样的理念:企业是大家的。“所以,我们的人才培养始终坚持人才战略、培训项目、企业文化三者的统一。”老板电器人力资源部部长何翔说。

据何翔介绍,在人才能力提升方面,结合公司的人才战略,老板电器已经建立了一套和员工多元化发展道路相匹配的、完善的培训体系——四个递进的人才发展计划:柠檬计划、向日葵计划、常青藤计划、彩虹计划。

柠檬计划:无缝对接的快成长力

“当初,之所以将针对大学应届毕业生计划称为‘柠檬计划’,是因为柠檬给人的感觉,就跟这群80后、90后身上具有新鲜、充满活力、富有潜能等特性一样。”何翔解释道。柠檬计划的目的是要培养完全属于老板电器的生力军。他们是最“纯正”的老板人,因为他们刚刚踏进社会,尚未被任何一家企业的文化所感染。“对老板电器企业文化的理解与认同,将使他们对公司产生更深的感情,在未来,他们很可能是老板人最忠实的拥护者。”

柠檬计划是老板电器员工发展



◎老板电器董事长任建华

不折不扣的奠基石,其重要性不言而喻。所以,对于柠檬学员的选拔,何翔从来都很用心。据悉,每年有相当数量的应届生会经过为期12-18个月的学习训练,优胜劣汰,最终被打成一支追求精彩、充满激情、保持创新又积极向上的老板青年军,从而成为公司后续各级岗位储备人才的最大来源。

向日葵计划:专注执着的快专业力

向日葵永远朝着太阳绽放,寓意着一种专注、执着。向日葵计划的培养目标就是要快速提升员工的专业能力。

“作为一名进入职场2-3年的人来说,薪酬可能会是他们选择工作的重要因素,但更重要的是这份工作所能带来的职业生涯的增值空间。这也是我们做这个项目的初衷。”何翔说。为此,在向日葵计划中,入司2-3年的员工是重点关注对象。具体来看,老板电器专业人才的培养与发展主要表现下以下几个方面:

首先,完善专业能力标准、职称体系及任职资格评价体系。

其次,升华学习理念,配备专业课程。比如,老板电器推崇“7-2-1”混合式培养理念,即70%的能力培养源于日常工作,20%来自于与导师、企业教练、上级经理和同事的反馈和影响,10%来自于常规的课堂学习、研讨

会、读书等。

第三,营造良好的学研氛围。公司会积极为技术人员提供人才发展的条件和资源,比如与国外一流大学联合培养学科带头人,每年选派优秀科技人才到高校研修,鼓励和推荐有潜力的技术人才攻读工程硕士、博士等。

第四,推行职务专利奖励。鼓励技术人员创新,把发明创造及时转化为公司的自主知识产权,促进专利技术产业化,并且运用专利制度促进技术创新。

常青藤计划:富有激情的快文化力

常青藤具有四季常青的特性,寓示人才充满持续的工作热情和激情。常青藤计划的定位就是要成为公司中层管理干部自学互学、企业文化得以持续传承的平台。

“在这里,我们主张‘自我折腾’,围绕公司战略规划来统一思想。”何翔打趣道。这样的“折腾”,主要是通过老板电器开展的多样化活动来体现的,例如:每年会进行一次辩论大赛,主题涉及企业文化、中高端人才管理、国际化进程等。通过参加竞争与合作并存的团队活动,中层管理者可以从中感受老板的文化和战略,同时,也从团队活动中得到灵感,领悟管理之道。

据介绍,成本管控、多元化渠道拓展、技术创新是老板电器关注的三大核心能力点,通过这种“自我折腾”和行动学习的大力推动,能有效地培养中坚力量,促进中高层管理团队的文化融合与传播。

彩虹计划:自由开放的快领导力

挂在云端的彩虹象征着一种开放式的理想。“由于彩虹计划要培养的是未来的领导人,参训学员不会太多,所以,我们采取了一种个性化的领导人才培养思路。”老板电器会针对学员的个性化需求,结合其职业生涯规划 and 未来发展需要,为他们定制个性化的培养方案。

“在培养方式上,游学、出国考察、开设周六大讲堂等是我们采用的主要形式。”何翔介绍说。那些想要做到高层的人,必须具备足够的领导力。对他们来说,跨专业的难度已不是核心问题,公司更希望他们能在轮岗过程中发现自己其他方面的短板。

上述四个梯队人才计划并不是各自特立独行的,而是存在着一种相互竞争的关系。事实上,在多个人才项目之间,这种做法确实帮助老板电器形成了一种相互促进的良性循环关系,在厨电行业中构建起了高素质专业人才的培养基地。

上市梦破 传拉手网 CFO 已离职

据《羊城晚报》报道,继上周国内团购网站拉手网撤销赴美IPO申请后,日前有最新消息指,一手负责运作IPO事宜的拉手网CFO张检已离职。对此,有分析人士认为,短期内拉手网恐将无法实现融资计划,而“今年团购网站烧钱亏损的颓势将会加快行业洗牌”。

针对此次撤销上市计划,拉手网方面发表声明称,“公司撤下IPO申请主要是针对当前市况和公司未来长远考虑,该决定对公司、员工和股东都是最好的决策,现阶段拉手网的主要精力是投入到内部精细化运营管理中。”

有分析人士称,中概股赴美融资频频折戟,除了自身经营状况因素之外,更重要的是由于当前美国资本市场整体状况不佳。加上信任危机的频频出现,资本市场对中概股的反应相对冷淡,从而使得国内许多企业放慢甚至暂停了IPO步伐,如神州租车、凯撒生物等。

记者留意到,根据拉手网去年上市提交的财报显示,拉手网累计亏损已达39亿元。业界认为,如果保持此前的亏损速度,在未拿到外界融资的情况下,拉手网现金只够支撑到今年第三季度。

由于亏损过多,拉手网采取了缩减开支的策略,自今年4月至今,拉手网副总裁宋黎明、公关总监姜雯先后离职,2000多名的员工规模与高峰期的6000人也相去甚远。同时,拉手网停掉了包括360导航、团800等在内的导航广告投放和不少线下广告。

海外融资梦破,拉手网能否转投国内A股?记者留意到,根据A股上市前需审核的相关条件,这也并非易事。像优酷和土豆等视频网站,至上市为止都是亏损的,上市后现在还是亏损,而新浪网易赴美上市的时候,连盈利模式都还不清楚。

有业内人士则指出,“今年团购网站烧钱亏损的颓势将会加快行业洗牌,最后的‘剩斗士’可能不过两三家。”(林曦 李晓丹)

珠江钢琴顺利换帅

6月25日晚间,珠江钢琴集团股份有限公司发布公告称,公司董事会选举施少斌为新一任董事长、聘请前任董事长王润培为公司高级顾问。

据了解,珠江钢琴于今年5月30日在深圳证券交易所中小板上

市,但上市仅8天后,时任珠江钢琴董事长王润培就提出了辞职,其继任者施少斌为原广药集团董事、副总经理、王老吉药业副董事长。

珠江钢琴表示,在全行业面临文化产业化和教育事业大发展、国民消费结构升级的大背景下,公司将继续把

握住行业发展机遇,以上市为契机,稳步推动品牌、技术、品质、规模多方面的全面提升和加速发展,通过品牌溢价、结构优化和产业延伸不断提升公司的盈利能力。

据悉,珠江钢琴将坚持高端化发展方向,迅速扩大恺撒堡、三大系

列及京珠系列中高端钢琴产能,满足市场日益增长的中高端产品需求;同时,公司还将通过建设北方营销中心,加大二、三线城市营销网络布局,进一步完善公司营销网络,实现产品结构和规模的同步发展。

(王凯蕾)

从战略业务出发打“赢”人才战 家电企业的人才经

杨霖

随着全球经济一体化进程的加快,家电行业的竞争打破了国与国之间的界限,国内很多企业开始了全球化之路——产业发展的趋势不再是拼价格,而是靠业务战略调整和技术创新实现差异化竞争。

众所周知,技术创新的核心要素是人才,因此,各种各样的人才培养项目就成了家电企业人力资源部门的工作重点,如培养具有国际化视野的本土管理人才项目、为新业务培养未来管理人才梯队项目、专业技术人员培训班等。但这些项目是否真正帮助到了业务呢?如何规划它们?如何将业务战略和人才培养的活动有效衔接起来呢?投资回报在哪里呢?

衡量人力状况

衡量和分析包括分析业务计划和战略,确定业务对人力、组织能力的要求;需要怎样的人才来实现战略目标业务战略和目标;分析组织内的人力构成、组合特点,并将业务需要和人力现状进行关联结合。

美的针对高管能力提升的海外训练营项目,旨在培养国际化人才、提升高管对国际化业务的管理能力。该项目开始前就很好地使用了“业务-人力”衡量和分析的步骤。具体来说,通过对集团主席、副总裁等高管的访谈,确定在美的全球化战略下,美的需要什么样的高管能力?具有什么样的能力才称为国际化人才,才可以领导美的的全球化业务?现有高管团队的人力趋势如何?同时,美的学院也让准备参加学习的高管总结梳理实际工作中的业务战略和目



标,并在学成后加以规划 and 解决。

规划人才需求

企业应内外审视,确定当前人力和未来业务需求之间的差距和问题,并进行规划。同时,问自己一些问题,如企业目前有这样的人才吗?从哪里寻找必要的人才?外部供给情况如何?内部人才胜任能力的差距在哪里?

LG商学院在设计中国本土总监培养项目时,就采取了“衡量-分析-规划”系列步骤,例如,用对5个事业部的法人代表访谈“中国的业务战略和目标?对中方总监的定位?中方总监需具备什么样的能力?目前的能力差距在哪里?”的方法,确定了LG电子需要什么样的人才来实现企业的战略目标,有效地识别了人才的胜任能力差距,以找出并建立中方总监

的能力标准。

制定解决方案

根据前两步的分析和规划,企业要制定出能改善业务表现及满足未来业务发展需求的人才战略,以及各种以胜任能力(Competency)为基础的人才管理解决方案,并确定这些行动之间的相互组合和优先次序。在这一步骤里,企业一定要遵循“业务战略-业务发展需要的核心能力-人才的胜任能力”这一逻辑。只有这样,才能确保制定出能有效帮助达成业务目标的人才管理解决方案。

例如,康佳集团的MDP中层管理人才储备案例,在项目候选人选拔的阶段就采用了以业务为导向的胜任能力,并与绩效结合使用,以挑出最有潜力的人选。

在人才培养项目的设计里,很多企业往往会过分依赖于培训尤其是课堂培训,过于夸大课堂培训的效果。在实践中去学、用行动去学的行动学习法(Action Learning)才是真正能让学习到的知识和技能落地、产生业务绩效的方法。

康佳后备人才培养和LG电子总监级别人才本土化培养的案例都很有效地使用了行动学习法。两家企业均为每个学员安排了几个月到一年的行动学习时间以推动他们学以致用,改进业务。

除了行动学习法外,“导师制”也是培养人才的有效办法,即为潜力人员指定一个“良师”(Mentor),建立一种非正式的导师关系,让其从工作经验、能力上给培养对象以持续的关注和推动。也是人才培养卓有成效的手段。

IBM:换种方式揽人才

程海涛

为了培养新时代所需的实践型人才,IBM正在采用一些更为创新的合作模式,并打造了很多成功的实践案例。

随着2008年IBM提出“智慧的地球”战略,这间国际性的大公司犹如一只巨大的章鱼,触角越来越长,所涉及的业务也越来越广,“智慧的地球”无所不包,“智慧的成长”便是其中一项人才培养战略。仅以数据分析业务来看,在过去的5-7年中,IBM投资160亿美元收购数据分析方面的软件公司,旨在加强IBM在数据分析优化方面的能力。

2012年新年第一天,IBM公司首位女性CEO——弗吉尼亚·罗梅蒂正式上任。上任第一天,她便在IBM研究院做了一项报告,主题是要把IBM做成一间怎样的公司。弗吉尼亚·罗梅蒂带领的IBM战略很清晰——“要做很基本、很根本的一家公司,但不是你我说了算,而是需要用户、合作伙伴都承认IBM是一间非常根本、非常基本、非常必须、必要的公司。”

早在1995年IBM便与教育部合作,签署合作谅解备忘录,“IBM中国高校合作项目”正式启动。在中国,IBM已经和60多所大学合作了17年,与中国高校合作成立了25个IBM技术中心、建立了100多个合作实验室和合作技术中心。人才作为IBM生态环境中重要环节,“高校合作项目”犹如一架引擎,源源不断地为IBM输送着所需要的人才与“点子”(创意)。

IBM将“智慧的成长”战略也带进了校园,如IBM学生创新实验室项目。该项目由IBM向合作高校提供从实际业务需求出发的创新项目,高校学生组队在IBM工程师的指导下,参与项目的开发,真正提高学生的实践技能,为未来的职业发展打下坚实基础。

在IBM大中华区大学合作部总经理王浩看来,未来经济和社会发展需要复合型人才,即“T”型人才。除软件方面的人才外,广泛同高校开展合作,发展主要课程甚至是加设新兴学位,例如应用数学与工业的联合等。

尽管IBM总部设在纽约,但是在全世界各个大国都有其分公司网点,业务战线较宽。正基于此,IBM认识到大学是核心的力量,任何地区社会与经济的发展都同大学的科研力量是分不开的。

在大学的選擇上,IBM根据每所院校的特色,结合当地的需求,此外还根据公司的政策去选择。“最近这两年IBM的战略是云计算、智慧地球战略,然后根据学校的能力,师资的能力、科研的能力,综合考虑。”

IBM院士、IBM技术创新全球副总裁Bernard S Meyerson博士表示:“当前的全球信息科技已经进入新的纪元,将带来重大的机遇。以大数据为基础,进行业务分析、预估与洞察的能力,将帮助政府、企业积极面对复杂外界环境所带来的挑战,包括云计算、业务分析洞察、智慧商务等新技术在内的广泛应用,会成为未来‘智慧的成长’的关键动力,而‘培养和重塑新人才’,是成就‘智慧的成长’的要素之一。”

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: 楼金

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763