

名企用人 | MinqiYongren

招商银行：“点滴”铸就员工忠诚

陈曦

面对“挖人如潮，如何通过制度约束及文化熏陶，培养并造就一支对企业高度认同且忠诚的骨干员工队伍？招商银行北京分行人力资源部总经理曾郁苒详述了该行的“从容之道”。

用“淘汰”赢得尊重

企业文化是企业的灵魂与信仰，同时也是人力资源部门鼓励员工、激励员工的需要。

多年来，招商银行依托“六能机制”激励员工，坚持做到“干部能上能下、收入能高能低”。尽管在今天看来，这已不是什么新鲜事，但是“我们早于上世纪八、九十年代即已奉行”。

在曾郁苒看来，招商银行从深圳走遍全国，“六能机制”起到了不可估量的作用。“虽然这样的理念在如今的企业管理中非常普遍，但我们在人力资源管理工作中，始终没有放弃‘六能机制’的执行。”

众所周知，在金融界招商银行管理严格、压力最大，其多年坚持“强制区分、强制淘汰”政策，以此作为绩效管理的重要手段。例如年终考核，招商银行北京分行采取5%末位淘汰制，分为不同的层级进行考核，每个层级的员工都要面临末位淘汰的压力。

“表面上，我们牺牲了5%的利益，但换来的却是员工从心底里对企

为了最大限度地留住人才，一方面，招商银行不断通过薪酬福利政策的调整，把分配体制最大限度地向优秀人才倾斜；另一方面创造一切可能，以各种方式奖励优秀员工。

业更多的认同与尊重。”曾郁苒说，“大家都知道，在招行工作不需要关系，只看业绩，我们通过这种手段把最优秀的员工彰显出来，留住他们。”

向“骨干”倾斜

在招行北京分行，还通过多种形式体现员工价值，“特别要体现出优秀员工的价值，这是招行人力资源部门一直研究并探讨的问题。”

一方面，招商银行不断通过薪酬福利政策的调整，把分配体制最大限度地向优秀人才倾斜。“近几年我们的工资体制做了大的调整，每次调整最关键的内容就是把薪酬福利最大限度地向骨干员工倾斜。这也是我们调整的唯一目标。”曾郁苒介绍，“现在，手里握着很多客户资源的客户经理，在薪酬福利上甚至不会低于支行行长的水平。这样的力度，让员工从

心理和物质上都得到很大满足。”

另一方面，“我们创造一切可能，以各种方式奖励优秀员工。而我们的体会就是为骨干员工提供培训机会，这是非常行之有效的奖励措施。”

招行总行每年都要选派大批业务骨干到国外银行学习或工作，边学习、边培养。此外，招行总行及其各地分行还与清华大学经管学院、北大光华管理学院合作开设高级干部培训班，通过这种形式，让骨干员工体会到来自总分行的重视和培养。

但是骨干员工的“翅膀硬了会不会飞走”？“我们认为培养10个人可能1个人会走。但剩下的人还是怀着对企业感恩的心，会继续为企业做出贡献的。”

打破单一晋升通道

“以人为本”是招商银行的企业



理念，尽管这句“口号”在今天看来，大多流于形式，但在招行却得到了真正落实，并且在实践中不断探索。

在招商银行，所有的基层岗位一律采取公开招聘制度。只要是本科以上学历的员工，都有权利进行岗位竞聘。“我们打破界限，让所有员工都有平等的机会，让所有员工都能体会到被尊重的感觉。”

再有，“我们拓宽员工培养渠道。通过员工岗位训练，让员工有机会不断晋升。”

在招行，即使是普通的储蓄岗位，也设了九级晋升渠道，只要业绩优秀，通过岗位培训，就可以成为“顶尖柜员”，享受与“营业室主任”一样的薪酬待遇。

于是，当员工被尊重、被承认的要求得到满足后，“他们回馈给企业的必然是忠诚和归属。”曾郁苒认为，

“事实上这些做法都是基于企业文化层面的不断探索，招行的文化始终强调对‘人’的价值的认同及尊重。”

不惜“昂贵代价”

当然，培养员工对企业的认同感与归属感，也绝对不是一蹴而就的事情，需要企业为之付出代价，对此招行有着清醒的认识。

招行北京分行长期坚持自己独有的人才政策，招聘员工的主要渠道就是名牌大学的应届毕业生。“这个做法一直受到外界质疑，因为培养新员工需要付出很大的成本和精力，而时间成本更是看不见的。”

“在银行，普通客户经理没有三年时间肯定成不了才。我们付出的成本有多大，可想而知。”曾郁苒表示，“但面对如此之大的投入和付出，我们依然坚持这样做自然也有理由。”

用人者说：

招行北京分行曾经有过这样的例子，有员工被其他银行挖去，几天后又回来，表示适应不了其他企业，不习惯。“这就是我们长期培养付出的代价所得。”曾郁苒很欣慰，“事实证明我们培养员工对企业‘习惯’的认同，以及对企业文化长久的归属感，包含着无法估量的价值。我们坚持这一做法已经10多年，还将继续坚守下去。我们付出的代价很昂贵，但觉得很值。”

玉柴 35 名拔尖人才 享受协议购房激励政策

6月25日，广西玉柴机器股份有限公司在动力大厦举行2011年度拔尖人才协议购房签约仪式，35名拔尖人才分别与公司签订拔尖人才协议购房服务协议，每人将获得公司20万元以上（购房建筑面积120平方米以上）的购房补贴。

人才是企业发展的灵魂，是提升企业核心竞争力的重要因素。为了提高玉柴对人才的吸引力，争取更多优秀人才加盟玉柴、扎根玉柴、服务玉柴，一直以来，玉柴非常重视人力资源管理，出台了多项得力的激励措施，建立了激励基金、重大科技进步奖、拔尖人才协议购房等一系列激励机制，引进、培养了一大批拔尖人才。而人才在自己的岗位上奋斗不息，为玉柴的发展作出了巨大贡献。

总经理吴其伟在签约仪式上强调了拔尖人才对公司发展的重要作用。他说：“几十年来，玉柴能够引进、培养、留住一大批人才，并充分发挥他们中流砥柱的作用，靠的是玉柴完善的人才招纳、人才培养政策和良好的用人环境。在玉柴，只要是有能力、有作为、有奉献精神的人，永远都会得到尊重，并得到相应的回报。”吴其伟希望此次享受到协议购房的人员继续扎根玉柴，服务玉柴，不断超越创新，为企业发展作出更大的贡献。

杨永群是规划部副经理，是公司2006年引进的拔尖人才。6年来，他在产品规划和产品开发方面作出了重要贡献。在签约仪式上，他代表35名享受协议购房的拔尖人才发表了感言。他说：“我是辽宁人，从北京来到玉林，真

心感受到了玉柴这个大家庭的温暖，也梦想能在玉柴拥有一个温馨的家。今天，公司的协议购房帮我圆了这个梦。今后，我将扎根玉柴、报效玉柴，为玉柴事业作出更大的贡献。”

据了解，此次协议购房分三个等级，符合协议购房一级标准的拔尖人才购买建筑面积为160平方米的房子，将获得30万元的购房补贴；符合协议购房二级标准的拔尖人才购买建筑面积为144平方米的房子，将获得25万元的购房补贴；符合协议购房三级标准的拔尖人才购买建筑面积为120平方米的房子，将获得20万元的购房补贴。按协议，享受了协议购房激励政策的拔尖人才，为玉柴服务的期限将不少于10年。

（温正华）玉柴总经济师王炜代表公司与员工代表杨永群签约。



万向金融版图再添一城 肖风掌舵万向系资管公司

柯智华

在去年低调加入万向控股后，基金业大佬、原博时基金管理公司总经理、51岁的肖风开始走上前台。根据中国保监会近日公布的《关于筹建民生通惠资产管理有限公司的批复》，肖风拟任民生通惠资产管理有限公司的董事长。

资料显示，民生通惠资产管理有限公司将由民生人寿保险股份有限公司（下简称“民生人寿保险”）全资筹建，该公司董事长为鲁冠球之子鲁伟鼎，鲁伟鼎同时也是中国万向控股有限公司（下简称“万向控股”）总裁。而万向控股则为民生人寿保险股份有限公司的第一大股东，持股比例为20%。此前，有媒体报道肖风加盟万向控股后，任万向控股副董事长，主要负责万向系的金融事业部，扩充其金融版图。

“到60岁退休还有十年工作时间，我想开启一个不一样的、新的十年，从而进一步丰富我的人生经历。”2011年7月，在离职一手缔造的博时基金时，肖风如此总结自己的人生规划，随后在2011年下半年肖风正式加入万向控股。

筹建资产管理公司



根据中国保监会6月28日公布的行政许可结果，6月15日中国保监会即批复同意了民生通惠资产管理有限公司的筹建，该公司的注册资本人民币1亿元，注册地上海市，拟任董事长肖风，拟任总经理则为葛旋。

资料显示，肖风是中国公募基金最有影响力的总经理之一。1989年起其先后在深圳康佳、人民银行深圳分行、深圳市证券监管办公室工作，1998年负责筹建博时基金，并在公司成立后一直担任总经理，直到2011年

7月底卸任。在肖风任期，博时基金在2004年度成为规模排名第一的基金公司，2007年博时总资产规模从年初的380亿元增长至2216亿元，规模达到顶峰。

一位业内人士此前表示，无论是公募基金、券商旗下的资产管理公司还是保险公司旗下的资产管理公司，其本质上没有区别，均属于资产管理行业。而肖风在这一行业有着多年丰富的从业经验和资源，将有助于民生

通惠资产管理公司的筹建和运营。

此外，葛旋曾任国信证券成都营业部副总经理，投资管理部副总经理、总经理，国信证券总经理助理，博时基金交易投资部经理兼总经理助理，鹏华基金总裁助理兼投资决策委员会委员，金元证券投资总监，华西证券副总裁、董事等职。2009年12月任民生人寿保险独立董事；2011年4月任民生人寿保险资产管理部门负责人。

万向的金融版图

中国保监会要求民生人寿保险应当自收到批准筹建文件之日起6个月内完成筹建工作，并且筹建期间不得从事任何经营业务活动。“筹建完毕，你公司应当及时上报开业申请。在我会验收合格并下达开业批复后，再到工商部门注册登记。”

实际上，民生通惠资产管理公司的招聘或早已经开始。根据智联招聘等招聘网的招聘信息，万向控股正在招聘多个工作岗位的职员，比如战略规划、行业研究、投资分析、法律事务、合规主管审计经理等人员。

万向控股在招聘信息中称，中国万向控股有限公司是经国务院批准使用“中国”字号，并在国家工商总局注册，实践万向“坚持‘实业’与‘金

融’结合，提高效率”经营方针的战略控股公司，该公司创始人是67岁的鲁冠球，以生产专业汽车万向节起家，现运营万向电动汽车、万向研究院、万向钱潮、万向美国、万向资源、万向财务、顺发恒业等15家主营公司。“在金融服务业务方面，中国万向控股有限公司现参股有民生保险、万向信托、浙商银行、通联期货、通联支付、万向租赁等公司。”万向控股称，将致力于中国万向金融控股的构建。

另一方面，在完成民生通惠资产管理公司的筹建后，万向控股的金融控股版图将再添一城。除了券商外，这家成立于2001年3月、注册资本11.5亿元的民营企业，目前拥有保险、银行、信托、期货、第三方支付、租赁等金融、类金融业务资质。实际上，万向控股在金融领域的“野心”在之前一系列的资本运作上就可见一斑。2002年，其出资1.2亿元投资民生人寿保险。2003年，受让浙江省工商信托投资股份有限公司24.85%的股份。2004年，参股浙商银行。2007年成为浙江省工商信托第一大股东，2010年参股浙商基金。

值得一提的还有，肖风的老部下、博时基金现任副总经理杨锐正在走离职的程序，从博时基金离职后，其或追随肖风加入万向控股。



楼市回暖缺人 中介月薪上万招才

火热的行情引发房产中介新一轮用工热潮。记者发现，多家房产中介公司不约而同地在一天内发布大量招聘信息，甚至打出了月入万元的高薪招徕大学毕业生。

应届生成“香饽饽”

21世纪不动产某门店日前在网上打出“应届毕业生月入1万”的招聘启事，中大恒基的帖子更是以“选择中大，月薪过万不是梦”为题。包括链家地产、我爱我家在内的绝大多数公司招聘信息中，薪资待遇一栏中都是“月薪8000元以上”，学历要求则从初中到大学本科不等，但不难看出规模越大的公司对学历要求越高。

赶集网相关人士向记者证实了房产中介招聘信息骤增。“仅7月2日，我们监测的全国房产经纪人招聘帖子量有1653个，这在以往是比较少见的，与近期楼市回暖有直接关系。”而日前，伟业我爱我家集团集体入驻腾讯微博，其副总胡景晖表示：“如今房产交易流程要比过去复杂多了，不会用电脑的‘店嫂’开始逐渐退出这一行业。7月刚好是毕业季，我们希望能招到更多的应届生。”

“能卖出去房就是高手”

胡景晖解释，目前中介打出的月薪8000元是包括了2000多元的底薪，外加提成、保险、签单奖励等，“这意味着一个员工至少一个月要卖出去一套房子，外加出租两套房子。”显然，面对连续两月二手房住宅月均成交量都在12000套以上的市场，21世纪不动产万年花城店的小高喜上眉梢：“我们平均一人一个月能卖出去两套房。”

除楼市回暖外，中介公司的业务品种也在增加。“过去，经纪人只卖二手房和租赁房源；如今还要卖新房、写字楼、商铺和房产投资延伸出来的理财产品。像我们要启动的微博租房活动，线上线下都需要投入大量人力。”胡景晖介绍说。

高薪不是那么好拿的

从事房产中介工作近6年的李姐告诉记者，高薪不是那么好拿的！“相比好年景月薪几万元的收入，如今干起来更辛苦，牺牲的休息时间更多。”

2008年入行的一名中原地产经纪人总结：“如今交易好的同事都是扛过淡季，并在那里积累了客户，这样等来旺季客户就直接找你买房了。我真后悔这几年跳来跳去没坚持，干这行即使换公司也不能换区域，不那么多好干！”

胡景晖坦言，相比美国经纪人平均每人每两年半换一公司的周期，中国经纪人这一周期缩短到了一年半，流动性很大。“留在这行干还算好的，很多人都转去卖汽车、卖保险，这些行业销售都是相通的。希望随着行业内专业技能的提高，这种趋势能有所转变。”

（北晨）

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