

策划词 | CEHUACI

8月16日,来自亚太经合组织21个经济体的100余名参加了APEC青年技能夏令营的师生,在参观了锡柴,与锡柴高技能人才互动交流后,高度肯定了锡柴在高技能人才开发方面的成功实践,一致认为,锡柴是中国现代化生产技术的缩影、代表了中国制造的强大实力。而在这背后,锡柴到底有着怎样的人才战略,使其长久而于不败之地?



打造高超技能 放飞成功梦想

□特约撰稿 许武英

解密锡柴 “战略+机制”人才强企策略

战略+机制：构建人才强企平台

“人才是企业的第一资源”。多年来,锡柴紧紧围绕“人才强企”战略,以改革创新为动力,大力推进招才引智和人力资源开发,加快建立与企业发展相适应的用人机制,支撑企业持续、稳定、健康发展。

开辟绿色通道。广招精选栋梁之才是锡柴实施“人才强企”战略的第一步。在技术管理层面,锡柴每年根据工厂人才需求,在对全国知名高校规模、师资力量、生源、专业设置等有效评估的基础上,与吉林大学、华中科技大学等8所“211”重点大学的内燃机、机械制造等品牌专业对接,每年精选优秀毕业生加盟锡柴;在生产操作层面,锡柴开辟校企合作之路,培育高技能梯队。工厂在无锡机电高职、技师学院、汽车学校、交通高专开设锡柴冠名班,通过校企合作基地竞争组班、开展个性教学、发放奖学金、进行成长评价等办法,提前制订能融入锡柴企业文化、能胜任锡柴岗位要求的技术工人。

深化用人制度改革。通过推进岗位分层员工分线管理、职业生涯管理、关键绩效管理,建立动态用人机制,加速育成企业核心关键队伍。工厂根据岗位的重要程度和胜任岗位的难度系数,将全厂岗位分成核心、关键和一般三个层面;根据员工的履职能力,将员工分为骨干、一线、二线和三线四个层面,不同层面的员工享受不同的薪资待遇,鼓励员工通过提升岗位技能,逐级晋阶。同时,制订《核心人才群体建设管理办法》,开辟非领导职务晋升序列,从选拔聘任、绩效考核、动态管理、薪资待遇等方面规范化运作,激励青年快速成长。



推进职业生涯管理。锡柴根据企业发展战略,结合新员工的职业兴趣、性格特点、技能专业等情况,开展职业生涯规划,引导其向工厂需要和实现自我价值的方向发展。同时,开展近期、中期、远期发展,结合成长推优培训、晋升或降级退出,营造了人人向上的成才环境。

大力开展绩效管理。每年,工厂都将企业目标逐级进行分解,项目到人,任务到岗,考核到位,形成“人人扛指标、个个有压力、年年有改善”的自主管理体系,促进“人企合一”双赢平台的共建。

培育+激励：打造高技能人才队伍

如果说一套与企业发展相适应的用人机制,构建了锡柴“人才强企”平台,那么致力于学习型组织的建设,通过全员培训和成长激励,加强人才育成步伐,是锡柴实

施人才强企战略的第二步。锡柴着力为员工搭建成才的舞台,努力建设理论学习与实践操作相结合的人才孵化基地,做到上岗培训、专业培训、提升培训、学历培训全方位出击,以基本功训练和专业训练相结合的“运动员训练”模式,培养既有较深的专业知识,又有广博的知识面,集深与博于一身的“T型”人才。

为保障学习效果,锡柴整合资源,形成了一套完整的由培训制度、培训内容、培训渠道、培训模式组成的“四位一体”的保障体系,有力推进了人才育成的步伐。

锡柴以岗位胜任力模型为基础,以职业能力开发为核心,积极打造“学分制教学+项目化实践”的“二元制”人力资本开发体系,锡柴建立了标准化、系统化、程序化的培训开发流程,通过给高技能后备人才轮岗、挑战性工作,提升他们的职业技能水平,促进高技能后备人才晋升为熟练操作师、操作师、专家或高级专家,实现“三级晋

阶”。同时通过对职工在长期生产实践活动中练就的技术,高效、安全、实用,还没有被普遍认可、广泛采用和推广的绝招、绝技、绝活进行“三绝”评审,对“三绝”进行专利管理、颁发证书,实施有偿使用,促进“三绝”成果转化,引领高技能人才成长。

锡柴通过激励机制,激发员工成长成才。以培养“敬业星、质量星、技能星、创新星、服务星”的“五星员工”为目标,搭建“争创五星,量化贡献”的体系平台;建立宽带薪工资体系,形成了“岗位凭竞争,收入靠贡献”的良好氛围。以人才市场薪资高位数为定价基准,结合企业效益,建立阶梯式浮动分配格局,保持薪资的竞争优势。同时,按照“薪酬制度合法化,岗位定价合理化,增资渠道多元化”的目标,改革岗位基础工资标准,建立宽带薪体系,鼓励广大员工学技术、增本领、涨工资,不仅激发了员工岗位成才的动力,而且拓展了职业发展的空间。

技能+责任：提供持续发展动力

技能放飞梦想,责任成就未来。锡柴的“人才强企”战略,在培育造就了一支“有素质、有知识”的高技能人才队伍的同时,也给企业提供了源源不断的动力。

近年来,锡柴的高技能队伍以年均增长14%的速度日益壮大,高级工以上人员占操作工的45%,达到行业领先水平。目前锡柴拥有高级职称人才163名,享受国务院津贴专家1名,江苏省“333工程”中青年科技领军人才2名,中国一汽专家、高级专家24名。有64人次荣获机械行业突出贡献技师、一汽集团高级专家等国家、一汽集团、省市级荣誉称号或在各类省市级高技能竞赛上获得大奖。这些人才为企业的腾飞插上了翅膀。

技术改善掀起热潮。这些高技能人才以优良的职业素养、高超的技艺和勇于创新的精神,立足自身岗位,在完成岗位工作的同时,掀起了TPS改善热潮,2011年完成改善16231项,实现降本增效1362万元。其中加工车间维修钳工张建裕1人改善26个项目、机车间电工华国仪1人改善23个项目。一项项技术革新见证了锡柴人奉献忠诚、奉献智慧、奉献汗水的主人翁精神,支撑着企业创造一个又一个奇迹,多次刷新了锡柴的历史。

“三绝”项目取得实效。2011年,锡柴首次开展“绝招、绝技、绝活”评审,“BZ800加工中心换刀手维修与安装调试”、“巧取断裂在孔内的钻头、丝锥,恢复零件的使用性能”等5项高技能人才独创的生产技术纳入企业专利管理,命名颁

发知识产权证书,实行有偿使用、有偿推广和无偿传授,产生经济效益1000多万元。例如,以往6DL机加工车间BZ800加工中心换刀工序一直依赖GROB公司技术专家,工厂每年为此花费600多万元,并且效果还不稳定。

带徒授技氛围良好。锡柴不仅有赵芝周这样的技术专家,更有黄成那样的育人大师。作为一汽集团的数控专家,黄成始终认为,一花独放不是春,百花齐放才能春满园,他把自己平时积累的知识技能,编制了MODEL训练数控课程,供车间同事学习钻研,同时积极带徒授技,如今已培养了8个徒弟,不仅个个成为独当一面的骨干,有的徒弟还当了师傅,他们为企业创造的价值相当于再造了一个中型加工车间。

大师人物展现风采。一汽集团高级专家、国家技能人才培育突出贡献奖、全国五一劳动奖章获得者张建裕是锡柴加工车间的维修钳工,近年来攻克多项设备维修技术难题,创造效益数百万元。一年前,张建裕获批成立省级、市级“技能大师工作室”。一年中,他和车间10位高级技师和维修工程师先后完成了德国HELLER柔性自动线三轴锥模板自主修复及自主研制、清洗机精过滤系统的研究改造、曲轴线意大利磨床测头自主研制、英国LANDIS磨床高精度传动机构及电主轴等核心部件自主修复及改进等八个攻关项目,共取得经济价值451万元。

人才兴企战略提升了企业的竞争力,锡柴综合实力多年排名行业前列。2007年以来,锡柴的柴油机产销从202万台增加至436万台,同比增长76%;销售收入从71亿元增加到130亿元,同比增长69%;企业利润从26亿元增长至8.4亿元,同比增长80%。高品质J6重型车及重型柴油机自主研发与技术创新项目获国家科技进步一等奖,CA6DM柴油机获得“中国汽车工业科学技术奖”特等奖,企业具备了与国际巨头逐鹿市场的底气与实力。

企业名片

一汽解放汽车有限公司无锡柴油机厂(下称“一汽解放锡柴”),位于江苏省无锡市,是中国第一汽车集团公司下属全资企业。工厂创建于1943年,经过68年的发展,现有占地面积80万平方米,员工3300人,总资产45亿元,拥有两大发动机基地、发动机再制造基地和改装车研制基地四大厂区,形成装备国际领先、管理国内领先、质量行业领先的生产体系,具备60万台柴油机和15000辆改装车的年产能。

(摘自一汽锡柴网站)

“家族式管理”遭诟病 珠江地产 陷进降薪裁员传言

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

“我以前所在的工程部,去年共有22人,能够留下的只有2人,其他人要么已经离开,要么已经接到劝退通知,留下的两位职员仅仅是为维护已交付物业而设”,王明告诉记者。

寒冬下的资金危机

“刚结束的2011年对于房地产行业是一个寒冬,但接下来的2012年相信依然很寒冷”,在年初举办的珠江地产华南区年终聚会上,这样的开场白显得有些扫兴,但令人意想不到的,今年的冬天比去年更寒冷。

“这次公司出现大面积裁员,主要原因是资金压力,这点连基层员工都能感受到”,王明告诉记者,他此前任职的区域公司目前几乎全面停工,有部分项目主体结构接近完成也被要求停工。停工的原因很简单,项目销售太差,资

金链无法支持后续开发。

资金到底紧缺到什么程度?王明告诉记者,就在今年春节前,珠江地产广州有项目因为拖欠工程款,被施工单位上门追讨,施工单位方一度采取拦路围堵的抗议方式,双方部分人员更因此大打出手。除此之外,位于广州海珠区的珠江帝景新一期工程更传出拖欠工程款超一年未缴纳。

对于如今的资金困局,朱孟依并非没有预见,力推珠江地产在A股上市融资,一直是他的心愿。但2008年席卷全球的金融风暴以及房地产调控延误了珠江地产的上市步伐,即使在2009年A股回暖之际,珠江地产也没有完成上市梦。

“早在2000年左右,朱孟依就想推动珠江投资在内地上市,问题是珠江投资的股权关系实在太复杂,尤其是最早期珠江投资作为合生创展的母公司,珠江投资和合生创展之间存在大量复杂的股权关系与关联交易,当时很难处理”,盛富资本总裁黄立冲表示,如今的珠江投

资摊子很大,各个板块业务良莠不齐,拉低了整个集团的资本回报率。

家族式管理强化

在这波凶猛的裁员潮背后,伴随着的是朱孟依对于珠江地产进一步加强家族式管理。

“在本次裁员的同时,公司管理层也出现了大幅调整,最明显的是,多位原本在集团工作的朱氏亲戚被委派至多个区域公司担任老总,基本掌控整个珠江地产的运作,原岗位上的职业经理人要么被降职削权,要么另谋出路”,王明透露,他原来的大领导——珠江地产总经理、华南地区副总经理梅××目前已经被“暗降”,取而代之的是集团委派的一位“空降兵”。

与之相对,为合生创展工作了18年之久的薛虎于今年3月离职,这也是合生创展近十年内第四位挂印而去的行政总裁,随后合生创展原财务总监赵明丰也选择了离开。

在北京钧涵基业企业管理顾问有限公司总经理谢志华看来,当企业发展至一定规模,家族化管理模式很容易出问题,一方面,家族化管理成员往往受到自身能力限制,影响企业发展;另一方面,家族化管理容易造成权力的过度集中,引发道德操守问题。

实际上,与越来越多大型民营企业步上“去家族化”的道路相比,朱孟依的珠江合生系显得越来越另类。去年8月,龙湖地产宣布,董事会主席吴亚军宣布辞去CEO一职,并由原公司常务副总裁兼商业地产部总经理邵明晓继任。吴亚军表示,通过此次架构调整,龙湖地产将打造成一家不依赖于创始人和少数精英,进一步集团化与职业化的成熟上市公司。

谢志华认为,用职业经理人的发展模式能根据企业发展需求寻找合适的人才,有利于企业的长远发展,所以当企业发展到一定程度,便会逐步推行去家族化,这是现代化国际大企业普遍采用的模式。

【业内说法】

许多业内人士说,在珠江合生系这艘曾经的地产航母沉落的背后,充斥着朱孟依对职业经理人的不信任,“去职业经理人化”正在加速。

一位从合生创展离职的业内人士表示,朱老板招聘企业高管是很舍得花钱,但在管理层面不愿意放权,涉及到投资以及重大决策,都是老板自己一个人说了算,职业经理人并没有商量的余地。尤其在国美的黄陈之争发生后,朱老板的神经比以前更敏感,对职业经理人的不信任感进一步加强,这也是珠江合生系随后出现人事变动的诱因之一。

西部当选 雄厚资金
CCI 成功千万里 融资零距离
雄厚资金支持各类项目融资借款,两百万起贷,可免抵押,个人、企业不限,地域不限,手续简单、审批快、利率低、放款迅速。
电话:028-68000368