

用人之道 | YongrenZhidao

蒋艳辉

去年年底,阿斯利康中国迎来了一个令人振奋的消息:公司从过往的全球七大中心整合为三大中心,中国将成为除美国、英国之外,集团最重要的阵地。与此同时,阿斯利康中国在今年6月正式启用了斥资1亿美元打造的上海张江园区,这里不仅成为了中国区总部,也成为亚太区总部。而过去的十几年里,亚太区总部始终位于新加坡。

“我们HR现在除了制定日常的人力资源战略之外,也在积极筹划未来3-5年,阿斯利康全球的人才战略。组织能力需要人来实现,我们首先面对的是人才的吸引和选拔;第二是人才的培养和使用;第三点是人才的保留。”阿斯利康中国区人力资源副总裁张伟表示。

前瞻性的人才培养

表面来看,张伟谈到的人才的选、育、用、留是HR的传统工作内容,但和以往不同的是,此次阿斯利康更多在强调:“未来的人才”,HR要让自己的工作满足企业的快速发展,同时,也要抓住时机,确保足够的本土人才供应来应对未来全球以及亚太区的职务需求。

然而,高速发展的业务市场也必然有高度活跃的人才市场与之相对

在成为中国杰出制药公司的业务战略背后,阿斯利康将打造杰出雇主和杰出管理团队设定为自己中长期的HR管理目标。除了制定日常的人力资源战略之外,阿斯利康HR也在积极筹划未来3至5年,阿斯利康全球的人才战略。

应。医药行业在用人方面始终存在“三高一低”的现象,即高增长、高需求、高流失(医药行业的市场平均流失率高达25%)以及有经验人才的短缺。可喜的是,阿斯利康在人才培养与发展方面始终走在行业前列,经过企业坚持不懈的努力,公司多次获得欧洲第三方评估机构CRF Institute颁发的“杰出雇主”称号,企业目前的人才流失率也早已居市场平均值以下。

但面对瞬息万变的市场和激烈的人才竞争,张伟希望居安思危地考虑如何更加完善人力资源工作。

面对未来在中国区新增的亚太和全球职位,阿斯利康也意识到自己目



©阿斯利康上海张江新园区入驻签约仪式

前存在的差距,虽然过去几年,通过公司的努力,高管级别已经有70%是本土人才,总监级别95%以上是本土人才,但是并不是所有的人都能马上胜任更具全球化的工作。公司一方面将很多员工送到国外去锻炼,以开拓其全球化视野。

同时,今年公司在高潜力人才培养上还新增了“人才跨部门协作”项目。阿斯利康过去在面对一些项目时,公司也会将一些合适的人员组合在一起,但主要的目的是为了将项目做好,为业务带来增值,在人才的能力培养方面没有明确的意识。如今,他们会考虑将具备怎样能力的人集中在一起,

每个人做项目的具体目的是什么,如何更好发挥他们的长处或者弥补其短板。“总之我们要让中国的组织能力和人员能力可以和美国、英国两大中心相提并论。”

创新的管理模式

虽然阿斯利康中国正在进行的战略调整是乐观而积极的,但是和所有的变革一样,依然会在公司内部引起一定的波动。在项目最初推出的过程中,由于需要打破过去一些行业惯例,公司内部面对了不小的挑战。阿斯利康在此时充分发挥了沟通的重要作

用。公司的管理层在全国开展了十几场员工大会,告诉大家为何要有这样的变革,以及员工需要在变革中做什么。当时,张伟也到区域中不断和基层销售以及一线经理开展座谈,回答大家的疑问。

最终,这一举措也赢得了业界与客户的尊重。最初这个变化影响到了业务,但是坚持到现在,阿斯利康的员工流失率反而稳中有降,业务也有了起色,渡过了最初的难关。

当然,除了沟通,很重要的是要告诉员工一定的解决方案,正像张伟所强调的,“当我们为员工关上一扇门,必须要告诉大家什么窗户在开着。”当时公司利用了不少创新的方式让大家开展业务。比如公司在网络上开展视频会议,避免让专家频繁出现过度差旅的情况等等。

【视野延伸】

除了产品的研发创新之外,管理上的创新同样如此。从阿斯利康的员工数量上我们可以发现,中国区从1000多人发展到5000多人仅用了三四年的时间,而从今年开始,招聘的加速度明显放缓。阿斯利康认为,在拓展市场的阶段,需要确保有足够的人手照顾当地市场,而未来,企业的发展更多还是要依赖于业务模型、新技术来完成提速。

苹果“天才吧”培训手册曝光

美国科技博客Gizmodo近日披露了苹果“天才吧”培训手册的部分内容,这本内部手册旨在培训新员工如何与用户进行互动。

“天才吧”是苹果零售店取得成功的一个关键原因,苹果产品的用户可以到零售店中使用这种支持服务。苹果前高管曾透露,“天才吧”的想法最初曾让用户感到迷惑,但随着时间的推移则已成为苹果零售店的典型特征;而且,由于苹果产品摒弃了用户可

替换部件的模式,因此“天才吧”的重要性正在日益增强。

据Gizmodo披露的内部培训手册显示,“天才吧”员工的培训内容不仅包括科技方面的知识,同时还包括相当多的社会工程学内容。举例来说,培训手册中包含用于描述被冻结机器的词汇,要求员工不要使用“被冻结”这个字眼,而是使用“意外退出”、“无回应”或是“停止回应”等词汇。另一个章节则指导员工如何使用能让“天才”

们听起来更加真挚的语言,显得与带着损坏设备来到苹果零售店的用户感同身受。

确切地说,这本培训手册中看起来没有什么能引起争议的内容,Gizmodo只是开玩笑地将其比作“能轻松作为机器人学校中‘机器人三大定律’的教科书”。

在这本最新版培训手册的部分内容曝光以前,早些时候有一篇文章描述了“美国最堕落的苹果零售店”,称

一家苹果零售店的前零售员工曾讨论如何利用漏洞来获取免费的iPhone手机,零售店经理会拿硬件产品来交换美容手术,以及“天才吧”员工会有意损毁用户拿到零售店来的设备等。据《达拉斯晨报》随后报道称,这家零售店是位于德克萨斯州的一家苹果零售店。

苹果零售点业务目前由苹果高级副总裁约翰·布劳伊特负责管理,他曾担任英国电子零售商Dixons的CEO,

今年早些时候曾试图重新安置部分苹果零售店的员工,从而引发了有关苹果零售店将削减工时甚至是裁员的传闻,引起了市场的关注。苹果对此作出回应称,该公司正在尝试一种新的人员配置模式,并称其随后已经恢复到原来的系统。但有最新报道称,苹果零售店仍采取了一些预算削减措施,店内工作站和员工绩效指标等都已作出了相当大的调整。

(唐风)

十大创业培训图书

受读者的偏爱,但让人遗憾的是,那些书多陷于散乱结构,书作者通常也不能真正概括出个人(企业)创业成功的经验,其叙述的多是一些偶然因素,对后来人而言,无从复制甚至借鉴。可以说,无论是空洞的理论读本,还是创业家自述,都不能解释一些创业家为什么可以成功,更不能解释其他许多创业公司缘何突然失败。为了节省创业者的宝贵时间,让他们精准地获得创业知识、创业经验,北京万卷中心联合众多成功企业家、培训师等业内人士,从当下图书市场上的数百种创业类图书中甄选出“十大创业培训图书”,推荐给广大读者。

“十大创业培训图书”如下(排名

不分先后):

- 1、《你是世界惟一》,韩娜、刘旭著,中国商业出版社,2012年8月,定价:36.80元
- 2、《创业枕边书》,范伟军著,上海科学普及出版社,2012年4月,定价:28.00元
- 3、《谁是下一个有钱人》,段绍译著,机械工业出版社,2011年1月,定价32.00元
- 4、《四步创业法》,【美】Steven Gary Blank著,华中科技大学出版社,2012年8月,定价:48.00元
- 5、《精益创业:新创企业的成长思维》,【美】埃里克·莱斯著,中信出版社,2012年8月,定价:49.00元

- 6、《企业领导者常犯的60个错误》,周锡冰编著,安徽人民出版社,2012年8月,定价29.80元
- 7、《创业兵团》,储盈著,中华工商联合出版社,2012年9月,定价:28.00元
- 8、《富爸爸如何创办自己的公司》,【美】加勒特·萨顿著,南海出版社,2011年4月,定价:28.00元
- 9、《创业宝典:未来企业家之路(第5版)》,美国《创业者》杂志著,清华大学出版社,2012年6月,定价:58.00元
- 10、《理想丰满》,冯仑著,文化艺术出版社,2012年1月,定价:45.00元

姨妈的旧爱

愉的,比眼前的月亮大,圆,白;然而隔着三十年的辛苦路往回看,再好的月色也不免带点凄凉。”眼下我这个中年人又该如何想象64年前的月亮呢?

64年前坐在台湾大学书桌前写信的人叫周先生,他是姨妈的乡邻,同在重庆求学。他毕业于重庆大学地质系,在重庆地质调查所工作,1947年去了台湾大学海洋研究所,后来成了台湾大学的部评一级教授,再后来去了美国洛杉矶大学。对于当时的情形,姨妈有诗记载:“你随着东去的流水到小岛,我乘着和煦的春风回故乡。”我想当时的台湾也就是一般意义上的中华民国的一个省,周先生作为一个有志青年志愿到条件艰苦的偏远地方工作;而姨妈作为一个孝顺的女儿大学毕业回到了养育她的故土,回到了母亲身边。仅此而已。之后两年,他们保持着正常且频繁的通信,在信中互相倾诉着无尽的思念。“我想变成太阳黄昏时回到西方,我想化作春风从海边吹到隆昌。”“凄凄风雨忽经年,西望神

州纪日远;乡梦时惊明月夜,开灯裁纸竟无言。”“你卅一日和元月二日的信我是一并收到的,我的朋友看到我读信时的高兴劲不禁也都笑了起来。你太可爱了!谢谢你给了我这么多温暖的爱意。”“你的新大衣做好了吗?是在成都做的吗?穿起来一定非常漂亮,可惜我看不见。”“我们还年轻,有着很长的未来,我们一定会有充满爱的生活!”

那枚硕大的红宝石本是镶嵌在一枚金戒指上的,它和一支漂亮的银簪、一个珊瑚十字架项链坠一道从台湾寄给姨妈的,周先生是学地质的,对宝石类物件有很高的鉴赏水平,周先生把他精心挑选的无论成色还是切割工艺乃至款式都堪称上乘之作的礼物送给姨妈,表达他对爱情的忠贞。姨妈以诗回赠:“但愿心似此石坚,天上人间永相连。”美丽的爱情开花结果指日可待。

世事难料啊,1949年不期而至。姨妈在重庆做生意的三叔费尽周折给

她搞到一张“空中霸王”飞台湾的机票,催促她收拾行李出发,那边的周先生在焦急等待,这可是最后的机会了!在这人生的关键时刻,姨妈犹豫了:我走了母亲怎么办?弟妹怎么办?或许冥冥之中她意识到了这次与家人的分别将成永诀?就这样,她放弃了那张改变命运的机票留了下来。从此,海峡成了不可逾越的鸿沟,他和她再也没有机会相见!很难想象,乱世之中,他们经历了怎样的相思和绝望!他们爱情的信物也是命运多舛,银簪、珊瑚项链坠以及卸下了红宝石的金戒指在被抄家之后全部丢失,只有那枚红宝石藏在姨妈母亲三寸金莲的小鞋尖里侥幸逃过了一劫。

岁月真的无情且无奈,终于平复了一切澎湃的心潮,姨妈在她30多岁嫁给了她的同事。给母亲养老送终,相夫教子,在小县城平静地度过一生,尽了她做女儿、妻子、母亲的责任。

姨妈啊,春光明媚,你有过黯然神伤吗?夏日骄阳,你有过突感心凉吗?

秋月之夜,你有过泪湿枕衾吗?冬至大雪,你有过心香如梅吗?有啊有啊,一定有的。在奈何天伤怀日寂寥时,你双手合十祈祷上苍:海峡之东的周君呵,愿你的岁月静好!

幸福的人生是什么样的?只有一种还是无数?人生必定有遗憾吗?有刻骨铭心的遗憾就是幸福人生的一种吧?去年春天我在印度泰姬陵遇到一对老年夫妻,他们来自美国,健康美好,我恍然觉得他们本有可能就是姨妈和周先生!生活像是魔方,一个偶然的转动命运就彻底改变了,而作为命运的主人,你完全无从把握。或者说,它根本就是一个定数,不可能改变。

我先生1998年编辑出版了汤因比的经典著作《一个历史学家的宗教观》,我清楚地记得封底有这样一段话:“没有一个人类灵魂能够度过此生而不遭逢宇宙神秘,即使人类特有的好奇冲动未能引导我们体验到这一点,经验,尤其是痛苦的经验,也会迫使我们体验到。”我想,姨妈应该是体验到了,否则,她就不会有今天的淡定和超然。

仰望星空,她也许就和周先生神通了。

禹州市电业局开展人力资源诊断分析

近日,河南省禹州市电业局成立了人力资源诊断分析领导组及办公室,明确职责分工,以“控制总量、调整结构、健全机制、效能提升”为导向,全方位、深层次、多角度查找人力资源管理中存在的问题和薄弱环节,重点诊断分析“三超”(超编、超员、超职数)、上级政策执行不到位、管理规章制度不健全、管理理念方法创新不到位、工作进度质量不符合要求、队伍结构不合理、劳动效率偏低、劳动用工风险突出等问题,为构建规划科学、标准先进、配置高效、管控有力的人力资源管理体系。

(周晓军 杨绍远)

Facebook 上市员工财富缩水

根据薪酬研究公司Equilar的数据,自Facebook今年5月IPO,该公司的员工人均财富已经缩水200万美元。截至10月5日,该公司员工持有的股票市值平均为250万美元。业内人士表示,这种大幅下跌会严重挫伤员工士气,并影响Facebook挽留人才的能力。

值得注意的是,这一平均数并未将Facebook高管持有的股票计算在内,其中部分高管的财富损失更是远超200万美元。Facebook COO雪莉·桑德伯格自IPO以来已经累计损失7亿多美元,而该公司CEO马克·扎克伯格更是损失了105亿美元。

Facebook今年5月以每股38美元的发行价上市,但很快便一路走低,9月初甚至创下17.55美元的低点。该股后来稍有反弹,上周五收盘价超过20美元,但仍然远低于发行价。

需要承认的是,Facebook员工持有的股票平均价值仍然非常可观,但关键问题在于,这种大幅下跌会严重挫伤员工士气,并影响该公司挽留人才的能力。很多员工原本希望等到本月底的禁售期结束后,通过抛售股票大赚一笔。然而,他们现在不得不推迟出售,等待反弹,或是勉强接受远低于预期的回报——无论如何,这都会影响他们的个人计划。

扎克伯格和其他Facebook高管已经开始意识到员工士气问题,有报道称,他们甚至召开全体员工大会,专门应对这一问题。Facebook显然并非唯一一家在IPO后遭遇股价下跌的科技公司——Groupon和Zynga的股价都出现暴跌——但倘若该股持续疲软,便有可能分散员工精力,导致该公司更加难以抵御其他企业的挖角行为,而收购其他企业的难度也将加大。

另外,Facebook股价能否回到IPO时的水平,或者何时能够恢复仍是一大问题。《巴伦周刊》最近撰文称,即使按照当前的股价计算,Facebook仍被高估了,该股的公允价值应为每股15美元。上月,Facebook承销商摩根士丹利和摩根大通给出的该股12个月目标股价均低于38美元的IPO发行价。摩根大通分析师道格·安姆斯仅给予该股28美元的目标价。

倘若这些预期正确,那么Facebook员工恐怕还要等上很久才能真正享受到个人财富增值。

(辛良)

孟盈君

成功离每个创业者都不远,只要有人稍加点拨,你也可能成为受亿万人瞩目的企业家。为了获取这宝贵的“点拨”,许多人选择了创业类图书。纵观现今创业图书市场,这类书通常包

括两种:一是由大学教授编写的,洋洋洒洒、无所不包,其作者一般都没有真正从事过创业,因而基本没有什么实用指导价值;二是创业成功人士撰写的自述、经验介绍书籍,其中既包括与管理理论相符的一些经验,也有个人化、感性式的一些心得。后一种图书更

余其敏

先生的姨妈去年90岁,国庆节我们去参加她的生日庆祝会。她看上去只有70多岁,皮肤白皙,手脚利索,头发花白而茂盛,思维敏捷且健谈。席间经不住后生起哄,还现场赋诗即兴,引来众多艳羡目光。

姨妈1945年毕业于国立女子师范学院(现西南大学前身),退休前是当地一所师范学校的地理五年级教师,在上世纪五六十年代大学毕业生清一色行政22级工资53.5元时,她的工资就高达70多元,这在小县城可是了不得。我早就听说姨妈年轻时有一段感人至深的恋情,趁这次难得见面的机会我想一探究竟。也许是我的真诚感动了,她把我让进她的房间,打开一个精致的盒子,里面安静地躺着几封发黄的旧信和一枚硕大的红宝石。我屏息静气,望着这些64年前寄自台湾的信函和信物,心跳不已。

张爱玲在《金锁记》的开篇这样写道:“年轻的人想着三十年前的月亮该是铜钱大的一个红红的湿晕,像朵云轩信笺上落了一滴泪珠,陈旧而迷糊。老年人回忆中的三十年前的月亮是欢

国药准字H46020836

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,也可用于流行性感冒的预防和治疗。

请在医生指导下
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