

用人有道▶

安厦公司留人的魅力： 年薪 128 万挖不走高管

据常州网消息，受托于一家知名房企的上海某猎头公司被江苏安厦工程项目管理有限公司一位高管婉拒后，实在想不通，最后竟然直接跑到安厦公司总经理翟春安那儿找答案。

翟春安听到猎头讲述本公司高管面对从 88 万元一直涨到 128 万元的年薪一点不为所动的情况，并不惊讶，说：“他不会走的。”虽然，这位高管在安厦公司每年的薪水和福利总额超不过 40 万元。

那么，这个安厦公司的魅力来自何处呢？

掌门人分出一半红利

成立于 1997 年的安厦公司 2001 年改制后，通过建立现代企业制度逐步壮大。10 多年来一直兢兢业业，不断招兵买马，完善内部管理，建造公司大楼，购置各种设备，直到 2011 年 10 周年庆典时，才第一次拿出 100 万元现金进行分红。

按照股份比例，董事长和总经理分别应该分到 36 万元和 31 万元，但董事长夫人和总经理夫人刚刚到手的钞票还没捂热，就一个被拿走 18 万元，一个被拿走 15 万元。这些钱被董事长和总经理分给了在公司股份

较少或没有股份的高管，这个 6 万元、那个 5 元万，还有的 2 万元、1 万元。

二次分配让那些没有股份的公司骨干也同享分红喜悦。看到他们露出幸福的笑容，两位夫人乐了。大家都乐了，彼此的心也近了。

员工的事就是公司的事

“您的家庭有什么需要公司帮助吗？”目前拥有 280 多位员工的安厦公司，每年都会随机抽选 20 位员工对他们进行家访测评，开展家企共建活动。这是家访测评问卷上的第 9 个问题。

翟春安说，“在安厦的企业文化里，我们把员工也当作客户。员工的事，就是公司的事；员工的困难，就是公司的困难。但是，员工和家属都很知趣，很少有人提要求、讲困难，我们办公室主任很贴心，员工家里有什么情况和问题，她会比较关注。”

据悉，那位被猎头公司看中的高管，孩子升学时就曾遇到困难，但公司上下一起想办法，最后得到圆满解决。后来，这位高管倡议成立了职工互助会，让团队力量帮到更多员工。

目前，安厦公司引进、培养了大批人才，已经拥有 45 名高级工程师、3 名高级经济师和 45 名国家注册监理师、20 名国家注册造价师、12 名国家注册咨询师等高素质员工。

翟春安说，对于员工，钱很重要，但绝非唯一追求；而团队核心成员看重的，更不仅仅是物质……

（周瑾亮）

“工人先锋号”班长李玉霞谈如何管人

影响班组管理的深层次问题究竟是什么？带着这一疑问，5 月 22 日，笔者采访了获得全国“工人先锋号”的豫光制氧厂 10000 空分丙班班长李玉霞。

“有的班长，技术水平高，但管理水平十分有限；而有的班长，管理水平高，但技术水平却让人不敢恭维。我认为，干好班长的角色，要会‘干’，更要会‘管’。”李玉霞快人快语。

“我们班每天都要利用班前班后会组织学习工艺，特别是对较抽象的设备工作原理，如一些阀门的工作原理和 10000 氧透油冷却器原理，班长和分厂设备员结合，到设备仓库通过实物给大家讲解其原理及操作

注意事项。班组成员间采用岗位升级代理、班中亮点工作视频交流法，使班组成员的整体操作水平得到了迅速提高，会不会‘干’的问题迎刃而解。”

艺高人胆大。今年一季度，液氮价格走低，制氧厂决定减少液氮产量，增加氧气产量。李玉霞尝试改变工况操作，通过采用分阶段逐步减少旁通量的方法，提高氧气回收率，并有效降低了空压机负荷，每月可多回收氧气 14.4 万 m³，减少用电 200 度/小时，每月产生经济效益 72000 元。

“在会不会‘管’的问题上，我们坚持以文化管人。”李玉霞说，“文化管人，须强化员

工责任意识、学习意识和奉献意识。责任意识，就是保证空分系统的正常运行，保证全国最大的铝冶炼系统的供气，同时降低系统能耗，加大液体产品的产出；学习意识就是在学中干，干中学，每天进步一点点；奉献意识就是自动自发地工作，在工作中把各自的才能和潜力发挥到极致。”

制氧厂 10000 空分丙班始终如一坚持“居安思危”管理理念。在每月的空分讨论会上，要求每位员工每天须从安全、设备、工艺、生产等各方面假想一个事故，然后针对这一假想事故展开讨论：事故现象、产生原因、导致后果、处理及解决办法。他们已经积

累了 200 多项故障预测案例，对企业安全生产起到了防患未然的作用。

李玉霞与别的班长交流时说：“作为班长，干工作要比员工主动一点。不能让领导推推转转，拨拨动动。班组成员看不到、想不到、做不到的，作为班长应该能够看到、想到、做到。”

在豫光制氧厂组织的岗位练兵考试中，李玉霞多次夺得第一名。由于既会“干”更会“管”，她的班组，连续两年被公司评为年度“优秀班组”。今年一季度，他们又被公司评为季度“优秀班组”。

（屈联西 杨云峰 孙素霞）

比创新 比安全 比节能

张家港铜业为劳动竞赛注入新内容

近年来，面对经济发展新形势，张家港联合铜业公司工会着力为劳动竞赛注入新内容，使其真正成为广大职工施展才能、创造业绩的大舞台。

为改变传统式劳动竞赛思维和模式，公司工会积极调整思路，引导劳动竞赛由单一的体力型向体力与智力结合型、由单纯的生产型向生产与经营复合型转变，把创新意识和先进经验融入劳动竞赛活动。公司工会每年初专门下发创新劳动竞赛实施意见，组织全公司 50 多个岗位开展以创新为主题的劳动竞赛。

公司生产中心工会以专业技术人员为主体，开展了节能减排技术创新劳动竞赛。同时，以车间为单位组织全体员工开展“我为企业献计策”竞赛活动，两年来，动力车间开展的“献计策、降能耗、节成本”劳赛活动，技术改造和节能降耗节约资金达 1000 万元以上，大大降低了生产成本，使公司年生产利润不断增长。目前，除了“比产量”、“比速度”外，“比创新”、“比安全”和“比节能”已成为张家港联合铜业公司劳动竞赛的重要内容。

近年来，张家港铜业公司工会改变劳动竞赛由工会唱“独角戏”的模式，成立了专门的劳动竞赛委员会。在服务、销售、职工食堂等领域中，注重发挥机关工会的牵头优势，引导职工主动参与劳动竞赛，努力提高技能素质。目前，公司机关 8 个部门分别组织开展了各种类型的劳动竞赛活动，如服务客户、走访用户、树企业形象竞赛，专门制订了竞赛的实施方案，使竞赛活动开展得有声有色。

劳动竞赛同时催生了一批技术能手，为员工树立了学习的典范。竞赛活动创造“技术明星”，“技术明星”带动大效应，大效应实现大发展。据统计，仅 2012 年，张家港联合铜业公司通过岗位练兵、技术培训和技能比赛活动提升技术等级的职工达 700 余人；选树技能带头人 20 余人，技术人才（劳模）师徒结对 600 对，职工职业技能和综合素质得以普遍提升。

（吴铜俭）

（上接 5 月 23 日 3 版）

中国中小民营企业人力资源管理研究

■ 熊羽蒿

五、我国中小民营企业人力资源管理存在问题的解决方案

我国中小企业与西方发达国家的工业企业在创业初期有着类似的情形，他们经过几十年的建设和发展，不断地成长与壮大，所以形成了今天强大的工业群体。借鉴他们的经验与教训对于我国中小企业的发展是有益的。

（一）借鉴美国企业人力资源管理模式
美国是世界上工业发达国家的佼佼者，现代工业企业所产生的各种管理模式的发源地几乎来自美国。日本是世界工业强国之一，其地理位置与我国相邻，文化背景也有相似之处。他们的人力资源管理发展道路值得我国中小民营企业去参考和学习。

美国人力资源管理一般被认为是上世纪末形成的，至今仍是美国企业的显著特征，他是资本主义大规模生产的典范，其人力资源管理的模式主要有以下几个特点：

1、主要依赖外部劳动力市场配置人力资源

美国企业具有组织上的开放性，市场机制在人力资源配置中发挥着基础作用。企业对用人的需求，几乎在任何时候所需的任何人才，都可以在劳动力市场上，通过规范的程序招聘，或通过有目标的市场竞争，从其他企业“移植”，而企业过剩的员工，流向劳动力市场。

2、管理上的高度专业化和制度化
人力资源管理上，实现高度专业化和制度化。美国企业管理的基础是契约、理性，重视刚性制度安排，组织结构上具有明确的指令链和等级层次，分工明确，责任清楚，讲究用工规范并加以控制，对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。

（二）借鉴日本企业人力资源管理模式
经过第二次世界大战，日本的国民经济受到了毁灭性的破坏，但在二战结束后的短短二十年里，日本又成为了世界上的经济强国，日本经济恢复和高速发展时期形成了日本式的人力资源管理，是资本主义灵活大规模生产的典范。

1、强调员工的个人素质，以内部培训为

主的人力资源配置

日本企业具有用人上的相对封闭性，人力资源配置上，主要依靠内部培训。内部培训是满足企业对人力资源需求的主要方式。高素质的员工，经过系统的培训，在一般情况下都能胜任自己的工作。所以，在聘用员工时，特别强调基本素质，不看重个人具体技能。日本企业在员工的投资上是美国企业的 25 倍左右，这让日本企业特别看重自己的员工，跳槽的情况在日本是少见的。

2、严格管理同时又具有感情色彩
制度严格又讲究情感，务实之中又讲究形式，是日本企业管理的特色，也是人力资源管理特色。日本企业管理的基本是人际关系，重视富有弹性的制度安排，组织结构上具有含蓄的职务主义，侧重于靠人对企业进行控制。一方面有严明的纪律，另一方面又有一种含蓄、无形的约束。企业更侧重于通过树立信仰，潜移默化的影响员工，让其与企业目标保持一致。

3、物质激励与精神激励相结合的管理手段

日本企业与其他西方企业一样，物质激励是激励员工的主要手段。在强调物质激励的同时，日本企业又十分的重视精神激励的作用，这是有别于其他西方企业的显著不同。

人力资源激励上，强调精神激励对员工的影响。日本企业在重视外部激励的同时，广泛的使用内部激励，不发挥间接报酬的作用。采取终身雇佣制度，轻易解雇员工，除非职工犯了严重错误或触犯刑法，才会解职。领导和员工不断增加相互的信任感，努力创造一个友好的工作氛围，使员工产生安定感、归属感，满足感。

我国的中小民营企业正处于高速的发展之中，它有自己的独特之处，然而它高速的发展之下，仍有其不足之处。我们可以借鉴美国、日本等经济强国中企业的人力资源管理，取其可取之处，并结合我国中小民营企业的自身发展情况，来更好地、更稳地、更快地推动我国中小民营企业的发展。

六、结语

中国中小民营企业经过这几十年的发展，已初具规模，形成了现代企业制度的雏

形。但与西方企业先进的现代人力资源管理制度相比，从企业的外部生存环境，到企业的内部管理结构，从企业家自身的管理理念到人力资源管理模式等诸多方面，中国中小民营企业都存在着巨大的差距。这或许就是为什么我国的中小民营企业“生机勃勃”却又“管理混乱”的原因。

现代的人力资源管理制度在中国中小民营企业的人力资源管理中变得越来越重要，对此，我国的中小民营企业应有清楚的认识。在中小民营企业中建立现代人力资源管理制度，真正需要的是：

（一）企业的管理应以人为本，从实际出发。

（二）通过完善的绩效考评体系，建立能充分体现人才价值的薪酬体系，使企业员工的积极性得到不断提高和充分发挥。

（三）逐步建立良好的培训机制，保证企业员工的素质适应社会技术进步和发展的需要。

（四）人力资源管理中要建立良好的企业文化，让员工找到归属感，得到企业肯定的同时，肯定自己的企业。

综上所述，中小企业主们应认识现代人力资源管理在企业发展过程中的重要性。结合自身的实际情况在企业管理中引入现代人力资源管理制度。这样才能使企业壮大并可持续发展。

（全文完）

2013年6月6日
星期四
编辑 戴琳
主编 鲁敏

黄河之水天上来 ——写在河套酒业成立六十周年

连载 80 汉明 著

两馆一团一刊建设 ——软文化需要硬投入

河套酒业的酒文化不是炒作出来的，而是开掘出来的。

河套酒业的酒文化在开掘的过程中，重视把一种文化范式外化，使一种精神变成可观、可感、可饮的作品，最重要的举措是，河套酒业踏踏实实抓了“两馆一团一刊”建设，“两馆”是指酒文化博物馆和酒道馆，一团是河套酒业文工团，一刊是《河套酒文化》。

从河套酒业的牌楼，我们就能感受到河套酒业的文化。从牌楼进去，酒道馆，内蒙古酒文化博物馆，一字排三，让你感受到这里有悠久的历史企业文化积累史。进到厂区，能看到北方机械化程度最高、面积最大、生产能力最大的“北方第一窖”，企业的酒文化活动中心、“源远流长”球型雕塑、“公主泉”、“超越塔”、“酒神”等一系列具有河套酒业特色的历史人文景观和标志性建筑。

内蒙古酒文化博物馆是唯一一家企业兴建的省级博物馆，目前河套酒业在新建的五原制酒厂也兴建了博物馆，有厂必有馆，河套酒业对文化的重视达到了一个新的高度。

从写实到写意，从风景到风情，河套酒文化的建设同酒业生产一样非常注重基础工作，他们成立了河套酒文化研究会，定期出版《河套酒文化》杂志，杂志集中了作家、专家、书法家的文章和作品，有很高的文化品位。

文化是软的，但是越是软的项目，越需要硬投入。

文化看上去是虚的，但越是虚的，越需要做实。

在出色企业里“软的就是硬的”。文化传统本来是最软的东西，但是在优秀公司里即是最硬的。

文化要做实，但文化是特殊商品，文化要可消费，河套酒业之所以建设河套酒业文工团，张庆义亲自给厂歌写词，就是希望这种文化是可以参与、是可以传唱的。

河套酒业一位做企业文化的干事说，我们很幸运，张总是一个喜欢文化、懂文化又能够建设文化的人，如果不是一把手重视，河套酒业的酒文化开发不会有今天。

品味诗意 拒绝缩略——酒道馆印象

古琴，长桌。

诗歌，美酒。

大家来到河套酒业，一定要到酒道馆看看，酒道馆虽然不大，但是它刻画了诗书画酒不分家的中国古典文化人的生活状态，那就是淡泊宁静、品茗诗意。

“劝君更尽一杯酒，西出阳关无故人。”

“举杯邀明月，对影成三人。”

如果说，德国是哲学的国度，那么中国就是诗歌的国度，古典诗词是中国传统文化的精髓，中国古典文学中间成就最高、影响最大、最能代表我们中华民族文学特点的就是诗。而这种诗歌创作与品茗茶酒的饮食文化也有关系。雷达先生写过一篇文章叫《缩略时代》，表达了对这个时代的一些看法：

一个甘肃老农感慨地说，现在的人不管干啥，都要图个快嘛！我以为这是迄今为止关于我们时代最朴素、最一针见血的说法。

我却为我们的时代寻找一个印象式的命名，却一直找不到。贾平凹有一部著名的长篇曾用了《浮躁》的题目，意在隐括时代，在那时，尚不失为一种智慧的概括，可是现在还用“浮躁”已不够了。我终于想到了两个字，叫做“缩略”——缩者，把原先应有的长度、时间、空间压缩；略者，省略、简化之意。称我们的时代为“缩略时代”，更为准确。

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