

百胜人才战略：注重培养 搭建职业发展阶梯

“从放弃中山的公务员职位来到广州百胜,很骄傲 3 年后的我已成长为百胜中国的其中一名团队领导。”10 月 31 日,百胜餐饮集团广东财经大学宣讲会上,毕业于此校的范昊如是说。

近日,百胜将在全国近 200 所高等院校开展校园宣讲会及路演活动。区别于只着眼争夺高材生的“掐尖”式招聘,百胜更注重潜力发掘与人才培养,坚持不靠“钓鱼”靠“培养”的人才储备机制,向即将步入职场的 2015 届毕业生提供职位。

关注学习能力和工作态度

当晚宣讲会现场,有的学生表示自己已有求职焦虑症,对自身能力不足和没有自信,担心自己达不到用人单位的要求。这份疑虑让不少缺乏信心的大学生面对招聘广告时望而却步。

“无论你的履历是丰富的还是‘一张白纸’,百胜都欢迎你来应聘我们的储备经理项目,因为百胜最关注的是每个人的学习能力和工作态度,这才是成为我们日后优秀餐厅经理的最大潜力所在。”百胜广东人力资源部总监陈惠向在场所有跃跃欲试的大学生发出了邀请。

广州肯德基最年轻的区域经理胡志方现场担任主讲嘉宾,他介绍,由于欣赏肯德基的人性化管理,他在 2002 年加入百胜,经过努力,年仅 30 岁就成长为管理整个天河区肯德基餐厅、营业额过亿的年轻区域经理。

在与学生分享成长经历时,胡志方说:“我在进入公司前经常去岗顶的肯德基就餐,



有一次刚好看到餐厅的管理组我在身边辅导员工。他的态度和耐心让我很震撼,这跟我原来所接触的管理方法和企业文化完全不一样。”后来他特别留意,发现在不同的肯德基餐厅里,这种一对一的辅导模式和企业文化都是如出一辙。“现在职场新人通过加入百胜‘领军人物养成计划’,可以边学边做,通过实践历练、导师制的辅导支持,刚毕业的大学生逐步成长为未来的商业领军人物。”

多位学子坦言,百胜吸引他们的是世界 500 强光环背后的发展前景、晋升空间。

100%内部培养 提升长远晋升空间

作为连锁餐饮零售的“黄埔军校”,百胜集团现已拥有完备的毕业生培养体系,员工的成长规划和职业未来清晰可见。同时,百胜餐饮集团注重招募和培养青年人才,百胜营运管理团队中没有空降兵,100%内部培养和提升,阶梯性职业发展通道,使员工有

更长远的发展空间。

百胜餐饮集团中国事业部首席人力资源官罗淑莹告诉记者,百胜的人才储备体系绝不是把最好的学生“钓走”,而是为所有进入百胜的青年学子提供扎实完善的培训发展体系,帮助他们每一位都成长为百胜乃至整个行业都需求的优秀人才。

“无论是校园活动或校园招聘,百胜所投入精力的,从来不是完成昙花一现的互动指标或短视功利的招聘目标,而是帮助他们从校园开始就树立职场发展愿景,至投身社会后又为他们提供更长远的发展晋升空间。”罗淑莹剖析百胜集团珍视人才、重在培养的理念。

近年来,百胜在人才战略上注重培养的模式已在全国性校园活动中广泛开展。“对话百胜”活动是面对面解答择业困惑的好平台;暂无就业压力的大三学子,可参加已连续举办了第 4 年的“百胜班”;而更低年级的同学也可申请成为“百胜校园大使”,在实践中提前熟悉招募应聘和职业发展知识。

四年,成为商业领军人物

宣讲会现场,最吸引学子的就是百胜为大学生量身定做的“领军人物养成计划”。通过零距离对话,学子全面了解变身“领军人物”的四步——

第一步:开始的 8 至 12 个月,成为储备经理。到工作站训练,通过品质管理、值班管理等课程学会并胜任在某一个班段餐厅的运营工作,年轻人需要掌握工作中的沟通能力、协调能力。

第二步:12 至 18 个月,副经理阶段。学习订存货管理、人力资源管理、领导力等课程,掌握预测整合,合理配置人力物力资源,进一步深入管理餐厅运作。

第三步:在工作第三年成长为资深副经理。年轻人将深入学习值班管理、利润管理及餐厅的训练,注重领导力培养,向经营型人才转型。

第四步:年轻人全面提升经营管理能力并发展创新力,向团队领袖型人才转型,成为一名餐厅经理。

值得提及的是,成为餐厅经理并不是终点。据百胜集团方面介绍,不少员工在完成“领军人物养成计划”后,可以继续晋升到更高餐厅营运经理的职位,甚至成为总经理;有的则加入了百胜的“彩虹计划”,转岗到其他岗位上;还有的自己做老板,经营起自己的肯德基餐厅。而这个计划走出来的学员,都是既有实践经验又有经营管理能力的领军经理。即便以后不在百胜工作,其他企业也争相聘请。(张西陆 任飞)

入职前先上斯坦福大学 重构人才金字塔 世茂启动“金牌实习生”

9 月 23 日,15 名世茂“金牌实习生”走进位于美国斯坦福大学,开始游学之旅。之后的两周里,斯坦福土木工程系的多位教授根据课题的设置要求,与学员们共同分享房地产行业中的创新性与可持续性,让学员们在正式踏入行业前更多地学习创新思维及宏观视角。这是世茂策划实施的 2014 年重头人才计划项目,名为“TOP OFFER 金牌实习生”。

“金牌实习生”计划从 5 月开始正式启动,世茂从清华大学、北京大学、浙江大学、上海交通大学、同济大学等 16 所高校招募选拔了 120 名在校优秀学生进入世茂进行暑期实习。8 月,世茂召集各项目实习生集聚上海,以打造世茂 MINI MALL 公共卫生区域为课题举办了复赛决赛两轮实战选拔。九月,15 名通过两轮 pk 脱颖而出的实习生赴斯坦福学习。

世茂为何把创新视角作为这些年轻人前往斯坦福学习的重中之重?世茂集团董事局副主席许世坛道出了他的想法:“年轻人的创新特质是最吸引我的。行业正处处于一个颠覆传统的发展阶段,我们必须不断创新,才能自如应对各种挑战,促进企业自身和行业的长足发展。世茂愿意为大学生提供这样的平台,是出于对人才的重视。企业的竞争,归根结底是创新型人才的竞争。”

基于这样的人才理念,世茂从基层人才的储备开始,展开了一场重构企业人才金字塔的浩大工程。

从 Buy 到 Build

在斯坦福,学员们对课题表现出浓厚的兴趣。斯坦福土木工程系 Michael Iepech 教授要求学员们以更大的专业跨度空间与战

略思维高度完成位于美国中心城区一处商业地块的开发设想,相对于在国内的 MINI-MALL 公共卫生区域的实战要求,升级版的课题,更多是从创新前瞻、战略运营等宏观角度为开发投资决策服务。在 Michael Iepech 教授的指导下,学员们协作完成的项目获得了斯坦福校方、美国房地产企业高管、世茂集团高管等中外评审团的高度认可。带队赴美学习交流的世茂集团执行董事廖鲁江在结业典礼上说:“在完全陌生的国度,面对这个相对有难度的项目,你们用 7 天的时间完成了相当于一个月的工作量,这种抗压能力和工作激情让我看到了你们无限可能的未来。”

一位参加了金牌实习生比赛的学生说:“4 天时间完成一个 40 平的 Mini Mall 洗手间创意设计、采购、实体搭建,我第一次经历这样脱离校园、完整落地的高难度项目实操,学到了很多东西。我们参赛的团队,有过质疑,有过争执,但更多的是合作。这会是我们人生中一段重要的经历。这个比赛,让我们更加深刻更为全面地认识了世茂,被世茂的用人理念所打动,很少有一家企业能提供这样一个开放、有活力的工作平台。能去美国固然好,但能留在世茂更重要。”

金牌实习生,是世茂对人才金字塔基层建设的一个侧影。事实上,世茂近几年来在人才储备上的策略已大跨度调整。“以前的世茂,是以招聘有社会工作经验的人为主。那个时候世茂发展得快,留给我们培养人才的周期没有那么长,我们需要快速的 Buy(招聘人才),Build(内部培养),以及 Borrow(借人才),这三个 B,构成世茂人才的供应链。早期世茂主要是 Buy,后来开始重点招聘应届毕业生,更注重 Build。”世茂集团人力资源部负责人刘明广表示。

给企业注入 90 后“新鲜血液”

为了形成系统的应届生招聘,世茂形成了专门针对校园招聘的“新睿力”、“新世力”计划。即按照营销、非营销两类人才进行基础人才储备与培养。2013 年,世茂集团通过“新睿力、新世力计划”共引进毕业生近 300 人,按照人力资源部门制定的计划,到 2015 年,世茂集团两类应届生将占到主管及以下员工总数的 50%。在未来,越来越多的企业管理者也将来自于这些应届生当中的佼佼者。

但光把人引进门是远远不够的,如何将这些招进来的“毛坯生”磨练成真正的人才?

2014 年 9 月是世茂“馒头文化月”,这是世茂培养与带教员工的一个内部项目,来自于英文 Mentor(意为“指导人”,音译为“馒头”)。在应届毕业生的带教计划中,“馒头”们会通过与岗位匹配的一个工具包,帮助“毛坯生”快速学习工作规范 and 标准,加速融入企业文化和工作环境。“90 后员工在职场上喜欢做其他人没有做过的新工作任务,并且这样的任务最好不是轻易能完成。世茂的创新 DNA 天然为他们提供了适合他们发挥特长的平台。这次‘金牌实习生’项目里,实习生们复赛和决赛的 Pk 课题就是做实体 MIMI MALL 公共洗手间,这个任务他们在别的企业不可能做过,也没有前人做过。所以极大满足了他们希望通过挑战来挖掘新空间、新功能的心态。”世茂负责招聘的人力资源总监梁斌同时也是“金牌实习生”项目的主要发起人。

此外,世茂正在逐步强化跨职能轮岗的人才发展体系,帮助员工拓宽视野,培养资源整合能力。“有很多跨职能训练出来的员工,最后成长为项目总、职能总。因为这样的

跨职能培训,对房地产行业这样一个行业本质就需要整合多种资源而言,其员工的长远发展十分有必要。”

重构企业人才金字塔

为了不让人力资源成为集团高速增长瓶颈,世茂制定了三个层次的人才体系打造计划:除“新世力”和“新睿力”两个校园招聘培养计划外,还有“领导力训练营”及“中生代计划”。其中,“中生代”是社会招聘培养计划,“领导力训练营”则是内部中高级管理者培养计划。

翻看世茂人力资源档案,在中高级人才引进中,有一个明显的特点,2012 年以后,跨行业人数迅速增多,尤其以互联网 IT 行业转至世茂的员工居多。“一方面,IT 行业发展成熟度远高于地产行业,对于互联网行业的人才我们抱着欢迎与相互学习进步的态度。另一方面,世茂本身就是一个极具创新精神的企业,从互联网行业而来的具有创新思维、跨界思维的人才选择世茂,侧面证明了他们对我们企业创新氛围的认可。”刘明广说。

找到人,还要留住人。今年上半年诸多房企高管离职和跳槽,成为行业新闻,世茂的高管们却无一离职。是什么让企业能保持如此大的员工忠诚度?在刘明广看来,主要是三个方面加强了人才黏性:一是世茂的工作氛围宽松,鼓励员工大胆创新,不怕员工犯错,包容性强。二是良好的成长空间及合理的激励机制。三是将员工关怀落到实处,世茂的员工福利对行业人而言颇具吸引力。

储备创新型人才,三个层次的人才链条,加上真正落实“以人为本”理念的留人、用人之道,正帮助世茂逐步构筑起更加坚实的人才金字塔。(任民)

苹果公司 计划在中国建“大学”

新浪消息,苹果公司正预计将其美国库比提诺总部的苹果大学扩展至中国。苹果公司副总裁兼苹果大学校长乔尔·波多尔尼(Joel Podolny)正在面试一些候选人,并为中国苹果大学寻求校长。

苹果大学(Apple University)在 2008 年成立,此计划由乔布斯和前任耶鲁大学商业学院院长波多尔尼共同发起,主要目的是培养中层管理人员,让苹果文化不会随着重要高管的流失而消失,来满足苹果公司内部不断增长的用户需求,

苹果大学扩展至中国,将是苹果首次将大学项目扩展至其他地区,意味着苹果希望在销售和运营之外更多地融进中国市场,苹果很多供应商的总部都在中国,相信中国苹果大学的主要目标是培训产品工程和生产相关人才,而不仅仅是销售和运营。

波多尔尼此前还曾经负责苹果全球人力资源部,今年初,他将人力资源部职位交给了丹尼斯扬·史密斯(Denise Young-Smith),这样他可以将重点放在不断增长的苹果大学项目中。

据说,苹果公司 CEO 蒂姆·库克(Tim Cook)在最近与中国零售部门员工开会时确认了该计划。库克提到,中国苹果大学的目标是为了让苹果中国员工和经理,让他们了解公司的“传统和文化”。苹果是一家向前看的企业,而不是停滞不前,他不希望美国和中国之间存在太大的鸿沟。

过去几年中,苹果在中国的增长非常快,iPhone 和 iPad 销量高达数百万。库克频繁访华,与员工见面、与政府官员交谈并访问苹果供应链。苹果在中国约有 5000 名员工,分布在零售、运营、营销等各部门。目前,苹果在中国有 12 家零售店,未来两年内将增加至 40 家,还准备在中国建立研发中心。(皮诺)

太钢城市家具中标晋中市市政建设项目

本报讯 10 月 14 日,在山西省晋中市住房保障和城乡建设管理局不锈钢公交候车亭采购项目中,太钢成功中标。

2013 年以来,太钢设计制作的城家具已广泛应用于太原市的中环路、建设路、长治路、府东街、并州路等主要街道,取得了较好的社会效益和经济效益。

在了解到晋中市市政改造的需求后,太钢主动邀请晋中市城建主管部门及相关单位参观太钢城市家具主题展示路,并组织相关人员多次实地考察,反复沟通交流,结合道路特点不断改进设计,突出了与街景的融合,体现了实用性。

此次中标的公交候车亭将使用在晋中市榆次区顺城街、汇通路、锦纶路等主要道路上。顺城街是榆次区的东西主干道,集中了政务、教育、医疗、文化、商业等公共服务设施。汇通路是榆次区连接太原、晋中同城化的主干道。锦纶路是南北向快速主干道,是进出榆次区东大门的关键道路。(靳军)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

苹果前首席布道官盖伊·川崎:吸引住员工的 10 个有效方法

成功的领导者明白与顾客和员工保持牢固关系的重要性,吸引客户也很重要。但是如果认为一个心灰意冷、没有敬业精神的员工有吸引客户的想法就太傻了。适当地运用吸引力将使老板变成站在更高水平进行激励的领导者。

以下是吸引员工的 10 个有效方法。

1.提供 MAP(即英文 Mastery,Autonomy,Purpose,意思是知识、自主权和目标)如果说金钱不是人们喜爱自己工作的首要原因,你可能觉得这违反常理。虽然如此,但是当几个其他因素聚在一起时,结果显示它们确实比金钱更重要。在畅销书《动力:关于激励的惊人真相》中,作者平克(Daniel H. Pink)阐明了员工真正想从雇主那里得到东西,这些东西可以简单地描述为:有机会为了高于自我的目标而自主工作,并在工作的同时不断掌握新技能。

这并不意味着你不需要向员工支付足够的薪水,而只是说 MAP 能真正地吸引员工。在掌握了应该付给员工多少薪水的同时,掌握 MAP 三个方面的关系,以及在各个方面如何给员工提供机会也非常重要。在这些方面你只需要付出很少或几乎不用付出什么成本,但收获却是非常大的。

2.授予员工做正确事情的权利相信员工会为了客户的利益做出正确的决定,给员工自主工作的自由,这种高水平的信任与授权将使他们做出最好的工作表现。如果你制定了繁琐的规章制度,想要更多地防止损失而不是取得收益,将使员工不堪重负,这样你也就是在阻止员工为了客户的利益而最好地工作。这意味着你的员工会感到心灰意冷,同样的,你的客户也会心灰意冷。如果你授予员工做正确事情的权力,他们就会有良好的自我感觉,从而将始终吸引住他们的客户。

3.对自己成绩与员工态度的评判大多数管理者对员工成绩的评判都比对自己成绩的评判要严厉得多。而一个有魅力的管理者所做的恰恰相反。做一个对自己的成绩比对员工的成绩更加严厉的评判者。

“宽以待己,严以律人”这种惯常的做法只会让你陷入一个错误,即,很少看自己行为的缺点,而只会把注意力放在员工的缺点上。如果在很长一段时间内,员工的成绩都低于平均水平,你需要考虑问自己几个问题:是我们用错人了吗?还是我们的培训出了问题—不要常常因不确定而姑且相信自己。

4.首先强调你自己的缺点

评判是一回事,改正则是另外一回事。没有人是完美的,你也不例外。你自己的工作本应该怎样做得更好一点,对这个问题进行过深思之后,你可以开始讨论员工的改进问题。在这一点上,德鲁克(Peter Drucker)的话再正确不过了,他说:“我们很多所谓的管理都只是让员工的工作变得难做了”。自我批评是魅力的强大组成部分,一个能自我批评的表率也会成为鼓舞员工的源泉。

5.任劳任怨字典中对任劳任怨的定义是这样的:“毫无怨言地忍耐一段时间精神上、身体上、或情感上的困难”。如果你正在进行一项足够伟大而重要的事业,毫无怨言的忍耐可能会是经常发生的事情,在这件事情上,你也需要给员工做出表率。使员工们需要知道你们也会做一些艰难而备受委屈的工作。

6.己所不欲勿施于人你会回复所有的电子邮件吗?你想去复印文件吗?或者去倒掉垃圾?整理偶然的混乱?你都是很早到办公室,然后很晚离开吗?如果不是,那么要求员工做到这些就有点苛刻了。

如果对于员工的日常工作你可以建立同理心,并表明你会在他们旁边支持并帮助他

们,吸引你的员工就会变得容易。这是管理风格的一个重要指导原则,它不仅增加吸引力,而且会增加信任度与忠诚度,而这三者的结合是一个无价之宝。

7.对取得的成功进行庆祝在组织取得了一定成功的时候,应该进行适当的庆祝。在取得成功(或遭遇失败)之后继续毫不松懈地工作很少会产生价值。如果你正在努力地强调集体成就是不是个人成就,就应该记住这一点。但是不要失去理智而举办一些显得过火的、铺张浪费的庆祝。在奢华昂贵的地方进行庆祝,请明星来表演,都会给员工传递错误的信息,而且浪费金钱。员工会被有趣而有特色的庆祝活动所吸引,而不是奢侈豪华的庆祝。

8.指定一个提反面意见的人几年前来,天主教会都会指定一个代言人,来对圣徒资格候选人提出反面意见。这种方法将改善组织职能,提高工作质量,从而实现组织目标。反过来,它也可以使员工的生活变得更好,并使他们在这个过程中被吸引。如果员工真的感到心灰意冷,他们可以与这个专门提反面意见的人进行交谈,然后他们会知道打破现状真的是可以的。

9.表现一下你的喜欢

确保你已经向员工明确的说明,你今天需要他们,明天仍需要他们,从而将他们吸引住。如果你认为由于现在的失业率很高,你就可以相应的减少对员工的争取和吸引,那么你就错了,不仅是原则上的错误,而且是因为真正的人才永远都是短缺的,你要么争取到他们,要么就只能失去他们。

10.谨慎地使用金钱这并不是说你不应该给员工公平而满意的报酬。然而,金钱可能真的会成为吸引力的敌对面。员工真正的工作动力是什么?是因为报酬?还是因为他对公司的产品真的充满信心?

真正的人才能够在其他地方找到更有意义的工作,同时还可能得到更高的报酬。如果金钱成为吸引力的唯一来源,你就麻烦了。你甚至可以将你的员工想得和志愿者一样:他们没有你必须满足的经济需求,同时他们随时都可以离开。注意想想在一个可持续性的基础上,如何将他们管理好。给他们以清晰、有帮助的反馈。对他们的工作与努力给予适当的认可。让他们感觉被重视。

(作者:盖伊·川崎,苹果前首席布道官 翻译:魏利)