

【中国人力观察案例库】

Best Practices & Innovation in HR

人力资源管理

创新最佳实践

沃尔玛中国 | 尚德电力

GE中国 | 九龙云天

多样屋家居 | 阿尔卡特朗讯中国

中国移动客服(广州)中心 | 盛大网络

CCDI悉地国际 | 莱尔德集团

刘 磊 张淑芳 主编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

中国人力观察案例库

人力资源管理创新最佳实践

刘 磊 张淑芳 主编

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书采用案例编写的方式,介绍了10家知名企业在人力资源管理创新的最佳实践项目。这10家企业分别为500强公司、大型国有上市集团以及高速发展的民营企业,包括:沃尔玛中国、GE中国、阿尔卡特朗讯中国、中国移动广东公司客户服务(广州)中心、盛大网络、尚德电力、九龙云天、CCDI悉地国际、多样屋家居、莱尔德集团等。

本书内容全部为原创,由项目实践者亲自阐述;在编排上采用了公司简介、项目概览、高管访谈、专家点评的形式,案例生动,语言流畅,通过他们在人力资源管理创新项目实施中的经验总结,开启更多企业管理创新的思路。

本书适合企业管理者、人力资源从业者以及高校工商管理专业师生参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理创新最佳实践/刘磊,张淑芳主编.

—上海:上海交通大学出版社,2012

ISBN 978-7-313-08646-4

I. ①人… II. ①刘… ②张… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第125995号

人力资源管理创新最佳实践

刘磊 张淑芳 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海颀辉印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:9.25 字数:140千字

2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

ISBN 978-7-313-08646-4/F 定价:45.00元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-57602918

前言

在过去的两年里,我们走访了近百家企业,了解他们在人力资源管理创新方面的最佳实践。其中一些优秀企业的人力资源项目令我们耳目一新。

在深入研究这些企业的管理实践时,我们也同时在思考一个问题:为什么这些优秀企业在人力资源管理方面可以不断创新,并获得员工的认同和积极参与?虽然他们的行业、所有制形式、公司发展战略以及人力资源管理策略各不相同,但他们后面似乎有一些共性的特征在推动着它们的成功。这些特征是什么?我们试图总结。直到前不久,看到著名咨询公司德勤的人力资源顾问在探讨员工忠诚度问题时,提出了一个“人才联接(connection)模型”(参见《德勤人力资本咨询季刊》总第十一期),我们似乎找到了部分答案。

德勤的这个“人才联接模型”反映了三方面的联接,并在我们走访的一些优秀企业中得到了印证。

首先是“人与人的联接”,主要指企业通过一系列的机制,加强员工之间的沟通,合作和互助,以加强员工与员工之间纵向和横向的联接。

沃尔玛中国组织员工向女性楷模学习,在上海、大连、福州、北京等城市举办“成长之路”分享会,让员工面对面地向榜样女性学习“软知识”、隐性规则等,同时通过视频节目“分享时刻”专栏访谈榜样女性,在公司建立“丽人智囊团”,“良师益友为女性员工延伸人际关系网络”等项目。

其次是“人与公司愿景的联接”,即让员工感觉到对公司愿景与使命的认同,并且产生在此工作的成就感。

“健康创想”是GE的业务战略,也是企业社会责任战略,内容包括通过医疗创新降低医疗成本,提升医疗质量,让更多的员工享受到医疗保健服务,为员工提供更好的工作环境。GE将“健康我先行项目”作为其健康创想战略的重要组

成部分,在全球范围内开始推行,通过创新、科学、实效的健康管理体系来关怀员工及家庭成员的身心健康,获得了员工对公司战略的认同。

利益捆绑及共享机制是实现“人与公司愿景的联接”的另一重要举措。

盛大采用游戏的经验值管理系统来作为企业绩效激励系统。通过科学的设计与评定,全面改造员工的个人发展和回报(工资、奖金、福利等)体系,真正调动员工的主动性和积极性,让员工把自身的发展命运牢牢掌握在自己的手中。

最后是“人与公司资源的联接”,即尽量向员工开放公司的资源平台,鼓励内部专家与员工进行持续的绩效沟通,建立 e-learning 及知识管理平台,让员工在遇到困难时能很容易地获取公司的支持。

阿尔卡特朗讯中国建立内部人才市场,旨在通过内部人才市场提供资源二次分配的机会,促进人力资源配置的优化,使得资源按照市场规律,向优质业务和先进技术流动。公司向员工开放内部资源平台,将合适的人放到合适的岗位上,最大限度地善用人力资源。

德勤的人才联接模型反映出一个规律:人才联接,作为企业文化和人才管理的新内涵,有别于传统意义上单一强调员工对企业的忠诚度,它更加关注的是员工与雇主间的双向关系。人才联接,其意义在于扩大员工在公司的交际圈,通过公司各种资源的有力支持,给予员工必要的辅导及利益融合,使得员工真正认同企业文化及发展愿景,并将其作为自己的奋斗目标。这样,公司与员工之间的“黏性”得到有力增强,同时促进了相互协作和工作效率,最终得以保留和发展员工。

或许很多企业对于这个规律有所了解,但是对于如何将这个规律运用到管理实践中并为企业创造出良好的效益,还缺乏头绪。于是我们萌生了一个想法,将我们走访过的一些优秀企业的最佳实践记录下来,写成一本书,让更多的企业去学习和借鉴。经过近半年的整理和编写,终于完成了这个愿望。

在此衷心感谢上海交大出版社的提文静主任、刘佳琼编辑及她们的同事,因为他们的努力工作,本书得以如期顺利出版。此外,还要衷心感谢沃尔玛中国的罗燕、方斌、夏芳,中国移动广东公司客户服务(广州)中心的李琛、曾钰、孟鑫芯,多样屋家居的龚玲玲,尚德电力的季莎,万古科技的张莉等朋友在资

料整理和素材收集方面给予的帮助和支持。最后对汇融网的杨青、刘珪、毛功缘、张晶,美满电子的 HRBP 王飒莉、英国太阳联合保险公司的人力资源总监王威等朋友给予的支持一并致谢。

本书是中国人力观察案例库的第一本书。今后,我们还将根据读者的需求陆续出版相关书籍。欢迎广大读者提出宝贵意见和建议,也诚邀有识之士参与进来,与我们共同策划、编写和出版。

刘 磊

2012 年 5 月于上海

目 录

最佳实践一 沃尔玛中国：让女人做主

1

仅仅六年时间,杜丽敏就从一名财会主管成为沃尔玛深圳山姆会员店的总经理,之后又不断被提升,2011年已经被提升为沃尔玛中国山姆营运副总裁。她更加忙碌了,一年有200多天的工作时间都是在外出差。而每次出差回来,她照样做家务、煲汤,让自己和老公有家的感觉。杜丽敏笑言,这种家庭和工作的平衡也得益于沃尔玛长期以来对女性的关注。

最佳实践二 GE 中国：健康我先行

13

2011年3月22日,GE迎来自2009年推出“健康创想”战略以来的第3个“全球员工健康日”。就在当天,GE分布在全球160个国家的29万多名员工,从伦敦到阿布扎比,从纽约到约翰内斯堡,从新德里到北京,在公司统一部署下,全体员工暂停工作两到三个小时,把腾出来的时间用来参加锻炼,做身体机能测试和学习营养保健知识。

最佳实践三 阿尔卡特朗讯中国：内部人才市场化

25

姚凯(化名)在公司工作已有十年,但是近来却有第一天上班一样的兴奋,早上出门,头发、衣服理了又理。根据公司与姚凯双方认可的领导力发展计划,姚凯将从销售运营岗位调动到采购管理岗位工作,以提升其在供应商管理、商业谈判、项目管理等方面的经验和能力。姚凯感慨道:“以前做乙方,觉得不容易,现在做甲方了,发现也不容易,我会提醒自己经常换位思考。虽然有挑战,但这是锻炼自己的最好途径,我觉得我离梦想又近了一步。”

最佳实践四 中国移动广东公司客户服务（广州）中心：碎片化学习 39

2011年8月12日早,话务一室新员工洪宝云在等公交车,城市交通网络谁也说不准,可能是1分钟,也可能是半小时,所等的公交车才会来。此时此刻,他打开手机,在线阅读手机电子化业务知识课件、查看接收到的新员工培训业务小知识拇指短信、复习昨天同步录制沉淀下的分章节课件;打开学习网站互动留言、和新同事聊聊培训心得。一天下来在等地铁、排队吃饭等间隙中,洪宝云就积累了相当于1个课时的学习时间。

最佳实践五 盛大网络：用游戏管理员工 53

李远(化名)是盛大的一名普通员工,根据他的综合情况,刚入职时被评定为30职级(SD30),月工资是5000块钱,对应的起始经验值是2000点。今后,他在盛大工作的每一天,只要完成本职工作,就会自动增加经验值2点。这样获得从SD30晋升到SD31所需要的500点需要250个工作日,大概是1年的时间。但事实上,仅仅8个月,李远就依靠做项目提前拿到了这500点。而基本的薪酬也由5000元钱涨到了5250元钱,增加的经验值还以奖金形式获得了奖赏。

最佳实践六 尚德电力：淬炼管培生 65

袁飞,2011年7月大学毕业,怀着心中的梦想和对新能源事业的热爱,正式加入“尚德首期管理培训生项目”。作为管理培训生的他,在轮岗的第一阶段是生产运营模块。在制造部三个月的时间里,他每天待在生产线上的时间均达五个小时以上。轮岗的第二阶段,他来到了全球供应链模块,在近六个月的时间里,他不但学习了采购控制和管理知识及供应链下各部门间的关联,而且还独立完成了采购项目,从开发供应商到最终的合同签订。现在的他,已然从一名刚毕业的稚嫩学生,转变成了职场中兢兢业业的工作者。

最佳实践七 九龙云天：人力资源战略地图 79

在九龙云天人力资源战略地图的左中下部分,出现一个年度人力资源盘点模块。通过这个模块,公司于每年度对主管以上人员进行盘点,了解当年公司所有主管级以上人员在现任岗位上的胜任能力和典型的行为风格,同时回顾其员工过往三年的绩效评估成绩作为参照依据。如果经过盘点,超过目前岗位胜任能力的人员,可规划在1~2年推荐提升,或可在3~5年提升,一方面用于发展

新业务的人才储备,另一方面为现有领导岗位储备继任者。

最佳实践八 CCDI 悉地国际: 人才跨界

93

何谓跨界? CCDI 集团总部人力资源营运中心总监樊建伟说:“简单归纳,跨界就是做一些原来你不敢做的和你可能不擅长做的事情。这与一般企业的轮岗还是有些区别的,一般意义上的轮岗都是让你做相关联的岗位,而跨界,则更像是让你做貌似毫不相关的另一个岗位,就好比是让厨子尝试去做木匠的活儿。”而事实上,做财务管理的转型去设计事业部做项目管理,学建筑画图的改行来做人力资源管理,结构工程师去做营销规划,这些看似不太靠谱的角色转换,在 CCDI 这个平台上已经习以为常了。

最佳实践九 多样屋家居: 心文化运动

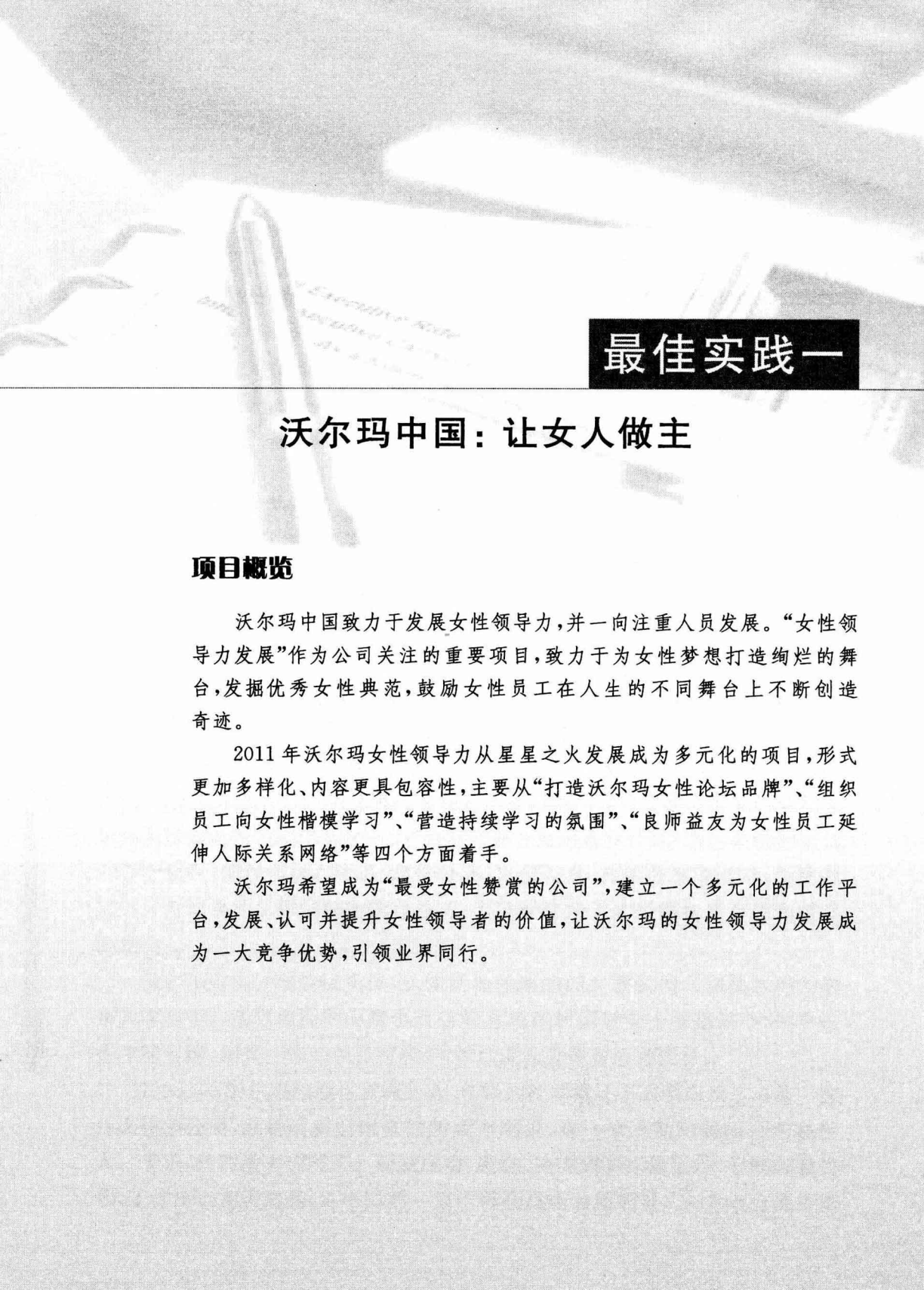
109

2011 年 9 月 29 日清晨 8 点 50 分,秋高气爽,多样屋总部的伙伴们正在为迎接新的一天举行着晨礼仪式。当天担任晨礼嘉宾的是来自工务部的新伙伴王海,这是他进入多样屋以来头一回担任嘉宾。面对公司所有伙伴,他有些紧张,颤声地向大家问好:“亲爱的多样屋伙伴们,大家早上好!”“好,非常好,YEAH!”当听到在场的伙伴热情的呼应后,王海变得自然多了,接下来的话语中明显地有了自信。短短的十分钟,王海不仅仅是在克服自己的怯场,锻炼自己的语言表达能力,更是将自己介绍给伙伴们的一个最好途径。“晨礼”是 2011 年度多样屋“心文化”运动中众多项目的一个缩影。

最佳实践十 莱尔德集团亚太区: 人力资源信息集中管控

125

2008 年年中,在对万古科技及其人力资源管理软件进行了科学分析的基础上,莱尔德集团亚太区选择了万古科技 SaaS 服务模式的 eHR 系统作为其亚太区的人力资源和薪资管理系统的解决方案,集中管理了包括中国大陆、中国台湾、中国香港、印度、马来西亚、新加坡、韩国和日本等国家和地区的近万名员工。四年过去了,莱尔德集团借助万古科技的 eHR 系统完全实现了亚太地区薪酬集中处理,为莱尔德集团亚太区节约了大量的人工成本,消除了信息孤岛状态,大大提高了企业人力资源管理水平。



最佳实践一

沃尔玛中国：让女人做主

项目概览

沃尔玛中国致力于发展女性领导力，并一向注重人员发展。“女性领导力发展”作为公司关注的重要项目，致力于为女性梦想打造绚烂的舞台，发掘优秀女性典范，鼓励女性员工在人生的不同舞台上不断创造奇迹。

2011年沃尔玛女性领导力从星星之火发展成为多元化的项目，形式更加多样化、内容更具包容性，主要从“打造沃尔玛女性论坛品牌”、“组织员工向女性楷模学习”、“营造持续学习的氛围”、“良师益友为女性员工延伸人际关系网络”等四个方面着手。

沃尔玛希望成为“最受女性赞赏的公司”，建立一个多元化的工作平台，发展、认可并提升女性领导者的价值，让沃尔玛的女性领导力发展成为一大竞争优势，引领业界同行。

公司简介

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在美国阿肯色州成立。经过四十多年的发展,沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商,多次荣登《财富》杂志世界500强榜首及当选最具价值品牌。

目前,沃尔玛在全球27个国家开设了超过10 000家商场,下设69个品牌,全球员工总数超过200多万人,每周光临沃尔玛的顾客达2亿人次。2012财政年度(2011年2月1日至2012年1月31日)销售额达4 439亿美元,比2010财年增长5.9%。2012财年,沃尔玛公司和沃尔玛基金会慈善捐赠资金累计3.418亿美元、物资累计6.163亿美元。2011年,沃尔玛公司再次荣登《财富》世界500强榜首,并被《财富》杂志评为“2011年最受赞赏企业”。

沃尔玛于1996年进入中国,在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。目前沃尔玛在中国经营多种业态和品牌,包括购物广场、山姆会员商店、社区店等,截至2012年5月1日,已经在全国21个省、4个直辖市的142个城市开设了374家商场,在全国创造了超过100 319个就业机会。

2011年2月,沃尔玛在北京召开以“舞动奇迹”为主题的沃尔玛第三届女性领导力论坛。来自总部的管理层及全国各地的女性店长约200名女性参加了这个论坛,这是沃尔玛的女性领导力盛会。事实上,沃尔玛中国目前10万员工中,有60%~70%的员工是女性,有41%的管理层是女性,而在2011年新晋提升的副总裁、高级副总裁中有5名是女性。

“她时代”让女人做主

早期的零售行业中有一种成见,认为女性主管不像男性主管那样可以自由迁移,而“男性经理可以干更多体力活”,这就使得很多优秀的女性主管能力得不到很好的发挥。沃尔玛则认为,实际上女性也可以成为出色的管理人员,所以,沃尔玛公司对男女员工一视同仁,并尽一切可能多招收女性从事重要职位的工作,这使沃尔玛很受女性的欢迎。

沃尔玛针对女性员工有一个TMAP(Targeted Management Acceleration Program),中文名称为“目标管理者加速培养计划”,这一计划是沃尔玛全球培训体系中最具特色的课程之一。“目标管理者加速培养计划”通过系统的培训和学习项目,例如心连心项目、高管分享、良师益友、知识分享等活动,加强总监人才库同事的工作经验和领导技巧,为目标管理人才提供相互合作和联系的机会。

沃尔玛这项计划的成功推出,使世界各地的妇女踊跃加入到沃尔玛的销售大军当中。沃尔玛深圳山姆会员店的总经理杜丽敏女士就是被TMAP这种生动有趣、别具一格的项目所吸引,最后成为公司高级管理者。

1995年,沃尔玛刚刚在深圳开业,年轻的杜丽敏还不太明白沃尔玛是一家什么样的公司,只是听美国回来的亲戚介绍说,有一家不错的美国公司在招人。于是,杜丽敏去面试了。面试成功,最终,她得到了这份工作,但同时被告知,工作地点在香蜜湖(即中国第一家山姆会员店的原店址)。17年前的香蜜

湖没有地处市中心的繁华,有的只是杂草丛生。“这就是我们要开的店吗?”当她和同事一起热火朝天地搭货架(尤其是夏季多雨的深圳,摆在户外的购物车经常被淋湿,需要一遍遍地重新擦干)时,杜丽敏所有的疑惑在“并肩作战”中消除。

仅仅六年时间,杜丽敏就从一名财会主管成为沃尔玛深圳山姆会员店的总经理,之后又不断被提升,2011年已经被提升为沃尔玛中国山姆营运副总裁。她更加忙碌了,一年有200多天的工作时间都是在外出差。而每次出差回来,她照样做家务、煲汤,让自己和老公有家的感觉。杜丽敏笑言,这种家庭和工作的平衡也得益于沃尔玛长期以来对女性的关注。

工作中的“大女人”,生活中的“小女人”,这就是真实的杜丽敏。在她心中,零售是个“细活儿”,格外看重细节。女性的细腻感情,也让杜丽敏和同事有了某种心理默契。“我会经常进行换位思考。比如,在北方即将开业的山姆会员店,需要南方一位女性骨干前去支持,若她的孩子恰好面临高考,正处于需要母亲的时候,这时就要换位思考,看能不能为对方着想了。”

以杜丽敏为代表的沃尔玛女性高管已经成了一种现象。不管是内在的修养还是外在的形象,沃尔玛的女性领导者都有明显的领导力和影响力,所以员工和供应商都愿意与这样的女性领导者合作,她们有才干、专业,而且非常有感染力,她们的那种热情会传染给别人,这是女性领导力非常重要的一个因素。

据了解,沃尔玛有一个非常有名的“三米微笑”原则:它要求员工做到“当顾客走到距离你三米范围内时,你要温和地看着顾客的眼睛向他/她打招呼,并询问是否需要帮助”。同时,对顾客的微笑还有量化的标准,即对顾客微笑时要露出“八颗牙齿”,因此如果是女性员工自然在这方面很有优势。

有专家说,中国已进入“她时代”。因为随着中国女性在职场和家庭地位的提高,未来消费市场很大程度上掌握在女性手中。尤其是在城市,女性享有更大的经济独立性和消费选择,她们不仅可以决定如何花自己的钱,还对如何支出家庭收入有重要影响力。沃尔玛现在有80%~85%是女性顾客,如何在未来持续吸引她们至关重要,而沃尔玛的女性发展战略,将与沃尔玛可持续发展战略一样,成为沃尔玛全球未来的重要发展项目之一。

女性细致和柔美的气质,在沃尔玛这样一家零售服务型企业中发挥了重

要的作用。女性管理者如此高的比例也证明了零售行业的特性：更多的是跟人在打交道，适合女性开展工作，可以发挥女性温柔的特质，更多地去关爱顾客。在沃尔玛中国的很多部门，女性员工撑起了半边天，她们在这个开放的平台上，绘声绘色地演绎着一台出色的好戏。

本土化策略发展和成就大量女性管理者

沃尔玛中国女性管理者众多，与沃尔玛的人才本土化策略有很大关系。与其他美国公司不同的是，沃尔玛的本土化做得非常好。沃尔玛中国有近 10 万名员工，其中超过 99.9% 是中国人，而且培养了大量本土化的人才，从这个角度看，沃尔玛更像一家中西合璧的公司。在沃尔玛中国，高层是不用必须说英文的，会议现场提供了同声翻译。在沃尔玛的体系中，只要你了解这个市场，有很好的理念，可以管理好这个团队，那么语言不是问题。

在沃尔玛全球 210 万员工的工牌上，都印有相同的一句话：“我们的同事创造非凡”，这体现了沃尔玛最有特色的企业文化，它每时每刻都在提升员工的自豪感，激励员工做好自己的工作。沃尔玛奉行尊重个人，包括尊重多元化，尊重不同的背景、学历和经历，也尊重不同人的想法，即要去包容和理解别人。

而尊重个人的另一方面体现在管理者对于员工的服务心态，这在沃尔玛有个专门的口号叫“公仆领导”，这其实是源自沃尔玛总部“领导即服务”的更加中国本土化的说法。

韩夏林第一次参加沃尔玛中国的年会是在 2004 年，那时她加入沃尔玛刚刚半年，她坦言那次在深圳举行的年会让她印象非常深刻，也让她对沃尔玛的文化有了更深刻的认识。那次年会有沃尔玛中国两三千名员工参加，当这两三千名员工在体育馆一起进行著名的“沃尔玛欢呼”时，现场的气氛让她感到很震撼：“这么大的一家公司能够让这么多员工都激情澎湃，富有朝气和激情，你会真正体会到平等和尊重，这种感觉是你在其他企业里感受不到的。”

长期以来，沃尔玛的企业文化使沃尔玛公司的同仁紧紧团结在一起，他们朝气蓬勃，团结友爱。下面是沃尔玛公司特有的欢呼口号，从中可以感受到一

种强烈的荣誉感和责任心。“来一个 W! 来一个 M! 我们就是沃尔玛! 来一个 A! 来一个 A! 顾客第一沃尔玛! 来一个 L! 来一个 R! 天天平价沃尔玛! 我们跺跺脚! 来一个 T! 沃尔玛, 沃尔玛!”

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外, 他们经常会做出近似疯狂的行为来吸引同仁的注意, 让顾客和同仁觉得趣味横生。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿可称为典型代表, 有一次他答应如果公司税前净利润达到 8%, 他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司税前净利润达到 8%, 的确超出了他的预料, 于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞, 当时被报界大肆曝光。公司副董事长曾穿着粉红色裤袜、戴上金色假发, 骑着白马在本特维拉闹市区招摇过市。

通过这些有趣的游戏, 不仅使沃尔玛员工和领导人员之间更加亲切, 使他们觉得情趣盎然, 而且还是一种最好的宣传和促销的手段。沃尔玛的企业文化是在小镇上发展时就逐渐形成的。公司成长之后, 沃尔玛仍然不忘鼓励人们在店里制造欢乐气氛, 共同为社区增添生活的乐趣。培养团队意识, 即使有时与宣传和促销商品没有关系。

完善的人才培养与发展体系加速女性管理者成长

在管理界, 沃尔玛多次被评为最适宜工作的公司之一, 而且也是美国多年最大的私人雇主公司, 可以说, 沃尔玛获得这种荣誉是和它完善的人才培养体系分不开的。

沃尔玛十分关注人才多元化以及人才的培养和发展。在门店人员里, 部分员工是通过内部转职或者升职而来, 部分员工通过招募新鲜血液进行填补, 还有部分通过招募新毕业的大学生, 他们都将各自的新鲜想法带到企业里。各种不同背景的员工在一起, 最大化地激发创造力和良性竞争。沃尔玛中国从 1998 年就开始实施见习管理人员计划, 即在各高等院校举行 Career Talk (职业发展讲座), 吸引大批优秀的应届毕业生, 然后为他们提供系统的专业培训, 并输送到相应的工作岗位上。此举为公司增添了新鲜血液, 极大缓解了公司业务高速扩展对人才的需求。

沃尔玛认为, 员工是公司最宝贵的财富。基于文化的人力资源管理就

是要突出人对沃尔玛的重要性。为此，沃尔玛的人力资源战略早已由“吸纳、保留、发展”人才转变为“留住、发展、吸纳”人才。这不仅仅是语序的改变，更表明了沃尔玛对保留、发展公司内部人才的侧重，而不再强调传统的招聘人才。

及时发现人才，并积极创造良好的环境以最大限度开发员工的潜力，正是沃尔玛的人才观。如何留住、发展、吸引高素质人才是这家公司人力资源部门日常工作的重心。在工作思路，沃尔玛将可持续的人才培养计划与员工个人发展计划(IDP)相结合，建立了一个清晰的流程。

首先，每年4月进行人才大盘点，了解当前岗位的胜任状况及高潜力人才储备状况等；其次，制订继任计划。通过核心指标的跟踪，管理未来业务发展下的岗位储备人才。

接着，各部门召开人才发展会议。由人力资源部和业务部门的高管们共同讨论该部门、该区域的人才培养计划和培训计划。

年底，跟踪各项人才培养 KPI(关键绩效指标)。在各部门管理层的考核项中，除了业绩，人才培养也会占一定比例。

这一整套流程保证了沃尔玛的人才供应链，通过内部造血持续地输送人才。作为公司“留住人才、发展人才、吸纳人才”的基本人才战略之一，沃尔玛一直致力于创建一个可持续发展的用人策略，并鼓励员工在公司内部发展。除了为员工提供充足的培训和发展机会，帮助员工实现个人目标外，沃尔玛同



员工是我取得成功的基石，对于员工的管理，我在思想上保持着尊重的态度。

——沃尔玛创始人 山姆·沃尔顿

时在公司文化上、组织架构设置上、内部管理上加以配合,将员工个人能力和组织战略相融合,让员工与公司一起共同成长。

员工的培训和人才发展,其实对于沃尔玛来讲就是梯队建设、人才通道,为公司持续发展提供人才供给。从员工个人的角度来说,沃尔玛会有一些专业的课程、专业的培训项目提供到员工每个人。同时督促员工的上司去做好员工的辅导,这在沃尔玛叫做 coach(导师),或者是叫 mentor(良师益友),然后辅导每个同事,让他们能够迅速地达到沃尔玛的标准要求,能够迅速地在他们职业生涯的通道里成长。

沃尔玛的培训体系和人才发展体系非常完善,它会为每个员工量身定做被称为“IDP”的个人发展计划,这个计划包括:员工的强项、弱项和不足是什么,然后由员工的上司和员工本人一起来制定行动改善计划。这个改善计划制订后,培训部门就把这名员工放到一个被称作“3E”的学习模式里面,包括 Education(课堂学习)、Exposure(经验交流)和 Experience(实践),这是一个完整的体系。

沃尔玛的培训十分全面,各公司必须在每年的9月份与总公司的国际部共同制定并审核年度培训计划。从对刚刚加入公司新员工的入职培训,到普通员工的岗位技能培训和部门专业知识培训,到部门主管和经理的基本领导艺术培训,到商场副总经理以上人员的高级管理艺术培训、传奇客户服务培训、培训员培训、沃尔顿学院培训,沃尔玛的培训计划几乎涵盖了零售业经营和员工管理的方方面面。

各种培训中又分为很多小的培训。例如,对新人职的员工,在入职的第1天、第60天分别会有侧重点不同的培训。因为沃尔玛认为,员工入职后的这几个时间点是非常关键的时期,培训一定要配合员工各个时期的心理变化和员工对公司、业务了解程度的变化。

针对不同的层级,沃尔玛会有不同的培训课程。刚入职的员工会接受沃尔玛文化培训,以及根据各自不同岗位进行专业领域培训,新任职的管理层会有基础的领导艺术课程,做到中层管理者会有 WI(沃尔顿学院)课程,更高级别的管理者会有高级领导艺术课程,以及相对应的零售商业知识的学习项目,学习内容和学习模式呈阶梯状,不同级别的员工会有不断的实践,以对沃尔玛的文化和理念有更深入的理解。