

摇一流企业人力资源案例全集(八)

作者 赵一声 编著

出版社:中国电影出版社

字数 圆园园千字

分类: 企业管理 原经验 原研究 原当代

版权所有 北京烱子工作室

出版日期: 西元 年 月

书号：隹丹昇原苑京武远西原西想愿员原员

内容提要

以服从、忠诚、主动和敬业的精神投向于一项事业,这就是人身上所体现的高贵品质,完成“需要完成的任务”把信送到,再完成“应该完成的任务”带加加西亚的回信,这就是一种精神,也是一个民族、一个国家、一个企业、一个单位孜孜以求需要树立的精神和作风,是我们每个人身上应该具备的品质和意识,这也正是所有公司领导组织公司干部、职工学习的目的,以追求一个勤奋务实、积极向上的良好氛围,使企业和员工得到双赢的目的。

目 录

第一章摇美的集团	圆
广东美的集团的用人之道	圆
美的集团 :最看重人才的发展潜力	远
美的制冷团队是这样锻造的	员
美的 :胜者为王	愿
美的 :低调文化 ,张扬战略	圆
通往变革成功之门的捷径	圆
第二章摇奥克斯	圆
变阵的奥克斯 ,当真“变”了吗?	圆
奥克斯为什么没有推出“白菜”手机?	猿
奥克斯吴方亮 :做大的感觉真好!	猿
奥克斯企业文化全案剖析(一)	源
奥克斯企业文化全案剖析(二)	缘
奥克斯企业文化全案剖析(三)	远
奥克斯企业文化全案剖析(四)	远
奥克斯企业文化全案剖析(五)	远
奥克斯企业文化全案剖析(六)	远
奥克斯企业文化全案剖析(七)	远
奥克斯企业文化全案剖析(八)	远
奥克斯企业文化全案剖析(九)	远

奥克斯企业文化全案剖析(十)	愿
----------------------	---

第一章摇美的集团

广东美的集团的用人之道

在广东美的集团,人力资源被看做是企业的第一资源,是企业发展壮大决定性因素,“美的”总裁何享健提出的口号是:“宁愿放弃 1000 万元销售收入,绝不放过一个有用之才。”在这样的人才观的指导下,“美的”的管理层非常重视每年从高校招聘优秀毕业生的工作。

近年来,在激烈的人才争夺战中,美的集团更是加大了引进优秀毕业生的力度,接收应届大学毕业生的数量逐年递增,层次也逐年提高,1998 年招聘毕业生 1000 人,其中硕士生 100 人,本科生 700 人,专科生 200 人;1999 年招收毕业生 1000 人,其中硕士生 100 人,本科生 700 人,专科生 200 人;2000 年接受毕业生的总量激增到 1200 人,其中硕士生 120 人,本科生 800 人,专科生 280 人。“美的”在全国 100 所重点院校设立“美的奖学金”,每年拿出 100 余万元奖励成绩优秀的在校生,既支持了教育事业,也扩大了在高校的影响。国内名牌高校毕业的 100 人和其他能独当一面的人才,一进“美的”大门就可以享有年薪 10 万元人民币的优厚待遇,普通高校的上述人才也有 1 万元的年薪。

为了抢筑新世纪的人才高地,占领家电行业的制高点,美

美的集团把 2004 年应届毕业生的招聘计划提前进行 ,早早就 “兵分六路 ,全面出击” ,到国内各大高校安营扎寨 ,举办校园招聘 ,并在去年 5 月上旬就完成了全部招聘计划。据了解 ,此次招聘活动美的集团共 “订购” 应届毕业生 2 万人 ,其中硕士研究生达到了 3000 人。“美的” 最高决策层认为 :这个消息比 2004 年销售收入超过 100 亿元更令人鼓舞。

青睐素质高、综合能力强的毕业生

这几年 ,美的集团接收毕业生的学历层次不断提高 ,这反映了企业发展对高层次人才的需要。但是 ,青睐高层次、高学历的毕业生并不等于就完全把专科层次的毕业生拒之门外 ,从上面的数据中也可以看到 ,美的集团每年还是接收一定数量的大专毕业生。“美的” 人力资源部的一位负责人说 :“相对来说 ,专科生进企业的门槛可能要高一些 ,但只要他确实有很强的能力和很高的素质 ,或是企业急需的特殊人才 ,我们也会一样会敞开大门。”

“不惟学历是举” 也从一个侧面反映了美的集团的选人标准 ,不是很在意毕业生的学习成绩 ,而是更看重其综合素质和能力 ,尤其要考查其有没有发展潜力。

正因为看重毕业生的发展潜力 ,所以美的集团比较青睐名牌大学、重点高校的毕业生 ,他们认为 ,受学校整体氛围的熏陶 ,重点大学的学生综合素质相对来说还是要高一些。这几年,“美的” 招收的毕业生大多来自清华大学、哈尔滨工业大学、华中理工大学、西安交通大学、上海交通大学、中国科技大学等著名学府。

因为是一家电子科技企业 ,所以美的集团需求量最大的是两类人才 :一类是从事技术工作的电子科技方面的科研开

发人员,一类是从事经济工作的企业经营管理和市场营销人员。相应的,这两类专业及与之相关的专业的毕业生是“美的”最主要的招聘对象,而对纯文科的毕业生需求较少。

美的集团招聘毕业生多是采取到高校开现场招聘会的形式,现在也开设了网上招聘。一般是报名学生先投递简历,人力资源部门看完简历之后确定面试名单,进行面试之后再根据不同岗位的需要组织笔试,笔试的试题一般都是和求职学生应聘岗位的业务相关。

除非是与国际业务有关的岗位,美的集团对从事一般性工作的员工的外语水平没有特殊要求,本科生只要达到大学英语四级就可以了,也没有专门的外语考试。

据介绍,为了达到美的集团发展规划所要求的“保持15%以上的年增长速度”,“美的”在未来几年还将大规模引进高层次人才,预计“美的”的新员工将以每年增加15%的速度增长,高层次人才占员工总数的比例也会越来越高。

企业背景:广东美的集团,其前身是1985年靠3000元集资款创办的一个乡镇塑料生产小组,现在是中国最大的家电生产基地和出口创汇基地之一,年产家用空调100万台,商用空调10万台,电风扇100万台,电饭煲100万只,微波炉100万台,1994年销售收入超过10亿元,在中国家电行业具有举足轻重的地位。

“能者上,庸者下”的用人机制

如果只把人才引进来,而不能合理使用,不仅不能发挥人才的作用,还会造成人才的浪费。

由乡镇企业发展而来“美的”,最初在用人方面不可避免地受到家族和地域的制约。“美的”曾作为全国第一个有博

源

士加盟的乡镇企业而名闻全国,可这位博士后来因在企业中不能用其所学又悄然退出了,这件事给了“美的”决策层很大震动,也使他们明白了合理开发人力资源的重要性,于是开始有计划地招聘引进人才,打破“人缘、亲缘、地缘”的枷锁,建立“能者上,庸者下”的用人机制。

如今的“美的”建立了开放而富有竞争的创业环境:加盟“美的”企业的可以自报家门,原原你有什么本领,能干什么;同一岗位如有两个以上的人看中就以“打擂”方式确定谁上,而胜利者也只是暂时的;半年以后(最多一年),一个岗位有新的挑战者出现,那么再设“擂台”……“美的”内部把这叫做“改相马为赛马”。“美的”中层以下的岗位,几乎处处都是赛马场。

“能者上,庸者下”,在企业内部掀起不小的波澜。有些被“剥夺”了岗位的“元老”找到当家人何享健总裁,说他“喜新厌旧”、“过河拆桥”……而何享健却不怒不恼地让秘书搬来一台电脑,对气势汹汹的来者们说:“试试看,你们谁能玩得转它?谁行,明天就官复原职!”这些只有小学、初中文化的“元老”们你看我、我看你,无言以对……

合理的人力资源开发机制不仅使美的集团引来了金凤凰,也给了金凤凰施展才华的广阔舞台。从新加坡国立大学毕业的工商管理硕士朱彤,在加盟美的集团后不久就被任命为人力资源部部长,主持全面工作。顾炎民博士,1985年获美国芝加哥大学社会学硕士学位,1987年获美国哈佛大学社会学博士学位,曾任美国纽约新英格兰公司顾问。为了拓展海外市场,美的集团通过多方工作将其招至麾下,顾炎民现任美的集团企划投资部特聘高级项目经理,从事

企业投资策划分析工作。记者曾问过顾炎民博士和朱彤：在“美的”干得开不开心？两位的回答是：所学之长有用武之地。

每个员工都会有培训机会

美的集团很重视员工的继续教育，每一个员工都可以得到培训机会，集团也根据每一个员工的个人发展情况，为其制订培训计划，安排培训。据介绍，“美的”每年有逾四成以上的员工参加各种形式的培训，每年选派逾千多名员工参加海外培训。

除了把员工送出去培训之外，“美的”还经常从高校请来老师为员工讲课，并和清华大学合办了一个远程教育班。

此外，“美的”集团非常鼓励、支持员工个人参加各种学习，对于一些员工攻读在职硕士、第二学位，集团不仅不限制，而且还给予经济奖励，只要员工最后能取得学位、毕业证，其学费就由集团来负担。

美的集团：最看重人才的发展潜力

在广东美的集团，人力资源被看做是企业的第一资源，是企业发展壮大决定性因素，“美的”总裁何享健提出的口号是：“宁愿放弃五百万元销售收入，绝不放过一个有用之才。”在这样的人才观的指导下，“美的”的管理层非常重视每年从高校招聘优秀毕业生的工作。

近年来，在激烈的人才争夺战中，美的集团更是加大了引进优秀毕业生的力度，接收应届大学毕业生的数量逐年递增，层次也逐年提高，从2005年招聘毕业生1500人，其中硕士150人，

本科生 苑源人 ,专科生 圆人 ,就 怨怨年招收毕业生 圆源人 ,其中硕士 员人 ,本科生 圆源人 ,专科生 员人 ,圆园园年接受毕业生的总量激增到 远缘人 ,其中硕士 缘人 ,本科生 缘人 ,专科生 猿人。“美的”在全国 员所重点院校设立“美的奖学金”,每年拿出 远余万元奖励成绩优秀的在校生,既支持了教育事业,也扩大了在高校的影响。国内名牌高校毕业的 酝月粤和其他能独当一面的人才,一进“美的”大门就可以享有年薪 员园万元人民币的优厚待遇,普通高校的上述人才也有 愿万元的年薪。

为了抢筑新世纪的人才高地,占领家电行业的制高点,美的集团把 圆园园年应届毕业生的招聘计划提前进行,早早就“兵分六路,全面出击”,到国内各大高校安营扎寨,举办校园招聘,并在去年 员圆月上旬就完成了全部招聘计划。据了解,此次招聘活动美的集团共“订购”应届毕业生 远愿人,其中硕士研究生达到了 怨愿人。“美的”最高决策层认为:这个消息比 圆园园年销售收入超过 员园亿元更令人鼓舞。

青睐素质高、综合能力强的毕业生

这几年,美的集团接收毕业生的学历层次不断提高,这反映了企业发展对高层次人才的需要。但是,青睐高层次、高学历的毕业生并不等于就完全把专科层次的毕业生拒之门外,从上面的数据中也可以看到,美的集团每年还是接收一定数量的大专毕业生。“美的”人力资源部的一位负责人说:“相对来说,专科生进企业的门槛可能要高一些,但只要他确实有很强的能力和很高的素质,或是企业急需的特殊人才,我们也会一样会敞开大门。”

“不惟学历是举”也从一个侧面反映了美的集团的选人

标准,不是很在意毕业生的学习成绩,而是更看重其综合素质和能力,尤其要考查其有没有发展潜力。

正因为看重毕业生的发展潜力,所以美的集团比较青睐名牌大学、重点高校的毕业生,他们认为,受学校整体氛围的熏陶,重点大学的学生综合素质相对来说还是要高一些。这几年,“美的”招收的毕业生大多来自清华大学、哈尔滨工业大学、华中理工大学、西安交通大学、上海交通大学、中国科技大学等著名学府。

因为是一家电子科技企业,所以美的集团需求量最大的是两类人才:一类是从事技术工作的电子科技方面的科研开发人员,一类是从事经济工作的企业经营管理 and 市场营销人员。相应的,这两类专业及与之相关的专业的毕业生是“美的”最主要的招聘对象,而对纯文科的毕业生需求较少。

美的集团招聘毕业生多是采取到高校开现场招聘会的形式,现在也开设了网上招聘。一般是报名学生先投递简历,人力资源部门看完简历之后确定面试名单,进行面试之后再根据不同岗位的需要组织笔试,笔试的试题一般都是和求职学生应聘岗位的业务相关。

除非是与国际业务有关的岗位,美的集团对从事一般性工作的员工的外语水平没有特殊要求,本科生只要达到大学英语四级就可以了,也没有专门的外语考试。

据介绍,为了达到美的集团发展规划所要求的“保持15%以上的年增长速度”,“美的”在未来几年还将大规模引进高层次人才,预计“美的”的新员工将以每年增加15%的速度增长,高层次人才占员工总数的比例也会越来越高。

企业背景:广东美的集团,其前身是1985年靠集资100元集

资款创办的一个乡镇塑料生产小组,现在是中国最大的家电生产基地和出口创汇基地之一,年产家用空调 100 万台,商用空调 15 万台,电风扇 150 万台,电饭煲 100 万只,微波炉 100 万台,1994 年销售收入超过 10 亿元,在中国家电行业具有举足轻重的地位。

“能者上,庸者下”的用人机制

如果只把人才引进来,而不能合理使用,不仅不能发挥人才的作用,还会造成人才的浪费。

由乡镇企业发展而来“美的”,最初在用人方面不可避免地受到家族和地域的制约。“美的”曾作为全国第一个有博士加盟的乡镇企业而名闻全国,可这位博士后来因在企业中不能用其所学又悄然退出了,这件事给了“美的”决策层很大震动,也使他们明白了合理开发人力资源的重要性,于是开始有计划地招聘引进人才,打破“人缘、亲缘、地缘”的枷锁,建立“能者上,庸者下”的用人机制。

如今的“美的”建立了开放而富有竞争的创业环境:加盟“美的”企业的可以自报家门,原原你有什么本领,能干什么;同一岗位如有两个以上的人看中就以“打擂”方式确定谁上,而胜利者也只是暂时的;半年以后(最多一年),一个岗位有新的挑战者出现,那么再设“擂台”……“美的”内部把这叫做“改相马为赛马”。“美的”中层以下的岗位,几乎处处都是赛马场。

“能者上,庸者下”,在企业内部掀起不小的波澜。有些被“剥夺”了岗位的“元老”找到当家人何享健总裁,说他“喜新厌旧”、“过河拆桥”……而何享健却不怒不恼地让秘书搬来一台电脑,对气势汹汹的来者们说:“试试看,你们谁能玩

怨

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

得转它？谁行，明天就官复原职！”这些只有小学、初中文化的“元老”们你看我、我看你，无言以对……

合理的人力资源开发机制不仅使美的集团引来了金凤凰，也给了金凤凰施展才华的广阔舞台。从新加坡国立大学毕业的工商管理硕士朱彤，在加盟美的集团后不久就被任命为人力资源部部长，主持全面工作。顾炎民博士，1985年获美国芝加哥大学社会学硕士学位，1987年获美国佛罗里达大学社会学博士学位，曾任美国纽约新英格兰公司顾问。为了拓展海外市场，美的集团通过多方工作将其招至麾下，顾炎民现任美的集团企划投资部特聘高级项目经理，从事企业投资策划分析工作。记者曾问过顾炎民博士和朱彤：在“美的”干得开不开心？两位的回答是：所学之长有用武之地。

每个员工都会有培训机会

美的集团很重视员工的继续教育，每一个员工都可以得到培训机会，集团也根据每一个员工的个人发展情况，为其制订培训计划，安排培训。据介绍，“美的”每年有近4000名以上的员工参加各种形式的培训，每年选派100多名员工参加海外培训。

除了把员工送出去培训之外，“美的”还经常从高校请来老师为员工讲课，并和清华大学合办了一个远程教育班。

此外，“美的”集团非常鼓励、支持员工个人参加各种学习，对于一些员工攻读在职硕士、第二学位，集团不仅不限制，而且还给予经济奖励，只要员工最后能取得学位、毕业证，其学费就由集团来负担。

美的制冷团队是这样锻造的

一个充满惰性的组织 ,必然是一个老人充斥的世界 ;一个常变常新的组织 ,必定会使人才脱颖而出。

1995年 ,美的实行业务部制改革 ,将经营中心下移 ,实现了组织扁平化 ,同时完成了从销售到营销、从生产向顾客的两大转变 ;1996年 ,美的从以前的 远大事业部变身为 怨大事业部 ,被外界戏称为“九头鸟” ;1998年 ,美的再次大变身 ,将其核心业务部门整合为股份公司直属的小家电事业群和空调领军制冷事业本部。

1998年 苑月 ,美的高层召开秘密会议 ,在美的向外界发布的有限信息中 ,明确表示要将核心业务整合为小家电事业本部和制冷事业本部 ,其中的制冷事业本部由美的副总裁方洪波挂帅 ,目前 ,美的制冷由美的家用空调、美的商用空调、美的冰箱三大业务版块组成 ,同时 ,美的制冷拥有独立的技术研发中心、本部工厂和芜湖制造基地、国内和海外两大营销公司。美的制冷的形成 ,实际上反应了美的集团战略调整的基本完成。在家电行业利润下降 ,竞争日益加剧的情况下 ,美的整合内部资源 ,重新构架产业体系 ,目的是提高综合竞争力。

日益清晰的面孔

在初步完成战略调整后 ,美的制冷在人力资源配置方面的支持力度空前。前不久 ,美的制冷高层团队全体亮相 ,这在一向低调的美的尚属第一次。多年来 ,美的制冷在市场上叱咤风云 ,但其各级经理人见诸公众媒体者极为罕见 ,而此次美的制冷高层的集体亮相 ,也颇令外界注目。

当美的制冷团队露出水面的时候，人们感兴趣的也许是：这些人是谁？他们都有些什么样的经历？

方洪波 1962岁，美的制冷事业本部掌门人兼家用空调事业部总经理，原为美的空调事业部总经理，美的集团副总裁。毕业于华东师范大学，现在南京大学读博士。

刘亮 1961岁，美的制冷本部商用空调事业部总经理，原为美的空调事业部国内营销公司总经理。毕业于镇江船舶学院，现为新加坡国立大学 1994月粤。

吴文新 1968岁，美的制冷本部家用空调事业部副总经理兼任顺德工厂总经理，原为美的空调事业部制造本部总经理。毕业于华中科技大学，现为澳洲国立大学研究生。

王伟 1964岁，美的制冷事业本部海外营销公司总经理，原为美的空调事业部海外营销公司总经理。毕业于北京第二外国语学院，现为中欧国际工商学院研究生。

李东来 1963岁，美的制冷本部冰箱公司总经理，原为美的空调事业部总经理助理兼营运发展部总监。毕业于西安交通大学，现为澳洲国立大学研究生。

张权 1965岁，美的制冷事业本部财务部总监，原为美的空调事业部财务部总监。毕业于暨南大学，现为澳洲国立大学研究生。

王金亮 1962岁，美的制冷事业本部国内营销公司总经理，原为美的空调事业部国内营销公司副总经理兼华东区域总监。毕业于福建师范大学。

随着他们的面孔日益清晰，我们对照发现，其职业生涯发展历程与美的发展几乎同步，是巧合还是必然？

“在美的的海中游弋”

美的制冷高层团队中的很多人经历都很复杂,有人称自己为“在美的的大海中到处游弋的鱼”。

美的制冷的领军人物方洪波本人就是一条到处游弋的鱼。在到美的空调以前,方洪波曾在美的做过内刊记者、公关科长、老总秘书。在内心深处,方洪波肯定有过很多人生设想,但是,如果没有后来的美的变革,方洪波不一定知道自己游弋的那片水域在海的何方。在 1995 年美的的变革中,方洪波被推到了前台。当时美的空调由于种种原因,市场占有率从全国第三跌落到第七,总裁何享健决定起用不到而立之年的方洪波。方洪波上任伊始,便大力推行营销体系的扁平化,一年之内再造美的营销体系,完成了从销售到营销、从生产向顾客的两大转变,使当年美的销售额增长达 100% 以上。在此变革中,方洪波得以崭露头角,其出色的战略设计能力后来也得以充分发挥。短短 2 年间,方洪波完成了其职业生涯发展的飞跃。

1995 年的美的冰箱公司总经理李东来是一条“快鱼”。对自己游弋江湖的经历,李东来胸中别有丘壑。美的空调事业部成立之初,李东来参与了美的空调营销管理变革,担任营销管理科长。随后他在美的空调进一步规范管理体系,这使他成为国内营销公司的管理部长;当美的空调加强战略和文化管理,以价值观牵引组织和个人时,李东来则成为空调事业部营运发展部部长;再后来,就成了冰箱公司总经理。

对于自己的“步步高升”与美的发展历史的惊人巧合,李东来常问自己:这是因为自己特别优秀吗?李东来告诉我,在他认识的人中,其实有很多人比他能力更强,但是,由于他们没有获得机会,所以不会有大的成就,而自己很幸运,能够在

美的这个高速发展的企业中 ,获得一般人难以得到的机遇。

美的制冷高层的其他人员 ,其职业生涯的发展 ,大都受惠于美的的不断变革。在美的制冷中层 ,目前的各部门经理、各地分公司经理中 ,绝大部分都是在当年的市场变革过程中历练而成的 ,而此次美的的战略调整 ,也将会为更多的人提供进一步发展的机会。

企业的变革使未来充满变数 ,而正是这些变数 ,为经理人创造了无数的机会。在美的制冷本部 ,这一规则得到了恰如其分的诠释。

个人的发展超出预想

谈到自己的职业生涯发展历程 ,现任美的制冷国内营销公司总经理的王金亮感受颇深 ,王金亮刚进美的的时候 ,公司准备派他到分公司开拓市场 ,王金亮心中惴惴不安 ,因为当时各地的业务员大部分还是顺德人 ,很排挤外地人 ,外地业务员很少有回来的 ,基本是自生自灭。王金亮形容自己当时是“踏上了一条不归路” ,他当时为自己盘算了一下 ,希望在三年内可以当上分公司副经理。结果 ,他到分公司还不满三个月 ,美的便进行了事业部制改革 ,更换了以前的大部分分公司经理和业务员 ,王金亮在此次变革中一下子成为分公司经理 ,大大超过自己当初的设想 ,后来 ,王金亮一步步做到了销售科长、副部长、市场总监 ,直至今天的营销公司总经理。

在很多场合 ,王金亮从不讳言自己得益于美的用人制度的不断突破。美的有一句顺口溜 :~~1984~~年代靠顺德人 ,~~1984~~年代靠广东人 ,~~1984~~年代靠全国人 ,~~1984~~世纪靠世界人。王金亮的感受是 ,如果不是美的用人制度的变革 ,自己根本无法想像能在三个月内做到分公司经理 ,也更无法想像能有今天的位置。

同样对自己超常发展感到意外的,还有现任美的制冷海外营销公司总经理王伟,王伟来到美的时,刚好赶上美的实行事业部制变革。刚来不到一周,王伟就被委以对外贸易的重任。不久,又被委任为海外销售科长,以至西班牙分公司经理。今天,王伟谈起自己的发展历程,充满了对美的的感恩之情。王伟认为,正是美的建立在充分放权基础上的信任,以及赛马而不相马的机制,才使其迅速出位。这似乎是美的的传统。美的每年接收的毕业生,很多没有市场经验的人,都被派往市场一线,让他们独立操作一个区域市场,使其在职业生涯起点,便拥有一个较高的平台。

有时候,个人的发展会超出自己当初的理想,而促使人超越自己理想的原因,往往来源于常规的不断突破,以及外界的机遇。

“折腾”不已

从现任商用空调总经理刘亮那里我听到了一句话,叫做“学到老,活到老”,刘亮饶有兴致地介绍,以前听说过“活到老,学到老”,后来不知道是谁把它倒过来,次序一变,意义便别有洞天,不经意间点出了必须不断学习才能生存的道理。作为浸淫已久的“老美的”,刘亮对这句话十分推崇。而刘亮的经历,在某种程度上也为这句话作出了很好的诠释。

刘亮至今还记得,当年方洪波提出从销售向营销转变的时候,作为美的营销骨干的刘亮,对于市场扁平化、顾客导向等理念和操作均不太清晰,在此情形下,刘亮在向方洪波不断请教以外,更以市场为师,最终成为方洪波在营销方面的臂膀。担任国内营销公司总经理后,刘亮在管理团队、培养人才、改革渠道结构等方面多有突破。尽管他认为自己相对于