

摇一流企业人力资源案例全集(六)

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: 隳丹昇原苑京武近原西想愿员原员

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

第一章摇乐百氏	圆
乐百氏独具一格选人才	圆
乐百氏如何招聘毕业生	源
第二章摇飞利浦	苑
飞利浦人才新战略 缘年内增百位“本土”高管	苑
飞利浦青睐怎样的人才？	园
飞利浦创新、协调的 粤级人才策略	员
飞利浦的聘人之道	圆
飞利浦如何重定品牌形象核心	猿
飞利浦 悦韵柯慈雷 强硬派的“冒险思想”	苑
飞利浦人力资源总监 能胜任就是人才	猿
第三章摇三洋制冷	猿
三洋制冷的现场绩效考核和管理	猿
三洋制冷的“零”管理思想体系	愿
从“换位思考”到“换位工作”	源
三洋制冷的绩效系统和应用分析	源
三洋的企业生命论	缘
大连三洋制冷公司的企业文化建设	远

第四章 摇摇说	苑园
摇摇说:变革中的润滑油	苑园
摇摇说的人力资源管理改革	苑源
卢雷 :用激情让 摇摇说锋芒毕露	苑远
摇摇说的跨文化管理团队	愿愿
摇摇说公司的面试程序	愿园
摇摇说(中国)有限公司如何塑造新人	员园
摇摇说培训以细致著称	员缘

第一章 乐百氏

乐百氏独具一格选人才

由“今日”更名“乐百氏”从中山迁至广州，风雨十年，乐百氏这只昔日的“丑小鸭”已变成了“白天鹅”。如此成绩离不开优秀的员工和出色的管理，乐百氏在经营过程中是如何进行人力资源的管理和开发的呢？记者就此采访了乐百乐（广东）集团有限公司人力资源委员会主任徐晓青女士。

寻找“老实人 梦想家”

徐晓青告诉记者：乐百氏在用人方面有一点很明确，即用老实人，这是企业成立至今一直遵循的准则，乐百氏总裁何伯权一句经常挂在嘴边的话给了它最好的解释，那就是“老老实实做人，踏踏实实做事”。

乐百氏用人的另一条标准是，“你要是个梦想家”。徐晓青解释说：“你要带着梦想来乐百氏，实现自己梦想的同时也会给企业带来成功。因为梦想能带来创新，你的进取影响带动你周围人的形成一个积极向上的团队。但空想家我们坚决不用，能不能付诸行动是梦想家和空想家最本质的区别。”

独特的测试方法

那么乐百氏是如何识别哪些是梦想家，哪些是空想家，哪些又是老实人呢？乐百氏为此设置了别具一格的招聘程

序,比如通过书画测试分析你的思维能力,透过心理、性格测试看你是否能承担这份工作。举个例子,乐百氏在求职时会问应聘者:“以前的工作带给你什么经验?”问题就这么简单,要看你怎么回答了。乐百氏根据你的回答判断你是不是乐百氏所需要的那类人。

“你不一定是最优秀的,但你可能是最适合乐百氏的。”徐晓青女士如此说,“打个比方,你虽然进不了甲级队员的行列,但在乙级队中你却能发挥得很出色。”乐百氏就是需要这样的人,所以不用担心你是否最优秀,只要你适合乐百氏。

在培训中选才

每季度一次的人事评估为乐百氏进行人才的自我挖掘奠定了基础。

乐百氏的人事评估分别对高层管理人员、中层管理人员和后勤服务人员进行。评估的内容十分详尽,比如对高层管理人员就包括对其管理政策、独立性、态度等等进行量化的评分。评估的方式是多样的,有上司与下属之间的评价,有人力资源委员会对各员工的集体评价,目的是让员工获得一个相对的公正。

在评估中,员工会提出这一个时期最希望得到的培训要求,而乐百氏常年的培训就据此制定。“如果培训是员工自己提出来的,那么培训的效果会更加显著,因为那是他们所需要的。”所以乐百氏的培训总是显得卓有成绩,乐百氏就是这样的评估和培训中建立着自己的人才库,它的大多数管理人员都是从中脱颖而出的。

乐百氏如何招聘毕业生

招必需之才

乐百氏桶装水有限公司总经理刘箭说,尽管应届大学毕业生缺乏工作经验,但优秀毕业生是公司非常欢迎的,公司根据业务发展的需要招聘员工,招聘人数和要求都会在招聘信息中清楚地说明。刘箭还称,不符合要求的人根本没有必要盲目地投递资料,“我们不会招 500 个人,却收集上千人的资料。很多资料看都不看就扔了,这对应聘者很不公平,我们也没有那么多精力那样做。”

踏实善学者受欢迎

跟很多大公司的招聘不一样的是,乐百氏在招聘过程中不看重学校,而看重家庭出身。刘箭认为,家庭出身能反映出一个人的价值取向,脚踏实地、朴实、谦虚、善于学习的人最受乐百氏招聘人员的欢迎。相反,野心大、自我感觉良好、在意工作条件和待遇的人基本上与乐百氏无缘。

招聘过程

乐百氏的招聘过程包括资料筛选、面试、复试三个过程。据介绍,专业、成绩好坏以及是否在学校担任过学生干部在筛选资料过程中起很大作用。因为他们认为成绩好坏在一定程度上说明毕业生能力的好坏,而担任过班干部者思维比较活跃、擅长交往、有一定的号召力和组织能力,适合作为管理者培养。

在资料筛选完后,公司按照 猿员的比例确定面试名单,通知面试。第一轮面试由人事部门主持,时间在半个小时到一

个小时之间。在面试前,应聘者需要按照乐百氏的要求完成一份由三个部分组成(看图写故事、画图和性格分类测试)的书面问卷。测试完成之后,主考官根据测试的结果相应地提出一些问题,这些问题因人而异,没有统一的模式。经常被问到的问题包括为什么希望进入乐百氏、业余时间的兴趣爱好、读过哪些书、对个人的未来如何设计、如何评价自己的优点和缺点等。目的是了解应聘者的组织能力、领导能力、学习能力、语言表达能力以及知识结构等。

复试是由人事部门和用人部门负责人共同主持,提的问题也是因人而异,重点是了解应聘者的个人综合素质和对自身及社会的看法和态度,不涉及专业知识的考试。乐百氏的几位中高层管理人员都表示,在这个过程中,他们希望看到应聘者表现出还有很多不足的地方,如果公司给他机会,他会努力适应公司并尽快为公司创造价值。

另外,应聘者还要让公司招聘人员知道,你很在意毕业后第一份工作,会尽力去珍惜,希望塌塌实实走好人生工作的第一步。在同招聘者的交流过程中,要尽量表现出希望努力把事情做好的强烈愿望和积极向上的心态。这样做应聘的成功几率就大得多。刘箭称,“面试的关键是要真诚地展示自我。”

培训和待遇

在乐百氏,每个新员工都要接受一段时间的封闭培式训。培训的内容主要是企业发展理念、发展状况、对员工的素质要求以及与业务相关的专业知识等,培训结束后还将进行统一的考核。接着,新员工会被派到基层锻炼一个月左右,结束后要根据锻炼的情况完成一篇实习论文,并进行论文答辩。公

缘

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

司将根据理论培训和实习的情况安排新员工的工作岗位,尽量让每个新员工找到最适合的位置。

据介绍,除了享有国家规定的假期、社会保险及住院报销的待遇外,乐百氏为刚毕业的大学生提供的待遇并不是很高,一般是月薪 5000 元。因为乐百氏认为,对刚毕业的大学生来说,最重要的是能够找到一个好的工作环境,让自己尽快成长起来。

笔试题目

乐百氏笔试题目包括看图写故事、画图和性格分类测试。

看图写故事:公司为应聘者提供六副图片,要求应聘者运用自己的想象,对每一张图写出一个故事。每个故事不超过 100 个字,六个故事要求在一个小时内完成。

画图:问卷上有八个画着不同图案的小方格,应聘者要用铅笔在小方格内画出任何图形,从自己认为最简单的图形开始。完成之后,指出图画的含义和象征意义,以及完成的顺序。

性格分类测试:测试题目(具体看本报 源远期 员远版))由多组词义相反的词汇组成,不同程度对应不同的分值,对每组作出惟一选择,将每行的两个选择所得分值相加,得数填在该行的圆圈或方格中,没有圆圈或方格的不用填写。最后,将所有圆圈与方格中的分值分别相加,得数填写在最下面的圆圈与方格中。这份问卷要求在十分钟内完成。

第二章摇飞利浦

飞利浦人才新战略 缘年内增百位"本土"高管

对于很多人来说,在脑海里第一次印上“飞利浦”这三个字的,要么是家里那盏透着柔和灯光的灯,要么是送给恋人(或者自己用)的第一把剃须刀。当然,飞利浦的产品远不止于此,飞利浦在中国走过的轨迹也远不止这么简单。

早在 1984 年,飞利浦就进入了中国市场。

1989 年,飞利浦在中国设立第一家合资企业。

目前,飞利浦在中国建立了 10 家合资及独资企业,在全国设有 20 多个办事处,共有 1000 多名员工。

飞利浦全球总裁及首席执行官柯慈雷曾表示,到 2000 年,飞利浦的在华营业额要达到 10 亿美元,届时中国将超过美国成为飞利浦全球最大的市场。

于是,一个与之相匹配的人才战略就此展开……

飞利浦电子集团全球人力资源招聘副总裁 约翰·柯慈雷这样描述飞利浦在中国的人才战略:“在 1989 年的时间里,我们在中国的业务量要翻一番,这一目标需要很多的人才来支持。从业界挑选精英,从各大高校引进优秀的年轻人才,是飞利浦集团人才战略的第一步;与此同时,让已有的人才发挥作用,从优秀员工中发现、培养未来骨干,这是飞利浦人才战略的另一重要组成部分。”

他透露,飞利浦计划在猿缘年内培养或引进 员园位总经理级的本地人才,他们将广泛分布于飞利浦公司在中国的猿缘家合资企业及公司总部。

据介绍,目前飞利浦中国公司的高层职位中仍有许多外籍人员,中国本地人才约占猿园%,尚属少数派,这是由于本地人才暂时供应不足。公司的长远目标是实现人才的本地化。飞利浦计划在今后缘年内将这一比例提高到猿园%。

员园位总经理级人才还只是飞利浦对高级管理人才的渴求,与此同时,飞利浦还需要更多的基础层面和中间层面的人才,以构成金字塔型的人才结构。从行业来讲,飞利浦人才引进和培养的重点在医疗、技术开发和移动通信,最紧缺的人才 是半导体技术方面的人才。

飞利浦半导体(中国)高级副总裁兼总经理 裁燥增藻说:“圆园年,飞利浦半导体大中华区的销售业绩占到全球销售的猿园%,今年有望达到猿园%。快速发展的技术和服务要求我们不断招募具备优良素质的半导体开发专业人才,如芯片设计人才、应用人才、销售人才等。”

值得注意的是,员月源日,飞利浦消费半导体创新中心在上海正式成立。据介绍,该中心将致力于开发领先的消费半导体技术,是飞利浦在东亚地区的首家,也是全球愿个消费半导体创新中心之一。预计到圆园年底,该中心员工总数将达到猿园园人。

当问到飞利浦在招聘时最看中求职者的什么素质时,先增藻表示,首先是看对方的专业知识和技能,这是前提。其次看是否具备继续学习的能力,是否能在很短的时间内接受新知识。对此,裁燥增藻补充道:“不仅是要有能力,还要有愿

继续学习的意愿,这两者缺一不可。”

他们还同时提到另一个应聘者应该具有的品质——做得比他们被要求的更多,而不是更少。

飞利浦还强调,飞利浦在招聘新员工时应聘者的价值观、对事物所持的普遍看法。飞利浦公司的价值观是客户至上、言出必行、团结协作、共同发展,他的员工应该认同并实践这些价值观。

飞利浦则补充道:“沟通的能力也很必要。在飞利浦,有专门的培训课程来提高员工的沟通技巧,但有时候发现很难,这可能和一个人的性格有关。所以,太内向的、难以掌握和各种人进行有效沟通技巧的人不适合飞利浦。”

飞利浦公司主要通过人才市场、职介中心和猎头公司来招聘大量的专业人才。对于高端人才,飞利浦公司通常通过猎头公司寻找合适的对象。飞利浦笑称:“我想不出还有哪种招聘手段没有被我们用上。”

不过,飞利浦确实在采用一种“新”的招聘手段,而且正越来越多地采用这一手段,那就是内部人员推荐。

飞利浦对此解释说,内部员工既熟悉飞利浦的用人原则,又熟悉他们所推荐的候选人,因此这种方式往往成功率较高,企业既能够找到更加合适的人,还节约了招聘成本。

今年招聘飞利浦原计划招聘

飞利浦电子中国集团人力资源副总裁徐承楷日前透露,公司及其旗下的各分公司合资企业今年将招聘大约飞利浦原计划招聘新员工。其中除招聘飞利浦大学生外,其他均面向有工作经验者。

据悉,今年招聘计划增加的主要原因是年初行业回暖复

怨

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

苏,飞利浦今年将把重心移向中国,原来在国外的一些研发中心和采购中心都将迁到国内,所以今年对技术工程方面的人才需要最为紧迫,其次是销售方面和人力资源方面的核心职位。

飞利浦重点高校

招聘 1500人

今年飞利浦公司计划招聘应届大学生 1500名,这一数字比去年提高了 15%。主要专业为半导体和医疗系统。由于时间有限,飞利浦公司今年在全国 150所高校举办招聘会,其他高校的学生同样可以通过网络递交简历。飞利浦公司对应届毕业生的考核主要包括学业成绩、基本技巧和道德性格。飞利浦公司有相应的测试方法考查学生以上各方面的情况。

徐承楷透露,公司已从总部申请了一定的资金,用于把新招聘的大学生送往欧洲或亚洲其他国家进行海外培训。

飞利浦青睐怎样的人才?

从光源到电视机,从剃须刀到电动牙刷,从电话到显示器,飞利浦 1984年就已进入中国市场的飞利浦,自然也是众多职场人心目中的理想雇主之一。飞利浦电子集团全球人力资源副总裁 尤登耀日前透露,飞利浦计划在 1995年内培养或引进 1500位总经理级的本地人才,这些人将广泛分布于飞利浦公司在中国的 150家合资企业及公司总部,以期使高层职位中本土人才的比例从目前的 15%提高到 25%。也就是说,本土人才将获得更多进入飞利浦高管层的机会。飞利浦青睐怎样的人才?飞利浦如何甄选、培养人才?本土人才如何进入高管

层？记者日前采访了飞利浦照明东亚区人力资源总监陆志勇先生，作为照明业务系统东亚地区的人力资源负责人士，陆先生跟我们分享了本土人才如何在飞利浦成长的信息。

选才

飞利浦眼中的能人是什么样的？

领导能力与专业能力兼具者

发展人才是飞利浦的核心价值观之一，每个有潜力的员工都能得到平等的发展机会。那么，什么样的人才是飞利浦的“最爱”？

陆志勇总监认为，被飞利浦认为有潜力的员工至少需具备两方面的素质：领导能力和专业能力。两项兼具的人才才是飞利浦眼中的能人。“在市场上找一个销售精英不难，但要找一个既有杰出业绩，同时又有管理经验和领导才能的销售高层管理人员就不那么容易了。”陆志勇举例说，“两方面都十分出色的人才难找，但也正是飞利浦所需要的。”

领导能力

各大跨国公司在甄选人才时都十分注重领导能力，而飞利浦对领导能力有特别的定义。一个人是否具备领导能力，飞利浦注重两个方面：业绩表现和人的发展。首先，他必定是个有突出业绩的人，具备获取成功的强烈决心，勇于接受新的挑战，时刻关注市场，并寻找更好的方法改善业绩；其次，他必须是个优秀的人力资源发展者，在不断提升自我的同时，也能够不断激励其他员工和他的下属，激发他们的潜能，懂得如何发展自我及发展他人。这两方面是相辅相成的，陆志勇把这两方面称做“阴阳平衡”，缺了任何一方面都不行。

领导能力如何造就？陆志勇在纸上飞快地写下这样一个

公式 :专业能力 垣阅历 垣领导力 越成功的领导能力。一个具备专业能力的人才 ,经过多年时间的磨练 ,同时其本身又具备卓越的领导才能 ,才有可能成为一个成功的领导者。

专业能力

专业能力表现为一个人的岗位技能以及“ 技术 ”知识 ,即在自己所从事的专业领域研究、实践的深度和广度。

“ 拿销售人员来说 ,专业技能包括销售技巧、谈判技巧、演示设计、项目管理 ,以及根据客户需要进行产品设计、成本控制意识等等 ”陆志勇说 ,“ 每一个岗位 ,都制定详细的技能评估方案 ,通过详细的评估指标和方法对员工的专业能力进行科学考量。”

识才

飞利浦如何选拔、甄别人才 ?

选拔——业绩评估——发现优秀人才

如何发现具备发展领导潜质的人才 ? 飞利浦有一整套完整的人才发展体系。

第一步 :招募和选拔。作为一个庞大的业务集团 ,飞利浦所采用的招聘方式和渠道是多种多样的 ,从校园招聘中挖掘新人 ;从外部有丰富阅历的在职人士中猎取成熟人才 ;以及利用内部岗位轮换或晋升机制来选择适合的人到合适的岗位 ,还有内部员工推荐 ,等等。

第二步 :业绩评估。评估的内容包括完成工作职责情况、达成业务目标情况以及个人能力等等 ,是一项个人综合素质的评估。

第三步 :发现优秀人才 ,也叫才能鉴定。即结合个人的发展需求和职业生涯规划 ,通过一系列的专业评估方法来

确定某个人是否具备发展潜质。飞利浦有完善的评估体系，包括 360 度评估、调查问卷等等。这其中，评估中心是重要的工具之一，也是飞利浦独特的领导力发展工具。“每个被选拔出来、有望进入管理层发展的员工，都必须经过评估中心这一关的考验。”陆志勇笑着告诉记者。

评估中心就像一个虚拟的公司，被评估者按照要求在其中处理各种工作任务，在他周围有众多专家给他的工作表现打分。在这样一个“众目睽睽”的环境下处理工作，被评估者各方面能力孰优孰劣一看便知。“飞利浦在全球设有多个评估中心，用来评估世界各地的优秀员工。员工按照不同的职位层次被送往不同级别的评估中心，亚太区的员工通常在新加坡或荷兰接受考验。”陆志勇说。

育才

个人在飞利浦的成长轨迹

评估——回馈和改进计划——跟进

接受了全面评估而被确定为有潜能的人员，飞利浦将结合他自身的发展规划，制定出专门的才能发展计划。执行发展计划的过程是循环往复、周而复始的，个人发展则呈现出阶梯式向上的轨迹。

在经过科学的评估，明确了个人的强项、弱项之后，每个人都会明确自身的发展需求，即明确在哪些方面是需要提高或进一步培养的，然后遵循领导力发展原则，制定出详细的个人发展计划。这时，他还需要与自己的经理沟通，双方就发展计划达成共识，随后便按照计划来执行。“通常在经过 1 年半或 2 年左右的时间后，会对这一阶段进行一个阶段性的总结和反馈，然后根据员工目前的发展情况来调整发展计划，若

员缺

需要还可重新进行评估。”

“才能发展计划的内容包括在职培训和脱产学习等,作为一个跨国机构,员工有许多赴海外学习的机会,帮助他们拓展国际视野,”陆志勇说。员工学习的内容是与他所从事的业务紧密相关的,从那些至关重要的业务问题中,找到所需要的能力,从而确定什么是需要学习的,在此基础上制定出有针对性的学习计划。

为使员工的个人发展不至于“孤立无援”,即能随时得到帮助,飞利浦有专门的“导师和辅导员计划”,每个员工都有指定的导师和辅导员。一般来说,辅导员是自己的部门领导,而导师则一定是由跨部门更高职位的人士来担当。导师和辅导员会不定期地与员工进行正式或非正式的沟通,与他们分享经验和智慧,给出发展建议。

最后,经过了选拔、业绩评估、优秀人才发现、才能发展这些环环相扣的步骤之后,特别优秀的人才将会脱颖而出,加入飞利浦专门的“接班人计划”,他们将成为管理岗位的继任者或者重要岗位的潜在继任者,正式进入管理层发展通道,在更高层面接受更加专业和系统的培训,继而成长为一名飞利浦的本土高层管理者。

“正如一棵幼小的树苗逐渐长成枝繁叶茂的大树一样,本土经理人的成长也需要一个过程,相信越来越多的本土优秀人士会逐渐成长、成熟,成为跨国公司的管理者。”陆志勇笑着说。

“我们激发并使彼此能够运用我们的创造性及企业家才能,最大程度地挖掘我们的潜能。”——飞利浦价值观

相关链接

问:飞利浦照明 1999 年招募情况如何?

除了常规招募计划之外,1999 年还将继续进行一项名为“精英培训计划”的优秀人才招聘计划,即从外部招募高潜质人员进行为期 3 年的培养,使他们尽快进入管理层。1999 年这项计划共招募了十几位优秀人才,今年还将继续招募 3 位加入到计划中来。

问:飞利浦的薪资福利如何?

飞利浦为员工提供综合的薪资福利待遇,并定期对薪酬福利方案进行审阅和更新,以不断激励员工和回报他们对公司做出的贡献。目前的部分薪资福利方案包括:

- 基本工资
- 交通补贴
- 业绩奖金
- 员工留用奖金
- 优先认股权
- 公司住房基金
- 商业医疗保险计划
- 教育补助
- 公司产品员工特价销售计划
- 员工推介计划
- 员工俱乐部活动

飞利浦创新、协调的 粤级人才策略

若以涵盖的产品别及跨国的国别而论,飞利浦绝对是全球名列前茅的大企业之一。飞利浦集团总共有五大事业部:

此为试读,需要完整 PDF 请访问: www.ertongbook.com