

摇流企业人力资源案例全集(十三)

作者 赵一声 编著

出版社:中国电影出版社

字数：约四千字

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：隳丹昇原苑京武近西原西魏愿员原员

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

第一章摇诺和诺德	圆
解析诺和诺德生物技术公司的 匀砸运	圆
寻找志同道合的人	缘
第二章摇新希望	怨
解读“希望”密码实作篇	怨
希望集团 :用人设岗效益为先	圆
新希望 :兼收并蓄	圆
张维迎与新希望集团总裁刘永好对话	猿
两位财富巨星联袂为四川中小企业传授秘诀	猿
私产入宪背景与国际化企图	猿
第三章摇盛大网络	源
盛大强娶新浪格局怎样演变	源
从 员到 员盛大网络成长秘诀	缘
盛大的光荣与梦想 :网络迪斯尼	缘
陈天桥总是半夜惊醒?盛大随时可能死	愿
专题 :盛大控股新浪谁最受伤?	苑
网络薪情 :涨幅随职位涨部门间贫富悬殊	愿
盛大规模不断扩大患了“游戏人才饥渴症”	愿

陈天桥谈盛大用人之道 职业经理人 杂创业元老	愿苑
中国网络新星陈天桥的真实诱惑	怨園
陈天桥 :会是网络迪斯尼教父吗?	员员
打工皇帝唐骏 盛大饭太多大家都来不及吃	员员
张燕梅 :从索尼中国 员号员工到盛大副总裁	员远
朱威廉首次袒露为陈天桥打工心路历程(员)	员苑
朱威廉首次袒露为陈天桥打工心路历程(圆)	员园

第一章 诺和诺德

解析诺和诺德生物技术公司的 匀砵

诺和诺德公司是世界上最大的生物制药公司之一 ,是世界治疗糖尿病领域的主导企业 ,总部位于丹麦首都哥本哈根 ,员工总数 员近万人 ,在多个国家设有子公司。诺和诺德 员近源年进入中国 ,建立了诺和诺德(天津)生物技术有限公司。这样一个跨国公司 ,在人力资源管理方面有何独特之处呢 ?就此 ,记者独家采访了诺和诺德大中华区总经理柯坦森先生和人力资源部总监洪朝阳女士。

人才招聘宁缺毋滥

作为一家跨国公司的子公司 ,其人力资源管理反映了母公司的企业文化、社会价值观。柯坦森最关注的一件事就是公司的价值观是否能够得到很好的贯彻、认同。

据柯坦森介绍 ,诺和诺德有其独特的价值观 ,即“ 勇于承担责任、具有远大理想、富有责任心、与各有关方面携手合作、真诚坦率、准备变化 ”。从最初的新员工招聘开始 ,这种价值观便有所体现。

新员工招聘由人力资源部和用人部门一同进行 ,非常仔细、严格。初选阶段不仅要考查应聘者的工作能力 ,还要看他的工作态度、观念是否与公司的价值观相符合。如果应聘者

的价值观不符合公司的要求 ,即使有很强的工作能力 ,也不会被公司聘用。

柯坦森说 ,公司招聘员工的基本原则是宁缺毋滥。假如招聘时来了 员缘名应聘者 ,公司经过考查 ,觉得这 员缘人都不理想 ,那么决不“ 矧子里面拔将军 ” ,宁肯将这 员缘人全部放弃。这也是公司成立 愿余年至今仍能保持活力的原因之一。

入职培训再度考查

员工被招聘进公司以后 ,公司对他们并非马上使用 ,让其立刻为提高公司效益而工作 ,而是先对其在各方面 ,尤其是在价值观上进行严格的培训。培训后还要考试及考查 ,如果不合格 ,公司仍然不会录用新员工。

新员工有 员天的入职培训 ,内容包括公司的历史、文化、产品及业务能力 ,但最重要的是公司价值观的培训。洪朝阳说 ,曾经有一位参加入职培训的医药代表在培训后考试不理想 ,他说 :我是来工作的 ,并不是来参加考试的 ,作为医药代表 ,只要能卖出产品 ,挣回钱来就行了 ,公司过多干预我采用什么方式推销干什么 ? 而公司认为 ,产品不能如此销售 ,医患人员也不能接受这样的服务 ,作为医药代表 ,他可能有很强的工作能力 ,但他的这种“ 为达目的不择手段 ” 的观念与公司的价值观格格不入 ,因此没有录用他。

柯坦森画了一个坐标 ,来解释公司的做法。在图上 ,横坐标表示价值观 ,纵坐标表示工作能力。柯坦森说 ,如果这个员工的价值观与公司的价值观能够一致 ,员工的工作能力当然越强越好 ,那么在坐标上所得出的数值是非常高的 ,而如果在能力方面有所不足 ,我们还可以通过对其进行帮助 ,让他有所提高 ,如果在价值观方面与公司要求相距甚远 ,那公司将付出

巨大努力 ,而收效会甚微。此时 ,公司会牺牲业绩 ,但决不放弃价值观。

非业务人员接触客户

提到与客户接触 ,会令人想到那是业务人员的事情 ,但在诺和诺德 ,公司会想方设法让非业务人员也经常与客户或患者进行接触。诺和诺德在中国成立有诺和关怀俱乐部 ,经常组织糖尿病患者活动 ,对他们在糖尿病治疗中遇到的问题予以解答 ,公司会让非业务人员参加这样的活动。通过参加这种活动 ,体会糖尿病人的感受 ,使员工加深了对客户及患者的了解 ,知道自己在为谁工作 ,怎样才能做得最好。同时 ,这样做也会让员工明白公司为什么特别重视价值观 ,使“我们所从事的不只是一份工作 ,而是一项事业”不成为一句空话。慢慢地 ,公司的价值观渗透到了每一个员工身上。

员工与企业共同发展

公司认为 ,人才的培养是一个长期的过程 ,公司以其独特的管理之道为员工创造最佳的发展环境和发展空间 ,鼓励和帮助员工不断改革和创新、奖励挑战并超越自我的表现 ,激发员工个人与公司事业的共同发展。

员工进入公司后 ,其直系领导会同他一起制定员工个人的发展计划。比如 ,公司会询问员工个人的发展目标 ,今后是否想出国 ,是否想到国外工作 ,对专业技能的提高有什么要求 ,想做到什么位置等 ,据此为员工设计、提供个人发展的空间。对于员工某些不切实际的幻想 ,公司也会为他指出 ,并帮其进行合理的规划。如果员工没有发现自身具有某种长处 ,公司还会对他进行多方面的帮助 ,并为其推荐具有挑战性的目标。

洪朝阳举了她自己的一个例子。她在公司工作一段时间后,决定去加拿大留学,她向当时的总裁递交了辞职报告。总裁找她谈话时告诉她,待她留学回国后,会为她提供一个比原来更具挑战意义的职位,并将她的奖金及在公司所占的股份进行了公证。这种结果出乎她的意料,让她感到公司并不是把员工当成赚钱的工具,而是真正尊重一个员工。

诺和诺德努力将公司营造成一个大家庭。公司不仅在各种重大节日以及员工过生日时都有一些聚会,而且专门设立了“诺和家庭日”,组织员工带着家人共同参加活动,努力使大家享受家庭的温暖。在这种环境中,员工也自然会为这个温馨的“家”做出自己的贡献。

可以看出,所有这些也成了诺和诺德吸引和留住人才法宝。

寻找志同道合的人

用能力模型把工作描述、个人发展计划 and 目标设定整合起来,诺和诺德中国公司注重招聘和公司价值观有可能统一的员工。

作为全球最大的生物制药公司之一,诺和诺德公司在用于糖尿病治疗的胰岛素开发和生产方面居世界领先地位。公司总部位于丹麦,在全世界 40 个国家拥有分支机构。诺和诺德(中国)获得了很好的发展,在中国招聘员工的数目正以每年一百多人的速度增长。1994 年,诺和诺德获得“中国最佳雇主”称号。诺和诺德(中国)人力资源与企业交流总监洪朝阳说:“我们招聘的原则是寻找和我们志同道合的人”。

你们最近在招哪些职位？

我们的组织近年来发展得很快，每年都有一百多人的增长。因为整个公司的人员结构是超过四分之三的是医药代表，所以我们招收新员工中医药代表的数目也差不多占到这个比例。其他各个部门也都有，包括市场、对外事务部、人力资源部、财务、办公室管理等等。

你们招聘有哪些程序？

最开始的时候我们都是人力资源部的人做这些工作，后来随着需要招聘人数增加，我们的人手不够了。所以现在我们的方式是和外部第三方的人力资源机构合作：我们收集职位的要求、能力标准等给他们，他们帮我们去发广告，接着帮我们做一定的初筛，但是很多重要职位我们会自己去做初筛。然后再进行第一轮、第二轮的面试。所有重要的职位面试时人力资源部的人一定要在场。

说到招聘，就要谈到我们特有的一个模型，诺和诺德公司有一个理念，认为员工应当和公司一同发展。我们在为员工做培训，帮助他们发展的时候感觉应该有一个模型，可以把人才量化。公司现有的模型我们认为都不是很适合，所以我们决定自己来做这个模型。在做这个模型的时候，我们有一个理念：简单实用、因需而生，还要有一点前瞻性，并且一定要看到效果。我们提出一个原则叫做“傻瓜相机”（即：简单、易用、有效），让模型像傻瓜相机一样简单易用。

我们把工作描述、个人发展计划和目标设定三个系统用能力模型贯穿到了一起，变成了一个系统进行了整合。因为之前就有这三个系统，但是相互之间也没有什么联系。现在的状况是在设定职位的时候，这个职位已经有工作描述了，需

远

要担负怎样的职责、执行这些职责需要怎样的能力等。这些能力不要超过 苑个 缘个最好。把这 缘个最需要的能力列在上面 ,分成三级 我知道 原原一级 我会做 原原二级 我会让别人做 原原三级。人力资源和各部门的主管谈 ,确认了这个东西 ,就拿去登广告。选人的时候就集中在这 缘个能力上 ,面试的时候我们设计了考察这 缘个能力的问题。根据这 缘个能力 ,每个能力设计两个问题。用这种方式可以公平的去比较员工相互之间的能力。这些人到达设定的岗位之后 ,就会根据工作描述进入“ 我的个人发展计划 ”。

你们在招聘时最注重应聘者哪些素质？

我们相信能力有可塑性 ,但是价值观的形成需要更长的时间。所以我们在筛选人的时候就特别注意他的价值观是否有可能和企业统一。

我们认为 ,公司也应该像产品一样 ,是和别人不一样的。什么会不一样呢？产品、系统 ,同行之间 ,大家相差并不大。最大的差异其实是人心 ,是员工是否对工作尽心的投入 ,是否认可公司的文化。“ 物以类聚 ,人以群分 ” ,我们吸引和我们志同道合的人。

新员工一进来的时候 ,我们就要为他们做培训。首先就要讲工作不仅是工作 ,而且是一份事业。讲我们的工作怎样能够拯救生命。我们告诉他们 :你们不是卖药的 ,而是教育者。在中国医患比例比较低的情况下 ,很多对患者传播知识的工作就需要医药代表来做。销售产品只是一个自然的结果。

曾经有一个例子 新员工一进来我们就要为他做很多专业知识培训。第一期培训就有十五天 ,第二期培训还有十

多天。有一个医药代表就很不耐烦地说：“为什么要讲这么多东西呀？我要做的工作就是把药卖出去就行了，你管我用什么样的方法呢！”我们回答说我们就是很在乎用什么样的方式来做事情。后来那个人我们就没有录用。

同样还有一个令我印象特别深的事情。培训之后，有一个医药代表对我说：“做了这么多年的医药代表，还是第一次意识到我是一名教育者。而且我的工作能够帮助很多人，使得他们的人生变得不一样。这让我觉得非常有成就感。”这样员工就把自我实现和公司的目标结合起来了。这样一种信念使得他们在工作中总是能够充满热情。

第二章摇新希望

解读“希望”密码实作篇

解读“希望”密码实作篇之 原原知人善用

希望集团的用人观概括起来就是：知人善用，加强监督；鼓励先进，帮助落后；发现人才，消除庸碌。

陈育新用平静而又明确的口气说道，“我欣赏有锋芒的人，有锋芒的人容易培养、造就，但有锋芒的人缺点往往比较突出。选拔干部，不怕缺点突出，就怕优点不突出。对于优点和缺点都突出的人，最关键的是创造条件使其优点转化成为优势，有了优势，缺点就瑕不掩瑜了”。他坚信，“一个正常人，只要肯干、好学、上进、有责任心，放到合适的位置上就能很好地发挥作用”。

所以，他一是用人果敢，二是不拘一格。比如“小才大用”已被希望集团演绎成经典用人概念。又如起用外行：不怕你不懂行，认准了你可以做总经理，你尽管放心做，不懂生产，我派生产部经理来；不懂原料，我派原料部经理来（当然必须懂销售，必须有驾驭市场的能力）。性格谦和的他在这个问题上表现出的睿智、果敢令人起敬，因为虽然后来证明他对了，但在当初常常被更多的人认为这是一件过于冒险的事。

管理干部必须学会用人，用人要有胆量，而胆量来自知之多少。知之愈多，判断愈准，用起来才更大胆，而只有在“用”

怨

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

中,才能“知”多。有人建议将“知人善用”的“用”字改为“任”字,他说不能改,因为“用”包括聘用、考察、使用和监督整个过程,而“任”只是任命,这不是他真正的本意。

陈育新说,自己最得意的事是用对了人,其下属最高兴的事则是业绩突出,“我没有让老板失望”。

与“知人善用”并行的是“加强监督”。监督机制已经贯穿于希望的整个管理体系中,各层管理人员已经形成共识,应该主动接受监督,监督可以充分展现自己的德和才,避免出现大的失误,监督从另一方面看也是关注,没有监督也就没有足够的关注。“一个不愿意接受监督或不知道如何接受监督的管理人员本身就不是一个合格的、成熟的管理人员,甚至是不具备职业水平的经理人”。

解读“希望”密码实作篇之 原原严厉和宽容

中国缺乏职业经理人已成共识,但中国更缺乏马克思所定义的产业工人队伍却被严重忽视。中国企业管理之所以难度大,这是个极为关键的因素。如何造就自己的具有产业属性的产业工人队伍,希望集团的基本方法是“严厉和宽容”。这就是希望集团的治厂方针:“用钢铁般的纪律治厂,以慈母般的关怀善待员工”。

希望集团的严厉,是指执行规章制度不允许搞下不为例,不允许打折扣。曾有人建议陈育新将“严厉”改为“严格”,但遭到了一向从善如流的陈育新的拒绝。他认为,只有将严格上升到严厉的程度才能表达他“钢铁般”的本意。他希望在希望集团全体员工心目中形成一种强烈的观念:制度和纪律是一条不可触摸的高压线。

希望集团的严厉体现在制度的制定、执行和检查上。我

们走访了希望集团美好食品公司,这个在数年前还连年亏损额以百万元计的公司,在明晰管理权直接归属陈育新后,第一年转亏为盈,之后连年赢利以千万元计,显示出强劲的发展势头。深谙陈育新经营之道、号称“希望第一打工仔”、汽车司机出身的公司总经理杜诚斌拿出一张纸,上面赫然印着本公司员工“十不准”戒规,那条款几近苛刻,并称为培养员工的良好习惯,保证公司高效率运转,无论何时何地,都不得违犯。令行禁止,不讲条件。

陈育新认为,严厉体现胆识,宽容则体现胸怀。在任何时候,都应“严防为主,惩罚为辅”。对于违反规章制度的行为不敢惩罚是既不严又不厉,而只会惩罚员工则是只厉不严,二者都是能力不够的无奈之举。严厉要体现公平,通过严厉不但可以消除不良现象,保证公司高效率运行,而且还可以发现人才、造就人才。宽容是给人接受教训、改正不足的机会,但宽容的前提是企业领导人头脑必须清醒,糊涂的宽容非但达不到目的,还会对违反规章制度的行为造成包庇和纵容。必须让员工明白,宽容是有限度的,并且宽容只会发生在提高认识之后。

希望集团认为能否正确理解严厉的含义并处理好严厉和宽容的关系,是关系到企业能否健康成长的重大问题。陈育新郑重地向我们强调,他15年的企业管理经验证明:在严厉基础上的宽容效果才好,在宽容之后的严厉才更有力度。

解读“希望”密码理念篇之——独到的管理人员角色定位

鉴于许多出问题的中国企业问题主要出在人才上,我们着力探讨了希望集团在人力资源建设方面的经验。

客观上说,希望集团的发展和扩张速度是惊人的,比如在希望集团发展史上有名的“中南苑日行”苑天之内签了源个合同,建了源家公司。但比发展速度更惊人的是,短短缘年内在全国各地建立的苑园多家公司鲜有失败者。其中的奥秘不是希望集团复制企业的能力强,而是复制人才的能力强。陈育新清醒地认识到,只要资金充足,投资建厂并不困难,但困难的是能够迅速组建管理和经营团队。而希望集团的管理人员,不但成功地管理了希望集团,而且成为希望集团人力资源的建设者和后备人才的复制者,这首先基于希望集团在管理人员角色定位方面的独到认识。

一、教育者

“加强对员工的教育是一个企业进行企业文化建设、团队建设最关键、最基本的手段,教育解决的是员工工作态度、工作取向和个人修养问题。一个管理人员如果不能很好地运用教育手段解决成员的认识问题和态度问题,任何措施都会大打折扣。很多管理人员都抱怨员工境界太低、太关注眼前利益、没有远大抱负,实际上,所有这些是管理人员工作不到位,没有教育能力的表现”。

管理人员要想很好利用教育手段,必须具备一定的条件,比如企业具有良好的企业文化、管理者必须能够成为典范、企业必须信守承诺等等,否则,教育就会成为一种令人生厌的说教。

陈育新可谓是一个优秀的“教育者”。他的个人人品得到了集团上下的认可(我们接触了不同职务、不同个性的希望员工,对此感受很深)。他教育员工,“一个人,当温饱问题解决之后,应该将自己的追求上升到更高层次,聪明的员工会

首先选择发展空间 ,如果只盯着眼前利益 ,终究不会有太大的出息”。在选择干部时 ,他首先眼睛向内 ,大胆启用内部员工 ,常常做出人意料的举措 ,大胆起用曾经或时下人们眼中的“小才”、“外行”。在希望集团 ,经他一手提拔 ,生产工人、搬运工和汽车司机出身的总经理大有人在 ,而且直到今天他们的表现都非常出色。“小才大用是培养人才的一条有效途径 ,我们的干部大部分就是这样培养出来的”。陈育新不失时机的教育言论及身体力行产生的影响是巨大而卓有成效的。

二、培训者

希望集团的经验证明 ,培养一支优秀的团队 ,一是靠筛选 ,二是靠培训。陈育新告诉我们 ,“被动流动和频繁流动的人 ,多数是不合格的”。因此 ,希望集团特别重视企业培训 ,要求各级管理人员首先做好对员工的培训工作 ,并将员工的进步作为考核管理人员业绩的重要指标。

各级管理人员在能力、专业知识和技能方面都会高于部门成员 ,因此 ,在希望集团“通过培训让员工与你一样优秀”就成为对管理人员的第一位要求 ,与此相适应 ,“不能让成员进步就不是合格的管理者”就成了管理人员下岗的最充足理由。让员工一天比一天能干 ,是希望集团取得持续发展的最根本保证之一。

三、扶持者(热心人)

教育和培训可以解决员工的态度和技能问题 ,却无法解决员工在工作过程中的突发或特殊问题 ,为此希望集团要求管理人员必须是热心人和扶持者。“发现并指出员工的不足 ,诚心诚意地去帮助他们改正 ,是对员工的最大爱护” ;“加

强巡回管理 ,到一线帮助员工解决实际问题 ” ,就成为希望集团“ 帮助员工升值 ”的最有效手段。指责、处罚过多 ,实际帮助和支持过少 ,是众多中国企业的通病 ,希望集团的经验值得学习、借鉴。

四、教练员

教育、培训和扶持 ,只能使员工称职 ,而当要求管理者履行教练员职责时 ,就对管理者提出了更高的要求。教练员是干什么的 ?他们是培养冠军的。他们不但要让运动员优秀 ,而且要让运动员比自己更加优秀。优秀的教练员自身可以不是世界冠军 ,但他们有能力培养出冠军运动员。毫无疑问 ,当一个企业的管理人员具备教练员的素质和境界时 ,企业将会走上无极之路。

五、啦啦队长

足球比赛都想打主场 ,中国有些足球队甚至是主场必赢、客场必输 ,不言而喻 ,啦啦队在起作用。希望集团要求管理人员必须担任起啦啦队长的角色 ,要求对员工每一点进步、每一个好的表现、每一份业绩发出及时的、由衷的赞美。“ 赞美是关注、是认可 ,是精神上的奖励 ,它所激发的热情和斗志、它对企业未来发展所起的作用 ,是任何物质奖励都难以替代的 ”。

解读“ 希望 ”密码理念篇之 原原独特的财富观

马克思早在 1844 年前就下了这样的结论 :即使是私人资本 ,也带有社会资本的性质 ,而且规模越大 ,社会程度越高。管理大师德鲁克在论述企业家精神时断言 :从某种程度上讲 ,企业家阶层是社会、经济、技术进步的主要动力之一。美国的企业家宣言第一条就是 :“ 我 ,作为企业家 ,必须担负起对雇

员、对股东、对国家 ,乃至世界的责任”。

对于希望集团的财富观 ,陈育新是这样描述的 :“ 希望集团现有几十亿的资产 ,近 1000 家企业 ,这些财产在法律上是我们的四兄弟的 ,但我们更愿意把它看做是社会财富。我们实际上是在为社会理财 ,只不过用的是私有这种形式而已。私营企业的利益和国家利益是一致的 ,这不是我们对外宣传的说法 ,而是一个基本事实。仅靠我们四兄弟管不好如此巨大的资产 ,儿女们也未必有这个能力。以后将是一批职业经理人在管理我们的资产 ,随着时间的推移 ,企业实际上就是社会的了”。

在与希望集团决策者的接触过程中 ,能够感受到极强的“ 回报文化 ”和由衷的感激心理。谈起人生经历 ,陈育新认真地说 ,自己遇到过太多的好人 ,然后细数一二三 ,甚至追溯至孩童时代。这令我们大受感动 ,因为这实际上包含了这位企业家的处世观。回望人生 ,经过他思想的过滤 ,留存下来的是美好的东西 ,正如他的原名 原刘永美 ,而这正是他价值观形成的原动力。“ 回报文化 ” ,可以说是中国企业真正走向成熟的最关键的认识和思想基础。

“ 没有各级政府和领导的关心支持 ,我们不可能发展起来 ,支持地方经济发展是我们必须承担的责任” 。在这种思想指导下 ,为给四川养殖业寻找出路 ,希望集团斥资进入肉食加工行业。

“ 中国还有许多落后地区 ,帮助这些地区发展经济 ,并将希望集团的发展与这些地区的发展结合起来 ,在我们决策时 ,是优先考虑的问题” 。这样 ,也就有了希望发起的中国光彩事业 ,也就有了在落后地区和革命老区建立的几十家希望企