

优秀企业解密(三)

作者 陈翰 编著

出版社 中国电影出版社

目摇摇录

第一章摇米其林	员
米其林 :每个员工都有职业发展经理	员
米其林 :职业发展规划为员工创造发展机会	猿
米其林公司如何使组织知识含量最大化.....	缘
第二章摇贝塔斯曼	园
贝塔斯曼 :我们拒绝花哨的简历.....	园
贝塔斯曼 :匀砸管理的秘密	员
第三章摇柯达公司	愿
柯达如何建立员工忠诚?	愿
柯达的选才与造才	园
柯达的建议制度与科学管理	猿
柯达 :人性化生存.....	猿
柯达优先提拔自己人	源
第四章摇宝洁	源
宝洁之谜 :把人力当作武器.....	源
宝洁 :给人才一个大舞台.....	缘
宝洁董事长 :最乐意倾听底层声音.....	缘

宝洁 :人才的七个标准.....	10
宝洁公司的校园招聘	16
宝洁公司用人观	17
宝洁的招聘	18
宝洁公司招聘不会讲究专业是否对口	19
宝洁 招聘看素质 培训造人才	20
从宝洁培训游戏看企业哲学	21
宝洁如何培养职业经理人？	22

第一章 摇米其林

米其林 :每个员工都有职业发展经理

每个员工 ,不论职位高低 ,在米其林的职业生涯中都会有一个职业发展经理跟踪他们的发展。基于他们对个人、职业、培训和工作机会的了解 ,职业发展经理承担着在员工个人发展与公司业务需求间寻求最佳匹配的责任。原原原米其林

齐晓峰米其林中国人力资源总监新京报 :请简单介绍一下米其林。

齐晓峰 :米其林是全球轮胎科技领导者 ,除了轮胎 ,米其林集团还生产轮辋、钢丝、地图及旅游指南。米其林集团在中国雇用超过 ~~源~~ 万名员工 ,这个数字还在上升。

新京报 :米其林用人的基本理念是什么 ?对应届的大学毕业生态度 ?

齐晓峰 :在聘用人才时 ,除了能力、背景和教育之外 ,我们首先考虑的是应聘者的品格。同时招聘不仅局限在现在的岗位能力需求 ,更放眼于未来的发展 ,应聘者当前所具备的条件、能力和未来的发展潜力都在人力资源部的考查范围之内。

我们欢迎刚毕业的高校大学生加入 ,特别是那些有技术背景的应届毕业生。

新京报 :听说米其林和中国的一些大学进行了合作 ,要把米其林的品牌打到校园里 ?

齐晓峰 :我们前不久在很多高校开展了招聘活动 ,如四川大学、清华大学、哈尔滨工业大学、大连理工大学、东北大学等。今后 ,我们每年都会在一些相关的院校开展校园招聘活动。

新京报 :米其林怎样进行招聘 ?

齐晓峰 :米其林在中国主要采用报纸广告、网络广告、校园招聘以及猎头公司等招聘渠道。不同的招聘渠道针对不同的人。

新京报 :米其林对员工有何职业生涯规划 ?

齐晓峰 :每个员工 ,不论职位高低 ,在米其林的职业生涯中都会有一个职业发展经理跟踪他们的发展。基于他们对个人、职业、培训和工作机会的了解 ,职业发展经理承担着在员工个人发展与公司业务需求间寻求最佳匹配的责任。

为实现职业规划目标 ,米其林鼓励员工在公司内部进行跨业务、地区、部门和专业的流动。人力资源部明确了一条原则以确保员工的发展和人员的流动性 ,即 :公司的任何管理人员 ,在任何时候 ,都不可以把自己当成其下属人员的拥有者。

在职业生涯规划过程中主要有三方参与者 :员工、员工的直接经理和职业发展经理 ,三方参与者各司其职。首先 ,员工的发展由个人负责 ,员工的发展取决于个人的兴趣、志向、个人的努力和自我期望。员工的经理倾听员工的想法 ,指导并协助员工的发展。经理在业务方面领导员工 ,并为员工未来的职业生涯做准备 ,因此 ,经理起着不可或缺的作用。

米其林 职业发展规划为员工创造发展机会

米其林集团 原全球轮胎科技领导者 ,逾百年前于法国建立。在漫长的历程中 ,米其林集团自 1889年发明首条自行车可拆卸轮胎与 1895年发明首条轿车用充气轮胎以来 ,在轮胎科技与制造方面发明不断除了轮胎以外 ,米其林集团还生产轮辋、钢丝、地图及旅游指南。其中地图与指南出版机构是该领域的领导者。

今日 ,米其林集团在五大洲设立 7家工厂 ,远个橡胶种植园 ;分别在法国、日本、西班牙、美国及中国设有研究与测试中心 ,在超过 140个国家设立了销售与市场机构。在中国 ,米其林在沈阳 ,上海建立了三家工厂 ,并在上海成立研发中心和米其林(中国)投资有限公司。米其林现在中国雇佣超过 1000名员工 ,这个数字还在上升。

米其林的使命就是要通过推动旅行的自由 ,安全 ,效率和舒适为人类和货品的移动作出贡献。为了实现这个使命 ,除了要满足消费者的需求 ,不断研发新产品和技术创新之外 ,为员工提供成长和取得成功的机会是米其林公司重要的战略方向之一 ,因为只有充分发掘每个员工的潜力和活力才能保证公司的持续成功。作为业务部门的战略合作伙伴 ,人力资源部的远景是“在员工为客户服务的同时 ,为员工提供成长和成功的机会” ,并且肩负着“不论何时何地 ,确保为公司的任何业务及时配备有热情的 ,有责任心的 ,有能力的人员”的使命。

人力资源部的目标就是不断地为员工指引发展方向 ,使

员工为公司提供最佳服务的同时,自身不断成长和提高,从而赢得客户的满意。因此,我们建立了完善的职业发展计划体系。在米其林公司,成功的职业规划从招聘工作开始。在聘用人才时,除了能力、背景和教育之外,我们首先考虑的是应聘者的品格,是否具备优良的品格是决定录用的先决条件。同时,因为已经深入而广泛地参与了各项业务活动,人力资源部掌握公司业务发展的需求,所以,招聘不仅局限在现在的岗位能力需求,更放眼于未来的发展,应聘者当前所具备的条件、能力和未来的发展潜力都在人力资源部的考察范围之内。因此可以说,从员工加入米其林公司的第一天起,我们就已经开始考虑他们未来的发展方向。

另外,米其林非常欢迎刚毕业的高校大学生加入,尤其是有技术背景的应届毕业生到我们的工厂工作,因为工厂特别需要这样的人才。

米其林已在一些高等院校设立了奖学金,如东北大学、同济大学,并在中欧工商管理学院设立了教席。1999年的年末,米其林在很多高校开展了招聘活动,如四川大学、清华大学、哈尔滨工业大学、大连理工大学、东北大学等。今后,米其林每年都会在一些相关的院校开展校园招聘活动,希望能够有更多优秀的应届大学毕业生加入到米其林公司。

每个员工,不论职位高低,在米其林的职业生涯中都会有一个职业发展经理跟踪他们的发展。基于他们对个人、职业、培训和工作机会的了解,职业发展经理承担着在员工个人发展与公司业务需求间寻求最佳匹配的责任。职业生涯规划既要考虑个人的发展,也要考虑公司的需求。为实现职业规划目标,米其林鼓励员工在公司内部进行跨业务、地区、部门和

专业的流动。在此过程中,有时会出现员工所在部门出于本部门业务考虑而限制员工流动,因此,人力资源部明确了一条原则以确保员工的发展和人员的流动性,即:公司的任何管理人员,在任何时候,都不可以把自己当成其下属人员的拥有者。这也充分体现了米其林公司的核心价值观之一,即尊重员工。

在职业生涯规划过程中主要有三方参与者:员工,员工的直接经理和职业发展经理,三方参与者各司其职。首先,员工的发展由个人负责,员工的发展取决于个人的兴趣、志向、个人的努力和自我期望。员工的经理倾听员工的想法,指导并协助员工的发展。经理在业务方面领导员工,并为员工未来的职业生涯做准备,因此,经理起着不可或缺的作用。职业发展经理与员工及其经理保持经常的联系,并提供培训和职业发展的建议,制定职业发展规划和后备力量储备计划,并负责保证职业生涯规划的一致性和公正性。

米其林公司希望员工所得到的不仅仅是一份工作,而是一份事业,及个人发展和成功的机会。米其林相信,员工的发展和成功能够巩固公司的竞争优势,并能够带来商业成功。

米其林公司如何使组织知识含量最大化

很多人到米其林(中国)在北京的办公楼都会很惊诧,因为培训基地竟占了诺大楼房的面积,整个气氛使人觉得这里像一座兵营与演武场。米其林从不谋求做大、做最大,而是“追求做最强、最好”。事实上,米其林的战略目标与业绩都锁定在业内最大的位置上。从米其林培训设置,你会悟到米

缘

其林做强、靠做什么做大的奥秘。

增大企业组织的知识含量并使之最大化,是指导米其林培训工作的一种理念,也是当前出现在那些优秀公司中的管理趋势。国内公司大都有培训一项工作,但谁像米其林一样把培训推到极至。这是因为没有把知识上升到战略与成功关键的认识高度。

在这里知识非一般理论知识,而是指能够解决企业技术、生产、营销、管理、融资等各类问题的专业方法、技能。知识有三种,一是物化知识如机器、软件。二是粘着性知识,如人的头脑、操作技能。三是档案化知识,如业务流程文本。组织的知识含量,包括后两种。谁拥有最大知识量的组织,谁就拥有控制供应链(各个业务流程)全程最强大的能力,拥有做好每个细节的能力,拥有时时保持领先的竞争力及满足每一位客户的能力。

善于组织创新知识。创新不仅是创造新技术、新产品、新知识,还包括营销、融资、资本运营、管理等各方面知识创新。创新来源,一是获知顾客的需求与意见、问题;二是调动上、下游合作伙伴的力量与努力;三是调动众多员工参加创新。如日本公司推行的改善活动,调动所有员工对所在岗位工作进行改造创新,并将每项改善成果,经过认定予以标准化加以推广。

激励员工创新、学习与运用知识。据有关调查,不少公司的员工只有四成的智慧、精力投入到本职工作。有六成的人力资源没有被公司利用。米其林把员工视为人力资源的投资者,像对待投资者一样地重视员工,设计多种“投资权益报酬”形式来达到最大调动人力资源的效果。除了给予员工股份、期

权股等激励手段,米其林公司还设计出了很多新的激励方式,如用员工姓名为其创新的成果命名。

建立利用全球英才战略。米其林在美国、法国、日本设立三大研发中心,目的就是网罗世界各地优秀人才。

留住人才留住知识。留住人才所花的代价往往比重新获得某些重要知识的投入要小得多。米其林留住人才时,原则是“不考虑代价”。米其林公司的人力资源管理策略,就体现了这一点,如为员工量身定做的“接班人”职业生涯规划,每年主动根据薪酬的市场变动与竞争对手薪酬政策变动来提高员工待遇。

由企业控制、拥有知识。目前国内企业常碰到两种困境,一是人才流失带来客户流失与竞争力削弱。解决之道,就是建立知识档案化管理制度,随时随地将对企业有用的客户知识、各类业务知识,由员工交给公司统一管理。第二个问题是由于地区环境或企业条件差,引不来优秀人才。企业可采取购买知识的方式,如请顾问公司策划“业务流程”、“营销策略”、“技术方案”等,结合对员工的培训,同样能够做到三流员工使用一流知识,干出一流的绩效。

造就大量知识型员工。米其林通过先进的培训方法、培训管理、培训投入,使员工转变为各个岗位的专家。

使组织知识含量最大化的结果,便是变成知识型公司。知识型公司可分为创新知识组织、以创新为中心且不断创新、与经典型知识组织(以工作完善与持续完善为中心)。米其林应是兼备二者特点的优秀者。

米其林公司员工的职业发展

根据米其林集团的策略定向之一:

苑

“公司在员工服务顾客的同时,为其提供个人发展及取得成就的空间。”

米其林的员工不只是进行工作,而是进行职业发展。以下,您将了解到米其林组织结构中的主要领域、米其林如何提供职业发展、米其林人以及工作机会。

首先,请看我们组织结构中的主要领域:

人力资源部门的使命:

向公司所有职能部门全方位提供积极主动,具有高度责任心并胜任岗位工作的劳动力资源。

人力资源部门工作的核心程序

人力资源管理(聘用,职业生涯管理,薪酬福利等)

人力资源的培训及发展

目前和未来人力资源配置水平及能力开发

劳资关系的管理

有关人员管理工具的研究开发(例如:绩效考评等)

寻求建立并管理个人与公司间的最佳配置

除关注个人的工作能力,相关经验和教育背景外,我们应优先考虑候选人的个人品质,当前业绩,发展潜能。我们有责任持续的引导员工确认发展方向并同时为公司贡献更好的服务以提升客户的满意度。这意味着员工职业发展趋向的长期关注,有效激励员工的进步并协助和参与团队的进步。员工职业发展管理应涵盖员工个人的发展和公司的需要。为达此目标,我们积极鼓励员工在不同行业,不同单位,不同服务领域,不同部门和不同工作之间的调动。

开发个人和团队的国际观

我们对全球的客户提供服务,我们面临着全球化的挑战。

愿

我们的组织机构和策略方针必须是全球化的。我们的员工必须用开放的视角观察世界。因此,公司鼓励国际间的人才流动:

不断促进跨地区及洲际间的活动及工作交流。

通过分享交流员工的能力、经验、专业知识和多元文化来提高员工及团队的创造力、革新精神、灵活性和适应性。帮助促进米其林公司文化及价值观的传播与加强。

管理并发展人力资源是员工、直属经理和人力资源部门的共同责任

员工本人应首先对自己的职业发展规划负责。他们的发展源于兴趣和动力以及努力程度和自身期望。

员工的直属经理应聆听、辅导并帮助员工的发展。他们在引导和协助员工未来职业发展的规划上起着不可或缺的作用。人力资源部起到帮助和咨询角色,如有必要,员工的直属经理可以是第三方参与者。

米其林集团原全球轮胎科技领导者,逾百年前于法国的克萊蒙費朗建立。在漫长的历程中,米其林集团自1889年发明首条自行车可拆卸轮胎与1895年发明首条轿车用充气轮胎以来,在轮胎科技与制造方面发明不断。今日,米其林集团在五大洲设立29家工厂,2个橡胶种植园;分别在法国、日本、美国及中国设有研究与测试中心,在超过170个国家设立了销售与市场机构。每年,米其林集团全球生产:1.4亿条轮胎,1.4亿张地图及旅游指南。米其林集团全球现雇佣大约1.4万名员工。集团2004年的综合净销售额为14亿欧元,2004年占全球轮胎市场份额的14%。

第二章摇贝塔斯曼

贝塔斯曼 我们拒绝花哨的简历

访贝塔斯曼直接集团人力资源总监吉涵斌

吉涵斌贝塔斯曼直接集团人力资源部、公共关系部总监。

吉涵斌于 1999 年 1 月加入贝塔斯曼 , 负责贝塔斯曼中国控股有限公司上海代表处的公共关系部门。自 2000 年 1 月起 , 除负责公共关系之外 , 同时出任企业人力资源部总监一职。

之前 , 曾于 1997 年至 1999 年期间任职于博雅公共关系有限公司上海代表处。

车子开过了上海植物园 , 又在绿色的延伸下行驶了 10 多分钟 , 才终于抵达了目的地 : 位于罗秀路的贝塔斯曼上海公司。

作为 10 强企业为数不多的传媒集团 , 贝塔斯曼在上海没有像其他 10 强企业那样 , 或把公司选在繁华的市中心 , 或选在制造业林立的外高桥 , 而是选择了这样一个稍显偏僻的位置 , 德国企业特有的简约、实用风格可见一斑。

能量释放需要积累

记者(以下简称记) : 从 1999 年进入贝塔斯曼 , 到目前成为直接集团的人力资源总监 , 这样的成就很让人惊讶 , 您觉得您成功的经验是什么呢 ?

吉涵斌(以下简称吉)进入贝塔斯曼是我事业的第三个阶段,也是我事业最重要的阶段。因为它给我提供了一个平台,一个能让我充分发挥自己能力的平台。而且在这个阶段,我学会了怎么跟人打交道。

记 那么在这个阶段之前的两个阶段是什么?它们带给你的收获又有哪些呢?

吉 第一阶段当然是大学时代,在这个阶段,我不仅是储备了知识,而且还掌握了方法,其中最重要的就是我学会了如何抓住重点。

第二个阶段是我之前所在另外一家公司,在那里,我学会了如何做公共关系,学会了怎样专业地做事情,这里面包括如何在巨大的压力下解决问题,甚至同时解决多个问题,并且是很令人满意地解决。

这两个阶段的积累很重要,使我能一步步走到今天。

记 您的学历只有本科,进入贝塔斯曼也只有四年,却成为人力资源总监,可以说是一个不大不小的奇迹,那现在有考虑过去继续深造吗?

吉 当年毕业的时候,父母也问我要不要继续读书,甚至为我安排出国深造,但我和别人不太一样,我不喜欢竞争性地学习,我更喜欢一边做事情一边来学习。进入贝塔斯曼,做到现在的位置,我靠的是自己过去的积累和公司给我提供的良好的舞台。

记 那么你是怎么看待人力资源工作的呢?它和贝塔斯曼的企业文化又有什么关系呢?

吉 在我看来,人力资源工作和公共关系工作一样,不属于企业的业务部门,但是确是不可缺少的部分。我们是绿叶,

是联系各个部门的纽带,目的就是让他们更好地工作。

说到企业文化,这是时下里常常被谈论的话题,在我看来,企业文化不是条条框框,而是一个企业传递给别人的信息,是对员工潜移默化的理念。

不喜欢简历花哨的人

记:谈谈招聘吧,您最喜欢什么样的人?最反感什么样的人?

吉:说喜欢的人比较简单。我看重他们具备三方面的特质:很好的沟通能力、责任心、主动性。不同的职位可能会有不同的要求,但这三方面的特质是共同的要求,也是最重要的。

至于最反感的人,“反感”这个词倒是有些言重了,不过我比较不喜欢那些美化简历的人,通常来说,花哨的简历不仅不会让我看好他,而且还会降低我对他的信任度,这样的人我一般是不会选择的。

我每天都会收到很多简历,筛选简历就是对应聘者的第一轮面试。有的人在他的工作业绩中,把自己描述成一个做得很多、很漂亮的人,但事实上,这些事情根本不是他应该做的。比如,我看过一个部门经理的简历,他的简历给我的感觉是,他在处理总经理才有权利处理的事情、完成的业绩,这让我很难相信他。

员工培训多文化碰撞

记:人才进入贝塔斯曼,人力资源部的下一步工作是什么呢?

吉:培训,这是个长期行为,也是人事部转变为人力资源部最大的不同。在我们部门有 猿个经理:一个是负责薪酬福

利,第二个是负责大部分招聘的工作,第三个是负责员工培训。其中,员工培训是最花费精力的工作,前期的招聘结束之后,后期的培训等工作就成为了一项长期行为。

我们必须知道员工的需求在哪里,他们有些什么想法,还必须考察各个部门的人员结构是否合理,以此来保证工作的顺利进行。

记:那么,一个员工进入贝塔斯曼,他会面临什么样的入职培训呢?

吉:除了常规的企业介绍之外,对于那些进入公司不到远个月的员工来说,总部的“贝塔斯曼大学”会对他们进行培训,可能在新加坡,可能在印度,也可能在中国,主要是帮助员工建立自己的人际关系,同时也让他们在和有着不同文化、教育背景的同事进行碰撞,产生更好的工作想法。

课程包括一些案例分析,这些案例都来自于我们日常的工作。

记:员工考核也是人力资源的重要工作,那么贝塔斯曼的考核又是怎样呢?

吉:我们的考核是一个量化的指标,而不是简单的“好”或者“不好”的笼统评价。这套考核系统包括明确工作职责、期望结果、准确率和主要工作占日常工作的百分比等具体划分,同时,还会考察你应该具备的能力在哪里?

考核的内容一致,但侧重不同。我们考核的中心内容是员工的“关键胜任能力”,这包含四方面的内容:沟通能力、任务管理、领导力和工作态度。

职场新人重在学习

记:最后一个问题,是我的常规问题,请给那些职场新人