

启动人才战车 布局物联未来

利尔达持续完善人才引进、培养与激励机制

企管部人力资源经理 冯箬

利尔达在发力物联网市场及行业产业链建设之初，便将人才的引进、培养与激励作为决胜未来的关键环节。随着集团第三个五年规划的深入推进，根据前瞻战略调整以及实际业务需要，今年公司逐步明确了器件、产品、系统为后续业绩支撑的三大重点方向。有针对性的战略布局，为人才激励制度的搭建明确了原则与方向——配合整体发展战略，通过人力资源规划，合理配置岗位来推动业绩发展。所谓兵马未动粮草先行，我们在人才布局和投入上快人一步，尽显战略意义。

独辟蹊径，深入人才培养主阵地

人才资源最集中的高校，首先成为利尔达进行人才布局的最关键阵地。2010年伊始，利尔达便对高校布局进行了战略深化。为吸引高校学生的关注，利尔达不断增加校企互动、开展校园主题活动，搭建了一系列的人才输送平台。对于高校人才的吸引措施，主要有以下几种形式：

（一）利尔达冠名各大院校实验室，并提供实验箱、学习板、专业技术导师及技术/就业讲座等支持。

（二）各大高校卓越工程师“3+1”实训计划。即3年在校进行理论式传统教育，1年在利尔达进行技能及工作实践培训。

（三）针对集团实际情况，选择合适院校，实行对口岗位与专业的“校园领跑”招聘。

（四）“智慧夏天”的暑期实习计划。可以提供为期两个月的在校生暑期实习。

（五）利尔达冠名物联网大赛、“利尔达校园大使”选拔等各类校内活动。

利尔达以校园实验室为载体进行人才培育，并在此基础上冠名举行“利尔达杯物联网大赛”，拉开了深化高校布局的序幕。“利尔达杯物联网大赛”为物联网的专业型人才开辟了一个竞技、交流的平台，校园精英们的创新理念和优秀作品得以展示，优秀参赛学生名单同时被收录进利尔达人才库。这种方式，使得利尔达在源头之初——大学校园内，就能自主定向培养适合公司的应用型人才。后期再通过预实习，成功招募优秀学生到集团就职。

历经多年，几种模式的互相作用已成效显著。集团培养出了一批精英人才，更是培养出一批未来客户及业内朋友，积累了未来的优质人脉，进一步巩固了利尔达在物联网嵌入式行业的领导地位。



利尔达与浙大城市学院签署校企合作协议



利尔达创始人陈贤兴为在校大学生
做职业规划主题讲座



精挑细选，扩展人才引进互联通道

利尔达不仅通过高校布局深入到人才的培养中去，更秉承开放的姿态，扩展了其他多种人才引进渠道。在招聘工具的创新上，今年上线的“利尔达人力资源招聘管理系统”无疑为我们招聘体系的E化添砖加瓦。该体系集“灵活全面的招聘渠道管理”、“快速方便的简历管理”、“高效便捷的面试管理”、“动态循环的人才库管理”与“全面精准的报表分析”于一体，不仅有科学、规范的招聘流程，更让应聘者直接感受到，利尔达是一个专业化程度高、值得信赖、以人为本的最佳雇主。

另外，传统的招聘渠道已经不能满足现有需求，猎头与内外部推荐等形式已被广泛使用。在互联网浪潮冲击的当下，与时俱进、创新应变成为必然选择。潜在人才的挖掘与寻觅方式日新月异，NS网站、搜索引擎、微博及微信朋友圈、行业展会以及其他社交平台网络等新模式也已融入到我们的招聘渠道中。互联网思维影响下，招聘行动已不再是单纯的人才招聘行为，还承担着宣传雇主品牌、提升人才关注度的作用。在不断加大投入培养人才的同时，集团用人部门与人力资源部门招聘人员加强互动，共建“伯乐团TEAM”，精准锁定岗位需求，携手发力进行人才招募。

与此同时，利尔达凭借飞速的发展及完备的人才体制，持续从外部吸收新鲜血液，引进业内具有丰富从业经验的管理、技术研发以及营销类高级人才，为利尔达的发展贡献智慧。

“训”“练”结合，一张一弛文武之道

完成人才的引进，仅仅只是开始。通过“训”和“练”，对新进人才的技能落实与文化引导更是重中之重。当公司承担起对员工的培养责任，当员工形成了健康的工作态度与专业的工作技能，公司和员工间就具备了相互信任、实现共赢的基础，所谓一张一弛，方显文武之道。

在应届生的橙色起点整体培训中，课程内容覆盖综合体系、产品体系和专业体系知识，并与产品生产实践相结合；进入部门后，继续以项目为引导为其提供企业化的职业“训练”，配以“一对一”的工作导师全程辅导和关注；通过任务单和周度回顾的方式，增加导师与学员间互动，让知识传承更加明确。

社招人才从入职后第一天，即可快速登录到集团“新员工培训引导”平台进行自主学习，该平台内容全面深入，能直接找到工作对接人、工作资源、工作流程乃至公司周边的生活及娱乐信息。同时，有针对性的定期开展新员工培训，保证其快速融入。

在专业提升上，根据专业分工的不同设立学习路径图，使新员工从进入集团开始，无论向专业通道还是管理通道，都有相应的学习发展路径，直至成为集团内部的专家和权威。当员工跨过一个又一个里程碑时，能够切身感受到从优秀蜕变到卓越的成就感。

2014年度，以考试系统为管理工具的“岗位认证体系”继续深入贯彻，为员工专业进阶认证提供技术保障，并为员工后续学习路径的更新、岗位胜任力评估后，需提升的技能或者产品知识掌握短板等培训需求提供指引方向。另外，在技术型销售工程师岗位上，集团为新、老员工集中修订了岗位工作指导书，为大家提供工作指导，理顺工作步骤，起到达成工作流程标准化的作用。同时，在工作之余，部门及集团经常组织员工分享工作技能，进行沙龙研讨或头脑风暴，让大家在更加轻松的氛围里，运用集体智慧解决工作难题，提高工作技能、提升归属感。



长短激励，轮番作用有奇效

我们目前除拥有全方位的福利保障外，还拥有如购车补贴、购房无息贷款、旅游度假、节假日福利和活动等特殊福利；除了个人绩效奖金外，还设有部门自主分配奖金；同时，如果集团总体目标得以实现，每位员工还将额外享有一定的分红；考核成绩优异的员工得到更多的培训、加薪、晋升机会，优秀骨干员工还可享受到分配股权；此外，集团每月会对有突出贡献的员工进行通报表彰，鼓励先进、树立榜样，激励员工的正面行为，引导员工关心并参与集团管理，带动集团的发展和进步。

在一贯坚持的多种激励内容不变的情况下，从2014年开始，集团更大力度地提升了激励措施。其中最为夺人眼球的，是“考核与分配机制”的深入改革，此项工作的推进将是整个集团管理发展前行中浓墨重彩的一笔：

一、经过深入改革，我们的绩效管理已经实现全部环节形成PDCA闭环，考核指标及形式向前线倾斜，提高销售和市场人员的工作积极性，帮助其从繁琐的KPI指标中解放出来，集中精力狠抓业绩与回款。

二、集团将销售、市场人员的绩效考核转变为业绩提成，与员工共享经营成果；同时对事业部的部门考核及奖金核算机制也进行了重新界定。此举将整个集团的利润分配机制进行了一体化改革，使各部门的工作责任更加明确，形成“能者多劳、让骨干人才和专业人才的薪酬水平大幅度提高，促进薪酬与岗位性质的挂钩程度”的导向。此举强化了岗位与薪酬的关系，一方面提高了在工作任务

较重、难度较大岗位上的员工的工作积极性，另一方面激发了在其他一般岗位上的员工奋发向上、努力进取的工作热情，进一步做到“人尽其能”。

物联网行业发展日新月异，对专业型人才的需求也更为强烈。我们将人才战略、引入与培育、薪酬规划和绩效考核机制深入结合，实现正规化管理。从集团自身的角度出发，人才发展包括以下两个方面：一方面，从外部招揽人才，容纳富有才华与激情的人，推动企业发展；另一方面，让有创新思维的“新鲜血液”不断汇入，完善组织的“造血循环系统”。人才引入的同时，大力培养和激励自己的员工，同时搭好“舞台”，建设强有力的管理体系。

目前，利尔达已经形成了一套成熟完备的人才机制，在这背后显露出一条清晰的战略发展思路——以人才促发展。对高校的布局，对潜在人才聚集地的关注和把握，对人才引入后育人与留人机制的改善，以及利润分配机制的深入改革，都已充分体现出，我们把关系到物联网发展的核心人才建设摆在了战略首位。

利尔达，以人才为舵，有信心掌握未来物联网的发展方向！