

人才 + 文化双管驱动 激发组织活力

——集团企管人力资源部



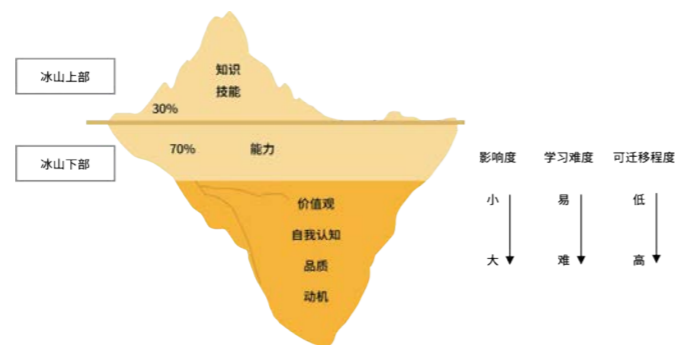
人才兴而事业兴

纵观世界企业发展历史，许多企业因人才兴而企业兴，因人才衰而企业衰。随着世界经济全球化以及技术进步的加快和国际竞争的加剧，对企业战略的要求愈来愈高。而能否实现企业战略目标，关键在人。甚至可以说，企业人才战略是企业战略的核心内容。

利尔达集团目前员工平均年龄 29.9 岁，而且随着每年大批量校招新人的引进，这个数字还有变小的趋势。敢于任用年轻员工，这也是大多数高科技行业企业的用人策略。在这种情况下，我们更应注重对有潜力的员工的发掘，培养出自己的核心队伍和管理人员。通过内部培养的方式来不断激励员工，为员工建立更好的职业发展机制和良好的激励机制来调动他们的工作积极性。

发掘冰山下的部分

美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出了“冰山模型”，将人员个体素质的不同表现划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分，相对而言也比较容易通过培训来改变和发展。而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。



在现实的识人、用人过程中，我们能看到冰山以上的部分，而常常忽略冰山以下的部分，从而错过优秀的人才或者将人才放错位置。假如我们简单地把员工分为最佳员工和普通员工，通过对他们行为的描述，来看看关键差别究竟在哪里。

最佳员工

- 设定并达到很高的标准
- 有能力参与并强化团队协作
- 愿意承担分外之事
- 迎接改变，主动适应
- 主动做事
- 信守承诺
- 有良好的判断力
- 承认错误，努力改进
- 给予诚实的反馈

普通员工

- 认为目标“根本不可能完成”
- 更情愿独立完成工作
- 过分分清边界
- 抵触和恐惧改变
- 被要求做事
- 言行不一
- 经验主义的主观臆测
- 不承认错误，也不从中学习成长
- 不反馈或只说好话、套话

△哈佛商业评论·普通员工与最佳员工：差别究竟在哪儿？

具备“最佳员工”品质和特征的人才，虽然未必掌握尖端技术，也未必会在企业每次转型发展时都去开拓市场攻占前沿阵地，但却能在企业安营扎寨时一点点夯实基础，精耕细作，是让开垦的田地和攻下的城池得以稳固壮大的中坚力量。这类人才是企业内闪烁着低调光芒的“明星”。

人才测评+述职的盘点方式

为了寻找上文提到的这些员工中的“明星”，我们集团在今年 3 月下旬成立人才发展委员会，由各体系 M4 及各业务体系 M3 自愿报名组成。3 月底，正式启动人才发展中心项目，引进外部咨询顾问和测评工具，在整个 4 月份，花了整整一个月的时间，为集团 90% 的岗位上的 600 多位员工进行了在线测评且分层级安排了群体报告解读或一对一解读。同时，对公司管理序列上的 100 多名管理者进行了述职评估。最终输出了各部门人才发展建议报告，明确了未来 1-3 年的重点人才发展举措。

过往的绩效 + 现在的行为 + 未来的潜能 = 清晰的人才账本，公司要求每一位管理者都要清楚自己团队的人才分布状况，力求为每一位员工做好发展计划。

当然，人才盘点不应该被视为 HR 的工作，它应该成为企业中重要的业务流程，而人才盘点项目本身的顺利开展也不代表着这项业务流程的成功，只有当我们真正将人才盘点的结果应用起来并因此取得成效时，才算是成功。而且，人才盘点只是一个枢纽，我们要借助这个枢纽将人力资源各个模块的业务衔接在一起，招聘体系、培训体系、干部管理体系、薪酬绩效体系都应该根据这个结果来调整重心。

在心理学上有个著名的彼得原理，意思是说，在一个等级制度中每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。因此，人才盘点的最终目标不仅是对人才进行分类，更重要的是对人力资源进行开发与再配置，通过对人才的动态管理实现企业发展与人才发展的共赢。

文化是管理的基本手段之一

任正非先生说过，“最大的权利是思想权”。一家公司的思想，也就是这家公司的文化和价值观。公司所有的政策、产品和策略，其实都生发于公司最核心的文化和价值观中。从这个角度出发就能够理解，为什么这么多优秀的企业家，要在公司文化和价值观这个环节花费这么大的精力。优秀的企业文化对企业来说是一种内在动力，也是企业核心竞争力的重要组成部分。

提到企业文化，就不得不提《奈飞文化手册》。《奈飞文化手册》对奈飞企业文化 PPT 进行了详细的阐释，被下载超过 1500 万次。对比奈飞和华为的企业文化可以发现，他们都有一个一致的理念，那就是——让组织始终充满活力，追求高绩效。

重新诠释“尽心尽力 成就你我”

我们利尔达历来十分重视企业文化软实力的建设，早在 2012 年就明确了使命、愿景、价值观，并衍生出了完整、严谨的员工行为描述。如今，公司进入了新的发展阶段，有了更高的追求和目标，而决策层深知，要凝聚集团上下各部门，仅仅靠目标是不够的，更重要的是共享的价值观。公司要根据当前发展现状以及市场环境，不断引进吸收先进理念，对企业文化作出适当调整，强化与员工之间的情感沟通和信息交流，推动企业不断发展进步，提高企业的核心竞争力。

今年下半年，在集团创始人陈贤兴、董事长叶文光和总裁陈凯的带领下，公司所有高管及部分业务中层，凭借长久以来对各自所负责业务领域的深耕以及对内外部市场环境的深入分析，经过连续数月的不断碰撞和反复打磨，在制定并解码公司发展战略的同时也共创出了利尔达的企业文化新的框架。相信在人才和文化双管驱动下，利尔达的组织活力将被全面激发，提高集团软实力。



利尔达企业文化价值观

尽心尽力，成就你我

- 诚信为本 · 客户为先
- 创新变革 · 责任担当
- 追求卓越 · 协作共赢