

人才培养,你行动了吗?

文/精工钢构集团总裁助理、人力资源总监 黄幼仙



精工钢构集团董事长方朝阳授课



翔鹰班首期导师聘任仪式



翔鹰班拜师仪式



翔鹰班授旗仪式

2012年10月18日是精工人才培养史上一个特殊的日子,公司最有系统、由最高层领导集团董事长方朝阳亲自担任班主任的人才培养班“翔鹰班一期”正式拉开了序幕,意味着精工人才培养、建立学习型组织已正式启航了。

自年初方董事长提出要进行人才培养后,他率先提出了以“翔鹰班、雏鹰班”的模式培养精工的领导力人才,并在总裁办公会议上公开承诺由他亲自担任翔鹰班一期的班主任。在领导力人才选拔时,方董事长总结了精工未来发展对领导力人才的要求,提出了精工领导力人才选拔的基本条件:精工文化、工作业绩的符合度和六个核心素质要求:三心(责任心、进取心、包容心)、三力(毅力、决断力、学习能力)。在人才选拔中他强调要不拘一格降人才,并特地为人才选拔工作召开了宣传动员大会;在360度的评估过程中更是得到了他多次的指导和关注,并在人才最终的评估时花了整整一天的时间亲自进行评估面谈,并对各人才的优劣作了点评。在确定人才培养方案时,他至少参与了三次以上的讨论和指导,要求我们结合公司的业务及发展需要系统的思考人才培养模式。在“翔鹰班一期”开班时,他亲自参加了开班仪式并致辞,并为学员们上了精彩的第一堂课《如何成为一名优秀的精工领导者》,他以自身的经历和感悟,围绕精工领导者应具备的素质和能力“高度、长度、宽度”、“三心、三力”,以及作为公司

不同发展阶段、不同层级的领导者应发挥的不同角色要求“指挥员、教练员、战斗员”展开了讲授,启发学员认知自我,让学员们深受启发。在学员学习期中,他亲自担任了5位学员的辅导导师。

从以上方董事长亲自担任翔鹰班一期的班主任并就如何开展该项目所花的精力,也许在大家看来有些不值得,或认为还不如去承接一个重大项目或洽谈一笔生意来得更重要、更直接。正因为如此的“不值得”,所以大家就更需要去思考了,试想方董事长每天有多少关乎公司发展的、关乎公司重大决策的事情要处理,但他仍愿意放弃“更重要”的事而亲自花大量的时间和精力来研究人才培养的模式并亲自担任这样一个培养班的班主任,我想他更多的是要向大家传递这样一种信息和要求:

首先,人才已严重制约了公司的发展,人才培养已是刻不容缓。从方董事长在各种场合提出的对人才培养的要求中可以看出,他指出:“精工过去的发展,一方面是因为我们抓住了机遇,搭上了中国经济发展的快车。背后则依靠的是一支优秀的领导队伍,从集团的高管领导,事业部领导到我们的各级中层干部,支撑了精工的创业与快速发展,精工现在已经拥有了一大批骨干力量和中流砥柱,并且更重要的是我们逐渐形成了以绩效为导向,以精工价值观为核心的领导干部队伍,这是精工过去快速发展的保障。现在回过头看,过去我们人才

培养方式是粗放式的、简单的。从2000年到2008年,我们的人才野蛮生长,快速发展,就像在战争年代一样,很多领导都是赶鸭子上架,看看是个苗子,就放到岗位上去磨练,很多领导在这种高压下面,在复杂的一线环境下面成长起来了。”

虽然今天我们企业的发展已经比较稳健,虽然我们暂列行业前茅,但我们的人才现状是:国内业务总部人才奇缺,精工工业建筑板块、海外业务、建筑事业部、新型的光伏、集成建筑事业部等等,每个事业部都发现在用人上捉襟见肘,各条业务线也是人才短缺……严重制约了企业的发展。而且,精工的未来要发展,去年我们提出了未来的五年发展规划,到2015年,我们的业务目标要达到200亿,精工钢构要由钢结构企业发展成为一家钢结构集成建筑企业,并且我们有了非常清晰的业务发展和业务创新目标。在这个宏伟目标的背后,迫切的需要我们必须依靠强大的、持续的人才队伍与组织能力建设,去应对竞争和挑战。为此,我们必须转变人才培养的理念,从粗放式的野蛮生长逐步过渡到“精细化培养”,以人为本,建立一个系统的、持续推动的、覆盖从基层管理者到高级领导者、从基层专业人员到高级专家的人才培养体系,形成人才培养的阶梯式发展模式,进而推动集团的领导力、专业人才的培养,使精工的人才队伍建设随着企业的成长而成长。

其次,他向各级领导展示了作为公司一把手对人才培养的决心。他亲自花大量的时间研究人才培养模式并担任翔鹰班的班主任,宁愿放弃部分做业务、定战略的时间,因为他清楚的知道精工的发展及未来精工事业的传承,必须依靠持续的人才梯队建设。

再次,他亲自拿起了人才培养的第一根接力棒,率先带头为大家作表率。因为人才培养不仅只有“翔鹰班、雏鹰班”的中高层领导力人才培养,更需要有销售线、项目线、生产线、技术线、财务线及人力资源线等各条业务线、

各层级人才的培养,迫切希望各层级的管理干部接好接力棒,做好各层级的管理人才、专业业务人才的培养工作,真正将“以任为本”转到“以人为本”,将人才培养工作落到实处,履行好作为一个管理者应尽的责任和义务。

也许大家不清楚如何开展对业务线内的人才培养。正如“翔鹰班、雏鹰班”的培养模式,各业务线内人才培养可先抓重点,明确各业务线内人才紧缺的关键核心岗位,如项目线的项目经理、销售线的销售经理、技术线的高级工程师、生产线的基层管理者、一线技工等。可先梳理明确各关键岗位的核心能力素质要求,再围绕核心能力素质要求在内部选拔一批具有培养潜力和一定基础能力的人才作为各关键岗位培养对象,并同时围绕岗位能力要求设定相应的培养方法,如系统的理论培训、岗位轮岗实践、操作训练及导师制等,特别是岗位实践对于人才培养是最有效的方法。通过一系列的培养方式,以确保在一至二年内各业务线能培养出一批关键核心岗位所需要的人才,以满足不同业务线发展的需要。

21世纪的竞争就是人才的竞争,一个公司拥有了人才就代表拥有了实力,拥有了未来!方董事长已经为精工的未来身体力行的开展了人才培养工作,几位班主任导师也同样用心,抽出大量的时间和精力来做好人才的培养。精工的各级领导者们,如果你们也感到自己天天忙得没时间,感觉自己做得很累、很辛苦,感到团队能力跟不上、人才紧缺或业务开展有瓶颈了,那么请你们赶快行动起来。方董事长已为大家做了很好的榜样作用,从人才选拔条件、人才选拔方式到培养方案等都有了可参考的方法,他就在等着你们的行动、你们的表现。同时,公司也将对各级管理干部在人才培养及培养效果方面加强考核,将作为各级管理干部今后晋升的必备条件,并同时与绩效考核紧密挂钩。所以,希望各级领导者们一起行动起来,共同努力做好公司人才培养工作,通过人才培养来成就自己、成就精工的事业。

如何成为一名优秀的精工领导者

本文整理自集团董事长方朝阳在翔鹰班第一次授课

课程引旨:
作为翔鹰班的导师,集团董事长方朝阳更多的希望在授课中,把自己四十余年的感悟与大家分享。这些感悟不仅是做企业,更多的是人生的体会。希望每一个学员在以后的学习工作中,多互动、多交流。翔鹰班第一次讲授的内容不一定会马上起作用,但他希望对学员的人生有一定的帮助。

今天办这个以领导力培养为核心的班,是希望通过这样的培训,培养出能独挡一面、领军一方的将才,所以课程设计都是以这个目的来开展的。我理解中的领导,就是要为员工做榜样,去引领、指导员工,能起带头作用;因为只有自己领头去做,才能带动底下的员工一起去积极工作,所以领导要比别人吃更多的苦,付出更多的努力。

如何成为一名优秀的领导者,取决于2个字:格局。不管做企业还是做人,做事都要有格局。大的格局才能有大的事业和发展。格局主要体现在三个方面:高度、宽度、长度。那么如何理解“格局”?

一是要有“高度”。首先对事的看法要有高度,要有深谋远虑,要有站的高,看的远,一览众山小的高度。如在2000年时,公司主要做轻钢产品,当时浙江三家企业杭萧、东南、大地钢构均与浙江大学合作,而我们当时的想法是:有一天成为钢结构行业的领跑企业,所以我们想找一家钢结构技术前沿的合作方,最终通过各种方法找到同济大学并与同济合作,当时我们给人的感觉就是一家想做大事的企业。因为我们把工作当成事业来做,当时我们做这个事情就有这个高度,所以做事首先要有思想高度,再有行动,最后才能达到理想的目标。这个就是事业格局。

其次,做人要有梦想,梦想有2种,一种是理想,一种是空想。有些人有想法,当想法变成现实时,想法就变成了理想;但当想法做不到时,想法就变成了梦想。二者之间的区别就在于是否有行动。

另一个是“宽度”。做企业来讲,表现在几个方面:一个是在发展方面,企业要做大就要到全国各处发展,要走出去。另一个是在用人方面要开放,在2000年初期时,公司引进的人才来自中远川崎、上海机施、冠达尔等全国各地企业,甚至被称为“钢构人才的联合国”,包括目前公司的人才均来自全国各地,所以做企业的宽度首先体

现在“开放”,包括内部开放、上下游及对竞争对手的开放,要勇于竞争,要同时跟上、下游作比较。特别是对人才不能老是追求浙江人、绍兴人,否则公司不可能有发展。

另一个是做人,做人最重要的就是要有“包容心”,心有多大,事业就有多大。如果看不到别人比你强,比你强,你就不可能与人合作,不可能有发展。要有吃小亏就是占便宜的境界,所以要成就事业,成为领导一定要内心强大,要有足够的包容心。包容就是对他人的一种宽容,它和容忍不同,容忍是尽量将委屈、难受自己忍受下来,虽然对方好受了但自己是很难受的,但包容是在宽容他人的同时自己也得到了释放和升华,要做到包容需要自身不断的修炼。

再一个是“长度”。做事不求一时之快,要让企业不断持续发展,目标要远大,不仅要有高度也应该要有长度。做人要有持续的激情,没有激情就不可能有创新,更不会追求完美,所以做人要拒绝平庸。正如所谓的格局,只有大的格局才会有长远的未来,做人才会有梦想、有激情、有包容心。

做领导也是一种天赋,领导者是有特质的,所以培养人首先要选对人。在我们这次领导力人才选拔过程中,主要围绕领导力6个核心素质来展开,即“三心、三力”。“三心”指责任心、进取心、包容心。

1、责任心:是一种使命感,不是简单的负责任,而是要主动的负责任,忘我地投入到工作中,要竭尽全力、勇于承担工作任务,有“只为成功找方法,不为失败找理由”的责任心。

2、进取心:是不断追求上进,而不是安于现状,得过且过。如浙商现在能成功,他们就有这种企图心,进取心,吃人家吃不了的苦,干人家不愿干的活,做人家不敢做的事情。

3、包容心:有些领导个人业务能力很强,但总是缺少一点个人的“魅力”,团队的

凝聚力不足。有的员工讲求生活品味,不愿加班或到外地工作,我也在讲“生活平衡”,但我认为作为一个男人、一个有事业心的男人,要追求每天的平衡是不可能的。在事业未成前应将每天的时间放在事业上,当事业有一定成就时,再放些时间在家里,当老了有接班人了,会找些自己的生活,追求自己的平衡。只有个人事业有成就了,也才能对家人有回报。从一般人来看,可能我每天的生活不平衡,但我去试试了,去追求了,我追求的是一生的平衡,而不是每天的“小平衡”。我们如果不比别人更聪明,只有加倍的努力。正如别人是10分的聪敏,我们只有5分,但人家付出了5分的努力,而我们付出了12分的努力,结果是我们有6分,而别人是5分,我们这样才有机会赢他人。

只要拥有了这三心,就拥有了领导者的魅力基因,所以将“三心”作为领导人才选拔人才的必备标准。作为领导者,哪怕你能力不足,如果具备了三心,至少说明你有了做领导的潜力和魅力。这也是为什么有的领导有很强的业务能力,但带不好团队就是这方面的原因,因为他没有“基因”。在此次内部评估的17位学员中,30-35岁之间包容心被认可的有1人,待改善的有3人,占四分之一;而41-45岁之间包容心被认可的有3人,待改善的有3人,占二分之一。从这些数据可以看到,我们目前的年轻人包容心有所欠缺。一方面与个人自身的阅历有关,年轻人年少气盛,在包容心上修炼还不够;另一方面与性格、家庭等因素有关;与现在的社会环境有关,特别是目前都是独生子女,变得很自我、自私。所以年轻人要多多修炼,要体现“真诚”,精工要求的干部是“有缺陷的真实的干部,而不是完美的虚伪的领导”。通过这个培养项目不断的反思、感悟并在导师的指点下提升个人的修炼,要学会做精工的领导者,所以每个领导者的这三颗心要强大起来,要用这三颗心支撑起自己,因为它是每个领导者的

魅力基因。

所谓“三力”,就是指毅力、决断力、学习能力:

1、毅力:指坚韧不拔,要有抗压抗打能力,要有“不撞南墙不回头,不到黄河不死心、不达目标不罢休的“三不”精神。如公司在2001年承接“哈尔滨会展中心”时遇到的种种困难,如果没有这种“三不”精神是不可能承接到那个项目的,因为“哭是没有用的”,如果我们团队没有这个毅力的话,那么今天的很多东西就不是我们的。

2、决断力:是指要有“一叶知秋”的洞察力,要有系统的逻辑思维,做事要果敢。做领导最关键的是要果敢,不能犹豫不决,但也要有洞察力,有系统的思维的能力,而不能武断。做事有坚决果敢,学会从不同角度看问题。

3、学习能力:能将知识转化成能力的才是学习能力。同样大家在读书,但有些人是死读书,而有些人能将知识感悟并快速转换成自己的能力。所以要有学习能力首先要要有知识的学习,企业要做成“学习型组织”,大家必须要坐下来一起学习,学习能力也是三个力中最重要的因素,是决定个人高度的因素。学习首先要了解自己,缺什么补什么,学习可以有多种方式,看书、培训、参观、工作实践等。同时要掌握学习的方法,如看书,目前社会上也有各种不实用的资料,看书时可先浏览一下目录,挑选自己需要的重点去看。

三心、三力看上去是可以学习的,但实际上与人的性格有关,而性格的形成与长期的家庭、教育环境及遗传因素、后天的修炼等有关。有人说“行为影响习惯,习惯决定性格,性格决定命运”,可见性格对人的重要性。我们选人,就是选性格中内在的因素,在性格展示中,每个人有本我和角色的我二种身份。本我是本身的我,不加修饰,是家庭、学校及天生的因素影响的,角色的我更多是因责任及后天的修炼形成的。所以虽然“本性难改”但还是可以通过后天

的修炼得到改善,所以优秀的领导不仅保留本我,更要修炼角色的我。

领导者的“三心、三力”影响了作为领导者的“高度、宽度、长度”,也同时决定了领导者的格局,格局多大,事业才会有多大。

在领导者角色定位方面,每个领导者要承担“指挥员、教练员、战斗员”三种角色,但在企业不同发展阶段及领导者处在不同层级时,均应发挥不同的作用:

1、在企业起步阶段时,作为领导者应将大部分时间作为“战斗员”的角色,一小部分时间作为“教练员”,很少部分时间做“指挥员”。否则你自己都不能以身作则成为标杆,如何能让人信服。

2、在企业成长阶段时,“三个员”的角色时间可差不多,在做好“教练员”的同时,要当好“教练员”及“指挥员”。

3、在企业成熟阶段时,作为领导者应将大部份时间作为“教练员”的角色,其次是“指挥员”,要花时间去想,去思考公司的发展,但当业务中发生关键危急时,必须能担当起“战斗员”的角色。

三个角色的履行要定位好,千万不能用一种方式做领导,如公司刚发展时,我们是白天做战斗员,晚上做管理,建制度和流程,做教练员和指挥员。

“领导”就是指“领军一方”,要成为真正的领导,首先要当好一名优秀的“副职”,当不好一名副职就不可能成为一名优秀的正职,做副职时要站在正职的角度考虑问题,理解正职领导的想法,这样对自身才是最大的锻炼,不要认为这不是你的事。所以要求各位能从今天开始学会从正职出发考虑问题,这样,当你有一天成为正职时,你才能理解副职的想法,才能更好的凝聚团队。

人生的意义在于如何让自己的生命更有意义,人生的宽度可以改变,我们可以多去奋斗,多去成就事业,这样我们的人生才会更加完美,人生更加丰满。