

正泰剖析：是用什么留住员工 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_E6_AD_A3_E6_B3_B0_E5_89_96_E6_c71_177898.htm 正泰集团始创于1984年，主要经营高低压电器、输配电设备、工业自动化、仪器仪表、建筑电器和汽车电器六大产业，年产值超百亿元，占近30%市场份额。现辖6大专业公司、50余家持股企业、800多家专业协作厂，2000多家销售公司和特约经销处，在国外设有5家分公司及30多家销售总代理，产品畅销世界70多个国家和地区。选人求专不求全 复合人才最青睐 “面对同样一片森林，木匠师傅会选择高大挺拔的树木，因为那是建造房屋的栋梁，而工艺美术大师会对那些奇形怪状的‘歪脖子树’情有独钟，因为那是做木雕和根雕艺术的理想素材，正泰人才选聘工作也是同样的道理”，正泰集团股份有限公司人力资源部汤彪经理如是说。为确保“人适其岗，职能相符”，我们对所有岗位都规定有明确的胜任能力要求，并针对不同的岗位设置不同的任职资格条件，根据周期性的绩效考核，对不同表现的员工进行升职、调岗和岗位轮换，以确保合适的人在最合适的岗位上。正泰2006年有近千人的招聘计划，从应届大学毕业生到具备国际化背景的中高端人才，涉及到电气产品研发、战略规划、资本运营、国内外营销、企业管理等多种岗位，其中，能够适应“科技化、产业化、国际化”战略要求的复合型人才是正泰的热门需求。现在做最快的羚羊 以后做最快的狮子来源：www.examda.com 非洲草原上，每天迎着朝阳升起而努力奔跑的是羚羊，因为它知道只有自己奔跑的速度超过了狮子，才能保证躲过狮子的追杀而活命。

正泰前面有狮子同样强大和凶猛的跨国企业，后面有羚羊同样迅速和灵活的国内企业，“为了获得超过竞争对手的优势，我们必须比竞争对手学习的更快”。早在1995年，正泰就提出创建学习型组织的口号，1997年与大学联合建立企业学院，同年引入MBA课程体系，如今正泰已按照ISO10015国际培训管理体系的要求建立了三级培训体系。正泰更加鼓励员工的自我学习和内部知识共享，以“师父带徒”的形式保证知识的传承和发展，同时建立了网络化的学习和培训系统，不定期举办管理沙龙和正泰讲坛，促进内部的知识共享和交流。有能耐就有舞台 有作为就有地位来源：www.examda.com 正泰在人才的使用上“重学历，不唯学历，更重能力；重文凭，不唯文凭，更重水平”，通过严格的绩效考评对员工进行科学合理的评价，通过竞聘上岗和岗位技能竞赛，在公司内部塑造出一个公开、公正、公平的“赛马”机制，给以人才充分发展的空间，真正做到“人尽其才，才尽其用”。汤经理说，“青年人在正泰拥有无限的发展空间和舞台”。正泰经理级干部的平均年龄在三十岁左右，总裁班子的平均年龄也才四十出头而已。九十年代初毕业于浙江大学的高总，最初只是一名普通技术员，几经历炼，成长为今天统领着数千名精英的技术总经理和最年轻的副总裁。生产采购部的总经理寿总，原来只有高中文化，推过板车，干过仓库保管和电工，在担任某产品公司总经理期间，带领着几百名员工创造了数亿元的产值，现在已经成为公司的核心骨干和行业内知名的专家。在正泰，不怕你想当官，就怕你当不了好官；不怕你有野心，就怕你没能力；不怕你锋芒毕露，就怕你藏愚守拙！几年来名从普通员工走上经理、总经理甚至副总裁

岗位的正泰人有数百位。奖就奖他个心花怒放 罚就罚他个心惊肉跳 正泰深谙“财散才聚，财聚才散”的辩证思维，因此薪酬制度以岗位年薪为基准，通过技能薪酬制度平衡专业技术队伍的岗位差异，同时以绩效薪酬平衡经营管理队伍的贡献差异，在薪酬分配中重实绩、重贡献，分配向关键岗位和技能突出的人才倾斜，构建以经营业绩为核心的多元分配体系。正泰的奖罚可谓严明，奖就奖他个心花怒放。“让更多的员工成为百万富翁乃至千万富翁”的口号落实在具体的行动上，正泰每年拿出超额利润的10%奖励管理人员，拿出新产品一次性直接经济效益的5-10%奖励技术人员。2001年，一位派驻控股公司的总经理，因其出色的工作业绩，领走一百多万元的绩效奖金。2002年，正泰的增长远远超过了目标，又一批百万富翁诞生了，2003年，2004年，2005年……不断有新的百万富翁在正泰诞生。罚就罚他个心惊肉跳。正泰规定：完不成当年经营绩效指标的，按照与目标差距的百分比扣减相关人员的绩效奖金，直至为零，同样对于未能按要求完成的技术项目，按照差距大小扣减相应的项目奖金，直至为零。这里面有一个细节问题，就是惩罚仅仅是针对绩效奖金部分而言，不会对基于岗位和技能的年薪造成影响，尊重人才的基本价值，这种人格上的尊重和制度上的保证也充分体现了“以人为本，关爱员工”的精神。正泰经历了从“家族企业”到“企业家族”的革命性转变，先后进行了四次股权稀释，董事长南存辉身先士卒，将个人的股份比例稀释到20%多，一大批优秀的管理和技术人员成为“老板”，正泰虽然“革了自己的命”，却大大增强了凝聚力，多年来实现了超常规的跳跃式发展。留人千万招 招招在留心来源

：www.examda.com 正泰有两个上帝，一个是顾客，一个是员工，首先有满意的员工，之后才有满意的顾客。正泰强调“沟通是最有力的武器”，对于员工，正泰设置有合理化建议奖，积极鼓励基层员工参与公司管理；每年都进行员工满意度调查，建立一个与员工沟通和对话的平台；在员工的每一个发展阶段，上级总能及时给予下级必要的指导和帮助，主动进行工作交流和沟通。“我们围绕公司发展战略和员工需求，着力培育温情的企业文化”，切实帮助员工解决实际问题。正泰是第一家成立党委的民营企业，在党委领导下的工会、团委、妇联、精神文明委等群团组织，积极开展多项活动：定期的党群系统“员工接待日”、团委的“青年热线”、文工团、图书馆和工会的“正泰运动会”、周末影院、舞会等各种文体娱乐活动，使员工切实感受到生活的舒适与企业的关爱，从而主动融入企业中，使个人与企业共同发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com