

案例探讨：复星：把人才当作资产来管理 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/220/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_220528.htm 追求个人成功与企业发展的和谐和统一，始终是复星人才经营的主题，也是复星能够迅速积累竞争优势，实现超常发展的关键所在。从一个注册资金10万元、自有资金只有3.8万元的不起眼的小型咨询公司，发展到今天净资产超过100亿元的民营企业新星，复星集团的迅速成长近些年一直被业界视为一个奇迹。上海复星集团创立于1992年11月，是上海第一家民营企业集团。经过15年的发展，目前位列中国500强利润前四十。复星成功的秘诀在哪儿？“这是人才经营的阶段性成功。”回顾所取得的成就，与复星一同成长的梁信军副总裁一语中的。追求个人成功与企业发展的和谐和统一，始终是复星人才经营的主题，也是复星能够迅速积累竞争优势，实现超常发展的关键所在。把人才当作资产来管理 复星认为，人才是最宝贵的资产，因而应当成企业的资产来管理。“在知识经济时代，推动经济增长的第一个要素、第一个动力是人的智慧，人的智能。”复星集团董事长郭广昌说。将人作为资产来管理，并不是贬低了人，恰恰是重视了人才价值的增值作用。复星认为，应当通过切实的措施，把人力资源落实为资产，在企业资产表中建立“人才报表”。要像保管有形资产一样，“领用”、“维护”、“保管”好人力资源，并形成一种制度。这样才能最大限度地开发、管理和维护好人力资源，并使人才不断保值、增值。长期以来，复星着力于最大限度地员工个人发展与企业发展高度关联，把企业进步与个人

价值的提升高度融合，形成了“以发展吸引人，以事业凝聚人，以工作培养人，以业绩考核人”的人才观。企业在不断壮大的同时，努力为优秀人才提供发展的舞台，使员工个人的发展愿望融入企业整体发展的大局，员工在为企 业辛勤工作中，自身也得到了持续的发展和提升。人才引进被复星视作是一种投资行为，并且是具有最高收益率的投资行为。同时，在复星的理念里，引进人才就相当于“引进老师”，是双赢的。一方面，引进外来人才为复星输送了管理、技术上的新鲜血液，成为推动企业进步、创新的新生力量；另一方面，将引进人才等同于引进“老师”，因为对于多数经理、员工而言，引进老师意味着引进领导、引进比自己能力更强的人，从而可避免引进的人才在薪酬福利、工作能力、知识结构等方面对原有员工造成的压力。还可以在一定程度 上将压力转化为动力，激发经理、员工的学习热情和主动性，使其自觉地保持终身学习的劲头，不断提升自己的才干，从而提高团队的整体素质。

挑选人才：用比自己强的人 挑选人才是件费心费力的事。复星集团董事长郭广昌认为，对企业高层来讲，“选人”比“如何做事”更重要，“选人”的步骤应放在“研究如何做事”之前。在挑选人才之前，能不能找到最好的人、有没有眼光找到最好的人，关系到企业的成败。复星通常会在经过前期调研和初步决策后，把同领域内的“专家”请过来，先让行家里手全方位“把脉”。如果可行，复星会组织更多的人去论证，之后判断他们说的对或是不对。在这个过程中，复星主要发挥决策作用，至于如何做事，则是选来的人才考虑的问题。在挑选人才时，客观准确地评估人才价值非常重要。为此，复星研究出一套“人才投资

”方法。特别是对高级人才的引进，要象考察投资一样，采用一事一议的做法。重点考察两个方面：一是人才能为本企业创造的潜在价值，即人才到复星来，与企业的互补性如何，能为企业创造多少价值；二是市场价值，即别人愿意付多少薪资。

评价人才：360度评价法 团队的每位成员正确认识自己的优缺点十分重要，只有认清自己才能真正发挥团队的组合作用。为此，复星采取了一套卓有成效的评价办法360度评价法。360度评价法可以让每个人认识别人眼中的自己、自己眼中的自己，并从中找出差距，然后重新全面地审视自身。在复星，具体的做法是这样：在专业管理水平、拓展能力、领导艺术和战略思考能力四个方面各出3 - 4题，拿同样的题目询问被评价人的上级、同僚、直接下属，请他们给出客观的答案。问卷的结果仅用来评价其能力的强弱，与薪酬无关。同时，被评价人也将填写三份问卷：预测他的上级、平级和下级如何评价他。这样，被评价人的上级最终会拿到两份问卷：相关人员对被评价人的评价和被评价人自估的评价。通过这两份问卷，上级经理就可以帮助被评价人找出的问题所在，具体在哪方面有欠缺，该如何改进。之后，上级领导会和被评价人就问卷的结果深入地交谈，从结果中找寻提升的方法。这一系列的评价几乎每个季度都会有一次。

管理人才：高级人才 复星对普通员工和高级人才采用不同的管理方法：对基层员工采用“三定”方法，即定编、定岗、定责式的管理；对高级人才则实行“一人一议”。在高级人才的引进上，复星采用了“一人一议”的政策，极大地加强了复星与国有企业甚至与外资企业进行人才竞争时的能力。高级人才的激励方案不作纵向比较（与同一岗位的前任相比）、

不作横向比较（与集团内担任同一级别岗位、管理相似规模的其他人相比），主要与同类人才的市场行情相比较，与他进入企业后可能带来的价值相比较。因此，集团副董事长梁信军自信地说：“我们是通过合适的激励机制，让那些我们需要的人才与复星的整体利益高度一致。”管理好人才是企业良性发展至关重要的环节，复星的核心层对这点认识得相当清楚。因此，他们把人才作为重的资产来管理，别具匠心地在企业资产表中建立起“人才报表”，将“人才是重要资产”这一理念落到实处。像保管有形资产一样，人才的“领用、维护、保管”一步都不能少。如果有人才流失的情况出现，在人才报表中都要体现出来，并且相关领导要负起人才流失的责任。复星认为，只有这样，才能把“尊重人才、爱护人才”从口号落实到行动，让每个员工都感受到企业对自己的重视和关注。企业才能实现对人力资源最大限度地开发、管理和维护，并使人才不断保值增值。这些措施的实施效果已显现出来，近年来复星集团高层人才的流动率一直保持在很低的水平，实效说明了一切。

培养人才：全方位的人才培养计划

人才需要不断成长，培养人才同样是企业需要倾注心血的大事。为了尽快构建复星的人才资源高地，培养员工忠诚敬业的职业意识和团队等意识，复星制定并实施了以职业发展、职业培训、职业福利为重要内容的全方位的“人才培养计划”，该计划包括职业发展计划、职业培训计划、职业福利计划。职业发展计划的内容是帮助每位员工确立自身在专业目标、岗位目标和职级目标等三个方面3 - 5年的发展轨迹，使员工明确自己在复星不同阶段的个人定位与相应任务。与此同时，复星还明确规定，管理层有责任去指导员工

在规定的时间内去完成预期的职业目标，不断提升员工的专业技能和管理水平。职业培训计划的目的是使员工把自我培训和企业培训紧密结合起来，使员工把个人素质的提高同职业培训的要求紧密结合起来。目前，复星每年的培训费用列支占工资总额的4%，还专门成立了自学成才奖励基金。职业福利计划与员工的利益关系密切，其内容是在企业发展的不同阶段，分配和激励机制也相应向不同业务岗位、不同技术含量的群体倾斜。此外，复星还积极探索股权、期权等激励模式，以充分调动员工的积极性，提高员工的满意度和成就意识。复星将人才作为最宝贵的资产，“给所有人机会！”是郭广昌的一句名言，也是深深吸引各方人才汇聚复星的力量。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