

朗讯：“放水养鱼”式培养员工 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/228/2021_2022__E6_9C_97_E8_AE_AF_EF_BC_9A_E2_c108_228678.htm 近段时间，有关朗讯科技（中国）有限公司（以下简称朗讯）的新闻不断，如朗讯四高层辞职、朗讯重金挖角诺基亚销售人员集体跳槽等，吸引了不少人的眼球。那么，朗讯是一个什么样的公司，人力资源管理有什么特色？我们特刊此文以飨读者。转贴于学生大求职站 <http://job.studa.com> 想进朗讯得过“GROWS”关 朗讯是全球领先的通讯网络提供商，在中国不仅提供各种先进的通信基础设施，而且提供全方位的通信解决方案与服务，在中国的业务每年以超过50%的速度增加。作为保持旺盛的技术创造能力的高科技企业，延揽到一流人才是发展的关键。朗讯是通过何种手段保证这一目的的实现呢？据朗讯的员工介绍，在中国，朗讯主要需要两类人才：一是技术研究开发人员，一是市场销售与行政人员。对于技术研究开发人员，朗讯倾向于在应届毕业生中挑选人才。因为公司认为搞技术开发需要新鲜的知识，而搞通信技术开发“坦率地说需要高学历”。学校是高学历人才最集中的地方，除了全面扎实的知识结构和较新的知识内容，朗讯还看重大学生的可塑性，他们比较容易学习新东西，接受朗讯的理念。技术人员的招聘没有笔试。朗讯的招聘程序非常严谨，把应聘者的每一个表现都量化，亦即实行打分制度。朗讯考察的重点有两个方面：一种是专用技能，例如主考官可能会关心应聘者的专业和工作背景及经验，你对所申请的工作所具备的技能。就这些方面主考官会问一些问题，而每个问题会有3个等

级的打分。另一个非常重要的考察值是朗讯的文化尺度行为：GROWS，看应聘者是否能够适应朗讯的文化。简单地讲，GROWS包含5个方面，G代表全球增长观念，R代表注重结果，O代表关注客户和竞争对手，W代表开放和多元化的工作场所，S代表速度。就这5个不同方面，主考官会问不同的问题，比如你怎样解决工作中的困难？你有没有在与别人竞争的情况下完成工作？还有你如何提高自己的工作效率？如何团结周围的员工？每一个人面试时都会有两个面试官，他们会在每一项问答里面评注和打分。应试者可能被标记为优势明显、需要一定培训、不足等等，最后面试官会通过这些问话的打分，将技能经验打分与GROWS打分填到招聘矩阵中，来确定你是否符合朗讯的要求。朗讯将这种测试称为行为和技能测试。在招聘应届毕业生时，情况会有所不同。朗讯会让应届毕业生用英文做45分钟的演讲，这道关卡的意义非常清楚，45分钟的演讲会暴露很多问题。如果应聘技术职位，朗讯会让应聘者专门针对他做过的课题，进行技术方面的演讲。朗讯的招聘一般有“科学家”参加，这是他们对贝尔实验室技术专家的特别称谓。这种面试会有两个科学家和一个研究人员旁听，考察应聘者技术领域的知识。而上述的行为测试主要是对他们过去的经历进行行为科学分析，来判断一个人的综合素质，例如思辩能力、分析能力、沟通能力，以及思维和情绪特点。主考官有一些标准的问题，半个小时的面谈，注重考察应聘者怎么处理以前发生的问题。什么样的回答打2分，什么样的回答打3分，都有明确的规定。最后行为和技能面试的总分成为是否录用的依据，通过矩阵非常清楚地显示出来。朗讯有时会碰到这样一种情况：遇到一些

非常优秀的人才，但是暂时还没有适合他们的位置，人力资源部会有一个自己的“红名单”，记录这些暂时没机会进入朗讯的优秀人才，他们会与“红名单”上的人建立联系，这是他们的一种习惯：建立自己的“人才小金库”，往往能在少量人才变动时及时补上。

淡化学历在薪酬管理的作用

朗讯的薪酬结构由两部分构成，一块是保障性薪酬，跟员工的业绩关系不大，只跟其岗位有关。另一块薪酬跟业绩紧密挂钩。在朗讯非常特别的一点是，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行GROWS行为文化的一种体现。朗讯专门有一项奖LUCENT AWARD，也称全球业绩奖。朗讯的销售人员的待遇中有一部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每一季度发放一次。在同行业中，朗讯薪酬中浮动部分比较大，朗讯这样做是为了将公司每个员工的薪酬与公司的业绩挂钩。朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到一个系统中考虑。朗讯的薪酬政策有两个考虑，一个方面是保持自己的薪酬在市场上有很大的竞争力。为此，朗讯每年委托一个专业的薪酬调查公司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法；另一个考虑是人力成本因素。综合这些考虑之后，人力资源部会根据市场情况给公司提出一个薪酬的原则性建议，指导所有的劳资工作。人力资源部将各种调查汇总后会告诉业务部门总体的市场情况，在这个情况下每个部门有一个预算，主管在预算允许的情况下对员工的待遇做出调整决定。人力资源部必须对公司在6个月内的业务发展需要的人力情况非常了解。朗讯在加薪时做到对员工尽可能的透明，

让每个人知道他加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈，根据你今年的业绩，你可以加多少薪酬。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 值得注意的是尽管朗讯在招聘人才时比较重视学历，但学历到了公司之后在比较短的时间就淡化了，无论做市场还是做研发，待遇、晋升和学历的关系慢慢消失。每年的12月1日是加薪日，公司加薪的总体方案出台后，人力总监会和各地做薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是什么？今年的变化是什么？加薪的时间进度是什么？公司每年加薪的最主要目的是：保证朗讯在人才市场增加一些竞争力。高薪酬能够留住人才，这就是朗讯每年加薪原因所在。但也有因薪酬达不到期望值而辞职的员工，朗讯一定会找辞职的员工谈话，他的主管经理和人事部会参与进去，朗讯非常希望离职的员工能够真实地谈出自己的想法，给管理提出一个建议。朗讯注重随时随地的评估，对于能力不强的员工，给他一个业绩提高的计划，改进他的工作，如果达不到要求，朗讯会认为这个工作你没有效率，只好另请人来做。培养员工用“放水养鱼”法为了缩短员工能力和公司需求之间的差距，朗讯通常采取“放水养鱼”的方法，使员工迅速成长起来。朗讯推行了这样的员工职业生涯规划：当一名新员工进入公司后，部门经理必定与他进行一次深入的长谈：来到本公司后，你对个人发展有什么打算，一年之内要达到什么目标。三年之内要达到什么目标。为了实现目标，除个人努力之外，需要公司提供什么帮助。在朗讯，这已成为一项滚动发展制度，每到年末部门经理都要和员工一起对照上一年的规划进行检查，制定下一年的规划。人力资源部负责人称，职业生涯规划

不仅为员工架起了成长的阶梯，而且使公司的发展获得永不衰竭的能量。公司简介 朗讯科技公司，总部位于美国新泽西州茉莉山，是全球领先的通信网络设备提供商，在面向服务提供商的互联网基础设施、光网络、无线网络和通信网络支持及服务领域牢牢占据领先地位。目前，朗讯科技（中国）有限公司在中国设有八家地区办事处、两个贝尔实验室分部、五个研发中心、多家合资企业和独资企业，员工达3000多名。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