

海信：让合适的人做合适的事 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/229/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_B7\\_E4\\_BF\\_A1\\_EF\\_BC\\_9A\\_E8\\_c108\\_229316.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022__E6_B5_B7_E4_BF_A1_EF_BC_9A_E8_c108_229316.htm) 作为国内大型高新技术企业集团，海信建立35年来，先后涉足家电、通讯、信息、商业、房地产、智能商用设备等领域，在国内外拥有20多个子公司，产品远销近百个国家和地区，净资产达48亿元。而海信发展的每一步，都与其卓越的用人理念密不可分，海信集团人力资源部部长卢夏青就海信的人力资源管理为《新乘坐》读者进行分析。 转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> “敬人”核心文化 海信集团人力资源部部长卢夏青介绍，海信的企业精神是“敬人、敬业、创新、高效”，其中“敬人”是海信企业精神的核心，更是海信人力资源理念的根本出发点，其精髓是厚德载物的仁爱思想和人本主义。具体而言，她说，“敬人”对内表现为尊重员工的人格与尊严，尊重员工创造的价值，提倡公平竞争，不断赋予员工有挑战性的工作目标和广阔的发展空间，达到企业和员工的双赢。对外表现为尊重外部公众的需求和经济利益，在研发上真正投入、设计上人性至上、制造上精益求精、服务上诚心诚意，宣传上实事求是。“融智胜于融资”“海信是个企业，更是一项事业，它的成功，关键是因为在企业的发展中造就了一大批优秀人才，因此海信的第一战略就是人才战略”，卢部长说，海信集团清醒地认识到，国际市场的竞争越来越激烈，而这种竞争的实质是人才的竞争。从企业管理的角度来看，企业发展离不开人力资源、经济资源、信息资源这三种资源，人力资源可以变成其他两种资源，但是

其他两种资源却无法变成人力资源。海信坚持“技术是根、创新是魂、人才是本”的经营理念，始终把人才作为企业发展的创业之本、竞争之本、发展之本。因此，海信在选人上不看出身，最看重的是认同海信以下3点文化取向者：一是要有事业心，要有做事的激情；二是要具有一定的产品技术或者管理技术功底；三是要有学习精神，在社会的迅速发展、知识的快速更新中，学习精神是非常重要的。重金倾斜技术人员“海信的薪酬共分为基本工资、浮动工资及年度工资三个部分”，卢夏青部长说，其中基本工资与任职岗位挂钩，通过职位评估确定，基本不变。而在这个固定部分之上还有一个与技能相关的调整幅度，称之为准宽带工资。浮动工资是跟个人绩效、部门绩效以及公司绩效密切结合的，所占比例根据工作岗位不同。与其它企业不同的是，海信对于技术人员的倾斜力度是很大的。海信集团董事长周厚健认为，技术和人才是企业成长过程中的关键因素，在他的倡导下，海信从1992年开始，就在提倡打破“平均主义”，构建技术中心这一人才特区，使研发人员平均收入达到整个集团的3倍以上。而这项革新在当年国企口号为“工资向一线工人倾斜”的情况下，非常不易。其中，研发人员的报酬与开发的产品及项目的深度和难度有关，另外，对一些有技术专长的专家、技术骨干还给予公司股份、住房等其它福利待遇，并保证提供充分的国际技术交流与访问机会。让合适的人做合适的事在海信的员工考核上，卢夏青部长打了一个形象的比喻，她说“每个人都有缺点和优点，而且优点突出的人常常缺点也很突出，尽管你想聘用的只是某个人的一只手，但你却不得不聘用他整个人”，因此人力资源管理者必须善于通过

考评来激发员工的优点，通过运作机制来削弱员工的缺点。在经营者看来“人才更主要的是相对于适合不适合企业而言的，而不能单纯以能力大小来衡量。合适的人如果放在合适的位置上，他就是人才”。在考评者的眼里，“人人是好人”；而经营者和直线经理则要承担起“让人人成为好人”的责任。总之，海信要在“公平、公正、公心、公开”的氛围中使“能者上，平者让，庸者下”，让所有的海信员工都能“行有方向，干有盼头”。在海信的员工晋升中，最为看重的是业绩突出、发展潜质大，品格和才干也是必要条件。育人先于用人海信坚持“求财先求才，用人需育人”，卢夏青部长说，海信在致力于成为世界级企业的道路上，首先要做的就是打造一个名副其实的人才制造工厂。基于此，海信的培训理念是传播企业文化、贯彻战略意图、培养各类人才、推动管理进步、员工自我提升。海信的培训体系分为集团级和直属公司级两个级别。集团级培训直接和企业战略相关，关注核心人力资源群体，侧重在职干部的提升性培训、企业文化培训、经营管理知识培训、专业知识和技能培训、新员工培训和海外人才的国际化培训；直属公司级培训直接和业务职能相关，侧重专项业务技能培训。另外，依托集团的博士后科研工作站，与中国科学院、西安交通大学、天津大学等6家高校博士后流动站建立合作关系；与北京航空航天大学合作开办研究生班；与北京大学合作开办工商管理课程进修班等诸多培训，以此提升集团员工素质。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 卢夏青说，海信集团的愿景是，到2010年销售收入超过1000亿元，跻身世界工业强手之林。海信，正迈步在世界级企业的道路上，不断前行。 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](http://www.100test.com)