

西门子:人力资源开发战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_A5_BF_E9_97_A8_E5_AD_90__c123_289515.htm 人事部门地位高、有权威 各层的人事主管都是领导班子的成员，人事总裁马力先生就是西门子公司董事会的董事。这样做，对于把人力资源管理与开发纳入到企业经营总战略和总决策之中是非常有利的，有人曾经调查过欧洲1000家大型企业，结果表明，50%以上企业的人事主管都是由董事兼任的，西门子公司公司的做法就是例证。欧洲出现这一特点不是偶然的，这与发展所处的时代背景有着直接的关系。有人曾对欧洲企业近几十年来的用人情况作过这样的分析：1945-1955年10年间，由于二战导致商品极度匮乏，企业大多注意从生产人员中选拔高层主管；1955-1965年10年间，由于市场饱和、产品滞销，企业大多注意从销售人员中选拔高层主管；1965-1975年10年间，由于合资经营、跨国经营的出现，财务问题日趋复杂起来，企业大多注意从财务人员中选拔高层主管；1975年以来，由于市场竞争加剧，人才问题越来越成为各种竞争之关键，因此选拔高层主管的注意力开始转向人力资源管理开发上来。实施“爱发谈话制度”爱发谈话是西门子公司实行的一项人事制度，主题是“发展、促进、赞许，德文缩写是EFA。在西门子公司40万员工中，有26000名是高级管理者，实行年薪制，其余一律按工资税章表领取工资。“爱发谈话的对象是实行年薪制的各领域高级管理人员，谈话每年一次，成为制度。“爱发谈话由职员、上司、主持人三方参加。职员，即26000名高级管理者；上司，即谈话对象的直接主管；主持人，通常是

人事顾问。这种“爱发谈话是以谈心方式进行的，上司是主角，在谈话中处于主动地位，但是他不是以上司身份出现，而是教练角色，从心理上与职员构成伙伴关系，设身处地帮助职员分析优势劣势，帮助职员更好地实现个人的设想。职员在谈话中的任务是：客观分析自己的现状，找出自己的强项和弱项，提出培训进修的意愿，根据自己的兴趣、爱好、潜力以及目前所处的位置设计调整生涯规划，达到关心自我、拓展职能、确立目标之目的。主持人的任务是：协调谈话各方、咨询有关问题、提供市场信息。为了保证谈话效果，在谈话前三方都要做好必要的准备，尤其是上司的准备必须充分。其中包括：了解谈话对象当年完成任务情况、能力状况、有何要求等，这些情况可以事先通过问卷调查获取，包括：企业能为职员发展提供什么样的可能性；对职员的能力、优劣势、目前状况、所在位置的评价意见。为了提高谈话能力，公司还组织了80名专家对800名谈话者进行专项培训，然后再由800名经过培训的谈话者去实施对26000人的“爱发谈话，谈话结果三方签字后归入人事档案，作为确定年薪、岗位变动、职务升迁、培训进修的重要依据。在“爱发谈话基础上实施的高级管理人员培训的针对性极强，缺什么补什么，参加培训者不是强迫而是自愿参加。大力开发国际化经营人才 西门子公司的业务几乎覆盖了整个世界。经济一体化和经营国际化程度之高都是其他企业不可及的。西门子公司的战略是：把西门子的发展融入所在国的经济发展之中。为此，公司作出规定，选拔领导干部必须具有1至3年的国外工作经验，而且把外语以及对所在国家文化状况的了解作为重要条件。人才资源开发投资力度大 西门子公司的管理者

认为：创新是公司的命脉，技术是造福人类的力量，领先的技术是立于不败之地的保障。因此，他们始终把人才开发、推动科技进步作为公司发展的首选之策。从世界上第一台指针式发报机的诞生到现代高科技太阳能芯片的生产，在100多年的科技发展较量中，西门子公司在同领域始终是一路领先。该公司现有员工中大学以上学历者已超过50%。目前每年还要接收3000名新大学生，仅用于这批学生的继续教育费，公司每年就要拨3亿马克。另外，公司每年还要投入70亿美元和45000名人员专门用于研究与发展，以迎接本领域的挑战。

着力于团队精神培养 这是西门子公司的人才开发的一个最大特点。西门子的管理者认为，企业的未来在很大程度上取决于人才资源的开发，企业主应当通过与员工的真诚合作来增加公司的价值，要爱护自己的员工，在创造一个人就业机会的同时创造一个人的发展机会，努力培养员工对本企业的归属意识，把个人的发展同企业命运紧密地联系在一起。在西门子公司，企业主与员工的伙伴关系体现得非常充分。当外界问及西门子的员工在哪儿工作时，回答近乎异口同声：在西门子公司！这回答听起来似乎很平常，但就在这平常之中却展现出西门子公司员工热爱企业、视厂为家的主人翁责任感，这就是西门子文化所培养出来的西门子人。是西门子文化给企业不断注入了活力，使企业发展始终充满着生机。西门子公司在一个半世纪里取得的成功经验是极其宝贵的，具有普遍的指导意义。尤其是它在人才资源开发方面的一些有效举措，对于我国正在构建的现代人事制度有着重要的参考价值，我们应当很好地加以研究、借鉴。 [案例评点] 西门子公司是一家拥有40万名员工，以电子、电器为主产

品的高科技跨国公司。迄今为止已整整走完了150年的发展历程，据有关人士调查结果表明，欧洲的企业平均寿命通常都在20年40年之间，许许多多的竞争者在国际工商业大舞台上来去匆匆，转瞬即逝，起落无迹。那么，西门子公司为什么能够一改故辙，不仅成功地走出了一条长盛不衰之路，而且在强手如林、竞争剧烈的今天仍然保持着一股强劲的发展势头令世人所瞩目呢？这个问题的确耐人寻味，发人深思。目前西门子公司已在世界上190多个国家和地区设立了代表处，经济全球化战略已经实现，西门子公司在50多个国家建有400多个生产厂家，仅中国就有西门子的合资和独资企业39家，投资额已达7亿马克，约合3.9亿美元。预计到2000年可增至10亿美元，西门子公司还设有投资公司1000多家，业务扩展到能源、交通、信息、医疗、家电等15个大的商务领域，1996年度订单额已达1000多亿马克。西门子公司总结了自己长盛不衰的经验：（1）始终一贯地谨慎处理财务问题；（2）不断开发新产品；（3）高度重视人才资源开发；（4）公司对内部、外部环境的灵活适应性；（5）科学地培养员工的归属意识等。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