

人力资源综合辅导:格兰仕的感情投资 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472089.htm 如果真的不行了，一定要保住所有的人，一定要让所有的员工都安全！”。1994年市场上一帆风顺的格兰仕却遭遇了一场百年不遇的水灾，偌大的厂区变成一片汪洋。看着为了抢救集团财产而昼夜奋战的格兰仕人，格兰仕创始人梁庆德坚定表示。“梁庆德是一个低调谨慎、深谙用兵之道和非常讲感情的人。”一位格兰仕区域销售经理这样评价自己的老板，“很多高级管理人员都是冲着老板的知遇礼爱之情而投奔来的。”情感至上无论梁庆德还是现任执行总裁梁昭贤都不喜欢“职业经理人”这个词。在他们看来，职业经理人只是一种纯粹雇佣关系，缺乏感情。格兰仕喜欢把职业经理人称作“在高级管理岗位上有专长的人士”。在管理队伍的选人标准上，梁庆德坚持把感情当作一个首要的标准。他认为同一帮人，对企业有没有感情，完全是两种截然不同的工作态度。梁庆德早就把这种投桃报李式的情感投资注入到格兰仕的管理中。在公司第一次改制、镇政府准备退出格兰仕时，大家觉得风险太大，不愿意认购格兰仕的股份。梁庆德贷款买下其他人不愿意买的股份。当格兰仕呈现出良好的盈利能力时，梁庆德又将当时自己买的股份拿出一部分分给大家。有风险自己扛，有利益大家共享，这就是为什么经理人愿意为他“卖命”的原因。为了表示对人才的尊重，在高层管理人才的引入上，几乎都是老板亲自出马考察和游说的。销售部总经理俞尧昌的加盟就是梁庆德的得意之笔。提供发展空间 感情终归是感情，

经理人还是要靠业绩说话。格兰仕人力资源部叶东经理认为，除了感情投入外，良好的制度保障也是经理人发展必备的环境要求。在很多不同的场合，格兰仕高层都表达过这样的意思：格兰仕不属于家族企业，它是大家的企业。而“德叔”则为来到这里的各种人才搭建了一个“可以充分施展才华的舞台”。职业经理人进入格兰仕后，都会有一个观察期。在这个时期里，企业不会为任何管理人才确定岗位和级别，但会提供一个实际操作岗位。而正式加盟后，企业会根据每个经理人的意愿制定一个“一揽子”的职业发展计划：什么样的岗位需要拿到多少培训学分，达到什么样的业绩才能胜任。一位已经离开格兰仕的职业经理人在回顾过去的工作经历时说，自己感触最深就是格兰仕是一个非常好的平台。他加入三个月就独立出来负责某个市场，半年后成为区域销售经理，约两年后又成为部门经理。在薪酬制度上，格兰仕实施了倒三角的薪酬结构，即高层人员的薪酬低于同业平均水平，中层人员等于或高于同业平均水平，低层人员高于同业平均水平，且高层与中层管理人员薪酬差距不大。在此基础上，格兰仕每个时期的薪酬制度都会进行微调，但调整的目标也始终是使有功人员得到奖励。虽然梁昭贤已经子承父业，但是梁庆德仍然强调，只要有更好的人选，别人也可以来做。叶东经理告诉记者，格兰仕计划未来不但要在高层管理岗位引进“专业人士”，还要在中低层关键岗位上引进“专业人员”。不过，到目前为止，格兰仕家族味依旧较浓。“格兰仕几乎没有研究生以上的人，有过几个都留不住。老板喜欢做实事的人，初中毕业生也好，只要能做事，都会使用。”一位格兰仕原销售经理说，“老板认为对的，谁都改变

不了老板的主意。由于不喜欢用空降兵，只重内部提拔，企业机制越来越僵化，目前中层已经成为阻碍，基层信息反馈不畅。” 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