

伊利的人力资源管理蜕变重生共赢 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/493/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_8A\\_E5\\_88\\_A9\\_E7\\_9A\\_84\\_E4\\_c67\\_493058.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E4_BC_8A_E5_88_A9_E7_9A_84_E4_c67_493058.htm) 内蒙古伊利实业集团股份有限公司是全国乳品行业的龙头企业。2006年，伊利的主营业务收入达163.39亿元，较去年同期增长34.2%，连续四年保持第一；纳税额为10.32亿元，较去年同期增长17.40%。据“世界品牌实验室”公布的“2007年中国500最具价值品牌”数据显示，伊利集团以167.29亿元的品牌价值蝉联乳品行业首位。伊利集团下设液态奶、冷饮、奶粉、酸奶和原奶五大事业部，所属企业130多个，生产的“伊利”牌雪糕、冰淇淋、奶粉、奶茶粉、无菌奶、酸奶、奶酪等1000多个品种通过了国家绿色食品发展中心的绿色食品认证。伊利雪糕、冰淇淋连续12年产销量居全国第一，伊利超高温灭菌奶连续9年产销量居全国第一，伊利奶粉、奶茶粉产销量自2005年起跃居全国第一位。中国的知名企业中，很少有像伊利这样不仅历经风雨而不倒，而且还在董事长潘刚的带领下，在近几年中快速发展成为中国乳品行业最具知名度和影响力的企业。纵观伊利15年的发展历程，从1993年进行股份制改造，到今天成为北京2008年唯一一家为奥运会提供乳制品的企业，伊利集团在业务方面已经有了质的飞跃。特别是2005年潘刚担任董事长以来，企业大力推进“精确管理”，不仅每年企业稳健的增长速度超过30%，而且在人力资源管理方面也上升到了一个新的台阶，伊利“凤凰涅”后的新型人力资源管理最终适应并促进了企业的飞速发展和扩张。在对伊利集团人力资源部总经理宋金侠女士的专访中，笔者逐步了解到伊利集团

人力资源管理在蜕变中重生的历程中追求企业与员工双赢的理念…… HR理念：从“劳资关系”到“人力资源管理” 伊利集团的前身是呼和浩特回民奶食品厂，那时国内还很少出现人力资源管理的概念，其人事管理也基本处于劳资关系处理层面。1993年2月18日，伊利成功进行股份制改造，成立了“内蒙古伊利实业股份有限公司”，公司员工通过出资认购股份成为企业的股东，很多一线工人也真正成为了企业的“主人”。“那时候掏出3000元钱对工人来说是一个不小的数字，但很多员工都把自己的全部身家放了进来，员工跟企业达成了命运共同体，开始学着用经营的角度来考虑自己手头上所从事的工作。”宋金侠说。经过股份制改革之后，由于机制的创新，伊利可以为员工建立中长期的激励制度，这有效地激发了员工的创业激情，使得公司开始进入快速发展阶段。随着企业对人才数量的需求越来越多、对人员素质的要求越来越高，简单的招聘体系和培训体系便开始建立起来，公司也成立了集团的人事部。当时人事管理的重点是找到合适的人，在内部通过薪酬福利建设和员工关系管理建立公平、合理的用人制度等。2001年初，伊利集团正式成立人力资源部，各个职能模块已经齐备，开始初步发挥人力资源管理的功用。2005年初，总裁潘刚担任董事长以来，企业的组织架构和战略都发生了很大变化，取得北京2008奥运会赞助商资格的重大营销事件及“织网”战略布局（全国重点区域的工厂布局）的实施，对伊利的人力资源管理提出了新的挑战，为了配合业务的发展，人力资源部的职能开始产生了大幅度的变化，招聘、培训以及员工发展和企业文化等相关制度开始逐步完善起来。 招聘：从就地取材到灵活运用 校园招聘

走出去从2005年开始，随着分布于全国各地若干投资项目的陆续上马，伊利对人才的需求突然之间有了一个爆炸似的增长。企业发展太快，就需要不断地补充人才。前些年，伊利的招聘重点虽然放在校园招聘上（在伊利，有75%的人才是自己培养出来的，校园招聘的作用举足轻重），但当时的招聘来源多限于呼和浩特及周边地区的高校。但在全国各地设厂后，就带来了一系列与人才相关的问题：一个是呼和浩特本地人才的数量有限；另一个是分布于全国各地的分公司和工厂所需要的人才，企业不可能都从呼和浩特派出去，当地需要的人才最好能做到本地化。面对企业新的发展战略给人才招聘带来的巨大压力，伊利改变了以往的招聘策略：首先加大了校园招聘的力度和数量，每年校园招聘的计划人数都在千人以上，用来作为对公司未来战略发展的重要储备来源；其次是走出内蒙古，开始将校园招聘的触角延伸到国内各大高校。特别是有伊利分公司和工厂的区域，校园招聘从当地高校入手，不仅能解决异地人才文化融合难的问题，还能够节省大量人力成本。招聘标准力求务实“最优秀的，不一定是最适合的”，伊利要找的是最适合的人。因此，伊利在选择大学生的时候更看重其是否跟伊利的企业文化接近，品质是否端正、是否诚信、是否具有责任心和团队意识，以及是否有很强的创新意识和相关潜能等。对于初选合格的人才将安排进行第一次面试，这项工作由总部人力资源部牵头，当地人力资源部具体落实完成。此环节重点考察大学生的思维方式、性格以及表达能力等内在素质。第二次面试由业务部门和人力资源部共同进行，业务部门主导并把关，人力资源部相应地做好服务和配合，比如会设计一些有效的问题及

测试等。用人注重南北文化融合 伊利在推行校园招聘的过程中，本着以满足业务部门实际需要的原则来进行，但会做些“独特”的把关，加入了一些“实用”的考虑和安排。比如为南方的公司或工厂招聘大学毕业生，不一定完全从南方院校筛选，有时候反而有意识地选择一些北方高校，但关注的重点却是家在南方的学生，这样做显然会起到更好的效果。

“比如给广州储备销售人才，我们就去北京或者天津高校做招聘。北方的文化能够让这些来自南方的学生多一些粗犷、直爽、敢做敢当、干净利落的性格，但他们在南方长大，本身对南方的环境和文化很适应，因此不需要太多过渡就能适应当地企业需要。相反，为北方的公司招聘人才，也会到南方的高校选择那些籍贯在北方的学生，这样他们也会给企业带来一些南方人灵活、新鲜、充满市场化的气息。”宋金侠说。除此之外，为了能够招聘到优秀的毕业生，伊利采取了一些灵活机动的招聘策略。有很多毕业生因为习惯了高校所在当地的环境，希望户口能够落在当地，伊利也尽量满足他们的要求。但为了让这些户籍落在当地的毕业生能传承伊利的企业文化，公司会让他们先到呼和浩特总部实习一段时间，然后根据他们各自的特点和实习评估结果，分配到与之相适的生产或销售部门。当他们工作一段时间融入了伊利的文化之后，再将其分配到各地分公司或工厂。25%的成熟型人才直接外引 虽然伊利每年招聘的知识型人才中，75%来自于校园招聘，但另外25%的人才需求，比如市场领域的岗位，就需要通过外部引进的方式（包括猎头、人才举荐、网络招聘等渠道）获得，使伊利得以在营销、管理及技术上不断引入新的观念和方法，促进伊利快速、健康地发展。为了让这

批外来人员尽快“安全落地”，伊利也做出了很多努力，提出“三保留”原则，即“高级人才户口保留在当地、社会保险保留在当地、工作地点保留在当地”，这些措施打消了很多高级人才的顾虑，使他们能够安心在北京、上海等发达城市为伊利这样的内地企业提供服务。另外还对外引人才提供了细致周到的入职引导及培训等。

**培训：从推动业务到发展员工由“散”到“专”的培训体系**

对于伊利来说，培训更多的是一种管理方式。伊利过去的培训多为“分散式”，各事业部各自为战，这种培训不仅缺乏体系而且容易产生浪费。为整合资源，并与员工的培养和发展相结合，公司建立了集团和事业部两级培训体系。其中集团公司负责各事业部主管级及以上人员通用知识和技能的培训，同时通过组织定期经验交流会等形式，促进各事业部之间知识经验的交流和共享，主要的平台是伊利商学院，每年至少有1000多名管理人员在这里接受系统而专业的培训。为促进国际化战略目标的实现，2006年初，伊利集团与国际包装业巨头利乐公司共同创办“伊利-利乐专业学院”，通过深度合作，将国外优秀的经营管理经验引入伊利。事业部负责组织与部内具体业务相关的专业培训。事业部还成立了“充电俱乐部”，让每个人都能参与其中，接受新知识，学会新技能。实践证明，有效的培训体系使员工与公司共同受益，员工长了本事，公司增强了实力，培训成为促进公司战略实现的推进器。

培训设计来自“实战”所需 无论是大学毕业生还是外部引进的管理人才，加入伊利之后接受的第一个培训就是熟悉企业的文化、各种运营制度和流程。作为食品企业，伊利有着严格的制度及考核体系，对于这套体系的熟悉和了解直接关系到企业的

运作质量、产品质量及员工的切身利益，所以对这套体系的培训尤为重要。当员工渐渐融入企业，尤其当个人利益与企业利益紧密结合时，员工对培训的需求就从“要我培训”转到“我要培训”，并将学习内容跟实际工作紧密结合起来。依托于伊利商学院这个平台，集团人力资源部不仅可以有效整合伊利集团的各种资源，而且在培训形式上逐步向真正的商学院靠近。比如在课程设计方面，不是简单的请几个老师，然后把员工安排一起上课就算完成培训任务了，而是在上课之前先要安排专门的人员进行详细的需求调查，根据受训人员的“绩效缺陷”和“能力短板”进行沟通，然后结合企业未来发展的目标，最终确定培训课程的内容设置以及要请什么样的老师。这样一来，培训课程就更有针对性、更加系统化。比如要给销售领域的大区经理做培训，人力资源部会先跟事业部总经理、营销副总、销售总监进行充分沟通，了解大区经理在实际工作当中存在哪些问题，然后针对性地设计课程予以解决。另外，不能为了培训而培训，学员接受完培训之后，要制定详细的行动改进计划，伊利商学院会跟踪这些学员，看看他们是不是真的在工作过程中应用了所学的内容，实施了行动计划。伊利商学院现在已经成为伊利集团内部知识交流和分享的平台。比如上非财务人员的财务管理课程时，主管财务的副总裁带领财务部门的各个负责人一起来参与讨论，厂长、经理们会结合所学的知识对于自己工作中的问题及改进措施发表一些建议，在交流过程中得到更多的收获，并达成共识。建学习型组织，求员工全面发展 伊利致力于建设“学习型组织”，创造一个全员学习的环境，并制定有的放矢的培训制度，促使员工的有效成长。与此相得

益彰的是，伊利为保障员工的成长不受任何因素的阻挠，创造了公开、透明、公正的工作环境。通过网上学习交流、案例总结、出国学习考察报告会等形式，伊利鼓励员工进行学习成果的交流，以此实现内部知识的转移。同时，还鼓励公司内部各部门、各业务单位之间进行经验交流，大家都要定期举行“现场经验交流会”，将自己在某个方面的先进经验向其他部门同事介绍和推广，以此实现资源共享和取长补短。另外，伊利强调基于问题解决的培训，各个部门以解决实际业务问题为目的设计培训课程，在培训中研究如何解决问题，既保证了培训与业务的统一，又使培训资源的投入有的放矢。伊利对培训体系的投入极大地促进了各级人才的发展。2005年，员工享受的培训时间平均在60小时以上。对于伊利来说，每年的培训费用是一笔巨大的开销，但从总裁潘刚到各个管理层成员，都对培训注入了巨大的热情，他们普遍认为，培训花费虽然有几百万，但因为学习而少犯一些错误，那么几千万甚至上亿的损失就会避免。伊利实行管理和技术双轨晋升制度，为专业技术人员建立了从见习级专员到资深级专家等十余个晋升阶梯，为管理人员建立了从主办到总经理等十余个晋升阶梯，使员工都可以根据自己的专长、个性、经验和兴趣，自主选择职业生涯发展方向，并通过培训和个人努力不断晋升。伊利为员工提供没有玻璃天花板的发展空间，通过岗位轮换、晋升、工作内容丰富化等措施使员工能够横向和纵向发展，既能培养涉猎广泛的多面手，又培养专业精深的专家型人才。对于伊利的HR来说，他们现在的主要精力放在人才识别和培养上，通过绩效考核和培训，从优秀的员工里边筛选出关键员工，然后设计出相应的培养计

划帮助他们更好地发展。 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)