



商城人力资源部总经理蒋明：

## 创新人才战略 成就五年跨越

企业发展，人才为本。豫园商城新的五年规划蓝图已经绘就，如何将宏伟蓝图化作灿烂现实，实现企业跨越式发展，人力资源是根本保障。围绕企业发展战略，创新思路，加大力度，做强人才建设工作，人力资源条线全体员工使命神圣、责无旁贷。

### 重心下移完善规划

随着各子公司战略规划的全面深化与完善，以及各种主、客观因素的逐步化解，2012年，公司人力资源规划的工作重心将逐步下移。人力资源部将在现有规划的基础上，帮助和督促各子公司进一步调整和完善的各自的人力资源规划，在用工总量、需求总量、人力资源保障体系建设，特别是关键人才队伍建设方面，力求做到立足现状、放眼发展、准确预测。在完善各子公司人力资源规划的基础上，及时调整公司总体规划，制定具体的人才建设工作年度目标与要求，确保人力资源总体目标的实现，为公司战略发展提供有力支持。

### 创新模式助力外拓

2011年底沈阳北中街项目正式启动。该项目给人力资源部提出了一个崭新的命题，在挑战我们专业能力的同时，也拓宽了我们的管理视野。在新的一年里，人力资源部将以沈阳项目为契机，从“研究对标企业”、“确立组织架构”、“制定部门职能”、“明确人员配置”、“实施定向招聘”、“薪酬市场化定位”、“启动内部竞聘”等方面，深化与完善人力资源支持计划。积极创新，力争改变过去在人才招聘上的

粗放型模式，做到有的放矢，定向引进与培养。我们将努力按照公司总裁室的要求，在规定的时间节点内完成该项目组织架构，各岗位人员到位，保证项目顺利顺利开展。同时，我们将积累、借鉴和固化沈阳项目的经验，将这种新模式延伸到商城总部和其他子公司的人才配置上，强化经营、管理、投资和开拓等团队人才的招募与引进，推动公司各产业的发展与壮大。

### 做青年人才孵化器

要继续发挥三个青年干部培训班在人才内育过程中的孵化器作用。2012年我们将立足公司发展的实际需要，针对不同层面青年干部的综合能力，设计和采购合适的管理及专业课程，让学员通过培训获知新的信息，拓宽视野、提升能力。同时，通过培训，在商城这个大平台上，为不同产业块的青年管理人才创造相互沟通、交流和学习的机会，为企业构建起内部人才储备的蓄水池。我们还要进一步完善干部异地交流、轮岗见习和挂职培养机制，鼓励总部与子公司、子公司与子公司间的人才交流，提升青年干部的实战能力。我们也将尝试借公司外拓之力，以类似沈阳项目作为内部人才选拔、培养的实战基



地，通过项目实践，为企业培养出一支拉得出、打得响的年轻化、专业化经营管理人才队伍。

### 论绩效唯才是举

2012年，人力资源部将进一步健全和完善相应的绩效管理体系，加强人才队伍建设。通过完善机制，为人才建设提供制度上的保障，让科学、合理的绩效管理贯穿于选、用、育、留的各个环节，营造“唯才是举”的企业文化氛围。我们要在2011年绩效考核方案执行的基础上，积累数据、评估效果，通过对标相关企业和借鉴外部成功经验，加强研究，逐步优化我们的绩

效管理方案，在考核指标的设置有要切合实际，量性结合，权重合理，突出个人的核心工作。力求做到指标设定更有针对性，考核纬度更清晰，评估层面更多元化。让考核真实地反映出个人的工作能力与工作业绩，并使最终的结果体现到个人的薪酬分配、评优嘉奖、岗位晋升等多个层面，真正做到选用育留，唯才是举。

### 团队建设担当重任

目前整个公司人力资源条线的情况不容乐观，人员配置总量不足，人事干部青黄不接的现象在多个子公司显现。各子公司总经理要

高度重视人力资源工作，从业人员规模达百人的独立法人单位应至少配备1名人力资源专职人员。人力资源部也将切实履行人力资源团队建设职责，通过条线工作例会、专题培训、定期交流和对外学习等多种形式，增加团队间的学习和交流，鼓励“创新”、“进取”的个人工作作风，形成“开放”、“协作”的团队工作氛围。我们也将继续在人力资源体系内部开展带教活动，发现培养优秀青年员工，加快青年人力资源干部成长，形成人力资源后备力量，打造可持续发展的条线人才梯队，强力推进企业人才战略。

## 2012年度人力资源条线年会主题发言

### 广纳贤才 共铸品牌 校企合作 定制人才 定岗定编 实现扭亏 地产搏进 人才先行

陈爽  
亚一金店

2011年是亚一金店推进五年发展规划的关键之年，我们在盘点、分析公司人力资源现状的基础上，预测未来几年的人才需求总量、需求结构，重点关注关键人才配置，并积极引进招募。全年引进各层次人员89人，创历史记录，初步完成关键管理岗位、技术岗位以及新增管理、业务部门的人才配置。尤其是高精人才的引进，优化了人员素质结构。各类人才的加盟，推动了亚一金店效益的显著增加，公司各项经济指标均创历史新高，品牌价值得到新的提升。

倡导包容文化，共为企业谋发展。为发挥1+1>2的作用，公司向员工灌输整体观念，新老员工互相包容团结合作，拧成一股绳。公司建立包容并蓄的企业文化，尊重员工的个性并充分调动每个人的积极性，共同推动企业发展。

撬动薪酬杠杆，吸引人才兼顾稳定。突破传统观念，以市场化薪资吸引招募人才；通过工资集体协商，为老员工连续加薪，营造和谐稳定的劳动关系。

加强职业化素养，引领团队提升绩效。引进的管理和技术人才，以其专业的能力、职业化的素养、高效的工作风格，影响和带领团队，提升整体绩效。

**人才引进的体会：**我们积极拓宽招才渠道，借助豫园招聘平台，尝试以猎头、网络、校园、人才市场等多元结合的招聘方法，满足公司发展对不同岗位的用人要求。编制制度流程，建立面试测评题库，提高招聘效率。我们尝试新的面试方式——无领导小组讨论，即采用情景模拟的方式对应聘者进行集体面试，促进人员甄别更加科学化，提高了招聘质量。

周文宣  
老庙黄金

2008年5月，老庙黄金与国家级重点中专、上海市西南工程学校展开合作，定制培养符合企业需求的新一代销售专才。截至目前，共有32名该校学生进入到企业实习，为企业提供了人才储备。

### 实践：

我们根据岗位要求进行了面试，确定了生源，并与学校共同开发课程，双方提供讲师资源。我们还要求学生参加劳动局初级珠宝首饰营业员证书培训。培训完毕后，对学生进行书面考试，合格方进入公司实习一年，实习岗位是门店与专柜的营业员。

### 体会：

学生质量有保证。实习学生经过三轮选拔方可进入老庙黄金。第一轮是招生面试，第二轮是专业培训与考试，第三轮是根据实习表现择优录取。

培训具有针对性。培训课程是针对公司需求和学生今后岗位的要求设计的，学生在业余时间参加初级珠宝首饰营业员证书培训，深化了他们对珠宝专业知识和销售技巧的认知。

节约人工成本。顶岗实习的学生大大降低了人工成本。2010年世博会期间，世博园区门店营业共六个月，时间较短，我们内部调岗、外部招聘、实习生配备三管齐下，保证了该店顺利运营，避免了一律招聘带来的后续难题。

### 拓展：

在保持与西南工程学校合作的基础上，2011年末公司又开始与上海工艺美术学校合作。组织该校珠宝设计专业学生到公司进行毕业设计，考察学生综合素质，最终确定5名学生到公司实习。

许帼珍  
物业公司

为解决人事成本日益增长与物业企业利润摊薄的矛盾，2011年，物业公司对下属管理处的秩序维护、客户接待、设备维修、保洁、绿化养护五大服务项目进行“定编定岗定员”，严控人工成本，扭转了物业管理的亏损局面。

反复动员，达成共识。公司年初反复要求各管理处挖掘潜力、减员增效，同时召开专题会议，将定编定岗定员、控制人事成本纳入管理处全年目标责任书。

全程参与，定岗定编。人力资源部派人到现场，编制岗位员工表格，与管理处共同对照分析，寻求任务目标、工作岗位和员工人数三者最佳组合，以战略为导向、以效益为中心、以最佳配置为目的，定员定岗定编，推动减员增效。

调整岗位，精简高效。各管理处按照“按需定岗，以岗定员；明确职责，充分授权；注意工资差别，调动积极性；精简高效，一岗多能”的原则，推进定编定岗定员，效果显著。全公司减少劳务工79人，年降低人事成本150万元。

创新机制，保障服务。新昌城管理处创新激励机制，引导员工一岗多能，其他管理处采取岗位合并、专职变兼职、打好时间差等举措，实现了减员增效，有效保障了服务质量。

抓好培训，稳妥分流。我们不断加强在编人员的教育培训，提高技能业务水平，同时解决转岗职工的出路，安排他们到外拓楼盘，实现高素质分流。

服务大局，确保品质。定岗定编、减员增效不搞一刀切。我们应对节假日及重大活动，增加服务人员，强化保洁服务，确保商城内圈服务质量，提升企业形象。

霍鹭佳  
房产公司

沈阳北中街项目自去年9月摘牌，我们围绕人力资源支持，进行了组织架构设定，形成了人才引进、薪酬设计以及开工后的考核等思路。

组织架构的设定。我们设计了开发运营阶段的组织架构，初步定岗定编，编制部门职责，明确职能分工。营运阶段调整招商运营岗位人员及职责，加设物业管理部。随后根据商城要求，将开发和运营结合，让招商运营高管参与项目前期规划定位。配合项目进度进行人才引进，运营阶段实行物业外包，压缩人员降低成本。标准化的组织架构将为商业地产提供组织架构模板。

人才来源及招聘方式。根据不同岗位采用不同的招聘方式：项目管理班子通过猎头公司从外部引进，业务及行政副总经理也可内部招聘；工程副总由房产公司派遣；其他岗位人员主要通过外部招聘等方式。

确定猎头找准目标企业。配合商城人力资源部实地考察并确定当地猎头公司，侧重不同地区，瞄准目标企业搜罗人才。

内部人才储备及培养。商城内部招聘经过层层选拔、审慎评估，目前已有应聘者脱颖而出。

参照市场制定薪酬福利。年薪标准基本按照市场薪酬，不仅为房产公司逐步接轨市场奠定的良好的基础，也为商城市场的运作提供有益探索。

项目考核及跟踪培养。人力资源部将运用科学的考核体系对项目进行考评，对列入人才储备库的管理人员，还将每年不少于两次进行沟通引导，促进更快更好发展，造就豫园管理人才。