

利尔达集团人力资源 战略管理体系深化

企管部人力资源经理：冯箬

利尔达科技集团经过十年的高速发展，员工规模不断扩大，公司流程科学化，制度规范化，公司秉承“以人为本”的人才发展理念，在十年的壮大过程中使整个人力资源战略管理体系从之前的片面管理、外行管理、临时管理、救火式管理发展到多层次、多方位且结构严谨的系统化管理，以深入、专业的体系构架引导着企业向更规范化、人性化、系统化、持续化发展。

运筹帷幄、慧眼识英——人才招聘体系升级

在人力资源体系管理的选、育、用、留四个环节中，人员的招聘是员工配置和引入的源头，培训则是员工留用和发展有效途径。经过多年的努力，利尔达的招聘和培训体系在原有顺畅运行的同时实现了有效升级，为公司人才的配置和培养工作的顺利完成提供保障。

以集团年度人力资源规划战略为指导进行人员配置

由于公司发展迅速，如何将人力与公司发展科学匹配、如何不再盲目进行人力扩展。2010年开始公司结合整体发展战略构建了专业的人力资源规划，通过引导各部门负责人积极思考部门合理架构，修正员工工作内容满足了公司在发展中的人员质量及数量的需求，保证合理配置，推动业绩发展。

建立高效有参考依据的招聘数据及报表体系

招聘数据的统计和分析是对招聘工作完成质量的最直接评估。目前由公司人力资源牵头统一各项招聘数据定义，每周和各部门沟通反馈招聘数据，并进行有效分析，追踪招聘过程，分析岗位具体需求并督促招聘完成率最终有效达成。

深入挖掘招聘渠道

从传统的网络、现场招聘渠道，到多元化招聘渠道的挖掘和深入运用，我们的引才工作已经实现主动出击：通过招聘数据分析，采取更为灵活的措施，广开渠道，吸引和接纳需要的各类人才。例如校企合作从入校门关注、专业博客和论坛的观察，微博微信招聘搜索，猎头定位和有效内部推荐及奖励。

在招聘中运用科技工具

为提升招聘专业度，建立雇主品牌，利尔达招聘体系使用了更多的科技化系统：招聘网申系统的关键字锁定，电话面试系统使电话沟通更加直观，在线考试系统使笔试不再受到场地的限制，集团短信平台使面试邀约更加温馨、成功率更高。多种招聘工具的使用使得利尔达招聘体系有效实现流程快捷和智能化。

挖掘潜能、共同成长——人才培养体系升级

经过多年的不断完善、提升，利尔达培训体系之制度层、资源层、运作层都已经有良好的基础，使得整体培训形式多样、内容丰富、覆盖面广、效果显著。

培养行业优秀人才，注重人才梯队建设

从2004年开始利尔达每年都会进行校园招聘活动，并针对应届生开展“橙色起点项目”为公司的长远发展储备了大量人才。2009年度的“3+1”培养模式，2012年更启动了暑期电子夏令营计划、卓越工程师计划，为学生们提供了企业

化的职业训练，一对一的工作导师全程辅导和关注，让学生更好的将理论知识与社会需求紧密结合，为日后的职业发展添砖加瓦。



助力员工职业发展，引入“利尔达物联网工程硕士”班和“先芯大专”班

员工职业发展需要助力，如何提高员工队伍整体素质，保持人才队伍的创新力和竞争力以适应公司对人才的需要，利尔达在不断思考和摸索。从2012年度开始与杭州电子科技大学联合组建“利尔达物联网工程硕士”班，到2013年度先芯科技“机电一体化大专班”的筹划引入，使公司员工通过下班时间学习和进修本职工作技能外，同时也获得具有教育部认证的学位证书，双向结合不仅为利尔达人才的长期培养和职业生涯发展创建更好的平台，更为推动了物联网行业人才的培养贡献一份力量。



整合课程体系，分岗位配置专业进阶课程并进行网上考试系统认证

通过培训课程体系持续不断的建设完善，实现课程体系和资源库的整合升级。从原来的零星培训到按照职能类型整合课程的专业化培训，从过去的片面化培训到按体系的全方位、系统化培训，使每个员工都能得到与职业发展匹配的培训保证。

而2013年度利尔达在线考试系统的启动，则为员工专业进阶认证提供技术保障。在线考试系统以开放、动态的架构，将传统的考试模式与先进的系统应用相结合，快速构建考试平台系统，实现对考试工作的高效组织和管理。系统提供的数据分析为后续集团有针对性的进行培训和考试提供指引方向。

利尔达自主在线学习平台上线

利尔达在线学习平台已经上线并在各部门掀起自主学习的好习惯，对学员而言能够随时随地利用互联网进行学习平台中300多门内外部精品课程，该课程涵盖企业战略、个人发展、市场营销、财务管理、人力资源、计算机知识、项目管理等课程大类。公司员工可以根据自身提升技能的需要制定学习计划开展学习，还可以通过下载相关学习资讯，分享好书等功能最大限度的满足广大员工各种学习需求。对公司而言使用该平台可实现丰富课程体系、管理公司内部知识传承和内部讲师，整合资源节约成本；培训的E化管理，能达到培训效果实时追踪的效果。

通过该平台将更好的建立学习型公司文化，透过有组织的线上线下的学习、交流和动，感受探讨，在学习相关知识、技能的同时，也同时在落实公司文化的内涵，让学员从学习和实践两方面了解公司，增强彼此的交流和互公司文化。

量身定制的利尔达员工学习路径图

德鲁克说：“没有度量，就没有管理”。员工职业生涯体系中，学习路径图是一个新兴概念和学习方式，是以职业技能发展为主轴而设计的一系列学习活动，目前我们已经为岗位量身定制利尔达关键岗位学习路径图的绘制。

我们根据专业分工的不同设立不同的学习路径图，如销售工程师学习路径图、FAE、AE、MKT职位的学习路径图；同时也根据岗位任务的不同，员工跟随一个或多个专业的学习路径图，管理岗位上的员工在跟随专业学习路径图的同时，也需要跟随管理技能的学习路径图进行学习。

按照学习路径图的学习可以使一名新员工找到自己从进入公司开始，直至成为公司内部专家和权威的学习发展路径。当员工迈步跨过一个又一个学习的里程碑时，他们切身感受到自己离岗位胜任的要求越来越近。

好师傅带出好徒弟，利尔达导师“传帮带”

发展中的集团需要建立学习型组织氛围，需要营造全员创新应变、分享共赢的企业文化。教师节的声音温情问候、利尔达好导师的评选、制定导师专业带人的学习方向和课程，收集好导师经验进行分享推广……这些工作有声有色地开展，成为一条独特的风景线。

集团各岗位导师的不断付出，也使公司好的内部经验得到有效传承，员工之间互帮互助，不断积极向上，为人才培养聚集正能量。

利尔达企业大学筹备

利尔达十年的发展沉淀，在对内和对外人才培养的过程中积累了丰富的实战经验，通过以上培训课程体系整理、员工学习路径图的规划，属于利尔达人的企业大学已经开始筹备。

建设中利尔达企业大学，一方面在建设的过程可以实现企业文化的整合，从而增强了公司员工凝聚力，提高员工忠诚度；另一方面实现了公司内部知识的沉淀、管理、传播和创新，使员工以更低成本了解更多知识、更快地进行学习，进而提高了生产效率和工作效率。在未来发展的过程中，将和人力资源其他各体系融汇贯穿，为公司员工招聘、薪酬、绩效和员工职业生涯提供良好保障。后续，利尔达企业大学将以公司高级管理人员、一流的商学院教授及专业培训师为师资，通过实战模拟、案例研讨、互动教学等实效性教育手段，深入培养公司乃至行业内部中、高级管理人才和专业人才。

快乐工作、快乐生活—员工关系管理升级

马斯洛需求层次理论，将人的需求分为5个层次，由低到高分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。如果说良好的薪酬机制能起到较好的激励性作用，充分满足人性的基本需求，那么员工关系发展则是员工发展的更高层次追求，能够帮助员工实现尊重及自我实现需求。

从物质关怀到心里关怀

通过这几年的发展，公司提供了良好的福利平台：无息购房贷款，帮助员工解决首付问题，越来越多的同事有了自己的房子；购车补贴、油费补贴，方便了员工的出行，提高了大家的生活品质，而薪资福利的提升，也使我们的生活水平越来越好。为了真正提高员工的满意度和幸福感，公司坚持定期开展员工满意度调查，积极解决员工关心的问题，从公司组织到工会组织再到党组织逐渐形成多组织、多层次的关怀体系。

使员工文化生活更加多元化

平均本科学历水平的精英团队，不仅在工作上拼搏有加，在业务爱好及休闲生活方面的要求也是丰富多彩的。围绕着这一特点，我们大力发展多元化的社团组织，开辟各类活动室，建立员工活动中心，工会拨发专项社团基金，并不定期组织活动及竞赛，长期致力于员工身心健康发展。

明确工作方向、提高工作效率—员工绩效管理体系升级

随着企业管理的逐步完善和规范，为了进一步保障公司整体战略规划的实现，自2010年开始，公司重点开始完善绩效管理工作。逐步建立以组织目标为方向，个人能力发展为目的，双向共赢的企业绩效管理体系。

分解更细化、目标更明确

从多年前的粗放式绩效管理，到现在更明确、细化的目标分解，将公司长短期战略规划变成现阶段的工作目标，使组织目标落地，并落实到人。通过考核逐级传递企业的经营

压力，统一了员工的工作思路和工作方向。

完善考核指标体系

虽然绩效考核实行了多年，但随着企业快速发展，考核指标是否科学、合理的问题就愈加突出，经过近年来不断的完善考核指标体系，并在各级管理人员的共同努力下，公司各类核心岗位都拥有了自身相对完整、科学的KPI指标库。

辅导员工自身发展

公司在实施绩效管理之初就不断要求各级管理人员，加强与员工的沟通与互动，让员工能正确理解公司的经营方向，明确自身的工作目标，改进不足之处，帮助员工，共同成长。

多元化的绩效激励

从最初单一化的激励，逐步提升了激励机制，实现了多元化的整体激励措施。除了个人绩效奖金之外，还设有部门奖金；同时如果公司总体目标得以实现，每位员工还将额外享有一定的分红；考核成绩优秀的员工会得到更多的培训、加薪、晋升机会；此外，公司每月还会对工作中有突出贡献的员工进行通报表彰，鼓励先进，树立榜样，激励员工的正面行为，引导员工关心并参与公司管理，带动公司的共同发展和进步。

循序渐进，持续发展—利尔达人才梯队及员工职业生涯规划建设升级

作为物联网嵌入式行业的领导者，员工职业生涯规划 and 人才梯队的搭建是公司人才管理战略的重中之重。近几年来利尔达高速的成长得益于公司人才储备和培养的及时性，我们建立了各层级各岗位的培养计划，并进行人力蓄水池的建设。这确保了我们在高速发展过程中的人才没有出现断层现象，同时也让源源不断的后备人才在岗位上施展才智。

在公司人才培养方面利尔达已形成全面的管理机制，现阶段正在进入更深入的完善和调整期。人才梯队建设过程中我们秉承循序渐进，持续发展的原则，进行充分调研、系统分析，针对各类不同岗位对象制定相应的工作日常辅导和各种培训的方式保证梯队人才质量。

在建设利尔达员工职业生涯规划 and 人才梯队过程中我们需要做到：

1、将企业文化建设、员工职业生涯规划、员工激励政策和内外部培训等工作紧密联系起来，建立切实可行的绩效考核机制和人才培养机制。充分调动广大员工的工作与学习积极性，不断地为各岗位培养人才、输送人才，为公司创造最大效益，增强广大员工对企业的忠诚度与凝聚力，做到企业与员工共发展。

2、将实行的“严进严出，能上能下”机制，有利于在公司内部建立起淘劣晋优的人才竞争机制，保证了产出人才的高质量及稳定性。

3、公司自身培养人才的同时，也将持续从外部吸收新鲜的“血液”，引进拥有丰富地行业从业经验的管理、技术研发及营销类人才。为整个员工团队带来新活力和理念，从而也形成了公司内部人才培养与外部人才引入相结合的人才梯队。

利尔达是一个拥有先进的人才管理模式、强大人才理念为支撑的企业，毫无疑问我们能吸引和培养更多优秀的人才，做好人才建设，搭建切实有效的员工职业生涯规划 and 人才梯队管理平台。未来发展中我们希望利尔达员工都能在自己的岗位上充分展示才华，胜任乃至超越岗位标准。

激励多元化、员工发展职业化—员工薪酬福利及任职资格体系升级

薪酬是企业激励机制的重要组成部分，它包括直接经济性薪酬、间接经济性薪酬和非经济性薪酬。而我们往往看到的是经济性薪酬，在现在企业发展中，越来越多的优秀企业把重点转向了非经济性薪酬。



为了使薪酬激励性发挥最大作用，我们以体现业绩、责任、能力为导向，建立了任职能力模型及体系。整个体系的建立以职位管理为基础，能力管理为核心，辐射至人力资源管理各模块，进而助力与员工的提升和业务的发展。

因此该项目的完成，有利于建立员工职业发展通道，明确职位发展培训及招聘选拔、晋升要求，明确员工发展目标。增强企业人力良性竞争，学习型组织的创建。

员工任职能力体系的构成，一般包括职位族、职类的划分，岗位工作职责的梳理和明确，建立标准岗位任职能力及素质要求，任职能力各因素等级的标准拟定，职业发展通道设计。创建和谐发展氛围。

丰富的奖励机制为员工带来激情与活力



因此任职能力体系的构建升级，将不仅发挥薪酬激励的公平公正性，与整体薪酬福利体系无缝对接，更能够从员工职业发展及目标设定方面，提供更高层次的激励作用，使组织对人的发展和激励能够发挥更大效用。

在利尔达人力资源战略体系管理不断深化过程中，我们充分注重企业战略、企业文化与人力资源管理之间的融会贯通。公司变革过程中，需要以目标管理为基础，以关键业绩指标为核心内容，不断建立规范的、适应市场的、系统的战略人力资源管理体系。尽心尽力，成就您我！