

■重慶機電董事長謝華駿(左)、總經理余剛(右)對公司未來發展充滿信心。



編者按

機電產業是國民經濟的支柱產業，重慶機電股份有限公司(簡稱重慶機電，股票代碼：2722.HK)的發展吸引着越來越多的關注。作為登陸國際資本市場的國有大型企業，重慶機電於2008年6月13日在本港上市，其後四年規範運作，穩健經營，即使遭遇全球金融危機，亦保持業績逆勢上揚，以營業收入年均21%的增長率，書寫了重慶機電速度，成為中國西部綜合裝備製造領軍企業。2011年，重慶機電更以105億元的營業收入及逾10億元的利潤總額，交出了一份令許多同行羨慕的答卷。而這一年，卻是整個中國機電業遭遇發展瓶頸，增長放緩的一年。

在重慶機電上市四周年之際，本報記者深入走訪企業，探尋其持續穩健發展的秘訣。重慶機電董事長、執行董事謝華駿先生將發展碩果歸功於人才戰略，他表示：「工以才成，業由才廣」，人才是重慶機電持續發展的重要支撐。

■香港文匯報記者 孟冰、王妍

重慶機電

人才戰略支撐企業持續發展

人才是重慶機電未來發展的支撐，要明確重慶機電人才隊伍建設思路，要確定重慶機電選人用人的標準，要建立有利於人才發展的體制機制，要加大人才隊伍建設力度，要採取可行的措施吸引激勵人才，最大限度地發揮人才在重慶機電未來發展中的核心作用。謝華駿先生高屋建瓴，確立了重慶機電人才戰略的目標和方向。

創新觀念 以全新的思維識人惜才

以全新的思維認識和珍惜人才，是重慶機電人才戰略的基礎。「人才資源是第一資源」的人才資源觀，「人人可以成才」的人才標準觀，「以人為本」的人才發展觀，作為人才工作的基本理念，主導着重慶機電人才工作的全面開展。

在重慶機電，資源開發優先啟動人才開發；項目實施優先考慮人才整合；資金預算優先安排人才投入；管理創新優先完善人才制度。「人才資源是企業的第一資源」已逐步成為各級管理者在企業資源配置中的首要關注點。執行董事、總經理余剛先生常說：公司的各項費用支出要盡可能節省，惟有員工培訓費不能節省，因為這關係第一資源質量的提升，影響企業的長遠發展。

「人人可以成才」，是重慶機電的人才標準觀。在重慶機電管理層裡，公司所有的人力資源都可以轉化為人才資源。為此，重慶機電從創新機制，實施差異化管理入手，建立領軍型人才「雙管」機制；搭建四級員工培訓體系；組建內部人才交流市場；開展員工職業生涯規劃設計；實施首席員工制度。通過建立員工職業發展「多通道」，為員工的成長成才創造環境和條件。

余剛先生倡導「以人為本」的人才發展觀。深諳運作資本的他，要求管理團隊不能只把人才當資源和成本，要視人才為資本，遵循資本的屬性和原理去理財惜才，要以運營物質資本的思路運營人才，促進人才資源向人才資本的轉化及不斷增值。人才資本在重慶機電快速發展中發揮了不可替代的作用。上市4年來，重慶機電創新能力不斷提升，2011年開發新產品122個，新產品產值達62.4億元；申報專利500餘項，新授權專利20餘項，專利技術累計突破100餘項。重慶機電以領先的技術創新能力，走在中國綜合裝備製造業前沿。

創新機制 以科學的制度用人育才

重慶機電完備的人才「選、育、用、留、備、退」體系及配套制度，規範了人才管理，為用人育才提供了制度保障。

「選」——「海納百川」選人機制的建立，體現了重慶機電高層博大的胸懷。謝華駿先生要求公司上下「要眼睛向外，廣納人才」；余剛先生提出「要不拘一格選用人才，要突破傳統的選人標準和條件，創新制度和方式引進人才」。按照這些要求，公司制定了高層次人才獎勵辦法，拓寬選人渠道，積極引進成熟人才和海外人才；探索人才資本租賃機制，不求所有，但求所用，以院士專家工作站、博士後工作站、國家級和市級技術中心為平台，採取組建各類專家組參與企業決策等方式，實現高層次人才柔性引進；變傳統的「慧眼識珠」為「賽馬識駿」，積極營造內部人才脫穎而出的環境條件。僅2011年，重慶機電通過剛性及柔性引進相結合的方式，共引進各類高層次人才600餘名；通過「賽馬」，一批英才走上關鍵崗位。

「育」——「企才共贏」的育才機制，為員工個人能力素質的提升創造了良好條件。按照謝華駿先生「眼睛向內，整合資源，創新機制，多層次、多渠道培養高素質優秀人才，讓員工隨企業共同成長」的要求，重慶機電將人才的培養與企業發展戰略及員工個人發展需求有機結合，將公司對員工素質提升的要求與員工個人成長的願望有機結合，使育才和成才成為企業和員工的共同需要。公司積極搭建人才培訓體系，設立培訓引導基金，拓寬培訓渠道，創新培訓方式，採取以重大項目、重點技術項目為平台，培養領軍型、專家型、技能型人才；與高校合作定制化培養急需人才；提升員工整體素質，把「外培」與「內訓」、「實戰培養」與「學習培訓」結合起來，促進員工與企業共同成長。2011年，重慶機電先後選送6名高級管理人員研讀EMBA，60名財務管理人員參加「高級財務管理培訓」，19名企業技術骨幹研讀校企合辦的工程碩士班，88人參加英語強化培訓。全年有2萬餘人次參加了各類培訓，投入培訓費用上千萬元。

「用」——謝華駿先生要求公司在人才使用上「要有愛才之心、容才之量、用才之能，要善於發現能人、敢於使用強人、勇於起用新人，在用好人上上下功夫」。重慶機電建立了「才盡其用」的用才機制，把品德、知識、能力和業績作為衡量人才的主要標準，不惟學歷、資歷，不拘一格使用人才；創新子公司高管考核評價機制，將事後考核與過程控制結合，將經營者利益與企業長遠利益結合，強化激勵與約束機制的雙重效用；探索制定針對不同類別人才的差異化薪酬分配體系，實施經營者年薪制度，專業技術人員課題研發提成，專利獎勵、分成等激勵制度，將員工收入與其創造的價值、承擔的責任和風險結合起來，實現「量才賦值」；建立合理有序的人才流動機制，開通內部人才流動通道，為員工提供「適才適用」的平台。公司科學的用才機制，極大地調動了各類人才的積極性。

「留」——建立有利於「拴心留人」的聚才機制，感情、待遇、文化和事業留人取得良好效果。重慶機電建立了高層次人才溝通機制，通過管理層與高層次人才的溝通交流，實現感情聚才——2011年，子公司一名技術



■重慶機電舉行拓展訓練



■重慶機電員工培訓現場

骨幹提出離開企業，企業多次做工作未果。余剛先生得知後，親自和其溝通，向其坦陳公司的發展前景以及對人才的求賢若渴，對他的實際困難給予關心和幫助。這名員工被余剛先生的真誠所打動，選擇繼續留在企業；重慶機電鼓勵子公司引進高層次人才，對因引進人才造成的工資總額超標予以額外追加，因引進人才產生的費用予以適當補貼；公司制定的創新獎勵辦法、專利獎勵指導意見等制度，突破傳統分配體系，實施差異化薪酬分配，提高高層次人才薪酬競爭力，確保了「相對優厚的待遇聚才」；重慶機電以共同價值觀和願景激勵人才，將精神激勵與物質激勵有機結合，對認同並努力踐行公司文化、為公司作出突出貢獻的員工給予獎勵，實現了以文化和職業精神聚才；重慶機電不斷拓展業務領域與發展空間，以宏大的事業留人聚才。一批立志為裝備製造業作出貢獻的各路英才聚集重慶機電，推動了企業的發展。

「備」——建立完善「人才輩出」的備才機制。結合公司發展戰略，重慶機電制定了人才儲備規劃，創新後備人才培養和管理方式，加大對後備人才的儲備、培養力度，促進後備人才不斷成長。目前後備人才庫入庫管理500餘人，通過培養鍛煉，他們將成為重慶機電未來發展的強大後備力量。

「退」——建立完善「優進劣退」的人才淘汰機制。通過完善制度，保證考核不合格員工或違紀員工能依法實施正向淘汰；通過完善子公司經營班子考核評價標準及方式，提供企業經營管理人員的退出通道；應用「鯨魚效應」，激勵暫時不適應公司發展要求的員工。在重慶機電，不進則退，慢進也退已經成為員工的共識。

拓寬舞台 以宏大的事業留人聚才

「十二五」期間，重慶機電將從產品結構調整和技術升級、產業鏈拓展、新領域拓展「三個維度」，從產業、資本、管理「三個層面」，按照「新技術實現提升，新產業促進增長，新擴張併購重組，新渠道多元融資」的「四新路徑」，推動戰略目標實現。與之匹配的人才專項規劃，提出了「十二五」期間的人才發展目標：要為可塑性強、有較大發展潛力的人才提供在擔任急、難、險、重工作任務中鍛煉的機會；要通過加快推進技術、管理創新，搭建創新平台，為有志之才提供在創新探索中實現夢想的空間；要以實施海內外合作併購項目為契機，為公司吸引、培養一批具有國際戰略眼光和經營管理能力的高級經營管理人才和掌握世界領先技術的專業技術人才。「十二五」期間，重慶機電將引進、培養各類專家及領軍型人才500餘名，各類專業技術人才8000餘名，高技能人才上萬名，以人才支撐戰略目標的實現。

余剛先生表示，我們每個人在領導崗位上幹的時間都是有限的，但企業的發展是無限的。因此，在我們的職業生涯中，除了幹好工作，更重要的是要為企業培養人才，只有優秀人才源源不斷地湧現，企業才能做成「百年老店」。

人才戰略 支撐重慶機電持續發展

謝華駿先生告訴記者，「十二五」期間，重慶機電人才建設的總體任務和目標是「完成四大建設，實現一個目標」，即到2015年，建設一支總量3萬餘人的員工隊伍；建設一支綜合素質好，具有戰略決策能力，能夠正確履行出資人職責，全面提升所在企業管控能力，促進實現股東利益最大化的企業決策人才隊伍；建設一支職業素養好，市場意識強，熟悉國際國內經濟運行規則，在生產經營、戰略實施、財務管理、跨國經營等方面具有較高造詣的中高級管理人才隊伍；建設一支技術水平高，具有較強的創新能力，能夠引領企業科技進步，增強企業核心競爭力的專業技術人才隊伍；建設一支愛崗敬業，技藝精湛，具有專門技能，善於解決技術難題，在企業生產一線發揮主力軍作用的高技能人才隊伍，最終實現核心人才安心樂業，高端人才活力綻放，各類人才濟濟一堂，整體素質蒸蒸日上的目標。

謝華駿先生堅定地表示，有創新的觀念、機制，有宏大的事業空間，有濟濟一堂的人才資源，重慶機電的人才戰略必將成為建設具有國際競爭力裝備製造業企業的強大支撐，機電人「裝備中國，走向世界，影響世界」的宏偉目標一定能夠實現，重慶機電一定能夠基業長青。



■重慶機電組織員工參加機械行業技能比賽