·华珍纵横·

人才托起华珍的辉煌
——论华珍领导人的人才观与人才策略

张　健　何天江
(武汉华珍医药保健品有限公司　　邮码: 430070)

摘　要　以华珍公司的人才制度为例, 论述了华珍公司成功的经验——以人为本, 振兴企业, 企业依靠各种人才的创造力和创新力来托起企业的辉煌。

关键词　华珍公司　经验　人才

武汉华珍医药保健品有限公司(以下简称"华珍公司"), 这个民营高科技企业, 从 1985 年成立以来, 仅以 300 元铺底资金起家, 在公司创始人、现任公司董事长兼总经理钱卫国的带领下, 依靠一批能人智士历经 10 多年的艰苦创业, 公司的规模和质量都有了大幅度的提高, 已发展成为拥有 5 家子公司和几亿产值的集团公司; 公司产品行销全国 27 个省市、自治区, 并出口新加坡、马来西亚、泰国、韩国、日本和香港等国家、地区; 公司和产品先后多次荣获国家、省、市颁发的多种奖励或授予的荣誉称号。华珍的飞速发展, 靠的是'以人为本'这个治企理念的指导。是的, 企业是人的结合体, 只有"中兴以人为本", 才是真正抓住了企业的取胜与兴旺、企业的快速稳步持续发展和立于不败之地的本质。华珍的辉煌史迹充分证明了这一点。那么华珍公司又是怎样"以人为本"的呢? 总经理钱卫国在实施"以人为本"的方针是:"选人之贤, 育人之德, 用人之长, 容人之短, 聚人之心"。这短短 20 个字, 却深深地道出了华珍高层领导人真正依靠人才治理企业, 发展企业的思想。华珍公司的发展史, 也是一部全程依托人才的建设史, 全面的体现在以下几方面。

1　树人才兴企之念, 千方百计地选荐人才, 择人而任

在经济管理体制的变革之风席卷全球的当今时代, 经济新增长的要素发生了质的变化, 经济增长的力量源泉已从"物理空间"转向了"知识空间", 生产力的发展, 关键要素已不是增加物质投入或资金投入, 而是增加人的知识投入。即靠特殊的知识与专业化的人才为决定要素。依靠人才, 实质上是依靠人的智力因素。智力是指人在实践中获取、掌握知识和运用知识、经验等解决面临的新问题的能力。这种能力又主要表现在其运用知识创新和思维创新而产生的创造力和创新力上。这种以知识创新为特点来推动经济建设和发展的经济方式, 世界理论界称之为"智力经济"或"智能经济"。这种经济表现在企业上是企业职工以较高的创造力和创新力去发掘、开拓和赢得机遇竞争取胜权, 战略竞争的制胜权和文化竞争的制胜权, 以形成自我独自的优势, 独具市场竞争力的特色企业。作为精明的华珍高层领导者深深知道这种以知识创新为支撑的智能经济的成功与取胜, 人才是关键。因而举才兴企的观念在华珍领导人头脑里牢牢扎根。在公司这种视人才为企业命脉的观念指导下, 华珍开展了不拘一格选人才的种种举措。从创业初期起, 公司千方百计地引进人才, 并继而处心积虑地推行"筑巢引凤"的人才战略。通过 10 多年的纳才选能, 几百人根据公司发展需要而选入公司, 其中各类专业人才达 178 人。

现任华珍公司副总经理的张健、刘晓春二人都是湖北工学院出类拔萃的尖子生。为把这两人招进公司, 钱总不辞劳苦, 几次往返湖北工学院, 花钱把两位尖子生"买了"回来。

副总经理张启明, 是一位颇有名气的机械工程师, 以搞新产品开发、产品市场营销见长。为了把他招入华珍公司, 钱总多次登门拜访和"策反", 派车接他到当时的研究所参观、指导, 充分听取他的意见, 钱总采用刘玄德三顾茅庐请诸葛的方法去招引张工,, 在钱总的盛情感召下, 张工毅然丢掉了多年奋斗而得来的"铁交椅"和"铁饭碗", 来到华珍公司的前身——一个不起眼的集体性质的食品研究所。

像上述三位副总一样, 现任华珍公司的各层领导, 无一不是钱总采取各种"手段"招贤于内的。

2　善于知才, 知人善任, 人尽其才, 最大限度地发挥各种人才的创造力和创新力

人才的各个个体的智力因其知识、能力结构、思维创新力的不同, 所表现的创造力和创新力也不同。因此要发挥个体人才长处, 华珍公司做法是:

2.1　知才是用好人才的前提

所谓知才, 就是十分了解特定个体人才的长处和短处何在, 其知识结构、能力结构、创造能力在哪个领域或方面具有优势, 这是用人之长, 避人之短的先决条件, 从而真正做到"忘其短而贵其长"。

2.2　知才要用转移和动态法观察和使用人才

在对人才的了解与应用的问题上, 采取变性观察以充分用其人才的显性长处, 并不断挖掘人才的潜在长处服务于公司发展, 这也是非常重要的。因为人的特长具有转变的特点, 即从某一方面跳到另一方面。因此领导者要密切注意, 当某一人才的显性特长应用到最高值而潜性才能逐渐上升为显性优势时, 应立即因势利导地采取转移、调换的知才方

法,及时调整对其的使用,以真正做到最大限度地、自始至终地人尽其才,用足人才的长处,以充分发挥每个人才的创造力和创新力,最大限度地提高人才使用效益。

2.2.1 创造性地实现了"古才"今用

华珍人对我国历上两位著名的医药家华佗、李时珍的名字,通过思维创新对两位医药学家的名字采用首尾各取一字相组合,而命名了武汉"华珍"医药保健品有限公司名称。这一创新,表面看起来是两字的一合,甚为简单,但如果没有采取思维创新,是难以得出"华珍"这个名称的。这个创新后的名称,具有3个深刻的内涵和寓意:其一:能唤起国民和华珍人纪念华佗、李时珍,弘扬祖国医药精华和精神;其二,名称中的"华"字巧妙地与中华民族相一致,"珍"为珍品,可寓意为中华民族的珍品,提高企业和产品的品味;其三"华"字偕音同"发",有头发之意,两者含义,有着生发、健发、养发、护发、治疗脱发之珍品,易于被消费者接受,有利产品畅销。

除名称外,华珍补肾健发冲剂的思想也是来自于两位名医的药学理论。

2.2.2 真正地知人善任,用好用足"内才"

知人善任,人尽其才是华珍公司用人制度中最为显著的特征。总经理钱卫国以自身成才和国内外成功企业发迹中体会到,用好、用足、用活公司内的人才是企业发达的根本保证。同时,他也深深知道:因为"骏马能历险,力田不如牛;空车能载重,渡河不如舟,舍长以就短,智者难为谋,生才贵适用,慎勿多苛术"的用人之长的科学道理。因此在人才使用上可谓是费尽心机,潜心研究所招进的人才的显性长处和潜在长处,并千方百计地营造个体人才有施展才能的机会与环境。

华珍公司的中高层管理者,都是钱总根据各人的长处与特点而安排的,以充分发挥各个人才的特殊作用。

1987年毕业于湖北工学院的现任副总经理的刘晓春,学生时就是学习尖子,有着良好的理论知识,加之人又聪明精干,在生产与流程控制与管理方面有着他人难可伦比的长处,于是钱总用这个"文武"双全的才子去管理华珍冲剂产品的生产。在他的管理下,生产的每个程序都严格按照国际医药生产的质量管理规范《GMP》进行操作。从而以高质量去体现华珍冲剂的高品质,用高质量去铸造享名国内外的华珍名牌。

象刘副总一样,擅长科技、产品开发的谢总工掌管开发部;以协调力、组织力、公关力强的向主任负责办公室;有管理之能的杨经理,挑起销售部的重担。

2.2.3 成功地实施"外才"内用

所谓外才内用,是指为了公司的发展,充分利用公司以外的人才的新思想、新知识、新成果。

1992年,华珍公司在广泛调查市场之后,决定开发一代与市场上的健发搽剂只治标不治本不同的、可标本兼治的高品位、全新的健发冲剂。当这一决定付诸实施时,由于华珍公司是以原来的湖北食品发酵研究所脱胎而来的,其科技人员的知识结构主要分布在食品、营养和食品加工与生产范围,对利用医药健发方面的知识掌握尚不能达到得心应手。此时的华珍高层领导一方面组织"内才"(指公司内的人才)攻关,另一方面毅然走出公司,利用"外才"(公司外人才)的知识能来启动和促动内才知识的升华来实现。于是在1992年初春,攻关组的两位副组长张健和刘晓春,带着自己短期突破攻关的获得的配方去请教中国营养学会理事、湖北省营养学会理事长、同济医大营养学权威周韫珍教授和国内著名中医学专家钱振坤教授。教授们对华珍公司所开发的产品构思从理论、学术、产品开发前途和重要意义上都作了充分肯定。钱教授还将自己经5年研究的中草药调节人的机理失调,滋阴补肾、对生发乌发有奇效的秘方,献给了去孜孜不倦求教于他的张健和刘晓春两位求教者,并告知他们,把他的药方与华珍公司研制的药方配伍,便形成了一个标本兼治的全新治疗脱发的好配方。"外才"的利用,顺利地解决了配方问题,然而要把配方优化成国内叫得响、国际上站得住脚的高品质的保健剂,其配套科研攻关任务仍然艰巨,当时的华珍公司参与这种科研攻关的高级人才是寥若晨星。此时的钱总仍然是机灵一动,又想到了"外才"内用的办法。于是他四处奔波,八方求之,找大药厂、大医院的高级人才协作攻关,在内攻外协之下,终于生产出在我国医药保健品族中叫得响的崭新的品牌——华珍牌补肾健发冲剂。华珍健发冲剂的成功,是华珍公司"内才"的努力之果,也是华珍"内才"利用"外才"协力之果。

3 爱才惜才、用养结合,不断增强企业持续快速发展的后劲

人的知识也应随着新知识的产生而需更新。这样才能跟上依靠知识推动经济增长的需要,不断保持人才的智力旺盛和较高的创造力和创新力。华珍公司在对人才的用养问题上,使用时不忘培养,特别培养为了更高质量的使用。1987年,华珍公司花钱引进了两位大学生,其中有一位名叫童江明,来后工作不久,就取得了一定的成就。华珍领导觉得他大有培养前途,决定由公司投资送他去日本进修。1996年毕业生罗佳才根据发展需要派送德国进修学习。本科生熊海容也是公费送他去天津轻工学院食品发酵专去攻读研究生。华珍公司领导,对各种特殊人才采取相对应的特殊方法进行培养。华珍的领导层的知识更新,公司规定每人每年出国学习考察一次,使决策层管理水平与世界同步与接轨。对于公司的大多数广谱人才来说,则采取鼓励自学成才、学成有奖的政策,凡是员工自学、培训取得毕业证、合格证者一律公费报销学费。同时为了激励在职职工在本职岗位上不断增长才干、提高专业知识水平,要求在岗职工每周1、3、5晚上留在单位自学专业业务,或组织专业技术讲座,自愿参加者,每月核发奖励,其数额占其工资的一半。

华珍公司爱才、荐才、用才、养才之举,吸来了大量的人才,正是这些人才以他们的创造力和创新力,托起了华珍的今日辉煌,同时华珍公司正以她的特别人才政策筑起了一个美好的"引凤巢",各种人才将竞相飞至落巢而构成高智能的人才群塔,这"群塔"将为华珍公司的未来取得更大的辉煌而现威力。

(责任编辑 姜红昕)

收稿日期:1997-10-08