

艾科公司中国的人力资源开发实例分析

夏海钧

艾科公司概况

艾科公司是世界上规模最庞大、历史最悠久的工业企业之一。

艾科公司的创始人出生于美国纽约州的一个乡村，七岁时父亲便教他经营之道。后来，他与另外四人联合成立了标准石油。当时，石油工业的发展完全取决于石油的运输，为此，他与铁路运输系统达成长期协议：标准石油将保证铁路运输系统定时定量地大批量运送石油及其他产品。由于保证石油的货运量大，铁路运输系统将给予标准石油最优惠的价格。其经验是：“要想在混乱的竞争中崛起，惟一的办法或者与竞争者合作，或者将竞争者兼并。如果一味地与竞争者互相残杀，那所有的同类都将在残酷的竞争中消亡。”

1.从总公司使命出发

艾科公司的全球使命是“努力成为世界上最优秀的石油公司，为股东进行稳健的投资、提供丰厚的回报”。公司对“最优秀”的定义不是最大，而是指最佳的盈利能力。要获取最佳的盈利能力，就必须在各个业务领域均做到低成本、高效率地运作。

在建立使命陈述的基础上，公司制定了明确的教育培训使命：“建立一个世界级的加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统。”

每个公司的管理层都说，人是企业最重要的因素，是公司最宝贵的资源。但是，在实践中这一点又经常被人遗忘或在决策时置于最不重要的位置。而艾科公司在经理人的培养上付出了其他公司不能比拟的重视。美国纽约时报记者曾经说过：“艾科公司经常说公司的竞争优势是人力资源，其他公司也如是说，但艾科公司真正做到了，没有一间公司能比得上艾科公司对培育新经理人所作出的努力。”

公司在业务原则中明确指出了对员工培训和发展的重视，公司业务目标之一是“优秀的人才：公司在战略、组织和经营上的成功取决于公司的员工。艾科公司致力于在各地可能的资源中聘用高素质的人才，并在所有人力资源项目上提供平等的机会，包括聘用、工作分配、培训机会、调动和升迁等方面。”

与全世界各地的麦当劳快餐店完全按照统一模式运作一样，全世界的艾科公司分公司都完全遵照总部的原则来运作，分享同一个使命和目标。在中国，艾科公司的各个组织机构均按照总部的原则来实施业务、培训开发人才，没有丝毫的偏差。如此严格的照搬需要有严格的内部控制系统来维护，公司具备极高标准内部控制系统，设置专门的专家小组对各个分公司的各个部门、各个组织不定期地实施检查、审计，以检查以前的运作中有没有背离公司原则和规定，挖掘现有运作中的漏洞和瑕疵。

2.内部提拔

遵循艾科公司总部重视对内部员工的培养和提拔，在中国的各个分公司所有一线、中级管理职位都是尽量选拔公司内部的人员来担任。从内部选拔管理人才的好处在于可以兼顾员工个人发展和公司业务发展两方面。公司会遵照个人的能力倾向挑选发展机会，一般包括：（1）短期派往其他国家工作，目的是培养该员工对跨国文化带来的问题的处理能力，以及培养跨国管理经验和视野；（2）特别项目，公司往往会指定这些管理人才去做一些新的、极其困难的项目，例如在越南开设油站的市场调查、财务控制新系统的推广等等，以锻炼该员工在面临困境和复杂的新环境时的领导能力；（3）集中培训，公司对于高潜质员工有专门的培训方案，例如，对于区域总经理的培训项目包括“跨文化管理”、“将变化转化为效益”、“对非财务经理的财务培训”；对于即将担任总部高级职位的员工有以下培训项目：“全球管理经理的研讨会”和“国际化经理培训”等等。

3.工作表现作为薪酬的惟一依据

艾科公司一直以员工的工作表现为决定薪酬福利和晋升机会的惟一依据。很多跨国公司都明确规定工作表现是决定员工薪酬和职业发展的惟一标准，但在真正实施上却各有各的说法，而艾科公司在这一点上是当之无愧的名副其实。在决定是否对员工给予培训和发展机会之前，公司对该员工的工作表现作全面而客观的评估。工作评估按照员工任职的时间为标准，艾科公司的员工按照加入公司的日期以每年为期限进行评估，客观地评估员工一年来在公司工作的表现，而第二个工作年的薪酬福利就根据工作评估的结果而定。

工作表现评估由员工充填写自我评估表格，员工的直接主管填写正式的表现评估。然后员工和主管双方面谈，就评估表格中每一项的标准和评分进行详尽的谈话，直至员工和主管双方都达成一致意见。最后，每个员工的评估表格经部门汇集，交至分公司管理委员会，由管理委员会的全体经理们就全公司的员工进行排名。在亚太区属下的各个分公司，工作表现排名在前十名的员工名字、职位和工作表现将送至亚太区区域总部新加坡，由区域的管理委员会进一步评估，以确定该员工是否具备国际化发展的潜力。

4.奖励忠诚者

公司非常重视员工的忠诚度，尽量通过多种方式奖励员工对公司的长期优质服务，包括在公司刊物上的肯定，十周年或20周年的纪念品，薪酬方面的积累也是可观的。在中国各个分公司里，经常可以看到一些外方员工已经为公司服务了20年到30年，而仍然为拥有在艾科公司工作的机会而荣幸，这对于年轻一代树立了很好的榜样。而艾科公司不仅仅是简单地鼓励员工长期留在公司里，而是要求员工有优秀的工作表现，对于公司的工作要求和业绩发展都有明显的贡献。这是基于流动淘汰制的长期雇佣。当员工没有令人满意的工作表现时，将被调到一些初级、更适合该员工能力的职位，甚至被公司解雇。

5.培训系统

在全球教育培训使命“建立一个世界级的加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统”的指引下，艾科公司多年来一直重视培训，并于各个分支机构设置培训专业人员，负责对该公司的员工实施培训。艾科公司刚进入中国时，与很多大型跨国公司类似，除了少数课程是在全球性或区域性范围进行之外，每个分公司自行决定、设计、选择和实施该分公司所需的培训

课程。这种分散化管理的原因是：①各地区的文化知识背景不同；②各地的竞争环境不同，要求员工具备特定知识；③各地顾客需求不同，要求特定技能；④各地政府、顾客、代理商沟通所需的特定技能。

随着公司业务不断扩展，分散化管理的弊端也逐渐显露出来：①课程重复设计。各个分公司、地区独立管理培训，对大多数课程有重复设计的问题。例如，同一个领导技能课程，北京分公司根据员工需求设计的课程与广州公司设计的课程尽管形式和资料不同，但内容上大同小异，而两间分公司都分别投入了大量人力物力来设计该课程，同一个到职培训，各分公司独立设计不仅造成重复设计，而且使各分公司员工对公司的了解局限于一个地区或业务范围之内，不能对全部业务进行全面的了解，从长远来看，制约了员工职业前景的多样性和发展机会。②课程标准和理念不统一。因为跨国公司的业务和分支机构遍布全球，员工来源不同，统一管理就尤其重要。作为一间跨国公司，各种政策和投资战略都由总公司确定，各个分公司在总公司的统一指导下实施各种职能。艾科公司进入中国以后，分公司所经营的业务广泛，包括上游、下游、化工和各种合资生产项目。在中国的分公司/组织地理区域也分布广泛，遍布全国各大中小城市。除了在北京、上海和广州等三个大城市有较多员工之外，其他城市均分布着很少的员工，在每个城市设置培训专业人员不合乎公司资源优化的原则，甚至在北京、上海广州分别设置培训部都会造成费用的提高。于是 1998 年公司将传统的分散化管理改革为统一区域化管理，在广州成立了一个统一的中国培训中心，负责全国所有职员的培训和发展职能。这样不仅大大减少了每个不同城市分公司的培训管理人员，也提高了教育培训的统一性和高标准。培训中心的学员对象定位在文科公司在中国的所有投资或合资机构中的每个管理人员。（国研网）