

CHƯƠNG 12

GIỮ CHÂN NHÂN TÀI: DỪNG SÂN KHẤU RỘNG LỚN GIỮ LẤY CÁI TÂM CỦA NGƯỜI XUẤT SẮC

Doanh nghiệp có xuất sắc đến đâu cũng có những nhân tài mũi nhọn chủ động từ chức, những doanh nghiệp bình thường thì lại càng có nhiều nhân viên liên tục nhảy việc. Không có tỉ lệ nhân viên lưu động của công ty nào bằng không, duy trì tỉ lệ nhân viên lưu động vừa phải giúp nâng cao sức sống của công ty, thế nhưng tỉ lệ nhân viên lưu động quá cao sẽ phá hủy nền tảng của doanh nghiệp. Vậy nên, quản lí nhân viên thôi việc cũng là phân đoạn quan trọng mà quản lí nguồn nhân lực không thể xem nhẹ. Nếu như công ty có thể làm tốt phương diện này thì có thể giữ chân nhiều nhân tài hơn, giảm thiểu thất thoát nguồn nhân lực không cần thiết.

Jack Ma từng nói trong một bài phát biểu, Alibaba không cam kết thành công với bất cứ nhân viên nào, bởi vì thành

công không phải là công ty mang lại cho nhân viên, mà là mỗi một nhân viên tự mình giành lấy. Tuy nhiên, Alibaba vô cùng để tâm đến việc giữ chân nhân tài, có thể nói là đã hao tâm khổ tứ. Sau khi mua lại Yahoo Trung Quốc, Alibaba đã sắp xếp ổn thỏa cho một lượng lớn nhân viên cũ của Yahoo, xây dựng các biện pháp như “bốn bảo bối giữ chân người tài”. Alibaba còn áp dụng kế hoạch quỹ đạo kép cuộc sống và công tác, mở rộng tiền đồ phát triển của đủ loại nhân tài để giữ chân nguồn nhân lực quý báu.

GIẢM THIỂU ẢNH HƯỞNG TIÊU CỰC ĐẾN TỪ VIỆC NHÂN VIÊN TỪ CHỨC

Một trong những biện pháp để phán đoán một doanh nghiệp có tiền đồ phát triển hay không chính là xem doanh nghiệp đó có giữ chân được nhân tài hay không. Công ty giữ chân được nhân tài, cho dù công ty đó rất nhỏ, thì họ sớm muộn gì cũng sẽ phát triển lớn mạnh. Công ty không giữ được nhân tài, cho dù hiện tại có nằm trong 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới, sớm muộn gì cũng sẽ bị đối thủ cạnh tranh khác chiếm mất vị trí.

Nói ngay hiện tại, tính lưu động của người lao động Trung Quốc càng ngày càng lớn, doanh nghiệp càng ngày càng khó giữ chân nhân tài. Nguyên nhân đến từ nhiều phía, một trong số đó chính là xem nhẹ quản lý việc nhân viên từ chức.

Nhân viên từ chức là tình trạng mà mỗi một doanh nghiệp đều phải đối mặt, đặc biệt là ở Trung Quốc, lực lượng lao động dồi dào, chức vụ mới mỗi năm không đủ cho lượng nhân khẩu chờ việc mới tăng lên, đại đa số các công ty đều không quá chú ý đến vấn đề quản lý nhân viên từ chức, luôn cho rằng có thể tuyển dụng được người mới từ thị trường nguồn nhân lực ngay lập tức. Quan niệm này có thể lưu hành dưới mô hình tăng trưởng kiểu khoán canh trong quá khứ, thế nhưng không chắc sẽ phù hợp với tình hình thị trường hiện nay. Bởi vì, nhân tài có chuyên môn xuất sắc luôn là nguồn tài nguyên ít ỏi, chất lượng của đội ngũ nhân tài quan trọng hơn nhiều so với số lượng. Việc một nhân tài tinh nhuệ từ chức có khả năng sẽ dẫn đến sức chiến đấu của cả đội tụt giảm nhanh chóng. Nếu như đội ngũ này nằm trong tay nghiệp vụ nòng cốt, ảnh hưởng mà công ty phải hứng chịu sẽ càng rõ ràng hơn.

Nguyên cơ chủ yếu trong công tác quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp chính là một lượng lớn nhân viên rời đi, đặc biệt là nhân viên nòng cốt đột nhiên từ chức. Thiệt hại trực tiếp do nó gây ra bao gồm: chi phí quản lý nhân viên từ chức, chi phí tuyển dụng người thay thế, chi phí đào tạo nhân viên mới, chi phí do năng lực của nhân viên mới không đạt đến trình độ của nhân viên nòng cốt ban đầu, cũng như chi phí đền bù sai sót công việc do nhân viên mới gây ra. Tổn thất gián tiếp do nó gây ra càng khó ước lượng, thậm chí có thể buộc công ty phải thay đổi triệt để phương hướng phát triển trước đây, mất đi năng lực cạnh tranh cốt lõi vốn có.

Do đó, bộ phận quản lí nguồn nhân lực nhất định phải hết sức coi trọng công tác quản lí nhân viên từ chức, để phòng công ty xuất hiện kết quả xấu là “chảy máu nhân tài” quá nhiều. Đương nhiên, nắm bắt tốt công tác quản lí nhân viên từ chức không có nghĩa là ngăn cản sự luân chuyển thông thường của nhân viên hay là coi chuyện từ chức thông thường của số ít nhân viên là tai họa ghê gớm.

Trong một buổi tiệc vào năm 2014, có người hỏi Jack Ma: “Sau khi Alibaba lên sàn, có không ít nhân viên giữ cổ phiếu đều tự do về tài chính, công ty sẽ nhìn nhận như thế nào về vấn đề chảy máu nhân tài?”

Jack Ma cười nói: “Công ty tốt nhất định phải là bước vào khó khăn bước ra dễ dàng, nếu không bước vào dễ dàng, bước ra khó khăn, như vậy thì chính là nhà tù rồi”. Tiếp đó, ông lại mời giám đốc nhân lực Bành Lôi trả lời câu hỏi này. Bành Lôi nói: “Alibaba là một công ty đơn giản, giá trị quan của công ty sẽ không thay đổi vì chuyện lên sàn, tôi làm HR nhiều năm như vậy, người của công ty đến và đi là rất bình thường. Nếu như nhân viên ủng hộ giá trị quan của công ty, ở công ty làm việc vui vẻ, tự khắc sẽ ở lại; ngược lại nếu như không ủng hộ, ở công ty không vui vẻ, rời đi là lựa chọn tốt hơn, ở lại trái lại sẽ không tốt cho cả cá nhân họ và công ty”.

Hợp thì ở lại, không hợp thì đi, thuận theo tự nhiên, mỗi người đều được sắp đặt hợp lí, đó chính là nguyên tắc quản lí

nhân viên từ chức của Alibaba. Sự tự tin của Alibaba chủ yếu đến từ hai phương diện:

Thứ nhất, cố gắng thực hiện mục tiêu viễn cảnh trở thành chủ sử dụng lao động tốt nhất thế giới và đề xướng văn hóa doanh nghiệp “Làm việc vui vẻ”.

Alibaba hết sức nhấn mạnh tinh thần ủng hộ của nhân viên đối với giá trị quan, nhân viên không ủng hộ giá trị quan của công ty đều có thể từ chức. Còn đối với những nhân viên ủng hộ sứ mệnh doanh nghiệp và yêu thích môi trường công ty, Alibaba lại dùng các biện pháp khuyến khích trên nhiều phương diện như vật chất, tinh thần để đảm bảo cảm giác an toàn và cảm giác quy phục của họ. Thông qua những phương pháp này, nhân viên chủ động từ chức luôn là những người đã không thể đáp ứng yêu cầu chức vụ, sẽ không gây ra hiện tượng một kích chí mạng đối với nghiệp vụ nòng cốt của công ty.

Thứ hai, coi trọng xây dựng đội nhóm và đào tạo đội ngũ nhân tài.

Jack Ma chỉ ra rằng: “Bị cướp đi một, hai người, có gây ra ảnh hưởng tới đội nhóm không? Có, nhưng sẽ không ảnh hưởng đến đại cục. Bởi vì qua nhiều năm phối hợp như vậy, mỗi người chúng ta đều giống như ốc vít, kết nối cố định tất cả mỗi một bộ phận thành một đội nhóm. Gặp một đội ngũ như vậy, cướp đi một nhân viên hoặc một cán bộ phổ thông có tác dụng gì chứ?”

Alibaba có rất nhiều nhân viên nòng cốt, thế nhưng đa phần là dựa vào đội ngũ nòng cốt để chiến đấu, đồng thời không quá ỷ lại vào thiên tài cá biệt. Xây dựng đội ngũ nhân tài hoàn thiện cũng khiến cho mỗi bộ phận và đội ngũ sẽ không thiếu hụt nhân tài do có nhân viên từ chức, cũng sẽ không đến mức khiến cho cả đội nhóm ngừng hoạt động.

Thông qua nỗ lực trên hai phương diện này, Alibaba đã ngăn chặn không để xuất hiện nguy cơ chảy máu nhân tài trên quy mô lớn từ gốc rễ, nâng cao tính ổn định của cơ cấu tổ chức lên rất nhiều. Chính bởi vì vậy, Alibaba mới có thể làm công tác quản lý nhân viên từ chức một cách ung dung, không rơi vào nỗi sợ hãi bất an thường trực. Tỷ lệ thất thoát nhân tài của Alibaba thấp hơn 10%, trong đó tỷ lệ thất thoát nhân tài của Taobao chỉ có 3%. Con số này thấp hơn rất nhiều so với tỷ lệ chảy máu nhân tài bình quân của ngành Internet, hiệu quả quản lý nhân viên từ chức của công ty vô cùng rõ rệt.

Do đó có thể thấy, muốn nắm chắc công tác quản lý nhân viên từ chức, cần bản nhất vẫn là phải tăng cường nguồn nhân lực dự phòng của công ty, đồng thời nâng cao cảm giác an toàn và cảm giác quy phục của tất cả các nhân viên hiện có. Nếu như không giải quyết vấn đề từ gốc rễ mà chỉ một mực ngăn cản nhân viên đệ đơn xin thôi việc, thì một công ty trăm tuổi có tài đại khí thô đến đâu cũng sẽ không thể ngăn cản được xu thế chảy máu nhân tài.

KIỂM SOÁT TỈ LỆ NHÂN VIÊN LƯU ĐỘNG MỘT CÁCH HỢP LÍ

Tục ngữ có câu: “Thiết đả đích doanh bàn, lưu thủy đích tân”⁸. Việc tuyển dụng của một doanh nghiệp có thể sẽ duy trì mấy chục năm thậm chí đến một trăm năm, thế nhưng đội ngũ nhân viên tạo thành chắc chắn sẽ không duy trì mãi như ban đầu. Khi doanh nghiệp phát triển đến một giai đoạn nhất định, nhóm nhân viên lâu năm nhất sẽ có cách nhìn nhận bất đồng về tương lai của công ty, khi có nhiều mâu thuẫn thì sẽ có một nhóm người từ chức.

Jack Ma nói: “Nguyên nhân nhân viên từ chức nhiều vô kể, chỉ có hai kiểu chân thật nhất: một là không cho họ đủ tiền, hai là trong lòng chịu ảm ức. Những điều này suy cho cùng cũng chỉ là một điều: làm việc không thoải mái. Khi những nhân viên này đi còn vắt óc tìm lí do bài bản, chính là để giữ thể diện cho bạn, không muốn nói rằng quản lí của bạn thối nát lắm, rằng anh ta đã hết sức thất vọng về bạn. Suy xét kĩ, thực sự là tính con người vốn lương thiện. Là nhà quản lí, nhất định phải vui vẻ suy nghĩ lại”.

Công ty chiêu mộ một nhóm người mới bổ sung cho sự thiếu hụt nguồn nhân lực ở các chức vụ, sau một khoảng thời gian, có những người đã hòa nhập với môi trường công ty, bám rễ vào công ty, có những người có thể vì đủ mọi nguyên nhân mà không thể hòa nhập với đơn vị, chỉ có thể lựa chọn rời đi. Do đó, công ty lại bước vào một vòng tuyển dụng và

8. Doanh trại cố định, nhưng mỗi năm đều có binh sỹ đến rồi đi giống như dòng nước chảy.

sàng lọc mới, những mong đảm bảo rằng các bộ phận và đội ngũ nòng cốt trong công ty đều có nhân tài khả dụng.

Qua hết vòng tuyển chọn nhân viên này tới vòng tuyển chọn nhân viên khác, kết cấu nguồn nhân lực của công ty đương nhiên sẽ khác biệt hoàn toàn so với ban đầu. Xét trên khía cạnh này, sự lưu động nhân viên giống như sự trao đổi chất của tế bào, là con đường tất yếu để phát triển công ty, cũng là động lực gốc để công ty tối ưu hóa kết cấu đội ngũ nhân tài.

Tuy nhiên, nếu tỉ lệ nhân viên lưu động quá cao thì cũng đồng nghĩa với việc công ty không giữ chân được nhân tài. Điều này lại gây ra tác dụng cản trở đối với sự phát triển của doanh nghiệp, có lúc thậm chí sẽ gây ra hậu quả rút củi đáy nồi.

Chúng ta thường nói một doanh nghiệp có bao nhiêu tài nguyên khách hàng, trên thực tế chính là cộng gộp tất cả nguồn khách hàng trong tay toàn thể các nhân viên lại. Người đưa ra quyết sách là cấp cao của công ty, thế nhưng người làm việc cụ thể lại là nhân viên tuyến cơ sở. Hiểu biết của rất nhiều khách hàng đối với một doanh nghiệp nào đó chủ yếu đến từ nhân viên cụ thể phụ trách phục vụ mình của công ty đó. Xét từ góc độ này, khách hàng nhìn vào nhân viên đó để lựa chọn có giao dịch với công ty không. Nếu như nhân viên quen thuộc của họ thôi việc đến làm ở công ty khác, khách hàng đôi khi cũng theo đó mà thay đổi chiều hướng tiêu dùng tốt vốn có, tiếp tục chiều cổ việc làm ăn của đối phương.

Cũng chính là nói, sự luân chuyển nhân viên đôi khi không chỉ có nghĩa là “chảy máu nhân tài”, mà còn dẫn đến tài nguyên khách hàng chảy ra bên ngoài. Cho nên công ty bắt buộc phải kiểm soát tỉ lệ luân chuyển nhân viên ở một phạm vi hợp lý, vừa có thể thúc đẩy quá trình thay cũ đổi mới của doanh nghiệp, vừa không gây ra hiện tượng “chảy máu kép” nghiêm trọng về cả tài nguyên nhân tài và khách hàng.

Muốn làm được điểm này, cần phải phân biệt đối xử với nhân viên xin từ chức. Đối với nhân viên có ảnh hưởng không lớn tới công ty hoặc khó có thể tiếp tục hợp tác thì hãy vui vẻ để họ đi; đối với nhân viên rất quan trọng cho sự phát triển của công ty, hơn nữa còn có thể tiếp tục hợp tác thì phải dùng điều kiện hậu đãi bằng mọi cách giữ chân họ.

Về vấn đề này, thái độ của giám đốc nhân lực trước đây của Alibaba - Bành Lôi rất có tính đại diện. Bà nói: “Có những người, nếu như anh ta đã làm việc ở công ty một thời gian dài, anh ta cũng đã rất mệt rồi, năng lực cũng đã gặp hạn chế nhất định, hiện tại anh ta cũng đã có nhiều tiền như vậy, quyết định rời đi, tôi cảm thấy nên vui mừng cho họ, công ty và anh ta đều đã có thể ăn nói được với nhau. Ngoài ra, còn có những người rất có năng lực, có tiềm năng, những người này chúng ta phải nghĩ cách giữ lại, làm sao để giữ chân họ đây? Ngoài lợi ích ra, tôi cho rằng vẫn phải dùng sự nghiệp để giữ người, anh ta không được nghĩ rằng Alibaba đã lên tới đỉnh cao rồi, anh ta cũng không còn việc gì có thể làm nữa, thực ra chúng

ta vẫn còn rất nhiều rất nhiều việc, hôm nay, bản kế hoạch chi tiết của Alibaba cũng vừa mới được triển khai”.

Quả thật, sau khi làm việc ở một công ty trong một thời gian dài, một người thực sự sẽ phát sinh mệt mỏi về mặt tinh thần. Sự nghiệp đã có thành tựu, phạm vi thăng chức không lớn, điều kiện gia đình giàu có, không còn tràn đầy nhiệt huyết giống như thời kì đầu khởi nghiệp. Muốn đổi môi trường mới hoặc giả từ sự nghiệp khi đang ở đỉnh cao cũng là cách nghĩ thông thường.

Mặc dù họ từng vất vả, từng có công lao lớn, thế nhưng đã không còn động lực phấn đấu, năng lực cũng đã phát huy tới cực hạn. Cho dù tiếp tục ở lại, cũng không giúp đỡ được bao nhiêu cho sự phát triển của công ty. Nhân tài như vậy thì không cần phải cưỡng ép giữ lại, kết thúc tốt đẹp, vui vẻ cho qua mới là cách làm thuận lợi cho cả hai. Đây không phải là “qua cầu rút ván”, ngược lại là một biện pháp giàu tính nhân văn.

Đối với những nhân tài còn có không gian phát triển, Alibaba phải dùng hết sức để giữ chân họ. Kiểu nhân tài này đã nhậm chức nhiều năm trong công ty, quen thuộc với nghiệp vụ và giá trị quan. Đào tạo một người mới có thể thay thế họ cần phải bỏ ra rất nhiều thời gian và chi phí. Đối với bộ phận quản lí nguồn nhân lực mà nói, giữ chân nguồn nhân tài vẫn còn có thể phát huy sức lực còn lại luôn có lợi hơn rất nhiều so với tuyển dụng lại và đào tạo một nhóm người mới có tiền đồ phát triển chưa rõ ràng.

Thông qua biện pháp phân biệt đối xử, bộ phận quản lý nguồn nhân lực có thể kiểm soát tỉ lệ nhân viên lưu động ở mức độ có lợi hơn cho công ty. Một mặt, sau khi những nhân viên cũ không còn lòng dạ và sức lực nào để cống hiến cho công ty từ chức, có thể để cho những nhân viên cũ và mới khác nắm một số chức vụ quan trọng, khuyến khích những nhân tài ở lại nỗ lực tiến lên. Một mặt khác, công ty giữ lại được nhân viên cũ mà mình cần tới nhất, giảm thiểu thất thoát nguồn tài nguyên nhân tài và khách hàng không đáng có; những nhân viên cũ đó cũng có được đãi ngộ tốt hơn và mục tiêu phát triển mới, khiến tổ chức và cá nhân đôi bên cùng có lợi.

Tóm lại, tỉ lệ nhân viên lưu động không phải là tai họa ghê gớm, cũng không phải là chuyện nhỏ có thể xem nhẹ, chỉ cần kiểm soát nó trong phạm vi hợp lý thì có thể trợ lực cho sự phát triển của công ty.

ĐIỂM THEN CHỐT TRONG XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ NHÂN TÀI

Rất nhiều người hâm mộ bóng đá cho rằng những câu lạc bộ nổi tiếng thường giành ngôi vị quán quân là dựa vào các ngôi sao bóng đá dùng tiền mua về. Mặc dù đây đúng là một trong số những lí do, thế nhưng không phải là nguyên nhân chủ yếu, phải biết rằng nếu ở trong một câu lạc bộ không phù

hợp với bản thân mình thì các ngôi sao bóng đá cũng sẽ như cá không hợp nước, không thể phát huy năng lực. Điểm tựa thực sự của các câu lạc bộ quán quân nổi tiếng không phải là những ngôi sao bóng đá từ trên trời rơi xuống mà là thông qua xây dựng đội ngũ quân hậu bị ở mọi lứa tuổi để dự bị nhân tài, dùng cơ chế tạo máu để duy trì sự phát triển về lâu về dài của bản thân.

Câu lạc bộ bóng đá cũng là một kiểu doanh nghiệp đặc thù, phương pháp xây dựng đội ngũ nhân tài đó chắc chắn sẽ mang lại ý nghĩa làm gương cho những doanh nghiệp kiểu khác.

Alibaba đến khi lập chí sẽ trở thành doanh nghiệp 102 năm. Điều này cũng có nghĩa là toàn bộ thế hệ quản lý cấp như Jack Ma và các nhân viên mười năm sau sẽ rút khỏi vũ đài lịch sử, tất cả chức vụ lớn nhỏ trong tập đoàn sẽ đều do những người vừa mới sinh ra hay thậm chí còn chưa sinh ra kế nhiệm. Liệu họ có thể quán triệt thấu đáo mục tiêu to lớn trong lòng thế hệ những nhà sáng lập đầu tiên hay không vẫn là một ẩn số. Tuy nhiên, có thể khẳng định rằng, chỉ cần Alibaba coi trọng công tác xây dựng đội ngũ nhân tài thì sẽ có hi vọng thực hiện công tác truyền lửa.

Thực ra, khi một công ty phát triển tới hơn năm năm, vấn đề xây dựng đội ngũ nhân tài đã như nước tới chân. Trong

một buổi hội nghị, Jack Ma từng chỉ ra: “Trước đây chúng ta có một lượng lớn tài nguyên, tinh lực, đặc biệt là nhân tài quy tụ tại đây, thế nhưng hiện nay tình trạng mà chúng ta đang đối diện lại là thiếu hụt nhân tài, chúng ta không có cách nào khác, chúng ta buộc phải xâm chiếm thị trường này ở khắp mọi nơi, chúng ta phải có bố cục chiến lược đối với thị trường trong tương lai. Áp lực về doanh thu hiện nay của chúng ta lớn hơn nhiều so với năm năm, bảy năm trước, tuy nhiên sự bố trí nguồn nhân lực đã không còn giống như trước đây, bởi vì người mới và người trẻ của chúng ta càng ngày càng nhiều. Mỗi một người trẻ đều nói, nếu như cho tôi một cơ hội, tôi nhất định có thể làm cho Alibaba bước lên một tầm cao mới. Được, bây giờ cơ hội của các bạn đã đến rồi. Hôm trước tôi phát đi thông báo, trước mắt, việc điều động ra các công ty ngoài của B2B đã đồng loạt dừng lại. Trong năm tháng tới, chúng ta sẽ tạm ngừng tất cả công tác điều động nhân tài của B2B ra bên ngoài, cho dù là chuyển công tác nhân viên phổ thông cũng bắt buộc do CEO tập đoàn phê duyệt”.

Do tốc độ mở rộng cực nhanh của Tập đoàn Alibaba, binh tốt tướng giỏi đều bị điều đến các dự án mới, tài nguyên nhân tài trở nên khan hiếm. Do đó, Jack Ma không thể không ngưng lại việc điều động nhân tài B2B ra ngoài, để đảm bảo nghiệp vụ nòng cốt có đủ binh sĩ bách chiến lâu năm có thể sử dụng.

Lãnh đạo của mỗi nhóm sự nghiệp trong tập đoàn ban

đầu đều kể vai sát cánh chiến đấu trong một đội. Cùng với sự mở rộng quy mô công ty, họ là mối lửa được chia ra, trở thành người đứng đầu từng nhóm, từng bộ phận và công ty con. Vị trí ban đầu của họ do nhân viên xuất sắc mới vào sau gánh vác... Đội ngũ nhân tài đã tiến hành thay cũ đổi mới dựa theo tiết tấu này. Nếu như có một cấp bậc nào đó xuất hiện tình trạng thiếu nhân tài, chúc vụ, bộ phận, công ty con có liên quan sẽ phải đối mặt với hoàn cảnh khó khăn thiếu hụt tài nguyên tạm thời. Do đó, công ty nên xây dựng đội ngũ nhân tài càng sớm càng tốt, để tránh xuất hiện tình trạng thiếu hụt quá nhiều nhân tài trong phân đoạn then chốt.

Thông thường, kho tài nguyên đội ngũ nhân tài của doanh nghiệp chủ yếu bao gồm các phương diện dưới đây:

1. Đội ngũ nhân tài ở vị trí nòng cốt

Vị trí nòng cốt chỉ các loại chức vụ có ảnh hưởng quan trọng tới việc duy trì hoạt động bình thường và sự phát triển trong tương lai của công ty, bao gồm đủ loại công tác như lãnh đạo, bán hàng, kĩ thuật, tài vụ, nhân sự, hành chính,... Những chức vụ then chốt có thuộc loại khác nhau này đã tạo thành “long cốt” của công ty, chỉ cần “long cốt” ổn định, công ty sẽ không sụp đổ trước sóng to gió lớn. Công ty nên cất nhắc ứng cử viên kế nhiệm trước rồi tiến hành đào tạo có trọng điểm cho tất cả mọi vị trí then chốt.

2. Đội ngũ nhân tài cho vị trí quản lí

Vị trí quản lí chỉ người phụ trách các đội nhóm, bộ phận, công ty con dưới trưởng tập đoàn. Sự phát triển về lâu về dài của tổ chức, doanh nghiệp chủ yếu phải xem xét ở “độ giày bằng ghế” của đội ngũ cán bộ quản lí. Sau khi người phụ trách ban đầu thăng chức hoặc từ chức, năng lực của đội viên thay thế được thăng chức lên làm đội viên chủ lực sẽ trở thành nhân tố quyết định duy trì sức sống và sức chiến đấu của tổ chức. Nhằm tránh cho các công ty con và các bộ phận thiếu người phụ trách mới, công ty nên sớm lập kế hoạch người kế nhiệm, để quá trình bàn giao cũ và mới trở nên bớt đột ngột.

3. Đội ngũ nhân tài dự bị cho các vị trí khác

Các vị trí khác có vẻ không quan trọng như vị trí then chốt và vị trí quản lí, thế nhưng những vị trí này lại chính là ắc quy của đội ngũ nhân tài ở hai loại vị trí kể trên. Thông thường, đội ngũ nhân tài của vị trí then chốt và vị trí quản lí đều là do nhân viên có thâm niên công tác lâu năm tạo thành, tuổi bình quân của đội ngũ nhân tài dự bị ở những vị trí khác trẻ hơn rất nhiều. Những nhân tài xuất sắc vẫn chưa gia nhập kế hoạch kế nhiệm cho hai loại vị trí kể trên, cho dù công tác ở vị trí nào, cũng đều có thể đưa vào trong đội ngũ dự bị. Công ty nên tiến hành đào tạo có trọng điểm dựa trên sở trường khác nhau của họ, sau đó chọn ra người ưu tú bổ sung vào hai đội ngũ trên.

Cuối cùng, nếu như có quá nhiều người kế nhiệm thì sẽ khiến cho đội ngũ nhân tài quá cổng kênh, không phát huy được tác dụng kích lệ trong tuyển chọn và đào tạo người ưu tú. Người kế nhiệm quá ít lại sẽ thu hẹp chỗ trống tuyển chọn, không có lợi cho việc cất nhắc nhân viên có tiềm năng. Xây dựng kho tài nguyên đội ngũ nhân tài thường tuân thủ tỉ lệ 1:3, mỗi vị trí dự bị ba ứng cử viên kế nhiệm. Hơn nữa, cuối cùng, ứng cử viên nào không được kế nhiệm cũng nên được điều đến vị trí quan trọng cùng cấp hoặc cao hơn một cấp, để bày tỏ sự coi trọng mà công ty dành cho họ.

SỢI DÂY GẮN KẾT ALI: LỘ TRÌNH THĂNG CHÚC HAI QUỶ ĐẠO

Nhân viên dốc sức cho công ty vì một mục tiêu cơ bản là thực hiện giá trị của bản thân, bao gồm nâng cao thu nhập kinh tế, nâng cao địa vị xã hội và uy tín trong ngành,... Bất luận nhân viên ở vị trí nào cũng đều hi vọng có thể thăng chức, tăng lương, được biểu dương.

Dựa theo phương pháp quản lý thông thường, công ty sẽ cất nhắc nhân viên xuất sắc nhất trong khảo hạch hiệu quả công tác lên làm cán bộ quản lý, nhằm phát huy vai trò cốt cán nghiệp vụ, đồng thời khuyến khích nhân viên khác cố gắng phấn đấu. Tuy nhiên trong thực tế quản lý nguồn nhân lực, biện pháp khuyến khích này chưa chắc đã có thể tạo nên tác

dụng tích cực. Có lúc, nó ngược lại sẽ khiến cho nhân viên này không thể phát huy được sở trường của mình, nhược điểm thì lại bộc lộ ra hết.

Ở những doanh nghiệp hiện đại, nguồn nhân lực chủ yếu được phân thành hai loại lớn là nhân tài kỹ thuật chuyên môn và nhân tài quản lý. Nhân tài kỹ thuật chuyên môn không chỉ là các kỹ sư làm công tác nghiên cứu phát minh sản phẩm, mà còn là kiểu nhân viên phi quản lý như nhân viên tiêu thụ, nhân viên chăm sóc khách hàng,.... Nhân tài quản lý, nghe tên là biết, chính là nhà lãnh đạo, người sẽ cân đối và chỉ huy các bộ phận, đội nhóm phân công hợp tác. Chỉ khi hai loại nhân tài lớn này được “bố trí đầy đủ”, công ty mới có thể đạt được bước phát triển nhảy vọt.

Tư chất, tính cách, sở thích, tố chất tiềm ẩn của mỗi người đều có khác biệt rất lớn, hoàn toàn không phải là tất cả các nhân tài kỹ thuật chuyên môn đều thích hợp để được cất nhắc lên vị trí quản lý, dùng chỉ tiêu khảo hạch hiệu quả công tác đơn nhất để kiểm tra nhân tài quản lý, có thể sẽ bỏ qua thực lực thật sự của họ.

Về điều này, khi xây dựng quy hoạch vòng đời nghề nghiệp của nhân viên, Alibaba đã áp dụng cơ chế hai quỹ đạo “Tuyển quản lý” và “Tuyển học thuật”.

Nếu như một nhân viên có thành tích công tác xuất sắc,

lại có tố chất tiềm ẩn của cán bộ quản lí, họ thường thăng chức theo tuyến quản lí. Cùng với sự tích lũy công lao, họ sẽ lần lượt thăng chức lên làm head (phụ trách), manager (trưởng phòng), director(giám đốc), VP(phó tổng giám đốc), senior VP (phó tổng giám đốc cấp cao), CEO (giám đốc điều hành).

Còn với những nhân viên có kĩ năng sở trường nhưng lại không thích hợp làm công việc quản lí, ví dụ nhân viên thuộc các lĩnh vực như nghiên cứu phát minh kĩ thuật, tư vấn quản lí, nghiên cứu nghiệp vụ, lộ trình thăng chức mà Alibaba dành cho họ phức tạp hơn nhiều, chia thành dũng sĩ, kị sĩ, hiệp sĩ, anh hùng, đại sư, thủ lĩnh.

Theo quy định, nhân viên mới sau khi được lên làm nhân viên chính thức sẽ có tư cách dũng sĩ, sau từ ba tới sáu tháng tùy theo tình hình sẽ được thăng chức lên kị sĩ, hiệp sĩ. Tiếp tục thăng chức sẽ giành được cấp bậc anh hùng, thế nhưng trong cấp bậc anh hùng lại chia nhỏ thành ba cấp A, B, C. Lần lượt tiếp sau đó thăng chức lên đại sư và cấp cao nhất chính là thủ lĩnh.

Những cấp bậc đa dạng này gần giống với quân hàm của bộ đội, địa vị của nhân tài quản lí và nhân tài học thuật chuyên môn có cùng quân hàm là tương đương nhau, thế nhưng phân công có sự khác biệt rất lớn. Lộ trình quy hoạch vòng đời nghề nghiệp của nhân viên của đa số các công ty tương đối đơn nhất, có lợi cho việc cất nhắc nhân tài quản lí kiểu thông thường,

chứ không có lợi cho việc thăng chức của những kiểu nhân tài chuyên môn chuyên về một lĩnh vực. Lâu dần, nhân tài chuyên môn thuộc loại khác sẽ không nhận được sự khuyến khích có hiệu quả, từ đó dẫn đến nản chí, khiến cho cơ cấu đội ngũ nhân tài của công ty trở nên mất cân bằng.

Trong đội ngũ cấp cao của Alibaba hiện nay, có không ít người tài đã đạt được lợi ích từ cơ chế thăng chức hai quỹ đạo độc đáo này.

Chức vụ ban đầu tại Alibaba của bà Đồng Văn Hồng - chủ tịch Tập đoàn Alibaba, kiêm chủ tịch hội đồng quản trị công ty Cainiao là nhân viên lễ tân. Khi đến xin việc bà đã hơn 30 tuổi, không có nhiều nền tảng chuyên môn, không có một chút ưu thế cạnh tranh nào. Tuy nhiên, trong một năm được nhận vào, Đồng Văn Hồng cần cù tận tụy, làm việc chu đáo tỉ mỉ, được giám đốc nhân lực Bành Lôi hết sức khen ngợi. Bành Lôi đặc cách cất nhắc bà lên làm trưởng bộ phận hành chính, ban đầu Đồng Văn Hồng có chút do dự, tuy nhiên, dưới sự động viên của Bành Lôi, bà đã tiếp nhận trọng trách này. Sau đó, Đồng Văn Hồng lần lượt làm công tác quản lý ở các bộ phận của Tập đoàn Alibaba như hành chính, chăm sóc khách hàng, bộ phận nguồn nhân lực,... từng bước thăng chức lên làm chủ tịch hội đồng quản trị công ty Cainiao.

Đồng Văn Hồng của hiện tại không chỉ thành công thực hiện chuyển mình rực rỡ từ cô nhân viên lễ tân thành tỉ phú,

sau này bà còn gia nhập danh sách 27 đối tác của Alibaba sau khi Alibaba lên sàn (danh sách này hiện đã tăng lên đến 30 người).

CTO (Giám đốc kỹ thuật) của Alibaba Vương Kiên là một kỹ sư kỹ thuật xuất sắc, có ý tưởng đi trước thời đại, thế nhưng lại không giỏi biểu đạt và quản lý. Nghe nói, khi đảm nhận nghiệp vụ điện toán đám mây của Alibaba, anh ấy đã từng phát biểu trong đại hội nhân viên, rất nhiều nhân viên dưới khán đài nghe đến một nửa đều ngủ gật hết. Sau đó, Vương Kiên đã từ chức giám đốc quản lý của Aliyun, chuyên tâm vào công tác giám đốc kỹ thuật của tập đoàn.

Giả dụ Alibaba không có cơ chế thăng chức “Tuyển học thuật”, nhân tài kiểu học thuật chuyên môn như giám đốc kỹ thuật Vương Kiên và giáo sư Tăng Minh e rằng rất khó đạt được địa vị như vậy. Alibaba sẽ mất đi không ít nhân tài đặc biệt xuất sắc.

Alibaba là một công ty đề xướng “đón nhận thay đổi”, để tránh những thể chế tai hại, cứng nhắc, hiệu quả thấp thường thấy ở những tổ chức quy mô lớn (thường gọi là: “Bệnh doanh nghiệp lớn”), cấp cao của công ty luôn không ngừng điều chỉnh cơ cấu tổ chức. Thúc đẩy cơ chế nhân tài này chính là đang cố hết sức để khiến cho tất cả mọi kiểu thiên tài kì lạ đều có thể phát triển một cách tối đa. Chính bởi vậy, Alibaba mới

có thể giữ được cái tâm của tất cả mọi kiểu nhân tài, mới có thể thúc đẩy công ty phát triển bền vững toàn diện.

ĐỌC THÊM: PHẢI CÓ TÂM THÁI VỮNG BỀN

Ban đầu khi mười tám người chúng tôi ở công viên Hupan, mỗi người đều kí một tờ giấy, tổng cộng gom được 500 nghìn tệ, không ai biết sau này sẽ ra sao. Tôi nói tờ giấy này giao cho vợ của bạn, khóa vào trong két, quên nó đi. Chúng tôi đều biết, làm ngành Internet, trong 10 000 công ty có thể có 9 999 công ty cuối cùng sẽ diệt vong, chỉ có một phần mười nghìn cơ hội có thể đi được lâu dài. Cuối cùng, chúng tôi đã làm được.

Khi đó tôi nói, mọi người có thích không khí làm việc của chúng ta hay không, có cảm thấy vui vẻ với những việc mà chúng ta đã làm trong ngày hôm nay hay không. Có hài lòng với tiền lương và tiền thưởng mà mọi người đạt được bằng nỗ lực mỗi ngày của bản thân không? Nếu như cảm thấy những điều này đều không tệ, bạn nên lấy ra một chút cổ phần của mình, mua một chiếc xe, mua một căn nhà, còn lại bạn hãy cho con trai, con gái, cho cháu bạn, để họ tiếp tục truyền lại.

Tôi thực sự không hi vọng nhìn thấy nhân viên “đội năm năm” có tâm thái nhà giàu mới nổi. Tôi muốn nói với mọi người, nếu như các bạn có thu nhập ba, bốn triệu hay hai,

ba chục triệu, muốn dựa vào số tiền này để đầu tư? Bạn xem Trung Quốc có bao nhiêu công ty có thể so sánh với Alibaba về cổ phiếu, thành tích công việc, nhiệt huyết đội nhóm? Xét từ cơ cấu tổ chức, giá trị quan, sứ mệnh, đội nhóm, ngành nghề, bạn rất hiếm có thể tìm thấy một công ty giống như Alibaba. Bạn đầu tư vài triệu nhân dân tệ cho công ty khác, kết quả có thể rất thảm bại, điều này bạn không thể kiểm soát được, chỉ có công ty của chính bạn mới là tốt nhất. Cổ phiếu của công ty Alibaba lựa chọn ưu tiên, quyền kiểm soát của công ty Alibaba cũng nằm trong tay bạn. Các bạn nhớ cho kĩ, các bạn có thể tác động đến vài nghìn nhân viên khác.

Vào năm ba năm trước, nếu như mười tám nhà sáng lập Alibaba đem cổ phiếu bán cho Son Masayoshi, bán cho tất cả cổ đông, thì chúng tôi sớm đã không cần làm việc nữa. Các bạn có cảm thấy họ là những nhà sáng lập không? Nỗ lực của họ không hề ít hơn so với bất kì nhân viên nào, những thứ này cảm hóa họ, còn nỗ lực của các bạn lại cảm hóa nhân viên mới, như vậy mọi người sẽ đều có niềm tin với công ty.

Tôi sợ mọi người trở thành nhà giàu mới nổi, một khi nảy sinh tâm thái nhà giàu mới nổi thì sẽ đem tiền đầu tư vào công ty khác, sau đó trở nên mất giá. Tâm thái như vậy không tốt, cũng khiến cho cuộc sống loạn hết cả lên. Hôm nay, bảo tôi đầu tư cổ phiếu, tôi sẽ chọn ra Alibaba từ trong tất cả các công ty trên toàn thế giới, bởi vì tôi biết chúng ta có thể nắm

giữ tương lai của nó. Những công ty khác chính là khái niệm đầu cơ, tăng cao, hạ cũng nhiều. Đối với thị trường cổ phiếu, tôi không dám nói bản thân là một chuyên gia, thế nhưng tôi kiên định tin tưởng, tôi hiểu rõ hơn đại đa số mọi người trong công ty.

Tôi không hi vọng thấy một số người trong công ty nói rằng: “Tạm biệt, các bạn tiếp tục cố gắng nhé, tôi đi hưởng phúc đây. Loại người chỉ nghĩ tới chuyện hưởng phúc suông, tôi rất hiếm khi thấy họ thành công. Alibaba rất quan tâm tới hợp tác đoàn đội, bạn rời đi rồi, muốn tìm được một đội ngũ như thế này là rất khó”.

Gần đây có người viết cho tôi một bức thư, người này đã rời khỏi Alibaba, gia nhập phía đối thủ cạnh tranh. Anh ấy nói vốn dĩ anh ấy cho rằng đó cũng là một công ty Internet rất tốt, nhưng không ngờ rằng bên trong tối tăm rối loạn, cho nên vô cùng nhớ Ali, nhớ Taobao, hỏi có thể quay lại hay không. Khó rồi đây, tôi cho rằng đối với những người gia nhập phía đối thủ; Alibaba mãi mãi sẽ không đón chào.

Thử nghĩ xem, đồng nghiệp của bạn gia nhập phía đối thủ, thấy tình hình không tốt lại quay về, đó là phát ra tín hiệu gì? Nếu như đối phương đánh bại chúng ta, người đó có còn quay lại không? Sẽ không. Vậy nên, tôi muốn nói với mọi người, nếu như người khác đặc biệt là đối thủ cạnh tranh đến cướp bạn đi, cho rằng bạn là người bước ra từ Alibaba, giá trị kì

vọng đối với bạn vô cùng cao, bản thân bạn nên biết đó là do cả đội ngũ đem lại cho bạn. Do đó, nếu như đối phương thực sự muốn cướp người, vậy thì bạn cũng đem cả tôi đi thôi.

Bị cướp đi một, hai người có phát sinh ảnh hưởng tới công ty hay không? Có, nhưng sẽ không ảnh hưởng đến đại cục. Bởi vì qua nhiều năm phối hợp như vậy, mỗi người chúng ta đều giống như ốc vít liên kết cố định các bộ phận thành một đội nhóm. Đối mặt với một đội nhóm như vậy, cướp đi một nhân viên hoặc cán bộ phổ thông có tác dụng gì?

Nói đến khảo hạch giá trị quan của công ty, có ai nói mình đặc biệt yêu thích khảo hạch không? Tôi tin rằng không có. Tuy nhiên có một điều tôi phải nói với bạn, nếu như bạn đã được khảo hạch năm năm, đột nhiên không được khảo hạch nữa, vậy thì bạn cũng sẽ cảm thấy rất buồn khổ. Nếu như bạn đã ở lại công ty này năm năm, đột nhiên phát hiện trong công ty trở nên anh lừa tôi lọc, không tín nhiệm lẫn nhau, không có ràng buộc kỉ luật, bạn sẽ chán nản đến cực độ. Tôi cho rằng, mặc dù bầu không khí của chúng ta không trong lành, thế nhưng vẫn trong lành hơn bầu không khí của đại đa số công ty khác. Vậy nên, tôi hi vọng mọi người bảo vệ tốt công ty này, đây là môi trường mà chúng ta cùng sinh tồn, phát triển hơn 100 năm.

Các bạn thử đếm xem thập niên 80 của thế kỉ trước (thế kỉ XX) có bao nhiêu hộ vạn tộ (hộ gia đình có thu nhập từ

mười nghìn tệ trở lên), có bao nhiêu người có thể kiên trì đến hiện tại. Hộ vạn tệ thời kì đó đã là không tầm thường, khi tôi đi làm vào năm 1988, tiền lương là 89 tệ. Trong số mấy người chúng ta, hiện nay có bao nhiêu người cho rằng bản thân đã sở hữu nhiều tài sản, tuy nhiên, chút tài sản này không đủ để bạn sống vui vẻ cả đời, cũng không thể đảm bảo con cháu thế hệ sau của các bạn không phải lo cơm ăn áo mặc. Tôi nói với mọi người, Trung Quốc có ít nhất 600 nghìn doanh nghiệp xuất nhập khẩu, mà chúng ta mới làm việc với 30 nghìn, còn có 570 nghìn doanh nghiệp, hơn nữa số lượng này còn không ngừng tăng lên. Chúng ta còn cách sự giàu có rất xa, chúng ta còn chặng đường rất dài phải đi. Khi một người tự cho rằng bản thân giàu có, có lẽ anh ta đã bắt đầu đi xuống con dốc rồi.

Trang mạng chuyên biệt (vertical website) B2B của Trung Quốc sẽ nhanh chóng phát triển. B2B là một chuỗi công nghiệp, không thể dựa vào đơn phương độc mã để phát triển, bởi vì trước tiên sẽ có sự cạnh tranh của nhân tài, sau đó là cạnh tranh về quy mô và cạnh tranh thị trường tư bản. Trải qua những cạnh tranh này, rất ít trang mạng chuyên biệt có thể sống tiếp. Nếu như có rất nhiều người mời bạn đến nơi khác phát triển, tôi hoàn toàn không ngăn cản mọi người, đây là quyền lợi của mọi người.

(Bài viết này được trích từ phát biểu của Jack Ma tại đại hội “Đội năm năm” của Alibaba vào ngày 29 tháng 07 năm 2007).

PHỤ LỤC SỔ TAY TIÊU CHUẨN THỰC TẬP CỦA SINH VIÊN “DỊCH VỤ THAM QUAN ALIBABA”

I. Quy trình công tác tiêu chuẩn

Sau khi hiểu rõ doanh nghiệp mà mình sắp đến thực tập

1. Lên mạng (Alibaba,...) tìm kiếm tài liệu về doanh nghiệp này, tìm hiểu sơ bộ về tình hình, sản phẩm, dịch vụ, cơ cấu tổ chức của công ty
2. Lên mạng tra tìm tài liệu về sản phẩm, dịch vụ kinh doanh chính của công ty để có hiểu biết toàn diện hơn về sản phẩm, dịch vụ của công ty
3. Tra tìm địa chỉ chi tiết, cũng như lộ tuyến đường, lộ trình đến công ty
4. Sau khi có hiểu biết sơ bộ về doanh nghiệp, liên hệ qua điện thoại với người phụ trách đón tiếp tham quan của doanh nghiệp, ít nhất cần xác nhận những việc sau đây:
 - (1) Cho doanh nghiệp biết, mục đích và phạm vi công tác của bản thân khi đến đây
 - (2) Cho doanh nghiệp biết, thời gian chính xác mình đến (mấy giờ ngày bao nhiêu tháng mấy đến doanh nghiệp này)

- (3) Xác nhận với doanh nghiệp về người đón tiếp mình ngày hôm đó
- (4) Xác nhận với doanh nghiệp về địa chỉ cụ thể, đồng thời xin tư vấn về lộ tuyến đi xe, thời gian
5. Căn cứ vào tình hình thương mại điện tử của doanh nghiệp, lập kế hoạch đến thực tập chi tiết

II. Sau khi đến doanh nghiệp thực tập

1. Giải thích chi tiết với người phụ trách doanh nghiệp về “Giấy xác nhận sinh viên đến thực tập”, đồng thời hai bên ký tên
2. Tìm hiểu chi tiết về công ty và tình hình sản phẩm thông qua người phụ trách doanh nghiệp
3. Bằng cách để lại ấn tượng tốt cho người phụ trách doanh nghiệp, mở rộng phạm vi công tác sau này cho bản thân

III. Trong tiến trình thực tập

1. Triển khai thực tập dựa theo yêu cầu cơ bản và chỉ đạo của giáo viên
2. Xử lý sự việc bất ngờ xảy ra, xem kỹ “Biện pháp xử lý sự việc bất ngờ xảy ra”

IV. Khi kết thúc thực tập

1. Đốc thúc người phụ trách doanh nghiệp viết “Biểu phản hồi của doanh nghiệp” (Căn cứ vào biểu phản hồi của doanh nghiệp đưa ra đánh giá thực tập, đồng thời đưa vào mục khảo hạch), địa chỉ: <http://survey.china.alibaba.com/index.php?sid=367>
2. Nghiêm túc viết “Biểu phản hồi của sinh viên”: <http://survey.china.alibaba.com/index.php?sid=368>
3. Báo cho người phụ trách doanh nghiệp thay đổi mật khẩu

V. Yêu cầu cơ bản của thực tập

1. Nghiêm túc giữ kín bí mật thương mại của doanh nghiệp thực tập
2. Thời gian làm việc chỉ cho phép xử lý nhiệm vụ của công ty, khi không cấp bách không cho phép xử lý việc riêng (điện thoại, email hoặc tới thăm)
3. Thần thái tự nhiên, gương mặt tươi cười, dùng cách hỏi han lễ phép đúng mực với tất cả nhân viên, dùng ngôn ngữ văn minh, lịch sự, chuẩn mực
4. Tôn trọng quy định và chế độ của công ty, đồng thời làm việc và thao tác theo trình tự tiêu chuẩn quy định

5. Không uống rượu hoặc đồ uống chứa cồn trong thời gian làm việc và nghỉ giải lao giữa giờ
6. Để đảm bảo tinh thần sôi nổi trong công việc, cần có quy luật làm việc và nghỉ ngơi hợp lý
7. Bất cứ khi nào cũng đều nên thành khẩn tiếp thu góp ý của công ty, không được để phát sinh bất kì tranh cãi và tranh luận nào
8. Tuân theo điều phối của nhân viên quản lí, chưa được lãnh đạo phê chuẩn thì không được mượn bất cứ lí do nào bỏ dờ hoặc tự ý bỏ vị trí công việc
9. Giữ gìn tất cả tài sản của công ty, không được gây lãng phí hoặc hư hỏng vì bất cứ lí do gì, phát sinh hư hỏng phải nhanh chóng thông báo với cấp trên
10. Hiểu rõ chức trách của bản thân trong tình huống cấp bách, khi cần giúp đỡ, phải nhanh chóng thông báo với cấp trên
11. Tôn trọng đồng nghiệp, chủ động giao tiếp, đồng thời chú trọng tinh thần hợp tác đoàn kết vào bất cứ lúc nào, bất cứ nơi nào.
12. Phải giữ diện mạo gọn gàng sạch sẽ, ăn mặc đúng mực, đảm bảo sự thống nhất với môi trường văn hóa của doanh nghiệp

13. Phải đeo chứng nhận chức vụ nhân viên Alibaba, mặc đồng phục (nếu có), đeo thẻ nhân viên (nếu có)

III. Những điều cần chú ý cho sinh viên khi tham gia thực tập

1. Trong thời gian thực tập, sinh viên thực tập bắt buộc phải nghiêm túc tuân thủ chế độ, quy định tương quan của đơn vị thực tập, thực tập sinh phải tự chịu trách nhiệm trước những tổn thất cố ý, ác ý gây ra cho đơn vị thực tập
2. Trong thời gian thực tập, học viên thực tập bất luận là ở công ty, hay là trên đường từ chỗ ở đến công ty, đều phải tuân thủ nghiêm ngặt luật giao thông và quy phạm đạo đức xã hội, nếu không, phải tự chịu trách nhiệm trước những hậu quả không tốt
3. Trong thời thực tập, học viên thực tập phải nâng cao ý thức tự bảo vệ bản thân, bởi vì tổn hại về thân thể, tài sản và các tổn thất khác do sự sơ suất chủ quan của bản thân học viên đều sẽ do học viên thực tập tự chịu trách nhiệm
4. Tham gia đợt thực tập này, trên cơ sở bắt buộc đã dự tính tới những rủi ro và khó khăn có thể gặp phải khi thực tập, những việc mà học viên thực tập làm ra hoàn toàn thể hiện quyết định theo nguyện vọng chủ quan của bản thân

5. Về việc tham gia đợt thực tập này, học viên thực tập bắt buộc phải trao đổi với phụ huynh trước, đồng thời có được sự thấu hiểu và ủng hộ của phụ huynh

IV. Nội dung công việc tiêu chuẩn của sinh viên thực tập

1. Giới thiệu sơ lược về Alibaba:
 - (1) Chiếu phim tư liệu mới nhất về Alibaba
 - (2) Giới thiệu tổng thể về trang web tiếng Trung của Alibaba
 - (3) Giới thiệu sơ bộ về Tập đoàn Alibaba và các sản phẩm khác
2. Loại bỏ cản trở và thắc mắc về thương mại trực tuyến cơ bản:
 - (1) Giải quyết cản trở thương mại trực tuyến cơ bản, ví dụ như không tìm được mật mã,...
 - (2) Giải đáp thắc mắc liên quan đến thương mại trực tuyến cơ bản, khi cấp bách có thể xin tư vấn từ dịch vụ chăm sóc khách hàng của Alibaba
3. Hoàn thiện cửa hàng của doanh nghiệp
 - (1) Dựa theo phạm vi phục vụ, hoàn thiện giới thiệu công ty của doanh nghiệp

- (2) Thông qua các thiết bị ngoại quan, trang trí bên ngoài của cửa hàng,... để nâng cao chất lượng cửa hàng của doanh nghiệp
- (3) Thay mới, hoàn thiện tư liệu hội viên và hồ sơ mật khẩu
4. Công bố thông tin thương mại bao gồm đăng mới, đăng lại, cải thiện thông tin thương mại
5. Quản lý cơ hội kinh doanh một cách có hiệu quả:
 - (1) Quản lý khách ra vào cửa hàng thương mại trực tuyến của doanh nghiệp
 - (2) Chủ động tìm người mua, thông qua khung chat Want want của Alibaba
 - (3) Thông qua Want want của Alibaba, tiếp đón khách hàng xin tư vấn
6. Giới thiệu và hướng dẫn sử dụng công cụ cơ bản trên trang web:
 - (1) Giới thiệu về Alipay, căn cứ theo tình hình thực tế của doanh nghiệp để phát triển thanh toán qua mạng
 - (2) Giới thiệu về đấu giá, kết hợp với tình hình thực tế để mở rộng hoạt động đấu giá
 - (3) Giới thiệu về thường thức an toàn mạng, hoàn thiện biện pháp an toàn mạng cho doanh nghiệp

(4) Hướng dẫn sử dụng mạng xã hội, bao gồm diễn đàn, blog,...

7. Phát triển tiếp thị mạng sơ cấp:

(1) Dùng các hoạt động đa dạng hàng tháng trên trang web tiếng Trung để tiến hành tăng giá trị tiếp thị

(2) Vận dụng thường thức và kĩ xảo thương mại trực tuyến để mở rộng hoạt động thương mại

VI. Biện pháp (dự phòng) xử lý sự cố xảy ra bất ngờ

1. Khi xảy ra tình huống nguy cấp (như hỏa hoạn), gây ra tổn thất về người và của, lập tức gọi điện thoại báo cảnh sát

2. Khi an toàn thân thể của bản thân có khả năng hoặc đã bị đe dọa, lập tức liên hệ với giáo viên hướng dẫn

3. Khi không tìm thấy doanh nghiệp hoặc lạc đường, lập tức liên hệ với giáo viên hướng dẫn

4. Khi doanh nghiệp từ chối sắp xếp thực tập, lập tức liên hệ với giáo viên hướng dẫn

5. Khi doanh nghiệp không bố trí chỗ ăn ở, có thể tạm dừng thực tập, liên hệ với giáo viên hướng dẫn

6. Đảm bảo điện thoại đủ điện, đủ tiền, lưu số điện thoại của giáo viên, giữ liên lạc với giáo viên hướng dẫn



7. Vấn đề liên quan đến thao tác kỹ năng của Alibaba, có thể gọi số điện thoại chăm sóc khách hàng: 0571-85027110
8. Khi doanh nghiệp yêu cầu kết thúc thực tập trước thời hạn, có thể tạm ngừng thực tập, liên hệ với giáo viên hướng dẫn



TỔNG KẾT

Doanh nghiệp có xuất sắc đến mấy cũng không tránh được tình huống nhân viên mũi nhọn từ chức. Vậy phải duy trì tỉ lệ nhân viên lưu động như thế nào để duy trì, thậm chí nâng cao sức sống công ty

1. Giảm thiểu tiêu cực đến từ việc nhân viên từ chức bởi thiệt hại trực tiếp gây ra là không kiểm soát được: chi phí quản lí, chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới, chi phí do nhân viên mới không đạt năng lực theo yêu cầu, thậm chí cả những sai sót do nhân viên mới gây ra...

2. Kiểm soát tỉ lệ nhân viên lưu động một cách hợp lí thông qua biện pháp phân biệt đối xử, bởi giữ chân nhân tài quen thuộc với nghiệp vụ công ty và giá trị quan, vẫn còn có thể phát huy sức lực; còn có lợi hơn rất nhiều so với tuyển dụng lại và đào tạo mới; khi nhân viên cũ thực sự không còn lòng dạ và sức lực, lúc này có thể đem một số chức vụ trao cho nhân viên còn lại và nhân viên mới để khuyến khích nhân tài tiến lên nắm giữ cơ hội

3. Điểm then chốt trong xây dựng đội ngũ nhân tài: dùng cơ chế tạo máu để duy trì sự phát triển lâu dài của bản thân, công ty nên đào tạo và hoàn thiện đội ngũ nhân tài càng sớm càng tốt, tránh tình trạng thiếu hụt ở những vị trí và phân đoạn quan trọng.

4. Sợi dây gắn kết Ali: lộ tuyển thăng chức hai quỹ đạo: nhân tài kỹ thuật chuyên môn và nhân tài quản lý. Nhân tài chuyên môn không phải giỏi năng lực đều thích hợp cất nhắc lên nhân tài quản lý, nhân tài quản lý thì giỏi chỉ huy, phân công công việc chứ không thể đưa ra giải pháp chuyên môn. Khi hai tuyến nhân sự này được bố trí đầy đủ, nội tuyến lưu động linh hoạt, công ty sẽ có những thành tựu bất ngờ.



ACTION

1. Quản lý nhân viên thôi việc là phân đoạn như thế nào trong quản lý nguồn nhân lực?
2. Những tiêu cực đến từ việc không kiểm soát được tỉ lệ nhân viên lưu động?
3. Làm thế nào để kiểm soát được tỉ lệ nhân viên lưu động?
4. Điểm mấu chốt trong xây dựng nguồn nhân lực là gì?
5. Sau khảo hạch hiệu quả công tác, việc phân tuyến nhân sự phải làm thế nào thì phù hợp nhất?

TRẦN VĨ

Tác giả của những cuốn sách thương mại bán chạy, cố vấn quản lý doanh nghiệp, trường phái thực tế trong lĩnh vực Internet. Đã có kiến thức và nghiên cứu chuyên sâu về hệ thống thương mại điện tử và kinh tế, có nỗ lực trong việc sáng tạo quản lý và nâng cao quản lý của doanh nghiệp trong một thời gian dài. Tác phẩm của ông thường được doanh nghiệp chọn làm tài liệu giảng dạy đào tạo nội bộ, đã được tái bản mười lần, cung cấp cho hàng nghìn hàng vạn độc giả những thông tin đọc thêm gần gũi dễ hiểu cũng như nguồn tin tức khoa học mới mẻ.

HỘI LUẬT GIA VIỆT NAM
NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC
Địa chỉ: 65. Tràng Thi - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội
Email: nhaxuatbanhongduc@yahoo.com

Điện thoại: 024.3 9260024 Fax: 024.3 9260031

ĐẾ CHẾ ALIBABA: BÍ MẬT QUẢN TRỊ NHÂN LỰC ĐỂ TẠO RA MỘT ĐỘI QUÂN BÁCH CHIẾN BÁCH THẮNG

Chịu trách nhiệm xuất bản

Biên tập: Lưu Xuân Lý

Giám đốc: BÙI VIỆT BẮC

Chế bản: Hoàng Phương

Chịu trách nhiệm nội dung

Sửa bản in: Đỗ Nguyệt, Mạnh Tuấn

Tổng biên tập: LÝ BÁ TOÀN

Trình bày bìa: Nguyễn Vũ

In 2000 cuốn, khổ 14x20,5cm, tại Công ty CP in Sao Việt
Địa chỉ: Số 9 ngõ 40, Ngụy Như Kon Tum, P. Nhân Chính, Q. Thanh Xuân, Hà Nội
Số ĐKKHXB: 3852 - 2019/CXBIPH/ 47-62/HĐ, ngày 26/9/2019
Số QĐXB: 558/ QĐ-NXBHĐ, ngày 8/10/2019
In xong và nộp lưu chiểu năm 2019
Mã số sách tiêu chuẩn quốc tế (ISBN): 978-604-89-3983-0

Liên kết xuất bản

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH MCBOOKS



Mọi thắc mắc về sách, Quý độc giả vui lòng liên hệ

☎ 19002875

✉ Email: contact.dtn@bizbooks.vn

🌐 Website: www.bizbooks.vn

📘 Fanpage Facebook:
<https://www.facebook.com/sachbizbooks/>



📺 Kênh Youtube:
<http://www.youtube.com/c/Bizbooks>



👥 Cộng đồng chia sẻ thông tin Doanh nhân:



Địa chỉ: Ô số E34, Khu đấu giá 3ha, P. Phúc Diễn, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội