

声音

“隐形冠军”需要多元化与包容性的企业文化

访福伊特企业管理(上海)有限公司总经理王丽

从一个小型手工作坊开始创业的福伊特,1867年成立于德国,一直发展到今天,已有155年的历史。福伊特也是欧洲为数不多的具有全球化规模的家族企业之一,目前在全球60多个国家设立分支机构,现有20000多名员工,年销售额达43亿欧元。作为一家全球性高

科技集团,福伊特的三大事业部——水电、造纸、驱动,是业内公认的“隐形冠军”。

福伊特与中国的渊源可以追溯到100多年前。早在1910年,福伊特就参与了中国第一座水电站——云南石龙坝水电站的建设,为其提供水轮机组。目前,中国的三峡电站,以及“西电

东输”战略项目中,都大量使用了福伊特水电事业部的产品。

在交通运输领域,中国不少高铁、地铁都装配有福伊特的产品。此外,福伊特的车钩、变速箱、液力缓速器等产品也广泛装配在卡车和客车上。在造纸领域,福伊特不直接造纸,却是造纸设备的整线

供应商,全球每三张纸中就有一张产自福伊特。

在智能化、数字化快速发展的今天,如何通过人力资源管理深化本土化战略?如何打造多元化与包容性的企业文化?为此,《中国经营报》记者专访了福伊特企业管理(上海)有限公司总经理王丽。

百年欧企的本土化策略

在疫情期间,福伊特中国的员工有非常强的主人翁意识和责任感,比如我们有员工自己开车大约1000公里来到现场,确保客户的设备能够正常开机运营。这体现出福伊特信守承诺、可靠专业的经营理念,由此客户也非常愿意与福伊特长期合作。

《中国经营报》:疫情暴发后,福伊特中国业务反而逆势增长,背后的原因是什么?

王丽:疫情暴发后,中国区业务依旧保持着强劲增长态势。这背后非常重要的原因,就是在疫情期间,全球都依赖中国的产品供应。体现在企业内部,福伊特中国在集团全球布局中起到了重要的作用,广泛的行业覆盖和跨地域经营的定位帮助福伊特实现了稳健增长。我们的客户对本土市场也非常有信心,他们愿意在疫情期间寻找业务量增长的可能性。此外,在疫情期间,福伊特中国的员工有非常强的主人翁意识和责任感,比如我们有员工自己开车大约1000公里来到现场,确保客户的设备能够正常开机运营。这体现出福伊特信守承诺、可靠专业的经营理念,

由此客户也非常愿意与福伊特长期合作。

《中国经营报》:你是如何通过人力资源管理来深化福伊特本土化战略的?

王丽:我一直在思考怎样助力福伊特在中国的发展。首先,我们所有的人力资源战略,比如人才招聘、职业发展,都在推进数字化和智能化。我们也夯实了企业文化,让内部员工和外部的潜在人才都能更好地了解福伊特。

我们通过打造雇主品牌,让包括大学校园内与行业内的更多人知道福伊特是一家有着强烈社会责任感的公司,有着独特的海纳百川的包容性企业文化,扎根中国市场。从2013年开始,福伊特开始连续9年当选权威人力资源机构颁发的“中国典范雇主”称号;从2019年开始连续三次获得“HR管理团队典范”奖项。

打造多元包容的文化

我们在福伊特内部推广了一个非常重要的项目,叫做多元化与包容性(D&I)项目。通过这个项目,我们吸引了不同国籍、不同年龄、不同性别的人士加入福伊特。

《中国经营报》:你作为一名女性管理者,如何看待在跨国企业,尤其是跨国工业企业中的人事管理方式?

王丽:我加入福伊特之前,曾经在建材以及食品行业的欧洲公司从事过人力资源管理工作。

2011年,我来到福伊特,当时就感受到福伊特是一个非常硬核的工业企业,内部基本都是男性员工,尤其是男性工程师为主。作为一家家族企业,福伊特有非常独特、深厚的文化,讲究包容和传承,员工彼此信赖、精诚合作、携手创新。

植根中国,福伊特把中国和亚太作为未来战略的增长点,而实现增长离不开人力资源的助力。因此,我加入福伊特时也是带着这样一个任务和

目标,希望推动福伊特在中国市场的进一步增长。从企业文化方面来说,福伊特虽然是一个具有悠久历史的家族企业,但它非常愿意去创新,愿意去开放地接纳新的事物。

我们在福伊特内部推广了一个非常重要的项目,叫做多元化与包容性(D&I)项目。通过这个项目,我们吸引了不同国籍、不同年龄、不同性别的人士加入福伊特。我们在这个项目上做了很多推广,比方说人才招聘、内部职业发展等。

目前,作为一家传统印象中以工程师为主导的工业企业,福伊特中国的女性员工占比已经超过20%,关键岗位,比如说部门主管,女性员工占比达到14%。这样的比例与德国、印度、南美等国家相比都算是

在企业变革管理中不断进步

企业的综合管理需要强大的战略能力,而不能仅仅从一个职能部门的角度考虑问题,思考和判断的视角也会发生很大的变化。

《中国经营报》:你在不同国家的企业中积累了丰富的工作经验,管理庞大的团队,你如何解决各种困难?

王丽:我在福伊特工作的十多年来间职位发生了许多变化,其中有几个关键的节点。最初我在上海工作,2015年,福伊特成立了共享服务中心,我接手了福伊特亚太区人力资源管理中心的工作。

事实上,我从1998年开始从事人力资源工作开始,从没有接触过建立共享服务中心这类工作,对我来说是一个新挑战。在组建过程中,很多员工不理解一些职能的合并。所以,我的挑战是:一方面要尽快建立自己的工作团队,另一方面,要尽快梳理出新的工作流程和工作方式,同时确保共享服务中心产出的服务质量。显然,这种管理模式与此

前将职能设立在事业部的管理模式是完全不同的。在新的业务体系下,业务团队和业务流程都需要重新磨合,加上变化中人员的流动,需要思考的事情很多,但我们倒逼自己做得更好一些。我们之后的调查问卷也显示该项目得到了很好的评价。

另外一个比较关键的节点是我加入福伊特不久,被分配的项目之一是建立福伊特中国培训中心。通过跟当时的项目小组、昆山政府以及各个事业部之间的协调,在我们的努力之下,福伊特中国培训中心从2014年开放营运到现在,还是获得了不错的口碑。

2018年4月,我开始担任福伊特企业管理(上海)有限公司总经理。由于以前一直做HR,综合管理对我来说也是一个全新的领域,这意味着,在公司内

高的。

《中国经营报》:在你看来,多元化和包容性的企业文化,对企业的业务发展会带来哪些助益?

王丽:很多人其实都有这样一个问题,女性与男性相比有什么不同?前段时间,我问了一下业务部门的同事,“当你们发现你的部门女性员工变多了,或者说部门的一些关键岗位变为女性员工的时候,你们认为最大的变化是什么?”他们告诉我,会觉得女性更加细腻、细致,也更加以人为导向,所以就会发现团队

更有凝聚力了,协作和沟通上也会有较大的进步。还有,他们认为女性在考虑事情的角度上也有所不同,比如女性在产品设计中,会更多考虑产品的使用体验。

福伊特中国在福伊特集团全球业务的增长中扮演着至关重要的角色,我个人觉得这与我们有比较多的女性领导和占比较高的女性员工息息相关,因为我们所处的时代正是一个特别强调用户体验的时代,女性在这方面可以发挥自身的优势。

生了变化?

王丽:驱动力会有很大的变化。举例来说,福伊特的三大业务部门都希望共享中心能够与他们紧密贴近,形成紧密的业务合作。这就需要我更多地了解业务,而不是单纯制定一个流程,让他们按照我的流程来做,否则将无法支撑业务部门的需求。

因此,我带领我的团队做了一件非常重要的事情,一起讨论我们的战略目标是什么,比如从业务服务范围、管理模式、成本运营中心这些视角来看,如何与业务部门合作。我们从法务、税务等方面帮业务部门做了很多方案,让他们可以去赢得客户,赢得订单。这是一个很大的转变,这个转变不是一个人的功劳,而是我的团队与我一起按照这个战略目标推进和发展的结果。

老板秘籍

如何通过人力资源管理来深化福伊特的本土化战略?

我一直在思考怎样助力福伊特在中国的发展。首先,我们所有的人力资源战略,比如人才招聘、职业发展,都在推进数字化和智能化。我们也夯实了企业文化,让内部员工和外部的潜在人才都能更好地了解福伊特。我们通过打造雇主品牌,让包括大学校园内与行业内的更多人知道福伊特是一家有着强烈社会责任感的公司,有着独特的海纳百川的包容性企业文化,扎根中国市场。从2013年开始,福伊特连续9年当选权威人力资源机构颁发的“中国典范雇主”称号;从2019年开始连续三次获得“HR管理团队典范”奖项。

如何完成从人力资源管理到企业整体的战略管理提升

驱动力会有很大的变化,举例来说,福伊特的三大业务部门都希望共享中心能够与他们紧密贴近,形成紧密的业务合作。这就需要我更多地了解业务,而不是单纯制定一个流程,让他们按照我的流程来做,否则将无法支撑业务部门的需求。

因此,我带领我的团队做了一件非常重要的事情,一起讨论我们的战略目标是什么,比如从业务服务范围、管理模式、成本运营中心这些视角来看,如何与业务部门合作。我们从法务、税务等方面帮业务部门做了很多方案,让他们可以去赢得客户、赢得订单。这是一个很大的转变,这个转变不是我一个人的功劳,而是我的团队与我一起按照这个战略目标推进和发展的结果。

深度

可以借鉴德国“双元制”职业教育模式

伴随智能化、数字化浪潮席卷全球制造业,提高产业工人的职业素养正成为当下的一个重要课题。

6月2日,全国总工会新闻中心举行了“产业工人队伍建设改革五周年”新闻发布会,介绍了产业工人队伍建设改革五年来的主要成效。全总提出,要高度重视提高工厂对年轻人的吸引力,进一步深化产业工人队伍建设改革,为制造业的高质量发展提供有力的人才支撑。

显然,无论是“制造强国”战略的实施,还是制造业高质量发展的推进,拥有良好职业素养的产业工人队伍都不可或缺。这也让我国对职业教育的重视程度日益加深。鉴于德国“双元制”职业教育模式的成功经验,2019年,国务院印发了《国家职业教育改革实施方案》,鼓励借鉴“双元制”等教育模式,校企共同研究制定人才培养方案。

那么,作为一家拥有155年历史,同时扎根中国已逾百年的德国家族企业,福伊特又是如何培养自己的工匠人才的呢?福伊特在职业教育和校企合作方面又有哪些先进经验呢?

福伊特企业管理(上海)有限公司总经理王丽告诉记者:“福伊特早在1910年就开始探索职业教育模式,对年轻学徒进行职业教育和培训,‘学徒制’是最早的雏形。在此之后,德国开始发展并推广‘双元制’教育模式。所谓‘双元制’,就是让企业和职业学校一起合作培养一线的高技能蓝领工人。如今在德国,无论是在职业学校还是大学,学生们都可以进入企业参加职业教育和实习。而建立福伊特中国培训中心正是我加入福伊特之后接收的第一个项目。”

王丽正是通过这个项目了解到“双元制”培训模式,之后前往德国参观职业学校和福伊特德国培训中心。随后,她在中国,包括在长三角地区也进行了一系列考察,调研内容涵盖多所学校的职业教育现状,以及当地企业的培训模式。

通过建立福伊特中国培训中心,福伊特集团把德国领先的“双元制”教育模式成功引入中国,不仅培训了福伊特内部员工,也对外培养了不少优秀人才。只要是对此感兴趣的企业,都可以申请进入福伊特中国培训中心接受“双元制”教育。

“当时,我们也得到了昆山政府在政策以及教学设备方面的大力支持。如今,福伊特中国培训中心已经完成了总计约36万小时的各种培训。这些接受培训的学生中也有一部分加入了福伊特,也有的投身社会,加入到其他企业,都收到了很好的反馈。”王丽告诉记者。

在王丽看来,“以前我们常说职业教育出来的孩子们只懂理论,动手能力不强。但是在‘双元制’教育模式下,70%至80%的时间用于培养学生们的动手能力,20%至30%的时间用于理论教育。这种时间组合更加贴合一线生产的真实需求。”

与此同时,福伊特还面向未来人才发展的需求进行了相应的课程配置。“从内部角度而言,我们对福伊特旗下水电、造纸、驱动三大事业部进行了深入调研,详细了解到生产制造需要哪些关键技能,根据这些技能需求来定义并规划相应的课程安排。从外部角度而言,我们看到制造业对于人才都有共同的需求,比如车工、钳工等。不仅如此,我们始终没有停下创新脚步,一直都在开发新的课程,比如我们开发出了一系列自动化相关的课程,来满足福伊特内部以及外部市场对新兴人才的需求。”王丽告诉记者。

王丽说:“在中国迈向现代化制造业、培育高技术人才的大环境下,福伊特很荣幸能够通过中国培训中心为国家战略添砖加瓦。我们与政府、社区合作,将福伊特中国培训中心打造成为昆山、苏州乃至长三角地区标杆性的人才培训基地。”

本版文章均由本报记者屈丽丽采写



简历

王丽,毕业于中国海洋大学。于2011年6月加入福伊特集团,负责集团在亚太区的人力资源管理工作。负责为集团各事业部在中国及亚太区的业务运营提供包括人力资源、会计、非生产性物料采购、法务、税务、市场及企业传播、战略采购、健康、安全与环境、内部审计和资金管理等方面的共享服务。2018年4月出任福伊特企业管理(上海)有限公司总经理。

王丽拥有超过20年的人力资源领域从业经验及18年的管理经验,目前管理的公司拥有超过100名员工。曾在法国、英国和德国等国家的企业担任人力资源负责人。