



海大学院丁振红专访：让人才发展的数量和质量跟上集团的发展步伐

对话大咖

来海大前，很多人会被薛华董事长的情怀和魅力所吸引，入海大后，海大学院丁振红名字如雷贯耳，标志性的光头，酒窝，非主流普通话，偶尔一句冷幽默，总能让人瞬间忍俊不禁。他是海大企业文化的代言人，也是两万多海大人共同的“丁教授”。今天，我们带着对海大文化及人才发展中的问题，对丁教授进行了专访。



Q: 请谈谈您个人对海大文化精髓的理解。

A: 如果讲海大文化精髓，那就得从企业的使命谈起，“科技兴农，改变中国农村现状”的海大使命定义了公司存在的价值是什么，也吸引了众多到海大工作的大学生，我做了一个调研，问多名入职海大的学生选择海大的原因是什么，大部分说是被海大的这一使命感动，一看到这样的使命，马上与自己的价值观产生了共鸣。这一使命为海大基层人才引入、稳健地可持续发展立下了汗马功劳。

海大文化的另一个精髓就是海大的核心价值观“对外为客户创造价值、对内为员工创造价值”。这两句话相辅相成，规范了我们企业在战略、经营管理层面的准则。当我们在经营管理过程中面临矛盾和冲突的时候，就要回到核心价值观，它会告诉你什么可以做，什么不可以做。例如当我们自身价值与客户价值产生冲突的时候，我们就要跳出当时的思维，从双赢角度重新寻找认知一致性和利益共赢点；对内为员工创造价值，表现在多年来集团做了大量工作让员工成长、不断提升员工能力，让员工共享集团发展的价值。回顾海大这么多年来发展历程，不管服务营销也好，业务模式也好，内部运营管理也好，大部分并非是原创，很多是发展过程中向其他优秀企业学习借鉴过来的，这就是薛总经常提起的海大核心竞争力——为客户创造价值的集体学习能力。这一核心竞争力带来了海大今天能力的提升，让海大有更好的成长，所以对学习的认知能力也是海大企业文化的精粹、重中之重。

在海大，有一种人人感同身受的精神，是开放、包容、低调、务实。这正是“海纳百川，有容乃大”的海大企业精神，不过这种可以描绘出来的海大文化只是海大文化精髓的很小一部分，海大精神经过20年的沉淀，更多的是海大人代代相传，言传身教，以身作则，这些不在字面上，但是可以用心感受到。

Q: 企业文化在企业发展中扮演什么角色？海大企业文化为推动海大高速发展发挥了什么价值？

A: 一个组织的三大要素：战略、文化、组织。其中文化是最基础的，文化决定战略方向，决定组织架构，像我们为客户创造价值的这种核心价值观，就会决定在我们组织里高度重视技术研发和技术服务这类的能力建设。海大企业文化告诉我们为客户创造价值是海大存在的唯一理由，这一文化决定了企业的战略、组织、业务形态。

海大的企业文化在企业的发展过程中像压舱石一样，任何时候都不能动摇这个根基。它通过正面引导，不断遏制人性黑暗面，让企业充满正能量，也让企业导向更加正确，海大之所以20年高速发展，本质上就是海大企业文化本质性内容从未动摇过。

Q: 成立海大学院的原初衷是什么？所培养的人才效果如何评估和呈现呢？

A: 海大学院成立初衷主要为了集中优势力量提升员工价值，之前，各个中心或大区各自小范围加大员工能力培养，导致海大人才培养的力量分散，海大学院把培养人才的力量集中起来，重新规划人才培养计划，让海大核心价值观“为员工创造价值”

更好的落到实处。

学院曾提出过三环境论：员工意愿、员工能力、员工行为三大要素，首先要有一个好的组织氛围，员工通过意愿、能力、行为三者交集构建一个有效的业绩成长速度，其中能力只占三分之一，意愿和行为需要其他管理制度推动的。对于员工能力提升，业界有一个“七二一”法则，70%是通过工作岗位中获得，20%通过相互间交流获取，10%通过有组织的培训所获得。所以员工能力提升不应该与简单培训划等号。

学院在人才发展中主要起的作用是：首先是明确发展路径，告诉你怎么在岗位中快速获得能力提升，告诉你获取学习资源的途径。在“七二一”法则中主要起到工具方法指导作用，千万不要迷信会因为一场培训带来员工能力的飞速发展。

Q: 海大学院是如何适应海大高速发展，不断调整自我、与时俱进的？

A: 早期对我们挑战是自身能力不够，自己的专业能力跟不上集团的发展速度，那时候我们工作重点是加强内部队伍能力提升，不断锤炼团队能力，让团队逐渐理解集团的战略和业务。当我们感觉到自身有一定能力的时候，发现做得很孤独，因为整个集团能跟着一起做人才发展的队伍太薄弱了，如何带着大区事业部和各个中心一起做人才发展，如何加强他们能力或意识的提升，这是现阶段不断探索解决的问题，不解决这个问题，也许人才发展将会成为海大未来发展的第一个瓶颈。

经过这几年的大力推动，我们的同盟

军越来越多，大区和事业部有了对人才发展的意识有了明显改善，但是再往下走，到分子公司这一层面，依然能感觉到问题重重，人才发展的意识和能力更加参差不齐，事实上只有解决了来自基层一线分子公司的问题，才能逐渐构建全集团人才发展的能力网络。

另外我们还面临着第三重考验，就是我们业务发生了巨大变化，一块是饲料板块高速增长，带来问题是人才的数量和质量显著脱节；第二问题是公司产业链的延伸和扩张，带来的问题是我们的队伍原来是饲料主营业务，对全产业链业务模块不熟悉，我们各种准备不足。所以我们总会面临集团高速增长与人才发展的专业化能力之间的差距这样的压力。所以我们要有强烈忧患意识，才能不断推动人才发展的队伍建设，不断提升这只队伍的能力，尽可能跟上集团发展，这是长期面临的挑战。

公司高速发展，总会存在两大问题，一个是企业文化被稀释，一个人才队伍的数量和能力与公司发展速度脱节。我们未来做人才发展就是要不断解决两大问题，本质依然是回到人才队伍的发展建设问题。

Q: 谈谈您对人才判断的标准是什么？

A: 海大的人才判断就是首先要认可海大核心价值观，用海大企业文化指导自己工作行为。其次要有良好的工作习惯和工作方法，有良好的思维习惯，利于自身不断成长。愿意为从事的工作认真负责。

Q: 第二届人才发展年会举办之际，请聊一下举办这个年会的初衷和意义？

A: 首先要从管理干部上提升人才发展意识，人才发展不是一个中心一个部门的事情，是海大集团的头等大事，人才发展年会通过推动管理者从行为上重视人才发展的重要性，促使他们把人才发展行动体现到管理行为中，把人才发展与企业战略方向、业务模式放在同等重要位置。其次通过人才年会举办给大家一些方法、工具能改善目前人才发展的能力，为人才发展的数量和质量跟上集团发展步伐而努力。

Q: 对于海大学院未来发展有什么计划和设想？

A: 未来设想是构建一个学习型组织，一个学习生态系统，让学习者既是学习资源的获取者，也是提供者，人人是讲师，人人是学员，这是我特别想看到的一个生态学习平台。

集团品宣部 廉亚鹏