

# 创新发展?

# 跨国轮岗培养国际化视野



武富博信



冈丰树

## “人翁”意识

**青年报:**您在寄语中提到希望青年订立目标、脚踏实地、主动行动。想听您结合自身工作、管理经验延伸分析一下。

**武富博信:**无论身处什么职务,站在什么立场,自己都始终应该具备当事人意识,这个非常重要。不等待市场,而是主动抢占市场。不责备他人,而是关注自己能做些什么。如果能从青年时代开始践行这种态度,未来将得到不断提升能力、得到周围人信赖、晋升到更高职位的机会。

## 【人才“青”声】

作为一名商务人士,武富博信认为在职业规划过程中最重要的就是“自主性”。“简而言之就是为自己订立目标,并有意愿地与周围的上司、同仁分享,个人带着主人翁意识实践完成目标后,做复盘,接着投入到下一个目标的实践中。”武富博信表示,资历尚浅的年轻人会经历更多修正、失败、从头再来的过程,“恰恰是这一循环的持续才能提升自身的实力。青年职场人绝不坐等指示,应不怪罪于他人,始终能自发地行动。这才是职场中人人必须具备的领导力。”

瑞穗银行(中国)有限公司董事长冈丰树:

## 人事全球化为企业赋能 人才适当流动提高企业活力

**青年报:**想问一下作为跨国企业,瑞穗在中国建公司时探索过哪些本土化的人才管理方式呢?

**冈丰树:**瑞穗中国现地法人银行成立时,首次在中国大胆地起用了本土人才担当银行的高级管理职务,当时任命了本地行员担任副行长、法律合规部总经理、财务会计部总经理、IT系统部总经理、综合风险管理部总经理。并在其后有四位本地行员分别被任命为无锡分行行长、武汉分行行长、天津分行行长、合肥分行行长等重要岗位。目前,瑞穗中国的副总经理(副分行长)及以上高管人员中,当地行员所占比例为43%,科长及以上管理人员中,当地行员所占比例为72%。

**青年报:**在培养青年人才时,贵司有哪些独特的方式呢?

**冈丰树:**2016年开始,我们建立面向青年行员的“挑战者人才库”及面向中高级行员的“探索者人才库”,并完善了人才选拔、运营的具体规则。每年在对对象行员的选拔期间,行员们踊跃报名,所属部门及分支机构的领导积极推荐,人事部门认真审查,为企业人才培养与人才的保留,发挥了重要作用。瑞穗中国自2016年开始实施干部的任期制,通过干部的任期制明确干部的管理目标,并由此积极推动部门间、分支机构间、分支机构与总行间的干部的轮岗与流动,保持干部队伍的活力与干部的积极进取的精神状态。

对具有专业背景的不同专业的特殊人才,我们实施了“特殊人才”与“专业人才”制度,对有专业专长与特殊技能的人才,提供与管理人才同档次的薪酬待遇,从而确保专业人才得以保留,为专业人员的成长与发展提供必要的空间。此外,海外培训与海外工作也是一大亮点。瑞穗中国所属的瑞穗金融集团制定了全球统一的本地行员海外派遣培训与工作的制度。

**青年报:**不少在跨国企业工作的员工看重于职场发展的“国际化前景”。企业同时也提供了跨国轮岗培养模式。在您看来,该模式可起到哪些作用呢?

**冈丰树:**国际企业的跨国轮岗培养人才模式,是培养具有国际战略眼光的优秀人才的有效方式。企业通过跨国轮岗,能使员工获得国际工作经验,熟悉国际化的企业管理模式,通过与不同国籍与不同文化背景的人员一起工作,逐渐培养员工从更加宽广的角度看问题,以国际化视野获取更加全面的解决方案。

以我们企业为例,2018年3月瑞穗金融集团的全球人事业务部与全球职业战略部联合推出了人事运营的改革方案“人才与人事的全球化”方针。其目的就是推进人事运营的全球化。具体说来,一是通过实施人才与岗位的可视化,进而达到干部人选的高度化,即以跨地区的全球化干部候选人人才库为基础,实施干部的候选

人计划,并设计制定可视的人才与岗位的等级设定与评价的统一的通用制度与平台。二是建立本地行员的计划培养与人才世代更替渠道,对中低层的具有发展潜力的人才,分支机构所在区域与瑞穗金融集团总部人事部门协作,实施有计划的战略性培养。

**青年报:**根据不少人力资源公司调查数据显示,金融人才“跳槽率”较高。您是怎么看待金融领域的人才流动的?

**冈丰树:**金融人才的离职率不能过高,过高的离职率会给金融企业稳健运营带来风险。但另一方面,金融领域适当的人才流动,可以促进金融企业提高工作效率与管理水平,改善工作环境,保持金融企业的开拓与进取的精神。我们主要通过提高行员待遇,提供培训机会,强化部门间,分支机构及总行间轮岗等方法,尽力挽留与保住人才,控制员工的离职率,同时也积极招聘外部人才,通过吐故纳新不断提高瑞穗中国的企业活力。

## 【人才“青”声】

谈到对人才寄语时,冈丰树以“创造在任何时代都永恒不变的价值,坚持作为能为客户、经济和社会提供‘丰硕果实’的无以替代存在”的瑞穗基本理念引出想法。在冈丰树看来,未来属于勇于挑战的青年一代,当以奋斗不断进步、前行。

【在10月14日进行的2018世界著名企业青年人才发展高峰论坛上,藤原宪太郎、武富博信、冈丰树将在场分享人力资源管理实践经验。】