

万科试点“起立坐下” 中基层被要求下岗再上岗

一周·人物

记者获悉，万科正在发起一场岗位改革来营造全员危机意识。知情人士称，在地方公司，万科中基层员工被要求完成一次下岗再上岗，竞争上岗失败便离岗。

最先动作的是万科南方区域。具体流程如下：各城市公司的员工被就地免职后，岗位开放出去，在全公司内竞聘上岗。但是，部门总经理级别及以上人员除外。

华夏幸福曾经在公司内部发起一场“起立坐下”运动，但是，它主要涉及地产开发的区域管理层。而万科此次岗位改革主要针对中基层员工，相当于一次万科版的“起立坐下”，员工起立让出位置，再依据能力坐下。

二者的意图也很可能不同。华夏幸福是通过加强内部竞争，动员区域管理层打破区域界线，带队抢夺土地资源，竞争上岗，比赛地产开发能力。而万科这次的岗位竞争，更聚焦在激发中基层能动性，增加岗位流动性上。

万科多年的学习榜样华为，也曾在2007年向工作年限在8年以上的员工发出通知，每人需要向公司提交一份1000字以上的辞职书，在原有工龄清零后再“竞聘上岗”，与公司签订新的劳动合同。华为还多次发起“到一线去、到艰苦地方去”的运动，迫使总部员工或高级别员工奔赴一线。华为以此保持公司的“狼性”和“奋斗者为本”。

据记者了解，从去年至今，深圳万科已经在工程部、成本部等部门对此做试点。到今年上半年，“起立坐下”运动蔓延到设计部和营销部。

其中，除深圳万科营销部总经理及以上管理层外，营销部人员被就地免职，重新竞争上岗。一些无项目可做的营销人员已经离职，也有人因此获得晋升。

员工被免职后，能够决定他们就业命运的是评审会。据了解，万科一个城市公司的评审会由该公司管理层与相应部门总经理组成。

在深圳万科，评审会成员一人一票。其中，南方区域CEO张纪文对中基层的位置上下、人员去留有一票否决权。

这一轮下岗再上岗，大概率将在万科南方区域全员推广。

据多位万科中层人士称，这一做法得到了万科高层的认可，不排除未来将在万科其他区域推行的可能性。但前提是，这个动作并没有标准模板，各区域会根据自身特点，做个性化调整。

在王海武担任区首的万科中西部区域，“重新竞聘，能上能下”运动也在酝酿中，内部计划倾向于在今年年底完成，目标是适应公司未来的业务转型。目前，万科正在各区域强调创新业务布局的重要性。

这次“起立坐下”运动也是一把双刃剑。

全员下课后，万科可能因此建立新的游戏规则和晋升机制，它打破了过去万科员工晋升缓慢的节奏，初衷是提拔能人，规避人浮于事，也防止地方的人员构成固化。对万科来说，中基层的优胜劣汰，还有助于降低运营成本。

“内部倡导的是，你如果觉得自己很牛，就可以去竞争你的领导的岗位，去打开一个上升通道。”一位万科中层人士说。

但硬币也有另一面。由于薪酬水平在行业中竞争力有限，万科的中基层员工出走现象还在继续。“起立坐下”给一些员工开放了晋升空间，但也加速了一些人的离开。记者获悉，目前，万科正在内部酝酿新一轮薪酬改革。

和所有大公司一样，5000多亿销售规模的万科也很难从根本上避免官僚化与大公司病。在激活人员能动性上，“起立坐下”的岗位改革虽然增加了中基层人员之间的竞争力度，但决定人员向上走还是向下走的评判依据，在业绩之外，管理层的意愿仍占相当权重。

万科版“起立坐下”运动通过“起立”打开了职位流动性的口子，增加了员工的危机感，但如何“坐下”，评判机制与规则目前尚未明确。



海航集团董事长王健 意外离世

7月4日，海航集团有限公司在官方网站发布讣告称，海航集团联合创始人、董事长王健在法国公务考察时意外跌落导致重伤，经抢救无效，于当地时间2018年7月3日去世，享年57岁。

海航集团官网资料显示，王健生于1961年12月15日，天津人，1983年毕业于中国民航大学（原中国民航学院）经营管理专业，获经济管理系航空经营管理专业学士学位。1995年获得荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士学位。王健从1983年开始扎根于航空规划领域，积累了经济管理、民航管理、国际谈判、境外经济关系等多方面经验。王健现任海航集团有限公司董事局董事长，曾任海航集团首席执行官与副董事长。

据了解，王健离世后，所持股份或将全部捐赠给慈航公益基金会。去年7月，海航集团曾向所有员工披露集团股权结构详情，包括自然人持股名单、持股比例、捐赠理念、捐赠计划等。其中陈峰与王健均持股14.98%。值得一提的是，基于海航集团股东的个人承诺，在离职或离世时将向基金会捐赠其所有股份，随着基金会在海航集团的持股比例继续增加，海航集团最终将由慈善机构持有。

王健作为海航集团的领导核心，参与了海航历史上的诸多重大决策和转型。据《海航的神秘密码》系列丛书描述，王健早在2008年提出海航全面战略转型。并在之后的三年中，主持召开了7次“应对市场环境变化，加大管理构架调整”专题会议，力促海航进行“人员转型”“企业转型”“瘦身健身”三大转型。经过三年大刀阔斧地转型，截至2010年年底，海航集团实现收入925亿元、资产3448亿元、飞机290架、运输旅客3222万人次。

目前，海航集团已成立“王健董事长治丧委员会”处理善后相关事宜。而海航系公司官网已全部变成黑白页面，以示哀悼。

综合《财经》、澎湃新闻、新华社