

企业并购 “HR”大有作为

并购挑战多多,失败者无数。并购并不是老板们自己的事,HR 已经成为了关系并购成败的重要因素。那么,HR 总监究竟要做好什么准备,如何发挥其重要职责,为并购创造价值?

不要交易完成才想起 HR

有这样一例子,一位资深人力资源主管说,他们公司去年与一家国外公司设立了合资公司,人力资源并没有在尽职调查阶段介入。合资公司成立后,人力资源主管入场,才赫然发现最为关键的高管任命和待遇问题原来并没有在技术上得到圆满的处理,使得后期的人员管理问题变得异常复杂,大大增加了人力资源成本,降低了合资公司的运营效率。

调查发现,87%的公司对人的问题不够重视或不能优先考虑是并购在很大程度上无法达成目标的重要因素。在这一调研里,平均而言,受访者



投入了 10%的管理时间在人力资源问题的尽职调查上,相比之下,在财务、法律、业务上的时间投入分别是 30%、20%和 20%。

便在亚洲的日本、韩国、中国也有不同的含义。个人主义在不同文化里也有截然不同的褒贬意味。

人力资源要触及的对企业运营有

HR 必须尽早介入尽职调查

每一个国家甚至地域都因特定的环境有其人力资源实践的常规,而恰恰这些在外人看来可能就成了“特殊做法”。比如日本和欧洲在高管薪酬理念上就有和北美公司相当不同的做法。等级制度、按资排辈即

影响的人的因素是非常复杂的,这使得在实施跨国并购中成功管理收购方的“人”的问题几乎无规律可循。唯有事先准备好粮草,采取多听、多看、多学习的态度,抛弃偏见和傲慢,才有可能全面客观地了解到需要了解的东西,而不是取得自己事先假设可能看到的东西。

“尽职调查”哪些问题?

假如人力资源被赋予了充分的责任来全程参与并购,那人力资源部门的尽职调查究竟要做什么呢?

第一,有无基于人力资源调查所发现的交易不该进行的重大风险?比如,如果中国公司对美国通用汽车进行股权收购,那么通用庞大的退休养老责任方面的财务风险就极有可能是交易不能进行的首要人力资源风险。

第二,有哪些因素是要通过谈判在购买协议书中进行调整的?很多情

况下,对目标公司的尽职调查会发现一些在初级调查中没能发现的问题,比如在中国,就经常有目标公司在社保等方面没能对所有员工按规定进行全部或全额的缴纳。这样的情形下,收购公司必须测算,合规后的社保等福利、税收等新的人力资源成本会提高到什么水平。

第三,通过尽职调查,尽早制定相应的整合规划,这些方案往往会与收购方的薪酬理念、体系、水平相对接。又比如,并购企业的关键人才将来是否要留用?如何评选?如何留住?组织结构如何调整?绩效、薪酬理念和实际是什么?人才是如何培养的?并购方要获取的核心能力在多大程度上体现在目标公司的人才和人力资源管理上等等。

总而言之,人力资源尽职调查的成果和好坏会直接影响交易本身,尤其是日后的整合工作。

(据《哈佛商业评论》)

本田佛山工厂：工会不被信任很尴尬

本田(HONDA)佛山零部件工厂的工人罢工仍在继续,近日,本田要求旗下一家中国工厂的工人承诺不再参与今后的劳工行动。分发给佛山本田汽车零部件制造有限公司工人的“承诺书”中写道,他们“将绝不领导、组织、参与怠工、停工、罢工”。

“没有人会签字的。”一位工人在距离变速器厂约 10 公里的该厂住宿区中说。他和其他工人要么将未签名的“承诺书”弃之一边,要么在上面胡乱涂鸦。他们的班次已经暂停,目前工人代表、本田和政府调解员之间的谈判仍在进行。所有接受媒体采访的员工都要求匿名。

在此过程中,工会的角色有点尴尬。“工会领导人毫无用处,站在工厂管理方一边。”另一位员工说。本田工人独立组织起来的能力,以及他们对一家大型跨国公司整个中国业务的影响,使他们的行动有别于经常发生的其他多起劳资纠纷,这是本田的工人自发组织成功罢工的典型,工人们对于工会有明显的的不信任。

(中国经营网)

广东东莞台企 开招心理咨询师

受富士康员工跳楼事件影响,广东东莞的台资企业招聘心理咨询师以应对。企业人士表示,看到富士康事件发生后,觉得对员工的心理辅导也非常重要。

在智通人才市场举行的专场招聘会现场,记者发现,石碣的台达电子和寮步的博励图鞋业两家公司提出招聘心理咨询师。台达电子现场负责招聘的郭先生告诉记者,台达此次招聘一名心理咨询师,“只要女生,而且有一定的心理辅导工作经验”。

郭先生表示,台达早在 8 年前开始做员工心理咨询,目前该公司 3.1 万名工人中配有四名心理咨询师,此次招聘的是第五名,月薪 3000-4000 元。

另一家博励图鞋业的招聘现场负责人韦先生说,“看到富士康事件后,公司觉得对员工的心理辅导也非常重要,所以专设了这样一个岗位。”

对于心理咨询师的薪酬,博励图韦先生的回应是:“高过一线普通工人的 2000 元人民币,每周工作 5 天,每天 8 小时。”

(李映民 徐德昭)

职场进步 四忌讳

觉得把份内工作做好就够了

如果你觉得把份内工作做好就够了,那你就错了!工作能力、效率、可信赖的程度,甚至你的学历,都不会是单一指标,也不会是最重要的。无论你是老师、护士、会计或秘书,工作环境本身是人组成,每人有每人关心的事务与优先顺序,学习如何调节与上司或同事之间的重心,这就是所谓的公司政治。不管你如何愤愤不平,你在这公司的前途,从如何面对小争执角到摆放文具,到大事情像这个月谁多休几天假都有影响。

你不理会谣言

很多事情的迹象从谣言开始,山雨欲来前的风向征兆,即使谣言的细节都不对,但是无风起浪,你可以推测出些端倪。譬如说,有人看到最近你们公司的敌手与总经理开会,一个人说不算,至少等到有三个人都知道这件事再说,如果你急着传话,告诉你的人知道你传出去的,下次你就不会听到消息了。然而有时你也得加入小道消息,一副没有兴趣的脸也会让人以后传播时略过你。大原则就是,你有趣听,但不要让大家都公推你是广播电台。

认为同事可以是患难知己

错了!几个月下来,小玲对你的家务事清清楚楚,她听到你妈妈在电话上唠叨,知道你叫男朋友的昵称,连你的生理周期她都晓得,再加上你们形影不离,吃中饭时通常是你倾吐心事的时候。这一切让你觉得交到这么贴心的朋友真好。

但是如果三个月后,你升官加薪,而小玲没有,更巧的是,你成为她的上司。这时,你想,身为你的好朋友,她应该会替你感到高兴吧,希望如此。但是,权力与金钱常常会改变许多人的想法,尤其是关系到一个人的前途时。如果小玲不再是你的朋友,你这时可能会开始担心你以前透露的所有秘密。当然,最不幸的结果是演变成莱文斯基与琳达崔普,你的交谈被记录下来……

忽略轻视你的敌人

大部分人认为朋友给我们最大支持,敌人企图伤害我们,捏造莫须有,不去理会他。事实上,朋友,说好听给你听,保护你,你的笑话即使难听他们也会说好笑。相反地,你的敌人恨不得抓到你的小辫子,你一出错,他们马上指责,不会保留,他们攻击你最脆弱的地方。所以正视敌人着眼处,这个好机会让你可重新修补盔甲,弥补缺点,下次他们再来,你已经气定神闲,准备好了。

(吴明)

孔子的智慧：领导要如何当才称职

孔子的一位朋友要出任地方行政长官了,跑来问孔子:“孔子啊孔子,你是一位智者啊,你说我这个地方行政长官该怎么当啊?”孔子说,老朋友啊,搞管理很容易,也很不容易,我呢只能告诉你九个字:“先有司,赦小过,举贤才。”

什么叫先有司呢?

先有司,用今天的话来说,就是首先自己要做好表率。我想啊,自己做好表率起码有两个意思:第一是自己要出色地、专业地完成自己的本职工作;第二是要在工作状态和职业精神上给下属带一个好的头。这也是做管理工作的基本要求。

哪个下属会忠诚地追随一个不能胜任自己工作、不能树立表率作用的领导呢?所以,孔子说的“先有司”,是做好管理工作的第一要义。

我们经常会遇到一些管理者,他们抱怨自己的同事和下属不能胜

任自己的工作,或者不能在工作上无法做到全力以赴、精益求精。但是,他们自己有没有想过,他们自己有没有为他们的下属做好一个好榜样?

一定意义上讲,有什么样的领导者就有什么样的下属,有什么样的老板就有什么样的员工,有什么样的管理者就有什么样的下属。所以,如果你的管理工作遇到了问题,你首先要想一想:自己做得怎样?

什么叫赦小过呢?

孔子说的意思是:金无足赤,人无完人,选用人才要看大局,如果一个人总体上能够胜任你所给他安排的工作职位,那么在工作的非关键细节和其他方面,就应该宽容一些。管理者要做到张弛有度,该严的地方要严格,该宽松的地方要宽松。

很多管理者,特别是刚刚出道、本身学历又很高、做事情求完美的管理者,非常容易犯的管理错

误就是对入比较挑剔,眼睛里容不得沙子,甚至苛刻到完全以自己的行为标准和价值判断来要求自己的下属。这样,容易在管理者和被管理者之间,工作团队内部制造紧张管理,最后不可避免地影响到团队的战斗力。

我认识好几个曾经跟昔日好友共同合伙创业的年轻管理者,他们最重要的一条教训就是:他们团队当中的主要管理者不能做到“赦小过”,以致影响大家的关系,最后到了难以一起共事的程度。

管理是一门平衡的艺术,谁不能宽容别人,也就不能管理别人和领导别人。在重视人际关系和人情面子的中国,掌握这种平衡的艺术,尤为重要。

什么是举贤才?

大家都明白,就是要重用贤人。按照现代管理学的说法,贤人至少应该有两个标准,第一是有能

致命的。

“适合”最重要

无论决策层抑或核心人才,都必须符合企业的发展需求,认同企业发展理念。大型企业,都经历过从小到大的发展历程。也许会让人觉得每个阶段他们都会“幸运”地获得至上管理层下到员工的支持。仔细研究就不难发现,之所以会有优秀的成绩,并不是优秀的人才都“恰好”被企业招募,秘诀在于选人自始至终都在以符合公司发展为出发点。

科学方法选对适合人才

良好的“人才观”不仅关系到组织发展员工的重要性,还需要科学的招聘方法相辅助。简单依靠简历与面试结合,很难在短时间里发现应聘者的职业潜能、岗位能力等潜在特征,而这也是影响中小企业面试效果的主要原因。目前成熟企业的做法是以考试的方式,将企业所需要的技术能力、个性特征、基本工作能力做以综合测评,从而达到对应聘者全方位的考察。并以此为据,对应聘者进行针对性的面试,从而达到精准选才的效果。

(哈佛管理评论)

段冬谈创新型企业 HR 管理：在做的过程中总结经验

段冬对自己的职业定位是:人力资源领域的职业经理人。其职业生涯都是人力资源:1994 年加入处于筹备阶段的家乐福,从头开始搭建和完善人力资源管理平台;2002 年进入新浪网,担任人力资源总监;目前任职新锐企业——北京红孩子信息技术有限公司副总裁、HR 总监。

绩效导向 以人为本

红孩子是一个创新型企业,作为它的 HR 总监,段冬认为创新型企业市场的变化很多,没有成功的可参照模式,需要根据市场的变化和客户需求变化随时调整策略,所以创新型企业管理上最大的特点是应变能力。创新型企业往往会鼓励员工去尝试、去做,在做的过程中总结经验,不断规划,从而形成可以实施的,可以固化下来并创造价值的新的商业模式。

在段冬看来,创新型企业 HR

管理关键在两点:一是以绩效为导向,二是以人才为本。绩效导向是指在创新型企业里,人力资源要承担战略合作伙伴的角色,为实现公司的战略提供人才并提升组织能力。HR 要与业务部门主管和老板建立有效的沟通,因为绩效考核与评估是大家共同关心的话题。

HR 面对的企业内部客户是员工,这包括三个方面,一是劳资关系,二是员工关系,将员工的工作和生活融于一体;三是雇主品牌,比如公司鼓励创新、尊重个人等,使员工获得成就感,从物质到精神层面满足员工的需求。HR 最大的挑战就是需要不断学习,了解不同阶段的人的行为表现是什么。比如,对于 80 后,大家褒贬不一,我觉得我们需要用新的眼光去看待他们,他们有创意,有激情,不守旧,愿意去尝试新的东西,他们承受压力的能力并不弱,只有挖掘出他们的优势,将团队的目标与个人的期望结合起来,才能达成团队的目标。

背景链接

作为家庭购物服务持续领跑者,红孩子致力于通过目录和互联网为用户提供方便快捷的购物方式和价廉物美的产品。目前已经拥有婴儿用品、化妆品、健康产品、自选礼品四条产品线,全国 800 名员工,45 万活跃会员。2005 年接受了首笔风险投资,由美国著名风险投资公司 NEA 和 Northern Light 和红孩子出资共同成立红孩子(开曼)控股公司,注册资本金 500 万美元,沃尔玛全球高级副总裁任红孩子独立董事。并于 2006 年 9 月红孩子成功进行第二轮融资。目前公司拥有北京、天津、沈阳、上海、南京、武汉、大连、无锡、苏州、杭州、广州、成都十二家分支机构。

不断挖掘的价值观

段冬同时指出创新型企业的短处:往往在愿景和远见上不够成熟,不会像传统企业一样有远见。

比如新浪,它最早的口号是“新浪,世界在你眼中”,意思是希望通过新浪这个窗口看到全世界,但是这个 slogan(广告语)并不能给公司带来实质的改变。到了 2001 年,由于互联网泡沫的出现,它将口号改为“新浪奔腾不息”。在 2003 年以后,它的 slogan 改为“新浪,一切由你开始”。到了这个阶段,公司的愿景、价值观与公司文化才清晰地定义下来。即把客户满意、客户需求当做企业发展的动力和目标。这就与传统行业有了相似之处。

不管是创新型企业还是传统企业,最后都是殊途同归,他们的价值观都是把客户的需求当成最后追求的目标。在这种情况下,创新型企业

最难定位的是它存在的原因,企业的价值观是什么。比如新浪的价值观:以客为尊,突破创新,永续经营和回馈社会。而家乐福的价值观里则没有创新这一项,它是一个百年老店,不需要新的商业模式。这就是企业价值观的区别,而不同的价值观也就会吸引不同的人才,也才能保证员工朝着公司的目标去努力。这就需要时间去不断地挖掘公司的价值观、公司的企业文化到底是什么,而这一点对于创新型企业来讲是比较难的。

创新型企业,往往是老板的风格决定了公司的价值观。HR 在这个过程中则起到帮助公司了解员工价值取向的作用,尤其是了解公司高层员工是否在日常工作中展现出与公司价值相一致的职业化素质。同时,考察老板的价值观是否影响公司未来的战略,老板是否时刻提醒员工团队的目标与公司的价值观相一致。

(肖荷)