

郭台铭处理风暴慢了半拍

最新一期《彭博商业周刊》的封面故事聚焦富士康创办人郭台铭,对他面对员工自杀事件的危机处理进行了报道。

35年来首次聘请公关

富士康聘请某公关公司协助规划正式的公关策略,这是鸿海集团成立逾 35 年来的创举。该公关的计划之一,就是同意《彭博商业周刊》的采访请求,首度开放媒体深入富士康的厂房、员工宿舍、安全网作业、甚至郭台铭本人。

访谈地点在龙华,进大门好像是要入境检查一样,有七道像收费站一样的岗哨和身穿制服的警卫。园区虽然景观单调,只讲实用,生活设施却是应有尽有,快餐店、取款机、奥运规格的游泳池、大型的LED 公告版放映着动画,还有一间书店,店里可看到《哈佛商业评论》中文版。

“我为这次访问昨晚 11 点睡了。”郭台铭聊起自己时说,几个月没打高尔夫球了,为保持体力,他早晨作伏地挺身,腾出时间来思考“五年计划”。

为社会和员工工作

和富士康做生意的多是重视形象的公司,如 IBM、思科(Cisco)、微软、诺基亚、索尼、惠普、苹果。富士康对此事的应变处理是缓慢而笨拙的。郭台铭承认他没有第一时间掌握自杀的严重性。

他说:“我要向各位坦白,发生第一、二、三起(自杀事件)时,我还不认为这是严重问题。现在我觉得我有责任,但当时我不认为我该负全部责任。”第五起自杀案在 3 月发生后,郭台铭表示,他决定作些调整。

直到 5 月底,富士康第九名员工跳楼身亡后,富士康才开始全面警戒,在员工宿舍拉起安全网,并成立 24 小时咨询中心。管理层对深圳员工月薪加薪 30%至人民币 1200 元(176 美元),并承诺 10 月还要加薪。

据该报道所称,富士康如今是中国大陆最大的出口商,其创办人成为台湾首富,据福布斯估计个人财富有 59 亿美元。郭台铭说,他无法证实这个数字,也没算过。“有一个人在帮我管这个。”他用上世纪 80 年代游历美国时养成的带浓厚口音的英语说:“每年他会呈给我一张报告说有多少。对我来说,我对自己有多少钱没兴趣。我不在乎,我现在不是替钱工作,我是为社会工作,为我的员工工作。”

(魏 铭)

策划词：

企业 HR 管理水平直接影响着企业商业模式的优化与推进,因此,企业人力资源部门的工作人员怎样实现自我价值、提升自身素质,从而走向高端?这也是一个企业 HR 策略范畴的问题。资深 HR 狼之言先生结合自己的实践经验和他人的理论依据,形成了自己的一套成长理论。他认为,走向高端 HR 之路,就是参与企业经营的过程,展示了一个高端 HR 的成长历程。很有借鉴意义。

——编者

□ 狼之言

做企业“经营者”角色的HR

在中人网 8 月底举办的“HR3000 强人才发展论坛”——胜任素质模型专场中,平安集团高鹏先生的发言多次提到人力资源与经营问题。他说:“用人力资源的工具来解决经营问题,解决企业的经营问题;用人力资源的理念和视角解读企业经营;人力资源在平安集团层面已成为非常重要的经营驱动器;老板对我们的要求是做人力资源的经营等等。”

前几天与壳牌(中国)的徐颖女士沟通,她也特别强调 HR 从业者必须要对企业的经营问题保持十分的关注,并参与进去,才能真正成为企业发展的助推器。因为企业的商业模式直接关系到 HR 管理的很多方面,企业 HR 管理水平也直接影响着企业商业模式的优化与推进。

在现代人力资源管理的理念和实践在我国扎根的十余年来,不自觉间,大家开始将人力资源管理的水平和参与企业经营管理的深度要求提上了日程。我想,这也是在“HR3000 强”论坛中很多人提出的企业中 HR 话语权问题的诉求与解决之道。同时,从 HR 从业者个人来说,也是职业发展走向高端所必须迈上的一个台阶——做企业“经营者”角色的 HR。

走向高端 HR 之路——让自己成为企业的经营者

HR 管理者不能忽视人的重要性

在经营中,最基本的企业资源是“人”、“财”、“物”,人还被放在了第一资源的位置,作为 HR 管理者,怎么能忽视这其中的重要性呢,而我们常常自己忽视了,也在自己忽视的过程中,被公司忽视了。参与到企业的战略性规划和部署中去,参与到企业的愿景目标和方针的战略层次活动中去,也成为解决企业发展方向,发展战略问题的参与者,从而 HR 的管理也具备了全局性与长远性。

也许有朋友会说:我只是个小小的 HR 助理、人事专员,在企业里根本就没有发言的机会;也许一些朋友会说,我们企业的战略问题都是老总和副总几个人拍脑袋出来的,我们这些 HR 主管经理们就是执行层面的;也许还有一些朋友会说,我们也参与到企业的战略制定中,但基本上都是装点性的角色,主要还是围绕营销……

我想分享一下自己作为人事助理时参与企业经营战略活动中的体会和



从门店店长到 HR 经理

在笔者曾服务的两家公司中,开始是在上海一家知名餐饮连锁企业,大学毕业后,在做公司 HR 助理前,我深入到 100 余家门店中最忙碌、营业额最高的一家门店锻炼了三个月,其中一个月后便作为店长,带着兄弟们拼过了一个繁忙的暑期,做出了历史上最高的业绩。最关键的是,在这个阶段了解了公司的运营情况、业务模式、人才结构、发展战略、人才复制机制。

随后调入公司 HR 部门,做人事助理,除了学习基本 HR 工作内容的操作,能够结合门店的经营情况,在公司的 HR 管理中,提出了很多细小而有操作性的解决方案,即保障总部政策的落

实,也让基层忙碌的业务人员感觉舒服。同时,在日常工作中,也主动做了一系列数据的统计与分析,形成了《员工入职离职季节性周期表》、《实现快速发展的人才复制性计划》等,虽然自己只是 HR 助理,这种思维对我理解公司、进行任何制度和实施新经营思路具有极其重要的帮助。当然所形成的这些内容,也是由于视野与格局的局限只能作为公司战略制定的参考。正是这种思维和平时表现出来的工作作风,让我有机会列席参加公司制定年度战略计划一昼夜的会议,虽然主要做一些服务、数据提供、模拟推演的工作,但这个过程,却让我在工作半年后便有了参与公司战略制定的机会,而受益匪浅。

这种参与公司经营的主动思维,我自认为对自己的职业发展极其重要,也是能够在一年内,快速从助理到专员再到主管的成长之路。在第二家服务企业做 HR 经理的时候,也同样以此为指导,成为公司制定重要战略的参与者,公司经营的参与者。

总结

- (1)不管任何层次的 HR 从业者,在思维上要有企业经营者的意识;
 - (2)在日常工作中,践行、思考、总结并提炼工作中共性的问题,围绕公司发展的方向,不断提出优化解决方案;
 - (3)格局上放宽,心态上平和,行动上踏实。
- (作者为资深人力资源管理者)

(紧接 A1 版)

温家宝出席论坛谈收入分配改革

中国政府如何看待劳动力成本上升和竞争力这两者之间的关系?

温家宝说,首先,中国相当一部分劳动力成本比较低,需要合理地上涨。今年上半年,有 23 个省的最低工资增长了接近 25%。但是我们必须懂得两个问题:第一,中国目前的主要矛盾还是就业压力。我们有 1500 万农民工需要进城务工,有 2400 万常年城市待业人员。因此,就广大就业人员来讲,首先是工作,有了就业才会有工资。因此,工资的增长要保持在合理的幅度,使我们的产业具有竞争力和吸纳就业的能力。

第二,我们必须懂得劳动工资的增长要与劳动生产率的提高相一致。产品增加值的增加和劳动生产率的提高才是工人工资增长的基础。我们要讲清楚这个道理,在社会形成和谐的劳动关系。

(新华网)

[紧接 A1 版]

创业板高管离职潮悄然来临

而且,有了丰厚的资金之后,还可以开始自己的创业之路。需要指出的是,在上述 13 位高管中,鲜有在离职之时承诺将股份限售期自动延长,这也从另一个侧面显示了其套现想法的存在。

实际上,在中小板个股当中,高管离职后加速减持的例子早已存在。延华智能副董事长兼董事胡美珍在 2008 年 6 月辞去职务后便开始大肆减持,在一年多的时间中,将手中 1074 万股抛售一空。另外,如万马电缆、桂林三金等中小板新股以及创业板中的大禹节水、南风股份、超图软件等公司也在近期遭遇了高管的抛售,再次增加了各界关于离职高管减持的担忧。

(文 彬)

“乡村基”3000 万感谢出走元老

5000 万期权给员工当红包

□ 陈 颖

重庆快餐连锁企业乡村基,赴美国纽约证交所上市。正无限接近华尔街的重庆妹李红,她靠什么取得成功?又凭借什么让“重庆味道”受到了全球资本的青睐?随着纽约证交所 F-1 文件更多信息披露,记者发现低调而神秘的李红,有着自己特有的用人之道,当一起创业打天下的公司元老准备自立门户时,李红拿出超过 3000 万人民币奖励他们;为了留住核心人员,其董事会拿出高达 772 万股普通股期权进行奖励。已将中式快餐做到年 5 亿销售的乡村基,用自己的行动,践行证明着《天下无贼》中一句经典的台词:“21 世纪什么最贵?人才。”

3000 万释创业元老兵权

和很多企业管理者一样,乡村基的创始人李红,曾经也经历了企业创办元老准备“单飞”的困境。据公告披露的相关财务数据显示,生意一向火火的乡村基,07 年出现了 3300 多万的亏损,亏损的背后则是李红为了表彰两位创业元老,“杯酒释兵权”的故事。

相关资料披露,2007 年,两位和李红一起创业的乡村基元老级人物,准备离职单飞,出于对员工的感谢,李红拿出 500 万美元,合计人民币超过 3000 万,对两位员工表示感谢,同时签订了两位元老不再涉足中餐连锁行业这样一份协议,解除这两位昔日创业伙伴的“兵权”。

除了对“元老”的厚爱,公告披露乡村基为了留住核心人员,在 2009 年 12 月,由其董事会批准,拿出高达 772 万股普通股期权,对员工进行额外奖励。以最低的 1 美元



行权价计算,这 772 万股普通股期权,约合人民币 5000 万元左右。

此外,行政人员每个人拥有低于 1%的流通在外普通股股票期权,共计可购买 724000 股普通股。

截至招股说明书公告日,已授出 3966300 股普通股和 633000 股限制性股份。

李红夫妇控股乡村基 66%

☞ 用人之道 | Yongren Zhidao

解密跨国公司高管退休计划 注重薪酬绝对值

海外退休高管的薪酬福利情况是怎样的?他们也面临着“人走茶凉”,晚景尴尬的局面吗?

实际上,在职期间给予科学的激励、退休后保证精神物质双无忧,这样的思路,帮助那些最好跨国公司实现了高管的有效激励。

注重高管薪酬绝对值

美国罗格斯大学管理与劳动关系学院教授刘明巍在接受记者采访时表示:“欧美的大公司为了吸引和挽留顶尖管理人才,为了更好地激励他们,公司不仅注重高级管理人员薪酬的绝对值,而且在薪酬计划的激励性和多样性方面也下了很多功夫。”

刘明巍在康奈尔大学获得劳动关系与人力资源管理博士学位,并在国际劳工组织担任项目顾问。他介绍说,在美国,大公司 CEO 或高管的薪酬通常包括四个基本部分:基本工资,与当年公司绩效相联系的年终

奖、股票期权,和长期激励计划(包括带有附加条件的股票计划和与中长期绩效相联系的奖金)。

基本工资和年终奖都属于短期激励措施,而为了使公司高管真正从股东和长期的角度提升公司价值,长期激励就显得尤为重要。长期激励效果最显著、使用最广泛的还是股权激励计划。

和国内最大的区别是,海外高管对本企业持有股票,而且是长期持有,这起到了长期激励和保障的作用。高管在获取这部分股票时,一般而言价格较低,是薪酬的重要组成部分。

根据 AFL-CIO 研究分析报告,美国大企业的 CEO 在 2009 年平均薪酬为 925 万美元,而其中股票报酬和期权报酬就分别有 263 万美元和 228 万美元。

激励多样化



除了极具吸引力的薪酬绝对值之外,在福利上,大公司 CEO 或高管一般享有优质的医疗保险和人寿保险,很多大公司还提供一些额外福利,如提供公司的汽车或直升机、住房补贴、俱乐部会员资格、学费报销等。另外还有一些大公司为高管提供灵活性的工作安排,如灵活的工作时间、地点和度假安排等。

实际上,海外公司还有一个专门为高管提供的薪酬保护计划。这个薪酬保护计划也叫“金降落伞”,即高管因公司发生所有权变化或其他原因

导致雇佣合同终止时能获得一笔不菲的补偿,包括解雇费、奖金、股票期权等。例如之前澳洲 MFS 公司在倒闭的几个月前支付了高管数百万澳元的业绩奖金。

对于这一保护计划,人力资源管理咨询公司任仕达(中国)市场总监朱宁将之归纳为“消除后顾之忧”原理,他在接受采访时表示:“海外公司的薪酬体系在物质上采取长短期结合的形式,覆盖在职、离职、退休不同情况下的薪酬福利保障计划,让高管没有后顾之忧。”

退休养老坚实保障

公司在高管任职期间有效地激励他们更好地管理经营公司,但是这些高管退休之后,公司又要如何保障他们在精神和物质生活上的无忧无虑?

首先在物质上,刘明巍介绍说,大公司的 CEO 或高管除了享有公司

一般员工享受的退休计划外,还享有丰厚的经理人员补充退休计划。这些补充退休计划使高管在退休后能获得高达他们退休前一年 60%的薪水加奖金,并还可能考虑到他们以前获得的股票和股票期权而增加相应的退休金。这样,大公司的高管们经常可以领到上百万美元甚至更多的退休金。

高管们退休后,在待遇上持续享受健康保险、体检和医疗福利,交通便利(专车甚至专机),保安人员和护理人员等。精神上,公司一般会邀请退休高管加入公司设立的基金会、慈善项目、研究会或相关团体。有些高管在退休后会直接担任公司的高级顾问。

另外为了保证公司有足够的资金支付高管未来的养老金,很多大公司专门设立一个高管养老金的信托基金账户。这样,即使公司以后亏损甚至破产,高管的养老金也不受影响。

(一 财)