

制造企业钟情跨界人才

一听到制造业这个词，很多人想到的就是“苦力”、“技工”之类的形象。然而随着全球制造业格局面临重大调整，新一代信息技术与制造业深度融合，制造产业正在发生变革，形成新的生产方式、商业模式和经济增长点。日前，领英中国发布《中国制造人才白皮书》，对我国制造业六大类行业中人才的分布情况、人才储备与流动情况进行了全面分析，涉及机械与自动化、国防与交通运输设备制造、信息技术、新兴医疗制造、新材料制造、能源与环保等行业。新背景下，制造行业对哪类人才最青睐？又有哪些新兴制造业是就业者心目中的“高大上”呢？

人才状况 医疗制造业 高学历者多

报告显示，从教育背景上来看，六大行业人才在学历分布上存在较大差距，其中拥有本科学历最多的是机械与自动化人才，占该行业人才总数的 67.6%。相较于其他五个行业，新兴医疗制造业拥有博士学历人才最多，占比 19.5%，而机械与自动化行业人才中只有 3.1%拥有博士学历，占比最低。新兴医疗行业涵盖了生物技术、医疗设备制造、制药等领域，对人才的学历水平和专业知识素养普遍要求较高。除此之外，国防与交通运输设备制造行业 MBA 的比例显著高于其他行业，这主要是由于当前我国汽车行业正处于飞速发展和战略转型中，尤其需要具备较强战略意识和管理能力的人才，引领企业在复杂环境中做出快速准确的战略决策。

流动状况 新材料人才 跳槽速度慢

领英此前发布的《中国职场跳槽报告》中显示，制造业人才相对互联网和商业服务等行业来说，平均在职时间相对较长。此次发布的《制造业人才报告》显示，制造业六大重点行业的人才平均在职时间为 31.3 个月，其中信息技术人才平均在职时间为 29.7 个月，在六大行业中人才跳槽最快。新材料制造业人才

跳槽速度最慢，平均在职时间为 33.3 个月。从职能分布上来看，在六大行业中，销售与工程类职能的流动率排名较高，这与职能的分布比例有一定的相关性。

值得注意的是，在新兴医疗制造人才的职能流动率排名中，研究型人才流动率排名第二，可见该行业对研究人才的争夺之激烈。另外，虽然相较其他行业，制造业人才流动情况比较稳定，但拥有 10 年以上经验的资深人才流失现象却较为明显。六大主要行业中，10 年以上资深人才离开制造业跳槽到其他行业的比率平均超过了 40%。

需求状况 制造业企业 青睐跨界者

当新一代信息技术与制造业深度融合，以高科技行业人才为代表的跨界人才开始越来越多的受到制造业企业的青睐。领英报告中也分析了制造业六大重点行业与其他行业领域之间的跨行业人才流动情况，但其中仅有机械与自动化行业在吸引跨行业人才方面比较明显，2015 年流入该行业的人才中有 76.6%来自于制造业以外的其他行业，但其余五个行业在这个指标上的占比都低于 40%。在当前制造业转型升级的重要阶段，我国需要大量的机械设计制造及自动化专业的应用型高级工程技术人才，尤其是既能利用计算机进行机械产品的辅助设计，又能应用数控技术进行制造的综合类高技能人才，这或许是机械与自动化行业最需要跨界人才的原因之一。

企业状况 供需有矛盾 缺乏吸引力

然而，当前制造业对于高科技人才和复合型人才巨大需求是否与制造业对人才的吸引力相匹配呢？在领英 2015 年 10 月发布的《行业人才吸引力指数报告》中显示，制造业中的两大类别——电子行业与重工制造行业对于人才的吸引力指数均小于 1（行业人才吸引力指数小于 1，说明行业人才流入数量低于行业人才流出数量），远低于互联网和金融



行业，这表明制造业人才供需之间还存在一定矛盾。除了薪酬待遇、职业发展机会等因素，雇主所在行业的发展大势也是人才选择一家雇主的重要考虑因素。因此这需要更多企业与行业机构的共同努力，一方面积极打造“中国智造”的形象和光明前景，另一方面，需要企业提升雇主品牌的建设，将企业形象和文化积极地传播出去。

专业状况 工程类专业 需求量最大

对于制造业来说，除了积极吸纳跨界人才，留住资深人才以外，对下一代人才力量的储备和培养也很重要。领英报告也分析了当前我国制造业人才在高校中的储备状况。从当前制造业所需的专业上来看，工程类专业的人才最受青睐，包括电子电气工程、机械工程，以及生物化学工程，其次是计算机科学专业。随着企业越来越多地投资于核心技术的研发，企业对技术类人才的招聘也从单一的以工科为主、重视人才的实操技能，逐渐转为加大对理科的关注、重视人才的基础理论水平。

(张甜 文 / 插图 程思遥)

看山西省属企业怎样发力人才建设

日前，山西省国资委党委下发《关于创新省属企业人才体制机制的意见》。这是山西省国资委从 2014 年起，连续下发的第三个党委 1 号文件。

三个 1 号文件，分别就高技能人才工作、专业技术人才工作和人才体制机制创新提出了意见和要求。三个 1 号文件既是省国资委党委对省属企业人才工作宏观指导的具体体现，也是山西省属企业推进各项人才工作的基本遵循和行动指南。

以师带徒 岗位练兵

在 2014 年 1 号文件通盘布局、超前谋划、综合施策、有序推进的基础上，各山西省属企业借助以师带徒、拜师学艺、技术比武、岗位练兵等活动，涌现出了一批技艺超群、技能娴熟、技术精湛的优秀代表，高技能人才队伍建设呈现了积极发展态势。据初步统计，2015 年省属企业新增高技能人才近 1 万人。

■ 史为建

王小波入职已有一月零 8 天了，早上其部门经理李传世说：“王小波离职了，而且也没写离职书，仅说，我走了，批不批在于你，走不走在乎我，我劝了两句，他说，关你鸟事。随后扬长而去。”

李经理苦笑着：“现在的员工怎都变成这样了，怎么管啊，我作为 80 后，也没这样啊，真不理解……”

我与李经理对望着，摆弄着手中的笔，不由得相对无语，陷入了沉思。

在职场上，辞职是一个现象，本无可厚非，相对于 80 后、70 后来说，90 后的“闪辞”确实是现代职场中的一大风景，90 后已走上职场，作为 HR 是不能回避研究这一现象。

从心理学角度，当一个人有理想和奋斗目标时，一般会为之而努力，但这必须要有一个过程，而且这个过程是非常痛苦的。

作为 90 后，家庭生活条件一般都不错，衣食无忧，走上职场的多为 90——95，中国的父母在育儿女时，多宠爱有加，倾尽全力，就是在这样的温室里走进了职场，职场上，是需要付出的，但 90 后并没有做好付出的准备，企业需要帮助 90 后员工成长，而且这也是为社会创造价值。

对这种现象，作为 HR，如何应对呢？

温馨入职培训，建 HEP 计划

员工的入职培训，不能是“老三样”即：“员工看《员工手册》”、“HR 讲课”、“员工自

山西省各属企业以职业技能提升为核心，以高级技师培养为重点，高技能人才队伍建设第一阶段的多数目标任务顺利完成。同煤集团将技师学院和技术学院优化整合，建成了集教、学、研、练于一体，覆盖煤炭、电力、煤化工、装备制造等专业的高技能人才综合培养基地，促进了技能人才的茁壮成长。

创新思路 细化举措

按照每年引领、主抓一项人才工作的思路和考虑，山西省国资委党委于去年年初以晋国资党发 1 号文件下发了《关于加强省属企业专业技术人才队伍建设的意见》，致力于从顶层设计上推动省属企业人才工作的系统性、持续性建设，涌现出了一批站在科技前沿、具有创新能力的领军人才。截至 2015 年底，山西省属企业专业技术人才总量达到 17.6 万人。

各省属企业在制定实施意见的基础上，创新工作思路，细化工作举措，呈现出了各具

特色、竞相发展的生动局面。阳煤集团成立并依托科学技术协会，对科技人才以及科研、产品、技术进行具体规划和指导，矿井水力压裂技术等多项科技成果获得重大突破。

专项资金 股权激励

2016 年，山西省国资委党委 1 号文件继续发力人才建设。

在人才投入机制上，企业要设立人才专项资金，有条件的要建立人才发展基金，并将其纳入年度预算，足额到位，专款专用，山西省省属重要骨干企业每年不少于 1000 万元，其他企业每年不少于 500 万元，并根据盈利情况逐年保持适度增长。

在人才激励机制上，选择科技创新型企业作为试点，探索对重要科研人员、优秀经营管理人员及其团队实施股权、期权激励和分红奖励，将个人利益与企业长期业绩紧密结合，提高人才工作的积极性和主动性。

(张毅 刘承莉)

90 后闪辞，企业最应检讨

学”。所有这些，都需要变化，如：带员工进行参观公司、才艺大比拼、拓展活动，通过活动再进行分享，分享中进行感悟，悟中思企业文化，寓教于乐、寓思于行。

每一个员工最擅长的是什么？首先作为人力资源部同事是必须要清楚的，同时，要向员工的未来直接主管进行说明，切不可扔在生产线上了一百了，自生自灭，这不是与员工共成长的方法，自不可取，这时 HEP (HELP EMPLOYEE PLAN) 计划就显得愈发必要，员工需要什么？企业需要什么？员工的家庭如何？员工与企业之间的价值取向是否一致？必要时进行家访（可采用电话或实际到员工家庭等方式），与员工家庭成员进行沟通、交流，以获得更多的员工信息，这些信息同员工简历表上的信息将大不一样。

正视 90 后特点，调整制度

笔者认为，90 后是讲道理的一代。有很多“潮”的想法和观点，新词层出不穷等，早已在网络上、荧屏上大放光彩。

我个人喜欢博客也喜欢微博，2008 年初就开始在一些大的网站写博客，自 2010 年下半年开始在新浪玩微博，2005 年开始有写些文章，现在也是有所小成，与不少 80 后、90 后交了朋友，我觉得不是他们难交往，而是我们要与他们共同学习，共同去理解正在不断发展的世界，方能一起发力为社会的进步做点事情。

也正因此，企业的制度在悄无声息地变化着，人员的流动率自然下降，作为管理者，若一味地认为自己是是对的，无异于“武大郎开店”，实际上，事情没有绝对的错或对，只有观点不同之分，谁也不是判官，我们应共同协商，在尊重中理解，在理解中调整不合理的地方。

加大沟通频率，对正频道

沟通是双向的，这已是大道理，谁都懂。但若把握不好，就会沟通失败，正是由于忽视了对方的感受而造成，沟通的频道发生了变化，本来我们早上想听央视 6：30 广播新闻联播，然而，却不调到合适的频道，你不可能听到的，这就是沟通的要件。

90 后的思维活跃，笔者觉得，他们的观点有时很犀利，而为何我们长于他们的人就看不出呢？究其原因，是因为角度不同，但往往我们不能调整角度去尝试从另一角度观察事物，这时得出的结论自有不同，甚至觉得人家的荒唐，我们这时可能在扼杀一个创新主意。

与李经理一起沟通了以上内容，加以整理成文，虽是对 90 后也是初步探讨，但觉这个课题却很有研究的必要，一旦有所得，定将分享，也希望一起让 90 后生活得更开心，工作得更顺利

员工薪酬 “高者不高，低者不低”怎么办？

■ 张登印

拜访客户的时间，听到客户讲到一个词，叫“高者不高，低者不低”，让我觉得印象深刻。其实是说的薪酬的事儿。前一个“高”，指能力水平高，后一个“高”，指薪酬水平高。同样，“低”字的意思亦然。翻译过来就是，能力强的，工资不高，能力弱的，工资不低。之所以成为企业里的一句惯用语，说明“高者不高，低者不低”已经成为急需解决的问题。

好像岁末年初，是企业管理者思考和解决这个问题的高峰期。正常的企业，本来应该多劳多得，能者上，庸者下的，但随着事情的演进，企业里就会出现有“能者”没上，“庸者”没下的情况。有时候这种情况会越来越多，最后积累到管理者无法忍受，成为了管理者天天头疼的问题之一，就像身上长了一个疖子，开始没在意，后来终成祸患，要揭了去。

冰冻三尺，非一日之寒。之所以出现这种情况，是因为我们的管理体系出了点儿问题，要么是我们的干部没有大胆地决策，要么是我们缺少可供决策的机制。如果我们每季度都认真对员工的业绩进行考

山西太谷 推行“政府聘用、企业使用”用人模式

为全面实施“人才强县”战略，2015 年，山西省太谷县创新人才选聘机制，推行“政府聘用、企业使用”的用人机制，解企业用人难题、不断提升中小企业创新发展能力。据了解，太谷县由县委组织部和人社局共同组织，面向社会公开招聘了 45 名铸造、电气、机械、化工、食品、农学、企业管理等企业急需短缺专业人才，纳入全额事业

困境时不用钱激励员工

全球华人总裁卓越行销力暨中国广告媒介行销培训第一人，品牌竞争力暨切割领导力艺术创始人兼总教练彭小东导师在最近的董事长总裁高端课程《财智密码》课程中与大家分享：在目前经济大市场环境不好的情况下，尤其是对于我们很多中小企业领导者来讲，除了公司的利润没有增加没有上升外，其他一切都在涨，尤其是我们的人力资本，员工的薪酬及工资奖金和福利。然而我们很多中小企业老板非常头痛的一件事是，员工不好找不好招更不好留，我们无法否认的是尤其对于基层员工，他们对钱还是很敏感的，那么尤其是在困境时有没有不需要钱的员工激励领导力吗？对领导层来说，这是个需要考虑的好问题。其实更好的办法是：“在公司里，除了钱以外，还有什么能够真正地激励员工？”彭小东导师认为是有的。彭小东导师根据自己多年中小企业咨询培训市调的经历与大家共同分享：

1.要多表扬

如果你认可某个员工的突出贡献可以有很多办法。比如：

请他们吃午饭，让他们知道你多么看重他们的表现，并衷心感谢他们的忠诚。公开表彰某人的业绩，详细介绍他们的工作，对出色完成的工作表示感激。

给那些“对企业和组织做出突出贡献”的人颁发“荣誉证书”。最好是在年会或户外拓展时颁发，这样获奖者会在同事面前露脸。

2.即时奖金

如果没法擢升理应升职的员工，至少应该按升职后年薪的 20%给他们发奖金。让他们本人清楚，你是希望能发得更多的，这是在业务形势转好之前你最大的诚意了。也许还应该附送一个印有他们姓名的小礼物，体现你的感激之情。很多人都会对这类即时奖金表示感激。这样一来，他们也不至于过于失望。我欠你的我会给你的，一定要让员工感受到。

3.动机氛围

审视一下公司的工作环境，尽量让它变得令人愉悦。各种装饰物，更好的工作空间和办公桌，装备齐全、免费提供咖啡和茶的茶水间，更长的工间休息，早晨茶水间的甜点，更大的员工休息区……有很多办法花钱不多，又能大大改善工作环境，还能让那些每天要在办公室呆上 8——10 小时的员工心怀感激。如果吃不准该怎么做，那就问员工，要改善工作环境，他们需要些什么，然后在预算内尽力满足他们的要求。让大家清楚，在生意变好之前，你这么做是为了“认可大家的突出贡献”。

4.庆功会

如果没法让每个够格的员工都升职，那就请他们参加聚会或户外拓展，为他们的出色工作开个小小的庆功会。带大家离开公司，玩上一两天，做些有趣有益的团队建设练习，让大家吃好，当着大家的面真诚表彰他们（也许可以发个荣誉证书），告诉

核，每年坚持对员工的能力水平进行盘点，通过执行相应的奖惩机制，这种情况出现的比例就不会太大。即使存在一部分，在第二年持续优化和执行我们的管理措施的时候，不合理的地方也就不不断被纠正过来。但若平时没有给予足够的重视，真正积累成了一个大问题，只好想办法做手术了。

怎么解决呢？只好重新梳理一下岗位职责，看看“庸者”和“能者”干的活一样不一样，然后通过岗位价值评估确定对组织的价值和贡献是否相同，以此作为薪酬调整的依据之一。但岗位价值评估的结果对应的是薪酬空间，同样岗位价值的岗位，优秀者和一般者的能力不同所应体现出来的薪酬差距，也还是体现不出来。那就需要再去寻找在过去绩效考核方面的差距，资历经验的差距，实在还不够，还要评估二者目前能力水平的差距。而这个过程，必须是公平、公正、科学、合理。实际操作起来，难度还真不小，因为关系到每个人的薪酬确定，稍有差错，便会成为员工的口实，会弄巧成拙。

扁鹊说他的大哥医术最高明，因为经他诊治的人，根本不会到生病的状态，所谓治未病。

编制，到县规模以上企业服务锻炼。同时，对聘用人员实行双重管理（入编单位、服务企业），县政府和所服务企业签订服务协议书，奖励性绩效工资部分由各企业负责发放，其他费用部分由财政支付，确保专业技术人员才能够“引进来，留得住，用得好”。

(李楠)

他们，大家这么辛勤工作又忠心耿耿，你是多么感激。请大家帮你达成业务目标，这样下一次就能更实实在在地犒劳大家了。搞一些集体头脑风暴，旨在提高业绩，把创意付诸实践，对提出创意的团队表示认可。请摄影师抓拍重大瞬间，为所有人提供高品质照片，在每张照片上都签上你和其他高管“深表感激”这类话，并在会议室或者公司显眼的地方粘贴出来。

5.信任与默契

无论经济形势是好是坏，超过 80%的离职者都称自己辞职的主要原因是“讨厌老板”！在你所有的工作关系中建立信任是何等重要，现在无论如何重复这一观点都不过分。如果你确实自问过“我怎样才能成为更好的管理者，并显示出我和大家打成一片呢？”，你就会找到答案。和员工多待些时间，办公室的门要常开，对大家表示关心。有兴趣了解他们的家庭、爱好和职业发展。帮他们成长，为他们指路。少说多听。培训大家。别当“主子”，要做伙伴，以礼相待，尊重他人。诸如此类。当然这些都不是“立竿见影的特效药”——和大家建立默契是要花时间，花精力的。不过这种投资很值：因为当经济形势不佳时，员工如果信任并尊重老板，他们就更有可能不离职。

6.授权与指导

在我们的领导力里有一个关键词叫授权，授权并不是要大事才可以授权，小事其实也可以授权，授权以后最主要的不是坐等结果和批评，这个时候最关键的是我们还要懂得给予他指导，也就是传帮带，教会他怎么做，其实升职做得好不好不一定就要加薪。

7.学习与成长

员工尤其是我们比较年轻的员工，他们更看重的是自己的成长，所以在这个时候，一定要让他们学习，最关键的是彭小东导师认为是他们自己认为很重要和必需的学习，学一定要学有用的，这是一个人才培养的过程和阶梯，管理最怕的是什么？就是员工一天无所事事，一定要他们忙碌起来，这才是管理，特别是让他们的脑袋忙碌起来。

8.前途与未来

在经济衰退或下滑时，只有依靠强有力的领导力才能让你挽留住顶尖人才。是的，这正是“柔能克刚”，能救你于水火的技巧。确实有些人会因为多点薪水就另谋高就。但如果他们发现新环境过于严苛或有损无益，那份略高的薪水很快就会黯然失色。一个人要想有长远发展，就离不开别人的认可，稳定的前途，良好的环境。作为一个领导者，你要怎么做才能确保大家的这些需求获得满足？如果你认为大家工作就是为了钱，那就得三思了。

9.信任与尊重

作为领导者，你必须值得员工信任和尊重，你还要让大家真切地感觉到，你是把大家当成自己人来关心的，而不只是因为大家执行了“任务”。(吴明)