

(紧接 A1 版)

4 万亿 浙籍民资 “外出打游击”

民资外投 浙江5年猛涨6倍

浙江将“关心支持海外省外浙商发展,加强浙商回归工作,促进“浙江经济”与“浙江人经济”互动发展”。“浙商回归”,是指通过实施优惠政策,鼓励在外的浙籍资本回乡投资创业。

记者注意到,与“十一五”规划相比,相关提法有所升格,“促进“浙江经济”与“浙江人经济”互动发展”是首次提出。浙江“十一五”规划表示,鼓励企业在省外投资创业,积极支持浙商回归发展。从2006年起,浙江实施“省外浙商回归工程”,至目前,省外浙商共回浙投资创办企业2470家,投资总额200多亿元。

不过,浙江两次对外溢资本的生态进行摸底,面临的背景大同小异。“十一五”前夕,由于要素资源矛盾突出、资本大规模外流,“本地资本与产业空洞化”成为普遍担忧。5年后,因浙江GDP增速持续下滑,“区域经济存在资本、产业空心化”的声音再度泛起。据调查报告,省外浙商近4万亿元投资中,从浙江输出的资本约1.3万亿元,而2005年的调查结果是800亿元。

安徽合肥逾六成企业表示2011年将为员工加薪

安徽合肥人才机构前程无忧近日发布合肥《2011企业离职与调薪调研报告》显示,受物价上涨、职场加薪呼声高等综合因素影响,预计2011年企业员工薪酬或略有上涨,增幅或能达到8.4%。百家受访企业中,六成以上的企业表示“2011年会对员工进行加薪”。随着经济形势向好,员工主动离职意愿加强,调研显示传统服务业、制造业以及消费品零售行业将是离职率最高的三个行业。

“癜风”奇葩 争奇斗艳

四川省首届白癜风治疗新进展研讨会隆重举办

由四川省医学会主办、成都白癜风医院承办的“四川省首届白癜风治疗新进展研讨会”于1月8日至9日在成都世纪锦江国际酒店隆重举办。

本次会议是2011年度面向全国乃至全国的一次学术交流活动,是四川首届白癜风探讨盛会。会议特别邀请四川大学华西医院教授冉玉平,北京大学深圳医院教授王亚美,香港白癜风研究院研究员杨彦等几位著名白癜风专家进行白癜风临床治疗新进展的专题讲座,全方位展示白癜风最新科研成果,并与成都一二线城市70余名皮肤科医生代表对白癜风的病因与发病机制、白癜风在治疗上的新进展、308nm准分子激光治疗白癜风情况等做相应的探讨。同时,会上还启动了为广大皮肤科医生提供科研协助和为广大白癜风患者提供生活援助的“白癜风康复联谊会基金”仪式。

据悉,成都白癜风医院是西南地区唯一专业治疗白癜风的星级医院,美国微维皮肤CT中国西南地区临床培训中心。最近,该医院还发起白癜风“康复之星”征集活动,为四川省内白癜风的临床医学机构及同道提供一个信息交流、相互学习的平台,共同进步,共谋发展,促进四川省白癜风临床医学的发展,更好地为白癜风患者服务。(本报记者 袁红兵)

策划词

新年伊始,“拿到年终奖就跳槽”已悄然列入部分员工的日程。在这非常时期,员工跳槽或多或少会对企业造成损失。因此,防止核心人才流失成为HR们的首要功课。本文对于如何判断核心人才、留住核心人才提出了建设性的意见,值得参考。

年底 防止核心人才流失是门“学问”

□ 滕兰芳

1、企业,为什么留

从人力资源成本的角度来说,这种员工又可按以下标准分为两类:如果另聘别人替代他的成本低于继续留用他的成本,那你就属于不必留的一类人。反之,他就是值得挽留的一类人。这后一类人中,替代成本远远高于留用成本的,就是核心员工。

核心人才的判断标准可以用两个维度来表示,维度之一是其为企业做出价值贡献的大小,即横向的“高贡献/低贡献”,维度之二是市场上该类人才的可获得性,即“唯一性/普遍性”。其中,“高唯一性、高贡献”的员工,掌握了公司特殊要求的知识和技能或者知识面宽、经验丰富,培养周期长,直接关系到公司的核心能力,他们是企业的核心人力资本,也是企业需要留住的重中之重,留住这部分人对企业来说具有战略意义。对于“高唯一性、贡献一般”的员工,虽然不是重要职务,但是专业特殊,市场上再去寻找同类人才比较困难,或者需要企业付出更大的成本,因此也属于需要关注之列。而对于“高贡献、高普遍性”员工,市场上寻找类似人才虽然不难,但是,这类人员也掌握着



公司核心的知识和技能,且平时对企业贡献大,这类人的轻易离去对企业文化的伤害不可小觑,因此,他们的去留也都是需要慎重对待。

2、法则:待遇留人

人的需求理论上讲有马斯洛的七个层次,从最基础的生存的需求到最高的爱的需求、自我实现的需求。通俗讲,积极的方面,就是薪酬待遇需要提升、工作需要轮换、职业生涯需要发展、个人价值需要肯定。反过

来从消极的角度,就是物价涨了、CPI涨了、但是员工能拿到的钱太少了;分工制度的发展让员工的工作范围越来越小,有的工作确实非常枯燥,常年做下来就是容易疲倦,不想做了;而且做了这么久,也没见提升,不提升,薪酬就上不去,职业前途一片黑暗,干与不干无非就是钱的差别而已,不如离去、离去。工作这么辛苦、前途如此渺茫,再加上文化如此恶劣、老板/上司如此难以理喻,受了这么多煎熬,终于到了年关,杨白劳准备走了。

要留住人,就要做到薪水就别给员工糊弄了,在企业财务能力能够满足的前提下,与员工争利不如与员工分利;太枯燥的工作就考虑适当轮换,虽然管理要付出成本,但不论从员工还是从企业长期来看,总是值得的。

3、五点具体建议

年终,总是很多企业最忙的时候,这时候留人是一项配合战,需要人力资源部门和直线经理人齐心协力,发挥各自角色的作用。具体有以下几点建议:

第一,加薪,但不声张。

薪水是离职的一大原因,即便辅以其其他手段,加薪仍是必须,只是幅度多少。对于有离职意向的员工,此时,直线经理应根据员工能力水平、市场同等人才薪酬情况向公司建议加薪幅度。薪酬调整后,直线经理再选择适当时机私下对其工作予以肯定。

第二,轮换或提拔。

对于期望职业发展的员工,应更多调整其岗位或予以提拔;选择其感兴趣并且能够胜任的岗位,一般在职业发展通道中的同一序列或同一职类工作性质和能力要求相近的岗位

进行流动,岗位变动后,薪酬不涨或者小涨即可,以示鼓励;如员工能力已经达到管理人员要求,且公司内部有合适职位,也可考虑予以提拔。

第三,职业晋级。

职业发展体系应是各直线经理配合人力资源部门共同设计的方案,对于已经建立职业发展体系的企业,激励员工的可选手段更多一些,如将职级晋升评审放在年终工作总结时同步进行,引导员工专业能力或管理能力的纵深发展,评选结果可适时公布、公示,一般财年后正式实施。

第四,中长期激励。

中长期激励是企业留住核心员工的重要砝码,一般不轻易实行,但对于确实对企业有核心价值的员工,企业可建立和完善股权激励机制,并预留出一定比例股份专用于调动核心员工的积极性,使员工分享由于自己努力工作而带来的企业价值增值的收益,进一步激发其潜能和主动性,积极性,为企业发展注入长久的动力,从而形成一种良性循环,促进实现企业“基业长青”的目标。

第五,保持开放。

对于由于某些原因必须离职的员工,应尊重其走出企业,更欢迎其回归企业,并通过沟通酌情为其保留原职位、职级与司龄。

留住员工:加薪不是万能的

□ 郑晓芳

人才短缺一直是困扰中国企业快速发展的重要因素之一,为获得高素质人才,很多企业不惜“一掷千金”。据韬睿惠悦咨询公司近期完成的《2010-2011年全球人才管理与薪酬调研》披露,经济持续增长使薪酬总额与10年前相比增长了60%,薪酬成本的持续增加开始令企业感到不堪重负。调研也发现,当获得晋升及职业发展机会成为众多员工的职场期望时,中国企业也开始逐步调整步调,将目光投向提亮雇主品牌及在企业内部为员工建立清晰的职业发展路径上。

加薪并非万能的

“薪酬投入越来越多,但没有让企业摆脱人才短缺的烦恼,特别是那些具备关键技能或表现杰出的员工。”有关专家表示。与此同时,很多参调企业表示他们在“具备重要技能的员工”的吸引(60%)和保留(40%)上遭遇很大挑战。

尽管大部分企业认为员工选择

加入一家新公司或离开当前雇主,都是钱在作祟,但有时企业能否留住或者吸引人才,其实仅仅在于一点点细微的改变。

调研表明,雇主和员工都认为,薪酬和发展机会是主要因素,但双方也在其他因素上存在分歧,比如工作安全感和更好的医疗福利与退休金。企业若能做好这方面的沟通,则会令员工心安许多。

有47%的参调企业认为“具竞争力的基本工资”是员工选择加入一家新公司的首要因素。而员工在跳槽时更大的企图则是谋求到发展空间,即获得晋升与发展。可见,雇主过分强调了薪酬的作用,而如果哪家企业能够在为员工开辟职业发展路径上更胜一筹,无疑会更受到人才的青睐。

改善雇主品牌沟通

此次调研显示,99%的参调企业表示他们会在未来3年进行市场扩张,并关注收入的增长。迫于吸引人才的压力,如何提亮雇主品牌,以增加对人才的吸引力,成为众多企业关

注的议题。从调研来看,38%的参调企业表示目前他们已经有一个正式的员工价值主张。“不过中国企业建设雇主品牌主要是迫于引才压力,而对其在提高人力资源体系与业务目标、企业品牌的一致性、支持变革管理、管理员工期望等方面作用认识不足。”专家分析认为。

要建立能够吸引关键人才的雇主品牌,首先要理解市场上人才的主要驱动力。调研结果显示,中国企业所强调的雇主品牌内涵,与员工的看法在某些方面还是有些区别,比如对于一些专业或者管理人员,38%的受访者希望雇主能够提供去其他国家工作的机会,但是只有8%的参调公



司认为他们的雇主品牌强调了在这方面的优势。同时,通过有效的沟通,让潜在员工和雇员理解雇主品牌内涵也是非常必要的。中国企业在这一方面看起来似乎也不自信,有51%的参调企业对他们在有效沟通了雇主品牌方面表现出模棱两可的态度。而有41%的公司也表示,他们并不确定其雇主品牌的定位与公司现在的市场地位是否相符。可见,在雇主品牌沟通的有效性、与企业定位的一致性以及稳定和持续性等方面,还有很大的改善空间。

职业发展体系要落实

从调研结果看,目前中国企业的职业生涯规划机制很不健全,比如在

谈及影响员工晋升的最主要的三个障碍时,雇主和员工至少在两点上取得共识,都认为很多职位根本没有晋升机会、在组织内部很难获得调动或者横向移动的机会。调查显示,有88%的企业会建立和深化员工职业发展计划,作为未来3年在人才管理的重点之一,但大部分企业在过去几年很少将精力放在构建真正意义的职业发展体系,大多只是简单地搭了个“花架子”。

对此,专家建议:要利用更科学、更体系化的方式,构建有企业特色的职业生涯阶梯。企业要有效地利用构建职业发展体系的契机,重新梳理相关岗位的人才标准,并且所制定的人才标准必须要连接企业阶段性的战略要求,并与现有职位体系做系统性的整合;同时,根据企业的资源状况,设计可能的发展路径,在为员工创造更多发展机会和控制管理成本之间做出最佳选择。职业发展体系并不是企业引才留才所用的“装饰品”,要让它落到实处,必须与人力资源的各个体系,如职位体系、薪酬体系、绩效管理、培训体系等做无缝对接。

部分员工:为什么痛苦离职

□ 刘永

很多企业家都对一件事感到无奈,员工不快乐,甚至感到痛苦,最终离开。是什么让员工痛苦?如何让员工快乐起来?

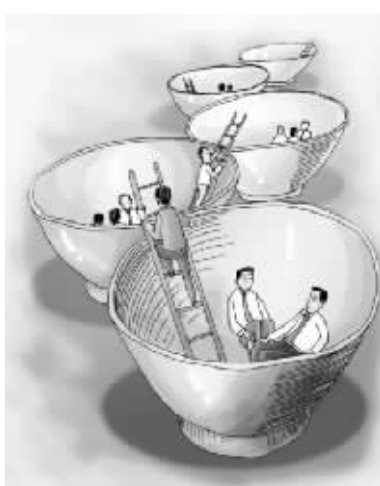
不是改人之短,而是用人之长

企业家希望员工改正缺点,无论初衷如何,都是一个你对我错的局面,很容易形成对立、对抗,员工不可能快乐。所以,企业家最好的方式不是修正员工的缺点,而是发挥员工的优势,我们要相信,任何一位员工都有其优势、独特的能力,这不难证明,只要到互联网上转一圈,你就会发现处处是“奇人异士”,不得不惊叹。那么,为什么到了在公司里面的人就是

这缺点那缺点。那是因为企业家缺少一颗发现的眼睛,看到的是员工的缺点,而不是优点。改人之短,不如用人之长。而且发挥优势带来的提升速度远大于改进缺点带来的提升速度。

不只是执行者,更是领导者

没有人愿意成为机器的一个螺钉,一个零件。每个人都希望发挥自己的智慧和价值。尤其是在这个80后、90后彰显个人价值的时代,更需要创造员工发挥智慧的空间。这点丰田做得好,丰田工厂里的年轻人也很时尚、新潮,但是他们快乐地共享其智慧。再比如我们非常熟悉的海底捞,正是那些普通的员工创造海底捞卓越的服务体系。



决策和执行是一体的,当企业对决策和执行做二元处理,一类人决策,一类人执行,也就是把决策和执行割裂开了,这正是执行难的原因。所以,不要把员工当成执行者,他们还是决策者,还是领导者。

选择正确的评价方式,而不是随意贴标签

中国人历来有家长教育的做法,也好为人师。在企业里面,领导教育、培训员工随时随地都在进行着。这里面就有一个让员工非常痛苦的方式,就是给员工定性、贴标签。

正面的标签还好,负面的标签是让人很痛苦的。比如说“你这人不负责任”、“你这人没有创新精神”等等。谁被贴上诸如这类的标签都是不舒服的。

这种做法不好,这里面有一个“自我预言的实现”的心理问题。当给一个人贴上以标签的时候,无论是你,还是他本人,都会在后续工作中寻找能够证实这个标签的行为,久而久之,你证明了你看法,员工也真的

成为那样一个人了。

对员工的评价,马丁·塞利格曼的积极心理学方法,塞利格曼在其经典著作《活出最乐观的自己》中“解释风格”的理论值得学习。有三个维度:

第一个维度是普遍的还是特定的。比如“这次策划没创意”和“你缺少创意”,前者是特定的解释,后者是普遍的解释,显然后者让人难受。

第二个维度是永久的还是暂时的。比如“今天你失误啊”和“你水平不行”,前者是暂时的,后者是永久的,同样后者让人难受。

第三个维度内在的还是外在的。比如“今天的处境太糟糕了”和“你缺少安全感”,前者是外在的,后者是内在的,同样后者让人难受。

对员工的评价需要选择的是正确的解释风格和评价方式,而不是错误的解释风格,即随意乱贴标签。