

策划词 | CEHUACI

长期激励不是大公司的专利，对于处在创业期或成长期的中小企业来说，推行长期激励不仅是可行的，而且也是不可或缺的！

长期激励 中小企业需舞转这把“双刃剑”

□ 本组稿件撰写 王俊强

中国民营企业之所以普遍寿命不长,除了缺乏商业模式梳理和战略规划之外,最致命的就是没有找到适合自身特点的人才激励模式,以致于在寒潮侵袭时不是抱团取暖,而是利益纷争或四散奔逃。

A. 人力资源管理四大难题

“形体小、资源少”是中小企业最明显的外部特征,也正是这种不足让它在人才的引进、保留、使用等方面处于被动。面对竞争对手的挖角,中小企业除了愤怒(对竞争对手)和苦口婆心(对人才)之外几乎无能为力。归结中小企业面临的人力资源管理难题,可从以下四个方面进行阐释:

其一,薪酬缺乏吸引力,招人难。对于拟加盟企业的人才来说,薪酬无疑是最具有说服力的,对于名不见经传的企业更是如此。微薄的薪水,当然对应着与之相匹配的人才。中小企业往往只能眼睁睁看着心仪的人才



思科鼓励部分职员提前退休 以促进公司重组

据路透社报道,思科日前表示,为重组公司和降低成本,将鼓励部分职员提前退休。思科向一些美国和加拿大的职员提供了提前退休的选择。

思科在给职员的备忘录中称,今年7月8日年龄在50岁以上、年龄和服务年限加起来至少有60年的职员,可申请提前退休。该公司希望通过该计划节约成本。

思科女发言人凯伦·蒂尔曼(Karen Tillman)表示:“思科将继续关注企业决策制定,以评估我们的组合战略、精简业务和控制支出。公司采用了多种不同的方法来控制成本和调整投资,这次向美国和加拿大部分职员提供自愿提前退休的选择,是我们致力于建立负责企业管理制度的一部分。”

她拒绝透露有多少人符合提前退休的资格,也未预计可节省多少成本。本月早些时候,思科采取了更为激烈的行动,关闭了Flip相机业务,裁员550人并导致产生3亿美元费用。

该公司表示,正在进行“深度组合分析”,暗示可能在未来进行更多裁员。由于最近几个季度的业绩令人失望,思科开始转变业务战略。政府和大企业客户削减支出也影响了该公司业务。

据悉,思科将在5月11日公布第三财季业绩。思科也不是第一次推出提前退休计划,2009年该公司曾提出过类似计划,不过新计划扩大了符合条件的职员范围。

(木秀林)

成为匆匆过客,也只能望洋兴叹。

其二,个人成长空间不足,留人难。知识经济时代,核心员工都非常关注自身的人力资本价值提升,对他们来说,在一个没有足够成长空间的企业内工作,会感到压抑乃至窒息。在这种情况下,外部的高额薪金和通畅的晋升渠道无疑对呼吸困难的员工充满了诱惑。

其三,制度缺乏规范性,管人难。在成熟的大企业,不仅有明确的战略目标来指引员工的工作方向,而且有详细的管理制度来规范员工的工作行为,这无疑大大提升了管理效率,同时节省了管理成本。但对于在生死线上挣扎的中小企业来说,岗位说明书、作业指导书可谓一片空白,事必躬亲的领导也腾不出时间实施“现代化”的公司治理,结局可想而知。

其四,考核体系不健全,识人难。谈到人才甄选,最有效的莫过于绩效考核。对于缺乏标准岗位模型参照的中小企业,老板只能依靠自己的主观臆断,导致的结果是,核心人才是否选拔出来不得而知,但却培养出了一批跟老板走得比较近的“圈内人士”。

B. 实施长期激励势在必行

对于前途光明、现实惨淡的中小企业来说,长期激励如同甘露,不仅能够化解其激励基金不足的窘况,而

且能够实现员工的自我激励,弥补管理制度不足的缺陷。具体来讲,中小企业引入长期激励能够产生四大神奇功效:

其一,延迟激励成本,缓解激励基金短缺难题。人力资源尽管是创造巨额财富的能量源泉,但若不与金融资本相融合,其价值也很难得以体现。对于发展资金相当紧缺的中小企业来说,如何抽取足够的激励基金用于激发人才的潜能?答案只有一个:用未来的钱!也就是说,在没有货币基金可提取的情况下,只有提前分配预期收益才能最大限度地激发员工的开拓性、创造性。

其二,提供长期保障,解除员工的后顾之忧。对于养家糊口的员工来说,绝大多数人都属于风险厌恶者,这也是缺乏安全感的民营企业不讨大学生喜欢的根源所在。解除人才的后顾之忧,知名公司可以依靠自己的名牌,而名不见经传的中小企业只能依赖于有公信力的激励承诺。签署长期激励协议、颁发股权证书,对于漂浮不定的员工来说,犹如吃了一颗定心丸,如此方能安心做事。

其三,减少过程控制,实现员工的自我激励。中小企业该如何引导并调控员工的行为取向呢?唯一可行的方法是实现员工的自我约束和激励。这不仅是节省管理成本的经济需要,也是开发员工潜能的发展需要。

其四,提升谈判能力,吸引优秀人才加盟。对于一个事业心很强的高

级人才来说,在选择企业时,他看重的往往不是眼前利益,而是发展空间和长期收益。正因为如此,股权越来越成为吸引高素质人才的一个金字招牌。中小企业尽管无法为心仪的人才开出百万年薪,但却可以授予百万股权。在现金和股权之间,越来越多的人选择后者。

C. 推行长期激励的着力点

与上市公司和成熟的大型非上市公司相比,中小企业所处的发展阶段以及面临的管理主题有其特殊性,故而实施长期激励时不能比猫画虎,否则必将“股散人散”。具体来讲,中小企业推行长期激励,应把控制好以下四个关键点:

其一,做好人才的层次性分析,打造股权的“稀缺性”。股权之所以具有现金所没有的吸引力,一方面在于它具有较大的增值空间,另一方面也在于它的“稀缺性”。正所谓物以稀为贵,股权也不例外。这就要求中小企业在激励对象的资格审查上坚持严格标准,为维护股权的“稀缺性”,平衡好“授利”与“授权”的关系,对不同层面的激励对象采用不同的激励方式,以避免决策混乱。

其二,把控企业的成长性,用好股权的增值空间。相对成熟企业而言,中小企业尽管具有“盘子偏小”的

不足,但其弹性十足的成长空间却是成熟企业所无法比拟的。对中小企业来说,用好成长弹性非常关键。在设计长期激励方式时,应采用“价差式”的激励工具,以充分体现股权的价值,这种收益获取方式也会极大地激发激励对象的工作热情。

其三,突出标的物的直观性,体现激励的方向性。业绩目标越直观,激励效果越明显。对于中小企业而言,在设计激励标的物时,一定要直观且能够被激励对象的工作努力所影响(如销售额、销售产品件数等),行权条件的界定也要尽可能容易测量。模棱两可的激励标的物不仅没有任何激励效果可言,相反极易会纠缠不清。

概而言之,对于中小企业来说,长期激励既是及时雨,又是双刃剑,必须审慎对待。

【背景阅读】 破除平均寿命3年“魔咒”

据统计,中国中小企业的平均寿命约为3年。对于中国创业英雄的短命,马云的说法非常贴切,“今天很残酷,明天更残酷,后天很美好,但大多数人都死在明天晚上,看不见后天的太阳。”阿里巴巴创业时的艰辛几乎众人皆知,但它却靠特有的激励方式凝聚了“十八罗汉”,不仅熬过了黎明前的黑暗而且登上了香港联交所。



可以拉出长长的一列名单。据统计,截至3月4日,今年以来基金业共计发生了21次基金公司高管变动,涉及13家基金公司。据不完全统计,截至5月3日,基金高管人员变动已高达40余例!

对于基金公司来说,或许这可以算是正常的人事变动,有业内人

士指出,一些业绩不好的基金公司,高管变动未必是坏事,新高管的加入也许会给公司带来新的有益的管理方法,加速基金公司的发展。但一般而言,高管频繁移位对公司的影响偏多负面,也更深远。在各种利益斗争中,持有人的利益并或被忽视了。

(李泽玲)

三家基金公司 同日疯狂换帅

高管人员很“善变”

5月4日,国海富兰克林、光大保德信、申万菱信3家基金公司公告变更更高管。同一天内3家公司变更高管的公告,给2011年基金业的高管变动再增加了实例。据不完全统计,今年以来基金高管人员变动已高达40余例!

国海富兰克林基金在公告中表示,原公司总经理金哲非因工作需要离任,该职位将由李雄厚接任。无独有偶,申万菱信基金也进行了公告,毛剑鸣因个人原因申请离职不再担任公司总经理,姜国芳将代任该职务。此外,光大保德信基金宣布袁宏隆因个人原因离职,将不再担任公司副总经理。其中,

光大保德信原副总经理与首席投资总监袁宏隆的离职引起了关注。4月26日,光大保德信就发布公告,由于“个人原因”,袁宏隆不再担任光大保德信量化和光大保德信中小盘基金经理。

资料显示,袁宏隆先后担任国际证券投资信托公司投资研究部经理,台湾获多利詹金宝投资顾问公司总裁,加拿大伦敦人寿保险公司权益投资部资深副总经理、常务董事,台北荷银证券投资信托公司执行副总裁、首席投资总监,2006年加盟光大保德信基金公司。

回顾今年以来基金高管的变动,

劳动力补充,使广东享受到更多的“人口红利”,但同时,对本地的人口承载能力挑战也越来越大。这提醒,广东必须充分利用良好的基础,坚定不移地加快产业转型升级和“双转移”,特别不能留恋仍然有较多的“人口红利”而继续倚重简单的劳动密集型产业。

企业宜提早主动应对

面对国内人力资源格局的快速变化,企业具体的人力资源管理,该如何提早主动应对?

在近日广州举行的一个人力资源论坛上,北京大学中国教育与人力资源研究中心教授吕峰认为,当前企业应增加人力资源配置的弹

性。比如,与以往不同,现在很多企业就面临新员工流动性大的问题。从大学招聘新员工进来,这些毕业生要求高,但企业对刚毕业的大学生又不可能一下给予很高的职位,结果难以留住人。为此,企业应该加强与高校的培养对接,可考虑让学生提前实习,学生实习时间加长,并且根据工作内容进行教学,待到毕业时就可以直接上手,可以给予更高的职位,从而解决了如何留人的问题。这种增强人力资源配置的弹性,还表现在聘用员工的结构上,可以采用混合雇佣的方式。

【业内支招】 人力资源结构配置刻不容缓

很多业内人士认为,人力资源结构趋势的变化,也将给人力资源服务行业带来巨大的机遇。近期,一些大型人力机构已经加快布阵的步伐,如跨国人力资源企业万宝盛华集团4月底就注资广州知名的人力资源服务机构锐旗人力集团,锐旗的派遣员工多达12万。

锐旗人力集团董事长杨希宏坦言,在中国经济高速发展但“人口红利”逐步减退的背景下,企业用人需求与市场供应的短缺矛盾将越来越突出。结合万宝盛华的全球视野和锐旗的本土经验,将可为客户提供多元化和更具弹性、灵活的人才配置和整合服务,这实际就是要适应新形势下企业对全方位人力资源服务的急需。

有人没单，企业“被用工荒”了

□ 薛马义

2010年全国瞩目的“用工荒”，让企业叫苦不迭、农民工受宠若惊。日前,来自英格玛人力资源有限公司的统计数据显示,今年3月份较2月份,苏州企业需求下降了15%,而招聘人数和上岗人数分别呈现17%和4%的增幅,劳动力市场供求关系开始出现大逆转。

“3月份我们企业都招满了,不需要人了。”“好企业都到哪里去了,怎么都不招人了啊?我只能去一些本地作坊了。”来自一些企业方和求职方的声音开始打破“用工荒”格局。

今年3月份与去年同月份相比,企业需求衰减了48%。英格玛资源事业部彭经理告诉记者,很多企业称“被用工荒”了,提前缩减了订单量,以应对可能招聘不到员工的困境。

“今年3月下旬开始,企业订单明显减少,因为年后企业都招满了,所以今年一季度没感觉用工荒,因订单少,我们便捷店的招聘也算稳定,招聘人员不算多。而且去年年后是2月份,今年年后是3月份,从而造成同月份市场需求反差大。”彭经理表示,受欧美国家雪灾、龙卷风、日本地震等自然灾害的影响,一些欧美企业、日资企业及其供应商的订单开始减少。

订单减少，出现有人没单的窘境

与此同时,记者从英格玛研发中心了解到,今年2-3月企业订单完成率从104%升至127%。可见,市场求职人员并不缺乏。“3月份第1周企业订单勉强能够完成,能招到企业满意的人,但到了第2、3周,订单急剧减少,出现了有人没单的窘境,和供小于求的逆转形势。”英格玛人力资源便捷店新狮新苑店店长苏震透露。

在英格玛人力资源便捷店,记者巧遇了前来求职的小岚。小岚告诉记者,之前她来这里找过工作,但当时可供选择的企业不多,她就先进了一家本地小作坊干活,两个星期后觉得很不喜欢,她就又再回到这里找工作了。“身边朋友蛮多像我这情况的。”

离职率居高不下，平均达14.7%

与此同时,英格玛人力资源集团还对今年第一季度苏州制造型企业的离职率进行了统计分析。调研发现,与去年同月份相比,苏州制造型企业第一季度的离职率波动不大,平均离职率达14.7%。然而,面对没有“降温”的员工离职率,企业里并没出现紧张的气氛。

“受日本地震影响,部分日资企业订单减少了,但是市场上的劳动力依然能够满足订单需求,所以维持现状就好,无需太担忧。”某企业对于目前的离职率表示不紧张。甚至有企业认为,因为订单变化快,对操作工需求也不断变化,员工流动大时反而可以降低成本。

对此,英格玛人力资源集团董事长兼总裁庄志认为,高离职率影响企业长远发展,其带来的一系列成本终会加重企业负担。例如新区某一家台资企业统计,入职7天就离职的员工高达30%。而招聘每个操作工的岗前岗中培训费、场地费,还有新进员工生产能力弱导致的废品率上升所带来的成本,都成为了企业的负担。

遗失启事
成都蓉商文化传播有限公司发票购买证遗失，号码：510105794916634,声明作废。
邱杨(女)1992年2月2日四川省省医院出生证遗失,声明作废。
何云卫先生中华人民共和国道路运输证（经营许可证号：510105003093）遗失,声明作废。