

策划词 | CEHUACI

部门员工大量跳槽、领导班子突然更替、新进员工大量入职……时值年中,不少企业都迎来了频繁的人事变动。企业一般员工与中层管理者如何看待这种变动,在面临人事变动时如何做到“明哲保身”?这到底会引来阵痛,还是带来更大的机遇呢?



□ 本组稿件撰写 秦帆 顾志强 连晓瑶

企业人事大变动：阵痛更痛还是机遇更多

130 位上市公司高管揭秘价值创造

如何在不确定性中寻找确定性机会

□ 董兰兰

由理财周报主办的“中国上市公司董事会价值管理论坛”近日在深圳福田香格里拉酒店隆重举行,70家上市公司的130位董监事会高管参加了此次活动。该论坛旨在打造上市公司法人治理下的坐标体系,探索董事会运作效率与架构,推动上市公司董事会治理者最权威的高端交流平台之一。

在“十二五”开始的2011年,走出国际金融危机阴霾的中国经济,虽然步入复苏的轨道,但是复苏之路并非一片坦途。一方面受国际经济大环境影响,另一方面中国经济所努力进行的结构调整也带来革新中的阵痛。而在未来的一段时间内,中国上市公司所面对的“不确定性”将是宏观环境的主要特点。

在此背景下,中国上市公司将如何高瞻远瞩地制定有效的发展战略?如何通过提升董事会效能来创造更多的企业价值?国内资本市场上最优秀的一批上市公司董监事会高管,围绕“在不确定中创造确定的价值”的主题,从不同行业共同交流上市公司董事会在这一特殊时期的公司战略制定和市值管理等话题。

此次论坛也得到中国上市公司的热烈响应,爱尔眼科董事长陈邦先生、海康威视陈宗年董事长、洋河股份张雨柏总裁、中海油服执行董事执行副总裁兼CFO李飞龙、上海从容投资管理有限公司吕俊董事长、深圳证券交易所创业板监管部总监傅辉先生、中材国际王伟董事长等高管都参加了此次论坛,并对“在不确定中创造确定的价值”这个主题进行了深入交流。

此外,泸州老窖董监事会秘书曾颖先生、上海家化董监事会秘书冯瑶女士、兴业银行董监事会秘书唐斌先生、中信银行董监事会秘书罗焱先生等上市公司董秘分别与与会媒体人士进行了深入交流。

而上市公司的高层管理人员也表达了今后3年最想做

的事。中材国际董事长王伟坦言,未来3年想把传统的业务模式进一步的调整,从技术供应商、产品供应商向资产的营运商转型,横向上要拓展,纵向引领模式也有变化。

洋河股份总裁张雨柏则要雄心勃勃打造洋河两个增长极,朝高端化和全国化继续迈进。

海康威视陈宗年董事长则希望通过3年的努力能够成功实现从一个产品供应商向平台以及解决方案提供商,并初步成为运营服务商的转型。

进入公司时,就已经听闻总部对于大中华区的市场拓展情况有些不满意,想要空降一个外援,之后果然纷纷扰扰地开始了人事大变动。先是空降的金发碧眼的老板大刀阔斧地换掉了几乎一半的高管,接着走马上任的高管又纷纷开始改革,人事变动一轮又一轮。

原来,我觉得自个儿只不过是公司最底层的一名员工,任何的人事变化都与己无关,但没想到经过几年的改革,刀子动到了咱们部门的头上,先是经验丰富的资深部门经理被突然调派到一个有职无权的部门,接着换上一个销售出身的新经理,要求重新打造部门的工作流程,让所有人都很不适应。副经理本来还想着要代表我们去好好沟通一番,但没想到尝试了几次,都被年轻气盛的部门经理直接驳回。

从年初开始,部门里开始陆陆

对于大多数国企来说,如果发生了人事变动,那可是件大事情。因为换一个领导,通常就意味着换一整套管理班子、管理思路和管理流程,作为员工,最好的方式就是做一名旁观者,千万别掺和进去。

我今年正好40岁,也算是单位里的中流砥柱。工作20年间,目睹了公司3次重大的人事变革,用“腥风血雨”来形容真是一点都不为过,昨天还是核心部门一把手的领导,明天就可能被贬到基层某个不起眼的地方挂个闲职。与我一起进单位的那些曾经发展得比我好的同事,现在有人仍旧身居高位,有人已经

A. 被动卷入漩涡

□ 秦帆 外企市场策划

继续有人想要离职,为了稳定军心,副经理私下里找这些员工谈了心,也始终在部门会议上鼓励大家一定会迎来更好的发展前景,算是勉强留住了几名核心员工。在部门经理强压式管理和副经理的循循善诱下,部门大多数员工都自然而然地与副经理走得更近一些,在工作上遇到问题也更愿意向他反映。就在部门运作开始慢慢进入良性发展轨道时,上个月末,副经理突然在一次部门会议上宣布自己因为身体原因,将要离开部门、离开公司,简短的几句话中大家都听得出他的无奈和哽咽。于是,没有任何正式的送别,当天下午他就收拾所有东西离开了公司,留下一句“好好干”给我

们。副经理的突然离职让大家都深受打击,部门的气氛开始变得死气沉沉,短短的两周内,就有3名员工直接“炒”了公司,而在职的我们也几乎都是“身在曹营心在汉”。

上周,我也向年轻的部门经理递交了辞呈,在此之前,共事了将近半年的我们几乎没有说过一句话。他简单地询问我姓名、职位和辞职理由后,勉强地憋出几句挽留之辞,就挥挥手同意了申请。其实,这是一家很棒的公司,如果不是因为部门剧烈的人事变动,我真的愿意为之付出努力,可惜这阵漩涡袭来时,我实在已经无力抵抗。

B. 做一名旁观者

□ 顾志强 国企中层管理者

消失不见,而我则一直稳稳当当地一步一步一个脚印,一点点从车间主任慢慢成为现在的中层管理者。

在这个过程中,我总结出几个经验:第一,在单位里工作一定要“高调做事,低调做人”,也许有人通过拍马奉承爬上高位,但这类人通常爬得越高跌得越惨,没有工作业绩作为支撑,仅仅靠着嘴皮子的功夫,那是肯定不行的,与其这样还不如花时间好好地踏实把工作做好;

第二,千万不要参与小团体活动,如果被大家公认是某个领导的贴心小棉袄,那么领导步步高升自然是鸡犬升天,但万一哪天领导落马那就会跟着遭殃,其实在工作中保持中立本身就是对自己的一种保护;第三,处理好方方面面的人际关系,有时候一些不经意间建立起来的人脉关系反而会在关键时刻帮上自己的忙,所以处处做到与人为善,对自己有百利而无一害。

为防员工跳槽 微软猛发现金

□ 罗流

由于面临Google和Facebook等公司激烈的人才竞争,微软计划为员工加薪,并提高薪酬中现金的比例,降低股票的比例。

在当地时间上周四发送给员工的一封电子邮件中,微软CEO史蒂夫·鲍尔默表示,该公司将为“发展最快的市场上”的部分员工加薪,其中包括研发部门中的中、高级员工,某些地区的所有中级员工。作为整个加薪计划的一部分,微软将通过把部分股票奖励调整到基本工资中,提高现金在所有员工薪酬中的比例。

□ 李琼

万宝盛华最新一期雇佣前景调查显示:2011年第三季度中国内地的招募预期强劲,近30%的企业计划增加员工人数,逾半数企业欲保留现有员工。

今年4月,万宝盛华对全球超过63000家企业,包括中国内地4010家企业开展了雇佣前景调查,以此来了解中国内地的企业在2011年7月到9月间增加或减少员工的意向。中国内地预计在2011年第三季度增加员工人数的企业比例为



28%,减少员工人数的企业比例为9%,值得注意的是,另有54%的企业表示将不会改变员工人数。经季节性调整后,中国内地的净雇佣前景指数为+22%,比2011年第二季度增加了一个百分点。

同2011年第二季度相比,6大行业中,运输及公共事业招聘相对平稳,而矿业及建筑业则略微上升。经过季节性调整后,运输及公共事业的净雇佣前景指数为+33%,连续两个季度领跑其他行业。矿业及建筑业也呈现出积极的招聘态势,其第三季度净雇佣前景指数为+28%,金融、保险

及房地产行业的净雇佣前景指数为+27%。批发及零售业的净雇佣前景指数为+24%,制造业和服务业的净雇佣前景指数分别为+23%和+22%。“可能得益于京沪高铁项目以及各地政府对地铁建设的投资,运输及公用事业的雇主招聘预期高涨。”万宝盛华(中国)董事总经理袁建华说,“求职者很可能受益于运输及公用事业的求职机会。”

2011年第三季度,北京、上海、广州等一线城市的雇主继续呈现积极的招聘计划,净雇佣前景指数分别为+21%、+25%和+21%。相比2011年第

二季度的压力有多大,这些压力来自包括Facebook在内的创业公司,以及Salesforce.com、VMware和Google等公司。

皇冠证券分析师布兰登·巴尼克说,“高科技产业的人才争夺战一直没有停止”,微软改变薪酬计划意在阻止大规模的人才流失。即使业务高速增长的公司也感受到了来自小公司的人才竞争压力,Google去年末为全体23万名员工加薪10%,员工薪酬计划的改变也是微软股票对员工吸引力减弱的一个标志。由于投资者越来越怀疑微软的增长前景,以及在互联网搜索、移动等领域的投资能否

三成企业 计划增加员工人数

二季度,成都、长沙、天津的净雇佣前景指数分别增长了15、14和3个百分点,其他13个城市的雇佣前景均有不同程度的回落。在所有被调查的16个城市中,长沙以+42%的净雇佣前景指数领跑其他城市,苏州(0%)则呈现出相对较低的雇佣前景。

袁建华表示,与第二季度相比,长沙和成都雇主积极的招聘预期增强,这或许得益于长株潭城市群和成渝城市带发展对人才的急切需求。同时,我们可以看到,由于较多的工作机会和相对低廉的物价水平,越来越多的人才向中西部城市迁移。

C. 抓住发展机遇

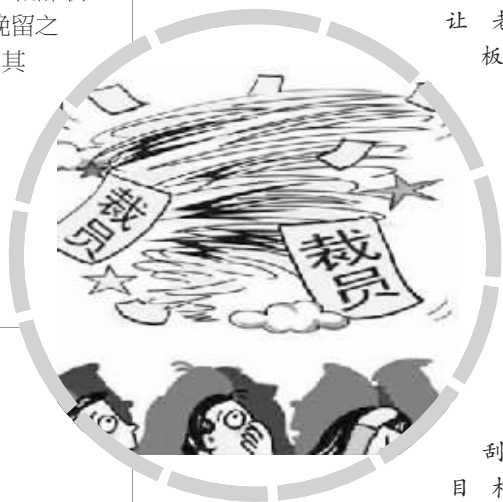
连晓瑶 外企人力资源经理

也许在很多人看来,公司的重大人事变动意味着“乱世”的来临。不过我却认为,“乱世”也有“乱世”的好处,起码在大洗牌的过程中,多少会空出一两个位子,让基层有能力、有想法的员工有机会获得冒尖的机会。

过去一年中,我们公司就发生了几次变革。收购了一家竞争对手后,组织架构无疑要进行一些调整,新成立了部门,也合并了另一些部门。当时专职处理人力资源工作的我压力非常大,因为组织架构的调整既要尽量不得罪原来各个部门的同事,又需要对两家公司的核心员工进行有效的配置,很难平衡得好。在几次讨论会后,人力资源部拿出的管理者选聘制度获得了老板的认可,但这意味着所有的部门管理者都可能需要重新竞聘,能者上、庸者下、劣者直接淘汰。

在一番轰轰烈烈的选聘宣传下,有几名业绩表现突出的年轻人也提交了竞聘申请。考虑到要对他们进行激励,人力资源部破格让工作经验尚有些欠缺的他们也参与了正式的选聘,没想到他们对工作的深刻理解、创新思维和务实态度

让老板



刮目相看。所有选

聘工作结束后,老板特地找我去办公室深谈了一番,希望人力资源部能够将这些年轻人安排到各个部门的重要岗位上,而他们也因此成为公司历史上最年轻的部门经理。

在所有的公司中,都难免会发生人事变动,只要有一技之长,说不定就能成为“乱世”中的“英雄”。

获得回报,微软当前的股价比10年前低约26%数年前,微软就是首批放弃股票期权,奖励员工受限股票的高科技公司之一。如果公司股价上涨,股票期权能给员工带来巨额回报,一旦股票下跌,股票期权则一文不值;即使股价没有达到拟订的“行权价格”,受限股票仍然能使员工获得一定的回报。

知情人士称,对于微软的普通员工而言,股票将仍然是薪酬中的重要部分,转为现金的比例不会太高。鲍尔默说,高管薪酬中的相当大一部分仍然是股票,以确保他们的薪酬与公司的业绩密切相关。

二季度,成都、长沙、天津的净雇佣前景指数分别增长了15、14和3个百分点,其他13个城市的雇佣前景均有不同程度的回落。在所有被调查的16个城市中,长沙以+42%的净雇佣前景指数领跑其他城市,苏州(0%)则呈现出相对较低的雇佣前景。

袁建华表示,与第二季度相比,长沙和成都雇主积极的招聘预期增强,这或许得益于长株潭城市群和成渝城市带发展对人才的急切需求。同时,我们可以看到,由于较多的工作机会和相对低廉的物价水平,越来越多的人才向中西部城市迁移。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

人“财”辈出 “钱”景光明

“造富”效应 引发高校学术定位争议



“一所大学只要能培养出对世界经济发展有影响的人,这所大学将会成为未来的世界一流大学。由此可见,大学造富与政界领袖、科学家的培养既不冲突更不矛盾,‘造富’有望成为中国大学又一职能。”

引发高校学术定位争议

此消息一出,网上毁誉参半,有网友当时就质疑创富者的成长与大学关系几何,也有网友指出,相比于功利性地“造富”,中国的大学似乎更应该将自己定位放在学术建设上。

“很多富豪出自大学,这是一个事实。在欧美等发达国家也是如此。但是我必须承认,我们尚未找出富豪的成长与大学教育本身有任何直接的关系。”福布斯中文版总编辑周健工表示,大众对大学“造富”的热衷由来已久,“每年的美国福布斯富豪榜,也会将富豪们的名门背景挖出来对比,有多少人出自哈佛,多少来自斯坦福。但这不能表明大学教育的成功。”

且不说乔布斯、扎克伯格等一流的创富人才都是名校的辍学学生,就连一些成功的商界领袖都多次在公开场合批评大学教育制度,现任太平洋资产管理公司投资总监的债券“大王”比尔·格罗斯就表示:“为什么美国上百万学生要浪费他们的智慧去上大学呢?我们都知道要完成本科教育,这等于四年的假期,你可以考前临时抱佛脚,或用谷歌剽窃论文。”

“不可否认,在大学你可以获得专业领域的教育,还有在大学里结交的朋友圈,这些对创业都有帮助的,但这两者之间没有必然联系。”在周健工看来,大学教育对学生帮助最大的,往往并不是他们自己所标榜的。

而在MBA等课程大行其道的今天,人们似乎将成功看作一门科学,因此打造出一个创富人群就至关重要。许多人质疑北大富豪中有多位是成功之后再进入北大攻读MBA等学科,北大求学过程与个人成功之间的联系并不明显。中国校友会网大学评价课题组学术主任蔡言厚就表示:“成功人士在读MBA,是他们想得到进一步的发展。如果这个目标达到了,就能表明成功人士在读MBA与高校的关系密切。实际情况正是如此。”

“MBA作为培养职业经理人的课程,强调企业家可以复制,但我们也发现经理人与成功的企业家之间还有很大的差距,如何促成这种转变还很难说。”周健工依然认为:“一流高校从来没有把创造财富当成直接目标的,我还是希望高校能够从更宽泛意义上努力,致力于帮助整个社会创造财富,而并不紧紧盯着个人怎么发财。”此外,他还认为,高校应重视培养学生的创新精神,孵化出更多的创业人才。