

策划词 | CEHUACI

随着房产新政的落地,以及一系列限购政策的出台,房地产业似乎正处于一个前所未有的衰期。而这种状态直接影响了高管们的业绩和薪酬,随之而来的便是“跳槽风”。有的人换了企业,有的人换了行业,有的人放不下身段、降不了身价,高管们跳槽其实不容易。而一方面,有人走就必然需要人来,对于房地产企业来说,招聘新的高管也成了难题。



房企高管频频跳槽 企业与人才其实都很难

□ 本组稿件撰写 詹丽华 胡廷筠

HR 面临严峻挑战 外包工作流程成趋势

□ 郑爽

人力资源业务流程管理公司 Talent2 在最新的一次区域调研中发现,相比新加坡、澳大利亚等市场,中国的人力资源高管们面临的挑战更为严峻。

共有来自中国、澳大利亚、新加坡的 576 名高级人力资源经理以及首席官高管参与此次在线调查,旨在了解目前人力资源行业面临的主要挑战以及未来变化的潜在方向。

结果显示,中国人力资源高管面临的主要挑战是高管搜寻和人才招聘(76%)以及员工留任问题(65%);而在澳大利亚市场,分别只有 49% 和 33% 的人力资源高管对这部分工作感到压力。

对此,Talent2 中国董事总经理潘锦仪在接受采访时分析:“企业对内部的人力资源管理应该把目光放得长远些。人才招聘需求往往出于两种原因:内部现有人才流失和企业扩张。”

“针对前者,企业应当制定人才留任的策略,提高福利是一方面,管理层具备高的个人素质以及公平透明的管理方式更加重要;针对后者,企业要注重雇主品牌的建设,提高企业的吸引力,才能在有限资源的竞争中占据先机。”潘锦仪建议。

对于未来,中国人力资源高管们认为最大的挑战是培训与发展(35%)以及员工敬业度(27%)。尽管存在金融危机的后续效应,培训依然被许多 HR 高管列为优先的投入。有 56% 的企业表示将在未来一年内加大在员工学习与发展方面的投资力度。仅有 2% 的公司计划削减学习与发展方面的投资。

面对这些问题,越来越多的中国企业正在使用外包服务商来解决它们所面临的人力资源挑战。目前,70% 的中国企业把一项或多项人力资源职能外包出去,只有 29% 的企业依然在内部执行所有的人力资源职能。

其中中国企业向外包服务寻求帮助最多的是高管搜寻和人才招聘。有 70% 的人力资源高管已将全部或部分的高管搜寻和人才招聘职能外包出去。另外,员工培训与发展(43%)和人力资源咨询(42%)也采用了全部或部分的外包服务。

而从国内外来看,外包已被视为一项策略性的解决方案,而非针对金融危机而采取的成本削减方法。

A. 万科高管 “下嫁” 红星美凯龙

继原万科上海区域总经理刘爱明离职之后,万科执行副总裁袁伯银也离开万科,并出任红星美凯龙家居集团总裁。日前,在万科 2011 年中期业绩发布会上,万科正式对外宣布袁伯银辞去公司副总裁一职。

据悉,在加盟万科前,袁伯银担任百安居(中国)有限公司执行副总裁,2007 年,万科通过“007 行动”,将袁伯银挖角到万科任助理总经理。随后,袁伯银历任万科集团副总裁、上海万科总经理,并主持上海公司工作和分管集团人力资源、公共关系、客户服务等工作。

2011 年 3 月,在万科执行副总裁徐洪舸、肖楠离职之后,袁伯银开始担任万科集团执行副总裁。

对于离职一事,袁伯银称:“希望能将自己在零售业经营管理的 10 多年积累,与在房地产行业 4 年的修炼结合起来;希望能尽心尽力为新的股东和客户效力,希望能带领这家企业创造像万科一样的良好业绩和持续增长。”

此外,袁伯银表示在转投红星美凯龙之后,将能回到家庭所在的城市,能多一些时间陪伴家人。

袁伯银的离职,万科给予了高度评价:“他是外部引进人才在万科落地的成功典范。”

据了解,袁伯银是今年继徐洪舸、肖楠、刘爱明之后,万科出走的第 4 位高管。2011 年春节之前的 1 月 28 日,万科执行副总裁徐洪舸、副总裁肖楠正式请辞;6 月 6 日,万科上海区域总经理刘爱明于当天下午递交请辞邮件,并获批准。

在发布会上,万科总裁郁亮也表示:“人才是社会的财富,出身于万科的职业经理得到社会的认可,也是万科的成功,是万科文化和人才水准得到社会推重的表现。他同时表示,万科制度体系完备,管理梯队健全,向社会输出人才不影响万科正常的经营,万科有条件充分尊重团队成员的自由选择。”



袁伯银

B. 中高层跳槽其实不容易

其实 Z 的老东家这几年在杭州的发展势头很不错,在杭州也有一定口碑,但 Z 几乎没怎么犹豫就跳槽了。说来也奇怪,这几年,杭州各个房企中高层人才跳来跳去,很少有进国内一线品牌房企任职的例子。

从 1 月份起,杭州各大媒体上的房企招聘消息就没断过,公司之多、岗位之杂看得人眼花缭乱,与之相比,房企中高层的跳槽却在波澜不惊中悄悄轮转:大华房产原营销总监跳槽金都,金都原项目副总监跳槽保亿,通和原企划总监跳槽绿城

……这些在业内经营了 10 来年,有着丰富从业经验的中高端人才,在谈起他们的“跳槽”路时,却是满腹惆怅。

“不满你说,有跳槽的念头也不是一天两天了,一直碰不到合适的。”年初刚刚跳槽的某房企营销总监 Y 私下说,这两年不是没有猎头找他,也不是没有圈内的朋友介绍,但就是谈不拢。

为什么呢?因为有“资历”挡着,新职位总不能比现有职位低,薪水也不能比现在的薪水少。这两个条件一摆,很多机会就打了回票。“曾

有一家赫赫有名的大公司找过我,但开给我的头衔是项目销售经理,这差不多是我 10 年前的职位,怎么可能接受呢?”Y 说,很多与他差不多资历的职业经理人们都有同样的尴尬,入行多年都在同一家公司没挪窝,现在想跳槽,却是高不成低不就。

反而是只有一两年工作经验的一线人才更好找工作。“我们现在招聘的主要是一线员工,有 1-3 年工作经验,但薪酬起点略低,而且可塑性也更强。”某品牌房企人力资源部负责人如此说。

C. 傍大佬 有“面子”,未必适合你

在多数人看来,“跳槽”是有一条流程图的:从小公司跳到大公司,从地方企业跳到全国性企业,从非主流跳到主流——从小到大,从低到高。从某个角度来说,这条动线是成立的,但并非人人适用。

“考虑到个人的职业前景,在大企业里的发展空间有时远不如那些正处在发展、扩张期的中小型企业。”Z 先生到新公司上任还不满半年,原本负责营销的他,新职位虽然没有升,但从项目定位到案场推广几乎全包了,几乎一半的时间在出差,很多东西要重新学。“每一天都过得很充实,在这里我几乎是干了一个项目老总的活。”

其实 Z 的老东家这几年在杭州的发展势头很不错,在杭州也有一定口碑,但 Z 几乎没怎么犹豫就跳槽了。“待了三四年,眼看着也没多少升职机会,同期的同事都走了,刚好有这么个机会,我当然跳了。”Z 说得很直白,虽然新东家是初入房地产业,但做实业出身,有资金实力,有创业野心,在他看来,这才是最重要的。

D. 房企留住优秀人才也是难题

房企中高层跳槽的背后,或多或少也隐含着企业战略转移、开发布局调整、员工激励机制等内在原因。

“我们自己也在开玩笑说,快成房产界的黄埔军校了。”杭州某品牌房企的一位内部员工说,今年公司中高层管理人员有进也有出。“对出去的人,老板也急的,但急也没有用,这两年市场变化大,企业要发展,个人也要发展,总不能不让人走吧,有时候也不单是钱的问题。”

差不多从 2009 年开始,我们开始越来越频繁地听到房企中高层跳槽的消息,企业要发展、要扩张、要上市,人事变动再正常不过,无论是小企业还是大企业,都在争夺人才。万科总裁郁亮就曾公开表示:“目前房地产行业经营方式还十分粗放,万科如果要持续领先于大市的增长,首先面临的就人才的挑战,单纯内部培养的方式已无法完全适应形势的变化。”

市场好的时候,可以掩盖很多矛盾,但在政策调控期,市场一波动,很多问题就会暴露出来。在今年这样的市场行情中,或许房企中高层人才争夺战还将更加激烈。

高增长背后的反思 万科遭遇中年危机

□ [上接 A1 版]

郁亮对此解释,万科担保都是对万科的全资子公司或联营合营公司,在以前很宽松的时候,凭万科两个字就可以融资。现在银行监管严了,对担保的要求也严格了,所以担保金额增长了一些。

万科董秘谭华杰亦表示,在目前的情况下能够借到钱已经是信用非常好的表现了。

“去化压力”

虽然业绩出色,但万科风险犹存。

中报显示,万科目前存货约有 1700 多亿。长江证券分析师苏雪晶测算,万科在下半年销售货量预计有 1000 亿左右。如果按照 65 成的去化率,公司年内销售金额可能在 1350 亿左右。

但这 65 成去化率是否能够继续实现,是个未知数。国家统计局数据显示,7 月份全国商品房销售面积环比 6 月下降 33.7%,成交很低迷;全国

房地产开发景气指数为 101.5,继续回落,行业仍在降温。

从 7 月数据来看,万科销售出现环比下滑。7 月万科实现销售面积 782 万平米,销售金额 908 亿元,分别同比增长 32% 和 7.7%。环比 6 月则出现较大跌幅,分别下降 30.7% 和 31.4%。

此外,据媒体报道,自 8 月份起,万科多个位于限购或有限购预期的城市进入推盘高峰,如深圳万科 11 盘亮相,万套房源占到了深圳整体供应量的 1/3 强。广州万科 8 月开始有 7 个以上项目在售楼或待售。万科近日分别在这两个城市推出了名目不同的优惠促销。

对此,万科总裁郁亮认为,房地产和其他的行业不同,房地产企业的资产除了现金基本上就是存货,真正的库存是现房库存,万科的现房库存占存货的比例只有 28%,不足一个月的销量。千亿存货大部分是土地资产。万科对下半年销售仍然很有信心。

与之相对应的是,截至 6 月底万科持有货币资金 4078 亿元,而同期短期借款及一年内到期长期借款合计仅

为 2304 亿元,短期偿债能力优秀;此外,公司剔除预收账款后的各项负债占总资产的比例为 36.8%,净负债率 208%,环比 2010 年底略有上升。

“中年危机”

就在召开中报发布会的同天,万科宣布,服务公司 4 年的袁伯银正式辞去万科执行副总裁职位,并将出任红星美凯龙家居集团总裁。袁伯银成为万科今年出走的第 4 位副总裁级别高管。

对于高管的连出走,郁亮表示理解。他指出,其实万科的高管团队相对来说还是比较稳定,只不过遇到的问题都是“中年危机”。

“他们现在属于年富力强、最黄金的岁月,他们到了这个阶段,开始思考下一步怎么走,如何把他们的用武之地、舞台不断放大。外部提供很多机会,所以他们选择外部,但其实万科内部也可以创造很多机会出来。”郁亮称。

郁亮表示,从这几例出走高管的去向也可以看出,万科人才培养非常

有效,不仅墙内吃香,墙外也吃香。

“刘爱明和袁伯银加盟的都是有一定实力的公司,而且都准备上市。这个阶段的企业尤其需要提高管理水平,提高管理水平需要优秀经理。而万科是优秀人才的黄埔军校。”

但郁亮也指出,高管离职问题让万科反思,公司在激励机制方面需要继续努力。郁亮坦言,万科在分配的时候也没有把激励集中在部分高管身上,而是采取了共同分享的方式。当然大家可能会觉得,股权激励留人的作用没有想象中的那么大。

“还有一点,对于万科来说最核心的问题是,万科是不是能够始终培养整个梯队的人才队伍?不同层级、不同年龄段,如果万科在这方面能够始终培养出不同层级有梯度的优秀职业经理人,万科的事业可以常青下去。”郁亮表示。

郁亮同时表示,高管离职不会对万科的业绩产生影响,目前管理层仍然整体稳定。刘爱明、袁伯银等离职,公司只用了一天时间就将相关接任者确定。

多家上市公司高管打堆辞职

□ 程心

在刚刚过去的 7 月,上市公司再现高管辞职潮。记者统计发现,自今年 7 月 1 日起,截至 8 月初,两市上市公司共发布了 129 条辞职公告,130 位高管辞职。其中,来自中小板和创业板的上市公司便有 73 家,占到了总数的 56% 左右。在以上辞职的高管中,直接持有上市公司股票的高管就有 17 人,而间接持股的人数则应该远远高于这一数字。以目前的市价粗略计算,这 17 位高管的持股市值则在两亿之上。

高管离职潮为何会在近期涌现?据不完全统计,去年沪深两市共有 327 家公司 IPO,融资规模创下了历史新高。其中中小企业板与创业板企业构成了 2010 年 IPO 融资的主体。在 327 家上市企业中,中小企业板占 193 家,占比 59%;创业板为 109 家,占比约 33%;主板为 25 家,占比仅 7.64%。一年之后,去年打堆上市的企业,将在今年内迎来首次解禁潮。为了规避“离职半年内不得减持”的约束,高管们在年中打堆辞职的目的也就不言而喻。

2010 年 4 月 27 日才登陆创业板的三聚环保,在 7 月 30 日就收到董事张杰和董事兼副总经理从澜波的书信辞职报告,两人目前已辞去了公司一切职务。资料显示,张杰和从澜波已分别在 6 月 7 日、6 月 13 日通过大宗交易减持 83.75 万、107.5 万股公司股份,合计套现超过 2400 万元。张杰除了自己持有 335 万股之外,他的妻子赵郁还持有 140 万股。如果张杰不辞职,这部分股票解禁之后,每年只能减持 25%。

□ [上接 A1 版]

高管违规成本低 在美上市公司频遭诉讼

一赔就亏

虽然国内高管责任险的费率相比美国和香港最便宜,但上市公司的投保率仍不过 5%。

“现在中国公司在美遭遇集体诉讼的日渐增多。相对于数十万美元的保费,一赔付就是数千万元最少几百万,赔一起基本上就要亏损了。”上述财险业务总监称。

这个险种刚在国内推出时,因为极少发生诉讼和赔付,利润还较可观。“但现在我们公司已经有退出该市场的想法,不再主力宣传和销售此险种,就是公司主动来找我们买,公司也要仔细审核其风险。”他表示。

即使还在推销此险种的公司,也都上调了该险种的费率,最高的保费涨至两倍。2011 年以来,在美国上市遭受集体诉讼的中国公司已超过 20 家。一旦发生诉讼,即使庭外和解,相关的抗辩费用、调查取证费用、和解金额都要耗费数百万甚至数千美元,因诉讼而产生的高昂的律师费用和败诉的赔偿费用更是天文数字。

由于中国内地和香港地区并没有集团诉讼概念,相较赴美上市而言,高管董事责任保险费率相对稳定,费率也低很多。“同样的保额,依上市地点不同,保费差距很大。在美国上市最贵,香港次之,内地最便宜。”上述业务总监称。

尽管随着《证券法》的修订,市场环境的日益完善,股民的维权意识有所提升。但国内投资者为保护自己的权益而对上市公司提请诉讼的仍然很少,上市公司及高管们的责任意识 and 风险意识依然薄弱。