

策划词 | CEHUACI

在人力资源领域，实施标准化的福利和工作要求的时代正在消亡。为了挽留宝贵的人才，公司需要适应各种各样的文化和时代特征，“特别待遇”这一具有创新性的福利项目开始成为众多企业招揽人才、留住人才的有效招术。

□ 本组稿件撰写 程海涛



用“特别待遇”留“双赢人才”

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

鞍钢总经理张晓刚出任世界钢协主席

凸显出中国在全球钢铁行业中的影响力日益增强。根据 IHS 环球通视的数据,以产量计算,去年中国已成为全球第一大钢铁生产国,终结了美国把持了 100 年的老大地位。2010 年,在全球 15 大钢铁企业(以产量计算)中,中国占到了 8 家。其中,国有企业鞍钢位居全球第 13 位,在中国排名第七。预计今年中国将占到全球钢铁总产量(15 亿吨)的 45%。

南加州大学中国问题专家林丹也表示:“这一任命似乎从正面反映出中国在全球关系中的参与度正日益加深。”

数据显示,2010 年,在全球 15 大钢铁企业中,中国占 8 家。预计今年中国将占到全球钢铁总产量(15 亿吨)的 45%。而在 2000 年,中国的钢铁产量份额仅为全球的 15%。

美国波士顿咨询公司工业产品主管利嘉伟表示,尽管在此之前还没有别的中国工业家担任这一国际要职,但是随着中国在全球中所扮演的角色越来越多地被全球所接受,张晓刚不会是最后一个担任该要职的中国人。

协调钢企活动今年或跟政府谈判

日前,鞍钢集团宣传部相关人士接受媒体采访时表示,目前张晓刚正在巴黎开会,而此次担任的主席属于“轮值主席”,要等巴黎世界钢协年会结束后,通过一些既定的程序才能正式上任。

他说,按照世界钢铁协会以往的章程,每年世界钢铁协会都会有一个主题,而世界钢铁协会每年将围绕这个主题展开各项活动。轮值主席在其中统筹安排和主持所举办的活动。他表示,今年的主题还未确定。

不过,外媒分析称,张晓刚此次赴任,将代表全球钢铁行业参加一些活动,如就钢厂降低碳排放的努力与政府进行谈判。

“我的钢铁”网咨询总监徐向春接受采访时表示,世界钢铁协会就如中国的行业协会一样,是为世界钢铁企业提供一定的信息交流平台。

徐向春指出,世界钢铁协会主要以钢铁发展和趋势作为主要研究内容,不干涉国际铁矿石谈判。所以,张晓刚此次出任世界钢铁协会主席最大的意义就是,中国钢铁业在全球钢铁业的地位越来越重要。

(钟文)



A. 特别待遇的“特别”之处

每次买手机、家电,Tony(化名)都会去同一家苏宁电器连锁店,因为在这里他可以享受到苏宁的 VIP 待遇。IBM 中国区的每一位员工都能享受到和 Tony 一样的待遇,这项特别的福利待遇对于绝大多数 IBM 员工来说可以满足他们的个性化需求——不但在购买手机、家用电器方面节省了一笔钱,还能享受到苏宁电器提供的超值服务。这是一项看似投入巨大的福利,实际上 IBM 并没有花费多少。他们用自己的服务与苏宁电器置换,而苏宁电器也乐得通过这项举措吸引更多像 IBM 这样的年轻白领来店消费。对双方而言,这是一项双赢策略。

在人才越来越紧俏的时代,世界各国企业想尽办法去吸引适合自己的人才进来。即便不能聚集相当数量的人才,起码也不应该流失掉现有的人才。

很显然,现在的员工已不比上个世纪,甚至都不像十几年前那样容易被“招安”了。80、90 后们需要的不仅是企业提供真金白银和诱人的培训,除此之外还应当有“炫”一些、“酷”一些的福利待遇,这样才显示出他们的与众不同,也才有在同类中炫耀的资本。

于是,“特别待遇”开始被越来越多的企业关注。

什么是特别待遇?来自怡安翰威特的高级资深顾问杨军给出答案,“通常,我们将公司的薪酬福利体系分为薪酬、法定福利、补充福利、非税收优惠计划等几个方面,特别待遇是非税收优惠计划里的一小部分,位于金字塔顶端。”

一般而言,特别待遇的钱都花给了高管或特别的员工,目的是为了有效激励高管带领员工为公司做更多贡献。

按照 BusinessDictionary.com 的解释,“特别待遇”(perks)是“雇主为员工提供的除了工资和福利以外的特殊待遇”,可能包括“公司提供的汽车、假期、预留的停车位、宽敞的办公室、私人晚餐、盥洗设施,等等。”在国外,特别待遇已被众多企业作为一项激励和吸引人才的方式而广泛、长期地开展,甚至有专门提供特别待遇服务的外包公司。在中国企业里其实也不缺少此类特别待遇,只是作为“特别待遇”的概念并没有被广泛传播。

Betterworks 为企业留住人才的主要方式是提供一些额外的激励机制。在这之前,需要对现有的员工激励措施进行一个摸底,就像大宗采购前需要登录大超市的价格查询系统做功课一样。

按照克雷格的经验,员工们对现金的渴望并不是那么激烈,反而希望有一些额外的小惊喜,所以,小小的经常性的奖励非常重要,比如一起去公司附近的 Equinox 健身俱乐部消遣消遣,找家还不错的餐厅小聚一回等等,可能比单纯地奖励一天假期更让员工开心。

B. 国内外企业的特别待遇

“特别待遇对帮助企业留人还是有效果的,只是不同企业应根据不同文化因地制宜。特别待遇不是雪中送炭,而是锦上添花。特别待遇做得好,员工忠诚度相对会得到提升。”在杨军看来,中国的一些民营企业在物质留人方面已经做得相当好了,无论是给

高管丰厚的薪水还是股票期权,都是最高的,比很多外资企业都高。“但现在令企业感到头痛的是情感和精神留人,这将会是一个趋势,而以往中国企业特别是本土民营企业很少关注这一领域。”

的确,外资企业在这方面已经系统化了,他们在很早就开始将精力放在了人才的选育用留上。但中国民营企业在这方面也有不可比拟的优势,具体表现是其灵活性,我们看到当越来越多的外企高管开始跳槽到民企时,一方面是看中民企的福利待遇,另一方面是它较为灵活的福利,这是外资企业做不到的。员工的子女教育也是问题,尤其是外派员工,在外派地难以享受到公立教育,一些企业便考虑动用公关手段去为员工解除这些后顾之忧。

正被炒得火热的火锅连锁店海底捞可以算是中国草根企业的代表,为了帮助员工成长,海底捞甚至还开办了自己的培训学校,员工称之为“海底捞大学”,简称“海大”。此外,海底捞有对一部分员工父母和子女的安抚政策,一般每月能有 2000 元补贴,由海底捞公司直接发给员工父母。

而中国以外的企业在这方面是如何做的呢?

在美国,为了不让有价值的员工流失,公司提供了一对一的职业规划,并且为员工父母和配偶提供援助。

印度公司为吸引和挽留顶尖人才采取了诸多特殊的措施,信息技术公司的 Mysore 园区在一块占地 334 英亩的土地上矗立着一座复式大剧院,其外形好似雄伟的白色庙宇,此外还有 4 个大食堂、96 个类似于酒店的迎宾房以及由体育馆、游泳馆和 8 道保龄球馆组成的现代化活动中心。2010 年,这家外包公司对 2 万名受聘人员进行了全方位培训,其内容从软

件编程到团队合作,几乎无所不包。公司规模的不间断“大”将使其培训人数增长一倍。

满足较高的职业期望绝非易事。就在几年前,IBM、微软、惠普和可口可乐只需凭借自己的名声就能吸引到印度最优秀的大学毕业生。“现在,跨国公司的人才正逐步流失,因为它们对职业发展做出了虚假承诺,”Manpower 公司印度办事处负责人苏曼说。

C. 谁来推动特别待遇的实施

通常这些项目都交由人力资源部实施,也有的企业会成立专门的部门,例如 GE 就有专门的薪酬福利部负责此项工作,这是一个设在人力资源部下面的部门。所以,某种意义上特别待遇的关键不是企业投入多少钱、由谁来做,而是有没有心去做。而且很多特别待遇实施得不错的企业,往往不是由人力资源部牵头驱动的,而是一种自下而上的行为,由 CEO 或高管来推动实施。

“一些民企甚至设立了组织部,由组织部负责特别待遇的制订与实施。某种意义上,钱是次要的,关键是如何给到员工想要的东西。”杨军说道。

不同类型、规模的公司可以为员工提供创新型的福利,这样的福利创新完全可以由几个部门协作共同推动,例如前段时间一家公司给员工提供的特别待遇是给一定级别员工提供车身带有公司 LOGO 的汽车,员工有 5 年免费使用权。这项活动就是由该公司市场部发起的。试想,驾驶着这样的车出行,一方面可以为公司做广告宣传,另一方面也能体现公司对员工的认可,真是一举两得。

但杨军并不认为规模较小的企业在实施特别待遇项目上具有特别的优势。他说,从薪酬福利的整体架构来看,小型创业型公司固然灵活,从无到有的过程比较容易实现,但这一过程也会遇到一些挑战,很多特别待遇一方面是内部人力资源部牵头,但产品服务则由外部公司提供,小型公司不具备规模优势,外包服务公司不愿意为这类企业提供产品服务。



硅谷高管集体回流 RPO 成猎头“新招”

□ 陈莉莉

在完成北、上、广、深的布局后,广东倍智人才管理咨询有限公司 CEO 许锋将目光瞄向国内其他区域。与其说是公司全国化的布局战略,不如说是人才市场的链条服务中的商机让猎头将触角伸到更多地方。许锋说,这样全国化的布局,也推动了公司 RPO(批量招聘)业务的发展,“批量招聘于上世纪 90 年代末期产生于国外,最近 2、3 年才进入中国。”

高端人才回流

“总体感觉浙江的活力大于江苏,宁波和杭州的潜力大于苏州和无锡。即使是绍兴这样的地级市,都有 47 家上市公司”,许锋表示,“高端人才由华东地区等向华南、华北、西部开始回流。”猎头网 CEO 戴科彬认为,整个宏观经济形势的不妙已经严重影响职场人士对于行业的选择,制造业、出口贸易型企业成为职业人士“前方有雷,谨慎踏入”的危险地段。“新能源行业、互联网行业依然是人群最活跃的地段,但互联网公司也有一些退潮现象,”与此同时,“房地产行业越来越冷,金融业其实更有潜力”,戴科彬认为。

“高端人群比以往更活跃了”,“以



前每天会有 2000 个注册人数,最近一个季度有 40%-50%的增长率”;“越来越多的欧美华人想回国工作,每天都会有很多欧美华人在猎头网注册,多数来自金融行业,还有管理方面的高端人才”,而“硅谷高管集体回内地的数量也越来越多”,与以往相比,“最近三个季度欧美华人注册数量的增长超过 5 倍。”戴科彬说。

3-30 万年薪人群缺口最大

30 万、3 万 -30 万、3 万以下,被认为是市场中高、中、低人才的薪资评判标准,“30 万年薪以上的人才为猎头公司的业务,3 万年薪以下的则是劳务派遣公司的业务。现在,低于 3 万

年薪的劳务人员的需求量很大,但是相关劳务派遣企业找不到人。更多劳务人员都不再选择外出,而会选择留在家乡。”

许锋认为,“现在无论任何一个行业,中端人才的需求特别大,而且有行业集中体现,快消行业、互联网高科技公司等需求旺盛,很多高科技互联网公司抱怨找不到合适的人才。”

“现在很多高端人士跳槽与中高端或者低端不一样,他们从有想法到真正付诸行动大概需要 3-4 个月的时间,甚至更长”,“高端人才在 40 岁左右,他们对人生、责任、职场领域有自己的成熟看法。”一是同行业、高于现有企业规模 30%-50%的企业、相关职位有所提升;二是选择创业型公司。

RPO 应运而生

2011 年 5 月,一家手机连锁专卖店要在全国开 60 家店,需要短期内寻找到店长、主管等很多个工作人员,“最初他们是找我们做咨询而不是直接让我们帮忙招聘”,许锋说,“由企业咨询演变而来的批量招聘,现在已成为我们利润的主要增长点”,“从 5 月开始,已有 16 家左右的企业与我们合作 RPO,主要集中在现代服务业、快消品行业”,更多情况则是“企业扩张,需要在外地开店、开工厂,或者需要组建团队等。”许锋认为,“RPO 与猎头业务不同的是,一个是招少数人,一个是招很多人,采用的方法也都一样,主要是通过购买简历和建立自己的行业信息数据库”,此业务的利润增长点则为“所招人员年薪的 10%-15%”。

【名词解释】:

RPO (Recruitment Process Outsourcing,专业、批量招聘服务)。是指企业将招聘需求外包给第三方 RPO 专业公司来完成,RPO 服务供应商管理企业内部招聘的整个流程。RPO 服务属于人力资源外包(HRO)的一种方式,而 RPO 服务和这些常见的招聘外包的最大不同在于,它提供的是快速直通车式的服务。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

从“PC 达人”到“现代农夫” 联想少帅陈绍鹏再转身

目标利润为连续 3 年内保持至少 30%增长率。联想控股整体上市以后,会考虑子公司的陆续上市。对于拟上市的五大板块,因地产板块和 IT 板块已相对成熟,能获得较快的利润回报,因此,会优先考虑上市。此外,现代服务业亦有把握较快拿到回报,而现代农业、煤化工产业则属于长期投资产业,上市计划将排在之后。

陈绍鹏此前擅长 PC 行业,并没有农业投资方面的经验。对此,联想控股表示,联想对领军人物的培养和选择有着自己深刻的认识,柳传志曾多次在企业内部强调领军人物应该对企业管理的基本规律有着深刻的理解和充分的实践。联想控股相信,陈绍鹏的管理经验、方法和能力,能够在新的平台上得以充分施展,帮助联想控股在现代农业方面取得良好的业绩。

盈利任重道远

不过,农业项目赚钱不易。在传统的 IT 和互联网公司中,除了联想控股外,似乎只有网易对农业表示了强烈的兴趣。网易 CEO 丁磊的“养猪大计”提出已近 3 年,至今“丁家猪”仍不见踪影。京东商城刘强东则提出种水稻,互联网评论人士刘兴亮认为,在整个互联网圈子里,“小农经济”自给自足的居多,搞农业赚钱仍然属于一个伪命题。

柳传志似乎早就意识到这一问题,“我们做好了早期不赚钱打造品牌的准备,此事事关国计民生,接下来怎么做,领军人物将决定一切。”

联想控股于 2010 年正式成立了农业投资事业部,该事业部成立后进行的几次较大的农业投资吸引了全社会的关注。2011 年 6 月 11 日,泸州老窖旗下的湖南武陵酒业有限公司宣布引入联想控股作为战略伙伴,后者总计投资 1.3 亿元人民币,以 39%的持股比例成为其第一大股东。同月,联想控股与陕西省周至县政府正式签约猕猴桃产业合作项目,由联想控股专做果业投资运营的子公司北京华夏联诚果业商贸有限公司总投资 4 亿元人民币。2011 年 7 月 14 日,联想控股再次对江苏常州市立华畜禽有限公司投资 3000 万美元,正式进入养殖业发展。2011 年 9 月联想控股还斥资 10 亿元左右,成为河北承德乾隆隆酒业第一大股东,持有股份比例约为 34%。

对于陈绍鹏入主联想控股现代农业后的构想和变化,联想投资方表示,现代农业是联想控股着力打造的核心运营资产之一,联想控股已经决心在农业方面构建自身的核心运营资产。相信陈绍鹏到来后,会制定行之有效的战略和具体打法。

【人物内参】

陈绍鹏,确实称得上联想 PC 业发展的功臣。1993 年,他从轻工业部下属单位跳槽联想,至今 18 年。最初他以孤家寡人身份常驻西北与西南,因业绩出色,很快成为区域经理,先后在华南、中南担任负责人。之后他迅速进入集团高管之列,从助理总经理、助理总裁等一路升迁为联想集团大中华区总裁。就连竞争对手的高管也曾对他盛赞不已。前年,宏泰中国区总经理赖泰岳在接受媒体采访时说,陈绍鹏是个非常难得的 PC 人物,而且人很朴实。