

策划词 | CEHUACI

作为管理者都知道,当员工从组织中获得的情感越强烈,员工对组织的归属感越强,跳槽动机越弱。但近几年来,由于生活成本的高涨,以及员工对工作环境的挑剔,不少企业都面临人才流失严重的现象。针对这一现象,有人认为过去提的“感情留人”策略已经过时了,事实真的如此吗?



©王祥芸

“优土”合并后
首现高管离职

□ 史燕君

7月10日,土豆网发布声明证实,其首席运营官(COO)王祥芸已正式离职,她是优酷和土豆合并后流失的首位高管。

资料显示,王祥芸于2007年加入土豆网,担任销售和市场营销副总裁,并主管全国策划中心,2010年3月,晋升为首席营销官,管理全国销售以及市场传播,同年10月正式晋升为首席运营官。

对于王祥芸的离职,土豆网在声明中表示,王祥芸的离职是她基于个人发展的选择,并表示对她4年多来为土豆的发展做出的杰出贡献表示感谢。

与此同时,土豆网官方称,目前优酷、土豆管理层和员工都很稳定,合并工作进展顺利。优土合并,已促成网络版权价格的良性下行和用户体验的不断提升,将对整个行业发展起到积极推动作用。

但这并没有让市场就此平息。今年3月,优酷土豆以换股方式实现合并。自两者“联姻”以来,“裁员”似乎成为一个敏感的关键词。尽管合并之后,土豆CEO王微与优酷CEO古永锵均表示:不会裁员。然而,不会裁员是短期还是长期考虑,两家在用户、广告客户、内容等资源重合度如此之高的公司,在不裁员的前提下如何完成整合,能否实现“1+1大于2”,以上种种质疑一直存在于市场中。

此次王祥芸的离职无疑加剧了市场对此事的猜疑,甚至有分析认为,王祥芸的离开或将引发土豆系高管撤退潮。

值得注意的是,媒体援引知情人士的话称,合并之后,两家公司在财务、技术、广告服务形态以及考核标准等方面都出现了观点分歧。比如,在财务方面就购买流量问题,双方就出现了观点分歧。自2009年后优酷已不再大规模购买流量,合并之后他们发现土豆为此花费仍然不小。优酷不再同意为此买单,而土豆团队则对此极不适应并提出异议。

业内人士分析,土豆与优酷真正的整合大幕将于7月拉开。在财务、版权之后,广告数据后台部门的整合将真正策动两家公司协同效应。而组织架构合并调整的最终方案、新公司管理层组成的明细,或于八九月之间正式公布。

飞象网CEO项立刚表示,整合过程必然产生思路的碰撞,毕竟土豆和优酷管理模式、运营内容等都有不同之处。虽然两家公司至今仍未有明显变化,但最终合并的结果会如何,还需依据公布的最终调整方案,外部很难猜测。

©广东省广新控股集团现有员工18000余人,在待遇留人、事业留人、感情留人上下功夫,近5年年均员工流失率仅为0.5%。

员工频频跳槽,
感情留人过时了吗?

□ 稿件撰写 姜朝霞

【案例】:

同样是人力资源经理,陈磊对同行兼好友吴浩可以说是各种羡慕嫉妒恨:陈磊每天忙得头昏眼花,制定各种薪酬福利制度,办各种培训,为的就是能够留住员工。而吴浩则一身轻松:每天就是跟员工聊聊天,到各部门串一串。用他的话说,他跟员工都称兄道弟,感情深厚。若有员工找他谈辞职,他自称有九成把握“捂下去”。事实也确实如此。前几年,陈磊虽然在薪酬福利的激励上下了很大功夫,但员工的流失率还是挺高。虽然通过招聘新员工也可以保证公司业务的正常开展,但他常常觉得很累。而吴浩的公司,员工流失率非常低,老员工忠诚度很高。这一度让陈磊很不平衡,也常常反思,为什么自己做不到与员工相互间的信赖和忠诚。

可是,最近情况发生了一点变化。以前对人力资源各种理论工具不屑一顾的吴浩开始向陈磊请教薪酬架构、绩效考核,看起来很焦急。原来,最近一段时间,吴浩公司出现

集中的离职潮。很多老员工辞职,他之前百试不爽的“感情留人”完全失效。细问才知道公司在薪酬福利方面已经和同行拉开太远,员工内心的不平衡不是“感情”可以填平的。陈磊和吴浩同时都有点恍惚:感情留人,真的已经过时了吗?

四两拨千斤
永不过时

无论是提供职位还是提高薪水,组织的资源总是有限的,而“欲壑”总是难填。所以HR们认识到,留人“上上策”是“感情留人,从心做起”。和企业有过同甘共苦经历、对企业产生了感情的员工一般不轻易离职。“一个人有可能因为外面的高薪挖角而动心,但最后他决定留下,不是我们提高了他的薪水,而是他舍不得那些同事。”一位人事经理说。

现代企业雇佣关系,不仅仅表现在企业能够对员工提供直接或间接的货币报酬,还需要提供足够的职业安全感、归属感、因企业对个人业绩和能力的认可而产生的自豪感、受尊重感,以及由于个人能力的发挥而带来的成就感和自我实现感

等等。当员工从组织中获得的情感越强烈,员工对组织的归属感越强,跳槽动机越弱。像宝洁、德勤等公司,攻心战在大学阶段就开始了,建立企业奖学金,为大学生提供实习项目等。此外,企业老板对于他身边的高管们都十分信任与重视,形成了一个稳定的核心领导层,再以这帮人为核心形成一个稳定的人才圈,上级带下级,一级级传递,形成了一条以信任和尊重为纽带的留人感情线,这对保留人才也是有帮助的。

薪水情感
两者缺一不可

薪水情感两者缺一不可,只有好话没有物质是空的,只有薪水没有人文是虚的。很多人到后来并不看重薪水,而更看重环境,看是否能发挥自己的特长,是否有好的人际环境。高薪至少表明对人才价值的尊重态度,但认为员工只要钱,也是对人性的不尊重。有些老板以为只要付钱,就可以任意对员工颐指气使,让很多员工凉心。有些企业遵从

的就是竞争,老板看到员工互相竞争很高兴,认为大家都在拼命,其实员工之间人际关系紧张,并不利于工作;有些企业扣钱很勤,吝啬奖励,许诺后总会找茬扣钱,令员工觉得被欺骗;还有些老板喜欢员工加班,觉得加班才是努力工作。这些其实都是老板心态不佳的体现。

员工特点和企业特点相匹配也很重要。竞争型企业,若老板太民主,会得不到员工尊重,因为会显得没有主见。但是如果企业文化是培育的,合作的,那独断专行就会引起侧目。员工忍气吞声,但心态坏掉,不仅影响工作效率,而且容易把老板当敌人。其实老板们都是有想法、有雄心的人,但那是你的人生理想,不能让所有人都和你一个标准。好上级在下属能达到工作标准的基础上,要能够容忍下属的差异性,因为下属还有自己的生活。如果领导有足够影响力,完全可以激励员工,向着自己的目标奋斗,这个可能要看老板为人的境界了。

观点延伸 | Guandian Yanshen
感情终抵不过金钱?

当员工在感情与薪酬之间选择了感情,那只是因为薪酬还不够高。当员工的职业资历发展到一定阶段,外界给予的薪酬已经远远超过现在,他肯定会义无反顾地选择高

薪酬的地方,这无可厚非。从另一个角度讲,企业靠无本的感情留住员工,本身也是对员工的不重视,并因此给员工施加了很大压力,这让很多员工在跟上司、老板

培养感情时就怀有戒心。未来企业的留人将更加依赖制度,靠健全的薪酬福利体系和员工达成一种平衡和信赖。在合理的成本内,留住核心员工。感情留人在一定阶段内要依赖管理者的个人影响力,这属于不可控因素,更因人而异,不可复制。没有合理物质报酬的劳动关系是不健康、不可靠的。同时,员工对企业的感情应该建立在双方互利的基础上,而不是靠某个领导的个人魅力,这样对企业管理者也是很大的压力。



订单荒袭来员工放假 造船业面临过冬

□ 矫月

近期以来,随着煤炭、钢铁的积压以及航运市场持续低迷,作为产业链“神经末梢”的造船业也在跟着开始打寒颤,一些民营造船企业纷纷破产或倒闭,并引发了风声鹤唳般的隐忧。

从浙江舟山市的恒富、蓝天造船集团的倒闭,再到近期台州的浙江金港船业宣告破产,业内人士分析,随着订单荒的蔓延,将有更多的造船厂会因无单可接面临倒闭的危机。

艰难度日

航运业的萧条正在蔓延。近来,浙江、江苏、福建等地区部分船厂纷纷倒闭,其中多数以中小型民营船厂为主。

一位浙江民营船厂负责人抱怨道:“工厂从2008年成立后就一直接不到单,现在只能让员工回家休假。”据他介绍,附近的小船厂也都是无单可接,个别的小船厂则是在生产以前的订单。

2006年与2007年是造船业的黄金时期,也是造船厂纷纷而起的发展时期,但是在2008年金融危机后,造船厂的日子越来越不好过,那些在2008年后成立的造船厂日子就更不好过了。“2008年正是成本较高的时期,这个时候成立造船厂投入成本较高。”有业内人士向记者说道。

繁荣的背后往往是衰落的开始,当众多民资纷纷投资开办造船厂后,淘到的却不是“黄金”,相反,在遭遇了金融危机后造船厂的订单便开始逐渐下滑,那些刚刚新建还未来得及发展的船厂更是难以签订订单,这



导致多数船厂的经营越来越艰难。

日前,台州最大规模的出口船舶企业浙江金港船业有限公司申请破产预示着造船业倒闭潮的到来。台州市经信局相关负责人公开表示,目前部分企业还有旧单在做,但没有新订单的情况如果持续,下半年面临破产的企业可能还不止于传闻中的倒闭比例。

造船业的复苏至今仍无法可期,而那些“订单荒”的船厂又会坚持到什么时候呢?

抱团取暖

记者在对多家船厂的调查中发现,不只是小造船厂的日子难过,即使是一些成规模的中、大型造船厂也在大喊订单少,生意不好做。“虽然船厂仍有订单,但是数量比以前少了,此外,从银行贷款也困难了。”浙江台州市的一家民营船厂董事长向记者感叹道:“现在的生意不好做。”

目前,造船厂面临的普遍问题是

订单和资金问题。“导致船厂大量倒闭的原因:一方面是受航运市场长期低迷影响,新增订单大幅下滑。另一方面,民营船厂外部融资环境恶化,普遍面临资金短缺问题。”上海国际航运研究中心航运市场分析部副主任张永峰向记者分析道。

在造船厂纷纷建起的时候,或许没有几家船厂负责人会预见到今日的造船业会如此萧条。除了订单的问题以外,造船业还普遍面临资金的难题。有业内人士指出,浙江与江苏相比的话,江苏船厂融资困难较小,在浙江仅因为不能用海域使用证换土地证政策,就相差了五六成的银行贷款,甚至无法上市。

在记者与几位浙江船厂负责人沟通的过程中,无一例外地谈到了资金问题。不论是有订单的还是没有订单的船厂都同时面临资金短缺的问题。

有银行信贷人士认为,这个产能过剩的行业,对银行来说风险太大,这也使得各大银行谈船色变。

期待政府扶持

目前的造船业可以说是整体“过冬”,在众多的抱怨声中,记者也听到了来自船厂负责人方面对政府的诉求。

有船厂负责人表示,船厂订单少资金困难,希望政府能通过减税等方式进行扶持。对于造船厂方面的诉求,张永峰也很赞同。他认为,政府应该给予船厂一些支持。一是适当给予宽松的信贷政策,鼓励民间融资平台建设。二是对于造船和航运企业给予一定的税收减免或财政补贴。三是积极引导船厂涉足新的技术领域。

对于技术升级,张永峰给出了几点意见:“还是要人才、技术、资金和管理上下功夫,可以适时采取兼并收购具有较强技术能力且负担较小的船企。”

张永峰指出,船厂要时刻注重技术研发的投入,扩展在节能环保新型船舶、海洋工程装备、风电设备制造等方面的业务发展。

业内声音 | Yenei Shengyin

业内人士向记者谈到,在造船业细分市场中,也有拥有特别技术的小船厂仍能接到订单。而接订单的前提是要技术好。“目前,造船行业中有许多细分的市场,比如快艇就很受欢迎,同样也是小船厂,经营规模不大。”

由于国际环保意识的加强,造船市场中对绿色船只的要求也越来越高,节能减排的船只等也较为受市场欢迎。上述业内人士认为,像这类有专业技术的船厂存活几率较大。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

祝义材辞职
雨润陷质疑漩涡

尽管如此,雨润和祝义材,依然难以平息辞职风波。

日前高盛就发表报告称,雨润创办人祝义材辞任主席及执行董事职务,背后的细节仍未明确,且发生在有报道称其擅自使用公司资金的一个星期之后,或标志公司复苏较原先预期艰难。新主席及首席执行官经验虽丰富,但疑问公司如何重建消费者信心及是否会继续扩产计划。高盛称正在检讨雨润的评级、目标价及盈利预测。

承诺三年内不减持

7月9日,中国雨润食品集团有限公司(下称“雨润食品”)召开投资者及分析师电话会议。为了增强投资者信心,在会议上,雨润食品名誉主席祝义材承诺,3年内不会减持雨润股票,甚至会考虑增持。祝义材说,作为公司的最大股东,对雨润食品充满感情,对未来仍然充满信心,他本人“绝对不减持,如果资金充裕,我会继续增持,希望至少持有30%以上”。据介绍,祝正在计划向商务部申请,通过合法合规方法将资金调来香港。

雨润食品负责人对外介绍,目前,该公司已经建立起完善的全国战略布局,到2011年底达到4605万头的上游生猪屠宰产能,在全国领先;在下游产业方面,雨润牌低温肉制品连续十数位列全国前列,具有很强的品牌号召力和影响力。新的管理团队将继续通过自身在全国优秀的产能和市场布局,强劲的品牌优势,经验丰富的管理团队,对达到国际水平的内部质量监控措施的不断追求,抓紧行业整合大趋势,带领公司实现新增长。

而对于今年下半年的形势,新的管理团队预计,随着国内整体经济回暖、企业声誉及市场信心恢复等利好因素的刺激下,对下半年业务恢复充满信心。

集中精力
管理雨润控股?

据雨润控股集团有关人士介绍,在江苏省委确定的“十二五”末进入世界500强的3家备选优质民营企业名单中也有雨润集团,为了力保2015年世界500强战略目标的如期实现,祝义材辞去雨润食品的管理职位,集中精力管理雨润控股集团。

祝义材表示,从雨润食品辞任后,他并不是一个纯粹的旁观者,还担任着上市公司的名誉主席和董事会高级顾问,并将在公司战略、宏观发展上提供建议和经验。

尽管祝义材辞去雨润所有实权职务,不过这并不动摇他在集团中的“地位”。雨润公司2011年报显示,祝义材还持有雨润公司2582%股权,去年在雨润领取基本薪金和福利等263.3万港元。此外,他还持有南京中商17.94%的股权,以及华南投资5.43%的股权。

同时,他对于地产项目的兴趣也不淡。今年年初祝义材就提出以27元/股的价格要约收购南京中商的计划,要约收购价达到3.76亿元,让其实际控制南京中商的股权比例提升到57.13%。南京中商曾计划到2015年商业地产销售达到100亿元,百货主业达到200亿元。

祝义材的辞职是为了更大目标?雨润食品的复苏也将随着祝义材的辞职而加速?目前来看,这依然是疑问。

西部当选 雄厚资金
CCI — 成功千万里 融资零距离 —
雄厚资金支持各类项目融资借款, 两百万起贷, 可免抵押, 个人、企业不限, 地域不限, 手续简单, 审批快、利率低、放款迅速。
电话: 028-68000368