

策划词 | CEHUACI

近年来,为了降低企业培养人才的成本,各行业纷纷流行“挖墙脚”。特别是作为技术型企业,时刻面临被同行挖角的风险,有时企业甚至遭遇技术型人才的集体出走。如何针对具体情况采取措施防范和打好人才反击战,是HR面临的新课题。



HR,面对同行“挖角”需掌握战略战术 方能打好人才“反击战”

中国南车换帅 董事长和总裁均换人

□ 高江虹

据《21世纪经济报道》消息,国资委8月1日结束对中国南车新领导层的考察,新的人事安排也已在公示,不日将宣布重大人事调整。中国南车现任董事长赵小刚和副总裁兼总工程师唐克林将卸任,现任总裁郑昌泓和副总裁刘化龙则分别出任董事长和总裁职务。

南车方面的消息人士指出,赵与唐均因年龄关系正常退休。赵小刚职业生涯的结束,留下最大一个悬念是,中国高铁发展机遇恐不再重演过去十年的奇迹,新领导层将带领中国南车驶向何方?

在新的人事安排中,像赵唐一样的50后经营管理层则在逐渐退出,中国南车新晋多名60后领导人,新总裁刘化龙刚满50岁。

即将卸任的赵小刚,出生于1951年,学历并不高,但为人勤奋,从基层稳步上升,历任铁道部株洲电力机车研究所副所长、党委书记兼副所长,铁道部株洲电力机车厂厂长兼党委副书记。2000年9月28日,中国铁路机车车辆工业总公司重组为南北车两大集团,移交中央企业工委管理,中国南方机车车辆工业集团公司正式成立,赵小刚便是在当年9月被任命为南车集团副董事长、总经理兼党委副书记。

2007年12月27日中国南车股份有限公司在北京创立,赵小刚出任南车集团董事长、党委书记。2008年8月18日中国南车在上海证券交易所上市。8月21日登陆香港联交所,早于其竞争对手北车集团。

西南交通大学一位车辆专家认为,赵小刚为口碑不错,管理也较为精细,甚至其企业改革路径也被北车所学习。南车集团营业收入由2000年成立之初的106亿元增长到去年的807亿元,增幅近8倍,除了机车车辆制造外,赵小刚还主导南车涉猎新能源风力发电、新能源汽车等延伸产业链。

南车内部人士向记者表示,唐克林也将同期卸任。唐克林是南车董事和副总裁,今年60岁整,是南车集团的技术派代表。

南车集团已经公示了多名新领导层的资历情况,按照原本南车集团经营层尚空缺一人的状况下,此次退下两个高管,还将补上3名新高管。据记者所掌握的情况,目前公示的新晋高管分别来自南车四方车辆公司总经理王军、浦镇车辆公司总经理楼齐良以及株洲电力机车公司总经理徐宗祥。这3人为1962至1964年出生。

□ 稿件撰写 朱国成

案例 | An Li

一家中型软件企业A公司的几乎所有技术人员突然在两三个工作日内全部接到来自猎头的电话,这家猎头公司人员声称行业内某大型企业正在进行招聘,可以在方便的时候“过来聊聊”,更要命的是猎头非常直白地说“工资最高可以上涨100%”。

完全能够想象到,很快这家软件企业的技术团队都人心浮动,而可以肯定的是某些人员已经开始和猎头接触,其中还有一些通过各种方式委婉地向部门负责人表达了加薪的要求。部门负责人很快将了解到的情况反馈给人力资源部——当然他自己也接到了猎头的电话,人力资源部略作了解后,马上感到事态严重,立即报告公司高层,高层也给予了很高的关注。

问题的确非常严重,但关键问题是如何快速反应、稳定人心?稍有不慎,如果发生集体跳槽,或者几个骨干一齐流失,那么企业数年来培养起来的技术团队将付之东流,这是任何企业都无法承担的。总之,摆在人力资源部面前的形势异常严峻而紧迫。具有多年经验的人力资源部王总监采取了一系列行动,从事后的结果角度去评价,这些措施基本达到了预期效果。



迎战: 分析事态,制造舆论

任何具体行动都建立在对问题进行判断的基础上,人力资源部围绕这个事件进行了内部探讨和分析:

猎头公司何以在如此集中的时间内对公司所有人员进行了“扫街”式的联络?是委托公司的人才需求量非常大?还是竞争对手联合猎头公司搅局?从市场反映来看,同行业不会有公司在短时间内对初、中、高等各级人员进行全面招聘。后者的可能性更大,竞争对手此举旨在引起A公司人心浮动,顺带逼迫该公司工资上涨。

在这种情况下,人力资源部迅速行动,通过各种渠道调查主要竞争对手的人员招聘状况。原来该竞争对手在上月出现了多名员工离职,正在进行人员补充,而其他公司则未见有大规模的技术人员招聘活动。经过上面分析,公司认为:如果猎头公司目标明确,那么问题则更为严重;而现在的扫街式挖墙脚,反而容易破解。因为每个员工在单独接到猎头电话的时候,认为自己受到了特别的“关照”、会保密并采取单独行动;而如果身边的所有人都接到了这个电话,那么反而就会觉得这似乎是一个儿戏。

因此,接下来的第一步,要了解到底是哪些人接到了电话。经过

人力资源部和部门负责人的侧面了解,部门内除了两名新员工外都接到了电话。于是决定,由部门负责人在最近一两天内组织一次聚餐,在这个非正式场合、寻找一个合适的方式挑明所有人都接到电话这个事实——可以肯定的是,部门内部走得比较近乎的小团体内部一定也已经分享了这个信息。这样,就打破了猎头电话的神秘性,让其反而处于尴尬的地步:猎头在忽悠大家呢!

反击: 敲山震虎,安抚军心

针对猎头这种“肆无忌惮”的挖人方式,公司决定进行反击。当然,在中国目前人才寻访行业规范性还不强的情况下,“挖墙脚”并不是什么好的方法。反击的方式是,由人力资源部经理用该部门经理手机和猎头人员联络。给猎头打电话,此举主要目的是点醒猎头,使其停止或暂缓骚扰其他员工。事后证明,这一目的也基本达到,猎头之后基本没有再打电话骚扰。

事后分析,这个做法也存在一定风险,如果猎头转变策略,针对个别关键岗位核心人员进行“攻关”,结果可能反而会很麻烦。与其被动应战,不如自我突破。此时加薪,不是明智的选择,但却是不得已的选择。此时的加薪,会被员工看作是在竞争对手高薪挖墙脚的压迫之下,对以往较低薪酬水平的补偿,基本上毫无激励性;但此时若不加薪,很可能造成个别骨干的离职,至少在短时间内与猎头联络,影响工作状态。

为稳定军心,公司在基于市场薪酬水平的基础上,为该部门人员进行一次特别加薪,平均幅度在10%左右,基本上能够达到市场工资75分位的水平,增强工资的竞争力;当然个别骨干人员的工资增长

要高于平均水平,接近90分位。

当然,不能光只有物质奖励,还需要加强精神鼓舞。人力资源部进一步建议,公司高层应当针对主要技术骨干进行个别谈话。只要关键员工稳住,那么实际上就保证了局势平稳,即使出现走部分人的情况也不至大伤元气。沟通重点是:

1、沟通企业发展战略和目前运营状况。很多技术人员并不了解公司战略和运营状况,对这些情况不了解则容易在外力作用下产生动摇。

2、明确员工发展方向。任何人都活在一系列期望之中的,期望目标最终是否实现反而并非最重要,关键是要有期望;企业为员工提供明确的发展方向,就是提供这样一个期望。

3、表达高层对员工的重视和关心。人是社会动物,需要归属感、被尊重;此时做此动作,固然有些为时过晚,但总强过没有动作。

以上行动都属于直接的应急性反应,从最终的效果来看,判断基本正确,骨干员工没有流失;反过来,很多技术员工对竞争对手的这种忽悠做法也很大程度上产生了一定的抗体、甚至有了一些负面认识——这也告诉我们,企业可以良性竞争,但决不可乱出“邪招”。

事后: 做好补救措施

1、通讯录管理。所有技术人员的手机号码全部流出,这绝非小事,这说明公司存在内部人盗用通讯录的问题。当然,某员工拥有部门内其他全部人员的手机号不足为怪,但不代表公司内部通讯录可以随意获取、传播。

2、做好保密工作。不知你是否有这样的经历,很多公司前台是不随便为不明来源的外部电话随意转接内部人员的,比如无法指出具体的人员姓名,只笼统说“我找技术人员”之类。这无疑是对这种挖墙脚行为的过激反应。并不是说这非常重要,但是前台不得不提高警惕。

3、建立定期加薪和薪酬调整机制。不要到了这个紧急的时刻再为员工加薪,企业应当对内部薪酬水平与市场水平进行定期评估,根据企业薪酬定位和评估结果对员工薪酬以及整体薪酬标准进行必要调整;这应当作为一项常规机制,从而避免被动的补偿式的临时加薪。

4、搭建储备人才库。人力资源部启动了技术人员招聘,了解以往积累的人才库人员的近况及求职意愿等,为可能发生的人员离职做好最坏打算。

5、期权是一种必要的选择。期权的实质无非是用企业明天的发展成果来吸引、保留和激励今天的人才,无疑这是一种跨时空的激励手段。对于快速成长中的中小企业,这是那些已经进入成熟阶段、成长性有限、且治理结构不允许拿出股份来的大企业所不具备的优势。

上市公司财务安全4年来最差 创业板成重灾区

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

利空 创业板多项财务安全指标恶化

值得注意的是,评估结果还显示,2012年,创业板财务安全指数降幅为1412%,呈现快速下降趋势,是A股三大板块(主板、中小板、创业板)中降幅最大的板块,同时创业板上市公司总体财务安全的多项指标出现异常。报告认为,创业板财务安全质量已远远低于3年前水平,创业板上市公司的风险正在积聚。

数据显示,创业板上市公司的赊销债权周转期已从2008年401个月大幅上升至598个月;其周转期则已从2008年的091个月大幅上升至2011年的312个月。报告认为,一方面,创业板上市公司的赊销债权周转期不断扩大,说明创业板上市公司账款回收速度不断减缓。同时,企业销售下降,应收账款不是由于销售扩大引起的,而是产生了更多坏账。另一

方面,创业板上市公司的存货周转出现重大异常,这与企业销售受阻、运营环节出现问题有直接关系,存货过大将挤占企业大量资金,引起企业资金短缺等不良连锁反应。

据日前WIND统计数据显示,创业板已有72家企业公布了2012年半年报,总体来看,在存货、应收账款等指标上,创业板上市公司整体出现了不同程度的恶化。72家创业板企业上半年的存货共计719亿元,较去年同期的462亿元大幅上升556%;其应收账款总额则从786亿元大幅上升604%至1261亿元;其短期借款总额则从164亿元上升至249亿元。

实质 折射宏观经济

资本市场是经济“晴雨表”。在上市公司营业收入已占到我国GDP半壁江山的今天,上市公司的总体经营财务状况也在很大程度上体现了我国宏观经济运行、行业发展和微观企

业经营状况。

今年以来,国际政治经济环境复杂多变,国内经济发展面临的困难增多。国家统计局的相关数据显示,今年二季度我国经济同比增长76%,低于第一季度的81%,6月份工业增加值进一步下滑至95%。澳新银行大中华区经济总监刘利刚表示,从二季度的经济数据来看,中国的经济放缓比想象中更加严重。尽管中国经济正在逐步企稳,并开始逐步反弹,但整体经济的表现仍将因政策反应滞后以及外部经济的不确定性增加而面临一定困难。宏观经济放缓的大背景下,企业利润情况也不乐观。国家统计局公布的数据显示,1至6月份,全国规模以上工业企业实现利润23117亿元,同比下降2.2%。在41个工业大类行业中,27个行业利润同比增长,13个行业同比下降,1个行业由同期盈利转为亏损。

“2012年,上市公司总体财务安全状况下滑反映了我国整体经济状况出现波动和下滑。但是,上市公司

总体财务安全的下滑全部来自A股中小企板和创业板。”韩家平表示,可以确定,2012年我国经济的主要风险来源于中小企业,因此建议进一步加大对中小企业的扶持力度。此外,鉴于第一、二产业以及与之密切相关的公共事业行业的上市公司财务安全状况下滑非常明显,应该加大对第一、第二产业的扶持力度,出台行之有效的政策措施,以防范我国支柱产业的系统性风险。

此外,韩家平还指出,鉴于房地产业、电信业、农林牧渔业等多个行业上市公司的资产系数庞大,资产存在明显的“虚增”“虚胖”现象,可能造成行业甚至整体的系统性风险,政府有关部门和金融机构有必要对资产系数过大的行业进行调研分析和评估,以判断这些行业出现系统性风险的几率。上市公司也应该开展经营和财务风险内控分析和内查,从主要财务风险入手,深入研究企业存在的问题和风险,并进行有针对性的整改,防止企业出现更大的经营和财务危机。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

互联网巨头 比拼福利政策 重金投入 引爆人才争夺战

据美国员工福利网站统计,谷歌员工平均年薪106万美元,据此测算,谷歌的“死后福利”计划将是一笔不小的开支,博克表示,这主要是为了促进更多的员工留在谷歌服务公司,有利于谷歌的长远发展。

南京大学商学院教授、管理专家成志明认为,谷歌这一新福利的实际兑现率并不会高,尽管如此,对员工的心理效应还是很大的,可在无形中提高员工对公司的好感和忠诚度,便于留住人才,也可减少和调节员工与公司的劳动纠纷。

提升福利待遇各有妙招

近两年,人力成本呈现暴涨之势,各大互联网公司相继为员工提高薪资和福利待遇水平,并提早布局,不惜投入重金留人进行人才储备。

去年,腾讯公司就宣布启动了“安居计划”,计划在3年内投入10亿元人民币为首次购房员工提供免息借款。网易CEO丁磊随即表示,“腾讯的购房基金是跟网易学的,我们三年前就有贷款的购房基金了,有几十个核心员工享受了购房贷款,三年前房子7000块、8000块钱的时候我们就有人买,现在房价已经翻番了”。

另外,阿里巴巴集团也在去年推出了30亿元的“iHome”置业贷款计划,并投入5亿元成立教育基金,解决员工子女的学前和小学教育问题。

人力资源专家再林娜认为,互联网行业面临人才缺口,从而很自然地引发了人才争夺,“这个行业的人才争夺以技术类产品类岗位为主,但此类人才的跳槽意愿并不强烈,他们更追求安全感和稳定性,所以企业多关注人才的内心需求,确实是更着眼于长期的留才手段。”

视角延伸 | Shijiao Yanshen

互联网人才 薪金大溢价

事实上,为留住人才不惜投入重金的互联网企业远不止以上几家,去年6月底腾讯宣布推出了“安居计划”,只要在腾讯工作满3年且购买首套房的基层员工都可申请到一笔额度为20万-30万元、6年还清的无息贷款。这笔无息贷款的总额将达10亿元,目前第一批申请者已经拿到了贷款。

之后不久,阿里巴巴集团首席人力官彭蕾在给2万多名员工发出内部邮件,宣布推出30亿元的“iHome”置业贷款计划,并投入5亿元成立教育基金,解决员工子女的学前和小学教育问题。同时,考虑到CPI的上涨压力,集团将给基层员工发放超过4000万元的一次性物价和子女教育补贴。在一系列福利之外,互联网对人才的竞争也愈发激烈。

为留住人才,各互联网公司可谓频频出招。从互联网人才的整体情形来看,由于互联网类的人才稀缺现象严重,目前国内的电子商务人才薪金溢价已达30%以上,部分市场以及高级运营人才更可拿到百万年薪。能否吸引人才、留住人才、用好人才,吸引到真正有创意、有想法、有能力的人才,成为互联网企业发展的第一要务。

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