

# 四成企业人力资源架构求变

韬睿惠悦咨询公司近日发布的《2013 全球人力资源服务调研》报告显示:为了激发效率潜力与提升工作品质,有四成中国企业期待在未来两年内看到人力资源架构发生显著改变,这一数字明显高于全球与亚太地区。

调查还显示,虽然中国企业在人力资源信息系统(HRIS)的发展水平上与全球仍有较大距离,但对 HRIS 的投资增速领先于全球其他地区,对云服务、移动设备接入等新技术和新合作伙伴亦表现出愈来愈强烈的兴趣。

## 效率与品质是主要目的

《2013 全球人力资源服务调研》共有来自全球的 1025 家企业参与,其中 189 家企业来自中国。在中国的调查显示,40%的受访企业将会在今明两年内对其人力资源架构做出改变,这一数据高于全球(36%)以及亚太地区(33%)。

效率与品质,是中国企业力求通过改变现行人力资源架构而达成的关键目的:75%的受访企业表示希望通过改变来激发更大的效率潜力,56%的受访企业希望能改善工作品质。相比全球(37%)及亚太区(24%)有不少企业提及寻求改变缘于节约成本的需要,中国企业对这一点提及甚少(15%)。除了效率和品质,中国企业还将改变归因于企业战略调整及业务重组的压力。

“在世界各处,我们都能看到企业在仔细地审视他们的人力资源架构和服务交付的方式,中国的企业也同样意识到:改变的时机到了!我们必须对 HR 流程重新审视,进行优化,并寻找更有效的组织模型。”韬睿惠悦人力资源技术咨询亚太区总经理 David Mitchell 表示,“由于中国劳动力成本持续上涨,提升生产率的需求日趋迫切,市场与竞

## 优秀人力资源经理人四大特质

尹志远,2013 年温州市十佳 HR 经理人、上海瀚威物流有限公司温州分公司总监。9 年的人力资源职业生涯,他深深地感受到,要想成为一名优秀的人力资源职业经理人,应具备如下特质:

- 做人 人际沟通高手 管理的 80%是沟通,没有沟通,就没有管理。企业的人力资源经理担任着非常重要沟通角色,在部门内部向下级沟通,在企业内部有平级沟通、上行沟通;企业外部还有代共关系沟通,这些都对人力资源经理的沟通能力提出了更高的要求,沟通好的人不一定成为优秀的 HR 经理人,但一名优秀的人力资源经理,一定是个沟通高手。
- 成为人力资源专家 人力资源经理应该是企业里的人力资源专家,不仅仅要熟悉当前的法律法规,还要熟练掌握和运用先进的人力资源管理理论和方法,否则就没有办法带团队,没有办法提供人力资源管理服务咨询、诊断和人力资源管理方案的实施。所以,一名优秀的人力资源经理,一定是企业里的人力资源专家,或是行业里的人力资源专家。
- 具备不断学习和创新的能力 现在的知识更新的速度让我们为之惊叹,互联网,又有物联网,连授课课堂都搬到太空去了,所以企业面临着有史以来最为严峻的挑战,新知识、新市场、新产品、新政策,包括 90 后的新新人类,都需要我们以最新的理论,最新的方法来适应不断变化的管理需求。所以尹志远在刚刚通过国家一级人力资源管理师认证的同时,又开始了浙江工业大学 MBA 的学习。
- 要有高度的社会责任感 做好本职工作的同时,要对内对外做好人力资源知识的传播,作好非人力资源经理的人力资源管理的带教工作,做好同行业人力资源管理的研究工作,做好先进的人力资源管理知识的社会传播工作;不仅着眼本企业,还要关注整个人力资源职业,为推动人力资源职业发展献计献策。

国药准字H46020636

# 快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销



争环境的快速变化也对传统的 HR 架构提出了挑战。中国的 HR 管理者较之全球同行,对 HR 服务效率的改善和提升更为重视。对中国的 HR 管理者来说,目前有两个亟待解决的任务:如何使 HR 流程更高效?以及如何运用包含服务共享功能的 HR 组织模型,以使团队的生产率最大化?这将使他们更乐于拥抱变革。”

## 技术投入稳定而强劲

调查显示,中国企业在人力资源技术方面的投入仍然稳定而强劲,多于半数(54%)的企业表示,他们今年在人力资源技术方面的投资将会与去年的投资水平持平,而近四分之一(24%)的企业将会增加或显著增加他们在人力资源技术方面的投资。35%的受访者表示正在实施或者计划建造一个新的 HR 系统,其中 26%的受访者表示考虑过采用 Saas(软件即服务)解决方案来搭建新 HR 系统。

值得关注的是,中国企业对在 HR 技术中采用以云技术为基础的 Saas 解决方案的兴趣正快速增长。调研显示,虽然有 67%的

参调公司尚未决定是否使用 Saas 解决方案,但是表示明显拒绝这一解决方案的企业已经非常少(7%),更有 19%的企业表示,他们只考虑或者正在考虑 Saas 解决方案。

## 新技术运用仍处于初级阶段

虽然中国企业在人力资源技术的投资稳中有升,但对人力资源系统使用的满意度却不尽人意。调查结果显示,许多受访者对现有人力资源系统的人才管理功能不甚满意。在人才管理的各项任务当中,满意度最高的是入职员工管理和工资管理,认为目前 HR 系统有效和非常有效的比例分别为 76%和 75%,而对能力模型和劳动力规划等模块,认为有效者仅为 10%和 18%。

另外,对许多新技术的运用,中国企业也远落后于全球及亚太区的同行。比如将移动技术接入人力资源应用程序,虽然中国有超过 10 亿手机用户,超过 8 亿用户通过手机接入互联网,但仅有少数企业在有效利用移动应用程序来执行诸如员工、经理自助服务等 HR 事务。在全球,有超过 60%的受访企业正通过智能手机为员工提供人力资源

应用的移动入口,24%的企业提供平板电脑来完成。但在中国,仅有 14%的受访企业表示正在采用移动技术满足人力资源的需要,8%的受访者表示未来 12-18 个月计划采用,多达 78%的受访者尚无相关计划。在为数不多的,已在人力资源架构中采用移动技术的中国受访企业当中,仅有 16%的受访者表示超过半数人力资源事务是通过移动设备来完成的,64%的受访者表示仅有不足四分之一的事务有赖移动设备。不过,中国企业对于移动设备的效果表示出高度的认可,大部分通过移动设备接入人力资源系统企业认为很有效(23%)或者非常有效(57%)。

在流程方面,中国企业在 ESS(员工自助服务)和 MSS(经理自助服务)的应用上远远落后于全球以及亚太地区其他国家。从未推行过经理自助服务应用的企业高达 79%,在实施了该应用的企业中,73%的高管人员与中层经理正在使用同一个程序。值得关注的是,在已经使用 MMS 的企业中,对其使用结果感到满意的仅有 32%。对于正在积极寻找更有效、更节约成本的人力资源架构的中国企业,ESS 和 MSS 在中国将有望快速发展。

“毋庸置疑,人力资源服务正在发生改变。企业必须拥抱变化,并让变化成为常态。企业可以通过调整人力资源架构、反思长期使用的流程、应用新的人力资源技术和流程、通过经理自助服务和共享服务扩充组织能力等等改变游戏规则的措施,运用新的理念、方法和技术来提供更好的人力资源服务。”David 说。

此外,调查还发现,优化 HR 业务的流程被列为今年人力资源服务的首要议题(40%),其次是人力资源员工培训(36%)。尽管只有 37%的中国企业已经拥有明确的人力资源战略,29%的企业并无计划制定人力资源战略。

(魏川)

# 派遣工转正成本高 人事外包或成趋势

企业的劳务派遣现状如何?新法实施后,企业用工管理将面临哪些挑战?日前,人社部法规司与 FESCO 针对北京、苏州、天津、西安、郑州和广州等六个城市开展了调查。从参与调研的 1000 余家企业用工情况来看,大家通常会采用多样化的用工方式以满足用人之需,但总体来看,各种用工方式中,除“直接雇佣”使用频率最高外,“人才(劳务)派遣”方式也普遍存在于近六成企业中。

青年报记者采访发现,为应对新规,一些企业把相对优秀的劳务派遣工转为合同工,在银行等行业已经开始出现;同样,也有企业把业务能力差的劳务派遣工辞退。对此,有专家分析,第一种方式是最为理想的方式,但基于企业用工成本的考虑这个比例不会很高,第二种则容易引起劳务纠纷,加上企业的用工需求等综合因素,所以选择大规模裁员的也不会太多。

在此次入保部的调研中,不少企业反映,劳动合同变更,员工自然会欣然接受,但与此同时,HR 在实际操作中也将面临“员工要求获得赔偿金后再转到企业”、“员工要求转到企业后能够累计工龄”、“员工转直接雇佣后会增加成本和压力”、“转成企业直接雇佣的法律风险较大”、“公司正式员工名额少,只有少部分人能够转为直接雇佣”、“公司缺少管理直接雇佣员

工的机制和人员”、“即将退休老员工不愿从原来派遣单位转到企业”等七大挑战。

“我们公司本身的前身就是一个‘办事处’,注册成分公司后一直沿用派遣用工,很多员工被派遣的工龄很长,转换后必然要求工龄累计,或要求对以前的工龄进行补偿,《劳动合同法实施条例》第 10 条也规定:劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的,劳动者在原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位的工作年限。同时,这些人可能也是公司的核心员工,若企业还想继续留住这些员工,就需要接受员工的要求。”Tina 是一家外资公司的 HR,同样她也是有 6 年派遣经历的资深派遣员。“能够转正当然是好的,但公司从核算成本的角度出发,不可能满足所有人的要求。导师万一搞僵了,很可能就被辞退、遣散了。”

新法实施下,企业将全部或部分员工转为直接雇佣后,HR 部门原有服务员工数将会增加,这自然会影响到现有 HR 部门的运营效率。为了提高运营效率,大多数企业会倾向于通过人力资源服务流程外包实现。据记者了解,从企业 HR 部门的倾向工作来看,除了传统的人事社保公积金管理和缴纳、招聘、入职及劳动合同管理方面企业会优先选择外包之外,企业对员工培训和发展外包、薪酬及财务外包、弹性福

利外包、人力资源系统和支持外包等多个领域的服务需求,都将成为人力资源流程外包领域发展的新趋势。

事实上,近年来,人事外包越来越受到企业的青睐。据记者了解,目前沪上很多民营企业都选择服务外包。“采用人事外包最大的好处就是可随时增减人员,像我们这种刚起步的小公司,对人员的需求跟业务量是息息相关的,所以用人的灵活性是很重要的。”常先生是一家民营外贸公司的老板,14 个员工里,算上他自己才 3 个正式工。“采用人事外包还让我省了一个人力资源部门。”

劳动专家也指出,和劳务派遣模式相比,人力资源外包使得劳动者与服务对象的企业关系更加疏离。“从目前大环境来看,不具大面积推广的可能性,从某种意义上说,会让员工更没有归属感。”

随着新法的实施,仍会有约 40%的企业选择继续使用派遣。而对于这样的企业来说,应当评估目前为其提供派遣服务的机构的行为是否符合新颁布的《劳务派遣行政许可实施办法》,并时刻关注他们是否取得了行政许可资质,建议应较早选择更具有品牌和资质保障的优质服务机构,以避免其中不必要的用人风险。

(顾卓敏)

# 招聘会现汉字听写 3D 技术人才年薪 10 万

日前,山东烟台市人力资源市场举行综合企业专场招聘会,110 余家企业为求职者提供就业岗位 1200 余个,吸引了 1500 余人进场求职。记者在招聘现场看到,“汉字听写”首次出现在港城招聘会上,莱山区一家广告策划公司要求,求职者听写对三五个常用词语才算过关。

## 3D 人才年薪可达 10 万

当天参会的企业大多数为汽车配件、电器、精密机床等加工制造类企业,专业技术人才成为主要招聘对象,3D 专业技术人才更是备受用人单位青睐,出现了“高薪留人才”的趋势。

开发区一家汽车配件企业的招聘负责人耿秋生告诉记者,技术是企业长久发展的根基,以前公司小,技术都是外包做以节省成本,现在随着企业的实力不断增强,越来越意识到创建属于自己技术团队的重要性。“虽然培养一个技术员平均需要年薪 20 万的成本,但是拿下一个项目就可以为公司节省 100 多万,专业技术人才吃香也就不足为奇了。”耿秋生如是说。“这次招聘会给我们这些技术员提供了很多就业的机会,刚刚投出了几份简历,招聘企业都表示会认真考虑。”

以前在汽车部件厂做技工的王双全告

诉记者,工厂由于经营不善倒闭了,这几个月他一直在搜罗适合自己的工作,“今天的招聘会上,企业大多很看重我的技术经验,工作有着落了。”

记者在现场了解到,专业技术人才成为“新宠”,更高的薪资也成为追求对象。“哪家公司开出的年薪高,我就重点考虑哪家。”针对应聘者的心理,用人单位除了纷纷亮出了薪资待遇,还坦言表现优秀就会加薪。多家用人单位的招聘负责人表示,“招聘的 3D 技术人才最低年薪 10 万元,而其中空间设计师的年薪将近 30 万元”。

## 汉字听写考验文化功底

“冷颼颼、倏忽、癞蛤蟆”……“招聘现场,莱山区一广告策划公司在招聘文职类岗位时都要对应聘者听写三五个常用汉语,都写对才算过关。”“采用汉字听写这种直观可行的方式,主要是想考查应聘者的基础知识是否扎实。”该企业招聘负责人宋德光表示,汉字听写,虽然不能全面展示出应聘者的文字功底,但却可以从侧面反映应聘者今后在文字方面是否还有可塑性,也可以看出应聘者对于将要应聘的岗位是否上心。宋德光认为,认识更多汉字的人,在文学修养、言谈举止、学识上都比一般人要好很多。



“我们以前也曾招过一些专业能力较强的人,但是很快就发现这些人在广告创意方面会受到文化功底等基础能力的限制,做出的东西缺少内涵。”芝罘区一家广告公司的招聘负责人刘文清也认为,文化功底深厚的广告从业者做出的作品才会不拘泥于俗套,让人印象深刻。而且,好多广告创意都是通过说文解字形成的,从业者应该对每一个汉字印象深刻。

## 招聘看重抗压能力

“具有较强的抗压能力”、“能承受一定的工作压力”,当天也成为招聘单位的明确要求。莱山区一化工企业的招聘负责人孙政君表示,此次招聘他们对求职者,尤其是对



# 杭州拟正式立法: 员工工资企业不能再“一口价”

你每个月领到手的工资,是老板说了算,还是与企业“协商”来的?从 2000 年开始,杭州开展企业工资集体协商工作,截至去年底,已经累计签订企业工资协议 18507 份,涵盖企业 52033 家,覆盖职工 246 万余人。

现在,杭州打算要把企业工资集体协商上升到地方性法规的高度了。日前,杭州市十二届人大常委会举行第十五次会议,其中一个议题是对《杭州市企业工资集体协商条例(草案)》(以下简称《条例(草案)》)进行审议。

啥叫工资集体协商?说白了,职工方和企业方坐下来,依法就企业的工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平、工资支付办法等事项进行集体协商。杭州拟规定,企业是否开展工资集体协商,要作为授予企业或经营者荣誉称号、评定企业信用等级的重要依据。

有了制度,接下来要确定协商的代表。《条例(草案)》说,参加工资集体协商的每方代表人数为 3 至 9 名,规模以上企业参加工资集体协商的每方代表不得少于 5 名,企业方的协商代表不得多于职工方的协商代表,然后,双方还要各自确定一名首席代表,职工方的首席代表由企业的工会主席或工会负责人担任,企业的首席代表由企业法定代表人或其书面委托之本企业其他负责人来担任。协商的人确定之后,还要进行公示,让大家伙都知道是谁在谈。

双方要谈些什么内容,《条例(草案)》也规定得很清楚。主要包括:劳动定额与计件单价;工资分配制度、工资标准、工资分配形式和最低工资;各岗位职工年度平均工资水平和调整幅度;工资支付办法;加班、加点工资及津贴、补贴标准和奖金分配办法;试用期及病、事假等期间的工资待遇等等。

而且,双方还可以根据实际情况来确定集体协商的时间周期和次数,比如当企业利润增长或者劳动生产率提高的时候,职工方可以提出增长工资的协商要求。相反,如果企业因为生产经营状况发生重大变化,难以履行工资专项集体合同的,企业方也可以提出工资调整方案,与职工方进行集体协商。

职工方想协商一下工资,企业方死活不回应,咋办?《条例(草案)》说,对拒绝或拖延答复职工方开展工资集体协商要求、企业方首席代表拒绝在工资专项集体合同上签字、企业方无正当理由未在 60 日内完成协商等情形,有关部门将对企业进行警告,责令限期改正,还不改正的话,将对企业处以 1 万元以上 3 万元以下的罚款,同时,还可以对企业的法定代表人或主要负责人进行处罚:罚款 2000 元以上 5000 元以下。

(钱晓)

大学生,提出了更明确的要求,不仅要有良好的沟通技巧和说服力,还要能承受较大的工作压力。

招聘单位强调“抗压能力”,不仅是因为工作本身压力大,还是为了应对求职者的抗压能力降低的现象。孙政君解释说,目前找工作的大多是“80 后”和一些刚从温室里走出来的大学生,他们普遍存在一定的享乐心理,情绪容易波动,抗压能力差,吃苦精神欠佳。但现在企业的用人成本很高,刚刚毕业的学生基本上要经过半年的培训期才能胜任工作,这对企业来说是一笔较大的负担。面对这种现状,企业在招聘时只能抬高应聘要求,给那些踏实肯干的求职者更多机会,也为那些浮躁的求职者敲响了警钟。

(夏丹)