

发挥人力资源优势 国企向民企输出员工

长期以来,如何合理地实现减员增效,是困扰国企的一道难题。中石化南京化学工业有限公司(以下简称“南化公司”)在长期的摸索中,探索出一条符合企业自身特点的双赢之路。

何为双赢?就是通过积极向民营企业输出员工,实现自身与民企的合作共赢。据南化公司总经理王宏介绍,通过这种方式,既能有效改善企业运行机制,又能为这些员工找到合适的岗位。对此,中石化董事长傅成玉表示,“这是发挥国企人力资源优势的有效途径”。

三年要减员近一半

据了解,南化公司作为一个有着 80 年历史的老企业,职工总数最多的时候达到 4 万多人。“我们的经济总量和用工总数严重不匹配,人力资源结构性矛盾非常突出。”据南化公司人力资源处相关负责人介绍,该公司年销售收入不足百亿元,员工却多达近万人。按照南化公司“三步走”的战略,需要在未来三年内减员至 5000 人以下。面对着企业转型升级的压力,如何将人力成本转化成资源优势,是南化公司现任领导班子思谋已久的问题。

在探索减员增效的过程中,有人建议,或许可以向其它企业输出公司的“过剩人才”,实现企业和员工双赢。当时,有许多反对的声音,认为这很难实现。但南化公司管理层在商议之后,决定放手去干。

“因为专业所限,化工企业员工外出谋生有一定的局限性,但是他们长期接受企业规范系统的安全环保、操作技能、突发事件应对等训练,又是一种独特的优势,是很多民营化工企业期望得到的人力资源。”王宏告诉记者。

在公司领导班子多次实地考察后,最终和南通雅本化学达成了协议,后者成为南化首家大批输出员工的化工企业。同时,南化公



司在内网信息平台发布招聘信息和宣传材料,并出台《南化公司人员对外输出有关待遇确定办法》,明确输出人员的劳动关系和社会保险保留在南化公司,可按原岗位对应的缴费基数执行。

据介绍,这些输出的人才的薪酬待遇,并没有“一刀切”。输出到南京地区其他企业的人员,由聘用企业支付薪酬,南化公司按对应的相近岗位等级补足基本待遇,并给予一定补贴。输出到外地企业人员,按高于本地企业原则确定输出人员待遇,根据具体情况制定薪酬发放办法。

今年 8 月份,该公司组织报名人员面试并实地了解工作、生活环境,面试员工同用工方进行了沟通;公司再次同员工进行用工政策的沟通,11 名员工和企业签订输出协议,其中有 7 位 80 后大中专毕业生,9 人来自减员压力较大的检维修部和碱厂。据了解,首批前往雅本化学股份有限公司工作的员工,很

快就受到了对方的肯定。

南通雅本总经理王红喜曾在一家大型国企工作过,他认为国企对员工的培养更加系统规范,员工素质明显高于民企。“前段时间新装置开车,南化员工运用在大型国企积累的工作经验,解决了很多问题。之前,雅本还招聘了部分应届毕业生,比起南化员工不仅工作能力欠缺,责任心也还差一截。”王红喜说。

关键是转变就业观念

虽然南化公司这次人才输出的结果令人比较满意,但过程并不是一帆风顺的。如何转变国企员工的就业观念,仍然是进行人才输出首先需要面对的问题。

“我已经带徒弟啦!”26 岁刚大专毕业的蔡龙来自南化碱厂,现在是雅本的技术员,已经为新装置开车成功提了很多好建议,自身

在澳中企雇佣中国工人将被提供便利

中国日报网消息,澳大利亚移民部日前宣布,作为澳大利亚和中国前不久签署的自贸协议的一部分,澳大利亚将为在澳投资超过 1.5 亿澳元的企业提供雇佣中国技术工人的灵活性。但移民部强调这个新的计划依然要在 457 技工签证(即临时技术工作签证)的框架之下,雇主不能违反员工工资待遇等相关规定。

澳大利亚有关引进外籍劳工的政策一向富有争议。一方面,很多行业、尤其是在偏远地区的企业都急需技术工人,却无法在澳洲国内找到足够的工人。另一方面,工会对此极为敏感并常批评政府鼓励雇主雇佣外籍劳工而让本国工人丢掉饭碗。

对此,政府一直强调引进国外技工的雇主必须给予这些外籍劳工和澳大利亚工人一样的工资待遇。澳大利亚移民部部长莫里森因此在宣布将为投资促进安排(Investment Facilitation Arrangement,简称 IFA)的计划,为中国在澳大利亚投资超过 1.5 亿澳元的大型项目提供雇佣中国工人便利的同时特别说,这个灵活性也一定要在遵守现有移民法律的范围。

澳大利亚投资与贸易部长也在接受澳大利亚广播公司电视采访时说,澳大利亚工人不必担心因为这个计划而自己找不到工作。他说,这其实就是现有的 457 签证,只不



过政府把它放在了自贸协议中,使得符合条件的中国企业可以向政府申请这项计划,更便于这些企业引进劳工,这和澳大利亚同其他国家签署的自贸协议也是一致的。

中国金杜律师事务所专事中国企业对外投资业务的孙蕊律师在接受澳洲佳记者采访时也说,中国在澳企业也不会因这个新计划而大量引进劳工,因为澳大利亚对此的要求实在是很高。不光是年薪要满足最少五万澳元的水平,而且工人还必须享受和澳洲工人一样的四周带薪年假和澳大利亚的公共假期,甚至连对工人住宿条件都有要求。

“在中国,工人可能是几个人合住一间宿舍,可是澳大利亚政府的要求是外籍劳工要享受一人一间并带卫浴的待遇。事实上,中

招聘一个员工要花多少成本

招聘一个员工,企业要花多少成本?以目前行情看,仅招聘环节,一个普通的工人的成本在几百元至几千元不等,总监级高管则可能动辄要投入几万元甚至十几万元。随着市场竞争日趋白热化,招聘的各个环节成为人才服务商掘金新热点。仅职业测评一项就有望在三年内达到 60 亿元的规模。不过,来自企业方的观点认为,虽然这些服务要价越来越高,它们只是企业招人的辅助性工具,体现的是企业对人才的日益重视,而非决策的唯一根据。

一次测评花 5000 元

如今,一家大型公司要招聘一个高端岗位,可能会给应聘者做一套职业测试题做录用参考。那么,为了使用这套考题,企业要花费多少?“有的专业测试题,开一个应聘者的账号,做一次,就得 5000 元左右。”某测评研究院执行院长肖婷说。有企业私下透露,目前国内市场上开价最高的一套题,高达 1.5 万元,但处于有价无市状态。

在普通人看来仍有些陌生的人才测评,已逐步成为企业实现战略性人力资源管理的重要手段。“如今,一个人才从潜在候选人到离职,每一步都可能需要职业测评。”德邦证券人力资源部助理总经理柯明举例,在其所在的证券公司里,已经有七成岗位有测评的应用。为此,四年前,企业就单独成立了一个测评中心,以服务企业在招聘和后续人才发展的需要。比如,按职级分,高管、中层、基层

和应届毕业生就有不同的测评工具;若按职能的不同,也有销售、IT、财务等各类岗位的相应测评。

“对待职业测试,外企的投入成本更高,国企次之,民营企业最低。目前需求较大的企业来自支柱型企业、金融、商业类企业,以及电力、能源等行业。”她透露,仅测评一项,企业的招人成本就在 3000—5000 元左右。

招个总监成本数万元

事实上,随着人才市场的不断发展,在薪水之外,越来越多的人才服务正在显露出掘金潜力。

任仕达中国市场总监孙海宁介绍,企业要成功招到一个人,还有诸多投入。从国际通行角度看,招聘成本大致分为七块,包括招聘团队成本、招聘渠道的成本、使用人力资源服务供应商的成本、员工内部举荐成本、应聘人员能力测评成本等。其中,还有两类成本同样重要,时间成本和沉没成本。比如,企业在招人时,通常要采取 2—3 轮面试,就产生了一定的时间投入。同时,当应聘者录用后又离职,或者录用后发现招错了人,会令企业蒙受损失,则是一种“沉没成本”。

如果从绝对金额来看,大中型企业要招一个普通的工人,招聘成本在每次几百元至几千元不等。经理级的成本上万元,总监级就可能动辄要投入几万元甚至十几万元。

孙海宁认为,行业的不同也会影响企业的招聘成本。“事实上,目前企业招聘时的渠

房地产高管离职潮涌 两成来自关键业务

与往年人事变动“离职不离行”不同,在今年的房企离职人员中,告别房地产行业成为很多人的共同选择。往年,在楼市不佳的年月,地产业离职高管主要分布在管营销、品牌、成本控制等领域。但每日经济新闻记者从梳理今年以来的房地产离职人员名单发现,分管财务及投融资等关键业务的人数占比两成以上,更容易跨行业流动的财务高管们正在离开房地产行业。

“部分房地产高管(负责财务、投融资业务)离职,可能和资本市场已经视房地产为夕阳行业有关。”睿信致成董事总经理薛卫文感叹道。

在众多离开房地产行业的财务高管中,此前分管万科债权、股权融资工作的执行副总裁肖莉是知名度最高的一位。除了肖莉,保利地产副总经理兼财务总监张曦已于 10 月 28 日辞职;金科地产分管财务的副总裁宗书声调任集团董事局副主席;6 月 30 日辞职的中国奥园执行董事及常务副总裁辛珠也是分管财务工作。

兰德咨询宋延庆指出,由于掌握融资资源,房地产企业高管一般很少流动。然而,房地产信息服务商克而瑞提供的一份今年以来职位变动的房地产高管名单显示,分管财务工作的高管占比超过两成,流动更为频繁的正是负责财务方面的高管,而非营销方面。

这一数据出乎很多人的意料,这种现象背后的原因是什么?薛卫文说,可能是因为这部分长期和资本市场打交道的高管,已经了解到了行业的未来趋势:房地产正在从一个高增长、高收益的成长性行业,向低利润、低增长行业过渡。在这一背景下,专业受限制较少财务高管们显然很容易在互联网等增长速度更快、发展更为迅猛的行业找到机会。另一方面,则是和房企的主动转型有关。随着楼市进入下行周期,一些企业主动转向其他领域,部分财务高管因此流向其他岗位。

同时,区域高管流动加速。深圳市优途猎头公司高级顾问张海燕表示,除了名单上披露的部分地产高管以外,各家地产公司的区域高管流动也非常频繁。目前他们受到委托,寻找优质人才的对象,最多的是区域管理类、项目管理类岗位的人选。据其透露,目前销售业绩在 300 亿到 500 亿元的中等企业,更换高管的频率更高,这些企业为了提升业绩和拓展业务,要求高管能够冲到前面梯队“打仗”。

事实上,不仅区域的高管人选变动频繁,一些公司的首席执行官或总经理也有变动。薛卫文分析称,这同样是由于房企业绩不佳造成的。

房地产猎头的最新方向,也折射出房地产行业转型和洗盘的加速。张海燕指出,总的来说,千亿规模的公司更能吸引高管候选人加盟,这也导致中小房企在和大型企业争夺人才时遇到更大的压力。

据了解,目前,相当一部分地产高管对于新加入的企业有 30%的提薪要求,除了看中薪水,他们还会对企业经营环境、业绩增长潜能有所考虑,并且会认真权衡企业文化、老板行事风格等文化因素。

据悉,万科、中海、碧桂园、恒大、龙湖等龙头企业是目前地产行业最喜欢使用猎头的公司,这些房企更看中长远发展,人才储备丰富,形成了完整的人才梯队。克而瑞提供的信息显示,不少房企的现职高管都有上述几家公司的工作经历。在某种程度上,上述龙头企业的人事经历已经成为高管们未来职位升迁、加薪的敲门砖。

熟,猎头服务的价格可能会逐步走低。”他分析,在激烈的市场竞争下,人力资源服务企业在招聘外包、员工职业发展管理、员工再安置和测评等领域,都有释放发展潜力的可能性。

对企业只是辅助工具

有趣的是,职业测评等人才服务的要价越来越高,但有些高价服务却遭遇曲高和寡。业内人士透露,上述 1.5 万元一套的职业测评,就鲜有人问津。“虽然它涵盖了多项高端定制化人才验证服务,从企业的角度来说,还是成本过高。”

即便像德邦证券这样运用职业测评多年的企业,对其的实际效果仍有较为客观地认识。“它只是人才管理的辅助性工具,而非决策时的唯一依据。”柯明说,职业测评在企业内的应用更多的是不同测评工具的各类组合,通常分为人格、胜任能力、个人技能、领导力等。这些测试大多有庞大的数据库做支撑,能帮助面试官验证候选人存在哪些风险。

有趣的是,企业运用这些工具的方法在变,也透露出人才战略的调整。从业十余年的柯明笑着说,前几年,中国很多制造业企业在招人时是以“复制人”的方式来招聘,通过相应测试找到符合企业理想中的人才。所以当时招人时大家更关注候选人有什么缺点。可现在,企业对复合型人才的需求日益增加,90 后等个性化人才也不断涌现,使企业在揽才时更看重候选人具有的优势。“越来越多的企业相信,缺点是不可避免的,但若人才的优势能发挥得很好,他会给企业带来更大的价值。”他说,受此影响,在中高端职位中日益采取个性化测评工具,成为一种趋势。(佳才)

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