

# 人力资源巅峰讲义

## 《港台人力资源管理新观念》



豪华教授阵容：分享港台地区人力资源管理专家的高管管理心得和成功经验

Ms. Carrie Chau：香港人力资源管理学会总经理

张维迎：北京大学光华管理学院院长、经济学教授

林灿萤：台湾中华人力资源管理协会理事长

吴京华：雀巢(中国)有限公司人力资源经理

于台柱（台湾）中华人力资源管理协会 CHRMA 秘书长

周昌湘(台湾)：两岸交流委员会主任，中华人力资源管理协会常务理事

第一讲：《如何推行现代人力资源管理》

第二讲：《台湾人力资源管理新观念对中国企业的借鉴》

第三讲：《如何留住你的优秀人才》

第四讲：《中小企业的绩效管理》

第五讲：《全球化中外派人员的管理》

第六讲：《HR 如何成为国际化管理人才》

第七讲：《新劳动合同法对企业的影响与应对》

第八讲：《香港企业人力资源管理学》



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 第一讲:如何在国企推行现代人力资源管理

以下为论坛一如何在国企推行现代人力资源管理的演讲实录。

主持人：大家下午好！非常欢迎大家参加这个论坛。我们在未来的一个半小时的时间里边，给大家安排了连续有两个精采的讲座。希望大家能振作精神，这个良好的环境下。第一部分我们邀请了中国对外贸易运输集团总公司人力资源部副总经理王新宇先生。第二部分是邀请了美世人力资源咨询业务项目总监杲昱先生。我们先有请王新宇先生。

王新宇：大家下午好！我做人力资源工作今年已经是第八个年头了。在做的过程中，也是经历了人力资源的发展过程。我们很多的同行都是国有企业，所以我想做个交流。现在我一边总结，一边在想，我们总结的除了对民营企业有很大的见解。现在外企的本地化，应该是越来越高。一个企业是人组成的。企业的文化来自于哪？我们讲人力资源管理，落脚点落在不管是什么样的人，最后你所有的管理，就是一定落到员工的个人身上。所以今天我做的演讲内容主要围绕国有企业来说，希望对大家有所帮助。

因为内容太多，所以对我来讲，PPD是次要的。关键是把头脑中的感悟说给大家，一共是四个方面。一个方面是如何寻找国有企业人事改革的突破口。第二个是在国企建立现代人力资源管理体系的一般路径，第三个是现代人力资源管理体系成功实施的关键，第四个是国有企业人力资源管理的困惑和瓶颈。

我把头脑中想到的要点给大家列一下。我们考虑一下，如何选择国有企业人事改革的突破口的时候，很多企业都面临这个问题。从我的经验来看，很多国有企业为什么要做人事改革？其实不在于国家政府的要求，你这个企业如何做。但是如果企业缺乏自己内部的一种动力的话，国家的政策在这方面是无法真正的落实的。所以很多的企业进行改革，一是有不同，我归结为一个是无法留住核心员工。最后的结果是我们的业务流失，客户流失。公司可能要花很多时间和精力招聘新的人员，公司想做的业务没法做。比如公司有一些新的项目要上来的时候，你发现找人非常的困难，当吃年夜饭的时候，就发现很多人，有的时候就想，吃饭的时候人都到了，干活的时候找不到合适的人。其实外企同样存在这样的情况，只不过程度差一点。

国有企业这么多年积累下来以后，核心员工流失的很厉害。当时我是比较年轻的中层干部，当时是比较少见的。后来我考虑，是什么原因让我有这样的机会？其实很重要的是，比我年龄高的核心的员工逐渐的离开了公司，所以就留下了我们这些赖在公司的。

我们换一个角度讲，公司这些年少了多少人。所以很多国有企业也是说，核心员工的流失，让这些公司的决策者才想起，做HR的人为什么没有留住员工？大家想一想，我们能起的作用非常的强。但是你制度的建立，你要靠制度的建立完成这方面的工作，我们是义不容辞的。员工流失除了企业的文化和氛围的原因以外，很重要的是薪酬的原因。通常来说，外企的收入会比民营和国企高一些。但是国有企业一些收入也不低了，特别是一些垄断的行业。但是国有企业一个很大的问题是内部的不公平。其实我们讲薪酬的时候有一个特别重要的一点，就是人的心理的体验。最直接的影响是来自于他身边，如果我们身边的薪酬没有得到有效的平衡，你光靠绝对数的增加留住员工是非常的困难的。

第二个，你还是没有办法把员工的积极性充分发挥出来。所以薪酬和激励方面，也是很多国有企业引起改革思考的原因。对我们公司来讲，我们公司当时一说开始做人事改革，原因很简单，就是薪酬。如果说我们缺少一套基本的，或者是现代化的科学制度评价的话，我们难以判断出哪些员工是未来我们需要的人，人浮于事，效率低下，这在一部分国有企业仍然存在。两个人的活儿，四个人干。所以我们看到，这种人浮于事、效率低下造成多少巨大的浪费。我们讲评价一个员工的时候，其实一定要根据岗位结合在一起。但是很多国有企业目前存在的问题是，这个岗位该做什么，界定的非常不清楚。我们曾经有一个公司，他的职位是办公室主任，但是他管了三块大的内容，除了正常的办公室以外，还有审计的，第三块是法律的在里头。然后公司的领导班子的分工是按照职能分工的。所以这个办公室主任下设三个副主任，这个办公室主任你们觉得好做吗？我觉得从正规的角度来讲，找这样的人是很困难的。

实际上这个存在着巨大的问题。这个办公室主任是个聪明的人，我到了之前的半年里，他一天班都没上，他说我生病了，我一天都来不了。这个时候我们看到当然还有一个组织结构设置的问题。很多时候大家会发现公司的组织结构管理的问题。所以我们想起国有企业要做人事制度的改革。这个时候对我们来讲一个新的选择就是，我们面临一个新的任务的时候，从薪酬开始做起，还是从绩效，还是从人员的培训开始做起？这个是非常大的问题。我们最开始的时候，并没有想清楚，我们只不过是请了公司的顾问，然后做的过程中找到了思路。我现在看，当时属于我们无意识状态下，找到了一条确实应该这样做的道路。就是先去梳理你的职位的职责，做好合理的分工和结构的设置，在这个基础上做好你的薪酬的调整，你的绩效的调整，整个人员用人体系的调整。这是我们寻找的突破口。



我们公司在这个行业中是比较有影响力的。我们抽象的归纳一下，其实存在着普遍性的问题。比如这个公司历史比较长，是典型的老国有企业。什么是典型的老国有企业？我们当时基层有一个口号，叫做“生是外运人，死是外运鬼”，哪天不管我，我就跟你拼命。一个公司走到今天，我个人认为，不能把过去的人做的贡献搁置了，这样是不对的。但是如果从一个管理角度来讲，奖金是什么？奖金是奖励业绩的东西，所以典型的企业下，员工思考问题的方法和态度，就会决定我们做人事改革的过程中是多么的艰辛。

我们当时做改革的时候，外运当时提出多种经营权的发展，我们有自己的养鸡厂，加油站，甚至当时还想修铁路。这种多种行业，在主业内还有多种细分。这种不同的行业薪酬的管理有差异，绩效管理的方法有差异，用人标加肋钜欤挾蹕疗笠滴幕敲裁惫さ墓芾硃弦灿幸恍 ㄣ钜欤轭 阅懿荒馨颜庀一蛭爻湜值目悸墙 ㄣR蛭 颐鞘亲芑郊荆铲颐鞘亲鲍目蚣芑缘亩沔鳌?/p>

第三个从业人员较多，我们当时97年的时候，整个集团是六万七千人，现在是三万多人了。人一多，以前说人多好办事，但是通常人多了以后，想法也多。这时候改革推行过程中，要做利益的平衡非常的困难。

第四个，地理分布广，地区差异大。当时整理的时候，数据差别大到什么程度？同样的是总经理，收入的差距有五十倍。都是一个公司的总经理，我们开会的时候，大家算是一个行政级别上的干部，有没有一定的合理性？有一定的合理性。好的公司上交几千万，不好的公司亏损。但是这种差异都变成我们要考虑的非常重要的因素。

我们前年推人力资源系统的时候，有的公司光是补贴的名目有将近30种。闻所未闻的补贴，有的公司是补贴占到员工收入的60%到80%。就是这样的以前他们所遗留下来的制度，这种差异会导致在推行的过程中会遇到阻力和障碍。所以后来综合我们自己的实际情况，我们和专家请教，我们设计了自己人力资源的管理体系。这个体系没有什么新鲜的东西，基本的内容都涵盖了这些内容。

我讲我们做这个体系的基本思路是什么？一个公司用人的时候，基础来自两方面，一个是企业的发展战略，这个企业需要什么样的人，为未来的业务发展提供支持。我们当时的选择是正确的。因为这几年做了几次的调整，所以导致我们人力资源管理，涉及到具体的骨干和核心队伍，在业务方面的人员界定的时候，就有些地方不是特别的清楚，只能凭我们的感觉去做，也算是一种教训。

从企业文化来讲，需要什么？比如我们的行业一个员工个人，从头到尾把功能搞定，这会导致公司管理出现巨大的失误，所以我们强调团队的管理。这就是我举的例子，从企业文化来讲我们对人力的要求。结合这两方面的要求，我们确定公司的发展战略。

人力资源管理的工作流程是职位管理体系，招聘与人员配置，绩效管理，培训发展，薪酬福利，后备干部选拔培养，团队建设。当时我如果没记错的话，市场上没有提到计划的说法，所以我们说是后备干部的培养。我们很多时候发现这个总经理换掉以后，没有更合适的人选。有的公司效益非常的烂，我们当时考虑动不动他，但是你现在能不能找到一个比他更好的人去给他呢？如果找不到比他更好的，你还不如继续用他呢？所以对我们来讲，我们面临的更大的问题，一个人离开以后，给这个公司带来巨大的危险。

人力资源是不是能够解决这个问题？最后我讲一下。最后是团队的建设，为什么放到人力资源的管理体系来说呢？其实是和我们过去有一定的关系。所以我们讲团队的建设，对员工的去留和员工的发展有非常大的影响。因为我做了四年的业务总监，我管两年的团队，我自己的经验和看别人的管理，都感觉到，有的时候薪酬是第二位的，让员工知道跟着你工作会有更大的发展，有的时候会比薪酬更重要一些。

我们当时提出这样的框架的时候，很多工作没有做，但是一旦这些工作全部展开以后，你会发现面临的人手紧缺，所以你有没有技术的手段和方法帮你提高手段和方法。所以我们人力资源信息系统上的比较早，现在做得还可以，中间有一段时间不是很理想。

我们讲刚才国有企业改革突破口的时候，如果从职位体系入手，从招聘人员入手，我现在兼HRA协会的招聘委员会的主任，我们选人的时候，其实很重要的是你背后一定要有一个职位。我前一段做了《商务时间》，当时对面嘉宾是高小松，当时问我他到我的单位你要不要？我说我不知道要把他放到哪个职位上。我做招聘应该是2001年，前期的时候开始的时候凭感觉。很多人其实非常的优秀，但是放在这个地方适合不适合。没有职位做标准，你无法得出这样的结论。

我们讲绩效管理，无论是员工的目标管理也好，你给员工定的目标一定是岗位的要求。这个就是说我们在做绩效管理的前提。

看培训发展，我们培训员工要有目的的，为的是未来。但是员工未来适合做哪个岗位，如果没有对岗位的界定的话，你怎么办呢？我们买薪酬报告比较的是职位啊，因为能力没有办法简单的表现出来。同样一个薪酬经理，或者同样一个财务经理，是不同的规模，底下管的人不一样，在不同的行业，他的职位通



常是什么范围内，这个是最开始我们想做的。

如果没有一个清晰的职位界定的话，你想把薪酬改革做下去，其实是非常的困难的。

这是我们讲做人事改革的基本的突破口。从一般的角度我也总结了一下。首先一定建立整体改革的基本思路方向。其实我们刚开始做的时候有一定的目标。如果我们将来要走的话，我们未来得改革要做什么样的程度，是什么样的思路去做？是提前要考虑的问题。

人事制度改革，建立现代企业的人力资源管理制度，一定是体系化的工作。所以整个制度的框架在刚开始的时候，在头脑中一定要非常清楚的界定出来。这个系统我们是2000年底拿出来的，到今天为止一直沿用的东西，我觉得至少现在不落伍。所以我们前期能不能有整体的管理体系框架的思路，对我们未来得道路走得顺不顺非常的重要。因此做HR要做到战略层级上，我们自己做人力资源改革和制度建设的时候，我们要做战略性的思考。就是未来的整个基本思路是什么样的。

第三个是有基本框架的基础上，建立职位体系。结构体系，你的部门的设置，你的部门的分工，还有职位之间的关联性，这种关联性也是为后续的培训，和员工的企业生涯设计是打基础的。所以职位体系的建立，就是我们在做整个制度人力资源管理体系中非常重要的一点。我和一个台湾的专家探讨过，他当时给我们上课有一个观点，职位说明书没有用，不要去做，花那么多的时间和精力没有必要。这个当时引起了我的思考，因为我们做职位说明书花的精力没有大。

所以当时我也思考这个问题，到底有没有必要做。我想了以后觉得还有必要做，写职位说明书的时候，第一是对职位梳理的过程，第二点让员工思考，你对这个职位应该有什么样的承诺的过程。我个人认为，一定要写职位的说明书，但是在繁简考虑上。

我们国内的职位说明书真的是面面俱到，我觉得有点浪费时间了。所以职位说明书的格式设计上，完全可以根据自己职位的特点，但是要把核心的内容包括进去，最重要是写职位说明书的过程一定要让员工了解，你对组织和职位承担什么样的责任。

一个改革一定要让大多数人得到好处。最后的改革是为了实现什么样的目的，还有其他的调整和完善，后面还会讲到。比如淘汰的机制，这些都需要有一个调整和完善，在这个基础上，我们才会考虑建立几个基本的人力资源制度。

接下来介绍一下我们当时是怎么做的？先是做职位体系。我们让他们做的典型的岗位，我们剩下的把学生带成徒弟以后，我们自己去调整和完善，做完职位的描述，做职位的评估，把基本的层级结构重新打造和调整。从我的角度来讲，当时能做到这样的已经非常不容易了。

我们做的一个是全员竞聘上岗。我们从部门总经理开始，所有人全体起立抢板凳。当时在岗员工一共208人，最后剩下49个人待岗员工。做这个工作一个好处是什么？外运公司比中华人民共和国成立还早，当时在满洲里苏联做的运输，像当年外经贸部的部长都在这里干过。这是一家老的公司，所以在这个公司来了这么一下，所有人全体起立抢饭碗，这个触动跟原子弹一样，很多人根本没有预料到的。

我心里有点底儿，我知道最后肯定有位置，不能挖个坑把自己埋了。但是很多员工用一句话形容，叫惶惶不可终日。我们当时评完级别绝不公开，而且不做限制，愿意竞聘几个竞聘几个。差不多两百人不到，最多一个人报了七个岗位。我要负责给他安排七个岗位，一场也不能拉。

在这个过程中有一个好处是什么？从调配的角度来讲，不是所有的岗位是科学的合理的，但是在国有企业所引起的重新的调整和振荡，这个是拿钱买不来的。但是这种事情十年二十年搞一次，因为那些天根本什么事也做不了。后来我们在业务部门反对搞这个，管理部门可以搞竞聘。好处是这种冲击形成了员工对职位的重新的认识。

我们有一个试岗期，公司有评审委员会，你去讲你能不能适应这个岗位。但是试岗期期间比标准薪酬低20%，或者10%，第二个奖金比较少，第三试岗期没有通过的时候，试岗期延长一次，还没有通过，就下岗。这样做就是避免了劳动的纠纷。因为对管理的层面调整都不大，实际对一般的员工，在转岗的时候，我们在设计上都有一个比较好的规避法律的方法。

所以这是我们自己设计的一个东西，这种规则到目前为止一直在坚持。试岗、转正花了很多的精力，但是有好处。我们有两个老同志从国外回来，非常牛，你得给我安排工作啊。给他试岗期，通不过就延长了，这下老实了，工作状态发生了巨大的变化。我们在这个过程中，没有最高分和最低分，所有的人的平均分，如果说没有让整个小组评比你的话，没有得到机会是没有办法的。

当时我参与了我们薪酬改革的措施。大概三十多天的时间里，我们的薪酬改了22稿，后来改的是面目全非。我们原来设想比较理想化的抛物线的曲线，真的是在咨询公司里做的PPD里出现。像运作一段时间

的企业，那种曲线是无法出现的。所以最后基本上每一个人基本上特殊的薪酬法。

当时我也挺郁闷，这样的话，我们还有意义做这个事情吗？过了几年回头想想意义很大。在前面我们已经让一部分人丢了饭碗，第二部分又使很大一部分人薪酬上受了影响，得到改革利益的人只有一小堆人，这个公司就彻底没有办法了。所以从人力资源角度，考虑问题不能单从技术层面，但是从管理层面，我还是确实比较佩服这个老总，一点一点去改，开始比较扭曲，但是逐渐的调整过来。这也是很重要的策略性的观点。

因此目标的合理性和原则性的调整，后来有一段时间做得还可以，接下来是绩效管理体系的艰难推进。我们做了培训，跟员工讲做这个东西员工得到什么好处。还有一个严把进人关。我们做的过程中，在进人上控制非常严。

我总结了一下，总公司从01年以后，新进人员全部过我的手，成功率全部在90%以上。原因很简单，因为所有的职位都是我太了解的，我在公司待了十几年，所以对这些东西的理解和把握，再加上招聘上有自己的科学的手段，使得我们招聘率都很高。

从00年到现在，总公司有一半以上是从外面来的。把培训作为理念灌输的重要手段，并确实使员工从中受益。咨询公司讲的效果并不好，他讲的是一般性的东西，并不了解你们员工中的长处。

对底下的公司来讲，我们不请咨询公司，是我在讲。总体来讲，不管用什么样的方式，用培训去做推行前的灌输是及其重要的。是让我们员工接受思路，会使你的整个推行的阻力小很多。

因为时间的关系，我例子不讲太多了，我总结一下我们觉得做人力资源管理。我觉得我们有的地方做得可以。

第一个是公司决策层，特别是一把手对现代人力资源管理的理解与认识，这个是及其重要的。当时咨询公司给我们的定位是，员工很清楚，我们中层稀里糊涂的。其实我们是最清楚的，我们面临的是往上要推，往下是拉着员工跟我们一起走。这个时候前面推的人推不动，你这个制度想成功基本没有可能。

第二个在改革所造成的冲突与矛盾前，决策层的态度与决心。国有企业我们面临的问题是，开一个员工非常的困难。他们的立场立不稳，就会导致我们的工作面前非常的被动。有的时候用成本换时间。

第三个改革前充分的造势与培训。

第四个明确改革的阶段性目标和长远目标，学会取舍。

第五个为员工建立出口制度。这个制度是非常的难，我们当时之所以往下走的原因是，我们是比较大的公司，所以我们有一些协会，这个协会安排一部分人。第二个是成本换时间的概念。第三个是解除合同的正常的手段。第四个还有一些业务部门，把一部分做业务的人充实到岗位上去。就是你的出路能不能事先为员工设计好，这是我们做制度建设考虑的。

第六个建立良好的新陈代谢机制。这个不用多说了。

第七个人力资源工作者对公司现状的深刻理解以及专业素养和专业影响力。做人力资源的，因为在国有企业很多时候，我们被叫做组织干部和人事干部，有的公司还有组织部。我们不能靠我们的组织权威去影响别人，更多是靠你的专业权威。你跟不同的人沟通，不是因为你是某总，你讲话人家必须听，你讲的东西让人信服，他无法驳倒，这是我们的专业影响力。所以我们做人力资源的，我们自己要有不断的提升，知道哪个是现在该做，现在不该做的，哪个是在未来要做的事情。

第八个实施过程中，始终不要忘记，制度和体系的建立只是手段，目的是建立其能激发员工自我约束、主动成长的机制。我们不要依赖员工的成长是外来的环境的推动。

第九个大多数时候，解决问题，要靠整个体系的力量，不能只依赖于个别制度。我们这些年做完了以后，我们的薪酬相对比较僵化一点，调整机制不灵活，我们这两年没有做相应的调整 and 变化。

最后一点是必要时借助外力，但必须坚持以我为主。咨询公司干嘛来了？是挣钱来了。我给你做的是方案实施是你自己做的，你做不成功跟我有什么关系？对我们来讲，我们这些人的饭碗跟这个挂在一起的，我们能不能自始至终的坚持下来。如果我要用咨询公司的方案，一定是必须可行的方案。

国有企业人力资源管理的困惑与瓶颈。基本所有的国有企业都会遇到这样的问题。我也确实没有太多的想法和大家去交流，比如说如何得到公司决策层的理解与支持。第一个是你对公司的现状的理解和把握，你知道这些领导现在关心什么问题，而目前在哪些地方影响到他的想法的实现。

要靠你的个人的影响，做HR的人，如果在公司的决策层缺少个人得影响力，要想做成事情，难度非常大。所以在决策层和高管那个人影响力如何，是要考虑的问题。你怎么样让公司决策层相信，你作为HR的经理在考虑利益的时候，你是站在他的立场上，而不是站在个别人的其他的立场上。这是我们对公司的把握，实际这是一种战略性的思考。

第二个是怎样在改革中得到大部分员工的理解与配合，关于博弈的观点。我们做薪酬体系也好，一定要去分析，这个过程有多少人受益，受益了多少？有多少人失去了，他们失去了多少？建立起改革的步骤，绝大多数人涨，一部分人不动，个别人动，这样肯定可以。

改革中受到远远多于外企和民企的外部制约。我觉得从制度的角度来讲，或者是外部环境来讲，国有企业受到了非常多的制约。

国企人力资源管理体系的建立能否得到最终的成功，关键在于出口的打通。最近有一个“肠梗阻”的问题，差的人出不去，好的人进不来。所以我们怎么样把顺畅的出口建立起来，建议大家提前做好考虑。

最后一个问题，了解人力资源能解决什么问题，不能解决什么问题，从而给人力资源管理一个合理的定位。也是大家思考的一点。我们公司在做的时候，当时强调一个业务流程改造。原来客户私有化非常的严重，所以通过改造，客户资源回到公司来，我们最后说，让我们在人力资源部做的一个根本途径，但是业务流程不规范，做出的组织结构肯定不合理，你的组织设置一定不科学。

当我们的公司高层交涉的时候，我们一定要知道，哪些事情是我们必须做的，哪些事情是我们配合别人做的，哪些事情是别人做好以后我们才能介入的。如果没有这个概念，就是说人的问题就是人力资源部的问题，最后变成了王新宇成了中国企业发展的瓶颈了，如果这样做的话，会对自己失去一个客观的定位，时间的关系，我想有很多的关系和大家交流，一会儿由杲昱交流，今天我的发言就到这里了。谢谢大家！

杲昱：各位下午好。我来自美世人力资源咨询。简单自我介绍一下，我们是一家全球性的人力资源公司，在中国有三百多名顾问，分布在七个城市里。我个人从98年到现在有九年的时间了。曾经有幸和国内很多企业一块合作，我也非常高兴的看到，在七八年之中，我们国家的人力资源走了什么样的过程。

在这之前我想跟大家说一个概念。我们今天的题目是国有企业的人力资源改革。但是国有企业也是非

常大的差异性，这个差异性体现两点。

第一个是它的历史和所有制形式，就是出身不同造成的。央企通常经过具有几十年的历史，上万人的规模，它的人力资源问题，其实和公司很多管控模式相关的。相对而言，他们所处的行业发展比较传统，这种企业的人力资源改革问题，相对更多面对挑战是积淀的管理体系，和这些做斗争的过程。

另外一个角度，我类是生存上已经开始面对市场化竞争的企业。就是属于垄断地位，或者原来计划经济打破以后，企业生存面临压力。还有一种是处于控制状态的企业。

本身国有企业的改革，并不是完全一致，完全可复制性的在座的各位来自不同的企业，你们有自己不同的想法，或者有自己的困难。但是解决这么繁杂的问题，我们应该用什么样的思维方式来考虑这个问题。因为企业是不同的，解决各异是更不用说了。

我们一个感受就是，对于每个企业来说，你能够借鉴其他企业的管理经验的，是一种思路，一种态度，一种工作的方式。人力资源改革，即便在很多企业都被形容为，一个必要的但是非常痛苦的选择。还有这是一种遗憾的艺术，到最后总是遗憾的，不是完美的。

在这里分为三类。一类是很多企业在改革是处于一个大环境的变化中，或者处于战略转型，引进投资者要上市等等。因此大家的反映是说，人力资源改革，我们看一看别的公司做什么，我们就做什么。这个项目从现在行政性的管理，变成科学的管理。

第二类，大家对结果非常的失望。好像听说大多数的改革都是落不了地的。大多数都是回去了，又回到改革之前了。后面是某家企业改革一两次，做的内容差不多等等。

第三类，这个过程非常痛苦。很多人力资源的同行表示，整个改革的过程，公司觉得痛苦，领导痛苦，人力资源更痛苦，所有压力都在自己身上。这三类问题，形成了我们说的必要的，但是又痛苦的抉择。

下面我很简洁的分享一下，作为第三方，我站在相对更加超脱的角度来看，观察我的客户，我们的这些合作伙伴，大家在做这些事情的时候，用一种什么样的方式，能够尽可能的降低痛苦，尽可能的提高成效，尽可能避免一些别人走过的误区。



如果你们的企业进行改革，或者是说你们即将考虑改革，我希望这个有所注意。其实有四个环节如果你控制住了，我觉得这个结果是令人欣喜的。

第一个是正确的切入，包含了我们改革做什么。刚才我们谈到，国有企业千差万别，规模有大有小，面临的环境也不同，同样是外运，辽宁的分公司的的问题，和浙江宁波分公司的问题是完全不同的。在做的时候，不要人云亦云，也不要一开始就把目标设置的过分不切实际。

第二点，我们很多体系建设，一定是要符合管理关系，步步为营的。我给大家介绍一个，我们谈到的不愿意遵循的逻辑关系会给大家带来什么痛苦。

第三点实施流程的科学。

第四点是员工理念的引导和训练是变革成功的助力。

一，正确的切入点必须和组织特点战略所匹配。我们发现一个重要的概念是什么？想有一个一统到底的薪酬体系，我们在谈论这个话题的时候，有一个突出的问题就是说，你的企业的管控模式支持这个一统到底的薪酬体系吗？你要有标准化的适应性。因此我们说，人力资源管理体系，是不能够脱离基础，不能脱离经营战略，不能脱离组织的特点。

如果有的企业不确定，可以给自己一个诊断。我们看我们的业务需要什么样的员工，多少员工，他们怎么分布？有什么特点？他们需要什么样的管理？我们可以做一个规划，这个可以帮助我们知道干什么事情。这就引出了下面一个说法，我们有一个非常确切的目标，不仅包括要做什么，还包括做完了以后我们要解决什么样的问题。就是不期望通过一次薪酬改革，就变成我们薪酬完全市场化了，因此上下都很满意，这是不大现实的。

每一次改革有一个非常重要的目标，我们有规划我们知道我们怎么发展，在这个发展蓝图的指导下，我们知道我们要干什么。另外一个问题是导向。我们在这个项目中，底线最低期望值解决什么问题，最高期望值我们希望有什么样的效果。这个还要跟公司的高层沟通。这个目标是整个项目中最早要沟通的方面。这个就是把高层的期望设在一个合理的水平上。这个改革才有可能最后成功。

所以我们是说，整个第一个角度对国企改革，对我的建议是说，选准切入点，设定好你的改革目标。

做一个讨论，做一个规划，都会帮助你设置目标。对会让高层看到，今天做这个事情，马上会出结果，还是说今天做的事情费力，只是为了将来更大的蓝图打基础。很多企业非常不理解，我们为什么要花这么多时间做这个，我们能不能一步做到后面去。

二，管理体系的建设要符合国际关系。需要步步为营的概念，不能一蹴而就，也不会平地起高楼。有的时候根据客户的需要，曾经考虑过有没有取巧的办法。但是可以告诉大家，没有取巧的方式。

首先选择企业合适那种，你这个企业更重视什么，除了前面的切入点之后，还要考虑，你要想想自己的企业是什么导向的企业。这个导向性决定了你在后面步步为营的过程中，决定了你的路径。比如我是相对比较讲求平衡的企业，发展不是太迅速，就可能以岗位为中心的企业。这个时候就要根据这个关系往下想。

而有的企业，包括处在高度竞争边缘的企业，就是每一个月的利润都算了又算，能够保持运转，那就是绩效为中心。所以说人力资源同行有了这样的重心之后，就给了你自己一个合适的改革的思路，建立一个逻辑起点。有了这样的起点以后，任何复杂的问题都需要考虑解决的。什么样的呼声最高，大家都觉得我们自己是人岗匹配的问题，我们必须遵循一定的逻辑关系，才能系统的解决问题。就是系统不系统区别在哪？第一个你能不能解决？第二个你会不会表面解决了一个问题，引发出三个问题。内部公平性的问题怎么解决？所以通常内部的公平性是要结合岗位和薪酬的设计。必须是这两步共同来解决的问题。

同样的人岗匹配的问题怎么解决？一定是从内容上结合了岗位，定出了工作职责，工作职责确定能力标准。用能力标准再来选择人，帮助人发展个人能力。这个结果靠什么检验？匹配的程度到底怎么样？像这样一个人岗匹配的问题，必须系统的通过我们叫做明职责，定标准，最后做比较这三个部分组成。

诸如此类的，这种一定要在你们做改革的时候，系统的考虑一环一环之间的关系，不要真的变成，最后我们说就是做薪酬，而且我们说很多人力资源的建设，不仅它自己之间有关系，它跟组织和战略都会有关系。常见的一些案例和误区，我们听到了。

我们一些客户往往处在一种知识密集型企业，基本是精英。基本说国际上这个行业都是按照能力付薪的。我们直接建立一个先进的，以能力管理为核心的体系吧。我们说这个也是要跳过前几步，这个能力的最根本是以能力来定一个人的奖金，用这个能力选拔人。对于不同的职能部门，不同的岗位，不同的人，考核他的什么能力最有意义，这个标准从哪来呢？这层逻辑关系，被他们省略掉了。

因此我们说，第二步，如果做人力资源的改革，优化提升的项目也好，一定要知道，你要达到的目标，必须通过什么样的逻辑达到？谁是一家企业我们还有哪些基础，我们缺乏哪些基础。

三，实施流程。我们的企业无论挑选自己的咨询方，就是做项目的时候，第一关注的是我们有没有法宝或者是工具，这些问题就解决了。第二个有没有更先进的理论。我们说这些完了之后，你还要考虑，同样的武器用在不同的方式下，不同的人的手里，效果是完全不一样的。这个我非常具有一个经验，很典型的在岗位评估的问题上，非常大的不同的效果。这个平衡记分卡，在不同的实施下，效果可以从负一百到正一百，可以有这样大的差别。实施流程分三部分。

第一部分是实施的方式。同样的工具，不同的企业中要选择你所适合的方式和流程，这是不一样的。没有说某一种方式一定是经典的，放之四海而皆准的。

最后一点，国企改革的成功因素就是变革管理。我们国有企业有一些共通的难点和要求，表现责权利的调整，理念的冲击，只进不出的制度等等方面。对于这样的难点的挑战，除了有一些硬性的对策以外，还要作为员工行为，管理者行为的变革管理模式。

我们会非常真切地意识到，如果我们想让员工管理者支持任何一个改革，最好的方式是不断的沟通，多沟通。因此整个的过程应该是疏导的过程。基本是这样的情况。很简单的跟大家做分享，我也预祝各位所在的企业，能够在人力资源管理的建设中，我们说明目标，构建基础，步步为营。好，谢谢各位！

## **第二讲:台湾人力资源管理新观念对中国企业的借鉴**

以下为周昌湘的演讲实录。

主持人：欢迎大家参加我们今天的论坛，一会我们可以进行热烈的讨论。我们今天有幸请来了台湾的嘉宾，在人力资源界非常有经验的，我今天先简单的介绍一下他的情况，他叫周昌湘，是来自中华人力资源协会两岸交流委员会的主任，也是我们的会务发展顾问，曾经是人力资源协会的常务理事长，现在他在一家台湾/上海庄周企业管理公司的创始人，也是总经理，我们看他的学历就知道了，他学过法律，又学过MBA，所以在他工作的生涯当中，他做过很多关于《劳动法》方面的一些课题，而且在这方面非常有经验，他的工作经历大家可以看一下，有统一企业、联强国际和普华永道，他做一些人力资源和法律顾问，

这是他简单的经历。我相信在他的经历当中，我们可以看出他是非常有经验的，尤其在人力资源方面。

另外他还有很多的著作，有一本是非人力资源经理的人力资源管理的课程，他出了一本书，而且他现在应该说在大陆到处跑讲这个课，非常火爆，而且都做成了VCD，还有很多关于《劳动法》方面的一些书籍和汇编，我想具体的话，如果谁想了解更多的，我们会后再找他个人详谈，下面我想把时间交给周昌湘先生，让我们欢迎。

周昌湘：非常感谢各位能够来参加这次会议，非常高兴跟各位见面，虽然我来自台湾，但是我还是大陆的，因为家父是1949年跟蒋介石到台湾去的老兵，我是长子，我们中国人就是对长子特别有期许，所以我压力也很大。虽然我在台湾出生，在台湾长大和学习，甚至在台湾工作，但是我在6年前，在2001年的时候就到国内来了，主要的工作就是把在人力资源管理和学习的经验，和国内的朋友分享。所以刚才各位看到的那本书，在03年跟时代光华和北京大学出版社合作，那是第一本书，一开始我发现HR这个名字非常专业，但是那个时候已经取得我们部门经理的赞同和支持。所以我们再怎么强，其实最大的遗憾是回去之后没有用武之地，所以后来我就转向，转向专门培训所有的部门经理，然后了解HR，让他们知道怎么样跟我们配合，最重要的就是如何支持HR的工作，在每一个企业里面都做这样的培训。其他的在台湾，因为我每个月有半个月在台湾，半个月在国内，所以我是属于二一族，二分之一的时间，我每个月到国内学习之后，更了解国内的HR的状况和人力资源的管理，以及在台湾不同的情况。我在台湾教大陆人力资源管理，没有办法，因为台内企业在过去犯的很多的错误和误区是不了解这里，所以我做的是跨文化沟通管理，我在台湾教的是台湾派往大陆的人员的培训，我在最近才开始教。好好帮着他们做培训，让他们对国内有更多的了解。

最近我接到一个新的任务，我们国内很多的，在北京和上海这些跨国型企业，大中国区的人力资源总监是我们在座的各位朋友担任，但是你们要管辖的地方就是要协助在座的大中国地区的人力资源的管理者了解台湾，这是另外一个动作，你去了解台湾，为什么人力资源管理有什么问题，所以我现在做的有一些重要的，就是刚才各位看到的介绍里面的两岸交流，我自己就担任两岸交流一个非常重要的使命。今天我跟各位报告的主题是把整个台湾在过去国际化的状况跟我们所必须要面对的人力资源管理，必须要做到的重要的一个战略，这个部分，当然我们用一个例子来谈，同样跟各位报告的，现在目前在做的这个工作，我们怎么做，怎么安排的，这是我想跟大家分享的。

第一个，组织架构怎么安排，当你的企业想走国际化，我今天的论点很简单，在中国大陆的企业准备要国际化这样一个思路，不是外资企业的概念，如果各位听到你是一个外资企业，外资企业的国际化其实

是从公司里面直接移植过来，那个没有什么特色，现在在中国大陆比较少有经验的，应该是说你在中国大陆的一个主导，怎么样走出去，所以这种方式是跟外资企业的设计方式是完全相反，所以各位不要误解，我今天要分享的是，从这个出发点来做，另一个我们从组织策略开始谈，谈了之后，派外管理这个怎么设计？第三个，我们要研究的是跨文化沟通，就是刚刚各位早上听到的跨文化沟通管理的问题。第四个就是本土化的管理，怎么样去落实本土化，这是非常实际的跟各位分享的经验，最后我们要跟各位谈一些问题和挑战。跟各位分享一下。

第一个我必须跟各位强调的，其实台湾的国际化就跟中国大陆国际化里面最大的一个区别在哪里？因为外资企业当初进到中国大陆，在台湾的时候，也就是说国际化特质的人才跟企业国际化是不同的概念，大家不要误解，我觉得今天早上几位演讲者在讨论的时候，也是有点误解，其实我们的概念是这样，一个人，他有国际化的观念，跟他是不是一定要进到外资企业去，其实不是完全一致性的。因为他可能是在本土企业里面很早就外派到国外去工作的人，所以他不一定是在外资企业才能长成所谓的国际化的人才，所以各位要把观念重新调整一下。台湾的概念就是我们所讲的，原先它是一个非常小的地方，因为4月份我跟几位朋友到台湾去，他们第一次去，他们就发现，其实台湾很小，小的意思就是说，基本上70%是山，只有30%是平地。所以在那个环境下的人是很艰苦的，就像我们在国内所看到的温州人，或者是宁波人，在穷山恶水之下要往外发展，福建人都是这样的。在这种情况下，台湾也是一样，他为了要争取自己的生存空间，所以他必须接受不同文化的思考和不同文化的冲击。

所以在那个比较多元化的一个环境里面，比较容易产生国际化人才，因为你能够收别人的信息，而且能够互动。在这种情况下，才称为一个国际化的土壤，所以为什么我到国内来发现国内的国际化人才体系的一个规划有一个很重要的关键点，就是说你的思想，你的观念，慢慢开放之后，你的国际化人才会越来越多，如果我们一直是非常封闭的，你绝对没有办法国际化，这是一个从国际化体系所看到的现象。

第二个台湾企业分成两个方向来看，第一个各位常听到的就是制造型企业，外贸型的话就是直接往外面走，因为你要到外面赚别的国家的钱，所以今天这个企业会把这个人送到某个地方卖东西，卖东西，他已经走向国际化了，走向全球了。制造型企业是什么意思呢？比如早上谈到的国外的外资的制造型企业，他到中国大陆来是为了这里的劳动力的成本问题，所以来了以后，他就开始走向这个成本，市场就发现，中国大陆这几年发展特别好，“十一五”规划以后，中国大陆未来的GDP还有每个人的所得都会翻倍，所以这里就变成一个市场，原来是当做一个工厂，现在变成市场，慢慢的走向国际化。

服务型企业是随着客户来，我2001年才来，我因为接了明基的一个项目，它在苏州厂，叫我帮他做各

员工满意调查，为什么做？因为苏州厂的离职率到了38%，这种发展非常危险，这种情况下，需要他针对中国大陆所有的民众，一共582位，我们做了调查，为什么他们会离职，对公司有什么样的看法，因为客户的迁移而走，这是整个全球化面对的一个现象。

我们先介绍一个在全球化里面，在台资企业里面，在所谓的国际化里面成功最好的经验是宏基电脑，宏基电脑的例子，我们看到他在1976年就已经决定用国际化品牌走向全球，这是很重要的一个决策。因为一个企业如果你是一个本土企业的话，当你决定要国际化，你的决策最重要的必须跟品牌挂钩，必须确认将来它变成一个资讯产品的公司，你如果没有国际化的品牌，你是为人家代工的，你不可能国际化。所以你想走向国际，你一定要确认这个品牌有价值。就像我到国内来，我要得就是我自己的品牌，我创造的品牌。这样的话，你才有价值。

第三个最大的冲突在哪里？最大的感觉在哪里？2005年宏基可以接受，由一个外国人当他总经理，但是你要知道，这样才能被他们认为说你是一个国际化的企业，为什么会选这个意大利籍的先生担任所谓的宏基整个企业的总经理，因为这位先生把欧洲市场同界占有率变成第一名，现在宏基的电脑，PC来讲它要输给联想，因为这位先生创造了奇迹之后，董事会都通过了，虽然他是一个外国人，但是他还是可以担任这家公司的总经理，所以这是非常重要的启示。2003年它就变成了全球销售第三位的个人销售公司，我们看一下这个事例，如果看宏基的事例来讲的话，它的人力资源战略在哪里？因为他们的人资，也是我们人资协会的理事长，他跟我交流过一个经验，是我从来没有听过的，人才的甄选是从全球看全球，这个观念很早就提过了，但也是因为他们开始走向这样的国际化之后，他们才想到，什么叫从全球看全球，就是说今天哪一个地方要人才，第一个思路，先不要想当地有什么，而是想什么？我在全世界有哪些人？从这个思路开始。当然如果当地的人会更好，让他做，但是这个比较的平台不能只限一个地区，所以今天打破了疆界，完全改变了。所以在这种情况下，不一定要非得要用当地的人才，而是来做吸引力。所以他们现在HR的招聘是全球招聘的。什么意思呢？就说我现在有一个职缺，可能是在英国的宏基公司，那么这个公司是由总部的HR来发布这个信息，向全世界所有的公司的员工说，我们现在英国公司有这样一个职位，然后在两个礼拜之内，各国的只要对这个职位有兴趣的，都可以发送电子邮件把你的简历发送过来，我们可以做一个选择，来决定哪一个最好。但是不要忘记一点，英国的公司他想到得到全球的好人才，他必须要提供在英国公司所能够提供的薪水，所以这个时候，你要拿这样的一个收入跟福利来吸引别人到你的公司上班，这种概念就变成一个全球操作，全球看全球的概念。

同时最重要的是2005年开始，总经理变成外国人，所以从现在开始，官方语言就是英语，普通话是第二语，也就是说以后所有的开会，因为总经理是外国人，所以大家完全一样，都讲英语，一个本土的企业



还是讲英语。很简单，如果你不会的话，公司花钱让你去学习，但是这个学习只有一年的时间，一年时间之后，如果你的语言能力上来的话，尤其是所谓的管理层，就是你带的人可能会带到跨国级人的话，你这个职位，如果你没有语言能力通过标准的话，你就会被降级，这是很直接的，而且写的非常清楚，在HR的竞争办法里面写的非常清楚。所以这种情况之下，你另外一个规划就出来了，叫做外派经验成为企业里面的人才竞争的必要条件。所以我们就改了人力资源办法，人力资源办法下面一条，凡本公司员工，必须具备海外工作经验，否则无法成为所谓的第几阶层的管理者，直接写在管理规章制度里面，要求所有部门的员工，你们自己要觉悟，如果你没有外派经验，你不可能胜任，所以让每一个人知道，我们HR人所讲的规划，一定要纳入你的海外工作经验。所以从此以后，这样的人力资源管理的战略，就直接影响到你的企业国际化的一个重心了，这是我跟各位分享的重点。

另外我们在国际化人力资源管理的运作，我给各位画出来一个图，国际化人力资源管理我们分作四大项目跟各位分享，第一项是国际化人力资源的战略，我刚才讲从主体来看，这里的战略有几个方式可以注意的，按照我们过去的经验跟各位分享，第一个文化移植，各位可以理解，当一个跨国企业准备开始要执行的时候，它一定有母公司原先的一些文化的概念，就像各位来自很多外资企业在那边，你会知道，国外会想办法，把他原来的母公司的文化移植到你这边来，要你接受。同样的，母公司的文化，母公司的一些企业里面的要求，也希望各地的海外分公司都能够接受，而且能够愿意赞同。所以第一个是文化移植战略怎么移植，哪些移植，哪些不移植，第二个子公司的人力资源控制程度怎么样？因为所有的外资企业到中国大陆来，或者到台湾，我们都看得到，欧洲美洲的，基本上都是比较强制性，所有是所谓的比较赢得掌控性的东西比较多。为什么呢？因为是从他的眼光来看，他是从高的地方来看比较低水平的地方，这种方式来看的话，他会认为，我比较好掌控，所以这时候，控制力就不一样了。所以国际化的战略要讲清楚，才知道怎么走出去。

接下来各位看一下，在中间这一块，是跨文化的问题，一走到跨国企业，就会存在文化的问题，这里面最重要的就是文化的调试，因为你在中国大陆，你在北京，你要适应美国来的人，他给你的文化，所以这个文化的适应是一个很大的挑战，对所有人来讲都是一样的，那么右下角是人力资源管理的一块，你选什么样的人出去，什么样的人到大陆或者到外国去之后，他怎么样会改变，这些都是我们要求的。所以这块人的选用预留全部跟我们人力资源管理完全不一样。所以你企业要做国际化，你要设计另外一套派外人员的选训，这个很多公司都忘记了，他们认为用原来的那套，因为怎么样选派人员，怎么样培训跟我们原先的训练不一样的，他整个的劳资关系，合同关系，薪资的福利怎么样做切割，税等等全部不一样，所以这里面是完全的一个概念，跨文化体系是另外一个系统。

左下角是当地人力资源管理，你一个国际化的企业，到了所在地，当地的法律，当地的人文关系完全不一样，所以当地化还有特殊的管理方法，所以这个我们强调什么？到底是要遵从原来的，还是当地回应，这是很大的挑战。也就是说一个跨国企业当你走出去你要思考，我到了外地之后，是大部分我控制呢？还是大部分放到当地去执行，这个是跨国企业人力资源管理战略里面非常受困扰的事情，根据我们的经验是这样的，越是文化水平、历史还有管理能力比我们台湾的企业强的，我们宁愿放弃，什么意思？就说如果台湾到了欧洲，到了美国，我请台湾人到当地当总经理，是错误和危险的，成功的原因就是用当地好的人才才能够接受，因为什么？很简单，各位可以思考一下，在欧洲人的眼光里面，你换一个角度来看，他看到黄皮肤的人，他认为这些人的质量一定比较差，这叫白种人优越感，所以对欧洲人美国人来讲，他来看黄种人，他觉得你的程度绝对不如他。所以请问，这个时候你从中国大陆，你派一个就算优秀的大陆人的话，去当美国的总经理，当欧洲的总经理，在我们的经验里面，失败的几率非常高，因为下层的人中他不服，他看不起，他不接受，就会失败，这是我的经验，所以各位要特别注意，将来要出去的话，一定要考虑这个地方，因为很多企业犯的误区就在这里。因为我们中国人的习惯说，我派出去的，我比较了解，一定要懂我们的人才派出来的。在国内有一个很明显例子，TCL派到越南去的总经理也是失败，到越南都失败，所以这就告诉你说，这里面的抗拒是要研究你的人力怎么样，差别很大。我就是告诉你，如果你去的地方，那边地区的管理水平比我们原先这里还高的话，你就要放弃，否则的话，你很难承受。

我们介绍一下我们在过去的经验来设计的规划，因为我们建议，如果一个企业开始国际化的话，最好要单独成立一个国际事业部，因为这样的话，治学能够统一，过去我们看到国内企业来说，我在某个部门里面，挑几个将来要送到哪边去的人挑几个好了，其实不太对，你要早一点把这些企业的人融合在一起，所以我们建议成立一个国际事业部更好，这个部门的人，包括所有的制造、生产、人力资源、财务会计都进来，然后大家开始学什么？学国际化制造，国际化会计财务，国际化人力资源管理，这样的话就很清楚，因为我现在在这个部门里面，我开始要进入这个主轴，确认我所有的专业。这样的话，组成以后，国际化的特质就确定了，因为他知道他进了国际化，他开始研究的，都跟原先所知道的东西是完全不一样的，所以开始看的就是国际化特质的要求。但是目前我们的经验里面，找空降部队进来的，跟内部培养的话，内部培养比较好，因为内部培养的人，他原先就有原先土壤里面长出来的东西，所以他本身已经具备母公司原先有的文化的一些想法和做事的态度，如果再加上国际学习的成长之后，他会更加优秀。你从外面找的这些人进来之后，其实对原先的冲突性比较高，他对原先的母公司的文化不了解，所以还是以内部优秀，跟各位分享一下。

另外派位制度怎么做？基本上我们先找人，因为找对人才能做对事，找什么样的人呢？跟各位报告一下，这就是所谓的数字模型里面可以找的，第一个要有随时机动性能力，什么意思？解决少有牵挂比较

好做，这很简单，我可以跟各位报告，我们在2005年，我帮着一家台资企业做的设计，我可以跟各位分享，我们在台湾，男孩子都是要当兵的，我们都要服两年的兵役，所以我们那时候帮一家公司，这一家公司在昆山设厂，我们帮它找了30个年轻人，从大学和研究院刚毕业，当完兵回来，年轻，整个态度各个方面都很好，30个人，我们密集训练半年之后，全部30个人送到昆山人保的工厂里面，我们做两件事情，第一个叫接班人计划，因为第一代到中国大陆来的台资企业的干部都已经准备要回去了，这些30岁左右的年轻人，我们给他5年左右的时间到10年的时间，让他成为下一代在中国大陆工厂的接班人，第一个事情我刚才讲过，这些人在学校读完书之后，服完兵役，基本上跟台湾没有任何的，代表他没有任何的牵挂，所以他到中国大陆之后，构造他任务，在这边要娶妻生子，落地生根，这样才能够成功，否则没有办法成功。从我人力资源管理的规划师来讲，我觉得这样的话，只有这样的情况之下，你才能够在大陆跟所有的企业跟他们做斗争，这是我们人力资源管理的非常有趣的战略。当初我设计这个的时候，我就想的很清楚，因为我知道，这些孩子，他们不需要回到台湾，因为他们没有任何的内部人在台湾，他们从一开始到中国大陆开始，他就开始学习，将来完全融入中国大陆的体系，看这里的电视，看这里的报纸，交这里所有的朋友，教会他们有竞争力，不然没有竞争力，这是我们新一代的培养计划。

问：我问一个问题，大陆跟台湾文化的接近，为什么当初从台湾选过来？

周昌湘：最重要的接近是你个人认为的，我认为两岸的文化差距很大的。另外一个问题，可能要跟你说明一下，台湾人的信任关系很差，所以以至于这些企业很难发生，但是这些人，我可以跟各位报告，这些人，我刚才跟你讲过了，我们的重要是让他们知道说，他未来的市场和将来的战场是在中国大陆，他必须要努力在这里学习。并不是说我们不想培养大陆级的人才干部，大家知道，非常遗憾，大陆的优秀人才，第一志愿都到外资企业去，第二志愿都到大量大陆的企业或者日商韩商这些，我们台资企业全都是用的三流人才，所以我们自己认命，我讲的很坦白，台资企业找不到优秀的人才，所以我们用这种方法。

问：员工在发展的过程当中犯过错误的呢？

周昌湘：我刚才讲过，过去台资企业犯过的错误都已经犯过了，那个时候我救不了他们，我现在做的就是对未来的大陆的台资企业负责处理，过去他们犯的错误跟我无关。

问：你选的这些人是按照大陆的薪酬体系付给他们钱呢？还是单独设立的？

周昌湘：这是我研究的一个重点，第一个，我们给这30个人的观点，是中国大陆的观念发展的，所以

我们给他们是5年之后，所以他到中国大陆来之前的时候，是用台湾的薪资设计计划，大概来讲，大学刚毕业，没有多少钱，但是我们给他机会是大陆的机会，给他做一个制度，叫落日条款，我们认为将来这些人就要完全融入到中国大陆里面，他的工资、福利要跟大陆完全一样，所以刚才你所提到的问题就是说，薪水也是一样的，我们到了第5年以后，开始降薪三分之一，二分之一，最后甚至完全一样。你说他怎么能活得下去？不用担心，他呆了四五年了，他已经认了。我们给他们机会，大家在HR都知道，中国大陆其实高尖的管理者的公司是很高的，所以这个时候他的同仁上来的话，他的工资就应该到他应该得到的水平。一开始为什么调试一下，让他们能够适应，所以当初我们做了很多的心理建设，他们才扭转过来。

问：刚才您提到了，两岸其实这种文化差异很大，您可不可以具体提三点？

周昌湘：第一个观念我想很简单的一个想法，因为政治的因素影响太多的问题，这才会造成这个冲突，刚才你也讲了，文化差异其实是在管理上的一个要求，从台湾的文化的体系里面来讲的话，因为我刚才讲了，是一个刻苦环境长大的环境里面，所以对很多的事情是先做，不太说，但是可能在中国大陆来讲，可能大家会说你先给我钱，我再努力。我们那边说你先做，好好做，做好的话我就给你奖金，这边肯定先给奖金再好好做，都是一样的。

文化差异还有第二个问题，其实在台湾在思考，今天我们要去做任何的一个对上级的领导这种概念，台湾人其实就可以去挑战上级领导，但是大家可能不太容易。第二个，台湾人的一个答案是不会只有一个，因为中国大陆这边是应试文化，所以大家很多都要找标准答案，我们可以让大家思考。不过不用担心，我们有更多的机会跟大家分享。

第一个主动融入当地社会，他对所有的东西都能够不排斥，所以我刚才讲的30个年轻人，基本上都是不在当地读书，就像很多大陆的朋友，都是成都、杭州过来，这种从外资融入当地的特质我们选出来。最重要的就是心态开放，情绪问题，因为所有人到各种的地方，都有一个冲突，就是所谓的文化的冲突，所以他能够把心态放开，能够情绪稳定，才能接受更多的挑战，所以当时台资企业到中国大陆来的时候，你们都觉得为什么他不派最好的人来，早上不就听过了嘛，每个人都有私心的，最好能够放在自己身边，公司里的闲杂人等就送到中国大陆当劳改，在台湾送到中国大陆来的，其实都不是最好的人才，所以产生这么多的问题。今天我跟各位解释的是，这一拨要进去，我们选最优秀的，最好的一军，才能参加中国大陆的奥林匹克运动会，因为你要参加全世界的高手都群聚在这里的大活动，一个大战场你怎么办？所以我跟我的学生说，奥林匹克运动会就是一个战场，但是要输了就是一个坟场。

要注意什么？我大概的简单的说一下，派驻期间要讲清楚，目前的制度应该这样讲，按照我们HR的概念来讲，去一个地方，最少要两到三年，只有这两到三年才是所谓的派赴的重点，但是两年或者三年期满后，要不要继续？第二次继续，就要把我们所谓的条款和相关的规章制度拿出来看，如果签的话，这一签不是两年，肯定是五年。现在因为台湾的景气不好，中国大陆一片美好，所以大家都签了，派驻的时间基本上二到三年。

第二个地点不一样，其实你派到的地点他能够接受，产生薪酬上面差异的改革。因为他觉得说这个地方太苦，太难，就像十几年前在中国大陆，各位可以想像一下，15年前派到中国大陆来，那些台资企业的干部谁敢来？没有人敢来，吓的要死，最终杀了怎么办？很多的误区，所以来这边，所以先在台湾做投票，如果到中国大陆来的话，首选哪里？第一上海，为什么？为什么不是北京？对不起，北京政治味道太重，怎么办？就是这样子，就变了。

第三个很重要的，绩效评估，HR的绩效评估非常重要，因为我们知道，绩效评估是我们人力资源的心脏跟发动机，同样的管理也是一样的，他能够达到我们当初所期待的，所以这一块是跟各位特别提出来的。当然这里面有两个问题，第一个，因为像这样的管理，因为我在派驻地有一个老板，我总部那边也有一个老板，所以有不同的老板在帮你，所以绩效评估怎么去分，每一个人打百分之多少，这就是一个挑战。当然目前我们的规划是七三比，当地规划70%，远方的总部是30%，不然的话搞不清楚就乱掉了。第二个考核的项目，考核的操作有一个很重要的，是什么？母公司的政策指使，因为这个部分，可能一般的你不会用到，一般企业不会用到这一块，但是如果母公司有一些东西是要在当地执行落实的，这个就是绩效考核的指标，这是可以跟各位分享的，在制度设计上的改变。

第四个生活管理，也就是说，这个人在外地之后，他所有的衣食住行娱乐怎么样去安排？怎么样去规划？这一块就非常重要了。我现在在台湾专门教台资企业的人到中国大陆来进行培训，是我在教的。我教他们很重要的两件事情，第一个到中国大陆来，一定要到大陆来学习读书，因为只有在学校里面，同学是没有利害关系的，可以比较能够深入的了解当地的情况，所以每个人来了之后，劝他们到高校或者是研究所去读，让他们了解中国大陆，了解这些精英。第二个我告诉学生说，到了中国大陆之后，一定从他们的同事之间开始交大陆的好朋友，这样才能够了解我们彼此之间的互动关系，我觉得这是很重要的概念。最重要的是纪律的问题，所以台资企业过去，大家都有很多的误解，觉得台湾人怎么做这些坏事，现在很简单，这种事情发生的，薪资的福利，就是刚刚回应我们李总这边的说法，其实薪酬福利这边我们重点放在落日条款让所有的派外人员要知道，你到了这个地方一定要慢慢的融进去，我们在5年之后，比如说原先我在那边给你多少薪资到了一个外地之后有一个驻外津贴，这个驻外津贴的数字会随着当地生活水平的不

一样这样分开的。这个驻外津贴，我们会规划五年之后变零，没有了。但是你的工资要成长，因为你的绩效越高，你就是往上走。所以对于我们来说，我们整个看过来，最终5年之后，并不会因为这个减少他的总工资减少不一定，如果像中国大陆市场这么大，他的成长太快了，他可以从一个很简单的，北京公司的总经理变成华北区的总经理，再变成整个中国区的总经理，都可以。因为机会很多，所以这种情况之下，这样讲没有问题。

其他还有哪些权益呢，跟各位来分享，第一个效益训练学习的机会，因为到了一个陌生的环境一定要学习，培训很重要。文化各方面如果到了外国，更是需要学习，我刚才讲过，一定要注意到学校学习最好。第二个劳动法令，要做一个遵守法令的一个企业跟人才是很重要的，我们也在台湾不断的加强，不行的话这种坏的就淘汰掉了。第三个将来的规划会像宏基讲的，全球看全球，并不是说台湾人才能够升迁吗？不一定，所以在台湾已经有五位大陆籍的总经理出来了，到时候会有提升。不管你是谁，你来自哪里，只要你能够给公司赚钱，至于他是哪里来的，跟他是谁完全无关。第四个家庭照顾子女，目前的观点也是一样，过去日本和亚洲地区都犯这个毛病，亚洲地区一般的外派人员都是单身赴任比较多，因为成本低。但是你看欧美和国外不是一样的，所以我们现在开始鼓励，我们第一年单身赴任，第二年就家庭过来了，因为一个人要适应一个新环境非常困难，所以第一年先让一个人受苦，不让全家人受苦，第一年了解情况之后，第二年再把家人接进来，这样适应这个环境比较好。另外就是搬家这些福利，家具这都是从福利角度看的。台湾人一般来讲是会让员工自己找房子住的，他们喜欢集中管理，所以他们就会租一个小区，把它全部租下来，然后让员工住，这种方式比较多，这是目前操作比较多的一种。

另外文化这边可以跟各位解释一下，尤其是多元化的文化，所以文化的移植其实很重要，现在所有的跨国企业的问题都在这里，就说这种文化到底是怎么样一个情况？必须要移植到哪边去，我们看两个事情，第一个叫做竞争力的复制，因为他觉得，这个企业为什么可以一百年，为什么这么优秀？是因为它有很好的企业文化，所以他在移植过来找你这个不同的地方的时候，他用这种方式来做操作。那么这种竞争力移植其实有一个很重要的概念，我们怎么让员工接受。我记得早上乔总那边也谈过，跨文化的认识活动。我们现在做法很简单，比如我举个例子，一个企业到了一个国家，一定要在那个国家，帮这个要派驻人员找一个辅导员，所以我们在所有的跨文化处理里面要找一个辅导员，我对那个地方不熟悉，找一个辅导员，这个辅导员，带着这个人，在跨文化处理里面起到一个很好的作用。第二个，我们对于作业来讲也是一样，全球化是有，但是绝对要尊重地方的经济，因为台资企业现在已经认同，知道自己的文化水平，知道自己的专业能力，决定是人在亚洲地区大家可以接受一点，欧美地区基本上全部都放弃，放弃就是说，我没有办法用，我们的文化要应逼着欧美国家的人认同我们不太容易。所以我们只能说没有那么强烈的方式想要逼他们怎么做，但是当地的文化我们就要尊重。所以全球化的视野一定要尊重地方经济。文化的教材



也很重要，所有的东西，信息化要收集好，所以这里面有很重要的观念，就是任何一个新的人派出来到一个新的地方去学习的时候，这个人还没出国之前，他应该开始练习如何在那边生活跟生存，我们现在有一个方法，就像我们在台湾培训人到中国大陆来之前，我是开始就开始做培训，他现在虽然人在台湾，但是 he 从上任之后，从现在开始，他就开始看大陆的新闻和电视，比如我被派到北京，我在上任之后，我就开始每天在网络上学习，所以网络是最好的学习地点，我就开始订《北京日报》，开始订网络上的所有信息，我每天看首都之窗，了解这里面的环境我还要去哪一个工厂，所以这个人从现在开始就要开始过大陆的生活，这叫虚拟实际，虽然还没有来，但是要接触这里所有的人的东西，这样的话认同才会更。这是我们现在的培训方法。

在这种情况下，我们的材料收集就非常完整，我们可以看到，如果一个企业文化移植成功的话会变成什么样子，第一个精准的全球战略，很精准，知道怎么做，这个全球战略整个操作一定是成功的要件，最重要的就是价值观念要一样的，从上到下都完全一样，当时的子公司和母公司要有一样的价值观。我举一个例子，各位在前一段看到很多的外资企业，到大陆这几年之后，还是在行贿和受贿，这种情况下跟母公司的价值观差异化有关系。我们在去年，有一个企业的朋友在一家企业做工作，他的华东企业出状况，开会的时候，公司里面赞成一半，反对一半，华东区总经理要开掉，两个僵持不下，很简单了，发一个电子邮件到你的母公司问一下，不到三分钟的时间，母公司就回复过来了，一开始讲，我们是一个一比年的跨国级企业，我们这一百年的情况，有一个人让我们所有的东西都没有了，很清楚嘛，我们的价值观要一致，所以跟我们价值观不一致的，就要去掉。所有的人，在当地的人都要知道，你是全公司的一部分，全世界的，扩大以后全世界的，不是属于当地公司的职员。这样的话，观念不一样了，我们很多的外派的这些人才，或者将来在各地的子公司的人，他都认为我是这家公司的人，他没有联系到我是那个总公司全球的一分子，所以要给他灌输到你是我们全球的一分子。另外就是母公司要进行一个常常互动的交流，尤其在不同的语言文化背景之下差别更大。我举一个简单的例子，刚才这位朋友谈的，台湾文化和大陆文化的差别的时候，怎么样去操作和沟通。我举一个最简单的例子，就是用字和用词的问题，还有文件繁体字跟简体字的问题，在中国大陆的台资企业，现在我一直在跟他们说要改，改什么呢？一定要在所有的内部文件全部要简体字，因为大部分员工都是在大陆籍的同事一定要看简体字，繁体字没用的。包含公司里面的标语全部换成简体字，这样才能够跟这里的沟通环节一致化。

第二个，微软的软件里面有一个繁简互换的一个点，那是一个障碍，为什么呢？各位不要以为里面都可以换，一换都可能错的，所以很多人都以为说，我换一下，我们现在所有的文件要出台之前，全部要让我们的大陆同事看一次，梳理一下，顺了之后才能公布，为什么？因为要必须以对方的观点来看这个事情，才知道懂不懂，这是很重要的状况。本土化的管理，其实最重要的就是国际人的思维，但是全球化，思考

的时候想全球，但是你要用区域化的概念来看，这个区域化涉及到文化在一起，但是要完全尊重对方。比如我举个例子，在国内我想大家都知道，你们在座的，其实在中国大陆所谓的总部的HR，你们最重要的就是异地管理，你今天在北京，在上海、苏州、杭州、成都、西安，你各地都是异地管理，一样的概念，异地管理往上拉其实就是国际化的概念，所以也是这种思路来谈。

本土化的管理怎么做？这是我们在上课的时候跟学生讲的，第一个要放松自己，因为你为什么不能本土化，是因为你有太多的障碍，是你原先的观点。所以为什么我跟各位介绍说，刚才30个小孩，为什么把他们都处理掉，因为他们完全没有过去的一些成见，如果有太多的成见，绝对没有办法本土化。第二的，用最大的包容心态看所有的事情，因为你到了一个地方，它不是你从小长大的地方，你必须要接受的是那边所看到的一些情形，所以要以最大的包容心，才能够承受得下来。所以这也是我们一个很值得跟各位沟通的一个观点。那么要追求最佳的标准，我们台商到中国大陆来一样，我们在上课的时候跟学生讲的很清楚，你不管是多少融入，但是有一件事情要特别注意什么？工作的标准，什么叫做品质的质量，这个质量，这个标准是不能打折的，其他我们可以谈，但是呢，我要求这个工作质量是不能打折的，就是一定要达到这个标准，好好努力。所以这种情况之下，你最大的标准还是不能变的。另外我们跟各位讲，到高校学习，阅读当地的书报杂志，看电视，交好朋友，这是我在本土化培训里面，我跟学生讲的部分。

当地的工作怎么做呢？很简单，我们一般是把母公司的管理标准先拷贝一份过来，作为子公司的参考，我讲参考的意思就是说，绝对没有这样的完全照抄，千万不要照抄，因为给你看这个东西的主要目的是什么？就是让你了解母公司的文化是什么，是不是以人为本，还是要非常的严谨，非常严格的来操作。另外我们马上组织一个小组，包括当地的HR，母公司的HR，还有我们内部的专家，来一起帮他把整个在当地的管理制度要全部重新调整，因为这个部分，主要的目的是说哪些是文化，哪些是政策这是不能删的，这个不能打折的，文化怎么样要讲清楚。但是一定要尊重当地的法律，怎么写怎么做，完全照这个设计。所以这样的话，就会符合一个很重要的版本。我举一个例子，如果现在是一个中国区的人力资源的管理规章制度。其中主要根据你在中国大陆地区所有的各个地方，你一定会有当地的当地法，因为当地的劳动法不一样，跟规章制度不同，你一定要改，我们要以这种方式来做调整。所以我们做的事情很简单，先做整体化的设计之后，开始试运行，微调、公告然后实施，所以前面的工作非常重要。

接下来，我的报告大概跟各位落一个段落，我想接下来就让各位发问题，让我们的讨论能够更加的活跃一点，尤其我先点的几个问题，可以先把一些想法跟各位说明一下，你用什么心态来看，这个部分，还有这里面有失败的，怎么样失败的，我们自己也知道失败有很多需要改变的，希望跟各位做更多的交流，谢谢大家。

主持人：有一个问题，做HR除了当地法律之外，当一家台湾企业，比如在昆山或者上海，他无论薪酬还是说离职员工的方案的时候，他只是看当地的台商还是看当地所有的外商，大概对象应该是什么？

周昌湘：很重要，这个是为什么台资企业失败，或者让各位觉得它很不好的一个最重要的原因。台资企业过去的一个思路是很错误的，是跟台资企业之间在比较，在互动。所以以前像你刚才举了昆山，昆山80%以上都是台资企业，所以造成它在当地的势力非常庞大，可以左右政府的思路。所以这种情况下，就造成说开始讨论这些事情的时候，第一个不会想到法律，而会想到关系。但是我相信，这是一时的，因为我们做HR都知道，这个是未来都会慢慢的演进的。就像你刚才所提到的，自己跟自己比没有效果，所以我们要把它拉上去，跟当地一起来看，因为现在在昆山开始有日资和外资企业进来，大家做HR的都知道，这种企业没有受到这种痛苦和波折之后，他们不懂得学乖的，没办法，这种东西必须看到他的人才在慢慢流失，政策上需要做调整。

问：是刚刚看到这四个问题，问一个四个问题之外的，大陆跟台湾之间，台湾企业对大陆的发展有很多的了解，您能不能跟我们分享一下，就是台湾企业对大陆本地聘请的员工，除了专业技术培训以及文化整合，文化移植方面，对于这个大陆员工的提高还有哪些方面的投入？或者比较典型的案例可以跟我们分享一下。

周昌湘：过去是制造型企业到中国大陆来，大家知道，制造型企业到大陆来，就会造成劳动成本的下降，只要把工作做完，都拿出去卖了，研发都在台湾。但是最近这三年形势完全改变了，所以现在很多的台资企业把他的业务营销部都按进来，所以这时候，整个大的一个重兵还有整个的优秀部队开始进来之后，基本上他所要求的成长和发展就不一样了。所以刚才您所提到，我们现在看到比较好的例子就是研发中心，他们觉得，中国大陆的人才非常优秀，在研究发展这块是非常好，所以开始在准备做这的一个提升，包含在工资水平，包含在相关的福利都开始做提升了。在培训也是一样，开始走向正规常态性的培训。制造型企业，将来我相信他们也在慢慢做转型，因为他们必须要面对的，成本越来越低。比如说原来在广东，现在到广西，因为广西那边比较便宜，在下一步他们可能到越南。所以现在有些企业不到中国大陆来了，因为成本太高，直接到越南去，因为越南工资比大陆便宜三分之二，这是很大的差别。所以在这种环境下面我们需要努力。比较国际化，比较诚实的企业，才会开始重视这些培训。也是一个很重要的观念，如果台资企业要转型，很重要的就是要开放之后，接纳很多大陆优秀人才，我们也期待大陆的优秀人才看得起我们台资企业，因为原来很多的误区之后，造成很多的冲突。我们现在培养的很多客户到中国大陆来，我跟他们讲，来的时候就要讲这是世界五百强的，这样才对。所以像我们的客户，台基电，他是世界五百强的，

他进来的时候，说没办法，被卡死了。这是一个状况，开一个玩笑，但是他是很好的公司，所以像这些好公司，都有很好的制度，慢慢的会吸引一流的人才，这是整个观念，要重新的改变，但是放心，我们会慢慢的做调整。

问：我还是想回到刚才的话题上，刚才您讲到台资企业很难吸引到一流的，甚至二流的本地的人才，刚才您讲到您培训了很多的人才到中国大陆来做高层管理人员，我觉得这样的话，可能还是有问题，能不能吸引大陆本地的优秀的这些人才，在这个企业中发展，你能预测一下未来三到五年这种情况可能会改变了？包括其他的公司是不是也是一样？

周昌湘：其实我们现在的现象可以感觉到几个问题，第一个，现在台资企业，我刚才讲的，我派他们过来，这些人都是有阶段性任务的，也就是说，虽然他们派过来，我最近在帮忙奇美电子做，在5月份，我培养一百多个人过来，他们要到广东的佛山市场，但是这一百个人不容易留下来，因为这几个都是排好顺序的，两年而已，他们签两年约，他们需要两年把这个厂干起来，两年之后他们就离开了，只会剩下10%，90%会回去，所以这个在调整，高管的部分其实原先在你公司直接转过来的，现在开始要培养人。其实最重要的就是让大家知道，台商总是要转型，要吸引到很好的人才，将来有很好的福利薪酬来接受大陆高手能够加入。我们同时也希望，将来是慢慢融入到没有什么差别，所以开始我们在一些企业里面，不能再分台湾跟大陆，不再分了，完全不分，完全把这个抹掉，不要讲这个事情，这样的话，就完全说你干吗要分是上海还是山东和广东，分不完的。所以我们现在慢慢的到中国大陆来这种派外的概念已经完全调整了，就是说将来如果像生产的总部，我们叫做双总部的概念，就是台湾剩下财务，或者是业务营销的一些东西，其他全部都移过来，所以生产总部如果设在苏州的工业园区里面，这个总部的总经理就在苏州，所以他回台湾就要出差，我们现在的做法是这样，我们现在这个国际化是这样的，就说你这个如果在哪边设最好，我就把你放在这边去，所以你的最高的领导，最高的头，一定要在那边。所以你这个只能是团队在这边，就像现在的制造体系全部在这边，制造总部在这边，所以既然在这边，他去哪里？这样的话，就让他把思路完全转过来，让他的国际化的观念就加速了，不会说是哪边哪边，没有。为什么到今天为止，统一跟康师傅两个在竞争，康师傅很简单，康师傅的总裁住在经济开发区里面，统一企业的老总还在台湾乡下的一个台南，所以这样就没有竞争力了。我上次讲，你这个没有竞争力，因为你没有办法感觉得到这里的变化，就没有用了。所以他们失败的原因就在这里，你怎么办？所以他们现在转型了，现在统一的战略就用并购，来不及了，全部并购。所有的大陆的公司跟他结婚，结婚跟他混在一起，不然怎么竞争？所以这个战略没办法，必须要这么做。

问：我也是来自一家台湾企业，因为刚才您说的那些，我觉得在我们企业也有发生，我也有特别多的

共鸣。我就是想问问，因为我们也碰到过很多现实的问题，我们也有很好的员工，很多员工加入之后也有非常好的素质，经过我们不断的培养，包括各级主管部门的培养，他也发展的非常不错，但是到一定的时间，他会发现很多的从台湾到这边来，所以他觉得自己没有发展空间，在这个过程当中，其实我想这部分员工对于企业来说非常关键，我们现在企业在做自己的东西，留住人才特别重要，我们作为HR的话，通过您的力量和通过大家的大量，不断的帮助大家认识到这一点，同时作为我们HR如何帮助老板，无论从什么方面都要特别的优秀。因为其实我发现很多的部门都是，领导在台北，所有干活的全在大陆，两到三年以后能培养起来以后，他还会从台北再派人过来，这边两到三年，或者五到六年就会走掉，这种现象很严重，我们HR需要做什么才能改变这些？

周昌湘：你先不要讲你公司的名字，你们公司的都需要洗脑才能力解决这些问题。我可以给你讲几个方法，第一个方法你要能够证明你的人才，这是很重要的。因为老板要的是证明，怎么证明呢？就是要有一些成绩，不管在业绩方面在质量方面，各方面都可以做出一些成绩出来，他知道你的人才够OK的，第二个我可以跟各位报告，其实也是一个很难解的问题，因为现在目前在台湾的企业，有些人还不知道去哪里放，不知道放哪里，没缺的，这里还有缺不能放这里里，但是很遗憾，这边没有位置座，但是这个将来要做什么机制，就是一个操作机制，将来所有大陆人都在同一个平台上同时竞争，同时努力。然后胜者为王，败者为寇。所以这个时候就是要观念，这个观念还是要从洗脑开始，下一步我帮助你处理，这样比较快，否则来不及，这是很重要的关键问题。

问：我们现在在谈台湾企业的国际化，我现在在关心中国人在国际上能不能做得比较高，台湾早就比中国更加的走向世界，台湾人不是在台湾本地的企业，就是他们一般能够做到多高？

周昌湘：你可以看到很多，目前在中国大陆，你看到微软。

问：不是中国大陆。

周昌湘：在英特尔都有很多台湾的优秀人才，其实有两个，第一个留学生，我现在从外国人的角度来看，外国人会认同你是一个中国人，然后他愿意提拔你，因为他觉得你跟他很像，你了解他。所以为什么说，外资企业是培养国际化人才的摇篮，因为只有你能够在有外国人的地方里面，跟他们在一起相处，跟他们在一起你才能知道大家在想什么，才会越来越接近这个思路，上面的人会觉得你跟他很像，他愿意把你纳入他的圈子里面，这也是为什么现在这种人才很奇缺的一个方向。

今天台湾人，因为很多年，一个外资企业的一个经历之后，他自然而然到外国留学，继续在国外当地工作，继续有机会，在公司里面发展，然后你可以看到，在中国大陆也是一样的，再回到中国大陆工作，或者到台湾工作，然后因为出来以后，他又马上提升为亚太地区等等往上走，这个关键的就是他一定要有经验和经历，如果他没有任何在当地生活和工作的经验的话，这部分就是很大的缺失。这是我个人看到的现象，就是为什么他能够得到这么高的位置。

问：您好，我是来自青岛的，今天上午我听到更多的一个名词，国外的名词就是印度，我现在感觉到，尤其我们都在亚洲，而且都是发展中国家，跟我们的竞争，对我们的追击紧迫感非常强了。我想求证一下，一方面问问老师，第二方面，在座的各位有这方面经验的话可以分享。印度人为什么在国际化人才当中，在高官当中，上午韩老师也说了，印度人的优势比我们要强，我们应该向他们学习什么？或者说我们应该怎么去做？这方面老师有没有经验。

周昌湘：我跟各位讲一个简单的例子，第一个例子，现在其实印度人的数理能力是非常非常强的，印度的小孩子，每天回到家里面，父母亲问他的第一句话就是今天数学考的怎么样？真的，他们的数学非常强。这种情况之下，他们人口又很多，贫富差距很大，他们也是一样，就是留学生，到外国的留学生，所以人才有国际和的一个经验，他们过去做过英国人的殖民地，所以在思考，都属于英国体系来做，就像我们看到香港的概念是一样的，人才的发展是这样的情况。

那么对于将来中国大陆企业的重点可能很重要的，类似于说刚才所讲的概念，就是一个海外的这些学校，海外的这些人才，所以现在如果像国内的一些大的公司都知道，在海外选才，再选中国的留学生，这样是比较好的人才发展的一个机会，而且比较能够融入到这个体系里面，所以中国企业将来要走出去，很好的方法就是，要有一个很好的团队，这个很重要。

另外一个例子跟各位分享的，其实在台湾跟中国大陆这里面，最遗憾的事情就是，我们台湾没有大陆的学生，因为各位没有办法到台湾去学习读书，因此台资企业，如果今天有很多的大陆的朋友到台湾去读书的话，这些人可能将来都变成干部了，这个很简单，你可以看到，现在有留学生在美国等等都有，但是就没有大陆学生到台湾，台湾有到大陆来留学的，很多到大陆来读书，但是学错了，他们学什么？他们学法律，学医学，这个跟企业无关。所以有一次我参加留陆台湾同学会，同学会他们在台湾召开，我去参加做嘉宾，我说你们学什么去了？他们学错了，他们要重新再考虑，这样的话，才能够很好，因为学习就是很重要的概念，这样转过去就很快，从国际化的概念我们看这个问题是一样的。



问：您讲了这么多的台商，看来您的研究很彻底。我看到您的问题很有趣，您是以何种心态来看待发达国家的做法，发达国家我们知道有很多的发展国家，作为较落后发达国家怎么样？台商在这个经商上，它介于什么样？它的发展情况？我们讲到文化，讲到台商还有一些台商派到中国的企业，也是越来越重视家庭，重视子女的教育，有多少在中国大陆的台商，他们的企业肯花学费给他们的员工上中国的国际学校？这是我的问题。

周昌湘：这是成本问题，所以基本上不太容易，所以目前来讲，在帮台资企业设计派外管理办法里面，所谓的这些福利里面，就是有关子女教育这块，基本上目前都是开放的，就是说，我的部分，就是补助一半，但是上限比如说人民币一万块，有一个上限。你要去读美国学校，你要去读一般的学校都是你的事情，他不愿意花这个成本问题，不太可能的。

问：其实我遇到过一个非常让我难过的例子，就是在台湾来到中国的一个台商，她是一个女性，她也曾经在台湾很有名的一个演艺界的人士，她到了中国大陆以后，她居然到最后都付不起学费了。

周昌湘：这是正常的。

问：很可怜。

周昌湘：没有办法，我的意思很简单，就是这里面是一个冲突点在哪里？就是说，其实看观念，我上次也跟我的学生讲，就说到中国大陆，应该读大人的学校，一起跟他们长大，当然这个竞争力太强了，我的小孩就没有办法跟你们竞争，我的小孩上高二，17岁，他初中毕业的时候，我拜访几个学校的校长，我说来读书，他说对不起，你这个程度可能要先降级，因为这边的程度太高了，你要知道，现在年轻人怎么愿意降级，他肯定就甩头就走了，他没有办法到国内学习。我们现在规划，刚才为什么跟各位提到，最好是没有结过婚的，如果结婚的话，小孩比较小一点也可以。我的同事就是在国内学习，他也在所谓的一个大学读博士毕业了，他的小孩现在在读当地的小学，因为他很小，从幼儿园开始，就是一路上下来，中途过来不太容易了。

问：我们公司也是一个大中华区的概念，也有一些台湾的员工，我们感觉到他跟我们很相似，但是有距离感，很尊敬，也不希望管他们，我们怎么样可以把他们管得很好一点。

周昌湘：为什么刚才这位先生说很接近，我说没有，这里面有太多的不接近，像我这样的每个月过来

学习，我慢慢的成长，因为我站在中国学这个问题的，他们为什么有这么态度？不了解，没有接触，所以我跟各位报告过的，我现在做的措施说，你们要调查台湾，你们将来要到台湾设公司，要去了解和交流，上次有一个国内的外资企业一个HR来找我，他说老师，我们老板是台湾人，他说你教我一下，怎么样应付这个台湾的老板？这个沟通一下，他说一样的，因为两岸的分离，所以至于很多人对大陆的部分还是有很多不了解的，这是一定的。相对来讲，这里面有太多的复杂的因素，我不展开再讲。我想跟你提的就是，你觉得他看你，他有很多的东西没有剖开，心态没有开放，所以他会很有距离感，所以他更觉得无法平衡。有一个观念刚才跟各位讲过了，今天为什么说落后发达，其实我的概念是从中国大陆角度来看的，不是从台湾角度来看的。你任何一个地方，你原来跟别人的感觉是什么？你思考一下，我们今天比如讲多大，我们自己谈就知道了，在欧洲人，美国人来看我们中国人的时候，他把你定位在哪个位置，可以想像得到，所以为什么说我要找新加坡人，我找香港人来做这样的，这是一个观念，我可以这样讲，欧洲人是特别瞧不起我们这边的。在亚洲地区，我们研究过的，只有一个地方，在国际化体系里面，大家还可以接受，欧美国家的这种，哪里？日本，日本在亚洲来讲是第一名，所以他到其他地方，可能还有位子，人家可以接受，当他的总经理有可能。

问：您说的那个，我觉得可能是前几年的事吧，我觉得现在各个公司在大陆的业绩都非常好，他们可能对大陆的团队的想法跟以前有一些差别。

周昌湘：看法可以差别，但是它的管理观念，对你这个地方人的认知还没有做调整，我们可以知道，你的市场成长，你的业绩成长，有时候他认为都是正常的。

问：我们公司也是一个跨国的国企，您讲到这个文化移植，我非常认同，但是面对强势文化的时候，我们怎么样把我们的弱势文化复制过去。

周昌湘：你遇到了强势文化，基本上你就要被它冲掉。所以我跟你讲很简单的例子，你可以思考一个事情，你原先的一些文化的概念，可能有些别的人在欧美国家，他们原先的概念来看的话，他是绝对看不起的。所以这种情况之下，你说你要硬着去移植他，就会产生很多的冲突，所以与其这样子，应该慢慢的去感受它。从欧美的文化里面，找到跟我们中国文化有相近的东西来做移植，这样的话会比较安全。不要去强说我要压力怎么样，这是不可能的。就像我们今天到国外去也是一样，全世界的文化不一样，但是还是有一些异中求同，你先将异中求同的部分扩散，再往下连的话，可能机遇比较高，这是很麻烦的事情，但是要花时间。

问：会不会感受到一个公司有企业文化。

周昌湘：一个是企业文化，一个是在所谓的民族体系的问题是不一样的。企业文化，其实在全世界都是一样的，一些管理的原理原则都一样的，都是以人为本，都是一样的，所以只是怎么做。所以你说的文化体系，你要先把你目前公司里面哪些价值观，其实都是通用的。我现在跟你讲的文化是什么？就说一些做事的方法态度可能不一样，这是执行面的。如果说每个人都是以人为本，要照顾和尊重客户，都是一样的，执行的差不多才是重要的。

问：今天很高兴听了周先生的讲座，受益比较大，我的体会就是，在国际化培养人才的过程中，是不是可以这么理解？当然周先生刚才讲课的过程当中就是，国际化人才培养的模式有很多种，比如讲经典的一个就是，派驻很多的年轻人组成这么一个团队到目的地去进行培养学习等等，然后再落地生根，这只是模式的其中一种，我不知道这个成功率有多大，是不是可以模仿和复制，这是一个问题。还有一个问题是什么呢？我认为在国际化人才培养的过程当中，应该说没有一个固定的模式，也可能有你的公司比较合适的方法，是空降部队，也可能是选择一些精英，也可能是母国公司的精英和当地精英一个融合，不可能有一个非常好的固定的模式，而且这个过程，可能跟不同的母国公司的文化背景和目的地，或者是子国公司的文化背景都有一定的这种联系。还有一个就是文化的一个融合的问题，我觉得是不是没有一个强势和弱势，最终可能就是一个融合的过程，也就是说紧紧抓住你的公司最终的目标是什么，而不是过分的强调这个过程中的我是强势，或者你是弱势，是不是可以这么理解？

周昌湘：非常感谢您的说法，我再补充一个部分跟各位问一下，其实刚刚你说的这个成功，其实这30个孩子，现在到今年为止都还在工作，我们固定的时间，都会跟他们做督导。我的感觉就是这样，跟各位分享一下，其实刚才跟各位说明的，在整个国际化的过程中间，其实在思路想法上，很重要的关键问题，就是开放，然后尊重人人平等，尊重信息的开放，越是这样的环境，它的国际化的接受能力就越强。中国大陆这边来讲的话，我相信也会慢慢的往这个方向走，但是其实，外商公司到中国大陆来有几次活动，他们有一些挫折。我记得我上个月跟一家外资的管理企业HR他们在一起，他们就跟我讲，他说其实现在又倒回去，也就是说，现在可能又倒回去去找外国人，找台湾人或者是新加坡人越来越多，为什么？因为中国大陆现在的竞争越来越激烈，而中国大陆具备有国际化人才又非常稀少，但是我们遇到的现实面临什么？是必须要成功，所以各位，我们从HR的角度来讲，这个思路有时候太过理想，没有做我们长期的发展培养。但是你要发现，老板不会等你，我现在就要打大陆市场来不及，所以对不起，我还是要找空降部队来给我们帮助。就像我们现在一样，我们现在人事制度已经改变了，我在帮一家台资企业改制度，在当地找大陆化的台湾人，曾经在中国大陆生活过，工作过的台湾人，我直接就在大陆用这样的人才，然后薪资

的话可以做个调整，这个概念就变成回到刚才说的概念，并不一定说我们做太慢，所以我们现在开始改变方式，因为我是解决问题，我是要帮企业解决问题，我怎么办呢？来不及了，所以我们现在开始在国内用这样的方式把这些尤其在中国大陆的台湾人，再送到台资企业来，因为这样的话，我的人力，我的这些战斗力才会提升。我刚才跟各位报告的就是，其实这样的概念也会发生，因为中国大陆在国际化人才的提供跟现实需求落差很大的时候，这个空档还是没有办法拉上去，还是要靠外面来补救的。因为企业很现实，我现在的现实就是需要战斗力，在座的HR要想清楚，有时候我们要面对企业发展的现存面，所以这里各位需要理解。跟各位报告，我们现在开始做找大陆化的台湾人来台资企业工作，相对以后也慢慢会有这样的情况，产生很多的现象，跟各位分享。

问：周先生，您开始提到说您做了一个事情，就是做非人力资源，您觉得有非常大的需求，在国内的企业。我不知道从这个角度来看，您认为差别最大在什么地方？从这个角度来说，国内还需要再做什么样的工作？

周昌湘：很简单的跟各位报告，其实国内的企业都是一样的，我们HR人力资源管理，我们自己讲很重要，在外国人来看，重要，但是不紧要，没有你不会死。所以我们讲课的时候，我说你们所有人都讲以人为本，我问你，你们HR部门如果是科长级很大的冲击。所以我在企业里面推广什么概念，一些正常的工作，其实HR部门将来会做转型，但是有很多的工作，真正的是部门经理来产生的，他们从招聘一直到整个问题的处理都要做，所以这些HR的观念，我个人现在把重心放在这里，是培训部门经理，知道HR对他的帮助。还有我们告诉他你就是人力资源部的经理，叫他知道，怎么样帮助这个企业，这是很重要的观念。

最后我跟各位分享一个，作为今天我们在座的各位好朋友的一个活动的总结，刚开始我们很担心我们这里没有人气，非常感谢大家在这里学习。我们今天这个主题是希望对在座的各位好朋友的一个关键的启发，就是说，如果你现在是一个企业的HR，不管是外资企业还是本土企业，你一定要有计划，一定要从步骤性开始思考，你第一步要想清楚说，你的组织将来发展到哪里去，你怎么样规划，大陆的企业可能不一定一下子跑到够欧美去，在东南亚这种国家，像越南，泰国等等，你去那边的机会，其实相对来讲会比较有优势，如果从管理角度来看，跟文化程度，跟所谓的上下差异来讲，其实有优势的。这样的话，几率反而成功率更高。所以实验的结果，在往比较高的地方走，机会比较高，这也是台湾的企业开始做国际化的时候，他一开始不敢做的话，他是从附近的地方开始发展。

第二个跟各位分享的就是说，所有的HR朋友，在国际化人力资源的管理当中要有一个观念，这套东西，从国际化的招聘、培训、绩效考核，所有的东西都是，所以在我们讲义里面有一个图形，这个图形是我们

的核心，就是四个大方块，一块块的填起来，就可以把公司的国际化人力资源管理拼凑出来。希望各位将来在人力资源的发展都能够有很好的收获，也希望各位多多指教，我会做两岸交流的，我可以帮着各位做工作，将来希望和各位都有一个很好的交流，谢谢。

主持人：谢谢周昌湘先生，周先生以他丰富的经验跟我们分享了台湾国际化的过程以及很多的案例，我相信大家都会有很大的受益和启发。另外我们人力资源协会，也要送给周先生一件小礼物，谢谢。

### 第三讲：如何留住你的优秀人才

段冬：我是新浪网的人力资源总监段冬，你把档案做好了，把工资发好了，把招聘广告发到报纸上，发到电视上，没有什么问题了，但是随着这几年的这种经济的快速发展，我们遇到挑战越来越大，前几年说，人力资源还要懂会计，要通过数据来说话，我说我还得学会会计去。又过了几年，说人力资源要懂战略，战略人力资源管理，要懂技巧，那么到了现在，人力资源面临更大的挑战，如果在今年六月份或者七月份新的劳动合同法颁布以后，人力资源还要拿律师执照，所以做人越来越难做了，但是我们同样面临一样的挑战，我们在吸引人才，用高薪挖到了人才，但是我们发现这个人才又被能出更大价钱的人挖走，保留人才变得更为重要。

大概一个月之前，我看到几位同事给我发来的短消息说，北京的住房公积金政策调整了，要封顶了，上线了，所以很多同行要联名给市长写信，反应一下我们的诉求，因为这些关键人才他们的住房公积金是不封顶的。

我们用什么样的更好的方法留住这些关键人才是我们的挑战，不管什么样的挑战我觉得在未来要面对人才越来越重要，人力资源变得也越来越重要，但是我们现在是否了解我们所处的环境发生了什么样的变化，我们用什么手段把人才留住，几年之前我做过一个内部调查，我记得2003年的时候，我们在新浪公司做了一个内部调查，有个问题说，怎么样才能留在公司，公司采取什么样的行动才能让你在公司长久地发展、为公司工作，在这个过程里面我们访谈了174位研发人员，结果就发现，大家把薪酬都不是排在第一位的，但是他们有个统一的问题，我是否能知道公司的战略，公司的战略未来要走到什么地方？未来作为我个人的发展来讲，未来的五年公司能给我提供什么样的平台。

昨天我跟一家电视公司的顾问聊天，他说挖你们公司的技术人员蛮难的，我说为什么？他们说要走就马上走了，可能在每个公司里面技术人员、销售人员、运营人员遇到的问题都是不一样的，但是人力资源

管理的措施却是雷同的，包括人才吸引的方案，人才几率的方案却是雷同的。

还有我的一位同事在前几年说，我在工作中要追求一种幸福感，回家追求幸福感多好，在工作中追求幸福感，现在看来追求幸福感是要求工作和生活的平衡，在座的我相信有来自GOOGLE的同行，我们在网上看到很多员工工作照，他们有员工的干洗店，有内部的咖啡厅，有各种各样的员工娱乐设施，甚至在美国的GOOGLE还可以带宠物，我曾经碰到GOOGLE来自美国的人力资源主管，你们给公司提供的员工福利，有点像什么？这有点像中国的国企，像社会主义，因为在员工工作的时候，把小孩上学的问题包了，看病包了，你们的目的是什么？他说了一句话，虽然他绕开了这个主题，但是我觉得公司给员工提供的让他能够全心全意地为公司工作，不要在工作的时候想到他小孩上学的问题，回家以后还要去超市买菜，去银行取款的时候还要面临北京首堵的情况怎么办？

今天我们发布2006年度员工离职率的调查结果，这个结果是真实的结果，我们可以看一看我们员工离开的时候大概都是什么原因，在各个行业他们的离职率是怎么回事。

在第二个阶段，我们请到的是翰威特的大中华区的咨询总监杨全红女士，她帮助我们分析一下员工流失和留用的具体措施是如何去行动，在这之后可能会有20到30分钟的问答时间，会议整个流程是这样的。在开会之前我们在每个椅子上放了一份调查问卷，我们希望大家有时间把这个问卷填一下，离开会场的时候交给工作人员或者放在后面的台子上，对我们下一步提供更好的服务起到帮助。

所以我今天来讲我是作为学习的一个听众跟大家一样，我希望这个平台是给大家提供一个互动的平台，大家在最后提一些尖刻的问题，非常有挑战性的问题，提给我们嘉宾，我们在这里共同来探讨人力资源所面临的新的挑战。

下面我们请爱玛客服公司的许媛媛小姐发布离职率的调查报告，我们欢迎。（掌声）

许媛媛:各位亲爱的同仁大家下午好，我大概介绍一下，离职率的调查是HRA员工关系委员会从去年开始2005年开始发起的组织我们所有的会员单位参加的一个调查问卷，可能很多同仁在此，我不知道有没有去年参加过我们发布会的，如果大家需要的话，到时候我们可以把这些数据提供给大家，因为我知道大家对离职率的发布都是非常关注的。分为四个部分：

第一说2006年员工离职率的调查背景。

第二是我们主要做调查的目的。

第三，我们把基础的调查数据分享给大家。

最后我们会把一些相关的一些分析跟大家一起来分享。

作为离职率调查的背景，其实去年的时候我们已经不停地在说这个问题，为什么员工关系委员会在2005年特别关心员工离职率的问题，我们看到这个图表，这个图表是2006年度全年的部分城市的供求关系状况的表，我们从这个表上看到，从2001年一直到2006年，全国的不管是求职的人员还是需求人数都会有一个非常大的变化，在座的HR同仁也感动深受，因为从HR的角度上来讲，劳动力的供求变化会直接影响到HR的工作，会影响到我们的招聘，会影响到我们的薪酬，会影响到好多方面的内容。

有一个凸现的问题出来，我们发现近两年内员工的离职比前两年更频繁一些，通过分析我们看到，实际上目前的这种状况包括有四个方面：

一方面我们从国家的宏观经济还有以及各个类型的企业的发展可能会影响了这种供求力的这种需求变化。

另外一点大家知道国家目前经济的飞速发展，导致了HR在整个根基的发展过程中在招聘以及其他方面带来了很多的压力。

第三个特点是说目前企业的人才竞争已经由原来的地区稀有逐步扩大，甚至扩大到了全球范围，我们知道目前包括北京市在内，实际上有很多外来人员，城市之间的人流动非常大，包括香港地区，原来大家知道香港失业率很高，我们也看到有香港的同事到上海来工作，所以说从整个一个大环境来讲，大家是在这种人才竞争已经逐渐地在面向这种全球化，国际化。

这些所导致HR在吸引、招聘、保留已经在发展上面带来的巨大挑战。

到底每一个行业以及全行业平均的一个状况是什么样子，实际上这也是我们员工关系委员会主要调查和研究的主要话题。

第三还是主要想帮助大家分析一下员工流动到底是什么原因，这个也是HR同仁比较关注的问题。我们先来看一下这次离职率调查的反馈情况，我们参与调查的企业一共有这几类，因为大家知道HR的会员企业，由原来可能更多的集中是外商投资以及合资企业，今年我们已经把这个比例逐渐下降，有很多国有企业以及私营企业加入到HI里面来，这个给我们提供了非常好的平台，我们能够看到各个行业不同类型的企业里面的离职率的变化。

今年我们参加离职率调查的一共将近有100间会员收取了一共有72份有效的数据，我们把最终的报告分成了三类，跟去年的分类是差不多的，因为大家能够按照去年一样的比对。

第一类分成信息传输、计算机服务和软件业。

第二类我们分成了制造业。

第三类就把批发、零售、租赁、服务行业。

大家可以看到在调查企业当中，40%的企业是我们外商投资企业，私营企业占到了12%，比去年比例要高很多，三资企业是25%，这三块是我们这次调查问卷的主要组成部分，然后给大家来介绍一下我们员工离职的一些定义，因为我想大家可能如果想去比对员工关系委员会出的离职率的结果，大家需要对我们这个统计的定义以及方法要有一个了解，我不知道大家在座，目前，我相信很多计算过离职率，但有可能大家计算方法不太一样，所以很难相互对比，我是10%，你是15%，所以说大家的计算方法不太一样。

我是觉得大家如果想去跟我们运算结果比对的话，还是要了解我们计算方法，我们首先第一个是员工离职我们在这里定义为员工主动离职，其实包括劳动合同期内单方辞职，或者是合同期满员工一方不续签，也就是我们比较关注的员工主动离开，不管是合同到期还是主动离职，对于企业单方提出的解聘我们在这里没有做任何统计。

计算的办法也是在跨行业的离职率里边我们是把所有的行业，刚才72份合在一起的离职率，大家有填过我们离职率调查报告的，里面有分类，凡是大家填好分类的，我们都按照不同行业进行统计。

第三我们年度离职率和计算方法有些不同，年度离职率用年离职员工总数除以员工离职总数，1月到



12月中间离职了多少员工，作为分子，分母是年平均员工总数，因为有很多企业员工总数是不太稳定的，由于业务的扩张，销售员在正确，生产线在增加，所以这样的情况，我们年平均人数是按照年初人数加年末人数除以二，这个跟国家统计局的统计方法完全一致。

首先我们先来看一看2006年跨行业的离职率的调查的情况，通过72家有效的数据，72家一共平均的离职率全行业是14%，这是年的，在信息传输计算机服务和软件业是12.2%，制造业是17.01%，其他的行业刚才我所说的零售还有服务是17.19%，大家也可以看到零售业还有服务业这些其他行业离职率是在这三个里面应该是最高的。

从计算机软件行业这方面来讲，是69%的男性选择离职，其他行业女性偏多一些，是58%，制造业跟我们跨行业基本上能保持一致，61%和39%这样的比例，大家可以看到，基本上除了其他行业以外，我们的女同胞可能是不太稳定的一些人群。

然后我们再看一下离职员工的年龄分析，从年龄上来讲，其实跟去年的数据是保持很大的一致，我们主要离职的人群还是在26岁至35岁之间，刚才新浪段总也是说，为什么很多关键员工会走，大家知道26岁到35岁的人，工作年限应该是在四年以上，十年左右的人，实际上这些人在企业里面是中流砥柱，但是这些人通过我们的调查他们的离职率是最高的。

后来大家会想，每个企业有自己不同的特点，可能会有很多原因导致，但是从全行业来讲这方面是非常不稳定的，从HR的角度来讲，保留这部分人可能是我们目前最棘手的工作了，我们看到实际上计算机行业，如果在座有计算机行业，26到35岁之间的人员流动是很大的，占到67%，所以诸位要好好想想这部分人要怎么去保留。这个是整个关于年龄的分析。

然后我们再看一下教育背景的分析。从信息传输还有计算机服务和软件业，实际上从左到右，我们依次是大学专科、本科、本科双学历、硕士研究生、博士研究生和其他，这是大家提供的数据我们进行统计的，看到计算机服务、软件业、最高的离职率应该是大学本科，这类人离职比例非常高，从制造业来讲可能会有很大的不同，会在其他那块非常高，达到了39%，这个因为后来我们也是在想为什么会有这样的差异，因为制造业有很多一线工人他们不在我们的前面范围内，他们属于大专以下的学历，高中或者中专的学历，我不知道在座的企业，工人会占相当大的一部分，据我知道不是很好的，这部分人的稳定性，尤其是技术工种稍微好点的技术工人实际上是在频繁动的。

在其他行业我们也是看到学历低的人离职比例非常高，因为我们在其他行业我们统计的是服务业、零售业，这样的行业里面也是底层的员工流动量非常大，因为本身的基数比较大。

我们看一下离职员工的就业年限的分析，我这次的分析因为上一次的 analysis 也是我这边来做的，我觉得这次今年的数据比上年显得更严峻一些，因为去年的数据是说，离职人员在一年以下的，虽然离职率很高，但是没有显现出如此大的一个差距，但是今年我发现在一年以内，在企业工作以内的人他们的离职比率相当高，从整个全行业来讲，48%，也就是将近一般地员工离职，都是一年以内走掉了的，然后在两年至三年的人占到了33%，所以说这两部分人组成了我们的各个企业之间的流动大军。

但是在不同的行业里面我们也可以看到，比如说计算机软件这两部分也是比较高的，制造业两至三年的人相对稳定一些，其他行业也是相对好一些，但是一年以内的这样的员工还是有着很高的离职率的，所以在这块HR咱们在座的同仁也是要去分析一下各个企业情况不一样，要去分析一下，一年以内的员工要有这么高的离职率的现象。我们75家企业，有一半的人都是这样的。包括试用期以内的。

我们再看一下离职员工的岗位分析，离职员工的岗位分析，其实从跨行业来讲，从左到右，由职位低一直到高，最左边红色的是操作工和作业工人，其次是生产主管和车间主任，再其次是办公室行政人员，再往后是专业人员，后面是高级专业人员，再往后是销售人员，然后是管理层，最后是执行官和部门总监。

我们看到所有跨行业里面执行官和部门总监只有1%在动，大家很稳定，非常稳定。我们看一下整个的状况，我们看计算机业和服务业，一下是49%，这些人是专业人员，我们最普通的工程师。不是高级专业人员，是专业人员，是我们一线的工程师，这个是在计算机行业里面凸现高的，还有一部分人占到21%的是我们销售人员，这两部分人流动比较频繁。

然后我们看制造业，制造业的情况完全不一样了，制造业的销售占到了46%也就是在制造业里面主要流失的可能是我们的销售人员，然后其次是操作工还有专业人员这两部分，在其他行业里面也是操作工占了很大的比例，还有销售，所以我们主要的统观的来看，实际上销售人员的保留可能会成为HR头疼的问题，但是事实显示，我们的成果并不显著，这些人还在动。这个是我们关于岗位的分析。

然后我们看一下离职原因的分析，第一个是说从左到右我来说一下，第一个对工资没有兴趣，没有充分发挥自己的知识和技能这个是占到了5%的人，10%是对目前的公司的薪资福利不满意，3%是工作成果是绩效没有得到很好的认可，27%的人认为他有了更好的职业发展机会，这意味着什么呢？就像刚才段总所

说的，可能有了其他的公司给了他更好的职位或者是薪资。

那么工作环境不能符合我的要求是占到6%，占到2%的是我不是很清楚公司的发展和个人的努力的目标，还有是不能适应公司内部的管理风格是占到了4%，1%是部门内部和跨部门之间的合作不是很畅通，2%的人是与上级的工作合作产生矛盾，8%的人是由于家庭和个人健康原因，还有学习深造还有其他的原因。

对于其他原因我们不清楚，递交报告的时候很多人填了其他原因，我希望大家不要尽量选这个选项，这个对HR没有任何的好处，HR具体了解一下到底为什么离职。

我们比较关注的前面比较高的有了一个更好的发展机会，这个其实也足以说明前面我们所提到的这种市场供求关系的一个主导的因素。还有一个我们这次发现的薪资当然还肯定是基本上我们前三项，薪资的问题，还有一个今年很高的，去年数据没有这么高，家人健康和个人的因素，我们现在有很多员工由于长期的身体压力导致健康问题和心理问题，有很多人离职的时候告诉我们说，我需要时间来休息，所以为什么现在在HR界有一个很严峻的一个话题是说，我们怎么样保证员工的心理和身心的健康问题，现在也在不断地提出来给HR。

包括我们的老板也希望我们给公司一个解决的方案，员工在不断工作的时候怎么样去平衡他的生活，还有他的健康，这个问题如果不解决的话，我觉得这部分人的离职也没有办法组织，因为有的人可能是我们非常关键的重要的岗位和员工。

我们看一下计算机传输还有软件方面的比例基本上和前面是差不多的，主要原因还是有了职业发展机会，但是真的很遗憾，41%是其他原因是我们找不到的。在制造业里面可能有一个，如果在座有制造业的话，大家需要注意了，它有几个是跟其他不一样的，除了薪资以外，职业发展以外，在制造业里面工作环境不符合我的要求成为了员工的12%的比例的离职，制造业的这种工作环境的这种改善可能从HR的角度上来讲还是要进行关注的，因为员工毕竟因为这个离职了12%，还有就是学习再深造也成为了制造稍微高一点5%的比例。

在其他行业里面我们看到几大主导的因素还是发展机会、薪资、有一个是不能适合管理的风格，工作环境，还有家庭健康的因素，这些都是占了比较高一个比例了。

由此，刚才以上出来的那些数据，我们员工管理委员会也进行了一个分析，得出了以下的结论，从整

体来看，员工离职主要的原因有四点。

第一个有了更好的职业发展机会。

第二是公司的薪资福利政策不满意。

第三是由于家人健康等个人因素。

还有一个其他原因。占到了整个的14%。

我们又深度地分析了一下，员工为什么会有这样的情况呢，第一，刚才咱们看到，有很多人最高的那一项有了更好的职业发展机会，这里我们说，我们的竞争对手实际上是在愈加激进的采用高薪招聘的方式，把我们的优秀员工带走了。

第二个工作岗位的有限流动性可能会导致职业发展的局限性，因为有很多员工可能在一个岗位工作很长时间没有机会晋升，也没有机会流到其他的岗位上去的时候，这类人群会选择离职。

第三个，刚才大家看到了，从26岁到35岁的人员离职率非常高，这块有一个不容置疑的问题，上午的时候，领导也讲过了，本地人进入高管层是有瓶颈的，我们有一些很优秀的经理人到了30到35岁以后，他进入高管层的比例比较低，成功率比较低，他认为自己没有再发展的空间的时候，他会选择离职。

还有一个我们要充分考虑到毕业生的问题，我知道很多企业在每年都进行大学生招聘，他们实际上也是我们公司的一个主要的很重要的生源了，这些毕业生认为在工作一年或者两年他们就具备了足够的跳槽的资本了，所以他们开始频繁地走动。

第五个是说我们目前的一个高速发展的环境，领导人才、培养计划有点迟滞了，我们随着企业不断地高速的发展，这个时候实际上对于HR的挑战非常大，我们要不断吸引人，培养他，把我们中层，底下的员工一直培养到我们中层的管理者，能够成为我们的中流砥柱，但是这一系列的变化和相对高速发展的环境可能显得有些滞后了。

第六个就是生活本位思潮的回归，大家越来越关注自己的身体健康，关注自己的家庭，关注自己整个

的生活质量，这个时候有些员工工作压力太大了，我宁愿选择一个工作压力稍微小一点的，朝九晚五的这样的一个工作，能够保证我的生活和工作是平衡的，所以这块也是导致有些员工的流失。

我们在这块也是很简单的给大家一些解决方案，因为我们知道各个企业的情况肯定都是有所不同的，从我们员工关系委员会的角度上，我们给大家几点建议，主要是围绕职业机会，薪酬和绩效这三块，我们给大家的建议，第一我们HR在应该制订具备针对性有效留住人才的计划，这个工作是志在必行了，要把你的优秀人才能够首先筛选出来，能够为不同的级别的人做不同的人才保留的计划。

第二个是要建立一个很完备的一个培训的体系，培训体系是什么，帮助他们能够进一步发展，往上走，针对不同人的特点，这个可能跟绩效连在一起，你首先要用绩效的办法了解他的能力，工作中的技能，有什么缺失，或者是一个绩效非常好的人，好了一段时间这个人肯定待不住了，所以绩效好的员工考虑他的发展方向，根据他的发展方向我们制订一些培训计划和辅助的工作。

还有一个就是我们要不断地回顾并且改进我们的薪酬的体系，大家知道其实薪酬，我不知道在座企业是不是都参加过薪酬的调查，不管是参加哪个公司的，但是我个人认为还是比较有必要的，因为你要了解整个行业的情况，你别我觉得已经付的已经足够了，但是实际上这个市场已经变化了，HR如果你跟不上人才市场薪资的变化就为面临员工走掉的。

我们员工关系委员会讨论过，如果你的薪酬比市场行业如果低于20%的话，这个员工基本上就很难保证了，你的员工普遍平均的情况下来讲就会有很大问题了，还有一个就希望大家能够控制招聘的渠道，在这一块，同时我们在保留人才的时候我们也要考虑到我们人才引进是否有问题的，他是不是在招聘这块就出现了问题，他在进到你这个公司的职位的时候符合的程度是不是一致的，如果员工的特点和所在的岗位程度不一致的话，他的流动也是比较高，这个岗位不太适合他。所以招聘这块也是要下一定工夫，要去看你招的人和你要招的工作的岗位之间的程度是什么样的。

整个员工关系结果的发布就到这儿，如果大家有什么问题，等到会议结束的时候我们一起提问，谢谢大家。（掌声）

段冬：谢谢员工关系委员会的调查报告，谢谢许媛媛。员工关系委员会调查报告今年是第二届了，去年是第一届，我希望今年年度和明年年初的调查希望大家更多的参与。

在这里我发现一个问题，我们在调查报告里面看到很多收集员工离职原因的时候有很多其他原因在自己的经验里面，有很多公司做员工离职率分析的时候，往往填个表，让人划勾，这东西实际上对于我们的业务帮助其实是十分有限的。我们可能没有办法去保证每一个人，员工离职的时候每一个人面谈，但是我们起码能保证工作三年、五年、七年，在职业发展中遇到一些瓶颈或者职业发展中需要调整自己角色的时候我们跟他面谈，这个时候非常重要。如果你把离职三个月的以后如果你再打电话问他，你当时离职的原因是什么，你发现跟当时表上填的原因是完全不一样的，这是我的一个看法。

另外一个我们发现员工离职的时候很多方面是因为福利和薪酬方面的问题，我自己曾经遇到过一个问题的，我们当时有一个关键人才，是一个部门的主管在前几年的时候有一次年底他要开一个薪酬证明，办什么事，到年底的时候，我们人力资源部把当年的工资、津贴所有奖金的时候放在一起说，他说我原来挣这么多呢，所以我们很多情况下，我们新进入一个公司的时候，我们前三个月看每个月工资是否到帐了，可是过的三个月以后我们不关注工资在工资条上有多少，其实我们雇佣一个人的时候，在公司付出了很大的薪酬成本，包括福利成本，但是员工没有体会到，说明我们的薪酬政策、理念没有告诉给我们的员工。所以当他的时候说，我们给你的工资不低，为什么离职，这样的话主管会给他传导一个错误的信息，我们工资的确不够竞争力，我们张三、李四到另外一个公司以后，给他双倍的工资，其实每个工资的薪酬体系是不一样的，可能到另外一个公司里面，你的基本工资跟原来工资没什么差别，但是年度的奖金或者其他的福利可能更明晰地表达给他。

我们有时候给员工晋升的时候或者提工资的时候，我们并不及时地把调整信息传递给他，而是经过人力资源部或者主管以后，就自动调了，很多人拿到工资单以后，我的工资为什么多的，所以人力资源这个角度，我们需要市场部门的功能，把你的人力资源理念很好地宣导给员工，这是我看到的第二个非常重要的东西。

第三个，我们很多薪酬调演报告里面，或者员工离职率调查里面，我们应该把那些关键人才筛选出来，当有些员工离开的时候，我们是把所有的数据拿过来做分析，还是关键人才的离职率是多少，所以管理人才有哪些人是我们排序里是20%或30%的人，在专业人才里哪些是20%和30%的人，把这些人的名单十分关注，同时把他们遇到的问题及时记录下来，及时反馈给他的主管，这个对我们来讲十分重要，这些人可能是我们某个部门的主管，或者主干，他的离职可能会带来我们整个团队的人心涣散。

所以说经常听猎头讲，我挖人就挖关键人才，挖关键人才就把相关的资料给我了，对关键人才的关注更为重要，如果我们人力资源部有很少的几个人，你要关注20%、30%的关键人才，我相信通过这样的举措

和行动能起到事半功倍的效果。

第三个，未来的时候，通过经济的全球化包括供求关系的变化，今年高考的人数是一千零一十万，毕业以后我们仍然面临人才供求的问题，今天看新闻说，每年的供求，找不到工作的人有一千二百万，实际数字远远大于这个数字，我相信这个数字是在街道登记的人数。

我听到人事部的一个司长跟我讲，实际上每年有2400万找不到工作的人，每个企业面临严重的人才短缺，我们看快速发展的行业，包括医药、房地产、金融、IT，这些企业快速发展，他们在发展的初期花更多的人力投资成本挖全才，如果你是这个行业的人，你们要关注了，你的人很可能突然有一天打离职报告，说我下个礼拜离职，如果你发现员工有一天西装革履的上班了，可能他今天去面试了。所以这个时候要注意了，不要想着把活干完了，交了差可以了。

最近的几年之内，我们发现很多的企业做全面报酬计划，包括薪酬计划、工作体验，我们以前对薪酬关注比较多，对工作体验关注非常少，他是否得到了主管的认可，是否有好的合作伙伴，公司里面是否能够真正了解跟公司对他的期望是什么，这个时候我们更多需要去了解这些人，我们全面福利计划，真正是否得到有效的实施，很多公司说我们没有薪酬理念，我们薪酬就是你来上班，有句俗话说，你来上班就给你发钱，替人卖命，得到回报。那么这种关系在未来可能越来越不行了，因为现在所谓的80后，其实80后很多员工非常活跃，思维非常活跃，而且他们在公司里起到关键的作业，我们公司有一个非常重要的架构师，26岁，翻译过两本英文的专著，而且他不是大学毕业，你发现跟他面试的时候，你发现用一般的面试规则，觉得他的潜力，发现他好象并不最优秀的人，你面谈的时候发现他不大愿意跟人交流，不大爱说话，但是你要遇到技术问题，一般人一个礼拜搞不定，他两天就搞定了，这样就是关键人才，你是否了解他需要什么，提供工作平台。

所以人力资源的管理方面，我们法这些离职调查报告，真正帮助我们去了解，我们吸引人才的时候应该掌握什么样的方法，保留人员的时候用什么样的工具使他们能够在工作里发挥人才的潜力和作用。

下面我们请翰威特的大中华区的咨询总监杨全红给我们讲解员工的保留和流失，他们的看法，他们从咨询公司的角度来看，员工保留和流失有什么解决方案，我们欢迎！（掌声）

为什么请到第三方的咨询公司帮我们来看，我们遇到一些问题，我们平时看到的一些现象，刚才我所讲的离职调查报告和现象，是最表层的东西，当真正员工离职，关键要素我们还没有挖掘出来，刚才所说

的离职调查报告，可能给我们一个概念，行业里我们的离职率多少，我们低于行业平均值的时候我们不要太庆幸，我们现在没有问题，我看到很多公司提交给老板的人力资源分析报告的时候，我们上个月招了多少人，我们走了多少人，但是对关键人才的流失没有做有效的分析，所以说我希望从咨询公司带来的经验给大家一些启示。

杨全红:谢谢段总，谢谢人力资源协会，并且谢谢大家在下周最困的时候听我讲这么痛苦的话题，但是我可以有把握的说，五月底前，员工离职问题是最大的问题，五月底股市振荡的时候不好说了，因人而异。

今天很有幸地和大家分享这几个话题，一个是员工快速流失的现象，因为大家也做一些翰威特也做一些调查，跟许小姐分析的有些像，更重要的是从翰威特或者从咨询公司的角度我们怎么样看员工的流失，我们怎么样看员工的留用，以及我们怎么样建议大家做员工留用方面的方案设计，所以这是我今天想跟大家分享的一些话题。

我想员工流失这个问题我就不用多说了吧，虽然翰威特的数据库可能跟HRA稍有不同，但是数据比例差不多，06年从全国的员工流失率，我们的数据13.8%，跟HRA的14%非常像，0.2个点的差别，这是全国，全行业，各个别，当然如果我们细分的话，肯定会有一些不同的分法，从翰威特传统的反法是按行业、地区、级别分，我这里带着行业的数据。

大家可以看出这些主要的支持咱们国民经济发展的主要的行业，基本上都是两位数的增长，其中还有达到20%以上的增长，事实上也不奇怪，一般每年我们看来药业和高科技行业都是在竞争冠军一样，看哪个行业人员流失最多，当然这些行业并不想这样做，但结果是这样的，从06年的结果来看，药业是24.1%高科技行业是23.8%，略有落后，这个是很吓人的数字，24.1%是什么概念，就是五个员工里有一个，所以我们看到很多药业公司要么就是有强大的人力资源招聘部门，要么就要用猎头，要么就是有招聘外包的公司，狂招销售代表。

另外其他的行业，保险业、建筑，08年奥运会的问题，建筑行业非常热门，所以房地产、医疗设备、基金这些行业流失率都超过17%，6个人里面起码走1个员工，这里面没有带职位的信息，刚才许小姐讲了一些，专业人员流失率非常高，比如说我们的财经方面的人员，精算师、税务咨询师、法律顾问、IT行业的有很多像刚才段总说的架构师等等，这些人员的流失率，找这些人员就非常困难，流失就更加严重了。



这样子大的流失，而且是在全国范围，北京范围尤其比较严重，发生的话，对企业带来是什么样的后果呢？我们在座的基本上都是人力资源的目前人，有多少是业务部门的负责人？有多少是人力资源的负责人举手看一下好吗？还是人力资源的比较多，因为我以前在企业里做HR，曾经在人员流失比较多的时候我就非常烦闷，每天业务部门经理上班之前，先到我办公室敲门，我的销售经理找到没有，回去又敲门说你给我找销售经理。我那时候真的烦他不得了。

后来自己做到业务部门的时候，深有体会，一个关键员工的流失，一组关键员工的流失，给你业务带来的损失是非常恐怖的，我们有一个留华率，员工的流失给企业带来的成本到底是什么，大家一般能想到的是一些什么成本，猎头费、新招聘员工、培训等等，这些直接的成本，事实上真的一个员工的流失给一个企业带来的所谓的离职成本有很多的因素，我们这里面放了几个比较常见的因素，比如说招聘费用，你要找中介公司，猎头公司，还有人力资源部还得花时间面试，这些人花的时间那也当然成本，而且大家很少有希望一年就过关了，这太难得的。比中彩票还难，一轮一轮的谈判这个时间都是很可怕的，好不容易千呼万唤新员工到位了，需要熟悉公司的文化，就算他原来有经验，也要包装到新公司的样子，何况有时候招到不是很熟的员工，另外各个部门还要花时间介绍自己部门的情况。

过去的员工，走的那个员工交了辞职信，这一个月你就指望他处理一些应急事件吧，加班加点的情况不是太多了，新的项目也不会开展了，这些都好量化，最难量化是对生产力带来的降低，我们这里做了一些假设，用一些量化工具对生产力的计算，新来一个员工在新到位的半年期间，这个生产力成本的损失，保守估计有20%，从他刚到位到全速前进是逐渐的过程，而且这个过程根据他不同的行业还有不同的情况，大家手里的案例是我们在香港做的一个案例，是一个制造业的案例，生产力损失的货币价值量化出来多少，量化以后觉得是非常非常恐怖的。

事实上我这里有另外一个案例没有得到客户的允许往上放，但是可以口头沟通一下，这些制造企业还好，有一些极其特殊的企业他们的损失更大一些，我给大家举个例子，我们有一个客户，他是石油天然气上游勘探的，大家了解这个行业吧，挖井的，天然气勘探，这是一个外资公司，他们专有的技术，专有设备的操作是极其极其特别的，横着打井竖着打井都不一样，所以对咱们天天办公室里一辈子坐着的人很难想象，他们一个钻井工程师的损失，别的一切损失不用说，先说他必须得从海外调一个外籍的工程师顶替他，光外籍工程师的每天的补贴每天1500美金，先不要说外籍工程师的工资什么都不说，每天出海的补贴就1500美金。

你想在他们企业里面要培养一个本土的工程师，要学会一套钻井的技术，危急事件的处理，需要好几

年的时间，所以这样子一个人损失对这个企业是非常大的，而这样子的企业他不可能说我走了一个人，我这口井停的先不钻了行不行，不可能吧，钻一口井经济效益是几个亿的美元，就算调一个工程师这么贵他也要这样去做，因为他业务上的损失是太大了。

在这样的情况下，所以我们今年好一点，去年我们经常会碰到有些客户给我打电话说，说黛安娜，你看一下你们市场报告数据，一般留用奖金，一般是几个月的工资？是多少钱？或者你给我一个大概多少钱？基本上可以保证不走人？我一接这个电话我心里极其紧张，实在没家客户的情况不一样，我刚才说的制造业的案例，石油业的案例，流失成本就可以差好多倍，如果没有做这些分析的话，我凭什么说你给三个月的工资基本上不走，他到时候真走给你看，所以每次碰到这样的电话，我都不厌其烦，我都唠唠叨叨地跟他说，每家公司很不一样，我建议您根据自己的情况去做一个分析，具体怎么样做分析，我们底下会跟大家介绍，但是我觉得如果您自己公司对员工是有一些流失的担忧，但是总部觉得您做留用计划有点多此一举的话，您不妨给他做一个类似的量化分析，我说的这个不是销售我们的方案，我建议大家把可能发生的损失量化下来，您觉得这些损失能受得了，就继续玩儿心跳，如果损失太大了，可以量化分析一下。

员工留用或者流失的关键因素是什么，刚才许小姐跟大家讲的非常非常好，我们做的这个调演跟HRA这边做的调研非常像，走的第一件事是不是工资给低了？咱们给了多少，咱们给的高了还是低了，是不是亏待了员工，现在比较好的，越来越多的企业认识到，钱不是万能的，但是没钱是万万不能的，所以薪酬是第一步，员工流失就像一个魔方一样，没有太多可以解得开，90%的辞职信，都是其他原因，HR经理就得花很多时间谈，底下是什么，握在企业的时候也经常干这事。

从深入的调研来看，这是亚太区的，中国区的情况差不多，十大原因来讲，跟刚才HRA说的差不多，一般TOP2都是一个薪酬一个职业发展，尤其在亚洲、在中国、在印度这种非常快速发展的市场环境里，薪酬和职业发展是比较主导性的因素，就算员工他自己没有太大的，架不住天天给头打电话。但是确实其他一些因素比如说工作生活平衡，在排名上，一年一年，越来越往上高，一个显著的证明，很多员工递辞职信的时候是没下家的，下一步原因是在家歇一下，下一步的计划是去西藏，香格里拉，证明他现有的生活想要停下来想想，我下一步干什么，我要选择什么样的生活等等类似这样的。但是我们看到，这里面有很多问题，绩效评估、绩效计划没有科学地去做，或者不能跟公司战略相符合，这方面做得不好，或者我的业务不稳定，或者角色停滞，越来越多的凸现出来了。

所以员工离开公司的原因是变成这样，这个调研我们每年做。企业在留用的时候，一般采取的是什么方式呢？咱们都经历过这种情况，员工在休假期间，突然要求跟您面谈一下，手里捏一信封进来，这时候

第一件事做的什么，很多企业老板说，你太累了，你先歇一个礼拜假，歇一个月的假，公司再决定怎么样给你在企业里发展，一方面员工可能需要几个星期稍微休息一下，一方面您作为人力资源经理也好，您也需要这几个星期争取资源留用他，还有一个常见的，员工一提辞职，赶紧把工作分开，你知道他工作太累了，不可能再加活了，允许他远程办公，在家里上网也可以，或者你出动老板的老板，以情感人，把他感动住，或者干脆有些企业，为了留用员工，给他安排一个跨国的，去澳大利亚工作半年，我们觉得这些都是很好的，但是如果把这两排比一比的话，会觉得不是所有的药都对症的，当然我们不提倡员工要什么给什么，但是也不能两边太不均衡，比如员工感冒了，您非得给他吃高血压的药，您说这是最好的高血压药，他得的不是高血压，这样的情况我们建议大家回去自己分析一下，不管你是HR也好，业务部门也好，跟总经理也好，抛开员工辞职信上表面的理由，大家仔细想想以前过往员工的离职真实原因是什么，我们是不是隔靴搔痒，我相信这样的问题很多企业都存在，如果有这样的情况要提起注意，不过中国也不是唯一的，我们在亚太区发现很多这样的问题。

我们知道员工现在留用的情况，我们企业怎么样去面对员工流失，换句话说，如果您想设计留用机制，想提留用方案的话，我们建议您怎么做？

这四点，首先我们要识别关键性人才，在整个市场平均六个人里面，有一个换工作的情况下，您要指望您的企业一个人都不走这有点奢侈，当然在座的有这样非常好的企业，咱们不能否认，但是大部分的企业你不能指望整个这么动荡的企业环境您是一个人都不会走的，所以您能做的只能说识别关键人才，所谓的二八原则，您把那个二留住了，他就能产生八的效应，剩下的八您只能尽力而为，按照企业最好的方法去做，但是不要让业务部门每走掉一个销售代表都跟里拍桌子，这样就没法做了。

另外第二部分，我们要评估一下，要估计一下离职造成的后果是什么，我刚才讲的量化的工具，事实上量化的都是财务性的后果，一个员工的离职就像段总刚才讲的，引发的后果是很多重的，有财务性成果，有企业形象上的后果等等很多，这个有很多是无法量化的，但是作为我们HR要把无法量化的东西您起码质化地写出来，跟管理层沟通，我们要知道假设人员走了造成什么样后果。

第三我们想，一会儿着重给大家讲，我们要从不同的员工群体理解员工的动机，像刚才比如说这个表也好，或者是所有的这些访谈离职动机排名也好都是一些综合，我们在很多项目里，在一些企业里看员工离职的原因会看出不同年龄或者不同服务年限，或者不同部门的人，它的离职原因是不一样的，所以如果我们说如果对症下药的话，整个一帖药想治所有的病那是不太可能，尤其您的企业很大，我们有些企业几万人，您说怎么可能有一个留用方案留住所有的人呢？所以我们就建议得到从不同的员工群体多角度地理

解员工离职的动机。等一下跟大家分享一下一些工具。

第四，这样子分析的结果有可能您得到一个非常长的方案，您企业不是天天坐在这儿光留用关系，管理层也好，人力部门也好，也有很多日常工作要做，所以能调动的资源是无限的，所以我们有一些工具帮大家优先排练，看看十万八千件事，我们能做前几件能最大效果的达到留用效果。

跟大家分享一些，首先关于核心人才的定义，每个企业往往有自己的工具，我们看到很多企业都有自己的所谓的，不光是某某中国有限公司的资产，也是某某全球公司的资产，有的按业绩来，有的按能力来，有的按其他方式，根据业务的性质不同也不一样，所以一般我们会尊重各企业它自己的甄选方式，我们从整个市场上来看，一般是两类人，一类是所谓的领导层，尤其是中高级管理层以上，这在各家一般认为是关键人才，还有一类是技术人才，不负管理职责，但是就像您说的，IT架构师等等这一类的技术人才，在很多企业里面是作为领导层的。

随着企业性质不同还会有一些区别，比如说保险公司，精算师可能就是领导层，石油勘探地质学家就是领导层，找对的一口井打下去就出油等等这些就是，一般来说，您一般留用的不超过企业总人数的15%或20%。

下面就是要使用一些非常结构化的工具，你去了解这些员工他们心目中的想法，当时是一个高科技的企业，我们去做了20几个围度的分析，所用的工具有在线的，人数比较多，这里面有很多分析报告，出来报告100多页，我摘取了两个大家不常见的，这个员工加入或者选择留在XYZ公司，不去其他企业，为什么？他们公司很有名，薪酬也不是很高，他们为什么选择留在这个公司里面呢？很多不同原因，员工都一一打出来。

下一步比如说最受期望的留用措施是什么？大家也知道市场上很多的工具，等一下我们会详细讲，当时在做这个调研之前，他们想的是股权激励，他们公司的股权激励做的当好，在其他各国都享有盛名，所以他也希望在中国推演出去，结果做了调查以后一发现，他们所谓的人才需求列表里面，前十项里面都没有股权激励，跟股权一点不搭界，在这家公司他比较年轻，股权这种东西看不见摸不着，十万八千里以外，不是很高，另外这些员工都有很高学历，都是清华、北大，班里前几名，对自己职业发展很看重，所以你看前几名职业名单了，参加培训的费用报销，MBA，还有住房补助、教育补助，个人发展课程的费用报销等等，这些跟股权完全不搭界的东西。

开始我们跟他们想的是一样的，往那个方向去，结果经过这一个员工意见的调查以后，整个项目组就该换了思路，当然不会完全按股权的方向，但是也不能把占有这么高比例的员工的民但忽略不计，最后这个方案彻底改变了。这是他们公司相对人员比较年轻，技术成分都比较高，教育背景都比较高。

不同的其他企业，大型的企业，有老有少等等，情况可能更加不一样，更要分层次地去了解他们的需求到底是什么，了解了员工的需求以后，您肯定在想，我用什么方式来留用这个员工，这个也在大家的手里的资料，事实上现在具备留用作用的各种各样的方案非常非常多，应该说是太多了，不是太少，而是太多了，这里面大家可以看到有现金的，有福利的，有非现金的，有跟薪酬完全不搭界的，有软性的，公司环境、文化等等，纯软性的东西都有，还有教育、职业发展都有。

对照员工的选择标准，你肯定有初步的设想方案，比如说员工希望一二三，公司希望四五，给几个方案或者几个方案的组合挑选，但是您手里的资源肯定是有限的，这个时候肯定大家项目组也好，或者是高管层也好，要坐下来谈，我怎么样在方案里筛选，怎么样进行优先排序，我这里的表也是样本，他们的企业考虑的几个标准，他要看哪个方案效果好，哪个方案员工认知度大，其实公司投入的成本一点都不少，从全球CNB的负责人来中国飞了好几次，他要安排在这些教育沟通财务上还要预提，成本一点都不少，但是员工对于股权方案的认知，起码那家公司对股权方案的认知是零甚至还是负数，这样的方案还是慎重一些，大家还是采用蓝海战术。

包括现在有一些是可以享受税务优惠的，这个大家也很受欢迎，不管是企业税、个人税。再有就是管理简便，为了大家着想，千万不要安排非常复杂的留用计划，否则的话每天的日子都在留用，现在有一些方案，还有一些投资、收益等等，另外有些企业会追求全球统一，这个不光是管理简便的角度，更有一些是全球一致的文化，我给我欧洲的经理人员提供这种方案我希望我在中国的管理人员业提供这种方案。一种平等的文化，全球调动人的时候方便一些。市场竞争性等等。

这是这家公司的规则，不一定这些规则适用于每一个行业，每一个公司，各家的情况不一样，而且不一定每一个规则都打分是一分，我们当时项目组有的时候会有加减做一个判断，大家可以想象，如果我在里面填上加减的话，是所谓有优势的填加，弱势的填减，大家可以看到很杂乱，每一个方案都有长项，有一个短项，我如果有一个方案全部是加，那日子太好过了，那不可能的。所以还是要根据企业的侧重，有些事情对于某一家企业特别重要，第二家就无所谓。

每一个行业它能适用的方案也不太一样，比如说像银行业，安排一个免息贷款就非常容易，搁其他行

业就太辛苦了，类似这些因人而异，所以我一再对客户说每一家都不爱，虽然不爱听，但是我还是要说。

这边举一个例子，这些通用的规律，年龄和通用年限，对这些方案有很大的影响，不知道您看得到吗，我们这边有几个阶段，25岁到30岁，刚从大学毕业，有的还是外地的，要留在北京，要租房子，要找女朋友，要给女朋友晚饭买单，现金性的留用计划最管用，还有住房补贴，北京、上海这样的大城市，光靠自己贷款，基本上六环以外。

第二是职业发展和教育培训，尤其刚才说的研发人员，如果他所在的企业是他从进大学课本里学的大名鼎鼎的技术上最先进的阶级，心里该多自豪啊，再往上发展的话有很高的平台跳，如果这些企业多给他一些培训，他都很爱培训，再派他去国外稍微进修一下，都非常感动，这个时候你要跟他谈养老，我记得有一次员工访谈的时候，有一个员工跟我们说，你不要给我们画那么大的饼，我们吃不着，你步入踏踏实实地说看得见摸得着的东西，个有用一些。

30到40岁又不一样了，这时候职业发展在社会上地位很重要，住房有的已经解决了，有的还是房奴，类似养老、长期激励，开始认识到这是他的价值，但是不是所有的，还有工作的内容等等。我说的是一般来讲。40岁以上的想得太不一样了，这个时候纯跟他说工作内容，具挑战性，您要是付他一百万，让他把煤球洗白，说不定他也洗的，但是这个时候他考虑的医疗计划、退休养老、长期激励，公司有没有我的份，在这群人上开始认知到这个价值，从头到尾，公司品牌、基本工资等等都是有效的方案。不一定适用于每一个行业，但是从全行业来看有一些共性的。

所以时间关系我跟大家分享两个案例吧，每家公司做的留用方案是不一样的，而且留用的卖点并不是您想象的那一点，比如说案例A，这是外资公司，建立企业年金这件事情，大家现在企业年金大家已经滚瓜烂熟，都知道了，但是我在这里想要提的一点，它在用企业年金来作为一个雇主品牌的打造，这点他做得非常独特，那个时候是05年，中国没有一家企业做企业年金，而且老外都觉得，不是交那么多养老保险吗，19%，有的城市22%，养老保险为什么我要要做企业年金，这家公司不一样，他的卖点是我要承担我的社会责任，在中国的社会保险这么弱的情况下，我要主动承担社会责任，为员工提高未来，我要做中国第一个做企业年金的公司。我要让我的员工退休以后老有所养，让他们前程无忧，这样才能安心地在我企业做。

所以当时这个项目，之前他们各地有很多不同的方案，后来归到企业年金这一面，这个项目完成的时候，做了20多场员工的沟通，当时我们的项目组，一个一个城市的飞，做了20多个，企业年金这个本身比

较新，然后他们公司比较注重年金这个事，沟通的效果非常好，员工最感谢的不是说我们又多了一个帐户，钱包了多了一个卡，而是我为这样的企业很自豪，我们企业非常想着我们，非常老有所养，这个问题上企业这么做，其他问题上更不用担心了，所以切入点是非常多，是雇主品牌的打造。

再讲最后一个案例，这个案例是一个药业公司，很大的药业公司，倒是最开始想说用企业年金做留用方案的，但是我们一开始做访谈的时候就发现，他们有老有少，很多销售代表很年轻，要跑医院，很年轻，刚才我说的那样句话好象就是这家公司说的，你不要给我画饼，所以虽然我们当时建议书里签的做企业年金的设计，最后设计的一个灵活式的储蓄计划，他有两个选择，他可以选择养老金，也可以选择住房和其他储蓄，养老金这边归属期比较长，但是公司会帮助他进行投资，会升值，要退休后支取，所以年轻的员工和老员工选择就不一样，你也可以做太多的选择，但是为简便起见这家公司做了两个选择，一般员工对于这样的方案认知度会比较好一些，因为他选的是自己的决定。

最后一句话我想跟大家沟通的，留用方案不是万能的，我们不能指望一个留用方案达到无数的作用，我们就碰到这样的公司，我现在薪酬也不够有竞争力，你要通过留用薪酬方案让我有竞争力，我补充福利也没什么，不可能面面俱到，只能说一个关键的问题，其他各个方面薪酬、福利、个人发展、工作环境，各司其职，哪儿有问题解决哪儿的问题，今天请翰威特做的留用方案，再找翰威特，没有那么简单，我得把人力资源部拿出来说说，整个一系列的全面薪酬要配套。

今天因为时间关系我不再讲留用里各个方案的优势、劣势、特点，如果大家希望得到这个的话，请下面把您的名片给我，我下星期选择一些案例发给大家，谢谢。（掌声）

段冬：谢谢黛安娜！这些事件对我们来讲有非常大的帮助，希望黛安娜以后能够帮我们提供更多的方法和工具，最好给我们很便宜的价格很好的服务，我相信翰威特的服务应该没问题，我们更多是希望跟黛安娜这样优秀的顾问更多的沟通。

下面我代表HRA协会给黛安娜一个纪念品。（掌声）

（赠送纪念品）

另外给咱们刚才的两位嘉宾一个纪念品，一个是徐媛媛，这是HRA的一个纪念品，中华姓氏的。（掌声）

刚才实际上黛安娜跟我们分享了很多在员工保留方面的经验，其实我曾经看过一个调查说，我们公司也有期权，但是期权跟员工感受来看是很有意思的调查，你给他十块钱，十块钱人民币也哈，美金也好，员工把十块钱的期权高管等于八块钱，等于给他了八块钱，一线的关键人才认为只给了两块钱，中层的管理人才只认为给了五块钱、六块钱，期权跟期望实际上有差距的。

因为时间的关系，我们还可以让大家提三个问题或四个问题，我不知道哪位同行对刚才两位的一些演讲有什么问题要问的？

因为时间很紧，可能有的同行可能要到别的会场去听，所以说我们今天的演讲到这里结束，非常感谢各位！

#### **第四讲：中小企业的绩效管理**

中小企业的绩效管理的演讲实录。

主持人：尊敬的各位来宾大家下午好，我是HRA的理事之一，我非常的高兴也非常的宠幸主持今天HRA第一场大会，我们这个会议的主题是关于快速成长的中小企业如何提高绩效管理的讲座，今天下午一个是德信无线技术的仲裁兼COO李之博博士，一位是我们台湾中华人力资源研究会的秘书长于台柱先生。大家为什么关心这样的一个话题呢？HRA每年在它的年会当中都会提出一些话题，正像今天上午我们大会主题是全球化的人力资源挑战，我们每个企业都希望我们的公司从小长到大，也希望我们公司成为百年老店，但是所有的大公司都有一个从无到有从小到大的过程，中小企业面临的困惑难题可能比国际化的大公司面对实战还要具体还要艰难，所以今天下午我们特别选择这样一个题目，就是如何面临我们中小企业快速成长或者是艰难成长进行绩效管理，先请李博士先给我们分析，中小企业在人力资源面临什么样的压力以及对策。

李博士：谢谢，我先介绍一下我自己，我也是台湾人，所以今天两个主讲都是台湾人，我1988年从美国回到北京，我父母是北京人，所以人家问我是哪里人我往往介绍美籍北京台胞，今天我从运营的角度，对于一个公司在运营上、为了业务的发展向前奔走的时候遇到的人力资源上面的所有的问题。我知道各位都是专家，所以我们用的语言恐怕不一样，同时我也不见得达到一个很学院派很正规的解答，我更多的是



跟大家分享我亲身感受到的一些困难和问题。

我必须把今天的话题稍微分成四份，第一部分就是我们公司德信无线到底是干什么的？第二我们所处于的产业里遇到的困难，这个是整个产业上面，高科技产业上都会遇到的。第三个是我在公司里一点点跟大家分享我遇到了什么样的问题。最后一个外行的立场跟大家稍微讲一下我认为有些东西必须要怎么样做。

我们总部在北京，完全是一个中国公司，在五年前成立的，是2002年成立的。成立以后我们做手机设计，等一下我会稍微给大家介绍什么叫做手机设计。成立了一年之后03年我们就推出了手机，整个大行业的背景是，大家记得2000年左右中国很多的电子产品、家电产品厂商说手机是很大的一个市场，他们要做手机，但是我告诉各位在2000年的时候中国是没有人会真正做手机的，当时全中国大家看到的中国品牌手机几乎通通都是韩国人的解决方案，波导是法国人的，没有一个是中国人的解决方案。在这个时候摩托罗拉正好缩编，他把它的研发中心解散掉释放出好多好的人，摩托罗拉那个时候认为它的研发中心不需要贴近市场，所以我们公司的创始人就找了一批工程师做了这个公司，然后在03年中国才真正有是中国人设计的公司。在04年的时候，我们开始第一集的私募，有汇丰银行、高通给我们注入了资金，05年我们推出了联通的手机，05年5月我们在纳斯达克上市，虽然中国的3G大家说要不要上，在05年的年底我们就已经有3G的手机，这个是NEC的牌子，卖到意大利。在去年的5月高通认为要跟我们进一步的合作，所以他做了一个合资软件开发公司，目前有三个办公场所，在上海、杭州，大约是1400人。今天可以说这是第一个挑战跟大家讲，1400人是在去年我们上3G的时候，前年，05年10月是1400人，去年这个时候我们公司是2600人，现在是1400人。这个上下其中代表了我们公司所遇到的挑战，我们公司里面大概是90%都是工程师，做研发工作的，几乎全是工程学位，但是真正做研发工作的有90%，硕士占这里的50%几，一半以上都是硕士，在纳斯达克交易代码是CNTF，大家假如有兴趣可以去看一下我们股价的兴衰史，现在大概是历史上最低的。

那么到底什么是手机设计，手机设计大家看到一些大厂商说我打算设计什么样的手机，是折叠式、直板式、滑盖式，多重，尺寸多少，还是3G的？它里面的芯片是什么？他把这个定义出来以后，我们公司要做的就是把这些东西做出来，有一个芯片以后你必须每一层做它的软件，跟高通做合资它的应用软件，应用软件包括照相机、MP3，还有个人资料管理，还有数字水印，这些东西统统都是应用软件同时。我们也做硬件设计，就是把里面的电子、天线、LCD还有电源的控制，最后才是做盒子。我们把这样一个设计方案、解决方案卖到客户那里，这是我们公司的工作。现在大厂商说我拿到你的设计再组织生产太累，你直接交给我整机，那也可以，做完以后我们跟专门大量生产的合作，做完以后再卖给它。我们公司就是做这

样的一个设计工作。

不太多谈这个行业的前景，应该是非常好，而且是市场上所需求的。那我们讲到人力资源方面，产业环境，大家看手机研发第一个我们所遇到的，中国是一个成本有优势的，不管是便宜的人力还是便宜的脑力，周围是有优势的。但是这个优势并不是中国公司可以做，同样的这些跨国企业通通投入到中国，成立的研发中心，所以我们中国人可以得到的一些优势，结果发现外国人现在也都可以做，我遇到的问题还有好不容易培养出来的很好的工程师，听到这些大公司要人，他马上会跳走，这个是在手机研发上本身的问题。我们还要讲到中国人要买的东西大家一拥而上，会疯狂的涨价，中国人要卖的东西大家一拥而上就会疯狂的降价。所以就会造成这个行业的利润会火速的下降，这个利润没有原来好。这样造成什么问题呢？任何一个公司只要生意好，你可以把公司里面所有经营的各种问题通通都掩盖住，公司天天的可以上报，大家也看到各个有名的跨国公司，当初我是摩托罗拉的，在15年前，有多少课本、多少报纸把摩托罗拉的一举一动都说得跟神一样，但是今天那套系统在吗？还在。为什么公司就不行了？然后大家就开始疯狂的骂他这里不好那里不好，这就是遇到的问题。

所以当你公司好的时候，不要说外界的关注，就包括公司里的职员都要一直往前跑，当公司盈利了，有些小问题了，是个人都会给很多意见、很多忠告、很多讽刺，这个是在整个业务上。我常常讲，所以我很不喜欢一些大公司出来的自传，你现在看到最近这个公司讲它盈利不好了，你再到书店看看五年前、十年前吹得他多好，那些书现在看都是笑话，原来那些东西都还在啊，为什么公司不厉害了呢？所以这个绝对跟大环境有关系，两个是相辅相成的，我们做人力资源的不要生意好就吹嘘人力资源好，我们有贡献但是不需要把这些功劳都抓到我们身上。

大家在国内也会看到世界级的公司，但是世界级的公司在中国的运营反而会被大家评为是最不好的公司，这时候的人力资源更要反省到底出现了什么事情使得大家会有这样的想法。我们这个行业在中小企业，我想在座的所有人力资源管理者，最大的问题是人才的流失。这边列举了我从文章上搜集来的一些东西，我们目前在我们的公司一千人到两千人之间，我们遇到的问题。23%到25%的流失率，每个月3%，一年下来就30%，我们唯一能够做的就是将最骨干的那三百个牢牢抓住，下面一般的工程师我们只有尽力，给我们的挑战不是说怎么样去降低它的流失率，我把这个问题改变，对我们的人力资源改变了一个挑战。为什么？大家想想看麦当劳这是一个很好的例子，也是一个很大挑战的例子，麦当劳、肯德基你们注意他们的店员非常有对客户服务的意识，但是这种连锁店里面他的人员流失替换率是非常快的，你不可能跟一个柜台的服务员说你要好好努力、为企业文化，你将来在这个公司里可以升为店长，你不会这样鼓励他，除非你是骗子或者他是傻子。但是即使这样子没有说让他在这里长久呆，可是你注意看他员工的精神面貌和

服务意识非常好，所以我们的员工挑战应该是培养这些人，假如这些人的确会流动，他永远不会升官，他们是专门做外包IP的，他可能会发财，在这个时候你如何培养他有一个正确的人生观、正确的工作态度，而不是说你就要爱企业，你要为企业无私奉献。所以我们说你要让它流，你要打算他是流的，而不是人为的硬要把这个数字降下来。

当然大家仔细想想核算自己的公司的话，很可能两年之后公司除了几个骨干之外，所有的员工都换新的，不只是这样，中国好几个在美国上市的公司他们管理团队两年后都变了，这是现在我们遇到的问题。所以我们看员工的敬业，员工敬业的动力是什么？你要说我好，你要告诉我好，我努力了。第二个薪酬要好，别的人出去逛一圈都发财了，我在这边加班加点还加班费，那么我的未来在哪里，我的公司会变成什么样子，还有我的朋友、同事都在干什么，我又在干什么。所以能够影响这些事情的是你的经理，你的管理者不仅是人力资源的经理，而是各个管理人员一起来发展。第二个要使他的工作多样化，而不是呆板化。第三个是要使他有成就感。你们都知道这些东西都应该去做，而且每一项你们都知道各种方法怎么样去做。所以其他因素我们也要看到，比如事业的发展机会，这些是你自己内部做，但是你常常对你的子弟兵要求很严、要求他努力，但是最怕的是外部，你忽然发现别人没有那么努力、没有那么大压力，但是为什么他得到的报酬那么好，所以这是大家注意到的横向的压力，其他公司给出的薪酬。

我刚才讲到人才的事情分成三个阶段，第一个怎么找好的人过来，第二你怎么把这些天才高手服你管，第三个你要留住他。

这个大家可以看一下，在捷克韦尔奇的书里面谈到，在你企业不是前两名的公司，你还说我们公司是最优秀的，那你就是骗子。所以中小企业怎么吸收比较好的人才，这是我们所要挑战的。第二个我们听到很多外企，很多高管我们高薪请过来，结果在公司发现也不怎么样，这个问题在于我们在一些大的企业里面对他这个专业管得非常的好，但并不表示他是全才，所以你拿来以后你势必会很失望。在拿的高薪以后，本来他只是做决定，他下面有很多的手下帮他来做，但是你现在忽然把他抓过来要挽起袖子自己做事的话，那是不一样的，那是做不到的。一个公司从创业12个人，5年之后一两千个人，我的公司管理方法是什么。你说要用系统，但是系统在哪里？所以我即使找了一个大公司的HR过来，也没有用。因为大公司的HR在这个系统之中，他知道背后已经建立好多系统，他只是一个执行者，我现在要的是我根本没有这个系统，我需要有人帮我建立，我谈到一个例子，我现在并不是有一个豪华列车，现在找一个小姐你们来开开看，而我是骑的一个破三轮车，要有人跟我一起往前走，同时把这个三轮车改编成一个动力车，我要找的是这样的人。所以第三个大家会碰到的就是过了一两年稍微顺手了，然后他们就跑掉了。

那吸引人才，我们公司没有名气，我们来了大家创业，一千人的公司还好，但是十个人、五十个人的公司，你就更难了，高薪请来的人总要说你给我一个职责定义，告诉我到底要干什么，但是往往在一个小公司里大家必须什么事都能帮忙去做，我要全才，我没有办法说你就做这个。今天你也许是做几百万交易的一个大老板，明天就要搬桌子搬凳子。那么薪酬，我们说中小企业是往前发展的，所以不可能每个人都是高薪。现在这种大型的公司，在北京有好几家做软件的公司，跟我们公司是类似的，人已经到两三千人，但是这种公司出现以后势必不可能跟外企一样在高档的办公室、交通方便的地方做。包括大家看到几个大的电信外企，他们都是往郊外搬，那么势必交通就不便。

招聘流程不规范就是来了也没有人尊重我，来了干什么，我们常常说的要礼贤下士，任何一个面试，假如你对人家不好，把一个人给辞退了，任何一个面试完了以后被面试的人是没有损失的，但是我们主持面试的很可能会损失掉一个人才，所以面试必须要非常注意，你要好好的挖掘人才，同时也要尊重别人，所以这个流程是不是有很多面试的人到了前台说要面试，但是找不到经理，随便见见过两天就说你被录取了，薪资也是高高低低，前年找的一个当时老板脑袋一昏就给高薪，然后又低薪，后来找的人又高薪，诸如此类都是招聘流程的不规范。

所以在人才的管理，等到进门以后只有惩罚没有奖励，缺乏培训，没有长远的发展计划。常常公司会说我们最注重公司的培训，但是我们会发现公司要缩编省经费的时候第一个砍的就是教育经费。

我们留住人才的时候，人才对我们提出的一些投诉，大家看一下这个，这个是我在公司里一个个员工他平常会跟我Email所讲的，我提出这个并不是有什么了不起，我是想跟大家说每一个中小型公司都遇到同样的问题，同时也要跟员工讲不要老觉得别人的比较好，我们是中小企业，我们在成长，所以我们会碰到一些问题。

我们如何应对这个东西呢？我想首先我们要看到的是以人为本，建立人才战略和绩效管理。

吸引人才我谈到建立雇主的品牌，对自己公司在小行业里面还是要知道我们的一举一动都是在舞台上被人所看到的，所以公司里的各种制度能不能够建立起来？对于公司里面的组织结构，虽然一直在变，但是即使在变你一定要把组织结构定义清楚，同时每个岗位必须要描述清楚。然后对发展整个公司到底对人才的培养、对人才的吸引要有什么样的战略。这些我想大家都知道，是把员工放在对的位置上去用。

这是一个业绩管理，按照同时塞每一个年度或者在每一个季度之前，一定要跟员工说好我希望你要达

到什么？这个是人力资源部跟管理部门整个的公司业务部门的充分合作。第二个要持续、长期的培训。我想中小企业大家遇到的另外一个困难是我好不容易变出了一个很漂亮的计划书，准备行动计划，结果公司老板说组织变了、业务方向变了，但是唯一的不变是变化，所以中小企业在这个时代是会必然发生的。所以在发生的时候不要觉得太沮丧，我们要随时跟踪。

留住人才我刚才谈到外企的人会挖我们的人，而且现在年轻一代的员工对他自己专业忠诚度比对公司忠诚度要高一点，他喜欢自我发展需要挑战。所以解决方案大家可以看一下。我刚刚提到这些问题，那我们需要什么呢？

我想第一个是整合的人力资源管理系统，任何的员工他的岗位描述、他的培训的记录、他的业绩的符合原来的指标，我们叫业绩的审核考核，他的个人资料档案是否你都给他电子化，减轻这方面的负担，人力资源部不是一个坐管档案，希望尽量把这些死的活变成自动化，而多配合业务、了解业务上需要什么东西。最后不是为了我人力资源要管好，所以就请很多人，比销售部门人还多，而是要想到如何有效的管理。

我是去年加入我们公司的，遇到刚刚这些问题，我所遇到的挑战是我找不到好的人力资源总监，找到好的人力资源总监很贵，在我们公司请不起，同时我也怀疑他那么贵，他在大公司里按键盘，知道怎么操作，他能不能帮我建章立制？所以我找到一个专门做HR的顾问公司——Britoy，这家公司是帮我建章立制，而我找一个经理帮我做公司人力资源管理。但是人家说我没有培训，我们就组织一个培训，我们没有业绩考核明天我就跟公司讲员工明天要达到多少。

那么我们请这个顾问公司来，大家看到我们跟员工交流，然后招聘活动的一个标准化，然后说员工素质模型。第二步我们就开始对每一个岗位进行描述，我们的人力资源规划，到底现在要做什么样的人力资源规划、人力资源的流程，你要把这些给定义好了，然后才有KPI体系、业绩的评估。然后知道我们的缺点我们才有培训，我们知道怎么样评估、如何奖励、人才管理、留住员工，这些都需要我们去做。那么还需要什么？

那么我给大家最后一个建议，必要的时候我们可以把人力资源的建章立制外包，讲到这里提醒大家有两件事情，人力资源部也许是两种，你知道国家有人事部跟组织部，它们两个有什么不同？有些人说一个是管国家领导，一个是管一般员工的，其实不是这样。人事部管档案，组织部管人才的安排和提升。所以说你在这个公司里，你的人力资源部只是一个人事部，只是管档案的，在这样的情况之下，你要看老板要什么东西，老板把你定位在这里你要把基础的东西做好，而不是管人才的提升。老板认为要做的东西你按

照这个图慢慢建立起来，所以不要投诉、不要抱怨说是我这个企业老板不听我的话，我想这么做。也不要投诉说外面的环境这么差，我在中小企业里没发展，我希望到大的企业，也不要投诉我的人不多，我想最后送给大家的一句话就是人生的成功或者职业的成功，不在于我是不是拿到一副好牌，而是如何把这副牌打好。

主持人：感谢李博士的精采演讲，我不知道大家是什么样的体会，我刚才有一个特别深的体会，其实我们的李总他是公司的总裁，也是公司的COO，但是因为我们今天在场的所有的嘉宾应该都是HR的相关人士，所以大家看到我们COO在HR的专业化水平越来越高。李总先是讲了HR的困难和市场环境，讲了HR在选用遇留的困惑，这个是我们中小企业的问题，也是所有大企业都要面临的困惑，从什么样的方案去解决呢？李总从HR的方面先选用了咨询公司，然后按照这三步走，那我们看到HR将来的管理趋势当中其实是CEO代表了HR更多的关注，也希望HR对公司的业务和市场有更多的支持。另一方面大家是不是感到急迫和压力，我们作为HR人士怎么样从公司业务发展角度给公司以有力支持。

那接下来我们请中华人力资源管理协会于台柱秘书长给大家分享中小企业的绩效管理。

于台柱：各位女士们、先生们，下午好，非常高兴来到贵宝地，我简单的自我介绍一下，我是台湾人，今天很高兴来到这边，我的题目跟李博士有点不一样，是中小企业绩效管理。我自己的背景因为在台湾工作了二十年左右，后来来到南侨化工，原来很多的公司、外商企业、民营企业，在三十岁的时候到国外读大学、念MBA，台湾在过去十几年前蛮流行所谓的海归派，所以在台湾就投入了人力资源工作。

进南侨化工是32岁，以大陆的标准是有点老，但是在台湾的标准算是少年得志。之后就到了外商KPMG，这个是在台湾上市的一个电子公司，去年到了中华人力资源协会。

在我进行下面一个过程当中，我本来要加一个投影片，是一家外国公司。各位知道1974年有一家公司（微软），当时只有11个人，到今天他们成为一个举世的超大型国际型企业，他们靠什么？比尔盖茨讲多这二十个干部如果敌忾的话他就不成为一个公司，所以人在是一个关键。

任何企业成功与失败，其实成功的企业有很多原因，失败的也有很多原因，但是据统计失败的企业原因很多种，但是成功的企业归纳起来都有一些脉络可寻，管理有很多所谓的回归原点，回归到本质去，今天就从这点开始切入。

那么成功的企业都有什么特色，第一定位应该很清楚，目标应该很清楚，考核有重点，他要奖励共性，最后优质模化。

这是一个真实的故事，我们谈绩效管理很重要是它的精髓、精神、重点是什么，建立一个优质的文化，有的时候奖惩与考评的机制会是一个很关键的因素。我们今天早上联想乔女士在分享的时候，他说文化分享有四个风险，在文化变革当中她认为有超过50%的因素一个是沟通、一个是员工，我想在座的都听到了。机制我认为是重要的一环，以这个案例来看，有两个团队，一个黑熊团队、一个灰熊团队，他们要比赛，他们要比谁的蜜蜂采蜜多，黑熊以拜访客户的访问量为奖励。灰熊以这个月的总产量给予奖励，这两个团队奖励面不同。结果怎么样？黑熊不及灰熊的一半，他就问蜂王，蜂王就告诉他说他们拜访客户量每个月都增长一成，但是蜂蜜产量却每月降下一成。那么这是为什么？难道有蜜蜂偷吃蜂蜜？

没有谁偷吃蜂蜜，但是他因为要提高了访问量，黑熊都不要增加太多的花蜜，所以产量就减少，他以访问量为主。所以蜜蜂即使发现了花蜜他也不告诉其他的蜜蜂：那么我们看看灰熊赢得秘诀，花蜜是评估的关键，你如果不把这个作为关键那么就把以访问量为主了，他对总产量的成长有作用，也可以激发团队的合作。

这个案例重点在什么地方？有一个食品店因为店里苍蝇很多，他为了鼓励店员消灭苍蝇，所以就有奖金，打死苍蝇越多的奖金就越多。结果怎么样？苍蝇越来越多，从外面抓进来，因为打得苍蝇越多奖金越高嘛。所以我们设计奖惩机制的时候要跟绩效最终的结果相结合，而不是中间的手段。刚才讲黑熊队奖励访问量，但是拜访越多客户不代表业绩就越高。但是灰熊队是奖励总产量的成长，这个月跟上个月比，只要成长就有奖，还有个别蜜蜂的花蜜量，他奖励个人跟奖励团队，个人竞争就不会那么激烈。但是对于黑熊队他就比较注重个人竞争，因为访问量越高奖金就越多，所以他就会排挤别的员工。

我讲这个例子就是告诉大家在设计考评机制的时候要有设定性。

切入主题，中小企业在成长过程当中，绩效管理面临的问题很多。学社会科学的都很清楚，社会科学跟自然科学不一样，社会科学认知不同。你要针对绩效或者达成的结果、或者做的好坏来评估的时候有困难。

第一步还是要建立未来得远景、策略跟目标，台湾的《商业周刊》不知道在北京看不看的到，福耀汽车玻璃厂的老板，现在他有129亿人民币的身价，他怎么得到的？其实企业要成功未必是一样方法、两

样方法，大企业成功的方法很多，但是是不是就适用中小企业，未必。他当时一直不敢踏入，他在犹豫是不是要踏入汽车玻璃业的时候，因为当时中国有很多汽车玻璃厂，汽车95年大概28万辆，5年后320万辆，但是他看到了在美国市场100年前，汽车厂，各位知道有多少家吗？5万多家。现在呢？只剩下3家。这是为什么？一定会经过非常激烈的淘汰。那是不是说企业就做的不好，有些企业是黑机倒闭，他机会太多，但是策略不够清楚，不知道做什么？他的资源有限，所以最后黑机倒闭。对于未来得资源目标，一般大企业有一定的流程，但是中小企业可能就没有这么严谨，但是我相信也一定有它的策略。不敢有没有策略一定要拿出来让大家知道，否则你的团队无法建立共识。

中小企业还有一个毛病，有些人对自己的工作角色不是那么清楚。因为大的企业为建立职务说明书，每个职务有一个重要的产出的范畴，但是小企业往往会忽略这方面的问题。但是这是非常重要的。然后是建立个人KPI，就是每个职务对客户都要提供服务，针对每项服务有一些重要的事物、重要的地方就可以建立绩效标准。

我认为目标管理是中小企业绩效管理的核心体系。各位知道目标管理它来源于五大方面，第一个你有非常明确的方向性，你知道未来怎么走。就像你盖房子一样，我们为什么盖一个样品在那个地方，这是让你看到未来，五年、七年后到底是什么样子，这就是让你产生热情。你能定期衡量它的进展，重要的是我们工作的成果而不是工作的本身，我们常常有这样的误解，比如我们做招募工作，我们半年内可能招了五百人，但是这五百人在这一年之内流失了多少，或者在未来一年之内它的绩效表现怎么、成果怎么样、品质怎么样，我们往往会忽略掉。我们透过MBO达成目标，重点是沟通。沟通是很重要的项目之一，人与人之间认识误差非常大。个人贡献与薪酬密切连接。我不知道大家怎么看这个，在台湾我们有分红配比，怎么样去连接到同仁的绩效？一个大饼分下去，以刚才所谓的灰熊队是不是可以奖励到个人也可以奖励到团队，不要个人竞争太激烈，而彼此伤害？

极小管理重于绩效考核，大家都非常清楚绩效考核跟绩效管理不一样，绩效管理是从计划的开始、到执行、平衡是一个循环，所以计划执行评估流程是贯彻实施。我们通常以前在台湾中小企业讲到绩效评估他就讲到打考勤，但是打卡机是主管最头痛的一件事情，中小企业没有那么多时间去训练它的主管，他最后是分配资源，所以就用了简单的制度发给主管，主观根据制度来这样做，这就造成怨声载道，所以快速成长是目的，重点是过程。中小企业绩效管理流程终于考核。

是结果导向还是过程导向、是绝对评估还是相对评估？结果导向，所谓的过程，绩效管理(韧度二脉)，一个是职能，职能就是过程，大家对职能应该非常清楚，它就像一个冰山，冰山上面是知识，冰面下面是



他的特制。如果你的过程不是很扎实的时候也许会影响结果，但是行为跟结果过程当中，行为跟结果的连接度未必一定是正向，所以在整个成长过程当中一定要注意结果导向。

当然找对人绝对是关键流程，各位知道刘邦在用人的时候，他讲了一句话说我手上有三个大将，说决胜于千里之外他不如谁？不如张良。筹措粮草他不如萧何，最后统帅大军他不如韩信。

强迫排名、强迫分配，我不知道大家有没有遇到这样的事情？我们要有两成的人，要能激励同仁的人，能做困难决策的人。我不知道中小企业有没有这样的困扰，可能在过程中我们要绝对评估重于相对评估，因为我们还在成长，我们怎么样去快速的成长，而不要花太多工夫做相对的评估，相对评估就是人与人的比较，这不是重点。

所以中小企业在不同的生命周期当中，萌芽阶段你非正式的绩效管理就可以，你未必有一定的制式的表单表格，但是重点是不断的改进。成长阶段是着重目标管理以求快速成长。成熟阶段着重于人员发展，留住关键人在。衰退阶段重新思考经营策略。

我们要塑造一个优质的企业文化才是我们的重点。有一个心理学家捉了两组人，研究母亲对小孩的影响程度。一组是很成功的人，一组可能是罪犯。有两个人对他印象非常深刻，一个是在白宫很成功的人士，一个是监狱里的罪犯。这个故事分苹果的故事。这个罪犯小的时候母亲拿了两个苹果，又大又红，分给他和他弟弟，弟弟一看就说我要那个又大又红的，妈妈马上不太高兴说了他弟弟一顿，我们说好的东西要让给别人，不能急着去抢。但是事实上我们人都一样都是要又大又好的苹果，这个弟弟很聪明马上就说我要那个不红的，这个事情影响了这个罪犯，他认为他只要丰盈拍马，不择手段达到自己的目的，结果他进了监狱。另外一个例子，也是母亲分苹果，三个兄弟都要又大又红的苹果，妈妈说没问题，我的草坪你们去除草，谁除得又快又好我这个苹果就给他，简单讲就是绩效与奖励挂钩。也是说在这个企业里面谁真正有贡献的他就得到奖励。这个故事的意思就是企业如果有一个优质的企业文化，让同仁们知道他的努力有希望、他的努力有前途，他不需要丰盈拍马，不需要做黑箱作业，他不需要做一些跟他原来想法不一样的，他可以有别的管道可以在这个企业生存。所以不管中小企业、甚至是大企业，优质文化建筑于一个好的绩效考评标准。大家认为我在这个企业里面有没有好的发展，是建立于我的努力，这个观念是重要的，如果这个优质文化建立起来对公司未来得发展绝对有帮助的。

主持人：感谢于秘书长的精采演讲，大家可能有一点体会，于秘书长讲的关于绩效是非常实实在在的  
几个观点，一个是不同企业发展时期，它的绩效管理是不一样的，一个按照结果导向，另外特别强调了关

于绩效的文化。接下来我们请我们两位嘉宾给大家一个互动。

问：我从事人力资源时间不长，咱们讲的这些理论怎么跟实际联系，我们实际操作，我这个行业是做零售的，比较注重定量的绩效考核，直接跟薪酬是挂钩的，但是在操作过程当中怎么把定量的考核跟定性结合起来？我觉得刚才秘书长说的过程，绩效考核可能不起什么作用，但是是对工作起一个鞭策，但是定量跟效益起到一个休戚相关的作用，那么有些工具怎么把握，怎么把握这个尺度？

于台柱：刚才这位先生讲的其实就是我讲的职能，一般目标在考核是定量，定量有两种，一种是量化，一种是具体化。定量是这样来考核，有些职能就是行为，行为会有些标准，你要把他的定义、行为模式、层次列出来。刚开始推制度的时候，原则上定性部分比例不易占的太高，但是在实物上定性，尤其行为部分通常自评跟他评，据我了解十个有九个差别都非常大，因为那是一些具体行为的描述。我们说能力的偏差，每个人都认为我表现的不错，我的能力很强，但是往往可能差一点。根据我的实践一般在定性这部分不能太高。还有主管级跟非主管级可能不一样，职能跟目标的比例假如说是员工是六四，或者七三，主管在目标可以稍微低一点，因为职能部分对主管的要求更严格、更清楚，这是针对公司未来管理的核心职能。大的公司他们对主管都有管理职能，感觉职能会稍微高一点，但是刚开始定性比例不易过高，是目标的部分要高一点。

问：我看到题目是中小企业的绩效管理，中小企业绩效管理是不是大了，和成长后的企业是不是有些差别，这个差别在什么地方，是怎么定义中小企业的管理的？

于台柱：这个题目是主办单位给我的题目，中小企业到慢慢成长为大型企业，差别在什么地方？在中小企业里面绩效管理更迫切更重要，刚开始介入的时候，我们讲目标管理定性，你的企业关键职位、关键人才会让你的成长动力加速，所以在这些人在绩效管理上我们要特别注意。但是当你企业越来越大的时候你的整体制度就要更周密，也就是说这没有对与错的问题，而是重点不同的问题。在中小企业的时候你着重在成长，所以我们希望它的动力快一点，尤其是关键职位的绩效管理特别重要，这是一些差异。

问：大企业关键职位也很重要？

于台柱：大企业关键职位也很重要，这是我刚刚讲的团体评估。但是大企业已经变成一个制度了，你为了避免企业往下，以宏基来讲，他在没有全球化的时候，他的团体是集中在总部管理，他的人力资源部下面有一个部门专门管全球的关键职位、关键人才，这是他的一个重点和按照策略。但是还没有到达那么

大企业之前他是分散到各个企业里面去，小企业刚开始资源有限，所以你更要重视这些关键职位，等到越来越大的时候是变成体系中的一环。所以没有对错只有先后的问题。

李博士：我刚刚提到的是公司本来去年有一些大的生意要做，培养的人才也投入了，但是这些大的跨国公司不做了，所以在个时候你需要怎么样缩编，我们做一个公司是有社会责任的，不能要人就来，不要了就裁掉。你在办公室里看数字的话都很好裁，但是你真正面对每一个员工，那是很伤心的事。讲到裁员的话不是一个很愉快的事情。同时大家知道在人力资源我们通常都是讲如何招聘、如何保留人才，但是解聘也是专门有课可以学的，有很多技巧可以学。也是B公司的一些想法。刚才讲到一些高管管理也是我才说的一个概念，高管必须有一个特殊的事效组织部来培养，平常由人事部管它。我所心里的中小企业所面临最大的问题是人才的流失，是你怎么样把人员稳定，这个问题看到了以后，你回过头来看，大家就可以批评什么事情，你的业绩管理，怎么样把员工的业绩管理弄好？高管跟普通员工评分的方法不一样，有很多的职能部门，当公司大了以后很多的职能部门怎么样把他所做的事情跟公司的效益挂钩？这个是最困难。什么叫做财务部门做的好？是他把帐做的好？结帐很快？这个对公司利益会提升吗？股票会提升吗？因为我是做销售出身的，管理上我对市场部门我往往是最尖酸刻薄的，你做了一个市场活动、一个促销，怎么样告诉我你真正对公司的业绩比较好，是因为今天来的人很多、我们很成功，办了一个会来了很多人，很多人来参加这个展会，每人都说这个展台很漂亮，拿了很多资料，但是最后你怎么样跟公司的业绩挂钩？我想在业绩管理上我主要讨论的，平常对每个部门要求就是任何事情要跟公司业绩挂钩，你不要讲太伟大的企业文化，因为我是中小企业我要生存，我先要立足，我这个企业是赚钱的，然后我再讲怎么样长久发展。

所以你会看到我的管理方法，虽然是从大公司来的，我很讨厌系统，我希望有，但是不要悬乎的系统，做了半天又变成养一堆人去调这个系统。这是我刚才讲的人力资源部门的人结果比销售的人还多、比做研发的人还多，我们要生存。这个跟大公司的企业文化、小公司的企业文化，我觉得有一些优先顺序，我不做违法的事，我做是对的事，那么大家就先把企业做赚钱了，你要想的是这些问题。

问：刚才于先生讲的时候谈到中小企业在发展阶段绝对评估应该重于相对评估，我们采用的是相对评估的方式，是因为我们的经理或者管理人员在专业程度或者职业程度方面，未必很高，所以如果是绝对评估你要求计划方面首先要做的非常到位，这样我才能比对个人标准进行考核，那么在这一点做不到的话，我们就采用了相对评估。这就有很多的问题，很多经理为了满足我们的要求，必须要有几个需改进，或者最后有几个人他们是无所不用，这样的话我们的制度有时候就变成一纸虚文，这种情况怎么来解决呢？

于台柱：其实我刚才讲绝对评估重于相对评估，是指一个相对性。中小企业先要赚钱，先要成长，先要做大，企业才会生存。比较之下，绝对评估重要，但是不是说相对评估不重要。有一些企业有一些机制，或者说他主管组成一个委员会，针对相对最后评估结果去讨论解决方案，当然每个公司文化不一样，有些公司执行主管非常强势，老板如果没有那么大的魄力的时候人事部门非常难办。所谓强制分配就是因为资源有限，所以你要用相对评估，除了个人绩效以外你还要注意未来得潜力，相对评估另外一个最大的意义是为人才发展做准备，为接班计划做准备。所以我觉得没有一百分的答案，这要看各个公司的文化和老板的支持度，这是不一样。

问：李总刚才说到一个好的公司要有一个好的系统，刚才您又说你不太喜欢系统，那么怎么样理解您这两句话

李博士：我刚才说的我不喜欢大的软件性，系统不管是相对评估、绝对评估，假如你太用软件系统做的话，最后你会更累，在中小企业你更需要人的灵活性，同时我好不容易把销售部门分了三个部门考核，这个系统搞了半天半年之后整个销售队伍的组织又变了，这样的情况我是说反对太僵化的系统，太早用软件来做。现在我们就有一百人、两百人，这个时候我们更多是用人性的管理。假如在两百人的公司，或者在一千人的公司，你对员工有疏离感，这是我们做领导的没有做到位。

问：我们公司是IT行业，我们有四个机房，里面有维护人员，对这些维护人员如何考核是我比较头疼的问题。因为对他们的工作，维护做的好可能体现在故障处理及时，但是有的人可能当班的时候故障没有发生，这样他的业绩可能没有另外一些人好，这个不能怪他。

李博士：我想这个太专业了，整个的故障发生，同样的在我们公司最近也有发生，我们没有那么专业，我们整个公司IT网络，我不会回答这个。但是我觉得不能够用很死板的一次两次来衡量个人得好坏，还有他平常很多别的指标你会看到这个人的基本素质怎么样，时间长了以后你会看到，不可能每一次他当班的时候都出事故，那这个人也有问题啊。这个太特例了。

主持人：感谢李总，也感谢于先生，更感谢我们在座的各位嘉宾，今天下午第一场例会谈到了一个很令人关注的问题，无论大企业还是中小企业没有哪一个企业的CEO，也没有哪一个企业的HR，也没有哪一个企业的员工说绩效不重要，都是非常重要的，但是可能尤其对我们中小企业，因为假如没有出色的绩效管理，可能我们活不到明天，只有活过今天才能活到明天，所以在座的各位关心中小企业爱护中小企业的人们，关注绩效管理，采取适合自己企业人员发展的绩效考核办法，把我们的绩效管理工作做的更好。大

家在绩效管理当中有什么问题也可以发信息到我们HRA的网站，也可以给我们打电话。

## 第五讲:全球化中外派人员的管理

以下为全球化中外派人员的管理的演讲实录。

邵丹：今天我非常荣幸可以站在这儿，而且起一个抛砖引玉的角色。因为一会儿有两位非常优秀，而且非常有经验的同仁，一位是来自IBM，我们长期服务的也是跨国公司的客户群。另外一个是我们听到越来越多的中海油，今天我相信我的抛砖引玉，待会有非常精采的演讲，他们公司的具体案例可以告诉我们，这两个公司碰到的具体实践操作是什么样的。

凯图是一家专注于全球的人力调派管理的，提供外包的服务。另外也提供全球人力调派管理的政策咨询，以及跨文化和语言培训，以及提供全套方案的服务咨询公司。有五十多年的历史。对中国市场来讲，人力资源全球调派这样一个服务，还是一个很新的概念。所以希望通过十五分钟能够有机会，大概给在座的一个启示。

大的趋势来讲，我们看到近年来，比较多的呈现是短期调派大量增长。我们之前看到很多美国公司派过来的长期的调派。现在整个全球趋势是短期调派增长，另外对于外派管理的政策来讲是多元化的一个趋势。

全球的一个外派管理一个大的政策下面，在不同的地区，现在随着地区，尤其是发展中国家，很新的市场来说，管理上面需要一定的灵活性，就要有相应的一些新的，或者子政策来支持全球的一个的需求。另外一个看到很多的跨国公司，随着现在业务全球化不断的发展，在外派人管理方面，慢慢的开始形成一个全球的人才库。

这个是什么样的概念？有一些公司操作是说，我有一个群体的人才，这些是专门用来满足这个公司全球化发展的一个服务。这一个群体的人，一旦他们具备了一些相应的符合这个全球外派的素质条件。相应的也给了一个政策，就是给了这么一个特殊群体的人一个支持和发展。

还有一个比较大的趋势性的发展，就是之前我们看见，美国、欧洲基本外派人员，流动比较热门的一些地区，但是亚太区在最近几年，成为一个非常热门的地区。尤其是我们可以看到，中国和印度，尤其是

中国成为最热门的地区。我们每年都做相关国际外派的国际调研的。去年做的全球调研显示说，在过去三年里边，我们可以看到最主要的调派目的地是美国。

但是在未来的三年，我们的参加调查的公司告诉我们，未来三年，中国会成为最大的一个外派的目的国家。也看见新加坡的在亚洲的地位被印度取代。所以这是一个大的趋势。短期外派的国家也跟我们做的总体的外派趋势是一致的。一个是短期外派会越来越多，而且中国是在所有参加我们问卷调查的国家里面是占第一位的。

也是因为业务的发展，有很多的以项目为基础的一些外派在中国发生，所以也就因此出现了比较多的短期外派。这些都是说明刚才这样一个观点，就是亚太有将近70%的，参加我们的调查报告的公司告诉我们，亚太区会是一个他们外派增长点。

亚太区成为一个新的外派的一个热门的地区，引发的一个问题是什么？就是有很多公司说，中国发展得非常快，每天日新月异，但是外国公司大量往中国输送外派人员同时，发现中国和印度这两个国家，也是难度最大的国家。这个难度体现很多方面。基础设施是不是完善？一个是跟外国投资有关的，一个是外派人员在这边工作是不是方便，包括有没有国际学校。牵扯到还有外派人员到这些地区，可能成本也在提高。还有一个税务、移民、工作签证的问题。

这些也是比相对成熟的国家要复杂得多。因此刚才讲到，对于这些国家对政策灵活性的要求也更高，更大。中国和印度毫无疑问，现在不光是亚太区一个新兴，也是全球的一个热点。我们在座的都是中国的公司，或者是外国公司在中国企业的管理人员。我们看一看中国这样一个挑战。全球化对我们在中国的公司来讲，很大的挑战就是对管理层对人力资源部职责的新期待。

不光是外国公司在竞争，中国本土公司也在和外国公司竞争。他们也需要具有国际化管理水平的人才。而目前我们在市场上所拥有的，已经达到国际化管理水准的人才，大概在麦肯锡的报告里讲大概五千名左右。麦肯锡他们预测在未来十年十五年间，需要的人才大概会达到七万五千个。所以在这样一种大的环境下，我们看到，人才短缺是一个所有的在中国的CEO们所面临的什么样的挑战。

外派人员的人数仍然可能会在中国持续的增长。同时我们也看到，外派的种类也在多元化。原来比较多的是长期的外派，在未来短期的外派越来越多。还有一些是以项目为基础的调派。另外一个中国员工往外输送的人数也在增多。另外一个就是更多的中国的公司走向国际化，他们也需要来提升他们全球人力调

派管理的一个能力。全球的能力调派我们也看到，更多的使用在员工职业生涯发展的结合起来。

另外一个在中国本身来讲，我们看到随着各个公司他们在沿海地区业务的逐渐成熟和饱和，慢慢往二三类城市满足的扩张。所以看到二三类城市成为一个新的挑战。从市场的需求来讲也是一个新的需求。

在外派的管理问题里边，我们看到家庭的问题是外派能不能成功的一个挺关键的因素。很多时候我们看见公司在选择外派人员的时候，比较关心的是这个外派人员本身业务上行不行，或者考虑他在文化上面有没有适应能力。但是比较少说他的家庭，他的妻子或者她的丈夫是不是文化上面有这样很强的适应能力。或者有没有帮助他的家庭也达到文化上的适应，这样能够让他整体去外派调遣地能不能安心的安顿下来，能够很快的适应。这个也是很重要的一个因素。

中国员工外派的速度也在增长，同样我们也看到，国际长期调派也在增长，但是国际短期调派的增长最明显的增加。另外中国境内的调派也在明显的增长。

员工是不是愿意被派遣到另外一个城市去，是不是愿意接受调派？如果是一个国际调派，对于中国的员工来讲，可能相对来讲比较容易，他们比较愿意接受。但是中国境内的调派，难度就比较大一些了。

在外派员工的评估和挑选方面，我们现在很多公司做得到底怎么样？根据我们的调查来看，基本上有一半公司认为，做得还是可以，但是并不是做得非常好。这个里面牵扯多，其实有很多的经验教训是需要学习的。怎么样来筛选评估好的外派员工，确保我们的外派成功，来让外派人员很好的支持公司全球业务的扩展。

二三类城市的增长，这个数据是可以支持的，一类城市基本已经饱和。二三类城市有很大的增长空间。我们人力资源部的管理人员，也面临着怎么帮助公司来实现这样一个往二三类城市扩张的战略。二三类城市热门的城市，这个当然不是全部，而且每个公司也不一样。

但是西部来讲，成都是一个比较热门的城市。北部中部像天津离一类城市比较近的，大连、青岛、沈阳、重庆都成为非常热门的二三类城市。未来五年，还会看到更多的二三类城市，在我们公司扩张的蓝图上面出现。我们的人力资源也需要关注到底这些城市，我们怎么来解决公司在人员安置上面，可能会碰到的一些挑战。

境内调派的目的，通常来讲一个是跟公司业务本身的发展是关联的。另外一个看到很多境内的调派是跟员工的职业发展相联系起来的。基本上看，这是主要的目的。碰到的挑战比较多家庭适应情况，以及本身薪酬福利的安排是不是足够的吸引。

另外一个是不是有合适的候选人，就是怎么样找到心甘情愿，同时他也愿意，还合适。这个是引发我们一个讨论，就是对于我们现在在座的人力资源的，尤其跟外派直接相关的一些管理者来讲，我们需要建立一个什么样的观念。首先对于中国公司的人力资源管理人员来讲，我觉得建立全球化的人力资源管理的一个观念是第一步。

因为我们已经是一个考虑要走向世界的公司，如果要走向世界，你的管理方法，包括你的管理理念，可能都要适应这样全球的一个发展和需求。刚才也讲到了，怎么去发展一个具备全球管理领导力的人才。

对于我们中国本土公司来讲是一个新课题，其实对于跨国公司也是多年摸索的。就是怎么样形成这样的群体的人才库里的人，可以在全球调动，能够帮助实现全球扩张的一个战略。我们需要了解的是，在公司，你的CEO告诉你说，我们要走上全球了，我们要做什么样的准备工作，可能首先要考虑制定一个全球外派管理的政策和管理程序。

一会儿还有其他人要讲具体的程序是什么，这些是非常重要的。如果没有好的全球管理体系的指导，就会出现很多的混乱。另外一个外派人员的选拔和培养方面，需要关注的不光是业务上面，技术上的能力，可能要关注他适合不适合到另外一个国家去承担这样一个能力。

可能你需要一个更多的是沟通能力，协调的能力，这个人有没有这样的能力是十分重要的。如果他缺一些能力，但是业务上确实是合适的人，公司应该从哪些方面，通过什么样的渠道，来帮助他们弥补这样一个能力上的缺失，来帮他们打造他们所需要的，对他们所期待的能力。怎么去培养？这也是非常重要的一个，需要我们人力资源管理人员考虑的。

另外一个，去年做的调研报告，得出的结论，有很多公司外派人员任期结束以后，这些人员都有20%到40%离开了公司。这个计划你如果没有做好的话，你本身怎么留住他们呢？他们有机会去得到国际管理工作的经验，本身对公司是一个财富，怎么来把这样一些已经有好的国际工作经验，管理经验的人留住，在他们任期结束以后，我们公司要为他们做什么样的职业的安排？让他们有兴趣继续留下来，为这个公司服务，也是需要考虑的问题。



所以这是怎么把职业发展，做到我们国际调派的管理里边去，也是我们需要讨论的问题。我基本上就介绍到这儿。

胡劲松：大家好！今天很高兴跟大家分享IBM的一些做法。我们三位之前没有碰过头，准备什么东西。我们是吸引国外的人到中国来。张总是把中国的人往外派出去。所以我们也希望大家多少有一些启示。

我会先谈一下比较基本的东西。你会体会到都涵盖了某些部分。首先谈一下我们怎么定义外派人员。我觉得非常简单，是由于工作的需要，有一些员工会离开自己的老家，要到另外国家去工作。但是这里边有一个暂时的调动，可长可短，因为是相对于一个永久性的。

大家都知道，不管是哪一种的外派，相对于本地员工来讲，为什么要用老外来做中国的业务呢？其实从目的而言，这个上边是列了几个目的，前两条需要他们的一些技术和知识，以及经验的一个转移，希望他们过来，把他们的经验传授给本地的员工。这些经验不单是技术传统方面的，还有管理上的经验，所以这是最基本的目的。

我接触这个是两三年的时间，我发现有一个变化。两三年前的时候，在IBM，我们谈得比较多的是怎么去让他们的成本降下来。但是这一两年来讲这个成本的控制，对这些外派人员，我们怎么吸引更多的老外过来，来这边。我们现在更着力的是如何更多的吸引一些，我们希望来的一些老外人才。

这个变化为什么会出现呢？我觉得一方面从市场来讲，我们在本土的人才的短缺造成的。大家都在抢，不管是外企还是国企，大家都在抢一些高端的技术人才，以及管理人才，所以造成我们的严重缺血，在本土的市场。

在IBM，我们曾经一度把香港和台湾的人才作为我们的血库，让他们过来做大中华区的工作，现在我们的说法是一边的血库也没了，所以现在我们的目标地区，就扩展到更大的亚太区的范围，澳洲的，新加坡的，韩国的，日本的少点，因为语言的障碍比较大。还有欧洲的都在来。

所以大家谈到，一个是本土人才的短缺，另外一个像IBM的高科技行业，因为我们现在业务的一个转型，一直以来我们希望向服务，高端的方案，以及跟客户增值的一些，关系到他行业的复杂的解决方案的业务转型。在这种业务模式下面，我们需要很多的人才，本土还是不具备的。因为实际上，他希望你能

够跟这些客户去讨论问题。不光是卖一些产品，而是怎么把产品整合，变成对业务有帮助，甚至能够反映到客户的财务报表上的解决方案出来。

所以这些因素取决于我们需要国外的人才，第三个因素，因为在中国有很多新型的业务模式。比如我们现在是外包，我们会承接很多国外的项目，中国和印度都成为这种大的外包的基地。这种业务模式，实际上本土的人才也不具备这方面的经验，就是怎么给国外的客户做项目，提供服务。所以这些方面也需要新型的业务模式的人才。

现在造成对于像IBM这样的公司来讲，我们是需要大量的输入这样的人才。但是一方面我们还是希望他是一种成本控制上做到最好。其实这也是一种矛盾，怎么取得平衡。

除了技术和经验的引进外，有一种引进是为了人才的一个发展。作为一个职业发展的需要，我们希望他不单是有本土的业务运作的经验，还需要他有国际化的经验。所以为了培养我们的技术人员，经营人员，以及未来的高管人员，所以希望把他们能够送出去，有外派的一个经历。

还有一种比较短期的去实施一个项目。另外一个，我记得在几年前，我们内部有一些争论，香港人、台湾人，老外来这么多，我们对于本土人才的发展，会不会不好？其实这个方面一直以来，我们都是持续两手都要硬。但是一定要很持续性的去发掘培养人才，这是长期的策略。

我们现在大力引进人员从国外。当你的公司小规模的时候，你会一个一个去谈。但是IBM大量引进的情况下，我们现在这种大概占到350人左右的样子。现在我们有一个非常完整的主意，我是负责薪酬的。一个我们希望对于我们所有的都是平等的一个标准的对待。因为这些老外是很关注自己的切身利益的。他们比较强调是不是公平的待遇。

这个地方后边也会去谈到，真正执行层面的时候，要选择了相应的外派人员来中国，你要选择合适的类型。这样对他才是一个长期的能够稳定的保障，在中国工作。我们有一个业务部门，有一个老外进来，太注重成本上的控制了。包括本地外籍员工类型在里边。这个业务部门说，能不能用本地的员工，加一定的补助，他也来了。其实这些老外也不是太明白，在中国有什么样的待遇。

就过来了，可能业务没出什么成绩，他到半年就离开了，他一直问，为什么我没有这个，为什么没有那个。因为我们在网上一些条款，他都能看到的，所以他一直在比，就说为什么我是这样一个人？我应该

是这样的待遇。最后他很不满意，后来离开了。他现在是我们一个客户，还是我们很好的一个伙伴。

另外还有一个关于法律法规方面的一个要求。尤其是对于这些人方面是相当复杂的，所以在这方面有很多的规定。

最后一个部分，也是取决于，他们都会保持老家薪酬和福利的对象，到了新的工作的国家来，会有一些额外的生活的成本。所以实际上我们通过不同的国家，不同的城市，甚至他的不同的级别，不同的家庭的一个大小，来在衣食住行方面有相应的规定。

从IBM来讲，我们会分为两类。一类是IA，他们一般都是从一年到三年到五年外派的时间。另外会是短期的，我们叫STIFS。最多一年，最多两年半。我们经理层会讨论，这个员工工作外派期间所从事的工作，以及他所需要的技术，类似的一个长短，以及成本上的考量，各个方面选择相应的计划。

如果我们换一个角度，可能从通过外派的计划一样，要达到的目的来看的话，有些是做技术和支持的转移，或者是一个发展的原因。如果从要达到的目的来看，他们的长短，在IBM我们是一般这样定义的，对于一个要进行支持和技术转移目的的外派人员，基本上我们觉得需要一到三年，因为太短的话，这种转移完成不了，他没有办法带领本地的人才去培养经验。

如果说我们觉得这个经验长期在市场上留下来的话，我们基本上会希望他能够转成一个本地的员工。这种我们会很长的时间。另外如果关系到是一种个人发展的外派的话，基本的时间是一到两年。基本一到两年之后，他们通常会回到自己的老家，去接着他职业的发展。

另外是时间很长的外派，基本是高管层。那是因为业务需要，他们需要持续性的在某一个地区，或者好几个地区，连续以外派的身份，在那边去做事情。比方说我们现在董事长周先生，在中国以外派的身份，就已经应该是十年了，所以高管层外派的时间会比较长一些。

从总体上来讲，基本上IBM大的外派就分成几类。一个是比较长期的外派，还有一种最近几年新加的，他的外派的时间少一些，这个更多的是注重更人的一些发展的目的。比方他就是愿意到中国来，去体验或者工作。可能他不是说需要，不完全是由公司来去，有业务的需要来外派的机会。

他希望公司给他这个机会，还有一些可能因为他的家庭到这边来了，他希望家庭稳固，他希望到中国

来，跟配偶一块过来。我们就给他一笔安家费，然后把福利的东西，还有基本工资的部分，跟着他原来老家的标准，其他外派期间的一些待遇，就会很少。所以还有这么一种计划。

一般来讲，我们外派的组成计划可能有这几部分。第一种，来看看环境，还有一种他们会去租房子，还有一些家居用品，他们会置备的，所以我们会给一次性的补贴。另外我们一般是在开始和结束外派的时候，我们会给一些杂费，可能在其他方面没有报销的费用，但是会发生在他来回的时候，一些类似补贴的形式。

还有一些他离开老家到这边来，他可能会把原来的房子租出去了，到这边来房子不能入住，所以我们规定一段时间他可以住酒店，来的时候和回去的时候都有。另外比较常见的，大家的说法都不一样。其实主要是说，去补贴他在老家和工作的国家，他的生活成本和生活质量上面的差异给的补贴。

另外运输的费用报销，还有住房的补贴。教育是非常重要的，都是长期的外派才有子女的教育费部分。医疗现在是一个全球的保险公司，来给我们提供所有的外派医疗的一个保险。还有某些级别的交通的补助，因为他们来中国是不敢开车的。

有些杂项，我们提供给他们，签证啊什么的。最后是税方面的，我们还是要保证一些员工不能让他们在其他国家工作，还要交税，所以这部分的差额让公司来承担。所以这是主体上IBM的外派里边涵盖的内容。

从执行来讲，IBM已经在两年前，已经把所有的实际操作，日常操作，我们亚太区集中在马尼拉，马尼拉有一个非常大的中心来提供服务。这是IBM我们在这一部分实施方面的一个举措。

这部分是谈一下结束要做的事情。最主要的是当他们回国的时候，要提前给他们的职业和安排有比较好的规划。所以这个一般是由本地的HR，以及他老家的HR之前要做沟通的，一般我们提前半年就要沟通这些事情。

我们目前遇到的问题，大家可以讨论一下。许多说做到最好，一个是说，我们怎么去平衡？一方面我们希望我们的外派人员都是很平等的。但是确实有些业务部门有不同的特别的情况。我们是不是可以考虑有一定程度上的灵活性，这是我们还要探讨的问题。目前应该说我们灵活性不大，我们公司比较注重内部。

我们谈到要大量人才引进，在为中国和印度量身定做一些，能够接受的东西，现在是我们努力的方向。另外这些老外，怎么能够让他们来中国，这是目前很重点的一个工作的内容。所以我们遇到的问题，在很多老外眼里，他没有来过中国的，还把中国当做一个很艰苦的国家。

当然确实我们在某些方面，我们确实有一些问题，像医疗服务的水平和机制确实有很大的不同。另外英语方面的沟通，另外是国际学校。原来我们还有一些预付金，现在北京也很难用这种方式做了，排队的太多了。还有这边的生活质量，尤其空气的问题。

我们现在有一种服务，就是给他们专门测他租的房间的空气质量，让他们心里有数。另外提到的二线城市，我们以后会有这种走向，所以在那边对老外也是更大的一个适应和挑战。我的部分先到这边，有些问题统一留给大家，谢谢！

张虹：感谢大家！也非常感谢HRA给我这个机会来跟大家分享一下，中海油五六年来，在雇员外派问题上的一些经验和一直被困扰的问题。

讲的内容稍微给公司做一下广告，海外员工的构成，外派员工的薪酬政策，最后一个就是提出来的问题。

讲一下国内的重点海域，从北到南应该是天津分公司在渤海，东海公司在上海，南海东部在深圳，南海西部在湛江。海外这个地方是加拿大的是我们的油商项目，这个点是摩洛哥的项目，最主要的项目是印度尼西亚。在尼日利亚有很大的资产正在勘探开发中。

中海油海外员工的构成，一般员工一个是国内外派，从国内派出去的中国员工。然后国际雇员，从欧美或者全球各地招过来的员工。然后是当地员工，比方印度尼西亚的。

这三种员工，他们分别不同的管理模式，海外当地的员工，这个一定要遵从当地的法律，薪酬各方面的福利的实施。遵循当地劳动力市场价格，以及当地同行业的市场价格，比方印尼。我们签合同的时候遵循的是香港的法律，遵循国际价格，招的美国人多一些，这个一定是国际的水平，不然他们也不给你干活。

海外外派的员工，是今天分享的重点。合同的适用地就是香港，还有一个就是中国的法律。比方说很具体的计划生育政策，就是要遵守的中国法律。这里国内的市场价格也是要遵循的。

跟国际雇员一样的，也是完全由总部HR进行管理。外派员工的薪酬政策里头包括三块。工资、海外服务津贴、艰苦津贴。对一个外派员工来说，根据他的派出地不同，他有工资，有海外服务津贴，这两块一定是有的。艰苦津贴不是所有的外派雇员都有。

这个里头包括了很多的住房、交通、通讯、重新安置、家属随任，当然子女教育是家属随任的一部分。北京的国际学校是问题，在别的地方也是一样的。探亲和休假，医疗保险，个人所得税，我相信所有的有外派员工的，都是必须面临的问题就是个人所得税问题。

最后讲一下海外外派员工的轮换政策。要把他弄出去，还得让他回来，怎么回来，回来以后怎么安置？这个问题其实是非常大的问题。因为我们是刚刚才开始的，中海油从五年多前开始有员工的外派，现在回来的有一部分，但是是少数一部分，大的趋势还是一直在往外走，往回收的慢慢多起来，但是还不是主流。

讲一下外派员工的薪酬工资。我们现在实践中，对该员工的技能和服务的国内市场价值的认同，这个不把他放在国际上来做。国内工资系统和员工岗位来决定工资，与派出地的各种因素无关。同时也是国内所有社会保险公积金的计算基数，这是我们一定要用国内的基本的工资序列来定。

工资调整从我自己的工作来说，我对工资调整毫无作为，一定是按照总部的政策来做。或者是岗位的变化，根据去年的表现，是这样来定的。这个主要是说一定把他牢牢其中一块薪酬福利，一定要和国内紧紧连在一起。

外派员工有非常重要的一项是海外津贴，这是所雇员都有的一个补贴。这个在外派期间，在工作和生活方面的困难和挑战，他离开了他的老家，或者他周围一切亲人和朋友，以及他所有熟悉的娱乐和生活，他肯定会有这方面的困难和挑战。这个海外服务津贴也是和派出国和派出地不同而变化。

确定因素包括驻地的生活成本。这个也就是语言、物价各方面要用的东西，日用品的物价指数啊，地理位置，孤立感等。

海外补贴的调整。我们以北京为对比指数，我们把北京设为1，如果他的是0.8或者1.2，我们分别会调一下这个大概是多少，香港是多少。来定指数以后再来做。因为咨询公司提供的生活成本为依据，我们现在是这样做的。

有很多的基数，比方说牛奶哪一个品牌的日用品，在哪个国家分别是多少钱，你根据中国人的习惯必须调。他在国外，他会使哪方面的数据应该占的比例大一点，这个要靠自己的判断，作出相对调整的基数。

人民币对美元的汇率变化是有非常大的影响的。刚才前面讲到的工资因为是以人民币，以国内的工资序列来定的，所以不会受美金汇率的影响。

这是我们今年三月份做的一个生活成本的对应的调查。这也是我们自己调整了那些数据以后的一个表。再讲一下艰苦津贴，同样是以北京为一个对比城市。艰苦过北京的，我们就给他艰苦津贴或者危险，社会政局动荡，治安不好，经常被绑架的事情发生的，我们会给他艰苦津贴。其实大家看一下，因为派出地，社会秩序和环境的安全性，引起的风险及其补偿。艰苦津贴的调整跟那个一样，这个对应是生活质量的指数，同样会有汇率的影响。

这三块底下的浅紫色是工资，大家都是一样的。上面深紫色的就是海外服务津贴，高的物价高的，伦敦就是最高的。我们有些城市有，有些城市没有，不是所有的城市都有艰苦津贴。

基本是按照这个思路一直这样执行的，当然会陆续碰到一些问题，但是基本上好像应该也是国际惯例。我们当时是看了很多国际石油公司，好像基本上大概是这样子。

外派员工的福利政策。刚刚提到的住房，我们公司石油行业，有石油的地方一般都比较危险，比较艰苦的地方。你派到尼日利亚，你不可能不给他住房，一般派出的人，公司有权利有责任，保证他们住得舒适，一定要安全舒适，不然怎么保证他的人身安全和工作热情。

交通刚刚提到了，我们的人到雅加达去，一样的，你不敢坐他的公共汽车，不敢打的，只有公司租车，租司机，通讯是什么政策。医疗我们有一个紧急救助SOS。

子女教育这个政策是个成本非常大的。中海油的人员很少，面也铺得很广，唯一能做的让他安心工作的，只能是鼓励家属过去，势必会影响子女的教育。现在基本孩子都在成长的时候，休假政策的制定，也是非常的会引起员工不安，或者有很大意见的政策。怎么平衡工作？工作的需要和员工个人生活的于是，这也是派遣政策一个非常大的难题。

我要讲费用控制的原则。我们公司是低成本，高产出高效率的公司。低成本就一定会体现在费用控制方面，我们刚刚讲前面这么多的政策，这个只是外派员工所有的相对少的一部分，其实真正大头，巨大的花费是派出地政策里边。怎么控制这一块的费用？

比如到尼日利亚，我给你四千美金租房子，你敢拿四百美金租房子，这个安全根本没法保障。你在交通发达的地方，有快捷方便的公交系统，但是在雅加达，只能是公司派车。

另外国内政策不能变是基本的东西，是保险、年金、公积金所有的保障是一样的，不能少的。

派遣的政策，就是派遣过程中的政策。重新安置的政策，每个公司可以根据派出地的不同，和公司的考虑，来给员工一笔派遣费，行李托运。根据员工要不要搬家，要不要带他的小孩家属过去，再来决定他行李托运能有多大的量。

探亲来说，我们现在把探亲 and 年假是搁在一块的。探亲事实上牵扯到一个费用，公司要报销路费。

紧急状况。是分公司的紧急状况，个人的紧急状况。

其他政策，最着重的是个人所得税。我们和IBM有一点不一样，就是我们公司负责的个人所得税，比如你在香港要交的个人所得税，全部由公司付，在国内还应该申报交多少钱，完全自己出。国际雇员我们也有一个另外一个公司在给他们报个税。

轮换政策。我们大部分员工的合同期也是三年。三年过去了以后，可以根据公司的需要和个人的要求，把他换到另外的地方去。现在这种情况慢慢的增加了。一个行业有一个行业的特色。石油行业是相对比较封闭的行业，因为他的专业技术人员和别的比较通用的专业不太一样的。只有这个行业经过十来年的培训，才能培养出一批比较优秀的人才。

我们也担心国际的公司来抢我们的人。我们现在还没有看到实际的挑战，但是我相信这一天迟早会来，所以这个也是大的问题。

在执行的时候，会遇到很多困难。HR在这方面的工作非常的有效。为什么呢？事实上这些人回来在哪个岗位上，按我们的政策来说，公司会提供一到两个，或者两到三个同等的工作机会给他，由他自己来选



择，他如果对这个岗位不满意，他还会参加竞聘，然后再自己决定到底要到哪个岗位上去。

这个其实牵扯到国内公司的架构，各个分公司，深圳分公司愿不愿意接受海外的人，天津分公司又是什么情况？总部又是什么情况？这个很复杂。你要把这个轮换的政策贯彻得特别好，特别顺利的话，这个是一定要有一个非常强的HR。

你当初怎么制定这个政策的？当初第一批人派出的时候，我们请过很有名的咨询公司。我们要派什么级别的人，他去雅加达应该拿多少钱，我们应该给他多少津贴，做出来是什么情况呢？给10%。把他的工资提高10%就可以了。最后我们彻底的放弃了这个咨询公司的建议，不是说他不对，而是我们发现他完全是站在一个欧洲人和美国人的角度来考虑这个。在这种程度上，北京和雅加达基本是同等城市。但是对于中国人来说，北京是他的老家，他要去的雅加达一无所知，那里不吃猪肉，鸡蛋很贵，牛肉很贵。

这种情况下，那个咨询公司作出的是我们没有办法采纳的。我们后来商量了一下和员工谈话，我们最后制定了自己的海外服务津贴，然后根据这个基数每年再进行调整。现在我们做这个的时候，我们一定会把咨询公司的数据进行一些加工，然后另外这个是一个如何与国际接轨，同时又符合中国国情，这个问题很大。看起来很虚，但是事实上每一个政策每一个点上，都有非常具体的表现。我相信如果在座的有做外派员工HR政策的时候，一定有非常深刻的印象。

符合中国国情给他的工资是国内的工资，给他的海外津贴也和我们的基础相比，是相当低的。我是中国人，我没有办法不做成这个样子。所以同时要符合中国的国情。如何把外派的员工和基地的保持平衡。我们现在发现，很多人并不太愿意出去。

他在国内有相当的岗位，他的技术比较好，国内不管是在中海油内部，还是出去在别的石油公司，他也能做得挺好。我要激励他的出去，我得提高他各方面的待遇，但是国内的员工，我同样也很辛苦。现在我们公司的人很少，但是我们的工作量非常的巨大。

国内的待遇是这个样子，你因为是国企，要怎么保持平衡？所以到现在，每年我们在涨津贴的时候，我们也会看看国内工资的调整，国内的工资迟迟不调的话，我们也会非常的不安。

另外一个如何建设国际化的人才队伍。所有派出去的，技术好，能跟人沟通的，有国际化经验的国际化的队伍，对我们公司来说也是非常的缺乏。我们现在有一个国际人才库正在建设中。但是只是派出去之

前这些人的培训，但是你这些人国际化的人才队伍，一定是一支要经受锻炼的人，要有阅历，要有经历在国外磨炼过。

这样的人，这样的人才，你怎么留住他？我们现在国内有的人才已经受到很大的冲击。别的石油公司也在挖人。所以我说，如何留住人才是很大的问题。

我讲的基本就到这里。其实我有一个非常大的对这次的会议，我有非常大的希望，是希望在座的各位中间真正有人做这个事情，关注这个事情。我希望今天和我交流，因为闷头做了几年，有多大的价值，就是跟外界沟通比较少，所以我希望有更多的沟通的机会，感谢大家！

## **第六讲:HR 如何成为国际化管理人才**

以下为如何成为国际化管理人才的演讲实录。

李建波：首先欢迎大家到今天下午的第二次分会场上来，我看到这么多人第一是特别特别高兴，第二我也特别特别紧张，因为我知道大家为什么来，不是因为我来，是因为今天上午大家听了乔健的一个非常好的演讲，所以大家意犹未尽，希望能够再有机会跟乔健一起来沟通，如果这样的话，我们就再一次跟大家介绍一下乔健，联想集团的副总裁，后面有一个半小时的时间，大家有机会在一起讨论一个话题，这个话题实际上，今天我们两个后面话题的设计是这样的一些内容，一个我们想在前边花上大约半小时的时间给大家介绍一下美国的密西根大学在今年春天刚刚做的一个新的人力资源综合胜任能力模型，这个方面的内容，其实主要是想告诉大家，在今天大环境发展的前提下，今天人力资源的从业人员应该去完成哪些事情？通过什么样的手段去完成这些事情，这一块更多的回答什么问题呢？是应该做什么事，是一个what，但是这个内容本身多少有点理论化，或者半个小时时间我们也很难把它逐项展开，去回答另外一个问题，就是如何做的问题。后面的第二个问题，我们还是请乔健跟大家分享如何做这样一些人力资源的综合胜任能力模型当中所强调的这些任务，在实际的工作过程当中，怎么样去完成。最后当然我们希望能留一点时间，让大家能够有机会把我们的问题，以及把你们有的经验能够跟大家一起分享一下，所以我们想，大概争取我们两个人讲的内容的时间，能够在一个小时之内，留半个小时，上大家有机会再跟乔总多交流，也能再有机会欣赏乔总的演讲的风采。

说实话，我今天是特别特别紧张，因为以往我还觉得这么多人演讲也不算什么，但是今天是非常紧张，

自打来了之后，每一个人见了我都讲，乔健这人讲的非常非常好，另外一个人就说讲了，就说他举了很多的例子，我一想，我死定了，因为前边我讲的东西都是理论性的东西。不管怎么样，赶鸭子也得上架，咱们现在开始。

我先跟大家讲一下人力资源，这个Competency Model大家都看到过很多，今天我跟大家介绍的这个Model是密西根大学，他们出的成果，07年这一届，也是他们第一年把中国纳入到他们研究的范畴之内，在今年的春天，他们跟清华大学做了这样一个公共研究，我今天跟大家分享的实际上是这部分的内容。首先跟大家探讨一下，密西根大学在谈论新的人力资源管理的时候，有一个非常清晰的逻辑，告诉你的首先是市场乃至社会的变化，当市场或者整个社会大环境发生变化的时候，任何一个企业，其实就是一个组织了，他都要对这种变化产生对应，或者是反应，实际上是改变，当这种改变发生的时候，人力资源管理，或者作为一个部门，或者作为一个人力资源管理的个体，其实都是一个机会，你如何在这样的变成的过程当中去捕捉到可以为企业应对这种变化，能够有价值的这些动作，它是这样的一个逻辑，然后你又通过人力资源管理的手段作用到组织，让组织去捕捉到市场产生的新机会。

那么我们非常快的简单的看一下这个市场在这几年发生一些什么样的变化。这个研究是一个全球性的研究，很多所代表的东西可能在不同的国家和地区大家感受不一样，但是是一个全球化的内容。第一个方面就是全球化，今天上午大家听到了很多全球化的类似，全球化代理的企业在运营战略上，在组织架构上，进而在文化上，所有的这些都要随着你的全球化的发展而产生变化，而这种全球化的这种机会，不仅仅是个机会，对于很多企业来说也是个危险，当你不去应对全球化的时候，你的企业所面临的挑战比以往任何时候来的都大。全球化对于人力资源管理来说，带来的挑战是方方面面的，我们一会会看看都有哪些对人力资源管理的影响。

第二个非常深刻的变化是技术，大家如果有机会去读一下《世界是平的》这本书里面，其实它讲到全球化有政治上的原因，有全球经济发展的原因，其中另外一个非常非常重要的原因，是由于现代的通讯、IT这样的技术而带来了一个可以支持全球化这样的一个平台，这样的一个技术平台。大家可以想像，在这本书里面谈到了很多的例子，全球的业务资源外包，你可以24小时整个的公司全球的业务可以不间断，而你甚至于不会感觉到你的业务在哪儿做的，这种感觉的话，在中国可能我们目前也逐渐的，随着我们很多的企业把它们的服务集中化，你逐渐会感受到，但是在西方国家，其实这种感受是非常非常深的。当你给你的银行在线服务打一个电话的时候，你的电话可能有70%、80%的可能性是在印度的某一个地方有人接听的，这种情况已经非常非常普遍。

所有的技术又带来了另外一个非常大的挑战，大家要知道，我们现在很多的业务随着业务范围面积越来越大，需要大量的旅行，差旅，可能最近如果你意识到的话，现在网上的会议是越来越多的公司把它作为一种标准的公司的IT的支持架构，使得你很多的划地区的会议，不用人去旅行，另外网上经常是可以把视频、语音，加上文字，所有的东西都集中在一个网络平台上，使得过去单一的方式用电话，或者是用电子邮件，现在可以把它们集中到一起。技术的变化也是整个企业面临环境变化一个很重要的部分，再有一部分，就是我们讲到，整个的劳动力，他在年龄结构上发生了巨大的变化，最典型的情形，欧美国家，发达国家的出生率降低，有效劳动力进入市场越来越少，这些国家快速的步入老龄化社会，中国其实也有步入老龄化社会这样一个很快的趋势，但是中国同时每年还是产生相当大的劳动力。全球有一个分析，大约60%的IT的大学以上的人才在今后10年会是从中国和印度产生的。这些对于企业，你将来怎么样去布局你全球的组织都产生巨大的影响，同时的话，大家会知道，新一代的劳动力，他们自己由于他们的教育背景所处的社会环境，以及他们所接触到的技术平台的不同，也产生了一种新的生活和工作的这种态度，这些也都是企业在设计你未来的业务模式当中要加以考虑的。这些东西对人力资源管理来说，带来了一些什么样的影响？

想必这张图大家可能也都见过，其中一个最典型的大的趋势，现在的人力资源管理，在过去比较多的是集中在你这种服务交易型作为服务的这种主流业务，主要的业务是企业的基础的人力资源的支持和服务，员工的薪酬福利，招聘等等这一系列，退休员工管理等等，那么现在呢，大家看到这几年越来越多的我们强调叫高附加值和高影响的人力资源服务，我们谈到的是说，这种变革性的人力资源，它在人力资源整体的服务当中，会变得越来越，这是整个大的人力资源管理大的发展所带来的趋势。

其实所有刚才谈到的内容，我想告诉大家几个关键的信息，第一如果你们在座的各位是从事人力资源管理的，祝贺你们选对行了，今天人力资源管理的价值是越来越大，而并不是像很多人感觉到的说，好像人力资源越来越被边缘化，今天的企业发展，其实人力资源管理已经变成一个非常非常核心的内容，大家选对了。第二个，告诉大家，今天的人力资源管理是越来越难做，我们传统的吆喝的那些事，在今天被企业认为说那是你应该做的，如果你做不好没有饭碗，取决于你能干不能干。所以对于人力资源这个行业来说，要求越来越高。还有另外一个特点，其实人力资源的管理，另外一个很大的变化，以往的人力资源管理很多的时候做了很多的这种叫做警察的工作，经常告诉业务部门什么不能做，什么不能做。这种情况下，业务部门就会非常恨这个人力资源管理，所以人力资源管理的部门，在前几年他经历了一个过程，从上别人恨到上别人喜欢，所以在前几年有一个话题是，要是问你喜不喜欢人力资源，但是在今天，这个变化又要走到另外一个台阶上，今天已经不是人家喜欢不喜欢人力资源，仅仅让人家喜欢远远不够，今天是说，人力资源部是不是对我的企业有价值，这个是今天人力资源部所要追求的一个新的目标。

那么大的背景我想跟大家讲这是第一步市场上的这些变化，那么也自然带来了人力资源的专业人员在能力的要求上产生变化，在这儿我给大家非常快的看一下从1987年密西根大学第一次推出他的人力资源胜任能力的综合模型的时候，它的Model，这是1992年的Model，还有1997年，还有2002年，在1987年第一个模型出来的时候，它含了三个部分，一个部分说的是最基础的人力资源的基础服务的工作，你是不是可以高质量完成。另外一个他说你人力资源有没有去帮助组织，去进行变革的能力，所以这是第二个。第三个是做这两件事的基础，你对你的业务是不是了解，这是87年的模型，92年的时候，他又分出来了一个新的，大家可以看到，其他的三个都没有变，他说你所有的这三个东西要做完，要想完成它，人力资源的专业人员必须有个人可信度，个人的可信度，变成了这个模型当中的最核心的内容。1997年，这个模型又发生了一些变化，在这个里面的话，他把文化，第一次加进了文化管理，把它加入到了人力资源管理的这个模型当中，形成了很重要的一部分。在2002年，当时第一次提出了一个概念，人力资源管理，对于企业的战略发展的贡献，在前面的三个大约12年的时间，没有提出人力资源管理对企业战略的影响，所以在这次，他提出来了这个概念放在这里面，在那一年，另外他把人力资源技术的使用，作为一个单独的概念提出来，这是2002年的Model。在今年，新一轮的Model，实际上它是重新定义了6个不同的人力资源的概念，我不知道大家手里是不是拿到这个资料，从这儿开始往后是有中文翻译的，中文翻译不一定准确，所以在这儿我放的这个是英文的，也许有些内容，甚至于有些有错误的地方大家也可以改一下。

在这里边，首先一个地方讲到了是说人力资源的专业人员的第一个重要的技能，你要是一个非常可信的一个参与者，可信任的积极实践者。第二个，他讲要是文化的管理者，然后他把人才管理和组织设计这个能力放到了一起，战略的变革，他把战略和变革这次放到了一起，日常工作的战术专家，这里边我只是在讲的过程当中，其实有很多的内容都非常的基础，但是我想，讲到每一块的时候，我跟大家强调一下，他当中的一些重点变化的内容。

首先我们就谈谈可信任的积极的实践者，大家看一下你们这个定义，其实这里边是谈了两个纬度，他说以往，我们谈人力资源管理的可信度的时候，我们只强调可信任，但是我们没有谈到参与，其实他认为，今天的人力资源管理者，这两者都得有，可信任这个纬度固然重要，但是如果你仅仅是一个可信任的人，你对企业的发展没有价值，那么人力资源管理，今天所要求的是说你不仅仅要求人家信任你，你还要求你能够对企业的战略以及战略的实施产生价值，所以呢，这是今天这个新的Model当中他认为今天的人力资源管理者，应该是在这个地方，那么大家可以看看，他说的很清楚，他说如果你仅仅是一个可信任的人，但是你不是积极的去参与的话，你没有什么太多的影响。但是如果你仅仅是去参与，但是你不是一个被别人信任的人，你很难产生影响，因为人家对你是不是能够完成这个事不信任。那么大家可以看到，他的这

个Model，刚才是对这一个大项的一个整体的定义，而在这下边，它又定义了四个方法具体的能力，大家如果注意到，所有的这些都是用动词打头的，告诉你都应该做什么，那么大家可以看到，哪些东西帮助我们建立起来可信任，非常重要的第一条，就是你要递交承诺，在大家的翻译上可能不是很准确，人力资源一定要能够递交你承诺给业务部门要字的事情，这一点是你最重要的一个建立可信度的基础。

第二个，你要在企业当中主动积极的去建立你的关系，这个关系的建立，是需要一方面你关注企业内部，你相应的这些很重要的客户，你支持的业务部门，同时他在这儿也强调说，你也要关注企业外部，你的客户以及外部真正的客户，你的供应商，建立关系是人力资源管理人员去建立信任一个很重要的内容，分享信息，这是非常非常重要的，但是最重要的，是他最后的这句话，什么叫做参与？参与他说，密西根大学一个教授，他写过一本书，书上面告诉大家，告诉HR的人，第一你要有胆识去承担一些风险，你要有你自己的观点，当业务在讨论问题的时候，HR不能等到所有的决定都做了的时候，仅仅是一个执行的角色，你要能够承担风险，参与到这个计划和讨论当中，能够去奉献你自己的观点。另外一个角度，你要知道在什么时候你应该说No，但是你又不能仅仅说No，你要永远说No的话，你大概不会做的时间太长。你要说完No之后，告诉人家，随着你这样做不是更好的，后面应该有什么更好的，这是今天对HR两个最重要的要求。

第二个，关于文化的管理，它其实在这里面，除了我们传统的谈到文化的时候，在今年特别强调了一条，他强调了文化的这种变化，所以在这里面，它用了一个词，想必大家上午也听到很多在国际化过程当中文化的题目，过一会乔健还会跟大家分享一些新的故事，我把这个故事留在这儿，留给乔健跟大家分享更多的内容。文化当中最将来的HR，今天不仅仅是文化的传播，把文化落地，而更重要的你要能够感知，当业务发生变化的时候，文化上应该产生什么样的变化。

第三个，我想跟大家讲一下，这个词非常有意思，它把这两个词放在了一个，当时我们也讨论过，大家可以看一下这个定义，这个定义的前半部分告诉你说，HR要掌握这样一些技能，能够让你去找到吸引很好的使用，甚至于到后期发展，到离开公司整个的人才管理流程，所有这些要和组织的设计非常紧密的联系到一起，这儿我想跟大家非常快的讲一下，他为什么把这两个东西放到一起。这边如果是组织，这边如果是人才的话，当一个企业单独去追求人才的优化的时候，你的人才第一往往是不能够最大效能的发挥作用，那么只有当人才在一个良好设计组织的情况下，这个人才才能作为一个团队发挥最大的作用，我们谈到说什么是组织，其实组织里边蛮重要的是说当你知道了它的战略之后，组织里面要完成的是什么是结构，这又意味着什么？其实最重要的意味着你能不能在下边把所有的角色，以及和这些角色在一起的他们的责任，很清晰的帮助业务部门定义出来。那么再有一个很重要的，是这个组织大家工作的文化，实际上是组织底下的一部分，所以他认为，企业的人才管理必须和组织架构的设计，组织的流程管理，以及文化

管理建立在一起，那么这个才构成了这样一个能够高效能的能力。在这里边，大家可以看到，在你们中文翻译上，我想这几个地方有点翻错了，位置放错了，你可以看看对一下。第一个它讲到的是关于人才方面是非常基础的一些内容，如何去评估人才，如何去管理一个多元化的人才，同时如何去建立在全球化环境当中招聘人才的这些标准。第二个是人才的这种发展。第三个是组织架构的设计，组织架构设计的能力是成为了今天人力资源管理的专业人才的一个重要的要求，你如果不能参与到组织的设计过程当中，在很大程度上，你也没有办法很好的去执行和完成你的人才策略，人才策略和组织设计是连到一块的。再有一个很重要的，他把这个沟通的这部分，放在了内容当中。

那么关于变革管理，在今年把它定义成了一个战略变革的设计者，其实每年的定义越来越高，在以往的时候，把人力资源管理作为一个变化的，就是一个变化的辅助推动的角色，然后它又把变化这个角色升到了另外一个角色，你要去驱动一个变化，而今天他第一次把这个变化提升到了一个，你要在战略的层面去设计这个企业的变化，那么这里面，他谈到了所有的这些技能，其实都是我们经常谈到的变革管理的一些技能，比如说第一个他就谈到，你能不能很清晰的定义说企业今天在哪儿？明天应该走到哪儿？用一些很系统的方式把它很清晰的定义出来。那么同时的话，你能不能在企业当中很敏感的去把那些推动变革的这些关键人物，把他们组织起来，形成变革的动力，那么后边的话，他谈到了另外的能力，其中一个今年比较新的能力是说，在变革的过程当中，你如何去让你的这些客户真正能够参与到这个变革的过程当中来。那么在这儿也是一些非常具体的一些能力，告诉你怎么样能够成为一个战略性的变革设计者。

再下一个，我们管它叫做日常工作的战术专家，在这个部分里面，第一这是人力资源管理的最基础的内容，当你不能把这部分的内容做好的时候，你很难参与到那些战斗性的讨论当中去。今天谈到一个最新的概念，就是你能够去使用最新的人力资源相关的技术来完成你的服务，他把这项类似作为当今人力资源专业人员的核心性能之一，你能不能够很快的意识到互联网的这些新的技术，如何能够提升你的人力资源的服务，如何能够提高你的人力资源服务的效率，你如果还停留在传统的这种这样的服务过程当中，你很难把这部分的工作高质量、低成本的把它完成。

我非常快的给大家把这6个人力资源胜任模型做一个介绍，最后的一个是以前我们讲人力资源了解业务，那么这个今天把它叫做跟业务形成联盟，在这里边，告诉你非常具体的说，什么叫做形成和业务之间的联盟，一个蛮重要的，他说你要能够了解，你的生意在你整个的市场当中，它的价值链是什么，它靠什么，是它真正提供特殊的服务价值的地方，那么它的竞争对手的状态是什么？第三个的话，你能够跟你的业务部门的人员一样，去很清晰的讲出来，你们这个企业，它能够提供给客户最独特的价值，那么最后一个，一样他说你要通过各种各样的技术手段，能够让你对业务的理解有一个更全面，更深刻的理解。这个

是今天他提出来，比我们以往提出来了解业务停留在知道业务今天发展的状态如何更高的一个层面。

我想这是最新的6个人力资源管理的所谓的我们叫Competency Model，后面我就把这一部分交给乔总，让乔总跟大家再来谈谈，从实际的运用当中，这些Model是不是对我们实际的工作当中有一些价值，有一些指导的价值，我们欢迎乔健。

乔健：我一直称建波叫李老师，因为我其实做HR之前，我做HR的时间不是很长，所以刚开始做HR的时候，我告诉大家，李老师就是我的老师，HR就是我的课堂，所以我想，我很多的知识，其实是在HR学的，李老师也就是我的启蒙老师，我上的第一堂课就是绩效管理，其实刚开始根本不知道什么是绩效管理，也不知道绩效管理的核心点是什么，从那堂课之后，知道了应该怎么来做绩效管理。今天当我们成为一个全球化公司的时候，我们发现，其实很多的方法还和当时其实是一模一样的，但是变化的是什么呢？我一会会讲到。

我为什么说一直会把建波当成是我老师，当我知道，我要做今天下午的演讲的时候，我第一个事情，就是给建波发了一个建议，是前两天我给他打了电话，当我去做这样一个演讲的时候，应该怎么来讲，他告诉我，一定要讲在整个国际化过程当中，在组织人才方面，做了哪些事情，而且你一定要多讲故事和例子。所以我想说，今天上午讲的很多内容，如果大家觉得好的话，我告诉大家，80%的功劳是李老师的功劳。

刚才我的话就是说，其实今天我们在做这个绩效管理的时候，联想同样我们在今天做整合，我把我们的绩效考核方案，把我们所有对人员的方案，把IBM和联想的方案整合，我们请了很多专家，我们到底用什么样的方案在整个考核的时候，发现真的是大同小异，因为我们中国的HR还是蛮幸运的，我们已经接触到了全球最好的工具，我们已经有了全球最好的理念，实际上我们现在所做的HR很多的实践，无论是人员的测评还是绩效考核的方案等等，其实这些已经都是全球最好的方案。但是在今天，困扰着我们的其实是什么？今天我们作为中国人，把我们这个绩效方案推广到全球应用的时候，我们发现其实我们最难是在全球设计这个方案的时候产生我们的影响力，我们很难去沟通，我们很难把我们中国人设计出来的这样一个方案，运用到全球里面去。所以我想说，今天联想已经说自己成为了一个国际化的公司，但是我们自己知道，这并不是说我们在中国国际化公司里面，我们就是一个国际化的人。所以我想来讲，就是我们自己公司内部，其实会把中国的人分成三类，第一类的人我们就是本地的人，或者本地的客户。第二部分就是你位置在中国，但是你支持的是全球性的业务。第三类才是真正的全球性的人。我们怎么区分这三类人呢？第一个我们会根据所管辖的范围，如果你所管理的业务范围，你所管理的地域是一个除了中国以外，除了当



地以外，你会影响到这些。当你每天打交道的人，你的老板，他们更多的不是在这个国家里面，而是要在这之外，如果你的职业经历，你每天要经过的工作汇报对你进行评估的时候，要建立这个信任关系的时候。如果你的工作，你整个设计的政策产生的影响，更多是对全球产生的影响，或者除了美国之外才可以影响，那么你可以更加倾向于做一个全球性的工作。你自己的能力，你不仅仅是对母国有影响的能力，你超过你的母国，你个人在其他的国家也会更加有影响力。最后，其实最关键的，是我们经常发现，今天上午，大家都讲到了，实际上很多我们中国的人会嫉妒，这个人为什么他的薪酬比我高很多，也谈到了内部公平和外部公平，其实我们经常会谈到内部公平和外部公平，当我今天在招一个全球性的人员的时候，我发现他在全球有竞争力，不是在联想，其他的跨国公司也会来找他，而今天我乔健作为一个HR，但是我知道，其他一个公司他缺一个HR的时候，就说我这样的人在这里流动，是不是在一个跨国公司里面流动，当你这样一个岗位缺的时候，你是需要用一个跨国的人填补还是用自己的人填补。你这个岗位是不是真的这样的岗位，你这个人是不是这样的一个人。所以就是说，并不是你的公司全球化，并不是你这样的公司里面你就是这样的一个人，来所支持的这个业务，真正是一个全球化的业务，你所做的决策，你所设计的绩效考核的方案，真正的除了在你的国家之外，在全球能够产生影响，那样的话，其实才是真正的人才。

刚才建波介绍了很多，Competency里面的6个方面，很多的到现实当中怎么应用，我不知道大家感兴趣在什么地方，我只是讲三个理念，多把时间留出来，如果大家有什么意见问，我就会知道大家最感兴趣的地方是什么。刚才讲的6点里面，我想可能很多日常技术性的工作，战略变革管理和业务联盟，可能是跟全球化的影响，实际上我感受并没有产生那么大的影响，我觉得在文化方面，在组织和人才管理方面和你怎么样发展，积极有效的影响力方面其实发生了非常大的变化。首先你怎么样能够成为一个可信任的积极的实践者，就是你一定会被别人信任，你在这里面又有很多的实践的经验来做，直接被采纳和实施。刚才李老师介绍的时候，其实有四个方面，这四个方案，我想你是分享信息也好，还是交给我们结果也好。我自己觉得，其实最难的是怎么样建立信任。上午也分享了，其实现在在我们整个中国的团队和国外的团队，最难的就是建立起信任关系，其实HR在做的时候，包括我刚去亚太区的时候，所有亚太区的人，全都是过去IBM亚太区的人，后来我们引进了很多人，所以我整个的生活当中的人，全部都是美国人，澳大利亚人，日本人和英国人，哪儿的人都有，其实当时对我最大的一个挑战，就是怎么样跟大家建立起这种信任关系。其实在这一年的过程当中，如果说我自己觉得我自己对有收获，最有成就感的，就是一年过去，我觉得我跟他们每个人建立起了信任关系，最开始的时候，每个人都不认识我，没有任何影响力的时候，到现在很多人都很信任我，不是因为我有权利，而是因为我在乎他们的影响。我觉得在这个信任关系的建立当中，我特别想清楚这个信任到底是怎么建立起来的。所以我愿意把这个信任，你只有对一个人，对他以下四个方面建立起了信任，你就容易对他建立起整个的信任，第一个就是对他的人品是不是信任，我们经常觉得，你信不信任这个人，你往往由于不信任这个人的人品、价值观和基本的品德，里往往就会不信

任他。实际上我们跟老外打交道的时候，我们其实会发现，有很多是我们做人做事的方法不一样，我经常在想，像中国有一个叫什么巧言令色鲜以人，这样的人，你觉得这样的人是很有实干的人，一般是这样，但是老外培养的就是，从小没有想法，所以经常你发现一个人夸夸其谈的时候，中国人觉得这个人不太有本事，老外觉得往往不说话的人不太有本事，所以就是建立起信任，一上来不容易建立起信任，你对这个人品品格的把握第一个就不一样。

第二个就是动机，就是说你到底有没有这种意愿去信任，所以我经常发现在两个公司并购的时候，发现中国人和美国人，中国人和日本人，美国人和澳大利亚人，两个人之间在沟通的时候，你明显的感觉到，你是不是想先信任我，你到底有没有这样一个动机想来信任我，如果你根本没有这样一个动机想来信任起我，我为什么要信任起你？但是这两点你会发现，我们也是一样的背景，我们经常会发现，李老师你是哪年出生的？你是哪个学校毕业的，你的老家是哪儿的？山东人，知道了，肯定比较纯朴。美国人也是，两个人在一起，就问你是哪个州的等等。所以你经常会发现，有些信任，有些动机是天生的就容易产生，所以和这些人打交道，天生对他的人品和动机很难判断，所以我们往往会后两个进行判断，就是对他的能力进行判断。所以只有这个人能力显现出来了，你很值得我信任，值得我佩服，我才会信任和佩服你。但是大家想想，这个能力是一眼就能看出来的吗？绝对不是，是需要一段时间你才能够知道这个人有没有能力，其实最后最能够看到的是结果。比如我们新换了一个CEO，大家都在怀疑他到底有没有能力，直到一年两年以后，大家看到他业绩结果做出来了，大家才对他产生了信任。第一个判断的是结果，第二个是能力，对他的人品和动机是很难判断的。但是往往动机和结果是很难判断的，所以我们为什么说跟老外建立起信任很难。所以在我工作的第一和第二个季度极其的难，为什么真正的信任这么难建立，其实他看到的是你的能力，他看到了你的结果，他重新会想，说明你做这个事情的动机是好，你这个人的人品是好，所以不要着急，有时候信任是需要时间的，因为他要把这四个步骤都走过了。

第二个，我想讲人才和组织的事情，其实刚才在李老师讲的时候，坐在我旁边的人还在问我，说你觉得组织设计是HR的工作吗？其实在很多工作里面，包括在联想人力资源部门，在公司里面所承担的角色，相对其他很多公司来说，职责要多很多，权利也要大很多。但是实际上过去，即使人力资源，在中国在组织设计方面参与的事情也并不多。就像李老师讲的，为什么把组织管理作为人力资源这些重要的一部分，因为组织管理是人力资源和公司战略非常重要衔接的部分，是跟人才战略非常重要衔接的部分。所以我其实是亲眼看见我的老板，就是人力资源的，现在整个我全球的老板，他过去是微软的老板，微软的HR的一把手，也曾经是戴尔的HR排在前列的，现在是作为联想的HR的一把手，所以他上来所做的第一件工作就是叫组织人才计划。我们过去都喜欢来做人员的，无论你是能力潜力还是360度评估也好，还是做什么也好，发现人力资源所做的事情都是针对人来做，但是他现在所推导我们HR做的第一件事情，和你所有老板第

一件事情，每一个季度每一年也好，而且在这个讨论过程当中要问哪些问题，其实这是一种非常好的办法，让HR的人员融入到整个组织设计过程当中。让你了解你的业务，了解你的老板，和老伴对话，并且在组织当中产生很大的影响力，是非常好的方法。

第二个就是我今天上午可能讲到一些，我们在把中国人才推出去的时候，包括我们设计的一些方案。这个主题就是讲，其实在人才培养和组织设计的时候，在这个里面有非常重要的，就是怎么来促进这个沟通，我们过去觉得，在组织设计这个人才的时候，更多的是想怎么利用这个工具，怎么设计这个方法。其实在国外公司，他们更多的是把这个工具和方法，当成是沟通的过程。无论是在讨论人员外派的时候，还是讨论把这一百个人人才培养起来的时候，实际上让每一个人在一起讨论，到底哪些人是我们公司未来的领导，他为了会是我们未来的领导，其实是未来我们到底在哪些领域进行拓展业务，所以我们需要这样的一些人才培养。而我觉得过去我们在中国经常说，这人业绩挺好，很有潜力，我们培养他。实际上就是怎么样跟组织未来能够联系起来，实际上这是更好的工具，实际上就是来促进这种沟通，我觉得在讨论人才和组织的时候，其实更重要的是加强一个你和业务的沟通和互动。

我只想讲这三部分，一部分就是怎么样建立信任的关系，怎么样进行组织设计人才的应用。最后我就是想讲一讲文化，其实上午我也讲到很多的文化，我为什么特别喜欢讲文化，以前经常是嘉宾分享和讲课，大家都觉得我特别愿意讲文化，我觉得，善意的人会知道，她可能是喜欢讲文化，一会跟大家讲为什么喜欢讲文化，然后有些人可能觉得她可能不太懂薪酬和人才培养，也不太懂招聘，讲讲文化比较虚，比较好讲。但是我想跟大家说，文化是一个你跟你老板，在你老板产生影响力最重要的一个工具，如果你能够参与到公司文化的建设当中去，意味着你这个HR在公司里面是有权利的，如果你天天讨论的都是招聘问题，人员评估问题，绩效考核问题，你会发现跟老板说，我发现最近我们的人才培养有问题，我们的培训计划或者是绩效考核有问题，老板会说你自己做吧。你要说老板，通过我们绩效考核，我发现我们的组织文化有问题，他一定会跟你谈的，或者说我们最近在国际化整合过程当中，暴露出我们高管当中有很多信任的文化的问题，他一定会非常感兴趣。所以跟大家讲，从并购整合这两年里面，最高的高管团队，每个月或者是每两个月他们都会讨论，每次都有人力资源的话题。因为我们要讲文化，所以一讲文化，大家就会非常非常重视，因为这跟员工的士气还有我们的团队非常有关系。

上午我讲的文化的故事，包括中国的团队里面，怎么样磨练自己对这个文化的适应，其实我们最开始就提出来，叫做信任、尊重、妥协，其实是我们整个中国在跟老外进行文化交流的时候，要信任大家，要信任对方，尊重对方，并且在必要的时候进行妥协，当然这个火候要掌握的很好，什么时候该妥协，什么时候不该妥协，这个其实对每个人都是斗智斗勇的时间。我们定期还会做很多的文化审计，我今天上午也

讲到了一些文化审计的事情，如果一会对这个话题感兴趣的，因为我上午讲完之后，很多人告诉我，我特别特别想跟你分享我们公司里面有一模一样的这样的文化问题，所以一会如果大家有愿意来分享的，也可以来一起讲一讲。

我之所以会选择这三个部分，就是讲到文化和人才的培养，讲到信任关系的建立，我其实在想，大家发现没有，所有有一个最核心的东西都是沟通，其实我觉得人力资源所做的所有的工作的本质，其实就是沟通，大家尤其是今天在面临着国际化的时候，我们经常会发现这个人力资源，就会发生一些非常大的挑战，就是挑战在沟通上面，可能是由于大家都会觉得，什么语言的问题，文化的问题产生的，但是大家想想，所有的沟通是不是仅仅是语言的问题？我看到今天上午有好几个嘉宾来讲，其实我们发现沟通的时候语言是非常重要的，但是除了语言之外，当你和你业务的老板进行沟通的时候，你会发现，如果你没有很强的专业知识的背景，他会觉得在你身上没有价值。就是刚才李老师讲的，人力资源觉得你身上有价值，如果没有价值，他觉得没有必要进行沟通的。是不是你语言好了，你也非常懂人力资源，你也知道站在人力资源的角度上怎么样支持他的业务，那有时候也很不愿意跟你沟通，那是没有建立沟通的关系。你要跟业务部门沟通的话，必须要信任，如果他现在想换一个人，或者进行组织的改变，他第一个谈的人不是你，说明你还没有建立起信任的关系，你何谈组织建立人才培养，这是非常难的。所以一定要让自己在语言上提高，在专业技能上提高，要试图建立起这种信任的关系，我刚才也讲了，建立信任关系的四个步骤，所有大家觉得，建立起的信任关系，也有这样一个语言的能力和专业技术的能力，是不是就够了？其实也不是，最终的沟通我们是要产生影响力。最终一个企业，一个HR，你在这个组织里是不是成功，就看你在这个组织里面到底有多少强的影响力。所以沟通沟通，最后目的是让我有很强的这样一个影响力，所以最后我就想说，今天如果你是在一个公司里面，你千万不要认为你自己就是一个这样的HR的人，当你今天真正成为一个HR的专家，所有的领域都知道的话，你也不要认为你就是一个国际化的HR。当你今天发现你的英语好的不得了，你跟所有的老板英文沟通的时候，你也并不是一个国际化的HR。当你设计的真正的绩效考核体系，能够实施起来，让你在全球产生比较大的影响力，到今天才能真正成为一个国际化的HR，这就是我今天讲的问题的全部，如果大家有什么问题，我更愿意跟大家采取这种互动的方式。

我觉得，如果在大家想这个问题的时候，其实HR我们有非常大的使命，国际化的这个趋势是势不可当，无论你今天是一个民营企业还是中国的企业，你发现当你自己，当你自己的公司，不知道这个全球化对你公司产生多么大的影响的时候，你是一个不称职的企业，不称职的一个本土的一个HR。当一个公司招聘人才和进行地域拓广的时候，比如像IBM进中国的时候，或者花旗银行进中国的时候，他会从母国派人到这个国家来做，所以所有的公司是自己母国化的，第二步发展就是本土化，在本地找最好的人才。第三个阶段，他会在当地的比如说欧洲，无论是哪个国家，他找到当地区域里面最好的人才，比如从英国招了放到

亚太去，比如很多的香港人，澳大利亚人，放到日本、韩国或者中国，变成区域化的人才。到今天为止，所有的企业都已经知道，变成在全世界招最好的人才，放到全世界每一个角落，所以我们可以看到，越来越多的，可能是一个荷兰人，放到亚太做一个头，或者今天是一个巴西人，他被放到欧洲做一个头，或者今天是一个台湾人，把他放到一个南美洲做一个头，所以可以看出，就是整个在招聘，在储备人才，或者是在进行整个人才配置的时候，打破了所有的国家的地域，打破了用人的地域，打破了提供人的地域。在这种情况下，我就是在想今天上午，包括很多人讲的，我们最终，如果我们作为一个中国人，我们的理想就是说，希望这个高端身材更多的是从中国人输送出去，当全世界在找世界每个角落里面最优秀的人才的时候，我特别希望我们的HR，把我们中国本土的最好的技术人员，最好的领导人员能够培养出来，所以其实我觉得，这也是今天这个来做这个开会交流，我觉得给我们HR所有人员的一个启发，在面临国际化的整个竞争的潮流过程当中，我觉得我们作为每一个HR的从业人员，有责任也有义务把我们中国真正好的人才发现出来，培养起来，在全球产生影响力，让他们成为一个真正的国际化的人才，让我们自己也能够成为一个真正的国际化的HR，谢谢。

问：乔健你好，你今天上午讲的和下午讲的，我们有两个问题，一个问题你本身是一个非常具有联想传统的人，你一直在联想工作，面临联想的这种国际化的大趋势，你自己面临着什么样的一个成长的经历？因为你跟我们每个人在做的事是一样的，为什么你能够做到现在这样一个程度。第二，联想HR是非常重要的一个部门，它在贯彻的很多方面做的非常成功，你这方面是怎么样让联想的HR国际化做的那么好，谢谢。

乔健：谢谢，其实我远不像你形容的做得这么成功，但是我还是愿意讲，或者是我的理念，或者是我理想的一个理想梦想吧。我讲讲我自己，其实我在联想工作了，今年是我在联想工作第17个年头，很长的时间，从大学毕业以后，很年轻的时候就加入了联想，整个的职业生涯就是在联想，然后其实我也有无数次的想过要离开联想，但是我确实是觉得，在联想有非常优秀的两个领导人，一个柳传志，一个杨元庆。当我离开联想的时候，我相信我不会再找到这么出色两个领导，这是我留在联想唯一的原因。

至于你说在国际化过程当中，我有哪些成长的经历，我从2002年的时候才开始做人力资源，我现在讲怎么建立起来人力资源的，我记得在02年接受这个人力资源工作的时候，人力资源非常没有理念在公司里面，我记得我刚一上任的时候，老板给我的一个工作就是说，现在所有的新员工入职之后，他们要拿到胸牌的时间要30天，你能不能把这个时间缩短一点从你上任的时候，这是第一个要求。第二个要求就是说，现在所有新员工来了之后，他们第一天的入职感觉很不舒服，你要不要试试，你离职一天，你重新进入联想，你看看你入职的心情舒服不舒服。第三个要求就是好像我们招聘人比较慢，你能不能把这个人招的快一定，就是这样讲。我跟你讲，我在那一年里面做了什么工作，把我们胸卡的时间从30天缩短到20天，缩

短到10天，缩短到5天，最后缩短到0天，他到这儿来上班就能拿到胸卡。招聘的时间变得很短。总之我在那一年里面做了很多这种基础性的人力资源的工作，我觉得这样的一个小好处，是我觉得，当你不成为一个人力资源的的技术专家的时候，你不要谈高一层的工作，这是第一个我当时想到做的。

第二个我想到做的，就是从我擅长的入手，我一来，对于这个薪酬，我用了两年的时间了解了薪酬到底是怎么回事，用了一年的时间了解了人员的评估是怎么回事。我第一年什么都不会做的情况下，我有两个优势，第一个优势，我比较擅长和人沟通，第二个比较强的优势就是我对培训比较擅长，所以我第一年做的项目都是做大型的培训，进行文化的培训，让所有的管理者来当培训老师，这样的话，就建立起了我自己还能够跟管理层对话的地方。第二个就是说，我在那一年里面还进行了一些大量的沟通，我会发现，在我们的总裁汇报的人当中，他怎么想的，哪些人该怎么发展，我在那一年里面，把我们最高管理层，他们自己怎么想，对公司未来怎么想了解的很清楚，所以到了第二年的时候，我开始推广，对人怎么进行评估和提拔。包括就是说，组织应该怎么样来设计，这样在第二年里面，其实我就有了非常多的经验，以后公司在设计的时候，要用哪个人，不用哪个人的时候，我就有了发言权。开始我用大量的学习学习薪酬的知识，到两年的时间，开始对薪酬有了了解，开始做高管和董事会的薪酬。

其实我觉得最重要的就是要把基础性的工作做好，要用你所擅长的东西，在这个时间之内，要快速的学习你所不会的那些东西，这样的话，可能是最后找到你自己优势的地方吧。等到国际化之后，我自己的背景，我跟大家说，其实我有非常多的劣势，因为我过去没有任何国际化公司里面工作的经验，我除了跟联想人打交道，我不知道怎么样跟其他公司的人打交道，我更不知道怎么样跟老外打交道，我自己的语言，我上学的时候学的是日语，所以我英语的基础基本上为零，在这两年的时间里面，我把自己有意识的扔到国外去学习，在一个根本不可能生存的环境里面，一定要逼着自己学，在美国工作了半年，现在在新加坡工作了一年，我可以这样说，到今天为止，我可以非常自信的说，我比很多英文讲的比我好得多的人，更容易跟老外建立起信任。我想说，可能在这个过程中，就是说，我已经以更快的速度学会了怎么样跟老外打交道，什么地方应该不卑不亢，什么地方应该进行妥协。但是我也坦率的说，今天对我最大的困惑仍然是这两个困惑，我仍然觉得，我离一个国际化的HR差距还是非常大。同时我也觉得，HR现在在公司里面的这个还远远不够，我觉得HR可以来参与到业务里面，可以来做的事情其实还是非常非常多。

问：乔老师你好，我想问你一个问题，因为今天上午听您讲了联想在兼并IBM的PC之后，文化方面的很多冲突，涉及到很多的方面，我想问一下，您在这方面如何解决文化方面存在的这种冲突，经过这两年的时间，目前联想在和IBM的PC之间的文化融合的程度到了哪一种？

乔健：我想跟你说文化冲突的问题不是我来解决的，而且我也根本解决不了。我跟你讲，文化的事情在公司只有一个人能来做，就是公司的一把手，所有文化的事情都是一把手的事情，所以如果说我现在做了什么事情，就是我让我们的，在我们公司可能是两个人，一个是董事长，一个是主席，一个是CEO，所有文化的事情只有他们做，也只有他们认识到了文化的东西，这个事情才能改变，所以我所有所做的东西，都是影响他们，告诉他们现在公司有这样的文化问题，告诉他们应该采取这样的方案去解决。这已经是我觉得，能够来做到的最大的贡献，所以我就说我现在全球的HR的大的老板，他有非常大的影响力，就是来告诉我们的CEO，现在公司里面的文化问题是什么，然后他们再来解决。至于你说这个文化现在融合到什么程度，我只能说，在前进中，或者是在进展中，远没有解决，坦率地说，离解决还差着很远很远，今天仍然还是有很大的问题。下一个问题再问，我建议大家问李老师。

李建波：没关系，大家可以随便问。

乔健：可以问李老师今天为什么戴这么大一个戒指，开个玩笑。

问：一个非常敏感的问题，你们联想已经有了那么好的名声，是中国国际化最好的一个公司之一，或者最好的一个公司，有一个问题，你们公司的薪酬制度是透明的吗？第二个问题就是，中国人跟外国人在你们公司里面，是同工同酬的吗？为什么？

乔健：第一个问题，在我们公司薪酬是不透明的，但是呢，你要想到年报上一查，上网上一查，我们所有老板的薪酬还是都能够查得到。第二个就是说，我们的工资是不是同工同酬的，其实我应该找薪酬专家来回答，在薪酬设计里面，所谓的同工同酬，还要有一个非常重要的因素，就是要考虑生活的地点。同样是一个工人，在美国一个工人和在中国一个工人，由于他生活物价水平不一样，他收入一定是不一样的，所以虽然你是一个国际化的一个领导，但是你在英国的一个全球的领导，和你在香港一个全球的领导，跟在中国一个全球的领导，或者美国一个全球的领导，在比较薪酬的时候，是非常考虑本国生活的水平和设计。

问：在同一个地点，有这个问题吗？

乔健：就是在北京是不是同工同酬，你说是跟外国人吗？

问：老外和中国人。

乔健：老外和中国人，你说是作为外派的人来到中国吗？

问：就是同一个位置的，一个是设计部门的主管，一个是销售部门的主管，他们两个人级别一样，中国人和外国人薪水是否一样？

乔健：相同的，因为正好有我们公司的，也有HR的同事，我可以讲在我们HR的部门就有很多外国人来做，文化的事情，或者培训的事情，甚至于这个秘书，因为我们有的老板为了提升自己的英文水平，把自己的秘书设成外国人，他为了把工作传达出去，不得不说英文，中国的秘书和外国的秘书都是同样的钱，比如同样招一个培训的人，招一个中国的和美国的都是一样的钱，理念是一模一样的，但是我们会根据，也许今天招一个中国秘书会容易，招一个外国的秘书会稍微难一点点，而有很少很少的差别，这个差别不超过20%。

问：李老师我想请教您，因为我知道联想是一个强文化的公司，而且是非常有历史的一个公司。思科在国内，或者在大陆这边，其实也是非常务实的一个公司，所以我想问的就是，思科一般人员的组成也会以RD为主，研发也会占很大的比重，我想以我们公司的情况问，我们公司是以RD为主的公司，其实怎么样让一个新人，联想有一个入磨，会把一个人强势的把文化植入，但是我想对于我们以RD为主的公司的话，对于一个信任来讲，或者是怎么样把这个文化能逐步的去渗透到他们让文化产生认同感这是第一个。第二个就是对于很多没有历史的公司，或者历史比较短浅的公司，怎么样让领导者认识到文化的关键性，因为我们今天大概一整天都在谈文化的问题，一个公司关键的还是文化的精髓，这个是怎么慢慢建立起来的？就是刚才讲到，我们领导的时候，我们谈到文化，领导会觉得很重要，但是这个问题怎么先让领导觉得很重要，这是两个问题吧，谢谢您。

李建波：我回答第一个问题，第二个问题我还是交给乔健，因为联想本身，觉得也是一个在中国IT行业高速发展，同时形成了很鲜明文化特点的一个公司。谈到第一个问题我想文化入磨我们其实以前谈到过很多的方式，新员工的入职培训等等，在思科，我刚才在介绍新的Model当中，就是技术对于今天HR实践的影响，因为思科本身也是以网络技术作为主营业务的一个公司，所以在思科的话，我们有一个口号，就是我们推荐给客户用的东西，我们希望我们自己先来用。实际上带在人力资源管理当中，我们非常广泛的用了网络技术来提升我们整个人力资源管理的效率，就是以新员工入职为例，我们公司内部网站，内网你进去之后，有一个导向器，导向器里面可以用很多不同的参数去搜索，你要去哪里，其中有一个参数叫做你的岗位，在岗位下面，你打开以后，在里面有销售、研发、人力资源等等所有的岗位，但是里面有一



个特殊的岗位，叫新员工，你一点，它就把你带到了一个新员工的网页上，在新员工的网页上，前边最大的一块是一个在线的一个DVD，这个DVD你要仔细进去看的话，大概五到六个小时，是一个一个Model，很方便，你看到哪个地方可以用书签，从公司的历史，公司的文化，什么都是公司的CEO，公司的CFO，CTO这些人，在告诉你们这个公司的文化是什么，有很多的动画，告诉你这些文化产生的原因，这种技术的手段，可以使得，尤其是当你的企业高速发展，和你全国化或者全球化之后，你要花很多的钱才能把你的新员工集中到一起，我们现在还把我们的新员工集中到一起，做一个星期的新员工的培训。但是前面所有在线的这些东西，是这个新员工进到企业来，他自己要先修的。那么在这个下边，他还有另外的很多的工具，集中一个工具叫做你30天，新员工30天必须要做什么，60天必须要做什么，90天必须要做什么，30天里面必须要做的第一项，就是告诉你，进新员工网站，完成你的新员工的在线的培训，我告诉大家一个例子就是说，让一个文化的传承有很多很多的手段，有很多的手段可以用，但是我只是想给你一个例子就是说，今天的HR越来越多的要关注用技术手段，当你没有用技术手段的时候，今天会出现什么情形？会出现你需要很多的人力去从事这样的工作，当你大量的人力都在做这样的工作的时候，你没有别的精力去从事一些高附加值的東西。乔健刚才讲到说，当你搞不清楚HR的时候，你也没有时间做其他的東西。

第二个，文化的建立，需要的不是简单的人力资源部的这些，需要的是所有的管理团队从上到下的传承，这个传承的话，一方面是当你在选择和提升你的管理人员的时候，文化的这个价值占你的氛围有多大，大部分的公司，我觉得包括今天在思科，我们一样犯同样的错误，这个人只要能够把数做好了，把单子带进来就应该提他，但是如果你没有一个尺度去要求他的文化，那么你提拔起来的人，他就不可能去传承你的文化。要衡量这个东西，企业里面需要对你的文化有一个清晰的定义，你要去定义说，这个文化表现在他的行为上是什么样的行为，你要能够观察，因为你只有这样的能够观察到，大家再去评估一个人的时候，才能够说，这个人在多大程度上是我们公司所推崇的这种文化的这种执行者，甚至于那是个模仿。那么这一点上的话，也是很多的公司，我觉得就是文化往往我们把它停留在特别高的层面上，没有办法能够把它带到在实际运用当中的地方。让乔健跟大家分享一下文化影响CEO，因为她整天跟CEO在一块。

乔健：一个小的公司怎么样意识到文化的重要性，我觉得可能是对于文化的不同定义，我更愿意来怎么定义什么叫文化呢？我觉得文化是一个，在你公司没有原则的时候，员工自发的会去做事的一种准则，或者说我觉得文化更是一种环境，所以其实你不用去告诉你的CEO文化很重要，就是你每天工作的环境，或者是你每天告诉大家，你不会告诉大家我明天要几点上班，几点下班，但是你会发现你的员工到了晚上都还在勤奋的加班，这个是你公司的文化，你不一定非要写出来。或者是当他的客户，周末给他打电话的时候，他马上会想客户所想，这都是企业文化，有的公司可能会截然相反。所以我觉得，文化不管谈还是不谈，但是在公司里边存在的，所以你所说的，要让CEO重视文化，其实是一个，无论重视不重视，这

个文化都是存在的。而且这个文化的存在，很重要很重要是你CEO是一个什么样的人，往往这个公司就是一种什么样的文化。所以我觉得这个时候，往往你需要告诉你的CEO来做的事情就是说，无论你重不重视这件事情，这件事情都在这儿放着，只是你愿不愿意把它写下来，你愿不愿意把它公布出去，告诉大家，这是你崇尚的东西，所以我觉得有幸的是所有成功的公司都是很重视文化。我觉得不成功的公司，很多都是不重视文化。所以告诉CEO两句话，无论你做不做文化的工作，这个文化都是存在的，你如果想按照你的想法，你最好把你怎么做告诉下面。第二个就是很多成功的公司都是很重视文化的，失败的公司都是很不重视文化的。

问：我想问建波老师，您讲的Competency Model，我自己觉得，关于怎么重视业务部门一个业务联盟，或者说是一个战略前期是难度比较大，因为这两个首先要求对业务有非常好的了解，一个公司有什么比较好的方法，让自己一直不但的跟进技术的进步。第二个在家里HR团队的时候，有没有这样的经验，从人选到HR里面怎么做？

李建波：先跟大家分享一下我的认识，其实HR要想对业务产生影响，你并不一定要追求说你的业务知识要达到和你的业务经理去接近的程度，其实这也是一个误区。这个误区呢，在于说你不可能比你的业务经理更了解他的业务，要不然的话你就是请错人了，要不然的话就是你干错行了。所以他在这上面讲到的业务知识，实际上有比较清晰的定义说，你应该在哪些层面上掌握这个业务。只不过现在你至少要知道你的业务模式是什么？你所在的行业是什么，今天他更多的要知道你的价值链，所以我想对于业务知识的追求，是一个台阶一个台阶的，越多越好，但是呢，并不意味着说你一定要达到那个水平。

第二个，对于业务知识的获得，我自己认为最好的方法是参与业务的一些重要的讨论，当业务讨论年度规划，季度规划的时候，当业务部门讨论一些重大业务问题上如何解决的时候，你的参与是最好的学习。因为所有的那些学习都是跟你的业务最紧密的这些内容。当然了，第二个角度是你应该刻意的去弥补一些非常关键的一些基础性知识，假如你是进了一个IT行业，如果你对IT行业的最基本的一些知识不了解的话，你应该去选择一些IT的一些基础的课程，让你自己至少知道，业务在讨论这些话题的时候，它的一些基础概念是什么，当你连基础概念都听不懂的时候，你也没有办法去参与到那样一个讨论的过程当中。所以我觉得，让自己有意识的去，首先你要意识到你自己最缺的是什么？然后有一个计划去弥补他们，我想这是从思科的角度来说，我们有一些例子是从HR走到业务部门去的，例子不多，但是在思科是非常鼓励这种划专业的一种流动。我到现在为止还没有足够的吸引力，吸引从业务部门来做HR的，但是呢，另外一个特点，我也希望大家能够理解到，刚才这6个Model，未必是今天要求每一个HR的人全部都应该掌握的。那么今天的HR的发展还有另外一个特点，是专业化分工越来越强，你做哪一个行当，你要把哪一个行当把它做精，

做扎实，这也是今后HR发展的一个趋势。所以呢，我想大家在选择你自己要去把握的知识和技能的时候，要根据你研究的工作以及你未来几年你想向哪个方向去发展，能够有意识的，有目的的培养。

最后一个观点，我想告诉大家，HR要对业务产生真正的价值，了解业务，建立和业务之间的信任是你的基础，大家你真正能产生价值的地方，是来自于你所从事的专业，你是不是知道这个变革管理的项目应该怎么做？一个文化的项目应该从哪里入手？文化的审计，文化的定义，应该怎么样去做，这些实际上是业务部门更认为HR的专业人员应该带到桌子上来的。所以我想大家在你的技能的发展的过程当中，可能另外一个角度要根据你所选择的专业，还要去系统化的去学习你自己的人力资源专业方面的知识和技能，使得当你把东西摆到桌面上来的时候，业务部门说，原来这个问题可以用这样的一个方法去解决，那是你产生价值的一个关键的能力的基础，我想这是我的模式。

问：李先生，为了表示您对我们工作服务的认可，我假公济私一下，希望您能回答我们学生代表的一个问题，这个问题也跟在座的各位工作有非常密切的关系，我先介绍一下，我来自首都经济贸易大学，人力资源专业的学生，我们将来可能也将从事这个行业，但是目前我们的问题是，不管是联想起来在座的各位公司，都希望在第一时间招到最优秀的毕业生，那么联想认为，优秀的毕业生应该是什么样子？或者您期望的毕业生应该是什么样子，另外我们这些幸好还是在大一的学生，如何从一个人，变成一个人力资源，谢谢您。

李建波：第一个的话，联想的那部分我没法替你回答，那个得等一下请乔健回答，大学生，我们最近在这两年去校园里面招聘了一些大学生，一个是我们的研发，其实每年都有几百个岗位，第二个的话，是我们的销售和我们销售授权的知识，我们在全球有一个叫做精英人才计划，实际上在中国这几年，我们也是一批批的在招，这个大学毕业以后的学生直接招了之后，会送到我们在美国的全球的培训基地，要培训九个月，然后再回来，当然是竞争非常激烈的项目，但是从这个角度，我想告诉大家，这也是思科这样的公司认为说，它的人才的来源应该是一个多样化的，除了你可以在各地市场当中去招聘那些你当时就需要的人才，看中他们的经验，从另一个角度来说，我们也希望我们这个项目的计划叫做，就是下一代的思科的核心人才应该是什么样子的，我们希望能够从大学生当中找到这些最优秀的人才，然后在思科给他们一个非常系统化的一个培训，无论从文化的NDA到产品知识、技术和能力，能够形成一个将来未来核心的力量。在招聘的过程当中，我想因为今天没有准备，没想过会有学生来问，我们看什么样的人，第一我们在整个的招聘过程当中，基本上我们没有把任何的工作经验作为主要的评估，原因很简单，因为大学生在校期间能够掌握的工作经验，在我们中国的环境下是非常少的，你的那几个假期，虽然写的很漂亮，但是大家知道，都是一些很皮毛的工作，所以这个不是我们很重要的选择点。我们经过了几轮，大概可以告诉你，

我们怎么看这个人才。第一轮的话，首先我们有一个你要有一个简历，能够很简单很清晰的把你的优势表示出来，当然这个简历本身也包括一些专业的相关性。第二轮，实际上我们是做了一个笔试，这个笔试有点像GRE的考试。所以倒过来说，考验一个学生，从思科的角度认为，你知识是否扎实，还是作为你一个学生的本分。我在一个学校去应聘的时候，有一个学生站起来问了我一个问题，说你们公司都认为是要有能力，像我这种人，我深信我很有能力，但是很不幸，我大学的成绩不是很好，你们公司会不会招聘我，道理很简单，在公司的业绩考核当中也是一样的，你不能跟老板说我是一个很有能力的人，但是我的业绩一般。对于学生来说，你的业绩就反应在你的知识上，所以在大学我们不看成绩单的原因，是因为各个学校的标准不一样，缺少相对的参照性。在美国就会很严格的看，你的平均分是多少，所以你在学校的业绩非常重要，别告诉我说我这四年都去社会培养能力了，但是成绩很差。这是你大学生将来走向社会，至少思科这样的企业会看。

第三个，我们通过这种评估中心，我们看你在团队的情况下，你的沟通能力，你的团队能力，那些游戏很简单，但是把12个人放在一块，这个游戏就不简单了，你在这样一个过程当中，怎么样能够很有效的表达你的主意，影响他人，什么时候你会坚持你的主意，什么时候你会说，你的主意比我还好，在这样的环境下，我们综合评估你整个在团队环境下的表现。在这个过程当中，游戏的过程当中有很多其他的東西，比如说外资企业经常看到的，我可以告诉你一个非常简单的例子，非常有意思，其实我们争论了很长时间，我们所有的游戏都是15分钟结束，有一个团队，由于这个团队当中想当领导的人太多，所以叫他们做的那个项目，就是最后一步没有做完，这个时候，我们跟他们讲，说你们还有三分钟的时间，你们团队去准备一下，谁来跟我们这些评估者来做演讲，这个团队当中的一个人就说，那个不着急，先把这个东西搭起来，然后我们就谈了，大家就谈说，这个如果说是 在一个企业里面告诉你这是一个命令，我们应该怎么办？

所以很多的时候，第三个问题，我觉得我想这也是我们在今天的大学教育当中，可能是大家谈的最少的，就是你的基本职业的素质问题，大家会说别讲素质，找一个工作就完事了，我告诉你，素质是你将来能否成为一个优秀人才的基础。因为所有的这些领导的东西，都是从信任开始的，你前面的东西做的再花哨，最后人家说这个人不可靠，你就没有机会再去成交那些成本。所以作为一个大学生来说，你是不是真正的把素质做好，我念大学的时候，给我们上政治课的时候我也烦，天天跟我们讲道德，但是今天我意识到这个东西为什么重要了，用句自私的话说，这个东西不是做给别人看的，是做给你自己，将来能不能成为一个优秀的领导的核心的东西，素质的培养，在大学几年当中，如果刻意的培育的话，是非常重要的因素，就是这三条分享的，谢谢。

问：我想问一个关于HR影响力的问题，也是问一下乔老师，谈到HR的影响力，怎么样说服影响CEO，

我想问一下，你怎么看待HR定位自己的角色，在CEO和普通员工之间，因为我记得通用电器的人力资源的总监说的很有意思，他说不能跟CEO走的太近，这样的话，可能很难获得普通员工的信任，所以他有时候刻意跟CEO保持距离，我不知道在联想，或者在您看来，HR怎么样定位自己在CEO和普通员工之间的位置，才能使得HR的影响力最大化，谢谢。

乔健：我觉得作为HR，其实有两个非常非常重要的职责，一个职责，是你站在员工的立场上，永远让你的管理层知道，你的员工现在在想什么，你员工现在的业绩怎么样，你员工现在是满意还是不满意的，员工现在是投入还是敬业的，还是不投入不敬业，你永远有这样一个职责。但是反过来，你拥有要站在领导者的职位上，来告诉你的员工，今天我们公司的政策是什么，我们的原则是什么，我们现在推行的是什么，我们的绩效考核方案是什么，而且你必须要按照这个来执行，我觉得这就是HR。又是站在公司的管理层的意识上，又是站在员工的意识上，这就是HR。属于你站在了任何一方的角度上，你放心，你绝对不是一个优秀的HR，你只有这两件事情都做到了，才是一个优秀的HR。

同时我觉得HR还有一个，你永远要有非常人性化的一面，你让大家觉得你非常容易沟通，你非常愿意倾听大家，但是你也永远特别有原则的一面，就是你让大家知道，我是有一个底线的，我是有政策的，你这条政策边缘是永远不可以侵犯到的，所以呢，我觉得你只是去打破原则，去替员工着想，那不是个HR。你只知道守住政策，你也不是一个HR。所以我觉得，一个又知道公司利益，又知道员工利益的是一个好的HR。你又会很好的沟通，又会知道很好的原则，你才是一个优秀的HR。所以我记得，公司管理层对于我做HR有很多好的评价，但是我觉得让我最感动的，也让我觉得对我最高的一个盛赞，就是他们说乔健来做HR非常称职，她永远知道如何掌握政策和让员工知道她很好沟通的方面，是全公司员工把握的最好的一个人，所以我觉得我有很多的奖，但是我觉得这句话，是对我整个职业发展最大的一个激励，谢谢。

我想，其实今天可能大家感觉到我讲了很多，我实际上是一个对HR真的没有太多的了解，对国际化也没有太多了解的这样一个人，但是我觉得在每一天的过程当中，我都有很多的朋友，很多人愿意和我一起来沟通，所以我今天非常高兴能够有这样一个机会，其实跟大家在一起。每当你们给我鼓励的时候，或者当大家提问的时候，其实是对我的一个学习，我今天非常高兴，我今天上午做完了讲课的时候，很多人告诉我讲的很好，后来陈总跟我讲，其实你今天上午讲的非常非常好，我跟你总结一下你这三点是最好的，我跟陈总说，其实人需要这样鼓励的，尤其当你这样告诉我这三点具体是什么的时候，让我知道，未来我需要什么，所以我觉得，我们一起在HR的时候，我没有很多东西是我们天生会的，只不过是咱们自己互相分享，互相激励的过程当中，把那些好的东西逐渐的留在自己的身上，把不好的东西，逐渐的离开到自己之外，所以我也非常高兴，今天其实我觉得也有一个很好的机会来认识大家，和大家互相有一

个沟通和交流，谢谢，希望未来我们有更多的交流的机会，谢谢。

主持人：最后我受副会长的委托，再一次的感谢建波和乔总，他们二位跟大家的分享，也向他们赠送协会的小礼品，这是秘书长特意交待我做到的，我非常感谢大家的参与和倾听。也祝各位周末愉快，希望今天的Competency对大家的工作和生活都有帮助，谢谢大家。

## 第七讲:新劳动合同法对企业的影响与应对

以下为新劳动合同法对企业的影响与应对的演讲实录。

高鹤洁:各位人力资源领域的同行们，大家下午好。(掌声)欢迎来到新劳动法的影响与应对的论坛，我叫高鹤洁，是HRA的理事，我在这儿来介绍今天的主讲嘉宾，一位是外企人力资源服务有限公司法律部长宁赤颖女士，相信大家对她都不陌生，因为她曾经在劳动局的劳动仲裁部门工作过，而且为人力资源协会和数十家企业服务数十年的时间了，另外一位是雀巢有限公司人力资源经理吴京华先生，在我们理事当中也是一位学者理事，他不仅有很真的关于员工关系和劳动管理方面的理论研究，下面的时间交给两位嘉宾，首先由宁赤颖女士把刚刚发布的新的《劳动合同法(草案)》发布一遍，然后给大家做一下问答。(掌声)

宁赤颖:非常高兴，也非常感谢大家能够参加我们三人组成的一个小组和大家一起沟通，我发言的主题也是一个互动的主题，关于《劳动合同法》第三次审议稿的分析，因为今天的时间是一个半小时，时间比较紧张，三稿的内容实际上涉及的内容非常丰富，我们在很短的时间全面地分析的话，可能时间不允许。

我今天占用大家非常宝贵的时间，大概用半个小时和40分钟的时间和大家一起沟通，我今天的主题分成两个方面，一个方面是关于《劳动合同法》这部法现在目前立法进程是怎么样的，这一点主要根据我目前在目前掌握的情况，跟大家一起沟通。

第二个主题就是关于这次第三次审议稿，它的主要内容，它的重要内容我们进行一下分析。首先，第一个问题，第一个主题，就是关于《劳动合同法》立法进程的一个情况，实际上大家都知道，这部《劳动合同法》它实际上是在《劳动法》出台以后配合《劳动法》的法，为什么这么些年比较长时间的时间酝酿这部法的出台，近两年是一个紧密的阶段，实际上这部法从进程上，应该说我们在社会上接触比较多，或

者信息比较多的时间，应该从2005年的时候，国务院作为是一部行政法的这种法律，是由国务院法制办来起草的，实际上这个国务院法制办是在05年的12月份就把这个第一审稿就报到了人大常委会。

实际在2005年的12月，人大常委会，在国务院内审稿没有任何变化的情况下，进行了一次审议，没有任何变化，实际上我们在社会上，05年的12月份，我们见到的一审稿也是国务院的报审稿，内容完全一致，我们2005年12月在社会上引起强烈反响也是那段时间，大家感到《劳动法》的时候，尤其在座的人力资源方面的企业的管理者都非常地诧异，因为大家觉得跟《劳动法》跟现行的劳动合同的管理差异太大了，实际上对于企业的管理者来讲，从企业的角度已经感觉到巨大的压力，非常非常大的压力，因为这一稿和我们现行的劳动合同法律制度有很多方面对于企业来说，它的约束是很大的。

实际上这部法从进程上，05年实际上我们在一审稿这样一个平台上，到了06年的时候，因为这一审稿的重点问题是劳动合同的订立，劳动合同的补偿问题，劳务派遣问题，这些重点问题，实际上2006年的时候，人大法工委，组织了强大的调研单位，分不同的层面进行调研和研讨，包括我们公司，我是北京外企人力资源公司的，实际上我们公司实际上在2006年2月9号，实际上到我们公司，人大法工委带了五个部委进行调研，而且实际考察了我们公司关于劳务派遣方面的情况，包括书面的回报和实地考察我们的工作状况，应该说这是在我们国家立法过程中基本上是前所未有的。

这个实际上在2006年的年初由于企业的反响方法强烈，实际上那个时候关键是企业反响非常强烈，我个人觉得，人大法工委就觉得做这种社会公示，通过公示搜集各方面的意见，2006年3月20号到4月20号是一个月的公示期，一个月的公示期一共收集了19万多条的意见，这个信息量是非常大的，这个信息量让人大常委会他们的我们把这个东西清理一遍的时间恐怕没有几个月也是下不来的。

所以我们迟迟4月以后一直很消停，我们大家也觉得4月已经就没消息了，直到2006年的8月份，我们这边又得到了一些信息，但是真正的二稿的时间应该是在2006年的12月26号，我印象好象是12月26号是二审稿，大家也看到这审稿实际上是经历了整整一年的时间，一审稿和二审稿，我们今天就具体内容是第三稿，第三稿的出台时间实际上是今年的4月26号，实际上人大常委会在审议了好几部法，其中有一个是《劳动合同法(草案)》这个他们是在会期24号到26号，这个稿是在26号审的，也就是我们现在据三审稿的出台时间又将近了两个月。

根据我们了解的情况，因为我们是作为企业代表参加了几次全国人大常委会的法制工作委员会，行政法史组织的这部法的研讨会，他到我们公司那一次，之后就是他们每一次会都有我们公司，企业方面的，

我们都参加了，所以跟他们的沟通相对来讲还是比较直接的，我在4月份的时候给相关人员打过电话，询问过这个事情，当时他们打电话，我说二审稿什么时候三审能够上，他说4月20几号能够上会，但是明确说，这次争议非常大，过不去的，我又问了一下，后期的工作是怎么安排的呢？实际上计划是在6月份，也就是这个月，但这个月现在几号了？这个月10几号了，他们的计划是要么是在这个月要么是在8月份，再进行一次这个审议，那那一次审议的稿实际上就是四审稿，现在我们这部法没有出台，四审稿铁定会有的，我们的概念里面一定是这样，肯定还会有一稿，但有可能四审稿那次就通过了，这是有可能的，但是毕竟上会的时候就是第四次审议稿。

实际上从国家的立法计划里面，应该说今年是否能出台，我感觉他们的信息是非常充分的，就是他们表述的，不管是什么时候实施，当然这实施可能加一个出台的时间，加五六个月就可以了，实际上对于今年出台，我感觉我到现在在得到最新消息之前，我现在觉得他们还是给我的信息是非常充分，应该是今年会出台，但是也有一个信息，实施的时间一定是明年的1月1号以后，因为我们看到的时间，假如说6月份上会的话，6月底了，实际上每个法出台以后都有一个过度期间，这也是他们说的，这也是有关绝对有发言权的人说的，绝对的实施时间是在08年1月1号以后的。所以大概的进程实际上就是这样一个大概的情况。

但是现在也有好多版本了，前一段时间曾经有人说出不来了，说且出不来了，可能无限期拖延了，但是从我4月份跟他们沟通的情况，到现在我还没有在这一个月进行沟通，我得到的消息不是这样的，这部法他们是很有信心在今年出台的。

所以我们今天做的这个研讨，吴老师和高老师我们三位其实我们跟大家谈的热点话题，还是真的有讨论的很多的空间。实际上这部草案从出台到现在，一审稿也好，二审稿也好，三审稿也好，可能我们可以看到真正的这些稿，真正触动最大，给我们变化最大的，也就几个方面，我觉得这个主线始终没有变，但这里边文字表述上，对于企业的表述上，但重点方面，第一个就是劳动合同订立方面，合同终止、工会作用、劳动派遣等方面，你们最关心的是合同解除补偿的问题，劳务派遣的问题，还有到底有没有工会，能不能管理，怎么管理，就我们争议的问题，还有合同期限，劳动合同订立里面是不是设定了期限问题。

我想第一个主题介绍完了以后，我想引申到第二个主题，我想我们对于重点内容，我给大家隐身了把重点内容和整个草案分享一下，这次的《草案》一共是八章98条，设定了这样的比例，这里边为了使大家更清晰的概念，我也列出来了，哪一章哪一条什么条款在什么地方，这个从体例上是这样的，八章98条，还有一个方面我给大家归纳一下，在二审稿基础上，这一次三审稿修改了什么，重点是什么，这个不是我杜撰出来的，实际上这个大家都比较关心三审稿和二审稿是不是有区别，肯定有区别，没区别二审搞不就



没有问题了吗？

三审稿是这次上会审议提交给常委会的那些委员们的一个说明，说明里面说到了七个方面，三审稿和二审稿之间怎么改了，第一个关于《劳动合同法》的建立和订立，其实这个在一审和二审稿里有，第二培训员工的期限，第三是经济性裁员，第四个经济补偿金，第五个是集体合同，第六个就是劳务派遣，第七个过渡条款及附则。

劳动管理的建立和订立这一块，对于什么有一个变化呢？《劳动合同法》订立的时间，《劳动合同法》是即时订立还是在一个月内订立是合法，在这个问题上，缠来缠去，大家知道二审稿在用工之日起订立，一个月内订立，这次还有，只是表述上又增加的这样一个含义，就是如果你在建立合同之前，你是不是也可以订合同，当然可以，但是第一条没有表述，所以微弱的变化也作为审议稿的一突出变化，这其实不是很多的。

但这里边还有，试用期的变化也跟一审有差别，还有最重要是的续签，那个是在负责里面变的，无固定期限的签订条件，这些都有一些微弱的文字上的变化，但实际上条件的情形还是没有变，像职工培训，大家都知道，一审稿是怎么说的，一审稿是必须是脱产，六个月以上，专业技术培训你才能跟员工约定这个服务期，违约责任，第二说的是脱产专业技术培训一个月，这次也改了，你在国家规定的培训费提取比例之外再支出培训费，这个时候你要去设定，可以设定服务期，可以设定违约金，这个变化还是挺明显的，但是我想这个变化也说明了一些理由，但这个理由我们可能会在实践当中有一点难操作的，经济补偿只是增加了一个情形，只是增加了比如说企业转产，技术革新变成了可以裁员的条件，其他没有变化。

经济补偿金有一些变化，劳务派遣一些条件上有一些变化，我希望大家既然是做人力资源，你要给老板汇报的话，这也是一个有说头的地方，不知道大家手里有没有第三稿，都有吧，这个对照看一下就更好一些。

我们今天我想因为他说的七个方面，其实有些我们除了变化之外，我们也应该对于第三稿有关重要问题做一个全面的了解，实际上我们也看到了我们的一审稿和二审稿之间的变化非常大，那个是一个基本上我个人认为一审稿和二审稿有一些非常大的飞跃性的变化，但是二审稿和三审稿我个人认为是属于微调，那你说三审稿和二审稿能翻天覆地吗？起码不应该，如果真那样的话，那我觉得真的要回到从前，那可能不知道是什么样子。

所以我想有一些可能是二审稿也这样定，但是我个人认为我们今天对三审稿的沟通，拿出具体内容跟大家探讨一下。我归纳四个问题，劳动合同期限问题，劳动合同重要约定条款，劳动合同解除，终止与补偿，劳务派遣，我想这四个问题跟大家沟通一下。

首先从劳动合同期限上，我们从现在的劳动合同管理的按政策法规方面，和三稿比还是有区别，所以我列出来，就把这个重申一下，试用期是怎么规定的，合同期限包括几个方面，其中一个我想对于试用期还是应该解释一下的，期限上我不想多解释，它和现行的差别不大，没有实质的差别不是质的差别，但是有可能你会调整你管理的制度，这一点的变化我们会带来什么样的变化？我们会带来了签订劳动合同的变化，我们可能会带来规章制度的相应的条款的变化。

还有，你完成一定工作期限，还有三个月以下都是不能够约定试用期的，这个是原来没有规定的，完成一定工作期限，原来我们还想说这没规定，是不是六个月就可以，我记得我们曾经探讨过，但这次是封死，还有关于试用期的工资问题，这一点我觉得是企业的管理问题，工资不低于最低档，如果合同约定的工资不低于正常的合同期间的80%，这是什么意思？这个我不知道是谁提的这样一个建议，但是我觉得是来自于实践的问题，有可能是理论学者提出的，还有像第二条我觉得就是企业提出的，为什么？因为我们现在企业里面就有很多是这样做的，尤其是日韩企业，我也了解一些企业情况，基本把试用期工作，你拿你工资的80%，我是反对这样去做的，包括我们跟客户沟通的时候，如果你这样界定试用期只拿工资的80%，我认为你是克扣工资，这个好象是来自于企业层面，这个实际上提出了一个试用期的工资的最低标准也是强制性的标准，这个时候企业带来什么样的问题，比如说他说的最低档，因为最低档是什么意思，一个是我自己实际操作的时候，比如工程师，一二三四五我分成的五档，这个是最低档，这个问题在日常当中，这个有可能员工说，你是给我的最低档吗，你是给我的岗位的合法的待遇吗？可能签定合同的时候会有一样质疑。

还有一个是什么时候用呢？打官司的用，打官司的时候企业就有负责取证责任了，他不低于最低档，那你就得把工资所有的档给他，而且你得证明你签订合同的时候不低于最低档，看似一句话，给我们企业带来的麻烦还不是没有，即便是试用期。

关于无固定期的问题，这都是《劳动合同》签订的问题，最后一个大家是比较头疼的，连续两次续签有固定期限，连续两次以后再续签，这个时候如果双方都同意续签的情况下，员工提出就应当续签，我们现在是非常大的争议点，而且我个人认为这点可能会是一个调整的范围，因为这个争议非常大，但这次三稿有一个很大的进步，附则里面是不是规定了一个法律出台之后的连续两次以后，这个又给了企业一个空

间，但是毕竟这个企业反正是签长了也不是，签短了也不是，比如说我本来想签一年合同，但是我一看这个我就没法签了，我是签两年呢还是签三年呢，这个时候企业管理者自主用工的方式上受到很大的限制的，我想用多长时间用多长时间受到了一定的限制，所以我觉得越是我们非常关心的问题。但是我个人感觉这条有可能会再探讨。

第二个问题就是关于劳动合同重要约定条款的问题，这个可能是又发生变化的，这一稿变来变去的我觉得，从第一稿，第二稿，到第三稿，它一直在变，变的原因就是争议大，如果没有争议它不会变，你看前面有很多东西，没人关心它，但是这次的重大问题每次都有人关心，刚才我说到的，培训费问题，实际上我们企业强调的是，我给你付钱了你应该给我好好工作，应该有一定的期限，不能说给你培训好了，那边给你高工资你就跑了，都想给员工签订一个服务期限，违约责任。

这次我看到他们说明里说的，各种说法不一致，最后劳动部、人大法工委、总工会还有什么人商量之后形成了共同意见，如果企业在工资总额2.5%，这是法律上的税前提取的范围，2.5的教育经费，起来开始涨的，原来是1.5，在这个范围内，再去让他赔偿你培训费，再给他设定服务期那这不行，那带来什么问题，怎么就是他培训费我就不明白了，我现在觉得，如果这条是这么规定的话，我们这样操作还是应该能成立的，我签订合同的时候，我先确定咱俩，我给你除了多少钱，你要违约了，服务期限你没有满，那好，你就赔我多少钱，等到它的培训费回来之后，你再从帐目上列支上不能列到培训费里边，这个时候你要经过什么考验呢？就有可能打官司了，员工说你是走的那个经费啊，这个时候你要从帐上说不是走的那个经费，这个需要从操作上，有可能2.5的经费在企业里根本用不完，为什么？因为我们工资总额太大了，尤其是我们外企，如果按照2.5来提的话，比工会的经费还要高，所以培训费是一大笔钱，企业肯定是充分地用这笔钱的，如果这么设定，我觉得够呛。

这个它也在这个三审稿里边也说到了什么，关于培训费的违约金的设定问题，有一个限制，就是公平分摊的原则，公平分摊也就是说你限定几年你就分担几年，不能说你分担了三年第二年走的时候全赔，这种约定就不合法了，这个分摊我记得二审稿里有，二审一审全有，这样的话我估计这个不会变了，到底会不会在培训经费里出目前，我个人觉得肯定是值得商榷的，很多人提了，我怎么操作，我那钱我是给自己企业发展，培养人，最后这些人都是为我企业服务，那些得不到的还得在我这儿苦哈哈的干，我觉得这是一个非常有争议的条款。

另外竞业限制问题，这次竞业限制问题对于企业的变化又是有利的变化，对于负有保密义务的劳动者可以竞业限制的，目前限制高级管理人员，高级技术人员，你好好界定什么是你的商业秘密，你不要再考

虑人员了，什么样的人都可以，有可能前台就可以，前台管理大量的保密信息资料，不要考虑这人了，大家不用考虑什么人才会受到这个限制了，你只要考虑你商业秘密就行了，目前这一稿。

但是我是觉得如果企业全民皆兵，每个人签这个东西，首先你先把什么是你的商业秘密你列出来，现在在我们公司里边所列的那种泛泛的商业秘密，有一些可能都不能被界定商业秘密，这个并不是说无限制地签竞业限制的，现在好象一再退，还有这次限定了一个企业不太好操作，限制期间是按月支付补偿金，大部分企业能操作，我的卡还不取消，还留着帐户，每个月给补偿，有的企业说我没法做我还要每个月支付钱，所以这个可能会给企业带来障碍。

第三个就是关于《劳动合同》的解除、终止和补偿，实际上这次非常大的变化有几个方面，大的部分是员工的解除条件，第一类是现在现行法律规定的，提前30天辞职这样的性质，还有一类解除，现在也有规定，通知性的即时解除，还有一类解除是不用通知即时解除，第一类是我们所谓的辞职，二三类实际上是企业的过错性的解除，当企业有过错的时候，员工就可以采取即时解除，有一种你没有足额发我工资，你该发我全额工资你没有发，没有上保险，因为这个原因我立刻就走，最后一种就是非常厉害的，我的生命就保不了，我人身安全就受不了的时候就跑了，这三种员工结束劳动关系的情形不同，权利义务也是非常不同的，我们第一点可以不给钱，但是后边的全部要给补偿金，这是在这次法律里面规定，对于企业违法责任非常大的一个压力。

其实这个压力你未必是故意的，你可以分析一下，未按时足额支付报酬，未依法缴纳，还有规章制度违法，规章制度好多内容谁知道我就完全没有问题，如果工资晚发两天也不见得是按时足额支付，所以这个对于企业的管理要求应该说是非常地高，所以我是觉得，这次包括员工权利这一块，应该说还是扩大了。

对于用人单位的解除合同，实际上这一次也是设定了三类情形，跟原来没有太大变化，非常重要的一点也是对企业非常有利的一点，我们最讨厌的是提前30天通知员工了，提前30天说我病了，怀孕了，企业很难处理，这次他们规定，如果提前30天，如果没有提前30天的话，给他目前一个月的工资，对企业来说是放宽了。

对于支付经济补偿金，这几个类型跟现行法律的差别，劳动者因企业过错解除合同是要支付经济补偿金，还有最后一点，这次把企业的比如说破产了，注销了，这些情形也列为了支付经济补偿金的范围，还有一点是终止合同也要给补偿，这是三大经济补偿的重点，那实际上我们最关心的终止合同的补偿，但是我个人认为，焦点也还应该关心到企业过错解除的补偿，那个实际上没法控制，有可能是你没过错，或者

你有过错但不是故意的，也不是恶意的，这种情况那就比较讨厌了。

这次有一个非常重大的变化，也就是经济补偿金的计算问题，经济补偿金的计算，实际上这次明确规定了按照员工在接触合同前的12月的一个平均数额计算，它的经济补偿金，平均下来除以12个月，跟现在的计算方法基本相同，但是确实有差别，可能现在我们知道，比如说经济性裁员和医疗期满，这两种情况下，如果员工的工资低于企业平均工资的时候，按照企业，所以这一点是企业最讨厌的，所以这次没有这样表述，只是说按照员工的工资计算。

另外这次我们在座的很多人要受到冲击的是，我们都是高管，低收入和高收入人的差距，已经明确地用法律规定下来了，也就是用了双上线，经济补偿金设定了双上线，第一是三倍的上线，第二个是12个月的上线，高级雇员和低级雇员有差别了，还有工作长员工和工作短的员工又有差别，12个月封顶了，但是我个人认为可能会变，比如说终止合同是一种情形，解除合同是另外一种情形，如果作为员工来说这个差别没有，企业解除合同没有过大的承担这个责任，终止合同和解除合同是一样，我个人感觉在这点上会有一些变化的。

最后一个问题关于劳务派遣的问题，劳务派遣实际上无论第一稿还是到现在仍然是打得一塌糊涂的，反正是争议比较大的，而且仍然还有变数，我们实际上因为我们公司做劳务派遣我宣传一下，确实是做得比较好，但是说实话这个政策对我们来说还是有一些冲击的，我们现在他来来去去变，我们在后边一直研究政策，每天在研究怎么办怎么办，它就来回变，实际上从国家立法的宗旨上看，应该很明确是一种限制性的，我们跟他沟通的时候，他们很明确，我们不是限制好的企业，我们是想那些跟劳务派遣双方恶意串通侵犯员工不规范的企业我们要控制它，是这样的思路，对于好的企业也好，或者非常规范的操作，应该是鼓励的，甚至他们说你们这些大企业非常规范，我们看到了，什么都是很规范，我们不想说你这个经济形式就没有了，既然社会有需求我们为什么扼杀它呢？他是想那么多不良企业应该受到限制，应该最大限度地保护员工的利益，其实我们在任何一稿都可以看到，充分保护被派遣员工的利益，甚至超过了照常企业用工的权益。

但是这个我感觉你把他当成一个正常的用工就行了，他只要能够享受到正常用工所享受到的义务就可以了，没有必要非得高出这个，高出去实际上操作都没有办法操作了。

这次有三个方面的限制，一个是50万的注册资金，现在我们知道，劳务派遣各地都不一样，10万块钱注册就可以了，现在增加了50万，实际上那有一些个人的企业，拿出50万注册一个公司，首先要每年要保

证资金库里面的存量是有困难的，可能会刷掉一批，另外要求劳务派遣公司，和被派遣员工要签订两年以上的合同，这个是争议非常大的，我们希望这个能变，因为这个你说正常用工我都不见得跟他签两年，那你为什么非要限制被派遣员工两年呢？

另外关于用工岗位的三性问题，临时性、辅助性、可替性，我们也可以说这是总经理之外全是辅助的，其实你都是给人家打工的，没准他也是辅助的，他给董事会辅助的，所以我觉得这些劳务派遣存在的一些现在的焦点，仍然是第四稿一起来探讨的一些重点。但这个劳务派遣我觉得从认识上，大家从立法者还是有很大的转变，我们感觉转变他们对于那种模糊的认识到了清晰的认识，到对于我们这些企业的比较清楚地了解，这个过程已经看到了一些成效。

因为今天我们还有两位嘉宾，一会儿我们还要互动，我主要是挑出几个重点的问题来和大家一起来沟通，这40分钟一起沟通，下面我们吴老师，其实我们企业还是做一些应对准备的，吴老师我替高老师说两句，在人力资源管理方面非常资深的经理人，是不是跟我们大家再分享一下企业在应对方面，我们现在面对的一些情况是什么？谢谢大家。（掌声）

吴京华：大家看这样安排好不好，我们争取五点半结束，所以我大概也就花五分钟十分钟的时间跟大家稍微说一下，从企业角度考虑《劳动合同法》第三稿，这个话题不是今天讨论，讨论了若干次了，大家记得去年的时候，对于劳务派遣，我们HRA专门做过调研，包括对国外的情况进行了解、分享，另外半个小时的时间大家看看我们互动一下，看看有什么问题，其实都是探讨的问题，我觉得刚才宁老师讲得非常非常全面，而且是最主要的内容，我稍微讲一点，包括我个人的一些想法。

对我们国家制订《劳动合同法》的基本认识，跟大家分享一下两年前，也就是2005年的时候，2005年的时候，那时候《劳动法》正好是十年，我们快速消费品曾经有一个HRCLLB，我们一个季度有一个会议，当时我们进行过一些研讨，当时好象《劳动合同法》好象刚开始，那时候在讨论有一些非常内部的文件，拿到那些内部文件也不容易，看了一下，当时我个人也做了一些研究，我当时跟我们所有的HR经理大概50人做了一个简单的调研了，我说大家认为《劳动法》十年了，大家认为十年过程我们认为这个《劳动法》主要是保护员工利益还是保护用人单位的利益？大概50人里面49人举手说是保护员工的利益，有一个人没举手，我后来问他一下，你没举手是什么意思，他说我没想好，大家会看出来，我们都认为《劳动法》是更倾向于保护劳动者的权益，我本人的意见可能不太一样，所以我们对现在这个制订《劳动合同法》应该有一个换位的思考，如果你站在中国的立法者的角度，劳动部门的角度考虑它，到底它是更多地想保护劳动者还有用人单位的利益，最起码我不认为我们实行了十年的《劳动法》倾向保护劳动者的利益。

举个例子，所谓固定期限的劳动合同到期，现在的正是没有补偿金的，很容易，我跟你签两年，两年的时间没有任何原因我不跟你签合同了，我不用给你经济补偿，这个我们看所有国家的劳动立法，今天我们台湾的同事也坐在这儿，我们看看台湾的立法，恐怕没有这么大灵活性，你看欧洲国家你要裁员，要解除一个国家的劳动合同，像意大利、法国、德国这些国家比登天还难，大家看看不同的公司，那些人签的合同是什么合同？有固定期限的劳动合同吗？

我只说为什么提出这个问题，为什么制订《劳动合同法》很多时候是从国家宏观角度去看，但是你看文章、理论探讨，所谓双方的驳议，跟工会、用人单位，我觉得有一点是引起我们思考的，所谓的法律的这种地位的不对称这一点，大家如果注意理论探讨，劳动者和用人单位签劳动合同之前可能是对称的，一旦签订了《劳动合同法》可能就不对称了，我们老说用人单位处于强势的地位，不管是任何法律都要反应这种不对称的状况。

如果大家能思考到这一点，恐怕也对我们制订的《劳动合同法》可能会有一些不同角度的了解和认识。这是我本人的一些观点。关于用人单位建立和完善规章制度和工会的作用，我想说一下，我们明显能看出来，跟第二稿和第三稿恐怕变化的有一些细节的一些调整，原来我们从第一稿的时候我们会看到，我们当时仔细研读这个内容的时候可能公司一般地管理权限都给了工会了，如果工会不同意你什么都做不了。

现在看来从语言文字的描述来看，我个人理解，最后的决定权还是公司的管理层，但是要跟工会协商，要争取工会的同意，如果不同意怎么办？对于公司角度来讲，不同意的话，有的时候可能会有一些冲突和矛盾，但是从第三稿的文字表达来讲，用人单位还是有权利去制订实行它的规章制度，这是我的理解。但是对用人单位修改、制订新的规章制度有新的要求，刚才宁老师讲了我不再重复了。

关于劳动合同和期限，三种合同的形式，这个我们还是跟原来一样，但是有一点，关于固定期限的劳动合同，这个大家看到比原来更严格了，大家看到现在的舆论，包括外国的舆论对中国的评价，几乎想限制固定期限的劳动合同，避免劳动合同的所谓的短期化的景象。这点我想从用人电话，我是来自雀巢中国公司，所以我们也在想，如果要是真是这么制订的，我个人认为还很有可能这么制订，签两次以后，双方再同意以后就是签无固定期限劳动合同，有的单位签字六个月，再签六个月就是无固定期限合同了。

对我们来讲是很大的挑战，我们在思考怎么签订这个合同，第一年短一些，第二年长一些，怎么样的签订方式，我个人觉得如果从《劳动法》学的理论来讲，我觉得是当限制固定期限的劳动合同，同时避免

劳动合同的这种短期化的行为，我觉得还是很有用的，尽管我现在是人事经理，我是从用人单位来考虑，但是我仍然认为所谓劳动合同短期化的行为还是应该受到一定的法规化的限制的。

下一个问题关于试用期被证明不符合录用条件，这个跟《劳动法》的表述不同，尽管文字表述都在那儿，但是完全不一样，他说除非你有证据证明他不符合条件，我从事人力资源大概有20年，我们遇到了很多所谓的这种劳动争议，很多时候，其中之一就是怎么证明他不符合录用条件，你录用的时候有没有，录用的时候我们都知道大家有一个合同，但是我没有一个录用条件，最后告诉他你就是态度不好，你就不符合条件，这个极其容易引起争议，很难证明，原来有一个公司就是因为这样的，经过法院，法院最后派了一个工作组，法院委派的，调查了将近一个半月，证明他是不是符合录用条件，所以给我们从事人力资源的人员提出一个更高的要求，你说我是完全录用条件非常细的，有三页纸写的满满的，写的再满也有可能不在范围之内的，可是你刚招新员工，让他看，你看准了，这是我们的录用条件，如果不行就解除你的劳动合同。

还有一点也提醒大家注意，刚才宁老师实际上也讲了，终止固定期限劳动合同的经济补偿，大家可能知道一年一个月，我们原来有几个城市，原来我们记得，比如说广州市大家可能都知道，它的规定坚持了很长一段时间，这是广州市政府的规定，合同终止必须要给经济补偿金，现在看来我自己觉得没什么问题，合同终止，最起码可以终止，最起码可以给经济补偿金，这个合同是可以结束的，有时候想终止，给钱都走不了，所以还是给了一定的出路在那儿，从用人单位角度来看。但是还有一个条件你还是得给，如果劳动者我不同意续订合同，但是你也得给我经济补偿金，这个是国家在这个新的稿里明确地说要给，是因为你的新的劳动合同，是劳动条件低于前一个劳动合同，什么叫劳动条件，大家怎么理解这一点？

我们公司原来在两年前打了一个官司，因为当时广州还有一个规定，如果低于前一个合同的劳动条件的时候，当时打这个官司也是打的，仲裁，区法院，中院都打过了，当时就打什么呢，我们有赢有输，还不是一起，好几起这种，有赢有输，最后争就争在那个条件到底是低还是高，但有的时候很难说那个条件高还是低，所以这个法官完全靠自己的判断做出来的，这一点就很容易被员工利用，我想辞职，但是我要等合同到期，我采取某些办法说你的新合同低于我原来的劳动条件，所以你要给我经济补偿。这是对我们很大的挑战了。

关于经济补偿金的基数和最高年限，刚才宁老师也讲了，我个人觉得，固定劳动期限终止的时候给经济补偿金对企业是很大的负担，很多外国公司，通过不同的去多反映，不行我就从别的地方投资了，威胁性的语言，实际固定期限劳动合同给用人单位一定的灵活性，我付经济补偿金，我的劳动合同可以终止。



经济补偿金最新的第三稿规定，我个人认为不是很公平，第一点从基数来讲，三倍封顶，作为最高线我认为是不公平的，如果我们在裁员的时候，比如说举个例子说，有人挣五千块钱，有人挣五万块钱，他们的生活水平、条件都是不一样的，可是因为裁员的原因他们拿到的经济补偿金是一样的，我个人理解不是公平的一种做法。这是关于基数的问题。

第二点是关于最高年限12年的这种说法，刚才宁老师也讲了，说可能会有一些变化，我觉得应该有变化，如果我在一个企业里面工作了25年，最后我只能拿到12个月的经济补偿金，这是不公平的，如果有人正好工作的12年或者11年半，他们拿到12个月，你工作15年甚至30年只能拿到12个月，公司裁员的时候或者解除劳动合同的时候，那个钱在那儿，是准备好的，是愿意付出去的，因为你没有选择，必须这样的。

我觉得处理这个问题上，甭管从哪个角度来讲，从我作为人事经理，或者我作为劳动者的角度来看，我不知道这个是从减轻企业负担考虑还是劳动者的角度考虑，我认为不是很公平的一种考虑。

最后一个我也想谈谈劳务派遣，因为我们也做了很多调查，很多研究，刚才宁老师讲，很大的劳动力派遣公司，政府有法规政策，我们企业应该有对策，实际劳动力派遣公司，另外一方面讲，实际上你要看到劳务派遣公司派遣给谁，最大的客户在那哪儿，实际上还是企业，实际的用人单位，有这些实际的用工的要求，我们也非常理解政府的一些考虑和很多企业不规范的一些做法，我们公司大概用劳务派遣也得有一万多人，比如说刚才我们说的辅助性的临时的这些工种，我们正式员工差不多也是一万多，所以我们劳务派遣很多，比如商场的促销员，我相信很多公司都有。

如果从现在的立法规定，我觉得对劳务派遣是一个非常大的一个冲击，不管你实际操作还是政策性的角度来讲，用人单位很多情况都是用临时的，刚才说三性岗位，临时性的，辅助性的可替代性的，这些往往是短期的一些需求，但是你必须跟他签两年的合同，比如说有一项业务干三个月，说那一年9月干什么，但是你必须付他工资，第三要至少付他当地城市的最低工资标准，意味着低保、社保还要加上一部分，确实有很多的故意的利用这种方式来节省成本，比如我的人员编制有问题了，这些都有这也是政府为什么想采取措施的地方，另外劳务派遣确实是一个很重要的行业，在国外都是有很多的。

实际用人单位来讲，如果说必须要签两年合同我们根本做不到，因为我这业务只能是临时性的这么一段时间，我们的想法是这样，我们也跟很多的劳务派遣公司在探讨下一步的，那怎么办？我们有什么样的方法？其中有一点跟大家分享一下，我们在谈的时候是说，劳务派遣有很多是你的非核心业务采取劳务派

遣的方式，有些是你的核心业务，有些是你的非核心业务，看来下一部这个难题怎么化解，可能要从不同的所谓的劳动力派遣的方式，今后我能不能用业务外包的方式，业务外包对实际用工单位是一个挑战，对劳务派遣公司他怎么去转型，怎么适应这个变化也是一个挑战，但是我觉得还是有一定的办法可以解决这些问题。我们也有一些方案，包括今天在座的也有一些劳务派遣公司的，我们也经过很多的探讨。

其实这样也能找到刚才我讲的，你的非核心业务能不能寻求业务外包的方式，你的商业模式有一些调整。其他的我就没有了。

我们希望是有一个互动，大家有什么问题，我们宁老师和高老师都在这儿，我们一起跟我们的会员单位一起做一个沟通好不好？（掌声）

高鹤洁：我们下面是互动问答的时间，请志愿者帮忙拿一下话筒。

提问：宁老师，刚才讲到培训这一块的问题，那个培训是在税前可以提一定的比例，我想问培训的费用，有的时候是你拿出钱来培训他了或者给他上什么班了或者交什么培训费，有的时候是技术上的培训，可能是内部自己独立完成的，或者用一些时间，也包括他自己个人的一些时间，类似这种的培训可以不界定为培训企业以此为理由，签订有限的培训，今后如果他离开企业，或是支付。

宁赤颖：不可能，本身限定的必须有实际的货币支出的，这个很明确的，你那个属于带徒弟，或者跟你一起为了工作需要使他掌握一些技能，这个是不可以的，这个原来也不可以，不是新的法律不可以。

提问：宁老师，我想请教一下关于补偿金的问题，现在目前这个三稿来讲，双上限，他是适用于所有情况吗？比如说包括企业方面的那种裁员、由于关闭某个部门，这个等等全都适用的吗？

高鹤洁：现在还是刚才我说的，因为没有细展开分析，企业支付经济补偿金有法律上的限制的，刚才你说的这几个还是，比如说辞职是非企业过错性的辞职，刚才说三种走，第一种没有，其他两种都有。

还有一种企业在单方解除方面，比如说不胜任工作，单方期满，还有裁员，像您说的这种情况，不能达成一致这样的情况。

提问：因为目前劳动法包括公司方面裁员关闭的话，没有包括年限上的限制。

宁赤颖:都没有,我们个人也是在探讨过程中也是觉得这个不太公平,因为毕竟在员工,企业的责任方面没有差别,实际上是不公平的,因为有些方面你应该承担更多的责任。

提问:如果企业愿意付那是另一回事了。

宁赤颖:我觉得问题不大。

提问:宁老师,我想请教一个问题,关于试用期的问题,如果劳动合同是一年,按照新的《劳动合同法》试用期是一个月的话,假设设一个员工1月31号加入,什么时候试用期到期?

宁赤颖:这涉及到法律的期间问题,按照我们对民法的理解,期间有自然年和双方约定的年,如果双方没有约定应该按照自然年,这个是我们第一稿里提出来的,有可能我2月1号签订合同进来,我一个月试用期你们说是什么时候?实际上涉及到整个一个民法的概念,应该说如果说双方没有约定按照自然,还有一个法定推定,如果双方没有约定,一个月就按照30天,因为每个月都不一样,大小月都不一样,你说的这种情况,如双方没有约定,一年应该按照自然年来算,不是1月1号的自然年,这个实际上,如果用天来,这是我们二审稿已经提出来了,甚至我们写了书面的,你用月你应该规定出来月的期间怎么掌握,原来用天,天好掌握,你从第二天开始算就可以了,因为期间当日当时都不在天数之内的,这个不行了,一月有30天、有31天、28天、29天,这个我们也提出异议了,但是如果说在实践当中,最准确的方法是你应该有一个起始时间的,如果保守的情况下,你宁可多一天也别少一天。我们在掌握上,我想哪一个企业不会把试用期说到一个月,我都会加一天,为了保险起见。

吴京华:原来说天的时候,曾经发生过争议,说30天,30天什么天,说是自然日历日还是工作日,你要说原来大概几年前广州市劳动局专门给我们企业原来发过一个类似于函一样的东西,他说我们30天是指工作日,所以一算45天了等于是。

宁赤颖:就像赔工资似的。

吴京华:对,所以从立法角度来讲,30天一个月就清楚了,不是那么简单的,如果说30天你要界定清楚什么天。

提问:我想请教一下竞业限制的问题, 以前劳动法没有规定, 这次有一个限定期限, 最高不能超过两年, 我想问一下有没有界定?

宁赤颖:没有, 一稿是有的, 这次没有, 实际上我们现在, 其实没有并不等于你任意约定就合法, 还有一个从民法的契约的公平原则考虑的话, 有可能是极为不公平的条款, 有可能是无效的。

提问:这个有什么参照标准?

宁赤颖:切实是, 如果是要我们推荐的话, 没有法律依据我们也是没有根据的, 现在这个是不是会发生变化我不太清楚, 因为这一块从第一稿又回到了现在掌握的政策阶段。实际上设定条款的时候, 我个人认为, 双方一定是平等协商, 对这个条款有充分的考虑, 也应该充分考虑公平的原则, 你限制人家自主选择业的时候, 肯定他的劳动报酬的期待值也好或者能达到的期待是受到影响的, 你给人家一个最低工资, 实际上未必能补到这样的差额, 所以我觉得根据不同的主体确定补偿额, 高职位高收入就可以定得高, 低职位低收入就可以定得地。

现在咱们知道的, 北京市只有中关村科技园区的管理条例里面是不低于年薪的二分之一, 这个也有问题, 我限制你三个月我也给你六个月, 虽然有些相关的规定可以参考, 但是情况不一样。

提问:刚才那个问题前面小姐已经帮我问了, 还有一个问题我想明确一下, 关于终止劳动合同这种情况的补偿情况, 如果是劳动合同终止的时候, 如果由员工主动提出不续签的情况下, 这个有什么规定?

宁赤颖:这个没有规定, 在你劳动条件不降低的情况下, 可以不签, 这个太大的变数了。我你给工资涨了没变, 我给你福利待遇变了。

吴京华:我给大家举个例子, 实际的例子有一个销售代表, 原来在国有企业可能会叫什么主任科长之类的, 然后在公司没那么叫的, 然后就改过来以后, 改成销售代表或者类似的名称, 说那你看这个条件低了, 原来我是副科长, 说工资涨了, 打官司以后还是员工赢了, 大家界定的时候非常模糊, 什么叫劳动条件低于上一个合同, 这里面有很多的问题在里面, 员工很有可能很容易了。

提问:我想请教一下几位老师, 因为这次大会的主题不是全球化嘛, 所以我们现在这边公司也有不少员工从其他国家派驻到大陆来的, 比较典型的一种情况, 他们在其他的地方, 比如说香港也好, 台湾也好,

签订劳动合同，从法律来讲他们属于那边的分公司的员工，也应该去遵循那边的法律，但是我们有不少员工在中国时间蛮长的了，比如说十年五年，甚至更长，在这种情况下，如果公司提出解除劳动合同，公司是否可以遵照劳动合同签订地的劳动法执行，尤其香港那边的补偿金比较低嘛，所以说我不知道是不是可以这样执行？

宁赤颖:首先我想问你一个问题，这些员工以什么理由到中国来的？

提问:就是我们讲叫异地任命这样的一种。或者是比如在他的聘用地工作一段时间之后，因为公司有新的职务、项目出来，这些人会派过来，派过来的员工相对来说都是在公司那边比较有经验的，带来这些比较先进的管理、知识等等。

宁赤颖:在这边相关的居留的条件是什么，你是不是要给他办一个外国人就业证是吧？

提问:所有的全套手续都有，就业证，包括各种各样的福利、补贴都有，都是完整的一条。

宁赤颖:就是解除合同的法律是中国的还是香港地区。这块问题挺多，如果上面没有争议，双方协商好了，按照香港的法律双方没有争议那没问题，如果有争议那是有问题的，如果这些人员在中国想打官司，我认为你就没按照劳动法对待我，没有让我享受员工的权益的话，这从法律上肯定站得住脚的，主体肯定成立，实际上他在中国是正常的雇佣关系，有可能我们现在用了很多外国人，好象没签合同，实际上你们委托其他公司的时候，肯定有这个手续的，否则办不下来。

提问:我看到手续，比如跟香港这边签的劳动合同，而且界定很清楚，属于香港公司的员工，到大陆这边，实际上是外派的信，你会在这期间到中国工作，为什么样的工作，什么样的职位？

宁赤颖:如果员工不提出异议好说，如果提出异议，你就确定了劳动关系，如果打官司的话，用中国法律，因为现在没有判定用香港的法，而且现在陆续有很多情况了，现在企业大量用外国人的，超过十万人了在北京，这种情况下如果双方有对立的话，你就风险很大。

提问:虽然是员工比如工资，所有的保险都在香港，在大陆这边就是一些补贴，这个没有任何影响？

宁赤颖:那个本身就是劳动关系的建立，有些客观情况无法预见，社会保险，外国人在中国就上不了，

客观上政府虽然文件上没有把这个做一个排除性规定，实际操作就做不了。

提问:我问两个问题，问宁老师一个实际的问题，再问吴老师虚的问题，我想问培训费，我是青岛人力资源管理协会，我代表所有的企业，不是具体的企业，所以我可能问的不一定很专业，这个培训费是不是工资总额的2.5%，怎么认定？我月薪1千块钱，一年一万二，工资总额的2.5%。

宁赤颖:这个跟个人，应该说是全体员工的累加总额，不是个人的总额，当你确定他是否赔偿培训费的时候不是按个人来算，企业有税前列支，包括教育经费、医疗费，其他工会经费，这个提取你这个企业是专款专用，专项管理，是财务制度上的专项管理的问题，这个员工出资培训的话，你走这个帐，你花了一万块钱，你入帐的时候走得这笔经费就可以。

提问:但是细化到个人，要分摊怎么办呢？

吴京华:我补充一点实的问题，大概86年的时候，那时候有一个全国什么职工教育委员会，财政部有一个文件说，要拿出来工资总额的1.5%作为职工教育的培训经费，是给企业让出来一部分了，有些企业执行，有些企业不执行，实际上就是工资总额的2.5%，原来工会是2%，现在是2.5%一样，你的工资总额100万就是2.5万，如果有1000万就是25万，这个钱应该提出来，在财务的帐上提出来，当你有职工的教育、花费的时候用这个钱来走，这个里面刚才宁老师讲，企业可以把很多不需要签订的培训业务放在里面，不需要的放在外面。

所以这个提法应该是新的，原来前几稿都没有，最早那个草案也都没有，这个标准是什么，就拿出职工教育培训机会1.5%，现在2.5%作为一个标准来做，如果公司有一千万一年的工资总额，意味着有25万的钱在那儿，不一定花掉，要提取那个钱。

提问:第二个问题，吴老师刚才你也讲到员工关系，将来可能我们新的《劳动合同法》颁布实施之后，劳动规章制度企业做一些细化和修订，在其他方面一些大的方面，员工关系，我们企业员工专员从哪几个大的方面，因为这里面可以有很多的内容。有一些非常重要的方面我们搞一些改变。

吴京华:我觉得从企业管理角度来讲，我们不谈员工沟通交流这种不谈以外，我觉得最重要是几个方面，一个方面就是你的规章制度去修改或者新制订这是最关键的，再有一个《劳动合同》，《劳动合同》你重新改《劳动合同》新的第三稿，有很多内容是《劳动合同》应该包括哪些内容，实际上《劳动法》是

写了的，原来身份证号码不放，现在要求你放上去，这两个方面我觉得是最主要的方面但从用人单位来讲，是很重要的任务，之前跟你的管理层沟通，对不起，现在有哪些变化，管理层要知道，这是中国政府最新的法律法规，对不起你必须得遵守，劳动合同到期必须给经济补偿金，原来可以不用给，现在必须得给，一个是用人单位的规章制度，另外是集体合同的修订和制订。

提问:管理方式有没有变化？从管理者的角度。

吴京华:还是回到刚才我们讲，要跟管理层讲现在新的法规是什么样子，这是比较浅层次的，但深层次的关于管理方式的，我相信所有的公司都说员工是最宝贵的财富，立法者看到有这些问题那些问题要作出改变，我们人事经理要当警察，因为这个我们要做这个，以后员工不会告我们，一告我们肯定赢，我不知道这个怎么想，立法者怎么想，从我们来讲不是出发点，我们相信员工，我们充分信任他，他是我们最宝贵的财富。你最有竞争的之一就是人力资源，但是往往劳动法律法规制订出来以后，人力资源经理总是说，因为这个变了我们要想什么办法什么对策。

这是我自己的想法，我从立脚点上把握得非常清楚，然后做下面的家庭作业。

提问:谢谢两位老师。

高鹤洁:两位老师让我讲一句，我觉得我要讲的就是感谢大家的参与我们的论坛，尤其刚才宁老师和吴老师的精彩介绍，和大伙儿非常热烈的互动，谢谢大家！各位椅子上有一张评估表，如果有什么意见和建议麻烦留下来，一会儿我们志愿者会收好，谢谢大家！（掌声）

## 第八讲:香港企业人力资源管理学

以下为八香港人力资源管理者看人力资源管理未来发展的趋势的演讲实录。

主持人:我先自我介绍一下，我姓周，我现在在 ABB 工作，我也是我们协会的理事之一，我想了想今年是第 11 年，我跟协会 11 年前开始就有联系，那个时候我还在 GE 工作，那个时候当然不是理事，干事都轮不到，那个时候比较松散，慢慢的组织培养我，我也是被大家选为理事了，我说今天任何人可以不来，我不能不来，为什么？因为开今天的会是我定的。

今天我们这个是讲香港这块的人力资源发展，我先介绍一下周力游，她是香港大学毕业的，我还是让她自己跟大家介绍吧。

周力游：谢谢，首先多谢大家出席这个环节。我先介绍我自己，我是香港人力资源管理学会的总经理。我本身不是人力资源经理，我本身主要做推广，但是我是主持人力资源管理协会。在加入学会之前也是在其他的专业团体，我其实在英国的会计师的专业团体工作过，之前我也是在香港的旅游协会也做过，我在目前的学会服务差不多十年了，我们学会目前大概有十七名会员，也有大概四百多家是企业会员，我们的学会我想跟北京也差不多，就是提升整个人事管理专业水平，这个是最重要的一条。因为在香港人力资源管理我们觉得还没有达到专业的水平，什么是专业水平？就是说你的专业系统是比较规范的，你的工作经验应该达到一个水平，还有我们觉得他们也是应该每天在学习的、每天改变的。其实我们的协会有一部分工作就是做很多的调查研究，往下来其实介绍一下香港人力资源管理方面的发展。

主持人：因为这次年会怎么做的时候，这是第一次两岸三地，我们邀请了香港的同行，还有台湾的同行，我们做这个时候，我在想到底让大家来干什么？所以我想咱们做培训一般要了解需求，昨天晚上我们很着急通了电话，所以我想我还是想听一下大家的意见，为什么我们四点钟到这儿来，大家想了解什么东西。

问：我是这个出发点，我是国内的一个软件公司，香港的国际化程度比较高，或者说经济发展也更超前一点，我想看看香港人力资源管理角度来看，国内的发展趋势是什么，我们要有什么样的准备可以促进这个发展或者挑战。

周力游：你们有没有需要到香港去的？有没有你的公司北京是一个总公司，香港是你们管辖的一部分？有吗？

问：我现在是负责[亚泰](#)，香港是我们的一部分，我想更多的了解我们在那边怎么做，因为再怎么样，对大陆的一些操作方式我们做过很多年，也很熟悉，那边我们还需要更深的了解，需要做的跟对这个市场的了解一样，因为在台湾、韩国都是有一些差异的。

问：如果可能的话是不是可以尽可能的讲一讲香港和内地在人力资源管理上具体的区别，结合一个案例，这个情况在香港人力资源会怎么做，内地怎么做？结合具体的案例会比较好一些。

周力游：完全不一样。

问：对于下午我非常关心的就是一些香港的中小企业在薪酬设计方面，尤其是在先进的理念方面能详细讲一下。



周力游：您心目中的中小型企业多大，有多少员工？

问：在一百个人以内，因为今天下午都是讲的关于薪酬方面的，我看教案也有薪酬方面的讲解题目，所以非常希望您详细的讲解一下。

周力游：首先多谢大家，我现在就开始我的发言。首先我跟大家说一下香港的大环境是什么样，老实说国内快速的的增长，香港已经经历过了，香港现在是进入另外一个境界。另外讲几个现在在香港值得关注的发展，人事经理怎么面对？最后一个香港准人事经理他们本身有什么危机。

香港其实总体的竞争力目前来说还可以，最新的一个调研就是 IMD 做的调研，目前来说今年最新的报告香港还是在竞争方面在世界上来说是第三位，在美国跟新加坡之后。这个是香港的 GDP，你可以看到香港从回归开始在过去十年，当然我们是回归十年，但是在过去十年香港的经济不容易，我还记得我是在 1998 年的时候，我第一次收到一个电话，我的会员打电话来，他说可不可以教我怎么炒鱿鱼？什么叫炒鱿鱼？辞退，不是一个两个，是一批一批的，为什么？亚洲金融危机，香港经历过第一次经济衰退。我想从七十年代、八十年代，经济是增长的，所有的人事经理是请人没有炒人的，但是 98 年的时候需要炒人，香港也开始了一连串经济的问题。到 2001 年的时候有一个简单的反弹，发生什么事情？那时候有一个科网的泡沫，IT 泡沫，那时候香港有一个股票叫做 TOM.COM，是李嘉诚的，差不多每个人都排队去买那个股票。但是科网破灭之后，香港有一个很严重的低潮，01、02 年 GDP 负增长。03 年大家都知道非典，那是香港最坏的时候，中央给了政策，把香港的经济再拉回来。现在来说，04 年因为是在低谷反弹所以比较好，增长率在 07 年的时候达到 5.6%，但是国内的增长率是多少？温总说不要那么快，保持在 9 点多就好了，不要两个数位，因为香港的经济是比较成熟的发展，国内是快速的的增长。香港的经济结构跟国内不太一样，香港的经济活动主要是服务业为主，贸易为主，所以我们几个主要的经济活动包括外贸、金融业、进出口、餐饮业、饭店、酒店也有增长，但是香港有一个行业还是非常惨痛的，就是建筑业，因为香港还没有上马，所以这个就是目前香港的经济状态。香港目前的失业率是 4.3%，国内是多少？官方数字在 4 之内，但是香港的数字水分比较少一点对不对。香港的经济已经进入另外一个境界，所以失业率 4%差不多了，这个已经是在过去十年最好的，在衰退的时候是 8%，这个就是我们的调研，流失率跟职位空缺率，03 年的时候你看到是顶位，现在也是相对比较高位，这个也说明了香港的劳动市场现在比较疲弱，你怎么吸引人才、留住人才这变成香港人事经理一个很重要的题目。

我们学会做薪酬调整调查已经二十多年了，我说的是基本的薪酬，它的平均数，其实不同的行业情况不一样，但是这个是一个趋势，刚才跟我说的香港的经济发展有一个很紧密的关系。1997 年我们平均来说，平均的工资增长是 7%还多，是 7.4%，八十年代、九十年代是 10%还多，1997 年还可以。1998 年有一位人事经理跟我说炒鱿鱼怎么办？那时候你可以看到薪酬的调整已经开始，下滑了。1999 年才有 0.3%，没有

加薪的可能了，为什么？经济危机。2000 年跟 2001 年刚才我说了是 IT 泡沫，所以有一些反弹，你可以看到平均 2.6% 的增长，02 年是我们二十多年来第一次遇到减薪，总体的减薪。03 年另外一个减薪，04 年是中央给的政策比较好，05 年是迪斯尼，06 年解决比较好，可以看到现在经济比较好，调薪的比例在 2—3%。

今年我们跟香港的特区政府正在讨论，因为我们觉得他加薪，香港政府调薪的政策，我们是一个学会，我们觉得我们有一个义务跟政府说明这么调薪不太科学，他也有薪酬调查，他做之前到我们的学会说盘踢门怎么做？他们有做过，但是他们的办法我们觉得有一点问题，所以还在跟他们谈，我们还在希望影响**公务员**，因为在香港来说他是一个很大的雇主，他是一个很大的用人单位，他在薪酬方面的动作我们需要给一些意见，所以我们跟政府的关系怎么说呢？我们相对来说是比较独立的，因为我们做很多调查研究，可能有一部分他不喜欢，但是我们的对象不是政府，是大众。

刚刚给你看的是目前香港的经济发展跟就业市场，所以我们觉得你要注意每个市场经济发展是怎样？在这么样的一个背景之下我们再看一下几个主要的 HRA 经理关注的地方，这是一个调查，是全面的增长，大概平均来说才有 3%，北京肯定不是，北京差不多 7 到 8% 因为我们有一些会员要求我们在中国主要的城市做类似的调查，我们去年第一次做，北京还是涨的很厉害。但是个别的行业特别高，这也是一个事实。因为我们学会在过去几年我们跟传媒说企业应该把员工的表现跟薪酬挂钩，我们也发觉我们很多会员公司他们已经离开了传统的全体统一的加薪，有一些数据可以跟大家分享。

基本工资，香港现在的经济状况，还有公司需要动薪的，这是 07 年 1 月我们的调研结果，大部分加薪，但是有一部分还是减薪的。因为每家公司说我是加薪，但是不是每个员工可以加薪，如果看雇员的话有 20% 的员工还是遭受减薪的。所以香港政府打电话来说我不明白为什么有些员工没有加薪水，我说常常是这个样子，但是政府不会，公务员是群体。

这个是行业，你可以看到分别是蛮大的，我再强调这是平均数，其实我们调研的报告里面当然有不同的数据分析，这是一个平均数。银行业调薪平均达到 4.4%，但是他们比一般的员工要多。你可以看到电信业调薪很低，0.8%，在香港电信行业已经开放了，所以竞争非常厉害，基本上他们的员工很多年没有加薪减薪，在国内电信好像业没有开放，还有两家企业差不多是垄断市场，所以国内来的朋友说现在年轻人希望加入电信业，但是如果中国的电信市场开放了之后情况就完全不一样了。我在十年前买了香港电话的股票二十多元，现在两块多。

公务员的调薪对我们来说是比较特别的，你多做一年自然有一个调薪点，因为今年经济又改善，本身又有另外一个调薪，还有，这是市场的起薪点已经有提升，它又在提升。但是因为香港的政治环境是一个议会选举，他要通过这个加薪部分，因为现在是选举，所以他们要和公务员做一个选民选票，所以一般

立法会员说你加吧，就是这么样的一个环境。其实我们约了他们做调研的部门，约了下个月开会，关注一下，希望不会有秋后算帐。

刚才我说了香港的企业目前来说最大的转变是什么？就是固定的花红，这个越来越少。这个是 01 年到 06 年参与我们薪酬调查的公司，看一下他们怎么处理他们的固定花红。什么是花红？在香港本来是有的，但是在过去几年发固定花红的公司越来越少，从 2001 年差不多九成公司是有的，到目前只有差不多一半，因为经济不好，中间几年很多公司也是砍掉了。非固定的花红就是奖金，按你的表现，越来越多的雇员设在这样一个奖金制度之下，发的数字不是太多，但是也可以看出一个现象，就是公司愿意给你的奖金肯定要跟你的表现挂钩。但是问题来了，你怎么发放你的花红？根本看你的绩效管理怎么做。做绩效管理很容易吗？当然不容易，你用什么办法才是公平、公开、公正？

其实我们在香港很多培训活动，这是一个很重要的环节，还有中小企业是最没有资源的，他甚至没有 HRA 经理，他是老总说了算的，很简单。但是你如果要做怎么样的挂钩，你肯定需要一套的计划，你肯定需要跟你的员工沟通，为什么这样子，背后的原因在哪里？我们也是拿自己的学会做实验，我们在会长的领导下是用了一个看同事表现怎么样这样来发花红，但是我们是二十人，人很少。

比如说你，你是中小企业的老板，你可能要多参加 HRA 的活动，多知道一些 HRA 的概念。其实在香港我在一些中小企业的展览会也会发言，很多老板他们的头痛问题很多，总的来说就是人事问题，他的经理代了很久，能力不够，下面的员工不听他的话怎么办？薪酬怎么办？这个就需要老板有多一些概念才可以推动，这个是我个人得感受。我们在推动我们的概念的时候很多的 HRA 经理给我们很多意见。

我再给你一个概念，因为我们做薪酬调查，我们有一些数据可以给大家参考。总体薪酬组合是什么样的？因为香港相对来说员工的保障不是很多，在过有五金，香港只有一金，老实说在国内打工比香港好很多，香港只有退休金，是 2000 年开始的，所以你看国内一个同事、香港一个同事，公司给一百块，一部分是给他的，一部分是福利。在香港一个高层他的基本工资占一百块的大概 45%左右，非固定工资花红这一块可能大一点，但是他的福利：退休金、津贴、医疗少很多。我知道在国内一些城市，比如上海，五金已经占了他工资的差不多 40%？这是一个高层员工的总体薪酬组合。

中层呢？因为他的非固定花红少一点，所以他的固定工资大概占到 80%。还有一个香港的税比较少，国内相对比较重，在香港差不多 15%，我们(英文)是比较好的。在国内你们高级的主管付的税可能高一点，这也是为什么很多老外愿意到香港。

再看一下福利，我刚刚跟一家企业谈，香港对福利发展怎么样，越来越简单，现在在香港比较重要的福利有三个，一个就是假期，另外一个就是退休，还有一个就是医疗。差不多很多公司已经把重点放在这三

个上面。我们的福利调查每三年做一次，看看有什么改变，100%的是法律规定的，年轻、病假、产假是法律规定所以全都给，待产假在国内是法规规定的吗？还是到国内生孩子比较好。最近我们的会长，我们的会长是在中华电力公司，他们的公司最近推出一个政策，就是他的员工如果妻子生孩子可以有三天假，这个已经成为头条新闻。进修假 03 年、06 年没有什么改变，但是特别的假期比较多，这个是没有法规的，这个是市场决定的，如果你市场好你可以考虑类似的假期。

香港的工作压力太大了，很多公司想我可以推出怎么样的福利把工作压力稍微减轻一点？去年我们的大会提出一个题目叫做“（英文）”，就是要建立一个快乐的员工，为什么？因为我们的会员会说他发现在工作间生癌症的员工很多，他们有这样很直接的感觉，所以我们推出一个大型的会议全都在谈怎么减少压力，怎么保护自己的健康等等，因为太大的压力你的生存率反而会下降。退休，香港只有一金就是退休金，从前在香港很多员工是没有退休保障的，但是立法之后很多公司觉得不太好，因为公司给员工 5%，雇主给 5%，那么既然法律上已经规定了我本来已经好的不给了，所以总体来说现在理论上每个香港人已经有退休的保障，但是有一部分人其实没有以前那么好。医疗这一块，香港从来没有保障的，但是这是所有比较大型的公司也是给医疗保障的，所以你看 90%多给门诊、住院，其实很多企业在体检、牙科方面也是提升加强了，老实说香港人口也在老化当中，所以雇员比较注重一点肯定就是医疗，所以企业也需要在这个方面做出一些回馈。

刚才说了几个挑战就是经济比较好，薪酬有压力，但是现在最重要的问题是怎么样把薪酬跟表现挂钩？这是绩效管理的挑战。还有就是在薪酬方面有法规方面的改变也是做新的挑战，第一个最低工资，在国内已经有了，香港还没有。推出最低工资以后改变是什么样，我们跟英国去比较一下，他们引进了最低工资之后有什么影响？跟美国也是在看。因为最低工资在香港来说，我们担心的第一个可能有一个地下市场，也可能有一个是没有工作；如果经济好的时候最低工资可以，经济不好的时候最低工资怎么办？是不是可加可减，这背后是一个政治的压力，怎么处理，我想政府是会推的，因为香港政府现在还是要看中央政府的大方向，中央政府的大方向是以人为本，那么香港肯定也要以人为本。推出之后如果没有中央的经验应该怎么办？

还有就是计算薪酬的办法，最近有一些改变，你如果是需要管理香港的 HRA，这个应该会产生很大的影响，我们也跟政府说你可不可以派个人跟我们解释，因为他说每个月的月薪，每个月收入的总合再来一个平均数，但是在过去 12 月里面有（英文），那你平均每天的月薪可能就比较，病假这种假期计量的时候，可能你放假得到的薪酬比上班还要高，这怎么办？尤其是有些部分的行业如果他的花红比较大，那肯是个问题。计算日薪的方式已经推出了。



刚才薪酬方面的趋势是新的发展，在香港因为挑战比较多，机会也更多，在香港 03、04 年又炒了很多鱿鱼，减了工资，其实员工有点气的，所以现在经济好了，跳槽就来了。所以现在香港很多企业开始说(英文)，经济不好的时候就说 SORRY，现在很多大公司的 HRA 经理就说他的公司有什么好处，为员工着想，所以你如果要看香港的人力资源管理，如果你的行业是跳槽比较高的，你要开始准备出现在各大报刊你自己的照片、你自己的访问，你最好有自己的(英文)就比较好一点。

这是一个调研，我们给我们会员发了问卷问一下在过去 12 个月之内员工流失情况怎么样？我们会员告诉我们 65%的公司跳槽率、流失率高了。什么人跳槽最多？会计、银行财务，刚才说了银行的调薪率是最高，最高是会计师，按照但是他太高了，我们没有把他拿出来，我们得到的数据是超过 10，这个行业是流失率最高的。第二个是销售市场的推广，第三个就是人事经理，国内北京是不是差不多？

我们再看一下跳槽人的背景是什么样？他们每个月薪酬一万到两万之间，23 到 34 岁，在一家公司里面服务了一年三年。其实中间有很多问题，老实说如果一个员工在一家企业里面呆了一年三年，他的生产力应该相对来说比较好，但是这是一个跳槽的高峰期。我们问他们为什么跳槽了？香港人不好意思最重要的还是第一条，更加的薪酬福利待遇，所以现在我们为什么非常关注政府调薪的幅度，因为大家提的时候可能整个不必要提升的太多，但是员工跳槽最重要的还是更佳的薪酬福利，第二个是职位生前，第三个比较有趣的是寻找人生新挑战，我想这个可能是过去几年香港的企业经济不好的时候发展比较少？所以有些比较闷的人觉得需要适一下新的挑战。工作压力太大，这个不是很多人说的，但是我们感觉到压力是很大，但是如果有钱的话员工还是比较能够应付压力的。最后一个是不能融入企业文化。

其实我们也问如果企业在请人的时候，他要付更多的薪酬还是减少一点薪酬？总的来说其实你可以看到有人离开并不等于你要再付更多的薪酬，因为中间跳槽的原因很多，你也有可能聘到经验不是那么多的人，但是还是很好的人。我们可以看到会计、银行、财务，你通常需要给高一点的薪酬才可以请到新的人。

那我们再问企业你有没有做一些措施应付员工流失，75%的公司说有。那我们看他们做的是什么事情。很多公司，22%他主要的动作是薪酬跟花红那一块，也有 24%是加强雇佣员工的关系，主要是多投入一点，培养员工对企业的忠心感，加强员工关系。有 19%的尽量改善一下工作量方面的情况，也有 16%是培训方面的，香港企业用不同的方式希望可以应付现在留住人才的麻烦。

在加强员工方面企业做什么事情了呢？有 32%是多办员工活动，还有就是员工的意见调查，增加员工的沟通，这是一般企业他们各方面的动作。就薪酬来说最多的采取的办法，44.2%就是(英文)，但是这个之后有什么问题？但是也有总体的薪酬的增加，那个肯定，因为反映在我们的薪酬调查里面。但是香港很多公司开始探讨怎么去改善工作跟生活的平衡，过去主要是老外的企业做，现在香港一些中国人的企

业也开始谈了。最重要的就是请人，请多一些人，为什么那么大压力，就是因为人不够，现在开始开辟一些新的位子把工作量合理化一点。还有一个就是缩短每周工作时间，我们做了另外一个调查，香港的员工一般来说平均每天加班没有钱的，两个多小时啊，在北京需要吗？香港一般来说每天工作八小时，但是还要加班另外的两个多小时，但是我跟一些公司谈的时候，他说太少了，不是两个多小时

主持人：我们问问在座的，上一个礼拜之内有谁没加班的？

会长：在香港，金融会计他们加班最多。

主持人：还有是做项目的。

周力游：对，有行业性的分别，但是加班健康吗？不健康，最不加班的我们觉得是公务员。香港去年公务员已经实行了五天工作制，香港政府不立法，因为立法很麻烦，立法的成本很高，所以香港政府自己做了五天工作制。然后银行业，因为银行业跳槽率太高了，所以第一家银行提出五天工作制是一家新加坡银行，他推出了五天工作制，他说他本身不是第一线银行，所以他要保留人才的时候他想了这个办法，之后每一家银行都跟进了，因为如果这个市场跳槽人太多的时候你肯定要想一些办法，这是很实际的。

刚才我说了主要是留住人才，香港这几年我们可以看到是留住人才的问题，但是有一些人是不需要留的，有一部分工种人太多了，香港不幸的是有一部分员工其实他们的薪酬比 1997 年的时候减了差不多 30%，主要就是清洁工、保安等等，如果会计师 1997 年到现在差不多加了一倍，所以为什么香港政府推出最低工资，希望可以保障一部分员工。

另外就是员工关系的挑战，刚才我说香港过去经济不好的时候太多炒鱿鱼、减工薪，所以香港雇员的关系是受到一些伤害的。现在经济比较好的时候有什么挑战呢？其实我们学会也有一个服务就是员工意见调查，我们作为一个学会我们觉得应该听员工的意见，这是我们的概念，我们觉得这是应该的，我们做了这么样的一个调查。香港企业一般来说，根据我们的调查一般比较薄弱的一个环节就是沟通，你问你的员工你觉得在公司怎么样？有很多不同的范畴，其中一个最差的是沟通，一般来说薪酬肯定是最差的，不用跳槽也知道，但是比薪酬还差的是沟通，沟通是员工关系很重要的一点。所以现在经济好了，跳槽率高了，其中有一个潜热点是改善沟通，这个你要想了。还有这个是在香港来说比较特别，去年在我们的大会里面我们特别把个议题提出来，因为刚才说了香港的工会在企业里面很少，行业工会比较多，还有一些比较大型的企业可能有工会。还有就是行业的工会，但是行业的工会活跃的程度基本上跟着选举，因为选举的时候工会作为政党的一部分也需要争取选民，谁是选民？可能是你的雇员，所以如果你的公司里面发生的什么纠纷，公司有工会代表跟你谈，这个对香港的 HRA Messenger 来说还是不太习惯的。因为工会很重要的一个手段就是拉传媒来在门口访问你的员工，有一些工会领袖到英国受训练，HRA Messenger 有没有？到

其他国家训练跟工会交谈，没有吧。所以我们也要提醒我们的会员他们在这方面不可以掉以轻心，应该学习一下，如果有一个工会你怎么跟他们沟通，怎么让他更能够从你的方向、你的角度看事情。在 2007 年有几个选举，特首选举，区议会快要开始了，来年是立法选举。

现在香港不断推出保护员工的法律，比如最低工资，还有一个新的是种族歧视条例，这个在香港来说是新的。但是当这个条例提出来讨论的时候，有一些公司的雇员已经跟 HRA Messenger 说，他是一家外资企业，里面有不同国籍的员工，他跟 HRA Messenger 说为什么我的花红比其他种族的员工少，他只是觉得他少，他只是觉得他是不同种族就提出来，所以作为 HRA Messenger 这个法规推出之前可能你需要多理解一下，尤其是如果你的公司是很多不同种族的，这个可能要多需要一下这是怎么样的一个条例，这个条例对你公司员工关系有什么影响。

还有一个可以跟大家分享一下员工的培训，我们每年也有做一些员工培训，因为我们学会的角色也包括了把有关工作间一些新的发展，我们跟我们的会员分享，他们的 HRA Messenger，通过传媒也跟打工一族分享，雇员需要知道在职场有什么发展，现在在职场需要的技术是什么？作为一个打工仔就是要不断的学习。在员工培训需求来说，因为香港是个服务性行业，所以前线员工重要培训项目主要集中在沟通、人迹关系、英语、普通话等等，还有压力的处理、EQ 的处理，因为香港是服务性行业，前线员工都是跟人沟通的，所以这个是培训的重点。举个例子，高管人员他们的培训着重在哪里？比如说变革管理、绩效管理、领导能力。但是风险危机管理 03 年出现的，比如非典，很多高管都没经历过发生这样的危机该怎么处理，所以那年之后我们发现风险管理经常出现在人事管理上面。最明显的是 9.11 之后，那时候应该知道风险危机管理怎么做，但是这个主要集中在美国公司，后来非典之后，因为在香港非典出现之后第一个反映的是企业不是政府，所以开始有这么样的一个训练。

有一点我们比较关注，我们在过去几年看香港的企业在培训方面的投入是多少？其实不是太多，06 年培训预算占了总体基本工资才有 2.1%，我不知道是多还是少。但是我们再看几年以来其实香港公司在培训投入是每年递减，所以在我们的新闻报道会里面我们经常说企业最终要付出代价，如果他把它的培训越来越减少，好象突然之间有个断层，突然之间没有人才，为什么？你没有做培训。因为经济不好的时候第一个要砍掉的是培训。我们平均培训日数是 3.1(天)，越来越短了。

现在香港 HRA Messenger 面临的挑战，是香港有些企业也要跑出去，比如有些制造业，他们在香港不景气，需要跑到印度、中东、古巴、也门，他们问我们学会可不可以找一些资料，我们可以到那边开展我们的业务，这也是香港人事经理，中国已经是他们需要知道的了，其他的地方他们也需要知道了。

最后我分享一下我们的学会经常警告我们的会员，如果你不提升你的能力，你的危机应该越来越大，我们的会长说他从事人事管理差不多三十年了，最初的时候七十年代他好象一个(英文)就可以了，八十年代他觉得他像一个警察，那时候在香港的企业最多的是不要出错，员工不要犯规。但是九十年代的时候他已经要做一个顾问，因为你有专门的知识可以做顾问，炒鱿鱼不是人事经理炒是部门经理炒，是一起炒，所以我跟你说炒由于是合情合理合法，所以我们跟他们说怎么合情合理合法，要变成这么样的一个人事经理，他本身需要不断的进修，他的能力需要不断的提升。去年他说他要变身，要变成一个(英文)，中华电力公司从来是一个独家经营的公司，但是香港政府说 08 年就不可以，我们要开放市场。那么人事经理要做什么事情，第一他的业务肯定要冲出香港，跑到其他地区做，第二他的工程师怎么办？他的工程师知道怎么发电，但是这家电力公司以后需要变成卖电公司，那么工程师能不能变成一个销售工程师，这怎么办。还有从前他们的用户，用户是什么，就是我给你用，(英文)，他要慢慢把他变成客户，客户是有选择的，那么整个员工的头脑要变，这个就是一个(英文)。还有他的公司要去国内买一家很便宜的国企，帐面上很便宜，但是做一个 HRA Messenger，你会让老板说看看那个国企员工组成是什么样子、年龄层面是什么样，员工退休安排怎么样，但是一个人人事经理从一个(英文)，中间的发展要求很高，所以我们经常警告我们的会员，因为香港的人事经理也不便宜，他们的老板会觉得你太贵但是你没有能力。我们在 2004 年的时候跟美国的(英文)做了一个调研，他的调研是全球的，包括香港在内，看看香港的人事经理能力怎么样。我简单介绍一个发现告诉大家我们的感受，其实中港人力资源觉得需要五大块的能力，第一个是企业知识、个人诚信、战略性贡献还有就是人力资源方面。这个调查发给 HRA Messenger，还有 HRA 里面的同事，还有部门经理，看看这个 HRA Messenger 工作怎么样，这个是香港的。

香港的 HRA Messenger 他们最有效力的才能，就是个人的诚信，他的沟通能力比较好、他的成效也是其他 Messenger 看的到的，但是这个才能对业务的贡献有多少？不是很多。人家说你这个人真好，沟通能力真高，做事也可以，也不错，但是对(英文)太少了，最重要的一个能力其实是战略性贡献，这个是 5 分，香港 HRA Messenger 才有 3.51 分，跟 4 分距离很大，但是这个才能对企业的贡献是最大的，72%。就是说如果香港的 HRA Messenger 能够在战略性贡献发挥比较好，那么他对业务表现的贡献就可以打很多了，就是说他对企业的价值比较高一点，价值高的话你薪酬就可以再高一点，老板对你更尊重。但是怎么有战略性贡献，第一个变革的管理、第二(英文)，因为时间关系我不再讨论了，这个我们给了我们的会员，让他们知道他们怎么可以不断的改善。

还有一个我们学会认为，今天早上我说专业团体在香港发挥了什么样的作用，就是为专业有一个定义，人事经理在香港规范化还是不够，薪酬管理怎么做都可以，没有规范，我们希望慢慢的弄出一个标准，怎么做才是一个专业的做法，你这么做也可以，但是专业的应该是怎么样，我们的会员如果他不是很专业，我们可能把他安排在另一类的会员，所以我们也是做一个认证，专业包括专业的知识、有考试、有道德操



守等等，这个还在发展中间，我们主要是参考美国、英国还有澳大利亚，在亚太地区目前差不多有五十个学会，在每个国家跟地区这是一个很热的方向。

我的发言就差不多了，大家有问题吗？

问：您做的这个调查，被调查的企业构成是什么样的？

周力游：其实这个调研香港有二十多家企业，他们都是比较大型的企业，来自不同的行业，包括一些大型的地铁、保险公司，我没有带来，所以我不能给你太确切的。

问：您刚才说香港回实行最低工资，您预计香港的最低工资会在一个什么样的水平线

周力游：我想它的最低工资应该是雇主接受的，政府肯定有一个概念工资应该在什么水平，这肯定是雇主的团体比较接受，工会也比较接受，好象说是二十多块至三十多块港币，每小时。

问：我想了解香港职场新员工的情况，比如国内说的八零后他们进入职场是什么样的？包括薪资水平

周力游：香港的大学生要看他毕业的那个年头，03年的时候毕业生的失业率是很高的，目前来说好象今年大学毕业生平均的月薪大概是一万到一万三左右，非典大概是七千到八千，当然我说的是平均工资，当然有一些兼职，金融业的、(英文)，可以是三万块、四万块，但是很少。他们的心态我们去年有一个新的研究，就是(英文)，我在澳大利亚参加另外一个 HRA 会议的时候，他们特别有一个课题就是他出生末高峰时候，那一群人的思想是什么样的？我想澳大利亚这么样的一个国家，他们的性格是特别鲜明，我买了一本书，那本书是一个二十岁左右的人写的，但是那个书说这个二十多岁的人写出的英文是看不懂，所以要一个三十多岁的人跟他做一个(英文)，所以这应该是要研究的一个课题。在香港一般的雇主觉得他们语言能力不够、不努力，就好想你的妈妈说你的时候是一样的，但是他们有一个不同的特点，因为八零年代出生的人他们已经出来工作了，他们要改一个方式，因为他们学习的办法好象不太一样，我们去年邀请一个(英文名)，特别是接触年轻人的，他也给大家做了一个讲座，参加的人很多，所以我想应该有很根本的改变，但是我们还没有得到一个结论他们综合来说是什么样的。

主持人：这儿是我们大家要看的，我在 89 年去加拿大学习的时候，当时公派出去，要找房子，所有的人都跟我讲你是香港来的？台湾来的？我说不是，我是从大陆来的，我就觉得奇怪，为什么？1991 年的时候我第一次去香港，那时候感觉是有区别，比方说看见红绿灯的时候是坚决不走的，没有车也不走，这个印象一直在我脑子里，我去年在上海工作的时候，刚好有六国会议，上海也有制度说不能闯红绿灯，还要跟企业说，还要把身份证带出来，所以那个是上海警。这个我想说明什么呢？香港法律方面比较健全，让你根据这个确实有距离，咱们还是在学习的过程当中。

我觉得我们大陆的做 HRA 的同事也是要方方面面提升自己，不要让他觉得他看不起我，那是因为我们整体能力还不是太够，这次我们请周力游来分析也是因为我们要提升我们整体素质，我们也会做这些福利，我们有些同事做的也非常好。虽然说工资是很重要的，但是它不是第一的，我们现在有很多同事也会去香港工作，也有香港同事过来，所以我们大陆 HRA 的同事我们要方方面面一点一滴的要学习，我们可以反思反思，这是怎么中国走向国际非常重要的一步，所以我们要认认真真武装自己，就好比我在公司经常讲的，你今天开车没带驾照，没有人不知道你带没带，但是你敢不敢开？这就是自律。

我觉得如果我们人事经理都一步步这么做，把这些东西影响给我们所在的企业，我想我们所有的企业会越来越强大，然后我们老板对员工薪资福利也会做的越来越科学。感谢各位同行，谢谢大家。

# 全国职业经理 MBA 双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



**职业经理 MBA 整套实战教程**

**MBA 经理教材免费下载 网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)