

## 资讯快递

3G 人才招聘会  
提供千余岗位

**本报讯** 随着3G的日益临近,移动增值企业出现了人才紧缺的情况,其中嵌入式软件工程、移动商务软件开发工程师、移动增值业务开发工程师三类人才缺口较大。近日,移动增值企业在北京人才市场海淀分部举办第四届增值电信领域高级人才专场招聘会,提供千余个就业岗位。

一个合格的3G人才需要掌握从传统电信到互联网的相关知识,同时精通移动通信和软件知识。由于目前市场上能满足需求的移动通信软件工程师不多,使这一岗位人才的平均年薪达到20万元以上,而初级嵌入式软件开发人员的平均月薪在5000元左右,中高级软件开发人员已超过万元。

2010年西安软件服务  
外包从业人员将超过20万

**本报讯** “西安要举全市之力做大做强高校软件服务外包人才培训,这对解决西安高校毕业生就业具有重要意义。”西安市市长陈宝根日前在西安市教育局举办的高校软件服务外包人才培训会上表示,西安每年投入8000万元用于软件服务外包人才培训,扩大就业面。

“做好高校软件服务外包人才培训,不仅可以迅速做大西安经济总量,而且让西安48所普通高校的毕业生具备选择就业的基本条件。”西安市教育局局长张建国介绍说,到2010年,西安将吸纳10万大学生就业,软件服务外包从业人员超过20万,培训5万大学生,使软件服务外包业务总额达到450亿元,其中软件服务外包出口达到8亿美元。

我国人力资源对经济贡献率  
与发达国家差距高达40%

**本报讯** 在日前举办的“第三届中国人力资源管理大会”上,与会专家和学者表示,目前我国人力资源对经济的贡献率与发达国家相比差距高达40%,需要深化一系列制度变革,加大人力资本投资,使我国尽快从人力资源大国转变为人力资源强国。

国务院国资委研究中心主任王忠明表示,目前我国的人口现状是“三个并存”,人口众多与低素质人口比重过大并存,人力资源丰富与人力资本匮乏并存,人才短缺与人才浪费并存。这三大并存非常尖锐地反映了我国人口现状的状况,为了改变这种状况,很重要的一点是要最大限度地加大人力资本投入力度。要进一步研究人力资本,深化体制改革等一系列制度变革,建立和完善制度基础,鼓励创新的知识产权,保护先进的用人制度。 方家喜

中华勤工助学公益基金  
助力贫困农村智力开发

**本报讯** 日前,“方寸善行、益举擎天——书画大家牵手,公益捐赠助学”慈善拍卖活动新闻发布会在北京举行。此次慈善拍卖活动得到近百名当代国内顶尖画家的支持,共筹集到著名书画作品150余幅。拍卖活动所得善款将设立“中华勤工助学公益基金”,为农村贫困青年提供接受高等教育的机会和就业实践。

此次慈善拍卖活动将由历博国际拍卖(北京)有限公司、北京莲花通宝艺术品商城、北京天力方兰文化发展有限责任公司联合举办。据活动主办方介绍,“中华勤工助学公益基金”由中国妇女发展基金会牵头,对农村劳动力提高素质进行城市化转移的社会化教育模式进行探索,旨在为农村贫困青年提供接受高等教育的机会和就业实践的平台,是对贫困农村智力开发性救助的创新型公益事业。

## ► 高中华

2008年伊始,国内外知名企业的收购与兼并方唱罢我登场,热闹非凡。2月1日,中国铝业公司联手世界第一大铝业公司美国铝业公司,闪电收购了全球第三大铁矿石企业力拓股份有限公司12%的股权。2月20日,世界最大的制药商辉瑞(PFE)宣布以1.95亿美元的现金收购德州生物科技。2月21日,浪潮国际斥资3600万元现金收购集团收款机业务剩余的60%股权……

企业并购作为获得外部竞争优势和有效配置社会资源的重要方式,可以使企业快速增长、降低进入和退出市场的壁垒、提高资源配置效率等。然而,从过去企业兼并与收购的历史来看,并购案例虽然与日俱增,但真正实现预期目的却少之又少。HayGroup的一份研究报告显示,近3年中发生了200多起欧洲企业并购案例,市值大约1.39万亿欧元,其中超过90%的并购没有实现预期目标。这就是并购领域中有名的70/70现象:当今世界上70%的并购后企业未能实现期望的商业价值,70%的失败源于并购后的整合。

其实,企业并购失败的过程大多源于人力资源的整合环节,稍有不慎,便牵一发而动全身,造成重大“人员动荡”,引发并购危机。那么,人力资源管理在并购当中如何发挥其关键作用呢?

## 理解企业并购实质

实施企业并购之前,人力资源部门必须首先认真处理手头之事,理解即将进行的兼并收购实质,明确并购的关键步骤、日程安排及商业机理。除了确认兼并的业务范围外,还需要明白未来两个公司融合的程度,探寻权利的平衡点。认真研究双方公司的并购史,将为洞察文化差异、观测变革准备度以及发掘潜在问题提供理论基础。不断总结并购中的经验教训,摸索出更好的对策,使并购真正成为推动企业价值提升的有效手段。

2004年,联想在宣布收购IBM全球PC业务之前,有意识地重点处理与并购密切相关的人力资源问题,为并购做了充分的准备。2003年年底,联想聘请麦肯锡作为顾问开始进行详尽的尽职调查,全面了解并购和整合的可能性。2004年春节后,又聘请高盛作为财务顾问。在漫长的谈判过程中,联想与IBM在谈判正式展开的阶段就建立了“联合领导小组”,由双方的最高层领导牵头,还包括投资银行及公关顾问。2005年5月,双

## 团队建设

## ► 经邦

20世纪70年代,美国一家企业管理咨询公司在例行的普查活动中,研究分析了美国上百家公司的经营状况和业绩后发现:凡是经营状况良好且业绩优秀的公司都符合“二八定律”,即公司80%左右的业绩是由20%左右的人才创造,因为这20%左右的人才集中了公司80%左右的技术和管理经营职能。

## 营造和谐环境 重视“二八群体”存在

“二八定律”对加强企业人才资源管理的启示是多方面的。首先,企业是人的结合体,人是企业最宝贵的财富之一,因此,管理者必须树立以人为本的人力资源管理理念。其次,人才是宝贵的,但不能过多也不能过少,过多容易产生不必要的内耗和竞争,过少则会缺乏竞争力,不利于人才水平的提高,因此,在企业的人力资源管理中,要正确看待和引导人才的流动,促使企业在人才比例上保持“二八现象”。第三,在企业的人力资源管理上,要重视“二八群体”的存在,即20%的人才群体和80%的普通群体,这两个群体是相互依存、相互促进的,对这两个群体的激励应采取不同的措施,并在企业内部努力营造一个适合“二八现象”产生的和谐环境。

## 人力资源管理在企业并购中的关键作用

在整个并购过程中失败风险最高的往往是最易被忽略的人的问题。如果企业能够意识到人力资源管理在并购中的价值,尽早关注并购中有关人的问题,而不仅仅只是将注意力放在财务分析上,并购的成功机率会大大增加。

方完成全球业务交接。2006年3月,联想提前实现全球组织整合。联想控股有限公司总裁柳传志称,在并购中,由于准备工作充分,很早大家就进入战略预警状态,深刻理解并购实质以及其为企业未来发展带来的好处,这样之前曾担心的主要风险(人员流失和文化冲突),一个都没出现。

## 尽早投入并购准备

翰威特咨询公司通过对全球并购案例的跟踪分析和研究发现,在整个并购过程中失败风险最高的往往是最易被忽略的人的问题。如果企业能够意识到人力资源管理在并购中的价值,尽早关注并购中有关人的问题,而不仅仅只是将注意力放在财务分析上,并购的成功机率会大大增加。

人力资源部门越早介入并购过程越有利于推进实施全面的人力资源整合策略,尽职调查阶段和准备整合阶段非常关键。尽职调查阶段主要着力于战略评估,人力资源负债和协同效应评估以及协助谈判,人力资源部门参与尽职调查过程,将有助于为识别与测量所有尽职调查条目标设计更加完善的体系。准备整合阶段则主要致力于建立项目办公室,制定100天计划和制定改进计划。特别应该注意的是,在尽职调查阶段,需要清晰地识别共享信息以及承载形式,如果有任何疑问,需要寻求专业性建议。

## 参与制定并购计划

随着并购准备工作的完善,相关信息日益集聚,并购计划的制定迫在眉

## 坚持公正原则 区别对待“二八群体”

企业公正性原则包括结果公正性(分配公正性)、程序公正性与交往公正性三个方面。在人力资源管理中,结果公正性的内容主要有工作业绩评估、工资与奖励分配、职务(职称)晋升、进修培训机会等,员工往往会将自己所得利益与所付代价(如承担的责任、承受的压力与工作的时间等)与他人进行比较,以评估自己是否得到了公正的对待。随着生产力的发展和人民生活水平的提高,员工开始关心决策过程的公正性,即程序的公正性。相关调查研究结果表明,大多数员工认为,如果管理者对所有员工一视同仁,根据准确客观的信息作出决策,工作中能有错必纠,各项决策符合道德规范,即使决策结果对自己不利,他们也会接受。交往公正性指员工在与上级的人际交往中所感受的公正待遇的程度。

在企业的人力资源管理中,20%的人才群体和80%的普通群体对公正原则的要求各有侧重。20%的人才群体各有所长,对个人的收入、职务等有较高的价值取向,因此,他们看重结果的公正性。80%的普通群体自我定位不高,因此,他们看重程序公正性和交往公正性,少数人比较关注因程序公正性而给自己带来的晋升机会。根据两个群体价值取向的侧重不同,在企业人力资源管理中,薪酬制度制定上应该有所不同。在20%的人才群体中,对中层管理人员应实行级别薪酬管理,根



人力资源部门要参与到这个过程中来,并且需要将人力资源与现有其他管理尽可能地保持一致,例如企业的信息系统、运营现状、客户服务及其他重要业务。在这个过程中,人力资源部门要不断把对方企业的文化与自己企业的相比较,明确责任主体,进行事先规划,为新公司设计合理的人力资源体系。因为人的因素是企业各种资源中最具能动性的,大到经营目标、战略决策、经营计划、各种规章制度的制定,小到工序操作,主动者是人,人尽其才,物才能尽其用。

在TCL并购阿尔卡特的并购计划中,人力资源部门显然没有充分考虑人力资源的融合,以至人力资源体系凸显出三大问题:第一,职位调整不合理。阿尔卡特很多原有职位被调整,一些主要职位也多由TCL人员来担任,原阿尔卡特手机的一些员工尤其是管理人员的职位事实上被下调。第二,薪酬变动缺乏连续性,不愿接受巨大变化。原阿尔卡特采取在业内处于中游水平的稳定薪酬,而TCL却是相对较低的底薪加上较高的提成。第三,并购后新公司工作设计不合理。TCL靠终端销售,原阿尔卡特则依靠经销商销售,经销商不愿意接受前一种模式,这些高级销售人员往往选择离职。而阿里巴巴收购雅虎(中国)时,在人力资源方面采取的方式与TCL大不相同,阿里巴巴注重在整合过程中合理安置雅虎的优秀人才,还发明了被人津津乐道的“留人四宝”:愿景吸引高管,事业和待遇留住中层,不变薪酬福利安定员工,注资员工“感情银行”。

## 认真对待法律事务

并购中的法律事务问题体现在员工的劳动合同上,新出台的《劳动合同法》对于企业并购中员工劳动关系的处理带来重大影响,在诸多方面改变并购中劳动关系的处理。人力资源部门必须熟悉劳动关系相关法律,在符合当前法规的前提下开展工作,尤其是选择合理处理模式。劳动关系处理方案的合法性是首要的,而人的复杂性决定了其需求的复杂性,因此合法的方案不可能满足所有人的需求,这就需要劳动者实施有效的分层管理,令法律方案更具有适用性。

在以《劳动合同法》为标志的中国劳动关系新的时代背景下,劳动关系越来越成为企业管理经营中的中流砥柱,也越来越成为并购成败的重中之重。并购中劳动关系的处理应当加强以下两点:第一,人力资源部门在参与尽职调查的同时,应当对劳动关系进行动态调查,以确定劳动关系的现状、历史债务、预期变化等信息;第二,法律事务与企业管理、企业文化不断融合,不仅要关注合法与非法的辨别,还要关注合理与不合理的分析,而在劳动关系的处理上偏重任何一方都是不完善的,劳动法需要与管理有深入的结合。

## 识别关键相关人员

TCL在并购阿尔卡特时,“人员动荡”凸显出的三大问题表明,TCL没有清晰地分析新公司的价值观,并建立与之相适应的人力资源体系,以至于引发“离职风波”。因为很多人找不到在新公司的立足点,而且自我感觉并不是新公

司所需人才,便纷纷选择离开。在人力资源整合过程中,分析新公司的价值观以及战略架构,对于甄别公司所需关键相关人员很重要。

评价变革准备度以及双方公司各自的文化有助于为充分发挥协同作用、缓解冲突提供有用的信息。识别决策制定者、权力所有者、有影响力的人物以及如何与何时选择领导和管理团队需要慎之又慎。不管最初的组织需要是控制增长还是缩小规模,人力资源部门需要推动对关键员工的识别,以及为了保持活力辅助决定战略和时间框架。公正、透明的程序对招聘以及解雇是至关重要的。管理者需要关于选拔以及解聘、面试技巧和程序的支持,在此过程中,需要小心谨慎。人力资源战略、政策以及程序需要与新公司的要求协调一致,如果目前的绩效管理体系与新公司的价值观不一致,需要优先构建新的绩效体系。

## 培育支持变革文化

认同与抗拒是员工在并购中会表现出的两种态度,如果他们认同并购,就会与管理者合作,企业就能成功,就能取得好的效益;如果不认同,而是进行反抗,或者说是抗拒,企业就难以成功,也难以取得好的效益。企业希望双方员工都支持正在进行的并购,就必须培育一种支持变革的文化。降低恐惧、直面问题,增加兴趣,赢得承诺,庆祝成功,这是一种有助于促进积极的变革进行的文化氛围。这需要领导团队为新公司构建使命、价值观以及目标。然后,与员工进行充分沟通,让其理解新公司愿景以及熟知战略将加速行动,保持前进,传递胜利。应耐心地利用每个机会与对变革持积极态度的人一起工作和传播相关信息,培育支持变革的文化。

TCL跨国并购过程中的“离职风波”让人们不断反省,中国企业并购存在一个通病,那就是急功近利。尤其是在企业文化方面,根本不注重有机融合,更多的是“强权”合并,极其缺乏耐心。企业之间的兼并与收购本来就是很多不同力量之间的全国横向联合,强权只能导致冲突,最后使并购步履维艰。因此,建议国内企业探讨一套成熟的文化整合程序和方法,使双方充分了解各自差异,在并购过程中致力于达成相互信任的方式,明确双方对未来共同的期望,从而使并购健康平衡地运行,为股东和利益相关者创造更大的价值,充分实现并购的目标。

企业自行开展的  
职业资格相关活动被叫停

**本报讯** 日前从人力资源和社会保障部获悉,我国将集中开展职业资格清理规范活动,要求各类企业自行开展的冠以职业资格名称的相关活动立即停止。

据人力资源和社会保障部有关负责人介绍,对清查中发现的没有法律、行政法规或国务院决定为依据设置的行政许可类职业资格及相关考试、发证等活动,以及国务院各部门、各直属机构、各直属事业单位及下属单位、全国性行业协会、学会等社会团体,地方各级政府及有关部门和单位自行设置的非行政许可类职业资格,原则上都应立即停止。对确需保留的,经国务院人力资源和社会保障部门会同有关部门审批后纳入国家统一管理,并向社会发布公告,再按照相关规定组织实施。

该负责人说,要全面检查本行政区域、本系统内组织实施的各类职业资格考试、鉴定活动,特别是考试、鉴定重要环节的组织实施工作,发现问题及时纠正,确保公平公正、严格有序。

对举办考试、鉴定活动的单位(机构)与职能不一致、使用含义模糊的名称或假借行政机关名义开展的考试、鉴定活动,要立即停止或予以纠正。

对违法违规印制、滥发证书等活动,依法予以严肃查处。对强制开展的考前培训、以考试为名推行的各种培训、超越职能范围或不按办学许可证规定举办的各种培训,坚决进行查处。对在培训活动中进行的虚假宣传等,及时予以纠正。按照国家和地方有关收费政策,对各类职业资格相关活动收费情况进行认真检查,发现问题及时纠正和处理。 杜宇

## 从“二八定律”看人力资源管理