

资讯快递

广西 6 家单位成国家高技能人才培养示范基地试点

本报讯 人力资源和社会保障部近日公布第一批国家高技能人才培养示范基地试点单位，广西壮族自治区有 3 家企业和 3 所院校榜上有名。

据悉，建立国家高技能人才培养示范基地，旨在通过发挥企业和院校示范基地的带动作用，提高企业职工技能水平和整体素质，扩大各类职业院校高技能人才培养规模，整体推进全国高技能人才队伍建设。此次被认定为第一批国家高技能人才培养示范基地试点单位的共有 92 所院校和 157 家企业，广西柳工集团有限公司、广西玉柴机器集团公司、中国石油天然气第六建设公司等 3 家企业和广西石化高级技校、广西机械高级技工学校、广西生态工程职业技术学院 3 所院校入选。 **李全力**

辽宁出台重点企业人才政策

本报讯 辽宁省人事厅日前出台《关于加强鞍山钢铁集团公司创新人才队伍建设的政策措施》。据悉，这是辽宁省首个个性化的政策措施，该措施将加强鞍山钢铁集团的创新人才队伍建设，并逐步拉开针对各地产业发展、重点企业提供个性化服务的序幕。

近年来，辽宁省人事厅根据辽宁老工业基地全面振兴的实际，研究制定一系列有关人才队伍建设的政策措施，为集聚人才、活跃人才和充分发挥人才作用创造了良好的政策环境。随着辽宁“五点一线”沿海经济带开发建设和辽宁中部城市群建设互动新格局的形成，紧紧围绕重点企业、重要行业、重大项目，重点企业人才政策将积极推进“五点一线”沿海经济带和辽宁中部城市群建设的发展。 **黄雷雷**

中高级技术人才成为南京需求主流

本报讯 在南京中高级人才市场近日举办的中高级人才精品交流会上，各招聘企业提供的岗位中 70% 以上是技术类人才。

据了解，此次交流会涵盖建筑房地产、食品加工、汽车制造、环保、太阳能、物流、医药以及生产制造等 20 多个行业。南京桂花鸭集团、医药股份、擎天科技、贝卡尔特(中国)等众多知名企业提供软件工程师、品质管理师、土建工程师、电气工程师等技术类岗位。中高级管理类职位虽然在此次招聘会中只占 30%，但不乏高薪职位，一些财务总监、市场总监、人事总监等中高级管理岗位年薪在 5 万-30 万元。 **吕妍**

我国台湾地区 51% 的企业缺人才

本报讯 跨国人力资源公司万宝华日前发布“2008 人才短缺调查全球结果”，我国台湾地区有 51% 的企业招募人才困难，远高于国际平均值 31%。

据了解，万宝华连续 3 年公布全球人才短缺调查，今年针对全球 32 个国家和地区的 4.3 万名企业雇主进行人才短缺趋势调查，其中包括 1345 位台湾雇主。调查显示，我国台湾地区有 51% 的雇主找不到合适人才，比上年下降 1 个百分点，但仍远高于全球平均值 31%。其中，最难找的是法律、采购、规划等专业人士，以及业务代表、研发人员。

万宝华分析，业务代表、研发、工程师连续 3 年都名列最难找到合适人才的前五名，今年的调查显示，人才短缺不仅限于工程技术类，也扩及法律、采购、规划领域，财务会计、行销公关也逐渐热门。

全球最难招募适当人才的 6 个国家及地区依次为：罗马尼亚、日本、我国香港地区、新加坡、澳大利亚、我国台湾地区。万宝华总经理刘珺廷分析，人才在国际间流动是一种趋势，其中以科技和金融产业人才的海外流动最频繁。

企业需要怎样的变革领袖

克劳塞维茨在《战争论》中描述道：战争打得一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在茫茫的黑暗中，用自己发出的微光，带领队伍前进。在这个急速变革的年代，商业领袖的作用丝毫不亚于战场上的高级将领。无论今天的商业领袖们愿不愿意，都必须面对不确定性和永恒的变化。然而，调查显

示，70% 的企业变革是失败的。掌握变革是企业掌舵者必需的技能。那么，企业需要怎样的变革领袖？

“愿景”、“责任感”、“号召力”、“冒险精神”……也足以显示商业领袖的个人魅力，却难以引导企业实现“二次重生”。当变革之船驶向深水区，新观念与旧看法的冲突，利益

既得者与变革“当局”的博弈，都极有可能使变革夭折。

企业需要怎样的变革领袖——是空降兵，还是嫡系部队？变革领袖又该如何应对错综复杂的利益格局？专家学者分析变革困局背后凸显出的整体制度漏洞，指出变革决非朝夕之功，因而必须拥有一颗坚定的变革之心。

北商

变与不变如何拿捏

什么时候变，什么时候不变，什么东西该变，什么东西不该变，都需要企业把握平衡。

● 哈蒂：70% 的变革是失败的

500 年前，马基雅维里在《君王论》里就曾经写道：“我们必须记住，没有比推动新秩序更难以掌控、实行起来危险性更高、更不确定未来能否成功的事了……”

据调查，70% 的企业转型实际上是失败的。变革的确是一件非常困难的事情。Levi and Strauss 公司有一个项目，耗费了大笔资金，但由于缺乏执行计划的能力，项目最终告吹。所幸他们很早就意识到自己的失败并开始研究，发现在管理层和员工层之间存在很多差异，因此及早掉头，成功地修复了所造成的错误。

● 柯银斌：掌握变与不变的辩证关系

在“惟一不变的是变化”的鼓噪下，大家都过分强调“变”，而我认为，把握“变与不变”的辩证关系，才是变革成功的关键。《能力构筑竞争》这本书主要研究丰田汽车及 20 世纪的全行业。作者特别提到，20 世纪汽车行业的基本架构其实并没有发生变化。纵观企业发展史，许多基业长青的企业，其核心价值观从创始人至今没有或很少发生变化，但它们的产品、组织、战略、市场范围等一直都在变化。因此，什么时候变，什么时候不变，什么东西该变，什么东西不该变，都需要企业把握平衡。

● 霍国庆：变革不是革命

变革的话题让人想起商鞅变法，正是“变”让秦国打败列国得天下。中国为什么到了满清开始衰落？因为我们总守着老祖宗那点东西，该变的时候没有变。关于变与不变的问题，还是二分法比较好。

变革，一定是力度比较大的，但既然不是“革命”，就不是彻底改变一些东西。怎么去鉴别程度？IBM 是 PC 的鼻祖，最后却不得不把 PC 业务卖给联想。原因在于，戴尔抓住了互联网发展的契机，成功实现大规模定制，而 IBM 的模式是大规模生产。那么 IBM 能不能模仿戴尔？我相信 IBM 凭借自己的实力和经验完全可以学戴尔模式，但这就涉及到对变革的判断。如果 IBM 学戴尔，需要把原来的整个模式全部砸掉重新做。砸烂一个旧世界容易，建一个新世界却很难。所以 IBM 权衡之后选择了另外一种变革——把 PC 业务卖掉，去做新业务。这也是一种变革，是根本性而非革命性的变革。

谁有资格发起变革？

变革如果由外部人发起，心理阻力会小一些。但在实际中，很多成功的变革往往是内部人发起。

● 哈蒂：变革的 8 个关键

我在 IBM 的实际工作经验中总结出可持续变革的 8 个关键成功因素，分别是：强烈的变革需要、清晰的定位、忠诚的领导力、定向有效的交流、有纪律



的计划管理、可测量的目标、广泛的参与和单一的计划聚焦。

在 8 个关键成功因素中，领导力最为关键，也是 8 个因素的诱发点。有了领导力才能发现转型的必要性，才能找到转型的方向，确保每一个人都参与进来，找到聚焦的中心。领导力还包括发起能力。所谓发起能力，就是一定要有一种力量，包括资金和资源方面的力量。也就是说，发起人能够有一种推动杠杆作用，发动变革，这样才有能力应对将来要发生的事情。

领导力并非只有高高在上的领袖在做决定，而是要发挥公司每一层面的作用。IBM 就是这样一例。在 IBM 处于低谷的时候，于 1993 年引入郭士纳担任 CEO。郭士纳进来之后，想把公司转变成一个 E 型企业（借助互联网来发展公司业务的企业）。作为领导力的发起人，郭士纳非常有决策力和判断力，当时 IBM 产生了一个集中的计划，每个人都理解这个计划的目的，公司每一个层面都沟通得很好，在不到 5 年的时间里，IBM 成功转型成为一个 E 型企业。

● 霍国庆：内部变革者的特征

哈佛大学教授巴顿把核心能力称为“核心刚度”，意思是说，组织一旦形成核心能力之后，如果不能根据环境变化进行调适甚至根本的变革，就会形成核心刚度；一旦形成核心刚度，想要砸掉它，就会遇到三个方面的阻力：第一重阻力是政治层面的，这关乎既得利益者的权力，谁也不愿平白无故地失去权力；第二重阻力是经济上的，变革就意味着破坏，比如说业务流程重组，肯定要扔掉一些东西，这就是成本，人们自然会反复权衡砸掉这些成本之后能带来多少回报；第三重阻力是习惯。人一旦形成做事的习惯，再改变它是一件很难的事情。

由于这些阻力的存在，我认为变革发起人最好是“空降兵”，这样他可以不用考虑各种复杂的关系。内部人发起变革肯定会让变革尽可能少伤害自己人，在中国的文化背景下更是如此。变革如果由外部人发起，心理阻力会小一些。但在实际中，很多成功的变革往往是内部人发起。惠普和 IBM 在寻求变革的时候都请了空降兵，GE 的变革

则是由内部人韦尔奇完成的。

那么，内部人发起变革需要具备哪些特征？

第一，要有坚定和高远的愿景，用中国的语言来表达，就是要有理想。

第二，不能满足于现状。盖茨、巴菲特等从不满足，只要有可能一定会将事业坚持下去。很多中国企业家很容易满足，做到一定程度就激流勇退，挣个几千万元就觉得自己是富翁了，对企业没有一个长期承诺。

第三，要有责任感。变革常伴随着风险，成功和失败的概率都是 50%，如果没有责任感，就不要趟变革的“浑水”。

第四，要有号召力。变革总会改变现有的利益格局，总会有反对者，领导者必须非常清楚谁是自己坚定的支持者，必须保证这些支持者不会动摇，同时要通过价值选择赢得最大多数人的支持，这就需要号召力。

第五，要有沟通能力。这非常重要，因为变革不光是自己的事情。德国汉莎航空在 20 世纪 90 年代初濒临倒闭，当时可利用的资金只有几百万德国马克，工资都发不出了，银行也不给它贷款。当时该公司一位老总挺身而出进行变革，确定短期可实现的目标，开始从上而下、从内而外进行持续和大范围的沟通，如实向利益相关者说明处境，提出解决办法，结果赢得了支持，即便是当时被暂时解雇的员工也没有怨恨之意。后来，该公司变革取得成功。

第六，变革目标一定要明确简单，不能太复杂；要有韧性，有长期的作为；要有冒险精神。变革者应该具备以上这些素质，这实际上也是领导者所要具备的素质。

● 孙永玲：评估变革候选人的三个维度

外来者推动变革更好，因为他们没有任何约束，但变革最后成功的多数还是内部人。这到底是因为什么？

在国外很少有人讨论“空降兵为什么会不成功”，为什么在中国会存在这样的问题？主要因为很多中国企业的管理系统不完善，缺乏科学的人才管理体系，企业成功更多的是依靠领导者善于把握机会、勇于冒险的个人素质。一旦失去他，换以一个空降而来的新人，

可能并不具备这种特质，就很容易导致失败。相反，如果企业管理系统很完善，替换 CEO 就没有这样的问题了。

在这种情况下，中国企业还具有自身的特色，尤其是在文化方面。西方企业在挑选 CEO 或 CFO 时，通常会做候选人与企业的现有核心管理团队做一个匹配度比较。但中国的企业没有一个科学的系统来衡量这些，盲目招进来的领导者大多难以融入企业现有核心管理团队，因此就会出现空降兵不适合的问题。

可以从三个维度来评估变革候选人：一是候选人所具备的能力素质是否符合职位的要求；二是是否能够融入公司的文化；三是候选人的价值和风格与公司核心管理团队的风格是否相似。对于第一个衡量维度，通常会考察三个类型的素质：通用特质、专业技能和经验素质。成功的人才必须具备这三个要素，只具备其中之一或之二都是不够的。如果人力资源部门发现某候选人具有相关技术知识(专业技能)，但他不能与客户建立良好的关系来获取所需信息(通用特质)，或者从来没有把这个知识应用到相似的领域中(经验素质)，那么通常他在此职位上会以失败收场。另外，通过科学的测评还可以将候选人与公司的核心价值观以及高层管理团队的领导力风格进行比较，进行匹配度评估。

回到变革本身来说，很多企业都是由创始人一手带起来的。因此，变革推动者非一把手莫属。关于推动变革的领导人需要具备什么样的素质，我认为三大领导力是必需的。第一是战略领导力，就是有了愿景后，如何正确地确定方向，制定战略目标。然而，调研显示，75% 的 CEO 失败的原因不是因为缺乏战略，而是因为将战略执行好。第二是执行领导力。执行领导力并不是要求领导人亲自去做每一件事情，但他必须为企业建立一个战略执行系统，使员工或者管理人员能够很好地理解并执行战略。第三，变革领导者必须有很强的影响力，除了设定很明确的指标外，还要建立很好的跟踪机制，为员工提供及时的反馈和协助。跟踪和反馈机制还能使管理者及时发现并解决问题。通过这种方式，领导者也在不断地提升自身的影响力。

嘉宾

柯银斌：《北大商业评论》主编助理
瓦尼塔·博伊德·哈蒂：泰格管理咨询有限公司总裁

霍国庆：中国科学院研究生院教授、博士生导师

孙永玲：博意门管理咨询有限公司总裁
张江燕：北京正略钧策企业管理咨询有限公司联合 CEO

● 张江燕：变革是“一把手工程”

谈谁有资格发动变革，首先要了解企业变革的驱动力是什么。从商业案例来看，在成熟市场，企业变革都伴随着战略调整、业务拆分和整合、公司出售与并购。很多世界 500 强企业，CEO 换了，相应的变化也就开始了。中国的情况相对更复杂。中国社会真正开始向市场经济迈进是在 1992 年邓小平南巡之后，而市场经济“游戏规则”的逐渐建立则是在 2001 年年底加入 WTO 之后，因此，作为商业组织的中国企业都很幼稚、年轻，顶多也就是“少年老成”。尤其是近十年来，国有企业向市场经济组织转型，活下来的民营企业“洗心革面”突破成长瓶颈，证券市场逐渐成熟，上市公司进一步规范，这些都可以看作是企业的变革。总之，中国企业变革不能简单地等同于成熟市场，因为中国的环境变化更快、更复杂，驱动因素更多元，同时伴随着中国经济、社会和政治环境的变革。由于国内企业成长环境、经理市场成熟度、文化根源与成熟市场有着显著不同，中国企业的变革也独具“中国特色”。

在成熟市场，人们耳熟能详汽车业的阿赫卡、IT 业的郭士纳，都是变革的“大家”，无不是“空降”任 CEO，力挽狂澜，甚至使得企业起死回生。而在中国企业 30 年的发展史中，似乎没有造就出这样的传奇职业经理人，中国企业基本还是在企业创立者的推动下，或者说“掌控”下进行调整、转型和变革。例如目前看还算成功的联想、万科，或是不太成功的春兰，以及希望“鹰之重生”的 TCL 等莫不如此。从这个意义上说，中国企业的变革发起者一定是企业的灵魂人物，一切都要在他的掌控之中，即使有空降兵或是第三方介入，也只能成为辅助力量而非主导力量。

关于企业的变革者应该有什么样的素质，一是有政治智慧，二是能给“出路”。所谓政治智慧，就是在方向明确的前提下考虑现实环境，要务实，会借力，能平衡，善妥协，善于四两拨千斤，明白什么是欲速则不达。什么是给“出路”？在民营企业中，很多与老板同甘共患难的人，当企业成长到一定阶段之后，个人的志向和事业、性格都不太适合继续做下去了，企业变革时就要给这些人留出出路。上市是一条财富“出路”，同时还有事业平台的出路。这也是企业变革者必须面对的现实问题，关乎变革的成败。

套用中国的一句话，变革就是“一把手工程”。变革发起人或规划者必须是企业的一把手，即便他不站在第一线。变革离不开企业所面临的外部商业环境，以及企业内部已经形成的人文环境，先谋而后动，步步为营。