

■ 资讯快递 ■

上海浦东新区
出台鼓励人才新举措

本报讯 为配合上海市推进浦东综合配套改革试点的总体部署，上海市浦东新区日前推出《浦东新区支持鼓励人才若干意见》及相关配套实施办法。

据了解，新政策主要围绕浦东新区为贯彻落实国家战略而重点发展的金融业、高新技术产业等领域的发展需要，在聚焦金融人才、扶持创新人才、支持博士后工作、实施安居工程和建立“绿色通道”等方面加大政策支持力度，着力营造良好的人才创业发展环境，为实现产业结构调整、构建新型的现代产业奠定基础。

张文绩

我国网游市场出现人才荒

本报讯 今年中国网民数量超越美国成为世界第一，迅速成为全球最大的网络游戏市场，但全国近 3000 万网游用户能否靠 1 万多名网游从业者“养活”？在近日举行的“中韩数字内容未来发展论坛”上，业内专家表示，国内游戏市场照此高速发展，网游业“人才荒”会很快出现。

据了解，近年来本土网游开发能力显著增强，2006 年市场上 40% 的网络游戏均为国产，2007 年这一比重升为 60%，今年的数字还会上升。但令人提忧的是，每款网络游戏平均需要三五人的团队研发，如每年出品三四百款网络游戏，就需要两万名网游人才，数量几乎是目前的两倍，这还不包括大量后期加入的非研发人员。一些网游企业的 CEO 表示，眼下最缺乏的是游戏程序员、游戏美术工程师等技术人才。

湖北信息产业
人才缺口达 10 万

本报讯 在日前举办的第八届“华创会”湖北信息产业发展与人才支持论坛上，湖北省信息产业厅副厅长胡树华表示，湖北省信息产业存在较大的人才缺口，到 2010 年缺口将达 10 万人。

据介绍，湖北省信息产业的规模从 2002 年的 193 亿元发展到 2007 年的 720 亿元，5 年增长 3 倍多，增速高于全国平均水平 6%，产业规模在中部六省中占据首位。然而，与迅猛增长的信息产业规模相比，该省信息产业人才相对匮乏。

胡树华分析，湖北省对信息产业从业人员的需求之所以呈“井喷式”增长，与该省近年来引进一系列重大项目有密切关系。随着富士康、中芯国际等一系列重大项目的相继投产，到 2010 年，湖北省信息产业规模有望达到 2000 亿元，信息产业人才需求将达到 25 万人以上，缺口高达 10 万人，其中软件业人才需求空间较大，仅富士康软件园就需要 2 万余名软件人才。

烟台市场营销人才
需求增长 30%

本报讯 在山东省烟台市人才市场近日举行的两场综合性招聘会中，共有 170 多家用人单位进场招聘，提供了 2900 多个就业岗位，其中市场营销类人才需求人数超过 1300 人，比前一阶段又增长了 30%。

人才需求排行中比较靠前的还有财务类和广告设计类人才，需求人数在 100 人以上，预计近期增长空间有限。此外，计算机和经营策划类人才的需求量也较大。需求人才的学历方面，不限学历的实用型人才需求增长很快。

▶ 杨灵爽

不考虑人力成本，企业利润从何而来？只考虑人力成本，企业还要不要发展？停止发展的企业还要不要活命？

2008 年，对于国内很多中小民营企业来说或多或少都有着特殊的意味。《劳动合同法》的颁布与实施，在有效保护劳动者的合法权益、大力规范企业的用工行为的同时，也对企业的管理提出更高的要求。企业的低用工成本时代已经宣告结束。

企业喜的是，法律法规健全了，企业用工行为正规了，人力资源的工作好做了，各项保障的健全给企业的团队带来了一定程度上的稳定，且对于未来的招聘来讲是个重大利好。

企业愁的是，用工成本的增加，致使企业的经营者不得不仔细地斟酌企业的人员架构，对现有人力资源的配置进行一次大盘点。

2008 年企业人员如何配置？作为企业人力资源操盘手的人力资源经理们颇费心思。

不当“救火员”

人力资源体系的建设应基于企业整体战略规划，与企业战略规划相匹配，并且要服务于企业整体战略规划。

首先，应站在企业整体战略的角度上看待、思考和规划人力资源工作，而非仅仅站在部门、专业的角度上规划企业的人力资源工作。在很多中小企业里，人力资源经理就如同一个手持灭火器的“救火员”，哪边起火救哪边，结果却是身陷火海不能自拔。为何？除了企业自身管理上存在的问题外，很大程度上是因为人力资源工作没有一个全局性、战略性的布局和规划，在实际工作中随着问题的凸显，只好拆东墙补西墙，最后出现越乱越忙、越忙越乱的局面，根本无法为企业提供人力资源上的支持。

其次，人力资源工作体系化。立足现在，放眼未来，人力资源工作并非针对某

砍掉人力成本的三板斧



《劳动合同法》的颁布与实施，在有效保护劳动者的合法权益、大力规范企业的用工行为的同时，也对企业的管理提出更高的要求。企业的低用工成本时代已经结束。用工成本的增加，致使企业的经营者不得不仔细地斟酌企业的人员架构，对现有人力资源的配置进行一次大盘点。

杜绝“蓄缸现象”

需求与岗位、能力与效率、员工与企业相辅相成，企业价值来源于市场更来源于员工，员工价值来源于自身也来源于企业。因此，人力资源的合理配置对企业的发展都十分重要，有三个方面的因素需要考虑。

一是要根据企业战略需求确定岗位性质、内容、标准。在工作中经常会发现一些多余岗位的存在，同时有些事情却没有去做。这是因为在企业发展过程中由于市场的变化、需求的变化，原来的岗位设置已经跟不上企业的步伐，需要根据企业战略需求重新配置岗位。必须清醒地认识到，企业用工低成本时代已经一去不复返。企业的人工成本在某种意义上也是企业成本的一部分，而降低人工成本的第一步是根据岗位的性质、内容、标准正确地确定岗位，使每个岗位的存在合理化，使每个岗位都可以发挥应有的效能。

二是要根据岗位需求把适合的人放到适合的岗位上，做到人岗匹配。

三是要根据现有人力资源状况培养人才、建设人才梯队。在现实的人力资源中，如果无视人才梯队的建设，只依靠市场的供给，人力资源需求就无法得到满足，也无法长期稳定。很多中小企业普遍存在着一种“蓄缸现象”，人力资源严重匮乏，多表现为“智者不愿来，庸者进不来，优者向外跑”。在某种程度上，没有很好的人才梯队建设是造成这一现象原因之一。企业不妨由外部招聘逐步向内部举荐、晋升转化，在团队建设中逐步地培育人才梯队、建设人才梯队，从而使企业的用工成本大大下降，企业的凝聚力不断增强，企业团队的稳定性得到提升。

一板块，而是基于整个人力资源体系。人力资源的各个板块之间并非单独存在而是环环相扣。在中小企业中，人力资源经理经常遇到的问题，人力资源各板块并没有发挥应有的作用，一段间内重点抓哪个板块，哪个板块就见点成效，推一推才动一动。其问题的关键在于人力资源没有形成体系化建设，每个板块都处于独立、单列的状态，板块之间没有被有效地串连起来，相互无法借力，不能形成合力，导致企业人力资源体系“畸形”，无法发挥其应有的作用，自然无法很好地为企业提供人力资源服务。

4 类人要区别对待

企业的人力资源可以划分 4 类，应区别对待。

其一，战略伙伴。企业的中流砥柱，伴随企业基业长青。

此类员工对于企业价值观有着高度的认同，同时具有良好的个人素质及能力。在企业的人力资源中，此类员工作为

企业的战略伙伴而存在，是企业价值的积极创造者，他们多处于企业金字塔的顶端，应将其视为企业的宝贵财富、重点培养的对象。对于人力资源管理来讲，与此类员工应建立起战略合作的关系，在合同的签订过程中可选择长期甚至无固定期限的合同类型。

其二，跟随者。企业的基础，企业将长期培养。

此类员工对于企业价值观有着较高认同，能力基本适用于企业岗位需求，素质平平。在企业的人力资源中，此类员工作为企业的跟随者而存在，是企业价值的创造者，他们多处于企业金字塔的中端和底端，通常将其视为企业重要的资源之一，对其进行长期的培养，以便使其逐步成长为企业的战略伙伴。对于人力资源管理来讲，与此类员工应建立起长期稳定的关系，在合同的签订过程中可选择相对长期、稳定的固定期限的合同类型。

其三，雇佣兵。企业的空降部队，企

业将阶段性使用。

此类员工对于企业价值观并不认同，但却拥有着高素质、高能力，在某一阶段被企业所需要。在企业的人力资源中，此类员工作为企业的雇佣兵而存在，是企业的人才和资源之一，他们因企业需求而处于企业金字塔的中、高层，通常将其视为企业阶段性的合伙人。对于人力资源管理来讲，与此类员工应建立起阶段性的稳定关系，在合同签订的过程中宜选择一定期限内的固定期限合同类型。

其四，异教徒。企业的糟粕，企业应尽快淘汰。

此类员工对于企业价值观不认同，且绩效平庸或者较差。在企业的任何一个时期内都会存在这类员工，在企业的任何一个阶段也都不需要此类员工，他们是企业的糟粕，如果存在也将成为企业的反面教材。在当前的形势下，人力资源管理对此类员工必然要“当断则断”，迅速做出回应，坚决予以辞退处理。

培养精品 MBA 破解人才困局

日前，长江商学院副院长郑渝生教授在上海一个论坛上阐述了 MBA 教育对于中国发展的重大意义。

人才匮乏制约中国企业发展

作为一个饱受物质短缺之苦的大国，中国在上世纪末逐步挣脱了计划经济的束缚，开始迈入市场经济。进入 21 世纪，中国的经济规模已经是改革之初的数倍，但仍然在以每年 10% 以上的速度增长。

“中国有 13 亿渴望改变命运的国民、睿智务实的领袖、不断改善的基础设施以及广阔的国内市场，这些都是支撑经济起飞的良好条件。”郑渝生说。

“然而，那些忙于开疆扩土的中国 CEO 们却并不这样看待现状。”郑渝生援引麦肯锡公司的数据展现了中国企业家的普遍焦虑：“中国在未来 10 年需要 75000 名具有国际视野的高级管理人才，但是可以预见的供给不到 5000 名。”

当前，优秀管理人才的短缺在跨国公司普遍存在，遑论飞速发展的民营企业。人才匮乏已经成为制约中国企业发展最大瓶颈。与此同时，每年有数百万的大学毕业生为获得一份工作而四处奔忙，其中大多是潜力无穷的青年。以上两种极端现象在中国显得颇为突兀，令决策者们感到十分头痛。

如何就业负担为充沛的人力资源供给？郑渝生认为这是一个需要认真对待的挑战。

MBA: 管理人才的职业加速器

郑渝生指出，19 世纪末，美国的经济增长同样面临人才短缺的现象。为此，沃顿首先设立了工商管理专业，而率先将其升格为研究生教育的则是哈佛大学。

MBA 教育旨在让那些具有管理潜质的青年受到系统的培训，在被“催熟”后早日走上领导岗位。虽然 MBA

一开始只是定位于培训，却立即显示出强大的生命力。第二次世界大战后美国经济的再次勃兴将 MBA 教育推向另外一个高峰。如今，美国的各大名校几乎都设有 MBA 项目。全美 1800 个 MBA 项目每年可以培养毕业生逾 10 万人，美国的公司经理几乎人人接受过 MBA 教育。

MBA 之所以能够被美国社会所接纳并推广至欧洲绝非偶然。MBA 教育强调学以致用、与时俱进，在最大程度上满足了现代工商业对于人才的需求。

反观中国，MBA 教育才刚刚起步，无论从规模、质量和社会认可度上，都还有很长的路要走。

对于 MBA 在中国的未来，郑渝生认为应该抛弃门户之见，共同把 MBA 事业做好。如果中国有 100 所优秀的商学院，MBA 在社会上就有了相当的影响力，因此，当务之急是将 MBA 教育的口碑建立起来。

李思

■ 职场扫描 ■

人才市场发展的 6 种趋势

目前，我国人才市场发展出现 6 种新趋势。

第一，人才的求职和流动更为便捷。今后，我国人才流动社会化服务体系将不断完善，特别是科技手段的运用，保险、档案、户口和住房不再是困扰人才流动的突出问题。

第二，人才市场机制更加完善。随着人才市场的灵敏度进一步提高，市场对人才资源的调节作用加强。同时，高校将

主要根据市场需求而设置专业，使人才适应性进一步得到加强。

第三，人才的求职观念更加灵活。随着人们自主择业观念的确立，以及不同所有制之间就业差别的减少，个人一生中就业岗位变化增加，整个社会的人才流动率提高。

第四，对人才的素质和能力要求更高。为适应市场经济的需要，外语和计算机成为求职的基本要求，既懂专业又懂

管理、多学科的复合型人才大受欢迎，心理素质在选择人才时受到重视。

第五，人才市场的调控能力提高。在市场充分发挥作用的同时，国家仍将保留人才资源配置的必要调控，对人才市场的管理也更加科学。

第六，归国留学人员年递增量加大。近几年学成归国的留学人员呈递增态势，平均每年递增 13%。在今后几年中，我国将迎来留学人员回国工作的热潮。

做倾听式 CEO

小马里奥特(J. W. Marriott, Jr.)是万豪国际酒店集团的董事长和 CEO，喜欢走动式管理，以四处巡视旗下酒店为乐事。

有一次巡视酒店，他注意到顾客对餐厅女招待的服务评分不高。他问问题出在哪里，经理说不知道。但是，小马里奥特注意到了经理不安的身体语言，就问女招待的待遇怎样。得到回答之后，他又问为什么待遇比市场标准低。经理说：加薪要总公司决定，而他不想提出来。

对话不过 30 秒，但是小马里奥特发现了三个严重的问题：第一，总公司管得太多。第二，高层重视利润胜过顾客满意度。第三，经理不敢提加薪要求，说明他的上级是糟糕的倾听者。当然，小马里奥特很快解决了这三个问题。

这是关于怎么做决策的完美案例，但是在小马里奥特看来，这更是一个关于倾听的案例。他说：“我所做的只是改变这位经理什么都不说的习惯，并且告诉他有人愿意倾听他的问题，这是他的上级主管不愿意做的事。”

小马里奥特很重视倾听，也善于倾听。作为倾听式 CEO，他至少有十点经验值得其他经理人学习。

一是倾听基层员工的声音。小马里奥特习惯直接倾听员工的声音。

二是观察对方的身体语言。因为可以从身体语言中，发现对方隐藏的信息。

三是善用自己的身体语言，表示对正在谈论的主题很有兴趣。

四是保持适当的沉默。不要太早表示自己已经做出决定。

五是不要以表达方式是否迷人来判断信息的准确程度。小马里奥特认为，一个人能言善辩、善于表达，并不表

示他的想法都正确。相反，有些人内向害羞、不善言谈，但他的话可能值得一听。

六是不要选择性倾听。上个世纪 80 年代末，酒店业的过度扩张已经非常严重，但是小马里奥特盲目自信，只把注意力放在正面的消息上，最终付出了惨痛代价。小马里奥特总结说：“选择性倾听，几乎和完全不倾听一样糟糕。”

七是要主动倾听，也就是说要提问。“这个技巧对高层主管(董事长、总经理)特别重要，因为他们位高权重，通常与资历浅的员工不那么亲密。”小马里奥特建议多问：“你认为呢？”

八是倾听顾客声音。“在万豪，我们让顾客告诉我们，哪些做对了，哪些做错了。这是确定我们是否提供了他们想要的服务的惟一方法”。比如，酒店以前为了美观都尽量把插座隐藏起来。通过调查商务旅客，万豪发现插座需要调整，随着笔记本电脑的流行，商务旅客希望房间里的插座要看得见，而且能随手够得着。

九是化倾听为行动。听到问题之后要解决问题，这才是倾听的本意。

十是要知道什么时候该停止倾听。到了某个时候，必须停止辩论和收集事实，要根据已经拥有的信息来做出决定。

小马里奥特认为，知道什么时候停止倾听，是测试公司整体倾听技巧的关键。显然，小马里奥特不仅自己倾听，还在打造公司整体的倾听能力。

善于倾听的小马里奥特，带领善于倾听的万豪，进入了《基业长青》一书赞誉的“高瞻远瞩的公司”的行列，与 IBM、通用电气、花旗银行、迪斯尼、索尼等公司排列在一起。

谢文辉