

资讯快递

沈阳开出急需人才名单

本报讯 近日,辽宁省沈阳市发布人才需求信息。沈阳市将贴近主导产业,优化人才专业结构,抓紧培养和引进各类急需人才。

据了解,目前沈阳市急需机械、自动化、汽车、铸锻等装备制造业顶尖人才,电子信息、软件开发、动漫制作、数字识别等高新技术产业领军人才,金融、保险、现代物流等现代服务业紧缺人才,以及创建国家生态市所需的环保、生态等方面的高层次人才。沈阳市将加快建设6所万人规模职业学校,培养高技能实用型人才。

广西实施“千人计划”
选送人才赴国外学习

本报讯 从2008年起,广西壮族自治区开始实施“千人计划”,5年内每年选送200-400名自然科学领域的高层次专业技术人才(含高技能人才)赴国外进行为期一年的跟班学习。这是广西创新人才工作的又一新举措。

为解决科技底子薄弱、人才匮乏的问题,广西出台了《广西壮族自治区人民政府关于鼓励留学人员来广西工作的若干规定》,对留学人员到广西工作的待遇、奖励措施、科研奖金、科技选题等作了详细规定。广西壮族自治区政府还特别在南宁、桂林、北海建立了3个“回国留学人员创业园区”,并逐年加大专项资金投入。其中,桂林园区采用省部联力的方式,目前已有17位来自日本、英国、美国、加拿大和以色列等国的留学归国人员,携20个高新技术项目入园孵化,并创办高新技术企业16家。 柯革生 苏西西

齐齐哈尔加强农村
实用科技人才培养工作

本报讯 近日,黑龙江省齐齐哈尔市加强农村实用科技人才培养工作,富裕、泰来等地被确定为市级农村实用科技人才培养工作试点单位。

据了解,该市将进一步加大力度实施各级各类计划项目,积极鼓励有条件的地方向国家、黑龙江省科技部门申报科技项目,鼓励专业技术人员深入一线指导农民进行农业生产。该市计划到2010年前,把9个县职教中心全部建设成省级重点职业学校,每个学校重点建设1个以上的具有地域特色的专业性实训基地,同时加强农科教结合,把综合中学建设成为普及和巩固义务教育、农村实用人才和技能型人才培养、农村劳动力转移培训、农村实用技术普及与推广和农村精神文明建设的重要阵地。 姚建平

重庆启动
IT人才公益培训计划

本报讯 日前,“IT5000公益培训计划”在重庆市启动。重庆市信息产业局负责人表示,未来5年,重庆将新增20万IT人才的需求。

重庆发展信息产业的战略目标是总规模达到5000亿元,成为重庆市国民经济的第一大支柱产业。这需要大量的IT从业人员。按照行业布局,今后5年将新增20万相关人才的需求。重庆市信息产业局联合重庆大学、西南大学等高校,启动为期5年的“IT5000公益培训计划”,惠普等4家跨国公司作为项目实施主体,针对高校在校生进行IT行业专业培训。

据悉,“IT5000公益培训计划”首先启动的是惠普项目,惠普公司联合重庆大学等4所高校,针对即将进入大学四年级的在校生以及部分研究生等进行职业软件培训、IT技术和管理培训。惠普公司科技服务部总经理叶健表示,一直以来,参加IT企业招聘的人才通过选拔合格率一般在20%左右,通过专业培训后,合格率有望达到60%左右。 王兴

并购尽职调查 人力资源经理或有可为

► 易文

并购谈判中,企业CEO总会紧紧抓住CFO的手。殊不知,此时能否掌握CHO的手同样决定并购的成败。聪明的CEO不会只在整合阶段才想起人力资源。

尽职调查的使命

也许那些聪明的并购专家在做重大并购决策前早已通过各种方式思考和探讨过如下3个问题:交易的逻辑理念——为什么进行兼并收购交易?成功实现交易需要考虑完成什么工作?支付的交易价格——交易价格的经济底线是什么?为支付价格溢价,兼并收购交易完成后的业绩需要得到怎样的提高?整合——怎样将公司的兼并收购战略转换为实际价值?

尽职调查的目的就在于为这三个方面的问题提供解答,使公司避免在兼并和收购的过程中忽略一些主要问题,同时大大提高交易成功的概率。

尽职调查意欲实现以下几点:发现那些可能会成为打断企业运营的因素或者“导致交易破裂的因素”等问题,发现并调查可能影响交易价格的重要问题或者谈判的关键点,揭示并且充分理解那些会对整合交易决策产生影响的数据和信息。

在企业兼并收购交易中,包括战略性的和操作性的各项重要决策实际上都是基于尽职调查而做出的。

人力资源经理承担着公司整合工作的重要责任,因此,尽职调查与其存在着非常重要的相关性。人力资源经理负责处理一系列有关人的问题,涵盖的内容包括:福利和薪酬计划的整合、劳动力重建、劳动合同与协议及其管理,以及领导能力、组织文化和雇佣惯例等诸多问题的管理。

然而,按照通常的做法,在公司进入兼并或者收购程序之前,人力资源经理没有畅通的渠道获取与这一系列有关人的问题相关的重要信息。而且,在讨论、决策和尽职调查的初期阶段,通常负责综合审视整个交易形势的人力资源代表不能与那些来自财务、营运和其他职能部门的同事一同参与商讨。

尽职调查要贯穿并购始终

在并购前后的4个阶段中,人力资

源经理进行哪些改变可以取得更好的交易结果?

提交意向阶段 提交意向阶段通常是提出整个交易谈判中可能会导致交易停止的定性问题(如是否各方领导人能够一同谈判协商),提出可能会对交易价格产生实质性影响的主要财务问题。这一阶段,一些人力资源信息的获得主要是基于公众渠道,或者基于交易各方当事人的良好信誉,限于各方领导人握手层面的某些非正式信息披露而实现。

前,企业必须了解可能对交易整合决策产生影响的所有问题。此类必须获得的信息包括合规性、计划管理、福利价值、薪酬计划、保险计划、组织结构和人力资源职能方面的信息。

对于在友好合作的气氛下达成的交易,在交易完成之前,甚至在谈判过程中,需要进一步深入分析的工作就已经完成了。但是,在信息充分条件下制定决策所需要的信息,有时要等整个交易完成后才能获得。在这种情况下,有必要对决策作出特定条件假设,并基于这些假设制定决策。一旦不能直接获取相关信息,交易买方就会采取非常谨慎的态度审视基于这些假设条件而获取的新信息,并且适当地修改基于这些已经被证明是不正确的假设而作出的决策。

这一阶段的工作看来是完全符合逻辑的,但常常不被实施。

交易后阶段 交易达成标志着第四阶段的开始。交易达成通常以类似于买卖协议或确定的兼并收购协议的正式文书为标志,理论上讲,无须再进一步实施尽职调查。然而,现实情况是,继续实施尽职调查仍然是有价值的,因为监管部门对于某些数据信息的获取设定了一定的限制。一旦这些限制被取消,交易买方就应继续实施能够验证或反驳交易初期设定的假设条件时所采取的尽职调查,并对整合计划进行适当调整。

人力资源经理承担着公司整合工作的重要责任,因此,尽职调查与其存在着非常重要的相关性。人力资源经理负责处理一系列有关人的问题,涵盖的内容包括:福利和薪酬计划的整合、劳动力重建、劳动合同与协议及其管理,以及领导能力、组织文化和雇佣惯例等诸多问题的管理。

然而,按照通常的做法,在公司进入兼并或者收购程序之前,人力资源经理没有畅通的渠道获取与这一系列有关人的问题相关的重要信息。而且,在讨论、决策和尽职调查的初期阶段,通常负责综合审视整个交易形势的人力资源代表不能与那些来自财务、营运和其他职能部门的同事一同参与商讨。

■ 新锐观点 ■

德商:经理人的道德罗盘

► 李健

德商是美国学者道格·莱尼克和弗雷德·基尔在《德商:提高业绩,加强领导》一书中提出的。他们把德商定义为“一种精神智力上的能力,它决定我们如何将人类普遍适用性的一些原则(正直、责任感、同情心和宽恕)运用到我们个人的价值观、目标和行动中”。

德商的提出实际上源于莱尼克在1990年帮助美国运通集团等大型企业的经理人和员工发展情商的过程中的一些发现和思考:虽然情商可以使人具有高度的自制力和人际交往能力,但它在大多数情况下是价值中立的,它不能帮助人们区分对与错,避免做错事。而安然公司及随后大量的财务丑闻更是充分说明,高情商并不能使企业避免安然、安达信那样的错误,而那样的错误一旦发生就可能对企业产生致命性的打击。

德商的精髓有三个要点:

第一,德商是个人和企业行动的道德罗盘。套用全球定位系统的说法,德商在某种程度上犹如人生的“道德定位系统”。众所周知,全球定位系统可以帮助人们在陌生城市、复杂地貌和不利天气下确定自

己的地理位置,并且找到前进的方向。相类似的,德商也能够以“道德罗盘”帮助人们确定行为和目标的方向,使人们在茫茫商海中可以更好地驾驭自己的资源、情商、智商和技术去获取成功。不过不同于全球定位系统,德商并不是一个“可有可无”的配件,而是希望获得成功的经理人的必备装置。正如台湾白晓燕文教基金会进行的“台湾1000大企业用人调查”所显示的,企业主用人最先考虑的是属于MQ的“德性”(占54.9%),然后才是属于EQ的“相处”(占13.2%)和属于IQ的“能力”(仅占2%)。由此可见,德商在人的职业发展中其重要性是首当其冲的。

第二,德商有助于提升企业的形象,增强企业竞争力。越来越多的证据表明,企业在社会责任方面的积极参与,不仅有助于增加整个社会的福利,而且有助于企业可持续发展。这是因为企业的积极参与有助于员工树立正确的人生观、价值观和责任意识,有助于增强团队的协作能力,同时企业履行社会责任所表现的人文关怀和服务又会无形地渗透到企业经营的每一个环节,成为企业道德建设的重要组成部分,让员工置身于一个富有爱心和责任感的环境里,会增加他们的归属感、自豪感和荣誉感,从而增强企业的凝聚力。因此,在如今这个愈发重视企

业社会责任的年代,企业的领导人更应身先士卒,不仅在观念上先行一步,放弃原有的那种“只有当别人输的时候我们才能赢”的传统想法,转而树立“双赢”、“多赢”和“众赢”的新观念,而且在行动上也应成为企业的垂范,除了自身努力成为一个“有道德的领导人”,还要努力将企业锻造为一个“讲道德、有责任的企业公民”,努力对社会承担相关责任。

第三,企业应警惕“道德性弱智”。水能载舟,亦能覆舟。虽说企业经营取得利润实属天经地义,但只有阳光的、经得起道德检验的利润才能给企业带来人格上的光辉,才能真正赢得人们对企业的敬重。

反之,如果企业及其领导人对德商视而不见、漠不关心,将会使企业形象蒙垢,顾客渐行渐远。正如某研究报告所显示的,当美国人了解到一家企业在道德层面有消极举动时,高达91%的人会考虑购买另一家公司的产品和服务,85%的人会把这方面的信息告诉家人和朋友,83%的人拒绝投资这家企业,80%的人拒绝在这家企业工作。如果企业表现出“道德性弱智”,很可能会使得企业蒙受巨大损失甚至面临灭顶之灾。这样的事例不胜枚举,例如安然丑闻不仅使得安然公司土崩瓦解,而且其高管同样遭到法律的严厉惩罚。

人力资源经理或有可为

在实施尽职调查的过程中,人力资源经理可以分别完成3件事情。

一是人力资源经理要尽早介入并购。包括尽职调查和初步决策等大量重要的交易活动发生在第二个阶段,即交易前阶段。这些活动中的绝大多数与人的问题有直接相关性,直接影响着交易整合的最终完成。然而,相对来说,人力资源经理参与第二阶段交易活动的情况还不是很普遍。真正参与这一阶段交易活动的主要是与公司高层领导一起进行有关兼并收购、法律、金融、会计和具体操作人员。因此,公司高层领导需从一些成功的兼并收购案例中了解人力资源经理的价值,人力资源经理也需积极宣传其促成的成功案例,以获取在交易的关键环节参与谈判的重要席位。

二是编审各种信息。从历史经验来看,尽职调查过程主要是集中分析影响财务方面的综合因素,特别是对诸如金融、资产、养老金债务、环境问题和合同协议等项目的检查。

除此之外,在交易的第二个阶段所实施的尽职调查过程,通常也只集中深入分析“交易停止因素”和那些可能会对交易价格调整有一定要求的问题。例如,收购企业应对目标企业的雇佣行为进行一定的审计,以揭示任何现存的或者潜在的问题。

■ 职场新经 ■

昨日的功臣不要成为今日的鸡肋

最近,网上有一篇文章谈到,一名员工在一家公司工作多年,混到了一官半职,职位不高也不低。有一天,人力资源主管把他叫到办公室,通知他公司决定与他解除劳动合同,原因是他的工资已经涨得太高,公司为了降低人力资本,决定提前解聘他。

这篇文章其实是提醒大家工资增长给员工带来的利益以及失业风险是成正比的。但从另外一个角度看,员工如果要规避失业风险,也应该从根本上了解雇佣者的立场和角度,并了解自己对于企业的重要性。

这样的案例其实还有不少。比如有一位销售部经理在公司建立初期负责渠道管理,当时公司需要的职能只是管理、培训店员。随着品牌的成熟和市场竞争日趋激烈,培训、管理店员已经不能成为驱动销售的惟一手段,需要渠道经理有更多的开拓能力,如渠道维护能力、MULTI-TASK的能力、时间管理能力等,但是这位销售经理并没有意识到公司在成长,对于员工能力的要求也是呈上升曲线的。此外,虽然他负责的区域业绩一直在提升,但是并没有达到公司对于该区域成长速度的期望。当他还在沾沾自喜的时候,公司却认为他的工作只涉及单一技能,用更便宜的人

三是提前收集信息。让人力资源经理参与整个早期的交易程序是有益的,但这还不够。收集交易程序早期阶段的相关数据也是非常有用的。

换句话说,通常应该在第三阶段收集的信息要尽可能地在第二阶段收集,应该在第四阶段(即整合阶段)收集的信息尽可能在第三阶段进行收集。这种程序转变能够极大地加快交易进程,并使交易整合更顺利。企业之所以在交易的早期阶段没能分享大量信息是有一定原因的。首先,在交易阶段的一定时间点之前,相关规定禁止交易双方对特定信息的共同分享。但更为普遍的是,企业不愿意与一家曾是竞争对手的企业共同分享太多的信息。

利用“无关组”共享信息

近年来,为了解决长期以来对买方、卖方相互严格限制的潜在监管核准程序的问题,人们设计了一种“无关组”的方法。在康柏与惠普兼并交易中,这一方法很大程度上得到成功应用,而且以多种形式予以体现。事实上,这一方法营造了能够允许交易信息完全共享的环境,而不影响有关交易仍被认为是处于待审批状态,因此大大加快了交易整合的进程。

这一方法如何实施?建立一个平等操作但与交易组相互独立的工作组,也就是“无关组”。“无关组”由那些与交易当事人没有持续联系的外部专业人员(如顾问、律师和会计师等)共同组成,其职责是收集整理和分析从交易双方取得的数据信息,并就实际的交易整合制定计划建议。只要兼并收购的交易获得批准,这些信息将与交易组和有关交易公司共同分享。所以,有关交易公司不是在交易完成后的第一天开始制定整合计划,而是由此开始实际的交易整合程序。

此类“无关组”的安排在处理兼并收购交易的律师界已经获得了认可。采用这种方法的企业,特别是为了收集有关人的信息的企业,将在充分意识到交易的整体价值方面获得极大的占先优势。

兼并收购活动仍在进一步升温,涉足这些交易的企业都有机会采用一种完全不同的方法实现尽职调查,包括增强人力资源经理的参与性。如果能够按照这种逻辑行动,那么这些企业将能够取得更优的结果,增加整个交易成功的几率。

力资源完全可以取代,而且聘用有更多渠道拓展经验、视野和资源更为广泛的人可以加速企业的成长。这位销售部经理的问题在于,他忽略了其他方面技能的培养和提升,比如努力开拓更多的渠道,维护好客户关系,做到未雨绸缪;在实际工作中研究营业员的薪酬体系,向公司人力资源部门建议更新营业员的绩效体系,提升公司用人竞争力;与市场部共同研究现有的VIP顾客的利益,从竞争对手那里争取到更多的顾客。

薪酬是否太高是相对的,关键在于员工为企业创造的价值。如果员工为企业创造的价值是无法被其他人所取代的,其价值就一定会得到企业的认可,因此不能孤立地看这个问题。

在现代企业工作,不仅要埋头苦干,还需要“抬头看路”,随时找到企业发展对于人力资源的新要求,以及自我提升的空间。最简便的方法是与管理者保持良好的沟通,随时了解管理者对自己的期望,及时进行自我调整。

企业如果能够在内部提升是不会找“空降兵”的,因为这对于企业也是一种风险。所以,老员工要时时注意自己的各种技能是否能够适应企业的成长,而不能躺在自己的功劳簿上,吃自己的经验老本。 薛瑞霞