

银行海外“挖角”难解人才困局

链条管理终结“应急”状态

■ 金彤 本报记者 丁明豪

近期,受美债危机和利润下滑拖累,国际大银行纷纷宣布裁员——英国劳埃德银行集团裁员 1.5 万人;苏格兰皇家银行裁员 2.8 万人;瑞士金融巨头瑞银集团裁员 5000 人……

国外银行业的大裁员让人才奇缺的中国银行业看到了一丝曙光,许多银行纷纷把目光投向海外银行,希望通过到海外“挖角”破解当前的人才困局。其实,海外“挖角”对于中国银行业来说,并不是一件陌生的事。在 2008 年全球金融危机暴发时,仅上海金融业协会就先后两次组团到海外招聘金融业人才。

然而,专业的人力资源服务机构对于中国银行业的海外“挖角”冲动并不特别看好。中智外企服务公司总经理程功对《中国企业报》记者表示,解决人才困境并不是“挖角”那么简单,事实上许多国外的人才到国内企业后都出现过水土不服的情况。中国银行业要从根本上解决人才匮乏的问题,必须加强人才的链条管理,在选、育、用、留等各个环节上都提升自己的核心竞争力,让人才的价值得到更大程度的发挥。单纯依靠“挖角”只能是一种应急的办法,治标不治本。

“挖角”浪潮

好的猎头公司都忙得推不开门了。业内人士这种直观的表述,让我们从一个侧面看到了中国人才市场的火爆。

近年来,中国人力资源服务机构的业务都是呈爆发性增长的,经济的快速发展让许多企业感觉到人才压力。特别是银行、保险、基金、IT 这些新兴行业的人才缺口更大,由于没有更多的增量,所以通常是行业内的企业都是在挖来挖去,最后,在一个圈子里都是熟面孔。

以银行业为例,据不完全统计,自金融危机爆发以来,欧洲银行业已经裁员 23 万人。而在中国,银行业焦虑的却是找不到合适的人才,影响了业务的发展扩张。随着中国银行业金融管制的相对宽松,以宁波银行、齐鲁银行这样的城商行为代表的中小银行近期快速发展,引入战略投资者、实施跨区域扩张、上市融资。据银监会数据,2010 年,147 家城商行中,62 家城商行跨区域设立 103 家异地分支行(含筹建),它们对银行金融业人才也相当渴求。

“不管是中农工建四大行,还是招商、深发展、浦发、广发,或者各地的城商行,人才需求的缺口都很大。目前中国的银行机构如果让员工感觉到被边缘化了,他随时可能跟你拜拜。”一位经常为银行业做猎头业务的人士说。

“缺人不仅仅是招聘的问题。”程功表示,所有人才匮乏的问题都会涉及核心员工是否流失、员工对企业的敬业度、满意度,还有绩效等问题。对于企业来说,用高薪或种种优厚待遇将人才吸引来固然重要,更重要的是寻找一条打造顺畅人才管理链条的方法。

一位上市银行的人力资源总监对记者表示,她非常认同程功的说法。因为随着各种形式的改制上市,包括金融业在内的本土企业的生存环境和发展目标都在发生深刻的变化。市场竞争延伸到各个领域,企业在业务、人才、客户、技术,乃至于内



王利博制图

解决人才困境并不是“挖角”那么简单,中国银行业要从根本上解决人才匮乏的问题,必须加强人才的链条管理,在选、育、用、留等各个环节上都提升自己的核心竞争力,让人才的价值得到更大程度的发挥。单纯依靠“挖角”只能是一种应急的办法,治标不治本。

部管理和品牌建设上和外企展开了全方位的较量。如何通过人力资源管理,特别是人才队伍建设来提高核心竞争力,取得竞争优势,使得人力资源管理与企业的发展战略相吻合,这是摆在逐步走向国际的中国企业面前的重要课题。

链条管理

“人才问题是一个系统工程,必须要用系统的方法进行解决。”长期从事职业经理人资格认证工作的武汉经理学院原副院长樊为这样对记者表述。

事实上,人才问题不仅是银行业凸显的专属问题,在国际化、网络化日益加剧的今天,手拿《人事管理手册》、《员工手册》照本宣科的传统人力资源管理模式,早已难以适应企业

高速运营发展以及市场财富竞争的态势,市场需要更加专业化、更加精细化的人力资源服务。

“比如说,某个职位能否招聘到合适的人选,关键不是来应聘的人素质如何,而要看人力资源对候选人面试的流程是否规范。”程功举例说,招聘完成后,企业如何对员工进行培训、如何制订绩效标准,甚至在员工离职的时候使用哪些规章,让离职像入职一样规范,这些都是专业人力资源管理链条上不可或缺的环节。“比如裁员,就能充分体现出专业性要求。裁员一定要有人力资源智囊团、供应商、法律顾问;裁员方案一定要准备三套以上,如果只准备一套,跟员工谈崩了就没有任何余地了。”

企业需要的变化,也推动着人力资源服务机构的业务变局。比如,过去人力资源服务机构的主要客户都是外企和国企,而现在国内民营企业逐渐成为人力资源外包市场的新生力量。但在国内企业在需求上与外企呈现很大的不同。“内企的首要需求反映在成本节约和服务品质上,人力资源部要跟单位领导汇报供应商为企业节约了多少成本,提高了多少效率;其次因为改制等体制原因,所以内企有时在薪酬管理、绩效、培训方面的需求比国外企业更多。”

除客户类型外,在服务种类上也发生了巨大的变化。国内的人才服务从传统的做人事档案、社会保险、工资服务等单一人事代理服务向“外包+咨询+系统”的多元化人力资源全方位外包服务转变,现在已涉足管理咨询的高端领域。

考验供应商

随着中国企业的发展,对人力资源服务的要求越来越多。除传统的薪酬外包、人事档案管理、岗位灵活用工外派等方面,企业客户会逐步地发现自己越来越多方面的增加的需求,是过去没有的。

由于企业在人力资源方面挑战越来越大,依靠企业自身的力量很难将工作做得面面俱到,因此需要寻找和借助外部资源。因此供应商能否帮

助企业分析问题和解决问题,甚至提前发现企业还未意识到的隐忧和需求,会对企业的人力资源决策以及企业的健康发展产生至关重要的影响。这就对供应商的能力和经验的考验。

比如,80 后、90 后正在慢慢成为职场主流。他们在家的时候基本上是每个家庭的中心,但当进入社会后发现领导是公司的中心,没有人关心自己,心理会有失衡。一些供应商可以提供电话或者上门的一对一员工心理咨询,辅导员工如何处理与家庭、子女、职业发展的关系,理顺各种职场上的层级关系。

据介绍,我国的人力资源服务机构最初都是从为外资企业提供服务成长起来,而且外资企业无论是在人才管理理念上,还是人才管理实践上都要比国内企业更加先进,因此,有没有为过大型外资企业服务的经验,可以从一定程度上反映一家人力资源服务机构的服务能力和水平。

但是一些纯国内背景的人力资源服务机构对这一说法并不认同,他们认为国内企业无论是在企业文化上,还是在员工结构上都和外资企业有巨大差异,如果简单把给外资企业的服务经验搬过来,不但不能产生好的效果,甚至会给企业造成巨大的损失。

对此,程功认为,这两种说法都有道理,也各有偏颇。他表示“最理想的状态是国际视野、本土方案。”

樊为表示,从过度依靠物质资源的消耗向主要依靠挖掘人才资源潜能转变,这是我国转变经济发展方式所面临的非常紧迫的任务和严峻的挑战。《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020 年)》中明确提出,到 2020 年,我国人力资源对经济增长贡献率要达到 33%,人才贡献率要达到 35%。“这不仅是对企业的挑战,也是对国内人力资源服务机构的挑战。”

从最初的人事管理,人力资源管理到人力资本管理,中国企业正在将员工看做可以增值的“资本”,而不仅仅是一种消耗性的“资源”,这种观念落实到行动上,还需要更长的探索和实践。

资讯

公司

联宜电机助力节能环保升级

日前,由联宜电机研究院和清华大学共同承办的“第 14 届国际电机及系统学术研讨会”在北京举办。联宜电机表示,将进一步联合国内外专家,打造电机节能新境界,将电机效率平均提升 10% 以上,使联宜电机真正成为行业节能专家,使“LINIX”品牌成为行业领先、走向国际的优秀民族品牌。横店集团联宜电机有限公司将“致力于节能环保、健康休闲产业的创新,为人类平衡和谐提供动力!”为使命,倡导企业价值观“节能环保 健康快乐”。

乐事推出新品海鲜口味薯片

近日,国际食品饮料业巨头百事公司旗下乐事品牌举行“乐事盛宴,明星下厨”上海站发布会,力推两款全新的海鲜口味薯片——芝士焗龙虾口味和椒盐元宝虾口味。乐事代言人、华语乐坛天王王力宏也来到活动现场,不仅同到场的观众亲密互动,自己更当起大厨,为粉丝献上西式大餐,表达对粉丝多年支持的谢意。自乐事进入中国市场以来,便凭借其优良的品质和创新的口味,获得广大中国消费者的青睐。此次的创新风格,必将给所有消费者带来最完美的味蕾体验。

伊时代发布首款数据安全产品

近日,福建伊时代信息科技股份有限公司在北京举行了新品发布暨全国巡回推介启动仪式,宣布正式推出最新一代个人信息安全产品——“精英保险柜”。该产品的发布,不仅标志着我国自主研发的个人信息安全产品与国际水平同步,更是一枚明确的信号弹:个人信息安全的新时代来临了。福建伊时代信息科技股份有限公司总裁许元进表示,作为国内数据安全领域的知名品牌,开创了将原本应用于军队、安全部门等专有的数据安全技术移植到民用产品的先河,将个人数据安全的等级提升到军用水平。

中铁四局七公司样板工程评选

中铁四局七分公司首届精品样板工程(工序)评选活动于 7 月底落下帷幕,9 项工程(工序)被评为首届精品工程(工序)。据悉,该公司精品样板工程每年评选两次,首先初步审查和预选出入围的精品样板工程(工序),然后按工程类别划分为隧道、桥梁、路基、涵洞、附属、其他工程等进行评选。通过“样板工程引路”,树立标准化施工样板作业面,以点带面,以样板带动落后,有力推动了项目标准化建设。

凤凰快博公测力促业绩增长

9 月 15 日,以“快·博天下”为主题的“凤凰快博公测发布会暨校园达人招募活动”在北京 798 赵缙成艺术馆隆重举行。凤凰快博上线公测标志着凤凰新媒体加大了对于 Web2.0 业务的投入力度,公司大力发展新媒体业务的思路也因此更加明确。凤凰新媒体首席执行官刘爽表示:“凤凰快博是凤凰新媒体跨网络媒体平台的有力补充,进一步巩固凤凰新媒体在中国主流互联网用户中首选门户的地位,也将为广告客户贡献创新的解决方案。”凤凰快博是凤凰新媒体今年核心的互动产品,其正式上线将为用户提供更全面的跨平台媒体服务。

行业

“扬帆计划”为城市“探路”

9 月 8 日,由中国科技教育基金会、中国创新投资有限公司、中国趋势控股有限公司联合发起的“博思梦想一二三工程”之二:扬帆——“城市蓝天计划”,在北京举行发布会,围绕低碳城市解决方案展开深入讨论。“城市蓝天计划”通过深度整合军民两用的“新能源、新光源、新材料、新媒体”的四新产业技术,使得各个低碳项目的节能率都达到或超过 90%,从而降低碳排放总量。该计划的实施将使得其所落地的城市每年新增产值 7.28 亿元,五年内将累计实现 121.18 亿元人民币的总产值。

航天信息为企业财税解难题

航天信息有限公司日前在北京举行了主题为“懂税的 ERP 筹划企业未来”的企业税务会计与 ERP 研讨峰会。航天信息副总经理吕俊杰表示,提出“懂税的 ERP”概念,是因为航天信息在 ERP 里加入了企业税务会计软件,加入了为企业税务业务管理提供帮助的功能模块。航天信息希望借此助力广大中国成长型企业的信息化建设。从 2006 年开始,航天信息推出了国内第一款基于 SCA 面向服务组件架构的应用开发平台 Aisino U3 系列产品,逐步解决了企业财务管理中财税不协同发展的难题。

华图教育全力推动大学生创业

华图教育大学生创业基金签约仪式日前在北京举行。基金以“关心、扶助大学生自主创业”为宗旨,由华图教育集团发起设立,在教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心监督之下共同运作的专项公益基金。华图教育将先期投入 1000 万元人民币,专门用于大学生创业平台建设和项目支持。教育部就业指导中心张凤有副主任指出,成立华图教育大学生创业基金,对于全面落实中央“以创业带动就业战略”,全力推动大学生创业,特别是有效化解大学生创业融资难问题具有重要意义。

国际基准商用 MPV 上汽大通 V80 上市

上海汽车商用车有限公司首款产品,国际基准商用 MPV——MAXUS 大通 V80 日前在北京隆重上市。此次上市的 MAXUS 大通 V80 共有长短两种轴距、高中低三种顶高,尊杰商杰运杰三大类车型产品,共 9 款基本车型,市场终端零售价为 14.58 万元到 23.98 万元。上海汽车集团股份有限公司董事长胡茂元表示,上汽自主引进开发的 V80 轻型商用车是上汽在整合集团优势资源和欧洲先进商用车技术的基础上,精心打造的一款国际基准商用车产品。

“工业品牌”研讨会在京召开

9 月 10 日,由世友地板发起、品牌中国产业联盟、中国林产工业协会、中国建筑装饰协会共同支持参与的“中国工业企业品牌发展之路”研讨会在北京举行。与会专家就当前我国工业品牌发展中的客观环境和切实问题以及目前中国企业在品牌建设上迫切需要解决的问题和方法进行探讨,为企业品牌发展提出了众多宝贵意见。世友地板总经理倪月忠以“大品牌·中国造”为口号率先发出倡议,呼吁吸收国际品牌的成功经验来创造更多的“中国造”世界品牌。



新晋基层管理者十诫之二：

只会自己做事不会用人做事

【测评题目】

你是一个集团性企业总部新提拔的部门主管,主要负责办公室综合类工作。上周部门总经理就公司对外官网改版提出了最后时间表,要求月底前必须完成,这项工作主要是你来负责牵头,但是由于今年公司总部进行了一些部门改革,原来是你们部门的员工有几名已经划到其他部门,而你现在的三个员工都每天忙着加班赶工作,工作量也很大。

面对这种情况,你该怎么办?

【实战答案】

一位应试者的答案是:我可能会先问问其他部门的主管,看刚划过去的那几个人工作量怎么样,如果可以的话,是不是可以每周抽几天时间先

帮我把这个外网改版的事情做完,如果他们部门的工作量也比较饱满的话就只能从我们自己部门想办法了。我们部门的几个人,我也要看他们手上的工作是不是必须这几天加班,如果不是,可以先把重点工作做完再做手上的工作,如果确实手上的工作也比较重要,就我自己加班来做吧,总之任务一定要完成。

【专家点评】

这是一道评估应试者统筹规划能力的结构化面试题。

许多主管都以自己的执行力强自居,所以在刚做主管的时候,也还是喜欢处处充当技术大拿,关键时刻做救火员、堵枪口,心里想着,只要能把这个任务完成,大家一起上也没什

么。曾经遇到的一位主管,很自豪地说:“我们部门多团结,不管有什么事大家都一起上。”而实际情况是,主管的主要工作并不是完成一件一件的任务,主管和员工最大的区别,就在于员工只有自己,主管有一个团队可调配,所以新晋主管首先要学会的就是要了解自己的团队,思考如何让这个团队的整体工作效率和配合效果达到最好。团队成员也是主管手中最重要的资源,如何做资源运用合理,紧急状况下有人可用,危机情况下有人可信,这些都是需要主管自己去慢慢调配和积累的,如果只是整天埋头于完成一件一件的任务,甚至只是忙于亲自上阵,这个主管都是不称职的。

从实际的测评经验来看,优秀的基

层主管是可以非常轻松的,远不像很多人想的那样每天又当爹又当妈,好像兵头将尾就必须很辛苦,他们花费更多精力去从人岗匹配的角度思考整个团队的统筹规划,人尽其才物尽其用,不刻板地遵守一人一岗一岗一责,而是灵活地考虑每个员工的特性和岗位要求,让有能力的人不断找到机会锻炼自己和发挥更多的热量,让能力一般的人能够找到证明自己的舞台,让能力差的人做些力所能及的事,每个团队成员都能够通过完成任务获得个人能力的提升,同时也增强了对团队的依赖和向心力,与此同时,基层主管就变成了一个调度有方的中场核心,随时应对各种情况组织进攻防守,不需要拼命冲刺,也不需要舍命防守,这才是基层主管的最佳境界。

诺姆四达合伙人 纪超/供稿