



Viewpoint one

We should establish an effective system and more capital in talented people's progress. In order to attract, retain and make good use of talented people. The most foundational is to think highly of them and establish an effective system, otherwise, we'll fail to attract or make use of the people's talent.

Viewpoint two

We should form an all-directional incentive and operating mechanism for people's talent. It's good mechanism that ensures the operation of the system. Any talent resource will disappear in the internal friction. So we should establish adequate estimation system and effective incentive mechanism for the normal operating mechanism.

Viewpoint three

We should build a healthy and positive culture in the enterprise. System affects people's action, whereas culture affects people's idea. System in a tangible pressure, whereas culture is an intangible guidance. The culture of enterprise marks its comprehensive strength and competition and it also ensures the normal operation. It's the culture that makes the people's personal goal be consist with that of the enterprise and also makes both sides success.

□ 本刊记者 书 锋

21 世纪是一个人才主权时代

——海信集团董事长周厚健访谈录

记者: 做为国内有影响的著名企业家,您在人才的认识上有许多独到的见解,提出“21世纪是一个人才主权的时代”的观点。在您看来这一时代的标志是什么?我们是不是有必要重新认识人才的价值?

周厚健: 所谓人才主权时代,就是说人才在我们这个时代有了更多的就业选择权和工作的自主决定权。资本在企求知识与人才。就像思科的总裁所说的,与其说在购并企业,不如说是在购并人才和兼并人才(主要指知识创新者和职业企业家)。其次,在某些领域甚至表现为知识与人才在雇佣资本。过

去,我们讲的是资本雇佣劳动,而当前在知识创新型企业,人才团队通过引入风险资本,其实质是知识在雇佣资本,通过知识转化为资本的方式,来实现知识的资本化。再次,中国加入WTO对我们冲击最大的不是我们的产品市场,而是人才市场。尤其是企业家人才和热门专业技术人才的竞争白热化,使得人才流动的范围拓宽,人才职业选择权加大。所以正是因为有这些特点,我们说这个时代是一个人才主权时代。

不管是现代管理科学,还是马克思主义政治经济学,都把人的增值给予充分地肯定。在实际工作当中,我们的体

会更是深刻的:同样都是资本,为什么有的资本能够赚钱,有的资本就不能赚钱呢?决定因素是人。我现在也越来越同意这个观点,即资本本身是不赚钱的,仅仅是给人力资源提供了赚钱的条件,人力资源在创造价值上是最为活跃的因素,是企业最重要的资源。

在这样一个迅速变化的时代,人力资源的优势将成为衡量企业整体竞争力的标志。据有关调查证明,企业花在人员流动上的成本,大约是支付给员工年薪的1.5到3倍。如果人员流动率降低1%,这对企业将意味着什么呢?海信有10000名员工,我们以1.5倍做基准,

以员工年总成本3万元人民币计算,人员流动率降低1%的话,就可以给企业省下450万元人民币。实际人才层次的平均成本远不止3万元,也就是说降低1%,在企业节省的成本远大于450万元。这个计算说明,人力资源管理的加强或改善是能够直接变为企业的利润。

目前外资企业在拼命地挖人才。面对外资企业的竞争,如何留住人才,并使员工能够跟着我们企业共同成长?成为国内企业不得不面对的难题之一。最早企业采用的办法是靠档案留人、靠户口留人,现在这些已经不灵了,更何况中国的户籍制度势必进行改革。因此,社会为人才流动已形成了通畅的渠道。

可以说过去中国那种人才“物美价廉”的时代,已永远成为历史。人才的竞争越来越充分地体现着市场规律,流动性增强,伴随着信息共享度的提高,人才的价值逐渐回归至其应有的计量轨道。

我们都承认人才是有价的,其价值的量化只有在进行流动时才能表现出来。过去人才几乎没有流动,成了企业的垄断资产,无法体现人才应有的价格与价值的对等。于是,企业的投资主要集中在物质资本上,如厂房设备等,对人的投资极少。而人才是企业一切工作的真正载体。人才竞争归根结底是体制的竞争,我们都知道,在好的体制下,人的潜能会得以充分释放。在僵化的体制下,将无法发挥。英国的哲学大师培根曾说过,知识就是力量。美国经济学家、诺贝尔奖得主哈耶克又做了个补充。他说,知识加自由才等于力量。这个自由体现为一种制度环境,人才是生产力、制度是生产关系,所以人才竞争的背后还体现着制度的竞争。

链接一:据联合国贸易发展组织年度报告,2001年有469亿美元的外资投向中国,数量连续七年居发展中国家之首。9月23日,著名的科尔尼管理顾问公司公布了他们的发现,中国已超过美国,成为全球最具投资吸引力的地方。稍后,外经贸部也宣布,截至2002年8月底,我国外商投资企业已多达41万家。在这一投资热的背后,是2300万经

过挑选的中国人涌向了外企,其中不乏机关、国企的栋梁之才。几乎所有的国有企业都听到了这一可怕的无声的警钟,在入世以后的今天如果再麻木不仁,这个警钟将转变为国有企业的丧钟。

——近几年,四大国有商业银行流失4.13万人,其中,最为前哨的中国银行有4000多人辞职,而中国人民银行总行1999年至2000年就流走60多人,基本上是硕士、博士,许多人到了外资银行和金融机构;

——近10年,200多家海外保险公司进中国,其骨干60%来自中国人保,为此,这里被戏称为保险业的“黄埔军校”;

——短短几年,中科院物理研究院从700多人锐减至400人,很大一部分流向了摩托罗拉、微软等跨国公司。

记者:在这样一个人才主权的时代,我们又面临着加入WTO后国内外人才市场一体化的局面,竞争残酷程度不言而喻,如果我们不对自身人才队伍现状有一个清醒认识、充分挖掘他们的潜力,使其价值最大化,企业就会处于一个极其困难的境地。

周厚健:的确如此。具体到一个企业来说,人力资源可分为三个层次。一是知识水平和技术技能都差一些的,可称为未发育的人力资源;二是有相当的知识水平和相当的技能水平,却未被利用起来的,可称为未利用的人力资源;三是已将自已的聪明才智发挥的比较好的,可称为已开发的人力资源。在这三类中,后两类被称作“人才”,因为不管他们有没有被开发出来,他们均已具备相当的技术水平和能力。在海信集团的人力资源管理工作有两个重点,一是把没有利用好的设法用好,二是使已经利用好的保持状态。因此我们首先就要分析,哪些人已经用好了?哪些人还没有用好?哪些人根本没有被用?只有按照这种分层准确理解,才知道怎样开展工作。

怎样才能用好这两类人呢?简而言之,一是培训(是沟通、传递文化、提高专业能力、充实思想、形成学习型

组织的重要方式,对企业非常重要),二是机制。德鲁克说过“忠诚+才能=企业的栋梁。”人力资源理论认为,只有使企业和员工个人双方价值最大化,企业才能建立和保持一支忠诚的员工队伍。反过来,如果这支队伍中很多员工没有实现价值最大化,那么这支员工队伍就不可能忠诚于这个企业。由此,我们可以得出这样一个推论:知识越多的人越难凝聚,而从事简单劳动的人相对容易凝聚。然而企业越发展,越需要高知识、高技能的人来支撑。企业如果只按照易凝聚的原则去招人,那么企业一定会死掉。我们必须认可这样的规律,知识层次高的人难于凝聚,是因为我们没有用好。如果我们能将第二类的人力资源开发好的话,他们的价值将非常巨大;相反,如果不能用好,企业就难以凝聚。一个不能凝聚的团队,肯定干不成事业,更谈不上企业发展了。我们经常看到这种现象,在一个企业中大学生不爱企业,再往上讲,企业的博士生也不爱企业。我想这种现象需要从企业领导身上来找问题,应该讲这是企业领导工作没做到位,培训没到位,机制没做到位,造成他们的价值发挥不出来,他们才表现出不爱企业。我们也发现,搞得越好的企业凝聚力越强,同样都是大学生,那里的大学生就爱企业;还可以看到,当我们的大学走上领导岗位的时候,他们就变得爱企业了,为什么?因为在这两种情况下,他们的才能发挥得相对彻底。按照前面的价值最大化理论,他们实现了个人价值最大化,因此就爱企业了。惠普的创始人说:“相信每一个人都有把事情做好的愿望,只要你给他一个合适的舞台。”当然不排除因价值观的相悖,有的人永远不会爱企业,但这毕竟是少数。企业的凝聚力一靠文化,二靠机制,两者是相互作用的,长期的机制将丰富企业的文化。比如,在海信我们不提倡发放平均分配的福利,即非激励性福利。那么久而久之,这会成为我们企业的一种文化。员工就会认可:“要得到一定要付出”。

链接二:从一些世界著名的企业来看,他们能够吸引人才的原因是多方面

的,较高的工资待遇、良好的工作环境是重要因素。但是更主要的是这些企业中有发达国家早已十分成熟的人才管理模式、规范的工作方式和优秀的企业文化。这些软件的组合对人才的吸引力更大,因为任何人劳动和智慧的付出都不会单单是追求物质的满足,在基本物质条件得到满足以后获得更大限度的精神满足则更重要。马斯洛认为人的需求有5个层次:生理→安全→交友→尊重→自我价值的实现。从目前中国的实际情况来看,达到前三个层次的需求问题并不大,而后两个层次的需求满足就变得很重要。挫折导致需要降低,懂得了人才需求,知道企业中多了什么,又少了什么,再有的放矢地去进行相关的制度建设才是吸引人才、留住人才、用好人才的关键。

记者:正如你前面所言,新的形势对传统企业文化和人力资源管理工作提出了新的要求,从一个企业家角度来看,您认为如何应对?

周厚健:在人才的使用中,首先是价值观相通。企业精神和企业价值观是良好业绩的根源,没有一个企业能够依赖天才,所能依赖的只有企业精神。所谓“近朱者赤,近墨者黑”,只有建立起自己的企业精神和文化,才能使“普通人做不寻常的事”。

首先要强调协作和团队精神。科学技术的不断发展,经营才能的专业化,以及市场竞争环境的日益加剧,使得管理者往往领导的是比自己更专业的下属,管理着是自己并不熟悉的领域,不同的岗位人员具有很强的不可替代性,因此,传统的“胡萝卜加大棒”式的控制手段已经落伍,必须充分尊重雇员的个人价值,给他们创造一个相对宽松的工作环境。企业管理目标的实现,也不再主要依靠指派和命令,而更多地依赖于成员间的配合和协作。雇员的情绪和精神状态对劳动效率影响很大,因此企业必须致力于培养“团队精神”,使每个成员找到自己的归属感、使命感,相互理解,相互协作。我们在人力资源管理中明确提出员工工作学习、生活及其家庭的困难都是领导份内的工作,而不

应视为帮忙。要达到这点,特别应强调管理沟通。美国有一个未来学家曾经说过,未来的竞争是管理的竞争,而竞争的焦点集中在组织内部成员的沟通和本组织与外部组织的沟通上。他认为沟通最终能决定胜负。

其次要建立有效激励机制和约束机制,尤其要注重对精英人才的长效激励。面对新的竞争环境,为了使人才价值在企业实现最大化,并留住精英人才,因此,建立有效的激励与约束机制成为至关重要的方面。有效的激励与运行机制是促使团队正常运转并发挥积极作用的保证。它主要体现在一个企业的各种管理体系和企业文化上。在过去的管理工作当中,我们在管理对象上往往注重“事与物的管理”,而忽略了对“人本”的管理;在管理过程上重制度程序而忽略管理最终效果;在管理程序设计上追求缜密、严格,便忘记了管理的真谛——不是束缚人,而是激励人创造效益。特别是对人才的激励方面,往往重短期(甚至短期激励也不到位)而忽视对人才的长效激励。企业支付给人才的收入,严重偏离了人才价值的市场价格。这也是国企留不住精英人才的主要原因。

关于对精英人才的长效激励方面,国外公司已有多成功的经验。比如给予人才一定数量的期权、股权,国内企业也有一些成功的做法,比如对人才实施期权、股权的长效激励。

第三要讲求效率,不讲平均。企业注定是一个追求经济利益的主体。在企业中,衡量一切人力和物力等资源价值,都应以其对企业利润贡献大小予以衡量。附属工和企业老总同样是一个,同样是一天工作八小时,甚至前者比后者在体力上付出更大,但薪酬前者却比后者低得多。这或许有些不平均,但企业中只能如此,因为这是对人才价值的体现。只有讲求效率,企业才能在激烈的市场竞争中站住脚,才能为股东赢得更多的利润,才能为员工谋幸福。至于平均,应由政府通过向高收入者征税和强制推行社会保障制度来控制贫富差距的过于扩大,维护社会的平衡。而传统国企的分配恰恰把政府的职能挪到

企业来履行,定位的混淆带来效率的低下。另外,政府下文告诉企业应该调增工资,甚至规定企业调增百分之多少,这也有悖其职能定位。企业是企业,政府是政府,二者的职能定位决不能颠倒。只有这样,才能保证企业的高效率。

链接三:新环境下,为了将“人才战略”落到实处,海信集团确立了“人才为本、技术是根、创新是魂”的企业理念,将“人才工程”建设列为企业的第一工程。将技术研发、市场营销、管理和制造四方面的人才队伍作为企业“人才工程”的重点。建立了“以学习型组织培育人、以项目为载体锻造人,以机制优化激励人、以企业文化凝聚人”的人力资源开发与管理体系。从人才的需求计划、招聘、培养、激励、评估等方面,对求人、用人、育人、进人、留人等各个环节都作出了明确的规定。海信人力资源管理体系及开发机制类似于ISO9000体系,主要由体系指南、管理程序和各项管理办法构成,总共包括15个要素、32个管理标准。并把体系的有效运行列为各公司“一把手”工程。从而为建设“精英团队”奠定了基础,使海信的人才开发工作走向科学化、制度化和规范化。

目前,海信已拥有大学本科以上学历人才3000多人,占集团总人数的30%,其中博士、硕士300余人,技术研发人才1000多名。海信人才至上的经营战略已取得了可喜的成果,近年来,每年都有数百名来自全国各地的大学本科以上学历人才加盟海信。“聚天下英才,建百年海信”,已经成为集团上下的共同理解和自觉行动。**M**

周厚健:海信集团董事长,1957年8月出生,烟台年平人,工程技术应用研究员。全国劳动模范、全国优秀青年企业家,荣获“环球杯”世界青年企业家大奖赛“经营才能特别奖”、全国五一劳动奖章,为第九届全国人大代表。在他的领导下,海信集团建立了合理的产品、产业结构,并通过资本运营实现了企业规模膨胀发展,连续12年跻身中国500家经营规模最大、效益最佳企业排行榜。