



Manpower®

观点津

帮助您在日益变化的职场天地中赢得胜利

万宝盛华（中国）选集 总第四期（2009年上半年）

关于万宝盛华（中国）

万宝盛华公司（Manpower Inc.）（纽约证券交易所股票代码：MAN）是全球领先的人力资源雇佣与管理服务商，在全球82个国家和地区拥有4100家分支机构。万宝盛华于1994年首次将业务拓展至中国大陆。现在，公司在整个中国大陆地区的19个主要城市拥有将近400名专业招募人员。

我们提供全方位的雇佣服务，专精于各个技能领域，包括财会与金融、工程与制造、人力资源、信息技术、办公与行政、销售与市场，以及供应链与物流等技能领域的人才招募与保留。通过Manpower品牌，我们为客户提供专业人才推荐、人才派遣，以及整体化解决方案服务。通过Manpower Professional品牌，我们为客户提供从中层管理人才到高级管理层的中高级人才推荐服务。在中国大陆地区，我们拥有超过3500家跨国企业和本土企业的客户。

万宝盛华还通过旗下另一子公司Right Management（睿仕管理顾问）向市场提供组织架构咨询和领导力培训服务。Right Management于1996年开始在中国大陆地区开展业务。此外，万宝盛华还与中国政府部门充分合作，通过万宝盛华还为各级政府部门提供劳动力市场发展、职业培训、就业服务等领域的咨询和服务，支持中国正飞速发展的劳动力市场。

了解更多

更多关于万宝盛华公司在中国大陆地区的相关信息，

请访问：

www.manpower.com.cn

或致电：400-820-0911

点津寄语

追求卓越



袁建华 董事总经理
万宝盛华中国

假如世界上有什么长生不老药的话，想必每个企业家都会毫不犹豫地得到它。有了它，就有足够的时间去缔造一个卓越的组织，让自己的企业基业长青。然而，如何缔造一个卓越的组织？如何做到基业长青？一个卓越的组织应该具有什么样的特质？

有人曾提到，卓越的精髓就是适应能力。一个卓越的组织也莫过于此，一些百年企业能够适应各种环境的变化，经受得起金融风暴的洗涤，便是最好的例证。卓越的组织并不认为经济低迷是一种坏事，而是把它作为提高环境适应能力，确保长期竞争优势的机遇。

上世纪六十年代，在美国的经济危机中，有些企业难以适应环境的变化，倒下了。但有一些优秀的企业却找到了新的生存能力，通过采用新的用工形式幸存了下来。这就是最早起源于美国的人才派遣，一种“用人而不雇人”的用工形式，使企业在用工和降低风险成本之间找到了新平衡。

2009年，对于很多跨国企业而言，将是进行人力资源战略调整的一年。如何提高企业的适应能力？将人力配置调整的成果服务于业务的发展，服务于客户？

萧条时期的HR智慧，不只是简单地裁员。卓越的组织需要更深入地理解业务对人力配置的需求。在经济起伏的浪潮中，配上能够在各种天气条件下航海的员工，帮助企业多变的环境下成为赢家。

希望你从这一期的内容中得到更多的东西，包括整合人力资源的战略意识、动态人力配置的理念和架构、人才派遣弱化经济周期动荡的作用等等，这些前瞻性的思维能够深植你的心底，协助你去思考，去建立一家高瞻远瞩的、卓越的公司。

萧条时期的HR智慧

裁员是一把杀手锏，尤其在中国，一旦处理不当，会给企业带来严重的声誉损伤。

通过裁员紧缩银根，降低用工成本，这是企业在战略转型或减亏中经常采用的方法。然而，裁员是一把杀手锏，尤其在中国。一旦处理不当，会给企业带来严重的声誉损伤。

九年前，网络泡沫破碎后的市场萧条和裁员危机，使IT人员的工作士气普遍低落。即便是留下的员工，其工作的积极性也受到了极大的挫伤，对管理层产生了严重的信任危机……这种阴影长达半年之久。

九年后的今天，席卷而来的华尔街金融风暴，全球性大规模的裁员，又带来了同样的问题。社会大众开始普遍关注这些被裁人员的流向，企业多年建立的声誉也被推到了风口浪尖。如何裁员，成为当下很多公司面临的极为棘手的问题。

经济低迷时期的人力资源管理，不只是简单的裁员。然而，什么样的方式可以帮助企业在长远的发展上，在降低成本的同时，不影响到企业的声誉呢？

比较起来，欧美日一些知名企业的做法相对比较成熟，颇值推崇和借鉴。上个世纪九十年代，日本经济受东南亚金融危机的影响，不少金融机构和传统企业破产或被兼并。受传统观念左右，企业并不是采取简单的裁员方法。

一些企业通过实施人力资源整合策略——“查余补缺”，把集团内部需要缩减的人员和岗位，与分公司或其它部门需要增加编制的岗位和人员联系起来，在征得本人同意后，通过内部转职的方法，向有需求的岗位派送人员，成功地避免了规模性裁员。

在服务性、事务性辅助岗位的人员编制上，企业采用弹性用工形式——“开源节流”，增大弹性用工的应用比例，如在中国可使用的人才派遣、非全日制用工、以完成一定任务用工形式的员工，尽可能地提高组织的弹性。在效率的提升上，发挥弹性员工在工作中的“鲶鱼效应”，刺激内部员工活跃起来积极参与竞争，

从而激活整个企业的工作热情，以末尾淘汰制实现优胜劣汰。

在经济性裁员上，企业选择与专业的派遣公司合作，这种方式达到了“一箭多雕”的效果，尤其在中高级人才上，平衡了人力成本收支、供需之间的关系。他们具体的方法是：企业在征得本人的同意后，将已雇佣的人员委托给派遣公司，根据业务需求和不同的时间段，通过派遣公司获得这些人才。企业只要支付使用时间段的人力成本就可以了，这样既降低了长期固定成本，又为其他中小型企业创造了条件，以较低的成本得到了所需的高级人才。同时也保证了被裁人员的薪酬不会因减亏缩水，而是有所增长，保持了其持续性的工作热情。

在整个过程中，派遣公司与企业（用工单位）之间构成了“人力供求”的协作关系。派遣公司作为人力输出方，储备派遣人员。当企业有人力需求时，派遣公司就派出符合要求的派遣员工。当业务量减少时，派遣员工就结束工作或被派到其它地方。等同于生产和物流配送领域“及时生产制（Just In Time）”的理念，即通过第三方物流不以库存形式存在而免去库存带来的一系列问题。企业通过派遣公司的“仓储”，避免了工作量减少时雇佣过多的人员，避免人员冗余带来的闲置浪费，包括办公费用、管理费用、在职的薪资福利、雇佣的风险成本等等。

当原公司复苏，工作量增加，需要增加人手或产生紧急性的人力需求时，委托给派遣公司的人才储备仍然可以为其所用，从而节约了培训新员工所需要投入的成本。而且这些对公司、产品和服务了如指掌的员工，还能大大提高公司的运营效率。

对于中国企业的高层管理者而言，随着人民币的升值，人力成本的升高，在人力配置和管理上，同样可以借鉴国外的成功经验，把内部资源的整合策略及与外部资源的协作，列为人力资源战略创新的一个非常重要组成部分，以增强对经营风险的抵御能力。

救得了今天，还要救明天

无论危机时期，还是繁荣时期，企业在人力配置上都需要整合资源的战略意识，以应对瞬息万变的环境。

华尔街金融海啸，一夜之间波及全球，听说一家跨国企业除完成裁员1/10的计划，冻结雇佣新人员计划，辞退合同工外，还向全体员工发出了一个备忘录，要求员工休没有薪金的假期……如果这些削减开支的措施还没有实现预定的目标，这家企业还将更多地裁员，以帮助企业度过难关。

人力成本的控制和金融海啸中成为企业的第二解决之道，仅次于材料成本控制。如此背景之下，企业出此举动不难理解，然而这样的“节流”是否最佳，是否合理呢？救得了企业今天，能否救得了明天呢？

从裁员“瘦身”的企业来看，精简的人员多为企业非核心的职能部门人员和短期员工，核心的团队不但保留，而且还可能会储备一些。显然，减少福利、缩减人员等惯用的思路有点“头痛医头，脚痛医脚”的味道，并不能从长远帮助企业解决人力成本控制的问题。其实，企业应全局思考，以前瞻性的眼光重新梳理人力配置的问题。

由于人力配置与业务的经营具有直接的关系，因此理解业务对人力配置的需求是实施配置的必备条件。人力资源管理者在了解业务的基础上，可将人力配置划分为动态的人力配置和静态的人力配置两部分。

动态的人力配置，主要是指一些变动性明显的人力需求，具有很强的行业特点，如快速消费品行业淡旺季销售人员、市场策划人员，IT行业阶段性的项目研发人员等，随业务的变化比较突出，企业应用弹性人力可减少长期自行雇佣投入的人力成本。特别值得一提的是，经济变化带来的不确定性人力需求也属于动态人力配置的范畴。在欧美国家，企业会长期保持一定比例的派遣员工，以抵御经济变化带来的诸多不确定性。

而静态的人力配置主要指一些长期持续性的人力需求。企业需要从人力资本的独特性和价值两个维度上分析组织结构，即从企业核心业务的角度对岗位进行严谨地划分，将岗位划分为辅助型岗位、通用型岗位、特殊型岗位和核心岗位四类。

在这四类岗位中，辅助型岗位、通用型岗位、特殊型岗位对组织所具有的替代性相对较高，如通用的、偏技能性的岗位，办公与行政、销售与市场、信息技术、工程与制造、财务与金融、人力资源技能领域的管理层和非管理层的岗位，人员流动不会影响企业的核心竞争力，均适用于配置弹性人力，可避免冗员现象。而核心岗位往往与企业的业务核心竞争力有着直接关联，针对核心岗位企业应采用自行雇佣、内部培育发展的形式，如持续性比较强的核心管理岗位和创新型的研发岗位等。

将动静态的人力配置关联起来，企业便可以更轻松地划分出自行雇佣和弹性人力的应用空间，辨别出能够改善效益与控制成本的机会。一家公司在多元化业务的快速发展上，重新评估和调整了动静态的人员配置，缩减了在工作量不饱和或冗余岗位上的静态人员配置，增加了在紧急性、项目性、临时性的动态弹性人力配置，将弹性员工的比例增至30%，每年为公司节约了几百万人民币元的人力成本。

其实，不论是在危机时期，还是在繁荣时期，企业在人力配置上都应该具有这种整合资源的战略意识，以应对瞬息万变的环境，实现成功控制“明天”人力成本的真正目的。

HR应有所不为

组织精简后，面对下一轮的经济复苏，企业如何以快速的反应能力快速翻身？

面对未来经济的诸多不确定性，组织精简到什么程度才合适？以及组织精简以后，面对下一轮的业务需求，下一轮的经济复苏，企业如何以快速的反应能力快速翻身？人力资源管理者该何去何从？是继续原来的老路，雇佣足够多的人员？还是改变原来的思维习惯，进行组织层面商业模式的改变？

今日的问题起因于昨天的解决方案。深圳一家专门从事光电产品研发和生产的公司，连员工的餐饮都是通过自雇厨师来解决的。人力资源管理战略性的缺失，是导致企业“肥胖”的根源。万宝盛华建议企业改变一味的自行雇佣的思维，在非核心业务的人力配置上应该有所不为，即将非核心业务人力的配置和部分商业职能外包给专业的HR机构完成。

HR机构专业化的资源优势，不但能使企业在市场竞争中“轻装上阵”，往往在运作效率上还会起到事半功倍的效果。同时，商业职能外包服务作为人力资源整体化服务的一个体现，除了节省企业不必要的开支外，还能提高团队的运营效率，使企业有更多的时间专注于核心业务。

这方面的事例，不胜枚举。我们一个客户的经验颇值得分享。这家客户是两家科技公司合并后的一个新的实体。在实现了优势互补、强强联合后，这家客户选择与我们进行商业职能外包服务的合作，构建一个硬件设备采购团队。合作中，万宝盛华为该企业建立了一个与团队运作目标相关，与团队运行同步的管理机制，包括健全团队的管理架构，制作团队运作工作手册，根据团队实际情况安排相应培训，团队工作绩效的定期检测，人员的备份计划等，增强了企业的核心竞争力和对环境的应变能力。使该企业在中国的订单完成率由原来不足90%达到97.81%，超过了历史同期水平，实现了最大化上的突破。在华库存周转率为6.67%，远远超过了企业全球2.75%的平均水平。

人力资源外包服务的理念在国外相对比较成熟。国内的这些做法，大多也是国外成功应用经验的延续。一家国际知名跨国公司在在中国成立的合资企业，就是借鉴了国外的做法，将人才测评外包给专业的人力资源公司。从HR机构获得了全面的人才测评方案，包括测试内容的选定、进度的安排、现场的管理和最终的评估报告，为其五个部门流水线上的441名员工的结构重组提供了完善的解决方案，支撑了企业最终的业务战略。

在中国，人力资源外包服务也在不断深化，以支撑到企业人力资源策略的制定。如上面提到的中高端服务产品商业职能外包、人才测评，除此之外，人力资源外包服务可以根据企业的特定需求，将一个或多个人力资源服务项目进行整合，如人才推荐、招聘、培训、测评、咨询等服务进行整合，应用到具体的业务项目。譬如现在很多企业都希望精耕细作新锐城市，首当其冲需要解决的就是人才问题。企业可以将新兴城市的人力配置外包，通过HR机构的网络优势，获得新锐城市的人才结构情况，了解所需技能领域人才从一线城市到新锐城市的意愿。通过该咨询，制定可行的人力资源操作方案，支持企业在新锐市场更好地开展业务。市场推广活动也是一样。如车展不是年年有，汽车公司不需要长期自行雇佣所需要的现场引导和接待人员。通过人力资源外包服务，获得这些人员，获得这些服务。

这样的思维方法可应用到企业的方方面面，使企业在市场竞争中“轻装上阵”，应对自如。然而人力资源管理者真正地去改变思维还需要一个过程。这种组织层面商业模式的改变和建立，需要人力资源管理者站得更高，看得更远，深入理解公司的业务，积极地参与公司策略的制定。

派遣“婆媳关系”不难处

更多明智的企业意识到人才派遣用工能够弱化经济周期的动荡。

时下的金融危机，让很多明智的企业意识到人才派遣用工对克服经济不确定影响的好处，让大家对人才派遣有了更多的了解。但是，对人才派遣来说，2008年是喜忧参半的一年。喜的是，《劳动合同法》给了人才派遣合法的身份，给金融危机中寻找弹性用工的企业提供了一种新的选择；忧的是，大部分企业还没有认识到人才派遣的重要性和好处，还在犹豫，对人才派遣的三角关系还没有理解。

其实，派遣公司、企业和派遣员工三者可以用婆媳关系来形容。企业（用人单位）作为婆婆，在人才派遣“婆媳关系”中，难以淡化组织间的界线，不把“媳妇”（派遣员工）当自家人。过去，企业以“编制外”、“临时工”来区分内部员工与派遣员工，在待遇上也有所区别，而忽略了派遣员工在企业业务波动和外部经济不景气时，节约成本和避免裁员的优势。

派遣公司与企业之间属于“亲家”关系，双方应签订派遣服务契约，规范服务项目、服务费用、人员的技能需求等。作为“娘家”，派遣公司是派遣员工的雇主，两者具有雇佣关系，“娘家”应对自己的“女儿”负责，包括她的薪资、保险、福利、加班、工作时间、工作地点、工作职务、工作内容等。在“嫁女儿”前，派遣方应事先了解“亲家”的家境，包括企业的工作场所，以确定派遣员工所到工作场所的安全。作为“婆婆”的企业，也要呵护自己的“儿媳”，在工作上，给予指挥督导。

当然，作为派遣员工，对于未来，也有自己的自主权，查看“婆婆”提供的工作，是否符合具备的技能及安全的特性，选好了再“嫁”。若实际所需技能与原先所要求的不相符，或企业的工作场所或其工作不具安全性时，须立即向其“娘家”——派遣公司反应。以维护自身的工作安全，避免职业伤害的发生。在这样的情况下，“娘家”应立即与“亲家”了解状况，做应变措施。

同样地，企业对于派遣员工的工作技能，若未能达到其工作要求，或其工作态度未能达到可

接受的水平，企业应通知派遣公司。派遣公司了解情况后，请派遣员工改善或更换派遣员工。

当然，派遣公司能否迅速、准确地派遣具有合适工作技能且工作态度良好的派遣员工，是派遣公司服务质量好坏的主要体现。一家优秀的派遣公司，除了提供快速、精确的派遣员工外，还应经常向企业了解其派遣员工的工作表现，与派遣员工进行适度的沟通，准时发放派遣员工的薪资等。这些都会直接影响到派遣员工的工作意愿和效率。

在派遣员工到企业前，派遣公司要先介绍企业、派遣员工与派遣公司的三方关系，应遵守或注意的事项（如工作时间的准时交付）及对企业的介绍，以帮助派遣员工更快适应工作及提高其工作的满意度。

除明晰三方关系外，企业和派遣公司还要提高派遣员工的归属感。一直以来，对于企业的内部员工而言，我们谈“爱才”、“惜才”、“留才”，注重员工关系的情感互动和交流，以此来增强他们的归属感。对于有着看似“两个雇主”的派遣员工，用同样的思路和方法，关系同样可以维系得更好。

在派遣员工上班后，派遣公司对于派遣员工定期联络，关注派遣员工的成长和发展，致力于开展各种类型的培训，提高他们的工作技能和工作效率。对于企业而言，不要使派遣员工在身份上感觉受到歧视，而是把他们作为“自家人”看待！毕竟手心手背都是肉。在期望派遣员工认同组织承诺的情况下，淡化组织间的界线，充分信任派遣员工，与内部员工一视同仁。与派遣公司携手，提供具有针对性的激励方式，尊重、公平地对待派遣员工，关注派遣员工的工作环境、工作情绪、工作效率，使他们的工作动力得到充分发挥。

若企业和派遣公司分享了这些“爱”的能力，派遣员工在工作中也会舒心、爽心、安心。2009年，“婆媳”关系会更明朗，人才派遣在企业中的应用也会有一个健康的家庭系统。

扔掉打卡机

缺乏弹性的工作机制
将成为保留女性员工
最大的障碍。

“生育期，行动不便，公司允许她在家通过使用虚拟专用网络等方式连接到公司内部网络，避免了行动不便和路上的颠簸。”

一家化工公司的人力资源负责人，谈到企业目前弹性工作方式的措施时，津津乐道地列举了上面的情景。

精简成本、优化人力配置、提高员工满意度是部分跨国公司的一项全球战略，企业越来越意识到女性员工平衡家庭责任和工作利益的渴望，试着调和她们在生育与事业上的矛盾。

然而，在万宝盛华2008女性管理层调查中，我们却发现，赞同和反对家庭因素会阻碍女性职业发展的受访者各占半数：48%的受访者认为生育会对女性未来的职业发展产生影响。中国在2000年以来最深有感触，“千禧宝宝”、“金猪宝宝”、“奥运宝宝”带来了一轮接一轮的生育高潮，婚假、产假接踵而至，对于女性比例偏大的服务行业提出了很多挑战，对于工作安排缺乏灵活的员工而言，对工作的满意度、专注度也在降低。

在实际工作中，很多人接触的弹性工作方式还只是劳动法下工作时间上的弹性，如公司规定9点上班6点下班，允许员工8点半来下午5点半走，允许员工在保证工作时间不减少的基础上自主安排上班时间。然而，考勤标准与工作绩效考核是没有可比性的，我们也会发现，企业更关注员工实际工作的结果，而不是她实际工作的时间。

中国有句俗语，叫做“身在曹营心在汉”，即便这个员工坐在办公室里了，也不能确定她就是在工作。她坐在电脑前满脑子想的可能是家里的孩子，或网上购物，一天8小时在办公室，你也不能确定她的工作都能做完。所以员工的人在哪里，对于老板和公司其实都不是最重要的，最重要的是她的工作结果。

真正的弹性工作方式是让员工自行制定工作时间并在允许的情况下不限定在办公室工作。往往服务行业的工作性质能够满足这样的条件。如在一些服务性企业，允许员工在五个工作日内，可以选择一天在家远程办公。

受金融危机影响，欧美很多公司采取了更多的弹性用工方式来激励员工和留住人才。员工可选择的弹性工作方式达十几种，包括弹性工作时间、暂时离岗、岗位分享、在家办公、岗位轮换、特别休假和弹性退休

（也称过渡性退休）等等。为女性员工扮演好除工作以外的角色——好的妻子、母亲、女儿，起到了不错的作用。

这种弹性工作方式的实施，可以优化人力配置，降低成本，增强企业的抗风险能力。而女性更适合弹性的工作方式，她们可因此拥有优质的生活保障，并促进工作效率的提高，有助于企业保留关键性的员工。对于女性员工需求量大的企业，还可以因此吸引到越来越多的女性员工；对于那些成本居高不下的企业，面对经济状况的变化，还可以降低成本，不必陷入大规模削减雇员的困境。

在与女性候选人沟通中，尤其是过了婚育期的女性，我们发现，如果有弹性工作制的话，她们都倾向于选择能够更好地平衡家庭与工作的工作方式。如果企业希望创造适宜于更多女性工作的环境，那么弹性的工作方式就必须成为一种惯例而非特例。

在万宝盛华《被低估的解决方案：女性一应对人才短缺的新群体》中指出，那些致力于将女性融入劳动力市场的国家和企业，更可能保持未来的长期繁荣。缺乏弹性的工作机制则是吸引和保留女性员工最大的障碍。

观念的转变势在必行！我们必须摒弃传统的考勤制度，并更好地利用新技术。为达成这一目标，可以结合国内法律法规的实际情况，从五方面进行探索——

1. 重新制定工作评估的标准，更注重以结果为导向而非完成任务花费的时间；
2. 相应地倾向于富有弹性的福利待遇，而非过时的基于五天8小时工作制的薪资、福利、社保以及退休制度；
3. 保护女性权益，吸纳女性员工匹配弹性工作岗位，避免因法定产假等原因导致女性在就业上遭受歧视；
4. 实施多样化的“弹性工作方式”，提高女性员工在家工作的能力及避免加班，帮助她们平衡工作和生活；
5. 保持公平晋升渠道和福利待遇，对在弹性工作岗位上取得良好绩效的女性员工，给予时时的奖励，提升她们的归属感和保留率。

万宝盛华 — 与众不同

我们是 职场天地的开拓者

我们在全球雇佣行业61年的经验使我们成为世界上最优秀的雇佣服务商之一。在全球，我们一直以来为众多企业和人才服务，因此我们了解职场天地中正在发生什么，并预见将来会如何。超过15年的中国大陆本土经验使我们得以骄傲地宣称我们比其他任何一家雇佣机构都更了解中国的雇佣市场需求。

我们是 技能领域的专家

我们相信，专精于某个特定技能领域能够让我们的服务品质更出众。我们所擅长的技能领域正是您对人才的最大需求所在：会计与金融、工程与制造、人力资源、信息技术、办公与行政、销售与市场、以及供应链与物流。这使我们能够在更短的时间内为您提供优质的服务、合适的候选人，从而成为您值得信赖的人力资源伙伴。

我们为您 提供一站式服务体验

在中国大陆的19个主要城市拥有分支机构使我们得以为您提供一站式服务体验。无论您的公司是在上海或是西安，北京或是厦门，或是其他任何地方，我们严格的标准操作流程确保您能够体验同样的优质服务。

我们是 您值得信赖的伙伴

除了提供专业人才推荐、中高级人才推荐以及整体化解决方案，我们也为您提供派遣服务。中国国家人事部许可上海市人事局试点批复第一批派遣业务服务提供商资格，我们藉此获得了资格认证。同时，我们还是上海首批获得开展“青年职业见习计划”资格的人力资源公司。

联系万宝盛华，
了解我们能为您的事业提供哪些帮助。
请访问：www.manpower.com.cn