

德勤人力资本咨询季刊

2008年10月30日第二期

从“华尔街”到“长安街”



王大威 合伙人
德勤中国区人力资本咨询
junglewong@deloitte.com.cn

在美国纽约的雷曼兄弟公司总部，两名员工抱着个人物品走出公司大楼；在英国伦敦，雷曼公司员工拿着打包的私人物品离开英国首都伦敦的雷曼兄弟投资银行办公室……9月15日，随着美国第四大投资银行的雷曼兄弟申请破产保护，美国金融危机进入一个新阶段，似乎破产和并购每天都在发生，以至于华尔街人人自危。随后，美国国会罕见的通过了高达7000亿美元的救市计划，各国央行也联手出击，但全球经济形势仍不容乐观。

与此同时，人们也将目光不约而同地投向了大洋彼岸的中国。自美国金融危机以来，中国政府多次表示，尽管中国也受到目前金融海啸的冲击，但是中国金融行业受到的影响有限，中国还将采取灵活措施保持经济稳定。

一直在关注这些消息的我，也不断收到了来自美国德勤同事的电话和询问邮件。由于华尔街金融市场不景气，同时受到美国次贷危机的影响以及对中国经济对全球经济的拉动作用的看好，他们开始关注着在中国发展的工作机会。在亚洲地区，特别是中国，已经成为了全球吸引人才的焦点。

对中国来讲，国际化人才渴望回流无疑是个利好消息。那些具有全球视野和胸怀的人才，具有资深专业领域知识或跨国管理经营经验与技能，具有跟国际对接、交流、沟通能力的人才，或是那些能够适应跨文化、具有在国外生存和发展能力的人才将成为各大金融机构青睐的对象。

然而，我也注意到的一个事实是，目前发生在这些回流人才身上的现实却往往与理想相悖，招到这些“华尔街”人才的企业HR也是快乐并痛着：“海归”们归来后，由于对国情的陌生，对国内的人脉关系积累不足，对于行业的潜规则了解不多，对中国市场的法律法规方面了解不够，对在中国企业工作和发展模式的无法融入，这些都使得他们的工作中屡屡受挫。传统“海归”们如果不重新估计自己的价值，给自己在市场中一个合适的定位，很可能在竞争中遭遇失败。这些常年在华尔街征战的中国人，有些时候思维和做事方式已经不再那么“中国”。他们回来后如何与现有的市场环境及制度很好地融和又是一个新的挑战。他们需要接受“本土化”的洗礼。

另一方面，对于中国企业来说，国内人才市场也更加趋于理性，不再一味“崇洋媚外”。这使得就业市场竞争更加激烈，人才卖方市场已经变成了买方市场。企业有了更多的挑选余地，回流人才已不能一味的以美国薪酬标准来要求国内市场，他们应当看到美国经济衰退后所带来的种种影响，以及中国经济的快速发展所带来个人的发展机会和成长环境：中国主要金融城市的生活环境与纽约的生活质量差异正在逐渐缩小，而且生活成本要比纽约低很多；他们可以在中国企业用较短的时间获得职业晋升机会，业务与个人发展的空间更是在其他地区所不能比的。

本期内容

[高端观察](#)
从“华尔街”到“长安街”

[最新观点](#)
人才全面激励模型与应用

[视野](#)
变革期的国企人力资源管理策略

[非常道](#)
中国企业实施股权激励正当时

[主编答疑](#)

[联系我们](#)

在美国华尔街的金融市场，强调的是个人主义，人们习惯了单枪匹马地作战，创造良好的个人业绩实现自我价值。但在中国市场中，他们更应该具备长远眼光，作为中高级管理人员，除了业务发展外，他们应在团队合作、培养下属等方面做的更加到位；他们更应当花更多的时间去思考在现有的经济环境下，如何通过自己的能力去为中国的经济做贡献；中国发展好，自己的发展会更好。

《孙子兵法》有言：“蓄势待发，顺势而为，借势发展，乘势而上”。在这场危机中，对于中国金融企业而言，回流中国的人员无疑成为了企业们获取国际化人才的绝佳机会和巨大的人力资源供给，这将大大提升中国企业的国际市场竞争能力。同时，对于希望回流的“海归”们，也应更多的关注中国国情，并积极的适应本土文化，使其国际化的经验和本土的经营环境相结合，与企业实现双赢。

[回页首](#)

最新观点



陈小华 经理
德勤中国区人力资本咨询
sarchen@deloitte.com.cn

人才全面激励模型与应用

美国管理学家罗宾斯说“人力资本价值=工作热情×工作能力”。由于工作热情不足，导致企业投入的人力资本无法实现最大化，可能成为企业最大的成本浪费。调查发现，约一半的员工只付出了保住目前职位和薪水所需要的最低努力。如何激发员工的工作动力成为企业管理层最关注的人力资源问题之一。

随着中国经济和社会的发展，人们的观念和行为已经发生了巨大的变化。责任感和稳定的报酬已经不能成为推动员工尽职尽责的工作的主要动力。今天的员工渴望超越自我、接受挑战、提高技能，希望保持工作生活的平衡，抵触论资排辈，希望获得正面的赞赏和及时的反馈。员工观念的变化，要求企业的激励方式也相应进行调整。

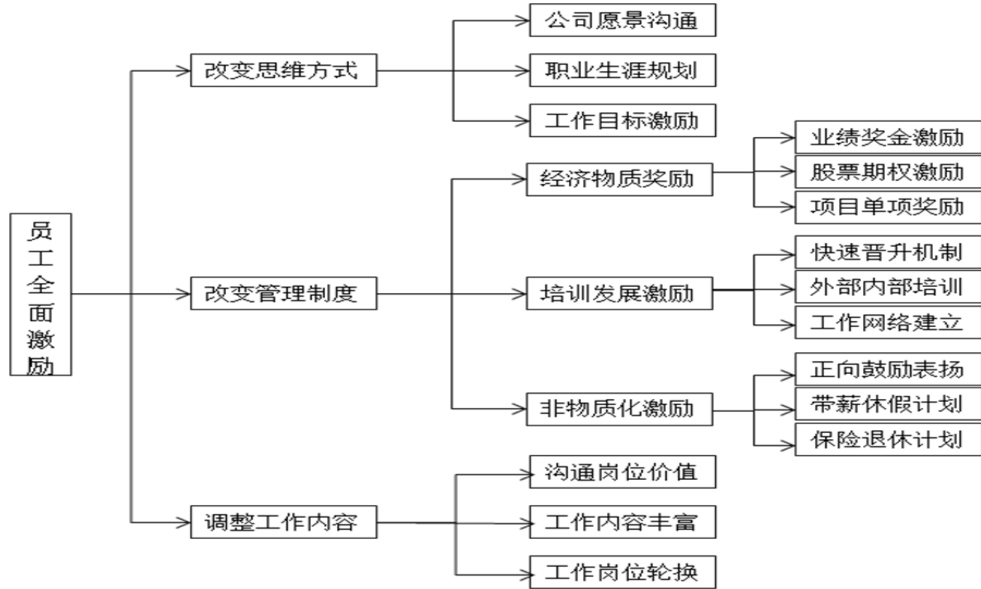
我们发现，许多公司在进行各种尝试的过程中，忽视了激励的一些关键因素，导致尽管投入了大量的人力、财力，仍然无法达到预期的目标。这些被忽视的因素包括：

- 忽视了员工对于工作本身的兴趣和热情
- 忽视了绩效目标与个人职业发展目标的结合，忽视了员工自我激励的力量
- 在激励手段上依靠单一物质激励，除了加薪和晋升没有别的手段
- 对所有员工采取一致的激励方式，没有考虑员工差异化的需求
- 忽视日常的参与、倾听、关怀、鼓励和信任的作用
- 忽视了塑造正面积极的企业氛围和环境对于员工的影响
- 缺少对激励体系进行效果评估和反馈的机制

德勤人才全面激励模型及应用

持续的责任感和自我激励，有意义的工作内容，以及积极的、充满挑战的工作环境是激励员工的关键因素。德勤全面激励模型，从员工思维方式、工作任务分配，以及激励制度等三个维度，阐述了如何基于员工的深层次的需求，创造有利于员工持续展现高绩效的激励体系。

图表 1：德勤全面激励模型



德勤观点 1：通过愿景沟通和目标设定，联接组织要求与个人职业发展目标，激发员工自我激励

尽管人的思维方式的改变相当困难，但是通过合理的工作目标设定，关注员工工作目标与其个人职业发展目标的结合，可以充分调动起员工“为自己工作”的热情，从“要我干”，到“我要干”，增强员工的责任感，赋予员工创造和自由施展的空间，让员工运用自我激励，主动把精力集中在需要达到的目标上，避免因为被管理、被指引和“随时待命”，产生消极抵触的情绪。

德勤观点 2：通过沟通和提出更高的工作标准，赋予工作更丰富的内涵

Conference Board 进行的员工激励期望调研发现，54%的员工认为有趣且富有挑战性的工作内容是极为重要的，排在所有因素的之首。大部分工作从本质上讲都是乏味的，重复性的。在企业实践中，改变工作任务，有较多限制。但是通过让员工理解岗位本身的价值，对工作提出持续改善的要求，以及职位丰富化设计和适当的岗位轮换，可以让工作内容有更多可以拓展的空间，更具挑战性。

德勤观点 3：针对不同类型、不同成长阶段的员工，提供差异化的激励方式

基于期望理论模型“努力—业绩—回报—满足期望”，当员工通过努力创造了良好绩效，其所可获得相应的业绩报酬，能够很好的满足其当前的需求，员工便会继续努力。处于不同的成长阶段，不同的人生追求，以及人生不同的时期，员工具有不同的需求。通过综合运用日常的肯定和鼓励、物质奖励、非物质奖励等，让不同类型的员工获得心理的满足感。

图表 2：不同职业周期的员工的激励重点

员工职业阶段	员工关注重点	激励方式
进入期	<ul style="list-style-type: none"> 学习和成长的机会 尝试多种不同的工作 快速适应环境 	<ul style="list-style-type: none"> 基层的岗位轮换 更多的表扬和肯定 良好的培训和学习环境
成长期	<ul style="list-style-type: none"> 专业技能的精深 需要快速成长 业绩的认可和薪酬的增长 	<ul style="list-style-type: none"> 专业培训 有挑战和难度的工作指派 小幅度、多频次的薪酬调整

成熟期	<ul style="list-style-type: none"> • 较好的薪酬福利 • 晋升机会 • 社交网络 • 获取跨领域的知识 • 照顾家庭的时间 	<ul style="list-style-type: none"> • 较高的薪酬水平 • 晋升机会 • 内部及外部的交流机会 • 多领域培训 • 额外带薪休假
流出/保留期	<ul style="list-style-type: none"> • 长期留任或职业转换 • 获取跨领域的知识 • 照顾家庭的时间 	<ul style="list-style-type: none"> • 职业通道转换的机会 • 多领域培训 • 工作生活平衡

德勤观点 4: 重视对员工日常的鼓励和认可, 营造积极、正向的氛围

直线经理对于营造积极正向的团队氛围至关重要。不能提供及时的指导和反馈, 员工会感觉自己在黑夜中孤军奋战, 或者被人忽视, 继续前进的动力也会大打折扣。当员工努力去实现目标和改进绩效时, 他们希望感觉到很多人都对自己都有信心。通过指导和反馈, 帮助员工了解自己的绩效状况, 调整工作方向, 给予支持和认同, 可以消除员工的困惑和疑虑, 令员工更快的提升能力, 并时刻保持信心和工作热情。

如何进行有效的激励员工不仅是人力资源管理者, 更是企业经营者永恒的课题。面对越来越多样化的人才结构, 越来越多层次的人才期望, 必须充分应有全面激励的理论才能更加有效的激励员工, 最大化的实现员工价值!

[回页首](#)

视野



变革期的国企人力资源管理策略

今年是国企改革 30 周年。国有企业既要肩负保持社会稳定及国家经济安全的使命, 也要实现企业的可持续发展和提升竞争优势。为了实现这种目标, 人才的重要性更为彰显, 人力资源管理已经成为企业一把手所关心的最重要的议题之一。

刘恒 经理
德勤中国区人力资本咨询
hengliu@deloitte.com.cn

目前, 国企面临的典型人力资源问题包括:

(1) 人才短缺: 人员短缺或者人才技能不足已经成为国企管理者最为头痛的人力资源问题。新业务找不到合适的人选, 缺乏敢于创新及变革的领军人物……追根溯源, 这些国企尚未建立基于业务战略的系统的人力资源战略规划, 缺乏系统的人才培养发展机制, 未能提前储备和培养人才。

(2) 策略性人力资源管理职能缺失, 人力资源管理能力不足: 一些国企人力资源部日常忙于招聘、考核、薪酬福利发放等行政性事务, 而缺乏策略性的人力资源管理; 人力资源战略规划、员工职业生涯发展规划、继任计划、员工能力发展与测评、骨干员工长期激励计划等策略性的人才管理工作缺失。同时, 一些国企人力资源管理人员存在知识、技能、经验不足的问题; 而各级管理者对人力资源管理重视程度不够, 也缺乏管理者必备的人力资源管理技能。

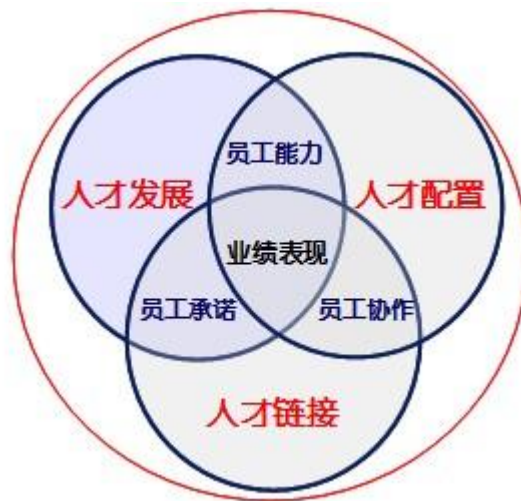
(3)缺乏市场化的人力资源管理机制：一些国企中还存在着“员工能进不能出”、“能上不能下”的现象，流动性极低，缺乏市场化的人力资源管理机制。如，一些国企的绩效管理流于形式，考核结果“轮流坐桩”，激励机制还停留在“大锅饭”水平，员工晋升靠“排资论辈”等，这些非市场化机制造成人力资源缺乏活力，员工发展动力和压力不足。

面临这些棘手的问题，国企人力资源变革时不可待。结合德勤人力资本管理先进理念及服务国企客户取得的成功经验，提出国企人力资源的变革策略。

一、创新人才管理模式，为企业培养高素质的人才队伍

在传统的人力资源管理模式中，人力资源管理的重点在于人才的招聘和激励保留环节，而在组织融合、人际关系、工作安排、成就感以及持续的职业发展规划方面往往被忽视。如今，必须创新人才管理模式：在加强选聘和员工保留的同时，注重员工的发展培养、合理配置及有效链接。通过关注这三个因素，可以帮助国企提高员工能力、获得员工承诺、得到员工之间的沟通协作，从而推动其业绩的提升。

图表 3：德勤“人才发展—配置—链接”模型



目前一些大型国企已经成功应用“人才发展—配置—链接”理念，通过推行一些措施提升了人才管理水平。如在人才发展方面，根据公司业务重点厘清关键人才队伍，实现人才的提前储备和发展培养；明确员工能力素质要求，设置针对性的分类培训课程，以提升培训效果；由“独木桥”发展为“双轨制”或者多通道的职业发展路径，施行“导师制”和利用多种人才测评工具评估和发展员工等；在人才配置方面，施行轮岗、竞聘上岗制度、人才调配机制、建立同行业子公司人才交流平台等；在人才链接方面，建立行业互动交流平台、员工交流网络平台等。

二、提升组织人力资源管理能力，实现人力资源管理模式转变

企业人力资源管理的定位在不断转变（如下图所示）。目前，大多数国企的人力资源管理仍停留在“第一代人力资源管理”，有的企业甚至处于“人力资源管理初级阶段”。这就要求人力资源管理者在意识上的转变和能力上的提升。

图表 4：企业人力资源管理定位转变



国企人力资源管理模式的转变要求国企首先应健全人力资源管理的战略性职能，包括人力资源战略规划功能及关键人才识别和管理等方面，对于低水平、重复性劳动可以采用外包服务；集团公司应明确总部和下属单位人力资源管理模式，总部可建立专业服务中心（CoE）和共享服务中心（SSC），并向子公司合理授权，提高人力资源管理效率；另外，应逐步提升各级管理者的人力资源管理水平，让管理者理解和运用人力资源管理的“共同语言”，提升组织人力资源管理能力。

三、建立市场化的人力资源激励机制，传递压力，提升活力

国企应逐步建立市场化的人力资源激励机制，从招聘开始，把握好人才管理的各个环节。如，利用人才测评工具建立科学的人才甄选流程来选拔优秀人才，优化绩效考核标准和考核主体提升绩效考核的信度和效度，并逐步建立绩效导向文化，建立业绩考核、能力素质、知识经验等多维度的员工评价体系合理评估员工，设立市场化的绩效目标及相应的市场化薪酬水平和付薪机制等。有效的人力资源激励机制将使企业人才队伍充满活力，为企业创造最佳业绩。

打破旧制度，建立新机制势必面临一定的变革阻力。人力资源管理者在推动变革时要获得企业高层的支持、在企业内部寻找和培养“变革的种子”，并通过对一个个“胜利成果”的不断宣传和员工沟通来加强变革气氛，获取变革成功。从国际先进企业人力资源发展过程来看，人力资源管理者就是抓住了变革期的“黄金机会”，勇于承担变革倡导者角色，而由后台支持成功转变为支撑企业业务发展的重要“战略伙伴”，成为企业最高决策者的左膀右臂！



王允娟 顾问
德勤中国区人力资本咨询
yjwang@deloitte.com.cn

中国企业实施股权激励正当时

10月28日，中国A股上证综合指数收于1771点，仅仅一年时间，已经从6124点的下跌了三分之二。投资者捶胸顿足，人心涣散；经营者忧心忡忡，如履薄冰。笔者认为，目前正是推出股权激励的好时机。适当的股权激励能为公司所有者、经营管理者、员工等多方利益相关者提供一个利益趋向一致的平台和粘合剂。

其一，当前环境下引进股权激励有助于公司降低当期人工成本，长期稳定核心人才。

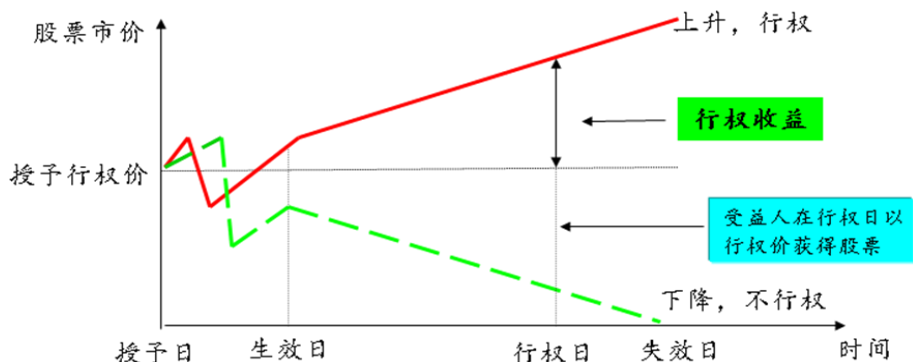
企业是要持续发展的，对于核心骨干人员，裁员是切肤之痛，降薪引发的人员流失也是公司不希望看到的结果。如果不改变总薪酬收益，通过薪酬结构的改变，用长期激励做补充，适当的降低当期直接人工现金成本，减轻资金压力，则不失为良策。

股权激励是一种长期激励方式，考虑的是公司的长期发展和收益。企业通过与员工的深入沟通，帮助其理解长期激励的获益原理。用未来的长期收益作为激励，促使员工与公司同舟共济度过短期的难关，在企业增长放缓和行业不景气的情况下，是一个有效方法。

其二，股市低迷降低了授予的行权价格，为激励对象提供了更高的获益可能性

根据证监会有关规定，企业实施股票期权激励时，授予员工期权的行权价格取以下两者的较高者：(1) 期权激励计划公布时前一交易日的收盘价；(2) 期权激励计划公布前30个交易日的公司标的股票平均收盘价。

图表 5：股票期权激励原理



牛市里的股权激励，由于股票价格已经反映了未来很长一段时间的收益，行权价格本身已处于高位，如何创造出更高的股价实现获益空间？常常会促使高管们铤而走险，把泡沫越吹越大，直至不可收拾。牛市里的股权激励往往成为镜中花，水中月。

而在股指低迷时，公司可以以较低的行权价授予员工。从被激励对象的角度，潜在的获益空间增大，自然是乐于接受的。同时，当股价与公司价值严重脱节时，公司通过回购股份授予员工股权也是一种成本较低的价值让渡。

其三，从资本市场的角度看，此时对管理层实施股权激励也能对投资者信心重建发挥作用

在资本市场，股价反映的是未来的收益，投资者信心是资本市场的基础。目前投资者的安全感与信心一再丧失，上市公司股价趋向理性回归直至跌落价值线之下，跌破净资产的公司数量已增长至近百家；A 股市场的连续破发，更让众多的拟上市公司退而却步，私募基金与机构投资者也愈发谨慎。

对管理层实施股权激励，在某种程度上，也是显示公司为未来发展的信心。从股票期权的原理图，我们可以看出，只有看好未来的发展，股价超出目前的行权价，被授予者才有收益。管理层对未来发展的信心，有助于带动投资者信心的回归。

当众多的公司回购以及大股东、高管增持案例涌现，当股权激励方案更多的与市值考核挂钩，投资者看到了一丝曙光。因为投资者对股权激励板块的追逐是基于一个股价安全边际的原理之上，以行权价为起点，外部投资者与公司内部人形成利益同向关系，成为一个安全的边际。对于非上市公司来说，上市进程放缓，对私募资金的渴求增大，如果这时有合理的激励机制把经营管理层利益绑定在其中，自然会让投资者感觉更有保障。

在鼓励公司实施股权激励的同时，我们也建议公司在设计股权激励计划时需要设置一定的行权条件，尤其是业绩条件。设置业绩条件，有助于将经营管理层对二级市场的关注度回归到企业实体业绩上来。股权激励不是免费的午餐，辅以严格的业绩考核条件(如与同行可比竞争者的规模增长率或者收益增长率比)，形成激励与约束并存的机制，才是企业业绩增长的真正动力。

[回页首](#)

主编答疑



吴胜涛 高级经理
德勤中国区人力资本咨询
markwu@deloitte.com.cn

1. 我们是一家中小高科技企业，发展迅速，拟在几年后上市公司。为了保留和激励创业人才，并吸引业内精英，我们一直希望实施长期激励计划。可是不知道如何着手，如果未来 2~3 年可能上市，激励计划又如何转换？

德勤咨询：

上市前可实施多种形式的实股激励，如：员工持股计划、业绩股票等；以及以现金为基础的长期激励计划，如虚拟股票计划、业绩单元、利润分享计划等。未上市公司华为从九十年代开始就一直对员工实行有效的长期激励计划，效果明显。

如果未来 2~3 年上市，长期激励计划要配合上市进程，通过等价对接机制，等价对接意为前后的价值是相同的，只是授予的工具不同（例如分红权转股股票期权），可将上市前的激励计划平稳过渡到上市后，激励对象的范围也可随公司的发展阶段而调整，实现激励计划的动态延展性。

如果公司的上市计划已经明确，我们建议现在就可以瞄准 IPO 的时机实施股权激励计划。实际上，很多的公司都是在 IPO 前 2~3 年就开始授予股票期权，如携程，E 龙等。这样不仅可以保持上市前高管团队的稳定，也可以灵活的决定授予价格。

2. 我们是一家大型制造企业，今年受到全球经济环境影响，订单不足，一线生产人员和二线职能管理人员都开始出现业务不饱满的状况。公司正在制定危机应对措施，并酝酿裁员和降薪计划，员工受到此消息影响，纷纷四处打听，人心惶惶，士气低落，我该怎么办？

德勤咨询：

这个情况目前是很多公司存在的，危机中才能更加彰显领导力的作用。我们建

议，人力资源管理的同事应该协同公司领导层做好以下工作：

首先，应该与中层管理者及关键员工沟通，传递公司的战略考虑及应对举措。确保中坚力量不动摇，能与公司同舟共济，并为普通员工起到示范作用。

其次，公司制定危机中的人才管理措施时，应该区别对待，不应该一刀切。如对于一线销售人员，此时应该加大与业绩挂钩的激励力度，激发他们去获取更多的订单；对于可能缩减的部门，应该尽可能保留其核心骨干，以期成为未来反转的种子；对于可能离开的员工，应该制定切实的补偿措施和沟通机制，将员工的损失降低到最少，做到“对得起”员工。

最后，制定应对措施应该快速决策，以避免员工长时间的议论，甚至消极怠工。

[回页首](#)

联系我们

我们愿意分享您的收获，同时希望听取您的意见和建议。

德勤人力资本咨询中国区负责人-王大威
电子邮件：junglewong@deloitte.com.cn

北京-吴胜涛
电子邮件：markwu@deloitte.com.cn

上海-苗德荃
电子邮件：alvaintmiao@deloitte.com.cn

深圳-陈小华
电子邮件：sarchen@deloitte.com.cn

香港-王泽荣
电子邮件：wiwong@deloitte.com.hk

[回页首](#)

[安全性](#) | [法律声明](#) | [隐私](#)

审计 . 税务 . 企业管理咨询 . 财务咨询 .

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城
西二办公楼11层

©2008 德勤·关黄陈方会计师事务所（香港特别行政区）、德勤·关黄陈方会计师事务所（澳门特别行政区）、德勤华永会计师事务所有限公司（中国大陆）版权所有 保留一切权利

Deloitte（“德勤”）泛指根据瑞士法律组成的社团性质的组织 Deloitte Touche Tohmatsu（“德勤全球”），以及其一家或多家成员所/公司。每一个成员所/公司均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有德勤全球及其成员所法律结构的详细描述。