

# 北京国企尝试“猎取”人才

## “猎头”或许能成为医治国企选拔人才困难的一剂好药

■ 本报记者 江丞华

大公司中高层管理人员的“突发性”另谋高就,来自海外、拥有国际性经验的专业人士“空降”民企担当重任,在其背后,都离不开专业猎头指挥若定的身影。

日前,由北京双高人才发展中心和北京海外学人中心共同成立的乐相国际人力资源北京有限公司,与中关村集团、住总集团等9家市属大型国有企业签订为期三年的战略合作协议,帮助这些企业从国内外猎取高级管理人才。

“猎头”这种被西方企业广泛采用的高端人才招聘方式也将在北京大型国有企业高级管理人员选拔中采用。

猎头,或许能成为医治国企选拔人才困难的一剂好药。

### 9家市属国企签约“猎头”

猎头一词,来自于西方的一种高级人才寻访方式,与一般的企业招聘、人才推荐和职业介绍服务有很大的不同,目标始终盯在高等学历、高职位、高价位三位一体的人身上,受特定公司和职位的委托,有针对性地搜寻那些受教育程度高、实践经验丰富、业绩表现出色的专业人才和管理人才。

据了解,乐相公司在人才评价选拔技术上依托双高人才中心强大的领导人才考试评价体系技术和30余项测评工具,在人才资源建设上依托双高人才中心和海外学人中心强大的海内外人才资源数据库支持,为北京市国企从海内外选才。

首批签约的9家市属国企包括北京市基础设施投资有限公司、北京住总集团有限责任公司、北京首都开发控股(集团)有限公司、北京中关村发展集团股份有限公司、北京燃气集团、首都旅游集团等大型国企。

参加签约的首旅集团人力资源部总经理顾海洋说,猎头方式与目前国企常用的竞争上岗、公开招聘相比,能够较长时间追踪考查人才发展路径和长期表现情况,更适合高端人才的选拔。

北京科技园建设(集团)股份有限公司人力资源部总经理吴伟东表示,公司的多个项目都感受到人才困境。国内科技园建设的高潮带来巨大的市场潜力,但是相关的房地产开发、科技园招商的高端人才少之又少,而且主要集中在“北、上、广”。公司外派一个人一年的出差成本基本可以支付一个中层干部的年薪。

“目前,我国国有企业改制成效卓著,经营方式灵活性进一步增强,业务领域不断拓展,用人需求尤其是对高端人才的需求量大大增加,这些对国资委及各国有企业的人才工作提出了更高的要求。”北京市国资委企业领导人管理处处长李荣忠如是



说。

### 国企人才严重不足

人才引进环节上的薄弱,成为国企人才匮乏的最大原因。

一直以来,内部选拔、定向分配等单一的引才渠道,不能够有效地为国企输送最合适的人才,国企在向内引进人才时,缺乏一套对人才能力、素质进行全方面测评的有效方法,很难为自身引进核心岗位上的关键人才,不少国企已经认识到这一点,开始积极寻求突破单一渠道的方法。

业内人士指出,不可否认的是,国有企业的“赚钱”效应主要来自市场垄断地位,国企经营管理水平还有待提高,如何利用人才市场的高级人力资源为国有企业的进一步发展提供保障,已经成为国内人才发展规划的重要课题。

“随着公司业务的发展,利用市场化手段从外部招聘的比重会越来越大。由于公司业务发展太快,内部人才的培养远远赶不上公司发展的需要。”吴伟东如是说。

事实上,除了外部环境造成的国企人才流失,另一方面,由于国企的特殊性质,其自身对内部人力资源管理工作的重视度低、人才战略思想不突出,特别是在人才引进渠道上

的单一性等,也造成了国企人才的严重不足。

虽然国有企业对社会经济的快速发展发挥着重要作用,但在现实层面,在与外企和民企进行的人力资源竞争中,国企却因面临激励机制、决策机制乏力等诸多制约而处于劣势。

如何在短时间内,快速有效地增加人才储备成为企业管理者亟待解决的问题。

正因为如此,人才市场中亟需既了解国有企业运行规律,又熟知高端人才“猎取”技术的猎头公司。将市场化、专业化的人才服务机构引入国有企业高层领导者的选拔、测评和推荐工作中,为国企人才工作打开了新局面。

### 国企解决“人才荒”的有益探索

“越来越多的国外企业进驻中国,这其中绝大部分需要在国内招聘,而外资企业更具竞争力的薪酬水平、良好的文化和完善的培训及创业指导,吸引了很多为了‘实现一番事业’的人才跃跃欲试。”江西省国资委一位邱姓工作人员坦言。

而在现在,某知名招聘机构相关负责人表示,其猎头业务现在一半左右已经是国企委托挖角外企人员。

前程无忧首席职场专家冯丽娟表示,国企在国内这几年的发展非常迅速,在谋求人才方面,开始瞄准外企的人才,认为这类人才有国际化的理念和才能,可以更好地帮助企业发展。

因此,“猎头”作为新的解决之道,北京国企尝试通过“猎取”的手段寻找人才在当下的意义,不仅是着眼于单独的国企组织,更是在国企解决“人才荒”一次有益的探索。

从目前国内经济条件下来看,国企多涉及的是交通、通信、能源等主导产业,这些领域决定着国家的进步和发展。国企如果不加强自身人才的引进,不重视人才战略,不仅会导致国企发展缓慢,甚至会影响整个国民经济。

事实上,企业的竞争归根到底是人才的竞争,任何企业的发展都是要依靠一批高素质、高技能的专业型人才,国企也不例外。近年,随着外企的不断涌入及民企的强势发展,国企人才流失严重,并且其中多是国企内部中高层管理人员、技术人员,对国企的发展产生了不少影响。

国企要想实现内部人才的“长治久安”,就需要在创新人才观念、用人机制、评才方法、育才方式及成才文化等方面加强意识,重视起人才战略,为实现企业持续发展储备最有价值的人才。

公司的长远发展被市场普遍看好。中银国际研究员倪晓曼对此表示,完全市场化的机制将更有效地激发其竞争力。

由此可见,国企高管政府化在国企实施股权激励的实际操作中存在的问题不容小觑。北京神农投资总经理陈宇曾在微博上发表观点:“如果一家国企做了股权激励,是重大利好吗?不一定。国企最大的问题在于企业领导是位置导向而非业绩导向。加上股权激励并不能从根本上改变这一本质,因此通常是拿股东的钱给员工加工资而已。如果行权条件宽松,那应首先视为成本增加的空壳处理。”

“我不认为股权激励是现在推动国企改革最重要的东西,至少现阶段不是,应该缓行。国企上市公司虽然有着一些市场化的操作和改革,但还是有着很多的政府资源和背景,这与国外高度市场化的企业是不一样的。”上药分管并购业务的副总裁葛剑秋也持反对意见:“在本身市场化程度还没有达到那个份上的时候,薪酬为何一定要市场化?这样如果做得不好,很可能就又把改革变成只是几个人的事情了。”

改善公司治理结构和深化垄断行业改革成了国企实施股票期权计划的必要条件。

与其以扭曲“股票期权”来适应传统的用人机制和垄断行业,不如进一步深化企业人事制度改革,完善公司治理结构,加快垄断行业的改革,创造对经营者市场化激励的条件,包括股权激励的条件。

### 驻皖央企发布首份社会责任实践报告

日前,安徽省电力公司召开新闻发布会,面向社会各界发布《安徽省电力公司2011年社会责任实践报告》。这是安徽省电力公司发布的首份社会责任报告,也是安徽省中央驻皖企业首份企业社会责任报告。报告采用了基于利益相关方的责任报告框架,通过“科学发展、创新发展、绿色发展、和谐发展、诚信发展”五个方面系统概括介绍了安徽省电力公司近年来,特别是2011年全面履行社会责任,推动企业科学发展的具体实践的重大实践、绩效指标和重要成果。

《报告》披露了安徽省电力公司2012年主要履责目标,2012年,安徽电网建设投资108亿元,加大配网特别是城郊配网投入,开展城郊配网低电压专项治理,解决部分地区供电“卡脖子”问题。全面落实国家电网公司新“三个十条”,认真开展“供电信息点对点,居民服务用心”主题活动。强化供电业扩工程管理,加大煤矿、高铁等高危及重要客户供电隐患排查整治力度。开展农网“精品工程”和“升级示范县”建设,农网综合供电电压合格率达到97.95%,农网综合线损率6.92%,依法进行电网建设项目环评和环保验收,实现项目环评率达到100%。推进电动汽车充换电设施建设和运营,全年建成3座电动汽车换电站、1000个交流充电桩。主动配合各级政府和行业主管部门组织的监督检查,在全省范围内深入开展保障居民用电服务质量专项行动。坚持“公开、公平、公正”电力调度原则,坚决杜绝用电受电工程“三指定”行为,强化行风监督工作。

### 重庆国资委出台办法规范国企境外投资

近日,重庆市国资委出台《市属国有企业境外国有产权管理暂行办法》,对市属国有企业境外投资进行规范管理。《办法》明确规定,境外投资必须符合企业发展和企业战略发展需要,主要围绕地下矿业资源、地表特色资源、先进装备技术、新兴特殊市场等项目。

为控制风险,以收购、兼并、增资入股等方式取得境外国有产权的,一般应获得标的企业控制权或特定资源支配权,除特殊情况且经国资委批准外,不得投资承担无限责任的企业实体。此外,《办法》还对市属国有企业境外转让、解散、清算、破产、捐赠等相关事宜进行了明确规定,以确保境外国有资产安全增效。国资委要求,市属国有企业必须对各级子公司执行《办法》的情况进行监督检查,对境外企业开展定期、不定期的审计或专项审计,并及时将审计情况报告市国资委。市国资委将对企业境外产权管理情况进行不定期抽查。

### 乌鲁木齐国有资产经营公司发行14亿元债券

日前,乌鲁木齐市国有资产经营有限公司成功发行6年期14亿元公司债券。标志着乌鲁木齐市国资委创新融资渠道,推进资本市场直接融资工作取得显著成效。

乌鲁木齐市国有资产经营有限公司是乌鲁木齐市国资委出资监管的国有全资企业。为满足稳健货币政策下市属国有资产经营有限公司的投融资需求,降低财务管理成本,乌鲁木齐市国资委创新融资管理模式,启动了公司债发行工作。此次发行的14亿元债券,将主要用于乌鲁木齐市沙依巴克区棚户区改造工程项目。乌鲁木齐国有资产经营有限公司发行14亿元公司债券,不仅为乌鲁木齐市城市重点项目建设提供资金支持,有效缓解了现阶段城市建设资金紧张问题,更为拓宽融资思路、破解融资难题提供了成功的借鉴模式和好的经验做法,进一步增强企业盈利能力。

### 青岛港15.92亿元收购青岛港投国有股权

为发挥青岛港集团在开发建设、管理、运营港口方面的优势,青岛市政府决定由青岛港集团重组青岛港投集团。根据协议,青岛港集团出资15.92亿元收购青岛港投集团100%国有股权。目前青岛市国资委已根据市长办公会要求和协议规定,完成首笔股权转让收益10亿元的缴收入库工作,剩余股权转让收益5.92亿元将在2013年4月底前完成收缴。这是青岛市资本经营预算制度建立以来金额最大的一笔国有资产转让收益。

### 苏州国资委完成2011年度监督检查

日前,苏州市国资委组织各市属国资公司监事会集中4个月时间,开展了2011年度监督检查工作。

检查围绕国有资产保值增值、年度投资融资、年度担保、重大产权变动、内控制度执行、土地房产出售出租、年薪发放、高管履职、上年度存在问题整改等方面的问题开展。各监事会综合分析了企业总体运行情况,重点验证了企业资产、效益的真实性,客观分析了企业持续发展能力和潜在风险控制,注重对企业负责人的工作业绩及存在问题的履职评价,并提出相关意见或建议。各监事会按时上报年度监督检查报告11份,如实反映和揭示问题107条,提出整改意见93条。

### 青岛国资委加强企业对外捐赠管理

近日,青岛国资委印发《关于加强监管企业对外捐赠管理的通知》,规范所监管企业的对外捐赠工作。

一是加强对外捐赠行为规范管理。要求监管企业制订和完善对外捐赠管理制度,对集团及其所属国有和国有控股企业的捐赠行为实行集中统一管理,规范内部审核流程和审批程序,确保对外捐赠行为规范操作。二是明确界定对外捐赠范围和途径。对外捐赠范围包括经济性捐赠、公益性捐赠以及社会公共福利事业的其它捐赠。除国家有特殊规定,对外捐赠应当通过依法成立的公益性社会团体、公益性非营利性的事业单位或者县级以上人民政府及其组成部门进行。三是严格对外捐赠审批程序。监管企业净资产小于100亿元,捐赠金额超过100万元的;净资产达到或超出100亿元,捐赠金额超过200万元的,捐赠项目应报市国资委审核同意后实施。其他捐赠事项由监管企业按内部审核流程和决策审批程序规范办理。四是加强对外捐赠监督检查。要求监管企业严格审查对外捐赠款项和实物的用途,建立对外捐赠跟踪制度。市国资委组织对监管企业捐赠管理情况进行监督检查,对不规范的对外捐赠行为,将予以通报批评或依规进行处理。

### 湖北国企与在鄂央企开展法制工作对标活动

近日,东风汽车公司与地方企业法制工作对标座谈会在东风汽车公司总部召开。此次座谈会是由东风汽车公司牵头的

第一组10家地方国有企业与在鄂央企开展法制工作对标的第一次活动。为提升湖北国资系统地方企业法制工作水平,构建法制工作大格局,去年底湖北省国资委启动了地方国有企业与在鄂央企法制工作对标的试点活动,对标活动分为单独对标和分组对标。中国电信湖北分公司、三环集团公司、长江证券股份有限公司、湖北省成套招标有限公司、湖北省医药工业研究院有限公司、武汉市公共交通集团、武汉工业国有控股集团等企业相关部门负责人参加了会议,并就各自企业的法制工作经验和现状进行了交流。

锐评

## 股权激励不仅靠薪酬改革

■ 于浩

上海国资意识到在实施国有企业股权激励上确实遇到了难度。

有消息称,上海目前仍有多家企业申请实施股权激励。尽管如此,显而易见的,推进国有企业实施股权激励的热度已经开始冷却。

### 真正实施股权激励的国企寥寥无几

早在2010年,上海市国资委就在一次季度例会上表示,上海将推进对经营者的中长期激励,对整体上市公司优先实行股权激励,对产业类企业实施以绩效为导向的考核制度,让经营者的薪酬能够适度反映企业的规模差异、效益好坏和经营者的贡献。

“上海市国资委希望通过激励机制上的改变,让国有企业更具竞争力,今后所有整体上市的公司,都要推出激励方案。”对此,上海市国资委的有关人士认为,“上海市国资委鼓励并支持企业将考核与激励同公司的业绩更紧密地挂钩,建立健全更为市场化的激励机制。”

此消息一出,又将国资股权交易改革这一话题推上风口浪尖。有相当一部分人对此满怀希望。某业内人士认为,上海国资委的计划具有普遍借鉴意义,有利于激发高管的积极性,鼓励经营者从长远可持续性方面对企业经营做出负责的安排,防止短视行为的发生。他甚至认为,这可能是未来我国国企整体上市后的一个

发展方向。

但实际操作中,上海国资倾向的激励方式却并非股权激励。而真正实施股权激励的企业寥寥无几。

去年6月《张江国家自主创新示范区企业股权和分红激励试行办法》下发后,今年3月底,上海市国资委监管的整体上市企业上海建工、上海国际港务(集团)股份有限公司、上海汽车集团股份有限公司的中长期激励方案也陆续公布。三家企业的中长期激励方案是一种现金激励措施。

可查资料显示,从2006年至今,上海国资系统内仅有上海家化、光明乳业两家上市公司推出股权激励。

### 国企高管政府化是主要问题

一直以来,国资股权激励改革备受争议。国企高管政府化是主要问题。

在国企中,国企高管代表政府控制和管理企业,他们的行为体现着各级政府的意志。企业高管本身的职业生涯,也比照公务员的规则进行升迁、奖惩和调动。这种现象就是“国企高管政府化”。

其主要特征为:首先,国企高管始终隐藏着政府官员的身份。其次,他们会像公务员一样,定期接受“轮岗”的制度安排。最后,也是最重要的,他们出任高管的途径仍旧没有摆脱行政任命的传统。

这就出现了一个怪圈。一方面社会对企业高管的管理业绩表示质疑,政府也因为高管和官员的双重身份

对薪酬方面加以控制,但同时,企业高管没有拿到适当的报酬激励,又或者并没有和企业的效益有直接的联系,就可能缺少把企业搞好的内在动力。

因此,许多业内人士对国企股权激励持从严观点,“要在行政级别身份和企业家身份中做出选择,不能两头都占。”

中国社会科学院经济研究所研究员王红领曾表示,股权激励是成熟市场经济的做法,其前提是接受股权激励的人是经过市场筛选的,而不是经过政府部门层层认定的。“国企高管政府化”使得国企高管薪酬制度面临着两难选择:低于市场经理人市值的薪酬,难以激励和约束国企高管;而按照市值确定国企高管的薪酬,又会引发明显的利益冲突。

2008年,上海家化与证监会和国资委多方沟通之后,推出了第一次股权激励,授予股票总数量不超过560万股,涉及175名员工。此方案与家化最初的设想相比,授予数量大幅下降,业绩要求大幅提高,激励力度并未达到预期。

上海家化(集团)有限公司董事长葛文耀认为,“加在家化头上的国有体制是股权激励未能如期完成的一个原因。”

今年4月7日,易主平安集团,变成混合所有制企业之后,上海家化发布股权激励草案,公司拟以市价的一

半价格,向38.1%(共计398名)的员工定向发行不超过2840万股限制性股票。

相对于第一次,此次股权激励对