

LongShine

2012年10月

时时寻求效率进步
事事讲究方法技术

Looking for the efficiency and promotion
Everything needs method and your skill.

TIME=MONEY

新情



目 录

【行业新闻】	3
我国社保费率全球排名 13 位	3
卫生部：农村大病医保试点范围扩大到 20 种疾病	5
我国将分岗位统计职工工资	8
北京本月开始实施“养老院险” 保费政府补贴 80%.....	9
非京籍人员下周补缴社保可办护照	10
【朗新动态】	11
专业成就卓越，朗新 eHR 助中航工业综合技术研究所 HR 管理信息化 新飞跃.....	11
朗新人力资源沙龙第四期如期举办	12
朗新人力资源沙龙第五期——领导如何激发员工智慧	13
朗新助卓越牙科品牌——	15
华美牙科集团人力资源管理插上腾飞翅膀	15
【管理分享】	17
新形势下的 HR 管理的“必修课”	17

【行业新闻】

我国社保费率全球排名 13 位

针对近期社会关注度较高的我国社会保险费率(单位和个人缴纳的社会保险费占缴费工资的比例)国际“最高”的消息,昨天,人社部表示,在列出统计数据的 173 个国家和地区中,我国社会保险缴费率居第 13 位,确实高于 160 个国家和地区。其中养老保险缴费率偏高。

>>现状养老险费率偏高

针对社会关注的我国社会保险费率问题,人社部社保中心相关负责人透露,相关部门对世界 173 个国家和地区社会保险费率进行了统计。目前,我国单位和个人缴纳五项社会保险费率之和为 40%左右,居第 13 位。超过统计中的另外 160 个国家和地区。

该负责人称,在我国目前五项社会保险费率中,养老保险费率偏高。其他四项社会保险费率之和在 12%左右,在所知各国中居第 34 位,处于中等偏上水平。

>>探因多因素致费率高

据人社部相关负责人介绍,影响我国养老保险费率的因素来自多方面。

首先是制度模式。我国自上世纪 90 年代实行社会统筹和个人账户相结合的部分积累制度模式,即在确保当期支付的基础上,再为未来积累一部分资金,据此确定的费率自然比只保证当期发放要高一些。

其次是转轨成本。上世纪 70 年代之前,我国实行单位保障的养老制度,改革以后,已退休的“老人”和“中人”没有积累或积累较少,其“视同缴费”期间的待遇,需要通过现在的单位和在职职工缴费来弥补,这必然推高现行的养老保险费率。

第三是人口结构。随着我国老龄化加速，企业职工基本养老保险赡养比已高达 3:1，即 3 个在职职工养 1 个退休人员。未来几十年这一比例还将提高。为应对老龄化高峰的挑战，持续确保基本养老金按时足额发放，也要维持一定的养老保险费率。

同时，统筹层次偏低、基金缺乏保值增值手段等也是影响费率的重要因素。>>释疑国情致社保费率不同人社部社保中心相关负责人表示，因国情差别，社保的筹资规模受人口结构、制度模式、覆盖范围等多种因素的综合影响。

许多发展中国家社会保障项目很少、覆盖率很低，所以费率也低；有的国家尽管社会保险缴费比例不太高，但通过一般税收或征收社会保障税来筹资支付某些社会保障待遇，这没有计算在社会保险费率标准之内。

仅仅简单地对比社会保险费率很难反映各国社会保险筹资规模的全面情况。

>>改革采取措施降社保费率

相关负责人称，国家为降低社保费率采取了很多措施。目前各省基本建立起养老险省级统筹制度，部分地区原来高达 30% 以上的单位费率降到全国统一的 20%。各级政府加大对社会保险基金的投入。仅去年全国各级财政对职工养老险补助资金就达 2072 亿元，其中中央财政补助地方 1847 亿元。在经济波动时，采取阶段性减缴、缓缴社会保险费的政策。（记者赵鹏）来源：京华时报

卫生部：农村大病医保试点范围扩大到 20 种疾病

国际在线消息：国务院新闻办公室于 2012 年 9 月 17 日在国务院新闻办新闻发布厅举行新闻发布会，请卫生部部长陈竺、副部长刘谦介绍卫生事业改革发展进展情况，并答记者提问。

国际金融报记者：

我的问题是提给陈竺部长。我注意到您上周在达沃斯论坛上表示过，对目前城乡居民大病医保并不担心筹资问题，而是担心服务问题，请您详细介绍一下筹资这部分，目前城镇居民医保和新农合结余资金的状况。另外用于向商业保险机构购买大病保险的保费支出预计能占到多少？目前这项工作是在逐步试点推进，那么预计目前这三项保障所覆盖的 13 亿人群能享受这一大病保障的话还需要多长时间？根据现在《指导意见》的规定，各地可以由不同的方案，如何来避免地区间的保障不平衡，比如有的地方是按照比例进行报销，上不封顶，在金额上不封顶，但是有的地方限定病种，这种不平衡如何避免？还有关于城镇职工大病医保的情况，也请您介绍一下，谢谢。

陈竺：

我建议由刘谦副部长来介绍一下大病保障方面的情况，我再介绍一点关于服务能力建设方面的情况。

刘谦：

谢谢你的问题。卫生部是在主管新农合的工作，对于农村居民重大疾病的医疗保障给予了高度重视。这项工作我们从 2010 年 6 月就开始启动，作为探索，是会同民政部一起。先是以农村儿童的先心病和急性白血病这两个病开始，逐步扩大到今年的 20 种疾病。主要的做法是通过试点的病种实施临床路径管理，同时实行按病种定额或限价支付方式，这些改革的配套措施，规范了医疗行为，同时有效地控制费用。新农合在限定费用的基础上，将重大疾病的实际报销比例提高到 70%。对于符合条件的救助对象，就是贫困的人群，跟民政部合作，由民政部对救助对象再给予补偿 20%，二者相加可以到 90%。

卫生部采取的办法是逐步扩大试点，2010 年开始是两个病，到 2011 年两个病在新农合统筹地区全面铺开了，同时增加了 6 个病做试点。到 2012 年，前面的 8 个病全面铺开，有三分之一的统筹地区增加了 12 种病，现在是 20 种病。

这项工作受到广大农民群众的欢迎，今年上半年，全国已经有 343641 名患者被纳入新

农合的重大疾病救治保障范围，其中白血病患者有 4000 多人，先心病患儿 14000 多人，费用补偿比分别达到 74.1% 和 77%，如果是贫困人口再加上救助的话会更高。

妇女“两癌”等 6 种疾病的救治人数也显著增加，累计补偿金额已经达到 9.23 亿元。新增 12 种病的试点也有 93181 名患者获得了救治，补偿的金额也达到 3.88 亿元。参合农民患重大疾病的费用负担明显减轻。

前不久，发改委等六部门印发了《关于开展城乡居民大病保险工作的指导意见》，因为城镇职工有大病的补充保险，而居民没有，城乡居民的医保筹资水平差不多的，所以是对城乡居民开展大病保险。这个工作是在基本医疗保障的基础上，对高额的费用再给进一步的报销。在基本医疗保障报销以后，对患者自付的部分再做一定比例的报销，这个比例现在文件要求不低于 50%。

我要说明一点的是，新农合重大疾病保障试点工作和六部委即将开展的大病保险工作的目的都是一样的，只是具体操作是有两种方式，新农合大病保障是按疾病走的，大病保险是按费用走的。这两种方式各有所长。按疾病走，选择的是危害比较严重的病，而且这些病临床路径是清楚的，就是说它的治疗是很规范的，同时费用也是可控的，能够知道大概是多少钱，而且疗效也是可知的，预后是清楚的。但是，病人是不能选择患病种类的，这种方法会有公平性欠佳的问题。按费用走，超过多少钱都给予报销，比较公平是它最大的优点。但是因为有些疾病的费用不可预见，会给基金带来很大的风险。

卫生部做这项工作是采取了“小步快跑”的办法，第一年 2 个病，第二年增加 6 个病，第三年又增加了 12 个病，这样就是 20 个病，所以这样是规范的，而且尽快扩大范围。目前卫生部还在进一步制定其他疾病的临床规范。所以这两种方式目的是一样的，只是步骤有所区别。在六部委发布的大病保险的文件当中，是说两种模式都可以，根据不同的地方去探索。作为卫生部来说，因为前期已经开展了大病的新农合的工作，所以衔接上的就是优先考虑这 20 个大病，但是会更进一步尽快扩大它的范围。随着投资水平和管理水平的提高，新农合对农民大病的保障能力还会进一步提高。

陈竺：

我补充一点，如何确保大病的医疗服务能力。这个服务实际上也包括预防、早期的诊断和治疗、康复等等。有一些病我们知道，只能在大医院治疗的，比如说儿童的先心病，要体外循环，这是非常复杂的手术，目前还不能在基层医院进行，但是也要基层的配合，就是要把患者筛查出来。这个筛查的能力建设是需要过程的，这是一类主要依托我们的三级甲等医

院、专科医院进行救治的疾病。

还有一些大病的诊断，特别是病因诊断可能主要是在大医院做的，但是它的日常服务在基层，也就是在县级医院甚至是乡镇卫生院做的。举一个例子，像尿毒症的血液透析，一般而言，一个终末期肾病的患者一周要做三次血透，在农村地区，不可能让一个边远地区的患者每周三次到地级市甚至到省会城市去，所以他必须到县医院进行透析。但是我现在掌握的情况是，我们 2800 多个县市级的医院当中，现在还有大概 800 个没有肾科医生，没有血液透析设施。比如说“9·7”彝良地震，我赶到地震灾区了。由于地震伤员常常有挤压伤，会造成高血钾，所以到那个地方，我马上问彝良县医院有没有透析能力？回答是没有。我到西部好几个县里面都了解到，他们没有透析的能力，所以必须把县级医院的能力提高起来。比如，I 型糖尿病确诊一般要到大医院做，因为糖尿病很复杂，有 I 型、有 II 型，II 型里面还有不同的情况，有的是不稳定性的，还需要用一点胰岛素，多数可能是通过口服药物，加上饮食的控制和适当的运动来控制，所以要做鉴别诊断。但是 I 型糖尿病是胰岛素依赖型的，每天都需要胰岛素，过一段时间应该做随访，看血糖控制的情况、并发症的情况，像这类工作，也应该以县医院作为一个区域的医疗技术的中心服务平台来进行提供。但是我现在知道的情况，我们县医院当中，内分泌学科十分薄弱，这是我讲的我们要提升能力。

除了医务人员这方面的能力不足以外，还要提到药品，特别是基本药物的供应保障能力。大家注意到血友病这一次列入了 20 个大病，血友病的治疗离不开血浆制品类的药物，就是凝血因子 VIII，还有凝血酶原复合物，里面含有 IX 因子，这是乙型的血友病必需的药品。但是新闻界的朋友们可能都知道，我们国家现在的血浆制品药物处在一个非常严峻的紧平衡的状态，有的时候我们连抢救用药都有断货的情况。

所以大病的救治保障，不是有人买单就可以了，不是这么简单的事情，实际上是要把整个医疗服务体系的能力建设提高到一个新的水平，而且要把保基本、强基层、建机制作为基本原则。这就是为什么卫生部最近准备就这方面的工作进行再部署。保障水平上去了，服务水平、质量控制、对基层医院的支持，都必须要跟上去，包括费用控制。刚才刘部长已经提到了，如果费用不能合理控制的话，我们现在大病保障的基金，实际上还是从基本医保当中拿出一个小部分，是拿 5% 还是 10%，这个由各地根据实际情况确定的，但是应该说这个保障能力还是有限的，必须好钢用到刀刃上。大家注意到急性心肌梗塞、脑梗塞都进入了这次范围了，我们现在进行一项基础性的工作，对所有大病涉及的药品、耗材，包括支架进行成本效益分析评估，把最适合的，能够解决问题的，安全有效又是费用可控的产品放到我们的

诊疗路径当中去，而且要确保它的供应。

所以可以说，一个大病抓住了医改的特别是公立医院改革的核心问题，一个就是谁提供高质量的服务，另外就是谁来提供可持续的保障，这些问题解决了，就应该是医改成功的一个重要标志，人民群众会得到实惠，医务人员也会受到鼓舞。当保障不完全的时候，即使医生有本事治好患者的病，也是英雄无用武之地。我本人就有这样的经历，我是搞白血病的，以前我们对于某些类型的白血病有很好的治疗手段，但是在医保不健全的状态下，在诱导缓解的阶段，患者可能已经把他的家当全花光了，接下去强化、巩固、维持治疗，没有资源了，一个能够治愈的病最后又复发了。所以我想，这项工作意义十分重大，社会高度关注，我们卫生系统一定按照中央的要求，全力做好这件事。

刘谦:

我补充一下关于结余资金的问题，新农合有明确的规定，当年新农合统筹基金的结余不能超过当年筹集总额的 15%，如果超过了，很多地方要进行二次的补偿，累计的统筹基金结余不能超过当年筹集的统筹基金总额的 25%，这些数据我们也会向社会公布。（来源：国际在线）

我国将分岗位统计职工工资

新华社北京 9 月 20 日电(记者张晓松、刘铮)由于平均工资反映的是工资的总体情况而非个人的具体水平，统计数据公布后，总有人感到自己工资“被增长”了。为此，国家统计局计划从明年起分岗位统计平均工资，以更好地体现个体收入差异。

这是记者在 20 日举行的第三届中国统计开放日活动上了解到的。

近年来，我国职工工资统计制度不断完善。从 2010 年起，国家统计局扩大了被调查对象，把城镇辖区内全部私营法人单位纳入工资统计调查范围，并定期发布年度私营单位平均工资统计数据，从而更好地反映了我国整体工资情况。

然而，由于个人所处岗位不同等因素，工资水平客观上存在较大差异，但目前我国主要针对单位进行平均工资的调查统计制度，更多地反映的是职工工资的总体情况而非个体差异性，一些高收入岗位“拉高”了低收入岗位的工资水平。

针对这一情况，国家统计局计划从明年起分企业高级管理人员、中层管理人员、技术人

员、一线工人等五个岗位，分别调查统计职工平均工资水平。

第三届中国统计开放日主题是“改革创新的中国统计”。开放日活动上，国家统计局有关负责人向媒体、公众展示了正在实施的基本单位名录库、企业一套表制度、数据处理软件系统和企业联网直报系统四大工程，以及电子记账、农业遥感等最新统计方法，并回答了现场人员、场外网友提出的问题。（来源：新华网）

北京本月开始实施“养老院险” 保费政府补贴 80%

今后，老人如果在养老院发生意外伤残甚至死亡，如果属于养老院的责任范围，将由保险公司埋单。市民政局、市财政局昨天出台《关于推行养老服务机构综合责任保险的意见》，决定在全市范围内推行“养老院综合责任保险”。保险费由政府补贴 80%，养老院出资 20%。这一政策本月起实施。

“老人院险”主要保障范围包括意外伤残或身故责任、法律费用、第三者责任三项。老人如果在养老院“责任范围内”发生意外事故遭受人身伤害或身故的，应由养老院承担的经济赔偿责任，由保险公司负责赔偿。老人发生事故时，养老院支付的合理的、必要的施救费用，由保险公司负责给付。老人的亲朋在探视老人时发生意外，亦由保险公司赔付。

《意见》明确，保险费用由养老院缴纳。本市将对保险缴费按照 80%给予补贴，养老服务机构负担保费的 20%，今后还将适时调整补贴比例。

市民政局有关工作人员表示，这项保险为养老机构自愿投保，投保床位以实际入住床位为准，目前已入住老人的大约有 4 万张床，每张床的年交保费希望可以控制在 200 元以内。

记者昨天就此事采访几家养老院，他们对新政均表示“欢迎”。有养老院告诉记者，此前他们曾尝试商业保险，但“保费太高了，而且一听说只有几十张床位投保，保险公司都不愿意承保。”（来源：北京晨报）

非京籍人员下周补缴社保可办护照

记者从北京市出入境管理总队了解到，可以在京申请出入境证件的受益群体放宽，补缴社保也纳入认可范围，已补缴人员可从9月17日起，登录北京市公安局网站申请预约。

北京市出入境管理总队中国公民出入境管理大队大队长沈顺今在其新浪认证微博上称，非本市户籍就业人员办理出入境证件工作以来，得到广泛认可，也收集到很多建议。为更好地做好相关工作，经相关部门共同研究，决定9月17日起，社保补缴纳入认可范围，生育保险自今年1月起连续缴纳即可。因社保原因预约未成功的申请人，9月17日起，可重新登录北京市公安局网站申请预约。

记者致电北京市出入境管理总队了解到，非京籍就业人员补缴（不能断缴）社会保险确实可以从9月17日起在京办理出入境证件。在京就业的非京籍人员补缴医疗险、养老金、工伤险、失业险等社会保险满足一年（从申请月的上一个月开始连续往前推算不短于12个月），生育保险补缴至2012年1月者，可以在京申请出入境证件，这一措施出台意味着这一惠民政策在京的受益群体将会增加。

据北京市出入境管理总队有关人士介绍，9月1日按照公安部统一部署，北京市公安局实施为非本市户籍就业人员和高等院校的在读大学生办理出入境证件的便民措施。截至9月13日，已受理近6000余件次。这次扩大收益群体，是因为在办理过程中，收到许多建议，希望可以照顾到这一群体利益，出入境管理总队在与社保单位沟通后，做出这一决定，使更多人受惠。

同时，根据9月1日以来预约申请及现场受理情况，警方作出了四点提示：非京籍人员在京申请出入境证件需原户籍地审批，办理周期较长，建议申请人根据实际需求合理安排递交申请时间；登记备案的国家工作人员应在原户籍地申请出入境证件；在原户籍地有未办结申请人员，不再重复受理；网上预约申请需注意正确选择“证件申请类别”。（来源：北京青年报）

【朗新动态】

专业成就卓越，朗新 eHR 助中航工业综合技术研究所 HR 管理信息化新飞跃



近日，朗新助力中航工业综合技术研究所人力资源管理系统全面验收，中航工业综合技术研究所的各位高层领导及专家和朗新项目组的全体成员出席了此次验收会议。

中国航空综合技术研究所成立于 1970 年，主要承担标准化、可靠性与环境、质量与适航性、成果管理与推广等技术基础研究工作和信息化、工业自动化应用工程。是国防科技工业标准化研究中心、总装备部电子信息基础部标准化研究中心、空军标准化工作技术支撑单位和航空工业生产促进中心等挂靠单位，是一个立足航空、服务国防、面向社会的公益性综合技术基础研究机构。现隶属于中国航空工业集团公司。

中国航空综合技术研究所一直很重视人力资源管理信息化的建设，2000 年初就已经采用了单机数据库软件对人员信息进行的管理。为了保证所里稳健发展的同时，更是要不断提升内部管理水平。大量高端人才如何进行精细化管理和人力资源规范化、流程化等薄弱等问题逐渐显露，因此，建立以流程为驱动，为企业经营服务的人力资源管理系统是关键。因此与朗新携手打造基于流程驱动的人力资源管理平台，集中准确唯一的人力资源信息源，为全所提供及时、准确的人员信息服务，并为所里决策支持以及人力资源管理工作提升效率、提高质量，适应变动的业务拓展。



在 2011 年，该系统一期成功上线，实现了人员信息、组织结构等基础模块的管理。在保证基础模块运行良好的同时又进行了其他模块的分布上线，与 OA 系统完成集成，实现待办工作同步，单点登录等。

此次中航工业综合技术研究所 eHR 系统全面验收上线，是又一次中航工业综合技术研究所人力资源管理的跨越！同时，也是朗新 16 年专注作为人力资源软件提供商在集团化、流程驱动专业人力资源软件的成功典范。

朗新人力资源沙龙第四期如期举办

——激励就是领导力

领导其实就是通过别人来完成既定的任务。有 100 件事情，一个人都做了，那只能叫做勤劳。有 100 件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是领导！领导力（Leadership）就是指在管辖的范围内充分的利用人力和客观条件在以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率。

“用人得当，决策正确”，这是毛泽东对领导力的高度概括。而激励又是用人的关键，因此管理界曾有“激励就是领导力”的说法！如何调动下属的积极性，如何令下属自动自发，如何打造卓越的团队执行力？针对这些问题，9 月 15 日，朗新第四期人力资源沙龙紧紧围

绕人性法则与人的素质内涵展开，演讲嘉宾与来自各行各业的与会者共同交流分享。



演讲嘉宾首先从人的素质有三个层次分别是技能、素质和才干开始，通过案例、视频等手段相结合，互动练习。根据不同类型的员工的不同特点，要巧妙的进行不同的激励。管理首先是科学，其次是艺术，而激励不仅仅是现金的奖励，还有很多种方式。

领导者除了用现金的方式来激励员以外，更要懂得运用其他方式来进行激励。比如：在工作现场当面表扬和夸奖员工；对员工的生活表示关怀；让工作充满挑战性的刺激；颁发奖状；和员工一起共进午餐；给员工自己制定工作目标的机会.....；作为公司或一个团队的管理者，管理者需要通过员工对员工的激励去实现经营目标。因此，在一个以人为本的企业文化中，各种各样的激励方法几乎无处不在。

更多沙龙活动，请时刻关注朗新动态！

朗新人力资源沙龙第五期——领导如何激发员工智慧

领导是需要技能的，但更需要智慧，用来影响别人，让他们全心投入，为达到共同目标征战不懈。

企业就是经营人和人才，产品和技术都是配件，经营人就是经营人心，经营人心的关键则是激发人的状态。

管理核心是领导力，领导力的核心就是影响力，影响力的核心就是让员工自发自愿去做事儿。本次沙龙与会者共同分享领导可以通过哪些方面，如何影响员工。朗新诚邀您的参加！

【沙龙主题】领导如何激发员工智慧

【沙龙时间】2012年10月27日 13:30-17:30

【沙龙地点】清华大学东门东侧华业大厦5层1区1515教室

【沙龙内容】

1、总裁该做什么，又不该做什么？

隐形要素变化—表象身份变化

把握各阶段经营关键要素

发展各阶段总裁管控面

中学为体/西学为用—结合中西智慧

总裁抓住管理核心才见效

抓住企业表象，掌控经营核心

2、如何选人（选高层、选中层）

高管怎么选（如副总经理）？

把全身心放在公司的人（志同道合）

中层怎么招（中层部门经理）？

能够成为心腹知己的人

选认可你的人（或爱你的人）

有强烈企图心的人（意愿）

有良好个性的人

3、总裁如何影响员工

向内影响员工的智慧

你用正常思维，只能得到正常的结果。

影响、被影响和管理、被管理区别

变管理为引导，成为员工精神领袖

总裁要想影响人，总裁就要成为团队的精神领袖

4、总裁如何教化员工

宏观教化员工的智慧（上）

更多沙龙活动，请时刻关注朗新动态！

朗新助卓越牙科品牌——

华美牙科集团人力资源管理插上腾飞翅膀



华美牙科植牙美齿连锁集团是一家专业从事口腔医疗、修复，种植牙研发、生产和治疗的连锁化集团公司。现有 12 家口腔专科医院、门诊、加盟店，2 个义齿加工厂。现为卫生部“健康家园 口腔保健”知识科普宣传基地、全国口腔疾病科学检测与规范治疗定点医院。国际化的植牙美齿专家团队，严格的消毒制度，科学化的管理，连锁化的经营，贵宾式的服务，20 年铸就华美牙科卓越的品牌！

牙科所提供的产品是医疗（美容、保健、预防）服务，是无形的，和制造业、种（养）殖业不同的是，牙科的服务比重大，而和其它商业性服务的不同是，它的技术含量高。同时，牙科的技术和服务是密不可分的。技术和服是牙科的重要资源。因此，牙科的从业人员既要有合格的专业技术，合法的执业身份，还要有牢固的服务意识，良好的服务技能和形象。

由于行业的特殊性，如何满足临床开展四手操作护理，实时掌握各科室人力资源状况，提高病人满意度，是口腔医院要根据医院的长期发展规划所要解决的问题。口腔医院的岗位多种多样，每个岗位的知识能力和要求都不一样，各科室对人才的配置要求也大不相同。因此，建立一套合理的人力资源管理系统，可以充分调动员工积极性，发挥个人潜能，使医院和员工信息对称，促进双方有效沟通。通过系统科学配置各岗位人才，提高部门工作效率，增加客户满意度。同时，通过加大系统的培训力度，为医院下一步发展进行必要的人才培养和管理层的储备，为企业长期发展的战略目标提高医护人员素质、技能的同时使基础工作效率最大化。

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，已经为中国水利水电建设集团、淮南矿业集团、人民日报等大型集团提供了人力资源管理信息化解决方案。此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，与华美牙科植牙美齿连锁集团携手打造按需而变的华美牙科植牙美齿连锁集团人力资源管理信息化服务平台，加速提升华美牙科植牙美齿连锁集团人力资源管理信息化水平！

【管理分享】

新形势下的 HR 管理的“必修课”

文：段新华

在市场经济变革加剧、供求关系和资源配置发生变化的新形势下，施工企业人力资源管理呈现出哪些新特点？有哪些行之有效的应对之策？

当前，随着建筑业所占市场份额的不断扩大，施工企业呈现出规模化、集团化的发展趋势，企业间竞争日趋激烈。受金融危机、“后奥运时代”、“后世博时代”、楼市调控、资金紧缩等大环境的影响，导致市场经济变革与区域发展不平衡，造成企业发展规模与人力资源配置不协调、资源紧缺、管理混乱、成本增加、结构转型、供求关系发生变化、人性化诉求进一步增强的现状。

当前施工企业人力资源管理特点

薪酬水平水涨船高。经济发展推动了市场进步，也带动了相关行业的发展。在国内金融危机影响日渐加深、人口年龄结构发生巨大变化的大背景下，部分资源严重紧缺，人力资源尤为突出。阶段性的市场调控、区域经济发展不平衡造成物价持续走高，带来的诸多影响短时间内难以消除，再加上社会整体素质的不断提高，在一定程度上促使人力资源的直接成本和间接成本迅速增加，基数变大，薪酬水平也相应发生变化，企业管理人员、劳务施工人员的薪酬也水涨船高。

薪酬高对于当前施工企业控制管理成本、拓展盈利空间的刮管理提出了新的要求，也为行业的持续发展在软实力建设方面引发了新的思考。薪酬高在一定意义上也反映了人力资源紧缺。供求关系发生变化后，给企业人力资源管理带来新的挑战。

人员结构呈“两极化”。施工企业人力资源的主体由企业管理人员和劳务施工人员组成。企业管理人员的来源主要是行业发展初期建设工程兵部队整编，现阶段通过对口高校、社会资源招聘，高校学生所占比重较大，有 80% 以上的企业管理人员都来自高校。劳务施工人员的来源主要是劳务公司通过社会资源招聘，农民工占绝大多数，少数为职业技术学院对口培养的专业技术人员。随着我国社会发展正步入人口老龄化，人口结构的变化，导致企业管理人员新老交替加快，呈现出“年轻化”的趋势；劳务施工人员由于其所从事工作的性质，及城市化进程加快带来的就业机会增多，不少年轻人已不愿再从事工作强度大、工作环境较差

的建筑行业，能在一线从事施工作业的大多是年龄较大的劳务施工人员，从而导致了劳务施工人员结构呈现出“老年化”的趋势，人口年龄结构的变化正对施工企业的生存发展产生无形的、更深层次的影响。

资源整合难度大。主要体现在劳务施工人员方面。劳务施工人员年龄结构的变化，已成为人力资源紧缺、制约施工企业发展的重要因素之一。“成也劳务，败也劳务”的说法，“用工荒”的出现，在很大程度上反映了劳务施工人员的资源现状：资源匮乏、整合难度大。受当前诸多因素的影响，现在每年的岁末年初都成为劳务市场人力资源争夺的“黄金期”。在特定区域内，由于受政策导向、产业升级和结构调整的影响，经济发展由沿海向内陆地区转移和推进，经济的纵深活力增强，资源整合的难度将越来越大。部分职工企业已开始做积极的探索尝试，例如成立劳务公司、建立劳务基地、通过双向协议定向输出等。努力把握需求走向，在需求中寻找合理平衡点，将成为今后人力资源整合发展的必然趋势。

注重个人感受。“人性化”是近年来人力资源管理中讨论较多的话题，也是提升企业管理效率的有效途径。以人为主体的需求，关照人性要素，发掘人的内在潜能，是人性化管理的集中体现。由于社会发展，经济增速，产业结构发生变化，以人为本的科学发展观更加关注民生，注重人的需求感受。

年轻人的人生观、价值观正在悄然发生变化。工作环境、薪酬福利，已不再是求职的决定性因素，注重个人感受，喜欢挑战，喜欢表现，更加自我，注重工作是否开心，把个人感受放在第一位，把工作放在次要的位置，已逐渐成为年轻人的人生观、价值观中不可取代的精神诉求，人的内心感受在年轻人中前所未有地被推崇。注重个人感受，不受任何束缚，已成为年轻人在企业制度化管理中表现出来的突出特征。

地域差异明显。人力资源的地域差异主要表现在两个方面：一是用人机制的差异。我国经济发展的整体脉络是由沿海地区长三角、珠三角为主力军向内陆地区纵深发展的，沿海地区在人才的柔性流动、政策、法规等用人机制上更加灵活完善；内陆地区由于经济发展造成的差异，在用人机制上还存在很多需要解决的问题，如薪酬、福利、培训机会等。

二是地域文化的差异。包含两个层次的含义。内部不同区域，由于经济文化发展的不平衡、历史等原因导致的民族差异及当地自然环境条件的特点，各区域有其独特的经济文化发展模式，区域文化的局部差异，也影响到人力资源的发展和管理体系的构建。相较内部地域文化的局部差异，外部因种族、国家、制度、发展模式、宗教信仰、法律法规的不同，造就了与内部截然不同的经济文化发展模式，地域文化的差异非常明显，直接影响到外部项目的

属地化管理。

用人机制和地域文化的差异共同构成了人力资源管理的地域差异，在社会经济发展的变革下，必将对产业升级和结构调整产生深远影响。

缺乏有针对性的管理手段。当前，国内人力资源管理氛围 6 个模块：人员招聘与培训管理、岗位设计与培训、薪酬管理、绩效管理、劳动关系管理以及人力资源规划。贯穿了需求、计划、组织、开发的全过程。通过对外在要素的合理配置即“量的管理”，对内要素的科学规范即“质的管理”，最终实现管理目标。尽管人力资源管理的管理体系愈发完善，管理流程更加细化，但在实际操作中也暴露出一些问题。较多的研究是为了解决共性问题，较少关注并重视个性问题，缺乏整体的前瞻性考虑，在管理的纵深拓展上，还不能满足当前社会发展和企业发展的多样化需求，管理手段亟待改进和完善。如在特殊环境下对人力资源属地化的管理、差异化的管理、人性化的管理等方面管理模式较为单一，缺乏有针对性的管理手段。

新形势下几种行之有效的做法

新形势下，如何掌握需求，合理优化资源配置，强化管控机制，提高人力资源的整体素质，降低管理成本，对施工企业人力资源管理提出了新的发展要求。加强管理创新，探索适合企业自身发展的管理办法和管理方式，不断推进和完善各项管理机制，是增强企业活力、凝聚力，提升发展品质的必由之路，也是人力资源管理中永恒的课题。在特定环境下，做好施工企业人力资源管理，有以下几种做法值得探讨和借鉴：

以深化企业文化为手段。这是促进施工企业人力资源管理品质提升的有效途径，也是增强企业核心竞争力的根本途径。深化企业文化，就是要从人的实际发展需求出发，引导广大员工树立老姑的企业宗旨意识、主人翁意识、服务大局意识，增强广大员工的企业归属感、使命感，将企业独特的传统文化积淀融入到员工的职业生涯中去，作为指导、规范员工的行为准则，并能结合时代发展有所创新，为广大员工和企业的共同发展增添活力。多层次立体式地以符号、信念、价值观等企业特有的文化形象为元素，集中开展形式多样的各类主题活动，结合企业发展史、独特的精神文化内涵、广大员工的职业生涯规划，赋予符合员工发展、企业发展、时代发展的新的企业价值观。某集团推行的准军事化项目管理、项目经理黄埔军校特训班、“企业兴旺、我的责任”大讨论等管理活动都收到了良好的效果，在行业内具有积极的示范意义。

进一步强化激励机制。激励机制是企业与员工相互作用的一种理性化的促进机制。现阶

段，社会经济发展变革加剧，人力资源市场资源紧缺，供求关系的变化引发了行业内诸多争议和思考。直面这一形势，施工企业更要紧跟市场经济发展导向，积极推进和推展双向交流，切实了解广大员工需求、职业生涯规划、个人综合业务素质、市场及行业需求，进一步强化完善激励机制，为广大员工改善工作环境，创造良好的发展空间，大力引导广大员工不断提升综合业务水平，更好地为企业发展服务。

强化激励机制，有助于员工间相互交流，促进学习，调动工作积极性，增强紧迫感责任感，杜绝不良风气滋长，集中精力将个人的发展统一到公司的发展上来，不断提升员工整体素质；有助于员工与企业共同改善工作条件、工作环境，营造良好的工作氛围，共同构建和谐的劳动关系、和谐的企业发展价值观；有助于企业提高工作效率，形成竞争机制，发现人才，培养人才，优化资源配置，减少人才流失。强化激励机制要本着公平公正的原则，从广大员工需求出发，结合公司实际，从物质、精神等不同层面寻求最佳切入点，制定符合企业自身发展的激励机制。

夯实制度化管理。没有规矩，不成方圆。企业要发展，就要有严格完善的制度管理，用来作为规范广大员工日常工作的行为准则并遵照执行。在企业日常管理工作中，经常会有管理制度出台，但普遍存在有制度不落实或落实不到位的现象，制度化的管理在某些方面流于形式，不能很好地得到贯彻执行。究其原因，主要是执行力建设薄弱，没有严格的考核机制，员工在思想上还不够重视，存在侥幸心理。除此之外，部分管理制度在制定过程中，没有很好地与广大员工进行沟通交流，没有广泛收集各方的意见和建议，不符合特定阶段企业的发展需求和广大员工的发展需求。制度在贯彻落实的过程中，没有进行集中宣贯，没有及时收集各方的反馈意见，没有进行修订。

夯实制度化管理，就是要从源头抓起，从企业的核心管理层开始抓执行力建设，制度面前人人平等，不搞特殊化。加强执行力建设是夯实制度化管理的关键，执行力的建设关乎企业的生存发展，要以深化企业文化为手段，强调认同感，狠抓落实，强化考核机制，通过加强不同层次管理机构、个人的综合业务能力建设，不断提升执行力。夯实制度化管理，还要深入细致地做好调研工作，确保出台的制度切合企业实际，在符合企业愿景的前提下，获得各方认同，并能不断改进完善，这样才能更好地落实执行。

强调差异化管理。相较于制度化的管理而言，强调差异化管理在管理的广度和深度上更加注重不同对象的实际情况，强调针对不同地域、不同对象采取有针对性的管理模式，反对平均主义无任何差别的管理模式。企业中不同对象由于其自身教育背景、知识结构、工作能

力、价值观等诸多因素的不同而存在一定差异，所能从事的工作岗位也因人而异。强调差异化管理，就是要转变平均主义的管理观念，在工作环境、薪酬福利、培训机会、考核办法等方面都要根据不同对象的差异有所区别，制定出符合不同对象的管理办法。通过对不同对象发展需求的定位，在不同层次的对象中分别实行有针对性的管理，健全激励机制，从根本上化解传统制度化管理存在的问题，树立多项思维，为不同对象提供相应的发展空间，创造培训谨慎机会，借助人力资源整体素质的提升，提高管理效率。差异化管理强调的是突出个性化、分层次的管理模式，有别于传统管理模式，但在各方认同的企业愿景下，尊重知识、尊重人才、尊重劳动、坚持公平公正的选拔任用原则没有改变，知识关注点更多地集中在不同对象的实际情况和发展需求上。关注民生、尊重个性、突出重点的管理办法，体现了以人为本的人力资源管理理念，管理方式也更加开放、理性、务实。

重视属地化管理。新形势下，基于各种社会因素的制约，施工企业的发展防线和发展方式发生了较大变化，重视人力资源的属地化管理是今后一段时期内人力资源管理的重要发展方向之一。人力资源的属地化管理，主要是针对企业不同经营区域的人力资源进行资源整合，优化配置，控制管理成本，缩短管理半径，深化企业文化，增强企业的向心力和广大员工的归属感。重视属地化管理，首先要深入了解不同经营区域的政治、经济、文化、发展规划、投资环境、宗教信仰、相关法律法规等，根据不同区域的实际情况，分别制定出适合特定区域的管理办法和管理措施，在局部区域加强近距离的监督管控，重视执行力建设，强化培训宣贯工作，在短时间内能将企业的各项规章制度落地执行，提高管理效率。属地化管理在人才的柔性流动方面，主要通过特定经营区域内对人力资源的优化配置来实现，将既有资源结构进行调整升级，充分利用所在区域的地域资源优势，形成合力，为区域经营做好服务，达到降本增效的目的。在内部和外部不同文化背景的区域，还要进一步了解掌握需求，借鉴当地的合约管理经验，谨慎制定规范合同文本，明确双方的权利和义务，规避风险，寻求平衡点，加强企业文化建设，这些都是人力资源管理属地化中应该注意的问题。

探索更加人性化的体验式管理。随着社会进步和经济发展，人作为管理的主体，越来越注重围绕人的需求进行人性化管理，企业员工更加注重个人感受的精神诉求也变得越来越强烈，体验式的瓜拉尼在企业人力资源管理中有其特殊意义。所谓体验式管理，就是由企业设定具体管理空间，在特点时间、特定范围内实行的岗位轮换、拓展训练、入职培训等管理活动，不同于传统意义上的个人体验和用户在体验产品过程中建立起来的心里感受的用户体验。在施工企业人力资源管理中，实行更加人性化的体验式管理，主要是通过对年轻企业管

理人员进行阶段性岗位轮换，进而实现角色转换，学会换位思考，拓展综合技能，增强企业凝聚力，提高服务意识。体验式管理要制定好灵活的动态管理机制，深入了解并收集分析员工在日常工作中的综合表现和共性心里特征，将满足最基本的心理需求作为工作的出发点和落脚点，结合员工的综合素质和职业规划，以深化企业文化为依托，不断强化体验感受，激发员工的工作热情，营造良好的工作氛围，培养换位思考、双向思维的习惯和能力，促进沟通交流和自我完善，也有助于企业发现人才、培养人才、合理优化人力资源配置，人尽其才才尽其用。人性化的体验式管理在今后施工企业人力资源管理中将扮演越来越重要的角色。