

从台积电的裁员风波,到柯达的破产保卫战,台湾人力资源管理泰斗丁志达来厦开讲,深入浅出地分析用信息化扛“市”的秘诀——应该把人力“成本”转化成人力“资本”,才能在新一轮的洗牌效应中脱颖而出。

台企解危：人力成本变资本

商报记者 | 陈成沛

应台企厦门正航软件有限公司之邀,6月25日,台湾中华企业管理发展中心首席顾问丁志达到厦门举办讲座,与300余名厦门企业主分享从台湾带来的“人力资本化”的经验。拥有20多年人力资源管理经验的丁志达认为,每个公司要想将人力成本转化为人力资本,分析运用ERP系统构建选人、育人、留人机制,包括薪酬结构管理、培训计划和评估、企业组织架构及金融目标等内容也要导入信息化系统来管控,用电脑解放人脑,使人力更专注于本身的专业领域。



丁志达传授人力“成本”转人力“资本”之道。 陈银坤 摄

危机预警：选对人才

“金融危机相对的也是危中有机,这时,我们的财力如果还足够的话,就需要养精蓄锐。”丁志达表示,从整体上看,不是说今天的风暴结束了,就不会再来了,因为风暴就像台风一样,我们要非常了解这点,把人力成本转化为人力资本,只有这样,任何风暴的来临,也是功力的加深。丁志达指出,金融危机给了我们预警意识,提示我们要有计划有步骤地选对重点,找有潜力的员工,“像我们进入股票市场,要找潜力股,我们找员工不能一个萝卜一个坑,这样将来一定会出问题的,必须要慎选。”1996年,丁志达到阿尔卡特公司大陆公司任职,写成《大陆劳动人事管理手

册》。在当时,一批批台商西进大陆发展,这本手册给他们起了引导作用。这是十几年前的情况了,在新阶段,去年大陆开始实施的新劳动合同法,给劳动者提供了更多的保障,同时对企业的经营也给了更多的挑战。丁志达表示,在大陆,台商最重要的还是以制造业为主,2008年是大陆劳动法规最完善的一年,大陆企业主,包括台商,最要加强的还是人力资源管理。对此,厦门正航软件董事长赖光郎也表示,“那些只是凭借廉价劳动力,只忙于接订单,而忽视产品、管理提升,不懂得永续经营、良性企业管理模式存在的企业,一定会在这场寒冬中倒下。”

裁员风暴的逆向解读

金融海啸席卷全球,在其影响下,企业裁员一波接一波,缩短战线、保存实力成为两岸企业界的共识。但是,丁志达却逆向分析裁员的后果。在接受记者采访时,他表示,人力资源里面,有一块叫显性成本,有一块叫隐性成本,今天裁员造成显性成本扩散,后遗症就来了,“大家会想:裁员离开公司的人,以前在一起作战,今天还是同事,明天就消失了,那么,我明天还会在吗?这样会造成恶性循环。”丁志达举例表示,有“台湾最佳雇主”之称的台积电,今年2月份的时候,因为订单的减少,就相应地裁员,产生了一些后遗症——5月底CEO蔡力行被撤掉,78岁的张忠谋继任董事长。据台湾《商业周刊》日前披露的台积电CEO蔡力行下台内幕:一封被裁员工父亲的来信。该父亲的儿子在台积电工作已经十多年,曾经在台积电因为考绩表现是前10%被奖励,去年这

位员工的妻子怀孕,所以需要多照顾家里,配合度没办法这么高,最终加入了5%的淘汰名单。这种强势要求淘汰5%的动作其实就是裁员,但台积电人力资源管理团队给出的答案是:“只是比较严格地执行PMD(绩效考核制度)。”这个“假PMD之名,实为裁员”的决策受到网友非议,纷纷批评台积电不诚信,离职员工也举起白布条抗议。直到CEO被撤换,新董事长5月20日对外宣布,将邀离职员工回到台积电。丁志达指出,人力资源的管理是要循序渐进的。这样的话,一个企业才会有所发展。他表示,有着74年历史的柯达彩色胶卷关掉了,转型往数码方向发展,在这之前他们有规划意识,增资上新项目,并由此引进相应人才,视机而动。丁志达希望企业主能用信息化扛市、降低生产成本,化危机为转机,在金融海啸中笑傲江湖。

台企应对金融危机

福建

创新以求发展

彩露华化妆品有限公司是一家在闽台资企业,成立8年来产品全部出口欧美等地。金融危机后,公司业务最高时缩水一半,减少一千多万的营业额。眼看着国外市场日益萎缩,这家台企及时调整市场营销策略,开始转战大陆市场,重金聘请技术人员开发400多种适合国人皮肤的化妆产品;还计划在福建开设3家直销店,正与各地经销商洽谈合作,以期在大陆化妆品市场一席之地,为企业发展带来更大商机。研发新产品,由出口转内销,成为了彩露华化妆品有限公司积极应对金融危机突围求发展的一条出路。此间经贸部门人士对记者说,国际金融危机的冲击逐渐显现,特别是对

出口型企业影响最大,但在闽台资企业主动应对挑战,走创新之路加快发展。“台资‘灿坤’是福建漳州主要的一家小家电出口企业,尽管小家电出口行业普遍经营困难,还是通过自主创新、提升附加值实现逆势增长。面对金融危机的冲击,灿坤通过改进核心部件,成功研发亚洲唯一具有全自动功能的咖啡机,国际售价由两年前的20多美元升至目前的百余美元,在全球市场占有率处于前列。技术改造、转型升级让危机下的不少在闽台资企业尝到了持续发展的甜头。台资企业集中的福建也出台一系列政策措施,帮扶台资企业应对金融危机、实现持续发展。(据福建新闻网)

上海

异业促销合作

在这场席卷全球的金融危机中,沪上台商有何妙招来应对危机、突破困境呢?除了缩减成本、优化管理外,在促销手段上他们也纷纷使出新招,加大力度,抢占市场。日前,丽婴房等8家知名台商连锁品牌,联合推出“省钱大联盟”活动,参与活动的门店达到上千家,促销内容包括衣食住行各个方面。据悉,此次活动的最大亮点之一就是“一处消费,百店优惠”,从5月底开始,顾客在参与活动的各品牌门店任意消费,即可获得一本价值上千元的超值优惠手册,手册中包含了餐饮、生活、家居、婴童、美容、箱包和眼镜等各类优惠券,优惠时间为期1-2个月。这次台商间的异业促销合作,活动范围之广、参与品牌之多、促销幅度之大,在上海还属

首次。据丽婴房行销部负责人介绍,现在经济不景气,消费者都比以前精打细算了,而这种创新的合作方式,不但让参与各方可以共享有效客源,凸显不同业态间的优势互补,还可提高活动的影响力和客户满意度。同时,通过异业联盟,各大品牌在现有经营的基础上,扩展了各自业务范围,无形中创造出了更多的附加值。另外,这次各品牌能够合作的原因之一就是他们互不构成竞争,且各自的目标客群有明显的交集,有助于发挥各方的品牌优势。同时,利用各方的销售渠道把相关商品信息传播出去,从而形成多个立体的交叉销售网络。商品之间互相渗透,势必会扩大销售范围,而且还能省下部分市场广告和销售费用。(据中国纺织报)

广东

开拓内销市场

外销市场遭到金融危机严重打击,数万家出口型的大陆台资企业急思转型,“外销转内销”的模式,近来已在大陆台商圈中蔚为潮流。目前已有包括家具、灯饰、小家电等产量世界级的台资企业,顺利把大陆内销市场作为金融危机后的避风港。目前已是大陆电风扇销售量第二大、电暖器销量第一的深圳艾美特,虽然金融危机后,欧美订单衰退,但这家台资企业仍未裁员,据艾美特执行董事蔡正富表示,未裁员主要是因为转移产能到大陆内销市场,可以弥补一大部分出口订单的损失。在全球高级灯饰排名前三位的东莞永晋集团,自创优雅特品牌从事大陆内销至今不到3年,但永晋董事长林世铭透露,今年大陆市场出现飞跃成长,营业额从去年的1000万

元人民币,预计增长到3000万元。另一家在东莞与浙江嘉善都有工厂的台升家具,早已登上了全球木制家具生产厂商的王座,不过开辟大陆市场也是近一、二年间的事。已在香港上市的台升董事长郭山辉就认为,内销市场将是台升未来10年再创成长的主战场。在美国市场已拥有品牌与通路在台升家具,在出口订单衰退严重的情况下,郭山辉表示,幸好他已将部分经营重心放在内销市场,否则金融危机对台升的冲击将更大。从事高价位休闲家具生产的锡山集团董事长王屏生,同样也在征战全球市场后,决定要把下一个投资重心放在大陆内需市场中,他在大陆卖家具,只卖高档商品,一套四、五万元的休闲家具,照样在上海、北京卖得非常好。(据台湾《中国时报》)

相关链接

人力成本转资本所循路径和策略

- 费用产出：**人力费用成本和人力产出的构成和分析；
- 选人机制：**组织架构和经营目标，人力资源规模，效率和费用；
- 育人机制：**培训计划、评估和培训激励；
- 用人机制：**人力有沉没和机会成本；薪酬结构和管理；合理的组织结构；
- 留人机制：**企业文化建设和落实；员工关怀。(商报记者 陈成沛整理)

人物名片

丁志达,台湾中华企业管理发展中心首席顾问,台湾“中国生产力中心”、台湾“工业总会”、中华航空、裕隆汽车、中华电信等知名企业外聘讲师,台湾政治大学、东吴大学、元智大学等高校客座教授。丁志达拥有数十年人力资源管理经验,是两岸人力资源管理泰斗级人物。曾任阿尔卡特(中国)集团、国际标准电子、安达电子、敬业电子、寰宇电子等众多知名企业人力资源高层;曾为中国石油、交通银行、味丹企业公司、台湾电力公司、台湾人寿公司、台湾航勤公司、安徽烟草提供人力资源管理辅导。著有《大陆劳动人事管理手册》、《招募管理》、《薪酬管理》、《绩效管理》、《人力资源管理》、《裁员风暴》、《职场兵法》等书,享誉两岸企业界。