

本期关注  
新劳动合同法

深圳华为和沃尔玛的“裁员事件”,引发公众各类争论。除去这些不解、担忧、甚至愤怒的情绪,我们真正应该冷静思考的是,新劳动合同法对于企业人力资源管理更深远的影响。本期的四位专家从不同角度呈现了各自精彩的观点,帮助我们更理性地看待这个问题。

# 新劳动合同法助推人力资源管理法制化管理

◎本报记者 姚音

从民企标杆公司华为要求旗下工作满8年的员工“主动辞职”再“竞聘上岗”,以至近万名老员工“到没有原则”的沃尔玛全球采购中心四个分部全部下达裁撤令,以及年初西门子、LG等跨国公司在华“争先裁老”的异动,即将于2008年1月1日正式生效的《中华人民共和国劳动合同法》(以下简称新劳动合同法),再次引发了舆论对新老劳动合同法交接之际劳资纠纷的关注。为此,本期“上证商学院”特别邀请人力资源管理咨询机构以及法律界的专家,就目前舆论关注的“无固定期限劳动合同”、裁员的合法性、企业用人成本以及未来中国的引资前景等核心话题进行圆桌讨论,以期为读者提供进一步理解“新劳动合同法”实施意义的契机。

## 新劳动法引发企业与社会内省



◎齐莉莉 AMT咨询咨询公司人力资源研究高级顾问

◎齐莉莉

针对新劳动法的出台,企业在人力资源管理上的调整是肯定的,应该看到这其中有好的一面。

目前企业对无固定期限劳动合同的问题,表现得比较敏感,但凡事都有两面性,反过来这也促使企业在以下几方面采取了积极的应对措施:

第一,在招聘环节上,把握招聘质量,避免以往企业大量招人不愿意再解雇的情况;第二,在企业内部对绩效考核制度的改进上,过去中国许多企业在绩效考核上相对比较粗放,现在新法的出台也要求企业对绩效考核制度进行完善。特别是在企业与员工的合同管理和考核制度上重新进行梳理;第三,在劳动关系上,对大公司来说,劳动关系管理上会促使他们趋于法制化。我个人觉得,人力资源法制化管理的时代基本上快要到来了。因为与国外相比,过去中国的HR管理法意识相对不够高,管理过程中没有压力,现在企业正慢慢感觉到这个问题。我们调研的许多国内大企业中,HR部门的负责人在去

年对新劳动法的出台表现得比较紧张,因为当时大家都处于接受的过程中。而经过大半年的时间,现在逐渐趋于平静,适应了新的变化,同时大家也认为企业没有必要做螳臂当车的事情。

此外,HR部门的负责人现在开始考虑的是,如何积极应对现实问题。就新法可能带来的一些制约——比如用人成本的上升和无固定期限的用工方式等方面——也迫使企业逐步提高企业内部的服务水平。目前最大的困惑在于处理劳动争议的时候,HR工作人员会担心,在新法倾向劳动者的整体原则会对企业的声誉带来影响。从实践的情况分析,有时确实存在企业与员工在理解上的差异,如果出现这种情况,HR部门是有压力的,因此也希望国家在处理劳动争议的过程中能够做得更规范。

在应对措施上,很多企业并不会像华为那样做一个全员的调整行动,而会采取一些分步措施,比如对人员进行分类梳理,哪些人要保留,哪些人希望慢慢转出去,总体原则是把影响面控制在最小。未来一段时间,大企业中,小规模的裁员动作还会发生,另外也会出现通过劳务派遣等边缘化的方式分流人员的做法。

我们不能忽视中国过去确实是依靠劳动力成本低廉的优势来吸引外资,但这并不代表长久的竞争力和卖点,而只可作为一种早期的引资策略。从长远看,确实到了应该提升产业的竞争能力和创新力的阶段了。当然在这个过程中会有一些阵痛,也会付出一些代价,可能会对国家和企业来说,这也是一个自我内省的过程。我觉得新劳动法的出台有一个短期利益和长期利益的关系,并不是一件坏事。(姚音 采访整理)

## 大规模裁员风潮不可能爆发

◎郑延峰

深圳华为和沃尔玛的“裁员事件”令很多人力资源的专家纷纷预言:今年年底,可能将爆发企业的大规模裁员风潮。对此笔者认为:爆发大规模的企业竞相裁员风潮的发生几率很小。

首先看国有企业,鉴于其所有制性质,一方面必须承担较高的社会责任,一方面必须考虑大规模裁员所带来的社会影响。为此国有企业发生针对新劳动法的大规模裁员事件的可能性几乎为零。

其二,小规模的民营企业和个人企业是目前社会上用工最不规范的,这类企业规模小、数量多,劳动部门对其进行严格监管的难度很大,未来这些企业依然可以通过很低成本的违法违规操作来降低企业人工成本和保持企业用工的灵活性;另一方面在这类企业中服务超过10年的员工也极为有限。因此可以预料,这些企业根本没有动力为了规避新劳动法而进行预先的裁员防范工作。

由此可见,有意愿同时有条件针对新劳动法而进行大规模裁员的企业主要集中在中大型民营企业和外资企业。但是以笔者对这些企业的了解,这些企业采用裁员手段的可能性是很小的。这是因为:

第一,从企业内部管理来说,这些企业很多已经大规模地采用了人员派遣和人才租赁等新兴的人力资源外包服务。大多数的外资企业在中国的中低



华为全部“辞职”员工可获得赔偿总额达10亿元

端员工都是采用了这种方式进行聘用和管理,通过第三方的合作公司提供的服务来降低企业人力资源管理成本,同时保持公司用人机制的灵活性。可以说外资公司不会针对新劳动法采用大规模裁员行动,原因是这些企业大多数都已经未雨绸缪了,这也体现了跨国企业在人力资源管理的前瞻规划能力。至于沃尔玛的裁员,笔者认为核心原因还是沃尔玛全球采购体系的重心转移和效率提升,而新劳动法最多只是恰好又加上了一根稻草而已。

第二,不论是外资,还是中大型的民营企业都在慎重考虑由于裁员曝光造成对企业形象的伤害。新劳动法中突出体现的对劳动者的保护,反映的是整个国家的发展趋势,也呼应了十

企业所有制性质	现有劳动法执行情况	采用大规模裁员手段的意愿	采用大规模裁员手段的可能性
国有企业	优秀	低	无
外资企业	良好	中	低
民营企业	良好	中	中
小型和个体企业	较差	低	无

## 人力资源管理将成综合管理的助推器

◎郑伟

新劳动法的实施对企业的影响是十分深刻的,特别是在如何用人,如何雇人,如何保证员工合同,如何管理薪酬等方面,对所有企业来说都应该重新审视,以保证实际操作与劳动法的要求相符合。不管是外资企业或内资企业,面对问题的角度可能不一样,但新劳动法的推出,对人力资源管理本身都提出了很高的要求。

不同企业,管理上所面临的挑战不同,因此也决定他们看劳动法的角度不同。国内一些大型企业,可能有在编人员和非在编人员的区别,还有一些是合同工、临时工的情况。在新劳动法的情况下用人制度将发生很大变化,未来若仍要这么用人新法是不允许的。那么对这些企业来说,挑战不仅在于用人制度方面,更来自于成本的考量。新劳动法强调同工同酬,对于外资企业来说这方面的问题可能不明显,但诸如制造业等行业也会出现比较明显的影响。

从我们了解的情况看,外资企业会采取更积极的态度去应对新劳动法

的出台。比如采取什么方法令目前的人力资源管理符合新法规的要求。其次,外资企业不希望因为HR问题引起媒体的关注和报道,因此,外资企业对新法规的操作和应对更谨慎。

外资是不是会撤资?这取决于新劳动法具体的执行效果,也取决于这些外资企业到中国来的最终目的是什么。在我们看来,新法实施对跨国企业的具体影响要一两年后才会真正显现。一方面,中国是一个巨大的市场,现在在多个外资进入中国不仅仅因为人力成本低廉,更因为中国的市场足够大,潜力足够大。但另一方面,国外投资者进入中国也期待着更大的投资回报。也许中国在亚太地区是一个重要市场,但如果相对其他周边国家所消耗成本高,而所带来的回报却相对较低,这也会让投资人重新审视企业的全球产品组合和地区组合,毕竟他们的目的还是为股东追求最大的投资回报。

由于新劳动法对企业合规性的要求越来越高,这实际上也对人力资源部提出了更高的要求。比如过去,包括跨国企业在内都不能保证合同完全是

## 新劳动法 更多强调企业社会责任

◎罗小鹏

外资企业目前对新劳动法的出台都非常关注,但多数抱以谨慎的态度。其中的原因是,新劳动法的细则还没有出来,因此很多企业也没有推出明显的应对动作。大多数企业都在等待细则的进一步细化,从而再决定下一步的调整方向。

中国发展的步子走得很快,劳动法自1996年起才规定合同必须以书面的形式加以确立,到目前仅仅11年时间,新劳动法的出台又要求法规完善

到必须签订无定期合同的阶段。在企业的立场上,追求效益是最主要的方面,但从另一个角度看,企业也有它的社会责任。怎么样来平衡这两者的关系,现在还很难下结论。从长远来看,毫无疑问企业应该去承担更多的社会责任。但在目前的情况下,如何让企业以合适的面貌去应对全球化的竞争和发展,这是头等大事。华为事件,也说明一些大企业在国际化成功道路的背后,还需要解决企业现实中的许多问题。假设新劳动法的环境下,那么企业以往的用人制度的灵活性和成本变得复杂,企业采取一些措施来应对也是可以理解的。

从实践来说,企业一般与劳动者发生纠纷时,往往并不是不知道相关的法律规定,而是出于利益与风险的博弈,明知不可为而为之的背后是利益驱动。这并不是法规不清楚造成的,所以,法律法规本身的完善是一方面,而另一个关键是执法的问题。在劳动法的执法过程中,首先应该让地方劳动仲裁、协调的功能发挥到位,杜绝一些执法人员专业不够,甚至存在舞弊等现象。而对劳动

### 管理点睛

从本质上讲,战略思维就是取而代之,是对抢占不同位置与其相应经济结果之间清晰联系的一种替代。

——战略学大师理查德·鲁梅特认为:战略思维就是“以掠夺之姿捕捉变化”。

家族企业是否由长子掌管是造成各国家企业管理质量存在差距的主要原因。

——麦肯锡针对家族企业接班人的调查建议:家族企业最好由外人来管理。

一个好的社会关系网络有助于搜索大量信息,比如说,让一个雇主能在一大堆求职者中迅速确定合适的候选人。其次,社会关系网有助于有效地察觉投机行为,从而避免受人利用。

——马里兰大学史密斯商学院管理与组织学助理教授 David M. Waquespack 认为,中国的社会关系学同样存在于好莱坞大片工作室之间。

是否具有惊人才能的一个衡量标准是:能否改变一代人的思维方式。

——英国《金融时报》专栏作家约翰·凯在《熊彼特为何不如凯恩斯?》一文中认为。

### 企业家咖啡时间

COFFEE TIME 心情驿站 贴心交流

## 企业家沟通的艺术

苏珊博士:

你好!我有个关于沟通的问题想请教您,我个人是个实战派,做多话少,认为可以用自己的行动提高团队的业绩,可是两年下来员工却反映说我不会沟通,没有激励团队的能力。请告诉我,怎样才能提升我的沟通能力呢?

某国有企业湖南分公司经理李某(因涉及个人隐私,隐去真名)

李先生:

沟通是团队之间传递信息、意见、观点、思想、感情与愿望的重要手段,只有通过好的沟通,才可以达到相互了解,增进共识的目的。企业制定愿景、策略、计划,以及科学地组织、指挥、协调等都离不开调查研究、倾听意见、权衡利弊、反复斟酌等沟通形式。特别是领导者与下级管理者、与员工之间的沟通更是十分必要。

一个组织必须建立有效的沟通渠道和网络,才可以提高企业的价值认同度和团队的凝聚力。GE前任总裁杰克·韦尔奇先生就非常注重沟通,他每月都会拿出至少三分之一的时间同团队各层面的人员沟通,确保企业的战略决策能够贴近实际。美国福特公司CEO 纳赛尔,推行了“巨人翻身计划”,其中包含一种很有效的沟通形式。他本人每周五晚上都给福特在全世界的大约10万名员工发电子邮件,让员工分享他对经营事业的看法,并鼓励所有员工将他们自己的想法或建议向他反馈。他认为必须让员工了解高层主管的经营理念,进而使员工能从企业发展战略角度思考问题。通过沟通缩短了领导者与员工的距离,同时增进了团队的活力和战斗力。

下面是几点重要的沟通技巧,希望对你能提高沟通能力有所帮助:

- 1、沟通前必须规划沟通的内容。应尽可能得到他人(特别是管理层同仁)的意见,以获得更准确的沟通内容。
- 2、沟通时要本着就事论事的原则,既要讲真心话,做到透彻说理,又要注意措辞词句的选择等。
- 3、领导者希望部属能听取他的建议和思想,必须能做到换位思考,诚恳地考虑对方的利益和需要,不能脱离现实地命令或单纯指导。
- 4、注意沟通后的反馈和确认。没有反馈和再确认的沟通无法达到最佳效果。
- 5、沟通时不应只着眼于现在。大多数的沟通均为获取切合当前情况的需要,但是不应该忽视对企业使命、理念、愿景的沟通。
- 6、领导者必须做到言行一致,以诚相待。如果领导者说的和做的不一致,且采取盛气凌人的态度,沟通效果会大大降低。
- 7、领导者在聆听他人陈述时应专心倾听,真实地了解对方在说什么。

主持人:苏珊(美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华通国际顾问咨询有限公司总裁。邮箱地址:spattis@51do.com.cn。)

### 商学院链接

#### ◎清华大学营销管理与创新高级研修班

课程简介:清华大学营销管理与创新高级研修班,旨在帮助中国企业全面提升营销管理水平和营销竞争力,课程将经典的现代营销理论与创新的营销实践相结合,将本土化经验与国际化理念相结合,强调系统与创新,立足前沿与实战,打造新时代营销领袖,着力打造中国企业的持续竞争能力。

#### ◎中欧国际工商学院-全球化战略与实施

课程简介:本课程的目的恰是:通过学习中国领先企业的最佳实践,避免许多中国公司易犯的错误,从而帮助中国企业较为成功地走向世界。本课程的重点是:制定合适的全球战略,并创建所需要的组织能力来实施既定的全球战略。



### “上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 北京大学光华管理学院
- 复旦大学管理学院
- 上海交通大学安泰管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院
- 清华大学经济管理学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 沃顿知识在线