

LongShine

2012年11月

新情



# 开展团队协作

## 是企业良好运转的坚实基础！

要使团队运转良好，若干不同职责必须要有人担当——不是各自单干，而是集中合作。领导者的角色就是建立一个齐心协力的团队，在这里个人利益和团队利益是一致的。

# 目 录

<b>【行业新闻】</b> .....	3
专家谈“收入倍增”实现途径：保护低收入者权益 .....	3
深圳提高养老金单位缴费比例 企业用工成本将提高 .....	7
人社部拟提高基础养老金标准 最低或涨至每月 110 元 .....	9
人社部：生育险覆所有职工 单位拒缴须掏生育费 .....	10
中国行业间收入差距超 8 倍 机关养老金高出 3 倍 .....	14
<b>【朗新动态】</b> .....	17
2012 朗新 eHR 年度峰会在成都圆满落幕.....	17
朗新人力资源沙龙第五期如期举办 .....	19
2012，朗新助力酒店行业人力资源管理信息化 .....	20
朗新助成都桂湖置业集团人力资源管理信息革命 .....	23
<b>【管理分享】</b> .....	24
人力资源业务合作伙伴新模式 .....	24

## 【行业新闻】

### 专家谈“收入倍增”实现途径：保护低收入者权益

十八大报告为让人民过上更好生活，进行了重要部署。种种提法成为社会关注的热词。

结合报告中提出的目标和举措，围绕怎样认识、如何实现，“民生三问”栏目邀请相关领域权威专家，解读报告精神，回应民众关切，推出“十八大热词”系列报道，今天是第一期，敬请关注。

#### 【核心观点】

##### 观点一

这个倍增是去除了物价上涨因素的“纯倍增”，但不意味着每个人都能翻一番。应该是低收入者收入增长得更多一些，中等收入者平均增长，高收入者慢一些。

##### 观点二

实现途径有：转变经济发展方式、推进结构调整、实现高质量的就业、加快城镇化进程、一次分配领域更好地保护低收入者权益、二次分配领域加大对社会保障和其他民生建设的投入等。

##### 观点三

“提低”的抓手有：普遍提高农村居民的收入、提高城乡贫困居民的保障标准、提高企业退休人员的退休金、提高劳动密集型企业中一线劳动者的收入等。

#### 【网友评说】

##### 让百姓钱袋更鼓

风荷荷：如果达到倍增目标，我们村的村民天天就有肉吃啰！

yang7413 暮云春树：收入倍增目标要求逐步缩小贫富差距，建立公平合理的分配秩序与分配制度，变哑铃型分配格局为橄榄型分配格局，以期实现共享发展成果，调动全国人民的积极性，确保社会的和谐和可持续发展，使我国现代化建设目标能够稳步实现。

云中月花弄影：收入倍增目标凸显了从追求经济总量到注重经济总量增长与收入分配并重的转变。实现这一转变，需要加快推进包括收入分配制度在内的改革举措。

tswzy：居民收入倍增计划不要简单地解释成加工资。重要的是减负，将居民税负、企业税负切实减下来，将公共服务产品价格降下来，让老百姓对未来更有信心，让老百姓有更

多的钱去消费，更愿意消费！

以上均摘编自人民微博

### 一问人人收入都能翻番？

记者：中央确定收入倍增的目标，鼓舞人心。人们想知道，收入倍增的内涵是什么？是否去除了物价上涨因素？是不是人人都能翻一番？

苏海南：党的十八大报告在描画 2020 年国家经济发展目标时，是把经济持续健康发展、国内生产总值翻番和城乡居民人均收入倍增放在一起来讲的，这一方面充分显示了中央改善和提高人民群众生活水平的决心和信心，体现了执政为民的宗旨意识；另一方面也告诉我们，居民收入倍增要以做大做好蛋糕为前提和基础。这个倍增是剔除了物价上涨因素的，因为国内生产总值翻番是按不变价计算的，与之同步翻番的居民收入当然也是按不变价计算，只有居民收入的实际增长，才能够改善和提高人民群众的生活水平。

作为一个全国性的居民收入增长目标，这个倍增是从宏观层面做出的增长安排，其中要求国内生产总值翻一番，不是要求人均 GDP 翻一番，而在此基础上对城乡居民人均收入相应安排倍增，由于我国的总人口到 2020 年间仍会处于增长状态，这意味着在翻番的 GDP 总量中将拿出更多的份额用于居民收入的增长。这预示着居民收入比重将因此得到提高。城乡居民人均收入倍增，不等于到 2020 年每个人都实现收入翻一倍。联系报告所提“人民生活水平全面提高”目标中关于“收入分配差距缩小”的要求看，这个倍增应该是让低收入者收入增长得更多一些，中等收入者平均增长，而高收入者则应该增长得慢一些。这样，在整体倍增的同时，又合理调整了收入分配关系，这样的倍增安排老百姓才会满意。

记者：实现收入倍增，与此前“十二五”规划提出的“两个同步”，即“居民收入增长和经济发展同步、劳动报酬增长和劳动生产率提高同步”之间有什么内在联系？

苏海南：如果说收入倍增是目标，那么“两个同步”就是实现这一目标必要的路径安排。只有做到“两个同步”，才有可能到 2020 年实现城乡居民收入翻一番。按照“两个同步”来测算，未来 8 年我国 GDP 增速只要达到 7%，就能保证居民收入倍增。目前我国经济发展总体上仍处于上升通道，今后 8 年保持 7% 的经济增速是完全可能的，因此，在继续做大做好蛋糕的基础上实现居民收入倍增这样一个目标是有保证的。

### 二问靠什么实现增一倍？

记者：到 2020 年实现收入翻一番，您认为有必要从哪几方面着手推进呢？

苏海南：实现居民收入倍增，是在做大做强蛋糕的基础上分好蛋糕的过程，需要全方位推进、多方面配合。

首先，在经济建设方面，要加快转变经济发展方式，推进结构调整，大力发展第三产业，加快城镇化进程，实现创新驱动等等。这是做大做强蛋糕的根基。

其次，在社会建设方面，要如十八大报告所说的实现高质量的就业，让收入倍增有岗位基础。同时要下大力气提升广大劳动者的知识水平、技能水平，使劳动生产率进一步得到提高，这既是“两个同步”的固有内容，也将为城乡居民收入倍增提供人力资源的支撑。还有，加快城镇化进程，让农民更顺利转变为市民，也有利于促进居民收入倍增。

第三，就是抓好收入分配。要进一步调整和完善相关政策措施，让城乡居民收入倍增有制度保障。

在一次分配领域，应逐步提高最低工资标准，更好地保护低收入者权益。“十二五”规划已经提出年均增长 13%，这意味着到“十二五”末最低工资标准 5 年接近翻了一番。要建立健全工资支付保障机制，保证劳动者工资的足额按时发放。还要建立职工工资正常增长机制，推行工资集体协商，让职工和企业实现利益共享，使工薪劳动者收入增长打通稳步向上的通道。对农民增收也要研究和实施新的更多措施。还要想办法多渠道增加居民的财产性收入等等。

在二次分配领域，加大财政对社会保障和其他民生建设的投入，继续健全社会保障体系，合理提高社保水平，完善政策体系并抓好落实。

记者：回顾过去 10 年的城乡居民收入变化，我们注意到，农村居民收入虽然增速不小，但增长了 10 年还比不上 10 年前城镇居民的平均水平。您认为如何大力推动农村居民增收？

苏海南：我们要承认，虽然城乡收入差距有缩小的趋势，但总体上差距仍然偏大。

我国粮食已实现九连增，农产品价格在连续明显上涨后正逐步趋于稳定，因此通过扩大农产品销售收入来实现农民增收，未来空间不大。这就需要通过科技进步和规模化实现农业增产增效增收，通过农民技能提高和拓宽增收渠道来促进农民增收。同时，还应健全农业补贴等支持保护制度。

更重要的是大力推进新型城镇化。过去 10 年，农民增收的四成多来自工资性收入的增长。因此，未来我国也要大力促进农民转移就业，提高城镇化水平。目前我国城镇化率刚过 50%，如果到 2020 年能提高到 60% 多，将间接促进农民至少增收 10 个百分点。

### 三问收入差距如何缩小？

记者：收入倍增不代表人人倍增。有人担心，倍增实现不难，但如果差距不缩小，恐怕百姓不会满意。您认为缩小收入差距，当前应从哪些方面入手？

苏海南：最重要是“提低”、“调高”。

我认为“提低”主要有四方面：

一是普遍提高农村居民的收入。

二是提高城乡贫困居民的保障标准。目前我国的扶贫标准已提至 2300 元，接近国际标准，今后还可以逐步上调至世界银行 1.25 美元/日的标准。城乡低保标准、失业保障标准也应适时提高。

三是提高企业退休人员的退休金。我国已进行了“八连调”，基本翻了一番。但要承认，横向比这部分群体的收入比较低。今后应考虑继续提高企业退休人员的退休金。

四是提高中小企业、劳动密集型企业中一线劳动者的收入。在工资劳动者中，这部分人群收入一直偏低。在加强培训、推进工资集体协商以促进其工资增长的同时，还有必要改善此类企业的生产经营环境，帮助解决融资难，加大对他们的减免税费力度，让这些企业能够生存发展，有能力给员工涨工资。

“调高”主要有三方面：一是调节部分垄断行业企业的偏高收入。对此应标本兼治，打破垄断，在资源配置上向公开公平规范发展，避免谁轻易地以低价甚至无偿地占有资源、获得暴利。在此基础上再用经济手段调节其高收益，然后再调控其薪酬总额和水平的过快增长。

二是调节部分高管的偏高收入。近年来，国家对央企负责人的薪酬管理制定了一系列规范，目前存在“自定薪酬”、水平偏高的主要是一些地方国企和某些央企的二、三级公司，这应当是下一步规范的重点。上市公司高管薪酬的确定机制也应更加完善，内部制衡机制要进一步健全，确定过程应更加公开透明。

三是调节某些社会群体的偏高收入，首先要加强银行的监管、财务会计制度的管理，摸清其收入底数；同时规范他们的灰色收入，打击非法收入。在此基础上，再通过个人所得税调节其过高收入。在条件具备时，通过开征房产税、遗产税、赠与税等方式来调节其过高收入。

## 深圳提高养老金单位缴费比例 企业用工成本将提高

从明年元旦起，深圳养老保险单位缴费比例由现行的 10% 提高至 13%。27 日，深圳市人力资源和社会保障局官方微博发布消息称，《深圳经济特区养老保险条例》修订案已获市人大三审审议通过。

此前，深圳特区的养老金政策也很特别，在全国都是 20% 左右单位缴纳比例的情况下，深圳只有 10%。但这种过低的缴费比例，在养老账户向省外转移时，已明显暴露出不公（全国规定转移时要划转 12%）。

不过，上调单位缴费比例，对企业而言，则意味着用工成本的上升。

### 企业缴费上涨 30% 个人缴费不变

目前，深圳市基本养老保险的缴费比例为员工工资总额的 18%，其中单位缴 10%，员工缴 8%。个人缴纳部分进入个人账户，单位缴纳部分进入共济账户。但是，深圳市养老保险单位的缴费比例为 10%，远低于广东省 18% 和全国 20% 的平均水平。

但是，从明年元旦起，深圳养老保险单位缴费比例由现行的 10% 提高至 13%，相当于企业养老金缴费比例上涨 30%，但个人缴费比例依旧维持 8% 的水平不变。

首都经贸大学保险系农村保险研究所所长虞国柱接受《每日经济新闻》记者采访时表示，“深圳市应该提高企业养老金的缴费比例，它比全国平均比例低了一半。”

在我国各地不断预警老龄化社会的危机时，深圳更显得“一枝独秀”，由于改革开放至今才三十三年，大量外来人口使深圳依旧保持了青春活力，多年来，并不存在养老困惑，社会养老金一直处于结余状态。据统计，截至今年三季度，深圳市基本养老保险突破 790 万人大关，达到 790.33 万人，环比净增加 6.49 万人，增长 0.8%；同比净增加 36.46 万人，增长 4.8%。

虞国柱对《每日经济新闻》记者表示，“养老基金在有些地方是有缺口的，深圳是有剩余的。整个深圳市人口比较年轻，吃养老金的人少，开始阶段让大家交的养老金比例比较低，是一个很特殊的地方，采取一种特殊的政策。”

### 多重因素迫使养老金缴费比例上扬

跨省转移参保人员的养老金，深圳市一直在“吃亏”运转。

2010 年 1 月 1 日起正式实施的《城镇企业职工基本养老保险关系转移接续暂行办法》明确规定，参保人员跨省就业，除转移个人账户储存额外，还转移 12% 的单位缴费。同时，深圳市除支付转入地 12% 的单位缴费比例外，还需按缴费 0.9% 的比例向广东省上缴调剂金，

整个缴费比例高出转移人员所获得单位缴费比例的 2.9%，高出部分将只能由其他参保人缴费予以补贴。

“跨省转移存在差额是深圳市提高缴费比例的一个动力，不能做赔本买卖。”庾国柱告诉《每日经济新闻》记者。

另外，深圳市属于流动人口较大地区，近年来，由于受国际经济不景气影响和各地就地就近转移就业政策的影响，深圳市的流动人口数量出现减少，对于养老金的总体缴费人数也不可避免产生负面影响。

深圳市统计局曾披露，2011 年非户籍人口 778.85 万人，负增长 0.93%。这是深圳 1979 年建市以来首次出现下降。同时，深圳人口结构出现变化，整体人口增长率仅 0.9%，远低于近 10 年 3.98% 的人口增长平均值。

庾国柱对《每日经济新闻》记者表示，“现在特别是深圳市劳动力紧张，招工困难，经济状况不太好，好多企业生存较艰难，对深圳整个经济影响比较大，去的人少了，现在交的钱也少了。”

同时，庾国柱也提到：“经过三十多年，深圳市领取养老金的人逐渐多起来了，也在面临老龄化的压力，比别的地方来得晚，但是也必须得面临这个问题。根据‘先收现付’原则，这个收费比例肯定是随着进入养老阶段人口的增多，也是会增加的。”

### 企业面临更大经营压力

深圳曾经是中小企业的乐土，无数的梦想在这里腾飞，但是近年来，随着出口减量和融资难等压力加大的影响，深圳市的中小企业的竞争压力不断加大，利润空间在继续压缩。

今年 11 月，深圳银监局发布中小企业三季度运营数据显示，三季度中小企业销售收入指数和进出口规模，分别较二季度略降、微降 1.33 和 8.23%，三季度样本企业的盈利指标较一季度下降 1.93%，较二季度上升 1.1%；20 个行业的平均毛利率为 16.1%。

深圳中苹果文化发展有限公司吴迪经常接触深圳市的中小企业，他在接受《每日经济新闻》记者采访时称：“深圳的中小企业今年都不好做，订单越来越少，三角债越来越多，利润越来越小。”

此次深圳市提高企业的养老金缴费比例对于企业的用工成本会产生影响，首都经贸大学劳动经济学院教授吕学静对《每日经济新闻》记者表示，“让企业多缴纳员工养老金，对企业肯定是有影响。”

为了降低企业经营成本，打政策“擦边球”成为很多地方的通行手段。根据《2012 社保基金审计报告》显示，5 个省本级、4 个市本级和 8 个县自定义政策降低社会保险缴费比例或缴费基数，少征保费 517.34 亿元。

一位对深圳中小企业有深入了解的人士告诉《每日经济新闻》记者：“我所接触过的深圳中小型企业 80% 都是按照 1500 元（非深圳户籍员工养老保险最低缴费标准）的基数来给员工缴纳社会养老金。老板随便让员工多加一小时的班，所带来的收益就不止这些，正常深圳的中小企业员工每天工作 8 小时的太少了，一般都工作 10 个小时以上，而且都没有加班费，根本没有这个概念。”

但是，依靠逃避缴纳或变相加班并不能从根本上解决问题，吕学静对《每日经济新闻》记者表示，“提高至 13%，相比较全国其他地方 20% 左右的缴费比例，深圳并不算高，如果对企业来说压力太大，能不能够政府在财政上多让利，养老金缺的钱，政府是否可以从财政多拿钱，别让企业来回出钱。”

## 人社部拟提高基础养老金标准 最低或涨至每月 110 元

11 月 13 日，人力资源和社会保障部发布消息称，截至今年 10 月底，城乡居民社会养老保险参保人数达到 4.59 亿，其中 1.25 亿城乡老年居民领取养老金。

人社部农村社会保险司司长游钧表示，目前有关部门已把提高基础养老金标准纳入议程，基本参照指标是物价水平、各级财政承担能力和低保等。

目前，国务院确定的基础养老金最低标准是每人每月 55 元，在经济社会快速发展的情况下，该保障水平已经逐渐难以适应当前的经济发展水平。建立起参照物价水平、各级财政承担能力和低保等的养老金机制，对于提高养老生活品质将具有重要意义。

首都经贸大学保险系农村保险与社会保障研究中心主任虞国柱教授对《每日经济新闻》记者说：“退休人员的退休金增长和物价、工资增长不成比例，难以保证公平。”

我国的社会养老保险体系已经基本实现了“广覆盖”的标准，基础养老金过低的问题也逐渐引起各地政府部门的关注。目前，我国有条件的部分地区已经相应调整了基础养老金标准，如北京、江苏、浙江、山东以及我国中部和西部的一些地方，在中央财政的基础上，分别增

加了不等的补贴金额。

北京大学夏学銮教授告诉《每日经济新闻》记者，未来国家基础养老金最低标准有望翻一倍。在国家的最低标准上调之后，各地政府会根据自身的财政能力和现有底数，提高当地的基础养老金最低标准。

人社部要求，各地要按照国务院有关工作部署，继续做好宣传动员、业务经办等工作，确保符合条件的城乡老年居民按时足额领取养老金，为适龄城乡居民参保续保提供方便快捷的服务，巩固和发展新型农村和城镇居民社会养老保险制度全覆盖成果。

## 人社部：生育保险覆盖所有职工 单位拒缴须掏生育费

人社部《生育保险办法（征求意见稿）》今起面向社会公开征求意见。意见稿明确，生育保险将不再仅限于当地城镇企业职工，而是覆盖所有职工人群。同时，若企业不给员工缴纳生育保险，其生育费用将由用人单位承担。考虑到企业负担，办法还特别提出，将生育保险费率降低一半。公众可登录中国政府法制信息网提交意见。

### ■ 亮点

#### 生育保险待遇将不再限户籍

作为主管社会保障的职能部门，人力资源和社会保障部拟明确生育保险各类政策标准。人社部、国务院法制办 21 日公布了《生育保险办法（征求意见稿）》。该办法明确生育保险将实现各类职工人群的全覆盖。

具体为国家机关、企业、事业单位、有雇工的个体经济组织以及其他社会组织等各类用人单位及其职工。人社部表示，覆盖范围扩大将有利于生育保险制度的统一，有利于体现社会保障的公平性。

现行的生育保险办法由原劳动部于 1994 年颁布实施，其仅适用于城镇企业及其职工。随后全国 31 个地区出台了生育保险的地方性法规或规章文件。

2011 年 7 月，我国社保法实施后，明确社会保险的普惠性质。作为社保法的配套法规，人社部表示，起草生育保险办法，**将明确生育保险的覆盖范围不再仅限当地城镇职工。**

此外，意见稿还明确，参加生育保险的人员，如果在异地生育，其相关待遇按照参保地政策标准执行。具体涉及到生育医疗费用结算范围和标准，由各地区根据当地实际情况制定。

### 单位不交保险须担生育费用

在明确将扩大参保范围的同时，意见稿特别说明，作为社会保险，单位必须为职工缴纳。如果未缴纳，职工生育保险待遇由单位承担。

人社部统计，截至 2012 年 9 月，全国生育保险参保人数 1.5 亿人。相比其他各类社保，参保人群规模相对较小。实际中，单位不给职工缴纳生育保险的现象并不少见。

为了让这项社保福利真正落实，此次征求意见稿规定，用人单位不依法为职工缴纳生育保险，造成职工不能享受生育保险待遇的，由用人单位支付相关待遇费用。同时还要面对社保滞纳金处罚。

意见稿对于生育保险待遇领域也做了说明，为了保证生育医疗费及时支付、方便参保人员，拟规定相关费用，由社保机构与协议医院直接结算。

### 企业缴费减负比例下降一半

值得注意的是，此次征求意见稿对于生育保险的缴费比例也做了较大调整。意见稿明确，生育保险的缴费比例一般不超过 0.5%，比现行的 1% 左右，降低了一半。

意见稿明确，参加生育保险，用人单位缴纳参保费，职工个人不用缴纳任何费用。用人单位缴纳的参保费，按照本单位职工工资总额的一定比例计算，缴费比例一般不超过 0.5%，具体缴费比例由各地根据实际情况确定。

据人社部测算，近二十年，我国各地生育保险费率不一，但目前总体水平在 1% 左右。此次意见稿提出不超过 0.5%，意味着，费率将平均降低 0.5%。

人社部特别提出，为有效控制企业的缴费负担，地方生育保险的缴费比例如果超过 0.5%，要报人社部备案。

一家企业的人力资源专员林女士告诉记者，目前北京市生育保险费率为 0.8%，今年北京市生育保险扩面后，企业的生育保险支出加大。如果人社部的该意见稿最终能够通过，费率能够有所调整，企业的负担将会有所减轻。

### ■ 落地

## 北京生育保险已覆盖非京籍

从今年元旦起，北京市生育保险政策已作出调整，将非京籍职工纳入了生育保险范围。

2005年北京市出台《北京市企业职工生育保险规定》，该政策规定的生育保险只覆盖北京户籍的城镇职工。按照北京市人社局预计，今年政策调整后，生育保险有望扩大受益群体 400 万人。最终参保人数会达到 800 万人的规模，基本覆盖北京市用人单位职工。

按北京公布的政策，非京籍职工等人群纳入生育险后，参保缴费与本市职工一样。生育保险费由企业按照其缴费总基数的 0.8% 按月缴纳，职工缴费基数按照本人上一年月平均工资计算，职工个人则不用缴费。

此前，北京市机关、事业单位、社会团体、民办非企业单位、基金会、律师（会计师）事务所、有雇工的个体工商户等，并不属于生育保险的覆盖范围。政策调整后，也可参加生育保险。

记者从北京市人社局了解到，2011年 1 至 10 月份，北京市人均生育待遇支出 2.7 万元。其中人均生育津贴 2.1 万元，人均生育医疗费用 0.6 万元。这意味着，如果按照这个数据，参加生育保险，人均有望享受到 2.7 万元的生育保险待遇。

### ■ 背景

#### 生育保险政策有望全国统一

1994 年劳动法实施后，明确要建立生育保险制度。而生育保险则涉及到人社部门、工会部门，其具体政策也由地方参照部委规章，按实际情况自行制定。

在总结各地生育保险改革实践经验的基础上，原劳动部于 1994 年 12 月颁布了《企业职工生育保险试行办法》（劳部发[1994]504 号）。旧办法中生育保险的参保范围只涉及当地城镇职工。此后 18 年，这项涉及生育保险的部委规章一直未作修改。各地方也按照这一规定制定了地方法规。

记者从全总了解到，由全国总工会牵头的《女职工劳动保护特别规定》也涉及到生育保险的部分条款。今年 4 月份，新版保护规定由国务院审批通过，该规定已明确了“未参加生育保险的，生育待遇由用人单位支付。”

实际上，2011 年 7 月，作为社保根本大法，我国社会保险法颁布实施后，就已明确了社保的全民普惠性质，作为配套规章，生育保险办法修订也列入了人社部的立法计划。

随着社保法的出台，个别地方也已率先修订地方生育保险办法。记者从北京市人社局了解到，从今年起，北京市生育保险政策已经调整，非京籍职工纳入了参保范围。

此次人社部生育保险办法的调整，人社部表示，将有利于生育保险制度的统一，体现社会保障的公平性。征求意见稿通过后，人社部的生育保险办法也将正式调整，涉及生育保险的各项政策将得到统一。

#### 《生育保险办法（征求意见稿）》

#### **覆盖范围：全覆盖**

国家机关、企业、事业单位、有雇工的个体经济组织以及其他社会组织等各类用人单位及其职工。

#### **缴费基数：单位工资总额**

用人单位按照本单位工资总额的一定比例缴纳生育保险费，职工个人不缴费。

#### **缴费比例：0.5%**

一般不超过本单位职工工资总额 0.5%（现行规定 1%左右）。

#### **保险待遇：个人不支付生育医疗费用**

参加生育保险的人员在协议医疗机构发生的生育医疗费用，符合生育保险药品目录、诊疗项目及医疗服务设施标准的，由生育保险基金支付，即个人不需要支付费用。

#### **生育津贴：月平均工资为标准**

以职工所在用人单位上年度职工月平均工资为标准计发。

#### **法律责任**

因用人单位不依法为职工缴纳生育保险费，造成职工不能享受生育保险待遇的，由用人单位支付其生育保险待遇。

#### **算账**

张女士享受生育险

生个孩子“挣”8300 元：

报销项目(产前检查 1400 元报销，生育费用 4000 元，报销 3300 元)

生育津贴：9000 元

林女士没有生育险

生个孩子花 1.1 万元：

产前检查 5000 元；生育费 6000 元

## 中国行业间收入差距超 8 倍 机关养老金高出 3 倍

信息时报讯 收入分配改革方案已酝酿 8 年却仍未出台，人民网前日撰文《收入分配制度改革刻不容缓 专家给出改革设计方案》，从 10 月 23 日起至 11 月 5 日，人民网接连发出的 10 篇《聚焦收入分配改革系列报道》已落下帷幕，人民网围绕收入分配改革出现的问题、本质、解决办法等作出深入的探讨。10 月 17 日，国务院总理温家宝明确，收入分配改革总体方案将在第四季度制定。

### 谈收入差距

#### 行业间收入差距超 8 倍

目前，我国收入最高 10% 群体和收入最低 10% 群体的收入差距，从 1988 年的 7.3 倍已经上升到 23 倍，行业差距达到 8 倍，地域差距近 3 倍。

今年 5 月 29 日，国家统计局公布了 2011 年全国职工平均工资，其中城镇私营单位就业人员年平均工资为 24556 元，而非私营单位在岗职工年平均工资为 42452 元，私营企业收入远低于非私营企业。其中，非私营单位金融业的平均工资最高，达 9 万元以上，最低的农、林、牧、渔业每年收入只有 2 万元左右，两者相差 4 倍多。私营单位中，其中非私营单位金融业的平均工资与私营单位的公共管理和社会组织相比，两者差距超 8 倍。

#### 机关单位养老金高企业 2~3 倍

中国社会科学院世界社会保障中心主任、中国社科智讯专家郑秉文指出，收入差距尖锐的是养老金。就目前全国情况来看，机关事业单位的退休金约为企业退休职工的 2~3 倍。包括国有大型企业，养老金也是比较低的。据悉，2007 年底北京市企业退休人员的养老金平均 1380 元，而机关干部养老金平均则在 4000 元以上。前者约是后者的 1/3。有数字统计，2008 年陕西省企业人均养老金为 1000 多元，事业单位养老金为 1900 多元，公务员养老金为 2000 多元。事业单位是企业的 0.8 倍，公务员是企业的 1.1 倍。

## 谈分配制度

### 收入分配不合理

中国劳动学会副会长兼薪酬专业委员会会长苏海南认为，收入分配体系不健全、不合理是造成收入分配问题的直接原因。

主要表现为：宏观分配政策不健全、财政税收体制不健全、工资分配制度不健全、社会保障制度和其他要素分配等制度不健全、收入分配基础工作薄弱以及收入分配宏观调控体系不健全。中国社会科学院人口所所长蔡昉认为，经济社会体制的弊端还强化了收入分配的不公，有些还成为收入分配不公的直接源头。

苏海南还指出，我国劳动力结构明显不合理，呈金字塔形，劳动力总量中低端劳动力数量过多，比重过大，对收入分配形成两方面的影响：一方面会对普通劳动者的收入增长形成很大的市场压力；另一方面会对促进缩小高中低端劳动者之间收入分配差距形成阻碍。

## 谈改革阻力

### 出发点不一致

学界部分人士基于自由市场经济理论分析、论证我国收入分配问题及其对策，其他人主要从我国实际情况出发运用相关理论进行分析，两方面得出的结论往往差别很大。前者强调市场机制作用，反对或不赞成政府插手；后者认为市场机制失灵，重视政府调控作用。

部分人认为我国分配问题主要是财富分配不合理，收入分配特别是其中的薪酬分配问题并不突出；而大多数人则认为收入分配和财富分配都有问题，且收入分配尤其是其中的薪酬分配与广大劳动者切身利益直接相关，老百姓非常关注，因此不能忽视。

## 利益导致意见分歧

某些既得利益群体对涉及自身利益调整持反对态度，或各种利益群体因为在现行利益格局中所处位置不同，因而对某些利益关系的判断及调整措施形成对立的认识。

比如不承认有垄断行业，又如认为收入分配有差距很正常且现行差距不大，还应继续拉大差距等。

#### **国务院参事：须建最低和最高工资制度**

苏海南认为，“十二五”时期，应在初次分配领域制定并实施积极的收入分配政策，从多个层面调整国民收入分配结构。

国务院参事任玉岭则认为，必须建立最低和最高工资制度。任玉岭还指出，我国每年以20%以上速度增长的国家财政，其使用重点需逐步移到社会保障上。如果社会保障不能有突破性的增长，财政收入这个蛋糕做得再大，仍然会因为蛋糕的切法有问题，给社会 and 经济发展带来负面影响。以2008年为例，我国社保总投入仅占财政的7.5%，远低于德国的55.5%，加拿大的45.6%，美国的30.2%。由此可见，我国财政对社保的投入还有巨大的上升空间。

## 【朗新动态】

### 2012 朗新 eHR 年度峰会在成都圆满落幕

2012 年 10 月 25 日，由国家人力资源和社会保障部劳动科学研究所、四川省人力资源和社会保障厅劳动科学研究所指导，“2012 朗新 eHR 应用分享年度峰会 “从信息时代的商业竞争看企业 HR 管理”，在中国软件名城成都市花样年·隆堡酒店圆满落幕。

本次峰会，共有来自中国 500 强、上市公司、四川龙头企业及各行各业的上百位企业界人士共同出席。

会上，四川省人力资源和社会保障厅劳动科学研究所所长饶风、朗新营销中心总经理、朗新渠道经理、时代精微总经理、国学易经大师任诚善、中国 500 强企业掌上明珠家具人力资源部黄仕琴等嘉宾分别进行了主题演讲：



作为西南地区的人力资源和社会保障专家，饶风所长就十二五期间四川乃至整个西南地区人力资源的总体形势以及所面临的机遇和挑战进行深入分析，在场的企业代表深受启发；任诚善大师深入剖析了“易经智慧与企业人力资源管理”，为在场嘉宾带来一种全新的人力

资源管理体验,明确了什么是用人之道和团队致胜?掌上明珠家具人力资源部黄仕琴分享了其多年来使用朗新集团 HR 的成功经验,让在场的嘉宾在选择和使用 eHR 系统时做到取长补短。



华美牙科集团董事长亲临现场进行了签约启动仪式,并谈了自己选择朗新 eHR 产品的理由。

当第四代智能人力服务系统朗新 V9 发布后,深深的打动了众多在场的企业家和人力资源负责人,甚至有企业代表当场表示要尽快启用朗新 V9 产品以提高企业的人力资源信息化管理水平。

时代精微总经理阐述了“信息化管理与企业竞争力”的重要关系,使在场嘉宾再次认识到信息化建设在企业发展中的必要性和紧迫性。

通过本次会议,使成都及周边地区众多企业对朗新有了深入了解,下一步,朗新 eHR 应用分享年度峰会将在各地陆续举办,四川地区已经开始筹建高端人力资源信息化体验中心。将政、商、研、学有机结合起来,将会议和用户现场体验有机结合起来,以促进企业对人力资源的交流与学习,带动整个西南地区企事业单位的人力资源信息化发展水平。

## 朗新人力资源沙龙第五期如期举办

### ——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。10月27日下午朗新人力资源沙龙第五期如期举办，本次沙龙演讲嘉宾邀请到的是北大 MBA 客座教授，友邦顾问集团首席营销咨询、策划专家友邦顾问集团副总裁徐刚。

友邦顾问集团副总裁徐刚，2003 年获得“中国优秀咨询师”称号，2006 年获得“中国十大企业策划专家”称号，2007、2011 年获得“中国十大行业策划专家”称号。徐刚还是北京大学经管学院和光华经管学院客座教授，在业内著名的和君创业、华夏基石咨询公司工作多年，并作为资深营销战略顾问在企业一线服务了十四年，具有丰富的理论和实战经验，形成了简单、务实、精准的咨询风格，在快速消费品、服务产品、工业产品营销方面具有十多年上百个服务案例。

徐刚老师的演讲将围绕“总裁该做什么，又不该做什么”“如何选择高层和中层人才”“总裁如何影响员工”和“总裁如何教化员工”四个问题展开。

大家都知道，小公司的老板特别忙，而大公司的老板几乎不忙，这里边的窍门就是任何公司的一把手都活在明天，公司的高层活在当下，所有的员工只管理过去成熟的技术和产品，如果一家公司是这样的分工，那公司的经营一定是正常运转的，有一套完整的运行机制。其实就是干完事情怎么分，怎么干这个逻辑的流程。老板需要经营的是公司的品牌、信誉和整合高层的资源。

在公司，作为领导，是经营人，还是经营事？企业不断发展的时候由经营事转为经营人，21 世纪，爱的力量很强大，如何利用精神合力，传承龙文化，如何治理团队让团队相互相符？徐总的分享很精彩，也屡屡获得掌声。

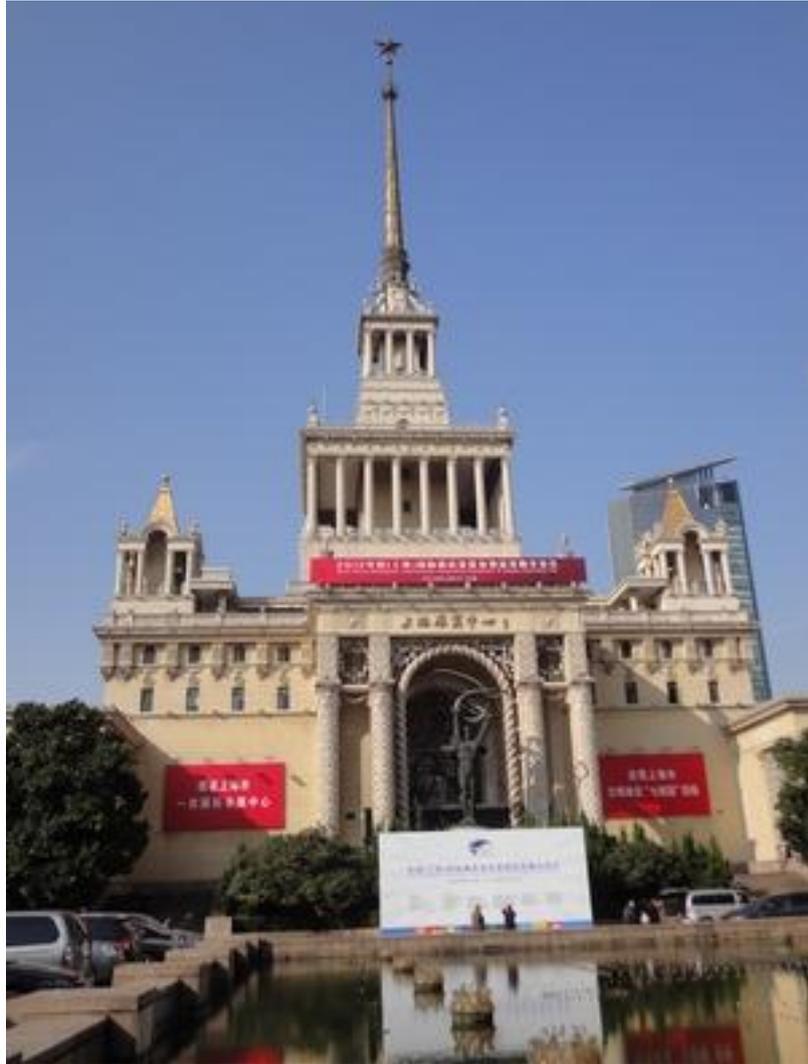
朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的 eHR 专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，已经为中国水利水电建设集团、淮南矿业集团、人民日报等大型集团提供了

人力资源管理信息化解决方案。

更多沙龙活动，请时刻关注朗新动态！

## 2012，朗新助力酒店行业人力资源管理信息化

锦江国际集团作为全球排名第十二，亚洲排名第一的酒店管理集团，每年年底都将联合众多外资酒店管理公司（洲际酒店集团、雅高酒店集团、万豪酒店集团、希尔顿集团、温德姆集团、费尔蒙集团等）及中资酒店管理公司（金陵集团、衡山集团、开元集团、东湖集团、首旅建国等）根据自身酒店的发展及改造需要，旨在扩大集团采购规模及效率，并且致力于打造引领酒店行业最新理念、推动行业最新技术、促进行业沟通交流的国际化采购平台。2012 第四届中国（上海）国际酒店设备及用品采购交易会于 2012 年 11 月 14-16 日在上海展览中心隆重举行。



在新经济时代，服务业面对空前的预算压力，酒店、旅游和运输企业需要工作得比以往更努力，力图使他们的业务和 IT 环境合理化，控制成本，并提高雇员和基础架构运作的效率。同时，有远见的企业也正在通过建立灵活、安全和可以扩展的企业框架，为恢复持续增长积极准备，期望通过网络协同工作系统提高经营能力。



版权所有 (C) 2002-2010 Version 8.6.10.1119

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，是中国领先的人力资源软件及服务的提供商之一，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，已经为锦江国际酒店管理有限公司、维也纳酒店集团、格兰云天大酒店、上海海仑宾馆、益田影人花园酒店等众多酒店行业用户提供了朗新酒店行业人力资源管理信息化解决方案。解决酒店在人员信息管理、薪资管理、考勤管理、培训管理等人力资源核心模块管理的落地，是一套为酒店行业精心打造的管理解决方案。同时，针对酒店行业特殊的排班及考勤要求，朗新酒店行业人力资源管理信息化解决方案特别强化了考勤模块，增加了二代身份证验证解决方案和一卡通解决方案，使其完全能满足高端酒店日常工作的需要。

为更多的酒店行业客户展示朗新的酒店人力资源管理信息化解决方案，帮助更多的客户实现高效、数字化的人力资源管理新模式！

更多活动，请时刻关注朗新动态！

## 朗新助成都桂湖置业集团人力资源管理信息革命



成都桂湖置业集团是以成都桂湖置业有限责任公司为母公司，对二十余家大型子公司实行绝对控股而建立的大型民营集团企业，主要经营地产建设、商业贸易、星级酒店、旅游观光、高端物管、能源开发等跨行业、跨地区多种产业，其中房地产开发资质等级为二级，各子公司分布在成都市新都区、什邡市、凉山州西昌市和攀枝花市盐边县四大区域。

成都桂湖置业集团是大型集团化企业，未来五年集团将坚持“商业连锁带动商业地产”的战略发展模式，以“农村包围城市”的战略路线，即在成都及其周边区域的二、三、四线城市的中心区域，或发展势头强劲的新区选点，通过租赁合作或购置开发等方式发展商业连锁经营，做当地最好的、规模最大的、档次最高的商业综合实体。随着全球经济的加速发展，信息社会的迅速崛起，成都桂湖置业集团紧跟技术进步，把握市场机会。面对成都桂湖置业集团组织规模的迅速扩大，组织机构的调整频繁，成都桂湖置业集团人力资源需求变化快，人才招聘、培训、薪酬、绩效等方面的管理非常复杂，同时，对二十余家大型子公司的人员管理，面临巨大挑战。人力资源信息化解决方案成为必然。

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，与成都桂湖置业集团携手打造随需而变的成都桂湖置业集团人力资源管理信息化服务平台，加速提升成都桂湖置业集团人力资源管理信息化水平！

## 【管理分享】

### 人力资源业务合作伙伴新模式

译者：姜彦松

最佳的人力资源业务合作伙伴总是将人力资源与企业的业务战略联系起来

这是一个熟悉的两个人力资源业务合作伙伴的故事：一个采取减轻管理任务将人力资源业务合作伙伴解放出来配合企业战略的模式；另一个负责企业内很小部分的项目设计、书面材料和战略。

一个拥有领导的全力支持，人力资源业务合作伙伴被安排在业务部门的原因也对部门经理人完全透明；另一个和部门经理一起工作却从未告知经理他的人力资源业务合作伙伴职责是什么。

一个经过了业务和人力资源的深度培训，细心配合各业务部门及领导人们的工作；另一个期待在岗位中学习，很少考虑到自己与工作伙伴的契合度。

应该不奇怪第一个人力资源业务合作伙伴会比第二个更有机会在企业内获得积极的影响。

世界各地的许多企业已经采用并适应了人力资源业务合作伙伴模式，使其满足人力资源和业务部门的相关需求。虽然戴夫 尤瑞奇首次在他的《人力资源最佳实务》（哈佛商学院出版社，1997）一书中阐明一种新的人力资源模式已有 15 年的时间了，但该书对模式的有效性进行了系统的评估，以期达到尤瑞奇的愿景，人力资源业务合作伙伴新模式需要有效的实施和训练有序颇具战略眼光的人力资源人士。

#### 构成：三个主要部分

大中型企业的人力资源业务合作伙伴模式通常有三个组成部分：

##### 1. 共享服务

该部门覆盖了人力资源专家的中心团队，主要负责处理日常的请求，申诉一些和其他事宜，如工资，员工关系和福利问题。共享服务的应用与管理既可以内部管理也可以外包出去。

##### 2. 专业中心

这些中心涵盖了人力资源各部门拥有资深专业知识的人力资源专家。他们在人

才管理、学习和发展，以及薪酬和福利方面建立了企业的流程方案和实施计划。

### 3. 人力资源业务合作伙伴

人力资源有了前两个组成部分，HR 通才和战略专家就被解放了出来变成人力资源业务合作伙伴，被分配到全公司通常是直线集权型部门的高层。人力资源专家与部门领导合作为各业务部门计划并实施人力资源解决方案，将共享服务和专业中心也联合起来。在这种模式下，“人力资源业务合作伙伴配合其自身对提供服务和解决方案的专业知识，实际上扮演了对客户非常了解的客户经理的角色”，贾森·盖勒解释说，贾森是纽约德勤咨询公司全球和美国人力资源总监和企业转型实践负责人。

据华信惠悦 2011-2012 年的人力资源服务交付和技术研究报告最近对 444 个不同行业企业的人力资源管理层调查显示，54%的企业反映说公司有内部的人力资源共享服务模式。从总体上看，59%的企业再使用内部或外部的共享服务。

学习其他企业如何实施高校的人力资源业务合作伙伴模式可以帮助企业老板们早些实现尤瑞奇的愿景。

#### **模式：根据需求制定模式**

资深人力资源师（SPHR）库特尔·考尔斯于 1999 年入职于 Mitre 公司，受尤瑞奇的书的启发，他帮助企业的信息技术和科学研部门实施人力资源业务合作伙伴模式。考尔斯作为人力资源业务合作伙伴经理负责该模式至今。

在佛吉尼亚州麦克莱恩的一家非营利企业，5 个主要业务部门中的每个部门都有人力资源业务合作伙伴组织为其提供广泛的人力资源管理专业知识和业务目标的支持。包括人才管理，领导力发展，继承和人力规划，员工关系，员工宣传等。

每个人力资源业务合作伙伴组织都设有一名人力资源经理和约 30 名人力资源业务合作伙伴，为全公司超过 7000 名全职员工提供支持。Mitre 公司的企业专家中心负责员工的薪酬，福利和工作/生活的质量问题。

Mitre 公司领导“想让人力资源的专业知识直接对准主要客户群以提升人力资源的支持水平”考尔斯回忆说，“我们想简化领导人与人力资源配合工作的步骤。人力资源业务合作伙伴‘实线’向人力资源报告，‘虚线’向业务部门领导人报告。”

“在很多大型或小型的企业都可以发现人力资源业务合作伙伴模式业务合作伙伴并不将重点放在员工人数上”，伦敦塔沃森人力资源服务交付区域实践主任麦克解释说，“它们将

重点更多放在业务类型和布局配置上。”

考尔斯补充到“根据业务需求不同企业所采取的合作伙伴模式也会有所不同，例如，由于人才管理对企业至关重要，我们就建立了人力资源业务合作伙伴的招聘只能。一些企业将该只能分配给他们的专业中心，而人力资源业务合作伙伴完全变成了从其他领域引进资源的经纪人。因此，人力资源业务合作伙伴模式并非一成不变。”

并非每一个业务部门都需要配备独立的人力资源业务合作伙伴。有类似需求的部门可以共同合用一个业务合作伙伴。

### **能力：构建企业战略蓝图的能力**

为一个部门配置一个人力资源业务合作伙伴，考尔斯在寻找一个可以构建出企业战略蓝图的人力资源领导人，然后配合其工作使之坚持到底。“这个岗位要求较强的人力资源能力和改善关系的能力”，他说。

洛杉矶 Bradley/Lambert 管理咨询公司负责人玛拉·布拉德利描绘了一个“内部的局外人”的角色，她说，“您了解业务和游戏规则，但可以退居幕后，将具体事务转给专家处理，客观地为每个人提供有效的解决方案。”

德勤的盖勒则同意这样的观点：人力资源业务合作伙伴职位需要“有较强的项目管理能力的人，对新项目适应能力强的人，和专业中心配合最默契的人。”

### **“关系”质量会直接影响业务成果**

多年对人力资源业务合作伙伴的成效研究慢慢让企业明了，将采取什么措施来提高该模式的有效性。

一些研究，如“执行表上的人力资源”调查研究显示：在凯捷咨询公司，人力战略与为业绩带来的效果显著。2011年在规模不一的采用人力资源业务合作伙伴模式公司的人力资源管理层进行的调查显示，80%的都同意该模式有助于帮助人力资源作为公司业务的合作伙

伴。报告显示，人力资源业务合作伙伴使“人呢里资源战略与业务目标保持一致，为当地的人力资源成果负责，与业务部门合作，了解并支持企业的各类需求”，最终为企业创造了巨大利润。

公司执行董事会的公司领导委员会发现，人力资源对企业三分之二的的影响来源于人力资源专家与企业领导的关系，而并非来源于他们所完成的具体工作的质量。“2008年建立下一代人力资源合作伙伴关系报告”，委员会调查了17000多名一线管理人员和3700名人力资源

专业人士。

委员会发现当业务部门从人力资源部门处得到有效的支持后，员工绩效提升了 21%，员工留存率提升了 26%。收入和利润增幅分别为 7%和 9%。

得到的负面消息是：很多企业领导并不认同人力资源业务合作伙伴的有效性，根据委员会的调查显示，只有 34%的经理表示他们的人力资源业务合作伙伴有效。更糟糕的是，首席人力资源总监表示他们的人力资源业务合作伙伴的战略表现不佳。只有 15%的人认为它是有效的，10%说它是无效的，75%的人对于它的有效性不置可否。

同样，在凯捷的调查中，48%的人力资源主管说，他们的人力资源业务合作伙伴没有充分利用“可核实的，大量的数据，做到最努力。”

2008 年，公司执行董事会的领导委员会研究人员要求 17000 名经理评估人力资源业务合作伙伴的工作，调查对业务的影响最大的人力资源业务合作伙伴因素，超过三分之一多，列举如下：

- 发展下一届领导人
- 了解企业的人才需求
- 了解如何为公司业务提供支持
- 在人力资源影响业务前就确定好人才招聘

#### **契合度：性格必须契合**

为了给人力资源业务合作伙伴模式提供最好的环境，麦克认为，企业高管和业务部门的领导人都需要为其提供支持。“如果高管明确表示他们会支持新的人力资源模式，你再从业务部门领导人处获得支持基本上就已经成功一半了，”他说。得到这些支持“取决于人力资源专家的金融敏锐性——了解企业如何赚钱和如何通过人力资源战略为企业带来利润，以及人力资源业务合作伙伴和单位领导之间是否有良好的关系。

“性格契合度往往会被忽视，性格，沟通风格，经营方式和观点都要合拍”麦克解释说。“如果上述没有做好，将使下任人力资源业务合作伙伴接手困难，作出成效更是难上加难。”

反过来，长期的过于良好的性格契合也可能会是一个问题。业务部门可能会因为使用同一个人力资源合作伙伴工作模式太久而受困。“想要人力资源业务合作伙伴和公司领导不断接受挑战和激励需要不断引入新的创意，”麦克说。

考尔斯也承认，Mitre 有几个长期的合作关系。“经理和业务合作伙伴关系太好，所以我们实际上没有激励像我们想象的那么多人。”

无论人力资源业务合作伙伴实现对人力资源报告还是虚线对业务部门领导报告，反之亦然都不对关系产生过多影响，麦克认为，如未公布的调查数据显示，明确界定并和业务部门沟通好人力资源业务合作伙伴的职责，对模式是否有效的影响最大。

“明确职责是汇报工作的最重要因素，”他总结说。

### 业务合作伙伴的五个关键因素

在采访和研究中，专家和人力资源业务合作伙伴已经确定业务合作伙伴所需剧本的关键属性如下：

#### 1. 分析能力

业务部门领导可以提供惯用数据，如多少人使用病假，休假，教育援助或其他福利。人力资源业务合作伙伴就应该告诉你，为什么员工不喜欢使用福利，以及如需增加使用需要采取哪些措施，据 Bradley/Lambert 公司负责人马拉说。或者，人力资源业务合作伙伴会分析，例如，面对企业有人才需求时时外聘人才还是在企业内部通过培训培养人才。

#### 2. 勇气

人力资源业务合作伙伴做出了一个艰难的决定：“跟随理念走还远远不够。你要勇于提建议并为企业的业务搜集相关数据”华信惠悦区域业务主管麦克说。

#### 3. 委托意愿

人力资源业务合作伙伴必须了解业务部门的需求，“一个良好的人力资源业务合作伙伴会帮助加强解决方案的管理，”麦克说。当人力资源业务合作伙伴说“我五年前就已是一个培训中心主任，所以我自己能做到这一点。”这可不是一个好兆头。他的重心已不在企业战略上，他的重心也是企业的重心，之后公司领导便不会将你视为战略专家，而开始将你看作一名技术人员。

#### 4. 纵观全局的能力

“企业人力资源专家会从他的角度看待问题——例如，在绩效管理体系中存在的问题。业务部门领导则会从他的角度看问题——例如，薪酬计划还没有足够高。”马拉解释说，“业务合作伙伴要纵观全局，要透过这些偏见确定真正的问题是什么。”

#### 5. 权利和影响力

据马拉说，有效的人力资源业务合作伙伴有能力告诉你一件令人信服的事，并提供强大的数据对得到的结果进行验证。拉雅娜·马里兰就是华信惠悦调查的一个很

好的例子，马里兰 2010 年 6 月入职位于俄克拉荷马州塔尔萨市拥有 15000 名员工的 Spirit AeroSystems 公司，职位是公司的首席人力资源专家。在这个岗位上，她负责公司设计和建造的航天产品的 230 名工程师的人力资源支持工作。她向人力资源的副总裁而非总工程师汇报工作。实际的工作时间让她了解到，职责不明确而非报告的结构是她工作中最大的障碍。

企业领导人没有明确向经理传达马里兰的职责，“起初，有很多反对的声音，因为他们不明白为什么我在那里，”她回忆说。“有些人甚至认为这是一个陷阱，企业将我安插在他们部门做‘卧底’来反映他们的问题。”

得到业务部门领导人正面的评价通常对人力资源业务合作伙伴来说也是一项挑战，特别是如果经理人对业务合作伙伴的理念以前从未接触过，麦克说。“你会从‘嗨，我在这里负责一些管理事务’变成‘嗨，我在这里来挑战您的业务战略，并告诉你你的战略决策会带来的影响。’这是两种完全不同的关系，部门领导自然更熟悉和喜欢第一种类型”。

马里兰作为人力资源业务合作伙伴都是有一定经验的，她曾与企业高层一起工作过，所以了解如何获取经理人们的支持。

“我告诉他们，虽然我不能设计项目或做赢利分析测试，但我可以告诉他们如何激发他们的工作人员，如何发展员工，以及如何和员工沟通，”马里兰说。

“你不能告诉别人去做什么，你必须与他们合作，肩并肩地解决问题，”她补充道。“这是一个双向的合作伙伴关系。作为一名人力资源业务合作伙伴，你正在向他们展示领导人做出的认识相关决定所带来的商业影响。你正在使用他们报告中的数据以支持你的观点。”

佛吉尼亚州费尔法克斯高级人力资源业务合作伙伴，资深人力资源师（SPHR）海蒂·巴里说，向人力资源领导人报告，使她的拥有近 6000 名员工的公司的咨询、工程设计、建设和运营都更加有效了。

“这个结构使人力资源部门获取了更多的团队建设和支持”巴里说，“我有了更多的机会从其他企业的业务合作伙伴处学习、听闻对他们有效的措施。我可以将它们作为宣传媒介看自己的企业是否也有类似的问题。给公司的业务部门汇报工作时，业务部门领导人并不了解我在 HR 部门从人力资源绩效考核的角度所做的每件事情，而且我也还远没有达到我的职业生涯发展的需要或目标。”

巴里是智齿两家企业 800 名员工的三名人力资源业务合作伙伴其中的一个。她负责影响员工关系，参与，集成和劳动力规划和绩效管理的战略。其他两名业务合作伙伴负责其他项目，包括员工的培训和组织发展的战略。

### 一位值得信赖的顾问

人力资源业务合作伙伴可以来自公司内部 HR 部门，也可以来自业务部门，或如苏珊娜苏亚雷斯二者皆是。今年一月，集团人力资源经理苏亚雷斯担任福陆公司的工业和基础设施业务集团的人力资源业务合作伙伴职位，福陆公司在南卡罗来纳州格林维尔大约有 7000 名员工，她在做了 21 年的全球工程和建筑公司的销售，营销，项目工程和人力资源共组后生升职到了这个职位。

“我喜欢这份工作，因为它使人力资源和公司业务相衔接，各项事务紧密地结合在一起。”

“我一直都在做跟踪客户的工作，所以我了解他们的需求，再配合我的人力资源知识，我可以将人力资源与需求连结起来”苏亚雷斯解释说。“企业内部的业务合作伙伴，要明确企业的需求并作为业务部门与专业中心间的桥梁。”

苏亚雷斯向集团总裁和人力资源总监双线汇报工作，她的工作也接受双方的审查。“我的业绩评估主要根据客户满意度，我所提供解决方案的速度和方案的质量，”苏亚雷斯说。

“我接受正规的评估，也棘手非正规的，从我的内部客户处获得的持续的反馈”她笑着补充道，“他们会立刻让你知道一些措施是否真的行之有效。”

她通过企业领导人是否在采取措施前政群人力资源业务合作伙伴的意见来衡量模式的有效性。“当企业领导能够听你述说，然后采纳你意见，那你已经在企业中创建了人才机制，你就成功了，”她说。

苏亚雷斯补充道，“当一名雇员被列入候选人之列，人才管理和人力资源会衡量他的技术和能力是否与职位需求相匹配，我们做的更多的是：我们会分析和探讨如何帮助该候选人突破自己，上升到公司所需要的能力的一个新台阶。”

两年前，人力资源经理自身人力资源师莫里·兰博，作为总部位于盐湖城的 Intermountain 医学集团的人力资源业务合作伙伴，支持整个犹他州所有诊所的 1200 名员工和医生。Intermountain 医疗的下属部门——医药小组拥有 3200 名员工，已经在企业内实施人力资源业务合作伙伴多年，所以兰博面临的挑战就是要证

明自己的信誉。

她完全沉浸在自己的工作中，学习部门经理看重的行业数据和市场趋势等知识，只有你掌握了这些信息你才可以开始指出不足并提出解决方案，她强调。

模式运行得好，说明了整个企业的协作写和灵活性。米特雷·考尔斯说，人力资源专业知识的质量也很容易获得提高，人力资源支持的质量自然也会提高。“当人力资源业务合作伙伴沉浸在业务中，企业领导与人力资源能力有直接的互动时，通力合作就发生了，这有利于整个企业，”他说。

苏亚雷斯说：“我喜欢这份工作，因为它使人力资源和公司业务相衔接，各项事务紧密地联系在一起。”

巴里补充说：“我用我是否被公认为一名值得信赖的咨询师来衡量我成功与否——不仅仅是在人力资源问题上，而是在业务的各个层面，这才是我们提升人力资源职能的真谛。”