

人力资源变革紧跟公司上市步伐

公司上市，一般来说是一场艰苦的拉锯战。从公司正式备战“上市”起，公司的高层们就忙得不可开交，筹备会是一波一波地开。公司的各个部门也要为上市而齐心协力。那么，准备上市的企业，人力资源部面临哪些挑战？需要做好哪些准备？

兵马未动，规划先行。即使公司整体具备了上市资格，各方面工作也还有需要改进的地方。对于人力资源部，在摸清自身家底的情况下，可以从以下两方面找出差距：一是根据公司上市后的整体规划，通过对外部环境的充分分析，预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源运作的整个过程。简单说就是找出理想与现实之间的差距；二是对照行业内已上市企业，找出自身与标杆之间的差距，从管理理念到规范管理程度都要加以比较。找出差距后，按照人力资源工作几大模块，分门别类的加以分析，着手提出改进和实施计划。以下几方面工作是重点。

一、吸引高质量的人才

公司上市是一个吸纳资金的好方法，公司把自己的一部分股份推上市场，从此不再是几个股东的公司，而是众多股东共同的公众企业。公司上市后，客观上要求提高公司透明度，以增加大众对公司的信心。透明度意味着必须规范化操作，因此筹备上市时，人力资源部需要对人力需求与供给做出估计，对未来人员的需求和现有人员之间的差异进行分析，以便尽早动手网罗众多懂得上市公司运作机制的各路人才。需求预测尽量详细，包括各个系统或事业部的人员需求预测、管理和技术人员需求预测，以及重点人员的需求预测。预测需求数量的同时，要计划招聘各类人才的渠道，是与猎头合作还是网络招聘，还是熟人推荐。

以专业管理人员为例，上市公司相对于非上市公司对财务披露要求更为严格。一般来说，筹划上市的公司首要的是引进懂得上市公司财务披露等规范的财务人员。为筹备上市，A公司曾逐步引进了4个会计学硕士，14个注册会计师，38个中级职称的财务人员。引进的人员在与会计师事务所的合作中、路演中均发挥了重要作用，为公司成功上市起到重要作用。

引进人才还需要设计配套机制，例如做好人工成本测算，设计足够吸引人才的薪

福利待遇，例如提供公开、公正、公平的用人环境，为人才提供合适的发展空间和职业通道。A公司当初引进的众多财务专业人员，他们的待遇不仅高于企业现有人员的水平，而且高于社会平均水平。很多民营企业，尤其是家族企业，以前招财务人员，基本靠血缘、亲缘介绍进厂，只有自己人才可信，才可以管钱。基本是“武大郎开店，比我高的都不要”、“自家人比外人信得过”。而随着企业逐步规范化，老板们也已意识到其中的局限性，自己人的知识视线、思想观念，在一定程度上，已经跟不上企业发展的步伐了。这时，企业想到了规范，要发展，不注入新鲜血液不行。于是开始了面向社会公开招考专业人员，唯才是用，而不是唯亲是用。

大规模引进专业人才，不仅在短时间内帮助企业解决问题，同时有助于提高现有员工的业务能力。这就相当于播下了火种，引进了火把，可以攻克目标了。

二、针对上市设计员工长期激励计划

公司筹备上市，一般会给公司的管理层和关键员工设计股权激励计划。股权激励，通过给予管理者以一定比例的、具有某些限制性条件的所有权让渡，一定程度上模糊了所有权和经营权的界限，形成所有者和经营者的利益同盟。当企业组织目标实现时，员工也可以获得约定的利益分享，从而实现对员工（尤其是核心关键人员）的吸引、稳定和长期保留。同时长期激励也是对骨干员工的制约机制，通过提供长期利益的激励来吸引和留住骨干员工，同时又加大了竞争对手“挖墙角”的成本，形成人才竞争的壁垒。

人力资源部需要收集相关企业资料，在了解类似企业做法的基础上，在以下方面提出建议，为领导决策提供依据：

1. **激励对象的确定。**要了解哪些员工是企业需重点激励的人群，如创业员工、管理人员、技术人员、新进员工等；确定不同员工群体是否有不同的激励政策。较常见的是对管理层和关键技术人员实施激励。当然，也有企业效仿欧美企业，将全体职工持股作为一种面向企业全体员工的、福利性比较强的股权激励工具，有时也作为企业创始人（大股东）实现资本退出的有效途径。内部员工个人出资认购本公司部分股份，委托公司进行集中管理。

2. **激励方式的选择。**根据企业的激励目标、行业特点、生命周期特点、相关法律法规要求等设计适合的长期激励方式。企业发展阶段不同（初创期、成长期、成熟期、转型期），长期激励体系的设计和完善的相应不同，否则将造成人力资源的低效率，进而影响企业的正常运营。

3. **激励标准的确定。**确定了不同员工按照采用何种方式激励后，人力资源部还需要给出标准建议，同时测算该建议对人工成本的影响。同时还需该标准的限制性条款，例如如果员工离职在享用该标准上有什么限制。

上市公司H集团的副总曾在接受媒体采访时说：“H集团上市9年来，造就了不少亿万富翁。”介绍说，从原始股1元买进，到现在已经升到20多元一股，这些成绩都是

员工和企业共同努力的结果。员工不但腰包变鼓了，个人价值也得到了体现。不仅引人留人上更胜一筹，公司上市后，员工的福利也将更好地得到保障。“因为你不规范，就别想上市。上市后，员工的福利也将得到加强。”

另外需注意，设计合法可行的长期激励机制方案，只能在《公司法》、《证券法》及相关法规、规章许可的范围内进行。

三、加强培训，提高员工知识水平和专业能力

公司上市，发生变化的不仅仅是股权结构，更重要的是对企业的生产经营的各方面提出了更高的要求。这就急需吸纳更多的人才以适应变化，前文说过，很多急需的专业人才在短期内可以从市场上招聘到。但对于更多的现有员工，人力资源部要着手制定培训计划，以帮助员工适应企业上市的需求。培训师可以外请专业机构，也可以是企业新招聘来的各类专业人才。这类培训不仅仅可以帮助员工提高专业能力，更重要的是为企业内部的人才梯队做储备，以防止过分依赖空降兵。

最后注意，人力资源在提出建议时，一定要充分了解行业内上市公司的信息、国家有关部门针对上市公司管理的规章制度，同时与兄弟部门充分沟通，避免闭门造车，否则所做的预测和建议与实际相脱节，失去指导意义。