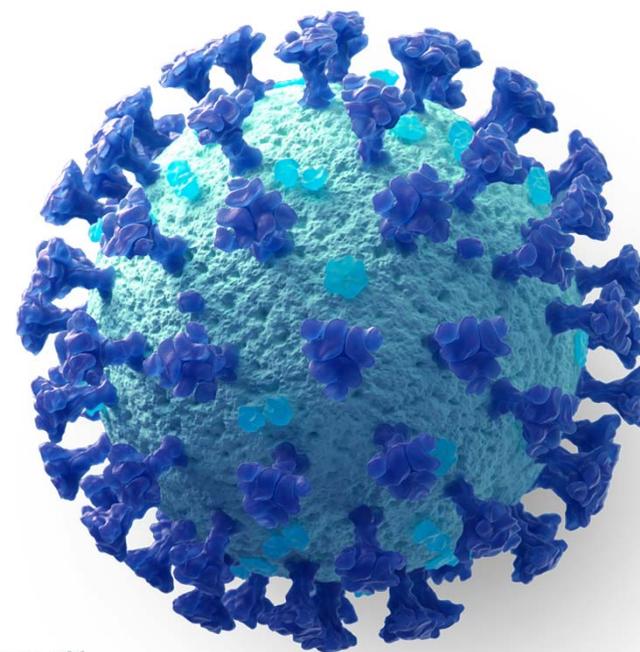


新冠疫情“新常态”下的HR

印尼



美世

张莹婕 - 合伙人，人力资源交易购并服务，香港

许飞 - 业务总监，并购咨询业务，新加坡

Dining Adhikawati - 咨询顾问经理，人才和职业业务，印尼

面对新冠肺炎疫情企业如何恢复

新冠肺炎疫情改变了我们的工作方式，在我们探索这些未知领域的过程中，我们发现自己正在同时应对健康，数字和经济危机。

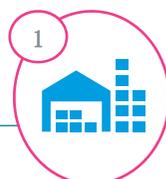


印尼经济前景

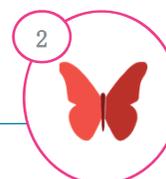
在COVID-19危机之前的过去8年中前景乐观



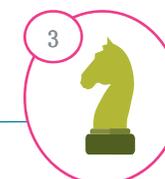
2020年推动GDP增长的三大行业



1 水务供应



2 农业



3 高科技及通讯

行业存在挑战

金融服务

- 逐步缩减的盈利空间
- 业务战略的转变
- 员工健康与福利的管理
- 对新薪酬福利政策的适应能力

组织

不断加强的竞争压力以及在疫情下客户对数字银行需求的快速加强

生产力

对灵活性工作安排需求以及应对未来不确定因素进行快速有效的回应

综合法 Omnibus law

员工健康与福利

需要向员工提供精神、财务及物质上的帮助以安抚员工对未来不确定性的焦虑

行业存在挑战

消费品 & 生产行业

- 确保业务弹性
- 开拓新的商业模式
- 加快数字化转型
- 采用更灵活的人才流动
- 为较为长期的困难阶段做好准备

组织

部分企业会面临由于需求减少带来的风险管理、员工成本、原料价格和物流管理的难度

需要对有效员工成本管理需求进行快速回应

生产力

在不确定环境下保证员工的敬业度

保证业务运营所需的资源，例如人才短缺或过剩

综合法 Omnibus law

员工健康与福利

员工财务及健康安全
实际工作场所的安排

行业存在挑战

能源、化工 & 矿产

- 价格战争与波动
- 经济收入减少
- 成本压力
- 疫情对生产安全的影响
- 监管与合规风险
- 老龄化的员工结构
- 人才短缺
- 并购困境

组织

面对保持财务收入水平的巨大压力；
战略性的成本管理是重中之重

生产力

继任计划相关问题

综合法 Omnibus law

员工健康与福利

发达国家的激励性政策对发展中国家的人才流动性产生了不利的影响

行业存在挑战

高科技

- 不断提高的成本压力
- 持续缩减的收入
- 新商业模式的尝试与拓展
- 对远程办公需求的快速增加
- 对薪酬福利需求变化的有效管理

组织

相对不一致的业务影响，比如旅游行业收入受到挤压然而快递、送餐及虚拟化软件收入持续增强

生产力

疫情阶段的不确定性要求企业有效并灵活管理远程办公安排

综合法 Omnibus law

加强人才引进 vs. 成本管理

员工健康与福利

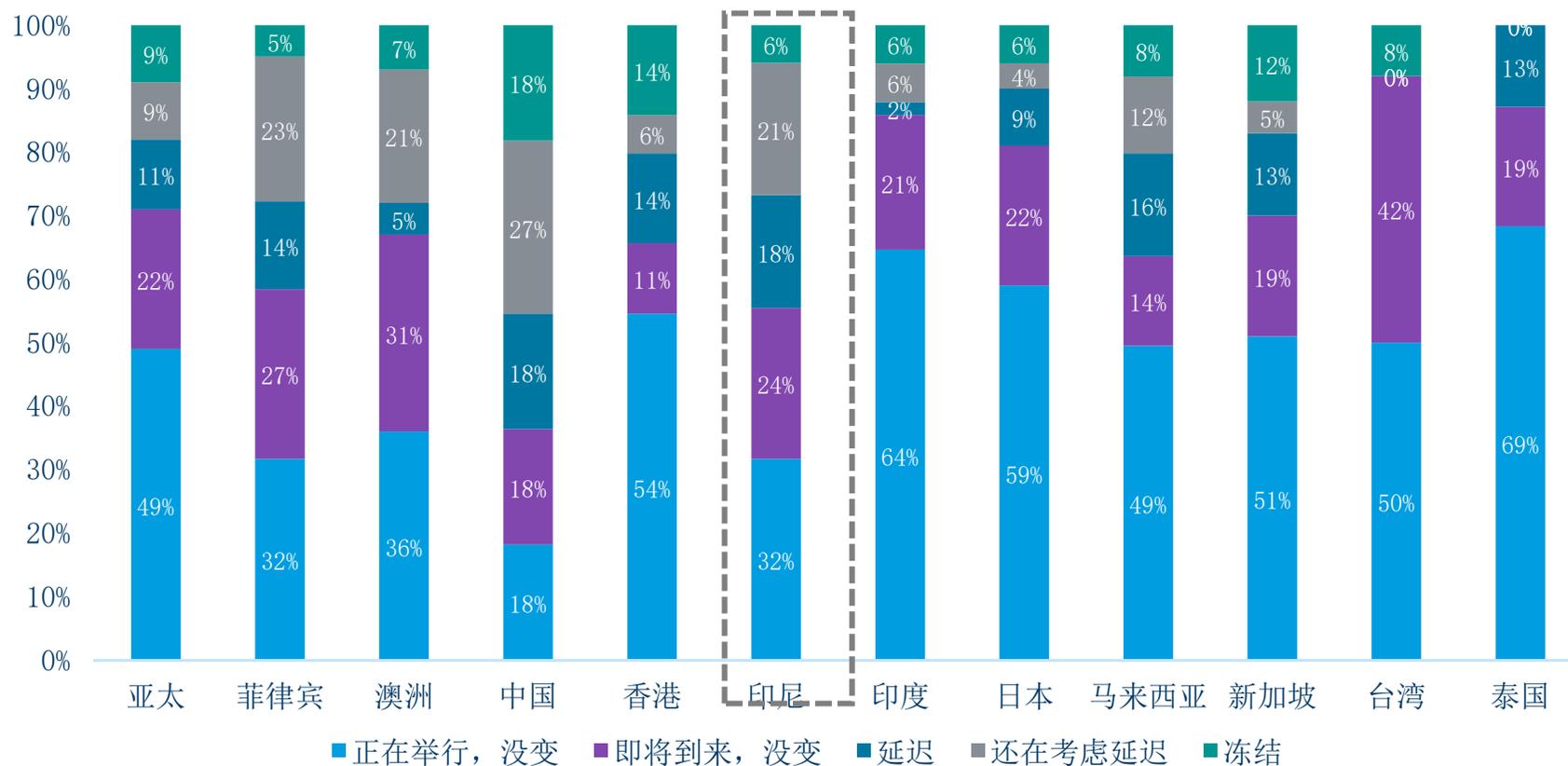
员工福利政策的转变，比如将常规健身会员福利转变为提供线上健身课程

为回归工作场所做好准备

新冠肺炎疫情对2020绩效加薪预算的影响

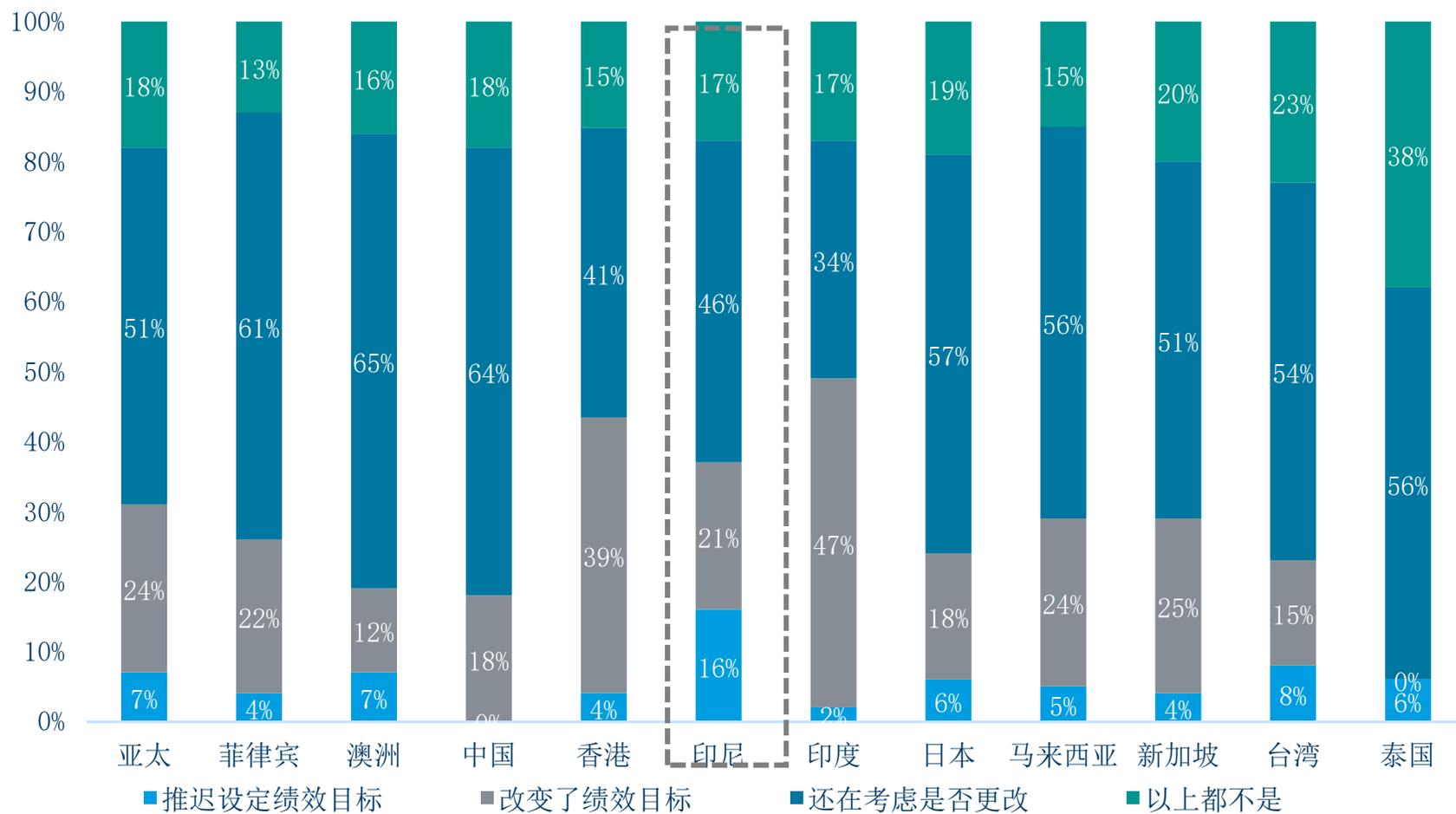
多数公司不打算对2020年加薪做出任何改变

实施绩效加薪的公司（国家）



新冠肺炎疫情对2020奖金的影响

实施更改2020奖金的公司（国家）



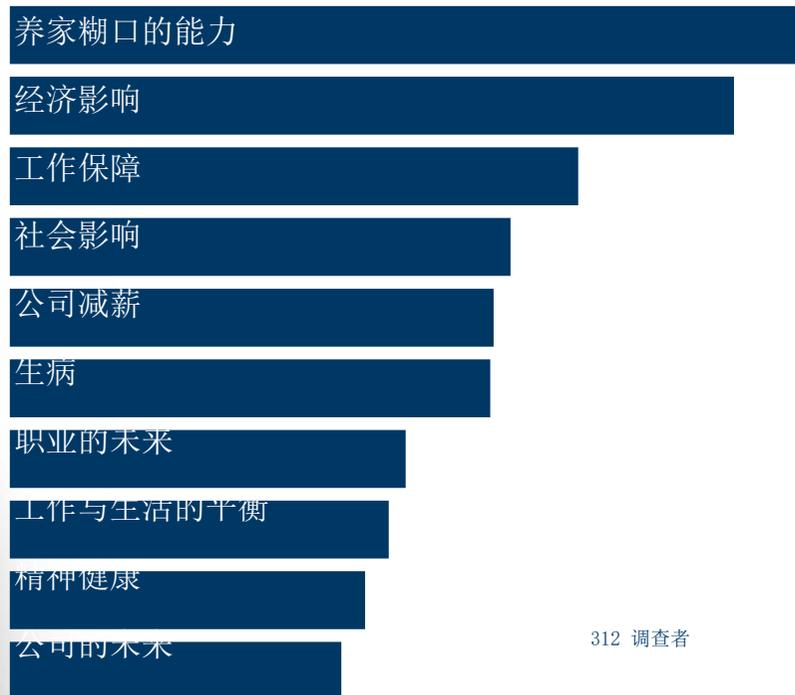
印尼的绩效加薪变动

| | 中位数 | 平均 | |
|----------------|------|------|---------------------|
| 2020实际 绩效加薪 | 7.1% | 6.9% | 18.3% 公司报告实际工资冻结 |
| 2021绩效加薪 预算 | 7.6% | 6.9% | 10.9% 公司报告工资冻结 |

现在员工最注意的是什么？



10大关注点



相对排名

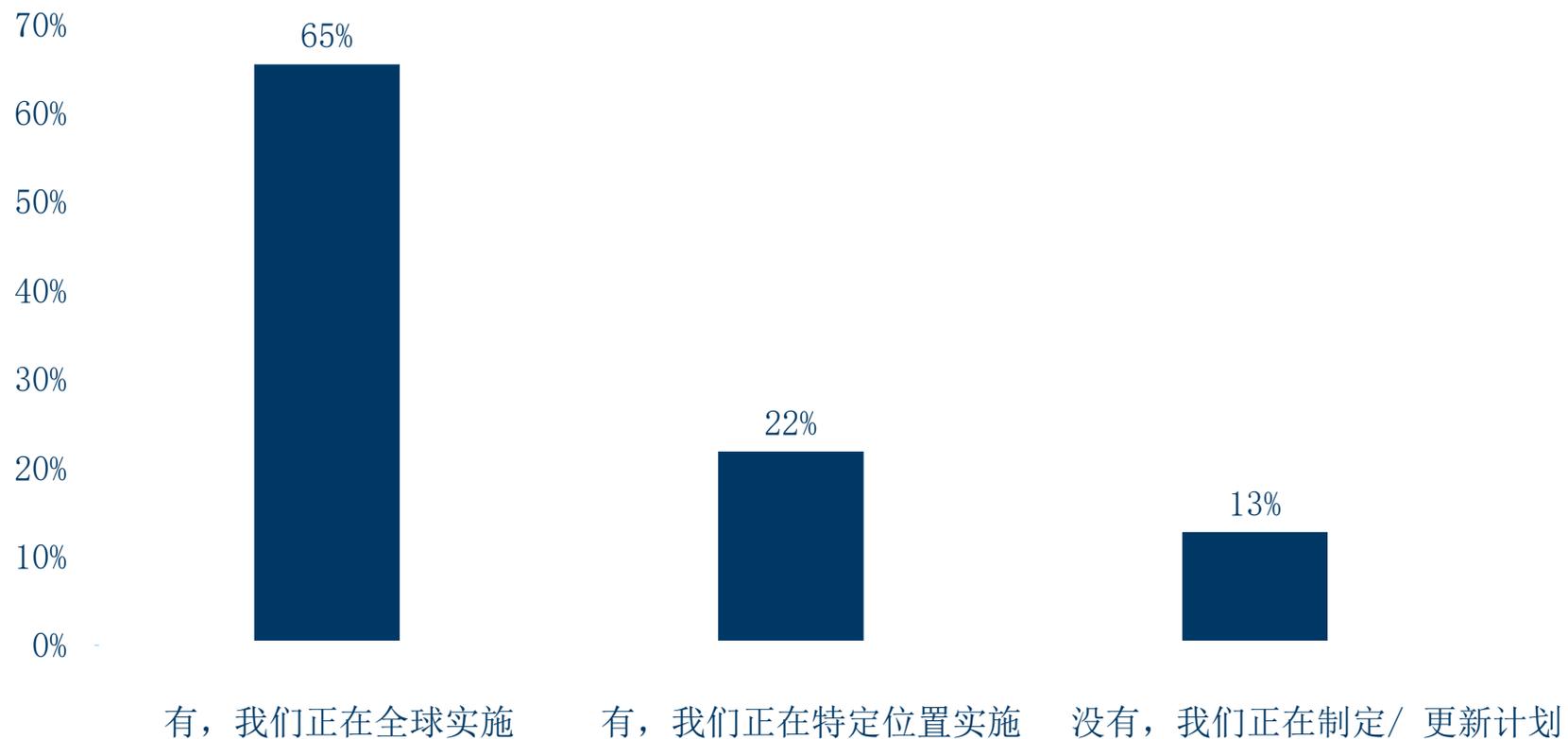
312 调查者



员工目前最关心的是
家庭责任

了解员工的担忧将使
您以最适当的方式做
出回应

大多数公司都有业务连续性计划或大流行防范计划，以应对全球大流行的爆发



有效的危机应对措施需要这些要素



尽管大多数公司都是远程工作，但是在启动灵活工作时还需要考虑一些关键因素

26%

的公司在全球地区为所有员工实施远程工作

灵活工作的主要注意事项

1. 您如何决定哪些工作可以带回办公室并重新设计价值链中的其他工作？
2. 您如何更新网络政策和IT文化以应对新现实？
3. 如何消除公司灵活工作安排的矛盾？如何避免员工感觉某些人正在获得特殊待遇？
4. 在虚拟环境中，我们如何使管理人员感到舒适并信任他们的团队？

人力资源领域发生了什么变化？

入职

41% 的公司推迟了新候选人的入职

人力资源政策

62%的公司表示病假政策和要求保持不变

招聘

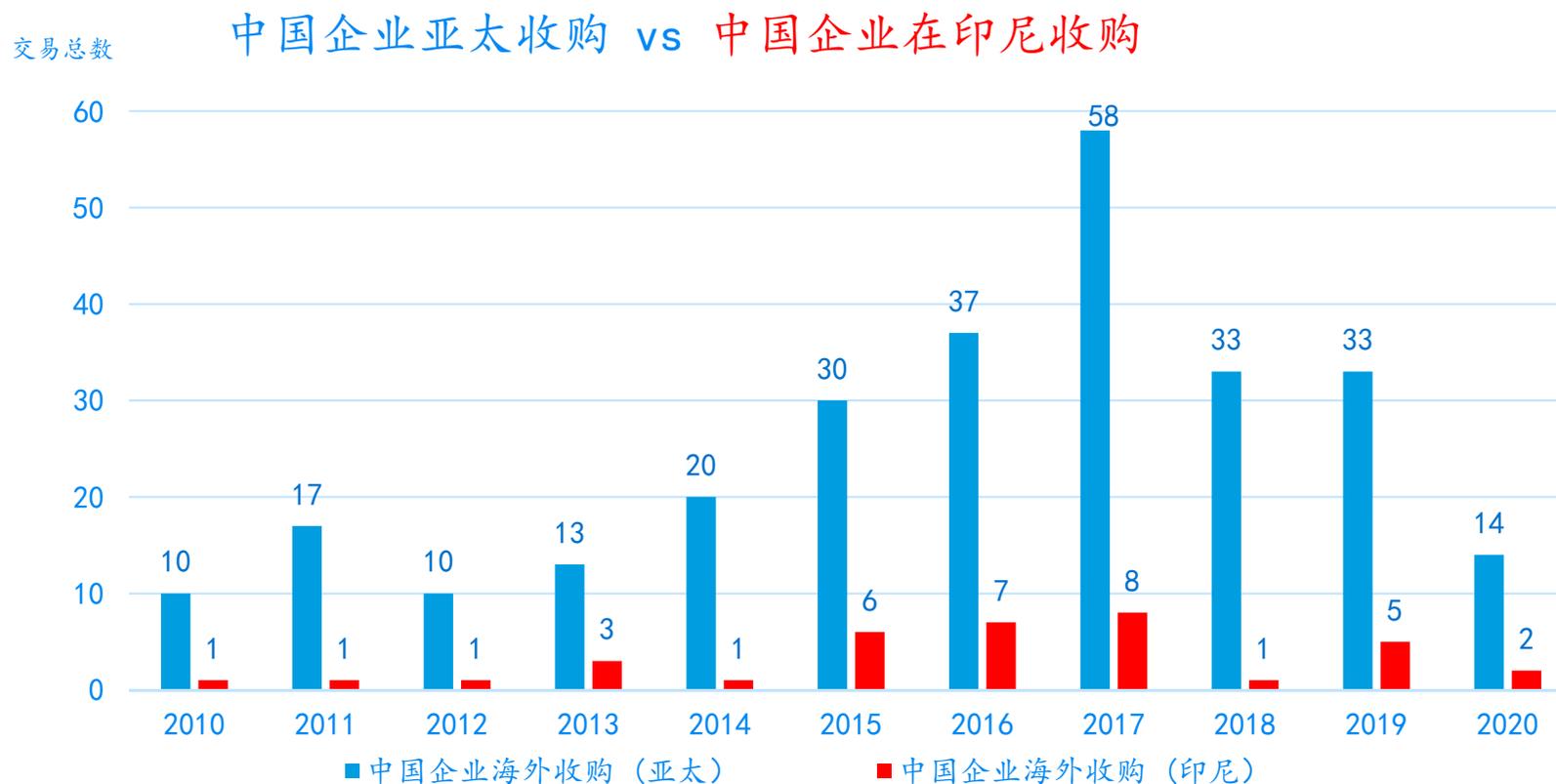
40% 的公司对所有职位实施了冻结招聘

人力资源政策与员工沟通

76%的公司已经制定了定期的沟通，以便领导与员工分享目前采取的实际行动



中国企业跨境交易

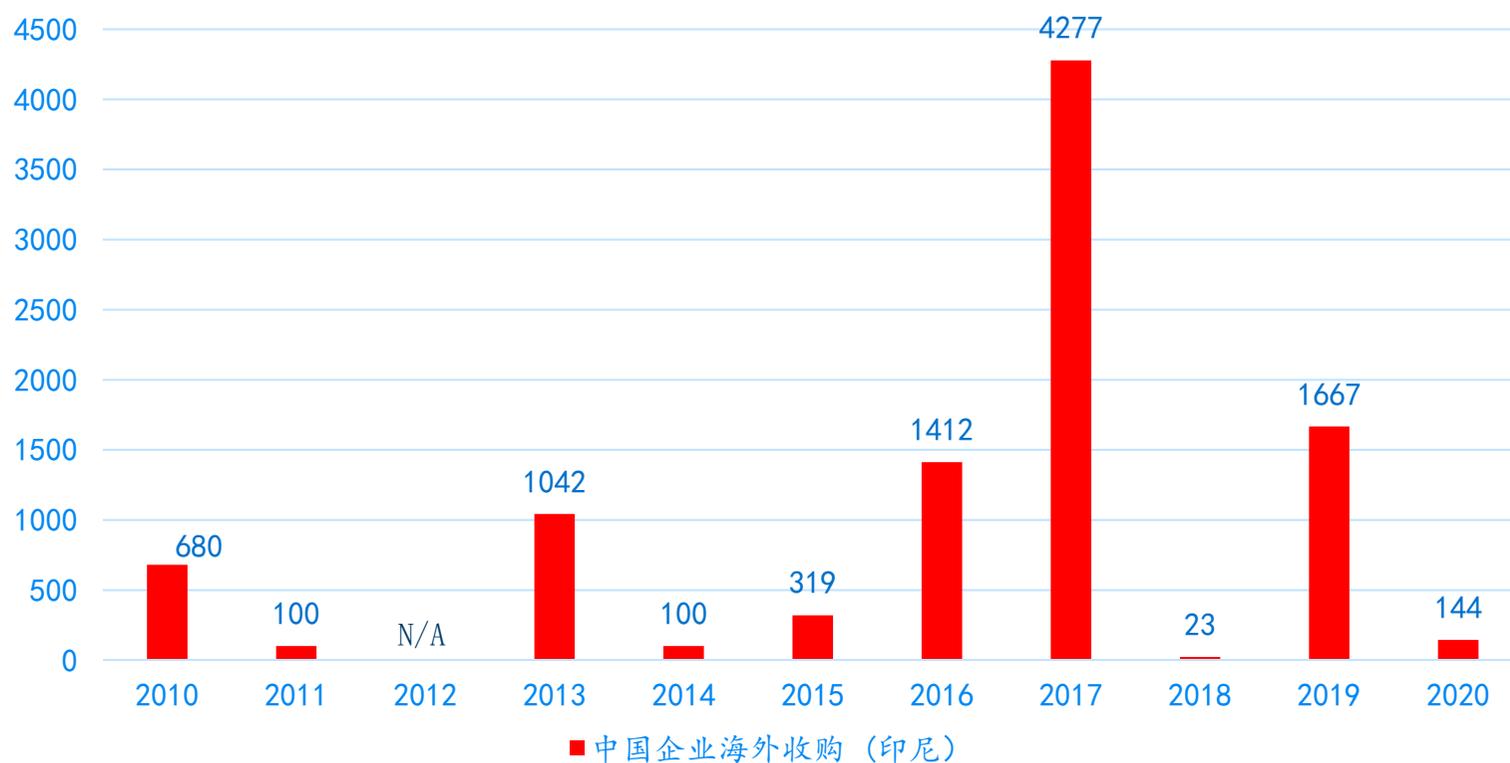


中国企业跨境交易

交易总价值

(USD百万)

中国企业在印尼收购

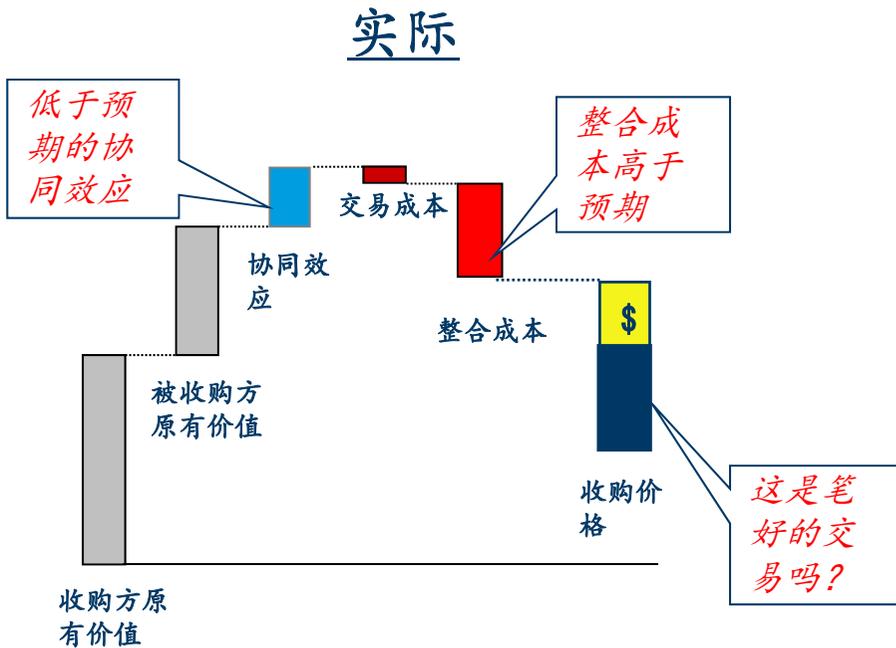
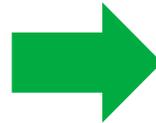
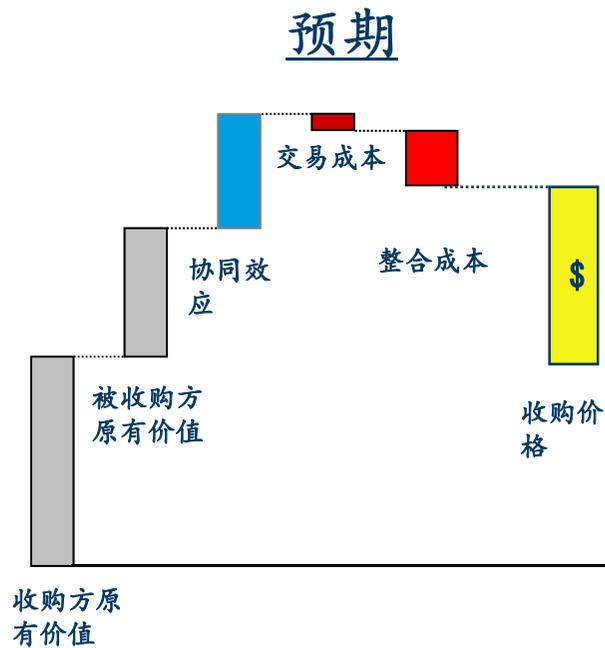


约有60%至70%的并购案以失败告终

战略是否正确？

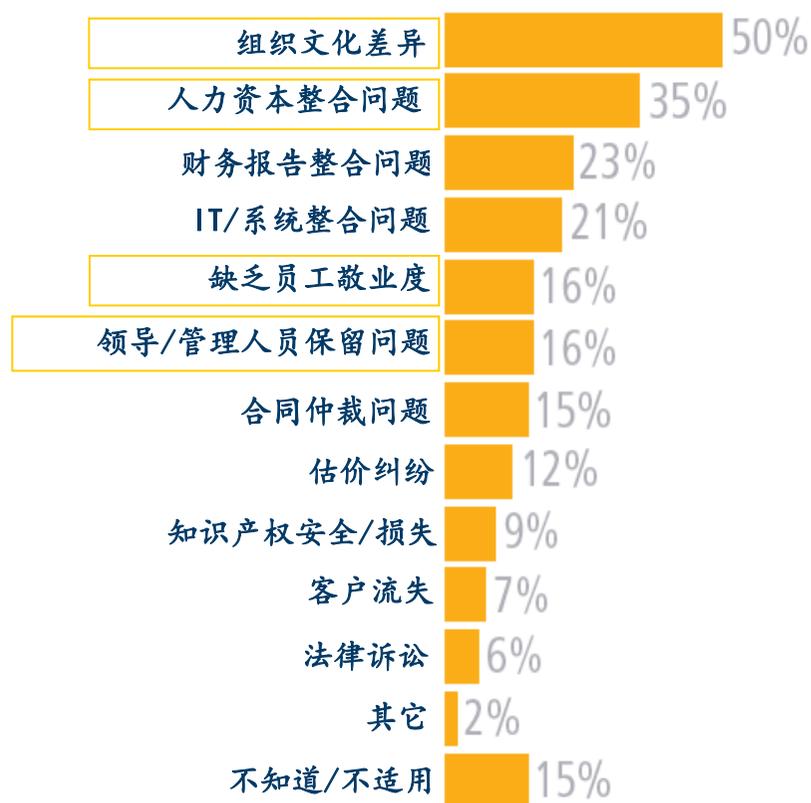
财务的预测是否合理？

执行是否合理？



投资并购涉及的人员问题重要性

您所面对的最重要的交易相关问题是?... * “进行并购”仅仅是一个开始



“... 组织文化差异和人员整合问题是并购交易中最突出的两个挑战...”

“并购交易本身是复杂艰难的，特别是跨国并购更加如此。并购各方都有独特的组织文化...不能识别和管理文化差异的并购将经历更加缓慢、更加痛苦的整合过程...”

美世近期研究针对未来交易影响最大的人员问题

*美世调研报告：《并购交易中的人才风险》下载链接：<http://ow.ly/ZgXBG>

1

人才保留

2

文化/组织契合度

3

领导团队
(影响新公司的高管/管理团队质量)

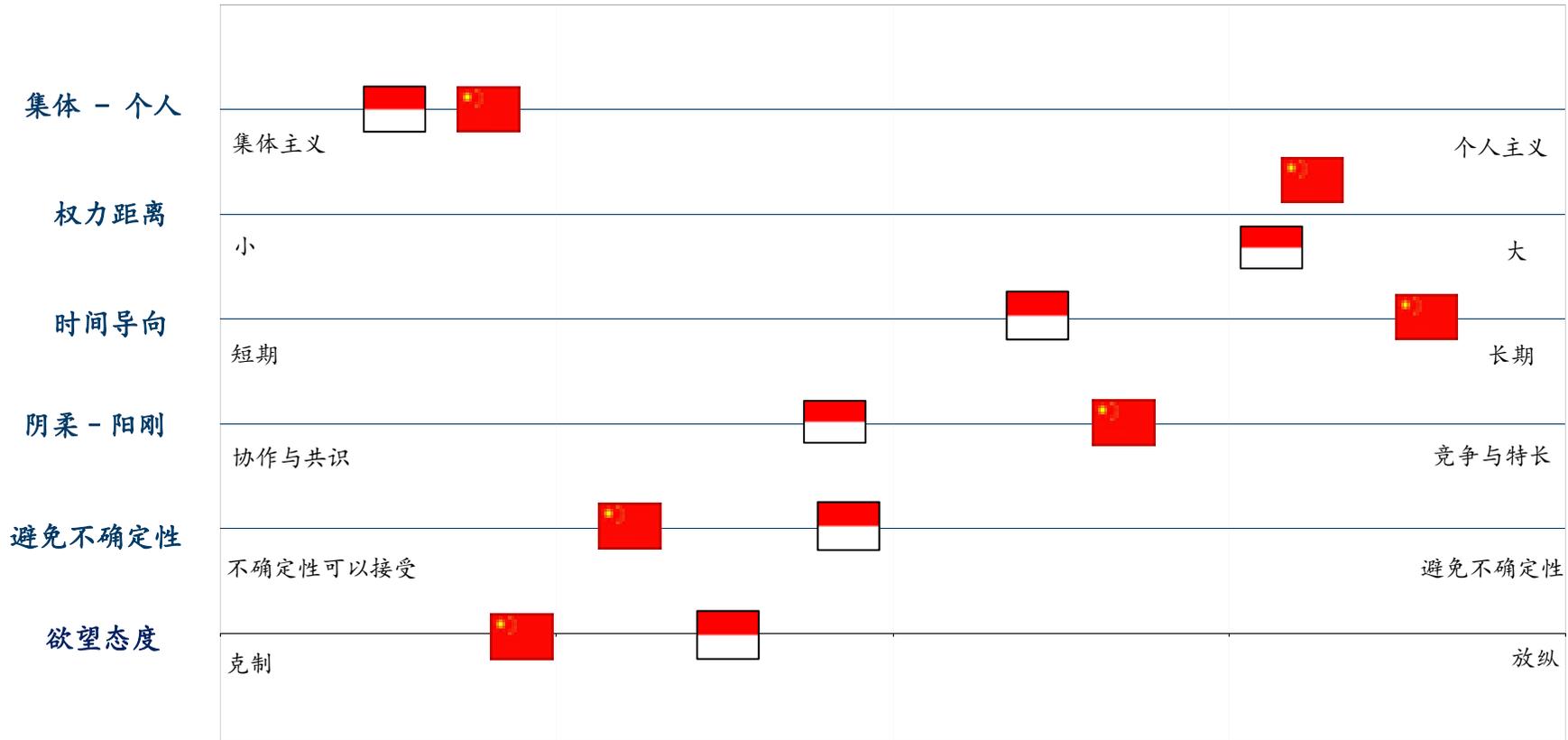
4

薪酬与福利水平
(与市场水平对标)

5

人才供应和识别、
人才评估和定位

中国和印尼文化比较



100

*Geert Hofstede, Geert Jan Hofstede, Michael Minkov, "Cultures and Organizations, Software of the Mind", Third Revised Edition, McGraw Hill 2010,

中国企业出海人力资源管理常见问题



人才海外派遣：不同用工及付薪形式

| 用工形式 | | 类别 | 付薪方法 |
|-----------------|--|-----------------|------------------|
| 派出后返派回国（12个月以上） |  | 长期派遣 | 派出国平衡表 |
| 派出后返派回国（3-12个月） |  | 短期派遣 | 每日津贴 |
| 派出后返回（3个月以内） |  | 出差 | 出差津贴 |
| 已在当地 |  | 当地雇佣的 （外籍）员工 | 派驻国薪酬 或派驻国薪酬+ |
| 出国学习或工作后返回本国 |  | 海归 | 派驻国薪酬 或派驻国薪酬+ |

智现在

致未来