

策划词

企业招聘、特别是遴选高管的时候,如何在较短时间内,结合备选人员的背景材料,从备选人员的种种表现作出正确的判断,选到适合岗位的真正的人才,是件不容易的事情。以下案例和分析,相信会带给 HR 或企业高层一点启发。

80 元费用 “考量”HR 能力

□ 王 军

一家公司在招聘财务总监的工作中,经过猎头推荐、电话沟通等几轮筛选,有一名人选因专业知识、

工作经历较为突出,被列入面试。人选从外地赶到公司,时间已经是傍晚了。面试被安排在第二天

上午。出于礼貌以及便于次日更好地沟通,公司人力资源总监安排财务人选住宿酒店,并与人选共进晚餐。当晚二人交流的效果还相当不错。

次日上午,公司高层与财务总监人选进行面试交流。其间,公司负责接待工作的司机找到人力资源总监,称上午在酒店结账时,发现住宿费用中多了 80 多元钱,服务员解释说是住宿人员头天晚上在宾馆要了一杯咖啡,以及房间长途电话产生的费用。司机说已先结账,问人力资源总监如何处理?人力资源总监不动声色,签字并安排司机正常报销。

经过一上午与人选的交流,无论从专业理论、实践经验还是从言谈举止来说,面试效果还是相当不错的。按照正常程序,公司需要进一步安排外部董事再进行一轮面试,然后由猎头公司进行背景调查。在面试结束后,人力资源总监与人选再次寒暄问及头天晚上休息还好吗、招待不周、酒喝多了吗等话题,二人都只字未提咖啡和长途话费的事情。

第二天,人力资源总监借故外部董事有事,便先安排猎头公司着手加快进行背景调查。几天后,背调材料出来,证明财务总监人选在原来几家公司虽没有大的违反制度行为,但存在财务管理中的做小动作的自私现象,口碑反映不一。于是,人力资源总监便将背景调查情况与咖啡、电话费现象向公司进行了汇报说明。公司讨论决定放弃此人选,另行寻找。



「案例提示」

本来并不多的 80 多元钱费用,与放弃财务人选有什么必然联系?问题是:

1、为什么人力资源总监不直接向人选提及咖啡与长途话费的事情呢?

首先因为 80 多元钱不多,提出询问可能会让对方失去颜面,其次更主要的是对方可能会顺水推舟,承认自己

记结账了,这样就不知道财务人选是故意隐瞒还是真的忘记了说明此事?但人力资源总监在能够确定星级酒店不会记错账的前提下,通过寒暄问及头天晚上的事,财务人选却只

字不提,应该是在故意隐瞒。2、80 多元钱背后的原因是什么?

按常理,猎头公司安排人选的面试费用,应由公司支付,但这 80 多元

钱,属于个人私人话费。在如今手机接听非常方便、资费相对并不昂贵的条件下,尤其是对于一个财务高层管理人选,为什么还会产生让公司支付的私人长途费用?原因只能有二

个:一是手机没电了,一是想贪小便宜。从小小一杯咖啡,也要记在房间里,原因更多地会倾向于后者。

3、人力资源总监对 80 多元钱是如何联想推测的?

既然推论基本上是因为财务人选由于自私占便宜,故意隐瞒不说,而且行为又属于打“擦边球”性质,那么,作为人力资源总监,就不能不将财务总监人选的这个行为细节,与以后是否也会在财务管理工作中出现打“擦边球”行为的可能性进行联系。



性质。房间长途电话费应该不是人选在面试过程中产生的必备费用,是属于个人私人话费。在如今手机接听非常方便、资费相对并不昂贵的条件下,尤其是对于一个财务高层管理人选,为什么还会产生让公司支付的私人长途费用?原因只能有二

事物发展的结果有时会由一个细节因素决定成败,但这种细节必须与影响事物发展的关键因素具有内在联系。运用系统思维把握细节分析是保证整体甄选结果正确的前提。所以,猜测只是猜测。通过猎头公司的背景调查,与推测进行验证,才能更具有判断价值。“二利权衡取其重,二弊权衡就其轻”。作为财务工作的风险防范自然要高于其他岗位,公司决定放弃该人选自然是很正常的事了。

(上接 A1 版)

五年蜕变,凤翔九天

——云南机场集团有限责任公司“十一五”发展纪实

集团成立后,坚持以集约化经营、专业化管理、产业化发展方向,在体制创新、机制创新和管理创新上下功夫,实行政府主导下的“一体化管理模式”,实施政府主导、企业负责的机场运营管理及新机场建设模式,逐步形成了与市场紧密衔接、机制灵活高效、产权边界清晰、管理科学的新型公司制企业,实现机场由过去的生产保障型向集约经营型过渡,从规模扩张决定型向运作效率决定型过渡。通过管理创新,切实提高了集团的现代化管理水平。

截至“十一五”末,昆明机场开通有连接 71 个国内城市的 159 条国内航线,连接 23 个国际城市的 24 条国际航线和 3 条连接香港、澳门、台北的地区航线。集团各机场共开通航线 236 条,通航城市 98 个。

在着力完善产业链的同时,集团公司进一步强化控制链,推进资源整合配置。通过制订《云南机场有偿转让业务经营权(特许经营)总体规划》和《云南机场有偿转让经营权(特许经营)管理办法》等规范性文件,对非航业务加强管理。

如今,云南机场集团非航业务已形成了航空地面服务、旅游酒店、电信技术与传媒、地产建筑、物流、商贸餐饮等六大板块。“十一五”期末,非航收入比重达 52%,初步形成机场主业和非航产业“两轮驱动”。

软硬并举,两个实力齐头并进

“十一五”期间,云南机场共安排投资 197.5 亿元用于机场建设,其中 16 亿元用于 I、II、III 类安全整治项目,28 亿元用于增容改造昆明巫家坝



国际机场和改扩建西双版纳、丽江、大理、德宏芒市、迪庆香格里拉机场。新建机场项目稳步推进,腾冲机场建成通航,昆明新机场建设累计完成投资 132 亿,泸沽湖机场正在建设中,红河、沧源、澜沧、怒江等机场正在进行前期筹建工作。通过两个“5+1”建设,使云南机场的基础设施和保障能力得以大幅提升,初步形成了布局合理、规模适当、功能完备、运作顺畅的机场网络体系,较好地带动了云南省优势产业特别是旅游业的发展,初步呈现出机场产业和相关产业相互促进、协调发展的良好局面,具备了将省内机场作为一个独立产业,实行产业化、集团化、国际化经营的基础和条件。

“在企业发展中,文化具有先导作用,其贯穿于企业的‘知’与‘行’中。表现在战略上,是企业对自身定位、使命与方向的认识;表现在事业信仰上,是

员工对企业核心价值观的群体认同与自觉承担;表现在管理哲学上,是‘以人为本’——‘人与事业的共同发展’;表现在企业发展上,是不断创新创造价值并以价值作用于社会,以自身发展推动社会发展。”云南机场集团有限责任公司总裁刘明表示。

同时,作为提升软实力的另一个重要方面,集团公司大力推动科技创新。“十一五”期间,科技成果转化率达到 95%以上,科技成果在生产中应用取得效益近 3000 万元,降低成本近 1000 万元。云南机场集团 6 项成果通过鉴定,其中 5 项通过省部级成果鉴定,1 项通过市级成果鉴定,3 项达到国内领先水平;3 项科研成果获得省部级以上奖励,获得软件著作权 5 项。凭借在信息化建设上的出色成绩荣膺“2008 年中国企业信息化 500 强”,并获得“最佳企业信息化效益奖”和“最

佳协同办公应用奖”,是民航机场业内唯一获得两个单项奖的企业。

党建创新,优势化作竞争力

2010 年,云南省遭遇百年不遇的旱灾,集团党委带领广大党员和员工迅速行动起来,累计捐款达到 492.73 万元,有力地支援了抗旱救灾工作。

“关键时刻,企业勇挑社会责任的精神得到彰显,机场基层党组织的凝聚力和战斗力得到了检验。这与近年来集团大力推行党建质量管理体系建设的成果密不可分!”云南机场集团党委书记周凯表示,“党建质量管理体系作为创新党建工作的有效手段,实现了党建工作规范化、标准化、科学化,不仅对推进党建工作产生了积极作用,更促进了党的建设、思想政治工作、精神文明建设和中心工作的相互

融和、共同发展。”

2008 年,云南机场集团党委率先在昆明机场导入党建质量管理体系试点。党建质量体系创造性地将“顾客”定义为“上级党组织、机场和职工”,把“产品”定义为“党建工作、活动或过程”的效果必须满足“上级党组织的要求和机场、职工的需要”。因为党建工作有“顾客”,就是党建工作服务的对象,包括上级党组织、机场和职工,他们对党建工作都有期望和需求;党建工作有“过程”,经过“信息收集、数据分类、措施制定、工作考核”等诸多环节,达到党建工作的目的;党建工作有“产品”,就是组织实施党建工作产生的结果,如职工队伍素质的提高等;党建工作也有“质量”问题,既包括工作过程质量,也包括工作结果质量。

党建质量管理体系先后在昆明机场、昭通机场、丽江机场、西双版纳和临沧机场推行,在增强企业凝聚力和感召力中取得了显著成效,在 2008 年荣获全国五一劳动奖状后,2009 年集团又荣获国务院表彰的“全国民族团结进步模范集体”荣誉称号。

2015,航空强省初建成

作为国家“十一五”期间的重点建设工程、云南省特大型城市基础设施建设工程、省 20 项重点工程之一的昆明新机场建设项目计划于 2011 年 7 月 31 日工程竣工验收,2011 年 12 月 31 日完成转场运营。届时,昆明新机场将成为中国面向东南亚、南亚和连接欧亚的国家门户枢纽机场,构建直飞

东南亚、南亚主要城市及直飞欧洲、澳洲,经迪拜连通中东、非洲,经第三地连通北美的空中经济走廊,将为实践国家“民航强国”战略和云南省“面向西南开放桥头堡”战略的重大任务,优化国家机场战略布局、促进云南经济又好又快发展和提高现代新昆明中心城市综合竞争力将起到积极的促进作用。

如今,构建民航强国的伟大历史征程的号角已经吹响。“十二五”期间,云南机场集团将牢牢把握把云南建成我国面向西南开放的重要桥头堡的契机,按照《民用机场管理条例》的要求明确定位,努力实现建设面向东南亚、南亚,连接欧亚的国家门户枢纽,实现机场集群效应,成为国内先进、国际知名的机场集团的宏伟愿景。

编后语:

时光荏苒,历经五年蜕变的云南机场集团眼前,一幅凤凰翱翔于彩云之南的宏伟蓝图已然展开:2015 年前,把昆明机场建成国家大型门户枢纽机场,完善机场网络体系,实现干、支线机场的全面发展。

随着航线网络结构进一步优化,争取开放第五航权,积极开通东南亚、南亚及中东国际航线,航线网络延伸到欧亚、非洲、澳洲和北美洲,该公司的国际航线数量达到 40 条以上,国际地区旅客占全部旅客吞吐量的 10%以上。

编者了解到,预计到 2015 年,实现云南省机场运输起降将达 48 万架次,旅客吞吐量达到 5000 万人次,货邮吞吐量达到 44 万吨,航空业实现平稳快速发展,该省 GDP 的贡献率达到 8%,初步实现航空强省的宏伟目标。