

策划词 | CEHUACI

最近几年,“空降兵”这一专有名词在企业管理上被反复引用。它是指企业从外部引进人才,特别是高级管理或者技术型人才,因为这些人才不是在企业内部培养的,故被人形象地称之为“空降兵”即野花。不少企业对“空降兵”寄予了厚望,也给他们提供了高级的职位和优厚的待遇,以此来吸引、激励和留住“空降兵”。然而,企业以“野花”代替“家花”的做法,却给长期在企业勤勤恳恳,等待升职的员工泼了一瓢冷水。实际上,也确实有一些企业内部培养的员工比“空降兵”更适合某项管理岗位。那 HR 到底该重用“空降兵”还是自家人? 野花与家花,到底孰优孰劣?

正方: “野花”香得有道理

就是当企业发展到一定阶段,企业内部人员的能力和素质不足以支撑企业持续发展的时候,企业就会考虑引进“空降兵”。因为企业培养人需要很长的时间,投入巨大的资本和精力,“空降兵”可以为企 业面临的激烈市场竞争带来速度优势。

同时,当一个职位出现空缺而虎视眈眈者众多时,采用“空降”策略会减少企业内耗。另外,如果企业弊病积重难返,急需有人来整顿时,外聘精英是白板一块,不会受公司利益团体的影响。

有时候整个企业文化和经验进入死循环,如果不从外聘请“救火员”,很难让公司员工对未来重启期望。当投资者以及员工对企业管理失去信心时,从内部提拔,不足以让大家有“痛改前非”的认同感和活跃性。

从 现在许多大企业频频更换 CEO 可以看出,一个企业在提振团队和消费者信心时,一位拥有良好口碑的新领导,无疑是为衰退企业输血抢救的最快速的办法之一。另一方面,“空降兵”身上所携带的特定优势,会像积木一样,切合企业的短板处。

案例 | ANLI

小赵在公司工作 5 年了,一直盯着部门主管的位置默默努力。上个月,老领导突然要另谋高就,小赵感到机会终于来了!事情最终结果却让人跌破眼镜。这周,老板带来一位新同事,介绍给他认识:“这是新来的主管,通过猎头挖来的呢,你是老员工了,要好好协助新领导的工作哦!”小赵忿忿不平,自己业务水平又不差,难道 5 年的同部门工作经验,竟然比不上一个“外来的和尚”?小赵的困惑和

HR 选才: 家花,野花,孰优孰劣?



外部好的人才变为己用,更重要的是要不断发掘内部的人才积极培养,将其锻炼成为企业重要的管理核心精英。多企业 HR 总监对此都深有感触,他们普遍认为和直接招募 MBA “空降兵”相比,将内部员工培养成为企业管理人才有以下两方面优势。

内部员工更贴近企业文化。如果一个企业的管理人员和公司的整体文化不能相融,那么他的管理才能就很难充分发挥出来为公司所用。而内部员工本身已经对企业文化产生认同感和融合感,将其培养和晋升为管理人员后,他们对企业的管理也都基于公司的发展基础和文化,也就明白如何才能使企业向前发展。并且,长久培养起来的对于公司的主人翁意识可以很好地保持公司的凝聚力。

反方: “空降兵”不如“自家人”

一位 MBA 高级研修项目专家认为,企业要拓展人才,不但要经常吸取

力。

培养“自家”人才长远收益大于成本。从眼前来讲,由外部招募“空降兵”的确比培养内部员工要省时和省事。但是从长远来看,企业为员工在职培训支出的费用所带来的价值增值,除了货币收入外,还包括员工在获得工作满足感及企业文化等方面的非货币收入。另外,由于内部晋升的管理人员避免了和企业的磨合期,他们能够比空降 MBA 更快地为企业创造效益。因此,企业更应当将精力放在培养内部管理人才方面。

一个企业偏重外聘人员,必然导致员工对自身在公司的发展失去希望,他们会把公司当成跳板,待价而沽,择日成为他人家的“空降兵”。现在很多企业招不到人才,岂不知正是因为频繁“招人才”让公司内部人才流失严重,最后出现“留不住,招不来”的恶性循环。内部培养的人对企业的感情、熟悉程度都是外聘人员无法比拟的。员工对企业的感恩和认同直接关系到忠诚度。

现身说法: “家花”“野花”各取所需

对于 HR 而言,到底是选择“家

花”还是“野花”,说到底需要根据企业的实际情况决定。

广州某汽车贸易公司总经理叶先生说,他的公司是典型的家族企业,组织架构不合理,想要改革,却无人愿接这个得罪人的担子。最后聘请了一位 HR 总监,这位“空降兵”几个月就把公司组织架构建设得井井有条。

某制造型企业员工小姚说,本来对公司管理已经失去信心,正打算跳槽,公司突然宣布从日本本部调来一位新总经理,据说是老资格,很受员工爱戴,因此,她决定先留下来,看看新的总经理是否真能为大家带来希望。

1986 年,台湾著名企业宏基电脑公司提出“龙腾国际战略”,实施这一战略的最大障碍在于公司内部人才瓶颈的制约。于是,公司引进了原台湾惠普科技公司副总经理吴传诚、IBM 台湾分公司的美籍总经理麦肯兹、美国国善电子总经理庄人川、台湾电信总局的博士黄秀园等众多精英。尽管这支“空降部队”为宏基电脑作出了一定的贡献,如为该公司的国际化经营打下了一定基础,促成了该公司经营管理上的变革。但是在后来却并未发挥其预期效应,在不到几年的时间内就损兵折将,其中大多数人陆续离开了宏基。

►►►►► (紧接 A1 版)

拜年投资揽才 宗庆后新年新三变

(清华长三角研究院硅谷创新基地)带宗庆后去硅谷走了一圈,让这位中国首富心动不已。

“在硅谷有很多中国留学生,都是高技术人才,特别是那些三四十岁的,技术成熟了,想回国创业,但资金却不够。这些技术都不是纸上谈兵,而是成熟的技术,只要搬到国内,能够带动整个产业的转型升级。我们中国一直在说要转型升级,但技术、人才却很缺乏。”虽然对于很多 IT、医药行业,宗庆后是个门外汉,现场也没有具体跟哪家企业坐下来慢慢聊,但内心萌动了转型的方向。

“我可以通过浙江红土投资,也可以直接投,只要有合适的项目。”宗庆后说,他希望投资的企业,是前期的,真正有技术、有市场但需要资金的企业。

三变 物色职业经理人,内部分级授权

100 多个亿的现金流,每年实现 20% 的增值。宗庆后感叹,怎么花钱才是他最头痛的问题。

宗庆后掌舵,事无巨细都要管,在媒体界几乎人人皆知。怎么个细法,江湖流传娃哈哈集团连换把扫帚,都要他亲自批。

“现在,娃哈哈内部已经开始分级授权,就是要把权力下放。”宗庆后说,现在娃哈哈的正常生产他基本不过问,他的主要精力也放在提升管理和新事业开拓发展上。宗庆后向记者透露,他正在物色职业经理人,“这些职业经理人主要是为娃哈哈将来的新产业物色的”。

2010 年,娃哈哈集团营业收入达到 550 亿,纳税 45 亿,利润 60 多亿。而 2009 年,娃哈哈营收不足 400 亿,但利润达到 87 亿。“2010 年,白糖、奶粉一年涨了一倍,大大压缩了利润。”宗庆后说,整个行业都这样,娃哈哈还算好的。

“每年 100 多亿投入到饮料行业,要多卖多少瓶饮料,那只会造成恶性竞争。”宗庆后说,每年饮料行业 20% 的增长,持续不了太久,因此他现在要思考的是,怎么把这笔资金用好,用到更有效更有意义的地方。

宗庆后有一条很明确的多元化投资标准,“行业不要紧,但一定要和内行企业合作,如果是境外投资,则必须跟国内内行企业和国外内行企业一起合作。”

(上接 A1 版)

神龙汽车高层换血 中方话语权提升

中方话语权提升

由于商务部以及其核心部门均改变了外籍员工当政的状况,起用中方员工,因而本次人事变动被认为有利于神龙汽车中方人员话语权提升。“过去几年 PSA 中国的业务发展不太理想,PSA 总部也觉得,中国市场还是给中国人来治理可能比较好一点。”接近 PSA 总部的一位人士对媒体表示。

神龙汽车成立于 1992 年,与上海大众等同为中国第一批合资汽车企业。但由于产品投放决策失误,神龙汽车发展速度一直慢于大众等竞争对手。直到 2009 年,神龙汽车才迎来销量与产品的突破。

2010 年,神龙汽车年销量达 37.5 万辆,同比增长 38%,是该公司近几年来最好的销售业绩。其中东风雪铁龙品牌 2010 年销量 22.4 万辆,同比增长 40%。“过去东风雪铁龙一直强调销售规模,产品和品牌定位都在一些比较普及型的产品上,但效果并不理想。C5 上市后,魏总(魏文清)提出了“法式优雅”的品牌口号,结果客户一下子就认同了。”东风雪铁龙一位人士表示。

乘联会数据显示,2010 年 C5 共售出约 3.5 万辆,在 B 级车市场中居第二阵营。其核心产品世嘉年销量超过了 10 万辆,原本为东风雪铁龙主力车型的爱丽舍年销量则下滑至 7.18 万辆。在产品结构中,售价 10 万元以上的产品目前销售占比为 64%,改变了过去低端车为主力的产品结构和品牌形象。

“东风雪铁龙的案例说明了中国市场上还是要多听中国人的。”神龙汽车一位人士说。

温州将开展引才项目 5 年引 80 高端海外人才

从今年开始,温州市将用 5 年时间,引进 80 名左右能够突破关键技术、发展高新产业、推动创新发展的海外高层次人才,聘为“市特聘专家”,并给予创业资助、投融资支持等。

这个被称为“580 海外精英引进计划”的项目,是今年温州市十大重点人才工作之一。据介绍,温州市对今后 5 年要引进的 80 名人才要求并不低,不仅要在海外取得硕士以上学历、年龄一般不超过 55 周岁,还要求每年在温工作时间不少于 6 个月。符合条件者经层层遴选引进后,将由温州市委、市政府授予“市特聘专家”称号,给予



专项奖励、创业资助、投融资支持等,并可在住房、技术和人力资源入股、随

迁配偶安置、子女教育等方面享受有关优惠待遇。

会议还审议了关于温州市重点创新团队遴选培养管理的办法。据透露,温州市从今年开始到 2020 年,将培育打造 100 个左右市重点创新团队,并按照企业技术创新团队、科技创新团队、文化教育创新团队等类别进行遴选,由此带动全市各领域建设一批

不同层次、方向明确、结构合理、特色鲜明的创新团队。这些创新团队在获得专项人才奖励的同时,还将享受创业资助、住房、融资等一系列优惠待遇。

上述两大项目之外,温州市今年实施的十大重点人才工作,还包括大学生人才公寓为主的人才公寓建设、举办“民营企业人才科技洽谈会”、组织开展国内招才引智工作、人才平台提升计划、新一轮“551 人才工程”、百千万人才培养计划、高校毕业生就业创业导航行动、加强人才工作组织保障等,可谓个个给力。(潘秀慧)

招聘模式纷纷创新 2011 建筑业 HR 开“抢人”

□ 苏雅

2010 年,建筑房地产行业虽然历经几次调整,出现小幅波动,但整个行业发展依然平稳,并没有出现大的变化。英才网旗下建筑英才网运营总监韩智表示,建筑行业是个依旧快速发展的行业,面临着巨大的人才需求。建筑企业在应对市场不断变化的同时,HR 们也在积极完善人才招聘模式,拓展新的招聘渠道,探索新的招聘手段,大量揽才,以提升企业竞争力。

人才断档,企业叹息

2010 年,由于建筑行业的持续火爆,建材市场供需两旺。企业和求职者,特别是应届毕业生热情双高,那么,企业和应聘者真的各得其所了吗?韩智表示,“无论是综合类现场招聘会,还是专场招聘会,都可以看到招聘人员非常热情,同时前去招聘会找工作求职者也是络绎不绝。一场招聘会下来,HR 手里收集了厚厚的简历,求职者也频频出手,投递多份

简历。但高投档率,低成功率现实,却令招聘和应聘双方深感无奈。我们很容易看出,不是缺岗位,也不是没人干,而是两者之间存在着需求错位。”韩智说。

深刻剖析这种现象,不难发现,企业求贤的目的就是求求职者到岗就能工作,为企业带来效益。在我国经济快速发展的过程中,企业面临着巨大的市场竞争压力,建筑企业不得不加快前进的脚步,这既包括企业的岗位调整,也包括对于具体岗位从业技能要求的提升。而企业这种快速变化的脚步,已经使得原来缓慢的学校教育变革的速度相形见绌,远远没有做到同步。

韩智对于这种现象也表示了忧虑:“供需比例失衡阻碍行业发展,人才需求的错位却越来越突出,毕业生就业形势十分严峻,而毕业生无法进入企业得到充分学习和锻炼,也就无法成为有经验有能力的‘老人’,这将使建筑行业人才的供给出现严重断档。”

校园招聘,走出“冷宫”变新宠



招聘难度的不断增加让企业将校园招聘请出“冷宫”,重获 HR 喜爱。“前几年学校就业部门四处打电话‘求人’招聘,可学生们仍然感觉企业招人越来越少,事实上是企业想招人而招不到合适的人,影响了企业到校园招聘的积极性。”韩智说,“但今年不少高校招聘会上,用人单位得排队才能进去,有的甚至连号都排不上。”

北京洋基市政工程有限公司的招聘人员对这种变化表示了认同:“与之前相比,今年公司越来越看重

校园招聘,让企业招聘思路发生转变的因素主要有两点:一是人才供需错位,有工作经验的‘老人’被企业哄抢,没有工作经验的毕业生难有‘用武之地’,企业招人难度逐年增加。二是招来的‘老人’无法保证其忠诚度,通常做完一个项目后纷纷跳槽,所剩无几。企业陷入‘一个项目一套人马’的无奈循环。这两点都促使企业转变招聘思路,由过去重点靠‘抢’变为‘抢’、‘培’结合。在招聘过程中,用人单位不再片面地强调求职者的经验,对有潜力的人才,大胆录用。”

有数据表示,员工对自己的第一份工作忠诚度相对较高,如果让毕业生在公司感受到企业给予的发展空间,让员工认识到自身的成长,对企业有较高的认同度,企业在前期支付一定的培养成本是必要的,也是值得的。

新招聘模式,谁将成为新秀?

低成本高效率全面解决方案,几乎是每家高速增长的公司都在寻求的。随着 80 后、甚至 90 后开始步入

职场,企业采用的招聘方式也开始迎合这一群体的特点。除了传统校园宣讲会、网申外,SNS 社交网站推广企业品牌、校园招聘博客,在线测试、电子杂志、网络宣讲会、微博等新方式都被企业引入。

利用 SNS 社交网站发布招聘信息,其成本优势非常明显。但由于其受众广泛,宣传效果必定十分理想。HR 将面对从众多简历中不断筛选,但收获甚少的可能。

为了迎合 web2.0 时代学生群体的喜好,建筑企业在招聘方式上也各出奇招,利用博客招聘可以说是契合了年轻人的喜好。在线测试、电子杂志进行招聘由来已久,但近几年才受到人们更多关注。但电子杂志存在着同 SNS 社交网站同样的缺点:高覆盖率,低精准度。

最后,韩智表示:“‘十二五’规划让建筑行业看到了新的发展空间和希望,建筑人才的需求增长也成为毋庸置疑的趋势,如何利用多种多样的招聘模式打造适合企业自己的招聘渠道,将会是破解人才供给错位的有效方式。”