

策划词 | CEHUACI

企业发展到一定阶段,必然需要考
虑引进与培养具有复合型知识背景的高层
次人才,因为跨行业、跨专业的知识背景和方法能够使这些高端人才自如应对瞬息万变的市场,妥善处理各种复杂问题,有效推进知识创新、技术创新和制度创新。
“跨界”招聘的现象在我们的身边时有发生,只是大多数企业没有发现这种人才招聘的方法,更没有将其提到人力资源管理的高度来考虑与实施。实际上,“跨界”招聘对企业发展有着独特的作用。

1 案例

A公司是一家多种行业业态有机结合的电子商务公司,即具有零售业态、互联网技术、物流、呼叫中心等多种业态特点的企业。针对这些不同的业务功能,该公司各部门组织架构设置需要借鉴不同行业的特点和经验,也需要来自不同行业的优秀人才,并针对不同行业人群的特点对员工进行不同方式的激励和管理。

作为这个高速增长的新兴行业先行者,无成型的同行业人力资源组织设置和管理模式可以借鉴,在这种情况下,该企业根据不同部门业态的特点,把各业态的传统行业作为招才纳贤的标杆和借鉴对象。该企业对于新招聘的非技术类人员,并不要求他们对电子商务很熟悉,但要求一定有对应传统行业的工作经验。如仓储部管理层来自传统零售企业的仓储部门;运输发送部管理层有大型快递行业的工作经历;招商或采购人员曾是知名零售公司以及百货企业的采购和招商人员。这些人员给公司带来许多其他传统行业成熟的管理模式和供应商资源,其丰富的从业经验构成了公司巨大的资源库。

2 跨行业招聘与跨专业招聘

受制于业内优秀人才的紧缺,很多银行正在从投资银行业以外招聘人才,比如在消费品和快速消费品领域,因为这两个行业都已经相当成熟,而且在培训和培养高素质人才方

“跨界”招聘：企业 HR 的“新燃料”

□ 本组稿件采写 李彩霞



面进行了大量的投资,行业人才也已习惯于跨国公司的 work 环境和文化。

同样的情况在房地产行业发生。某品牌地产企业总经理认为,目前房地产行业经营方式还十分粗放,企业如果要持续倍速于本行业平均速度地增长,首先面临的

就是人才的挑战,需要向更为成熟的行业学习;如消费品行业的品牌管理、品类细分、客户关系管理,制造业的品质管理、成本管理、流程优化以及售后服务,以及金融业的投资者关系管理等。基于此,该企业陆续引进了这几个行业中拥有国际化视野,完整职业化训练以及良好职业素养的人才加盟。该企业跨行业引进高端管理人才,意在为未来的高速发展突破人才瓶颈,打造新的管理平台。

东莞某信息科技公司招聘的岗位是技术支持工程师,却苦于没有合适的人才。该公司是一个机械信息企业,技术支持工程师要有较扎实的机械专业背景,还需要一定的计算机和英语能力。有跨学科的专业背景、学习能力强的求职者,是该企业青睐的目标对象。

深圳某科技发展公司技术部急需无线网络规划工程师,这同样是一个跨学科岗位,需要应聘者具备无线电和计算机知识。目前 IT 技术和机械、电子等行业的融合越来越多,但学校里迟迟不见开设类似的交叉学科专业,业界只得疯抢这类有经验的

是“跨界”的。

本文开头提到的 A 公司,负责技术部员工招聘的 HR 来自互联网行业和高科技公司,负责招商和采购员工招聘的 HR 来自传统的零售百货业,负责物流管理层招聘的人力资源团队则大部分具有多年的物流行业人力资源管理经验。

HR 团队的“跨界”策略,使得人力资源同事对各功能模块所对应的不同行业业态、行业中的企业状况、人员状况和组织设计、人才需求的特点和胜任力要求都非常熟悉,因此可以游刃有余地开展 work,这大大提高了人力资源各项服务的专业度和效率,也直接支持了公司各部门业务的快速发展需要,人力资源部在公司高速发展阶段的组织设计和变革管理中,发挥了有力的引擎作用。

4 制定个性化的薪酬策略

由于“跨界”人才可能来自不同的行业,企业吸纳和保留人才需要面

临不同的人员群体,针对这一情况企业可为不同的人员群体制定相匹配的薪酬体系。

当然,由于薪酬福利设计与管理 work 是一项难度较大的 work,只有企业大规模招聘“跨界”人才,并且业务功能模式设置与“跨界”人才聚集状况紧密结合时,才需要设计个性化的薪酬策略。人力资源部在薪资调查的基础上,在确定各部门和岗位的薪资水平或标准时,可参考其业务功能模式所对应行业的薪资水平,也就是说不同的业务部门分别对应不同的行业薪酬方式。比如以提成制为主的销售部门可采用“底薪+提成”制;而对仓储物流的员工,针对其工作性质和特点,则可采取更具激励性的计件制计薪方式。

企业在应届生起薪、调薪幅度、管理序列和技术序列晋升和薪酬福利项目等方面均可设计灵活的策略,量体裁衣定制化地满足不同“跨界”人才的心理需求,并提升市场竞争力。

【专家声音】

“跨界”招聘助燃企业 HR

微软公司首席研究及战略执行官科瑞格·蒙迪表示:“企业界正以一个更快的速度朝前发展,我们在不断挑战传统,不断冒各种各样的风险……人类面临的问题已经非常复杂,要想解决这些问题,单靠一个学科的人,靠一个人的知识是解决不了的,因此我们很看重人才跨学科思考解决问题的能力 and 团队合作能力。”企业“跨界”招聘将逐渐成为一趋势,对企业人力资源管理提出了新的课题,有远见的企业一定会提前做好“跨界”人力资源规划 work,前瞻性构筑人才竞争优势,以使企业赢得持续发展的新动力。

一位东莞 HR 的招工自白

□ 陈 昱

倾诉人:小周 某劳动密集型企业 HR(人力资源)主管 负责招工有 6 年

招工难,这个词对于许多东莞 HR 而言不仅是心底的痛,更是现实的压力。几年前就开始引起关注的“民工荒”现象,在今年表现得尤其突出,更值得注意的是,随着中国经济地图的悄然变化,中西部开始与东部展开争夺农民工的激烈竞争。对于劳动密集型企业的 HR,仅仅几年的光景,招工形势发生了翻天覆地的变化。

5 年的时间,从人人抢着进厂到工厂四处“抢人”,珠三角企业招工的好日子是一去不复返了。

5 年前外来工排队挤着进场

我在厚街一家劳动密集型企业做 HR。我们工厂在厚街一个工业区的小商业中心旁边,周围有大大小小的加工厂几百家。每年开春,很多外来务工人员都会到这个工业区周边找工作。

我记得,那时工厂开出的最低工资就几百元,哪里像现在最低工资有 1100 元/月。

还有一个鲜明的对比,那时的劳务派遣和现在也是截然相反,做劳务派遣的求着工厂 HR,请客吃饭,希望把农民工安排进场,有的还会给 HR 一些好处。现在回想,当时的招工形

势像春天一样,很好招,很多人都愿意来珠三角打工。

金融危机后劳资双方互相“观望”

从 2006 年以后,招工难的情况开始慢慢出现,但是总体说来还都过得去。

我们厂可以说是东莞众多工厂的一个代表,靠接订单为生,主要客户都在欧美。订单一增,工厂就要大量招人,订单一减,工厂就裁减人手。在金融危机那年,我们的工厂受到很大的打击,订单大量减少,好在工厂有一些稳定的客户订单,因此还可以勉强支撑。那一年多,工厂只求自保,能撑过去就行了,哪里有招工需求。

2009 年下半年,经济开始回暖,工厂订单回升,招工的需求猛然上升。2010 年开春,当时工厂招工的需求显得相当迫切,我记得当时一些人才市场和劳务市场都是一片忙乱,很多工厂打出巨大的招工海报,几乎所有工厂都迫切需要招普工和技工,上面标注着“急聘”两个红色的大字,非常醒目。

由于媒体的报道,很多务工者了解到人才需求回升的信息,开始出来找工作。因此,虽然招工也不是很容易,但找工的人还不算少,因此我们厂还是招到了所需的人手。

如今 招工的比找工的多

今年招工局面可以说是,狼多肉

少,招工的人比找工的人还要多。珠三角、长三角、中西部都在招工,工人分流到全国各地,我们在厂门口摆摊设点的招聘效果大不如前,比去年都难了很多。

就以设点招聘来说,今年和去年都是一个鲜明对比。去年一些工厂在厚街赤岭公园后门摆摊招工,只要把招牌亮出来,很多找工的求职者来报名,一个点每天都能招到 10 多人。而现在,我们工厂从大年初六在外面设点招聘,一共设了 4 个点,到现在总共才招到百余人。

对于很多工厂 HR 而言,今年招工真是伤透了脑筋。如今厂里面有一半的生产线没有开动,工厂不敢接那么多订单了,老板也开始犯愁了,不知道该如何应对这个局面。

减持“兑现” 高管辞职不二“秘密”

去年 12 月 16 日,岳巍通过大宗交易方式转让 470 万股,占益佰制药总股本的 133%。此次减持后,岳巍仍持有公司股票 1425 万股,占总股本的 404%。

益佰制药相关知情人士向记者透露,作为公司的元老级人物,岳巍常年工作在营销一线,身体本身就不太好,加上儿子在国外留学,辞职更多地是为了自己家庭。

“当然,岳总辞职后也有减持的考虑。”上述人士谨慎地表示。

秘密 2: 大股东有重大战略安排

基于大股东对上市公司作出的安排,尤其是控股股东对上市公司发展的考虑,许多公司更换高管便于大股东实施新的战略方针。这类高管变动一般都伴随公司经营上的重大改变,如资产重组置换、定向增发、大举拓展主业等。因此,管理层更换的都是公司核心高管,如董事长、总经理、执行董事等。

如*ST 合臣 2 月 1 日公告称,“公司收到董事长何昌明先生的辞职信,

称其因个人原因决定辞去董事长的职务”。2 月 12 日,*ST 合臣董事会很快就选举张富强为公司新任董事长。张富强很早就在*ST 合臣控股股东上海彭欣集团任职,先后任该集团公司总裁助理、项目发展部总经理和公司投资总监等职务。

张富强上任不久,*ST 合臣即于 2 月 21 日宣布因重要事项未公告而停牌。3 月 1 日,*ST 合臣即披露非公开发行股票再融资方案。“高管变动,正是控股股东对上市公司发展的考虑。”市场人士认为,高管变动,尤其是董事长等核心高管的变动,往往意味着上

市公司正在或即将发生重大变革。

秘密 3: 出于优化管理层的考虑

除了再融资、资产置换以及经营上的重大调整外,日常高管辞职很大程度上只是管理层局部的微调,目的是为了

提高管理效率。

此类高管的调整多见于制造、销售类公司。一旦管理层认为原有高管管理不力或者有更合适的人员出现,就可能做出类似的人员调整。

当然,投资者也应提防,在某些

重要管理位置上,高管跳槽可能对公司带来的负面影响。

3 月 2 日,三维通信副总经理金莉因个人工作变动原因提出辞去公司副总经理职务,但继续担任公司顾问。

作为中小板 3G 板块的新锐,三维通信董事长所持的 3420 万股于去年 2 月 22 日限售期满,当年 3 月他便通过大宗交易平台大肆减持 350 万股。在董事长的带领下,三维通信 6 位高管在去年 3 月份就发生过 37 次减持,其中就包括金莉。

根据交易所披露的公开信息,金莉最近一次减持发生在去年 11 月 9 日,减持后尚持有 108 万股公司股票。

对于金莉辞职是否为了减持,三维通信证券部人士明确否认。

招聘引入第三方考试系统渐成趋势



□ 李吉吉 庄岩

以往各地纷纷曝光的所谓“占坑式”招聘,揭露出招聘中最为令人痛恨的暗箱操作环节。对于传统招聘流程,用人单位怎样才能保证测试不走过场,使应聘者的水平能力真实、准确地体现出来,也成为人才招聘领域最新的命题。目前,不少企业将原先的笔试题题替换为由第三方量身设计制作的计算机“人才测评考试系统”。那么,这种新兴的第三方考试系统能否真正成为杜绝招聘黑幕的有效利器呢?用人单位和求职者对此态度如何?未来的市场前景怎样?近日,笔者带着这些问题采访了有关人士。

日前,在某国有银行的招聘中,来自吉林的王女士用了一个小时的时间,完全在电脑上完成了事先通知的“笔试”。她说,首先没想到笔试竟然根本没用上纸和笔;其次包括职业技能、心理、知识能力和外语水平的所有测试,仅仅通过电脑答题就全部解决了。虽然头一次遇到这种形式,稍微有些不适应,但是总体感觉这种测试不仅新颖而且效率高,还能保证考试的公开透明。

笔者在专门提供考试服务的 A-TA 人才测评系统的网站上看到,其包括的各类考试大小小足有 400 余个,从商务英语考试,从业资格证考试,选拔类考试,性格测试,可谓是“无所不包,无所不有”。该企业负责人告诉笔者:“我们和全球几大考试供应商合作,比如

有银行的从业资格考试、ETS 的托业考试、SHL 的性格测试,银监会还为我们提供考试资料等等。我们提供的是一个技术支持,一个大‘平台’。在招聘时,根据企业客户明确的招聘需求,有专业的人才专家测评团队来将这些试题拆分组合,重新设计出最适合企业需求的考试来。”

实际上,目前使用此类测评考试系统辅助企业招聘的单位有很多,由于所处行业不同,职业需求、人才技能要求各异,那么测试系统面对不同的用人需求和考核侧重点,能否为各类用人单位有效揽才呢?

北京艾迪国际教育发展有限公司行政人事部经理宋征表示:“对于测评系统的招聘结果基本上是满意的,首先它能够对所有应聘者进行公平、公正的评价,减少面试官主观偏好的影响。同时,测评包括很多测试模块,能够对应应聘者各方面进行全面的评价,有助于企业发现员工除简历上所写的硬件素质之外的内在素质,比如职业倾向、个性特征等等。”对于不足之处,宋征说:“测评题目的科学性、合理性还有待完善;有时雷同的题目难以适应不同职位的测评需要。”

据悉,这些“人才测评系统”的试题内容有许多是来自于国外的考试机构,但其技术支持是“本土产品”,可谓是“中西合璧”。据有关人士介绍:“有些考试内容

由国外引进过来后,也根据本土情况做了调整和改进。”

对于“人才测评系统”市场的未来,ATA 测评研究院院长刘颖女士表示:“比起国外人才测评市场的成熟度和认可度,人才测评在中国目前应该还是起步阶段,但是已经到了快速上升期,国内很多的企业已经接受了人才测评的思想,也意识到了人才测评的重要性。虽然达到市场成熟期还有很长一段路要走,但是科学用人是大势所趋。对于校园招聘,刘颖女士认为,“校园招聘的难点是短时间在多个地点同时组织招聘活动,这在传统招聘模式下是十分耗费人力、财力、物力而且难度很大。如果在校园招聘中引进‘托业考试’、‘选才’、‘EPI’(通用就业素质测评)等产品,可以令校园招聘变得高效、快捷、安全,大大节省企业招聘成本,提高招聘效率。”