



A. 典型案例

著名的全球性化妆品公司L公司总部在法国,有数十个全球知名的品牌。2009年,L公司收购中国本土化妆品品牌TS,计划重新打造TS,并推向国际市场。由此,招募一个既熟悉TS本身品牌概念,又理解L公司对TS的要求和计划并能有目的性重新定义TS品牌概念的品牌经理迫在眉睫。

L公司的品牌大多为欧洲品牌,以往通常通过外派品牌经理的方式在中国贯彻品牌概念,也可以很好地保持L公司各品牌在全球的统一形象和操作。但是,因为TS是一个中国本土品牌,L公司希望能在中国招到符合要求的品牌经理,以便能更好地打造这个中国品牌的形象。因此L公司向招聘部门提出了招募一个华裔品牌经理的要求并且总部把详细的职位说明书发给了中国区招聘经理J。

经过一轮轮的筛选和面试,最终J确定了两个不同背景和经

历的候选人A和B,推荐给总公司。A年少即离开中国,在海外学习和工作多年,懂多国语言,曾在南美洲国家有成功的品牌运作经验,具有全球视野;B在中国有多家公司市场运作工作经验,在品牌操作上从底层做到一家大型跨国公司的品牌经理,有丰富的实操经验,对中国市场了解透彻。

经过总部的面试,由于A语言表达能力出色,其全球化观念也让总部面试人员印象深刻。虽然他没有中国市场运作的经验,但是他与L公司似

在华跨国公司,如何做好有效招聘?

优良待遇 + 发展空间 + 重要岗位 = 人才涌入

□ 本组稿件撰写 赵艳丰



乎更加吻合。而B虽然有丰富的中国市场品牌运作经验和对中国市场有深入的理解,但是由于没有海外背景,学历和外语能力不高而显得逊色。因此,B在中国有多家公司市场运作工作经验,在品牌操作上从底层做到一家大型跨国公司的品牌经理,有丰富的实操经验,对中国市场了解透彻。

经过总部的面试,由于A语言表达能力出色,其全球化观念也让总部面试人员印象深刻。虽然他没有中国市场运作的经验,但是他与L公司似

C. 适合企业的才是最有效招聘

在实际工作中,如前文中介绍过的L公司案例,结合刚刚讲过的新员工融入问题,最终招聘的有效性得到了解决和保证。

在经过上一轮TS品牌经理招聘的失败,中国区招聘经理J重新与总部进行了沟通,明确了总公司对TS品牌经理的短期期望和长期期望,并结合TS品牌在中国发展的计划,据此建立了TS品牌经理的核心能力模型。此核心能力模型也得到了总部的迅速回应和认同。在确定核心能力模型的基础下,J在面试过程里通过对候选人的能力、经验、背景以及潜能与核心能力模型的对照,迅速圈定了候选人C。

C的背景与B类似,同样对中国市场有深入的理解并有成功经验。而且,C虽然没有海外留学和工作的背景,但是在中欧商学院获得了MBA的学位,同样具有全球性的视野。总部在面试了C以后,虽然对C没有国际性的品牌操作经验稍有担忧,但是在TS品牌经理核心能力模型中,对中国市场理解和运作经验是排在最优先的位置,因此仍然录用C作为TS品牌的品牌经理。

C入职后,J总结之前A入职后急于求成,未能很好地融入企业文化的经验教训,为C量身定做了入职培训计划。这6个月的入职培训计划包括了3个月在总部的工作和培训,帮助C在6个月内迅速理解和融入L公司企业文化,并深入理解公司对他以及对TS品牌操作的期望和要求。通过入职培训计划,C在6个月的时间里不仅完成了对L公司的理解和认同,而且在他丰富的中国市场运作经验的带领下,TS品牌成功走出了低谷,重新建立了总部对TS品牌的信心。

B. 跨国公司实施有效招聘的解决方案

1. 选择适当的招聘渠道和方法

校园招聘已经成为各大跨国公司招募、吸纳有发展潜力的专业人员的主流趋势。跨国企业的招聘对象越来越青睐应届大学毕业生。跨国公司的人才争夺已经进入到了大学校园,校园招聘已经成为跨国公司物色有发展前途的尖子学生,树立企业形象,传播企业理念的重要方式。不少跨国公司与中国名牌大学建立长期的合作关系,从大学生刚进入校园就开始企业品牌的渗透。

2. 留住新员工,确保招聘成果

很多企业发现,一个看上去十分适合企业的员工并不意味着该员工就能在企业留下来并稳定地发挥作用。当新员工进入到一个全新的环境,如果没有一套完整的系统帮助他们适应这个新环境,员工就像是一个不会游泳的人掉进了游泳池,一些人可能迅速学会游泳,成功游到对岸;但是必然也会有一些人最终还是淹死了,或被别的地方吸引去了。这样就导致招聘的重复进行,招聘的效果就无法保证。

越来越多的企业认识到,把合适的人员招到位远远不是招聘行动

的结束,还包括怎样把新员工引入企业环境,引导他们度过最初的一段过渡时期。研究表明:员工进入企业最初的6个月,对员工建立对企业的忠诚和信任,对员工的稳定性和满意度,是十分关键的时期。

3. 建设企业自有人才库,形成招聘良性循环

目前,跨国公司的有效招聘除了要求“因岗配人”以外,还提出了“因人适岗”的新概念。而这个概念的前提就是企业设立完善的人才库,并根据他们的不同特点对他们采取不同的策略。



巧用“加减乘除”

羚锐制药盘活企业人力资源

国内知名中医药上市企业——河南羚锐制药股份有限公司近年来生产经营各主要经济指标保持了稳步增长,管理人员极度匮乏已成为当务之急。该公司巧用“加减乘除”,有效盘活人力资源,缓解了人员“瓶颈”矛盾。

在招揽人才上,做大加法。公司拓展招聘渠道,在智联招聘、中华英才网等多家知名招聘网站持续发布招聘信息;加大力度鼓励内部人才推荐;全方位与控股企业或相关公司进行资源共享互补,广纳贤才。仅今年一季度,共筛选简历200余份,举办人才招聘会

近10场,吸纳几十人。

在减压减负上,做实减法。一方面,公司强化体系建设,认真梳理各项业务管理流程,对重复或多余的工作坚决“减负”,一定程度上解放了单位专业技术人员的精力;同时,采取精简会议、整顿文风、提高效率等切实有效的措施,使工作更有针对性和实效性。公司还大力推行信息化建设,使用成本集成软件和物资管理软件,极大提高了工作效率。另一方面,加大与广大员工的沟通,通过员工定期开展座谈会、恳谈会和不定期调研访谈及网上

论坛等形式,开展多方位互动式的交流谈心,积极倾听员工的意见和建议,为员工减压,使之快乐工作,激发其工作热情和潜能。

在引导培养上,做好乘法。加大对企业文化和形势任务的教育宣贯,让他们熟悉、认同并融入企业,增强归属感、自豪感和使命感。针对年轻员工多的特点,不断强化“有为才能有位”和“不管什么工,都是主人翁”的用人理念。同时,不断完善机制,实行中层管理者公开竞聘,建立后备人才库、开展同业务竞赛,激活“鲑鱼”效应。目前,

多名2008年毕业的青年才俊走上中层管理岗位,一大批社会引进人员逐渐成为公司专业技术和管理骨干,形成“一花独放不是春,百花齐放春满园”的育人氛围。公司还加大对员工的培训力度,通过“管理人员培训日”、羚锐论坛和中高层管理人员授课等形式,使青年员工在短时间内迅速独当一面。

在责任分解上,做活除法。公司对照年度目标责任书,将各项工作指标层层分解到各个单位和具体责任人,做到目标细分,“千斤重担人人挑,人

人头上有指标”,同时,尽力做到每月及时督办通报。对于重点工作或课题,按照效益型、品牌型、产值型进行适当分类,突出工作侧重点,有的放矢,避免了“眉毛胡子一把抓”的现象,企业生产经营管理水平得以逐步提升。

巧用“加减乘除”,有效地做好人力资源的开发,羚锐制药初步形成了员工各尽所能、人尽其才、才尽其用的良好局面。目前,该公司生产经营形势保持向好发展态势,为企业跨越式发展奠定了良好基础。

(汤 兴)

献礼建党90周年 时尚“碰撞”经典

晚会在气势磅礴的《东方红》大合唱中拉开序幕,30名飞机维修人员用机务人的专注、坚毅将大家带回到那条波澜壮阔的复兴之路。搏击过风云才能够读懂天空,英俊帅气的飞行员身着飞行制服用节奏动感的《男子汉去飞行》诠释青春无限、青年担当;花儿为什么这样红?是一代代前赴后继的革命先辈用辛勤的汗水来浇灌,漂亮的空姐用曼妙舞姿把《花儿为什么这样红》演绎得意境唯美;孔武有力的空保以雄健质朴的舞步,带领大家进入自由奔放的《猎鬃鬃》世界,讲述勇猛的舞者即便趑趄的步态,都带有拧扭式的舞蹈表现,就像不屈的民族脊梁……著名歌唱家白玛措、夏正奎、唐填、马欣等人纷纷携手唱响《再唱山歌

给党听》、《角落之歌》、《我爱祖国的蓝天》、《祖国我爱你》、《祝福祖国》等经典歌曲,歌唱美丽祖国,歌唱伟大的中国共产党。

整场晚会犹如一首气势恢宏的壮丽诗篇,回顾过去,展望未来,鼓舞人心、鼓舞士气,感动、激动着每一位观众,精彩的演出和雷鸣般的掌声相映成辉,把现场气氛不断推向高潮。最后,晚会在全场大合唱《没有共产党,就没有新中国》中落下帷幕。

“晚会曲目打动人心、催人奋进,普通员工参与演出的方式极大地调动了大家的积极性。”川航重庆分公司负责人表示,川航一直以“真善美爱、义信智礼”作为企业精神,致力时尚卓越,自2008年6月重庆市委市政府

开展“唱读讲传”活动以来,多次举办主题活动。此次晚会就是要展现川航人积极向上的精神风貌,引导、激励广大党员和干部群众自觉把个人的成长和祖国发展、企业发展紧密联系在一起,牢记历史,珍惜现在,为构建社会主义和谐社会贡献青春、智慧和力量。

据悉,此次晚会由川航重庆分公司主办,泸州音乐家协会、重庆大学美术学院、西南大学音乐学院协办。

【相关链接】

1、川航重庆分公司

川航重庆分公司的前身是成立于1998年的川航重庆指挥中心,作为川航发展战略极其重要的一环,重庆指

挥中心为川航在重庆的发展壮大谱写了奋进的篇章。随着川航在重庆运营航线不断增加,实力不断增强,四川航空股份有限公司重庆分公司于2004年9月28日经民航总局批准,2004年10月11日正式挂牌成立。

川航重庆分公司现有17架飞机在重庆运行,航线50余条,通航国内一线主要大中城市。到2015年末,分公司机队规模将达到30架左右,年旅客运输量将达到400万人次,主营收入将达到30亿元。

2、四川航空股份有限公司

四川航空股份有限公司系国内中型航空运输企业,主要经营航空客、货、邮运输业务。其前身是四川航空公司,成立于1986年9月19日,1988

年7月14日正式开航营运。2002年8月,以川航为主,联合中国南方航空股份有限公司、上海航空股份有限公司、山东航空股份有限公司、成都银杏餐饮有限公司共同发起成立的跨地区、跨行业、跨所有制及投资主体多元化的股份制航空公司。

公司总部及主运营基地在四川省成都市双流国际机场,第二基地在重庆,第三基地在云南昆明,目前拥有空中客车A319、A320、A321、A330及EMB145飞机61架,开通国内及国际航线130余条,通航国内一线大中城市52个。公司现有员工6000多人,建立了完整的销售网络、财务管理体系及经营管理体系。

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

坚守者离去 基金业遭遇 高层人才困局

值得注意的是,此次传言成保良前往瑞力投资有限公司也是游走于中外文化之间,瑞力投资有限公司的管理主体是上海国际集团,但是合伙人来自外方。招商基金的工作经历为成保良下一阶段工作提供了经验。

高管离职潮涌

虽然招商基金在社保基金、企业年金和专户业务上表现不错,但是在公募基金业务上,招商基金近两年表现一直在中上水平,没有拔尖选手,这造成招商基金公募规模徘徊在行业20多名的水平。

成保良也意识到这个问题,在对2008年的总结中,成保良表示,相对领先公司和行业平均水平,人力资源战略方面投入仍显不足,公司人才素质参差不齐,高素质技能型核心人才仍然短缺,对公司发展形成一定瓶颈,人力资源配置仍需进一步优化,对外吸引和对内培训均有待进一步加强。

他曾在接受记者采访时表示,基金行业最大的问题是人才问题。

近些年,招商基金虽然也针对人才问题进行了努力,但其效果尚未显现。这是留给继任者的一个需要完善的地方。

而事实上,招商基金面临的人才问题,也是整个行业共同面临的问题。根据wind提供的数据,截至2011年4月底,238只可统计的普通股票型基金(剔除今年以来成立的新基金)今年以来共计30只基金的经理发生变动,占同类基金的126%。

而今年以来基金公司的高管也出现了较大变动。今年前四个月,基金公司高管有28人次调整。在这些高管变动,许多是公司总经理辞职,比如益民的祖煜、天治的刘珀宏、华富的谢庆阳、天弘的胡敏、民生加银的张嘉宾、金元比联的易强、万家的李振伟、长盛的陈礼华、国海富兰克林的金哲非和申万菱信的毛剑鸣等。

5月份,招商基金成保良的离职为行业增添了新的案例。

成保良前往股权投资公司也反映出金融市场的资本流向。近些年,基金行业只增数量不增规模,而股权投资市场的募资确实高速增长。此外,许多基金公司出来的高管重返保险公司、证券公司也让围绕在基金行业身上的光环褪色不少。

【人物链接】

上世纪80年代,本科学习政治经济学的成保良大学毕业后先在湖南一中学任教,两年后考入北京一所大学攻读经济学硕士,研究生毕业后重操旧业,担任大学老师。

1992年,成保良迈进了中国人民银行金融管理司的大门。据了解,此时他主要从事的是金融程序的开发。多年后,成保良加入招商基金后,亦非常重视程序和系统。

1996年,成保良进入中国证监会工作,主要从事两项大的工作,一个是发行的审核和发行的监管工作;另外从事过证券执法,在稽查局从事证券执法。他本人担任中国证监会发行部副处长、处长、稽查局长。

从证监会出来的成保良也深知筹备一家合资基金公司需要的各项条件,因此,虽然不是第一个申报,但是招商基金却成为第一家获得批准的合资基金公司。2002年12月27日,招商基金获批,次年1月开业。

(上接A1版)