

策划词 | CEHUACI

在美国失业率居高不下,世界经济形势诡谲多变的大环境下,我国劳动力市场供求关系也出现了新的洗牌。一方面东部沿海地区制造业用工荒问题日益突出;另一方面企业在寻找高端人才时,也常因缺少科学系统的方法和经验而陷入尴尬。面对急剧变化的内外部环境,需要企业从传统的人力资源管理模式中放眼远望,寻找适应这个时代的人才价值新模式。近日举办的“2011 中国人力资源发展与管理论坛”,为人力资源有效的运作提出了新的见解。



寻找人才价值“新模式”

民营企业 人才需求要解决三大“考题”

□ 本组稿件撰写 韩冰

定位 | Dingwei
找什么样的人?

何谓人才?是高学历、名牌大学毕业生,抑或海归?现在许多企业在招聘时常有这样的误区:动用各种手段去寻找高学历人才。高学历确实是优势,但光看这一点是片面的。问题出在企业在选择人才前,并不知道自己究竟需要何种人才。

正略钧策管理咨询合伙人吕嵘提出,首先企业需要对人才有自己的定位。所谓人才,应该是适应本企业商业模式的人。一个做了10年制造行业高层管理的人,突然被调到一家服务公司去会怎么样?不能说这个人一定做不好服务行业,但是起步阶段一定是非常艰难,付出的代价也一定不小,风险也会更大。因此,与其没有目的地大海捞针,不如先静下心来研究一下自己的企业究竟需要何种人才。

一个比较简单的方法是搜集、分析本行业中精英人才的人生履历业绩样本,寻找行业岗位的核心资质和相应要求,用建立模型的形式来为选择合适的应聘者提供一种科学的参考机制。

与此同时,企业需要重新认识自己,并作出明确的战略定位。很多企业为了招募人才不惜花费重金,但是最后招来的人却无法快速融入企业环境,试用期一满只得离开。个中原因非常复杂,但结果是这个企业没有找到适合自身文化环境的人



才,耽误了企业发展的战略周期。

所以在招聘之前,建议企业先做一次自身经营战略的认识:我们的企业环境适合美式管理还是日式管理?老板喜欢自己做主还是听取多方意见?明确后再打灯笼去找人,如此一来,不仅招聘目的更为明确,也可对企业经营战略和公司文化作一次梳理,让其更为明了,更有效地指导企业运行。

凝聚 | Ningju
拿什么留住人才?

目前中国民营企业的管理问题是:四个缺乏,四个依靠。具体是指:第一,缺乏有针对性的经营计划,依靠老板的直觉而不是依靠战略打仗。第二,缺乏明确的岗位职责与职能分工,依靠老板的感觉而不是依靠业绩用人。第三,缺乏对经营过程的制度化管

理,依靠老板的权威与亲情而不是制度和文

化来凝聚人。不能否认老板的感觉,事实上出色的领导人常常具备一种与生俱来的敏锐直觉,能够在市场混乱时做出准确判断,在用人方面也具备独特的眼光。但是一个企业如果在其成长的任何阶段都依赖老板的能力,那对于企业的长远发展肯定是不利的。企业管理涵盖许多方面,然而不管是哪个方面,管理必定是以人为本,所以企业管理归根到底还是对千差万别的人的管理问题。

招人与留人,想要使人才安心扎根服务企业,就需要实行极具激励效应的绩效管理手段。浙江大学管理学院教授陈学军认为,绩效管理有大、小之分,大管理包括:组织绩效、利润、产能、成本、销售、净资产增长等;小管理包括:人员绩效、岗位职责、个人计划、知识、能力、态度等。

浙江中控技术股份有限公司人力资源总监周小文提出,在招聘人

才时,可以用营销的理念去引进人才。比如说电子行业的高技术人才,往往聚集在北京、上海、深圳这样的一线城市,如何把他们吸引到浙江来,这是需要HR管理者深思深究的。如邀请他和家人来杭州考察,向他们展示住房、休闲、教育等方面的软硬件设施就是一个办法,因为视觉可见的现实条件往往比白纸黑字更具魅力、更能打动人。

招到了人才后,企业直接面临的是如何留住人才的问题。调查表明,员工离职的最大两个原因是对薪酬和对企业价值观不满意。前者在很大程度上是发现自己的收入与市场不匹配。盖茨公司亚洲人事总监顾顺钰提出,这种情况下就要求企业对新进的员工做一个薪酬跟踪计划。例如招聘一个大学生到公司之后,人力资源部需要每年跟踪他的绩效和工资,根据表现及时调整薪酬以保证他的工资跟市场接轨。对于后者的解决,东冠集团人力资源部经理曹昶提出,需要企业比对其他同行,审视自己的行为,同时定期进行雇主评判,倾听员工心声。这一行动在每年的年终总结来实施是一个比较好的时机。

途径 | Tujing
从哪里招人?

中小企业招不到想要的人才是一个大问题。中小企业在经营上要和大企业竞争,在人才招聘中常常也需要火中取栗,从大企业手中抢得人才。杭州猎人力资源开发有限公司创始人、浙商全国理事会理事郎越时提供了一个办法,就是打造一个圈内渠道,建立一个内部猎头体系。以熟人介绍形式取我所需。熟人介绍虽然是个老办法,但也是最有效、最可靠、最及时的人才取得方式。因为每个人都有很多人脉关系,每个人都可以成为猎头顾问。每个公司有那么多的员工,就会有

很多低成本的猎头顾问,有效地增加企业的招聘途径。除此以外,周小文认为企业应与大专院校保持密切关系,将企业的需求反馈给学校,如果学校有需要,也可以给学生提供一些合适的实习机会,促使学校按照市场形势培养学生,可谓各取所需,互惠互惠。

与会的业界专家普遍认为,面对急剧变化的企业内外部环境,需要企业从传统的人力资源管理模式中放眼远望,寻找适应这个时代的人才价值新模式。



岁末上市公司 现高管离职潮

一天内8公司13位董监高辞职

□ 王峰

临近岁末,上市公司高管离职的现象又开始增多。仅11月21日晚,便有包括江钻股份(000852)、ST光明(000587)、深物业A(000011)等8家上市公司的13位董监高宣布辞职。而董监高们离职原因也各有不同。

据了解,山河智能(002097)的副总经理龚进、利尔化学(002258)的总经理陈学林在辞职前分别持有上市公司逾3967万股和811万股,陈学林更是在之前套现超过亿元,其余部分离职高管也有卖出过所在公司股份的经历。

江钻股份当晚公告称,李建基因年龄原因于2011年11月18日向公司董事会提请辞去公司副总裁职务,但在辞去公司副总裁职务后,李建基仍将在公司任职,其持有上市公司23052股股份。

山河智能则表示于近日收到董事、副总经理龚进的书面辞职报告。龚进因个人身体原因提请辞去公司董事、副总经理职务。而辞职后龚进继续担任公司核心技术专家。资料显示,龚进此前6次减持山河智能股份,辞职后仍持有公司3967万股股份。

相比于上述2位董监高辞职后仍在原上市公司供职不同,其余6家公司的11位董监高则彻底离开了上市公司的董监高职位。

利尔化学就表示,公司公司董事会于2011年11月18日收到总经理陈学林递交的书面辞职报告。陈学林因个人原因申请辞去总经理职务,辞职后仍担任公司控股子公司江苏快达农化股份有限公司董事长职务。

而记者查看深交所董监高及相关人员股份变动情况后却发现,陈学林此前不断减持利尔化学的股份,从2009年7月31日——2011年5月26日,其共计减持的股份达602万余股,套现金额超亿元。在本次宣布辞职后,陈学林仍持有超过811万股的利尔化学股份。

对此,北京君致律师事务所创始合伙人许明君律师在接受媒体采访时表示,“上市公司的高管在离开董监高职位后,无论是否在关联子公司任职,6个月后可以自由买卖公司股票。”而陈学林在股份解禁后从来没有增持过上市公司的股份。

同时,深物业A副总经理王惠敏因工作调动原因申请辞去公司副总经理职务;新野纺织(002087)副董事长、党委书记高照阳,日发数码(002520)副总经理、董事会秘书夏岭则均因个人原因辞去所在公司的相应职务。并表示不会在公司担任任何其他职务。

而金风科技(002202)高级副总裁李玉琢则因年龄及身体原因向公司提出退休申请,公司董事长经征求全体董事意见后同意其退休申请。退休后,李玉琢不再担任公司高级副总裁及任何其他职务。

此外,由于公司重组,包括总经理李兴江、财务总监任会清在内的ST光明6位董监高在11月21日同时宣布辞职。其中总经理李兴江辞职后不会在公司担任其他任何职务,但财务总监任会清仍将在公司供职。

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

“首先,外企有非常好的价值观和文化;其次是具备系统性,有一定的流程、计划和结构来支撑;最后是讲求个人力量。”周际红说。

不过,更多从客观角度观察外企的业内人士却并不将上述列为外企的“优点”。零点研究咨询集团董事长袁岳就坦言,外企的系统化从宏观上固然好,但从微观上看,企业的系统化意味着企业中的每个人只是一个“螺丝钉”。

事实上,外企的民族性、地域性以及文化的特殊性决定了其权力分配的复杂性,这也是学界的主流观点之一。企业高管们不仅面对国内利益、资源的分配与冲突,同时还处于在华企业与总部、亚太区、大中华区等微妙关系中。

“这个问题可以统称为外资企业的‘天花板’问题。”阿尔卡特朗讯亚太区人力资源总监康武平告诉记者,类似的问题其实一直存在。通常,外资企业的高管到了一定的职位以后就很难甚至永远都不能晋升上去。

至于因“天花板”造成的外企高管人力资源的“回流”,康武平认为,虽然高级人才的流动性问题确实存在,但还并没有那么严重。

民企:一场与老板的博弈

近两年来,外企在发展上的瓶颈愈发显著,这个问题在人力资源市场上的表现是,许多高管开始纷纷选择跳槽回到民企、国企。尤其业界还流传着这么一句话:“民营企业发展得越好,外企的人才流失就越严重。”那

国企、民企还是外企 高管谋业,这道选择题不好做



么,去民企做高管会有什么特点,需要注意什么?

对此,博捷人力资源集团总裁侯正宇总结认为,民企的根本目标是盈利,因此,对于人才的要求第一是以绩效为导向,另一个就是讲究专业能力,第三个是人才愿不愿意去创新。事实上,国内优秀的具有规模的民企为数确实不多,袁岳坦言,民营企业的关键点是分钱,是利益分配,而且要求高管带资源,要求高管特别能战斗,但是,一旦这个高管真的能力强,甚至做到了包罗万象,那么,“民企的博弈也高得多。”

对此,上海复星医药(集团)副总裁周文岳认为,对于高管来说,自己要先看清楚,掂量清楚,自己有什么能力与老板博弈。“这个要想明白,有的人感觉到自己有博弈的能力,去跟

老板博弈,实际上他还没有准备好。”

对于如何“准备”与民企老板的博弈,周文岳指出,第一,要看这个岗位前面“死了多少人”;第二,要对自己有一个全面的判断。

在周文岳看来,民企的老板都很聪明,他们也总是在不断总结经验,并总结自己。“要看看你的技能和资源够不够。如果够了,你仅仅缺少一个平台,那可能你跟这个老板的合作能够变成一个维稳的商业。”周文岳说。

国企:高管流失率较低

许多职业经理人都有共同疑问是:国企到底有没有诱惑?这种诱惑又有多大?

上海广电电子股份有限公司董事、党委书记秦伟芳认为,一方面是很多民企还没有达到真正需要高管

的层面,很多职位不过是职能划分,没有竞争关系;而另一方面,外企又存在高管职业的“天花板”,外企高管竞争相当厉害。在这种情况下,国企的“好处”就比较明显。在秦伟芳看来,国企的未来发展也是许多高管选择从外资“回流”的原因。

“国企最大的优势是资源,福利和人文的氛围浓厚一些,不像外企都是绩效导向,民企更不用说了。”秦伟芳认为,国企对高管人才的包容度很大,国企现在正处在一种转型阶段,“这是一种蓄势待发”。

“再长远一点看,等国企体制上的种种弊端整个地转变过来,未来的优势和发挥舞台会很大。”秦伟芳说。

至于国企与民企的区别,上述人士认为,国企在吸引人才的时候靠的是岗位的提拔,但是到民企,则变为给股份。“所以,最后人才其实还是按照市场流动来配置。”上述人士坦言。

“相对于国企、民企来说,外企更像培养高管的人才库。”上海汇华企业咨询有限公司总经理高航坦言。

高航认为,大多数去了民企的高管,一般不会自己出来创业,要么拿一些股份出来变相创业,或者到民营股份拿一些股份IPO。至于国企的高管流失率就更低。“因为国企是我们的中坚力量,中国是举国之力来培养国企高管的,国企的高管待遇也很高。”高航说。