

A2 HR CELUE | HR 策略

策划词 | CEHUACI

随着企业间竞争日益激烈,越来越多的企业家意识到企业竞争的关键是人才的竞争,特别是核心人才的拥有和保留。那么,对于企业来讲,谁是潜力人才?不同企业、不同行业所定义的核心人才也不同,同一个企业在发展阶段,定义的核心人才也不一定相同,如何鉴别潜力人才?是关注这些员工目前的绩效还是关注其未来潜力?当了解了谁是潜力人才之后,又面临如何培养这些潜力人才,怎样留住这些人才的问题。



高潜力人才多少 企业发展的关键

核心人才的拥有和保留决定企业兴衰成败

□ 稿件撰写 谭玉芳

高潜力人才凸显四大特征

首先,“高潜力人才”的定义是什么?不同企业的定义或有不同,有些甚至没有正式区分高潜力人才和普通员工,但我们的研究显示,企业往往采用以下标准选出最优秀的3%-5%的人才:高潜力人才在各种场合和环境中的表现,总是显著地优于同事。在取得优异表现的同时,他们的行为也堪称典范,体现了公司文化和价值观。此外,他们显示出在公司职业道路上成长、发展并取得成功的卓越能力——且比他们的同事成长得更快、更强。这些人才,往往被用人单位称之为“明日之星”!

在现今经济不景气、资源有限的情况下,企业无疑会在它们认为有能力引领公司的人才身上投注更多的精力,所以,这项工作的重要性在当下有增无减。而摆在管理者面前的挑战是,高潜力人才的标准应该如何衡量?每家企业对高潜力人才的定义不同,但这个群体普遍具有四大特征:

首先是战略眼光。通常,有这种眼光的人能将组织利益放在部门或个人利益之前,他乐于倾听别人的观点,并与同事友好协作。

第二大特征是好奇心。在组织或战略发生变化时,他们

能较快地拥抱新想法和新思路,愿意投入精力和激情学习新的知识。这类人不会惧怕变化,心胸比较开放。

第三个特征是同理心,又称换位思考。这是指员工能站在同事或领导者的角度感受别人的想法,获得相同的体验。这是所有素质中最难培养,也是最重要的东西。它决定了一个人具有多大的柔软性,是否能真正欣赏或采纳别人的观点。

第四个是情商。在身居高位的领导者中,佼佼者和平庸者的业绩差异90%源于情商因素。按照情商的标准,“高潜力人才”往往有自知之明,对人对己都比较诚实,并抱有务实不苛求的态度。他们善于控制自己情绪,常常会自我反省,深思熟虑,不断成长。

如何正确管理高潜力人才

员工是公司最重要的资产,而“高潜力人才”更是公司未来发展的关键所在。然而,许多企业对“高潜力人才”的培养往往毫无章法,他们要么是对“高潜力人才”的衡量标准模糊不清,要么是让那些踏实可靠的员工因落选而士气低落,要么制订的培养计划让有发展潜力的管理者脱离了日常经营。结果是那些“高潜力人才”要么离开,要么被废掉。企业如何去管理这些“高潜力人才”呢?

首先,人才培养要与公司战



略协调一致。潜力取决于环境,因此,高潜力人才管理计划应与公司的战略相匹配。例如,如果公司的战略是要在新兴市场实现发展,那么它的重点应该是一个更全球化的人才库,以及那些能够灵活适应各种陌生环境的人。相反,如果公司致力于成为低成本领先企业,那么它就应该瞄准那些高度自律,并以结果为导向的人。

其次,认真选拔后备人才。对人才的选拔可以采用提名和客观评估相结合的方式,除了内部考核,公司还可以听取外部合作伙伴的意见。很多公司不愿意公布“高潜力人才”的名单,主要原因是选拔流程过于主观或不公正,因此缺乏说服力。有研究表明,让员工知道他们被选为高潜力人才,可以显著提高他们留在公司的意愿,以及他们的生产力。

最后,对高潜力人才的培养除了正式的培训课程,还应该包括自主学习和其他培训形式,其

中最有效的工具就是轮岗体验。轮岗体验可以包括更大管理规模、更大工作范围、从一线到行政或从行政到一线的调动、跨领域调动、新创项目、扭亏为盈、变革管理项目、海外任职等。改变级别、组织部门、工作地点、行业和环境,都有助于管理者成长。

很多公司认为,入选“高潜力人才”库本身就是一项重要的奖励。但是,那些拥有最佳实践的公司不仅考虑参与具体培养计划的好处,还会斟酌“高潜力人才”的薪酬。当然,经济激励不应该过多,而且必须符合为公司打造长久优势这一目标。因为金钱等外部激励手段要想发挥作用,就必须和渴望获得成就与认可等内部激励因素相结合。

名企选择潜力人才的经验

尽管这些特征看起来平淡无奇,但根据笔者的研究发现,大多数管理团队在培养下一代接班人时都会陷入一些误区。其中,管理者最常见的一个错误就是将员工当下的高绩效等同于日后的高潜力,为了避免培养、管理潜力人才的一些误区,我们先来看一下跨国企业的几个潜力人才管理的案例:

一、微软寻找“聪明”人和有冒险精神的人

“微软一直在寻找自己需要的聪明人,而聪明人的含义又很

特别。”微软有自己的一套办法考察人的“聪明”程度。比如,微软的招聘人员会给你“3388”四个数字:看你能不能在最短时间内通过加减乘除得出24。还有一些问题,更是“刁钻古怪”,比如考官会问你“美国有多少加油站”等。而这些问题当然不是考你的记忆力和常识,事实上也没有什么标准答案,关键是考察你分析问题的能力,如何找到一个切入点。

微软还青睐具有冒险精神的人。要想成为微软的一员绝非易事,你要对软件有浓厚的兴趣,还要有丰富的想像力和敢于冒险的精神,微软宁愿冒失败的危险选用曾经失败过的人,也不愿意录用一个处处谨慎却毫无建树的人。

二、联想青睐有上进心、悟性强的人

联想选人标准是有上进心、悟性强。联想集团董事局主席柳传志选人有两条标准:第一是看有没有上进心。“年轻人能不能被培养,上进心强不强非常重要。企业真正要做好,总得有一批这样的人,真的是为国家、为民族富强,把职业变成事业的人。纯粹求职的人,在联想没有大的发展。”

第二是看悟性强不强。“什么妨碍悟性的发展呢?是自己对自己的评价过高。悟性无非是善于总结的意思,但过高地看自己,容易忽视别人的经验,不能领悟别人的精彩之处,这种人挺多。有很多人有一定的能力,聪明而已,达不到智慧的程度。有的人个性很强,强到外力砸不破的时候,这个人也没有培养前途。”

三、德国SAP看重于人才的素质潜力

SAP看重于一个人的素质潜力,因为在SAP看来,技术和知识都是可以经过实践来获得的,而人员的素质、品德是与生俱来的,与学历的高低并没有必然的联系。影响一个人的工作表现的不仅仅是学历和技术,工作的态度和敬业精神以及对企业的忠诚等,对员工个人的工作表现,对整个企业的影响,往往更重要。所以,SAP在招聘员工时并不在乎对方现有的学位和文凭,而更在乎他还能吸收多少新知识,还能提高多少,只要有这个空间,进入SAP之后,经过培训、学习以及具体企业文化的熏陶,成长就有可能。

突发高层震荡 华丽家族 转型阵痛中“雪上加霜”

公开资料显示,王坚忠(原公司监事会主席)现任华丽家族董事长助理、上海南江(集团)有限公司副总裁、财务总监。而另一位董

候选人王励勋出生于1984年,年仅28岁,现任华丽家族总裁助理兼合约预算部经理。

对此,公司证券事务代表回应称,王励勋之前一直是公司原副总裁狄白中的“二把手”,“狄总长期来讲都有健康方面的问题,现在退下来,从公司的业务角度看,需要王励勋‘顶上’。”

值得注意的是,离职的两位公司董事此前曾大幅减持公司股票。

2012年3月15日,狄白中通过上证所大宗交易系统转让公司无限售条件流通股2178万股,价格为7元/股;陈志坚减持4356万股,价格为7元/股。两位高管合计套现约1.83亿元,减持数额分别约占两位高管原先持有公司股份的25%。此外,自去年以来,公司大股东南江集团及几位高管已经累计减持公司股票接近30亿元。

“雪上加霜”

尽管华丽家族方面回应称,高管离职与公司经营无关,但高层“失血”很有可能让公司在转型阵痛中“雪上加霜”。

2008年7月华丽家族成功借壳SST新智上市后,作为专注于高端房地产项目开发的上市公司,其主营业务就一直受到楼市调控政策的影响。一个具体的表现是,过去两年,华丽家族均依靠出售旗下项目股权勉强实现盈利。

公司2011年年报披露,目前华丽家族旗下主要有两个地产项目,分别是位于苏州的太湖项目及位于上海打浦桥板块的汇景天地项目,但今年以来,两个项目的销售均不是很理想。

其中,汇景天地更是于近日传出了六折甩卖“欲清盘”的消息。汇景天地售楼处的一位工作人员表示,该楼盘现在的报价在40000-60000元/平方米,价格较前期有较大优惠。据悉,该楼盘今年3月份的报价仍高达75000元/平方米。

网上房地产信息显示,汇景天地的备案价格高达70000元/平方米,但今年以来仅成交9套。

一位不愿透露姓名的业内人士对此表示,现在汇景天地的售价确实较低,开发商可能有将该项目“清盘”的打算。

公司证券事务代表亦告诉记者,汇景天地现在确实有一些优惠活动,主要还是出于回笼资金的考虑,以便为公司其他业务的发展筹集资金。

记者了解到,除了房地产外,华丽家族的业务已经涉及期货、生物医药以及矿业。华丽家族2011年年报披露,2012年公司将继续加大在生物科技、矿产资源等领域的投资,并逐渐减少房地产的投资。

不过,从华丽家族2011年年报上看,这几项新业务均无法在短期内给公司带来收益。对于外界颇为关注的公司进军矿业的新闻,公司证券事务代表表示,目前,公司大股东南江集团正在进行矿业投资机会的储备和考察,还没有一个实质性框架协议产生。

上述业内人士称,显然,华丽家族此时正处于进退两难的境地,新业务无法在短期内贡献利润,房地产主业又严重受制,“此番公司人事调整,可能与公司未来的走向密切相关。”

资料显示,华丽家族的前身为上海华丽家族房地产开发有限公司成立于2001年1月,由上海南江企业发展有限公司(南江集团的前身)和四位自然人投资设立。公司核心业务主要是住宅房地产开发,同时涉足建筑装饰、绿化环保等相关产业。

三星电子大中华区换帅

6月4日,三星电子中国向媒体证实,韩国三星电子已经于近日任命朴载淳为三星电子大中华区总裁,而总管大中华区业务两年多的金荣夏将返回韩国总公司负责其他业务。

朴载淳此前担任总管韩国业务的三星电子副总经理。

2010年1月,金荣夏正式担任三星电子大中华区总裁。在其任内,三星电子在中国大陆市场表现耀眼。

不过在整体业绩抢眼的背后,在三星颇为看重的电视机品类方面,三星电子在大中华区的表现不尽理想。三星电视在全球的市场份额连续数年占据第一,在美国、英国、法国、澳大利亚、俄罗斯等市场领先优势明显,但是在中国大陆市场,三星电视的销售差强人意,一直屈居中国本土以及日系品牌之后。根据第三方市场调研机构GfK此前的统计,去年在中国大陆电视市场,海信、创维、长虹、TCL和康佳这5家国内品牌包揽了市场占有率的前5名,而日本的夏普和索尼分别以8%和7%的市场占有率位列第六和第七位,三星电子则排在第八位。

业内预测,此次换帅的很大原因可能是三星电子对公司在大陆市场的电视业务表现不满。朴载淳在担任总管韩国业务的三星电子副总经理之前,于2006年至2009年期间担任三星电子北美公司负责营销的常务理事等职位,是三星电子在北美电视市场逆转索尼等日系品牌,夺下美国市场的主要功臣。由此,外界普遍猜测,中国三星电子此次高层变动之后或将在电视业务方面集中发力。(祝剑采)

万家总经理离职 上海成基金高管离职“重灾区”

□ 李新江

日前,万家基金公司遭遇两家股东相继转卖公司股权之后,总经理杨峰接着辞职,使得这家总规模不足200亿元的基金公司备受冲击。

几乎同期,华富基金副总经理邹牧和长安基金总经理曹阳纷纷挂靴而去,今年以来出现变动已经达到近30家基金公司的80余位高管。

在任15个月辞职

6月2日,万家基金公司总经理杨峰在任职15个月 after 正式公告离职,万家基金董事长毕玉国代为履行总经理职务。据业内人士介绍,下一步杨峰很可能转任长安基金担任总经理一职,就在日前,长安基金前总经理曹阳在公司成立7个月 after 刚刚辞职,如果杨峰加盟颇有临危受命的意味。

目前市场人士普遍猜测杨峰的离职和基金公司股权结构变更有关。今年一季度,万家基金的股东方之一上海久事公司已将其20%股权转让给国际实业,目前正在办理股权变更手续。5月23日,万家的另一股东方深圳市中航投资管理有限公司也在上海联合产权交易所挂牌,欲以1046亿元的价格转让其持

有的20%股权。

记者了解到,在去年一季度末杨峰上任时,万家基金的总规模为133.07亿元;而到了今年一季度末,万家基金的总资产净值是171.17亿元,虽然有所增加,不过发展势头仍难掩低迷的态势。

基金圈再现离职“魔咒”

上海基金圈一直是高管离职的“重灾区”,这也是杨峰离职引起市场关注的一个原因。在此之前华富基金副总经理邹牧离职,以及长安基金总经理曹阳离职,两家公司也均是沪上基金公司。

由于上海基金公司数量多,各家公司能够提供的环境,以及薪酬待遇等良莠不齐,使得上海基金行业人员流动性较大。尤其是在2011年6月出现5家公司罕见地集体开始寻找总经理的情况,使得6月份一度被认为是高管离职的频发时点。

实际上今年以来公募基金高管离职持续发酵,尤其是华夏基金范勇宏和王亚伟双双辞职,对公募基金行业的信心造成巨大冲击,近期基金公司高管的离职潮起,上海是否还会再现去年的6月魔咒呢?

记者统计发现,今年以来已经有近30家基金公司80位高管(副总以上)变化。“基金公司离职热不



断升级,尤其是基金高管的离职,已经让基金经理的离职显得不那么受关注。”北京某基金研究人士指出。

中小公司挖角大战

在基金公司高管和基金经理频频离职的背景下,人才流向对于中小基金公司发展影响巨大。

以民生加银基金公司为例,在去年北迁之后,在大股东的支持下先后引入原中银基金副总经理俞岱曦担任总经理一职,曾在平安资产担任投资总监,并先后在博时、易方达、银华、建信和招商基金等挖掘基金经理和研究员人才。

“虽然财务压力较大,不过仍然从公司发展的角度完善了投研力量。”民生加银基金公司某高管日前接受记者采访时表示。

金融业人才的流向在很大程度上体现了个人的择业意愿。民生加

银基金公司投资总监吴剑飞认为,“之前7、8年基金行业发展的太快,目前处于大发展的一个整理休整中,基金行业还是发展空间最大的行业,这也是我从保险回流公募基金的主要原因。”

同时,也有不少公募基金的从业人员认为不太看好行业前景,因此导致不少公司高层选择离开。

对于基金行业高官不断离职,德圣基金研究中心江赛春指出,人才的缺乏、治理结构和激励机制的缺陷,严酷的考核和淘汰机制,以及严格监管和投资限制,是导致基金行业高管离职率偏高的最主要原因。

西部首选

——不再用眼睛,用心的选择——

健康基金理财项目,高收益低风险,可长期投资,手续简单,个人、企业均可,金额不限。

电话: 028-68000368