

睿仕管理亚太区执行总裁陈俐同：人才管理需要远见

“顶尖的领导们都非常重视人才管理,尤其是如何以此带领公司走向卓越。”睿仕管理亚太区执行总裁、全球人才管理咨询负责人陈俐同日前接受《培训》杂志采访时说。作为睿仕管理亚太区执行总裁,陈俐同精于全球人才管理、战略规划。

要有精准的人才评鉴

2002 年,陈俐同因工作角色调整来到上海。通过观察和研究,他发现,以 2000 年为界,前十年,中国很多企业在人才方面的重点工作就是吸引和留住“对”的人才。那时候,员工平均不到两年就会跳槽,这成为组织最头疼的事。

有一次,陈俐同在演讲中提问:“有谁曾在一个企业里待过三年?”场下 300 人中举手的少得可怜。大多数人选择离职是想换工作,积累经验。“多待一会儿。”陈俐同建议。一个人如果在企业里待不住三年,是很难学到东西的。

2000—2010 年,中国企业逐渐走向成熟,开始跟西方的人才管理系统接轨,日益凸显的人力成本问题让企业更注重对人才的评鉴与潜能开发。在陈俐同看来,管理者应该扪心自问:“我是否熟悉内部的人才?”这决定了他们的人才委派策略:如何与公司战略挂钩。如果做不到这一点,很可能出现这样的状况:某上海公司的总经理在现任岗位上表现卓越,于是,被调往内蒙古拓展市场,结果一败

涂地。

“这是一个双输的局面。”陈俐同反思道。第一,管理者无意中“抹杀”了这个人才;第二,组织损失了一个在原有岗位上的优秀人才。所以,很多企业已经意识到,人才的管理不只是简单地拥有一个系统流程,还必须要

有精准的人才评鉴作支撑。

如今,企业已进入新的人才时代:成就“卓越”人才。这将是驱动企业发展的主要动力。

风物长宜放眼量

综观国内外企业的人才管理,陈俐同指出,在那些人才体系发达的西方企业里,员工的要求相对简单,工作安稳、职业方向清晰可能就足够了。“但在中国,企业人才管理可没这么轻松。”

企业要迎合员工的需求,是第一个不同点。陈俐同举例道,有员工会这样反馈:“我没有太多时间可以耗着,给企业打工,我的职业生涯是什么?别让我干了十年,才来谈这个问题。我等不及。”

第二,中国本土人才常常是先要求企业给予职位,再证明自己有能力做好,而国外恰好相反。“原因是在中国,企业人才供不应求,尤其是高素质人才。跨国企业、民企、国企,都是如此。”陈俐同说。所以,当人才供应和企业、市场的需求背道而驰时,企业人才管理的重要性就更加突出。

对于过去十年最核心的人才管理变化,陈俐同表示,以前,如果谁能吃透中国,企业就需要谁,如今,谁能把握世界,谁就更可以称得上是人才。“人才管理是需要远见的,企业管理者们要学会‘风物长宜放眼量’。”

比如在中国,有一个似乎不太符合逻辑的现象:人口有 13 亿,却依然人才短缺。他解析道,“人”不等于“人才”,当企业谈到“人才”时,其实就意味着个人的才能要和组织的策略有所匹配。“不只是中国,在领导人的短缺问题以及快速培育领导人所面临的压力上,亚洲地区的形势都比较严峻。”陈俐同进一步指出,留住顶尖人才、加快领导力发展、雇用并激励顶尖人才,是亚洲人力资本专业人士普遍面临的三个主要挑战。

另一个现象是民营企业越来越吃香。“民企的未来积极正向,发展空间大,薪资渐涨,恐怕是主要因素。”不过,陈俐同强调,如果人只关注钱的多少,他就会忘记更重要的技能增长。

陈俐同建议,民企的管理者不要忽略对组织自身的衡量:“我们已经卓越了吗?”历史能给人们带来最好的教诲,20 世纪 70 年代曾经辉煌一时的日本企业,如今也遭遇“人才天花板”,中国的民企如何避免步日本后尘,值得反思。

人才管理不是花瓶

“对于人才管理,领导者如何突破自我也



很关键。”陈俐同说。不知道自己的盲点,是一些企业管理者的最大问题。对周边即将发生的事一无所知,更是一种危机。“多听、多学、多接纳,才是正解”,因为成功的人士一定有正向的思路,他们常常思考“How do we make it happen”,而消极的人往往会说“It won't happen”。

因此,在组织走向卓越的过程中,每个领导人都应该思考:公司对“卓越”的定义是什么?假如明天我的公司消失了,这个社会是否会缺少什么?如何通过人才管理帮助公司战略落地?“日本企业就有一个软肋:不重用当地人才。”陈俐同举例道。在不同国家或地区,许多日资企业的领导者都是日本人,不管当地员工如何努力,业绩有多好,它们都会派一个日本人来坐镇监督。

“人才管理不是花瓶。如果领导者能够持续地学习与创新,知人善任,企业离卓越之日也就不远了。”陈俐同说。(顾邦友)

吸引人才企业须建立雇主品牌

据广州日报消息,近日,科锐国际人力资源有限公司公布了《2013 中国雇主品牌关注度调查》,调查发现,93%的受访者对雇主品牌表示“非常关注”和“关注”,最能影响跳槽选择的雇主品牌特质是“薪酬”、“个人发展机会”、“福利制度”。

这一结果向企业揭示建立雇主品牌的必要性。这就意味着人才招聘将更像一种营销行为,HR 要像市场人员一样,通过内部推荐、社交媒体等内外部各种渠道及各种营销方法,找出并吸引目标人才,最终将他们带进公司。

区域差异

调查显示,不同区域雇员对雇主品牌关注度趋于一致,93%的二三线城市受访者表示“关注”和“非常关注”雇主品牌,高出一线城市 1%。

对不同区域雇员而言,在 11 项影响跳槽的雇主品牌特质中,最受关注的前 7 项特质保持一致,此后 4 项特质重要程度呈现差异。

一线城市受访者认为“工作的趣味性和挑战性”更重要,排在第 8 位;但二三线城市受访者看重的第 8 项特质是“用工关系是否合法”。

年龄差异

不同年龄雇员中,“70 后”对雇主品牌关注度最高,“90 后”的关注度最低。94%的“70 后”受访者选择“关注”及“非常关注”。

本次调查中,影响跳槽选择的雇主品牌特质里,“工作的趣味性和挑战性”确实对“90 后”的影响甚于其他年代。

“80 后”雇员与“70 后”雇员最大的不同,体现在受访者最关注的前三项雇主品牌特质中,除了“薪酬”和“个人发展机会”,“80 后”雇员最在意“福利制度”,“70 后”雇员更关注“企业文化”。呈现这种差异的原因,源自他们处于不同的人生阶段。“80 后”正处在结婚生子阶段,选择雇主时,更在意对方提供的“福利制度”,而“70 后”雇员已进入赡养老人、抚养子女的阶段,追求相对的安全感,而“企业文化”决定了雇主的价值取向、发展方向和团队氛围,“70 后”雇员更倾向选择价值观一致的雇主。

层级差异

在不同层级的雇员中,管理层对雇主品牌的关注度最高,94%受访管理层表示“关注”和“非常关注”。

相对而言,对雇主品牌关注度最低的是普通员工,选择“关注”和“非常关注”的受访普通员工为 91%。(李琼)

经营理念不同或经营压力过大新基金公司批量成立 高管频繁换人

近日,成立不足半年的兴业基金发布总经理离职公告。值得注意的是,今年以来新基金公司批量获批成立,但高管更换频率却远高于其他基金公司。记者根据公开信息统计显示,今年以来高管离职中新基金公司成为绝对主力,而部分新公司人员频繁变动。

业内人士表示,高管变动将对公司稳定造成一定影响,对于处于发展困境的新基金公司将更加雪上加霜。

6 家新公司高管离职

兴业基金 21 日发布公告称,原总经理薛瑞锋已于 12 日离任,离任缘于工作变动。在其离职后,来自股东方的原兴业银行上海分行副行长汤夕生接任总经理。值得注意的是,该公司成立仅仅半年时间。

今年以来,先后已有财通基金、前海开源、富安达基金、英大基金、安信基金和兴业基金 6 家“60 后”基金公司总经理易主。今年以来 14 家总经理变更的基金公司,三季度尚未结束,基金公司总经理的离职数量已与去年持平。

值得注意的是,除总经理一职人员频繁变更外,新基金公司高管也频频更换。17 日德邦基金公告称,由于个人原因督察长唐涵颖于 15 日离职,该职位将由总经理易强代任。而英大基金此前董事长、总经理、唯一基金经理相继离职。此前红塔红土基金则被传出,子公司团队将全部流向嘉实资本。

某新成立基金公司相关人士表示,今年以来一些新成立基金公司人员流动频繁。有些在于高管与股东方经营理念不同,有些则源于经营压力过大。据他透露,部分公司中层也出现批量更换,市场、投研都是人员流动较大的部门。

人员流动频率或将加大

今年以来基金业人员流动频繁,记者根据同花顺统计显示,今年以来共有 98 位基金经理离职,7 家公司基金经理变动率在 50%以上。其中,国金通用、长安、富安达、德邦 4 家基金公司离职变动率居前,而纽银梅隆西部、平安大华、财通等新基金公司离职变动率也居于前列。业内人士表示,这一数字还将持续上升。

一位业内人士在接受采访时说,目前一个券商、保险设立基金公司热情高涨,监管部门审批速度也在加快,年内或将突破 90 家关口。新公司的迅速获批,使得业内对于人才的需求再度加剧。一些老基金公司总经理职位长期处于空缺之中,新基金公司寻找新的高管更加不易。

“从近期高管更换的基金公司公告来看,继任者多数为股东方派遣,股东对公司的控制力度正在加强。”一位业内人士表示。据其透露,部分高管离职主因在与股东方存在较大分歧,今后基金公司人员仍将处于频繁流动之中。(中经)

调查显示 66%企业最看重社交能力

企业招聘最看重的是什么?10 月 7 日,华中人才发布今年 1 至 9 月份职场企业调查报告,根据对 1200 家招聘企业调查显示,企业招聘员工时最看重的不再是学历和毕业院校,求职者的反应能力和语言、社交能力成为最受重视的地方。

销售类岗位缺口巨大

经过对今年 1 至 9 月 50 场大型招聘会、1200 家招聘企业调查发现,企业需求中,销售岗位排第一,占所有岗位的 50%以上;技术岗位占 24.48%;普通管理岗位 15.48%;高级管理岗位 8.58%。企业需要大量销售人才,但求职者有限,中间差距巨大,销售岗位成为招聘频率高且难招的岗位。

华中人才分析师认为,对求职者而言,销售类岗位门槛较低,但随着压力的增大,销售人员难以坚持,而真正成长起来的销售人员有了自己的人脉和渠道后也容易流动。所以企业天天在招,求职者天天在跳。

三成企业看重创新能力

调查结果显示,现在企业招聘员工时



最看重的不再是学历和毕业院校,而是反应能力和语言、社交能力。

其中,66%以上的企业表示,招聘时最看重反应能力和语言、社交能力;50%的企业最看重社会实践经历;35%的企业看重专业知识;31%左右企业看重创新能力。而最不受看重的是求职者在校成绩,只有 5%的招聘企业表示在意。

值得注意的是,外貌形象也成为企业招聘时考虑的重要因素,有 15%的受访企业表示看重学历和外貌形象。

玉柴招聘专线走进高校

10 月,玉柴集团 2014 年校园招聘全线拉开序幕。10 月 9 日-10 月 20 日,玉柴校园招聘武汉、长沙专线相继走进华中科技大学、湖南大学等高校,招揽人才。

企业如何和高校联手培养“学以致用”的新型复合人才已成为社会的热门话题。为更好的培养创新人才,填补高校企业间人才培养不对接的缺陷,玉柴招聘团队分别与华中科技大学、湖南大学等高校座谈。双方就 CAE 人才培养、卓越工程师培

养、联合培养人才等方面进行了交流,并达成了初步的合作意向。

据悉,为资助更多的优秀学子求学,玉柴将在华中科技大学、湖南大学分别设立奖学金,3 年提供 50 万元,支持内燃机、车辆工程、机械等专业的学生。为更好地促进学生学学习发动机的新技术,玉柴还决定支持湖南大学一台国四柴油发动机,用于教学。这为高校在人才培养资金来源上拓宽了渠道,与社会接轨。

领导力弱、公司战略不清 民企中高层流失严重

销售代表、技术人员、技术工人成为 2012 年企业流失最严重的 3 个职位;民营企业中高级管理人员流失比国企、外企严重。

近日,科锐国际人力资源有限公司研究中心发布了《2013 中国企业人才保留调查报告》,分析了 2012 年人才流失最严重的职位、离职原因及哪些措施能保留员工。

民企中高层流失严重

调研显示,2012 年受访企业流失最严重的前三个职位分别是:销售代表、技术人员、技术工人。一线员工过于频繁流动成为企业面临的最严重的人力资源问题,而

导致一线员工和专业人员离职的原因主要为:薪资缺乏竞争力、职业发展机会少、激励匮乏。

调研还显示,2012 年民营企业面临的中高级管理人员流失现象,较之国企、外企更为严重。在民营企业流失最严重的职位中,中高级人员排在第三位,在国企、外企中则分居第五位和第八位。

受访民企中,HR 负责人认为领导力弱(61.3%)和公司战略不清(54.3%)是员工离职的主要原因,这两项比例均高于国企和外企。而公司战略不清、行业前景欠佳、企业文化不契合,会导致领导层离开;职业发展机会少、薪资缺乏竞争力及领导力弱时,管理层会考虑辞职。

超八成企业赞同提高薪酬竞争力

为了缓解人才流失,受访企业采用了多项员工保留措施,其中,采用率最高的三项措施依次是:加强企业文化认同感、提高薪酬竞争力、职业生涯规划。从调研结果来看,这三项也是对普通员工及专业人员最有效的保留措施:超过八成的受访企业认为,提高薪酬竞争力对保留这两个层级的员工最有效,其后依次是职业生涯规划、加强企业文化认同感。

但是对领导层及管理层面而言,最有效的保留措施是发展领导力。69.7%受访企业认为该措施能有效挽留领导层,67.6%受访企业认为该措施对稳定管理层效果明显,这包括扩大其团队、增加业务管辖权、令职务丰富化和多样化。

“目前一些行业内的标杆企业很重视这种留人方式,”科锐国际电商行业业务总监徐晶劭说,“标杆企业的规模及业务多元化

程度,可以为管理层和领导层提供更大的发展空间,因此当他们想寻求新的挑战时,企业马上在内部创造机会,让这些核心人才不必通过跳槽去尝新,从实施效果来看,这种方式确实降低了中高级管理人员的流动。”

今年跳槽意愿增 35%

近日,《2013 春季职场才情报告》显示,2013 年求职者的跳槽热情明显高于去年同期,有跳槽意愿的求职者比去年同期增长 35%;销售类、行政类、生产类职位是跳槽热门职位。

专家表示,随着中国人口红利逐渐消退,职场步入买卖冲突的博弈时代。同时,随着 80、90 后新生代职场人的涌入,求职者眼中“好工作”标准发生变化,福利完善、工作自由、相互尊重等成为他们更为关心的问题。价值观的冲突,导致职场“骚动”更加频繁。(京华)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销