

# 私营企业管理人才的选聘途径的比较研究

丰琳

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 随着中国20多年的改革开放和市场经济的运行, 私营企业在我国蓬勃发展, 已经成为中国经济重要的组成部分。但是, 走到新的世纪, 面临越来越激烈的市场竞争, 私营企业的人才匮乏成为其获取竞争优势, 进一步发展壮大的瓶颈。现代管理理论和实践普遍认为, 人力资源是组织的重要竞争资源, 有效的引入和管理人才对组织生存具有至关重要的意义, 因此, 私营企业要选择正确的途径来获取企业所需的优秀管理人才。

**关键词:** 私营企业; 管理人才; 选聘途径

**中图分类号:** F276.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-4428(2004)04-0076-02

一般而言, 私营企业管理人才的选聘途径同样有两条, 即企业可从外部选聘或从内部提拔所需要的管理人才。

## 一、外部招聘

外部招聘是根据一定的标准和程序, 从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人才, 目前许多企业引进的“空降兵”就属于外部招聘的范围。

### 1、外部招聘的方法。

外部招聘的方法很多, 各自千秋, 相辅相成, 究竟要选择哪种具体的方法, 要视企业和岗位的具体情况, 以及具体的选聘目的和环境条件而定。

图表1是针对当前私营企业的高级管理人才外部招聘, 根据实践调研得出的第一手数据。从中可以看出, 目前在我国的私营企业中, 使用率最高的方法是通过人才市场招聘, 高达90.0%。通过各种人才市场的洽谈会, 用人单位和应聘者直接进行接洽和交流, 节省了企业和应聘者的时间, 具有针对性强、费用低廉等优点。并且随着市场的日益完善, 洽谈会向专业化方向发展, 将发展越来越多的专场招聘会, 如中高级人才洽谈会, 应届毕业生双向选择会等等。

网上招聘这种方式的使用率位居第二, 这是随着近年来计算机网络技术的发展和劳动力市场发展的需要而产生的新的方式。其通过互联网进行招聘和求职, 具有信息传播范围广、速度快、成本低、供需双方选择的余地大, 且不受时间、地理等因素的限制的优点。因而将成为今后招聘方式的主流。

广告招聘也是较为广泛使用的一种方法, 其通过新闻媒体向社会传播招聘信息, 其特点是信息传播范围广、速度快, 应聘人员数量大, 层次丰富, 组织选择的余地大。但是要综合考虑广告成本以及媒体定位等问题。

图表1 高级管理人才的招聘渠道

招聘渠道	员工推荐	校园招聘	人才市场	广告	职业介绍所	网上招聘	猎头公司	其它
人数	28	28	63	35	7	56	28	21
所占比例	40.0%	40.0%	90.0%	50.0%	10.0%	80.0%	40.0%	30.0%

资料来源: 2003年福建省晋江地区私营企业调研数据

而针对一般管理人才而言, 在目前的私营企业中, 最为常用的是员工推荐。这与私营企业的性质和传统有关。这种方式

的优点在于能够较好的了解招聘员工的素质和信用。但是, 也会在企业中形成依靠关系的非正式组织, 引发其他的一些问题。其他较为常用的还有职业介绍所、校园招聘、人才市场、广告招聘等等。

图表2 一般管理人才招聘渠道

招聘渠道	员工推荐	校园招聘	人才市场	广告	职业介绍所	网上招聘	猎头公司	其它
人数	35	14	14	14	28	7	0	14
所占比例	50.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	10.0%	0.0%	20.0%

资料来源: 2003年福建省晋江地区私营企业调研数据

## 2、外部招聘的优点。

(1) 引入新的管理理念。

外部人才可以为企业带来新的思想、文化和价值观, 带来思想碰撞, 使得企业可以获得更多的“新鲜血液”, 提升企业管理水平和提高企业的创新能力。

(2) 可以规避涟漪效应所产生的各种不良反应。

涟漪效应是指由于内部晋升, 使得动一岗则动多岗, 动一人则动多人, 企业被迫接受许多不应接受的岗位和人员变动。外部招聘则完全规避了涟漪效应, 无需进行其他岗位的调动。

(3) 可以避免内部的恶性竞争, 平衡紧张关系。

采用内部晋升, 落选者可能产生不满情绪, 懈怠工作, 甚至拆台或离开企业, 使得优秀人才外流。从外部选聘则会使这些竞争者得到某种心理上的平衡, 从而避免这种不良后果。

## 3、外部招聘的缺点。

(1) 不利于被聘者迅速开展工作。

外聘管理人才不熟悉组织的内部情况, 同时也缺乏一定人事基础, 因此需要一段时期的适应才能有效地开展工作。

(2) 存在选错人的风险。

虽然选聘时层层把关, 运用一定的测试、评估方法, 但一个人的能力是很难通过几次短暂会晤和测试而得到正确反映的, 其实际工作能力与选聘时的评估能力可能存在很大差距。

(3) 招聘成本高。

与内部晋升相比, 外部获取人才要付出较高的费用, 包括招聘人员费用、广告费、测试费、专家顾问费等。

(4) 对内部员工的打击。

**作者简介:** 丰琳(1979-), 女, 江西南昌人, 厦门大学管理学院企业管理系硕士研究生。研究方向: 人力资源管理。

晋升是一个有效的激励因素,如果企业经常从外部招聘管理人才,且形成制度和习惯,则会堵死内部员工的升迁之路,从而会挫伤他们的工作积极性。

## 二、内部晋升

内部晋升是指组织成员的能力增强并得到充分地证实后,被委以需要承担更大责任的更高职务,作为填补组织中由于发展或伤老病退而空缺的管理职位的主要方式。

### 1、内部晋升的方法。

#### (1) "接班人计划"。

指为潜在的"接班人"制定比较长远的发展计划,一般是三、五年甚至更长的时间,通过安排其在这段时期内担任不同的职位,吸收各方面的管理经验,为未来的职位做好准备。"接班人计划"对培养企业未来的领导者是非常重要的工作,一旦一个高管职位空缺,而没有接班人的话,会影响到公司相当大业务面的运作。经调研得知,目前国内很多的私营企业都没有实行"接班人计划",这会严重影响其发展。

#### (2) 岗位竞聘。

指在组织内部通过公开招聘的方式选拔管理人才。它类似于外聘制,但不同于外聘制,它的备选对象只能是组织内的员工。

### 2、内部晋升的优点。

#### (1) 有利于激发组织成员的积极性。

内部晋升是一种有效的激励方式,能很好地维持成员对组织的忠诚,使那些有发展潜力的员工能更积极地自觉工作,为自己创造晋升机会,从而促进组织的发展。

#### (2) 有利于被聘者迅速开展工作。

内部晋升的管理人才,对企业的历史和发展比较了解,熟悉企业的工作环境和工作流程,了解企业的人事关系,因此可以迅速适应新的管理工作。

#### (3) 有利于规避识人用人的失误。

候选人在企业中工作的经历较长,企业能够对其作全面深入的考察和评估,从而提高选聘工作的正确性。

### 3、内部晋升的弊端。

#### (1) 引起内部的紧张关系。

从内部选拔,可能会使落选者产生不满情绪,不利于被提拔者展开工作。同时,可能因为用人的分歧,引发企业高层的不团结。

#### (2) 容易造成"近亲繁殖"。

从内部晋升的管理人才往往喜欢模仿上级的管理方法,不会产生新的思想碰撞和碰撞,从而不利组织的管理创新。

此外,内部晋升会产生"牵一发而动全身"的涟漪效应,影响企业正常工作。

## 三、外聘还是内升的选择

外聘和内升各有所长,究竟要如何选择招聘的途径,要根据具体的情况具体分析,一般而言,要参考以下几个因素:

### (1) 成本的衡量。

当管理职位出现空缺,无论采用何种招聘方式,其存在着三类成本,即取得成本、开发成本和机会成本。在取得成本上,内部晋升成本较低;在开发成本上,由于私营企业的一般没有建立起一整套完善的内部培训机制,而外部招聘则可以直接引进所需人才,所以,外聘的开发成本较低;在机会成本上,如

果企业不能为个人提供相当的培训和晋升机会,希望不断上升的员工必然会逐渐从公司流失,留下来的则都是"不愿意成为将军的士兵",此时公司要面对的可能是整个管理层的不断更替波动。而如果引进外部优秀人才可以使得企业可以获得更多的"新鲜血液",提升企业管理水平和提高企业的创新能力。所以要综合衡量成本。

### (2) 风险的衡量。

除了要考察成本外,还应当考虑的就是风险,使得做出的决定可以趋利避害。一般认为,外部招聘的风险表现在三方面:第一,仅仅通过招聘过程的测试,不能完全了解其实际工作能力。第二,从外部招聘的人才是否能够完全融入企业是一个未知数。第三,一旦用人不当,公司将面对一个部门业绩的倒退。

但是,内部晋升也存在一定的风险:面对一个全新的职位,内部晋升员工是否能够真正胜任并取得成绩,也同样存在众多不确定因素。同时,选择从公司内部提拔很可能造成部门内或者部门间的矛盾,结果造成提拔一个人才、流失一批人才的局面。

### (3) 公司生命周期的影响。

对于处于初创期和成长期的企业而言,管理层的空白基本都是由外聘人才来填补。因为发展是企业当前的首要问题,通过外聘具有管理经验的人才,公司既可以建设自己的管理核心,又可以通过他们的人力资源网络为公司开拓业务。

而处于成熟期的企业,其会为员工进行一系列的职业规划,当员工的能力到达一定阶段,公司就会为员工进行合适的培训,使得员工可以按照一定的规划不断上升。

### (4) 职位的影响。

技术性要求较强的管理层职位出现空白的时候,公司一般会采用内部选拔的方式进行填补。这是因为由于行业的局限性,很多职位对专业要求很高,当这些职位出现空白时,很难在短期内从市场中找到合适的人选进行补充。

在面对管理层"真空"时,两种途径各有千秋,如何进行抉择?面对这个问题,越来越多公司采取"内外双招"的策略。当某一职位出现空缺时,人力资源部门会在公司内部和外部同时进行招聘;如果内部员工与外部应聘者的条件相同,则优先考虑内部员工。通过"内外双招",一方面扩大了选择范围,降低了可能的风险成本;另一方面也可以了解公司内哪些员工具有主动向上发展的意向,以便对他们进行专门培训,建立人才后备队伍。

## 参考文献:

- [1] 谢晋宇. 企业人力资源的形成: 招聘、筛选与录用[M]. 北京: 经济管理出版社, 1999.
- [2] 廖泉文. 招聘与录用[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [3] 陈坚勇. 民营企业 如何避免走入招聘误区[J]. 中国人才, 2003, 1.
- [4] 李莺燕. 网络招聘 VS 人才市场谁将笑到最后[J]. 企业研究, 2003, 2.
- [5] 华才. 招聘人员素质关系企业人才竞争力[J]. 中国人才, 2003, 4.
- [6] 廖泉文. 人力资源管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2003.