

案例分析样题 16

案 例：

达生公司的人才选聘工作该如何进行？

资料来源：

徐波主编：《管理学案例集》

上海人民出版社 2004 年 3 月第一版 p61。

关键词：

人员配备； 管理人员选聘；

一、教学指南

1. 通过对案例中现象的评论和分析，使学生加深对管理学原理中人事管理理论部分的了解和认识？
2. 要求学生了解到现代管理过程中人事部门的职责转变过程，从操作型战略型人力资源管理的转变？
3. 要求学生学习职业测评方法的运用。
4. 要求学生能够结合管理学原理中组织理论部分的授权理论分析案例。

二、案例内容：

上海达生进出口有限公司是 1999 年成立的综合性外贸公司，公

司主要以进出口贸易为基础，同时向进料、来料加工、服务贸易等多元化方向拓展。五年来，公司有了很大的发展，并在 2001 年进入上海市进出口百强之列。达生公司是上海对外贸易大学的合作单位，每年都有学生去达生公司实习。

2003 年初，上海对外贸易大学的赵明和孙丽两位硕士研究生到达生公司采编管理方面的案例，他们和公司总经理张强谈起了公司管理方面的情况。

“张总，达生公司在短短的 5 年时间中，就在外经贸行业中脱颖而出，决策层的战略性眼光一定很关键吧。”赵明问道。

“是的，这几年我们公司确实保持着良好的发展势头。

达生公司的成功，高层的正确决策非常重要，但我们的成功，还得益于我们有一支优秀的中层管理干部队伍。”显然，张强总经理对他的中层管理人员是比较满意的。

“你说的是业务部门的经理吧。听说你们公司对部门经理的激励机制做得很不错，是不是对这类管理人员的选拔和管理有不少独特的方法呢？”孙丽问道。

“当然了，公司实际业务的运作靠的就是这些中流砥柱。为了激发业务管理人员及其下属的积极性和创造性，我们公司采取的是权力下放的政策，部门经理有着很大的经营自主权。”

“既然业务经理的权力这么大，那你们是怎样提拔部门经理的呢？人事部门在选拔干部方面的工作压力是否很大呢？

他们是否有一套具体的人员选拔标准呢？我们对人事部门的工

作非常感兴趣，很想多采编一些这方面的案例。”

“你说人事部门吗？在中层干部人员的招聘上他们可没有这个权力。这么重要的岗位要求应聘者具有相当的专业技能和经验。尤其是外贸这一行，还有它独特的业务运作流程和复杂的社会交际网络，这些都完全超出了人事部门的能力范围，我们并没有将这项工作交给他们去办。”

“这么说，一直是您在把着招聘经理这道关了？”孙丽说道。

“对呀，依我的经验和直觉，这个关是一定要我来把的，而且运作下来的情况证明还不错。我们部门中层经理级人员的流动率在同行中是相当低的，他们的业绩也都遥遥领先，我相信自己的眼光。”张总颇有自信。

“照您这么说，人事部门不就闲置了吗，这算不算是资源浪费呢？”两位同学都觉得很意外。

“你们也知道，现在人事部门的人员多数是原来外贸公司人劳处的，年龄层次多数偏大，只是做一些事务性的工作，比如考勤、人事资料的管理等等。他们不晓得公司具体业务在怎样运作，当然也就不了解我们所需要的人员该具备什么素质了。你说我能放心把这个工作交给他们吗？”

“我们都知道现在的企业竞争非常激烈，公司对员工的要求越来越高，按照你们公司现在的规模和实力，为什么不外聘一些更优秀的人员来做这些工作呢？社会上这类人才肯定是供不应求的。”

“对于某类专业人才的招聘应该说相当容易，比方说专门的外贸

业务操作人员或者人力资源管理人员。但是相对于外外贸公司业务特殊性而言，我们人事部门要求的是综合性人才，也就是说，你不仅要懂得人力资源管理，还要非常熟悉外贸业务的操作。尤其对于招聘部门经理的话，你还需要有更高的对整体运作的感悟能力，这样才能有判断力来决定谁符合我们的条件，这些要求很难完全满足。”张总也不是没有考虑过，只是操作起来还是有难度的。

“那么人事部门在招聘过程中具体能做些什么呢？”孙丽了解到人事部门在招聘中的作用，在她认为这些工作应该主要归人事部门，高层只是参与而已。

“当然，人事部门还是有部分参与的。公司各部门的人才需求信息首先要报知人事部门，由人事部门对外进行人才招聘的信息发放。当然也有内部人员推荐或者从业务人员一步步提升上来的，在我们这里提供施展才能的舞台很大，机制也很灵活。如果外部招聘，人事部门基本上只参与初选过程，而且我认为这个过程可以说是没有多少意义的。”

“为什么这么说呢？”孙丽更加不理解了。

“人事部门的面试很常规，而且他们通常只会问应聘者三个问题，第一‘你为什么离开原单位？’，第二‘你要求的薪金是多少？’，第三‘你的劳动关系在哪里？’这样的问题对于招聘一般的业务人员也许有必要，可对于中层干部来讲你们说是不是形同虚设呢？完全问不到点子上嘛！”张总显然是认为这些常规过程实在不适用。

“就是说，对部门经理的招聘，其实整个过程的核心还是您在进行。您的把关又是通过什么特殊的方法呢？”赵明更关注张总依据什么来把这道关。

“谈不上特殊的方法，在我看来人在充分放松的情景下才能正常发挥，所以我不赞同很严肃正式的面试。”张总属于比较睿智的类型，为人很随和，这点符合他的方式。

“对了，您方才讲是凭您的直觉和经验来判断应聘者的各方面素质。”孙丽想起刚才张总讲过的这句话。

“交谈是最常用的方式，我通常和应聘者的谈话都是在非常放松的氛围中进行的，就像是朋友的聊天那样，我相信人在无意间显露出来的就正是真实的特质，这样他的交流沟通能力、过去的经验以及对管理的一些理念甚至个人的品质方面都能从交谈中发掘出来。”张总对自己的这套模式还是很有信心的。

“这么说，这是看似轻松，其实暗藏着不轻松，甚至比正式考核更加难以应付了！”孙丽说道。

“是的，通常无形的内容比有形的更难测评。有形的比如学历、资格证书等谁都可以直接来评价，但综合素质方面就只有靠多年积累的资历和经验来判断了，当然如果能有一套方法来更加科学地进行评判，我就可以从这个任务中解放出来了。”

三、理论参考：

1. 人事部门职责转变；

2. 职业测评;

3. 授权理论;

四、思考题:

1. 如何评价张强总经理在人才招聘方面的理念和方法?

2. 达生公司的人事部门在人才招聘程序中还应该有哪些工作要做?

3. 企业在招聘管理人员和一般业务人员时侧重点是否应该有所区别?