

# 企业引进中高级人才 中的风险与防范对策

陈健云

**摘 要:** 本文分析企业在引进中高级人才工作中遇到的风险,分析了产生这些风险的原因,风险给社会与企业带来的后果。并在此基础上,结合实践工作中的经验,提出了在中高级人才引进过程中防范风险的应对措施。

**关键词:** 人才; 风险; 防范

**中图分类号:** G40 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2004)02-0025-04

人才是保持和增强企业持续竞争力的关键,人才的基本素质和能力一定程度上决定着企业的竞争能力和发展能力,因此,很多企业把引进中高级人才作为企业获得更好发展的决定因素之一。那么,企业在引进中高级人才的过程中,如何保证人才的质量,如何对众多应聘者个人信息的真实有效进行甄别和筛选,这是每一个招聘企业、招聘人员都要面对的问题。由于我国目前在人才招聘中的法律机制不健全,市场成熟度不够,企业在招聘过程中的权益得不到有效的保护,人才引进的风险问题已经引起整个社会的普遍关注。因此,企业在引进中高级人才时如何提高成功率,如何确保引进的人才对聘用单位的安全,防范风险的发生,从而把风险降到最低程度,这是每一个用人单位都无法回避的问题。

## 一、风险的成因

目前企业引进中高级人才途径一般有:在媒体刊登招聘广告、参加中高级人才洽谈会、委托猎头公司招聘和通过朋友介绍等等形式,且大部分企业是以广告招聘和参加人才交流大会为主。由于这两种渠道的人才来源多,所以比较受企业欢迎。因此,也有人错误认为,人才引进的风险是因为招聘人员在招聘时主观判断错误所致。其实不然,招聘风险始终贯穿于从招聘到使用的整个过程。中高级人才引进的风险主要由以下 4 个方面构成:

**1. 假学位、假文凭、假履历使企业参加招聘的人员一筹莫展** 高学历、高学位的人才在应聘时有较强的竞争力,且容易得到企业的青睐。因此,一些没有大学以上文凭、硕士以上学位,但想谋取较高职位的人便瞄准了假学位、假文凭,试图以此蒙混过关。同时在递交的个人材料中,更不乏人为包装的简历。造成鱼目混珠,真假难辨。就是那些在社会上知名度高、招聘手段严谨的企业都不免遇到持假证应聘的现象。那些求贤若渴的民营企业,就更是持假证者混水摸鱼的地方。由于有些企业在招聘时审查不严,给这些人以可乘之机。据温州市厂长经理人才公司统计,其 2004 年对 162 位拟推荐人员进行核查,结果有 21% 的简

历与其实际情况有出入,个别的有严重出入。其表现手法也是多种多样,绝大部份是夸大自己的工作能力和业绩。而持假学历、假文凭人数达到了 7.3%。

**2. 一些企业步入了人才“高消费”的误区** 笔者对 2004 年温州市组织的两期中高级人才洽谈会进行统计,参加企业共 224 家,招聘中高级岗位 3015 个,要求大专以上的达 2 752 个,占了 91.24%,造成这种“追高”现象的原因是因为许多企业在招聘时对岗位要求 and 所需要的人才特征不明确,只好将学历、学位和口才作为人才优劣的衡量标准。而往往一些高学历、高学位或理论水平较高的人才,其实际操作能力不一定强。这种人在考试时成绩较好、面试时能说会道,善于包装自己,企业一时很难发现。直到工作一段时间以后才暴露问题,但为时已晚。

**3. 用人单位对候选人缺乏诚意、缺乏诚信,对契约关系如同儿戏或根本没有签订聘用合同** 为了应对人才泡沫,企业对人才也进行“海口承诺”,许以不切实际的待遇和机会,到最后根本难以兑现,人才只好跳槽报复,直接导致了风险的产生。

**4. 整个社会没有将职业道德作为衡量人才价值的要素** 由于我国很少重视职业意识与职业操守的培养,缺乏正确的职业观,仅仅认识到知识和技能的重要性,这样,导致了人才队伍职业意识与职业操守的缺乏,在企业与人才之间的关系基于短期利益和重学历、重资历、忽视人才的道德价值的情况下,风险也随之产生。

## 二、问题与后果

造成以上原因,从宏观上分析,是政府对市场管理手段和管理方法上滞后及人才市场成熟度不高,诚信体系不够健全,造成人才信用及人才信用价值之间的矛盾;从技术层面上分析,是企业缺乏对人才价值的有效甄别和评价机制,是评价方法单一、落后,是企业对人才合理配置、使用的认识不到位。以上两个因素,造成招聘过程中信息机制失灵,供需双方人才信息不对称。有信用的人实事求是、其能力价值、资源价值和道德价值不一定得到合理的体现,有时,反而不如那些任意夸大自己价值的“假人才”,其结果造成人才资源配置不合理,且会出现很多社会问题,甚至给企业带来严重的后果。

**1. 带来信誉的损失和客户资源的流失** 浙江省一个生产纸箱的企业,在招聘会上聘用了一位副厂长,并签订了为期一年的聘用合同。半年后,双方因待遇问题产生矛盾,为此,该副厂长擅自拆下了自动流水线上十几块电路板,不告而别,造成企业停产达 10 天之久,酿成了不可挽回的损失。由于招聘的中高级人才在企业中均担任重要职务和关键技术岗位,一般都会接触到企业的核心机密和重要信息,双方利益冲突后,其中一些人由于缺乏道德与自律意识,离开企业时会窃取商业机密,带走客户,使企业不仅在招聘、培训等方面的投入付诸东流,还丧失了企业核心专长技能,蒙受重大损失。

**2. 造成人才信用与人才信用价值错位,导致中高级人才道德水准下降** 人才的无序流动,使一些人不遵守职业道德,见钱眼开,不断跳槽;而有的企业引进人才只注重学历不看实际能力,只认文凭不强调品德,对学历、文凭明码标价,知识与道德被简单地商品化。

### 三、风险的防范

从以上情况来看,引进中高级人才的风险概括起来主要表现在3个方面:一是道德风险。人才引进的道德风险主要是指被推荐人的道德、品质方面的素质。职业经理人的基本条件第一是人品,第二才是水平。这点是许多企业用人的原则和要求。二是技能风险。除了对所引入人才的品德要重视之外,企业对被录用人的业务能力、公关能力、管理能力、合作能力等诸多具体的技能都要有详尽的了解,这样做的好处就是既可以了解被引荐人的真实情况又能发现要推荐人的个性及特长。三是法律风险。针对以上情况,笔者认为要从以下4个方面来做好防范和应对工作:

**1. 完善人才的评介制度** 人事档案个人无缘得见,没有人事权的企业也无法调用,求职者“过去干得怎样”成了谜团,与个人信用相比,个人职业信用对企业来说更为重要。比如某人在某企业担任中层干部从事管理工作,而自荐时可能夸大地自我介绍是担任企业领导工作,在本人提供的资料和证明之中水分也比较重。像这些现象其实是许多人才引荐过程中常常会碰到的问题。那么,如何去判断、分析和识别,这就要求企业要建立较为完善的评价制度。在实际操作中,主要有4种做法:第一,参考推荐材料或候选人自荐材料,并结合对候选人的背景进行调查及论证工作;第二,就是单独约候选人面谈,以比较直观的方式考察其表达及沟通能力、外表、成熟度、团队协作精神等整体综合能力;第三,纸笔考试,通过考试了解候选人的基本知识、专业知识、管理知识以及综合分析能力、文字表达能力等素质及能力要素;第四,进行人才素质测评。除了考查应聘者的知识、技能和能力之外,招聘时还需要对其价值观、态度方面进行考核。所以,企业需要新的招聘测试技术。这几年,人才素质测评随着技术的不断发展,大大突破了传统的纸笔考试方法,增加了包括情景模拟、人机测评、投射测评、结构化面试和半结构化面试等新形式,并已经开始被各类人才测评机构和部分企业所采用。人才素质测评是以工作分析为前提,通过对工作情景的模拟为核心思想,针对具体的工作岗位,通过规范的程序设计、测验和评价过程,对人的基本能力素质和个性素质进行量化描述。

一个好的企业,必须有一套自成体系的评价制度,这样才可能减少失误,有效地控制风险,保证为企业找到合适的人才。

**2. 通过猎头公司招人** 据了解,目前在人才引荐工作方面,国内许多公司一般还都习惯于传统的做法,这就是通过进入人才市场直接招聘和刊登广告。对于招聘一般的管理人员,这些方法还是有效的。但对于引进中高级经理人才和专业技术人才,一是很难寻觅,二是风险很大。调查表明,层次较高的企业经营管理者和专业技术人才,他们一般很少进入一些比较公开的招聘场合。相反更多的是被猎头公司这样一种机构所注意和掌握。一般来说,猎头公司关注的目标主要是高学历、高职位、高价位的人才,如历届工商管理硕士、名牌院校各专业硕士、在职研究生、德才兼备的职业人士以及在某领域有突出贡献的专家,都是他们跟踪的对象。而猎头公司对这些人才经过详细的调查与论证后,要比企业用其他办法招聘更容易防范与控制风险。因此,招聘中高级人才,尤其是高级人才,找猎头公司帮忙是一个很好的选择。但是和猎头公司合作也要注意几个问题:首先,要选好猎头公司,这是一个很关键的问题。第二,正规的猎头公司能够在人力资源管理上起到很好的顾问作用。因

此,用人单位对于岗位设置和候选人的条件要求与人才机构进行充分的评估是十分必要的,因为这样做的好处就是将人才引入的风险控制在未进入企业试用之前,这样也使企业在人力资源上的投资风险得到有效的控制。第三,用人单位在与猎头公司的合作中,一定要和猎头公司订立代理合同,合同的内容包括向猎头公司支付服务费总额、付款方式、候选人工资和福利待遇等而且要阐明对被推荐人要有一定时间的试用期,对于在试用期内候选人自动离职或不聘用,猎头公司必须就此岗位迅速无偿地提供新的人选,或用人单位有权要求退还已付款项,这也是作为双方合作的一般规则。企业通过委托专业的猎头公司来招募更多的人才为自己所用,这样做不仅可以降低人才引入的成本,还可以解决找不到合适人选的困扰。

**3. 要正确处理好引进高层次人才与根据岗位需要引进人才的关系** 招聘工作能否成功,很大程度上取决于岗位描述的准确性。在发布招聘信息前,人事部门应该会同用人部门对空缺职位作出明确的岗位描述和任职资格要求,并从中得出应聘者应具备的起码条件。岗位描述是招聘工作的基础,写得越含糊,招聘时产生的麻烦越大。精确的岗位描述是招聘成功的重要保障。

**4. 建立一支高素质的人力资源管理队伍** 为了保护企业利益,要培养一支反应快、知识面宽、组织协调能力强,素质过硬的人力资源管理队伍,通过各种渠道,与国内外人才机构、人才市场接轨,开展全方位的智力、技术交流,是防范风险的有效措施。在这方面应做到:首先要提高企业人力资源管理人员的综合素质。人力资源部一定要配置能力强、业务水平高的专业人员;另外要通过不断的学习培训,提高人力资源管理人员的专业知识水平、分析判断能力及利用先进的测评技术的能力;再则要学法、懂法,提高执行政策水平的能力,以避免不必要的诉讼事件。只有这样才能提高招聘的成功率,将可能遭受的风险损失降到最低的程度。其次,要重视人力资源管理人员在公司中的地位。由于人力资源的工作通常不直接与经济效益挂钩,也无法用具体数字和指标来衡量,所以有些企业常常忽视了人力资源总监或人力资源经理参与企业发展战略的重要性,企业中,人力资源部门只是管理上的一个辅助部门,有的人力资源经理甚至是由其他部门经理兼职的。人才是企业最大的资本和组织的核心竞争力,人力资源部门是企业人才战略的实施者。因此,要把人力资源总监与销售总监、市场总监、财务总监摆在同等重要的位置上。第三,要保持人力资源管理人才队伍的稳定。民营企业用人机制灵活,这是民营企业得天独厚的优势,但是人员流动太随意、流动太快,对企业的影响也是致命的。据统计,今年一月份温州市60家重点骨干企业人力资源经理岗位流动率达到86.67%,给企业的工作造成了很大的影响。因此,要保持职工队伍的稳定,首先要保持人力资源人才队伍的稳定,这对每一个企业来说都是至关重要的。

综上所述,企业在招聘过程中,要正确处理好引进高层次人才与根据岗位需要引进人才的关系;要合理配置人才结构,着眼于建立结构合理的人才队伍;要注重学历但不能唯学历;要重视水平,更要重视职业道德。尤其是随着人才配置形式的多样化,面对错综复杂的招聘环境和招聘对象,只有改变用人观念,提高岗位工作技能,进行科学评估,才是防范人才引进风险发生的最有效的途径。

(作者单位:中共温州市委组织部)