

人力资源管理经验分享：谈新公司的人才队伍建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/269/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_269990.htm 只要企业发展，就会存在人才缺口，只要企业发展，就会有人才流动。因此，妥善解决人才问题，不是完全满足企业发展对人才的需要，而是如何建立一个持续有效招揽、培养、激励人才的机制。当我们开始一个崭新的业务领域时，将面临着再一次创业挑战，也是一个创建崭新人才机制的机会。公司发展需要哪些类型的人才？常提到，“人人都是人才”，每个管理者、普通员工放在合适的岗位上，有效发挥出他们的能力，规避缺点和不足，他们就成为公司的人才。相反，以往表现优秀的人在不合适的岗位上，往往会葬送他的职业生涯。对于公司来讲，人才没有高低级别之分，关键在于能否切合每个人的素质、能力特点。从大的方向看，公司需要的人才可以分为：战略管理型、业务管理型和专业操作型三大类。战略管理型是负责或参与公司高层决策的决策人员、参谋人员，他们应该具备广阔的视野、宽泛的知识面和行业经验、较敏锐的市场洞察力，但是，可能缺乏具体执行过程中需要的专业能力和经验，不能领导具体任务的实施。这类人才的价值在于，把握公司发展方向和感知市场机会。业务管理型是负责某一关键任务模块的组织者，他们是公司战略转化为行动的桥梁，应该在其所负责的任务领域内有丰富的实践经验，他们最熟悉公司内部的情况，在某一行业内有着广泛的人脉关系，善于协调内、外部资源来完成规定的任务。专业操作型是承担一项专门技术工作的专家，例如：设计师、工程师、会计

师等，他们在自己的技术领域有着深厚的经验和独到的见解，掌握解决专项技术问题方法，并乐于不断创新。如果他们能够在沟通技巧、统筹计划方面加以提高，往往会成为出色的业务管理型人才。这三类人才都是公司发展所需要的，同等重要，出色的人选都是市场上的稀缺资源。当然，在公司管理上，会有职级的高低划分。这三类人才，从团队形态上构成了“战略执行”的合理逻辑链条，缺一不可，使用上的任何错位，都会导致公司与员工的双输局面。在现实人力资源管理实践中，公司往往会犯“学而优则仕”的错误，把表现突出的专业操作型人才，提拔到业务管理型或战略管理型岗位上，导致其既没有干好工作，又荒废了原有专业能力；也会将战略管理型的人才安排到业务管理型，甚至专业操作型岗位上，认为会“举重若轻”、“居高临下”，结果使他们失去威信，乃至离开。只有抛开团队建设中的层级观念，才能真正避免上述错误的发生。新业务对人才的需求特点

公司开拓新业务过程中，我们需要哪些类型的人才呢？这个问题要按新业务开展的不同阶段来分析。在新业务的机会探索阶段，战略管理型和专业操作型是最能够发挥作用的。这个阶段，要广泛挖掘可能的业务机会，需要开阔的视野和敏感的市场洞察力，这些都是战略管理型人才具备的素质。同时，面临多个可能的机会，需要根据公司自身能力、行业发展潜力等指标进行过滤，将涉及到一系列专业性较强的具备工作，例如：如何设计市场调研、开展行业研究、进行财务分析等等，专业操作型人才恰恰可以发挥用武之地。当然，这个阶段的两类人才不一定是公司内部的员工，而是外部的各类专业团队，公司需要的是快速组织他们开展工作的能力

。在新业务的实施阶段，业务管理型人才无疑是不可或缺的，他们是有着丰富实战经验的职业经理人，善于独立领导一只团队，克服实施过程中的种种困难，达成公司的任务要求。这个类型人才应该具备这样一些特点：第一，坚信公司的既定战略方针，领会支撑战略方针的各项“关键任务”；第二，具备团队领导才能，懂得如何利用集体的力量来实现目标，相对之下，在新业务的探索阶段，战略管理型和专业操作型人才都可以独立完成工作；第三，对公司拥有高度的忠诚和责任感，只有在业务实施阶段，才会发生公司资源的大量运用，而战略管理型和专业操作型人才往往没有这样对人、财、物的直接控制权。根据这些特点，我们不难看出，选择业务管理型人才时，公司不是要最优秀的人选，而是最合适的。综合以上观点，我认为，在开拓新业务的过程中，三类人才在不同阶段都有其重要价值，但业务管理型人才最紧缺，因为，其它两类人选可以从公司外部以购买服务的方式获得，而业务管理型人才只能来源于公司长期积淀下的骨干力量，仿佛人体的“腰”，这部分不强，就不会有力量。如何培养强大的业务管理型人才队伍是公司人力资源工作的长期内容。观察很多成功地快速扩张的企业，都拥有这样一支队伍，这些业务管理型人才可能是区域总监、事业部总经理、分公司总经理。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com