

企业如何选好用好“空降兵”？人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_A6_82_E4_c37_511172.htm 有一家大型的企业要上一个新的产业，投资额度是30几个亿。为了这个新的项目，HR总监一年前就开始了慎重的物色人选，在同行业中，他选中了一位资深的经理人。几经接触，HR总监及企业的董事长、总裁都觉得是一位非常合适、优秀的人选，这位总经理就“空降”上任了。董事长、总裁都非常支持他的工作，甚至于不分清红皂白的把一些对他工作阻碍的人调开。一年半之后，这位总经理还是不得不离开了他的岗位，据说直接损失不会小于2个亿。为此，HR总监引咎辞职，他说，我不能为自己的用人失误找任何的理由，这个惨痛的教训我会牢牢记住的。只是，如何才能使自己用人不会失误，这次的人选推荐也是慎重又慎重的选择，为什么还是有误呢？HR总监百思不得其解。“空降兵”是对企业外部职业经理人们的一个形象的尊称。中国有句古话：“外来的和尚好念经”。那么为什么很多“空降兵”到了企业后水土不服，反而念不好经呢？从李汉生离开供职了12年的中国惠普加盟北大方正，最后黯然出局，到吴士宏高调入主TCL，3年后无奈谢幕，“空降兵”鲜有成功的案例。企业已经认识到，“空降兵”的问题不但是“空降兵”本身的问题，还有企业的问题，以前的失败很多都是由于企业没有给予足够的支持。但即便企业对“空降兵”全力的支持，还是会出问题，这到底是怎么回事呢？“空降兵”的困扰，使企业有劲使不上，有苦说不出，企业到底怎样才可以走出人才困境呢？我们邀请GFT咨询董

事长张忆博女士就此问题进行探讨。记者问：“空降兵”的问题已经是老生常谈的话题，也成为企业的“顽疾”。企业在什么情况下会考虑引进“空降兵”？张女士答：企业做大之后，人力资源的匮乏是对企业的一种制约。为了能够迅速的补充人力资源，企业往往会采用“空降兵”空降的做法。但“空降兵”空降的结果并不理想，大多数的“空降兵”会“水土不服”，无功而返，甚至还会给企业带来巨大的损失！比如上海有一家企业，创业是在是江苏。多元化的发展使企业人力资源跟不上，为了吸引人才，就在上海设立总部，广泛招募人才。因其总部在上海，薪资也还可以，就有许多人才加盟，其中不乏优秀者，有些大公司的背景，如联想、华为等中国著名企业培养出来的管理者。但都没有办法发挥作用，来来去去，总部最终还是一个“空城”，企业在上海建立总部的计划落了空。浙江一家企业在发展过程中先后招募了几十个“空降兵”，几年下来，能够在企业生存的寥寥无几，更何谈发挥作用！有一个子企业请了一名总经理，上任之后就制定了一套管理制度，推行的时候受到了严重的阻碍，不得不回到原有的轨道上。这位老总很困惑的跟我们说：“我要改变企业原有的做法，却推行不下去。不改变，企业请我来还有什么意义？”台湾一家企业，在进入上海之后也同样遇到了这样的问题。他们的老总跟我说：“我们在大陆还是‘小儿科’，原来的管理系统很庞大不能发挥作用，没有系统的支持，招进来的人又没有办法使用，真的‘蒙’住了，不知该如何解决这个问题。”因此，很多企业会害怕“空降兵”，不仅因为空降兵的成本高，年薪动则要六、七十万，而且更大的顾忌是，“空降兵”不但无法开展工作，

发挥作用，还可能会打破企业原有的运行机制，给企业带来破坏性的后果。"#F8F8F8" 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