

(上接D10版)

科锐国际人力资源有限公司业务总监刘峰介绍,“在这种情况下,很多人就选择了‘曲线救国’的方式,通过跳槽等途径来获得升职。在正常情况下,请一些比较资深的总监到公司做副总裁是很有可能的。”

跳槽成本 内部提拔、年龄、薪酬期望等阻碍高管跳槽

但刘峰同时指出,企业的高管大多都是从内部提拔起来的,因为企业内部的人对本企业非常熟悉,同时他的升职也可以让别人看到希望。所以企业如果有合适人选的话,一般是不会从外面聘请高管的。而且一个人做到经理职位以后,跳槽的成本就比较高了。

而对于一些高管不容易跳槽的现象,资深人力资源管理专家董一鸣解释,这可能是由于年龄的原因:在我国,很多企业规定聘用人员必须45岁以下,年龄大有时会让人认为魄力不足。还有自己的期望值和工作需求的问题,如过去形成的固有价值观和新企业的融合,薪酬方面的期望和对对方的期望。有些高管跳槽的目的是提升职级或增长薪酬,这里面还存在市场因素的问题(例如每年企业都会做薪酬市场调研,很少能为某一个新招高管定位在市场的75-100分位)。

作为企业的高层管理人员,升职确实不是一件容易的事情。职位越高,越要具备更综合的能力。

能力要求 继续往更高走需具备综合战略思维

作为企业的中高层管理人员,升职确实不是一件容易的事情。职位越高,相比之前某一领域的工作,他可能要具备更综合的能力。“以总监和副总裁为例,在副总裁要有战略思维和市场宏观把握能力,并能将宏观情况与公司的具体情况结合起来,他首先必须是某个方面的专家,在他所在的领域能给老板提供决策的支撑依据,副总裁级别的人员是协助企业的总裁或者CEO来实现企业的整体战略,他必须知道企业想要什么。而总监要做的则是在战略确定后具体执行,为实现目标提供切实可行的方法。”刘峰指出,从总监到副总裁,要学的东西很多。

58同城主管人力资源工作的副总裁段冬也强调,副总裁级别的职位需要全局观和战略思维。“对人力资源副总裁来讲,他需要对

公司的战略有充分的了解,然后从组织能力上推动公司战略的达成。他要考察公司的人员结构和员工关系,衡量投入、产出比,打造良性的企业文化。因此,除人力资源外,他还要懂法律,懂财务。而对于一般的人力资源部门经理,他只要关注自己部门的行政支持和服务就可以了。”

能力提升 项目实践与课程培训开发管理潜能

在谈到中高层职员怎样获得向更高层次发展的能力时,刘峰认为无外乎自己实践、摸索和向别人学习两种。通过大量的实践,在公司做很多项目,积累各种经验。而学习的方式和渠道则有很多,比如平时注意向老板学习或参加EMBA等课程。“当然,最关键的还是看他是一个怎样的人,是否对业务、市场等有敏感性。”

徐荷香也认为,并不是所有人都适合做管理者。向上走的每个层次都会淘汰一批人,只有具有内在管理潜能的人才会被开发出来。对很多人来讲,做好本职工作就可以了。“除了综合管理能力外,对想升到高管或从高管继续往上升职的人而言,很多时候都要看天时地利人和。此外,对高管来讲,正直也是非常被看重的因素,做事之前要先会做人。”

高管说法

应以开放心态对待高管不升职

●黄文,安永大中华区人力资源主管合伙人

很多成为高管的人本身都是做实务出身,最后因为综合表现良好而获得成为高管的机会。而成为高管之后就有可能从跟技术、机器打交道,变成和领导、下属以

及同级的人员打交道,不仅要做好自己的这一块,还要帮助公司的战略发展,接触很多之前实务之外的东西,责任更大。

但我不认为一直在原来的岗位做就是一种“瓶颈期”。以我个人经验来讲,每天我都会新

的问题和挑战,每天也会学到很多新东西,我也会去上课、看书。不要觉得做高管不能再升职就是遇到职业发展的瓶颈期,而要以开明、开放的心态来面对,一份有挑战性的工作,是可以长久做下去的。

加薪可能不是留住高管的最有效机制

●刘峰,科锐国际人力资源有限公司业务总监

当自己在企业的发展遇到阻碍时,企业的高级管理人员应当首先看看是否自身存在问题,如果确实是企业阻碍了自己的发展,则可以通过跳槽来获得更好的发展机会。而且近年来,高管从外企跳槽到国企、民企的现象时

有发生。但要注意的是,很多企业都很反感高层人员频繁跳槽,认为这是没有责任感的表现。

而另一方面,如何留住高管人才也成了近些年企业面临的棘手问题。对于高级管理人员来讲,他们在收入方面往往都有一定的保障,所以对薪酬看得并不是特别

重要,而更看重自我价值的实现。也因此加薪可能不是留住高管的最有效的机制。目前最常用的方式还是加强对高管各方面的关注,如解决其子女教育等生活问题。从长效机制来讲,给高管一定的期权和股权则可以让他们的关系更牢靠。

要思考Title和做事的领域哪个更重要

●董一鸣,资深人力资源管理专家

对高管人才来讲,什么叫职业发展?是Title更重要还是真正负责的领域更重要?这都是高管人才

要思考的问题。对于高管的职业发展,我建议以终为始。考虑自己希望工作的年限,然后再计算出可以做什么;主动学习新知识、新技能(如网络营销、关注

90后价值观等);盘点自己的能力,积极主动寻找对于个人特质、管理方式、行为方式的反馈。很多高管到了一定阶段,只爱听好话,不喜被反馈。

责编 范焯 图编 高玮 美编 顾乐晓 责校 林锡



聚优1对1

巨人学校旗下品牌

www.jiajiao.com
www.juyouedu.com

冲刺 过线 上名校

来聚优挑专属名师

- ★专业精准科学测评 量身定制学习计划
- ★专属特训名师团队 24小时内安排上课
- ★专业教师免费答疑 定期安排模拟考试
- ★特训专家定期会诊 多方评估及时调整

特别提示: 中高考、艺考1对1全托管特训辅导火热报名中……

中高考、艺考全托管快速提分热线: **400-8900-599** 转

海淀区:	清河小营 908	甘家口 929	望京西园 937	新东城区:	宣武门 962	丰台区:
农大西区 983	马甸 915	五棵松 932	团结湖 939	东直门 952	会城门 963	方庄桥东 911
西三旗上奥 912	西直门 916	上地 934	双井 940	灯市口 953	石景山区:	方庄 970
万寿路南口 907	中关村 917	朝阳区:	亚运村 944	地坛西门 954	鲁谷远洋 904	通州区:
苏州桥 909	公主坟 923	花家地 950	北奥大厦 945	广渠门 955	八角西街 971	果园新华联 914
人大东门 903	人大附小 924	管庄 910	北苑家园 947	新西城区:	昌平区:	
人大双安 902	世纪城 925	富力城 918	三元桥 949	北师大 957	回龙观华联 973	
五道口 906	会城门 928	望京旺角 936	甜水园 939	西便门 961	天通苑 978	

敬告家长

《四、五年级如何提前进入重点初中?》

——聚优1对1小升初取胜捷径规划讲座

主讲: 巨人学校·特级教师
讲解问题(部分):

- 1、四、五年级学生如何及早准备小升初?
- 2、如何选择正确合适的学校?
- 3、家长如何帮助孩子选择考试,协助入学?
- 4、如何抓住孩子“得票”机会?
- 5、小升初政策走向解析……

活动详情:

①第一场: **人大双安校区**

地址: 海淀区中关村南大街2号数码大厦A座17层18层
时间: 2012年3月24日(周六)下午13:00(入场)
电话: 010-**8251 5985**

②第二场: **五道口校区**

地址: 海淀区五道口东升大厦C座3层
时间: 2012年3月24日(周六)下午13:00(入场)
电话: 010-**5177 8936**

③第三场: **中关村校区**

地址: 海淀区中关村新科祥园甲7号楼底商
时间: 2012年3月25日(周日)上午9:00(入场)
电话: 010-**8252 1661**

④第四场: **西直门校区**

地址: 海淀区大柳树15号院(城建办公楼)
时间: 2012年3月25日(周日)下午13:00(入场)
电话: 010-**8219 1241**