

# 首席人力官在企业人才招聘中的作用

石海薇

(南京合信自动化有限公司,江苏 南京 210038)

**摘要:**在当前社会经济发展迅速的步伐下,企业规模也逐渐扩大,进而对人力首席官提出了更高、更严格的要求。对于人力首席官而言,招聘是一门复杂的学科,必须具备一定的管理方法和技巧,只有掌握许多理论基础,才能具有实践洞察力,才能充分展示自己的才能。所以人力首席官如何聘用人才、选择人才、使用人才是十分重要的。本文主要探究首席人力官在企业人才招聘中的作用。

**关键词:**首席人力官;招聘;人力资源

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.23.031

## 1 前言

首席人力官是现代企业最重要、最有价值的高层管理职位之一,是CEO的战略合作伙伴,是核心决策团队的关键成员。作为首席人力官,从战略高度建立高效、实用的人力资源管理系统,对于选择人才是十分必要的。与此同时,也要建立科学评估和激励机制,从而最大限度地提高人才潜力;并构建良好的企业文化,进行有效组织变革、创新团队建设,最终实现企业可持续发展。作为首席人力官,首先需要从战略的角度建设企业有效的、科学的人才体系,从而合理的选拔员工,要及时对员工进行培训,同时也要具备合理绩效考核体系,这样才能在最大程度上有效激发人的作用,这样才能建立企业品牌文化,进而实现公司发展。首席人力官不光要负责制定公司人力资源相关战略,也要构建管理机制、完成绩效考核目标。成为一名优秀的首席人力官,除了具备看清形势能力、敏锐的分析判断能力、高度的适应能力,还要具备耐心、勇气,要对人有责任感,还需要知道自己擅长的其他事情,就是知人之长短,避人之短,爱才之才,无私宽容,并与全体员工同心同德,与下属同甘共苦、吃苦耐劳、努力工作,具有高度的责任感和敬业精神,这样才能为企业合理用人,才能充分调动每个员工的智慧、才华。只有这样,才能在同事中享有声誉,才能以创新精神引导员工在工作中开拓新局面、创造新局面,从而树立良好的企业形象,使企业不断进步,使公司在市场的激烈竞争中立于不败之地。

## 2 相关概念

### 2.1 人力资源概念

人力资源是国家财富基础资源之一。资本和自然资源是可以生产的被动要素,人类是积累资本、开发自然资源、建立社会、推进国家发展的主力军。人力资源是财富形成的关键要素,是经济发展的动力,是企业的重要资源。人力资源发挥着巨大的作用,那么什么是人力资源呢?所谓人力资源,是推动经济和社会整体发展的的一种资源,员工能力主要是指已直接投资建设和尚未投资建设的适龄劳动者的能力。笔者认为的人力资源概念是指可以为价值创造做出贡献并且企业可以使用的资源总和。

### 2.2 人力资源管理概念

人力资源管理是企业利用科学、系统的技术来获取、留住和有效使用的,在生产和运营过程中所必不可少的人才能力,其是多种能力的结合,主要包括计划、组织、领导、管理等能力,从而实现企业既定目标。人力资源管理的最终目标是实现公司的总体战略和目标。人力资

源管理的职能与对公司成功至关重要的生产控制、营销管理和财务管理职能相同。人力资源管理的职能主要包括工作分析、人力资源规划、招聘、培训与发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等。人力资源管理的职能不是孤立存在的,而是相互关联、相互影响、形成有机体系的。科学招聘以人才发展和岗位分析为基础,招聘工作直接影响选拔和招聘结果,招聘需要其他人力资源管理部门的合作。招聘也与绩效管理有关,企业需要依靠薪酬管理的有效实施来提升自身吸引力,所以必须提供具有竞争力的薪酬。为了优化招聘的渠道,可以比较不同渠道的员工绩效并得出实证结论,鉴于人力资源管理的正常运作,有助于实现和提高企业的绩效,有助于企业战略的实施。

### 2.3 首席人力官概念

首席人力官是实现人力资源管理职能的载体,是具有专业素质、业务知识、执行能力、思想意识的高素质管理人才,职责主要包括招聘选拔、培训发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理和人才战略规划。首席人力官的主要角色是战略合作伙伴、管理专家、员工激励和变革推动者。企业首席人力官形象是首席人力官综合素质综合体现。对于人力首席官而言,招聘是一门复杂的学科,必须具备一定的管理方法和技巧,只有掌握许多理论基础,才能获得实践洞察力,才能充分展示自己的才能。所以人力首席官如何聘用人才、选择人才、用人是十分重要的。人力资源管理的一个重要功能是为企业培养合格的人才。尤其是在人才竞争日益激烈的今天,吸引和选拔人才的能力是企业生存和发展所必备的,因此管理人力资源的能力变得越来越重要。招聘作为人力资源管理的一项基本职能活动,是人力资源进入公司或特定岗位的重要渠道,招聘阶段的有效实施通常需要借助人力资源管理系统,招聘体系的建立不仅是公司经营的前提保障,更是整个企业正常经营的重要保障。

## 3 首席人力官的招聘原则

人力资源是企业组织体系中最重要、最活跃的基本要素。根据元素有用的原则,每个元素都有一个作用,但这个作用取决于时间和条件。换句话说,不同的能量和不同的工作需要具有相应能量的人才能胜任。首席人力官为了用好人,最大限度地发挥人力资源的潜力,一般需要遵循以下原则:

### 3.1 以人为本的用人原则

从人才学的角度来看,一般人的性格可以分为三种类型。

A类人善于交际,性格开朗,善于交谈和讨论,在工作中有时不切

实际。

B类人沟通能力差,性格内向,沉默寡言,勤奋好学。

C类是A和B的结合,可以根据自己的客观需要调整个性。

一般来说,A类人员适合外交工作,B类人员适合科技研发,C类人员可以考虑管理人员,这是普遍的招聘认知原则。过去,有人认为是天生的,无法改变。事实上,一个人的个性是可以随着环境的变化而成长、变化的,首席人力官工作是针对不同性格的人结合不同的工作特点,有选择地、有针对性地用人。

### 3.2 按工作需要用人原则

每个单位只有善于用人,才能获得发展。首席人力官对业主和公司负责。首席人力官需要善于招聘人才,以及需要具备先进的工作技能、工作经验、合同和经济管理知识。一个首席人力官要想把公司管理好,他必须善于进行组织,可以根据公司各方面工作的性质和需要,有选择地优化岗位用工。当然,首席人力官也可以充分利用他们的资源。所以,善于根据工作需要用人并具备组织力是首席人力官的重要能力。

### 3.3 经验用人原则

我国在历史上有很多关于用人选人的丰富经验和优秀精神。举例来说,发挥自己的长处、容忍别人的错误、避免个人感情、扬长避短、维护共同利益、不记老仇、留住人心等。这些优秀的用人选人精神值得每位首席人力官学习,任何一个人都不是完美的、超人的,所以需要以一个人的长处为榜样,扬长避短,而不是需要其发挥出所有的能力。正如刘邦项羽,总结刘邦打败项羽的经历,可以看出项羽失败的主要原因是项羽迷信个人能力,不善于用人,而刘邦则善于用人。现代人才学指出,人的使用必须是用行动而不是言语来观察,观察内在本质而不是虚伪的外表。首席人力官必须是一位善于用人的人士,需要认识到招聘人员是具有一定科学性和艺术性的。作为首席人力官,需要发挥自己的长处、弥补自己的短处,要责任明确、审批适当、指导及时、客观理性评估每个人,使其员工最大程度上都与自己的才能相称,这样才能最大限度地发挥员工的才能。

## 4 首席人力官需要具备的技能

### 4.1 运用基于动机和行为原则的技能

一个公司的首席人力官能否带领全体员工顺利完成一项任务,就需要看是否能够达到人主观能动性发挥最大化的目标。另一方面,首席人力官在招聘人员的时候需要有效利用动机和行为原则。事实上,一个单位的生命力以及能否在激烈的市场中生存发展的重要方面,是与该单位的客观存在有关。由于动机的大小是由人的行为决定的,人的行为是由动机触发的,而动机是由人的各种需要触发的,所以人的需要是由行为产生的,人的需要一般分为生理需要、安全需要、社交需要、自尊和自我实现需要五个层次,从低到高依次发展。作为企业首席人力官,其管理职责是通过满足各种正常需求来控制员工行为,确保每个员工的行为尽可能符合公司整体利益的要求。为了合理地开发和利用人才,首席人力官还需要关注“行为科学”在调动人的积极行为方面的一些重要理论。显然,对一个人的激励越大,形成的驱动力就越大,从而让员工的积极性能得到最大发挥,那么公司的人才储备也就形成了。

不断提高人力资源思想意识是基础,也是重中之重,首席人力官需要特别注重理想型人力资源的选拔,并将其放在重要位置。生活福利水平的不断提升也是员工的保障,首席人力官一定要认真做好这方面工作。为了实现高素质的员工队伍,首席人力官必须采取一切可能的措施和方法,不断提高公司全体员工的文化知识和技术业务能力,把人才提升和再利用放在首位。

### 4.2 概念应用技巧

首席人力官需要获得政治、哲学、社会学、经济学、法律等方面的知识。对于公司而言,首席人力官在分配管理人员时需要考虑到这一要求,这意味着更高层的领导者需要更深入地了解该方面的概念和技能,并在此要求中考虑中基层领导者的需求。

### 4.3 技术应用技巧

首席人力官需要获得与生产直接相关的知识,如设计理论、施工和管理技术、工作造价预测技术、工作招投标、经济和法律等理论,这些方面的知识需求需要基层领导、中级甚至更高级别的领导者具备。需要指出的是,首席人力官需要明白,上述各个领导的知识要求是相对的,而不是绝对的。不过一般要求是具备企业管理知识、政策理解等知识就行。

## 5 改进企业人力资源经理的聘用方式

通常体现在两个环节:人才任用和人才管理。人力资源选择技术是全面人力资源管理的前提,这主要是指首席人力官通过其多年的经验和洞察力为特定职位寻找最佳人才的能力,以及在选择人才后对人才进行管理的技巧。如何最大限度地发挥管理艺术的潜力,最大限度地发挥企业内部各类人才的能力,对企业来说非常重要。具体来说,提高企业人力资源管理人员的用人艺术有以下几点。

### 5.1 根据不同岗位的需要,选择不同的人才

发现和挖掘人的能力是首席人力官必备的素质。一个首席人力官再强,也不可能一个人做所有的事情,所以,选择优秀的人力资源,人尽其才,才是首席人力官的能力。比如项羽自身的战斗力就远远超过了刘邦,在击败秦军的数目上比刘邦要多好几倍,但项羽自己的能力毕竟有限,所以其最终还是被刘邦打败了。刘邦虽然不是一个擅长带兵打仗的好将军,但他是一个能干的领导者,他非常善于发现人才,他所用的人才,能够很好地弥补了他的不足,所以最后的结果是,刘邦汇集了许多人才,最终打败了项羽。通过该案例可以看出,作为首席人力官,必须要学会用人,要根据企业各个岗位的需求选择专门的员工,最大限度地发挥其岗位能力。

### 5.2 通过各种评价和奖励机制激励员工

公司的首席人力官还需要仔细观察员工,了解员工的工作状态,从而让员工最大限度地发挥他们的潜力。如果由于环境或时间的变化让员工产生了傲慢、懒惰的态度,那么首席人力官就需要对该员工管理进行重新评估。可以通过激励、惩罚等措施进行改进,还可以通过专业的培训方式,来让员工提高能力。由于时间和环境的变化,公司内部可能会出现以下情况:管理者在做选择时可能会觉得某名员工适合这个职位,但实际情况却是该名员工并不能真正适应该职位,不能在该岗位发挥出自己的能力,遇到这种情况就得需要双方的沟通交流,从而让员工能够在一个更能发挥自己能力的职位上工作。随着时间的流

逝和环境的变化,人才会逐渐松懈,开始失去工作动力,因此需要定期对员工进行评估,让他们保持危机感。首席人力官需要运用多种方法来奖励或者鞭策员工,及时提高员工的积极性,让员工能够保持充分的人才活力,从而最大限度地发挥人才潜力。在当今科学技术日新月异的背景下,很多知识管理内容都在迅速变化,如果过去的人才跟不上时代的步伐,很快就会变得毫无用处。因此,需要组织相关员工定期学习和培训,只有具备时代、行业最先进的技术知识,才能保证企业不被时代淘汰。

### 5.3 通过自身人格魅力发挥用人能力

管理者的个性也是用人的一个重要因素,如果仅靠制度限制就不能有效管理员工,那么员工自身潜力自然是无法充分发挥的。一个优秀的首席人力官可以在任何时候都能够管理员工个性以及主动性,促使员工能够主动、自愿努力工作,从而实现其才华。这样主动的做法而不是受到过强的制度约束,员工能力的发挥会更有效。如果一个公司的老板不能和下属的员工保持良好的关系,他就注定无法成为一个成功的老板。优秀的首席人力官不会依赖严格的制度来压迫员工,这样的首席人力官只会让员工对自己的工作感到不自在,对自己的工作安排充满抵触情绪。真正有魅力的首席人力官,不是靠严格的员工纪律和规定制度,而是用亲和力让员工自觉提高工作效率,员工在愉快的环境中工作,从而最大限度地发挥才能。

### 6 结束语

总之,以上说明首席人力官在企业招聘中十分重要,而招聘的艺术是一门复杂的学科,必须具备一定的管理方法和技巧,只有掌握许多理论基础,才能获得实践洞察力,才能充分展示自己的才能。所以人

力首席官如何聘用人才、选择人才、用人是十分重要的。本文主要探究首席人力官在企业人才招聘中的作用,并提出相关建议对策,这样才能在竞争如此激烈的市场中,帮助企业在未来激烈的竞争环境中保持有利地位。

### 参考文献

- [1]齐向宇.“老司机”的底气,有限有度有用——对话银科控股人力资源总监齐超宇[J].人力资源,2017(07):12-17.
- [2]齐向宇.富在人手,贵在专才——对话协鑫集团人力资源管理委员会委员、集团文化总监、团委书记张诗笏[J].人力资源,2016(08):12-19.
- [3]张奇志.试论人力资源总监的法、术、势、道[J].品牌,2015(03):137-138.
- [4]李晓达,王云彩.用人才资源夯实“百年浔兴”用人才优势打造“世界品牌”——专访浔兴集团人力资源总监李亚辉[J].中国培训,2013(07):48-50.
- [5]玖九.以创新为核心的新型人力资源管理 访默克雪兰诺全球运营部人力资源业务伙伴总监朱静宜[J].中国卫生人才,2013(10):70-71.

**作者简介:**石海薇(1993,2-),女,汉族,湖北黄冈人,单位:南京合信自动化有限公司,研究方向:首席人力官在人员招聘中的作用,企业人力资源招聘的风险分析及防范。