

## 饲料企业如何

## 选用人才



余忠丽

目前，饲料企业已进入整合阶段，大吃小的态势越来越明显，企业间的竞争也日趋白热化。从整个竞争格局来看，无论是市场的竞争还是产品的竞争，归根到底都是人才的竞争。饲料企业要生存，要发展，人才必不可少，换句话说，人才是企业的生命线。

人才如此重要，如何选用人才？

通用的韦尔奇认为：德才兼备，以德为主。这是企业用人之前提。

目前饲料企业最为头痛的问题是企业内部人才的管理问题。有的企业出现业务人员虚报帐目、挪用公款、携款私逃等诸多问题；也出现了技术人员身兼数职、流动频繁、厂外有厂等现象，而且往往是技术人员走带着销售人员走，给企业造成致命打击，这和企业内部长期忽视人才的德育管理是分不开的。从这一点来看，企业对“德”的要求远比“才”的要求重要的多。企业在选才上一定要以德为主。

对人才的另一个要求则是“才”，这是用人之根本。根据目前饲料企业通用的用人标准是“术业有专攻”，即用人某一方面的特定专长。懂技术的只管研发，搞销售的整日忙于出差，搞内务的整日苦坐办公室。而目前国际流行的用人标准则是“通才”。即所谓“2+2+2”人才模式：即在两个不同行业工作过，从事过两个不同部门，就职过两个不同岗位。在一些企业，还采用“人才轮岗制”，同一岗位，不同的人轮流来做，以便让各部门的工作程序更加透明化，配合更加有效化，而达到“转职而益智，易岗而增才”的企业用人目的。“才”的另外一个方面的强调的是人才的团队意识，即协作能力的好坏，一个人如果没有很好的协作能力很难在企业生存，也同样很难给企业带来良好的经济效益，现在的企业运作越来越看重团队协作。

在用人问题上，除了注重德才兼备的基本要求以外，在实际操作中，我们还要坚持以下几个原则：

一、不要录用以赚钱为第一动机的人。当今世界，以赚钱为目的，本无可厚非，但如果“利”心太重，而将职业道德、事业心等抛之脑后，谁给的利益高，就跟谁走，甚至不惜以出卖原来企业的利益，这种人不能选用。

二、从细小工作来衡量一个人能否做大事。以前我们往往看重一个人做大事的能力，而对小事比较忽视，认为干大事者不拘小节，但是我们从工作实践中得出教训，一个小事都做不好，或者做得毛毛草草，不尽人意的人也很难将大事做好。因为一件大事是由无数的小事组成，一步一个环节，

环环相扣。古人说得好：一屋不扫，何以扫天下，千真万确！

三、妙用鲶鱼效应。据说在一个渔村里，人们都以捕捞沙丁鱼为生。每次大家捕捞的沙丁鱼数量都差不多，只是大家捕的鱼上岸都死了，只有老彼得捕的沙丁鱼上了岸还是鲜活的，所以每次老彼得都卖了好价钱。过了几年，老彼得便发了大财。老彼得临死的时候，大家都恳请他将沙丁鱼存活的秘密留下来。原来老彼得在他的舱中间放了一条鲶鱼。鲶鱼对沙丁鱼构成了生命威胁，每条沙丁鱼都小心翼翼，拚命地游动，生怕自己成为鲶鱼的美味。而没有鲶鱼的沙丁鱼舱，众多沙丁鱼拥挤在一起，最后窒息而死。这和中国“生于忧患，死于安乐”是同一个道理。

企业也是这样，一个企业如果人员长期固定不变，企业就会老化。企业每隔一段时间，就应该引进一些德才兼备的年轻人（鲶鱼）进来，这样老的员工才会紧张，才会像沙丁鱼一样有危机感。企业也会因此而更加具有生命力。

以上讲的是饲料企业选用人才的基本要领，那么企业从哪里选用人才呢？目前饲料企业通常的做法是：

1、从同行“挖脚”。在同类企业物色好人选，然后悄悄联络感情为挖脚做准备，最后一举成功。这样的好处是挖的人才市场熟悉，上手快，企业花费少，人力成本低。但缺陷是这类人才难于驾驭，稍有不慎，老路重走，又有可能被另外一家企业挖了脚。同时还可能因此而导致企业之间结怨，甚至酿成仇隙，从而破坏企业现有的外部环境。

2、从外部聘请。聘请职业经理人或尖端技术人才，甚至从海归人士中选拔，求高学历、高资历。这类“空降兵”似的人才，完全按自己的理念打造企业。企业有可能因此被灌输新的理念、新的思维和新的活力，从而使企业得以脱胎换骨的改造。但从事实来看，从外部聘请也不一定能够成功。比如说聘请的职业经理人一定要处理好和老板的关系。往往是职业经理人不适应企业特有的企业文化，或者和老板志同道合不合，半途退出，最终导致两者不欢而散。

3、从内部提拔。内部提拔不失为一个选人的好方法，员工从基层做起，一步一个脚印，非常珍惜自己的升迁机会，忠诚度高，对企业文化有很好的认同感，敬业操守，稳定性好。但缺点是当被提拔的人能力与他的职位不相适应的时候，企业的业绩就会下降。

综上所述，笔者认为，将自己内部提拔的员工送出去学习深造，同时再从外面聘请一些德才兼备、以德为主的人才，这样“土洋结合”倒不失为一种好方法。企业选用人才，是一道考验领导者眼光和智慧的命题。人才的好坏，关系到企业发展的大事。

(作者通讯地址：广州市希普生物饲料有限公司 510420)

