

通用管理能力认证指定培训教材

中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



资源使用
管理

通用管理能力（基础级）

招募并留住伙伴

Recruit and retain

【英】Karen Holmes 著



天问互动教育中心 编译



清华大学出版社

通用管理能力认证指定培训教材

招募并留住伙伴

[英] Karen Holmes 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

招募并留住伙伴

Recruit and Retain

Karen Holmes

Copyright © 2003 Worldwide Learning and Higher Interactive Learning Ltd.

All right reserved. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Ltd. has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有© 2003 环球教育公司和天向互动科技有限公司。

版权所有。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可,任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权清华大学出版社在中国境内出版发行。

本书封底贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-2144 号

图书在版编目(CIP)数据

招募并留住伙伴/(英)霍姆斯(Holmes,K.)著;天向互动教育中心编译.—北京:清华大学出版社,2004.1

书名原文:Recruit and Retain

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-07542-5

I. 招... II. ①霍... ②天... III. 企业管理:人事管理—技术培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099216 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:吴文越

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所\清华大学出版社出版发行

开 本:787×960 1/16 印张:6 字数:72 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-07542-5/F·659

印 数:1~3000

定 价:15.00 元

教材编审委员会

主任委员

赵履宽 陈 宇

副主任委员

明 宏 John Trasler 李家强 金 丹

委 员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

Tony Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 张守生 陈 敏

何赵萍 何梅子 徐学军 徐培忠

舒华英 蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔划排列)

毛佳飞 方海萍 李 亚 李 莉

朱常波 刘 蓉 金大鹏 高曲斌

常玉轩

名人名言

思考固然重要，却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一，我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要，而是因为除非化为行动，否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown(Cable and Wireless 执行长官)

一杯“字满”或“字空”的水，是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述隐含着截然不同的意义。当经理人从字满的观念转变为字空时，他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量，而是知识的质量。有些人知道得很多，但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

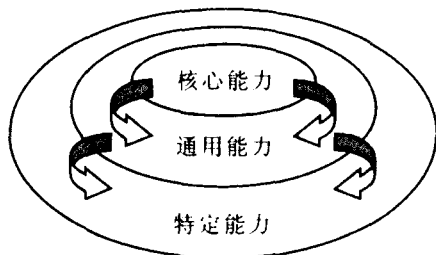
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不论怎么强调也不过分,而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

今天更重要的问题反而倒是:我们需要培训什么?学习什么?增长什么样的才干?获得什么样的能力?如果选准方向,则事半功倍,反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答,1998年国家劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》^[1]首次把人的能力分成了三个层次,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着一定数量的特定能力,从总量上看,它们是最大的,但是从适用范围看,它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能,这就是核心能力。(参见图示,能力分解体系)



招募并留住 伙伴

长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用技能与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。

管理领域的特征和共性鲜明,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁多的职业特定能力的标准、考试和证书。如:营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资

源管理师、企业信息管理师……。然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?回答显然是肯定的。中国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心,组织各界专家力量^[3],参照国外先进标准^[4],制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有益的理论和实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准,编撰的教材,开发的课程都需要经受检验,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

招聘并留住 伙伴

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养,企业效率的增长,以及整个国民素质的提高做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任

劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好! 为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及到的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

关于本书

刚刚开始参加工作时的经历或许仍旧让你记忆犹新，你可能还记得：

- ◎ 你在填写申请表或者准备履历表(CV)时，翘首企盼自己的申请表脱颖而出
- ◎ 面试将至时，神经质地发抖
- ◎ 你在被问到问题时，头脑一片空白的尴尬
- ◎ 度日如年般的等待，直到得知被录用为止
- ◎ 获胜后的激动以及上班前一天的紧张
- ◎ 试图记住所有新同事的名字、熟悉周围新的环境并开始学习新的工作流程

在此过程中夹杂的激动、兴奋以及莫名的恐惧，将有助于你理解别人申请工作、进入新单位时的感受。当你要招聘新员工并努力留住他们时，你切身的经历能帮助你更好地承担起责任并完成工作。

为履行团队领导者的职责，你或许必须担负起如下几项或全部工作：

- ◎ 向经理提供包括招聘数目和其所应具备的技能水平、知识结构和应聘资格的建议

关于本书

- ◎ 将招聘所需的工作性质描述、人员素质要求和招聘广告准备齐全
- ◎ 候选人名单及其简要介绍
- ◎ 参加面试并协助经理做出最后抉择
- ◎ 给予新职员适当帮助,使他们尽快适应环境并融入工作

你所在的公司中,人力资源部可能会负责大多数的招聘工作,你却仍然可以扮演重要的角色。作为在最前线工作的团队领导者,你清楚地知道自己部门中缺什么样的人,而且知道什么样的人能够与团队密切合作,也深谙激励新职员之道。经理们如果希望招聘工作获得成功,他们往往需要你的建议。

没有一个公司可以避开两件最为重要的事情:设法招聘到合适的人员并留住他们。仔细想来,即使高度自动化的作业流程也同样需要人来实现其平稳运行,这个人要具备相应的技能和资格,而且其工作能够满足客户的需求。员工高频率的流动无形中会增加招聘和培训的费用,而且公司的业务也会由于缺乏能够胜任的员工而受到一定影响。

其次,如果公司招聘工作组织到位,气氛融洽,加之留任政策好,就能够在本行业内迅速赢得良好的声誉。人们都愿意为这样的公司效劳,如果该公司需要补充空缺职位,就可以在众多高素质的申请人中择优录用。

将人事工作放在首位,因为它最为重要。

罗伯特·伍德

在招聘上所花费的时间,价值不可限量。

安迪·格罗夫

招募并留住 伙伴

从长远来看……
无论你是否优秀、如何成功，
或者有多么聪明
或者机敏，公司的
业绩和未来都
最终取决于你聘
用的人。

劳德·西耶夫

为什么有些公司在招聘和留人中会挫折不断呢？许多问题源于该公司招聘和就职的方式。

- ◎ 有些公司由于并未很好地规划需要的职员以至于招聘到了不合适的人，而不得不很快又进行招聘
- ◎ 有些公司由于缺乏必要的培训和支持，导致新员工很难适应工作，进而不得不寻找其他工作
- ◎ 有些公司没有精确描述工作岗位的性质。譬如，在工作描述中可能暗示工作丰富多彩、富有挑战、令人愉悦——而这与实际情况并不相符

本书不能使你一跃成为招聘和留人的专家，但却有助于你深入理解整个招聘过程，并将进一步扩展你的技能，使你能够在发现并留住团队所需要的员工过程中，做出一番丰功伟业。

》 练习

本书将有助于你对公司员工的招聘和就职工作做出卓有成效的贡献。同时将帮助你：

- ◎ 如何就所需的员工数量向高级经理提出建议
- ◎ 如何草拟工作描述和人员要求
- ◎ 如何设计面试时需要提问的问题
- ◎ 如何为新员工工作的第一周制订就职程序
- ◎ 如何草拟行动方案，以此监督新员工在头两个月

的工作情况,同时确保他们能较快地适应工作

良好的开端等于成功的一半,在一切就绪之前,请先考虑公司要招聘成功并留住人才所需注意的关键环节。你的结论可能是:

- ◎ 所需员工的类别
- ◎ 招募采用的方式
- ◎ 新员工就职后,如何使其尽快适应工作

你可以借此机会反思你所在公司的招聘和留人体制。你或许感到某些方面已经很完善,但却可以更为完美。那就在此简单记录下来吧。

记录完毕,假如方便的话,请收集以下文档的副本:

- ◎ 作为一名团队领导者,你所在岗位的工作描述和要求
- ◎ 如果公司是借助基于资格的方法进行招聘的,列出团队中成员资格
- ◎ 团队中成员的就职程序

在本书的学习过程中,你可能随时会用到这些文档。

招募并留住 伙伴

学习目标

- ◎ 拟出招聘职位和人员规范
- ◎ 面试和筛选的程序及方法
- ◎ 激励和发展新员工的方法

目录

第一章 你将扮演何种角色

(1)

无论在招聘和挑选工作中扮演何种角色,你都需要了解此项工作中涉及到的内容。在本章中你需要关注的几点是:哪些因素影响到招聘员工的数量和类型;哪些是招聘工作中所需的资料,如对工作的描述和人员要求以及招聘广告;如何在对候选人进行评估的基础上草拟出面试名单。招聘和挑选时必须保持公平。有时候,为确保不会无意中歧视应聘者,你需要考虑劳动法的某些内容。同时,你必须深谙基于资格的方法,这是招聘中最公平的方法。

第二章 聊聊你自己

(22)

待面试名单确定后,一般先要面试候选人并做出最终抉择。本章关注的焦点是面试技巧,尤其是如何准备和组织面试,参考使用基于资格的面试可以避免留下缺陷或使用后续程序。

第三章 上班头一天

(39)

第一印象至为关键,它的影响会相当持久;如果新员工初入公司时就感到不受欢迎或者浑身不自在,他们可能就会萌生寻找其他工作机会的念头。在本章中,你会对公司的就职程序进行一番深入的探究,包括通过测验方式教会你如何将新员工介绍给团队。

第四章 其他

(51)

新员工就职后,对他们保持持续的关心并使其尽快进入角色仍

招募并留住 伙伴

是你的一项重要职责,这还包括发掘他们的潜能,使其成为团队中不可或缺的一员。他们刚刚工作的前几周极为关键;新成员在形势一团糟的情况下很有可能离去。这往往会让你面对后援缺乏的处境,而公司也需要耗费更多的时间和精力重新进行招聘。在本章中,你需要考虑采用什么方式来激励新员工并促使其发展。

第五章 大作业

(60)

在本书即将结束之时,你将研究一个与招聘和留人相关的案例。本书提供的所有练习都将有助于你将本书内容融会贯通,因此万万不可略过!

附录 通用管理能力认证课程体系介绍

(64)