



HUIJU RENCAI DE **N** GE JINNANG

汇聚人才 的 N个锦囊

员工第一，在某种意义上正是顾客第一。因为企业竞争力的源泉，是蕴藏在充满活力和创造力精神、敢于挑战市场的企业员工身上。

尹剑锋 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

HUIJU RENCAI DE N GE JINNANG

尹剑锋 编著

汇聚 人才 的 N个锦囊

F272.92
Y596



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

汇聚人才的 N 个锦囊/尹剑锋编著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9671 - 7

I. 汇… II. 尹… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 217227 号

责任编辑 伏建全 刘 琦

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印刷者 人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14. 75

字 数 188 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9671 - 7/F · 8184

定 价 32. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

《汇聚人才的 N 个锦囊》

尹剑峰

人才是一个公司发展的基石,谁掌握了人才,谁就将成为行业竞争中脱颖而出的胜利者;因为智力资本已经打败了货币资本,成为决定企业未来的第一要素。所谓“兴也人才,败也人才”,当企业人才兴旺的时候,企业必然蒸蒸日上,飞速发展;而如果人才大量流失,企业将会举步维艰,甚至每况愈下。正如宝洁公司前任董事长 Richard Deupree 所说:“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下,把我们的人带走,我们的公司会垮掉;相反,如果你拿走我们的资金、厂房及品牌,而留下我们的人,十年内我们将重建一切!”当前那些引领潮流的企业无不把人才视为公司最宝贵的财富,人才成了决定企业未来的关键所在。

随着知识经济的到来,企业间的竞争已经演化为人才的竞争,如何吸引和留住人才已成为企业老板案头的第一要务。人才的争夺已成为白热化状态,但令许多企业老板困惑的是:公司花了很大成本去挖掘人才,但所期望的人才却一直找寻不到,或者人才招聘进来了,根本发挥不了应有的价值,最后与人才不欢而散,也让许多企业对人才打了一个大大的问号。其实造成这种局面的问题不在于人才,而在于企业的人力资源管理机制;公司太多的管理漏洞使之与人才擦肩而过。比如说人才招聘,现在大多数公司在招聘人才时只是通过学历、资历等外在的标准去套取人才,而很少去关注这个人是否具有合作意识和奉献精神,是否具有良好的道德修养,有时简历上吹得天花乱坠,而招聘进来才发现是个花瓶甚至毒瘤。有的企业在面试的

时候,由用人上司去掌控录取的生杀大权,结果就像水浒梁山上的王伦一样,见到强过自己的绝不能留,而将许多人才挡在了公司的门外。有时就算人才招聘进来了,而企业采用的是因岗设才,人才原本擅长这方面,而公司却往往把他放在另外一个岗位上,导致英雄无用武之地;或者就算放对了岗位,但由于处于中低层,而成了被压制的对象,最后黯然辞职……

如果公司依然用传统的机制去管理人才,那必然会让其名珠蒙尘,而让千里马困死于卧槽之中。唯有打破常规,围绕人才筑巢引凤,为他们提供一个宽阔的空间,才能发挥他们的职能,为企业不遗余力。许多企业对如何吸引和留住人才困惑不已,记得有一位老总在参加一场培训课上问培训师:“我投入了大量的成本去留住人才,但他们还是扬长而去,我该如何留住他们?”培训师笑着回答他:“如果你真到了无计可施的时候,那你把女儿嫁给他!”其实很多企业依然不明白招聘和留住人才之间的关系,企业前门在花大血本招聘,后门却是人才频频流失。吸引和留住人才的关键不在于你是否花了很多钱,而在于你是否采用了恰当的留才策略,为吸引和留住人才提供了肥沃的土壤。为了帮助众多企业摆脱留才的困境,我将多年来在人力资源管理方面的心得总结出来,结合实例,以锦囊的方式奉献给读者,希望能给大家一些启发,抛砖引玉……

目 录

锦囊 1:聚才从把好招聘关开始

- 把握源头,杜绝人才客栈 / 3
- 通过“人才测评”搜寻“千里马” / 5
- 严把面试这一关 / 8
- 消除公司内的负面情绪 / 12
- 让人才觉得自己很受欢迎 / 15
- 给人才安排一个恰当的岗位 / 18

锦囊 2:用“薪”聚才

- 提供具有竞争力的薪酬 / 23
- 迅速的市场反应能力 / 26
- 打造宽带式薪酬 / 30
- 丰富而有创意的福利 / 34
- 通过“优先购股权”证明我爱你 / 38
- 用“年终奖”拴住人才的心 / 41

锦囊 3:给予人才成长的空间

- 帮人才找到工作的兴趣点 / 47

切实有效的培训 / 51

把企业办成一所大学 / 56

让人才在内部流动起来 / 61

将晋升机会留给内部优秀人才 / 65

给人才一个好的前途 / 68

锦囊4: 创建一个透明的竞争平台

清除南郭先生, 找出千里马 / 75

策划人才间的良性竞争 / 79

别开生面的主题竞赛 / 83

利用“绩效管理”来认可员工价值 / 87

避免“一枝独秀” / 91

杜绝“暗箱操作” / 94

锦囊5: 给人才自由的发挥空间

利用每个人正面的特质 / 101

让每一个人都有事可干 / 105

将管理者的数目减至最低 / 108

给人才一定的自主空间 / 111

挖掘潜能, 找到人才的价值 / 114

锦囊6: 满足人才的精神需求

从尊重人才开始 / 121

给予人才适当的肯定 / 124

用真诚的关怀赢取员工的“芳心” / 129

懂得与员工分享共赢 / 133

鼓励人才参与决策 / 136

没有许诺的终生雇佣 / 140

锦囊 7: 打造愉悦的工作环境

给人才一个愉悦的工作环境 / 149

利用自发的社交留住人才 / 153

组建紧密协作的“团队” / 156

消除公司内部的斗争 / 159

用企业文化感染每一个人 / 161

目 录

锦囊 8: 适时站在对方的立场上

留意可能会使人才消极的系统 / 169

鼓励人才说句“心里话” / 173

花时间去和人才聊天 / 178

将“激励”给到人才心坎上 / 182

重视人才对工作的反馈 / 184

锦囊 9: 让企业愿景和人才发展血脉相连

向人才画好企业的“大饼” / 191

尽量让人才知道最新资讯 / 195

让人才有价值认同感 / 198

通过“职业生涯管理”让人才爱上你 / 201

让事业成为他们永远的牵挂 / 205

锦囊 10: 给离职人提供吃回头草的机会

防止关键性人才“叛逃” / 211

珍惜“离职面谈”这一机会 / 213

为离去的人系黄手帕 / 216

让“公司健忘症”走开 / 220

公司大门永远为离职的人才敞开 / 223

锦囊 1:

聚才从把好招聘关开始

聚才从招聘开始,这并非是言过其实。北京大学某知名管理学家研究发现:如果招聘方法采用不当,将会导致近乎 50% 的新员工在加盟公司半年内选择跳槽;而如果选择了“合适”的人才,以及在人才加盟后,采用了恰当的留才措施,则人才流失率会降低至 10% 以下;由此从招聘入手,把好源头关显得至关重要!



把握源头,杜绝人才客栈

许多公司都有一种相似的感触:好不容易招聘到一个“人才”,可工作没多久就开始相互抱怨;要是公司几个月后发现招聘到的“人才”是一个水货,整天像个花瓶一样摆在那里,只会拿工资,什么“彩”也出不来;而且请神容易送神难,等公司发觉后,对方已过了试用期,最后公司不得不忍痛赔钱,请对方走人;要么“人才”经招聘者天花乱坠地吹嘘,加入公司后,慢慢才发现公司弊端百出,固定工资、缺乏奖励、政治氛围浓厚……这就好比一对不合适的恋人在互不知情,只凭感觉而走入结婚的礼堂,婚后才发现彼此诸多不是,最后分道扬镳。很多公司在反反复复中禁不住哀叹:招聘到一个合适的人才真难!

山东有一家房地产公司,老板原本是政府官员,筹了笔钱下海经商。事业刚处于起步阶段,急需人才,于是老板便从西安某名校招了四个管理学毕业的本科生。一下来了这么多“人才”,这让老板雄心倍增,给每个人配台高档电脑,让他们担任各部门的经理。接着又去注册一家企业策划公司,并且办理一本管理类杂志,想充分利用这些“人才”。平台是搭好了,但几个月过去了,这些人什么事都做不出来,局面一点都打不开。有一天老板偷偷跑到他们办公室一看,发现他们在联网打游戏,原来他们把公司当做乐园,而从来不考虑怎么去帮公司发展。结果不到半年时间,老板不得不摇着头逐个把他们裁掉。

留住人才的前提就是招聘到合适的员工。而这“合适”便是员工能胜任

这一份工作,而且也乐意接受这份工作,两者缺一不可。如果对方不能胜任工作,肯定要被公司裁掉;而如果公司满足不了人才的要求,那公司最后也成了人才流动的一家客栈而已。很多公司的经验表明,你雇佣什么样的人对你能否留住人才至关重要。匆匆忙忙地抓一个掌握公司所需技术的人来,而他半年不到就离职了,这会给公司带来很大的麻烦,因为花重金刚培养起来的人才便鸡飞蛋打,而重新去市场上招聘一个人才,所花的成本往往是三倍到五倍。

家庭存储公司(Home Depot)的首席行政执行官——米尔纳(Milner)发现:最好是花一些时间去确定一个人才有没有可能留下来。在谈到公司留住IT人才方面取得的巨大成就时,米尔纳说:“改变我们的招聘政策是关键,从前,我们没有做出好的雇佣决定。”以前家庭存储公司在雇佣人才时,并不关注他们是否愿意长时间地待在同一家公司里,或者能否适应公司的文化,结果导致团队精神变得非常紧张,人才流失严重。现在家庭存储公司通过许多面试和测试来甄选求职者。米尔纳说:“我们不希望雇佣那些老想跳槽的人,哪怕他再有才华!”

第一细胞公司(Cellular One)也十分注重人才的稳定。它的招聘主管不仅关注面试者的技术才能,更看重面试者适应公司文化以及与同事协作的能力。公司在面试时,有时候让那些将来可能和面试者共事的员工对该求职者进行面试,以便考察对方能否融入现有公司员工组成的团队中去。

聚才从招聘开始,这绝非是言过其实。北京大学某知名管理学家指出:如果采用不正确的招聘方法,将会导致近乎50%的新员工在工作半年内选择跳槽,而跳槽的根源就在于“人职的不匹配”,也就是众人所说的“好马没有配好鞍,或好鞍配的不是好马”。但公司倘若能采用恰当的招聘方法,尽可能全面地获取求职者的信息,并将其与岗位的需求、公司文化相对比后作

出录用决策,这将会使离职率降至 10% 以下。

由此可见,在招聘工作中公司一定要招聘到一个“合适”的人才,做到人职匹配,人事相宜。既不进行人才低消费,也不进行人才高消费,只有这样才能保证所招聘的人才合乎公司需要的“合适人才”,公司后续的聚才策略才能对其发挥功效,否则对方可能仅将公司当做跳板,充当一名“匆匆过客”。譬如有些求职者比较注重现实的薪水,而公司现在正处于成长期,薪资方面与同类公司相比没有优势,独特的优势在于能为人才提供一个施展才华的平台,那么这类求职者对公司来说就不是合适的人才,因为招聘进来肯定会跑掉;而真正合适的人才那些刚步入职场不久,有闯劲而不计较报酬的人。公司要招聘到“合适”的人才,有两点至关重要。一是要根据岗位需要来招人,并非求职者越出色越好,如果对方的优势不在该岗位上,招进来也留不住;二是要给求职者自主选择的机会,在招聘时要把工作和公司状况尽可能地告诉对方,让他自己作选择;不要带着“隐瞒”、“欺骗”、“生米煮成熟饭”的色彩。因为对方不久就能完全知道真相,与其将来闹尴尬,还不如把丑话说在前头。

通过“人才测评”搜寻“千里马”

如何去招聘到一个“合适的人才”?目前许多公司在招聘过程中,都是按照一些经验、学历等死板的标准去套取员工,例如许多公司在招人时,往往在岗位招聘条件上列明:同行业工作经验五年以上,担任管理职务三年以上,大学本科以上学历,英语六级……招聘广告发出去后,就开始收集简历,根据简历来作出求职人员的初步选择,符合条件的就给面试机会,再经过一番淘汰就能把人定下来;而不符合条件的,简历便扔在一边。实际上这种方

式却往往让公司错失优秀的人才,而最后招聘到的很可能是个庸才。

记得有个成语叫“按图索骥”,说春秋时代,有位伯乐擅长相马,为了让更多的人学会相马,使千里马不再被埋没,也为了自己一身绝技不至于失传,于是伯乐把自己多年积累的相马经验和知识写成《相马经》。儿子看了《相马经》后,以为自己得到相马真传了,就拿着这本《相马经》到处找寻千里马。完全按书中所写的特征去找,最后发现有一只癞蛤蟆很像书中写的千里马的特征:前腿短,后腿长,前额突出……便高兴地把癞蛤蟆带回家,对伯乐说:“父亲,我找到一匹千里马,只是蹄子稍差些。”伯乐哭笑不得,感叹道:“这只千里马不好骑,喜欢跳!”

现在许多公司在招聘人才时,其实和“按图索骥”差不多。部门经理要招人时,先提出一些条件,例如学历、经验、背景和证书等,然后人力资源部便按照这些标准套取人才;而且人力资源部招聘专员本身不懂专业技术,只能从表面上去挑选“人才”,最后却找回来了“癞蛤蟆”。要知道学历、经验等都是些空虚而没有经过实践的东西,另外这些标准考察不到求职者的品格、协作能力和敬业精神等;而后者往往比技术能力更重要,因为招聘进一个有才无德的人往往是“毒药”,能破坏整个公司的氛围,或者侵犯公司的利益。

某集团公司的QA部最近招了一位女职员,为人看似很热情,常常买些小瓜子给大家吃,也很热心帮同事做事,一副乐于助人的样子,由此很快得到了经理和同事们的信任。但慢慢地出现一种怪现象,别人都跟她关系好,而同事之间的关系却变得非常紧张,尤其是主管之间争斗得非常厉害。后来才发现了问题的根源:原来那位女职员经常和这位主管说那位主管要斗他,然后又跑到那位主管那儿说这位主管要斗他,加上大家都很信任她,

结果主管们闭着眼睛打混战,而那位女职员则坐收渔人之利,等着某位主管下台后,她就可以升职。真相大白后,让大家跌破眼镜。

那么,如何去判定求职者是否是企业所需要的人才,是否是真正的“千里马”呢?这就需要应用人才测评技术。人才测评是现代人力资源管理的一项专门技术,它是借助于心理学、心理测量学、管理学、行为科学和计算机技术等学科为基础的一种综合选才的方法体系。它能对人的知识水平、智力、特殊能力、个性特征、职业倾向和发展潜力等方面的素质进行综合测评,为现代企业进行人才选拔和安置提供重要参考。在西方国家,人才测评技术已被广泛应用于个人发展和企业挑选各级工作人员,成为人力资源部门的重要选拔工具和技术手段。人才测评主要测量三个方面的内容:一是个人能力,包括知识面、智力、管理能力、专业技能等;二是个人的个性品质,如情绪的稳定性,决策的果断性、独立性、活泼性、责任心等;三是个人的职业兴趣与职业适应性,即个人适合于做何种工作。

目前,社会上提供的人才测评工具五花八门,包括通用人才选拔系统、卡特尔 16 种人格因素测验、艾森克个性测验、瑞文推理测验、KENNO 投射测验、TKI 冲突模型测验、管理能力测验、职业倾向测验、成功商数测量等,不一而足。“通用人才选拔测评”是根据美国心理学家高夫所编制的“加利福尼亚心理测验表”(简称 CPI)修订而成的测量工具。在国外,它被认为是一项能较为准确地测试出人员发展潜力的测验;卡特尔 16 种人格因素测验是评估 16 岁以上个体人格特征的最为普遍使用的工具,它适用于教育辅导、企业管理和临床诊疗等方面,以针对个性特征和能力水平对人格特征进行分析;并且可以提供对心理健康水平、自我整合水平的测量;KENNO 测验属投射性操作测验,具有极好的测试隐蔽性,能够较为真实地反映被测人员的心理情况,主要通过被试者对题目内容的分析和理解,按照自己的行为风格和意愿进行操作,用来考察被试者的动机、行为风格、反应方式等方面;标准瑞文

推理测验则是广泛使用的非文字性能力测验,通过非言语抽象图形的推理任务,测查个体的心智能力和发展水平、观察能力和清晰的形象思维推理能力,可以用于个别和团体测试。现在国际通用的大部分人才测评工具基本都是在这些基础上发展起来的,通过单一或者组合运用来获得需要的测量结果。

另外,在使用人才测评工具时常见的有两种情况,一种是标准化的,如同使用标准版软件一样,特点是简单、标准、价格便宜,但是信度相对较低;另一种则是使用个性化定制的测评服务,特点是复杂、需要专门人士或机构指导,价格较贵,但信度很高。在企业选择高管人员或关键人员时往往采用这种方式,需要借助专门机构提供全方位的测评服务,如北京大学纵横管理咨询公司等管理咨询就提供专门的人才测评服务,往往以项目的形式出现,需要根据企业的具体要求、企业文化等设计出不同的组合型测试工具,进行专门的测试和分析,得出比较准确的结论,并且能够根据被测试人员的测量结果,提供个性化的个人发展指导。

严把面试这一关

许多公司老总常常因手下无得力人才可用而哀叹:寻找一个人才难于上青天!其实并非天下无人才可寻,而是公司面试环节出了问题。一方面是面试主考官用错了人,许多公司在筛选简历时,往往就已经把大多数的“潜在人才”挡在了门外,少数冲进复试关的人才也常常在复试中被扼杀掉了,因为复试的主考官往往是求职者的未来直属上司,他不可能把一个比他优秀的人才放进来,成为他未来的心腹大患;这样一来,公司高层就和人才之间隔了一堵墙,难以让伯乐见到千里马,自然也就少了“萧何月下追韩信”