

第一章 招聘管理:选人技术 匹配艺术

引导案例:精细的选人标准与匹配的雇佣关系

“生于培训,死于招聘”,众多的人力资源从业者都将招聘视为畏途。如果只是就招聘而研究招聘,无论你在招聘渠道、招聘手段、甄选手段等方面进行再多研究,也只能是头痛医头、脚痛医脚,无法保证招聘的实际效果。事实上,招聘的本质是招聘者与应聘者如何实现信息、能力、态度和价值观等匹配的过程。目前的大学生就业难和企业招工难,是典型的双向不匹配;各种招聘机构在不理解企业的实际需要前提下,将雇佣双方的匹配问题当成简单的搜索游戏和谋利手段,结果导致雇佣双方见面时的困惑与疑虑。

随着各种热门培训以及考试和认证的增多,大学生们手持的证书也越来越多,也越来越成为娴熟的“面霸”,但进入企业后,令企业困惑的是:这些从各类测试中脱颖而出的“贤良”却与现实岗位的实际需要南辕北辙,到底该如何解决招聘市场中雇佣双方的匹配问题?

中国目前正经历着招聘标准由量变到质变的飞跃,纵观中国招聘发展史,我们看到:招聘标准从无到有,也即从凭关系选人到凭学历选人;招聘标准从死到活,也即从凭学历选人到凭能力选人;招聘标准从模糊到精细,也即从凭能力选人到凭岗位胜任素质选人。招聘标准的改变,每一步都是质的飞跃,每一步都在为彻底解决中国招聘市场中双向不匹配问题而努力。

招聘标准的日渐清晰化,推进了各类教育机构的培训清晰化,推进了人才培养与企业所需要人才的双向结构匹配进程,同样也提升了互联网招聘的双向匹配效率。

互联网招聘是一种高效、实用的招聘工具,随着招聘标准的成熟与完善,互联网招聘也产生了质的变化:针对招聘者所提供的服务,不再局限于仅提供招聘信息的发布平台,而是通过提供精细的岗位胜任素质模型并配以合理的人事测评系统,使企业能有效地筛选适合岗位的人才;同时,针对应聘者提供的服务,不再局限于仅为就业信息的搜索平台,而是通过提供视频简历制作平台,使得人才得以全面展现自我品质与才能,为企业提供更有效、更明确的甄选信息。

人才问题是一个古老而常新的话题,中国自古以来非常重视人才的选拔与任

用,因为它是治国安邦的首要措施。例如,针对东汉选官的积弊,曹操以无畏的胆略,把“德行”“名节”“门第”等迂腐无用的选才标准一扫而光,在建安十五年春天发布《求贤令》指出:“若必廉士而后可用,则齐桓其何以霸世!……唯才是举,吾得而用之。”在后来发布的《敕有司取士毋废偏短令》中,他进一步强调:“夫有行之士未必能进取,进取之士未必能有行也。陈平岂笃行,苏秦岂守信耶?而陈平定汉业,苏秦济弱燕。由此言之,士有偏短,庸可废乎!”

《战国策·燕策》中的燕昭王求士,说的是战国后期燕昭王真心诚意招贤纳士,并依靠贤士兴国的事,当年燕国“乐毅自魏往,邹衍自齐往,剧辛自赵往,士争凑燕”,从而使燕国成为战国七雄之一。燕昭王虚怀求教、尊贤纳士的做法被后人传为佳话。

古人重视寻找高素质的人才,重视人才的选拔,但在现代社会,在高速运转的市场经济下,一个组织的效能,固然决定于人才的素质,却更有赖于人才整体结构的合理配置。

第一节 人岗匹配的模式

人才招聘是基于企业在某一方面人力资本的欠缺和不足,通过各种途径和手段对具有互补作用的人力资本加以发掘和配置的过程。任何一次成功的招聘,都必然要求聘任双方在既定的资源限制下达到利益最大化。其中,人岗匹配是人力资源有效配置和合理使用的基础。

人岗匹配包含有两个方面的内容:一是岗位职责与员工个体特征的吻合度匹配;二是岗位报酬与员工需要、动机的吻合度匹配。有效的人岗匹配不但可以提高员工的工作效率,还可以创造出更为和谐的企业环境,直接和间接地提高的企业效益。更为重要的是,人岗匹配不但可以在招聘选拔时使用,在企业人事调动、内部重组时,也可以为决策者提供有力的参考建议。

人岗匹配模式主要分为以下四大类(参见图 1-1)。

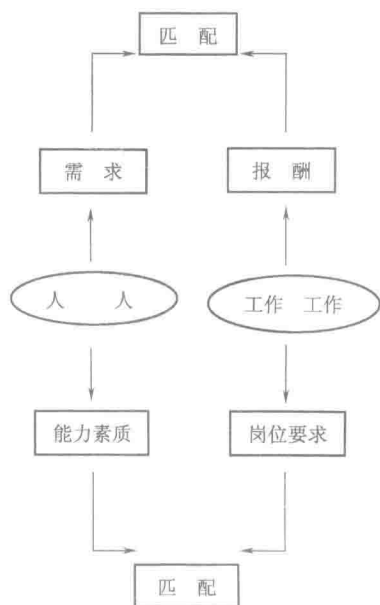


图 1-1 人岗匹配模式图



一、模式一:工作要求与人的能力素质相匹配

1918年,美国心理学家、动物心理学开创者桑代克指出:凡客观存在的事物都有数量性质,比如人的智力是有高低之分,绩效有优劣之别,高低优劣体现着程度不同,而程度的不同也就是数量的差异。不同的岗位由于其工作性质、工作难度、工作条件与环境、工作方式的不同,对任职者的能力、知识、技能、个性等有不同的要求。进行人岗配置时,应该根据每个人的能力模式和能力水平将其安排在相应的岗位上,因人定岗、按能配岗;另外,还应根据岗位所要求的能级安排相应的人,因岗选人。要用人之长,避人之短,这样便可做到“岗得其人,人乐其岗”,充分调动员工的工作兴趣和热情,发挥员工的最大潜能。

二、模式二:工作报酬与人的需求相匹配

由著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)于1964年在《工作与激励》中提出来的期望理论(Expectancy Theory),约翰·斯塔希·亚当斯(John Stacey Adams)于1965年提出的公平理论中可知,报酬是组织对员工的工作表现和工作绩效给予的回报,是一种激励手段。员工对报酬的态度,不仅仅在于报酬的绝对值大小,更在于自己所获得的报酬与个人需求是否相一致,或与同一岗位或不同岗位的其他员工进行权衡比较,感受是否公平合理。因此,必须明确岗位能级结构,并依据每个岗位能级大小来设定相应的报酬等级,使员工的工作报酬与其需要相吻合。

三、模式三:人与人的匹配

人与人之间的关系,如果是相互协调与促进的“互补”关系,可增强组织效率;反之,则会出现“内讧”现象。因此,员工因组织目标和任务而组成的工作群体,应依据每个员工的能级类型在岗位上安排互补型人才配置,以形成群体内知识结构、能力结构、性格结构、年龄结构的最佳匹配,从而使员工间能够取长补短、兼容互益、协调有序,进而产生最大的群体合力。

四、模式四:工作与工作的匹配

在一个组织中,存在多个不同的工作岗位,而不同的岗位要完成不同的工作任务,承担不同的工作责任,因此,工作间的差异是明显的。但与此同时,不同岗位间又存在着密切的相互依存关系,每一个岗位的工作质量均会影响到与其相关联的其他岗位的工作绩效水平,这种现象就是工作与工作间的匹配问题。

第二节 招聘的内涵

在人力资源的“进”“用”“出”三大关键管理环节中,“进”也即招聘环节是关键中的关键。诸葛亮在《知人》中提出的识人七法,就告诉了我们“进人”的操作技术。此七法为:“一曰,问之以是非而观其志;二曰,穷之以辞辩而观其变;三曰,咨之以计谋而观其识;四曰,告之以祸难而观其勇;五曰,醉之以酒而观其性;六曰,临之以利而观其廉;七曰,期之以事而观其信。”此识人七法,大致意思是:对大是大非问题的态度可以看出此人的志向、兴趣、价值观;用无懈可击的言辞把人逼到理屈词穷的地步,可以考察出此人的应变能力;向对方提出各类问题,让他思考相应的解决对策,可以考察出此人的见识是否独特;通过人为地制造逆境,从而可以考察出此人是否有克服困难的勇气;通过饮酒,可以观察此人酒后潜藏在心灵深处的真实言论及真正性情;通过给予此人机会,甚至是把重要岗位交付给他,以此考察此人的清正廉明程度;与此人商定某事,通过观察此人是否能说到做到,以考察其信用程度。

那么,“进人”的理论观点又有哪些?下面给出当前较为流行的两大观点。

一、招聘是在合适的时间为合适的岗位寻找到合适的人选

某企业的老板花重金将某著名跨国公司中国区的人力资源总监招到公司,但是一年多之后,该公司的管理非但没有明显改善,员工的职业素养反而在不断地下降。究其原因,发现该人力资源总监的经验是在高度流程化、标准化的企业环境下积累起来的,其原来所在企业的发展阶段和现状与本企业的现状和发展阶段是不匹配的。因此,该人力资源总监原有的经验很难在本企业中发挥很好的作用,对于本企业层出不穷的新问题,他束手无策。

而另外一个公司的老板看好某大型企业的营销总监,但考虑到以自己公司现有的规模和发展阶段来看,这位营销总监的能力难以施展,因此,该老板在随后的几年里一直关注这位候选人的动态,直到公司发展到一定规模之后,才高薪将其聘到公司,对公司的业绩起到了很大的促进作用。

对比以上两个公司老板的做法可以看出:招聘一定是要在合适的时间为合适的岗位找到合适的人选。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应,使人力资源得到高效率的配置,从而提高企业的效率和产出,参见图1-2。

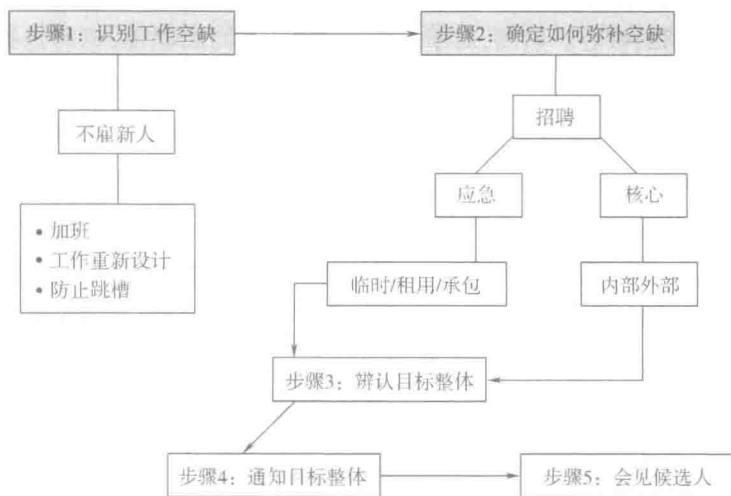


图 1-2 招聘就是为企业的职位空缺找到一批有资格的申请人

二、招聘是筛选出认同组织价值文化并愿与组织共进退的人员的过程

某位在外资企业工作 10 年的人力资源经理辞职,到一家中型的民营集团公司做人力资源经理。但三个月之后,他便辞职了。原因是这个民营集团内的员工工作激情饱满,每天下班之后几乎所有的员工都加班,周末也是加班加点地工作,而这位在标准化、程序化较强的外资企业工作的人力资源经理不认同这家公司的价值观和企业精神。

蒙牛集团曾因在招聘的时候,没有很好地测试出候选人能否长期工作,导致集团中有几个事业部出现较高的离职率,这些离职的人员在入职时只是将蒙牛集团作为一个过渡。

上述这两个小例子,说明成功的招聘就是令组织与员工达到共赢结果的招聘。具体而言,所谓招聘,就是指组织通过采用一些方法寻找、吸引、筛选出那些具备适合技能,且具有劳动愿望,对岗位有兴趣,能在组织中相对稳定地工作,与组织志同道合的人员,并将这些人员予以聘用的过程。

总之,为组织的职位空缺找到一批有资格的申请人是招聘的基础,这是因为,如果有资格的申请人在数量上正好等于所需雇用的数量,就不存在所谓的选择问题,因为“选择”已经自然而然地完成了,在这种情况下企业要么让某些职位继续空置,要么接受所有的申请人。



依据科学的方法,按照一定的程序,根据组织当前和未来的需求进行人才的选拔与调整是招聘的核心。然而,对于不同的组织,不同的职位,招聘选拔的条件有所不同。例如,中兴通讯在招聘过程中提出的人才标准是在各个专业领域中成绩优异的应届毕业生,而且锁定的是重点大学、重点学科的学生。而联想公司的选人原则是:第一要找上进心强的人;第二就是悟性要强,并且候选人不要高估自己,在和别人交流的时候能够迅速地把别人的优势和特长为己所用。日本松下公司却坚持70%求才法,主张吸收中上等人才,因为他们认为这类型的人不会自负,能够踏踏实实、兢兢业业地工作。

第三节 招聘的目的

企业招聘人员的原因,一般来讲,有五种情况:①新组建一个企业,为满足企业的目标、技术、生产、经营需要招聘合适的员工;②现有企业由于战略调整、组织结构改变、业务发展扩大等而人手不足;③现有岗位人员不称职;④职工队伍结构不合理,在裁减多余人员的同时,需要及时补充短缺的专业人才;⑤企业内部由于原有员工调任、离职、退休或升迁等原因而产生的职位空缺。

简单来说,企业招聘就是“找到合适的人,为公司创造价值”,但是很多时候一些企业为了提升竞争优势,对于招聘还有以下两种重要目的。

一、企业的发展与人才梯队建设的目的

自20世纪90年代以来,以生产经营为目的的组织,其发展呈现出两大明显趋势:一方面,随着外部环境的剧烈变化,组织的规模和管理模式不断调整,以达到吸引非常合适人才和提高组织成本效率的新要求;另一方面,为了保持活力和竞争力,组织在员工队伍建设方面,努力创建一支更具文化多样性的人才队伍,即在关注组织自身目标与需求的同时,更加关注员工个人发展目标与需求。

这两大趋势都对组织的招聘提出了越来越高的要求。它要求组织根据企业战略和对人员的规划不断补充新鲜血液,同时还应招聘到能与岗位完美匹配,并能通过实现组织目标最终实现员工个体目标以及满足其职业发展目标的需要。

在我国,需要扩大规模而招人时,外企和民营企业更喜欢“自底向上”的招聘方式,也即由用人部门提出“招聘需求”后,报请上级批准,最后人力资源部门负责招聘具体事项。这种招聘往往有比较强的目的,招来的人员会在最短的时间内进行使用,而且一开始招聘时就已经安排好了这个岗位的工作,也就是设定好了这个岗位的“价值”和“价格”,因此很难突破一开始设定的“价值”轮换到其他部门。

而各大型国企和政府机关往往喜欢“自顶向下”的招聘方式,也即首先确定每个部门分多少人,然后开始招人,人招到后就开始“培训”并实习若干项目,经过一到两年的基层锻炼才得以派向实际用人部门,以此达到人才梯队建设的目的。

二、提升企业形象与规避人才流失的目的

在招聘的实施过程中,企业利用各种传播媒体如报纸、杂志、广播、电视、网络等让外界更多地了解本企业,同时企业招聘者与应聘者的接触、招聘工作的运作都是应聘者评价企业的依据,特别是现场招聘者是企业形象的排头兵,通过在各种校园招聘会与社会招聘会中所做的企业形象推介,令社会对该企业有更好、更积极的认识,从而达到提升企业形象的目的。

有效的员工招聘,一方面可以使企业更多地了解应聘者,从众多应聘者中选出认可企业文化,符合职位要求的人员;另一方面,可以使应聘者更多地了解企业及应聘职位,以决定是否应聘。而对于那些认可公司文化、在企业中能找到适合自己能力、兴趣的岗位的人,他们会对企业表现出更强的忠诚度及更低的离职意愿度。另外,通过在各种媒介上打招聘广告,不仅可以扩大企业知名度,而且还可以营造“我们一直在发展”的气氛,以此达到规避人才流失的目的。

第四节 招聘的基础工作

招聘是人力资源管理工作中的一个重要环节,它不是孤立的工作,需要在相关人力资源管理工作落实的前提下展开。招聘有两个基本前提:一是制定人力资源规划;二是进行工作分析。图1-3告诉我们:人力资源规划制定了招聘的目标,而工作分析既决定了对特殊人员的需求,又向应聘者提供了有关岗位的其他信息,如该岗位能否向应聘者提供高报酬和高福利等。

一、制定人力资源规划

人力资源规划是对企业人力资源需求和供应的分析与预测过程,它决定了预计未来某一时段需要招聘的用人单位、工作岗位、人员数量、到岗期限、人员类型等。

很多企业并没有制定完整的人力资源规划,往往是下面部门报什么就被动地招什么,没有一个长期的打算。事实上,企业招聘工作质量的高低,与人力资源规划的规范化程度高度相关。因此,为了做好人员招聘工作,要求相关工作人员应对人力资源规划有个透彻的理解,而且要与用人单位的负责人进行沟通、协商,对招

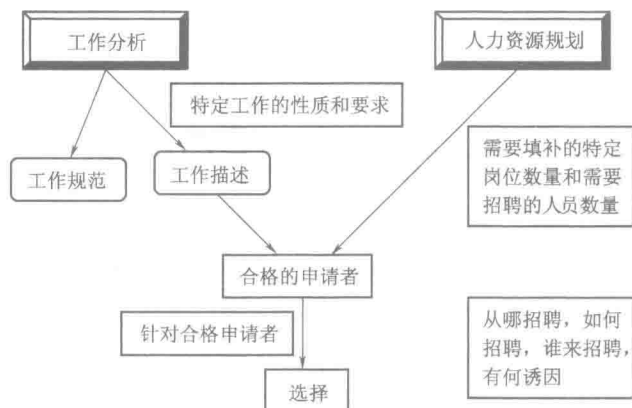


图 1-3 招聘基础工作间的关系图

聘策略达成共识后才能启动人员招聘工作,确保招聘前期工作落到实处。

二、进行工作分析

人力资源规划重在落实未来需要增加的用人部门和岗位,它需要提供的人员数量,没有界定用人岗位的具体职责。因此,仅有人力资源规划无法展开具体的招聘工作。这就需要进行工作分析。

工作分析是指完整地确认工作整体,以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列的工作信息收集、分析和综合的过程。具体而言,就是综合应用各种科学方法,收集有关工作和人员相关的信息,进行分析综合整理,包括工作名称分析、工作内容分析、工作环境分析和工作条件分析,最后形成各种有关工作信息数据。

工作分析的结果就是工作说明书,它提供了岗位所需人员的素质与能力结构要求,给出招聘岗位具体的用人标准;同时也为应聘者提供了关于该岗位的职责、工作内容及绩考标准等详细信息,使得应聘人员针对岗位胜任度进行自我筛选,这些往往对最终招聘的质量起着决定性作用。

因此,招聘活动要以工作分析的结果作为招聘人员的依据和选拔标准,有的放矢地选拔企业所需人才,方能保证招聘效果,达到招聘目的。工作分析的作用参见图 1-4。

三、启动招聘过程

招聘过程是一个双向的过程(见图 1-5),要想进入招聘环节必须满足四个

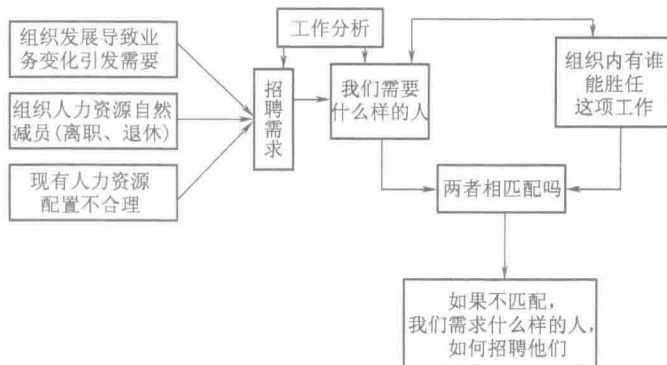


图 1-4 工作分析在招聘中的作用

条件。

条件一：必须同处于一个招聘渠道，让招聘者和应聘者能够有机会相遇；

条件二：招聘者和应聘者必须对拟招聘岗位的工作内容有一致的认识；

条件三：招聘者必须清楚了解其目标群体的求职特点；

条件四：应聘者必须有申请该岗位的动机与兴趣，这样才能启动招聘过程。

比如，当前就业形势越来越严峻的情况下，许多企业依然招不到人，究其原因，是不了解当前年轻求职者的特点。参照某些学者的观点，下面列示当前年轻求职者的四大特点。

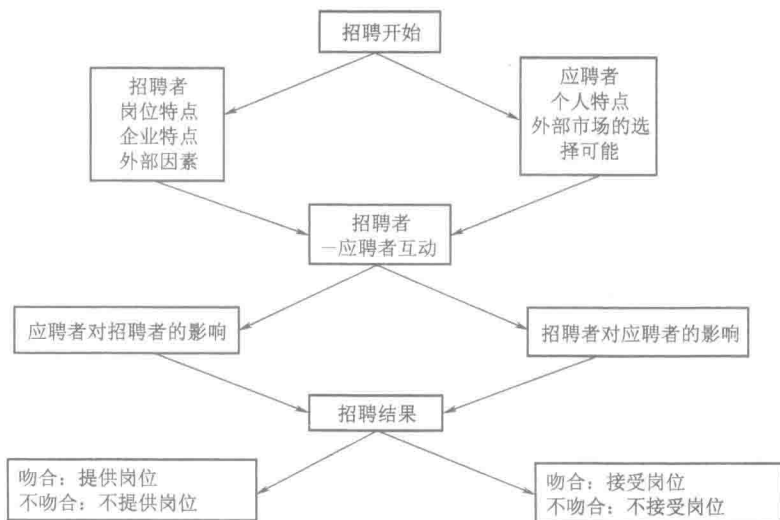


图 1-5 招聘者与应聘者相互作用图



(一)追求快乐

对于当前年轻求职者来说,工资不是他们的首选条件。虽然他们也需要赚钱,但是对于大多数衣食无忧的年轻人来说,高兴比高薪更重要。谁也不希望自己在一个苦闷、忧愁的环境下工作。所以他们不希望被人管,他们更希望做自己喜欢的事情,开心工作是他们选择工作的第一要点。

(二)寻求激情

因为年轻人有活力,有梦想,有文化,有事业心,所以他们希望在工作中找到工作的激情和动力。他们希望在工作中有歌声、笑声与掌声,渴望自己的工作得到同事的认同和尊重,得到领导的激励和奖赏。同时,他们也希望跟随一个有魅力、有魄力、有影响力的领导或老板一起工作,不希望在一个死气沉沉的企业里工作。

(三)充满希望

当前年轻求职者既关心自己的前途,也关心企业的前途,他们希望领导指明他们工作的方向和方法。

(四)拥有成就

因为当前的年轻求职者不是为了生存而工作,他们渴望在工作中寻找自身的价值,所以现在的求职者,他们需要寻找工作中的成就感、荣誉感。他们希望在一家有理想、有抱负、有使命感的企业工作,从而充分发挥自身的潜能,成就自己的职业梦想和事业梦想。

第五节 招聘的内容

一、招聘的四个阶段

招聘是一个复杂、完整、连续的程序化操作过程,它大致可分为招募、甄选、录用和评估四个阶段,参见图1-6。

(一)招募

招募主要包括招聘计划的制订与审批、招聘渠道的选取、招聘信息的设计与发布,以及组织应聘者。招募的主要目的是吸引求职者的注意,宣传组织形象,扩大组织在劳动力市场中的影响力,把组织所需的潜在员工尽量吸引过来。同时,劳动力供需双方充分交流信息与沟通,顺利达成交易的目的。

(二)甄选

甄选是从职位申请者中选出组织需要的最合适人员的过程。它包括资格审

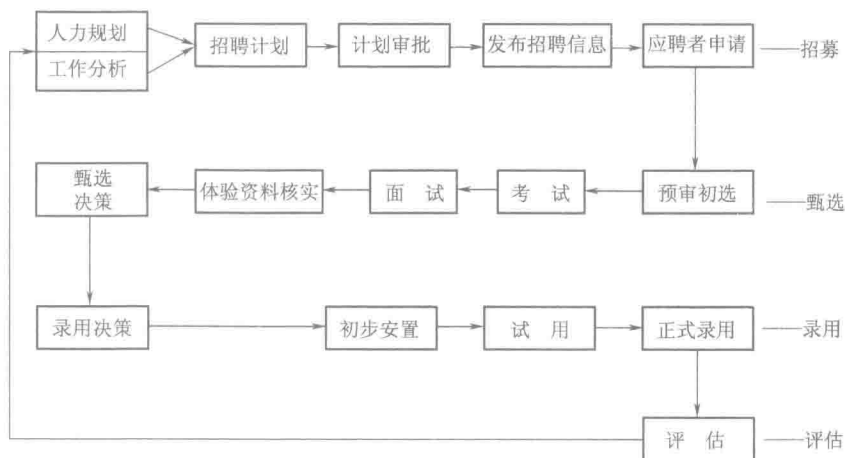


图 1-6 招聘的四个阶段的关系

查、初选、笔试、面试、心理测试以及其他测试、体检、个人资料核实等内容。这一阶段管理工作的质量将直接影响组织最后的录取质量,也是招聘实务中技术性最强和难度最大的阶段。

（三）录用

录用阶段主要包括新人上岗引导、新员工培训和访查等工作内容,目的是帮助新员工适应工作岗位,尽快熟悉和驾驭工作内容。这项工作看起来似乎琐碎和无关紧要,实际上它是唤起新员工工作热情,使其顺利融入企业文化的关键。有不少组织由于不重视录用阶段的工作,甚至让新员工在录用后对组织和本职工作缺乏认识和适应时就直接上岗,导致新员工无法较快胜任本岗位,难以表现出令组织满意的工作绩效。

（四）评估

评估是招聘过程中必不可少的一个环节。评估的内容包括:招聘结果的成效评估,如成本与效益评估,录用员工数量与质量评估;招聘方法的成效评估,如对所采用的选拔方法的信度与效度加以评估。

二、招聘的 4S 体系

完整的招聘工作表现为四个相互连接的链条,这四个链条的第一个英文字母均为 S,因此可将之称为 4S 招聘体系。这四个 S 分别是:standard(标准),sourcing(渠道),selection(甄选方法),securing(巩固/安全/确保加盟)。

（一）标准

标准是招聘工作的第一个步骤,也是第一个维度。就是说,招人首先要搞清楚选人的标准是什么。明确标准就是要把用人部门这个内部客户的需求搞清楚,到底他们欠缺什么样的能力,需要什么样的人才。这是做好招聘的源头。

标准又可以分为两个方面,硬性标准和软性标准。硬性标准是指一个比较客观、容易测量、偏“硬”的选择标准,例如,某研发工程师岗位要求本科以上学历、男性、电子类专业毕业、三年以上的开发经验,这些就是硬性标准。软性标准是指相对不是那么容易测量的标准,例如,研发工程师要求逻辑思维能力强,创新能力强,有团队合作精神,而这些能力很难判断,从简历上也很难看出来,这样的标准就是软性标准。

（二）渠道

标准明确了,接下来的工作就是要选择渠道,通过合适的渠道来找到合适的人。例如,我们明确了一个财务总监的招聘标准之后,接下来我们就要考虑,到底从哪里可以找到这样的人才呢?财务总监一般是不会自己主动来投简历的。我们可以通过猎头公司来寻找,也可以在招聘网上主动搜索,也可以参加一些高端的人才交流会,也可以请朋友介绍,也可以定向猎取、主动挖角,也可以在社交网站上去寻找,还可以通过博客和微博来寻找,也可以通过QQ群来寻找,还可以看一些财务专业的杂志,找一些发表文章的作者或者请他们推荐,一般来说能在专业杂志上面发表文章的作者都是在业内水平比较高的,还可以去一些MBA、EMBA培训班中寻找。

随着人才竞争的日趋激烈,招聘人员越来越明确地意识到,通过常规的招聘网站是很难找到优秀的高级人才的,这个时候我们要积极创新,开拓新思路,像猎头那样千方百计寻找人才,只有这样,才能通过一些非常规的渠道找到我们需要的人才。

（三）甄选

标准明确了,候选人也找到了一批,接下来就要看谁最合适。这个时候就要选择一些有效的甄选方法。对于一个研发工程师来讲,一般的甄选方法就是简历筛选、电话面试、笔试、面试,这些方法基本上就够用了,但是对于一个财务总监,甄选方法可能就要复杂很多,除了基本的简历筛选、电话面试外,要有复杂的行为面试,还要加上成本较高的评价中心和严格的背景调查,综合多种手段、多种测评方法,才能判断一个候选人是否适合担任公司的财务总监。

（四）留才

留才就是要通过各种各样深入而坦诚的沟通,赢得人才真正的认可并最终成功

加盟企业,这才完成一个招聘流程。很多企业的招聘人员都遇到了这种情况,录用通知发出去了,人才也接受了,但是到了真正要报到的时候,人才却没来,一打电话,人才去了另外一家企业,企业被人才放了鸽子。有的时候,确实是因为别的企业的待遇要高很多,但在大部分情况下,主要是别的企业和人才的沟通工作做得好,在整个招聘过程中人才的体验非常舒服,印象非常好,才导致人才最终“花落他家”。

案例分析:某外资公司招聘失败的启示

2010年10月的一天,某外资SP公司的研发部部长向人力资源部提交了用人需求计划,计划中表明因研发部未来发展的需要新设立了一个行政助理的岗位并强调此岗应通过外聘的方式解决。人力资源部于是从11月开始,先后招聘了两位行政助理(女性),结果都失败了。对这连续两次的招聘失败,公司的总经理和人力资源经理觉得不是偶然现象,公司在招聘方面肯定存在重大问题。下面将重点分析导致此次行政助理岗位招聘失败的原因及未来招聘管理中需要注意的工作重点。

一、情况简介

1. 公司背景

该公司是一家国外SP公司在中国投资的独资子公司,主营业务是为电信运营商提供技术支持,提供手机移动增值服务,以及手机广告。该公司所处行业为高科技行业,薪水待遇高于其他传统行业。公司位于北京繁华商业区的著名写字楼,对白领女性具有很强的吸引力。总经理为外国人,在中国留过学,自认为对中国很了解。

2. 被招聘的员工背景

A,23岁,北京人,专科就读于北京工商大学,后专升本就读于中国人民大学。2009年1月到12月作过剑桥少儿英语的教师。

B,21岁,北京人,学历大专,就读于中央广播电视大学电子商务专业。在上学期期间先后在两个单位工作过:一个为拍卖公司,另一个为电信设备公司。职务分别为商务助理和行政助理。其于2009年曾参加瑞丽封面女孩华北赛区复赛,形象、气质均佳。

3. A与B入职后的现状

A入职的第二天就没来上班,没有来电话,上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释,她打算来公司上班了,具体原因没有说明。下午,她本人终于接电话,但不肯来公司说明辞职原因。3天后又来公司,中间反复两次,最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐,她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因:工作内容和自己预期不一样,琐碎繁杂,觉得自己无法胜任前台工作。人力资源部对她的印象:内向,有想法,不甘于做琐碎、接



待人的工作,对批评(即使是善意的)非常敏感。

B工作10天后辞职。B的工作职责是负责前台接待、出纳、办公用品采购、公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因:奶奶病故了,需要辞职在家照顾爷爷(但是当天身穿大红毛衣,化彩妆)。人力资源部对她的印象:形象极好,思路清晰,沟通能力强,行政工作经验丰富。总经理印象:商务礼仪不好,经常是小孩姿态,撒娇的样子,需要进行商务礼仪的培训。

二、招聘流程

该公司的招聘流程分为以下四步骤:

第一步,公司在网上发布招聘信息。

第二步,总经理亲自筛选简历。筛选标准:本科应届毕业生,年轻的,最好有照片,看起来漂亮,学校最好是名校。

第三步,面试。如果总经理有时间就直接面试。如果总经理没时间便由人力资源部进行初步面试,总经理最终面试。新员工的工作岗位、职责、薪资、入职时间都由总经理定。

第四步,面试合格后录用,没有入职前培训,直接进入工作。

三、招聘失败的动因分析

通过对上面的案例进行分析我们能够得到:直接影响这次行政助理招聘的主要因素为公司的总经理、甄选的方法和它的招聘流程。

1. 总经理分析

首先,在招聘过程中总经理干涉过多,没有充分授权给人力资源部门,包办了人力资源部筛选简历的任务。其次,他不懂中国国情,自然就会让不适合的人被选进来,而适合的人才可能早被淘汰在筛选简历环节上了。对于这种低级别的员工招聘,总经理应该完全授权给熟悉国情的人力资源部。他在这次事件中应该负主要责任。

2. 甄选方法分析

在招聘行政助理时,公司没有根据行政助理这个岗位的任职资格制定结构化的甄选标准,而只是凭面试官的直觉进行甄选,这样造成了招聘过程中的不科学。因为面试官会在面试过程中受到归类效应、晕轮效应、自我效应和个人偏见(地域、血缘、宗教信仰等)的影响。案例中总经理就对相貌、毕业院校和是否应届带有明显偏见,而没有考虑应聘的人是否同企业的文化、价值观念相吻合,是不是真正具备了工作需要的知识、能力、性格和态度。

3. 招聘流程分析

正常的招聘流程应该是公布招聘信息—初步面试—评价申请表和简历—选择

测试—雇佣面试—证明材料和背景材料核实—选择决策—体检录用—入职前培训—入职。该公司在招聘过程中少了选择测试和入职前培训这两个重要步骤。

公司通过选择测试基本上能测试出应聘者的性格特征和价值取向。如A的性格内向,而且心态高、不踏实,不愿做琐碎繁杂的工作,与做前台需要的性格和心态相差甚远。这样盲目地让她做前台工作造成了她的离职。通过测试同样能测出B的价值观与企业文化不符,这样就能在测试阶段把她们淘汰,从而节省招聘的成本。

入职前的培训对加入公司的员工很重要。因为通过入职前的培训,能够给新员工灌输公司的企业文化和价值观念,可以帮助新员工树立正确的工作态度,对工作有更深刻的认识。如果给A和B进行了系统的入职前培训,完全有可能改变她们本来的价值取向和对工作的态度,她们就有可能不会离职。

四、对策与建议

从上述失败动因的分析可知:这个公司没有从外界招到合适的员工是因为它没有一个科学的招聘管理体系。建立一个科学的招聘管理体系需要注意以下几个方面。

1. 做好人力资源规划

人力资源规划有助于企业适应变化的环境。环境的变化需要在人力资源的数量和质量方面做出相应的调整。应根据企业的战略规划作相应的人力资源规划。人力资源规划需要进行人力资源需求预测和人力资源供给预测。

2. 做好工作分析

工作分析即职务分析,是全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说,是对组织某个特定职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程,即制定职务说明书和职务规范的系统过程。工作分析的内容包括两个方面:①工作本身,即工作岗位的分析,要分析每一个岗位的目的,该岗位所承担的工作职责与工作任务,以及它与其他岗位之间的关系。②人员特征,即任职资格分析,主要分析能胜任该项工作并完成任务的任职者必须具备的条件与资格,如工作经验、学历能力等。

3. 做好招聘与选择

在选才、育才、用才、留才这四大人力资源管理职能中,选才不但最为重要,而且是育、用、留的基础。如果选择的人不能适应工作与组织,人力资源将变成“人力负债”。

4. 做好员工培训和绩效考核

人力资源的特征是具有可开发性,组织可通过员工培训来开发员工的潜能,提高效率 and 效益,提高使用人力的柔性,提高组织的竞争力。



绩效管理是使员工的表现与组织的目标趋于一致的一种努力。绩效考核是对员工在工作上的表现进行评定与沟通的过程。绩效考核的目的是掌握员工在完成组织目标中的贡献与不足,作为评定员工升迁、调配、奖励、培训和开发的依据。

5. 做好薪酬管理和员工离职管理

通过薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式这三个方面的薪酬管理,来实现人才的确保与维持,改善个人与组织的绩效,控制人工成本。

离职管理必须作离职原因分析和离职成本计算,需要设置离职管理岗位,并配备专业人员,主动管理员工离职行为。

资料来源:八方培训网(www.08PX.com),“一个真实招聘失败实例分析”,2011-10-18。

第二章 招聘准备:兵马未动 粮草先行

引导案例:仓促招聘的代价与分析

很多企业都会有这样的困惑:我们发展太快了,人才引进总是在应急,而这种仓促的招聘又使人员的能力与企业要求错位,导致员工流失率增加。事实上,除了那些 CEO 和人力资源经理愿意承认的部分,仓促的企业招聘要常见得多,且代价也更为高昂。

心理学家奥里·欧文思曾说:“大多数人录用的是他们所喜欢的人,而不是最能干的人;大多数决策者在面谈的最初 5 分钟内就做出了录用决定,并把面谈的其余时间用来使他们的选择自圆其说。”面对吸引财富创造者的巨大压力,那些经常进行招聘,但又不具有相关技能的高管们发现,具有“致命吸引力”的应聘者的某些特质的确令人无法抗拒。

他们在面谈过程中,往往显得智力超群、自信过人;一流成功企业的工作经历为他们披上了一层光环;他们的毛孔里都散发出超凡的魅力。然而,任何招聘——无论是招聘企业高级管理者或是邮件收发室职员,都具有风险。毕竟,你是在与人打交道,而有数据表明,80%的人都会美化他们的简历或职位申请书。既然如此,就有可能出现优秀的人才不适合某个岗位的情形,比如让出色的营销人员去负责提高运营效率。

真正可怕的招聘在于选用了品行不正的高管或经理,任由他们引发更多的严重后果,并恶化人际关系、财务状况和企业效率。这些高管们往往会强制推行轻率的战略或在实施大型项目的过程中进行多次变革,从而破坏整个企业;他们会在同事当中制造不满,并通过威胁和恐吓进行管理;他们甚至有可能将顾客推向竞争对手,或从事犯罪活动。他们给企业带来的可能是高昂的成本,而不仅仅是工资、遣散费和重新招聘成本。

位于美国北卡罗来纳州格林斯博罗的创造性领导人才中心,对 800 名企业总裁进行调查的结果告诉我们:让错误人选进入领导班子的代价是巨大的。选择培训一名低级经理可能耗资 5 000 美元,而选择与培训一名高级主管则要 25 万美元。虽然有许多公司不断缩小规模,减少公司的内部管理层,但一名不称职的主管可能造成的损害也在逐渐增大。