

挑战 1

聘用合适的员工

经验表明，每三个员工中，有一个能做出真正的贡献，另一个勉强能胜任工作，而第三个从一开始就不该雇用。

——理查德·J·皮斯克《小企业论坛》

每

一个小企业主都对企业未来的状态和形象有自己的构想。如果在这一构想中包含着企业的成长，那么，员工招聘录用决策迟早会成为这个方程式中的一个重要组成部分。无论对于大企业还是小企业，好的聘用决策都是企业成功的关键。雇用到合适的员工，意味着企业拥有了更高的工作效率和利润；雇用了不当的员工，则会损害企业的声誉，最终还会威胁企业的生存。

寻找和雇用合适的员工需要花费大量的时间和金钱。1990年，美国雇用管理协会就员工雇用和员工流动的费用进行了一项

调查。据保守估计，平均来说甄选一名员工的费用在 4 000 美元～4 500 美元之间。如果你想通过猎头公司聘用一位高层管理人员，那么光是付给猎头公司的代理费就高达这一职位年薪的 1/3。如果你还提供搬家费用，又要多花几千美元。好在通过有效的筛选、评估、面试可以大幅度地降低雇用费用，因为你的这些努力能使你更容易地聘用到合适、称职的员工。

供参考：

为什么聘用合适的员工如此重要？请思考这个问题.....

从本质上说，你雇用到的员工组成了公司，而员工怎么工作决定了公司的前途。挑选员工就好比盖房子，如果材料选得好，施工起来会十分顺利；相反，如果材料选得不好，施工时就不得不花费额外的时间、精力和资金。员工雇用不当，会导致有形和无形两种损失。低质量的筛选和录用结果会对其他员工的工作士气产生消极影响，客户的不满也会给公司带来损失。如果公司雇用了太多这样的员工，并且这种情况持续了很长时间，则公司的生存都会成问题。

寻找合适的员工是一种无价的时间投资。不良的员工会造成各种负面影响，同样，优秀的员工能够增强公司的影响力。他们是公司的活广告，不但促进公司的持续发展，而且吸引更多的优秀人才加盟公司。另外，好的员工还能使你的工作更为轻松，因为你可以放心地授权给他们，让他们自己干。

很多人认为对员工的雇用是一种赌博，但事实上，在寻找并聘用合适员工方面，你可以掌握一些必要的技巧，这正是本部分的意义所在。当你完成了本部分所有个人专题训练课的内容以后，将大大提高你在聘用和保留合适员工方面的可能性。

完成了挑战 1 以后，你将能够：

- 评估你是否需要一名新员工；
- 开发以工作结果为导向的工作说明书和工作规范；
- 为任意工作岗位吸引大量有能力的应聘者；
- 运用各种工具和技术来测评和甄选合格的员工；
- 了解雇用过程和就业的基本法律要求。

☐ 从评估你的需要开始

大多数小企业主缺乏雇用决策方面的正规培训，许多人对这项工作所需要的时间和费用没有概念。他们只知道自己需要一个“好”的销售经理、一个“好”的秘书、一个“好”的电焊工。此外，他们还知道自己需要的是些能和自己共事、愿意花间进行学习和工作的人。这听起来很简单，但事实上远非如此。在开始寻找你的“宝藏”之前，你需要先做做家庭作业！

☐ 你真的需要一名新员工吗？

有时候对新员工的需要是有计划的。比如，你知道当销售量达到一定水平时，就需要一名销售经理，而现在你的销售量达到了这一水平；由于一名员工退休或辞职了，使你不得不雇用新员工；也许你想进军某一专业领域，因而需要雇用一位有这方面专业技术的人才。但是，有时候这种需求并不那么明显，也没有计划性。也许这是你第一次感到需要一些额外的帮助，但还不能确定是否应该雇用一名员工。你如何才能知道自己是否真的需要一名新员工呢？

不管你是要顶替一名现有职工，还是要补充一个新的工作岗位，也不管你所雇用的员工是你的第 1 名员工 还是第 50 名员工，任何人事上的变动都应该成为你重新思考公司组织结构的机会。雇用人员的时候不要只考虑眼前的需要，而应该想一想你的经营计划和公司的远景规划。请问一问自己下面几个问题：

- 我目前是否拥有足够的员工，他们是否拥有足够的技能开展工作？

- 我是否合理地利用了现有的员工？他们是否需要学习或从事一些不同的或新的东西，以促进公司的发展？

- 我是否拥有足够的人手和才干以满足公司未来发展的需要？

如果你对以上所有问题的回答都是“否”，那么恐怕需要在人力资源方面做出一些不同的决策。但这并不意味着你一定要雇用新员工。事实上，你有多种选择，如：

- 重新设计工作负荷，以充分发挥员工的技能和才干。

- 如果有必要，向员工授权，并对他们进行培训，使现有员工获得发展。

- 让员工集中精力完成眼前急需的工作，暂时放弃不紧要的活动。

- 把过量的工作包出去让别人做，通过中介机构雇用临时工或让现有员工加班工作（当出现季节性或短期市场需求时尤其如此）

如果经过仔细考虑后，你仍觉得这些解决办法不理想，那么就应该考虑雇用一名新员工了。但在做出决定之前，还要问自己几个问题：

- 企业能否支付一名新员工的费用？

- 没有这名新员工，企业的发展是否就会受到限制？

- 我需要的员工是兼职的还是专职的？是长期的还是短期的？雇两个兼职员工是否比雇一个专职员工更好？

- 为了弥补新员工的费用，公司的产量应该提高到什么水平？

只有当公司的发展足以支付新员工的费用，或者当公司没有额外帮助就无法继续发展时，你才应该增加员工。如果你确实属于这种情况，那么，现在的问题就是要确定这名新员工具体要做什么工作了。

法律注释：

要注意，美国联邦和各州都有关于雇用和就业方面的法律条文，而且经常变动。新的法律会出台，旧的法律会被修订或废除。法院负责解释法律条文，并将新的内容运用于实际生活中。为了对那些可能影响到你企业的就业法律有一个大体的了解，你可以在当地图书馆查阅与就业有关的图书和资料，或与你所在州的小企业发展中心联系，询问有关事宜。此外，还可以向以下人员和机构咨询：你的法律顾问，州政府劳工部，联邦政府劳工部，联邦政府司法部，移民局以及州、联邦政府的其他部门。

PCB 有限公司 / 坎迪斯和托尼·华盛顿：KKC 公司向我们订购了 10 000 个电路板，这是我们争取了两年才获得的订单。如果我们的产品符合 KKC 公司的质量要求并能按时交货，对方承诺将再订一批货，这样我们的年产量将翻一番。为确定相应的战略规划，我们分析了当前的形势，得出以下结论：

- 目前的人手不能保证我们按时保质地向 KKC 交货。
- 我们的未来需求尚是一个未知数，这取决于 KKC 公司能否再向我们订货。另一方面，如果我们不能完成 KKC 公司的订单，公司未来的经营无疑会受到重挫。
- 雇用并培训一批新员工组成一个新班组的办法不太可行，因为第二张订单还没有明确的保证。
- 委托外加工或雇用临时工也不是一个可行的办法，因为生

产线人员必须懂专门的技术，接受过相应的技术培训以及 PCB 公司专门的质量控制过程培训。

鉴于此，我们决定不雇用新员工，而是采取以下做法：（1）立即把全部精力投入到 KKC 公司订单的生产上；（2）为了完成 KKC 公司的订单，对于加班时间，给生产线工人发 150% 的加班工资。如果完成订单的情况良好，预计 KKC 公司的订货将会翻番，我们将考虑在 6 个月内雇用并培训一批新的生产人员。

法律注释：

不管最终你做出了什么决定（雇用新员工、雇用临时工、让员工加班等），都应遵守联邦或州政府的法律。例如，移民法和童工法就限制了雇用的对象；联邦公平劳动标准法案和各种州法律规定了最低工资和加班工资。为了保护自己，你最好和你的法律顾问联系，以了解哪些法律条文和规章制度会对你的公司有影响。

☐ 描述这项工作及你需要的员工类型

工作分析：在雇用具备恰当技能要求的合适的员工之前，你需要先对这一工作有个确切的了解。通过工作分析可以做到这一点。利用你在工作分析中获得的信息，可以编写出一份工作说明书以及一份说明该工作需要哪些知识、技能、能力的工作规范。这些工具有助于你把最符合条件的应聘者吸引到你的公司里来。从工作分析中得到的信息还可以帮助你确定恰当的工作名称（或工作类别）、工作报酬和福利。

工作分析用于研究这项工作本身到底需要做什么。在这个过

程中，不要考虑从事这项工作的人需要具备什么特点。事实上，如果你分析的是一个已然存在的工作，应该尽量忘记当前做这项工作的人的特点。工作分析的目的在于确认任何人从事该项工作时的职责是什么，需要完成哪些任务，并明确说明该工作的条件，如上下级报告关系、出差要求等。

如果你要分析的是一个新岗位，那么可以通过这一过程从零开始设计这项工作。如果你要分析的是一个已经存在的工作，应当通过观察或与当前员工交谈而获取信息。你会发现其他员工对你的分析工作很有帮助。如果他们从事相似的任务，他们就可以帮助你确定这项工作需要的时间和技能，帮助你确定你对这项工作的预期是否现实以及这一工作岗位如何与整个生产过程融为一体。

派格苏斯电脑公司 / 简·沃森：最近，我的销售部经理麦特·格雷尼和当地一所大学签订了一项利润丰厚的合同，这所大学同意从派格苏斯公司购进其个人电脑所需要的所有软硬件。作为交换，派格苏斯公司将给该大学的学生、教职工、学院所使用的产品提供 7 折~8 折的优惠。

我和销售部经理都认为，目前的销售人员足以应付这一新增长的销售需要。但当我和服务部经理苏茜·莫拉尔交谈时，她认为在这种情况下如果公司还想保持以往的服务质量，就需要补充一位技术服务人员，而与大学签订的合同也足以担负得起新人员的费用。

我们公司中有 3 名技术服务人员，由服务部经理负责。他们都接受过培训，并为公司销售的每一件产品提供技术支持服务。我让苏茜准备一份工作说明书和一则职务启示，以便开始招聘工作。苏茜认识到目前技术服务人员的工作岗位确实没有工作说明书，他们的工作是随着时间的发展自然而然形成的。她决定在起草职务启示之前，先明确该项工作的具体内容以及对员工的具体要求。她首先与服务小组的成员们进行交谈，她相信和他们一起对这项工作进行分析，能够完成聘用过程的第一步——工作分析。

□ 个人专题训练课 # 1：工作分析

工作分析是理解任何工作包括哪些内容的第一步。你在此收集到的信息将用于编写工作说明书和工作规范，这些工具在招聘人员时非常有用。为了完成这一专题训练，你需要选择一个工作作为分析对象——它可以是现有的工作（如你自己从事的工作），也可以是一个新工作。记住，要从工作应该是什么样的角度来思考，而不是仅从当前从事该工作的员工角度来思考。另外，让其他员工参与到工作分析的过程中也十分重要，或许他们对完成这项工作需要花费的时间以及这项工作如何与公司中其他工作相衔接有更好的理解。

苏茜和她的服务小组一起分析了作为一名技术服务人员到底要做哪些工作。以下是苏茜和她的小组成员在这一专题训练中的完成情况。

该专题训练课的目的是明确工作的责任和任务，并描述工作条件。

个人专题训练课 #1

工作分析

工作名称：派格苏斯电脑公司技术服务人员

直接上级：服务部经理

直接下属：无

主要责任：

占总工作时间的 百分比

* 建立计算机硬件系统

50%

具体任务：

频 率

(1) 根据具体要求组装零部件

日常

(2) 测试并修正误差

日常

(3) 送货上门、拆开机器包装、现场装配

日常

现场演示基本系统

10%

具体任务：

频 率

续前表

(1) 解释硬件系统	日常
(2) 现场演示软件如何安装	日常
(3) 为客户提供研讨会和培训班的信息	日常
维修系统	35%
具体任务：	频率
(1) 现场诊断问题	日常
(2) 在现场或在公司维修	日常
(3) 安装临时的替代系统	一周 1 次或根据需要而定
不断更新技术	5%
具体任务：	频率
(1) 在需要时参加技术培训季度	1 次或根据需要而定
(2) 阅读手册和集体实践	一周 1 次
(3) 在需要时向其他服务人员或服务部经理咨询	日常
该岗位需要使用哪些特殊的设备或工具？	
计算机硬件；软件；计算机维修的专门工具	
该岗位与公司中其他岗位之间有何联系？	
与销售代表密切配合，以满足客户对新系统的需求；与其他技术服务人员密切配合，进行诊断和维修工作；在现场安装和维修时与客户直接交流	
该岗位的工作条件描述：	
正常工作时间：每月轮换。日程安排如下：	
其中三个星期为星期一～星期五，上午 8:00～下午 5:00	
另一个星期为星期二～星期六，上午 8:00～下午 5:00	
加班要求：对于周末和晚上的紧急维修任务，技术服务人员轮流承担随叫随到职责	
出差要求：只在本地工作	
该岗位的特殊条件或要求：	
手指灵活；能够负重 32 公斤；视力好；持有效驾驶执照	
该专题训练课的目的是明确工作的责任和任务，并描述工作条件。	

个人专题训练课 #1

工作分析

工作名称：

直接上级：

直接下属：

续前表

主要责任	占总工作时间的百分比	
具体任务	频	率
具体任务	频	率
具体任务	频	率
具体任务	频	率
该岗位需要使用哪些特殊的设备或工具?		
该岗位和公司中其他岗位有何联系?		
该岗位的工作条件描述		
一般工作时间		
加班要求		
出差要求		
该岗位的特殊条件或要求		

专题训练课补充内容

通过完成这一专题训练，你会对你所分析的工作有进一步了解。现在，你可以利用这些信息编写明确的工作说明书及任职资格描述书。此外，你的工作分析还有助于你确定工作类别（或工作名称）和报酬水平。

工作说明书一般包括以下几项基本要素：工作名称，一段工作概述，主要职责和责任清单，上下级报告关系，工作条件等。一个好的工作说明书还应进一步体现出你对从事这一工作岗位的人的期望。如果在工作说明书中包括了你对岗位职责和关键任务的绩效期望，就会大大减少受聘者对工作内容 and 结果的理解偏差。另外，明确说明自己的期望还有助于你制定清晰而有效的工作规范——当然，这是下一步要做的工作。总之，你的期望越明确，该工作岗位雇到恰当员工的可能性就越大。

如果你能向应聘者概要介绍一下实际工作，使他们对所要从事的工作有一个清楚的认识，你就很有可能寻找到合适的员工。对实际工作的概要介绍以明确的工作说明书为起点。这其中包括你

对成功员工的期望是什么。在整个人员选拔过程中，你都要准确描述该工作到底需要什么（通过书面和交谈两种途径）。不要过分美化工作和承诺一些无法兑现的事情，否则你的新员工很可能会产生不现实的期望。记住，你的目标是人与工作之间的相互匹配——这意味着没有意外的感觉。你需要员工的期望与你的期望一致，从一开始就该如此。

☐ 个人专题训练课 # 2：建立以结果为导向的工作说明书

利用你从工作分析表中获得的信息编写工作说明书，并把你每一项主要的职责或责任的绩效期望补充进去。记住，你需要员工通过阅读这份文件能确切了解这项工作的内容以及你期望达到的结果，因此，要使你的描述尽可能具体。对于每项责任，至少要写出一种可测量的期望结果。如果这是一个新的工作岗位，而你对自己的期望是否现实还没有把握，没有关系，大部分工作会随着时间的发展而不断改进。而且，由于公司变化的需要，大部分工作说明书也需要经常不断地变化。把这份工作说明书作为一个起点，如果你愿意，也可以注明这只是一个初稿，需要进一步修改。

在开始这一专题训练之前，让我们先看看派格苏斯公司的苏茜是如何完成这项练习的。

派格苏斯电脑公司 / 简·沃森：苏茜和她的技术服务人员对工作进行了分析后，发现编写一个工作说明书相当容易。她相信自己所确定的绩效期望无论对新员工还是对已有的老员工都会有所帮助。

该专题训练课的目的是描述工作以及你对该工作的绩效期望。

个人专题训练课 #2

建立以结果为导向的工作说明书

工作名称：派格苏斯电脑公司技术服务人员

直接上级：服务部经理

工作概述：技术服务人员在现场或在公司为企业或个人电脑用户组装、维修设备，并提供计算机硬件系统的安装

主要职责和责任

绩效期望

- 建立计算机硬件系统
 - 1. 根据具体要求组装零部件
 - 2. 调试、纠正偏差
 - 3. 拆卸机器、送货上门，并在现场安装
- 现场进行计算机系统演示
 - 1. 为客户介绍计算机系统，对系统有初步了解；为他们提供在软件并回答他们提出的问题
 - 2. 演示软件如何安装
 - 3. 为客户提供研讨会和培训课程方面的信息
- 维修硬件（系统）以令人满意的方式及时处理所有客户的问题
 - 1. 现场诊断故障所在题；只要可能，为客户提供现场帮助
 - 2. 在公司或在现场维修硬件
 - 3. 根据需要提供临时的替代设备
- 跟上当前技术的发展
 - 1. 参加技术培训课程
 - 2. 阅读手册，训练设备维修和组装的技术
 - 3. 如果需要，向其他的技术服务人员咨询

确保在规定时间内按照客户提出的具体要求安装所有系统

确保每一个新客户得到相应的客户手册，系统管理方面的培训信息

对公司经营的所有设备有充分的了解；与其他技术服务人员交流经验；与服务小组成员密切合作，为客户提供满意的服务

续前表

· 分配的其他责任

直接下属：无，这是最基层的岗位

工作条件：技术服务人员虽然属于派格苏斯服务中心，但他们经常在公司和个人电脑用户那里提供现场安装和维修服务。正常工作时间为星期一～星期五，上午 8 点～下午 5 点服务小组轮流值班负责周六工作和紧急呼叫服务

特殊要求或其他相关信息：技术服务人员必须持有有效的驾驶执照

该专题训练课的目的是描述工作以及你对该工作的绩效期望。

个人专题训练课 #2

建立以结果为导向的工作说明书

工作名称：

直接上级：

工作概述：

主要职责和责任

绩效期望

(注：从工作分析表中提取信息)

(注：每项职责中至少要有一条可测量的期望结果)

直接下属：

工作条件：

特殊要求或其他相关信息：

专题训练课补充内容

检查你编写的工作说明书，看看是否准确地描述了这项工作

以及你对这项工作的绩效期望。为此，你可以请一些与该工作关系密切的员工阅读工作说明书，并向你提供反馈。工作说明书中是否准确地描述了工作的必要内容？你的绩效期望是否合理可行？如果你相信自己对工作的描述已经足够清楚，就可以考虑下一个问题了：什么人适合从事这项工作。

供参考：

要确保在工作说明书中包括这样一句一般性的陈述：在必要情况下，上级主管可以委派其他任务。这一点十分重要，它能使工作不断地发展，并使你有足够的灵活性以满足公司的需要。对小企业主来说，这句陈述会提高你在任务分配中的灵活性。

大部分工作规范包括必备的任职资格和理想的任职资格两部分。必备资格条件又包括从事该工作至少要达到的教育水平、工作经历、技术技能和个人特点。在甄选过程中，不具备必备资格条件的应聘者将被淘汰。

人们常说，要想预测一个人将来工作得怎样，最好看看他过去都有哪些成就。这表明在挑选员工时，工作经历是一项重要的考虑因素。很多招聘广告都明确提出应聘者要具备几年的工作经验。但是，工作经验的质量和数量真的如此重要吗？在编制工作规范时，要明确指出你认为哪些工作技能对于完成这一岗位的工作是重要的，而不能仅仅要求应聘者有过在某岗位上干了几年的工作经历，或拥有一个冠冕堂皇的头衔。最后，在考察应聘者的工作经历时，要看一看他有没有成绩记录或晋升经历，这说明他确实取得了不小的业绩。

理想的任职资格就像冰淇淋上的小装饰——很好看，但并不是必要的。它会引起人们的注意，那些具备这些资格的应聘者会因此而增加一定的优势。事实上，你可能会发现不同的理想资格条件对

你公司的相对价值也不相同。换句话说，针对当前和未来的需要，在你的冰淇淋上是应该点缀巧克力沙司，还是奶油呢？理想的任职资格并不是最低要求，它是对符合必备任职资格的员工的额外要求。

在编制工作规范时要记住，无论应聘者的教育水平有多高，工作经验多么丰富，他都不会在真空中工作。每个公司都有自己的特点、文化和氛围，这些特征会反映在公司的经营宗旨和经营哲学上，也会反映在其员工的个性特点和工作态度上。虽然公司中不同的工作岗位对员工的能力和技能有不同的要求，但所有人员都应该具备与公司的经营特点、管理哲学相一致的观点和价值观。这并不是说所有的职员都必须一样，事实上，缺乏多元化对公司是不利的。但是，如果员工的基本价值观与公司不同，对公司所从事的事业及运作方法不认可，那么这名员工就可能“不适合”于该组织，这种聘用恐怕对双方都不利。

法律注释：

编写工作规范时要切记，你所列出的任何资格条件必须与工作有关（即切实的任职资格），而不是主观判断的随意结果。联邦和各州都有法律条文，严禁种族、宗教、性别、年龄、身体残疾方面的歧视。如果你的任职资格不恰当地限制了任何受保护群体的就业途径，你将触犯法律。例如，要求应聘者身高不得低于 1.77 米，无形中就减少了很多女性的就业机会。除非你能证明这一要求是从事这项工作所必需的，是切实的任职资格，否则，你就触犯了法律。

☐ 个人专题训练课 # 3：编制工作规范

工作规范说明什么类型的人能够胜任工作，在此明确指出必

备的任职资格条件和理想的任职资格条件十分重要，这样做能保证只有那些符合要求的人才来应聘，从而对以后的甄选工作有所帮助。你在这里列出的所有技能和资格条件都应该是应聘者取得工作成功的有效指标，换句话说，你不能要求应聘者符合某种资格条件或具有一定的个性特征，而这些特点、能力和他们的具体工作无关。你可以利用专题训练课 # 3 来编制工作规范。

派格苏斯电脑公司 / 简·沃森：苏茜编写了书面的工作说明书和绩效期望之后，我们一起来讨论这项工作需要什么类型的人。我们觉得，教育水平达到高中就符合要求了。虽然我们要进行大量的企业内部培训，但是很显然，如果某人接受过正规的技术培训或有一定的工作经验当然更好。我们俩都同意这一点，即我们所聘用的人在服务方面将代表着整个公司的形象，因此他必须能与客户搞好关系。我们还认为，我们需要的是一个能够独立工作并有良好沟通技巧的人，因为技术服务人员需要与销售代表及其他技术服务人员一起密切协作。

在深入探讨了派格苏斯的情况之后，我们编制了这一工作规范。

供参考：

如果你仍不能确定你的公司中成功的员工应该具备什么样的技能和价值观，那么，花几分钟时间思考下面几个问题：

- 该组织的宗旨和使命是什么？
- 该组织的远景规划是什么？
- 我们对该企业的承诺是什么？我们最看重的是什么？
- 要想使企业成功，所有雇员需要拥有什么样的技能和个性品质（例如：诚实，书面沟通能力，在规定时间内完成工作的能力，积极的态度，对质量的承诺等）？

该专题训练课的目的是明确个人需要具备什么样的技能、知识、能力及经验，以胜任该岗位的工作。

个人专题训练课 #3

编制工作规范

工作名称：派格苏斯电脑公司技术服务人员

教育水平：

必备资格条件：高中毕业证书

理想资格条件：计算机方面的一些技术培训

工作经验：

必备资格条件：无——将接受公司的培训

理想资格条件：有组装、维修计算机硬件的工作经验；有阅读技术手册并根据手册进行操作的工作经验

特殊技能和能力：

必备资格条件：独自一人和作为团队成员解决问题的能力；有效沟通和清晰表达思想的能力；学习技术技能并将所学知识应用于实际的能力和愿望

理想资格条件：一定的计算机技能；对使用计算机感兴趣

个性品质：

必备资格条件：诚实正直；有上进心，愿意学习；愿意为高质量的客户服务做出奉献；开朗友好；灵活；愿意从事一些晚间或周末的工作

理想资格条件：有组织纪律性；对计算机有浓厚兴趣；精力充沛

体格要求：能负重 32 公斤；视力好，手指灵活；会驾驶并持有效驾驶执照

该专题训练课的目的是明确个人需要什么样的技能、知识、能力及经验，以胜任该岗位的工作。

个人专题训练课 #3

编制工作规范

工作名称：

教育水平：

必备资格条件：

理想资格条件：