

人才招聘研讨会会议纪要

(有删节)

…… (每人的自我介绍)

a: 现在我们看人力资源的文章, 有很多都是搬迁的。我把咨询业分成几个阶段: 第一个阶段是 1997 年到 2001 年以前, 在这一阶段是一个概念阶段, 只要你能够提出一个比较新颖的概念, 就会风靡全球。当时, 我们在推广《A 管理模式》的时候, 对主讲人的学历要求不讲究。刘光起老师我是很佩服的, 他讲的一些东西, 很实用, 能够改变你生活, 大家都愿意掏钱, 而对主讲人的背景不关心。第二阶段是 2001 年到现在, 主要是教授作为主讲人。大家非北大、清华的不听, 不是教授、博士讲的我不去。其实, 我们在工作中都知道, 讲原理是很容易的, 而真正要在实际工作中操作是很难的, 因为有很多细节要去做, 要考虑。所以, 我们组建了俱乐部, 搭起这个平台, 大家相互的交流沟通, 我们也借助这个平台相互的学习。我认为现在一些班里去学习, 太理性化了, 我认为人力资源可以概括为六个字——“激情、活力、责任”, 企业设立人力资源部就是想调动大家的工作积极性, 这是激情; 第二是活力, 主要表现在日常的工作中; 第三是责任。我们要把这些贯彻下去, 首先, 我们自己应该提高, 然后我们才能把它用于工作中去。我信作为主办单位, 从自身的角度来说, 也是受益不浅的, 我们到国腾去, 到博美等, 我们学到什么呢, 我们在开发人力资源信息系统的过程有很多细节方面的要考虑到企业的具体情况, 根据不同的类型的企业而什么不同。如果做一个市场调研项目的话, 可能要花几万块钱, 如果借助这个平台的也可以实现这一目的, 我想大家在这里一起相到的讨论工作遇到的问题, 对自己也是一个帮助和提高。

以前我有一个朋友到一家外资企业去应聘一个非常高的职位, 简历写了很多, 从业经验也比较丰富, 招聘的人说这次我请客, 你把你的朋友都请来, 我们相到的沟通一下。这是一个招中高级人才的非常好的办法。你说你非常丰富的知识, 丰富的从业经验, 你一定有一圈子的朋友和相应的阅历。当时我就被邀请去, 首先你介绍一下你的朋友, 看是不是

上档次，有丰富的从业经验，其实这就是一个面试的过程。后来，他说现在的老板太厉害，以前写简历都管用，现在不行了。我觉得我们现在的招聘工作还过于的简单，你把你的简历拿来看一下，还可以，试用期三个月，其实试有期三个月有很大的风险，一般的人员而风险不大，但对于中高级人员来说，风险是相当大的，三个月中你的能力和你所说是否相符，有的人就样文君酒一样需要慢慢的品味，有的给“三把火”，这些都是比较大的难题，我们如何来解决？下面从杨春燕开始。

b：我以前是做工程，半路出家做人力资源，也没有系统的学习过，只是自己摸索的。对于招聘呀，我认为首先应该真诚、平等对待每一位，面试者一般都很紧张，要给他一个宽松的环境，给他拉家常似的，自然的面对这个事情，这种方式来了解他的能力。

a：我这里有一个问题，我觉得广告人才很异类，要发现他们的特殊的能力，你会用什么特殊的方法来招聘？

b：也有你说的那种异类，但是很少，一般情况下，我们都会问他有什么作品，有什么成功的经验，根据他所说时行调查以及现场做一些实际的操作，就这样子。

a：这一点你该好好的反思一下，那天你们华希有一个人还托我给他那一个合适的总编。现在有些人走了都不知道，有一天突然在你的桌子上一放辞职报告你还明白。人呀，我们是很难控制的，一般的人到无所谓，但是重要的人，老总可要问你为什么了，但什么都没有留下。有这样一个案件，关于获取商业信息。他混入你的企业，把相关的资料全部带走了，以前所留下都是假身份证，假学历，根本就找找不到这个人。我们人力资源部设立是干什么的，我们有义务把相关的资料核实，而我们现在的情况只是“防君子不防小人”。一般正常的求职，问题不是很，但对一些核心的、重要的岗位，比如说一些技术人员，接触到的一些核心的技术秘密，我们一定要核实，国外一些国家搞的推荐制，靠你的朋友来推荐。我们现在，觉得朋友到是有，但是合适的人，好像没什么，我们建立俱乐部也有这个原因，给大家建立起一个平台。我这个办法，各位在招重要的岗位的人员，可以参考一下。你（c英，坐在杨春燕旁边）是付晓君？

c英：哦，不是，我代表我们经理来的。

a：好，对于你们药业来说，在招聘中会注意哪些难题？

c英：资料的真实性进行审查，这是第一；对于我们特殊行业，专业性要求比较强，实践经验要求比高，虽然理论上不错，但经验不丰富的话，可能也不行。

a：你们是如何把握专业性的呢？是人们人力资源部来把握，还是相关的部门来配合？

c：应该主要是他们自己部门，比如说营销部的，主要由营销部的经理来负责，但是现

在我们在这个问题的衔接上做得不好。

a：也就还不是由部门负责人来负责，你觉得你们错失了一些比较好的人才？

c：从这几次的招聘中，还是有。问题主要是第一方面还是待遇问题，由于这方面的限制，失去了一些比较优秀的人才，没有灵活性。

a：你觉得你们为什么要设置这些限制呢？和你的领导沟通过没有？

c：也提出过，他们说只能给那么多。（笑）

a：现在很多企业都产生了这样的恶性循环。企业在定工资的时候都有一个预算控制，要考虑成本，比如说用 2000 元钱招 2 个人，我们能不能给他们提建议叫他们给 2000 块钱只招一个人，如果一次不行，多次讲。现在不管你去本科、硕士的也好，不如这一个人。我们应该衡量一下，我们投入多少，产出多少，他能够给企业带来多少增值，能够解决什么问题，用什么方法，我们人力资源部在招聘过程中要善于观察，这个到企业来究竟能带来什么？我们投入多少，他的岗位的产出是多少，他做了多少，价值是多少？这个人能否增值，采用什么方法来使他增值，这是人力资源部要做的工作。回到刚才的那一点，你觉得在行业方面招聘有什么特点？

c：唉，我们这几次招聘到处撒网，到处放饵，看能钓到不。今天的话题非常的好，我觉得在考评人员的综合素质方面，主动性的能动性很重要，如果一个人没有主动性，很恼火。

a：这个观点行别的好，你们怎样体现在你们的招聘过程中呢？

c：我想在这次招聘中实践一下。

a：高智，你也谈谈你们的方法。

高智：我这是第一次来，听大家讲那么，我讲一个问题，作为人力资源部你无法提前洞察出他要离职，我们通过人才储备来解决。我想和大家讨论一下还有没有其他的方法？有的不声不响的就走，给公司带来一些损失。

(d 定文到会，成都信息工程学院副院长)

a：这些都是企业的人力资源经理，这是信息工程学院 d 院长，请 d 院长给我们讲讲校企如何来合作。

d：我是学管理的，和 a 总合作几年了，在学校办和企业合作能给我们带来很多好处，企业给我们提供市场信息，这是第一个；第二个是为学生提供实习的场所，这是第二方面；第三是我们可以了解到企业究竟需要什么样的人才，我们应该培养怎样的人才；对学校来讲，学校和企业合作是我们的一个实践，把教学工作提高到一个新的台阶，能不能做到这

一点，这与学校的办学经验，办学的理念、实力有很大的关系，能不能代表国际的水平或者说超前的观念，老师能不能起到领导的作用，有一定的难度，不过我们很努力，我们通过与大家的合用吸取大家的一些优点和长处，学校和企业的交流呢，争取为企业做实事，现在世界提倡和事与发展，而我们提倡合作与发展，在四川市场，中国市场甚至国际市场争取一块蛋糕，大家来分享，在这个局部的范围，大家孤立起来，谁也学不到东西，最好的办法是大家合作。在座的有大企业，也有小企业，不管理是大企业，还是小企业我们来到这里都是学习，相互的交流，人活着就是为了进步。（掌声）

a：我们有很多问题可以向他们这儿请教，在处理一些庞大的问题时，总觉得经验还不够丰富，向他们这儿来取经。有的取得了硕士了，能够解决多大的问题，我觉得不一定能够解决，当我们遇到纷繁复杂难以处理的问题的时候，可以到这儿来请教。

e：我想问一个问题，你们这里的人力资源专业几年级了？

d：三年级了。

e：到时候，我们和谁联系呢？

d：直接找我。

a：d院长，这儿全力支持。哪一家学校能够对课程进行更改的，他们能，除了一些基本的基础的以外，大四学生全程的实习，针对某一个问题进行，比如说到你们好主人作职务设计书，就专门做职务设计，第一次和你们接触的就是他们的学生，有很多优秀的学生，最主要的还是院长的支持比较大。更改的一门课程中，有一门是《A管理模式》，它对行政管理比较实用，操作性比较强，这一个先例把商业性的东西拿到学校课程去讲，它会明白一些基本的原则，不会出现不会干，为四年级的学习作好基础。

？：是从暑假开始学习？

a：是从大四开始的时候开始，它中间不会间断。

d：以后你们有什么问题，可以到这里，决对不让你后悔。当人员的职位越高的时候，你后悔的程度就最大，为什么这么说呢？到了高职位的人员，他所网络的资源，涉及到的东西是非常重要的，如果他这一走，给公司带来很大的损失，会伤你元气的，很长一段时间才能恢复；职位越低，这不是很，职位越高的，影响很大。技术人员，在一段时间里觉得不错，但过了很长一段时间后，虽然有经验，但是他的创造性就没有了。还有一个最大的问题就是人品的问题，人的职业道德不太好界定，光看外表看不出来，内心世界究竟是怎样不知道。往往性格差异不大，能力稍微的低一点，但人品很重要，在这一方面不能发挥作用，但在相关方面能够发挥作用也行。任命一个部门经理，任命一个常务部长等等，

任命错了你确实会感到后悔的。

a：这里我有一具观点，我觉得很好界定，就是契约精神。这可能是中国的传统，有点像终身制的概念，有很多东西，有个朋友在美国硅谷，刚开始进去时候每个人都订立一份契约，他给自己定的目标是 40 岁的时候就不干了，在干的时候拼命的干，到了 40 岁了，公司的股价跌了，公司反而赔钱，美国的公司风险是很大的。在任职的过程中就不应干涉太多了。还有另外一个问题是招聘过程中的问题，你在招聘说自己如何如何的好，其实刚才的方法很不错，其实你有很多东西没有交给我们，党组织考核干部有很多方法。

d：你还是说到刚才的问题上去，如何去签订这个合约，这就是关键性的问题。越是到高层，这份合约越是不好签订，低层的很好界定，比如说打字，你一分钟打多少字，到了高了，不是每天都可以界定，我很同意你在约定期间拼命的干，往往就是有些人在这过程中就不这样。

a：我还是同意你的说法，首先过滤掉他说的和自己做的不真实的这些人，主要是目前我们的招聘手段还是比较的单一，怎样丰富招聘手段、方式，是我们目前要解决的问题，现在我们还是处于只看简单的资料的阶段。在国营企业是任免和考核上还是比较严格的，而我们现在的民营企业和一些新兴的企业胆子特别的大，反而没有这么注意。

(d 定文离会，高智继续发言)

高：除了人才储备这种方法来预防人才流失所留下的空白之外，还有没有其他的方法？比方说，我们为新药研发部准备一些博士、硕士的资料，或者一 d 或定期的向新药部主管了解相关的情况等方法之外，还有没有其他的方法？

a：你们有没有通过非正式的沟通渠道来了解人员的情况及其需求，比如说他工作很努力，你们奖励他一辆小车，而他实际上想要的是一个月休假。

高：在国庆放完大假之后，新药部的一个硕士生提出辞职，让我们措手不及，完全没有防备，到现在都还没有招到合适的人选。

a：在你们的合同中有没有规定从辞职到离职有没有这样的时间段？

高：我们一般签都是签一年，他是硕士生，我们提出签五年，但他自己不愿意，要求只签一年，如果在这一年中如果双方都有不满意的地方，都可以提出解除合同，没有其他更多的限制。

e：在劳动法规定员工提出辞职，应当提前三个月，在劳动合同中我们可以约定，这种方法来解决。

f：虽然说你在合同中可以约定，这一个月我可以呆，但是我可以不干什么实事。我自

己总结了一种方法，对一些重要的岗位你平时就必须进行储备，比如说他的下属或者是相关的部门的人员作为储备，这样一种方法来解决。我是负责销售的，一般情况下就是让他的下属或其他地区、市场的人员作为储备，只要他的业务精通的话，只要办理相关的交接手续之后，他很快就会上手的。

高：跨省市的问题还是很大吧？

f：应该问题不是很大，比如说成都市场缺一个人的话，可以从其他地区调来，或者平时就注意培养一个助手让他负责相关的事情，如果只要熟悉业务的话，应该是没有多大的问题。所以说你不应该等人走的时候再来招人，这样是来不及的。

高：因为我们的专业性很强，这样做也很难。

a：f这个建议比较好，你应该确定哪些是重要岗位，什么是重要岗位？人很好找，走了之后，马上就能很快找到的，这就不是重要岗位。这里提个建议：对重要岗位的人都应做职业规划。

马：管理性可以由一个来做，技术上最好让两个人来负责，这种技术性比较强的，如果一个人走了，另一个也懂，我们企业不可能只有一个调酒师，如果他走了我们怎么办？

a：如果说我一个调酒师，你要给我培养一个出来，心里会不会不 e 服呢？

马：我们在设定的时候，有一个主要的，作为主要的负责人，他肯定有一定的保留的成分，助理有一部分还是不知道，这部分就要靠他自己，在职位等级上肯定要低一些，如果主要的负责的走了，再把他提上来，采用这种方式来解决这个问题。

a：这有没有负面影响呢？

d：肯定有负面影响。比如说两个人的水平都是差不多，而另外一个却做助理，享受着差别的待遇。心里面肯定会不 e 服，他会选择跳槽呀，或其他的方法，但会给下面的造成一定的影响。

a：所以说企业必须发展，只有企业发展了提出的薪资水平如果比相同岗位高出 20%—30%的水平，他就必须考虑到这样一个因素。

马：我了解到一个企业就有这种情况，它企业发展了从另外一个公司挖过来做技术总监，随着企业的不断发展，它的助手的水平也不断的提高，能够独立一面的话，可以提升把他调其他子公司或分公司相关的岗位上去，再给他配一个合适的助手。

文：对这个问题我提出一点，就是对于过于的集中也不是很好。（录音听得不太清楚，据意思整理）比如说，我们技术部的负责人他掌握着核心的技术资料，尽量去分解他的工作，另一方面我给他高薪，通过这种牵制，防备因他的流失而造成的损失，公司可以从公

司的角度来采取一些有效的措施来保护公司的利益。人的变化是最大，还要靠制度和措施来保护。设置技术中心，有点像行政部门，还有一些像我们就像机关部门，还有一些市场部门等。我们行政部门除了做好相关的服务和配合之外，还有一点就是对技术资料的管理和控制。就是说企业不会走到受人牵制的局面。还有一点，就是刚才 d 院长说的人品很重要，特别是中层人员，从总经办、营销部这样一些重要岗位，就因为涉及人品的问题而离职，我们采取了一些措施，都是以失败而告终，老总对这一方面也比较谨慎。对一般人员，没有多大影响，而中高级人员，只要他一年参加你的董事会，他对你的企业文化，组织机构的设置、政策，企业的走向等太了解了，所以中层在这方面（人品）特别的重要。

a：我想提一个问题，就是你们人力资源部在产品规划控制这方面起到什么作用？

文：我们人力资源部从人力上和政策上的支持和配合，技术中心负责产品的设计与规划，拿来出设计书，生产部负责生产，销售部只负责产品的销售，如果技术科的人员走，公司不会处于非常被动的局面。

a：刚才你的观点非常的好，如果人力资源部和产技术中心两个部门不结合起来的话，可能效益上就达不到这种效果。

文：目前我重新设置了几具核心的岗位，这个岗位的工资是不封顶的，但分上下区，这个岗位工资的上下区是多少，这告诉他你在这个岗位搞这就么高，公司很重视对重奖，这一方面对个人的鼓励，另一方面是对企业文化的宣传，老总是搞技术出身，40 多岁，对公司是相当的忠诚的，公司奖励他一辆轿车，这是在公司是公开的。

a：谁来提出对产品规划部的重奖，如何掌握这个动态的过程？是人力资源部，还是产品规划部？

文：肯定是产品规划部，产品规划中心的主任，向老总或技术总监提出来对哪些人作出得奖。

a：业务部门决定要重奖哪个人，然后再通知你……

文：我们人力资源部通过绩效考核等了解到这个人的状况，在职业上，品质上有什么优点等合理性的建议，我们容易得罪人，但是我们不负责的话，稍微有点失误就会对公司造成很大的损失。我觉得还是有风险性，人的问题是没办法来绝对控制的，上至国家，下至我们这样的企业，只能说采取一些有效制度或措施上去尽可能的去监控、预防，尽量避免给公司带来的损失。在招工的过程中，不单看材料，我还比较注重一些细节的，人品这方面，在技术上有技术上的考核，在综合素质方面，现在专门有卖应聘电视方面的，给主考官造成一定的假象，就像大家交朋友，交了一年觉得这人不错，后来突然发现这人

行，就是怎么通过最短时间里能够看到这人的品质，而不会让你突然有一天让你措手不及，我这人喜欢看一些面像的书，他有一定的道理，从眼神等可以看出一些东西。

a：现在是道高三丈，魔高还没有一尺，就是在招聘的手段上一些基本的问题我们还是不应该忽视的。以前我们去考察英国的 NVQ，就是很不能理解，为什么每处都存有那么多的资料，其实这是很有用，你平时的什么获奖证书，从小学到大学都有，它把所有的东西都给你记录下业，它很讲究信用，到什么地方都要求你在以前单位开个证明。

文：有些证明是假的都不知道，人走了之后，你打无数个电话都没有人接。

c：现在就是各部门之间的沟通特别的少。

a：现在企业的人员变动比较，特别是销售的，他觉得整天呆在企业没意思，每次变动的手续特别的繁琐，现在的人力资源工作不出事则已，一出事则问题多了，现在我们企业的现状就是连基本的工作都没有完善，还谈不上刚才我说的“激情、活力、责任”，这主要是在外资里……

文：外资规律，我觉得外资到中国以后一样的。

a：我们所接触的几个企业中，就是觉得制度化的建设已经结束了，他觉得更多是沟通，怎样才能使企业像家一样，怎样才能有温暖感，人力资源的工作就像起催化剂的作用。

g：针对这些问题，像以前我呆的公司麦当劳，他就会有一些制度性的东西来解决关键人才的问题，比如说部门的高级主管，或者是一些技术性人才 IS 这个部门，那我们会给它准备一个系统叫 PDS，指的是后继计划 (success plan)，用制度进行推广，也就是说每个部门每个主管必须有一个主管后继人，不同地区有所不同，比如每三个月必须开一次 (success plan) 会议，一般的话不是所有的部门在一起，由老总、部门主管、人力资源部三个坐在一起谈，讨论这个 successor 在部门主管离职或调离后能否承担起这个主管的职责，现在我们中国的企业还没有或者可能还不理解这个东西，包括我们四川的麦当劳推行这个计划，因为这是一个比较新的计划，肯定会有很大的阻力，有些东西从西方直接拿到中国的话需要进行转型，怎么样让他们来理解这些东西拿到中国来需要技巧的，不是说强行的推就行的，我们有失败的例子，比如说深圳，以前的公关的高级经理就很不能接受离开了公司，这种失败的例子都有，成功的例子也有。在人员的储备的话，很多企业都倾向于内部的提升，比如说餐厅的话，地区督导负责五到六家餐厅的经营，他是从这些餐厅经理中筛选，也有一个能力上的指引，总公司对这个职位进行为上进行研究，对这个职位相应的行为核心能力进行规定，这个核心能力主要有团队合作能力、与人沟通的能力、灵机应变的心态，也就是一个人最基本的要求，比较注重品德方面，然后就是专业性

方面和其他方面，就只能说是一个大的指引，只能是指引，比如说筛选了三个地区督导，一般也是由人力资源部、部门经理、公司老总坐到一起来，一般也是两到三个月，根据这些人日常工作中的表现来探讨这些人在指引下能不能达到这个要求，然后把这三个人进行排序，而且时间的话比较长，在麦当劳有一个根据财务状况来设置的计划，包括宝洁公司也有，就是根据三年公司的发展变化来预测每个部门设置，包括餐厅，还有一个一年的年度计划，每个季度的计划，这三个计划是相互联系，我们人力资源部会根据这几个计划对管理层的需求的人数有一个清晰的了解，确定部门经理的人数，督导的人数，餐厅经理的人数，高级部门主管不是一天两天就可以出来的，一个市场督导至少要一年的时间，我们不会把这个告诉本人，这是一个高度的机密，片处理的好的话，就是一个皆大欢喜的局面，从中选出最合适这个职位的人。

a：我有一个问题，不管是麦当劳、肯德基还是德克士，营业员都有一个特色，就是比较有亲和力，长相不太重视，个子差不多，你们在招聘过程中怎样招到有亲和力？

g：在营业员的招聘中也有一个指引，主要体现在服务意识，微笑服务这方面，可能有些不会笑，就是让他多说话，在消除紧张之后，会不会打破这种僵局，那么还是不能的话，可能他这方面有一些缺陷；还有一个，对营业员进了公司之后，我们第一个强调的就是服务意识，所有的人都要 smile，反复地灌输微笑，微笑，微笑这种意识，在餐厅第一线的管理组会对笑得比较好的进行一些奖励，树立一个典型。

a：在招来的时候，由于紧张，笑得不太好，但后来笑得比较好的；也有来的时候笑得比较好，后来的话……

刘：餐厅里都分成班组，一般是五个人一个组，组长负责这几人的日常的管理，如果发现这个这几天缺乏微笑的话，通过非正式的沟通，坐下来聊一下，在哪些方面遇到，帮助他分析问题，如果能够解决的话就尽量帮他解决，如果不能解决的话，只能进行一些指引，不能说我们是心理咨询师，从上级到下级的关心来发挥，很多人力资源部是不能起到控制的作用。我们以及总公司对行为科学进行研究，产生这种控制的原因有很多，但最大的原因认为是他的直接老板，如果这种对待不太好的话或是影响特别的不好才是导致离职的最大的原因。刚才谈能不能预先知道他要离职，这个的话要通过他的老板跟他坐下来聊的形式；第二的话你需要有制度的规定，每个月必须有沟通，如果没有的话，我们要强制性的沟通，比如说直线主管你必须和下属进行沟通，人力资源部和老总的话你要随时去看，你们有没有进行沟通，是流于形式，还是有效果，他没有一个基本的形式，就

是有一个你们谈论的记录，第一谈什么，第二谈了什么……

a：关于微笑的问题，你有没有不管怎么样培养都不太适合的情形？

刘：有，但这个只能是引导。

a：你们不会因为这个原因而让他们离职？

刘：不会。

a：但是客户投诉？

刘：但是我们有一个 PIP 改进计划，比如说一个副主管达不达这个职位上的要求时，由他的主管给他提一些改进方面的要求，一般是一到三个月的时间，希望他在这期间能够作出一些调整，三个月后还不能满足公司的话，重新进行决择，作出未来的半年时间应作出哪些改时，一个月时间应作出哪些变化，不断地提出要求，人力资源部可能就需要有一种默契和他们配合。我是第一批进入公司的人员，在公司有很好的基础，对管理组也是我直接面试进来的，和他们都会有很多双向沟通的过程，平时打电话，不是直接说这事情你没有处理，而先聊一会然后再谈正事再说几句，实际上通过日常的点点滴滴来建立一种融洽关系，一个人要离开的时候，可能餐厅的经理不太清楚，但我会一些线索，以及谈话的记录，就可以发现这个要离职。

e：我这里有几个问题就是对刚进的人员能不能不在选择的时候看出来，不经过三个月？第二，是每年我们公司都要进一些应届大学生，能不能看出来适合我们公司的需要，有没有什么方法？另外阐述一点观点是，来的人员要求的工资很高，但是公司有一定的限制，我们在招聘的过程中把握一下人才最经济和最合适的原则，比如说招业务员，以招业务主管，招的这个人具有业务主管的能力，是不是故意低价聘用，拿我们公司来说，工资水平是由我来定，而不老总说了算，而是我说了算，我会把今年的工资水平和公司整体的发展水平提出工资方案，我就能够掌握最合适的原则和最经济的原则。我在这里做一个小测试，大家在招聘过程中有没有在进行书面的人力测评，主要考察综合能力、智力、表达能力等？有没有用？

杨：这个测评在酒店行业有，在三个试用期结束后进行，由他的主管部门来做，另一个由他本人来做。

c：我觉得要测评一个人，我不会刻意地去做，当时我在肯德基应聘的时候，可以说我不具备任何的条件，可能是我会笑，当时应聘的时候人很多，店经理（当时不认识）挡了我的路，我笑着说：“能不能让我一下。”后来进了应聘室的时候，我顺手把门给关了，并没了刻意的去做，后来我就应聘上。我想说明的是我在招聘的时候并不是刻意地做什么，

比如说扔一张纸在地上或其他的，但是我会观察。

e：就是用软件或书面的题来测究竟有没有用？

辜：以前我们对管理人员基本的素质考察的比较多，对技术人员没有进行，现在在考虑对技术人员进行测，网上的软件也很，但究竟有没有用还没有试过？

a：我觉得你们两者（杨春燕和辜良超）之间的最大的区别就是一个是有意的，一个是真实的，现在的一些题有点像“脑筋急转弯”，如果陷阱太深了，可能答不上来；如果太浅了，一下就回答了，达不到效果。

e：现在我们招销售人员的时候，大家有没有收风险金或者收证件的有没有，劳动法明确规定不准，但是在实际的操作过程中，有这种现象存在，在座的有没有？

有。

e：大家都知道这是违法，就是说有没有变更的做法，比如说自保金，收证件不叫收证件？

a：这要根据不同的行业，岗位和层次的不同来考虑，比如说化妆品行业，你拿我的产品出去销售了，你得先交押金。

杨：财务人员要求提供扣保人、自保金等名目繁多，财务人员有一定的责任，这种情况不是很大的问题，各个企业都有一定的变更的做法。

辜：可以通过这几种方法来降低企业的风险，第一是通过宣传，让员工理解；第二是发生这种情况的时候，可以从工资里边扣除；第三，收取培训自保金。

杨：现在是一个法制社会，可以通过法院起诉等途径来解决，如果说收取培训自保金等，这种方式就使员工根本就走不了，离职的时候还要还这些钱，只好委曲求全，所以说这是一个人呆在一个公司里很难跳走的原因。

c：如果单位帮你出钱培训了，肯定有一定的时间限制，不然你走了，对公司肯定是损失。

杨：这里的培训是指巧立名目培训，一天也是培训，一个月也是培训。

辜：根据谁受益谁出钱的原则来承担费用

……

a：化妆品公司在招聘人员中哪些人员不稳定？

肖：销售人员不太稳定。我们做代理，销售人员熟悉产品比较快，招的时间都说具有团队合作精神、吃苦耐劳等，但不到几天就走了。

吴：如何留住人才，怎样预防人才的流失方面谈谈我的想法。有两种情况的人才，一

种是对你的企业比较认同，企业对他具有吸引力；另一种是能力比较强的人，性格外向，比较容易跳槽。针对人才流失，我们采取的措施一方面靠经验，另一方面靠制度。根据长期的招聘面试的经验来判断，另一方面从资料的审核以及考核的情况来作出判断，从这些细节上发现问题。

第二方面，建立档案制度。把身份证、学历证、职称证、担保等资料，这些档案分成两种：一种是针对企业内部的；一种是针对社会，公证机构建立的。整个个人的资料包括：个人证件，合同书、担保书、保密协议等，这里保密协议是防止高管及技术人员离职之后泄露公司的商业秘密。建立完善的档案制度有利于以后查证方便。

第三方面，针对高管人才以及一些技术性人才可以通过中介机构建立档，委托中介机构保管，比如说省人才市场、市人才市场，这种方式对企业和员工都有约束，企业违反规定应怎样处理，员工离开也有一定的约束。

第四方面，就是宣教工作，新进的员工不但要进行综合的培训、企业文化、技术培训，还要进行管理知识的培训，主要包括员工手册、企业规章制度以及劳动法规，员工应该做什么以及不应该做什么，如果违反了应该承担什么责任等都很重要。

第五方面，公司的制度建设。是否有健全的制度，能否行之有效，是保证员工不正常流失的重要保障，比如财务制度，在民营企业里财务制度是比较敏感的，财务的人事制度、奖惩制度、财务专门的规定等，这些都能有效地控制员工行为。

第六方面，思想工作。及时了解思想动态，知道员工的想法，及时排除思想障碍。这主要是通过非正式沟通的方式，如散步、聊天、喝茶等方式，加强相互间的了解和增进感情。

第七方面，与一些社机构建立起联系，比如说公检法，当发生问题时能够及时的联系。

总的来说，预防人才流失的方法主要从制度和防范措施上入手，建立相关的制度，人才不可能不流失，但我们可以从这些方面来做。

a：从吴经理谈的一系列制度，感觉到大公司有一套比较完善的体系，非常健全，虽然没有什么波澜壮阔，但是感觉就是非常的严密和细致。国腾的招聘方面的介绍。

辜：我们的方式很多，比如说大型的招聘会、网上、报纸上、公司的现场招聘等，最主要的渠道是网络，下次公司的现场招聘定在年初，一般年初人员流动比较大，春节前就把信息发布出去，过春节沿海一带的人员在这时候回来就会来看，这种方式比公司参加现场招聘会的效果要好得多，这种方式一般情况下能招到 30 人左右，而前面一种能够招到 1-3 人就很不错了，费用也不是很高。一般高级人才都在上班，没有时间去参加招聘会，

我们安排面试的时间都是在星期六和星期天。

孙青：你们在招公司的高管人员，除了通过网络的形式招聘，还有没有其他的渠道？

辜：我们除了在四川招之外，还准备到北京参加全国的招聘。

a：各个公司的需求不同，即使在同样的网络可能侧重点也不一样。

辜：我们在芯片设计这方面特别的难，这方面的人才很稀缺。

马：到别的企业去挖人。

辜：可以搞推荐制。让公司的人员把自己认识的人推荐给公司，给他们一些小的奖励。

吴：一个是内部推荐制，另外一个外部推荐制，比如说我们公司是一个综合性的公司，人才储备很丰富，我都可以给你推荐，由于种种原因，在我们这里不合适，但是在你们那里可能合适。

（游戏规则：C公司有一个人力资源项目要外包，现进行招标，目前有两个公司（A公司和B公司）参加竞标，因此需要项目人员，参加竞标。据此从参会人员中选出4位人员组成两个竞争性的公司，即A公司和B公司，各公司有一个人力资源部经理，另外一个为人事助理，主持人为C公司，其他人员为应聘者，对应聘者有一个要求，薪资要求不得低于一定的数额，两个公司从应聘者中选出合适的人员，组成项目参加竞标，落选人作为评委。）

竞标过程：

C公司：我们公司要把人员招聘进行外包，需要你们（A公司和B公司）提出方案及报价。

A公司：首先根据你们公司的人才结构来设计职位说明书，确定人才的需求及人才供给的方式；第二，根据人才结构来确定经济的招聘方式；第三，用人才测评的方式选出最优的人才；第四，对招聘的结果进行跟踪，根据效益来确定合理的报价。

B公司：首先，提供我们公司的背景材料以及以前的成功案例；第二，提供完整的招聘计划，包括招聘、面试、人才测评等；第三，提供一套内部管理方案；第四，整个系统的报价是5万元。

评委提问阶段：

评委：你们（A公司）给我们做职务说明书吗？

A：已经包含在报价里。

评委：d期需要多长？

A：一个月。

B：我们一个星期。

评委：你们针对我们 IT 行业有什么特点？

B：我们已经提供了详细的方案。

双方提问阶段：

首先，由 A 方向 B 方提问：

A：我觉得你们的东西太虚了，没有根据 IT 行业的特点制定最便宜的方案，理论的东西太多，比如说 IT 行业招聘工作中最基本的东西是什么？你们连职务说明书都没有做，怎么知道人才的需求情况。

B：我们在第二点中已经包括了，比如职务说明书、招聘的方式等，

A：我想听听你们具体的详细的方案。

B：我们做咨询工作已经有很多成功的经验，根据客户的需求我们很容易地做出这样的方案。

B 方向 A 方提问：

A：我们想听听你们的具体的报价？

B：比如说保洁员这些我们可以免费的提供，根据具体的情况而用不同的方式，据最便宜原则。

……我公司的人才结构丰富，包括 IT 人才，高级管理人才等，人员关系比较好，可以推荐等，这些方式都是免费的。

A：这只能说是其中的一种，推荐采用……

B：内部推荐。

……（强行终止）

评委意见：

评委（e）：我选择 B 组。因为：第一，A 组在语言不太友好；第二，B 组的团队合作比较好。

评委（）：我也选择 B 组。因为：第一，这是一个初步的方案，B 组的方案比较系统；第二，表现上 B 组都比较积极。

总结（a）：A 组的方案比较详尽，提出的四点（见方案）非常好，特别是根据效益来收费这观点很好，让人感觉比较真实、可靠。B 组首先提供了背景材料，这让人产生一种信赖感；第二是提出了完整的招聘方案以及激励机制，像一个大公司的行为。但是没有提出具体的方案，而 A 组提出了详细的方案，对我一个外行而言，就觉得 A 组的方案看得见，

摸得着，钱花出去了，能够见东西；而 B 组的方案，框架太大了，让我无法把握。从风度上来说，B 组有气势，感于说出比 A 组的价格高一点，我们外包的目前价格不是核心的，只是想比我们自己做更好一点，而 A 组在这方面表现得不足。我们在选择的时候要根据我们企业的特点与我们结合比较好来做。

结论：B 组中标。

讨论薪资问题：

条件：两个公司的工资总额不超过 4000 元，一人不超过 1000 元，另外一个人不超过 3000 元。

情况：A 组符合条件一个 1000 元，另一个 2000 元；B 组给项目经理 4000 元，另一名给 1000 元，违规。

总结：1、人员工资时应根据企业的预算来定，如在案中 B 组给项目经理 4000 元，超出公司的整体预算，如果发生实在人才很优秀，可以采取其他的方法来解决。

2、情况变化时，及时作出调整方案，A 组通过此次竞标，对表现优秀的加薪。

(以上是本期讨论的大体情况，未经参会者确认)