

招聘如何为公司带来竞争优势

【自检】

人力资源部的的工作包括哪些方面？你认为哪一项工作最容易？

通常，在外部的的人看来，做招聘工作无非就是筛选简历、面试、通知上班就可以了。而根据我做 10 年人力资源工作的经验来看，其实在薪酬、福利、员工关系、培训、绩效考核等等这些人力资源部各个职能部门的工作中，招聘和选才恰恰是最难的。

这项工作给我的感觉像一场冒险和赌博，因为我们后面会有一些数据告诉大家，你如果做一个很不正规的招聘，比如说只拿到他的简历，或者介绍人一介绍，就邀请他来了，坐一起聊一小时，然后就判断这个人可用不可用，那么这个招聘的可信度是 1 里面的 0.38，也就是说不及格。所以，还要加上心理测评，测评完之后，如果是关键职位的人还要到他原公司取证，这样再加上把整个招聘与选才的流程走一遍以后，招聘的成功率才是 0.66。也即做足了之后才刚刚及格。所以我们说整个招聘与选才的过程像打一场仗一样。

我们为什么认为招聘最难呢？因为公司的竞争优势来自于招聘活动。

传统的竞争优势理论认为公司的竞争优势来自于以下两点：

- ① 成本领先：换句话说就是，东西卖得便宜。
- ② 产品特色：如果东西卖得不便宜的话，就要有产品特色。凭着这两点公司就可以在市场上站稳脚跟。

但是，从人力资源的角度来看，这两项内容是谁做出来的？答案是人。给企业的竞争增添优势的，不是产品和价格，而是人。人力资源经理人的鼻祖——DaveulRich，写过一本书，叫《人力资源冠军》（humanresourcechampion），在这本书里提出了 HR 的概念，就是人力资源（humanresource），在他提出 HR 这个词之前，人力资源部叫人事部（humanmanagement），或者叫人事管理部门。他认为在出现人力资源这个概念之后，在这个不断变化的高科技驱使下的商业环境下，发掘和留住人才将成为竞争的主战场。

正如体育团体积极网罗最佳的球员一样，未来的公司，未来的商业组织，也将为获得最佳人才而展开激烈竞争。最后他重点指出：成功的商家将是那些善于吸引、发展和保留具备必要技能和经验的人才，这样才能推进公司全球的业务。人是比产品、价格更重要的东西。但是，我们往往也发现什么事只要一跟人打交道，它就会是最难的，因为它是软性的，是摸不着、看不透的。所以在招聘前，先想好一件事，就是人家为什么愿意来你的公司？这个问题可以先问问自己，因为这些候选人换工作时总会有理由，有个顺口溜说得很形象：“钱多事少离家近，位高权重责任轻。”找到这种工作当然最理想了，但是不可能都落到一个人身上。

【自检】

作为人力资源部主管，你认为通常应聘者在择业时最关注哪些问题？

【参考答案】

应聘者通常关心的是：

- 就业安全感；
- 高工资；
- 股票期权；
- 参与授权；
- 培训和技能开发；
- 发展的机会；
- 公平的待遇。

◆招聘给公司带来的竞争优势：

- ① 提高成本效率(CostEffectiveness)
- ② 吸引非常合格的人选
- ③ 通过提供现实的工作预览来降低流失率
- ④ 帮助公司创建一只文化上更加多样化的队伍

招聘流程及可能的误区

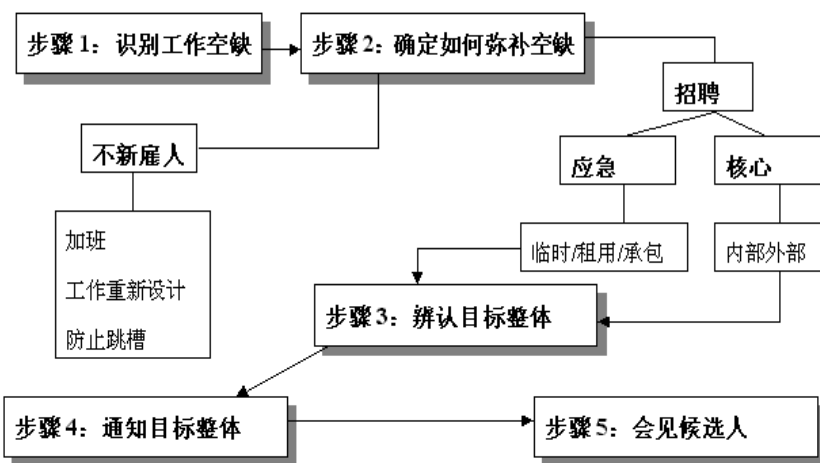


图 1-1 招聘流程图

1. 如何识别工作空缺

通常，我们收到部门经理的书面招聘需求，说我要招人了，你看总经理也签字了。

在招聘时，我曾遇到过一个部门经理，他拿着招聘计划表进来，我问他什么时候要这个人？他笑一笑对我说“Yesterday”——昨天就要。我们很理解经理这种迫切的心情，但我们通常会告诉他：请你冷静下来，花一天的时间先想一想招聘流程，第一步就是识别工作空缺，你必须去问自己这真的是空缺吗？

要注意工作空缺并不由人力资源部来判断，因其并非部门经理那个专业的行家，不懂他们的技术，所以没有资格来判断他是否确应需要这个人，而只能请他想一想这是否真是一个空缺。

2. 如何弥补工作空缺

我们可以把它分成两种：①不招人就可弥补空缺；②招人来弥补空缺。

◆不招人的三种办法

- ① 加班；
- ② 工作再设计；
- ③ 防止跳槽；

◆招聘

招聘又分两个分支：

① 应急的职位

如果这工作只需要 3 个月，6 个月，甚至 9 个月，哪怕是一年，以后这个职位就没有了，都可以把它叫做应急的职位。但要注意，建议财务部门不要用任何的应急职位，哪怕是出纳或是普通会计，因为这个行业的职位实在太敏感了，他掌握公司的东西太多而对公司不利，所以不要招那些临时的人。除此以外，都可以考虑聘用临时工、租用某公司的人或者完全把这个活儿外包出去，这样都可以解决职位的空缺。比如说你外包了一年，或聘用了一年临时工，你不用付任何福利的费用，34%的费用钱就省下了，一年以后这个职位就不需要了，这是一个很省钱的方法。所以招聘时一定要先问问聘应急的行不行？

② 核心的职位

核心职位必须要招，而且应招一个永久性的职位。这时，你首先要问，内部招聘行不行？如果不行的话，再外部招聘。你看从拿到一个职位的空缺到打广告、参加招聘会、从外部招聘，其实走了很多的路，问了很多的问题，但这些问题正好能帮助你有效地确定这是否真的是一个职位空缺，因而是必不可少的流程。为此我们建议：任何职位空缺出来，都应让内部的员工先知道三天至一周的时间，先让他们来应聘，这叫以人为本。也就是公司有职位空缺的时候，不要花大价钱而用猎头来马上招一个职位，因为从外部招聘的方式直接给公司内部员工的信息就等于说上级不注重他，他没有希望了，那他在此公司里还等什么呢？这样流失率就提高了。所以建议大家宁愿损失 3 到 7 天的时候，把空缺职位在内部先公开，然后让合适的人来应聘，实在没有了，再进行外部招聘。

③ 辨认目标整体

招初级的工程师就应该上大学校园，招高级的副总裁则可以用猎头公司。什么样的群体藏在什么地方心里要有数。

④ 通知目标群体。

可以采用以下方法：

- ◆打广告
- ◆找猎头
- ◆员工推荐
- ⑤ 会见候选人

【自检】

尽管我们大力推荐内部招聘，但你认为能不能所有的职位都从内部提拔？为什么？

【参考答案】

不能。

因为，如果都从内部提拔，就会像轮胎公司似的品种单一。公司里说的是同样的语言，大家的思维已经变得都一样了，所以内部推荐这个形式一定要，但是这职位招多少内部推荐的人，经理一定要把握好，要搭配着，这样才有新鲜血液。所以千万别说以人为本就全都从公司内部招，那是很危险的事情。

内部招聘和外部招聘的渠道与优缺点

表 1-1 内部招聘和外部招聘的渠道和优、缺点比较表

比较项目 招聘方式	招聘渠道	优点	缺点
内部招聘	从公司现有员工内部选拔任用	以人为本，激励内部员工的进取心。	容易形成公司内部的思维定势，导致整体趋同。
外部招聘	招聘会 报纸广告 网上招聘 内部员工推荐	招进来的人是品种多样化的	不能保证他进来以后一定能适应公司的企业文化

【心得体会】

经理怎样控制招聘成本

通常，部门经理都希望招聘时钱用得越少越好，人招得越快越好。因为招聘的成本不算在人力资源部，而是算在每一个用人的部门。同时，要提醒大家注意：如果你招到一个人，这个人3个月试用期都没过就因为技能不合适而被辞退了，然后这个职位又空出来，你又按这个流程重复了一遍，证明它真的是空缺要到外部招聘，到那时你打的广告费，参加招聘会的费用，用的猎头费，所花费的成本都要算入这一个人的成本里。换句话说你招的人走了，后来招的人所花的钱也要算在这个职位的成本里，所以招到能胜任本职位的人是很重要的。我们上面说的招聘渠道里建议大家用员工推荐，其实就是为了节省招聘成本这是花钱最少的一种招聘方法。

表 2-1 部门招聘成本控制表

所需职务	空缺职位数	拟采取招聘方式	预算费用
基层员工			
中层经理			
高层经理			
人力资源部意见：			

负责人签字： 年 月 日
总经理审核意见： 签字： 年 月 日

花钱最多的首推是用猎头，因为猎头通常会收这个人年薪的 1/3，最少也要收到 1/4 的费用，作为猎头费。但是有的时候关键的职位，比如说副总裁，很高级的技术总监，因为市场上没有多少这类人，此时，一定要用猎头来对症下药，以保证在最短的时间内让他发挥最大的才智作用，那才是你最省钱的时候。所以不要只看猎头费很贵，有时一些关键职位必须要用猎头。

人力资源部和部门经理要各尽其职

通常，销售、市场这些部门的经理最容易跟支持部门发生矛盾。比方说财务，总是催着他们交各种各样的报表、各种各样的报销、各种各样的预算，很麻烦。人力资源部也是这样，今天要考核了，明天要培训了，后天要参与面试了，他们觉得我们这些所谓的后方支持部门很麻烦，通常这两大阵营难免有些磨合不了的矛盾。

针对这种情况，我们不妨先来一个预防性管理。就是说我们先想一想能用什么办法来划清责任，这样矛盾不就减少了吗？我们建议大家应经常看看《经理指南》。把一本《经理指南》放在经理的案头，他想不清自己的职责有哪些时，翻开来一看：面试中我应该干这个……招聘中我应该干那个。这样对经理就能起到很好的提醒作用。

表 2-2 经理招聘指南

人力资源部工作	一线经理工作
规划招聘过程	辨认招聘需要
实施招聘过程	向人力资源部传达招聘需要
评价招聘过程	参与向候选人传达信息

人力资源部和部门经理要各尽其职

通常，销售、市场这些部门的经理最容易跟支持部门发生矛盾。比方说财务，总是催着他们交各种各样的报表、各种各样的报销、各种各样的预算，很麻烦。人力资源部也是这样，今天要考核了，明天要培训了，后天要参与面试了，他们觉得我们这些所谓的后方支持部门很麻烦，通常这两大阵营难免有些磨合不了的矛盾。

针对这种情况，我们不妨先来一个预防性管理。就是说我们先想一想能用什么办法来划清责任，这样矛盾不就减少了吗？我们建议大家应经常看看《经理指南》。把一本《经理指南》放在经理的案头，他想不清自己的职责有哪些时，翻开来一看：面试中我应该干这个……招聘中我应该干那个。这样对经理就能起到很好的提醒作用。

表 2-2 经理招聘指南

人力资源部工作	一线经理工作
规划招聘过程	辨认招聘需要
实施招聘过程	向人力资源部传达招聘需要
评价招聘过程	参与向候选人传达信息

为经理建立必要的技能

在开招聘会之前，作为人力资源部经理，一定要设法把那些参加招聘的人聚在一起，用半小时的时间大家沟通怎样用同一类语言说话，这里面包括：

(1)告诉部门经理们如何描述公司的主营业务。

(2)提供有关事实及数据。这里你要非常警惕，什么该说什么不能说，在招聘过程中，甚至在面试过程中，有一些人并不是来面试和应聘，而是来探听情报的。这里面有猎头、有竞争对手，也有你的客户。即使他站在你对面，你也不知道他到底是干什么来的。所以要求大家绝不能把一些敏感的数字轻易地告诉任何陌生人。这时候大家要达成一致意见，什么样的销售数字可以往外报，什么样的数字绝对不能说。

(3)描述公司的历史一定要实话实说，而且使用统一的年数。

比方说我们公司有 180 年的历史，原来做什么，后来又逐渐转向什么，用这种专业化的语言来告诉大家，而不用我们成立几十年了，100 多年了，或者几年了等模糊的语言。

(4)描述空缺职位。描述空缺职位时，要说这个职位是什么部门的，他上面应向谁汇报，下面会管几个人，这是比较专业的一个说法。

(5)描述工作环境要实话实说，甚至是比实际环境说的稍微差一点。有时候工作环境说得差一点，吸引来的那些人，是最容易出活的，因为这么差他都接受了。比如说：“你们有班车吗？”你就告诉他：“我们现在没有，考虑在半年以后开，但是目前我不能给你确切的答复。”问：“你们那儿有空调吗？或者有自己独立办公室吗？”这种情况、这种问题都要实话实说，如实回答。

(6)给候选人描述职业生涯发展的机会，千万不要随便说。

通常，我们常听经理说：你来吧，你这个职位将来会带多少多少人，你这个职位 3 个月之内会有海外培训，会有什么很好的福利……等他进来，等了 3 个月这些都没发生，你说他还会等下去吗？他可能在试用期之内就跑了。人员就这样流失掉了。而你一切都得重新再招，重新再来。

为经理建立的必备技能就有怎么描述上面的那些事，但是描述的关键必须实话实说，甚至稍有下降，只有这样才能有效地降低流失率。

【自检】

请参照以上要点，写出贵公司进行招聘前准备工作的时候，需要和各部门经理沟通的细节。

① 我们公司的主营业务是：

② 公司今年的整体经营状况是：

③ 公司今后 5 年的业务发展方向是：

④ 公司的历史是：

⑤ 公司目前的办公环境是：

⑥ 我们所需要的职务包括：

⑦ 以上职务的主要职责是：

⑧ 我们所招聘职位的职业发展前景是：

小知识：员工离职的 232 原则

①“2”是两周。为什么人家到你公司两周就辞职不干了？百分之百的原因是你在招聘时骗了他。你许诺他的那些东西两周过去了，都没有实现，他就不会再等，两周他就走了；

②“3”是三个月试用期。为什么员工在试用期之内就辞职了？你肯定是在职位上骗他了，你许诺他带多少人，参加多少培训，有什么福利，有什么机会等等，3 个月都没有发生，你给他太夸大了，没发生他就不会在试用期过了以后还再等。232 前面两个原因都跟招聘有关系；

③ 最后一个“2”是两年。员工做了两年，我们称为老员工。他想要升职了，要工作轮换了，或者要升官了，这时你不能给他提供这个机会，你不能给他工作扩大化，到两年这个节骨眼上老员工也就留不住了。

雇佣中的误区

还没开始面试的时候，你脑中已经有很多很多的误区，阻碍着你做出面试谁、不面试谁的正确决定。

刻板印象

举个例子，我有两个特别要不得的定式：①认为做人力资源这个工作女生就是比男生适合，其实不然。但是我心里还真的就是这么想的，如果两个人站在了前面应聘，一个男士一个女士，我会更向着女士，因为有这个刻板的印象，所以还没跟女士说话就觉得这人肯定比男士合适，导致我约来的人都可能是不适合该职位的；②从小认为在数学能力尤其是逻辑推理方面，男生比女生有天生的优势。

有了这两个定式，我在招聘中会把某一部分女生或是某一部分男生筛出去了，然后在面试的人里头就把他们排除了。其实换过来一想，一定有数学天才的女生，一定有更适合做人力资源的男士。所以说刻板印象或者叫定式真的是一个很危险的误区。但是这个误区没法去掉，因为这是我们天性的地方。我们讲的误区有的是可以去掉的，有的是没有办法去掉的，是我们骨子里天生的东西，那么只能在招聘的时候，刻意地去注意它、避免它。

相信介绍信或相信介绍人

通常我们很多候选人都拿着以前公司老板的推荐信，信上说这个同志表现多么多么好。但是你要相信我，我给别人写介绍信至少写过 50、60 封了，而有的员工是我亲自把他辞退的，因为他业绩不好，成绩不好。但当他来求我写介绍信，我一定写得很好，我说这位同志勤勤恳恳，努力工作，团队精神特别好，其实就是因为他跟别人不合群才被辞退的。我为什么这样写？就是因为人家要谋生，人家要找工作。所以从我自己的实际经验就告诉你，真的不要相信介绍信，那上面都是胡说八道。但是你看那个介绍信要看什么呢？应看的是：①这个人在某公司工作从哪年到哪年，他的工作历史；②要看这个人在某公司干的是什麼职位。你只求证这两点就足够了，而剩下那些他工作表现好不好，团队精神好不好是在后面的面试中要看的，说不说跟用不用他没有关系。

非结构性的面谈

这通常发生在行业比较窄或者是谁都知道谁，我也认识他，偏巧他也来面试了，于是面试就成了一个小时的闲聊。结果你发现没有搜集到任何比以前更多的信息，那么这场面试或者是招聘中的一个面谈就完全浪费了，实际上是白耽误了时间，而且你也没有收集到有效的信息，这原本是可以避免的，就是后面要讲的结构化面试的技巧。

忽视情绪智能

在招聘中你看他的简历时千万不能只看这个人博士毕业，硕士毕业，马上就得出结论说这人不错，这人有本事。你在满意他博士硕士毕业的时候，还需要着重问他的沟通技巧怎么样，跟人打交道怎么样，团队合作怎么样，因为这是情商的东西而不是智商的东西是你更该要看的，而他那些博士硕士的文凭已经是既成事实，所以你更要挖掘他那些软性的东西。

不要问真空里的问题

在招聘中，招聘经理经常这样问：“如果你是一个部门的领导，你会怎么表现呢？如果给你巨大的压力，你应该怎么做呢？如果给你个团队，你将会怎么领导呢？”我会告诉你，这样的问题无论问多少结果都等于零，等于白问，因为你给他的是真空里的情景，他给你的则是真空里的答案。你一问如果怎么样，你将会怎么样的时候，其实你给他出的是一个命题作文，他会按照从书上看来那些应试指南说：“如果我遇到巨大的压力，我会先冷静地思考，再分析长短、利弊，然后制订政策，等等等等。”一系列的东西很完美地答给你，但那是不是他干的你就没法知道了，所以不要给他一个不存在的情景让他去答，你应该不断地跟踪他的过去：“你过去曾怎么做，你过去有没有受到过巨大的压力，当时你怎么做？”换成这样的问题，都用过去来说话。这在后面还会讲到。

寻找超人

这也是要不得的，我遇到寻找超人的是一个汽车公司招聘人力资源的副总监，职责提出来以后，要求写了 11 条：MBA 优先；人力资源专业优先；10 年的人事管理经验，其中 5 年要在经理职位上；能经常出差；要承受压力；要善于逻辑分析；要具体干事；要组织你的团队；要特别合群；英文听说读写要流利；最后是能自己讲培训课的优先。我看到这儿就眼睛一亮，因为我符合这一条儿，所以特别高兴，然后我又慢慢一条一条倒回去对照，结果发现，其它 10 条我都不符合，这分明是在寻找超人。你一定要问，说这个职位在北京有几个？在我这个圈子里有那么七八个，可有几个人愿意来啊？可能有那么二三个

最后面试挑了一个，这个超人可算来了。在你欢天喜地的时候，我要给你泼一盆冷水，这个人上班的第一天起你就要想办法激励他、留住他，原因是他对你这个职位是 120% 的合适，但他一定不是冲你这个职位来的，他是冲着别的来了，所以你要想办法激励他，留住他。

那么，招人要找什么样的人呢？请记住，假如这个职位是百分之百，你只要招够 70%、80% 的就行，他蹦着脚、够一够，够得着这个职位，他才会努力去做，你要招百分之百的，你从第一天就要想办法激励他，你要招到了 120% 的，那你会有一个警钟，他一定不是图你这个职位而是别有所图，或者我们说的钱多事少离家近，位高权重责任轻，而这时你这些稍微次一点，稍微跟不上他的需求，他离职准会比谁都快。

反映性方法

意思是说当一个职员离职时，天生的反映就是我要照着这个离职的人，招一个跟这个人差不多，但又没有他那个缺点的。这叫反映性方法。第一个反映就是招一个这样的，但是要比他强一点的，这时要冷静地问一句，怎么能保证前头招的这个人是对的呢？你招的前头这个职位的人招错了，你再照着他这个人一路比下去，只能越来越错。所以这里关键是用职位去找人，而不能用人去比人。

【自检】

对照讲解分析自己在招聘中常出现的误区，并针对该误区制订相应的控制方案。

误区	是否存在	产生原因	控制方案
刻板印象			
相信介绍			
非结构性面谈			
寻找“超人”			
忽视情绪智能			
问真空里的问题			
反映性方法			

【心得体会】

选才如何给公司带来竞争优势

首先我们来看看什么是选才。事实上选才并不等于面试，它们之间不能划等号。选才从填写求职申请表就开始了，然后是面试，面试完了，心理测评，测评完了再取证。这么一连串的过程才组成了选才的过程，它能给公司带来什么竞争优势呢？

1. 提高生产率

选对了人，就可以提高公司的生产率。

2 减少培训成本

进来的人不需要培训，马上就能干活，自然也就不需要培训成本。

【案例分析】

在早些年航空业正飞速上升、蓬勃发展的时候，西南航空公司给全世界创造了数百个职位，大概有几十种类型，包括飞行员、飞机维修师、研发人员、空中小姐、空中少爷以及地勤人员（即在各酒店、饭店里卖票的地勤或服务人员）。这么多种职位产生出来，西南航空公司又是一个非常有名的公司，结果世界各地的应聘信就像纸片似的飞了过来，那么西南航空公司怎么处理这些应聘信呢？他们首先筛掉基本技能不符合要求的候选人；其余但凡跟这个职位有点相关的人，都要进行初次面试。面试方式：把参加面试的应聘者每 20 人分为一组，坐在会议室里面，主考官会跟大家说：“大家好，今天大家来初次面试，你们当中有申请各种职位的，请每人演讲 3 分钟，内容包括：你叫什么名字？应聘什么职位？为什么应聘这个职位？只讲 3 分钟，时间一到就换人。”这样一来，20 个人的面试只用一个小时就完成了。

【自检】

如果你是主考官，在这 3 分钟的演讲中，你应主要考核什么？

面对这个问题，很多人都会无一例外地认为是在看演讲者的口头表达和逻辑思维能力、仪表仪态方面的基本表现，同时通过他的演讲可以观察出这个人对自己是否有一个期望，如果有，也就更能和公司达成一致的前进目标。

这些考虑都很有道理。但是不是每个人都能无拘无束地站在台上，面对底下几十人而滔滔不绝？拿飞机维修师来说，作为一个修飞机的人，以后的工作中是否有机会遇到面对这么多人讲话的场景？基本没有可能，因为他只修飞机而已，但是，却要在面试时考察他在众人面前的条理性与表达能力，这好像不大公平，因为他的工作用不着这个，他可能一看见人多就吓得发抖，浑身冒汗，但他却不一定不能修飞机。所以考核的不是这个。

其实在面试时，主考官有时也有很“黑”的地方，因为他隐藏了很多东西，候选人不知道。面试中很有名的一种做法叫声东击西法，即给应聘者表面印象好像看的是他这方面，但实际上看的却是另外一方面，这个案例就是典型的声东击西。候选人在这儿讲 3 分钟，跟主考官一点关系都没有，主考官根本不看演讲者，他看的是底下坐着的那 19 个人，看他们在干什么。大家想一想，西南航空是飞航线的，所有的人都要有一种态度，就是尊重别人，也就是我们现在非常强调的客户服务意识。所以这时主考官就会看，别人在上面讲的时候，其余的应聘者在干什么。会不会有的人因为演讲者表现不佳而幸灾乐祸，轻蔑之色溢于言表，或者跟别人交头接耳，这样的人就被 P A S S 掉了，是不是？也有的人，还没轮到他的时候，那就写点东西吧，或看报纸、接电话，甚至来回溜达，这样的人又被 PASS 掉了。什么样的人才能成功地进入第二轮面试呢？是那些没轮到他，但是很认真地倾听人家讲话，不交头接耳，对这个讲话者有起码尊重的人。

有客户服务的意识，首先就得尊重别人，这就是声东击西法，其实候选人没有想到，你修飞机的技术、演讲技巧、或者仪表等几方面都怎么样，那是主考官在第二轮面试时要看的东西。而第一轮的面谈我们叫门槛，换句话说，你必须设一道所有职位（从前台到总经理）都应该跨过的门槛，这样的人才能进来，进行你的专业面试。如果你能根据公司的通性、共性设置合适的门槛，那你的门槛就设对了。在西南航空公司有一段很有名的话：

我们的费用可以被超过，我们的飞机和航线也可以被模仿，但是我们为我们的客户服务感到骄傲，这是没有人能够模仿得出来的。通过有效的雇佣，我们为公司节省了费用，并且达到生产率和顾客服务的更高水平。

西南航空公司还列举了一系列的统计数字，大意是在一段时间市场特别低迷的情况下，它的运营成本是每英里 7 美分，是全行业里最低的，而且在 1994 年，它获得了美国运输部颁发的奖章，来表彰它的准时、行李处理的及时和最少的客户投诉。它取得的这个业绩是怎么来的？是招对了人！是招聘时把门槛设对了。

回过头来再看一看，通常公司的招聘，门槛往往设的是：MBA 优先，男性，35 岁以下等等。把这些硬件设成门槛了，这些人符合条件，跨过了这个门槛，然后才能从这里再筛，谁有服务意识，谁没有服务意识。这就比较难了，因为那个硬件的门槛，你已经扼杀了很大一批人。所以我们一再强调，门槛真的是很重要。比如说我原先的那个公司，作为跨国性公司，它的特点就是没有一个职位能单独完成一项工作，全都是团队。所以我们设的门槛就是：

- ① TeamWork，团队工作；
- ② 压力、承受力。

两个门槛设在这儿，意思是不管你是来应聘总经理还是应聘前台，我必须看出你有团队工作和承受压力的能力，你才能进来，进行专业的面试，这就叫软性的门槛，而这个门槛是每个公司必须设的，这样，才能保证你招对人。

【案例】

有一个特别有名的数学家，他擅长独立思考，有一点吵闹就受不了，需要特别安静，常常自己躲在卫生间里演算数学公式。我后来想，如果这个科学家来应聘，我要是设这两道门槛儿，他就不能进来了。我如果设成 MBA 优先，35 岁以下，男性，他就进来了，进来一看，团队不行，因为他擅长独立思考；压力、承受力不行，因为他特别怕吵，有一点杂音，他就工作不下去，这是不是就招错人了？这种情况太多了，因为我们设了硬性的门槛，MBA 以上，30 岁以下等等，进来以后，把很重要的工作交到他手上，等他掌握了关键的技术信息后，我们发现这个人没招对，他不擅长于团队合作，他一个人做一个项目倒非常的出色，但是谁也不愿意分到他那个组里，因为他从不教别人、也不与任何人去分享信息，这时你可能想辞退他，或者让他自动辞职，但是你已经没有那个自由了，因为他已经掌握了太多的信息，他

已经成为你的技术专家，你要留着，就会伤了很大一批人的心；你要把他辞退了，公司的机密就可能泄漏，公司的业务还会因此而下降，那时你可就真的左右为难了。

这种例子很多，其原因是门槛没有设对。所以要注意设成那种软性的门槛。

【自检】

你的公司是如何设置门槛的？

【案例】

前些日子网上有一条消息，说有一个摄像师，在海底用一种特殊的镜头拍到了一个冰山完整的图形。他发现海平面上露出来的那个冰山小角特别小，但在海平面下，那个冰山却绵延很长很长，整个冰山约有 1500 吨重，他很吃惊，说这个冰山太漂亮了。我看到那

个图形就想，这好像我们公司的组织结构模式，这个公司有海平面以上的东西，露给大家昭示于众，所有的人都能看到：公司是干什么的，有什么产品、技术、结构，财务状况怎么样，职员有什么技能、技巧。全都是硬件并露在海平面上。而海平面以下是公司内部隐蔽的那些交往模式，包括每个人的态度、团队和团队的交往、每个人的沟通、个性、发生冲突处理的模式等各方面都怎么样，是不是这些词都是你弄不透、摸不清、不能量化的东西啊？这些软性的东西就在那个冰山下面，在组织的内部。

【自检】

你认为组织成败的关键在哪儿呢？

【参考答案】

可以认为冰山底下的那一块是我们公司里最致命的东西，因为冰山上面的部分各公司都差不多，而底下那部分，交往模式是否健康，它直接导致你的成败。

所以我们要做的就是将面试的门槛儿设成冰山底下的那些东西，也就是：

- ① 群体；
- ② 团队合作；
- ③ 交往模式；
- ④ 与人沟通；
- ⑤ 压力、承受力；
- ⑥ 适应变化能力等等。

通常，在工作实践中这些要求是很理想化的，因为每轮到经理招聘时，经理经常会说：“我这个职位很缺人呀，在市场上可没有人能合适，这个人技术这么好，你快给我招进来吧，要不然这种技术咱们就没有了！”而作为人力资源部招聘专员，我明明看到这个人团队精神缺乏；沟通技巧不好；内心比较闭塞，不愿意跟大家分享信息。我怎么去说服经理不聘用他呢？我就用这个冰山。真的是一目了然，我建议大家在工作中也可以试试看，非常好用你只要问他泰坦尼克撞的哪块，肯定是下头那块，下头是什么，就是你公司内部的交往模式，所以你要先招到交往模式健康的人，再去培养他应具备的那些技能、技巧，只要一个智商正常的人，那些硬件的东西是非常好培训的。

人力资源部和其它部门经理的职责

人力资源部在选才过程中的职责

- (1)设计申请表格。
- (2)组织面试。
- (3)实施心理测验。
- (4)取证。到他原来所在的公司去取证，这只有某些关键职位才需要。
- (5)参与雇佣决定。注意人力资源部绝对没有资格说我决定聘用谁，而是说我建议聘用谁，是参与雇佣决定。
- (6)给经理适当的培训和咨询。如果你能自己讲有关面试技巧，可自己去讲，如果不能的话，可请外面的老师来讲，并提出讲课内容：如招聘容易出哪些错，真空里的答案，反

应性方法，选才容易出哪些错，怎么面试、提问题、设门槛等等，这些都需要人力资源部来教给部门经理如何去做。

部门经理在选才过程中的职责

(1)确定这个职位所需的能力是什么。也就是说，所有的职位，都有个大门槛。比方说客户服务的意识、团队和压力、承受能力，但是落实到每一个具体的职位，职位之间也有差别，因此还要有小门槛。这个职位到底要看什么呢？这就是你的小门槛儿，招聘职位所需要的能力，谁提出来的这些能力呢？部门经理，因为他最了解这个职位，而不是人力资源部的人，当然可以配合他们，配合部门经理写出所需的能力，但决策是在一线的经理那边。

(2)要评估候选人。面试完了，评估这个人怎么样，好还是不好。

(3)直接做雇佣决定。如果部门经理不能做雇佣决定，就由经理的经理来做，或再上面的经理来做，而人力资源部只起辅助作用，或是咨询作用，不可直接做雇佣决定。

【忠告】

谁赢得了人才，谁就必能赢得未来的竞争

面试选才的方法

表 3-1 选才三种类型的优缺点及使用场合比较表

类型	挑选方式	优点	缺点	适用场合
顺序性	由这个部门里职位比较低的人来做第一级筛选，其顺序为：助理—部门经理—副总—老总拍板。	能早点去除不合格的人选，节省老板的时间。	职位比较低的人对这个职位本身的理解会有误差，他并不知道老板真正需要的是什么样的候选人。	有很多候选人来应聘，不愁找不到合适的人才时，可以用顺序性的面试来节省老板的时间。
系列化	好多部门，一起做决定，一个系列一个系列地往下推进。	容易覆盖不同的层面，不易有偏见。	花费时间较多，同时可能影响各部门的正常工作。	要求团队沟通特别好的职位，适用系列化的面试方法。
小组面试	一组经理同时面试一个人，然后由小组决定雇不雇佣他。	节省时间，不容易错过一些关键性的考核。	候选人的压力太大，过于紧张，不利于充分表现自己的优点。	适用于招管理、销售、市场等人员，因为他以后的工作会遇到这种场景。

【心得体会】

引言

【管理名言】

一次好的面试=在面试中不断地问行为表现的问题+收集信息+准确的记录+评估 (+测试+取证)

面试公式

这是一个加法公式，首先是在面试中收集集中的与工作相关的信息，加上面试中纪录完整的有关这个人行为表现的内容，再加上面试完之后，对其客观的纪录和评估，这三项内容之和等于一个有价值、比较准确的面试。

而这个等式最后得出来的较准确的面试成功率应是多少？据专家统计，1里头，成功率是 0.38，这些做足了，才是 0.38，再加上测评、取证，才达到 0.66。这更加促使我们把每一个加法，每一项内容都做到最专业。

【自检】

第一次就选对人会有什么好处？

【参考答案】

正如一句谚语所说，如果这个职位是需要爬树的话，你就直接去招一只松鼠；而不要去招一只火鸡，招进来以后再去培训它爬树。所以选对人，什么都省了，这是最直截了当的好处。此外：

- ① 可以提高生产力；
- ② 可以减少培训成本；
- ③ 可以降低流失率；
- ④ 经理的时间能更好地利用。

求职申请表的重要性

【自检】

你认为面试之前为什么要先填一个求职申请表？

面试之前应聘人通常要填写一个求职申请表。申请表里填写工作、上学等情况、具备的技能，比如计算机、英语怎么样，等等。最后还应要求提供他原来所在公司的两个证明人的姓名。这是涉及申请表格的一个关键，请他把证明人的姓名、电话留下，以便日后取证。

不是所有的职位都取证，而是指关键职位，才会在最后给 Offer 之前去取证，但我们

为何在表格里一定要把这两项写下来呢？说穿了，是为了吓退一批胆小的，因为让他把这个姓名写下来，他就会想人力资源部有可能去打电话，去了解他的工作情况，所以他填表就一定会真实，这很关键。

最后每个求职申请表都会写：“我确认以上信息属实，如果一旦发现有不属实的地方，我愿意接受任何处理，或者我接受马上被辞退。”表格里一定要写上这样一句话，然后底下亲笔签字确认日期，干什么用？也是为了吓退一批胆小者。

成年人有个特点，就是一些事，说完就完了，没有人记得住，但是如果是白纸黑字需要亲笔签字确认的东西，他就要仔细想想，还是别撒谎撒得太大了。而且你会发现，他填写申请表时如果根本记不住他哪年到哪年在哪儿工作，还要拿简历出来看一看，照着抄，那么这个疑问就先开始了，有什么疑问呢？究竟这简历上所写的是不是真的？尤其是这个职位如果需要一定英文水平的话，就让他用英文填简历，你一眼就能看出来，他那份简历是别人替他写的，还是他自己写下来的。因为我是学英文专业的，我替别人写的英文简历不下 50 份，非常好看，拿着去参加面试，等到一考他，让他自己写的时候，就会漏洞百出。所以不管表格填得怎么样，这些潜在的信息也要注意，而且还要特意去看这些东西，可见“选拔就从求职申请表开始”这句话是很有道理的。

表 4-1 求职申请表

个人 基本 情况	姓名		婚姻状况	
	籍贯		出生日期	
	联系电话		户 籍	
	家庭住址			
	身份证号码			
	紧急情况 联系人			
学习经 历	时期	受教育学校		证明人
工作简 历	时期	公司名称、曾任职务		证明人
工作 申请	申请职位		如有身体上不能适 应的工作，请注明	
	希望待遇		何时可上班	
申明： 本人允许审查本表所填各项，如有虚假部分愿受解雇处分。 填表人签名： 年 月 日				

STAR 方法

【自检】

请阅读以下案例

第一句话：“这个人糟透了，他一贯迟到、不守时，这个人简直是太不负责任了。”

第二句话：“这个人在过去两个月的时间里连续迟到了 5 次，其中还有一次旷工，他是个不太守时和不负责任的人。”

以上两句话，哪个更能说明过去的行为表现呢？

【参考答案】

第二句。

因为这一句具体地说事儿了。行为是一个人曾说过或者曾做过的事实，而不是他性格怎么样，一直不守时和怎么样，这都不叫行为。为什么一再关注候选人的行为呢？因为过去的行为能预见将来。如果这个候选人以前的工作跟你招聘的行业比较相关，职位也接近那么他过去的行为就有可能预示将来，所以你要不断地看，他过去的工作成绩、工作方式等都怎么样，进而推断出他来这儿以后会怎么样，所以我们才追问他过去工作中的行为，而不问“你将要怎么样”？

行为表现和面试相结合

通常部门经理最常见的一句话是“你谈谈你自己吧”。我们很多面试指南中说经理最常问的是 101 个问题，最最常见的就是“你谈谈你自己吧”。而实际上，最不能问的就是“你谈谈你自己吧”。因为一个特别善谈的人，他很可能在谈了半小时后才讲到小学毕业那一段，是不是？

面试时，我们一定要把主动权抓到自己手里，要变成我问他什么，他说什么，而且我问的只是过去的事情，不要让他开始就谈自己。

这种只专注于过去的事情，有很多好处，因为我们只选和他工作有关的那些经历，这样能较容易地做出雇佣决定。如果这个人 30 多岁了，他那些三好生奖励，那些学生会工作，其实跟他应聘的工作就没什么太大关系了。

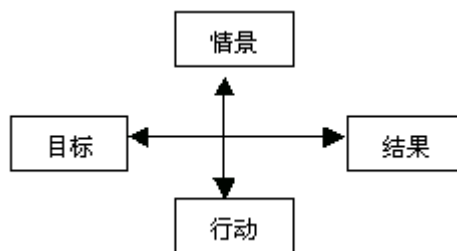
(1)只选和工作有关的信息。评估所有与工作有关并需具备的技能，就能容易作出雇佣决定。

(2)候选人之间信息一致，平等。同职位的候选人被问相同、类似的问题以避免“闲聊”，更易于确定谁最适合此工作。

(3)高信度，高效度。保证信息准确，容易作出有效的雇佣决定。

(4)更好的归类存档。准确的笔记有助于在候选人之间进行比较。

为了避免问“真空”里的问题，我们强烈建议你使用 STAR 方法



STAR 是每个词的大写字母代表的一个英文单词，组成了四个角：

S 是 Situation，就是情景。

T 是 Target，目标，你要干什么，当时你为了干什么。

A 是 Action，行动，你为了干什么，采取了哪些行动。

R 是 Result，就是结果，你干了这个事，最后的结果怎么样。

也就是说，你自己出一道题，如果对方能答出这四个角来，你的问题就是一个好问题。所以“你谈谈你自己”就不是一个好问题。再如，“你是一个好的领导吗？”“你能承受压力吗？”“你的团队协作能力如何？”这些问题能引出这四个角吗？不能。我们把它叫 CloseQuestion，就是关门的问题。如果人们只能用 yesorno 来回答，这都不是一个好问题。你能诱使着这些候选人答出这个 STAR，就是一个好问题。

换成这样的例子：“请你给我举一个过去跟客户打交道最困难的例子，好吗？”候选人听到这个问题，肯定会说：“让我想想啊，在我上一家公司有一个客户，当时客户是什么什么情况，我为了赢得这个客户，我做了一些什么事情，最后是我赢了这一笔大单子。”四个角齐了，这时他给我的答案我就相信了，因为是他过去曾做过的事情，情景、时间、地点人物、中心思想全都齐了，就值得信任了。其实我想问的问题的中心思想是想知道他跟人沟通和处理问题的能力怎么样，但是我问他跟客户打交道的例子，这就是 STAR，你所提的每一个问题要考考自己，对方如果能回答出 STAR，这就是一个好问题。

表 4-2 面试问题的纠正

错误的问法	正确的问法
(1)你是怎样分派任务的？是分派给已经表现出有能力完成任务的人呢？还是分派给有兴趣完成该任务的人？或者是随机分配？	(1)请描述一下你是怎样分派任务的，并举例说明。
(2)你觉得人生中最大的激励是从金钱还是从工作中获得的？	(2)你认为什么是生活中最大的激励？为什么这样说？
(3)你的前任主管是一个严厉的人还是一个随和的人？	(3)你如何评价你的前一任主管？请你举一些具体的实例来说明。
(4)你的团队沟通能力好不好？	(4)你以前是怎样和你的团队进行沟通的？请举例说明。
(5)在你今后的职业生涯中，你会继续在这个领域工作还是会做一些别的事情？	(5)你的中长期职业发展计划是怎样的？

【自检】

请你再根据工作需要写出一些符合 STAR 方法要求的问题。

面试怎样区分“事实”和“谎言”

① 如果应聘者提供的信息是事实，他将：

用第一人称

说话很有信心

明显的和其它一些已知的事实一致

② 如果应聘者说的是谎言，他将：

很难一针见血

倾向于夸大自我

明显的在举止上或言语上迟疑

语言流畅，但像背书

稍微留心一下，其实一个人说的话是真是假还是能看出来的，还是有区别的。

③ 情景与对策。

【案例分析】

如果让应聘者举个跟客户打交道最困难的例子，他会说：“当时我遇到一个客户特别难以对付，我们那个销售小组做了很多的努力，当时这个情景我们是这么处理的，我们采取了什么行动，最后我们终于赢得了这个客户。”

你可以从他的话中发现他老在说“我们”，他没有在说“我”。而这里极大的可能是什么？他仅是一个参与者，他只是那个项目小组里极小的一个分子。但是他为了夸大，其实这不一定是撒谎，但是为了夸大，不断地夸大，他把“我们”的事实全都揽到了“我”身上。

如果遇到上述情况，你应马上停下来：“很抱歉，你说的是你还是你们啊？”或者说：“我非常欣赏你们能做了这样好的事，你能不能刻意地给我表述一下，你在这个小组里都具体做了什么？你在这个小组管多少人？你向谁汇报？你在这个案例中具体跟客户打了哪些交道？”这样一逼他，他就不得不说不全 STAR 之类的信息。

【案例分析】

如果你发现每问候选人一个问题时，他就特流畅地回答你，像背书一样，这极有可能是面试过好几次了，或者头一天晚上准备好了，背下来了。关于面试技巧的书有很多，要求我们去面试之前，头一天晚上要面对着墙壁，把那些准备好的问题答案，以正常的声音说一遍，保证第二天坐在主考官面前不会发抖。所以每个参加面试的人，他越看中这个职位，他就越有准备。但是如果你发现，这个人背得太熟、太流畅了，就应该划一个问号。

在遇到这种情况时，应在他背得特别高兴的时候，在中间特别自然地说：“稍微打断一下，你刚才说那点挺好的，我特别感兴趣，你能再重复一遍吗？”这时你就会发现，前头那段他就接不上了。或者先让他背一段，在面试的后面，再把类似的问题拿来问他：“我想再听听你对这个问题的看法，你能再说一遍吗？”这一遍你就会发现，若是跟前头一个字都不差，那不是真的，而是编好的，如果很自然，那就有可能是真的。

另外，还有一些非语言所能形容的东西也可以告诉我们他是在说谎还是在陈述事实。有一个比例，人们看到的信息大概是 55%，而听到的信息大概是 45%，所以你通过面部表情、姿势、手势表现出来和语言行为一致或不一致，就很说明问题，所以要向大家提个醒，千万不能还没见着人，仅通过电话就同意雇佣他，或者不雇佣他，尤其是你在各地都

有分公司，而总部只有一个人负责招聘，你懒得飞来飞去，或者为了节省费用，你往往先期进行电话面试，这个初次的面试毫无问题，你可以做初次的筛选，但是当你想做决定，或者到第二轮、第三轮的时候，你一定要见到他的面，才能保证你的决定稍微准确一些，因为电话里声音是能装假的，但是姿势那些东西，天性的表达很难能装假。

表 4-3 非语言信息的含义

非语言信息	典型含义
目光接触	友好、真诚、自信、果断
不做目光接触	冷淡、紧张、说谎、缺乏安全感
打哈欠	厌倦
踮脚	紧张、不耐烦、自负
双臂交叉胸前	生气、防卫、不同意
身体前倾	主义、感兴趣
坐在椅子边缘上	焦虑、紧张、有理解力的
摇椅子	厌倦、自以为是

【心得体会】

面试的目标和围度

上一讲谈到公司要设一个大的门槛，让所有符合公司要求的进得来，进来以后，每个职位再设小门槛，也就是说每个职位要求什么技能？是软技能还是硬技能。

【自检】

你认为在面试时考察候选人什么样的技能更重要？是硬性的还是软性的？为什么？

【参考答案】

软性技能更重要。

因为就如同我们曾说过的冰山，他的软性技能是冰山下头那一块，所以我们要把这个职位最重要的要求确定出来，需要哪些软性技能，就是我们说的面试的围度。

一个职位最好只找 5 项围度，别找多了，就是 5 个要看的地方。也就是说这个职位它可能有自己的岗位说明书，说明书上要干的事有 20、30 件，但是从这里总结出来他这个职位需要具备的 5 个最基本的技能是什么，把它组成 5 个围度。在一小时的面试时间里，

专门盯住这 5 项设计好的问题，让他答出那个 STAR 来，这次面试就成功了，就能看出有用的信息了。

考察销售代表的目标和围度

【案例分析】

你认为销售代表应该具备一些什么基本素质呢？

(1)会自我指导和自我激励。如果我们把人分成 A 型和 B 型，典型的 B 型人表现为：特别平和，与世无争，慢慢吞吞，慢条斯理，就是这种很平和的人，遇到困难时可能想往后退退得了，这是典型的 B 型人。那么 A 型人呢？正相反，特别外向，有股冲劲儿，越是艰险越向前，困难越大干劲也越足。显然 A 型人更适合干销售。

(2)有良好的沟通技巧。换句话说跟别人会和谐相处，这是做销售最关键的一种技能，就是对人特别敏感。后面我们讲用人时会讲：有的人你会发现他专爱跟数打交道，有的人专爱跟事儿打交道，有的人专爱跟人打交道，而我们找销售，是找就爱跟人打交道的人；找人力资源部的人也是找就爱跟人打交道的人，各岗位对围度的要求是不一样的。

(3)有说服力、影响力。要能卖出去东西，首先要善于说服别人，这样才有可能是一个好的销售。

(4)交流技术信息。对部门经理而言，他对销售员还有一些硬性的规定，即这个职位必须跟客户交流技术信息，一个重要的围度是销售员要懂得这个产品的基本知识。

(5)专业的行动举止。要求形象健康、仪表整洁、谈吐文雅。对于大公司的销售人员，这一点是必不可少的。

有了这 5 个职位围度以后，作为招聘专员怎么做呢？拿着这个围度，对所有应聘销售代表的人都问这 5 个围度的事儿，别的不必问了，因为别的都不是经理们认为最重要的。所以工作流程是部门经理确定主要围度，然后设立工作标准，所有同职位的人都采用同样的围度。面试组织工作就能变得很容易，只要把这 5 个问题设计成不同的题来询问对方，就能得出可靠有效的信息。

这叫结构化面试，是在开始面试前必做的一件事情——设立围度。

考察部门秘书的围度

【自检】

如果招一个大部门的部门秘书，刚才提到的这 5 个围度里哪条应该去掉不要，哪条还应该留着？

【参考答案】

- ① 自我激励；
- ② 与别人和谐相处；
- ③ 把交流技术信息换成具备本职位特定的技术信息；
- ④ 专业的行为；

⑤ 把坚持有说服力、影响力换成细心周到。

如果我们把职位换成总经理秘书，那自我指导、自我激励也许又需要加上了。所以每个职位的围度不一样，人力资源部不能确认，只有招人的经理才能确认围度。举个例子，其中有一个围度是与别人和谐相处，面试时，问个什么问题，能让对方答出 STAR，以便看出他与别人能否和谐相处？

可以这样问：“你能不能举个例子，在上一家公司你处理的跟客户关系最困难的一个案例啊？”或者“你在上一家公司跟你周围同事冲突最激烈的一个案例，当时你是怎么处理的？”他一定会回答：“当时我为了干什么，我做了什么，结果是怎么样的。”这样 STAR 就出来了，然后根据他做的事情再来判断，他是不是能和别人和谐共处。

考察人力资源经理的围度

【自检】

如果把部门秘书换成人力资源经理，这个围度应该如何取舍？

【参考答案】

① 自我指导、自我激励

② 与别人和谐相处

③ 交流技术信息应换成交流人才信息。专业的知识、薪酬、员工关系、考核、培训等等自己那方面的专业信息要懂。

④ 专业的行为举止。一个人力资源部经理需要穿着得体、谈吐大方、举止优雅，能够站在公司的立场上说话。

⑤ 有说服力、影响力。

结果你会发现这个人力资源部经理怎么跟销售一样呢？这个围度其实就是考评或者是筛选一个人力资源部经理的重要标准，我把它当销售看待。那些员工是客户，那些经理也是客户，怎样说服他们把我的理念、系统卖给他们，是不是跟销售一样？所以说现代化的公司，或者是现代化的人力资源经理的围度跟销售一模一样。如果要招比较传统的人力资源部经理也许换成善于协调、沟通，细心，懂得专业知识，具有专业行为表现等等，会发现他跟秘书一样。所以招人力资源部的人员，真的是两种不同的价值观在起作用。也就是看这个公司要招哪种水平的人，给人力资源部门经理要设完全不同的围度：一个像是销售另一个像是部门秘书。所以围度一定要请招人的经理来定，因为只有他更清楚应招什么样的人。

表 5-1 面试责权划分表

职 位	第一次面试	第二次面试
普通职员	人事部+用人主管	人事经理+用人主管
初级主管	人事经理+用人主管	人事经理+副总经理
中层经理以上	人事经理+用人主管	人事经理+总经理

怎样根据围度设定面试计划

表 5-2 面试围度测试纪录表

候选人排序		姓 名	
应聘职位		面试主持人	
从简历中发现的尚需进一步核实的问题：			
(1)			
(2)			
(3)			
(4)			
需考察的围度	针对性问题	受试者的回答纪录	
(1)	A、		
	B、		
	C、		
(2)	A、		
	B、		
	C、		
(3)	A、		
	B、		
	C、		
(4)	A、		
	B、		
	C、		
(5)	A、		
	B、		
	C、		
第一次面试综合评价：			

【案例】

与别人和谐相处，第一个问题可以问：你最近跟客户有没有不愉快的纠纷，那是怎么回事，给我讲讲这个故事好吗？第二个，俗话说得好，人无完人，只要有人的地方就会有矛盾，过去你与同事之间有没有特别愉快或不愉快的合作经历，可以给我们讲讲吗？这个问题是看他能否与别人和谐相处。万一发现这个人大学刚毕业，没有任何工作经验，则应有第三个问题问他，你在学校参加过学生会吗？任什么职务，跟学生会的人是怎么沟通的，有没有遇到过什么问题，当时你是怎么处理的？一个问题一个围度，有三种不同的问法，根据不同的候选人，可随机应变，摘出三道题，随便问，你便能得出他能不能和谐相处的答案来。招聘前，你应把这个围度写在面试计划上，包括要问的问题，然后等候选人进来，你再参照写好的计划，这样会很主动。从这里挑出题来问，哪个围度问完了做一个记号，再问下一个，这就叫结构化的面试，由此可完全掌握主动权。

上面表 5-2 中介绍了每 5 个围度产生三道题，写在右边，再留足够的空白注明这个候选人对每一个围度的答案。比如说跟客户交往最愉快的一个例子你就在旁边写上，然后问 5 个围度，都问完了你会发现一张纸上干干净净、整整齐齐地记录着此人过去的行为表现。比如，今天来了 5 个人，等人都走了，你再把这 5 份记录摆在面前，再次确认谁是最适合这个职位的人，这就是一个完整的结构化的面试。

怎样做面试前的准备工作

开始面试前，有一个必做的流程叫面试准备。要求经理制订好围度。之后，再开始叫候选人进来面试。但通常看到有些经理是这么面试的：匆匆忙忙地从一个客户会议上出来或者刚刚下了飞机，或者刚刚跟员工进行完谈话，说：“哟，候选人要进来了，快快快！把这个人的简历给我，叫什么，来应聘什么的？”刚开始看一眼，这个人已经走进来了，面试就这样开始了。越忙、官越大的那些部门经理，越容易出现这种问题。在这种情况下应提醒部门经理，如果你这样准备面试的话，那么围度就真是白设了，正如有句格言所说：“准备工作失败了，你就准备着失败。”所以一再强调你设好围度以后马上进行面试的准备，而且在候选人进来之前最少有 15 分钟给你自己做准备。

【自检】

你认为在候选人进来之前的 15 分钟内需要准备什么？

【参考答案】

① 在办公桌上摆上这个人的简历。而且这时候要注意，只摆这一个人的简历，不要让他看到后面还有 10 个面试人的简历全放在那里，否则这个候选人一进来心里就非常紧张，“哎，后面还排那么多呢”，这个面试从开始就失败了，也就意味着没有公平地对待这个候选人。

② 看清他的名字叫什么，在他的简历中发现的问题是什么，希望进一步了解核实的情况是什么，填到面试的围度计划表里。

③ 在桌上摆一份介绍公司的小册子。因为只有一小时的面试，节省时间是最重要的，一会儿他问问题时，就可以打开小册子指着跟他说，这样可节省你的时间，你对这个候选人如果有意思，可以把小册子送给他带回去细看。

④ 要注意名片的摆放位置。我见过最多的情况，包括我自己面试和我观察别人面试，都是应试者落座以后，很有礼貌地说：“这是我现在的名片。”然后我们这个经理说：“对对对，我也给你一张我的名片。”从抽屉里抽出一张，对不起，洒了点咖啡；又换一张，这是别人的；又换了一张，对不起，这个背面记了点东西。这么一来二去，自己那个专业化的形象就已经是一塌糊涂了，对方看着你在干什么呀！所以你要交换名片的话，就准备一张干净的、伸手能拿到的名片。放好了，准备好了。因为你这张名片准备做失败了，那你在应聘者心目中的专业化形象也就化为乌有了。

⑤ 熟悉围度，熟悉要问的问题。

⑥ 确保面试的私密性，减少干扰。你作为经理高高地坐在椅子上，而候选人坐在很矮的椅子上，面对面的时候，候选人一进来他就是缩小的，他的心理压力很大。如果你一会

儿接个电话，一会儿门口有人探头探脑的，一会儿秘书进来签个字，这场面试是没有可能进行下去的。你应该让候选人背对着办公室的玻璃，因为你对外头那个场景熟悉，他不熟悉，所以要让他背对，他只看着你一个人。减少干扰是指尽量不要在经理的办公室里，而应在一个专业的会议室里进行面试。同时手机最好关机，还要提醒秘书小姐暂时不要接外线进来。

【心得体会】

面试的准备及技巧

通常，面试前要浏览一下应聘者的简历，找出可疑点，并准备在询问中弄清楚以下几个问题：

- (1)他为什么频繁地变换工作
- (2)最近有没有学习新的技能，而不是仅局限于他的学历是硕士、学士和博士。
- (3)他离职的意愿是什么，尽量问出真实的说法，以判断本公司能不能满足他。这就是面试前的准备工作。

面试开始的技巧

通常，面试前要浏览一下应聘者的简历，找出可疑点，并准备在询问中弄清楚以下几个问题：

- (1)他为什么频繁地变换工作
- (2)最近有没有学习新的技能，而不是仅局限于他的学历是硕士、学士和博士。
- (3)他离职的意愿是什么，尽量问出真实的说法，以判断本公司能不能满足他。这就是面试前的准备工作。

开始面试时，通常作为部门经理去面试候选人，最好不要让秘书帮你领他们进办公室来，而是你自己上前台去接他。

为什么最好自己去接他？事实上你在背后观察他在干什么的过程就是一个面试的开始。你会发现很多问题，因为面试可以准备好，但是你却从后面看着他，在无准备的情况下，他就没法撒谎。而且你还可以在面试开始时刻意地晚出去 5 分钟，可能有的人在你没出去前就跟前台的小姐已经聊得火热了，显得特别开朗、善谈。如果要招一个销售，你得给他划一个加号，因为这个人善于自我指导、自我激励，爱跟人沟通，爱跟人说话。如果要招一个研发人员，一看他这样就该给他划一个问号了。

你出去把他领进来之后，应该做的是：

- (1)介绍自己，握手；
- (2)确保双方座位舒适且对方看不到你的笔记；
- (3)解释面试时间长度、程序及要谈的问题。

初次筛选时，面试的时间可稍短一点，因为你要问的是一些基本的信息，简历上的那些疑点。到第二、第三轮面试，你的时间就应逐渐加长，以深入那些关于过去的工作行为

表现。

一小时的面试时间你可做如下分配：15分钟闲聊，就是你问他点儿问题，他问你点儿问题；然后关于公司的这个职位，大概用15分钟。然后再用15分钟专门问简历上的疑点。你只有15分钟的时间，所以你不能说“你谈谈你自己吧”，这个问题前面说过，不再赘述。因为据统计，说用5分钟，一般都用七八分钟才能谈完自己。

而更专业的做法是什么呢？可以对应聘者说：“我们只谈谈你简历上的4个问题好吗？”“这几个月的工作空档干什么了？”要抓住主动权，只问他疑点，你的疑点通常就是4-6个，估计15分钟左右就问完了。不要把主动权让给候选人。

还有剩下的半小时必须是收集行为表现的例子，可不断地问他过去干了些什么，“客户方面怎么样，团队工作怎么样，能不能举个例子？”不断地问，直到问出过去的例子，这样大概要半小时的时间。

另外，分配15分钟的闲聊，其实也不分先后，你可以放在前面或后面，这样构成了一小时。因为你的问题都是设计好的，这种结构化的面试就可以避免闲聊天。

结构化面试

结构化面试的内容：

- (1) 遵循订好的面试计划；
- (2) 系统化地探寻问题的答案可以运用修改、重述、跳过、发展等问话技巧；
- (3) 直接在面试计划上记笔记；
- (4) 以自然的口吻问问题；
- (5) 收集准确的行为表现的例子。

问话的方式

(1) 修改

面试开始后，你要系统化地探寻问题的答案，问题可以修改。比方说问一个问题，候选人没听明白，你可以这样说：“对不起，可能我没说清楚，我问的是这个问题，把这个问题换一种方式。”用他更易懂的方式问他，这叫修改。

(2) 重述

如果他没听清楚，还可以重述：“我刚才可能没说清楚，再说一遍我的问题，希望你讲一下处理客户中，具体做了些什么事情。”这叫重述，是一种提问题的方法。

(3) 跳过

还可以用跳过去法，因为有的候选人面试的经验少，他会很紧张，尤其是发现主考官很专业，他心里会更紧张。过去的行为容不得他撒谎，很局促，说不出话来。这时就采取跳过去法，可以说：“放松点没关系，这个问题咱们先放在这儿，不用管它。那你对那件事情怎么看呢？”就跳过去了，但是要注意，如果你认为它是一个非常关键的围度的话，绕多少圈后也得拉回到这个问题上来，因为它是一个重要的围度，是不能放弃的，跳过去再绕回来。

发展还有一种问法叫发展，把你的问题延伸，可以这样问：“你觉得过去在公司里跟你的团队沟通得怎么样？”他肯定会说“好啊，我和他们沟通得很好”。然后马上把这个问题发展一下：“能不能给我举个实际的例子来说明一下？”这就叫发展。再如：我说你的领导能力强吗？团队精神好吗？能承受压力吗？他通常也会说好好好，能。然后我马上说要听一个具体的例子。这样就可问出他那个STAR来。所以问话的方式有修改、重述、跳过和发展。

【自检】

如果你在面试销售员时要求他把过去的销售情况讲一讲。他说：“我实际上是我们当时那个区最好的销售之一，我卖出去的产品都多于别人好几倍，而且我特别擅长处理困难问题，事实证明我是当时那个区里最好的销售。”你认为从这个人的回答里听没听出来他关于过去的行为？

【参考答案】

在回答中，他着重论述的是他卖的东西多于别人，但没有提及他是怎样卖出去的，为什么卖得多，比别人的能力高在哪里。所以我们也无法判断他的行为。

【自检】

结合上一讲的内容，设计相关的问题，找出他的 STAR。

行为表现面试要不断地引导、探寻，还要跟踪，就像一个侦探一样，某种程度上也和审犯人差不多。因为上述这个销售回答了这个问题，表面上看去很好，没什么问题，但是经不住推敲。稍微一想，他说我是最好的销售之一，那个公司若只有俩销售怎么办，能说明什么问题。他说他卖的产品都多过别人，我马上要想，如果他这个产品是特别受欢迎的产品，他在家睡懒觉，订单都追着他跑，没准还断货，卖得多又能说明什么问题。他说我比别的销售多卖了两倍，那么我又推敲，我说看跟谁比，如果跟一个表现很差的人比，他多卖两倍，能说明什么问题呢？所以这个答案一点都经不住推敲。

【自检】

这时你该怎么问呢？怎么引导、探寻、跟踪，一直到获得行为表现的信息呢？

【参考答案】

可以先问他那个区有几个销售，然后来判断他说是最好的有没有可比性；再问他，你卖的什么产品？别人卖的什么产品？如果这个产品刚刚推出来，大家都抢，那我就反过来问：“你的产品这么好，卖得肯定好，但是你能不能告诉我，你多长时间拜访一次客户？你一年开发几个新客户呀？你卖出去的东西，那个客户汇款的天数是多少？”几个关键性问题问过去，他一般都会从实招来，因为订单多不能说明任何问题，我要看他是不是努力开发新客户，卖出去的东西是不是要回钱了，而且做没做到客户至上，这才是这个公司真正要的围度，而我不是要他卖多少钱。所以你要不断地盯着问，最关键的问题不能放过：“那后来呢？后来怎么样，你能举个例子吗？你能打个比方吗？你能给我讲个故事吗？”你问得越多，他给你说出的那些事实也会越多。

第四节 结束面试的技巧

结束面试时的几个要点：

(1)允许候选人有时间提问题，这是尊重人家。

(2)说明下一步的程序和大概时间。

(3)真诚地感谢候选人。哪怕你当时就知道这个人一点都不合适，技术方面更不合适，也应真诚地感谢他，感谢他花时间来面试。

(4)在下一个候选人进来之前，把上一个候选人的笔记做全了。然后放在一边，你再请另外一个人进来面试，以保证对前一个候选人的评价是一个完整的印象。

(5)不要轻易许诺你能不确认的事情。部门经理面试时有一个关键的禁戒，就是在结束的时候，千万不能说我会 3 天之内答复你，或会很快通知你，甚至当场就说我就要你了，你就准备上班吧，这些不确认的事情千万不能说，以免给候选人造成精神上的打击。

面试时需提请注意的问题

- (1)简历并不能代表本人
- (2)工作经历比学历重要
- (3)不要忽视求职者的个性特征
- (4)让应聘者更多地了解公司
- (5)给应聘者更多的表现机会
- (6)面试安排要周到
- (7)注意自己面试时的形象

【心得体会】

问有关行为表现的问题

所谓行为性的问题着眼于事实而不是虚构，是应聘者过去做过、说过的事实，行为性问题是帮助你收集过去的工作表现。那么，具体应怎样问呢？

(1)引导

引导就是怎样问话。如：“请你描述一个跟客户打交道的例子好吗？”这是引导着候选人往客户关系这方面谈话。

(2)探询

探询就是继续追问。应聘者说了一段话以后你觉得说的不完全，你可以追问：“结果怎么样呢？后来发生了什么事情呢？”这叫探询的问话方式。

(3)总结

当候选人说了一段话以后你给他做一下总结。如：“其实你刚才说的是这方面的问题，对吗？”如果候选人说的故事特别长，你想把他打断时，可以用这种总结的问话方式。如果他说对，那你就可以说：“那你对下一个问题怎么看？”这个问题就过去了。如果他说不对

我说的不是这个事情，那就请他再解释一下。这是总结性的问话方式。

(4)直截了当

直截了当是说我想听什么候选人就应给我说什么，标准的问话方式是：“请给我讲一个什么什么的例子。”“请给我讲一个你过去做销售时最难处理的例子，当时你是怎么处理的？”就是直截了当的问话方式。

(5)开放型的问题

这种问题是一个重点。我们采用开放型的问话方式，可以让应聘者畅所欲言，可以从中获得很多我们所需要的信息。比方说：“你在团队工作方面表现怎样？”“你的沟通技巧怎么样？”这都是开放型的问题，应聘者不可能一两句话就回答了，他需要总结、引申、举例，在这一系列的回答中你可以获得足够的信息。想了解应聘者团队和沟通技巧怎么样，绝不能：“你认为自己的团队精神好吗？你的领导能力好不好啊？”这是一种封闭式的问题，只能用 Yes Or No 回答。

【案例分析】

我在应聘一家民营企业的时候，老总特意来找我面试。在整整一小时里，他问了三个问题。

我们公司这个职位要带领十几个人的队伍，你认为你带人带得怎么样呢？

你在团队工作方面表现怎么样啊？因为这个职位需要到处交流、沟通，你觉得你的团队精神好吗？

我们公司是刚开始设立这个职位，压力特别大并且需要经常出差，你觉得你能适应这种高压力的工作状况吗？

事实上他问的这三个都应设计成开放式的问题，第一个问我有没有领导力，第二个问有没有团队精神，第三个问能不能承受巨大的工作压力。但是他直截了当地问出来就得不到正确的答案。我的回答是：

(1)我管理人员的能力非常强。实际上好不好老总并不知道。

(2)我的团队精神非常好。我只能答 Yes，因为老总给了我太明显的暗示，希望我的团队精神非常好。

(3)马上不加思索的说我能适应，非常喜欢出差。实际上如果让我把工作条件排行的话我最痛恨的就是出差，最痛恨的就是占用我自己的上班时间。但是老总这样的问话方式，直截了当地给我这个暗示，使我必须说是。

【自检】

那么你认为这三个问题老板应该怎么问，才能获得他所需要的信息？

【参考答案】

(1)在考察管理能力方面

你在原来的公司时，多少人向你汇报？你向谁汇报？

你是怎么处理你下属成员间矛盾纠纷的？举个例子好不好？

(2)在考察团队协作能力方面

我们常说人力资源部和部门经理经常有矛盾，那你是否遇到过这样的纠纷，你当时是怎么处理的？

作为人力资源部经理，你曾经从哪些方面做出努力以改善公司内部的沟通状况呢？

(3)能不能经常出差

上一家公司的工作频率是怎么样的？经常要加班吗？多长时间出差一次？

这种出差频率影响到你的生活没有？你对这种出差频率有什么看法呀？

我们把这三个例子全换成了开放式的问题。通过以上的提问方式，一下就问出应聘者的真实想法，然后再判断他能不能适应这种高强度的工作。这种问题就是一个好问题，因为你能更好地判断他过去是不是做过这些事情。

【自检】

请你依据以上所讲的内容判断以下几个例子是一个好的问题（Y），还是一个无效的问题（N）。

(1)请你描述一件你过去处理的很困难的事情好吗？() ()

(2)你喜欢一直很忙吗？() ()

(3)你上一次和客户意见相悖时是怎么处理的？() ()

(4)你认为理想的团队精神应该是怎样的？() ()

(5)你在原来的公司里是怎么处理团队之间的矛盾的，怎么跟团队之间的人沟通的？() ()

(6)你的中长期职业发展规划是怎样的？() ()

【参考答案】

Y, N, Y, N, Y, Y

做完整的关于行为表现的记录

只要面试一个人，最好就给他做一份完整的面试笔记。因为好记性也不如烂笔头，记忆力不足以让我们记住所有候选人的所有信息，所以必须写下来，而且后面我们会介绍做面试笔记实际上是有效避免很多误区的一个关键。所以我们要求越是面试关键的职位，你的笔记就应该记得越清楚。

做笔记时的注意事项：

(1)在面试计划上直接做记录。

(2)用简短的话把他回答的那个案例、故事记下来。

(3)要让候选人知道你在做记录，但是不应让他看到你写的是什么。

(4)不要犹豫不定，左涂右改。

特别提醒：做记录时要记住关键点：你的职责只是听并且做记录，切不可当场就下结论。因为你面试一个人时后面还排着4个，那4个人没面试完以前，你是没有资格当时就说这个人答这道题就是不行。你必须做完每一个记录，等所有人都进来，都答完这些题以后，把所有面试记录摆在这儿一一地看，哪个围度上谁更合适，哪个围度上谁比较合适到那时再下结论，谁是这5个里最好的。

倾听时全神贯注

倾听是进行有效面试的根基，但是我在陪同、观察面试时，经常见到这样的部门经理：在一小时的面试中都是他在不停地说，然后让应聘者给一个答案是或者不是；然后他又接

着说。这通常表明这个经理其实自己本身可能特别的不自信，他心里没有谱，担心说话一断就冷场了，还不知道接着该问什么了。所以为了保证这个面试进行下去他自己就只好不停地说。

有很多“二十、八十”的定律，比方说 80% 的病假来自于公司 20% 的员工，就这么几个人爱请病假占了 80%。然后你 80% 的精力是在读报纸 20% 的版面。80% 的销售利润来自 20% 的关键客户，等等。面试也有一个“二十、八十”的法则。比如说经理用 20% 的时间提问题，然后让候选人用 80% 的时间来回答，因为经理从倾听中得到的信息比他通过自己说话所得到的要多得多。

但是，你是不是真的会听呢？请注意以下倾听陷阱：

1. 打断谈话

很不礼貌地打断谈话：“你刚才说什么，你再说一遍。”或者：“你说的就到这儿，你对下一个问题怎么看？”很粗暴地打断人家的谈话，不听全部的过程。

2. 显得太忙

面试时你显得比谁都忙，一会儿看表，一会儿接电话，一会儿又给谁签字，这些都是最要不得的。

3. 只挑想听的听

这是最严重的一个倾听陷阱。比方说招一个销售代表，已设好 5 个围度，其中与别人和谐相处是很重要的，然后经理面试时听对方一说到沟通，一说到团队合作就眼睛一亮。但是你只听他的团队精神、沟通能力，你会忽视他背后很多的真相，其实可能除了这两点其它都证明他并不是一个好的销售，但你只捡到了这两点，因为这两点对你个人而言也许太重要了，那么你的判断就完全错了。

4. 忽略非语言的信号

因为面对面交谈时，肢体语言有时更能真切地表达应聘者的意思。忽略非语言性信号是一个倾听陷阱。

5. 处理信息不当

面试时当场就说这个人说的不太好、这方面不太合适、我不想要他等等。不要当场处理这样的信息，而应在整个面试过程中着重于倾听和记录。

掌握面试速度

通常每个人的时间都有限，你作为部门经理很忙，坐到你对面的候选人没准儿比你还忙，他面试完还急着要去见客户、出差、和他的老板谈话。大家都很忙，所以如果约好了是一小时左右的面试，大家要共同努力把时间控制在一小时里，那么谁主动呢？主考官是主动的，负责掌握面试的速度。但是另一方面，我们又强调一定给候选人 80% 的机会让他说。那怎么掌握呢？千万不要问这样的问题：“请你谈谈你自己。”因为我们上一讲已说过善谈的人讲半小时刚讲到小学毕业，所以千万不要问这个问题。而应该从简历中找出疑点，专门问你简历中的这段是因为什么，那段是因为什么，主动权完全由你掌握。

1. 总结性问话

当候选人说了太多时你非常自然地插话说：“喔，你刚才说的实际上是在团队工作方面你过去做的一些事情对吗？”对方肯定会说：“对对对。”你可以马上话锋一转：“那么你对这方面的问题怎么看，有什么见解呢？”用总结性的问话把他的谈话岔过去。

2. 运用肢体语言

同样一句话：“您刚才的问题说得非常好。”但我在说时辅以不同的肢体语言：

(1)手心向下

正常人收到这样的信息会想：“我就讲到这儿吧，虽然他认为我说得非常好。”这是说话太多的暗示。

(2)手心向上

收到这个信息时，接收者的反应是：“他没听够，我接着再说吧。”这是在邀请对方继续的暗示。

(3)短暂的停顿

对方收到的信息是：“主考官还没听够，他不说话，我还得再说一段。”

这就是怎么掌握面试速度。太快，你怎么掌握；谈得太多你怎么掌握；谈得太少你又该怎么掌握。

维护候选人的自尊

如果你在面试过程中维护了这个候选人的自尊，他会觉得你这个公司做得很专业，即使他当时就觉得完全没有机会了，他也对你这个公司存有好感，他会带着这个案例到处去说，这公司特专业，怎么怎么好，你的名声也自然就传出去了。反过来你有可能因为一场面试而直接损伤了他的自尊心，他会带着一颗受伤的心出去了，可能一年都抬不起头来，或心里出现个障碍。事实上这是因为你面试时没有尊重他所造成的恶果。

【自检】

你认为应该怎么尊重候选人的自尊？

【参考答案】

(1)面试前就建立良好的关系

包括见面微笑、点头、握手、跟他闲聊，比如说在北京好像所有人不会问“吃了吗”？而是问“今天堵车吗”？你还可以问问他：“公司的位置好找吗？你来时顺不顺啊？”这样事先建立良好的关系他就放松了。

(2)面试后建立良好关系

哪怕你当时就觉得他真的什么都不合适，真的就不能要他了，那你也要把他送到门口，跟他握手说再见并真心地感谢他，感谢他花时间到这儿来参加面试，你真心地感谢使这个候选人不会低着头很沮丧的离开。这就是事后要尊重他。

(3)整个面试过程中不断称赞他

比如你可以点头且微笑着鼓励他，或者说：“你今天穿得很精神，你这个领带很特

别。”候选人也好，员工也好，受到这个小小的表扬他都能高兴好几个小时。

(4)巧妙地帮助他重新回到主题

谈话时难免会有跑题的时候，如果说这个人没有理解你的问题，他走题了，这时你应该说：“我是不是没说清楚呀？其实刚才我问的问题是……”而不应该对任何人说：“你听懂了没有？你明白我说什么吗？”把问题换成“我是不是没说明白”，把责任全拉到自己这方面，然后再复述刚才的问题是什么，这样就能给对方最大程度的尊重。

(5)心领神会

意思是说，要把自己放在对方的处境来理解他的心情，经常说的话是：“你不用紧张，如果换到我在你这个位置我也是这样。”告诉候选人，把主考官放在他那个境地，也是这样的表现，他可能就不会那么紧张了。

非语言性暗示

我们在前面曾经讲过，怎么判断别人撒谎是看那些非语言性的东西。你也需要注意：在面试时，坐在你对面的候选人也在观察你。这时你要意识到你的一些暗示，比方说你如果经常显得不耐烦、皱皱眉、下意识地摇头。虽然你一再对候选人说：“你做得很好，说得也非常好。”但是你的摇头、皱眉、看表、不耐烦、翘着二郎腿等等这些非语言性的暗示却都在明显地告诉他：“我对你不感兴趣。”

实际上我们说候选人从看你得到的信息，比听你得到的信息要多那么一点。

【自检】

你在主持面试时是否有以下表现？有（Y），没有（N）。

- ① 听到候选人说到自己不感兴趣的话题时，不自觉地皱眉。（ ）
- ② 谈话时常常双手交叠抱在胸前。（ ）
- ③ 喜欢坐在椅子上颤抖。（ ）
- ④ 经常和面试者进行目光的交流。（ ）
- ⑤ 微笑着倾听面试者的谈话。（ ）
- ⑥ 常常打断面试者的谈话。（ ）
- ⑦ 一边听面试者说话，一边摆弄手上的铅笔、茶杯等。（ ）
- ⑧ 一边听面试者说话，一边左顾右盼，好像在寻找什么东西。（ ）

【参考答案】

1.N 2.N 3.N 4.Y 5.Y 6.N 7.N 8.N

【评价】

如果你通常的表现符合要求的十分之七以上，你作为主考官的形象是很专业、可信的；如果你通常的表现符合要求的十分之五以上，你的行为基本合格；如果你通常的表现符合以上要求的不到十分之三，那么你还需要继续努力。

【心得体会】

面试以后应首先进行评估

一次好的面试=在面试中不断的问行为表现的问题+收集信息+准确的记录+评估（+测试+取证）

也就是面试要在评估结束之后才是一场有价值、较准确的面试，再加上测试和取证就完成了。面试结束后的评估步骤通常是：

■再复习一遍这个职务的围度是什么，再想一想需要衡量候选人哪些方面的能力。

■把所有的面试笔记摊在面前，就每一个围度评价这 5 个候选人并给出相应的评分。

（参见表 5-1）比方说这些应聘销售代表的候选人在自我激励方面谁更好一些？与人交往方面谁更合适？说服力、影响力谁更强一些，在每一个围度上都给这个候选人打分。

你可以采用 5 分制，也可以采用 10 分制，这个由你自己来定。

■将每个围度上的得分加起来得到一个总分，就可以看出这 5 个人中谁是最合适的人选。

这就是一个整个评估的过程。打分很容易，但是要警惕你打出来的分数，往往可能是扼杀了一个最合适的候选人，或者失职地提拔了一个特别不合适的候选人。

【忠告】

敢用强者才有成功的希望

表 8-1 面试评价表

项次	评价项目	评 价
1	仪表、仪态	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
2	谈吐、应对	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
3	领悟力	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
4	态度、理念	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
5	计划能力	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
6	沟通能力	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
7	团队精神	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
8	责任感	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
9	组织能力	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差
10	专业技能	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差 <input type="checkbox"/> 很差

面试打分中可能出现的误区

评估中有很多的误区：

误区一 像我

比如说我和一位候选人在面试中不断地聊，结果发现我们俩不仅是一个学校毕业的，而且还是一个系的。后来我又跟另外一个候选人聊，发现他跟我父母是一个单位的。如果发现这么多共同点，那你就警惕了，因为你脑子里会有一个很大的误区，叫“像我”。只要别人跟你有一点相关，哪怕是都爱吃辣的，都坐地铁上班，这都是“像我”。如果你发现你跟候选人有这种关联的话你就一定要警惕，因为发现“像我”的人我给他评估的分数就可能要高一些，这个误区基本上去不掉。

所以你必须随时保持警惕，为了避免这个误区，笔记要记得更真实、更客观，应该把面试这 5 个候选人的所有笔记都记好之后，根据他们说的事情做出正确的判断，看谁更合适，而不是看人谁更像我。

误区二 晕轮效应

举一个小例子，是很好玩的一个例子，就是说我面试做销售的人员，我自己老觉得销售你要跑外，见客户，你的那个专业的行为举止要很像样子，包括外表，你不能长的太丑不能有太大的缺陷，结果我发现有一个人来面试销售代表，哪方面都好，这 5 个纬度怎么看怎么合适，但是他就有一个小缺点，牙是灰的，然后这时我就想这个缺点太突出了，因为我特别介意这个缺点，这个事情就发生在七八年前我面试的时候，但现在我想起这个，这个男士的牙在我眼前还晃悠呢，这是真的，就是说这个缺点太亮了，慢慢形成一个光晕形成一个光环，然后把背后其它的一些事实都罩住了，其它方面你销售技能、计算机、英语都多好。怎么对待客户，都会被你这个牙罩住而被忽略了，我都看不见了，这个就叫晕轮效应，而由此就直接扼杀了一个候选人。

其实你说他那个牙会不会严重影响他今后从事的工作？是不是一个致命的缺点？倒还真不一定是，就看做什么销售了，如做化妆品那就够呛了，但若是做电信，做大客户的销售，那个牙还真的没那么严重，但是就因为这个缺点太突出而使其它就被罩住了。反过来你如果某项优点太突出了，你后面的缺点也会被罩住，也会妨碍你做出客观的判断。比如说这个人着装特别得体、专业、赏心悦目，因这个优点特别突出，你会情不自禁地感觉英文不好也能容忍了，计算机不好也没什么，沟通技巧不突出也不太介意了。我觉得穿着这么职业，一看就像一个总经理秘书的人选，我就会身不由己地这样想，这就叫晕轮效应。这个怎么避免呢？其实没办法彻底根除，只能在面试时应时常提醒自己注意一下，如果他某个亮点太亮了，要反倒把它淡化，刻意地去挖掘它背后其它方面的信息。

误区三 相比错误

比方说今天来了 5 个候选人，其中有一个“雷锋”或者“焦裕禄”来面试了，这是一个标杆型的人物，他自己特别而又光彩，那么和这个人一块面试的其余 4 个人都要倒霉了。因为这 4 个人都比不上他那么光彩，这就叫相比错误。

遇上这样的情况，你需要冷静地问一句话：“我怎么知道他就一定最适合我的公司呢？”最好的也不一定就真是最适合的，你非抓着这个最好的不放，等你发现人家根本不适合你的公司，不愿意来，你再回头找原来的其它 4 个候选人，他们没准儿已经在你对手的公司上班了。这就是相比错误，相比错误的关键就是以人比人。

怎么避免这个误区？一定要注意以职位来比人，以围度来比人，而不是都与标杆去比，其实这个错误也经常出现在对员工的考评中。

误区四 首因和近因效应

如果今天来面试的人特别多，一天安排得满满当当，你通常能记住的是第一个来的和最后一个走的，而中间见过的谁如果有特亮的亮点，你记住它了，还有可能犯了晕轮效应

的错误。而中间的那些应聘者或因你饥肠辘辘的想吃饭了，或讲到这儿你泛困了，特别疲劳了，或因你刚挨完老板训又去面试，这些候选人就有可能被你扼杀掉，因为你会淡化他们，记不住他们，这叫首因；记住离你最近的，发生事情最近，这叫近因。这两个效应会把中间的候选人直接给扼杀了。

怎么能避免这个误区呢？你一定要给每个候选人做很专业的面试计划，记很专业的面试笔记。

误区五 盲点

就我个人而言，我在工作中稍微有点粗心。如果我在面试总经理秘书时发现在5个候选人中有一个小姑娘特别合适，什么技能都很好，就是稍微有点粗心，自然而然我就会想没事儿，没什么了不起的，我不是也粗心吗？这就是盲点，是我的缺点到了对方的身上我就刻意地把它淡化，也就自然而然地不当一回事了。

其实换过来冷静地想一想，粗心这个错误对于人力资源总监来说不是致命的，因为它不在那5个考察的围度里面。人力资源总监可能需要自我激励、影响力、说服力、与人沟通的能力等等，这些是重要围度，他不考虑粗心、细心这个围度。

而换到总经理秘书的时候，可能第一个最重要的围度就是要心细。所以依着自己的缺点去招进来一个你觉得缺点不起眼的人，而他进来以后你就会发现这个缺点是影响这个职位工作成效的致命的因素。

怎样才能避免呢？不要以人来比人，而要以职位的围度来比人。这个职位需要什么围度我就去看他是否具备这个围度，如果细心是前台出纳、会计、秘书等职位非常重要的围度，你就应该拿这个围度来衡量他。

【自检】

你在主持面试中常会犯哪些错误？分析产生的原因并提出控制方案。

误区	是否存在	产生原因	控制方案
像我			
晕轮			
相比错误			
首因和近因效应			
盲点			

对关键职位的面试合格者做心理测评

评估结束之后有一些职位就可以进人了。但是需要提醒大家：一些关键的职位，就是他进来以后要掌握公司重要信息的，比方说关键岗位的研发、高级管理、关键的大客户的销售人员等职位的人员，你一定要把这些人挑出来做一个心理测评，以使你判断的结果更准确一些。心理测评分成以下4种：

1. 反应性测验

就是让候选人做选择填空，这种测验有很多。

2.操作性实验

就是让候选人随意发挥，是对给定的刺激进行的行为反应。比如说给他一个铅笔，让他运用自己的想象在洒了墨水的纸上画一幅图，这没有任何正确答案是不是？他运用自己的想象，根据他画的那些东西来判断他的性格怎么样、爱不爱跟人打交道、是否擅长处理矛盾，这就叫操作性实验。这个心理测验如果没有专家指导千万不要做，因为我们没有资格和能力来判断这个墨水或者是图片说明了什么问题。

3.结构化面试

心理测评是你设计好了问题来给他下了个套，根据当时的情景设计好问题让他答的，这是心理测评的一部分，是不是一个好问题，我的回答是，这其实不是面试，而是一种心理测评，是在面试中对你进行心理测评，是看你有没有应变能力，有没有自信心。

4.情景模拟

(1)无领导讨论。意思就是把候选人分为几个小组，每组给出一个主题，让他们自己讨论，经过一定时间后拿出一个答案来，这叫无领导讨论。

(2)文件筐测试。举个例子，应聘者原来没做过销售，但是他来应聘销售了，怎么知道他适不适合做销售呢？拿出几张纸来，纸上写的是作为一个销售人员，一天中将遇到的典型事情，比方说8点一上班客户投诉就进来了，8点半老板又要找他谈话，然后下午两点财务部又催着交什么报表，下午4点人事部又要他参加销售培训，尔后还要拜访客户，还要准备技术资料，联系授权、技术支持、售后服务等各种各样的任务。总之在这一沓纸上写的是一个销售人员在一天中所遇到的事，我都放在这个文件筐里了。然后让被测试人用两小时的时间来处理这些文件。让他把这些东西拿出来以后分分，看看哪个轻，哪个重，哪个是最需要做的，每件事情怎么处理，把它写下来，两小时后交卷，看他是否具备一个销售人员的基本素质，这就叫文件筐。这特别适合于原来没做过这些事情的应聘者，给他设定一个情节而让他去做，然后看其是否具备销售人员的基本素质。

(3)做命题演讲。“如果我是一个销售人员我将会怎么样”，“如果我是人力资源总监我会怎么做”。通过这种演讲也可以评价他有没有这方面的基本素质。

(4)做一些商业游戏。这几种方法都是我们建议给关键性职位采取的一个测试的方法，你会看出来，谁更有领导素质，哪些研发人员更擅长逻辑推理，谁做项目做得更快，都可以一目了然。事实证明，心理测评没有100%的准确，但是一个测评如果能达到70%的准确度，那么可信和有效度已经非常高了。测评只是给你的判断做一个参考而已，你不能100%的依靠这个测评的结果，因为我们开发的这些心理测评还没有一项被证明它的可信度是达到100%的，实际上也不可能。

验证的目的及如何进行取证

如果测评完了，对一些更关键的职位还觉得不放心，就需要打电话到他原来所在的公司，就他在那儿的一些情况进行取证。这里我提醒大家，取证是你在马上要给人家发雇佣信之前，打电话跟这个候选人说：“我们现在已经初步考虑聘用你，你是不是介意我打电话去你原来的公司跟有关的领导查一下你过去相关的情况？”然后候选人说：“可以。你去找谁，打这个电话。”在征得候选人的同意后再打电话去问，这个过程叫取证。而通常我们的人力资源经理是如何做的呢？如果他认识对方公司的领导或人事部的人，他会偷偷打电话去探听。这样不叫取证而叫打听小道消息，如果在国外这种行为就有可能引起纠纷了。

【自检】

你认为取证到底需要取什么？

【参考答案】

① 候选人的工作历史，他哪年到哪年是不是真的在该公司工作。

② 了解他过去的职位代表着什么，这是最关键的一点。比如说一个候选人原来的职务叫总监，然而一问，这个公司就 10 个人，这个总监就管一个人，那么总监这个名称就大大缩水了。你又发现一个候选人叫什么经理，然后你取证的时候，发现他这个经理下面管着六七个人。那这个总监和经理也只不过具备平常管理人的技能，或者管理人遇到的矛盾就是完全不同的，会因为公司的规模不同而完全不同。所以你不能局限于这个叫总监，那个叫经理，或者另外一个人叫区域经理。对区域经理你还得问问：“您这北方区究竟是指长江以北的区呢还是海淀区呀？”对此你一定要搞清楚。

③ 了解候选人有没有需要改进的地方。问话的时候先下一个套过去：“你看人无完人是不是？只要咱们在这儿工作就或多或少是有一些缺点的，没有什么人是 100%天生坐这个职位就特别合适的，那你能不能想一想某某在你们公司坐这个职位时有没有一些需要改进的地方啊？”你不要问他有没有什么缺点，人家告诉你没有，你换一个方式说有没有需要改进的地方啊？他就会说，他真的有需要改进的地方，比如说这个人有点粗心，在某方面知识不太懂，因为是我先下了套了，说人无完人，他要再不说他一点缺点，这个取证就是假的。所以你这个套下去以后，那个证明人往往就会实话实说了。

【心得体会】

引言

我们都知道每个企业里每年都要花很多的钱来进行员工培训，不管技术还是非技术方面。为什么企业里要培训呢？未经培训的员工能不能直接去干活呢？

【管理名言】

出产品之前先出人才

——松下兴之助

办公司就是办人

——柳传志

事实上，当一个新员工进来以后，不管他是猎头公司挖过来的多么资深的人物，还是说刚从大学毕业走进这个公司，都有进行培训的必要，这种必要性有如一个培训的天平。天平的一头是工作要求，就是你这个公司特定的工作要求，然后在天平的另一头一共是三个砝码：①员工本身的工作能力；②新员工的入职培训；③员工的在职培训。这三个砝码

加起来，才等于天平这头的工作要求。这就是企业为什么要培训。如果新员工进来不培训他是无法适应你这个特定公司、特定职位工作要求的。

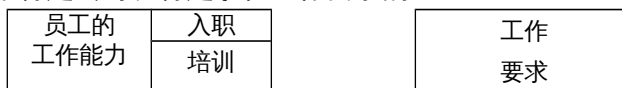


图 9-1 培训的天平

公司培训发展的三个战略阶段

人是企业里最重要的资源，为了更好地发挥人力资源的作用，各企业都有不同的企业培训战略，处于不同发展阶段的公司会有不同的培训战略：

表 9-1 不同发展阶段的企业的培训战略

所处阶段	培训战略	表现特征
离散阶段	企业刚刚发展到初级阶段，是人力资源部在宣传员工培训和发展的竞争优势。	培训和组织目标毫无关系，只是为了培训而去上课 培训有时被看成一种浪费时间的事 培训的运作非常不系统 培训是功利性定向的
整合阶段	此时企业发展到了一个中级阶段，部门经理承担了员工培训和发展的责任。	培训开始和人力资源的需求相结合 培训和培训评价的体系系统化了 既强调基础知识，又强调技能性的内容 企业关注员工的长远发展问题 培训责任落在了部门经理的身上。他作为一个评价者，参与到培训和发展中 脱产加上更多的在职培训 更多的是考虑到这个员工个人需要什么
聚焦阶段	此时企业正成长为一个学习性组织，员工是自觉学习、不断提高，员工为自己的培训和发展负责任。	面对迅速变化的企业环境，培训发展和个人的不断学习与提高被看成是组织生存的必要条件 培训与企业战略和个人目标相联系 注重员工的职业发展 自行选择培训课程 更加重视评估培训效果，允许失败并将其视为学习过程的一部分

【自检】

想一想，你现在的公司发展到了哪个阶段？你需要做哪些方面的工作从而使它能向一个更高的阶段转化？

培训怎样取得预期效果

企业有竞争优势，员工就愿意到你的公司来。这些竞争优势往往表现为：就业安全感、高工资、股票、授权、信息分享、团队合作等等。很多条都跟培训与发展有关，比方说培训和技能开发、内部提升、公平的绩效考核、岗位轮换等等。你会发现，这些竞争优势都是跟企业培训密切联系在一起的，由此，你就需要考虑进行预防性管理。

预防性管理就是知道一个事的成败原因，然后趋利避害地去做。因此，如果我们让以上那些竞争优势都在自己的企业里发生，让它出现，那么众多优秀的员工就愿意到我的公司来，来了以后就愿意留下来。既然我们已经知道，这些竞争优势中很多都与培训有关，那为什么我们不把公司培训的整个系统搞的更专业化一些呢？这就是预防性的管理。

【自检】

所有的公司都需要培训，但你认为培训不等于回报呢？你觉得你为员工培训所付出的那些钱还能赚得回来吗？

【参考答案】

我们得出来的统计数字证明培训不等于回报，有时我们培训的钱就像流水一样地流掉了，其实员工的绩效远远低于我们把钱花出去后希望获得回报的那个绩效。两个原因：

- ① 参加培训的是成年人；
- ② 每个培训流程的环节都会有障碍。

成年人对培训的五个要求

(1)成人与儿童学习的区别

儿童	成人
①无动机	①有动机
②一张白纸	②有工作经验
③记忆力强	③记忆力弱
④分析力弱	④分析力强

(2)成人学习特点

自我意识、经验更多、目的更强。

(3)成年人的学习方式

- ①10%AGILE(灵活型的)；
- ②60%REACTIVE(反应型的)；
- ③30%BLOCKED(阻塞型的)。

【自检】

对成年人而言，由于具有上述的学习特点，他对培训的要求也是不同的。请你把以下 5 项要求排排行，看看你认为哪个是最重要的。

- A.印象深刻
 - B.风趣
 - C.激动人心
 - D.内容充实
 - E.有说服力
-
-
-

【参考答案】

- ① 印象深刻；
- ② 风趣；
- ③ 激动人心；
- ④ 内容充实；
- ⑤ 有说服力。

【心得体会】

培训流程 IMPACT 模式

IMPACT 培训模式：

- ①Identify training needs(确定培训需求)
收集及分析正确的信息。
- ②Map the approach(定义特定的培训项目)
定义需要做哪些培训以改进工作表现；
挑选恰当的培训方法。
- ③Produce learning tools(产生学习工具)
收集实际的培训资料；
按照设计好的培训来实施以达到良好的效果。
- ④Apply training techniques(采用培训技术)
- ⑤Calculate measurable results(计算可衡量的结果)
评价培训是否使行为表现得到改善，并交流结果。
- ⑥Track on going follow-through(跟踪)
确保培训的效果不减。

企业的培训流程

培训的一个中心两个基本点
 一个中心：我们的学员。
 两个基本点：做培训需求和跟踪后面的培训效果。

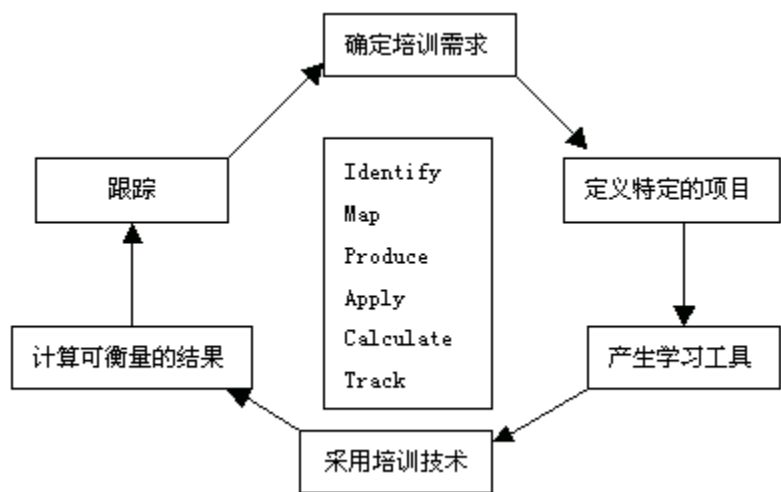


图 10-1 企业培训流程图

决定学员需求中存在的四个障碍

分析我们说，为什么培训不等于回报？这是因为：①参加培训的都是成年人；②每个流程里都暗藏着一些误区，一些非常容易出错的地方，做不好这个流程只能导致一步步地错下去。那我们一块儿看，这个培训流程中有哪些障碍：

- ① 你怎么判断学员需要什么东西，你要教什么东西；
- ② 你怎么让参加者的学习效果能得到最大化；
- ③ 你怎么知道什么样的方法是最适合你们公司的方法，什么方法是多花钱少办事儿的方法；
- ④ 你用什么手段保证培训能被用在工作上；
- ⑤ 怎样确定培训方案是有效的。

培训需求分析

我们现在来看看培训需求分析应怎样做，到底怎么确定你要教什么东西，什么叫培训需求？由于缺乏必要的知识和技巧，从是怎样到应该怎样之间会产生一定的差距，这个差距就叫培训需求。

表 10-1 培训需求分析表

将来	现在

--	--

使用说明：

“现在”这一栏里，你写上自己现在具备的什么技能：现在计算机知识懂得什么？英语水平怎么样？懂得什么谈判技巧？如果是做销售的话，懂得什么沟通技巧？把你现在的技能和水平全都列下来。然后在左边这一栏内写上：一年以后应该怎样。

怎样做培训需求分

析总的来说，做培训需求分析有三种方法：

(1)从公司组织上分析；

(2)工作职业分析。你做职位分析时，就能看出这个职位需要什么技能，然后用现在的这个员工对比一下这个职位，中间的差距就是培训需求。

(3)员工自己分析自己。由员工自己来写今年的培训有哪些需求，差距在什么地方。

具体的实际操作有四种做法：

(1)全球性分析

就是公司从上往下做，整个集团公司的总部组成一个顾问团体，分析公司现在有什么目标、成绩，现在的员工有什么技能技巧，都列在上面；然后思考未来三年之内要发展成这个行业的领头人，要打造什么业绩先锋，等等。为了三年以后能达到这个目标，三年以后需要现在这些人懂得什么新的知识、技能、技巧，还要有适应组织变化的能力，等等，必须从现在开始就对这些人员进行培训，让他们弥补上这些培训差距，好达到三年以后的目标，这就是从上往下。流程是：①分析目标；②定义职位的需求；③按职位需求来评价员工；④如果有培训需要立即进行培训。

【案例分析】

诺基亚在前两年做过一个很好的培训需求分析。在一个大长方形的墨板里写的是现在的技术人员只懂无线知识、无线技术，因为当时只做无线，所以就将无线技术写在这个栏的右边。公司总部认为现在只做无线是不够的，这个公司需要转向网络。这时人力资源经理就把一年以后的技能技巧——网络的知识放在这个栏的左边，就是一年以后需要这些职位掌握的新知识。这个无线和网络之间的差距就是培训差距。公司为了成功地在一年之后转向网络，需要从现在就开始培训这些只懂无线的人。人力资源部挑人去学网络知识，通过一年的学习来达到他们的新技能要求，这个培训差距就弥补上了。

【自检】

通过案例分析，你认为公司从上往下制订培训计划有什么优缺点？

【参考答案】

优点：策略统一，在公司各部门都适用。从上到下的方法更适合一些和这个公司战略有关系的，公司整体发展相关的培训。

缺点：浪费时间，太机械化。不适合职位特定的需求。

(2)行为表现管理

就是在绩效考核里做培训需求分析。我们建议考核不能光是定目标和打分，还要加上一个模块叫技能评估及员工发展，也就是说必须要看看今年打这么高分是什么技能帮助他成功了，什么技能考评他只得了一分，是什么技能阻碍了他的成功，然后好把这个技能给弥补上，这就是完整的绩效考核的模块。

这个培训需求分析就是这样从绩效考核里，根据你考核的分数打出来的。它的长处很明显，比如说严格的与你今年的表现挂钩，培训成了部门经理的职责，因为绩效考核要求是经理跟员工直接做，而不是由人事部的人做。短处是：评价有不准确性，时间限定过死由于绩效考评不是每天都进行的，也许员工培训的需求很大，培训的差距很大，还没等到考核，他就严重地影响工作了，而单用这一个方法，平常发现不了问题。

(3)突发事件和主要问题分析法

举个例子，某工厂里原来只有一条流水线，现在又从国外引进了一条先进的生产线，结果所有的人都不会用，这就是一个主要问题。所有人都会用旧的而不会用新的，那就需要马上培训全体工人。这就是通过突发事件、通过主要问题产生的培训需求。一产生问题马上就能发现，马上就能采取措施进行培训。这个看上去挺简单，但是特别不系统，只有特小型的公司才适用。

(4)受训者为中心的分析法

在学习型组织里，是由员工个人分析自己的培训需求，由员工自己填自己培训需求。这个方法受公司文化的影响很大，就是说公司必须鼓励这种方式，否则在一个特别封闭、传统的公司里，你自己不敢去跟老板说，我想培训、发展、提升，这些都不敢说。所以受训者为中心是一个最好的培训方法，但是只能在成熟的组织里适用，它有一个明确的长处是员工对自己的评估本身就是一个很好的学习。

【自检】

请根据课程内容来独立填写下表，回顾各培训方法的优缺点。

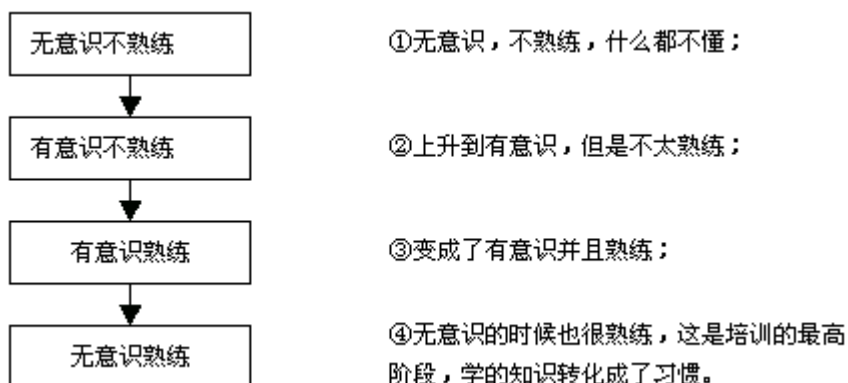
培训方法汇总表

方法名称	主要工作步骤	优点	缺点	本公司是否适用
全球性分析				
行为表现管理				
突发事件和主要问题分析法				
受训者为中心分析法				

【心得体会】

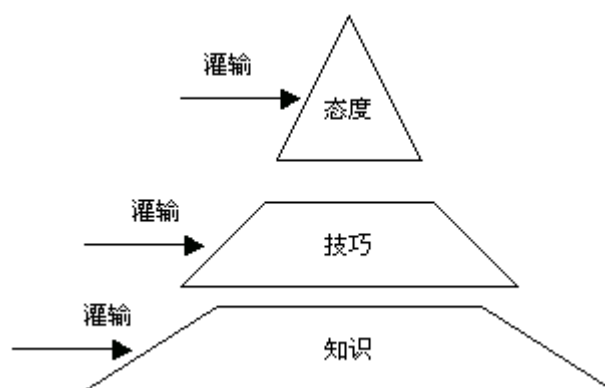
引言

我们开始培训，一般学员都会经过以下 4 个阶段：



其实我们培训理想化是要把员工从什么都不知道培养成最高境界，就是说这个知识技能转化成为习惯，无意识的也这样做了。

统计研究表明：学到的知识或技巧，变成习惯大概要 20 天左右。就像下图中显示有一个金字塔，你上培训课学的是知识，知识是由老师灌输的，然后你学到了知识怎么转化为技巧呢？是练出来的。比如说问话方法，你不断地去练，就会熟能生巧。然而技巧怎么成为习惯呢？也是训练及培养出来的。从知识到习惯，这么一个过程，大概需要 20 天左右，这样你今天学到的课程内容就真正的体现在你自己的行为里了，变成习惯了，而那时你才有可能真正地用在公司里，用在你的部门，你的这个行为就给公司的培训做了回报了所以培训是一个连续的过程。



我们还有一个记忆的金字塔，记忆力忘得最快的就是讲座，纯粹的讲座，而在塔底下你记忆力记得最多的就是你学会立即使用的东西。所以老师如果不适当的培训，比如说只是口头传授，什么表格都不给你，只是站在那儿干讲，那么你是没有可能达到最大化这个效果的，这就是一个障碍。还有一个障碍是说你来参加培训了，但老师讲的没有使学习原理具体化，你也达不到最大化的效果。

那么，你想怎么样使学习效果达到最大化呢？这就需要进行预防性管理，把上述两条障碍都去除，就可以达到理想效果了。

使培训效果最大化的手段

怎样使培训效果最大化呢？要实现这一目标就必须做到以下几点要求：

① 学员专注听讲。怎么专注呢？成年人的特点是告诉他目的，听课时多问他的经验，

那么学员就专注了，学习效果就最大化了。

② 实践。也就是说你学完课以后，你的公司里要产生那种支持性的氛围来让你去充分运用这个新的技能，这样你的学习效果就最大化了。

③ 反馈。现在好像有一个时髦的说法，是实践加反馈才能出真知，大家想想是不是这样？你学了一种新技能，你老去实践，然而却没有人告诉你你干得和技能运用得好还是不好，这样没有用。必须有一个人告诉你，在旁边指点你：你这个技能哪儿好，哪儿还欠缺哪儿还要跟工作再挂上钩，就是反馈给你这个信息后紧接着你再去实践去，再反馈，再实践，再反馈，这样实践加反馈才能出真知，才能使你学习的效果达到最大化。

培训成本控制-最适当的才是最好的

【自检】

如果有一个培训课，可以有两个选择：①在豪华的五星级酒店里举行，很好的中午的自助餐，灯光好，气氛也很好；②在公司内部的培训教室里举行。你认为这两种方法什么是最好的？

【参考答案】

我们的原则是：并不是最贵的才是最好的，而是最合适的才是最好的。

我们讲了培训成本是场地、老师、设备等各方面所需的费用、学员培训期间的工资、潜在的机会成本损失，这都叫培训成本，但是这个培训成本是否越少越好呢？并不是；是不是越贵越好呢？也不是。我们认为最合适、最适当的，就是最好的。

比方说这次培训是一个有客户、各公司、各分销商老总参加的培训，该培训有助于很好地树立企业的良好形象，那么这个培训我们就花大价钱在五星级酒店举行，这就是最好的培训方法。如果只是公司内部的技术人员参加的培训，大家对外界环境的要求并没有那么严，我们就在公司的培训教室里进行，因为专注于学的就是这项技术，则后一种培训又变成了更好的方法。我们作为人力资源部的专家，要提醒我们的部门经理注意：培训成本绝对不是说有一个固定标准，而是要对症下药，最合适的才是最好的。

【自检】

请根据每次培训的目的、对象，从以下几个要点来考虑贵公司的培训计划，拟定一个最合适的培训成本。

① 时间

② 地点

③ 设备

④ 师资

⑤ 培训方法

国内目前培训的四种渠道

国内的培训机构可分为以下四种：①国外比较顶尖的在北京或者在全国各地有分支机构的大型管理顾问公司；②如新加坡、台湾、香港的顾问公司在内地的分支机构；③国内的民营自创的培训公司；④政府机构、大学、研究部门办的大型讲座。

(1)国外比较顶尖的在北京或者在全国各地有分支机构的大型管理顾问公司。比如说普华永道、安达信、麦肯锡。这种大型的管理顾问公司，他们给你讲课是用国外最好的老师国外最流行的管理教材，然后向接受培训的单位或个人索取很高的费用，这是他们的特点这种培训公司你什么时候要用呢？就是你的企业需要提升形象的时候，或者给客户办这种培训

的时候。前提是语言没有障碍，当然他也会配同声翻译，如果你需要打你的品牌时，你要用这种顾问公司，这是最高级的一档。

(2)新加坡、台湾、香港的顾问公司在内地的分支机构。好处是他们的培训讲的是普通话，用的也是国外比较流行的影印教材。他们会更对症下药，因为他们比较了解东南亚的公司。短处是有时语言还是难免有障碍，而且费用会比较高。

(3)国内民营自创的培训公司。在北京这种管理顾问公司就有 1400 家。所以这里有一点要提醒大家，就是你不要去挑培训公司，而要去挑这家培训公司请的老师是谁，这是一个诀窍。可有的部门经理通常不会注意到这点，一听说要参加培训，就问：

“哪个公司办的？……这个公司名气不行，没听过，你不要去。”这时候你要告诉他，培训公司有 1400 家呢，名气大的只有几家，所以你不能只看名气，要看他请的老师是谁，他是理论派还是实务派，这个老师在什么行业操作过，是不是跟自己这个行业很相关，如果培训课的老师就找对路了，你就甭管是哪个公司办的，因为这些培训公司的费用都会相差无几，不像港台的顾问公司在内地的分支机构收费那么高，而且讲课都用普通话，在这些都相似的情况下你最先挑的应是老师。

(4)政府机构、大学、研究部门办的大型讲座。比如说劳动合同、员工纠纷处理等等这些讲座。这些大学办的培训的一个长处就是理论性的东西你可以得到一个系统的培训，短处是他很少能针对你的实例，对症下药，因为他讲的是通行的东西，而且在大学里的教授们，通常不具备企业的工作经验，以致于有觉得讲的不解渴的那种感觉。

如何保证学以致用

怎样保证培训能用在工作上呢？实际上有 6 种方法：

(1)过渡学习。就是你学的东西无法立即用在工作中的情况下，你需每隔一个月拿出这个资料来看一下，不断地巩固，才能不忘，才能日后一有机会就应用在工作上。比如说救火、人工呼吸，你可能一年半也用不上，这时你经常拿出来复习，这就叫过渡学习，换句大白话来说就是学了又学，以保证你日后不忘。

(2)回去马上把课程和工作结合起来。就是说你学到的东西摘出能用的，马上就回去试。

(3)采取多阶段的培训方案。意思是最好不要参加 3 天以上的集训，而要把 3 天 5 天的培训分成模块，采取模块制：第一天学完了以后用一个月，在工作上试试，有什么问题再参加第二个模块；第二模块回来用用试试，再参加第三模块，这种多阶段的培训方案，保证你每一天学的东西都能用在工作上，而不是累积，学完了就忘了。

(4)在课堂上找一个绩效辅助物。就是听完课以后，要自己制作一些小卡片，我今天一天学到了什么东西，比方说学到招聘中出现的误区，第一个是真空里的答案，第二个寻找超人，第三个反应性方法，自己把培训的内容写在扑克牌那么大的小卡片上，随时搁在口袋里，这个叫绩效辅助物。因为你在工作中能一边应用一边拿出来看。

(5)培训的后续资源。是指上完培训课以后，一定要老师的电子邮箱、通信地址、电话、传真等等，越全越好，这就叫培训的后续资源。你上完课以后，碰到什么问题就可以打电话或写信来请教这个老师，或者问当时在场的学员，你可以边工作边问，它保证你能把所学的培训知识应用在工作上，而且你这个培训是不间断的。

(6)营造支持的工作环境。这个责任主要在公司的直接上司。能不能用在工作上，关键取决于经理能不能给你营造一个支持的工作环境，他让不让你应用这些东西。其实这些流程里最关键的一个要素是直接管你的那个人，也就是中层领导。不管你的流程设计多么完美，程序多么严格，做这个事儿的人如果不得力，这些都跟他没有关系，所以这些重点是在这个部门的经理身上。

【心得体会】

引言

【案例分析】

有一家建筑设备公司，最近发现它的市场份额在不断地下降，后来他们就做了一项需求分析，结果认为他们需要马上进行培训，因为他们应具备的基本的销售技能不够，特别是如何与竞争者进行对抗销售的技能。对抗销售是专门的一门课，讲的是如何打败竞争对手，从哪方面打破，他们需要这样的技能。然后该公司的销售力量都参加了一项耗资 20 万美元的培训计划。为了评价这个方案是不是有效，这个公司对培训前和培训后几年的销售收入做了一个比较，结果发现销售收入比前几年增加了 50 万美元。

① 从上面这个小故事里，你能不能从这里直接得出来，这 50 万美元就是培训得来的回报呢？

答案是：

事实上，公司管理能力的提高都会影响这个销售额，所以说可能培训也起作用，也可能这是一个综合作用的结果。

② 那怎样来分辨这 50 万美元里，到底有几万美元，或者几十万美元是培训产生的效果呢？也就是说这个培训回报有多少呢？

答案是：

如果你真想测定它有多少万美元是培训所产生的收入的话，确实很难做。你能怎么做呢？比如说你这个公司有 20 个销售，我必须从这里分出 10 个人来作为一个参照群体，也就是说他们 10 个人什么培训都不参加，只作为参照群体，另外那 10 个人去参加这种对抗销售的技能培训，然后我保证这 20 个人，他们所在的市场都一样，产品都一样，打的广告是覆盖他们 20 个人的每一个区域。也就是说除了培训这一点不同，其它的任何条件全都相同，只有做到这个地步，才有可比的。过几年来评价，这 10 个人没参加培训，卖了多少钱，那 10 个人参加培训后卖了多少钱，中间这个差异才有可能培训的结果。

所以这个培训效果评估说着好说，但做起来真的是很难做。那么从头看一看，能不能从一些基本的工作做起，看看你这个培训效果到底有没有用。比方说从培训前就开始评估培训中要进行培训效果的评估，培训后也要跟踪培训效果。所以培训评估要分前、中、后三段，要一段一段地看。

培训效果的评估

所以这个培训效果评估说着好说，但做起来真的是很难做。那么从头看一看，能不能从一些基本的工作做起，看看你这个培训效果到底有没有用。比方说从培训前就开始评估培训中要进行培训效果的评估，培训后也要跟踪培训效果。所以培训评估要分前、中、后三段，要一段一段地看。

【自检】

你认为培训前要评估什么？

【参考答案】

最需要培训的内容。我们可以问这样几个问题：①学员期望从培训中得到什么；②培训后学员需要知道什么，尤其是必须知道什么；③最重点的一个，要评估一下学员具备哪些技能，现在具备哪些技能，他上课有没有什么课前的要求。这才是我必须要评估的，这点却是最容易忽略的。

举个小例子来说，我遇到过一个非常有意思的事儿：所有的学员都去上课，老师讲技术方面的一些问题，结果他就不断地讲，CPRS 怎么样，TCR/IP 怎么样，一天 7 个小时都是 TCR/IP 和 CPRS。我们坐在那儿都不知道这个词是什么意思，然后偷偷互相看，大家都表现出很懂的样子，也没人敢问。结果这一天听下来，确实不知道 CPRS 是什么意思。后来我实在忍不住了，就捅捅旁边一个参加培训经理，我说：“真的不好意思，你能不能告诉我什么叫 CPRS？”那个经理马上脸就红了：“很抱歉，我也正琢磨这事儿呢。”这件事说明了如果不做课前评估，培训效果就会大打折扣。

其实这完全是可以避免的。只要你在课前评估一下你要培训的对象，他有什么知识，你想让他具备什么知识，就可以有针对性地去解决。

【自检】

你认为培训中要进行哪些培训效果的评估？

【参考答案】

第一个后勤保障的质量怎么样，培训公司要看这个灯光好不好，投影仪好不好，饭菜安排的可不可口，我们的培训人员在公司内部做内训的时候，也要注意这方面的问题。因为这些东西直接影响着学员是不是满意，只有满意了他才听得下去，才能学到东西，然后

才能运用在工作上。

培训中要观察学员和老师的满意度怎么样。如果讲师的满意度满足不了的话，学员的满意度也根本无法保证。如果这个老师不满意，比如说时间安排的不好，整个过程中需要的设备你没有帮他准备好，他因闹情绪可能做出以下两件事：①可能他今天原本准备了 5 个案例，一不满意就只给你讲一个；②原本要 10 分钟给你讲得完的理论，他一不高兴就浓缩为 5 分钟。往往你不做培训是意识不到的，这时要提醒大家注意一下：请老师到公司做内部培训时，从后勤设备、时间安排、学员的出勤、材料的印刷，这些方面都让老师满意了，他才会把最精华的部分完完全全地带给你，这对讲师的满意度非常重要。

学员满意度也同样重要。因为在一个班里不管是多少人，都会把学员分为 3 种：①占 10%的特别灵活的听课者，应变能力特强，这种听课者不太介意灯光是否舒服，饭菜好不好，他是一门心思来学东西。当然这样的学员特别少，也就是只有那么几个人是真心来学东西的；②占 60%的反应性的听课者，这些学员在听课过程中会对那些硬件设备比较挑剔，屋里热了不行，冷了也不舒服，看不清不行，你让他坐得离黑板太远，老冲着一个人方向拧着脖子听老师讲课也不舒服，然后是饭菜安排的不好吃他也一肚子埋怨；③ 30%的完全阻塞的听课者，这些听课者是带着过去的经验来的，听什么呢？听你讲的与他过去的经验对得上对不上。这时候他就会脑子里完全阻塞，一开始就挑剔所有的硬件合不合意，如灯光空调、饭菜、培训公司的态度、老师讲的是不是风趣，等等，所有能挑的他都会挑。

除了对学习对象进行评估外，还要评估一下学员们是不是在讨论中把培训内容跟工作联系起来，如果你发现请学员讨论老师讲的东西，学员都不知道说什么，最大的可能是老师讲跑题了，你讲的案例跟我的企业完全对不上，所以学员不知道究竟该怎么说，遇到这种状况，在休息时应马上告诉老师，请他把这个课题稍微改一改。

然后再看这个培训是不是生动有趣，加没加游戏，是否组织讨论，因为学生的记忆有一个金字塔，这个金字塔是什么呢？最上头最记不住的就是干巴巴的讲座，他就能记住 5%左右；然后如果再给他资料阅读，他能记住 10%；再往下给他一些视听材料，他又记住 20%了；如果再给他一个东西演示，这种培训他记得又多了 30%左右；一直到他张口讨论时，才能记住今天内容的一半。所以你在课程进行中需要观察，学生们是不是积极地讨论，如果讨论了，他才能记住今天课程的一半，再往下实际操作就会记得比较多一些。

比如有的培训，我是让学员自己动手去模仿面试、考核等技巧，这些实际操作的内容，他能记住 60%左右；如果你学的东西能拿回去立即使用，或者能立即教别人的，这表明你所学的东西能记住 75%了。一天的内容能记到 75%就差不多了，没有可能记到 100%。所以这一天的培训过程需要培训部的人员或者培训公司的人员全程的监督和评估，一有问题赶紧改，学员才有可能走到这个金字塔的底端，而不是在塔尖上光听讲座，这是我们培训中评估所要注意的事项。

【自检】

你认为培训后还需要进行哪些方面的评估？

【参考答案】

培训后评估有两个方面：

① 培训课程刚刚结束后，应及时填写课程评估表，这节课的讲课效果、老师的讲课能力、课程安排等这几方面都怎么样，等等。但是这个课程评估表是帮助培训老师和安排培

训人的，而对学员没有任何好处。

② 课程刚结束以后，让学员做一个培训内容的测试。应注意的是培训课开始前一定要有一个摸底性质的课前测试，负责培训的教师在讲课之前考学员一遍，看他懂得多少；培训后再考他一遍，中间的差别才可能是培训出来的结果。我们说培训评估必须有一个参照否则它就不具备可比性。所以培训结束后可以马上考他，为的是看培训效果怎么样。

培训结束一段时间以后还要进行追踪。我们说一个中心两个基本点，那后一个基本点就是追踪，学员上完课回去工作以后，负责培训的人过一个月、两月、三个月后还要通过电话、访谈、面试、访问客户等等方法，来了解学员学到东西没有，学到了以后应用在工作上有没有，应用在工作上后对部门有影响没有。如果对部门有影响，对这个公司有影响没有，等等。

表 12-1 培训评估项目检查表

培训前的评估	检查结果
<ul style="list-style-type: none"> ■我们的学员期望从培训中得到什么？ ■培训后学员需要知道什么及必须知道什么？ ■需要学员具备哪些技能？有课前要求吗？ ■什么工作地点会帮助或影响表现？ ■培训要达到什么效果？可衡量吗？ ■我们试图填补的培训差距有多大？ ■现有资源（人/设备等）是怎样？ ■培训费用和预计的培训效果是否相关？ 	
培训前的评估	检查结果
<ul style="list-style-type: none"> ■培训中后勤保障的质量 ■学员的满意度 ■讲师的满意度 ■学员们是否按我们计划的那样进行学习？ ■学员们是否将培训内容和工作联系起来？ ■培训是否生动有趣？ 	
培训前的评估	检查结果
培训刚结束—— <ul style="list-style-type: none"> ■课程评估表 ■培训内容测试培训结束一段时间后—— ■学员在多大程度上符合我们期望的产出？ ■有助于或阻碍他们的表现的因素有哪些？ ■哪些方面证明培训和工作是不相关的？ ■培训前和培训后在表现上有哪些明显变化？ ■这些变化所意味的价值是什么？ 	

培训评估的方法

- (1) 培训结束后当场测试；
- (2) 工作一段时间以后，给学员发一个问卷调查，让他们打钩，看看哪些方面做到学有

所用了；

(3)用电话访谈。访谈该学员的经理，访谈他所接触的客户，让他们来说，这个人培训以后的技能有没有提高；

(4)采用观察法。直接到他的工作岗位上去观察，看看他学的新技能有没有应用在工作上。

培训中的误区及避免方法

1. 不要给学员任何暗示

例如说：“你去参加培训，回来我好重用你。”结果回来后重用的稍微慢一点，这个员工就离职了，其实这是培训产生的一个最大的副作用。怎么避免它呢？你不要告诉他回来我重用你，哪怕你真的要重用他，你换一种口气，说：“我送你去培训是为了把你培养成一个多技能的人，使自己更有竞争优势。”

2. 不要让员工产生被逼着去接受培训的感觉

这就是“要我培训”和“我要培训”的差别，当一个成年人知道为什么培训，他主动提出说我要去参加，这时候的培训效果是最大化的。反过来，经理逼着要他去培训，员工得到的信息就是，要他去参加，要他去上班，结果就会导致他的无目的导向。请大家记住这样一个格言：

你可以逼着一个成年人坐在教室里，坐任何长的时间，但是你永远无法逼迫他去学习。

【忠告】

不善于培养或运用人才，事业就不可能顺利开展。

人才的培养是否得法，是事业成败的决定性因素。

协助“非活力性的员工”，经过训练后能改变、成长，使其成为“有活力的员工”，是职业教育训练的第一目标。

有效率的教育训练，需要良好的组织学习环境。

【心得体会】

引言

【案例分析】

John：第一天我提早 10 分钟到了人力资源部，被告知“请稍坐，一会儿有人带你转转”。一小时后，我被领到了一间会议室。几分钟后，里面的面试者发现我不是来应聘的，而是新员工。一阵道歉后，我被领去见我的主管。主管大声地叫来一个文员，让他带我转转。在我被介绍给其他员工的同时，那个文员，一直在抱怨着那个主管的脾气有多坏。吃午饭时，我问能不能请求调到别的部门去，他们说 6 个月后才能调动。我想我是不是该趁早换个工作了。

Jackson：我的入职培训棒极了！我到了以后被带到休息室。喝过咖啡吃过点心后，我拿到一本员工手册，上面解释了公司的绝大部分福利及政策。接着放了一段有趣的电影解释公司的历史、设施、重要人物及各部门的联系。接下来的一个小时是问题与解答。我们沿着厂区作了个小的旅行，然后公司请我们吃午饭。午饭时，我的主管加入进来边吃边介绍我们的部门并回答一些问题。饭后主管把我介绍给我的同事们，在职培训开始了。

这是两个很极端的例子。很少碰到被认错人，被当成应聘者的这种待遇，当然也很少又喝咖啡又吃点心，这说明入职培训直接影响着员工的自尊心、自信心、对企业的认同感以及他以后是否愿意留在你的公司。

新员工入职培训的目的

新员工培训到底是什么目的？什么目的是排行比较靠前的。这个目的有以下几种：

(1)降低员工流失率。我们曾介绍过“二二二”原则，你培训越好，他越愿意留在你的企业工作。

(2)让员工适应工作，以便减少错误、节省时间。把他需要做的、那些规章制度等都告诉他，他以后能少犯错误，节省时间，公司效率就相应地提高了。

(3)展现清晰的职位及组织对个人的期望。要告诉他的职位，他是干什么的，你希望他做到什么。

(4)帮助新员工更快地胜任本职工作。

(5)增强企业的稳定程度。其实换句话说也就是降低流失率。

(6)减少员工的抱怨。员工进来不受到关照，他就会产生抱怨。一次好的培训，会减少员工的焦虑和抱怨，他才能真正地专心干工作。

(7)最重要的目的是让他融入企业的文化。我们套用联想的一句话叫“入模子”，也就是不管他什么背景、历史、来自什么样的公司，用强化的方式让他集训并很快适应公司的组织文化，大家用同一种声音说话，其实这才是新员工入职培训最重要的一个目的。

入职培训应覆盖的话题

培训的内容应该覆盖 4 个方面的话题：

1.组织方面的设置

第一个组织方面你要介绍公司历史、公司组织结构、公司物力环境的展示图。然后给他一个组织结构图标出你在组织中站的这一块，上面是谁，下面是谁，他一目了然，组织方面马上就清楚了。

然后给他员工手册、公司制度及政策，他要接触的产品的综述，或者是生产线及服务介绍之类，试用期的规定等等，这些都是组织方面要包括的内容。

2.员工福利

我们应该告诉员工发薪的日期、假期及法定节假日是什么？培训及教育的福利是什么？他的保险有哪些？还有公司给他提供什么特殊的服务，比如说有的公司有买房、买车的贷款或者给员工提供心理咨询服务，这些都是公司的一些特殊项目。一定告诉员工发薪的日期，新员工进你的公司担心的事情非常多，而最担心的就是跟钱有关系的事情，这个月发

多少天的工资呀，是打在存折里还是借记卡里，他老在琢磨这些事情，那你还不如顺理成章地告诉他：公司会每个月15号发薪，如果碰到法定节假日则顺延到多少多少号，你可以在多少号领到你的工资，工资条在什么地方领。员工一下子就踏实了，这些疑虑都解除了，员工自然会更关注工作了。

3.工作职责

工作职责包括工作的地点、任务、安全要求等都是什么？最重要的和其它部门的关系是什么？他以后会跟谁打交道？这些通常由部门经理来介绍，以免他不知道每一件事该找谁，所以为了避免这些，我们在第一时间里告诉他这个部门找谁，那个部门找谁，都明明白白地写下来，这就扫除了他的不少顾虑。

4.把新员工介绍给别人并带领他参观厂区或公司

把新员工介绍给部门主管、同部门的人、别的部门相关的人、财务部、人力资源部的人。参观厂区、医院、食堂、宿舍、运动场，然后是办公室里的复印区、产品陈列室等等有时我们会想，让员工自己去找吧，但是新员工进来时，我一再强调他的不安全感特别强你为什么不给他一张每个地方都标好了的图标，让他一下子就能知道到哪儿去找呢？

入职培训的陷阱

1.入职培训中常常存在的陷阱

(1)短时间内员工被灌输过多的知识，以至于无法吸收。拿了一大堆的入职员工手册政策，回去后没有那么多时间读，他心里就很有压力：我看不完、吸收不了怎么办？怎么样解决呢？这样就需要有一条规定，让新员工拿回去这些手册，要求他在一个月内看完就可以了，不要求他拿回去以后马上就看，给他30天的时间来看完。

(2)有的部门经理只给新员工安排初级的工作，使新员工不感兴趣。其实经理真的是好心，他担心新员工进来后承受的压力太大了，就给新员工轻松点的活儿。结果反而会导致新员工感觉不被激励而离职。事实上，员工出多大的成果，取决于经理对他的期望有多高有时你要求他越严，你给他设定的工作，他踮着脚才能够着，那时他最感兴趣、也最爱去做。

(3)过多的表格要填，过多的手册要读，同时又让他去马上开始工作。至少应给这些新员工一个月左右的时间，让他熟悉这些表格、手册、产品，然后再按正常的员工要求来严格地要求他，把他派出去干活。你给他充足的时间，等磨合期过了以后，你用正常的工作标准去严格要求他，这时他的工作效率是最高的。因为他已经用了一个月的时间来掌握了你的那些政策法规，然后就能马上投入工作了。

(4)匆匆的被介绍完毕以后就被推入工作中去。经理们往往相信实践出真知，尤其在人手不够时，还没等入职培训结束，已经把新员工分配去出差。因为经理会想，当初我入职时，不就是这么被对待的吗？其实还是那句话，当员工心里不踏实的时候，你越急切地推他进去干活，他越容易找不到自己的位置，这样就容易导致新员工的离职。

入职培训的实际操作

表 13-1 新员工入职培训计划书

新员工入职培训计划书 (1)			
新员工基本情况：			
姓名		电 话	
岗 位		学 历	
相关工作经历 (年)		本岗位入职 时间	
岗位培训负责人			
一线经理		电 话	
岗位教练		电 话	
后勤支持		电 话	
入职前的综合素质整体评价：			
部门主管 (签字)：			

新员工入职培训计划书 (2)		
入职 一周 培训 内容 检查表	本周工作计划	完成情况： 是 (否)
	1、会见认识一线经理、部门经理、分管总经理、一线下属、人事和财务等后勤支持部门负责人。	
	2、参观厂区、工作间、办公室、职工宿舍，熟悉公司班车行车路线。	
	3、熟悉本公司各项行政规章制度及工作条例。	
	4、了解熟悉本岗位工作流程和职责。	
	5、	
	6、	
	7、	
入职一周的培训效果评价：		
一线主管 (签字)：		

新员工入职培训计划书 (3)		
入职 一月 培训 内容 检 查 表	本周工作计划	完成情况： 是 (否)
	(1)和本部门一线经理、部门经理、一线下属进行工作沟通。	
	(2)参加新员工入职培训脱产班的学习。	
	(3)按照本公司各项行政规章制度及工作条例开展工作。	
	(4)在了解熟悉本岗位工作流程和职责的基础上，能够完成一定的本岗位工作。	
	(5)	

	(6)	
	(7)	
	入职一个月的培训效果评价：	
	一线主管（签字）：	

新员工入职培训计划书（4）		
入 职 三 个 月 培 训 内 容 检 查 表	本周工作计划	完成情况： 是（否）
	(1)能够和本部门一线经理、部门经理、一线下属进行良好的工作沟通。	
	(2)对参加入职培训的个人收获及时进行总结。	
	(3)和部门经理谈话，总结培训成果。	
	(4)能够熟练完成本岗位工作，承担相应的职责。	
	(5)	
	(6)	
	(7)	
	入职三个月的培训效果评价：	
	一线主管（签字）：	

【心得体会】

企业如何使用处于不同职业发展阶段的员工

员工按不同的年龄有不同的职业发展阶段，我们把人的一生这样划分：

① 第一个阶段叫成长期，从 0—14 岁。当然我们企业里没有这样的员工，只是了解一下，0—14 岁这个人是怎么样的，他脑子里哪些还不成型；

② 第二个阶段叫探寻期，从 15 岁—24 岁。这一时期员工是在摸索，他在测试自己的能力适合于干什么工作，这时期的他对某种职业是好还是不好，已经形成了自己的一定看法。

这时该怎么使用这部分员工呢？不要只看到他简历上频繁地跳槽，三个月换一个工作，半年又换一个工作，就对他产生极大的怀疑，如果发现你的员工是正在 24 岁左右的话，你脑子要有一个概念，跳槽可能不是他的错，不要因为他跳槽频繁而不用他，是因为他正处在这一时期，他在摸索他自己，在给自己定位呢；

③ 第三个阶段叫确定期，从 24 岁—44 岁；

④ 第四个阶段叫维持期，从 45 岁—65 岁。这部分员工会安于现状，冲劲也不是太足

了，只想坐稳现在的位置，安安静静地维持到退休；

⑤ 第五个阶段叫衰退期，就是 65 岁以后。这一阶段，在事业上、生活上，他都让位于年轻人了，慢慢地走向衰老，一般企业里的这种员工不太常见。

企业用人要区分不同的职业倾向

我们把职业倾向分成 6 种类型：

(1) 第一种人是现实性的。他特别擅长动手使用工具，而不擅长思考，他适合做伐木工人、园林艺术家这些职位或者工程师；

(2) 第二种人是研究性的。比如说陈景润、爱因斯坦，他们不擅长使用工具，但是特别擅长思考，他们就适合去研究某些领域高精尖的东西。这些人你就给他派研究性的活，而不能把他提升当经理；

(3) 第三种人是传统性的。他会压抑自己的天性，他这个职位要求他是什么性格，他就会是什么性格。比如说审计、会计、出纳、银行家；

(4) 第四种人是进取性的。这种人冲劲特别足，自我指导、激励，又能干，又上进，别人不问他，他自己也会说一些创造性的主意，这些人最适合做销售、经理；

(5) 第五种人是社交性的。人力资源部的人很多都是社交性的，就是说相对于人和事还有工具来说，最爱打交道的是人。可能思考没有那么多高精尖，可能你让他做具体的工作，做的也不好，但是愿意跟人打交道，这种人也比较适合当经理；

(6) 最后一种类型的人是艺术性的。你会发现有的员工，他哪怕只是一个普通员工，也特别爱成为焦点。不管他是不是经理他都要出风头，这种人叫做艺术性的人。你怎么使用这种人呢？你想用他就应给他安排特别容易出彩的那些活儿，而且一旦出彩后，把他放在大家的中心去表扬他。

【自检】

根据以上职业倾向类型的特征，思考一下你的公司各关键岗位的人才都是何种职业倾向类型的人，你应该如何更好的使用他？

表 14-1 人才的职业倾向纪录表

关键岗位名称	该岗位的职员姓名	职业倾向类型	使用原则
生产中心			
研发中心			
营销中心			

人力资源部			
财务部			

不同员工有不同的职业定位

职业定位就是说这个人一辈子想从事哪种类型的行业?我们把这些分为以下几种：

(1)技术功能性的职业。他就专门当工程师、工程主管、项目主管这些跟技术、工具有关系的；

(2)领导性的职业。这些人天生就是当领导的，就算 he 现在是工程师，他也是在工程师那一圈内最会领导别人的，你用人的时候，一定要把这一部分人挑出来放在管理岗位上，那才叫适才适岗；

(3)创造性的职业。他心里总会想：我制造出一个自己的产品，我去从事一个自己擅长的职业，我去当老板。如果你的企业里有创造性的人，他天生就是要自己去当老板的，你不用去留他，而是最大程度地去使用他，让他给你回报；

(4)自主独立的职业。自主独立的这种人比较适合当顾问、学者、大学教授，他不太擅长管事、管人，他觉得那个烦人，他愿意自己写点东西，研究点东西。企业里的顾问最好是这种类型的人。

(5)安全感的职业。有人会寻求这样一份工作：不高的工资没什么事、福利好、有住房、不会失业就行。这是追求安全感，他一辈子就是这样下去了，所以你怎么使用这部分的人呢？不用给他股票，不用给他太多的工资，只需给他安全感他就会在你这儿服务一辈子。

【心得体会】

怎样在组织内部设计员工的职业生涯

1. 职业生涯规划的含义

我们曾经讲过如果你这个职位是爬树的话，你最好去直接招一只松鼠进来，而不要招一只火鸡然后再训练它爬树，这就是我们再说的用人的真谛是适才适岗。这一讲我们会重点介绍用人的最好的方式就是在他的岗位上来发展、规划他，让他在你这个公司里一辈子有工作做，一直到退休，那么你的企业也就因此而进步了。

职业生涯规划，其实说的是两个内容：

(1)确保个人在组织中的进步。如果他的表现和潜力符合组织的需要，他就一步步地往上升，这是个人职业生涯规划。

(2)要确保组织中有合格的经理人才，好让组织能正常的运作。

小知识

职业规划常用术语：

- 职业生涯(CAREER)
- 人一生中从事的工作
- 职业生涯路径(CAREERPATH)
- 职业连续性
- 职业目标(CAREERGOALS)
- 未来要达到的职位，是路径中的里程碑
- 职业生涯规划(CAREERPLANNING)
- 一步步达到目标的程序
- 职业发展(CAREERDEVELOPMENT)
- 通过个人努力向上进取而达到职业计划的高峰

2.职业生涯规划中的不同角色

【自检】

在个人的职业生涯规划工作中，你觉得员工个人、人力资源部、或者老板、公司谁应该是主要角色？

【参考答案】

是个人的角色最重要。同时必不可少的是一线经理的支持和帮助，因为他是导致员工离职或者发展不上去的最重要的因素，他是中间的一个屏障，这个环节不得力则上面的理念是不会下来的，下面员工的呼声也是无法上去的。

在职业规划方案制订过程中，个人、一线经理、组织分别承担着不同的角色：

(1)个人

个人对自己的职业生涯负责

- 评估个人的兴趣、技能和价值
- 查找有关职业信息及资源
- 建立个人目标及发展计划
- 利用发展机会
- 和经理谈论你的职业发展
- 跟踪现实的职业发展计划

(2)一线经理

- 提供及时的绩效考核
- 提供发展机会和支持
- 参与职业生涯发展规划讨论
- 支持员工的职业发展计划

(3)组织

沟通交流公司的使命、政策和操作规程

- 提供培训和发展机会

- 提供职业发展信息和机会
- 提供多种职业选择

3. 职业生涯规划路线分析

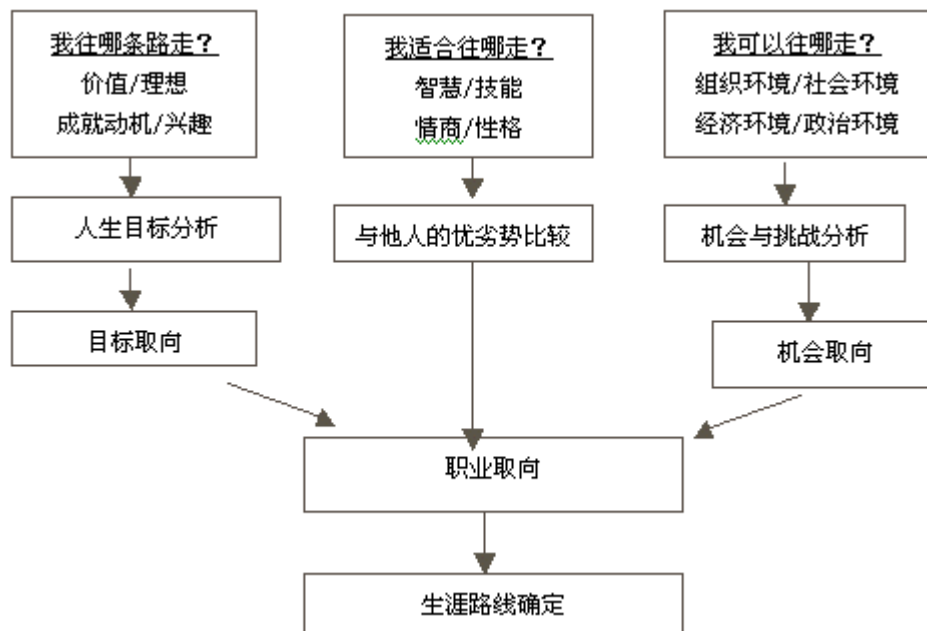


图 15-1 职业生涯规划路线分析图

如何评估现有经理的技能和潜力

一个刚提升的经理会突然发现公司不再因为他干得怎么样而评价他，而是通过评价这个团队干得如何来评价他个人的能力，这就是经理跟员工的差别。

实际上公司用人规划的一个关键，就是在时间、精力、金钱不够的时候，最需要照顾的是一线的经理们，因为他们承担的角色实在是太多了。

1. 人际关系类的角色

(1)他是一个傀儡。经理们开会往往都是秘书们安排的，他会被安排一会儿见客户，一会儿去什么地方出差，一会儿开会，一会儿谈判，是别人安排给他，是他这个职位必须要去的，所以他实际上只是一个傀儡；

(2)他是一个领导者。领导别人去干活；

(3)他是联络员。要协调各部门的工作他就得去联络，这是人际关系的角色。

2. 信息类的角色

(1)他是监听者。大道、小道消息，什么渠道的消息他都要听；

(2)他是传播者。他要把听到的东西，提炼后传播给他的员工；

(3)他还是发言人。代表他的部门向老板汇报工作，代表他的员工跟别的部门沟通。

3. 决策类的角色

(1)经理有自己的工作要干，同时还要对付那些麻烦者。部门经理觉得公司里最麻烦的

有两种人，就是财务部和人力资源部的人。他觉得财务部和人力资源部这些所谓的后勤部门最麻烦，一会儿要报表，一会儿要培训，一会儿要考核，一会儿又要预算，所以前方经理跟这些后方的支持部门冲突最大。

(2)要不断地解决麻烦。那些爱出问题的员工很麻烦。但是这些人恰恰又是他每天、每时、每刻都要面对的，所以他需要不断对付、解决麻烦。

(3)资源分配者。为什么呢？员工的时间可能都由他分配，任务要分配，部门的钱、工具也由他分配，所以他又是一个资源分配者。

(4)谈判者。代表老板跟属下的员工说话，代表员工跟上头的老板说话，他是一个中间和稀泥或者受夹板气这么一个角色。

我们要把给经理的培训，说成公司不是要使用他，不是要他燃尽最后一丝火花，而是要把他培养成一个多技能的人，让他自己在公司里更有竞争优势。这么一说，经理们心里会觉得蛮舒服的，说：“公司培训我并不是要榨干我最后一点什么，而是让我自己更有竞争优势，所以我就心甘情愿的被公司培训，然后回来以后被公司使用。”

【自检】

如果我们把经理培训分成初级、中级、高级，我们要进行技术、人际关系、宏观的洞察力这三种类型的培训，你觉得各级的管理者学什么最重要呢？

【参考答案】

对于不同级别的经理，我们的培训重点应该各不相同。

初级经理要侧重培养他的技术能力；中级经理要侧重培养他的人际沟通、团队协作能力；高级经理则要侧重培养他的宏观洞察力。

一个总原则是：越往高层的经理，技术培训应该越少，而培训宏观的组织能力、洞察力应该越多，这样才是对症下药。而初级、中级、高层管理者必不可少的能力就是人际关系技巧，包括：怎么沟通、倾听、跟人家谈判。

怎么了解每个经理有什么样的技能呢？要对他的硬性和软性技能进行评估。

硬性技能包括知识的掌握和能力的运用。比如说一个销售员的硬性技能就是掌握公司的产品知识，了解公司的政策和服务程序、规章制度，会使用专业的销售工具，还要英语听说读写流利，这些东西都跟职位有关，是坐这个职位所必备的技能，它的专业名词叫程序化和专业技能。

软性技能的专业名词叫基于价值观基础上的技能。每一个公司都有自己的价值观，比方说我原来的公司有四个价值观：①客户至上；②尊重个人；③每个人要有成就感；④每个人要不断进步。所有的公司都应该写出成文的公司价值观来指导员工，就是你这个公司往哪儿走，你认可什么企业文化。你拥有这些企业文化以后，就会派生出很多很多的技能。

【自检】

你觉得当你要把某个员工提升为经理，或把初级经理提升为高级经理时，你要先看上述两种技能中的哪一种？针对硬性技能和软性技能不同的员工，该如何分别进行激励呢？

我们可以把这些经理分为五个台阶：

(1)初级经理。他刚刚提升上来完全是新手；

(2)还不能独立操作的经理。但是，只要旁边有教练提醒，他就能干这个活儿，也就是基本及格；

(3)能独立操作的经理。一般他们当经理两到三年了，能完全独立操作了；

(4)完全能独立操作，而且有一些特殊技能的经理。在新手不行的时候，他能指导人家，是教练级的人物；

(5)国内的权威，世界级的大师经理。经常在国内发表一些演讲，他的管理技能已经登峰造极。这层的经理非常少，一个公司有那么三五个已经很不容易了。

【参考答案】

应该先看软性的，因为这个不好进行后天培养。所以当你想使用一个经理时，这个软性的技巧是至关重要的，往往是公司成败的关键。

办法是把硬性技能很好的员工培养成高级的技术专家，这同样也是一种提升，硬件好的你就在专业方面使用他，软件好的你就在管理方面使用他，两拨人同时都发展上去了。

如何培训和使用经理人才

要将经理的能力更大限度地发挥出来，我们需要为他们量身定做一些用人规划，进行有针对性的管理和培训。

1.挂副职

这是一个培训管理者的高招。其实在很多国外公司里会刻意生出这些副职来，并不是需要它，而是给那些要提升的人做培训。担任副职是一种培训经理人的手段，刻意生出这个副职来跟着总经理，这样他的管理技能就得到提高了。

2.教练政策

当你想使用一个经理时，你不能把这个人提升到经理的职位上然后就不管了，那样一来，这个经理基本上就死定了，因为没人照顾他。公司应该有教练政策——在提升一个经理时，应该放一个老经理来给他当教练，这叫教练政策。让他有问题就跟那个教练探讨，那么他的技能慢慢也就提升上来了。

3.做管理游戏

弄一个大的沙盘模型，让他在这个模型上去管理这个工厂，去投资这个公司，虽然他还没坐到那个高职位，但是你让他现在就开始模拟这些管理的方法，这也是一个很好的培训。

4.案例学习

很多人的成功都是踩着别人的肩膀，是从别人公司的失败上站起来的，而那些失败就是案例，也是活生生的教材。让经理们定期地分析别的公司的成败，从案例中汲取教训，我们称为预防性的管理。建议经理们定期组织这种案例学习，去探讨别人的失败教训，成功的经验。

5.参加外部研讨会

可以把这些经理送出去读研究生、MBA。

6.行为模仿

你的企业里一定有优秀的经理，他有令人佩服的技能，比如怎么跟别人说话、主持会议、跟他的员工去做绩效考核的谈话，那你就组织新经理们去观察他——他开会时这些人在后头坐着；他跟员工谈话时，这些经理也在后头坐着，听他怎么说。完了以后回去模仿他，完全按照那个好经理的姿势、手势、面部表情和语言进行练习，这叫行为模仿。

【自检】

你想提升某人的时候，比如说你把他放在人才梯队了，你认为是否需要告诉他？为什么？

【参考答案】

我们有一个原则：不直截了当地告诉员工你是人才梯队里的；也不直截了当地对他说：“你参加完这个培训我就要重用你。”绝对不说这样的话，一旦说了，一旦你重用得慢一点他就跑了。那怎么说呢？这样说：“公司送你出去培训是为把你锻炼成多技能的人，是帮助你成功和发展，然后回来给公司做点贡献。”给他这个暗示就可以了。

【心得体会】

中小型企业用人四部曲

虽然有人说中小企业的老板要懂得做事、大企业的最高主管最重要的工作是懂得用人，但是如果中小企业的老板不懂得用人也不可能成为大企业，大企业的最高主管不能让人才产生组织力量，也不可能永远是大企业。

【思考】

你觉得中小企业与大公司在用人方面的主要区别在哪里？中小型企业用人方面有什么优势？

【参考答案】

一些大的跨国企业在使用经理级别的人时，他们的分工特别明确；但是中小型企业就不一定很明确，比如说他的财务经理可以和行政经理是同一个人。

而中小企业的员工和经理的关系非常近。员工跟经理走得越近时，越容易互相了解，你越知道他的长处、短处，使用时也越容易对症下药，这是中小型企业的一个很明显的优势。

通常，大公司的人才一般是公司一手培训起来的，完全接受了本企业的理念、价值观；而中小企业流动性比较大，其人才可能是从各个渠道过来的，所以会带着自身的或者他以前的一些背景过来，对企业的认同可能也没有大公司那么大。

中小型企业可能没有时间和资源去做一整套的人力资源政策、梯队计划，他们也无法派那个有潜力的经理去参加那些外部的培训课程，比如说赞助他们上哈佛商学院。因此中小企业在用人方面常采用四步法：

问题评估

特别需要指出的是，用人的程序必须始于对企业现有问题的评估和老板对公司未来的计划。如果老板满足于企业的现状，并且自己也没打算让位于职业经理人，那么也许就不需要下面的一切了。

另一方面，如果企业要壮大，或现在的问题得不到控制了，那么管理人员的发展就变成了关键。通常当一个企业在经历二次创业，也就是从家族式企业转变到规模化发展时过去的那一套管理就不再有效了。如过去赢利的一些定单现在看是浪费工时和成本的，原来那些手写的非正式的定单处理程序也影响了现在的大规模的定单处理速度。

财务方面：①看主要的财务比率怎么样，如生产成本和销售的比率；②看你的利润是在增加还是在降低；③看固定花费和销售的百分比是增加了还是降低了。

组织方面(一个一个部门分析)：

销售部门定单在不断增加吗？

生产部门存货问题需要注意吗？

财务部门是否及时提供你需要的报告，月报年报及时吗？

人事部门有完整的招聘、培训系统吗？有效吗？

关键在于，老板要一边分析企业的问题一边问：我需要职业经理人替我管理吗？

管理审计和评估

(1)管理人才的选拔和发展在中小型企业中非常重要，因为第一步分析出来的各种问题往往是企业中缺乏管理人才所致。用同样的管理方法管理一个 50 万元资产和 500 万元资产的公司显然是不行的。因此缺乏管理人才是很多小企业无法做大的原因。

(2)用步骤当中发现的问题作为一个起点来评估那些帮助你经营公司的人。可以从以下几个能力方面开始评估：计划性，组织性，人员管理，领导力，控制能力。

(3)管理审计和评估要问的问题

■在各自的职责范围内，他们能否建立一些计划、政策和程序使工作更有效

■他们的手下是否都有岗位说明书并理解各自的职责范围

■他们是否选择了能干的员工，是否员工都经历过入职培训和在职培训

■他们部门的薪酬是否公正？

■就领导力而言，他们部门的士气是否让人满意？员工是否满意他们正在从事的工作？

■部门与员工之间的关系是否让人满意？

■就控制力而言，是否每个员工都能交上你所需要的报告，提供你所需要的信息？

分析发展需要

你要决定在上一步中发现问题是否要通过管理的课程来修正。如果这个人没有发展潜力了，那么你就没必要再发展他了。另一个极端是，步骤二出现的问题可能只是由于缺乏知识，例如让你的会计去参加有关会计的课程就能解决问题。另一个问题必须要问的是你作为一个企业老板自身是否也需要充电，还是完全退出领导层？

确定替换需求

分析的结果可能得出你需要招聘新的管理人才。这时你需要事先确定所招聘职位的知识、

技能、性格和经验，然后用这个职位的要求去套你要招的人。

【心得体会】

授权的模式

1.为何授权

一个公司最大的不幸就在于：

- (1)有才不知
- (2)知而不任
- (3)任而不用

这就是说用人的最高境界是：授权给他，让他去干、去为他所做的事负责任。

【管理名言】

在我从事管理工作的早期，曾经得到的一个教训是：不要想一人独揽大权，要仔细挑选人才，雇佣人才，然后授权给他们去负责料理，让他们独立作业，并为自己的行动表现负责。

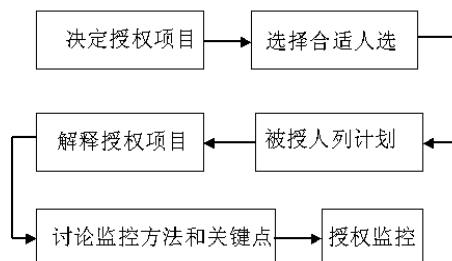
我发现，帮助我的部属成功，便是整个公司的成功，当然更是我自己个人的最大成就。

——贝尔公司董事长

2.高层经理何时授权

- (1)自己没有足够的时间用在管理和决策上
- (2)自己的时间总不够用
- (3)需要经常把工作带回家去做
- (4)总感觉别人做事没有自己做的放心
- (5)要求员工每件事都向自己汇报
- (6)自己有很多事务性的事要做

3.授权的流程



4.授权的原则

- (1)授权要完整
- (2)授权要有层次
- (3)职责和权力相符

- (4)给予适当的协助
- (5)让被授权者直接参与
- (6)避免逆授权
- (7)授权要有控制

授权的误区和避免方法

1.授权的误区

- (1)将不好做的工作授权给下级
- (2)下级有责无权
- (3)授权控制不当
- (4)授权速度太快
- (5)喜欢用自己的观点去引导员工
- (6)自己重新做一遍
- (7)当着下级或下属的面进行批评
- (8)下级得不到赞赏

2.授权误区的避免方案

要避免授权出现失误，我们需要对授权进行预防性管理。我们可以把授权的程度高低按从低到高的顺序来进行排列：

- (1)你告诉我情况，我来决策
- (2)你告诉我几个建议，我来选择
- (3)你告诉我你希望如何做，我同意后你再做
- (4)你告诉我如何去做，在我反对前，你可以继续下去
- (5)你可以去做，但事后要让我知道你是如何去做的
- (6)你可以去做，不需要与我联系

在授权时最关键的一点就是要根据被授权的对象选择相适应的授权程度。

【自检】

请思考在你的公司里是否存在以上的授权误区？你认为应该如何避免？

【心得体会】

引言

何为激励?激励是指激发人的动机的一个心理过程。

员工激励是人力资源管理中最重要的一个组成部分，只有激励了，这个人才能留住，所以激励是企业能否留住员工的一个关键。

【案例分析】

作为一家知名企业的销售人员，小李在刚来公司时，对自己的这份工作很感兴趣，凭借他的认真和努力，工作业绩在一步步地提升，一年后，小李对业务已经十分娴熟，各项工作都得心应手。然而他却有了前所未有的疲倦感，工作对他来说已经没有了新鲜和刺激另外公司里还有许多比他更有资历的员工，小李觉得晋升的空间很小。于是他想到了跳槽。

【自检】

根据上面的案例，如果你是小李的老板会怎么办？

马斯洛的人类需求理论



图 19-1 马斯洛的需求层次理论

① 生理需求包括对食物，水，空气和住房的需求等，它们是人们最基本的需求。

② 安全需求是指对于安全稳定，无忧虑和一个有结构的，有序的环境的需求。在员工工作中，员工的安全需求表现在安全的工作条件，公正和明确的规章、规定、工作保证，轻松自在的工作环境，退休和保险计划等。

③ 归属需求是指对社会交往、感情、爱情、友谊的需求，包括在工作中的交往、协作等机会和发展新的社会关系的机会等。

④ 尊重需求是指人们需要从别人那里得到尊重，也需求自尊，在组织中，它包括获得能产生成就感和责任感的机会。

⑤ 自我实现需求指一种最充分地发展个人的真正潜力，以一种最高程度的个人方式表现个人的技能、才干和情绪的愿望。

【自检】

对于中国的员工而言，以上五种需求的重要性排序是怎么样的？按重要性的程度由高到低以序号 1—5 来表示，将其重要性序号填入各种需求前的括号中。

()生理需求

- () 安全需求
- () 归属需求
- () 尊重需求
- () 自我实现需求

【参考答案】

1、3、4、5、2

排行第一的是生理需要，排行第二的是自我实现，包括个人在企业里有没有发展前途，能不能发挥自己的才能。所以这个统计数据非常好，它告诉我们中国的中小型企业应该怎么留人：先看两头，满足员工的生理需求和自我实现的需求你就留住他了，这就是这个理论在留人方面的应用方法。

赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格的双因素理论：

(1)激励因素：包括工作本身，社会承认，责任，成就，发展，进步；

(2)保健因素：包括公司政策与行政管理。工资，工作条件，与上级的关系，与同事的关系，与下级的关系，安全地位等。

保健因素做到极致，员工对它只是没有不满意，而决不是满意。另外一个激励因素，包括工作本身的挑战性、社会承认度、带来的成就感以及有没有发展和进步的机会等，它能直接导致满意。保健因素只能达到没有不满意，激励因素的最高境界则是满意。

【自检】

运用双因素理论，当你想留人时你用什么因素去留人？

【参考答案】

用激励因素去留人。

麦格莱伦的成就需要理论

麦戈莱伦的成就需要理论：任何人，不论在什么样的社会环境或家庭环境下，拥有什么学历或经历过哪些事情，他们都具有 3 个方面的需要：成就、权利和友情等需要。每个人都有一种需要占主导地位。主要需要不同的人在行为方式上就有不同的差异，所以要留住不同的人有不同的方式。

表 19-1 基于成就需要理论的留人方案对照表

人才类型	表现特征	留人措施	本公司关键职

			位有该特征的职员名单
成就主导型	<ul style="list-style-type: none"> ·渴望得到管理者明确的工作评价 ·喜欢进行有意义的适度的冒险 ·以目标为中心进行工作 ·善于制订解决具体问题 	<ul style="list-style-type: none"> ·为他们布置具有挑战性，但通过努力可以完成的工作任务 ·及时准确地对他们的工作业绩进行评价和反馈 	
权利主导型	<ul style="list-style-type: none"> ·喜欢与他人进行比较 ·渴望控制别人及整个局势 ·喜欢参加能够获胜的竞赛 ·不喜欢通过团队协作来完成任务 ·害怕失败，并且不愿意承认错误 	<ul style="list-style-type: none"> ·让他们做完整的工作，避免做协调性的工作 ·尽量让他们参加工作讨论，并参与决策的制订 ·使他们有权利控制他们自身的工作 	
友情主导型	<ul style="list-style-type: none"> ·喜欢与他人进行交流 ·渴望被别人喜欢 ·希望能参加一个小团体 ·喜欢参加大型的社会活动 	<ul style="list-style-type: none"> ·让他们在团队中进行工作 ·尽量对他们的工作进行表扬和认可 ·让他们做协调性的工作 	

弗隆的期望理论和亚当斯的公平理论

弗隆的期望理论：

■当员工预期自己的行动将达到某个他向往的目标时，就定会被激励起来竭力去实现这个目标。一个目标激励作用 M (MOTIVATION) 的大小取决于两个因素：期望 E (EXPECTATION) 和效价 V (VALUE)。即 $M = E \cdot V$

■老师以考大学为目标来激励学生努力学习，显然效果是因人而异的：①成绩好又认为考大学重要的，显然会努力(E, V 均高)；②成绩好，但认为考大学无用的学生却得不到激励(E 高 V 低)；③成绩差，不管他认为考大学重不重要，他认为自己无论如何也考不上大学，对自己的学习能力完全丧失了信心，对成绩差的学生而言，激励作用也不大(E 低 V 高)。

运用公平理论留人

亚当斯的公平理论：

■员工总是自觉或不自觉地将自己的付出和所得同相关人员进行比较，即：

■自己的付出/自己的所得 > 或 < 别人的付出/别人的所得

当一个人感到自己的贡献比别人大时，他可能会减少自己的贡献；如果自己的结果比别人少，这个人就会增加自己的结果，如要求加工资；个人可能在心理上歪曲贡献和结果也许他会认为她比参照人少做了工作或多拿了报酬；或别人应多做工作而少拿报酬。

【心得体会】

中国企业新旧激励机制对比

新旧金字塔激励机制

1.旧的金字塔式激励机制

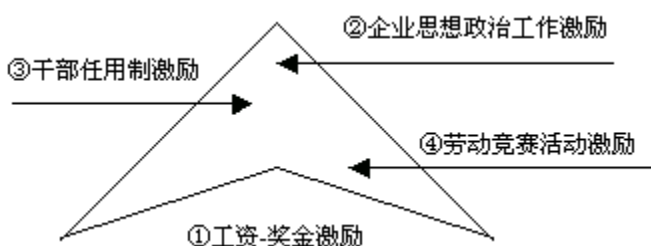


图 20-1 旧的金字塔式激励机制示意图

2.新的金字塔式激励机制

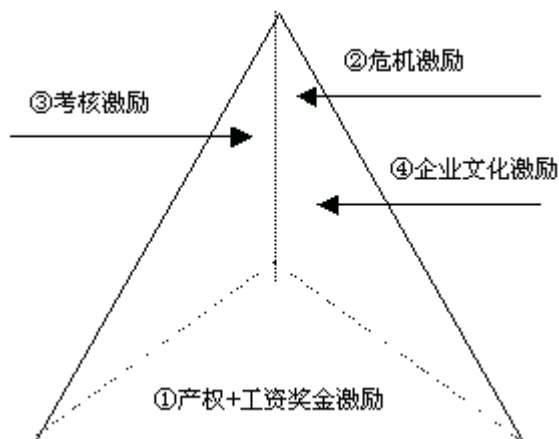


图 20-2 新的金字塔式激励机制示意图

企业薪酬系统的内容

运用薪酬、福利方案留人

我们把薪酬系统分为两半：①一半是经济的，能用钱衡量的；②另一半是非经济的，不能用钱来衡量的。

1.直接薪酬和间接薪酬

经济的薪酬分直接和间接薪酬。

(1)直接的薪酬：奖金、提成、佣金、加班、倒班、午餐、交通、电话等各种补贴、年

底的双薪、股票的红利等等；

(2)间接的薪酬：保险计划、员工服务、教育储蓄、退休金的补充计划、带薪的休假、免费的咨询、缺勤支付、病假支付、免费使用休闲设施、托儿中心等等。

2.非经济的薪酬

(1)成果型：包括成就感、胜任感、发展机会、影响力；

(2)过程型：包括提供有挑战性的机会、弹性的工作时间、电子通勤，融入学习性的组织，获得相应的授权。

福利百宝箱

我们所谓的福利百宝箱其实是一个菜单，分A B C三档，分别对应价格的高低，每档有各种不同的福利奖励方案。

如果有员工需要奖励或激励，就拿出这个菜单，先确定他应该接受的奖励的档次，然后让他在该档次下所列举的诸多奖励方式中任选一种。你可以根据公司的实际情况来拟定多种不同的奖励等级并提供多种不同的具体奖励方式。下表仅供参考。

表 20-1 福利方案选择菜单

奖励等级	具体奖励方案	受奖励员工选择纪录
A 等（相当于 RMB7000 元的奖励）	(1)新、马、泰 7 日游 (2)港、澳购物 5 日游 (3)携家人海南双飞或昆明双飞 7 日游 (4)JVC 家庭影院一套 (5)“合家欢”家庭保险计划一套 (6)	
B 等（相当于 RMB3000 元的奖励）	(1)海南或昆明双飞 7 日游 (2)“海尔”金王子冰箱一台 (3)“亲子培养计划”保险一份 (4)CISCO 认证培训 (5) (6)	
C 等（相当于 RMB1000 元的奖励）	(1)康乐宫半年健身卡一张 (2)花水湾温泉度假村周末消费卡 (3)“中脉”远红外颈椎治疗保健仪 (4)顺峰海鲜城就餐代金券 1000 元 (5) (6)	

【心得体会】

制度留人

不以规矩不成方圆——制度留人

制度管人，而不是人管人。

特殊的人应采取特殊的政策，可把人才分为关键和特殊人才、后备人才。对前者给予特殊、破例政策；后者给予鼓励政策。在工资和奖金上拉大与普通管理者的差距，在住房等问题上也有特殊照顾。

事业留人

工作着是快乐的——事业留人

对于员工而言，工作不仅仅是谋生的手段，它更多的是实现其个人价值和发展自我的重要途径。

随着企业的发展和员工自身的进步，先前合意的工作慢慢会变得不具诱惑力甚至变得不合适，这就要求对员工的工作应进行调整和再设计。因此工作设计是贯穿于企业激励员工并留住员工的始终的。

工作再设计包括：

1.工作轮换

在 workflow 不受重大损失的前提下，工人每隔一阶段从一种工作岗位换到另一种工作岗位，从而给他们提供发展技术及全面观察、了解整个生产过程的机会。工作轮换有纵向和横向两种轮换方式。不管采取何种方式，都必须注意把握轮换的频率及时间

【自检】

你认为工作轮换的目的是什么？

2.工作扩大化

横向扩大工作范围，是每个人除担负原来的工作之外，还担负其他同事的部分工作，试图使每个人所做的工作能多样化，以此减少对单一工作的反感。

【自检】

你认为工作扩大化的目的是什么？

3.工作丰富化

增加工作纵深的一种方法是允许员工对他们的工作进行更多的控制。员工被获准作一些通常由他们的主管人员完成的任务——尤其是计划和评价他们自身的工作。允许员工以更大的自主权、独立性和责任感去从事一项完整的工作，这有助于降低离职率。

【自检】

你认为工作丰富化的目的是什么？

企业文化留人

家的感觉真好——企业文化留人

企业文化留人，要求企业要像一个家，能给职工带来家庭般的温暖。现在给大家介绍几个名词，它们与企业文化密切相关。

(1)远景(Vision)：是指未来组织所能达到的某种状态，以及描述这种状态的蓝图，企业文化就是从这个远景开始的。

比如 GE 公司，它的口号是：“永远做世界第一。”这就是它的一个远景，就是它未来要达到的那个方向。

诺基亚的远景是：“做通讯业的旗舰。”

(2)使命宣言(Mission)：是指组织在未来完成任务的过程，代表了这个企业存在的理由。

比如说长虹电器，它的使命宣言是：“把长虹建成世界第一的彩电巨人。”

(3)价值观(Value)：一个企业总会有自己的价值观，通常企业总会有以人为本，客户至上，顾客是上帝等价值观。

诺基亚的价值观是：“客户至上，尊重个人，员工有成就感，员工不断学习。”

(4)目标(Goal)：任何企业都要设立一个目标，这个目标设定 3—5 年，企业将要发展成什么规模。

如某个美国系统集团公司的目标是：“3 年之内企业发展到 300 个人，做 3000 万美金的单子。”

(5)短期的目标(Objective)：比如今年的这个季度，今年春节期间，或者这一年公司要做到多少单，达到什么地位，就是一个短期目标。应该把这个写下来告诉所有的员工，以便员工根据企业的目标来定个人的目标。

所以从上到下，从远景到个人目标，就这样一步步地定下来了，而企业文化也是从上到下这样形成的：先有远景，再有使命宣言，又有价值观，然后用各种手段把价值观输入到员工心里，溶化在血液中，然后再订出长期和短期的目标，于是企业文化就产生了。

你还可以通过团队来拓展训练，沟通，讲课，培训，还有一些商业的小游戏来加强企业文化这个感觉。

感情留人、福利留人

得人心者得天下——感情留人

常言道：人是感情动物。尤其是东方人，很讲究感情。感情好，什么都显得无所谓；感情不好，就是一点芝麻小事，也会小题大作，借题发挥。所以，营造一个温馨的氛围，用真诚的感情留人，是十分重要的。大家之间感情好，自可“协力一条心，石头也可变成金”。

【自检】

你认为世界上什么投资回报率最高？

【参考答案】

是感情投资。其诀窍是：

- ① 多对员工的工作表示关心；
- ② 多对员工的生活表示关心；
- ③ 员工不再是螺丝钉，而是工作伙伴；
- ④ 别忘了赞扬的威力；
- ⑤ 信任你的员工；
- ⑥ 向员工吐露一点小秘密。

有钱用在刀刃上——薪酬福利留人

1.薪酬

- (1)要使经理和技术顾问在同一个薪酬水平上；
- (2)对关键职位的职员加以特殊照顾。

2.福利

- (1)企业内部的心理咨询、法律咨询服务；
- (2)额外住房贷款福利；
- (3)替关键员工购买人寿保险；
- (4)免费的饮料、点心；
- (5)进修与培训机会。

【心得体会】

什么是淘汰管理

【自检】

你认为淘汰员工能给企业带来什么好处？你认为淘汰员工是谁的责任，一线经理、人力资源部还是老板？

【参考答案】

刷新组织气氛，保持企业活力，这是企业经营必须的。刺激新的管理方法的引进。有机会辞退不适用的人。裁减富余人员，可以降低人工成本，提高竞争力。“鱿鱼效应”促进企业改善管理，提高工作效率。“淘汰机制”是有生机的人事制度的根本保证。

这里面最不该淘汰员工的是人力资源部；最应该负主要责任的是一线经理。因为人力资源部负责在旁边垂帘听政，培训、指导、建议员工应该怎么做；一线经理要干很多跟人打交道的事情，淘汰员工是他的责任，因为他们平常最接近，他最有资格说某人工作好还是不好。

(1)淘汰不称职员工的方法

- ① 合同期管理方法；
- ② 业绩考核；
- ③ 自我“爆炸”；
- ④ 最高任职年龄；
- ⑤ 让别人来“聘用”他；
- ⑥ 委以虚职；
- ⑦ 削减权力；
- ⑧ 工资手段；
- ⑨ 累积小过失。

(2)淘汰员工时应注意的几个原则

- ① 不能不教而诛；
- ② 尽量不伤害其自尊心；
- ③ 不要全盘否定；
- ④ 不要掺杂个人恩怨；
- ⑤ 淘汰面不宜过大；
- ⑥ 不要以罚代管；
- ⑦ 不要激化矛盾；
- ⑧ 尽量弥补精神和物质损失。

员工的离职征兆

- ① 经常往家搬东西，收拾自己的东西；
- ② 压低声音打私人电话；

- ③ 上网找工作；
- ④ 平时穿着很休闲，某日却衣着光鲜；
- ⑤ 态度突然转变。

专业的离职面试

有没有比较专业的离职面试，是能不能留住其他员工的关键。所以建议在企业的招聘政策中，设这么一条，即员工入职时要有专业化的面试，这个员工辞职走时，或者我们辞退他时，在他走的最后一天，由部门经理和人力资源部的人给他做更专业的离职面试。

1. 离职面试的目的

- (1) 在公司范围内建立系统、专业的处理离职的程序；
- (2) 找出员工离职的具体原因以更好地留住其他员工；
- (3) 通过顺利完整的交接获得良好的雇主雇员关系；
- (4) 保证离职员工清楚他们的权利和义务。

2. 离职面试的内容

- (1) 离职核对单；
- (2) 最后付款通知；
- (3) 离职面试；
- (4) 员工流失率分析。

【课程总结】

第一个重点是选才，包括招聘和筛选两部分，重点是希望大家掌握结构化面试的主要技巧，比如说一些问话的方式，怎么看人不走眼等；第二个重点是在招聘和选才过程中会出现的误区及其避免方法。

在育人方面我们讲到，主要培育的对象都是成年人，所以要时刻牢记着：你在给成年人培训。成年人有很多的定势，那么如何保证培训效果的最大化就成为培育人的重点；另外记住培训和发展中有很多误区，比方说总是用课堂培训，比如说让员工像赶场似的，一场一场赶，这些都是直接影响培训效果最大化的基本因素。

在用人方面主要希望大家掌握两个重点：①个人的职业生涯规划，怎么找到适合你的工作人员；②人才的梯队计划，怎么保证你的企业里有合格的管理人才来供你使用，这是两个重点。

在留人方面，我们讲到了激励的模式，其重点是中小企业留人的5种方法：即制度、企业文化、事业、薪酬和感情等5种留人之法。最后我们还谈了一个问题，即专业的员工离职管理是留住其他员工的一个关键。

以上就是本课程的重点之所在。

【心得体会】
