

卓越的招聘是去吸引那些并没有求职意向的人 寻找最佳人才的捷径



企业选才，捷径该如何把握？

对于企业家而言，采用一些非传统手段并不新奇。没有任何一项工作，比克服职员短缺的问题需要更多的创造性。

打破条框主动出击

我们必须把每个员工视为独立的个体来评价，判断每个个体能为企业带来多少效益。因此，必须采用多样化的招聘方式，以保证找到适合公司的员工。

如果你本想招聘一个全职员工，但却发现了一个只能做兼职的完美

人选，那么就应考虑分解职位的方案，或者重新对这个岗位进行定位。这样的灵活性，让公司建立在以人为本的基础上，而非靠样板式的规则行事。

千万避免用一些类似“10年以上工作经验”之类刻板的条条框框来限制人才资源。真的必须要有10年经验么？你真的想把

那些只工作过9年的人拒之门外么？还有4年的和2年的人才呢？能够随机应变的灵活性，是小企业主比那些工业巨头多享受的一项优势。

挖墙脚的心得

确保招聘到适合员工的最好方式，就是观察为你的竞争对手效力的员工的工作。作为美国最大的钢铁制造商之一，纽柯钢公司懂得最好的评价潜在员工的方式就是——观察他们在工作中的表现。如果在建筑工地，部门经理就着重观察管道工、电工或者其他技术工人。如果这些人具备了纽柯钢公司看好的一些素质，经

理就会主动说服他们加入自己的团队。纽柯经常为建筑炼钢工厂，组织一场隐秘的招聘面试。

也许现在看来，这种方式不那么合乎常理。不过，应该意识到，这其实是猎头公司所做的事情。自己来完成这项工作，可以省下很大一笔开支。

优待不速之客

未经预约的随机应聘者，通常很快就会成为你不可或缺的职员。这是因为他们中大多数人都是你的老客户。他们了解你的机构，喜欢这里的气氛并且了解顾客需求，这会让他们上手较快。

千万不要以为小公司只能吸引那些入门级的员工。也许在小公司的附近，正有一个高级执行官，因为每天要搭车到城区工作而闷闷不乐。也许在他看牙医的时候，正好看到诊所对你门口的招聘信息，并决定来尝试一下。这不是空想。

我知道有一些餐厅经理，会直接拒绝一些在午饭时段前来咨询招聘

信息的人，他们说，“我从来不会雇用午饭高峰来应聘的人。难道他们不知道我根本不可能有时间去面试么？”

制度面前人人平等

你还需要警惕招聘亲属会带来的一些问题。如果处理不妥，甚至会引起整个工作团队的混乱。个人恩怨可能会被带进办公室。其他员工可能会担心你的亲属受到特别待遇，或者他们说的话，会传到老板耳朵里。

在考虑招聘亲属的时候，有几点必须要记住。千万不要因为“他们需要工作”而招募亲属。永远不要陷入这种家族福利的怪圈。

对亲属的要求应该比对其他员工要高。一定要让所有员工相信，老板的儿子是通过自己的努力获得了今天的地位，老板对兄长也并没有任何特殊照顾。在雇用亲属的时候，要让他们知道作为你的员工，肩上会担负比其他员工更多的重量。

(肯·坦纳)

企业“瘦身”要慎之又慎

人力是企业最大的成本，有许多企业管理者为了节约开支，把非生产主线上的人员进行反复压缩，达到了“精益求精”。觉得这是管理中的精髓，做到了一个萝卜一个坑。

然而却使企业形成了过度瘦身，盲目地控制人数导致企业运营不良，出现严重后遗症。

好比现代女性常常为了保持苗条的体形，吃得越来越少，但你知道，吃得多固然会因增加脂肪带来烦恼，但吃得太少也会造成很多困扰。

企业也是如此，瘦身在当今市场的竞争中是必须要提倡的，但要准确无误，面面俱到，才能达到最佳效果。

瘦身重点

应当是科学化、人性化

从工艺流程上来实现：把老一套的工艺流程进行科学化、合理化分析、改进，使工序简化，从而降低人力。

从设备着手来实现：提升设备产能，通过对设备性能的改进，包括控制系统，机械运作方式等，使产能提升，从而降低人力。

从管理机制上来实现：实际大多数员工是在钓鱼。比如：每天生产800只产品，月收入2000元；每天生产1000只产品，月收入2050元，虽然是绩效，算一算都看得出来被利益公司给搜刮了，谁还去努力工作？企业这种行为起了反作用，导致肥胖的产生。

瘦身误区：

不当当瘦的地方瘦了

保洁工减少了。保洁人员一般是按工作量的所用时间来安排人员的，企业为了节省开支，减少其人数，使每天1次的工作变成2天1次，使办公楼、食堂、车间、外围的环境逐步恶化。

机修工人数不适当。设备是需要定期保养的，到了时间必须停机清洗、换油，更换相关备件，使设备处于完好状态。由于人员的不足，只有设备不能动了，才着手维修，不但工期长，影响市场，还后导致配件损坏，维修成本增加。甚至导致机台寿命降低或报废。

机加工人员人数不得当。2个人的工作并称为一个人做，机床、铣床制作配件是由时间决定的，往往因及时加工的配件，因没有时间，推上2天3天，会造成很大损失，一个月下来，造成的间接损失远远大于雇佣一个人所用的工资数倍或数十倍。

关键岗位人员保留与培养。很多时候重要岗位必须有后备补充人员，否则一但被挖墙脚，会不知所措，损失极大。另外会被心术不正的人加以利用。有些人知道自己在公司的重要性，会以此要求提高待遇等。

总而言之瘦身要考虑周全，不能盲目从事。有时候只顾眼前利益，损失的会比得到的更多。一分耕耘一分收获，没有投入是不会有产出的。企业瘦身更要人性化、科学化，才能一劳永逸。(萧何)

深圳一企业推崇“适度游戏益脑”

近日传出消息，深圳某企业相关负责人表示，为丰富员工生活，减轻员工压力，该企业将会进行一系列的关爱员工活动。除了组织员工免费出游，让员工亲身体验文体旅游线路，进一步激发热爱生活、珍惜生命的热情以及对未来美好生活的向往，同时建议员工可以适当的在工作之余体验众多年轻人喜爱的网页游戏。

该负责人表示，很期待员工体验网页游戏《叱咤九州》后所带来的积极效果。

该负责人表示，网页游戏在年轻人中很受欢迎，特别是一些白领和大学生，这是引起企业留意网页游戏的重要原因。他说，我们发现，网页游戏玩起来很方便，并且不需要一直守在电脑旁进行游戏，这在时间上是很适

合员工的；另外一些很优秀的网页游戏，趣味性非常强，需要真正动脑，这很适合活跃思维；当然，也利于打开沟通的天窗，增加人与人之间的协作与交流。

在游戏的选择上，该企业整理了部分网页游戏的资料，征询过一些员工的意见，最后选定了宣逸互动打造的《叱咤九州》。这位负责人说：确

实国内很少有企业单位鼓励员工玩游戏，但是要正视游戏会起到的积极作用。合时宜地去玩一玩，一方面可以排解来自于各方面的压力；一方面可以锻炼人脑的思维，也就是常说的“适度游戏益脑”；最重要的是，这款游戏可以很好地增加人的沟通能力，对沟通与协作起到更深刻的认识。

(吴伟)

HR 诊室 | HR Zhenshi

“草莓族”最应该做“心理体检”

从今年5月份开始，浙江温州市民到市体检中心体检时，会发现增加了一项“心理体检”的项目。这个检测只需填一张表，花30分钟左右，就能知道你的心理健康状况。

心理体检正在逐渐成为人们生活的一部分。但仍有不少人会提出疑问，这“心理”该怎么检查，它对人的生活会有多大的影响？

“严格来说，心理体检是对心理检查或心理测评的形象说法。”中国科学院心理研究所所长张侃指出，它跟身体检查一样平常，目的在于发现人们心理上存在的疾病，如抑郁、焦虑等。一般，测试者需要完成一套几十道题的问卷，然后根据得分，分析心理健康状况。各个测评量表的重心有所不同，比如有的针对测试者的整体情况；有的是为了发现测试者是否能抗压。

心理体检面向各个年龄段的人群。“不过，对年轻人进行心理体检的

意义更为重大。”张侃进一步解释说，这一年龄段的人还没有成熟到准确把握自我的年龄，因心理状态不佳而引发的一系列连锁反应令人忧心。

美国日前发布的一组调查数据，足以说明当前美国青年人“畸形”的心理状态。美国高校心理辅导研究会表示，他们对全美70多所高校26万名大学生进行的调查显示，50%以上的大学生至少产生过一次自杀念头。其中，15%的受访者认真考虑过自杀，超过5%的人曾试图自杀。

北京高校心理咨询研究会会长林永和指出，美国心理健康教育实施



得早，但这些数据就像一面镜子，折射出其中的缺陷。“它没有成功地教会学生运用交流、求助等方式化解心结。”

反观我国现状，青年人的心理状态同样不容乐观。

不久前，上海青年研究中心一项调查显示，用人单位对大学毕业生心理素质的满意度排在倒数第二位。一些新入职的毕业生表现出“命令不

得”、“抗压能力不强”等问题，有人形象地称之为“草莓族”。这一说法是从我国台湾流行而来的。草莓外表光鲜亮丽，可质地却软绵绵的，稍一挤压就流汤流汁，变为一摊软泥，正如一些人面对困难一压就软。

不少用人单位对此深有感触。从事人力资源的杜先生告诉记者，有些刚入职的毕业生能力还可以，可你要是挑剔他几句，立马就哭，一哭就闹着撂挑子不干了。

“人的现在和未来都是由过去的点滴堆积而成，你能期盼那些经不住压力的大学生在入职后，会有改头换面的变化吗？”林永和说。

林永和认为，虽然不能苛求青年在短时间内变得坚强，但原地等待不如主动出击。及早发现他们的心理问题，越早干预收效越好。从这个意义上讲，无论是给大学新生建立心理档案，还是企业的入职心理测评都势在必行。

(吴敏)

分清责任还需有效沟通

处罚员工要讲技巧

出了问题责任在谁？

一个到岗四个月的员工，在独立完成一项工作之后，交付检验的时候发现存在一个技术故障。经理为此决定处罚100元，并与其面谈此事。结果，两人发生了激烈的争吵，争吵之后员工把这个经理投诉到公司人力资源部。收到投诉后，人力资源部找当事双方谈。

经理认为：我扣他100元奖金的原因是，我带他工作了一段时间，看他基本上可以独立工作之后，就放手让他做，转而去带别人了。在他独立工作期间发现他有马虎的毛病，我曾多次提醒他，但他还是我行我素，所以这次只好扣钱。

这个员工觉得：我应该对这个结

果负责，但是平时经理对我不怎么辅导，现在出了事要罚我，凭什么呀！再说有很多处理办法，为什么单挑扣钱的方式？所以他认为经理水平不怎么样，只会扣钱，不会管理。

人力资源的解决方法

事情被反映到人力资源部，他们很清楚显然是经理错了，这个钱不应该扣。因为经理应负责辅导员工的工作，特别是这个员工才到岗四个月，你就放手让他去做，更何况你根本就没有一个过程控制，所以问题在于经理，不在于这个员工。但是人力资源部经理怎么处理呢？罚还是不罚？如何平衡和协调两者之间的关系？让双方都心服口服。

么这个钱该扣。经过多次面谈沟通，这个员工接受人力资源部的仲裁。

在这个案例中，人力资源部经理看待问题首先是有原则的，认定就是这个经理做错了，因为他的过程控制没有控制好，绩效考核没有设定好。但是怎么去协调？人力资源部经理考虑到人情的一面，顾及到那位经理的面子，所以处理方式上圆滑了一些，即让经理和员工都认识到自身的错误，又解决了一个矛盾，化解了一个冲突，而且让员工和经理在以后的工作中都更有责任意识。这就叫做中国化的管理。

责任分工与绩效面谈

这个案例中涉及到绩效管理中的两个问题，一是责任分工问题，二是绩效面谈问题。

首先，在绩效考核中，人力资源部要与部门经理分清责任，这一点极其重要。只有双方责任明确了，人力

壹卡会：福利创新 保有人才赢竞争

对于一家没有福利品的企业来说，员工的眼里就只省下硬性数目的工资界定，个人价值、在企业里的地位和领导的赏识程度也都直接和工资数目打上了一一对应关系，所有的一切都用金钱来衡量，员工公司之间的关系也仅是雇佣的劳务关系，员工的工作激情、企业归属感等等都大打折扣甚至归零。

而一旦拥有一项具备人性化的员工福利计划，结果就变得完全不一样了。

中国有句老话叫做“礼轻情意重”，员工在乎的，并不是相当数额的奖金或非常贵重的礼品，哪怕端午佳节一个小小的粽子，也代表着公司领导对于员工的一份心意，一份关怀的心能够让他人感觉到温暖，更能够让企业的员工感受到一种“家”的情怀，这样一来，员工对企业的忠诚度也自然而然地提升了。

因此，要保留人才，并不一定需要提供让员工留恋的高薪，而是要激发员工的敬业精神和主人翁意识，提升员工对企业的归属感，让员工与企业荣辱与共，让优秀的雇主品牌口碑相传，让员工在企业内部感受到幸福，而这些，都需要企业内部的福利文化来做辅助的支撑。

科学的员工福利计划，能够有利于增强企业核心竞争力、激发员工的创造性，也有利于实现员工福利成本收益的最大化。那么，怎样的员工福利计划才能达到这样的功效呢？首要的因素是让员工满意。

记者通过对深圳百家企业的员工和管理层的问卷调查后总结发现，有60%的企业有着相对完善的员工福利嘉奖制度，而在这60%的企业中，只有19%的企业能够让企业员工感到基本满意，11%的企业能够做到让员工和企业都感到满意。记者随即致电了这些企业的人力资源部门，询问他们取得“双重满意”的共赢策略，而记者得到的答案竟然如出一辙：他们通过员工福利卡的发放，能够达到保有人才、提升员工满意度的目的！那么，究竟是怎样的“福利卡”能够发挥这样大的功效？这张小小的福利卡背后，究竟藏着怎样的秘密呢？

原来，这些企业选择的是由深圳市壹卡会科技服务有限公司提供的福利卡。这些福利卡相当于可循环充值的储值卡，由企业依据自身的发展状况和员工对企业的贡献程度储蓄相应的数额，并完成各个员工福利的发放，从而达到让员工及企业双重满意的效果。这些福利卡打破了其他福利产品的单一诉求功能，能够在深圳地区的家乐福、人人乐等大型百货商超及丹桂轩、新荔枝湾顺记酒楼等餐饮美食和水都国等近千家合作商户内消费使用，这样一来，让员工觉得不满意都难了。员工满意了，工作的积极性就高了，创造的价值也就加倍了。

(千龙网)