

新时代·管理新思维

人才招聘与培训全案

胡华成 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

人力资源管理涉及公司管理的方方面面。尤其是在当下，在移动互联网高速发展的今天，处理员工与公司之间的关系已不再像过去那么简单，只是颁布几条规章制度就能解决的。员工的管理工作关系到公司的生存和发展，是一门大学问，值得所有 HR 工作人员深入学习。

在人力资源管理的各项工作中，最重要的两个方面就是员工招聘和培训。公司管理者和 HR 们只有清楚地了解这两方面的内容及方法，才能够使公司更好地把握人力资源管理的方向，实现公司价值的最大化。

本书是一本人力资源管理方面的实战类书籍，共 12 章。内容从分析招聘需求开始，讲到培训的重要性和方法，循序渐进，系统地介绍了在招聘和培训的过程中，公司管理者与 HR 开展工作的流程和方法。本书的实用性较强，适合中小型公司的管理者或者刚入门的 HR 阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力招聘与培训全案 / 胡华成著. —北京：清华大学出版社，2019

(新时代·管理新思维)

ISBN 978-7-302-51915-7

I . ①人… II . ①胡… III . ①企业管理—人力资源管理 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 288631 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：徐 超

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市龙大印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：16 字 数：243 千字

版 次：2019 年 6 月第 1 版 印 次：2019 年 6 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

产品编号：081878-01



随着移动互联网和移动终端的发展、大量高新科技的应用，许多新兴的商业模式如雨后春笋般涌现出来。无数相关产业的崛起，为经济发展注入了巨大的能量，同时也加剧了市场竞争的激烈程度。

一个崭新的时代已经到来，在这个时代中，市场风起云涌，变幻莫测，充满了机遇，也充满了风险，很多传统行业都面临着重新洗牌的局面。在这个巨大的挑战面前，公司该如何应对？很明显，首要的就是引进人才。人才是公司根本，决定了公司发展的高度，决定了公司的兴衰成败。只有引进适应新时代的高素质人才，公司才能在遍布险滩的市场竞争中，脱颖而出，乘风破浪，扬帆远航。

那么，高素质人才来自哪里？当然，这在很大程度上来自招聘。招聘是公司引进人才的重要途径。如今，随着互联网时代的到来，招聘手段和招聘流程也变得日益多样化。常规的招聘手段包括传统的广告宣传、现场招聘、校园招聘、校园招聘、互联网招聘以及猎头公司招聘等。公司在招聘时要根据自身的实际情况，选择合适的招聘手段引进优秀人才。

招聘帮助公司引进人才，培训则帮助公司培养人才，使之适应公司发展的需要。随着“90后”甚至“00后”相继步入社会，“80后”成为大部分公司发展的中坚力量，公司的人才结构越来越偏向年轻化，而这也滋生出许多问题。例如，新员工的工作经验不足、无法胜任公司的工作岗位等。这时候，公司对新员工的培训，就变得至关重要。

从另一个角度来说，培训对新员工而言，同样也具备很强的吸引力。如今，许多年轻人在选择公司时，变得更为理性，更有远见。相比于薪资，他们往往更关注未来的职业发展，更注重职业技能的提高。因此，培训便成为吸引他们加入公司的重要法宝。

由此可见，良好的培训机制既能够使人才适应公司发展的需要，又能够成为公司吸引人才、留住人才的重要砝码，所以，培训是公司人力资源管理中必不可少的重要环节。

俗话说：“磨刀不误砍柴工。”如果说人才是帮助公司在市场角逐中取胜的利刃，那么招聘和培训便是这柄利刃的磨刀石。所以，公司绝不能忽视招聘和培训的重要作用，而是要投入更多的时间和精力，对其进行科学有效的管理；还要充分掌握招聘与培训管理的诀窍，为自己招揽更多有用的人才，以便帮助自己在残酷的市场竞争中取胜。

目录

第 1 章

招聘数据分析与策略

1.1 需求数据 …… 2

1.1.1 各部门岗位需求人员数量 …… 3

1.1.2 同一部门需求层次划分 …… 5

1.1.3 优先级：根据在职人员承受力分配招聘资源 …… 6

1.1.4 落实各岗位人数、需求时间 …… 8

1.2 招聘规划 …… 10

1.2.1 确定公司整体缺岗人数 …… 11

1.2.2 编制人员到位时间表与招聘进度表 …… 13

1.2.3 制订季度与月度招聘计划 …… 15

1.2.4 招聘规划的执行与跟进 …… 17

第 2 章

招聘要求与招聘渠道

2.1 招聘要求 …… 20

2.1.1 硬性指标：学历、经验、专业等 …… 21

2.1.2 软性指标：价值观、沟通能力等 …… 22

2.2 招聘渠道 24

2.2.1 各大招聘网站 25

2.2.2 校园招聘会 27

2.2.3 猎头 28

2.2.4 人才外包 30

2.2.5 员工内部推荐 32

2.2.6 离职员工返聘 33

第3章

招聘人才官的核心技能与招聘新思维

3.1 招聘人才官的核心技能 38

3.1.1 一眼挑出好简历 39

3.1.2 用火眼金睛挑选面试人员 42

3.1.3 解读面试者：提问、倾听、观察、判断 43

3.1.4 伯乐之才：评鉴人才价值 45

3.1.5 可规避俄罗斯套娃现象 47

3.2 招聘人才官的新思维 48

3.2.1 拉通思维：破除部门墙，梳理内部流程 49

3.2.2 数据思维：科学量化选拔人才 51

3.2.3 加法思维：目标锁定，加薪升职留人才 52

3.2.4 减法思维：巧用断舍离，剔除不符合要求的人员 53

3.2.5 全局思维：建立人才库，做长线招聘 54

3.2.6 杠杆思维：公司平台 + 业务 leader + 员工举荐 56

3.2.7 穿越思维：HR 跳出 HR 圈子，融入高精尖外部圈层 57

第4章

新员工的培训计划与实施

4.1 一步一脚印：培训计划七步走 60

4.1.1 第一步：新人7天内快速融入公司 61

- 4.1.2 第二步：过渡期，教会基本的方法 …… 62
- 4.1.3 第三步：授予新员工挑战性高的任务 …… 64
- 4.1.4 第四步：赏识鼓励，建立互信关系 …… 65
- 4.1.5 第五步：融入团队，培训合作精神 …… 66
- 4.1.6 第六步：重新定义新员工，适度授权 …… 67
- 4.1.7 第七步：为员工制订详细的发展计划 …… 68
- 4.2 培训计划的实施 …… 70
 - 4.2.1 培训内容设计：针对性 + 实用性 …… 70
 - 4.2.2 聘请资深培训师 …… 72
 - 4.2.3 描述课程，讲明培训总体信息 …… 73
 - 4.2.4 提前安排：培训时间、场所与资料 …… 74
 - 4.2.5 保存并完善培训资料 …… 76

第 5 章

移动互联网时代的培训原则与方法

- 5.1 培训原则 …… 80
 - 5.1.1 学用结合：培训以致用 …… 81
 - 5.1.2 注重实效：员工速提升 …… 82
 - 5.1.3 前瞻原则：高屋建瓴，整体培训与部分培训相结合 …… 83
 - 5.1.4 激励原则：注重员工目标激励 …… 84
 - 5.1.5 强化原则：强化培训，反复实践 …… 85
- 5.2 新时代员工培训方法 …… 86
 - 5.2.1 视听技术法 …… 87
 - 5.2.2 小组讨论法 …… 88
 - 5.2.3 案例研讨法 …… 89
 - 5.2.4 角色扮演法 …… 91
 - 5.2.5 网络培训法 …… 92
 - 5.2.6 头脑风暴法 …… 93

第6章

新员工入职培训的问题与解决方案

- 6.1 入职培训的问题 96
 - 6.1.1 信息超载或无效，增加新员工压力 97
 - 6.1.2 缺乏双向沟通，单向沟通无趣无味 98
 - 6.1.3 闪电式培训：一天完成所有培训项目 99
 - 6.1.4 缺乏项目诊断评估和效果跟踪 100
- 6.2 培训问题解决方案 102
 - 6.2.1 抓主要矛盾：初期讲好核心培训要点 103
 - 6.2.2 重视培训资料，建立书面材料 104
 - 6.2.3 分期培训：循序渐进，掌握更扎实 105
 - 6.2.4 跟踪调查，实时了解培训效果 106

第7章

培训课程开发与经费管理

- 7.1 培训课程开发的关键要素 110
 - 7.1.1 定位目标学员，做好利益分析 111
 - 7.1.2 立足情境，传授员工实践型知识 113
 - 7.1.3 目标定位：行为目标 + 成果目标 + 业务收益 114
 - 7.1.4 知识萃取：挖掘隐性知识，传授核心经验 115
 - 7.1.5 知识建模：将知识内化为员工的真实本领 117
- 7.2 入职培训课程的逻辑架构 118
 - 7.2.1 关键要素式架构 119
 - 7.2.2 匹配式架构 120
 - 7.2.3 流程步骤式架构 121
 - 7.2.4 U型架构 122
 - 7.2.5 问题分析与解决型架构 123

7.3 入职培训如何不花冤枉钱 …… 124

7.3.1 数据管理：注重投入产出回报比分析 …… 125

7.3.2 培训对象实行差异化管理 …… 126

7.3.3 设定培训课程价格红线 …… 126

7.3.4 革除不必要的培训项目 …… 127

第8章

新生代科研人员培训

8.1 用数据说话：科研人员培训现状 …… 130

8.1.1 科研人员面临知识更新的压力 …… 131

8.1.2 60% 以上科研人员培训：时间不达标 …… 133

8.1.3 2/3 以上科研人员：不满单位进修培训制度 …… 134

8.2 科研人员进修：构建多样化的培训机制 …… 135

8.2.1 导师带教制，专家促培养 …… 136

8.2.2 加强科研人员的继续教育 …… 138

8.2.3 一流人才创一流业绩享一流报酬 …… 139

8.2.4 引入竞争机制，提高科研创新力 …… 141

8.2.5 加强科研人才交流，人才有序流动 …… 142

第9章

新生代生产人员培训

9.1 一线生产员工面临的培训困境 …… 146

9.1.1 任务繁重，工学矛盾严重 …… 147

9.1.2 培训方式单一，内容空洞 …… 149

9.1.3 培训力度不够，缺乏执行力 …… 150

9.2 新生代一线生产员工培训手段 …… 151

9.2.1 员工培训质量与培训导师绩效挂钩 …… 152

9.2.2 掌握新生代员工学习倾向，开展个性化培训 …… 154

9.2.3 定期审核评估与及时激励 156

9.2.4 OJT 六步培训法 157

第10章

新生代管理人员培训

10.1 培训管理新理念 162

10.1.1 轻管理：软化冲突 + 淡化权威 + 强化边界 163

10.1.2 以逸待劳：避免高压，让新生代员工自我管理 165

10.1.3 管理人员要与“零容忍” say goodbye 166

10.2 新生代管理人员必备技能 168

10.2.1 高屋建瓴，善用团队 169

10.2.2 用专业管理知识和能力服众 170

10.2.3 做一名教练型管理者 172

10.2.4 激励有方，新员工才敬业乐群 174

第11章

新生代营销人员培训

11.1 培育 T 型营销人才 178

11.1.1 T 型营销人才：一专多能 179

11.1.2 知识构成：基本知识 + 营销基础 + 渠道专业知识 181

11.2 培训后营销人员必备技能 182

11.2.1 调研技能：没有调研就没有发言权 183

11.2.2 定位技能：定位精准，占领用户心智 184

11.2.3 数据分析技能：A/B 测试 + 统计知识 + 漏斗分析 185

11.2.4 SEO 技能：提升转化率的关键 187

11.2.5 内容营销：原创与知识产权保护并重 188

11.2.6 品牌营销技能 190

11.2.7 灵活运用新媒体 191

11.2.8 病毒营销技能 …… 191

第12章

员工培训效果评估

12.1 评估培训效果的四个维度 …… 195

12.1.1 学员反应 …… 196

12.1.2 学习收益 …… 197

12.1.3 行为表现 …… 199

12.1.4 绩效结果 …… 200

12.2 提升培训效果的方法 …… 202

12.2.1 明确目的，确定培训原则 …… 203

12.2.2 保证培训经费 …… 205

12.2.3 组建培训领导小组，加强监督管理 …… 206

第13章

员工培训总结报告

13.1 第一环节：厘清思路 …… 210

13.1.1 不忘初心：目的 + 员工成长 …… 211

13.1.2 回顾线索：时间轴 + 言简意赅 …… 213

13.1.3 优化逻辑：以终为始 + 精细分解 …… 215

13.2 第二环节：撰写内容 …… 217

13.2.1 拟好初稿：整理材料 + 准确用词 …… 218

13.2.2 添加故事：问题 + 解决 + 结果 …… 220

13.2.3 聚焦论证：数据 + 成功点 …… 223

13.3 第三环节：核实细节 …… 225

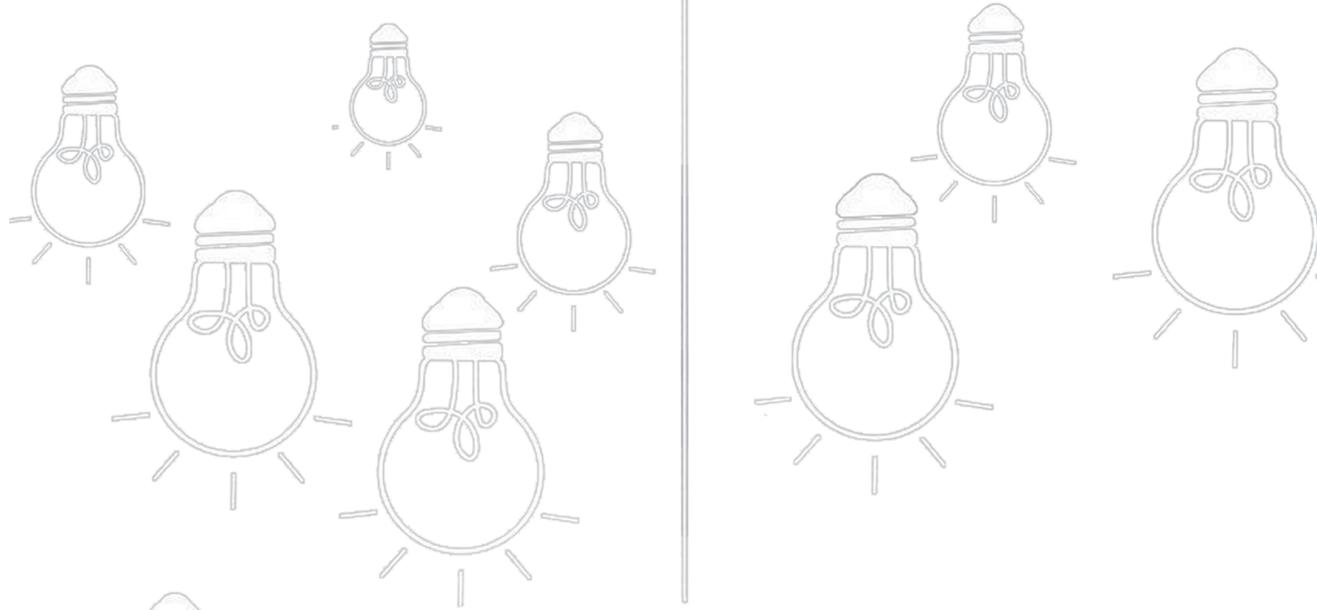
13.3.1 让报告说话，增强科学性 …… 225

13.3.2 成绩与改善的并存 …… 227

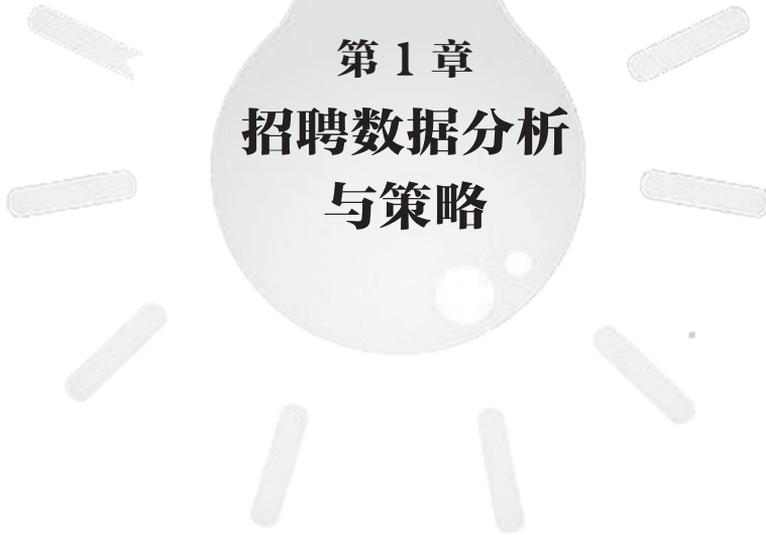
附录 …… 229

- 表一：招聘申请书 …… 230
- 表二：面试记录表 …… 231
- 表三：应聘人员复试表 …… 232
- 表四：新员工录用申请书 …… 233
- 表五：新员工培训计划表 …… 234
- 表六：新员工培训记录表 …… 235
- 表七：员工培训需求调查表 …… 236
- 表八：员工自我鉴定表 …… 237
- 表九：员工培训档案 …… 238
- 表十：新员工培训成绩评估表 …… 239

参考文献 …… 240



第 1 章
招聘数据分析
与策略



为了能成功地招揽到最合适的人才，公司的招聘人员在做招聘工作前，就要做好充分的准备。先要对招聘数据进行科学分析，而后再以此为依据，制订详细的招聘计划与策略，描绘出所需人才的模板，为招聘提供帮助。

一个好的招聘数据分析不仅能准确地反映出公司具体的招聘需求，而且还要能为招聘人员提供招聘员工的数量与规划。而一个错误的招聘数据分析会对招聘工作造成误导，不仅会使招聘徒劳无功，而且还会使公司因为引进不适合的人才，影响公司的发展。

所以，公司在进行具体的招聘工作之前，一定要做足功课，做好招聘数据的分析，使招聘工作能够更有针对性、更有效率地开展起来。

1.1 需求数据

所谓招聘需求数据，就是公司对新招聘员工的具体需求以数据的形式表现出来。这类数据能更明确、更具体地体现公司对所需新员工的岗位要求，是公司招聘人员进行招聘的重要依据。

那么，如何才能整理出准确而有效的需求数据呢？首先，招聘负责人要明确三个最基本的问题：一是公司对所招员工的要求是什么；二是公司为什么会有这样的招聘需求；三是招聘的紧急程度如何，要求新员工要在多长时间内到岗。

其次，招聘人员要能在正确解答以上三个问题的基础上，与公司的相关用人部门协商合作，综合考虑多方面的情况，对需求数据进行整理和归纳。

而后再制订详尽的招聘计划，并通过内部选拔和外部招聘两种方式，开展有针对性的招聘工作。

一般来说，需求数据主要是招聘人员在与用人部门或公司高管进行沟通协商中获得。它的主要内容包括以下四个方面，如图 1-1 所示。

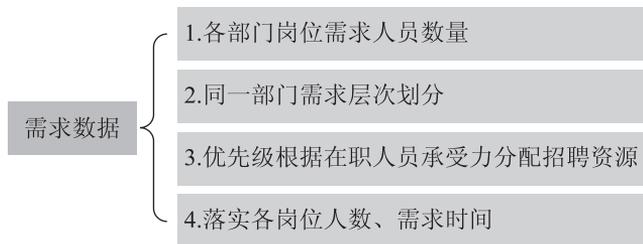


图 1-1 需求数据

1.1.1 各部门岗位需求人员数量

招聘人员在整理需求数据时，首先要了解各部门需求人员的数量。这个工作看似简单，只需要招聘人员向相关用人部门咨询即可，可实则不然。因为仅仅咨询用人部门并不一定能保证数据的准确性，因为用人部门本身可能也存在一些问题。

首先，一些用人部门的负责人可能对自己部门员工的产能、能力和效率并不是很了解，在部门工作遇到阻碍，无法达到既定目标时，他很可能就会把出现问题的原因归结为人手不足。当招聘人员向他询问招聘人数时，他就会多报数量，有时部门可能只有几个人的需求，他却会要求招聘人员招聘几十个人，这就给人力资源部门带来很大的工作量，同时也加重了公司的负担。另外，如果人力部门的招聘人员无法按照既定数量招来员工，那么就会招致相关用人部门负责人的不满，他会觉得人力资源部门不配合自己的工作，甚至将自己部门工作上的问题归咎到人力部门招聘不力上面。

其次，一些用人部门的负责人对岗位需求的定位不清晰，目标也不明确。有些人并不清楚要引进多少人才能满足这个岗位的要求，以及这些人要具备什么样的能力和素质。在招聘人员向他们询问这些要求时含糊其词，导致大量招聘工作变成了无用功。

所以，招聘人员不能简单地以为只要问清楚要招聘人员的数量，就万事大吉了，而是必须要把工作做细做透，还要通过各种渠道详细了解用人部门的实际情况，再根据应聘者的情况综合分析，最终确定真正的岗位需求人员数量以及岗位要求。

例如，某个主营空调等家电用品的大型公司为了适应市场变化、提高生产率、保持竞争力，决定改变以往的生产模式，向引进工业自动化系统，打造智能供应链方向转变。这样的战略决策也就促使公司要对原有的人员结构做出相应的调整，这就需要招聘一大批具有相关技能和经验的人才，以便达到公司战略转变的要求。

在对各岗位的需求人员数量进行分析预测时，该公司的招聘人员是这样做的。在公司年度战略会议结束后，招聘人员与各部门的负责人进行了面对面的沟通交流，全面了解各部门的战略发展方向、业绩目标、绩效需求，以及部门目前的实际情况和所面临的主要问题，再以所掌握的资料为依据，与用人部门负责人共同协商，确定岗位需求人员数量。如果用人部门负责人所提出的需求人员数量与招聘人员制定的数量有很大出入，招聘人员就需要严格按照公司的规划，做深入的调查分析，让结果可以有理有据，然后再在内部解决问题。

招聘人员在做了充分准备后，该公司的招聘工作也进行得有条不紊。2018年，公司招聘的岗位包括产品经理、开发工程师、IDC 数据中心销售经理、高级交互设计师等。其中，计算机技术类人员数量所占招聘比例为 26%，电子通信技术类为 12%，市场公关类与销售类共为 18%。由于公司招聘人员的数量和结构都非常合理，这就有力地促进了公司的转型。

由此可见，招聘人员要想准确地分析出需求人员的数量，不能把工作仅仅局限在招聘本身，而是要分析用人部门的招聘需求是否合理，产生需求的真正原因是什么？是部门工作安排不合理，是现有员工的工作能力跟不上，还是因为市场扩大而无法完成既定目标。总之，招聘人员要根据公司的承受能力与现有的员工结构，去伪存真，判断出该岗位真正需求的员工数量。

另外，招聘人员要从公司发展的宏观角度出发，在招聘中做总体考虑。搞清楚公司真正需要多少人，然后以此为限招多少人，还要在最短的时间内采取最优方法，提高招聘的效率，不浪费每一份招聘资源。

1.1.2 同一部门需求层次划分

一家大型公司的组织结构往往非常复杂，即便是同一部门的不同岗位，也有层次和种类之分。岗位的层次不同，相应的工作内容和对员工能力的要求也会有所区别。

这就要求公司的招聘人员要对部门的层次划分有一个清晰的把握和认知，对目前部门内的同岗位人员情况做全面系统的调查研究，了解他们的具体工作内容和岗位职责，并以此为依据，制定招聘标准。然后综合考查应聘者相关的职业技能，判断其是否能胜任相应的工作，是否与岗位要求相契合。

例如，若用人部门需要三年以上工作经验的销售经理，那么招聘人员就不能招来没有经验的销售人员，即便这个销售人员有很大的潜力，也不能将其录用；若用人部门需要负责网站架构的研发工程师，且对其工作经验没有太高要求，那么招聘人员在招聘时只需考虑应聘者的学历知识背景即可，无须过多地考虑其相关工作经验。

总之，招聘人员要严格按照需求层次进行招聘，用人部门需要哪种层次的人才，就要招聘哪种层次的人才。

下面再以一家生产饮料的中型公司为例进行说明。该公司为了满足未来发展的需要，准备扩大公司规模，招聘大量的新员工。对此，招聘人员通过对公司各部门需求层次进行划分，将招聘对象大体分为以下两种。

一种是针对管理层的招聘。因为管理层的岗位对公司而言，极为重要，所以，在招聘之前，招聘人员花费了大量时间和精力进行前期准备。首先，他们先征求公司高层的意见，认真领会他们对招聘的高管的期望和要求；其次，他们结合公司的实际情况，广泛地收集资料，总结出目标高管应具备的基本素质和技能，将它们一一罗列出来，并进行详细说明，然后报请公司领导审核；经批准后，招聘人员便据此寻找满足条件的人才。在对应聘者进行数轮筛选后，最终找出了最合适的人选。

另一种是针对生产人员的招聘。该公司招聘的职位主要包括一线生产员工、生产组长、生产部主管等。在招聘时，招聘人员选择了较为便捷的网络招聘，将各层次职位的招聘要求都发布到相关专业的招聘网站上，利用网站的流量，吸引大量求职者的关注。招聘人员在这些求职者中反复权衡、

筛选，又经过几轮面试，成功地招聘到能胜任公司岗位的人才。

由此可见，招聘人员要善于对公司招聘岗位的层次进行划分，并根据层级的不同，合理地分配工作精力和时间。比如，对于对公司有重大意义的重点人才，要尽可能地把工作做细做透；而对于层级较低的一般人才，则强调招聘的广泛性和迅捷性，还要尽可能多地吸引求职者应聘，再从中精挑细选，找出所需的人才。

此外，每个公司都有自己独特的公司文化，每个部门的领导也都有自己的做事风格，一些部门领导也可能对新招聘来的员工有特殊的要求。例如，新员工要善于沟通协调，能帮助领导处理一些人际关系问题；新员工要能吃苦耐劳、接受加班等。还有一些要求可能是无法直接写在招聘条件里的，但作为招聘者，就要清楚这些要求，先在心里搭建一个隐性的框架，提前将不符合这些要求的应聘者排除掉。

所以，公司的招聘人员在招聘时，既要对公司从上到下所有层次的情况和公司文化氛围了如指掌，又要做到因地制宜，不墨守成规。同时还要将各种因素综合考虑进去，并掌握应聘者的方方面面，为公司招来最合适的员工。简单地说，招聘人员要做的就是要把正确的人放在正确的岗位上。

1.1.3 优先级：根据在职人员承受力分配招聘资源

招聘本身是一项相对复杂的工作，不仅需要招聘人员协调各用人部门，而且还要认真分析研究，制订招聘计划，组织招聘工作，以便在大量应聘者中筛选最适合公司的人才。这一过程一般都会耗费很长时间。

另外，公司也会时常遇到急需人手的情况。例如，某些重要岗位上的员工突然离职，如果公司不及时补充合适的新员工，可能就会对公司的正常运营造成不利的影响。更为严重的是，一旦大规模的离职潮集中爆发，各部门同时亮起红灯，人手告急，公司的招聘工作就将面临极为严峻的考验。如果公司此时仍旧按部就班地进行招聘，可能会由于时间紧迫，让公司运营陷入瘫痪；如果公司“饥不择食”，盲目引进员工，又可能致使招来的员工无法胜任工作，使招聘工作徒劳无功，反而浪费了时间，最后还是无法解决公司的燃眉之急。

那么，招聘人员该如何解决这样的问题呢？即根据在职人员的承受力分配招聘资源。也就是说，根据用人部门对人手需求的急迫程度，决定招聘的顺序。

例如，对于生产一线部门来说，如果公司之前没有做好生产计划，将生产任务安排得过重，而恰在此时，又有大批一线员工离职，这可能就会导致现有员工即使加班加点也无法完成任务，进而就会使生产陷入停滞状态。

或者对于销售一线部门来说，如果恰逢旺季，公司的客流量暴增，而销售人员恰好此时大批离职，现有的销售人员可能就会无法顾及很多来访的顾客，致使大量客源流失，进而导致公司的销售业绩严重下滑。

鉴于上述这种情况，招聘人员为了保证公司的正常运转和业绩不受影响，就应该优先招聘那些生产一线和销售一线的员工。

下面再举一个反例，一家青岛的旅游网站运营公司即将承办一场旅游博览会，可偏偏就在这个时候，该公司出现了大规模的离职潮。首先是负责稿件审核的主编离职，随后一些负责美工及旅游文章撰写的编辑也纷纷辞职。可是旅游博览会召开在即，大量要做的文案工作接踵而至，现有的编辑忙得脚打后脑勺，可依旧完不成工作任务，叫苦不迭，这时编辑部门强烈希望人力部门能及时招聘到足够的人手，缓解工作压力。

可该公司的招聘人员却在这个时候显示出极不专业的一面。他们一边想尽快招来主编以稳定军心，一边又在用人部门的催促下，忙着面试美工和内容编辑。虽然招聘人员忙得焦头烂额，却并没有厘清头绪，也没有将招聘资源进行合理的分配，浪费了不少时间。最后，他们非但没有招到合适的主编，甚至小编也没有招聘到几个合适的人员，匆忙之下，只好招来一些新手临时凑数。

结果可想而知，审核主编未到，新招进来的人又一时无法胜任工作，导致旅游博览会开得一团糟，公司也陷入了困境。

由此可见，招聘人员在面对公司急需大批招人的情况时要从容镇定，根据在职人员的承受力厘清招聘的思路，以便能及时招聘到最合适的员工。

如果一些重要岗位对人手的需求过于急迫，正常招聘的周期过长，实在无法满足要求，招聘人员就应该选择在公司内部进行招聘选拔，在现有员工中选择合适的人才，将其调到急需用人的岗位上。这样做一方面可以极大地缩短招聘周期，迅速为用人岗位找到合适的员工；另一方面由于被

招聘的员工来自公司内部，对公司相关岗位的情况有一定了解，可以迅速投入工作，实现即岗即用。

采用这种内部招聘形式，就是将相对次要岗位上的员工调到那些急需用人、重要的岗位上去，而后再针对那些腾出来的相对次要的岗位进行常规招聘。这对于公司的招聘人员来说，无疑是应对离职潮的最佳招聘方法。

1.1.4 落实各岗位人数、需求时间

招聘人员需要经常对要招聘的各岗位人数和需求时间进行系统的整理和预测，做到料事于先，事先做好充分的准备。这样才能在招聘的落实过程中做到游刃有余，使各项工作有条不紊地进行下去。通常来说，招聘人员在统计要招的各岗位人数和时间时，要注意计划内招聘和计划外招聘两个方面。

对于计划内招聘来说，公司的人力资源部门每年或者每季度都会根据当前整体发展战略和相关用人部门的增员申请，制订招聘计划。招聘计划包括了一定时期内公司需招聘的职位、人员数量、相关技能要求等。对这种计划内招聘，招聘人员只需要提前做好需求分析，制订具体的招聘执行方案，就可以按部就班地实施，这样在实施过程中通常不会遇到太多问题与矛盾。

而对于计划外招聘来说，计划外招聘就是用人部门在生产运营过程中遇到意外突发问题，出于各种各样的原因，需要临时增加人手，要求人力资源部门及时招人。这种计划外招聘突发性较强，随时随地都可能出现，而且成因较复杂。

有些时候也许用人部门并不一定真的缺人，它们之所以会申请招人，可能是因为负责人判断失误，也可能只是由于生产出现差错，负责人以此来作为推卸责任的借口，还有可能是其内部人际关系问题导致等等。无论何种情况，这样做都有可能引发人力资源部门与用人部门之间的矛盾。

所以，招聘人员在面对计划外招聘时要谨慎行事，还要有一定的原则和规矩，不能完全听任用人部门的摆布，必须要在认真分析该部门多方面的情况后，再做决定。若用人部门确实需要临时招人，招聘人员就要准备好各种材料，统计好招聘人数和需求时间，上报公司管理层，然后做到计划外招聘按计划执行。

综上所述，计划内招聘的人数和需求时间是确定的，而计划外招聘的人数和需求时间是不确定的。即便如此，招聘人员也要对此有一个总体的把握，做到有备无患。

例如，一家规模较大的电子公司的人力部门，在每年的 5 月份都会根据上一年公司的发展状况和下一年业务发展要求，制订招聘计划。具体来说，在制订招聘计划时，HR 会重点考虑公司未来会增加哪方面的业务、压缩哪些方面的业务，以及由此带来的组织结构变动，并结合公司目前的人员结构、财务预算等情况，与用人部门一起做细致周密的分析研究，最终敲定需要招聘的岗位、招聘的人数、新员工的到岗时间等。他们做到了所制定的每一个数据都有据可依，而非凭空揣测。之后，HR 将制订好的招聘计划报请领导审核，经批准后，便开始按照计划分批分期地招聘员工。

然而，计划总是没有变化快，人力资源部门在招聘过程中还是遇到了意外。他有时本已将一个岗位的计划编制招满，可用人部门又发来了该岗位的招聘需求，而且人数还比较多，大概有近 20 人。这让 HR 深感意外，觉得之前的招聘计划已经做得足够周密，不可能出现这么大的人员缺口。于是，他们就没有完全听从用人部门的要求，而是通过一些渠道对该部门的情况进行了调查。

经过调查，发现该岗位的一些在职员工作风懒散，在工作中玩忽懈怠，工作效率低下，而部门负责人并不知情，认为部门出现这些问题还是缺乏人手所致，所以才申请招人。

HR 将该情况及时上报给了公司管理层，管理层对此事做出了处理，并对该岗位的招聘人数也做了一些调整，HR 的招聘工作也得以顺利进行。

就这样，HR 在不断地“小修小补”中确定了招聘的最终人数和到岗时间，将整个工作进行得平稳有序，井井有条，也受到了公司领导的表扬。

由此可见，招聘人员在制订招聘计划时，要谨慎周密，考虑全面，而一旦确定了招聘计划后，就要坚定不移地执行下去，不能轻易受“外力”的影响。如果用人部门确实需要临时招人，也要综合分析，报请领导批准，才能对招聘人数做相应的更改。

招聘人员落实好招聘人数后，对招聘时间也要做细致的安排，在安排上要科学合理，要符合相应岗位的特点。

例如，如果招聘的是销售助理，那么这样的岗位对员工工作能力和经

验的要求不大，没有必要占用太多的招聘时间，招聘人员用一周时间来招聘即可；如果招聘的是研发项目经理，那么对于这种需求高素质人才的岗位，招聘人员显然可能无法在一周时间内找到合适的人选，就应该将招聘时间设计为两到三周，甚至更长。

因此，落实招聘人数和需求时间也不是一项简单的工作。招聘人员要全盘掌握公司的各方面情况，还要做一些相对细小烦琐的分析工作。只有这样，得出的数据才更为科学，更能符合公司发展的需求。

1.2 招聘规划

一些公司有时会出现这样的情景：用人部门的负责人气呼呼地闯进了人力资源部门的办公室，一进门便劈头盖脸地冲着 HR 经理喊道：“我要的人呢？再招不来人，所有后果由你们承担！”

为什么会出现这种情况？原因可能有很多，其中最大的因素就是人力部门的工作做得不到位，或者 HR 部门与用人部门沟通不畅，或者对招聘规划也做得并不完善，最终导致招聘工作出现了漏洞，迟迟没有引进用人部门需要的人才。

为了解决这个问题，HR 部门就要预先制订完善周密的招聘规划。招聘规划的具体内容，如图 1-2 所示。

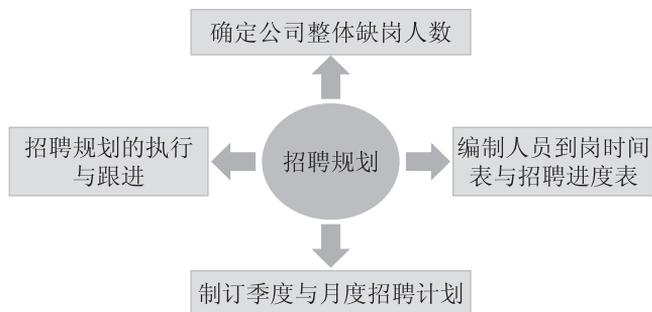


图 1-2 招聘规划

招聘规划是指导招聘工作的准则，它涵盖了招聘流程的方方面面。HR 部门只有把招聘规划做得足够细致周密，不放过每一个细节，才能使后续

的招聘工作变得更为简单高效。具体来说，制订招聘规划需要 HR 部门做好以下四个方面的工作：确定公司整体缺岗人数；编制人员到位时间表与招聘进度表；制订季度与月度招聘计划；招聘计划的执行与跟进。下面我们就逐一进行详细说明。

1.2.1 确定公司整体缺岗人数

HR 部门在制订招聘规划时，首先要确定好公司的整体缺岗人数。这里所说的缺岗人数并不是用人部门提交上来的人数，而是公司真正需要的员工人数。因为用人部门制定的招聘人数并不一定就是合理的，这需要 HR 部门仔细分析鉴别。

例如，一家只有十几个人的初创公司在招聘时，想要招聘一个人力资源主管和一个人力资源助理。可实际上，对于这家公司来说，一个人力资源主管已经足够了，他完全可以担当起公司的日常招聘、人事保险，甚至办公室文员的工作。而此时公司若招聘两个工作内容相同的员工，无疑就是在浪费公司的人力和财力资源。

因此，HR 要善于发现这样的情况，通过认真分析，确定出公司真正的缺岗人数。

再举个例子：一家生产电线电缆的公司要招聘一些处理废旧电缆的工人。人力资源部门原本计划招聘 98 人，可用人部门却提出了 145 人的招聘要求，比计划人数整整多出了 47 人。这是一个很严重的问题，HR 部门如果完全按照用人部门的要求进行招聘，就会使公司的预算超支，加重公司的负担。这时，HR 没有盲目做决定，而是通过仔细的分析调查，确定该部门的实际缺岗人数。

首先，HR 部门与用人部门负责人沟通，了解他对人员编制设定的想法，以及目前部门的人员结构配置、生产情况，比如班组数量、每组人数、工作饱和情况等，并一一做了详细的记录。

然后，HR 部门又到用人部门的车间观察，现场了解每一名员工的工作情况，记录他们每个小时的工作量和总完成量，这样足足做了四个小时的观察记录，掌握了最具代表性、最有说服力的生产数据资料。HR 又依据这

份资料计算出该部门的实际缺岗人数。

当 HR 部门将这份详尽的资料摆在用人部门负责人面前时，该负责人心悦诚服，没有再持反对意见。最终 HR 成功将招聘的工人数量控制在了 98 人以内，并在没有超出公司预算的情况下，保证了招聘工作的顺利进行。

由此案例可见，在统计一个部门的缺岗人数时，HR 要深入实地，现场观察，拿到第一手资料。那么，在统计公司整体缺岗人数时，HR 又该如何做呢？

首先，HR 要依据公司在市场中的定位粗略估计缺岗人数，还要了解市场环境，明确公司现阶段的市场定位和发展目标，最好以同行业同等规模的公司做参考，调查该公司的组织结构和在相同岗位上的员工人数，找出对方人员安排的优缺点。然后再结合本公司的员工结构，公司同期的历史数据，通过比较后深入分析，粗略估计公司的人员总编制，再根据计算公式： $\text{总编制} - \text{在职人员} = \text{缺编人员}$ ，计算出公司总体的缺岗人数。

其次，HR 要依据各个部门的业务指标，具体确定各部门的缺岗人数。很显然，一个岗位的任务量重，它需求的员工自然就多。对于可以对任务量进行量化评估的岗位，比如，生产一线工人、销售人员、客服人员等，HR 可以很容易通过计算得出缺岗人数；而对于一些无法对任务量进行量化评估的岗位，比如，人力、IT、财务、法务等部门岗位，HR 要参考行业调查报告，分析该岗位每天的工作任务和完成情况，总结出一定的规律，再确定缺岗人数，或者直接到相关部门现场观察，通过对其工作饱和度和加班情况的了解，确定缺岗人数。

在确定公司的中高层人员的缺岗人数时，HR 可以采用组织架构法，先根据公司未来几年的发展规划确定整体的组织架构，然后再确定下设岗位位置及数量，因岗招人。对于规模小的公司，HR 就要做到宁可一人多岗，或者缺岗，也不能招聘太多的人，导致人多岗少。否则就会造成人浮于事，给公司带来负担，不利于公司的长远发展。

此外，当公司有一个相对完善、成熟的财务体系时，HR 也可以通过预算，把控各个部门整体人力成本，确定招聘人数，对于超出预算部分的招聘，则要进行严格审核。

所以，公司实际缺岗人数会受到公司的用人部门、财务预算和公司发展

规划的影响。HR 要综合考虑各方面的因素, 权衡利弊, 确定最合理的招聘人数。

1.2.2 编制人员到位时间表与招聘进度表

编制人员到位时间表与招聘进度表是公司 HR 在制订招聘规划时, 必须要做的工作。

HR 部门要依据用人部门年度计划进度表, 进行人员到位时间表的编制。部门的年度计划进度表是该部门的相关人员根据当年部门的工作任务制定的。因此, 人力资源部作为公司的辅助部门, 对于人员到位时间的确定, 自然要以用人部门的意见为准。

在这一步, HR 部门要做的就是对部门年度规划与招聘员工的吻合度、岗位招聘人数进行复查, 依据用人部门制定的新员工到岗时间, 根据各岗位性质和实际情况, 为新员工制订详细的培训计划与培训周期。

人员到岗时间表如表 1-1 所示。

表 1-1 人员到岗时间表

岗位名称	缺岗人数	部门年度规划	人员到位时间 (考虑培训周期)				
			2 月	3 月	4 月	5 月	合计
岗位 1	X1	其他	1	2	1	3	7
岗位 2	X2	其他					
岗位 3	X3	其他					
岗位 4	X4	其他					
岗位 n		其他					
合计	合计人数与部门缺岗人数对应						
编制人签名:			审核人签名: (用人单位)				

编制好人员到位表后, HR 就要着手进行招聘。这时一份完整的招聘进度表便是招聘工作必不可少的辅助工具, 它的主要作用是可以使 HR 直观清晰地了解每个招聘渠道的招聘进程和各个招聘岗位的实际招聘人数等情况。而且 HR 还可以依据招聘进度表进行招聘工作的调整, 包括收集应聘者信息和安排面试顺序等。

招聘进度表分为部门招聘进度表和公司整体招聘进度表。部门招聘进度表如表 1-2 和表 1-3 所示。

表 1-5 公司招聘进度表（人员到岗表）

公司招聘进度表（人员到岗表）							
时间	2 月				3 月		
设计部	岗位 1	岗位 2	岗位 3	岗位 4	岗位 1	岗位 2	
研发部							
人事部							

制定招聘进度表的过程就是汇总分析的过程。为了做出一份完善的招聘进度表，HR 要认真分析每个岗位的招聘渠道、招聘周期、培训周期等，在得出准确的数据后，再将它们一一汇总，并在表中清楚地展现出来。

1.2.3 制订季度与月度招聘计划

季度与月度招聘计划是年度招聘计划的进一步细化和调整，也是招聘规划的重要组成部分。月度招聘计划表如表 1-6 所示（季度计划表与月度计划表类似）。

表 1-6 月度招聘计划表

月度招聘计划表								
岗位	岗位 1		岗位 2		岗位 3		岗位 4	
设计部	初试	已完成						
	笔试	成绩已出						
	复试	时间：						
	评估							
	录取							
研发部	简历筛选	正在进行						
	笔试							
	复试							
	评估							
	录取							
人事部								
编制人签名：				审核人签名：				
备注：岗位招聘难易程度由左至右增强								

季度与月度招聘计划是在年度招聘计划的基础上制订的，它的作用有以下两个方面。

第一，制订完善准确的季度与月度招聘计划，可以弥补年度招聘计划过于笼统的不足，也可以帮助 HR 更好地应对那些随时间而变化的、突发的招聘需求。

因为市场环境和公司内部人员结构都不是一成不变的，都是处在不断地运动变化当中，所以，公司的用人需求也会随之发生相应的改变。比如，由于市场环境萧条，公司急需转型，需要紧急引进某方面的人才；或者公司某个重要岗位临时出现空缺，急需填补。如果此时 HR 没有根据情况变化制订出一份详尽可行的季度或月度招聘计划表，还是一味地按照年度招聘计划按部就班地进行招聘，势必会使招聘工作出现漏洞，影响公司的正常运转。

例如，张维是一家床上用品销售公司的人力资源部主管，他在年初时，根据公司高层的要求制订了一份比较完善的年度招聘计划，并在公司的年度战略会议上提交出来，获得了公司高层的一致认可。

起初，该计划执行得比较顺利，并没有出现什么问题。可是到了9月份，该公司的销售部门主管找到了张维，对他的年度招聘计划提出了异议，向他提出要提前进行招聘的要求。

可张维固执己见，认为自己在制订招聘计划时，已经考虑得非常周到，计划也完全符合公司的发展战略，只要严格执行即可，没有必要进行更改。所以，他没有进行详细的调查分析，便草率地拒绝了对方的要求。

可实际上，当年的床上用品市场环境非常好，之后的“十一”假期又是销售旺季，销售部门确实急需人手来接待大量前来购买商品的顾客。而张维还只是按照年度计划进行招聘，认为只要在招聘时间规定的范围内招来人手就不会出现差错。最后，等到他将新员工招来的时候，旺季已经过了，销售部门由于人手不足，损失了很多顾客，影响了销售业绩。

张维的问题主要表现在缺乏应变能力，没有与销售部门进行沟通，也没有根据实际情况做出一份切实可行的季度与月度招聘计划，进而对年度招聘计划做出调整。

第二，制订完善准确的季度与月度招聘计划，可以帮助 HR 及时应对人才市场的波动。

在一年中的某个特定月份，可能会出现优质人才集中应聘的现象。比如，一个公司倒闭，该公司的优秀技术人员集体应聘；年底时，一些公司的高管和技术人员大规模离职；在毕业季，大量优秀毕业生涌入人才市场等等。

公司的HR就要针对这种情况，对招聘计划做出一些改变，制订出一份有针对性的季度与月度招聘计划，帮助公司尽可能多地吸纳优秀的人才。

既然季度与月度招聘计划是年度招聘计划的细化，那么，HR在制订计划时，就一定要把计划做得足够细致，要突出该阶段招聘要达到的目的。如果做起来粗枝大叶，那么这份计划也就失去了它本该具有的意义。

HR要注重的细节包括：各岗位各批次的招聘人数、各岗位招聘的先后顺序、招聘时间、新员工到岗时间、培训时间等。此外，HR还要注重招聘渠道的选择。因为从事相同工作的人，往往可能会有相近的兴趣爱好和生活习惯，他们关注的媒体类型也可能也比较类似。HR若选择他们喜爱的媒体进行招聘，就可以让更多符合条件的优秀人才了解到公司的招聘信息，为公司招到更优秀的员工。例如，公司若想招一些开朗活泼的年轻人，那么通过公众号、直播等互联网媒体进行招聘，可能就是一个很好的选择。

总之，季度与月度招聘计划表看似简单，但是其制订过程是非常复杂烦琐的。其实，HR所做的就是把这种烦琐的工作归结成一个个简单的数据，使招聘工作变得更加简单高效，完成用人部门和公司高层的要求，从而使公司的人力资源达到最合理的配置。

1.2.4 招聘规划的执行与跟进

制定好招聘规划后，接下来，HR要做的就是招聘规划的执行和跟进了。其实，招聘规划的执行和跟进是两个步骤。招聘规划的执行是HR依据之前制订好的招聘计划，分阶段分批次进行招聘的过程；而招聘规划的跟进则是对执行过程的统计审核，查缺补漏。

首先，HR在执行招聘规划时，要严格按照前期确定的整体缺岗人数，制订招聘进度表和季度、月度招聘计划表，按部就班地进行招聘，从而掌握招聘的每一个环节，争取不出现一点纰漏。

如今，一些公司用人部门的负责人对招聘工作并不了解，总是以为招聘很简单，把它看成一件很轻松随意的事情，并没有对其引起足够的重视，以至于在与人力部门配合执行招聘规划时，总是喜欢自作主张，导致工作出现差错。

例如，一家IT公司组织了一次招聘，该公司的技术部门负责人因一个

偶然的机，遇到了一个前来应聘的计算机软件开发工程师小何，该负责人在没有通知人力部门前，单方面地对小何进行了面试。面试的过程很顺利，用人部门的负责人对小何的能力也非常满意，面试结束后便告诉他等待消息，要不了多久就能通知他入职。可是，之后，用人部门负责人当就此事与 HR 沟通时，却遭到 HR 的拒绝，拒绝的理由是公司并没有招聘软件开发工程师的计划，因此，录用小何的事搁浅了。

小何迟迟没有接到录用的通知，便打电话询问，得知真相后，他对该公司失望透顶，认为堂堂一家大公司却出尔反尔、言而无信，给他留下了极坏的印象。

由此可见，这家公司明明有自己的招聘规划，用人部门却在执行过程中轻忽草率，没有及时与人力资源部门沟通，导致失信问题的发生，影响了公司的信誉。

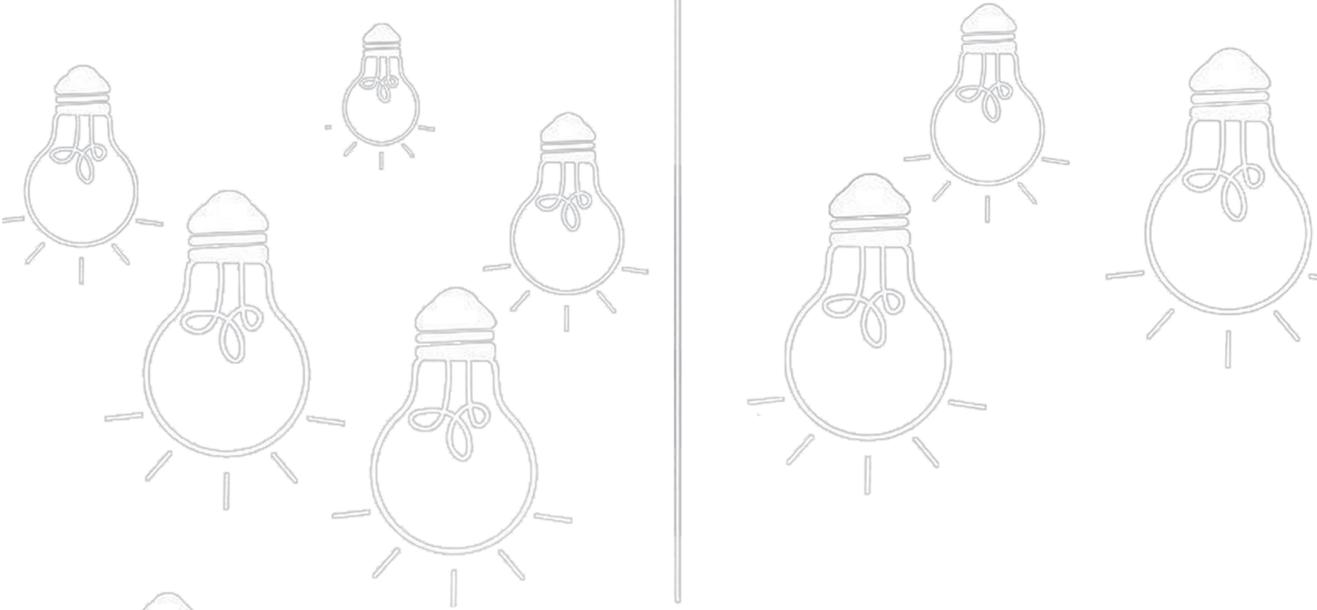
所以，作为公司的 HR，在招聘过程中，不仅要自己坚决按招聘规划执行，也要对用人部门负责人进行监督，坚决杜绝这类现象的发生。

其次，HR 在做招聘计划的跟进时，也要做到事无巨细，对招聘的每个环节都要记录在案。为此，HR 可以在所执行的季度和月度招聘计划表上，增加一项跟进备注，用于记录每个职位的招聘完成进度，这样可以完成一项记录一项。在记录时，还可以用不同颜色的笔标出每个岗位的招聘难度，并将特殊岗位的特殊要求也做标注式说明，使整个跟进记录清晰完整，一目了然，确保计划的从容推进与完成。当然，也可以制订一份完整的招聘计划跟进表（见表 1-7）。

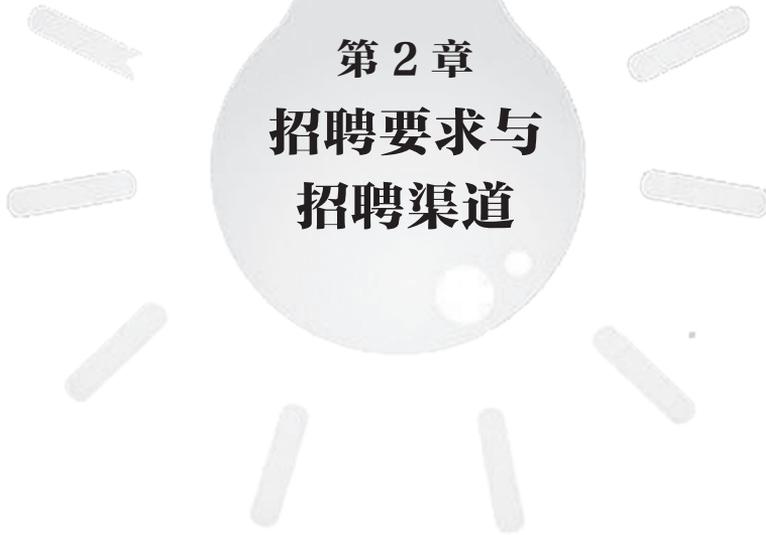
表 1-7 ×× 公司生产部招聘跟进计划表

部门	招聘岗位	招聘数量	员工类型	岗位类型	是否完成招聘计划	面试人员	初试时间	初试结果	复试时间	复试结果	是否录用	是否入职	培训进度	是否到岗	总体进度评估
生产部	主管助理														
生产部	流水线														

招聘规划的执行与跟进是招聘工作的具体实施，关系到招聘的成功与否。在此过程中，HR 要做到认真细致，严格按计划执行，不忽视每一个细节，进而使整个招聘工作得以顺利地完成。



第 2 章
招聘要求与
招聘渠道



招聘要求的制定和招聘渠道的选择对整个招聘工作至关重要，它们决定着公司能否通过招聘获得自己最需要的人才。这就好像渔民出海打鱼，招聘要求就是用来打鱼的网，而招聘渠道则是渔场，渔民只有用细密的网，选择正确的渔场，才能为自己捕捉到合适的鱼，满载而归。

作为 HR 的招聘人员，你要知道，在招聘时所做的一切工作的目的都是为公司招到最合适的人才，而这两项工作又是寻找合适人才的基础。如果做不好，之前的所有工作都会徒劳无功，因此，你要对这两项工作予以足够的重视。

2.1 招聘要求

招聘要求是公司对所要招聘人才的限定条件，是公司筛选人才的框架和依据。根据应聘者个人能力的不同表现形式，我们可以将招聘要求分为两个方面：一方面，是能被了解、被直观掌握的硬性指标，例如，学历、专业背景、工作经验等；另一方面，则是潜在的、不易被直观发现的软性指标，例如，价值观、个人素养、沟通能力等，如图 2-1 所示。

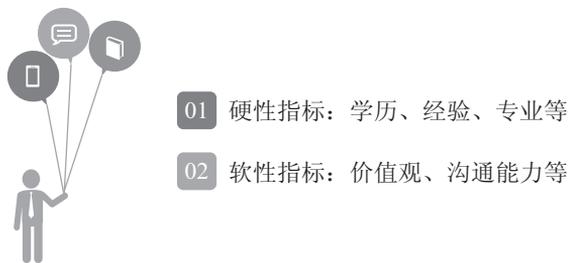


图 2-1 招聘要求

当然，对于不同类型的工作，公司对应聘者的要求也各不相同。这就要求招聘人员对每个要招聘的岗位进行深入系统的研究，根据其实际情况，制定出最适合该岗位的招聘要求。

2.1.1 硬性指标：学历、经验、专业等

硬性指标是公司人才进行筛选的第一个关口，目前来看，较高的学历背景、与岗位对口的专业、相对较长的工作经验是绝大多数公司考核应聘者的三个重要的硬性指标，如图 2-2 和图 2-3 所示。

销售经理
8K-10K 北京 3-5年 本科
交通补助 餐补 带薪年假 五险一金 周末双休

客户经理（公关方向）
8K-10K 北京 1-3年 本科
周末双休 五险一金 年底双薪 交通补助 餐补

客户经理(线下活动方向)
8K-10K 北京 1-3年 本科
周末双休 五险一金 年底双薪 交通补助 餐补

研发测试工程师
9K-18K 北京 3-5年 本科
周末双休 五险一金 定期体检 节日福利 带薪年假

图 2-2 招聘要求

阿里巴巴外贸经理
10K-15K 深圳 1-3年 本科
包住 五险一金 绩效奖金 弹性工作 员工旅游

小学教师/全科教师/部门主管
6K-8K 深圳 1-3年 本科
全勤奖 五险一金 员工旅游 包住 包吃

技术总监
20K-25K 深圳-龙华新区 5-10年 本科
五险一金 全勤奖 带薪年假 补充医疗保险 员工旅游

软件工程师
10K-20K 深圳 1-3年 本科
五险一金 年底双薪 包住 定期体检 补充医疗保险

新媒体运营
10K-15K 深圳 1-3年 本科

图 2-3 招聘要求

在图 2-2 和图 2-3 中我们可以看出，很多公司都在招聘时本着宁缺毋滥的态度，在设置了较高工资的同时，对应聘者的学历和工作经验也提出了很高要求。这样也就将很多无法满足硬性指标要求的应聘者拒之门外，招致他们的抱怨，让他们觉得公司过于看重硬性指标，而忽视了对应聘者实际工作能力的考查。

然而实际上真是这样吗？其实，公司以学历和经验来设门槛，是有原因的。公司看重学历，不是看重学历本身，而是看重其背后所体现出的应聘者的灵活应变能力、学习能力、自律能力和肯为目标不懈奋斗的精神。公司看重工作经验，是因为有工作经验的人才会对行业有较深刻的认知，才会在岗位上做得更好。当然，我们不否认这样做确实可能会遗漏一些有能力的人才，但是却可以为公司的招聘工作提高效率，节约成本。

那么，在具体的招聘工作中，HR 该如何设置硬性指标呢？

首先，HR 要根据自身公司的规模，灵活地、合理地设置硬性指标。如果过高地预估人才市场行情，将硬性指标设置得过于苛刻，则可能会导致招聘无人问津，陷入停滞，延长了招聘时间。

作为 HR 人员，如果你处在一家业内知名的大公司中，前来求职的人趋之若鹜，你自然可以将门槛设得更高一些。这样可以极大地帮助你缩小招聘范围，更快地确定招聘人选，节省招聘资源和招聘时间。

但是，当你处在一家规模较小的公司时，若还将职位的硬性指标定得过高，比如，要求应聘者具有 211/985 院校的毕业证书、三年以上工作经验等，这样就可能筛下过多的人，使招聘陷入无人可选的境地。这时候，你就应该酌情放宽要求，把关注点放在学历相对较低，但有较强工作能力的应聘者身上。

其次，HR 也要根据岗位的具体情况，有针对性地设置硬性指标，以期使应聘者的条件与岗位要求更加契合。例如，如果你要招聘一位负责网站日常维护的工程师，你就要将关注点着重放在其专业背景上，对其经验的要求则可适当放宽；如果你要招聘一位销售经理，你就要将关注点放在他的工作经验上，因为长期的工作经验意味着他可能在相关行业内有广泛的人脉，有更多的销售渠道，更有可能在岗位上做得更好。

硬性指标是公司对应聘者的基本要求，HR 在设定硬性指标时，要结合公司的自身情况、岗位的特殊要求、行业内人才数量和流动情况，综合分析，灵活把握，将硬性指标设置得更加完善，以便适应公司的招聘需求。

2.1.2 软性指标：价值观、沟通能力等

将硬性指标设定好后，HR 也应关注应聘者的软性指标。软性指标是

应聘者本身应该具有的价值观、沟通能力等，这往往也是最容易被忽视的方面。

对员工价值观的考察，对公司来说意义重大。从某种角度上说，员工的价值观是否正确比其硬性指标是否光鲜更为重要。

从公司的角度来说，假如一名新招来的员工能力很强，但是他不认同公司文化，三观不正，不具备最起码的职业道德和素养。那么，一旦被委以重任，他就可能无法与公司同甘共苦，轻则在公司遇到危机时撂挑子走人，重则还有可能会泄露公司机密，致使公司蒙受巨大的损失。所以，一个员工如果价值观不正确，那么他的能力越强，后期对公司的危害就越大。

从员工的角度来说，有句话叫作“道不同不相为谋”。当一名员工进入一家公司，他发现自己的价值观很难与公司的价值观相融合，他就会陷入困境，也无法实现自身的发展。

如今，很多大公司都非常注重对员工软性指标的考核，注重公司价值观的培养，目的就是为了使所有员工都能齐心协力、积极主动为公司努力工作。而对于那些“有才无德”的员工，则会毫不留情地剔除掉。

例如，京东把那些工作能力强，业务突出，但价值观与公司的软性指标不匹配的员工形象地称为“铁锈”。“铁锈”具有强烈的腐蚀性，如果不及时清除，就可能使公司“由表锈到里”，彻底败坏公司的风气，阻碍公司的发展，尤其是当这些“铁锈”担任或大或小的领导职位时，对其他员工的影响会非常大。因此，京东一直对“铁锈”进行坚决的剔除，即便可能会因此对公司的业绩造成损失，也在所不惜。

除了价值观外，软性指标还包括沟通能力。如果一个人的沟通能力强，他就会很快融入团队当中，能通过团队协作将自己的能力淋漓尽致地展现出来；如果一个人的沟通能力较弱，总是喜欢脱离团队，单打独斗，那么他就会使工作脱节，降低团队的工作效率。

作为 HR 人员，你就要善于根据软性指标来考察应聘者。尽管软性指标的具体考核标准见仁见智，性格、观念、看问题的角度、公司的理念都可能左右你对软性指标的把握，但总的来说，你应该注重发现“三心”人才。

“三心”人才应具备以下特点。

(1) 他是热心的人。他对公司充满感情，对工作充满激情，对同事充

满友情；他以公司为家，以公司整体利益为重，和同事相互协作、荣辱与共。

(2) 他是慧心的人。他脑子灵活、行动敏捷，有许多新奇想法，能对形势准确把握、适应能力强。

(3) 他是苦心的人。他工作努力勤奋，能吃得了苦，面对繁重的工作能做到尽职尽责，没有怨言。

在具体面试时，HR 可以通过应聘者对一些特定问题的回答，深入了解他的基本素质，判断他是否符合公司的软性指标。比如，询问他想从职场上获得什么、之前离职的原因是什么、对本公司当下所面临问题的看法、什么工作态度值得学习、喜欢和什么样的人合作共事、工作出现争议时怎么解决等。

当然，对应聘者软性指标的考核不是仅通过面试就能完成的。这是一个相对长期的过程，还需要 HR 在后面的试用期内，不断地对其进行考察和评估。

对此，京东的做法可以为我们提供一些借鉴。京东为了对处在试用期的新员工进行软性指标考核，专门制定了四张人才管理表。这四张表分别为能力价值考核表、员工级别划分表、优化管理质量表和杜绝帮派与业务依赖表，它涵盖了软性指标的各方面。用人部门的负责人或公司 HR 会依据这四张表对新员工进行考察，并打分。如果在试用期结束时，发现新员工的评分很低，HR 就会放弃录用。

无论何种形式，何种规模的公司，都希望能招聘到爱岗敬业，踏实肯干，肯为公司全身心付出的员工。因此，HR 在招聘时一定要重视对应聘者软性指标的考核，这既是对公司负责的表现，又是体现自身工作能力的重要方式。

2.2 招聘渠道

招聘渠道是公司发布招聘信息平台，是公司招聘人才的通道。很明显，招聘渠道越宽，覆盖面越广，就能帮助公司吸引越多潜在应聘者的关注，

进而招聘到更优质的人才；而招聘渠道过窄，招聘手段单一，则无法使大多数应聘者了解到公司的招聘信息，妨碍招聘工作的顺利进行。

常见的招聘渠道有很多，例如，报纸、杂志、电视等传统媒体、校园招聘等。随着网络时代的到来，互联网招聘以其覆盖面广、方便快捷等优点，成为绝大多数公司的主要招聘手段。招聘渠道的种类如图 2-4 所示。



图 2-4 招聘渠道

由图 2-4 可见，目前，公司的招聘渠道主要有以上六种。当然，每种招聘渠道都有各自的优缺点，给公司带来的招聘效果也各不相同，需要 HR 做的准备工作也有所不同。因此，公司的 HR 在选择招聘渠道时，要充分了解各个招聘渠道的特点，再结合公司的自身情况，比如，公司的财务状况、岗位的需求紧迫性等，有针对性地选择其中几个招聘渠道进行招聘。另外，HR 要避免采用单一招聘渠道，达到以最短时间为公司招揽到最合适人才的目的。下面我们就对各种招聘渠道分别进行详细介绍。

2.2.1 各大招聘网站

网站招聘是比较传统，也是各公司用得最多的线上招聘方式。它具有不受地域限制、受众人数多、覆盖面广、招聘信息时效长等优点，可以帮助公司在较短时间内大量获取应聘者信息。

目前，招聘网站众多，各个网站都有不同的特点或地域、行业侧重点。因此，HR 在选择招聘网站时，就不能太过盲目，随意选择一个了事。因为也许一个招聘网站流量很多，但它未必就满足你们公司的招聘需求。比

如，你要招聘机械工程师，可你却到医药人才网去发布招聘信息，很显然你是很难招到合适的人才的。所以，HR 只有充分了解各大招聘网站的特点，有选择地发布招聘信息，才能实现有的放矢，最大限度地吸引潜在的人才。

下面我们分析一下各大招聘网站的特点。

针对中基层应聘者的大型综合类招聘网站，主要包括前程无忧、智联招聘、中国人才热线等。其中，前程无忧的行业涉及面较广，简历量巨大，简历匹配度和质量高，搜索引擎好，被南方的公司和应聘者普遍使用，缺点是费用较高；智联招聘与前程无忧类似，涉及面广，流量很大，所服务的市场主要在北方，它的费用没有前程无忧高，但跨度较大；中国人才热线的服务地域主要集中在华南地区，尤其是在深圳及其周边地区，其费用较低，但需要公司在发布招聘信息前进行实名认证。

针对基层应聘者的招聘网站有 58 同城、赶集网、百姓网等。因赶集网已被 58 同城收购，所以这两家网站的特点相同。它们的广告投入大，知名度高，因而能吸引应聘者的广泛关注，拥有大量的基层工作者资源。而且这些平台在使用初期是免费的，它们的缺点是：应聘者数量虽然多，但往往由于简历质量不高，需要公司花费大量时间筛选。百姓网是上海本地最大的招聘信息发布平台，其服务区域主要集中在上海，具有很强的地域性。

还有一些针对专业人才的招聘网站。例如，专注于互联网 IT 行业招聘的拉勾网，专注于电商行业招聘的电商之家、电商人才网等。

此外，还有一些新兴的招聘网站，比如，Boss 直聘、猎聘网、大街网等。这些招聘网站虽然刚创立不久，但已在业内声名鹊起，也拥有众多优质的应聘者资源，是 HR 们拓展招聘渠道的很好选择。

HR 在选择招聘网站时，首要选择应聘者众多的综合性大网站，如前程无忧、智联招聘等，然后再根据公司自身特点选择专业性、地域性较强的网站，使招聘既兼顾面又注重点，尽可能地使招聘渠道得到拓展。比如，一家初创型电商公司要招聘几名网站运营工程师，它就可以选择在智联招聘和电商人才网上发布信息。

选好了网站后，HR 在发布和管理招聘信息时，也要掌握一些技巧。在写职位描述时，要用最简洁明了的语言突出公司的竞争优势，包括公司的规模、在行业内的地位、岗位的工资待遇、员工的发展前景、各种福利政策、

休假制度等，最好在表述中加入一些幽默贴心的话语，表现公司和谐的工作氛围和内部文化，以此来吸引更多高素质人才的关注。

发布完招聘信息后，HR 还要经常刷新，保证自己的招聘信息总是处在页面的前列，或者向网站支付一些费用，使自己的招聘信息长期置顶，以便能让更多的应聘者看到，进而向公司投递简历。

网站招聘是公司的主要招聘手段，各个招聘网站的情况和特点也是每个 HR 都要必须了解和掌握的。只有我们做足够充分的准备，才能将招聘工作做得更为专业，更有针对性，这样方可更好地完成招聘任务。

2.2.2 校园招聘会

校园招聘会是招聘公司为了从学校招聘各类各层次的应届毕业生，而在校园举办的招聘会。它是除了招聘网站外，又一种能帮助公司在短时间内获得大量优秀人才的招聘渠道。

学校是一个巨大的人才储备库，人才济济。学生们经过几年的学习，都具备系统的专业理论知识，具有很多就业优势。比如，学习能力强、善于接受新事物、头脑灵活、积极向上、有活力有干劲、善于反思总结、富有创造力等。更为重要的是，他们都是“白纸”一样的职场新人，具有极强的可塑性，更容易认可公司的理念和文化。

而且举办校园招聘会的费用低廉，一些知名大公司往往会受到学校方面的热烈欢迎，甚至可以免费入场。

正是基于以上优点，很多公司都热衷于参加校园招聘会，以期招聘到优秀的毕业生，充实人才储备，为公司补充新鲜的血液。

一些学校的校园招聘会每年都会举行 1~2 次，公司若想参加，就要提前与学校的学生就业指导中心联系，在征得了校方的同意后，便可以在招聘会上选择一块区域作为自己的招聘场地。另外，公司可以在自己的招聘场地上悬挂公司宣传横幅、立易拉宝，对要招聘的岗位进行介绍。在招聘会举办期间，公司 HR 可以与前来应聘的毕业生们现场互动，对他们进行面试、笔试，深入了解他们在校的各方面情况，并根据公司需求择优录用。

除了校园招聘会外，公司还可以通过举办校园宣讲会 and 参加专场招聘

会等形式，进行校园招聘。

校园宣讲会比较适合吸引力强、知名度高的大型公司。在会上，公司HR可以向慕名而来的学生们介绍公司文化、经营理念、未来发展规划，宣扬公司精神，引导那些肯拼搏奋进的学子们踊跃加入自己的公司。一些实力雄厚的公司还会下大力气、砸下重金，进行全国校园巡回宣讲。这种巡回宣讲不仅可以扩大公司招聘的覆盖范围，使公司招聘到更为优秀的毕业生，而且还可以加强公司的宣传力度，在众多学子中塑造良好的公司形象，在未来的人才争夺中占得先机。

专场招聘会是在每年校园招聘的高峰时节，由当地政府或各高校牵头、组织的一些除了春季、秋季招聘会之外的大型招聘会。与校园宣讲会相比，专场招聘会可以大幅节省招聘成本和时间，非常适合招聘对象明确、招聘人数较少的中小型公司。

除此以外，公司也可以直接与学校的就业指导中心协商，申请举办应届毕业生招聘活动，邀请学生到公司实习并选拔留用。

不过，校园招聘也有一些缺点，比如，刚走出校门的学生没有实际工作经验，需要公司进行一定的培训才能正式走上工作岗位；不少学生由于刚步入社会，心浮气躁，眼光过高，对自己没有一个清楚的定位，缺乏明确的职业定位和规划，很容易草率离职，导致工作流动性较大，人员流失率高。调查显示，50%的大学生对于自己毕业后的发展感到迷茫，没有目标。

因此，对于后者，公司在进行校园招聘时，一定要对这种情况有深刻的认识，通过一些措施和手段尽量避免这类现象的发生。

2.2.3 猎头

猎头就是帮助优秀的公司找到合适人才的机构。“猎”即为网罗、猎取，“头”指智慧、才能集中之所在，“猎头”是指猎夺人才。从字面的意思上我们就可以看出，猎头的工作就是负责发现、追踪、评价、甄选和提供高级人才。它们会把追逐的目标始终放在“高学历、高职位、高价位”三位一体的人才身上，它们搜寻那些教育程度高、实践经验丰富、业绩表现出色的专业人才和管理人才，并为其与公司牵线。简单来说，猎头就是高级人才中介。

猎头行业如今已逐渐形成了自己的行规：从事搜罗的人被称做猎手、猎头专员等，即为“鹰”；被猎的高级人才是猎物，即为“狐”；需要引入人才的委托方则被称为“客”。

在国外，猎头是一种十分流行的人才招聘方式。而在国内，猎头行业的诞生和发展不过只有 20 多年的时间。随着全球化高级人才争夺战的升级，高级人力资源服务需求量猛增，猎头公司开始迅猛发展、经营规模不断扩大，国内也出现了一大批立足本土的猎头公司。

目前，国内的猎头公司有两种类型：一是有着悠久发展历史的传统猎头公司；二是随着互联网发展而兴起的网络猎头平台。传统猎头公司主要为知名大型公司服务，为它们寻访高层职位的人才，收费相对较高；网络猎头是指利用网络技术，以“平台 + 工具 + 顾问”的服务模式，为用人单位与高级人才牵线，使他们能通过网络直接进行“面对面”的洽谈交流。与传统猎头相比，网络猎头费用较低，比较适合中小型公司。

网络猎头又分为传统招聘网站型猎头和 SNS 社交类型猎头。

国内规模较大的传统招聘网站型猎头有猎聘网、举贤网、猎上网等。这些网站集中了数以万计的高级人才、岗位和猎头。一般来说，网站会根据公司需求，为其推荐相关高级人才的简历，公司找到合适的简历后，可以约候选人面试，无论面试结果成功与否，公司都必须按面试候选人的个数向网站付款。这其中只有猎上网比较特殊，它同样为公司推荐简历，但公司只有对候选人进行面试，并成功录用后，才需要付款。

SNS 社交类型猎头的服务人群相对小众，他们主要活跃在一些招聘型社交网站以及它们的客户端上。这些网站包括脉脉、领英、大街网、若邻网等，其最大特点是集职场社交与职场招聘为一体，可以使应聘者和公司 HR 充分利用工作之余的碎片化时间沟通交流，随时随地查看信息。

其中，脉脉的用户存量最大，行业分布广，但公司在看中合适的人才后，将其添加为好友时，需要对方验证通过，周期较长；领英是实名制的 linkedIn 旗下的知识分享社交平台，号称在全球范围内有 5 亿会员，在中国就有 3200 万；大街网更适用于公司对应届生的招聘；若邻网的高端人才较多，有高端岗位招聘需求的公司可以在若邻网上寻找，捕获自己的“猎物”。

SNS 社交类型猎头通过这些招聘型社交网站，可以广泛与各大公司和

高端人才互动交流。由于这种沟通方式更为亲和随性，更容易使猎头与高端人才建立起比较深厚的友谊，因而也使得猎头猎取人才的成功率更高。

通常来说，猎头的一次服务总费用为其当次所猎取人才年薪的25%~35%。对这些费用，公司可以分两次支付，在与猎头签订合作协议后，可以先向其预付所有服务费的30%作为委托金，用于支持其前期运作，而在成功录用合适的人才后，再向其支付剩余的70%。此外，如果公司与猎头建立了长期的合作关系，或者需要其提供特殊服务，比如，跨国招聘服务等，那么就要与其协商，视情况来确定服务费用。

作为一个资深HR，你需要与一些业内知名的猎头公司建立起紧密的联系，利用它们优质、丰富的人才资源，为你的公司招聘到最为优秀的高级人才。

2.2.4 人才外包

人才外包是一种新型网络社交招聘方式，属于人力资源外包的一种，又被称做招聘流程外包。简单来说，就是公司先确定一个招聘流程，并将这个招聘流程交给一个具有相应资历和经验的外部公司，使其按这个招聘流程来为自己招聘所需人才。

根据委托公司的不同性质和需求，人才外包服务可以分为以下六种。

(1) 一站式招聘流程外包服务。在这种服务模式下，委托公司可将招聘的整个流程外包，其中包括了确定职位描述，分析用人理念，确定职位需求，筛选简历，人才测评，发放从面试到录用的通知等所有招聘环节。

(2) 定制化招聘流程外包服务。这项外包服务主要针对委托公司的不同需求及预算，为其提供量身定制的解决方案。比如，为公司提供人才搜寻方法、招聘渠道，以及召开专场招聘会等。

(3) 专项招聘流程外包服务。这项服务主要针对那些计划成立新项目或分公司的公司。由于要招聘一个团队，人数较多，相关人员遴选的问题非常烦琐复杂，外包公司就可以充分展现自己的优势，依靠自身所具有的海量的人才储备、完善的招聘渠道、优秀的探寻能力、专业的人才遴选经验，为公司提供高效的团队建设服务。

(4) 应届生校园招聘服务。校园招聘工作往往比较繁杂，如果一些公司 HR 的资源有限或工作任务较为繁重，无暇应对这些工作，便可以选择这种外包形式来解决招聘问题。

(5) On-site 服务。这项服务是公司通过将部分工作外包给招聘顾问，为自己解决招聘上的难题。如果公司在招聘过程中遇到了难题，比如，招聘工作太过繁重、岗位的招聘难度大、人力部门人手不够，公司又暂时没有增补 HR 的计划等。那么，公司就可以在外部寻找招聘顾问，使其提供专业领域的 On site 服务，为自己解决燃眉之急。

(6) 二、三线城市招聘流程外包服务。这种外包服务是专门为一些刚刚搬迁到本地的公司提供的人才招聘服务。一些公司在向二、三线城市迁移时，由于对当地的人力资源环境不太了解，便会求助一些外包公司，请它们协助公司在这些城市进行人才搜寻与招聘。

将招聘流程外包可以帮助公司减少成本，提高招聘质量，缩短填补职位空缺的时间，提高整体招聘效率，减轻人力资源部门的负担，满足公司计划性或是临时性的招聘需求，实现在有限的预算内完成最优的招聘计划。

尤其对于一些亟须扩大规模的中小型公司来说，人才外包便是其招聘人才的重要手段。这些公司往往受限于自身规模及资金，没有设立专门的人力资源部，即使有，也可能只有寥寥几人，无法应对大规模的招聘需求，及时解决招聘难题。而它们将招聘工作外包，便可充分利用外包公司的资源，满足自己快速扩张的需要。

例如，一家总部在广东的批发零售公司要在山西设立分公司，但由于公司本部就只有二三十人，没有专业的人力资源部门，不了解山西当地的人力市场行情，资金预算也并不充足，想要靠自己建立分公司就变得问题重重、举步维艰。为此，它找到了当地的一家外包公司来为自己解决招聘问题。在了解了该公司的需求后，外包公司为其量身定制了一份详细的招聘计划书，并依据计划书组织招聘，很快就为其招到了合适的人才，使得该公司在山西的分公司得以顺利建立起来。

目前，国内相关的外包公司有上万家，其中规模较大的全国性外包型公司有中智、FESCO、科锐 CAREER、Manpower 万宝盛华、Randstad 任仕达、KornFerry 光辉国际、上海外服、ADP、51 社保等。这些外包公司都非常专业，

且拥有较为丰富的人力资源，了解人力市场行情，可以为公司提供更为优质、放心的招聘服务。

当然，人才外包也有相应的弊端，如果公司内部制度不完善，各岗位分工不够清晰明确，盲目进行人才外包，可能会使招聘的员工不适应公司的岗位，甚至会造成人力资源管理的混乱。对于关系到公司核心竞争力的岗位，比如，涉及公司文化定位、员工关系处理、绩效考核等岗位，公司则不能轻易将其外包，以免泄露商业机密。

另外，在选择外包公司时，公司要在预算允许的情况下，尽量选择服务质量和信誉较好、有可持续服务能力的外包服务机构。因为只有这样的机构，才能为公司招来适合自己的优秀人才，促进公司的长远发展。

2.2.5 员工内部推荐

员工内部推荐这一招聘方式比较好理解，就是指当公司出现职位空缺或新增某个岗位时，HR 通过发动内部员工，调用员工的人脉资源向公司推荐符合条件的优秀候选人，利用本公司现有的人才去吸引潜在的优秀人才。它的本质是借助员工的力量，找到最适合公司的高质量“被动求职者”。

如今，大部分公司在招聘渠道的选择上，都忽略了员工内部推荐。原因很简单，这种招聘方式会带来令公司讳莫如深的裙带关系，会使员工之间搞小团体，不利于公司的管理。

然而凡事都有两面性，作为一位优秀的 HR，你要会灵活运用各种招聘手段，不能“一叶障目，不见森林”。不能因为一种招聘渠道有一个比较明显的缺点，就忽视了它的所有优点，而不去使用它。

事实上，员工内部推荐的优点有很多。其一，员工内部推荐可以节约招聘成本，缩短招聘周期，帮助 HR 快速招到合适人选；其二，内部推荐的候选人对公司的方方面面都有一定的了解，包括岗位的工作强度、薪资福利等，能更快地融入工作中，而且稳定性较强；其三，推荐员工为了赢得公司的信任，一般都会竭尽所能地为公司推荐有能力的人才，也会如实地向公司说明候选人的真实情况，节省了公司对候选人进行真实性考察的时间；其四，如果候选人入职后，工作得到了公司的肯定，也会极大地增加推荐员工的

参与感和主人翁意识，并提升其对公司的忠诚度；其五，推荐成功的奖励机制也会对现有员工产生一定的激励和示范作用。

据了解，美国微软公司40%的员工都来自员工的内部推荐，而韩国三星的社招员工也很少，其大部分员工也都是通过内部推荐获得的。

那么，公司的HR要如何做好员工内部推荐呢？

首先，HR要制定规范的管理体系，将内部推荐的规则、责任、奖励机制等以制度的形式确定下来，做到内部推荐有据可依。这样员工的内部推荐就更加规范化，可以根据规章制度选择最合适的人才。

其次，HR要明确规定哪些职位是不可以内推的。比如，财务、关联度高的职位等，避免出现业务勾结，最好保证推荐人员与被推荐人员不在同一岗位或部门。

再次，HR要提前做好推广宣传的材料，比如，公司宣传单、电子海报等。这样做既便于推荐者随手转发，又便于统一对外推广信息。

最后，HR还应该制定员工内部推荐激励政策。比如，一家北京的旅游公司为了鼓励员工自发推荐人才，根据公司的招聘预算和岗位级别，分别设立了相应的奖金激励政策：员工成功为公司推荐了一个运营部经理，可以获得5000元奖金；推荐了一个网站技术人员，可以获得3000元奖金；推荐了一个普通导游，则可以获得500~1000元不等的奖金。

此外，HR如果想将员工内部推荐的招聘手段运用得更好，就要在平时的工作中处理好与员工的关系，包括员工离职管理等。这样才可以让现有员工，甚至离职员工，都积极地为公司推荐人才，达到内推效应的最大化。

员工内部推荐这一招聘方式的适用范围较广，尤其对于那些缺少品牌实力、薪酬竞争力和规模等优势，无法通过外部招聘吸引优秀人才的中小公司而言，内推更能为公司带来高素质人才。

2.2.6 离职员工返聘

离职员工返聘指的是公司重新聘请之前由于一定原因主动离职的员工，它通常分为两种情况：一是离职人员主动申请返回公司；二是公司主动联系并聘回离职员工。

有调查显示，返聘的离职员工对公司的忠诚度比从未离职的员工要高出 30% 以上。他们的优点如下：其一，很多离职员工在外面闯荡之后会发现老东家其实还不错，回来后会更加卖力地工作；其二，返聘员工对公司的制度文化、工作环境及流程较为熟悉，上手比较快，与招聘新员工相比，返聘离职员工能为公司节省培训费，也降低了离职风险；其三，返聘员工经过离职后的成长，能力得到了锻炼和提升，能为公司带来新的经验和思维方式，助力公司的发展；其四，公司返聘离职员工还能让现有员工体会到公司的人文关怀，增强公司的内部凝聚力。

因此，做好离职人员返聘，有些时候可能会比招聘新员工更有利于公司的发展。

那么，HR 该如何做好离职员工的返聘工作呢？

首先，HR 要做好离职管理工作，这是做好离职返聘工作的前提。不管是对主动离职的员工，还是对被动离职的员工，HR 最好都要安排一个“离职面试”，也就是所谓的离职面谈，与员工进行面对面的沟通，了解其离职原因等信息，表达公司的善意。在员工离职后，HR 也要经常和优秀的离职员工保持联系，增进感情。

其次，HR 要做好返聘员工的离职原因分析。员工离职肯定是有一定原因的，什么样的离职情况是可以返聘的？不同的公司有不同的规定，通常来说，因各种原因被开除的员工是肯定不会被返聘的，比如，旷工、打架、泄露公司机密等。对于那些因个人原因，正常离职的员工，HR 要先圈定一个返聘范围。比如，要返聘销售人员，HR 就要查阅这一岗位的相关人员的离职信息，包括离职时间、离职面谈记录，以及过往的绩效表现等，着重分析他们的离职原因，做好整理归纳。

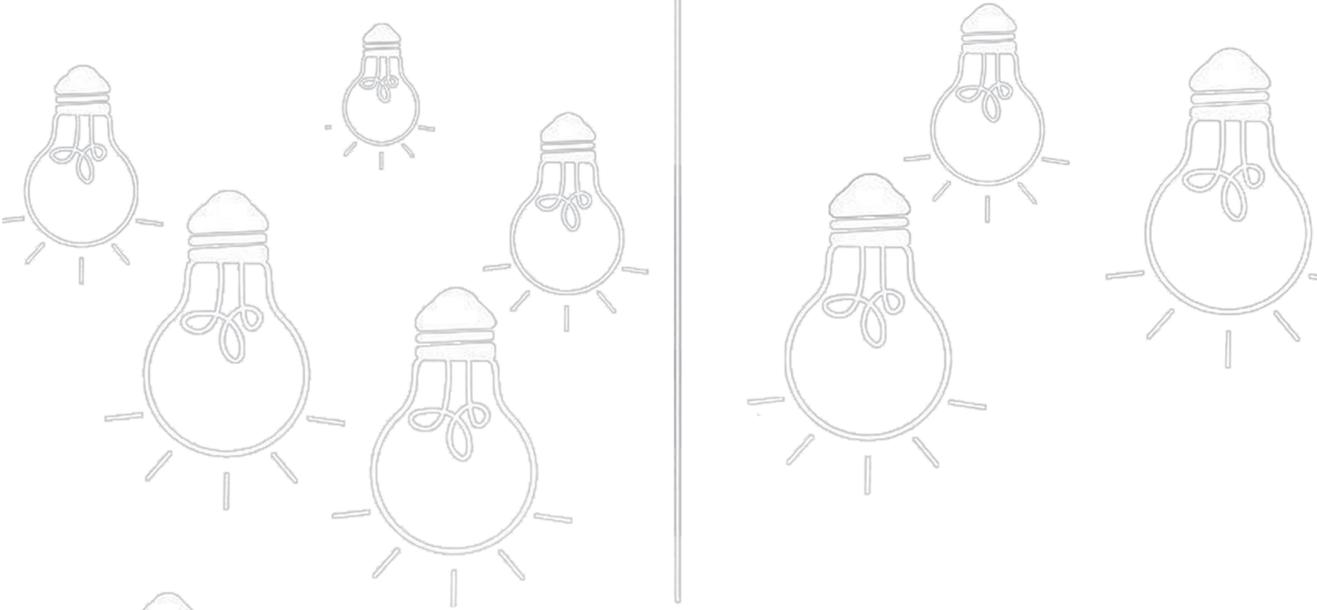
再次，HR 要根据公司内部情况和实际需求，将离职员工回来后为公司带来的所有影响都考虑清楚，权衡利弊，在与用人部门沟通并征询公司高层的意见后，再做决定。

最后，在返聘之前，HR 要主动与离职员工联系，做一份离职员工调查表，了解离职员工现状，比如，现工作单位、职位、薪资、目前工作状态等。针对有意向返回公司工作的员工，HR 要与其进行面对面的沟通，深入了解员工目前的想法，讲明公司当前的发展状况，能为其提供什么样的待遇和

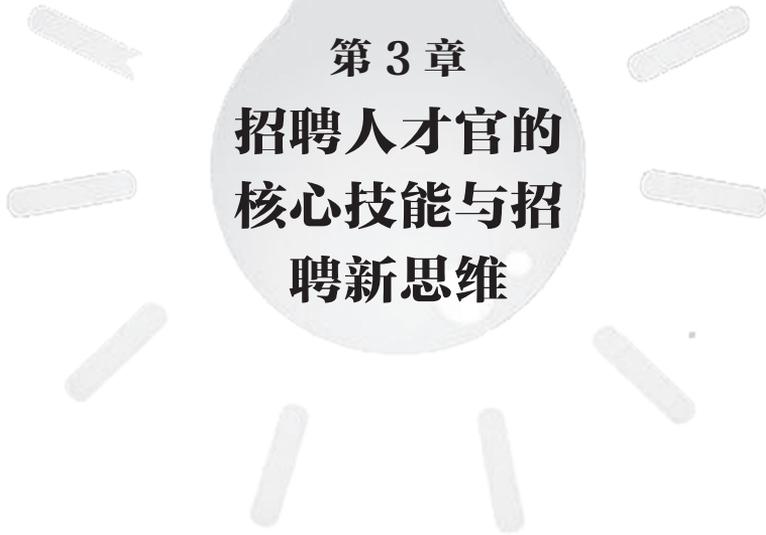
机会。当然，在与离职员工沟通时，HR 要做好保密工作，不要大张旗鼓，以免给公司带来不必要的麻烦。

例如，一家手机制造商为了吸引核心员工回流，很早就制定了一套完善的“回聘”制度。它规定：假如离职员工在 6 个月之内被重新聘用，公司将累计计算其以前的服务年限，为其免去试用期；对于超过 6 个月被重新聘用的离职员工，公司将根据以前的服务年限提供奖励，但会按照新员工的标准对其执行试用期；对于那些核心员工，公司将在他们辞职两年时间内为他们保留职位，欢迎他们随时回来工作。

离职员工返聘这一招聘渠道尤其适用于大型名企，因大型名企的行业地位较高，员工发展前景较好，所以，它们能吸引很多离职员工返回公司。对中小型公司而言，这种招聘手段也能帮助公司节约大量的招聘成本和培训成本。对 HR 来说，就要详细分析返聘员工当初离职的原因和现在回来的原因，对症下药，增加返聘成功的概率。



第 3 章
招聘人才官的
核心技能与招
聘新思维



招聘人才官，顾名思义，就是专门负责为公司招聘人才的高级管理人员。随着产业的精细化和市场的细分，公司选拔人才的标准也变得愈加正规、严苛起来，一名优秀的招聘人才官对公司的作用变得日益明显。

公司在招聘时往往会遇到很多问题，比如，招不到人、新员工刚入职就离职等。这些问题会严重降低公司的运行效率，影响公司的经济效益。

因此，为了避免这些问题的出现，作为招聘人才官，不仅要有敏锐的洞察力、独到的选人眼光，还要具有新思维，不拘泥于传统的招聘思维，更要能跟得上的时代的潮流，对时下年轻应聘者的思想观念和行为习惯有深刻的认知，使他们在公司中获得自我价值的实现和认同感，从而更加忠诚于公司，肯为公司辛勤工作。这样你才能不断地为公司输送有活力的新鲜血液，帮助公司的机体快速运转，实现长足的发展。

本节，我们就对招聘人才官应该具有的新思维做详细的介绍。

..... 3.1 招聘人才官的核心技能

要想做一名优秀的招聘人才官，你首先要深入思考以下问题：人才在哪里？怎么招到人才？公司需要什么样的人才？你只有通过实践，对这些问题一一做出完美和更完美的解答，你才会对招聘工作有深刻的体会和认知，才会逐渐掌握一个招聘人才官所应具有的核心技能。招聘人才官的核心技能如图 3-1 所示。

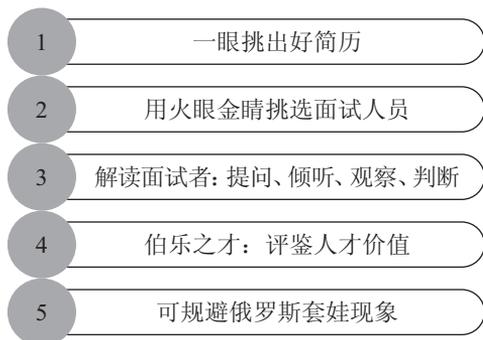


图 3-1 招聘人才官的核心技能

从收集、筛选简历到面试、发 offer，招聘人才官的工作贯穿了整个招聘的过程。他代表的是公司的形象，每一个行为都决定着应聘者对公司的看法和印象，决定着自己能否为公司招募到优秀的人才。因此，招聘人才官在做招聘工作时一定要端正态度，不忽视每一个细节，要在审慎认真的工作中，使自己的技能得到快速提升。

3.1.1 一眼挑出好简历

简历是应聘者对自身教育背景、工作经历、知识技能、爱好、求职意向，以及其他有关情况所做的简明扼要的总结。它是连接应聘者和招聘者的纽带，能帮助招聘者快速了解应聘者的各方面情况。

如今，网络上求职者众多，一个知名度高、口碑好的公司往往会收到大量的求职简历。而在众多简历中快速筛选出满足公司要求的简历，便是招聘人才官要具备的最基本的技能。

那么，招聘人才官如何才能做到这一点呢？你就要做到先筛后选。

首先，粗略筛选简历。通常来说，公司的各招聘岗位都对应聘者有相应的硬性要求，包括应聘者应具有学历、工作经验、性别、年龄等。因此，你就要根据公司的招聘硬性要求，快速淘汰掉那些不符合要求或者信息不全的简历。比如，你要招聘一名前台接待人员，该岗位的硬性要求是：年龄在 18 ~ 32 周岁、有 1 年以上相关工作经验的女性。那么，你在粗筛简历时就要按照要求，着重关注应聘者的年龄和工作经验，而对学历等其他要求则

可以适当放宽。

其次，对粗筛后剩下的简历进行精挑细选。经过第一轮的精选后，进入精选环节的简历往往只有原来的 10% 左右，这样少量的简历可以使招聘人才官有足够的时间对其进行深入的研究和分析。招聘人才官在精读简历时，要从以下六个方面考虑，如图 3-2 所示。

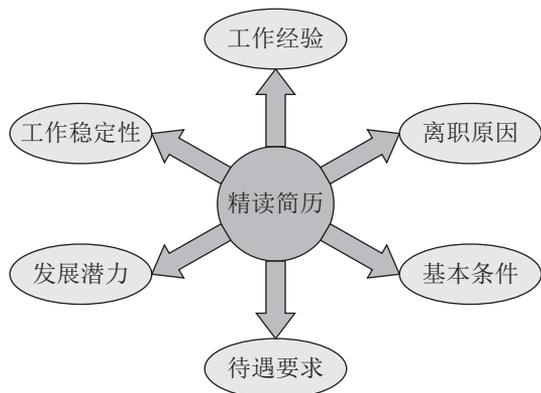


图 3-2 精读简历的六个方面

(1) 工作经验。工作经验主要包括应聘者的工作年限、以前在工作中担任的职位、职务功能范围和所取得的成就等。招聘人员可以从应聘者的工作经验中判断出他的工作能力，以及是否与公司岗位要求有较高的匹配度。

(2) 离职原因。员工离职分为主动离职和被动离职，主动离职的原因可能是员工为了寻找更好的发展机会，或者因家庭等不可抗力因素；被动离职的原因可能是员工无法胜任工作，被裁员等。对于主动离职，招聘人员就要着重考察其工作态度；对于被动离职，招聘人员就要重点考察其工作能力。

(3) 基本条件。基本条件包括应聘者年龄、目前居住地、家庭基本情况、最高学历等。招聘人员通过考察应聘者的基本条件，能判断出其能否尽快入职开展工作，并融入团队。

(4) 待遇要求。招聘人员要了解应聘者的待遇要求，判断其是否在公司的承受范围内，还可以通过他对待遇的要求，看出他的求职动机与个人价值观。

(5) 发展潜力。如果应聘者有优秀的相关行业的学历背景，基础较好，但是从业时间不长，这就意味该应聘者有着良好的发展潜力和可塑性，可以成为公司的培养对象。

(6) 工作稳定性。工作稳定性能反映出应聘者的工作态度和责任感。如果一位应聘者以前经常跳槽，换工作，说明此人缺乏踏实肯干的精神，对工作缺乏责任心。那么，招聘人员在选择时就要慎重考虑。

招聘人才官要对这六个方面进行综合分析，并结合岗位的具体情况，有侧重地关注其中某一个或某几个方面，为简历打分。在这一过程中，你需要避免的误区是：只选择条件最好的，而不选适合的。你在精选时，要优先选择那些与岗位相契合，最能胜任工作的应聘者，而不能被一些看似光鲜的履历蒙蔽了眼睛。

例如，刘女士是一家电商公司的招聘人才官。一次，她要为公司招聘一位运营部经理，在对大量简历进行了粗选和精选后，她最终看中了三位应聘者。这三位应聘者各有千秋：其中一位应聘者在相关运营部门有多年的工作经验，但是学历不高；一位应聘者学历很高，是一所名牌大学的博士生，但是相关工作经验很少；一位应聘者的工作经验很丰富，学历也很高，但是他在一年内离职了四次。

经过反复的权衡和考虑，她最终选择了工作经验丰富但学历不高的应聘者。事实证明，她的选择是明智的，那位应聘者一入职便迅速承担起了岗位职责，把工作做得非常出色，使公司得到了快速发展。

有人向她询问当初为什么选择这位应聘者时，她给出了这样的解释：“长期的工作经验代表着此人对这个岗位的理解深，能很快上手工作；学历较高只能说明一个人在学校取得了很好的成绩，却并不能说明他一定能将这份工作做好；而频繁跳槽说明一个人稳定性较差，见异思迁，恐怕也很难在岗位上长期干下去。所以，我选择了有经验，但学历较低的应聘者。”

简历能反映出应聘者的方方面面。优秀招聘人才官就像一个过滤器，能快速将无用的简历“过滤”掉，留下公司真正需要的“精华”。当然，我们也不要忽视那些看似不合适的简历，特别是那些在精读中被淘汰的简历，应该将其分类归档保存好，为以后相关职位的招聘留存资料。

3.1.2 用火眼金睛挑选面试人员

招聘人才官既要是人才分析师，又要是一个“相面大师”，要有敏锐的眼光，通过面试者的气质谈吐，看出其内心的想法，以便让自己在形形色色的面试人员中，准确地找出最优秀的、最适合公司的人才。

我们为什么要这么做？很明显，每一个应聘者都会尽可能地包装自己，向公司展示自己的优点，隐瞒缺点。

首先，他们会在简历上美化自己。他们会学习填写简历的技巧，夸大或者杜撰自己的优点，对缺点则会避重就轻，甚至直接抹去，以此增加自己进入面试的概率。比如，应聘者上一次离职的原因可能是跟上司闹别扭，可他绝不会把这个离职原因写到简历中去，而会用一些看起来更合适的理由，比如，身体不适、家庭变故等，尽量削弱之前的经历带来的负面影响；另外，一些女性应聘者也可能会在简历中刻意隐瞒自己的婚育情况。

其次，他们也会在面试中美化自己。如今，指导面试的教程在网上一抓一大把，应聘者如果肯花时间在这方面下功夫包装自己，则可能会骗过很多面试官的眼睛。

我们的公司要的不是花架子，要的是能真正运用自己的能力为公司做出贡献的实打实的人才。所以，招聘人才官要有一双火眼金睛，能透过现象看清本质，在通过简历遴选候选人和对候选人进行面试时，要像剥洋葱一样，要将候选人从外到里剖析得一点不剩。

在通过简历遴选候选人时，招聘人才官要对应聘者简历上的每一段工作经历都进行深入的了解。尤其是当应聘者所应聘的岗位在公司中占有举足轻重的地位时，更不能懈怠马虎，要通过电话联系该员工曾经的工作单位，以一个陌生人的身份从该公司其他员工的口中了解应聘者在单位时的情况。除此之外，招聘人员还可以通过朋友圈等社交平台了解候选人的生活状态、为人品行等。

在对候选人进行面试时，招聘人才官也要善于观察应聘者的一举一动，通过他的神态表情、气质谈吐，分析他们的内心想法。同时，也要把问题细化，注意应聘者所回答的每一个细节，找出其中的矛盾之处，详加询问。

例如，A公司是一家销售型公司，其销售主管离职，公司急需招聘新的负责人。对于这个关乎着整个公司生存的岗位，该公司的招聘人才官在招聘时自然不敢大意，他先对投递来的简历进行了非常细致的分析，经过反复探讨研究，层层筛选后，最终他选中了一位姓张的候选人。

因为这位候选人曾在简历中写明自己曾在B公司担任销售主管，所以，为了进行核实，招聘人才官便向B公司人力资源部致电询问，可对方很警觉，拒绝回答问题。招聘人才官没有就此放弃，又试着拨打该公司的其他分机号，向他们问出了销售部的电话，而后他打通了销售部的电话，向对方道：“您好，我想找一下张××主管。”对方毫无戒备，当即回答说：“对不起，张××已经离职了，而且他以前不是我们的主管，是销售经理。”

就这样，功夫不负有心人，招聘人才官通过不懈的努力，终于认出这是一份作假的简历，帮助公司避免了一次用人上的危机。

招聘人才官要有敏锐的洞察力，要善于鉴别真伪，“去伪存真”，撕开应聘者精心布置的伪装，看清他的真实情况，为公司招募到最优质的人才。

3.1.3 解读面试官：提问、倾听、观察、判断

面试对面试官而言，是为了帮助其认识和了解候选人的素质、能力和经验，判断候选人所具备的能力是否与岗位的要求相匹配，以及他对这份工作的态度。它是公司对候选人进行遴选的最后一环，也是最关键的一环，需要面试者对其有足够的重视。

然而，很多招聘人员在面试过程中并没有做到端正态度，认真负责。我们经常看到这样的面试情景：面试官懒洋洋地坐在会议室里，从候选人手中接过简历，匆匆忙忙地看一下，就开始面试，想起什么就问什么，所问的问题也都很程式化、很肤浅，很容易被应聘者遮掩应付过去。比如，以前的工作经历如何？学历背景如何？什么时候离职的？这些问题的答案本就可以在简历中轻而易举地找到，当面试结束后，面试官对应聘者的了解还是仅仅局限在简历上面。如果是这样，那我们进行面试的意义又何在？

因此，作为一个优秀的招聘人才官，你要对面试做充足的准备，要仔

细查阅、研究候选人的简历，针对每个候选人的具体情况，整理出一套有针对性的问题，确保问题能一针见血，而且还要全面，不能有遗漏。在面试过程中，你要通过提问，了解候选人各方面的真实情况；你要通过倾听，了解候选人的思想观念、说话的逻辑性和表达能力；你要通过观察，了解候选人的形象气质、心理状态；再通过对这些信息的分析，你就会最终判断出该候选人是一个什么样的人，弄清楚他是否适合该岗位。

具体做法是：在候选人回答你的问题的时候，你要适当地运用眼神、表情、肢体语言，向候选人传达出善意的、关切的态度，鼓励对方放松心情，更好地发挥自己的实力，最好在恰当的时机抛出一些看似随意但含有陷阱的小问题，并仔细观察对方的微表情和微反应。比如，在候选人结束对某一情况的介绍时，突然让他来评价一下他的上一任直属上司。对方在回答这样的问题过程中，就可能在不经意间暴露一些微表情，你就可以从中判断出其背后隐藏的意思。

因为对于常规的问题，候选人往往都会做充分的准备，他的回答一般都会经过美化加工，无懈可击。然而，对于这种猝不及防的小问题，候选人可能就会在仓促的回答过程中，暴露出他的真实想法。

例如，面试官刘女士对一位软件研发工程师进行面试。她首先让候选人介绍自己最近做过的一个项目，并详细描述工作内容。这位候选人很清楚地将这个项目的具体情况介绍了一遍，包括该项目有哪些模块，每个模块有哪些功能，自己负责的业务是怎样的，取得了怎样的成绩。然后，刘女士又接着向他问了一些有关该项目的、更为专业性的细节问题。他也都一一做了回答。

然而，在这个时候，刘女士突然话锋一转，向该候选人询问，能否把涉及该项目的一些重要技术资料送给公司，该候选人愣了一下，随即表示了拒绝。刘女士对候选人的职业素养和态度非常赞赏，不久便录用了他。

面试是面试官与应聘者斗智的过程，是面试官展现自己才能的过程。面试官要尽可能多地掌握应聘者的各方面信息，充分利用其想要展示自己，求得职位的心理，通过提问、倾听、观察、判断等方式，在有限的时间内，从应聘者的各种陈述和表现中，揭开对方的伪装，发掘出对方的真实情况，

从而做出最合理、最正确的录用决定。

3.1.4 伯乐之才：评鉴人才价值

“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”韩愈的这句名言流传了上千年，它鲜明地指出了伯乐的价值。伯乐善于在众多普通劣马中，发现埋没于其间的良马，使其发挥应有的价值。而一个招聘人才官就该是一个伯乐，他要能准确地评鉴出应聘者的价值，并从中发现公司需要的人才，能知人善任，能做到物尽其用，人尽其才。

很多招聘人员在实际工作中评鉴人才，都是简单地通过看简历，向应聘者问几个问题，就草率地得出结论，这恐怕很难全面地、准确地评判出一个人的能力。要知道，人是高度复杂的，即便最有效的单一测评工具，其预测的准确度也只有20%~30%。所以，招聘人才官要通过不断的学习积累，提升自己的评鉴能力，运用多种手段和渠道，综合分析评鉴人才价值。

那么，招聘人才官要如何做才能准确地评鉴人才，为公司招到最适合的员工呢？

首先，招聘人才官要全面地掌握招聘岗位的专业知识和行业概况，要知道处在这个岗位上的员工要具备什么样的专业能力与素养。只有以此为基础，你才能准确地评估候选人的专业知识或技能。如果你本身就是个门外汉，候选人即便说得天花乱坠，对你而言也如同对牛弹琴，那么你又如何能看出他是否适合这个岗位呢？

比如，你要招聘一个电商运营主管，你事先不仅要了解一些电商的运营知识、营销推广知识、数据分析知识，还要具备一些SEO优化经验，懂得从多种角度规划运营活动等。

其次，招聘人才官要深入了解候选人之前的工作情况。你要重点关注候选人过去所从事工作或项目的每一个细节，包括遇到的难题，他针对难题所提出的解决方法，他的具体行动过程与结果等，从而进一步了解这些经验的含金量，对他的潜力和发展趋势进行预测，再利用行为面试法、STAR工具对他进行匹配胜任能力素质测评。

再次，招聘人才官还要对应聘者进行自我认知、进取心和学习力的考察。要了解应聘者对自己是否有一个正确清晰的定位和认识，有没有提升自己的欲望，是否认可公司的文化与价值观；还要从应聘者对工作内容的满意度、对工作环境的满意度、对薪酬的满意度这三个方面了解他的求职动机。

最后，招聘人才官在评鉴人才时，还要避免受各种主观因素的影响。这些主观因素包括个人主观印象、情感、知识和经验等。我们会经常看到，不同的招聘人才官在面试同一位候选人时，往往会给出不同的评价，而且似乎都说得有理有据，很难达成统一，其实他们都受到了主观因素的影响。有的招聘人才官可能会因为非常喜欢应聘者的某个优点，而忽视了其他方面的缺点；有的招聘人才官可能会因为非常厌恶应聘者的某个缺点，而没有看到他的优点。这种晕轮效应会蒙蔽招聘人才官的眼睛，阻碍他对应聘者给出客观的评价。

其实，每个人都有各自的优点和缺点，区别就在于他是否适合处在要招聘的岗位上。比如，对于一个需要静下心来研究的岗位，你就不能招来一个活泼好动的人。所以，招聘人才官评价应聘者的标准应该是他是否适合这个岗位，而绝非自己个人的好恶。只有在有限的时间里抛却主观因素，从岗位匹配度的角度出发来评价应聘者，招聘人才官才能得出最正确的结论，才能为公司招聘到最合适的人才。

例如，人才招聘官张先生在为公司的研发部门招聘主管时，遇到了三个的候选人，这三个候选人各有所长：A 候选人话比较少，但研发能力非常强；B 候选人专业能力一般，但在大公司工作过三年，工作经验丰富，但对工资的要求比较高；C 候选人很热情，善于与他人沟通。

张先生起初非常欣赏 C 候选人，因为他非常开朗热情，有亲和力，给自己的第一印象非常好。可经过自己的深思熟虑和与高层的讨论，他还是最终选择了 A 候选人。原因就是研发部的主管需要研发能力强的人才，而应聘者其他方面的优点并不能给这个岗位带来益处，只有与岗位匹配度最高的人才，才是公司最需要的人才。

评鉴人才的价值是一门大学问，是每个招聘人才官都需要具备的、最基本的技能。为此，你要在工作中不断地积累，提升这方面的技能，最终使自己成为伯乐，成为一位优秀的“人才评鉴师”。

3.1.5 可规避俄罗斯套娃现象

俄罗斯套娃就是一种木质娃娃玩具，它的最大特点就是在一套之中，所有娃娃无论大小都是一模一样的。我们把它引入公司管理当中，就是指公司中的员工都是一些说着同样的话，办着同样的事，只知跟风，不思进取的人。如果一个公司出现了俄罗斯套娃现象，那么它就意味着这家公司已经开始走向了没落。

俄罗斯套娃现象的由来是这样的：一次，美国马瑟公司总裁奥格尔维先生在召开董事会时，在每位与会者的桌上都放了一套俄罗斯套娃。董事们面面相觑，不知何故。奥格尔维没有做过多解释，只是说：“大家都打开看看吧，那就是你们自己。”董事们很吃惊，疑惑地打开了眼前的玩具娃娃，从里面又发现了一个图案跟外面完全一样的玩具娃娃。他们又将里面的玩具娃娃打开，结果还是如此。

当他们打开到最后一个玩具娃娃时，他们在玩具娃娃身上找到一张纸条，那是奥格尔维留给他们的，上面写着：“你要是永远都只任用比自己水平差的人，那么我们的公司将来就会变成矮人国，变成一家侏儒公司。你要是敢于启用比自己水平高的人，我们就会成长为巨人公司。”

公司为什么会出俄罗斯套娃现象呢？这主要是出于一些管理者在用人上的私心，他们在提拔下属时会嫉贤妒能，害怕那些有能力的人担任要职后，做出了成绩，会威胁到自己的饭碗。因此，他们会选择提拔比自己差一些的人。这样下属就会听自己的话，便于自己的管理，也永远不会威胁到自己的地位。

当公司的高层开始这样做以后，公司的中层和基层的管理者们便会层层效仿，最终导致公司的员工从上到下能力越来越差，都变成了一群唯唯诺诺，只知应付差事的“俄罗斯套娃”。

作为招聘人才官，我们在招聘人才和处理公司日常事务时，有责任，也有义务杜绝这种现象。我们要做到以下几点。

(1) 你要给予有招聘推选权力的管理者相对安全的职场环境，保障他的个人利益。比如，我们可以规定直线下属不能直接取代上级。

(2) 你要对管理者进行管理培训，要让管理者拥有一个豁达的胸襟，

一个积极的心态，使其为下属能力强而感到高兴，同时也要不断地增强其管理能力。

(3) 你要把培养能力更强的员工作为对主管或部门经理的业绩考核指标，让他们形成一种观念：下属的能力就应该比主管强。

(4) 你要给予那些推荐其团队中的优秀成员到公司的管理岗位，或者培养更加优秀的人才的管理者丰厚的奖励，并将其作为一种制度，推行下去。

(5) 你要让管理者明白，公司利益与个人利益是息息相关的，只有公司发展得好，个人才会有更好的发展空间。

(6) 你要对团队中的员工加以激励，鼓励他们积极进取；同时也要给予他们一定的危机感，要与部门主管联合评估培训期间新员工的业绩表现，积极推行末位淘汰制。

例如，全球最大的传媒集团之一奥美集团就有一个制度：每当总公司提升一名管理人员到另一地区去当经理时，公司都会送给他（她）一个俄罗斯套娃作为礼物，以提醒这位新任经理——创建一个新公司，在招聘员工时，一定要聘用优秀的员工，甚至是比自己能力更强的人。因为公司经理的包容、自信会让团队更具竞争力，更能促进公司高效快速的发展，实现公司战略目标，使公司的凝聚力越来越大。

奥美集团的规定逐渐形成了优秀的公司文化，最终使得公司精英人才汇聚，推动公司走上了高速发展的快车道。

有能力的人是我们求之不得的，嫉贤妒能是职场中的大忌。只有通过各种制度措施，避免“俄罗斯套娃”现象的出现，敢于承认下属的能力，敢于任用能力比自己强的人，才能让团队高效稳定地运作起来，实现公司的快速发展。

..... 3.2 招聘人才官的新思维

随着时代的发展，市场环境的变化，人才的特点和公司的用人要求也发生了改变。作为招聘人才官，我们也必须要不断地创新思维，跟上时代

的脚步。因为很明显，过去那一套招聘经验、方法、工具和直觉已经无法适应当下人才市场的变化，很难再准确地衡量评估在新时代新环境下成长起来的不同应聘者。那么，招聘人才官应该具有的新思维包括哪些方面呢？其具体内容如图 3-3 所示。

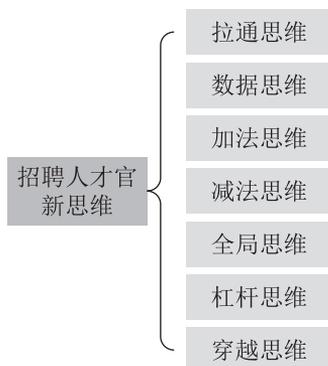


图 3-3 招聘人才官的新思维

有了这些新思维，招聘人才官就能更好地了解应聘者的求职动机、价值观、潜力、自我驱动力、学习等能力和素质，通过更专业的方法、工具，判断应聘者是否适合公司、适合该职位，这是一名优秀招聘人才官必备的技能。

3.2.1 拉通思维：破除部门墙，梳理内部流程

何为拉通思维？“拉”是指一种更有策略性、突破性和交互性的主动行为；“通”则更好理解，可以指彼此之间的沟通、协调和合作。这个词源自华为，原意指当公司太大，部门与部门之间的距离太远、壁垒太厚时，公司就要将这些壁垒拆除，把流程走通。

一家大公司就好像一台庞大的机器，只有各个部件都能良好地配合联动，公司上下各部门才能拧成一股绳，确保公司的机体快速地、高效地运转起来。因此，招聘人才官就要具备拉通思维，要做公司的润滑剂和新鲜血液的输送者，确保各部门顺畅地沟通交流。

那么，怎么做才算具有拉通思维呢？我们就要成为各个 HR 流程的接口，

成为员工与公司之间、部门与部门之间的纽带与桥梁；还要基于公司业务痛点和自身角色定位，主动去拉通、破除人力资源各模块之间、公司各部门之间、各流程之间的壁垒，通过沟通和合作，衔接各种各样的人和工作，延伸工作的时间、空间和深度。当传统单一模块无法为快速成长的业务部门提供支持时，我们就要通过技术手段快速拉通各模块，推倒模块之间的人为阻隔，打通阻塞。

具体到招聘工作当中，我们就要主动突破招聘的原有工作边界，不能再简单地根据需求招人，要根据新员工自身的具体情况，着眼于其成长路径，做通盘考虑，从对简历的筛选、面试开始，到新员工的入职、上岗、晋升、转岗，对员工在公司的全生命周期进行管理。通过这样的手段，我们就能有效地加强各部门之间的沟通、协作，打通内部流程，解决公司各部门各自为政的弊端。

例如，某大型电商为了更好地管理各区域分公司，保证公司价值观能在一线员工中传承，帮助业务经理管好队伍、建好队伍，在区域各层级都设立了“政委”制度。这些政委们直属于公司总部的人力资源部门，与业务经理相互配合，展开工作。

他们主要负责区域公司的招聘等基本工作，并依照公司的“新人的存活”计划，对新人进行正确的引导和考核，让他们理解公司的文化理念，稳步过渡到工作中去。除此以外，他们还会对主管和经理们的工作进行监督，将分公司的工作情况及时向总部汇报，并保证公司总部分派的各项任务能得到顺利的落实。

这种“政委”制度便是公司拉通思维的一个有效应用，值得公司管理者和 HR 人员深入学习和借鉴。

拉通思维要求招聘人才官要具有较强的判断力、运营力和专业力。其中，判断力能使招聘人才官更好地甄选人才，发现问题所在，并及时解决；运营力能使招聘人才官能跳出 HR 身份看待公司的整体运作，从全盘考虑，沟通、完善公司各部门、各流程的工作；专业力能使招聘人才官具备更多的业务知识，了解公司行业状况、盈利模式、核心流程，更好地理解各部门需求，为公司招到匹配度最高的人才。

无论对大型公司，还是对中小型公司而言，拉通思维都是公司招聘人

才官应具有的重要思维，它能帮助公司打通各部门壁垒，实现人才招聘、员工管理的全程把控，保证公司内部各环节有效平稳地运行。

3.2.2 数据思维：科学量化选拔人才

数据可以更直观、更真实准确地反映出公司各部门的业务状况和发展水平。随着大数据技术的发展，公司各部门之中已经没有什么业务是不能被数据量化的了。因此，招聘人才官就要具有数据思维，要学会科学地、量化地选拔人才。

“不会量化就无法管理”，已成为世界一流公司的共识。未来，人力资源行业的发展也会更加依赖于数据化管理。对此，中国人事科学研究院原院长吴江说：“凭借日益增强的数据分析能力，大数据可以解决人才评价面向未来的问题。”

首先，在招聘环节，数据思维可以指导 HR 更好地完成工作，为公司招到合适的人才。与其他生产部门、销售部门一样，HR 的招聘工作也会产生大量的业务数据和行为数据。比如，一个职位通常的招聘周期是多久；招聘到一个软件开发工程师或者前台需要我们挑多少份简历、打多少次电话等。我们将这些信息以数据的形式表现出来，就可以更明显地看出问题的所在，进而有针对性地改善自己的工作。

此外，我们还可以用数据量化整个招聘流程。通过收集简历收取的数量，邀约面试的人数、参加面试的人数、录用人数，通过计算它们之间的比率，建立漏斗模型，分析当前招聘流程是否有可优化的空间。比如，对于不同层次的岗位，我们在招聘时是否建立了清晰的面试和决策流程等。

其次，在人才的培养、选拔、使用等具体环节，数据思维也都起着非常重要的作用。比如，招聘人才官在评价人才岗位胜任力时，可以通过长时间的对比记录，分析总结出相同岗位优秀人才的一系列特征，再利用现代信息技术，计算出这些人才所具有的相同的量化指标，并将其作为选人用人标准。

对那些通过招聘进入公司，因为个人能力原因被辞退的员工，或者主动离职的员工，进行数据分析，可以帮助招聘人才官准确找到出现问题的环节。

比如，甄选标准是否清楚、是否在面试活动中随意性太强、是否采用了合适的面试方式、面试官是否具有足够的能力、是否按照特定的用人标准对应聘人员做出判断等。招聘人才官可以将这些问题以数据的形式表现出来，总结经验教训，从而建立起合理的招聘选拔机制与标准，优化招聘的各个流程，选拔出最适合的人才，降低员工离职率，更好地为公司节约招聘成本。

数据思维是一种综合性思维，它要求我们有较强的逻辑思维，能理性地对数据进行处理和分析，并能从中找出事情发展的脉络，总结出其内在的规律；它还要求我们具有丰富的想象力，能将数据与管理流程和制度关联起来，并创造性地提出有针对性的解决方案。

3.2.3 加法思维：目标锁定，加薪升职留人才

什么是加法思维？加法是一种组合方式，是将两个或几个事物相互融合、叠加，使其产生良好的反应，并使这种反应的效果远远大于它们组合前所能产生的效果。拥有加法思维的人往往都善于做“加法”，会将目光投向各种事物，寻找它们之间的共通点，有选择地将它们挑选出来，组合在一起，使它们相互促进，产生良好的化学反应，达到 1+1 大于 2 的效果。

加法思维的核心是要求人们突破固有思维的边界，进行发散性思维。打个比方，如果说习惯常规思维的人只考虑水的表面，那么拥有加法思维的人就会考虑水深、水速、水宽、温度等问题，会多角度地、全面地思考问题。加法思维应用的领域也很广泛，包括创意构思、团队建设、新业务拓展等。

对于招聘人才官来说，拥有加法思维同样非常重要。招聘人才官在招聘时，会受限于公司岗位的固有要求，比如，应聘者的年龄、工作经验、专业背景、薪资等。那么，在这些条条框框的束缚下，找到最合适的人选往往不是一件很容易的事。此时，我们就可以放开束缚，用加法思维来考虑问题，做到“不拘一格留人才”。

首先，我们要对招聘的岗位做深入细致的研究，根据公司的发展战略，弄清楚这个岗位到底需要什么样的人才。比如，是要战略型人才，还是要潜力型人才，或者稳定型人才等。其次，在这一基础上，有针对性地考查应聘者的个人能力，将应聘者和岗位放到一起做加法，预测其在这个岗位

上发挥的作用。当我们发现应聘者的某一点或某几点与岗位的匹配度很高，能完美胜任岗位，并能促进公司的发展时，我们就可以适当地放宽其他方面的要求，破格录用该应聘者。

尤其是当我们遇到一些有能力的、对公司发展有重大意义的人才时，我们就更不能局限在条条框框的束缚当中。为了能将其成功引入公司，我们可以做一切能做的事情，包括为其升职加薪，甚至因人设岗。

例如，A公司是一家小型家电销售公司，要招聘一位销售经理。在招聘期间，该公司HR遇到了一位曾经在大公司工作过多年的销售主管，经过深入沟通，HR觉得此人眼界开阔，经验丰富，是难得一见的销售人才，然而销售经理的职位和薪水显然无法满足这位应聘者的需求。

于是，HR便将此事如实向老板做了汇报。老板又对他进行了多方考察，深感满意，为了留下他，决定将招聘的级别改为主管，为其加薪，并特地为其招聘了一名助理，促进其欣然接受了职位。三个月后，该主管便为公司制定出了详细的发展规划，A公司也因此得到了快速发展。

加法思维要求公司的招聘人才官有刘备三顾茅庐的精神，要有灵敏的嗅觉、长远的眼光、灵活的头脑，不放走任何一个真正有能力的人，不拘一格地为公司招贤纳士。

3.2.4 减法思维：巧用断舍离，剔除不符合要求的人员

减法思维是相对于加法思维而言的，它主要的思维模式是剪除无用的、多余的负担，帮助自身轻装简行，达到快速发展的目的。运用减法思维时，我们就要尽量将看似复杂的事情简单化，排除其无用的部分，抓重点和根源，解决问题。它适用于思维收敛的领域，比如，战略制定、关键措施路径等。

对于招聘人才官来说，加法思维一般用在为公司留住优秀人才上；而与之相反，减法思维的作用则是帮助其有效地剔除不符合要求的人员。

我们在招聘时总是会遇到大量应聘者，这些应聘者往往各有所长，处在“要”与“不必要”的中间位置。于是，我们就会出现这样的想法：A在某公司工作过，这家公司很磨炼人，不错，留着；B是××大学毕业的，专业学历对口，留着；C竟然在这个行业干过这么久，留着。可如此一来，我

们就会在筛选时挑花了眼，瞻前顾后，难以取舍。最后，发现简历筛选过后，手中依旧留着很多候选人的简历，极大地降低了工作效率。

如何解决这个问题？我们就要正确地应用减法思维，要巧用断舍离，“断”是指断绝不需要的东西，“舍”是舍弃多余的废物，“离”就是脱离执着。总的来说，我们就是要适当放弃不必要的事物，将问题简单化。

“断舍离”要求招聘人才官不断地做“舍弃”判断。招聘人才官要做到，一是要对公司岗位的招聘要求与界限了如指掌，精确把握；二是要了解什么是不符合人员，不符合人员就是指与公司招聘要求不沾边，或者不完全匹配的人员。我们要明白不是候选人越多、选择越多就越好。比如，如果岗位要招的是法学硕士，我们就不能因为一些应聘者有工作经验就将其留下来进行面试。

减法思维就是简化之道，它能帮助我们简化自己的工作，减少我们的负担，使我们在工作中能抓住重点，将更充沛的精力投入真正需要我们的工作中去。

3.2.5 全局思维：建立人才库，做长线招聘

全局思维就是我们在考虑问题时，要考虑到问题的方方面面，从全盘把握，把眼光放长远些，既要考虑当下的需要，也要考虑未来的发展。

对于招聘人才官来说，拥有全局思维，就是要以能源源不断地为公司输送优质人才为己任。人才是公司发展的根基和命脉，人才战略是公司的百年大计。没有丰富的人才资源，没有完善的人才储备，公司的发展就会很容易陷入困境。所以，在招聘时，就要根据公司的发展方向，为公司建立人才库，将短期招聘变为长线招聘。

平时，我们在招聘过程中会收到不计其数的简历，也会遇到各种各样的应聘者。然而，经过仔细筛选，我们就会发现，其实真正适合公司的、有能力的应聘者是非常有限的。优质的人才往往不是我们随便查阅几份简历就能找到的，需要我们主动地去发掘，去寻找。而且公司发展扩张的机遇转瞬即逝，我们不能在每一次公司开设新项目时，都临时抱佛脚，仓促招聘，因为在较短的时间里我们通常是找不到合适的人才的。

因此，我们要做到未雨绸缪，提前为公司建立人才库，紧跟人才动向，随时满足公司的用人需求。

那么，我们该如何建立人才库呢？

首先，要善于从简历中发现人才。那些在招聘过程中被淘汰掉的简历也未必都是没有价值的，有些应聘者可能其能力符合公司要求，只是条件相对被录用者而言，略差一些而已。对于这样的人才，我们要将他们的资料保留存档，以备公司有相关招聘计划时，能快速与之联系。

其次，要善于利用各种渠道和手段寻找人才。我们可以利用招聘网站，搜索与公司岗位匹配度较高的候选人，并下载联系资料，进行存档；我们也可以通过QQ群等社交软件，购买公司需要的人才简历；我们还可以参加一些行业的展销会、交流会等活动，主动与相关候选人沟通交流，收集他们的名片，留下联系方式。

再次，要善于从公司内部挖掘人才。我们要重视现有员工的储备情况，了解他们的职业发展规划，发现他们其他方面的特长和能力，以便后期可以有侧重地对他们进行相关岗位的培养和调动。

除此之外，还要了解行业发展的趋势，并在此基础上重点关注一些本地区、本行业顶尖的高端人才。尤其对于一些专业性强、圈子小的行业，这样的人才更为稀缺。有时我们也要适当学一些猎头的技巧，放长线钓大鱼，尝试与他们接触，了解他们的想法和诉求，关注他们的工作状态、家庭环境、跳槽动向等，为成功将他们引入公司寻找机会。

只有做到“有点有面”，不放过任何一个挖掘人才的渠道，我们才能使人才库更加立体、全面，更加适应公司不断变化的招聘需求。

在成功建立人才库以后，我们也不能就此一劳永逸，相比于建立人才库，对人才库进行维护和更新更为重要。因为人才是处在不断流动当中的，每时每刻都会有新的人才涌现出来，随着时代的发展、行业的变革，人才的特点和技能也会发生相应的改变。所以，我们要有敏锐的眼光和充足的耐心，时刻关注人才市场的变化，不断地完善、充实人才库，使之与行业和公司的发展相适应。

当然，人才库的作用也是有限的，它可以有效帮助公司寻找优质人才，但是却不能帮助公司吸引、留住人才。招聘人才官要有全局思维，也要从

各个方面去提高公司留住人才的能力。比如，我们可以对离职人员进行回访，从他们口中了解本公司与其他公司相比，在薪酬、公司文化、福利、管理等方面的劣势，通过比较弥补自身的不足，进一步增加公司的吸引力。

3.2.6 杠杆思维：公司平台 + 业务 leader + 员工举荐

“给我一个杠杆，我可以撬起地球。”阿基米德脍炙人口的名言形象地揭示了杠杆的重要作用。如今，杠杆早已不再只是一个物理学概念，而是已经融入我们的生活当中，它要求我们在工作中要拥有杠杆思维，要学会用巧劲，四两拨千斤，借力小资源来撬动更大的资源。

杠杆思维可以促使我们调动一切能调动的资源为我们的工作服务，帮助我们更快地、更好地完成工作任务。

因此，作为招聘人才官，我们也要积极运用杠杆思维来解决在招聘工作中遇到的问题。比如，我们在为公司招募高级人才时，常常会受限于自身的人脉，感到势单力薄，独木难支，无法在最短的时间内达成目标。这时，我们就可以借助“杠杆”调动外部资源，助力我们的工作。

那么，我们要如何做呢？

一是依靠公司平台，加大招聘岗位的吸引力与竞争力，吸引更多的猎头和第三方资源主动参与；二是借助业务 leader 的个人影响力，由于这些 leader 在行业内的工作时间较长，积累的人脉要比 HR 深厚，招聘人才官可以使巧劲盘活他们的人脉资源，为招聘带来更多的人选；三是借助内部资源，鼓励员工举荐，利用员工们庞大的人脉圈，帮助公司寻找人才。

HRBP 是以 Business Partner 的身份加入各个部门，熟悉各部门的业务、绩效、管理、沟通健康度，能够寻找到支点，以最小的成本，发现业务痛点，协助部门完成业绩，带来最佳的效益。

HRBP 做招聘，要想省力气，就要用动力臂比阻力臂长的杠杆，借助外部专业资源，杠杆要够长；要想省时间，用动力臂比阻力臂短的杠杆，砝码要足够重，借助内部资源。将作为支点和杠杆的个人 Business 嗅觉和业务敏感度激活，利用圈子的交集，盘活他人的闲置资源。

例如，由于近几年腾讯的迅猛发展，组织与人员规模迅速扩张，为了

形成一个既符合大公司特点，又能够灵活应对不同事业群需求，腾讯建立了人力资源共享交互中心。它不仅能响应业务，还能快速制定方案，深入挖掘出 HR 的附加价值的体系，而且这个中心是集团把各区域的共性 HR 解决方案集合在一起，让总部的各类 HR 管理举措在不同区域无缝衔接，让公司层面和其他事业群借鉴运用处于不同发展阶段的各个事业群的管理经验。

腾讯建立了三个具有 HR 平台特性的服务和咨询机构，将信息与资源共享，为区域的人才招聘、人才培养、综合 HR 事务提供服务平台式的建设和运营，为人才计划的落地和实施提供保障。

招聘的最终目的是满足公司需求，尤其是中小型公司，招聘人才官的自身资源相对比较薄弱，无法满足这一点时，可以将眼光放长远些，借助身边人的力量和资源达到招聘到人才的目的。

3.2.7 穿越思维：HR 跳出 HR 圈子，融入高精尖外部圈层

穿越思维来源于戴维·尤里奇教授提出的人力资源四阶段中的第四阶段 outside in，HR outside in 翻译成中文就是“由外而内的 HR”。这一理论意味着 HR 要穿越原有的 HR 思维模式，不再只负责招聘、处理员工关系和薪酬管理等传统职能，而是要进一步地深入公司业务，将所有的利益相关者（Stake Holders）联系在一起，根据公司外部商业环境、利益相关者需求，调整自身的工作。

因此，HR 要保持关联性、前瞻性，以及时间和空间上的转换，能根据不同场景转换角色。

招聘上的穿越思维要求 HR 不要受到行业圈子的局限，要勇敢地跳出来，积极地融入高精尖的外部圈层。当然，比起传统的 HR，HRBP 具有跨行业的、横向和纵向结合的发展机会。在公司搭建的共享平台上，HRBP 既可以在横向上寻找标杆，关注最佳实践案例，总结失败经验，又可以在纵向上革故鼎新，加深学习。

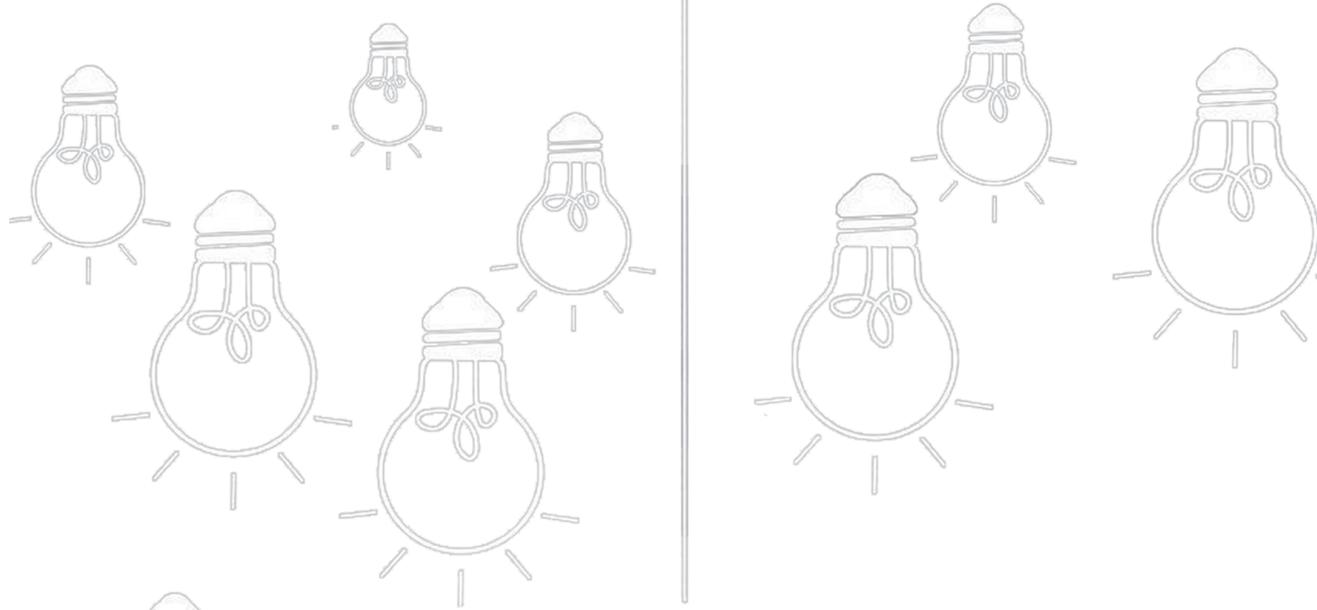
HR 做招聘，除了要关注员工、管理者的需求，还要重视合作伙伴、投资人、监管部门和客户的需求。毕竟公司最终要面向的是他们，他们才是影响公司存亡的决定性因素。

在招聘中，HR 要利用一切优势，构筑一个外部 COE（专家中心）虚拟团队，跳出 HR 的圈子，打破传统思维，着眼于整个人才产业链和生态链，主动融入更多具有高精尖人才的外部圈子。比如，商学院校友会、猎头群体、律师行、创投圈、公关媒体等，如果能匹配这些人群的需求，对于解决公司内部所需人才问题，往往起到事半功倍之效。

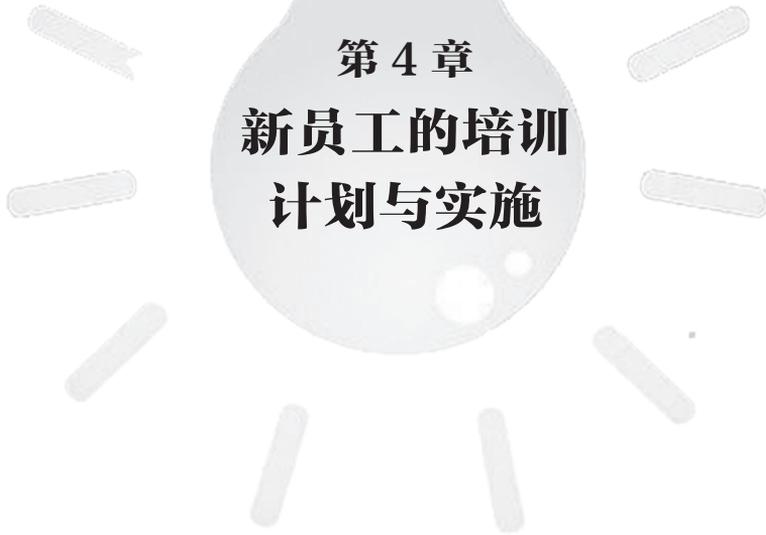
不同领域都有自己的圈子，而每一个圈子就是一个平台，每个平台上都有若干个人。一个人可以同时在不同的圈子里，再形成自己独有的圈子。举个简单的例子，李先生曾是青岛大学金融系的一名优秀毕业生，担任过校学生会主席，毕业后在国内某知名公司做人力资源管理。一次，公司需要招聘一位销售主管，他经过多次探寻都没有找到合适的人选，便在朋友圈发了一则消息抱怨。

令他没有想到的是，当年一起共事过的同学、同事纷纷为他介绍合适的人选。就这样，在朋友圈的帮助下，李先生招到了合适的人才。

尤其是对于中小型公司，由于其内部还没有形成成熟完善的管理体系，HR 利用穿越思维，跳出自己的固有认知，打入高精尖团队，丰富自己的人脉资源，可以帮助公司成功招揽到有用的人才，助力公司的发展。



第 4 章
新员工的培训
计划与实施



一般来说，在新员工刚刚入职的时候，公司都会组织时间长短不一的培训，帮助新员工进一步了解公司，全面了解公司的发展前景、公司文化、历史历程、管理制度，向员工传递公司的理念、价值观，使他们明确自己的工作职责与流程，尽快融入工作中去。同时，好的培训计划会让新员工产生归属感，使他们进一步坚定自己的选择。因此，新员工的入职培训对公司来说特别重要。

然而，有些公司在进行培训之前，将培训计划制订得非常草率盲目，安排了过多的培训课程，期望在短时间内，就能取得显著的效果，可结果却适得其反。一些新员工被灌输了大量的知识，囫圇吞枣，没有时间消化吸收，非但没有得到提高，反而还承受了很大的心理压力，最终选择离职。因此，公司的新员工培训要有科学合理的规划，并严格按照规划实施，力争为新员工带来满意的第一课。

4.1 一步一脚印：培训计划七步走

HR 要按照新员工的培训计划，在他们入职前几天就做好准备，提前为他们准备好所需要的办公用品。一个安排周到、准备充分的工作环境会表现出公司对新员工的欢迎与重视，降低员工对新环境的陌生感。

在新员工入职以后，公司要做一个详细的培训计划，对他们进行初期培训，让他们尽快融入团队当中去，具体做法如图 4-1 所示。

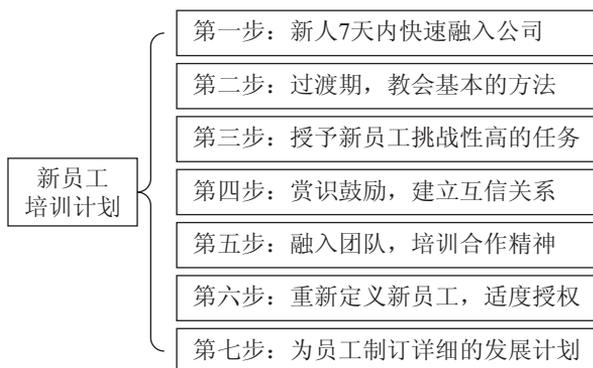


图 4-1 新员工培训计划

HR 应严格按照培训计划，将培训工作与员工实际情况结合起来，一步一个脚印地落实培训，降低员工的流失率。好的培训不仅可以清晰地向新员工们展现出公司的期望，明确他们未来的职业发展方向，可以让员工感受到自己在公司良好的发展前景，更愿意留在公司；而且还能让员工尽快适应工作，减少错误、节省时间，提高工作效率。

4.1.1 第一步：新人 7 天内快速融入公司

新人在刚入职时，既会对新工作、新环境满怀期待，又会对自己即将做的工作感到紧张和不知所措。针对他们的这种心理状态，公司就要给予他们正确的引导。如果在他们刚入职时，由于管理制度不够完善，或者 HR 没有将细节考虑全面等原因，致使员工等了又等，迟迟没有合适的工作内容，那么新员工就会对公司产生负面的第一印象。这会对后面的培训带来不利影响。

做好新人的入职培训，可以有效地使新人了解公司的公司文化与理念，感受到公司对他们的重视与欢迎，提升新员工对公司的认同感，认清自己的岗位职责。为了让新人在 7 天内快速融入公司，HR 需要做到下面七点。

(1) 安排好新人的座位及办公工位，使其拥有相对独立的办公空间，并组织位置周围的同事相互认识（每人介绍的时间不少于 1 分钟），尽量降低新人对新环境的陌生感与不适感。

(2) 开一个欢迎会或聚餐，介绍部门里的每一位同事，使新老员工相互认识。

(3) 让直属上司与新人单独沟通，帮助新人深入了解公司文化、发展战略等，同时了解新人专业潜力、家庭背景、职业规划与兴趣爱好。

(4) 告知新人的工作职责、公司能给予的发展空间及价值。

(5) 让直属上司向新人安排第一周的工作任务，包括：每一天要做什么、怎样做等，并告知新人与任务相关的部门同事，方便其与同事进行沟通，更高效地完成工作。

(6) 了解新员工每一天的工作量及工作难点，及时发现并纠正他们在日常工作中出现的问题，态度要和蔼，不做批评，并积极给予肯定和表扬（反馈原则）。

(7) 增加新人与老员工（工作1年以上）的接触，消除新人对工作、对环境的陌生感，让其尽快融入团队。不要在第一周就谈论过多的工作目标，给予他们太大的工作压力。

总体来说，公司对新员工进行入职7天培训的目的，就是要让新员工快速地融入公司当中去，使其对公司文化有较深刻的认知。

世界著名的领导力专家，执教于哈佛商学院的约翰·科特教授，曾在20世纪80年代末，和同一所大学的另一位教授詹姆斯·赫斯克特合作，用了11年的时间调查研究“公司文化和公司经营业绩的关系问题”。他们认为，公司文化（包括内在的共享价值观及外显的行为规范）对长期经营绩效有巨大的正相关性。重视公司文化的公司与不重视公司文化的公司总收入增长率相比较，前者为628%，后者为166%；公司净收入前者增长756%，后者仅为1%。

前七天培训可以最大程度地帮助新人充分了解、认同公司文化，并逐渐将自己与公司视为一体，自觉地学习与公司岗位相关的技能与知识，增强新人的认同感与主人翁意识，使其在公司中有一个好的开端。

4.1.2 第二步：过渡期，教会基本的方法

新人在经过几天的培训后，就会对公司有了一个大致地了解，也开始逐渐融入团队当中。在这个阶段，很多公司会选择加快新人的培训进度，缩短培训时间，以便能使其快速上岗进入工作状态。这种做法虽然可以在

一定程度上降低公司的前期成本，充分发挥员工的作用，但是却可能导致新员工在快速的培训过程中，对公司的工作流程和管理理念一知半解，进而在工作中出现失误，给公司的长远发展带来不利的影响。为此，我们应该稍微放慢一点培训速度，给新人一个缓冲的时间，使他们重新认识自己的身份和工作职能。

转变对新员工来说，往往是痛苦的，但又是必需的。HR 要在较短的时间内帮新人完成角色过渡，对此可以从以下几个方面入手。

(1) 带领新员工熟悉公司环境，了解各部门工作职责，熟悉如何进行公司内部交流。比如，怎样发传真，解决计算机问题的 IT 部门在哪，如何接内部电话，如何写规范的内部沟通邮件等。

(2) 将新人安排在老员工附近，方便老员工对新人进行观察和指导，帮助新人快速建立对工作的认知。

(3) 及时观察新人情绪状态，并与之沟通，了解其是否因工作压力，而产生了焦虑情绪，及时疏导解决。

(4) 适时把自己的工作经验与新人分享，让其在实践中学习，快速提升工作能力。

(5) 及时对新人的成长和进步予以肯定和赞扬，并提出自己更高的期望。在这一过程中，要掌握反馈技巧，巧妙地拉近与新人的关系。

例如，深圳有一家大型家电经销商，近几年，该公司每年都要招录一百多名大学生，而且离职率一直很低，那些离职人员大部分也是因为自己能力不足，无法胜任工作，不得不选择离开。而真正优秀的员工则多半都留在了公司。那么该公司是如何做到这一点的呢？答案就是培训。

在新人刚入职的前一段时间，该公司培训的主要目的在于让新员工把心态端平放稳。首先，HR 会向新人明确岗位待遇和各项福利制度，让新人把“心”放下，做到心里有“底”。然后，HR 会组织老同事、直属上司等与新人进行面对面的沟通、为新人答疑解惑，鼓励新人说出他们对公司的看法和意见，并给予积极的回应。

当新人发现自己所处的环境与预期出现偏差时，该公司的做法应当是鼓励新人把心里话说出来，而不是把它憋在心里，使自己的工作受到影响。只有让新人们把问题讲出来，了解其产生的缘由，HR 才能有针对性地对其

进行疏导，更好地为其解决问题。

在这一段时间的新人培训中，HR 要切记“心急吃不了热豆腐”，不要对过渡期的新人提太多要求，施加太多压力，要循序渐进，了解新人内心的想法，培养他们自觉为公司努力工作的意识。

4.1.3 第三步：授予新员工挑战性高的任务

新人在经过前两个阶段的培训之后，对公司的认同感和期待就会累积到一定程度，也了解自己的工作职责与操作流程。到这一阶段，培训基本上就进入了尾声，公司接下来要做的是让新人尽快适应工作压力。

公司负责培训的人员要在恰当的时候给予新员工适当的压力，往往能促进新员工的成长。但若选择的施压方法不当，就会带来负面后果，使新员工产生抵触情绪，反而影响其工作态度和工作成绩。

例如，一家电气公司非常重视人才培养，每年都会组织员工去学习。它的人才培训计划包括新员工培训和员工在职培训，其内容涵盖了业务技能、交流能力和管理能力，给公司新人提供大量的机会去熟悉业务，让他们提升自己。公司这种做法既提高了自己的竞争力，又为公司的发展奠定了人才基础。

公司的经理要在新人到公司上班之前，根据职位和新人的背景、经验，拟写一份目标协议书，这个协议书不仅详细描述了新员工的岗位福利待遇，还逐一系列出工作任务、目标及培训计划等。到公司上班后，经理先与新员工一起讨论这个协议书，根据双方的期望进行一定的调整，并签订最终协议书。

此后，经理和新员工会根据协议书，定期开会讨论新员工的工作表现和碰到的困难，帮助他们完成目标任务。在这一阶段的培训中，经理会根据新人的表现及承受能力，不断地调整目标任务及培训进度，不动声色地加大任务强度，让新人不知不觉地就能做好挑战性高的任务。

新员工培训人员如何做才能正确地施加压力，让新人接受挑战性高的任务呢？

(1) 管理者要明白新人的长处及他们所掌握的技能，明确讲清岗位要求及考核标准。

(2) 多组织公司团队建设活动，在活动过程中观察新人的优点和潜力，

以便在后续的工作安排中扬长避短。

(3) 在新人犯了错误时，管理者要给予他们改正的机会，设立一些逆境环境，并观察他们的处事行为及心态，进一步了解新人的培养价值。

(4) 如果新人实在无法胜任当前岗位，管理者应该多给他一些机会，看看他是否适合其他部门，不要“一刀切”，因为一件事否定一个人。

在培训过程中，培训师要缓慢而有效地对新员工施加压力。就像拉橡皮筋，在适度的范围内拉扯，会增加弹性，可若拉得过度，则会使橡皮筋崩坏。

4.1.4 第四步：赏识鼓励，建立互信关系

在对新人进行培训过程中，不少培训师都会认为“唱黑脸”的效果要比“唱白脸”好很多。为了让新人快速地进入学习状态，端正态度，不偷奸耍滑，他们会非常吝啬自己的赞美和表扬，转而以严厉的态度对待新人。

然而这样做所带来的弊端也是很明显的，对新人来说，一个不熟的环境再加上一个严厉的管理者，会使新人产生强烈的压迫感，在工作中总是战战兢兢，唯唯诺诺，放不开手脚，在表达自己想法之前会反复思考：“这句话能不能说？这件事能不能问？”使其对公司和管理者的信任缺失。

美国著名管理学和组织行为学专家斯蒂芬·P. 罗宾斯在其《金融时报》最佳畅销书《管人的真理》中记载了他曾经做的一个调查，这个调查旨在发现什么是最有力的职场激励因素。他在调查了1500位来自不同岗位的人之后，得到的反馈是：认可、认可，还是认可！但遗憾的是，58%的研究对象表明他们的上司从来没有说过一个谢字。

在世界顶级激励专家艾德里安·高斯蒂克和切斯特·埃尔顿所著的《胡萝卜原则——比薪酬更有效的激励方法》一书中，作者介绍了一次他们在全球范围内做过的调查，在影响员工敬业度这一问题上，大部分人认为“赞赏”比薪酬更重要。不管规模多大的公司，员工只有感受到工作带来的快乐，才能将身心投入到工作当中。

所以，培训师在对新人进行培训的过程中，就不能吝啬赞美，要有目的地、有针对性地表扬他们。在对表扬语言的把握上，要遵循三个原则：及时性、多样性和开放性。

及时性：当新员工完成了挑战性任务，或者取得进步时，培训师要及时给予他们表扬和奖励，增强员工的成就感与信心。

多样性：培训师要对新员工采取多种形式的表扬和鼓励，除了对其进行口头表扬以外，还要创造不同的惊喜，或是一张纸条，或是一束花之类的小礼物。通过这样的方式，让新员工感受到管理者对他的赞赏和青睐，从而更有干劲地投入到工作中去。

开放性：培训师应向公司同事公开展示新员工取得的成绩，当众进行表扬，并分享成功的经验，树立一个榜样，使他赢得团队其他成员的赞美，以此来激励他再接再厉，继续挑战难关，努力工作。

对新员工而言，人性化的表扬赞赏代表着管理者对他的信任与认可，会极大地激发他内心的工作热情，从而尽可能长地保持新人刚入职时的热情和干劲儿，为公司带来更好的效益。

4.1.5 第五步：融入团队，培训合作精神

个人的成功离不开团队的配合，个人的努力要在团队中才能体现它的价值。所以，公司培训新员工的一个重要方面，就是要使他们尽快融入公司的团队中，培养他们团队合作的精神。

团队精神的价值对公司而言是不言而喻的，我们以可口可乐公司为例进行说明。可口可乐公司有两个饮料研发小组，一个是碳酸饮料组，另一个是非碳酸饮料组。这两个小组的员工在工作中是各司其职的，每个人都有自己的工作范围和职责。可有一次，他们在共同做一个新项目时，非碳酸组的四个员工在上班途中遇到了车祸，其中三人伤情严重，需要卧床休息两个月，没法继续自己的工作。但项目研发是有时间要求的，根本不等人，这时候碳酸组的员工们便主动站出来，挑起了这副担子，保证了项目研发工作的顺利进行。

就像可口可乐人力资源经理彭智勇所说的，“可口可乐公司就像一支足球队，虽然后卫有后卫的工作范围，前锋有前锋的职能区域，但前锋不在的时候后卫要补上。这是公司的一个运作模式”。

在可口可乐公司，一瓶饮料从产品线上出来，要经过市场部提案、研发中心研发、生产部生产、运作部检验、瓶装厂装瓶，中间还需要财务部做

产品盈亏分析。其中任何一个环节没有做好，都可能会导致整个生产过程的失败。因此，各部门只有精诚合作，多做沟通，才能保证公司的顺利运营。

公司在对新员工进行培训时，就要积极培养他们的团队精神，使他们树立集体意识，从我做起，勇于承担责任，在岗位上发光发热，积极为团队做贡献。那么，培训师要如何做才能培养新员工的团队精神呢？

在培训过程中，培训师要始终坚持以人为本，注重培养新员工的团队合作意识，要做到以下几点。

(1) 组织新人参与团队建设活动，使其与团队其他成员充分交流，相互协作，完成任务；鼓励新员工在会议中主动发言，表达自己的想法。

(2) 鼓励新员工向团队其他成员分享自己对工作的认识、最近的成长等，拉近与老员工的距离，及时解决新员工对激励机制等的疑惑。

(3) 与新员工探讨如何处理工作中遇到的问题，组织新员工共同进行情景模拟，对他提出的好的建议予以肯定。

(4) 及时处理新老员工之间的矛盾和问题，不将问题复杂化，不搞办公室政治。平等看待每一个员工，避免新老员工之间出现心理不平衡现象。

所谓“人心齐，泰山移”。团队合作可以营造一种工作氛围，使每个团队成员都有一种归属感，有助于提高他们的工作积极性和工作效率，使他们快速融入团队，为公司带来更高的效益。

4.1.6 第六步：重新定义新员工，适度授权

经过了上面五个阶段的培训，多数新员工都已经对公司各方面情况和自己的工作职责有了较深刻的理解和认识，也已经逐渐成为公司的一部分，对公司有了较高的归属感。那么，培训期就可以到此结束，新员工正式投入工作了吗？当然不是的。随着培训的不断进行，随之而来的是新的挑战，在这一阶段，培训师的培训重点是重新定义新员工，适度授权，给予他们一定的信任。为此，培训师应做到以下几点。

(1) 帮助新人重新定位自己，让他重新认识这份工作的意义，包括价值、好处、职责、使命、强度以及发展空间等，使他们找到确切的目标和方向。

(2) 时刻关注新人，要及时调整新员工的负面情绪。培训师要转换思维，

正面回答新员工的问题，即使你觉得这些问题非常幼稚、不可理解。

(3) 放大公司的愿景和战略决策。当公司有重大决策或者振奋人心的消息时，培训师要及时告知新人，随时激励新人。

(4) 要根据新员工在前期培训中的表现，适度放权给他，要让他发现工作的价值，并享受工作成果带来的喜悦。

(5) 在授权给新员工时，培训师应该循序渐进，从制约授权到弹性授权，再到不充分授权，最后再逐渐过渡到充分授权。在这一过程中，还要对新员工的工作情况进行监督，根据他的表现随时做出调整，不可直接全部放权。

被称为“经营之神”的松下幸之助就是一位相当信任员工的管理者。一次，松下幸之助准备在日本金泽开设办事处，他将这件事交给了一个19岁的小伙子，并对他说：“我们准备在金泽建立办事处，希望你去主持，资金公司已为你准备好了，你立刻就去，找合适的地方，租下房子，开展工作。”

小伙非常吃惊，深感不安，他觉得自己太年轻了，恐怕担不起这个重任。

可是松下幸之助非常肯定地对小伙说：“你一定能做到的，我会支持你的！”

听了他的话小伙非常感激，为了这份信任，发奋工作，很快便将金泽办事处建立起来，并取得了非常好的业绩，给松下带来了意想不到的利润。

松下幸之助在回忆这件事时说：“我用这种信任的授权方式开设办事处，还没有一个失败的，对人信赖，用权力激励人是培养优秀员工的重要条件。”

高明的授权是将权力、重担下放给员工，既让他们感受到管理者的信任与重视，又让他们了解自己肩上所担的责任，促使他们为公司努力工作，快速成长。这不失为一个调动员工积极性、增强员工归属感的好办法。

4.1.7 第七步：为员工制订详细的发展计划

当培训即将结束时，公司要为新员工做一次正式的评估，并与他共同拟订其未来的发展计划，使他明确自己在公司中的发展方向，并自觉朝着这个方向努力前行。然而很多公司对这一步并不看重，往往直接把员工投入工作岗位，也有些公司做了相关工作，但对细节处理得不够完善，使员工云里雾里，反而找不到方向。没有了目标和动力，新员工在工作中就不会有100%的热情。因此，培训部门为新员工制订详细的发展计划非常重要。

例如，一家国内著名的互联网公司经过多年的发展，成功聚集了大量高素质的优秀技术人才，使他们安心留在公司，积极为公司的发展贡献力量。那么，该公司是如何做到这一点的呢？

给予员工优厚的待遇固然是其中的一个原因，但更重要的是，该公司为这些员工提供的成长和发展的机会，帮他们制定了一个令人满意的、具有针对性的职业发展规划。

为此，该公司在其上海的分部专门开设了一项职业发展自我管理的课程，让参加者做自我评估，使他们更清楚地认知自我。然后，公司培训部门再对员工做出评估。当公司的评估与员工个人的发展目标相符时，管理者会据此帮助员工做一个发展升迁计划，写清员工在某一阶段需要做的工作或需要参加的学习。在这一过程中，管理者会尽可能地给予员工帮助和支持。

制订一份完整的员工评估与发展计划的流程如下。

(1) 目的明确的面谈。首先是员工的自评，其中包括：培训期完成的工作，取得的成果，为工作做了什么努力，哪些方面做得吃力、做得不够好，与其他同事相比，自己的优点和不足分别是什么。

其次是管理者的评价，包括成果、潜力、日常表现等。在这一过程中，培训师要遵循反馈技巧，先肯定成果，再对事不对人地说出员工的不足之处，谈及不足时要有具体真实的例子做支撑，要从员工的角度出发，平等地提出看法与建议。

(2) 明确公司的发展规划与竞聘制度。让员工了解公司的发展，了解职位升迁机会、政策、标准、条件、绩效评估方法以及培训机会等。

(3) 让员工谈谈自己对未来的想法或规划，为他的下一步发展提出建议，并为其提供机会，使其做到心中有数。

(4) 协助新员工制定短期目标和具体实施措施，监督检查目标的进度，协助他达成既定的目标。

(5) 根据每个人的实际情况，制订有针对性的成长计划，鼓励员工多学习，在与员工的反复探讨中，与其达成一致。

在现代职场中，员工除了关注物质报酬外，对于自身职业发展的重视程度也越来越高，因为看不到发展前景而选择离职的现象越来越多。

帮助员工制订发展计划有助于激发员工的工作积极性和热情，有助于

帮助员工熟练掌握工作技能，使员工可以更好地实现自我价值、超越自己，从而提高公司的绩效，为公司创造更为光明的未来。

4.2 培训计划的实施

培训计划制订出来之后，如何实施是关键。尤其对新入职的员工而言，他们期望入职培训能帮助他们尽快了解公司，拉近与老员工的距离。除此之外，培训计划的实施也要满足公司的发展要求。在实施培训计划时，管理者要注意以下几点，如图 4-2 所示。

- 1.培训内容设计：针对性+实用性
- 2.聘请资深培训师
- 3.描述课程，讲明培训总体信息
- 4.提前安排：培训时间、场所与资料
- 5.保存并完善培训资料

图 4-2 培训计划的实施

公司进行培训的初期目的是为了帮助员工更好地融入新环境，详细了解自己的工作任务与方法，实现公司与员工共同发展。为此，培训计划的实施是重中之重，公司应根据参训员工的岗位不同，合理安排培训的时间、场所、内容，采用不同的培训方法进行培训。

4.2.1 培训内容设计：针对性 + 实用性

培训的内容设计是规范培训工作的具体范围，设定培训手段的实施方法，为培训工作的顺利进行提供依据，它关乎着员工通过这次培训能学到什么。

那么，培训师应该如何设计培训内容呢？

首先，在设计培训内容时，培训师要先对公司培训需求进行分析，要明确培训的主要目的，要使培训内容更有针对性和实用性。

要突出培训内容的针对性。对于不同的岗位，公司要求也各不相同，培训师就要根据培训对象、培训目的的不同，从实际出发，充分与各部门管理者沟通，灵活选择培训方式方法进行培训，并针对新员工在工作中常遇到的问题对症下药，解决问题。

要突出培训内容的实用性。如今，有些讲师在给新员工讲课的过程中，总会生搬硬套地讲授一些与培训内容无关或关联性不大的理论知识，或者讲一些大家心知肚明的大道理。这些话虽然听上去很有道理，意味深长，但对新员工的实际工作并没有多少用处，浪费了宝贵的培训时间和培训资源。因此，培训师设计培训内容的重点是解决员工心中的疑惑与不解，拉近与公司的距离，提升员工对公司的好感度，将大量的时间留给“是什么”“为什么”“怎么做”，注重培训内容的实用性。

其次，在设计培训内容时，培训师要注重公司文化的传递和员工主人翁意识的塑造，还必须要明确培训目的不只是向新员工灌输知识和技能，同时也是在为公司和员工搭建双赢的平台，使其形成公司与自身相互成就，共同发展的观念。

例如，一家计算机零件制造商因扩大规模，招聘了大量新员工。为此，该公司组织了一次为期一个星期的封闭式培训，可该培训并不涉及岗位技能的讲解，主要是向员工介绍公司的薪金情况、岗位待遇和公司的基本信息。这些基本信息包含公司文化，公司的组织架构、发展战略等。在培训中，公司为表示重视，还特意安排了两个副总经理级别的高层和新员工直接对话，回答一些他们关于公司的问题。

除此之外，该公司还根据每个新员工的具体情况，有针对性地安排培训计划。培训师会给每个培训经理一份详细的资料，并在资料里明确规定每个月新员工培训内容，一对一交流的内容。培训经理要详细记录每个人的培训情况，并及时向公司反馈。

通过这样的培训举措，该公司极大地提升了新员工的忠诚度，降低了离职率。

再次，在设计培训内容之前，培训师也要从员工的角度出发，对员工进行全面系统的鉴别，把公司需求、岗位要求和员工个人需求等要素结合起来，最终确定培训的切入点与具体内容，从而把握培训的主目标，使培训有重点与中心。

培训内容的设计是培训实施的重要步骤，关系着培训效果的好坏。公司要根据自己的特点和优势，使用科学有效的方式方法，创造性地设计培训内容，使其发挥出最佳效果，达到留住人才，激励人才的作用。

4.2.2 聘请资深培训师

培训是由人来实施的，培训师的能力直接影响着公司培训效果的好坏，一个好的培训师可以使培训工作事半功倍。因此，公司一定要用资深的、有丰富经验的培训师，为员工培训。

一个优秀的培训师具备以下特点：与公司高度契合，对相关岗位的工作职责和 workflows 了如指掌。他们既有丰富的理论知识和实践经验，又有高超的培训技巧和手段，能根据新员工的特点，因材施教，讲授既鞭辟入里，又通俗易懂，使员工迅速把握要点，有所领悟和提升。

一般来说，公司都是通过外部聘请和内部培养两个途径，寻找资深培训师的。

第一，公司通过外部聘请资深培训师。对于一些初创型的小公司来说，它们往往没有足够多人才和底蕴培养和挖掘内部培训师，因此，这些公司大多数都选择聘请外部培训师为员工进行培训。

聘请外部培训师省时又省力，但也有很多弊端。比如，培训行业人才紧缺，培训师供不应求，身价也水涨船高，普通培训师的薪酬是一天上千，知名培训师则是一天上万，这对公司来说是个很大的负担。而且外部培训师不了解公司内部情况，培训内容与公司岗位契合度不高。

第二，公司从内部培养培训师。很多大型公司都有自己的内部培训师，他们的优点是了解公司内部工作流程，能够更有针对性地、更准确地向新员工传授岗位技能和公司理念；缺点是授课能力相对较弱，而且公司培养一名优秀的内部培训师成本较高，需要花费大量时间。

公司在初期培养内部培训师时，可以让人力资源部门的员工兼任。以后，随着公司的发展和组织结构的完善，员工的增多，管理者就可以在公司的优秀员工、基层主管、高级经理、副总监中选择合适人选，还可以从各个业务部门中选拔一些优秀员工作为金牌讲师，并逐渐将他们转为专职培训师，在公司组建专门的培训部。

此外，公司还可以引入外部培训师，使其成为公司的内部培训师，专门负责新员工的培训工作。

无论是外部聘请，还是内部培养，公司在选择培训师时，首先要考虑培训师的专业背景，重点了解培训师的专长领域，用人所长，选择最符合公司需求的培训师。

中小公司则尽量不要选择知名培训师，因为知名培训师所掌握的多是大公司的培训知识，不适合中小型公司的现状。

在培训师授课过程中，如果条件允许，培训部门经理或者公司管理者应尽可能地选择两到三个小时到现场旁听，或者观看授课录像，亲身了解培训师的授课能力。

公司各部门管理者还要与培训师进行专门的一对一面谈，从他的职业素养、行为习惯与逻辑分析能力等方面，考核这个培训师的授课经验，分析其自身技能与公司岗位要求的契合度。即便是公司内部的培训师，管理者也要对其进行考察与面谈，看其培训能力和业务能力是否过硬，是否适合教授新员工。

除此之外，培训师的年龄也不宜过大。现在的新员工大部分年龄偏小，接触新事物较多，容易与年龄过大的培训师产生理念上的冲突，使培训达不到预期的效果。

无论培训师是来自公司内部，还是来自外部聘请，公司都要在适合自己的基础上，选择最好的培训师。

4.2.3 描述课程，讲明培训总体信息

在培训前，相关负责人要向新员工们讲明培训课程和总体信息，使他们对要培训的课程有一个总体的了解和认知。

在前文中，我们简单介绍了一家计算机零件制造商为新员工培训的案

例。本小节，我们继续以该公司为例，介绍该公司是如何帮助新员工了解培训课程的。

该公司的新员工培训计划非常有人情味，公司的培训师会在新员工入职第一天向他们介绍公司常识，包括各部门的规章制度，所在岗位等，帮助新员工简要了解公司的各部门概况；然后会分配给新员工一个“伙伴”工具，新员工可以随时通过它了解一些不方便问经理的问题。除此之外，公司管理者还给每位新员工制订了一个详细的培训计划，该计划详细解答了新员工在第一周、第二周分别需要做什么，达到什么程度，可能需要什么支持，如何寻求帮助等问题。

在新员工入职后的3~9周内，让公司管理者抽出一周时间，举办一次关于公司文化和如何在公司取得成功的培训，并定期安排一些一对一的会议，让新员工有机会与上司、同事、客户进行面对面的交流，了解自己的工作职责与方法。

该公司用“伙伴”工具代替了资料表，员工能通过它更直观地了解整个培训体系，又通过详细的培训计划，进一步了解公司。

新员工的入职培训时间长短不一，公司管理者要根据公司的具体需求来制订培训计划。在进行正式的培训之前，公司也要做一些准备工作，比如，培训通知、确认讲师、设备调试等。除了这些，公司还要将本次课程的时间、地点等信息整理出来，做一个相关的资料表，详细描述培训课程的总体信息，包括课程目标、培训教师、相关流程、培训设备以及员工需要提前准备的项目等。另外，相关人员应在培训之前将资料表发到员工手里，让员工能提前了解课程，并根据自己的需求调整听课重点，从而较快地进入学习状态，提升培训效果。

4.2.4 提前安排：培训时间、场所与资料

培训工作相对复杂琐碎，所以，公司管理者在对新员工进行培训前，对培训工作做提前安排。在公司内部的培训准备工作主要包括三方面，如图4-3所示。

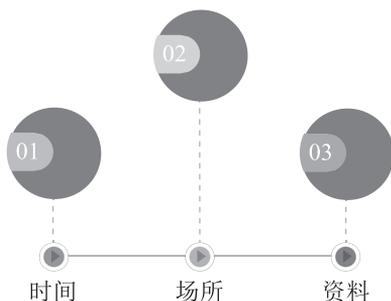


图 4-3 培训准备

首先是培训时间的安排。管理者要根据公司自身的工作计划合理安排培训时间。一是要根据公司需求提前规划好培训总时间；二是要对每一个培训项目制定详细的时间安排表，包括该课程的上课用时、休息用时，规划好与下一个培训项目的时间间隔等。

其次是培训场所的安排。培训场所的好坏也会影响到培训的效果。我们在选择场所时，要保证场所安静、独立、不受干扰。至于场所类型和规格的选择，我们就要根据培训课程做具体安排。比如，对于情景模拟课，我们就要保证场所有足够大的空间，便于人员进行互动；对于理论知识课，我们要选择会议室这种能直接看到员工学习状态的场所；对于视听课，我们就要选择有多媒体设备的场所。除此之外，我们还要考虑培训是在白天，还是晚上，是在工作日还是在周末，场所是否需要预订等情况，然后根据不同情况，有针对性地选择场所。

最后是培训资料的准备。培训资料一般是由培训师根据公司的需求确定的，每一个培训项目都有不同的资料，主要包括培训教材、培训课程描述表、培训时间安排表、培训记录表等。其中，培训教材分为四种：公开出售的书籍、公司内部专用教材、培训公司开发的教材、培训师编写的教材。对于培训课程描述表，我们也要提前准备好，并提前发放给员工。此外，我们还要准备培训所需器材，如计算机、音响、麦克风、影视资料、多媒体教学设备等。

随着互联网的发展，公司对员工的培训也不单单通过线下面授的形式进行了，还可以充分利用互联网设备，提前设计好课程与资料，在线上对新员工进行培训。

比如，一家电商公司对员工的培训就分为线下和线上两种形式。线下培

训是由各部门主管助理负责，向员工发放培训材料，通知培训的时间和场所。线上培训则在公司的微信公众号上进行，公司管理者会针对员工设计一系列的面对面课程，并上传到微信公众号上，这些课程都是经过大量的调研，内容翔实，深入浅出，包含多个典型案例场景，能提高员工的学习参与度。该公司每周会推出两个在线培训课程，再由培训管理团队跟踪了解新员工的学习进度，并进行数据分析。

只有提前准备好一切所需，公司才能保证培训工作的顺利进行。任何事情不怕有准备，就怕准备不够细，对于培训前的准备工作，我们要把它做得越细越好。只有准备得足够充分，培训执行才会变得更加顺利，培训效果也会达到最佳。

4.2.5 保存并完善培训资料

培训课程的结束并不意味着培训工作就到此结束，之后对培训的总结工作同样十分重要。

首先，培训师要为每一位新员工建立培训档案，详细记录员工参加了哪些培训课程、总时数有多少、花费多少培训费用，记录每一个培训课程的表现与考核结果。这些数据可以帮助培训师详细了解员工的学习情况，进而进行考核评估，这也是新员工晋升评审、转岗、调动的参考依据。

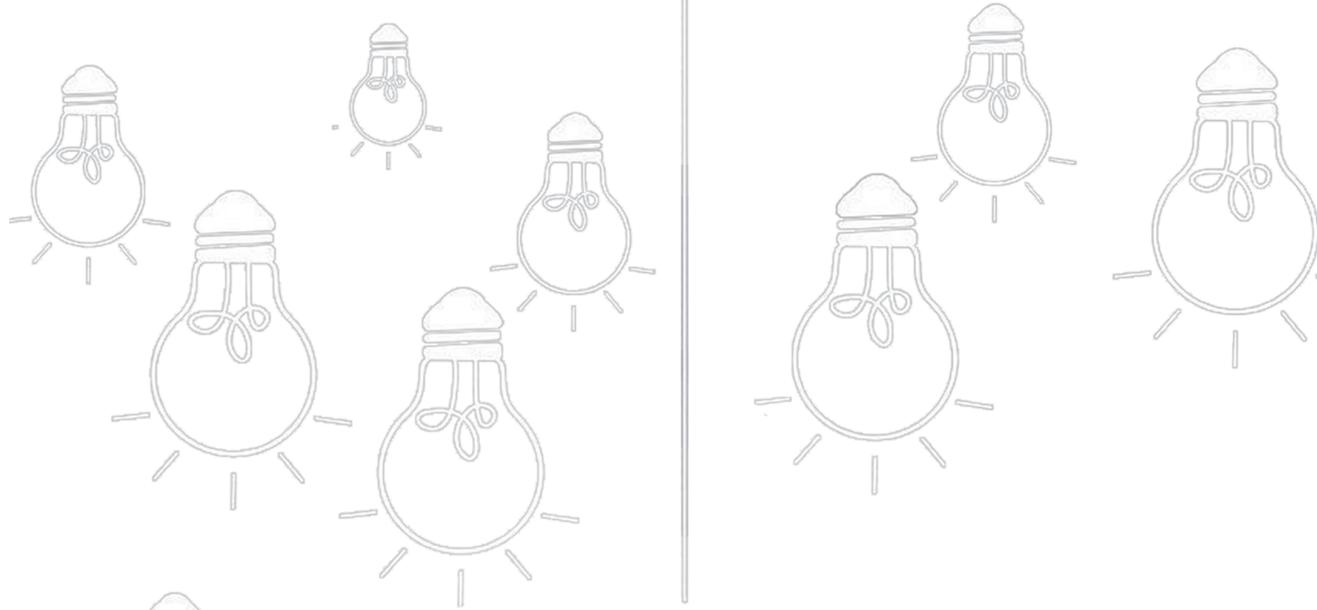
其次，培训师还要设计一张表格，详细记录整个培训期内课程实施的情况，其主要内容包括培训类别、培训课程名称、时间、地点、课程时数、讲师、员工、参加人数、实到人数、培训费用等。在每次课程结束之后，培训师还要把相应的课程信息录入表中，包括免费培训或者临时举办的学习会。这些数据是后期总结培训工作的重要指标，让公司管理者直观地了解每一次培训的内容，并制订下次的培训计划。

再次，培训师还要将此次培训的学习资料、考核资料、培训课程描述表、时间安排表等统一归于档案袋。另外，他们还要根据公司的培训课程，分类建立文件夹，保存完整的培训课件和学习资料，为下一个周期的培训提供相关资料。

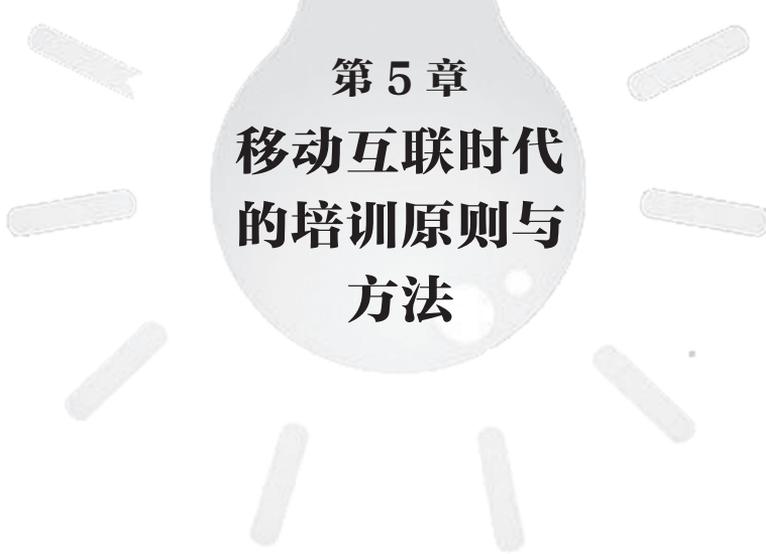
对培训资料进行保存的最终目的是为了帮助公司管理者检验此次培训

课程的效果，为下一次的培训建立资料库。虽然有些培训资料可能会过时，但其中的很多知识是历久弥新的，培训师在培训过程中做好记录，就可能会在以后的工作中派上大用场。

对公司而言，每一笔投资都要达到应有的效果，对新人的培训也是如此。公司的培训工作做得越好，新员工就越愿意留下来为公司工作，从而使得公司在获得自己所需人才的同时，也节约了多次培训的成本和二次招聘的费用。



第 5 章
移动互联时代
的培训原则与
方法



随着移动互联网时代的到来，对新员工培训的原则与方法也要与时俱进。因为与以往相比，现在的员工在求职、工作方面的选择上已经出现了许多变化。所以，过去那种相对简单的培训模式已经很难取得良好的培训效果，也难以达到为公司留住人才的目的。公司应该基于移动互联网时代的特点和培训原则，合理调整员工的培训模式，选择新时代员工的培训方法。

5.1 培训原则

在移动互联网时代，人们的生活和工作已经和移动设备密不可分。在这种时代大背景下，越来越多的公司将互联网与自己的传统经营模式相结合，利用互联网强大的交互性和庞大的信息量，突破边界限制，降低成本，提高效率。越来越多的公司也将员工培训与互联网结合在一起，形成了全新的培训方式和培训原则。移动互联时代的培训原则与方法，如图 5-1 所示。



图 5-1 五个培训原则

信息的海量化和多元化迫切要求公司转换思维模式，快速更新自己的培训体系和岗位技能，从而创新培训方式和原则，培养适应新时代发展的