

如何当好发现千里马的伯乐人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/506/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_BD_93_E5_c37_506036.htm 作出聘用决策，最简便的办法就是对人选进行权衡，然后跟着感觉走。上述做法简单，但有风险。所谓“本能的”决策，无论它出自一个人还是一组人，总会发生偏移这些决策通常反映出你所希望的理想状态，而非实际情况。成功的招聘经理人都有其相似性，他们怀揣着某种系统一套深思熟虑的计划，对候选人的优势和劣势进行评估，并将评估条件作为聘用标准。能成功作出聘用决策的人，绝不会一味跟着感觉走。他们会利用、相信自己的直觉，但并不会以此作为唯一评判标准。客观的判断 在聘用流程中，你会遵循某个特定的逻辑。虽然许多过程需要猜测，但通常是有根据的猜测。对整个聘用流程的信息掌握得越充分，猜测就越接近真实情况。通常说来，在制定决策时，你能利用的资源是非常有限的。长期以来，一个成功招聘的真理候选人以往的工作经验是推测他未来业绩最好的指标。如果候选人在过去工作中表现很努力、主动积极、具备团队合作精神，那么，在新的环境中也会有同样表现。类似，如果候选人在前一个工作中表现很失败，你就别想他会在新的工作岗位上表现得精力充沛、积极向上。这条原则通常很可靠，需要告诫的一点是：候选人过去的工作条件，必须同他所寻找的新工作条件极其类似，否则，你将无从比较。但是，没有两家企业是完全相同的。你应该了解的是，候选人过去的工作环境中特定的系统或人可能是造就他成功（或失败）的原因而你几乎不可能在你的企业复制这样的

诱因。面试印象很重要。你对候选人的面试表现，在作决策时总会占相当大的分量这点是可以理解的。相比从第三方获取的信息而言，人们自然会对自己的亲眼所见、亲耳所闻要更信任。问题是，面试其实就是印象。你是在倾听候选人的回答，观察候选人的表现，但是，你的先入之见和你的经验，常常左右着你的判断。迄今为止，没有人能证明候选人在面试中的非凡表现，同他将来在工作岗位上获取的卓越贡献有必然联系。当然，这种观点不是让你忽视面试中的印象，而是应将印象融入候选人的测试结果、推荐信调查以及其他你对所收集到的候选人信息之中，帮助你形成最终的判断。有些人认为测试结果很可靠，测试成绩好的将来一定能成功，前提条件是测试成绩不掺杂人为因素。唯一的问题是，有些候选人不善于面试，他们会怯场，面试成绩必然受影响。但有些候选人很精明，他们掌握了大部分测试的出题思路，并按照思路进行作答。因此，如果你打算在制定决策中，利用测试成绩作为评选标准，一定要确保其有效性和合法性。观察候选人执行招聘岗位的某些具体工作，是检验他们能力的最可靠办法。这就是为什么现今有越来越多的企业，要求候选人参与某些项目的具体工作的原因，企业以此作为聘用流程的一部分内容，根据候选人的表现，评判他们是否符合职位的需要。作出正确决策错误的招聘决策绝非偶然发生，回顾过去，你总能发现有些事本该做而没有做。在招聘中不能急于求成。工作压力越大，就越有可能匆匆作出决策，急于找个新员工了事，这么做的后果，就是新招员工非该职位的最佳人选，最终你可能会解雇他，而且还要为因解聘而引起的混乱局面负责。需谨记仓促行事带来的隐患：这样做会

导致你过高估计那些实际能力有限的候选人。你可以换个做法，如先招个临时工，以解燃眉之急，同时继续物色人选。为了避免出现遗漏，招聘应尽可能通过交叉验证。大多数招聘专家都赞同这样的观点：即使你尽可能寻找不同的渠道，得到的信息也是不完全的。因此，不要只依赖一种渠道的信息，无论这些信息来自面试印象、简历、推荐信调查、测试还是其他等。要广撒网，并对候选人的任何与实际不符之处保持高度警惕。但找人帮忙，要避免“人多坏事”症。当招聘一个关键职位时，在你作最后决定之前需要听取他人的意见，但不宜参考太多人的意见。如果有太多的人参与，必然会你一言我一语，最后得到的只能是折中的结果。到头来，你得到的不是最佳人选，而是尽可能不得罪任何一方的尴尬结果。试着让你的决策圈的人数控制在3~5人，这些人要了解招聘工作的内涵，理解企业的文化以及熟悉该职位的直属经理的性格和工作方式。当你需要作最终决策时，这些人能够帮助你进行最后的甄选。有时候，招聘流程会挖掘到一个“梦寐以求”的员工只出了问题：该候选人的技能和专长不符合招聘职位的聘用标准。这种情况下，最好的解决办法就是，试着找找企业内部是否有其他更合适的机会，提供给这位候选人。千万不要硬将“好”员工安排到“错误”的岗位上，那就大错特错了。尽可能不要让自己的甄选流程，被一些无关紧要的因素所搅乱。研究显示，雇主常常会聘用一些在面试中次序靠后的候选人，并非是他们能力更胜一筹，而是因为雇主对他们的印象更清晰。避免这种陷阱的最好办法就是，将你的注意力只关注在聘用标准上。多方听取意见 推荐人和第三方的评论很有用，也是聘用流程中必不可

缺的组成部分。有选择地从候选人以前的雇主中挑选几位进行沟通，能帮助你判断哪些候选人的工作绩效一贯良好，而哪些业绩不佳。如果跳过上述步骤，将会增加你聘用决策的风险，并置企业于不利之地。而且，如果你能够证实候选人的确具备他所声明的资格证明，企业就很有可能会增加一名工作效率高、有价值的成员。如果是你负责同员工打交道，最好能亲自进行推荐信调查或其他调查。如今，要想从以前的雇主那里获得候选人的信息比较困难，因为雇主知道，说多了不是，说少了也不是，弄不好有可能为自己引来法律纠纷。结果，他们更加小心谨慎，避免对过去的员工及其工作经历作过多描述。要想找到推荐人实在很难，为了快速完成招聘流程，人们倾向于匆匆例行推荐信调查，或绕过这一程序。如果如此重要的步骤不能正常进行，不但优秀的人选有可能流失到其它企业，不符合条件的候选人也有可能被招聘进来。因此，在最终决定招聘候选人之前，对其以往的主管进行访问，以获取可靠的信息就显得非常重要。在一开始，就清楚地告知候选人，企业将会对他们的背景进行调查。只要推荐信调查与工作有关，并且不涉及任何歧视，都是完全合法的。如果你明确地告诉候选人，这些调查将有助于确保候选人在面试中的回答都是真实可靠的，特别是在面试之初就说明，“如果我们对你感兴趣，而你也对我们感兴趣的话，我们将进行推荐信调查。”如果你招聘的员工将来直接为你工作，你应该自己进行推荐信调查。招聘经理委派其他人或助手进行调查，不管他们的工作多么仔细缜密，得出的结论，始终不如招聘经理人自己得来的可靠。而且，在调查时，访问与自己级别相同的人，不但能增进双方的交情，也有

助于对方能够真实、详细地提供候选人的信息。如果你实在没有时间完成全部的工作，可以考虑将部分的工作分配给尽责的同事。在面试过程中，询问候选人关于前任雇主对他们的看法，可以根据候选人回答的内容，找到能同其前任雇主进行沟通的话题，以便打开话匣，使他的前任雇主能对你畅所欲言。也许你得到的是不完全坦率的回答，但总可以得到有价值的评论和一些深入的见地。记住，不要只依赖候选人提供的推荐信，它的价值实属有限。由于辞退员工是敏感的事，许多推荐信是在解除劳动关系时准备的，因此，尽管员工有什么不好的方面，雇主还是尽量往好的方面写。往候选人以前工作过的企业发函或发送电子邮件也不甚有效。即使推荐人有回应，他们绝对不可能毫无保留地写下来；而能够回应的企业也大多不会准时，这将极大地增加你失去一名优秀的潜在员工的机会。同推荐人沟通的最好方法是打电话，使得你能够在对方回复某个关键问题时，及时提出你对其回复不解的问题，从而进一步得到确认。进行推荐信调查的方法很多，你可以通过你的朋友圈或熟人那些对候选人掌握第一手资料的人，从他们口中获取信息，他们一般不会像候选人的前任雇主那样的不情愿，反而会愿意直言相告。但是，要站在公平的角度看问题，如果你从朋友那里得到有关候选人不好的看法，要试着从其他渠道进行确认，从而确保你所得到的信息不是某个人的片面之言。百考试题人力资源站收集整理"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com