

《顶级HR说》

图书基本信息

书名：《顶级HR说》

13位ISBN编号：9787512340039

10位ISBN编号：7512340036

出版时间：2013-4

出版社：中国电力出版社

作者：马克·墨菲

页数：242

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《顶级HR说》

内容概要

《顶级HR说:聘的就是态度》的全部内容，就是阐述怎样挑选、面试、招聘态度好的员工，以及怎样评估人们的态度甚至教育员工哪些态度是好态度。因为，无论你招聘的对象是小时工、下一任CEO，还是别的员工，态度，都可能是决定他在你公司究竟成功还是失败的关键因素。

精彩短评

- 1、主要是说如何招聘、选拔具有自己想要态度的员工。有一定参考价值。
- 2、一个关键词 细分了一本书
- 3、有洞见，方法值得学习
- 4、不一样的角度，从公司文化、提问技巧上区分面试者是否合适，很有启发。

章节试读

1、《顶级HR说》的笔记-第14页

你的企业文化是独一无二，具体明确的。你一定希望明确辨别员工持有的某种态度，正是这些态度让你的公司与众不同。这样一来，你便能招聘到持有特定态度的员工，鼓励他们为你公司的成功而努力拼搏。

鲜明的特点就是让你的公司有别于其他公司的独特的态度。既包括你公司最优秀员工身上表现出来的态度，也包括那些绩效异常低下的员工表现出来的个性特点。更重要的是，鲜明特点还可以告诉你哪些人是你不该聘用的。

那些态度不好的员工，其实最难管理：他们让你花大量的时间去管他们，并且将你的精力从别的更有价值的事情上分散开来。此外，他们还会招惹那些绩效突出的员工，让后者萌生跳槽的想法，并导致整个公司消极情绪蔓延。

下面这两类是不该聘用的：

1、态度与你的企业文化不相符的人。

他们也是好人，但他们对你公司来说不适合。在某些公司被人崇拜和追捧的明星，到了别的公司也许极不适应。只有绩效突出的员工，才是适合你公司的。

2、态度有问题的人。

在绩效低下的员工之中，还有一类人与其他人不同，但在面试中，他们比别的人更难以识别。技能差和态度恶劣都是绩效低下。有的人尽管态度很好（干活很卖力，而且真的想让你满意），但总是做不好事情（不具备最起码的技能），根本就谈不上是绩效突出的人。无论他态度有多好，也无法弥补技能的欠缺。在你公司，不应当容许这类人的存在。

在面试过程中，技能强而态度差的人是最难以识别的绩效低下的人。他们业务技能很强，因此，很多招聘主管在面试时会觉得有点自鸣得意，因为“技能这么强的人，不可能不适合我们公司，对不对？”

而且，这种人也非常聪明，非常善于见风使舵。如果你已经聘用了这种人，不论他们某一天的绩效有多么低下，制药公司董事长走到他们的桌前，他们就会满脸堆笑地怕董事长马屁。当然，只要董事长一离开，他们脸上的笑容马上消失，取而代之的是阴云密布的表情。技能强而态度差的人之所以隐藏的如此深，如此难以识别，原因在于他们通常都不是太坏。他们并非完全没有优点（如果他们没有任何优点，那很容易被发现和被拒绝聘用）。他们是这样的人：身上有一些优点，看起来非常适合你公司，但他们身上的缺点会让你十分抓狂，以至于让你后悔自己当这个招聘主管。

找出差异化特性：

找出你公司的鲜明特点，并不在于将所有期望性格特征一一列举。你要知道那些性格特征能够预料员工在你公司里最终会失败，这样就可以避免聘用具有这些特征的人。同时，你也要知道那些性格特征能够表明员工在你公司里会大放异彩。最后，你手头上的列表应当标明3~7个积极的性格特征（即那些区分绩效突出与绩效一般员工的性格特征）以及3~7个消极的性格特征（即那些区分绩效低下员工与其他员工的性格特征）。这个关键态度列表，将引导你制定自己的“独特的面试提问”以及“独特的回答指南”。

找出你的鲜明特点：

你需要和公司里现有的一些员工进行访谈，并且与公司里绩效突出和低下的员工定期保持联系。这类访谈，最好是从高层开始（如果可能的话从CEO开始），接下来逐步扩展到公司其他员工。你可以问一些具体的问题，比如“回想一下公司中真正代表了企业文化的那些人，他们将成为公司招聘态度好的员工的范例。你能告诉我他什么时候做过的某件事情，证明他秉持正确的态度？那样的事情可大可小，但应当让你印象深刻。你也许还要对同一个受访者问这个问题很多次，如果对方回答了你，你可以接着问“能不能再举个别的例子？”

试着问“不需要说出员工的名字，想想公司里现有的或以前的哪位员工，与企业文化不相符。对公司而言，这个人就是持有错误态度的员工的范例。他什么时候做过的某件事情，证明他持有错误的态度？同样，对这个详尽的提问，你要请对方用具体的例子来回答。”

态度存在于我们的大脑中，让人特别难以描述。试图将态度用语言描述出来是没有用的，相反，你可以试着思考一下态度在行为上的表现。例如，如果有人态度消极，他可能会以种种方式表现出来，比如批评部门中新推出的改革举措、在客户讲话时粗暴打断等。

当你听到某人的态度与你公司的文化不相符，因为“他就是没有责任心”的时候，不要就这样满足了。你要请他提出更多的行为细节，知道你听到类似下面这些：这个人几乎每次开会不是迟到就是早退。只要是开会，他总是设法逃避更多的工作任务，把它们都留给同事来做。。。

你至少应当让三分之二的高管或最高管理者参与面试过程。接下来，可以将这一过程继续下去，甚至请出中层和一线管理人员。此外，你还要尽可能多地从领导的角度来看问题。通常50%的样本就够了。

贴近一线：

面对大规模的公司，网络调查往往最有效。但是，你必须采用与主管经理访谈时不同的方法来进行调查。要向一线员工调查，但是，不能要他们谈老板，而是要谈他们的同事和他们自己。对一线员工的调查，应包括6~10个开放式的提问。最好的提问是那些能够引出最相近回答的提问，是围绕你已经找出的、你公司大致的“鲜明特点”而设计的问题。

2、《顶级HR说》的笔记-第46页

很多人在面试中的问题，实际上不但毫无用处，而且有些还很危险（从法律的角度讲）。许多经常被提起的问题，天生就有一种缺陷，获得的回答是应聘者演示过N遍的回答。到头来，应聘者会向你传递一些虚假的信息，对你的招聘决策产生负面影响。如果你发现，你提的问题你对你招聘态度好的员工毫无帮助，那就赶紧把它们从你独特的面试问题列表中剔除吧。

一、最不该提的三个问题

- 1.介绍一下你自己
- 2.你的优点是什么？
- 3.你的缺点是什么？

之所以说这些问题不好，首先，这些问题太过模糊，会让你听到毫无意义的回答。其次，这些问题广为人知，而且非常容易被人想到并用各种空洞的回答来应付。事实上，每一位应聘者，也许早已准备好了一种“放之四海而皆准”的回答来应对。再次，由于所有事先演练过的毫无意义的回答听起来都是一样的，因此，几乎不可能根据应聘者的回答来区分绩效突出和低下的员工。

有些人试图证明他们使用这些问题的道理，目的是营造和谐轻松的氛围。但是，营造轻松的氛围，主要目的是让人们放松，觉得足够舒服，以便对你敞开胸怀，有什么说什么，而不是让他们背诵一种乏味的答案。

显然你希望了解应聘者的优缺点，但这三个问题，只会让你发现他在背诵已经写好的答案方面有多出色。面试的目的，是准确发现一旦你聘用了他，她的工作绩效会怎样。

二、不提与行为相关的问题

行为面试提问的概念是这样的：一个人对过去某一情形的反应，当他再度面对那样的情形时，一定也会跟过去的反应一样。这些问题的构成是这样的：“请告诉我你上一次。。。的时候。。。 ”

下面这些是招聘主管常使用的某些标准行为面试提问，每一个提问都存在严重的缺陷。

- 1.请告诉我，你上一次面对困境而不得不调整自己以适应局面的情形，你是怎么做的？
- 2.请告诉我，当你面对很多事务都要求你优先处理时的情形。你是怎样出色地处理好的？
- 3.请告诉我你上次跟同事发生冲突的情形，并告诉我你是怎样做的。

招聘新员工的时候，重点了解一下他过去的行为，本身并没有错。过去的行为，也能很好地预测将来的行为。但你必须要注意到一点：只有当与行为相关的问题你能够促使应聘者的回答有助于揭示他本人的优点和缺点的时候，那样的问题才是有效的。但是，每一个与行为相关的问题，都包含一种明显的告诫，那就是：应聘者要设法表现好的一面、隐瞒坏的一面。因此，它们全都是引导型的问题，引导应聘者给出表现他本人优点的回答。易利用这些信息，来准确地评估应聘者的态度。面试提问的全部目的在于揭示应聘者的真实态度。

三、不提假设性问题

很多假设性的问题，开头便是“如果你。。。会怎么做”。通常这种问题会促使应聘者用理想的答案来回答。我根本不相信这类提问会问出人们的实话，你们也不应相信。大多数假设性的提问还存在一个问题，那就是，应聘者不难辨别面试官想从他们的回答里获得什么，他们很容易给出“正确”的回答。

四、不提无差异化的问题

如果面试中的问题，让你无从知晓怎样用应聘者的回答来判断他们是绩效突出还是低下，那么，提问的意义何在？那样的问题，称为无差异化的问题。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com