第一图书网, tushu007.com

<<如何选育用留人才>>

图书基本信息

书名：<<如何选育用留人才>>

13位ISBN编号：9787301065761

10位ISBN编号：7301065760

出版时间：2004-1

出版时间：北京大学出版社

作者：张晓彤

页数：213

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：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

<<如何选育用留人才>>

内容概要

松下幸之助说：企业即人。
如何选择、培育、使用高素质人才并充分发挥每个人的潜能？
如何留住人才，实现企业长久稳定的发展？
这一系列问题困扰着每位企业家、人力资源经理。
本书作者有着丰富的跨国公司人力资源开发与管理经验，由她传授的选、育、用、留人才的方法与技巧，深入浅出而且实用有效，是针对中国企业人力资源开发与管理方面诸多弊病的良方，也是中高层管理者和人力资源经理受益匪浅的必修课。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

张晓彤，著名人力资源管理专家、培训专家，曾任诺基亚中国投资有限公司人力资源经理、诺基亚学院非技术课课程经理、诺基亚中国投资有限公司部门经理培训部非技术类首席培训师及金蝶软件（中国）有限公司北方区人力资源总监。

张晓彤女士讲授的公开课及企业内训深受

<<如何选育用留人才>>

书籍目录

第一篇 如何选材 第1章 招聘人才 招聘的概念及其重要性 招聘的概念 招聘的重要性 招聘的前期工作 识别工作空缺 确定如何弥补空缺 辨认目标群体 通知目标群体 会见应聘者 小结 招聘成本的控制 花钱最少的方法 花钱最多的方法 人力资源部和部门经理在招聘中的分工 招聘前必要的沟通内容 告知如何描述公司的主管业务 提供有关事实及数据 实事求是描述公司情况 描述空缺职位 如实告知工作环境 如实描述职业生涯发展机会 招聘中常见的误区及避免方法 刻板印象 相信介绍信或介绍人 非结构性的面谈 忽视情商因素 问真空里的问题 寻找“超人” 反应性方法 第2章 选拔人才 选材的概念 选材的概念 选材过程的三种类型 选材为公司带来的竞争优势 选材过程的工作分工 人力资源部的职责 部门经理的职责 第3章 结构化面试第二篇 如何培养人才 第4章 培训实务 第5章 企业培训的流程及培训需求分析 第6章 培训效果及培训评估 第7章 新员工的入职培训经验介绍第三篇 如何使用人才 第8章 用人的真谛 第9章 员工的职业生涯规划 第10章 如何使用和开发经理级的人才 第11章 中小型企业用人四部曲 第12章 员工的授权第四篇 如何留住人才 第13章 激励的五种理论 第14章 留住优秀人才的方法 第15章 中小型企业的留人方法 第16章 离职员工的管理全书总结附录 工具表单

章节摘录

【参考答案】　可以先问那位应聘者：“那个区域由几名销售员负责?，，然后判断所谓的“最好的销售员”有没有可比性；再问：‘‘卖的是什么产品?，，如果这个产品刚刚推出来，极受欢迎，那就反过来问：‘‘你的产品这么好，肯定卖得好。
但是你能不能告诉我，你多长时间拜访一次客户?一年开发几个新客户?客户汇款的天数是多少?”几个关键性问题问下来，应聘者一般都会从实招来。
因为订单多不能说明任何问题，而关键是要看他能否开发新客户，卖出去的东西是不是能够收回钱，而且有没有做到‘‘客户至上”——这才是公司真正需要的围度。
所以要不断地盯着问，不能放过最关键的问题——“那后来呢?后来怎么样，能举个例子吗?能打个比方吗?能给我讲个故事吗?”问　得越多，应聘者说出的事实也会越多。
结束面试时应该注意的几个要点如下：　第一点是应该允许应聘者有时间提问题——这是为了体现对应聘者的尊重，使其无论被录用与否，都能够对公司产生一个良好的印象。
第二点是要介绍面试的后续内容：说明此次面试后，下一步的程序安排和大概时间，使应聘者做到心中有数。
第三点是要对应聘者示感谢：真诚地感谢应聘者花时间来面试——哪怕当时就知道此人绝对不会被聘用，也应真诚地感谢他。
第四点是要做好总结工作：在下一位应聘者进来之前，应该把上一个应聘者的记录做全，然后放在一边，再请另外一个人进来面试，以保证对前一个应聘者的评价有一个完整的印象。
最后一定要注意不能轻易许诺，尤其是不要轻易许诺不能确认的事情。
部门经理在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”，甚至当场就表示“我要你了，准备上班吧……”——不确定的事情千万不能说，以免给应聘者造成精神上的打击。
◆面试结束后的评估　一次成功的面试过程可以用下面的公式来表示：一次成功的面试一收集相关信息+提与行为表现相关的问题+准确记录+评估(+测试+取证)。
可见，最起码经过评估过程的面试才会有价值，可以获得相对准确的信息。
因此，面试后的评估过程也是一个必须认真对待的环节。
面试评估的步骤通常包括：　再次确定职业的围度是什么，想一想需要衡量应聘者哪些方面的能力；　对照记录进行评分：把所有应聘者的面试评价表(参见表3—3)摊在面前，对照每一个围度进行评价，并给出相应的评分。
例如，应聘销售代表的人在“自我激励”方面谁更好一些?与人交往方面谁更合适?谁的说服力、影响力更强一些?……在每一个围度上都为应聘者打分，可以采用5分制，也可以采用10分制，根据自己的实际需要而定；　根据分数确定人选人：将每个围度上的得分相加，得到一个总分，就可以看出谁是最合适的人选。
值得注意的是：打分很容易，但是要警惕这个分数往往会扼杀一个最合适的人选，或者错误地提拔了一个最不合适的人选，因此必须格外慎重。
◆评估易出现的误区及如何避免　误区一：像我　例如，笔者在和一位应聘者的面试谈话过程中，发现彼此不仅是同一个学校毕业，而且还是同处一个系。
后来，又和另外一位应聘者面谈时，发现此人跟笔者的父母是一个单位……如果发现如此多的共同点，那就需要提高警惕了，因为脑海里会出现一个很大的误区，叫“像我”。
只要别人跟自己有一点相近的情况，哪怕是都爱吃辣的，都坐地铁上班，均可以成为“像我，，的因素。
如果发现跟应聘者之间产生这种关联的话，就一定要提高警惕。
因为对那些具有“像我”因素的人，给其评估的分数就要高一些。
而且，这个误区基本上去不掉。
所以，必须随时保持警惕，采取一些必要的预防措施：应聘者的情况要记录得更真实、客观。
应该把所有参与面试的应聘者的相关记录整理好之后，以此为依据做出正确的判断，看谁更合适，而

不应该看谁更“ 像我 ”！　　误区二：晕轮效应　　举一个小例子，有一次笔者去面试应聘做销售的人员。
因为考虑到销售人员要跑外、见客户，所以希望应聘者的行为、举止要非常得体，甚至包括外表——不能长得太丑，不能有太大的缺陷……结果，有一个人来面试，各方面条件都很优秀，5个围度表现得非常好。
惟一美中不足的小缺点是：牙是灰的。
但是，这个缺点实在太突出。
由于每个人都会特别在意别人的某个缺点，以致使其过于突出，像太阳散发的光芒，慢慢形成一个光环，把背后的事实都遮盖了。
应聘者的销售技能、计算机水平、英语水平……都会被这个光环遮住，被忽略掉，这种现象就叫晕轮效应。
一个应聘者就这样被直接扼杀了。
　　其实，这位应聘者的牙会不会严重影响他今后从事的工作呢?是不是一个致命的缺点?事实上还确实不一定，这主要由其所销售的产品类型来决定。
如果是化妆品行业就会产生不良的后果；若是电信行业，特别是从事大客户的销售，牙齿的影响还真的不是无可救药。
但是，就因为这个缺点太突出了，从而使应聘者其他优点都被遮盖了。
　　反过来，如果应聘者的某项优点太突出了，其背后的缺点也会被遮盖住，从而妨碍招聘者做出客观的判断。
例如，某人着装特别得体，令人赏心悦目……因这个优点特别突出，招聘者会情不自禁地感觉：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……穿着这么职业化，一看就是总经理秘书的人选——此类现象也是晕轮效应的表现之一。
　　那么，这类现象应该如何避免呢?其实，没办法将其彻底根除，只能在面试时经常提醒自己注意：如果应聘者的某个优点或缺点过于突出时，要注意将其淡化，刻意地去挖掘背后的信息。
　　误区三：相比错误　　例如，今天来了5位应聘者，其中有一个“ 雷锋 ”或者“ 焦裕禄 ”式的人物，是一个标杆型的人物，表现得格外突出。
为此，和他一块儿参加面试的其余4人都要倒霉了。
因为其他的人都无法像他一样具有出色的表现，从而会产生相比错误的现象。
　　遇上这样的情况，需要冷静地提醒自己一句：“ 我如何确定此人就一定最适合这个职位? ”众所周知，最好的不一定就是最合适的。
如果非抓着最好的不放，等发现他根本不合适的时候，再掉回头找其他应聘者时，可能会发现他们已经在对手的公司上班了。
所以说，相比错误的产生，关键是犯了“ 以人比人 ”的错误。
　　如何避免这个误区呢?一定要注意应该以职位为参照，以围度来进行对比，而不应该与标杆人物进行对比。
此类错误也经常出现在对员工的考评过程中。
　　……

媒体关注与评论

致读者　　朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。
因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，　时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。
该书系具有以下几大特色：　一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，　即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，　内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，　间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：　一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。
因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。
我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。
当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。
最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。
如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。
如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。
知识改变命运，学习成就未来。
愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌!　　时代光华培训书系编委会　　2003年6月

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:http://www.tushu007.com