

<<千萬別給畢業生看的大老闆用人私房學>>

图书基本信息

书名：<<千萬別給畢業生看的大老闆用人私房學>>

13位ISBN编号：9789866272264

10位ISBN编号：9866272265

出版时间：2010-9-6

出版人：漫遊者文化事業股份有限公司

作者：小山昇

页数：272

译者：賴安修

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>

## <<千萬別給畢業生看的大老闆用人私>>

### 內容概要

企業要成功的第一步，就是要用對人！

日本經濟產業省「IT經營百大企業」最優秀獎得主：武藏野企業CEO小山昇，第一次公開分享70則大獲成功的徵人、用人心法。

別再聽信企管課本怎麼說，來聽聽日本第一名社長的真心話： 軒 你的員工會真心樂意錄取比自己還優秀的新人嗎？

軒 頭腦好但不合群的人最難搞，千萬不要錄用！

軒 應徵應屆畢業生，一定要好好比對第一輪跟第二輪的回答。

軒 績優員工要離職，其實是企業的福祉！

軒 想增加應徵人數有妙招，只要徵才項目寫「企劃人員」，保證門庭若市。

軒 別怕出現「人才荒」，這恰恰是企業規模成長的明證！

企業想要吸引跟留住好人才，不只要懂得「錄取」，更要懂得「教育」！

「這次怎麼又招不到好用的人？

」 「新來的員工三個月就辭職了。

」 「有人進公司都四年了，還是不知道該做什麼。

」 常有許多公司主管們這樣子抱怨。

現在的人力資源是僧多粥少的生態。

感受到景氣回溫，大企業拼命吸收畢業生。

在新生兒逐年減少的情況下，大企業總能夠壟斷就業市場，反而中小企業無法招收到好人才。

畢業生多半限於大企業的品牌效應，不願意到中小企業嘗試。

就算真具有冒險心想嘗試新興產業，也多半被追求鐵飯碗的父母幾句「大企業夠穩定」、「公務員有保障」，給洗了腦。

因此中小企業越來越難招收到好人才，也難怪有主管開始擔憂人才問題了。

文科畢業生開始往其他產業碰運氣、理科生則還是一樣搶手。

這可以歸納於『人本教育』的影響。

二 一 年的畢業生，推算回出生年是一九八八年。

這一世代所受的是 二年起實施的新學習指導要領與義務教育，即所謂『人本教育』。

或許它們並不自覺，但筆者發現全體畢業生的水準都下滑許多。

若持續達不到標準，則明年也不會有人錄取。

因此中小企業更難招收到好人才。

沒有人不希望在穩定又高薪的公司裡就職。

然而在只有大企業的景氣回春、新世代人口更少、以及人本教育的影響，主管們更加苦苦盼望新人才的到來。

這就是目前中小企業的窘況。

就算好不容易網羅了新人，又會面臨新人對公司向心力的考驗。

就算付出了高薪，新人可能還是一句話「這裡待不下去」，屁股拍拍就跳槽去了。

簡直是把公司當成跳板。

偏偏許多高層主管只是抱怨著「煩哪、煩哪」就把問題全部推給人事主管，自己什麼也不做。

這樣子在逐漸萎縮的就業市場是很難生存下去的。

中小企業要改變體質，社長有兩個目標要做到： 「招不到優秀人才，也要留住對公司有向心力的人才。

」 「貫徹在職教育，使全公司上下人員，不論年資，都成為會做事的人才。

」 只要能夠做到，公司上下就會煥然一新。

多數的經營支援企業都是針對『人』的問題著手，從『錄用』、『教育』來著手，為企業灌入營養、改善體質。

只要改變人，就能改變企業。

## <<千萬別給畢業生看的大老闆用人私>>

本書是由許多錯誤中改進而得到關於「錄用」與「教育」的智慧與手法集結而成。主要是針對中小企業主管與人資管理者編寫。反過來說，如果畢業生明白了本來只該有主管才了解的經營者不傳之祕。而按部就班實行下去，一定也能對公司產生助益。

## <<千萬別給畢業生看的大老闆用人私>>

### 作者簡介

小山昇

武藏野企業 CEO

一九四八年生於山梨縣。

東京經濟大學畢業。

一九七六年加入日本服務採購企業ServiceMerchandise股份有限公司工作（現在的武藏野企業）。

離職後以企業經營人身分於一九八五年再加入武藏野。

一九八九年就任CEO至今。

小山昇將落第生集團的企業從連年赤字、改變為每年收益三十五億日圓的事蹟，已經成為業界的傳說。

。

武藏野企業於兩千年容或日本經營品質獎，二〇〇一年獲得經濟產業大臣獎。

二〇〇四年由經濟產業省推舉為『IT經營百大企業』入選者的最優秀獎。

小山昇將百分之百居於營業第一線所學到的經營要訣，在全國開辦研習會供中小企業經營者學習。

每年巡迴各地作一百二十次演講與研討會活動。

其一針見血又詼諧逗趣的演說內容，獲得了廣大的人脈與支持者。

本書為作者擔任企業主三十年之中關於『錄用』與『教育』的切身體驗，經過選粹後付梓公開。

著作包括《打造「賺錢模式」》（河出書房新社）、《賺錢老闆不傳的關鍵決定》（河出書房新社，台灣由漫遊者文化出版）、《成功者的經驗分享》（阪急Communications）、《最強的公司由你打造》（阪急Communications，台灣由小知堂出版）、《改變企業生財力 從打掃半小時做起》（

社）、《社長必知！

業績大不同》（

舍）、《從難處著手 培養公司競爭力》（PHP研究所）等等。

小山昇個人網站：[www.mmm.ne.jp/koyama/](http://www.mmm.ne.jp/koyama/)

武藏野企業官方網站：[www.musashino.co.jp/](http://www.musashino.co.jp/)

## <<千萬別給畢業生看的大老闆用人私>>

### 書籍目錄

#### 序序章 中小企業為何鬧人才荒？

- 明知出問題還光說不練 - 品牌形象建立在人 - 錄用員工不假手他人 - 毫無優點的公司也有人上門 - 五人小公司，吸引國立與私立前段畢業生 - 透過在職教育，垃圾場也能變黃金 - 在職教育好，老人勝新人 - 經歷人才荒是企業成長的證明 - 第一章 優秀人才掏空企業實力 - 中小企業不必錄用優秀人才 - 為什麼不錄用一流大學的畢業生？

- 廢人對企業也有用 - 頭腦好卻不合群的人最難合作 - 學歷不等於做事能力 - 績優員工辭職是企業的福祉 - 挽留新人是主管的責任 - 第二章 錄用正確人才強化企業 - 錄用絕不能出錯 - \* 第一步 訂立招收計畫 \* - 人手不夠前就應該招募 - 質與量如何取捨？

- 二度就業適用於補缺 - 員工超過一百人、企業就能穩定 - 男女比率相同、企業就能延續 - \* 第二步 開始招募 \* - 打出企業名聲才有人氣 - 徵才廣告要集中在有力的媒體上 - 招募內容的馬虎是問題的根源 - 活用首頁的資訊 - 積極靠關係、避免找政府 - 冷門產業更需要上司親自下海 - \* 第三步 認清資歷文件的真偽 \* - 不看重資歷文件的原因 - 學歷已經不可靠 - 大學學歷或高中學歷孰優？

- 小心字跡潦草的人 - \* 第四步 透過筆試看適應性與理念 \* - 挑理念、不挑學力 - 透過分析工具來檢測適應性與精神狀況 - 筆試開放使用字典 - \* 第五步 從面試找出適合自家企業的人 \* - 面試兩次就足夠 - 隨便問也有意義 - 注重社團活動與工讀經驗 - 從重要的五樣東西發現理念 - 摻進小問題 - 用迂迴的方式詢問隱私的問題 - 最後的提問不要開放問待遇 - \* 第六步 錄用與否的決定與通知 \* - 主管的直覺其實很準確 - 不挑滿分挑及格 - 當場錄用、寄信通知 - 第三章 讓應屆畢業生嚮往的徵才活動 - 近期畢業生的傾向 - 讓年輕員工面試新鮮人 - 就業說明會由企業主親自發言 - 應屆畢業生的面試要點 - 最終面試可穿便服 - 不要玩弄學生的人生 - 最多允許學生得到三家錄取 - 要注意內定錄取者的心態 - 透過教材培養共通的語言 - 透過平台分享其他錄取者的心聲 - 擔任一日的社長隨身助理 - 讓家長也能接受公司的理念 - 企業實習感受工作現場氣氛 - 錄取者研討會培養工作態度 - 個人資訊公開須經過書面同意 - 在入社典禮勉勵員工面對失敗 - 第四章 即戰力！

臨時招募須知 - 不看工作經歷、不管豐功偉業 - 小心挖角行為 - 面試時問之前離職的原因 - 二度就業錄用後薪資重新起跳 - 二度就業須先經過半年實習 - 第五章 能培養社員的企業才有未來 - 要建立規矩必須用強制規定 - 投注教育不會使企業垮台 - 整頓環境是在職教育的原點 - 透過研習活動宣導企業方針 - 建立強制參加研習活動的機制 - 集滿一百點可得五萬圓 - 研討會由員工主持 - 新人教育應設立導師制 - 第六章 讓社員不願辭職的手段機制 - 溝通不足將導致離職 - 罵事不罵人 - 不及早習慣工作就會倦怠 - 用『課長職三年一任』促進員工關係 - 用雙職位制度預防戀棧 - 『透明化』能消除怨言 -

## <<千萬別給畢業生看的大老闆用人私>>

### 章節摘錄

頭腦好卻不合群的人最難合作 透過招募，會有下列四種人前來應徵，讀者們會先剔除掉哪一類？

...頭腦好、理念相同的人 ...頭腦好、理念不同的人 ...頭腦不好、理念相同的人 ...頭腦不好、理念不同的人 多數的企業主習慣從應徵者的頭腦程度作為判斷條件，其實這是錯的。應該重視的，是應徵者能不能遵守企業主的方針，而不是頭腦。

不論企業主的方針、決策是否正確，一個理念不同的英才，都會讓企業陷入危機。

企業主做出了錯誤決定，但全體員工一致實行，那不好的結果也會馬上反映出來，企業主能夠立刻改弦易轍。

但若在團隊中有人持反對意見，並沒有一致實行決策，那出現不好的結果就不能判斷是否決策有誤，在改進之前的時間和成本都等於白白耗掉，也不能提升業績，這是最糟糕的。

最佳的企業運作應該是追求迅速地決策與迅速的成效。

只要能夠無異議遵從上司的方針，那就是好人才。

那麼，就算理念上不合、但是頭腦比較好的就是好人才嗎？

這也不正確。

理念不合卻頭腦好的員工，會看出決策中的缺失，同時也會向其他員工宣揚自己的看法，光是這個渲染力，就使得這類員工不能為人所用。

理念不合頭腦也不好的員工，看不出決策的缺失，也不會影響其他員工。

這類型的員工雖然沒有成長空間，但也不會危害整個團隊。

雖然沒有雇用的價值，但雇用之後，至少不會醞釀反對的聲浪。

然而，身受人才荒的企業主，往往看重應徵者的能力大於其配合度，雇用了「頭腦好、理念不同的人」。

它們認為只要上行就會下效，因此員工的能力應該比較重要。

其實「頭腦好、理念不同的人」這種類型，既然一開始就跟企業主理念不合、之後再講也講不聽。

對這一類應徵者最好的處理方式，就是讓應徵者到與其理念相同的企業工作，這樣對勞資雙方都是最好的。

我也是經過了十年，才了解這個道理。

所以在上述的四種類型中，最優先考量錄用的就是「頭腦好、理念相同」。

再來是「頭腦不好、理念相同」，如果已經具備了能夠激發潛力的教育環境，那這一類也很值得錄用。

反而最不應該錄用的是「頭腦好、理念不同」，這類人會對企業的行政造成阻礙，千萬要三思。

學歷不等於做事能力 絕大多數的企業主對於「好人才」都有一種迷思：「一流大學學歷 = 能幹」，這點非常致命；才智在學校、與職場上的運用完全是兩回事。

學校裡的才智運用，取決於記憶能力的優劣。

只要能清楚地回想起標準答案，考試就得心應手了。

擅長記憶的人自然能取得好表現。

職場上就不同了，工作是沒有標準答案的，只有依靠判斷能力。

判斷能力的養成則是靠個人過去的經驗。

所以在職場上的才智運用，是取決於經驗的質與量。

一台精良的機械，沒有輸入正確的程式，照樣不能發揮應有的效能。

同理可證，一流大學的學歷也不能為個人的工作能力佐證。

我不諱言，一個才智高的人，在累積經驗、建立概念之後，在工作上的進步會比較大。

只不過，一個大學畢業生，直到正式進入職場為止，所經歷過二十二年的人生，這期間內累積的經驗，不是一下子就會消失的。

詳情留到後文詳述；我在錄用時的考量，是以經驗為取決標準，學歷與才智反而是次要的。

## <<千萬別給畢業生看的大老闆用人私>>

頭腦好也是一種缺點；頭腦越好，想得越快。

小學開始教數學，連小學生都知道「一加一，等於二」。但是卻不會去想「為什麼一個一跟一個一，加起來就等於二？」，因為理論不會妨礙計算過程。

在職場上的情況相同：照著資深的前輩教下來的流程執行，雖然不知道這之間的環節關聯，結果一樣正確。

剛起步的話，這樣就夠了。

然而，思考能力強的人就會懷疑流程之間的環節為何正確？

就開始思考了。

思考歸思考，經驗如果不足，也不能夠推論出合理的結果，反而做不好工作。

當思考能力強的人還在窮舉為什麼「一加一，等於二」時，其他思考能力一般、有執行能力的普通人早就學到二位數計算了。

一般工作上的流程有PDCA (PLAN DO CHECK ACTION) 四個循環。

思考能力好的人習慣從PLAN (計畫) 做起，這其實不正確。

凡是經營與個人範圍的工作，都應該從DO (實行) 開始。

人類在思考時可以想得千頭萬緒；用來實行的身體卻只有一個。

頭腦可以多工運轉，但是身體一次還是只能做一樣工作。

與其浪費時間想東想西、還不如先做了再說、有錯就再修正，這樣絕對能更快完成工作。

但思考能力強的人往往想不透這個道理。

工作是不能光靠頭腦想的。

一定要靠實行才能夠逐漸完成。

動手做的「工作量」才是一個勞工所應獲得的薪資。

思考能力頂多只能夠代表「起薪」，之後的工作能力值多少就不知道了。

每一個企業主都希望員工頭腦好又勤快，但可惜的是這樣的人才少之又少。

如果只能在思考能力與做事能力上二擇一，勤快而不多疑的人當然是首選。

否則，職場裡就會充斥著光說不練的名嘴、沒有人想要做事了。

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>