

## 学习情境四、招聘与配置

案例一、纽约联合印刷公司的“择人之道”

纽约联合印刷公司的销售经理皮尔森先生，此时正在审核瑞·约翰逊先生的档案材料，这位约翰逊先生申请担任地区销售代表的职务。联合印刷公司是同行业中的最大厂家，经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书，系列、完整的商贸性出版物，以及其它非教育类的出版物。该公司目前正考虑让约翰逊手下的销售成员同大学教授们打交道。约翰逊是由杰丽·纽菲尔德介绍给这家公司的，而纽菲尔德是眼下公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一位。虽然他到公司仅两年，但他的工作表现已清楚地表明其前途无量。在他到公司的短时期内，就将在自己负责区域内的销售额增加了三倍，他与约翰逊从少年时代就是好朋友，而且一起就读于伊利诺斯州立大学。

从档案上看，这位约翰逊先生似乎是一个爱瞎折腾的人。很明显的一点是在其大学毕业后的10年后，他没有一项固定的工作。在其工作中，持续时间最长的是在芝加哥做了八个月的招待员。他在Riviera呆了两年，所做的一切仅够维持生活，而今他刚回来。由于没有足够的钞票，所以不管在哪儿，他都想方设法谋生，既然他以往是这种情况，在多数情况下公司就会自动取消考虑他的应聘资格。但皮尔森先生还是决定对约翰逊的申请给予进一步考虑。这主要是因为公司的一个主要销售商力荐他，尽管这个人很清楚约翰逊的既往。皮尔森先生在亚利桑那州的菲尼克斯花了两天时间，同纽菲尔德及其一位朋友——顾问，一道会见了约翰逊先生。三人一致认为问题关键在于：约翰逊先生能否安顿下来，为生活而认真工作。

约翰逊对这个问题抱诚恳的态度，并承认自己没料到会有这种答复，他清楚自己以前的工作情况，可他似乎又觉得会得到这份预想的工作。约翰逊先生似乎有优越的素质来胜任，他的父母是东部一所具有相当规模的大学教授，他在学术氛围中成长起来，因而，充分地解向教授们推销教材过程中所需解决的各种问题。他是一个有能力，知进取的人。在会见后，皮尔森先生和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，他会成为一名杰出的销售人员。但是二人也意识到还有危险存在：那就是约翰逊先生可能会再次变得不耐烦而离开这个工作去某个更好的地方。不过，皮尔森决定暂时雇用约翰逊。公司挑选程序的环节之一要求在对人员最后雇用之前对每一位应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明：约翰逊先生充满智慧且具有相当熟练的社会技能。然而，其余几项关于个性和兴趣的测试，则呈现出了令公司难以接受的一个侧面。测试报告说：约翰逊先生有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多，但是所有一切都归于一个事实：他不是公司想雇用的那类人。依据测试结果，皮尔森先生还是拿不定主意是否向总裁建议公司雇用约翰逊先生。

问题：

1、你认为是否可录用约翰逊先生？皮尔森先生将有可能向总裁建议什么？

2、假如皮尔森雇了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会“这山盼着那山高”，在皮尔森公司干一段时间后再又跳槽？

参考解答：

1、可录用约翰逊先生，理由是：一是内部员工介绍是外部招聘的方式之一，这种方式由于员工对应聘者较了解，因而往往是比较的；二是是否录用某应聘者，主要应看其是否具备应聘岗位所要求的能力，而不是挑其过去的毛病，从本案例描述来看，约翰逊先生出生于大学教授家庭，在学术氛围中成长，这种家庭背景为约翰逊先生上任后顺利有效地为大学教授们打交道提供了优势条件；三是经测试约翰逊先生充满智慧且具有相当熟练的社

会技能，这为其出色完成工作提供了能力保障；四是从案例的“承认自己没料到会有这种答复”可知约翰逊先生对这份工作将会用心地去做。

2、这一问题的答案与皮尔森公司的用人之道，及约翰逊先生以前跳槽的原因有关。

若公司善用能人，放权让能人放手去干，同时又能及时地进行客观公正的考绩，并在考绩基础上实施有效的激励措施，使能人多出成绩——享受相应丰厚的报酬——受到充分激励——出更多成绩——受更多报酬——激发更大冲劲，这样形成了良性循环。在这种用人之道和激励措施下，相信有聪明智慧和熟练社会技能的约翰逊先生不会跳槽。

当然，若公司用人之道、报酬措施是另一极端，则约翰逊先生很有可能会跳槽。

从约翰逊先生以前跳槽的原因来看，若其跳槽纯粹是性格太浮躁、干什么事都没耐心所致，则约翰逊先生也很有可能会跳槽。若其跳槽是由于就职单位用人之道有失激励、不能充分发挥其能力和智慧，使他有屈才之感所致，则只要皮尔森公司能实施有效的用人之道，能约翰逊先生深感此处就是自己展示才华之处，则相信约翰逊先生不会跳槽；这里，需要附带说明的是，皮尔森公司应分析约翰逊以前频繁跳槽的真正原因，这很重要。不过第一种原因的可能性较少，因为人才市场竞争越来越激烈，因此，对应聘者来说，只要找到适合自己施展才能的，同时人力资源管理又是有效科学的用人单位，则都会好好珍惜工作机会好好工作。

#### 案例二、“炒人才”是管理败笔

有一幅漫画，画的是武大郎重开饼店，要张榜招聘员工，要求身高有一米七，文凭至少是本科。类似这样的人才炒作随着市场竞争日趋激烈，人才是企业提高竞争力的核心资源意识的加浓而越来越普遍。某些企业在选聘人才时往往脱离实际，一味强调人才的高学历、高回报和高待遇（尤其是（在）刊登招聘广告时，为吸引更多应聘者，往往夸张地使出此招），就连打字员都要从本科毕业生中挑选的招聘事例并非鲜见。

不切实际地引进高层次人才是忽视管理成本的表现。现在企业管理强调人才的作用，但同时也强调人才资源成本是管理成本的重要构成之一。在发达国家，企业对高层次人才聘用是十分慎重的。中专文化能用的岗位绝不聘用大学层次的人来任职，大学文化能用的岗位绝不聘用硕士层次的人来工作，在他们看来，程度过高，不见得适用；然而我们有些企业，听说人才重要，就盲目花费重金聘用，却很少考虑人才消费的投入产出比；引进人才后，又常常忽视人才的岗位设置，从而导致人才资源的浪费，而浪费人才就等于浪费企业的效益。一个精明的企业家，应当在企业发展的不同时期、针对不同岗位引进相应层次的人才，构建一个适合本企业发展的“人才金字塔”：塔顶的人很少，但创造力很强，因而待遇也高；塔基的面很宽，人很多，但基本从事日常性工作，只要一般的技能即可，没有必要花太高的代价来聘请高学历的人才。

炒作人才的负面作用还在于容易导致人才流失，从而再次增加企业管理成本。一般说来，企业对花费巨资引进的人才一般都寄予较大的预期，但若对人才的炒作超出的社会心理承受能力，用人单位和人才都将面临巨大的心理和舆论压力。经一段时间的工作，如果双方都不能很好地适应，矛盾就会接踵而来。接下来，不是用人单位感到不值，就是人才自身感到吃亏。特别是那些借炒作人才抬高企业身份的单位，各种软硬件并不健全，这就使人才的各种技能、潜能很难真正发挥出来，所谓“英雄无用开之地”，这对真正的人才来说，无疑是一种埋没甚至抹杀。所以，有些人才在工作一段时间后往往会觉得自己受了“委屈”，进而产生厌倦心理，不得不选择再次跳槽。此外，高价爆炒也容易助长人的自傲心理，一旦有单位愿出更高的价格招聘，他也很可能会拂袖而去。

炒作人才是人才市场不成熟的表现，是一种短期行为。人才竞争的本质在于“人尽其才，物尽其用”，只有人才效益提高了，企业管理的效益才会相应提高。

相关问题：

1、结合上述资料，分析企业一味追求高学历人才的利和弊？

2、你认为在当今时代，企业应该看重人才的哪些素质？教学功能：

相关分析提示：

招聘到的人才最后在于能用，且善用，只有这样才能实现人尽其才；人员招聘只有建立在工作分析基础上，熟知职务要求，才能具有针对性、目的性，也才能真正符合岗位 / 职务的要求，因此，在招聘测试中过分强调学历是一种不成熟、不理性的招聘行为，最多也只不过是“炒人才”。

“炒人才”是忽视人力成本的一种表现，它往往产生一些负面影响，如增加企业人才招聘成本和人才使用成本，使企业员工衍生过分追求学历的表面形式而放松对更为重要的实际工作能力的培养和提高。

本案例涉及到人员招聘时应如何确定所招聘人员的要求，它与工作分析间的联系，所招聘人员最后应达到什么目的，及“炒人才”的利、弊如何等问题，可帮助员工招聘的作用、应遵循的程序、及招聘面试与测试等部分内容的学习。

### 案例三、H公司的副总裁引进

某私营企业 H 公司，主要业务是作某著名品牌新产品在中国区的总经销。由于管理人才缺乏，公司成立之初，市场业绩一直不理想。后经公司内部员工推荐，老板未向人力资源部履行必要的人事手续，就引进了一位高层管理人员作为主管销售和市场工作的副总裁。

副总裁来公司两周后，公司委派其带领公司一部门几名员工去参加外地一个展销会。员工 A 和该副总裁分别向财务借了部分费用。在参展期间，员工 A 预支的费用不够支出买回程的车票，请求副总裁支援。但副总裁怀疑员工 A 与展会主办单位有黑幕交易，拒绝支援并于展会结束后自己直接乘飞机回总部，并说服老板不安排汇款。参展的另外几名员工滞留当地一日，自行凑钱买了火车票回公司。员工 A 由于尚未结清参展费用，又无钱购火车票，被滞留当地三日，才辗转回到总部。

此事情发生后，在一段时期内给公司造成了消极影响。老板征求公司人力资源部的意见，希望能采取合适的措施消除该事件的消极影响。

思考题：

1、你认为本次引进副总裁是成功的还是失败的？你的理由是什么？

2、从招聘的程序和方式来看，本次人才引进的不足之处是什么？

3、人力资源部的权责在本案例是否得到了充分体现？

4、副总裁这一职位，你认为是内部提拔还是外部引进？分析各自利弊？

点评：本案例涉及到人力资源部的权责，在人才吸纳中的作用，以及人才招聘程序等人力资源管理内容，因而，相应在学习这些内容时运用。

### 案例四、一次意外的招聘结果

小 C 现在在一个大型的工程公司质量职能部门工作，该工程公司主要从事石油化工行业的基建建设，至成立二十年来，该工程公司已经建成了数十项大型石油化工装置，完成投资金额达数百亿元，建成的工程质量良好，其中有数项工程曾经获得国家、省部和市级优质工程，在工程建设行业以质量优良、技术实力强大名噪一时，业务应接不暇，可谓如日中天。小 C 大学毕业至今已有五年，所学专业也是工程建设行业急需的热门专业，小 C 自来到这个公司就被分配在质量职能部门，直接在施工一线现场监督检查项目工程的施工质量，小 C 在工作中坚持原则，一丝不苟，对工程质量铁面无私，曾经及时发现和制止了几次重大质量事故的发生，工作业绩突出，受到公司多次奖励，经过五年现场的摸爬跌打，小 C 对工程质量的控制

已经轻车熟路，可以说是一个工程质量控制专家，在公司里人人知道。

面对小 C 所取得的成绩，公司领导也曾向小 C 谈过话，意思是只要小 C 好好工作，公司会考虑提拔他任质量部门下的一个部门主管，小 C 自此觉得更有奔头了。前些日子，公司因为发展需要，重新对部门进行了设置并对新部门的组织结构进行了调整，这其中会有一些部门的头头退休和岗位对调，部门主管曾就此事事先向小 C 透过风，意思是此次调整时，他将向公司领导推荐小 C 出任他主管的质量部门下的一个部门主管，小 C 听了之后，在受鼓励，更加努力工作，同时也觉得自己终于有了回报。可是一到人事通知下达，令小 C 大为失望：人事任命通知的名单中并没有小 C 的名字，小 C 像被当头浇了一盆凉水，愣在当场。当质量部门主管知道人事任命通知名单中没有小 C 的名字后，也觉得非常意外，因为在他当时推荐小 C 时，公司领导似乎已经答应了他的推荐，让小 C 出任质量部门下的一个部门主管，在其手下工作。现在完全不是那么一回事，质量部门的主管也感到有点上了公司领导的当。可是，他又不敢向公司领导发火，说公司领导不讲信用，现在他倒觉得自己有点不讲信用，因为他失信于小 C，更令他伤脑筋的是现在的人选令他不满意；小 C 也知道当前的人选是个什么样的人，这人原来是公司一个领导的司机，显然，对于质量工作如何做？自然是一窍不通。另外，这个质量部门主管也犯愁：这任命消息如何告诉小 C 呢？又该如何向小 C 解释这一意外的结果呢？

小 C 在这件事过去后，不久也就平静了，心想：也许有些事情即使主管也无能为力。但小 C 发现别的部门也有类似事件，这就使小 C 不能不考虑公司现在的用人机制了，现在公司做大做强了，公司领导觉得用谁都可以了，只要听话就行。面对这种现状，小 C 已经下定决心，那就是他该有针对性地作些准备了。

思考题：

- 1、你认为本次内部提升违反了哪些原则？
- 2、你认为本公司用人机制最主要的缺陷在哪里？
- 3、你认为小 C 提升失败最可能的原因是什么？

点评：

内部选聘是员工特殊招聘的一种特殊形式，兼有员工开发的功能。和外部招聘相比，具有省时、经济，及激励员工奋发向上、聘任后容易进入工作状态等优点。为充分发挥其优势，内部招聘应坚持几个原则：唯才是用、公正公开、起到激励功能。本案例涉及人事提升有关问题，可配合“招聘程序、方式”、“内部晋升的缺点、实施关键点”等内容的进一步学习与理解。