



Interview



?

?



企業教練：Anita Chen

不再看走眼： 精準徵才術

節1.

中小企業人才聘僱 的挑戰與安排

講1.課程總覽



講1. 課程總覽



你好，我是Anita，我是一名企業教練，我常常顧問輔導的對象就是中小企業主，所以我對於中小企業會遇到的營運問題，很有真實性。

講1. 課程總覽



在眾多紛紛擾擾的問題裡，像是沒有人手做事、誰誰誰做得不夠好，導致有很多計畫沒辦法進行，或是跨部門合作不順、老是有問題等等，其實追蹤到源頭，都會是跟是否「找到對的人」有關。

如果一開始我們就招募到合適公司文化、符合職位能力需求、跟公司有著相同目標的人才進入，就可以節省很多摸索，甚至於是磨合的時間，這些省掉的時間成本，可以為你創造更多的營運獲利。

講1. 課程總覽



而我也在輔導中小企業主的過程中，發現老闆常常是最有能力的人，所以常常也會需要身兼數職，而且公司規模還不大的情況下，其實不太會放資源去招募一個全職、有相當資歷的人力資源人才，來協助公司導入正確有效的管理系統和去招募到合適的人才。

通常老闆的處理方式只能在這繁重的營運過程中，撥出時間，自己招募，自己看履歷表，自己面試，來挑選合適的人才進入企業一起打拼。

講1. 課程總覽



然而缺乏了有效的招募面試技巧，往往會陷入一種惡性循環：找來的人沒幾天就走了，或是，表現不如預期，那也因為找來的人，不容易留下來，所以這些留下來的，雖然表現不夠好，但是也只好勉為其難的，再湊合著用，然後久而久之，公司問題越來越多，越來越找不到人才，然後越來越艱辛。其實，中小企業沒有足夠的資源，聘請夠多的人才，並不代表只能看著這些問題，持續存在下去，用著過去熟悉的方式找人才，如果沒有為你帶來好的結果，我想這是個時候，可以調整一下招募面試的方式和安排，看似需要做點改變，但是其實它不會太難。

講1. 課程總覽



**WHAT'S
YOUR
TALENT?**

為此，我想要幫助我的中小企業主朋友們，能夠有效的解決這個惱人的問題，我想它不僅僅是個問題，應該還是所有營運困境的源頭，畢竟做事的是人，而合適的人才會幫助你解決問題，不合適的人，會為你帶來更多麻煩！

講1. 課程總覽



我設計了這個課程，提供了你有效的管理工具、招募面試表單、設計好的招募問卷，讓你可以依樣畫葫蘆，用在你自己的公司；進一步的，我教你如何透過有效的招募面試技巧，來分辨這個應徵者是否合乎你的企業需求。這是任何人來學，都可以有重大收穫的一堂課，不到兩個小時，很值得你投資自己的時間，來改善企業未來的命運。

講1. 課程總覽



這個課程分成28個講座，每個講座教會你一項新事物、提供你一個新觀念、新做法，或是點出你可以如何運用人力資源專家才會的技巧，來改善公司內部的招募流程，在講座中，我也會舉大量的例子，讓你可以快速比擬，真正能夠學會知識，來促進我們快速、精準的找到需要的人才！

講1. 課程總覽



建議你在進行這個課程時，每個講座，循序漸進的學習。這是一個設計好的學習梯度，我們做好打底，再來運用資料變換為符合每個企業獨特需求的安排。期待你在這個課程裡，有良好的收穫，讓我們開始吧！

節1.

中小企業人才聘僱 的挑戰與安排

講2. 破解中小企業常面臨的招募難題：
資金少、資源少



講2. 破解中小企業常面臨的 招募難題：資金少、資源少



招納人才一直是每個企業都關注的問題，對於中小型企业更是如此，人才對他們的生存、發展和獲利有著至關重要的影響力！我有個企業朋友，他們就一直表明想要擴大自己的生產線，但是卻只是因為招募不到技術人才，所以一直無法擴大生產線！此外，跟那些大企業相比，中小型企业名氣不大，實力也比較薄弱，在很多方面制度和管理都不夠完善，這使其在人才招聘上變得局限和困難。中小型企业如果缺乏人才，將很難在這種競爭激烈的市場上穩步發展。

講2.破解中小企業常面臨的 招募難題：資金少、資源少



中小型企業在人才招聘方面有些劣勢，但是並不代表我們不能出奇制勝！在資源有限的情況下，更是需要每次招募出擊都能致勝，這很重要！真的不能浪費時間、經歷，在這邊反覆地找到不合適的人，員工一離開，惡夢又重來一次！

美國作家諾曼·文森特·皮爾(Norman Vincent Peale)曾說過：如果你希望周遭環境改變，答案或許是從「改變自己」開始。當我們覺得找不到合適人才，那麼我們來看看，我們要調整哪些做法，或許結果就可以改變了！

講2.破解中小企業常面臨的 招募難題：資金少、資源小



一般來說，中小企業常遇到的第一個招募難題：

企業資金有限，規模偏小。

受到資金有限的限制，資金主要用於產品的開發以及市場的開拓，無法開出高額薪資和豐厚的福利吸引優秀人才。導致找進來的人才無法發揮夠好。

講2. 破解中小企業常面臨的 招募難題：資金少、資源少



其實這個問題，還是有解套的！首先，要吸引一個優秀的人來加入一個企業，不一定只能用豐厚的薪資或福利，有些優秀的人才，他追求的可能是目標一致、能夠一起打拼的工作夥伴，他期待的是自己能夠成就一番不同的事業夢想。對於這樣的人，企業老闆或是面試主管，他需要的是去分享一個這樣的事業夢想與目標給這位求職者，來打動他願意跟你一起打拼，換一個美好的未來！我有一些朋友，他們加入了新創公司，為得就是能夠有一群夥伴共創未來、能讓心中的一點夢想成真，他們願意用1/2或是1/5的薪水來貢獻。

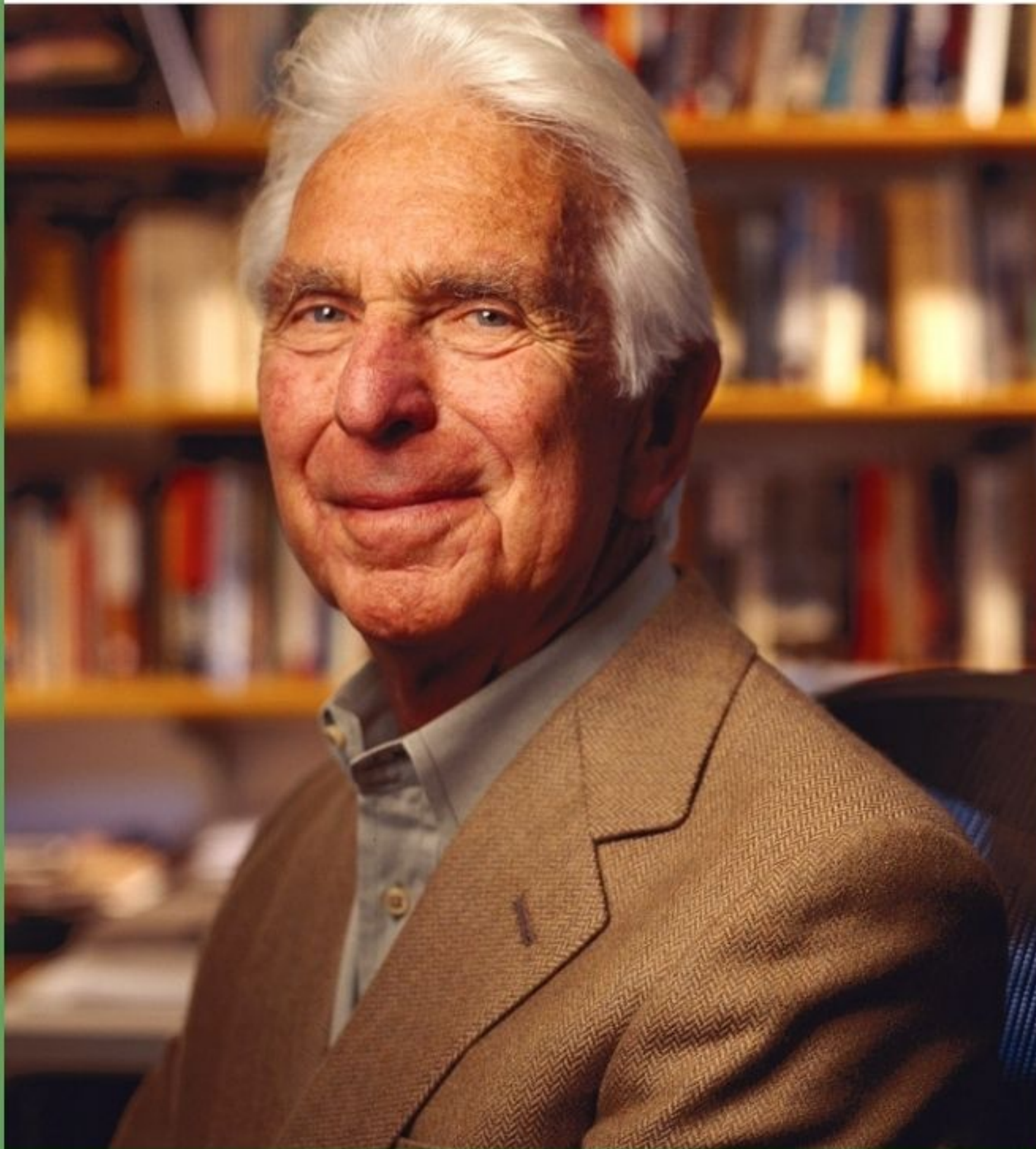
講2.破解中小企業常面臨的 招募難題：資金少、資源少



另外，如果因為能提供的薪資有限，只能退而求其次的招募次好人才。

不管這個人是在個人的經歷、或是經驗不足，身為企業主，你可以為他做一點培訓安排，讓他有一些時間去換得你期待的能力。通常會是這個人只滿足了一半或是70%的要求，剩下的那些，可以用內部見習、或是送出去外面做合理的培訓，這樣都可以幫助你在短暫幾個月之內，就獲得一位表現佳的員工。

講2. 破解中小企業常面臨的 招募難題：資金少、資源少



著名的企業管理學教授沃倫·貝尼斯說過：員工培訓是企業風險最小，收益最大的戰略性投資。正是這個道理。

當然，先決條件是，我們企業內部的管理培訓已經建立好，就可以快速的讓這個人上線運作，但是如果對於你的公司，這個區塊還需要更多組織，那麼就快速地讓公司內部的運作標準化，把職務的手冊建立起來，雖然初期建立會花一些時間，但是未來可以永久解套這個狀況。

節1.

中小企業人才聘僱 的挑戰與安排

講3. 破解中小企業常面臨的招募難題：
找不到人



講3.破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人

我們遇到的第二個難題：找不到人

這個狀況，可能是幾個原因造成的，你可以用來檢視你的原因是不是這一個，這樣你就可以處理它。

第一、沒有人來投履歷表：所以根本沒有人可以挑。這個狀況，可能是你刊登的求才資訊，有所缺漏、不完整、或是陳述的不具吸引力，所以人們就算打開了這個職務介紹，看完了，也不想要去進一步的求職。



舉個例子，我曾經看過一家企業，他們求職的工作介紹只寫了一行字：生產線的加工人員，需要配合加班、刻苦耐勞。我想問問你，如果是你自己，你會想要去做這份工作嗎？

再舉另外一個例子，有個職務要求寫：最好英文聽說讀寫中等以上、大學畢業、擅長人際溝通與協調，能夠主動做事，願意搬重物，會用Word和Excel，配合輪班等等，而這個職務是一家門市的門市人員的求才資訊，如果是你，你會想要去應徵嗎？

講3. 破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人



這是兩個很極端的例子，一個寫得太簡短，一個要求的太多，都不會獲得履歷表的投遞的。

如果你學習到這裡，發現自己公司的求才陳述，也有點像這個樣子，不用擔心，我在後面的講座裡，會教你怎麼處理和改善。在這裡，首先我想讓你你知道的是，這個狀況是可以處理的。

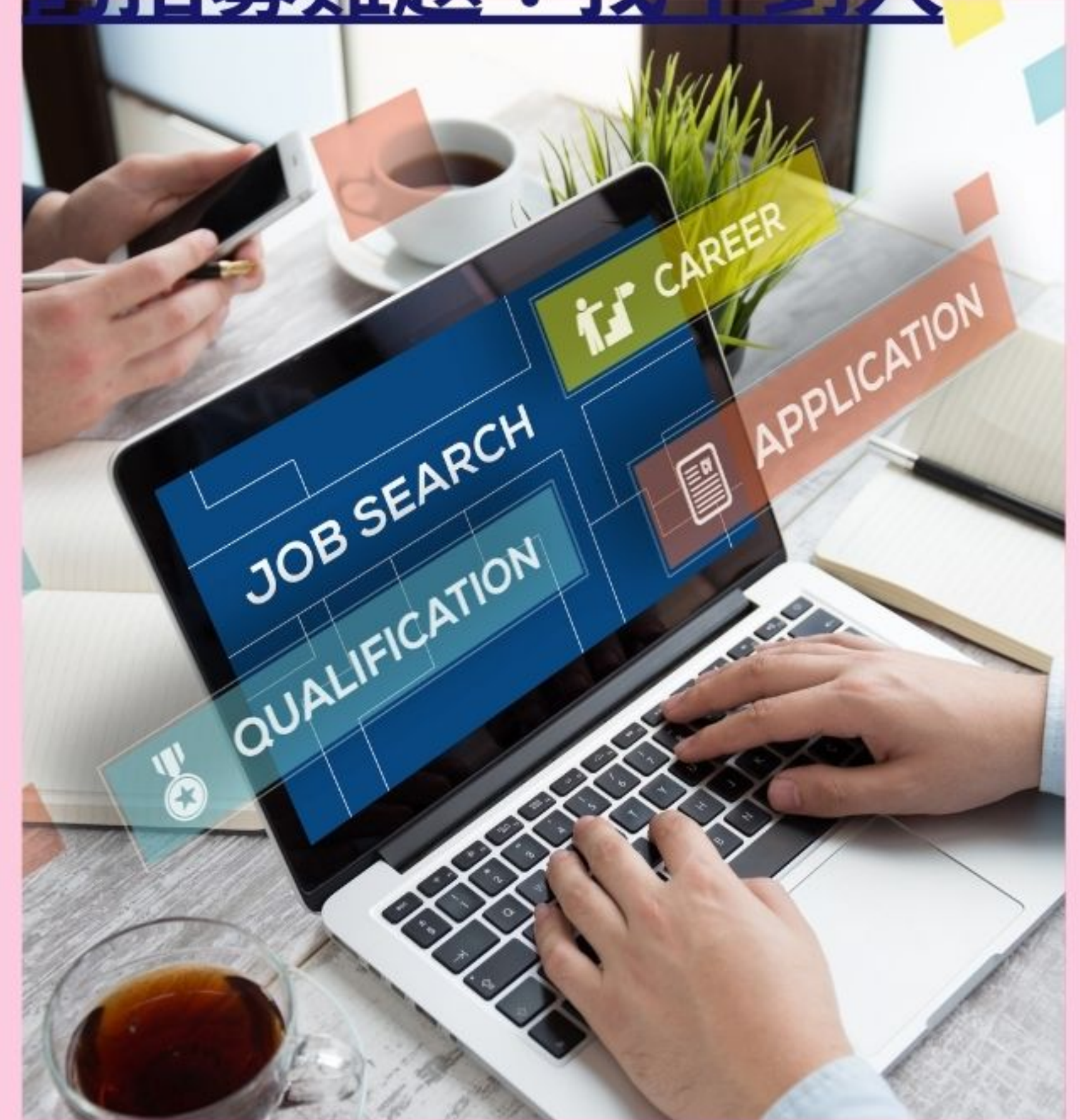
講3. 破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人



另外一個找不到人的原因：可能是投遞來的不是你想要的人才，是一些怪怪的人，或是很不合適的人。

這個時候，你一樣可以先檢視一下，是否自己的求才刊登，有任何偏離的部分，需要調整好，就不會吸引到錯誤的人。

講3. 破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人



另外你可以處理的方式是，藉由一些人力銀行的進階設定，你可以主動出擊，挑你想要的條件設置，來主動邀約人來你的公司應徵工作，這些操作方式，在現在的網路平台上都有很詳細的操作介紹，可能你從來沒用過，所以沒有發現這個功能，我個人用過很多次，我覺得蠻好用的，你也可以去試試看。

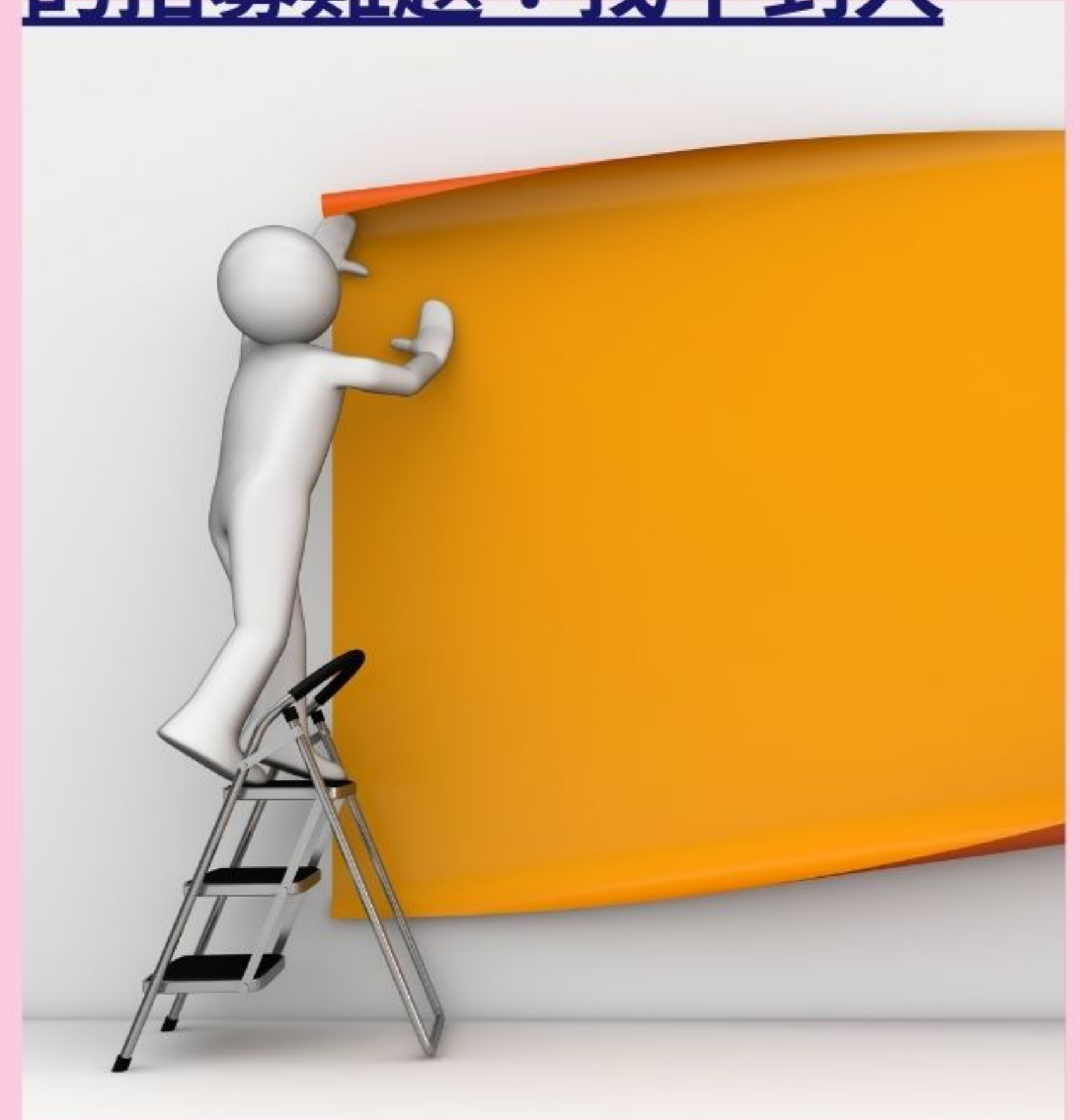
講3.破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人



講3.破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人

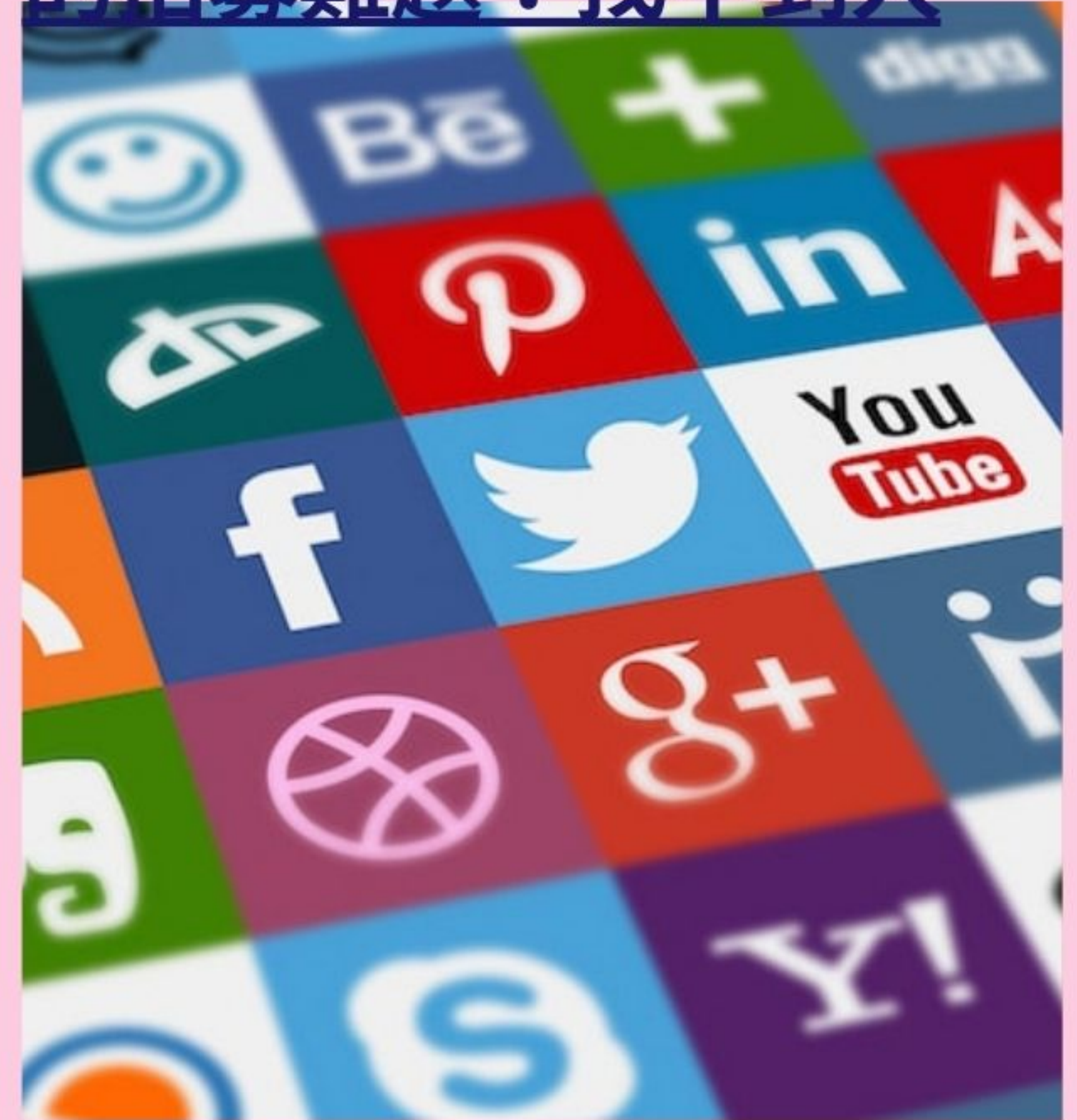
再來，找人，可能不能只仰賴單一的管道，或許你只習慣用報紙刊登，或是用網路人力銀行刊登，但是因應你的企業屬性，可能要用不一樣的方式找人。

我舉個例子，如果你是一家地方性的診所或是零售店，或許你需要的是附近的人才，或許張貼廣告在門口或是熱鬧的街道上，會是一個更有效的方式。還有，隨著社群媒體的強大，運用社團、臉書廣告、或是自己的接觸群體去求才，可能更容易找到合適的人。



講3.破解中小企業常面臨的招募難題：找不到人

一些可以參考的招募管道包含：
Yourator新創職涯平台、
CakeResume 台灣、
Himelight、
Blink、
PTT、
Dcard
或是臉書社團等，都是可以曝光的管道之一，企業可以根據自己的需求，去挑選適合的平台。



節1.

中小企業人才聘僱 的挑戰與安排

講4.中小企業應有的人力資源配置



在這個講座，我想來點破一個企業管理的盲點。有的企業主認為我公司小不需要管理方式，都聽我的就好，或是沒有空去做管理和組織的工作。

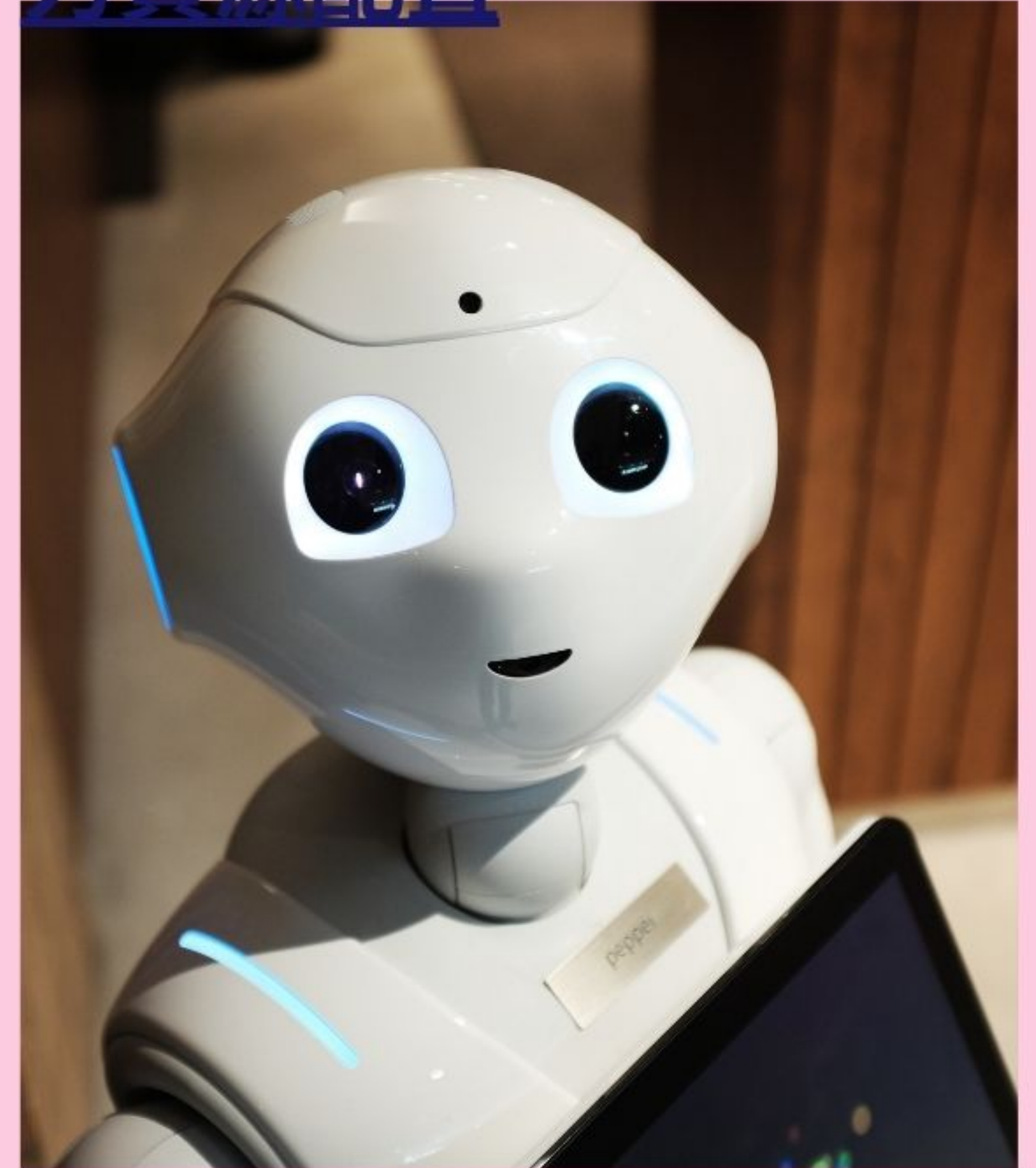
但是其實，這是一種很危險的運作，而且這樣的運作模式相對效益很低。都聽老闆的，換句話說，就是常常會有人在等老闆做決定，所以他們沒有辦法做有效的決策，可能耗著時間在等。

講4.中小企業應有的人力資源配置



講4.中小企業應有的人 力資源配置

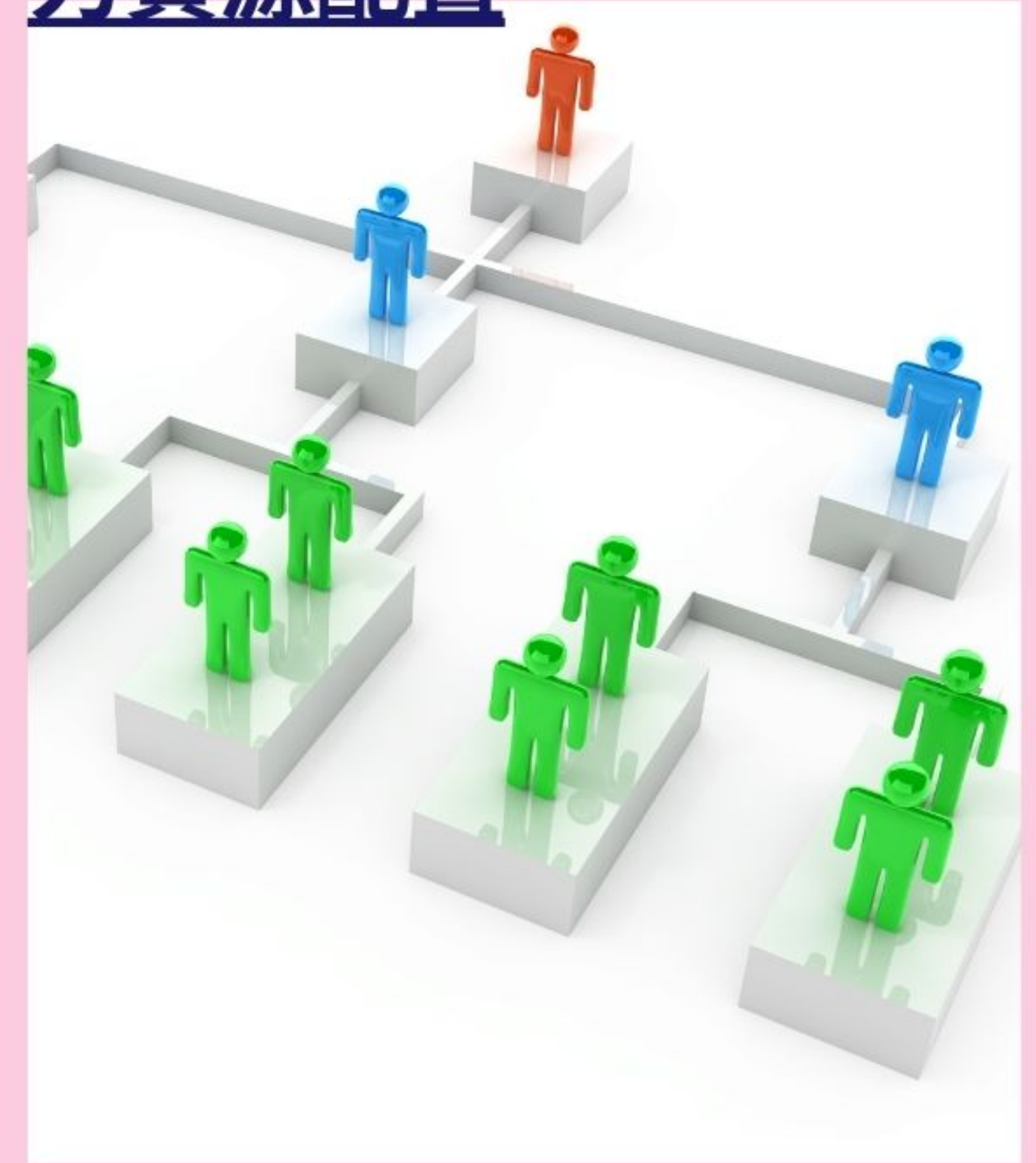
或是，沒有去組織管理，會發現重工、或是運作衝突很多。這些都會浪費生產時間。而且，不組織規劃、不去管理培訓的話，那個領域的員工，就像是機器人在做事，只會聽話照做，這樣其實會給負責的主管或是老闆，更多的壓力，搞到最後，最會的只有老闆一人，這樣很容易把老闆壓垮的。



講4.中小企業應有的人 力資源配置

然而要找到適當的人來把工作分攤出去，在這件事要發生之前，我們要先確保自己企業內需要的人才是什麼，這就需要一份完整的組織圖來規劃和運作。

這是一個很大的議題，在這個課程裡我們無法深入探討，但是我可以給你一個簡單的原則去規劃。



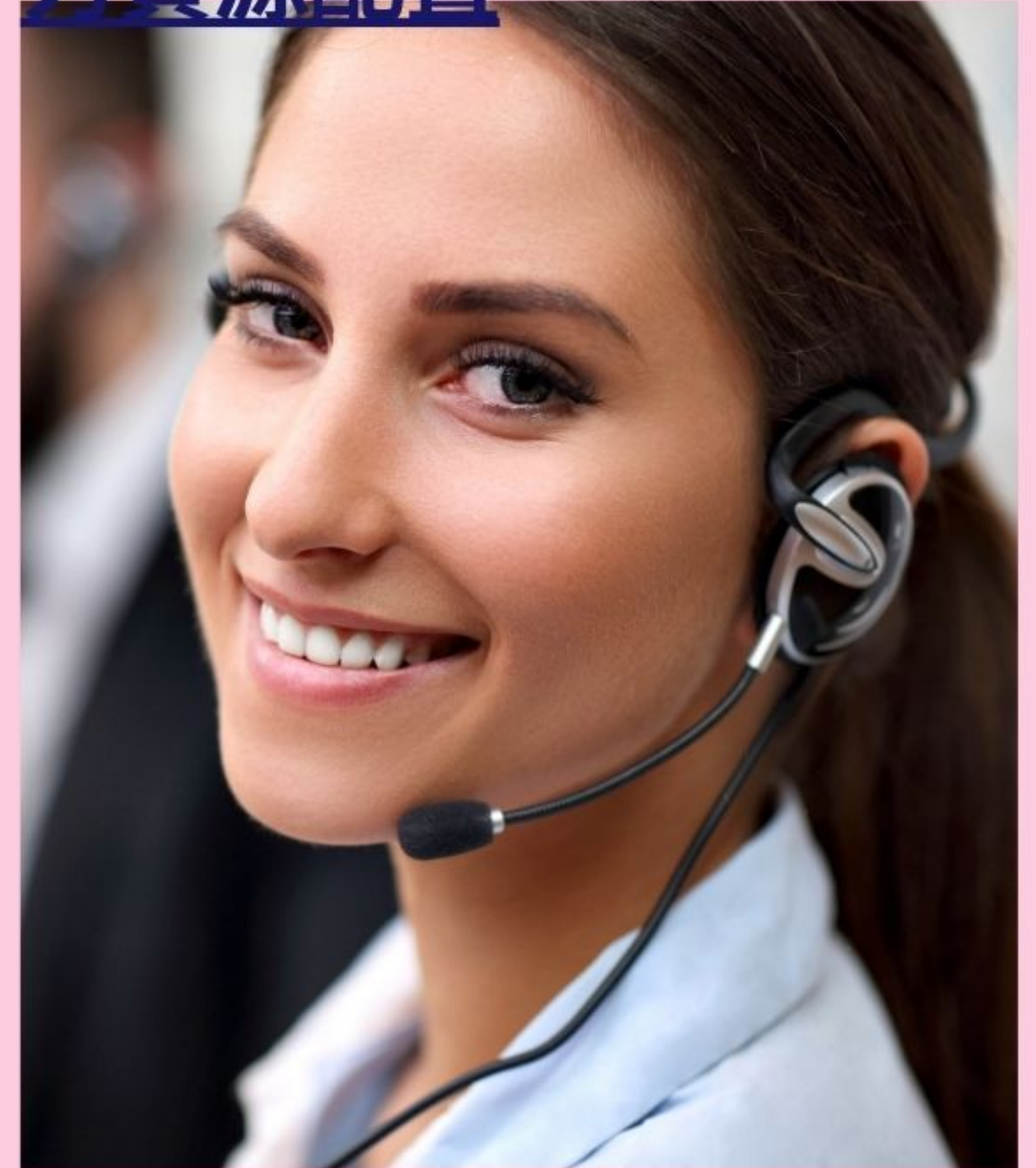
當我們要去哪的時候，得先知道自己在哪裡，所以在看似忙碌的日夜工作營運狀況，公司好像很缺人，但是沒有先弄清楚自己公司到底是缺什麼樣的人才，會很容易導致找進來的人，跟你所想像的不同，或是一直找進來相類似的人，但是總是缺了某一種人。

講4.中小企業應有的人 力資源配置



講4.中小企業應有的人 力資源配置

我來舉個例子，就像是某家中小企業，他們總是一直在找電話行銷人員，總是覺得是電話行銷助理，電話打得不夠多、沒有做好足夠的技術服務邀約，導致公司生意不佳。但是，真正去看到公司的人力配置，真正缺的是一個業務人員，而不是電話行銷人員。



講4.中小企業應有的人 力資源配置

所以首先，你要將公司內部需要的工作項目，一一列出來，接著，你看看可以如何把這些工作分類，讓工作內容接近的，放入同一個職務。接著你可以再去看看，現在你已經的人力，哪些人可以放到這些職務上，接著上下一減，你就可以看到你缺的人才，是需要去擔任哪個職務了。

接著，我們再由這個職務的內容延伸出來定義這個職務需求，這樣你就可以確保接下來你要招募的人，他的能力與特質，是你所缺的了。



節1.

中小企業人才聘僱 的挑戰與安排

講5.建立企業的「雇主品牌」



講5.建立企業的「雇主品牌」



雇主品牌的概念大約在90年代初期，由企管顧問 Simon Barrow與Time Ambler研究提出，並被廣泛地討論。

雇主品牌最簡單的定義是：「如何讓想求職的人或已在職的人，認同企業為最佳的工作場所」。

因此，經營雇主品牌的重點即在於經營人才與企業的互動過程，這當中包括人才吸引(attraction)、人才互動(engagement)與人才留任(retention)等環節。

講5.建立企業的「雇主品牌」



雇主品牌經營通常分為外部對象與內部對象：在外部對象上，主要在建立品牌知名度與好感度 - 如何於潛在員工心目中，樹立良好的品牌形象（這可能包括經濟、功能與心靈層面），讓潛在員工願意來工作。

內部對象則就是現有的員工，主要需強化品牌好感度，並建立忠誠度 - 如何透過溝通強化員工與公司之間的關係，讓員工對公司了解、認同、肯定，甚至願意介紹認識的人來工作。



Functional Value 機能性價值

企業規模、業種、待遇、員工福利、人事制度、事業內容（販賣甚麼商品或服務）

Emotional Value 情感價值

為什麼要經營這個事業、公司的理念或願景是什麼、傳達員工對工作的熱情、工作的挑戰性、社會價值、工作環境與團隊特質



講5.建立企業的 「雇主品牌」

而現在越來越多的年輕人除了薪水以外，會更看重情感價值面的元素，這間公司做的事情是否具有社會意義？我做的工作是否有挑戰性？漸漸變成他們在選擇工作的關鍵考量因素。所以能夠在公司企業文化裡，體現出上述的「情感價值」是更為重要的。

講5.建立企業的「雇主品牌」



這其實是一個中長期的計畫，結合老闆的營運理念、提供的工作平台、制度、福利，還有建立的良好形象等等，中長期而言，可以自然而然吸引良好的人才來求職。

在這個項目，我建議的執行方式是，先找出一個中心理念，結合公司的目標，然後從這個中心點延伸出去，讓公司內部的員工上下一致認同這個價值，然後在日常營運、作業、甚至於是對外的活動、宣傳，都持續的將這個精神表現出來。

講5.建立企業的「雇主品牌」



先找出一個核心價值，再往外延伸，對於中小企業在經營自己的品牌上，會是一個實際可運作的方式，供你參考。

節2.

中小企業的人才需求規劃術

講6.如何制訂公司的招募人才條件：
釐清招募人才條件的項目（一）



講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



正確、合適的招募人才條件設立，可以幫助你快速找到合適的人，你不會去訂立一個超乎市場行情的要求，或是委曲求全的，誰願意來上班都好。接下來，我會用「釐清招募條件的步驟」與「招募條件的項目」兩大面向，引導你來看看自己公司應該要如何設立求才條件，同時，我也會用一些很實用的技巧，幫助你快速找到答案，能夠自己規劃自己的招募人才條件。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



我們要確認自己想要的人才條件，第一、要從所要招募的職務內容要求開始，這個職務需要執行那些工作，它又需要涵蓋哪些職能。

首先，我先帶你了解一家公司的組成，從上到下，會有不同職位，負責不同職務與職責、有些人大部分時間，只需要專注把自己的工作做好，有些人掌管著跨部門的管理責任。藉由了解這些職位、職務的屬性，你將可以決定要如何制訂這個人才條件要求。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



我會跟你介紹三個項目，協助你釐清，在招募時，你要如何訂立條件：

1. 職位：也就是職務的地位

在這個部分你就會看到職位高低不同，有的人是小部門的主管，有的人擔任的是一個處室的主管，有的人只是專職的員工。

職位的不同，你就可以了解有些人是需要勝任「管理人」的職務，有些人不需要，他只需要能夠做好自己的工作、並且願意協調合作即可。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



2. 職務：擔任了一個職位之後，他就會負責一些職務，職務指的是：職位上所規定擔任的事情，也就是說哪些事，是這個職位（他會獲得一個名稱，也就是職稱）所應該做的。

在公司管理上，通常也會有職務說明書或是職務手冊，來介紹工作涵蓋的工作內容。如果你公司還沒有的這樣的資料的話，我建議，可以讓目前已經在這個職位上的員工，或是曾經擔任這個職位的員工，讓他們寫下來這些項目，這樣可以幫助你未來做招募的計畫。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



在這個職務上，你就會看到，有哪些技能是這個職務會需要用到的，你在招募人才的條件設定上，就需要條列上去。

舉例：工程師，會需要用有品質技術師、工業工程師證照等等的人。

舉例：財務主管，需要有會計事務所的經驗，或是有證照或經驗證明，他會做成本會計。

舉例：業務人員，就會想要了解他是否有銷售過相類似產業產品的經驗，例如外貿業務、傢俱銷售業務等等。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



3. 職責：它代表的是職務上所規定應盡的責任。

所謂責任，就不像是職務手冊那樣，可以寫得清清楚楚，但是它像是針對這個職位，所被期待應該要有的表現，它不需要等人發號施令才會去做，它代表的是這個員工可以自動自發關注好這個區域。就像是一提到媽媽，他的職務包含：照顧好孩子，但是它不會寫當孩子不聽話的時候，你有修正他的責任。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



在職責這個部分，有時候公司會有明確的定義，但是有時候沒有，會因為主管或是老闆的不同，而導致期待不同。身為招募負責人，在這個區域，你就需要將公司期待的「個人特質」，在條件要求上陳述出來，不只是如此，在未來面試的時候，一樣需要一些面試技巧去找出來這個特質。

講6.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（一）



舉例：業務》特質外向、熱情、喜歡與人相處。工程師》特質邏輯能力、思考能力等等。如果是招聘中高階主管的時候，就會去考量其他特質，像是主動、積極、解決問題的能力等等。

在確認上述這些資料之後，我們再來訂立招募人才條件，這樣你在發布招募廣告或宣傳之前，心裡就應該要先有底的。這會像是一個手電筒，引導你往對的方向走，而不至於在茫茫履歷表中，失去了方向。



職務：

職位上所規定擔任的事情，也就是說哪些事，是這個職位所應該做的。



職位：
職務的地位。



職責：

職務上所規定應盡的責任。

節2.

中小企業的人才需求規劃術

講7.如何制訂公司的招募人才條件：
制定招募人才條件的項目（二）



講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



一般履歷表會包含這些項目：

照片、個人的基本資料、應徵項目、學歷、過去工作經歷、家庭成員、語言能力、專業技能或是證照資料、專長，這個部分，有的時候求職者，寫的會是自己的人格特質或是優點。

你可以從這些項目上，去制定自己的要求。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



在上述的這些資料中，我會建議你一個，你要先決定的是：有事實根據的資料。

這些包含這個人的年紀、多少相關經驗、是否需要相關科系畢業、使否需要哪些證照、是否需要在相同產業待過。這些你在履歷表裡，就可以清楚明白的找出，此人是否有符合你的需求。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



在這裡我建議你將它製成一個表格或是檢查單，可以幫助你在閱讀履歷表的時候，可以快速的審查此人是否符合你的要求。在這個課程裡，我也提供了一個人才需求表的範例，提供你做使用，你可以直接在課程裡下載這個表單。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



第一個假設，舉例你們是一家麵包生產工廠，你想要找一位技術部門的主管。因為行業的特殊性，你希望他有糕餅業的經驗，因為是主管，所以希望是資深一點的經驗。那麼你可以設定他需要：5年以上糕餅製作相關的製程經驗。這你就可以從他的履歷表看出來。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



再來，你希望他有證照證明他有這個能力，所以要求他要有丙級西點烘培證照。此外，因為他是主管，需要帶領5-8個人，所以在過去的經驗裡，至少想要要求2-3年的管理職。綜合以上需求，你從履歷表就可以看到的事實是：工作經驗是否相關，還有相關經驗的年限、和他是否擁有證照。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



第二個例子是，假設你現在要找的是一名銷售業務，可以協助你賣出二手車。對你而言，沒有特殊的證照可以要求，但是你會希望他過去的銷售經驗，是在B2C的範圍，而不是電子業、或是門市相關的銷售經驗。所以在這裡，你可以設定他的工作資歷要有B2C的銷售經驗2-3年。這個年份，我是舉例，要看你公司需要的經歷程度，而去制定。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



再來，將上述的這些需求，你可以將他們分類為，一定要（必要）或是想要的條件。

讓我們延續上述的例子，多年來的招募經驗，讓你了解到有麵包生產管理的經驗的人，少之又少，有這樣的人，大多數去大企業工作了。所以在這樣的情況下，你可以自己衡量，那麼你剛剛制定的這些需求中，哪些對你而言是必要的，哪些有也很好，沒有的話，你可以再加以培訓。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



例如他沒有證照這可以接受，但是你需要他真的在相關產業的生產部門待過，這樣招募進來的人才能夠馬上上手。

在這樣的情況下，五年以上糕餅製作相關的製程經驗，就是你要設定的必要條件，在任何情況下，都不妥協。因為你一但妥協了，未來這個人上任之後，會給你帶來更多麻煩。而在這個例子中，想要的條件就會是：有2-3年的管理職經驗和丙級證照。

講7.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（二）



所以你先在人才需求表上寫下，具體你需要的條件，這些都是可以數據化、一目瞭然的，可以幫助你快速篩選履歷表。

節2.

中小企業的人才需求規劃術

講8.如何制訂公司的招募人才條件：
制定招募人才條件的項目（三）





公司文化

首先第一個，先從公司文化來看，這是一個大體方向，也是一個最基本的需求。公司文化是什麼呢？

再來，第二個方式是，根據這個人所會處理的工作範圍，也就是他的職務內容，你去衡量，他應該具備有的特質。

員工特質



講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



公司（企業）文化在MBA智庫百科上的解釋是：一個組織由其價值觀、信念、儀式、符號、處事方式等組成的其特有的文化形象。

而要形成這個文化，需要由各種公司活動、制度、觀念等有形無形的元素組成。

所以你會看到，有的公司強調制度化、分工明確的管理、有的公司總經理、老闆獨攬管理權，員工大部分就是聽話照做、公司也只有一個人是真正的主管。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



一家本土銀行在打理財專員的考績時，並不是全看個人績效，而是整個團隊的績效達成率，如果團隊成員中，有一個人的考績大幅落後，除了當事人接受檢討外，整個團隊也必須協助他一起提升績效。這家銀行從新進員工訓練開始，便不斷灌輸員工「個人的成功不是成功，團隊的成功才是我的成功」觀念，而且這個價值也徹底落實在績效評估制度上。因為強調團隊力，這家銀行不僅員工內聚力強、流動率低於同業，獲利也相當亮眼穩定，在業內素有「小而美」的稱譽。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



但是，對許多明星級業務員或外商經理人來說，在轉職時卻完全不會考慮這家銀行，因為它不鼓勵英雄主義。如果你是在這家銀行工作，它對績效管理的價值觀，是你可以接受的嗎？

摘自《天下雜誌》

<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5005316>

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



那麼你的公司文化是哪一種呢？

我見過大部分的中小企業，比較講求的是團隊合作精神，希望大家能夠互相Cover，可以彈性配合公司業務的需求？少數的新創公司會有很重的外商色彩，也就是重視績效，強調個人完成工作的表現，做好份內的事，配合公司架構運作即可。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



所以當你在求才的時候，你得先確立自己的公司文化是上述的哪一種？或是你們的特色又是什麼？什麼樣的精神，會是你們所讚賞的？然後再進一步的去設立求才的條件要求。

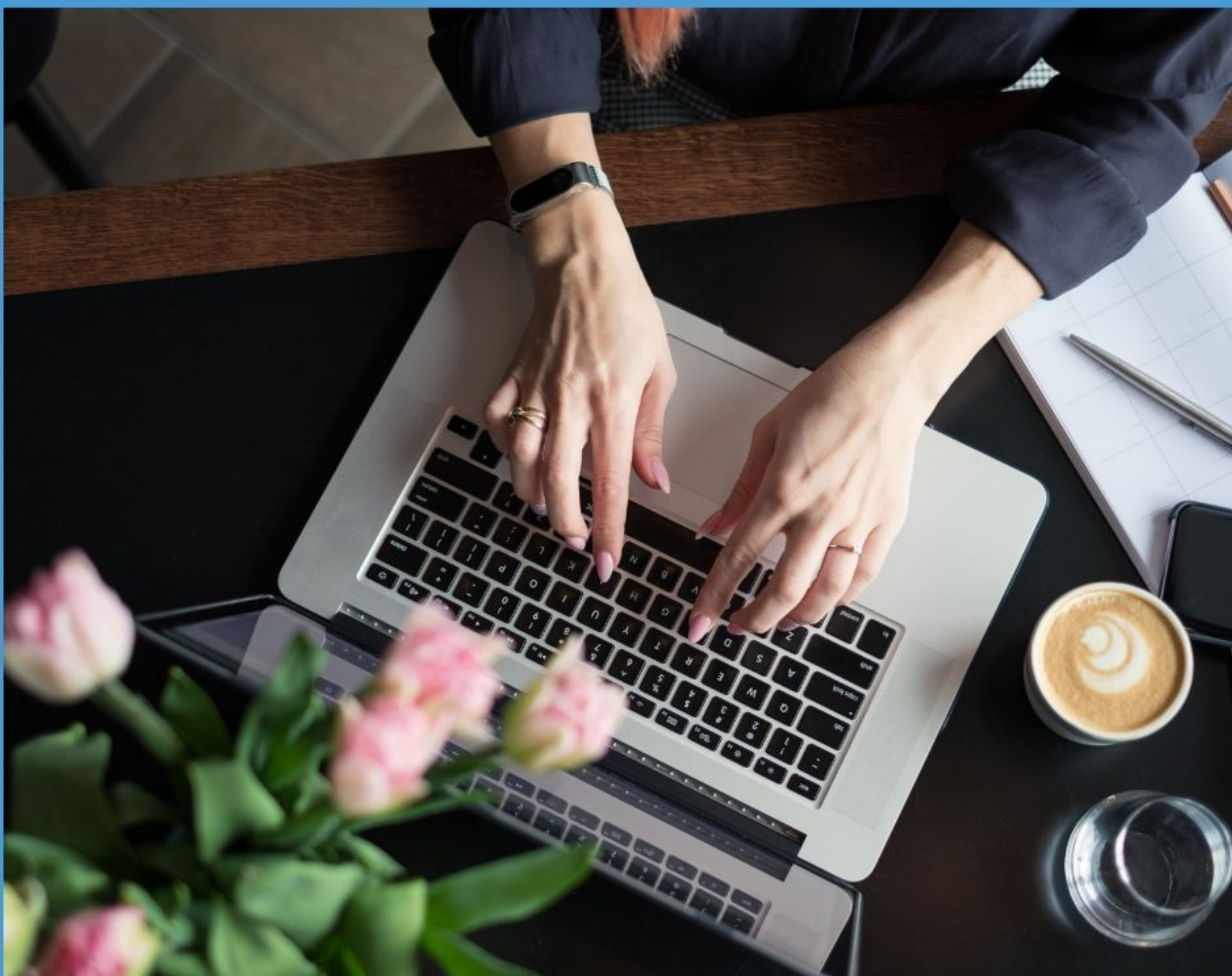
講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



舉一個例子：

我見過一家台商企業，他們試著要招募一位在外商公司擔任業務多年的人才，當時這家公司的老闆問我，要不要用他？我跟他說，你問他一句話，如果公司的產品出貨之後，有了客訴，他會怎麼處理？你聽了他的答案之後，你就可以判斷要不要用他了。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



為什麼我這樣說呢？！

以我對這家公司的了解，他們的品質修正體制建立的還不完善，在有限資源下，幾乎所有的品質客訴，都是業務人員自己要去處理掉。而外商體制出來的人，大部分已經習慣了各自為政，各部門有各部門自己要做好的職責，所以通常他們認為的「對」的解決方式是，寫下報告，交由負責的部門去處理。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



那我請這位老闆去問這個求職者，就是為了要去找出來，這個的人習慣做事方式和理念，如果問出來的結果是：我們很重視品質，所以一定要設立品質改善小組去處理這個問題，那麼你可以想像，這個人進來公司後，可能會帶來一些麻煩，或是管理體質上的大挑戰。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



在這個例子裡，沒有誰對、誰錯，就是老闆要找到對的人進來，才能夠幫自己一把。如果上述這個例子，老闆剛好想要找的人才，是進來公司幫助你建立品質管理的這條線，要做一些整頓，那麼或許這個人就合適了。

我講這個例子，就是想要讓你了解，先確認好自己公司的文化，藉由自己的公司文化發展出來，再去找合適特質的人，這樣找進來的人才，才會事半功倍。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



再來，第二個方式是，根據這個人所會處理的工作範圍，也就是他的職務內容，你去衡量，他應該具備有特質。

在這個點，通常你要考慮的範圍會包括：他需要處理的人事物，是哪些範疇。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



例如，這個人他可能會需要做到很多跨部門的協調，他是一個PM，是一個專案的負責人，那麼他的溝通協調和主導的能力就很重要。這時候，你會想要這個人擁有類似這樣的特質：善於溝通協調、主動解決問題等等。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



舉個例子：

如果這個人是一個行政助理，他只需要協助一位業務，做好支援、行政、文書等等的工作。那麼你可能不需要這個人，需要擁有：活潑、善於溝通、喜歡和人相處...等的特質，這些特質有當然很好，但絕對不是必要的。相較之下，這位助理要做好自己的工作，可能是，他擁有：細心、善於組織行政工作等的特質，可能更為重要。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



再舉個例子：

如果這個職缺是一個專業職、同時又需要擁有管理能力，例如工程部經理這樣的職缺。對於這樣職務的期待。我們可能希望他有工程師的背景和相關程式設計能力，但是又希望他會領導下屬。那麼，我們就來衡量看看，他的工作內容，有多少的時間是做管理？有多少的時間是去做程式設計。

講8.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（三）



假設，這樣的職位，在你的公司裡，他80%的時間是在管理，20%的時間，是去協助debug除蟲程式設計的問題，他需要有基本的常識，那麼我就會建議，讓這個人擁有：能夠管理下屬的能力，例如善於領導與協調糾紛、專案管理的能力，會比他有高超的工程設計能力還要重要。

節2.

中小企業的人才需求規劃術

講9.如何制訂公司的招募人才條件：
制定招募人才條件的項目（四）



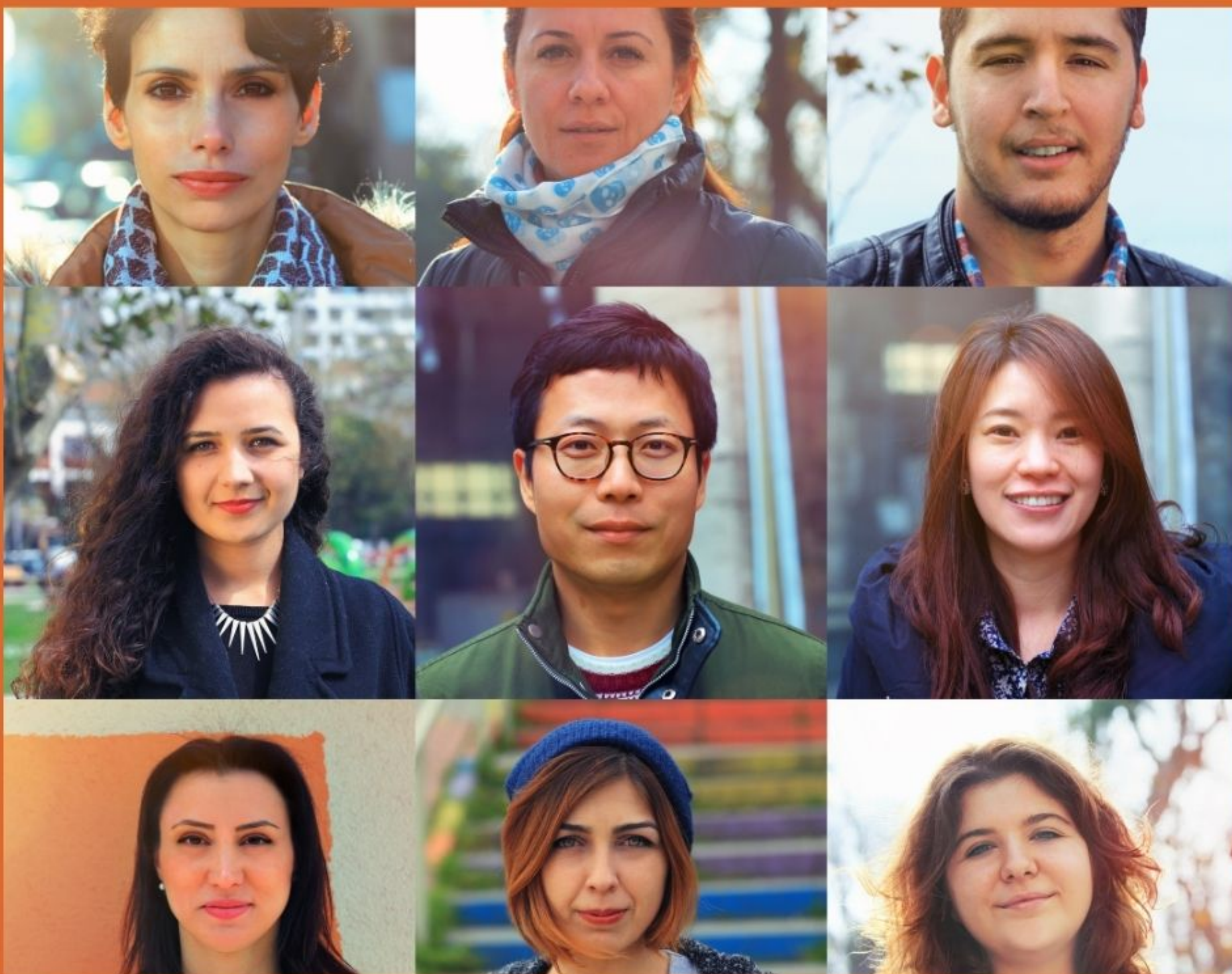
講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



接下來，我們來看看特質的部分，該如何列入招募條件裡。

第三，這是一個重要的關鍵，請把你想要的人格特質的陳述，轉為是一個相對較具體的陳述方式。一般我們常常會看到有人在求才要求特質上寫上：熱情、活潑、負責、喜歡人，類似這樣的陳述，但這很像很多企業一般都會想要有的「正面、積極的特質」，其實這樣寫，並不會為你篩選人做加分。

講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



好的方式是，為什麼你需要他有這個特質？你需要他有這個特質，是能夠去執行什麼事情？是需要他處理什麼事項？當你問問自己這個問題之後，然後把這項事務和這個特質結合起來，然後去調整你求才的特質陳述方式。

講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



延續剛剛講的例子，例如「熱情』，為什麼會需要有熱情呢？可能是我們需要他願意主動協助別人，發揮合作精神，那麼你可以將陳述寫為：遇到問題，願意主動溝通協調，快速解決問題。像這樣的方式，可以讓你更聚焦，你需要的人才特質是什麼，然後他可以完成什麼事情。

講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



再舉一個例子。或許你一樣需要他有「熱情」，可是你正在找的人，是一個客服人員，你希望這個人他可以對客戶的態度很好，可以解決客戶的問題，讓客戶滿意、感覺到貼心，那麼在你的求才特質條件，你可以這樣陳述：主動解決客戶需求，讓客戶感覺到友善與積極，類似這樣的陳述，會比「熱情」兩個字，更為具體。

講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



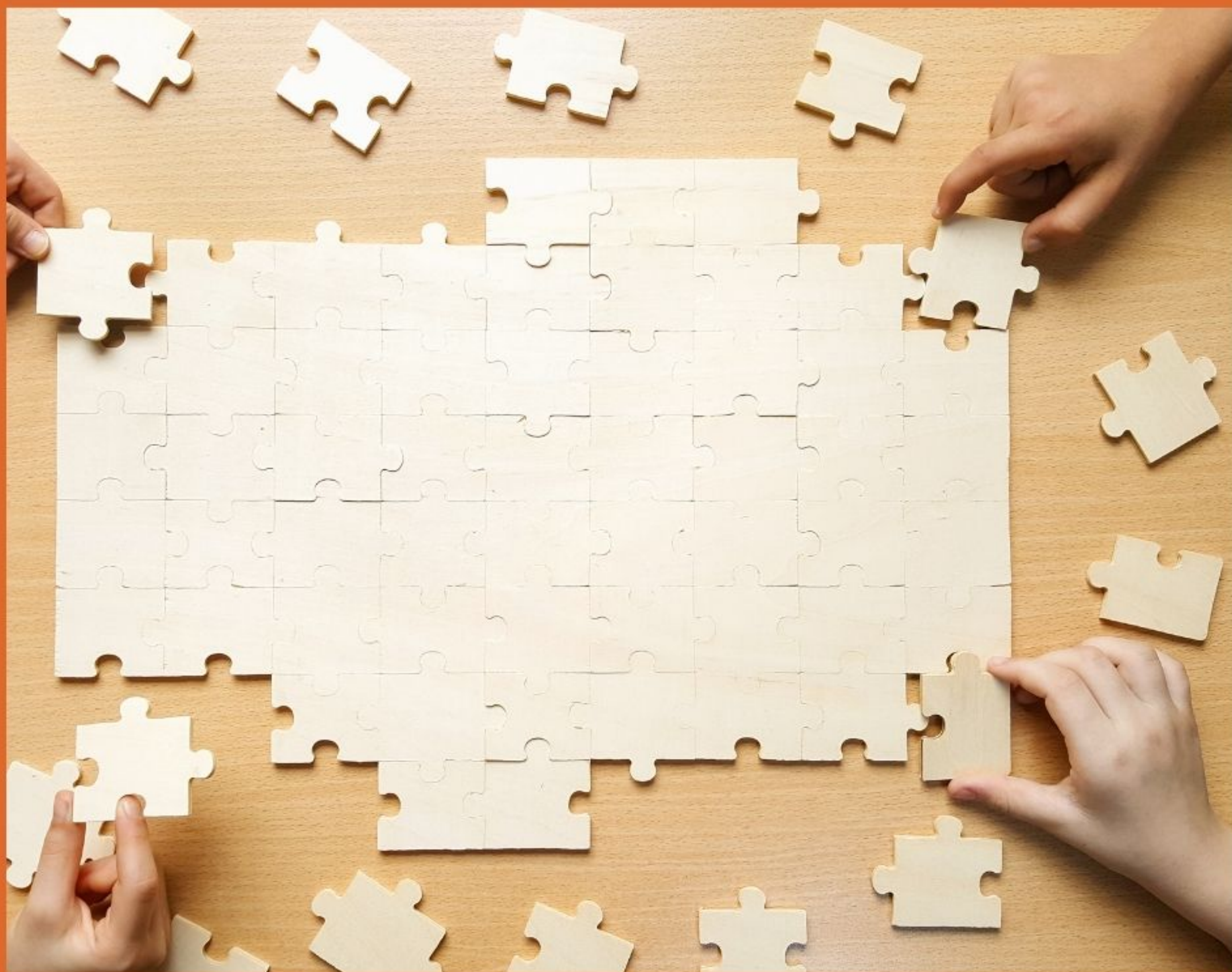
我再來舉另外一個例子，例如你希望這個人「積極」，那麼我們看看這個職務是甚麼，在哪個方面，你希望他是積極的？如果他是一個特助，你希望他的積極，是在於快速幫助你完成所交付的工作事項，那麼你就可以將陳述改為：能夠快速主動地完成交付事項，這樣就可以清楚表達你希望他能夠做到的事務。

講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



在以上的這三個講座，我們分享了制定招募人才條件的各個面向和制定步驟，在講座的尾聲，我想要再提醒一次，在制定條件的時候，你需要看看自己要求的這些項目、特質、經驗之中，哪些是必要的、哪些是想要的，在這些要求之下，你可以衡量公司的現況和資源，然後去決定哪些條件，你會要求一定要有的，哪些可以讓這個人進來之後，透過見習、培訓來補強的。

講9.如何制訂公司的招募人才條件： 釐清招募人才條件的項目（四）



當你一但訂立的，最好就依循這個原則去找，這樣可以讓你真正找到想到的人才，而不會因為外在求職者的形形色色，而亂了你的人力資源規劃。

節2.

中小企業的人才需求規劃術

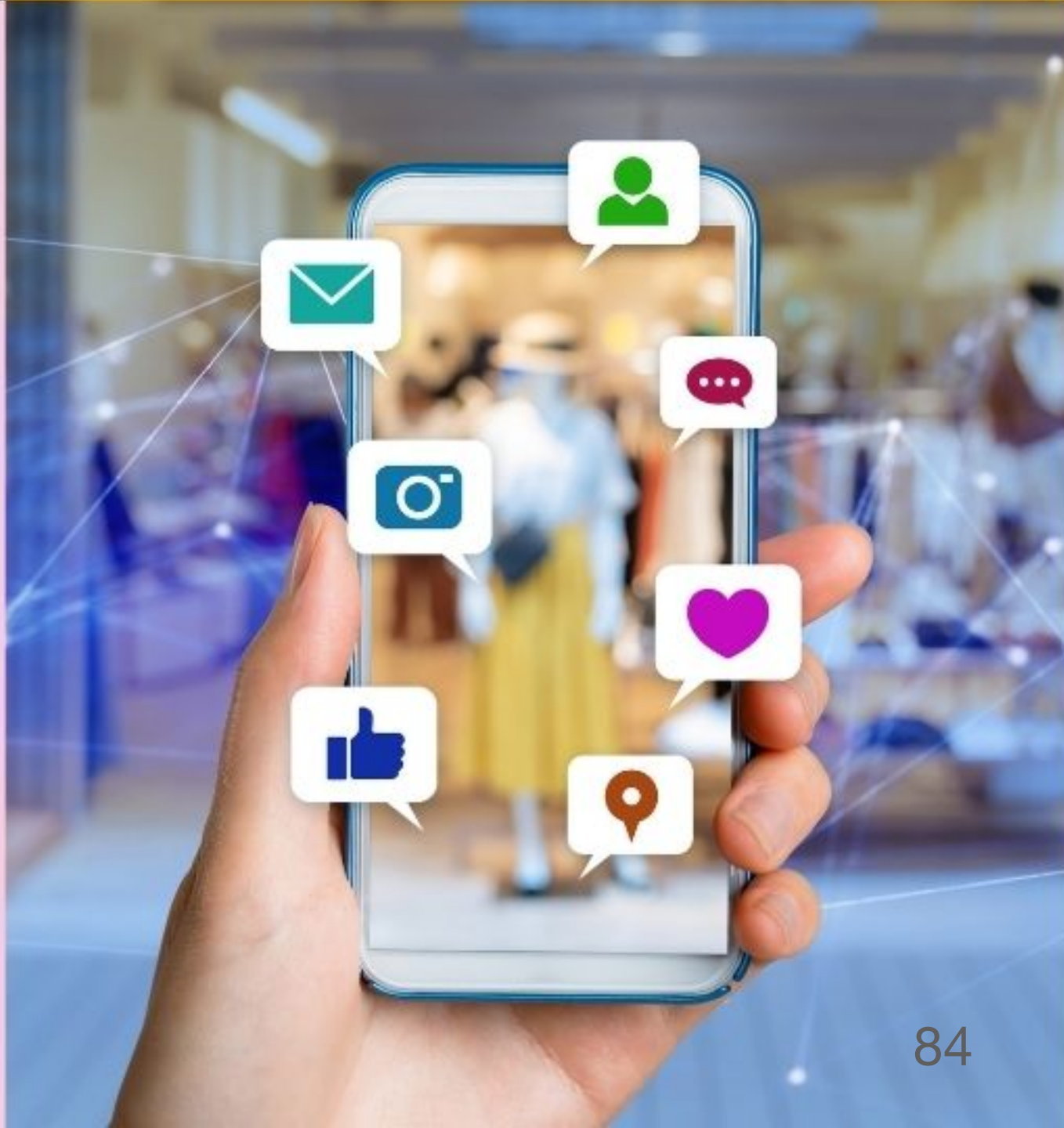
講10.招募流程的設計





2. 發佈求才廣告

1. 確認求才需求



講10. 招募流程 的設計

接下來這個講座，我想要特別提點在招募流程中容易被忽略的流程，來幫助你可以獲得更有效的招募。



4. 安排面試



3. 篩選求職者的履歷表



5. 結果通知

講10.招募流程的設計



在這裡，我想要特別提點，在安排面試的這個關卡，會需要一些內部協調合作。一般企業有人事主管的話，就會是人事主管去面試，頂多再加上老闆也去面試。但我想要強調幾個注意事項：

講10.招募流程的設計



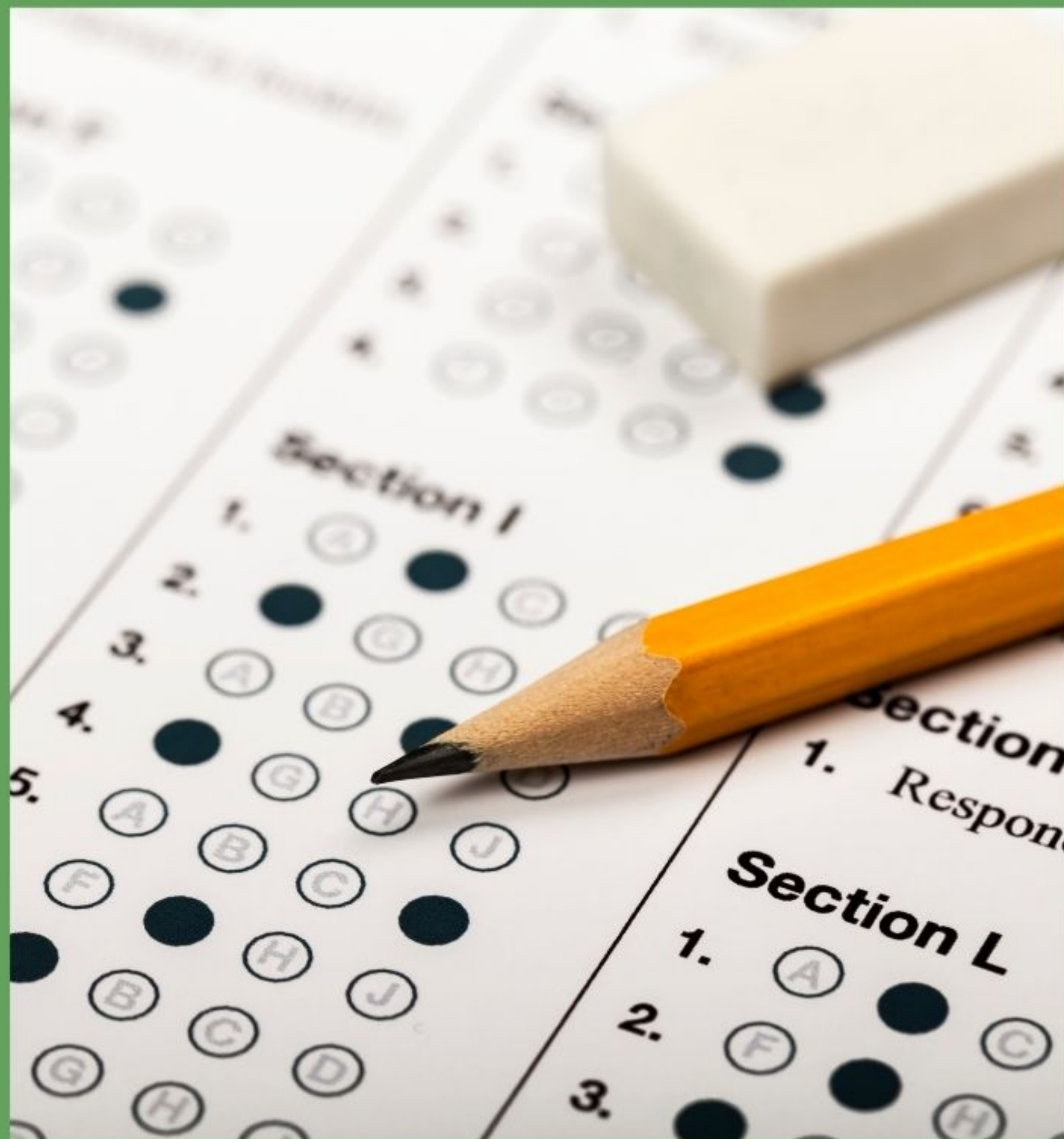
一、如果你這次要招募的人才是一個專業人才，例如工程師、設計師、甚至於要求行政文書作業很強的助理，在這個部分，我建議你在面試的過程中，就需要安插一個專業能力檢定的面試。這樣的面試，就是要求有這項專業技能的人（通常是那個部門的主管），用工具、或是設計問句、測驗，來確保這個人的確擁有這項「專業技能」，可能是你可以要求他到電腦上操作軟體給你看、打字給你看，或甚至於要求他解決一個工程設計的測驗都可以。這樣，可以確保這個人口頭陳述自己的能力，和你眼睛看到的是一致的。

講10.招募流程的設計



二、如果你這次招募的是主管，我強力建議，除了人事主管面談了之外，最好是那個部門的最高主管或是老闆自己也要親自面談。因為在主管的這個職務上，公司給予的期待較多也較高，他們是否符合公司的文化也很重要，所以建議需要有更高主管的面試安排。

講10.招募流程的設計



三、搭配使用一些職業適性測驗或是智力測驗，在市面上有很多這樣的工具，可以用來參考求職者的特質。我沒有特別推薦哪一個工具，但是我建議你，只需要挑一項合適你公司產業的工具即可，這樣讓你在審視的時候，有一樣的標準。

講10.招募流程的設計



所以延續上述幾個要點，在招募流程的設計上，我建議要調整為：

1. 確認求才需求
2. 發佈求才廣告
3. 篩選求職者的履歷表
4. 安排面試
 - 4-1 職業適性測驗
 - 4-2 人事主管面試
 - 4-3 相關技術部門主管面試（視專業技術職安排）
 - 4-4 老闆面試（視主管職安排）
5. 結果通知

這是一個簡單的流程，但是卻很實用，你也參考看看吧！

節3.

如何刊登有效、又具吸引力的人事招募廣告呢？

講11.人事招募廣告：基本資料



講11. 人事招募廣告：基本資料



在之前的講座，我們討論了蠻多制定招募人才條件的注意事項和步驟，接下來，想跟你聊聊，當我們把所需要的人才條件都設定好了，該如何在人力銀行的資料上刊登，所以能夠更吸引人才來求職呢？！接下來我會用條列式的方式，一項一項說給你聽：

第一、在設定和撰寫公司的介紹部分

在徵才的時候，公司的資料（major assets）：包括公司的背景、歷史、產品線、未來前景、公司官網、粉絲團、工作地點、公司福利等，都需要給予詳盡的陳述。

講11.

人事招募廣告：基本資料



詳盡的陳述，會讓人感覺到這是一家「認真、有誠意」的公司，願意把公司的訊息分享給求職者。

我看過很多企業，在這個公司簡介的部分，放的資料非常的簡短，例如在公司產品線，只寫科技製造業，這導致人們想要了解到底是哪一種科技製造業，還需要去網路搜尋。另外，還有一種，公司福利，只寫符合勞基法，或甚至於寫優於勞基法，這樣的陳述方式都是很不洽當的，因為求職者根本不了解，那這家公司到底提供了什麼。

講11.

人事招募廣告：基本資料



簡單來說，你希望自己的公司，在求職者眼中，留下什麼印象，那麼就在這個公司簡介的區塊做足，盡可能地提供他們可以了解的資料，這樣可以獲得更多求職者的青睞。

這個講座，也呼應到前面的講座提到的「雇主品牌」，當企業裡已經有確認的品牌價值、精神，也可以在這個區塊完整地呈現出來。

節3.

如何刊登有效、又具吸引力的人事招募廣告呢？

講12.人事招募廣告：工作要求陳述



講12. 人事招募廣告： 工作要求陳述



第二、跟工作內容相關的陳述

這個部分會包含：職務名稱和處理的工作事項。職務名稱的話，我建議將他處理的工作職位，明顯陳述出來。我舉個例子，常常會看到公司求才的廣告刊登寫著，應徵：行政人員，或是行政助理。但是這樣的工作沒有寫清楚是哪個部門的行政，求職者就無法快速理解，這是不是他可以勝任的。

講12. 人事招募廣告： 工作要求陳述



所以好得多的方式是，寫明他是財務部行政人員，或是寫業務部行政助理，這樣都可以讓這個求才廣告定位的更清楚。另外，在處理的工作事項，我建議用條列式的方法來陳述，有得時候，擔心自己會遺漏一些項目的話，我建議你可以查詢其他相關產業、或是競爭對手公司的求才廣告，或許可以幫助你有些靈感，把這個區域陳述的更為完整。

講12. 人事招募廣告： 工作要求陳述



第三、所要求的專業技能

在這個部分，如果這專業技能，是可以被衡量的，例如是擁有工程師的相關證照、或是完成某些政府培訓計劃等等，就要在求才廣告上，明確寫好。這包含，這個條件，對於你而言，是必要條件、還是想要的條件。如果沒有這個證照，你就完全不考慮的話，也可以在這個欄位上，明確寫出來，這樣可以篩選掉你不需要看的履歷表。如果這個專業技能，對你而言是，有更好，沒有也還可以評估看看，也建議你在文宣上，寫上有此證照尤佳，但不是必要要求。

節3.

如何刊登有效、又具吸引力的人事招募廣告呢？

講13.人事招募廣告：職位的人格特質要求



講13. 人事招募廣告： 職位的人格特質要求



第四、陳述關於你想要的這個職位人格特質

這個部分，我在前面的講座有做了一些陳述，主要從源頭就要做對設定，在設定職務需求時，已經跟你提過，我們要將這些看似無法具體化的人格特質，盡可能的用工作事項陳述，來表達對於這樣的人格特質的要求陳述。

像是，你希望有個人格特質的條件是：主動、積極處理工作，那麼，在這個項目，除了可以這樣陳述之外，你還可以補充說明，公司是產品導向，要求員工按期完成所交辦的工作事項。

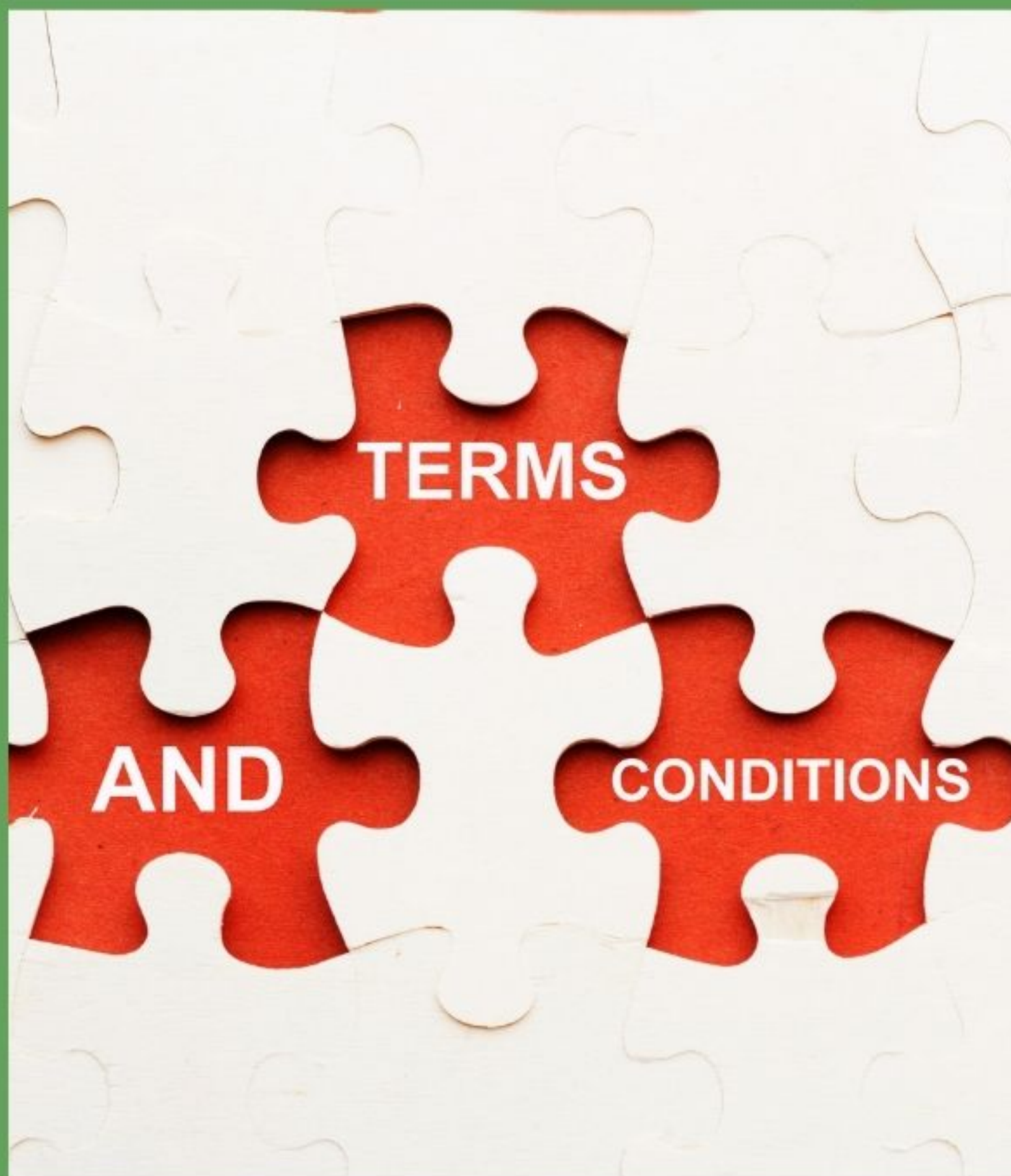
講13. 人事招募廣告： 職位的人格特質要求



舉個相反的例子，如果公司的文化是較多的彈性、希望大家是和睦相處、可以互相幫助，不僅僅只是用產品來要求一切，那麼或許你想要人格特質是：能夠和諧共處、互相幫助的人格特質。那麼這樣的情況下，你也可以這樣陳述：能夠跨部門合作、互助，共同完成團隊目標的人。

這兩個例子，給你參考，所以當你想要的是一些看似虛無飄渺的人格特質，你可以進一步去看看，那你希望他用這樣的態度，做出什麼樣的事情，然後將那件事情的完成方式，調整一下陳述方式，就很可以幫到你「具體化」你的求才人格特質陳述了。

講13. 人事招募廣告： 職位的人格特質要求



第五、其他條件或是額外資訊

這個部分是要提醒你，如果你招募的是管理職、或是有特殊輪調安排、或是其他的特殊條件，建議你在招募廣告上，一樣要寫完整。

我見過企業主，因為忙、加上覺得對方應該自己知道，所以當他在寫招募主管的時候，他覺得不用寫這個人的部門會管理幾個人，但是這些覺得對方應該知道的點，就是常常導致誤會，最後浪費了彼此時間的點。所以儘可能地將資料補充完整，也是很重要的。

節3.

如何刊登有效、又具吸引力的人事招募廣告呢？

講14.人事招募廣告：陳述的禁忌



講14. 人事招募廣告： 陳述的禁忌



第六、禁忌

這裡我想要提一些注意事項，我曾經看過很有個人特色、很個性化的企業老闆，他們會想要在招募廣告上，把自己個人的感覺和想法，都寫上去。

然後這樣的廣告，就會看到老闆的心靈對話，像是一長串的感性言詞，或是他已經受不了了一些奇怪、不負責任的員工了，所以在招募的文宣上，就寫無誠勿試，不要浪費大家的時間。

講14. 人事招募廣告： 陳述的禁忌



其實這對於一個完全不認識這家企業的求職者而言，這是一個蠻唐突的溝通，一個理性、有能力的求職者，會想要在一個他可以信任的公司裡工作，對於很唐突的陳述，可能就會讓他退怯了。

另外，也要適時的評估公司內部求才要求資訊的一致性。這是什麼意思呢？就是在資訊上，要相呼應和相符合。我舉個例子，例如這個求才的廣告放了，要求這個人有四五六個證照，而每個證照的獲得時間，可能都需要一些時間，例如總共加起來會需要3-5年，但是卻寫，希望工作經驗是1-2年即可，這就不太真實。

講14. 人事招募廣告： 陳述的禁忌



或者是，這個條件設定的是英文聽說讀寫都佳，但是擔任的工作是國內業務人員，這樣就不太具有符合邏輯。

又或者寫了要找一位行政人員，但是卻希望他有總務、財務、人事的經歷，通常有這樣的經歷的人，並不會只想要當一位行政人員，或許把職稱改為行政主管、或是行政襄理等等，都會比較具有吸引力。

以上這整個章節，我分享了一些通則，這些原則是可以用於各行各業的，未來在設定求才的條件時，可以把這個講座當作是一個檢查單，一一再次確認，可以幫助到你，更快速的找到你想要的人才。

節4.

如何從履歷表中看出端倪呢？

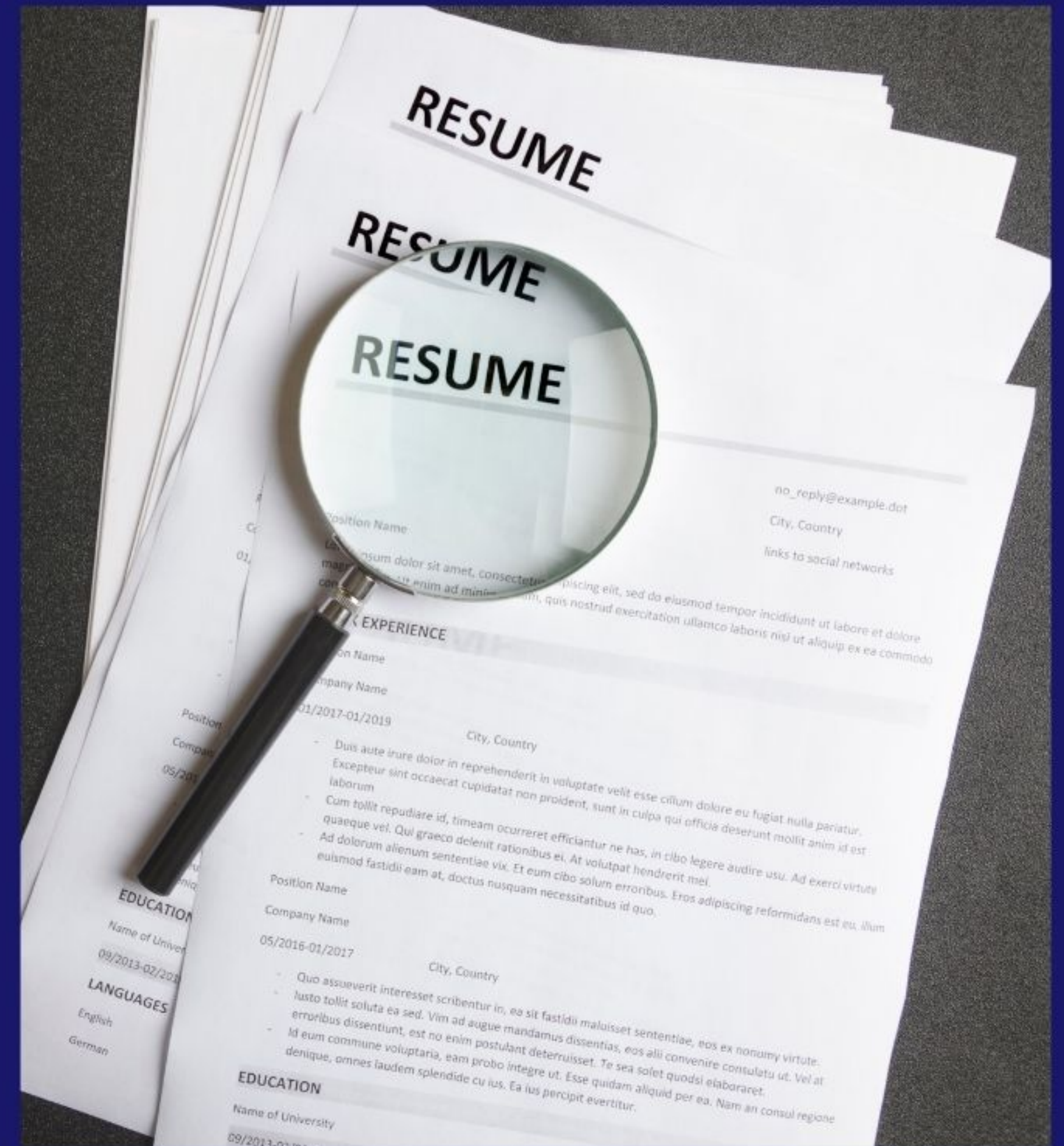
講15.洞察履歷表基本資料的玄機



講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

在這個講座裡，我想來跟你分享，怎麼閱讀一份履歷表，又該如何從中找出一些資訊，來幫助你了解他適不適合你現在所需要的職位。

在履歷表中常見的項目，有包含：個人基本資料:姓名、性別、近照、出生日期、籍貫、身高、血型、健康情況、婚姻狀況、學習經歷。



講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

在這裡我們就不反覆地提醒你，要將這些資料與之前講座有說的條件做比對。我想在這裡提醒一些，我們常常在履歷表卻沒有注意到的事實，而這些事實是需要你在面試的時候，進一步釐清的，或者是，從這些基本資料裡，就會需要評估他合不合適這份工作。

接下來這些觀點和建議，是我之前在為各大企業找尋高階人才的時候，會用的角度，這樣的角度的讓我有很高的成交率，希望這些觀點，也對你有所幫助。

講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

首先我會比對，這個人的學歷科系和他後來的工作領域是否有相關，如果不相關，這無傷大雅，但是我會對這個點感到好奇，我會想要知道他為什麼選擇了A科系，後來卻做B工作，這我會在面試的時候問他原因，以進一步來了解他做決定的模式。在這個科系和工作內容，我也會去看他的變動性，看看是每一個經歷，都不同，像是做了秘書、又去做業務、又去做工程師、又去當店長這種，就是一直不同，或是其實都是相類似的工作經歷。

講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

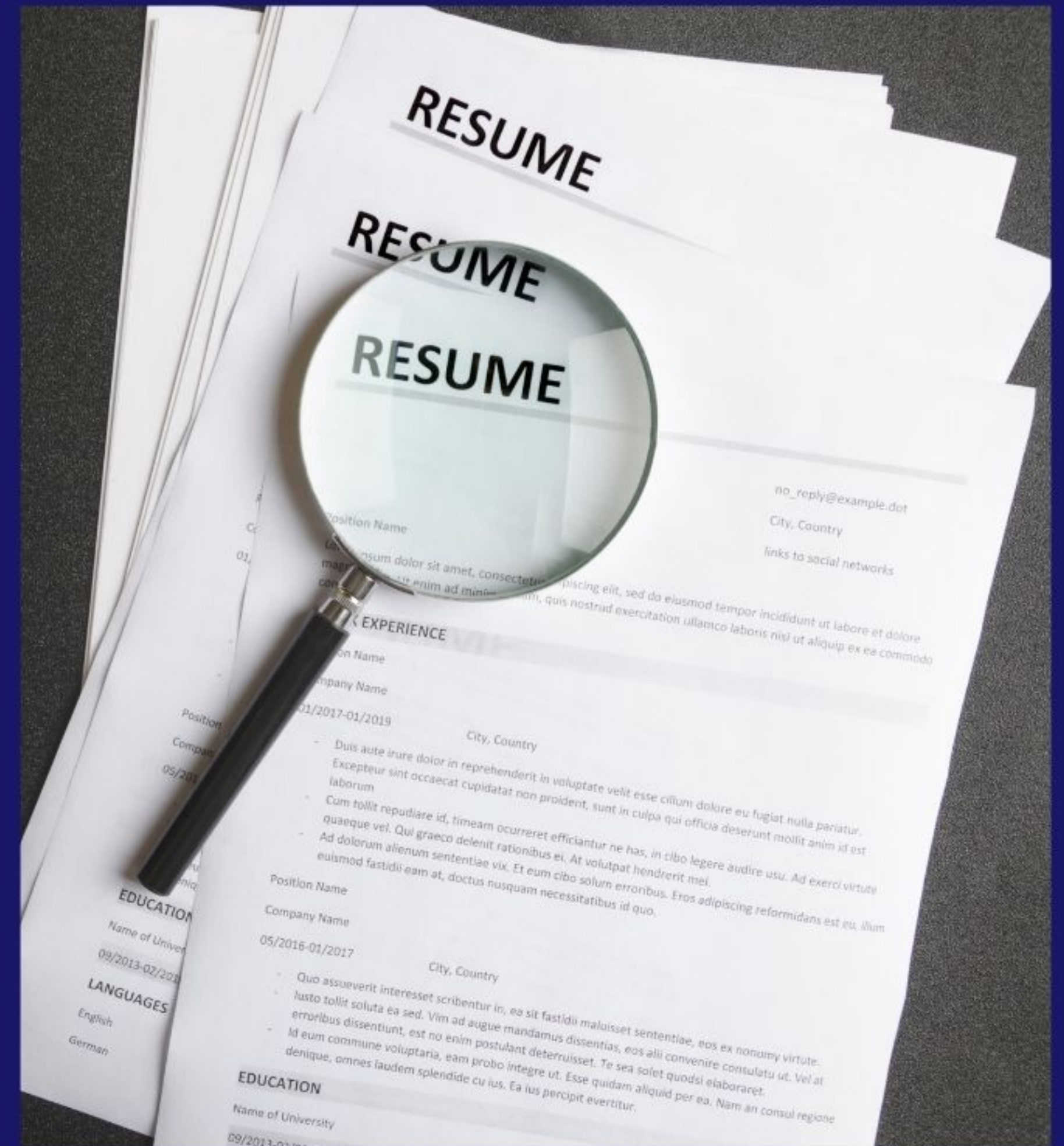
從這個區域，我就可以了解到，他是否是一個穩定性高的人，或是很容易改變目標和方向的人。這個點，其實不需要問，因為事實勝於雄辯，常常會有求職者，告訴我因為ABCD，所以他才這樣那樣，但是這也是告訴我，任何ABCD都可以影響這個人，所以他可能就不具有高階主管的主導能力。但是，回過頭來，如果公司現在欠缺的是一位配合度高的人員，然後期待這個人願意配合彈性的調動，可能這樣的人會合適。

講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

再來，我會看看這個人的年紀，我會拿來跟他的經歷相互比較，去看看其中是否有落差。一般來說，好的人才，會在職涯發展的過程中，往更高的職位去，或者是會管理更大的工作範圍，這樣的人，通常在事業上比較有想法，也比較會期待自己有發展，也會比較積極。但是相反的，如果已經有了十來年的工作經歷，但是所擔任的工作項目，沒有任何的變化，例如曾經擔任過行政人員、然後又擔任秘書、然後又擔任助理、然後又擔任行政人員，這表示出，這樣的人比較保守，能夠接受的可能是穩健、變化不大的工作。

講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

我來舉個例子，這個求職者，40歲，但是一直在相類似的部門工作，可能管理過1-2個人，但是沒有太大的突破，用這個人的年紀和他的工作資歷一比較，看不到持續成長的痕跡，你其實就可以判斷，這個人比較習慣他一直以來的工作模式，這樣的人不太可能會有大幅的改變或是衝刺。



講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

其他像是這個人的婚姻、家庭狀況，像是排行老幾，是否有孩子等等，這些很難具體評判這個人的工作能力，不過，如果你在看他的履歷表時，看到有些疑惑的點，像是在履歷表中，你可以看到任何的明顯突然改變，例如他的薪資突然的上升、又突然的下降，或者是，他在某個時間，中斷了學習或是中斷了工作，這都是一些奇怪的點。如果你還是會約這個人來面試的時候，請記得一定問他，問清楚，不要帶著疑惑，或是自己下定論的覺得他一定是怎樣怎樣。這樣可以让你更客觀地找出對的人。

講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

此外，還有一種不合理的狀況，像是這個職務，以你的理解，薪資應該要再更高一點，但是他的薪資普遍都偏低、或是這個人的履歷幾乎都沒有升遷的跡象，那麼你可能可以合理的推斷，他的能力可能不算優秀，或是，舉另外的例子，這個人從一個小職務，例如行政專員，沒有累積什麼長期的工作資歷，下一份工作，突然叫做行政經理，那麼你可能要去留意，那第二個公司，是否公司規模變小了，或者是工作內容不太一樣，簡單多了。

講15. 洞察履歷表基本資料的玄機

這些都是提醒你可以從一些小細節和具體的事實上，去看出這個求職者的端倪，總結一個原則，如果看到相衝突的資料很多，建議不採用這個人，如果資歷相對符合，但是有一些資料看起來怪怪的，請不要假設這不重要，請你一定要在面試的時候去問清楚，這樣可以幫助你獲得更合適的人選。

節4.

如何從履歷表中看出端倪呢？

講16.從履歷表的了解求職者的工作穩定性



講16. 從履歷表的了解求職者的工作穩定性

接下來這個講座，我們來看看他的經歷，是否符合你的需要。

通常我會從這三個面向來考量這個人的穩定性：

第一、他每份工作待多久？如果每半年、幾個月就換工作，而且持續這樣子超過三個工作以上，我就不建議錄用，因為變動性太高了。

講16. 從履歷表的了解求職者的工作穩定性

第二、這個人轉換工作的期間，隔多久？如果每份工作中間間隔很長，例如三個月到一年，我個人是覺得三個月以上，算是長的時間了，這樣說明，這個人並不積極的工作。

如果只有一次這樣的狀況，或許有個特例，但是如果已經三、四個工作經歷，每次都隔相對長的時間，才開始下一份工作，那麼你可以看到這像是一個重複性的模式，他可能每次時間到了，就會想要再換一下，不管理由是什麼。

講16. 從履歷表的了解求職者的工作穩定性

我過去看到的經驗，有因為家庭因素，一直中斷工作的，也有覺得厭倦工作了，想要出去透透氣，也有想要休息的，也有說是用來找方向的。

但是，我想強調，一兩次，或許說得過去，但是如果你真的已經在履歷表上看到他已經有這樣重複的模式好多次了，那麼我建議你相信自己看到的，而不是去相信他的解釋。

講16. 從履歷表的了解求職者的工作穩定性

第三、可以看看每份工作彼此的相關性？

這個部分，從自己設定的職務來看，如果是一個越重要、越高的職位，例如一個部門的主管，或是總經理辦公室的幕僚等等，就會越需要相關的工作經驗，或是不一直換職務的求職者。但是，如果自己設定的這個職務，比較算是一般的職務，那麼這個求職的人履歷表上的工作相關性，影響就比較小。

一個人的穩定性，其實看履歷表上真實的數據，工作年資、相關資歷年資、中間停滯的時間長短和次數等等，就可以看出端倪了，這不需要聽他怎麼說，而是要看他在履歷表上展現出來的資料就可以了。

節4.

如何從履歷表中看出端倪呢？

講17.從自傳裡看出個端倪



講17. 從自傳裡看出個端倪

一般公司在求才時，除履歷表外，通常也會要求應徵者準備自傳。在自傳中，可以看出來應徵者的文筆流暢性、思考邏輯、應徵者的求職動機、工作經歷、心得與個人興趣等，這提供一種統整式的了解。

講17. 從自傳裡看出個端倪

在自傳裡，我一樣會建議你看著這洋洋灑灑的文章，挑出事實出來看。

例如他說我很喜歡學習、嘗試新事物，但是卻沒有寫出任何具體的事情，像是我在一年內學習了網站架設、DM設計等等，那麼他的陳述說：我很喜歡學習，就請你當成是微弱的參考值，這不一定是事實，或者，你需要在面試的時候，進一步的問他，那你喜歡學習，你都做了些什麼？這樣你才可以確認這個特質是真實存在的，而不是一些動人的陳述。

講17. 從自傳裡看出個端倪

我再舉個例子，如果這個應徵者，他說自己很擅長跨部門溝通協調、同事們都很喜歡他，這也是一種陳述。當你看著這樣的自傳的時候，你看看他是是否有寫出這些聚焦的事實，還是只是寫出了一堆普遍人們會喜歡的特質。

當你在自傳裡找到了一些具體的事蹟之後，可以幫助你了解他是否符合你的期待。接著，你要來看看他的文筆邏輯，是否還算順暢、良好。這可以是一個參考點，但是相對的重要性不高，因為畢竟仿間可以抄襲的自傳也是有的。

講17. 從自傳裡看出個端倪

另外，還有你可以看到這個應徵者，他將重點放在哪裡？！有些人的自傳，會一直談論著自己的夢想，有些人會一直談論的他在生活嘗試的多樣性，有些人會明確的寫出他過去的貢獻和成就，在這些的陳述裡，你可以看得出來這個人的注意力在哪裡，可能有的人是喜歡享受生活，有的人實際在工作領域的貢獻，是一直有成績的。這些也都可以成為你的參考。

節5.

中小企業主面試前的準備

講18.如何用電話邀約面試，就過濾掉不合適的人呢？



講18.

如何用電話邀約面試，就過濾掉不合適的人呢？

當我們審視了履歷表之後，通常第一步要做的就是約合適的人來做面試，有可能你會處理的方式是用Email通知，但是也有可能是用電話通知，我也見過一些求職者，收到信之後，會自己打電話過來想要先確認一些事項的，然後再決定要不要來參加面試。

總而言之，如果你是用電話的方式，先跟這位應徵者溝通上了，你可以留意幾個點，來決定要不要進一步的要約他來面試，畢竟每次面試都要花一兩個小時以上的時間，如果可以在電話上快速的篩選一下，也是有效益的。

講18.

如何用電話邀約面試，就過濾掉不合適的人呢？

我建議你電話溝通的步驟像是這樣的：

1. 先非常簡短介紹自己是誰，和你的公司，
2. 接著讓對方了解你現在正在應徵的職務、工作項目，簡介一下，然後，你就可以這樣做，
3. 詢問對方想要找的工作方向、職務、職涯目標等，當他回答完畢之後，你就可以知道他是否符合你所需要的。有可能這個人的履歷表符合你所需，但是很有可能他的志向跟你是不同的，那麼其實也不用花時間嘗試，因為很可能他進來之後，沒多久會覺得我試過了，這真的不是我想要的。

講18.

如何用電話邀約面試，就過濾掉不合適的人呢？

接下來，如果聽起來還可以，

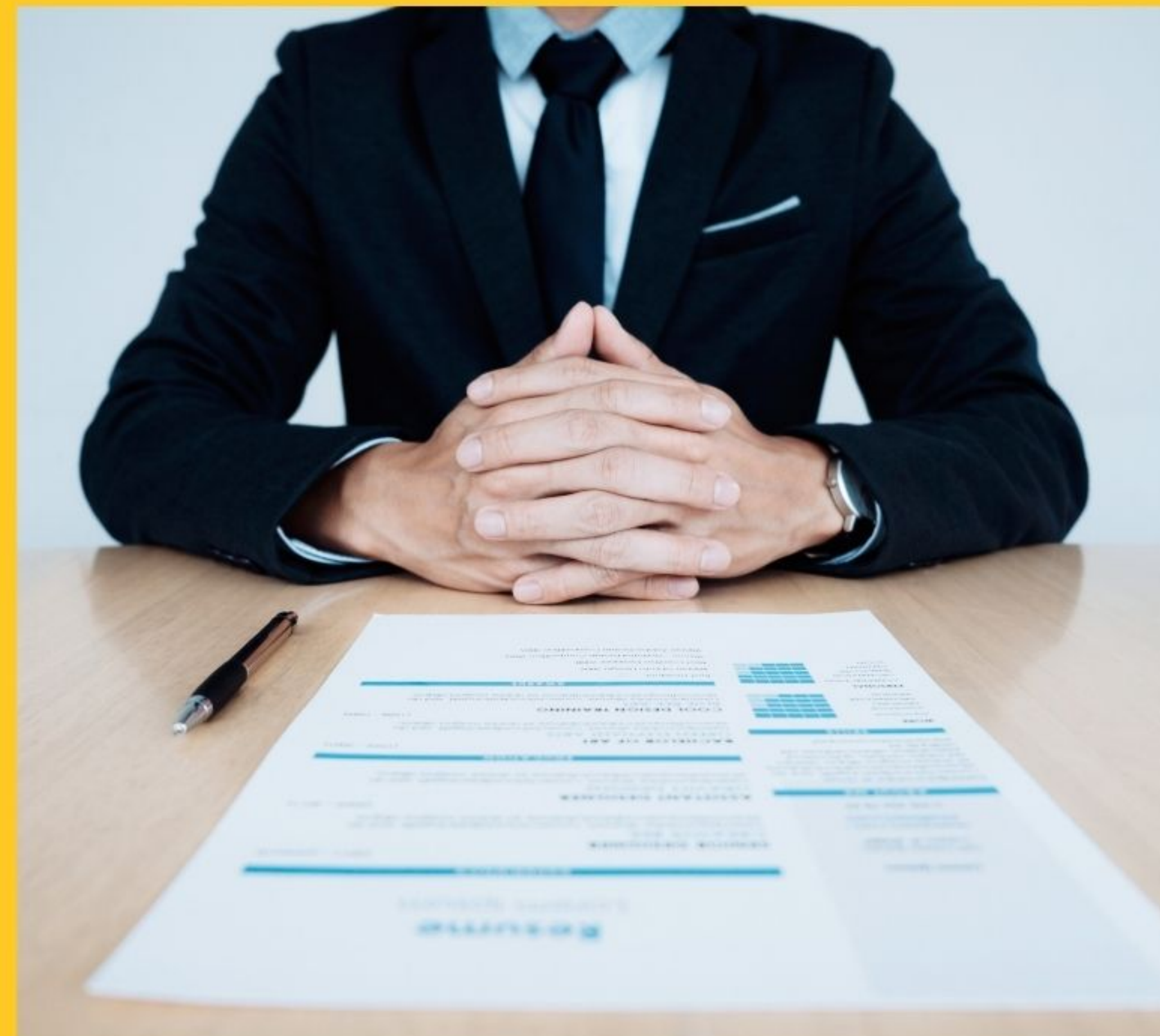
4. 就詢問幾個看起來，在你的企業裡，是比較有挑戰的狀況，然後看看他的反應。例如，我知道有家企業的工廠生產線上的生產員是需要早上五點就去上班的，這跟一般企業很不同，所以可以先問問看這位求職者，是否有這個彈性可以接受。或是，可能你需要這個人可以排班輪休、或是你需要他會開車和一週需要出差1-2次，一些比較特殊的狀況，可以問問看這位求職者，有無彈性可以接受。如果可以，再約來談，我覺得可以省下很多時間。

以上跟你分享，希望對你有所幫助。

節5.

中小企業主面試前的準備

講19.面試前要做好的五大行政準備



講19. 面試前要做好的五大行政準備

面試前的準備，對面試品質的好壞有著決定性的影響，只要忽略了其中一項，就有可能造成資料蒐集的不完全，進而影響面試的客觀性與有效性，因此面試主管在進行面試前應謹慎的檢視以下的準備工作是否已經完成。

現在我們假設你已經挑出來你想要面試的人了，接下來我要來跟你談談那麼針對這些你想要面試的人，你要做準備哪些行政作業。

講19. 面試前要做好的五大行政準備



第一、

詳讀應徵者的相關資料(包括履歷表、自傳、測驗結果及推薦函等)，並且寫下來有哪些點你有疑惑、想要問的，或是有哪個部分是你想要對方到時候要補充說明給你的。

這些問題，可以填寫在我提供給你的表單裡：結構式面試記錄表

講19. 面試前要做好的五大行政準備



第二、

準備好，你需要給對方的表單、測驗、或是手上準備好公司的簡介、產品介紹等等的資訊，把這些整齊準備好，也是在建立公司良好形象的做法，在遞交給對方的時候，也會讓對方感覺到專業性和信賴感。

講19. 面試前要做好的五大行政準備



第三、

做好空間規劃、給求職者留下好印象，例如不要在髒亂的辦公室面試，或是面試的時候，旁邊有人在做業務開發、講電話等等，顯得很吵鬧。這一樣很重要，呼應到我們前面講座講的，雇主品牌，我們在創造一個對方會想要待的環境。

講19. 面試前要做好的五大行政準備



第四、

安排好時間，保留足夠的時間去參與這場面試，不要讓求職者感覺到你是忙碌的衝進來面試，又一直被打斷、需要接電話、回覆其他人的問話、簽文件之類的。這樣或多或少，會給求職者一種不尊重的感覺，所以這點我們也要留意喔！

講19.

面試前要做好的五大行政準備



第五、

安排好順暢的面試流程，如果這個人來面試，會先做測試、再面談，順利的話，會進入另外一個人面試，我建議將這樣的流程、和所需要的時間空間都先安排好，也跟第二位面試者溝通好，讓他保留好時間，所以到時候真的需要的時候，可以接軌接得很順暢。一樣，這也是一種專業的體現。

節5.

中小企業主面試前的準備

講20.建立結構化面試流程



講20. 建立結構化面試流程

接下來這個講座，想跟你分享，如何用一個結構式面試的流程，來幫助我們做有效率的面試控管，此外，也可以利用一些表單來提醒自己詢問一些重要項目，讓我們在面試時，更輕鬆獲得想要的結果。

我們將面試前中後，分為三個區塊來討論，總共有六大項目要進行。

講20. 建立結構化面試流程



面試一開始

運用良好、專業的禮貌招呼，介紹自己，這樣可以幫助你和對方建立某個程度上的互動關係。這個部分，不需要很長時間，通常3-5分鐘，讓對方可以放鬆，稍微了解你的身份、背景即可。

講20. 建立結構化面試流程



面試期間

接著，我們就進入到面試區塊，接下來，我也用步驟來跟你分享，讓你更具體的了解該怎麼做。

第一、簡單介紹一下公司的營運項目，和現在所在應徵的職務和工作內容。這個部分大約花3-5分鐘介紹就可以了，不需要深入細節，只要能夠有個大概的了解即可。

講20. 建立結構化面試流程



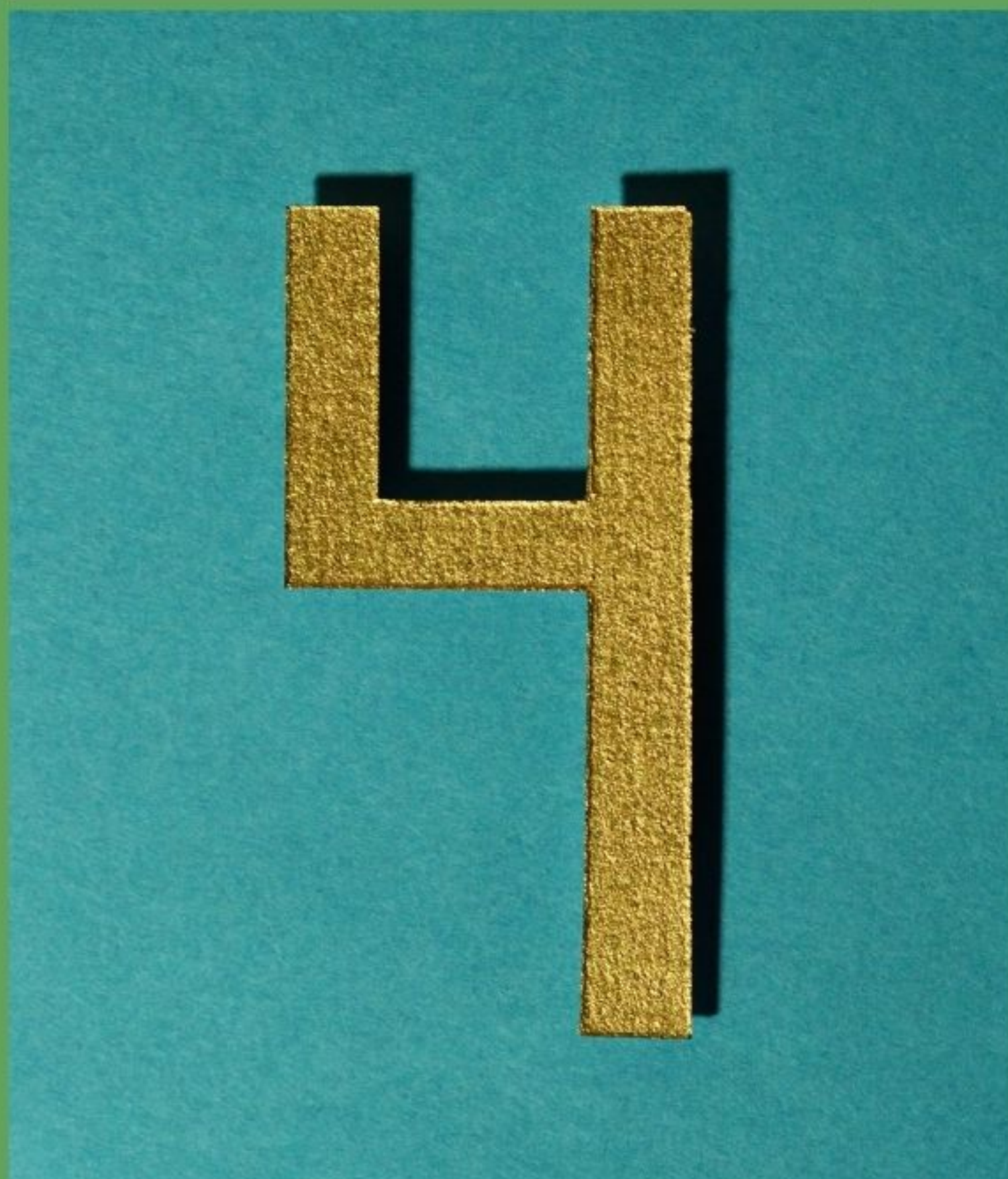
第二、接下來，讓對方知道，你已經看過他的履歷表了，有些問題想要請教他，請他補充資料或是釐清狀況。這個步驟，是用來釐清你對他履歷表的理解是否正確。所以你就一項一項的詢問他，你想要搞清楚的事情，例如他說他曾經業績做得很好，你會想要問他，那具體的好，是達到多少業績？還是開發了多少新市場等等。在這個步驟，還有一個小秘訣要提醒，對方的回覆，你傾聽、示意他你了解就可以了，不需要深入地告訴他這樣好，或是不好。

講20. 建立結構化面試流程



第三、接著問他，你想要測試出來的能力的相關問題。所有關於想要知道他是否適任你目前所徵的這個職務的測試問題，可以在這裡跟他對答。至於如何設計這些問題，我在後面的講座會做分享。剛剛講的第二和現在的第三點，你可以搭配著「結構式面談記錄表」，來幫著你自己確實完成你想要問的問題。

講20. 建立結構化面試流程



第四、當你已經問完上述這些問題，可以問問他是否有需要了解或想要發問的問題。這讓他可以釐清他的疑問，但是其實你也可以藉由這個點，來觀察這位應徵者的焦點在哪裡。同樣在這個步驟，你也是可以觀察到這個人的應答、決策流程或是部分的人格特質等等。

講20. 建立結構化面試流程



面試即將結束

面試結束前，可以讓對方了解一下接下來的安排進度或是方式，例如多久會通知他結果等等，讓彼此的這次面試劃下一個好的句點。

講20. 建立結構化面試流程



面試結束後

將你剛剛面試的結果，登記在「面試紀錄表」裡，可以幫助你做結論，這個記錄表，我一樣會放在這裡，讓你下載。你可以根據自己的需求，做一些調整修改。

這個面試流程很簡單，但是卻很有效。讓你可以完善的獲得你想要的資料，同時又建立起良好的正面形象，下次面試也試試看吧！

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講21.面試技巧：
了解應徵者的基本資料



講21.

面試技巧：了解應徵者的基本資料

接下來，這整個大章節，我會將面試期間，你可以針對的一些項目，來詢問這個應徵者，來獲得你想要的訊息。

接下來的講座，我會拆解不同的項目，跟你分享一些關鍵要點，也會給予你一些例子。在你聽這整個章節的時候，我也建議你可以拿出，我提供的「結構式面談紀錄表」來參考，這個表格式供一個架構，給你放置你想要問的問句，這些問句很難量身訂做每個不同的行業，但是我想架構還是很有幫助，所以我放了幾個問題，還有設計好架構在這個表格裡，給你做使用。請你記得，上完整個課程的時候，要去設計一個符合你自己企業的面談表喔！

講21.

面試技巧：了解應徵者的基本資料

好的，那在這個講座，我想要針對面試者的基本資料，來提供你一些面試問句和技巧。

關於一個人家庭背景，其實你可以看到他的價值觀和習慣養成的狀況。在這個區域，如果你想要深入問的話，我覺得可以去找出他家庭教育的方式、要求和習慣等等，這些可以當作一些參考，這個參考價值還可以，如果說滿分是五分的話，我大概會把這個比重放為三分。

我會問一下家裡的狀況，去得知這個人負責任、自主的狀況，例如：請問你跟誰住在一起呢？家事會怎麼分配呢？家裡有一些決策、聚餐等等的事項，會是誰來做決定呢？

講21.

面試技巧：了解應徵者的基本資料

如果這個人已經結婚有自己的家庭，你可以問問他對於工作和家庭生活，通常怎麼安排？可以藉此了解他是否非常重視家庭生活，覺得工作只是獲得薪水的管道，或是他都各自有理想，也都做好平衡的規劃，或者是他其實在家庭經營上有比較多困難。所以都寄情於工作。

身為雇主，一個只重視工作的人，不一定會是最佳的員工，因為有可能他其實是人際關係很差的人，一個家庭生活關係很差的人，通常跟其他的人際關係也不會太良善，所以這個區域，你問到資料，是讓你去看到他處理事情的觀點，還有他如何把自己的角色扮演好，這是主要你會問這些問題的原因。

講21.

面試技巧：了解應徵者的基本資料

還有，身為雇主，當然不是為了去打探別人的私生活，所以當我們問到一些跟應徵者私生活比較相關的問題時，請特別留意維持相當的禮貌和尊重，不隨意的評論他的狀態，只需要給予一些輕微的示意或認可，就好囉！

最後這個講座的一些問句，也請你視情況安排到「結構式面談紀錄表」，視狀況要放到「釐清」的區塊，或是「了解能力特質」區塊都可以。通常我會放在「釐清」的區塊。

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講22.面試技巧：
詢問應徵者的過去工作經驗



講22.

面試技巧：詢問應徵者的過去工作經驗

這個講座，我要跟你分享如何詢問一些應徵者的過去工作經驗，來了解他的經歷。首先，我想跟你講，在問過去工作經驗，基本上就是想要知道：

1. 他做過的事情，是否可以證明他現在已經有能力，來做我現在需要他做的事情。
2. 他在當時的表現，有沒有可圈可點的地方，有沒有實際的成果，來證明他是有能力做很好，而不是只會做而已。
3. 他過去如何解決問題的？4. 他過去如何看待其他的人表現的，或是他是如何定義之前的公司的。在這些區域你都可以嗅到一些蛛絲馬跡，來確認他是否合適你們公司。

講22. 面試技巧： 詢問應徵者的過去工作經驗



以下我會直接跟你講幾個面試問法，並且讓你了解我這樣問的用意，跟我會怎麼樣判斷他的回覆。

1. 問為什麼隔了一段時間才繼續工作？

想要去瞭解他為何會中斷工作

進一步判定他是隨心所欲的中斷工作，還是其實他的經歷背景讓他不好找工作？或是他是有夢想、自己有規劃的。

講22. 面試技巧： 詢問應徵者的過去工作經驗



2. 問為什麼換不一樣的工作？沒有持續在同一個領域深耕？

想要去瞭解他如何做決定的。

a. 他自己選擇的。

b. 別人叫他做 他就做。

講22. 面試技巧： 詢問應徵者的過去工作經驗



3. 每一家公司的離開，我都會問他，為什麼你要離開前一間公司呢？

我想要去瞭解他怎麼看待之前的公司，以及什麼樣的原因，會促使他做出一個決定離開公司

a. 前公司太機車（覺得別人的錯、當時你怎麼處理那個問題？）

b. 因為自己的目標（有規劃性的）

講22. 面試技巧： 詢問應徵者的過去工作經驗



4. 在過去職涯中，有遇到比較大的困難嗎？有的話，是什麼呢？後來怎麼克服的呢？

想要了解他處理的工作責任範圍，有的人的困難很大，有的人的困難只是找不到人處理，這樣你可以看到這個人處理事情的規模大小

也可以了解到這個人解決問題的能力。

講22. 面試技巧： 詢問應徵者的過去工作經驗



5. 在你的工作經驗裡面，你處理過哪些事務？有什麼具體的成就嗎？

這是很扎實地問出來這個人做了什麼，是否符合你想要聽到的經驗

講22. 面試技巧： 詢問應徵者的過去工作經驗



6. 過去的工作經驗裡，什麼樣的公司制度是他讚賞的？什麼不是？

可以聽出來一個人對於企業文化、管理制度的觀點

講22.

面試技巧：詢問應徵者的過去工作經驗

基本上，我覺得這幾個問題，已經可以涵蓋他所有過去的工作經驗、遇到的問題、如何處理問題、以及他對那些事情的看法。這樣可以幫助你問出一些比較有參考價值的資訊，而不是應徵者來講好聽、正面積極的話給你聽。這個區塊，我覺得很重要，要是我打分數的話，比重大約是四到五分喔！

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講23.面試技巧：詢問對於公司的期待



講23.

面試技巧：詢問對於公司的期待

這個講座就是想要來問出，這位應徵者自己對未來的期待，跟你公司可提供的，跟你希望找進來的人是否一致了。

一樣，在這個講座，我分享一些面試問句，也讓你了解，我想要在這樣的詢問中，獲得什麼樣的資訊，並且進一步可以怎樣判定。

問：如果公司的方式、規定，不符合你的期待的時候，你會怎麼做？

講23. 面試技巧： 詢問對於公司的期待



- a. 那我就接受啊！
- b. 就去了解公司的歷史背景，去看看為什麼，然後依照現況去溝通，看看可不可以調整
- c. 會極力爭取、可能衝撞

這些不同的答案，你就可以衡量你想要什麼樣的人

講23. 面試技巧： 詢問對於公司的期待



問：如何規劃自己的職涯？

這跟高階的職務比較有關，某個程度上，你會希望在這個人身上，看到他有企圖心，而且他想要走的方向，跟你公司可提供的、想要做的是接近的，那麼再去錄用這個人

講23. 面試技巧： 詢問對於公司的期待



問：對於公司有什麼樣的期待？

- a. 希望公司有彈性（去問出來在哪裡？都是幫助你了解他想像的公司和你的公司是否接近，這樣未來，這個人也比較會留下來）
- b. 希望公司制度明確
- c. 希望公司提供溝通管道等等

講23. 面試技巧： 詢問對於公司的期待



問：喜歡什麼樣的企業文化？為什麼？

這個是要問出來，他喜歡單兵作業、還是跟其他人合作

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講24.面試技巧：詢問軟實力



講24. 面試技巧：詢問軟實力

接下來，這個講座，我想要教你運用問句，去找出來或者盡可能地了解，這位應徵者的軟實力。我們常說的軟實力，比較像是一個人的人格特質，他會怎麼樣處理事情，他的個性是外向、沈著或是熱情等等，會導致他能夠把事情處理好的程度不同。

而軟實力，通常不像證照一樣，清楚明白，可以非黑即白的判斷。所以這個時候，依靠一些面試技巧，去問出來端倪就蠻重要的。

有一個好方法是，你可以針對企業內常常會遇到的一些困境、或是曾經發生過的案例，來去問問問看這個人會想要怎麼處理。

講24. 面試技巧：詢問軟實力

這是一種情境式的問法，你將公司常遇到的問題，用開放式的方式問他，會怎麼處理。

舉個例子，如果客戶臨時改變主意，毀約不下單，你會怎麼做？

或是，如果你確定你的提案是最完整的，主管有部分的因素沒有考量到，所以不同意你的提案，那麼，你會怎麼做？

或是，公司工作事項繁雜，如果突然間主管交辦你不是你職務本身的工作，你會怎麼處理？

講24. 面試技巧：詢問軟實力

這些問題，你必須依照你公司一般的企業文化去考量，然後才能夠決定什麼樣的答案是你可以接受的。

每個企業不同，有的企業希望這個人可以自主地表達想法、要做好本份、不要瞎攪和，有的企業會希望這個人聽話照做，盡量幫忙，所以以上這些問句，開放性的問，你自己去核對這個答案是不是你所想要的。

情境式問句，設計的時候，請留意要跟這個應徵的職務部門或是相關工作有關的，比較可以看出來，實際上這個人的處理方式會是你期待的。

講24. 面試技巧：詢問軟實力

像是，如果你應徵的是一個平面設計師，你可以這樣問：你通常接到設計的要求時，你都怎麼做？記得，這也是一個開放問句。

他的答案：

a. 照客戶需求去畫

b. 我會先看完全部，思考一下，有沒有不合理、要調整的地方，然後先去溝通，再開始設計

講24. 面試技巧：詢問軟實力



那設計的時候，你的考量重點是什麼？

- a. 客戶要求
- b. 製程的可行性
- c. 老闆的要求

那如果同時有成本考量和設計的創意相衝突的話，你會怎麼處理？

講24. 面試技巧：詢問軟實力



另外，這是一般來說蠻通用的問句，也提供你做參考。

問：如果現在有個不明確歸屬的工作發生了，你會希望怎麼處理？

問出責任心

講24. 面試技巧：詢問軟實力



問：如果老闆要求你去做其他人的工作，會導致自己的工作做不完，你會怎麼做？

去了解他判斷事情輕重緩急、還有是否有能夠做好自己工作、溝通協調的能力

問：通常你會怎麼安排一整天的工作呢？

了解他工作效率與時間管理的基本能力

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講25.面試技巧：詢問硬實力



講25. 面試技巧：詢問硬實力

接下來，這個講座，我想要教你運用問句，確實能夠了解這個人的硬實力。硬實力，其實一般來說，它代表的比較像是某個領域的專業知識，像是網頁設計、工作製程、商品設計等等，這些會需要一些專業的技能，來完成這項工作。

硬實力，除了要求證照之外，我建議還是要用一些實際的測試，來了解他的能力。好的方式是，設計一些測試讓他做，他做得出來的時候，就代表他真的會做，而不是只是會考試。

講25. **面試技巧：詢問硬實力**

通常設計這個的測試，就是找出那項領域的一些關鍵技術，其中兩三個部分，要求他做給你看，當然如果你的公司有負責的技術主管，就請技術主管來確認。

那除了技術測試之外，你也可以用詢問的方式，來了解他的實力。你可以像是這樣問：

問：請你說明ooxx測試製作過程中的一般步驟

問：那項技術通常如果遇到ooxx的問題的話，你會怎麼處理？

講25.

面試技巧：詢問硬實力

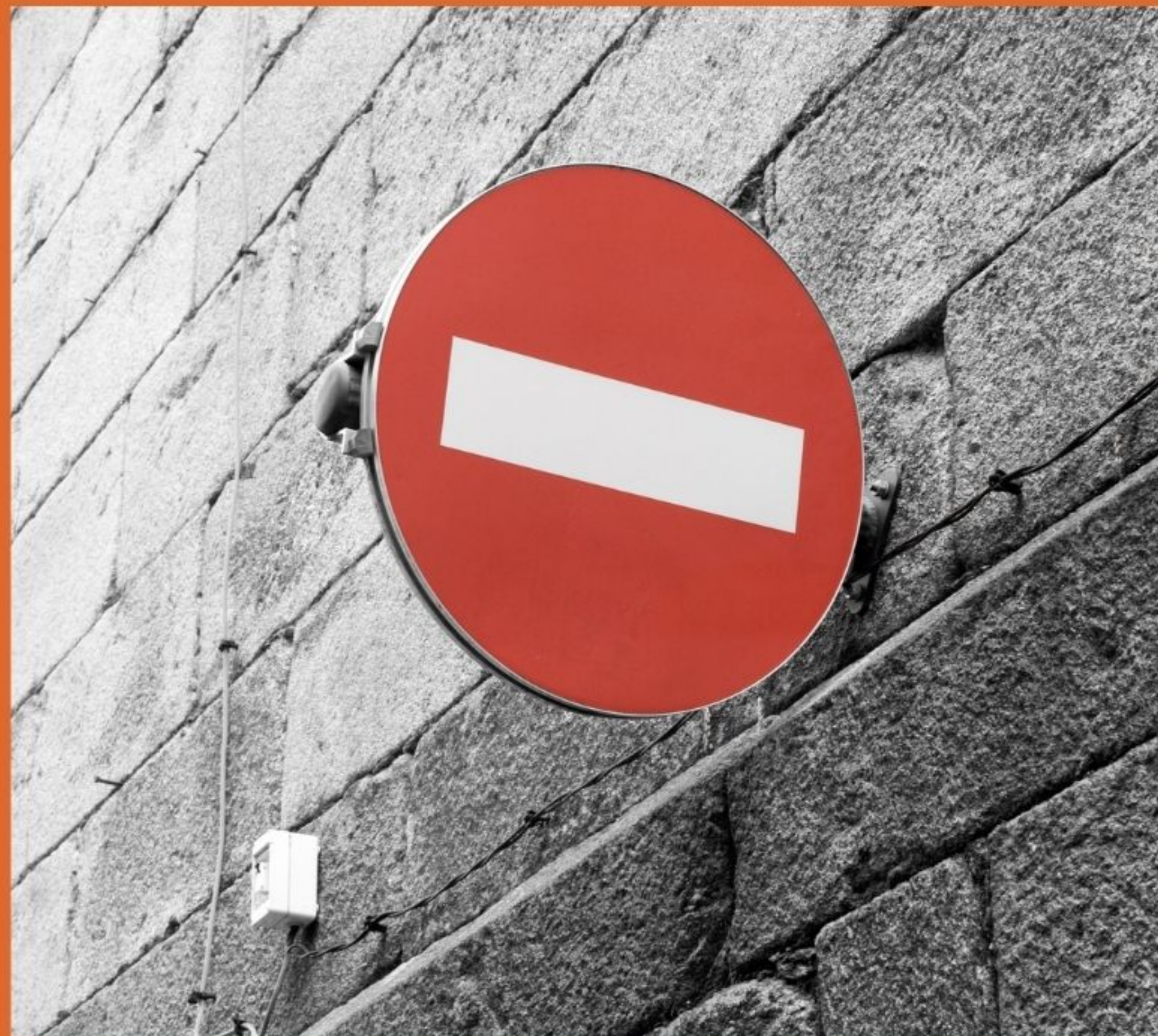
如果這個人看起來參與了很大的專案，好像整體技術都會，你還是得進一步確認，可以問他那這個專案，你是從頭到尾自己做？還是只負責部分？如果他說：從頭到尾，就又進一步問，如何開始的？過程是什麼？這樣你可以了解到他的技術深度。

這個硬實力的部分，最好的方式，就是會同也有這個領域的專業人士，一同參與面試，可以在順序上做一些安排，先確認他的一些基本資料、價值觀、認同感是你要的，再進一步安排專業人員再面試一次，這樣可以確保這個應徵者的專業能力。

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講26.招募時忌諱的面試問句



講26. 招募時忌諱的面試問句

在前幾個講座，我們已經分享一些面試時，你可以做的問話技巧，在這個講座呢，我想要做點提醒，或許你會在接下來的內容，聽到我講的問句，是你曾經做過的，不要感覺到意外，因為真的有很多人都這樣做。

平時我們會想要問直接的問句，去獲得別人的回覆，這是很棒的，但是因為我們現在在做的是面試，所以來應徵的人，會想要盡可能的表現好一點，來獲得你的認可，然後他可以贏得這份工作機會。所以來應徵的人，或多或少會帶著一些社交的色彩，來表現或是回應你的問題。

講26. 招募時忌諱的面試問句

所以我想要跟你特別分享，這些問句，其實所獲得的答案參考性很低，大概一分吧，如果五分是滿分的話，所以，也想要提醒你面試的時候，不要問這些問題，因為你得到的答案，都是講給你聽的，因為你想聽，所以講給你聽的答案，所以參考價值很低。

這些問句像是什麼呢？如果工作量突然增加，你會願意配合公司加班嗎？我告訴你99%的人，都會跟你說願意，然後他來上班之後，過段時間，你會發現為什麼叫他加個班，這麼痛苦！為什麼他後來看起來的樣子，跟本來面試時很不一樣。因為他知道你會想要聽「會，我會配合」，所以他會很自然的就這樣回答。

講26. 招募時忌諱的面試問句

再來，如果你問他說，如果我要求你做超過你本分的事情，你會願意嗎？你一樣會獲得「會」這個答案，但是真實性很低。

還有，不要去問他，願意配合公司的任何規定嗎？大部分的人也會說：願意，但是他其實沒有任何資料根據，所以他說的會，只是一種刺激反應，不是真實經過了解之後做的決定，所以參考價值很低。

講26. 招募時忌諱的面試問句

還有，有的時候，會有面試者，會很認真的跟應徵者講了一堆公司的狀況、自己的理念、還有期待這個職位的人可以做到的事情，他自己先陳述了很多狀況，說明了很多公司現況、還有他自己的期待之後，然後問對方一句，我跟你說這麼多，你進來公司之後，都做得到吧？！這其實都稱不上是一句問句，因為答案都已經告訴對方了，這樣的回覆也不具參考價值。

講26. 招募時忌諱的面試問句

最後想要再次補充說明一下，當你問了應徵者一個問題後，我建議要再追問一個深入的開放性問題，因為這樣可以幫助你進一步釐清他的思維或是他的觀點。我來舉個例子，像是你問他說，如果專案執行到一半卡住了，你會怎麼做？他說，去溝通啊。接著，你一定要再深入問，那麼你會怎麼溝通呢？這樣你可以了解他實際想要做的做法，這個時候，你就可以去決定，這樣的做法是否符合你的期待，而不是在聽到他說「去溝通啊」，你就想像他會做很好的溝通了。

好的，分享一些常見的忌諱問句給你，希望對你有些幫助！

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講27.如何妥善的回覆應徵者的詢問



講27. 如何妥善的回覆應徵者的詢問

好的，我們也進入了面試的尾聲了，通常在你問完所有想要問應徵者的問題之後，你會讓來應徵的人，也來發表一下自己的疑問，讓他可以跟你妥善的雙向溝通。

那麼通常會從這句話開始：那你對於我們公司或是這個職位，還有什麼想要了解的嗎？

接著，不管這位應徵者問了什麼，我想先提供一個重要的原則給你參考：

講27. 如何妥善的回覆應徵者的詢問

那就是，盡可能的真誠回答對方，你在這個階段可以給他知道的訊息。例如你需要幾天的流程安排，在何時可以給他答覆、或是，公司可能正在面臨的挑戰、或是，這個職位可能會面臨的考驗、壓力、或是，你可以提供的薪資福利空間等等。

真誠地回答，可以在第一時間，讓彼此真的可以找到對的人和工作，如果有人因為你的真誠回答，卻決定不要來上班，那麼也是好事，總比他上任幾個月後，你都教會了，他就拿出這些理由說要走好，對吧？！但是，也請留意一個點，這並不是一頭熱的把公司所有的機密、或是詳細狀況都交代得清楚明白，我建議就是可以一個簡述，夠讓對方明白狀況即可，不需要細節交代。

講27. 如何妥善的回覆應徵者的詢問

但是，如果對方詢問的項目，是你一時之間並不太清楚，不知道該怎麼回覆的，我建議的處理方式是，讓對方知道你需要一點時間確認，過兩天回覆給他，通常對方也會接受的。不要試著在自己無法回答的時候，衝動的做決定、或是拿其他資料搪塞，這樣都會有負面影響。

另外，也在回覆應徵者的問題時，給予合適的尊重和回應，不要讓應徵者覺得他想要多瞭解這份工作是不恰當的。

講27. 如何妥善的回覆應徵者的詢問

例外的狀況是，你已經經歷了上述的面試流程，心中大概有個底，應該是不會錄用這一位應徵者，那麼在這個最後階段，我建議友善的詢問一下，如果對方沒有立即反應過來要問問題，那麼就和善的結束這個面試即可。

因為你已經有了決定，再多談下去都無法帶來效益，但是給予友善、禮貌的結束，可以為公司帶來正面的形象。

節6.

面試期間招招制勝 的八大關鍵技巧

講28.強化自己公司的競爭優勢



講28. 強化自己公司的競爭優勢

在課程的最後一個講座，我想特別來跟你聊聊如何在面試時，強化自己公司的競爭優勢。

我們華人講求實做，但有時候會認為謙虛是美德，或是覺得自己有在做，別人自然會看，但是這樣的美德，千萬不要用在招募人才的時候使用。因為你不能確定對方是否真的有那麼深入的了解你的公司，此外，想要招募到真正優秀的人才，你還是得提出夠好的吸引力，來讓這位應徵者會對你的公司產生興趣，進一步的想要加入這個團隊，而他要怎麼樣知道你的公司很好，那得由面試者的你來給他更多訊息。

講28. 強化自己公司的競爭優勢

這個技巧是用在，你覺得對方是很棒的人才，你很希望可以成功招募他就職，那麼你就得在面試尾聲，提供一些資訊來讓對方對你更了解，或是產生更高的興趣。

通常最容易感動人的會是一家公司的願景，這家公司想要打造出什麼樣的企業未來，想要為這個社會創造出什麼樣的影響力等等，一個被規劃好的未來願景，是很容易可以引起志同道合的人的共鳴，而你最好將公司的願景，整理成為3-5分鐘的簡介，來讓對方可以快速了解，並且產生認同。這很重要。

講28. **強化自己公司的競爭優勢**

此外，最好再搭配上，公司中長期的計畫分享，這個點不需要很周詳的去陳述，你可以提供一些里程碑是你們預計要達成的，分享這些里程碑目標，也會很吸引人的。

再來，我建議你也可以做個簡單的內部員工調查，了解一下公司員工覺得公司最有價值的點是什麼，或者是去了解員工看待公司，覺得最令他們滿意的是什麼，你可以用這樣的方式，去找出來公司迷人的地方、或是你沒發現的競爭優勢。那些可能是，工作環境或是公司制度，或甚至於是老闆、領導人的管理方式、或是公司員工相處的氣氛等等，這些都可以成為你在招募面試時，可以跟應徵者分享的公司競爭優勢。

講28. 強化自己公司的競爭優勢

最後，你也可以將公司在同一個產業界，所存在的價值或是影響力，做一些分析，或許公司不是最大的，但是可能處理的是這個產業界裡的專業技術，所以有它的特殊性，又或者是，公司雖然沒有很多人，但是大家都用專業的管理工具，所以事半功倍，相對的薪資也比一班同行高。總而言之，就是跟自己比，也跟同產業比，然後去找出來自己的特點，將它用正面的角度去陳述出來，講給應徵者聽，會讓對方覺得來這裡工作也是一個好選擇！

講28. **強化自己公司的競爭優勢**

聯想集團總裁柳傳志有句眾所周知的名言："辦公司就是辦人。人才是利潤最高的商品，能夠經營好人才的企業才是最終的贏家。"現代企業的競爭，到底是人才的競爭，從這個角度來說，人才是企業之本。找對好人才，就能夠成就一番大事業。

這個課程裡，我不談長篇大道理，但是每一步驟、每一個技巧都是我在過去做高階人才招聘、還有後來我身為企業執行長親身招募的經驗分享，每個步驟我都盡力地讓你能夠了解可以如何去做，所以你可以真正的優化自身公司的招募人才區塊，希望你喜歡這個課程，我們下個課程見囉！

Contact Us



ADDRESS

台北市長安東路二段162號3F-1

PHONE

02-23915215

EMAIL

service@joytoknow.com