

專文／王遐昌  
攝影／何經泰

# 新新人類 招募術

您常為年輕員工的招募傷腦筋嗎？  
您常不知道新人類在想什麼？要什麼嗎？  
新一代年輕人的職涯大夢何在？  
又如何進一步解析、因應？

每年的夏天，是許多企業徵聘員工的「熱季」，因為在這三個月裡，許多離開學校的青年朋友，在學校畢業之後即將進入勞動市場，希望能找到一份「理想」的工作；同樣的，企業界也希望在這徵聘「熱季」中，找到自己「理想」的員工；在這雙方都重視「理想」的情況下，如何使彼此的理想能交到交集，確是令人深省的事。

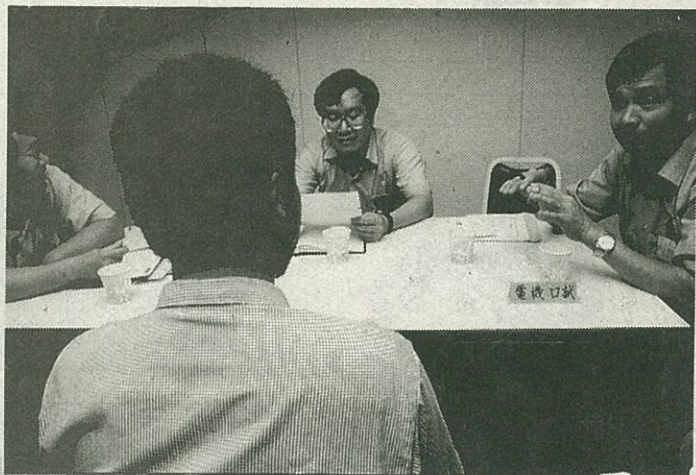
近十年來，由於出生率的逐漸降低，勞動力需求卻一直成長，我國勞動市場一直都是賣方市場，如果企業界希望能獲致理想的員工，對於前述所提到的「彼此的交集」，似應先下手為強，儘早、更應盡力

▼有個性、要求自主、不見得重視報酬，是新一代年輕人的寫照。

提供配合青年就業者一些理想的條件，如此，方可在勞動市場上，對其他企業形成徵聘員工的競爭優勢。

筆者過去多年來，不獨一直在外商與國人企業工作，而且所負責與人才徵聘業務有密切關聯性，特此為文對企業朋友提供一些建議，希望能使大家在勞動市場上與他人一爭長短。

▼企業在招募新新人類時，應重視面談主持者的技巧，以留住青年才俊。



## 一、現代的青年人，希望能獲致較多的尊重：

企業界對應徵的青年朋友，不論在徵聘過程、面談技巧、來往文件上，仍以傳統的心態及方式處理，但現代的青年人，都有其獨立自主的個性與人格特質，大多希望在求職過程中，能受到人性化、平等性的禮遇與對待，諸如感性的來往函件、主持面談者的專業度、相關接待人員的熱忱態度、應徵過程的時間安排、以及必要費用的支付等，都可形成應徵青年就業的較佳感受；如果感受很好，則錄取後報到的機率就會大為增加，反之則低。根據統計，員工在錄取後的退聘率將近四分之一，如果我們能將此一百百分比，透過對青年人的尊重而增加其對企業的較佳感受，則我們不但可增加應聘率，更可提升企業徵聘形象，良性循環的結果，每年將節省可觀的徵聘人力與經費。

## 二、現代青年並不全然重視經濟報酬：

許多企業主，仍然認為員工把經濟報酬放在他們所關心事項的第一位。如針對某一階層、某一年齡段，此種認知並非全然沒有道理；但就剛離開學校的青年人來說，經濟

報酬並非他們就業條件中最重要事項的首位；他們所重視的應為企業的形象、員工福利、組織氣候、內部員工發展、產品的前瞻性以及主管領導統御的模式與技巧。所以，企業界平時應重視與改進這些軟性的徵聘條件，則是刻不容緩的事。否則仍以為提高經濟報酬就一定吸引所要的人才，則結果將僅會增加勞動成本，但卻難以獲致優秀人才。

## 三、青年朋友漸漸重視有計畫的新進員工培育：

培育員工原本就是雇主的責任，但對此項認知者寡，真正付諸實行者寡。現代青年朋友，在就業前通常都會找學姐、學長、師長、親友打聽各企業的相關徵聘條件，盲然就業者越來越少。

國內甚多企業對新進員工的培育計畫日漸重視，而此項培育計畫亦深受青年就業者之歡迎。據筆者所知，像台灣通用器材公司、中屋建設機構、花旗銀行、匯豐銀行、中華汽車等企業，每年暑假都有不錯的新進員工培育計畫，依長期人力資源規劃需要，對新進員工施以三個月至一年不等之培育，希望能為企業培養未來的骨幹。此項將人才徵聘與員工培育結合在一起之規劃效果相當不錯，通常都會吸引較錄取人數十倍左右的青年人應徵，可知其號召力如何。

## 四、企業應重視面談主持者的面談技巧：

根據調查，剛剛離開學校的同學，通常都會有4個以上面談的機會，在決定赴哪一家企業報到就職，固然看企業是否錄取他，但錄取之後是否去報到，則要看青年朋友的取捨。青年朋友在作取捨時，通常都會考慮到主持面談者（可能為未來主管）與他是否「談得來」。這裡所謂的「談得來」，則有賴主持面談者的面談技巧；該問的固然要問，但問的語氣、肢體語言、時機、句型、方式、表情、問題組合、氣氛的營造等，都有密切關係，主持面談者不可不查。為此，企業應對主持面談之主管或經理人施以必

要的訓練，以免「其他均佳，但欠面談技巧」；不但會把千里馬誤判為笨牛，而且會讓雙方「談不來」，削弱了許多不錯的青年朋友前來報到的意願。

## 五、對青年就業者進行職業探索測驗：

「天生我才，必有我用」，在台灣，任何人均有就業的機會，但就業如能和他的人格特質、就業取向一致，則員工會有較佳績效貢獻度及減少離職的機會。對於一位就業多年的員工，從他以往任職企業、擔任的工作，大致可以作為就業取向的參考；但對剛進入就業市場的青年人，則難以判斷。有些專家與學者建議剛畢業的同學，「在30歲以前不妨多做幾家，以便摸清就業方向。」這句話害了許多青年朋友，因為未來在就業市場上，轉換工作越頻繁，則對雇主會形成「嚇阻」效果。因此，企業如能對前來應徵的青年朋友進行前述測驗，了解應徵者是否適合此一行業與職業，不獨可減少自己員工流動率，也對其他未錄取的朋友提供了一項就業方向，以及建立企業自身的徵聘形象，利己利人，何樂而不為？

一些專家學者，都將七〇年代出生的青年族群稱之為「新新人類」，因為他們是在我國經濟真正起飛的過程中，不獨享受到真正經濟起飛所帶給他們成長過程中優裕的生活與安定求學的環境，更在政治民主的蛻變中，孕育了充份自由與多元化社會的價值觀與人格特質。這些價值觀與人格特質，對現代企業負責人與經理人（包括筆者在內）而言，雖非絕然排斥，但亦非全然認同。不管我們是排斥或認同，我們都不能不承認已經存在而難以改變的事實；如果我們難以改變，就該適應或接受這種事實，在我們徵聘年輕人進入企業時，設法理性地評估並改變自己而適應他們，因為識時務者，方為俊傑，對不？（作者為精策管理顧問公司總經理）（83、8、23工商時報經營知識版）

