



正大專欄

聘雇失敗的關鍵因子 林欣平

伴隨著近年來勞基法大力倡導保護勞工立場，企業要無償終止聘雇不適任員工也越來越困難。要如何避免聘雇失敗也成為企業近年來重要課題。聘雇失敗將造成企業不小的損失，而聘雇失敗成本又可分為顯性成本和隱性成本。顯性成本，例如資遣費、培訓成本等；隱性的成本，如生產品質惡劣、不良風氣間接影響團隊士氣、流失掉聘雇優質員工機會……等等，損失的代價不勝枚舉。不適任員工一旦被錄

用後，耗掉企業破百萬代價來終止聘雇關係之案例，時有所聞。要如何降低這樣的風險，以下簡單列舉實務上常見的一些方法：

一、統一窗口聘雇作業，避免多人而亂無章法。

優良的企業應設立專業的人資部門，並統一由人資部分負責招募及管理職缺，目的除了避免招募過程混亂外，人資人員也可利用統一的行銷方式吸引更多求職者應徵。有越多的應徵者也表示企業有更多挑

選的機會。若在極度缺人的狀況下，應徵者又只有一人，那一切可能就要碰運氣了。

二、設定電腦系統定期追蹤與統計聘雇失敗率

設定電腦系統定期追蹤聘雇失敗率並探討所有聘雇失敗案件是相當重要的。企業經營學常倡導有測量方有進步。透過測量，可督促人資部門要在人員聘雇上更加謹慎，進而降低聘雇失敗率。

三、加強聘雇技巧的訓練

有許多公司在人員聘雇上都還相

當著重在學歷及成績，惟近年來國際趨勢在人員聘雇上，都倡導要將更高的比重放在評估應徵者的人格特質。關於人格特質要如何評斷，是可透過經驗及參加專業訓練課程來養成。

四、面試時善加利用測評工具

為避免應徵者在面試時誇大其詞，人資人員在面試時，不要忘記是有許多測量工具可輔助，例如DISC、Big5 Test……等等。除參考面試者的陳述外，收集所有可能客觀資訊包含履歷與學歷查證（

reference check）等，亦是相當重要的步驟。

五、求職者言行是否一致是重要的判斷關鍵。

古人說：「江山易改，本性難移。」人資人員可以從應徵者過去所從事工作上的表現，個人興趣專長等來判斷是否真正適合本公司。若應徵者的陳述有矛盾或不合理處，人資人員宜更加注意。這些都可增加聘雇失敗風險。

總結，針對聘雇到不適任的人，最終不論是資遣或自請離職，

對企業都可造成相當的傷害。況且企業往往最重要的資產就是人。「人對了事情就對了」更是許多知名企業家的口頭禪。也因此企業要成功，更不宜輕視人員聘雇的控管。相信透過建置優良的人資部門，使人資人員、雇主和員工三方皆有緊密的互動，將可使企業在無形中創造更多的利潤和價值來增加企業的競爭優勢。（本文作者為Grant Thornton Taiwan 正大聯合會計師事務所企業策略發展部成員）