

22 | 面试人才好纠结，新人试用难考核？你其实可以这样做

2019-08-19 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 11:22 大小 10.42M



你好，我是黄勇。在我职场十多年的经历中，面试过上千名候选人，为公司选拔了几百名人才。人才是公司的核心资本，我作为面试官，能为公司选拔人才，这绝对是一项高端而又神圣的工作，所以在招聘工作上，我一向都秉持谨慎的态度。

每当我想招一名员工时，我会至少看几十份简历并从中挑选出几份心仪的候选人，才会邀请候选人来公司面试。在面试过程中，希望将候选人的能力和个性可以得到充分体现，我也尽可能地加以挖掘，所以我会观察他的专业度和价值观。

不仅如此，当候选人成功入职并成为我的同事时，我仍然会在试用期中观察他的实际工作表现，并在新同事转正之前为他做出合理的评价。

我觉得自己是一位优秀的面试官，也是一位称职的管理者，但在面试和转正这两个环节上，却一直让我觉得非常棘手。

比如，当我面试了几位都不错的候选人，我就开始纠结，到底给哪一位发 Offer 更好；再比如，当新员工入职后，当他的工作表现没有达到我的期望时，我就会面临一个更加痛苦的选择，到底要不要在试用期就让他离开，还是先让他顺利转正，以后再想办法让他变得更好。

当我领会了“OKR 思维”后，以上这类问题就不再让我感到纠结和困惑。所以，今天我就想和你探讨我在招聘工作中，怎样合理地使用 OKR 的方法和技巧，重点将聚焦在面试和试用两个环节中。我们现在就进入今天的正题。

总在面试，为何总招不到合适的人？

曾经有一段时间，我几乎每天都在面试，比如我们要招一位 Java 工程师，可能要连续面试好几位候选人，最终再从其中挑选一位最优秀的。如果这几位候选人能力都不错话，往往我就会面临一种“选择恐惧症”，经过一番纠结，我才会做出最后的选择。

很多时候由于我过于纠结，思考的时间太久，当我做出最终选择时，发现心仪的候选人已经找到新工作了，第二候选人竟然也入职其他公司了，我又不愿意接受第三候选人。在万般无奈下，我只能重新再面试一批人，并再从中再次做出选择，同样的路还要再走一遍。

不知道你是否也有和我同样的感受。我们面试的人越多，却越难招到我们想要的人，往往我们会在选择之中错过许多人才。

HR 同事曾经就常提醒我，看到好的候选人不要迟疑，一定要快速“拿下”他，但我始终认为要招就招最好的人，必须宁缺毋滥。所以，招聘低效的问题，一直以来都是我对招聘工作的一个痛点，我相信这个问题也可能在困扰着你。

如何解决招聘低效的问题？

直到我理解了 OKR 原理，并体会到 OKR 思维后，招聘低效的问题才被我彻底解决。其实方法很简单。**就是在招聘之前，利用 OKR 工作法为这次招聘工作制定一个明确的目标（O），以及可衡量的关键结果（KR）。比如，你可以写一个这样的“招聘 OKR”：**

O：在一周内，招聘到1 名工程师

KR1：获得符合岗位需求的 10 份简历

KR2：从简历中挑选 5 位可面试的候选人

KR3：从候选人中挑选 1 位进入 Offer 流程

需要强调的是，你一定要在自己的“招聘 OKR”中为 O 设置一个合理的时间周期，目标要高度明确的，而且是可以达成的。

此外，在“招聘 OKR”里包括三个 KR，第一个是获得符合岗位需求的简历数量，因为简历数量达不到，也很难挑选到适合团队发展的人才。第二个是面试者数量，需要确认这些候选人都可以前来面试。第三个是从面试的候选人中选出最优秀的人并进入 Offer 流程，如果第一位无法接受 Offer，那么可以考虑给第二位候选人发放 Offer。

总之，“招聘 OKR”需要在你真正面试之前就制定出来，这个 OKR 需要你自己来写，并与协助你做招聘的 HR 同事保持信息同步。这份 OKR 将给你的招聘过程提供一个清晰的目标，你为了实现这个 O，就会按照自己制定的 KR 去执行。

然而更重要的是，当一周过去了，你可以和 HR 同事针对自己所制定的“招聘 OKR”进行评估和复盘，并持续改进这份招聘计划。

归纳下来，一共三个步骤：

1. 招聘周期开始前，写下“招聘 OKR”；
2. 与 HR 沟通并同步“招聘 OKR”；
3. 招聘周期结束后，与 HR 评估“招聘 OKR”。

这套方法如果实践下来感觉效果比较显著，你也可以将此方法分享给其他面试官，并将其形成一种招聘套路，让大家能感受到：按照这个做，肯定不会错。

如果招聘方法不会错，招的人也不会错吗？当候选人变为新员工后，在试用期内如何考核候选人是否合适呢？

如何在试用期内考核新员工？

我曾经是这样做的。一旦发现新员工的工作表现不如所愿，我会私下找他聊，并将我对他的期望再次告诉他，我会给他更多的机会，毕竟新人进来需要磨合。

但是，每当我去找他聊的次数逐渐增多时，我对他的不满程度也将逐渐增强。不过，等他试用期快结束时，我就开始纠结应该让他顺利转正，还是让他离开团队。

尤其对于一些吃苦耐劳的新员工，我非常不忍心做出残忍的决定，但为了团队的发展，最终我必须请他离开。解雇这件事儿，不仅让我感到为难，还让彼此感到尴尬，甚至有时候会带来对方的强烈不满。

为了解决这个问题，我再次使用了这套神奇的 OKR 工作法，希望能在试用期内愉快地解雇不合适的新员工。

当你的团队进来一位新员工，我们通常会将团队成员们逐一向他介绍，并在一周内对他进行新员工培训，针对他的岗位要求给出指导意见。

此时，你不妨和这位新员工一起制定一套彼此双方都认可的“**试用期 OKR**”，**让他明确自己试用期中应该实现的目标是什么，以及需要给到哪些工作产出**。比如，对于你刚招聘进来的这位工程师，作为领导的你，可以这样和他沟通：

领导：你认为在未来三个月内，自己可以做点什么呢？

新员工：我想首先全面地学习我们的业务知识，然后想熟悉一下我们的代码及其相关开发规范，如果有机会的话，可能还想尝试负责几个项目并让项目成功上线。

领导：太好了！这也正是我希望你能做到的事，我们不妨将这些目标再稍微清晰化一下吧。

当说完这几句话后，你需要立即在白板上简要写下他刚才说出的这些目标：

未来三个月目标：

1. 全面地学习业务知识
2. 熟悉现有代码和规范
3. 独立负责项目并上线

当你写下以上三个目标后，需要他当面确认，可以问他：“不知道我写得对不对？你看哪里还需要修改？”当他表示认可后，你可以进一步向他做引导式提问，比如：

领导：我有个问题，如何才能体现你学习到的业务知识具备全面性呢？

新员工：我想在我学习完业务知识后，再写一篇业务学习文档，然后请你帮我指导一下。

领导：我觉得你的想法非常好，我也非常愿意帮助你。因为我们的业务比较复杂，我建议你能系统性地进行学习，最好是能写一篇 PPT，并给大家讲讲你的理解，我们可以一起探讨，这样对你自己也是一种提高，你觉得如何？

新员工：没问题，我尝试写一下，到时写得不好，还请你多多指教。

.....

此时，第一个目标所包含的关键结果已经输出并得到他的认可，你可以立即在白板上将其呈现出来。

未来三个月目标：

1. 全面地学习业务知识

1) 写 1 篇业务学习 PPT

2) 做 1 次业务学习内部分享

2.

3.

接下来，你可以使用类似的引导式沟通技巧，逐步帮助他对其他两个目标也分别做出关键结果定义。

另外，当所有的 OKR 都制定完毕后，你还需要和他建立一种“周期性通信机制”，可以问他：“为了让你更好地完成目标，我们每周五下班前单独沟通半小时，你看可以吗？”最后，你还需要坦诚地告诉他，以上目标将成为他的试用期考核标准的参考。

你在和他每周一对一沟通过程中，一旦看到了他围绕目标在推进，你需要做的是及时激励。不过，如果看到目标没有做任何更新，你需要再次引导他去思考问题根源在哪里。如果试用期快结束了，他所制定的目标仍然无法推动，我想但凡一位有理想的人，都会考虑主动离开团队了，也许根本就不需要你去亲自解雇他。

总结

招聘对于领导者而言，是一项必备技能，OKR 可以帮助自己提高招聘效率，也可以在面试时使用 OKR 来选拔人才，更可以在新员工处于试用期时使用 OKR 来考核人才。因此，我认为：

1. 为招聘制定 OKR，可有效提升面试效率，不会错过优秀人才。
2. 帮助新员工在试用期内制定 OKR，将有效地考核人才。
3. 作为领导，你需要掌握教练引导式沟通技巧，让彼此快速达成共识。

好的人才经不起等待，错过人才是企业的损失，人才没有好坏，只看是否适合，考核适合团队发展的人才需要工具，更需要发挥领导力，进行有效沟通。

思考时间

你通常会使用哪些方法或技巧来考核加入团队的新成员呢？期待你的留言。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。



黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇

OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 [加餐 | OKR思维能助你学会向上管理？](#)

精选留言

 写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。