**企业文化在招聘是的运用**

企业文化理念是企业文化的核心内容。企业文化理念通常可分为两部分：一是核心理念， 主要包括使命、愿景、核心价值观、企业精神等等；二是管理经营理念，具体可细分为营销理念、研发理念、安全理念、质量理念等等。有些理念是从宏观角度提炼的，表达了企业的基本立场和理想；也有些理念是从微观角度提炼的，对个人的具体行为有一定的指引意义； 也有些理念则宏观、微观兼具。由于宏观与微观角度的差异，文化理念在应用时需要有不同的处理策略。下文我们将以 T 公司核心理念为例，从宏观和微观两个角度，简要介绍如何根据文化理念设计面试题目，进行面试评估以及进行企业文化契合度分析。

# 一、宏观角度的文化理念应用策略

企业使命和愿景通常是从宏观角度提炼的。使命是指企业存在的价值，愿景是指企业的目标。员工认同的企业使命和愿景是激励员工把组织的事业当成个人事业的重要动机。因此， 对应聘者进行使命和愿景的契合度考察对于企业寻找同舟共济的员工以及建立组织凝聚力 非常重要。

从宏观角度提炼的文化理念，应用于招聘时，主要有两种方法：一是基本观点考察法； 二是关键词考察法。

基本观点考察法

基本观点是指企业基于使命、愿景等文化理念形成的基本判断、观点和决策原则。基本 观点考察法，即考察应聘者对相关基本观点的意识、认识和理解是否与企业一致，从而推断 应聘者对企业相关文化理念的认可度和理解程度。

T 公司对于其使命“振兴民族工业，服务能源行业”有这样一个基本观点：确保国家能源工业安全是企业重大决策的根本出发点。基于此观点，我们就可以设计面试题目了：

直接提问：

对 T 公司这样的国有企业来讲，您认为企业管理经营决策的最根本的原则是什么？ 情景测试：

公司产量供不应求，无法满足所有客户的需求。在这种情况下，有人认为，国外市场的 利润空间比国内市场要大，应优先供应国外市场，为公司增收创效；也有人认为，应优先供 应国内市场，保障国内客户正常的生产，保障国家能源工业安全。如果您是决策者，您将如 何处理？

面试官可以根据应聘者与公司基本观点的符合程度进行评估打分： 关键词考察法

关键词即一段文字中最重要的词语，此处指企业文化理念中最紧要、最体现企业特色或 符合企业需求的词或词组。关键词考察法，即考察应聘者对相关关键词的认识和理解是否与 企业一致，从而推断应聘者对企业相关文化理念的认可度和理解程度。

T 公司的愿景是“成为全球最具有竞争力的××集团”。从这句话中，我们提取出“全球最具有竞争力”这一关键词。基于此关键词，我们可以用 2W1H（What、Why、How） 法设计面试题目：

WHAT 提问：

请阐释您对“全球最具有竞争力”的理解。

您认为××行业卓越企业的竞争力应该表现在哪些方面？ 您认为 T 公司应建立哪些方面的竞争力？

WHY 提问：

T 公司为什么要建立全球竞争力？ HOW 提问：

您认为 T 公司如何才能成为全球最具有竞争力的企业？ 为了便于评价与比较，我们还需要建立统一的评估标准：

面试官可以对照关键词解答要点，评估应聘者的符合程度：

# 二、微观角度的文化理念应用策略

企业核心价值观是企业成员共同的价值追求、价值评价标准和所崇尚的精神。企业核心 价值观是降低企业沟通成本，保持员工向心力的内在驱动力。因此，对核心价值观的考察也 非常重要。

T 公司的核心价值观是“以人为本、创新为魂，市场为先，责任至上”，宏观与微观兼具，故基本观点考察法和关键词考察法对该公司也适用。本部分主要介绍微观角度的应用策 略。

从微观角度提炼的文化理念，应用于招聘时也有两种方法：

一是素质测评法。素质测评法指建立基于企业文化的能力素质，并考察评估应聘者的相 关能力素质是否符合企业文化能力素质的要求。素质测评法可以作为独立的工具使用，方法 也相对复杂，出于篇幅考虑，本文不再详细介绍。

二是行为考察法。下文将以 T 公司核心价值观中的“以人为本”为例进行简要阐释。行为考察法

行为是指符合企业文化理念的个人行为。行为考察法，即考察应聘者是否具有符合企业 文化理念的行为意识、行为倾向和行为表现。

T 公司认为，对管理人员来讲，“以人为本”主要表现为以下行为：

。关心员工，帮助员工解决工作与生活中遇到的困难；

。了解员工，引导员工积极发挥才能；

。培养员工，提高员工能力素质，促进员工职业生涯发展；

。……

基于上述行为，我们可以这样设计面试题目： 直接提问：

您认为什么样的行为是“以人为本”？（考察行为意识） STAR 法提问：

请您描述您之前工作经历中能体现出“以人为本”的一项管理活动。（考察行为表现与 行为倾向）

也可用情景测试等评价中心技术，此处不再赘述。

为了便于比较与评价，我们还需要建立行为等级描述表： 面试官可以对照行为等级，评估应聘者属于哪一个等级：

把表（一）、表（三）、表（五）三张评估表合并，我们就可以得到一张统一的文化面 试评估表：

假设应聘者 A 的评估结果如上图所示，根据评估得分及各考察项权重进行分数统计： 在上表中，我们列出了标杆分数与否决分数，以便与应聘者 A 的文化得分进行比较。

标杆分数指符合公司文化要求的达标分数；否定分数指明显不符合公司文化要求的分数，如

果应聘者文化得分小于该分数，则不具有录取资格。从上表我们可以看出，应聘者 A 对公司使命和愿景的认同度和理解水平符合公司文化的要求；核心价值观的契合度较低，但超过 了否决分数，在可接受的范围内，因此可以考虑录用，但在入职后应进行核心价值观的强化 教育。

各公司的企业文化各有不同，人的个性也千差万别。进行个人的企业文化评估的意义在于识别并引进符合公司企业文化的员工、了解员工与企业文化的契合度以及进行针对性的文化培训。企业文化并非有严格优劣之分，“符合”是标准。因此，在进行企业文化评估时， 不可盲目根据分数高低确定录用。有些企业文化要素可以通过制度约束、文化培训进行强化、 提高或改变，必要的情况下可以适当放宽准入门槛，如录用文化得分位于标杆分数与否决分数之间的应聘者；有些企业文化要素与个人性格等呈高相关，不易改变，在招聘时就需要与标杆分数做严格匹配，保证与企业文化的要求相符合。

企业文化评估适用于招聘任何级别的员工。但对于不同级别、不同职位序列，甚至不同 岗位的人员，公司对其企业文化的要求是不一样的。企业可根据需要建立不同级别、不同职 位序列、不同岗位的企业文化标杆模型。

企业文化不是一成不变的，随着时代进步及企业的发展，企业文化也会随之变化。因此， 个人与企业文化的契合度也不是恒久不变的，尤其是在企业变革时期，新、旧文化要素可能会存在较大的冲突，企业应及时关注个人与企业文化的契合度，以便进行针对性的培训或人员调整，确保公司企业文化的一致性。