



大众——衡量每一步的价值

大众(Volkswagen)是全球汽车制造业的主力，他们在 2010 年的破纪录收入为 1269 亿欧元 (1800 亿美元)，同时是世界第三大自动制造商和公认的创新者。为了给美国田纳西州查塔努加的新厂选拔 2000 名员工，大众运用了创新的选才过程来鉴别和雇佣最优秀的人才。

大众的人力资源执行副总裁 Hans-Herbert Jagla 指出，“只有人能设计汽车、只有人能建造工厂，只有人能确保每一个零件的质量！所有这些事都与人有关，这就是我们在大众查塔努加的理念。”

Jagla 表示，“80%的成功招聘取决于选才和聘用过程。只有 20%是可以培训的。行为是可以培训和改变的，然而思维模式则很难，并决定了选才和招聘的过程。如果你选错了员工，你在市场竞争中就会失败。这个影响是很大的！”

在开始阶段，大众需要为 4 个工作领域招聘工人：生产、维修、专业和管理人员。招聘计划经理 Ron Pankratz 表示，“我们主要是在当地招聘员工，并不期待找到非常有经验的人。我们需要一个能找出最好人选的系统。”对于同类职务，挑选最佳员工的过程有四个同步步骤：获得人才资源、筛选、评估和面试。

找到对的人才

为了能收到更多的简历，招聘信息通过各种渠道公布出去，并收集多元化的应征者以填补空缺。虽然只接受网上申请，但联系了各州的社区资源和求职中心，因此也照顾到无法接触网络的应征者。为了让应征者预览其所申请的工作，DDI 定制了描述维修和生产工人工作内容的录像。招聘计划经理 Pankratz 说明，“我们需要提供一个能展示真正工作状态的机会：重复操作的动作、速度以及专注细节的热情。一般人在这个领域有很多事尚无机会接触。让他们了解这些是关键。”因此工作预览在整个聘雇过程里持续被强调。

缩小应征者范围

起初查塔努加新厂的 2 千个招聘职位竟然接到了 8 万份申请表，而且还持续地收到更多履历表。他们也了解到评估“动力适配性”，即一个人对工作和工作环境的文化的喜好倾向是极其关键的。

关于大众(Volkswagen)

- > 大众(Volkswagen)是全球汽车制造业的主力，同时是世界第三大自动制造商和公认的创新者。
- > 公司在 2010 年的破纪录收入为 1269 亿欧元(1800 亿美元)。



大众查塔努加新厂的人力资源团队采用 DDI 的适职测试 (Career Batteries) 挑选出那些合格而且有着恰当的积极主动性的应征者以缩小应征者范围。适职测试从三个重要的领域来测试应征者：制定决策、工作态度和个人的能力。应征者对每一个情况进行考量，辨识出有效的方法或者做出判断，这些都能反映出应征者的行为倾向。适职测试能测试出应征者对高质量工作结果、合作、沟通的能力，在工作时是否能以客户为中心、以及解决问题和领导其他人的能力。这些特点都是大众的品牌风格及公司文化。

一个合乎现实的评鉴

大众在选才过程中较突出的地方，就是应用了模拟和评鉴。而且每种类型工作所使用的工具是不同的：

- > 维修工人完成一个动手模拟，例如 PLC 项目和电子装线的操作。
- > 应征专业人员和经理人的候选者则参加 DDI 网络版的深度行为评鉴。这些经过验证的评鉴工具和方法（包括模拟、面谈、性格测试和其他领导效能的测试）是在网上进行的，提供了“真实的一天”的模拟，并以角色扮演形式完成工作中的互动。在公司组织和个人能力的具体资料使大众查塔努加新厂的招聘经理看到他们将来的员工在和他人合作、计划和优化、决策时会怎么做。
- > 产品部应征者需要一整天时间花在大众评鉴设备工具上。他们要完成一个持续改进的作业，加上一个创新的自动化生产加工的模拟。设计这样的评估是高度挑战的，能使大众观察到应征者是否有能力维持对细节的关注。同时，它也提供给应征者工作中的实况和另一个辨别工作是否适合个人的机会。

在大众查塔努加新厂使用的情景模拟测试，对于制造业的聘雇过程已经不新鲜了。应征者将经过三个手动与经验练习。他们在车架里安装螺旋、根据一个严格的程序安装最重的零件、在严格的时间限制下按照详细说明书安装线控。大众查塔努加新厂评估每个人的品质倾向、安全倾向和维持工作合理节奏的能力。

“只有人能设计汽车、只有人能建造工厂，只有人能确保每一个零件的质量！所有这些事都与人有关，这就是我们在大众查塔努加的理念。”

——人力资源执行副总裁
Hans-Herbert Jagla



如何为情景模拟打分数完全是一个创新，由一组心理学家和工程师在大众查塔努加新厂共同研发出自动化的打分法。手动的打分法依赖于人为的观察应征者，记录观察所得的信息。整个过程设计非常精准，应聘者仍会有错误的机会。新的自动模拟系统由高科技传感器组成的复杂网络，自动获取每一步形成的数据。时间可以精确记录到秒的单位，每一步活动都被记录与分析。大众的人力资源执行副总裁 Jagla 表示：“打分很公平。这和‘你看到的应征者有多好’没有关系。”而且，电脑有能力同时观察更多的应征者，大众查塔努加新厂运用这种模拟方式后，避免了选才流程的瓶颈。

同样重要的，自动生产模拟也能使应征者得知他们在生产线工作的实际状况。Jagla 指出：“6 个小时以后他们就会知道自己是否适合公司，而且我们也能知道他们是否能胜任此工作。”这个模拟已经促使一些应征者从选才过程中退出。Pankratz 认为，“这是很好的结果 他们在结束之前退出 我们理解他们已经决定这份工作并不适合他们。”

面试的准确方法

大众的查塔努加新厂把行为面试技巧作为录用和药物检验之前的最后步骤。应征者未来的主管和人力资源部门负责的同事一起运用 DDI 的“目标选才”(Targeted Selection®)—世界上最准确及最被认可的行为面试系统。面试官检查每个工作群组的知识、技能和与关键能力有关的动力适配性。DDI 制定出的《面试指引》来确保公平，同时培训面试官一起来整合在面试中获得的信息，以便达成共识、一起做出最后的聘雇决定。

需要依靠一个完整的系统，而非流程...

人力资源执行副总裁 Jagla 指出：“我们有一个适合公司的专用系统，DDI 的工具帮助大众的查塔努加新厂衡量每一个该厂认为关键的具体标准，在其高度定制的选才流程中至少在两个步骤上出现。在筛选产品线工作的应征者时，每一步都要仔细审查像“团队合作”或“工作关系”这样的特质——最后才能有信心的做出最后的聘雇决定。Jagla 补充：“我们要靠一个完整的系统。你必须清楚并且决定你想要的是什么？只是一个筛选简历的过程，还是首先决定所需员工的标准、然后设计步骤来获得他们的一个真正客观的过程。”

“80%的成功招聘取决于选才和聘用过程。只有 20%是可以培训的。行为是可以培训和改变的，然而思维模式则很难，并决定了选才和招聘的过程。如果你选错了员工，你在市场竞争中就会失败。这个影响是很大的！”

—人力资源执行副总裁
Hans-Herbert Jagla



招聘开始于 2009 年 11 月份，总计有超过 85,000 位的申请者，这使得大众的查塔努加新厂能够拥有高质量的员工来达成招募的目标。来自此次选才过程应征者的评价亦为整个系统质量上的有力证言。这些应征者从不同的几个方面以 1 到 5（最佳）对选才系统进行评价。

4.6：我觉得在评估过程中我被公平对待。

4.3：我觉得工厂职位的情景模拟能让我全神关注（这是说它抓住了我的兴趣和注意）

4.15：这个评鉴测量的技术和能力都与工作中的问题相关

应征者评估表上对招聘流程的反馈建议也相当正面！一位应征者表示：“我觉得它给了我们清晰的前景。我感谢由此机会参加面试。如果我有机会，我相信我能会成为一个很棒的员工，谢谢。”另一位应征者说：“这是一个很独特的衡量人才的方法...我乐于接受！”有更多的应征者只简单地说：“已准备好今天就可以开始工作了！”

大众的招聘计划经理 Pankratz 指出：“我们的需求就是找到得最合适的员工以及提供对工作了解的机会，我们既需要这些流程与工具来吸引最好的人，我觉得对双方来说这次的招聘过程都是非常的成功。”

项目成果

由 DDI 和大众的查塔努加新厂设计的选才流程帮助新工厂达成了以下成果：

> 从 2009 年 11 月招聘开始，超过 85,000 人申请这些职位，总计有超过 13,000 参加了测试。

> 2000 人接受了聘用，使大众的查塔努加新厂达成招揽高质量员工的目标。

> 应征者对选拔系统的评分给予 4 分及 4 分以上的高度评价，5 分为最高分。

联系我们

北京 86.10.6566.5526
上海 86.21.2329.5000
台北 88.62.8101.0468
香港 852.2526.1188

美洲地区

全球总部 412.257.0600
墨西哥城 52.55.1253.9000
多伦多 416.644.8370

欧洲/非洲地区

杜塞尔多夫 49.2159.91680
伦敦 44.1753.616000
巴黎 33.1.41.96.86.86

亚太地区

孟买 91.22.61911100
新加坡 656226.5335
悉尼 612.9466.0300

电子邮件：marketing.cn@ddiworld.com

网址：www.ddiworld.com/cn