

人才培养

选才先考虑个人优势 其次才是技能

制造业员工获得成功的最好指标是一些不会出现在简历上的个人特性。

文 | Peter Zelinski

作为一家位于纽约州 Hamburg 的 Staub Machine 公司的创建者、所有者和总裁，Staub 手下的加工部门聘用了 27 名员工。如果生产车间有空缺职位，他通常会偏好聘用自己喜欢的成就最杰出或资质最优秀的 CNC 机械师。然而 Staub 雇佣的在机床上工作良好的员工，却无法与另一位经理配合，与企业文化格格不入。但在当时，Staub 仍然认为这种困难是一种值得付出的代价，因为他需要机加工技能，而且他当时还不能负担得起培训员工的成本。

但是，个性不合也付出了高昂的代价。沟通不良和对员工的打击有可能妨碍加工厂发挥良好绩效，并因此最终妨碍工厂得到良好的生产成果。这种影响的程度有些微妙难言，导致 Staub 无法轻易看清他们。随着时间的流逝，他逐渐意识到这种匹配不良的成本很有可能造成更大隐患，所花费用会超过一次培训的价格。

如今，Staub 表示，他会首先评估个人特性，例如态度和沟通能力。加工技术经验会是很有力的加分，但不再是重于一切的要求了。他说：“在评估员工时，我会寻找 6 个要素。这个清单中经验仅



图 1 这是一张 Tony Staub 与 Adam Frank 的合照，这位员工 24 岁，入职不久，之前对制造业的经验极少，然而加入公司 2 个月后就能够在车铣床上执行装卡作业了

排第六。而如果不得不放弃某个要素，那我宁愿忽视经验这个要素。”

对于其他制造业雇主来说，Staub 的结论给他们以震撼，因为即使在许多雇主所寻找的目标就是经验丰富的机械师时，找到这样的机械师也是非常的费力费时。如果焦点转移成了寻找那些可以培训的员工，而不是那些技能熟练的

员工，就变得相当自然了。而且，重要的是，如果公司愿意投入时间和开支去培训他们，那么从这个角度来看，当地人才储备基地就变得越来越有前途了。

反而容易的部分

Staub 分享了自 2006 年起体会到的一项经验，该经验帮助他提炼出了如何



图2 Mike Rozyski 已经在 Staub Machine 公司工作3年。他刚来时，甚至分不清车床与铣床。如今他已经成长为部门领导，带领着一支团队，负责作业编程、处理装卡、检验部件、与客户互动以及教导其他员工

聘用员工的结论。2006年，Staub 第一次聘用了一名没有制造业工作背景，但是看上去却极为适合的员工。作为公司所有者，他在最后时刻才决定带上这位新雇员去参加国际制造技术展。然而，事实证明了这次出差很有价值。国际制造技术展开拓了这位新员工的视野，让他对制造技术产生了强烈的兴趣。

Staub 说：“后来他在很短时间内就负责运营我们的车床部门了。”最后，由于个人原因，这位员工搬离了公司所在州，本人也已经不在公司工作了，但他给公司带来了新的启示，让公司所有者相信应该重新思考自己聘用新员工的方式。

目前，Staub 一般会与一位人力资源咨询师协同工作，由咨询师负责评估受聘者的各项人格特质，诸如学习能力等。Staub 希望聘用与他具有相同能力的员工，例如，他会询问候选者的阅读量。在测试沟通技能时，他会让他们写些东西。在典型情况下，他会发给应聘者印刷在一张纸上的4个开放性问题，并提供了书面答题说明。他说：“我问的问题可能各式各样。我所观察的是，应聘者对每个问题是否只写了一个段落的答案，还是将答案写满这张纸的绝大部分。”他还会观察候选者是否回答了所提出的问题，还是未能理解问题，按错误理解回答了问题。Staub Machine 公司企业文化看重的其他个人特质还包括：思维开放性、适应变化的灵活性和心理状态，最

重要的是看重诚实正直的品性。Staub 说：“职业道德是我们无法改变的，我可以教会他如何操作和编程车床。同时，培训资源还可以通过社区大学或设备提供商获得，我们公司一直在使用 DMG MORI 提供的培训课程。所以技术培训反而是容易的部分。”

您了解手下每一位员工吗？

距上面这家公司数百英里，位于 Comstock Park 的 Expert Technical Training 公司的 Ryan Pohl 逐渐得出了一些与 Staub 所述非常相近的结论，即：制造业技能并不是能成功解决制造业难题的首要条件。反而，首要的条件是适当的“软技能”（个人特质）。

Pohl 是这家培训企业的总裁，企业提供与 CNC 加工和模具制造相关的网

上和教室教学。在2008年开办这家企业之后，他努力拼搏了将近3年将它发展了起来。他知道制造业雇主需要技能熟练的员工，他曾经担任过一家模具制造企业的培训师，知道熟练员工的稀缺。而帮助企业繁荣的创想出现在2011年。“当时有位客户打电话说：“雷恩，我们需要一个诚实肯干的人才，你那里有吗？”Pohl 当时就意识到：雇主们并不反对安排员工接受培训，但是他们首先难于找到适合的人来接受培训。这些雇主当时还没有形成 Staub 已经确立的理念：一套相应的心态和体系，根据员工的个性优势做出评估而非他们具体的技能。

Pohl 决定自己找到这些有希望成功的人才。更而培养他们。他设计了一套为期12周的培训计划，最开始给那些有良好工作习惯和专业精神的人教学，然后再进入机加工相关技能培训。有5位当时没有工作的学员愿意接受此项培训，成为了他的试验者。结果令人惊喜，还没有等到12周培训结束，全部5位学员就都在制造业领域就职了。下一期他又培训了5位学员。结果与上一期相同。再下一期的7位学员也亦是如此。之后又一期的8位学员又是如此。他们都很快找到了工作。

至今，经 Expert Technical Training 公司招收，采用先经过做优秀员工的基础培训，再接受制造技能培训的方



图3 尽管 Ryan Pohl 是一位制造业培训讲师，但他的入门级课程在开头时已经不再直接讲授制造业知识了。开头部分换成了有关纪律和工作习惯的讲授，帮助员工在任何职位上成功

式，已有近 50 位学员在制造业找到了职位。如今，为受过培训并准备良好的候选者与制造业雇主之间牵线搭桥已成为 Expert 公司的一项重要业务。这项工作给公司带来了更多的业务，因为这些员工成功受到雇主聘任后，就会成为 Expert 公司后续高级培训的候选者。

Pohl 表示，筛选人才很关键。Expert 公司拒绝了 80% 申请接受此项入门级培训的人员。他说：“这是一项对细节非常重视的业务，所以我们会非常仔细地阅读简历，寻找那些诸如打字错误或前后不一致的错误。”申请者能够在合理期间连续担任同一职位的信息也很重要。此外，他还会寻找有过亲自动手工作经验的人。

如何赢得注意

对于那些进入 Expert 公司培训课程的学员，第一个阶段，近 2 整周的教学，包括了可以适用于任何工作环境的培训。据 Pohl 所说，这一阶段培训想要传授的一些内容包括：

1. 个人责任感。他说：“我们课程教材当中包括了一本由 John G. Miller 所著的书《问题背后的问题》，这本书讲述的是为自己生活负责的主题。”这本书所传达的信息包括：不要拖延，保持积极，不要习惯性地归罪于他人。

2. 尊重雇主的时间。守时和出勤是“铁打般的纪律”。他教育学员们说，他们工作中间休息时间应当简短。要成为车间当中最后一个去中间休息和第一个恢复工作的员工。当在工作场所当中走动时，“走动要快”，表现一种目的感。

“你所尝试的是让人记住你。这些简单的步骤将会让人注意到你，因为绝大多数人不会这样做。”

另一个很重要的相关点是，当工作班次开始时准备好工作，在班次结束时还要继续工作。他在教学当中举例说明，如果有人在当班开始时用 30 min 才能开始工作，在班次结束之前又用



图 4 Josh Proctor 发现自己在参与高技能的制造业工作时非常有趣，于是在完成大学学业后回来上课，以自己培训小组第一名的成绩完成了课程，如今正在享受着使用 CNC 机床的工作

30 min 时间提前整理收拾，那么学员们可以自行计算出来，每天少工作 60 min 会给雇主造成多大损失。

3. 不要玩手机。他注意到，如今最年轻的员工在成长过程中总是有手机随时相伴，手机几乎会占据他们的全部注意力。因此，最年轻的员工们不一定理解较年长者明白的平常道理，但要知道习惯于受手机支配的分心成本是多么高昂，当注意力反复被这种方式打断时，工作效能和安全性会遭遇多么大的损失。Pohl 教导学生们说：务必关掉手机。

与前几代人相比，如今有更多的人在进入成年之前并未拥有有意义的雇佣经验，也没有接受过与这些习惯有关的教导。这种社会变化的原因有待于充分探讨，Pohl 也有一些看法，但这种变化的结果却是：如何成为优秀工作者的基本要点对许多人来说反而代表着新信息。

他对这一领域的教导并不完全是否定式的。他说，事实上，如果这里提到的一些点看起来是在斥责的话，那么证明你对这一课程的印象并不准确。作为

他最强调的主题，在这项为期 12 周的培训课程会反复提及，就是制造业的重要性以及制造产品的价值，不仅是为了国家富强，而且还因为从制造产品当中会获得良好的尊严感，意识到别人会使用这个产品，从这个产品获益。

填补空缺职位的替代方案

Staub 也已经发现，应聘员工当中的最年轻的一代与之前年代的员工不同。他说，他们看待事物的视角不同。他自己并不相信那种“今天的孩子什么也不会干”的论调，因为上一代人总是会这么说。既然他在寻找具备思想开放性的员工，所以他自身也要实行。因此，他对最年轻的一代成年人形成了这样的思考：他说：“今天较年轻的一代人比上一代人更多地思考着自己想要从生活中获得什么。”这种寻找当然影响着他们对工作的看法。

他对员工们所想要和所重视事物的观察形成了另一项他寻找合格员工难题的应对措施，就是吸引他们留任。他说：“努力让已有员工留任就不必重新雇佣新员工了。”特别对于较年轻的一代员工来说，成功留住他们的努力不仅需要从工资上体现，还要从公司工作体验来着手。他表示，其中一个方面涉及到人际关系方面。诚实就是关键。

Staub 留住员工另一个方面是通过薪酬表达对于员工生活和个人的照顾。他的公司会支付员工健康保险年金的 100% 并提供全由雇主出资的退休金。而且，每位员工都可每年获得 2000 美元的教育津贴。这项津贴的补助目标并不是技术培训，而是补助任何员工有兴趣学习的事物，无论是焊接还是其他什么。将付费培训的范围只限制在狭窄的作业相关领域是短视的，因为这样会错失鼓励员工成长的机会。而且，他观察到具体的制造业技能并不一定是员工成功的必要因素。反而，全心投入并持开放和拓展心态的员工才是对公司最有价值的员工。[11]