



大师讲真理丛书

FT Prentice Hall
FOUNDED 1890



选人的真理

卓越的商业成功始于卓越的人才甄选

THE TRUTH ABOUT
HIRING THE BEST

凯茜·菲奥克 (Cathy Fyock) 著
何训 燕燕 邹丹 译



当代中国出版社

Contemporary China Publishing House

大师讲真理丛书

选人的真理

卓越的商业成功始于卓越的人才甄选

THE TRUTH ABOUT
HIRING THE BEST

凯茜·菲奥克 (Cathy Fyock) 著

何训 燕燕 邹卉 译



当代中国出版社

Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

选人的真理 / (美) 菲奥克 (Cathy Fyock) 著; 何训, 燕燕, 邹卉译.
—北京: 当代中国出版社, 2008.6

书名原文: The Truth About Hiring the Best
(大师讲真理丛书)

ISBN 978-7-80170-716-1

I. 选… II. ①菲… ②何… ③燕… ④邹… III. 企业—招聘—基本知识
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 090125 号

Authorized translation from the English language edition, entitled TRUTH ABOUT HIRING
THE BEST, THE, 1E, 9780132381864 by FYOCK, CATHY, published by Pearson Education,
Inc., publishing as FT Press, Copyright © 2008 Cathy Fyock

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD.,
and CONTEMPORARY CHINA PUBLISHING HOUSE Copyright © 2008

©2008 中文简体字版专有出版权属当代中国出版社

未经版权所有人书面同意, 不得以任何手段复制本书任何部分

版权合同登记号 图字: 01-2008-3197

出版人 周一
策划编辑 闻洁
责任编辑 黄姗姗 闻洁 宗边
责任校对 郭雪
封面设计 耀午书装
出版发行 当代中国出版社
地址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572152 66572264 66572154 66572155
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印刷 北京振兴华印刷厂
开本 880×1230 毫米 1/32
印张 6.125 印张 2 插页 71 千字
版次 2008 年 9 月第 1 版
印次 2008 年 9 月第 1 次印刷
定价 25.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请拨打 (010)66572159 转出版部

关于《选人的真理》的评议

凯茜写了一本非常实用、易读的书，这本书充满了实用的秘诀，不仅能真正帮助人事经理们在有效率的选人上找到更好的点子，还能够帮他们招募到专业人员以及追求一个更好的招聘全过程。

——彼得·麦丘 (Peter McCue)

棒！约翰比萨国际连锁企业 (PaPa John's International Inc) 人力资源高级副总裁

《选人的真理》向你呈现了一个有趣、直接且有用的方法。不管你是第一次招聘还是已经有了数年的招聘经验，看看这本书都可以找到解决问题的真理！

——桑迪·奥尔盖耶 (Sandy Allgeier)

注册高级人力资源专家

奥尔盖耶人力资源咨询公司

多好的一本书啊！在过去的 25 年里，我负责招聘的职位超过 1 000 个。我多么希望在这之前就读过这本书。菲奥克用简洁而准确的方式讨论了雇用人才的 52 条真理，这使得整个招聘过程不再那么令人胆怯。如果你要选人，这本书就是为你准备的。

——吉姆·福特 (Jim Ford)

肯塔基商会 (KY Chamber of Commerce) 企业教育部
门副总裁

《选人的真理》是本让人耳目一新的书，关于员工的招募和甄选有着务实且实用的建议。特别是在今天的就业市场上，除了为未来计划的好建议外，这本书还为营销整体公司提供了很好的理念。幽默和理智的结合使得这本书容易读而且容易记住。

——尼娜·德雷克 (Nina Drake)

Exchange Bank 人力资源和培训部高级副总裁

《选人的真理》是一本易读且一针见血的书！它是选聘最好雇员的方向盘。只要选到最好的人才，就没有什么能把你的企业引向失败。

——史蒂夫·克雷特威尔 (Steve Kratochvil)

Bridgestone/Firestone 人力资源部

译者序

凯

茜·菲奥克的《选人的真理》是站在招聘者的角度来看待人力资源招募和聘用过程的一本实操性很强的书。她以简明而又生动有趣的语言向读者讲述了人力资源领域关于选聘人才的52条“真理”。作者以自己多年的丰富实践，提出了在人力资源招聘方面的一些独到见解。在今天人才日趋多样化和复杂化的劳动力市场上，对那些已经疲于招募人才的经理和专业人员来说，本书非常具有启迪性和实用性。

本书共分为6篇，对应招聘过程分解的6个环节：识别人才、招募候选人、面试、甄选、筛选工具的使用以及评估和录用。每一个部分提出的真理都有具体可操作的方法，角度新颖、独辟蹊径。在书中，作者对人力资源招聘中的一些传统观念做出了大胆的质疑，对常见的误区提出了特别的解决方法，对现实中企业招聘员工具有很强指导意义，尤其是作者本人的很多亲身经历，具有很强的说服力。

美国企业等外企在人员招募方面经历了数十年的发展和完善，招聘方式和来源都非常丰富，例如美国的人员招聘受到严格的法律保护，很多条款针对性别、宗教和种族等方面的歧视；而我国的人员招聘在法律上还没有完备的条款。随着中国社会进步和对雇员保护意识的加强，《选人的真理》中所涉及的很多事例将会增强我们的反招聘歧视意识。

总体上来说，作者对当今人力资源问题有着犀利的洞察力和充满活力的思维方式，其中对于一些已成规律的“人力资源圣经和原则”的颠覆，更是让译者感慨西方人力

资源理论实践的迅猛发展和创新。相信这本书能给中国读者带来一个全新的感受，更能让从事人力资源工作的人们从不同于以往的视角去看待这一领域。同时，它对于所有应聘者也是一本很有价值的参考书，它将带领应聘者明了招聘过程中的一些经验之谈，以提高自己的应对能力。

翻译西方著作是一件获益良多的事情。邹卉的参与，才让此书的翻译工作得以顺利进行；燕燕具有多年的行政和人力资源管理方面的经验，对本书的修正也提出了很多建设性的意见。此外还要感谢北京旅游李伟董事长、董事长助理贺强先生，临江镁业集团公司庞兴华董事长、郑文旭副董事长及吕乐先生，思地美董事长余朝阳先生以及东方资产酒店的吴忱博士。

感谢于小平、于丹、曹守帅、方巍、陈展、常功、刘峰和樊亚疆。

此外我要感谢北京当代华光文化传媒有限责任公司副总编闻洁女士，她总是能够把握时代的脉搏，及时引进国外最新的研究成果并重托于我。感谢黄姗姗女士出色的编辑水平使得本书语言更加流畅，为本书的阅读性增色不少。感谢吴丹编辑工作认真负责，保证了图书的顺利出版。谨在此表达我对她们的敬意。

由于译者水平所限，译文中难免存在有待商榷之处，欢迎并恳请广大读者及时指正，来信请致 gretter_ren@hotmail.com。

何 训

2008年5月于中关村

前言

从你肩负招聘使命的这一天起，就是你改变一个世界的开始，你将留下一个不朽的传奇。你所做的每一个雇用决定都会产生连锁反应，这正如经典电影《风云人物》（*It's a Wonderful Life*）中，吉米·斯图尔特（Jimmy Stewart）饰演的主人公乔治·贝利（George Bailey）领悟到的一样：一个个体的生活事关重大，可能会对他的家庭、朋友乃至社区产生非常大的影响。类似的，你所做的雇用决定也将会对你自己、你雇用的人以及你所在企业的生活产生明显的影响。

这本书旨在帮助你瞄准非常重要的雇用过程——从如何为你的团队识别最好的应聘者，到如何开发出优秀应聘者的“备选池”，直至如何甄选出适合这个职位的最优秀的人才——这是一本综合性的书，它关注着影响你团队质量的所有问题。

这本书建立在我自己经历的基础上——我作为一名人员配备专家、人力资源专家、招聘经理以及咨询顾问（以在老龄化和变化的工作环境中招募、甄选和保留员工方面见长）的经历。在我职业生涯的前10年，我作为一名人力资源的专业人员，重点关注人员配备。在过去的20年里，我帮助美国许多企业开发出了人事和雇用的战略性方法。

这是我从中领悟到的：那些多年来你也许一直在用的方法，可能并不能很好地满足你的要求。很多招聘经理觉得他们懂得如何招募和甄选员工，因为他们从事这项工作已经这么长时间了。这本书就是要挑战这些关于人员配备传统的常识——告诉你真理，仅仅是真理。

你所做的每一个决定不会产生完全一样的未来——你

得意识到：如果你选择了候选人 A，那么未来是 A 的状态；而如果你选择了候选人 B，那么未来将是 B 的状态。如果你选择的候选人是一个风险偏好者——喜欢挑战，乐于改变和创新，那么你的企业很可能培养出一种冒险和创新的企业文化。而如果你选择的是一个求知若渴、终生学习的候选人，那么你的企业则很可能培养出成长型的企业文化。

也许你倾向于雇用一个人像前任员工的人，如果是这样的话，你可能选择了和过去大为相同的未来；或者，你也许可以冒个险，雇用一个人既不像前任员工，也不像你的人，这样，你更可能朝着一个不一样的独特未来前进。

你得明白，你所做的雇用决定不仅影响企业的未来，还很可能影响到你个人的未来。如果你雇用了一个拥有杰出技能的佼佼者——而且他适合公司的未来计划，那么你不仅是建立一支优秀的团队——这会让你自己心情不错，同时也为你自己开拓了成功的职业生涯。

所以，选择是属于你的决定。而且它远不只是完成填补一个空缺的职位那样简单。

凯茜·菲奥克
(Cathy Fyock)

目 录

第 I 篇 识别优秀员工的真理

真理 1	根据企业实际情况来选人	3
真理 2	要主动出击寻找优秀的人才	6
真理 3	不要轻易放弃离职后又回来的员工	9
真理 4	重新雇用退休的员工	13
真理 5	不要轻易拒绝跳槽者	16

第 II 篇 招聘优秀员工的真理

真理 6	抢在竞争对手之前得到人才	21
真理 7	学会从组织内部选人	24
真理 8	用行动为企业建立好名声	28
真理 9	准确定位你的潜在员工	31
真理 10	随时随地发掘人才	34
真理 11	网络不是招聘的最好地方	37
真理 12	利用员工的人际网络	40
真理 13	多渠道寻找合适的员工	43
真理 14	巧妙利用报纸广告	46
真理 15	准确传达招聘信息	50

第Ⅲ篇 面试的真理

真理 16	招聘者也要为面试做准备	55
真理 17	要关注于员工的未来表现	58
真理 18	充分考虑技能和经验之外的因素	62
真理 19	不要被表面的热情所蒙蔽	66
真理 20	好的求职者也许不善于和你交谈	69
真理 21	为问题设定基准答案	72
真理 22	全面了解求职者	76
真理 23	不要被求职者的简历蒙蔽	80
真理 24	巧妙地向求职者强调工作压力	83
真理 25	不要做出无法兑现的承诺	86
真理 26	注意避开无助于聘用决策的问题	89
真理 27	避免那些私人问题	92
真理 28	询问年龄是不礼貌和易产生歧视的	95
真理 29	一视同仁地对待所有求职者	98
真理 30	谨慎对待残疾求职者	101
真理 31	为雇员的宗教信仰提供便利	104
真理 32	适当打断别人的谈话	107

第Ⅳ篇 甄选过程的真理

真理 33	在职位空缺出现前做好准备	113
真理 34	避开简历中模糊的描述	116
真理 35	识别求职者的谎言	119
真理 36	重视求职者的肢体语言	122
真理 37	从面试以外的多方面了解求职者	125
真理 38	不要过于注重求职者的着装	128
真理 39	好记性不如烂笔头	131

真理 40	用多种方法向求职者强调公司的优势	134
-------	------------------------	-----

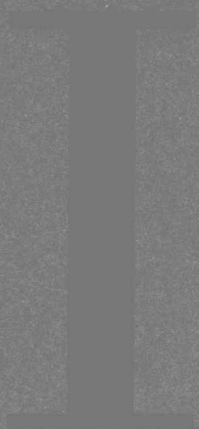
第V篇 测试方法的真理

真理 41	提前做电话筛选会之后节省时间	141
真理 42	利用视频面试	144
真理 43	群策群力决定合适的人选	147
真理 44	不要急于做决定	150
真理 45	亲自与求职者的前任主管沟通	153
真理 46	警惕求职者在药物检测中作假	156
真理 47	向求职者展示公司真实的一面	159
真理 48	恰当使用工作测试	162
真理 49	慎重使用笔迹分析法	165

第VI篇 评估求职者和决定录用的真理

真理 50	避免“面试官偏见”	171
真理 51	说服求职者	174
真理 52	有技巧地向落选者提供反馈意见	177
参考文献		181
致 谢		183

第



篇

识别优秀员工的真理

真理

1

根据企业实际情况来选人

我们都知道什么样的人是一个理想的求职者。我们都希望员工有良好的态度、坚定的工作信念、充沛的精力和强烈的工作动机。我们也希望员工能够作为团队的一员来工作，提供卓越的客户服务，对工作充满激情，同时忠于他们的雇主。这到底是对是错？

关于理想的求职者没有“统一的口径”。事实上，我们对于什么样的人才是优秀的员工都会有一些不同的看法。

在一次招聘研讨会上，经理们被问到这样的问题：请定义他们理想求职者的特征——结果大家的答案大不相同。有些人希望要一个和他们思维方式相似的助手，有些人则希望应聘者拥有和他们自己相反的思维方式；部分经理希望他们的员工拥有独立思考的能力，而其他经理则希望员工单纯按照组织的惯例和程序办事；一些人希望助手们是活泼开朗的，而另一些人则想要能够独立完成工作的内向型员工。

比方说，一个公司要求员工必须以一个内聚型团队的形式在一起工作，那么如何最好地实现团队目标将是其工作中最重要的内容，而这就决定了这个公司中重视团队协作高于个体的独立工作。另外还有一些组织，例如家庭保健服务机构，他们的员工需要到虚弱的、年老又有病的委托人家中去，他们可能就需要能够在委托人家中独立工作解决问题的优秀个体工作者。还有些组织，像平面设计工作室，就比较看重思维的创新型和原创性；而另一些组织，像快餐店和银行，也许就只需要能够按照工作的具体规范和制度工作的食品销售员和银行出纳员。

类似的，你可能相信去“**A**”类的学校就能得到“**A**”类的候选人。但这未必是真的。举个例子，肯德基（KFC）在招募见习经理

关于理想的求职者没有“统一的口径”

时发现，一些“最好的”**A**类学校的学生，未必是快餐业管理者的最好人选，尽管这些学校拥有一系列优秀的纪

录——记录了那些从食品销售员或是低层管理者开始，然后晋升为高层管理者的学生。而实际上，KFC 的人力资源经理参加一些最好的管理学院的职业论坛时发现，学生们并没有将快餐业当成职业生涯的最终目标。他们还发现，最好的选择人才学校是在当地拥有许多非传统学生的学院（年级更大的学生拥有很好的工作经历）。所以，KFC 招聘的制胜法宝是从 B 类学校去找。

当你描述主要的候选人维度的时候，确定同时也评估了你的企业文化——确定从一致性和文化的角度来看，你需要员工拥有的和你提供给他们的是相匹配的。掌握你的组织和部门文化就是一件关于“我们是谁？”、“我们做什么？”和“我们怎么做？”的事情。把这个答案和你的同事们对照一下，看你们是否达成一致。你也许还和你的团队一起指导一个“焦点小组”或者是在一次员工大会上制定战略规划。你的普通员工、一线员工和客户可能以不同的方式看待你的企业。你的领导也许将公司视为一个“服务驱动”型组织，这对于你的外部定位来说也许是真的，可是对于公司如何对待员工的需要和关注也许就不那么真实了。

企业将员工和管理者召集起来讨论：从组织行为的角度看企业的价值在什么地方，从而识别其“核心价值”——有时候叫做“企业竞争力”。在这里有个问题：“当员工们展示这个企业的价值观时，你看到或者听到

掌握你的组织和部门文化就是一件关于“我们是谁？”、“我们做什么？”和“我们怎么做？”的事情

他们在做什么”？通过一系列的“焦点小组”活动和管理的讨论，这个企业可以列出群体的组织价值观的一个列表，这个“列表”可以作为员工甄选和绩效管理的工具。这个过程不仅可以帮助企业甄选出与企业价值观相一致的员工，还可以强化企业希望看到的员工行为。