

目标选才 赢战未来

千里马难寻，不一定是千里马罕见，而是伯乐没有用好的甄选方法与技巧。
用正确的人，才能将事做的正确、做的精准，而善用目标选才，正是帮助企业赢战未来的关键。

[HOW TO OUTGUESS PEOPLE PRECISELY]

怎样 看人不走眼

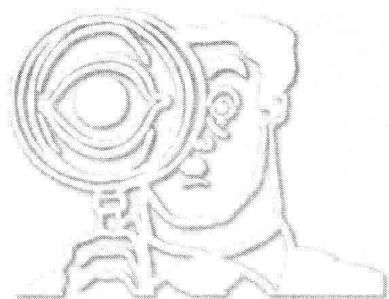


王娟 / 编著

为什么面试的时候感觉还不错的人，却在工作中差强人意？
为什么业务工作优秀，而提拔到管理岗位后，却业绩平平？
如何理解、识别与判断素质？
使用什么工具可以发现人的素质？



怎样 看人不走眼



目标选才 赢战未来

王 娟 / 编著

企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

怎样看人不走眼：目标选才 赢战未来/王娟编著.

—北京：企业管理出版社，2010.1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 392 - 7

I. ①怎… II. ①王… III. ①企业—人才—招聘—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 000837 号

书 名：怎样看人不走眼：目标选才 赢战未来

作 者：王 娟

责任编辑：灵 均

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 392 - 7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：香河县宏润印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：185 毫米×260 毫米 16 开本 15.75 印张 215 千字

版 次：2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

目标选才，看人不走眼

人才是企业的关键，松下幸之助说：企业即人。要看一个企业是否有实力、有潜力，能否经得住风浪的考验，关键就是要看这个企业有无人才。企业能否发展，在很大程度上取决于是否具备一支高素质的优秀员工队伍。

招聘与选拔作为企业人才队伍建设的第一关，对企业的良好运转和长远发展起着十分重要的作用，是企业吸纳人才的关键性的一步，如何把握关键才是重点。在经济飞速发展的今天，企业之间的竞争已经逐渐转向了对人才的争夺。一个企业要招聘到什么样的人才，通过什么途径招聘到人才，已经不仅仅是人事经理的事情了，而是整个企业实力的发展大计。这就要求企业有具备伯乐眼光的管理者，只有伯乐与千里马真正相识并碰撞火花，才有可能使人才源源不断地流向企业。

那么，你是那个伯乐吗？作为招聘主管的你，作为中层为自己部门招聘的你，作为高层为企业招聘的你，会招聘吗？你是如何选才的呢？你能做到看人不走眼吗？

遗憾的是，你未必能做到看人不走眼。很多企业都能充分认识人才的重要性，也在寻找人才，可总是事与愿违，通过系列的招聘、简历筛选、初试、复试，录用后往往发现找到的人并不理想，招聘到的人往往并不适合企业的发展，还得回过头来进行再次招聘，既浪费了招聘成本，又影响了企业的效率，企业着急呀，可人才是急不来的，不注意招聘的方法、策略和技巧，就开始搭个台展开招聘工作，那么，不管重新招聘几次，你都未必能找到企业需要的人，这样只能使招聘工作进入恶性循环。

那么怎样从成千上百的后备人才中，选拔企业急需培养的人才，如何在泥沙俱下，鱼目混珠的“才市”中，发现人才，选拔人才，留住人才，这就是本书的重点所在。

选才不能盲目，首先要锁定目标。

要目标选才，给人才一个准确的定位，才能看人不走眼，为你的企业找到一个量身定做的人才。优秀的人才到处都有，但未必是适合每个企业的，所以要选对人，关键是要找到合适的人才，“合适的人”是“选”出来的，也就是说你要么从

前言

一开始就对了，要么从一开始就错了。

进行目标选才的时候，要从思想根源上规避面试误区，从本源着手。何为本源，就是一个人的潜质。选出合适的人，就要看一个人潜在的价值观，看其是否与企业志趣相投，是否能与企业共赴美好前程。

其次，要打破传统的非结构化面试方法，采用新思维。

传统的非结构化的招聘方法已经过时了，因为它已经不适应现在的人才市场的需要。应该在招聘思想和招聘实践上使用新思维，使招聘工作从以往的战术层面提升到战略层面。这意味着，需要制定企业总体招聘战略，需要长期的人力资源规划，采用结构化的方法来实现招聘工作的科学化。摆脱传统的依附性，以一种独立的评价标准去招聘真正适合企业未来发展的人才。要做到这一点，就要秉承实事求是的精神，招有实际才能的人，而不是金玉其外，败絮其中的人，比如学位高高、证书多多、工作起来却成事不足败事有余者。只有招聘者是个人才，他才能招到人才，庸才只能找到庸才，敢于打破常规招聘人才，你的企业一定会人才济济，你在埋怨人才难得的时候，真正的人才却在哀叹自己怀才不遇，而他是在你的视野中出现过的，只是你没认出这个“千里马”。

最后，要将目标进行到底，赢战未来。

选到合适的人后，不要高兴得过早，真正的目标还没达到呢，你需要将工作做到底，让他踏实地成为企业真正的一员。一个不会招聘人才的企业一定也是一个留不住人才的企业。找到合适的人才，在成功选聘人才的同时，又能保持员工在企业发展的可持续性，降低员工流失率。这样的招聘才是真正意义上的招聘。

本书正是从以上三个方面入手，教你从思想上厘清人才的标准，走出选才的误区，进而做好充分的招聘工作准备；教你如何从整体上进行战略把握，做好招聘工作的每一步；教你如何做好招聘的后续工作，包括怎样把人才放在最合适的位置，怎样最终留住人才。书中在进行理论讲解的同时，注重实践的运用，贯穿了大量典型案例供大家参考学习。

希望通过这本书，你和你的企业从此具有伯乐般的眼光，确保看人不走眼。

在本书的编写过程中，参考了不少专家、学者和人力资源从业者的真知灼见，特在此一并予以感谢。另外，鉴于水平有限，书中难免有疏漏之处，请广大读者予以谅解并指正。

编者

目 录

看看他们是如何进行目标选才的

- 一、微软人才的十个标准 / 4
- 二、麦当劳——培养毕业生 / 8
- 三、Google 招聘——数学猜谜与异想天开 / 11
- 四、欧莱雅——诗人与农民的结合 / 14
- 五、丰田——精挑细选求人才 / 16

选才要摆正观念，避免误区

- 一、误区一：混淆人才与人手 / 20
- 二、误区二：下意识夸大企业 / 23
- 三、误区三：凭刻板印象或第一印象判断人 / 24
- 四、误区四：在应届生招聘中忽略情商和逆商 / 26
- 五、误区五：试图寻找超人 / 30
- 六、误区六：被光环效应蒙蔽 / 32
- 七、误区七：受经验欺骗 / 35
- 八、误区八：忽略招聘工作前的准备 / 36

慧眼识真才

- 一、要用人之所长 / 40
- 二、要善于使用个性之才 / 42

- 三、敢用有“争议”的人才 / 44
- 四、任用比自己强的人 / 46
- 五、任用“唱反调”的人才 / 48

广纳贤才

- 一、重视培养企业内部人才 / 52
- 二、储备应届毕业生人才 / 55
- 三、善于挖掘人才 / 57
- 四、利用各方优势，资源共享 / 59

招聘进行时

- 一、制定战略性招聘计划 / 64
- 二、撰写招聘广告 / 65
- 三、招聘成本的控制 / 66
- 四、确定招聘小组 / 67
- 五、企业内部招聘 / 68
- 六、企业外部招聘 / 73
- 七、做好工作分析前的准备工作 / 75

明确人才的胜任素质

- 一、胜任素质及其概述 / 78
- 二、明确企业员工的胜任素质 / 91

三、冰山模型——“泰坦尼克号”是撞在哪里沉的 / 98

四、变革中的公司需要什么素质的候选人 / 103

工作分析

一、候选人上班以后做什么 / 114

二、关键事件提炼——最容易失败的是什么地方 / 129

三、核心胜任素质——完成关键事件需要什么 / 136

四、设定特定岗位的核心胜任素质 / 141

进入面试阶段

一、明确面试的目的 / 146

二、筛选简历 / 148

三、电话筛选与确认 / 151

四、面试中要避免的问题 / 152

五、面试的过程 / 157

六、面试的方法——结构化面试 / 159

避免无效提问的方法——行为面试技巧点金

一、什么是行为面试法 / 168

二、面试目标与维度 / 169

三、行为面试技巧之如何问 / 171

四、行为面试技巧之如何听 / 178

- 五、行为面试技巧之如何看 / 182
- 六、行为面试技巧之如何记 / 184
- 七、行为面试技巧之如何控制面试速度 / 185
- 八、行为面试技巧之如何维护候选人自尊 / 186
- 九、面试的后续工作 / 188

第10章

心理测评

- 一、测试是面试的补充 / 194
- 二、心理测评的方法 / 198
- 三、心理测试的优越性 / 201

第11章

背景调查

- 一、应该调查哪些与工作有关的方面 / 206
- 二、背景调查时的注意事项 / 207

第12章

做出录用决定

- 一、使用系统化的评估方法 / 212
- 二、明确聘用标准 / 213
- 三、做录用决定的时候需要注意的事项 / 214
- 四、确定好员工的入职条件 / 215



把候选人安排在最合适的岗位

- 一、根据候选人的能力匹配合适的岗位 / 218
- 二、通过培训发现合适的岗位 / 221
- 三、通过试用期让候选人找到合适的岗位 / 222



留住优秀人才，将目标进行到底

- 一、使新员工尽快地融入企业文化 / 228
- 二、新员工入职培训 / 230
- 三、做好新员工的职业规划管理 / 238

企业即人。

——松下幸之助

目标选才 赢战未来





第1章

看看他们是如何进行目标选才的

- 一、微软人才的十个标准
- 二、麦当劳——培养毕业生
- 三、Google 招聘——数学猜谜与异想天开
- 四、欧莱雅——诗人与农民的结合
- 五、丰田——精挑细选求人才

第1章 看看他们是如何进行目标选才的

《管子·霸言》：“争天下者必先争人。”欲图天下大业者必须首先争取到优秀的人才。管窥世界著名企业，虽然各有其独特的管理经营策略，你会发现其无一例外的秘诀，就是“选才”。人才是企业的基根，是企业不断做强做大的源泉所在。世界名企都有着各自在用人方面的大智慧、大气魄，他们利用自己独特的企业文化，形成一套成熟的标准，目标选才，聚集各界精英，铸造了企业的辉煌。

一、微软人才的十个标准

微软为自己寻找的人才规定了十个标准：

1. 对自己所在公司或部门的产品具有起码的好奇心是极为重要的一点。你必须亲自使用该产品。对于身处计算机行业的人来说，这一点怎么强调都不为过。当然，这一点同样适用于其他知识密集型领域，因为在这些领域内技术与应用发展更新极快，对其技术的掌握很难做到一劳永逸。如果对这些产品没什么兴趣，你将很快落伍，并被淘汰出局。
2. 在与客户交谈如何使用产品时，需要以极大的兴趣和传道士般的热情和执著打动客户，了解他们欣赏什么，不喜欢什么。同时必须清醒地知道本公司的产品有哪些不足，或哪里可以改进。
3. 了解了客户的需求后，必须乐于思考如何让产品更贴近并帮助客户。
4. 作为一个独立的员工，必须与公司制定的长期计划保持步调一致。员工需要关注其终身的努力方向，如何提高自身及同事的能力。
5. 在对于周遭事物具有高度洞察力的同时，必须掌握某种专业知识和技能。

特别是一些大公司，他们要求员工迅速掌握专业技术。没有人能保证他目前拥有的技能仍适用于将来的工作，所以，好学精神是非常关键的。

6. 非常灵活地利用那些有利于发展的机会。微软通过一系列方法为每一个人提供许多不同的工作机会。任何热衷参与微软管理的员工，都将被鼓励在不同客户服务部门工作。

7. 一个好的员工会尽量去学习了解公司业务运作的经济原理，为什么公司的业务会这样运作？公司的业务模式是什么？如何才能盈利？员工必须了解导致本行业中企业盈利或亏损的原因，才能对自己所从事的工作的价值有更深入的理解。

8. 关注竞争对手的动态。那些随时注意整个市场动态的员工往往更受欢迎，他们会分析竞争对手的可借鉴之处，并注意总结，避免重犯竞争对手的错误。

9. 好的员工善于动脑子分析问题，但并不局限于分析。他们知道如何寻找潜在的平衡点，如何寻找最佳的行动时机。思考还要与实践相结合。好的员工会合理、高效地利用时间，并会为其他部门清楚地提出建议。

10. 不要忽略了一些必须具备的美德，如诚实、有道德和刻苦，这些都是很重要的，在此无需赘言。

那么，微软到底怎样招人呢？

微软搜寻人才的方式也很特别。当微软的用户在进行联机检索时，人力资源部的工作人员就会收集他们检索的有关信息，然后通过一个专用程序统计出用户所使用的关键词。从统计结果中可分析出此人是否具有较高的计算机技能（如：他（她）是否会使用C语言），并将其列为招聘对象。

通过了微软系统认证工程师考试的人员也会被录进微软的人才数据库，如果成绩比较好，微软公司也会根据得分情况决定是否让他来公司参加招聘考试。

对于那些得到宝贵机会的人来说，想要进入微软公司需要经历一次笔试、两次（四轮）面试，如果其中任何一个环节出现差错，就会有工作人员对你说遗憾了。

笔试部分：由于微软公司录用人员采用的是普遍撒网、重点捕捞的策略，所以每次都会通知很多人来应试（通常是400~500人），而最终只录用3~5人，这就需要在笔试过程中进行第一次筛选。整个笔试的内容主要针对三个方面进行考察：知识面（20%）、编程能力（50%）和智力（30%）。

1. 在考察应试人员知识面的时候主要要求能够知道一些常用的术语, 比如 XML、NET、ASP、AOD 等等, 一方面要知道这些缩写词完整的英文含义, 同时还要将其翻译成中文。一般说来, 了解这些词语最好的方法就是查看微软相关的资料, 比如每个月最新版本的 MSDN, 或者平时多留心注意。

2. 因为微软的工作人员必须要具备相当的编程能力, 所以应试者必须要对微软的 VB、VC 等编程工具非常熟悉, 同时还要具备在短时间之内写出一段符合要求的程序, 或者是在现有的程序中查找错误的能力。需要提醒应试者注意的是, 编程方面的题目占据了 50% 左右的分数, 所以这部分是成败的关键所在, 一定要引起特别的重视。

3. 由于微软公司所需要的工作人员在各方面都是高素质的, 因此必须要具备足够的随机应变能力以及与常人所不同的思考方式, 而智力题就是对此最好的考察方法了。通常这些智力题难度并不是很大, 但是要求应试者有发散性思维和逆向思维能力, 比如“一个房间门口有 3 个按钮, 对应着房间内的 3 盏灯, 要求打开一次房间门就可以判断出哪个按钮对应哪个灯”、“有 12 个球大小外观完全一样, 其中有一个重量和其它的不一样, 怎样用天平称 3 次找出这个球”、“男孩走 2 步的时候女孩需要走 3 步, 现在男孩和女孩同时迈出左脚, 问走到第几步的时候会再次同时迈出左脚”。此类题目数量一般在 4~5 道左右, 有时候在别人的点拨之下很快可以找到答案, 但是在有限的时间和紧张的气氛中就显得稍微有些难度了。

第一次面试:

笔试之后, 微软公司会组织专人进行阅卷工作, 然后确定分数线并通过电子邮件和电话通知部分成绩优秀的应试者参加第一次面试。和一般的面试不同, 第一次面试需要你通过三轮五位面试人员的考察, 而整个面试时间也很长, 全部面试完毕需要大约 4~5 个小时左右。

第一轮面试: 第一轮面试是由微软公司现有的三位软件工程师对应聘者进行全方位的考察, 这其中包括简单的网络组建、系统故障分析, 也有涉及到 Windows 2000 的 Active Directory 特性的问题, 还有 Windows XP 各方面新增特点与使用, 这些对于经常使用 Windows 操作系统并且善于捕捉新事物、接触新产品的应试者来说倒也不是难事。

同时，工程师还会询问应聘者一些关于微软其它产品的使用与编程方面的问题。比如设计一个 Outlook 和 Exchange 联合使用的方案、怎样将 Visual Studio. NET 的功能发挥到极限等等；至于编程方面的问题则多半是关于调用数据库、设计存储文件之类的，只要有实际编程经验，通常都不会觉得难。

在这轮面试的时候是很多人同时在一个大房间里进行，所以周围环境的干扰比较大，这要求应聘者回答问题的时候音量高一些，遇到一些比较繁琐的问题可以用文字形式辅助回答。但是如果遇到自己不会的问题最好直截了当地明说，否则会給面试人员留下不好的印象。

第二轮面试：通过第一轮面试之后，还会有一位资深软件工程师对应聘者进行再次考察，他的提问范围仍然不超出前面三位工程师的范畴，但是难度要大大增加，比如说通过实际案例说明 Windows 2000 Active Directory 的使用、说明系统故障产生的原因、对现有一段程序的优化等等。也就是说不仅要知其然，还要知其所以然，这里才最能够体现应试者的各方面综合素质。

第三轮面试：通过了前面两轮面试之后，可以说微软应试之旅难度最大的部分已经完成了，但是下面的考察也并不轻松。微软公司怎么说也是一个知名的外企，员工怎么能不说英文呢？所以接着就轮到一位外方人员进行英语方面的测试。他的测试就是听与说，主要通过自我介绍进行提问，比如家庭状况、现在工作、为什么要到微软公司、对微软公司的看法等等。其实这主要就是一些日常对话，涉及到技术方面的内容很少，一般只要具备了英语 6 级水准，并且平日注意英语锻炼，通过这关并不是难事。

在和老外面试之前，应聘者最好进行一些准备，将有可能涉及的问题事先准备好，这样说得会流利一些，能够得到比较好的效果。另外还可以通过服饰、包箱等物品进行辅助说明。有人在微软面试时，在自己的手机上制作了一个 Microsoft 的图标，然后以这个图标为例向老外讲解如何在电脑上制作、然后将其发送到手机里，结果老外非常感兴趣，当然印象分也就不错啦。

需要强调的是，并不是每一个人都有机会在第一次面试的时候直接面对老外，这是因为在前两轮面试的时候，所有的工程师都会在提问之后给你打分：Passed 或者 Failed，如果得到了 3 次“Failed”就彻底无缘微软公司了。