

效率改变
企业必备 增长保证

五项管理
效率专家

招才 选将

让进入企业的每个人都能创造利润

李 践 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

招才 选将

让进入企业的每个人都能创造利润

李 践 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业成功的第一步是选对人，选对人才能出结果。选什么样的人、如何选人是企业老板和人力资源部门面对的首要问题。

《招才选将》是李践团队20多年来高速发展、人才辈出的核心秘诀，延续李践老师一贯的实战实效风格，将人才招选细化到招选前、招选中、招选后，并将招选的每一步工作具体细化，提供了简单的招选流程、招选渠道、招选方法、人才模型、人才评估标准等，有理念有方法，有步骤有工具，通俗易懂，实用高效，帮助企业快速、准确地招选人才。

《招才选将》适合企业老板及人力资源部门主管、专员阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

招才选将/李践著. —北京:机械工业出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-111-45979-8

I. ①招… II. ①李… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第034696号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋 解文涛

封面设计:朱伟 责任印制:乔宇

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2014年4月第1版·第1次印刷

170mm×240mm·11.25印张·2插页·157千字

标准书号:ISBN 978-7-111-45979-8

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

总经理不仅仅是CEO

在我的课堂上，经常有学员问我：“李老师，商海沉浮中，您一直屹立不倒的秘诀是什么？背后最关键的思维方式和逻辑支撑是什么？”

我的答案很简单，只有一个字——人。

1986年，我创办了全国第一家跆拳道协会，短短几年时间，先后培养了38位跆拳道冠军。那么，我如何挑选带有冠军基因的好苗子呢？

1992年，受到邓小平南方谈话的感召，我下海了，选择了市场充分竞争但自由的行业——广告行业。1年之后我们成长为云南第一，3年之后成长为西部第一。在资源导向型的经济背景下，我顺势先后进入3大热门行业：1995年进入房地产行业，1996年进入通信行业，1997~1998年进入软件行业。至此，集团横跨4大行业，下属46家子公司。我是如何挑选并培养出46位总经理，伴我开疆拓土？

2000年，集团与李嘉诚先生投资的TOM集团合作；2003年，我出任TOM户外传媒集团总裁兼CEO，将公司打造成亚洲三大户外传媒集团之一。在全国一线城市布局17家分公司，我如何招揽媒体行业精英，拓展我们的事业版图？

2007年，我出任行动成功教育集团董事长，作为高端管理培训公司，面对几十家子公司和每年上千名员工的人才需求，我又如何招才选将，推动集团持续盈利？

这些成功的背后，靠的就是我对人的关注、重视和投入，这27年来每一次的成功都没有离开一个核心——人，人决定一切！

无论是经营什么事业，我只坚信一个原则：只有人是活的，其他都是死的。只有人能创造财富和价值，只有人是财富的源泉。

我通过27年的经营实践和6年来服务数十万家企业的经验，得出一个结论：中国的企业不能发展、不能盈利，最大的障碍是人才的障碍。中国不缺发展的机遇，缺的是能够把握机遇的人，缺的是帮助我们将机遇转化为成果

的人。

因此，作为一个想要企业快速盈利、基业长青的领导者，首先要明晰：你的核心职责到底是什么？

通过别人来完成事业，找到最合适的人，做最合适的事，拿到最大的成果，这就是领导的艺术。

所以我认为，经营背后最重要的逻辑就是：人在事前，永远要把人放在最核心的位置。对于一个领导人而言，决定成败的就是他对于“人”的理解。

这27年来，我不断地问自己一个问题：作为总经理，我要如何定位自己？

在不断反思、改善和实践的过程中，我终于找到了答案：我不仅仅是一名首席执行官，更重要的是，我是企业的首席人力资源官！

反观今天的成长型中小型企业，不少企业增长无法突破，企业无法走出“个体户”、“小商户”的困境。其中最核心的障碍就在于，没有解决好人的问题。市场不好，没有人力挽狂澜，无法聚合人心向前冲，带着企业走出困境；市场好了，没有合适的人才来拓展市场，帮助企业攻城略地，浪费了企业的机会成本。

更可怕的是，即使一部分企业家和高管们已经认识到了人的重要性，却依然把招人看成是人力资源部的事，管理者不当责，结果要么人招不来，要么招来的人没法用，要么好用的人留不住，最终让企业患上4大病症：

病症1：近亲繁殖。企业任人唯亲，结果陷入了“套娃状态”，招来的人能力一个比一个差，圈子文化盛行，排挤真正的人才。

病症2：有腿就要。企业缺乏一套选人的标准和流程，导致选来的人不合格，白白浪费企业的时间成本和机会成本。

病症3：一马当先。个人英雄主义，管理者个个都是救火队长，哪里需要哪里去，老板干着员工的事，员工却无所事事。

病症4：拔苗助长。明知能力不够，还要小马拉大车，结果给企业造成

伤害，甚至导致潜在人才流失。

这4大病症最终成为制约企业盈利的毒瘤。企业要想拔掉这些毒瘤，最关键的一步就是——选对人！人错了，一切都错。

选人就是选原材料。如果你选择了小猫，就永远不可能培养出狮子来！企业如何选到合适的人才，适才适用，这是决定一个企业成败的关键！

基于此，我总结了27年来招才选将的经验，并在企业管理实践过程中不断完善这套模型，最终优化出一套招才选将模型——行动BOA招聘模型。

这套模型从招选前、招选中和招选后详细介绍了招聘的关键和流程：

招选前：第一步，企业要根据自己的人才现状，做好涵盖6大关键的人才规划；第二步，完成招聘的组织匹配，建立招聘小组，从CEO到招聘专员，各负其责；第三步，筑巢引凤，人才吸引是双向的，企业必须提出独特的人才主张，并学会和员工“谈恋爱”，对员工进行感情投资。

招选中：第一步，要调动企业内外资源，通过内招和外招多种方式，拓宽招聘渠道；第二步，建立人才模型的6大招选标准，并通过6个关口来评估人才，最终通过5招明察暗访来辨明人才真伪。

招选后：通过3大协议，来保护企业的知识产权等相关权益不受伤害，为企业添上一层保护套。

目前，已经有超过3万家公司正在使用这套模型，并为其盈利和增长提供源源不断的人才资源和发展动力。

我始终坚信，经营企业就是经营人！做企业，选对人就是成功的起点！一个企业能揽住多少人，就能成就多大事业！

李践

2013年12月于上海

 **前言 总经理不仅仅是CEO**

 **第一章 得人才者得天下** 001


- 第一节 世界格局的转变 002
- 第二节 从平民到千古一帝 006
- 第三节 人才速度 = 增长速度 008

 **第二章 人才招选的4大病症** 013

- 第一节 先天不足，后天必然畸形 014
- 第二节 病症1：近亲繁殖 018
- 第三节 病症2：有腿就要 022
- 第四节 病症3：一马当先 024
- 第五节 病症4：拔苗助长 028

 **第三章 花对时间选对人** 033

- 第一节 先人后事 034
- 第二节 人是资产，也是负债 036
- 第三节 让合适的人上车 040

 **第四章 招前：守好入门关** 045

- 第一节 人才规划 046
 - ① 先招才，再招财 046
 - ② 人才规划的6大关键 050
 - ③ 人才起效期：150天 054

第二节 组织匹配	056
① CEO = 首席人力资源官	056
② 人力资源部的角色定位	060
第三节 筑巢引凤	064
① 独特的人才吸引主张	064
② 和未来员工“谈恋爱”	068



第五章 招中：全面总动员

071

第一节 广招	072
① 内招：胳膊肘使力	072
从隔壁房间走来的新员工	072
人人头上挂指标	076
② 外招：用好大喇叭	082
重金投入	082
重兵投入	084
HR是企业第一品牌	088
90%的人才来自核心渠道	090
第二节 慎选	092
① 人才模型的6大标准	092
道德：真善美	094
价值观：志同道合	098
态度：自动自发正能量	102

能力：经验+知识+方法	106
绩效：用数字说话	108
潜力：10 000人之上	110
② 过6关剩2将	114
第1关：简历	114
第2关：招聘专员	120
第3关：用人主管	121
第4关：用人领导	123
第5关：人力资源总监	124
第6关：CEO	124
③ 5招明察暗访	126
望：行为代表习惯	126
闻：语言代表思维	130
问：“最”字当头	132
切：三个一工程	134
查：25%的员工有案底	138



第六章 招后：权责要明确

第一节 保密协议	142
第二节 知识产权归属	150
第三节 竞业禁止	154

第 一 章

得人才者得天下

做企业，选对人就是成功的起点，得人才者得天下，失人才者失天下。

21世纪，企业最缺的资源不是机会，不是资金，也不是市场，而是人才。人才危机日益逼近，人才争夺战愈演愈烈……

第一节 世界格局的转变

爱因斯坦，为美国造出了第一颗原子弹；恩里科·费米，在美国建立了第一座受控核反应堆，是美国“曼哈顿”工程的主要领导者之一；爱德华·特勒，1952年主管研制的世界第一颗氢弹爆炸成功，是著名的“氢弹之父”；还有“电子计算机之父”冯·诺依曼、“航天之父”冯·布劳恩……

你知道吗？这些改变美国历史的人，都不是真正的美国人。

二战之前，世界还是以欧洲为中心。当时德国诺贝尔奖得主的数量是美国的3倍，之后美国通过对人才的“明抢暗夺”，改变了世界格局。

如今享有世界声誉的爱因斯坦，当年因为犹太裔的身份离开故土德国，辗转意大利、荷兰、瑞士等地，却始终没有得到重视。但一次偶然的学术访问，就让他感受到美国“同志式的友好精神，以及共同合作的才能”，因此他果断地移民美国。正是他向罗斯福总统提出了建议，才开始了原子弹的研发。

二战结束以后，美国开始推行移民和留学等制度，规定只要是专业“精英”，不考虑国籍、资历和年龄，一律允许优先进入美国。

今天，美国大学37%的博士学位获得者为留学生。在高科技中心硅谷，外国移民参与创办的公司占比52.4%。美国培养了1/3的诺贝尔奖得主，聘用了70%的诺贝尔奖得主。

这种重视人才的意识也渗透到了美国商界。

2005年，IBM公司宣布在中国启动“人才孵化计划”，每年挑选10多名顶尖人才进行项目开发；比尔·盖茨每次来中国都要到清华、交

大等高校与学生座谈，物色各类精英。

顶尖人才汇聚，美国最终站在世界之巅，成为超级大国。今天，美国的企业更像“人才收割机”，将全球各地有潜质的人才收入囊中。



人才改变了美国，也改变了世界，从中获利的企业更是不计其数。二战后的日本之所以经济快速复苏，也得益于强大的人才储备。

反观今天的中国，依靠廉价人力成本、低附加值的发展模式已经找不到出路，人才的匮乏拖慢了中国从大国向强国迈进的步伐，拖累了成长型企业增长的步伐。中国要真正崛起，还是要打好人才基本功！

一个国家，人才的重要性胜过石油，胜过金融街，胜过核武器……

一个企业，人才的重要性胜过产品，胜过市场，胜过资本……

全球化时代，人才争夺战愈演愈烈。无论国家还是企业，谁抢到人才，谁就抢到了金矿。

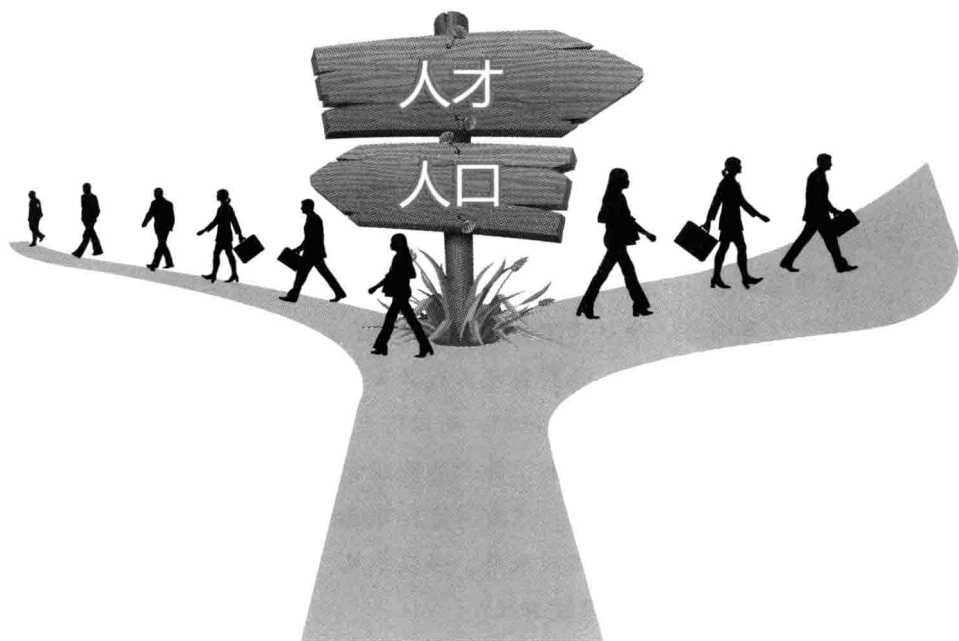
“中国模式”的核心竞争力，正逐渐从“人口”向“人才”转型。

面临经济环境的转型，市场的急遽变化，我们成长型中小型企业眼前只有两条路：要么变，要么死。

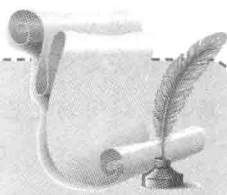
如何求变？

唯有改变自己的盈利方式，从低端的加工型企业升级为高端的研发型产业，打造企业的核心竞争力，最终才能在激烈的市场竞争中屹立不倒。

而打造核心竞争力，没有别的办法，唯有依靠人才进行产业转型。经历了从劳动力、制度，到技术、资源的竞争，最终决定一个企业，甚至一个国家格局的，是人才的竞争。



“中国模式”的核心竞争力，正逐渐从“人口”向“人才”转型。最终决定一个企业，甚至一个国家格局的，是人才的竞争。



第二节 从平民到千古一帝

汉高祖刘邦，出身布衣，民不过万户，兵不过几万，却击败了霸有天下，带甲百万的项羽，成为历史上第一位由平民登上帝位的皇帝。千秋霸业的背后，到底是什么成就了这一切？

很简单，一切都得益于知人善任，从刘邦生平的两个小故事中就可窥一二。

刘邦称帝后，一次组织群臣总结得失，说到得天下的原因，他见解精辟：运筹帷幄，决胜千里，我不如张良；治理国家，抚慰百姓，给饷供粮，我不如萧何；带兵打仗，战必胜，攻必克，我不如韩信，这三个人都是人中豪杰，我能用他们，所以得天下。

张良是贵族，萧何是县吏，韩信是待业青年，可刘邦却能全部收入麾下。刘邦用人不问出身，只要有才，他都敢用。在他的队伍里，有游士陈平，狗屠樊哙，布贩灌婴，强盗彭越，车夫娄敬，这些人刘邦都能量才而用，让他们各就其位。

刘邦病重时，吕后问到接班人安排，他说：“相国萧何之后，可以让曹参接替。曹参之后，可以是王陵。王陵不够机灵，可以让陈平辅助他。陈平很聪明，但难当大任。周勃老成持重，虽然寡言少语，但日后能安定刘氏天下的，肯定是他，可任太尉，掌管天下军队。”吕后再问到周勃之后的人选，刘邦说：“后面的事你就不用知道了。”

此后，正是周勃联合陈平几位能臣，铲除吕氏，扶持汉文帝即位，迎来了中国历史上第一个真正意义上的盛世——文景之治。

正是刘邦的人才梯队，才使得汉家天下绵延了400余年。

刘邦开创了无数“历史之最”，其中广为人知的是最善用人。

在人才的问题上，有超越常人的智慧：用人不疑，疑人不用；用人如器，各取所长；不拘一格，知人善任。

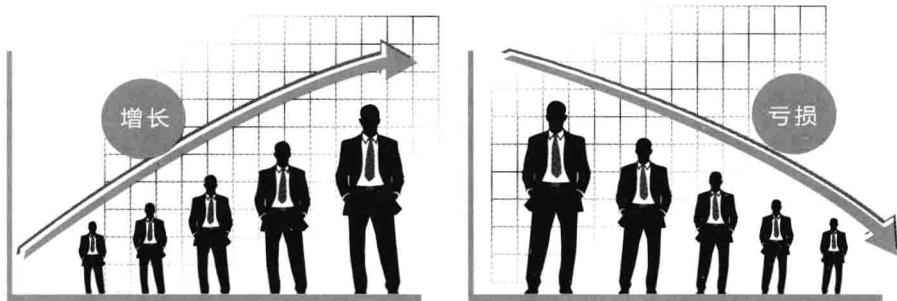
不同类型的人才优势互补形成了巨大的合力，他独到的挑人眼光和驭人之术最终走出了自己的帝王之路。相反，项羽不仅不能识人，而且任人唯亲，让韩信、陈平、彭越弃他而去，对唯一的人才范增也不予重用。

刘邦用人才垒成的坚固长城，项羽当然敌不过。

汉室之兴告诉我们，作为领导者、管理者，必须把人才放在第一位。有识人的眼光，有容人之心，这也是古今中外成功者的共同秘诀。

管理学上有一个“奥格尔维定律”：每个人都雇用比自己更强的人，企业就能成为巨人公司；如果你所用的人都比你差，那么他们就只能做出比你更差的事情。可见选人、识人的价值。善做伯乐，善用比我们自己更优秀的人，才能成就千里之行。

企业经营的核心是管理，管理的关键在人才。我们的企业，必须把人才放在第一位，有了人才，才有发展。



第三节 人才速度 = 增长速度

美国福特汽车公司在其100多年的发展史上，经历了几次沉浮兴衰，而每一次的起死回生，都离不开一剂灵丹妙药——人才！

显然，福特的增长速度与其起用优秀人才的速度密切相关。

早在1899年，老亨利·福特就两次试图创办汽车公司，但因缺少人才最终落败。

1903年，他觅到了汽车工业专家库兹恩斯担任总经理，再次创业。库兹恩斯运用科学管理手段，深入市场调查，搭建销售网络等一系列举措，建成了世界上第一条汽车装配流水线，将生产效率提高了十几倍，大大降低了企业成本，将每辆“T”型车的售价从780美元降到290美元，福特汽车因此兴盛起来，成为世界上最大的汽车制造企业，也为福特摘得了“汽车大王”的桂冠。

成功后的老亨利·福特被名利冲昏了头脑，开始一人独断。1915年，老福特辞退库兹恩斯，接着又辞去了一大批能人，甚至在一天之内辞退了30名经理。

大批的人才流失，让福特元气大伤，世界霸主的位置很快被人人唯贤的通用汽车公司取代。到了1945年的时候，每月亏损额高达900万美元，福特公司挣扎在破产的边缘。

不堪重负的老福特将公司交给孙子小福特接管。小福特吸取了祖父的教训，调整人才战略，重新开始招贤任能。聘用通用汽车公司的副总裁欧内斯特·布里奇管理公司，又邀请了后来成为美国国防部长的麦克纳·马拉，以及斯坦福商学院院长阿杰·米勒等十几位青年才俊。