



Million Dollar Hire

[美] 戴维·P.琼斯 著 肖静 王权 等 译

百万招聘

如何让招聘的回报最大化

招对了人
带来百万效益

聘错了人
造成百万损失



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

[美] 戴维·P.琼斯 著 肖静 王权 等 译

百万招聘

如何让招聘的回报最大化

图书在版编目 (CIP) 数据

百万招聘: 如何让招聘的回报最大化 / (美) 琼斯 (Jones, D.P.) 著; 肖静等译.
—北京: 中国电力出版社, 2014.5

书名原文: Million-dollar hire: build your bottom line, one employee at a time
ISBN 978-7-5123-5570-5

I. ①百… II. ①琼… ②肖… III. ①企业管理—招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 035185 号

Million-Dollar Hire: Build Your Bottom Line, One Employee at a Time (978-0-470-92842-4)
Copyright © 2011 David P. Jones

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No Part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2012-7429

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 高竞男

责任校对: 王开云 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 5 月第 1 版·2014 年 5 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000mm 16 开本·19 印张·208 千字

定价: 39.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

在此书付梓之时，美国就业市场每天缩减数千个岗位的步伐才刚刚停下，与此同时，也有经济学家预言，后阶段的就业增长微乎其微、步履艰难。因此，在这个时候推出这样一本有关招聘和录用的书，似乎充满了风险。不过，即使是面临这样的就业困局，招聘和录用仍在继续，超过 90% 的劳动力获得了录用。在很多公司，每年都有 10% ~ 20% 的员工辞去现有的工作，去寻找新的工作，有些公司的员工跳槽、离职率甚至更高。每天都有新的公司成立，各公司也在继续选拔任用员工，这意味着企业需要作出很多关于内部招聘的决策。

公司每作出一次招聘决策，其重要性都比从前更大，这是当前的经济周期中已经出现改变的一个方面。公司的决策，再也容不得犯下任何错误，同时，他们再也不能寄希望于用加强培训或延长员工的任职时间来弥补自

己招聘时犯的错误的。如今，每一次招聘决策，都必须是明智的决策、正确的决策。这正是我选择在这个时候推出本书的原因。

今天的我们，已经非常习惯于谈论数以亿计的财富了，而这本探讨的“百万美元的招聘”，和我们经常谈论的动辄数千万、数亿美元的巨额财富相比，只能算是区区小数目了。假如你需用十亿美元才能继续使公司生存下去，那么区区百万美元顶什么用？但答案是：有用。如果你经营一家公司，并且希望在激烈的竞争中站稳脚跟、迈向成功，那么，百万美元依然是一大笔资金。

很多让公司遭受了数亿美元以上损失的错误，起初的价值都只有百万美元。而造成大多数这样错误的原因，要么是把错误的人放到了错误的岗位上，要么是对人员录用作出了错误的决策。到后来，这些错误的决策通常会让公司遭受经济上的重创。这便是本书要传达的信息。股东和投资者经常质问公司的管理者，公司的效益到底哪儿去了？对于每一位遭到类似质疑的管理者，这本书的信息是有益的，是专门指导他们的。是赚得上亿美元还是损失百万美元，通常只是作出一次招聘决策的事情。

几年前，有位客户告诉我，经济正在逐步企稳，他的公司可能要在接下来的几年里招聘数千名制造工人。他请我的公司制定一个全新的招聘和录用计划，以利于作出正确的招聘决策。客户说，招聘计划最好作得周详完备，因为每录用一位新员工，意味着公司要为其负责支付工资、福利、培训、管理等各项费用，把这些费用算起来，足足超过百万美元，而且，还要考虑新员工能在公司待多久。

这位客户对我说，如果他的公司要采购一款价值百万美元的软件，他

可以仔细地察看供货商的评价、听听别人的建议、看看厂家的演示，还会花很多时间去选择一家最好的供货商。而在招聘和录用员工的时候，虽然这些决策和别的决策具有同样的经济价值，有的甚至比别的决策价值高出数千倍，但它们所依据的信息，往往不及购买一套软件。

同样的情形在今天的很多公司中依然存在。可以毫不含糊地说，同样是花费百万美元，大多数公司花在选购一款软件上的工夫明显多于招聘一位会计师。到底是因为软件之间的差别太大呢，还是因为会计师之间的差距太小呢？所有的管理者都明白，应聘者之间的差异要远远大于软件之间的差异。采购一款软件，公司会进行详尽的评估；招聘一位拿着高薪的会计师，公司却通常只是审核一下应聘者的简历，举行几次面试，进行几次推荐人审核而已。

将招聘活动贴上“百万美元决策”的标签，并非夸大其辞。之所以说招聘的决策价值百万美元，原因在于员工入职之后，组织要向其支付巨额的费用，包括招聘成本、工资报酬、奖金福利、培训费用、管理费用、增加的日常支出费用等，另外，还有随着任职时间延长而正常地加薪，等等。可以看出，招聘任何一位年薪百万的员工，实实在在就是一项价值百万美元的投资。在那些任职期望更长的行业里，如公共部门的职位、统一发放工资和福利的岗位、注重内部晋升的公司中的职位、几乎不存在竞争者的地区的职位等，招聘一位年薪40万~50万美元的员工，也可以算得上是百万美元的投资。

此外，从百万美元的角度来说，就算不考虑那名员工会耗费公司多少资金，只要想一想公司期望应聘者做些什么事情，招聘决策也价值百万美

元。公司往往期望，拿着基本工资的销售员每年完成数十万美元的销售任务，而且通常希望他们销售得越多越好。在医疗保健、安全保卫服务、金融机构或运输业中，那些员工虽然工资拿得不高，但如果他们犯下一个错误、疏于一次监管，或者干一些不正当的事情，就有可能给企业和组织带来数百万美元的损失。在这些方面，即使不考虑他们拿多少工资报酬，你最初的招聘决策，也能成为价值百万美元的决策。这便是公司在作出招聘录用决策之时承担的风险。

一段时间以来，业内人士已经开始从财务价值的角度来思考怎样作招聘决策了。与此同时，我的一家从事制造行业的客户提出了上述的观点，而商界和招聘业务的研究界正在紧密联系起来。一些研究成果已转化成预测招聘和录用结果的财务建模工具，并且为这一领域的各种替代方法计算了经济价值。这些复杂程度和先进程度各不相同的新工具和新技术，开始提供种种方法来分析不同的招聘策略的成本、风险和回报。

遗憾的是，有关这些工具、工具的用法及其带来的经济回报等方面的大多数信息，依然只停留在学术界和咨询界。那些在各组织的招聘流程中发挥重要作用的人，从一线的管理人员到公司最高的领导层，完全不熟悉、不了解这些工具及其背后的思维模式。我会在本书中努力改变这种现状。

如今，不只是公司高管的决策具有百万美元的价值，所以公司和组织里的数千名被招聘的工作人员，也可以运用这些工具来获取经济回报。百万美元招聘决策的理念，适用于很多的职位和工种，它不限于招聘数量庞大的职位，还包括软件设计师、专业销售人员、会计师、工程师，以及几乎任何一种职业群体，比如 CEO。

在本书的 13 章内容里，我们将会广泛地观察如今的招聘和录用工具是怎样促使我们作出更好的、价值百万美元的决策。我不会很深入地探讨数学和心理学问题，只要读者能够理解就够了。本书的重点是解释什么事情可能在招聘和录用过程中发生，展示招聘和录用工具如何发挥作用，并告诉读者，当这些理论都已经具备的时候我们该做些什么。简单地讲，我会告诉大家怎样将世界级的招聘和录用计划中各个组成部分综合起来，创建一些在初创公司、中小型企业中能和大型招聘相媲美的招聘计划。

本书的结构

我喜欢简单明了。本书的结构安排，简单地讲，就是出于这样的目的——在招聘各类员工的时候作出更明智的决策。本书的 13 章内容，都遵循一个直接而清晰的模式：提出观点，用图形来加以解释说明，并且提供一些真实的例子来表明观点的正确性。尽管这背后有大量的理论来作为支撑，但没有必要详细阐述那些理论。读者大多数的注意力，只要集中到这些理论在现实中是如何成立的，就可以了。

有几章内容涉及一些数学和统计学知识，这是无法避免的。如果你想通过寻找百万美元的招聘决策为公司的效益添砖加瓦，那么，你得学会跟数字打交道。这样的话，你会更频繁地采用与我的“观点 + 图解 + 例子”一致的方法。

本书开篇就介绍了几个基本的概念，它们是从研究、实践和简单的常识中提取的观点，指导我们制定、管理和持续优化招聘和录用的流程，以

便获得投资回报，换句话说讲，就是获取经济效益。

第1章介绍的观点是：人，也就是应聘者，是各不相同的；而且，他们之间的差异很大，那些差异会跟随他们进入职场之中；同时，在我们作出招聘决策之前，既有能力，也有义务去衡量那些差异。这一章简要介绍了人们之间的这些差异，并描述了招聘和录用流程是如何利用这些差异来提高经济回报的。

第2章想告诉读者，一些从质量控制理念、概率论，以及风险管理理论中提取出来的概念，是如何指导我们设计招聘流程的。这些概念帮助我们确定获取最大经济回报的优先目标，以及避免招聘流程中的固有风险，使我们可以更精准地运用人与人之间的差异来预测工作绩效的差异。

第3章将前两章的内容结合在一起，并引入了招聘计划有效性的概念。对于一个确定能产生可测量的经济回报的招聘计划而言，有效性是一个至关重要的概念。这一章结合图表阐述了该概念，为思考招聘和录用的价值提供了一种基本方法论，并且开始提供和解释一些贯穿全书其他章节的例子。

有了这样的基础，我会稍稍跳过一些内容而向读者展示一些例子。在这些例子中，企业采用了我在随后几章中描述的方法，更新了他们的招聘和录用计划，结果，收获了实实在在的经济回报。我会简明扼要地介绍一些可以实现的不同类型的回报，无论它们是通过提高员工整体绩效、降低员工流失率、减少事故和伤害率、增大销售量来实现，还是通过其他方式来实现。

第4章展示了一些例子来证明更好的招聘流程如何产生可以用指标来

计算的经济回报，这些指标包括提高销售量、降低员工流失率、提高生产率、降低事故和伤害率。我们会考察一些既能降低成本，又能增加收益的特定工具和方法。

第5章主要阐述两个概念。首先，它引入了一种方法论，用来评估那些难以用指标衡量工作绩效的职位的招聘录用，能为企业带来多大的经济回报。在这些职位上，“做什么”和“怎么做”都很重要。有了这一评估方法，我会告诉读者，怎样用它来预测招聘和录用计划可能带来的经济回报。这套模型，我在整本书中会不时提到。

我会用一些例子来告诉大家到底可以实现多大的经济回报，接下来探讨实现那些回报的两个基本要素：一是现代技术如何在提高招聘质量的同时降低成本和风险，二是制定明确而详尽的招聘策略和实施方案可以怎样指导我们的招聘活动。

第6章向大家展示现代技术如何全方位地渗透到招聘和录用流程的几乎所有方面，以及它怎样为公司的招聘部门和其他部门带来更快、更好、更划算的结果。我会探讨某些特定的技术怎样降低成本，或怎样增大回报，同时探讨随着百万美元决策而产生的风险。

第7章分析了制定以经济回报为导向的招聘和录用策略为什么需要公司其他部门同样的规划、执行及测量手段。我会例证那些在战略层面上，以及在综合招聘和录用实施方案时作出的选择，如何真正地推动公司的效益再上一层楼。

接下来，我转而分析公司怎样实施那些策略和方案，以及怎样实现第4章和第5章中简要介绍的经济回报。你会慢慢地熟悉一个招聘和录用流程，

该流程始于对待申请的职位产生兴趣的应聘者，进而缩小待考虑的应聘者的范围，最终作出百万美元的决策。整个过程有大量的工作要做。

第 8 章解释了如何运用胜任力模型来确定你在寻求什么，怎样应用当代的技术和社交网络工具来建立一个与应聘者沟通的渠道，如何通过多种技巧把最符合招聘要求的应聘者送入面试的流程。本章还重点介绍了一些工具，它们能将最初的大量应聘者筛选到可控数量范围内，同时还避开这一过程中的种种法律风险。

第 9 章描述了预筛选的结果，并告诉大家如何使用应聘者评估工具和技术来进一步过滤应聘者。我们将观察一系列工具，这些工具有助于评估应聘者是否具备履行岗位职责所需的胜任力。接着，我们会回顾有效性的概念和第 5 章中介绍过的建模工具，帮大家确定如何最有效地评估应聘者，以及对应聘者进行何种程度的评估才算得当。

第 10 章会提供一些策略，来评审、综合和衡量招聘流程的预筛选及评估环节上产生的所有信息。本章还重点介绍了一些个性评估方面的最新研究成果，并展示一些为中高级管理职位的招聘而引入的工具。在作出最终的百万美元决策之前，这些工具旨在观察应聘者个性的阴暗面，也就是说，那些经常导致领导者“败事”的个性特点。

当然，对任何一件事情，总会有人说“没错，这些都很好，但是……”之类的话。在探讨了推动百万美元招聘的策略、方法、工具和技术后，我转而探讨法律方面的问题。尽管在之前的十章内容中经常提到这一主题，但在这一章中，我则更加详细地探讨并告诉大家一些该做和不该做的事情。如果你们的目标不仅在于通过招聘获取经济回报，还在于降低招聘活动的

风险的话，这些事情是十分重要的。

第 11 章阐述了一些法律、法规、法庭裁决的基本情况，并介绍了一些负责监管企业招聘的政府执法机构。它回顾了招聘和录用流程中的每一个环节，并就怎样在降低百万美元招聘的法律风险的同时获取经济回报，给出了一些建议。

在这一章的最后，我没有拘泥于百万美元的决策，而是跟大家探讨如何让公司的投资不断增长并继续带来回报。我讨论了怎样与新录用员工建立良好的关系，采取措施辨别招聘决策中的错误，并为招聘和录用流程持续优化奠定了一个坚实的基础。

第 12 章利用了一些现场研究的成果，这些成果涉及新员工怎样以最佳的面貌融入新的工作环境，并和上司建立良好关系。我分析了“员工辞去的不是工作，而是企业”这一概念，并建议各公司从新录用员工到公司来上班的第一天起，就应当做好哪些事情。我还研究了一些追踪新员工工作绩效的方法，在整个过程中引入了持续优化的理念。

第 13 章圆满地结束了这本书。在这一章中，我给那些有兴趣了解更多详情的读者提供了一些资源。我还从节约成本的角度告诉大家如何将本书前面章节中介绍的理念付诸实践。

写这本书，我的目的很简单：提出一些观点，用数据和事实来论证支撑，并告诉大家别人取得了怎样的成绩。更为重要的是，我指出了当公司管理者们像对待公司内部其他高价值的决策一样，在招聘和录用过程中也同样制定策略、确定方案、运用技术、持续优化的时候，会给公司带来怎样的惊喜和价值。

也许你们还有一些问题要问，那正是我把 www.million-dollarhire.com 这个网站提供给你们的原因。该网站列举了更多的例子和本书中参考的一些工具。我甚至还采用了一些方法，让大家能够向我提问和交换看法。

有了这些，让我们开始努力工作吧。

前言

第1章 关于人的三个事实 ◎ 1

- 1.1 人与人在很多方面都不同 ◎ 3
- 1.2 人与人之间的差异转化为绩效的差异 ◎ 8
- 1.3 人与人之间的差异可以测量 ◎ 12
- 1.4 本章的三个事实 ◎ 16

第2章 关于招聘流程的四个事实 ◎ 18

- 2.1 工作绩效可以预测 ◎ 19
- 2.2 准确预测绩效，可以产生经济回报 ◎ 24
- 2.3 招聘中的法律风险 ◎ 27
- 2.4 持续优化的原则适用于招聘 ◎ 29
- 2.5 本章的四个事实 ◎ 30

第3章 基本的思维模式 ◎ 32

- 3.1 思维模式1：考虑招聘和录用决策的实质性 ◎ 33

- 3.2 思维模式 2：提高正确决策的概率 ◎ 35
- 3.3 思维模式 3：提高有效性 ◎ 36
- 3.4 三种思维模式的共性 ◎ 43

第 4 章 用硬指标衡量回报 ◎ 45

- 4.1 从何入手 ◎ 46
- 4.2 提高销售额 ◎ 48
- 4.3 降低流失率 ◎ 52
- 4.4 提高生产率 ◎ 56
- 4.5 降低事故和伤亡率 ◎ 58
- 4.6 超高经济回报 ◎ 62

第 5 章 用软指标衡量回报 ◎ 63

- 5.1 换种思考方式 ◎ 64
- 5.2 绩效优异的员工更“值钱” ◎ 69
- 5.3 绩效低下的员工更“费钱” ◎ 70
- 5.4 综合考虑有效性和经济回报 ◎ 73
- 5.5 真有那么神吗 ◎ 80
- 5.6 估算回报的简单方法 ◎ 82
- 5.7 大幅度增值增效 ◎ 83

第 6 章 现代技术融入招聘 ◎ 86

- 6.1 翻天覆地的变革 ◎ 87
- 6.2 搜寻应聘者 ◎ 90
- 6.3 应聘者预筛选 ◎ 93
- 6.4 全面评估 ◎ 96

- 6.5 员工入职和留住员工 ◎ 99
- 6.6 遵守法律 ◎ 102
- 6.7 持续优化 ◎ 104
- 6.8 展望未来——现代技术应用日趋广泛 ◎ 106

第7章 制定策略和选择方案 ◎ 108

- 7.1 为什么要制定招聘和录用策略 ◎ 110
- 7.2 选择策略——关键需要和丰厚回报 ◎ 112
- 7.3 整合策略，建立风险管理 ◎ 118
- 7.4 控制风险，合法招聘 ◎ 123
- 7.5 确定是否外包 ◎ 124
- 7.6 评审投资回报 ◎ 129

第8章 搜寻和预筛选 ◎ 132

- 8.1 确定你在寻求什么：基本资质和胜任力 ◎ 132
- 8.2 网上搜寻 ◎ 141
- 8.3 与现代技术的结合历程 ◎ 145
- 8.4 注意事项 ◎ 148
- 8.5 预筛选 ◎ 152
- 8.6 审核 ◎ 163

第9章 全面评估 ◎ 167

- 9.1 确定评估内容 ◎ 168
- 9.2 不同的评估工具及其运行方式 ◎ 173
- 9.3 怎么样才算够 ◎ 186
- 9.4 回到经济回报的估算 ◎ 190

- 9.5 购买者注意 ◎ 193
- 9.6 评估是为了准确预测 ◎ 196

第 10 章 作出价值百万的决策 ◎ 198

- 10.1 有效的数据，正确地使用 ◎ 199
- 10.2 综合应聘者信息：基本原则 ◎ 201
- 10.3 设定资质的门槛 ◎ 207
- 10.4 采用有效的原则 ◎ 213
- 10.5 注意消极的个性 ◎ 216
- 10.6 注重一致性价值 ◎ 224

第 11 章 规避法律风险 ◎ 226

- 11.1 法律风险的背景 ◎ 227
- 11.2 哪些方面可能出现法律问题 ◎ 231
- 11.3 在搜寻和预筛选环节上降低风险 ◎ 240
- 11.4 在评估环节上降低风险 ◎ 242
- 11.5 在决策环节上降低风险 ◎ 244
- 11.6 降低法律风险的四条原则 ◎ 246
- 11.7 别担心，你能做到 ◎ 247

第 12 章 保住和增长投资 ◎ 249

- 12.1 决策之后并非万事大吉 ◎ 250
- 12.2 新员工的后续培训 ◎ 256
- 12.3 寻找软肋和优化的机会 ◎ 258
- 12.4 检验招聘流程 ◎ 264
- 12.5 优化，永无止境 ◎ 267