



宝利嘉顾问 杨东龙 主编
中西合璧的管理利器

PICKING UP RIGHT PEOPLE ON YOUR BUS

请正确的人上车

战略性招聘和选拔高效能人



宝利嘉顾问 / 编著
BONANZA CONSULTING

中国社会科学出版社



创意指导：杨东龙

研发编辑：李卓一 陈克祥

请正确的人上车

战略性招聘和选拔高效能人



宝利嘉顾问/编著
BONANZA CONSULTING

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

请正确的人上车/宝利嘉顾问编著. —北京: 中国社会科学出版社,

2004.5 (2004.7 重印)

(宝利嘉文库/杨东龙主编)

ISBN 7-5004-4369-2

I. 请… II. 宝… III. 企业-人才-招聘-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017263 号

策划编辑 曹宏举

责任编辑 张 林

责任校对 陈克祥

封面设计 陈锦伟

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.cseppw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2004 年 5 月第 1 版

印 次 2004 年 7 月第 2 次印刷

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 19.25

字 数 230 千字

定 价 29.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

。。 美好前程，谁与同行

时代的列车轰隆驰过，历史的巨轮滚滚向前。车上的人满怀着对未来的憧憬，共同驶向幸福、快乐的远方。如果把你的企业也比作这么一辆车的话，真是太恰当不过了。

要想使这辆车驶向成功的目的地，关键还得看车上都有些什么人。企业的员工就是车上的人。只有请来正确的人上车，并且把捣乱者撵下车去，才能“踏平坎坷成大道，一路高歌向天涯”。只要有了正确的人，就能保证大家目标一致、齐心协力而且各司其职。对一辆车来说，只要驾驶员、导航员、机械师相互配合，就一定能使它平稳、轻快地朝着目标胜利前进。当然，如果车上的人都各怀鬼胎，以至于还在为将来把车开向哪里而争论不休的话，那结果只能是南辕北辙，甚至中途翻车。

在通向成功的大道上，也许有无数辆车在争先恐后地你追我赶。谁能最先闯过终点？谁又能笑到最后？也许车的性能是一方面，但最终还得取决于哪辆车上有“正确的人”。企业间的竞争也是一样，正确的人可以决定一切，企业的竞争正在逐渐演变为人才的竞争。你需要正确的司机，正确的导航员，正确的机械师，总之你的车上不能有错误的人的位置。

因此你需要竭尽全力寻找正确的人，这太重要了，你已经开足马力，沿途风景一闪而过，幸福的远景就在真实与虚幻之间，你渴



望去触摸它。和你并肩战斗在一起的伙伴，你需要他们，你们说好了一起奔向那里，没有他们，远景只能是远景，它永远像海市蜃楼般虚幻。

然而在现实中，无数的企业都在为内部缺乏正确的人而苦恼。毫不夸张地说，人才问题绝对是关系企业生死存亡的大事，万万马虎不得，于是很多企业都把希望寄托在人力资源部门的招聘工作上。然而许多企业的招聘活动却是相当盲目的，简直无异于指望老天开眼，能赐予他们一两个“正确的人”这样的招聘工作，无疑会令企业大失所望，招来的往往都是中看不中用的草包。这究竟是怎么一回事呢？个中原因甚多，总体上看，还是因为企业没有找到一套有效的甄别方法，或者没有发现有效的招聘渠道组合，抑或建立有效的战略体系。

如何改变这种现状？这正是本书要解决的问题。这本《请正确的人上车》，通篇都围绕着两大主题展开：怎样界定正确的人，如何寻找正确的人；旨在为那些苦于对招聘不得其法的企业提供解惑的良方，同时把企业对招聘的态度引向战略的领域。本书开宗明义，首先提出了“正确的人”的观念，内容则紧密依附“正确的人决定一切”这一主旨，层层递进，带领读者全方位透析招聘的各个环节，从而揭开“正确的人”的面纱，相信一定能使企业掌握请正确的人上车的方法，由此提高人力资源的竞争能力。

远景是美好的，道路是曲折的。愿你的车上，永远充满着欢歌笑语，永远激情飞扬；让这辆车满载着幸福的欢笑，洒下一路阳光；愿你能找到一批志同道合的人，与你同舟共济、携手同行，共同奔赴美好的明天。

《宝利嘉文库》编辑部

2004年3月



目 录 CONTENTS

前 言 美好前程，谁与同行

第 1 章 招聘：长期被忽视的领域

- 一 成功公司都干了些什么？ 3
- 二 一般公司对招聘的忽视 8
- 三 致命的招聘误区 14

第 2 章 正确的人将决定一切

- 一 独一无二的人才价值 29
- 二 正确的人与竞争优势 34
- 三 究竟谁是正确的人 39

第 3 章 正确的人：素质和行为

- 一 个人素质与核心品质 49
- 二 知识技能，冰山一角 54
- 三 社会角色和自我形象 57
- 四 个性特点与内驱动力 63
- 五 素质通过行为而表现 71



第4章 将招聘作为一种战略

- 一 理解企业组织及其需求 81
- 二 制定招聘的策略导向和流程 91
- 三 人力规划与工作分析 99

第5章 广纳贤才之道：招聘渠道透视

- 一 企业招聘内部挖潜 111
- 二 企业招聘外部纳贤 122
- 三 不同招聘渠道的比较 150

第6章 简历筛选：沙里淘金的艺术

- 一 从简历中获得关键信息 155
- 二 认真研读求职信 165
- 三 有效的简历筛选 167

第7章 百闻不如一见：面试策略和技巧

- 一 面试的信度与效度 177
- 二 澄清面试误区 180
- 三 如何规避面试误区 187
- 四 结构化面试及面试技巧 190

第8章 提问与聆听的艺术

- 一 导入性提问的运用 203
- 二 提问技巧 208





三 学会倾听的艺术	219
-----------------	-----

第 9 章 后续测试定乾坤

一 多样化测试	231
二 测试的信度与效度	233
三 如何使测试有效	242
四 测试方法解析	246

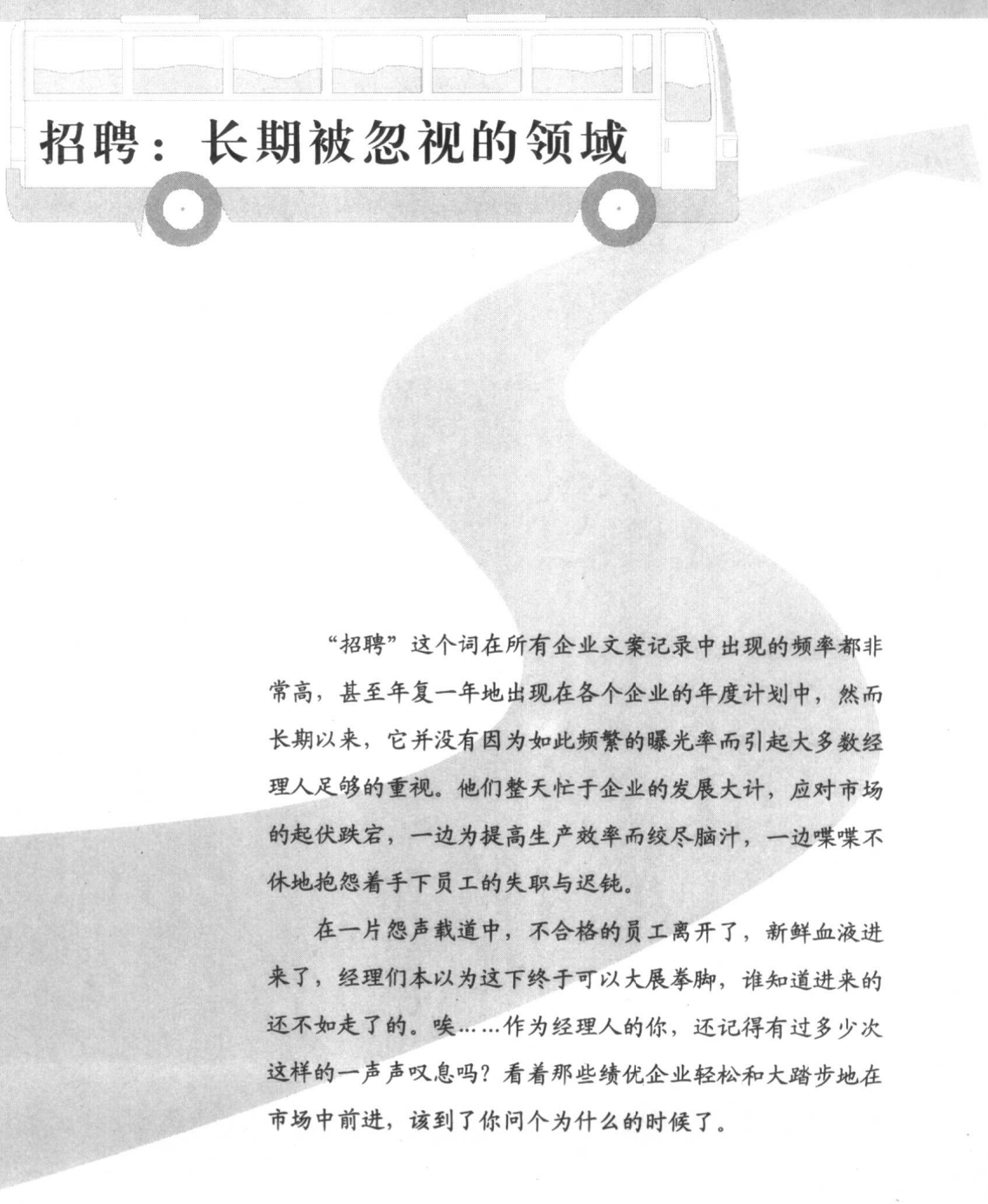
第 10 章 对招聘有效性的评估

一 招聘成本评估	261
二 对录用人员进行评估	270
三 招聘投资收益分析	271

第 11 章 不要指望一劳永逸

一 招聘战略，顺时应变	277
二 招聘管理信息系统	286
三 与正确的人同赴美好远景	290

「第1章」



招聘：长期被忽视的领域

“招聘”这个词在所有企业文案记录中出现的频率都非常高，甚至年复一年地出现在各个企业的年度计划中，然而长期以来，它并没有因为如此频繁的曝光率而引起大多数经理人足够的重视。他们整天忙于企业的发展大计，应对市场的起伏跌宕，一边为提高生产效率而绞尽脑汁，一边喋喋不休地抱怨着手下员工的失职与迟钝。

在一片怨声载道中，不合格的员工离开了，新鲜血液进来了，经理们本以为这下终于可以大展拳脚，谁知道进来的还不如走了的。唉……作为经理人的你，还记得有过多少次这样的一声声叹息吗？看着那些绩优企业轻松和大踏步地在市场中前进，该到了你问个为什么的时候了。

一 成功公司都干了些什么？

我最大的成就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在 GE 如鱼得水。

——杰克·韦尔奇

在今天的商界，“标杆管理”（benchmarking）正在成为一个时髦的语汇。因此，观摩成功公司的做法，对每个追求卓越的公司而言无疑都有着相当的震撼力。所以，我们首先还是来看看成功的公司在对待人力资源招聘和选拔方面是怎么做的，然后我们不妨也扪心自问，自己的公司是否也像他们一样，或者准备像他们一样去做一些事情。即使你现在还没有这么考虑，也不要紧，也许三分钟以后你的想法就会改变了。

1. 韦尔奇：“关键在于你能干什么”

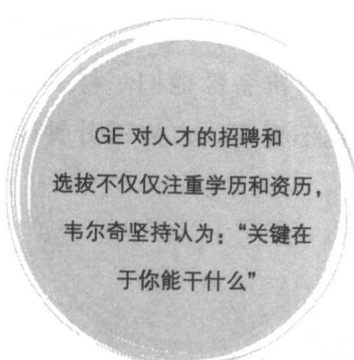
虽然华尔街的分析家们或 GE 的投资者们认为韦尔奇的最大贡献是在股市中造就了世界上最具价值的公司，但是韦尔奇本人却持不同看法。这位把 50% 以上时间花在人事上的首席执行官认为，他最大的成就是关心和培养人才。韦尔奇说：“GE 公司是由人才经营的。我最大的成就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数首席执行官都要优秀。这些一流的人物在 GE 如鱼得水。”





韦尔奇认为只有招募到最优秀的人才，GE 才能持续发展，也只有对精英人才有足够的了解，才能信任他们本人以及他们的判断力。他至少知道 1000 名 GE 高级管理人员的名字和他们每个人应该承担的职责。负责 GE 医疗系统业务的邓纳姆曾经说：“他叫得出他们的名字，并且知道他们在做什么，这对那些受他信任的人来说是个极大的鼓舞。”

韦尔奇对优秀人才的看法是有独到见解的。许多年前，GE 的交通业务部门为了将一流人才招到其在宾夕法尼亚伊利的总部，聘用了一些下级军官。他们的做法很成功，GE 其他部门纷纷效仿。当 GE 聘用的下级军官达到 80 名时，韦尔奇请他们所有人聚到一起，跟他们聊了一整天。受聘者的素质和业绩给他留下了很好的印象，于是他要求公司每年招聘 200 名下级军官。不到三年的时间里，GE 共招进 711 名下级军官，其中不少人已经得到显著提升。



GE 对人才的招聘和
选拔不仅仅注重学历和资历，
韦尔奇坚持认为：“关键在于你能干什么”

尽管很多公司都声称以能人经营公司，但是在现实中，它们往往只注重资历和学历。然而在 GE，对于人才的选拔是不仅仅注重学历和资历的。比如，在决定一个管理全部财务人员并直接向韦尔奇汇报工作的关键职务人选时，韦尔奇跳过了其他几名似乎更有资力的候选人而选择了 38 岁的丹尼斯·达莫曼。丹尼斯当时的职务比该职位至少要低两个

级别。他中选的原因在于他处理其他棘手任务的能力给韦尔奇留下了深刻的印象。韦尔奇坚持认为：“关键在于你能干什么。”

韦尔奇和 GE 公司历来都将招聘工作放在头等大事的位置上。有一次，GE 为一个重要职位招聘人选，他们网罗到了 34 位候选人，但经过几轮面试后，却发现其中没有人完全符合该职位的要求。负责该项招聘的经理给韦尔奇打电话问：“我们能不能从中挑

选一位相对较好的？”韦尔奇回答得十分肯定：“不行。你最好再去找 34 位来面试，直到完全符合要求为止。”

2. 微软：一直在努力寻找更出色的人

享誉全球的微软公司拥有约有三万名员工，市场价值在全球范围内数一数二。它被称为“迄今为止致力于 PC 软件开发的世界上最大最富有的公司”，并被视为知识经济的代表。

在《微软的秘密》（Microsoft Secrets）一书中，两位作者道出的第一条秘诀就是：“寻求既懂技术又善经营的精明人士。”微软公司的确卓尔不群，它在招聘人才方面也同样如此。微软成立之初，就对招聘环节超常地重视，随着逐渐在业内成为巨头，如何正确招聘和选拔人才就成了更为艰巨的挑战，但微软一如既往地坚持其最初的聘人哲学：不仅仅针对某个职位，而是着眼于整个企业，确保聘用到长远来看适合企业的人才。这种哲学仍然坚守不变，就像人力资源负责人迈克曾经说的那样：“我们的做法还是像只有 10 个人的公司在招聘第 11 个人一样。”

微软一直坚持：公司高层领导必须参与招聘。如果高层人士对招聘漠不关心，那么其他人就更不会重视招聘工作。负责招聘的人员时常都要参加各部门的业务会议，这样就可以使他们对人才的需求了如指掌。在微软的招聘理念中，应聘人员是否能正确地回答问题并不重要，重要的是他是否能创造性地思考问题。在微软，如果有某位新员工工作不到一年就辞职了，人事部门通常都要搞清楚他离开的原因。

微软一直坚守其招聘哲学。盖茨认为：如果领导层都不重视招聘，那么其他人又怎么会重视呢？



现在，如果让比尔·盖茨打电话给一个刚毕业的大学生，并对他表示欢迎几乎是不可能的，毕竟一位总裁还有更主要的事情需要考虑。但是，盖茨自始至终都将招聘工作放到了战略性的地位，他坚持认为：如果领导层都不重视招聘，那么其他人又怎么会重视呢？

微软一直相信：糟糕的招聘工作会毁掉一个公司的前程。如果现在招聘了一批低素质的人，过一段时间他们就会渗透到公司的各部门，再过一段时间，他们又将开始招聘更低素质的人。因此，微软在招聘方面始终坚守的信条是：我们一直在努力寻找比我们更出色的人。

1991年，当比尔·盖茨决定创立美国微软研究院时，他请了多名说客专程到宾夕法尼亚州卡内基·梅隆大学，邀请世界顶尖的操作系统专家雷斯特教授加盟微软，而盖茨自己也是在6个月里三顾茅庐，终于打动了雷斯特教授。雷斯特教授加盟后，同样以最高的诚意和无限的耐心，邀请了上百名IT业最有成就的专家加盟微软。一次，雷斯特教授在动员旧金山两名很有造诣的专家加入微软时，他们坚持说：“只要让我留在旧金山就行。”可这与微软的初衷是相悖的，微软已经在美国成立了一个研究院，而且认为在美国只应有一个，否则会造成人力的分散。但经过斟酌之后，微软最终还是答应了他们的要求，又专门在旧金山成立了一个研究院。毕竟，正确的人对微软来说无疑是最重要的。

思科：对优秀人才永远有兴趣

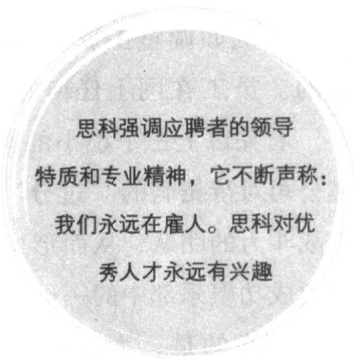
思科（Cisco）的招聘广告是：我们永远在雇人。思科对优秀人才永远有兴趣。

1997年，思科被评为美国《工业周刊》100家管理最佳公司中的第一位；1999年，思科被评为100家网上最受欢迎的公司第一名；而《财富》杂志曾将思科公司列为美国100佳工作场所的



第4名，在2003年的排名中，思科仍位居第24名。

思科每招聘一个人，除了有基本条件的要求外，还要求应聘者有领导的特质，因为思科的每一名员工都可能是一个单兵作战的单位。例如思科的系统工程师，不只是简单制定产品规格，他还可能需要到客户那里去作报告，因此需要较好的表达能力。所以思科在招聘时着重考虑应聘者的综合素质。应聘者需要有领导的特质和专业精神，对工作的需要和客户的需要都能有敏锐的反应。“思科的业务不是做一次买卖，而是与客户建立一种长久的关系，使员工能够感觉客户的需要就是思科的需要，这样的敏感度和成熟度必须反映到每个人的身上。对于做行政的部门，也需要他们给别人提供最好的服务。”思科正是根据这样的经营理念来指导招聘工作的。



思科强调应聘者的领导
特质和专业精神，它不断声称：
我们永远在雇人。思科对优
秀人才永远有兴趣

到思科应聘主要是通过面谈。招聘的程序是首先挑选简历，然后用部门直接安排时间与应聘者面谈，一个应聘者进入思科一般最少要跟5—8个人交谈，任何职务都要经过这个程序。

思科非常重视面谈的开始和结束，思科强调面试人员需要一个完整的培训。招聘者不只是懂得问什么问题，还要给应聘者一个愉快的环境，例如，不要让应聘者等得太久。面试人员的一个责任之一是在面试程序上作总结，所有面试人员在面试结束后都会问一些应聘者，有什么环节他们做得不好，并希望应聘者对面试提出意见。如果应聘者多次对招聘人员在某些方面的意见都是一致的，例如说等待时间太长，那么思科内部会针对应聘者提出的问题作出修正。思科在美国的公司做得更细致，对那些应聘者都有跟踪电话，并附给他们正式表格，让应聘者畅谈对上次面试的看法，这样一来，公司就对自己的招聘有了一个真正的监督和评估。



思科平均一天大约会收到 50 份求职书，在思科的人才库里随时有一个 250 人左右的动态候选人，并有猎头公司对个别人进行追踪，知道这个人目前的动向，以便在任何时候都能找到这个人。思科的人事软件全球范围内进行联网，人力资源管理很多都通过网络实现。例如调整工资、招聘员工、公司政策发布，都是通过网络实现的。员工在网上任何时候都能够得到这些信息。

看完以上三个小小的案例，你会作何感想呢？毫无疑问，这些卓越公司对待招聘的“过分”关注与重视，使他们完全有可能建立起极具战斗力的团队，从而形成强大的竞争优势。所以，企业要想成为 21 世纪成功俱乐部中的一员，那么它们对待招聘的态度将至关重要。

不幸的是，大多数企业虽然也高喊着以人为本的口号，但从来就没有对招聘工作给予足够的重视，更没有将其上升到一个战略的高度，而这恰恰是直接导致它们沦为平庸甚至失败的主要原因之一。正如宝利嘉首席顾问杨东龙先生在对一家著名企业进行咨询时讲到的那样：“就中国企业现状而言，谁真正把招聘工作做好了，谁在人力资源管理方面就具有相当的竞争能力。”

二 一般公司对招聘的忽视



经验表明，企业每招聘三个员工，其中只有一个人能作出真正的贡献，另一个人勉勉强强能胜任工作，而第三个人从一开始就不该招聘。

——理查德·皮斯克

当然，成功和卓越的公司毕竟是少数，而泛泛之辈却随处可见。你所在的公司也许会作为其中的一员并永远苟活下去，但这肯定不是



你们的初衷。对成功的渴望曾经让你心潮澎湃，你也发誓要脱离平庸的行列而飞上枝头。如果真是这样的话，那么你首先就必须重视平凡者容易忽视的东西，在一掠而过的细节中抓住要害，从而作出决定性的改变——招聘和选拔工作正是如此。你要想像卓越的公司那样对待招聘，那么让我们首先来看一下一般公司对招聘为什么会忽视。

1. “我想我们用错人了”

很多经理人都会有意无意地忽视招聘工作的重要性。一个很致命的原因是他们在看待员工时，常常把员工独立在企业要素之外。在要求经理人列出他们可以管理的资源时，他们通常会这样说：“我主要管理这个车间的机器设备，包括一些原材料、制成品以及相应的资金，哦，对了，还有一些员工。”

员工之所以往往会被列在最后一个，主要原因是相当多的经理人并不真正认为员工是一项重要的资源。他们在管理员工和人力资源时丝毫没有效率可言，因为他们不认为那些为他们工作的人，有可能是一项最昂贵的资产，因此也不会把管理其他资产的那套方法，拿来管理人力资源。

在为非人力资源的管理成败负责时，经理人显然是没有什么异议的。事实上，他们倒深深以自己管理非人力资源的绩效为荣。我们也可以经常看到许多经理人在努力地寻找可行的方案，来处理非人力资源的绩效不彰问题。对经理人来说，排除设备故障，让一切都良性运作，正是他们表现自己能力的最佳途径。

然而，一个很鲜明的对比是，当经理人面对绩效不佳的员工时，他们只会尝试着做一点点努力，便很快就会放弃，并且会觉得此事超出了他们的控制范围。他们甚至会认为这样的错误是这个资源（人）的问题，而不是他们的问题。因此，改善人力资源最有

