

基于资深猎头20年的招聘经历及对10多万应聘者的研究

USING POWER Hiring® TO BUILD GREAT COMPANIES
(2nd Edition)

选聘精英

5步法

HIRE
WITH YOUR
HEAD

(原书第2版)

(美) 卢·阿德勒 (Lou Adler) 著
张华 朱桦 译
朱桦 审校



机械工业出版社
China Machine Press

USING POWER Hiring® TO BUILD GREAT COMPANIES
(2nd Edition)

选聘精英 HIRE 5 步法 WITH YOUR HEAD

(原书第2版)

〔美〕 卢·阿德勒 (Lou Adler) 著
张华 朱桦 译
朱桦 审校



机械工业出版社
China Machine Press

836160

Lou Adler. Hire with Your Head: Using POWER Hiring® to Build Great Companies, 2nd edition.

ISBN 0-471-22329-8

Copyright © 1998, 2002 by Lou Adler.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-1451

图书在版编目(CIP)数据

选聘精英5步法 / (美) 阿德勒 (Adler, L.) 著; 张华, 朱桦译. -北京: 机械工业出版社, 2004. 6

书名原文: Hire with Your Head: Using POWER Hiring® to Build Great Companies

ISBN 7-111-14273-X

I. 选… II. ①阿… ②张… ③朱… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第026992号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年6月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 16.75 印张

定 价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



谨以此文献给我的引路人查克·杰考伯 (Chuck Jacob) ;
献给我的妻子劳瑞 (Lorraine), 是她让我坚持下来;
献给我的儿子凯斯 (Keith), 是他给予我鼓励;
献给每一位希望建立优秀团队的招聘经理;
以及所有没能得到他们本应得到的工作的优秀应聘者。

| 译者序 |

选才、用才和育才是企业人力资源开发与管理的重要内容，一个企业要有效地利用人力资源，发挥人才的作用，很关键的一点就是首先要把好选才关，要科学合理地招聘优秀的人才，提高招聘的准确率和有效率。不少企业在人才的招聘选用上存在着困惑和难题，要么找不到合适的人才，要么缺乏有效甄选人才的手段和方法。工作没少做，但是收效不大，企业为寻觅人才付出了不小的代价，如何才能有效地选聘人才，保证选才的质量呢？

《选聘精英5步法》为我们提供了一个新的视角：“如果你想要聘用优秀人才，就应当使用专门为聘用优秀人才而设计的系统，而不用为填补职位空缺而设计的系统。”作者从大量的招聘实践中总结提炼出一套行之有效的选用优秀人才体系和方法，即“选聘精英5步法”。该方法区别于传统的招聘方法，从业绩描述、客观评价、广泛搜寻优秀应聘者、情绪控制、正确招聘5个层面建立起独特的、实用而简单的招聘模式。作者认为，出色的招聘工作是一个体系，而不是独立发生的事件。为了不断发现并雇用优秀人才，公司必须将招聘程序作为围绕其战略主动权而计划并制定的重要业务程序。出色的招聘工作所需要的不仅仅是好的面试技巧，更重要的是加强对人才的特性的认识 and 把握。选聘精英5步法就是包含了各种制胜因素的综合的、系统的选聘优秀人才的体系和成功模式。运用这种方法，你还可以学习到如何一次又一次地选用一名优秀人才。

选聘精英5步法，是当今人力资源管理面对新经济时代挑战的一种努力，通过对传统招聘方式的改革，创建适应以绩效为中心的战略人力资源导向的选聘模式，使招聘工作由被动而变为主动，赋予人才招聘以新的“灵魂”——选才必须始终符合企业的战略要求，招募一支优秀的团队胜于单个优秀的人。值得注意的是，作者以选聘精英5步法为基础，将各个部分连接起来，提出了很有价值的观点，就是建立“人才驱动型文化”，它的核心是组建优秀团队并在经济周期的各个阶段招聘优秀人才。这在很大程度上，将过去的日常“招聘程序”纳入到企业“文化”的层面和“战略”的背景中去。在“人才驱动型文化”的建设中提升选聘人才水平，创新人才选聘模式，这也是本书令人击节的方面，或着说是一个“亮点”。

变革时期的人力资源管理在新时代的驱动下也在发生新的变化，思维方式在变，

管理模式也在变，随着实践的深入发展，新的管理方式应运而生，层出不穷，将给人力资源管理带来新的局面。面对新的机遇与挑战，在习以为常的工作中我们又如何去突破、去探索、去创新呢？这恐怕也是本书给予我们更深层次的启迪吧。

本书翻译过程中得到了北方交通大学研究生张莉、段霞辉、许艳清、李霞等协助，他们参与了本书部分内容的初译，全书由张华、朱桦进行统译，朱桦审译定稿。

由于时间仓促和水平有限，翻译中一定会有疏漏与不足，恳请读者批评指正。

朱桦

惠普商学院 高级顾问

美国国际人力资源管理协会（IPMA）注册管理师

IPMA（中国）人力资源研究院 认证培训师

2004年4月15日

序

自从20世纪90年代以来，我历任JC彭尼（JC Penney）、摩根大通（JP Morgan Chase）等公司的咨询顾问，主要任务是向他们提供如何使用优秀人才以达到其商业目标的建议。其中一项重要的建议就是：为自己购买一本卢·阿德勒（Lou Adler）撰写的《选聘精英5步法》，认真阅读，然后为每位负责招聘工作的经理、每位新员工以及公司人力资源部门的每一位员工购买这本书。为什么呢？因为这本书为基于绩效的雇用工作提供了一套系统的方法，而且这种方法是你组建团队时至关重要的一个因素。

尽管商界中每周、每年都在发生着变化，但是有一个事实是不会改变的：人才是每个企业最宝贵的财产。这一直以来都是一个不争的事实，但在世界经济飞速变化的今天，人才的价值更比过去凸显其重要性。

不同行业的企业都在试图努力提高他们的生产能力和产品质量，但是不能仅仅依靠技术来实现这些目标。随着雇主采取措施减少浪费，引进新技术，采用流水作业等方式，日益加大了员工“增加价值”的压力。当前，每一种工作都需要具备善于学习、灵活性强以及高效率的工作业绩。每一位管理人员都面临着用更少的雇员做更多更好工作的压力。这就意味着这一小部分雇员必须是十分优秀的。

如何在压力之下保持高绩效正是现实新经济（real new economy）所研究的核心问题。在现实新经济中，技术进步在实际生产中的应用将继续，商业行为更加以客户为中心，市场预期反应时间将会缩短，而且生产力期望值也会提高。整个经济活动将会提升到一个更高的水平。

这就是为什么在所有技术变革所无法触及的范围内，那些能够更快、更好、更聪明地完成工作的人会得到更多奖励的原因。你希望你的员工富有创造力（在引导之下），重感情（在合理的限度内），能够充分自主的享有犯错误的权利（只要这些错误不太严重）。在精简的、经过重组的公司中，优秀员工要比过去负有更多责任，拥有更先进的技能，并具备更敏锐的判断力。与所有企业一样，每一个人在人才市场上向雇主展示自己的才能时，也都有他自己的价值取向，也就是说：“这正是我擅长的工作”。而且这种价值取向全部都是严格与工作相关的。一个真正优秀的人所起的作用相当于一大群平凡的人。真正优秀的人才能够高效率高质量地完成一些实事，从而为你的危急情况真正增加价值。并且，他们和经理一样对自己的工作深有了解。

我们讨论的对象是可以在18个月内扭转一个部门的高级管理人员；在普通程序员写一程序的时间里可以写完两行的程序员；搜集一线市场调查信息，并且为整个系统提出改进建议、令客户惊奇的呼叫中心（call center）操作员；能够把任何东西销售给任何人，并且同时通过他的掌上电脑留意仓库存货和生产进度表的销售人员；知道每个客户的名字并及时了解最新进出仓库的货物信息的仓库经理；为大家提供过去只有医生专职保健服务的非医疗保健专业人员；在战争中负责操作坦克上的手提电脑，而一旦战争胜利后就担任维和任务的士兵。

尽管劳动力市场时有波动，但是在可以预见的将来，优秀人才将会供不应求。今后，在现实新经济的市场上，人们将会对如何运用劳动力的价值做出长期努力。那么，你将如何寻找、吸引并挑选人才呢？

在当今飞速变化的商业世界中，企业领导人、经理以及从事招聘工作的专业人员如果不能在招聘工作中实行长期战略，就将面临一场持续不断的人员危机。有可能今天你的公司还人员不足，而第二天就人员过剩了，其真正的问题在于，你无法在适当的时间、适当的地点雇用合适的员工。

如果你想要在聘用工作中做出明智决策，你就必须运用头脑来雇用人才。把握你的人才供应链的控制权，就如同掌控其他重要资源一样。这意味着你需要卢·阿德勒在本书中提供的这种系统方法。

贯穿了大部分工业时代并延续到最近的这一时期，大多数雇主所采用的主要聘用模式都是基于长期、全职、现场工作的雇用关系的。但是在今天飞速变化的市场中，雇主根本无法预测在下一个转弯处等待他们的将是什么，因此那些旧式的、一成不变的，一直到退休都在做自己本职工作的雇主与雇员之间的关系已经不再适用了。当前，公司继续其辉煌成就的关键在于迅速适应新环境的能力——雇用需求在一个技术领域内迅速扩张，或在另一个领域内收缩——或者两种情况同时出现。因此雇用政策必须为面临这种现实而做好准备。

当今企业中的员工都想知道今天、明天、下星期、下个月你希望从他们那里获得什么，并能为此向他们支付多少报酬。通过回答一些人们希望得到答复的基本问题，如：“待遇如何？”就可以产生一种激发人们兴趣的招聘信息。为了在今天的劳动力市场上更有效率，你需要年复一年付出积极努力，把这些信息广泛传播到精心选择的备选人才中。为什么要这样做呢？这是因为你可以通过这种方式吸引一大批应征者，当最终需要雇用人员时就可以有非常大的选择余地。你必须准备采用一套严密的筛选程序，这种程序主要是用于搜集证据以证明潜在雇员是否具备迅速进步并立即为公司做出贡献的技能。

本书逐步详细介绍了如何采用符合逻辑的、系统的手段来适时、因地制宜地做出

VIII

雇用新员工的决策。我们十分感谢卢·阿德勒这本好书的第2版付梓。

布鲁斯·图尔甘 (Bruce Tulgan)

《制胜人才战争》(*Winning the Talent Wars*)

(W.W.Norton, New York 2002) 的作者

Rainmaker Thinking公司的创始人

| 前 言 |

二十五六岁时，我成为了财富排名前100名的一家公司的一线经理。刚刚被任命没有几天，我就被公司派往几所国内顶尖的MBA商学院进行招聘工作。主管人力资源的副总裁在我临行前打电话给我，并就面试给了我一些建议。他所说的话至今还回响在我耳边。尽管这些建议是错误的，但这是当时我所接受的惟一培训，而且在那时看来也是很有道理的。

他说，只能考虑那些具备4个成功A要素中至少3个要素的应聘者，即：自信（assertive）、友善（affable）、有魅力（attractive）以及口齿伶俐（articulate）（当然，如果这就是招聘标准，我怀疑他们为什么会聘用我）。参照这个标准，以及应聘者的一份得体的简历，我可以在15分钟内判断出此人是否胜任我们的工作。或者说，至少我认为自己能够做得到。当我回首往事时，发现这一过程在预测后来的成效中有60%~65%是有效的。这个数据来源于我为自己而聘用的三四十个的员工，以及50~100个我向其他人推荐的员工。尽管其中也有一些不合格的人选，但是我的出色工作使我的升迁速度很快。5年之内，我便成为了在一个颇具规模的部门的部门经理。而我所学的一件事情就是雇用优秀人才是一个职业经理职业发展的关键所在。我还发现，开办猎头公司并帮助其他经理聘用优秀人才是一份更赚钱的工作。而且这种工作要比为那些总有上司告诉我该做什么的工作会少受很多苦。

尽管4A面试方法存在可预见的价值缺陷，但我还是凭借这种方法在我的初期猎头工作中获得了巨大成功。由于我起初是附条件的招聘代理（只有当应聘者被雇用时才能获得报酬），因此找到表面符合4A标准并在90天的保证期内坚持下来的人选并不困难。当时，我们的大多数竞争者只提供60天的保证期，因此这给予我很大的竞争优势。但是，当我成为长期招聘代理并提供一年的保证期后，一切都改变了。而且在这种情况下，我们所提供的人选也必须具备真正的能力。这真是个奇妙的新世界。得体的简历和4A标准再也不足以判断一个人是否是人才，而在寻找一种更好标准的过程中，选聘精英5步法（POWER Hiring®）产生了。我花费了五年左右的时间来提出这一概念。15年后的今天，我仍然致力于对它的研究。

在我研究招聘和雇用工作的过程中，我发现了一些有趣的事情。首先是优秀人才很少能得到工作，而得到这些工作的往往是最好的面试者。通常是那些能够最善于表

现自己的人拿到了聘用通知。以下还有一些我在研究当中关于最优人才的发现：

- 最优秀的人才往往不是最优秀的面试者。因此通过面试技巧来评判一个人的能力是一种糟糕的方法。
- 最优人才（前10%~15%）通常不通过普通人常用的渠道来发现工作机会。因此，传统的广告和筛选手段所针对的是错误的目标人群——他们也需要其他工作或任何工作，并愿意从事他们能找到的任何工作。传统的人才搜寻工作并没有针对那些想得到更好工作的人，或者可以在几种类似工作中进行选择的人。最优人才即使有与众不同的地方，也有可能被埋没于愚蠢的招聘测试中。
- 最优人才在决定接受一份聘用通知书之前，往往会经历多次决策变化。他们也会花更多的时间来考虑，并寻求更多的咨询。对于最优人才而言，一份新工作是一项事业的开始。但在招聘与雇用过程中，人们往往没有考虑到优秀人才的需要。大多数雇用程序是为满足对一般应聘者的需求，而非对优秀人才的需求而准备的。对于一般应聘者而言，一份新工作意味着严格考核的结束。薪水、职位、工作满意度以及雇用速度都会左右他们的决策。因此，你不能用与雇用一般员工相同的程序来雇用优秀人才。
- 最优人才通常不具备职位要求中所描述的全部技能、经验和教育背景。这些要求是由那些不容易被忽略的特点构成的，如潜力、自我动力、领导能力、坚持不懈的毅力以及想像力。如果一家公司在做广告和挑选人才时一味地墨守陈规，优秀人才往往会在一开始就被轻率地排除在外。
- 最优人才在面试中会和其他人一样紧张。紧张情绪会显露在贫乏的眼神接触，缺少交流，回答问题简短或不够深入，以及缺乏自信等方面。从而这就造成了许多优秀人才由于外在原因在面试中落选。

如果你在招聘过程中所关注的不是上述这些浅层的外在表现，你将不再注意并雇用那些不适当的应聘者。优秀人才与一般人确实有所不同，因此就需要根据他们的特殊需求来制定聘用程序。

忽视优秀人才的需求只是目前存在的问题的一部分。这里还有我所发现的其他有关招聘经理、面试和甄选组相关人员的一些问题：

- 大多数招聘经理和甄选组的其他成员并不擅长面试工作，然而他们都认为自己对此很在行。他们认为甄选系统的其他成员在评价应聘者能力时的表现都挺糟糕。
- 大多数面试团队中的成员并不了解实际的工作，但是他们却拥有平等的表决权。所以，往往不是根据应聘者能将工作做到什么程度，或者他们是否想做这份工作来评判，而是根据应聘者给他们留下的第一印象、应聘技巧以及他们是否为面试做好准备来进行评判。

- 评价程序比面试程序更缺乏严格的规定。多数人都不知道该如何评价应聘者对问题的回答，即使他们首先提出的问题是正确的。由于没有公认的基本标准，所以往往是那些直率的人或级别最高的人决定了应聘者是否可以被雇用。
- 面试的前30分钟要比其他时间更容易犯错误。情绪、偏见、直觉、旧习惯以及第一印象都是深刻影响个人评价结果的强有力的人为因素。
- 当面试团队成员发现他们认为满意的应聘者时，他们的行为立即会进入一种推销模式。他们还会停止听取其他意见，并停止对应聘者进行评价，同时做出一些明显的举动以引起该应聘者对工作价值和前景的兴趣。这样做不仅贬低了工作自身的价值，从而丧失了许多优秀人才，而且可能会使应聘者提出过高的工资要求。
- 很少有人知道如何处理法律事务。人们会做些愚蠢的事或说些愚蠢的话，从而导致公司支付过多原本可以避免的辩护费用和罚金。还有一些公司由于过度担心这些成本，因此建立了严格的规定和程序，从而妨碍他们雇用最优人才。
- 很少有人知道如何就薪水问题进行磋商并发出聘用通知。聘用优秀人才需要建立一种兼顾短期和长期职业管理和个人需求的协商机制。最优应聘者一定会在可供选择的类似工作中权衡这些利弊。你不能把雇用优秀人才当做是一项交易。人们无法想像派一位未经培训的销售人员去推销一个复杂的程序，但当我们要求经理们讲好价钱成交时，我们正是犯了类似这样的错误。这就像通过黄页广告销售订制产品一样荒谬。

如果你想要雇用出众的人才，你就需要一套专门为雇用出众人才而设计的体制，而不是那种用来填补职位空缺的聘用体制。要想雇用一个优秀人才相当困难。要雇用5个或10个就更加困难了。但是当我们在考虑雇用几十个或上百个优秀人才时，我们往往会由于某种原因而忽略只顾用一个优秀人才时所必需具备的条件。在本书中，我们将告诉你如何上百次的雇用一位优秀人才。你要以本书作为工作指导，上面提到的每一个问题都需要给予充分的关注。

多年来，在我观察这些问题的同时，我也观察了一些看似能正确处理这些问题的经理、从事人力资源工作的人员以及招聘代理人。他们已经掌握了游戏规则，大多数是通过磨难和错误学会的。我观察他们的行为，然后又测试他们的观点。于是我提炼出这些观点，然后再对其进行试验。我也曾多年追踪应聘者的情况以观察究竟是什么因素最终导致了他们的成功。最终我明确了有关工作的5个基本原则，为多次雇用优秀人才奠定了基础。这就是本书所讲的选聘精英5步法。

下面我们再谈谈网络。人们都认为随着网络时代的到来任何事物都会发生变化。雇用优秀的人才也将会变得易如反掌，只要通过网络邮寄一份广告，你就可以得到大

量的优秀人才。事实上，网络曾给我们带来了太多的希望，但却收效甚微。尽管在网络时代很多事物确实发生了变化，但仍有一些好的观点和新技术保留了下来，即使这给我们带来的全部希望不过是一些没有真正才能的热心应聘者。虽然在这个新的时代里有一些混乱，但选聘精英5步法的5个基本原则却毫发未伤，经受住了考验。网络时代的许多工作都发生了变化，但总的来说雇用一位优秀人才的方法与网络时代以前相比，变化不大。本书中，我们将介绍如何利用网络优势来雇用优秀人才，但是这仅仅是战术策略的一点小小的变化，而不是学术理论上的根本变化。

最近还有评论认为人力资源管理在人才战争中取得了胜利，并创造了一种人才驱动型的文化。其实，这都是战略上的小小因素，从根本上讲，雇用顶尖的优秀人才才是第一位的。但是，就像在喧闹中寻找一枚银色的子弹一样，我们往往还是忽略了雇用一位优秀人才所需具备的条件。

在此我提出本书的主要目标：向每位经理介绍如何雇用一名优秀人才。本书的第二个目标是告诉大家第二次、第三次、第四次雇用优秀人才的方法。以下是实现这些目标的手段：

- 根据真实的工作情况来制定工作要求。大多数工作要求都列出了技能、必备的工作经验、专业、能力以及个性特点等要求，但却很少涉及工作的职责与义务。这与其说是工作要求，倒不如说是个人要求。当以实际工作情况制定工作要求时，有关招聘的所有状况都会发生变化，这就是POWER中的P因素——业绩描述（Performance Profiles）。
- 为所有面试官提供一些简单易学的、可以用来准确评价应聘者能力的问题。这就是POWER中的O因素——客观评价（Objective Evaluations）。
- 了解是什么因素使优秀人才考虑接受一项工作，然后围绕这些需求来建立你的搜寻和聘用人才的策略。这就是POWER中的W因素——广泛搜寻（Wide Ranging Sourcing）。
- 学习如何克服过度依赖直觉与情绪来做出雇用决策的自然倾向。这就是POWER中的E因素——情绪控制（Emotional Control）。
- 使用协商的方式而不是交易的方式来进行谈判，并最终发出聘用通知。这就是POWER中的R因素——正确招聘（Recruiting Right）。
- 雇用那些既有工作能力又有工作动力的人才。这是POWER中各方面都要求的。

虽然选聘精英5步法的这些基本原则贯穿本书始终，但这本书主要介绍的还是招聘战术问题。本书清楚地讲解了如何一次又一次地雇用一名优秀人才，并详细介绍了每一个步骤。记住，当你建立一套可以雇用几十个，或者上百个优秀人才的体系时，

也不要忘记这一目标。每一个优秀人才都是独一无二的，因此只能用这种方法来对待他们。这就是选聘精英5步法的真正原则。

卢·阿德勒 (Lou Adler)

| 致 谢 |

这本书不仅仅是由我一个人完成的。它来源于对几百名应聘者情况的追踪调查。虽然有些人表现好，有些人表现差，但我们可以从中学到有价值的东西。在本书的写作过程中，我又对许许多多招聘经理、公司管理人员、人力资源部门领导以及其他从事招聘工作的人员进行了调查。虽然有些人做得好，有些人做得差，但我们仍然可以从中学到有价值的东西。在此我要特别感谢Jack Lantz, Linda Duffy, Larry Cassidy, Eric Boden, Rich Shields, Bernie Suttle, Francine Meza, Larry Rutkowski, Monique Love, Dave Rader, Mike Noggle, Keith Swayne, Dave Kipp, Leigh Belden, Howard Oringer, Chris McGurk, Brad Remillard, Barry Deutsch, Dennis Buster。我的许多最初的想法经过了Jim Schreier, Bryan Johanson, Carl Bradford, Keith Adler, Dani Mariano, Haroon Elsarrag, Elaine Orlor, Eric Lane, Kevin Wheeler, Jerry Crispin, Barbara Spector, Jack Higgins, Mary Berry的修改、推敲和琢磨。

在此我要特别的感谢我的代理人Jeff Herman。如果没有他的信任和支持，这个项目永远也不会开始并完成。如果没有Rosemary Ford敦促我将第1版的每一页修改了六次，就不可能有这本词义连贯的书。Rosemary，我在第2版中最终完全听取了你的意见，非常感谢你的睿智和坚持。我还要感谢劳动法律公司Fisher&Phillips的高级合伙人Rob Bekken审阅了全文，并确认它的价值及合法性。他还在本书的后记中针对基于工作业绩的聘用的重要性写了较长篇幅的评论。Charles Handler博士做了大量技术性评论，以确定我们的主张是否真正在预测工作业绩上有较为出色的表现。感谢他所做的全面、完整的评价。还要感谢我的编辑Matt Holt，是他促成了整个出版事宜，是他决定《选聘精英5步法》一书的再版。

我还要感谢圣地亚哥的TEC公司。我们同这些大公司的执行总裁一道进行了二百多次每次3小时的研讨，这些执行总裁采纳了我们的许多建议，并帮助我们改进这些程序。我还要特别感谢那些实行选聘精英5步法并向我提供反馈建议的TEC公司的总裁们。

最后，我还要感谢阅读过本书第1版并给予我赞扬和支持的读者。也希望阅读第2版的读者在你们有机会实践这些观点后与我联系。记住，优秀人才与普通人是不同的，我尤其想要感谢这些与众不同的人。而这本书将会帮助你找到这样的优秀人才，然后你将会从他们身上获得巨大的收益。

| 目 录 |

译者序

序

前言

致谢

第 1 章 最有效的招聘就是招聘最聪明的人1

第 2 章 业绩描述：明确成功的标准，而非技能标准19

第 3 章 情绪控制46

第 4 章 四问题基本面试法67

第 5 章 工作类型剖析：工作技巧、兴趣和工作需要的匹配100

第 6 章 第一次面试之后：如何成为一个成功的应聘者117

第 7 章 评估应聘者的10因素138

第 8 章 人才招聘、谈判和聘用160

第 9 章 人才招聘计划：如何寻找最好的人才183

第10章 选聘精英5步法的实施212

后记231

附录A 选聘精英5步法的合法性233

附录B 对在选聘精英5步法过程中所采取的结构化
面试法有效性的讨论242

注释247

| 第 1 章 |

最有效的招聘就是招聘最聪明的人

雇用聪明人，否则就自己想办法解决困难。

雷德·斯科特 (Red Scott)

一次不礼貌的打扰：它正是我取得进步所需要的

我仍然记得这件事情，仿佛它就发生在昨天。在1972年10月中旬的一个早晨，我接到了一个电话。那时我正在密歇根州特洛伊的罗克韦尔（Rockwell）汽车集团担任财务计划经理，这是我的第一份管理工作。当时，我正在准备第二天向集团总裁和财务副总裁做第一次工作报告。我没有注意到自己已经度过了一个不眠的长夜，因为我的新婚妻子还没有起床，而我的老板查克·杰科布（Chuck Jacob）已经在电话里非常迫切地等着我了。查克时年29岁，是哈佛MBA中的杰出青年，他刚刚离开福特汽车公司，正试图向人们证明这个负责9亿美元车轴生意的职位是他应该得到的。值得一提的是，查克也是我的偶像。我在电话这端认真地听着，他说自己正在密歇根大学对一些希望得到计划分析师职位的MBA学生进行面试以扩充我们的部门。我们非常迫切的需要这样一批人。他带来的好消息是：很多人都希望参加面试，查克需要我去帮助他。我们与福特公司、保洁公司、IBM及其他财富排名前500强的公司短兵相接，都希望从这个著名的MBA学科中获得最优秀的应聘者。查克告诉我在这批应聘者当中有几个表现出众的人正是我们部门所需要的。坏消息是：我必须马上动身，不能耽搁一分钟。对此我提出强烈抗议，理由是我已经在白天工作了14个小时外加一整夜，并且第二天还要做一个十分重要的报告。短暂停顿之后，查克开口了，而他的这句答复至今还回响在我的耳边。“对于你的成功而言，没有什么会比雇用优秀的人才更重要的了！我们一定要设法做好这件事。现在马上来。”然后，电话就挂断了。