



范庆桦

◎ 著

唐僧招募

人才选聘的
10 大核心工具



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

唐憎招募

人才选聘的10大核心工具

范庆桦 ◎著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

唐僧招募: 人才选聘的10大核心工具 / 范庆桦著. —北京: 人民邮电出版社, 2004.11

ISBN 7-115-11891-4

I. 唐... II. 范... 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113527号

内容简介

本书是一本有关人才选聘的读物, 以一个杜撰的荒诞故事为主线, 将所要阐述的管理主题寓于其中。它与市面上流行的那些充满西方所谓高深理论的“大部头”人力资源管理书籍的最大不同, 就是读者可以从中很轻松地找到最适用的理论和实战方法。

本书的特点有二: 其一, 主题明确, 只写人力资源管理中的一个视点——选聘; 其二, 力求简单, 只写选聘过程中的核心部分——技术。对于企业人力资源专业工作者来说, 这本书是极具操作性的专业教科书; 而对于其他岗位的管理者来说, 这本书又是极具趣味性的人力资源科普读物。

唐僧招募

人才选聘的10大核心工具

-
- ◆ 著 范庆桦
责任编辑 王莹舟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 010-51626376
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 145 × 210 1/32
印张: 7 2004年11月第1版
字数: 100千字 2004年11月北京第1次印刷

ISBN 7-115-11891-4/F · 486

定 价: 18.80元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

序一

清华大学教授 魏杰

九月上旬的一天，庆桦突然打来电话说，他最近又一本关于人力资源管理方面的书定稿了，已经给我发了电子文本，希望能听听我的意见并为这本书作序。

时正值开学伊始，包括教学在内的各方面事务都很多，的确有些自顾无暇。但庆桦与我相识多年，彼此情谊笃深，无论怎样繁忙也只能应允。

我是花了整整一个下午和晚上的时间仔细阅读了庆桦的书稿。原以为这又是一本“炒冷饭”的书——因为此类书籍已如洪水泛滥，很难出新了，但读后却令人耳目一新。这是因为他没有故作高深地就理论而谈理论，而是以一个杜撰的荒诞的故事为主线，将所要阐述的管理主题寓于其中。我以为，该书的特点有二：其一，主题明确，只写人力资源管理中的一个视点——选聘；其二，力求简单，只写选聘过程中的核心部分——技术。对于企业人力资源专业工作者来说，这本书是极具操作性的专业教科书；而对于其他岗位的管理者来说，这本书又是极具趣味性的人力资源科普读物。





这些年来，我常常在想，对企业而言，人才是什么？

的确，人作为一项重要的资源而且是一种重要的战略资源的观念已经得到越来越多企业的认同。现代企业理论也证明，企业实质上是一种由人力资本与非人力资本共同组成的“不完全和约”，人力资本产权在企业所有权安排中具有特殊的决定性的地位和作用。随着知识经济时代的到来，企业经营者的知识、经验、技能，在企业中占据着越来越重要的地位。

当然，这些居于核心地位的人力资源一旦使用不当，便会给企业带来风险乃至致命的伤害。现代企业发展的历史表明，“用人不当”正是阻碍企业成长与谋求利润的最大绊脚石之一。一份权威调查报告显示，在企业运营中最容易出现两类问题，一是决策失误，占46%；二是用人不当，占20.9%，而在决策失误中又有60%是用人决策失误。因此，从某种程度上来说，无论是市场的风险、业务的风险，还是资本的风险、财务的风险，归根结底都是用人的风险。

部分“空降兵”大轿高抬，张灯结彩而来，最终水土不服，灰头土脸，悻悻而去；家族企业引入职业经理人，却使“江山”易色，“富不过二代”；在两家企业并购后，双方团队主要成员勾心斗角，文化不合，导致项目运作惨败……在改革开放以来，我国企业高歌猛进的20多年里，

这样因人“误”而“误”企业的例子可以说是屡见不鲜，俯首皆拾。

这一系列事件对单个企业而言，或许属于偶发事件，但从企业人力资源管理的战略层面剖析，却有着必然的意味。一个企业如果在总体上没有符合企业实际的人力资源战略规划，缺乏明确的人才引进目标以及相关人力资源的整合程序和步骤，那么表面上的局部的人才不适事件就可能引发全面的人力资源管理危机，进而给整个企业带来巨大的风险。

所以，选对人，用对人，对企业生死攸关。正如百年企业“蓝色巨人”IBM自己总结的：“杰出尽职的人才组成的团队是成功之母”。

一般说来，人力资源“存量”的形成，一种渠道是内部再生产和配置，另一种则是直接从外部引进。虽然一定时期，90%可能都是通过前者来实现的，但对于处于成长和扩张期的中国企业而言，从外部把最适合企业的人员招聘进来，不仅可以为企业注入新鲜血液，增添新的生机和活力，也是其获得和保持在市场竞争中战略优势的重要举措。

那究竟什么样的人是需要企业从外部引进的呢？出身名牌大学是否就是人才？受过国际著名大公司熏陶是否就是人才？有着诱人工作经历是否就是人才？

“垃圾是放错位置的人才”，这是德国管理界的一句名言。就像人们到商店里买鞋，首要的标准不是价钱最贵，也不是款式最流行，更不是做工最精致，而是最适合自己的脚。

选人也是这样：合适的才是最好的。

人力资源管理理念自20世纪80年代传入中国以来，虽然也有20年的时间，但其在中国企业界的应用现状不甚乐观。目前，许多企业在招募和甄选人才时，仍然主要依靠“领导相马制”，被领导者发现和相中了就是人才。而所谓的人力资源部的管理人员也只是随随便便看几眼学历和工作经历，结合在面谈时所得的印象，稍加分析就做了录用与否的决定，带有很大的盲目性，使企业与一些真正的优秀人才擦肩而过。

这一方面是因为企业人力资源管理意识的淡薄，另一方面也说明企业人力资源专业知识的匮乏。组建一支有凝聚力和战斗力的团队，并不是像古代招兵买马，形成雇佣军那样简单。由于人才市场在水平层次上存在供求错位的现象，在显示机制上又具有一定的信息不对称性和不确定性，社会政治制度、法律政策等外在环境也会对人才的录用产生制约和影响。所以，对于企业人力资源管理战略的实施和运行效率而言，人才获取不仅是最为关键的环节，也是最困难的环节。

当然，人力资源管理中任何一种职能和模块都不是孤立的，人力资源的获取与整合、开发、激励与控制等其他职能密不可分，而人员招聘与人力资源规划、职业生涯规划、绩效管理、培训、薪酬以及劳动关系管理等其他模块也是既相互独立又有机结合。

在本人与企业的实际接触中，也能强烈地感受到中国企业尤其是中小企业人力资源管理规范性和科学性的欠缺，以及他们对相关专业知识的渴求。

但眼下有种不太好的倾向，只要西方理论界和企业界一出现新的人力资源管理思想和工具，马上就会现身中国，引来一帮企业追捧。不管适合不适合，不加任何消化，拿来生搬硬套。这从反面证明我国企业人力资源管理“病急乱投医”的现状。

那么，什么样的人才合适？企业又应该通过哪些方法寻觅适合自己的人才呢？我以为庆桦的这本书回答并解决了这些困惑。它与市面上流行的那些充满西方所谓高深理论的“大部头”人力资源管理书籍的最大不同，就是让你可以从很轻松地找到最适用的理论和实战方法。

作为一位专家型资深记者和财经作家，庆桦以其特有的职业洞察力和流畅的文笔，以诙谐、通俗和贴近实际的语言，寓操作于趣味，融方法于哲理，对复杂的人才选聘过程以及团队建设的诸多环节，做了易于理解并极具操作



性的翔实阐述。

一言以蔽之，这本书不仅企业专业人力资源管理者要读，领导及其他管理者也要读。



序二

《中外管理》杂志社社长 总编辑 杨沛霆

范庆桦的《唐僧招募——人才选聘的10大核心工具》一书，是一本以荒诞的手法深入浅出地谈在人力资源管理中，如何选聘人才的专业管理图书。该书看似荒诞——大跨度地超越时空，将不同朝代的一些毫不相干的人物整合在一起，杜撰出一个离奇的故事；但却紧紧围绕着唐僧二次取经，急于选聘人才这个主线，通过对选人过程迭宕起伏的描述，生动、系统地使当今较为前沿的选聘技术与理念跃然纸上，并能够让读者一卷在手，选聘技术尽数掌握。

作为《中外管理》杂志社的资深主任记者、人力资源专栏主编，几年来，庆桦同志在深入各类企业采访的基础上，通过向专家、学者以及企业人力资源工作者学习，确实有了丰厚的感受。再加上他日常抓紧一切机会，紧盯人力资源这个专业，不仅是穷读大量专业书籍，力求其解，而且勇于提出自己的观点和大家研究辩论，并能向同行学习、与专家交流。本书便是他自己近年潜心研究的结晶，也是一本对企业人力资源工作者来说值得一读的好书。

我常说：不懂得事在人为，就不懂管理。因此，从事各项事业管理工作、领导工作的仁人志士，无不从了解人、



熟悉人的本质，了解人力资源工作、熟悉人力资源工作的性质与规律入手，来提高自己的管理工作的水平与领导工作的能力。因此，在邓肯等管理大师“管理者原理”的思想启示下，我们可以在人力资源这个大舞台上，放开手脚去“试验”，张起思想的翅膀去创新。

近几年，连续推出撼世力作《基业长青》、《从优秀到卓越》的美国学者柯林斯教授极力主张颠倒人们的经营理念。他的惊人发现之一就是“先找对人，再做正确的事”，而不是像大多数人那样，先提出策划方案，再制定计划、确定任务，而后再根据目标要求，招兵买马。这表明，21世纪经营理念正在向真正以人为本的方向发生根本变化。毕竟，人对了，世界就对了。

总之，人力资源这门管理学科不只是领导者、管理者普遍急需的知识、技能，而且还是正在发生着翻天覆地变化的、内容极为丰富的一门学问。

人类在地球生存至少已有50万年，有文字记载的历史也有几千年，在这漫长的岁月里，人们更多的是向世界争夺生存权利，群体间的矛盾与战争也连绵不断。但是由于为了生活疲于奔命，忽略了研究“人”自己。如果我们大家都来研究人力资源中“人”以及“人与人的关系”，这将极大有助于人类所从事的各项事业的成功。

卡耐基的名言说得好：“一个人的成功，最多只有

15%是靠他自己的能力，而85%以上的个人事业成就，是从他与别人的联系，以及他自己怎样处理与别人的关系中获得的。”这就是说，个人的成就，85%以上是靠个人在做人力资源工作中获得的。既然如此，那就让我们在沟通、交流与学习人力资源的过程中共同成长吧！



Contents

第一章 引子 / 1

话说唐僧历尽九九八十一难，从西天取得真经返回东土后，便闭门谢客，整日潜心研修佛法。忽一日，新任东土大唐公司的李董董事长派秘书到唐公馆送上请柬，邀唐僧到公司一叙，并说有要事相商……



目录

第二章 选聘，应选择哪种模式 / 9

答应为东土大唐公司二次取经的唐僧为组建取经团队一筹莫展之际，秘书小昭进来报告说，东土大学商学院院长王熙凤女士求见……

第三章 建立素质模型，选聘的关键因素 / 21

在熙凤院长及其专家组的帮助下，从1 000多名应聘者中选拔出来的300多名候选人的材料报到唐僧办公室。唐僧对材料一一浏览后，有些兴奋，也有些发愁。兴奋的是招聘工作首战告捷，发愁的是300多名候选人在他看来是个个优秀，究竟选谁不选谁呢……

第四章 面试，该问些什么 / 33

经过专家组10个工作日的紧张忙碌，唐僧



二次取经人才选聘的素质模型建立工作终于告一段落。王熙凤指出：“在接下来要进行的面试以及其他各项测评工作，将是选聘过程中最复杂、也是最为关键的环节……”

第五章 讨论，让领导走开 / 53

面试工作终于宣告结束。专家们在300多名候选人中遴选出70多名作为再次测评的候选人。在本轮入选者当中，有东大应届MBA毕业生；有洋插队归国的“海归”派；也有已工作几年，后来又回到学校二度深造的博士生；还有在专业媒体打拼多年的资深“名记”。“但是，又如何以全面考察一个人的素质、能力以及行为，从而避免那种面试中说得挺好实际中却做不好的‘失真’现象发生呢？”唐僧又发愁了……

第六章 把人装进文件筐 / 67

“把人装进‘文件筐’？”唐僧一脸惊讶：“人怎么可以装进‘文件筐’？即便是‘装’进去了，又要干什么？”

本来，经过几轮的测试，唐僧原以为选聘工作即将进入尾声，但没想到王熙凤竟然说选聘工作远远没有结束，并说下一步将采用“文件筐”的测评方式对应聘者进行又一轮测试。唐僧对此十分不解……

第七章 背景调查，让造假者剥去伪装 / 77

在经过一轮又一轮的测试后，27名在教育背景、工作经验、专业能力、综合素质方面均较为突出的求职者终于浮出水面，成为即将被录取的候选人。从目前来看，27名候选人是经过大浪淘沙精选出来的，但仍然不能忽视对这些人才进行背景调查的工作。这样做虽然有对候选人不信任、不尊重之嫌，但人才市场作弊的现状实在令用人单位迫于无奈呀！那么，什么样的做法最可行呢……

第八章 其实品德也能测量 / 89

在众多应聘者中，显著地夸大教育、经验、工作经历等内容的有十之八九，王熙凤却要求专家组一定要根据其过去工作的背景做深入、客观的分析，并且一定要给机会让候选人详细阐述其中的原因。对于王熙凤的宽容，唐僧以及专家组成员都表示不解……

第九章 人事决策怎思量 / 101

唐僧本次取经，计划组建一支7人团队，可入选的人数却是27人。而这27名候选人是从1 000多名应聘者中经过层层过关选拔出来的，可谓个个精明强干，才华均在伯仲之间。这么多精英人物汇聚一堂，唐僧眼花缭乱，为最终录用谁不录用谁而大加烦恼……



第十章 竞聘上岗为哪桩 / 111

出行的日子快到了。在会客室，唐僧和熙凤院长仔细审阅了候选人的实习报告，发现虽各有不同，但结果普遍令人满意。唐僧再一次感到犯难。他把目光投向王熙凤，王熙凤说：“既然候选人都很优秀，表面上已难分伯仲，只能是进行现场比拼实力，是骡子是马拉出来遛遛了……”

第十一章 如何搭班子 / 123

通过紧张而有序的“竞聘上岗”选拔，贾宝玉、杨玉环、李师师等7人正式进入二次取经团队。唐僧对此结果表示满意，但同时选择谁担任CEO、谁担任副职以及如何搭班子也提出了自己的顾虑。因为这7个人虽都是人中精品，但每个人的优点和缺点都十分突出。对于唐僧的担心，王熙凤指出了以下办法……

附 件 / 139

附件包括了整个选聘过程需要的所有文本文件。附件一：招聘广告；附件二：招聘启示；附件三：招聘地区经理启示；附件四：招聘公告；附件五：员工甄选申请表；附件六：求职申请表；附件七：人员招聘流程书；附件八：招聘申请审查书；附件九：面试通知单……

后 记 / 199



第一章 引子