

STREETWISE

HIRING
TOP
PERFORMERS

聘用最佳员工

H I R I N G TOP P E R F O R M E R S

- ◇ 面试、应聘一网打尽
- ◇ 600 多个聘用问答
- ◇ 专家建议和实用技巧

[美]鲍勃·亚当姆斯 (Bob Adams)
彼得·维如基 (Peter Veruki) 著
陈 玮 译



世纪出版集团 上海人民出版社

HIRING 聘用最佳员工

TOP

P E R F O R M E R S

[美]鲍勃·亚当姆斯 (Bob Adams)

彼得·维如基 (Peter Veruki) 著

陈 玮 译

图书在版编目(CIP)数据

聘用最佳员工/(美)亚当姆斯(Adams, B.), (美)维如基(Veruki, P.)著;陈玮译. —上海:上海人民出版社, 2004

书名原文:Hiring Top Performers

ISBN 7-208-05130-5

I. 聘... II. ①亚...②维...③陈... 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 030906 号

出品人 施宏俊

责任编辑 高洁



世纪文景

聘用最佳员工

[美]鲍勃·亚当姆斯 彼得·维如基 著
陈玮 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.cwen.cc)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 北京华联印刷有限公司

开本 700×1020 毫米 1/16

印张 24

插页 1

字数 277,000

版次 2004 年 6 月第 1 版

印次 2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-05130-5/F·1148

定价 38.00 元

简介

随着处理多种职责要求的提高，当今社会各种规模的公司经理几乎找不到时间来进行招聘工作。然而就是这些要求使得录用一流人才成为这些经理人必须做的事情。很多情况下，经理人根本没有时间或资源来仔细挑选高水平的申请人。另外，经理人很容易忽视聘用过程的法律问题，这会给经理人和公司造成不少麻烦。即使经理人每年只录用一名雇员，能够清楚地知道寻找、面试以及录用这名雇员的各个步骤、细节还是非常有必要的。

有两种方法可以保证公司找到最优秀的人才。首先，你可以聘用一般水平的工人，把他们训练成为高水平职员。虽然这种方法可以鼓舞雇员的士气，但是它通常很耗费时间，花费也很多，因为就公司整体生产力而言，是落后于竞争对手的。第二种办法，也是人们通常会采用的方法，就是雇用最好的职员，这可以使公司面貌改观，使公司或部门的利润和生产力获得立即提高。

这时你也许会问，我在哪里可以找到这些一流的职员呢？我怎样才能知道自己是不是在为部门或公司作出最好的录用决定呢？雇用最优秀职员包含着这样一种意思：雇佣经理不是天生的，他们必须不断地做好面试和录用优秀人才的准备。要成为一名得力的雇佣经理，你必须知道哪些是最适合询问有关空缺职位信息或者某个特定应聘者（比如最近刚刚

即使你每年只录用一名雇员，能够清楚地知道寻找、面试以及录用这名雇员的各个步骤、细节还是非常有必要的。

毕业的大学生或者很长时间没有工作又回到劳动队伍中来的事业人员)的问题。

在《聘用最佳员工》中,我们提供了 600 多个问题以供选择,这样你就可以为你眼下和将来的空缺职位找到最好的应聘者了。除了每一个问题的应答示例之外,我们还在每一个问题之后提供了一些专家建议,以及在应聘者的回答中发现的信息。另外,我们还准备了适用于不同产业或工作的完整的面试问题,比如产品推销经理、零售采购员以及系统分析员,这样,如果某个应聘者走进来,两分钟之后要进行面试,你也可以准备好一套很不错的问题进行提问了。

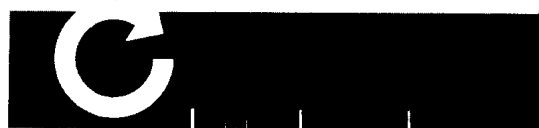
我们非常重视聘用雇员的合法性。我们认为这一点非常重要,以致我们用了整个章节讨论它,所以我们鼓励你完整地读完这部分之后再继续你下一次面试。

在《聘用最佳员工》中,我们提供了 600 多个问题以供选择,这样你就可以为你眼下和将来的空缺职位找到最好的应聘者了。

聘用任何水平的雇员都需要大量时间和准备工作,本书就是本着这种思想写成的。对于推动公司前进并提高整体生产力没有什么比聘用合适人选更快的方法了。读了《聘用最佳员工》一书,你就已经朝着为自己公司发现并录用优秀人才的方向迈出了第一步。

鲍勃·亚当姆斯 彼得·维如基

目 录



简 介

第一章 设计一次面试:常见的面试问题 ----- 1

动机和目的 -----	4
勤奋和职业精神 -----	11
工作适合度 -----	18
成就 -----	25
公司适合度 -----	32
个人风格和管理方式 -----	39
工作的激情 -----	46
个人兴趣 -----	54
管理方式、创造性、领导能力 -----	61
工作的技巧和能力 -----	68
职业期望 -----	76
解决问题的能力 -----	83
招聘人员最后的问题 -----	90

第二章 设计一次面试:特定情况下的面试问题 - 93

频繁跳槽者 -----	96
再就业者 -----	99
转换职业者 -----	102
被解雇者、下岗或者被裁员者 -----	106
有压力的面试问题 -----	110
大学毕业生 -----	115

第三章 设计一次面试:特定职业的面试问题 - 121

总会计 -----	124
出纳员 -----	131

CONTENTS



办公助理	134
广告经理	139
银行职员	144
品牌经理	153
高级咨询员 / 经理	162
顾客服务代表	172
工程师	178
金融分析员	184
总经理	190
美术师	197
人力资源主任	202
人力资源经理	208
借贷主管	218
管理顾问	221
销售经理	226
多媒体项目经理	232
产品销售经理	239
广告员	245
公共关系业务经理	251
研发助理	260
研发专家	267
零售采购员	271
零售商店经理	280
推销员	285
系统分析师	291
技术支持专家	302

第四章 金字塔雇佣技巧 309

接收个人简历	312
第一次简历分类	312
第二次简历分类	313
打电话	313
亲自面试	314
附加面试	314
最后决定	314

目 录

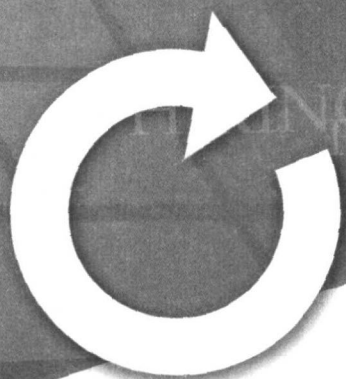


第五章 专题研究	317
面试前	320
面试过程	320
电话面试	321
谁应该进行面试	322
吸引应聘者	322
无经验的面试官	323
有结构的与无结构的面试	324
面试前	325
对工作进行介绍	326
对应聘者进行评估	326
区分情况相似的应聘者	327
使申请人资源多样化	328
在公司内部张贴空缺职位招聘	329
内部提名方案	329
通过人际网络找到合适的应聘者	330
外部与内部应聘者	331
面试中	332
让应聘者相信这项工作的价值	332
处理利害关系	333
客观的面试	333
针对不同水平应聘者提的问题	334
针对不同部门提的问题	335
明确应聘者的经验	336
在面试中作笔录	336
面试后	337
核实推荐材料	337
商讨薪水和津贴	338
工作邀请	339

CONTENTS



第六章 为报纸和在线服务做招聘广告	341
报纸分类广告	344
网络分类广告	346
职业城	348
第七章 信件	351
工作邀请函	354
拒绝信,没有面试	355
拒绝信,面试以后	355
接受个人简历,没有职位	356
接受个人简历,可以考虑	357
第八章 有关雇佣的问题与回答	359



HIRING TOP
PERFORMERS

第一章

常见的面试问题

- 动机和目的
- 勤奋和职业精神
- 工作适合度
- 成就
- 公司适合度
- 个人风格和管理方式
- 对工作的激情
- 个人兴趣
- 管理方式、创造性、领导能力
- 工作的技巧和能力
- 职业期望
- 解决问题的能力
- 招聘人员的最后问题

以下问题分为几个不同类别，以便你为所有类型的面试选出具体的问题。举例来说，你或许想对应聘者完成工作或者鼓励他人完成工作的能力进行评估。类似的，你或许还想知道应聘者偏爱的管理风格是怎样的，以及这种风格是否与公司或部门的管理风格相匹配。与这些内容相关的问题，以及同其他主要领域比如创造性、解决问题的能力、业绩和对公司的热情等相关的问题都可以在后面找到。这些问题并不是作为特定的行业或相关工作的替代形式出现的，在理想情况下，应该连同具体职业面试一起使用。

在进行人事管理的时候，你很快就会发现教会工人新技术比起提高他们的积极性来说通常要简单的多。这就是开始时聘用具有良好动机的人员为什么很重要的原因。面试经常倾向于更重视对技能和业绩的评估——也许是因为要评估一个应聘者的动机更困难一些。使应聘者表现出自己动机程度的一种方法是向他们询问一些开放式的问题，比如，经典的“请讲一些关于你自己的事情。”另一种方法是问一些考察应聘者在您这里求职目的的问题，比如，“你真正想从下一份工作中得到的是什么？”

动机和目的

1. 请讲一些关于你自己的事情。

应答示例:我是那种在协调众多不同人群以及大量观点和事务的环境中发展的人。我想这就是我在品牌管理中取得成功的关键所在。

建议:作为一名雇佣经理,你希望应聘者能超出个人简历的范围,跟你分享一些自己背景方面的东西,而这些会给你一些暗示:他是否可以胜任这项工作。申请人思维过程的组织性如何?申请人认为自己的价值何在?你不会想得到一种程式化的回答——那只能告诉你应聘者现在精力集中并且可以简洁地说明自己的优势。

2. 谈谈你自己吧,除了你简历里写的那些。

应答示例:嗯,我从18岁开始就给自己买小额的有奖证券,过去8年中,从这些证券我平均能得到12%的回报。

建议:你是想让应聘者展示一下那些积累而来的,又未必会在一份标准的简历上反映出来的能力和才华。这个候选者是否有一些简历上写不出来的突出的交际、技术或者其他的才能呢?这个候选者除了满足职位说明中的要求外,还能给你们公司带来什么呢?你是在寻找一些无形的东西——资历或者经验,它们将会给招聘的这个职位,最终是整个公司带来额外的价值。

3. 你为什么想来这儿工作?

应答示例:贵公司的软件去年就引起了我的注意。贵公司鼓励员工创新的内部激励机制也很吸引我。

建议:尝试判断应聘者想做这个工作的原因以及是什么驱使他来这个公司(有时候是这个城市)的。你想看他们言行

是否一致,从而想对他们的(应聘)包装有个整体的认识。对应聘者来说,对你的公司有一些了解是很重要的,但也不是那种年报和招聘手册都包括在内的调查。申请者应当私下里做一些准备工作,收集一些有关你们公司产品和服务的信息。并了解你们公司是如何向更大的行业发展的。面试者必须有自信,必须能向你证明他完全有潜力在你的公司、在这个职位或者在这个行业内站得住脚。

4.除了你申请的职位,你还想要什么?

应答示例:我对进入一个公司目前发展并不是很完善的领域很感兴趣,如果我能改变这个领域的现状的话,我还希望加入一个充满活力的相关的积极进取的委任机构。

建议:面试者应当使你相信他正在承担着空缺职位所要求的责任和挑战。职位的要求应当与候选人的目标和兴趣是一致的。让候选人对那些他们过去没有完成的或者本可以做得更好的项目和任务重新作一个优化方案。为什么候选人相信这一次你的公司会满足他的职业追求呢?

5.你的期望薪酬是多少?

应答示例:因为我的教育背景超过了这个职位所要求的最低水平,所以我希望我的收入是在薪酬浮动范围的上层。请问这个职位的薪酬浮动范围是多少呢?

建议:在请他来正式面试之前,你应当对他的报酬有所评估。你需要确定这个候选人对这个职位的报酬,不管是现在还是不久的将来,都有一个比较实际的期望值。这个期望值和你准备给这个职位支付的薪酬一致吗?千万不要改变你原来准备支付的报酬,除非这个候选人实在很特别。

6.你可以给这个工作带来一些其他应聘者不能够提供的技能或者想法吗?

应答示例: 因为我有和这个行业里年纪最大的人一起工作的经验,我可以为你们提供一些建议来避免我们曾经犯过的错误。

建议: 一个应聘者可以感觉到需要返回到工作描述阶段,以把他自己推荐给雇主。你需要研究应聘者的背景来发现那些可以改善或者影响你的部门,甚至是你的公司的特别的技能或才能。应聘者是否可以把他过去的工作经验和即将担任的工作联系起来,并且突出那些对这个工作会有重要贡献的技能或者知识?让应聘者告诉你怎样把这些特别的技能应用到你们的工作职位中来。

7.在你过去的工作中,你如何完成那些你没有能力完成的工作?

应答示例: 我曾经遇到一个小的预算麻烦,它限制了对印刷广告和其他传统资源的市场努力。我试着影响媒体,因为网络媒体对 18 岁到 25 岁的人有影响。

建议: 工作应聘者应该表现他对自己在这新位置中应该做什么,应该成为什么样的人有一些想法。这些期望应该同他希望他完成的工作吻合。牢记在这个工作里应聘者必须执行的任务,并且密切注意应聘者的期望。应聘者是提高他的权力,还是希望更多的对预算负责?他想要把创新的产品带到市场吗?无论什么目的,他们应该符合你们提供的工作。

8.你从雇员、顾客或其他人那里了解到我们公司多少?

应答示例: 事实上,我曾打电话给你们公司手册上的几个重要客户。我访问的顾客中有两个对你们的销售方案给予了很高的评价。

建议: 通过确定应聘者是否全面地研究了你的公司,你可以很快地区分出他是否认真。他对你们的产品或服务了解多

少?应聘者曾和谁谈话,并且发现了什么?你想要确定找工作的人不仅仅能向你提供一段时间以来的公开知识。他知道那些只有和内部员工、顾客或者供应商通过谈话才能获取的关于公司或行业的独特信息吗?

9.为什么我应该聘用你?

应答示例:我的叔叔曾经开了一个小规模的同行业的厂子,尽管后来他把它卖掉了,但是我在那里做了5个夏天的零工。因此,我相信我完全了解这个行业,并且我向你保证作为一个工厂经理,我知道在这个行业应该如何运作。

建议:你需要应聘者证明他与众不同的地方,并且可以为你的公司带来其他应聘者不具备的技能和能力。或者,也许应聘者可以给出令人信服的理由,说明为什么他是适合这个职位和你的公司的唯一人选。也许应聘者提供了除了职位要求之外的其他技能和能力。

10.在你的职业生涯里,是什么促使你来到这里的?

应答示例:我已经做好准备要管理我自己的部门,而我现在的研究室经理还不打算腾出她的位置,所以我需要跳槽。在她暂时离开的3个月里我管理这个研究室,事实证明我是可以胜任的。

建议:你应该期待应聘者有逻辑地解释他的职业道路和今天来面试的原因。应聘者应该清楚地证明其积极向上的职业发展愿望,并且他对你的职位的期望和他自己的才能、以前的经验是相符的。应聘者的职业期望和你们对适合这个职位的人的期望是一致的吗?

11.为什么你准备辞去你现在的工作?

应答示例:我的兴趣在于返回到银行业。我可以在许多环境下做人力资源的工作,但是我确信,我作为一个领导的经验将会帮助我有效地找到培训项目的贷款人。

建议:应聘者应该用充分的证据证明他期待迎接你的职位所提供的挑战。查明应聘者的背景,以确定不是因为工作表现或者其他方面的负面问题使得他离开现在的工作。你不会聘用那些给你的公司带来类似问题的人。

12.你做这种工作的动力是什么?

应答示例:在我的学生时代,我是非常幸运的:我遇到很多很棒的老师。我想成为像他们一样的老师,激发孩子们去学习,同时也为那些考虑将教师作为一种职业的孩子树立榜样。从长远看来,那也是在现在的形势下转向素质教育的最好的机会。

建议:要求应聘者给出日常工作的具体的例子——比如作预算、写新闻稿或者管理存货——这些证明了为什么应聘者喜欢做这类型的工作,并且是什么驱使他在这个位置上胜过他人。应聘者应该引证的不仅仅是本工作要求的职责,理想的申请者应该能够详细地讨论特定的例子,为什么这种工作充满挑战性、有刺激性,并且能够在长时间内吸引他的注意力。

13.对于这个工作你最不感兴趣的是什么?

应答示例:如果我认为你想要继续强调油性线路的发展,我对这个位置就不会那么感兴趣了,但是我的信息表明你想要转移到脱脂的方向上。

建议:要想到应聘者可能将这个问题转移到讨论这个工作的一些有意思的方面,而不是详述这个职位最不吸引人的地方。让应聘者告诉你一些他最不喜欢的职责,以确定这个申请人决非不喜欢那些你认为对于有效的工作必不可少的东西。

14.对于这个工作,你最感兴趣的是什么?

应答示例:我希望有机会和约翰·史密斯一起工作,他在