



科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

科文图书

求职者众多，千里马难寻；  
看AT&T、花旗银行、可口可乐、通用汽车……  
如何制订招聘计划！

Hiring Great People

**招聘！ 招聘！**

**得到你想要的员工**

[美] 凯文·克林维克斯(Kevin C. Klinvex) 等著  
马修·奥康内尔(Matthew S.O'Connell)



中国标准出版社

SCIENCE  
&  
CULTURE

科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

科文图书

Hiring Great People

招聘! 招聘!

得到你想要的员工

[美] 凯文·克林维克斯(Kevin C.Klinvex) 等著  
马修·奥康内尔(Matthew S.O'Connell)

孟加 周锋 孟家其 译

中国标准出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

招聘! 招聘! / (美) 克林维克斯 (Klinvex, K.C.) 等著; 孟加, 周锋, 孟家其译. —北京: 中国标准出版社, 2004

书名原文: Hiring Great People

ISBN 7-5066-2161-4

I. 招… II. ①克… ②孟… ③周… ④孟… III. 企业管理—招聘—基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 00562 号

Hiring Great People

Copyright © 2004 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Publishing by arrangement with McGraw-Hill Companies, Inc.

中文简体字版版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话: 64203023

中国纺织出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

**版权专有 不得翻印**

开本: 787×960 1/16 印张: 10.75 字数: 158 千字

2004 年 6 月修订版第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-5066-2161-4/F·043

定价 25.00 元

# 前 言

你是否体验过为所需的工作去吸引合适的人员很辛苦，且又对其结果失望吗？你是否觉得确定哪个求职者更有可能在应聘的岗位上做出成绩很困难吗？如果你体验过，那末，这并非个别情况。

无论你的公司是大是小，也不管你所从事的是什么行业，全国各地的经理都迫不得已想物色到、并且留住表现出色的雇员。而低失业率，技术要求越来越高，对雇员得是掌握各种技术的多面手的要求，这些都对招聘进程提出了新的挑战。今天，为了在全球一体化的市场上竞争，公司必须接触到尖端信息、方法和过程，以及要接触到可以帮助公司挑选和招聘到能为公司成功的未来作出切实贡献的人员的新观念。这就是本书的宗旨。

## 为何须阅读本书？

请把本书视作一本招聘智谋指南大全。本书从头到尾都是实用的信息，能为贵公司的招聘工作节省时间和金钱。书中所叙述的许多技巧和建议很容易做到，且不需很多资源投资；有的虽需要先期投资，但从长远来看这些投资将带来可观的效益。

从长远看，补缺员工所需的费用、质量低劣和生产力低下所造成的费用总是远远超过投入于有效的招聘过程的费用。请你考虑一下面试求职人员及培训新招聘来的人员所耗费的时间；也请你考虑一下因招聘决策失误而引起经济损失的其他因素，如广告、培训、生产力下降及与此有关的行政管理上的开支。

本书详尽地论述了招聘工作的全过程, 收录了最精确、最新的信息, 这些信息马上就能应用以帮助招聘人员为将来选择更好的员工队伍。无论你是首次还是多次从事招聘工作, 细读本书定将使您受益匪浅。本书为新近从事招聘工作的人员提供全部基础知识, 也为经验丰富的管理人员改善招聘工作提供最新的技巧。

## 丛书的特点

本套丛书以面对面友好交谈的文风撰写, 旨在向读者提供实用的信息。丛书各章节简明扼要, 探讨具体的战术问题, 并收录许多实例。丛书还有许多图例, 旨在向诸位读者提供各种具体信息。下列是读者会在本书中遇到的各种图例。



**聪明管理**——向你提供战术和忠告, 使你做出明智的聘用决定



**告诫**——提醒你聘用新员工时很可能出现失误



**管理技巧**——读者将会在此获得怎样使招聘工作得以顺利进行的提示



**重要概念**——各行各业都有特定的行话和术语, 表示这些观念的界定



**精彩事例**——想了解别人怎样做的吗? 请寻找此类内容



**实用工具**——表示你能获得招聘工作应遵循的具体步骤, 以便获得良好的效果



**防止错误**——你能确保招聘工作不失误吗? 实际上是不可能的, 但这向你提供实用的告诫, 使失误的可能性降至最低

# 目 录

<b>第 1 章 基于才能的职位描述</b> .....	1
怎样使职位描述正确地界定今天的“工作” .....	2
准确的职位描述应是怎样的 .....	4
怎样鉴别“主要的才能” .....	6
成功剖析帮助挑选更好的职工 .....	9
内容提要 .....	11
<b>第 2 章 吸引合适的雇员</b> .....	13
是什么使一个公司成为满意的工作单位 .....	17
雇员认为哪些福利是最理想的 .....	19
评估你公司合同上规定的福利 .....	21
选择正确表达你意思的途径 .....	22
招聘方法总结 .....	29
评价你在招聘工作中所作的努力 .....	29
内容提要 .....	30
<b>第 3 章 申请表——筛选的工具</b> .....	31
使用申请表、个人简历或两者都用 .....	32

怎样制定一张好的申请表 .....	34
筛选申请表 .....	39
跟踪应聘者的信息 .....	41
利用自动化技术 .....	43
内容提要 .....	46
<b>第4章 筛选个人简历 .....</b>	<b>49</b>
随个人简历的附信能告诉你什么 .....	50
怎样筛选个人简历 .....	51
跟踪电话 .....	56
内容提要 .....	59
<b>第5章 面试须知 .....</b>	<b>61</b>
无效面试的花费 .....	62
面试的五个实际目的 .....	63
为什么传统的面试不行了 .....	64
防止面试偏见 .....	67
以考察才能为主的面试 .....	71
结构完整的面试 .....	73
内容提要 .....	74
<b>第6章 结构完整的面试技巧 .....</b>	<b>75</b>
到底是怎么回事 .....	76
与过去行为有关的大面试问题 .....	76
组织得好的角色扮演 .....	81
组织良好的情景问题 .....	82
面试的进行 .....	84
评估面试过程 .....	87
内容提要 .....	87



<b>第7章 评估应聘者工作的动力</b> .....	89
什么是工作动力 .....	90
对工作的整体看法 .....	90
面试时判断是否有工作动力的几种方法 .....	92
判断是否有动力的其他方式 .....	95
制定出测试工作动力的问题调查表 .....	96
职业兴趣记录和制定问题调查表的正反两方面 .....	97
但是没有一个人真正做这份工作 .....	98
雇用大学生和兼职人员将会怎样 .....	99
内容提要 .....	100
<b>第8章 怎样运用测试</b> .....	101
有价证券似的选拔体系 .....	101
如何知道测试是有效的 .....	104
有几种类型的测试 .....	111
测试与面试的优点和缺点 .....	112
从测试中获得最大的利益 .....	114
内容提要 .....	116
<b>第9章 背景调查</b> .....	117
为什么要做背景调查 .....	119
应调查哪些与工作有关的方面 .....	120
如何核实信息 .....	122
应在何时进行背景调查 .....	129
应该亲自动动手还是委托代理机构 .....	130
如何解释、使用和储存调查结果 .....	131
内容提要 .....	132



<b>第 10 章 作出最后的选择决定</b> .....	137
作出正确的雇用决定 .....	134
应该怎样通知应聘者 .....	139
内容提要 .....	141
<b>第 11 章 录用和就位</b> .....	143
得到你想要的人 .....	144
协商达成对双方都有利的待遇条件 .....	147
使新雇员就位 .....	150
内容提要 .....	155
<b>第 12 章 选择多样的人员配置</b> .....	157
混合劳动力的优点 .....	158
选择多样的人员配置 .....	158
内容提要 .....	163

# 第 1 章

## 基于才能的职位描述

维克赛利制造有限公司决定在中西部的一个小镇上建立一个新厂。新厂将拥有最好的设备及最新的技术。第一批要招聘的岗位是 15 名维修工人。新厂的人力资料部经理谢丽负责物色应聘人员，然后由维修部门和生产部门的经理对他们进行面试。这条消息在地方报纸上登了广告，令人吃惊的是有数百人申请。经过了 4 天面试之后，该公司打算招 3 名，但只有一人接受聘用。

这究竟是怎么一回事呢？

一名“合格”的应聘者究竟应该是怎样的呢，对此各人有不同的看法。人力资源部经理沿用了对这个工作岗位的旧的看法来帮助她决定谁应列入面试范围。而维修部门经理则觉得，有了新的设备，那么可编程逻辑控制（PLC）方面的知识和经验无疑是对维修工作岗位的一个要求。因此他把没有此项实际技能的应聘者统统排除在外。但生产部门经理考虑的则是可编程逻辑控制技能的培训可由公司提供，所以他根本没有提有关这方面的问题。相反，他只注意应聘者与他人合作共事的能力，因为他正计划采用作业班的工作方式。由于每人按照不同的标准来评价这些应聘者，在雇用谁的问题上就不可能取得一致的意见。最后的结果是，该公司在筛选过程中花费了大量的时间和财力，却只招聘到了一人。

在这一章里，你将学会在有计划的筛选过程中的第一步，即帮助你鉴别“合格”的应聘者。

我们将特别回答下列问题：

- 怎样使职位描述正确地界定今天的“工作”？
- 究竟什么是基于才能的职位描述？
- 怎样来鉴别“最重要的才能”？
- 怎样使成功剖析帮你挑选更好的职工？

## 怎样使职位描述正确地界定今天的“工作”

人人都需要工作！有数百万求职者经常浏览星期日报纸的招聘一栏，以求能找到一份美好的工作。招聘人员的工作就是努力去补充空缺工作岗位。20世纪90年代是“工作岗位”太多、但真正能干“工作”的应聘者却又不足的10年。然而，尽管人们都在谈论着“工作岗位”，我们却惊奇地看到了一个趋势，即人们现在谈论的工作已大大不同于传统意义上的工作了。

从传统意义上来说，公司根据职位描述中所列的一系列特定任务、职责和责任来界定一份工作。职位描述可使雇员明白在这个工作岗位上，期待他们去做的究竟是什么。它也帮助公司作出聘用决定。应聘者的背景情况和经验同职位描述加以比较。运用这种方法时，经理们常考虑的主要标准是“在相似的情况下完成这些的经验”。虽然许多公司若干年来均采用了这种方法，可是今天它已经过时了。

工作经历了巨大的变化。我们中许多人都曾有过改变工作的经历（无论是要求降低了，或提高了。或要求虽没有变，但是工作变了）。但我们的目标总是不变的，即要找到更有效的途径来干好工作！生产率的提高常常需要一支灵活的劳动大军，就是说，一支有综合技能、并能从事一种以上的工作的队伍。以前的那种集中在某一单方面的职位描述就不能包括为将来的劳动大军所必需的许许多多技能、能力和动力。

### 为什么应该提高职位描述？

请勿误解以上我们对职位描述所发表的议论。我们不想说应该取消它。相反，我非常主张要创造性地写好它。但是，今天的职位描述应反映出今天工作的本质。现在让我们看一看需要职位描述的理由。

你是否曾派朋友去食品杂货店，却没有给他开列一张你确实需要购买东西的单子？你的朋友也许买到了早餐谷类食品，但我们都知道，早餐谷类食品的种类却有许许多多，你要的是哪一种呢？你是否曾在设法补缺一个岗位时，而招聘负责人却拒绝最好的一名应试者呢？你和招聘负责人都需要读一读工作要求一览表。写得好的职位描述可以成为制定系统选拔方法的基础，能帮助你鉴



别最好的应聘者。

应聘者想要知道招聘人怎样评价他们，以及对他们的期望。好的职位描述也是绩效评估系统的基础。

任何一种工作的价值都可追溯到对该工作的职位描述。当你提出应给某一应聘者多少报酬这一问题时，你需要一些信息。如果没有职位描述，在关于该付给新来的雇员多少报酬这个问题上，你的推测不会比别人高明多少。

职位描述也可作为对实际情况的一个检查。常常有这种情况：我们想要录用的人才在劳动市场上却是不存在的，或者是这些人才并不在这工作应付的报酬范围之内。有时，我们所需的人才是有的，但按我们提供的工资，他们不愿就职。结果是在物色应聘者的工作上我们浪费了许多时间。所以让人力资源专家们以及招聘工作人员一起参与写职位描述吧。这样，如果确有适合该工作的应聘者，你就保证不会因提出没有竞争力的工资而浪费时间。

由此可见需要一个好的职位描述的理由。多少年来，这些理由实际上并无变化。发生了变化的是，究竟是什么可以使职位描述成为好的（正确的和有用的）呢？

### 应该物色什么？

好的职位描述应正确地反映出期待雇员所做的工作。在过去，它具体列出雇员在自己的工作岗位上应承担的职责、任务和责任。这是有道理的。那时，工作的职责相当固定，各种工作之间的区别也很明显。

今天，如果公司要按不同的任务和职责来区分，那毫不奇怪，就要有 100 或 100 个以上的专门工作的名称。公司的人力资源部门如果要给每一个工作的名称写出专门的职位描述，那就得花好几个月，这样做当然就没有意义了。此外，今天每个工作的职责和任务变动较大，公司希望职工是多面手——只要什么工作能帮助公司达到它的目的，他们就去干什么工作。这就是为什么现在不能给某一工作做出像过去那样窄的界定的理由。那么，我们怎样才能既不具体介绍每一工作岗位所涉及的不同职责和任务，却又能正确界定这个岗位呢？

首先，我们需要从比过去更广义的角度来看待现在的工作。在过去，可以问：“为了干好这份工作，需要完成哪些任务、职责和责任？”而在今天，则改成问：“在这个岗位上要取得成功，需要哪些才能？”更为恰当。



### 重要概念

**才能** 指相关知识、技能、能力、动力的“组合”，以及为成功完成工作所必需的其他要求。

例如：“领导能力”需要各种管理技术方面的知识、有效的口头交际技能、激励他人和使他人增加才干的能力以及有当一名变革促进派的动力。



### 重要概念

**知识** 雇员为了有效地完成工作而必须具备的信息。不包括在工作中将学到的专门知识。例如：也许会要求一名西班牙语的翻译掌握专业技术词汇。

**技能和能力** 在完成有关领域工作时表现出的专门技能水平。技术方面的技能和能力如：焊接、工具加工和模压、绘图、科技写作和会计等。非技术方面的技能和能力如：规划和组织、口头交际、人际关系、决策和领导等。

**动力** 能激发一个雇员做好工作的一些特点（第八章将详细讨论）。例如：也许需要一个成功的销售人员在和不同类型的人们交往时、在作代理时以及在演示产品时能有满足感。

**其它要求** 不属于以上三个范畴的均属此项。如证明书、执照等合法证件均属这范畴。

把才能和更广范畴的责任都包括进职位描述，人才部门的工作就能受益。首先，根据才能写出的职位描述在给雇员布置工作时有较大的灵活性，使你可以把需要相似才能的多种工作分别归属于一个职位描述，也可延长职位描述使用期限。

## 准确的职位描述应是怎样的

写好得职位描述，有若干关键因素，其中包括：

● **岗位名称**：岗位名称将印在新雇员的工作名片上，或用于指代表他的岗位的称呼。在传统或比较稳定的工作情况下，岗位的名称是非常具体的（如：车辆内部装潢部二班主管）。但在灵活的情况下，岗位名称则最好可用于所有的主管，不论是哪个部门或哪个班组（如：班长）。

● **该岗位的实质作用**：陈述该岗位怎样促进公司业务计划和目标的实现。现在灵活的工作环境中，陈述这方面内容时涉及的方面要比过去广泛得多。

● **主要责任**：是指雇员在一般情况下应完成的主要职责。在传统的职位描述中，这一部分包括非常具体的任务和职责（如：在每班开始工作前，先和全组人员重温生产目标）。但一个更为灵活的职业描述应包括较广的职责（如：帮助开好班组会）。

● **主要条件**：指可以考虑录用的全体应聘者都应达到的标准。在选拔中，这是很关键的。在传统的职业描述中，这一部分的要求非常具体（如：工作时间下午 2:30 至 11:30、三级操作员资格、能举起 20 磅的重量等）。而灵活的职业描述则包括该工作所必需的才能（如：优秀的合作技能、技术知识、学会多种工作的能力、表现出能成功地辅导他人和促使他人成长的能力、能灵活安排轮班工作的时间等）。

● **优先考虑的条件**：你希望所有的应聘者都具备的条件，但不是胜任这工作所必不可少的条件。这些条件在传统的和灵活的职业描述中也许是相似的（如：在汽车行业中有五年工作经验、会使用计算机等）。

● **向谁报告**：该雇员应该向哪一个职位汇报工作（如：组长）。



### 聪明管理

Smart  
Managing

**操作时使用具体的职位描述** 在具体操作中，有一种单独文本，非常详细地包括了构成今天多方位工作岗位的各个部分的任务和职责。这样你就有少量较简短的、着重才能的、并能抓住每一项具体工作的主要任务和职责的描述。在培训和维持协调工作行为中，这种文本也是有用的。它和职位描述不同，可不断地修订，以便反映出完成该工作某些特定方面所发生的变化。

## 确保职位描述的正确性

职位描述如果与实际工作不相符合，它就变得无意义了。就在这一点上，许多公司都发生了麻烦。如果描述不确切，就会误导。请记住职位描述中的主要条件是招聘过程中依据的主要标准。最佳招聘工作要把主要条件中规定的才能作为面试提问的基础（见第六章和第七章），确定合适的选拔测试项目（见第九章）以及作出最后聘用的决定（见第十一章）。最重要的是：如果职位描述是不正确的，那么选拔标准也是不正确的。如果选拔标准不正确，那么作出的决定也一定是不正确的。

本章在下面将告诉你应采取的步骤，以便建立做好全面和正确的筛选工作的牢固基础。



### 告诫

**务必使条件和工作有关** 法律要求为了筛选而提出的所有条件都和工作有关。如果你公司里的某人，根据不正确的职位描述，拒绝了一名应聘者，那么你的公司就成为诉讼的主要目标。

## 怎样鉴别“主要的才能”

为了对有效完成工作而必备的条件有所了解，必须进行才能分析。分析的结果是写出该工作成功剖析的基础。

在一个机构内，一个成功剖析可适用于同一水平上的多种岗位。例如，在一个制造厂内，最低级别的领导岗位（如班组长），可能要求同样的主要才能去获得成功。任务和职责可能有别，但要求的才能都是相同的。



### 重要概念

**才能分析** 确定工作成功必备的才能（知识、技能、能力、动力和其他要求）的过程。

**成功剖析** 对某一特定工作要取得成功而必备的才能进行描述。

## 进行才能分析

你不需要对公司里每一个岗位都进行才能分析，这是关键问题。为了缩小范围，你需要注意工作等级，而不是岗位的名称。新就业者（钟点办事员和生产上的各岗位）、中级人员（如主管、班组长）和高级人员（如：中级直至高级的经理），这就是按等级而划分的例子。在每一个等级中，具体的工作再分成不同的类。所谓“一类工作”就是一些岗位，在某一机构中属同一等级，并在实现该机构的目标中起着类似的作用。才能分析的重点应放在一类特定的工作上。



### 重要概念

**职责范围专家** 指那些对岗位任务、职责、责任和要求有专业知识的人才。他们常常是目前在该岗位上的有经验的工作人员或该岗位上的主管。

一旦你确定了某一类工作作为目标，你就可以进行透彻的才能分析。为此你需要多方面地收集信息，渠道是从非常了解你所要分析的工作岗位的那些人们。这些人叫做职责范围专家。



### 精彩事例 才能分析

某一制造公司有 2500 个职工。内有三个层次的岗位：钟点工、主管和高级管理人员。钟点工级别的岗位有三类工作：办事员、生产助理和维修技师。该公司有意向开始选拔生产助理岗位的应聘者。公司将进行才能分析来确定一名成功的生产助理应具备的知识、技能、能力和动力。然后，还将特别对办事员和维修技师这两个岗位进行才能分析。

进行才能分析的第一步是编写组成该工作的诸任务的详细介绍。这一步有时也叫做“任务分析”。可以使用若干种收集材料的方法，包括：

**观察工作：**观察目前在于这个活的人员的工作。观看他们在做哪些工作，要求他们介绍他们在做的工作。并详细地记录他们的回答。



和在职人员面谈：和目前在做该工作的人面谈。对每个在职人员所问的问题应是一样的，因此你应事先拟定好问题。问题应集中在他们的主要责任、需要解决的问题类型、和其他人员的关系、工作最困难的部分以及他们认为成功所必需的技能和能力上。

主要事件会议：职责范围专家（通常是目标岗位的主管）的会议。请他们提供实例，说明什么时候该工作岗位上的雇员效率最高或效率最低。你的重点应放在区分高效工作人员和低效率工作人员的一些特点上。需详细记录这些实例。



### 精彩事例 信息归类

现以生产助理这一岗位为例，对其任务进行分析，说明怎样把知识、技能、能力和动力归类。

观察生产助理在小班组里和干轮换工作时的工作情况。

和在职人员面谈后发现，班组人员之间需互相交流，以确保所做的一切都正确无误。

主要事件会议发现了如下高效工作者的实例：“上周，乔迪给了他班组里的一名人员一些建议以提高班里的工作效率。在休息的时候，乔迪和这位新成员谈了话，一方面是想看看工作进行得怎样，另一方面想说一些鼓励的话。乔迪对其他新来的雇员已这么做过几次了。”

在这种碰头会议上，雇员们被告知，在以后的几个月里，将鼓励不断改进工作的创意。雇员就会针对全厂低效的地方自愿成立一些综合班组。实现目标的班组就能得到奖励。

关键的知识、技能、能力和动力，再加上“协同工作”、“交流”、“给予奖励”和“自愿成立综合班组”等。这些才能都要归并在“合作”这一标题之下。

才能咨询会议：促使该机构内的有头脑的人们举行的会议。所谓有头脑的人就是指那些确实懂得和了解这个工作和这个单位的人，最重要的能预见这个工作和单位的未来。你应记住，你不单为今天而招聘，你希望今天招聘的那些