



Harvard Business Essentials

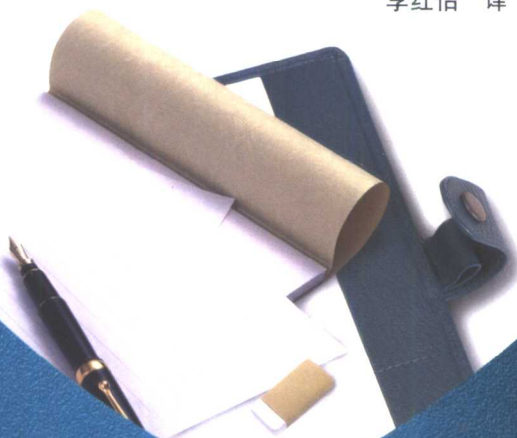
哈佛商业图书精选

中层管理能力提升培训

招聘与留用 最好的员工

(美) 理查德·吕克 (Richard Luecke) 著

李红怡 译



*Hiring and Keeping
the Best People*



机械工业出版社
China Machine Press



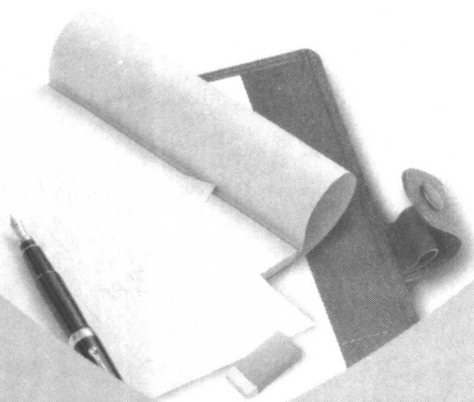
Harvard Business Essentials

哈佛商业图书精选

中层管理能力提升培训

招聘与留用 最好的员工

(美) 理查德·吕克 (Richard Luecke) 著
李红怡 译



*Hiring and Keeping
the Best People*



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Luecke. Hiring and Keeping the Best People.

ISBN 1-57851-875-X

Original Work Copyright © 2002 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 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Harvard Business School Press通过Bardon-Chinese Media Agency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。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-7924

图书在版编目(CIP)数据

招聘与留用最好的员工 / (美) 吕克 (Luecke, R.) 著; 李红怡译. - 北京: 机械工业出版社, 2005.1

(中层管理能力提升培训)

书名原文: Hiring and Keeping the Best People

ISBN 7-111-14779-0

I. 招… II. ①吕… ②李… 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067273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

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 6.5印张

定 价: 25.00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

导言



本书阐述了经理们和业主招聘并且留住好雇员所需知识的精华。有效的招聘和人员保留政策是未来企业发展的两个基础。这样的说法并不夸张，请考虑这点：当今大多数的企业对人才的依赖程度要远高于对物质和金融资产的依赖程度。如今办公地点、设备、制造设施以及其他技术的获得都很容易，但是找到人才和了解推动知识产业的方法则困难得多。

在经理们做出的所有决定中，聘用决

策是最重要的。而本书则阐述了经理和业主在这个过程中需要了解的重要知识。如果没有合适的人选在合适的职位上发挥作用，无论是一家公司还是其个别的部门都无法取得优异的成绩。好的招聘决定会为雇员、团队和整个公司取得更有效的成果创造基础。相反，糟糕的招聘决定会影响公司的业绩，其代价比正确的决策高得多。布拉德福德·史密斯（Bradford Smith），一位为大型企业提供招聘决策建议的专家曾经对美国45家公司进行过研究，发现错误的招聘决策使得公司在管理上付出的代价是支付个人薪水的24倍。¹这怎么可能呢？史密斯指出所有可能的付出包括：薪水、日常维护、最初的招聘费用、解聘费用和招聘并培训接班人有相关的费用等等。然而，史密斯表示：最大的代价是多年雇用错误的管理者而导致的错误、失败和失去的商业机会。因此，根据他的计算，错误雇用一名年薪为114 000美元的经理的代价实际上是2 700 000美元。这其中不仅包含可见的费用，还包含错失商业机会而导致的代价。

错误的任用或者错误安排管理者的职位所导致的危害会十分严重。平庸的经理通常会任用平庸的下属。他们会降低标准，使得真正有能力的人受到排斥。如果优秀的经理和雇员得到聘用，情况就会有云泥之别了。因此，公司在招聘经理的时候一定要慎重，而这些经理自己在招聘员工的时候也要竭力雇用最好的人选。大卫·奥格威（David Ogilvy）在总结招聘的慎重

性问题时曾经写到：“如果我们每个人都任用比我们矮小的人，那么我们会变成一家侏儒公司。但是，如果我们任用比我们高大的人，那么我们会变成一家巨人公司。”

留住员工是人力资源等式另一边的重要因素。在市场经济下，你不可能留住所有人——你也用不着这样期望。一定数量的人员周转事实上能够推动企业的健康发展。但是，有价值员工的流动对公司来说代价很高。这种情况具有分裂性而且对顾客满意度有消极影响。这本书将会展示：任用正确的人选是大大减少不必要的人员流动的第一步措施。当然，你还可以使你的公司变得令人不想离开，这些都会在书中得以阐述。

本书主要内容

本书提供了有关招聘决策的专业知识，它为你展示了聘用并且留住人才的基本方法。

第1章介绍了有效进行招聘的5个步骤，从确认工作本身的要求到招聘、面试评估应聘者 and 最终任命。

第2章深度挖掘了招聘过程中的主要步骤。通过使用一个“潜在个人兴趣”概念框架，它能够帮助个人找到自己最满意并且最擅长的工作。这一章同时也介绍了在线招聘、猎头公司、应聘者测试和案例面试的技巧。

在第3章中，我们从招聘讲到保留雇员的方法。通过最新的研究成果，我们将从顾客满意度、人员流动的代价和公司运转几个方面来探索为什么留住员工很

重要。本章广泛解释了人们留在一家公司和离开公司的原因，并且指明了8种可以帮助管理者留住人才的实用方法。

第4章从市场的角度来分析留住员工的问题。从这个角度上看，一些员工对公司来说比其他人员或者公司的其他部分更有价值。管理者应该对整个员工的流动少花些精力，而要努力留住那些为公司创造最高价值的员工。这一章将介绍采取不同的市场策略来减少重要员工流动性的方法。

培训和职业发展是留住有价值员工的有效工具。第5章讲述了正式和非正式的员工培训方法，解释了培训的重要性并且介绍了通过在线培训降低成本的技巧。除了加强对员工的保留，你公司中的很多人力资源都需要通过内部培训——具体包括技术培训和职业发展培训，本章将诠释其益处。

第6章的主题是工作环境对招聘和留住人才的作用。本章不仅解释了工作环境是如何影响一个应聘者接受这份工作并且长期为公司工作的决定，而且教你如何转变公司的文化氛围以使其更加吸引人并避免员工的压抑感。最后还讨论了创造成功的工作与生活平衡制度。

即使你能够处理好招聘和留住人才的工作，你依然会失去一些有价值的员工。这在自由劳动市场是一个不争的事实。但是正如第7章中所阐述的，一名优秀员工的离开并不表明你和他的关系到此为止。这一章

介绍了一些专业服务公司是如何继续使用离职员工的关系网，把他们作为客户、人才信息来源甚至未来“重新雇用”的对象。重新雇用以及揭示员工流动深层原因的益处在最后这一章中得以讨论。

在我们揭开招聘和保留人才的秘诀时，对于很多话题自然只能触及较浅的层面，而忽略了其他的很多问题。所以，为了满足希望得到更多信息和知识的读者，我们在本书结尾提供了一些有帮助性的资源：术语表、注释、延伸阅读及3个附录。附录A包含工作描述样本；附录B包含了一系列面试常用的问题，这些问题可以用在任何工作职位的招聘中；附录C介绍了招聘活动中应该注意并且避免的“法律陷阱”。

另外，欢迎你访问本套丛书的官方网站：www.elearning.hbsp.org/businessstools。你可以免费获取本书中介绍的工具的互动版本。

本书中的内容取材于哈佛商学院出版的大量书籍、文章和在线作品，在此特别提出的有：彼特·卡佩里（Peter Cappelli）发表在《哈佛商业评论》上的有关市场驱动留员策略的文章；《哈佛管理新潮杂志》（*Harvard Management Update*）出版的招聘和留员策略的文章以及“哈佛管理导师”（Harvard ManageMentor[®]）——一个在线服务系统所建立的招聘模型。

虽然本书将帮助你提高招聘和保留员工的技巧，但是这里所提供的方法并不是法律性的信息。无论在一般的招聘过程中，还是特殊的个人情况中，它们都不能作为法律意见或者参考。

目录



◎ 导言

第1章 招聘过程

吸引最好的人才 1

定义职位要求 3

招聘有希望的候选者 8

面试 11

评估候选者 23

做出决定并发出邀请 28

不要忘记改善进程 30

本章小结 31

第2章 在招聘的基本技巧之上

应该知悉的细节 33

在线招聘	35
何时使用猎头	41
案例面试法	43
以潜在个人兴趣为基础的招聘	45
招聘与公司文化	53
心理测试	54
本章小结	59

第3章 留住最佳雇员

重要的留人战略	61
为何保留人才很重要	65
为何保留人才如此具有挑战性	71
对于多元团队的特殊挑战	74
为什么人们会留下来	80
为什么人们会离开	83
成功保留人才的典范	85
加强员工稳定性的诀窍	87
本章小结	91

第4章 以市场的眼光提高员工稳定性

在人才之战里的竞争	93
不是所有的员工都有着同样的价值	95
基于“人力资源中的市场式运作理念” 的留员策略	100
本章小结	108

第5章 开发你的人才

关于培训和发展的一些策略 111

职业发展的矛盾性 114

技能培训 115

职业发展 120

如何对待C类员工 125

本章小结 127

第6章 影响聘用与留员的工作环境

文化问题 129

公司文化 131

员工精力透支 134

工作与生活的平衡 140

本章小结 153

第7章 当员工选择离职时你该做什么

任用最有价值的人才，即使他们以后会离职 155

将有价值的员工保留在你的圈子里 157

聘用前员工 161

辞职谈话 163

本章小结 164

◎ 附录

附录A 工作描述样本 167

附录B 面试常用问题 169

附录C 关于招聘的法律陷阱 174

◎ 注释	179
◎ 术语表	183
◎ 延伸阅读	185
◎ 顾问与作者	193
◎ 译者后记	195



招
聘
与
留
用
最
好
的
员
工

第 1 章 | 招聘过程

吸引最好的人才

■ 本章要点

- ◇ 定义职位要求
- ◇ 招聘有希望的候选者
- ◇ 面试
- ◇ 评估候选者
- ◇ 做出决定并发出邀请

就像企业进行的其他一些活动，招聘是一项商业过程——一系列将投入转为产出的活动。这个过程包括对有关职位要求的信息、不同应聘者的申请、决策者的考虑，得出的成果就是找到所需的新员工。本章描述了一个5步招聘过程。执行该过程不但可以提高你的招聘质量，而且能够对自己选择正确的人选更加有信心。

定义职位要求

在你做出一个好的招聘工作之前，需要清楚自己招聘的目的，也需要了解适合职位和公司要求的技巧和个人特点。

定义职位和其要求，你需要了解：

- 该职位的主要职责与任务。
- 完成工作所需的背景特点（教育和经验）。
- 所需的个性特点。（比如，需要很强的人际交往能力吗？需要很高的智力水平吗？）
- 你所在公司的主要文化特点（比如，团队目标、融洽程度、奖励体系）。
- 你的管理风格（比如，权威的、强迫的、民主的）和其建立有效工作关系的意义。

主要职责与任务

如果你打算为现有的一个职位重新进行招聘，那

么请看看现在存在的问题并且评价一下有关的工作描述。但是不要轻易把任何观点固定化，可以运用重新招聘的机会来重新评估主要的工作责任和任务。请确定你可以回答这个问题：“雇员必须为这项工作做什么？”

教育和经验

教育和经验是评估应聘者的两个最重要的背景特点。在教育方面，你可以设定雇员必须具备的特定的学位或者级别。但是，一定要问问自己：特定的教育背景是否必要。你可以在这方面采用灵活的方法吗？还是相关的经验可以代替某些教育背景？

对招聘职位的具体任务和责任进行的全面分析是确定工作经验要求的基础。你应该确定职位需要应聘者具备哪些经验？

- 行业经验？
- 岗位经验？
- 在大或小公司中的工作经验？

行业和岗位经验对于那些需要了解产品和竞争者的外向型职位非常重要。但是，如果一名好的应聘者没有你所要求的任何一项工作经验，你也要考虑一下他是否能够及时学习所需要的知识以及这种学习所需要的时间。比如，提供不同的测试方法，通过数据来鉴别一个人的灵巧程度、空间灵敏度、机械操作能力等等。另外，需要考虑公司是否能够为应聘者提供实习时间。

个性特点

个性特点能够显示应聘者处理工作的方式以及他和同事的关系（参见专栏1-1）。请根据工作职责和任务来评估以下个性特点：

- 分析和创造能力。一名应聘者在这两个方面的能力决定了他如何评估问题并且找到新的解决办法。
- 做出决定的风格。做出决定的风格是非常个人化的。有些人非常有组织、有分析能力，他们以事实为基础来考虑问题，而其他人则更多地依靠直觉；有的人做决定十分草率，而另一些人却习惯深思熟虑；某些人依赖于周围人的共识，而另一些人则坚持要自己独立解决问题。考虑某种特定的风格是否为成功所需因素这点是十分重要的。如果结论是：很重要，那么你就要搞清这种风格到底是什么。
- 人际交往能力。既然人际交往技巧和行为是紧密相连的，那么了解一名应聘者的人际交往能力是招聘工作不可或缺的。为了确定哪一种交流方式最适合于所招聘的职位，要找出有关的具体职责，以及哪些个性将被转化为好的行为，特别是要从与这个人交流的上级、同级和下属的观点出发。比如，作为管理者所需的素质是：耐心、注重礼仪、仔细、谨慎、注重细节；而对于销售经理来说，外向和不拘谨的性格则是必要的。
- 动机。应聘者的兴趣、精力旺盛程度和工作效率