

招聘准确率
从50%提升至
90%的A级招聘法



WHO
THE A METHOD
FOR HIRING



哈佛商学院
最有效的招聘课

[美] 杰夫·斯玛特·兰迪·斯特里特 著
(Geoff Smart) (Randy Street)
任月圆 译

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

WHO
the A Method for Hiring

哈佛商学院 最有效的招聘课

招聘准确率从50%提升至90%的A级招聘法

[美] 杰夫·斯玛特 兰迪·斯特里特 ©著 任月园 ©译
(Geoff Smart) (Randy Street)

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院最有效的招聘课 / (美) 斯玛特, (美) 斯特里特著; 任月园译.
— 广州: 广东人民出版社, 2015.8

ISBN 978-7-218-10141-5

I . ①哈… II . ①斯… ②斯… ③任… III . ①企业管理—招聘 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 108260 号

Who: the A Method for Hiring by Geoff Smart and Randy Street

Copyright © 2008 ghSMART&Company, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**

Published in the United States by Ballantine Books, an imprint of The Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

BALLANTINE and colophon are registered trademarks of Random House, Inc.

This translation published by arrangement with Ballantine Books, an imprint of Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权广东人民出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

HaFoShangXueYuan ZuiYouXiao De ZhaoPinKe

哈佛商学院最有效的招聘课

[美] 杰夫·斯玛特 兰迪·斯特里特 著 任月园 译

版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 肖风华 古海阳 张 静

特约编辑: 涂玉香

版式设计: 王 芳

封面设计: 新艺·书文化 蔡小波

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市彩美印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16 字 数: 178 千

版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮购: (020) 83781421

WHO
The Δ Method for Hiring

致中国读者信

To all of our friends
in China —

We hope that the ideas
in this book will help you to
hire the right "who" to
achieve continued professional
success and economic growth.

All the Best,

② J.S. + Randy
Street

亲爱的中国朋友：

我们希望你能运用本书的观点找到最合适的人才，
从而实现事业的成功和财富的增长。

祝一切顺利！

杰夫·斯玛特
兰迪·斯特里特

WHO
The A Method for Hiring

荣耀榜

亚马逊畅销书

Amazon Best Seller

《纽约时报》畅销书

The New York Times Best Seller

《华尔街日报》畅销书

The Wall Street Journal Best Seller

《今日美国》畅销书

USA Today Best Seller

《商业周刊》畅销书

BusinessWeek Best Seller

《上海日报》中国最佳管理书籍五强

Shanghai Daily Top Five BusinessBook

加拿大《环球邮报》年度最佳商业管理书籍

Canada's The Globe and Mail Newspaper #1 BusinessBook

一本解决商界难题的里程碑式著作

实用性

在这部具有里程碑意义的人力资源著作里，杰夫·斯玛特和兰迪·斯特里特提供了简便、实用、高效的方法，解决了《经济学人》杂志声称的“当今商界唯一重要的问题——招聘失败！”

书中介绍的 A 级招聘法，重点讲述人人都能执行的基本要点，可以让你的招聘成功率达到 90%。

权威性

杰夫·斯玛特是斯玛特顾问公司的董事长和 CEO。该公司创建于 1995 年，专门为 CEO 和投资人提供管理评估。斯玛特公司的客户有著名的私募股权投资人、世界 500 强 CEO 和商界亿万富翁等。

公司因帮助客户聘到合适英才被《华尔街日报》《商业周刊》和《财富》等权威媒体重点报道，部分招聘案例被哈佛商学院援引为教学案例。

科学性

斯玛特顾问公司的客户既有世界 1 000 强企业，也有新兴的创业公司；既有华尔街的银行家，也有非营利机构的激情领导人。从温哥华到悉尼，从米兰到中国台湾，其业务遍布全球，并运用本书所传授的方法帮助顾客猎到 1.2 万名英才，培训出 3 万余名经理人。

在本书中，作者采访了 80 多位杰出商界人士，其中包括 20 多位亿万富翁，30 多名市值数十亿美元公司的 CEO，采访时间共计 1 300 小时。所有采访内容均属原创，没有抄袭或复制任何现有文章和书籍。

你的头号难题——聘错人

聘错人会怎样？

记得电视剧《我爱露西》(*I Love Lucy*)中的一幕吗？露西跟伊赫尔在糖果厂里干活，负责包装巧克力，可他们的动作不够快。为了避免商品“裸体”出厂，他们就抓起巧克力往嘴巴里塞，往衬衫里掖，往任何可以找到的缝隙里放……这时，主管出现了，她向这2位新员工打招呼。看到已经空了的传送带，她对另一个房间的操控人员喊：“加速！”看，问题来了。

你可以花无数时间来优化生产作业线，却并没有触及问题的核心。主管的传送带并没有毛病，是她选用的露西有问题。露西的问题就是“人”的问题。多数“人”的问题并没有这么有趣，甚至会扰乱管理。我们的一位工程师朋友常常感叹：“要是能解决好‘人’的问题，管理其实并不难！”

2006年10月，《经济学人》(*The Economist*)杂志封面文章《寻找英才》(*The Search for Talent*)中说：在当今商界，物色到合适的

人才是唯一重要的问题。大多数读者对此感到讶异。是的，每位经理人其实都在苦苦寻觅和招揽所需的英才，以推动事业前进。

我们都有过这样的体验，也都听说过惨痛的故事：市值数百万美元的上市公司被某个 CEO 活活毁掉；区域经理管理不善使区域竞争力下降；经理助理没法按时完成任务等。多数人都亲历过这些，并能再添上好几十条类似经历。

我们甚至还聘错过人。数年前，杰夫和妻子雇用了保姆苔米来照看小孩。遗憾的是，杰夫有时候也会昏头，在雇用苔米时，居然忘了运用《哈佛商学院最有效的招聘课》中所传授的方法。

不久后的一天，杰夫正在书房给客户打电话，突然看见 2 岁大的女儿正光着屁股跑向马路。他赶忙挂断电话，冲出门外，抓住女儿。真是万幸啊，幸亏联邦快递的车当时没开过来！杰夫去找苔米，问她究竟是怎么回事。苔米只是说：“嗯，我看不住所有的孩子。”是的，但杰夫跟她说雇她来就是让她看住孩子的。

有时候，能否聘对人可决定生死。不用说，杰夫立马着手物色下一位保姆，用上了《哈佛商学院最有效的招聘课》所讲的方法，结果找到了更佳人选。

事实上，所有人招聘时都可能会放松警惕。我们知道简历可凭空捏造，大肆吹嘘。然而，我们还是当面接受了对方说自己多么能干。其实尽信其言不如不信，毕竟，摸清底细需要耗费时间，而时间对繁忙的经理人来说可是最紧俏的商品。

乔治·巴克利跟养父母在英格兰北部城市谢菲尔德长大，条件很艰苦，住寄宿公寓，上残疾儿童学校。工作后，他一直干到 2 家世界 500 强公司的 CEO，其中一家是 3M 公司，现在依旧在任。这

份成长背景让他对简历持有一种适度的怀疑。跟巴克利会面时，他开门见山，直切正题：“从公司外部聘人是最艰巨的挑战。在此过程中，最常见的问题是没有搞清简历是什么。它是一个人的生涯记录，上面极力粉饰所有的成就，却刻意回避所有的失败。”

从今天起，告别“无效招聘”

我刚读完了杰夫·斯玛特和兰迪·斯特里特的新作《哈佛商学院最有效的招聘课》。我不得不承认，这本书太棒了，真的很棒。

杰夫和他的父亲布拉德·斯玛特以普及“顶级评级法”（Topgrading）而闻名。这种周密的招聘流程可以帮你把成功招聘的概率从 50% 提高到 90%。我知道的每一位活着的雇主，都热衷于提高面试和聘用的效率。

斯玛特和斯特里特是其领域中的专家，他们投入了巨大的资金，为世界上最大和最好的公司服务。通过研究，他们估计，招聘失误对雇主造成的损失，是该招聘岗位薪水的 15 倍。这个数字听起来高得离谱，但如果你把薪水、损失的生产力和机会成本加起来，就相当可信了。真可怕。

《哈佛商学院最有效的招聘课》是一本简洁明快但信息量巨大的读物。它从一个所谓的“无效招聘”开始讨论，这是大多数雇主在面试流程中使用的方法。我对“无效招聘”感到内疚，我猜你们大

多数人也是一样。我的大部分招聘工作就是凭猜测和直觉，而且总是匆匆结束。所以不难发现，我们需要做点改变。

接下来，本书简短地解释了招聘 A 级员工的重要性。他们把 A 级员工定义为某个岗位的超级明星，一个非常适应公司文化的天才。B 级和 C 级招聘会耗费你的资金，A 级招聘能让你节约成本并增加收益。

这本书的主料是 A 级招聘法的 4 个关键因素：记分卡、物色、选拔和说服。我无法在这样一篇简短的书评中真正公平地评价这个充满智慧光辉的系统，所以我简单说一下：

- ◆ 记分卡是这个职位的蓝图，不是描述，而是你在招聘时评判应聘者的标准；

- ◆ 物色指的是你如何寻找心仪的候选者，首先是别人的推荐，然后是招募；

- ◆ 选拔过程需要进行 4 场面试——筛选面试、升级面试、专项面试和咨询证明人；

- ◆ 说服很重要，而且经常被忽略，即说服你的顶级候选人上岗。

由于你需要 A 级人才，所以你必须为最佳人选而努力，不仅要全力以赴追到他，更要留住他。

我们很多人都读过《顶级评级法速查手册》(Topgrading)，那本书很厚，但能够把其中原理阐述得更为透彻。即便如此，数不清的管理者仍然会在实施这套系统时遇到麻烦。

这本《哈佛商学院最有效的招聘课》能够为你答疑解惑，帮助你从宏观审视整个流程，并正确执行。这本书在我的集团是必读书，同时里面讲述的方法也被纳入我们的招聘新流程。我向所有想提升招聘成功率并避开风险的人强烈推荐这本书。

李 萃
凯洛格副总裁

如何成为选拔人才的人才

“21 世纪最缺的就是人才。”这句话一语道出了目前企业面临的人才困境。

为何经理人难以选拔到合适的人？《哈佛商学院最有效的招聘课》一书发现有十大错误招聘术导致了这种困难。这些错误招聘术包括：直觉判断式、请愿式（推销某工作机会）、个性测评式（让性格成为标准）等。根据经验以及多年的招聘研究，我发现了很多招聘现象，这些现象与书中的错误招聘术非常相似，比如：面试官凭喜好面试，没有统一的面试标准，面试官迫于压力迅速拍板等。无论是凭直觉还是凭喜好，都降低了对人才的要求。我在给一家网络公司上课时，得知他们的离职率高达 68%。分析其原因，还是这些错误招聘术惹的祸。

人们通过研究与总结，将管理工作形成管理流程，使之有章可循。

然而很多人依旧把聘人视作不适于系统化的方法。当老板们面临越来越多的人跳槽甚至转行的严峻现实时，他们不得不考虑建设一套选聘体系，以挑选到有能力并愿意长期服务的人才。这套系统化的选聘方法，既可降低错误选聘所带来的成本，又可提升选才的准确度、公平性和一致性（即选才的标准与培训、绩效、提升体系统一）。

那么有效的选聘体系，包含哪些重要因素？在我看来，选才的成功来自于4项重要的步骤：建标、判别、当断和融入。

第一步，建标。成功选才，首先依赖于建立正确的选才标准。很多专业机构的研究结果表明：**让人达到理想业绩的重要因素是能力，而让人能够保持理想业绩的重要因素是动力。**在中国很多优秀企业，如李宁公司、中广核、南方基金公司等，都为选才建立了关键岗位的能力与动力标准。这样的做法给业务经理们提供了清晰的选才准则，并规避了过于主观的选才风险。

第二步，判别。即通过面试、模拟测试与工作动力测验三种方法，来收集应征者行为的相关数据和资料。面试和工作动力测试都是通过对应征者过去的行为，来预测其与应聘岗位的匹配度。模拟测试则是通过对应征者目前的行为来预测其与应聘岗位的匹配度。现实中，企业经常只通过一种方式即面试来辨别应征者，这样势必不能充分收集应征者的数据，尤其是当面对没有工作经验的大学生或者特别内向的人时。因此一些优秀公司，比如飞利浦、施耐德等，都在他们的选聘体系中加入了模拟测试，这样就大大提高了面试的准确度。比如在我提供过咨询服务的一家公司，在我帮助他们搭建了模拟测试体系后，院校选聘的效率由原来的44%上升到55%，成功的选聘比率也提高了38%。

第三步，当断。即分析及整合所有面试人员的数据。面试官先根据自己所收集的资料做出各能力的评分，再与其他面试官一起交换和整合彼此的数据。透过系统性的讨论，使得缺乏面试经验的面试官也能通过多人的讨论与数据分享，做出相对客观的选拔决定。

第四步，融入。很多企业都把发放录用通知作为选拔的最后步骤。其实正是因为很多企业这样的错误认识，导致很多员工进入公司不久就离职（这种情况在某些企业高达 15%），致使企业蒙受损失。在凯洛格咨询公司，我们把选才流程延伸了一步，那就是融入公司（On-boarding Plan）。在《哈佛商学院最有效的招聘课》这本著作中，也强调要帮助文化的适应性，强调了新进员工真正融入公司。作者采访了 20 多位亿万富翁和 30 多位企业的 CEO，他们当中有 1/3 的人认为，忽略考察文化适应性是聘错人的重要原因，而且他们认为不能融入企业文化的人即便再有才干，也做不好工作。

此书还给我们介绍了非常实用的方法。譬如，它为我们展示了“A 级招聘法”，重点讲述了考察应征者的 4 次面试，每次面试都是用选手实际行为和积分卡上的标准要求对比差距。这种方法将针对能力、企业文化适应性和工作激情，进行客观综合的评定，只有在这些面试中符合要求的应征者才会被录用。本书对企业选拔人才的指导性意义很强，阅读并应用书中的方法，能够在很大程度上解决企业人才发展的挑战。

桂 峰
深圳市深策地产顾问有限公司
首席策略



宁做“伯乐”，不做“驯马师”

在当下资源及资讯同质化的竞争格局中，人成了跨度和变数最大的因素，甚至是决定性因素。优秀的人更能够善用有效的资源及资讯，使其产生符合预期甚至是超出预期的效能，从而赢得胜利，为企业、为自己赚取更多的利益。

这已成为领导者们聘用人才的共识。可关键的问题恰恰在于，企业的领导者应该通过哪些更加有效的方法和技巧，才能使“用人的问题”真正得到解决，从而为企业找到最合适的、最高效的人才呢？

很多领导者坚信，企业是一个大染缸，无论什么类型的人才，都可以通过企业文化渗透、管理制度约束以及领导者个人魅力来对其施加影响，让其改变。但这样的想法和做法往往是一厢情愿。

试想一下，如果把这么多的时间、精力等资源用在纠偏、调整、