



中人网HR社区隆重推荐
互联网+时代 HR必备指导书

实战派人力资源总监

杨长清 唐志敏 编著

招聘 · 面试 · 录用 员工离职管理实操

及

从新手到高手



- ◎ 9大招聘招数，人才不请自来
- ◎ 独有小C问道系列，如有高手现场指导
- ◎ 录用 · 离职风险合理规避、瞬间拉高你的职场资历
- ◎ 全真职场案例再现、制度 · 文书 · 规范一个都不少



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

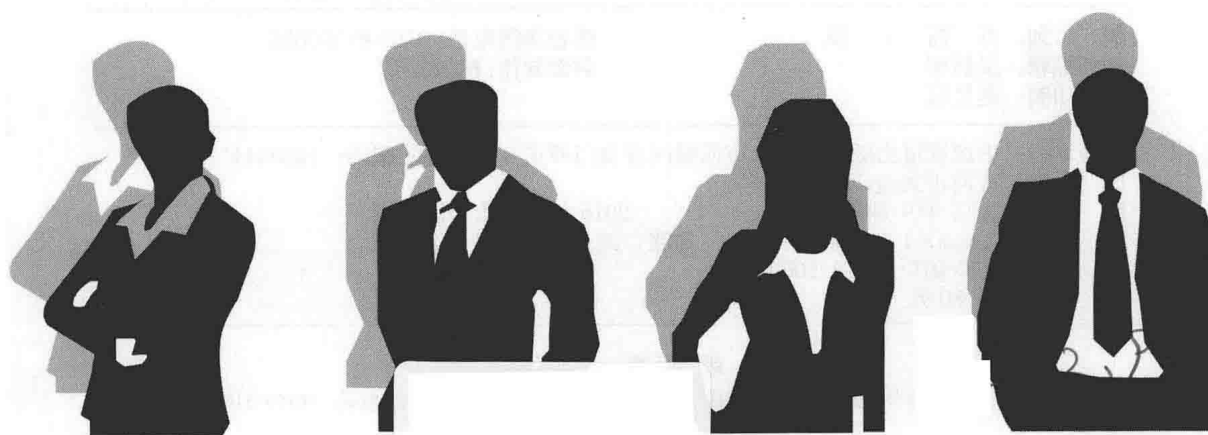
杨长清 唐志敏 编著

招聘 · 面试 · 录用 员工离职管理实操

从新手到高手

及

实用
案例版



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书跳出人力资源专业本身看人力资源管理,系统理解与实施招聘管理、面试管理、录用管理及员工离职管理。与绩效管理、培训管理等其他模块不同的是,企业招聘大多数时候受企业外部因素的影响很大,需要像企业的业务部门一样主动出击,有独特的工作方法,并具备市场意识甚至商务意识。招聘管理的好坏有时也成为许多人力资源从业者的分水岭,有的人如鱼得水,而有的人则举步维艰,甚至遭遇职场滑铁卢。与市面上同类书籍不同的是,本书另辟蹊径,根据作者近二十年招聘实战与解悟,精准提供用于快速提升招聘能力的九大招数与让读者茅塞顿开的七个招聘小策略,力图在方法上、策略上、系统架构上给读者提供良好的工作启迪与阅读收获。

面试流程、面试官的管理、面试技巧、甄别、录用决策是招聘管理实施的关键,决定了招聘的质量与精确程度。本书以现行的上市公司案例告诉读者如何科学、高效地组织实施。

岗位培训、试用期的培养与管理、转正考评与面谈,这是招聘管理的落地环节,良好的管理与组织可以让好的人才安心融入企业,快速进入角色。

通过离职管理,有效地校正企业的人力资源管理,以便于企业的人力资源管理者更好地做人力资源的基础性工作。

了解人力资源发展的趋势与前瞻,是一名人力资源从业者成为高手的必备基础,本书的最后是作者结合业内最具影响力的咨询报告与业内专家的观点权威解读。

图书在版编目(CIP)数据

招聘、面试、录用及员工离职管理实操从新手到高手/
杨长清,唐志敏编著. —北京:中国铁道出版社,2015.9
ISBN 978-7-113-20638-3

I. ①招… II. ①杨… ②唐… III. ①企业管理—人
力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第142625号

书 名:招聘、面试、录用及员工离职管理实操从新手到高手
作 者:杨长清 唐志敏 编著

策 划:苏 茜 王 佩
责任编辑:吴媛媛
责任印制:赵星辰

读者热线电话:010-63560056

封面制作:MX DESIGN
STUDIO

出版发行:中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码:100054)
印 刷:三河市兴达印务有限公司
版 次:2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷
开 本:700mm×1 000mm 1/16 印张:22.75 字数:418千
书 号:ISBN 978-7-113-20638-3
定 价:49.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

无论是招聘中经历的曲折、感悟，还是招聘结果带给企业的负面影响与良好收益，这其中好与坏的对比与反差，总是觉得有必要将招聘与人力资源从业经历说出来与大家分享、共勉。然而，面对市面上汗牛充栋的人力资源书籍，我们总是心生惶恐与担心，不希望自己为之努力的文字，让人生厌、对人无益。这正如我们坚守的招聘原则：宁缺毋滥。于是有关招聘方面的书稿，写到一半便搁置了。时隔一年，感谢中人网肖果、感谢铁道出版社的编辑王佩，正是有了他们的支持与信任，可以让我们的书稿再度续缘，并最终付梓。

不就是招个人吗？需要这么认真吗？新进人员也有试用期，不行就退掉。常常有人这样质疑。是呀，企业在决策是否购买一辆车时，总需要反复论证与决策，有的企业甚至还要通过董事会；而在决策是否录用一个人时，往往一个主管当场就决定了。一个年薪 10 万元的员工与一台 10 万元的车相比：二者无论是产生的价值，还是造成的危害都是无法相比的；另外，车辆每年在贬值、折旧，而员工却随着年龄与经历的增长每年都在增值。现实企业中的人力资源从业者很少有人对此真正的认真！招聘不慎之于企业的影响，已经远远超出招聘岗位的本身，它不仅仅是对招聘岗位的影响。也不仅仅只是对人力资源部门的影响，更多的则是对企业及企业经营结果的影响。而且尤为重要，招聘者们花时间最多的、最难招的岗位却与企业及企业的经营结果成正比。

本书共分七章。第一章介绍了招聘之于企业的重要，招聘之于人力资源从业者职业生涯的重要，招聘有时候不只是招几个人那么简单。第二章重点介绍了招聘的九大招数。招聘工作是人力资源部门的业务，招聘能力好坏在很大程度上决定了人力资源部门在企业中的影响力，九大招数让人力资源从业者快速进入角色，直面企业的业务支撑，成为企业的业务合作伙伴。第三章重点介绍了面试的流程与技术，介绍面试的专业技术、面试题库的建立、有效的提问等，以便科学地甄别出应聘者的能力。第四章介绍员工录用管理，重点是如何根据甄别结果，通过科学的抉择，最终选择合适企业发展的人，以及录用后，如何通过岗前培训、师傅带徒弟制度等让新员工快速融入企业，定“心”。第五章介绍招聘、录用中的法律风险防范要点。第六章主要介绍员工的离职管理，通过离职看到企业招聘或管理中存在的不足，来重新调整企业的招聘或管理策略，形成一个好的招聘管理闭环。第七章从权威角度解读下一代的人力资源

发展趋势，给新入门的人力资源从业者亮一盏职业明灯。本书从招聘、面试、录用及员工离职管理等实操出发，让选、育、用、留四个环节形成一种良性的生态循环，对读者可能遇到的一些实际问题进行深入浅出的剖析并提出解决方案，尽可能地做到点与点相连，点托面。本书绝大多数案例均来自笔者的第一手资料或亲身经历，有的是经验，有的是教训，希望对读者有所帮助。

本书采用传统的写作框架，用实例、实战案例、实用文档等工具辅导一名人力资源新手成长为一名职场高手。但本书仍不乏亮点：

（1）小C问道系列。融知识性、趣味性与可操作性于一体，让读者能轻松了解人力资源专业知识与实操知识，快速成为招聘高手。通过小C与主管一问一道巧妙地将日常工作中难以回答的、难以解释的问题轻松化解。书中的主管泛指招聘小C的直接领导，可以是人事经理，也可以是人事总监；招聘小C泛指招聘专员或从事人力资源没有多长时间职场新手。之所以命名为小C，其含义有三：一是笔者之前公司有两名招聘主管均姓陈，深得我的赏识，二位目前也借由招聘这个平台，在职场中取得了极大的成功，工作总是习惯称之为小C；二是C排在英文字母的第三位，类似一个新入行的新手；三是简历是人力资源从业者最熟悉的字眼。“C”取其英文 curriculum vitae 首字母。

（2）【新技能 get√】是我与唐总近二十年工作智慧的结晶，其中更多的是工作经验点滴，也是难得的工作技能指导。了解与掌握这些技能可以极大地拉开与同行的差距，也将是成就人力资源高手的条件之一。

（3）大量的实用文档。实用文档，准确地说是用文档，均是来自一线规模企业在用的文档，鲜活、实用。

为增强本书的可读性，适合年轻读者的阅读习惯，本书文风尽可能轻松、平实，所用表格、文档也尽可能最新、最全、最简单，确保读者拥有更好的阅读体验。

本书适合用作高校人力资源管理、工商管理以及相关专业的本科生教材，也可作为企业人力资源管理从业者随时查阅的参考书，对于从事人力资源的职场新人来说亦不失为一本难得的职场能力提升读本。

本书的初衷是让读者由一名人力资源从业的新手快速地成为人力资源的高手，但愿本书未负你所望，让你的HR之旅从此轻松愉悦、并收获众多。

杨长清 唐志敏

2015年6月 长沙

目 录

第一章 走进招聘.....	1
1.1 企业成败话人才	2
1.1.1 人才资本的增值优于财务资本的增值	2
1.1.2 盲目招聘：200 亿元的代价	3
1.1.3 天才助飞顶级企业成长	5
1.2 从招聘开始，走向 HRD	6
1.2.1 招聘是人力资源部门的业务	7
1.2.2 招聘经历让 HRD 地位更加稳固、牢靠	8
第二章 招聘的九大招数	11
2.1 需求来了，招聘小 C 开工吧	14
2.1.1 招聘中的人才规划	14
2.1.2 人才规划与企业三定	16
2.1.3 招聘需求分析	19
2.1.4 年度招聘需求计划表	20
2.1.5 招聘制度与常用招聘流程	21
2.1.6 【新技能 get✓】学会拒绝，你招聘的工作量可以减少	26
2.2 岗位说明书，招聘的导航仪	26
2.2.1 区分岗位、职位、职务	27
2.2.2 了解岗位说明书	29
2.2.3 【实用文档】岗位说明书	31
2.2.4 了解岗位职责描述	37
2.2.5 编制招聘手册	40
2.2.6 【实用文档】招聘指导书	42
2.3 招聘手册，让你快速成长	49
2.4 亮出你的招牌	50

2.4.1	雇主品牌是企业招聘的第一张脸	50
2.4.2	招聘小 C 的个人形象价值百万	51
2.4.3	打造自己企业的雇主品牌	53
2.4.4	【新技能 get✓】没有影响力的企业，更要注重招聘时的雇主品牌形象	56
2.5	渠道好，人才好	57
2.5.1	束手无策的招聘经理	57
2.5.2	建立自己的招聘渠道两大策略	58
2.5.3	招聘渠道的性价比比较	61
2.5.4	人才库建设的注意事项	65
2.5.5	校园招聘的组织与管理	66
2.5.6	举办一场小型的专场招聘会	68
2.5.7	【实用文档】销售类岗位小型专场招聘会方案	69
2.5.8	如何组织员工内部举荐	71
2.5.9	【全真案例】ZK 集团内部推荐奖励政策	73
2.5.10	专业人才的招聘渠道	73
2.5.11	【新技能 get✓】高级人才喜欢去的地方	75
2.6	从 Cold Call 出发	76
2.6.1	认识 Cold Call	77
2.6.2	Cold Call 的 7 个要点	79
2.6.3	确保 Cold Call 高效沟通的 7 个方法	80
2.6.4	Cold Call 的五大技巧	81
2.6.5	Cold Call 话术	82
2.6.6	Cold Call 中电话礼仪与沟通技巧的 12 个注意事项	83
2.6.7	定向寻猎、猎聘的组织与实施	83
2.6.8	【实用文档】×××股份有限公司定向寻聘实施办法	84
2.6.9	【实用文档】×××公司寻聘工作操作指南	86
2.6.10	【新技能 get✓】偶尔做做猎头，让你的职场价值瞬间倍增	87
2.6.11	【相关链接】世界十大猎头公司	88

2.7	简历一纸禅.....	88
2.7.1	简历, 一张 A4 纸就够.....	89
2.7.2	筛选简历的过程.....	90
2.7.3	“挤掉”简历中的水分.....	92
2.7.4	应聘人员登记表.....	95
2.7.5	如何筛选简历.....	96
2.7.6	与简历填写有关的几个核心问题.....	99
2.7.7	简历示例.....	100
2.7.8	【新技能 get✓】看简历的火眼金睛.....	102
2.8	招聘之道, 唯快不破.....	104
2.8.1	没有效率, 没有效果.....	104
2.8.2	帕金森定律.....	106
2.8.3	提升招聘效率的十大策略.....	106
2.8.4	学知名企业招聘流程的设计.....	108
2.8.5	不要搞砸你的招聘.....	111
2.8.6	重要的招聘候选人, 不要轻言放弃.....	112
2.8.7	【新技能 get✓】快速招聘决策——搞定领导.....	113
2.9	A 级招聘法.....	114
2.9.1	企业呼唤 A 级选手.....	115
2.9.2	全面认识 A 级招聘法.....	115
2.9.3	应用量表: 记分卡.....	118
2.9.4	【新技能 get✓】如果公司的 CEO 都是自己招聘的, 想想都 激动.....	120
2.10	招聘的未来: 基于移动互联的招聘.....	120
2.10.1	500 强的招聘经理们在忙什么.....	121
2.10.2	招聘要么移动互联, 要么无人可联.....	121
2.10.3	Y 一代的招聘管理.....	125
2.10.4	招聘就要混圈子.....	127
2.11	移动互联时代的招聘神器.....	129
2.11.1	大众版: 社交招聘.....	129
2.11.2	初级版: 微招聘.....	131

2.11.3	时尚版：微信招聘	132
2.11.4	升级版：H5 招聘	134
2.11.5	终极版：O2O 模式	140
2.11.6	移动互联时代，8 个策略让招聘轻松起来	142
2.11.7	大数据让招聘插上翅膀	144
2.11.8	【新技能 get✓】你现在的企业也许用不上移动互联，但未来的你一定用得上	145
2.12	招聘效果评估	145
2.13	招聘的原则、理念与策略	148
2.13.1	了解自己企业的招聘原则	148
2.13.2	各具特色的招聘理念	149
2.13.3	制定自己的招聘策略	150
2.13.4	7 个招聘狠招	151
第三章	面试	157
3.1	面试流程：提高面试效率	158
3.1.1	案例：某民营上市企业面试流程	158
3.1.2	面试流程设计的原则	160
3.1.3	因人而异的流程设计	162
3.1.4	【实用文档】面试评价及录用审批表	166
3.2	面试官管理	167
3.2.1	面试官的重要性	167
3.2.2	哪些人可以作为面试官	168
	【全真案例】“拉”进来的人力资源专员	171
3.2.3	如何管理面试官	172
3.2.4	【实用文档】面试官管理细则	172
3.3	如何提高电话面试的效果	177
3.3.1	面试爽约率为何如此高	177
	【全真案例】约不来的行政经理	177
3.3.2	如何提高电话面试的效果	178
3.3.3	【实操解析】电话面试话术示例	182

3.4	好题库是面试的保障.....	185
3.4.1	面试试题的设计.....	185
	【全真案例】500强面试题.....	185
3.4.2	如何建立面试题库.....	189
3.4.3	面试题库管理心得.....	192
3.5	面试准备：有备无患.....	193
3.5.1	【全真案例】匆匆忙忙的一场面试.....	194
3.5.2	面试需要准备的事项.....	194
	【全真案例】到底要招什么样的秘书.....	196
3.5.3	【实操解析】面试准备清单.....	199
3.6	面试成功关键：匹配.....	200
3.6.1	读懂应聘者的“心”.....	200
	【全真案例】Z突然跳槽了.....	201
3.6.2	面试实施技巧.....	202
3.6.3	行为面试法解析.....	207
3.6.4	把面试做成一场职业指导.....	211
3.6.5	谈钱不伤感情.....	212
3.7	评价中心技术.....	213
3.7.1	什么是评价中心技术.....	213
3.7.2	评价中心技术操作实例.....	218
3.7.3	无领导小组讨论.....	221
3.7.4	【全真案例】无领导小组讨论.....	229
3.7.5	文件筐处理.....	231
3.8	竞聘管理制度.....	239
3.8.1	为何要做竞聘.....	239
3.8.2	内部竞聘管理程序.....	240
3.8.3	【实用文档】公司竞聘管理制度.....	242
3.9	背景调查.....	246
3.9.1	【全真案例】背景不调查，害人不浅.....	247
3.9.2	背景调查概述.....	248

3.9.3	背景调查的实施与技巧	250
3.9.4	【实用文档】应聘人员背景调查表	253
第四章	录用管理	255
4.1	录用决策	256
4.1.1	影响录用决策的因素	256
	【全真案例】一次错误的录用决策	256
4.1.2	如何撰写应聘者信息总结报告	259
	【全真案例】营销部经理应聘信息总结报告	260
4.1.3	录用决策如何有效	261
4.2	offer 的管理	265
	【全真案例】名企 offer	265
4.2.1	offer 的书写	267
4.2.2	offer 发放有技巧	268
4.3	如何快速稳定新员工的心	269
4.3.1	入职管理要用心	269
	【全真案例 1】信用管理经理半个月就离职了	269
	【全真案例 2】被“吓”跑的普工	270
4.3.2	【实用文档】新员工入职一览表	272
4.3.3	共同制定职业生涯规划与成长计划	275
	【全真案例】没挖动的人事专员	275
4.3.4	岗前见面会与欢迎仪式	278
	【全真案例】招聘主管 L 先生的部门岗前见面会	279
4.3.5	岗前培训让新员工迅速了解公司	279
	【全真案例】×××公司岗前培训纲要	280
4.4	试用期员工的管理	287
4.4.1	试用期考核目标与学习计划的制订	287
4.4.2	加强沟通	292
4.4.3	【实用文档】试用期管理制度	293
4.5	员工导师管理制度	299
4.5.1	为何要进行员工导师管理制度	299

4.5.2	导师的选择与培训	299
4.5.3	激励机制的设定	300
4.5.4	【实用文档】员工导师管理制度	301
4.6	转正考核及面谈	304
4.6.1	转正考核程序及注意事项	304
4.6.2	转正考核时需准备的事项	305
4.6.3	如何组织转正考核	306
4.6.4	转正面谈	307
4.6.5	【全真案例】×××公司工艺员转正方案	308
第五章	招聘、录用法律风险防范	311
5.1	劳动合同管理	312
	【全真案例 1】未签订劳动合同引起的风波	312
	【全真案例 2】不规范的劳动合同	313
5.2	正确制定招聘广告	316
	【全真案例 1】招聘广告不是劳动合同	316
	【全真案例 2】招聘条件不明企业担责	317
5.3	尽量避免就业歧视	317
	【全真案例】大同煤业公司健康歧视担责	318
5.4	试用期的管理	318
	【全真案例 1】王经理未及时转正风波	319
	【全真案例 2】增加试用期次数无效案	320
5.5	试用期的社会保险管理	321
	【全真案例 1】小张试用期工伤事故	321
	【全真案例 2】试用期内可享受医疗待遇	321
5.6	其他法律风险	322
第六章	员工离职管理	325
6.1	【全真案例】令人头痛的普工高流失率	326
6.2	离职的原因及解决方案	327
6.3	离职管理的主要程序	329
6.4	试用期员工离职管理	330

6.5	员工离职面谈	331
6.6	【实用文档】员工离职管理制度	332
第七章	下一代 HR 的趋势	339
7.1	为什么 CEO 不满意 HR	340
7.2	HR 发展的四个阶段	342
7.2.1	来自怡安翰威特的报告	342
7.2.2	人力资源发展的新趋势	345
7.2.3	HR 的互联网思维	347
7.3	增加 HR 的业务黏性	348
7.3.1	HR 要成为真正的 HRBP	348
7.3.2	增加 HR 的业务黏性十大要点	349
7.3.3	【全真案例】飞利浦	350
参考文献		351

1

走进招聘



1.1 企业成败话人才

小米精神领袖，手机江湖盛传的“雷帮主”于2014年12月份宣布小米新一轮融资总额为11亿美元，市场估值达到450亿美元。以华尔街金融专家的视角来看很显然这不是小米的终点。小米的前期投资者，著名的投资人尤里·米尔纳（Yuri Milner）在接受彭博社采访时表示，小米未来的估值将会突破1000亿美元。此外，米尔纳还强调，小米有巨大潜力成为中国首个全球性消费品牌。

小米为何在互联网时代大获成功！作为小米的员工，尤其是初创员工都会深切感到在小米成立第一年，“雷帮主”最重要、最关注的莫过于四处找人了！面对刚起步的公司，有些面试候选人尽管已经在互联网上久闻“雷帮主”的名气与成就，但对小米当初的不名一文与未知风险也会犹豫与担忧，怎么办？“雷帮主”于是和小米的创始人团队轮番上阵面谈，用诚意、发展愿景等去说服他们、感染他们。这种面谈可不像我们平常所说的面谈10分钟、1小时，而是近10小时，甚至谈到连面谈人员都受不了了。当初小米手机硬件结构工程负责人第一次面试从下午1点开始，聊了4个小时后憋不住出来去洗手间，回来后“雷帮主”对他说饭他已经定好了，吃完饭后希望再继续聊聊。聊到晚上11点多，他终于答应加盟小米。后来这名负责人自己半开玩笑说：赶紧答应下来，不是那时多激动，而是体力不支了。而其硬件团队的几个候选人，“雷帮主”甚至花了两个多月的时间来与他们谈，这其中包括一直负责硬件的联合创始人周光平博士，这种面谈，谈得连“雷帮主”、周光平博士都觉得快崩溃了。

小米后来的成功，尤其是其产品设计、市场推广的成功证明了“雷帮主”当初的招聘策略与招聘决策的正确性。人，对于企业来说是多么的重要，这可不是说说而已，就连做出了《纸牌屋》、在人力资源领域全球出名的叛逆公司Netflix也认为，HR最重要的工作就应该是满世界找人。

《华为基本法》第九条：“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。”第七十三条：“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。”

1.1.1 人才资本的增值优于财务资本的增值

企业的“企”字是由一个“人”和一个“止”组成，其中的道理可能是说一方面企业是由人组成，没有人便构成不了企业；另一方面可能还蕴含着企业若没有真正的“人”也就停“止”不前了。

“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源”，企业的发展需要各种资源，而人才是其中最重要的一种资源，因为企业的一切经营活动最终都是依靠人来

完成的。美国钢铁大王卡内基曾经说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金夺去，但只要保留我的组织和人员，四年之后，我将又是一个钢铁大王。”不久前，公司的价值还主要依赖于它的可见资产。设备、机械、生产线、实体店以及工人是构成一家公司市场价值的主要因素。像克莱斯勒汽车、伯利恒钢铁、环球航空等公司的账面价值和市值基本没有多大差别。然而，如今一个不懂财务的人也清楚地知道 Google、Facebook 和 eBay 这些公司的价值与其可见资产没有多少关系。

从人力资源到人力资本，从传统的人力资源六大模块，到分拆和保留人力资源部门的争论，再到近期的 HRBP（Human Resources Business Partner，人力资源业务合作伙伴），人力资源管理正面临着变革。而在中国，随着人力资本时代的到来，中国的企业人力资源管理将逐渐发生重大变革。我们已然进入人力资本与客户价值优先的时代，人力资本成为企业价值创造的主导要素，企业的竞争力体现为人力资本价值创造力，在于知识创新与企业家创新精神。人力资本与货币资本共创、共享企业价值，资本与劳动相互雇佣。因此，传统的人力资源管理观念应该向人力资本管理方面进行拓展，更多地强调收益、弱化成本的观点。

但是，不同于财务资本，人才资本对企业而言却具有天生的不稳定性。好的人才大家所共同争取的，是一种极其稀缺的资源。另外，由于人才资本的主体是具有自由意志的人，他们可能因不同的目的或价值观而随时离开组织，总是时刻在流动。这种流动性也就使得企业的中高端招聘已然成为一种常态与必然。全球公认的杰出首席执行官通用电气前总裁杰克·韦尔奇曾说：“发掘、考核及培养人才，占我所有时间的 60%~70%，这是赢的关键。”人才资本是一种可以通过长期投资而增加价值的资本，通过有计划的长期投资及人才发展，组织可以持续转化人才资本成为达到组织目标核心能力的来源，以维持企业的竞争力。

现代企业应将管理焦点由传统的财产资本转向人才资本。从现在开始，重点关注企业最核心的、可持续增值的资产——人。

1.1.2 盲目招聘：200 亿元的代价

好的人才资本可以给企业带来持续的竞争力，不好或者不良的人才资本给企业带来的却是一种灾难。人才资本正如一把双刃剑，左右着企业的命运与发展！

聘错人的代价是高昂的。根据斯玛特顾问公司对客户的研究，公司平均要付出 15 倍于雇员薪水的代价，既有直接支出，又有生产力损失。想想吧，假如一次雇人失误付出的薪酬是 10 万美元，那么公司的实际损失却是 150 万美元，甚至更多。如果你的公司一年犯下 10 次此类错误，就相当于白白扔了 1 500 万美元！彩虹逻辑公司 CEO 奈特·汤普森估计，他早年的聘人失误使得彩虹逻辑公司损失了大约 1 亿美元。其实损失远不止如此！我们来看看，盲目的招聘会付出多大的代价。

2007年6月1日,经过1年多的筹备,赛维终于在纽约证券交易所(以下简称纽交所)挂牌上市,募集资金4.86亿美元,发行定价达到27美元,创造了所有在美国纽交所单一上市的中国企业中最大规模IPO纪录,至高峰时,市值达400多亿元人民币。然而这种高市值并未持续多长时间,就被一个名叫司徒伟成的财务人员给拦腰斩断。一个普通的财务人员,有什么本事可以如此左右公司?事情要从赛维一个普通的、不经意的例行招聘说起。

赛维创始人彭小峰在上海西藏中路的办公室里面试了一位名叫司徒伟成的财务人员。身高不到1.7米的司徒伟成是那种会给人留下深刻第一印象的人,他沉默寡言,即使在面试的过程中也能看得出来。司徒伟成由一家猎头公司推荐过来,由于赛维当时正在酝酿上市,急需财务人员。司徒伟成便成为赛维众多面试财务人员中的一员,对于这次面试,彭小峰和司徒伟成在办公室聊的时间并不太长,彭小峰问了几个常规问题后就决定让他加入赛维。面试性格异于常人的司徒伟成之所以被赛维录用,一是因为快速扩张上市筹备中的赛维急需财务人员,还有一个更为重要的原因是司徒伟成拥有赛维上市所必需的美国注册会计师资格(AICPA)。

在纽交所上市的公司,其财务人员拥有美国注册会计师资格是必要条件之一,司徒伟成的优势是他有这个证书。赛维内部高管称,尽管他们看到司徒伟成之前频繁跳槽的履历时,也意识到他可能并不是一个合适的人选,但为了能够快速上市,最终仍然决定雇用他。

上岗之后,赛维对司徒伟成的待遇堪称优厚,允许他每周周一上班,周四就可以回香港,而且公司为其报销往返香港机票。但当司徒伟成了解到他只拥有赛维3万期权股,比那些公司初创时的工程师还少时,心中顿生不满。在他第一次提出增加期权的要求时,赛维满足了他,给他增加了1.8万股期权,但当司徒伟成不久又提出再次增加的要求时,赛维最终拒绝了他。

入职后的司徒给赛维的高管们留下的印象是很爱钻牛角尖甚至偏执,难以沟通。在基本的职业纪律上也有问题,甚至他连续8天没有到公司上班。赛维根据人事管理规定,给他发去了解聘函。不幸的种子由此埋下。

离职的司徒伟成把一封检举信寄到了美国证监会、毕马威会计师事务所等机构的邮箱里。在信里,他指责赛维虚报库存,且原料质量差,退货率高,并提供了赛维一次高管电话会议的录音。

不难想象,这样火爆的内容很快就引起舆论的密切关注以及对中国市场知之甚少的海外投资者的恐慌。受此消息影响,赛维股价迅速跌至40美元左右,跌幅将近50%,市值一下子缩水200多亿元人民币。这对于初登海外资本市场的赛维来说,沉重的代价还不仅于此,雪上加霜的是,其内部高管称,赛维本来计划在股价较高时进行新的增发融资,但现在计划被打乱了。事件发生后,赛维的股价一方面受到重创,另一方面投资者的质疑与观望,加上时遇欧盟对中国光伏企业的反倾销制裁,赛维自此之后