

企业中层管理者
招聘标准与方法 > > >

如何鉴别 管理真才



陈洪浪 谢 安◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业中高层管理者
招聘标准与方法 > > >

如何鉴别 管理真才

□ 陈洪浪 谢 安◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

国内企业整体上处于高速增长期，因为人的问题拖了业务后腿的实例屡见不鲜，本书正是为解决此问题而出版的。基于国际前沿理论和咨询实务，本书聚焦于优秀管理人才的标准、选拔方法两方面，就如何甄别优秀的管理人才进行了系统阐述。这些标准与方法源于实践，已经过大量公司管理层实践的检验，每章每节均结合管理实例进行描述，管理者和人力资源专业人士读来如身临其境，易于理解和掌握。同时，为了确保人才选拔的有效性，本书特意在企业人才理念和组织保障体系方面进行了系统的总结。鉴于管理人才是最难甄别的，这些方法毫无疑问也适合其他类人才的甄选。

本书读者对象：企业决策层、中高级管理者、人力资源管理部门专业人士。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何鉴别管理真才——企业中高层管理者招聘标准与方法/陈洪浪，谢安著.
—北京：机械工业出版社，2007.6

ISBN 978-7-111-21560-8

I. 如... II. ①陈... ②谢... III. 企业—领导人员—招聘
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 077354 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李新姐 责任校对：侯灵

封面设计：赵俊杰 责任印制：洪汉军

北京双青印刷厂印刷

2007 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 240mm · 7.875 印张 · 202 千字

0001-8000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-21560-8

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

管理顾问这个职业，就像是中国古代社会中的“侠客”，每天背着自己的“宝剑”——笔记本电脑，走南闯北，访东问西。当我们不断走访大江南北、长城内外的企业客户的时候，我们每天都在感受中国企业的蓬勃生机与活力。同时，也在感受中国企业的深切痛苦和烦恼。解决这些痛苦和烦恼，推动企业的成长，正是我们管理顾问的使命和存在的原因。

我们感受到的企业家们的痛苦和烦恼是多方面的，有领导层面（战略和文化等）的问题，也有组织结构、流程和员工管理层面的问题。其中最严重、最普遍的问题就是中高级管理人才极度缺乏，难以获取。

企业要获取优秀的中高级管理人员，途径无非是两条，一是内部培养，二是外部招聘。但是，中国绝大多数企业并不具备培养中高级管理人员的能力（至少在短期内如此），因为绝大多数企业家并没有在一个成熟的现代化的企业组织中担任高层管理者的经历，他们很难具备培养其他职业管理者的经验和技能。这些企业家要么是技术人员出身，要么是业务人员出身，要么是出身于一些传统组织（国企、政府、学校、军队）中的管理者。另外，激烈的竞争也使企业没有充足的时间按部就班地培养优秀的管理人才。于是，它们把目光转向了外部，指望从优秀的国内企业和外资企业中吸引、招聘优秀的中高级管理人才，这是一个非常快速地获取优秀中高层管理人才的手段。笔者的很多咨询客户就采取了这种从世界 500 强中猎取优秀管理者的做法，有些企业的大多数中高层管理人才甚至也采用了外部招聘的方式。

但是，多年的咨询经历告诉我们，国内企业目前招聘中高级管理人才

的成功率很低，一般不到30%。比如，浙江绍兴一家企业一年内招聘了5个营销总监，而深圳另一家知名企业在半年内招聘了6个人力资源总监，平均每个人力资源总监待的时间不到一个月。企业家和人力资源部门的同事对此感到十分苦恼！不知道问题出在哪里。这样的问题，在我们咨询的每一家企业几乎都不同程度地存在。

本书就是为了帮助企业解决这方面的问题而产生的。

根据笔者多年的咨询经验，我们认为，企业招聘中高级管理人才成功率低的原因总结起来有两点：一是企业内部缺乏明确一致而具有可操作性的选人标准；二是缺乏实用而有效的甄选流程和方法。本书围绕这两方面的问题进行了深入、全面的探讨，为企业提高中高级管理人才招聘的成功率提供了系统性、针对性和实操性的解决方案。这些方法不但对中高级管理人才的招聘适用，其中的原理对于其他高级人才如高级研发人才或者高级营销人才的招聘也是适用的，对于从内部选拔员工也具有极大的参考价值。

IV

本书的创作素材来自三个方面。

第一，来自于作者多年的企业工作经验和管理咨询经验。到目前为止，作者为多家国内优秀企业提供了建立人才选拔标准——素质模型的工作，也为多家国内优秀企业提供了人才甄选的咨询和培训服务。特别是本书的第二作者，不论是在企业工作的时候，还是在从事咨询的时候，都积累了大量的建立素质模型、招聘甄选的经验，先后经过作者面试甄选的管理人才不下千名。因此，我们非常希望能把自己在这方面的经验和教训总结出来，为企业的最高管理层和人力资源专业人士提供参考。书中列举了大量的案例，其中绝大多数来自于作者的咨询案例。

第二，来自于对大量现有国内外文献的研究。在写作过程中，作者翻阅了大量古今中外关于优秀管理者标准和甄选办法的书籍——包括中国古代科举制度的文献、曾国藩关于优秀将领及挑选办法的论述、国外管理学家关于素质模型和应用办法的论述等等。这些文献对于开阔视野、启发思维起到了重要作用。我们把这些研究成果总结、摘选出来，相信对读者有

很大的借鉴意义。

第三，参考了其他优秀同行，特别是国外著名咨询公司的一些素质模型和人才甄选的研究成果。

本书包括三大部分，第一部分包括第1章至第4章，主要是从认识问题、如何吸引人才、招聘的组织、流程、渠道等方面阐述成功招聘中高级管理人才的基础性工作。第二部分包括第5章至第7章，阐述了优秀管理者应该具备的素质，回答了优秀管理者的通常标准，另外还阐述了企业如何建立自己的个性化的管理者素质模型。第三部分包括第8章至第13章，主要阐述如何根据素质模型，运用各种有效办法甄选、测评真正优秀的管理人才，最后一章还就如何进行重大人事决策给读者提供了较为系统的建议。书中关于人才甄选和测评的基本思想和原理是“基于察言观色的多个行为交互推断方式，是素质评估、人才甄选的最佳方式”。

我们认为，本书的读者群包括如下人员：企业内部的最高决策层、中高级管理者、人力资源专业人士、大学和研究所管理专业的师生、其他对管理人才招聘感兴趣的人士。

本书从概念产生到写作计划拟定到实际书稿的创作完成，先后花了两年的时间，期间作者牺牲了不少休息时间，也牺牲了不少和家人以及亲友团聚、沟通感情的时间，心怀负疚之情，同时又备感欣慰，因为能将自己多年的经验、教训和思考写出来与读者分享，是件非常有意义的事情。

当然，由于作者经验和理论水平的局限，书稿中难免有一些不正确和偏颇之处，还请读者朋友及时批评指正，多提宝贵意见和建议，以期本书将来再版时能“百尺竿头、更进一步”，作者的联系方式见后。

任何一件重要知识产品的完成一定是团队协作的结果。本书在写作、出版过程中得到了李金燕小姐和机械工业出版社的大力帮助，他们付出的辛勤劳动令作者十分感激！

作者

2007年7月24日



目 录

前言

上篇 优秀中高级管理人才的招聘

第1章 中高级管理人才招聘的十大常见问题	3
1.1 缺少标准	5
1.2 不尊重应聘人员	5
1.3 求全责备	6
1.4 轻易相信应聘人员	6
1.5 惺惺相惜或以自己为标杆	7
1.6 不当授权	8
1.7 缺乏科学的办法和流程	8
1.8 忽略情商、深层能力和素质	9
案例1-1：某著名集团招聘投资公司总经理的广告	9
1.9 企业政治	10
1.10 喜欢吹毛求疵	11
第2章 如何吸引优秀的中高级管理人才	13
2.1 影响企业吸引中高级管理人才的因素	14
2.1.1 影响企业吸引中高级管理人才的外部因素分析	15

案例 2-1: 上海市吸引国内优秀人才来沪工作实施办法	16
2.1.2 影响企业吸引中高级管理人才的内部因素分析	18
2.2 成功吸引中高级管理人才的系统工程建设	20
2.2.1 把招聘看成是一种市场行为, 注重企业品牌的塑造	20
2.2.2 不断完善人力资源管理系统	21
2.2.3 建立优秀的企业文化	21
案例 2-2: 某优秀医疗设备公司的企业文化部分内容	22
2.2.4 动员全公司的力量进行全员招聘	22
2.2.5 规范招聘流程和方法	23
2.2.6 对招聘专业人员要有明确的任职资格要求	23
案例 2-3: 某优秀公司对高级招聘专业人员的要求	23
2.2.7 持续建设招聘信息系统	24
2.2.8 建立稳定而宽广的人才发现渠道	25
2.2.9 “山不向你走来, 你要向山走去”	26
2.2.10 主动影响地方政府制定吸引人才的优惠政策	26
第 3 章 中高级管理人才招聘的理念、组织及流程	27
3.1 中高级管理人才招聘管理体系模型	28
3.2 中高级管理人才招聘的理念	29
案例 3-1: 某国外著名企业的用人理念	30
案例 3-2: 某国内著名家电企业的招聘和用人理念	30
案例 3-3: 某国内著名服务企业的招聘和用人理念	30
3.3 中高级管理人才招聘的组织	31
案例 3-4: 某国内优秀公司关于人才推荐奖励的规定	33
3.4 中高级管理人才的招聘流程	35
案例 3-5: 上海通用汽车有限公司的招聘流程与策略	35
案例 3-6: 丰田的招聘流程	36

3.4.1 明确标准, 界定素质	37
3.4.2 寻找、评估候选人	40
案例3-7: ××公司面试资格人员管理办法	42
第4章 中高级管理人才的招聘渠道	47
4.1 招聘会	48
4.2 报刊广告招聘	49
4.3 网络招聘	50
4.4 内部推荐	51
4.5 直接从竞争对手或相关公司挖角	52
案例4-1: 挖角经典案例: 万科的“海盗计划”	53
4.6 猎头招聘	53
4.6.1 采用猎头公司的工作流程	54
4.6.2 猎头招聘的优势	54
4.6.3 猎头招聘的劣势	55
4.6.4 给企业的建议	55
4.6.5 如何选择猎头公司	55

中篇 管理者素质模型

第5章 优秀管理人才的标准	61
5.1 中国古代思想家对管理者素质的论述	62
5.1.1 兵家关于优秀将领的阐述	62
5.1.2 儒家的“五美四恶”领导观	63
5.1.3 道家的“无为”领导观	64
5.1.4 八卦学说里的领袖观	65
5.2 中国近现代思想家对管理者素质的论述	65

5.3 西方管理学家对管理者素质的论述	67
5.3.1 罗伯特·卡茨的论述	67
5.3.2 斯蒂芬·罗宾斯等人的观点	68
5.3.3 德鲁克关于什么是有效管理者的论述	68
5.4 各国公务员的能力标准	69
 第6章 经典的管理者素质模型	 73
6.1 素质的基本概念	74
6.2 素质分类	75
6.3 管理者的素质模型	75
6.3.1 影响力	76
案例6-1: 影响力中级案例	76
案例6-2: 某大学生具备极高影响力的案例	77
案例6-3: 某经理人员影响力弱的案例	78
6.3.2 成就动机	78
案例6-4: 成就动机4级案例	79
案例6-5: 成就动机3级案例	79
案例6-6: 成就动机3级案例	80
6.3.3 培养他人	80
案例6-7: 培养他人高级案例	81
案例6-8: 培养他人高级案例	81
6.3.4 监控能力(果断性)	81
案例6-9: 监控能力(果断性)高级案例	82
6.3.5 组织认知	82
案例6-10: 组织认知高级案例	83
案例6-11: 组织认知缺乏的案例	84
6.3.6 团队领导	85

案例 6-12: 领导力较高级别案例	86
案例 6-13: 领导力中级案例	86
6.3.7 主动性	86
案例 6-14: 主动性高级案例	87
6.3.8 信息收集	87
案例 6-15: 信息收集 3 级案例	87
6.3.9 思维能力	88
案例 6-16: 思维能力高级案例	89
6.3.10 关系建立	90
案例 6-17: 关系建立能力高级案例	90

X

第 7 章 建立适合本企业的个性化的管理者素质模型	93
7.1 建立素质模型的基本流程介绍	94
7.2 建立管理者素质模型的方法和流程	95
7.2.1 信息收集	95
案例 7-1: 某照明企业的战略	95
案例 7-2: ××公司访谈记录	98
7.2.2 信息加工, 对访谈信息进行编码	99
案例 7-3: ××公司编码案例	100
7.2.3 汇总分析, 得出过渡模型	102
案例 7-4: ××公司影响力过渡模型	103
案例 7-5: ××公司管理者素质模型初稿	107
7.2.4 模型论证与确认	107
7.3 国外知名公司素质模型举例	108
7.3.1 IBM 的管理者素质模型	108
7.3.2 西门子的管理者素质模型	108

下篇 优秀管理人才的甄选和测评

第 8 章 BEI 是最有效的访谈方法	113
8.1 当前面试的低效度问题	114
8.1.1 非结构化的面试	114
案例 8-1: 某大型民营集团招聘绩效经理失败案例	115
8.1.2 心理测评技术应用的误区	116
案例 8-2: 小沃森用人之长, 容人之短	119
8.1.3 行为面试和追问的局限性	120
案例 8-3: “STAR” 面试法则的局限性	120
8.2 BEI 为什么是最有效的访谈方式	121
8.2.1 一个与 BEI 有联系的故事	121
案例 8-4: 一个与 BEI 有关的故事	122
8.2.2 关于 BEI	123
8.2.3 语言的局限性	123
案例 8-5: 被语言误导的面试失败案例	124
8.2.4 潜意识	125
8.2.5 行为	126
案例 8-6: 行为透露的真实含义案例	126
8.3 如何进行 BEI	129
8.3.1 访谈前准备	129
8.3.2 访谈前对话	130
8.3.3 行为事件访谈	131
案例 8-7: 如何做行为事件访谈中的访谈记录举例	134
案例 8-8: 失败的访谈记录举例	135
8.3.4 结束访谈	136
8.4 FBEI 简介	136



第9章 基于素质模型的整合式行为面试法	137
9.1 当前面试中的主要问题	138
9.1.1 没有标准,不知道面试中应该问哪些问题	138
9.1.2 有了标准,不知道如何发问	138
9.1.3 问过之后,难以辨别候选人答案的真伪	139
9.2 整合式行为面试法介绍	140
9.2.1 面试的重要原理	140
9.2.2 整合式行为面试表及有关说明	140
9.2.3 面试的第一个问题——BEI 问题	142
案例9-1:某次面试中的 BEI 原文摘录	143
9.2.4 面试的 FBEI 问题	144
9.2.5 面试中的行为记录	146
9.3 突破称许性和欺骗性回答	146
9.3.1 面试中的真实性问题	146
9.3.2 无招	147
9.3.3 善用神奇数字“7”	150
9.3.4 营造气氛	151
案例9-2:面试官营造合适面试气氛的重要性	152
9.4 整合式行为面试法案例	153
案例9-3:A 商业公司招聘总经理	153
9.5 整合式行为面试法应为管理者掌握	156
第10章 小组讨论法	159
10.1 无领导小组讨论法介绍	161
10.1.1 无领导小组讨论的概念和起源	161
10.1.2 无领导小组讨论的优势	162
10.2 无领导小组讨论的基本条件	163

10.2.1 测评师的培训	163
10.2.2 小组讨论所需材料	164
10.2.3 环境的布置	164
10.2.4 时间安排	164
10.3 无领导小组讨论的测评指标	165
案例 10-1: 某战略转型的公司建立新的素质模型的案例	168
10.4 无领导小组讨论案例的设计	169
10.4.1 案例的内容与仿真度	169
10.4.2 数量	170
10.4.3 难度	172
10.5 无领导小组讨论的操作流程	173
10.5.1 准备	173
10.5.2 开始	173
10.5.3 讨论	173
10.5.4 测评师的观察和记录	174
案例 10-2: 一个测评师进行记录的例子	174
10.5.5 测评内评分	174
10.5.6 整合评价	174
10.5.7 测评报告与反馈	175
案例 10-3: 测评报告	176
10.6 指定领导小组讨论	178
 第 11 章 公文筐法	 181
11.1 公文筐的故事	182
11.2 什么是公文筐	182
11.3 公文筐的测评指标	184
11.4 设计公文筐的测试文件	184



案例 11-1: 某经典的公文筐测验案例	188
11.5 制定评分标准	200
案例 11-2: 一个评分标准的样例	200
11.6 培训测评师	201
11.7 公文筐测验实施过程	201
11.7.1 准备阶段	201
11.7.2 开始阶段	202
11.7.3 答题阶段	202
11.7.4 评估阶段	202
11.7.5 撰写评价报告阶段	202
第 12 章 角色扮演法	205
12.1 什么是角色扮演	206
12.2 角色扮演的特点	206
12.3 角色扮演的测评指标	207
12.4 角色扮演的操作流程	208
案例 12-1: 角色扮演操作案例	208
第 13 章 如何确保人事决策的有效性	213
13.1 测评活动中的决策模式	214
13.1.1 在测评分数上大作文章——不现实的做法	215
13.1.2 选择哪种决策模式——满意化原则的贯彻	216
13.1.3 结论	218
13.2 是否存在最佳人事决策模式	220
案例 13-1: 通用汽车的人事决策	220
案例 13-2: 万科 50 人与 500 人的故事	221
13.3 人事决策有效性所需要的机制	223

13.3.1 古希腊和古罗马帝国	224
13.3.2 美国宪法之下的美国总统选举	226
13.3.3 禅让制	227
13.3.4 科举制	228
13.3.5 从历史中得出的结论	230
参考文献	233



上篇

优秀中高级管理人才的招聘