

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

Hiring People
Hiring People

雇用 员工

凯西·史威孚 著
周薇 译

招聘并留住最耀眼的明星员工
招聘并留住最耀眼的明星员工



吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯
优秀经理人管理手册

雇用员工

招聘并留住最耀眼的明星员工

[美]凯西·史威孚 著

周薇 译

 吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

雇用员工——招聘并留住最耀眼的明星员工

著 者:[美] 凯西·史威孚

译 者:周 薇

总 策 划:孙亚飞

责任编辑:林海威

技术编辑:王玉峰

责任校对:王紫薇

封面设计:鸿圣工作室

出 版:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

发 行:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

印 刷:吉林省商务彩印有限公司

(长春市临河街 5556 号 邮编:130033)

开 本:850 x 1168 1/32

字 数:70 千字

印 张:5

版 次:2007 年 4 月第 1 版

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978-7-80720-664-4

ISBN978-0-06-114557-5

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究
印装错误请与承印厂联系

作者简介

凯西·史威孚，达拉斯州人，《每日纪事报》财经版编辑，该报属于美国最大的报业公司 Gannett，发行覆盖至新泽西州的莫利斯郡。她生于美国得克萨斯州的达拉斯，在得克萨斯大学获得法学学士学位。

前言

怎样才能雇用到最佳员工？何种媒体最适于投放招聘广告？如何设计招聘广告，以吸引众多的优秀人士？如何在众多简历中筛选鉴别出最佳人选？询问应聘者过去的工作经历是否真有助于预测他们在公司中未来的表现？面试中哪些问题是违反法律规定的？你如何才能精心设计出富有吸引力的工作邀请？

在本书中，我们汲取了一些商界优秀人士的成功智慧，以此来启发读者怎样雇用员工。本书语言简练，设计精美，并且力求浅显易懂。

书中的“自我测试”部分帮助你评估自己在雇用员工方面的知识。“案例库”介绍了一些企业如何解决雇用员工方面的棘手问题。“重点提示”使你以更开阔的视角来认识雇用员工中的问题，突出具有创新性的解决方案。当你面临寻找优秀员工的挑战时，一些著名企业家的话语会给你激励和鼓舞。最后，如果你想更深入地探索雇用员工和管理方面的问题，我们还提供了一些这方面最重要、最具阅读价值的书目，仅供参考。这些书的作者在员工雇用以及相关领域里举足轻重，产生了深远的影响。理解他们的思想将对你成为一名优秀的管理者产生巨大的推动作用。

即便你并无兴趣深究这些问题，浏览本书也会增强你在招聘员工方面的能力——使你能够对你的公司以及支持你的人作出贡献。

丛书编辑

目录

前言	viii
1. 寻找优秀员工:吸引优秀员工	1
描述工作	3
广告招聘	11
招聘员工	29
建立人才推荐网络	32
人才招聘会	41
选择招聘公司	42
筛选、评鉴简历	47
2. 面试	54
初步筛选	56

面试 101:基本要素	62
前景预测	87
最终决定	97
3. 欢迎加盟	98
精心设计工作邀请	100
发出工作邀请	116
良好开端	121
留住员工	128
特殊情况	130
回顾	134
推荐书目	138

雇

用优秀员工十分重要。

因为员工代表着企业，
也正是他们会帮助你赢

得成功。

如果你能雇用到合适的员工，给他们足够的自由空间，发挥其聪明才智，他们就可能创造出奇迹。然而优秀人才总是匮乏。虽然全世界的大学和商学院每年培养数万名 MBA，但整个生育高峰时期出生的 7 600 万人即退休，这意味着很多空缺无人填补。抢夺优秀人才的竞争已经是如火如荼。而在未来的十年，这种竞争将更加激烈。

不论你要雇用的人员是普通的软件开发员，还是高级的项目经理，是土木工程师还是时事通讯编辑，是旅店服务员还是执业护师，让优秀人士注意到你正在招聘，让他们来到你的公司和你面谈，进而选择在你的公司供职，这些都需要你有过人的技巧。

明智的管理者要会开发每一个可能的资源。他们需要建立杰出人才网络，以便应对不时之需。他们应该提高企业的知名度，吸引优秀人才。他们需要发现周围的每一个潜在人才，注意那些目前可能大材小用的人，——比如说女性员工，有些女性曾经退出职场，随后发现很难重返职场，她们可能就是潜在的人才。管理者需要建立一个丰富的人力资源库，不同人员对同一问题采用不同的方法和视角，公司可以从中获益。

卓越的管理者在投入了大量时间建立人才库后，便需要思索如何能聘用到杰出人才。他们需立即致电应聘者，安排面试，使应聘者愿为公司效力。

寻找优秀员工费时费力，而且职位空缺也会造成巨大损失。所以应竭尽所能缩短招聘过程、提高招聘效率。这本身就是一项重要的工作。从决定开始招聘到最后确定人选，过程可能十分漫长艰难。时常会有一些事情打断招聘进程：比如，撰写工作描述，选择最有效的宣传媒介（性价比最高的宣传媒介），精心设计你的招聘职位列表以吸引公司所需的杰出人才。有些企业直到有空缺时才开始招聘，可实际上，最好的招聘方法是常年寻找优秀人才。你可能想采用一些积极有效的招聘方法，例如，列出一个候选人员名单，这样当你需要招聘人才的时候，便可立即着手面试。

描述工作

设想，你的部门缺少一名重要员工。或者可能你遇到了一位你想与之共事的优秀青年。那么在正式招聘前，第一步便是描述工作。

如果你要招聘的职务是企业现有的职务，那么应

目标愿景

健康的性格和积极的热情都是成功应聘的有利砝码

当整理工作的基本要求时，不仅要注意工作所需的职业技能，还要注意所需员工的特点和个性。每一个管理者对员工的性格特点都有不同的偏好。

杰克·韦尔奇，曾担任通用公司 CEO 21 年，一半的时间都用于招聘和培训员工，他最重视的员工品格就是正直。对他来说，同事值得信赖并能遵守诺言至关重要。其次，他需要员工睿智聪颖、有好奇心、知识面广、成熟稳重、能坦然接受成功、能沉着应对挫折。他还十分看重一点，即员工要精力充沛，要能通过一些活动和变化调节自己、始终保持旺盛的精力。他赏识能够把自己积极向上的热情传递给

该描述该职务目前的工作状况，确定工作描述真实准确地表述了工作的具体职能。若所描述的工作职能发生变化，尤其是当公司刚刚重组，工作职能发生变化时，则需及时更新工作描述。

仔细观察所聘职务的工作人员每日进行的实际工作。其主要的工作任务是什么？

你对此职务的工作状况有何期待？这是一个无需

别人的员工，赏识有能力激励别人接受挑战的员工。他需要雇用工作能力突出的员工，需要有“锐气”的人，需要有勇气挑战困难的人。最后，他想要雇用有热情的人，这种热情是“一种真正发自内心的工作热情”。综合考虑公司的使命和目标后，便可确定雇用什么样的员工来帮你实现这些目标。然后适当调整招聘过程去寻找具备这些素质的员工。

文章引自杰克·韦尔奇《赢》（柯林斯出版社，2005）

与外界交流的内勤工作，还是一个与客户频繁接触的工作？对应聘者以往工作经验和技能有何要求？需要什么样的教育背景？

这个工作能提供哪些挑战 and 机会？在收集上述信息的过程中，需要咨询前任员工或其他员工。

如果你的智囊团需要招聘新人，你需要设想其将要从事的工作和角色，然后再考虑你对其工作能力和

解决方案

成功招聘十步走：

哈维·表凯 26 岁时便创立了麦凯信封公司，并将其发展为一个资产一亿美元的公司。下面是表凯成功雇用执行官的十个步骤。

1. 首先由人力资源部面试应聘者。
2. 企业内部管理者继续面试。他们将提交面试结果并推荐合适人选。
3. 招聘主管将对面试者进行 30 分钟的面试。期间，他会致电面试者的导师或对面试者有影响力的老师询问面试者的情况。
4. 招聘主管与应聘者进行 30 分钟的电话交谈，考察其电话沟通和表达的能力。
5. 打电话给和应聘者有过接触的公司内部人员，询问应聘者情况。

6. 在家里面试应聘者。
7. 招聘主管在音乐会、剧院或电影院等社交场合与应试者及其配偶充分接触。这一步对于招聘销售人员尤其重要，因为销售人员须具备较强的社交能力。
8. 简要咨询其他公司的同行。
9. 招聘主管与最具权威的业内人士进行交谈，比如审计部、采购部经理等。
10. 咨询企业心理学家或人力资源部。

严格遵循以上步骤不仅可以帮助您雇用到杰出员工，使其长期在公司工作，还可以增强其他的员工在公司任职的自豪感。

文章引自哈维·表凯《与鲨共游》(重发版)(柯林斯出版社,2005)

效率有何期待。

清楚地描述工作职能至关重要，这样，你和应聘者对其将要从从事的工作才能达成共识。另外，准确地描述工作职能也会帮助你梳理思路，确定薪酬范围，设计面试中的问题。在你确定聘用人选后，也有利于你评估其工作表现。

仔细完成工作描述后，你可能会发现公司其他职位的工作描述也有待调整。

工作描述的基本要素

详尽的工作描述应包含该职务的方方面面，应清晰具体，而不僵硬刻板，这样可以帮助员工逐渐深入了解此工作。语言要简洁、通俗化、便于理解。不要使用仅限公司内部使用的特殊词汇，不要提及经常变动的内部部门，也不要使用公众无法识别的部门名称。

工作描述应该包括以下要素：职务名称、职务简介、主要职能、对工作的最低要求、所需资质和证书、身体要求、免责声明以及工作时间、工作报酬等具体信息。

招聘广告中的职务名称最好简短达意——例如不要使用“教育类书籍的平面设计师”，而应使用“平面设计师”。

案例库

员工忠诚度源自于积极的态度

2005 年美国餐饮联合会的一项研究表明，餐饮业的经理们认为工作中最大的挑战就是如何招聘员工并保留员工。这一点不足为奇，因为餐饮服务方面的工作人员的签约期限一般不超过两年，而其他职业签约时间通常为四年。

位于芝加哥郊区的尼克比萨的管理者意识到，通过向员工灌输一种正面的积极态度，便可以改变上述状况。他们相信如果能够清楚地告诉应聘者该如何做这份工作，应聘者将会留任。确定录用人选后，他们将开始为期四天的带薪工作环境适应日。

鲁迪·米克是米克联合餐饮业咨询公司的创始人。在帮助尼克比萨解决员工问题时曾说：“如果你提高你的期望值，并清楚地告诉员工们你的期望值，尊重他们，给予他们良好的培训，最后在公司门外排队的应聘者定会不计其数。”

文章引自凯伦·斯普林格“当老板”

(Newsweek.com, 2005 年 8 月 5 日)