

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 13

- ◆ 砺炼你的面试技巧
- ◆ 选择合适的人才
- ◆ 创造并保持高绩效

精明招聘

——赢得竞争优势

HIRING SMART FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 王彦敏 李国东 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 13

精明招聘

——赢得竞争优势

《哈佛管理前沿》 编辑组 编
《哈佛管理通讯》

王彦敏 李国东 译

精明招聘

——赢得竞争优势

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》
王彦敏 李国东 译

出版人：李国东

（010001 清华大学出版社）

社址：北京市海淀区中关村大街27号

邮编：100081

电话：010-62770175

传真：010-62770176

网址：http://www.cup.edu.cn

商务印书馆

2008年·北京

Hiring Smart for Competitive Advantage

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

精明招聘——赢得竞争优势/《哈佛管理前沿》、《哈佛管理通讯》编辑组编;王彦敏,李国东译. —北京:商务印书馆,2008

(经理人下午茶系列)

ISBN 978-7-100-05438-6

I. 精… II. ①哈…②哈…③王…④李… III. 企业—招聘—基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 039388 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

精 明 招 聘

——赢得竞争优势

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

王彦敏 李国东 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05438-6

2008年2月第1版

开本 650×1000 1/16

2008年2月北京第1次印刷

印张 11 1/4

印数 5 000 册

定价: 30.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理咨询公司董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 《哈佛商业评论》首席主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

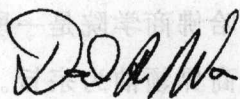
致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

对求职者的期望——“金发女郎”与“海归”

引言 001

第一部分 砺炼你的面试技巧

1. 如何将招聘的重担转移到求职者本人身上

——皮埃尔·莫奈尔访谈录 018

2. 进行一次成功的招聘面试 迈克尔·哈特斯利 028

3. 应用案例面试来提高录用水平 梅利莎·拉弗妮 042

4. 和里奇·韦林斯一起面试你未来的主管 048

5. 不要提问这些问题——招聘过程中如何避免
触犯法律 希瑟·C. 利斯顿 054

第二部分 评估求职者的文化适应性

1. 关注文化适应——为什么仅仅聘请优秀的人才还不够 戴维·斯托弗 066

2. 招聘中的性格测试——如何做对
爱德华·普鲁伊特 076

3. 招聘高(情商)水平的人才 086

4. 主管们:要进行一次成功的招聘,先要好好
审视自己 莉兹·辛普森 092

5. “品牌化自己”的经验——管理人才的建议

柯尔斯滕·D. 桑德伯格

102

第三部分 选择合适的人才群体

1. 知道在你的领导力层级里都有什么吗？

斯蒂芬·J. 纳尔逊

114

2. 你的高层主管们应该具备哪种经验学习？

斯科特·D. 安东尼 克莱顿·M. 克里斯滕森

124

3. 争夺管理人才的战争

132

4. 如何选择顾问，并一起工作

汤姆·罗登豪塞

140

5. 人才短缺？这里有未利用的劳动力资源

小威廉·C. 哈吉斯

150

第四部分 利用互联网招聘

1. 在线招聘？把它做对

文士关

156

2. 在互联网上寻找人才

帕特里夏·那卡什

166

作者简介

176



引言

为了确保你的公司能够成功，你能采取的最有价值的策略是什么呢？是要选对人。当你选择了尽可能最合适的应聘者，他们或者作为普通雇员，或者担任某个单位部门的领导，或者作为临时扩编的顾问，对你的团队以个体之所能有所贡献时，你便在为你的部门和公司创造着价值。组建一支顶尖的工作团队，可以使你的组织实现：

- 制定出高水平的、有竞争力的战略
- 推动新的成长，在与对手的竞争中夺取更多的市场份额
- 提供新的创新产品和服务
- 在业务领域中抓住市场变化带来的机会，例如新技术的出现和客户的需求变化等
- 当出现前任退休或工作轮换时，可以做到新领

导工作的平稳过渡

显然,“精明招聘”可以给你的公司带来超越对手的显著的竞争优势,在残酷竞争的时代,这一点变得越来越重要。同样重要的是,它能够使你建立起良好的口碑,被尊为管理天才,从而也推动你个人的职业向前发展。当然,随着选择优秀员工变得越来越关键,在纷繁变化的商海中,这项工作也面临着更大的挑战。

精明招聘:比以往更加重要、 更有挑战性

在组织的各个层级中,“精明招聘”比以往要重要而复杂得多。具体原因有如下几个方面:第一,知识时代已经来临,过去公司之间的竞争通常基于物质资产,如工厂、设备,以及其他有形资产,而如今更多的是基于无形资产的竞争,如雇用的人才以及这些人才所拥有的知识和技能。因此,在招聘管理人员时,一方面必须清楚地了解目标职位对应聘者能力的要求,同时还必须采用新的方法对应聘者是否胜任作出评定。

第二,组织文化已经发生了本质的改变。在许多公司里,原来基于命令和控制的权威等级关系已经让位于富有开拓精神的、职能互补的团队。在这种团队



中,员工须对那些没有正式权限管理的人施加影响力。这些变化要求员工要有良好的合作能力,充分运用非正式权力的能力,还要充满活力、创新互动,彰显团队合作。因此,公司寻找的人才不仅要具备工作本身需要的专业技能,还要具备能激发团队合作文化的个性特征(通常很难找到)。

第三,工作团队的组成形式也在改变。为了灵活应对不断增加的、大量的契约性工作,很多公司雇用临时雇员(包括顾问)来扩充传统的团队。此外,为了从人才库中选出合适的个体贡献者、经理人、高层管理人才,组织在大胆地探究是否起用那些以前根本不予考虑的人,比如那些有残疾的或临时兼职的人。雇用临时的以及其他非常规的人才会给公司带来很大风险,但同时也要求管理者掌握新的方法和技巧,来评估并选出合适的人才。

最后,互联网给我们提供了搜寻、筛选人才的新渠道。对于招聘经理来说,从很多角度来看,这都是好消息。比如,网络极大地提高了候选人的数量,拓宽了选择范围。但是,通过网络来寻找人才也面临一些挑战。例如,招聘者会错误地关注那些“积极主动的”应聘者(在线提交简历的),而忽略那些更有价值的“被动的”候选人(那些资历不错的人才因而会被其他公司抢走)。

所有这些变化都要求管理者要启用全新的思路开

展招聘工作,从重新定义职位要求,到重新评估面试方法,积极地战略性地利用互联网选拔那些个性与己不同的人。就管理者自身而言,每项这种变化都给他们带来了很大的挑战,特别是当今天的管理者们感到已被责任的大山淹没的时候。把所有这些变化汇集在一起,你会理解有一种被淹没的感觉。

本书为人们提供了有效的指导和策略,以应对在招聘过程中呈现的变幻多端的形势。全书由四个部分组成,精选的文章都针对以上提到的在招聘中主要的挑战。下面看看通过阅读本书你将会发现什么。

砺炼你的面试技巧

面试经理以前会问“你未来五年的规划是什么?”或者问“你最突出的优势和劣势是什么?”如今这个时代已经过去了。现在,无论在面试前、面试过程中,还是面试结束后,都需要一种全新的方法,从那些坐在你对面、心怀希望的求职者身上挖掘出正确的信息。

商业作家皮埃尔·莫奈尔(Pierre Mornell)就“如何将招聘的重担转移到求职者本人身上”的论述开启了本书的第一部分。在他看来,繁忙的招聘经理们要节省花在面试上的时间,只需就每一次面试做好充分的准备、引导和分析。



例如,在前期准备阶段,让求职者提交一份求职信,附上自己的简历,也可以要求他们浏览公司的网页,写下他们的感想。然后根据求职信和笔记来评估其书面沟通能力。在面试的过程中,可以问如下一些问题:“对于任何一个组织来说,你觉得你所能提供的最大贡献是什么?”“就你目前的职位而言,你满意和不满意的三点各是什么?”“你什么时候失败过,你是如何处理这种经历的?”面试结束后,通过给应聘者一个小作业,来进一步收集关于其能力的更多信息。

在“进行一次成功的招聘面试”这一章,商业作家迈克尔·哈特斯利(Michael Hattersley)提供了一些补充性建议。例如,为了避免大多数应聘者提前针对一些典型的问题准备好现成的一套答案,作者建议提一些新的问题,使应聘者不能提前准备。另外,作者还建议,在找推荐人进行求证的过程中要留意红色警示,比如对方话音中的迟疑,或者当听到应聘者正在被考虑录用的消息时突然出现的吃惊反应。此外,还建议重点考察应聘者过去的工作背景,确认他是否具备职位本身所需要的基本经验、技能和专业技术知识。在面试的过程中,要确保控制局面的是你,你来问问题而不是应聘者。要少说多听,同时,要提防那些善于伪装的人,他们往往会展现出你所期望其所具有的能力。

在“应用案例面试来提高录用水平”这篇文章里,执行和组织发展专家梅利莎·拉弗妮(Melissa Raffoni)

改变了从关注面试整个过程到评估应聘者技能的战略高层指导。通过案例面试,向应聘者描述一个在现实工作中可能会遇到的商务难题,比如可以问应聘者在开展新业务时,他将采取什么样的策略,也可以提问关于如何开发新产品,或者如何扭转不利的局面的问题。在面试的过程中,应聘者会被问到一系列的问题,并最终给出问题的答案。

案例面试有很多好处:它可以使你发现在很少有准备的前提下,应聘者的大脑是如何工作的,同时你可以评估面试者的战略思考技能、分析能力以及沟通能力;在问题解决过程中,案例面试还可以让应聘者更好地理解工作内容。

在你有必要鼓励应聘者展示他们自己重要信息的同时,在面试过程中你也一定要传递你的管理能力。通过这种方式,你在帮助应聘者分析潜在的匹配和人际关系,这些都是他们在向你报告时要经历的。如果应聘者在面试过程中没有问到类似的问题,你需要通过一定的方式告诉他们。

最后,“和里奇·韦林斯(Rich Wellins)一起面试你未来的主管”列出了需要传递给求职者的具体信息。例如,描述一下你是如何帮助下属实现他们的职业目标,同时给出一些你常用技巧方面的例子来提高团队的合作水平。贯穿在面试过程中,通过目光交流、回答问题,以及倾听思考等方式来表达对求职者的真诚的



兴趣和尊重。

在面试过程中,了解哪些问题不能问和知道问什么一样重要。为什么呢?有些问题是完全不合法的,同时这些问题可能使你的公司卷入诉讼官司中,比如性问题、种族问题、信仰、年龄歧视以及能力歧视。“不要提问这些问题——招聘过程中如何避免触犯法律”列出了在面试中可能问到的“最糟糕的九个问题”。这些问题包括“你多大了?”“你结婚了吗?”“你关注什么宗教节日?”“你的母语是什么?”“你被捕过吗?”还有“你有身体残疾吗?”

最安全的避免提问错误问题的途径是向人事部门和法律部门确认面试大纲,了解地方、国家和联邦的反歧视法律。

评估求职者的文化适应性

商业作家戴维·斯托弗(David Stauffer)在“关注文化适应——为什么仅仅聘请优秀的人才还不够?”中提到,求职者完全符合一份工作要求的定义已经超越了在一份标准的简历中所列出的那些能力和技能。进一步说,招聘经理必须开始关注那些“软性”特征,即代表着求职者潜在的部门文化或公司文化的适应能力。

斯托弗敦促管理者们将评估求职者的潜在“价值

匹配”作为“对传统能力和责任感匹配”等因素的补充。例如,如果你的组织能力在实施创新战略时,取决于对新思想的开放性,无论谁在推动这一战略,你聘用的人都必须体现这种价值特征。斯托弗同时建议弄清雇员要具备的支持公司战略的行为特征,例如,他们是否总是对客户友好、信息共享,或者面对新的挑战可以灵活应对。

如何评估求职者的潜在文化适应能力呢?测试可以提供帮助,正如商业作家爱德华·普鲁伊特(Edward Prewitt)在“招聘中的性格测试——如何做对”中所阐释的。依据普鲁伊特的观点,有很多的指导可以确保你从测试中得到有用的信息。例如,在实施测试之前,定义代表你公司文化的价值和行为,设定评估最适宜行为的清晰标准。考虑请一位心理咨询专家来确定你所想象的测试能否帮你找到所希望的人才特质。另外,不要单纯依靠测试,要把测试结果看作“凳子三条腿中的一条,其他两条腿分别是面试和背景资料。”同时要注意那些法律在雇用之前测试方面的限制内容,比如那些有关性取向和宗教信仰的问题。最后,要确信所有的测试问题具备真正的“预测效果”,也就是说,问题确实可以衡量出你所感兴趣的特征,而且同时问题中可以预见特定工作条件下的行为。

情商(emotional intelligence)(EI)是许多公司测试的一个文化方面的特征,它可以被定义为一套社会和



自我管理的技能。根据专家在“招聘高(情商)水平的人才”这篇文章中提到的, EI 可以在 15%—45% 的程度上决定一个人在一件工作上是否成功。文章建议应用一种名为 EQ-i 的测试作为一项个人测试手段。EQ-i 可以帮助你评估潜在雇员的压力管理的风格、适应性, 还有其他的情商特征。许多公司在求职者通过招聘经理或人力资源部门代表的初期面试后, 对其实施情商测试。报告结果可以给出求职者情商能力的轮廓特征, 方便进一步考察。

但也有专家指出, 你不需要测试来评估一个人的情商。如果感觉测试比较麻烦, 可以用“行为情境面试”(behavioral-event interviewing)来代替。例如, 请求职者描述一次由于其他人不理解自己的想法而颇为受挫的经历。听他如何解读其他人误会的反应, 看看他能否正确看待紧张的工作状态。

为了选择最适合你的部门或公司文化的人, 你有必要挑选和自己存在较大气质差异的人, 这恰恰是作者莉兹·辛普森(Liz Simpson)在“主管们: 要进行一次成功的招聘, 先要好好审视自己”这篇文章中探讨的主题。依据辛普森的观点, 管理者受限于“就像我一样”(Just like me)的偏见, 如果招聘那些和他们自己几乎一样的人, 则恰恰在构建自己的失败。

有效构建自己团队的人格特征组合需要自我意识。请信得过的同事现实地评估你的优势、劣势和个