

ZHICHANG SHENGJING CONGSHU

职场圣经丛书



猎才之道

LIECAI ZHIDAO

柳术军/编著

职场圣经
丛书

优秀的人才
是推动企业发展的
主力军

知识创造奇迹 好书改变命运

目前，大多数企业领导都已经深刻地意识到人才对于企业发展的重要性，但是对于人才的认识大多数企业领导仍然停留在这样的认识基础上——为什么我的企业用优厚的待遇，就是留不住企业需要的人才？这个问题也许是值得绝大多数企业家去考虑的。所以说，选人、用人、留人不仅仅是一朝一夕的事情，而是一个关乎大局，甚至是关联到我们所要从事的行业生死存亡的大事。

中国致公出版社

C913.2
L754.1/2

ZHICHANG SHENGJING CONGSHU

职场圣经丛书



猎才之道

LIECAI ZHIDAO

柳术军/编著

知识创造奇迹 好书改变命运

目前，大多数企业领导都已经深刻地意识到人才对于企业发展的重要性，但是对于人才的认识大多数企业领导仍然停留在这样的认识基础上——为什么我的企业用优厚的待遇，就是留不住企业需要的人才？这个问题也许是值得绝大多数企业家去考虑的。所以说，选人、用人、留人不仅仅是一朝一夕的事情，而是一个关乎大局，甚至是关联到我们所要从事的行业生死存亡的大事。

中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

猎才之道/柳术军编著. —北京: 中国戏剧出版社,

2006.10

(职场圣经丛书)

ISBN 7-104-02276-7

I.猎... II.柳... III.职业选择—通俗读物

IV.C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 119596 号

猎才之道

责任编辑: 王媛媛

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100089

电 话: 58930242 (发行部)

传 真: 58930242 (发行部)

电子邮箱: fxb@xj.sina.net (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京金马印刷厂

开 本: 920mm×1300mm 1/16

印 张: 54.75

字 数: 880 千

版 次: 2006 年 11 月北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-104-02276-7/C·147

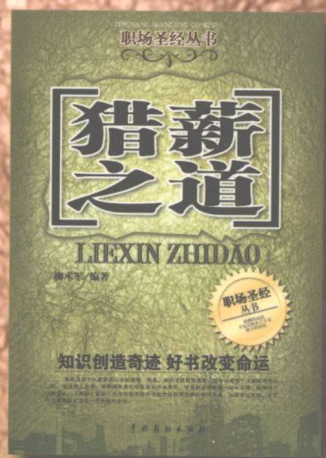
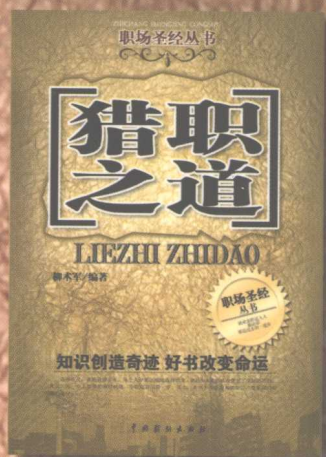
定 价: 80.40 元 (全三册)

版权所有 违者必究

LIECAI ZHIDAO

目前，大多数企业领导都已经深刻地意识到人才对于企业发展的重要性，但是对于人才的认识大多数企业领导仍然停留在这样的认识基础上——为什么我的企业用优厚的待遇，就是留不住企业需要的人才？这个问题也许是值得绝大多数企业家去考虑的。所以说，选人、用人、留人不仅仅是一朝一夕的事情，而是一个关乎大局，甚至是关联到我们所要从事的行业生死存亡的大事。

选才、用才和育才是企业人力资源开发与管理的的重要内容，一个企业要有效地利用人力资源，发挥人才的作用，很关键的一点就是要把好选才关，要科学合理地招聘优秀的人才，提高招聘的准确率和有效率。不少企业在人才的招聘选用上存在着困惑和难题，要么找不到合适的人才，要么缺乏有效甄选人才的手段和方法。工作没少做，但是收效不大，企业为寻觅人才付出了不小的代价。然而，什么是企业最需要的人才，如何结合群体的需要挑选最合适的人才，如何发挥人才的优势，如何留住企业最需要的人才，如何在新的竞争环境中去发展，如何让员工为企业创造最大的利润？这些是现代企业人力资源管理和开发的重点中的重点，本书或许不是解决这些问题的灵丹妙药，但绝对可以给你一个解疑答惑的启迪。掌握了这些猎才之道，作为企业领导者就会获得人才，最终使企业从优秀到卓越，基业长青！



图书策划：易磊 田洪江

责任编辑：王媛媛

封面设计：✻ 大象设计工作室 + 胡磊文
010-84904305

前言

目前大多数企业领导也深刻地意识到人才对于企业发展的重要性,但是对于人才的认识大多数企业领导仍然停留在这样的认识基础上——为什么我的企业用优厚的待遇,就是留不住企业需要的人才?这个问题也许是值得众多企业家去考虑的。所以说,选人、用人、留人不仅仅是一朝一夕的事情,而是一个关乎大局,甚至是关联到我们所要从事的行业生死存亡的大事。

人才是现代企业的黄金资源。现代企业之间的竞争,越来越演变为人才之间的竞争。谁能吸引最优秀的人才,谁能使用最优秀的人才,谁能留住最精英的人才,谁就能在未来的竞争中赢得绝对的优势。

一个现代企业的成功,不仅仅在于其拥有的优秀人才,更在于其出色的人才管理。专家们指出,人才管理要素也已成为企业的一种重要资源。分析家们在判断一个企业的发展前景时,其中的一个重要指标正是该公司的人才管理思想、人才管理制度及其涌现出来的管理活力。企业的成功与失败,与用人关系极大。特别是当前的企业,不论其过去有过多么辉煌的历史,大都面临着缺乏优秀帅才的窘境。想要尽快摆脱这种困境,欲求企业充满生机,就得花大功夫去选才、育才、用才、留才。一个精兵强将多多的企业,在商战中,能够攻无不克、战无不胜,处处赢得先机,从而蒸蒸日上,魅力四射;如果用人不当,把工作交给不负责



猎才之道

前

言



任或执行能力欠佳的人,势必成事不足,败事有余;有了优秀的人才后,协调好人际关系,创造出荣辱与共、同舟共济的团队精神,尤其必要。企业一旦在人际关系上麻烦多多,必会大耗元气,甚至耗费领导者的精力,到那时谁来肩负企业的经营大业?企业腾飞,路又在何方?

选才、用才和育才是企业人力资源开发与管理的的重要内容,一个企业要有效地利用人力资源,发挥人才的作用,很关键的一点就是首先要把好选才关,要科学合理地招聘优秀的人才,提高招聘的准确率和有效率。不少企业在人才的招聘选用上存在着困惑和难题,要么找不到合适的人才,要么缺乏有效甄选人才的手段和方法。工作没少做,但是收效不大,企业为寻觅人才付出了不小的代价。然而,什么是企业最需要的人才?如何结合群体的需要挑选最合适的人才?如何发挥人才的优势?如何留住企业最需要的人才?如何在新的竞争环境中去发展?如何让员工为企业创造最大的利润?这些是现代企业人力资源管理和开发的重点中的重点,本书或许不是解决这些问题的灵丹妙药,但绝对可以给你一个解疑答惑的启迪。掌握了这些制胜法则,作为企业领导者就会屡试不爽,游刃有余,运用之妙,存乎一心。最终使企业从优秀到卓越,基业长青!

最后请记住这样一句话吧,“人才兴,才能万事兴”。此言不无道理。

编者

目 录

第一部分 择才要“精”:伯乐相马,慧眼识珠

第一章 成功的关键——人、人、人.....	3
一、对人才的评议方法	3
二、高级人才评估中存在的五大误区	5
三、企业要杜绝盲目引进人才	7
四、识别人才的几种方法	9
五、选好人才就要从旧观念中走出	11
六、摒弃“学历和职称即人才”的观念	13
第二章 求贤若渴,找到你需要的人才	17
一、企业在不同阶段的人才引进策略选择	17
二、明确你需要什么样的人	22
三、企业招聘前的自我测试	27
四、成功选聘人才要具备的十大战略要点	34
五、你是猎手、渔夫还是农夫	37
六、老板出马,网罗一流人才	40
第三章 选择人才,实用是硬道理	42
一、如何识别和争取公司需要的人才	42
二、企业需提防镀金人才	47
三、“小庙”也可请进“大和尚”	48
四、适合的人才,才是真正的人才	51
第四章 教你“钓”到合适的“鱼”	55
一、最优秀的人,才能给企业带来活力	55
二、明确您要招的人才在哪里	57
三、有效人才招聘的六字真言	61
四、学习四种特殊的招聘模式	68
五、十分钟面试招到核心员工	72
六、告诉你十七种高效选聘方法	78



猎才之道





- 七、招聘是招待,面试是恋爱 81
- 八、如何破解“招聘失真”的难题 88
- 九、诚以待人才能招揽好人才 95
- 十、招聘过程中要避免的几个情节 97

第五章 领略名企的择才之道 108

- 一、花旗集团:人才招聘走高层次路线 108
- 二、沃尔玛:用自己的方式培养自己想要的人才 111
- 三、与众不同的微软:“三心”铸英才 112
- 四、三星择人观:吸纳天才,敢用奇才 114
- 五、飞利浦的人才战略 116
- 六、雀巢飘香,用人有道 119
- 七、壳牌:给优秀毕业生搭建最好的舞台 121
- 八、波导手机:“广种薄收”的人才构想 124

第二部分 量才要“活”:任人唯贤,用之所长

第六章 沟通成就未来,管理成就现在 129

- 一、人才打造,任重道远 129
- 二、优秀人才何须太完美 132
- 三、人品与人才,哪个更重要 134
- 四、寓言小故事里的管理大道理 138
- 五、把人才当成河流来管理 141
- 六、别逼奶牛产羊毛 144
- 七、因事设人与用当其时 147
- 八、每一个人都是公司的财富 149
- 九、用人就应当痛痛快快 150
- 十、用人之道重在激励 152
- 十一、别让你的员工太疲惫 155
- 十二、“人才消费” 157

第七章 知人善用,择长避短 159

- 一、企业人才的“识”与“用” 159
- 二、让员工选择喜欢做的事 162
- 三、运用好激励才会出好效益 163
- 四、建立正确的用人观 165

五、给新职员更好的呵护	172
六、民营老板：总是输在“用人”上	174
七、必须知道的十一条用人之道	176
八、知人善用也是一种艺术	179
九、唱好“用人之长”三部曲	183
十、对可重用与不可重用人才的把握	184
十一、对待巧取混混型人才要不一而足	186

第三部分 留才要“诚”：恩威并济，攻心为上

第八章 拿什么吸引你的员工	191
一、做一个出色的管理者	191
二、做好应该做的事情	194
三、好的人才经理是成功的跳板	195
四、员工才是整个大厦的支柱	196
五、找到问题的根源	199
六、为什么流失的是能人	201
七、各式各样的留才方案	203
八、发现问题就要想办法去解决	205
九、为非全日制员工提供福利	213
第九章 送上一片真诚，留下一颗忠心	214
一、高薪不是人才激励的唯一办法	214
二、企业留人，事业留心	218
三、留不住人才的私企	219
四、企业拢人的四种方式和两大利器	222
五、“奖”好出路留住人才	226
六、心理契约防“人流”	229
七、外企留人有绝招	230
八、创业容易守业难	235
九、管理之道：人在故企业在	237
十、心急吃不了热豆腐：留人不要有败笔	242
第十章 成功的企业，离不开对人才的经营	243
一、人才经营也要有长久性	243
二、“逆向人才”有没有可取之处	247



猎才之道



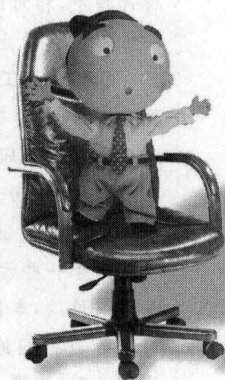


三、“去”与“留”——一个不可回避的抉择	248
四、顾客是上帝,员工也是上帝	253
五、抓住员工那颗“驿动的心”	255
六、促使企业发展才是最终目的	259
第十一章 名企留人方略	264
一、沃尔玛:每一个员工都是合作伙伴	264
二、西门子:用独特的多级培训制度吸引人	271
三、惠普:让每一位员工都有提升舞台	275
四、花样层出:名企留人各有新招	278

第一部分

择才要“精”：

伯乐相马，慧眼识珠



企业在发展过程中都会产生新的岗位,我们企业都要把眼光看得远一些,我们要对将来可能会产生的岗位进行分析,分析它的工作性质、职责范围等,为招聘做好充分的准备工作。在招聘过程中,相对而言经验能力应放在第一位。而有的企业在招聘的时候不管什么职位什么工作性质,最低的学历就要求本科,这是完全没有必要的。当然这要看是什么职位而言,比如操作性很强的职位,学历是次要的,主要一点就是你能胜任这份工作并把它干好就行了。对于一些管理类职位,经验和能力是第一位的,丰富的理论知识和实际的经验那是不同的概念。当一个大學生刚毕业时,找到一份合适的工作时学历所占的比重可能很大,但是当有一定的工作经验时,学历往往就不那么被看重了。这样做对企业的好处就是可以节省企业的用人成本。

第一章

成功的关键——人、人、人

通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇说：“我们所能做的事就是与我们所挑选的人打赌。因此，我的全部工作就是挑准人。”

一、对人才的评议方法

随着市场经济体制的建立，现代人才测评方法得以广泛应用。实践证明，现代人才测评方法是选用高素质人才的科学方法，它是通过一整套试卷、面试、心理测试、实际操作检验、著作发明审查、业绩考核等一系列方式来衡量的，评价人的思想品德、知识、能力、专业水平、身心素质的手段和方法。与传统的人才选用方法相比有着鲜明的差异。

传统选人方法，是计划经济体制的产物，在指导思想上重政治、重思想、重资历、轻素质、轻能力、轻业绩、轻实际。现代人才测评方法，其指导思想是重视素质、能力和业绩的考查。着重考查人的实际领导与管理能力，实际工作业绩与经验，心理潜能，职业倾向素质等。这些因素是反映一个人整体素质的主要指标，是鉴别人才优劣的主要标志。

现代人才测评方法，采用定性与定量相结合的方法，具体方法的操作程序、内容、技术、步骤、条件、规则等是规范化、标准化的，克服了主观随意性。现代人才测评方法，特别注重考查人的



猎才

之道

第一部分

择才要「精」：伯乐相马，慧眼识珠



综合素质、能力、实际工作经验、职业倾向素质。考查理解性、应用性题目多,逻辑推理题目多,注重考查运用知识、理论分析问题与解决问题的能力,重点考查其创新意识和创新能力。职业倾向素质包括职业能力倾向素质和职业个性倾向素质。通过结构化面试、演讲、答辩、创造力测验、情景模拟、无领导小组讨论等方法,对其综合管理能力倾向素质进行测评。

由以上分析对比,可知现代人才测评方法具有较高的科学性,较强的客观性,严密扎实的可靠性。它是一门科学,又是一门技术,也是一种职业,已经发展为各个行业选用人才的主要方法,在西方发达国家早已被广泛应用。

但就我国目前来看,现代人才测评方法并未广泛应用,更没有在各个行业建立一种现代人才测评制度,没有被各级政府作为干部与人事制度改革的重要内容。笔者认为,这应引起各级党委和政府的高度重视,仅仅靠有关专家和人才测评中心的力量是远远不够的,也不可能解决根本问题。

首先,各级党政部门及其领导一定树立现代人才观念。选拔任用高素质人才必须运用现代人才测评方法,这是干部与人事制度改革的关键性举措,也是一项重要内容,是各个行业各个领域人事管理工作的核心,它对其人才培养和选用、人才开发、经济振兴等都起着指导作用和推动作用。要适应市场经济体制的需要,迎接 21 世纪知识经济的挑战,必须转变传统人才观念,采用现代人才测评的科学方法。

其次,建立人才测评中心和现代人才测评制度。国家和各省、市都应建立人才测评中心(或叫测评基地)。在人才测评中心,组建一支以测评专家为主体的专门化人才测评队伍。要经过训练考核,凡合格者发给人才测评资格证书。人才测评中心及测评队伍受同级组织部门或人事部门领导,但必须独立行使具体测评的权利和义务,其权利与义务有明文规定,具有法律效应。同级组织部门和人事部门要尊重其测评结果,采纳其人才测评与选用的意见。

选用各个行业各种类型的人才,要结合其行业情况及专业特点,规范必要的测评内容、技术、方法、程序等,要经过反复研究、实践验证,努力做到规范化、标准化、统一化,以形成较完善

的现代人才测评制度。

再次,在建立现代人才测评制度的同时,还要建立健全实施人才测评制度的机制。我们认为,各单位在考核和选用人才前,在本单位党委领导下,由组织部门或人事部门组建由领导人员、专家人员(必须从人才测评中心聘请)、职工代表三结合的人才选用委员会。领导者要发挥组织、指挥与管理的作用;人才测评的内容、技术、程序由专家测评人员亲自主持与操作,严格把关,发挥专家人员的主导作用,以保证测评结果的客观性、精密性;职工代表积极参与,发挥监督作用,及时反馈职工群众的意见。最后将测评结果、业绩考核、民意考查意见等全部材料交给三结合的人才选用委员会讨论,作出选用决策。

二、高级人才评估中存在的五大误区

误区之一:重外在业绩、经验和大公司背景,不重内在能力素质。

不少企业的老板经常采取人才“拿来主义”,还有些老板会特别青睐有海外或跨国公司工作背景的候选人,希望以此来弥补内部人员的不足。实际上这是相当不科学的。此外,因为职业经理人头上的耀眼光环,企业老板往往在最初忽视其内在管理能力上的局限性。例如有一家民营企业在快速向国内外扩张的过程中引进了一位具有多年跨国公司管理经验的高级管理人员,而且她的英语水平更是该公司寻求跨国发展所急需的特长。一切似乎都匹配,但是结果是她的原有能力比较适合于有良好品牌开拓市场的成熟公司,而不太适应制定新产品战略的需要,结果两年时间不到就提前结束了任期。

的确,引进有相关管理经验的人容易上手,通常也能带来成熟公司多年来行之有效的管理方法和经验。此外,高管人员的变更也可以给一些公司提供免费的广告宣传。然而,同样无可否认的是,这样的人也容易存在思维定式、而且比较傲慢,不容易与新公司的文化和其他团队成员进行有机的融合。事实上,许多著名的跨国公司包括世界四大会计师事务所和宝洁公司在



猎才之道

第一部分

择才要「精」:伯乐相马,慧眼识珠



华招收新员工时，一般更欢迎应届高校毕业生，正所谓“一张白纸好画画”。

误区之二：重挑选，不重使用。

很多企业似乎始终面临着这样的尴尬：一直招人但又一直缺人。这些企业经常肯花大力气去寻找高素质候选人，甚至不惜抛出重金挖墙脚。这些被众多企业角逐的“高级人才”，往往是外在业绩明显、在业界有相当知名度的所谓“绩优股”，他们大多已经在多家猎头公司挂上号，待价而沽。正因为手上有许多选择，他们很容易在工作不开心时考虑离开。事实上，在许多公司人才流动速度最快的正是这一类人，这一现象也导致一些企业对所谓的“职业经理人”敬而远之、不敢引进。这里面的原因，当然有职业经理人自己的定位偏差，以及缺乏职业精神的缘故，但也从另一个角度反映出许多企业只注重挑选，不重视提高自身用人（培养、激励和授权等）水平的误区。

误区之三：只评估候选人，不评估公司文化和领导人的风格。

在评估高级人才时，这是最经常犯的通病。不少企业尤其是创业期的中小型企业，常为人才频繁流动的问题所困扰，员工队伍走马灯似的换人给企业的正常运作造成了很大影响。公司老总或者感叹找不到合适的人，或者责怪员工不能尽心尽力工作，隐约觉得有问题，但又摸不清症结所在，于是乎寄希望于招聘环节，甚至聘请专业评估公司提供服务。对于此类“客栈式”的公司，问题往往出在老总身上。在创业初期，公司老总个人的领导和管理风格基本上决定了公司的企业文化，某些老总一味把问题归结到外在原因，殊不知自身的某些风格或特点，如对人才不够尊重，不善于倾听，对员工寄予不切实际的期望，高高在上独裁式的领导风格等等，正是导致无法留住人才的“罪魁祸首”，也形成了缺乏吸引力的企业文化。在这个时候，领导者自身的领导水平和领导艺术需要提高。首要的是对企业老总进行评估，帮助其了解自身在人才管理上的盲点，而不是舍本逐末把精力花在候选人的评估上。

要想使下属员工和重金招聘的职业经理人发挥应有的作用，除了一个完善、科学的挑选机制外，还一定要有领导的有效支持以及有效用人机制与之配套，因此领导人的素质至关重要。