

中国企业人事招聘实务指南

B · O · L · E · X · I · A · N · G · M · A

千里马常有，而伯乐不常有

伯乐相马

如何招到顶尖员工

康 斌 编著

业主必备，经理必读

就业指南，求职手册

快要跨出校门的学子们该读一读

因为你得知道别人准备怎样用你

商海倥偬的业主们该读一读

因为需要有得力的人才替你分忧



新 华 出 版 社

中国企业人事招聘实务指南

伯乐相马

——如何招到顶尖员工

康 斌 编著

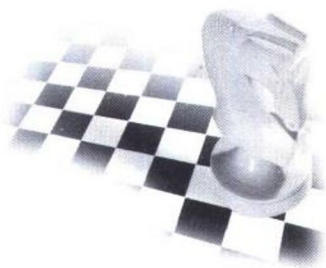
新 华 出 版 社

千里马常有，而伯乐不常有

伯乐相马

如何招到顶尖员工

康 斌 编著



新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

伯乐相马:如何招到顶尖员工/康斌编著. - 北京:
新华出版社. 1999. 10

ISBN 7-5011-4603-9

I. 伯… II. 康… III. 招聘-基础知识 IV. F241.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 61359 号

伯 乐 相 马

——如何招到顶尖员工

康 斌 编 著

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编:100803)

新 华 书 店 经 销

北京通州新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.75 印张 218 千字

1999 年 10 月第一版 1999 年 10 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4603-9/G·1703 定价:18.80 元

1999.10

◇ 前 言 ◇

头等大事是用人

改革开放最重要的一个成果就是一大批中小企业（尤其是私有中小企业）的崛起，如今私有中小企业已经成为社会主义市场经济的重要组成部分。随着中小企业的影响力的日益扩大，学术界、企业界本身对它的研究兴趣也是日益浓厚。

中国中小私有企业的发展历程仍带有中国国情的印痕，在企业管理方面表现得尤为突出。封闭式管理，家族式经营几乎成为许多中小企业的共同特征，在南方沿海地区几度盛衰的乡镇企业也证明了这点。

中小企业如何获得成功？如果这是个提给你的问题，也许你会想到如下一些措施：增加产量、提高产品形象、加大广告投入、加入行会组织，甚至想到和一些行业权威人士建立某种“特殊关系”，但你也有可能发现，在把如上招数一一用过之后，企业仍是个毫不起眼的“小角”，在绞尽脑汁支付员工的工资之后，惴惴然地警惕着同行业的某些“大鳄”明天可能抛出的“杀手锏”。

我们要给你的建议是：在你的忙碌之中，你是否留心关注过你的员工呢？如果你能坐下来心平气和地思考一下这个问题，你会发现：你对你的员工的了解是如此之少。其实，正是这些被你忽视的员工才是企业成功的真正关键，企业主们或许

会说，我们一直很重视员工啊！

事实上对员工的重视一直仅仅停留在口头上的呼吁而已。是到认认真真学习用人技巧的时候了。这些被称之为“人力资本”的职员往往比企业所掌握的资金、技术、设备等更为重要。没有他们，设备会被闲置，技术没法利用，产品会滞销。

发现并留住优秀职员对企业，特别是中小企业有着特殊的意义，这是因为：

△中小企业一般都没有专门的人力资源部门，因此无法对所雇职员进行专门的培训。

△对中小企业而言，企业职员的素质直接关系到企业的存亡。

△中小企业常为些人事纠纷问题所困扰。

△当中小企业走向规模经营时，他们必须聘用一些经理人员来管理日益庞大的员工队伍。

在这当中，用人之道就显得很重要了：如何招聘到顶尖的员工并设法留住他们？对大企业来说一两项错误的人事任命很可能不需多长时间就能补救回来。但对中小企业而言就不一样了，正像我们在书中反复提到的那样：一次错误的人事任用、一笔投错的资金就有可能导致你的企业倒闭。

用人之道不是一门天生的技能。他们没有固定的模式，也无法从大学的课堂中学到。绝大多数公司在聘用人时都基于感觉，而没有一个严谨、详实的程序。许多小企业主会对合同中的某一条款字斟句酌，但对招聘程序却粗枝大叶。在很多情况下，正是这些被忽略的雇用决定可能会使你在合同条款中争得的利益化为灰烬。错误的雇用决定导致的损失还会体现在很多方面，比如顾客流失、生产率下降、声誉受损等。

本书就是为解决这些棘手问题而专门写的。它讲授了如何建立规范化的聘用程序，告诉你如何选用并留住优秀职员，我相信会对你的企业有难以估量的帮助。

本书第一单元讲述的是如何制定你的雇佣计划。首先你要确定你需要什么样的职员，然后你要提出你的招聘条件。

第二单元告诉你如何挑选求职者。你应完善你的招聘计划并确定几个合格的申请人。然后你将掌握如何面试应聘者，面试之后，你应迅速做出评估并筛除那些不胜任者。

在第三单元，你将学会如何充分利用面谈了解每个应聘者的特点、能力及潜质。在这基础上，你将从这些应聘者之中选出最佳人选。

第四单元将教你如何留住你的职员。首先要给你的新职员一个准确的定位，让他们明白“在其位，谋其政”；其次你要认识到沟通交流的重要性，此外也会教授你一些增进尊敬的小技巧。在最后，你还应当掌握一些晋级和物质刺激的办法。

第五单元的前提是你的职员离开你的企业另择高枝。这一单元将对这一问题进行全面分析并教你如何把这种可能性降低到最小。

在每一章的最后，我们都会列举一些在实际生活中常困扰企业主的一些问题，并给予明晰的回答。或许你会发现，这些提问正是你心中的症结所在。那么，你不妨好好读一读它们。

国内业已出版了许多求职应聘方面的书，但从企业主的角度来撰写如何招聘职员的书还寥寥无几。本书的主线正是围绕企业主或企业的人事主管展开的，可以说这个角度颇为新颖。但这并不是说本书对那些即将分配的大学生、正在谋职的员工或心有跳槽念头的员工就没有帮助了；很显然，本书可以帮助

你更好地了解企业招聘过程，“知己知彼”也能助你应聘谋职成功。

最后要说明的是，对作者而言，写作的过程也是个学习的过程。在写作过程中，不断有新材料和典型事例被发掘，我们都作了及时的吸收并体现在书中。为写好本书，作者参考了国内外业已出版的一些相关书目，获得不少启发；对于这些参考，我们力争一一附注说明，倘有挂一漏万，恳请大家原谅。

作 者

1999年8月

目 录

前言 头等大事是用人	(1)
------------------	-------

第一步 为招聘作准备

第一章 你需要什么样的职员?	(3)
1 职员 = 企业的真正财富	(4)
2 品德、态度与能力	(6)
3 招聘五步曲	(7)
4 寻求 A 级职员	(10)
常见问题	(12)
第二章 你提供什么样的工作?	(13)
1 行业不同 标准不同	(13)
2 工作的权责范围	(19)
3 雇佣标准	(24)
4 重视文案工作	(27)
常见问题	(27)
附录:一些公司企业说:我们需要这样的职员 ..	(28)
第三章 你的聘用方式是什么?	(31)
1 专职? 兼职?	(31)
2 委托代理	(34)

委托制的优势

委托制的劣势

3 如何寻求委托人	(38)
常见问题	(38)
第四章 自己动手制作申请表	(40)
1 申请表的基本内容	(41)
2 使你的申请表制作得更完善	(42)
3 避开法律雷区	(43)
4 你对你的职员放心吗?	(44)
常见问题	(54)

第二步 如何筛选应聘者

第五章 如何开始招聘?	(57)
1 什么时候需要一份招聘计划	(60)
2 确定报酬	(61)
3 “俘获”求职者	(61)
4 接受多少份求职简历	(62)
5 选择最佳联系方式	(63)
6 用好你的筛子	(65)
7 别吝惜时间搞面试	(65)
8 招聘进度表:把时间握在手上	(66)
常见问题	(67)
第六章 拓宽招聘渠道	(69)
1 印刷载体广告	(70)
2 职业介绍机构	(79)

3 利用你的人际关系网	(79)
4 客户广告	(84)
5 到校园去	(85)
6 组织招聘会	(86)
7 网上招聘	(89)
8 出其不意的方法	(91)
常见问题	(92)

第三步 录 用

第七章 如何筛选求职者	(97)
1 筛选方式	(97)
电话筛选	
简历筛选	
申请表筛选	
电脑筛选	
2 筛选过程	(102)
3 筛选面试	(109)
4 与候选人进行接触	(112)
常见问题	(113)
第八章 为面试做准备	(114)
1 面试方式	(114)
固定面试法	
连续面试法	
小组面试法	
依序面试	

借助电脑电话	
2 面试需要注意的细节	(118)
3 准备面试问题	(119)
有固定答案的问题	
无固定答案的问题	
常见问题	(124)
附录:面试问答范例	(125)
4 一些创新的测试方法	(137)
常见问题	(138)
第九章 进行面试	(140)
1 交待注意事项	(140)
2 有效发问	(141)
认真聆听	
克服冷场	
排除制约因素	
签署协议	
3 简短总结	(145)
4 最后评估	(145)
常见问题	(151)
第十章 进行职业评估	(153)
1 进行职业评估的四个理由	(154)
2 求职者为什么撒谎	(155)
3 对申请人进行测试	(155)
诚实测试	
价值取向评估	
行为方式评估	

工作技能测试

第十一章 探访证明人	(160)
1 探访对象	(161)
2 证明人的数量	(161)
3 接触证明人	(163)
4 遇到拒绝提供证明材料的情况怎么办	(163)
5 怎样向证明人提问题	(164)
6 探访工作的评估	(166)
常见问题	(168)
附录	(169)
第十二章 怎样选出最优秀的求职者	(174)
1 把有关求职者的文件材料组织好	(175)
考虑你的需求	
给你的求职者打分	
时间安排要恰到好处	
2 对求职者进行最后测试	(180)
3 填写好你的聘用通知	(181)
4 赶快将你的聘用通知告诉求职者	(183)
5 谨慎对待其他雇主的报价	(184)
6 求职者拒聘怎么办	(185)
7 别忘了其他求职者	(185)
常见问题	(187)

第四步 挽留优秀员工

第十三章 如何留住员工	(191)
-------------------	-------

1	挽留员工的七个错误观点	(192)
2	欢迎你的新员工	(196)
	保持新员工的兴奋状态	
	给员工一个好的开始	
	融合计划	
	上班第一天	
	融合	
	我教新员工的方法	
	方针政策	
	不成文规定	
	办公用品	
	工作细节	
3	安置工作	(202)
	安置工作应该持续多久?	
	员工安置工作应包括什么内容?	
4	在职培训	(203)
	指导方法	
	可设一个培训班	
	指导者	
5	业绩评估	(208)
	常见问题.....	(209)
第十四章	与你的员工交流.....	(212)
1	交流的障碍	(213)
	文化方面的交流障碍	
	组织结构方面的交流障碍	
	地位障碍	

空间障碍	
组织机构障碍	
心理方面的障碍及其消除	
认知障碍	
情感障碍	
信任障碍	
态度障碍	
性格障碍	
2 非正式交流	(218)
增加面对面的交流	
不滥用电子邮件	
防止“核心圈”综合症	
学会去倾听	
3 正式交流	(219)
主管人员的接见	
公司简介	
态度调查	
常见问题	(224)
第十五章 让你的员工感觉良好	(226)
1 提高员工的自尊	(227)
2 对员工抱有很高的期望值	(227)
3 避免对职工的偏见	(228)
4 提供有助的业务反馈	(235)
5 奖励员工的业务成就	(235)
6 自我反省	(236)
7 职业忠告	(237)

员工的准备工作	
你的准备工作	
职业忠告会见	
活动的后续工作	
8 驱使员工自己提高能力	(242)
常见问题	(243)
第十六章 在员工跳槽前调换他的工作	(245)
1 如何才算工作充实	(245)
2 使工作充实的举措	(246)
营造一种合适氛围	
设计一份最能发挥员工技能的工作	
提供合适的设备和组织体系	
提供继续学习和提高的机会	
创造交替的擢升途径	
认证新技能	
试着轮换工作	
增加工作的协作机会	
提高员工的能力	
3 重视员工在公司的长期任职	(249)
常见问题	(249)
第十七章 提供经济刺激和其他奖励	(251)
1 经济刺激	(251)
回扣、奖金和升迁	
以技能为基础的刺激手段	
福利	
2 灵活的补助方案	(257)

3 注意猎头公司	(257)
4 有创意的技巧	(258)
5 了解经济刺激的全部价值	(258)
常见问题	(260)

第五步 从员工离职中吸取教训

第十八章 想一想他们为什么会辞职	(265)
1 雇员辞职的十个原因	(265)
金钱需求	
缺乏竞争性的薪水	
公司的福利待遇不充足	
交流太少	
工作环境	
公司缺少对成功的确认措施	
不平等的待遇	
工作内容缺乏挑战性	
缺乏工作安全	
家庭或工作中的冲突	
2 从十条原因中得出的结论	(269)
3 人事变动的代价	(270)
直接成本	
辞职成本	
替代成本	
培训成本	
隐性成本	