

科文西方工商管理经典文库·管理系列

SCIENCE
&
CULTURE
科文图书

现代企业 招聘实务

G Hiring Great People

[美]凯文·C·克林维克斯

Kevin C. Klinvex

马修·S·奥康内尔 等著

Matthew S. O'Connell

招聘观念的彻底革新
招聘过程的全面展示

随时可用的工作指南
人事经理的案头必备



中国标准出版社

STANDARDS PRESS OF CHINA

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

现代企业招聘实务

Hiring Great People

(原名：招兵买马)

凯文·C·克林维克斯(Kevin C. Klinvex)

[美] 马修·S·奥康内尔(Matthew S. O'Connell) 著

克里斯托弗·P·克林维克斯(Christopher P. Klinvex)

孟加 周锋 孟家其 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字：01-1999-3815 号

图书在版编目 (CIP) 数据

招兵买马 / (美) 克林维克斯 (Klinvex, K. C.) 等著; 孟加, 周锋, 孟家其译. - 北京: 中国标准出版社, 2000.3

ISBN 7-5066-2161-4

I. 招… II. ①克…②孟…③周…④孟… III. 企业管理-招聘-基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 00562 号

Hiring Grtal People

Original Edition ISBN 007-0718725

Copyright © 1999 by McGraw-Hill companies, Inc.

Publishing by arrangement with McGraw-Hill Companies. Inc.

中文简体字版权©科文(香港)出版有限公司

中国标准出版社出版

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

(北京复兴门外三里河北街16号)

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街208号三利大厦四层)

邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京市京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本: 850×1168 1/32 印张: 7.125 字数: 158千字

2001年9月第二次印刷

ISBN 7-5066-2161-4/F·043

定价: 16.00元

前 言

“这次招聘我们的做法得有所不同，”萨拉叹着气说道。“你说得对。上次我们的招聘简直是一场恶梦！”查理抱怨道。

“我们过去的招聘一直很棒。求职人员在外面排成长队，就希望能有机会前来我们这里工作。我们在一大批求职人员中招到了优秀人才。”艾尔动情地说。

“我真不明白有什么不同呢？我们依然是求职的好公司。为什么我们就不能让求职者像过去那样求助于我们呢？”查理一筹莫展。

“招聘确实是个问题，但尚不是唯一的。我们的筛选办法未能像过去那样发挥作用。我们的基本技能测试和面试过程未能帮助我们物色到能在这里获得成功的人员，”萨拉解释道。

“确实如此，萨拉，你只要向周围看一下就明白了。说句真心话，我们最近招的人并不符合要求。”查理又说道。

你是否体验过为所需的工作去吸引合适的人员很辛苦，且又对其结果失望吗？你是否觉得确定哪个求职者更有可能在应聘的岗位上做出成绩很困难吗？如果你体验过，那末，这并非个别情况。

无论你的公司是大是小，也不管你所从事的是什么行业，全国各地的经理都迫不得已想物色到、并且留住表现出色的雇员。而低失业率，技术要求越来越高，对雇员得是掌握各种技术的多面手的要求，这些都对招聘进程提出了新的挑战。今天，为了在全球一体化的市场上竞争，公司必须接触到尖端信息、方法和过

程,以及要接触到可以帮助公司挑选和招聘到能为公司成功的未来作出切实贡献的人员的新观念。这就是本书的宗旨。

为何须阅读本书

请把本书视作一本招聘智谋指南大全。本书从头到尾都是实用的信息,能为贵公司的招聘工作节省时间和金钱。书中所叙述的许多技巧和建议很容易做到,且不需很多资源投资;有的虽需先期投资,但从长远来看这些投资将带来可观的效益。

从长远看,补缺员工所需的费用、质量低劣和生产力低下所造成的费用总是远远超过投入于有效的招聘过程的费用。请你考虑一下面试求职人员及培训新招聘来的人员所耗费的时间;也请你考虑一下因招聘决策失误而引起经济损失的其他因素,如广告、培训、生产力下降及与此有关的行政管理上的开支。下列表格说明以年薪 35 000 美元聘用某一职位工作人员的平均费用,从表中可以看出,即使是一次招聘决策失误也会造成很大的经济损失。

活 动	费用 (美元)
广告: 广告次数×每次费用: 1×1 500 美元	1 500
培训: 三个月工薪 + 津贴 (约 30%) 8 750 + 2 625 美元	11 375

活 动	费用 (美元)
面试人员费用： 招聘人员数×每个应试人员时间 (小时)× 平均每小时工薪+津贴×应试人员数 3×1 $\times 30$ 美元 $\times 4$	360
管理费用： 小时数×平均每小时工薪+ 津贴 20×15 美元	300
失去的机遇： 项目未完成及/或因雇员素质不高而引起 效果不佳所造成的收益损失	30 000
总计	43 535*

* 应聘人员旅费及重新安置费用可达到上述费用的两倍甚至三倍。

本书概貌

第一章告诉读者应该采取哪些步骤,去确定保证工作成功所需的知识、技能、能力和动力。第一章为其他各章的基础。

第二章详述影响招聘工作的歧视现象和一些主要的与招聘工作有关的联邦法律。虽然这一章并非全面回顾法律,但确实为实施规范化招聘筛选步骤提供了切实可行的理论原理。与此相似的规范化步骤以后几章也有详述。

读者将在第三章里了解到怎样“推销”自己的公司,使之能吸引所寻觅的应聘者。该章提出了许多广告和公关活动,以期引起、进而吸引今日急需的应聘人员的注意。

第四章和第五章将使读者学会怎样把求职申请表作为筛选工具,作者向你详述怎样设定筛选申请表及个人简历的结构系

统，及确定通知哪些应聘人员参与下一个应聘环节。

第六章、第七章详述面试。作者首先详述如何避免面试中最常见的失误现象，接下来叙述如何进行面试，以帮助招聘人员更好地预测求职者上岗后能否获得成功。

读者将在第八章里了解到怎样评估应聘人员的求职动力。这一点是评估工作的关键领域，因为有时候动力比技术和能力更能决定求职者的工作绩效。

第九章重点叙述选择人员的各种测试。读者将在本章了解到怎样选择能确切预测到求职者受聘上岗后工作绩效的测试项目。

第十章为背景调查提供指导。作者在该章阐述为何必须调查背景及怎样调查。

第十一章、第十二章叙述筛选过程的最后阶段：作出最后的招聘决定，商谈提出的工作以及使新招聘的雇员熟悉工作的过程。一旦在上述章节所描述的活动中投入了人力和物力，你当然想明确自己在这重要的最后阶段中该怎么做。

最后一章论述配备职工的各种办法，探讨聘用兼职员工、临时工、独立签约人及外聘兼职人员的优缺点。

读者可以看出，本书详尽地论述了招聘工作的全过程，收录了最精确、最新的信息，这些信息马上就能应用以帮助招聘人员为将来选择更好的员工队伍。无论你是首次还是多次从事招聘工作，细读本书定将使您受益匪浅。本书为新近从事招聘工作的人员提供全部基础知识，也为经验丰富的管理人员改善招聘工作提供最新的技巧。

丛书特色

《公文包丛书》以面对面友好交谈的文风撰写，旨在向读者提供实用的信息。丛书各章节简明扼要，探讨具体的战术问题，并收录许多实例。丛书还有许多图例，旨在向诸位读者提供各种具体信息。下列是读者会在本书中遇到的各种图例。

明智管理	向你提供战术和忠告，使你做出明智的聘用决定
小心谨慎	提醒你聘用新员工时很可能出现失误
诀窍	读者将会在此获得怎样使招聘工作得以顺利进行的提示
关键词	各行各业都有特定的行话和术语，表示这些观念的界定
实例	想了解别人怎样做的吗？请寻找此类内容
工具	表示你能获得招聘工作应遵循的具体步骤，以便获得良好的效果
避免失误	你能确保招聘工作不失误吗？实际上是不可能的，但这向你提供实用的告诫，使失误的可能性降至最低

作者简介

凯文·C·克林维克斯系选聘国际创始人之一和美国运筹公司董事。十余年来,凯文为许多大公司制定了先进的招聘计划,这些公司包括 AK 钢铁公司、美国电报电话公司、花旗银行、可口可乐公司、通用汽车公司、国际收割机公司、米勒酿造公司、西尔斯百货公司、五十铃及丰田汽车公司。凯文率先提出招聘难觅的员工之技巧,是招聘工作软件自动化应用的思想领袖,是团队环境招聘专题演讲人兼客座讲师。

马修·S·奥康内尔系选聘国际合作创始人之一和研究及开发部主任。十多年来,他为七个国家的一百多家公司设计了计算机辅助评估系统、360 度评估工具、行为性面试、经营评估中心。现任圣地亚哥州立大学心理学副教授,积极从事于应用研究。他撰写或合作撰写二十多篇论述选择与评估、领导艺术和团队方面的论文及书籍篇章,获阿克伦大学工业及组织心理学硕士学位、博士学位。

克里斯托弗·P·克林维克斯为选聘国际创始人之一和国际运筹部董事,负责选聘国际墨西哥蒙特雷办事处工作。他在为跨国公司设计并实施全国范围自动化招聘系统,劳力市场分析,战略业务计划会议,团队设计,领导艺术培训,经管和劳工之间的调解,了解美国与拉丁美洲传统的工作文化之间的差异的协助组织方面有丰富的经验。

凯文·C·克林维克斯

系美国运筹公司负责人及国际选聘公司创始合作人之一，是应用招聘工作软件自动化思想的领袖。多年来，凯文为美国电报电话公司、花旗银行、可口可乐公司、通用汽车公司、西尔斯百货公司、五十铃及丰田汽车公司等多家国际大公司制订了先进的招聘计划。

马修·S·奥康内尔

是国际选聘公司创始人之一及开发研究部主任。他曾为七个国家的一百多家国际公司设计了计算机辅助评估系统、360度评估工具等，行为性面试、经营评估中心。现任圣地亚哥州立大学心理系教授，撰写有多篇论著。

本书特点在于内容简明扼要,体例活泼实用,可操作性很强,是人事经理的案头必备,您在书中会随时遇到下列有用的提示:

● 诀窍:读者将会在此获得怎样使招聘工作得以顺利进行的提示

● 实例:想了解别人怎样做的吗?请寻找此类内容

● 工具:表示你能获得招聘工作应遵循的具体步骤,以便获得良好的效果

● 关键词:各行各业都有特定的行话和术语,表示这些观念的界定

● 明智管理:向你提供战术和忠告,使你做出明智的聘用决定

● 小心谨慎:提醒你聘用新员工时很可能出现的失误

● 避免失误:你能确保招聘工作不失误吗?实际上是不可能的,但这里向你提供实用的告诫,使失误的可能性降至最低

目 录

第一章 基于才能的职位描述 (1)

怎样使职位描述正确地界定今天的“工作”

准确的职位描述应是怎样的

怎样鉴别“主要的才能”

成功剖析帮助挑选更好的职工

第一章要领

第二章 法律上的问题 (16)

招聘中的歧视

就业机会均等委员会

公民权利法（1964 年）第七条

雇用法（1967 年）中的年龄歧视

1990 年的移民改革和控制法案

1990 年的美国残疾人法

1991 年公民权利法

关键

第二章要领

第三章 吸引合适的雇员 (33)

是什么使一个公司成为满意的工作单位

雇员认为哪些福利是最理想的

评估你公司合同上规定的福利
选择正确表达你意思的途径
招聘方法总结
评价你在招聘工作中所作的努力
第三章要领

第四章 申请表——筛选的工具 (57)

使用申请表、个人简历或两者都用
怎样制定一张好的申请表
筛选申请表
跟踪应聘者的信息
利用自动化技术
第四章要领

第五章 筛选个人简历 (76)

随个人简历的附信能告诉你什么
怎样筛选个人简历
跟踪电话
第五章要领

第六章 面试须知 (88)

无效面试的花费
面试的五个实际目的
为什么传统的面试不行了
防止面试偏见
以考察才能为主的面试

结构完整的面试

第六章要领

第七章 结构完整的面试技巧 (107)

与过去行为有关的面试问题

组织得好的角色扮演

组织良好的情景问题

面试的进行

评估面试过程

第七章要领

第八章 评估应聘者工作的动力 (125)

什么是工作动力

对工作的整体看法

面试时判断是否有工作动力的几种方法

判断是否有动力的其他方式

但是没有一个人真正想做这份工作

雇用大学生和兼职人员将会怎样

第八章要领

第九章 怎样运用测试 (140)

有价证券似的选拔体系

如何知道测试是有效的

有几种类型的测试

测试与面试的优点和缺点

从测试中获得最大的利益

第九章要领

第十章 背景调查 (160)

为什么要做背景调查
应调查哪些与工作有关的方面
如何核实信息
应在何时进行背景调查
应该亲自动手还是委托代理机构
如何解释、使用和储存调查结果
第十章要领

第十一章 作出最后的选择决定 (180)

作出正确的雇用决定
应该怎样通知应聘者
第十一章要领

第十二章 录用和就位 (191)

得到你想要的人
协商达成对双方都有利的待遇条件
使新雇员就位
第十二章要领

第十三章 选择多样的人员配置 (207)

混合劳动力的优点
选择多样的人员配置
第十三章要领

第一章

基于才能的职位描述

维克赛利制造有限公司决定在中西部的一个小镇上建立一个新厂。新厂将拥有最好的设备及最新的技术。第一批要招聘的岗位是 15 名维修工人。新厂的人力资源部经理谢丽负责物色应聘人员,然后由维修部门和生产部门的经理对他们进行面试。这条消息在地方报纸上登了广告,令人吃惊的是有数百人申请。经过了 4 天面试之后,该公司打算招 3 名,但只有一人接受聘用。

这究竟是怎么一回事呢?

一名“合格”的应聘者究竟应该是怎样的呢,对此各人有不同的看法。人力资源部经理沿用了对这个工作岗位的旧的看法来帮助她决定谁应列入面试范围。而维修部门经理则觉得,有了新的设备,那么可编程逻辑控制(PLC)方面的知识和经历无疑是对维修工作岗位的一个要求。因此他把没有此项实际技能的应聘者统统排除在外。但生产部门经理考虑的则是可编程逻辑控制技能的培训可由公司提供,所以他根本没有提有关这方面的问题。相反,他只注意应聘者与他人合作共事的能力,因为他正计划采用作业班的工作方式。由于每人按照不同的标准来评价这些应聘者,在雇用谁的问题上就不可能取得一致的意见。最后的结果是,该公司在筛选过程中花费了大量的时间和财力,却只招聘到了一人。

在这一章里,你将学会在计划的筛选过程中的第一步,即帮助你鉴别“合格”的应聘者。

我们将特别回答下列问题:

- 怎样使职位描述正确地界定今天的“工作”?
- 究竟什么是基于才能的职位描述?
- 怎样来鉴别“最主要的才能”?
- 怎样使成功剖析帮你挑选更好的职工?

怎样使职位描述正确地界定今天的“工作”

人人都需要工作!有数百万求职者经常浏览星期日报纸的招聘一栏,以求能找到一份美好的工作。招聘人员的工作就是努力去补充空缺工作岗位。20世纪90年代是“工作岗位”太多、但真正能干“工作”的应聘者却又不足的10年。然而,尽管人们都在谈论着“工作岗位”,我们却惊奇地看到了一个趋势,即人们现在谈论的工作已大大不同于传统意义上的工作了。

从传统意义上来说,公司根据职位描述中所列的一系列特定任务、职责和责任来界定一份工作。职位描述可使雇员明白在这个工作岗位上,期待他们去做的究竟是什么。它也帮助公司作出聘用决定。应聘者的背景情况和经验会同职位描述加以比较。运用这种方法时,经理们常考虑的主要标准是“在相似的情况下完成这些的经验”。虽然许多公司若干年来均采用了这种方法,可是今天它已经过时了。

工作经历了巨大的变化。我们中许多人都曾有过改变工作的经历(无论是要求降低了,或提高了。或要求虽没有变,但是工作