

观察行为细节 发现合适人才 找到满意工作

帮助你避免用猜测的态度招聘，教你以科学的方式对待招聘问题。

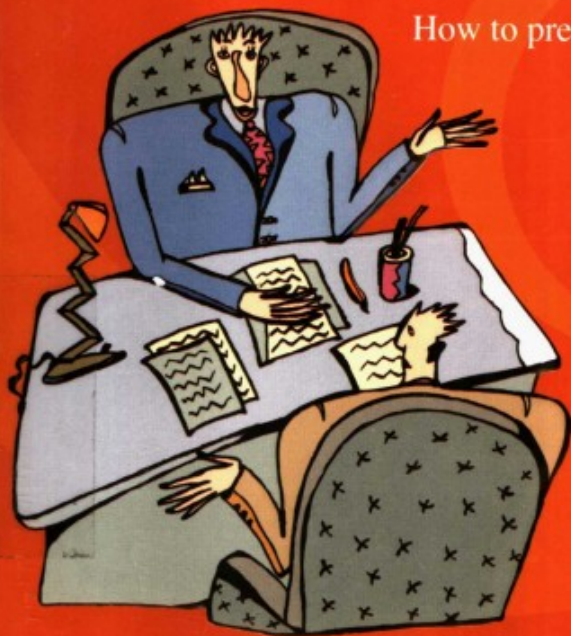
——史蒂芬·柯维
《高效能人士的七个习惯》的作者

招聘中的 45个细节

45 Effective Ways for Hiring Smart

How to predict winners and losers in the incredibly expensive people-reading game

(美) 皮埃尔·莫奈尔 著
(Pierre Mornell)
李红怡 译



“《招聘中的45个细节》就像一股新鲜的空气！在工作环境不断变化的今天，莫奈尔博士的这本书在评估经历和背景丰富的候选者方面很有价值。”

——苏珊·诺拉·约翰森
高盛公司常务董事

“这是招聘迷宫中一个深刻而实用的指南。对于那些清楚公司发展与人才招聘重要关系的经理来说，这部经典之作将成为他们案头上的常用工具。”

——保罗·萨弗
未来发展协会总监

“本书在讨论‘招聘’，管理者这一重要职责时，给我们的大脑带来了无限启迪。多方面检验和探究你面前的应聘者的确是无价的招聘良方。这本书对于忙碌的我们来说是非常重要和实用的。”

——霍华德 H. 斯帝文森
哈佛商学院教授

上架指导：人力资源管理

ISBN 7-111-14958-0



9 787111 149583

总策划：韩焱 (投稿热线：010-88379007)
执行策划：张晓卿 王磊
质量总监：邓瑞华
营销总监：张渝涓
封面设计：杨宇梅

北京市西城区百万庄南街1号 100037
购书热线：(010) 68995261
总编信箱：chiefeditor@hzbook.com
营销中心信箱：marketing@hzbook.com

华章网站 <http://www.hzbook.com>

ISBN 7-111-14958-0/F · 2263
定价：25.80元

F241.32
2

招聘中的 45个细节

45 Effective Ways for Hiring Smart

How to predict winners and losers in the incredibly
expensive people-reading game

(美) 皮埃尔·莫奈尔 著
(Pierre Mornell)
李红怡 译



北方工业大学图书馆



00573888



机械工业出版社
China Machine Press

Pierre Mornell. 45 Effective Ways for Hiring Smart: How to Predict
Winners and Losers in the Incredibly Expensive People-Reading Game.

ISBN 0-89815-972-5

Original Work Copyright © 1998 by Pierre Mornell.

Published by arrangement with Ten Speed Press c/o Writers House LLC.
through Arts & Licensing International, Inc., USA.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004
by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any
information storage and retrieval system, without permission, in writing, from
the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Ten Speed Press通过Arts & Licensing International,
Inc., USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,
不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2277

图书在版编目(CIP)数据

招聘中的45个细节 / (美) 莫奈尔 (Mornell, P.) 著; 李红怡译. —北京: 机
械工业出版社, 2005.1

书名原文: 45 Effective Ways for Hiring Smart: How to Predict Winners
and Losers in the Incredibly Expensive People-Reading Game

ISBN 7-111-14958-0

I. 招… II. ① 莫… ② 李… III. 招聘—方法 IV. C962

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第091453号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 季 阳 版式设计: 刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 13.75 印张

定 价: 25.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

声 明

本书所用资料源于我从1982~1997年的经历。具体的人名或者公司名的使用均经过许可。但是书中的一些实例并没有出现具体人名和组织名称，如果这些实例与任何真实的组织或个人（无论是否在世）有类似之处，那么纯属巧合。另外，本书中展示的每一条策略都是招聘过程中可以选择的方法。在使用任何一种方法之前，请咨询你的法律顾问以确认它不违背联邦、各州和当地的法律。



致谢

我在此对那些为本书提供建议和事例的朋友们表示深深的谢意。特别向以下朋友致谢：John Armstrong、Robin Bacci、Robin Bradford、Sandy Beebe、Jack Boland、Alan Dachs、Graig Duchossois、Leon Farley、Warren Hellman、George Hume、Howard Leser、Larry Mindel、Paul Orfalea、John Osterweis、Harry V.Quadracci、Gary Rogers、Gordon Segal、Milo Shelly和Larry Stupski。

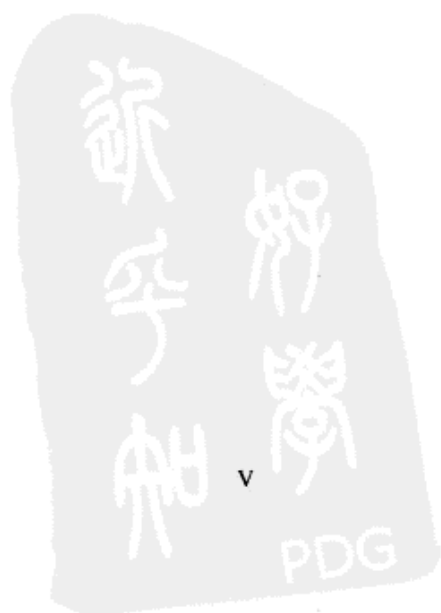
我还要感谢那些从百忙中抽出时间来阅读本书草稿并提供建议的朋友们。这些优秀的见解来自John Davis、Gail Darling、Bob Ferchat、Dan Frederickson、Max Messmer、Jr.Peri Minnesota、Tom Norton、Larry Pidgeon、Brian Pidgeon、Bill Sahlman、Jeffrey Stein、Petey Stein和Ivan Weinberg。

另外，我特别致谢Doris Ober。她多次阅读了本书所有的草稿，包括书中的每一行、每一个字，帮助我把比较散乱的句子组合得清楚、简洁和完整。Doris以她的专业精神和不懈的热情神奇般地完成了工作，使全书的文

字简洁易懂。我同样感谢Lynne Morin，是她一遍又一遍地帮我打字。

同样感谢Howard Stevenson和Carol Franco在最恰当的时刻帮助我打破写作的僵局。感谢十速出版社（Ten Speed Press）的Kirsty Melville和Pentagram的Kit Hinrichs，他们作为我的出版商和编辑，Kirsty真正了解这本书的意义。作为我的合作者，Kit不仅是美国首屈一指的插图设计家，而且也是我的好朋友。Kit也推荐了Regan Dunnick，一位出色的画家，还有Aaron Wehner和Kashka Pregowska-Czerrw。我很荣幸和他们一起工作。

最后，我想说：我的家人为这本书慷慨地贡献了他们的见解。我的妻子Linda和我的孩子们多次阅读了本书的手稿。作为编辑、演员或者年轻的商人，他们逐渐了解了我的一个“偏见”：生活中任何一件事，无论是公事还是私事，都没有像读书一样解读人才有趣或者重要。



目 录

致谢

引言：一种新的招聘方法	1
-------------------	---

第 1 章 面试前的策略	9
--------------------	---

细节 1 和应聘者进行电话交流	12
-----------------------	----

细节 2 要求应聘者提供求职信和简历	16
--------------------------	----

细节 3 面试前布置一项任务	20
----------------------	----

细节 4 当应聘者到来时在办公室里走一走	24
----------------------------	----

细节 5 尽可能让团队成员一起讨论应聘者 的简历	28
-----------------------------------	----

细节 6 广泛撒网	32
-----------------	----

细节 7 警惕大的变化	35
-------------------	----

细节 8 面试前再次考虑招聘的职位	36
-------------------------	----

细节 9 综合运用面试前的技巧	38
-----------------------	----

细节 10 进行一个简短的预面试	41
------------------------	----

第 2 章 面试中的策略	45
--------------------	----

细节 11 相信你的直觉——感觉很重要	49
---------------------------	----

细节 12 寻找有激情的应聘者	52
-----------------------	----

细节 13 马上开始提问	54
--------------------	----

细节 14 在面试中找到乐趣	57
----------------------	----

细节15	给入围最后阶段的应聘者 布置一项小任务	60
细节16	暗示还有5分钟面试就要结束	63
细节17	观察应聘者不恰当的举止	66
细节18	确认优势和弱势	69
细节19	选择一个你擅长的领域	74
细节20	在面试中做记录	76
细节21	对优秀的应聘者进行小组面试	77
细节22	要求合法公开信息	79
细节23	在面试结束之际问一些挑战性的问题	80
第3章	面试后的策略	85
细节24	要求应聘者回电话	88
细节25	布置一项带回家完成的项目	89
细节26	与最终入围高层管理职位的 应聘者一同旅行	91
细节27	约见应聘者的配偶或其他重要的人	93
细节28	把可能出现的问题都摆到桌面上	95
细节29	让有直觉的人来帮你挑选应聘者	98
细节30	参考心理测验提供的信息	100
细节31	笔迹分析测验	104
第4章	向推荐人核实情况	107
细节32	要求推荐人给你回电话	112
细节33	将推荐人的名单过一遍	113
细节34	使用网络资源	117
细节35	公平对待所有应聘者	120

细节36 问应聘者：“我会听到什么？”	122
细节37 设计一份推荐人电话调查清单	125
细节38 和最终入围者的推荐人会面	128
第5章 最终策略	131
细节39 要对人才，而不是对概念进行投资	134
细节40 找到你所信任的人	136
细节41 遵循三条重要规则	139
细节42 问自己10个问题	141
细节43 将你自己作为检验的例子	144
细节44 尽量采用试用的方式	145
细节45 设计你自己的招聘方法	147
结论	151
招聘人才总结表	155
招聘小窍门	173
10步面试法	174
典型面试问题	175
脑筋急转弯测试	178
10个有挑战性的问题	181
合法信息公开同意书样本	182
雇用前的法律指导	188
10次不寻常的面试经历	193
服务机构	194
注释	199
赞誉	205
译后记	211

引 言

一种新的招聘方法

“如果你舍不得花时间和精力来
‘招贤纳士’，那么你将来在管理上碰
到的困难会花去你更多的时间。”

—— 加里·罗杰斯 (Gary Rogers)

醉尔思冰激凌公司 (Dreyer's Grand) 总裁兼CEO



在过去的15年中，我应很多公司总裁的邀请，帮助他们评估、挑选人才。这些公司规模各异：有公共企业也有私有公司。经过这些年的尝试和努力，我已经创出一套几乎万无一失的招聘方法，能够预测不同层次人员的表现，无论他是初级员工还是公司的总裁。

为什么一个用人决定那么重要？因为错误的决策会给公司造成很大的损失。我的经验是：如果你在招聘时做出错误的决定，即使在6个月内认识到并纠正这个失误，撤换那个员工的成本也将是这个人每年薪水的2.5倍。

换句话说，薪水为50 000美元的不良人选将使公司损失125 000美元。如果你在6个月内认识并改正错误，薪水为100 000美元的不良管理者仍将使公司损失250 000美元。这个经济预测尚未考虑感情成本。我们中间有谁没有这样的经历呢：在驱车回家的路上心事重重，在漆黑的夜晚辗转难眠，为的是考虑如何和一个令人头疼的雇员或同事谈心。

在为世界各地的管理者做年度讲座之前，我曾经为100个我过去和现在的客户做过一个非科学性质的调查。调查的内容总共只有3个简单的问题：

1. 你最不成功的一次招聘是哪次？
2. 解决由此产生的问题花了多长时间？
3. 这个错误的决策导致的损失是多少？

令我感到吃惊的是，70%的管理者在一个星期内做出了反馈，而他们提供的答案同样也令人吃惊。

解决由此产生的问题花了多长时间？

中值：1年

平均值：1.5年

这个错误的决策导致的损失是多少？

中值：300 000美元

平均值：1 087 863美元

在被访者的留言中有的写道：“我再也不雇人了。”

还有人写道：“这几乎使我损失了整个公司。”

正如微软的人事主管所说的：“我们能为竞争对手做的最好的事就是招聘不合格的人员。”¹

这个道理非常明白：无论你是个小业主，还是一个非营利机构的主管，或者是一家财富500强公司的CEO，成功与否都取决于你雇用合格员工的能力。因为人才是我们最有价值的资产。

然而，我们最好的10个商学院却没有提供如何评估、挑选人才的课程。事实上，当今的MBA学生所学的课程正好相反——如何使自己在面试中表现出色而被录用。比如说，杜克大学（Duke University）有一门名为“个人效力”（Individual Effectiveness）的必修课。课程设置的目的是为了提高学生在申请工作时的面试和谈判技巧、应用电话礼貌用语以及其他的窍门。纽约大学（NYU）商学院也安排了一系列必修的职业管理研讨会，比如“如何拓展你的个人空间”（How to work a room）我是从一个完全不同的角度来写这本书的。写书的灵感来自一位

预测球星的专家——旧金山49人队的球探托尼·拉扎诺(Tony Razzano)。

旧金山49人队是美国最好的职业橄榄球队，在20世纪80年代4次赢得超级杯，曾一度被称为“时代之队”。49人队取得成功的因素之一就是托尼·拉扎诺的选拔人才制度。

这个制度并没有秘密，它的正确性是在拉扎诺错误地选择了一名踢球手吉米·米勒后得以证明的。在空旷的球场里，拉扎诺看到米勒漂亮的大脚开球10次，球鞋也飞出去10次，他简直就像超人一样。根据米勒当天的出色表现，拉扎诺推荐他为49人队新的踢球手。拉扎诺信心十足地说：“我想肯定错不了。”²

然而意想不到的，吉米·米勒面对观众、风速、不到位的传球和横冲直撞的防守队员时，明显无法承受这样的压力。经过三个有争议的赛季，49人队终于开除了他。这对托尼·拉扎诺来说是一个惨痛的教训。这样做偏离了他们的选拔制度，49人队也为此付出了代价。

在米勒的事情发生之后，拉扎诺坚持要观察选手的200次现场比赛。他说：“我得研究他们200场以上的比赛。当你看过那么多场比赛后，你才能感觉出选手能做什么，不能做什么。”

通过使用拉扎诺的选拔制度，旧金山49人队在美国国家橄榄球联盟的第三轮选秀赛上选择了乔·蒙坦纳。蒙坦纳是那一年第82名被选上的球员。吉瑞·莱斯也是

在同样制度下被选中的第16名球员。蒙坦纳后来成为一名四分位传奇球星，他带领全队4次荣获超级杯。莱斯在选秀中并不被其他队看好，然而在他加盟49人并正式参赛后，人们都发现他是最好的接球手。

另外27支国家橄榄球联盟的球队主要是通过联盟每年为大学球员提供的测试赛来选拔潜在的优秀球员。这些运动员在只有球探当观众的球场里展示他们的个人技术：比如40码（约37米）短跑、卧推、纵跳——但是，体育场空空如也，运动员没有丝毫的比赛压力。而托尼·拉扎诺说的“200场比赛”指的是真正的现场比赛。

当然，在做出决定之前看到应聘者200次展示其才能不是那么容易的事。但是你可以在面试之前、之中、之后看到他们20次的表现。另外，你也可以从认识应聘者的人那里了解应聘者的20种不同的情况。这样你就拥有了40个有关应聘者表现的简介。当看到一个人是如何面对这40个或者仅仅20个挑战时，我相信，你就不太可能会被一个表面光彩的面试所迷惑。或是被强烈的第一印象所影响，也不太可能雇用下一个徒有外表的人了。

在本书中，我提出了45个评估应聘者的策略。当然，我的建议并不是百分之百保险的办法，而是用来改善你们招聘手段的方法——它是一个新的方法，能使你在很短的时间内了解一个人的行为，而不是把大量时间花在颇费口舌的面试上。

莫奈尔（Mornell）的名言“过去的行为是未来行为

的最好预言”更好地诠释了招聘方法。这正是基于我30年从事精神病学工作的经验总结。在这30年中，我不仅看到了人的外在表现，也洞察了他们的内在思想。莫奈尔的名言很客观，它代表了我所看到的现实。如果一个女人过去是A型性格，有A型性格的所有的优点和缺点，你可以打赌，她将来仍会是A型性格。如果一个男人在他过去3份工作中很善于和人打交道却有些粗枝大叶，你就能够相应地预测他在未来工作中的表现。如果宏观控制在去年是个重要的话题，那么在今年它也不会是件小事。

莫奈尔的名言不仅仅可以应用于招聘员工。记得几年前，我在伊斯坦布尔的500家公司总裁国际会议上做过一个题为“通过招聘人才来选拔成功者”的演讲。做完演讲后，我沿着大厅散步，看到另一个演讲者刚刚开始他的讲话。他的名字叫赫布·科恩（Herb Cohen）——《你能就任何事情谈判》（*You Can Negotiate Anything*）的作者。他一边放着幻灯机，一边说：“谈判中有一个重要的规则，那就是：一个人过去的谈判行为是他将来谈判行为的最好预示。”

虽然我与赫布·科恩从未谋面，他也未曾听过我的演讲，而且在土耳其的会议中心我们的谈话还不足1个小时，但是我们两个人都在教授着同一课题：谈判或招聘，我们在谈判桌上越了解一个人，我们现在就会越主动，未来就会在我们的掌握之中。

当然也有例外，大器晚成的雷·克罗克（Ray krock）就是个例子。他直到50岁时还是一个业绩平平的推销员。在这之后他却发现了扩大汉堡销售的方法并创立了著名的麦当劳。他也许在年轻的时候就具有创业能力，但那时他却没能在更规范的企业环境中脱颖而出。

这个案例很重要。每个人在他们的职业生涯中都会犯错误，有时候好人会碰上倒霉的事（或者坏老板）。认识现实状况并在招聘过程中进行讨论十分重要。

显而易见，我所做的工作不仅仅是提供面试技巧。事实上，本书第1章面试前的策略是为淘汰80%的不合格应聘者而设计的。这样可以减少不必要的面试。

另外，我感兴趣的是找到真正合格的人才，而不是教应聘者掩饰他们的弱点。在商业活动中，在任何情况下，弱点和优点一样，都是生活真实的一面。因为本书与公司现在的、长期的招聘活动有关，从而也考虑了一个应聘者的过去、现在和将来。

为了使内容更加清晰明了，我把本书的五个章节划分成一系列的招聘策略。你可以直接采用或者改编成你自己的面试前、面试中和面试后的招聘制度，其后还有调查推荐信的窍门和一些最终策略——这些方法大多可以帮助你评估一个应聘者是如何表现自己的。然而，我选用的一些建议是为了能从应聘者身上汲取更多的信息，从而使整个应聘的过程更加顺利。我还在“招聘小窍门”中加入了不同的实用信息，希望能对你有帮助。