



黄金法则书系
Gold Rule books

选才的66条 黄金法则

66 Gold Rules

文光 宁川◇编

•



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

选才的66条 黄金法则

66 Gold Rules

文光 宁川◇编



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

选才的 66 条黄金法则/文光,宁川编.

—北京:中央编译出版社,2005.1

(黄金法则丛书)

ISBN 7-80211-044-0

I. 选…

II. ①文…②宁…

III. 人才-选择

IV. C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 128702 号

选才的 66 条黄金法则

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560299 66560273(发行部)

h t t p://www.cctpbook.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:670×1020 毫米 1/16

字 数:204 千字

印 张:14.125

版 次:2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:50.00 元(全二册)

目 录

法则 1	不断更新招聘政策,确保公司时常有新鲜“血液”	(1)
法则 2	人员选聘应作为公司的一项长期而重要的任务	(4)
法则 3	招聘不只为眼前,更要着眼于企业的长远发展	(8)
法则 4	管理者要能把 50%的时间用于人才甄选	(11)
法则 5	像推销员推广品牌一样推销公司的形象	(14)
法则 6	宣传公司拥有最好的老板和最佳的工作伙伴	(17)
法则 7	要争取到最优秀的人才,必须讲究速战速决	(21)
法则 8	打破选才模式的固化,找到最合适的人选	(24)
法则 9	人才未必都来自正式渠道,时刻留意必有意外收获	(27)
法则 10	为了得到重要的人才而购并一个企业也是值得的	(35)
法则 11	为了更好地吸引应聘者,招聘人员要具有亲和力	(38)
法则 12	重金招揽毕业生,未雨绸缪,“囤积”优秀人才	(43)
法则 13	巧妙利用媒体使公司招聘具有新闻价值	(46)
法则 14	设立奖励制度,鼓励聪明人推荐聪明人	(49)
法则 15	非常时期,必须以非常形式选聘企业领导人	(52)
法则 16	为了实现优中选优,必须做到不遗余力	(54)
法则 17	不要埋没企业内部具有管理才能的人选	(57)
法则 18	用事业发展为“诱饵”,恳请优秀人才加盟	(60)

- 法则 19 遇到好的人选,要使出浑身解数大力争取 (64)
- 法则 20 多部门负责人支持面试,确保公平、全面 (67)
- 法则 21 招聘场所也需要创意,先声夺人 (74)
- 法则 22 高效的招聘程序,使企业把握住更多机会 (77)
- 法则 23 开通网络招聘,将人才“一网打尽” (81)
- 法则 24 运用游戏测试参试人的真才实干 (85)
- 法则 25 确保所选人员都能融入企业文化中 (87)
- 法则 26 只要你来,我们愿意支付世界级薪酬 (90)
- 法则 27 允诺给员工充分的机会和成长空间 (92)
- 法则 28 尊重是打开应聘者心扉的金钥匙 (95)
- 法则 29 对优秀人才要紧咬不放,心诚则灵 (98)
- 法则 30 要以感激的心情接待每一位应聘者 (101)
- 法则 31 在决定之前,向求职者家人做更深入了解 (103)
- 法则 32 在人才与企业的磨合阶段做好甄别工作 (105)
- 法则 33 要成为人才吸铁石,必须翻新招聘方式 (108)
- 法则 34 选择有针对性的媒体刊登招聘广告 (112)
- 法则 35 不挖对手的墙脚,树立良好的经营典范 (115)
- 法则 36 迂回说服是初创企业求得人才的有效方法 (118)
- 法则 37 选拔内部人才时,需同时给予相应的扶持 (121)
- 法则 38 内部募集能最大限度帮助员工“人尽其才” (124)
- 法则 39 加强与高校的合作,深度挖掘最佳人才 (129)
- 法则 40 缺乏人才时,首先考虑“本部制造” (132)
- 法则 41 不限期预约职位,建立人才储备库 (137)
- 法则 42 如果不能亲为,借助猎头公司也是个不错的选择 (142)
- 法则 43 进行前瞻性潜能评估,选好企业“发动机” (146)
- 法则 44 要确保领导人选令人信服,不妨实施公开测试 (149)
- 法则 45 满足人才需求,提供培训机会,预约优秀毕业生 (151)
- 法则 46 量化应聘者各项表现,以综合分作为录用标尺 (154)
- 法则 47 选当地人做当地事,是开拓本地市场的关键 (157)
- 法则 48 选聘者可以不懂技术,但要能识别有技术的人 (160)

法则 49	要能从纷繁的简历表述中甄别求职者真实信息	(163)
法则 50	学历不应成为公司选取人才的唯一要求	(167)
法则 51	青睐应届毕业生,打造一支年轻的人才队伍	(170)
法则 52	要使公司人才辈出,就要挑选比自己聪明的人	(174)
法则 53	不可忽视对应聘者职业道德的考量	(177)
法则 54	选用有野心的聪明人,为高层出谋划策	(179)
法则 55	“合适”是挑选人才的最有效的原则	(185)
法则 56	适应企业发展趋势,人才选聘无国界	(188)
法则 57	宁可空缺也不能放低人才选拔的标准	(191)
法则 58	选拔公司管理人员时坚决不选自己的“复制品”	(193)
法则 59	见微知著,注重细节考察,获得更多真实信息	(197)
法则 60	和强势的人合作,选用互补的人才	(200)
法则 61	有才但意志薄弱的人不是公司需要的人才	(203)
法则 62	实施针对性的面试能更好地考察人才的底细	(206)
法则 63	针对自身的具体情况,不妨用临时工队伍	(209)
法则 64	招揽归国人员,实现人才国际化	(212)
法则 65	向员工灌输自我推销的意识,避免埋没人才	(214)
法则 66	不斩断沟通之桥,跟踪和重新选用前员工	(216)
编者后记		(219)

法则1 不断更新招聘政策， 确保公司时常有新鲜“血液”

法则要点

如果把企业比做一个生命体，那么，人才就是它的血液。如果在新时期还抱着过去的老思想不放，招聘政策一成不变，就会使人才选聘机制老化，致使公司因无法获得新鲜“血液”而失去发展动力和企业活力。因此，为了确保企业在不同阶段都能顺利发展，必须不断革新选人思想，及时转变选聘政策，使每一个阶段的政策都能较好地反应公司独特的选聘思想，都能为公司招募到适应公司不同发展阶段需要的人才，促使企业不断适应新的发展形势，在激烈的竞争中获得不可动摇的竞争优势。

选人典范

随着时代和情况的变化，率先改变相应的制度，这对企业来说是必要的。与进行技术开发一样，不应该墨守成规，要不断地追求新东西，这种精神也逐渐植根于索尼公司的人事政策之中。在索尼创立之始，由于公司的历史很短，加之没有什么名气，所以索尼不断努力从外面吸收有能力、有干劲的人才，不断积蓄实力使公司成长壮大起来。于是，索尼出现了一种公司文化的基础，使中途从外面来的工作人员可以在这里更加轻松、更加积极地工作。只要需要就不断地招募工作人员，这些人员进入公司后不仅不会对公司的的工作产生什么障碍，相反，如果日后他们能很快地适应工作并且在岗位上活跃起来，那么对公司而言真是如获至宝。

1988年，公司又采用了定期引进有经验的工作人员制度，这在社会上掀起了一股重视新人的潮流，这种制度得到了社会的理解。公

司创始人之一的井深大认为：

“公司不能光过分地吸收单一的血，还要吸收其他的新鲜血液，以此来增强公司的实力。我们要推行这种索尼公司文化。一个组织不能像一堵墙一样拒绝外来事物。”

从20世纪70年代后半期一直负责索尼公司人事工作的桥本表示：

“索尼公司自身也不能再和昨天的索尼公司一样了，必须有所变化。只有吸收了外来人员的知识和经验，索尼公司才会发展、壮大。”

索尼公司的海外人事政策也是如此。早在20世纪60年代，索尼公司就在日本企业中率先招聘外国人士进入其在海外的公司工作，1989年，在索尼总公司也出现了外国雇员的身影。时至今日，随着企业员工当地化的推进，索尼公司在欧洲各国的销售公司的领导人基本上都是当地人。不管是哪国人，都被给予了同等的机会，而他们的工作也都得到了公正的评价。

1991年，索尼公司又引进了公开报名招聘的新制度，这种制度的特点是，在应招登记上不记录应招人毕业学校的校名。也就是说公司不会通过毕业于什么学校来衡量一个人，通过这种招聘制度招聘来的第一批新员工于1992年4月进入公司。而事实上，早在1989年，隶属索尼公司的唱片公司——CBS·索尼公司就已经实行了不问毕业学校的聘用制度。之后，在中央教育审议会的报告中指出，为了避免日益激烈的考试大战所带来的弊端，企业应该改变以前那种只重视名牌大学的做法。这种领先于其他企业的做法源自1966年盛田提出“学历无用论”，从那时起，公司内部就逐渐形成了这样一种风气：即不在乎应聘者所毕业的学校，公司的大门是向所有的人敞开的。索尼公司向人们表明，他们重视人才，希望聘用那些个性丰富的人才，长期以来公司也一直是这样做的，在公司内部绝对不存在任何学阀。

但是，是否要真的实施人事部门负责人对雇员的毕业学校一无所知的那种不折不扣、不问学历的聘用制度了呢？这在公司内部引发了一场争论。当时日本正处于泡沫经济之中，不管哪个部门都希望得到更多的人才。而人事部门负责人也在犹豫，要是在选人问题上出现错

误怎么办？一般对于日本的公司来说,如果公司事先确定了今年将聘用多少人,而公司人事部门没有达到这个指标,那么,其负责人就要被追究责任。桥本对属下的人事干部说:“如果这个人不能用,那就不用。另外,最好聘那些工作经验丰富的人。去试着干吧。”桥本之所以这样说,是因为他相信如果坚持聘用那些经验丰富的工作人员,公司就一定能够获得优秀的人才。

下定决心试着这样做了以后,索尼公司聘用了大批优秀的人才。这之后,有关索尼公司的报道陆续出现在新闻媒体上。索尼公司的这种做法也在社会上掀起了一场人事革命。

法则2 人员选聘应作为公司的一项长期而重要的任务

法则要点

对于一个企业而言,如果它要继续生存和发展下去,就必须有一个清晰而正确的发展方向并坚持不懈地执行下去。人才作为企业生存发展的决定性因素,是一个企业成功与否的关键。人才选聘工作也应作为企业的一项长期而重要的任务来抓。

只有把人才选聘的问题当作企业管理工作的重点和焦点来对待,时刻关注它,改善它,才能把握住企业管理的关键,不断进行招聘创新和改革,在人才停留的地方停留,找到并很好的解决问题,保持企业招聘之路畅通无阻。

选人典范

思科的招聘广告是:我们永远在雇人,思科对优秀人才永远有兴趣。思科将人员选聘当做一项长期而重要的任务来完成。

1997年思科在美国《工业周刊》100家管理最佳公司中列第一位;1999年思科被评为100家网上最受欢迎的公司第一名;2000年,《财富》杂志将思科公司列为美国100佳工作场所的第4名。

这只是有关思科系统公司的枯燥数据,真正进入思科公司内部时,就会发现思科其实是一个充满全新理念的企业。

招聘总动员

思科的招聘广告是:我们永远在雇人,对优秀人才思科永远有兴趣。在Internet世界里,最关键的是人才的取得和保留。思科在Inter-

net 领域走得非常快,以致整个业界人才的供应跟不上思科成长的速度。

全面招聘

思科公司的招聘方式是全面撒网,报纸招聘广告、网站、猎头、人才招聘会等都用上,面对思科每年 60% 的增长速度对人才张开的巨口,这些方式都显得不够得力。人力总监头痛的问题是:“招聘广告试过不成功,网站不成功,原因是这些方式非常 Open,没有定向目标。”思科公司经常到 IT 界专门的人才会议中做人才资源收集工作。

对思科公司最有效的方式是用猎头公司,面对大量高技术人才缺乏的情况,思科还是有大概 40% 的员工是猎头公司找来的,当然,这样做成本很高。思科将猎头公司锁定在一两家,一家为主,一家做备份。另外思科还会再找一家猎头公司,专门对个别人进行追踪。思科用猎头公司招人是从上到下不分职位。

思科同微软一样有一项内部员工推荐奖励制度,鼓励员工介绍人加入思科,在公司内大概有 10% 的应聘者是通过员工互相介绍进来。这项特别的鼓励机制的规定是:介绍一个人来面试就给你一个点数,每过一道面试关又有一个点数,如果员工最后被思科雇用,则有奖金,这些点数最后累积折成海外旅游。这是思科创造性的做法,让所有员工都是猎头代理,都当企业的亲善形象大使,有合适的人一定会介绍到公司来。

进入学校培养员工

思科从 1999 开始在一些大学设立虚拟的网络学院(Networking Academy),通过提供一些设备和课程,让学生熟悉 Internet 环境,而且对学生有一个笔试的 CCNA 认证,让学生对 Internet 有个基本的了解。思科在过了这一关的学生中挑选一些人做见习员工。另外思科也在学校开始一些助理工程师的培养,以后这些学生经过半年到一年的培

养,成为思科正式的工程师。思科公司在1999年招了150人,应聘的人很多,但是成功率非常低。因为思科的发展速度要求员工能够自己很快独当一面,所以对应届毕业生使用得比较少。

人人都需要领导素质

思科招聘一个人,除了有基本条件的要求外,还要求应聘者有领导的特质。因为在思科每一名员工都是一个单兵作战的单位。所以思科在招聘时考虑应聘者的综合素质,需要有领导的特质和专业精神,对工作的需要和客户的需要都能有敏锐的反应。

一票否决制

到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致经历是首先挑选简历,然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈,一个应聘者进入思科一般最少要跟5~8个人交谈,任何职务都要经过这个过程。在面试的过程中,应聘者需要通过很多项目的交谈,每个负责招聘的人有一份面谈记录,每个人与应试者面谈后最后有一个评价,思科用的是全体通过制,例如在8个负责招聘的人中,如果有一个人说NO,那么应聘者就没有机会被录用。

跟踪追迹

思科平均一天会收到50份求职书,在思科的人才库里随时有一个250人的动态候选人,并有猎头公司对个别人进行追踪,知道这个人目前的动向,任何时候都能找到这个人。思科的人事软件全世界联网,人力资源管理很多通过网络实现。

监督面试官

思科非常重视面谈的开始和结束,思科强调面试人员需要一个完整的培训。招聘者不只是懂得问什么问题,还要给应聘者一个愉快的环境,所有面试官面试结束后会希望应聘者对面试提出意见,说出有什么环节他们做得不好。如果应聘者多次对招聘人员在某些方面的意见都是一致的,思科内部会针对应聘者提出的问题做修正。思科美国公司做得更细致,对那些应聘者有一个跟踪电话,并附给他们正式表格,让应聘者谈对上次面试有什么看法,这样公司对自己的招聘真正有一个监督。

法则3 招聘不只为眼前,更要着眼于企业的长远发展

法则要点

要作到有效的人才招聘,必须要有一个招聘哲学,企业在制定招聘政策时不能囿于短视,只讲求满足眼前的人才需求,而应不仅看到眼前,还考虑到公司的长远发展目标。首先,必须具有前瞻性,要未雨绸缪,通过年度计划,年终考核、培训等多种手段,始终关注企业下一阶段需要什么样的人,不能因招聘工作的滞后和低质量而影响公司向前发展。其次,企业招聘必须在了解行业发展及业务要求的基础上,具有敏锐的市场洞察力,关注人力市场的变化,做出准确的预测,在人才市场上提出具有竞争力的条件,选聘能推动企业发展的优秀人才。当然其政策的前瞻性也显示了企业的实力,是吸引、招揽优秀人才的一个重要方面。

选人典范

做任何事都需要一个指导,树立一种观念。观念错了,费再大的劲,也只能是南辕北辙。招聘也是这样,看似简单的收简历、见见面,其实直接关系到企业将来的生死存亡。

这个世界上,没有几个公司能像微软公司那样演绎传奇式的故事了,它快速而稳定地发展。1999年比尔·盖茨的个人财富曾经达到1000亿美元,而那个时候我们整个中国12亿人口的外汇储备才不过千亿,十几个非洲国家的国民生产总值之和都不如他个人的财富多,那是真正的“富可敌国”。

十几年来,这个位于华盛顿州 Redmond 的公司,在全球各地聘用了3万多人。可以说微软公司是它所开发的著名游戏《帝国时代》中

真正的帝国大王。

George Taninecz 在 Industry Week(《工业周刊》)中写道:“随着新技术的采用、目标市场的繁荣及产品销量的猛增,企业的成功往往带来对员工的大量需求。”聘用和留住精英人才是微软公司成功的关键,因为在这种高新技术企业中,真正的资产在人才的头脑里。企业越是成功,招聘工作就越关键。

然而,随着软件业的不断壮大,新的软件公司不断开张。微软的招聘面临着很大挑战,这些供不应求的人才纷纷投身于更有利于他们发展的公司。“他们平均在一个公司呆三五年就跳槽。”微软马来西亚公司总经理这样说道。微软为了继续保持高速增长,必须不断积极聘用高素质的人才。微软之所以能独步天下,是因为它有一套“着眼于全局和长远目标”的招聘政策,并贯穿于所有招聘行为中。在软件产业,一般6—18个月就要更换产品,因此公司的岗位责任和职位变动很快。但是微软的招聘并不是把眼光限制在某个职位或部门眼前需要一个学什么专业的人,而是把眼光放开,着眼于整个企业,确保聘到长远来看适合微软的人才。

在发展初期,公司处于风险颇高的阶段,公司就要甄选具有高度冒险性格而又变通能力强的人。还可以从竞争对手那里挖人。逐渐强大后,选人标准就会改变,要求人员认同企业文化价值,了解公司运营目标和努力方向,不仅达到眼前目标,更要对企业更大更长远的目标有所贡献。微软澳大利亚人力资源发展经理罗宾·皮特斯说:“微软的本质决定了它需要能自如地适应以满足顾客需求为己任的组织架构的员工队伍。要做到这一点,就要聘用最适合微软整个组织的理想人选,而不仅是考虑让他们担负的具体职位。”

微软公司认为,招聘的目标是要招聘到孜孜不倦的学习者,能随时解决业内新问题的人以及适应业务需要、能在公司内变动工作的人。微软公司提出“成功六要素”:个人专长、绩效、顾客反馈、团队协作、长远目标及对产品和技术的挚爱,并要求招聘要根据上述要素提出所需才能。微软的经理选出5—7项“才能”来描述对每个职位的要求。

微软认为:公司需要的才能是可独立于职责和职位之外的,可从一项工作转到另一项工作上。这反映了微软公司“着眼于企业全局,而非某一职位”的聘人哲学。也只有坚持这样的选人政策,才能够显示出业绩潜力,不要斤斤计较人才过去的业绩。微软公司利用“才能”区别员工水平,确定员工需要培养哪些技能,并将才能同薪酬挂钩。微软寻找的是具有学习能力,并且随时愿意学习新事物的创新型人才,要挑战传统智慧。

法则4 管理者要能把50%的时间用于人才甄选

法则要点

如果用一个词来概括管理者的工作内容,那就是“选人”,这一道理正在为世界级的经理人所熟知,并为之投入最多的时间,付出最大的精力。他们清楚,惟有先做好人才甄选工作,才能用对人,而管理工作能否完美完成,关键就在于“人”的因素。因此,作为一个管理者,最重要的工作不是制订目标,不是不停地修改规章制度,而是“选人”。做不好这一工作,所有的目标和设想都将是海市蜃楼。

选人典范

1999年1月4日,世界上最有价值的公司——美国通用电气公司(GE)的董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇在GE全球500名经理人员大会上说:

“GE成功的最重要原因是选用优秀的人才!”

的确如此,这位被称为头号经理的人,把50%的工作时间都花在了人事方面,他最关心的就是人事工作。他的最大成就也是如何挑选出最合适的管理人才。

韦尔奇至少知道1000名GE高级管理人的名字和工作职责。GE的员工有17万人之多。韦尔奇的工作信条是:只有对他们有足够的了解,信任他们的能力,让他们放心地工作,

韦尔奇说:“我不知道如何制造飞机引擎。我也不知道在NBC应播放什么节目。这两项都是GE的主要业务。我们在英国有一项有争议的保险业务,我不想做那项业务,但是那个给我提建议的人想干,我相信他能干好。”

4年前,GE的交通业务部门从下级军官中聘用了一批人。当时许