

實戰智慧
・叢書15

周浩正主編

原著 / Robert Half

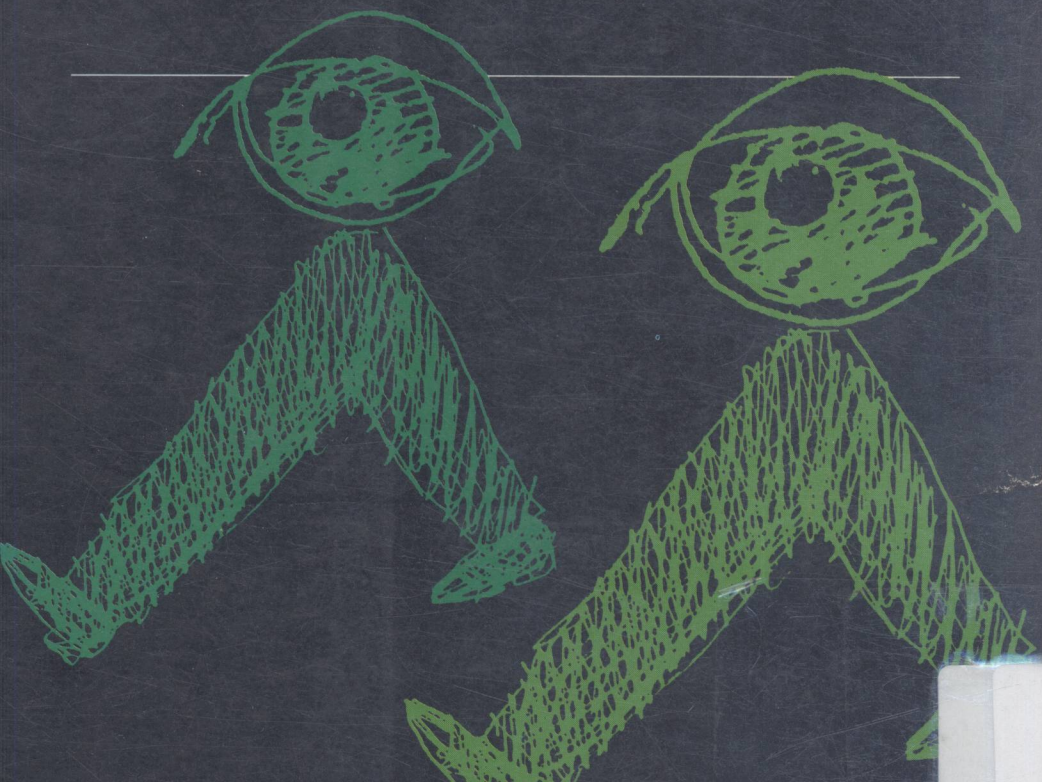
譯者 / 余國芳

專文討論 / 陳明璋

人才僱用決策

◎慧眼獨具・知人善用◎

Robert Half on Hiring



〈特別推薦〉

郭泰創作系列

融會整合本土經驗／汲取大師智慧結晶

• 王永慶奮鬥史

• 王永慶的管理鐵鎚

• 開創者趙耀東

• 悟——松下幸之助經營智慧

• 鼓舞——推銷之神原一平奮鬥史

郭泰，臺灣省臺中縣人，政大新聞系畢業，曾任中國時報記者、國勝企業公司人事部副理、哈佛企管公司副總經理等職。於民國七四年毅然辭去國勝企業公司人事部副理高薪職位，全心投入寫作事業。郭泰對資料的蒐集工夫，直可稱得上是「上窮碧落下黃泉」，鉅細靡遺，無所不收。而他對資料的整理、研究、分析、融會與鋪陳功力，更獨創一格，擅長於「讓資料說話」的體例，透過對資料的剪裁、排比與解釋，以輕鬆活潑的筆觸，勾繪出書中人物的鮮明個性，並彰顯他們的生活哲學與經營智慧。這些活生生的奮鬥經驗，都是有志成功者的最佳借鏡。

實戰智慧叢書

· 提供實戰經驗／啟發經營智慧 ·

· 郵撥帳號：0189456—1 遠流出版公司
· 電話 329-3707

行銷戰爭

· 從軍事觀點看市場爭奪

賴茲&屈特著

沙永玲譯

企業經營已經邁入一個新的型態——以廣告和行銷掛帥。再好的商品，假如沒有好的廣告與企劃案配合，很可能引不起大眾的注意而埋沒。因此，商品的定位及宣傳策略，已成為企業與企業間一決勝負的關鍵。在《行銷戰爭》一書中，蒐舉了國外許多大企業間的競爭個案，以軍事作戰原理加以驗證，對行銷活動作了對比、分析與研究，說明戰爭諸原則如何適於運用在商業競爭上，提供行銷從業人員一個全新的視野。

華僑商法

· 日本人眼中的華僑經商
與處世術

小久保晴行著

黃恒正譯

在舉世高喊「日本第一」、全球管理「向東看齊」的今天，日本却有人憂心忡忡的說：讓我們來學習「華僑商法」吧！「華僑」，在日本人眼中代表着善於經商的生意長才。本書作者——被認為是「日本經濟實戰派異色新銳」——小久保晴行以他對臺灣及中國的研究，加上與華僑接觸、交遊的廿年經驗中，從華僑的處世術、金錢觀及情報學，一一作了深入的剖析，展現了華僑幕路藍縷、勤儉克苦的創業精神，並生動的勾勒出成功者的羣像。

王永慶奮鬥史

郭泰著

·立志成功者最好的一面鏡子

王永慶的崛起，可以說是「臺灣經營者」的異數！從十五歲離鄉當米店的小工，到成為臺塑集團王國的董事長，王永慶的發跡過程，直可視為一部臺灣的「小經濟史」。本書作者沉潛十年，蒐集所有王永慶的演講稿及相關報導，從近二百萬字的文獻資料中，研究分析他的發跡、他的奮鬥、他的經營學、他的成功經驗，讓王永慶——一位極少曝光的神秘偶像人物和他的王國現身，提供立志成功者一個最佳的典範。

王永慶的管理鐵鎚

郭泰著

·突破經營瓶頸的最佳利器

王永慶最叫人敬佩的，就是他擁有一套戰無不勝、攻無不克的「臺塑管理模式」。在八〇年代正值臺灣企業經營理念與管理哲學的轉型期，臺塑企業的本土化管理模式，以異軍之勢突起於當代中國式管理領域；而八五年經濟景氣落入最谷底，臺塑企業却依然踏着穩定的步伐成長。因此「臺塑管理模式」在國內一致被公認是最好的，也是突破不景氣的最佳利器。它的成功管理足以為國內企業的最佳參考。

開創者趙耀東

· 趙耀東與中鋼奇蹟

郭泰著

在國營事業一片虧損聲中，中鋼公司却因出色的經營績效，被視為國營事業的典範。睽其原因，在於它具有現代化的管理制度，有全臺灣最有效率的中層管理，員工士氣高而且幹勁足，這一切則得力於充滿奮鬥精神的領導人物——趙耀東。中鋼在他十餘年統率下，以勇毅的經營智慧，披荆斬棘，從無到有，終而締造出傲視國際的企業奇蹟。中鋼成功的企業經營與奮鬥歷程，足資國內的國營及民營事業引為借鏡。

穩·忍·準·狠

· 由傳奇故事看美國商場競

陳洪業編著

爭本質

商場如戰場，一個企業家的成敗興衰，決定於他的經營性格，這些性格特質可能是天生的，也可以是後天養成。本書縱覽美國三位代表性人物的成功事例，由他們經營藍圖的規畫、行動的魄力和實際商場上的對應手腕，揭露美國商場競爭的本質。從這些致勝過程中，我們可以看到，無論是穩紮穩打的麥當勞、陰狠詭詐的企業家米耶或隱忍求勝的艾科卡，他們都具有「準」的特質，也就是說能握準時機、立下決斷，是成功企業家共通有的條件。

-
- ②③賣手 張永誠／著 140元
- ②④帝王書——德川家康取天下
大謀略研究 黃恆正／譯 140元
- ②⑤智囊100 郭泰／著 140元
- ②⑥辦公室戰爭 瑪麗蓮·甘迺迪／著 王知一／譯 140元
- ②⑦經理人常犯的13個錯誤 史蒂芬·布朗／著 王凱竹／譯 140元

書市新面貌，請密切注意——

- 陶朱公商訓
- 一坪商法
- Memo 學入門
- 快樂上班族

* 本書目所列定價如與書內版權頁定價不符，以版權頁定價為準

• 提供實戰經驗 / 啟發經營智慧 •

實戰智慧叢書

• 郵撥 / 0189456-1 遠流出版公司
• 地址 / 臺北市汀州路782號7樓之5
• 電話 / (02) 3923707 (代表號)

- | | | |
|-------------------------|-------------|--------------------|
| ①行銷戰爭 | 賴茲 & 屈特 / 著 | 沙永玲 / 譯 140元 |
| ②華僑商法 | 小久保晴行 / 著 | 黃恆正 / 譯 140元 |
| ③勝負——企業指揮官必讀
戰爭的九個原則 | 皮考克 / 著 | 黃恆正 / 譯 140元 |
| ④王永慶奮鬥史 | | 郭泰 / 著 140元 |
| ⑤王永慶的管理鐵鎚 | | 郭泰 / 著 140元 |
| ⑥開創者趙耀東 | | 郭泰 / 著 140元 |
| ⑦企劃書 | 高橋憲行 / 著 | 賴明珠 / 譯 140元 |
| ⑧企劃高手 | 水喜習平 / 著 | 李文祺 / 譯 140元 |
| ⑨悟——松下幸之助經營智慧 | | 郭泰 / 著 140元 |
| ⑩穩·忍·準·狠 | | 陳洪業 / 著 140元 |
| ⑪活用戰典 | 大橋武夫 / 著 | 東正德 / 譯 140元 |
| ⑫決策者謀略 | | 張永誠 / 著 140元 |
| ⑬公關手冊 | 巴克赫斯特 / 著 | 施寄青 / 譯 140元 |
| ⑭求職指南 | 羅勃·海佛 / 著 | 洪啓銘 / 譯 140元 |
| ⑮人才僱用決策 | 羅勃·海佛 / 著 | 余國芳 / 譯 140元 |
| ⑯鼓舞——推銷之神原——平奮鬥史 | | 郭泰 / 編著 140元 |
| ⑰有錢人 | 戴維斯 / 著 | 李約翰 / 譯 140元 |
| ⑱百事稱王——百事可樂決策
可口可樂實錄 | 恩瑞可 / 著 | 施寄青 / 譯 140元 |
| ⑲報告書 | 國友隆一 / 著 | 鍾永香 & 葉晨美 / 譯 140元 |
| ⑳首腦論 | | 嚴家其 / 著 180元 |
| ㉑服務革命 | 海斯凱特 / 著 | 嚴奇峰 / 譯 140元 |
| ㉒成功策術 | 狄波諾 / 著 | 李約翰 / 譯 160元 |

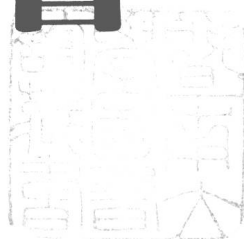
Y 606498

港台書室

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司



實戰智慧叢書⑮

人才僱用決策

原 書／Robert Half On Hiring

作 者／Robert Half

譯 者／余 國 芳

主 編／周 浩 正

責任編輯／羅 麗 芳

發 行 人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥/0189456-1 電話/392-3707 (代表號)

法律顧問／

王秀哲律師 嘉義市忠義街178號 電話/(05)227-3193

呂榮海律師 臺北市金山南路2段2號8樓2室 電話/394-3393

印 刷／優文印刷廠

臺北市汕頭街54巷42弄55號 電話/306-3473

☐1987(民76)年8月1日 新一版 ☐1988年3月16日 新二版

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價140元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究

香港出版者／香港遠流出版公司 電話/5-580288

香港柴灣康民街 2 號10樓 8 室

F272.9
891

實戰智慧叢書 ⑮

人才僱用決策

——慧眼獨具、知人善用

羅勃·海佛著／余國芳譯



90055215

〈實戰智慧叢書〉

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠着參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局，克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構，作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」中，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史中的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明確地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆計，

不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們也效在茲的是要讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等着我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳着一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指着一頭正由身邊經過，歇運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟着我出生入死，身經百戰，但牠仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

編輯室報告

根據行政院主計處七十五年六月出版的勞工統計年報，在七十四年一年中，企業求才人數爲二七二、〇六八人，實際就業人數爲一一一、六九〇人，求才利用率低達百分之四一・〇五。

是求職人數太少嗎？顯然不是：同項資料顯示求職人數達二九一、一七七人。那麼，是這些人的素質太差嗎？恐怕未必；主要的原因可能在於：這些需才孔急的企業，並不知道如何去找到「適當的人來做適當的事」。

要找到適當人選，不是親友介紹、刊登廣告、約人面談就可以大功告成的。先回答下面的問題：你，或你的公司，有沒有一套僱用決策？如果有，它是怎樣訂定出來的？它够好嗎？

僱用，是一條迢遙路，從需要用人開始，分析工作性質、運用甄選方式、審核、面試前的準備工作、面談，到決定人選，在這條漫長的路途中，每個關卡環環相扣，「選對人」的困難程度可想而知。但正如作者羅勃·海佛所說的：「只要你循着一條明智的路線走完全程，在做最後決定之時，必能將錯誤的選擇降到最低的程度。」

海佛是羅勃海佛國際公司的總裁，在「求才服務」這一行已浸淫了三十幾年，經過長期的觀察與接觸，他發現大多數企業的任用程序都有不少缺陷，也因此，用人失當的問題一直困擾着這些企業。然而這許多錯失都是可以避免的，這正是作者寫《人才僱用決策》這本書的主要目的——

——增進你選對人的能力，提醒你不要再犯不應該犯的錯誤。

對國人企業而言，其中有幾個重點尤其值得注意：

- 職位告示：最好的求才「地點」，就是你的公司——一套內部人員升遷的哲學，是提高生產力與士氣的不二法門；而公平、公正、公開的職位告示政策，不但可以達成上述的目標，主管當局也能洞悉哪些員工有意「換換位置」或更上層樓，可說一舉數得。

- 面談是一條雙向道：一些大公司——尤其在人浮於事的今天，往往站在強勢的地位作單向的面談；事實上，大多數的應試人，都會從幾個不同的角度來「面試」你的公司。不管這個社會再怎麼僧多粥少，人才大家依然搶着要；要找到「適才」，你就不能忽略一件事：當你在面試應徵人的時候，應徵人也在「面試」你和你的公司。

- 忘掉自己主觀的好惡：第一印象的月暈效果「胖子愛偷」、移情作用、「女人太情緒化」……，這些個人的偏見，會使你在僱用的程序中產生許多盲點，使你選對人的希望更加渺茫。

- 求才服務公司：這個在美國已十分普遍的行業，目前在國內方興未艾，由於多了一條互通的管道，對求職人或求才人都是福音；但正因為是新行業，先進國家的經驗就特別值得我們注意：如何與他們打交道、如何避開那些壞蘋果、是不是要賦予獨家權益……。

《人才僱用決策》的對象原本是美國人，所以難免有些洋味兒；要從中找到「用人公式」、「用人必勝術」的可能會失望。僱用是對人類行為的預測，它不是科學——它是一門藝術。本書並不能使你在整個過程中都完美無缺，但是，它能幫助你儘快達到完美。（陳錦輝執筆）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

專文討論／贏家用人之道

前言

陳明璋

第一篇 準備

第一章 每個程序都重要／三

知人善任還不夠／整個程序環環相扣／熟悉僱用的法律規則／不能惡意影響僱用機會

第二章 訂定僱用標準／三

什麼是必要的條件？／明確的職位說明書／勞勃哈夫僱用表格／不利的「必要條件」／學歷和經驗的抉擇／考慮無形的因素／最實際的僱用策略／薪水與法律問題