

HOW TO HIRE A CHAMPION

如何招揽具有 冠军相 的人才

著 ◆ (美) 大卫·斯奈德
译 ◆ 雷素霞

寻找、挑选、留住优秀人才的秘诀

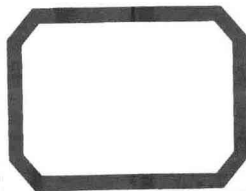
雇佣具有冠军相的人才并不像一些人认为的那样困难，
一般情况下，优秀人才会表现出一些特征。



如何招揽具有冠军相的人才

(美) 大卫·斯奈德 著
雷素霞 译

 湖南美术出版社



出版编目 (CIP) 数据

如何招揽具有冠军相的人才 / (美)斯奈德著; 雷素霞译. —长沙: 湖南美术出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5356-3826-7

I. ①如… II. ①斯… ②雷… III. ①企业管理—人才—招聘—基本知识 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第161463号

HOW TO HIRE A CHAMPION© 2007 David Snyder

Original English language edition published by **Career Press**, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.

All rights reserved.

如何招揽具有冠军相的人才

著 者: (美) 大卫·斯奈德

译 者: 雷素霞

责任编辑: 李 松

封面设计: 汤长城

出版发行: 湖南美术出版社

(长沙市东二环一段622号)

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 深圳市鹰达印刷包装有限公司

(深圳市龙岗区横岗镇红棉三路鹰达工业大厦)

开 本: 889×1194 1/32

印 张: 8

版 次: 2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5356-3826-7

定 价: 24.80元

【版权所有, 请勿翻印、转载】

邮购联系: 0755-83476130 邮编: 518000

网 址: <http://www.ch-jinban.com/>

电子邮箱: szjinban@163.com

如有倒装、破损、少页等印装质量问题, 请与印刷厂联系调换。

联系电话: 0755-28630168

如何招揽具有冠军相的人才

(美) 大卫·斯奈德 著

雷素霞 译

 湖南美术出版社

谨将此书献给

吉恩·皮埃尔·山基 (Jean-Pierre Sakey)

维维安·斯奈德 (Vivian Snyder)

杰夫·维斯特 (Jeff West)

杰夫·赫尔曼 (Jeff Herman)

杰西卡·霍尔 (Jessica Hall)

致谢

这几年来，在我撰写本书的过程中，下列几位曾经为奠定本书的基础而为我提供了许多帮助。在此，我要特别向他们表达诚挚的谢意。

首先，我想感谢的人是吉恩·皮埃尔·山基。他于2004年成为海德威人力资源公司新任CEO。同年六月，他在JFK机场（即美国纽约机场）用手机给我打了一个电话，说他刚刚看完我的第一本书《如何猜出客户的心理》。那本书讲的是如何在工作中与同事及客户建立更好的关系。山基在电话中问我，是否可以帮助他组建一个“最优秀、最有智慧”的团队，并指导他们以素质优势为基础，设计一套全面而深入的方案来筛选出合格的应聘者。我对山基这一提议很感兴趣，因此，我以来自公司外部的独立商业顾问的身份与他合作，为他所在的公司设计以素质为基础的招聘模式。毕竟，这是一个很难拒绝的提议，因为这个机会可以让我与山基这样知识渊博、经验丰富的人一起工作。要知道，在接受海德威董事会的聘请并对它进行重整之前，山基曾参与管理Monster.com在北美的分公司；许多人都认为，他是招聘与人

员安排方面的专家。

我还要特别感谢内布拉斯加州奥马哈（Omaha）VantagePoint公司总裁杰夫·维斯特。他是美国国内评估与能力型模式构建方面的重要专家之一，也是评估系统咨询公司（ASSESS Systems，美国的一家致力于行业心理研究的公司）的合作伙伴。评估系统咨询公司针对各行各业表现优异者的能力与纪录进行大量的研究。杰夫是我在咨询业务方面的一个合作伙伴，他善于利用评估工具与评估中的一些历史信息。当我处于必须在个人强烈的感情色彩与务求客观的评估过程之间始终保持中立这一令人头痛的过程中时，他给了我十分宝贵的建议。另外，基思·麦库克博士与哈尔·怀汀博士也对我帮助很大。他们提供给我评估系统咨询公司多年来收集到的、有关各个行业中显示拥有足以胜任工作能力的宝贵资料。

在我需要数据回报与指导的关键时期，在海德威的同事彼得·约翰逊博士，他是生物医学的一位知名顾问（也是一位权威的培训教师），提供给我宝贵的建议与支持；《踏上黄砖路》（Follow the Yellow Brick Road）的作者，哈佛心理学家迈拉·怀特博士也提供了一些能令人眼前为之一亮的独到见解。北卡罗莱纳州的罗利市机构发展与培训经理里克·洛克彻狄也是我的朋友，曾经协助过我。在我研究本书需要描述的内容时，海德威公司的戴夫·唐纳德森和雷

蒙德·斯利帕尔里极其友善地给予了我巨大的支持。梅理尔·林奇培训委员会委员的汤姆·李瓦卡里则提供了他一贯拿手的建议与指导。

在我撰写本书的初期，我的好朋友丽贝卡·狄尼斯特兰，与我在杜克大学非营利管理证书培训中有过密切合作的艾米丽·舒尔不断地为此事进行宣传，并提出自己的看法。创新领导能力培训公司的创始人兼CEO特里萨·斯邦勒，以及我以前在海德威的同事吉姆·海恩斯提供给我大量的回馈信息、支持与想法。我的好朋友，也就是以前在海德威的同事杰夫·安德森，也对我的工作提出了很多宝贵的看法。AXA金融咨询公高级副总裁杰夫·拉克斯林同样也馈赠了大量有用的评论与建议。在“出色的培训与服务的最佳做法”这个问题上，培训注册公司的创建者理查德·伯仁提供了意义深远的建议，在此也要向他表示特别感谢。

道格·莱尼克是莱尼克&阿贝尔曼集团的管理伙伴、《德商》的作者之一，也是阿默普莱斯(Ameriprise，前美国运通财务咨询公司American Express Financial Advisors)的执行副总裁。在这段时间内，他也极其慷慨地给予我建议，与我共享他的研究成果。当然，像往常一样，我的所有家人也不断地提供给我有力的支持。

还有其他许多人，都是我应该感谢的——太多了，在此无法一一列出。除了以上提到的人以外，海德威在全国各

地办事处的许多其他团队成员也为我的工作提供了巨大的支持、热情与努力。同时，他们每天都以我们正在研究的就业市场所需的基本品质原则为榜样。在此，我要感谢每一个人，感谢所有的人，在我研究“品质的核心就是善良与勤奋这两个要素”的过程中给予我的启迪与指导。

前言



我跑过、爬过、翻越过城墙，但仍然没有
找到我要寻找的东西……

——U2乐队歌曲《所为何求》

本书主要写给那些正在寻求优秀员工的老板，但是，对于那些想从数百万个竞争好工作中脱颖而出的求职者，本书也颇有实用价值。

在这本书中，我试图将一些影响成功率的招聘和求职的问题简单化。雇主与求职者反复提到的问题是一样的，即：

“究竟怎样才能找到我要寻找的人才（公司）？”当我们深思这个问题时，我脑子里常响起U2乐队那首伟大歌曲的副歌，我看见一个孤独的博诺（Bono，U2的主唱）手中拿着麦克风在世界上空盘旋，高声再唱一次：我仍然没有找到我要寻找的东西。

雇主和员工，两者的根本问题是：迫于巨大的压力和无休止的需求，我们常常一开始就忘记了我们在寻找什么——这正是我们找不到的原因。本书提出了各种手段和方法来帮助过度操劳的面试官看清最终的目标，这些手段，其核心目标就是帮你发现拥有企图心、责任心和好人品的应征者。

从某种意义上讲，日益普遍的人权思想似乎使愈来愈多的人打从心底觉得这个世界该为他们提供生存的机会，自己不应必须通过努力工作才变得富有，世界应该满足他们所有异想天开的要求。但某处也有这么一群人，他们内心有股想要证明自己的强劲动力，并竭力向他们的雇主展现自己的实力。拥有强烈渴求心理的人，也就是有一种想要证明自己的强劲动力的人，他们拥有一种一眼就能看出来的高贵特质。

前面提到了博诺及他的乐队，现在让我继续沿着那条线，说说我童年看U2乐队实况表演的一段特殊记忆。不错，以一个摇滚乐队的故事开始谈招贤纳士确实很奇怪，但我认为这个故事可以作为雇主与一流人才的一个引喻。

记得在许多年前，在北卡罗莱纳大学查珀尔希尔（Chapel Hill）分校的足球场露天看台上，我和几千个其他学院的学生一起坐在雨中。一年一度的春季音乐会被大雨冲跑了，我们蜷缩在大伞和塑料布下，在细雨中冷得发抖。出演名单上有四五个乐队的名字，但大部分都取消了演出。就在其他人收拾东西准备离开时，主持人报幕道：“名单上的最后一个乐队决定表演，他们十分钟后上场。”这支引起大家议论的乐队刚发行了他们的第三张专辑，名叫“战争”，但是很多人从来没听说过前两张专辑。在这之前，他们主要在酒吧演奏，此行是他们在美国的第一场重要的户外音乐会，专辑《战争》的巡回演出第一站，也是备战一个月后即

将来临的美国音乐节的一个热身演出，那个音乐节让他们闻名世界。到宣布他们要表演时，只剩下少数硬撑着没走的学生，露天看台上几乎都空了。雨继续下着，但十分钟后乐队准时登场。年轻的博诺手中拿着无线麦克风跳下舞台，融进雨中的足球场，艰难地在泥泞中来回走着，开始他充满激情的呐喊。

他像个福音传教士般地面对观众喊道：“有什么大不了的？不过下了一点雨而已！我们那里天天都下雨！我要感谢所有留下来的人，谢谢你们在雨中坚持到现在。你们就是摇滚乐——我们不会让你们失望。”然后，他顺着舞台棚架向上爬，一直爬到为乐队和乐器遮雨的顶篷上。他站在那个位置上蹦蹦跳跳，手里挥舞着一面白色小旗帜，同时，乐队开始演唱歌曲《新年》。这时，所有留在看台上的学生都站了起来，在雨中鼓掌、大声欢呼。虽然那时还在下雨，但大家好像都不在乎，他们被那个年轻人深深地震撼了。

记得我曾转身看着坐在身边的哥哥史蒂夫（Steve）。他说：“某种感觉告诉我，这些年轻人很快就会在这个行业打出一片天下。”

我答道：“我想你是对的。”

在后来的生活中，我常常回忆起这次雨中音乐会。它是一个生命的象征，或是激情；它透露出的是勃勃生机，可以信赖、坚韧不拔的奉献精神，这就是有所追求的人应该具备

的品质，这样的人才能在这个世界上刻下卓而不凡的印记。

我们之中的许多招聘者与求职者仍然没有找到要找的东西。从这个故事中，我们或许能获得一些启示。

确切来说，大部分招聘者想看到的并不是花俏、老套的履历，那些带着演练无数次的演讲和觉得自己有足够资格向招聘者索求待遇的求职者也不是招聘者所期待的。大多数招聘者要找的都是对该行业具有奉献精神与野心的人。换句话说，从各方面来讲，所有寻求优秀员工的招聘者都在寻找他们自己的“博诺”——一个不需要告诉他该爬多高，自己就会奋力往上爬并在整个过程中不断激励他人的人。

但是，优秀的员工——每个招聘者极力争取的人也有他们自己的标准。他们想为优秀的雇主工作，做能充实生命意义的工作。换句话说，他们想知道你是否有一面旗帜可以挥舞，一面他们跟随其后时感到骄傲的旗帜。

本书所阐述的事实证明，招聘者可以问简单的问题，可以采用简单的方法来确认求职者工作履历上表现出来的成功特质。要想发现蕴藏在求职者成功特质背后的成功行为，不能只问他们关于个性的问题，而应该问他们正确的问题。作为招聘者，只看重个性，甚至只看重你认为可能与成功有关的个性也是没用的，你必须寻找到某种坚毅性格的特质。事实上，本书的主要目的是详细阐述性格特征，而从工作表现的角度来研究这些特征是很重要的；让你知道该询问你的公

司、你自己和求职者什么问题，让你能够在选择拥有足以达到高效能特质的员工时更有效率。

以下几种方法有助于招聘者甄选有过人特质的员工：

1.职务描述不仅包括招聘者要求的技能，还要有对招聘者所需员工性格的分析，也就是招聘者所寻找的必须展现出来的特质。

2.作为招聘者，明确描述你可与求职者分享的文化。

3.给求职者一点测试，要求他们分享他们解决问题的方法，然后了解其业绩纪录，预估他可能贡献的最佳成绩。

4.尽可能使用有效的、以才能为基础的评估手段。网络上有为特定行业提供的评估方法，可以帮招聘者制定对竞争同一职务的多个求职者不同的评估标准，但它只能用作筛选过程中的辅助方法，而不能作为最终的决定手段。

5.事先要求求职者写一篇文章，以便了解他们是否具备下列特质：认真和主动性（首先通过完成这项任务来证明）；提前向你总结价值观与性格特征的能力；清楚表达价值观或中心思想的能力；批判思维能力和分析技能。

6.检查求职者的推荐证明，就求职者的职场能力或个性行为提出问题。

心中有了这样一个简单的模板之后，我们就可以进入第一部分了。这一部分将传达何为成功心态的基础，以及如何撰写职务要求和广告才更能吸引招聘者期待已久的贤才。

目录



PART1 理解、欣赏、评价优秀员工的特质

- 第一章 成功必须具备的心态 16
- 第二章 以性格特质为依据订立选拔模式 41
- 第三章 预测胜任某一职务所需的重要条件 58
- 第四章 求职者的自我评估测试 69
- 第五章 完美地运用评估测试 88
- 第六章 乐观与积极决定成功的方向 115
- 第七章 价值观与动机间的密切联系 134
- 第八章 自我需求对招聘结果的影响 149

PART2 构建一种强大的企业文化

- 第九章 建立高绩效团队的指导方针 162
- 第十章 如何做个称职的管理人才 182
- 第十一章 以信任更好地招聘管理者和执行长 197
- 第十二章 提高标准：催生持续热情的策略 222
- 第十三章 提升高效能团队的沟通效率 240
- 第十四章 深入探讨人类极为隐秘的潜能 248

第一名的员工（即冠军员工）首先是由他们的品性决定的。但是，品性是以人们的所做所为来确定，而不是由他们的感受和想法来确定，因此，品性只能由他人来证明。如果以品性作为参照标准，表现最佳的求职者实际上就是那些具备正直、坚毅、自立、积极向上，以及拥有强烈开发自我价值等高贵特质的人。当被要求证明、展示或者评述自己在工作时的优良表现时，优秀的求职者会非常乐意提供数据来证实自己的才华——如果需要，他们还可以采用书面形式。

聘雇有冠军相的员工并不像有些人说的那样困难。一般情况下，在众多的求职者中，你一眼就能够看到这些优秀的员工，因为他们身上有异于常人的特质。