



MBA实务

管理就那么简单

MBA速成教程 招聘计划

快速更新观念

美国业界领袖撰写

简便实用的版式，深入浅出

源于现实商务世界的信息

拿来就用！

海南出版社

【美】 马克斯·梅斯梅尔 / 著
王宝泉 王霞 / 译

MBA 实务

MBA 速成教程
招聘计划

〔美〕 马克斯·梅斯梅尔 / 著
by Max Messmer
王宝泉 王霞 / 译

海南出版社

The Fast Foward MBA in Hiring: Finding and Keeping the Best People

by Max Messmer

Copyright © 1998 by Robert Half International Inc. All rights reserved

中文简体版权 © 2001 海南出版社

本书原著的英文版本出版人 John Wiley & Sons, Inc. 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2001-78 号

图书在版编目(CIP)数据

MBA 实务—招聘计划速成教程 / [美] 马克斯·梅斯梅尔 (Max Messmer)

王宝泉 王霞 译. —海口: 海南出版社, 2002.5

(MBA 实务)

书名原文: The Fast Foward MBA in Hiring: Finding and Keeping the Best People

ISBN 7-5443-0389-6

I. 招... II. ①梅... ②王... ③刘... III. 企业—人才—招聘—基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 025637 号

MBA 实务—招聘计划速成教程

作 者: [美] 马克斯·梅斯梅尔 (Max Messmer)

译 者: 王宝泉 王霞

责任编辑: 刘 靖

特约编辑: 陶宇辰

装帧设计: 第三工作室

版式设计: 孙志敏

责任校对: 汤万星

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京宏伟印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbkook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

印张: 7

字数: 150 千字

书号: ISBN 7-5443-0389-6/F·47

定价: 18.00 元

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

邮购汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号、杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

前 言

众所周知，当今世界飞速发展，商业竞争日益激烈，不管你的生意做得有多大，你从事着什么样的行业，你都不能对成功十拿九稳。除非你有一支不仅能力强、效率高而且士气高涨的工作队伍。随着 20 世纪 90 年代劳工市场的形势日益严峻，科技和人口结构变化的重要性日渐突出，使得企业在招聘并留住能够迎接当今世界挑战的雇员时面临着巨大的压力。

本书旨在达到一个简单而意义深远的目的：即为你提供领先的信息、思想和工具，以提高你招聘最佳人才的能力，并帮助你制定对企业的需要和目标起着关键性战略作用的全面招聘方略。

把招聘看做实现企业目标的关键战略步骤（而不是简单地在岗位上“塞”上一个人）的观念经常被称做战略性招聘，这也是本书哲学思想的基础。这使得本书与相关同一课题的其他书籍有着显著的不同——《MBA 实务一招聘计划》远远不只是一本阐述成功面试技巧的速成教程。

不错，我们将深入介绍面试技巧，而且我们还要为你描述当今世界发展最快的公司进行面试的实务和技巧。但是本书的独到之处还在于它详细介绍了整个招聘过程。当然，本书成功招聘实践的基本前提是植根于当你首先开始分析你的需求时，在招聘过程的每一个阶段，特别是开始阶段，进行有训练的战

略性思考。

本书开篇伊始便大胆提出了新的招聘观念。这种观念是在当今工作场所风云变幻的大前提下，为满足企业的需求而建立的。在此后的两个章节，你会对人们所知甚少又经常忽略的两个招聘因素有深入的了解：（1）明确你的招聘需要；（2）探索你要满足那些需要所能选择的所有办法。这两章的主要部分是一个“四步曲”，旨在帮助你衡量你目前的招聘战略是否与你的企业需求相一致。

第4章、第5章、第6章分别阐述招聘、筛选和面试；你可以通过每一章节，深入了解当今最富有革新精神的公司是如何处理招聘过程中每一项具体步骤的。第7章集中阐述招聘决策本身——以及为了提高做出“正确”决策的几率你应当做些什么。第8章引导你一旦做出招聘决策，而必须采取的各种措施。第9章和第10章将就你在刚刚聘用的表现出色的雇员中找到并留住最佳人才方面，如何在“最佳”候选人不能发挥其潜力时采取恰当的对策方面，提供新的见解。

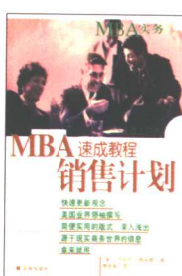
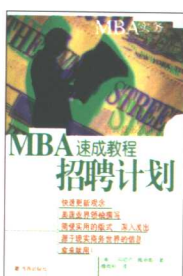
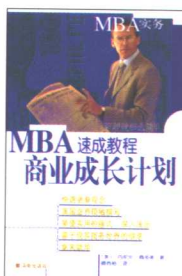
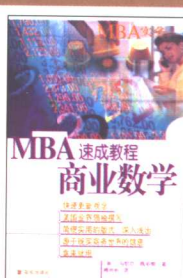
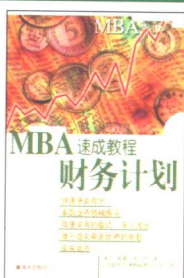
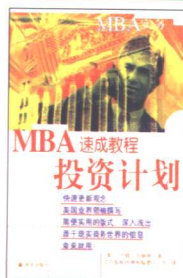
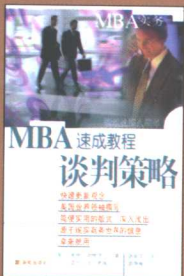
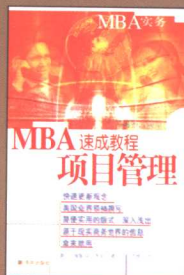
我们尽力使本书切合当前实际，并与今天的商业环境相吻合。我们想方设法为你提供能够直接地、创造性地应用于企业中所面临的招聘挑战的解决方案。

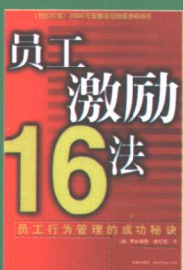
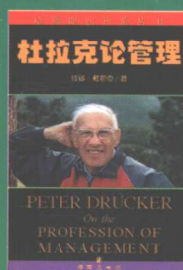
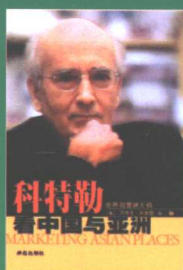
作者简介

马克斯·梅斯梅尔 (Max Messmer)

马克斯·梅斯梅尔是世界最大的专业招聘服务公司——罗伯特·哈夫国际公司的总裁兼首席执行官。他是一位广为人知的就业和招聘领域的专家，曾写过另外3本在评论界享有盛名的书籍：《招聘欧洲：在新欧洲招聘和受聘必备指南》、《获聘50法》和最近出版的新书《为傻瓜找工作》。关于梅斯梅尔在工作应聘专业领域的建树，《财富》、《福布斯》、《时代周刊》、《华尔街日报》、美国有线新闻网和其他的电视节目曾予以特别报道。梅斯梅尔的公司于1948年由罗伯特·哈夫创建，已经成功地成为千上万的人找到了工作岗位。梅斯梅尔现住在美国的加利福尼亚。

MBA速成教程 / 系列





装帧设计：第三工作室

销售热线：秦钢—（北京）13901310838



海南出版社
Hainan Publishing House

目 录

前 言 / 1

第 1 章 改变的潮流——优胜劣汰的新市场中的雇用战略 / 1

导论 / 老板的任务：重新定义“工作”的概念 / 技术的影响 / 变动中的社会契约 / 管理的多样化 / 生活风格因素

第 2 章 界定所需岗位 / 11

导论 / 首先搞清工作意味着什么 / “重组”因素：使战略目标适合当前用人的具体情况 / 如何发现人员的使用脱离了企业的需求 / 不要操之过急 / 制定工作章程 / 工作章程和留用雇员 / 工作章程要符合现实 / 高级雇员如何制定有效的用人标准 / 起草雇员行为守则 / 工作章程和《美国残疾人法案》 / 企业文化的要素

第 3 章 战略性的人员配备：招聘新范例 / 33

导论 / 是过程，而非模式 / 不是简单地“点人头”

或“点美元”的问题 / 向工作人员灌输可选择人员
配备战略的观念 / 将临时雇员作为总体用人战略 /
灵活性是关键 / 灵活的用人方案——充分重视过
程 / 从临时雇员中招聘专职工作人员 / 临时对专职：
法律上的分界 / 外办的收入与支出 / 职业雇员组
织：外办主旨的变体

第 4 章 有效招聘的基本概要 / 51

导论 / “正确的方式”或“错误的方式”无关紧要 /
招聘的首要考虑对象在公司内部 / 愿意尝试 / 让员
工担任招聘者 / 聘用朋友和家庭成员并非完全是坏
事 / 分类信息：如何起草更好的招聘广告 / 一份有
效的招聘广告解析 / 外部帮助：最大限度地招收专
业人士 / 做出正确的选择 / 因特网招聘：就职宝库
的新工具 / 因特网搜索：并非银弹 / 大学招聘 / 与
当地大学建立和睦关系

第 5 章 筛选应聘人员 / 83

导论 / 筛选必须合理并经过协调 / 自我保护：就业
法则中的速成班 / 筛选简历 / 系统地进行筛选 / 工
作应聘者可能会愚弄扫描仪 / 不要“过于盲从文
凭” / 在筛选过程中重视质量控制 / 两种简历形式
及应留意其哪些内容 / 专业人士如何筛选简历 / 不
要独断地进行筛选 / 尽量使申请表简单

第 6 章 成功面试的艺术 / 101

导论 / “科学”告诉我们什么 / 面试在招聘中所起

的作用正在改变 / 招聘中隐性的游戏规则 / 准备工作 / 确保面试有一个高效率的构思 / 使闲谈保持最低限度 / 提高艺术修养 / 镜子的鉴别作用 / 做笔记时把事实与印象分开 / 反对以偏概全的“光环效应” / 决定要问什么 / 总结整个内容 / 注意提问中的用语 / 优秀面试主持人的 8 个习惯

第 7 章 做出用人决策 / 121

导论 / 应聘人员评估方案 / 雇用测试：彼时与此时 / 评估招聘测试：速成课程 / 将脑力纳入考虑范围 / 保证决策过程的完整性 / 应聘人员背景资料与其工作表现之间的关系 / 诚实测试：抓贼 / 近观评估中心 / 小心毒品测试 / 提高预见的有效性 / 看头、手、肩，定用人方法 / 机会游戏

第 8 章 把事情搞定 / 143

导论 / 审查背景资料：今天的“双重约束”和为何如此 / 公司如何回应 / 不要不好意思提厉害的问题 / 用恒心去揭示有价值的背景资料数据 / 背景资料审查期间，小心有差别对待倾向的问题 / 简单措施 / 如何对付不情愿的应聘者 / 雇用合同增长的重要性

第 9 章 留住并挖掘高效率雇员的最大潜力 / 157

导论 / 人力资源管理的实践与基本结论 / 熟悉业务：确保员工正确起步 / 熟悉业务计划的变化趋势 / 开始非常重要 / 谨慎选择指导者和负责人 / 熟

悉业务：管理人的作用 / 新员工的合同 / 新岗位的培训和发展 / 如何选择合适的培训 / 如何确定培训是否有效 / 创造一个“亲如一家”的工作环境 / 再见了，朝 9 晚 5 / 忠实计划在小公司里也会奏效 / 远程通讯的成功指南

第 10 章 解决问题：雇员不合格怎么办 / 187

导论 / 监督作用的变化 / 评估表现：以崭新的眼光看待旧的工具 / 对老做法的新指导方向 / 建立表现评估措施的 3 个首选规则 / 表现评估 6 忌 / 将评估建成双行道 / 别做好好先生 / 渐进的纪律 / 执行纪律时遵守“热炉规则” / 处理酗酒吸毒的情况 / 处理好解雇问题，不要受之伤害 / 不解雇为什么危险 / 预防性措施：控制解雇问题 5 法 / 建立公平一致的解雇费政策

附 录 / 203

有用的人力资源网站 / 在线杂志 / 政府网站 / 家属看护福利资源信息 / 潜在雇员福利，按发放的频繁程度排序 / 标准假期 / 雇员的特别奖励条款

第 1 章

改变的潮流——优胜劣汰的 新市场中的雇用战略

导 论

招聘、雇用和留住有能力、肯干、可靠的雇员一直是企业的关键职责所在，但是有效地履行这一职责在当今却远比过去复杂，也远比过去具有挑战性。

之所以如此，是因为现代企业的每一个方面实际上都在阵痛中挣扎，而变革的步伐却是史无前例的。全球经济一体化的出现，信息技术的迅猛发展，许多工业数十亿美元的融合兼并，工作场所人员结构的变化，这些令人感觉熟悉而且依据充分的因素叠加在一起，对许多公司形成了前所未有的竞争压力和经营压力。面对比以往更激烈的竞争，各家公司再也不能承受产品生产周期过长的内耗，再也不能通过提高产品价格来保护利润，再也不能带着过于臃肿却不能做出较大贡献的雇员大军进行竞争。

无疑，在当今任何行业里，不管是跨国公司，还是夫妻零售经营点，都需要建立一种讲效率、控制成本、强调反应能力和生产能力的经营理念。显然，20 世纪中叶大公司的那种官

僚主义和多层管理结构，如今已经不再奏效。在我们迈向 21 世纪之际，现代企业所需要的内在推动力就是朝向建立减少控制、减少监督，给予从事实际工作的人员以更多自主权的更加直接、更加简洁的企业结构。而不可避免的结果就是，在过去的 10 年里，实际上每一个行业中的个体雇员所受到的能力方面的考验要比历史上的任何一个 10 年都更加残酷。当今的企业雇员，不管他们负有什么样的责任，技术工种大都比以前更加复杂多样，更加需要遵从客户意愿。然而更加具有挑战性的是，工作气氛远比以前具有压迫感和不可预测性。

所有这些，对当今企业的招聘和人员配备意味着什么呢？简单而言就是：传统的人员配备和招聘方式在大多数工业公司已经不再奏效；坚持这些做法的公司会自食其果。换句话说，把只能满足最基本要求的雇员安排进公司或部门的做法是远远不够的。如今所需要的雇员是能够在新的、不确定的环境中高效率工作的雇员。可以预见的是，这种雇员供不应求，这就意味着，除非一家公司在招聘、雇用和留住表现出色的雇员方面有一套行之有效的准则，否则，它在未来的 10 年里进行成功竞争的能力将大打折扣。

这一章阐述了这样一些关键问题，它们成为未来进行成功招聘和人员配备战略的基础。



关键概念

老板的任务：重新定义“工作”的概念

直到 15 至 20 年前，用人决策大多受一种惯性思维定势

(即工作的基本性质)驱使。例如,普遍的看法是,一家公司的运作可以分化到一系列的具体岗位,机构组织章程上标明了每个具体岗位,以及相互之间的协调关系和具体的职责范围。

如今,这些做法已不再像过去一样行之有效。过去的多层次的、由上至下的、等级分明的管理结构正在慢慢并将从公司的视野中消失。过去的责任制仍然存在,但是每个人都明白,曾经隔离高级管理层与一线管理人员及雇员之间的层层障碍已经大大地精简了,在一些公司中这些管理层已经清除殆尽。

老板与下属的关系也在悄然改变。在发展迅速的公司里,不管在何种情况下,真实情境中的“老板”不再是权利阶梯中控制下一阶梯的男人或女人。真正的老板是手头的任务——必须要做的工作。在当今大多数公司里,管理层对能体现出竞争力的综合性职能的重视程度要远大于对单个职能。综合性职能即公司如何作为一个整体保持竞争性,单个职能即工作人员执行具体职能的方式。谁做什么,听谁管理已变得远不如做了什么,客户有何感受来得重要。

根据每项具体工作独自的工作章程而组织工作的传统实践已经让位于一种灵活的范例,它可以根据环境的变化而变化。据我所知,有些已经到了把“工作”称之为“恐龙”的地步,即“庞大而落伍的东西”。

这可能有点夸大其辞,但并非耸人听闻。对雇员的授权、自我指挥的小组以及对机动人员依赖性的增加,这些现象在近年来都已经屡见不鲜,都是同一主题的不同变体而已。它们反映了一种努力去更强有力地集中力量和资源到实现生存和成功竞争上去。这是与由于内部政策和地盘问题而陷入困境相对。

这次转变的核心是我们将在下一章要深入了解的一个概念，即战略性人员配备。它是一种首先要按照企业当前和未来的需求进行人员配备的方法。

战略性人员配备表明从传统观念和管理中总体雇用职能方式的重大转变。它的目标就是为了保证人员配备决策能够反映公司任何时间的运作情况——由上而下，季节性波动，商业周期和其他等等方面。与更传统的用人模式相反，哪里的用人战略常常基于现存的用人配备结构，哪里的用人战略就做到了用人决策与企业总体规划的统一。有了战略性人员配备，你不再“用你现有的人去做你能做的事”，而是首先确定你必须做什么才能在激烈的竞争中立于不败之地，然后决定如何最好地组织内部和外部人力资源以实现你的目标。

这种方法不是“填充工作位置”，而是为了完成任务调动和管理资源的统一协调，也是保证招聘过程的各个组成部分按照战略优先次序的一致性进行的关键。从基本工作章程的创建方式到面试和其他评估行为的解决方式，无一不是如此。的确，如果说所有章节都贯穿着什么单一的主题的话，那就是互相依存的概念。人员配备过程的每一步骤，很大程度上是受某个较早的战略决策所指引的。

所以，当我们看到专门阐述招聘、筛选和面试的第4章、第5章、第6章时，我们会将这些阶段中每一个具体步骤需做的决定与该过程先前所做的决策联系起来。

萨拉托加研究所的研究表明，招聘一个外部的被免除了工作的人员的平均成本是 8512 美元。这笔钱包括广告费用、公司人员配备费用、差旅费、重置费、雇员的推荐红利和内部招聘费用。顾主若有幸了解到这些，也许会感到吃惊。

然而，不妨将这些更加明显的成本核算搁置一旁，暂且不谈。一个有欠周密的用人决策所消耗的成本很大，但因为看不见摸不到便未予考虑。而管理人员关注招聘过程，花在招聘和面试上的时间不管最终结果怎样都应该加以考虑。

代价相同，但难以计算的是公司因雇用新手然后将之解雇所造成空缺，必会产生由公司的其他人或其他部门填充所造成的混乱。尽管估价各异，但一些研究显示，只要一名雇员在一家公司待不到6个月，那么，换人所花费的成本将等于其年薪的两倍。

除去这些开支，企业还必须清楚的是，因解雇所引起的法律诉讼而造成的法律后果，以及潜在的具有破坏性的成本。最近，陪审团费用动辄高达数百万美元，使得雇主更无法承担选错人员的后果。最轻来说，就是不算这些起诉所造成的后果，公司也得花费大笔法律开支以防涉及雇员解聘的法律行为，这些雇员是先前因错误的雇用理念而雇用的。



关键概念

技术的影响

不管是现在还是将来，谁也不会为技术对工业社会的影响而言过其实，无论怎么说都不为过。很少有人对当今科技成熟的标志——计算机、复印机、电子邮件、声音邮件、因特网、广域网等等视而不见，这些东西对生产本身影响深远。

但另一方面，在技术日益现代化，消除了许多卷帙浩繁的