

徵聘人才 的要訣

ROBERT HALF ON HIRING



原著 / Robert Half

译者 / 余国芳

世界图书出版公司

世界圖書出版公司

征聘人才的要訣

羅勃·海佛著／余國芳譯

8925728

征聘人才的要诀

原 书 Robert Half on Hiring

作 者 (美) 罗勃·海佛

译 者 [台湾] 余国芳

出版者 世界图书出版公司

发 行 广东省新华书店

787 × 1092 1/32 6印张 字数: 124千字

1988年11月 出版 1988年11月 印刷

定价: 2.80元

ISBN7-5062-0242-5/F·5

目錄

專文討論／歲家用人之道

陳明璽

前言

第一篇 準備

第一章 每個程序都重要／19

知人善任還不夠／整個程序環境相扣／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／25

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

第三章 求才的各種管道／41

□內部甄選

找「自家人」好處多／兩個問題

□職位告示

訂定保護政策／管理與人事的合作／個人推薦

□求才服務公司

找適當的人做適當的事／重要的是信譽卓著／賦予獨家權益

家權益

□刊登廣告

何時、何地，大小、外觀／匿名廣告／廣告的「推銷力」

第四章 審查履歷表與測驗／61

必須親自過目的大事／洞察隱藏其中的徵象／淘汰的標準／簡化取捨的程序／由他人來做審核時／受爭議的審核工具／心理測驗有沒有用？

查詢參考人／71

第五章

困難却又必要的動作／求教於誰？／網路狀的查詢／如何取得資料／親自登門求教／該問些什麼？／資料的評

估與處理

第二篇 面談

第六章

「讀」你的應徵者／81

一個小時大事底定／「漫不經心」的技巧／你的判斷正確嗎？／勾勒出整體概念／特徵：判斷的標準／第一印象的「月暈效果」／打倒偏見／已被解僱的「在職」應徵者／判定革職的其他線索／避開陷阱

第七章

主持面試的必要條件／99

一、仔細的審核／二、訂出計劃／三、按合理的順序／四、安排恰當的面試環境／五、輕鬆的氣氛／六、讓應徵人多說話／七、問話要技巧／八、做個好聽眾／九、反應留給自己／十、掌握、控制／十一、做筆記／十二、對職位不要過分宣傳／十三、以最適當的形式作結束／十四、面試後必須摘要／十五、記取每一次的經驗

第八章

問該問的問題／119

不該問哪些問題／什麼問題可以問／經歷方面的／能力與知識方面的／智力與性向方面的／態度和個性方面的

／學歷方面的／專家的建議／比較你的面試態度與專家的態度

第三篇 決定

第九章

決定人選／141

□ 避開陷阱

「移情」作用／「胖子愛偷？」／這次一定不一樣／這個人比我強

□ 決策關鍵

一、注意工作能力／二、不要強求／三、應測工作情況／四、站在應徵人的立場／五、優先考慮工作動機／六、限制決策人數／七、不可將就／八、假如錯了趕快改正／九、利用哈夫評估表

第十章

留住人才／157

時間最要緊／解決彼此的分歧點／給他考慮的時間／妥為安排／明辨「思遷」的僵員

第十一章

解僱／163

結語

主管的頭痛時間／忠告1先警告／忠告2確定無誤／忠告3自己來做／忠告4適當的時間地點／忠告5準備充分／忠告6不要拖延／忠告7不要給人錯誤的希望／忠告8要有心理準備／忠告9不做不實的承諾／忠告10注意其他員工的反應／忠告11記取教訓

僱用原則的重點摘要／

173

一、責成約定／二、熟悉法律／三、職位確定／四、務實爲要／五、代理甄選／六、親自監督／七、做個好的主試人／八、親自查對參考人／九、儘量客觀／十、不要拖延

專文討論

贏家用人之道

陳明璋

古往今來縱橫歷史舞臺的贏家雖有種種不同的類型，但贏家真正的王牌究竟為何？他們共同的特徵是——深黯用人之道。

表面上，贏家雖以個人的才智來領導天下人，號稱「萬能全才」，但若深入加以分析，則可知他所以能以「萬能」服衆，乃在他知人善任，用人得法。藉着活用他人的智慧，轉而變成一己的智慧，因此得以羣策羣力，締造一番豐功偉業。

用人首在知人

證諸歷史，贏家所以在衆多角逐羣中脫穎而出，並非他擁有的錢財與「人手」特多，而是他

的輔弼班底人才實力齊全。更重要的是：他有「識人」的智慧，他瞭解部屬的專長；既能知，人遂能善用其才華，而不會發生小才大用擋賢路，或大才小用，高才出不了頭的現象。

的確，要想當贏家，首先要瞭解自己的「人才庫」是否充實，我們常聽說古代某些偉人他們「閱人」深遠，有些人尤其有「相人」的本領。事實上，歷史明君常常不厭其煩地花時間在「讀人」上。每個人有如一本書，其內涵深邃之處唯有多讀、精讀與細談，才能有完整與透澈的瞭解。

衆所皆知，唐太宗是歷史上最會用人的明君，但我們更應進一步追察爲何他能有如此非凡的本領。原來太宗平常對部屬的優缺點都有翔實的「體檢」考核，因此，不管是中央或地方官吏，無人能逃其法眼，太宗常將他們的名字寫在屏風上，每逢坐臥之際，便看到這些名字，對於他們的所作所爲也都有清楚的記載，如此，知人善任的本領自然高人一等。

又如漢高祖劉邦絕妙的「將將之術」使他登上最高寶座，同時他也對大漢王朝永續經營的輔弼人才做了最好的安排。這一切全在劉邦知人、用人的卓識，史記高祖本紀上有段對話，足可知高祖的先見。

呂后問道：「陛下百歲後，蕭相國既死，誰令代之？」上曰：「曹參可」。問其次，曰：「王陵可，然其稍彊，陳平可以助之。陳平智有餘，然難獨任。周勃重厚少文，然安劉氏者必勃也

，可令爲太尉。」

後來，呂后當權，大封諸呂，引發劉、呂之爭，最後周勃重建漢祚，一切悉照劉邦安排。

禮賢下士勤求隱才

知人固爲用人的第一步，然曠世奇才大都有個性，他們常隱姓埋名，不求聞達於諸侯，他們既無意於宦途，自不免有遺珠之憾。如歷史上伯夷不願輔佐周武王，漢初商山四皓不齒劉邦嬖寵輕士之風，亦隱居山野不仕。人才不一定貪慕權勢富貴，雄才大略的明主唯有禮賢下士，方能「軟化」賢士的傲骨，而願爲之所用。

戰國策中「顏觸說齊王」一文對於闡釋尊賢有其獨到之處。顏觸引老子的話說：「身分雖尊貴必以卑賤爲根本，地位雖崇高必以低下爲基礎，因此，侯主常自稱孤、寡、不穀，乃是他們深知雖尊貴却應以謙賤爲根本」。本來孤、寡都是人類中最低賤的稱呼，君主却以此自稱，即表示他們自願屈居人下，而對賢士表示尊敬之意。

諸葛亮固爲曠世奇才，但他所受的禮遇亦是千古鮮見，這使他有得天獨厚的特殊感受，因此他深有感慨：「世上千里馬雖多，但伯樂却少有；我常見許多奇才賢人，因際遇不佳，未得賢

主賞識，以致一生困頓不得志，無法展其所學，奉獻社會。」諸葛亮又特別強調：「直木出於幽林，直士出於衆下。故人君選才，必求隱處。」

的確，人才不是人人可見的慧星。而其成長發跡仍有待他人提拔，才能成爲真正的人才。韓信小時受榜下之辱，市井人人笑他怯弱，後來他叛楚歸漢，又差點連坐被斬，日後劉邦雖給他小官位，但視他一如常人。等到韓信不得志而逃走，蕭何苦苦追同時，劉邦還怪蕭何亂追人，蕭何則一再保證韓信確爲無雙的國士，唯有他才能輔弼劉邦爭天下，這時劉邦仍半信半疑，只願拜韓信爲將，蕭何以爲不拜大將留不住韓信這種大才，劉邦只好答應，且立刻傳令召信拜官，蕭何立即指出：「王素嫚無禮，今拜大將如召小兒，此乃信所以去也，王欲拜之，擇日齋戒，設壇場具禮，乃可。」如此才留住韓信此等大才，日後果然屢爲劉邦創建奇功。

賢才常近在眼前

由以上所述，可知賢才要被知而出頭是多麼的不易，韓信爲創漢功臣，位列漢初三傑，明主劉邦待他尚且如此，可知古今有多少人才被埋沒了。「生不逢時」、「懷才不遇」正是多數人的寫照。明主於尋才用人之際，豈可不察？

無可否認，當今用人唯才是問，然而，人才安在？人才應如何加以培養？相信是政府與企業主管最爲關心的課題。

事實上，俗話所謂「遠在天邊，近在眼前」，常常人才就在我身旁，有時他與你擦肩而過，你却絲毫不知，有時他幡然降到你眼前，你却視之如草芥。自古以來國人卽有崇古賤今、尊遠卑近的傾向，凡是你所熟識的常不加珍惜而善用他，一旦他被人挖角或拂袖而去時，你才幡然醒覺，感嘆損失一名棟樑大才，但是又何奈呢？！

韓非子是我國集法家大成的人物，他出身世家，但綜觀其一生，雖薄有名聲，却不見用於當世。韓非略有口吃，不能明言善道，却善於著書說望。有人將其著作傳至秦國，秦王政看見孤憤、五蠹等篇後大爲感佩而說：「嗟乎！寡人得見此人與之際，死不恨矣！」李斯急忙說這是時人韓非所著之書。後來秦攻韓，緊急之際，韓王乃遣非使秦，秦王見韓非子，史記上記載：「大悅，但未信用。」李斯與姚賈乘機陷害，說『既非是韓人，他必定爲韓不爲秦，今王不用，不如藉名殺之』，秦王以爲然，下吏治其罪。李斯使人遣非藥，令非自殺，非欲自陳，却不得見。不久，秦王後悔，使人赦免非，但非已死矣！」

歷史是一面明鏡，秦王仰慕的韓非子尚且死在其手中，何況其他人呢？偉人常常就在我身旁，明主不可小看身邊衆多的「小」韓非子，他正等着給他一展長才的機會呢！

人才是運用出來的

現在教育普及，知識的傳播一日千里，因此當今賢明的主管不患無才，只怕無適當的用人之道。古人常說：「待人要待心」，如此，用人則更要「用心」。明主既不患缺才，則對於目前有位的人就應給予機會，多方歷練使之成才。

最近，我國受到美國開放市場的壓力而大感「談判」人才缺乏，但不管怎樣，有此壓力的催逼，我們自然要有所因應，談判人才不是就這樣被逼用出來了。俗話說：蜀中無大將，廖化當先鋒。在無「存才」、「餘才」的我國工商社會，這句話更是用人的無上準則。

大企業家王永慶有一次開午餐會報時，他看到隔壁的優美企業的招牌，突然有感而發地說：「國人造字真絕妙，你們看！這個「優」字就是人、憂兩字的組合，人只有憂心憂危才能成為優秀的人。」的確，唯有給予相當的磨難，人才可以加速學習與成長，而成為優美人才。

用人之長因人器使

現今是個多元化社會，有志者尤賴各種「異質」，人才相助才能成功立業成爲贏家。因此，用人尤應因才器使，使其適才適所，發揮其長處。

俗話說：「天生我材必有用」，每個人都有其可取之處，天下沒有一無可取之人，關鍵乃在你如何去發掘對方的長處，使他成爲一有用之人，因此，「多見其長處，少見其短處」，以及「以七、八分來發掘其優點，二、三分注意其缺失」，是用人最重要的準則。

美國南北戰爭時，林肯總統任命格蘭特將軍爲總司令，有人打小報告說：格蘭特嗜酒貪杯，難當大任。林肯聽完便說：「你知道他喝那一類酒嗎？我倒想送幾桶給他喝。」林肯並非不知酗酒會誤事，但他更珍視的是人才，用人是用人之長，而非求其「人品」之十全十美。

日本戰國名將堀秀政的家臣中，有一人經常哭喪着臉，令人生厭。有一次，其他家臣向堀氏說：「那個人的臉真不吉祥，令人看了就不舒服，主公用他實在不體面，會鬧笑話出事的，不如早點辭掉他。」堀氏却回答說：「你們說的是有道理，但沒有人比他更適合當弔喪的使者，不是？」記着！每個人都有其可取之處，用人要用各式各樣的人。

要爲賢部屬撐腰

誠然，用人之長也要確認一個基本前提：人無十全十美的，有時必須容忍他人的短處，甚至必要時，要善意並「刻意」地呵護他。

用心做事而不受人攻擊是很難的，表現得好常會惹人嫉妬，而成為被打擊的對象，況且真要做事總要求突破現狀，破壞既得者的利益，得罪人總是難免的，至於招惹一些閒言閒語的批評當然無法免除，甚至有時一時不察，被人逮到小辮子，或落入其所設圈套，而致含冤莫辯，為小人所乘。這時在上者就應勇於出面，為賢部下撐腰辯白，否則若真是「多做多錯，少做不錯」，有誰敢替你做事呢？而且其後遺症更是不可估計。

唐朝魏徵官拜尚書右丞兼諫議大夫，由於甚受太宗禮遇，權重一時，因此惹來是非。有人毀謗魏徵與親戚結黨，太宗差遠溫彥博調查此事，調查結果發現並非如此，但彥博却說：「魏徵為人臣，不能着形迹，遠嫌疑，而被毀謗，也是不對。」太宗遂派彥博去責備魏徵，魏徵立刻來見太宗說：「君臣同心，是謂一體，那有丟却主公而事形跡的做法。若上下都這樣，邦國興衰則不可知。」太宗恍然驚悟。

歷史上像唐太宗與魏徵這樣明理、同心共事的君臣實在太少了，我們常看到的是左右爭寵，彼此相互毀謗，在上者又不能明辨是非，耳根軟而愛聽小報告，以致左右未得適當的呵護而被排擠，最後，身邊無可用的強者，贏家的理想只是一場美夢而已。

將不可或缺者調職

用人要用得恰到好處，使人的才華能充分發揮，一個人任某職也要經相當的時日才能有所表現。儘管我們認為用人要有任期，但我們更要強調職位不是終身職，職位是個公器，它不專屬於某個人，因此，適度的調整職位與實施輪調也是必須的。

任何組織中常有少數不可或缺的菁英，他們是組織的靈魂，沒有他們，組織與負責人都不知道怎麼辦，而事實上，這正是用人的真正危機，一則表示這些人工作的附加價值無法提昇，再者，他擋住了別人的機會，人事管道不通暢，而最重要的却是他可能一身兼數職，職權與地位愈加重要，往往却忽略他另一項重大職責，亦即培養他的接班人。

美國有一家連鎖店，其總經理的用人哲學值得推介。他一上任就先問自己，我應做那些別人所未做，而對公司有長期貢獻的事，經過一番思考，答案是替公司培養明日的管理人才。

這位總經理的做法是：當有人告訴他，某位主管「少不了某人時，他立刻將此某人」調職。他說，主管說少不了某人，若不是主管不行，就是某人不行，甚至兩個人都不行，因此，他要發掘真正的問題，「調走」人才能有全盤性的用人作業。