

Don't Hire Anyone Without Me!

A revolutionary approach to interviewing and hiring the best

猎头眼光

寻找最优秀的人为你工作

【美】卡罗·奎恩 著
任英梅 译



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

猎头眼光

——寻找最优秀的人为你工作

[美] 卡罗·奎恩 著

任英梅 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

猎头眼光：寻找最优秀的人为你工作 / (美) 奎恩著；任英梅译.

—北京：人民邮电出版社，2003.11

ISBN 7-115-11884-1

I. 猎... II. ①奎...②任... III. 企业管理—人才学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 090395 号

猎头眼光——寻找最优秀的人为你工作

著 (美) 卡罗·奎恩

译 任英梅

责任编辑 张宏巍

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129326

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：720×980 1/16

印张：10.25

2003 年 11 月第 1 版

字数：166 千字

2003 年 11 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字：01-2002-4990 号

ISBN 7-115-11884-1/F·479

定价：23.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

Carol Quinn

Don't Hire Anyone without Me

ISBN: 0-56414-577-8

Copyright © 2002 by Carol Quinn. Original English language edition Published by
Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ07417 USA.

本书中文简体版由美国 Career Press Inc. 授权人民邮电出版社独家出版。

著作权合同登记号：图字 01—2002—4990 号

译者话

每一位雇主都必须通晓如何招聘，这是商界权威者的忠告。

面试主管都知道很多求职者有能力在面试过程中表现出众，但是，如何才能将真正优秀的求职者从“废品”中区分出来呢？《猎头眼光——寻找最优秀的人为你工作》将为面试主管提供一些方法和工具，帮助他们成为科学招聘的高手。

传统的招聘方式存在着误区，那就是许多面试主管仅凭求职者的技能或仅凭自己的直觉来作决策。大多数面试主管在作决定时都没有考虑到人类最基本的行为准则和动机原理。本书将帮助面试主管理顺与求职者之间的关系，并因势利导，使这种关系成为招聘中的优势，凭借其判断特定职位申请者的能力、动机以及求职者与工作的匹配度。

本书提供的不是面试问卷，也不是复杂的技巧，而仅仅是一种方法——指导面试主管提出更好的问题的方法，并促使面试主管通过这种方法准确地搜集到有利于做出聘用决策的信息。这是一本授之以渔的书——告诉面试主管怎样更快地把基于动机的面试应用于面试过程，使他们在“面试革命”的竞争中获得更加明显的优势。

本书作者卡罗·奎恩是美国招聘者培训公司（Hire Authority, Inc.）的创始人和现任总裁，这家公司是培训面试主管的权威机构。卡罗·奎恩同时还在全美国的企业中教授她的“顶级招聘法”。奎因女士运用成千上百的实例来说明基于动机的面试的实际用途。她同时也是著名的演讲人，已经在《职业女性》杂志、《利润》杂志和其他许多著名商业刊物上发表了数十篇文章，并在多家电视台举行过讲座与访谈。

致 谢

谨以本书献给那些曾给予我多方面帮助的人，他们中有人甚至尚未意识到这一点。首先要感谢本书的编辑丹尼·塞斯坦贝尔，他总是在我最需要的时候出现，并对本书的成稿作了很好的润色，衷心感谢他的扶持和鼓励。此外，还要特别感谢基尼·昆斯，她总是无私地支持我，为我奉献了大量宝贵的时间。还要感谢其他为本书做了大量工作的人，他们是：迈克希尼·琼斯，简·格瑞勒、肯·孜米卡、吉姆·荷德瑞奇、卡伦·普瑞斯特、兰迪·瑟克瑞斯、黛比·福瑞、帕姆·威廉姆森、波丽·帕斯特尔雅克、爱德加·欧克尔、路易斯·冈萨雷斯、马克·卡彭特、马特·奎恩和凯丝·奎恩，还有我的母亲罗丝·斯科瑞德。

序

对于商界管理者来说，招聘只是众多职责中的一种，但对于我来说，招聘有着完全不同的意义。毋庸置疑，招聘是我最热衷的事情，或者说是我的爱好。早在大学时期，当古板的教授讲授人事管理 101 课程的时候，我就知道我喜欢招聘。读者想必也知道这种类型的课——学生们只能盯着教授的后脑勺，因为整节课的时间他都在黑板上涂涂写写。更为糟糕的是，我们的课本也相当枯燥，连一张插图都没有。所有的学生都在抱怨这种课让人昏昏欲睡，无法忍受。而我却觉得那些内容新鲜有趣，非常有吸引力。学期结束的时候，这门课的考试我得了满分。

毕业以后，我去了一家职业介绍所工作。一年以后，我开办了自己的职业中介机构。多年来，我不断地参加各种各样的研讨会和讲座，以便能从中学到更多有关招聘的知识。我逐渐地熟悉了各种招聘技巧，比如以行为为基础的面试、以竞争为基础的挑选、定向选择等等。这些研讨会和讲座往往会许诺说：如果遵循这些特定方法，就可以招聘到优秀的员工。但是你知道吗？这并不总是有效。这些方法中总好像缺少点什么，实际上它们仿佛都是在碰运气。

在美国商界工作多年后，一家企业聘请我去完善他们的管理层选拔制度。由于改进了现有的制度，该公司的一名秘书已被擢升为公司的首席高层人员招聘主管。在旧有的制度被取消而新的制度刚刚实施之际，我开始制定整个面试制度。这意味着我是惟一的面试主管，即对求职者能否被聘用拥有惟一决定权。

这对我来说是一项十分令人兴奋的挑战。如果这些求职者被聘用后是为我工作，那又当别论，然而他们不是。他们将在正式工作时受到公司老板的接见，这在该企业是破天荒的第一次。不消说，这不是一般的选拔制度，但至少比原来的制度进步多了。如果招聘获得成功，我会得到诸多褒奖。但如果管理者不满意这些新员工的表现，我将是最终的替罪羊。

当然，最终结果还是相当令人满意的（这也是我撰写本书的原因之一）：公司

招聘到的新员工相当不错，人员流动率下降了，公司花费在每个新雇员身上的成本也减少了。而就我个人来说，最大的收获是：有机会随时跟踪这些新雇员，观察他们的表现，并能够将求职者聘用前后的表现作一番比较。

我发现了什么呢？那些面试时表现最好的，甚至那些拥有最好的工作技能和丰富工作经验的人往往不是真正优秀的人。而那些工作表现突出的人，往往是在面试时既不是技能最熟练的，也不是工作经验最丰富的人。甚至有些人在面试时表现得不太好，在工作中却取得了良好的业绩。

究竟是什么原因使得那些普普通通的人取得很高的成就，而其他的人，甚至是技能娴熟的人却变得平庸了呢？

这个问题困扰了我很长时间。在我主持的许多面试中，它都影响着我的自信。我无法再像原来那样处理面试程序了。我非常想知道：如何才能聘用到优秀员工。究竟是哪一点被忽视了呢？在后来主持的成百上千个面试中，我总是不停地寻找着这个问题的答案。

后来，被忽视的环节开始慢慢地浮出水面。我终于认识到：招聘失败是由于面试主管没有准确地评价求职者申请某项具体工作的动机。在面试当中，当被问及是否有胜任该项工作的动机时，大多数的求职者都会连声说“有！有！”因为，在这个时候，求职者的主要目的在于获得这份工作。有时，求职者只是为了迈入这个企业的大门才表现得如此积极而主动的，但这些动机常常会在他们被聘用后消失。

事实证明，对于一项工作，有最好技能的人未必是最佳聘用人选。如果面试主管明白了这一点，就应该把金钱和精力投入最有动力做这项工作的人身上。

目 录

第一部分 面试主管看待招聘工作的态度

第一章 招聘	3
动机：招聘中被遗失的部分	4
理想的招聘是如何实现的	5
好好招聘……还是其他	7
面试的演变	7
梳理面试中的关系	9
第二章 态度	11
态度是行为的倾向	12
“我能行”与“我不能”	13
失败	14
隐匿的潜力	15

第二部分 动 机

第三章 对动机的理解	19
------------	----

警告：这或许令人不舒服	19
控制力	20
不可能的使命	21
坚持	21
超级坚持	22
创造性的问题解决方式	23
特权	24
第四章 心理控制倾向	25
一个人如何感知控制力	26
失败者心态的盲目性	28
借口，借口，借口	29
直面逆境	30
第五章 兴趣：自己的老板	32
兴趣	34
老板和规则	35
对工作感兴趣	37
你无可替代	39
职场生涯	40
第六章 协作	43
动机的要素	44
行为动机表	44
耐力的原动力	46
学习的能力	47
外在动机影响每一个人	48
信念	49
时断时续的动机	50

第三部分 搜集求职者的信息

第七章 如何搜集	55
隐瞒和警惕.....	56
不要做出消极判断.....	58
消极判断的破坏力.....	59
你站在哪一边.....	61
引导求职者.....	62
第八章 搜集什么信息	65
捕捉求职者的关键信息是什么.....	65
面试问题的根本.....	67
“星光点缀的旗帜”.....	68
设计好每一道面试问题.....	69
广阔的范围.....	70
最佳的技能与恰当的时机.....	72
搜集控制力信息.....	73
独立的心理控制倾向问题.....	74
兴趣水平.....	75
工作匹配或合适的工作.....	77
兴趣水平评估.....	78

第四部分 综合技巧

第九章 评估心理控制倾向	85
不同的思考，不同的表现.....	85

为什么基于动机的面试是有效的	87
无意义的话或者是有意义的话	88
求职者在说什么	91
求职者在做什么	93
如何判定求职者的关键行为	95
简约的方法	96
行动证实语言	96
关注的问题	97
1、2、3……记录反应	98
控制力刻度	99
不存在一半对一半的情形	101
求职者真实的想法	102
最后一点：面试主管自己的心理控制倾向	103

第十章 评估自己的主人 104

糟糕的人还是糟糕的职业	104
职业与兴趣的匹配	106
业绩与兴趣的相关性	106
兴趣与工作匹配度的评估方法	108
回答无正误之分	110
内倾的人和外倾的人	112
匹配还是不匹配	113
工作与求职者特性的相关性	114
喜欢要比不喜欢多一点	115
附加尺度	116

第十一章 做出聘用决策 118

聘用的是动机，培训的是技能	118
评估求职者行为潜力	120

什么是“最佳的”	121
重视求职者的意志	122
什么时候该妥协并聘用一个次优者	124
选择 1：内控型但没有激情	124
选择 2：外控型但兴趣与工作相吻合	128
选择 3：外控型且兴趣与工作职责不适合	131
没有妥协	134

第十二章 使招聘水平更上一层楼.....135

糟糕的招聘	136
不要惊奇	137
出色的面试主管	138
向求职者推销	139
关键点	140
时间决定一切	142
面试形式	143
最大的抱怨	146
为争夺最好的员工而战	148
最后一条信息	148

第一部分



面试主管看待招聘工作的态度

第一章 招 聘

在商业社会中，如何激励员工一直是一个热门话题。管理者总是想方设法激励员工积极工作，多出成果，取得更优秀的业绩。他们花费大量的时间，寻求各种途径，如鼓励、施压、警告和奖励等来激励员工，以使其更出色。尽管他们知道做好工作乃员工的份内之事；鼓励是用来激励那些工作怠惰，缺乏主动性的员工，而工作积极努力的员工则无须激励。

一般人倾向于认为，描绘一个人的工作主动性，要么说他被激励起来了，要么说他没有被激励起来。持这种观点的人显然忽略了一个事实：“激励”这个词更多地是与“自我”联系在一起的。当谈到“激励”的时候，他们没有意识到某人自我推动的能力。这也正是许多面试主管误入歧途的地方。面试主管经常会错误地认为，自己在面试中所要做的只是估量出求职者的主观能动性是否容易被调动起来就可以了。而实际上，求职者是否容易被激励起来只是一个次要因素，主要因素是该求职者是否具有很强的自我激励性，即内在动机。

因此，面试主管需要进一步探究求职者的动机。面试主管可以设计出若干问题，测试求职者会将多大的精力投诸于工作中，换言之，也就是测试求职者的主观能动性有多强。

面试中，面试主管应注意收集以下信息：求职者在详细谈论他是如何完成一项棘手的项目时是如何表现的？能否因为他完成了这个方案就断定他的主动性最强？有时项目是完成了，但是否是其独立完成的？如果老板在给这个求职者安排任务之前告诉他，“你已经有很多项目没有按期完成，如果这个项目还是这样的话，那么你将被炒鱿鱼。”这种情况下求职者会作何反应？如果老板经常审查他的工作进度并且在他落后时不断催促他，结果又会如何？或者，该员工同老板争论说在最后期限内交工根本不可能，抱怨老板不公平，又当如何？还有，员工如果花费太多的时间煲电话粥或者消极怠工，又该怎么办？这个项目总算完成了，但

差一点就超过期限。但在整个求职面试中，这位职员可能会大肆吹嘘他是如何出色地完成了一项棘手的项目的。

有些求职者在面试时可能会大侃特谈项目的成功之处，却将老板敦促推动的细节轻描淡写地一笔带过，这会使面试主管误以为该求职者是动机充足的。而实际上，这个求职者可能自我激励性极差，也就是说工作的动机很弱。

如果在整个面试过程中，作为考官的管理者对求职者的动机做出了错误的判断，他就会成为这个妄自尊大的家伙的新上司，而这位新员工则需要在管理者的激励下去完成工作。有许多自我激励性较差的求职者通过这样的面试程序被录用了，这就是管理者不太明智的地方，因为这些人并不是管理者真正需要的员工。

员工的工作动机受到态度、兴趣，以及环境等因素的共同影响。工作环境对工作动机有绝对的影响力，有时会产生积极的作用，有时也会带来负面的影响。外在动机，包括竞赛、委任、工作激励，以及原则和惩罚措施等都不能代替内在动机。我个人认为，上述措施只是为了减少因为聘用不当所带来的影响，然而，它们都不能解决或改变聘用不当本身存在的问题。

为避免聘用不当，预防是最好的措施。要培养员工的主动性，就要聘用本身具有很强主动性的人。而聘用具有高度内在动机的员工要从正确评估他们开始。

动机：招聘中被遗失的部分

了解动机后，管理者才能开发出员工的活力源泉并将其引入到工作中去。准确的动机评估结果与员工在面试中讲述的或暗示的信息往往并不完全一致。

动机评估是能否招聘到优秀员工的关键要素。动机评估不准确正是大多数碰运气式的招聘的症结所在，大多数面试主管并没能意识到这一点，更没有找到合适的改良方法。

想一想，这一发现对我这种沉迷于招聘的人来说是何等的激动人心！我明白，对于大多数面试主管来说，他们只是想招募到一流的员工，并不想把大量的精力浪费在研究面试技巧上。但是对我来说，发现动机对招聘过程的重要性无异于医学家发现了治疗某种顽疾的药物——或许没有那么夸张和富有戏剧性，但兴奋程度的确是一样的。