

价值300万的咨询案例成果
打造企业招才选将系统

洪豪泽◎著

打造系统 复制人才

企业如何招才选将

打造系统 复制人才

企业如何招才选将

洪豪泽◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

打造系统, 复制人才 : 企业如何招才选将 / 洪豪泽著. —北京 : 北京联合出版公司, 2015. 4

ISBN 978-7-5502-4573-0

I. ①打… II. ①洪… III. ①企业管理—人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第011868号

打造系统, 复制人才: 企业如何招才选将

作 者: 洪豪泽

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 徐秀琴

特约编辑: 王晓旭

封面设计: 回归线

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

三河市华业印务有限公司印刷 新华书店经销

字数167千字 787毫米×1092毫米 1/16 14印张

2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-4573-0

定价: 49.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

自序

P r e f a c e

有树就有鸟栖，有人就有业绩

：

时光荏苒，我来上海创业已有七个年头，回想刚从台湾到上海时的心情，是满满的兴奋与期待。电视剧《上海滩》中十里洋场的大上海，卖梨子的小贩丁力成了大亨，书生许文强成了帮会老大，他们在上海滩创造了无限的可能。虽然处在不同的年代，但相同的上海滩也让我对未来充满了无限的遐想。

怀揣着对未来的憧憬，我带着公司的十几个精英浩浩荡荡地来到上海，我们要在上海复制在台湾的成功，要在上海闯出新的天地。很多时候，事情的发展并不像人们想象的那样顺利，不到半年的时间，由于公司无法赢利，又加之大陆和台湾的文化差异，同来的大部分伙伴都以各种理由回了台湾，甚至可以说是落荒而逃。

作为大家的主心骨，我总是要摆出一副天塌下来有我扛的样子，其实自己也非常着急，天天都在想对策，时时都在想如何为公司找到一条出路。多年前一位前辈曾经对我说：“公司到什么时候最重要的都是留住人才，因为有树就有鸟栖，有人就有业绩！有人就能够想出办法，进而形成健康的经营系统吸引更多的人才，并良性循环下去，企业也会越做

越大。”因此，我在困境中还是坚持吸引并培养更多的人才，也正是这些人才助我创造了企业的一个又一个成功。在与他们并肩作战的过程中，本书也孕育而成。

曾有很多老板问我：“洪老师，你的招才选将系统是不是只适用于特定类型的企业呢？传统的生产制造业或者高科技行业能运用这套系统吗？在我所在的行业内没有人用过这套系统，不知道效果会怎么样？”

面对这样的疑问，我会告诉对方首先要破解三个谜题：

1. 我的企业不适合吧！
2. 我的同行还没人这么做过吧！
3. 我以前没这么做不是也能招聘到员工吗？

然后，我会回答上面的三个谜题：

1. 任何行业都要通过用对人来创造价值，只要你的企业需要人才，这套招才选将系统就会发挥作用。

2. 同行没有人这么做不代表你不能这么做，更何况若同行没这么做，你先学会不就有更多的筹码可以战胜竞争对手了吗？

3. 环境在变，企业要谋求更大的发展，运用科学、系统的招聘方法可在有效的时间内找到优秀人才，而不是仅能完成工作的人。企业只有拥有人才，才能组建强大的团队，才可以为企业的发展保驾护航。

因此，本书介绍了企业如何招人、留人、用人的整套招才选将系统，旨在帮助企业老板认识到人才对于企业的重要作用，并亲身投入到企业的招才选将活动中，为企业招揽并培养更多的人才，最终实现企业和人才的双赢。

本书倡导的观点之一是，企业要先有系统，再建团队（招揽人才）。也许有人会疑惑，企业不是先有人，然后才形成组织的吗？其实，一个

企业的形成确实是先有一个人（老板）或几个创始人，然后拟订经营计划并在实施的过程中招揽更多的人才。但很多人不知道的是，这个实施计划并招揽人才的过程就是招才选将系统产生并不断成熟的过程，而且老板或创始人不是我们所讲的“人才”，所以，企业先有系统，再建团队的理论并没有什么问题。

书中介绍的关于系统、关于团队、关于招聘的内容都是经过实战总结出来的成果，这套系统帮助我在台湾创业成功，帮助我在上海几乎从零开始站稳脚跟，帮助太多企业找到优秀的人才。我相信，你认真阅读之后也会受到启发并逐渐改变自己的招才选将模式，实现企业的不断发展与壮大。

自序 有树就有鸟栖，有人就有业绩 V

Part 1 老板应有的人才观

人才是企业的第一资本，市场经济的竞争最终体现于人才的角逐。谁拥有一支高素质的人才队伍，谁就有了成功的基础。

第一章 得人才者得天下

一味追求速度害了企业 005

引进新人助企业永续发展 007

老板不懂为企业招才选将 009

人才是企业的核心竞争力 018

第二章 系统化招聘，助企业建立伟大团队

没有系统的团队是企业的灾难 023

如何帮接班人建立团队 026

组建团队的关键是核心人才 029

扩充队伍，找到“十大元帅” 032

系统化招聘，建“百人骨干团队” 035

第三章 招才选将是“一把手”工程

为企业选好领路人 043

当好企业的“人事主管” 046

做好企业的代言人 049

委托管理公司寻觅良将 051

Part 2 打造招才选将系统，复制专业人才

正所谓“种下梧桐树，引得凤凰来”，企业运用招才选将系统就是“种下梧桐树”，通过科学、系统的招聘并培训出来的人才就是企业吸引的“凤凰”。

第四章 招聘企业最需要的良将

招才选将，老板要有全球性思维 057

莫强求，寻找适合自己的人才 062

好员工是“亲兄弟、父子兵” 065

选才先选“领头羊” 068

从表象辨“弱兵” 071

从潜质寻“良将” 092

第五章 招才选将的 10 个关键细节

确定招聘人数及人员分配 113

任命招聘“总领导” 119

拟定招聘方式及时间 121

确认招聘流程及分管领导 125

拟定培训时间及时长 130

召开招才选将动员会议 133

用“PK”增强应聘者的竞争意识 138

精彩复试选拔优秀人才 142

各岗位新人联合训练 145

召开招才选将总结会 152

Part 3 选好才，更要用好才

老板觅得良将后，任其发展的“放羊式”管理会使团队成为一盘散沙，毫无竞争力，唯有做好人才的激励与培养，建立高尚的团队观念，达成团队共识，才能让其比竞争对手更胜一筹。

第六章 懂得授权与放权，正确激励与培养

“不知道”是老板最大的罪恶 159

不会带队伍，只能自己干到死 161

永远和员工在一起 169

做好“空降兵”的着陆工作 173

给新人机会就是给企业未来 175

让老员工重燃工作激情 180

第七章 靠文化聚拢人才，捏合团队

小企业靠老板，大企业靠文化 191

老板是宣传企业文化第一人 196

创建“老板心态”式企业新文化 199

靠文化打造复合型企业 203

Part 1

老板应有的人才观

人才是企业的第一资本，市场经济的竞争最终体现于人才的角逐。谁拥有一支高素质的人才队伍，谁就有了成功的基础。

第一章 得人才者得天下

一味追求速度害了企业

一位前辈曾告诉我：“企业按部就班地发展就是快速发展！”初次听到这句话时，我并未在意，甚至认为前辈说的话过于绝对了，每个企业都希望能快速发展，“按部就班”实在算不上是“快速”。后来，我从事了企业培训工作，担任了很多企业的咨询顾问或培训教练，也目睹了很多企业的失败与成功。其中，有些上市公司、国有企业，甚至是大型跨国集团，但庞大的规模并没能阻挡其衰落脚步，甚至有些大企业在很短的时间内濒临倒闭。

众多企业的衰落，究其原因大多与一味追求发展速度，忽视核心竞争力发展有关系。这时，我才深深体会到“按部就班”就是“快速”的真正意义。其实，营业额增加和突然暴增的业绩很可能会给企业带来危机，但大部分老板并未看到其危险性。在从事企业咨询的过程中，很多企业老板对我说：“洪老师，我们都是刚刚起步的公司，资金匮乏，就想着能多赚点钱呢！”还有些老板会对我说：“洪老师，您太保守啦！企业不快速抢占市场怎么生存啊！”

面对这样的老板，我总是一笑置之，然后为其解释什么叫作“快速发展”，在强调“快”的同时还要保证发展的质量，也就是说，企业不仅要做大做强，还要做得持久。很多时候，我们看到的“慢”是在为企业

未来的快速发展积蓄力量，等待时机成熟，厚积薄发。

很多企业老板对我们团队的招才选将系统很感兴趣，但在与其接触之后，我发现他们将求快发展的思想同样带入了企业人才培养的计划之中。他们通常会对我说：“洪老师，我知道您是打造企业团队的专家，曾经辅导过比我的企业大数十倍的国际型企业，经验丰富，所以，我可以支付更多的费用，只求您能快速帮我建立起更具向心力、凝聚力、战斗力、不抱怨，而且攻无不克、战无不胜的团队，这样我的企业才能创造更多的财富，战胜对手！”

企业不仅要做大做强，还要做得持久。很多时候，我们看到的“慢”是在为企业未来的快速发展积蓄力量，等待时机成熟，厚积薄发。

类似这样的话，我听过好多，很多老板认为只要支付更多的费用就能快速建立起强有力的团队，其实这种想法是不对的。建立具有竞争力的团队和经营企业是一样的，不仅需要老板付出金钱，更需要老板付出时间和精力。世间万物都有其发展的自然规律，就像鸡蛋孵化成小鸡需要时间，稻谷需要时间成长才能产出粮食一样，太早或太晚都会对其不利。同理，老板要建立一个强有力的团队也需要一定的时间，正如《论语·子路》中说的“欲速则不达”。

引进新人助企业永续发展

在我的团队流行着“老人有经验，新人有激情，新老搭配，干活不累”的口号。我认为，不管企业规模大小，都需要不断寻找更多优秀的人才。也就是说，企业经营状况好的时候要招聘，这样可以帮助企业锦上添花；企业经营状况不好的时候要招聘，这样新的人才可能会想出更好的解决措施，救企业于危难。只要企业存在一天，招才选将就是企业持续要做的工作。

老人有经验，新人有激情，新老搭配，干活不累。

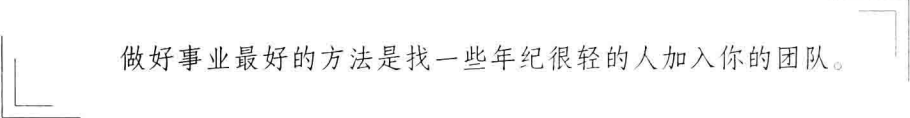
有的企业遇到挑战和危机，比如，工作氛围消极。企业的老板希望我可以帮他摆脱困境。通常情况下，我会建议他招聘一些新人进入企业，因为新人的进入会给企业带来全新的元素，改变企业的工作氛围，让老员工产生危机意识，从而改变其工作情绪低迷的现状。

因此，有时候企业招聘新人，最主要的目的并不是招聘多少优秀的人，而是让企业的老员工有PK的对象，让他们了解“长江后浪推前浪，一代新人胜旧人”的道理。

假设一家企业在很长时间内都没有招聘新人，其实这对于老员工是

一种极大的伤害，因为他们会厌倦这种毫无波澜的工作氛围，对工作渐渐失去兴趣，更找不到激发自身潜能的因素。随着时间的推移，企业的很多老员工只能过着“当一天和尚撞一天钟”的生活，企业也就变成了一潭死水。

台湾著名企业家郭台铭曾问马云：“怎样才能把网络事业做好？”马云只是简单地回答：“最好的方法是找一些年纪很轻的人加入你的团队。”



做好事业最好的方法是找一些年纪很轻的人加入你的团队。

可见，新人对企业是多么重要，而招才选将系统正是企业招聘新人最有力的法宝，如果你想让自己的企业永续发展下去，招聘新人可对企业做大、做强、做久起到巨大的推动作用。