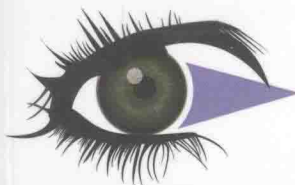


慧眼识才

曾文[著]

HUI YAN SHI CAI



像找老公一样做招聘

XIANG ZHAO LAO GONG YI YANG ZUO ZHAO PIN

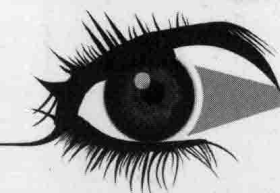
SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



慧眼识才

HUI YAN SHI CAI



像找老公一样做招聘

XIANG ZHAO LAO GONG YI YANG ZUO ZHAO PIN

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

慧眼识才：像找老公一样做招聘 / 曾文著. —广州：广东经济出版社，2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3740 - 9

I. ①慧… II. ①曾… III. ①企业管理 - 招聘 - 基本知识 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 297732 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	茂名广发印刷有限公司 (茂名市计星路 60 号大院)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	8.25 1 插页
字数	213 000 字
版次	2015 年 3 月第 1 版
印次	2015 年 3 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3740 - 9
定价	28.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有，翻印必究 •

知识是最滋补的营养，书籍是最宝贵的礼物

致_____

_____敬题

_____年____月____日

传递诚挚感情，表达美好祝愿

赠语页





本书思想库专家成员

(按姓氏拼音排序)

- | | |
|-----|------------------------------------|
| 毕德才 | 中华英才网华南分公司总经理 |
| 陈俊传 | 广东省人力资源管理协会秘书长 |
| 陈凌翔 | 广东华南经济研究院副院长, 广东教育学会理事 |
| 董教授 | 广东商学院人力资源教授, 广东人力资源管理协会副会长 |
| 邓 维 | 广州市萝岗区劳动就业培训中心主任 |
| 丁玉坚 | 山东德州安然资讯有限公司总经理 |
| 邓喜冬 | 泰索斯人力资源集团总经理 |
| 黄路真 | 中国人才热线总经理 |
| 黄友新 | 国家注册高级营销师, 广东省营销学会副会长 |
| 蒋江敏 | 新快报主任记者, 经济中心副主任, 新快报财智沙龙策划人、主持人 |
| 李海英 | 广州红日人力资源职业培训学校校长 |
| 李发海 | 益策(中国)教育机构董事长 |
| 李惠娟 | 博思管理技术交流培训中心总经理 |
| 罗任群 | 韶关市劳动局就业培训中心主任 |
| 麦伯贤 | 珠海市劳动局就业训练中心副主任 |
| 沈 洋 | 中国总裁培训网总裁 |
| 汤世舒 | 广州市人事局人才交流协会常务副秘书长 |
| 王 军 | 广州京师文化教育发展有限公司总经理 |
| 易发久 | 影响力教育训练集团董事长 |
| 曾斌阳 | 中国人才热线广州分公司总经理 |
| 卓 鸥 | 中山大学人力资源管理教授 |
| 张军照 | 智尊企业管理顾问有限公司总经理 |
| 张 华 | 仕邦人力资源有限公司总经理 |
| 张兴贵 | 博士, 广东外语外贸大学人力资源管理系主任, 教授, 硕士生导师 |
| 张志荣 | 原海军某部装备部副部长, 中校, 湛江军学堂团队拓展训练基地首席教官 |

作者序

借此只想说明两个问题：我为什么写这本书；我为什么给书取这个名字。

关于第一个问题：

我从事人力资源管理实践和讲学工作多年，看过很多专家和高手写的关于招聘方面的专著，也讲过各类大学教材不下 20 本。虽然这些专著各有千秋，总感觉太专业，让专业人士也感觉有点吃力。我想，如果有一本让非专业人士也能看得懂，融专业、通俗为一体的人力资源管理招聘书籍，读起来就像吃饭、睡觉一样简单，而且在轻松愉快中学习一些人力资源管理的知识，并增加一些实操案例，那将是一件大快朵颐的事情。

这是我写作此书的目标，是否达到，还请读者朋友评判。

关于第二个问题：

在书稿正式出版之前，我曾经在几个机构，包括在广州《新快报》财智沙龙做过专题为“像找老公一样做招聘”的演讲。《新快报》也曾用整版进行过宣传报道。很多朋友就问我为什么取这个名字，是否可以换成《像找老婆一样做招聘》。现在我想向读者正式说明，希望朋友们理解我的用意。

第一，用这个名字做书名，绝无搞噱头的意义。企业做招聘和女士找老公两者的流程基本上是一致，关于这一点在正文中作了大量相关比较，读者只要去阅读就能体会两者的相似之处，而且是如此的相似。

第二，用这个名字做书名，也希望企业的人力资源招聘工作者，像找自己的老公一样精心设计，尽职尽责，把好企业的进入关。

作者序





第三，之所以说招聘像找老公而不像找老婆，是因为男士找老婆相对简单、感性，有经验的男士都应该有体会的。而女士们找老公可是精挑细选，一点都不马虎，其流程之严谨一点不比企业招聘差。《六层楼的故事》很多朋友应该都听过，说的就是女士们找老公比男士们找老婆复杂，流程长。

希望通过本书给奋战在人力资源管理一线的朋友们，给正踏入这个行业或还在门外的人，以及对本书感兴趣的女士们、男士们一些快乐和启发。

是为序。

曾 文

2009年7月8日于广州

序一

从事人力资源管理工作多年，我一直在思索、在问自己一个问题：“人力资源的各项管理工作中，什么最难？”是育人、用人、留人吗？

用人最难吗？只要你不忌才，人才自然会给你带来成果。

育人最难吗？只要你肯投入时间、成本，做好规划，其实也不难。

留人更不是，只要你拿出诚意，满足人才的需求，人才自然会留下来为你拼命。

最难的是什么？识人，也就是如何鉴别、发现你需要的人才！

为什么难？首先难在人是复杂的感情动物，是不是人才，并非一眼就能看出来；其次难在当你选得不准时，验证时间长、成本高，甚至为此错失企业发展良机。刘备如果早点认识到诸葛亮是最佳人才，可能三国的结局也就不同了。所以，识人难。

人才识别之所以难，还有另外一个原因，那就是古今中外，很少有人对此进行研究，尤其在我国的。据我所知，可能只有刘邵的《人物志》、曾国藩的《冰鉴》等很少的著作对于如何认识人才进行过研究。而且这些书仅仅着重于理论性的分析。正如一位伟人所说的“杀猪都比读书难”，如果仅仅给你灌输满脑子的理论，一旦上战场，可能还是像赵括纸上谈兵一样毫无用处。

所以我们除了需要理论，更需要科学的方法——一套可操作的方法。科学的方法不一定能保证你成功，但一定能使你减少差错，少走弯路。

曾文老师所著的《像找老公一样做招聘》，把“人才招聘”

序
一





作为一项专题来详尽、全面地进行论述，集合了他的招聘理论及多年招聘经验之大成，具有很强的实用性、操作性。

应该说，目前国内人力资源方面的书不少，但从理论出发，重于实践并具有很强的操作性、实用性者不多，而这正是本书的最大特色。

时值金融海啸席卷全球，各企业及在职者、求职者都受到不同程度的影响；同时，因非个人原因而丢失工作的有价值人才也不少，此时正是低成本招揽人才的难得机会，擦亮双眼、用科学方法选聘人才正当其时。

梁志军

2009年7月18日于珠海

（作者系珠海格力空调人才资源总监）

序二

虽然都住在广州，和曾老师相识却是在六朝古都南京的高级人力资源师培训课堂上。曾老师站在讲台上，我坐在讲台下。从在南京的沟通交流到回广州之后的往来，我对曾老师的认识也逐渐加深，从开始的简单交流发展到像朋友一样的了解和信赖。曾老师的许多课程可以用“实用”两个字来概括，对于工作在第一线的人力资源管理人员具有非常强的指导作用。《像找老公一样做招聘》体现了同样的风格。

在米开朗琪罗精选石头的开篇话题中，作者开门见山地指出了“企业管理者就好比是员工的雕塑师，通过培养指导来雕琢员工，却同样很难改变员工的性格”。与其培训一名火鸡去学习爬树，不如一开始就招聘一个猴子。招聘的目的就是要寻找具有适合企业、适合岗位以及适合企业发展“性格”的员工。招聘的难点在于如何透过现象看本质，如何通过各种方式寻找到企业真正需要的员工。在开篇话题中，作者也明确地提出了招聘的价值就在于降低企业的人力成本。

在收到书稿前，我对作者选用《像找老公一样做招聘》这一书名存在疑惑——是否有讨巧的嫌疑？看了寻找老公的流程和招聘的流程对比后，我非常佩服作者的洞察力。同时我也能体会到作者的一片苦心——希望通过类比，让读者能够更加快速和深入地掌握招聘的流程和方法。“如果把寻找老公的方法列在流程第一项的话，显然有点问题。”通过这个类比，作者很自然地让大家了解了招聘的主要步骤：确定企业招聘需求→界定岗位的招聘需求→实施招聘。

《像找老公一样做招聘》的实用性还体现在作者给出了非常





详细的补充资料和参考案例，对于读者而言，这些内容是非常具有价值的。这些补充资料架起了从理论转化为行动的桥梁。如“某公司 2005 年人力资源计划书”和“某名企素质模型手册”等补充资料可以让非人力资源工作者了解到企业招聘工作的核心内容，也可以让人力资源工作者参考或者直接使用。

招：手呼也；聘：访也。这是《说文解字》的注解。招聘：用公告的方式聘请。这是《现代汉语词典》的解释。招聘需要不断地行动，无论是招徕还是寻访都需要我们去行动。作者在如何实施招聘中也给出了许多方法论和一些案例。如作者对结构化面试、行为描述面试和情景模拟测试技术都进行了详细的论述，并且给出了非常具有实践参考价值的案例。

随着全球化的不断深入，随着技术革新的不断加速，企业面临的竞争压力也在不断地加大。“人”作为企业中最具活力和潜力的因素，已被越来越多的企业所重视。如何培养出企业需要的人才，尤其是培养出企业需要的高级管理和技术人才，是企业能否在竞争中取胜的关键，而这一切的起点在于企业的招聘。希望《像找老公一样做招聘》能够帮助企业寻找到真正的“乘龙快婿”。

葛 友

2009 年 7 月 10 日

（作者系清华大学博士，广州本田人力资源科科长）



序三

做了许多年的人力资源工作，常常感到十分的困惑和无奈。困惑于为什么人力资源类书籍都是大部头，无奈于何时有人致力于用通俗易懂、幽默简单的语言解读人力资源理论。那日，看到了曾文老师的《像找老公一样做招聘》书稿，看到书名就忍不住一头扎了进去，痛快淋漓地一口气读完了全篇，深感朋友聊天似的亲切和友善。

该书从米开朗琪罗精选石头谈起，从找老公的模式切入，有理论、有案例、有图表，深入浅出地介绍了招聘全过程的每一个环节和要素。文章开头分析了中国企业的招聘现状，罗列出在招聘中存在的主要问题，继而分析了问题产生的原因，引出了如何筹划招聘各阶段的话题。这里，出现了两个流程图，大致对照，女士们在现实生活中找老公的流程图居然与总招聘流程图不谋而合，极具乐趣。

再者，职业人的冰山模型，使人联想起找老公时的犹豫不决和对佳偶的期望值过高等潜在风险。职业人内隐的社会角色、自我本色特质和动机深藏于美丽的冰山之下，等待着 HR 们去发现、去认知、去评估，以利于寻找“能把信送给加利亚”的优秀员工。

员工能力胜任素质流程模型的建立，又为探讨职业人的素质提供了不同岗位的关键要素注释。

本书介绍的自信能力第 1 级、第 2 级、第 3 级和第 4 级的事例分析，使态度、能力及热情的理论界定具备了程度可比性，让人们多了几分情景类的感性理解。

内外部招聘渠道优劣势比较一览表，列举了内外部招聘的优





点、局限和具体来源，清楚明了、一目了然，可操作性极强，我们这些 HR 可轻松地根据不同需求选择不同渠道，实现最低成本，最大成效。

招聘团队如何组建、招聘地点如何确定、招聘信息何时发布、招聘费用由那些部分组成，招聘场地如何布置，等等，本书也为读者一一道来，令读者在不知不觉中，已获益良多。

招保安的故事，告诉读者要化解 HR 与用人部门的分歧；女白领倒贴十万元上海征婚的案例引出招聘过程中广告宣传、岗位简介、任职要求、应聘资料和联系方式等系列要素；两则广告点评，催动了人们脑子的思维风暴。

书中对评价中心的叙述，有概念、有实质、有分类，寥寥数语，把许多学者口中的复杂概念用简单的语言描述了出来。简单的语言明确地告诉了 HR，评价中心就是从多角度、多手段对个体行为标准化评估的总称；其本质就是一种运作概念；其方法分为分步甄选、正式面试甄选和辅助甄选。

本书以补充材料的形式提供了大量的笔试、情景模拟、面试要点、数据信息分析、比较、计算和判断处理、常识判断、逻辑判断、类比推理、定义判断、图形推理、言语理解与表达等之类的丰盛题库，引人入胜，既能在工作中实操，又能拓展自己的创新思维能力，一箭双雕，乐在其中。

说了这许多，其实想说的只是：这是一本好书，值得一读。

王 珍

2009 年 7 月 20 日

（作者系澳门科技大学硕士，中国电信属下某子公司副总经理）

目录

Contents

开篇话题

- 话题 1: 从米开朗琪罗精选石头到企业选人 / 3
- 话题 2: 把好企业的进入关对企业提高竞争力的重要性 / 3
- 话题 3: 中国企业招聘现状 / 4
- 话题 4: 企业招聘中存在的各种问题 / 4

第一部分：人才招聘的准备阶段

女士找老公流程及企业招聘总流程比较 / 9

第一章 确定企业招聘需求 / 11

补充材料一：某公司年度人力资源计划书 / 14

补充材料二：某公司各部门计划招聘人员汇总表 / 17

第二章 界定招聘岗位的用人要求 / 19

职业人的冰山模型 / 19

通过工作分析制定职位说明书 / 20

补充资料一：人力资源部经理岗位培训职位说明书
(格式 1) / 21

补充资料二：人力资源部经理岗位培训职位说明书
(格式 2) / 23

员工能力胜任素质模型 / 28

员工能力胜任素质模型建立流程 / 29

目 录



补充材料三：某名企素质模型手册（部分）/ 30

第三章 招聘工作计划 / 46

有计划的招聘流程图 / 46

人力资源部门制定具体的招聘方案 / 46

补充材料：某企业年度招聘计划 / 52

第二部分：人才招聘的实施阶段

人力资源部门会同用人部门执行招聘计划 / 57

第四章 招募阶段 / 59

企业招募示意图 / 59

人员招募方式优缺点比较 / 60

成功招募的判断标准 / 61

案例分享：对两则招聘广告的点评 / 64

第五章 初步甄选阶段 / 69

评价中心技术的概念 / 70

评价中心技术的实质 / 70

评价中心技术的分类 / 71

初步甄选 / 71

初选方法一：简历筛选 / 72

补充资料：两份不同风格的简历 / 74

初选方法二：申请表筛选 / 80

初选方法三：笔试测评技术 / 83

补充材料一：某企业智商测验笔试题 / 84

补充材料二：2009年中央、国家机关公务员录用考试

《行政职业能力测验》笔试题（部分）/ 111

第六章 正式面试甄选 / 127

面试的本质及分类 / 127

正式面试方法一：结构化面试 / 128

结构化面试与非结构化面试的比较 / 128

- 补充材料一：某企业面试工作方案 / 139
- 补充材料二：管理类岗位面试问题及提问目的 / 140
- 正式面试方法二：行为描述面试（BD） / 152
- 正式面试方法三：情景模拟测试技术 / 157
- 情景模拟测试技术之一：公文处理模拟测试法 / 158
- 补充资料：三个公文筐作业实操案例 / 164
- 情景模拟测试技术之二：无领导小组讨论法测评技术 / 183
- 补充资料：五个无领导小组讨论题 / 197
- 情景模拟测试技术之三：角色扮演测评技术示例 / 206

第七章 辅助甄选方法 / 207

辅助甄选方法介绍 / 207

- 补充资料一：三个因疏于背景调查给企业造成损失的案例 / 209
- 补充资料二：四份不同版本的企业背景调查表 / 212

第三部分：人才招聘的录用与评估阶段

第八章 人才招聘的录用方式 / 221

多重淘汰式 / 221

补偿式 / 221

结合式 / 224

作出录用决策时的注意事项 / 224

- 补充材料：南方某电器公司招聘营销经理的实施方案 / 225

第九章 企业招聘工作的评估 / 235

成本效益评估 / 235

数量与质量评估 / 236

信度与效度评估 / 239

参考文献 / 244



开篇话题

