

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

图书基本信息

书名：<<如何招揽具有冠军相的人才>>

13位ISBN编号：9787535638267

10位ISBN编号：7535638260

出版时间：2010-8

出版时间：湖南美术出版社

作者：大卫·斯奈德

页数：255

译者：雷素霞

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

内容概要

本书对怎样聘雇优秀人才有深刻见解，对当前盛行的一些做法提出了挑战。作者以独特的方式看待个人的性格与能力的关系，为他人做决定提供不同寻常的依据。他给读者提供了多种方法，让读者足以分析、判断何者为优秀人才。本书强调员工的好人品、自我超越意识和坚持不懈的精神，能给予个人全面指导与启发。

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

作者简介

大卫·斯奈德，毕业于哈佛大学心理学专业，目前在海德威人力资源公司任顾问和策划。在美国北卡罗来纳州的首府拥有一家咨询公司，服务内容涉及员工职业前途发展、员工评估创新等。客户遍及全美。被认为是人才招募、甄选以及员工培训方面的专家，其处女作《如何猜出客户的心理》一度成为美国年度最佳畅销书，并被译成多种语言。

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

书籍目录

PART 1 理解、欣赏、评价优秀员工的特质 第一章 成功必须具备的心态 第二章 以性格特质为依据订立选拔模式 第三章 预测胜任某一职务所需的重要条件 第四章 求职者的自我评估测试 第五章 完美地运用评估测试 第六章 乐观与积极决定成功的方向 第七章 价值观与动机间的密切联系 第八章 自我需求对招聘结果的影响PART 2 构建一种强大的企业文化 第九章 建立高绩效团队的指导方针 第十章 如何做个称职的管理人才 第十一章 以信任更好地招聘管理者和执行长 第十二章 提高标准：催生持续热情的策略 第十三章 提升高效能团队的沟通效率 第十四章 深入探讨人类极为隐秘的潜能

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

章节摘录

给管理者的另一个培训提示：给你的员工下达写作任务 在本书中，我数次提到过，在考察不同企业的众多管理者和团队成员的素质时，写作能力不可避免地与潜力的评估存在关联。

我强调写作能力，但这并非意味着我们在寻找莎士比亚或珍·奥斯汀。我仅是指这样的能力：用文字说明某人对其工作的理解，‘说明其期望的结果，以及为了获得这些结果他打算做些什么。

写作本身是思想的反映，可以以很多方式让你获悉团队成员对你下达的任务和价值的理解，而这并非单一的评估测试可以弄清楚的。

你可以要求责任心强的员工写一篇简单的SWOT分析，说明他认为你的公司的竞争优势是什么；或者你可以要求他们写一篇简单的论文，描述他们感觉公司最强势的方面是什么，他们为公司做贡献的最好机会是什么；或者你可以要求他们就你挑选的与任务有关的主题写一篇短文，然后由（你相信其判断能力的）公司主管对这些文章的质量进行分级。

分级的关键点可以是： 跟进：团队成员对写作任务的反应是否及时？

态度：在完成这项任务时，他（她）是否表现出合作的、自愿的和感兴趣的态度？

努力：他（她）为工作付出了极少、一般还是极大的努力？

知识：对公司或部门的目标以及相关要求来说，他（她）的知识水平是贫乏、平常，还是突出？

调整：他（她）是否清楚地表达出自己适合什么位子，他（她）在哪个位子发现了能为公司做出贡献的最好机会？

自立：他（她）在完成这项工作中，是表现出了独立的特质还是过多地寻求帮助，或是太依赖他人？

学习的主动性：在完成的过程中，他（她）在搜寻资源和学习新信息方面付出的努力是贫乏的、平常的，还是杰出的呢？

以上只不过是可以通过与工作有关的简单写作任务来研究和考察的一些方面。

结合使用其他措施，例如“评估测试”，和“公司内部业绩数据”（目标达成）的收集，写作练习是非常重要的，它可以帮助管理者真实、全面地了解团队成员的活力、热情、责任感、态度和对额外工作的主动性，这对分析员工的潜力意义重大。

然而，最重要的是，作为管理者，写作练习可以帮助你弄清楚团队成员在不久的将来会如何（他们计划采取何种行动）开始着手实现所负责的目标。

最终，你真正想要发现的是你的团队成员是否拥有知识、动力和热情，会如何（及为什么）尽职尽责为你认为最重要的目标工作。

当你要求员工把这些写在纸上时，你通常会在短时间内了解许多信息：他们知道什么，他们乐意学习什么，他们认为已经为你最重要的目标付出了多少。

乐观主义在管理和训练中的重要性 不久前，我分析了一家金融服务业的客服中心挑选和留住员工的问题，他们当时正面临十分严重的员工流失问题。

我们通过实地采访和评估做过企业文化评估，发现确实‘想要留下来的业绩优异者拥有下列特质：

在一天中有与很多人相互交流的欲望 有与人进行语言交流的强烈需要 十分健谈的本性和友好的个性 出色的口头沟通技巧 真诚帮助他人的欲望 为别人解决问题的欲望 认为“天生我材必有用” 有做值得做的事情的欲望 希望拥有一个“职场之家”和一个属于自己的位置 希望有关心自己的良师益友 希望能够向大家证明自我 因此，我们建议，在一个结合技巧和激励动机的面谈中，除了其他信息以外，面试者还应在求职者身上寻找下列特质：

适应能力 活力 使用计算机和电话的基本技巧和信心 健谈的、爱交际的、友好的、自信的本性 向某人（最好是一个强势的指导、管理者）证明自我的强烈欲望 真正有兴趣帮助他人解决问题 但是，去寻找这样的求职者也不大可能解决所有的留才问题，因为还另有问题：管理的问题。

以我的经验，管理问题是留才问题的关键。

在对一位管理者的评估中，我们发现，他的乐观得分相当低，近乎于悲观。

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

因此，在我们对管理者进行培训期间，我们问他，在与部属相处时他是否表现乐观。

“我想，不是太乐观，”这位管理者坦诚地说，“这也是我需要改进的。”

于是，在管理培训期间，我的一个同事像个前足球教练一样向这名管理者做了一次演说：

“你是他们的教练！”

对他们来讲，你就是一切。

他们观察你的一举一动，他们以你感受的方式感受，以你行动的方式行动，以你游戏的方式游戏。

你不想让你的团队感觉就像是获得了‘超级杯’吗？

这些都要靠你，你就是意志和热情的‘核能工厂’。

无论发生什么，教练，你必须每天走进这里，像地球上最乐观的人，成为你的部属见过的最有热情的人！

接着是长时间的沉默。

这位管理者沉思片刻，然后说道：“你说的没错，你绝对是正确的。”

不过，我想知道，如果我突然变得热情起来，这会不会让人觉得不真实。

我们强烈建议这个管理者：无论你从哪一天开始对你的团队成员变得热情，那天都一定是美好的一天。

热情绝不会落空，从现在开始就变得更热情吧！

额外的管理课程：留住人才的策略 乔·卡岑巴哈（Jon Katzenbach）在他的著作《巅峰绩效：调整你员工的思想》（Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees, 2000年，哈佛商学院出版社出版）一书中提出一个观点，其实很多优秀的管理者早已本能地有了这种观念，但可能还没有确实地去验证它。

这一观念就是：人们如果从情感上对他们的工作尽职尽责，那么他们的业绩水平就会更高。

也就是说，如果他们用心工作，他们将获得更大的成功。

据乔·卡岑巴哈说，令人困扰的是有些公司虽然讨论培养优秀员工的重要性，但并不是每家公司都真有详细的计划来帮助自己的员工切实达成相应的目标。

针对“高绩效团队”这一课题，乔·卡岑巴哈曾经在20多家各行各业的龙头企业里进行过调查研究，例如美国得宝集团（The Home Depot）、美国西南航空公司（Southwest Airlines）、雅芳（Avon）、万豪集团（Marriott），甚至美国海军陆战队。

他发现，这些企业或机构确实设立了解一些项目来帮助员工更有感情地工作，因此比那些没有此项计划的企业或机构更有竞争力。

他总结道，正是这种公司对员工的情感投入创造了一个个具有竞争力的团队，这样的团队能够不断创造出比竞争者更高的业绩。

卡岑巴哈指出，为了制定出一种策略，以平衡员工的成就感与企业的绩效，这些在自身所属领域创造出巅峰绩效的企业一直都很重视五个方面，卡岑巴哈称之为“五大路径”。

这些能培养员工的成就感、提升企业绩效的成功路径是：
1. 树立使命感、价值观和自豪感
2. 明确规定业务流程及业绩衡量标准
3. 培养企业精神
4. 使员工个人能够获得成绩
5. 认可和赞赏员工的成绩
卡岑巴哈最后指出，在真正具有竞争力的企业中，管理者都意识到了平衡员工情感上的成就感与企业成功的重要性，并且坚持做了实实在在的工作，确保那些重要的方面，譬如以上提到的五大成功路径，而不只是口头说说而已。

作为一个关心优秀人才的杰出管理者，你或许也需要做些观察笔记：分析这五种路径，并写下你最近为实践那些路径做了什么努力？

你还想做什么？

加强激励的基本原则 为了评估和发展团队，持续地评估、指导和培训是关键。

高绩效员工希望了解自己的现状以及自己哪些方面最需要改进，以便改善自己的绩效。

留住高绩效员工的关键步骤 总是设定合理的期望值 使用多种评估方式，以获得适合绩效和发展需求的全面看法 分析现有的培训背景下的评估数据——团队成员目前是否已获得适当的资源和平等的学习机会？

以管理团队的身份来讨论评估数据——决定还需要提供哪些培训和资源 影响士气的因素

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

——存在糟糕的管理者或其他可能会导致团队绩效低下的因素吗？

下达既有意义又有挑战性的任务来考察团队成员的主动性和独立程度 使用书面练习和在团队面前口头介绍两种方式，作为学习过程的一环 只要条件允许，培训和指导都应该因材施教 你的选拔过程务必要非常独到，能找到会在你的团队中一举成功的那类人。

在下一章里，我们会从多个行业中再选出一些例子来说明，在帮助你聘用高绩效员工方面，如何以能力为基础，运用有效的选择手段来获得更大的成功；还将继续论证为什么由优秀管理者领导的优秀员工总是能够取得高绩效。

另外，我们将继续讨论：为什么你选中的团队成员的技能和能力与聘请来指导、教育他们的管理者的技能和能力必须始终保持一致。

.....

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

媒体关注与评论

这是一本容易读懂且发人深省的书。

它有一种神奇的力量，能让读者体验多种角色，如应征者、面试官、执行长和同事，从而全面洞悉企业的聘雇过程。

此外，本书强调员工的好人品、自我超越意识和坚持不懈的精神，能给予个人全面指导与启发。

本书值得反复研读，我将它推荐给所有人，特别是我的小孩们。

——彼得·C.约翰逊，医学士，Seintelix, LLC总裁兼执行长 大卫对怎样聘雇优秀人才有深刻见解，对当前盛行的一些做法提出了挑战。

他以独特的方式看待个人的性格与能力的关系，为他人做决定提供不同寻常的依据。

他给读者提供了多种方法，让读者足以分析、判断何者为优秀人才。

——里克·洛克彻狄，北卡罗来纳罗利市机构发展与培训经理 大卫的“挑选最优秀的，挑战剩下的”这一思想体系是以科学技术、有效的工具和富有洞察力的准则作为支撑的。

——克里斯·麦卡比，美国国际商业资讯传媒公司的分部，MAGIC时装公司副总裁 每个人都在谈论评定和选择团队准则的重要性，但很少有人看到大卫的大智慧。

该书解读了聘雇过程中最关键且复杂的问题，并用简单易懂的方式加以阐述，是献给读者的上佳之作

。

——德·雷诺兹，The Signature Agency公司执行长

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

编辑推荐

这是一本内容简单易懂却发人深省的书。

作者对招聘新员工这一过程进行了深入剖析，讲述了招聘者如何从应试者的自身素质、公司的职位要求、公司企业文化等方面对招聘过程进行把握，从而发现并招纳到有潜力、能为企业发展带来强劲动力的员工。

《如何招揽具有冠军相的人才》主要写给那些正在寻求优秀员工的老板，但是，对于那些想从数百万个竞争好工作中脱颖而出的求职者，《如何招揽具有冠军相的人才》也颇有实用价值。

<<如何招揽具有冠军相的人才>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>