

丛书主编 / 吴冬梅

人力资源
管理实务

现代
企业

员工招聘 实务

边文霞 / 编著



*Practice of Staff
Recruitment*

◆在招聘工作中，你是否感觉：伯乐常有，千里马不常有；工作表现与面试表现判若两人；录用的人员“水土不服”；人员流失过快，招聘成本过高……



机械工业出版社
China Machine Press



丛书主编 / 吴冬梅

人力资源管理实务

现代企业

员工招聘 实务

边文霞 / 编著



*Practice of Staff
Recruitment*

◆在招聘工作中，你是否感觉：伯乐常有，千里马不常有；工作表现与面试表现判若两人；录用的人员“水土不服”；人员流失过快，招聘成本过高……



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在人力资源管理中,招聘是最基础的工作。近年来,随着外部环境的剧烈变化,组织的规模和管理模式不断调整,使得招聘更加关注员工目标与需求和组织自身目标与需求的平衡性。

本书从招聘计划的制定开始,详细描述了招聘渠道的选择,人力甄选的各项技术,比如面试、心理测试、情境模拟等,对于招聘的整个活动流程、最新的选人技术做了详细的描述。本书特别将选才的技术操作以案例详加说明,对于管理者有非常大的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘实务/边文霞编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 6

(现代企业人力资源管理实务)

ISBN 978-7-111-24497-4

I. 员... II. 边... III. 企业管理—招聘 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 091792 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏小奋 责任校对:侯 灵

封面设计:任燕飞 责任印制:杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张 · 1 插页 · 207 千字

0 001—6 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-24497-4

定价: 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序 言

历经一年半的时间,“现代企业人力资源管理实务”丛书终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实:市面上虽然不乏人力资源管理实务操作著作,但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下,本丛书形成了自己的写作思路和特点。

本丛书共八本,分别是《岗位分析与岗位评价》《员工招聘实务》《员工培训实务》《员工职业生涯规划》《绩效考核实务》《薪酬管理实务》《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中,前七本各围绕人力资源管理的某一环节而展开,第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。

本丛书具有以下五个特点:

(1) 内容丰富,自成系统,反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要,加进了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合,每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想,又更加突出实务操作,还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外,丛书专门配套写作了一本系统全面的案例分析,可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源管理的流程而展开的,它系统地、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程,方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性,作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单,力求结合读者的工作需要,书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节,均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位(中层和基层)以及员工本人的责任分工。通过本书的学习,读者既可以明确自己的人力资源管理职责分工,还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作,给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

本丛书首先是为企业各级各类管理者编写的,无论您是否在人力资源管理部门工作,无论您位居企业的高管层,还是中层和基层,都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次,本丛书也可以供企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时使用,特别是那些以人力资源管理作为专业研究方向的学生,不失为一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 14 位作者,他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士,作者不仅理论功底扎实,还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求,克服了种种困难,经过大量调研,多易其稿,才付梓出版。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神,大家积极配合才有了今天的成果!

本丛书的出版得到机械工业出版社副院长陈海娟的大力支持和指导,陈副院长决策果断、雷厉风行的现代管理风格给我们留下了很深的印象。责任编辑魏小奋为本丛书付出了大量的精力,借丛书出版机会,向她们表示深深的感谢!

吴冬梅

2008 年 5 月

前言

纵观古今，我们每时每刻无不为很多争抢人才的典故所感慨。从鲍叔牙的“辞相让贤”到刘邦“知人善任”在我国用人史上勾勒出了一幕幕识贤、举贤、用贤的场面，给后人许多启迪。无论古代帝王还是今天的企业CEO，他们没有哪一天不是在为“招聘”而绞尽脑汁。

在我国，已经有越来越多的管理者认识到“适合的企业是企业最为宝贵的财富”，“企业间的竞争归根结底是员工素质的竞争”。但是，现实情况常常不尽如人意。这是因为：在我国，似乎情商、智商正常的人，都可以作为“伯乐”去为企业挑选作为原动力的“千里马”，但不知道这样挑选出来的“千里马”对企业来说，到底是发展的开始，还是衰败的源头。

本书共分八章，每章标题力求用凝炼的成语点出本章的核心内容。每章均由一篇引人深思的“章首案例”开篇，随后辅以精炼的原理介绍，并配以操作性极强的表单和流程等管理工具，并通过在文中穿插一些短小、精悍的小案例以加深读者对各章所阐述的具体操作流程及各种表单的理解。总之，本书尽可能为读者寻求理论与实践的结合点提供帮助。

本书内容布局如下：

第一章是理论基础部分，主要通过介绍招聘概念、招聘在人力资源中的地位及招聘的基本操作流程，令读者明了招聘“是什么”。

第二章到第八章是实务操作部分，分别就招聘流程中的各个分步加以展开讨论，具体而言招聘计划、招聘渠道、人才甄选、面试、心理测评、情境模拟、录用评估的流程加以讨论，并提供了各种应用表单，特别在各种人才测评手段上还提供了一些有价值的量表及其评价方法。通过此七章的学习，可让读者明了招聘“怎么做”，帮你成为执行招聘职能的高手。

在本书编写过程中，笔者得到了许多朋友的支持和帮助。为此，首先要

感谢为本书出版辛勤付出的编辑魏小奋；其次，要感谢在招聘领域内做着辛勤研究工作的专家学者、研究生，本书是在参阅和引用他们的著作和研究成果的基础上编写完成的。最后，要感谢首都经济贸易大学劳动经济学院赵耀教授、首都经济贸易大学杂志总社的周斌博士，感谢我的母亲郑丽琴女士，他们除了为本书提供了部分的原始资料外，还为本书的录入、校对做了大量的工作。另外，还要特别感谢首都经济贸易大学工商管理学院的吴冬梅教授，她在本书最后三次修改稿中，每次都为本书提供了许多很有见地、中肯的修改意见。不过，由于本人水平有限，书中仍有许多尚待修改完善之处，恳请读者批评指正。

边文霞

2008年5月

目 录

序言

前言

第一章 导论：千里之行 始于足下	1
章首案例：招聘陷阱	1
一、什么是招聘	2
二、招聘的基础	5
三、招聘的基本流程	7
第二章 招聘计划：运筹帷幄 决胜千里	13
章首案例：仓促招聘的代价	13
一、招聘计划的内容	14
二、招聘计划的基本流程	15
第三章 招聘渠道：多管齐下 搜寻人才	27
章首案例：黄河公司管理职位空缺：内升还是外聘？	27
一、招聘渠道的种类	28
二、招聘信息的发布渠道与比较	33
三、招聘登记表的填写	37
第四章 人才甄选：去伪存真 明察秋毫	40
章首案例：招聘你，真是瞎了眼！	40
一、常用人才甄选技术概述	41
二、人才甄选的实施流程	46
三、人才的初步甄选——书面信息分析	53
四、人才甄选技术运用之法	60

第五章 面试：知己知彼 优胜劣汰	63
章首案例：失败的面试	63
一、什么是面试	65
二、面试题目的设计流程	72
三、面试的基本流程	89
四、面试官的心理引导技巧	95
第六章 心理测试：科学量表 挖掘潜力	102
章首案例：关键特质人才的获取	102
一、什么是心理测试	103
二、如何应用心理测试进行人员选拔	106
三、职业能力测试	107
四、职业兴趣测试	113
五、职业价值观测试	117
六、人格测试	126
七、气质测试	144
八、职业身心健康测试	148
第七章 情境模拟：身临其境 见仁见智	155
章首案例：尧对舜的德才考察	155
一、文件筐测验	156
二、案例分析	163
三、无领导小组讨论	168
四、即席演讲	173
五、评价中心	183
第八章 录用评估：精益求精 彰往考来	192
章首案例：录用人员必须经过评估	192
一、人员录用的原则	193
二、人员录用的实施流程	195
三、招聘工作的评估	201
四、招聘工作的总结报告	209

第一章

导论：

千里之行 始于足下



招聘陷阱

张宇，一家贸易公司的人力资源经理，回想起公司过去一年的招聘工作，还是唏嘘不已。他所在的贸易公司创立三年有余，正值发展期，形势一片大好，公司加大了对人才的招聘力度。

面对众多求职者，张经理很高兴，可供选择的机会多了，招聘任务当然更易完成。于是，筛选简历、笔试、一面、二面，张宇忙得不亦乐乎。原以为公司招聘工作至此圆满结束，然而，接下来出现的现象令张宇甚是郁闷：那些在面试中印象不错的“贤良”，在实际工作中的表现却差强人意，甚至常常犯些低级错误。如果说是偶然，倒也罢了，可是这种情况时常发生。张宇开始反思以往的招聘活动，是哪里出了问题？想来想去，他似有所悟：莫不是在招聘中掉进了自己挖掘的陷阱。

在中国企业管理发展过程中，缺少了一堂代表标准、流程、规范和“工业化”的课。因此人们对于量化、打分等需要逻辑和理性行为的管理方法怎么也习惯不了。长期以来，感性的、模糊的做法支配着我们的行为，这一点使得在招聘中的主观性占了很大的比例，也给应聘者造成了一定的误区。从现在的大学生所关注的东西就能看出来，应聘之前考虑更多的是你穿什么，

讲究什么样的礼仪。因为他们知道：第一印象很重要，甚至是看了你几分钟之后招聘方就能够作出是否录用的决定。

在我国，似乎有一定情商并且智商正常的人，都可以作为“伯乐”去为企业挑选作为原动力的“千里马”。不知道这样挑选出来的“千里马”对企业来说，到底是发展的开始，还是衰败的源头。

究竟什么是招聘，如何进行招聘呢？

一、什么是招聘

殷商时期商汤王（商朝建国君主）五次以币聘（携带财物去聘请）伊尹（商朝初年的贤相）辅治国政；周朝每年三月“聘名士，礼贤者”；曹操的“求贤会”；朱元璋的“招贤榜”等，无不说明招聘在我国的悠久历史。但将招聘作为一门学科加以研究却是从泰罗的科学管理时代开始的，从那时起，招聘便具有了不同以往的科学含义。

1. 招聘的概念

所谓招聘，就是企业为了生存和发展，采用一定的方法吸纳或寻找具备任职资格和条件的求职者，筛选出合适的人员予以聘用的工作过程。招聘就是为企业的职位空缺找到一批有资格的申请人。如果有资格的申请人在数量上正好等于所需雇用的数量，就不存在所谓的选择问题，因为“选择”已经自然而然地完成了。在这种情况下企业要么让某些职位继续空置，要么接受所有的申请人。目前，许多企业都在为缺少具有相应知识、技能和能力的劳动力而苦恼。

招聘的任务就是依据科学的方法，按照一定的程序，根据企业当前和未来的需求进行人才的选拔与调整。然而不同的企业或组织，不同的职位，招聘选拔的条件有所不同。如世界一流的管理咨询公司麦肯锡，坚信只有一流的人才才会造就一流的公司，因此该公司每年吸引的全是世界一流的人才。而日本松下公司却坚持70%求才法，主张吸收中上等人，因为他们认为这一类型的人不会自负，能够踏踏实实兢兢业业地工作。

2. 招聘的步骤

招聘是一项系统工程，它的具体内容是由招募、甄选、录用、评估四个

阶段组成的。

(1) 招募。招募主要包括招聘计划的制定与审批、招聘渠道的选取、招聘信息的设计与发布，以及组织应聘者。招募的主要目的是吸引求职者的注意，宣传组织形象，扩大组织在劳动力市场中的影响力，把组织所需的潜在员工尽量吸引过来；同时，达到劳动力供需双方信息充分交流与沟通，顺利达成交易的目的。

(2) 甄选。甄选是从职位申请者中选出组织需要的最合适人员的过程。它包括资格审查、初选、笔试、面试、心理测试以及其他测试、体检、个人资料核实等内容。这一阶段管理工作的质量将直接影响组织最后的录取质量，也是招聘实务中技术性最强和难度最大的阶段。

(3) 录用。录用阶段主要包括新人上岗引导、新员工培训和访查等，目的是帮助新员工适应工作岗位，尽快熟悉和驾驭工作内容。这项工作看起来似乎琐碎和无关紧要，实际上它是唤起新员工工作热情，使其顺利融入企业文化的關鍵。有不少组织由于不重视录用阶段的工作，甚至新员工在录用后对组织和本职工作缺乏认识和适应的情况下就直接上岗，导致新员工无法较快胜任本岗位，难以表现出令组织满意的工作绩效。

(4) 评估。评估是招聘过程中必不可少的一个环节。评估的内容包括：招聘结果的成效评估，如成本与效益评估，录用员工数量与质量评估；招聘方法的成效评估，如对所采用的选拔方法的信度与效度加以评估。

3. 招聘的原因

企业招聘人员的原因，一般来讲有以下几种情况：

(1) 新组建一个企业，为满足企业的目标、技术、生产、经营需要招聘合适的员工；

(2) 现有企业由于战略调整、组织结构改变、业务发展等而人手不足；

(3) 现有岗位人员不称职；

(4) 职工队伍结构不合理，在裁减多余人员的同时，需要及时补充短缺的专业人才；

(5) 企业内部由于原有员工调任、离职、退休或升迁等原因而产生的职位空缺。

4. 招聘的地位

“得人者昌，失人者亡”，正说明了招聘在企业发展中的重要地位。在人力资源管理中，人力资源的使用和配置是企业成败的关键，而人力资源的使用和配置包括人力资源的“进”、“用”、“出”几个环节。在这几个环节中，“进”又是关键中的关键。

自 20 世纪 90 年代以来，以生产经营为目的的组织，其发展呈现出两大明显趋势：一方面，随着外部环境的剧烈变化，组织的规模和管理模式不断调整；另一方面，为了保持活力和竞争力，组织在员工队伍建设方面，更加关注员工目标与需求和组织自身目标与需求的平衡性。这两大趋势都对组织的招聘提出了越来越高的要求。它要求组织要根据企业战略和对人员的规划不断补充新鲜血液，同时还应招聘到能与岗位完美匹配，并能通过实现组织目标最终实现员工个体目标、满足其职业发展的需要。

招聘与其他人力资源管理业务之间的关系可由图 1-1 说明。

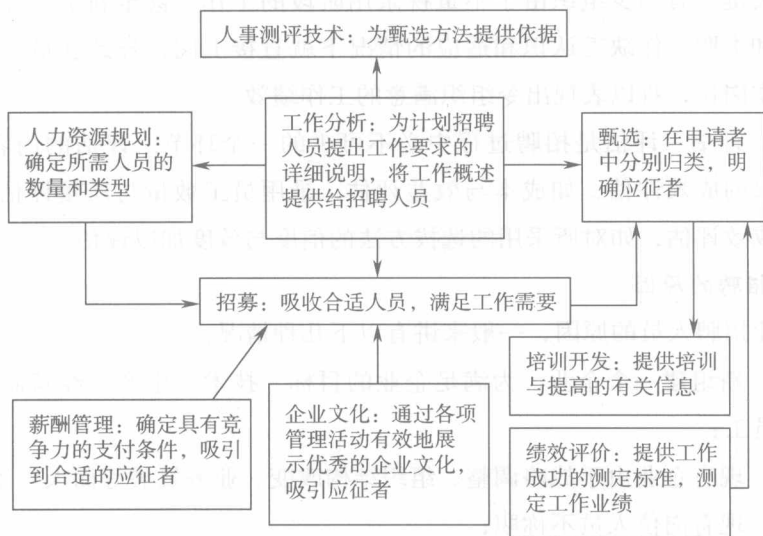


图 1-1 招聘与其他人力资源管理业务间的关系图

5. 招聘的原则

(1) 公开原则。公开原则指把招聘单位、种类、数量，报考的资格、条

件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。公开，一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面使招聘工作置于社会的监督之下，防止不正之风。

(2) 竞争原则。竞争原则指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的，一要动员、吸引较多的人报考，二要严格考核程序和手段，科学地录取，防止“拉关系”、“走后门”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈而公平的竞争，选择优秀人才。

(3) 平等原则。平等原则指对所有报考者一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制或条件（如性别歧视）和各种不平等的优先优惠政策，努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会，不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

(4) 能级原则。人的能量有大小，本领有高低，工作有难易，要求有区别。招聘工作，不一定要最优秀的，而应量才录用，做到人尽其才、用其所长、取得其人，这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

(5) 全面原则。全面原则指对报考人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者发展前途如何，是由多方面因素决定的，特别是非智力因素对其将来的作为起着决定性的作用。

(6) 择优原则。择优是招聘的根本目的和要求，只有坚持这个原则，才能广揽人才，选贤任能，为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此，应采取科学的考试考核办法，精心比较，谨慎筛选。

二、招聘的基础

招聘是人力资源管理工作中的一个重要环节，它不是孤立的工作，需要在相关人力资源管理工作落实的前提下展开。如图 1-2 所示，招聘在人力资源规划和工作分析的前提下，才能得以实施。

1. 制定人力资源规划

很多企业并没有制定完整的人力资源规划，往往是下面部门报什么就被

动地招什么，没有一个长期的打算。事实上，通过制定人力资源规划，可为企业提供未来某一时段需要招聘的用人部门、工作岗位、人员数量、到岗期限、人员类型等。特别是企业招聘工作质量的高低与人力资源规划的规范化程度高度相关。



图 1-2 招聘的基础图

因此，为了做好人员招聘工作，要求相关工作人员应对人力资源规划有个透彻的理解，而且要与用人部门的负责人进行沟通、协商，对招聘策略达成共识后才能启动人员招聘工作，确保招聘前期工作落到实处。

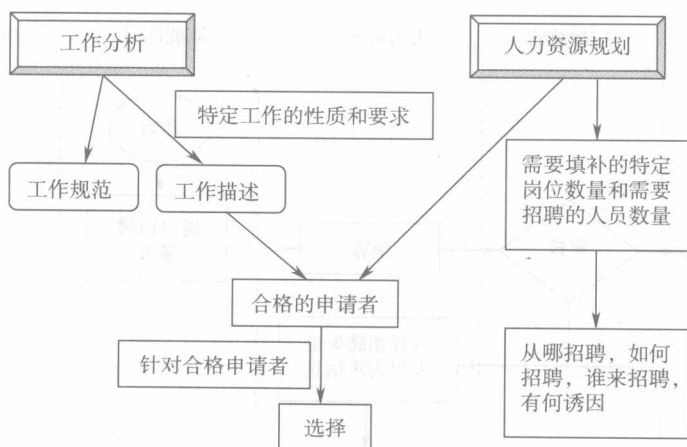
2. 进行工作分析

人力资源规划重在落实未来需要增加的用人部门和岗位，它提供需要的人员数量，没有界定用人岗位的具体职责。因此，仅有人力资源规划无法展开具体的招聘工作，还需要进行工作分析，即对所需人员岗位的职责、工作内容、人员素质和能力结构进行分析，给出招聘岗位具体的用人标准。

工作分析的结果就是工作说明书，它说明了企业为什么要设立此岗位及此岗位的职责、权限及任职资格要求等，这些是保证企业招到合适人才的基础。现在有很多企业不太重视这些，招聘启事往往很简单、很模糊，有时会让应聘人员弄不清这个岗位是干什么的、有什么要求、自己能否胜任等，往往会直接影响招聘效果。

因此，招聘活动要以工作分析的结果作为招聘人员的依据和选拔标准，有的放矢地选拔组织所需人才，方能保证招聘效果，达到招聘目的。

图 1-3 向我们展示了：人力资源规划制定了招聘的目标，即企业或组织所要吸引的人员数目和类型；工作分析既决定了对特殊人员的需求，同时也向招聘者提供在招聘信息中将要用到的工作描述。能否向受聘人员提供高报酬和高福利在一定程度上决定了招聘的难易，即招聘效果与报酬和福利有关；招聘和选拔则是两个紧密相联的过程，招聘到的申请人员是选择的基础，招聘就是从申请人中选择和雇用最有资格的人员。



三、招聘的基本流程

一个典型的招聘工作的基本流程如图 1-4 所示。

1. 招聘需求的提出

当用人部门提出招聘需求时，人力资源部门的招聘负责人和用人部门的主管一同对招聘进行分析和判断。先在各部门内部对人力资源的需求状况进行调查，掌握哪些岗位需要多少人员，以及获得这些人员大致需要招聘多少求职者，以制定合理的招募范围与规模，保证招聘工作有的放矢、有条不紊地按计划实施。

2. 招聘计划的制定与审批

用人部门的主管需要从人力资源部经理和业务总经理那里获得招聘许可。如果待招聘的人员是在人员预算的范围内，可以直接向人力资源部提出招聘请求；如果待招聘的人员是在人员预算的范围之外，必须要经过审批许可。招聘需求确定后，还需要结合具体岗位的工作分析和单位的总体人力资源规划来制定详细的招聘计划。

招聘计划的内容制定完毕后，还需要提交行政总监及总裁进行审核，批准后才能进行招聘信息的发布，招聘活动才能继续进行。如果待招聘人员是

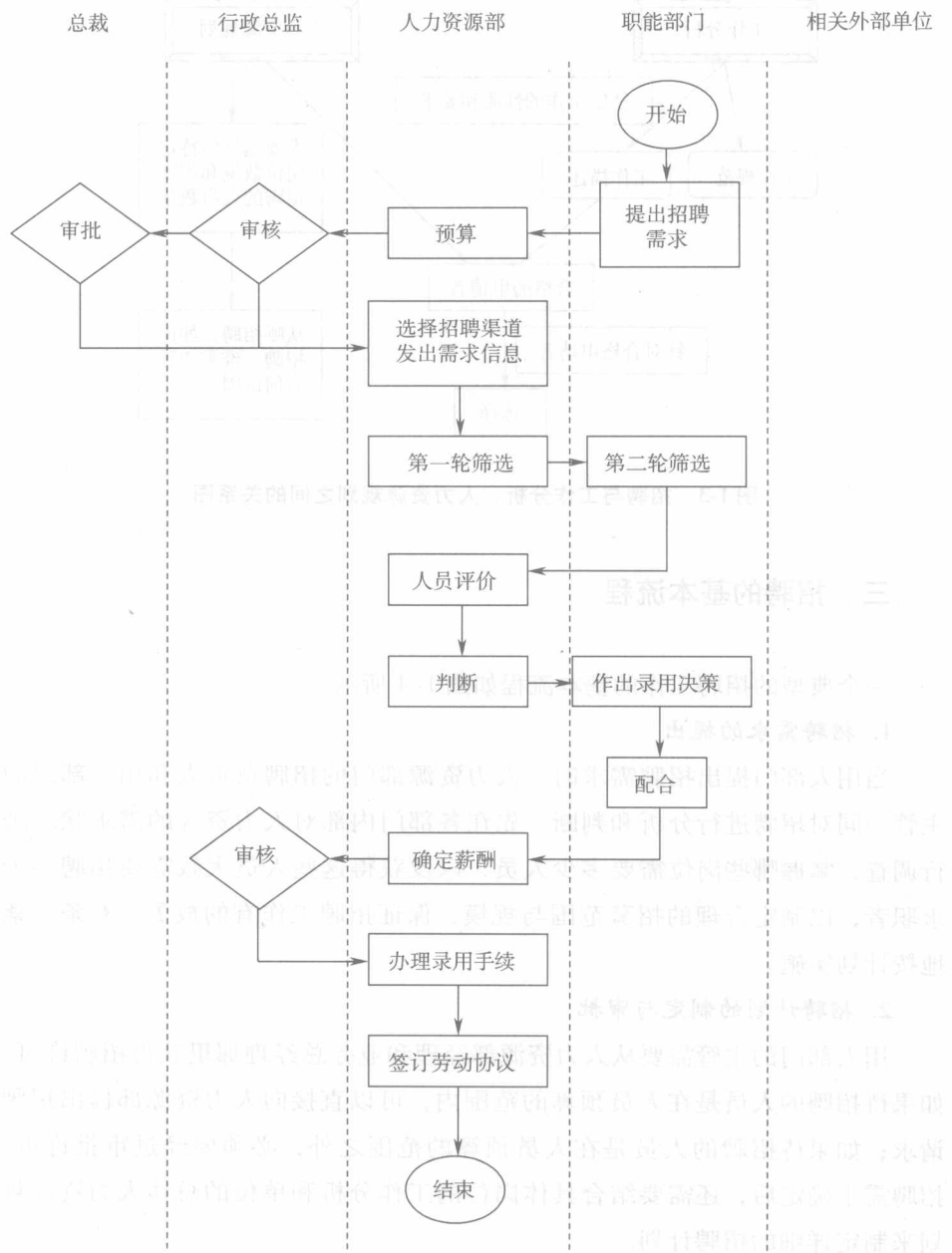


图 1-4 招聘基本流程图