



人力资源经理操作实务丛书

ENLI ZIYUAN JINGLI CAOZUO SHIWU CONGSHU

人力资源

主编 李德伟

招聘与甄选技术

 科学技术文献出版社



人力资源经理操作实务丛书

RENLI ZIYUAN JINGLI CAOZUO SHIWU CONGSHU

第011号(京)

人力资源

招聘与甄选技术



主 编 李德伟
副主编 姜慧德 龚伟东
编 委 (排名不分先后)

李德伟	张培德	梅德辉	黄鹏人	谢红辉
姜慧德	龚伟东	王志峰	张伟强	曹卫东
周志勤	沈念慈	田乃诗	顾鼎荣	杨曙虹
赵伟康	陈秋生	廖 灿	魏 东	罗 平
王俊衡	吴 仁	杨正翔	熊 瑾	何兴平
杨 芳	朱俊艳	苗小飞	章 宏	周培玉
宋红斌	刘秉君	樊 鹏	朱居华	马 列
季 君	刘金亭	姚 坚	王树森	

田 科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源招聘与甄选技术/李德伟主编. -北京:科学技术文献出版社,
2006. 10

(人力资源经理操作实务丛书)

ISBN 7-5023-5394-1

I. 人… II. 李… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 091851 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市海淀区西郊板井农林科学院农科大厦 A 座 8 层/
100089

图书编务部电话 (010)51501739

图书发行部电话 (010)51501720,(010)68514035(传真)

邮 购 部 电 话 (010)51501729

网 址 <http://www.stdph.com>

E-mail: stdph@istic.ac.cn

策 划 编 辑 李 洁

责 任 编 辑 李 洁

责 任 校 对 唐 炜

责 任 出 版 王杰馨

发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

印 刷 者 利森达印务有限公司

版 (印) 次 2006 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本 787×960 16 开

字 数 409 千

印 张 27

印 数 1~5000 册

定 价 42.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。



李德伟

国际著名跨国公司高级经理。上海师范大学人力资源开发与管理研究所研究员，兼任“成功经理人研究中心”主任。曾荣获中国十大杰出职业经理人称号。中国企业杰出培训师。具有十多年跨国公司管理与实战经验。是国家职业资格标准及相关培训鉴定体系评审专家。曾主编《你能为公司做什么》、《企业文化宣言》、《企业文化修炼》、《企业文化案例》等著作。



张培德

教授，现任上海师范大学人力资源开发与管理研究所所长、人力资源管理系主任。长期研究企业、政府和NPO的人力资源管理、绩效考核系统、招聘技巧与甄选方法、工作分析与岗能匹配等课题。现任亚洲人文社会科学院特聘学部委员、美国世界经济研究中心研究员、中国人力资源开发研究会理事等职。2006年5月获国家有突出贡献专家资格。组织和主持的国家、省市级课题和各类研究项目20多项。发表相关论文上百篇。



黄鹏人

高级经营师，著名五星级国际会所和高星级酒店宾馆总经理，是我国酒店业资深的高级职业经理人。中国工商管理研究院研究员兼客座教授。上海市企业联合会执委。擅长企业管理、策划、诊断、资源整合、搭建企业经营平台，在驾驭企业发展、组织、决策等方面具有较强能力。曾发表了几十篇经营管理和策划方略论文，荣获首届“中国百佳职业经理人”、“中国十大策划大师”称号。2005年，被上海市政府推荐为“50名创业典范优秀人物”，同年又获得“中国企业十大最具魅力管理师”奖。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书旨在为企业管理者提供一套科学的人才招聘与甄选的实务技术。本书主要介绍了招聘战略制定、招聘流程设计、招聘策略选择的方法、招聘面试工作组织实施的一般操作步骤、招聘面试工作结束后新员工的录用和培训等等。

本书内容完整,系统性强,涵盖了企业人才招聘运作过程中应涉及的人力资源管理的所有实务。书中收入的表格具有很强的实用性和操作性,便于企业在招聘工作中直接使用,使企业管理人员更加方便地使用招聘中的各种方法,是企业管理者案头、手边的有益工具书。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了让您增长知识和才干。

人力资源经理操作实务丛书

编委会

顾	问	张文贤	教授 博导	复旦大学管理学院
		杨思远	教授 博导	国家教育部管理类指导委员会委员
		张序诚	教授	倍晟管理咨询有限公司总经理
		俞志坚	教授	上海慧根企业管理咨询公司总经理
		朱庆阳	教授	上海人才中介行业协会秘书长
		郭庆松	教授	中共上海市委党校人才测评中心主任
		张骏生	教授	亚太人力资源研究协会副秘书长 首都经贸大学
		罗伟钊	研究员	中国工商管理研究院院长

主 编 张培德

副 主 编 黄鹏人

执行主编 梅德辉

序言一

德国数学家、哲学家莱布尼茨(G. W. Leibniz)有一句名言:“世界上没有两片相同的绿叶。”同样,在人类世界里也不存在完全相同的两个人,哪怕是长相一模一样的孪生兄弟,事实上也存在着差异。个性心理差异、气质差异、性格差异、能力差异、兴趣差异决定人与人的不同。正因为这种差异的存在,才使得企业人员招聘与甄选的工作变得十分必要。美国心理学家戴维·麦克利兰(David McClelland)认为单凭学术能力倾向测验和以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效以及在生活中取得成功,而工作的胜任力与知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质、动机或需要密切相关。而胜任力可通过测试来确定,以胜任力来鉴别高绩效者和优秀员工的方法逐渐在西方人力资源管理领域流行起来。那些把优秀者和一般者区分开的特性(即胜任力)正在诸如招募、甄选和培训等人力资源管理活动中发挥着积极的作用。

企业的“企”字寓意深刻,即止于人。企业如果没有合适的人才,生命也就停止了。人才是企业发展的关键资源,企业的一切都要从人出发,人是企业一切活动成败的根本。所以,“以人为本”就要尊重公司里的每一个人,用好一切有能力的人,培养一切愿意进步的人,只有这样,企业才能作为一个协同作战、团结、高效、创新的团体,去适应市场经济激烈的竞争。成功的企业家之所以能成功,原因是多方面的,但是,有一个共同点,那就是十分重视人力资源管理,把人力资源管理作为一种发



展战略,作为一种致胜的武器。

比尔·盖茨曾经这样说过:“微软公司的唯一资产就是员工的想像力。”如何发挥员工的想像力,是人力资源开发与管理至高无上的历史使命。员工的想像力以及各种能力如同丰富的矿藏,要想办法让这些“矿藏”形成“井喷”,需要我们做大量的“开发”工作,而没有人力资源开发与管理简直是不可想像的。

由李德伟、张培德等主编的人力资源操作实务丛书帮助大家了解中国的人力资源经理所关心的问题,理解今日中国企业所存在的人力资源主要问题,理解人力资源规划与战略规划之间相辅相成的关系,并对如何招聘、吸引、激励与发展员工提出了一个清楚的指导方针和操作范本,而且还制定了行动计划与步聚,用以培养员工更大的奉献精神。这套人力资源操作实务丛书的出版,旨在阐明如何才能更加有效地进行人力资源管理,从而为企业增加价值。

在本丛书中,中国传统文化中所包含的优秀管理文化内涵与西方文化实现顺利对接,体现了编者的慧心所在。勿庸置疑,儒家传统思想的再生和复兴,只有建立在平等原则的基础之上,才会有希望。编者用十几年经营企业的成功经验为丛书注入了新的活力,他是西方人力资源管理与中国企业实际相结合的探索者和先行者。

开卷有益,愿这套人力资源操作实务丛书能让大家得到启示,并在行动中得以完善,培养出真正高绩效的个人、团队和组织。

张文贤

复旦大学教授、博士生导师

2006. 9. 1

序言二

企业的竞争优势来自其战略资源，即劳动力水平，这也是人力资源管理成为致胜因素的原因，中外企业盖莫能外。中国的人力资源管理起步较晚，这本著作将对人力资源管理实践起重要的推动作用。

通过与中国的企业家和人事经理们的交谈，我感到中国企业特别关注生产和物流等领域，认为这是企业成功的关键，他们在实践中确实也有不少成功的经验。实际上，人力资源战略是与企业战略紧密相连的。由于商业环境的变化，企业战略必须相应地进行调整，人力资源战略同样如此。专业水平的人力资源管理同样能帮助公司赢利。开发人力资源管理能使公司业绩更上一层楼。

人力资源管理和战略是文化的体现。中国的人力资源实践和西方有很大区别。作为人力资源方面的专家，我深知现行的人力资源管理的概念和语言都源自西方，我们似乎只能用这些术语来讨论企业结构、系统和过程等，舍此别无它途。但我不认为这是合理的。为了创造一种兼容并蓄的商业道德，我们必须把注重效率的西方理念和关注社会的中国观念结合起来。在我看来，要做到这一点，就必须了解两种商业环境和相应的专业术语。



本丛书编者具有十多年国际著名跨国公司的实际工作和人际管理实际经验,他们所总结的许多方法对中国的中小企业特别是快速发展的企业很有价值,能作为人力资源方面的样本和参照物。这些方法和表格既反映了国际标准化又符合中国企业的实际情况,具有可操作性、实用性、易学性。我相信这本著作一定会促进中国在人力资源管理的理论和实践方面取得长足进步。

Monique Bellersen

莫尼克·贝勒森夫人

上海 2006. 8. 17

莫尼克·贝勒森是荷兰资深商业顾问。她曾任荷兰教育部人力资源主管,有长达 15 年为各类企业提供人力资源管理商业咨询的经验,并为各类企业开发和定制管理培训项目。

前 言

招聘是公司人才流入的主要途径,成功的招聘是企业成功的开始。所以,人才招聘与甄选一直是企业人力资源管理中的一个重要课题。同时,随着职场竞争的日趋激烈,如何才能招募到合适的人才,越来越为企业管理者所关心。

如今,人才测试已经成为一门学问,新的测试题目和测试方法也层出不穷。中国企业在人力资源管理的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却缺乏如何将这些思想转化为适合中国企业特点、可操作性的制度、措施。对如何选拔优秀的人才,一些企业的招聘主管依然处在凭一己好恶而决定人才的聘用、升迁的状态。

如何为公司、用人部门招到合适的人才、如何增加对职位要求的了解和掌握对应聘人员全方位多角度考察的技巧,成为招聘与考评的专家,是各级成功管理者、人力资源经理和职业经理人的基本职业素质要求。

本书旨在为企业管理者提供一套科学、标准的人才招聘与甄选的实务技术。本书主要介绍了招聘战略制定、招聘流程设计、招聘策略选择的方法、招聘面试工作组织实施的一般操作步骤、招聘面试工作结束后新员工的录用和培训等等。



本书体现了招聘的科学性与实用性的统一,内容完整,系统性强,涵盖了企业人才招聘运作过程中应涉及的人力资源管理的所有实务。便于企业在招聘工作中直接使用其中的各种方法,是企业管理者案头、手边的有益工具书。

编 者

2006 年 9 月

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 人力资源规划概述.....	(1)
第二节 人力资源需求预测	(13)
第三节 人力资源供给预测	(24)
第二章 工作分析与设计	(32)
第一节 工作分析概述	(32)
第二节 工作分析方法	(41)
第三节 工作设计及说明	(56)
第四节 工作分析文案	(66)
第五节 工作设计文案	(86)
第六节 工作分析与工作设计管理表格	(91)
第三章 招聘策划	(119)
第一节 招聘概述.....	(119)
第二节 招聘渠道和方式的选择.....	(125)
第三节 招聘流程设计.....	(139)
第四节 招聘策略.....	(147)
第五节 招聘文案.....	(151)
第六节 招聘管理表格.....	(176)
第四章 人员选拔与评价	(193)
第一节 人员选拔与评价概述.....	(193)
第二节 人员选拔与评价的内容.....	(200)
第三节 人员选拔与评价的一般方法.....	(204)
第四节 人员甄选管理表格.....	(213)
第五章 心理测验	(227)



第一节 心理测验概述·····	(227)
第二节 智力测验·····	(242)
第三节 能力测验·····	(252)
第四节 人格测验·····	(262)
第五节 员工能力测评文案·····	(271)
第六节 应聘人员测试管理表格·····	(285)
第六章 面 试 ·····	(296)
第一节 面试的概述·····	(296)
第二节 面试的准备·····	(304)
第三节 面试的实施·····	(312)
第四节 员工面试文案·····	(333)
第五节 面试管理表格·····	(345)
第七章 情景模拟 ·····	(355)
第一节 情景模拟概述·····	(355)
第二节 情景模拟的方法·····	(359)
第三节 情景模拟的操作程序·····	(369)
第八章 新员工的录用与培训 ·····	(372)
第一节 人员录用概述·····	(372)
第二节 人员录用的程序·····	(375)
第三节 新员工的安置调配·····	(397)
第四节 新员工职前适应培训·····	(402)
第五节 录用管理表格·····	(410)

第一章 人力资源规划

第一节 人力资源规划概述

一、人力资源规划的概念

人力资源规划也可称为人力资源计划,是指根据企业的发展规划,通过企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计,对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。

人力资源规划也称为人才资源规划,自 20 世纪 70 年代起,已成为人力资源管理的重要职能,并且与企业的人事政策融为一体。人力资源规划实质上就是在预测未来的组织任务和环境对组织要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。不同的人力资源规划体现了不同的人事政策,一般来说有两种:一种是仅考虑组织利益的观点,它认为人力资源规划就是把必要数量和质量的劳动力,安排到组织的各级工作岗位上;另一种是组织与员工利益兼顾的观点,认为人力资源规划就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下,使组织拥有与工作任务相称的人力。不管从哪种观点上看,为实现组织的目标与任务,人力资源的数量、质量、结构必须符合组织特定的物质技术基础,而至于采取什么方针政策,则取决于企业的经营指导思想。



二、人力资源规划的目的

(一)规划人力发展

人力发展包括人力预测、人力增补及人员培训,这三者紧密联系,不可分割。人力资源规划一方面对目前人力现状予以分析,以了解人事动态;另一方面,对未来人力需求做一些预测,以便对企业人力的增减进行通盘考虑,再据以制定人员增补与培训的计划。所以,人力资源规划是人力发展的基础。

(二)促使人力资源的合理运用

我们发现,只有很少企业其人力的配置完全符合理想的状况。在相当多的企业中,其中一些人的工作负荷过重,而另一些人则工作过于轻松;也许一些人的能力有限,而另一些人则感到能力有余,未能充分利用。人力资源规划可改善人力分配的不平衡状况,进而谋求合理化,以使人力资源能配合组织的发展需要。

(三)配合组织发展的需要

任何组织的特性,都是不断地追求生存与发展,而生存与发展的主要因素是人力资源的获得与运用。也就是如何适时、适量及适质地使组织获得所需的各类人力资源。由于现代科学技术日新月异,社会环境变化多端,如何针对这些多变的因素,配合组织发展目标,对人力资源恰当规划甚为重要。

(四)降低用人成本

影响企业机构用人数目的因素很多,如业务、技术革新、机器设备、组织工作制度、工作人员的能力等。人力资源规划可对现有的人力结构做一些分析,并找出影响人力资源有效运用的瓶颈,使人力资源效能充分发挥,降低人力资源在成本中所占的比例。

人力资源规划需要解决的两大核心问题是需求和供给。人力资源需求预测就是根据能力水平、岗位要求以及组织发展战略要求确定所需员工的数量和类型的