



现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎李旭旦 吴文艳



Staff Recruitment and Selection

员工招聘与甄选

(第二版)

●市场竞争越来越激烈，人才流动越来越频繁，这使得组织的员工招聘必须基于战略眼光，从组织的长远发展角度看问题；同时，应聘者也具有了更为丰富的应聘经验和技巧。如何有效地把好选才关，科学合理地按照组织发展的需要招募到合适的人才，已非传统的招聘业务职能所能解决的问题。管理流程的规范、专业技术的运用和信息化手段的辅助，已成为提高招聘准确性和效率的必要条件。

●本书从传统招聘的基础出发，结合胜任素质模型的应用，梳理了科学的招聘管理流程，分析了专业的管理技术，介绍了信息化的辅助管理功能，为现代组织的员工招聘提供了清晰的管理体系和实用方法。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎李旭旦 吴文艳



Staff Recruitment and Selection

员工招聘与甄选

(第二版)

●市场竞争越来越激烈，人才流动越来越频繁，这使得组织的员工招聘必须基于战略眼光，从组织的长远发展角度看问题；同时，应聘者也具有了更为丰富的应聘经验和技巧。如何有效地把好选才关，科学合理地按照组织发展的需要招募到合适的人才，已非传统的招聘业务职能所能解决的问题。管理流程的规范、专业技术的运用和信息化手段的辅助，已成为提高招聘准确性和效率的必要条件。

●本书从传统招聘的基础出发，结合了胜任素质模型的应用，梳理了科学的招聘管理流程，分析了专业的管理技术，介绍了信息化的辅助管理功能，为现代组织的员工招聘提供了清晰的管理体系和实用方法。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与甄选/李旭旦,吴文艳本书主编. —2版.
—上海:华东理工大学出版社,2014.7

现代人力资源开发与管理系列教程

ISBN 978-7-5628-3960-6

I. ①员… II. ①李…②吴… III. ①企业管理—人力资源管理—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 141120 号

现代人力资源开发与管理系列教程

员工招聘与甄选(第二版)

丛书主编/张培德 胡志民

本书主编/李旭旦 吴文艳

责任编辑/唐晓婷

责任校对/李 晔

封面设计/戚亮轩

出版发行/华东理工大学出版社有限公司

地 址:上海市梅陇路 130 号,200237

电 话:(021)64250306(营销部)

传 真:(021)64252707

网 址:press.ecust.edu.cn

印 刷/上海崇明裕安印刷厂

开 本/787 mm×960 mm 1/16

印 张/20.75

字 数/373 千字

版 次/2009 年 8 月第 1 版

2014 年 7 月第 2 版

印 次/2014 年 7 月第 1 次

书 号/ISBN 978-7-5628-3960-6

定 价/38.00 元

联系我们:电子邮箱 press@ecust.edu.cn

官方微博 e.weibo.com/ecustpress

淘宝官网 <http://shop61951206.taobao.com>



市场竞争越来越激烈,人才流动越来越频繁,这使得组织的员工招聘必须基于战略眼光,从组织的长远发展角度看问题;同时,应聘者也具有更为丰富的应聘经验和技巧。如何有效地把好选才关,科学合理地按照组织发展的需要招募到合适的人才,已非传统的招聘业务职能所能解决的问题。管理流程的规范、专业技术的运用和信息化手段的辅助,已成为提高招聘准确性和效率的必要条件。

本书从传统招聘的基础出发,结合胜任素质模型的应用,梳理了科学的招聘管理流程、分析了专业的管理技术,介绍了信息化的辅助管理功能、为现代组织的员工招聘提供了清晰的管理体系和实用方法。

编委会名单

主 委	任 员	张培德	胡志民	
		孙长庚	于志华	范玲玲
		姚小康	李 微	朱国定
		李旭旦	马国辉	汪玉弟
		相正求	许丽娟	吴文艳

白驹过隙,转眼已是龙年暑期。回顾 2005 年丛书策划伊始至 2010 年“现代人力资源开发与管理系列教程”12 种一套图书全部出版问世,其间我们经历了太多的酸甜苦辣,作者们度过了诸多的不眠之夜,大家不辞辛劳实地考察、力主创新,终于完成了第一部含有浓厚“乡土气息”的、可适用于人力资源管理专业、工商管理专业、行政管理专业、旅游管理专业本科,以及可供快速掌握、系统了解、简便轻松学习的考研进修班、实战应用班、自学考试班等使用的,具有权威、快速、简便、系统、创新特色的系列教程。

本书系无论是第一版还是第二版均含有“一张名片效应”“250 效应”和“三大走路连锁效应”的创新特色:本书系首先运用“一张名片效应”,各书统一运用最精炼语言、最清晰思路、最具代表性的案例导入,统一编写原则和叙述方式,将各书的所有内容概括在 250~300 页的篇幅内讲述清楚相关功能模块;本书系又运用“250 效应”,让读者通过每书仅十章的内容,就能系统了解国内外人力资源专业的典型理论、法则、方法;同时本书系通过每书各章的案例引导、讨论题、思考题以及章后的归纳小结,引发读者新的思考和创新的观念、原则、效应,以期达到举一反三的效果。

这使我们想起了曾有记者问米卢:“为什么你在中国能取得成功?”

米卢回答:“因为我听不懂中国话!”

这不就是典型的“走自己的路,让别人说去吧!”的翻版吗?

在商场中,还有一句话:“走别人的路,让别人无路可走!”“商场如战场!你死我活在战场!”

但是,在提倡“和谐社会”的氛围中,我们该如何“走别人的路”呢?

为此,我们在现代理才领域内,创新了“三大走路连锁效应”及其方法,以达到和谐共赢之目的:

◎第一种就是“鲶鱼效应”,即“走别人的路,让别人跟着我走!”

◎第二种就是“茆鱼效应”,即“走别人的路,我跟着别人走!”

◎第三种就是“航母效应”,即“走别人的路,让我们一起走!”

本书系第二版则更多地体现了“现代人力资源开发与管理”在国内外经典理念和方法基础上的新概念、新原理、新法则、新效应等原创精神和原创实力。

真诚感谢出版社对我们的支持,衷心感谢广大读者的厚爱,使本书系获得了“十一五”上海重点图书的荣耀,其中有的书种还获得了“中国大学出版社优秀教材”的褒奖。由于本书系第一版书种较多,集中出版时间较紧,加之形势在不断变化;目前来看,各书种中的确还存在一些需要不断更新和修正完善的内容。特别是这几年,经过大量的实践、调查、论证之积累,我们感到很有必要着手本书系第二版的修订工作,以使本书系的编撰能更加精益求精。

多少年来,无论是党政干部、政府部门,还是企业单位,大家都在关心一个共同的问题:如何提高员工的工作积极性?如何提高公众的满意度?如何进行绩效管理和有效激励?实际上到目前为止,无论是西方管理学家提出的经济人假设、社会人假设、自动人假设,还是复杂人假设;或者我们多少年所探讨的“金钱激励”“金色降落伞激励”,还是“金色手铐—股权激励”等都无法真正解决长效激励之问题,或者无法达到长效激励之目的,而本书系主编及各书作者们经过多年的潜心研究和课题项目以及广泛授课互动,通过发表大量的文章,出版各类书籍,从事各类课题研究和咨询项目的实践,集聚了大量国内外前辈和大师精彩的理论及案例,并通过实战创新了许多新理念、新方法,这些都将成为本书系第二版各种书增加的重要内容。

在近年来的实践中出现了许多值得研究的问题。例如,“名扬天下”的“帕累托 2:8 定律”引出的“取优而立效应”;选拔领导干部引出的“借力而行—贤者居上法则”;围绕习近平同志“如何考察干部的德”设问引出的“组织人识别培训原则”;针对西方通过 BSC 跨越工业化时代解决绩效考核根源问题,引出的东方智慧“五行管理方略”;针对 2008 年金融风暴、大学生自主创业失败多多的根源,以及老年人问题,引出的“金矿人才概念”“中高年人才理念”和“惠力资本提升方法”;尤其是针对企业、政府以及第三部门的招聘、选拔、甄选、测试、培训、绩效考核中存在的“烧香拜佛”“人人都是人才”“一个萝卜一个坑”“能力越强破坏力越大”“只用德才兼备的‘优品’”“能岗匹配”“岗人匹配”“凭感觉招聘

人”“谁都可进 HR 部门工作”等许多人力资源管理方面的认识误区,以及社会上出现的“富士康职工 N 跳问题”“达人秀评比问题”“孙悟空是否为好员工问题”“跨部门沟通与团队协作问题”等。本书系从人力资源规划、组织文化、工作分析、人员识别、现代人才方略、绩效考核与管理、人才市场管理、政策法规与 HR 相关法律等方面,结合西方“麦克利兰”提出的“岗位胜任素质模型”,创新性地提出了“C-P-I-W 模式”等。这些问题和提出的观点,都将成为本书系第二版的重要内容。

值得一提的是,两位丛书主编和一些作者是中国第一套人才中介师、中介员的教材编写者和资格考试的辅导教师,有的还获得了中国人才测评师资格,特别是 2008 年《中华人民共和国劳动合同法》实施后,两位主编就亲莅上海社科院、上海成人教育协会、上海人才行业协会,从法律的刚性角度和人力资源柔性管理角度讲授了“在新劳动法实施背景下的 HR 与相关法律”和“现代人才方略与 HR”两大课程,向相关管理人员零距离咨询“现代人力资源开发与管理”问题。同时,张培德教授还在复旦大学、交通大学、同济大学、澳大利亚 EMBA、美国 EMBA、夏威夷国家大学、维多利亚学院等国内外几十所高校,以及在山东省人事厅、安徽省合肥组织部、湖南省株洲组织部、江苏省无锡人事局等诸多政府公共管理部门,并面向大庆油田、上海东方传媒、华东电力系统、上海电力、韩国摩比斯、世界总裁协会、人力资源专业委员会以及云南、广东、河北、辽宁、湖南、湖北、河南、四川等 10 多个省市自治区进行报告和讲学,就人力资源管理、人才中介、人才测评技术、人才选拔与培育、工作分析与绩效考核实务,现代人力资源发展趋势与创新、中国 HR 现状分析与解决方案、跨部门沟通管理、职业生涯规划与设计,现代人力资源管理的新理念、新方法、新发展等广泛的话题,阐述自己独到的见解。

随着人力资源管理的新发展,特别是“富士康”员工 N 跳现象出现后,本书系第二版将以更新的视野描绘“现代人力资源管理”的新阶段,强调当今人力资源管理已经跨过“工业化时代模式”。过去那种仅仅以“事情、任务”为导向的“2T 人事管理模式”已经成为过去,而且当下一直在参照的麦克利兰“胜任力模型”,即以“岗位、职位”为导向的“2P

人力资源管理模式”也已不合时宜；因为富士康事件给了我们启迪，习近平同志提出的“对干部的德如何考核”的问题也引人思考。

为此，本书系第二版从现代人力资源管理新高度，依据当今“E时代模式”的特点，突出了“轻松工作+快乐工作”的“以职业规划与组织文化相匹配为导向的2C模式”进行撰写；同时，本书系也把激励提升到一个“长效激励”的更新高度，竭力从E时代角度解决员工既能“胜任工作”，又能“满意工作”的现代人力资源管理全新模式；本书系对张国荣跳楼、刘谦的成功、爱因斯坦拒当总统等许多案例，以及员工职业生涯规划与设计、岗人匹配、组织文化的建立、目标的设定、组织架构的形成、人员的选拔、流程的建立、制度的完善、市场模式的探讨、沟通交流的强化、惠力资本的提升等社会的热点及工作中经常碰到的问题，提出了一些新思路和新方法。

与时俱进，不断前进。本书系全体编委会和各位作者将竭尽全力做好相关图书第二版的改版和修订工作，进一步提高质量，以不辜负广大读者的好评和肯定。

丛书主编：张培德 胡志民

2014年3月22日

在当今社会,谁都知道“人力资源是第一资源”,谁都了解人力资源代表着核心竞争力。可是有多少人能真正知晓和领悟人力资源的丰富内涵?又有多少人能回答哪些人才是真正的人才?没有管理学、经济学、心理学和法学的知识基础,很难真正学好、学透本学科。从这个意义上说,人力资源又应该是一个多学科交叉的专业。

人才是立国之本,社会发展需要大量人才,但人才不可能自然造就,而需要不断培养。那种认为“人人都是人才”“有用的就是人才”“合适的就是人才”“内有素质,外有贡献的就是人才”等说法是不全面的,甚至是错误的,会造成思想上的混乱和人才培养的缺失。在各种有关“人力资源”的书籍中,对于“人力资源”的定义不下上百种,而美国密歇根大学的人力资源管理专家戴维·优立取(Davy Ulrich)只用了八个字就概括了人力资源的含义,即:HR=投入程度×能力水平,具有画龙点睛和一锤定音之效。

曾有一位中学校友与我谈起他的一段工作经历,颇耐人寻味。他在大学时攻读的是化学专业,毕业后被分配到一家化工企业的生产部门工作。后来由于年轻人多了,他被“挤出”了生产部门。于是他想到销售部门工作,一方面销售部门绩效工资比较高,另一方面他认为凭着他专业的熟悉程度和外向型的性格完全能胜任此项工作,可是销售部门嫌他年龄太大了。有人建议他去厂办公室试试,说那里会比较适合他,但结果被告知办公室已满员。他到处寻找着适合他的位置,最后因与领导关系不错,他被关照到了“最不需要技术和专业”的人力资源管理部门。

听了他的这段经历,我们不禁要问:难道人力资源管理部门谁都可以去吗?人力资源管理的重要性真的是“说起来重要,做起来次要,忙起来可以不要”吗?果真“人人都是人才”,人力资源管理部门可以犹如“姜太公钓鱼——愿者上钩”了吗?难道企业对人才的招聘、甄选、培训、考核、薪酬设计等就是老板一句话的事吗?

本丛书的出版就是要使广大读者对人力资源管理有一个正确的认识,特别是对传统的人事管理和现代人力资源管理的区别有一个根本的了解。为了对以往“人事管理”和“人力资源管理”概念混淆的情况加以澄清,也为了突出现代人力资源管理与传统人事管理的区别,我们特把本套丛

书命名为“现代人力资源开发与管理系列教程”。

为了适合中国普通高等学校人力资源管理专业学生、企事业单位的管理人员,以及人力资源管理的业内人士使用,我们本着“前沿、热点、创新”的宗旨,结合中国国情,采用理论与实务相结合的写作手法,力求将本丛书编写成普及性、大众化的人力资源管理书籍。

本系列教程共由 12 种书组成,涵盖了人力资源开发与管理本科教学的所有基础课程。为便于阅读和使用,本丛书的编写参照了国际上的最新模式,即先引导案例,并针对案例或本书要涉及的内容提出多道思考题进行互动讨论,然后概述本书的要点和引言进行详细剖析,再展开理论分析和实务操作及实践研究。

由于水平有限,本教程中不当之处在所难免,恳请各位读者批评指正!同时也衷心希望本系列教程的出版能对读者有所裨益和启迪!

丛书主编:张培德 胡志民

2008 年 1 月

21 世纪是知识经济和信息化的时代,在这样一个高速发展的时代,人力资源作为第一资源成了社会、经济发展的决定性因素,也成了组织核心竞争力的关键因素。安德鲁·卡耐基曾说过:“带走我的员工,把工厂留下,不久后工厂就会长满杂草;拿走我的工厂,把我的员工留下,不久后我们还会有个更好的工厂。”组织真正的发展之源是人才;组织之间的竞争,说到底就是人力资源的竞争。杰克·韦尔奇说过:“人才就是一切,有人才就是赢家。”

在今天,无论是优秀的管理人才还是专业技术人才,纷纷成为各类组织竞相争取的目标。员工招聘作为各类组织获取人才的主要渠道,在人力资源管理中起着举足轻重的作用。但如何有效地甄选录用适合的人才,依然是现今人力资源管理者所担负的艰巨任务。招聘管理向着更专业化的方向发展,这就需要人力资源管理者能进一步规范招聘管理流程,掌握科学甄选技术,通过科学的招聘甄选体系的构建与实施,更深入地配合员工培训、职业发展、绩效考核、薪酬管理、劳动关系管理等人力资源管理的其他环节,为组织的健康发展和战略目标的实现提供有力的人才保障。

本书的编写是希望通过介绍现代组织员工招聘与甄选的基本理论框架、研究心得和应用经验,为读者较为系统地梳理招聘与甄选的基本流程和应用方法,以便帮助读者对招聘管理有全面的认识和深入的理解,并期望解决一些实际的问题。

本书的内容分为十章,第一章介绍了人员招聘的基本理论,探讨了招聘管理在人力资源管理中的作用,分析了招聘管理的现状和发展趋势;第二章介绍了人员招聘的基础工作,包括人力资源规划、工作分析、胜任力模型构建等;第三章和第四章介绍了人员招聘的基础工作和招募流程、人员招聘的计划和组织流程、人员招聘的渠道选择与策略分析;第五章至第八章介绍了人员招聘的甄选过程,包括甄选的基本原理,以及心理测验、面试、评价中心技术等甄选方法的具体内容和操作方法;第九章介绍了做出录用决策和员工入职过程中的一些重要的工作环节;第十章介绍了人员招聘的评估方法和手段。

本书的特点主要体现在以下几个方面:

1. 系统性。员工招聘是一个系统工程,既是人力资源管理的子系统,与其他子系统相关联,又是一个相对独立的系统,有其自身运行的规律。本书从多角度分析员工招聘与甄选,使读者对员工招聘能有一个全景观察,一方面为深入理解打基础,另一方面也有利于实际的应用。

2. 前沿性。员工招聘涉及众多的知识领域,而这些领域的研究和应用随着我国人力资源管理的发展和科学技术的提升,有了越来越多新的研究和实践成果。本书通过胜任力模型的应用、e 化招聘管理、评价中心技术等方面内容的论述,对传统的招聘方式进行了积极的补充,有利于启发读者新的思考角度和建立新的管理模式。

3. 实用性。员工招聘是一项应用性工作,通过运用各类相关学科成果、专业研究成果和实践应用成果,直接服务于员工招聘。同时,本书的每章之前都有一个引导案例,并附有思考题,每章之后也附有本章小结、案例分析和思考题,以方便读者自学参考。

由于篇幅有限,我们将一些管理案例、实用表格、甄选工具,以及介绍通过 Internet 来提供,以便读者在阅读本书时能获得更多的相关资料。这些素材我们放在 <http://www.hra.cn> 上。

参与本书编写的都是在人力资源管理、人员招聘和人才测评等领域有着多年理论研究和实务经验的人员。本书由李旭旦设计总体框架结构,审定全书,编写第一章、第七章和第八章;吴文艳编写第二章、第三章和第四章,并审阅部分书稿;刘晓春编写第五章和第六章;俞家骏编写第七章;沈烨炜编写第八章;苏萍编写第九章和第十章。

在本书的编写过程中,有许多同仁给我们提供了支持和帮助,包括上海师范大学法政学院院长商红日教授,上海师范大学人力资源测评中心的马国辉、冯立平、相正求等,此外,上海师范大学人力资源管理专业的唐烨玮、王妍珩同学也为本书做了大量的工作。在本书编写的过程中,笔者还拜读了许多国内外专家和学者的著作、论文,参阅和引用了相关成果,在此一并致以深深的谢意。

考选用的教学或培训用 PPT,有需要者可通过华东理工大学出版社官方网址(<http://press.ecust.edu.cn>),输入本书名后下载。如有教学上的问题或需求,也欢迎与我邮件联系(Email:lixd@shnu.edu.cn)。

鉴于作者的水平,以及人力资源管理理论、技术和实践的飞速发展,书中疏漏和不足之处在所难免,恳请广大读者指正。

李旭旦

第一章 招聘概述	1
第一节 员工招聘	2
第二节 招聘的原理	9
第三节 员工招聘的现状	17
第四节 员工招聘的发展趋势	21
第二章 招聘基础	28
第一节 人力资源规划	29
第二节 工作分析	39
第三节 胜任素质模型构建	44
第四节 影响招聘的因素	52
第三章 招募计划	63
第一节 招募计划的制订	65
第二节 招聘团队的组建	75
第三节 招聘策略的确定	83
第四章 招募渠道	89
第一节 内部招募	91
第二节 外部招募	97
第三节 招募渠道的选择	111
第五章 人员甄选	117
第一节 人员甄选概述	118
第二节 甄选指标体系设计	126
第三节 甄选方法的选择	132

第四节	招聘甄选中的信度和效度	140
第六章	初步甄选	149
第一节	简历与申请表甄选	150
第二节	背景调查	156
第三节	知识测验	161
第四节	心理测验	168
第七章	招聘面试	189
第一节	面试概述	190
第二节	面试实施的流程	197
第三节	面试试题的设计	205
第四节	面试实施技巧	212
第八章	评价中心	222
第一节	评价中心概述	223
第二节	无领导小组讨论	232
第三节	文件筐测验	241
第四节	其他评价中心技术	248
第九章	录用管理	257
第一节	员工录用概述	258
第二节	录用决策	261
第三节	录用实施	269
第四节	新员工培训	275

第十章 招聘评估	283
第一节 招聘评估概述	284
第二节 招聘的财力资源评估	291
第三节 招聘的人力资源评估	298
第四节 招聘总结	303
参考文献	310