

企业招聘实务

企业战略与人力资源战略

人力资源规划

职位分析

招聘规划

内部招聘

外部招聘

初步筛选

人员测评导论

主 编 吕忠才

副主编 姚若松



广 州 出 版 社

企业招聘实务

企业战略与人力资源战略

人力资源规划

职位分析

招聘规划

内部招聘

外部招聘

初步筛选

人员测评导论

主 编 吕忠才

副主编 姚若松

广 州 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业招聘实务 / 吕忠才主编, 姚若松副主编. —广州: 广州出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5462 - 0852 - 7

I. ①企… II. ①吕… ②姚… III. ①企业管理—人才—招聘
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 129353 号

书 名 企业招聘实务
Qiyè Zhaopin Shiwu

主 编 吕忠才

副 主 编 姚若松

出版发行 广州出版社

(地址: 广州市天河区天润路 87 号 9、10 楼 邮政编码: 510635

网址: www.gzcbs.com.cn)

责任编辑 杨 斌 徐莉雅

文字编辑 梁惠明

责任校对 李振通

责任技编 郑梅君

装帧设计 潘建文

印刷单位 广州市怡升印刷有限公司

(地址: 广州番禺市桥横江工业区 邮政编码: 511400)

规 格 787mm × 1092mm 1/16

印 张 17.75

字 数 400 千

印 数 2000 册

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 次 2012 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5462 - 0852 - 7

定 价 38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

序 言

人力资源是企业的第一资源，是企业把握核心技术、赢得品牌优势、获得竞争优势、建设文化底蕴的关键。理论界人士和人力资源实践从业人员越来越重视对人才的选拔和招募的研究。不少高校研究人员在进行广泛文献调研，总结国外人才招聘选拔经验的基础上，出版了一些有关人才招聘的专著，积累了一定的理论成果。纵观这些专著，我们不难发现，它们在理论上大都阐述得比较透彻，甚至包括一些国际上最新的理论成果也都收录在册。然而，美中不足的是，它们缺少适合我国国情的实操性，很难直接指导从业人员进行招聘实践。同时，不少企业人力资源从业者也在实际选拔和招募中积累了一些实践经验。令人遗憾的是，这些实践经验也往往只停留在某个人或某个企业的经验层面，缺少共享。对于一个在企业从事人才招聘的人力资源从业人员来说，在市场上很难找到一本既具有一定理论深度，又注重实操的参考著作。

广州市企业经理人才评价推荐中心（以下简称“广州评价中心”）作为一个专注于企业人力资源研究和应用的机构，在人才招聘的理论前沿进行了一定的探索，同时，也组织开展了不少人才招聘工作，积累了一定的实践经验。由广州评价中心吕忠才主任牵头主编的《企业招聘实务》一书力图填补业界的空白。该书既是一本理论学习读本，亦是一本实际操作指南。编者通过充分的文献调研，在系统整理、归纳、总结广州评价中心多年来组织实施企业招聘与人才测评工作积累的方法技术、实施程序的基础上，广泛收集企业招聘案例，形成可供人力资源管理人员参考的招聘与测评实务专著——《企业招聘实务》。

《企业招聘实务》在思路从企业战略出发，到招聘及人才测评的全过程，不但体现了理论性，而且作为落实到人力资源部门的执行工具，细化到了每一件事项的方案设计，具有很强的实用性和可操作性。全书从人员招聘实践过程的角度来安排章节，突出人员招聘与配置的技能与应用的内容，采用图示与表格，以及案例分析的方法，以人员招聘与测评的内容和职能为主线，分别对企业战略与人力资源战略、职位分析、招聘规划、人才测评、员工录用的流程加以讨论，辅以精炼的原理介绍，并配以操作性极强的表单等管理工具，特别是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。

识时务者为俊杰，招聘工作是企业识人用人的关键环节，也是企业人力资源实践者服务企业发展战略的现实和长远时务。广州评价中心选择了这样一个热点且有价值的课题进行研究，并取得了一系列研究成果。本书是在广州评价中心研究团队多年来科研探索和近年来开展的一系列实践工作积累经验的基础上完成的专著。我希望，这本书的出版，既可以作为广州评价中心这些年研究成果的总结，也可以为国内相关研究和人力资源实际从业人员提供借鉴和帮助。作为一个从事组织人事工作和人力资源开发的老同志，我为本书的出版感到欣慰和高兴。

特此作序。

李志昌

2012年5月

（作序者系广州市委组织部副部长、广州市人才工作协调小组办公室主任、广州市干部培训工作领导小组办公室主任）

Contents 目录

001 - 002

序言（李志昌）

001 - 023

第一章 组织战略与人力资源战略

024 - 041

第二章 人力资源规划

042 - 066

第三章 职位分析

067 - 092

第四章 招聘规划

093 - 107

第五章 内部招聘

108 - 124

第六章 外部招聘

125-135

第七章 初步筛选

136-154

第八章 人员测评导论

155-162

第九章 笔试

163-189

第十章 结构化面试

190-210

第十一章 心理测验

211-249

第十二章 情境模拟测评

250-261

第十三章 测评报告分析

262-278

第十四章 人员录用

第一章 组织战略与人力资源战略

【学习目标】

学习完本章之后，你应该能够：

1. 了解什么是组织战略，并理解组织战略管理过程；
2. 了解人力资源战略，并了解人力资源战略的类型制定过程；
3. 理解组织战略对人力资源战略的影响；
4. 了解人一职匹配模型，及其对组织人员配置的影响。

【案例】

中国第一汽车制造集团的发展之路

发展历程：

1953—1978 以“解放牌”重型卡车的生产为战略重点。

1953. 7. 15 破土动工，毛泽东主席亲自题写“第一汽车制造厂奠基纪念”。

1956. 7. 13 第一辆“解放牌”汽车驶下装配线，中国汽车工业从这里起步。

1979—1988 “解放牌”汽车的换型改造时期，又称第二次创业时期。

1980—1983 完成了“解放牌”第二代产品 CA141 汽车的设计、试制、实验和定型。

1983—1987 实现了顺利转产，并实现了质量、产量双达标，通过了国家的工程验收。

1988—2001 以发展轿车、轻型车为主要标志的第三次创业时期。

1988. 5. 17 与德国大众汽车公司签署奥迪轿车技术转让协议，进入战略结构调整时期。

1991 与德国大众汽车公司合资建立年产量 15 万辆轿车基地。

2001. 12 宣布完成第三次创业时期的历史使命，提出实现汽车产销量、销售收入、利润、员工收入“四个翻一番”的目标。

2002—2007 建设“三化”发展新时期。

2002 提出“建设新一汽”的构想，确立实现“规模百万化、管理数字化、经营国际化”的“三化”目标；与天津汽车（集团）联合重组，与日本丰田公司实现合作，产品结构形成以轿车为主的新格局。

2004 年销量突破 100 万辆，树立中国汽车工业发展里程碑。

2007 年销量 143.6 万辆，收入 1885 亿元，累计出口整车 3.2 万辆，收入 5.2 亿美

元，进出口总额超过 60 亿美元；列世界企业 500 强第 303 位，中国企业 500 强第 14 位；中国 2007 年度“最具影响力企业”第 2 位；“中国一汽”以 605.78 亿元的品牌价值位列国内汽车行业第一。

一汽集团是中国汽车工业大型企业集团。1987 年以前，一汽的战略重点一直在生产“解放牌”重型卡车上，但根据当时国内国际情形，轿车在普通民众家庭的普及已成为趋势。1988 年 5 月 17 日，一汽率先抓住机遇，迈出企业战略转型的步伐，与德国大众汽车公司签署了奥迪轿车的技术转让协议，由此进入了结构调整时期，转向以发展轿车、轻型车为主，多车型并举，这一时期也称为以发展轿车、轻型车为主要标志的第三次创业时期。

在此时期，一汽通过建设一汽轿车、一汽—大众两个现代化轿车生产基地，以及兼并、重组、改造轻型车生产企业，取得产品结构调整的重大突破，实现中、重、轻、轿并举的局面，轿车和轻型车产销量比重接近 50%。同时通过不断深化企业改革，基本实现了由传统的工厂向集团公司体制、由单一的国有资产向多元化资产结构的转变。并通过对外合作和开拓国外市场，建立了一汽—大众等一批中外合资企业，产品出口到 70 多个国家和地区，初步实现从单一的国内市场向国内、国外两个市场转变。

在第三次创业时期，一汽还开展了质量总体战、整顿内部经济秩序、推行精益生产方式、集中采购、强化营销管理等系列活动，并通过“801”、“901”人才工程，培养了一大批优秀的年轻干部，为一汽赢得未来奠定了领导人才基础。2001 年 12 月，一汽宣布其第三次创业的历史使命已经完成，并提出在“十五”计划时期实现汽车产销量、销售收入、利润、员工收入“四个翻一番”的目标。

2002 年，一汽进一步延伸和发展“四个翻一番”目标，提出“适应世贸要求，建设新一汽”的构想，确立在五年或更长的一段时间里，实现“规模百万化、管理数字化、经营国际化”的“三化”目标，进入建设“三化”的新发展时期。至 2007 年，一汽已有职能部门 18 个，全资子公司 28 个、控股子公司 18 个，其中上市公司 4 个，其主营业务包括研发、乘用车、商用车、毛坯零部件、辅助和衍生经济等六大板块，拥有员工 13.2 万人，资产总额达 1340 亿元，并在亚、非、欧、南美和北美五大地区建立公司和办事机构 11 家（包括组装厂）。

开创中国现代汽车工业史的一汽集团，其产销量已连续多年居中国汽车行业之首，成为名副其实的中国“第一”汽车制造集团。

【你会怎么做】

你认为一汽集团在其发展过程中的战略调整对企业本身有何意义？对其人力资源战略又有何影响？提出了怎样的挑战？

快速变化的政治、经济、社会与市场环境使战略在企业管理中的地位比以往更为重要，同时也使得制定战略更为困难。企业战略作为指南，帮助企业认识和阐明需要改变的问题，使企业有效管理这些变化。这些战略专注于最重要的问题，为行动制订明确的方针和计划。

企业正在认识到,重视市场、财务和技术方面的同时,也必须重视人力资源管理。有些企业将人力资源作为企业战略计划的一部分。人力资源战略与财务、市场营销、技术、生产制造以及信息管理等职能战略一样支撑着整个企业战略。

本章中介绍了组织战略管理及人力资源战略的内容、意义、制定流程、影响因素以及两者的协调。

第一节 组织战略管理概述

一、战略管理的定义、内容和意义

战略管理是指对一个组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配作出的决策和管理。包括组织在完成具体目标时对不确定因素作出的一系列判断,在环境检测活动的基础上制定战略。

在战略管理过程中,组织确定其使命,根据外部环境和内部条件设定组织的战略目标,为保证目标的正确落实和实现设立计划,并依靠组织内部能力将这种决策和计划付诸实施,并进行过程控制的一个动态管理过程。

组织战略管理集中研究系统管理、市场营销、融资和财务、生产和操作、开发和研究、计算机信息系统等方面的问题,以保证组织目标的实现和成功。它具有系统性、科学性、艺术性、相对稳定性等特征。

【例1-1】苹果公司的战略

使命:

通过提供独特的个人计算机产品以及创新性的顾客服务,帮助人们改变工作、学习及交流的方式。

我们将作为新方向与方法的先导,发现利用计算机技术以拓展人的潜力范围的新途径。

苹果公司将做到与众不同:我们的产品、服务和见识将帮助全世界的人形成在21世纪中进行商务和教育活动的方式。

倡导:

致力于使顾客满意:我们将以我们的创新产品与服务,以及顾客的满意程度而闻名。

成为更加全球化的公司:我们将运用世界艺术级的技术和概念开发我们的产品和服务,服务于全世界的人。

建设一个完整的基础:我们将充分利用我们的技术力量去维持我们与顾客、第三方合伙人以及“苹果人”的关系。

二、组织战略的制定流程及影响因素

组织战略管理,主要是指组织战略制定和战略实施的过程。一般说来,组织战略管理包含四个关键要素:

战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；

战略选择——战略制定、评价和选择；

战略实施——采取措施发挥战略作用；

战略评价和调整——检验战略的有效性。

（一）战略分析阶段

战略分析的主要目的是评价影响组织目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析包括三个主要方面：确定组织的使命和目标、外部环境分析、内部条件分析。

战略分析还要了解组织自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力；还需要了解与组织有关的利益和相关者的利益期望，在战略制定、评价和实施过程中，这些利益相关者会有哪些反应，这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

（二）战略选择阶段

战略分析阶段明确了“组织目前状况”，而战略选择阶段所要回答的问题是“组织走向何处”。

组织可以结合国际、社会、经济环境的变化，从对组织整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及组织各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制订战略方案。

评估战略备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否能发挥组织的优势，克服劣势，是否能利用机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被组织利益相关者所接受。此外，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

战略的选择，即战略决策，确定准备实施的战略。如果由于采用不同的指标对多个战略进行评价，而产生的评价结果不一致时，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：

1. 根据组织目标选择战略；
2. 聘请外部机构；
3. 提交上级管理部门审批。

最后是战略政策和计划，即制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

（三）战略实施阶段

战略实施就是将战略转化为行动。

主要涉及以下一些问题：如何在组织内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源；为了实现组织目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用；为了实现既定的战略目标，需要对组织结构作哪些调整；如何处理可能出现的利益再分配与组织文化的适应问题，如何进行组织文化管理，以保证组织战略的成功实施等。

（四）战略评价和调整阶段

战略评价就是通过评价组织的经营业绩，审视战略的科学性和有效性，并根据组织情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对组织经营管理进行指导的有效性。

战略的形成过程实际上是一系列的决策过程。例如，在麦当劳决定在它的营业项目中增加早餐并且明确形成早餐战略之后，一整套实施决策必须被制定出来，包括早餐提供什么产品，怎样准备食物，如何处理增加配置人员的要求等。事实上，战略的实质就是制定决策。在这一过程中，组织必须回答许多问题，例如：

- 公司应该做什么？为什么？
- 公司怎样对竞争作出反应？
- 公司应该开发怎样的新产品和新市场？
- 公司想要或者需要以怎样的规模增长？
- 公司未来的劳动力队伍应该是什么样子的？
- 公司的人员配置应如何满足业务对人力资源的需求？
- 公司的培训计划是否符合需要？
- 应该采用什么样的薪酬和激励方案？

第二节 人力资源战略

一、人力资源战略的定义、内容和意义

大多数组织都有组织战略，以确定组织未来的成长、发展等关键问题。它们也可能有各种具体职能或产品经营战略，如财务管理战略、产品管理与营销战略、制造与技术战略、信息管理战略等。现在，管理者逐步认识到组织整体战略应该包括人力资源战略在内的各种职能性战略。例如，当福特汽车公司制定它的质量战略时，如果没有认真考虑到它现在和将来的人力资源能力和战略，那么它的“质量是第一要素”的战略将很难成功；同样，3M公司的创新战略极其依赖于在员工中推行的创新计划，没有富于创新精神的员工，这个计划就无法推行。在组织战略中，实施战略、实施变革的能力来自于人，因为是人而不是组织在进行革新、作出决策、开发与生产新产品、开拓市场，更有效地为顾客服务。人力资源问题通常是组织获得和保持竞争力的关键。

人力资源战略是指，根据组织战略来制定人力资源管理计划和方法，并通过人力资源管理活动来协助实现组织的战略目标。

我们可以看到，很多组织会描述下面这样一些与人有关的问题：

- 取得成本领先优势：提高生产效率，提高人员利用率，减少人事费用，取消不必要的岗位设置。
- 通过服务和产品取得竞争差异：提高客户满意度，加强质量管理，提高服务质量。
- 开发管理人员：增加管理人员的能力，培养管理人员。
- 提高人员的活力：设置有效的激励措施，奖励有贡献的员工，员工参与决策等。

通过对人力资源战略的思考和确定，有助于组织解决这些与人力资源有关的问题。人力资源战略有助于确定、调动和指引所有人力资源活动，并围绕对组织具有最直接影响的问题，它有利于将所有的人力资源活动都联系在一起并使管理人员了解它们的

意义。

【例 1-2】AT&T 公司的人力资源战略

AT&T 公司提供了一个充分说明组织如何使人力资源重点与组织，战略重点相一致的案例。该公司在对付解除市场管制带来的挑战时，进行重大调整并重新确定其竞争地位。

AT&T 公司的发展战略是，成为信息传送与管理方面的世界级领袖。它通过保持和发展其核心业务、发展在数据网络服务方面的领导作用以及扩大在全球市场的份额，来完成其使命。该公司认为其竞争优势在于公司的资源、财务优势、产品及服务系列、研究与发展以及质量。

该公司通过 19 个业务单位来经营，每个单位都专注于一个细分市场并负责从新产品到定价、营销全过程的每一件事。就整个公司而言，核心活动一直是基础研究、人力资源政策以及财务制度。

在解除市场管制的情况下，AT&T 公司面临着来自市场各方面的激烈竞争。为了保持竞争力，其消费产品业务部门把制造业务转移到新加坡，精简了组织（减少人员，将管理层次减少到四个，减少了官僚作风），专注于成本与质量。该公司正在大举挺进国际市场以转移其在美国的竞争。

该公司的人力资源规划围绕创造变化而展开。这些规划说明了为提高组织竞争力而在人力资源管理方面所进行的公司整体战略调整。

因此，AT&T 公司将以下问题作为其 20 世纪 90 年代的工作重点：

- 加快领导人员开发，专注于 AT&T 公司不断变化的业务实现及行动。
- 与工会形成新的伙伴关系，寻求能够导致质量改进的创新机遇。
- 建设一支更加多样化的人员队伍，以改进业务发展及雇员士气；使雇员差异成为一种竞争优势。
- 注重人在质量问题上的作用。
- 积累国际经验；开发海外人力资产。
- 提供更加灵活的薪酬方案，随人员队伍的变化提供不同的福利。
- 改进核心人力资源服务，通过再造工程改进成本效益。

AT&T 公司的使命要求该公司增加股东价值，成为技术领袖，并改进服务。这些人力资源重点问题反映出该公司需要“精简与学会舍弃”。在 20 世纪 90 年代，该公司要奋力争取重大变革。

二、人力资源战略的制定流程及影响因素

人力资源战略的制定，归根到底是要协助实现组织战略，因此其制定的过程都将围绕组织战略需要，从人力资源规划，到人员招聘配置、员工培训、绩效管理、薪酬管理等各个关键环节都要体现对组织战略的支持，并直接指导组织人力资源管理的过程。

表 1-1 人力资源战略的影响因素

	竞争战略	人力资源战略
影响因素	经济条件	劳动力市场
	产业结构	技能和价值
	特殊的能力	经济条件
	竞争优势	文化
	产品/市场范围	

人力资源战略的制定应与组织战略互相配合，达成互动。组织人力资源战略的建立可分为明确职业化人才队伍需求、SWOT 分析、制定人力资源战略和流程三个步骤。

（一）明确职业化人才队伍需求

人力资源战略作为一种最重要的职能战略受组织战略支配，组织的核心价值观影响并决定着人力资源战略。以惠普公司为例：

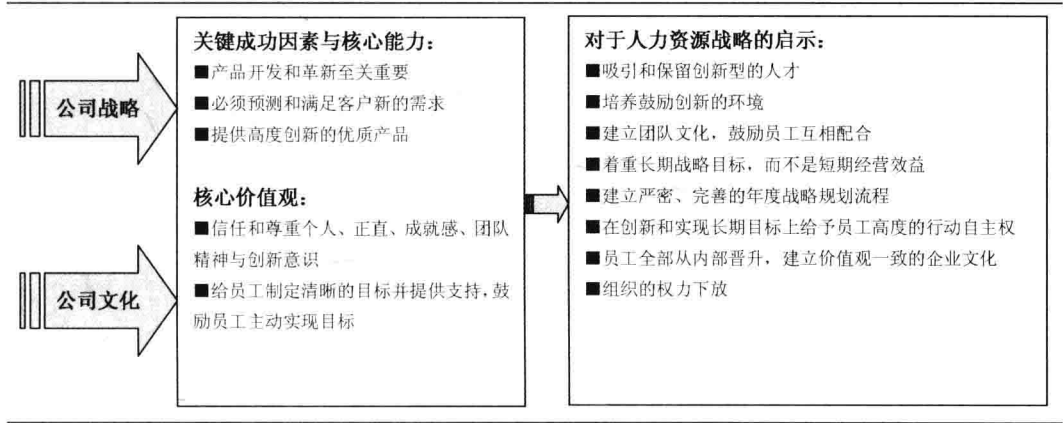


图 1-1 组织的战略与文化决定人力资源战略（惠普公司）

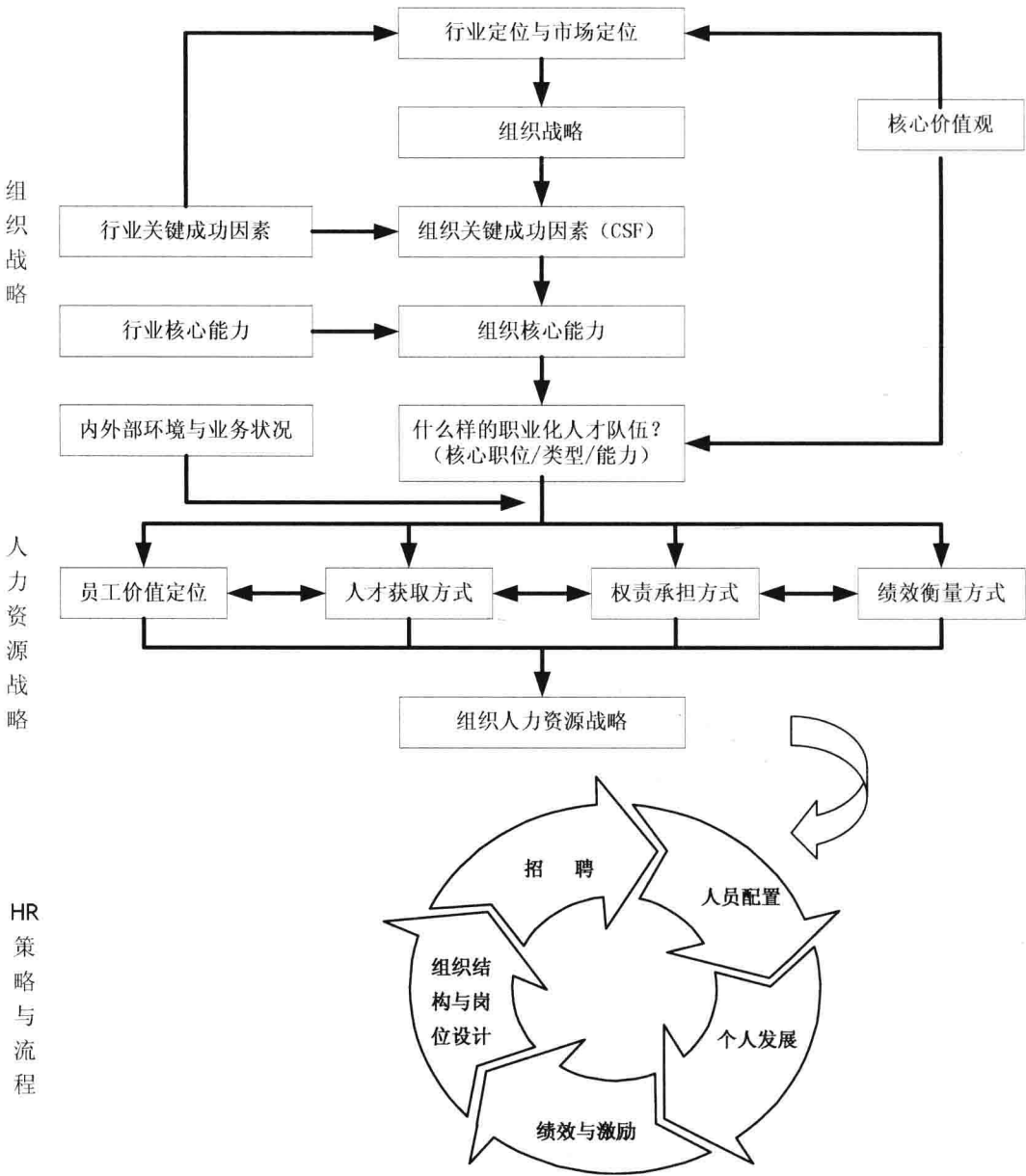


图 1-2 组织战略与人力资源战略、策略及流程

组织核心能力（Core Competency）是用以贯彻组织战略，竞争对手无法仿效的系统能力。通过明确组织的核心能力，结合组织核心价值观，即可明确组织需要建设怎样的职业人才队伍。以下以联邦快递为例：

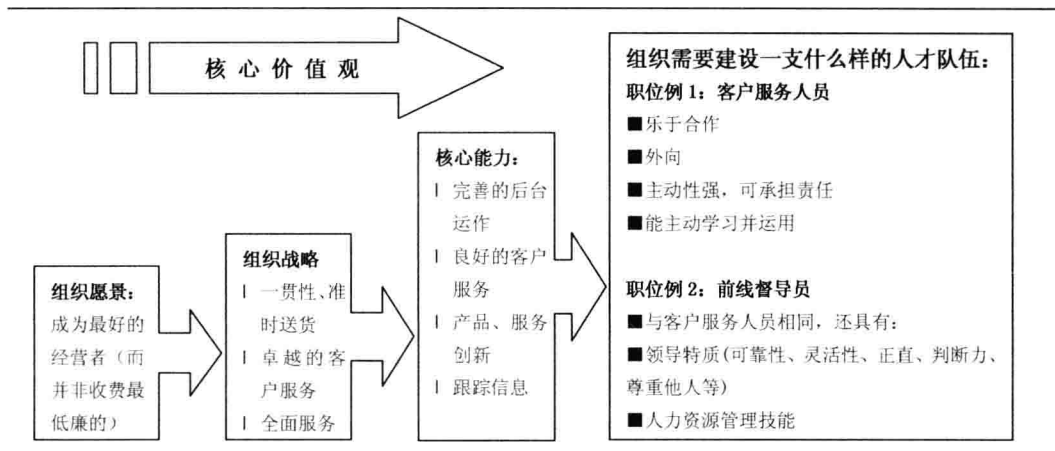


图 1-3 核心能力决定公司需要建设一支什么样的职业人才队伍（联邦快递）

（二）SWOT 分析

回答了组织需要建设怎样的职业人才队伍，接下来就要界定员工的价值定位（P）及对组织的三个选择性战略要素（O、D、A）作出选择：

1. 明确员工的价值定位。

员工的价值定位（Positions）就是从员工个人角度看个人与组织的隐含关系，其决定了组织能吸引和保留怎样的人才。

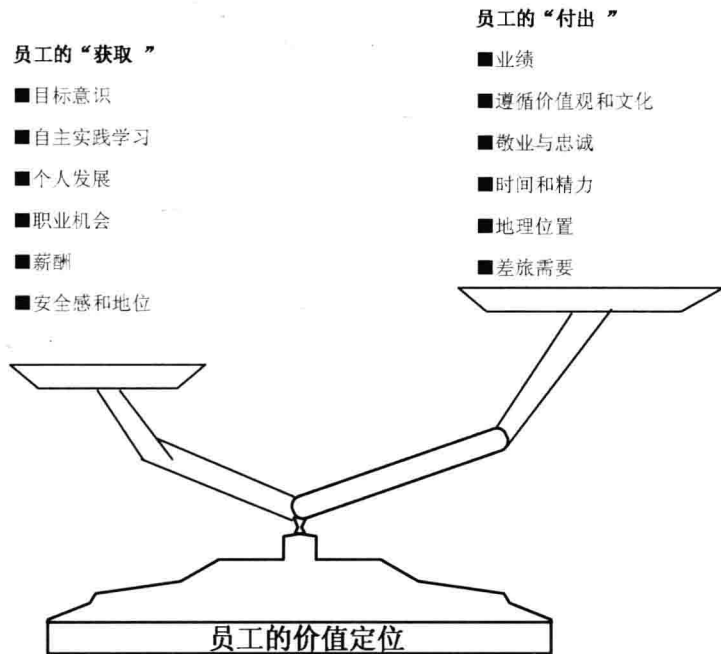


图 1-4 员工的价值定位

2. 选择三个选择性战略要素。

第一，人才获取（Obtains）方式，即组织人才主要通过何种方式获取，外部招聘还是内部培养。

表 1-2 人才获取方式之外部招聘与内部培养比较

人才获取方式	外部招聘	内部培养
特点	广泛地从外部招聘，甚至是高级经理 希望个人在加入组织时已具备相应的技能和经验 在技能和绩效不配合时，各等级均有大量人员流失	招聘入门水平的人员、全部实行内部晋升，除特殊技能人才外 员工个人帮助发展组织的专有技能 在经历了早期的大量人员流失后，人才长期为组织效力
优点	引入新血液、新理念 建立卓越业绩的新标准 能迅速增加数量或改变技能	以发展和晋升的机会激励和保留人才 保持组织的业绩、质量和文化的水平 内部培养的成本往往比从外部招聘有经验的人才低
缺点和局限性	具丰富经验的人才数量可能有限 新加入的员工对于组织文化可能较难融合	快速转变较困难 招聘和吸收有经验的人才的能力下降 预期终身雇用制可能导致职业道德下降
适用情况	市场上有现成的所需技能人才 竞争形势不稳定，需要技能的迅速转变（中断、快速提升等） 高效、流动性高的劳动力市场 组织的凝聚力和协调不十分重要	只有员工拥有独特的技能和知识优势 竞争环境稳定，可预测未来需要何种技能 劳动力市场效率低下，受地区限制，个人灵活性较差 需要团体凝聚力和协调

第二，权责（Duty）承担方式，即工作与责任是以团队或以个人为重点。

表 1-3 权责承担方式之团队与个人比较

权责承担方式	以个人为重点	以团队为重点
特点	“明星”文化（西方文化） 个人单独完成工作并作出决定 只评估个人业绩，并加以奖励	团队文化（东方文化） 团队共同完成工作并作出决策 评估团体业绩，并加以奖励
优点	充分发挥个人的权责、才干和动力	充分发挥团队的力量，并确保一体化
缺点和局限性	降低总体效果的风险 阻碍相互合作和支持的组织文化的风险	个人业绩没法清楚考察，损害个人对权责的承担意识的风险 可能隐藏表现不理想的员工
适用情况	业绩可明确地在个人层次分解和考察 个人的决策和行动结合起来，可达到所需的整体绩效	只可对团队进行适当的考察 业务需要高度的合作和一体化 对客户、供应商或其他对组织有利益的人须采用团队处理方式

第三，绩效衡量（Appraise）方式，指组织强调短期效益还是强调长期成就。