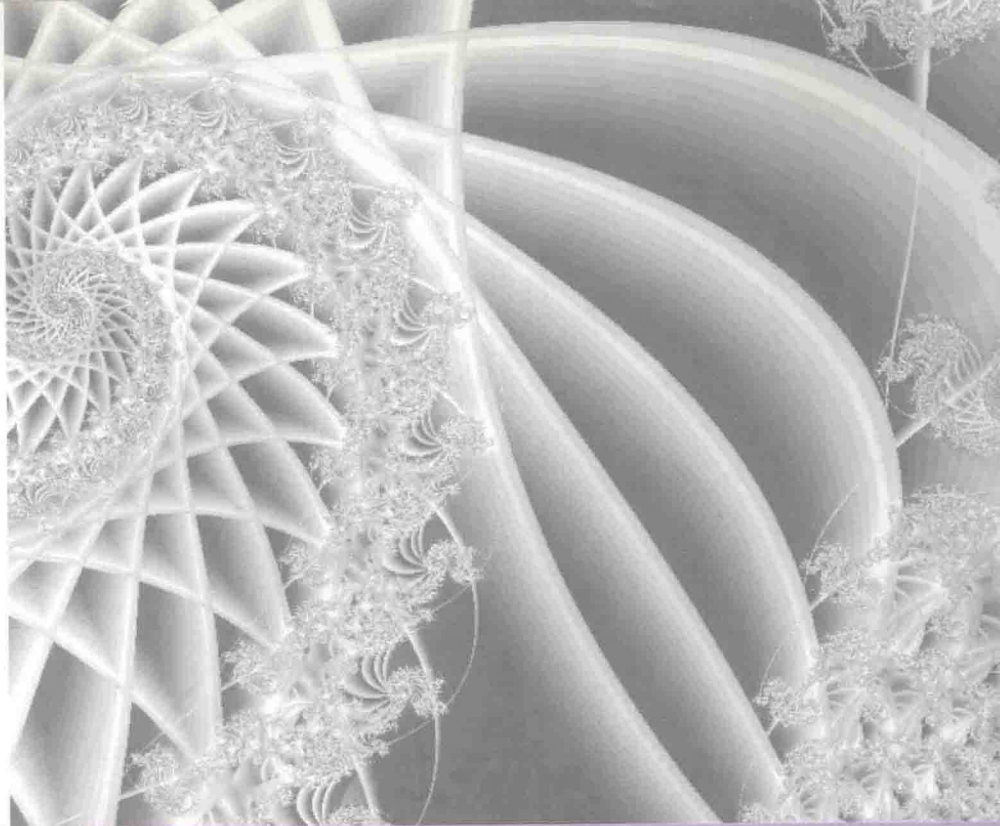




〔英〕格伦·福克斯 迪安·泰勒 著

招聘与甄选 完全工具箱

李海龙 金凤斐 译

*Complete Recruitment and
Selection Toolkit*

〔英〕格伦·福克斯 迪安·泰勒 著

招聘与甄选完全工具箱

李海龙 金凤斐 译

图书在版编目(CIP)数据

招聘与甄选完全工具箱/(英)福克斯, 泰勒著; 李海龙, 金凤斐译. —2 版. —上海: 上海远东出版社, 2011
(国际培训与发展资源库)
ISBN 978-7-5476-0393-2

I. ①招… II. ①福…②泰…③李…④金…
III. ①人才—招聘—基本知识②职业选择—基本知识
IV. ①C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 163215 号

The Complete Recruitment and Selection Toolkit.

Copyright © Dean Taylor and Glen Fox 2000.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.

This edition of *The Complete Recruitment and Selection Toolkit* first published in 2000 is published by arrangement with the Chartered Institute of Personnel and Development.

All Rights Reserved.

本书中文版由 CIPD Enterprises Limited 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2005-404 号

责任编辑: 李巧媚

封面设计: 李 廉

招聘与甄选完全工具箱

著者: (英)格伦·福克斯 迪安·泰勒

译者: 李海龙 金凤斐

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海望新印刷有限公司

装订: 上海望新印刷有限公司

版次: 2011 年 9 月第 2 版

印次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

开本: 889×1194 1/16

字数: 534 千字

印张: 18

ISBN 978-7-5476-0393-2/F·456 定价: 98.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

致 谢

在我们的教育、培训、工作以及工作以外的经历中，我们受到了许多人的影响和帮助，才得以顺利走到今天这一步。我们首先要感谢职业心理服务公司的同事们，当我们致力于本书的写作时，他们表现出了极大的耐心和理解，并给予了无私的帮助。感谢蒂娜·福克斯(Teena Fox)，她为我们提供了难得的支持和鼓励，当最后期限快到的时候，她为我们提供三明治和咖啡。感谢詹姆斯·T (James T) 和乔治(George)，他们让作者在困难时刻能够感受到正常的生活状态。

我们要特别感谢编辑安妮·科德温特(Anne Cordwent)，感谢她富有创见地提出将作者观点汇集成书，并扩展成为一个工具箱，感谢她对我们承担撰写工作的信任。当我们遇到各种可预期和不可预期的困难时，她鼓励和支持我们继续工作。她的建议和反馈，使我们最初的热切想法转化成可读性强的有益书籍。我们从安妮那里学到了很多，我们真诚地期盼她在不久的将来能够推出关于建设性的反馈方面的权威著作。

格伦·福克斯感谢蒂娜、雷切尔(Rachel)和詹姆斯。

迪安·泰勒感谢乔治、罗伊(Roy)和多萝西(Dorothy)。

全书纵览

为公司招聘与甄选员工是一项负有重大职责的任务。出色地完成这项任务必须深入了解所要招聘的职位,该职位和整个业务的关系,这个职位会有什么变动以及你需要什么样的员工。因为没有可以预见未来的水晶球,我们写了这本工具手册,帮助你明确你的需求,吸引和甄选合适的人选以及处理甄选之后的工作。让你一步一步地完成整个过程。

下一步应该做什么?

“我是一位人力资源经理,刚收到直线经理送来的一份工作要求和任职要求。他要求我起草一份高级职位招聘广告,然后确定候选人名单,由他对这些人进行面试。”

- 浏览前三部分(制定工作和任职要求);
- 仔细阅读第四部分(设计广告并初步设计招聘流程)。

最终你将得到的结果是:

- 广告和确定最后面试人名单的标准;
- 考虑你可能需要的外部帮助以及如何得到这些帮助。

“我是公司里惟一的人力资源经理,近来公司要求我招聘一名信息技术经理。公司要求我来安排所有相关事务,但是信息技术部门主管和首席执行官也希望在录用之前面见候选人。我应该怎么办?”

- 浏览第一部分(决定你需要招聘一位信息技术经理);
- 按顺序仔细阅读其他部分。

最终你将得到的结果是:

- 工作规范(第二部分);
- 任职要求(第三部分);
- 广告和确定最后面试人名单的标准(第四部分);
- 完整的甄选过程(第五、六部分);
- 解决如何培养新聘任人员问题(第七部分);
- 了解如何评估这个过程(第八部分)。

“几年以来,我一直主管公司的招聘事务。我们通常和招聘代理机构合作,他们提供一份最后面试人名单,然后我们考察他们推荐的候选人。现在我想独立开展招聘工作,我应该怎么办?”

■ 首先读第四部分,试着做一下问卷(招聘资源问卷)。

最终你将得到的结果是:

■ 弄清楚你是否需要外部帮助。

如果你决定独立开展招聘工作:

■ 浏览前三部分(回顾一下工作规范和任职要求);

■ 仔细阅读第四、五、六部分(实际的招聘与甄选过程);

■ 浏览最后两部分(甄选之后的工作,这是你经历过的)。

最终你将完成:

■ 整个招聘和甄选过程。

有效地利用工具箱

设计工具箱时,作者的意图是:为刚开始开展招聘工作的读者提供综合性的指南,或者为正处在招聘过程的不同阶段,并且在某个方面需要帮助的人们提供有效的资源。

工具箱分为八个主要部分。这些部分大致按照时间顺序排列,对应你在招聘过程中的各个阶段。

应该在什么时间用工具箱的不同部分?

第一部分:作出招聘决定

■ 当你无法确定是否真的需要为某一职位进行招聘。

第二部分:工作内容是什么?

■ 你已经作出招聘的决定,需要了解这项工作将涉及哪些方面。

第三部分:你在寻找什么样的人?

■ 你已经决定需要招聘的职位,需要决定合适的人选应该具备哪些素质。

第四部分:吸引合适的人选

■ 你需要决定是依靠公司内部力量实施招聘,还是需要外部帮助;

■ 你需要考虑怎样吸引应聘者并宣传招聘,然后确定适当人选的名单。

第五部分：第一阶段甄选

- 你需要将工作和任职要求转化成现实的甄选标准。

第六部分：评估候选人

- 你需要决定最有效地评估候选人的方法是什么；
- 你需要确定评估者是否在合理地进行评估；
- 你需要汇总整个过程；
- 你需要最后作出选择合适人选的决定。

第七部分：甄选之后——下一阶段

- 你已经选出中意的招聘人选，并准备向他提供工作机会；
- 你想确保新聘任的人员已经安排好并且不断取得进步；
- 你打算利用收集到的技巧和信息改进其他人力资源流程。

第八部分：对整个过程进行评估

- 你已完成这个过程，想要检查整个过程；
- 你需要审视整个过程中效率和公平在多大程度上得到体现；
- 如果招聘过程进展得相当不如人意，你想发现问题出在哪里。

下一步做什么？

如果你通过上面的内容概要已经辨别出你正处于哪个阶段，那么阅读相关段落就会给你提供更多细节，这些细节有关于你在招聘过程中可能遇到的问题和处理办法。在每一部分，我们大体上也将主题按照时间先后顺序排列（或者至少合乎逻辑），而且大多数主题后面都附有相关的活动。

怎样知道某个活动是否与我有关？

设计这些活动和要点回顾的目的是让缺乏招聘经验的人也能够应用它们。工具箱里包含的技巧不但与招聘有关，而且与人力资源的其他领域以及公司的其他需要相关。当然，其中的一些任务可能更适合直接参与招聘过程的人，比如人力资源专员或者直线经理。

公司 这些活动可以在整个公司范围内举行，而不仅仅是由和目标职位有密切关系的人开展。它们还可以应用到除招聘以外的其他情况（例如评鉴、奖励、发展）。

直线经理和人力资源专员 这些活动对于招聘合适的人选起重要的作用，同时也是直线经理和人力资源专员希望参与的。这些活动需要关于目标职位的知识，或者某些专业的人力资源技巧。

人力资源专员 这些活动建立在人力资源从业者已经掌握的技巧和知识基础之上

(关于测评、工作分析等)。人力资源专员能进一步把招聘活动中得到的信息和技巧应用到其他重要的人力资源流程中,比如职业发展、培训需求分析以及团队建设。

第一部分:作出招聘决定

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
1.1	工作网络	工作网络 信息来源表 优先处理顺序表	公司
1.2	头脑风暴		公司
1.3	逆向头脑风暴		公司
1.4	“假设这样一种情况……”		公司
1.5	帕雷托分析		公司
1.6	鱼骨图分析		公司
1.7	力一场分析		公司
1.8	成本—收益分析		公司
1.9	甄选模板:作出招聘决定	“招聘决定”表	公司

第二部分:工作有什么内容?

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
2.1	价值观	价值观示意图 1、2	公司
2.2	能力	能力框架图	公司
2.3	目标	目标框架图	直线经理/人力资源部门
2.4,2.5	任务	任务框架图 1、2	直线经理/人力资源部门
2.6	环境	环境框架图	直线经理/人力资源部门
2.7	岗位规范	岗位规范框架图	直线经理/人力资源部门
2.8	岗位描述	岗位描述示意图	直线经理/人力资源部门

第三部分:你在寻找什么样的人?

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
3.1	知识	知识框架图	直线经理/人力资源部门
3.2	经验	经验框架图	直线经理/人力资源部门
3.3	技能	技能框架图	直线经理/人力资源部门
3.4	个人素质	个人素质框架图	直线经理/人力资源部门
3.5	能力倾向	能力倾向框架图	直线经理/人力资源部门
3.6	个人特性	个人特性框架图	直线经理/人力资源部门
3.7	任职要求	任职要求框架图	直线经理/人力资源部门
3.8	培训和发展	培训和发展框架图	人力资源部门

第四部分：吸引合适的人选

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
4.1	磁铁和驱避剂	工作特点框架图	直线经理/人力资源部门
4.2	决定你可能需要什么帮助	招聘资源问卷	直线经理/人力资源部门
4.3	确定最后面试人名单标准	最后面试人名单标准示意图	直线经理/人力资源部门
4.4	广告	广告页	直线经理/人力资源部门

第五部分：第一阶段甄选

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
5.1	甄选标准汇总	甄选标准矩阵表 甄选标准清单	直线经理/人力资源部门
5.2	标准如何符合标准	工作描述示例 高层销售经理标准示意图 建议标准示意图	直线经理/人力资源部门
5.3	甄选模板 标准矩阵表格	标准矩阵表格	直线经理/人力资源部门
5.4	甄选模板 候选人—标准清单	候选人—标准清单	直线经理/人力资源部门

第六部分：评估候选人

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
6.1	设计甄选过程	甄选矩阵	直线经理/人力资源部门
6.2	管理甄选过程	甄选过程清单及计划表	直线经理/人力资源部门
6.3	作出甄选决定	候选人评价表 最终总结报告	直线经理/人力资源部门
6.4	最好的评估实践	构建你自己的衡量尺度	直线经理/人力资源部门
6.5	评估者技能：检查物理环境		直线经理/人力资源部门
6.6	成就记录	给成就记录评分	直线经理/人力资源部门
6.7	有效的面试		直线经理/人力资源部门
6.8	设计演示法活动		直线经理/人力资源部门
6.9	小组讨论的经验	小组讨论的情景 观察者的评分表	直线经理/人力资源部门

续 表

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
6.10	回想上次参加测验时……		直线经理/人力资源部门
6.11	我们使用何种测验	决策流程	人力资源部门
6.12	你的测试是否值得使用	测验评价示意图	人力资源部门

第七部分：甄选之后——下一阶段

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
7.1	劳动合同书	条款示例	人力资源部门
7.2	入门指导	新员工入职计划	人力资源部门
7.3	风格	风格一览表	人力资源部门
7.4	团队风格	团队风格一览表	直线经理/人力资源部门
7.5	行动计划	行动计划表	

第八部分：评估整个过程

活动序号	活动名称	有关资源	涉及层次
8.1	效度	效度表	人力资源部门
8.2	测评	测评问卷 多样化清单	人力资源部门

目 录

致谢	1
全书纵览	1
第一部分 作出招聘决定	1
要点概述	3
引言	3
你需要问什么问题	5
从哪里可以获得信息	6
如何获取信息	7
如何利用这些信息	8
要点回顾	9
下一步做什么	10
作出招聘决定的活动	10
活动 1.1 要回答这些问题,可以从哪里获取信息——工作网络	13
活动 1.2 头脑风暴——你在多大程度上需要这项工作	21
活动 1.3 逆向头脑风暴——为什么你可能不需要这份工作	25
活动 1.4 “假设这样一种情况……”——如何用其他方式完成工作	27
活动 1.5 利用帕雷托分析来考虑招聘能够解决的问题	29
活动 1.6 利用鱼骨形图提出招聘的备选方案	31
活动 1.7 力一场分析	35
活动 1.8 比较招聘的成本和收益	37
活动 1.9 甄选模板:“招聘决定”表	41
第二部分 工作有什么内容	45
要点概述	47
你具体要寻找怎样的对象	47
文化匹配:价值观与公司竞争力	47
价值观	48
能力	49
岗位规范	50

任务	51
工作环境	53
要点回顾	55
活动 2.1 价值观	57
甄选模板：价值观示意图	59
活动 2.2 能力	61
甄选模板：能力框架图	61
活动 2.3 目标	63
甄选模板：目标框架图	64
活动 2.4 任务 1	65
甄选模板：任务框架图 1	66
活动 2.5 任务 2	67
甄选模板：任务框架图 2	68
活动 2.6 环境	71
甄选模板：环境框架图	73
活动 2.7 岗位规范	75
甄选模板：岗位规范框架图	76
活动 2.8 岗位描述	77
甄选模板：岗位描述示意图	78
 第三部分 你在寻找什么样的人	 81
要点概述	83
任职要求	83
知识	84
知识凭证	84
经验	85
技能	86
能力倾向	88
个人素质	89
要点回顾	93
活动 3.1 知识	95
甄选模板：知识框架图	95
活动 3.2 经验	97
甄选模板：经验框架图	98
活动 3.3 技能	99
甄选模板：技能框架图	100

活动 3.4 个人素质	101
甄选模板：个人素质框架图	103
活动 3.5 能力倾向	105
甄选模板：能力倾向框架图	106
活动 3.6 个人特性	107
甄选模板：个人特性框架图	108
活动 3.7 最终确定任职要求	109
甄选模板：任职要求框架图	110
活动 3.8 培训和发展	111
甄选模板：培训和发展框架图	112
要点回顾：智力和性格	113
第四部分 吸引合适的候选人	115
要点概述	117
吸引合适的人员	117
一揽子财务计划	118
帮助的来源	120
进行招聘和甄选过程的主要方式	121
自己一个人进行	129
申请工具箱	132
向行政部门的同事寻求帮助	133
初步预选	133
要点回顾	135
活动 4.1 磁铁和驱避剂	137
甄选模板：工作特点框架图	139
活动 4.2 “我需要帮助吗？”	141
活动 4.3 选定最终候选人的标准	143
甄选模板：选定最终候选人标准框架图	144
活动 4.4 广告	145
甄选模板：广告表格	146
要点回顾：歧视	147
第五部分 第一阶段甄选	149
要点概述	151
引言	151
将岗位/人员规范和甄选标准联系起来	154

确定甄选标准的标准	155
初步预选和确定最后面试候选人	156
要点回顾	157
后续工作	158
活动	158
活动 5.1 汇总甄选标准清单	161
甄选模板：甄选标准清单	163
活动 5.2 你的标准怎么符合标准	165
甄选模板：高层销售经理甄选标准	168
甄选模板：你对甄选标准的建议	169
活动 5.3 标准矩阵表格	171
甄选模板：标准矩阵表	173
活动 5.4 候选人—标准清单	175
甄选模板：候选人—标准清单	177
第六部分 评估候选人	179
要点概述	181
引言	181
设计甄选流程	182
管理甄选流程	184
作出甄选决定	188
最终决策	190
要点回顾	192
后续工作	193
活动 6.1 设计甄选流程	195
甄选模板：甄选矩阵	196
活动 6.2 管理甄选流程	199
甄选模板：甄选流程计划表	203
活动 6.3 甄选决定	205
甄选模板：候选人评价表	207
活动 6.4 最佳测评实践	211
活动 6.5 测评者技能	215
活动 6.6 成就记录——对每个成就记录打分	219
活动 6.7 有效的面试	223
活动 6.8 工作模板——设计演示法活动	227
活动 6.9 工作模板——小组讨论活动	229

活动 6.10 心理测试——回忆最近的一次测试	235
活动 6.11 心理测试——我们将选择哪种心理测试	237
活动 6.12 心理测试——你的测试是否有价值	239
要点回顾：最佳评估实践	245
要点回顾：测评者的技能	252
要点回顾：申请表和简历	263
要点回顾：成就记录和基于能力的申请表	266
要点回顾：个人自传性材料问卷	268
要点回顾：面试	272
要点回顾：推荐人	280
要点回顾：工作模拟	281
要点回顾：心理测试	290
要点回顾：身体/健康检查	294
要点回顾：非常规测评	294
第七部分 甄选后续工作	299
要点概述	301
劳动合同	301
新员工入职流程	302
新员工的入职——行动计划	303
发展和培训	305
新团队问题	307
继任者计划	309
其他工具	309
要点回顾	312
活动 7.1 劳动合同	313
活动 7.2 新员工入职	319
甄选模板：新员工入职计划	321
活动 7.3 团队风格	323
甄选模板：风格一览表	324
活动 7.4 团队风格	327
甄选模板：团队风格一览表	329
活动 7.5 行动计划	331
甄选模板：行动计划	332
要点回顾：使用心理测试	333
要点回顾：个人能力	336

要点回顾：360 度反馈	337
第八部分 评价甄选过程	339
要点概述	341
信度	341
效度	342
评价过程	344
方法的实用性	346
参与人员的感受	348
过程的优点和事故	353
评价	355
要点回顾	356
活动 8.1 效度	357
甄选模板：效度表	359
活动 8.2 测评	361
甄选模板：测评问卷	362
作者简介	364

第一部分

作出招聘决定