

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

员工招聘与配置

YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI

■ 主 编 宋艳红

014060045

F272.92
1438

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

员工招聘与配置

主 编 宋艳红
副主编 王利军 郝德芳
桂明军 杨志斌



 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



F272.92
1438

240080410

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘与配置/宋艳红主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 9640 - 3

I. ①员… II. ①宋… III. ①企业管理 - 人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 196049 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市天利华印刷装订有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 17.25

字 数 / 401 千字

版 次 / 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 48.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 袁 臻

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

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,如今的应聘者也具有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。

以构建基于工作过程的课程模式为目标,推进课程建设与改革,是我国高等院校加强内涵建设、全面提高教学质量的突破口与关键。国家示范性高等院校、骨干院校均积极进行积极的“工学结合”课程开发探索,精细化成为人力资源管理专业“工学结合”课程开发的必然选择。

本教材以精品课教材——《员工招聘》的校本教材为基础,经过13年的教学实践,结合最前沿的实务动态,深入细节,分析了招聘专员、招聘主管岗位的典型工作任务,以员工招聘的工作流程为脉络展开,将招聘的各环节内容优化组合,设立了新颖、逼真的学习情境,围绕招聘“能招募会甄选”的职业核心能力的培养设计了任务化的实训项目,按照“提出仿真工作任务——精讲知识——完成任务”的模式,融汇知识、训练技能,体现“项目导向、任务驱动、工学结合、教学做一体”的原则。

本书共包括8个学习情境。这8个学习情境对招聘的原理、各个环节做了系统介绍,分别是:认识招聘;招聘的准备阶段;招募与初步甄选(简历、履历表与应聘申请书的筛选,笔试,心理测验);面试的组织与实施(行为描述面试、结构化与半结构化面试);评价中心技术(无领导小组讨论、情境模拟测验、管理游戏、公文筐测验);员工录用管理(做出录用决策、体检、录用手续的办理);招聘的风险防控与招聘评估(招聘中、招聘后的用工风险,招聘的人力评估,招聘的财力评估);人力资源的有效配置(时间配置和空间配置);等。本书的编写努力注意做到以下4个方面:

1. 情境化背景。力求遵循学生的认知规律,保持课程的完整性。每个学习情境都设置了职业导向、职业情境,用情境案例引入,从而再现工作任务的真实背景。书中穿插了丰富的阅读材料、注意事项、职业导航等,供读者拓展学习领域。

2. 体验式操练。紧扣高等人力资源管理专业人才培养目标,体现了高等教育“职业引领、培养能力”的特点。每个学习情境都设有以核心技能点为中心的实训项目,课后安排的5个综合实训,突出了读者体验式学习的需要。

3. 职业资格化。近年来,人力资源管理师的职业资格认证已成为社会上备受关注的认证项目之一,本教材参照国家最新2014版培训教程,力求在内容上与时俱进。

4. 基于战略与胜任力素质模型。本书力求做到:理论与实务相结合、模板与工具相结合、方案与案例相结合,既具有战略人力资源管理视角,又能联系现实人力资源工作者操作实践。

本书由宋艳红任主编,由王利军、郝德芳、桂明军、杨志斌任副主编。参加编写的还有南亚旭、苏军明、杨琳、卢星远、吕书梅。本书编写具体分工如下:杨志斌(学习情境

一), 桂明军 (学习情境二), 宋艳红、郝德芳 (学习情境三、四、五), 郝德芳、南亚旭、苏军明、杨琳 (学习情境八), 卢星远、王利军 (学习情境六), 吕书梅、卢星远 (学习情境七)。人力资源管理专业的首席专业带头人王克勤教授也为本书的编写提了很多重要的建议。全书由主编定稿。

根据多年的教学实践, 本课程建议教学计划安排 64 ~ 70 课时, 其中, 理论讲授 30 课时, 实训 34 ~ 40 课时。本书配有电子版的课件、教学及实训课时分配表、课程标准、教学大纲。

本书除可作为高等院校人力资源管理、工商管理等专业的教学用书外, 也可作为人力资源培训机构的培训用书, 还可以供社会各界从事人力资源管理工作的人员参考阅读。

本教材的写作参考和引用了国内外有关专著、教材、案例及报纸网络等资料, 因各种原因未能一一注明, 在此谨向各位作者深表谢意! 由于编者水平有限, 书中的不当之处, 敬请专家和广大读者批评指正。

编者

目 录

学习情境一 认识招聘	(1)
学习任务一 认识员工招聘	(2)
知识基础一 员工招聘的原理	(3)
学习任务二 分析基于战略的企业人力资源规划	(12)
知识基础二 把握招聘的基础——人力资源规划	(13)
学习任务三 进行岗位研究并编写岗位说明书	(22)
知识基础三 基于岗位分析的人才招聘与甄选	(23)
学习任务四 员工招聘的程序	(37)
知识基础四 员工招聘的基本程序	(38)
学习情境二 招聘的准备阶段	(46)
学习任务一 招聘的渠道策略	(47)
知识基础一 招聘的渠道分析	(48)
学习任务二 建立胜任素质模型	(59)
知识基础二 胜任力模型的含义	(60)
学习任务三 撰写招聘计划书	(66)
知识基础三 招聘计划的撰写	(67)
学习情境三 招募与初步甄选	(75)
学习任务一 人才招聘流程的设计	(76)
知识基础一 科学的招募流程	(77)
学习任务二 初步筛选简历、履历表	(80)
知识基础二 如何用履历分析技术进行初步筛选	(81)
学习任务三 招聘甄选中的纸笔测验	(85)
知识基础三 笔试测评的组织	(86)
学习任务四 招聘甄选中的职业心理测试	(101)
知识基础四 心理测试的设计与实施	(102)
学习情境四 面试的组织与实施	(109)
学习任务一 面试的准备阶段	(110)

知识基础一	了解面试的组织程序	(111)
学习任务二	面试的实施阶段	(125)
知识基础二	面试问题的设计及提问技巧	(127)
学习任务三	面试的评价阶段	(132)
知识基础三	面试成绩的评定	(133)
学习任务四	几种高效率面试的组织	(141)
知识基础四	了解几种高效的面试技术	(142)
学习情境五	评价中心技术	(157)
学习任务一	认识评价中心技术	(158)
知识基础一	评价中心介绍	(160)
学习任务二	无领导小组讨论的组织	(164)
知识基础二	无领导小组讨论技术	(165)
学习任务三	公文筐测验的组织	(173)
知识基础三	公文筐测验技术	(176)
学习任务四	角色扮演的组织	(188)
知识基础四	角色扮演技术	(190)
学习任务五	管理游戏测评的组织	(195)
知识基础五	管理游戏技术	(197)
学习情境六	员工录用管理	(200)
学习任务一	明确员工录用的程序	(200)
知识基础一	员工录用概述	(202)
学习任务二	做出录用决策与实施录用	(204)
知识基础二	录用决策与实施	(205)
学习任务三	了解新员工入职培训	(221)
知识基础三	新员工培训	(223)
学习情境七	招聘的风险防控与招聘评估	(227)
学习任务一	招聘中风险的防控	(228)
知识基础一	招聘中的风险控制	(228)
学习任务二	招聘评估	(235)
知识基础二	招聘评估的意义及内容	(236)
学习情境八	人力资源的有效配置	(246)
学习任务一	人力资源的空间配置	(247)
知识基础一	人力资源配置的依据	(248)
学习任务二	人力资源的时间配置	(262)
知识基础二	工作时间组织的内容	(263)
参考文献		(269)

学习情境一

认识招聘

知识目标：通过对本情境的学习，掌握招聘的概念和原理、招聘的基础人力资源规划与岗位研究、招聘的基础流程等。

能力要求：能分析企业的战略、企业人力资源规划，能对职位进行岗位研究，为有效招聘做准备。

职业导向

组织的人力资源管理活动可以概括为获取、保留和发展三个阶段。获取即人员招聘。人员招聘处于整个人力资源管理过程的前端，起着至关重要的作用。人员招聘是一个组织形成和补充人力资源的主要渠道，也是获取优质人才、增强组织竞争力的重要方法。组织只有在把好招聘关的基础上，加强对员工的培训和教育，提供更多更大的事业舞台，做到人尽其才，才能更有效地整合人力资源，实现组织的持续发展。人员招聘的有效性是一项系统工程，它要求企业站在战略的高度上，以人为本，并结合企业的实际，制定人才引进的战略规划，再通过科学的招聘方法，使之有效地落实在招聘计划中。

职业情境

李敏是一名人力资源管理专业的毕业生，两年前通过层层选拔，进入一家大型集团的人力资源部，被安排在招聘专员岗位上工作。该集团发展迅速，李敏充满了无限的希望。招聘主管告诉他：一般人认为，在人力资源部的的工作中，招聘最容易，不外乎筛选简历、面试、通知来上班。而一位做了10年人力资源工作的专家认为，招聘恰恰是最难的，它就像一场冒险、一场赌博。一场不正规的招聘，如只通过见面、谈话来确定人选，信度只有20%；如果再加上心理测评、背景调查，完成整个流程，这样的信度也只有66%。也就是说，把工作做足了，结果才刚刚及格。所以，整个招聘与选才的过程就像打仗一样，只有多学一点技能，把准备工作做得更专业一些，才能招到更合适的人选。

学习任务一 认识员工招聘

情境案例引入

丰田的全面招聘体系

丰田公司著名的“看板生产系统”和“全面质量管理”体系名扬天下，但是，其行之有效的“全面招聘体系”却鲜为人知，正如许多日本公司一样，丰田公司花费大量的人力、物力寻求企业需要的人才，用精挑细选来形容其招聘过程一点也不过份。

一、“全面招聘体系”内容

丰田公司“全面招聘体系”的目的就是招聘到最优秀的、最有责任感的员工，为此公司做出了极大的努力。丰田公司“全面招聘体系”大体上可以分成6大阶段，前5个阶段的招聘要持续5~6天。

第1阶段，丰田公司通常会委托专业的职业招聘机构进行初步的甄选。应聘人员一般会观看丰田公司的工作环境和工作内容的录像资料，同时了解丰田公司的“全面招聘体系”，随后填写工作申请表。1个小时的录像可以使应聘人员对丰田公司的具体工作情况有个大致了解，初步感受工作岗位的要求，这同时也让应聘人员做自我评估和选择。在这个过程中，会有许多应聘人员知难而退。专业招聘机构也会根据应聘人员的工作申请表、具体的能力和经验做初步筛选。

第2阶段，评估员工的技术知识和工作潜能。通常会要求员工进行基本能力测试和职业态度心理测试，以此来评估员工解决问题的能力、学习能力和潜能，并且了解员工的职业兴趣爱好。如果是技术岗位工作的应聘人员，需要进行6个小时的现场实际机器和工具操作测试。通过1~2阶段的应聘者的相关资料会转入丰田公司。

第3阶段，由丰田公司接手有关的招聘工作。本阶段主要是评价员工的人际关系能力和决策能力。应聘人员在公司的评估中心参加一个4小时的小组讨论。在讨论的过程中，丰田公司的招聘专家会对小组讨论进行即时观察评估，比较典型的小组讨论可能是，应聘人员组成一个小组，讨论未来几年汽车的主要特征是什么。解决实际问题可以考查应聘者的洞察力、灵活性和创造力。同样，在第3阶段，应聘者需要参加5个小时的实际汽车生产线的模拟操作。在模拟过程中，应聘人员需要组成项目小组，承担起计划和管理职能，比如如何生产一种零配件，包括人员分工、材料采购、资金运用、计划管理、生产过程等一系列生产考虑因素的有效运用。

第4阶段，应聘人员需要参加一个1小时的集体面试，分别向丰田的招聘专家谈论自己取得过的成就，这样可以使丰田的招聘专家更加全面地了解应聘人员的兴趣和爱好，了解他们以什么为荣，什么样的事业才能使应聘员工兴奋，以便更好地做出工作岗位安排和职业生涯规划。在此阶段，也可以进一步了解员工的小组互动能力。

通过以上4个阶段，员工基本上被丰田公司录用，但是员工还需要参加第5阶段——一个25小时的全面身体检查。了解员工身体的一般状况和特别的情况，如酗酒、药物滥用的问题。

最后，在第6阶段，新员工需要接受6个月的工作表现评估和发展潜能评估，新员工会接受监控、观察、督导等严密的关注。

丰田的“全面招聘体系”使我们理解了如何把招聘工作与未来员工的工作表现紧密结

合起来。从“全面招聘体系”中可以看出：首先，丰田公司招聘的是具有良好人际关系的员工，因为公司非常注重团队精神；其次，丰田公司生产体系的中心点就是品质，因此需要员工对于高品质的工作进行承诺；再次，公司强调工作的持续改善，这也是为什么丰田公司需要招收聪明和受过良好教育的员工。基本能力、职业态度心理测试和解决问题能力模拟测试都有助于良好的员工队伍形成。正如丰田公司的高层经理所说：受过良好教育的员工，必然会在模拟考核中取得优异成绩。

【案例分析】 丰田的“全面招聘体系”是基于企业文化并把招聘工作与未来员工的工作表现结合考虑的。首先，丰田公司不仅要看招聘员工的技能，还要考查员工的价值观念；考查员工是否具备优秀的素质和持续改善的精神；是否诚实可信、有团队精神等。员工的自我选择也是重要的招聘过程。丰田公司不论在招聘的初期还是在长达6个月的试用期中，都给予员工双向选择的机会，同时淘汰不能胜任的员工，整个“全面招聘体系”需要应聘人员做出同样的牺牲，员工需要花费大量的时间并且竭尽全力才能入选。

【任务提示】 在激烈的市场竞争中，人才的重要性毋庸置疑，能否招聘到适合本企业的优秀人才，是企业生存发展的关键。良好的招聘机制是企业获得优秀员工的保证和企业进一步发展的基础。所以，重视招聘和组织成功的招聘，有助于企业抢占先机。在组织中，人力资源的数量和质量处于经常地变动中，如人员的退休、离职、调动等，所以就不断地举行招聘活动，以满足企业的长足发展。因此，人员招聘是人力资源管理中的一项经常性的活动。

必备知识

知识基础一 员工招聘的原理

（一）员工招聘的概念

招聘是指企业为了生存与发展的需要，根据人力资源规划和工作分析提出人员需求数量与任职资格要求，并通过发布需求信息来寻找、吸引那些符合任职资格又有兴趣到本企业工作的任职者，再通过科学甄选从中选出适宜人员予以录用，并将他们安排到企业所需岗位的过程。

在这里强调，第一，人力资源规划与工作分析是招聘与选拔的两项基础性的工作；第二，企业是通过需求信息的发布来吸引应聘者；第三，需要运用科学的甄选手段从应聘者中选拔适宜人员；第四，应将录用的人员安排到合适的岗位上。招聘是一个企业人力资源的获取和准备阶段，包括吸引、选拔和录用三个相对独立又密切相关的阶段。

在吸引阶段，通过在合适的时间、媒介和渠道发布合适的招聘信息，以达到吸引合格应聘者的目的。在选拔阶段，通过一定的程序、使用科学的选拔方法，从应聘者中挑选出符合组织发展战略、组织文化、岗位要求并具有一定素质和特征的人才。录用是依据选择的结果作出录用决策并进行安置的活动，主要包括制定录用决策、发录用通知、办理录用手续以及员工的初始安置、试用、正式录用等内容。

招聘专员职业素描

招聘专员主要负责通过各种渠道（比如媒体、网络）发布和管理招聘信息，组织和执行招聘计划，还包括通知和安排面试等；并负责安排正式招聘前测试、简历甄别、组织招聘、员工的人事手续办理、员工档案管理及更新等与招聘相关的工作。人力资源、劳动经济、心理学、管理学等相关专业大学专科以上学历，有人力资源相关认证，熟悉人力资源管理各项事务操作流程的人士可以应聘此职位，未来发展趋势将成为人力资源经理或招聘经理。

招聘专员的职责：

- (1) 全面负责公司内部人才的招聘工作。
- (2) 根据现有编制及业务发展需求，协助上级确定招聘目标，汇总岗位需求数目和人员需求数目，制订并执行招聘计划。
- (3) 协助上级完成需求岗位的职务说明书。
- (4) 调查公司所需人才的外部人力资源存量与分布状况，并进行有效分析，对招聘渠道实施规划、开发、维护、拓展，保证人才信息量大、层次丰富、质量高，确保招聘渠道能有效满足公司的用人需求。
- (5) 发布职位需求信息，做好公司形象宣传工作。
- (6) 搜集简历，对简历进行分类、筛选，安排招聘前测试，确定面试名单，通知应聘者前来面试（笔试），对应聘者进行初步面试（笔试），出具综合评价意见。
- (7) 组织相关部门人员协助完成复试工作，确保面试工作的及时开展及考核结果符合岗位要求。
- (8) 对拟录用人员进行背景调查，与拟录用人员进行待遇沟通，完成录用通知。
- (9) 负责招聘广告的撰写、招聘网站的维护和更新以及招聘网站的信息沟通。
- (10) 招聘费用的申请、控制和报销。
- (11) 总结招聘工作中存在的问题，提出优化招聘制度和流程的合理化建议，完成招聘分析报告。
- (12) 与其他招聘人员进行招聘流程、招聘方法与技巧的沟通和交流，提高招聘活动效率。
- (13) 负责建立企业人才储备库，做好简历管理与信息保密工作。
- (14) 搜集各地区人才市场信息，并熟悉各地区的人事法规。
- (15) 跟踪和搜集同行业人才动态，吸引优秀人才加盟公司。
- (16) 熟悉公司人力资源制度，对应聘人员提出的相关问题进行解答。

（二）员工招聘的意义

在组织的人力资源管理过程中，人员招聘是组织获取合格人才的渠道，是组织为了生存和发展的需要而进行的人员准备活动。在实践中，人员招聘状况对于组织人力资源管理的整体水平有着重要影响。

1. 招聘可确保录用人员的质量, 提高组织的核心竞争力

现代组织竞争的实质是人才的竞争, 人力资源成为组织的核心竞争力。招聘工作作为组织人力资源管理开发的基础, 一方面直接关系到组织人力资源的形成, 另一方面直接影响组织人力资源开发管理等其他环节工作的开展。只有拥有高素质的员工, 才能保证企业提供高质量的产品和服务, 保证企业高效有序的运作。

2. 招聘为企业注入新的活力, 增强企业的创新能力

企业根据人力资源规划和工作分析要求, 通过招聘, 给岗位配置新的人员。新的人员在工作中运用新的管理思想、新的工作模式, 可能会给企业带来制度创新、管理创新和技术创新。特别是从外部吸收人力资源, 为企业输入新生力量, 不仅可以弥补企业内人力资源不足, 而且可以带来更多新思维、新观念和新技术。

3. 招聘有利于扩大企业知名度, 树立企业良好的形象

招聘工作涉及面广, 企业利用各种各样的形式发布招聘信息, 如通过电视、报纸、广播、多媒体等。这个发布招聘信息的过程扩大了企业的知名度, 让外界更多地了解本企业。有的企业以震撼人心的高薪、颇具规模和档次的招聘过程, 来表明企业对人才的渴求和企业的实力。企业对人才的招聘, 能使企业在招聘到所需的各种人才的同时, 也通过招聘工作的运作和招聘人员的素质向外界展现企业的形象。

4. 招聘有利于减少人员离职, 增强企业内部的凝聚力

有效的人力资源招聘, 可以使企业更多地了解应聘者到本企业工作的动机与目的, 企业可以从诸多候选者中选出个人发展目标明确并愿意与企业共同发展的员工; 另一方面可以使应聘者更多地了解企业及应聘岗位, 让他们根据自己的能力、兴趣与发展目标来决定是否加盟该企业。有效的双向选择使员工愉快地胜任所从事的工作, 减少人员离职, 减少因员工离职而带来的损失, 增强企业内部凝聚力。

5. 招聘有利于促进人力资源的合理流动, 提高人力资源潜能发挥的水平

一个有效的招聘系统, 能促进员工通过合理流动, 找到适合的岗位, 达到能职匹配, 从而调动员工的积极性、主动性和创造性, 使员工的潜能得以充分发挥, 人员得以优化配置。同时, 调查表明, 员工在同一岗位上工作达8年以上, 就容易出现疲顿现象, 而合理流动, 会使员工感受到新岗位的压力与挑战, 刺激员工发挥内在潜能。

(三) 员工招聘的原则

1. 公平、公正、公开原则

在招聘过程中, 企业应严格遵守《劳动法》及相关的劳动法规。坚持平等就业、公平竞争, 双向选择, 反对种族歧视、性别歧视、年龄歧视、信仰歧视, 尤其是对弱势群体、少数民族和残疾人等应该予以保护和关心。严格控制未成年人就业, 保护妇女、儿童的合法权益。企业招聘不管是以“内部调整”为主, 还是以“外部选择”为主, 都要依次确定招聘条件、招聘信息的发布范围。对所有应聘者平等对待, 公开、公平、公正地筛选、录用, 使整个招聘过程有组织、有计划, 保证筛选录用程序严格统一, 录用决策科学合理。

2. 能职匹配原则

招聘时, 应保证所招聘的人的知识、素质、能力与岗位的要求相匹配, 俗话说: “骏马能历险, 犁田不如牛。”一定要从专业、能力、特长、个性特征等方面来衡量人与职之间是

否匹配。在招聘时，贵在“能职匹配”。

3. 协调互补原则

有效的招聘工作，除了要达到“人适其职”的目的外，还应注意群体心理的协调。一方面，考察群体成员的理想、信念、价值观是否一致；另一方面，注意群体成员之间的专业、素质、年龄、个性等方面能否优势互补，相辅相成。群体成员心理相容、感情融洽、行为协调，有助于企业文化的塑造、企业目标的认同与和谐高效系统的形成。否则，可能造成群体成员间情感隔阂，人际关系紧张，矛盾冲突不断，工作相互扯皮。

4. 战略导向原则

招聘要有一定的战略眼光，对于稀缺人才、高科技人才、掌握特殊技能的人才，如果目前用不上，就可以当作储备人才，以满足企业未来发展的需要。

5. 综合性原则

在员工招聘中，组织应当从发展的角度出发，尽量吸收那些知识面广、综合素质高的人才，这样的人才有更好的发展前景，能够为组织的长远发展做出较大的贡献。

6. 内部为主原则

一般来说，企业总觉得人才不够，抱怨本单位人才不足。其实，每个单位都有自己的人才，问题是“千里马常有”，而“伯乐不常有”。因此，关键是要在企业内部建立起人才资源的开发机制和使用人才的激励机制。这两个机制都很重要，如果只有人才开发机制，而没有激励机制，那么本企业的人才就有可能外流。从内部培养人才，给有能力的人提供机会与挑战，造成紧张与激励的气氛，是促进公司发展的动力。但是，这也并非排斥外部人才。当确实需要从外部招聘人才时，我们也不能“画地为牢”。

（四）员工招聘依据的原理

1. 能级对应原理

能级对应包含两方面的含义：一是指某个人的能力完全能胜任该岗位的要求，即所谓人得其职；一是指岗位所要求的能力这个人完全能达到，即所谓职得其人。能级匹配原理指人的能力与岗位要求的能力完全匹配，这种匹配包含着“恰好”的概念，二者的对应使人的能力发挥得最好，岗位的工作任务也完成得最好。该原理的核心要素是：最优的不一定是最匹配的，最匹配的才是最优选择。即“职得其才，才得其职，才职匹配，效果最优”。

能级对应原理的内容包含以下几个方面：

（1）人有能级的区别。狭义地说，能级是指一个人能力的大小；从广义来说，能级包含了一个人的知识、能力、经验、事业心、意志力、品德等多方面的要素。不同的能级应承担不同的责任。

（2）人有专长的区别。不同的专业和专长，不能进行准确的能级比较，不能在一个优秀的计算机专家和一个优秀的建筑设计师之间进行能级比较。

（3）同一系列不同层次的岗位对能力的结构和大小有不同要求。由于层次的不同，其岗位的责任和权利也不同，所要求的能力结构和能力大小也有显著的区别。例如，处于高层的管理者需要有更高的战略能力和宏观控制能力，处于基层的管理人员应有更加具体的技术能力，并对生产工艺的细节有所了解。

（4）不同系列、相同层次的岗位对能力有不同要求。由于工作系列不同，虽然处于同

一层次,其能力结构和专业要求也有显著的不同。如人力资源部经理必须具备较强的沟通能力和协调能力;财务部经理必须具备较强的计划能力,并熟知相关的财务法律知识;生产部经理则需有指导他人工作的能力和对质量的控制能力。

(5) 能级高于岗位的要求,个人的才华无法施展,工作积极性会降低,企业的人员流动率会变大。能级低于岗位的要求,人心涣散,企业的凝聚力和竞争力均受到影响。能级与岗位要求匹配或基本匹配,是组织成熟的标志,也是组织进入稳步发展的状态。

【阅读材料】

能岗匹配原理在招聘中的应用

1. 根据能岗匹配原则对岗位进行特别分析

通常能岗匹配分析都是针对企业中高级管理层,对于一般员工不必做能岗匹配分析,只做一般的岗位分析即可,能岗匹配分析包括以下内容:

- ① 岗位所需的素质、专业知识和能力。
- ② 岗位所需的性格偏好。
- ③ 一把手的性别、性格特征、专业、兴趣和经历。
- ④ 曾经与一把手共事过的成功者与失败者的经验分析,尤其是共事者的个体特征分析。
- ⑤ 企业经营班子的组成分析,包括性别、年龄、专业、职位、性格特征等。
- ⑥ 企业以往的业绩分析:最缺少的人才是什么。
- ⑦ 拟招聘岗位在企业所处的组织地位。

2. 列出拟招聘岗位匹配清单

【情境案例】

某民营集团公司要招聘4位营销子公司的总经理,为了挑选到能岗匹配的合适人选,专家对该公司作了2天的访问,听取了各方面的情况,填写了4张调查表,分析了该岗位的各种情况,列出下述能岗匹配清单:

- ① 学历不必太高,只需大专或本科学历。
- ② 年龄不宜太小,应该30岁以上,有5年以上的工作经验和阅历。
- ③ 善于接触最普通的基层群众,平易近人,衣着朴素;懂得群众语言和与人谈心的方法,最好善饮酒、聊天;长相不能太秀气,谈吐不能太清高。
- ④ 为人谦和,能随遇而安,对工作和生活的期望值不太高。
- ⑤ 能服从领导,个人意志不宜太强,有协作精神。
- ⑥ 有稳定的婚姻和家庭生活。

公司的人事部门(HR)专家从20多个面试者中挑选了4位人选:2位大专毕业,2位本科毕业,至今已在该岗位工作6年,企业和个人都较满意,其中一位已有晋升总公司高职位的可能。

【情境案例】

某国营高科技公司要招聘一位总经理，经调查并作了为期2天的访问后，专家对招聘人选的能岗匹配作了分析，列出下述能岗匹配清单：

- ①学历必须是计算机专业硕士及以上，最好是留学归国人员。
- ②有一定的社会阅历，至少有2年以上工作经验。
- ③对个人工作成就和生活品质期望值高，个人的成功愿望较强。
- ④有很好的沟通能力，能与高层接触交谈。
- ⑤外表和行为举止应较高雅，有一群IT界的朋友更好。
- ⑥最好出身于高知或高干家庭，因耳濡目染而具备高层公关的经验。
- ⑦行动果断，能把握市场的风云变幻。
- ⑧有流利的英语口语。
- ⑨婚姻状况不限，如已婚，伴侣最好有较高的学历背景。

专家在调查中发现，该公司可以支付较高的工资和提供较好的发展空间，但员工必须自己去创造和获取。公司所从事的工作是高科技的，因此必须有一定的专业背景。根据以上分析，专家最终为其物色了一位留美归国的年约30岁的计算机硕士，他到岗后，工作很顺利，为公司创造了很好的效益，个人的社会地位也迅速得到了提高。

【情境案例】

某国营航空港公司要为其子公司“航空港房地产公司”招聘副总经理，经调查并作了能岗匹配的特殊分析后，列出了下述能岗匹配清单：

①总公司的董事长和总经理均学历较高，能力较强，因此该子公司副总经理应符合总公司领导对人才的期望，必须有本科以上学历和5年以上工作经验，并具备与各类高层次人才沟通的能力。

②该子公司的总经理学历不高，但经验丰富，是一位转业军人，有军人风度，原则性强，因此该副总经理在本人具备高学历的情况下，应有谦虚、谦和的心态，善于向比自己学历低、但经验丰富的人学习，善于看到他人的长处，应具有较高的情商。

③应为建筑或工民建专业毕业。

④其能力结构应具备设计、施工、监理等方面的知识，既能代表“甲方”监督“乙方”，又能作为“乙方”接受一些工程项目，其经历和经验都应较丰富。

⑤因总公司规模大，各方面业务联系较多，所以要求其有较强的协调能力。

专家从应聘的10个人中，选择了一位在设计院和监理所工作过，工民建专业本科毕业，并善于以平和的态度与人相处的职业女性担任该子公司副总。一年的跟踪调查表明，该副总招聘成功，匹配度优，上下级均对其十分满意。

2. 个体差异原理

个体差异原理是在遗传、环境和个体能动性3个因素共同作用下形成和发展的。

素质差异不仅表现在生理、性别和外貌上，而且更多地体现在心理上。心理差异可归结为两个方面：一是个性倾向差异，包括兴趣、爱好、需要、动机、信念、理想、世界观等方面的差异；二是个性心理特征差异，包括能力、气质与性格等方面的差异。人的素质差异是人力资源素质测评存在的客观基础。对人的素质及其功能行为的测量与评鉴，首先是建立在

对个体差异认识的基础之上的。

个体差异的基本含义如下：

个体差异的内容十分广泛，具体表现在人的性别、年龄、价值观念、知识技能、个性等方面。人事心理学所要研究的主要是人们在心理素质方面的个体差异。人们在心理素质方面的个体差异主要是指人与人之间在心理特征上的差别。这种差别一般表现在感觉、知觉、态度、情绪、兴趣、意志、品德、智力、能力、体质和人格特征等方面，通常人们将它们概括为性格差异、能力差异、气质差异。

(1) 性格差异是指一个人对现实的态度和习惯化的行为方式不同，也就是个性中经常的、习惯性的而又鲜明表现出来的不同心理特征，它是个性的核心。分析人的个体差异，评价人的社会价值，确定一个人对工作的适应程度，关键是要考虑人的性格表现。观察与分析一个人的性格特征，主要是通过通过对个体的态度体系与意识水平的评价来判断的。

态度是指个体对人、对事所持有的较固定、较持久的心理和行为倾向。它由三个部分构成：一是认知成分。包括个人对人、工作和事物的了解，这属于人的思想认识部分。例如，某人对他所做的工作的重要意义比较了解等；二是情感成分。包括个人对人、工作和事物的好恶，带有感情的倾向。例如，某人对他所做的工作非常热爱等；三是意向成分。包括个人对人、工作和事物的实际反应或行为倾向。人的态度往往通过对某一特定对象的行为反应来表现，一般来说，人的态度表现形式包括以下几个方面：一是表现一个人对待事业与工作的态度。如有人表现为工作认真、勤勤恳恳、敢于创新等性格特征；有人则表现为工作马虎、懒惰、因循守旧等性格特征。二是一个人对社会、对集体、对他人的态度等。如有人表现出爱集体、爱祖国、诚实、富有同情心、有礼貌等性格特征，有人则表现出自私自利、冷酷无情等性格特征。三是一个人对待物品的态度。如有人表现出有条不紊、爱护财物等性格特征，有人则表现为邋遢、杂乱无章等性格特征。

个体意志水平是指人们在社会生活实践中，对自身行为的约束与感情控制的水平。通常表现为一个人的坚韧性与持久性等性格特征。

至于性格的分类问题，在心理学界至今尚没有一致意见。一般有3种划分：一种主张按理智、意志和情绪分类；另一种主张按内向、外向分类；还有一种主张按顺从性、独立性分类。

(2) 能力是指人们顺利地完成任务的心理特征。人的能力差异既表现为人们通过学习训练而已经具备的能力在性向与水平上的差异，也表现为人与人之间潜在能力的差异，即表现在掌握各种活动所必要的知识、技能以及熟练化程度内在能力差异上。人的能力差异主要包括以下3个方面。

【阅读材料】

掌握 IQ、EQ、AQ 的含义和作用

1. 什么是“3Q”

IQ (Intelligence Quotient)，智慧商数，是指一个人所具有的智慧多少和对科学知识的理解掌握程度。**EQ (Emotient Quotient)**，情绪商数，是指一个人对环境和个人

情绪的掌控和对团队关系的运作能力。AQ (Adversity Quotient), 逆境商数, 是一个人对困境时减除自己的压力、渡过难关的能力。

2. “3Q”与员工招聘

有的人 IQ 很好, 但是 EQ 很低, 表示他不能很好地领导团队; 有的人 IQ、EQ 都很好, 但 AQ 不好, 说明他不能很好地面对逆境。台湾台基电公司总经理张中谋在上海已经开了分公司, 招聘员工时他第一个注意员工的 IQ, 就是以前的学习成果如何, 解决问题的能力如何; 第二个是 EQ, 就是员工如何控制情绪, 如何激发团队热情, 如何与别人沟通; 第三个是 AQ, 就是员工是否不屈不挠、具有耐力, 而且很乐观。综合考核“3Q”来决定员工的录用、提拔。

3. IQ、EQ 与 AQ 的关系

IQ、EQ 与 AQ 的关系可以用登山来形容。登山的人有 3 种: 第一种人在山底下, 一看到山很高, 就停下来。这种看情况不好就不愿意去拼斗的人在人群中占 70%; 另外一部分人可以攀登到山腰上, 因为爬到一半就再也没有力气了, 就在那里搭个帐篷, 这样的人占 25%; 而可以攀越巅峰, 到达山顶上的人只占 5%。所以整个人群中 75% 的人是好逸恶劳、安于现实的; 25% 的人具备斗志, 但是不能够完全达到目标, 只能做到一半; 只有那 5% 的人可以爬到山顶。

①一般能力差异。一般能力又称智能, 它是人们在顺利有效地完成各种活动时所共同需要的心理基础, 如感觉、知觉、注意、记忆、想象、思维等。人们在知觉、表象、记忆、思维等方面都会表现出一定的个体差异。例如, 有些人的知觉属于综合型, 这种人知觉的特点是富有概括性和整体性的, 但在分析方面较弱。而另一些人的知觉则属于分析型, 他们的知觉特点是有较高的分析力, 对细节感知清晰, 但整体性不够。第三种人的知觉则兼有上面两种类型的特点, 属于分析综合型。

②特殊能力差异。特殊能力是指人们在某种事业活动中表现出来的只适于某种工作活动范围要求的能力, 如人的体育才能、管理才能、艺术表演才能、军事才能等。在这些方面, 个人特点表现最为明显。

③能力的时间差异。人的能力的发展变化, 往往是时间上的一种连续或渐进的运动。生理科学研究证明, 人的生理机能是随着人的年龄的增长而减退, 这就使人的记忆功能和动作反应速度、敏捷力减退。英国学者麦尔斯的研究对此提供了证据。麦尔斯以同一团体成员及其家庭为研究对象, 采用各种方法测验他们的视觉灵敏度, 记忆、比较和判断准确性, 动作反应和速度等人体机能能力, 结果表明, 这些能力在不同的年龄阶段中, 呈现出不同的特点。

(3) 气质是指人们通常所讲的“脾气”“性情”, 它是人的典型而又稳定的心理特征, 决定着人的心理活动方面的自然属性, 决定着心理活动进行的速度、强度、指向性等特点。气质较多地受个性生物组织的制约, 而且不以活动的内容、目的和动机为转移。所以它很早就表现在儿童的行为中。

每个人都具有多种气质特点, 这些特点并非偶然地结合在一起, 而是有规则地互相联系着, 从而组成不同的气质类别。目前, 比较流行的气质分类理论, 仍是古希腊著名医生希波