

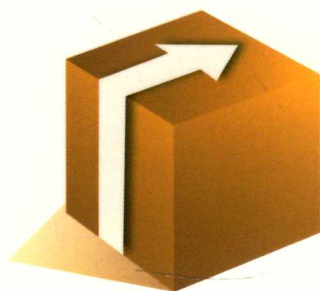
WILEY

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

► 人力资源管理译丛

工作分析 ——实用指南

A Practical Guide to Job Analysis



埃里克·普里恩 (Erich P. Prien)

伦纳德·古德斯坦 (Leonard D. Goodstein)

珍妮特·古德斯坦 (Jeanette Goodstein)

小路易斯·甘布尔 (Louis G. Gamble, Jr.)

朱舟 朱营 译

著

 中国人民大学出版社

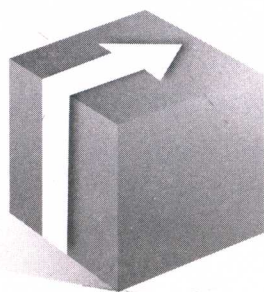


HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

► 人力资源管理译丛

工作分析 ——实用指南

A Practical Guide to Job Analysis



埃里克·普里恩 (Erich P. Prien)
伦纳德·古德斯坦 (Leonard D. Goodstein) 著
珍妮特·古德斯坦 (Jeanette Goodstein)
小路易斯·甘布尔 (Louis G. Gamble, Jr.)
朱舟 朱营 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析：实用指南/ 普里恩等著；朱舟，朱营译．—北京：中国人民大学出版社，2015.8
(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-21758-1

I. ①工… II. ①普… ②朱… ③朱… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 172815 号

A Practical Guide to Job Analysis by Erich P. Prien, Leonard D. Goodstein, Jeanette Goodstein, Louis G. Gamble, Jr.

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

Simplified Chinese version © 2015 by China Renmin University Press.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

人力资源管理译丛

工作分析——实用指南

埃里克·普里恩

伦纳德·古德斯坦 著

珍妮特·古德斯坦

小路易斯·甘布尔

朱舟 朱营 译

Gongzuo Fenxi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 12.5 插页 2

字 数 230 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

H

uman Resource Management

总 序

自我和我的同事们于1993年在中国人民大学创办中国的第一个人力资源管理本科专业以来,已经过去了二十余年,在这期间,无论是中国的人力资源管理教学与研究,还是中国的人力资源管理实践,都有了长足的发展。全国越来越多的高校开始开设人力资源管理本科、硕士专业以及博士研究方向,与此同时,与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教材层出不穷。随着中国经济的快速增长以及国际化步伐不断加快,中国企业对于人力资源在企业中的重要性以及人力资源管理对于企业竞争力的影响也有了越来越深刻的认识,在人力资源管理方面的实践探索也越来越多元化,同时涌现出一批在人力资源管理方面形成成熟体系的现代企业,政府和事业单位的人力资源管理水平也在不断提高。

1999年时,鉴于当时国内的人力资源管理教材还比较匮乏,人力资源管理本身对于绝大多数中国人来说还是一个新生事物,甚至很多从事相关课程教学的学者也知之甚少,因此,在一批美国学者,特别是在美留学和工作的人力资源管理专业博士的帮助下,我们精心挑选了涉及人力资源管理各主要领域的比较成熟的教材,作为一套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下,这套丛书终于自2001年开始陆续面世,成为国内第一套比较完整的、成体系的、原汁原味的人力资源管理教材。这套丛书对于中国读者系统地了解人力资源管理的概念、体系、框架以及理念、技术和工具等产生了很大的影响,获得了一致好评,一再重印。读者的认可督促我们及时跟踪这些英文教材的最新版本,对这套丛书进行了大规模的全面再版更新工作。同时,我们还努力将一些好的人力资源管理书籍纳入丛书。可以说,到目前为止,本套丛书已经基本上涵盖了人力资源管理领域的各种职能模块和相关领域,很多大学的本科生、硕士生甚至博士生,以及企业的人力资源管理从业人员,都将这套译丛作为学习人力资源管理知识的教材或参考书。这套丛书的每一次再版都增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法,同时调整了原来的很多案例,从而使这些人力资源管理教材既保持了理论、框架、体系等的连贯性,又使原本就来自实践的人力资源管理理论和教学体系得以保持一种鲜活的时代特色。

我们在这些新版的重译过程中,一方面,立足于吸收中国学术界近年在人力资源管理领域的许多新认识以及中国人力资源管理实践的新发展,对原版本中的个别

译法进行全面的修正；另一方面，将新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。

很多人对我们花费如此大的力量做这种翻译工作感到不理解，他们认为，中国已经跨过了知识引进阶段，完全可以创建自己的人力资源管理体系了。然而，我们却并不这样认为。人力资源管理作为一门科学，在西方国家已经有几十年的发展历史，而在中国，无论是人力资源管理研究还是人力资源管理实践，都还处于发展的初期阶段。我国企业中的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解都还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论甚至工具和方法，但是在实际运用时，却由于对这些概念、理论、工具和方法的理解不深，结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能够达到的那种状态。因此，我们认为，在没有真正从根本上理解西方人力资源管理的理论起源、发展以及核心内涵之前，我们最好不要武断地说，西方的东西已经没有用了。就好比是一位没有任何武功基础的外国年轻人，仅仅看了两本少林寺的拳术图谱，跟着少林寺的和尚偷学了一招半式，便觉得自己可以创立美式或英式少林拳一样幼稚可笑。如果不进行反复的练习和长期的揣摩，没有扎实的基本功和一定程度的悟性，人们学到的任何武功都只能是花拳绣腿，中看不中用。同样道理，中国企业及其人力资源管理人员要想真正掌握人力资源管理的精髓，就必须继续加强自己的理论基础和综合修养，充分领悟人力资源管理的核心精神，从而在练就扎实基本功的基础上真正做到“形变而神不变”，只有这样，才能找到通过人力资源管理来帮助中国企业赢得竞争优势的机遇。在这一点上，我们非常欣赏深圳华为技术有限公司总裁任正非先生在引进西方管理系统和管理技术时所持的一种观点：要先僵化，再固化，最后再优化。也就是说，在没有真正学懂别人的管理系统和管理方法之前，先不要随意改动，否则会把人家有用的东西变成没用的东西，反过来还骂人家的东西没有用。总之，我们认为，对待西方的管理理论、管理思想、管理工具以及技术等应当坚持这样一个基本态度：既不安自菲薄，也不盲目追随，但首先要做到充分理解，只有这样才能做到取舍有道，真正实现洋为中用。

翻译工作无疑是艰苦的，但也是充满乐趣的，我们愿意为中国人力资源管理事业的发展贡献我们的心血和汗水，同时也衷心地希望广大读者能够从中汲取对自己有用的知识，培养专业化的技能，从而使本套丛书能够为广大读者个人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高产生应有的作用。

最后，感谢广大读者长期以来对本套丛书的热情支持和厚爱，我们有信心让这套丛书成为人力资源管理领域的经典译丛。如果您有什么样的要求和意见，请随时与我们联系。

董克用

H

uman Resource Management

译者序

工作分析是人力资源管理中的重要职能，也为其他一切人力资源管理职能提供了信息基础。诚如本书作者所言，工作分析自 100 年前的科学管理发端，至今仍在企业人力资源管理活动中占据重要的一席。但工作分析也的确发生了明显的变化。由于工作组织方式的变化，企业对工作活动的关注在下降，而对员工能力和素质的关注在提升，这些变化也体现在工作分析过程中日益强调胜任力分析的趋势上。正是由于工作分析与时俱进的改变，组织在强调自我管理、赋权、自我管理团队等组织变革的同时，仍需要依赖工作分析（及素质模型）的工具来更有效地发现、使用 and 开发人才。

本书不是一本传统的教材，没有板着脸教授入门者关于工作分析的基础概念、知识。恰恰相反，在简要明了地介绍工作分析的作用、重要意义和难点之后，将绝大部分篇幅放在如何完成工作分析上。尤为可贵的是，本书为人力资源管理者提供了工作分析的模板，针对八类组织中常见的工作类型，分别给出了参考模板和使用说明。对于需要实际从事工作分析的企业人力资源管理者，这本书无疑可以充当工作时的参考手册，它就像一位睿智和善的老师，手把手地告诉你如何开展具体工作。

本书的翻译得到了踏瑞公司吴帅、王琛琳、裴新艳、安甜、卢承、欧海燕等人的帮助。本书的完成也是团队合作的成果，踏瑞公司朱营在紧张的工作之余，参与翻译和修订了本书的初稿，全书由我统校。当然，由于时间和个人能力的局限，文字翻译仍难免有缺憾之处，还请读者海涵并及时指正。

此外，同样感谢引荐这本优秀著作的中国人民大学出版社的编辑熊鲜菊女士，她高超的学术眼光、认真负责的工作态度，使本书的中文版得以顺利与广大读者见面。最后，本书的完成也离不开我的家人在工作和生活中的体贴与支持。在此一并感谢！

朱舟



Human Resource Management

前言

本书的读者大致可分为三种类型：第一类读者是刚接触人力资源管理的专业人员。为了开展工作分析并在日常工作中使用工作分析数据，他们需要增进对工作分析程序和方法的了解。第二类读者是经验丰富的人力资源专业人员。他们是训练有素的工作分析师，本书中关于工作分析的具体方法和技术、如何应用分析结果以及如何培训监督人力资源新手的内容对他们仍是有价值的。第三类读者是有兴趣了解工作分析将如何改善员工队伍质量和财务绩效的直线经理。

本书的内容按工作分析的流程顺序加以组织。第1章是工作分析简介，从组织最重要的资产——人力资本的管理流程视角，介绍工作分析。第2章深度探讨工作分析涉及的内容，包括一些警示和注意事项。第3章详尽说明了如何开展工作分析。第4章谈到了如何使用工作分析的八个通用模板，这一做法在工作分析领域是有独到之处的。这八个通用模板以附录形式单独列出，按工作复杂程度由低到高排序（从入门级工作到管理工作）。但工作总是在某个组织中完成的，该组织的性质（其独特的文化、战略和结构）决定了工作完成的情境。不了解工作场所的特征，就无法进行完备的工作分析。第5章对这些特征进行了概要说明，并引入职场特征概要（WCP）这一新工具。职场特征概要可用于识别工作场所中对工作绩效产生直接影响的那些具体特征。第6章谈到了如何确立工作绩效的不同等级。我们在此提供了一个开展工作分析的全面指导手册。

本书的关注点始终放在识别和具体说明有效完成特定工作所涉及的具体任务，以及完成工作必须具备的胜任特征。这一关注视角有助于开发可用于招聘、初筛、甄选和将新员工融入员工队伍所需的描述性工作说明书。

虽然在工商业企业，系统的工作分析已有数十年的历史，但基于这类工作分析所编制的工作说明书大多未能有效说明成功完成工作所需的胜任特征。在我们看来，早期的工作说明书对于如何使用这些工作信息，没有给予足够的重视。很多时候，工作分析的关注点在于描述工作所涉及的任务，而不是完成这些任务所需具备的胜任特征。这种关注点的错置使工作说明书的最终用户只能依据描述性的说明来自行诠释在职者的胜任特征。本书的目的就是要消除诸如

此类的工作说明书读者的自我诠释。与以往不同，本书的工作分析模型既清楚地说明了工作中所涉及的各项活动，也列出了成功完成工作所需的知识、技能和一般能力。

在传统工作分析中，工作分析师往往全面考察工作中所涉及的各项工作任务，随后是完成这些任务所需的知识、技能和一般能力；为了编制工作说明书，工作分析过程中需要整合相似的工作任务，并分别针对各项任务组合确定所需的任职要求。由此编制出的工作说明书可以充当某项具体工作及同一工作族的模板。

为了避免这一耗费大量时间、人力的过程，我们提出了八个标准化问卷。我们首先向受访者了解特定工作族中所包含的每项工作活动（列于清单中）的相对重要性；其次，对成功完成上述工作活动所需的胜任特征的重要性进行评级；然后评价顺利完成这些工作活动所涉及的职业能力的相对重要性。汇集各项相关工作活动及相关胜任特征的重要性评级，可以形成一个基于定性评级的工作说明书，其中明确了所要求的胜任特征。

前人已经在开发标准化工作分析调查问卷方面做了大量工作，但他们往往致力于针对特定的工作活动群和胜任特征（如 Fleishman, 1992）。虽然用一套调查工具涵盖所有工作类型的做法有其价值，但我们坚信，在日益复杂的工作场所中，简单化的思维不足以应对复杂多样的工作和胜任特征的现实。第4章对这些问题进行了更深入的探讨。

本书的创作离不开作者和其他相关人员的努力。我们在此向克里斯汀·普里恩博士 (Dr. Kristin Prien) 表示衷心的感谢，感谢她所提供的技术支持、情感支持和对本书的关爱。本书的编辑丽贝卡·塔芙 (Rebecca Taff) 的图书编辑才能使本书得以最终付梓，对此我们深表感激。

Human Resource Management

目 录

第 1 章 工作分析简介

1.1	为什么要进行工作分析	1
1.2	人员获取过程	2
1.3	人力资本的生命周期	3
1.3.1	工作分析	3
1.3.2	招聘	4
1.3.3	初筛	4
1.3.4	最终甄选	4
1.3.5	入职培训	5
1.3.6	培训与开发	5

第 2 章 工作分析是什么

2.1	工作分析的定义	7
2.2	工作分析的应用	8
2.2.1	招聘	8
2.2.2	求职者甄选	8
2.2.3	员工培训与开发	9
2.2.4	绩效管理	10
2.2.5	组织管理与规划	11
2.2.6	诉讼保护	11
2.3	工作分析的要素	12
2.3.1	工作活动 (WA)	12

2.3.2	知识、技能、能力 (KSA)	13
2.3.3	工作绩效等级	15
2.3.4	职场特征 (WC)	15

第 3 章 如何进行工作分析

3.1	工作分析的方法	16
3.1.1	自我汇报	17
3.1.2	直接观察	17
3.1.3	访谈	17
3.1.4	文件审查	19
3.1.5	问卷调查	19
3.2	注意事项	21
3.2.1	随时间而变化	21
3.2.2	准确度低	21
3.2.3	稳定性差	22

第 4 章 工作分析模板

4.1	模板的开发过程	23
4.2	八大工作分析模板	24
4.2.1	初级工作分析模板 (附录 2)	25
4.2.2	生产操作工作分析模板 (附录 3)	25
4.2.3	文书工作分析模板 (附录 4)	25
4.2.4	销售及销售管理工作分析模板 (附录 5)	25
4.2.5	文秘/行政服务工作分析模板 (附录 6)	26
4.2.6	专业行政工作分析模板 (附录 7)	26
4.2.7	主管/一线经理工作分析模板 (附录 8)	27
4.2.8	中高层管理工作分析模板 (附录 9)	27
4.3	模板的使用	27
4.4	完成汇总表格	28
4.5	工作活动重要性评级汇总	28

第5章 职场特征概要

5.1	企业文化与氛围	31
5.1.1	企业文化	31
5.1.2	组织氛围	32
5.2	职场特征概要 (WCP)	32
5.2.1	制定 WCP	33
5.2.2	管理 WCP	34
5.2.3	诠释 WCP	34

第6章 建立工作绩效等级

6.1	能力和工作	36
6.2	工作绩效数据的利用	36
6.2.1	招聘	37
6.2.2	建立职业成长阶梯	37
6.2.3	评估组织绩效	37
6.2.4	提高组织绩效	38
6.3	工作绩效考核方法	38
6.3.1	客观考核	38
6.3.2	主观考核	38
6.4	绩效评价中的问题	40
6.5	行为锚定等级评价法	41
6.5.1	如何实施行为锚定等级评价法	42
6.5.2	推荐的捷径	43
6.5.3	应用行为锚定等级评价法	44
6.5.4	行为锚定等级评价法及工作职级	44
6.5.5	行为锚定等级评价法的隐忧	46
6.6	工作分析过程总结	47

参考文献	49
------------	----

附录1 工作说明书示例	52
-------------------	----

附录 2 初级工作分析模板 54

附录 3 生产操作工作分析模板 65

附录 4 文书工作分析模板 79

附录 5 销售及销售管理工作分析模板 91

附录 6 文秘/行政服务工作分析模板 105

附录 7 专业行政工作分析模板 120

附录 8 主管/一线经理工作分析模板 131

附录 9 中高层管理工作分析模板 140

附录 10 工作活动及胜任能力重要性汇总 155

附录 11 职场特征概要 182

第1章

工作分析简介

确定填补职位空缺的合适人选从来都不是一件容易的事。当前的老龄化问题、文化多元性和高度异质化的劳动力队伍提高了人员甄选的难度，而经济的全球化使得寻找高能力员工变得更加艰巨。互联网的兴起和雪片般涌入的求职简历，使企业需要花费大量精力来寻找合适的候选人。

然而，错误的雇佣决策会给所有企业带来严重危害——无论是小型企业，还是大型跨国公司。事实上，失败的录用决策带来的成本，估计为个人年工资的1/2到10倍左右。因此，企业必须使用系统一致的方式来识别、录用高能力的合适人员，以控制录用决策失误的成本。

雇用高能力的合适人选来填补职位空缺，是一个双赢的命题——员工和用人单位都将从中获益。将高能力人员招募到合适的岗位上，他们将能取得成就、对工作感到满意并感受到同事的积极评价，这一体验足以激励每个人。在这一过程中，新员工会体会到自我价值和尊严的提升。随着工作满意度增加，他们会有更高的安全感，更多地关注工作并投入更多精力。这种日益增加的成就感和个人能力进而会提高员工的工作积极性、成就意愿以及对工作的胜任感。

1.1 为什么要进行工作分析

开展高质量的工作分析是编制工作说明书的前提。工作说明书是一份正式的文件，说明了某项具体工作涉及的工作职责及成功胜任所需具备的职业素质。不进行工作分析，将不可能（至少很难）编制有价值的工作说明书；而没有工作说明书，企业将难以成功填补其职位空缺。本书的附录1提供了一份工作说明书的示例。

但工作说明书在大多数企业中声誉都不太好。员工和管理者都将编制工作说明书视为纯粹的浪费时间——直到他们需要使用工作说明书的那一

天。很多人认为工作说明书太过局限，将人们限定在一套具体的工作任务上，也限定了在职者的工作行为。因此，在人力资本管理中，编制工作分析受到每个人由衷的厌恶，厌恶的程度甚至超过了绩效评价。人们有各种理由解释其为何不愿编制（哪怕只是参与准备）工作说明书：

- 这太麻烦了，而我还有更重要的事情要做。
- 这纯属浪费时间；员工知道自己的工作是什么。
- 我们的工作变化太快，没法写出工作说明书。
- 工作说明书太局限了，我想让员工保持弹性。

然而，工作分析中所获得的信息，以及据此编写的工作说明书，对几乎所有人力资源职能来说都是必不可少的。现在没有时间编制工作分析的管理者，日后当然也没有时间去应对均等就业机会的法律诉讼。目前，员工也许确实了解自己的工作，但如果一位重要员工突然离职，企业却没有招募新员工所需的必要信息，又该怎么办？如果工作在快速变化，那么了解完成这些工作需要什么技能就更有必要，因为企业此时尤其需要为员工提供培训以掌握这些必需的新技能。最重要的，理论上来说灵活性是很好，但是企业的运作要求在功能层面明确职责和责任，这就需要工作说明书和相应的高质量的工作分析。因此，工作说明书应该包括关于员工职责、知识、技能和一般能力的信息，即完成任务所需的胜任能力和其他工作相关信息。这在人员录用过程中尤为重要。

1.2 人员获取过程

对雇主而言，人员获取同样重要。首先，这一过程有助于提高生产力，降低人员流动率，并能减少监督问题。在降低新员工流动率的同时，人员冲突和问题也会明显下降，从而大大节约额外的人员获取和停工等待的成本。其次，适当的甄选程序可以降低随意雇佣或歧视性人员录用政策可能带来的法律诉讼风险。当一个企业的人员获取流程能将人们安置到合适的岗位，使他们充分发挥自己的才华、能力和技能，企业就会取得成功。最后，从社会的视角来看，有效的甄选会给所有人提供真正平等的机会，提高生产率和工作满意度，从而促进整个经济的增长。

尽管聘用合适的人员来填补职位空缺会带来诸多益处，但大部分企业都承认，做到这一点并非易事。根据我们的经验，造成这一问题最重要的原因，是太多管理者不清楚完成特定工作所需的胜任能力，也不清楚应当如何评估这些胜任能力。如果不清楚你在找什么，找到它当然很难！

在深入探讨工作分析的具体活动之前，有必要从更具全局性的视角来看待工作分析，即管理组织中最重要资产——人力资本的重要性。

1.3 人力资本的生命周期

我们认为,理想的人力资本生命周期大致可分为六个步骤。很多时候,企业没有明确这些工作步骤并据此进行管理,从而导致糟糕的业绩。这六个步骤主要涉及员工生命周期(员工职业生涯)的早期,包括员工招聘、甄选和录用,以及雇用。具体来看,这六个步骤分别是:

- 工作分析
- 招聘
- 初筛
- 最终甄选
- 入职培训
- 培训与开发

随着员工由就职转入退休状态,人力资本管理进入了新的阶段,但本书仅关注初期的六大步骤,这些步骤都是基于工作分析的,对几乎所有员工和大部分职位产生普遍影响。下面,我们将从工作分析开始,简要回顾每个步骤。

1.3.1 工作分析

在人力资本管理过程中,高质量的工作分析极为重要。员工的整个生命周期都围绕着工作分析展开,因此,这项工作被视为人力资源管理者 and 直线管理者最重要的专业责任。在这一过程中,人力资源管理者负责具体开展工作分析,直线管理者则启动这项工作,并监控工作分析的进程。

简而言之,工作分析的目的是深入了解有效完成工作所需的任职能力,以便企业甄选出合适的求职者。任职能力是指完成特定工作任务、达到特定目标所需做出的一种行为或一组行为。任职能力可以是最简单的文件归档、操作冲床或礼貌亲切地接听电话,也可能是非常复杂的脑外科手术或与严苛上司共事的能力。

实证研究显示,运用全面综合的工作分析开展求职者甄选是非常重要的(例如, Campion, Palmer, & Campion, 1997; Campion, Pursell, & Brown, 1988)。以往的研究表明,当人员获取过程是基于审慎的工作分析之上时,对员工未来工作成功的预测效力明显改善,管理者也更有可能正确识别最有可能成功的求职者。这些研究也得出了以下结论:关于预测工作成功的早期研究存在明显的漏洞——在研究中忽视了工作分析问题,因而未能识别出工作成功所需的个人特征。开展综合工作分析的具体细节将在本书后面几章论及。接下来,我们将说明在整个员工生命周期中运用工

作分析的重要性。

1.3.2 招聘

在招募候选人的招聘广告中,工作分析可以用于清楚说明成功候选人应具备的知识、技能和一般潜能(任职能力)。尽管这也许无法减少雪片般涌来的求职简历的数量,这种情况在近期的招聘广告中极为常见,但工作分析的确能达到两个重要目的:首先,它为简历初筛提供了模板。在为数众多的简历中,哪些清楚地表明求职者具备成功所需的条件?例如,为了满足招聘广告中的任职要求,求职者对简历做了多大程度的粉饰包装?简历是否精心准备?求职者换了多少次工作?求职者描述的个人成就实质上是什么?

其次,一个准确、详尽的招聘广告可以使企业免受歧视性雇佣的指控。证明求职者在哪些方面无法满足招聘广告中列出的具体要求,对于保护企业免受歧视性雇佣指控至关重要,只要企业能证明这些具体要求与工作成就实际相关。这一话题我们随后讨论。

如果招聘的初始阶段包括面试,招聘人员需要记得,面试有两个目的,一是向有吸引力的求职者推销工作空缺;二是确认求职者确实满足工作要求。这就意味着招聘人员必须对工作和候选人有足够的了解,足以评价简历信息的真实性。在选择具体岗位的招聘人员时,招聘人员是否充分了解工作、是否足以对工作要求进行测评,是一项重要的决策因素。

进行初步面试时可能的一个风险是,招聘人员会认为面试的目的只是向求职者推销工作机会。企业不应按招聘人员推荐到初筛阶段的求职者人数来评价其绩效。用通过初筛、进入最终甄选的求职者人数来评价招聘人员的工作成果,才是更明智的做法。

1.3.3 初筛

大部分企业在招聘时都没有明确划分初筛和甄选的界线,这意味着企业可能在测评不当的求职者上花费了太多时间和精力。我们所说的初筛,是指识别出为数不多的极有可能满足工作要求,从而进入最终甄选阶段的求职者。我们认为,进入最终甄选阶段的求职者最佳人数,应为3~5人。

1.3.4 最终甄选

在3~5位最佳求职者中进行的甄选,通常涉及一系列由多位关键主管和经理进行的面试。在很多情况下,最终甄选流程未经过合理规划,因而在面试中存在效率不高、信息冗余的问题。甄选阶段的面试官应与初筛阶

段的面试官会面，基于工作分析提出面试计划。例如，确定由谁提出什么问题；哪些问题应由一个以上的面试官进行多方提问，等等。这种面试规划会大大增加面试过程收集的信息，也会让求职者觉得，如果这场面试代表了企业的管理行为，那么这个企业管理有方。

此外，如果求职者符合基本的工作要求，则企业应对每个求职者的教育经历、工作经历和个人背景进行深入追踪和核实。根据我们的经验，大量求职者存在篡改教育经历、编造工作经历、信用不佳、违法及其他行为不端的情况，当然，这些都不会出现在求职简历中。研究表明，在大多数简历中，多达1/3的“事实”是不真实的。这些问题需要企业进行审慎的核查。

甄选过程的最后这个步骤需要花费时间和精力，但企业可以通过聘用高质量的员工得到高额回报。事实上，这一说法同样适用于我们目前为止描述的整个人员获取过程。关于招聘，有一个明确的规则：“辛苦招聘，轻松管理！”然而，现实中更常见的却是与之相反的情形。

1.3.5 入职培训

大多数关于人力资本管理过程初始阶段的描述都不包括入职培训，但是我们坚信入职培训应该纳入其中。通常情况下，入职培训是指人力资源管理者安排新员工入职，并花时间解释公司的各种福利制度、填写必要表格的过程。虽然这些活动是入职培训项目的重要组成部分，但对大部分新员工而言，这并不是最重要的。

新员工真正想了解 and 应该被告知的，是如何胜任工作以及如何避免在早期陷入困境。我们经常向管理者建议，请他们设想应如何回答新员工提出的以下两个问题：“如果你最好的朋友要来这里工作，你会给他提出什么建议，以帮助他成功？”“从短期来看，我的哪些行为会导致工作失败？”这显然是人们会向密友或亲属提出的建议，但新员工很难获得这类建议。而这些建议应该以工作分析取得的数据为基础。

在我们看来，人员获取过程并不以最终甄选决策为终点。在决策之后，每个企业都希望成功的求职者也能在工作中取得胜利。入职指导为新员工提供心理支持和行政支持，和培训与开发一样，提高了新员工成功胜任的可能性，它同样是基于工作分析的。

1.3.6 培训与开发

一旦新员工接受了入职培训并开始进入工作状态，接受进一步培训和开发的问题就变得很重要。新员工入职后，培训与开发计划的重要性就是显而易见的——企业应当准备好可供实施的计划。实际上，几乎所有新员