



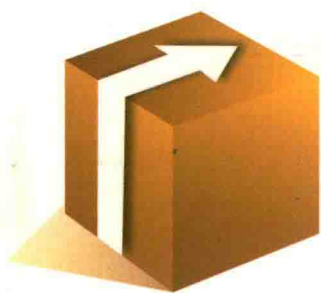
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

▶ 人力资源管理译丛

员工招聘与录用

招募、面试、甄选和岗前引导实务 (第5版)

**Recruiting, Interviewing, Selecting
& Orienting New Employees** (Fifth Edition)



黛安娜·阿瑟 著
(Diane Arthur)

卢瑾 张梅 李怡萱 译
王丽娟 校

 中国人民大学出版社

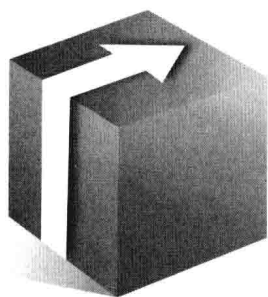
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

► 人力资源管理译丛

员工招聘与录用

招募、面试、甄选和岗前引导实务 (第5版)

**Recruiting, Interviewing, Selecting
& Orienting New Employees** (Fifth Edition)



黛安娜·阿瑟 著
(Diane Arthur)

卢瑾 张梅 李怡萱 译
王丽娟 校

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘与录用: 招募、面试、甄选和岗前引导实务: 第 5 版/阿瑟著; 卢瑾等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 4

(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-21108-4

I. ①员… II. ①阿…②卢… 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 (2015) 第 073941 号

人力资源管理译丛

员工招聘与录用 (第 5 版)

——招募、面试、甄选和岗前引导实务

黛安娜·阿瑟 著

卢瑾 张梅 李怡萱 译

王丽娟 校

Yuangong Zhaopin yu Luyong

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 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 17.5 插页 2

字 数 403 000

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 6 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Recruiting

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,已经过去了十几年,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方面的本科专业和研究生专业或方向,与此同时,与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教科书可以说层出不穷。此外,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。可以说,中国已经开始进入一个真正重视人的价值的时代。

1999年,鉴于当时国内的人力资源管理教科书还比较匮乏,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科书,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年开始在国内陆续面世,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科书。这套丛书对于从事人力资源管理教学、科研以及实践的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,获得了一致的好评,一再重印。在2005年前后,我们对这套丛书进行了第二次大规模的全面再版更新工作,得到了广大读者的认可。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。

在这套丛书上一版出版时,大家广泛讨论的还是新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖袭击以及中国加入WTO等重大事件,而在过去的五六年里,以美国金融危机为起源的全球经济不景气以及由此引发的一系列政治、经济和社会问题,对于人力资源管理领域中的很多问题都产生了深远的影响,在这种情况下,本套丛书的原著大都重新修订,将这些新的内容和主题纳入新的版本之中。原著的新版本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科书既保持了理论、框架、体系等的连贯性,又使得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巨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:既不妄自菲薄,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一套人力资源管理领域中的经典译丛。如果您有什么样的要求和意见,请随时与我们联系。

我的联系方式:

中国人民大学公共管理学院

北京市海淀区中关村大街59号

100872

电子信箱: dongkeyong@mparuc.edu.cn

董克用

中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

中国人民大学人力资源开发与管理中心主任

Recruiting

前言

《员工招聘与录用——招募、面试、甄选和岗前引导实务》一书自1986年出版，1991年再版，1998年第3版以及2006年第4版出版以来，其主要焦点从未改变：它始终致力于对本书题目所揭示的就业的四个阶段进行全方位的指导。本书同样拥有广泛的读者群基础：需要了解整个招聘过程详细信息的人力资源专员、工作中负有招聘职责的非人力资源专业人士，以及需要更新相关知识的有经验的人力资源实践者。本书提供的方法适合各种组织：营利的和非营利的；有工会的和没有工会的；技术型的和非技术型的；大企业和小企业。这些方法对专业和非专业的岗位也同样适用。本书可以是各种培训课程的参考资料，也可以是大学人力资源课程的教材。

劳动力、就业趋势不断变化，经济不断发展，因此，我们在第5版中增加了一些模块，扩展和修改了部分内容。例如，本书新增加了一章，探讨应聘者 and 雇主在工作场所的不同观点，具体包括双方的期望，工作和生活的平衡，应聘者从雇主角度会问什么问题。本书还增加了一章，探讨社交网络对就业过程的不断加深的影响，具体包括对社交网络的使用及其带来的法律风险，社交媒体与传统背景调查的比较。除此之外，本书增加的第三个新的一章研究基于网络的引导项目，评估员工的优势与劣势，法律问题，以及传统方式与网络方式的比较。

本书对每章的内容都进行了认真的检查和更新，例如，对第13章证明材料与背景调查的相关内容进行了拓展。本书增加大量新内容，包括动荡经济的影响，卓越标准的构建与遵守，特殊利益群体招聘来源的拓宽，升级的电子化招聘方法，电子化招聘方式的增加，电子化的记录指南，最新的法律法规，测试和偏见问题。同时，通过对第IV篇信息完整的回顾，反映了三个不同类型的引导：组织引导、部门引导和网络引导。

本书对附录部分进行了修订，尤其是应聘求职表。此外，还增加了邮件书写示范。

新修订的第5版同之前版本一样提供了简洁的版式：与本书标题对应的四个独立的部分。这种划分方法有利于读者迅速找到他们所关注的就业过程的一个或几个方面，同时有利于读者区分每个阶段的开始与结束。

同之前版本一样，读者要注意两点内容：第一，有关出版社、服务机构以及科研机构的参考书目的出处只是为了读者的信息查询，而不是借此抬高本书的价值；第二，本书不提供法律建议。

招募、面试、甄选和岗前引导是一项需要具体技能的工作。使用这些技能的好坏直接影响企业许多方面的工作，如人员流动、员工士气和缺勤。按照本书提供的方法来运作，你的企业可以大大改进劳资关系，提高生产率水平。

第 I 篇 招募合格员工

第 1 章	招募中的挑战	3
1.1	抵御经济动荡的影响	3
1.2	成功招募指南	5
1.3	吸引并争取合格人才	8
1.4	确立并遵循优秀的高标准	12
第 2 章	求职者和雇用者的不同观点	14
2.1	企业文化	14
2.2	工作和生活的平衡	16
2.3	求职者期望	17
2.4	雇主预期	19
2.5	求职者的问题	21
第 3 章	招募渠道	24
3.1	招募前的考量	24
3.2	主动招募与被动招募	25
3.3	特殊利益群体	26
3.4	传统的招募渠道	29
3.5	新型招募渠道	37
第 4 章	电子招募	42
4.1	网络求职者	42
4.2	电子简历	43
4.3	公司职业网站	45
4.4	网络工作台	47

4.5	其他可选的电子招募途径	48
4.6	国际化的电子招聘	49
4.7	电子招募风险	50

第Ⅱ篇 面试求职者

第5章	面试准备	55
5.1	进行工作分析	55
5.2	准备工作说明书	60
5.3	寻找最合适的人选	63
5.4	审查求职表和简历	64
5.5	面试舞台	66
5.6	计划面试的基本问题	68
第6章	面试与法律	71
6.1	就业立法	71
6.2	自愿就业和自愿解聘	78
6.3	疏忽聘用和员工保留	79
6.4	档案管理要求	80
6.5	电子记录保存指导原则	81
6.6	优先雇用行动	82
6.7	多元化	83
6.8	歧视诉讼	84
6.9	避免提出的问题	85
6.10	求职者追踪	88
第7章	以素质为导向的面试	90
7.1	主要素质分类	91
7.2	职位相关素质	92
7.3	素质考核问题的特点	94
7.4	素质考核问题的导入语	95
7.5	何时提出素质考核问题	96
7.6	设计素质考核问题	97
7.7	通用的素质考核问题	99

第 8 章	招聘面试的其他提问技巧	104
8.1	开放式问题	104
8.2	假设性问题	107
8.3	探究性问题	109
8.4	封闭式问题	110
8.5	如何在不同的面试阶段运用提问技巧	110
8.6	应避免使用的提问方法	115
第 9 章	面试过程	117
9.1	确定面试形式	117
9.2	让求职者放松	120
9.3	开始面试	121
9.4	平衡听与说	121
9.5	理解非语言沟通	122
9.6	鼓励求职者说话	126
9.7	阻止求职者偏题	127
9.8	介绍情况	128
9.9	考虑主观认识的影响	129
第 10 章	面试的类型	132
10.1	探索性面试	132
10.2	电话甄选	135
10.3	视频面试	136
10.4	人力资源面试	136
10.5	部门面试	139
10.6	小组面试	140
10.7	同级面试	141
10.8	面试不够理想的求职者	142
10.9	压力面试（如何避免和需要避免的原因）	143
10.10	面试容易犯的错误	145

【 第 Ⅲ 篇 甄 选 】

第 11 章	面试记录	149
11.1	了解面试记录在甄选过程中的作用	149

11.2	避免主观性语言	150
11.3	避免记录没有事实根据的意见	151
11.4	参照工作相关事实	153
11.5	做具体描述	156
11.6	对于缺乏工作经验的求职者的面试记录	157
11.7	做有效记录	157
11.8	遵循记录的原则	163
第 12 章	雇用前测试	165
12.1	雇用前测试是如何运用的	165
12.2	测试的优缺点	166
12.3	测试验证	167
12.4	有效性研究的种类	168
12.5	测试与歧视	169
12.6	实施测试	171
12.7	测试政策	172
12.8	测试项目	173
12.9	测试的种类	173
12.10	基于计算机的测试	179
第 13 章	证明材料和背景核查	181
13.1	证明材料与背景核查	181
13.2	法律准则	183
13.3	证明材料的基本原则	185
13.4	发布通知和获取信息的原则	189
13.5	背景审核的基本原理	191
第 14 章	社交网络和招聘	195
14.1	早期社交网络	195
14.2	应用	198
14.3	法律风险	200
14.4	社交媒介政策	203
14.5	社交媒介调查与传统背景调查	203
第 15 章	招聘过程	206
15.1	最后录用的决定因素	206

15.2	最后的会面	207
15.3	通知拟聘求职者	212
15.4	通知被拒绝的求职者	215
15.5	什么地方出了差错	215

第IV篇 新员工岗前培训

第16章	组织的岗前培训	221
16.1	宗旨	221
16.2	收益	223
16.3	成功的岗前培训的特征	225
16.4	岗前培训的构成因素	226
16.5	参与者	227
16.6	培训的形式	228
16.7	时间选择和持续时间	228
16.8	场地和布置	229
16.9	员工反馈	229
第17章	部门岗前培训	232
17.1	准备工作	233
17.2	工作内容	235
17.3	参与人员	236
17.4	入职培训开始	239
17.5	培训持续时间	240
第18章	网络培训	242
18.1	概述	242
18.2	优势	245
18.3	缺点	246
18.4	法律因素	247
18.5	传统与网上入职培训对比	248
18.6	混合学习	248
附录一	工作公告	251
附录二	工作公告申请表	252

附录三	电子邮件求职信示例	253
附录四	工作环境清单	254
附录五	工作说明书	256
附录六	应聘求职表	258
附录七	面试评估表	261
附录八	求职者豁免审核表	263
附录九	求职者非豁免审核表	265
后 记		267

第 I 篇 招募合格员工

第 1 章 招募中的挑战

第 2 章 求职者和雇用者的不同观点

第 3 章 招募渠道

第 4 章 电子招募

第1章

招募中的挑战

全国的雇主们都面临着相似的招聘挑战：动荡的经济形势不断困扰着劳动力专家，尽管失业率在很长一段时期内居高不下，尽管雇主们努力建立起出色的聘用标准，但企业连合格的求职者都无法吸引到。一方面，企业找不到解决这些招募问题的方法；另一方面，企业只能采取风险有限的方法来改善劳资关系，进而提高生产力并增强盈利能力。

1.1 抵御经济动荡的影响

没有人会否认，在过去几年，我们的经济在坐过山车，并且无疑在不久的将来将继续经历动荡。经济的不稳定和动荡会阻碍企业的长期规划，因为这种规划需要建立在稳定、优秀的人力资源基础之上。

即使人员稳定，企业也无法恢复如初。经济的不确定性仍会存在，在各种就业活动中挑战着人力资源（HR）工作者。的确，许多招聘人员在犹豫不决中进行着大规模的招聘活动，因为他们知道如果不这样做，岗位将依然空缺，现有员工将过度劳累，变得没有动力，生产力以及服务或产品质量最终可能停滞不前或下降。

虽然这种情况是令人堪忧的，但也不是必然会发生的事。三管齐下的战略规划将更好地让雇主抵御经济动荡对招募工作的影响，使他们不仅能够生存，而且茁壮成长。

■ 运用 S. M. A. R. T. 原则，明确目标

招募——无论当时或预测的经济状况如何——从一开始就要对企业的经营方向有清晰的认识。问问自己：我们的使命是什么？我们是否知道为实现组织的短期和长期目标，每个部门应如何发挥作用？员工利益和组织目标是否一致？我们是否为完成可衡量的任务制定了详细的时间表？

虽然不稳定的经济使目标设定更具挑战性，但它无法阻碍企业的经营发展。发展已久的 S. M. A. R. T. 原则被用于制定绩效标准——绩效指标必须是具体的、可衡量的、可实现的、实际的、时限性的——同时，它也可以应用于目标设定。例如，在经济衰退之前，你的公司可能要为平均每年 8% 的生产增量进行招聘。这时就可以使用 S. M. A. R. T. 原则：我们不再说“我们需要增加生产”，而是根

据以往的数据、竞争对手的产出和计划的员工需求来制定实际的、可实现的目标。因此，我们的任务可能是：“我们的目标是在年底使产量提升5%，到明年年底再提升7%。这个目标首先能使我们达到竞争对手的产量，并在第二年年底超过他们当前的产量。为了取得成功，我们需要扩大经营，加强质量控制。”

要完成上述具体目标，首先要回答这个问题：“我们在持续扩张时，要保持业务强劲，最重要的角色是什么？”一旦具体的职能和任务确定，继而你就可以开始评估目前高绩效员工的技能和兴趣。要想最大限度地发挥核心优势，企业需要将每位员工的职责范围与员工的兴趣和特征相匹配，从而奠定人力资源的工作基础，以确定招聘需求，并制定出高效的招聘方案。

■ 实行有针对性的招募

精明的雇主明白，定期确定核心高绩效人员，并确保他们得到充分利用和激励是招募工作的前提。然而，在遇到经济挫折之后，许多雇主不顾岗位空缺，而是依靠自己最优秀的工人来履行额外的职责。这种方法可能在短期内有效，但它很可能最终导致劳资关系紧张，一旦经济条件允许，最好的员工很可能寻找其他工作机会。

把经济放缓视为机会可以减少错用核心人才的可能性，因为此时很多优秀人才由于企业经济性裁员或其他非能力因素而被解雇，雇主就可以从更多优秀的候选人中进行招募。当经济复苏时，上述招聘活动就可以成为企业一个巨大的竞争优势，但前提是你必须实施有针对性的招聘。如果你已经建立了 S. M. A. R. T. 目标，你就可以把业务需求转化为必要的技能和能力。在这方面，要避免许多雇主可能会犯的典型错误，即认为当劳动力市场过剩时，求职者会主动找你。这不是被动招聘的时候，相反，雇主应主动出击，确定拥有所需技能的候选人所在的地域和来源。例如，如果你现在需要填补技术支持岗位，你最好关注网络上有关特定行业的资源（见第3章和第4章）。这减少了在招聘过程中时间和精力的投入，并提高了增加投资回报的可能性。

有针对性的招募也能提升工作场所的多样性，要看企业是否会使用未充分利用的群体，是否会满足他们的优先雇用目的（见第6章）。

简单地说：了解你的需求，并且去可以找到他们的地方。

■ 清楚你的期望

大部分求职者都知道他们希望从一个潜在的雇主那里得到什么。除了工资和福利，通常包括一个激励性的工作环境、成长和进步的机会、对他们工作的定期反馈，以及自己和老板之间的相互尊重的关系。然而，当雇主被问及他们想从员工那里得到什么时，他们很少能具体地说出来。他们大多会说希望员工至少能胜任各自的工作。不论是谁在驱动经济增长，雇主应对员工有更多的期待。作为有效招聘的一部分，企业要确定未来的员工是否有可能帮助其实现 S. M. A. R. T. 目标：他们是否能够帮助组织发展和繁荣？他们的具体技能和内在品质，如人际关系能力和组织协调能力，是否有利于你的业务发展？确定未来的员工是否有学习和接受批评的意愿。要考虑每一项工作所需的特质，例如，如果你正在寻找一个经理，你可能会需要具有以下特点的人：她可以在团队中很好地工作，拥有有效的冲突解决能力，并具有冷静处理问题的能力；当招聘一名行政助理时，则要强化协作能力、灵活性和有效的时间管理技能；人力资源专业人士应具备人力资

源和组织运作的敏锐的感觉，是一个战略思考者和有效的沟通者。当然，不同工作之间可能有技能和特质的重叠，但你仍可以找出一些只有特定岗位最优秀员工才有的品质。

深思熟虑且用词准确的工作描述会为有效的招聘奠定基础（见第5章），也将有助于理解和应用不同的提问技巧（见第7章和第8章）。

1.2 成功招募指南

虽然每位雇主面临的招聘挑战是类似的，但有些人的应对比其他入更成功。成功的招募人员所运用的资源起到了一定作用（见第3章、第4章），但还有其他原因。为了达到最佳的招募效果，每当出现岗位需求时，积极的雇主都会尽可能多地应用经典的“成功招募指南ABC”。

1.2.1 成功招募指南 ABC

一旦你知道由于空缺或新增职位而将出现招聘需求，马上使用成功招募指南ABC。^[1]包括：

- 有吸引力的（attractive）：把你的组织打造成员工理想的工作场所。突出你最慷慨的和独特的优势，让员工在朋友之间推广你企业的品质，并公开地肯定自己的成就。此外，将失败或缺点转变成优势，例如指出，“去年你们知道我们的境地，现在轮到我们的了。我们的利润已经超越了Drexel 12%，而这才是刚刚开始。加入哈特曼，并成为优胜队的一员吧！”

- 可信的（believable）：如果你提供的信息听起来太好以至于不真实，那么就要重新包装一下了。持怀疑态度的应聘者不得不询问面试官看起来不真实的福利宣传，这种情况不应该出现。

- 集中（centered）：识别并关注3~6个关键的特定工作的能力，即高绩效员工的能力素质或特征。在你的招聘工作中清楚地传达并坚持这些要求，例如，下面是已经确定的项目经理的关键能力：运用专业技术知识来解决业务问题，专注于一个项目的关键要素，激励各种各样的人进行有效的工作，并完成目标绩效。

- 勤奋（diligent）。有效的招聘需要艰苦的工作。组成一个专注的团队，团队成员投入足够的努力从潜在的合格候选人中招募员工。

- 善解人意（empathetic）：考虑求职者的需求和兴趣与组织目标之间的关系，进而找到二者的共同点，达到二者的平衡。例如，如果申请人表示在未来5年内有兴趣成为管理团队中不可或缺的成员，但她申请的职位是一个小小的支持岗位，晋升的可能性很小，那么她很可能在被雇用后不久便幡然醒悟并离职。

- 灵活（flexible）：如果你所尝试的招募渠道在一个合理的时间段内不能满足你的招募需求，那就转向其他渠道。即使过去你严重依赖这个渠道，并且效果不错，也要这样做。

- 贪婪的（greedy）：告诉自己，你的公司有权得到最好的员工队伍，挑选最能满足需求的求职者。目标要高，但须面对现实，不要拖延招聘时间去寻找最理想的而非最合适的员工。

- 与时俱进（hip）：对于招募领域当前的最新发展以及竞争对手的招募来源和相关技术，要保持足够的敏感度。