

人力资源管理理论与实践丛书

人力资源吸引与招聘

——基于战略思考与管理流程

Attraction and Recruitment of Talent
——Strategic Thought and Management Process

许玉林 王剑 ● 著



清华大学出版社



人力资源管理理论与实践丛书

人力资源吸引与招聘

——基于战略思考与管理流程

Attraction and Recruitment of Talent
——Strategic Thought and Management Process

许玉林 王剑◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以提升企业招聘过程有效性为目标,建立起了一个人力资源招聘的系统平台。该平台着重为企业提供两方面的支持:一是如何更加系统和流程化地开展招聘工作;二是在招聘过程中可供使用的工具和方法。本书从流程上增加了内容的完整性,从招聘计划到选聘结束后的新员工入职、适职管理均有涉及;从内容上增加了信息宽度,分为主流程和辅助流程,同时也明确了招聘所需要的组织支持和基础条件。这种系统观使得招聘工作摆脱了单一的、事务性的职能定位,更好地服务于组织战略。

本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用,同时亦适合企业高层管理人员、人力资源主管以及所有对人力资源管理感兴趣的人士阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源吸引与招聘:基于战略思考与管理流程/许玉林,王剑著. —北京:清华大学出版社,2013

(人力资源管理理论与实践丛书)

ISBN 978-7-302-31687-9

I. ①人… II. ①许… ②王… 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(2013)第043869号

责任编辑:刘志彬 左玉冰

封面设计:杜 群

责任校对:王荣静

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:10.5

插 页:1

字 数:205千字

版 次:2013年5月第1版

印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00元

产品编号:052357-01

序

——我的生活与学术宣言

机窗外的晚霞掠过，带多了一点悟道，这霞光似是对我的告白：

你已照过大地，你已越过天空；

你的能量已尽，你的黯淡来临。

你走过的，已经留下；

你越过的，还在继续。

即使你曾经亮过，依旧是一缕凡光。

——这套书是我对学术的告别！

今后的我，只是把她完善，把她告之，让她尽可能地产生价值，直到被所有人忘却。

记得有一次，接受某品质生活杂志采访，记者多次称我为“大师”，我明确告之，“师”我接受了，“大”不敢当。应该说，我是一个好老师！也问心无愧。

25岁为师，出道算早，屈指又走过一遍。半百过去，总结似是早些，只是因为，从来没有想过长久。年轻时，立一言，生无目标，尽力去做。回头一望，算是可以。

自我评价，只可说是半个学者。是因为，于学者，我不够谦逊；于布衣，我多些雅致。书虽阅多，但不慎读，感谢父母，给予聪明。其实想来，书只读了一本，就是自己。太多时候，人说我傲，说我狂。试问自己，是否需要改变？其实不必。

如果——你内心足够的强大，又有一个正确的价值观，

就会坚信，你一定是正确的！

（给自己的告解）

如果——你是自信的、正确的，你就不会怕别人强大！

（给别人的告解）

这套书的构想：也有十年了，一直不得写。书是要传世的。虽然，我的书不言传世，至少要有些当世的价值。现在写来，可以交代，再给自己一点时间去纠正、去完

善。书也曾经写过一些，一直想写一本覆盖理性思考和管理技术的全体系的书。我希望，这套书，于读书人是指引；于实践者是工具。其实，管理从来就没有理论，你不知道的就叫做理论，你知道了就叫做实践。

这套书的宗旨：基于战略思考与管理流程的人力资源管理。试图站在战略的高度诠释：

战略构建与制度体系——人力资源管理全景视角，从管理流程的角度给出管理执行的操作工具：

组织绩效提升与管理——基于战略思考与管理流程

公平薪酬设计与操作——基于战略思考与管理流程

人力资源吸引与招聘——基于战略思考与管理流程

员工成长与培养计划——基于战略思考与管理流程

这套书的命名：做一点解释。学生们爱听我的课，是因为，在学校里，我教两门课——组织行为学与人力资源管理，这是学术的分割。其实，简单地理解，两门课研究的命题是一样的，就是人与组织的关系。在教学中，我是把两门课打通了讲的。所以，这套书的命名延续了同样的逻辑。很多人问我，这两门课之间的关系，对于实践者来说并不重要，实践只关心问题的解决。学术上的区分很容易，一句话，人力资源管理研究管人的技术；组织行为学基于对人的心理和组织行为的分析，把握一种规律，强化一些原则，承载一袭思想；但是，我特别强调——思想就是方法。我相信，大家看了我的书，听了我的课，对这句话一定会有深刻的理解。

这套书的核心：首先基于对组织行为学与人力资源管理的理性思考，构建了人与组织匹配的三大模型：思想体系——人与组织的关系；方法论道——组织与人力资源管理制度设计的五要素模型；制度建设——以人力资源管理的八条圣经为理性假设的技术支撑。本套书特别阐述了企业家自身的道德和修养。对于这样一个沉重的话题，触动的是人力资源管理的核心命题。其实，当我们去谈对人的管理，总是想如何管理好员工，我们可曾想过如何管理好自己。当我们讨论文化管理的时候，其最高层面的内涵就是在反思企业家自身的道德和修养。今日中国及未来，希望也必须铸造真正的企业家。如何成就？给出一个标尺与中国企业家共勉！你们，应该是：第一，生活品质的象征；第二，文化的传承者；第三，价值观的载体；第四，才是一个企业家。

这套书的学术：我的学术思想来自于我对阅读的解读和管理实践的思考。作为中国组织行为学 and 人力资源管理的创始学者之一，我们是先行者，独立思考是我们这一代人的特质。我在第一册中构建的组织与人力资源管理体系是全新视角的思考和模型。从第二册到第五册，是基于管理流程的操作工具。但是，在给出技术方法的同时，我仍然搭建了具有理性指引的管理模型：战略指引—系统运行—组织支持；其中，系统

运行部分，又以管理流程为主线，提供了可操作的技术方法。因此，我所提供的执行工具，在管理思想上具有同质性的内涵。这也体现我的一个核心理念：走到高处全都是通的，云之上的天都是蓝的！

这套书的解读：建议读者，好好地阅读目录。在构想此套书的时候，我有一个想法：让读者不用读全书，就能明了书的体系和内容。因此，开宗明义，就是一张大图表，为总纲。读总纲，就可以读全书，一目了然。本套书提供了两种模式：一、基于流程的图表呈现；二、基于传统读法的章节结构。仅读目录，就可以帮助读者建立起对本书清晰的脉络。

这套书的合作：虽然这套书基于我原创的思考和近30年的沉淀，但是，单靠我个人之力是无法成就全套书的，于是我诚邀了我的学生王剑共同完成了此套书的写作。作为第二册到第五册的共同作者，王剑付出了许多智慧和才智。我的学生易培琳、吕秋彤、滕文芳、贾婧、欧烨、冯慧、李艳燕、解凯杰、王晓楠、李岩岩，在本书的资料收集，书稿成文，文字校对等方面做了大量的工作。同时，他们也参与了部分写作，他们同样是本套书的共同作者。我希望，我走过的，他们继续走过；我留下的，他们担负传承。

这套书的感谢：

感谢父母，给予心智；感谢家人，给予情感；感谢老师，给予智慧；

感谢朋友，给予快乐；感谢学生，给予认可；感谢社会，给予机会。

许玉林

2012年5月23日 于云之上

前言

选拔与企业文化和技能需求相匹配的人才，是企业人力资源管理需要回答的首要问题，也是企业依托人力资源构筑核心竞争力的基础职能。因此，招聘与甄选工作的重要价值是不容忽视的。任何企业在开展招聘工作之前必须清楚：什么是企业发展的需要？什么是适合企业的人才？

一项对经理人员的调查很能说明问题：该调查访问了世界各国总计1 969名经理主管人员，要求他们从自身角度对46个管理问题的紧迫性进行打分（1~7分）。结果显示，对于全体经理主管人员来说，排在前5位的紧迫问题是：

- ① 吸引、发展和留任核心员工（平均值6.18）
- ② 战略性思考和计划（平均值6.00）
- ③ 保持高绩效文化（平均值5.95）
- ④ 提升客户满意度（平均值5.85）
- ⑤ 时间和压力管理（平均值5.83）

人才支撑企业的发展，识别企业发展的需要应立足于企业现状和未来的方向，即组织战略的方向和方法问题；而识别适合企业发展的人才则需要在组织战略的指引下，立足于企业特殊性，明晰组织人才战略，从而系统地为组织招贤纳士。本书以提升企业招聘过程有效性为目标，建立起了一个人力资源招聘的系统平台。该平台着重为企业提供两方面的支持：一是如何更加系统和流程化地开展招聘工作；二是在招聘过程中可供使用的工具和方法。

事实上，招聘工作必须是战略导向的。本书提出的系统平台包括了战略牵引、平台支持和系统运行三要素：战略牵引明确了招聘的战略视角和组织使命；组织基础明晰了只有在清晰的工作内容、素质要求和合理的人力资源规划的前提下，才能保证选人用人的有效性；系统运行展示了招聘工作的开展也是一个闭环，这改变了以往对招聘的理解：从流程上讲增加了长度，从招聘计划到选聘结束后的新员工入职、适职管理；从内容上讲增加了宽度，分为主流程和辅助流程，同时也明确了招聘所需要的组织

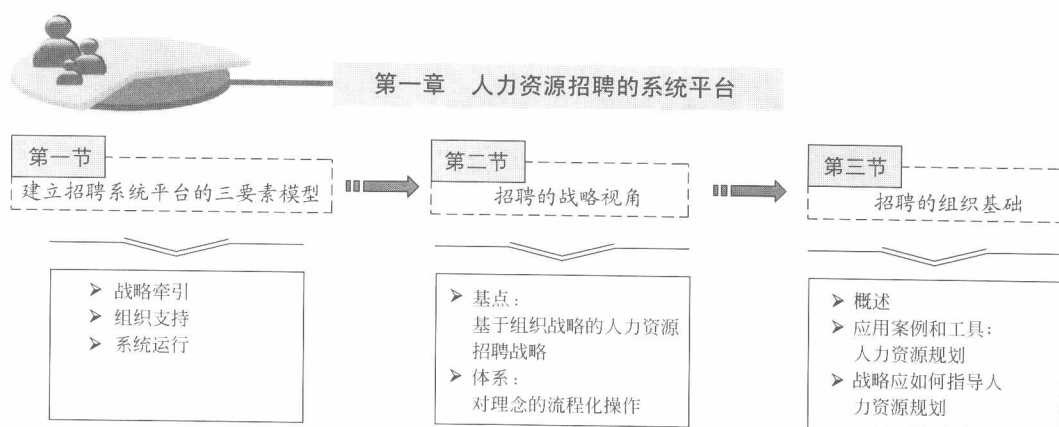
支持和基础条件。这种系统观使得招聘工作摆脱了单一的、事务性的职能定位，从而更好地服务于组织战略。

本书在章节安排上，第一章介绍了系统平台的建立方法（三要素模型）和战略视角，并讨论了招聘的组织基础；第二章进入系统运行的策略制订、程序安排和制度设计环节；第三、四、五、六章分别是招聘循环中的招聘计划制定、人员甄选、录用管理和招聘评估环节，各章节内部也是按照流程的思路来梳理的。

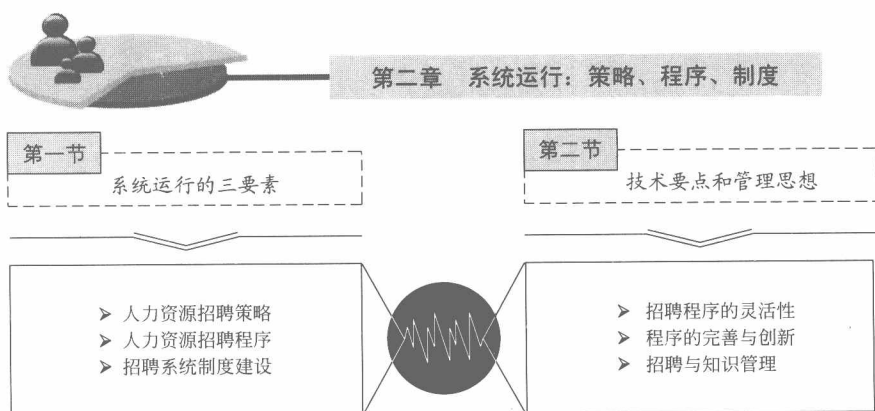
许玉林

2012年11月20日于北京

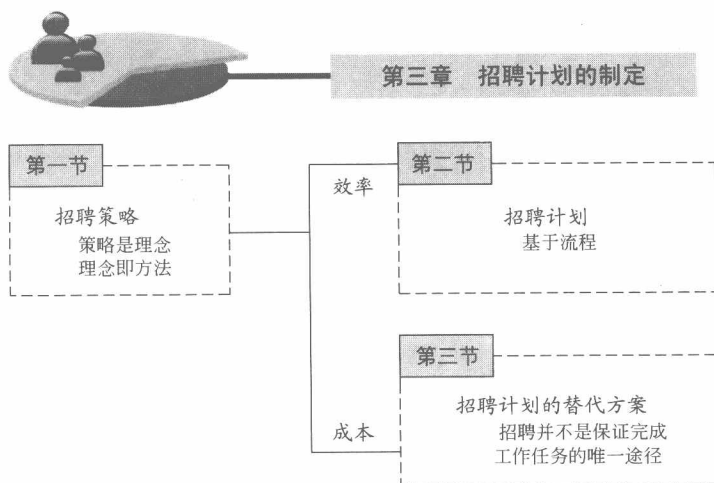
目录



第一章 人力资源招聘的系统平台	1
第一节 建立招聘系统平台的三要素模型	1
一、战略牵引	2
二、组织支持	2
三、系统运行	2
第二节 招聘的战略视角	2
一、基点——基于组织战略的人力资源招聘战略	3
二、体系——对理念的流程化操作	7
第三节 招聘的组织基础	8
一、概述	8
二、应用案例和工具：人力资源规划	9
三、战略应如何指导人力资源规划	25

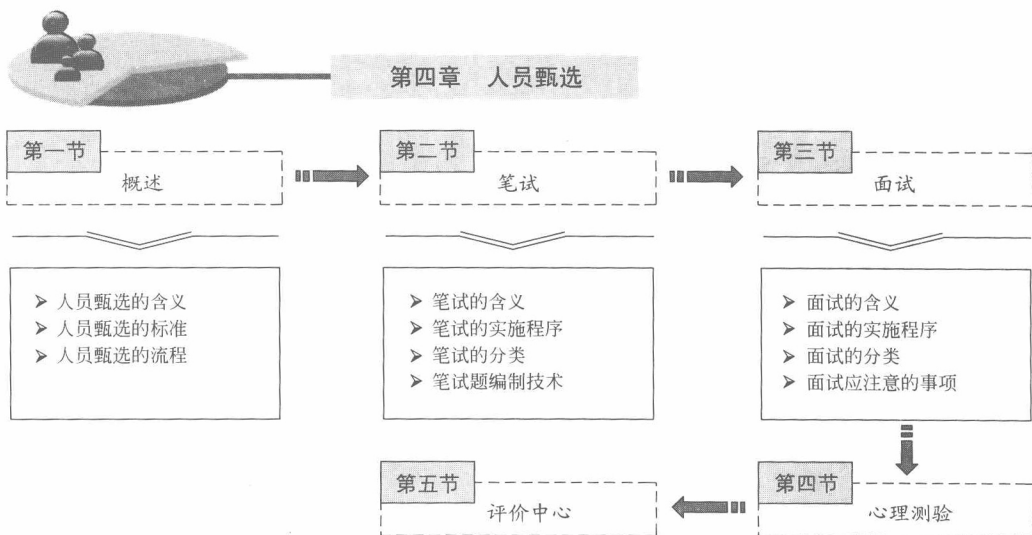


第二章 系统运行：策略、程序、制度	29
第一节 系统运行的三要素	29
一、人力资源招聘策略	29
二、人力资源招聘程序	33
三、招聘系统制度建设	35
第二节 技术要点和管理思想	46
一、招聘程序的灵活性	46
二、程序的完善与创新	46
三、招聘与知识管理	54



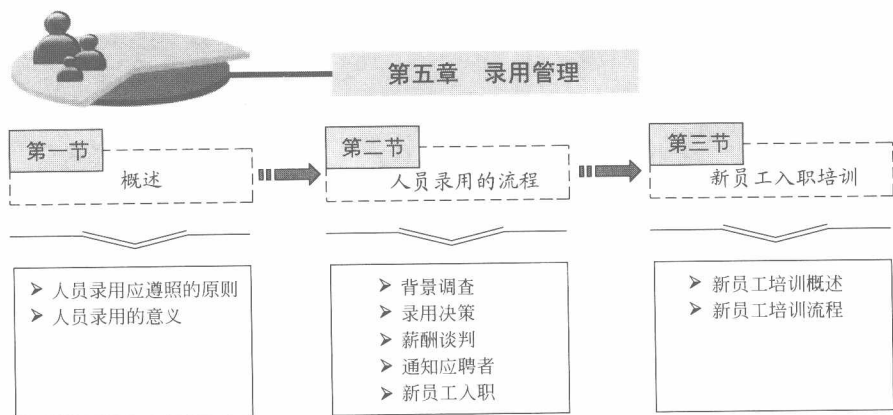
第三章 招聘计划的制定	61
第一节 招聘策略	61

一、工作吸引策略模型	61
二、工作销售策略	63
三、招聘延伸策略：新员工定位与社会化计划	63
第二节 招聘计划	67
一、组建团队	67
二、渠道选择	68
三、信息发布	71
四、问话提纲	71
五、招聘方式选择	72
六、招聘费用预算	74
第三节 招聘计划的替代方案	75
一、加班	75
二、外包	77
三、雇用临时工	77
四、员工租赁	77
五、内部晋升或调配	77



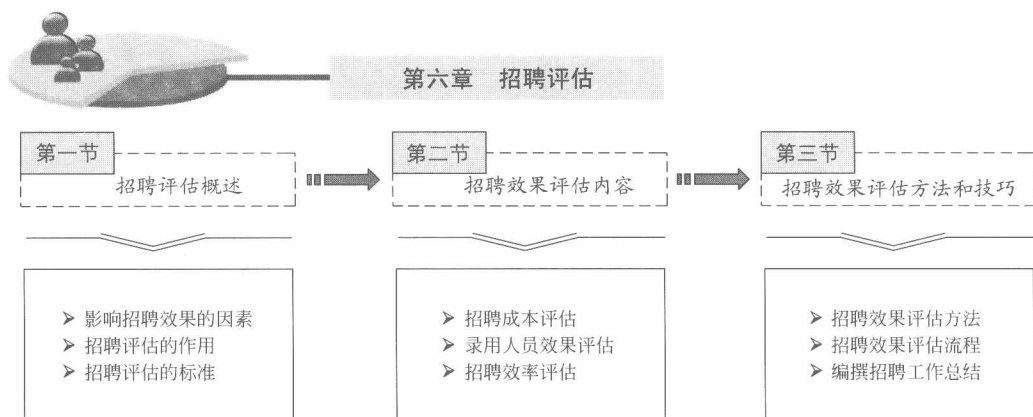
第四章 人员甄选	87
第一节 概述	87
一、人员甄选的含义	87
二、人员甄选的标准	88

三、人员甄选的流程	88
第二节 笔试	89
一、笔试的含义	89
二、笔试的实施程序	89
三、笔试的分类	90
四、笔试题编制技术	91
第三节 面试	93
一、面试的含义	93
二、面试的实施程序	94
三、面试的分类	96
四、面试应注意的事项	96
第四节 心理测验	98
一、心理测验的含义	98
二、心理测验的注意事项	100
三、能力测验	100
四、个性测验	104
第五节 评价中心	108
一、评价中心的含义	108
二、无领导小组讨论	111



第五章 录用管理	113
第一节 概述	113
一、人员录用应遵照的原则	113
二、人员录用的意义	113

第二节 人员录用的流程	114
一、背景调查	114
二、录用决策	115
三、薪酬谈判	116
四、通知应聘者	122
五、新员工入职	123
第三节 新员工入职培训	126
一、新员工培训概述	126
二、新员工培训流程	127



第六章 招聘评估	130
第一节 招聘评估概述	130
一、影响招聘效果的因素	130
二、招聘评估的作用	131
三、招聘评估的标准	132
第二节 招聘效果评估内容	133
一、招聘成本评估	133
二、录用人员效果评估	135
三、招聘效率评估	135
第三节 招聘效果评估方法和技巧	136
一、招聘效果评估方法	136
二、招聘效果评估流程	136
三、编撰招聘工作总结	140

附录 1 面试问题清单	142
附录 2 评价要素清单	147
附录 3 猎头服务委托单	149
附录 4 猎头服务效果评价表	151
参考文献	152
后记	153

第一章

人力资源招聘的系统平台

为系统地解决招聘问题，本书创造性地提出人力资源招聘系统平台的建立，试图将战略牵引、组织支持和系统运行作为完整实施招聘活动的三要素，既创造了一种思维方式，又提供了解决问题的系统工具。

本章作为开篇第一章，将首先探讨建立招聘系统平台的三要素模型，在铺开全书的构图之后，探讨平台中的思想篇——战略牵引和组织支持，为第二章操作篇中分析平台系统运行提供基础。

第一节 建立招聘系统平台的三要素模型

所谓系统平台，就是指将招聘的所有影响因素有序集合起来，使招聘活动运行的组织环境与工作流程有效配合，从而提高招聘工作的效率和效果。

组织需要这样一个载体与框架，可以让各项工作在这个平台之上有条不紊地开展与运行。于是，我们提出构建人力资源招聘系统平台，基于“人是组织最核心的资源、人力资源的有效利用是组织得以发展前进的有力保障”的基本思想。这个平台包括战略牵引、系统运行和组织支持三个要素，它们为构建战略性人力资源招聘体系提供相应的组织保证和专业能力，如图 1-1 所示。

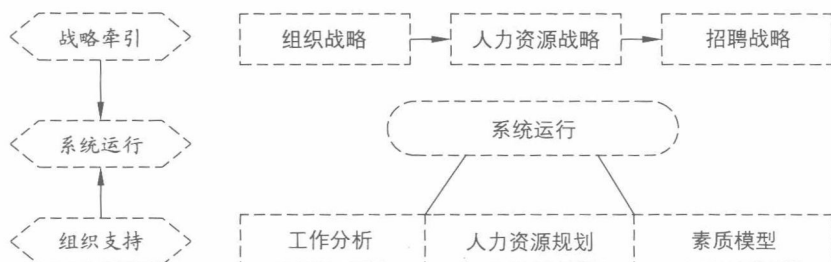


图 1-1 人力资源招聘系统平台三要素模型

一、战略牵引

对于企业家来讲，战略是企业家精神的蓝图；对于企业来讲，战略体现在企业实现经济利益的过程中；总的来说，战略是方向和方法的集合，战略具备对人和组织的牵引力，并制约与战略相背离的目标。同理，这种对于人和组织的牵引力也对工作发生作用，招聘作为企业吸纳人才的主要入口和其他工作开展的重要基础，必须考虑到企业战略和人力资源战略。

二、组织支持

组织支持包括工作分析、人力资源规划和素质模型。作为招聘的组织基础，必须把握好工作与人的匹配，达到此目标的前提是了解企业的真实需要，了解工作和个人，工作分析可以解决对工作的了解问题，素质模型可以更了解个人，而人力资源规划可以确定企业的人才需求，从而使招聘工作有的放矢。

三、系统运行

系统运行包括招聘的核心流程，必须体现流程化和制度化才能够提高效率。

以上三要素相互依存、相互促进，战略带动企业各项活动的开展，组织环境提供招聘工作的各种条件，而在招聘实施过程中，在实现战略和利用组织基础资源的同时也需要做出反馈，对战略和组织环境提出调整建议。总之，战略和平台是非静止的，它们需要依据系统运行状况不断更新和提升。

本章即回答“战略和平台如何保障系统有效运行”这一问题，通过从“企业发展需要什么”到“什么是人才”的理论推导，从招聘的战略视角来构建人力资源招聘系统平台，在明确招聘的组织基础后，举例说明战略与组织基础匹配的操作方法。

第二节 招聘的战略视角

招聘的战略视角就是将组织战略分解到人力资源战略，再分解到招聘战略。本节讨论招聘的基点和体系。在全球经济不断高速发展的今天，各种资源按照市场价值规律进行有效配置，人力资源更是众多资源中备受关注的—种，人才招聘的环境和理念的—巨大变化大大增加了招聘的难度。要想招聘到企业所需的合适人才，就必须明确企业的发展战略和人力资源战略，企业战略决定着员工招聘的目标和方向，决定着员工招聘的数量、质量、层次和结构。企业可根据组织的内外环境，制定出具有竞争力的企业战略和人力资源战略，实现人力资本的增值。因此，分析员工招聘首先应该探讨其与企业战略的匹配性。

一、基点——基于组织战略的人力资源招聘战略

(一) 组织战略与人力资源战略

组织战略回答企业的两个基本问题：一是“Where do you want to go?”；一是“How do you want to go there?”。哈佛大学战略管理教授潘卡·盖莫沃特认为：战略是一种坚持不懈的承诺和投入，是一种义无反顾的献身。承诺是战略本身固有的性质。战略之所以必须坚持不懈，是因为它投资的要素具有持久性、专用性、不可交易性。企业资源的有限性，使得企业领导者只应关注少数投入密集型的战略性决策。

在知识经济条件下，市场环境的变化和竞争的日益激烈，迫使企业以创新的观点重新思考组织的未来。创新的战略发展思路必然导致对企业组织的战略性变革。当前西方大型企业集团都在对组织形态进行积极探索，以求更好地适应新的战略思路。比尔·盖茨曾经说过，如果把我们最优秀的20名员工拿走，微软将变成一个无足轻重的企业。不同的组织战略决定不同的人力资源战略。图1-2所示即是几种典型的公司战略对员工招聘和保留策略的影响。

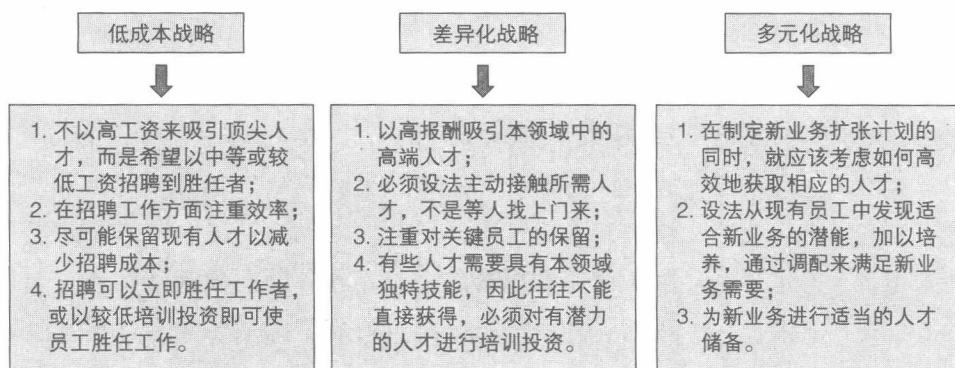


图 1-2 公司战略对员工招聘和保留策略的影响

在现代社会中，人力资源是组织中最有能动性的资源，如何吸引到优秀人才，如何使组织现有人力资源发挥更大的效用，支持组织战略目标的实现，是每一个领导者需要认真考虑的问题，这也正是为什么企业的最高领导者越来越多地出自人力资源管理领域的一个原因。

战略性人力资源管理认为人力资源是组织战略不可或缺的组成部分，如图1-3所示。

首先，组织战略成功的关键在于确定好、经营好自己的顾客，实现顾客的满意和忠诚，但要实现顾客满意，需要企业提供优良的产品和服务，而高质量的产品和服务，需要企业员工的共同努力。所以，人力资源是企业获取竞争优势的首要资源，竞争优势正是组织战略得以实现的保证。

其次，企业获取战略上成功的各种要素，如研发能力、营销能力、生产能力、财