

人力资源管理实战精解

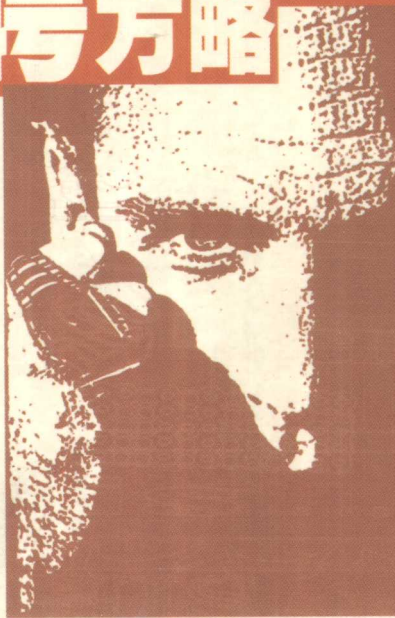
Employees

Recruitment

Policies

员工招聘方略

你不一定要成为HR专家，
但
一定要了解HR技巧



广东经济出版社

人力资源管理实战精解

Employees

Recruitment Policies

总策划：辛民工作室
编 著：湛新民 熊 烨

员工招聘方略

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘方略/谌新民, 熊烨编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.1

(人力资源管理实战精解)

ISBN 7-80677-107-7

I. 员… II. ①谌…②熊… III. 企业管理: 人事管理—招聘 IV. F272.92/Z995

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094307 号

2922

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.25 2 插页
字数	199 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-107-7 / F·619
定价	全套 (1—4) 75.20 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

目 录

第一章 概述	(1)
一、招聘的含义	(3)
二、招聘的原则	(10)
三、招聘的发展趋势	(19)
第二章 招聘策划	(23)
一、招聘的影响因素	(25)
二、招聘规划	(39)
三、招聘策略	(44)
第三章 招聘团队	(53)
一、招聘者的素质要求	(56)
二、招聘者的误区	(67)
三、招聘团队的组建	(74)
第四章 招聘的来源和渠道	(79)
一、内部来源和渠道	(81)
二、外部来源和渠道	(91)
三、网上招聘	(116)

第五章 筛选与测试	(125)
一、筛选策略及标准.....	(128)
二、筛选与测试的信度和效度.....	(137)
三、一般筛选方法.....	(152)
四、心理测试.....	(167)
第六章 面试与评估中心	(181)
一、面试概述.....	(184)
二、常见的面试错误.....	(190)
三、有效的面试.....	(195)
四、评估中心.....	(214)
第七章 录用决策	(227)
一、背景调查和体检.....	(229)
二、录用决策程序.....	(231)
三、吸引优秀者.....	(236)
四、通知应聘者.....	(239)
五、签订劳动合同.....	(244)
第八章 适应性培训	(257)
一、适应性培训的必要性.....	(259)
二、适应性培训的内容和程序.....	(261)
三、适应性培训的控制与评价.....	(267)

第九章 评估与审核.....	(273)
一、成本评估.....	(275)
二、录用人员评估.....	(285)
三、招聘投资收益分析.....	(286)
四、招聘小结.....	(290)

概

述

招聘是指为了实现企业目标和完成任务，由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法，运用先进的手段，选拔岗位所需要的人力资源的过程。

招聘的任务是依据科学的方法，按照一定的程序，根据企业当前和未来的需要，选拔人才和调整人才。

招聘是一项巨大的工程，会耗费大量的人力物力。没有充足的理由，企业不可轻举妄动。

作为人才输入环节的招聘关系到企业的生死存亡。

招聘中要坚持效率优先，双向选择，公开、公平、公正，提高效率等原则。

随着对招聘重视程度的增加、管理理论的发展以及科技的进步，招聘一改从前单调枯燥、缺乏挑战性的状况，出现了一些新的发展趋势。

一、招聘的含义



案例透视

总部设于德州普拉诺的 EDS 公司是世界第二大电脑服务与管理公司，年收入超过 140 亿美元，9 万多名员工遍布全世界。在目前这一资源有限而竞争却似无限的世界里，EDS 像其他大多数公司一样，必须招募未来的财务领导来帮助公司开源节流，合理使用资金。事实也是如此，它的 2500 个财务专家支持着公司在超过 42 个国家中的业务发展。尽管它所提供的报酬并不是最高的，但 EDS 却总能雇用到各方面最优秀的人才。

EDS 之所以能够招募到那么多优秀人才，不是因为拥有大型的招聘队伍，在全球各高校开展招聘闪电战，或者是提供高额的佣金。近几十年来，他们一直采用一套完善的招聘过程来招募财务和会计专家。20 世纪 80 年代中期，EDS 每年吸纳的高校毕业生都在 150 人以上。现在公司已不再需要那么多新的财务专家，而是希望他们成为视野更广的管理咨询师。由于公司不愿像有些公司那样投入大笔资金用于校园活动或薪金提升，因此建立了一套吸引应聘者、使其甘

心为公司效劳的招聘程序。其招聘分为外部招聘、全面双向沟通和对员工献身精神的培养三个阶段，在各阶段又根据公司的文化、需要和性质等方面的要求制定相应的措施。这样一整套科学的方法，使得其招聘目标能够令人满意地实现。

案例中 EDS 公司根据企业的需要，按照一定的目标，吸引应聘者，选择应聘者，并使其甘心为公司效劳的过程，就是我们通常所说的招聘。招聘在我国可谓历史悠久，最早的招聘可追溯到殷商时期，商汤王曾五次以币聘伊尹辅治国政。到周朝，人才招聘开始形成制度，规定每年三月都要“聘名士，礼贤者”，广征人才。三国时，曹操多次发布“求贤会”。明朝朱元璋则每到一处都张贴“招贤榜”等等。在漫长的发展过程中，古人归纳出了“八征”、“九征”、“八观”、“七知”和“任人唯贤”等识人、选人的方法，至今仍有一定的借鉴意义。但招聘作为一种科学活动是从泰罗的科学管理时代开始的，从那时起，招聘便具有了不同以往的科学含义。

1. 招聘的含义及任务

现代人力资源管理中的招聘是指为了实现企业目标和完成任务，由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法，运用先进的手段，选拔岗位所需要的人力资源的一个过程。从招聘的含义中我们可以很容易地得出，招聘的任务就是依据科学的方法，按照一定的程序，根据企业当前和未来的需

要，进行选拔人才和调整人才。

招聘工作是企业人力资源管理经常性的工作，这是因为一个企业要想永远留住自己所需要的人才是不现实的，也不是人力资源管理手段所能控制的。当工作机会充裕时员工流动比例高，工作机会稀缺时员工流动比例低，再加上企业内部正常的人员退休、辞退以及调动，使得人员的补充成为一种经常性的行为。

作为一项重要的管理职能，招聘与其他人力资源管理职能有密切的联系。简单地说，人力资源计划规定了招聘的目标，即企业或组织所要吸引的人员数目和类型；而工作分析既决定了对特殊人员的需求，同时也向招聘者提供在招聘信息中将要用到的工作描述；能否向受聘人员提供高报酬和福利在一定程度上决定了招聘的难易，即招聘效果与报酬和福利有关；招聘和选拔则是两个紧密相联的过程，招聘到的申请人是选择的基础，招聘就是从申请人中选择和雇用最有资格的人员。

不同的企业或组织，不同的职位，招聘选拔的条件有所不同。如世界一流的管理咨询公司麦肯锡坚信只有一流的人才才会造就一流的公司，因此该公司每年吸引的全是世界一流的人才，从美国的斯坦福、哈佛，到英国的牛津、剑桥，从日本的东京大学，韩国的汉城大学，到中国的北京大学、台北大学等等，公司要求应聘者不仅是精英人才，而且必须具有谦虚、语言沟通及团队精神等各方面能力。松下对于吸收人才却有不同见解。其闻名的 70% 求才法主张吸收中上人才。松下幸之助之所以这样做，是出于对一流人才的

不信任。他认为这类人往往比较自负，不安心工作。如果是一个中上等人才，那么他便会踏踏实实、兢兢业业地努力工作。

2. 招聘的原因

招聘是一项巨大的工程，会耗费大量的人力物力。没有充足的理由，企业不可轻举妄动。一般情况下，企业或组织招聘是源于以下几种情况的人员需求：

- 新的企业或组织成立；
- 企业或组织发展了，规模扩大；
- 现有的岗位空缺；
- 现有岗位上的人员不称职；
- 突发的雇员离职造成的缺员补充；
- 岗位原有人员晋升了，形成空缺；
- 机构调整时的人员流动；

●为使企业的管理风格、经营理念更具活力，而必须从外面招聘新的人员。

在此再次提醒各位，在进行招聘决策时应慎重行事。强调人力资源在企业管理和发展中的意义，并不意味着人力资源的数量越多越好。人力资源管理的一个中心目标是提高生产率，而提高生产率恰恰要求降低人力投入，而且招聘工作本身也要花费大量的资金。因此，在人力决策中，增加人力资源的数量应该尤其慎重，切不可以为“人多力量大”。当企业出现劳动力短缺时，除了进行招聘之外还有多种方法可以选择，如职位的空缺是偶然性的或季节性的，往往找一个

兼职或临时性雇员就可以胜任；对于有不同的技术要求和工作时间表的工作，相对于一个专职的雇员而言，将其向外发包给具有这项工作专长的转包商又是一个比较好的选择；如现有的雇员愿意工作更长的时间，加班加点被许多雇主认为是比雇用和培训新雇员更好的一种选择。



实战要点

在决定是否应增加一个新职位时，问一下自己下列问题：

- 设立这个新职位的目的是什么？

- 为了达到这些目的有没有其他的办法？是不是非得设置这个新的职位才能达到这些目的？

- 如果这个新的职位要有人来填补，那么其未来 5 年的成本是多少？

- 这个职位对维持或改善销售的影响如何？对维持和改善收入的影响如何？对改善人的使用的影响如何？

- 现在是谁在进行该职位的工作？

- 现在进行该职位的人超时工作已经多久了？

- 这个“超载”职位的工作的部分职责能否转移到该部门的其他地方进行？

- 在劳动力市场上招聘这个职位的人员可能性有多大？

- 该职位能够维持存在至少两年吗？

- 是否其他部门和雇员都认为这个职位是必须的？
- 这个新的职位对其他职位的影响如何？尤其是对那些被它“抢走”了职责的相关职位的影响如何？
- 如果不新设置这个职位，最坏会发生什么情况？

3. 招聘的意义

在当前企业的竞争就是人才竞争的背景下，作为人才输入环节的招聘的重要意义不言而喻，说其关系到企业的生死存亡也不为过。



案例透视

IBM 公司曾是美国最成功的公司，一度拥有 70% 的电脑市场。1980~1989 年，IBM 公司的税后收入比世界上其他任何公司都多，达到 510 亿美元。然而伴随着巨大的成功，公司内部慢慢滋生了一种致命缺陷：公司高层管理者为成功所麻痹，越来越倨傲自负，竟认为大型主机会给公司带来持续的繁荣，而不承认当时正在发生的个人电脑革命。其结果是，到 20 世纪 90 年代，IBM 陷入了严重的困境：1992 年公司亏损高达 497 亿美元，是美国公司历史上最大的净

亏损；股票价格下跌了 50%。1993 年 1 月，董事会决定辞退公司总裁，并开始寻求新的公司执行总裁。经过两个多月的多方寻找，董事会选择了 54 岁、并无计算机行业经营经验但具有 27 年管理经验的路易斯·郭士纳担任新一届董事长兼最高执行官（CEO）。郭士纳 1993 年 4 月接管公司后，采取了一系列重大措施，仅隔 3 年，即在 1996 年就实现了 770 亿美元的营业收入，在收支相抵和扣除所得税后净赚 60 亿美元。IBM 公司东山再起。

由于高层管理人员的失误，使得曾经号称“蓝巨人”的 IBM 公司濒临绝境，而临危受命的郭士纳在短短的时间内就使得 IBM 公司死而复生。在这个案例中我们体会到了企业高层管理者的选聘对企业生存发展所起的决定性作用。可以想象，如果没有一群结构合理、对企业忠心耿耿、充满工作热情的员工队伍，那么高层领导人纵有三头六臂，也难以维持一个企业的正常发展。一个普通雇员的选聘，也可能关系到企业的生死存亡，这并不是危言耸听。大家也许对巴林银行倒闭案仍记忆犹新，其始作俑者就是一个曾经毫不起眼的普通雇员。微软的比尔·盖茨曾说过：“如果把我最优秀的 20 名雇员拿走，那么微软将会变成一个不怎么起眼的公司。”所以，我们应该认识到普通员工的选聘同样具有重要的意义。

招聘的意义可以概括为以下几个方面：

● 关系到企业的生存和发展。招聘的结果表现为企业是否获得所需要的优秀人才，而人才是企业生存发展的第一要

素，只有拥有高素质的人才，企业才能繁荣昌盛，才能在竞争中立于不败之地。这一点在服务性企业中表现得特别明显。

6) ● 一个好的招聘可以确保员工素质的优良。招聘工作是人力资源系统的输入环节，其质量的高低直接影响着企业人才输入和引进的质量，是人力资源管理的第一关口。

● 影响企业的人员流动率。一个有效的招聘系统将使企业获得胜任工作并对所从事的工作感到满意的人才，从而减少企业的人员流动。否则，将会使企业中存在大量不称职的员工或产生很高的人员流动率，从而使企业经营活动遭受损失。

● 直接影响人力资源管理的费用。有效的招聘工作，能使企业招聘活动的开支既经济又有效，而且由于招聘到的员工能胜任工作，又能减少培训与能力开发的支出。

● 影响企业的外部形象。一次成功的招聘活动，就是企业的一次成功的公关活动，就是对企业形象的绝好宣传。

二、招聘的原则



案例透视

红旗轻工设计院是一所大型设计单位，拥有 800 多名工程技术人员。该院二室共有 15 名成员，除了室主任外还有 3 名高工和 11 名较年轻的工程师和助

理工程师。不久前，室主任被市里调走了，二室主任一职暂告空缺，急待填补。室里有的同志提出，是否可以在室内公开选聘？多数人认为，室内有这样的人选，而且大家都相互了解了，可以通过选举产生。但究竟哪一位将担此任呢？当然会是三位资深的高工之一了。

室内舆论普遍认为高工王魁的希望最大。王工45岁，是三人中最年轻的，符合“年轻化”的要求，他是美国麻省理工学院的博士毕业生，业务能力很强，而且很富有创新精神，设计工作一直很出色，他尊重室里的同事，并能主动与大家协作，多次成功地组织几次攻关项目。室内同志认为他是最理想的人选。但个别同志也担心，他直言不讳，对院里一些领导的工作作风提过不少意见，可能“得罪”了院部的某些领导。室里另外一位高工李祖德的竞争力也不容忽视。李工今年49岁，虽业务平平，但和院长私交颇深，这一优势是王工无可比拟的。室内同志认为第三位高工刘仰机会最小。他已经54岁了，来本院工作已近30年，业务能力尚可，但没有什么创造性。不过，他对各级领导都恭顺谦卑，与院里领导的关系都较好，在领导眼里，他是个“听话”的人。

院里好几天不见动静，一周后，便下达了正式的任命，任命刘工为二室的主任。这实在大出室里同志们的意料。一段时间后，刘工召开室里全体同志会议，宣布院长的一项新指示：“我室有一个新的项目，