

人才招聘与应聘

Ren Cai

樊琪 朱月龙 编著

zhao pin yu ying pin

苏州大学出版社

C913.2
94

人才招聘与应聘

樊 琪 朱月龙 编著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人才招聘与应聘/樊琪,朱月龙编著. —苏州:苏州大学出版社,2000.7

ISBN 7-81037-688-8

I. 人… II. ①樊…②朱… III. ①人才-招聘-基本知识②职业选择-基本知识 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 33789 号

人才招聘与应聘

樊琪 朱月龙 编著

责任编辑 徐启彤

苏州大学出版社出版发行

(地址:苏州市十梓街1号 邮编:215006)

丹阳人民印刷厂印装

(地址:丹阳新民中路187号 邮编:212300)

开本 850×1168 1/32 印张 8.125 字数 213 千

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-5000 册

ISBN 7-81037-688-8/C·30(课) 定价:14.50 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换
苏州大学出版社发行科 电话:0512-5236943

内容提要

《人才招聘与应聘》扼要介绍人才招聘的基本知识,以及实际操作时的程序、策略、方式和渠道;着重阐述应聘求职者如何做好应聘准备,如何参加知识考试、心理测评、情境模拟和面试等。全书结构合理,内容丰富,并能吸收、反映心理科学和管理科学的新成果。本书深入浅出,指导性强,书内附有招聘、应聘实例,心理测评的具体方法和招聘录用人员的有关规定及操作方式。本书集科学性、知识性、实用性和可操作性于一体,适合广大求职应聘人员和大中专院校毕业生的需要,也可供企事业单位人才管理部门参考。

目 录

第一章 人员招聘	(1)
一、人员招聘概述	(2)
(一) 人员招聘的意义	(2)
(二) 人员招聘的原则	(3)
二、招聘程序和招聘策略	(5)
(一) 招聘程序	(5)
(二) 招聘策略	(11)
三、人员招聘的来源和渠道	(17)
(一) 内部来源和渠道	(18)
(二) 外部来源和渠道	(23)
第二章 应聘准备	(31)
一、何为应聘	(31)
(一) 应聘的含义	(31)
(二) 应聘的特点	(31)
(三) 应聘的途径	(32)
(四) 应聘的原则	(32)
(五) 应聘的过程	(33)
二、应聘的信息准备	(33)
(一) 职业信息的来源	(33)
(二) 职业信息的分析	(35)

2 人才招聘与应聘

(三) 企业情报的获取	(37)
(四) 应聘目标的确定	(38)
三、应聘的物质准备	(40)
(一) 求职信	(40)
(二) 履历表	(45)
(三) 推荐信	(51)
(四) 个人文字资料发出前的检查	(53)
(五) 随身物品	(54)
四、应聘的精神准备	(55)
(一) 应聘的形象准备	(55)
(二) 应聘的礼仪准备	(60)
(三) 应聘的心理准备	(66)
第三章 知识考试	(71)
一、知识考试概述	(71)
(一) 知识考试的含义	(71)
(二) 知识考试的作用	(71)
(三) 知识考试的种类	(72)
二、专业知识考试	(73)
(一) 专业知识考试的基本状况	(73)
(二) 专业知识考试的应试方略	(74)
三、综合知识考试	(76)
(一) 综合知识考试的基本内容	(76)
(二) 综合知识考试的应试方略	(80)
四、外语考试	(85)
(一) 笔试	(85)
(二) 口试	(88)

第四章 心理测评	(97)
一、心理测评与心理测验	(97)
(一) 心理测评	(97)
(二) 心理测验	(100)
(三) 什么是真正的心理测验	(105)
二、能力测验	(107)
(一) 智力测验	(107)
(二) 才能测验	(115)
三、个性测验	(124)
(一) 性格测验	(124)
(二) 气质测验	(125)
(三) 综合的个性测验	(128)
四、心理测验注意事项	(132)
 第五章 情境模拟	 (134)
一、情境模拟概述	(134)
(一) 情境模拟的定义	(134)
(二) 情境模拟的意义	(136)
二、情境模拟的形式	(137)
(一) 公文处理	(137)
(二) 小组讨论	(139)
(三) 即席发言	(141)
(四) 角色扮演	(141)
(五) 与人谈话	(144)
(六) 书面案例分析	(145)
(七) 面谈模拟	(145)
(八) 事实判断	(146)
(九) 无领导小组任务	(146)

4 人才招聘与应聘

(十) 管理游戏	(147)
三、情境模拟的设计	(149)
(一) 情境模拟设计的基本原则	(149)
(二) 情境模拟设计的基本程序	(149)
四、情境模拟应对技巧与练习	(151)
(一) 情境模拟应对技巧	(151)
(二) 情境模拟练习	(153)
 第六章 面试	(159)
一、何为面试	(159)
(一) 面试的定义	(159)
(二) 面试测评的内容	(160)
(三) 面试的形式	(163)
(四) 面试的过程	(168)
二、面试双方的心理偏差	(170)
(一) 招聘者的心理偏差	(170)
(二) 应聘者的心理偏差	(172)
三、应聘者的面试技巧	(175)
(一) 应聘前的准备	(175)
(二) 面试模拟训练	(177)
(三) 临场时的技巧	(185)
(四) 面试后的努力	(193)
四、面试中常见的提问	(195)
(一) 个人背景	(195)
(二) 教育背景	(196)
(三) 职业经历	(198)
(四) 未来目标	(199)
(五) 自我评价	(200)

(六) 一些难问、奇问	(200)
五、面试应对实例	(201)
(一) 应聘宾馆职员	(201)
(二) 应聘秘书	(203)
 附录	 (206)
一、人员招聘录用的有关规定和操作要点	(206)
(一) 企业招聘员工的有关规定	(206)
(二) 企业招聘录用的操作要点	(209)
(三) 公司招聘录用应届毕业生规定	(225)
二、人员招聘中有关心理测验	(229)
(一) 气质测定	(229)
(二) 个性成熟度测验	(232)
(三) 内外向性格调查表	(240)
(四) 职业价值观测验	(242)
 参考文献	 (248)
 后 记	 (250)

第一章 人才招聘

随着人类社会进入知识经济时代,人力资源在现代企、事业竞争中的巨大作用越来越为人们所瞩目。任何一个企、事业单位要在当前激烈的市场竞争中处于优势地位,必须拥有各类高素质的人才。用人得当则兴旺;用人失当则衰败,古今中外莫不如此。

想当年,楚汉之争,刘邦胜,项羽败,其中原因就在于用人。美国通用电器公司董事长兼总裁杰克·韦尔奇,高居一个拥有3 040亿美元资产、893亿美元销售额和分散在100多个国家276 000名员工的企业金字塔之巅。尽管华尔街的分析家们,包括通用电器公司的董事们都认为韦尔奇的功绩在于创造了一个充满活力的大企业,但韦尔奇并不这么看,他在用人的问题上投入了一半以上的精力,这才是他的成就所在。他说,这里是优秀人才的天下,我的最大成就在于发现了他们。他们比总裁更优秀,堪称英才,这里有适合他们的舞台。

招聘和录用最适宜的、最优秀的人才,目前已成为所有企、事业单位的共同目标。在我国,目前无论是一些优秀的国有企业和民营企业,还是在中国投资的国际跨国公司,都把自己的眼光盯在即将跨出校门的大学生和研究生身上。他们不仅在各类人才市场上发布招聘信息,而且还在全国各地大专院校的校园内张贴各种宣传海报和招聘广告,散发公司和企业的宣传材料。学生们则忙于在各个印刷服务社印刷自己的简历材料,然后到处推销自己。这种双向互动的招聘情形,对于我们的年轻学子来说,几乎大多数

都要亲身经历。因此,企、事业单位的人员招聘,不仅成了人力资源部门的经理们常常关注的一大问题,同时也成了广大年青人尤其是大专院校的学生们关注的一件大事。

本章主要从一个比较客观、综合的角度,就企、事业单位在招聘时的一些情形,向读者尤其是即将去某企、事业单位应聘的读者作详细的介绍,使他们了解企、事业单位如何用各种有效措施来实行招聘的。这样,应聘者就能做到“知己知彼,百战不殆”,以胸有成竹之势面对招聘。从第二章开始,主要介绍应聘者在应聘时必须具备的一些技巧。

一、人员招聘概述

(一) 人员招聘的意义

任何一类组织,有了自己的发展目标,就需要组成一个人力资源系统。在适当的组织机构及指挥协调机构领导下,使用组织中的各种资源来进行生产、经营和提供服务。在人力资源管理中,人力资源的使用和配置是组织成败的关键,而人力资源使用和配置包括人力资源的“进”、“用”、“出”几个环节,在这几个环节中,“进”又是关键中的关键。

对新成立的企、事业单位而言,人员的招聘和录用无疑更是企、事业单位立足于经济社会的基础,如果不能招聘到合乎企、事业发展目标的员工,企、事业单位在物质、资金、时间上的投入就会被浪费,完不成企、事业单位最初的人员配备,企、事业单位就无法进入运营。对已经处于运作中的企、事业单位而言,人力资源的使用和配置,也会由于企、事业计划、任务、目标以及组织结构的变动和自然原因而处于经常的变动之中。因此,招聘和录用工作对企、事业单位而言是常年性的工作,其目标就是保证企、事业人力资源得到充足的供应,使人力资源得到优化配置,从而提高人力资源的

效率和产出率,同时增强企、事业单位员工的满足感。

人员招聘工作是保证任何一个单位员工队伍具有良好素质的基础。招聘单位只有在人员招聘工作中坚持公开、公平、量才录用、择优录取等原则,招到合格的人员,把合适的人安排到合适的岗位上,并在工作中注重员工队伍的培训和开发,才能确保员工队伍的素质。

人员招聘和录用,是企、事业单位最重要也是最复杂的工作之一。一旦失误,招聘单位就会损失严重。例如,录用的生产线上的员工若不符合标准,就可能造成企业产品的质量下降、增加生产成本,或导致企业花费额外的人力、物力、财力去进行修正;与客户打交道的员工如果缺乏人际交往技能,就可能使企业丧失商业机会;而在团队中工作的人,由于缺乏人际协调能力,会扰乱整个团队的工作节奏和工作业绩。人员的招聘和录用,还关系到企、事业单位员工队伍的构成。员工级别越高,其招聘和录用就越难。

(二) 人员招聘的原则

人员招聘是一种双向选择和匹配的过程。在这一过程中,招聘单位和应聘者都扮演着积极的角色,对招聘单位的期望和个人的考虑都要认真对待,准确理解和把握,两者之间不可偏颇。在传统的招聘员工的过程中,突出强调的是组织选择个人,组织永远是主动的,应聘者永远是被动的。双向选择是现代企、事业制度中招聘和录用员工区别于传统企、事业制度中招聘和录用员工的重要标志。

对组织而言,加强招聘活动有助于实现组织的目标,例如,实现生产和发展目标、劳动生产目标、增长目标等。对应聘者而言,强调招聘员工的过程中应聘者个人受到组织的公正对待,最终找到一份收入不菲、较为满意的工作。

正是由于现代招聘工作中强调了招聘单位和应聘者的双重主体性,所以,在人员招聘中,常常要遵循以下几个原则。

1. 公开原则

公开原则主要体现在人员招聘的过程和结果公开化。在招聘过程中,首先,招聘单位必须公开发布招聘信息,而不应实行“暗箱”操作。应聘者可以在应聘的过程中充分了解招聘单位的基本情况,招聘岗位的工作要求,招聘单位能提供的有关待遇,如薪酬水平、福利和住房补贴等。其次,招聘单位应公开筛选的方式,招聘的时间、地点、评价标准和结果。坚持公开原则,一方面有利于树立良好的招聘单位形象,使应聘者无论是否录用,都能保持必要的心理平衡,它体现了招聘单位对应聘者的尊重,使应聘者通过应聘的过程来全面了解自己;另一方面可以有效地杜绝拉关系、“走后门”,不至于使招聘过程变成“招亲”过程。

2. 平等原则

招聘工作倡导在一定环境条件下的平等原则。平等主要体现在以下几个方面:一是招聘者和应聘者应处于平等的地位。招聘和应聘双方在招聘过程中都处于主体地位,尤其是招聘者不能无视应聘者的需要,应以主动、积极的态度对待应聘者。例如,由于目前的人才市场基本上都是供大于求,所以有些单位的招聘者在接待应聘者时,态度比较消极,当应聘者希望了解招聘单位的各方面情况时,不作全面、准确的介绍,更有甚者,表现出爱理不理的态度。这些在招聘过程中都不应出现。二是对不同的应聘者必须平等对待。招聘者对应聘者录用的测评方法和评估标准必须完全一致,即使在面谈时所提的问题,也要尽可能地相似。因为不同问题之间衡量的标准是很难准确地换算的,这样会人为地造成不平等现象。三是保密措施平等。在招聘过程中,应该保密的内容,对所有参加应聘的人都应保密,可以让人知道的就应该让所有参加应聘的人都知道。四是测试结果平等。对待在招聘过程中的测评结果,要以测试成绩的高低为主要依据,做到在成绩面前人人平等。

3. 择优原则

择优原则是保证招聘质量的关键。择优原则是指在对应聘者进行筛选时,应在公开、平等的前提下,对应聘者按能力、知识和技能等方面进行必要的测试、考核,并以测试和考核的结果,按从高到低的次序进行排列,作出录用决策。

4. 择宜原则

一般情况下,在招聘的录用决策时,为了减少人事决策的各种风险,保证决策的公平,往往采取从高到低录取的原则。众所周知,人员招聘过程中,最基本的理论前提是“人一职匹配”,即所选择的应聘者的能力、知识和技能特征必须与他(她)未来所从事的工作岗位的要求保持一致。因此,在众多的应聘者中,最优秀的人才对于空缺的职位并不一定是最适宜的。为了达到人一职匹配的人事决策目标,在选择时应根据岗位的要求选择最适合的应聘者。择宜原则正是在这种情况下提出的。择宜原则是人员招聘过程中的一个核心原则,而公开、平等和择优原则是以择宜原则为核心的一个整体。

二、招聘程序和招聘策略

(一) 招聘程序

人员招聘的基本程序可分为以下五个阶段。

1. 招聘计划

招聘计划的目的是要明确地说明人力资源的需求(数量、技能、水平),以及满足这些需求所需要的最少时间。在招聘过程中,招聘单位必须计划吸引到比空缺职位更多的求职者,但是吸引到的申请者究竟应该比实际能够雇佣的人数超出多少才合适,这就需要借鉴以前的招聘经验。这是因为一些求职者可能会觉得资格不够,还有一些求职者可能因发现对申请的职位没有兴趣而退出,

再一些申请者可能是脚踏两只船,认为其他单位更好。招聘计划是经过深思熟虑之后制定的。招聘计划要在人数确定方面达到尽善尽美是不可能的,总是会出现一些问题。没有招聘经验资料的招聘单位往往会作一些假设,并随着招聘计划的展开,检测有关的工作绩效。人们常常把其中的假设称为投入—产出过程。

(1) 确定招聘的投入—产出率

在这里把招聘看成是一个投入—产出过程。投入即是所有参加企、事业单位招聘的应聘者的数量,而产出则是在招聘结束后最终到企、事业单位报到的员工的人数。对于估算投入—产出率比较有用的工具是招聘产出金字塔。使用这种方法,人力资源管理部门的招聘人员可以知道,为了要获得最终的一定数目的员工,在招聘之初,必须吸引多少个申请者才能有保证(如图 1-1 所示)。例如,一家企业需要在明年招聘 50 名初级水平的财务会计人员。同时,企业也应知道,最近在劳动力市场上,一般被提供职位的人中间有一半的人可能不到企业报到;而被面试的应聘者 and 被提供职位的应聘者的比例为 3:2,即参加面谈的应聘者中 3 个有 2 个被选中,而这些参加面谈的人又是被邀请参加面谈的人中间的一部分,如 4 个被邀请参加面谈的申请者只有 3 个参加面谈;这些被邀请参加面谈的人,是从最初的招聘水池中产出来的,假设其比例为 6:1,即从校园招聘、媒体广告、员工引荐等不同的招聘渠道被吸引到提出求职应聘申请的人中间,每 6 个申请者可以挑选 1 个被邀请来参加面谈。在所有这些比例被假设之后,企业就可以推算出,必须要有 1 200 个人申请,才能产生出 200 个被邀请来进行面试的人;企业大约需要对 150 个被邀请者进行面谈;在这些被面谈的人中间可以发出 100 份录用通知,这些人中间有一半的人,即 50 个人,会被最终雇佣。

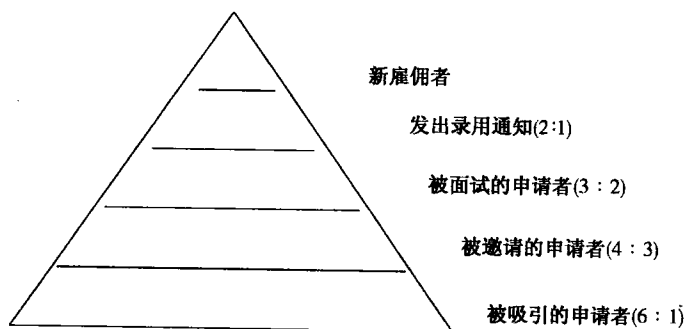


图 1-1 招聘产出金字塔

当然,在不同的国家、不同的时期,甚至在同一国家的不同地区,每一阶段的产出率都是不一样的。这些比例的变化,与劳动力市场的供给直接相关,与劳动力供给的数量、质量直接相关。劳动力供给越充足,比例会越小,反之亦然。需要的劳动力素质越高,产出比例越小。这些比例的确定需要依靠丰富的招聘经验。要调整每一个投入—产出率,也是困难的。如在招聘广告中如果雇佣要求说得非常详细,那么就可以提高申请阶段的产出率,因为详细的说明会使一些不合格的潜在的申请者进行自我淘汰。

招聘的投入—产出率虽然很有用,但是在应用的时候,应该谨慎。因为它常常是以过去的招聘经验为基础而得出的,如果是在一个以前没有进行过招聘的城市或劳动力市场,这一投入—产出率常常可能是不管用的。在这种情况下,招聘单位就只能依靠其招聘人员的长期招聘经验来进行推测了。在取得招聘人数的目标时,招聘单位还可以采取实地检验的方法来对确定的投入—产出率进行修正,如通过一次小型的招聘来完成这种检测。这种检测可以避免不必要的招聘开支和不必要的招聘活动,如对过多的申请者进行面谈等。

(2) 确定招聘类型

所有招聘活动都应根据招聘类型来决定。基于这个原因,尽可能详细地陈述职位空缺所要求的知识、技术和能力方面的资格,是招聘计划的一项重要内容。只有比较好地完成了对招聘类型的计划,才可能打好筛选和录用工作的基础。职位的需求是通过职务分析和对职位的详细描述来实现的。

如果职位描述不清楚或不全面,就可能产生两种情况:没有说明职位的性质;没有说明职位的工作范围。这两种情况都会造成不良后果,严重地影响招聘的效果。

2. 招聘策略

招聘策略是招聘计划的具体实现,是为实现招聘计划而采取的具体策略。招聘策略包括招聘地点的选择、招聘渠道或者方法的选择、招聘时间的确定、招聘的宣传策略、招聘的推销策略、招聘的评价和招聘的扫尾工作安排等。由于内容太多,而且很重要,所以本章对此将在后面进行专门的讨论。

3. 建立招聘水池

建立招聘水池就是吸引和寻找候选人的过程。招聘计划和招聘策略阶段的工作一旦完成,就进入了建立招聘水池的阶段。这个阶段的工作包括候选人资源的开发和利用两个方面。

(1) 候选人资源的开发

有些候选人资源和招聘渠道不是马上就能够利用的,在正式开始招聘的具体工作之前需要进行重要的、必不可少的开发工作。在人力资源开发与管理中,我们形象地将这一工作比喻为建立招聘“水池”。这些开发工作应该以招聘计划中对人力资源需求的预测为基础。以校园招聘为例,对它的开发工作包括以下几个方面的活动:准备并分发描述企、事业单位情况的小册子;与学校方面负责学生分配工作的单位建立联系,并确定与应聘者见面的日期;同一些学生组织接触,了解本届毕业学生的特点;准备并安排在校