



中国人民大学劳动人事学院组编

教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Recruitment and Employment

招聘与录用

主 编 王丽娟
副主编 惠 艳

(第2版)



中国人民大学劳动人事学院组编



教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Recruitment and Employment

招聘与录用

(第2版)

主 编 王丽娟
副主编 惠 艳

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用/王丽娟主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 11
教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-26203-1

I. ①招… II. ①王… III. ①人才-招聘-高等学校-教材 IV. ①C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 209101 号

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列
招聘与录用 (第 2 版)

主 编 王丽娟
副主编 惠 艳
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	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司	版 次	2012 年 11 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2018 年 11 月第 2 版
印 张	22 插页 1	印 次	2018 年 11 月第 1 次印刷
字 数	460 000	定 价	39.00 元

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

编 委 会

顾 问 曾湘泉

主 编 张丽华

副主编 (以姓氏笔画为序)

石 伟 杨伟国 林新奇 周文霞 唐 镛 程延园 潘锦棠

编 委 (以姓氏笔画为序)

丁大建 王 青 王丽娟 刘松博 苏中兴 李丽林 李育辉
杨立雄 吴清军 耿 林 徐世勇 黄 伟 韩克庆

前言

招聘与录用是人力资源管理的重要组成部分，是企业人力资源管理工作其他工作（员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等）的前置性工作，招聘效果的好坏直接影响到其他工作的开展及其成效。与此同时，应聘者也在不断地选择适合自己并能实现自我价值的职业。如何才能产生企业和员工双赢的结果？只有通过科学的招聘理论和技术，才能正确识别应聘者，实现人岗匹配。这样，企业能招到需要的人才，把合适、优秀的人才放到适合的岗位上，让员工发挥才能，为组织创造价值；员工也能得到相应的物质回报，成就个人理想，实现自我价值。

本次修订后本书仍然分为8章，分别是概述、招聘前的理论准备工作、制定招聘计划、人力资源获取方式及选择、人员测评与选拔的主要方法、面试、背景调查与体检、录用与招聘的评估。第2版的基本内容体系沿用了第1版，本书仍然是为普通高等院校经济管理类专业教学编写的、适合人力资源管理相关专业学生使用的本科教材。本书保留了如下特点：第一，内容全面，体系完整。包括常用的人力资源甄选理论、技术和方法，清晰地介绍了整个招聘与录用的流程和实务。第二，招聘理论和操作实践相结合。理论部分简明扼要，操作实践部分详细实用。第三，每个章节都配以最新案例、学习目标、图表和“看一看”“读一读”等专栏，以增加阅读的趣味性和易读性，也帮助读者更好地理解 and 掌握相关理论与方法。

在上一版的编写过程中，惠艳和郭改华参与了编写，他们的部分劳动成果在这一版中继续存在。在本次修订中，余乐乐、马晨昊、孙波参与了编写，并提出了修改意见。本次修订较多的是案例部分，增加了新的案例，以增进学生的阅读兴趣。在写作过程中，我们参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料，并得到中国人民大学出版社的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。书中尚有许多不足和疏漏之处，都由我负责，真诚地希望广大读者批评指正。

王丽娟

于中国人民大学求是楼

目 录

第 1 章 概 述	001
1.1 人力资源管理与招聘	002
1.2 招聘的影响因素分析	015
1.3 招聘与录用的现状与未来	022
附录 H 公司 20×8 年会计人员招聘方案	034
第 2 章 招聘前的理论准备工作	048
2.1 职位分析	050
2.2 人力资源规划	064
2.3 员工胜任素质模型	076
附录 戴维·尤里奇：2016 年人力资源管理从业者胜任素质模型	085
第 3 章 制定招聘计划	088
3.1 招聘计划的内容	089
3.2 招聘计划中的文案资料及表单范例	100
3.3 招聘策略	106
第 4 章 人力资源获取方式及选择	119
4.1 人力资源获取方式概述	121
4.2 网络招聘	137
4.3 校园招聘	150
4.4 实习生计划	160

第5章 人员测评与选拔的主要方法	176
5.1 笔 试	178
5.2 心理测验技术	193
5.3 评价中心技术	230
5.4 其他测评技术	245
附录 四川省2011年统筹公选副厅级领导干部简章	253
第6章 面 试	257
6.1 概 述	258
6.2 面试的前期准备	269
6.3 面试的实施与操作技巧	280
第7章 背景调查与体检	290
7.1 背景调查的概述	291
7.2 背景调查的实施	301
7.3 体 检	310
第8章 录用与招聘的评估	316
8.1 录 用	317
8.2 新员工培训与上岗	334
8.3 招聘工作的评估	339

第 1 章

概 述

学习目标

- ❖ 掌握招聘与录用的含义和原则
- ❖ 掌握招聘与录用的工作程序
- ❖ 掌握招聘的影响因素
- ❖ 熟悉招聘与录用的现状和未来发展趋势

引 例

百度：有甄别地引进人才

百度也如同其他高速发展的知识型公司一样，正在经历爆发式增长期都要经历的人才问题。

百度将自己的“选人”经验总结为：那些通用类的技能职位可以大胆挖人，例如市场、公关、会计等岗位，每个公司都相通，但是那些技术人员就需要靠内生，从内部培养、提拔，就像从自家后院拔萝卜一样，熟悉可靠。

对于如何发现这些顶尖人才，百度的董事长兼首席执行官（CEO）李彦宏有自己的秘密武器，即百度发现人才的五大法则。

第一，多角度面试。百度引进任何人才，都会安排多位员工对候选人进行多次面试，然后根据汇总结果进行最终决策。一般情况下，对于中层以上的岗位，百度会安排 8 人左右进行面试；对于高管岗位，则至少安排 4 人进行面试。

第二，背景调查。这是管理规范的企业普遍使用的——通过候选人的直接上级或同

事,多方面了解其德与才是否符合百度的要求。

第三,降级录用。这是百度与很多企业不同的地方,一般情况下,其他企业的副总到百度只能担任总监的职位;其他企业的总监到百度只能担任高级经理的职位。

第四,证明自己。任何人来到百度,只有在用实践结果证明能力以后才能获得晋升。很多公司为了让员工出去谈业务的时候有个好的身份,随便给员工一个很好听的职务名称。而百度对于给予某人什么样的职务头衔十分苛刻和慎重。

第五,循序渐进。职位不但代表着权力,更代表着责任。百度在实践中锻炼和培养人才,不断赋予其新的职责,根据其履行的情况检验其能力,职位由低到高,职责由小到大,循序渐进地培养人才。

李彦宏说:“百度能够发展到今天,找对了人是一大重要保证。”

资料来源:百度:有甄别地引进人才,[2011-07-01].<http://www.0912job.com/news/1916.html>.

1.1 人力资源管理招聘

1.1.1 招聘与录用的含义与意义

一、招聘与录用的含义

招聘,即人员招聘的简称,也称招募、招收、招雇。人力资源管理中“招聘”一词包括两层意思:招聘是企业获取人力资源的过程;招聘即选择最合适的员工。招聘是指组织为了生存和发展的需要,根据组织人力资源规划和职位分析的数量和质量要求,通过信息发布和科学甄选,获得所需合格人才,并安排他们到所需岗位上工作的过程。招聘过程实质上就是从应聘者中选择最适合特定工作岗位要求的人员的过程,选择的目的是挑选出最合格的员工。

广义的员工招聘包括招募、选拔、录用、评估等一系列活动,也称招聘与录用。招募是组织为了吸引更多更好的候选人来应聘而进行的若干活动,主要包括招聘计划的制定与审批、招聘信息的发布、应聘者申请等。选拔也称为选择、挑选、筛选、遴选,是组织从“人-事”两个方面出发,挑选出最合适的人来担当某一职位,包括资格审查、初选、面试、体检、人员甄选等环节。录用主要涉及员工的初始安置、试用、正式录用。评估则是对招聘活动的效益与录用人员的质量进行评估。

狭义的员工招聘主要是指人才吸引与选拔,它是人才聘用或聘任的前提性工作环节。关于什么是招聘及其具体内容包括什么,不同的人有不同的观点。

二、招聘与录用的意义

从国家或地区的角度来看,企业招聘与录用有利于人员的合理流动,有利于就业,有利于人员潜能的进一步发挥。从企业自身的角度来看,招聘与录用工作

主要具有以下四个方面的意义。

1. 是企业生存和发展的基础

IBM 前总裁托马斯·沃森和微软公司董事长比尔·盖茨都曾强调,只要员工在,企业就可以生存或再生。无论是新成立的企业,还是已发展壮大到处于运营阶段的企业,招聘到合适的人才都是关键。

对于新成立的企业,即使物质资源、经济资源、信息资源都不缺,如果不能招聘到合适的员工去经营与管理这些资源,这些资源也不会产生任何价值,企业也就无法开展正常的运营。

对于业已存在的企业,无论是为了维持现状还是为了开拓美好的未来,都需要与不断变化的外部环境和内部条件做斗争,都需要与强劲的对手做斗争。这种斗争靠谁去做?当然是合适的员工。所以,处于动态发展中的企业需要不断从外部引进人才或从内部调配人才,这就是招聘工作。

人才是企业生存和发展的基础,招聘是企业获取人才的关键,因而,招聘工作对于企业的生存和发展具有决定性影响。

2. 是企业人力资源管理工作其他工作的基础

生产经营实践告诉我们,招聘是企业人力资源管理工作其他工作(员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等)的前置性工作,是其他几项工作得以开展的基础,招聘效果的好坏直接影响到其他工作的开展和成效。如果招聘到的是“愿干、能干、进取、有潜力、品德好”的员工,则后续的培训与开发工作就会少花精力、少费成本,后续的绩效管理工作就会进行得比较顺利,较少出现绩效考评方面的矛盾。如果招聘工作做到位,应聘者在招聘阶段就已经比较深入地了解企业、部门和岗位的情况,部门、主管和主要共事者在招聘阶段就已经比较全面地了解应聘者的情况,那么双方的“结合”就可避免“闪电式结婚、闪电式离婚”,员工对企业包括薪酬在内的各方面的满意度就会较高,企业对员工各方面的满意度也会较高,从而降低离职率,保持较好的员工关系。所以,招聘工作的质量直接影响后续的人力资源管理工作。

3. 为企业注入新的活力,增强企业创新能力

企业根据人力资源规划和职位分析的要求,通过招聘,给岗位配置新的人员。新员工在工作中会带来新的行动理念、新的管理思想和新的工作模式,有利于促进企业的制度创新、管理创新和技术创新。尤其是从外部招聘人才,能够为企业输入新生力量,弥补企业内部人力资源的不足,带来更多新思想、新观念和新技术,从而增强企业的创新能力。

4. 能够调动企业员工的工作积极性

当企业从外部招聘优秀人才时,由于存在“鲶鱼效应”,企业内部的员工会打破原来固有的“稳定”工作状态,更加积极主动地开展工作。

当企业采用内部招聘方式,尤其是竞争上岗方式时,由于员工都有机会去竞争某个岗位,因此在平时的工作中,在岗位上工作的人会积极主动地工作、创造良好的业绩,以保其位或为谋求其他岗位奠定基础。另外,当企业为了消除员工



读一读

鲰鱼效应

挪威人爱吃沙丁鱼,尤其是活鱼,所以在海上捕得沙丁鱼后,如果能让它活着抵港,卖价就会比死鱼高好几倍。但是,由于沙丁鱼生性懒惰,不爱运动,返航的路途又很长,因此捕捞到的沙丁鱼往往一回到码头就死了,即使有些是活的,也都奄奄一息。只有一位渔民的沙丁鱼总是活的,而且很生猛,所以他赚的钱也比别人多。该渔民严守秘密,直到他死后,人们打开他的鱼槽,才发现只不过是多了一条鲰鱼。原来鲰鱼到了一个陌生的环境后,就会“性情急躁”,四处乱游,这对于好静的沙丁鱼来说,无疑起到了搅拌作用;而沙丁鱼发现多了这样一个“异己分子”,自然也很紧张,加速游动。这样沙丁鱼缺氧的问题就迎刃而解,沙丁鱼也就不会死了。

资料来源:什么是鲰鱼效应, [2011-11-16]. <http://wenku.baidu.com/view/25e663ee551810a6f52486e9.html>.

长时间在某一岗位上工作的疲劳、乏味感而采用定期的岗位调整策略时,这种内部招聘也能极大地调动员工的积极性。

1.1.2 招聘与录用的工作程序

招聘与录用的工作程序如图1-1所示。

一、招聘准备阶段

事前的充分准备为招聘工作的顺利进行提供了保证,在招聘准备阶段主要完成以下任务:确定招聘需求;明确拟招聘岗位的特点和要求;制定招聘计划;选择招聘策略。

1. 确定招聘需求

确定招聘需求就是要准确地把握有关组织对各类人员的需求信息,确定人员招聘的种类和数量。首先,由企业统一进行人力资源规划或由各业务部门根据实际工作需要提出人员需求。然后,由人力资源管理部门填写人员需求表。人员需求必须依据职位分析和胜任素质要求确定,相关资料一般包括以下内容:

- (1) 所需人员的部门、职位;
- (2) 工作内容、职责、权限;
- (3) 所需人数及录用方式;
- (4) 人员基本情况(年龄、性别等);
- (5) 要求的学历、经验;
- (6) 希望的技能、专长;
- (7) 其他需要说明的内容。

最后,由人力资源管理部门进行审核,对人员需求及资料进行审定和综合平衡,对有关费用进行评估,提出是否受理的具体建议,报送主管部门审批。

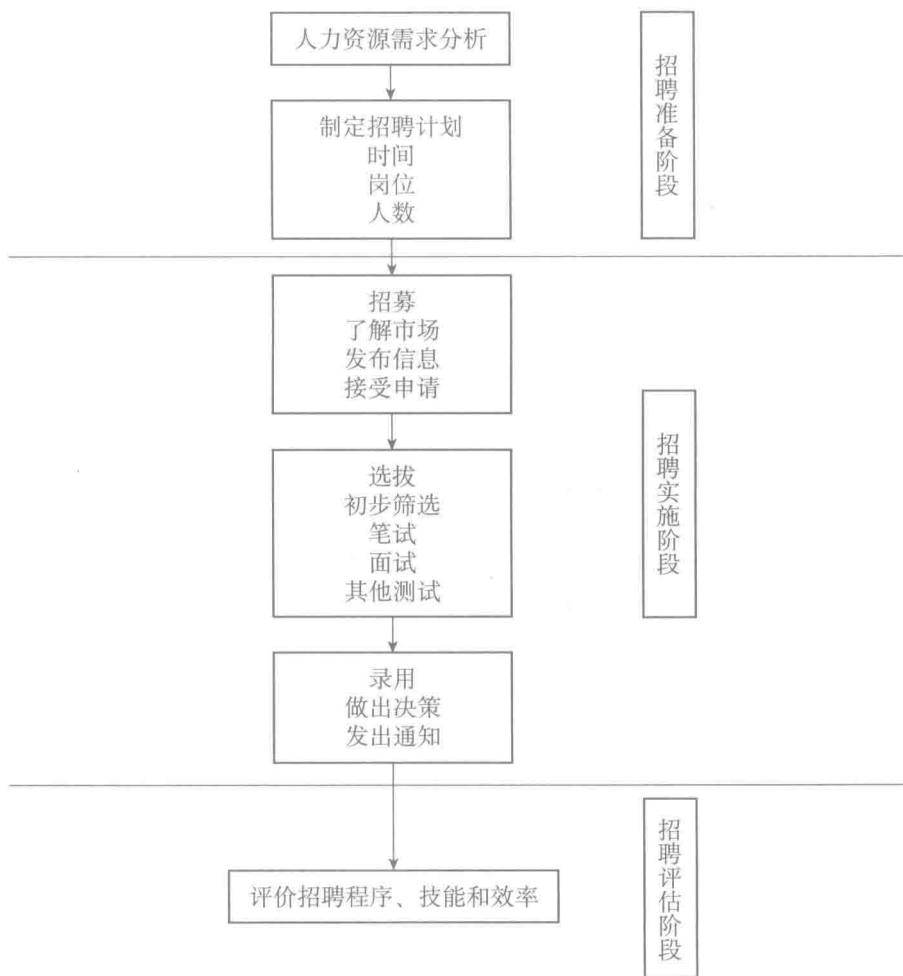


图 1-1 人员招聘与录用流程图

资料来源：徐世勇，陈伟娜．人力资源的招聘与甄选．北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2008.

2. 明确拟招聘岗位的特点和要求

在招聘准备阶段，需要明确拟招聘岗位的工作特点及其需要任职者满足何种条件。只有明确了拟招聘岗位的特点和要求，才能制定有针对性的招聘计划，采取有效的招聘策略。拟招聘岗位的工作特点和招聘标准可以通过职位说明书及其用人部门主管的报告等途径获得。

明确了拟招聘岗位的特点和要求就决定了需要什么样的人，包括对应聘者的年龄、学历、工作经验、工作能力、个性品质等方面的要求。

3. 制定招聘计划

招聘计划是企业根据已经确定的人力资源规划，在职位分析的基础上，通过分析 & 预测组织岗位空缺及合格员工获得的可能性，所制定的关于实现员工补充的一系列工作安排。一个企业所做的是否需要招聘新员工的决定，是一项十分谨慎且重要的决策。必须由人力资源管理人员及有关专家依照企业现状、需求信息

等,制定人力资源招聘计划并指导招聘活动。

(1) 企业现有职位和员工的情况分析。

1) 现有工作职位的数量与分布。包括完成组织目标应有哪些工作、工作流程以及各项工作之间的关系如何,每项工作由哪些职位构成,每一职位各有哪些工作任务等,这些都需要通过职位分析获得。

2) 工作和职位的任职要求。根据工作性质和要求,对任职者提出有关工作能力、知识水平、素质、个性、适应性等方面的标准。这些标准是在职位分析的基础上产生的,一般体现在职位说明书中。

3) 员工在各个岗位的分布情况。若有关岗位存在冗员,则应先考虑能否取消招聘工作或减少招聘人数。此外,还要了解重要部门和管理职位的现有任职者若离职,是否有合适的候选人,并对重要部门和管理职位的继任情况进行摸底,制定或修正继任计划。

(2) 组织目标和组织计划的分析。组织目标是人员招聘计划、录用计划的指导和依据。组织计划是组织目标的具体化和实施策略,组织中各部门的计划将决定人力资源的配置情况,所以应根据各种计划及时调整或者重新制定人员招聘与录用计划,以适应组织内外部环境变化的要求。

招聘计划的制定以及实施,都必须以国家现有的人员录用法律、法规、政策为依据,充分考虑国家政策的影响,以保证招聘工作在正常、合理、合法的框架下进行。

(3) 编写人员招聘计划。在了解组织现有人力资源的使用和需求以及有关政策、法规之后,就可以制定出人员招聘计划。人员招聘计划的主要内容有:

1) 招聘人数。需要招聘的数量往往多于实际录用的数量。这是由于一些应聘者可能对于该工作没有兴趣,也可能资格不够,或者两个原因兼而有之。

2) 招聘基准。招聘基准就是确定录用什么样的人,其内容包括年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、个性品质等。设置招聘基准最合理的方法是将资格要求分为两大类:必备条件和择优条件。必备条件是对候选人最低限度的资格要求,它不依靠其他力量、学习新的技艺或从其他途径获得帮助加以弥补。择优条件是指带有倾向性的资格要求,在候选人其他方面都相当的情况下,择优条件可以帮助企业比较候选人特征的相对优劣势。

3) 招聘经费预算。除了参与招聘工作的有关人员的工资,还有广告费、考核费、差旅费、电话费等。

4. 选择招聘策略

招聘策略是招聘计划的具体体现,是为实现招聘计划而采取的具体策略。

(1) 地点策略。选择在哪个地方进行招聘,一般要考虑潜在应聘者寻找工作的行为、企业的位置、人力资源市场状况等因素。客观上为了节省开支,企业通常在既有条件又有招聘经历的地方招聘,在企业所在地的市场上招聘办事员和工人,在跨地区的市场上招聘专业技术人员,而在全国甚至世界范围内招聘高级管理人才。

(2) 时间策略。有效的招聘策略不仅要明确招聘地点,还要确定恰当的招聘时间,招聘时间一般应比有关职位空缺可能出现的时间早一些。我们可以运用以

下公式进行计算：

招聘日期=用人日期-准备周期=用人日期-培训周期-招聘周期

(3) 渠道策略。应聘者来源渠道主要有组织内部来源和组织外部来源两种。前者又有内部提升和职业转换两个渠道；后者则有员工介绍、广告招聘、就业机构招聘、专职猎头公司招聘、大学校园招聘等。如果企业进行大规模的招聘，只使用一种招聘渠道往往是不够的，需要采用不同招聘渠道的组合形式，才能保证在限定的时间内招到足够的合适员工。



看一看

一张白纸好画画，宝洁青睐毕业生

在美国《财富》(中文版)杂志评出的中国最受人力资源经理青睐的、排名前20位的企业中，广州宝洁榜上有名。广州宝洁有限公司公共事务部的许燕辉告诉记者，宝洁公司180多年来成功的关键在于，企业文化的核心是对人才的重视和承诺。许燕辉简要介绍了宝洁人力资源管理体系的内容。

(1) 完善的招聘系统。确保招聘到最合适和最优秀的员工。

(2) 系统的培训体系。在员工的培训和发展方面投入了大量的人力、物力。尤其值得一提的是上级经理对下属在工作过程中进行的指导，在其内部称为“在职培训”，这是人才培养中非常重要的一部分。

(3) “内部提升”的用人哲学。从基层岗位招聘人才，尽量在内部员工中提拔高级管理人员，使员工和公司一起成长，对公司充满主人翁责任感和自豪感。

(4) “早期责任”。对新员工委以重任，为他们设计充满挑战的工作项目，这点被称为早期责任。早期责任会让新人获得宝贵的实践经验，更快地成长。

(5) “尊重每一位员工”，营造一种互相尊重的工作环境。

(6) 海外学习和工作机会。作为一个跨国公司，宝洁为员工提供海外学习和工作机会，使员工能够更快地成长。

宝洁招聘员工时重视的是员工本身的素质。他们所需要具备的素质包括诚实正直、领导能力、勇于承担风险、积极创新、发现问题和解决问题的能力、团结合作、不断进取等。有些部门，如产品供应部、研究开发部、信息技术部和财务部，也会要求有一些基本的专业背景。

在用人方面，宝洁在权衡学历、工作经验方面可谓经验独到。宝洁大部分岗位都招聘应届毕业生。宝洁从1989年起，就开始在大学里招聘优秀的应届毕业生。多年来，它绝大多数的岗位都是由大学应届毕业生来补充的。这是基于公司“内部提升”的理念。在广州宝洁和全球其他地方的宝洁公司，几乎所有的高层、中层管理人员都是在毕业后就直接进入公司的。他们和公司一起成长，对公司有家一般的亲切感和自豪感。当然另一方面，宝洁也有少部分职位面向社会招聘有经验的人才。

资料来源：一张白纸好画画 “宝洁”青睐毕业生，[2002-12-17]。http://www.southcn.com/job/features/2003graduates/news/200212170203.htm.

(4) 聘用策略。聘用策略主要分为传统的甄选模式、人力资源管理模式和“非我族类”模式。传统的甄选模式,即“以人就事”,以工作为主、组织的需要优先;人力资源管理模式,即“以事就人”,“以人为本”,旨在人尽其才;“非我族类”模式,即筛选与我们的理想、经验、教育、背景不同的人。

二、招聘实施阶段

招聘实施阶段是整个招聘活动的核心阶段,也是最为关键的一个环节,其中包括招募、测试与筛选、人员录用三个步骤。

1. 招募

招募是指根据招聘计划所确定的招聘策略和用人标准,采用适合的招聘渠道和相应的招聘方法,吸引符合条件的应聘者,为下一步人才选拔做好准备工作。

(1) 人力资源市场分析。在招聘活动实施前,必须考虑现有人力资源的数量和整体素质。如果人力资源市场正处于供不应求的状况,则企业的选择余地就会比较小。制定录用计划时就必须降低标准,以求得足够的人员;或者减少录用量,以保证人员资格达到原定标准。反之,如果人力资源市场供过于求,则可以制定较为严格的录用标准,确保被录用人员的质与量。

(2) 发布招聘信息。制定较为详细的招聘计划,选择合适的招聘策略后,招聘人员需要准备包括招聘信息在内的所有关联材料。设计的招聘信息应鼓励那些具有所要求的能力、技巧和兴趣的应聘人员愉快、主动地申请到企业来完成特定的工作。

在设计时,发布的信息一般应符合 AIDA 原则,即 attention (引起注意)、interest (产生兴趣)、desire (激发欲望)、action (促成行动) 四个英文单词的首字母缩写。首先,发布的信息能吸引应聘者的注意;其次,应聘者能对企业发布的信息产生兴趣,如薪酬具有竞争力、有职位提升的空间或者有完善的培训体系等;再次,企业提供的薪酬或其他条件能激发应聘者的应聘欲望;最后,应聘者采取实际行动参与招聘活动。

招聘信息的设计和实施过程中,普遍遵循的一般原则有:

1) 面广原则。发布招聘信息的覆盖面越广,接收该信息的人越多,应聘者中有合适人选的概率就越大。当然,招聘费用也会相应增加。

2) 及时原则。在条件许可的情况下,招聘信息应尽早发布。这样有利于缩短招聘进程,而且有利于使更多的人获取信息,使应聘人数增加。

3) 层次原则。招聘的人员都是处在社会的某一层次的。要根据招聘岗位的特点,向特定层次的人员发布招聘信息。招聘信息的发布渠道有报纸、杂志、网站、电视、电台、布告、新闻发布会,还有随意传播等形式。

招聘信息应包括的内容如下:

- 工作岗位的名称;

- 有关工作职责简单而明确的阐述;
- 完成工作所需的技巧、能力、知识和经验说明;
- 工作条件,如地理位置、工作时间、周工作天数、下属管理人员的水平、报酬和福利;

- 申请时间和地点;
- 如何申请,是否要寄送简历、填写申请表以及面试等。

在准备招聘信息时,注意不要过分夸大工作岗位或企业的优势。如果现实中工作岗位难以满足受聘人员的初始期望,只能导致受聘人员的不满和跳槽。

2. 测试与筛选

招聘测试是指在招聘过程中,对应聘者加以客观鉴定所运用的各种科学和经验方法的总称。人员招聘的测试的种类有很多,目前比较适用于我国企业的有以下几种。

(1) 笔试。通过笔试主要了解应聘者是否掌握应聘岗位所必须具备的基础知识和专业知识。一般在招聘初期进行,成绩合格者才能进入下一轮的测试。

(2) 面试。面试是一种经过组织者精心设计,在特定场景下,以面试官与应聘者的面对面交谈与观察为主要手段,由表及里测评应聘者的知识、能力和经验等有关素质的考试活动。面试是招聘者通过与应聘者正式交谈,了解其业务知识水平、仪表风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑性思维、人际交往倾向等情况的方法,一般在资格审查、笔试、心理测试之后进行。

看一看

戴尔的 37 道价值观面试试题

戴尔公司有一条招聘经验:在新招来的员工中,5年后大约只有30%的人能留下;10年以后,大约只有10%的人能坚持到底,作为核心员工留下。比如,公司10年前招聘了100个人,5年以后就只剩下了30个人,10年以后能坚持下来的也就只剩10个人了。这些坚持下来的人虽然不是最优秀的,但却一定是最能适应戴尔价值观的。而且,他们能为戴尔创造出最大的经济效益,节省更多的成本;他们不但对戴尔的文化坚信不疑,也是竞争对手无法用高薪挖走的。因此,“人才不是越优秀越好,而是合适的才是最好的”。戴尔招聘的“尺度”是:能用最低成本赚得最高利润的人。

现列出戴尔37道测试应聘者价值观的面试试题:

问题1:请告诉我你最大的优点是什么?你将给我们公司带来的最大财富是什么?

问题2:你最大的缺点是什么?

问题3:你有什么出众之处?

问题4:你曾经做过什么来降低部门的经营成本或节省时间?

问题5:你最富有创造性的工作成果是什么?

- 问题 6: 你现在的上级认为你对他而言, 最大的利用价值是什么?
- 问题 7: 高级客户经理职位的一般职责是什么?
- 问题 8: 你认为你工作中的哪些方面是至关重要的?
- 问题 9: 你的职位同你的部门或公司的整体目标有什么关系?
- 问题 10: 明年你需要提高哪些方面的技能?
- 问题 11: 你为什么找工作?
- 问题 12: 发展对你意味着什么?
- 问题 13: 如果得不到这个工作, 你打算怎么办?
- 问题 14: 请描述一下你的职位晋升情况以及你是如何得到目前公司的职位的。
- 问题 15: 你是如何不断使自己的工作更有价值的?
- 问题 16: 请区别一下你在目前供职的公司中所经历的纵向职位晋升和横向职责范围扩展。
- 问题 17: 你接受过何种指导风格的培训? 你是理所当然地将职责授予他人, 还是期望你的直接下属主动要求更多的职责?
- 问题 18: 在管理员工方面, 你是“期望”多于“检查”, 还是相反?
- 问题 19: 通常你是如何保持消息灵通、如何监控员工表现的?
- 问题 20: 当工作结果令你无法接受时, 你通常会如何对待下属?
- 问题 21: 你如何评价自己与上级管理层、客户和同事进行交流的能力?
- 问题 22: 你通常以怎样的节奏从事工作?
- 问题 23: 如果你愿意的话, 请和我进行角色扮演。
- 问题 24: 如果你愿意的话, 请为我主持的这次面试打分, 不要有过分的恭维。根据我向你提出的问题, 你对我的推销和管理风格有何评价?
- 问题 25: 底薪对你来说有多重要?
- 问题 26: 你为什么想要来我们公司工作?
- 问题 27: 你如何定义你的成交方式?
- 问题 28: 请谈谈你的推销质量比率。你在达成一笔交易之前, 通常要与多少预期的客户见面?
- 问题 29: 就业绩竞争力而言, 你在所有业务员中名列第几?
- 问题 30: 如果我们录用你, 你可以为我们做些什么? 我们应该期望在什么时候看到具体的结果?
- 问题 31: 你在哪些方面是不能和老板达成一致的? 上次当他错了而你正确的时候, 你是如何处理这一状况的?
- 问题 32: 如果我们聘用你, 请描绘一下你将营造的企业文化。你会采取一种将权力集中在少数几个人手里、更为集权、家长式的管理方法, 还是会经常将职权下放?
- 问题 33: 你需要一个怎样的环境来发挥个人的最大潜能?
- 问题 34: 你除了致力于本职工作, 还会承担一些超出本职工作范围的责任吗?