

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

成功的选聘

THE ESSENCE OF SUCCESSFUL
STAFF SELECTION

© R·勒德洛 F·潘顿 / 著



2.92



中 信 出 版 社 PRENTICE HALL 出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的选聘/勒德洛著; 沈志莉译. - 北京: 中信出版社, 1999. 1
(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Successful Staff Selection

ISBN 7-80073-208-8

I. 成… II. ①勒…②沈… III. ①人才-招聘②人才-管理 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 32847 号

Ron Ludlow and Fergus Panton: The Essence of Successful Staff Selection
Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall
International (UK) Ltd.
Copyright© Prentice Hall International (UK) Ltd. 1991
All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国 PRENTICE HALL 出版公司合作出版,
未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。
本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

成功的选聘

著 者	P·勒德洛 F·潘顿	开本	850×1168mm 1/32
译 者	沈志莉	印张	4
责任编辑	李 红	字数	81 千字
出 版 者	中信出版社 PRENTICE HALL 出版公司	版次	1999 年 2 月第 1 版
承 印 者	中国科学院印刷厂	印次	1999 年 2 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	书号	ISBN 7-80073-208-8 F·151
经 销 者	新华书店北京发行所	批号	京权图字 01-98-1740
		印数	00001-10000
		定价	10.00 元

中文版前言

搞好企业,人才是关键。培养大批高素质经营管理人才,是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此,中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出:“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训,国有企业,特别是大中型企业领导人员及其后备人员,“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此,中信出版社为满足社会的需要,和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是 90 年代以来在西方出版发行的新作,简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石,可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识,为新型企业和现代管理体制提供经验,为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴,为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂,涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究,诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销,还是涉及人员、资金、财务、信息的管理,都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题,分三批出版,第一批十种是:《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组

织行为学》和《信息系统》;第二批十种是:《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》;第三批十种是:《管理创新》、《团队管理》、《成功的选聘》、《业务流程再造》、《商业伦理》、《国际市场营销》、《如何谈判》、《商务统计》、《改革》和《消费者行为学》。本丛书主要特点有三:一是针对性,为适合我国读者的实际需要,经专家遴选推出,益于培训辅导使用。二是实用性,丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性,丛书每册十余万字,深入浅出、言简意赅,并配有适当的图表与实例,易于读者学习掌握。

本丛书第一批、第二批推出后受到广大读者的首肯和好评,为回报社会各界的厚爱,我们又精心出版了第三批,以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持,得到了各位译者、审校者的鼎力帮助,借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九九年二月

目 录

一、总体程序

1. 导言	1
2. 背景分析	4
3. 组织分析	7
4. 确定岗位要求	8
5. 获取候选人	9
6. 选拔候选人	12
7. 管理	12

二、组织分析

1. 不同组织的管理特点	16
2. 组织分析的三种方法	18
3. 几点说明	24

三、确定岗位要求

1. 导言	29
2. 管理工作的分析与描述	29
3. 问题清单	38
4. 学习分析工作	42
5. 实例	43
6. 七点方案	57

四、获取候选人

1. 潜在人力资源 61
2. 信誉 62
3. 招聘广告 62
4. 几点说明 63

五、选拔面试

1. 简介 72
2. 筹备 73
3. 主持面试 76
4. 评估 83
5. 评估的几个方面 83
6. 关于接受面试 84
7. 提高面试技巧 87

六、评估候选人

1. 面试的局限性 91
2. 评估过程 92
3. 评估的主要内容 96
4. 小组面试 97
5. 评估中心 97
6. 考核 103

七、管理

1. 抉择 109
2. 聘用 110
3. 索取证明材料 110
4. 淘汰候选人 111

目 录

5. 后续工作	112
6. 几点说明	112

一、总体程序

1. 导 言

谈及员工选择，有必要概括一下选择的总体程序，这便于我们了解员工选择的构成要素以及相互之间的内在关联。

图 1-1 是从外部选择员工的总体模式，这六个框图表示了人员选拔循序渐进的方法，也说明有计划、有分析地确定招聘要求的必要性，这是从众多的应聘者中选拔出适合的人才的前提保证。最后两个框图提示我们这一过程只有在应聘者被录用后才算终结，并且选拔工作是否成功最终是由这些员工今后的工作业绩来验证的。

然而，许多管理者更关心内部选拔，更关注晋升和调动决策的正确与否，更重视发挥已有员工的才能。实际上，他们感兴趣的是对员工潜力的挖掘和为他们创造发展机会。但同时他们也清楚组织的需要和目标必须得以满足和实现，也意识到组织和员工个人需要之间有可能产生矛盾。

图 1-2 是两种选拔形式结合。

一般认为从外部选拔员工比从内部更难。至少在理论上是对的，因为前者所依据的材料更简略，时间也更紧。但在实践中，尤其在规模大的组织，招聘的职能高度集中，专门的技巧和有效的方法能保证其效果。遗憾的是，在组织内部实行同样

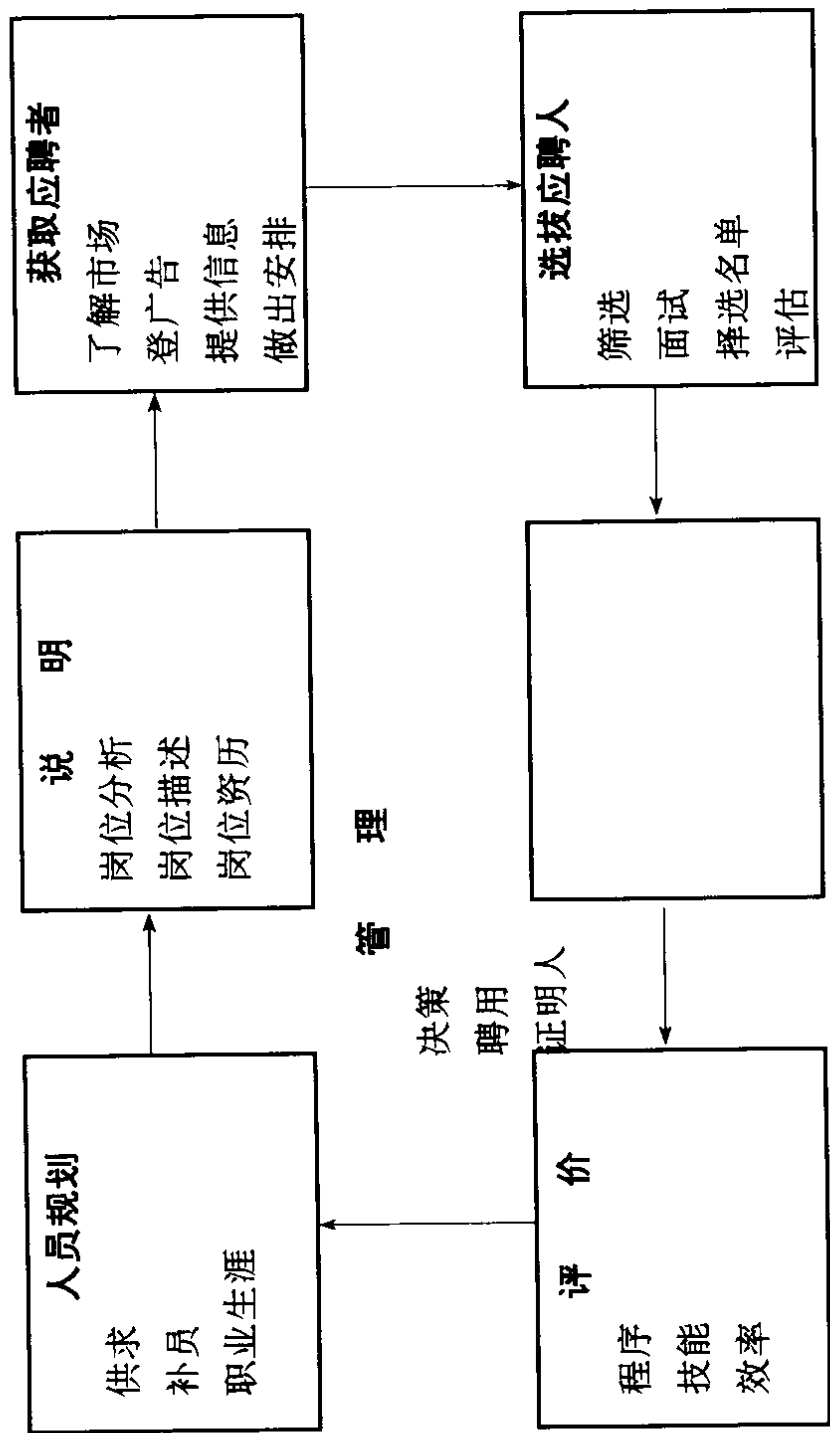


图 1-1 招聘和选拔

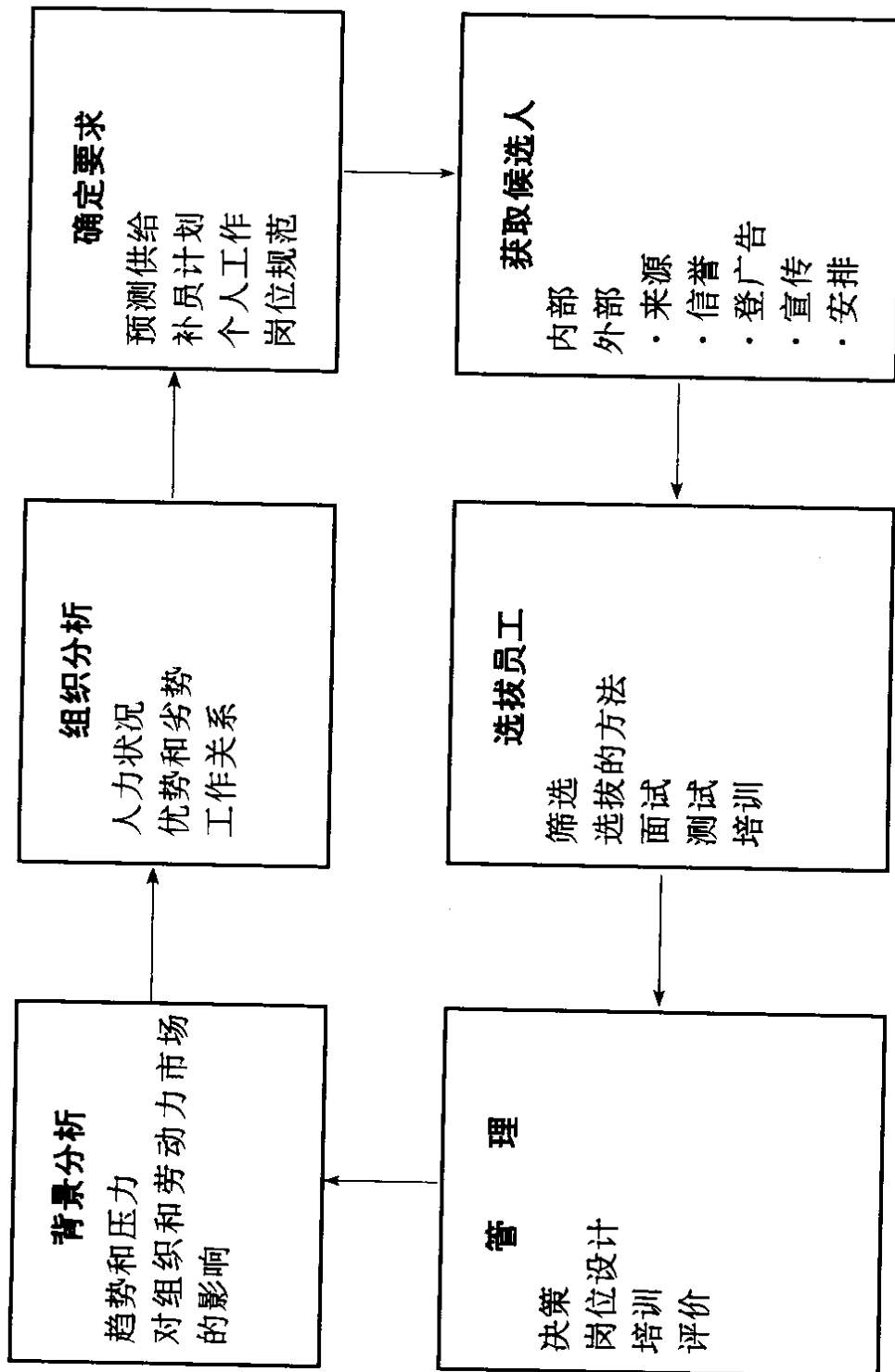


图 1-2 员工选择

成功的选聘

的措施并非易事，繁忙的管理者们总是迫不得已仓促地决定选拔结果，几乎没有时间提高人际关系技巧。

兼顾两种方法的好处之一在于两者能互相补充，两者虽有相同之处，但侧重点不同，这样会对每一种方式有更深地理解。

选聘员工是管理的关键行为，因为所有的组织，无论大小，公有或私有，都依靠人来发挥作用。有许多其他因素来影响组织的业绩，但首先如果没有人才，或不量才为用，组织的目标就会大打折扣。因此每当在做出选聘员工决策时，必须保证政策、制度、方法为有效选拔服务。同时还要坚持不懈地去提高选拔技巧和理解力。

在下面的章节中，将详细讨论两个图表中所提到的因素。首先以图 1-2 为基础开展讨论。

2. 背景分析

组织的成功或生存，取决于它是否能适应不断变化的外部环境。每位销售代理都要知晓其业务动态，每位公司经理都要仔细研究其业务范围内的经济指标，所有的计划和预算都以对环境的预测为基础，就像管理专业的学生攻克“经营政策”这门高深莫测的课程时，需要花大量时间搞分析一样。不但要把握环境的变化，分析环境，而且还要预测它对组织财政能力可能带来的影响。例如，设想经济环境将持续通货膨胀，最高层管理者看到利润将受到威胁，这对组织内部的影响是：他们向中层管理者施加压力“勒紧腰带”，随之而来，雇员也不得不

提高生产效率，减少消耗。

图 1-3 进一步列举了社会、技术和政治环境对雇主、雇员和劳动力就业市场的影响，这是在讨论如何提高雇员参与管理意识之后得出的结论。这些讨论有其固有价值，因为他们增强了相互理解，论证过程可能会比结论更有意义。讨论作为一种分析方法，值得引进。请以个人或小组为单位做以下练习。

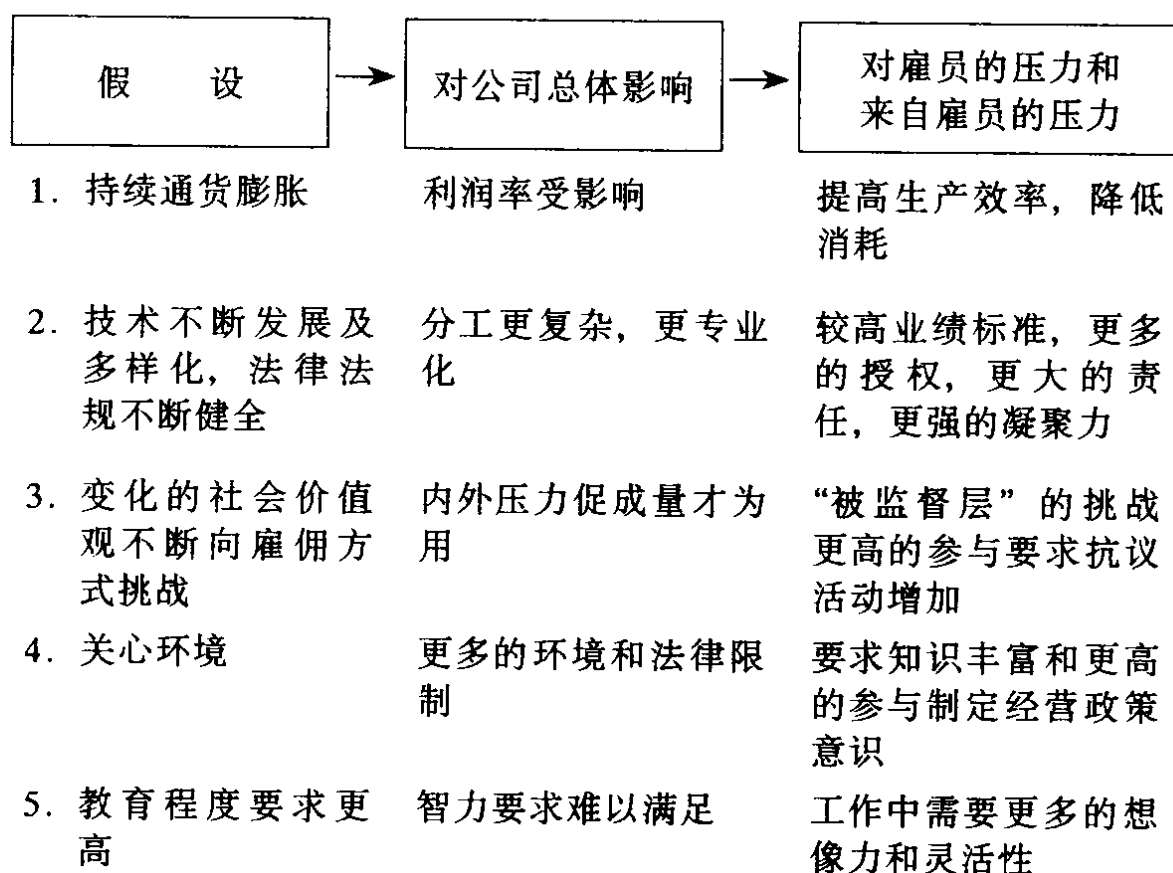


图 1-3 社会、技术和政治环境的影响

练习 1-1 分析雇员关系走向

每个组织与外界环境都相互影响：每个雇员都是他生活群体的一分子。社会经济和政治环境直接影响组织和个人，从而产生各种需要，这可能使他们产生各种分歧或发生冲突。

成功的选聘

雇员关系变化越来越快，因此跟上外界环境变化是非常重要的，还有利于及时解决关键的问题。

(1) 任务要求

讨论下列每个问题并做出判断。

- ①雇员关系将对组织产生怎样的影响？
- ②这种关系对全体雇员或个别雇员产生怎样的压力？

(2) 经济因素

- 经济增长趋于波动，增幅较小。
- 政府对企业加大干预力度。
- 持续通货膨胀。
- 企业继续有利于减少劳动力的投资。
- 失业呈上升趋势。

(3) 社会因素

- 公司对环保问题越来越重视。
- 人们的职业观念发生变化，不再认为职业是生活的中心，而把它看做是达到某种目的的手段。
- 随着教育对知识的深度和广度要求的提高，智力要求越来越难以满足。
- 为组织奋斗转向为个人事业奋斗。

(4) 组织因素

- 传统的权力结构对各行各业的员工影响减弱，如工会，股东等。
- 管理职业化。
- 改进人际关系技巧。
- 信息的质与量的提高引起权力分配的变化。

(5) 技术因素

- 技术创新速度快，影响大，使管理更为复杂。
- 社会、环境因素越来越抑制技术应用。
- 对高科技投资的影响因素增多。
- 投资回报方式更需灵活。

可根据企业的具体情况随时加入诸如此类亟须考虑的问题。但如果想进行小组讨论，必须在时间相当充裕的情况下进行。

3. 组织分析

在确定短、中、长期目标后，组织要分析现在和未来对人力数量和质量的要求，这就是所谓的人力资源规划中对人力资源的“需求”部分。它包含：（A）把组织的目标分解成具体的实施计划。（B）分析现有的人力资源能否满足调配。（C）确定人力短缺数量，提出招聘新成员的要求。谈到这里，似乎这个任务简单易做，但实际上很复杂。

当组织的规模不断扩大，结构日趋复杂的情况下，人力也要变化。过去的技术和能力不适应现在的要求，同样现在的员工也不能胜任未来的工作，而且人力发展需要时间，即使现在有员工，有潜力可挖，可目标的不断变化也使培训丧失了可行性。如前面所述，员工的个人需要与组织需要不尽相同。理想的做法是统筹考虑双方的要求，然后达成某种妥协。但如不能这样，员工个人有可能调离，或者他的业绩比以前还差。所有的雇员都应当清楚：（A）未来对他们意味着什么。（B）组织

承认他们的才能并努力使其发挥作用。(C) 在安排他们的工作和职业生涯时，他们个人的理想会给予考虑。

定期审视组织运作情况十分必要，这便于组织发挥优势，弥补不足，也有利于组织了解岗位设置的情况，各部门之间及每个部门内部之间工作关系的特点。一个普遍的研究发现许多组织没有人尽其用，因此组织应该在认真考察现有员工之后再实施招聘计划。同样，在此过程中发现员工在知识和技能上的不足，防止他们落伍也是十分重要的。

4. 确定岗位要求

组织对人力的需要——即人力资源规划中对人力资源的供给部分经常是难以满足的，这可能是由于缺少有技术的劳动力。即使是在失业率较高的领域里，仍有可能发生这种情况。造成这种情况有两个原因。一是在招聘时缺乏远见，二是组织内部的退休、晋升和消耗会给整个人力资源的状况带一些改变；而这些变化都是可以预见的，如果组织缺乏持续的计划，就无法对这些变化做出及时反应。

人力规划成功的关键在于分析空缺岗位的需求，然后确定与标准岗位性质相同的附属岗位，以便获得相关经验。岗位分支意味着每个标准岗位可能有几个分支，分布在不同的职能部门。

因此，在对岗位做好分析界定后，才能对此做出要求。我们需要了解岗位完成的任务，解决的问题及所需要的知识，经验和技能，以及对人员素质的要求。岗位分析的最终结果是对

其作准确描述，岗位描述可以帮助我们确定此岗位的最佳人选。有了这样的描述，我们不仅能有效地从外界选拔人才，而且也会提高从内部选拔人才的效率。

5. 获取候选人

(1) 从内部选拔

为了从内部成功地选拔人才，有必要提供有关人员的最新工作状况，这些信息应该连贯、准确、全面、客观。信息主要来自于评估体系。

评估体系的设置及运作方式对挖掘员工潜力发挥着重要作用。为了获得最佳效果，这个体系应具备以下特征：

①经常召开较全面的评审会议，以弥补日常管理中工作计划和检查的不足。

②评估会议应该在共同解决问题的原则下召集，老板和下属应当对他们的工作目标、业绩、方法以及对相关的业绩方面采取的改进措施达成共识。

③评估过程应给受评人机会，表述他们的业绩，发展计划和未来的职业生涯。

④讨论结果应该记录下来，以便高层管理者能了解员工目前的业绩、潜能和个人理想，这有助于他们发现对组织前途有作为的人选，并做出正确选择。

职业生涯规划首先是个人的事，这也是评估过程中的一部分。它通过为个人发展创造机会，使人们能从经验中学习并发挥自身潜力。

在整个管理制度中，评估过程是挖掘员工潜力的关键，但它必须与工作计划、人员管理体系完全结合。如果它与人员管理及其他相关行为脱节，就不可能有效地发挥作用。

规模大的组织可以雇用专门人员来为员工提供培训和发展方面的服务。在规模小的组织中，培训和发展员工的责任就落到了每位管理者身上，对此，管理者们所持态度多种多样，有的认为培训和发展员工是一项首要任务；而有的则认为这是一种负担，妨碍了工作进展。然而，几乎人人都肯定培训和发展活动不仅能帮助员工获得知识和技能，而且能帮助公司从内部选拔人才，它还能帮助个人和组织认识到个人潜力。这也蕴涵着组织的需要与个人需要之间固有的矛盾冲突。还有人攻击说，培训，无论是正规培训还是在岗培训，都只是评估工具而已，并提出伦理问题，如：现行的方法和内容是否适宜现在和未来的岗位？培训业绩与岗位业绩之间有何关系？培训者是否很有能力，很客观？参加培训的人是否知道他们在受评估？这些问题引起了争议。

但有两点值得重视。首先，在工作中有很多可变因素，特别是在管理层，几乎各项工作要求都不相同。工作环境不一，问题的性质和程度也不尽相同。因此，不可能有一个万能标准来满足各种要求，试图为培训设计出一个“大纲”也是不现实的。其次，受培训的人必须知道自己在受评估中，而且知道评估结果的作用。否则自信与信任将大打折扣。在评估中，必须召开讨论会，以使员工有机会表达他们的观点，确保评估的有效性。

也许培训最有价值的贡献在于它有助于分析和澄清问题。