



RENCAI XUANPIN

人才选聘

——人力资源管理的行为艺术

RENLI ZIYUAN GUANLI DE XINGWEI YISHU

李宗红 朱 洙/编著



人力资源管理丛书

企业或事业惟一真正的资源是人才，
而管理就是充分开发人力资源以做好工作

 中国纺织出版社

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
人力资源管理丛书 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

李宗红 朱涿 编著

人 才 选 聘 —— 人力资源管理的行为艺术

RenCaiXuanPinRenLiZiYuanGuanLiDeXingWeiYiShu

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



中国纺织出版社

内 容 简 介

“人才是第一资源”已成为企业家之间达成的广泛共识，谁掌握了智力资源，谁就能在知识经济时代竞争中占据主动。员工的脑中储存大量的隐性知识，每一位员工的选聘与离职都造成企业知识的增加与流失，竞争力的提升与衰减，人才的选聘与挽留成为企业高端人才争夺战中成败的关键。

本书汲取现代管理学精髓，将人力资源管理中的人才选聘与挽留提升到管理艺术的高度，从制度建设和实际运作两方面提出了适合中国国情的人力资源开发新方案。

图书在版编目 (CIP) 数据

人才选聘：人力资源管理的行为艺术/李宗红，朱涿编著．
—北京：中国纺织出版社，2002.11

(人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-2443-6/F·0255

I. 沟… II. ①李…②朱… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 080401 号

责任编辑：詹 珏 特约编辑：王延丰 责任设计：何 健

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号

邮政编码：100027 电话：010—64168226

http://www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 11 月第一版第一次印刷

开本：880×1230 1/32 印张：12.625

字数：303 千字 印数：1—6000 定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

世界在变,时代在变,经济在变,不变的只有“人才致胜”的竞争法则。得人才者昌,失人才者亡,一句话,企业是人才撑起来的,人去则“企”止,一个人心涣散、人才频频外流的企业何谈经营业绩?

加入 WTO 后,中国企业的人力资源管理将面临着人才流失的严重挑战,靠什么留住人才?靠高工资?可是工资高能高得过外企吗?工资高就留得住人心了吗?由此,作为一门对人才进行专门研究的管理学科,人力资源管理越来越受到国人的重视,而人才的选聘与留任则更是整个人力资源管理的重中之重。在现代中国,人才,特别是复合型的中高层管理人才的吸引与挽留成了精明的企业家们胸口永远的痛。

“千里马常有,而伯乐不常有。”这是人才的怀才不遇之叹,其实,人才什么时候都不会紧缺,关键看你如何去发现,如何凭借企业经营管理的魅力来吸引和挽留。本书所要奉献给大家的正是有效吸引与挽留企业关键人才的人力资源管理战略、规章制度及灵活的管理手段,全书在理论阐述的基础上,援引了一些富有 MBA 教学特色的世界知名企业人力资源管理案例,并提供评测人才的方式方法,内容简明扼要,实用性、操作性强。

黄金系千,不如一贤,衷心希望本书能对求贤若渴的企业家及人力资源管理人员有所帮助,如能使您在选聘人才过程中产生偶有所悟的感觉,我们将深感欣慰。

因学术能力的限制,本书可能存在着不同程度的缺陷,恳请各位专家和广大读者多提宝贵意见,我们将根据您的建议,在合适的时候对此书进行修改。

编者

2002 年 9 月

绪 论	(1)
1、得人才者得天下	(1)
2、选聘、挽留人才是一门管理艺术	(2)
第一章 人才选聘与人力资源管理	(5)
第一节 人力资源的基本概念和特征	(5)
一、人力资源是“第一资源”	(5)
二、人力资源的基本特征	(8)
三、人力资源管理人员职能及其重心	(10)
四、人力资源管理中的相关指标	(13)
第二节 人才选聘在人力资源管理中的重要作用和意义 ...	(15)
一、人才选聘的概念及影响因素	(15)
二、人才选聘对组织发展的意义	(16)
案例 1-1：丰立公司的人事改革	(18)
案例 1-2：招兵买马之误——谁之过？	(19)
第三节 人力资本论及其对企业选聘员工的影响	(21)
一、人力资本的概念和特征	(21)
二、人力资本与人力资源理论发展	(24)
三、人力资本对利润分配的影响	(27)
案例 1-3：独具特色的英国人才战略	(29)
第二章 人力资源规划	(32)
第一节 人力资源规划的基本概念和重要性	(32)
一、人力资源规划的概念和内容	(32)

四、职务分析与工作再设计	(85)
五、职务分析与定员定编	(85)
第三节 职务分析与选聘岗位的科学设置	(86)
一、个体素质与岗位要求相适应原则	(86)
二、群体结构的合理化原则	(87)
案例 3-1: 工作职责分歧源于任职说明书	(89)
第四章 人力资源选拔与招聘	(91)
第一节 选聘决策与策略	(91)
一、选聘决策	(91)
二、选聘策略	(94)
三、选聘计划	(98)
第二节 人力资源选聘的类型及方法	(102)
一、内部选拔方式及方法	(102)
二、外部招聘的形式及来源	(104)
三、其他招聘方式	(108)
案例 4-1: SUN 的用人策略	(112)
第三节 人才选聘的基本程序和基本原则	(114)
一、人才选聘的基本程序	(114)
二、招聘过程中所要注意的一些问题	(117)
三、人才选聘的基本原则和实用表格	(122)
案例 4-2: 如何利用网上人才资源?	(136)
第四节 影响选聘工作的内外因素	(144)
一、影响内部选拔的因素	(144)
二、外部招聘的影响因素	(145)
三、人力资源经理需要具有的特点	(149)
案例 4-3: 招聘管理系统的新理念: TRM	(152)

第五章 人才测评与选拔的艺术	(157)
第一节 人才测评的原则和基本程序	(157)
一、人才测评的作用	(157)
二、人才测评的程序	(159)
案例 5-1: 上海通用汽车有限公司 (SGM) 用人之道	(164)
第二节 人才测评的指标和方法	(168)
一、应聘者的评价指标	(168)
二、人才测评的主要方式	(171)
案例 5-2: 纽约联合印刷公司的“择人之道”	(183)
第三节 常用测评方法实例	(185)
一、情景模拟与系统仿真面试	(185)
二、压力面试实例	(190)
三、笔迹测试法	(191)
四、企业决策模拟竞赛	(194)
五、图示素质法	(194)
案例 5-3: 麦肯锡的面试法则	(195)
第四节 测评时所使用的语言、行为技巧	(197)
一、语言的技巧	(197)
二、行为的技巧	(201)
第五节 人才测评的效果评估和局限性	(203)
一、人才测评的效度和信度	(203)
二、人才测评的误差及解释	(205)
三、人才测评的局限性	(207)
四、人才测评中存在的误区	(209)
第六节 人员的甄选和录用	(213)

一、人员的甄选	(213)
二、甄选、录用阶段的基本步骤	(215)
三、人员录用的原则	(216)
四、人员的录用程序	(220)
五、录用中存在的十大误区	(223)
案例 5-4: 英特尔聘人之道: 贯彻你自己	(229)
第七节 选聘工作的成效评估	(231)
一、选聘评估的作用	(232)
二、选聘工作的成效评估	(232)
案例 5-5: 美国 PPI 影视广告制作公司的用人之道	(235)
第六章 企业关键人才的聘用艺术	(237)
第一节 职业经理人的聘用	(237)
一、职业经理人的素质要求	(238)
二、职业经理人的权限	(239)
三、职业经理人的激励方案	(242)
四、职业经理人的行为准则	(246)
案例 6-1: 英国考陶公司如何考评经理人	(248)
第二节 IT 软件行业人才的聘用	(252)
一、IT 软件行业的人力资源特征	(252)
二、如何吸引和挽留软件人才?	(255)
三、如何对软件人员进行业绩考核?	(262)
四、国内外成功企业对高科技人才的聘用和管理	(266)
第三节 销售专才的聘用	(270)
一、销售专才的招聘特点	(270)
二、销售人员的激励和管理	(271)
三、销售人员的考核办法	(277)

第四节 管理人员的聘用	(281)
一、管理人员量和质的确定	(281)
二、如何选聘开拓型的管理人才?	(283)
三、如何留住精英人才	(284)
四、选聘的途径	(288)
五、管理人员的考核	(290)
第七章 人才资源流失的防范艺术	(294)
第一节 员工离职率及忠诚度	(294)
一、正确评估员工离职的影响	(295)
二、员工离职的高峰期及其应对策略	(296)
三、培养员工忠诚度	(297)
四、寻找比解雇更好的办法	(298)
五、国内企业员工离职处理制度及细则	(300)
案例 7-1: 让被辞退的人满意而去	(302)
案例 7-2: 摩托罗拉: 欢迎回来	(306)
第二节 员工满意度的实现与人才挽留	(307)
一、进行员工满意度调查的作用	(307)
二、员工的工作动机与投入程度	(308)
三、员工满意度的决定因素	(310)
四、如何提高员工的满意度	(311)
五、如何筛选、识别和管理人才	(314)
第三节 挽留人才的实用技巧	(317)
一、企业人才的“留”与“流”	(317)
二、不同寻常的福利激励	(322)
三、情感投资	(324)
四、企业留人的 7 种方法	(328)

五、松下幸之助激励员工的 10 点技巧	(329)
六、激励低薪员工的 6 种方法	(330)
七、高薪留不住人才的五大原因	(331)
八、知名企业的用人哲学	(332)
第四节 职业生涯规划和企业、员工的统一发展	(336)
一、职业生涯规划的概念	(336)
二、职业生涯规划的作用	(337)
三、职业生涯规划的建立者	(340)
四、实施员工职业发展规划应注意的问题	(342)
五、职业发展规划的内容和程序	(344)
六、组织变迁中的职业生涯与管理	(349)
案例 7-3: 留人先留心——硅谷留住人才秘诀	(355)
第八章 企业软环境对高端人才的吸引和挽留	(358)
第一节 企业核心竞争力的培养	(358)
一、企业核心能力的起源和定义	(358)
二、企业核心能力和特征	(360)
三、人力资源管理是培育企业核心能力的关键因素	(361)
四、通过人力资源管理培育企业核心能力	(361)
第二节 企业文化建设与人才的吸引、培养	(365)
一、企业文化建设的基本内涵	(365)
二、影响企业文化建设的主要因素分析	(370)
三、“快乐”企业文化与“享受”工作	(375)
案例 8-1: 以人为本——梅奥人际关系理论	(379)
案例 8-2: UPS 的企业文化与员工挽留	(383)
主要参考文献	(386)

绪 论

优秀的员工是企业最重要的资产，招聘到优秀人才，并留住他们，是一个优秀公司的标志。

——玫琳·凯

1. 得人才者得天下

随着知识经济的到来，在高科技迅速发展、人力资源配置日益社会化、全球化的现代，企业组织发展的战略资源已不单是生产资料等物质资本，也包括了以知识、技能和智力为特征的人力资源。甚至人力资源已经成了推动社会发展的第一资源，而人力资源的质量更是决定企业兴衰的关键。

如今，“得人才者得天下”成了国家、地区、企业领导人之间达成的共识。纵观全球经济，无论是综合国力竞争、地区间的权与利争夺还是企业间的利润竞争，其竞争焦点最后都无一例外地体现在愈演愈烈的“人才争夺战”上。20世纪后半叶以来，以美、加、英等国为代表的发达国家相继制定了跨世纪的教育和人力资源开发战略规划，加快了争夺其他国家优秀人才的进程，从增加教育和科研投资吸引、培养各类人才到通过修改移民法、放宽技术移民限制来聚集技术类人才。因为他们清楚，在知识经济时代，现代化高新技术突飞猛进、一日千里，谁掌握了智力资源，谁就会取得高科技优势，就能在市场竞争中占据主动。

几年来，中国在外留学人员总量都以压倒多数的比例占据世界首位，但学成回国的人所占比例却并不高。更为奇怪的是，许多人

在国内是一条虫，出外成了一条龙，这种人才流失恐怕不是中国社会、企业进步的福音吧。毋庸置疑，中国在这场世纪人才争夺战中，不但起步较晚，远远落后于欧美发达国家，而且至目前止，人力资源管理理论尚未形成体系，实践经验相对缺乏，只好全盘接受西方经济学中人力资源管理理论的指导，因此在具体操作过程中难免会经常出现失误。痛定思痛，如今，对中国企业来说，培养、获取并留住高质量的人力资源才应该是企业谋求生存与发展的第一等大事。

2. 选聘、挽留人才是一门管理艺术

“千里马常有，而伯乐不常有”。人才选聘工作在企业人力资源管理过程中的作用好比“伯乐”，它是按照企业经营战略规划和人力资源要求把优秀、合适的人员招聘进企业，安置在合适的岗位并让其安心工作，是企业在人才特别是高端人才争夺战中成败的关键所在。在现代社会，很多企业都把招聘工作逐步提到企业战略规划的议事日程上来，并形成了相对正规化、科学化的选聘程序；形成了标准的面试方法、面试技巧等，使企业整体人力资源管理有了更大的提升，以期最终确立企业在人才保有方面的相对优势。

人才选聘工作十分复杂，绝不仅仅是发个招聘广告，招招人那么简单。它涉及企业的职位分类，工作职务的分析，同时也涉及企业招聘政策的制定、招聘渠道的选择、求职申请表的设计以及招聘方法、面试技巧等等方面。在人员招聘与录用过程中，招聘人员将会遇到形形色色的人和各种各样的问题，这就需要招聘人员具备公正、客观的态度及相应的知识和技能，才能在招聘过程中避免各种误区，保证所招人员符合企业的要求。否则，所招人员与其所从事的职位相比，素质过低则不利于组织的发展；素质过高则不利于员工个人的职业生涯发展，可以说，现代人力资源的发展（HRD）现

状给人力资源管理（HRM）的从业人员特别是负责选聘的工作人员提出了相当高的素质要求。

在过去诸多案例中，包括一些发达国家的声名显赫的跨国集团，都出现过在人才发展战略方面由于招聘人员的个人原因而导致的错招、屈才等失误，给企业的发展带来了不可估量的损失。而今，在美英等发达国家的跨国企业集团如英特尔、IBM 里，不仅形成了一整套针对社会人心理的科学测试系统，而且主持人力资源工作的人员中不乏资深的心理学、社会学、经济学专家，他们目光敏锐、学识渊博、态度认真负责、客观公正，运用自己的智慧和判断将整个招聘人才过程演变为一次管理学行为艺术的展示，为所效力的公司吸引和挽留了大量可用之才。在精英团体引导经济发展的今日欧美，人才特别是物以稀为贵的高端人才无异于企业这部高速行进的列车上的动力引擎。

其实早在中国古代，一些政治家为了招贤纳士，就在研究人的心理方面下了一番功夫，很值得现代企业家借鉴。如“三顾茅庐”的故事可谓家喻户晓，诸葛亮胸怀韬略，高卧隆中，声名远扬，几乎同时惊动了曹操和刘备两人。据野史记载，曹操还要比刘备先行一步，但结果是刘备得偿所愿而曹操却失之交臂。原因何在？其实很简单，刘备掌握了高端人才恃才傲物同时又渴望遭遇明主、才尽所用的心理，采取了谦恭、尊重、倾听的艺术态度接纳贤才，这才能够在所提供物质环境远逊于竞争对手的条件下赢得了诸葛亮这样智力出众的高端人才；而曹操却是派出莽将夏侯霸以势相逼，以祸相胁，当然只能是以失败而告终。

反观现代中国，人力资源管理建设刚刚上路，远未形成一套科学而完善的招聘体制。一些中小企业对人力资源招聘特别是对主管级以下人员的招聘重视程度不够，招聘人员在人才选聘过程中还不

同程度的存在着主观随意性，因此而造成的招兵买马的失误亦不在少数。甚至由于重复招聘、无效招聘、走马灯似的人员流动给企业的可持续发展带来了相当严重的负面影响。

“千军易得，一将难求”，国内企业若想在加入 WTO 以后与国外工商业巨头争夺人才，当务之急便是强化人力资源管理中的制度建设，汲取现代管理科学的精髓，将人力资源管理中的人才选聘提升为一种适合中国国情的管理艺术。而从事人才选聘工作的人力资源管理从业人员只有掌握人才选聘这一至关重要的管理学行为艺术，才有可能学会做好“伯乐”，将众多良才聚敛到企业中去，形成一支战斗力极强的优秀员工团队，从而在竞争激烈的市场经济条件下占据优势。

第一章 人才选聘与人力资源管理

人是惟一能扩大和发展的资源。

——彼得·德鲁克

企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——托马斯·彼得斯

第一节 人力资源的基本概念和特征

一、人力资源是“第一资源”

1. 人力资源的基本概念

在经济学上，资源是为了创造物质财富而投入于生产活动的一切要素，而人力资源作为生产活动最活跃的要素，是一切资源中最重要的资源，由于该资源特殊的重要性，长期以来，被西方经济学家称为“第一资源”。

那么，人力资源的具体概念是什么呢？经济学家从不同角度给出了不同的定义：

广义地说，人力资源是指智力正常的人。

狭义上，人力资源可以有多种定义：

(1) 能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和，包括数量和质量两方面；

(2) 能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力, 即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力;

(3) 具有为社会创造物质财富和精神财富, 为社会提供劳务和服务的人;

(4) 具有智力劳动或体力劳动能力的人的总和;

(5) 即劳动力资源, 指一个国家或地区有劳动能力的人的总和。

本书将人力资源定义为能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和, 它包括数量和质量两方面。

2. 企业人力资源的构成

企业的人力资源由数量和质量两方面构成, 其中, 人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。企业人力资源的绝对数量一般由正在被企业雇用的员工和欲从企业外人力市场招聘的员工即潜在员工两部分构成。被雇用的员工主要包括雇用的未成年员工、适龄员工和老年员工, 但不包括即将离开企业的员工, 如即将被解雇的员工、辞职的员工、退休、病退和死亡的员工。而欲从企业外人力市场招聘的员工则可能来源于人力资源市场中的任何一部分。企业人力资源的相对数量即企业人力资源利用率, 它是企业人力资源总数与企业总员工数(包括离退休员工及因特殊原因不能工作的员工)的比率, 它集中反映了企业的竞争力。这个比率越高, 则企业人力资源可利用率就越高, 企业的负担也就越小, 竞争力就越强; 反之, 比率越低, 企业人力资源可利用率也就越低, 企业的负担也就越沉重, 其竞争力也就越弱。

企业人力资源质量是指企业现有人力资源所具有的智力、体力、知识、技能水平和劳动态度。它一般体现在人力资源的体质水平、文化水平、专业技术水平、工作积极性上, 可以用技术等级状况如技术职称和所受专业技能培训、教育状况如文凭学位、工作态度指