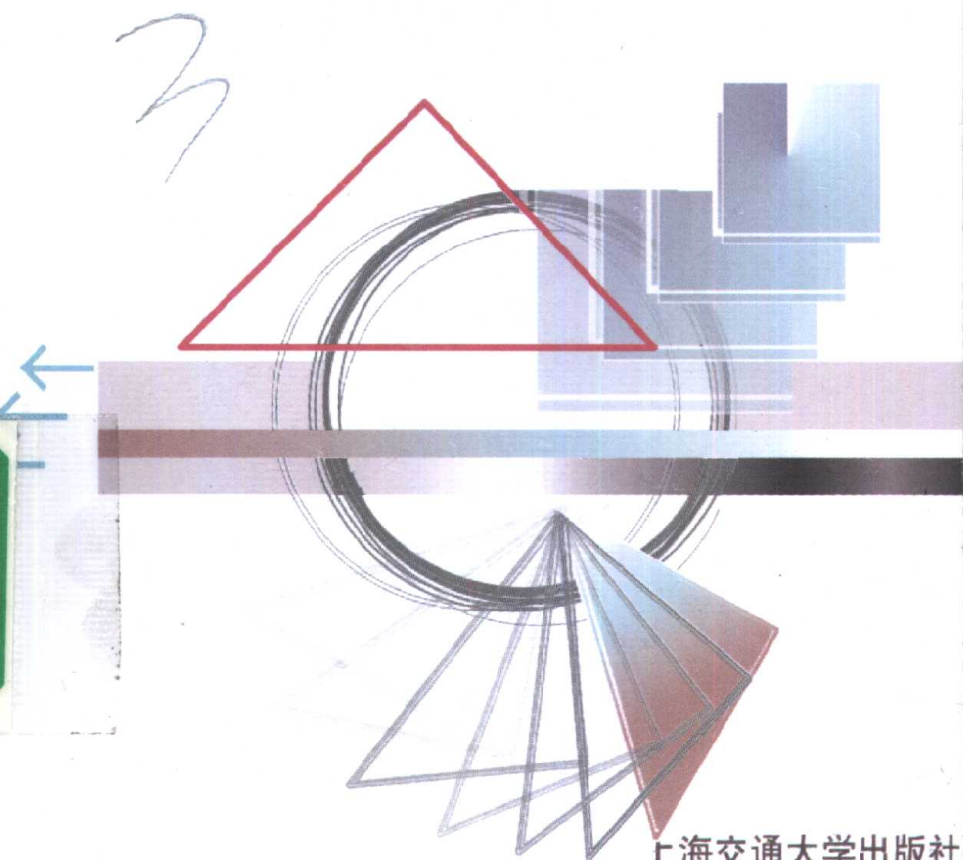


现代企业人力资源管理技术丛书

赵永乐 沈宗军 刘宇瑛 编著

人员招聘面试技术

RENYUAN ZHAOPIN MIANSHI JISHU



上海交通大学出版社

C962

3

现代企业人力资源管理技术丛书

人员招聘面试技术

赵永乐 沈宗军 刘宇瑛 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书从企业实际操作的技术角度出发,注重方法论的探讨,系统介绍人员招聘面试工作中常用的8项技术,包括:策略选择技术、招募技术、甄选技术(含笔试技术、面试技术、评价中心技术等3种重要的甄选测试技术)、聘用技术、招聘面试工作评估技术以及体现在整个人员招聘面试工作过程中的招聘面试组织与管理技术等。

图书在版编目(CIP)数据

人员招聘面试技术/赵永乐、沈宗军、刘宇瑛编著. —上海:上海交通大学出版社,2001

(现代企业人力资源管理技术丛书)

ISBN 7-313-02670-6

I. 人… II. ①赵…②沈…③刘… III. 人才-招聘-基本知识 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 19083 号

人员招聘面试技术

赵永乐 沈宗军 刘宇瑛 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海交通大学印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/32 印张:7.25 字数:144千字

2001年7月第1版 2001年7月第1次印刷

印数:1~3050

ISBN 7-313-02670-6/C·056 定价:9.50元

版权所有 侵权必究

编委会名单

主任 赵永乐

委员(按姓氏笔划为序)

马士斌 方江宁 孙淮斌

李 晖 朱必祥 吴 远

沈志华 陈京民 郁金豹

赵永乐



总 序

考察中国企业人力资源管理发展的历程，我们大致可以把它分为五个阶段。

如果把 20 世纪 70 年代末 80 年代初算是一个阶段的话，那只能说这是一个启蒙的阶段。正当人才学走红中国大地的时候，“人力资源管理”这个名词开始出现在中国。面对这个新名词，除了少数人好奇之外，不少人都感到不可理解。记得那时还有人提出这样的疑问：劳动者不是国家的主人吗？怎么能把劳动者当作一种资源来进行管理呢？这不是鄙视劳动者吗？不过在众多的企业里并没有引起充分的注意。但我们必须明确地指出，在学术界，一些科研单位以及人才学、科学学等相关学科的专家学者已经敏锐地注意到这个名词。1982 年，与国际上的“人力资源”提法相衔接，当时的国家劳动人事部成立了人才资源研究所。不久，这一研究所建制地转到当时的国家科委。这一研究所不但在人才资源管理的科研上卓有建树，而且在人力资源管理的宣传上也下了很大工夫。同期，笔者不但多次听王通讯研究员论及过人力资源管理，而且在天津理工学院看到过《人力资源管理》教材，并与该学院的阎凤高、于子明以及辽宁的王小夫、新疆的汪光盛等教授



学者对该教材进行过讨论。

80年代中期是第二个阶段。这时,以著名的人才学者王通讯研究员为代表的一批专家学者在宣传人才资源或其他学科理论的同时,也曾在全国广泛地宣传过人力资源管理。中外就人力(人才)资源管理与开发方面的学术交流也逐渐多起来。有关人才资源管理与开发的教材和专著相继出版,有力度的理论文章也竞相发表。但也可能是由于王通讯的“人才学”影响太大了,或是由于当时的气候尚未成熟,以至于人们,尤其是企业,对人力资源管理尚未引起像今天这样广泛的关注。这一时期可以称为宣传时期。

80年代末到90年代初期,改革开放形成了大气候,三资企业把国外的人力资源管理引入了国内,人力资源管理逐渐为人们所重视。1988年在贵阳召开的“国际劳工组织亚洲人力资源开发网、中国人力资源开发研究中心暨首届学术研究会”,标志着中国人力资源管理研究全面兴起并向系统化和组织化方向深入发展。在这一时期,国内的人才资源管理理论中融入了大量的国外的人力资源管理理论,国外的主要是发达国家的人力资源管理理论在我国开始广为传播。这是一个发展时期。

90年代中后期,中国企业逐步掀起了人力资源管理的热潮。人们普遍认识到:人才资源是第一资源,人力资本是第一资本,人力资源管理是增强企业竞争力的有效手段,人力资源管理部门是



企业的战略机构；不仅是人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能，各级管理者也必须具备人力资源管理的知识和技能。人力资源管理专业成为最热门的专业之一，人力资源经理也成为今天中国企业最短缺的人才之一。

第五个阶段指的是世纪之交的一段时期，包括今天，可能也要包括今后的一段时期。面对着世界经济一体化、发达国家进入知识经济时代、科技进步成为主要推动力这种大背景，人力资源管理出现了新的趋势。这种新的趋势主要表现在五个方面，即战略化的管理、资本化的运作、市场化的配置、整体性的开发和技术性的应用。其实不管哪一种趋势，最后都要落实在技术性的应用上。人力资源管理能否实现，关键在于应用。要想铸造企业的核心资源，就必须非常重视并娴熟掌握人力资源管理的技术。因此，构建科学适用的人力资源管理技术体系，就成为现代企业的管理追求。

对于大多数中国企业来讲，第五个时期就是技术性应用时期。很多企业已经认识到人力资源的重要性，也想管理好人力资源，但就是不知从何下手，不知怎么干，其实说到底，就是缺乏人力资源管理的技术。技术是理论得以实现的工具和桥梁，没有技术，再好的理论也只能是空中楼阁。中国企业要想实现从传统的人事管理向现代的人力资源管转变，就必须掌握现代的人力资源管理技术。掌握现代的人力资源管理技术，已成为中国



企业的当务之急。

自然科学有技术,名曰科学技术。管理科学也有技术,名曰管理技术。所谓技术,按照狄德罗在200年前主编的《百科全书》所下的定义,“是为某一目的共同协作组成的各种工具和规则体系”^①。人们普遍认为,这一定义至今仍有指导意义。根据这一定义,凡是为某一目的共同协作组成的各种工具和规则体系,都是技术。如果是这样的话,那么,为实现人力资源管理的目标而共同协作组成的人力资源管理工具和规则体系,也是技术,这就是人力资源管理技术。对于人力资源管理理论来说,人力资源管理技术是它的延伸,也是它的支撑。对于人力资源管理工作来说,人力资源管理技术则是它的指导,也是它的工具。一句话,没有人力资源管理技术,人力资源管理的目标就不能成为现实。

人力资源管理发展到今天,已经成为一个完整的体系:就职工的生涯来看,从人力资源的引入一直到退出;就再生产过程来看,从人力资源的生产一直到劳动消费;就运行主体来看,从组织、群体到个人;就人力资本活动来看,从投资、价值、成本到收益;就管理程序来看,从战略规划到实施和控制……。这就决定了人力资源管理技术也是一个完整的体系。这个体系包括:人力资源规划技

^① 宋健主编:《现代科学技术基础知识(干部选读)》,科学出版社、中共中央党校出版社1994年版,第5页。



术、人员招聘面试技术、人员素质测评技术、人员绩效考评技术、职工生涯管理技术、职工培训技术、薪酬设计技术、激励技术、劳动合同管理技术、劳动纠纷处理技术、人事诊断技术、人力资源价值成本分析技术、人员遣散技术以及群体组合技术等项具体技术。这些技术之间既具有内在的逻辑性联系,又在横向层次上和纵向系统上有本质区别,组织起来是一个统一的技术体系,实行起来又是一项项具体独立的技术。

切住这种时代的脉搏,上海交通大学出版社决意推出《现代企业人力资源管理技术丛书》。应上海交通大学出版社的邀请,河海大学人力资源研究中心组织了河海大学、南京理工大学等高校执教人力资源管理专业的老师们,自1999年初酝酿,6月开始写作,到2000年夏先后完稿,后几经修改,终于完成了首批丛书书稿。

丛书的作者们从我国企业人力资源管理与开发的实际出发,根据现代人力资源管理与开发理论,从微观的层面上为我国各类企业的人力资源管理与开发工作设计了一套通用适用的既互相关联又可独立操作的技术体系。丛书不奢谈理论,而力求对现代企业人力资源的日常管理与开发活动加以概括、提炼和研究,着重回答“做什么”和“怎么做”的问题。每一本著作就是一项具体的技术,不但向广大读者介绍了该项技术的形成和发展过程、理论框架和发展前景,而且更为重要的是还具体阐述了该项技术所涉及到的有关管理制



度、所要达到的目的,以及具体的分析方法和各种切实可行的选择方案、程序、操作技巧等。为了便于读者能顺利地了解、掌握和运用,每项技术在编排上都既有理论说明,又有实际操作说明,并且还有案例分析,力求具有系统性、可操作性、可读性和普遍实用性。

河海大学和南京理工大学是我国较早设立人力资源管理本科专业的高校之一,课程设置合理且各具特色,师资力量较为雄厚,不但为国家培养出大批的人力资源管理专业人才,而且还为众多的企业开展了人力资源管理咨询活动。比如:人力资源发展规划、招聘面试、素质测评、绩效考评、组织设计、生涯设计、薪酬设计、工作设计、管理诊断和培训等。产学结合,产生了很好的效果。这次推出的和以后将陆续推出的人力资源管理技术项目,不仅是他们教学科研的结果,而且也正是他们为企业开展咨询服务的成果。

21 世纪,是人力资源的世纪,是人力资源管理的世纪,更是人力资源管理技术的世纪。愿我国企业的人力资源管理技术之花,在改革开放的春天里,盛开不败!

赵永乐

2001 年 6 月于南京



赵永乐，男，河海大学国际工商学院教授，主要从事人才资源、人才学研究，从事编辑工作多年，曾任江苏省人才学会秘书长、《人才》杂志主编、《江苏社会科学》杂志主编兼《社科信息》主编，现为中国人才研究会理事，江苏省人才学会副会长，江苏省人力资源学会副会长，出版专著29部，发表论文140余篇，主持或参加国家级、省部级课题研究21项，其中4项经专家评审达到国内领先水平或先进水平。

13A6631/2



沈宗军, 男, 1995年毕业于河海大学人文学院, 1998年考入河海大学国际工商学院攻读管理学硕士学位, 研究方向为人力资源管理, 现为河海大学研究生会常务副主席。曾协助导师为多家企业提供咨询服务, 在国内核心期刊发表论文1篇, 并参与水利部大型课题的研究。



刘宇瑛, 女, 1976年生, 1994年考入河海大学就读人力资源管理专业, 1998年获学士学位后继续攻读硕士学位, 现为河海大学国际工商学院在读研究生, 研究方向为人力资源管理。近两年来, 在国内核心期刊发表论文3篇, 参与水利部、江苏省委组织部大型课题的研究。



目录

1	绪论	(1)
1.1	人员招聘面试工作的意义、 目的和原则	(2)
1.2	人员招聘面试工作的影响 因素及发展趋势	(9)
1.3	人员招聘面试工作的一般 程序与常用方法	(17)
1.4	人员招聘面试技术体系与 本书导读	(25)
2	人员招聘面试的策略	
	选择	(28)
2.1	人员招聘面试的策略选择 及其替代方案	(28)
2.2	招募方法的策略选择	(34)
2.3	甄选方法的策略选择	(39)
2.4	招聘成本、时间及地点的 策略选择	(45)
3	人员招聘面试工作的组织	
	与实施	(51)
3.1	人员招聘面试的准备 工作	(51)
3.2	人员招募工作	(59)
3.3	人员甄选工作	(68)
3.4	人员聘用工作	(79)
4	笔试	(86)
4.1	笔试概述	(86)



目录

4.2	笔试题的编制	(89)
4.3	笔试题编制技术	(99)
4.4	笔试的组织管理	(115)
5	面试(上)	(118)
5.1	面试概述	(118)
5.2	面试的准备	(135)
5.3	结构式面试	(148)
6	面试(下)	(155)
6.1	面试的技巧	(155)
6.2	面试成绩的评定	(168)
6.3	面试误差的避免	(177)
7	评价中心	(186)
7.1	评价中心概述	(186)
7.2	文件处理练习	(194)
7.3	无领导小组讨论	(198)
8	人员招聘面试工作的评估 ...	(207)
8.1	人员招聘面试工作评估的 含义和作用	(207)
8.2	人员招聘面试工作的评估 内容和评估指标	(209)
8.3	人员招聘面试工作评估的 方法	(213)
参考书目		(218)
后记		(219)



1 绪 论

招聘面试,古来有之。战国时秦孝公招贤于天下,卫鞅入秦,孝公经多次面试,委以重任,遂施变法,强秦以威诸侯。但招聘面试作为一种科学管理活动,却只能追溯到泰罗的科学管理时代。到了今天,招聘面试已经成了企业人力资源管理的一项基础性工作,成了有效的人力资源管理的前提条件之一。

我国自改革开放以来,劳动人事制度改革成绩斐然,人力资源的配置不再由国家统包统揽,而是自主择业、双向选择。全国各地的人才市场、劳动力市场如雨后春笋,大大小小的猎头公司也相继挂牌营业。市场机制使人力资源源源不断地被配置到效益较好的环节中去,不断地推动着我国国民经济和社会的全面发展。

随着社会主义市场经济体制改革的不断深化,企业的人员素质已经成为企业兴衰的关键因素之一。各类企业之间的竞争在一定程度上已经演变为人才的竞争,而人才的竞争在很大程度上就是企业人员招聘面试工作的竞争。但是,我们不能不看到,如何进行有效、高效的招聘和面试,到目前为止仍是困扰广大企业招聘工作者的难题之一。因此,各类企业有必要加强对人员招聘面试工作的作用及其规律的认识,精心组织企业的人员招聘面试活动。



1.1 人员招聘面试工作的意义、目的和原则

1.1.1 人员招聘面试工作的意义

所谓招聘,就是指当企业出现人力资源需求后,采用一定的方法吸引或寻找具备任职资格和条件的求职者,并采取科学适用的方法从中选出合适的人选予以聘用的工作过程。而所谓面试,则是指在招聘过程中,直接与应聘者见面,通过谈话、观察等方式对应聘者的基本能力和基本情况进行了解并进行筛选的方法。一般来说,招聘工作的过程都含有面试环节,但为了突出面试的重要性,人们往往把面试与招聘并列而用。为了与这种习惯相适应,本书若非单纯谈及招聘或面试,一般也通称招聘面试。

人是一切工作的基础。人员招聘面试工作之所以成为企业人力资源管理工作的基础,这是由人员招聘面试工作的性质所决定的。对于新成立的企业来说,人员配置无疑是企业运转的前提条件。如果不能招聘到一定数量和质量员工,完不成企业的人员配备,企业就无法运营。对于已经运转的企业来说,企业环境的变化和战略目标及企业结构的调整,都要求企业的人力资源系统呈开放状态,不断输入和输出人力资源,以保证企业形成健康的生产力,同时人员招聘面试工作还直接决定着企业引进人员素质的高低,影响企业是否能够持续健康发展。因此,人员招聘面试工作对于任何企业都有着非常重要的作用和重大的



意义。

1. 人员招聘面试工作直接关系到企业是否能获得竞争优势

所谓竞争优势,是指参与竞争者在某些方面能显示高人一筹的能力,有独特的、别人难以在短期内模仿和赶上的比较优势。企业的生存与发展取决于它们在行业竞争中的优势地位,只有具备竞争优势的企业才能保证其生存和发展的生命力。在所有构成企业竞争优势的要素中,人的因素是最重要的,是企业发展壮大“第一要素”。企业人力资源管理的各个环节和组成部分都必须以人力资源的质量要素为基本前提。而企业人员招聘面试工作是进行有效人力资源管理的前提,直接决定企业引进和输入的人力资源的质和量。因此,做好人员招聘面试工作,是企业获得足够的合格优秀人才、争取竞争优势的根本途径和必由之路。

2. 人员招聘面试工作直接关系到员工个人的发展和组织绩效的提高

新招聘的员工,犹如制造产品的原材料,其基本素质的高低、技能和知识的掌握程度、专业是否对口等,对员工的培训及使用都有很大影响。如果企业的人员招聘面试工作做得不好,引进了素质较差或专业不对口的员工,在对其进行培训时不但需要花费更多的成本,而且还不一定都能成为合格的员工。相反,素质较好、知识技能较高、专业对口的新员工接受培训的效果就会相对较好,培训成本低,成为合格员工的概率就会大为提