

Management

现代企业人力资源管理

员工招聘、甄选、



岗位引导和绩效考核



● 员工招聘、甄选、岗位引导和绩效考核是企业人力资源管理的核心业务内容，本书针对这些重要环节，给出了简捷高效的工作方法和操作步骤，并辅以大量来自企业实践的表格和案例，以便使读者使用方便，得心应手，有针对性地解决人员管理中的实际问题。

苏 钧 / 编著

中国致公出版社

现代企业人力资源管理

员工招聘、甄选、



岗位引导和绩效考核



本书以人力资源管理的基本理论为基础，重点介绍了招聘、甄选、岗位引导和绩效考核等人力资源管理实务。本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材，也可供从事人力资源管理工作的实务人员参考。

王 强 主编

中国劳动社会保障出版社



现代企业人力资源管理

苏钧/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业人力资源管理/苏钧编著. - 北京: 中国致公出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80179 - 528 - 1

I. 现… II. 苏… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 141382 号

现代企业人力资源管理

编 著: 苏 钧

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话: 66168543 邮编: 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 787 × 960 1/16

印 张: 28.25

字 数: 350 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80179 - 528 - 1

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

21 世纪，人才是关键，这已经成为世界各国企业界普遍认知的理念。而企业所需人才大多是通过人力资源部门获得，所以，一个企业的成败，很大程度上取决于该企业人力资源部门水平发挥的高低。倘若人力资源部门不能招聘到很多优秀的人才，企业要想蓬勃发展也只能是“痴人说梦”，“巧妇难为无米之炊”。但是，如果有了雄厚的人才资源作为企业发展的可靠保障，企业的快速发展可以说是如虎添翼，而成功也就志在必得了。

企业人力资源部门的工作职责范围主要分为：员工招聘、岗前培训、绩效考核、薪酬管理、规章制度等，这些内容一环套一环，每个环节都不能马虎大意。这对人力资源管理部门自身管理人员的要求也是非常高的，所以，常常使我们的人力资源管理人员在应对问题时感到捉襟见肘，感叹“书到用时方恨少”。

本书就是这样一本实用性很强的，专门讲述人力资源管理具体操作事项的通俗读物。与很多人力资源管理理论书籍和教材不同的是，本书很少大篇幅地讲解人力资源管理的理论，而是将注意力集中在一些使用方法和操作步骤上：

第一、第二章提到招聘工作如何开展，以及为此应该做一什么样的准备工作。其中提到最近几年越来越火爆，也较为年轻人所热衷的网络招聘，旨在让大家了解这一现象，并给予足够的关注。毕竟，网络化已经是世界发展的趋势所向。而如何招聘到优秀毕业生和优秀人才也是让当前许多企业人力资源部门头疼的难题之一。

第三章主要讲述的是员工的面试与甄选。书中比较特别之处在于将如

何识别假材料与假文凭单独列出一节，使业内人士能据此提高招聘的质量。第四章则进一步重点介绍如何选拔优秀的中、高层管理人员，也就是通常所说的“猎头”，单独列出一章，其用意很明显：就是希望引起企业经营者的重视，俗语云：“一将无能，累死千军。”正是此意。

第五章讲述的是员工岗位引导操作以及分析评价。企业仅仅招聘到优秀的人才还是不够的，要经过科学而合理的引导与培训，“擦亮，使之发光”，这也正是人力资源部门岗位引导与培训的最终目的。第六章题目用“新视界”，是希望读者能够从多个角度重新审视培训行为，由此，我们可能会得出一些意想不到的结论，从而把我们观察问题的界限向外扩张，这也是21世纪的读者朋友们不得不亟待提高的内容之一。

第七章概括地讲述了绩效考核的概念、目的、作用、原则等，并用一节篇幅介绍了广大企业应该怎样做员工的绩效考核。在第八章里，重点向读者朋友们介绍了当前世界上较为流行的一些绩效考核理念及其具体操作步骤。想必读者朋友们都了解“闭门造车”再也不可能阻挡住国外企业的“入侵”，我们能做的还是尽量学习世界上先进的企业经营管理理念。惟有如此，才有可能在市场变革的浪潮中占有一席之地。

此外，本书还提供了丰富而翔实的使用表格和案例，这些表格都是在参考了大量的专业图书之后的结晶，企业根据自身状况只要稍微修改就可以放心使用。本书的案例则是笔者经过精挑细选后再加上个人的心得体会一并奉献给读者朋友的，希望读者朋友们能够在阅读这些案例的过程中能汲取到尽可能多的经验，这也正是我们编写此书的初衷之一。

本书在出版的过程中参考了一些书籍，并得到朋友们的大力帮助，在此向他们表示诚挚的感谢。

由于编者才疏学浅，本书虽经几番推敲，仍难免有瑕疵之处，望广大读者和专家学者不吝赐教。

编著者

目 录

第 1 章 员工招聘准备工作——工欲善其事，必先利其器

第 1 节 了解员工招聘工作 /2

1.1.1 员工招聘的意义 /2

1.1.2 员工招聘的原则 /3

1.1.3 员工招聘的方式 /4

1.1.4 员工招聘的渠道 /6

1.1.5 员工招聘结果评估 /11

第 2 节 制定员工招聘计划 /15

1.2.1 制定员工招聘计划的目的 /15

1.2.2 员工招聘计划的编写步骤 /16

1.2.3 员工招聘计划的内容 /16

1.2.4 员工招聘时的注意事项 /17

1.2.5 员工招聘计划范例 /19

第 3 节 员工招聘中的文书 /23

1.3.1 人力需求书 /23

1.3.2 员工招聘广告 /25

1.3.3 员工招聘登记表格 /27

1.3.4 常见的员工招聘结果表格 /29

1.3.5 撰写招聘小结 /32

1.3.6 成功招聘范例 /34

第 2 章 员工招聘实际操作——繁杂乎？万变不离其宗

第 1 节 员工招聘渠道的选择 /40

- 2.1.1 人才交流中心 /40
- 2.1.2 招聘洽谈会 /40
- 2.1.3 传统媒体 /40
- 2.1.4 校园招聘 /41
- 2.1.5 网上招聘 /41
- 2.1.6 内部员工推荐 /41

第 2 节 招聘应届毕业生的步骤 /42

- 2.2.1 参加招聘会 /42
- 2.2.2 面试 /43

2.2.3 毕业设计和实习 /43

2.2.4 派遣 /44

第 3 节 如何开展网络招聘 /45

2.3.1 网络招聘发展 现状 /45

2.3.2 如何选择招聘 网站 /46

2.3.3 网络招聘方式 /48

2.3.4 国内招聘网站网址 及短评 /51

第 3 章 面试与甄选——欲行千里，必备慧眼识良驹

第 1 节 员工面试概述 /56

- 3.1.1 员工面试的概念 /56
- 3.1.2 员工面试的方式和
类型 /57
- 3.1.3 员工面试的优点 /62
- 3.1.4 员工面试的缺点 /63
- 3.1.5 员工面试的作用和
特点 /64

第 2 节 员工面试的工作流程 /67

3.2.1 员工面试前的

准备 /67

3.2.2 员工正式面试 /72

3.2.3 员工面试形式与技巧 /80

3.2.4 员工面试常见偏差及 解决方法 /89

第 3 节 员工面试的测试 /98

3.3.1 员工面试测试 概述 /98

3.3.2 员工面试测试的 操作 /102

- 3.3.3 情境模拟测试经典
范例 /109

第4节 如何识别假文凭和假材料 /119

- 3.4.1 关于假文凭 /119

- 3.4.2 如何识别假文凭 /120

- 3.4.3 如何识别假材料 /121

第4章 如何进行人才猎头——天下人才尽人“朕”彀中矣

第1节 了解猎头 /124

- 4.1.1 猎头业及其发展 /124
- 4.1.2 正确猎头的重要性 /125
- 4.1.3 到底是谁在猎头 /126

第2节 猎头企业如何服务 /128

- 4.2.1 服务项目一：人才
猎取 /128
- 4.2.2 服务项目二：多职位猎
头委托 /128
- 4.2.3 服务项目三：人才寻访
代理 /129
- 4.2.4 服务项目四：专业
甄选 /130
- 4.2.5 服务项目五：人事
调查 /130
- 4.2.6 服务项目六：定向

挖角 /131

- 4.2.7 企业留才方案 /131

第3节 猎头企业如何开展行动 /133

- 4.3.1 明确需求 /133
- 4.3.2 人才搜寻 /134
- 4.3.3 人才筛选 /138
- 4.3.4 人才测评 /139
- 4.3.5 人才面试 /139
- 4.3.6 后续服务 /139

第4节 如何挑选猎头企业 /141

- 4.4.1 挑选猎头企业前的
准备 /141
- 4.4.2 挑选猎头企业的六大
要素 /143
- 4.4.3 国内著名猎头企业网址
及简介 /146

第 5 章 员工岗位引导与培训——抛砖引玉、授人以渔者也

第 1 节 员工录用程序 and 操作规范 /150

- 5.1.1 员工录用的意义 /150
- 5.1.2 员工录用考试和综合分析 /151
- 5.1.3 录用最合适的员工 /155
- 5.1.4 与员工签订合同 /157
- 5.1.5 员工试用与安置 /158
- 5.1.6 新员工的接纳与培训 /164

第 2 节 用工制度与劳动合同 /172

- 5.2.1 用工制度与劳动合同

概述 /172

- 5.2.2 用工制度 /173
- 5.2.3 劳动合同 /177

第 3 节 员工培训分析 /185

- 5.3.1 员工培训定位 /185
- 5.3.2 选择成功的员工培训形式 /193
- 5.3.3 标准化员工培训程序 /201
- 5.3.4 员工培训的投资与回报 /214

第 6 章 员工培训新视界——欲穷千里目，更上一层楼

第 1 节 全员培训迫在眉睫 /220

- 6.1.1 我国企业员工培训概况 /220
- 6.1.2 员工培训的投资分析 /225
- 6.1.3 发达国家员工培训 /228

第 2 节 小企业员工培训 /234

- 6.2.1 小企业员工培训步骤 /234
- 6.2.2 小企业常用员工培训

方法 /236

- 6.2.3 小企业员工培训计划范例 /237

第 3 节 网络培训 /240

- 6.3.1 我国网络培训概况 /240
- 6.3.2 美国网络培训概况 /245
- 6.3.3 瑞典网络培训概况 /248

第 7 章 员工绩效考核——赏罚严明实乃立业之根基也

第 1 节 绩效考核概述 /252

- 7.1.1 什么是绩效考核 /252
- 7.1.2 绩效考核的目的和作用 /254
- 7.1.3 绩效考核的原则 /263
- 7.1.4 绩效考核的心理分析 /265
- 7.1.5 绩效考核评价的种类 /276
- 7.1.6 员工绩效考核的方法及误差 /295

第 2 节 如何建立员工绩效考核体系 /301

- 7.2.1 选取考核内容 /301
- 7.2.2 编写考核题目 /303
- 7.2.3 选择考核方法 /306
- 7.2.4 制定考核制度 /313

第 3 节 员工绩效考核的实施 /316

- 7.3.1 员工绩效考核前的培训 /316
- 7.3.2 员工绩效考核的实施 /316
- 7.3.3 员工绩效考核的沟通 /317
- 7.3.4 员工绩效考核结果的统计和分析 /317

第 4 节 小企业如何进行员工绩效考核 /319

- 7.4.1 小企业员工绩效考核的特点 /319
- 7.4.2 小企业员工绩效考核的内容 /319
- 7.4.3 员工绩效考核表格范例 /320

第 8 章 员工绩效考核方法解析——兼收并蓄，博采众家之长

第 1 节 企业职员绩效考核 /328

- 8.1.1 职能人员绩效考核 /328
- 8.1.2 技术人员绩效考核 /343
- 8.1.3 销售人员绩效考核 /353

第 2 节 MBO 考核法 /365

- 8.2.1 MBO 概述 /365
- 8.2.2 MBO 考核法的实施 /369
- 8.2.3 MBO 考核范例 /376

第3节 360度考核法 /382

8.3.1 360度考核法操作

要点 /382

8.3.2 360度考核体系文件

范例 /386

8.3.3 360度考核企业范例 /422

第4节 平衡计分卡考核法 /431

8.4.1 平衡计分卡的主要

内容 /431

8.4.2 平衡计分卡的特点 /432

8.4.3 平衡计分卡的实施

步骤 /433

8.4.4 平衡计分卡实施条件和

企业特征 /439

8.4.5 平衡计分卡有待进一步

实践和完善 /440

主要参考文献 /442

.....
.....
.....
.....

第 1 章 员工招聘准备工作 **——工欲善其事,必先利其器**

- » 了解员工招聘工作
- » 制定员工招聘计划
- » 员工招聘中的文书

.....
.....
.....
.....

第1节 了解员工招聘工作

1.1.1 员工招聘的意义

任何竞争归根到底是人才的竞争。随着经济的发展，人才的需求也越来越强烈，企业要发展就必须不断地吸纳人才。招聘，就是替空缺职位挑选具有符合该职位所需才能的人员的过程；求才的目的在于选择一位最适合该职位的人才。

人员招聘与选拔是组织寻找、吸引那些既有能力又有兴趣到本组织任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。在这里，人员选拔是人员招聘的一个环节，也是最重要的环节。

人员招聘任务可由以下几种情况提出：（1）人员队伍结构不合理，在裁减多余人员的同时需要补充短缺人才；（2）因原有人员调任、离职、退休、死伤而出现职位空缺；（3）业务扩大，人手不够；（4）新组建一个企业。

人员招聘与选拔工作的重要性必须高度重视，其意义在于：

1. 招聘质量事关重大

新招聘人员的素质，犹如制造产品的原材料，将严重影响到今后的培训及使用效果。素质好的新员工，接受培训效果好，很可能成为优秀人才；素质差的新员工，在培训及思想教育方面要投入很多，还不一定能培训成优秀人才。

新补充的人员的素质不仅决定着其本人今后的绩效，而且还会影响到组织气氛，例如：极少数调皮捣蛋的员工有可能使整个部门的绩效严重下降。

不合格的人员进入企业会带来一系列麻烦,“请神容易送神难。”辞退一名员工会受到各方面干预,而且还会给对方造成心理创伤。

2. 招聘是一项比较复杂的工作

一方面是优秀人才比较短缺,即使在失业率很高的情况下,企业所需要的某些员工也是很难找到的。另一方面,识别人才是比较困难的,了解一个技术工人需要几小时到几天,了解一个中、低层管理者需要几周到几个月,而对企业经理层而言,则需要几年时间才能做出判断。

招聘的困难还在于一些有权力的人物可能会安排自己的亲友到较好的职位,使公平竞争法则受到挑战。招聘的复杂性还表现在一系列法律、政策的制约方面。因此,能否招聘到合格的尤其是优秀的人才,是衡量人力资源管理部门成绩的主要依据之一。

1.1.2 员工招聘的原则

1. 全面原则

指对报考人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者发展前途如何,是由其多方面因素决定的,特别是非智力因素对其将来的作为起着决定性作用。

2. 平等原则

指对所有报考者要一视同仁,不得人为地制造各种不平等的限制或条件(如性别歧视)和各种不平等的优先优惠政策,努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会,不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

3. 公开原则

指把招考单位、种类、数量、报考的资格、条件、考试的方法、科目和时间，一律面向社会公告周知，公开进行。一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面使招聘工作置于社会的公开监督之下，防止不正之风的蔓延。

4. 合适原则

合适原则是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则，才能广揽人才，选贤任能，为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此，应采取科学的考试考核方法，精心比较，谨慎筛选。特别是要依法办事，杜绝不正之风。

5. 竞争原则

指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的，一要动员、吸引较多的人员报考；二要严格考核程序和手段，科学地录取人选，防止“拉关系”、“走后门”、“裙带风”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈而公平的竞争，选择优秀人才。

1.1.3 员工招聘的方式

一般企业组织所采用的招聘方式可归结为三大类型：笔试、面试和实地测验。

1. 笔试

笔试包括论文式的笔试和测验式的笔试。

(1) 论文式的笔试

它以长篇的文章表达对某一问题的看法，以展示自己所具有的知识、才能和观念等。该方式有下列优点：易于编制试题，能测验书面表达能力，易

于观察应聘者的推理能力、创造力及材料概括力。同时，它也存在下列缺点：评分缺乏客观的标准，命题范围欠广博，不能测出应聘者的记忆能力。

（2）测验式的笔试

它是是非法、选择法、填充法或对比法来考察应聘者的记忆能力和思维能力。该方法的优点是：评分公正，抽样较广，能免除模棱两可及取巧的答案，可以测出应聘者的记忆力，试卷易于评阅。但是，该方法也有下列缺点：不能测出应聘者的推理能力、创造力及文字组织能力，试题不易编制，答案可以猜测，有时甚至可以以掷骰子的方式来碰运气。

在进行招聘时，究竟采取哪种方式来测验应聘者，必须经过详细研究，视工作情况来决定。

2. 面试

面试，即主试者以各种问题面对面地询问应聘者。面试对于一个人各方面能力的测验都具有特殊的功效。例如：欲考察应聘者的学识，则问之以各种知识；欲考察应聘者的应变能力，则问之以各种极富机敏性的问题；欲考察其社会成熟度或性格的稳定性，则可以实施压力式的面试。

面试的方式有多种，有模式化的面试、状况面试、压力式面试等。现分别予以介绍。

（1）模式化的面试

指招聘者先调查应聘者的背景、资料，再精确地审核应聘书中的资料，然后根据审核结果，配以工作说明书，逐一以所列问题来询问应聘者。

（2）状况面试

这也称为问题式面试，其方法是招聘者对应聘者提出一个问题或一套计划，要他（她）设法解决或完成。其目的在于了解应聘者对于该项特别工作或在该特殊情况下，所表现的成就如何。

（3）压力式面试

压力式面试是指经由招聘者有意地对应聘者施加压力，使之焦虑不安，