

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

FBOOK
弗布克人力资源管理操作实务系列

实务化 精细化
工具化 方案化

招聘与录用管理 实务手册

落实到每一个部门的执行工具
细化到每一类人员的方案设计

孙宗虎 李 艳 编著



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

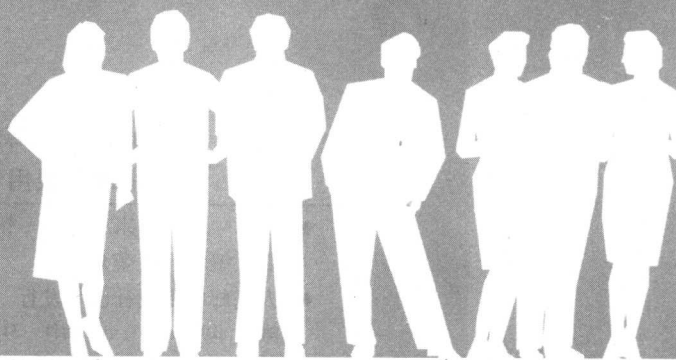
正略钧策
管理丛书

FBOOK

弗布克人力资源管理操作实务系列

招聘与录用管理 实务手册

孙宗虎 李 艳 编著



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用管理实务手册/孙宗虎, 李艳编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.7
(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-14400-3

I. 招... II. ①孙...②李... III. 企业—人才—招聘—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 001086 号

内 容 提 要

本书从企业招聘的实际出发, 按照招聘的工作流程细述了企业应该如何开展自己的招聘工作, 是一本关于招聘方案设计的工具书。

本书内容涉及招聘与选拔的基础、确定招聘的方法和流程、招聘的实施与评估、笔试、面试、结构化面试、评价中心、员工录用和新员工入职培训等方面的内容, 包括相关方案的设计以及具体的实务操作。

本书适合企业人力资源管理人员、招聘专员、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校相关专业的教师、学生使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列

招聘与录用管理实务手册

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 李 艳
责任编辑 王莹舟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 16.75 2007 年 7 月第 1 版
字数: 180 千字 2007 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-14400-3/F

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223



随着企业竞争的不断加剧，企业对人才的招聘和培养日益重视。人力资源管理在企业管理中的地位在不断上升，企业人力资源管理工作者的专业化水平也日渐提高。当前，许多大型公司，特别是跨国公司，已把人力资源管理作为企业发展战略的重要组成部分，这些公司的许多高层管理者都曾有人力资源总监的从业背景。

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是最令企业管理者头痛的事情之一。人力资源管理的作用究竟有多大无法数量化，但在企业“选人”、“育人”、“用人”、“留人”上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势并尽力持久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 23 年，深知人力资源对企业的重要程度，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理工作对企业发展的贡献，不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略，但缺少实施战略的方法和工具，是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列丛书给出了整体化的解决方案。

本系列丛书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、招聘、职位说明书的编写、培训、绩效考核、薪酬、人员测评、员工手册的编写等工作都进行了具体化，并且给出了每项工作的具体执行方案，个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源管理工作中的具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬、绩效等问题，本系列丛书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

蔡源中

LG 中国人力资源培训中心总监

前言

企业人力资源管理的各项工作，都需要实实在在地把问题落实到部门和每一类人员，这有利于人力资源工作走向实务化。

本套人力资源管理操作实务系列丛书立足于企业管理的实践，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求**实务化、精细化、工具化、方案化**的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本系列丛书的特色。

本系列丛书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘、人员测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计，这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列丛书包括《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《各部门各岗位绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》等，每本都体现了其独特的编写特点。

这本《招聘与录用管理实务手册》的特点是细化了每个招聘的环节，给出了每项工作的操作工具和模板，对招聘中的一些细节问题进行了详细的描述和说明，并给出了实例，便于招聘人员参照执行。

本书从工作分析、人力资源规划、招聘计划开始写起，将招聘方法、笔试、面试、结构化面试、评价中心、录用等招聘步骤一一细分，理论与实际相结合，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是招聘人员的操作手册和工具书。

本书最大的特点是模板多、实用性强、工具性强、方案性强，拿来即用，便于人力资源管理人员随时查阅和参照。

在本书的编写过程中，蒋春华、张川负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王应春、杨登攀编写了本书的第一、二章，王跃、郑玉峰、李勇参与编写并修改了本书的第三、四章，李占福、刘莉利、王琴参与编写并修改了本书的第五、六章，王登基、于卫民参与编写了本书的第七、八、九章，全书由孙宗虎、李艳统撰定稿。

编 者

目 录

第 1 章 招聘与选拔的基础 1

第一节 工作分析 1

- 一、什么是工作分析 2
- 二、工作分析的作用 2
- 三、工作分析的内容 3
- 四、工作分析的方法 5
- 五、工作说明书的编制 11

第二节 人力资源规划 22

- 一、人力资源规划的定义 22
- 二、人力资源规划的作用 22
- 三、人力资源规划的类别 23
- 四、影响人力资源规划的因素 24
- 五、人力资源规划的流程 24
- 六、人力资源需求预测 27
- 七、人力资源供给预测 31
- 八、企业人力资源供需平衡分析 34

第三节 制定招聘计划 34

- 一、对招聘的时间和地点的选择 35
- 二、对招聘渠道的选择 35
- 三、招聘人数的确定 35
- 四、招聘经费预算 35

五、准备招聘所需的资料	35
六、测试的内容	37
附件一 某企业人力资源规划方案	38
附件二 招聘计划表	45

第2章 确定招聘的方法和流程 51

第一节 制定招聘的策略	51
一、招聘计划的内容	51
二、招聘计划工作中的策略选择	54
三、招聘工作中的策略选择	56
第二节 选择招聘的渠道	56
一、内部招聘的渠道	56
二、内部招聘的方法	58
三、外部招聘	60
四、猎头公司	69
五、内部招聘和外部招聘的优缺点比较	69
第三节 招聘流程	70
一、确定人员需求	70
二、制定招聘计划	73
三、人员甄选	73
四、录用	73
五、招聘评估阶段	75
第四节 控制招聘的成本	75
一、招聘对象多元化对单位招聘成本的影响	76
二、招聘渠道多元化对单位招聘成本的影响	76
三、企业招聘成本的核算	76
附件一 企业招聘成本核算案例	78

附件二 不同招聘方式的招聘成本核算	81
-------------------------	----

第3章 招聘的实施与评估 85

第一节 招聘的准备	85
一、招聘人员的确定	85
二、制定招聘标准	86
第二节 人员筛选	89
一、招聘信息的发布	89
二、简历的筛选	89
三、面试与笔试	90
第三节 招聘的总结与评估	92
一、招聘评估的内容	92
二、招聘工作的总结	93
附件 某零售行业公司招聘工作总结	95

第4章 笔试 99

第一节 笔试概述	99
一、笔试的实施程序	99
二、笔试编制原则	100
第二节 笔试题目的编制	101
一、笔试的内容	101
二、笔试题目题型	104
三、不同岗位笔试题目的编制	104
附件 招聘考试实施标准	122

第5章 面试.....125

第一节 面试的实施与技巧..... 125

一、面试的概念及特点 125

二、面试的实施程序 126

三、面试提问的方式与技巧 133

四、考官面试注意事项 136

五、面试中应避免的误区 137

第二节 面试的方法与试题的编制..... 137

一、面试的方法 137

二、面试测评的内容与试题的设计 140

三、不同岗位面试试题的编制 143

附件一 面试中的 20 类经典问题..... 147

附件二 面试与甄选制度..... 150

第6章 结构化面试.....153

第一节 结构化面试概述..... 153

一、结构化面试的特点 153

二、结构化面试的设计 154

三、结构化面试试题的题型 156

四、结构化面试的程序 157

第二节 结构化面试的准备..... 158

一、面试的准备 158

二、考官的准备 164

三、结构化面试试题的编制 165

四、其他准备 169

第三节 结构化面试的实施与评估	169
一、结构化面试实施的注意事项	170
二、结构化面试的评估	172
附件 某企业结构化面试实施方案	173

第7章 评价中心.....179

第一节 评价中心简介	179
一、评价中心的特点	180
二、评价中心常用的技术方法	181
三、评价中心的实施	182
第二节 无领导小组讨论	184
一、评估标准	184
二、无领导小组讨论的类型	184
三、无领导小组讨论的特点	185
四、无领导小组的实施	186
第三节 文件筐测验	188
一、评估要素	188
二、文件筐测验的特点	189
三、文件筐测验的操作	190
附件一 无领导小组讨论实施方案	191
附件二 文件筐测验案例	194

第8章 员工录用.....199

第一节 做出初步录用决策	200
一、做出初步录用决策	200

二、决策的方法	201
三、背景调查	202
四、确定薪酬	203
五、通知未被录用者	204
六、录用面谈	205
七、办理人事档案转移手续	205
第二节 员工入职	208
一、提交相关证件	208
二、入职体检	209
三、填写《公司员工登记表》	209
四、签订劳动合同	210
五、试用期考核	214
附件一 招聘与录用管理制度	221
附件二 致新员工的一封信	232

第9章 新员工入职培训 **235**

第一节 新员工入职培训需求分析	235
一、入职培训需求组织分析	236
二、入职培训需求工作分析	236
三、新员工分析	237
第二节 新员工入职培训的内容和方式	238
一、新员工入职培训的内容	238
二、新员工入职培训的方式	239
第三节 新员工入职培训课程的设置与开发	239
一、新员工入职培训课程的设置	239
二、新员工入职培训课程的开发	242
第四节 新员工入职培训的实施	243

一、新员工入职培训实施的准备	243
二、新员工入职培训的具体实施	244
附件 某企业新员工入职培训方案	248



第1章

招聘与选拔的基础

每个企业都需要人才，但企业如何通过招聘找到自己所需要的人才，是企业人力资源管理工作者共同面临的一个重要而现实的问题。因为一个组织拥有什么样的员工，在一定程度上决定了它在激烈的市场竞争中的地位。谁能在市场上率先招聘到适合自己企业的员工，谁就能获得竞争的优势。

企业在进行招聘时，招聘主管人员首先要弄清楚，你所招聘的人愿意来企业吗？他们能够把工作做好吗？他们能适应企业的文化和工作环境吗？为了弄清楚这些问题，企业招聘人员首先要了解自己的企业，知道企业到底需要什么样的人、需要多少人、哪些岗位需要人、具体要求是什么以及何时需要人等。

企业通过工作分析和人力资源规划这两项工作，就能较好地回答上述这些问题，这两项工作是招聘工作的基础和前提，它们两者与招聘的关系如图 1-1 所示。

第一节 工作分析

工作分析，也称岗位分析，是现代人力资源管理所有职能工作的基础和前提。

企业在进行招聘工作前，首先应进行相关职位的职位分析。一方面明确自己的需求，另一方面也让应聘者明确招聘职位的工作职责、工作内容

和职位任职要求等。岗位分析为企业选拔应聘者提供了客观的选择依据，也为应聘者提供了需求信息，有助于提高招聘的信度和效度，降低企业的招聘成本。

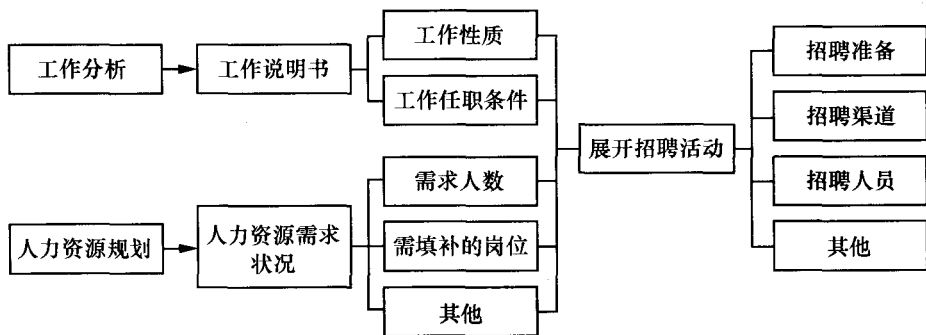


图 1-1 工作分析、人力资源规划与招聘之间的关系

一、什么是工作分析

工作分析就是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或者职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作做出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件和人员的过程。

二、工作分析的作用

工作分析为企业的人力资源规划、企业招聘与选拔提供依据和标准，为员工招聘后的培训提供具体培训目标，是企业薪酬体系设计和绩效考核的依据。

（一）是制定人力资源规划的重要依据

在市场和组织面临不断变化的动态情况下，人力资源也需要适应这种变化。科学的人力资源管理规划，对于企业和组织适应这种变化，以便更好地生存和发展尤其重要。而工作分析是预测企业人力资源需求的基础，也是人员调任、晋升等活动的基础。

（二）为招聘和选拔提供标准

招聘就是要找到合适的应聘者并将其放在合适的岗位上，从而达到人与岗位的最佳契合。工作分析的信息能够提供工作的内容、主要职责及任职资格条件等方面的信息，为企业的招聘与选拔提供了客观的依据，从而使招聘人员在对应聘者进行面试和考评时，能有针对性地进行提问和考核，避免了面试和评估的盲

目性。

（三）明确培训的内容和目标

企业培训的内容，主要是围绕员工工作中所需要的知识、技能和能力等展开。培训的目的主要是为了提高员工的工作技能继而提高企业的业绩。

根据工作分析而编制出的职位说明书，明确了职位所需的相关要求，企业可以据此并结合员工自身特点设计出有效的人员培训和开发方案。

（四）是薪酬体系的设计基础

工作分析通过了解工作的内容以及工作所需要的知识、技巧与能力等因素，确定了该项工作对企业的价值或重要性，是企业核定薪酬的主要依据。

（五）为绩效考核和管理提供依据

绩效考核的依据来源于工作分析中列出的工作责任、工作内容或工作行为规范等。若缺乏工作分析，绩效考核就缺少了依据。

三、工作分析的内容

工作分析主要包括工作说明和工作规范两方面的内容。

（一）工作说明

工作说明是确定工作的具体特征，如对工作的范围、任务、责任、方法和工作环境等的详细描述，主要包括以下七个方面的内容。

1. 做什么

“做什么”是指员工所从事的工作活动，主要包括以下三方面的内容。

（1）任职者须完成的工作内容。

（2）任职者须达到的工作目标。

（3）任职者完成此工作须达到的工作标准。

2. 为什么做

“为什么做”是指任职者的工作目的及该项工作在整个组织中的作用，主要包括以下两方面的内容。

（1）该项工作的目的。

（2）该项工作与组织中的其他工作之间的联系。

3. 谁来做

“谁来做”是说明谁从事此项工作及企业对从事该工作的人员所必备的素质的要求，主要包括以下五方面的内容。

- (1) 对身体素质的要求。
- (2) 对知识技能的要求。
- (3) 对相关工作经验的要求。
- (4) 对教育和培训的要求。
- (5) 对个性特质的要求。

4. 何时做

“何时做”是指对员工从事此项工作的时间安排，主要包括以下两方面的内容。

- (1) 对工作时间的安排。
- (2) 对该项工作每日、每周和每月的工作进程的安排。

5. 在哪里做

“在哪里做”是指员工工作的地点、环境等，主要包括以下两方面的内容。

- (1) 从事该工作的自然环境。
- (2) 从事该工作的社会人文环境。

6. 为谁做

“为谁做”是指员工从事的工作与企业中的其他部门之间的相互关系，主要包括以下两方面的内容。

- (1) 负责该工作的部门直接领导，即员工请示汇报的对象。
- (2) 在工作过程中由于横向的需要应与组织中的哪些部门、哪些人员取得联系。

7. 怎么做

“怎么做”是指员工如何从事或者企业要求员工如何从事此项工作，主要包括以下三方面的内容。

- (1) 工作程序、规范。
- (2) 展开该项工作所必备的各种硬件、软件设施。
- (3) 从事该工作所需要的权利。

(二) 工作规范

工作规范是指完成某项工作所需要的知识、技能以及职责、程序的具体说明，它是工作分析结果的一个组成部分。工作规范可以让员工更详细地了解其工作的内容和

要求,以便顺利地进行工作。工作规范主要包括以下五项内容。

- (1) 知识与学历,指完成某项工作的知识要求和学历要求。
- (2) 技能要求,指完成某项工作所应具备的基本技能。
- (3) 身体素质要求,指身体健康状况。
- (4) 工作职责,指对其他人以及自己的工作职责。
- (5) 工作环境,指工作场所、工作危害等。

四、工作分析的方法

工作分析的方法有很多,企业在进行工作分析时须根据工作分析的目的,并结合各种工作分析方法的利弊,对不同岗位人员的工作分析选择不同的方法。一般来说工作分析主要有以下六种方法。

(一) 访谈法

访谈法是指访谈人员就某一岗位与访谈对象按事先拟订好的访谈提纲进行交流和讨论。

访谈对象包括该职位的任职者、对工作较为熟悉的直接主管人员、与该职位工作联系比较密切的工作人员和任职者的下属等。

访谈前,一般都要拟好访谈提纲,举例如下。

访谈法典型问题提纲

- (1) 员工所在的岗位及岗位的主要工作职责。
- (2) 胜任此工作所需具备的条件,如学历、工作经验及特殊技能等。
- (3) 此岗位的工作关系,即工作过程中需要和哪些部门及人员联系。
- (4) 工作中需要注意的问题。
- (5) 所处的工作环境。

(二) 问卷调查法

问卷调查法是指工作分析人员及其他相关人员事先设计出一套关于岗位的问卷,然后把问卷分发给员工填写,待问卷填写完毕将其收集、分析、汇总并由此得到岗位的相关信息的方法。表 1-1 给出了分析调查问卷的样例。