



信毅教材大系

招聘理论与实务

• 高日光 郭 英 陈小锋 编著

Theory and Practice of
Human Resources Recruitment

复旦大学出版社

 信毅教材大系

招聘理论与实务

• 高日光 郭 英 陈小锋 编著

Theory and Practice of
Human Resources Recruitment



 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

招聘理论与实务/高日光,郭英,陈小锋编著. —上海:复旦大学出版社,2015. 12
信毅教材大系
ISBN 978-7-309-12019-6

I. 招… II. ①高…②郭…③陈… III. 招聘-方法-高等学校-教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 306697 号

招聘理论与实务

高日光 郭英 陈小锋 编著
责任编辑/岑品杰 方毅超

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
大丰市科星印刷有限责任公司

开本 787×1092 1/16 印张 14.5 字数 309 千
2015 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12019-6/C·329
定价:36.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

“信毅教材大系”编委会

主 任 王 乔

副 主 任 邓 辉 王秋石 刘子馨

秘 书 长 陈 曦

副秘书长 王联合

编 委 许基南 匡小平 胡宇辰 李春根 章卫东

袁红林 陆长平 汪 洋 罗良清 毛小兵

邹勇文 蒋悟真 关爱浩 叶卫华 尹忠海

包礼祥 郑志强 陈始发 陆晓兵

联络秘书 宋朝阳 张步云

内容提要

本书按照精品课程的建设要求，在参考和借鉴国内外最新的研究成果的基础上，系统阐述了员工招聘的全过程及其操作要点。本书内容丰富、体系完整、结构清晰、可读性和趣味性强。

本书既可作为人力资源管理专业或方向的本科生、研究生和MBA的教材，也可以作为人力资源管理教师和从业人员的参考用书。

世界高等教育的起源可以追溯到 1088 年意大利建立的博洛尼亚大学,它运用社会化组织成批量培养社会所需要的人才,改变了知识、技能主要在师徒间、个体间传授的教育方式,满足了大家获取知识的需要,史称“博洛尼亚传统”。

19 世纪初期,德国的教育家洪堡提出“教学与研究相统一”和“学术自由”的原则,并指出大学的主要职能是追求真理,学术研究在大学应当具有第一位的重要性,即“洪堡理念”,强调大学对学术研究人才的培养。

在洪堡理念广为传播和接受之际,德国都柏林天主教大学校长纽曼发表了“大学的理想”的著名演说,旗帜鲜明地指出“从本质上讲,大学是教育的场所”,“我们不能借口履行大学的使命职责,而把它引向不属于它本身的目标”。强调培养人才是大学的唯一职能。纽曼关于“大学的理想”的演说让人们重新审视和思考大学为何而设、为谁而设的问题。

19 世纪后期到 20 世纪初,美国威斯康星大学查尔斯·范海斯校长提出“大学必须为社会发展服务”的办学理念,更加关注大学与社会需求的结合,从而使大学走出了象牙塔。

2011 年 4 月 24 日,胡锦涛总书记在清华大学百年校庆庆典上,指出高等教育是优秀文化传承的重要载体和思想文化创新的重要源泉,强调要充分发挥大学文化育人和文化遗产创新的职能。

总而言之,随着社会的进步与变革,高等教育不断发展,大学的功能不断扩展,但始终都在围绕着人才培养这一大学的根本使命,致力于不断提高人才培养的质量和水平。

对大学而言,优秀人才的培养,离不开一些必要的物质条件保障,但更重要的是高效的执行体系。高效的执行体系应该体现在三个方面:一是科学合理的学科专业结构,二是能洞悉学科前沿的优秀的师资队伍,三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。教材是体现教学内容与教学方法的知识载体,是进行教学的基本工具,也

是深化教育教学改革,提高人才培养质量的重要保证。

一本好的教材,要能反映该学科领域的学术水平和科研成就,能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。因此,加强高校教材建设,对于提高教育质量、稳定教学秩序、实现高等教育人才培养目标起着重要的作用。正是基于这样的考虑,江西财经大学与复旦大学出版社达成共识,准备通过编写出版一套高质量的教材系列,以期进一步锻炼学校教师队伍,提高教师素质和教学水平,最终将学校的学科、师资等优势转化为人才培养优势,提升人才培养质量。为凸显江财特色,我们取校训“信敏廉毅”中一前一尾两个字,将这个系列的教材命名为“信毅教材大系”。

“信毅教材大系”将分期分批出版问世,江西财经大学教师将积极参与这一具有重大意义的学术事业,精益求精地不断提高写作质量,力争将“信毅教材大系”打造成业内有影响力的高端品牌。“信毅教材大系”的出版,得到了复旦大学出版社的大力支持,没有他们卓越视野和精心组织,就不可能有这套系列教材的问世。作为“信毅教材大系”的合作方和复旦大学出版社的一位多年的合作者,对他们的敬业精神和远见卓识,我感到由衷的钦佩。

王 乔

2012年9月19日

目 录

第一章 绪论	001
【学习目标】	001
第一节 招聘的概念解析	003
一、招聘的内涵	004
二、招聘的原则	006
三、招聘的意义	008
第二节 国外招聘模式分析	009
一、美国模式	010
二、日本模式	010
三、韩国模式	011
四、德国模式	011
第三节 招聘理论简介	012
一、人与职位匹配理论	012
二、人与组织匹配理论	014
三、招聘新理论	015
四、招聘博弈论	017
第四节 招聘作假概要	020
一、作假的概念	020
二、作假的类型	021
三、人格测验作假控制技术	024
思考题	025
参考文献	028
第二章 招聘的前期工作	029
【学习目标】	029
第一节 空缺职位分析	030
一、职位分析的概念	030
二、职位分析的方法	030

三、职位说明书	033
四、职位招聘需求	037
第二节 素质模型	038
一、什么是素质	038
二、素质冰山模型	039
三、素质冰山模型的缺陷	040
四、素质冰山模型修订与解析	041
五、素质模型的建构方法与流程	041
六、未来工作与单一在职者的素质模型建构	044
第三节 招聘计划的制定	045
一、招聘计划的内容	045
二、招聘计划的编写步骤	046
三、招聘计划的参考格式	050
四、制定招聘计划注意事项	051
第四节 招聘广告设计	052
一、招聘广告设计的原则	053
二、招聘广告的内容	055
三、招聘广告的注意事项	056
思考题	059
参考文献	060

第三章 招聘渠道	062
【学习目标】	062
第一节 内部招聘	064
一、内部招聘的概念与来源	064
二、内部招聘的主要方法	066
三、内部招聘的优缺点	068
第二节 外部招聘	069
一、外部招聘的含义、来源	069
二、外部招聘的主要方法	071
三、外部招聘的优缺点	074
第三节 校园招聘	075
一、校园招聘的概念与特征	075

二、校园招聘的形式	076
三、校园招聘的流程	078
四、宝洁的校园招聘方案	080
第四节 微招聘	083
一、什么是微招聘	083
二、企业微招聘的对策	085
三、求职者的应对策略	086
四、微招聘的优缺点	087
第五节 猎头招聘	090
一、猎头的概念与起源	090
二、猎头在中国的发展	091
三、猎头招聘流程	093
四、猎头搜寻技术	094
思考题	097
参考文献	102

第四章 员工甄选 103

【学习目标】 103

第一节 甄选流程简介 105

- 一、甄选的概念与意义 105
- 二、甄选的目的与原则 105
- 三、甄选的内容 106
- 四、甄选方法 107
- 五、传统甄选流程与基于胜任力特征的甄选流程 108

第二节 简单甄选技术 111

- 一、履历分析 111
- 二、面试技术 116
- 三、笔试技术 122

第三节 复杂甄选技术 128

- 一、心理测验 128
- 二、评价中心 134
- 三、投射技术 138

第四节 甄选质量分析 145

一、信度：甄选的可靠性	145
二、效度：甄选的有效性	146
三、结语	150
思考题	150
参考文献	152
 第五章 员工录用	155
【学习目标】	155
第一节 背景调查	156
一、背景调查的概念	156
二、开展背景调查的必要性	156
三、背景调查的流程	158
四、背景调查的新发展：社交网络在员工背景调查 中的运用	165
第二节 录用决策过程	166
一、人才录用决策的概念	166
二、录用淘汰过程	167
三、人才录用决策方法及优缺点	167
四、人才录用决策的科学方法	168
第三节 通知求职者	170
一、录用通知的性质界定与生效条件	170
二、录用通知书的内容	171
三、企业员工录用通知的注意事项	171
四、企业撤销录用通知的风险与赔偿	173
第四节 签订劳动合同	173
一、劳动合同的概念和特征	173
二、劳动合同订立的时间	174
三、劳动合同签章的时间顺序安排	175
四、劳动合同订立的形式	176
五、关于试用期	176
六、录用条件的概念、必要性及设置	177
七、订立劳动合同的其他注意事项	178
思考题	180

参考文献	182
第六章 上岗引导与组织社会化	184
【学习目标】	184
第一节 上岗引导	185
一、上岗引导的概念	185
二、上岗引导的系统设计与实施	187
三、上岗引导的操作要点	188
第二节 新员工组织社会化的内容与过程	190
一、什么是组织社会化	190
二、组织社会化阶段	191
三、组织社会化的内容	192
四、企业实施有效社会化的对策	193
第三节 新员工组织社会化策略及应用	194
一、组织社会化中的组织策略	194
二、组织社会化中的个体策略	196
三、不同组织社会化策略的效果	197
四、影响社会化策略应用的因素及其启示	198
思考题	199
参考文献	202
第七章 招聘评估	205
【学习目标】	205
第一节 招聘的成本分析	206
一、招聘成本的概念	206
二、招聘成本的类别	207
三、成本效用评估	210
第二节 招聘有效性评估	211
一、招聘有效性评估维度	211
二、招聘有效性评估指标	212
三、招聘渠道与招聘有效性的关系	214
第三节 提高招聘效果的对策	216
一、界定清晰的“选人标准”	216

二、坚持“双向选择”的人才流动观	216
三、拓宽招聘渠道,制定针对性的招聘策略	217
四、招聘人员高度负责,用人部门密切参与	217
五、科学甄选	217
六、建立人才储备库	218
思考题	218
参考文献	220

第一章 绪 论

企业最大的资产是人。

——日本经营之神松下幸之助

【学习目标】

- 理解招募、甄选、录用与招聘的关系
- 了解美、日、德、韩人力资源招聘模式
- 理解人与职位匹配、人与组织匹配的理论
- 了解现实工作预览及其优势
- 理解心理契约的内涵及其在招聘中的应用
- 理解招聘与应聘者之间的博弈
- 了解简历作假、面试作假和测验作假
- 理解人格测验作假控制技术

开 篇 案 例

正大集团：用技术引领招聘变革

正大集团是拥有 90 年历史的泰国企业，在全球拥有 400 多家公司，而中国占有一半以上，自 1979 年正大集团在深圳建立了中国改革开放以来第一家外资企业，三十余年的时间里正大集团在中国共投资 200 多个企业，这足以说明正大集团对中国市场的重视，也说明正大在中国惊人的发展速度。

企业的发展离不开人才，正大集团是这一理念的践行者。三十余年的时间里正大集团不仅为自己，更为这个行业贡献了源源不断的人才，被称为农牧行业的黄埔军校。而今，时代变迁，正大集团也在谋求变革，以契合人才即是核心竞争力的趋势。

取经泰国总部

正大集团董事长谢国民指出：“一个集团要有生命力，必须重视人才培养，公司要把培养人才看得比赚钱还要重要。”自 2005 年开始，为配合正大集团全面的管理模式革新，正大人力资源管理工作也进行了升级：首先是管理模式上的转变，集团总部与地区/公司之间形成垂直式的管理模式，这就意味着总部人力资源部需具备更高的战略眼光，能够对各地分公司的人力资源工作有专业的指导和管理能力；要制定完善的系统的人力资源制度、流程，形成统一的标准供各地分公司执行；总部还要有更前

瞻的人才管理理念,带领分公司提升人力资源水平。

如何才能达到这些既定目标?正大集团总部人力资源部在充分发挥自身专业性的同时,也开始多方借鉴成功经验,而泰国总部成了非常好的学习榜样。正大集团中国区招聘总监赵鑫刚总监告诉我们:“在考察中我们发现集团泰国总部的人力资源成熟度更高,人力资源管理体系构建得更加完善。有很多东西值得我们学习,而且科学的人才管理技术的应用也给我们很大的启发。”

带着各种新鲜的理念,赵鑫刚总监带领团队开始重塑正大集团中国区的招聘体系,定标准、理流程、树形象……这其中科学工具的引入让这一体系更加饱满。

人才测评的引入

“事实上,在泰国正大集团多年前就已经开始运用人才测评工具,所以我们经过多番调查、评估,选择了北森这样一家更适合中国企业的测评机构,经过试点我们发现测评确实有其过人的优势,现在已经开始在全国范围内推广。”赵鑫刚总监谈道。近年来正大集团每年全国招聘量约5000人,面对这么大批量的招聘工作,如何帮助分公司提高招聘成功率?如何在保证分公司招聘自主权的同时又能确保各地人才才能达到集团的用人标准?此时人才测评技术引入成为一个很好的突破口。

正大集团是一个非常具有学习精神的企业,接触人才测评之初,北京总部招聘团队在人才测评应用上做了大量的研究工作,多次参加了北森举办的相关培训,不仅如此,还组织了各地招聘负责人进行了多次集中的学习。“目前,我们已经在全国范围内推行测评,但除了广度,我们更希望能够把测评更加深入,今年我们将分地区的再进行一轮针对性更强的培训,把我们在人才测评方面的一些学习分享给大家,让大家掌握一些测评应用的技巧。”赵鑫刚总监谈道。

北森总裁王朝晖介绍:“像正大这样的集团式企业在招聘过程中通常会遇到很多问题,比如说:如何让各分公司与总部拥有统一的标准、如何应对‘面霸’、如何应对大量的简历筛选、如何评估员工的深层素质等等。而人才测评恰好在这些方面有很好的解决办法,以标准化的工具作为筛选、面试基础,降低了对面试官的要求、统一了标准、提升了工作效率,这也是人才测评逐渐获得企业认可的原因所在。”

招聘管理系统的引入

在泰国考察期间赵鑫刚总监发现有一个问题是他当前无法解决的,在泰国正大集团总部有着几十人对各地分支机构的招聘工作进行把控,但在中国区集团总部由赵鑫刚总监率领的负责把握全国招聘工作的队伍仅有寥寥几人,如何用几人之力达到几十人的效果、如何大幅提升工作效率、时时了解分公司的招聘进展、系统的对全国的招聘情况进行汇总分析成为亟待解决的瓶颈。而恰恰此时,一种更为先进的招聘管理系统应运而生。

“我们人手少分公司多,要更好的管理全国的招聘工作,这样的管理系统必不可少,它削减了我们的工作量,也让全国的招聘工作更立体地呈现我们对人才的诉求,以便我们更好地进行管理。目前,我们正在对这个系统进行试点工作,未来同样会在全国范围内推广这一系统。”赵鑫刚总监说道。

北森总裁王朝晖谈道：“招聘管理系统是目前众多成熟企业竞相引入的一套管理系统，它最大的价值在于大幅降低工作量，让人力资源工作者跳出安排面试、整理文档、整合简历、制作表格等繁琐的事务性工作，让他们投身到更具技术含量的工作中，如面试、标准制定等等。另外，目前一些招聘管理系统还增加了网申系统，为企业提供专属的招聘页面，成为给客户的一项重要增值功能。”

企业人才库的构建

正大集团有一个正大班的人才培养模式，每年与部分农业类院校合作在大四期间开办为期一年的正大班，聘请正大集团多名精英人才为学生提供专业培训，不仅涵盖专业知识，还包括职业指导、企业现场实习等等。赵鑫刚总监介绍说：“中国区从2005年开始试点正大班的人才培养模式，现在已经在很多地区推广。正大班让我们先一步锁定并影响了优秀学生，在招聘期间更具优势，招聘成功率也更高。”

正大集团所处行业比较特殊，所需人才多为专业性较强的群体，例如：家禽水产养殖、饲料生产销售、品质控制等岗位，这就使得正大集团的目标人才群体总量较小，增加了集团招聘工作的难度，怎样找到集团想要的人才？“以往认为比较有效的渠道就是内部推荐，因为内部员工了解正大的人才需求，对推荐人又比较认可，这样招聘成功率大大提高。”但是，当企业处于快速发展期，对人才需求量大增的时候，此类传统的招聘模式如行业网站招聘、行业展览展示会、内部推荐都显得略微单薄。

正大班是一种成功的人才吸引的探索，那么如果企业在平时就持续影响目标人才，是否也能达到正大班的效果？此时，正大集团正在构建企业人才库，从正大班毕业却没有进入正大的人才、应聘过正大集团的人才、内部引荐的人才等通过各种渠道为正大集团所欣赏的人才都汇聚到人才库中，随着人才库的充盈，这一人才库将为正大集团提供源源不断的人才供应。

人才库是很多企业想做但却没能成功做起来的一项工作，在这一工作中可谓困难重重，信息量大难以整理、沟通机制不健全等都阻碍了人才库的有效性。当前部分人力资源供应商也在产品开发过程中加入了对人才库的思考，通过系统的工具对人才库进行管理，对候选人进行影响，不仅可以在这一群体当中梳理企业雇主品牌更为招聘提供了更多的选择余地，这对于传统行业、特殊行业都将有着长远意义。

用先进的人才管理技术做武器，用前沿的人才管理理念做向导，用成功的人才管理经验做标尺，这是正大集团和管理升级过程中的重要思想，也正基于这一思想正大集团在短短几年内构建了更加系统的人力资源体系，确保了公司战略能够得到更好的执行。

资料来源：许洁虹. 正大集团：用技术引领招聘变革. 经理日报, 2012-04-26.

第一节 招聘的概念解析

招聘活动是人力资源管理的核心模块，有效的招聘可以提高企业内部人员的素质



结构,为组织增添新的活力,员工招聘是人力资源管理的基础性工作。

一、招聘的内涵

招聘是企业获取合格人才的渠道,是组织为了生存和发展的需要,根据组织人力资源规划和工作分析的情况,通过信息发布和科学甄选,获得企业所需的合格人才,经过一段时间磨合,正式安排到具体工作岗位的过程(廖泉文,2010)。招聘是企业人力资源管理活动的一个重要组成部分,作为一个重要的管理职能,招募与其他人力资源管理职能有密切的关系。招聘是一项系统性工作,具体包括招募、甄选、录用与上岗引导及融合。

1. 招募是招聘的前提,它的目的是吸引人才

也就是说,招募是在企业战略发展规划下,根据人力资源规划,采用合适的方法有步骤地吸引合格的优秀人才前往应聘。评价招募工作质量标准,主要参考 6R 规则:

(1) 恰当的时间(right time),即在适当的时间完成招聘工作,即使补充企业所需要的人员;

(2) 恰当的来源(right source),即通过恰当的渠道寻找目标人员,不同职位对人员要求是不同的,不同人员对应的渠道亦不相同;

(3) 恰当的成本(right cost),即以较低的成本完成招募任务,这并不是说要牺牲人员质量来降低成本;

(4) 恰当的范围(right area),即在合适的空间范围内寻找目标群体,只要能够吸引一定数量的合格人员即可;

(5) 恰当的人选(right people),即招募能够吸引到最合适的人员前来应聘,包括人员数量和质量两方面;

(6) 恰当的信息(right information),即招募时,要向应聘者提供充分的组织与职位信息,以便应聘者有充分了解,从而做出应聘与否的决策。

招募与人员吸引可以用招聘金字塔来表示(图 1-1)。例如,某个公司决定最终录用 25 人,则至少要确保可以吸引到 1 200 人前来应聘。毋庸置疑,申请职位的人越多,

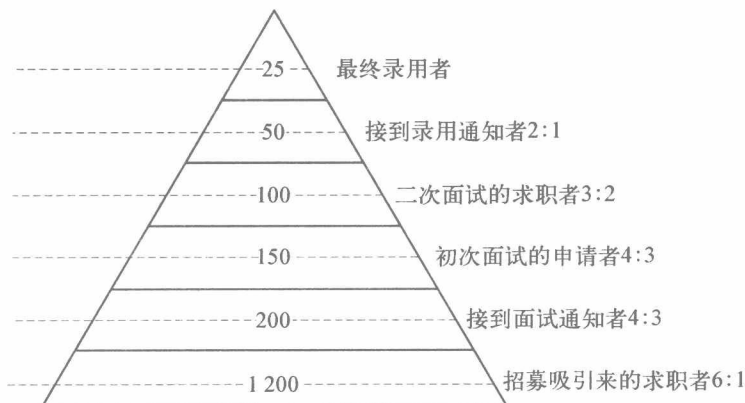


图 1-1 招募筛选金字塔