



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校人力资源管理专业系列教材

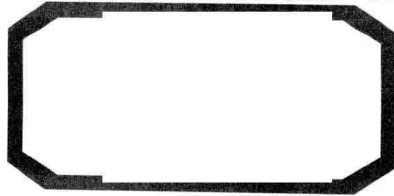
招聘管理 (第二版)

ZHAOPIN GUANLI

万玺◎主编



科学出版社



普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校人力资源管理专业系列教材

招聘管理

(第二版)

万 奎 主 编

蒋国华 张以鹏 郑 楠 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书立足于互联网时代国内外人力资源招聘管理理论与实践的最新发展,全面系统地介绍了招聘管理的相关理论、方法和技巧,强调理论与实践相结合,结构清晰完整。

全书分四编共十章,涵盖了招聘基础理论、招募、甄选、录用与评估等关键环节,具有很强的针对性和可操作性。

本书可作为高校人力资源管理及相关专业的教学用书,也可作为企业管理者和相关从业人员的自学用书,还可供其他人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

招聘管理/万玺主编. —2版. —北京:科学出版社,2016
(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校人力资源管理专业系列教材)
ISBN 978-7-03-049548-8

I. ①招… II. ①万… III. ①企业—招聘—高等学校—教材
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第188918号

责任编辑:王彦刚 都 岚 / 责任校对:王万红
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

百善印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年12月第 一 版 开本:787×1092 1/16
2016年8月第 二 版 印张:17 3/4
2016年8月第三次印刷 字数:419 000

定价:36.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<百善>)
销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135397-2016

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第二版前言

招聘管理的根本目的,是为组织获取满足其发展需要的人力资源,它根据组织发展的实际需要,利用各种科学选拔技术,为不同岗位挑选出最合适的人选,以实现人、岗和组织的最佳匹配,最终达到因事设岗、人尽其才、才尽其用的多方共赢的目标。因此,招聘管理在组织人力资源管理工作具有重要意义。

本书是在科学出版社《招聘管理》(2011版)教材的基础上修订再版。其动因缘于以下两个现实背景:

第一,在“互联网+”时代,应聘者特质与招聘手段正在发生颠覆性的变化,随着信息技术的发展,大数据、云思维、社交媒体等新技术、新工具为企业实现精准、高效的招聘提供了新的思路。距本书第一版的出版,已经过去4年多的时间,为了及时适应招聘管理理论与实践的最新发展动态,有必要更新教材内容。

第二,2012年教育部发布了《普通高等学校本科专业目录和专业介绍(2012年)》,其中对人力资源管理专业的核心课程的描述中对素质测评与招聘的内容进行了整合,命名为“员工招聘与素质测评”,虽然第一版中我们已经对在招聘中应用的测评手段与方法进行了阐述,但是必须将相关内容予以强化,满足教学要求,但考虑到修订的延续性,本书仍然沿用原书名。

经过编写组成员讨论,我们确定了本书再版编写的三个原则:

第一,系统整合的原则。通过本书,学习者可以系统学习整个招聘管理流程的理论与技术,同时把与招聘管理相关的素质测评的部分内容整合进来,满足本科专业目录的课程要求。

第二,兼容并包的原则。内容上着眼现在与未来的结合,既要满足现代传统企业的一般招聘模式的需求,也要满足行业领先企业基于信息化技术招聘管理的需求,争取内容上紧密联系时代脚步,将“互联网+”时代的最新理论与实践吸收到教材中来,如“互联网+”时代网络招聘的新技术、新方法,大数据对招聘与人才测评的影响等内容。

第三,形式信息化的原则。教材形式上从传统教材逐渐过渡到适应信息化教学与学生个性化需求的新教材。在教材体例上,争取部分实现“图文并茂”,通过二维码实现部分外延教学内容(如案例、视频)的直接关联,满足信息化教学的需要。

在修订过程中,我们贯彻了上述原则,并融合成为本书的特色。

全书仍然包括招聘的基础理论、员工招聘、人员甄选、录用与评估四编共十章,修订重点包括:

第一,根据教学实践的需求,更新原版中的教学目标、教学要点、关键词、导入案例,章后附复习思考题以及案例分析等内容。

第二,根据理论与实践的发展,增加新的知识点,并删除过时的知识点。

第三,运用二维码技术对案例进行信息化呈现形式加工。

此次修订由重庆科技学院万玺制定修订大纲、协调组织以及最后统稿；万玺编写第一、四、八章；西安邮电大学郑楠编写第二章；沈阳大学张以鹏编写第三、六章；重庆科技学院郭婕编写第五章；重庆科技学院康晓卿编写第七章；重庆科技学院张丽平、沈阳大学冉军编写第九章；重庆科技学院胡宪君编写第十章；重庆科技学院蒋国华审定了书中全部案例，并对部分章节进行了完善和整理。

本书在修订过程中，参考了国内外学者的论著以及相当多的网络资料，尽量在书后参考文献中一一列出，在此一并表示感谢。

编 者

2016年4月

第一版前言

在人力资源管理中,招聘管理是第一环节,是人力资源管理工作的基础,对满足企业的经营发展需要及企业战略目标的实现具有重要意义。

通过对现有教材的梳理发现,现有的教材大多取名为《招聘与录用》,或《招聘与甄选》,从书名上可以看出,大部分学者仍然只把招聘和录用相区分,但是招聘结束后还有评估阶段,所以书名不能涵盖所有内容。同时,招聘这个词本身的含义应该是招募加上聘用,也就是说,所谓的招聘应该是从传统意义上的招聘一直到录用为止。所以本书取名为《招聘管理》,意义涵盖比较广,主要讲授作为人力资源主要业务模块之一的招聘工作的所有内容。

当前,有关招聘方面的教材的编写大致按照书名的逻辑顺序进行,一类是按照招聘和人员配置进行撰写,以人员招聘与配置的内容和职能为主线,分别对员工招聘概述、招聘的基本流程、招聘的渠道与方法、职务分析与评价、面试的基本理论、面试的实施与技巧、人力资源配置、人事匹配与劳务外派和引进、人员使用与人才管理进行阐述。一类是按照招聘与录用的过程全面系统地介绍招聘和录用的相关理论、方法、过程和技巧,但是与人力资源管理其他课程模块内容冲突较多,如与人员素质测评、人力资源规划、工作分析、雇员流动管理等重叠过多。因此,必须按照招聘管理流程进行内容细分,力求少重叠甚至不重叠。

经过编委会成员讨论,我们确定了本书编写的四个原则。

第一,系统性原则。通过对本书的学习,读者可以清晰地把握招聘、甄选、录用、评估整个招聘管理流程的理论与技术,能够在学习的过程中与《工作分析》、《人力资源规划》、《人员素质测评》、《劳动关系管理》等课程的主要内容结合起来。

第二,理论与实践相结合,突出应用的原则。即要求把招募、甄选、录用、评估等具体方法讲透讲精,力求可操作性。

第三,体现最新研究成果与实践。将招聘管理的最新理论与实践吸收进来,如招聘管理原理,招聘的新技术、新方法,岗位胜任特征模型等。

第四,精简原则。在框架结构完整的前提下,章节内容尽可能精炼,突出重点,与其他模块课程适度衔接,尽量不发生重叠。适当控制本书的篇幅,提升教材的竞争性。

在编写本书的过程中,我们恪守了以上原则,并融合成为本书的特色。全书分招聘的基础理论、员工招聘、人员甄选、录用与评估四编共十章,涵盖了招聘管理全过程的内容。每章前有教学目标、教学要点以及关键词,导入案例,章后附案例分析以及思考题,便于读者掌握要点,从问题的角度理解当前招聘管理面临的技术难点,对从事招聘管理实践具有很强的针对性和可操作性。

全书由重庆科技学院万玺制定编写大纲、协调组织以及最后统稿。万玺编写第一、四、八章;西安邮电学院郑楠编写第二章;沈阳大学张以鹏编写第三、六章;重庆科技学院郭婕

编写第五章;重庆科技学院李强参与编写第六、十章;重庆科技学院康晓卿编写第七章;沈阳大学冉军编写第九章;重庆科技学院胡宪君编写第十章。李强对本书的部分章节进行了完善和整理。

本书在搜集资料过程中,参考了很多学者的论著,受益匪浅。在此向他们表示感谢。

编 者

2011年8月

目 录

第一编 招聘的基础理论

第一章 招聘概述	1
第一节 招聘与招聘管理	4
一、招聘与招聘管理的概念	4
二、招聘的意义	6
第二节 招聘理念与招聘原则	7
一、招聘理念	7
二、招聘原则	8
第三节 招聘模式	10
一、美国模式	10
二、日本模式	10
三、德国模式	11
四、韩国模式	11
第四节 我国企业招聘存在的问题及原因	12
一、存在的问题	12
二、问题的原因	14
第五节 “互联网+”时代企业招聘发展趋势及对策	15
一、背景和趋势	15
二、发展对策	16
复习思考题	19
案例分析	19
第二章 招聘基础	21
第一节 招聘的现实基础	22
一、组织优化	22
二、人力资源规划	23
三、岗位分析	26
第二节 招聘的理论基础	28
一、胜任特征模型的概念及构成	28
二、岗位胜任特征模型的构建方法	32
三、岗位胜任特征模型构建的基本程序	35

第三节 招聘的信息基础	37
一、大数据时代背景	37
二、大数据的概念和特点	37
三、大数据给招聘带来的影响	38
四、大数据在招聘中面临的困境	38
五、大数据技术支持下的候选人与岗位的匹配	39
第四节 招聘的影响因素分析	40
一、影响招聘的外部因素	40
二、影响招聘的内部因素	45
三、应聘者的个人因素	48
复习思考题	52
案例分析	52

第二编 员工招聘

第三章 战略招聘及招聘准备	53
第一节 企业经营战略与人力资源战略	54
一、企业经营战略的概念和类型	54
二、人力资源战略概念及分类	57
三、企业竞争战略与人力资源战略的整合	59
四、企业战略、人力资源战略及招聘决策	61
第二节 招聘计划	62
一、招聘计划的制订过程	63
二、招聘计划的内容	64
第三节 招聘团队的组建	67
一、招聘团队构成及其人员分工	68
二、招聘团队成员素质要求	68
三、招聘者需避免的招聘误区	70
四、组建招聘团队的原则	72
第四节 招聘策略的确定	73
一、基于企业生命周期的人才招聘策略	73
二、基于不同类型人力资源的招聘策略	75
三、人才吸引策略	76
四、人才选聘策略	77
复习思考题	81
案例分析	81



第四章 招聘渠道	84
第一节 招聘渠道类型	85
一、内部招聘	86
二、外部招聘	86
三、内部招聘与外部招聘的比较	91
第二节 招聘渠道选择	92
一、招聘渠道选择	92
二、影响招聘渠道选择的因素	93
三、企业生命周期不同阶段招聘渠道的选择	96
四、不同职位与招聘渠道的选择	98
第三节 招聘广告的撰写	99
一、招聘广告的定义、特点、目的	99
二、招聘广告的写作技巧	101
三、招聘广告信息化发布	104
四、招聘广告的创意	106
复习思考题	111
案例分析	112

第三编 人员甄选

第五章 人员甄选概述	113
第一节 人员甄选概述	114
一、甄选的含义	114
二、甄选的内容	115
三、甄选的意义	118
第二节 甄选的流程和方法	118
一、人员甄选的一般流程	118
二、常用的甄选方法	121
第三节 甄选中的信度与效度	124
一、信度	124
二、效度	128
复习思考题	135
案例分析	135
第六章 人员初步甄选	137
第一节 简历的制作及筛选	138
一、简历概述	138

二、优秀简历的制作	139
三、二维码在简历中的应用	140
四、简历的筛选	140
第二节 职位申请表的设计及筛选	143
一、申请表概述	143
二、加权型申请表的制作	144
三、加权型申请表在人力资源选拔中的应用	149
四、筛选申请表的方法	149
第三节 背景调查技术	150
一、背景调查的作用	151
二、背景调查的类型	151
三、背景调查的内容	152
四、背景调查的实施	153
五、背景调查应注意的问题	154
第四节 笔试	155
一、知识测验的概念	155
二、岗位知识测验	156
三、知识测验的题型	157
四、知识测验的实施	158
复习思考题	160
案例分析	160
第七章 人员甄选测试技术 (I)	162
第一节 职业心理测试	163
一、学业成就测试	163
二、职业兴趣测试	166
三、职业能力测试	169
四、职业人格测试	173
五、投射测验	176
第二节 结构化面试	179
一、结构化面试及特点	179
二、结构化面试题库的设计	180
三、面试考官与面试场所的选择	185
四、面试提问的方式与技巧	187
复习思考题	190
案例分析	191



第八章 人员甄选测试技术(II)	194
第一节 评价中心测试	195
一、评价中心的含义	195
二、评价中心的主要方法	196
三、评价中心的程序	199
第二节 公文筐测试	202
一、公文筐测试的概念与特点	202
二、公文筐测试的维度	204
三、公文筐测试的流程	206
四、公文筐测试编制原则	209
五、公文筐测试编制程序	211
复习思考题	217
案例分析	217

第四编 录用与评估

第九章 人员录用	221
第一节 人员录用概述	222
一、人员录用的意义	222
二、人员录用过程	223
三、人员录用的策略	224
第二节 录用决策	226
一、录用决策要素	226
二、录用决策的程序	229
三、录用决策者	232
四、录用决策误区与纠偏	233
第三节 录用实施	236
一、录用通知	236
二、录用面谈	239
三、签订合同	240
复习思考题	242
案例分析	243
第十章 招聘评估	244
第一节 招聘评估概述	245
一、招聘评估的概念及其作用	245
二、招聘评估指标体系	247

第二节 招聘成本评估	250
一、招聘总成本核算	250
二、单位招聘成本核算	256
三、成本效用评估	259
第三节 录用人员评估和招聘人员工作评估	259
一、录用人员评估	259
二、招聘人员工作评估	261
第四节 招聘总结	262
一、招聘总结的主要内容	263
二、招聘总结撰写的原则	264
三、针对竞争对手的招聘总结	264
复习思考题	266
案例分析	266
参考文献	268
后记	270

第一编 招聘的基础理论



第一章 招聘概述

教学目标

掌握招聘与招聘管理的概念,理解招聘的理念与原则,了解不同国家的招聘模式,理解我国企业招聘存在的问题与原因,了解“互联网+”背景下企业招聘的趋势与对策。

教学要点

招聘与招聘管理的概念、招聘的理念与原则、企业招聘存在的问题与原因。

关键词

招聘 招聘管理 招聘理念 招聘模式 互联网+

导入案例

一个 70 岁的商业思想家，10 多位 40 岁出头的战略企业家，几千位 30~40 岁的中高层管理者，率领着 10 多万 20~30 岁的以中高级青年知识分子为主体的知识型劳动大军，孤独地行走在全球五大洲的每个角落。

2012 年，华为的年销售额达到了惊人的 2202 亿元——超越爱立信成为全球最大的电信设备供应商。同年，华为宣布利润突破 154 亿元（这还不包括用来给员工发奖金的 125 亿元红包）。同样是在这一年，华为的研发费用高达 299 亿元，相当于中国许多顶级企业的年产值。华为的产品和解决方案已经应用于全球 170 多个国家，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。

2014 年《财富》世界 500 强中华为排行全球第 285 位，与上年相比上升 30 位。

2014 年 10 月 9 日，Interbrand 在纽约发布的“最佳全球品牌”排行榜中，华为以排名第 94 的成绩出现在榜单之中，这也是中国大陆首个进入 Interbrand top100 榜单的企业公司。

2015 年，华为公司被评为新浪科技 2014 年度风云榜年度杰出企业。

事实上，就在华为开始创业的 20 世纪 80 年代中后期，国内诞生了 400 多家通信制造类企业，但这个行业竞争注定是场死亡竞赛，赢者一定是死得最晚的那个。华为活到了最后。华为，一个以“狼性文化”著称的全球通信设备制造企业，它的成功绝非偶然。

华为认为，看一个企业的招聘是否有效，主要体现在以下 4 个方面：一是是否能及时招到所需人员以满足企业需要；二是是否能以最少的投入招到合适人才；三是把所录用的人员放在真正的岗位上是否与预想的一致，且适合公司和岗位的要求；四是“危险期”（一般指进公司后的六个月）内的离职率是否为最低。根据以上四个要点，结合公司的具体实际，华为制定了一套详细的招聘原则，力求实现招聘效益的最大化。

在招聘管理方面，华为有七项基本原则。

原则 1：最合适的，就是最好的

标准要求是具体的、可衡量的，以作为招聘部门考察人、面试人、筛选人、录用人的标杆。因为人才不是越优秀越好，只有合适的才是最好的。在华为，所谓“合适”，其标准如下：

（1）企业目前需要什么样的人？这是“软”的素质，这由企业文化决定。即选人是德才兼备、以德为先还是以才为先？是强调个性突出还是团队合作？是开拓型还是稳健型？这主要侧重于考察应聘者的兴趣、态度、个性等。

（2）岗位需要什么样的人？这就是“硬”的条件，人力资源部门通过职务分析明确该岗位的人需要具备的学历、年龄、技能、体能等，这侧重于考察应聘者的能力、素质等。



只有掌握了标准,招聘人员才能做到心中有数,才能用心中的这把“尺”去衡量每一位应聘者。否则稀里糊涂,根本没有办法从众多的应聘者中挑出企业所需要的人,更严重的是若是经过“层层筛选”出来的优秀人才在试用一段时间后发现原来并不适合本企业,那么将造成企业财力和精力的极大浪费。

原则 2: 强调“双向选择”

华为在进行招聘的时候,会特别向招聘人员强调“双向选择”这一条,绝不能像一些企业一样,为吸引应聘者,故意美化、夸大企业,对企业存在的问题避而不谈,以致应聘者过分相信招聘企业的宣传而对企业满怀期望。一旦人才进入企业,发现企业实际上并没有原先设想的那样好,就会产生失落、上当受骗的感觉,挫伤工作积极性。因此无论是最初的招聘现场,还是最后一轮面试的双方交流,华为始终把彼此满意作为获取人才的基础。特别是在最后安排应聘者和相关负责人谈话和吃饭的时候,负责人会把发展前景、发展现状、普遍存在的问题等实事求是地向应聘者做客观的介绍。

原则 3: 坚持“条条都要有针对性”的招聘策略

企业选人是讲求“实用性”还是为后期发展储备人才,不同的目的有不同的招聘策略。华为这几年的招聘主要都是针对高校应届毕业生展开的,因此它更注重应聘者的发展潜力和可塑性,希望经过几年的培养,可以在将来用人的时候发挥作用。

原则 4: 招聘人员的职责=对企业负责+对应聘者负责

招聘人员既要对企业负责,也应对应聘者负责,要树立“优秀≠合适,招进一名不合适的人才是对资源的极大浪费”的观念。在华为,招聘部门会在每年年初就主动地参与企业和部门的人力资源规划、深入一线了解企业内部人员流动去向,随时掌握企业在各阶段的用人需求,以采取合适的招聘策略,及时为企业输送所需人才。

原则 5: 用人部门要现身考场

只有用人部门对自己需要什么样的人最清楚,而且招进来的人的素质和能力直接关系到部门的工作成效。宝洁前任首席执行官说:“在公司内部,我看不到比招聘更重要的事了”。由此可见,招聘不只是人力资源部的工作,而是上至 CEO,下至部门主管所有人的工作。在招聘的过程中,华为会要求具体的用人部门和招聘部门一起完成招聘工作,华为甚至认为用人部门对招聘的配合、支持程度,直接决定了招聘的成败。

原则 6: 设计科学合理的应聘登记表

有的企业会事先设计一张科学合理的应聘登记表,让应聘者填写企业需要特别关注的项目,通过面试前审查应聘者填写的资料,招聘企业可以淘汰一大部分明显不符合企业要求的人员,筛选出意向对象邀请其参加面试。

华为的招聘表格经过科学的设计，一张小小的表格就基本能反映出一个人的所有情况，例如在华为的登记表格上把软件细分为系统软件和应用软件，大大降低了面试的时间。

原则 7：人才信息储备就是给企业备足粮草

招聘实践中，常会发现一些条件不错且适合企业需要的人才，因为岗位编制、企业阶段发展计划等因素限制无法现时录用，但企业很可能在将来某个时期需要这方面的人才。华为绝不会轻易就与这些人才擦肩而过，华为的人力资源中心会将这类人才的信息纳入企业的人才信息库（包括个人资料、面试小组意见、评价等），不定期地与之保持联系，一旦将来出现岗位空缺或企业发展需要，即可招入麾下，既提高招聘了速度也降低了招聘成本。

华为公司每年都会从高校和社会上招聘大量的人才，在招聘和录用中，招聘人员最注重应聘者的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。华为有严格的面试流程，一般来说，一个应聘者必须经过人力资源部、业务部门的主管等环节的面试，以及公司人力资源部总裁审批才能正式加盟华为。

为了保障人员招聘的实际效果，华为公司会在正式招聘之前建立一个面试资格人管理制度，对所有的面试考官进行培训，合格者才能获得面试资格。而且公司每年对面试考官进行资格年审，考核把关不严者将取消面试资格。华为认为，招聘人员是公司招聘人才的第一道门槛，如果这些人自身素质都很一般，那么是不可能指望他们能独具慧眼地选拔出公司需要的优秀的人才的。

（资料来源：<http://hr.hr369.com>）

中国一向具有注重人员招聘、选拔的传统，讲求举贤任能，讲求知人善任。曹操赤脚迎许攸，刘备“三顾茅庐”请诸葛的故事可谓家喻户晓。正因为他们对人才的尊重，才成就了各自的事业。

当今社会，人才招聘选拔工作在人力资源管理过程中的作用，好比古时候善识千里马的“伯乐”，它是按照企业经营战略规划和人力资源要求，把优秀、合适的人员招聘到企业，为其安置合适的岗位，并让其安心工作的过程，是企业在人才争夺，特别是高端人才争夺战中成败的关键所在。

第一节 招聘与招聘管理

一、招聘与招聘管理的概念

招聘，也称员工招聘，是指组织根据自身发展的需要，按照人力资源管理规划和工作分析的要求，从组织内部和外部获取人力资源的过程。员工招聘包括员工招募、甄选和聘用（录