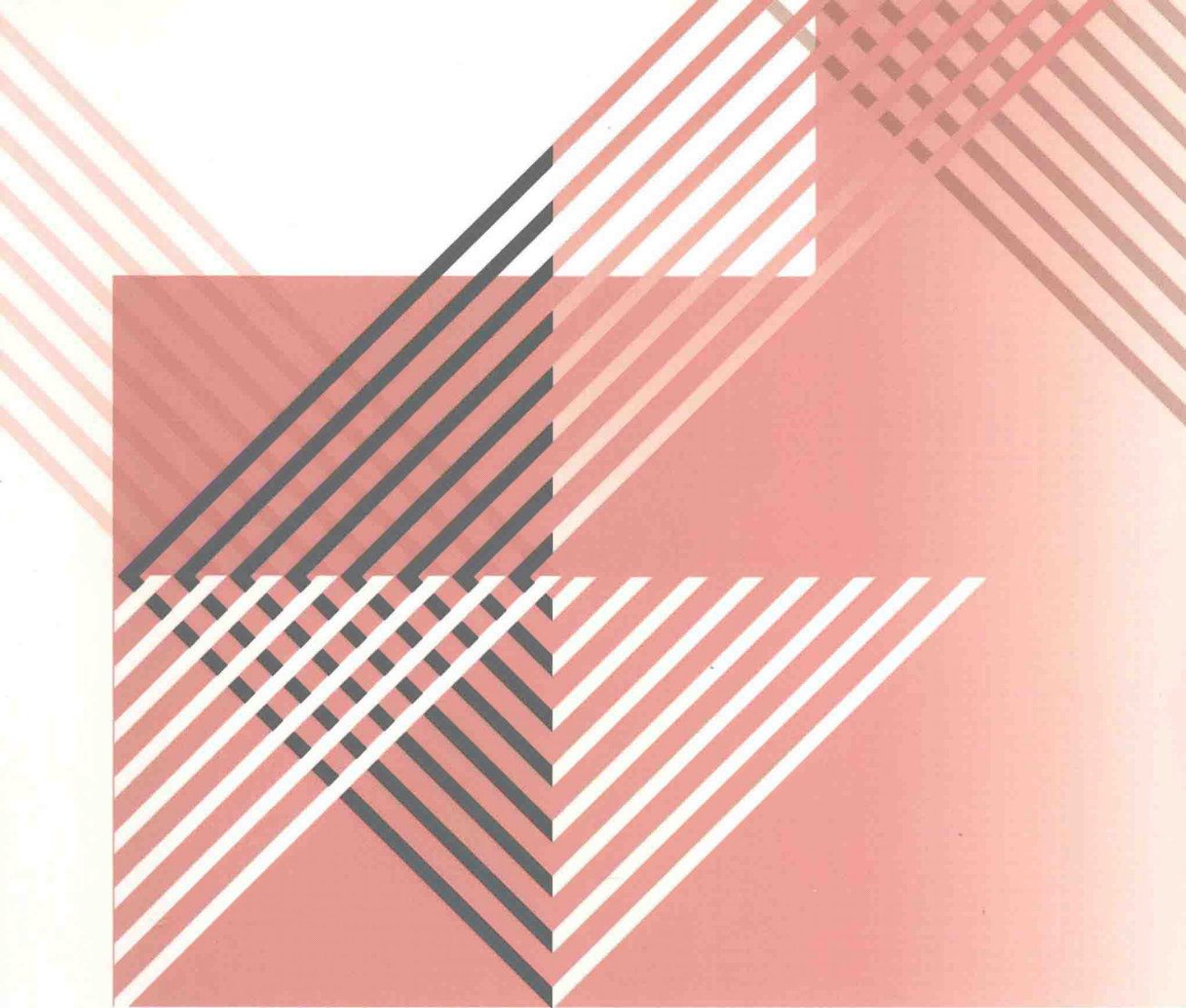




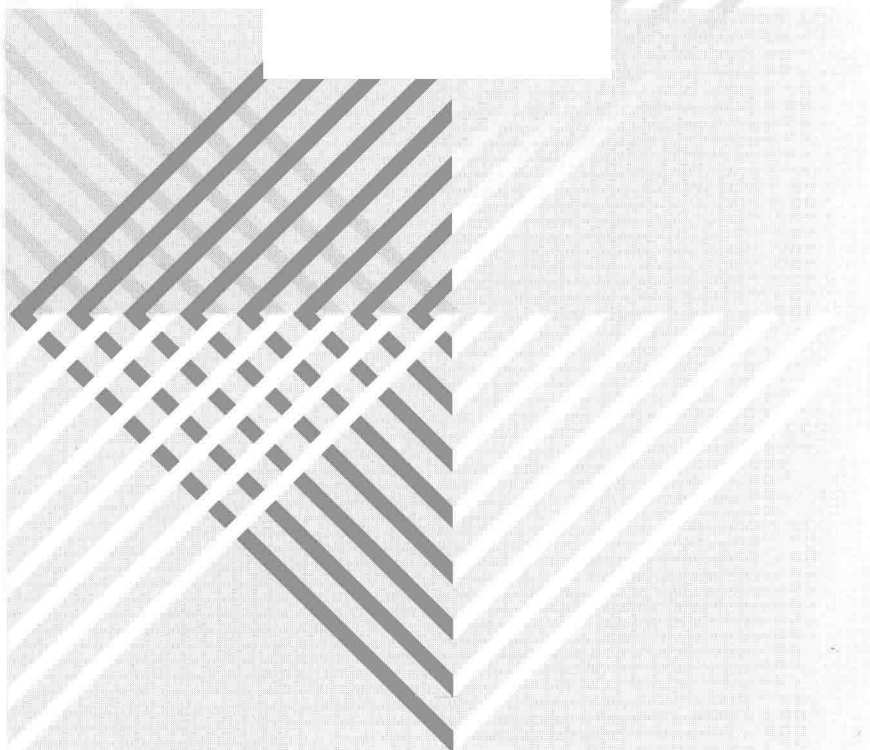
高等学校人力资源管理专业系列教材

招聘管理

贺新闻 主编



高等教育出版社



高等学校人力资源管理专业系列教材

招聘管理

ZHAOPIN GUANLI

贺新闻 主编

高等教育出版社·北京

内容简介

本书立足于人力资源管理部门招聘管理岗位工作实际,构建招聘管理理论框架体系,贯穿于招聘管理的全过程,包括招聘计划、招聘渠道选择、简历筛选、笔试、面试、录用、招聘评估等内容,为读者展示一个系统、完整的招聘管理知识体系。本书既注重相关概念、理论和方法的成熟性,又强调研究成果的前沿性,并理论联系实际。每一章节的开篇和结尾案例有助于增强读者对理论的理解,提高读者分析问题和解决问题的能力。此外,为满足教学需要,本书配备多媒体教学课件以及教辅资料。

本书适合高等院校人力资源管理、工商管理等经济管理类专业本科生、研究生和 MBA 学生作为教材使用,也可供企事业单位高级管理人才培养及从事人力资源管理理论研究和实际工作的相关人员学习参考,还可为企业管理高层进行人力资源管理决策及从事相关活动提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

招聘管理 / 贺新闻主编. --北京:高等教育出版社,2016.4
ISBN 978-7-04-044984-6

I. ①招… II. ①贺… III. ①企业管理-招聘-高等学校-教材 IV. ①F272.92

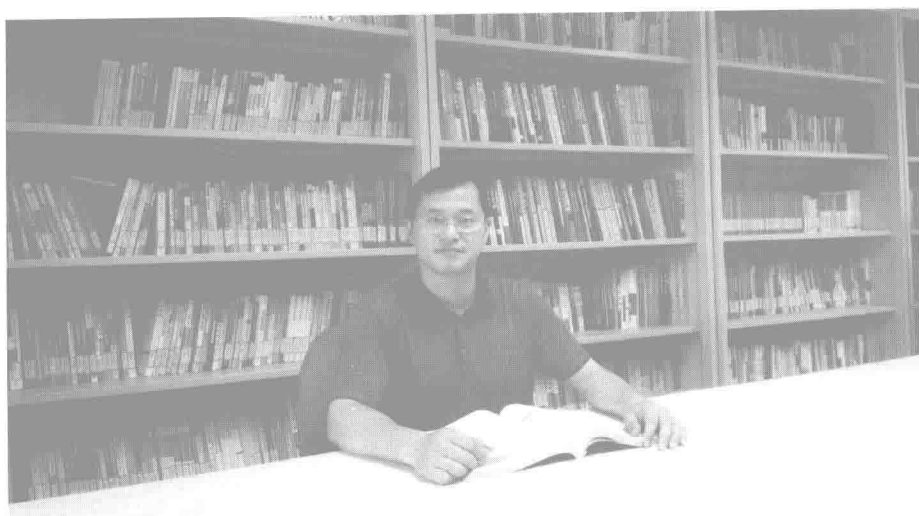
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 041639 号

策划编辑	奚 玮	责任编辑	奚 玮	封面设计	张 楠	版式设计	马敬茹
插图绘制	郝 林	责任校对	刘娟娟	责任印制	赵义民		

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	北京市密东印刷有限公司	网上订购	http://www.hepmall.com.cn
			http://www.hepmall.com
开 本	787mm×1092mm 1/16		http://www.hepmall.cn
印 张	19.75	版 次	2016 年 4 月第 1 版
字 数	480 千字	印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	31.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 44984-00

作者简介



贺新闻,管理学博士,中央民族大学管理学院副教授、硕士研究生导师,长期从事组织创新与人力资源管理、战略与技术管理等方向的教学和科研工作。

为本科生和研究生主要讲授现代管理学理论和方法、组织行为学、人力资源管理、战略人力资源管理、管理经济学等课程,主编《战略人力资源管理》,独著《重大科技工程组织协同网络管理研究》,参著《国防科技工业军民融合发展研究》,先后承担国家自然科学基金项目、国防科技工业技术基础科研计划重点项目、国家软科学研究计划重大项目、国家科技基础条件专项等多项科研项目主要研究任务,先后在国内核心期刊上发表学术论文 50 余篇,多数被 CSSCI、EI 检索。

前言

在知识经济和信息化时代,人力资源作为第一资源已成为一个国家经济、社会、科技发展的决定性因素。处于经济全球化、竞争日益加剧的动态环境下,企业要想提升整体绩效,维持和增强竞争优势,就不能仅仅依靠传统资本的运营,还必须依靠人力资源来维持和培育核心竞争力。人力资源成为现代企业最具有竞争优势的战略性资源,在企业总体发展目标的实现中具有举足轻重的作用。

企业如何成功吸引、激励和保留优秀的人才,如何立足于竞争激烈的市场,最有效的途径就是掌握最新的人力资源管理知识,利用高效的方法、技术和工具,对组织人力资源进行科学的管理和充分的开发。人力资源管理各职能中,招聘管理是人力资源管理体系的源头,作为最基础的核心步骤决定了整个企业的人力资源状况,是企业重大战略决策的重要辅助工作。招聘管理在以人为本思想指导下,将人岗匹配理念贯穿始终,保证能达到人尽其才,才尽其用,更好地推进企业战略目标的实现。

鉴于招聘管理的重要性,本书立足于人力资源管理部门招聘管理岗位,针对企业通过外部招聘或内部选拔补充各层级空缺岗位人员的实际,将招聘管理的理论、方法与操作实务相结合,以招聘管理的流程为主线,系统地构建招聘管理基本理论框架,以有助于读者对招聘管理形成较为全面的认识和深入的理解。

本书内容主要分为八章:第一章介绍了招聘管理的概念、目的、原则、发展历程及模式,阐述了招聘管理的前提、流程,分析了影响招聘管理的因素。第二章在简要阐述招聘计划概念、分类、内容、特征、流程基础上,重点介绍了招聘需求分析、招聘团队构建、招聘经费预算、招聘策略和招聘的替代方案。第三章概述了招聘渠道的概念、原则和分类,详细介绍了内外部招聘的途径和适用性,并进行了内外部招聘的比较分析。第四章介绍了简历的定义、类型和内容,分析了简历筛选的意义、原则、方法、技巧和评估。第五章界定了考试测评的概念,扼要地叙述了国内外考试测评的发展历史,总结了考试测评的特点、原则,说明了考试测评的内容、实施流程、重要意义,详细介绍了测评方法。第六章详细介绍了面试的定义、作用、特点、种类、内容、组织实施程序、技巧以及误区等。第七章在阐述背景调查、录用的概念和原则基础上,概述了做出录用决策、发放录用通知、员工试用、正式入职、签订劳务合同等录用的各个环节,重点介绍了正式入职的步骤。第八章阐述了招聘评估的定义、作用、流程、标准,分析了招聘成本的构成、效用评估和录用人员的数量、质量评估,简述了招聘的信度、效度评估和环节评估,最后介绍了招聘报告的写作。

本书在编写过程中力求突出以下特色:

(1) 结构系统、完整。本书宏观上围绕招聘管理的流程,从招聘计划、招聘渠道选择、简历筛选、笔试、面试、录用、招聘评估等方面,对招聘管理进行全面系统的讲解,微观上对各个模块的相关概念、特点、流程、方法等展开详细论述,力求为读者展示一个完整的招聘管理知识体系。

(2) 理论与实际结合性强。在充分吸纳国内外招聘管理成熟理论、方法和最新研究成果的基础上,本着区别于单纯的理论和方法,努力提升对招聘管理实践的认识与理解,挖掘招聘管理

的深层次内涵,将招聘管理提升到理论与实务相结合的高度。

(3) 实践案例丰富。为更好地诠释招聘管理的相关理论与方法,在考虑体系完整性的同时,在每一章节的开篇和结尾案例中展示了国内外企业的实际情况,让读者带着兴趣和思考去学习招聘管理理论知识并运用其去分析案例问题,增强读者对理论的理解把握,提高读者解决实际问题的能力。

(4) 编写体例科学。本书沿着学习目标、本章导读、开篇案例、正文、本章小结、复习题、即测即评、案例分析及情景模拟的思路设计每一章节的编写体例。正文在注重逻辑性阐述的同时利用通俗易懂的文字和图表,穿插丰富的小知识点和典型的小案例,准确地表达出招聘管理的主要内容,力求使本教材更具有可读性。学习目标和每章小结为读者系统地把握本章理论脉络和要点提供良好的指导。复习题将有助于引导学生回顾所学内容。

(5) 贴近教学实际。为提高本书的教学针对性,结合具体教学实践,吸纳人力资源管理专业优秀本科生、研究生加入课程团队,融入他们的专业课程学习建议,反复修改完成本教材。

(6) 共享电子资源。本书设置二维码关联资源,读者可通过扫描每章前后的二维码图标获得本章导读、即测即评等学习资源。

本书由贺新闻担任主编,负责全书的总体设计、编写、修改、组织分工、过程指导、质量控制和统稿定稿。对科研有着浓厚兴趣的杨晓营(第一章)、李琦(第一章)、高元旭(第二章)、梁皖豫(第二章)、田秀娜(第三章)、赵莹洁(第三章)、马璐(第四章)、何晓雪(第四章)、蔡雨燕(第五章)、蒋旭靖(第五章)、甘英(第六章)、史元坤(第六章)、黄乐(第七章)、刘山麗(第七章)、马名旭(第八章)、朱小凡(第八章)参与了本书的资料查阅、编写、修改完善工作。叶茂、肖杨进行了后期修改完善。

本书的编写得到了博士生导师北京理工大学侯光明教授高屋建瓴的引领和指导。国内很多高校从事人力资源管理类课程教学的同行为本书提供了很多宝贵的建议。在此,一并表示衷心的感谢。此外,在编写过程中,本书遵循教材注重成熟概念、理论、方法并兼容前沿研究观点的原则,参考、借鉴、引用了国内外很多专家和学者的著作和最新研究成果以及案例等,虽然大部分在参考文献中列举,但由于篇幅所限,未能全部收列,在此向相关著作者致以诚挚的谢意。

由于招聘管理是一个实践性较强的知识领域,其理论和方法一直在不断发展和变化,再加上自身水平的局限性,书中难免有不足之处,敬请各位专家和学者批评指正,有关修改建议可发到电子邮箱 hwx@muc.edu.cn,本人将在以后的探索中不断改进,也衷心希望通过各位专家和学者的一致努力,使招聘管理教材的内容体系不断完善和成熟。

贺新闻

2015年8月于北京

目 录

第一章 招聘管理概述	1
开篇案例 强盛公司的招聘管理	1
第一节 招聘管理的概念、发展历程及模式	4
第二节 招聘管理的目的与原则	9
第三节 招聘管理的前提	12
第四节 招聘管理流程	24
第五节 招聘管理的影响因素	29
案例分析 宝洁公司的校园招聘	37
第二章 招聘计划	41
开篇案例 西门子招聘计划的制定与执行	41
第一节 招聘计划概述	42
第二节 招聘需求分析	44
第三节 招聘团队建设	49
第四节 招聘经费预算	55
第五节 招聘策略	60
第六节 招聘计划的替代方案	66
案例分析 某集团有限公司 2012 年招聘计划方案	72
第三章 招聘渠道	78
开篇案例 英国航空公司招聘战略	78
第一节 招聘渠道概述	79
第二节 内部招聘	81
第三节 外部招聘	92
第四节 招聘渠道的比较分析与选择	104
案例分析 来自硅谷的三个领先招聘案例	107
第四章 简历筛选	111
开篇案例 猎头是怎么筛选简历的	111
第一节 简历概述	113
第二节 简历筛选概述	117
第三节 简历筛选的方法	121
第四节 简历筛选的内容	131
第五节 简历筛选评估程序	137
案例分析 九大名企的简历筛选	139
第五章 考试测评	144
开篇案例 用技术变革人才测评方法	144
第一节 考试测评概述	146
第二节 考试测评的流程与分类	150

第三节 考试测评方法	153
案例分析 某集团副总经理素质测评方案	197
第六章 面试	201
开篇案例 失败的招聘面试	201
第一节 面试概述	202
第二节 面试的种类	210
第三节 面试组织实施程序	214
第四节 面试的技巧	232
第五节 面试的误区	240
案例分析 YC 公司的招聘面试	243
第七章 录用	245
开篇案例 录用条件的实际含义	246
第一节 背景调查	246
第二节 录用概述	252
第三节 试用	255
第四节 正式入职	261
案例分析 砖厂的人才错位	273
第八章 招聘评估	276
开篇案例 超额的招聘成本	276
第一节 招聘评估概述	277
第二节 招聘成本评估	281
第三节 录用人员评估	288
第四节 招聘方法与环节评估	291
第五节 招聘报告的撰写	296
案例分析 SGM 在招聘过程中的评估方法	299
参考文献	302

第一章 招聘管理概述

■ 学习目标

了解:招聘管理的发展流程

招聘管理的模式

招聘管理的目的

招聘管理的前提

理解:企业战略

人力资源规划

岗位分析

影响招聘的因素

掌握:招聘管理的概念

招聘管理的原则

招聘管理的流程

■ 本章导读(请扫描二维码)



■ 开篇案例

强盛公司的招聘管理

强盛公司是一家跨国公司在中国的子公司,以研制、生产、销售药品为主,随着生产业务的扩大,为了对生产部门的人力资源进行更有效的管理,公司决定在生产部设立一个新职位,主要负责生产部与人力资源部之间的协调工作。生产部许经理提出在外部招聘合适的人员。人力资源部决定马上发布招聘信息。在发布招聘广告的渠道上有两种选择:一是在本行业的专业杂志上,费用为3 000元;二是在本地区发行量最大的报纸上,费用是9 000元。人力资源部把两个方案向公司主管领导做了汇报,反馈的意见是选择第二种方案,因为公司在中国处于发展初期,知名度不高,应抓住发布招聘广告的机会扩大公司的影响。

在接下来的7天里,人力资源部共收到了800多份简历。他们先从中挑出70份候选简历,然后再次筛选,最后确定了5名应聘者。人力资源部宋经理把候选人名单交给了生产部,许经理从中挑选了两人:宋强和李平,并决定和人力资源部经理一起对他们进行面试,根据面试结果决

定最终人选。在面试过程中,发现两人基本条件相当,两位经理对两位候选人都比较满意。尽管李平以前曾在两个单位工作过,但没有最近工作过的主管的评价材料。面试结束后,人力资源部告知两人在一周后等待通知。在此期间,宋强在静候通知;而李平打过两次电话给人力资源部经理,第一次表示感谢,第二次表示渴望这份工作。

面试后,生产部经理和人力资源部经理商量何人可录用。生产部许经理说:“两位候选人看来都不错,你认为哪一位更合适呢?”人力资源部宋经理说:“两位候选人都合格,只是李平的第二位主管给的材料太少,但是,这也不能说明他有什么不好的背景,你的意见呢?”许经理回答说:“很好,宋经理,显然你我对李平都有很好的印象。尽管他有点圆滑,但我相信是可以管理好的。”“既然他与你共事,当然由你做出决定,明天就通知他来工作。”宋经理说。

李平进入公司工作6个月了,公司发现,他的工作没有预期的那么好,指定的工作经常不能按时完成,有时甚至表现出不胜任工作的行为,这引起了管理层的不满。而李平也觉得委屈,因为他发现公司的环境、薪酬福利、工作性质与招聘时描述的有出入。

分析:强盛公司之所以会出现这种情况,是因为在人员选拔过程中出现了技术性失误,以至于在新员工进入公司之后出现了公司和新员工本人都不满意的情况。人员选拔是招聘工作中最关键的一步,也是招聘工作中技术性最强的一步。研究表明,同一职位上最好的员工比最差的员工的劳动生产率要高3倍。这意味着在人员进入组织之前,就要有一个良好的辨别、甄选过程,挑选出有相应技能、知识和经验,同时又愿意为组织工作的人。这可为企业提高生产率、节约成本打下基础。强盛公司在选拔过程中主要有三个较大的失误:第一,面试候选人过少,最后选定的少数应聘者才可参加面试;第二,没有进行详细的背景调查;第三,没有进行能岗匹配分析。当然,两位面试官也由于李平的主动沟通而产生了好感,这种“近期效应”在一定程度上影响了他们的判断。造成这些失误的根本原因就是招聘选拔流程的不规范。

强盛公司的招聘失误所反映出的不仅仅是其一个问题,在中国企业中普遍存在招聘环节的失误导致招聘失败的现象。以下总结了中国企业人才招聘中的常见误区:

1. 人才招聘的定位不清晰,注重名气,忽略实效性

特别是在招聘中层以上的管理者的过程中,企业老总往往要求候选人务必在500强企业工作或在大集团的集团公司工作过。老总认为在500强的公司或大型集团工作过的人,素质好、能力强、做事全面,殊不知真正的世界500强企业总部有多少是在中国,外资公司虽然管理很严谨,但绝大部分是依靠企业的系统管理、流程管理,人在其中只是一个操作按钮,一旦离开这个强大的系统,很大一部分人选难以获得自己的想法与见解。

在人才招聘的时候,我们不妨可以将人才分为操作型人才、管理型人才、品牌宣传型人才、替补型人才、培养型人才等,了解不同的人才招聘要求与动机,方可有效地对候选人进行针对性的面试与筛选。人才的包装固然很重要,但企业不能因外在的包装而迷失了人才招聘的本质与实效。所以在人才招聘的时候,一定要理性地分析人才的过去、现在及未来,综合考虑人选的潜力、现在岗位所需的实际能力。

2. 注重学历,忽略潜力与工作能力

学历是什么?学历从字面上理解就是一种以往学习的经历,并不能真实地反映出一个人的实际工作能力。学历并不能绝对化等同能力,高学历低能力的人、低学历高能力的人比比皆是。

然而,许多企业在人才招聘时一味地注重高学历、高文凭。不少企业在人才招聘时,往往将

学历视为唯一的刚性要求,甚至出现以学历为标准“一刀切”的现象,严重影响人才招聘的效果。学历与能力不能简单地混为一谈。学历的高低只能反映出人选接受教育的程度,而在同一层次学历的人群中,也同样存在着学问的差异。所以,人的能力是需要企业中不断实践加以培养,同样,只有在实际的工作中才能有效地积累工作经验,从而不断增强工作能力。古往今来,存在着太多学历不算高但能力出众的人才案例,如《孙子兵法》的作者孙子、《本草纲目》的作者李时珍等。故在日常人才招聘的时候,作为企业的管理者应当认真思考一下,企业所需的人才标准到底是什么?如何衡量?切不可在人才招聘时将真正的人才拒之门外。企业应当扩展视野、海纳百川、不拘一格选人才。

3. 注重工作稳定性的绝对化,忽略现实工作的贡献率

每次面试时,离职原因一定是企业最关注的话题。候选人如果不能在上家公司工作三年以上,则很可能会受到面试官的质疑:为什么要离职?选择我们企业的动机是什么?等等。离职的频率高低与很多因素有关,如企业文化、管理者风格、薪酬待遇、发展空间、交通便利、个人能力等都会影响人才的流失。作为企业的面试官,应当清醒地分析跳槽的背后原因,判断候选人属于主动离职还是被动离职。

通常面试官对工作稳定性会有一些片面的理解,认为在一家公司做得时间越久越好,越久越能说明人选的稳定性和忠诚度。其实现实未必如此。一个人在公司做得时间很久,无非有三个方面原因:一是做得还不错,不追求更大的发展与进步;二是没有找到比现在更好的发展平台;三是与老板关系很好,不求更高的经济利益。工作稳定性只是选才时需考虑的诸多因素之一,最重要的是衡量人选在企业中有哪些业绩,对企业贡献有多大。所以工作稳定性相对而言是因人而异,我们不要为了所谓的稳定而忘记了工作绩效。

4. 注重个人感受,忽略组织需求

在人才招聘管理中常出现这样的现象,企业招到的人往往是面试官喜欢的人,但并非企业想要的人。这种现象不仅在普通的主管身上存在,更可怕的是在不少老总身上同样存在。如果老总是销售出身,那人才招聘的时候一定是从销售的角度去衡量候选人,这样招来的往往是销售明星,却没有招到销售管理明星。二者存在明显的区别:销售明星多数只从个人角度出发去思考问题,不会顾全大局;但销售管理明星却恰恰相反,不仅要从小销售全局考虑,还要懂得如何分配销售指标、如何进行销售过程管理、如何制定激励机制等。

一家企业犹如一个动物园,如果全是大象或全是老虎,那就很难吸引别人的眼球。面试官在筛选人才时,不要仅仅站在个人的职位或者业务的角度上去判断候选人,而是要站在组织的高度去思考公司中团队里缺少什么,候选人有哪些优势能够让团队的成员之间形成相互的弥补。正所谓没有完美的个人,只有完美的团队。

5. 注重内部平衡,忽略外部的竞争

企业在人才招聘的时候通常会遇到面试人选的胜任能力比企业现有岗位的胜任标准要高,在面对如何处理内外部平衡的问题上,企业往往很难抉择,一方面很想让优秀的人加入,另一方面又担心人才的招入会打破组织内部的平衡。

面对如此的困境,企业必须进行体制改革与完善。面对外部的高要求及内部的平衡,企业业务必建立一种动态的薪酬福利机制,在人才招聘的过程中有必要进行行业市场薪酬水平调研,更新任职标准并应用在年度岗位评估中,调整薪酬结构的权重等。

人才招聘的目标不仅是招得到,更重要的是在留得住的同时发挥人才应有的能力与价值。根据不同的岗位价值与工作的重要程度,应当设立宽带薪酬制或其他激励机制。不要追求绝对的公平公正,努力做到相对的合理与和谐。

有时候,企业在人才招聘时,通常会用以往的岗位标准去衡量现在或未来标准。为了保持内部平衡,很多面试官会与人选进行讨价还价(所谓的工资杀价与谈判)。与其花更多的时间在周旋,不如用更多的时间来评估与分析人才的投入产出比以判断是否值得投入,分析人才招聘最终能够给企业带来哪些收益。

6. 注重个人经验,缺乏面试工具与方法

在人才招聘面试中,时常遇到对候选人把控不准、难以判断的情况。原因何在?众多的面试官太相信自己的直觉,他们认为自己的感觉很准,于是总跟着感觉走。却不知当今网络如此发达,网络面试技巧的文章多如牛毛,很多候选人对面试官的一些常见问题的应对答案都已背得滚瓜烂熟。

面试官在凭借自己面试经验的同时应该学会使用一些面试技巧与方法,针对不同的人选要采取不同的面试方法,如结构化面试、半结构化面试、STAR&BEI 面试、情景模拟、小组讨论的方法等。在如今知识爆炸的时代,唯有学会与时俱进,学会借用专业经验并与科学相结合的方法,方能从面试中真正找到符合公司需要的人才。

资料来源:人才测评案例.http://wenku.baidu.com/link?url=eDNdLC094msxAGpBnra7SK9f50-hL-pENUHkIHizBHtBn_Vilsd_Gvr4bJDC6VtmTo5QK8Rltia-xK-DU-XRx4z3xOXfPA9f6gUPoJrrx7G.

思考:如何招聘更有效?

招聘是确保企业生存与发展的一项重要的人力资源管理职能。在人力资源管理中,招聘是最基础的职能,它决定着组织中其他各项人力资源管理职能能否顺利开展。本章从招聘的概述、前提、流程、影响因素出发,对招聘管理进行了系统的介绍。其中,招聘的概述方面主要阐述了招聘的概念、目的及原则,并介绍了招聘的发展历程和现行的几种模式;招聘的前提则分企业战略和人力资源规划两个方面进行具体阐述;之后粗略介绍了招聘的计划、渠道等流程,系统地梳理了后面章节的内容;最后,从外部因素、内部因素、个人因素三个层面具体介绍了影响招聘实施的因素。

第一节 招聘管理的概念、发展历程及模式

一、招聘管理的概念

所谓招聘,是指通过各种信息,把具有相应技术、能力和其他特征的申请人吸引到企业空缺岗位的过程。申请人可以是内部或外部的人员。招聘的一个重要标志是招聘信息,如内部招聘时的工作布告和外部招聘时的报纸广告等。这些招聘信息旨在寻找有资格的申请人。因此,多数情况下,那些申请人都对工作岗位有一定的兴趣并拥有所要求的资格,一旦申请者 and 招聘方之间达成如何开始下一步工作的口头或书面协议,就意味着招聘过程的结束。

招聘管理就是对组织所需人力资源展开招募、选拔、录用、评估等一系列活动,并加以计划、

组织、领导与控制,以保证一定数量和质量的员工队伍,满足组织发展的需要。作为一个重要的管理职能,招聘与其他人力资源管理职能有着密切的关系。简单地讲,人力资源计划规定了招聘的目标,即招聘方所要吸引的人员数目和类型,而工作分析既决定了对特殊人员的需求,也向招聘者提供了在招聘信息中将要用到的工作描述。此外,能否向招聘人员提供高报酬和福利在一定程度上决定了招聘的难易,即招聘效果与报酬和福利有关。最后,招聘到最合适的人才能够最大程度发挥其才能,基于合理的职业发展规划,才能最终实现企业发展的目标。总而言之,招聘管理是企业人力资源最基础也是很重要的一部分。

二、招聘管理的发展历程

招聘工作是人力资源管理中最基础的工作,也是出现得最早的工作。在人类出现雇佣关系的同时,招聘活动就出现了。从这个意义上讲,人才招聘比人事管理出现得还早得多。招聘作为一种科学活动也出现得很早,在泰罗的科学管理时代,就已经创造了招聘、筛选、工作分析等工作,这些工作后来一直是人力资源管理的基础。从人力资源管理过程的角度来看,招聘是整个人力资源管理过程的开始。

随着社会进程的加快,企业开始形成,招聘也发生了很大的变化,一种分析思考型的现代化招聘模式已经形成,招聘工作的任务或目的是要寻找具备最适合的技能,而且具有劳动的愿望、能够在企业相对稳定地工作的雇员。同时,在人力资源规划和招聘的基础上,人才测评作为招聘的一项重要工作也逐渐成为人力资源的重要话题。通过人才测评,就可以确定应聘人员中哪些更有资格来承担这一工作。人才测评不仅可以帮助用人单位了解人才,而且可以加强人才对自身的了解,它为科学用人和人尽其才提供了可靠、有效的科学依据,已经成为人力资源管理中不可或缺的工具。

我国在企业招聘中使用人才测评始于20世纪80年代中后期。随着人力资源开发与管理的科学化、标准化,职业人才测评技术在我国企业选拔与安置人才中应用得越来越广泛,而计算机的发展与普及,让人才测评配备了更加科学、快捷的手段。通过人才测评,企业可以了解一个人是否符合某一岗位的需要,从而将他安置到适当的岗位上去,以保证人尽其才。这也对人力资源的规划及招聘管理的科学化设计提出了更高的要求。

随着经济日益全球化,我国改革开放进一步深入发展,社会主义市场经济体制不断健全和发展,市场竞争加剧。这种竞争说到底还是人力资源能力的竞争,是人才的竞争,也是人力资源开发水平和人才选用与适用的竞争,能否招聘并选拔出合适的员工,使得企业拥有富于竞争力的人力资本,是一个企业兴衰的关键。员工的招聘管理在人力资源管理与开发工作中是一项重要的基础性工作,是一个组织人力资源形成的关键,是人力资源管理中许多其他工作的基础,对于企业人力资源的合理形成、管理及开发具有至关重要的作用。招聘管理的质量直接影响着一个组织人才资本的质量,是人力资源质量管理的第一关,具有很重要的意义。

历史典故

西邻五子的招聘故事

招聘管理的概念在我国历史上提出得比较晚,但是其思想却早已在典故中体现。《泾野子内篇》中为我们讲述了西邻五子的典故,说西边邻居家有五个儿子,一个老实,一个聪明,一

个瞎,一个驼背,一个瘸。于是西邻就安排让老实的务农,聪明的经商,瞎子卜卦(算命),驼背搓麻绳,瘸子纺线,结果五个儿子各得其所,都不用为衣食发愁。以现代眼光来看,西邻真可称得上是“人力资源管理专家”,他为其每个儿子所进行的人生设计和岗位安排可谓精妙,很好地做到了扬长避短,尽可能地发挥每个人的长处和优势,将最合适的岗位安排给最适合的人。人力资源开发管理中有一句很经典的话:人人皆可成才,天下没有废品,只不过你放错了地方而已。从这一点上看,西邻的典故,真给了我们很好的启示,千里马常有,而伯乐难寻。企业的招聘管理也是这样的过程,其目的在于找到真正适合本企业文化、本岗位要求的员工,招聘管理就是一个人岗匹配的过程。

三、招聘管理的模式

(一) 美国模式

1. 能力主义竞争机制

美国在人力资源招聘方面,实行的是能力主义人才竞争机制,即企业筛选、录用应聘者、员工在企业中的合理使用、薪酬增加和职务晋升等都以员工在具体岗位上所发挥的实际能力为依据。这就使得富有创新才能、高素质的人只要积极寻找机会在企业中表现,努力发挥自己的才干,就能为自己争得一席之地,甚至可以晋升到较高的职位。美国人不希望花太多钱去处理纷繁复杂的人际关系。但如果一个员工几年来一直业绩平平,无所作为,不仅不能加薪,而且往往会以被解雇或被迫自动请辞为结局。经营管理人员也一样,他们在职年平均期限为5年,如果他们所负责的部门没能达到预期利润,就有被迫降级、调离甚至被解雇的危险。另外,美国人崇尚个人价值实现,对企业忠诚度较低,只要有更好的职位,员工就会考虑离开原企业,另谋高就。因此美国企业流动率较高,“跳槽”现象十分普遍。

2. 注重工作分析

在美国,各企业之间及企业内部,都在技术迅猛发展的环境中激烈竞争,因此选用优秀人才对增强企业实力至关重要。美国企业所采取的对策是用“砌砖墙”模式招聘人才,即重视和规范工作分析,把它作为人力资源管理的基石,确定每一岗位的职责、任职者应具备的能力和身心素质标准,明确任职者应有的知识及需接受的培训。然后根据这些预先确定的尺度去衡量应聘者,合格者被录用,并能在短时间内胜任工作。另外,工作绩效考评、对企业所做贡献的价值评估等也都以这些工作分析确定好的尺度去衡量。

3. 提倡双向选择

美国社会上的求职者,根据企业发布的招聘信息,对照所聘岗位的条件和标准,进行自我分析、衡量,并了解企业整体情况,从而选择合适的企业和合适的岗位作为应聘目标。而企业则从应聘者中,根据工作分析,择优录用。大多数美国企业都采取对应聘者“高不求,低不就”的原则,尽量使录用人员的能力与空缺岗位职能相匹配,不提倡“人才”高消费。

(二) 日本模式

1. 以校园招聘和内部调整为主要渠道

日本大多数企业采用的是“砌石墙”模式招聘员工。“砌石墙”,即要根据每块石头的形状来安排它们最合适的位置。日本企业,尤其是大中型企业普遍以中、高等学府的应届毕业生为候选

者的主要来源。其他来源,如通过职业介绍所介绍,或是来自关联企业的人员,不仅数量很少,而且在一般人的观念中属于例外情况。同欧美企业从劳动力市场招聘成熟劳动力相比,日本企业并不把新录用的应届毕业生当作合格的员工,而仅仅把他们看成是可以加以雕琢的璞玉。企业招聘员工时,从长远观点出发,通过企业内部的教育培训,培养符合企业需要的人才,同时通过职务轮换制让员工找到最适合的岗位。所以企业在录用应届毕业生时,对他们提出的要求与正式员工的要求存在一定的差异。

2. 以终身雇佣制为行为准则

由于文化的影响,在日本,应聘者一旦被企业录用,一般就终身服务于该企业。基于这种情况,应届毕业生在临近就业时,往往对就业持慎重态度,大量收集企业情报,反复衡量、比较,着重分析企业今后的发展前途,而不愿中途“跳槽”到新的企业工作。而对企业来说,也不愿轻易解雇职工,以免给外界造成企业缺乏经营能力的印象,从而影响企业竞争力。因此,尽管日本法律规定雇佣和就业自由,但传统的终身雇佣制仍在很大程度上影响招聘各方的行为。

3. 注重文化因素

在日本,员工在社会上的地位高低取决于所在企业和社会上享有的声誉及本人在企业中所处的地位。在企业中谋取高级职位是日本员工的一大追求。由于日本不少企业引进了美国的职能资格制度,并将其与原有的“年功序列制”相结合加以推行,因此员工都避免被规划为差等的考核评价,力争取得高的职能资格和谋取好的职位。这样,员工之间就展开了持久的竞争,竞争的范围几乎涉及人的行为的各个方面,如效忠企业的竞争、顺从领导的竞争、业绩达成的竞争等。竞争的结果,使不少优秀的技术人才和管理人才脱颖而出,成为技术部门和企业领导层的中坚,但也使“过劳死”成为日本企业的一大现象。

案例启迪

索尼公司的内部招聘

一天晚上,索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯,以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。这天,盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢,满腹心事,闷头吃饭,谁也不理。于是,盛田昭夫就主动坐在这名员工对面,与他攀谈。

几杯酒下肚之后,这个员工终于开口了:“我毕业于东京大学,有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前,对索尼公司崇拜得发狂。当时,我认为我进入索尼,是我一生的最佳选择。但是,现在才发现,我不是在为索尼工作,而是为科长干活。坦率地说,我这位科长是个无能之辈,更可悲的是,我所有的行动与建议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进,科长不仅不支持,还挖苦我癞蛤蟆想吃天鹅肉,有野心。对我来说,这名科长就是索尼。我十分泄气,心灰意冷。这就是索尼?这就是我的索尼?我居然放弃了那份优厚的工作来到这种地方!”

这番话令盛田昭夫十分震惊。他想:类似的问题在公司内部员工中恐怕不少,管理者应该关心他们的苦恼,了解他们的处境,不能堵塞他们的上进之路,于是产生了改革人事管理制度的想法。之后,索尼公司开始每周出版一期内部小报,刊登公司各部门的“求人广告”,员工可以自由而秘密地前去应聘,他们的上司无权阻止。

另外,索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作,特别是对于那些精力旺盛、干劲十足的人才,不是让他们被动地等待工作,而是主动地给他们施展才能的机会。

(三) 韩国模式

1. 公开招聘与个别推荐相结合

韩国的企业集团通过系列会社公开招聘员工,招聘步骤带有共性,即发布信息、审核书面材料、笔试、面试、集体讨论、公开录用名单。此外,韩国还经常依靠本企业集团的管理人员、顾问或咨询委员会的个别推荐,被推荐者要提交加入会社自愿书、毕业证书、在校期间考试成绩推荐书、健康证书等书面材料,经过会社人力资源管理委员会面试后确定取舍。

2. 特别聘任政军界要员担任高级政务

在韩国企业集团的经营领导层中,特别引人瞩目的是集团从政界和军界特别聘任的要员。由于政局剧变、净化运动、年事较高等原因,前政界的一些高级官员和前军界的一些高级将领,应企业集团或大企业的聘请,到企业集团所属的系列会社担任社长、顾问等重要职务。企业集团以高薪、要职等手段聘用政界、军界的要员,主要是因为他们多年在政界、军界担任高级职务,视野开阔,处理事务能力强。此外,企业集团还要借助他们在政界、军界的渠道,办理一般经营者难以办好的事务。

3. 聘请外国专家担任企业顾问

韩国经济是外向型经济,需要通过广泛的对外经济技术交流来实现国民经济的快速增长。长期以来,美国一直是韩国的主要经济贸易对象国之一,韩国的许多大企业都聘请了美国的知名人士为顾问,是想通过他们同美国的政界和经济界的广泛联系,扩大双方经济、技术交流的规模,解决双方贸易往来中发生的纠纷和摩擦。

(四) 苏联模式

1. 以劳动合同为基础

在苏联,企业在职工录用方面实行劳动合同制度。劳动合同是其劳动法的重要内容,是确立职工劳动关系的基本法律形式。它有三个法律特征:① 劳动合同的当事人,一方是劳动者,另一方是企业。劳动者,即职工必须为年满 16 岁的公民。② 订立劳动合同的原则是平等、自愿和协商一致。③ 劳动合同确立了职工和企业双方的权利和义务。职工有劳动权、休息权、获得报酬权、劳动保护权、获得社会保险权、参加生产管理权等。与此同时,职工必须按一定的专业、熟练程度和职务承担某种劳动职责,遵守企业的劳动规则,爱护公有财产等。企业则必须保证职工享有上述各项权利和提供合同规定的劳动条件。劳动合同的期限分为不定期的、定期的(但不超过三年)和以完成一定工作为期限的三种。

2. 以经历和官方证明为重要依据

苏联企业录用职工的一般程序是:要求参加工作的人员必须向用人单位提交有关熟练程度和专业知识的证件以及劳动手册。企业本着维护自身权益的原则,以职工素质为标准,按照法律规定的办事准则对职工进行录用。被录用的职工在参加工作一周内,要将劳动手册交给企业,由企业填写职工被录用的情况,同时要对职工进行入厂教育。企业在录用职工时,必须遵守法律的有关规定,如:不得拒绝怀孕和有未周岁婴儿的妇女参加工作,否则要负刑事责任;不能录用与领导有亲属关系的人员;不能让受过刑事处分的人参与管理财务;禁止录用未成年人和妇女从事繁重或有害健康的工作等。此外,凡从事繁重、危险工作的职工,以及从事食品工业、公共饮食业、医疗卫生、幼儿保健事业的职工,必须提交体检证明。对学校毕业生的劳动就业则是有计划进行的,企业必须根据预先下达的有关部门批准的青年劳动就业计划指标安排他们的工作。企业在与个人签订合同时,可以由双方协商规定试用期,以考核职工是否适宜担任某项工作。合同

期满后,如果当事人任何一方均未提出继续保持合同关系,则该合同被视为禁止。

苏联企业的这种招聘模式正是我国企业人力资源招聘模式的原型。

第二节 招聘管理的目的与原则

一、招聘管理的目的

随着经济的发展,人才的需求也越来越强烈,公司要发展就必须不断地吸纳人才。招聘管理,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,其最终目的在于:

(一) 提高企业创新力

伴随企业的不断发展,自然会产生一些空缺职位,企业需要从外部寻找合适的人选来填补职位空缺,使企业的发展不至于受到限制。企业及时更新人才,会提高企业整体创新力,为长远发展提供平台:一方面,引进“新”员工可以带来新的思想,使员工队伍具有新的活力;另一方面,也为“老”员工带来新的竞争,使他们在招聘的岗位上获得新的挑战机会。

(二) 提升企业核心竞争力

人员的招聘和选拔无疑是企业成败的关键。当今世界,企业的竞争说到底就是人才的竞争,企业越来越意识到拥有创造企业核心竞争力的人才的重要性。微软集团创始人比尔·盖茨曾说:“如果让微软最优秀的二十个人离开公司,那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”通过招聘引入优秀的人才并合理利用,是企业在竞争中制胜的必要途径。

(三) 达到宣传效果

在招聘实施过程中,企业利用各种传播媒体如报纸、杂志、广播、电视、网络等让外界更多地了解本企业,同时企业招聘者与应聘者的接触、招聘工作的运作都是应聘者评价企业的依据。特别是现场招聘企业在各种校园招聘会与社会招聘会中所做的企业形象推介,可以令社会对企业有更好、更积极的认识,从而在很大程度上扩大企业知名度、提升企业形象。

知识拓展

通过校园招聘达到宣传企业的效果

校园招聘是补充公司新鲜血液、提高员工素质、建立人才梯队的有效方式。校园招聘关键是要做好校园宣传,吸引足够多的优质大学生参与面试。参与的人数越多,招聘成功的可能性越大。校园招聘除了校园宣讲会、双向选择会、在校网网站发布招聘信息之外,还要做好校园宣传栏信息的发布。企业要做好校园宣传工作,需要和学校招办(就业办)、系主任、班主任(辅导员)、学生会做好沟通联系,让校方参与到校园招聘中,协助公司组织宣传,开展宣传。企业的招聘队伍可以安排公司招录的往届毕业生、校方的企业宣传大使、辅导员等,通过招聘信息、招聘海报、招聘双选会、招聘宣讲会多渠道、多方面地做好招聘宣传工作,树立企业的雇主品牌,让应届生全方位了解公司信息,吸引优秀大学生参加招聘。其中,校园宣讲会面向毕业生的专场宣传活动,主要介绍企业的历史、行业、现状、公司发展、组织结构、产品、招聘岗位、用人标准等,通过对公司的优势介绍,吸引有意向的应届生加盟。一般宣讲会会设置有提问环节,通过互动的方式使应届生进一步了解企业。校园招聘这种宣传方式越来越成为我国企业树立自身形象的重要渠道。