

21世纪人力资源管理精品教材

员工招聘与配置

R

RECRUITMENT AND ALLOCATION
OF EMPLOYEES

姚裕群 主 编
刘家珉 朱振晓 副主编

清华大学出版社



21世纪

材



625

R

员工招聘与配置

RECRUITMENT AND ALLOCATION
OF EMPLOYEES

姚裕群 主 编
刘家珉 朱振晓 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统讲授了人力资源工作初始环节招聘的原理、知识与方法。全书分为总论、招聘设计、招聘实施、员工配置,共4篇,具体包括绪论、招聘与配置的根源、人的供给、人的分析招聘与配置的社会环境、总体谋划、能岗匹配、制订招聘方案、招聘中的测评、甄选、招聘考试、网络招聘、校园招聘、猎头渠道招聘、录用、员工配置总析、入职培训、主管人员的选拔,共18章。

本书内容丰富,体系完整,理论分析扎实,知识前沿,阐述清晰,注重操作方法,有大量案例,贴近管理实践,讲求学习效果,方便相关学科的老师 and 同学使用。本书可作为人力资源、劳动与社会保障、劳动经济、劳动关系、人才学等专业的专科、本科、研究生主干课教材,也可作为各企事业单位培训教材和业务参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与配置 / 姚裕群主编. —北京:清华大学出版社,2016
(21世纪人力资源管理精品教材)
ISBN 978-7-302-43426-9

I. ①员… II. ①姚… III. ①企业管理—人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第072674号

责任编辑:左玉冰

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市吉祥印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:17.5 字 数:400千字

版 次:2016年6月第1版 印 次:2016年6月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00元

产品编号:053097-01

前言

员工招聘与配置

Recruitment and allocation of employees

尊重知识、尊重人才,是社会理性的思维;唯才是举、不遗余力,是竞争时代组织的内在要求,是组织为了大力拓展而自觉采取的行动。人力资源和人才资本已经成为当代社会诸多企事业单位争相攫取的第一资源,因此,招聘与配置就成为现代企业经营管理中的关键环节。

招聘不仅是一般人力资源管理的日常性重要业务之一,还成为企事业单位战略人力资源管理实践的第一步骤,因为,招聘具有“牵一发而动全身”的重要作用。找到了企业所需要的人才,就有了事业发展的操作人员和推动力量。当组织高度重视人力资源,但是不能采用有效的招聘方法、不能准确把握应聘人员的素质时,组织的发展目标就无从谈起。特别是对力图把人力资源开发作为核心竞争力的企业来说,运用好招聘工作的作用更是举足轻重。即使正确地施行了招聘,获取了重要的资源,仍然存在着能不能合理地、有效地配置的问题,由此构成现实经济管理的重大问题,为企业家和经营管理人員(尤其是 HR 人員)所高度关心。

本书作为 21 世纪人力资源管理精品教材系列中的一本,在保持同其他教材密切联系、共同构建人力资源管理教学框架的同时,也相当注重自身的分工。本书具有以下几个特点。

(1) 本书从就业市场大环境的角度思考组织的招聘和配置问题,具有宏观视角,避免了不少招聘著作“只见树木不见森林”的缺陷,使读者对招聘的认识大大提升。

(2) 本书努力构建一本既具有战略人力资源管理眼界,又有现实人力资源人员操作的教材,通过全新的体系、丰富的理论、深刻的思维和翔实的内容,适应现代组织的人力资源工作人员之招聘与配置素质提升的需求,有利于培养高水平的人力资源管理人才。

(3) 本书站在“人力资源总监”和“招聘经理”的角度来思考问题,把握宏观趋势、外部环境,进而专注于企业内部招聘设计与操作,使组织的招聘与配置工作更具理性也更有长期效益。

(4) 参与本书编写的人员,既有高校的资深教授、实力教师,又有著名企业的人力资源工作人员,理论与实践结合紧密,保证了本书的高质量和创新特色。

本书由中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师姚裕群担任主编,刘家珉、朱振晓担任副主编。具体编写人员如下:姚裕群

(一、三、九、十一、十二章)、刘家珉(一、六、八章)、朱振晓(五、十一、十八章)、姚清(二章)、周小舟(四、十五章)、李苑凌(七章)、李骞(十章)、卫锦垣(十二至十四章)、庞彦翔(十六章)、原喜泽(十七章)。另外,杨晶、赵海林、刘怡娟等也参与了相关的编写工作。经过大家的深入研究、写作和修改,完成了本书,现在把它奉献给从事人力资源管理专业学习的学生和从事人力资源管理工作的同行人士。

清华大学出版社左玉冰编辑对本书的写作给予了大力支持,在此表示衷心的感谢。此外,在本书的编写过程中参阅了有关的教材、著作和论文,我们一并表示衷心的感谢。

由于编者水平和时间有限,本书的内容又有不少创新和尝试,其中必然存在很多不足,欢迎同行、专家指出不足,也欢迎广大读者提出宝贵意见。

编 者
2016年5月

目 录

员工招聘与配置

Recruitment and allocation of employees

第一篇 招聘与配置总论

第一章 当好组织的伯乐——绪论	3
引例 比尔·盖茨事业成功的秘诀——找最聪明的员工	3
第一节 招聘初析	5
一、招聘的基本范畴	5
二、招聘的目的	6
三、招聘的原则	7
第二节 配置初析	8
一、配置的定义	8
二、员工配置的思路	9
三、员工配置的形式	10
四、员工配置的原则	10
第三节 招聘配置与组织	12
一、招聘配置的外部环境	12
二、招聘配置与组织战略	14
三、招聘配置与人力资源管理工作	14
讨论案例 名企招聘之招数	17
第二章 招聘与配置的根源——需求	19
引例 苦恼不已的范经理	19
第一节 劳动需求总析	20
一、劳动需求的由来	20
二、劳动需求的行业性与职业性	20
三、劳动需求的地区性	22
第二节 宏观劳动需求	22
一、经济发展与社会劳动总需求	22
二、技术变动与社会劳动总需求	23
三、从消费需求到就业岗位转化	23
四、社会劳动需求的变动	24
第三节 微观劳动需求	25
一、工资与微观劳动需求	25

二、微观劳动需求的边际倾向	26
三、技术水平与劳动需求	26
四、微观劳动需求结构	26
第四节 微观需求典型单位——企业分析	27
一、企业的雇用动机	27
二、企业雇用与应聘从业者	28
讨论案例 招募中层管理者的困难	29
第三章 招聘与配置的前提——人的供给	31
引例 民工潮、民工荒与民工哥	31
第一节 人力资源供给初析	31
一、人力资源作为经济要素供给	31
二、人力资源供给的特点	32
三、工资与人力资源供给	33
四、人力资源供给的经济条件	34
第二节 部门地区的人力资源供给	34
一、部门地区人力资源供给的性质	34
二、影响部门地区人力资源供给的因素	35
第三节 社会的人力资源供给	36
一、社会人力资源供给的基本特征	36
二、现实供给与潜在供给	36
三、影响社会人力资源供给数量的因素	37
四、影响宏观人力资源供给质量的因素	39
五、人力资源供给动态分析——人力资源流	41
讨论案例 王总的“米”要不要“下锅”	42
第四章 招聘与配置的对象——人的分析	44
引例 著名地产商的用人之道	44
第一节 招聘对象的素质	45
一、招聘对象素质内容	45
二、能力素质分析	46
三、人格素质分析	48
四、理念素质分析	51
五、身心素质分析	51
第二节 人的职业与生涯	52
一、职业基本分析	52
二、职业生涯	53
第三节 人在组织中的发展	55
一、职业选择的达成	55
二、职业适应的完成	55
三、心理契约的建立	56

四、职业生涯的发展	56
五、职业生涯的系留	57
讨论案例 情感管理有力量	59
第五章 大千世界——招聘与配置的社会环境	62
引例 他为何闪电离职	62
第一节 招聘与配置的体制氛围	63
一、资源配置的含义	63
二、人力资源市场配置分析	63
三、我国人力资源市场的运行	64
第二节 招聘与配置的经济格局	65
一、供求关系类型	65
二、人力资源过剩分析	66
第三节 招聘与配置的法制条件	67
一、劳动法	67
二、就业促进法	68
第四节 招聘与配置的媒介组织	69
一、招聘中介的形式	69
二、招聘中介的主要职责	70
三、公立招聘中介机构	70
四、多种形式的招聘中介	71
讨论案例 安南的“全球协议”	73

第二篇 员工招聘设计

第六章 工作开展第一步——总体谋划	77
引例 奉行本土化策略的柯达公司用人	77
第一节 人力资源规划	78
一、人力资源规划概述	78
二、人力资源规划的层次	78
三、人力资源规划的内容	80
四、人力资源规划的程序	81
第二节 岗位设置	82
一、岗位设置概述	82
二、岗位的设置原则	84
三、岗位设置表的编制	85
四、岗位分析的方法	86
第三节 招聘策划	88
一、招聘策划初析	88

二、招聘策划的项目	89
三、招聘的程序	90
讨论案例 WJ 公司员工的吐故纳新	92
第七章 招聘基本原理——能岗匹配	94
引例 大象聘什么样的猫	94
第一节 能岗匹配基本分析	95
一、能力及能力模型的概念	95
二、能岗匹配的含义	96
三、能岗匹配的基础理论	96
第二节 能岗匹配的原则	99
一、最佳匹配原则	99
二、一致与互补原则	100
三、动态性原则	100
第三节 能力模型的构建	101
一、前期准备	101
二、收集信息	101
三、设计企业能力词典	102
四、建立岗位能力模型	102
五、能力模型的评估与修正	102
讨论案例 佳力博物流公司的整体能力体系	103
第八章 渠道、流程与方法——制订招聘方案	105
引例 索尼 CEO 的招聘质疑	105
第一节 确定招聘渠道	105
一、外部招聘渠道的安排	106
二、组织内部的人才发掘	109
第二节 设计招聘流程	111
一、基本框架	111
二、具体环节	111
第三节 选择招聘方法	113
一、心理测验法	113
二、面试法	113
三、评价中心法	114
四、胜任模型选拔法	114
讨论案例 宝洁公司的校园招聘流程	115
第九章 借助科学工具——招聘中的测评	117
引例 搞编程还是做营销	117
第一节 人力资源测评原理	118
一、人力资源测评的概念	118

二、人力资源测评的地位	119
三、人力资源测评原则	120
四、人力资源测评类别	121
第二节 人力资源测评方法	122
一、测验法	122
二、面试法	125
三、评价中心法	126
四、其他方法	127
第三节 人力资源测评流程	128
一、明确测评目的	128
二、确定测评内容	128
三、设计测评指标体系	130
四、选择测评方法	130
五、测评过程管理	130
讨论案例 Y 研究院招聘中的测评	131

第三篇 员工招聘实施

第十章 招聘遴选的操作——甄选	135
引例 筛选什么和怎么筛选	135
第一节 筛选申请表与简历	136
一、筛选申请表	136
二、筛选个人简历	139
三、跟踪应聘者的信息	139
第二节 测评结果评估	140
一、素质测评结果的可靠性	140
二、素质测评结果的有效性	141
第三节 甄选面试	143
一、甄选面试基本分析	143
二、甄选面试的内容	144
三、甄选面试的过程	144
第四节 聘用决策	145
一、聘用决策的原则	145
二、聘用决策的步骤	146
讨论案例 丰田的全面招聘体系	148
第十一章 最关键的环节——招聘考试	151
引例 看看警官的招聘面试	151
第一节 招聘笔试	152
一、笔试概述	152

二、笔试的分类与方法	152
三、行政职业能力测验	154
第二节 面试总析	157
一、面试基本分析	157
二、面试的特点	158
三、面试的分类	159
四、面试的作用	160
第三节 面试的环节	161
一、面试的基本步骤	161
二、面试五步骤分析	161
第四节 面试的操作	163
一、面试工作的技巧	163
二、行为面试法	165
三、面试偏见的克服	167
讨论案例 销售经理人选的头轮面试	168

第十二章 高效的现代手段——网络招聘

引例 网络招聘会确实不错	170
第一节 网络招聘总析	170
一、网络招聘的概念	170
二、各类招聘渠道比较	171
三、网络招聘的成本	172
四、网络招聘的效果	172
第二节 招聘网站的类型	172
一、全国性招聘网站	172
二、地域性招聘网站	173
三、行业性招聘网站	173
四、人际类招聘网站	173
五、搜索式招聘网站	174
第三节 网络招聘的实施	174
一、发布招聘信息	174
二、搜集信息	175
三、安排面试	175
四、电子面试	176
讨论案例 让人“前程无忧”的网站	177

第十三章 寻找未来的人才——校园招聘

引例 传统校园招聘遭遇困境	179
第一节 校园招聘基本分析	180
一、校园招聘概述	180
二、校园招聘的形式	181

三、校园招聘的供求格局	183
第二节 校园招聘流程	183
一、招聘宣传	183
二、校园宣讲会	183
三、筛选简历	184
四、笔试	184
五、面试	184
六、录用签约	184
第三节 校园招聘中的误区	184
一、招聘会的误区	184
二、筛选应聘材料的误区	185
三、笔试的误区	185
四、面谈的误区	186
五、招聘结果反馈的误区	186
讨论案例 百威英博的全球管理培训生制度	187

第十四章 精英的拿来主义——猎头渠道招聘

188

引例 猎头公司深度观察	188
第一节 猎头公司的发展	189
一、国外猎头公司发展概况	189
二、我国猎头公司的发展	191
第二节 猎头公司的分类和业务模式	193
一、猎头公司的分类	193
二、猎头公司的业务模式	194
第三节 猎头渠道的运用	194
一、猎头公司的选择	194
二、猎头业务的委托	195
三、对猎头公司的绩效评估与反馈	197
讨论案例 卫某的难题与出路	198

第十五章 成为组织的新员工——录用

200

引例 法人代表签字算不算数	200
第一节 背景核查	201
一、背景核查的意义	201
二、背景核查的主要内容	201
三、背景核查的流程	202
四、背景核查关注的问题	204
第二节 入职体检	204
一、体检的意义	204

二、体检的主要内容	204
三、体检结果的处理	204
第三节 订立聘用合同	205
一、我国劳动合同的法律规定	205
二、聘用合同的签订	206
三、签订聘用合同的注意事项	210
讨论案例 录用赵安还是苏天	211

第四篇 员工配置

第十六章 原理与战略——员工配置总析

215

引例 两个公司一批人	215
第一节 员工配置初析	215
一、员工配置	215
二、员工配置的类型	216
第二节 员工配置理论认识	217
一、员工配置的数量分析	217
二、人-岗匹配基本模型	217
三、个人-岗位动态匹配模型	218
四、个人-组织匹配模型	220
第三节 影响员工配置的因素	221
一、制度因素	221
二、经济因素	222
三、文化因素	222
第四节 员工配置战略	223
一、战略人力资源管理	223
二、员工配置战略的内容	224
三、员工配置的质量	225
讨论案例 自主创新人才是长安汽车的生命线	226

第十七章 新员工的塑造——入职培训

228

引例 不一样的“第一天”	228
第一节 新员工培训初析	228
一、对新员工的认识	228
二、对新员工培训的认识	229
三、新员工培训的特点	231
四、新员工培训的类别	231
第二节 新员工培训的内容	232

一、公司概况	232
二、岗位知识与技能培训	233
三、法律文件与组织的规章制度	234
四、员工个人事宜	234
第三节 新员工培训操作	234
一、新员工培训的目标	234
二、新员工培训的方法	235
三、新员工培训工作技巧	237
四、新员工培训的工作主体	238
第四节 新员工培训管理	239
一、新员工入职时培训监控	239
二、新员工上岗后培训监控	240
三、新员工培训效果评估	240
四、新员工培训应用表格	241
讨论案例 宁峰入职的前五天	244
第十八章 大厦要靠栋梁——主管人员的选拔	246
引例 汽车销售公司的经理 10 职位招聘	246
第一节 主管人员选拔初析	247
一、主管人员概述	247
二、选拔标准的概念	247
第二节 主管人员的素质	248
一、主管人员素质要求一般内容	248
二、不同层次人员的能力结构	249
三、主管人员素质的项目分析	250
第三节 选拔主管人员的常用方法	254
一、职务分析法	254
二、行为事件访谈法	255
三、专家小组讨论法	255
第四节 主管人员的遴选操作	255
一、主管人员的遴选途径	255
二、主管人员的遴选过程	257
三、遴选工作的若干思路	259
讨论案例 华为选拔管理者的六大原则	260
参考文献	263

第一篇

招聘与配置总论

引例

比尔·盖茨事业成功的秘诀——找最聪明的员工

长久以来,人们认为企业成功与否不在于雇用人员的多少,而在于如何引导普通人员做出最出色的贡献。盖茨却为这个看法加上一个看起来十分苛刻的条件:必须始终寻找并聘请计算机工业中最出色的人才。因为盖茨自身在计算机方面具备天才素质,他用人的原则也变得十分简单,那就是:“找最聪明的员工。”

比尔·盖茨认为,聪明就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说,就是善于接受新事物,反应敏捷;能迅速地进入一个新领域,并对其做出头头是道的解释;提出的问题往往一针见血,正中要害;能及时掌握所学知识,并且博闻强识;能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。盖茨常对软件开发人员说:“四到五年后,现在的每句程序指令都得淘汰。”这么快的更新速度,要求程序设计员必须有良好的学习和创新能力。因此,微软长期一直都是只雇用全球5%最顶尖的人才。

微软公司有220多名专职招聘的人员,他们每年要访问130多所大学,举行7400多次面谈,而这一切仅仅是为了招聘2000名新雇员。微软公司编有一个专用程序,它负责统计出用户所使用的关键词。从统计的结果可分析出此人是否具有较高的计算机技能,并将其列为招聘对象。

微软招募英才最多的沃土自然是几所名列世界前茅的大学:哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院、卡耐基梅隆大学,当然也包括其他一些大学如华特鲁大学,这个大学以其数学专业闻名于世。

为了保持不同凡响的增长率,微软必须不断采取员工推荐、报纸及行业广告、贸易展和会议、校园招聘、网上设置公司起始页、实习计划及猎头公司等活动积极聘用高素质员工。但微软之所以能独步业内,并不是因为有这些活动。更准确地说,靠的是蕴含在这些活动中的聘人哲学。它的招聘不是针对某个职位或群体,而是着眼于整个企业。微软员工就是以其才智、技能和商业头脑而闻名业界,因为他们都是被精心挑选进来的。

微软成立之初,就对招聘超常地重视。时至今日,微软的人力资源负责人还是以能够配合好公司领导作为选材的标准之一:“我们的做法还是像只有十个人的公司在聘用第十一个人一样。”