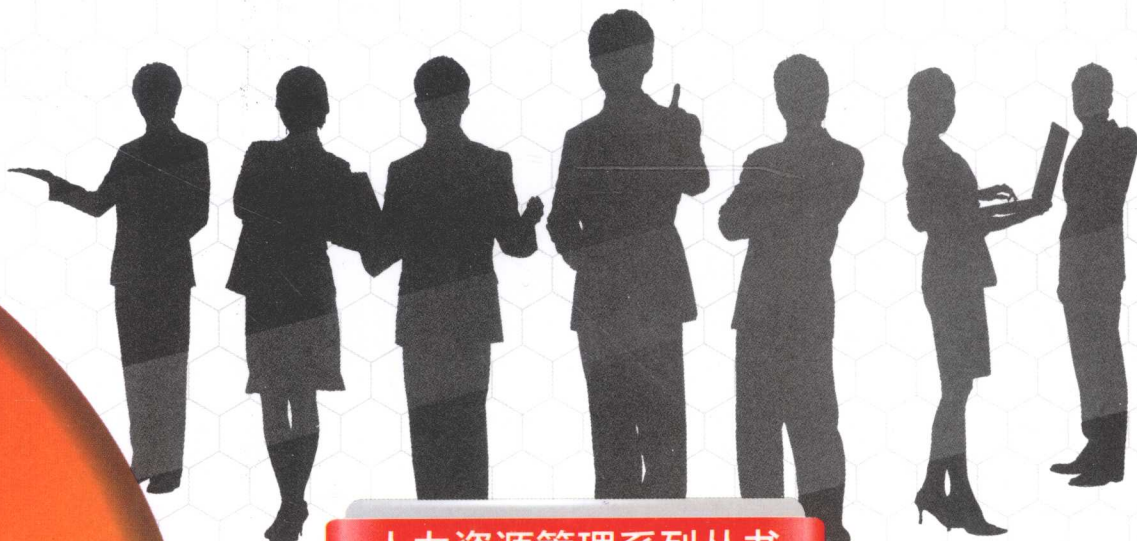




人力资源管理系列丛书

邵芳◎编著

招聘 与人员测评

人力资源管理系列丛书

招聘与人员测评

邵 芳 编著

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

招聘与人员选拔是一项实务性很强的工作。本书重点阐述了招聘与选拔在人力资源管理系统中的地位、作用及主要流程,并在此基础上把具体工作分解到了招聘与选拔的各个阶段,详细阐述了其理论基础——工作分析、人力资源规划与胜任力素质,招聘的主要工作——招募、选拔、录用与评估,常用的选拔方法——心理测量、面试与笔试、评价中心情景模拟,并在最后一章采用招聘与选拔全过程案例为读者带来全景感受。

本书既有理论支持,又有案例、常见问题分析以及招聘与人员测评游戏,体现了很强的实用性和工具性。本书适宜于为组织招聘员工的管理者阅读,亦可为被招聘者提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

招聘与人员测评/邵芳编著. —西安:西安电子科技大学出版社, 2016.6

人力资源管理系列丛书

ISBN 978-7-5606-4080-8

I. ① 招… II. ① 邵… III. ① 招聘 ② 人员测评 IV. ① C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 102216 号

策 划 戚文艳

责任编辑 许青青 杨天使

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印 张 20.5

字 数 484 千字

印 数 1~3000 册

定 价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5606 - 4080 - 8/C

XDUP 4372001-1

如有印装问题可调换

序

人力资源管理引入我国已有二十多年的历程，对我国的改革开放、经济社会发展起到了推动作用。我国正在从人口大国向人力资源大国、人力资源强国迈进，以人为中心的管理理念已成为实施人力资源管理的基础，合理地配置、利用、开发人力资源，科学地激发人力资源的贡献，是人力资源管理的核心，也是最终的目标。我国改革开放三十多年，经济增长方式的转变、人口结构的变化、社会的发展、农村劳动力的转移、知识型员工队伍的扩大、国际上人才竞争的加剧等，迫使企业管理和社会管理在创新中不得不面对人力资源管理提出的新的问题。尤其是我国人口结构面临老龄化趋势，无论是国家宏观层面上的人力资源管理政策，还是企业、政府、事业单位微观层面上的人力资源管理策略都面临新的挑战。

面对新的问题与挑战，对人力资源管理的重视从关注个体到关注群体，从关注企业到关注政府、事业单位，从关注效率到关注公平，如何更好地实现人力资源与组织战略、组织成长的适应、匹配和一致，是值得我们关注与研究的。彭罗斯曲线的基本原理告诉我们：“企业现存的人力资源既刺激了扩张，也限制了扩张的速度。即使通过收购和兼并获得的成长也无法逃脱利用现有的管理资源的投入维持组织的一致性所带来的约束。”可见，无论组织如何变化，人力资源管理始终处于关键地位。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家，是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上，紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景，实现集成创新和引进消化吸收再创新，是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上，通过大量的调查研究，为了适应人力资源管理教育和培训的新需要，组织相关人员编写了这套人力资源管理专业系列教材。该系列教材由人力资源管理六大模块、五门核心内容构成，即由五个分册组成，分别是《新编人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《招聘与人员测评》、《培训开发与职业生涯管理》、《绩效与薪酬管理》。该系列教材的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师，在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累，在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验，从而为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条

件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色：

一是体系的系统性和重点性相结合。本套丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科的整体框架，具有系统性；同时，各分册的选题和体例设计中，注重突出人力资源管理学科的核心内容，进行合理选择，力求使人力资源管理各个核心模块内容系统，原理准确，重点突出，方法和技术实用，技能性和可操作性强。

二是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科，它自身基本原理的一般性、共同认可性在编写中必须准确地反映。同时，在案例编写中选择我国背景下的人力资源管理案例，能够体现本国社会和企业的人力资源管理实际，更具有现实感。

三是知识性与实践感、趣味性相结合。本套教材运用统计学知识、测量学知识、数理工具进行人力资源管理的量化分析，注重量化工具的运用和分析能力的培养。同时，在教材中穿插人力资源模拟实训内容和管理游戏内容，提升了学习的实践感和趣味性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中，我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型，使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论和实际相结合，原理与案例相结合，传授知识和培养技能相结合，讲授与讨论相结合，以此达到学习目标与实践效果的统一。

本套丛书是西安电子科技大学教材立项项目，西安电子科技大学经济与管理学院教授王林雪任总主编，杜跃平教授任顾问，他们对丛书的选题和体例安排提出总体要求与设想，在经过编辑委员会成员讨论通过后，由分册主编负责组织编写。初稿完成后，由总主编对各分册书稿进行审查、修改、定稿。

人力资源管理学科是一门逐渐走向成熟的学科，许多方面还处于研究和不断完善之中，尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展，是值得深入研究的问题。作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累，在写作中也有选择性地内容中有所体现，愿意也希望与读者共同分享和思考，共同促进人力资源管理的发展。

王林雪

2016年2月

人力资源管理系列丛书

丛书编写委员会

顾 问 杜跃平

总主编 王林雪

编 委 杜跃平 宁艳丽 张卫莉

邵 芳 方 雯 张 霞

目 录

第一章 绪论 1	二、招聘原则..... 38
第一节 招聘与选拔概述..... 2	第二节 招聘策略..... 41
一、招聘与选拔的含义和目的..... 2	一、相关的基本概念..... 41
二、招聘与选拔的意义..... 3	二、具体实施内容..... 42
三、招聘与人力资源管理..... 4	第三节 招聘工作的基本流程..... 50
四、招聘与选拔的内容和工作程序..... 5	一、招聘的基本流程..... 51
五、招聘的原则..... 7	二、招募..... 53
第二节 影响招聘与选拔的因素..... 8	三、选拔..... 53
一、影响招聘与选拔的外部因素..... 9	四、录用..... 54
二、影响招聘与选拔的内部因素..... 11	五、评估..... 54
三、应聘者因素..... 14	
第三节 企业在招聘与选拔中的误区、挑战及 新趋势..... 15	第四章 人员招募 58
一、招聘与选拔中的误区..... 15	第一节 招募计划的制订..... 59
二、当前招聘与选拔面临的挑战..... 18	一、识别空缺..... 60
三、招聘与选拔的新趋势..... 21	二、招聘需求的确认..... 60
	三、决定如何填补..... 62
第二章 胜任力素质模型 25	四、员工申请表..... 63
第一节 素质..... 25	五、补充渠道..... 64
第二节 胜任力素质模型..... 26	六、招募信息的发布..... 70
一、胜任力的优点..... 26	七、待聘员工的类型和数量..... 71
二、胜任力的内容..... 26	八、通知目标总体..... 71
三、如何了解胜任力..... 27	九、会见并挑选求职者..... 71
第三节 胜任力素质模型建立的流程、 技术与方法..... 29	第二节 招募渠道的选择..... 72
一、建立流程..... 29	一、外部渠道..... 72
二、技术与方法..... 29	二、内部渠道..... 74
	三、第三方..... 76
第三章 招聘策略与流程 36	第三节 招募方式的选择..... 76
第一节 招聘的要求与原则..... 36	一、广告..... 76
一、招聘要求..... 36	二、职业中介..... 80
	三、行政搜寻公司(猎头公司)..... 81
	四、校园招聘..... 83

五、直接申请	85
六、员工引荐	86
七、特殊事件招聘	86
八、暑期实习	87
九、网络招聘	87
十、模拟实战	88
十一、人力资源租赁	88
第四节 申请的形式	89
一、申请的形式	89
二、申请表的编制	91
三、相关材料的整理	91
第五节 决策框架与模板	92
一、决策框架与模板概述	92
二、招聘评价指标体系	95
第六节 筛选方法	95
一、筛选方法	95
二、背景调查	97
三、个人资料	98
四、笔迹学	99
五、筛选简历的技巧	100

第五章 人员选拔与评价

第一节 人员选拔与评价的含义和作用	111
一、相关的基本概念	114
二、人员选拔与评价的作用	115
三、人员选拔评价中应该注意的问题	116
第二节 人员选拔与评价的主要内容	118
一、人员测评的内容	119
二、人员测评的类型	119
第三节 人员选拔与评价的一般工具和方法	119
一、人员选拔与评价的一般方法和工具的内容	120
二、人员选拔与测评的一般方法和工具的比较	125

第六章 人员选拔评价方法：心理测量

第一节 心理测量的含义与作用	135
----------------------	-----

一、相关的基本概念	135
二、心理测量的作用	137
第二节 心理测量的分类	141
一、按不同的测量对象分类	142
二、按刺激呈现的不同形式分类	142
三、按不同的目的和用途分类	144
四、按被测者人数分类	146
五、按不同测验材料分类	146
第三节 能力测量	146
一、智力测量	147
二、一般能力测量	149
三、特殊能力测量	154
四、其他能力测量	155
第四节 个性测量	156
一、相关的基本概念	157
二、个性测量的内容	158
三、个性测量的方法与技术	170
四、常用的个性测验介绍	171
第五节 使用心理测量的注意事项	171
一、存在的法律问题	171
二、可能产生的误差	172
三、对于心理测量可能产生的偏见	173

第七章 人员选拔评价方法：面试与笔试

第一节 面试概述	178
一、面试分类	178
二、结构性面试	179
三、非结构性面试	179
四、压力面试	180
五、面试中的提问技巧	180
六、主考官应具备的素质	181
第二节 面试的基本流程	181
一、面试的准备阶段	182
二、面试的实施阶段	189
三、面试的总结阶段	190
第三节 面试前的准备	191
一、工作流程设计	191
二、时间与地点选择	195

第四节 面试提问	195
一、提问方式	195
二、提问技巧	196
三、面试提问时应避免的问题	197
四、设计面试提问类型	197
五、设计面试提问提纲	198
六、不同岗位面试试题的编制	200
第五节 如何提高面试效果	202
一、影响面试效果的因素	202
二、提高面试效果的对策	204
三、提高面试质量的方法	211
第六节 笔试	212
一、笔试的概念与特点	213
二、笔试题目的编制	213
三、笔试的内容	216
四、笔试题型	216
五、笔试的组织管理	217

第八章 人员选拔评价方法:

评价中心	220
第一节 评价中心概述	221
一、相关的基本概念	221
二、评价中心的内容	221
三、评价中心的常用技术方法	223
四、评价中心的实施	224
第二节 无领导小组讨论	227
一、源起与定义	228
二、讨论方法	229
三、讨论形式	230
四、步骤过程	232
五、无领导小组讨论的题目类型	234
六、讨论考察的要素	240
七、技巧	241
八、优点与局限	244
第三节 文件筐测验	248
一、源起与定义	248
二、文件筐测验的特点	249
三、文件筐测验的设计	250
四、文件筐测验的考查内容	251

五、文件筐测验的适用范围	252
六、文件筐测验实施程序	253
第四节 角色扮演模拟	259
一、角色扮演模拟的基本内容	260
二、角色扮演法的优缺点	263
三、角色扮演的衍生	264
四、角色扮演的运用	264
第五节 其他方法	266
一、管理游戏	267
二、即席演讲	272
三、案例分析	273
四、搜寻事实	275
五、模拟面谈	275

第九章 人员录用与评估

第一节 人员录用概述	281
一、人员录用的含义及意义	281
二、人员录用的原则	283
三、影响录用的因素	284
第二节 人员录用的程序	286
一、录用决策	287
二、录用后的商谈	294
三、签订劳动合同	294
第三节 人员招聘选拔评估概述	296
一、招聘评估的含义和作用	297
二、结果评估	298
三、招聘方法的成效评估	299
四、技术方法的评估	300
第四节 正确对待未被录用的应聘者	301
一、书面回应未被录用者	301
二、保存应聘者材料	302
三、回答应聘者的疑问	302

第十章 招聘与选拔全过程案例

第一节 招聘阶段	306
一、确定招聘标准	306
二、确定招聘渠道	308
三、确定招聘人员	308
四、制订招聘计划	308

五、编制招聘广告	310
第二节 选拔阶段	311
一、结构化面试	311
二、素质测评	311
第三节 员工录用	314

一、做出录用决策	314
二、背景调查	315
三、通知应聘者	315
参考文献	317
后记	318

第一章

绪 论

本章要点

- (1) 掌握招聘与选拔的含义和原则;
- (2) 掌握招聘与选拔的影响因素;
- (3) 掌握企业在招聘与选拔中的误区、挑战与新趋势。

本章导读

在招聘专家中流传着这样一句话：“虽然你可以教会一只火鸡爬上树，但更简单的是找来一只松鼠。”意思是说虽然经过培训能够得到所需的人才，但最快捷的方式是选择最合适的人。人员招聘与选拔是一项实务性很强的工作。仅有人力资源战略，缺少实施战略的合适人选和具体方法是无法达到预期效果的。如何实现人员招聘与选拔的目标，把招聘与选拔的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把招聘与选拔的各项工作加以细化？如何避免人员选拔中可能出现的个人偏好？诸如此类的问题一直困扰着众多的人力资源管理工作。

下面，我们将带领大家走进招聘与选拔，了解它的艺术与魅力。



导读资料

百度——有甄别地引进人才

百度也如同其他高速发展的知识型公司一样，正在经历着爆发式的增长长期都要经历的人才问题。

百度将自己的“选人”经验总结为：那些通用类的技能岗位可以大胆挖人，例如，市场、公关、会计等岗位每个公司都通用；但是那些技术人员就需要靠内部生成，从内部培养、提拔，就像从自家后院拔出来的萝卜一样，熟悉可靠。

对于如何发现这些顶尖人才，百度的董事长兼首席执行官(CEO)李彦宏有自己的秘密武器，即百度发现人才的五大法则。

第一，多角度面试。百度引进任何人才，都会安排多位员工对候选人进行多次面试，然后根据汇总结果进行最终决策。一般情况下，对于中层以上的岗位，百度会安排 8 人左右进行面试；对于高管岗位，则至少安排 4 人进行面试。

第二，背景调查。这是管理规范的企业普遍使用的——通过候选人的直接上级或同事，多方面了解其德与才是否符合百度的要求。

第三，降级录用。这是百度与很多企业不同的地方，一般情况下，其他企业的副总到百度只能担任总监的职位，其他企业的总监到百度只能担任高级经理的职位。

第四，证明自己。任何人来到百度，只有在用实践结果证明能力以后才能获得晋升。很多公司为了让员工出去谈业务时有个好身份，随便给员工一个很好听的职位名称；而百度对于给予某人什么样的职位头衔，是十分苛刻和慎重的。

第五，循序渐进。职位不但代表着权力，更代表着责任。百度在实践中锻炼和培养人才，不断赋予新的职责，根据其履行的情况检验其能力，职位由低到高，职责由小到大，循序渐进地培养人才。

李彦宏说：“百度能够发展到今天，找对了人是一大重要保证。”

资料来源：李彦宏. 有机管理. 北大商业评论, 2010.7.

第一节 招聘与选拔概述

一个人在组织中，总会遇到招聘与被招聘的问题。作为管理者，要为组织招聘员工；作为成员，总是处在被招聘和选拔的过程中。

一、招聘与选拔的含义和目的

(一) 招聘与选拔的含义

招聘是指围绕企业战略目标的实现，以企业人力资源规划和工作岗位分析为基础，借助各种信息发布，通过一定的渠道吸引具备任职资格和条件的求职者，并采取科学的方法从中甄选和确定合适的候选者予以聘用，并对各项活动加以评估的管理过程。招聘过程包括：① 招募(通过宣传来扩大影响，树立企业形象，达到吸引人应征的目的)；② 选拔聘用(即使用各种技术测评与选拔方法，挑选合格员工)。

准确理解招聘的含义，需要把握以下几点：

- (1) 招聘的目的是吸引人员；
- (2) 招聘活动所吸引的人员应当是本企业所需要的；
- (3) 招聘活动所吸引的人员的数量应当是适当的。

人力资源管理中的“招聘”包含两层意思：招聘是企业获取人力资源的过程；招聘即选择合适的员工。招聘是指组织为了生存和发展的需要，根据人力资源规划和职位分析的数量和质量要求，通过信息发布和科学甄选获得所需的合格人才，并安排他们到所需岗位上工作的过程。招聘的过程实质上就是从应聘者中选择最适合特定工作岗位要求的人员的过程，选择的目的是挑选出最合格的员工。

广义的招聘包括招聘、选拔、录用、评估等一系列活动。根据我们对招聘概念的考察

和分析,可以发现,招聘活动包括诸多内容,且内容之间呈现出一定的先后顺序,表现为一个工作流程,详细内容在后面会讲到。

狭义的员工招聘主要是指人才吸引与选拔,它是人才聘用或聘任的前提性工作环节。

(二) 招聘与选拔的目的

招聘的目的是为企业寻找合适的员工。在恰当的时候以最小的代价招聘组织最需要、最合适的员工,并将其安排在合适的岗位上使其发挥作用,这是任何组织进行员工招聘的根本目的。

(1) 满足现实需要——为职位空缺寻找符合资格要求的申请人。

(2) 满足未来需求——为企业未来的人才需要,超前性地选择潜在的任职者,建立企业与潜在求职者之间的联系,建立人才库,尝试人才开发计划。例如,花旗银行认为,只要是真正的人才,就是聘用人数超过实际需求的1倍也值。

(3) 满足效率的需要——要以最低成本招聘到高质量人才,招聘不同层次人员的工资比率应低于他们的贡献率。例如:同一岗位有本科生和专科生两个合格的备选人,可依据以往资料估算,若本科生和专科生的工资之比小于本科生和专科生的业绩之比,就招聘本科生,以尽可能低的成本获取尽可能大的回报。

二、招聘与选拔的意义

各个组织所面临的外部环境、内部环境和人力资源自身因素变化会产生各种各样的人员招聘需求。例如,空缺岗位需要人员补充;组织因业务扩张会引起人员需求;为确保新业务正常运营补充新员工;等等。招聘工作的有效实施不仅仅对人力资源本身,而且对整个企业都有非常重要的意义,有效的人力资源招聘能给企业带来无穷的活力。

(1) 确保录用人员的质量,提高企业核心竞争力。现代企业竞争的实质是人力资源的竞争,人力资源已经成为企业核心竞争力。招聘作为企业人力资源管理开发的基础,一方面直接关系到企业人力资源的形成,另一方面直接关系到企业人力资源开发管理其他环节的工作发展。有了高素质的一线员工才能保证高质量的产品和服务;有了高素质的技术人才才能保证企业研制开发计划的高效有序运作。

(2) 降低招聘成本,提高招聘工作的效率。招聘应同时考虑三方面的成本:一是招聘直接成本,包括招聘过程中的广告费、招聘人员的工资和差旅费、考核费、办公费用及聘请专家的费用等;二是重置成本,指因招聘不慎导致重新再招聘时所花费的费用;三是机会成本,指因员工离职和新员工尚未完全胜任工作造成的费用。招聘的职位越高,招聘的成本就越大。既要使招聘成本降到最低程度,又要能保证录用人员的素质要求,这是招聘成功的最终目标。

(3) 为企业注入新的活力,增强企业创新力。企业根据人力资源规划和工作分析要求,通过招聘,给岗位配置新的人员。新的人员在工作中注入新的管理思想、新的工作模式,可能给企业带来制度创新、管理创新和技术创新。特别是从外部吸收人力资源,为企业输入新生力量,可以弥补企业内人力资源不足,带来更多新思维、新观念和新技术。

(4) 扩大企业知名度,树立企业良好形象。招聘工作涉及面广,企业利用各种形式发

布招聘信息，如电视、报刊、广播、网络媒体等，扩大了企业的知名度，让外界更多地了解本企业。有的企业以震撼人心的高薪、颇具规模和档次的招聘过程来表明企业对人才的渴求和企业的实力。企业对人才的招聘，在招收到所需的各种人才的同时，也通过招聘工作的运作和招聘人员的素质向外界展示了企业的良好形象。

(5) 减少离职，增强企业内部的凝聚力。有效的人力资源招聘，可以让企业更多地了解应聘者到本企业工作的目的和动机，企业可以从诸多候选人中挑选出个人发展目标与企业目标趋于一致、并愿意与企业共同发展的员工；另一方面可以使应聘者更多地了解企业及应聘岗位，让他们根据自己的能力、兴趣与发展目标来决定是否加盟该企业。有效的双向选择可使员工愉快地胜任所从事的工作，并可减少人员离职，减少因员工离职所带来的损失，增强企业内部凝聚力。

(6) 有利于人力资源的合理流动，提高人力资源潜能发挥的水平。一个有效的招聘系统，能促进员工通过合理流动，找到合适的岗位，能职匹配，调动员工的积极性、主动性和创造性，使员工的潜能得以充分发挥，人员得以优化配置。同时，调查表明，员工在同一岗位上工作长达八年以上，容易出现疲惫停顿现象，而合理流动会使员工感受到新岗位的压力与挑战，刺激员工内在潜能的发挥。

三、招聘与人力资源管理

招聘作为人力资源管理的基本职能，与人力资源管理活动有密切的关系，招聘的地位与作用也体现在这种相互关系中。

人力资源计划规定了招聘的数量和类型，而职位分析又决定了对招聘人员的具体要求，同时也向招聘人员提供了在招聘中要用到的职位描述和工作说明的信息。而招聘则是实施招聘计划、执行应聘要求、聘用合适人员的基本形式和途径。

报酬与福利管理以及工作条件等内容在一定程度上决定了招聘工作的难易程度。招聘岗位的工作性质、岗位规范、职责要求、技术水平等，必须与相应的报酬与福利待遇基本相符，否则难以招聘到合适的人员。

一方面，人力资源的培训与开发要求招聘到的人员具有相应的基本素质；另一方面对招聘到的人员进行分析也可以确定他们需要什么样的培训。

对员工表现的评价可以决定员工的晋升、降职、解雇等问题，因而可以部分地决定是否需要招聘新成员。

由以上几点可以看出，人力资源管理活动的各方面——计划和控制、职位分析和设计、培训和开发、评价与激励、薪酬与福利等，都与人力资源的招聘或多或少存在着联系。



小故事

一张白纸好画画，宝洁青睐毕业生

在美国《财富》(中文版)杂志评出的中国最受人力资源经理青睐的、排名前20的企业中，广州宝洁榜上有名。广州宝洁有限公司公共事务部的许燕辉告诉记者，宝洁公司 165

年来成功的关键在于,对人才的重视和承诺,这也是企业文化的核心。许燕辉简要地介绍了宝洁公司人力资源管理体系的内容。

(1) 完善的招聘系统。确保招聘到最适合、最优秀的人员。

(2) 系统的培训体系。在员工的培训和发展方面投入了大量的人力、物力。尤其值得一提的是上级经理对下属在工作过程中进行的指导,在其内部称为“在职培训”,这是他们人才培训中非常重要的一部分。

(3) “内部提升”的用人哲学。从基层岗位招聘人才,尽量在内部员工中提拔高级管理人员,使员工与公司一起成长,对公司充满主人翁的责任感和自豪感。

(4) “早期责任”。对新员工委以重任,为他们设计充满挑战的工作项目,这点被称为早期责任。早期责任会让新人获得宝贵的实践经验,更快地成长。

(5) “尊重每一位员工”。营造一种互相尊重的工作环境。

(6) 海外学习和工作机会。作为一个跨国公司,宝洁为员工提供海外学习和工作机会,使员工能够更快地成长。

宝洁公司招聘员工时重视的是人员本身的素质。他们所需具备的素质包括诚实正直、领导能力、勇于承担风险、积极创新、发现问题和解决问题的能力、团结合作、不断进取等。有些部门,如产品供应部、研究开发部、信息技术部和财务部,也要求有一些基本的专业背景。

在用人方面,宝洁公司在权衡学历和工作经验上可谓经验独到。他们大部分的需求岗位都招聘应届生。宝洁公司从1989年起,就开始优先在大学里招聘应届毕业生。20多年来,宝洁绝大多数的需求岗位都是由大学应届毕业生来补充的。这基于公司“内部提升”的理念。在广州宝洁和全球其他地方的宝洁公司,几乎所有的高层、中层管理人员都是毕业后就直接进入宝洁公司的。他们和公司一起成长,对公司有家一般的亲切感和自豪感。当然另一方面,宝洁也有少部分职位面向社会招聘有经验的人才。

四、招聘与选拔的内容和工作程序

(一) 招聘与选拔的内容

根据我们对招聘概念的考察和分析,可以发现,招聘活动包括诸多内容,且内容之间呈现出一定的先后顺序,表现为一个工作流程。具体而言,招聘活动主要包括招募、甄选、录用与评估四项内容。

(1) 招募(Recruiting),主要包括招聘计划的制订与审批、招聘渠道的选取、招聘信息的设计与发布,以及组织应聘者。其主要目的就是吸引足够的应聘者。

(2) 甄选(Selection),包括资格审查、初选、笔试、面试、心理测试以及其他测试、个人资料核实、背景调查、体检等。其主要目的就是 from 应聘者中选出组织需要的最合适的人选。

(3) 录用(Employment),包括试用和正式录用,主要包括新员工培训、上岗引导以及签订相关劳动合同等。其主要目的就是确定雇佣关系。

(4) 评估(Assessment), 主要包括招聘成本与效益评估, 录用员工数量、质量与结构评估, 招聘方法的成效评估等。其主要目的就是了解有关招聘的成本、效益状况以及存在的问题, 为未来的招聘行为提供经验参考和可吸取的教训。

(二) 招聘与选拔的工作程序

1. 招聘准备阶段

1) 确定招聘需求

确定招聘需求就是要准确把握有关组织对各类人员的需求信息, 确定人员的招聘种类和数量。首先, 由企业统一进行人力资源规划或由各业务部门根据实际的业务需要提出对人员的要求。然后, 由人力资源管理部门填写人员需求表并进行审核, 对人员需求及资料进行审定和综合平衡, 对费用进行评估, 提出具体意见, 交予主管部门受理。

2) 明确要招聘岗位的特点和要求

只有明确要招聘岗位的特点和要求, 才能制定有针对性的招聘计划, 采用有效的招聘策略。招聘岗位的工作特点和招聘标准, 可以通过职位说明书及其用人部门主管的报告等途径获得。

明确要招聘岗位的特点和要求就决定了需要什么样的人, 包括对应聘者的年龄、学历、工作经验、工作能力、个性品质等方面的要求。

3) 制定招募计划

招募计划是企业根据已经确定的人力资源规划, 在职位分析的基础上, 通过分析与预测组织岗位空缺及合格员工获得的可能性, 所制定的关于实现员工补充的一系列工作安排。一个企业所做的是否需要招聘新员工的决定, 是一项十分谨慎而重要的决策。必须由人力资源管理人员及有关专家依照企业现状、需求信息等, 制定人力资源招聘计划并指导招聘活动。

4) 招聘策略

招聘策略是招聘计划的具体表现, 是为实现招聘计划而采取的具体策略。

(1) 地点策略, 选择在哪个地方进行招聘, 一般要考虑潜在的应聘者寻找工作的行为、企业的位置、人力资源市场状况等因素。客观上为了节省开支, 企业通常在既有条件又有招聘经历的地方招聘, 通常在企业所在地的市场招聘办事员和工人, 在跨地区的市场上招聘专业技术人员, 而在全国甚至世界范围内招聘高级管理人才。

(2) 时间策略, 有效的招聘策略不仅要明确招聘地点, 还要确定恰当的招聘时间, 招聘时间一般应比有关职位空缺可能出现的时间要早一些。

(3) 渠道策略, 应聘者来源渠道主要有组织内部来源和组织外部来源两种。前者又有内部提升、职位轮换、工作调换和返聘或重新聘用等渠道, 外部来源有熟人介绍、求职者主动上门、失业人员再就业、职业中介机构、猎头公司招聘、大学院校招聘等。如果企业进行大规模的招聘, 往往只使用一种招聘渠道是不够的, 它需要采用不同招聘渠道的组合方式, 才能保证在限定时间内招到足够的合适的员工。

2. 招聘的实施阶段

招聘的实施阶段也就是筛选应聘者的阶段, 是整个招聘活动的核心阶段, 见图 1-1。

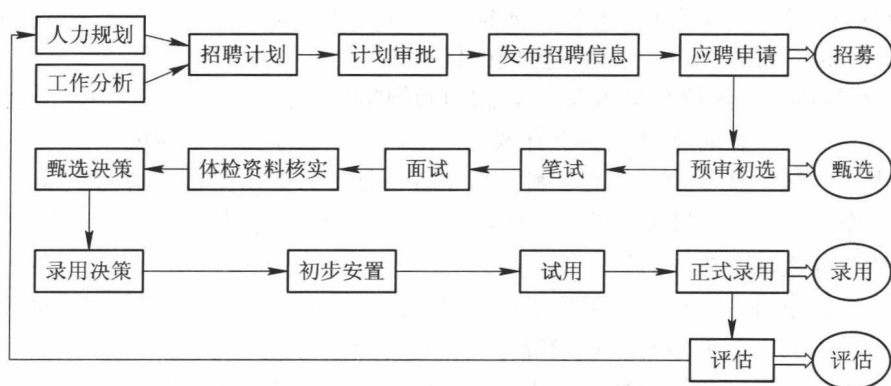


图 1-1 招聘四阶段关系图

3. 招聘的评估阶段

招聘工作结束后，工作人员往往会忽视对招聘工作的及时总结，有时甚至只是找到合适的人员并将其安置在合适的岗位上，招聘工作就结束了。一个完整的招聘过程应该包括招聘的评估与反馈阶段。首先应该及时总结招聘的经验和教训，通过不断改进招聘的方法，提高招聘工作的质量，降低招聘的成本。另外，对招聘工作的评估有助于从战略角度分析企业内部的深层次原因，如企业提供的薪酬、企业的人力资源战略、激励机制、企业竞争力、企业文化与企业形象等方面存在的不足。企业应通过招聘工作的评估，深究其原因并适时调整企业人力资源战略和其他有关的管理政策。

招聘工作能否达到预期的目标，受到企业内部和企业外部环境的诸多的因素影响，因此，对招聘工作的评估应该从内外两方面进行总结。内部因素主要包括企业招聘策略是否得当，招聘流程是否适合，招聘方法是否有效，招聘的效果如何，招聘计划完成与否及其原因分析，以及相关管理环节对招聘的影响等；外部因素主要包括劳动力市场目前的基本状况及其发展趋势、竞争对手的相关政策与策略等。

五、招聘的原则

员工招聘是一项经济活动，也是一项社会性、政策性较强的活动，因此，需要招聘者站在比招聘本身更高的角度来看待招聘，并努力掌握指导整个招聘过程和活动的八大原则。

(1) 三公原则(公平、公正、公开)。三公原则指把招聘岗位、种类、数量，报考的资格、条件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面使招聘工作置于社会的公开监督之下，防止不正之风。

(2) 竞争原则。竞争原则指通过考试竞争和考核，鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的，一要动员、吸引较多的人报考，二要严格考核程序和手段，科学地录取人选，防止“拉关系”、“走后门”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈而公平的竞争选择优秀人才。

(3) 平等原则。平等原则指对所有报考者一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限