

丛书主编：胡君辰

人力资源 吸收与选拔

梁晓雅 著

RENLI ZIYUAN
XISHOU YU XUANBA

复旦大学管理学院

复旦大学企业人力资源管理研究所 组织

人力资源主管招聘、选拔优秀员工的操作指南
和战略指引

招聘前期的策略制定，招聘的渠道和程序，以
及选拔过程中三种关键方法：面试、评价中心
和心理测试

借鉴国外招聘和选拔的最佳实践，紧密结合国
内外典型案例



四川出版集团 ● 四川人民出版社

SCPG

SICHUAN CHUBAN JITUAN

SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

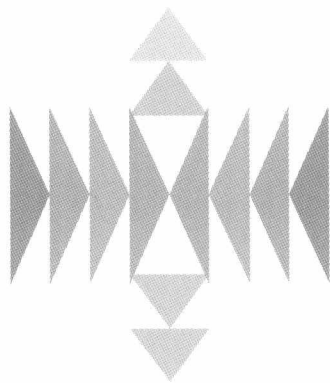
M 现代人力资源管理系列丛书
MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

丛书主编：胡君辰

人力资源 吸收与选拔

梁晓雅 著

复旦大学管理学院
复旦大学企业人力资源管理研究所 组织



四川出版集团 ● 四川人民出版社

SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源吸收与选拔 / 梁晓雅著. — 成都: 四川人民出版社, 2008. 4

(现代人力资源管理系列丛书 / 胡君辰主编)

ISBN 978-7-220-07566-7

I. 人… II. 梁… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 041118 号

现代人力资源管理系列丛书

RENLI ZIYUAN XISHOU YU XUANBA

人力资源吸收与选拔

梁晓雅 著

策划组稿
责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

余其敏
余其敏 杨 立
解建华
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行

四川出版集团 (成都槐树街 2 号)

四川人民出版社

网 址

<http://www.scpph.com>

<http://www.booksss.com.cn>

E-mail: scrmcbf@mail.sc.cninfo.net

发行部业务电话

(028) 86259459 86259455

防盗版举报电话

(028) 86259524

照 排

成都华宇电子制印有限公司

印 刷

四川福润印务有限责任公司

成品尺寸

170mm×240mm

印 张

16

插 页

3

字 数

252 千

版 次

2008 年 4 月第 1 版

印 次

2008 年 4 月第 1 次印刷

印 数

1—5000 册

书 号

ISBN 978-7-220-07566-7

定 价

30.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换

电话: (028) 86259624



丛书总序

复旦大学管理学院教授、博导
复旦大学企业人力资源管理研究所所长
胡君辰

我为 MBA 学生上课时曾经提问：“现代企业管理中，什么资源最重要？”同学们异口同声地说：“人力资源最重要。”我又问：“如果其他待遇都不变，另一家公司给你目前收入的 500%，不跳槽的同学请举手。”结果，没有一位同学举手。那么，“到底是钱重要还是人重要？”“还是钱重要吧。”

这典型地反映了目前中国多数企业家的实际心态：表面上认为人力资源最重要，其实不然。一些企业家实际上并没有掌握人力资源管理的技能，结果是由于不善于人力资源管理而导致企业的经营失败。

上述问题我们应该如何理解呢？首先，我们应该清楚地意识到：决定用钱来吸引人才的人，也是人力资源；其次，我们也要知道，优质的人力资源完全有可能只为了高薪而来，可能会出工不出力；第三，人才一旦不为你所用，其破坏力往往更加巨大。因此，人力资源还是第一位的。

如果有人问我：中国企业要成为世界一流的企业，目前最需要提高的是什么？我会毫不犹豫地回答：“最需要提高人力资源管理的技能！”

中国经济的快速发展令世界瞩目，中国企业发展也是有目共睹的事实，但是我们也应该头脑清醒地看到存在的不足。中国要成为真正的世界经济强国，还需要脚踏实地地去努力；中国企业要成为真正的世界一流企业，我们还要不断地学习、学习、再学习。

我们的一些企业，建设的厂房可能美轮美奂，生产设备可能全部外国进口，甚至环境绿化也可能与外国的同行不相上下，但是我们产品的质量和数量就是赶不上国际一流的企业。问题到底出在哪里呢？管理方面的差距往往是主要问题，尤其是在人力资源管理方面的差距更是显而易见。

说到管人，我们的孔子、老子、韩非子不知道比西方人早多少年。追踪人力资源管理的历史，中国的确有许多值得骄傲的地方，但是我们的先贤们探讨的往往是帝王将相的驭人术，而缺乏对以人的心理本质为基础的人本主义管理方法的研究。我们不得不承认，现代以人本主义为导向的人力资源管理理论和方法在企业中更具魅力，在市场经济中发挥的潜力也越来越大。我们在现代人力资源管理方面落后了。

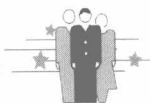
知耻近乎勇，我们可以通过学习和实践提高人力资源管理水平，超越自己超越他人，使我们的企业在 21 世纪真正崛起，使中国成为世界 500 强企业的主要诞生地之一。

市场的竞争日益激烈，这是不争的事实。市场的竞争集中体现在企业的竞争上，而企业的竞争与其他许多竞争一样，归根结底是人才的竞争。在四川人民出版社的精心组织下，我们集合了复旦大学企业人力资源管理研究所的专家学者，编写了这套“现代人力资源管理系列丛书”。其中包括：《人力资本》《企业培训管理》《企业薪酬系统设计与制定》《职业生涯规划与管理》《绩效管理》《人力资源吸收与选拔》。

人力资本是目前人力资源管理中的一个很新的领域。什么是人力资本，可谓众说纷纭，但是究其根源，无非是指个体所拥有的知识、技能和思维模式的总和。人力资本与金钱资本可以互相转化，随着知识经济的到来，人力资本的地位越来越高。

企业培训管理是企业人力资源管理的重要领域。随着市场经济的不断发展，人才的竞争越来越激烈，而企业培训，即开发人力资源几乎是每家成功企业的“杀手锏”。而如何进行有效的培训又是企业界普遍困惑的一个问题。

我们都知道，温饱之后，人们的快乐指数几乎与金钱无关，但是人们还是热衷于追求金钱。薪酬系统在当前的人力资源管理中的重要性不言而喻。几乎所有



的企业家都知道，只有完善的薪酬系统才能吸引人才并且留住人才，但是只有不多的企业家真正知道应该如何来设计和制定有效的薪酬系统。

企业是否为员工制定职业生涯规划，这是企业的人力资源管理是否进入高级阶段的一个重要标志。现在已有很多企业家越来越重视员工的职业生涯，他们清楚地知道：职业生涯规划是激励、留住人才的重要措施。

绩效管理是企业人力资源管理的风向标，有什么样的绩效管理，就会有什么样的员工绩效。几乎每一位管理者都知道绩效管理的重要性，但是，坦率地说，只有很少一部分企业的绩效管理是有效的。

人力资源的吸收与选拔是人力资源的龙头，企业只要做好了这一块，人力资源管理就几乎做好了一半。事实上许多企业在这块上往往最不专业。

如果你要成为大企业家，你一定要强势，即你必须了解人类、世界、中国的主要发展趋势，并推动这种趋势。如果你要成为中小企业家，那么你应该以正道为主，即拥有先进的思维模式、正确的经营理念、良好的商业道德。如果你要成为经理人，那么你应该以优术为主，即掌握科学的工具、正确的方法、良好的技术。

而强势、正道和优术都是以人力资源为基础的。一家企业如果没有优质的人力资源，如果不懂得如何进行有效的人力资源管理，那么要做强做大简直是痴人说梦、画饼充饥。

本丛书可以用作管理、经济等院校的相关课程的教材，尤其适用于人力资源管理专业；可以用作 MBA/EMBA 的教学参考书；可供企业等组织相关领域的培训教材；也可供各类组织的领导者、管理者和对人力资源管理感兴趣者研习参考。

“现代人力资源管理系列丛书”的顺利出版，首先要感谢四川人民出版社的余其敏编审，她以独到的视角和对读者心理的敏锐把握策划了这套丛书，并且为丛书的编辑和出版竭尽全力；其次要感谢我的同事：张文贤教授、谢晋宇教授、姚凯博士、徐笑君博士、梁晓雅博士和宋源博士，没有他们扎实的理论基础和丰富的实践经验，没有他们夜以继日的努力工作，本丛书不可能与读者见面；最后要感谢所有为本丛书的出版作出贡献的理论工作者、实际工作者和各界人士。

2008年2月于上海



目 录

第一章 导论	(1)
本章学习要点	(1)
【开篇案例】华为的招聘战略	(1)
第一节 招聘选拔：战略的视角	(3)
一、招聘与企业战略	(3)
二、招聘战略	(4)
第二节 招聘选拔中的新挑战	(7)
一、招聘选拔面临的挑战	(7)
二、招聘选拔失误的代价	(9)
三、日益变化的商业环境的影响	(11)
四、招聘选拔的新趋势	(13)
第三节 招聘选拔工作的地位	(14)
一、人力资本成为新经济时代企业的核心竞争力	(14)
二、招聘选拔工作的意义	(15)
三、本书的内容安排	(16)
本章小结	(16)
【案例】华日公司的困境	(17)
第二章 人力资源规划	(20)
本章学习要点	(20)
【开篇案例】看守人为什么会被解雇	(20)

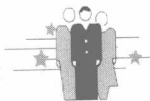
第一节 人力资源规划概述	(21)
一、什么是人力资源规划	(21)
二、人力资源规划与战略规划	(22)
三、人力资源规划的主要内容及步骤	(22)
第二节 人力资源需求预测	(25)
一、什么是人力资源需求预测	(25)
二、影响人力资源需求的因素	(25)
三、人力资源需求预测的方法	(27)
四、编制人员预算	(31)
第三节 人力资源供给预测	(31)
一、什么是人力资源供给预测	(31)
二、影响人力资源供给的因素	(32)
三、人力资源供给预测的方法	(35)
四、人力资源供给失衡的调整办法	(36)
本章小结	(36)
 第三章 工作分析	(38)
本章学习要点	(38)
【开篇案例】老张的难题	(38)
第一节 工作分析概述	(39)
一、什么是工作分析	(39)
二、为什么要进行工作分析	(40)
三、工作分析是招聘选拔的基础	(40)
第二节 工作分析方法	(41)
一、工作分析的基本内容	(41)
二、工作分析的常用方法	(43)
第三节 职位说明书和工作设计	(52)
一、职位说明书的基本内容	(52)
二、职位说明书撰写中的注意事项	(54)



本章小结·····	(55)
【案例】HI 公司的工作说明书·····	(56)
第四章 胜任特征模型及应用 ·····	(58)
本章学习要点·····	(58)
【开篇案例】万科的人才之道·····	(58)
第一节 胜任特征模型概述·····	(60)
一、胜任特征的内涵及其发展·····	(60)
二、胜任力的分类·····	(63)
第二节 胜任特征模型的构建·····	(65)
一、胜任特征模型·····	(65)
二、胜任特征模型的建立·····	(66)
三、构建胜任特征模型的方法·····	(67)
四、通用的胜任特征模型·····	(68)
第三节 胜任特征模型的实践应用·····	(70)
一、不同行业/企业从业人员胜任特征·····	(71)
二、不同层级从业人员胜任特征·····	(73)
三、不同职能领域从业人员胜任特征·····	(74)
本章小结·····	(75)
【案例 1】交大昂立运用胜任特征模型进行人员招聘·····	(76)
【案例 2】伟创力斗门工业园的人才培养模式·····	(78)
第五章 招聘策略和程序 ·····	(80)
本章学习要点·····	(80)
【开篇案例】华为的分阶段招聘策略·····	(80)
第一节 基于战略的招聘策略·····	(82)
一、招聘的战略影响·····	(82)
二、企业招聘的策略导向·····	(82)
三、直接能力导向与间接能力导向·····	(83)

四、主动招聘与被动招聘·····	(85)
五、招聘的成本及预算·····	(86)
第二节 人才吸引的策略·····	(87)
一、影响求职者择业的因素·····	(88)
二、如何吸引人才·····	(90)
第三节 招聘的具体策略·····	(92)
一、人员策略·····	(92)
二、地点策略·····	(93)
三、时间策略·····	(93)
第四节 招聘的一般程序·····	(94)
一、招聘计划书·····	(94)
二、招聘流程图·····	(95)
本章小结·····	(96)
【案例】WW 网站的招聘策略 ·····	(97)

第六章 企业招聘渠道·····	(100)
本章学习要点·····	(100)
【开篇案例】同仁堂“双总”招聘新尝试·····	(100)
第一节 招聘的渠道选择·····	(101)
一、内部招聘·····	(102)
二、外部招聘·····	(103)
三、企业选择招聘方式时应遵循的原则·····	(104)
第二节 企业内部招聘·····	(105)
一、内部晋升·····	(105)
二、岗位轮换·····	(105)
三、员工推荐·····	(106)
四、内部公开招聘·····	(106)
五、临时人员转正·····	(107)
第三节 企业外部招聘·····	(108)



一、媒体广告招聘·····	(108)
二、人才交流会/招聘会·····	(110)
三、猎头公司·····	(111)
四、校园招聘·····	(112)
五、网络招聘·····	(116)
本章小结·····	(120)
【案例】DJ 数码公司·····	(122)
 第七章 人员选拔评价方法：面试·····	(126)
本章学习要点·····	(126)
【开篇案例】面试官为何遭投诉·····	(126)
第一节 选拔评价的常用方法和阶段·····	(128)
第二节 面试概述·····	(129)
一、面试的定义·····	(129)
二、面试的特点·····	(130)
三、面试的种类·····	(131)
第三节 面试技术和技巧·····	(132)
一、面试题目的类型·····	(132)
二、面试的过程·····	(137)
三、面试技巧·····	(139)
四、面试记录和面试评分表·····	(141)
本章小结·····	(141)
课堂模拟练习·····	(142)
【案例】张京的面试经历·····	(146)
 第八章 人员选拔评价方法：心理测验·····	(148)
本章学习要点·····	(148)
【开篇案例】CR 公司：找寻适合企业个性的人才·····	(148)
第一节 心理测验概述·····	(150)

一、心理测验的种类	(150)
二、心理测验的特点	(150)
三、心理测验的注意事项	(152)
第二节 能力测验	(152)
一、什么是能力	(153)
二、招聘选拔中经常使用的能力测验	(155)
第三节 个性测验	(160)
一、什么是个性	(161)
二、测评个性特征的主要方法	(162)
三、招聘选拔中常用个性测验介绍	(165)
本章小结	(177)
MBTI 测试题	(178)
霍兰德职业兴趣测验量表	(182)
【案例】谁当总经理更合适	(198)
 第九章 人员选拔评价方法：评价中心	(201)
本章学习要点	(201)
【开篇案例】中冶连铸招聘中的评价中心技术	(201)
第一节 评价中心概述	(203)
一、评价中心的定义	(203)
二、评价中心的特点	(204)
三、评价中心的主要形式	(206)
四、各种评价中心手段在跨国公司中的应用	(210)
第二节 无领导小组讨论	(211)
一、无领导小组讨论的定义	(211)
二、无领导小组讨论的特点	(212)
三、无领导小组讨论的考评重点	(215)
四、无领导小组讨论的题目类型	(215)
五、无领导小组讨论题范例和程序	(217)

第三节 文件筐测验·····	(217)
一、文件筐测验概述·····	(217)
二、文件筐测验的优缺点·····	(218)
三、文件筐测验的适用范围·····	(220)
本章小结·····	(220)
【案例 1】评价中心对高潜力销售经理的早期鉴别和职业发展规划 ·····	(221)
【案例 2】总经理的选拔 ·····	(223)
第十章 招聘与选拔中的法律·····	(225)
本章学习要点·····	(225)
【开篇案例】一起劳动合同纠纷案·····	(225)
第一节 中国关于招聘和选拔的相关法律规定·····	(227)
一、我国招聘选拔的有关法律法规概述·····	(227)
二、与招聘员工有关的一些法律规定·····	(228)
三、与选拔和录用员工有关的一些法律规定·····	(228)
四、与劳动合同签订有关的一些法律规定·····	(229)
五、与女性就业有关的一些法律规定·····	(233)
六、与大学生就业有关的一些法律规定 ·····	(234)
七、关于灵活用工形式有关的一些法律规定·····	(235)
第二节 国外关于招聘和选拔的相关法律规定·····	(236)
本章小结·····	(238)
参考文献·····	(240)
致谢·····	(242)



第一章 导论

【本章学习要点】

- 招聘的概念和意义
- 招聘与企业战略
- 招聘战略的制定和选择
- 招聘的成本
- 企业招聘选拔工作的新趋势
- 招聘选拔在人力资源工作中的重要性

【开篇案例】

华为的招聘战略

人一直是华为最大的资源，公司总裁任正非曾经说过：“一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中‘挖掘’出大油田、大森林、大煤矿……”相对于其他的中国本土企业，华为始终拥有超前的人力资本优先意识，并在人力资源开发方面倾注了很大的热情，投入了非常多的资金。顺应其发展的不同阶段，华为逐渐形成了成熟的人力资源管理体系，包括完善的人才招聘机制，培养和考核体系，以及激励机制。华为人力资源管理的核心四要素是：人才、技术、产品、机会。

华为人力资源管理的基本目的是“建立一支宏大的高素质、高境

界和高度团结的队伍，创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障”。

1996年前的创业期，华为主要是通过人才市场和社会零散招聘解决技术人才需求。到了90年代后期的高速发展期，公司主要通过校园招聘选拔人才。从2005年底至今，建立了成熟的全球招聘和国际化人才储备体系。在招聘中，华为一直坚持招聘那些在公司规划中最重要的人才，做到让所有招聘到的员工都能人尽其才。华为遵循7大招聘原则：（1）最合适的，就是最好的；（2）“双向选择”的现代人才流动观念；（3）招聘策略条条都要有针对性；（4）招聘人员职责=对企业负责+对应聘者负责；（5）用人部门要现身考场；（6）设计科学合理的应聘登记表；（7）人才信息储备就是给企业备足粮草。

华为的招聘战略见图1-1。

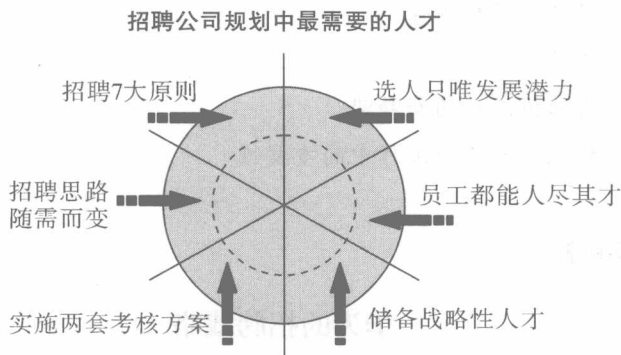


图1-1 华为的招聘战略

来源：文丽颜编著《华为的人力资源管理》，海天出版社2006年版，第9—11页。

思考题：

1. 华为的公司战略有什么特点？
2. 如何描述华为的管理理念和组织文化？
3. 华为的招聘战略是什么？
4. 华为的招聘管理与企业的发展战略有什么关系？



华为将人才视为最重要的资源，形成了其独有的招聘战略以吸引公司规划中最需要的人才，这在今天以人才为中心的商业竞争中是十分典型的案例。招聘选拔如何能与公司整体的战略完美契合并为公司创造财富？这成了人力资源主管最重要的课题之一。

第一节 招聘选拔：战略的视角

对于一个人力资源主管而言，你能做什么最能帮助你公司成功？那就是雇用最合适的员工。当你挑选最佳的候选人作为小组成员、部门领导或是临时咨询员的时候，你的行为对所在部门或企业将产生关键性的影响。通过构建一流的员工团队，你对组织有以下几方面的贡献：第一，执行高层次的竞争战略；第二，获得新的增长并从竞争对手那里夺取市场份额；第三，创造创新性的产品和服务；第四，把握市场变化带来的诸如新科技和消费者偏好变化等新商机；第五，平稳地实现管理层的新老接替和轮岗。

吸引、配置和留住员工是任何组织赖以生存和发展的关键。毋庸置疑，高效的招聘、选拔，最佳的人员配置能给企业带来至关重要的竞争优势，而这一点在如今日益激烈的商业竞争时代显得格外的重要。不仅如此，高效的招聘、选拔、最佳的人员配置还能帮助你建立起作为优秀人力资源主管和部门主管个人声誉，帮助你提升自己的职业发展空间。选对最合适的员工不但变得越来越重要，而且随着商业环境的深刻变化，越来越成为具有挑战性的一项工作。

一、招聘与企业战略

公司层面的战略应回答的关键命题是企业要做什么、如何做以及由谁来做。类似的，业务竞争层面的战略的关键命题是向哪些目标客户（Who）以何种组织方式（How）提供什么样的产品或服务（What）。以竞争战略理论为基础，波特从产业环境要素分析出发，提出“低成本”或是“差异化”两种基本的战略选择。以低成本为战略定位的企业的主要竞争优势是规模经济和较高的资源利用率。实行差异化战略的企业优势往往是以领先的科技和质量为依托

的。战略其实就是一种资源配置的方式。而由员工团体的知识、技能和能力及他们在工作中使用这些技能等的动机构成的人力资源或人力资本是企业能调度的最为关键的资源之一。因此，公司在制定人员的招聘和选拔战略时，必须把企业的使命、愿景，以及企业的竞争战略考虑在内。

企业的人力资源战略必须是企业整体战略的一个有机组成部分。人员招聘选拔工作与公司的战略选择有很大关系。比如，一家采用低成本竞争战略的公司，在员工的招聘和保留活动中往往较关注员工成本，在人员招聘工作方面注重效率，并且在人员选拔方面也采用简单高效的手段；不注重员工培训的投入和人才储备；较多地设置标准化可替换度大的岗位。相反的，对于一家以差异化战略为主要竞争手段的公司，其竞争优势在于较高的研发水平或优质服务。他们的招聘和保留员工活动则表现出下列特点：以高报酬吸引本领域中的高端人才；注重对关键员工的保留；有些人才需要具有本领域独特的技能，企业注重对那些有潜力的人才进行投资，培养他们使其具备公司所需的特殊才能。

二、招聘战略

如果我们从企业战略的宏观角度来考虑招聘和选拔的问题，我们必须思考清楚人员招聘、选拔和保留中的重要的人力资源战略决策，包括以下 13 点：

1. 招聘新人还是培养旧人

采用从外部直接招聘新人的策略的好处在于上手快、培训成本低、新聘员工的绩效有保证。对于采用培养策略的公司，招聘的重点对象是那些有很强的学习能力的申请人。究竟应该采用哪种策略，应该因具体职位及其对公司业务影响的轻重缓急程度不同而定。

2. 储备型的还是应对型的招聘人才系统

在实施储备型人才策略的公司中，人才情况是制定公司战略和人力资源战略的关键前提因素，公司战略成为当时员工的才能和创造力的反映。而在应对型的人才系统中，组织先制定好一段时间内的目标和战略规划，然后再根据要实施该战略目标的需要具体确定有关人力资源数量和素质上的需求。采用哪一种策略，通常受企业所处的发展阶段影响。比如，开篇案例中描述的华为公司在其高速发展阶段就采用了储备型的人才策略。