

现代人力资源管理系列教材

本书由中国人民大学教师组织编写

.....
HUMAN RESOURCE

人力资源的 招聘与甄选

徐世勇 陈伟娜 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

F241/88

2008

现代人力资源管理系列教材

人力资源的招聘与甄选

徐世勇 陈伟娜 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书包括了三个方面的内容：人力资源招聘与甄选的规划与实施的一般过程；组织中常用的人力资源甄选技术；甄选工具的信度与效度，以及具体的计算方法。本书主要有两个特点：首先，内容涵盖了相关领域的主要知识，体系较完整；其次，本书非常注重实用性和操作性，在每一章后面都附有相关案例，引导读者对所学的知识进行深入思考和操练。

本书主要适用于人力资源管理相关专业学生作为教材，也可以作为企业人力资源管理从业者手边随时查阅的工具书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源的招聘与甄选/徐世勇，陈伟娜编著. —北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，2008.7

(现代人力资源管理系列教材)

ISBN 978-7-81123-312-4

I. 人… II. ①徐… ②陈… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 065355 号

责任编辑：赵彩云

出版发行：清华大学出版社 邮编：100084 电话：010-62776969

北京交通大学出版社 邮编：100044 电话：010-51686414

印刷者：北京瑞达方舟印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185×260 印张：18.25 字数：456 千字

版 次：2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-81123-312-4/F·339

印 数：1~4 000 册 定价：28.00 元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。

投诉电话：010-51686043, 51686008；传真：010-62225406；E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

前言

2008年8月

招聘与甄选的思想与技术在我国古已有之。传说在禅让制时代,“尧使舜入山林川泽,暴雨雷雨,舜行不迷。尧以为圣……”战国时代的燕昭王“千金市马”,招来了大批贤才,使燕国从一个弱国逐渐成为一个强国。然而,这些具有启发性的实践活动在我国并没有发展成为一门独立而系统的学科。近代大工业革命率先在西方国家展开,社会分工日益细化使得为不同的岗位找到合适的人选成为当时迫切需要解决的问题。这种社会需求客观上刺激了招聘与甄选技术的迅猛发展,并使之逐渐成为一门独立的学科。

20世纪初,西风东渐,在我国已见人员甄选的理论与实践。但是,人员招聘与甄选在国内迅速发展主要集中在近30年内。这期间主要体现为两类人员的工作。一是学术导向的,主要是相关领域(特别是应用心理学界)的学者;另一个是实践导向的,包括咨询人员和组织实践者(主要是企业和政府部门中的人事管理者)。这些人将西方的测评思想和技术引入到国内,并在试图使其适合中国文化和管理实践方面做了很多理论和实践的探讨。

作为一名有心理学背景的教师,笔者在教学过程中发现,目前的教材存在两种倾向。一种倾向是过于偏重应用性,忽视了对理论知识的讲解。课程讲完了,留在学生记忆中的只剩下了画钩后的随意解释,或者是辩论赛式的无领导小组讨论。另外一种倾向则以反对前者为借口,从最深层的理论讲起,让测量学和管理学知识还很肤浅的学生听得如堕五里雾中。本书试图将甄选理论和操作实践结合起来,让学生对该领域的现状有一个比较全面的了解。然而,从写作效果来看,本书的完成不过是迈向这个目标的开始。

本书是团队合作的结晶。具体分工如下:陈伟娜撰写了本书的第1、2、3、4章,徐晓撰写了第5章,徐世勇和史倩倩合作撰写了第6、7章,吴昊撰写了第8、9章,岳思佳撰写了第10章,徐世勇负责全书的修改和定稿。

本书的完成与许多师长和朋友的帮助密不可分。拜读孙健敏教授、付亚和教授、许玉林教授、萧鸣政教授和王丽娟教授的相关著作让笔者受益匪浅。与李超平教授、王青博士和刘颖博士的讨论让笔者收获颇多。感谢他们多年来对笔者工作的帮助和支持。本书参考和引用了许多文献和宝贵资料,其中有很多来自于笔者熟识和尊敬的师长的工作。在此对他们表示诚挚的谢意。同时,也

要感谢北京交通大学出版社的赵彩云编辑，没有她的辛勤工作，本书也不能如此顺利地与读者见面。

由于个人水平所限，书中尚有许多不足与疏漏之处，恳请广大读者批评指正！

笔 者

2008年6月

附作者简介：

徐世勇 中国人民大学劳动人事学院副教授，2002年于北京师范大学心理学院获得博士学位。现从事人力资源管理专业的教学与科研工作，主要领域为人员素质测评、管理心理学、管理研究方法等。主编和参编著作6部，发表学术论文20余篇。

陈伟娜 石家庄经济学院商学院讲师，主要从事人力资源管理专业的教学与科研工作。参编著作4部，公开发表学术论文十余篇，参加和主持研究课题12项。现为广州暨南大学企业管理专业在读博士，主要研究方向为人力资源管理和组织行为学。

目 录

第1章 招聘规划	1
1.1 招聘概述	1
1.1.1 招聘的含义	1
1.1.2 招聘的目的	2
1.1.3 招聘的原则	3
1.1.4 人员招聘的组织责任	5
1.1.5 招聘的意义	6
1.1.6 目前招聘中存在的问题	7
1.2 招聘需求分析	8
1.2.1 人力资源规划	8
1.2.2 人力资源的配置状况分析	13
1.2.3 招聘需求的确定	15
1.3 招聘流程设计	16
1.3.1 招聘流程制定的步骤	17
1.3.2 招聘的一般流程	17
1.4 招聘效果的评估与反馈	23
1.4.1 招聘结果的效果评估	23
1.4.2 招聘方法的效果评估	26
1.4.3 招聘过程的效果评估	27
1.4.4 招聘效果的反馈	28
◇ 思考题	30
◇ 本章案例	30
◇ 本章参考文献	31
第2章 招聘的实施	32
2.1 招聘渠道的选择	32
2.1.1 招聘渠道	32
2.1.2 招聘的途径	36
2.1.3 招聘的方法	38
2.1.4 招聘渠道的选择	45
2.2 招聘中的文案资料及规范格式	48
2.2.1 人员招聘管理文案及格式	48

2.2.2 人员甄选管理文案及格式	53
2.2.3 人员录用管理文案及格式	58
2.3 网络招聘	64
2.3.1 网络招聘的优缺点	64
2.3.2 网络招聘的实现渠道	65
2.3.3 对招聘网站的选择	65
◇ 思考题	66
◇ 本章案例	66
◇ 本章参考文献	67
第3章 甄选规划	69
3.1 甄选概述	69
3.1.1 甄选的含义	69
3.1.2 甄选的内容	69
3.1.3 甄选的意义	71
3.1.4 甄选的原则	72
3.1.5 人员甄选的发展	74
3.2 甄选测评标准体系的设计	75
3.2.1 甄选测评标准体系的含义	75
3.2.2 甄选测评标准体系的设计原则	77
3.2.3 甄选标准体系的设计步骤	78
3.2.4 设计甄选测评标准体系的意义	81
3.3 甄选流程的设计	82
3.3.1 有效的人员甄选录用流程的特征	82
3.3.2 甄选流程的设计	82
3.3.3 人员甄选的派生模式	85
3.4 甄选技术的选择	86
3.4.1 甄选技术概述	86
3.4.2 甄选技术的评价维度	89
3.4.3 甄选技术的组合	91
3.4.4 组合程序示例	94
◇ 思考题	94
◇ 本章案例	95
◇ 本章参考文献	97
第4章 甄选维度的确定	98
4.1 基于战略的人力资源甄选维度	98
4.1.1 企业战略的含义	98
4.1.2 企业战略的层次	99
4.1.3 人力资源战略与组织战略	100
4.1.4 基于战略的人力资源甄选维度的确定	102

4.2	基于企业文化的人力资源甄选维度	103
4.2.1	企业文化的含义	103
4.2.2	企业文化的维度	104
4.2.3	企业文化与员工甄选	105
4.3	工作分析与甄选维度的确定	107
4.3.1	工作分析的含义	107
4.3.2	工作分析的内容	107
4.3.3	工作分析与人员甄选	108
4.4	基于胜任特征模型的甄选维度的确定	110
4.4.1	胜任特征的含义	110
4.4.2	胜任特征模型的建构	112
4.4.3	胜任特征模型与人员甄选	113
◇	思考题	114
◇	本章案例	114
◇	本章参考文献	115
第5章	心理测验技术	116
5.1	心理测验概述	116
5.1.1	心理测验的早期探索	116
5.1.2	心理测验的含义和构成要素	118
5.1.3	测验的分类	119
5.1.4	心理测验的功能	120
5.2	智力测验	121
5.2.1	智力的含义	121
5.2.2	关于智力的理论	121
5.2.3	智力的单位及智商的解释	123
5.2.4	常见的智力测验量表	125
5.2.5	智力测验使用时需注意的问题	127
5.3	能力倾向测验	128
5.3.1	什么是能力倾向测验	128
5.3.2	特殊能力倾向测验	128
5.3.3	多重能力倾向测验	131
5.4	人格测验	136
5.4.1	什么是人格	136
5.4.2	人格测验的类型	136
5.4.3	常见的人格测验量表	138
5.5	职业兴趣测验	141
5.5.1	职业兴趣概述	141
5.5.2	斯特朗-坎贝尔兴趣问卷	142
5.5.3	库德职业兴趣量表	143

5.5.4 霍兰德职业兴趣量表	144
◇ 思考题	146
◇ 本章参考文献	146
第6章 面试技术	147
6.1 面试的概述	147
6.1.1 什么是面试	147
6.1.2 面试的类型	148
6.2 面试的评价要素与权重确定	149
6.2.1 面试的评价要素	149
6.2.2 面试评价要素的权重确定	151
6.3 面试的试题设计	152
6.3.1 面试试题设计的原则	152
6.3.2 面试试题的类型	152
6.3.3 面试试题的设计步骤	153
6.4 面试的实施与操作技巧	154
6.4.1 面试的实施	154
6.4.2 考官的面试技巧	160
6.4.3 应聘者在面试中的技巧	168
6.4.4 应聘者容易犯的错误	169
◇ 思考题	171
◇ 本章案例	171
◇ 本章参考文献	178
第7章 公文筐技术	180
7.1 公文筐测验概述	180
7.1.1 公文筐测验的概念	180
7.1.2 公文筐测验的适用范围	180
7.1.3 公文筐测验的特点	181
7.1.4 公文筐测验评价的能力	182
7.2 公文筐测验的形式	182
7.3 公文筐的测验材料	183
7.4 公文筐测验的考察因素及权重	184
7.5 公文筐测验所考察的维度定义	185
7.6 公文筐测验的设计	186
7.7 公文筐的操作与实施	188
7.8 公文筐测验的优缺点	190
◇ 思考题	191
◇ 本章案例	191
◇ 本章参考文献	195

第8章 无领导小组讨论技术	196
8.1 无领导小组讨论的概述	196
8.1.1 无领导小组讨论的内涵	196
8.1.2 无领导小组讨论的特点	197
8.2 无领导小组讨论的评价要素	198
8.2.1 评价要素设计原则	199
8.2.2 常用评价要素	199
8.2.3 无领导小组讨论评价要素举例	201
8.3 无领导小组讨论的试题设计	202
8.3.1 无领导小组讨论试题的类型	202
8.3.2 无领导小组讨论题目的设计原则	207
8.3.3 无领导小组讨论题目的设计步骤	210
8.4 无领导小组讨论的实施与操作	212
8.4.1 准备阶段	212
8.4.2 正式实施阶段	220
8.4.3 总结分析	222
◇ 思考题	224
◇ 本章案例	224
◇ 本章参考文献	228
第9章 评价中心技术	230
9.1 评价中心技术概述	230
9.1.1 评价中心技术的含义	230
9.1.2 评价中心技术的由来和发展	231
9.1.3 评价中心技术的特点	232
9.2 评价中心的主要工具	234
9.2.1 公文筐测验	234
9.2.2 无领导小组讨论	236
9.2.3 角色扮演	237
9.2.4 案例分析	238
9.2.5 管理游戏	238
9.2.6 演讲	239
9.2.7 搜寻事实	240
9.2.8 模拟面谈	240
9.2.9 其他形式	241
9.3 评价中心的操作与实施	241
9.3.1 评价中心操作与实施的程序	241
9.3.2 评价中心技术的最新发展和改革趋势	251
◇ 思考题	254
◇ 本章案例	255

◇ 本章参考文献	256
第 10 章 测评的信度和效度	258
10.1 信度概述	258
10.1.1 测量误差	258
10.1.2 信度的概念和内涵	258
10.1.3 测量信度的方法	259
10.1.4 影响信度的因素	267
10.2 效度	269
10.2.1 效度概述	269
10.2.2 影响效度的因素	270
10.2.3 效度的分类及测量方法	271
10.3 信度和效度应用举例	278
◇ 思考题	281
◇ 本章参考文献	281

第1章

招聘规划

1.1 招聘概述

招聘是公司引入人才的主要途径，德才兼备的人才是企业成功的保证。在不断变化的、高科技驱使下的商业环境中，企业的成功不再仅凭产品特色，也不是靠成本领先，而是凭借善于吸引、发展和保留人才的能力。发现和留住人才成为竞争的重点。因此，人才的招聘与甄选也就成为人力资源管理的一个重要课题。随着竞争的日趋激烈，如何招募到合适的人才，越来越为企业管理者所关心。

1.1.1 招聘的含义

在激烈的市场竞争中，人才的重要性毋庸置疑，能否招聘到适合本企业的优秀人才，是企业生存发展的关键。良好的招聘机制是企业获得优秀员工的保证和企业进一步发展的基础。所以，重视招聘和组织成功的招聘，有助于企业抢占先机。在组织中，人力资源的数量和质量处于经常的变动中，如人员的退休、离职、调动等，所以需要不断地进行招聘活动，以满足企业的长足发展。因此，人员招聘是也人力资源管理的一项经常性的活动。

所谓招聘，是指企业采取一些科学的方法，寻找、吸引具备资格的个体，并从中选出适宜人员予以录用的管理过程。招聘是一个企业人力资源的获取和准备阶段，包括吸引、选拔和录用三个相对独立又密切相关的阶段。

在吸引阶段，通过在合适的时间、媒介和渠道发布合适的招聘信息，以达到吸引合格应聘者的目的。在选拔阶段，通过一定的程序、使用科学的选拔方法，从应聘者中挑选出符合组织发展战略、组织文化、岗位要求的具有一定素质和特征的人才。录用是依据选择的结果作出录用决策并进行安置的活动，主要包括录用决策、发录用通知、办理录用手续、员工的初始安置、试用、正式录用等内容。

一般而言，在以下情况，组织会产生人员招聘的需求：

- ① 企业业务发展、规模扩大，部门增加或组建新企业，需要补充更多的员工来填充新岗位；
- ② 企业转产、结构调整需要新的专业人员；
- ③ 现有岗位人员不称职；

- ④ 职工队伍结构不合理,在调整人员的同时,往往需要补充短缺的专业人才;
- ⑤ 企业内部由于原有员工调任、离职、退休或升迁等原因而产生职位空缺;
- ⑥ 引进特殊人才,以期赢得市场竞争优势。

总之,组织需要不断吸收新生力量,为组织提供可靠的人力资源保障,以应对组织内外环境的急剧变化。可见,企业招聘工作是企业人力资源管理中最基本的日常管理活动,它在人力资源管理中具有重要意义。

1.1.2 招聘的目的

企业为什么招聘?简单地说,就是为了企业的生存和发展。满足企业对人力资源的需求,保持企业各项工作的连续性和稳定性,这是招聘的直接目的。另外,为了企业的可持续发展,还应该创造和培育适合企业发展的环境,这就是招聘的间接目的。

1. 招聘的直接目的

每个企业都面临外部环境、内部环境和人力资源自身因素的变化,因此也就持续不断地产生对人力资源的需求。在企业发展的不同时期,也会需要不同类型、不同数目的人才,这是企业持续发展的保证。在企业生命的成熟期或衰退期,也需要调整人力资源的结构,以保证人力、物力和财力的最佳组合。因此,组织必须建立完善的招聘制度,组织良好有效的招聘活动,来满足组织对人力资源的需求。

一般而言,企业的招聘活动符合“6R”的基本条件,能更好地实现招聘的直接目的。

1) Right time

指的是在适当的时间进行招聘,使人才在合适的时间补充到企业中来。

2) Right source

指选择合适的渠道寻求人才。不同的职位对人员的要求不同,而不同渠道来源的人才具有不同的特点,因此要针对那些与空缺职位匹配程度较高的目标群体进行招聘。

3) Right people

就是要把最合适的人员吸引过来参加企业的应聘。人才合适与否,要从数量和质量两个方面来评价。值得注意的是,企业选择的人才是最适合本招聘职位的,而不一定是最优秀的。

4) Right position

即适当的职位。组织的招聘是为特定的岗位搜寻人员的,因此招聘的一切活动应该以此岗位为依据。一般来说,在招聘之前,通过工作分析制定本招聘职位工作描述和岗位规范,有利于应聘者正确认识应聘职位,也有利于组织招聘的有效实施。

5) Right cost

即适当的成本,是指以最经济有效的成本来达到招聘的效果。

6) Right rate

即合理的比率。在招聘的过程中,要想获得理想的招聘效果,需要有合理的应聘比、面试比、录用比等。确定合理的比率,能够为组织招聘到高质量的人才、降低招聘成本提供保证。

2. 招聘的间接目的

除了为组织及时输送合适人才以外,员工招聘还有助于企业塑造良好的企业形象、培育组织文化、实现组织变革。

1) 树立良好的企业形象

招聘,尤其是外部招聘,是社会认识组织的一个重要途径。在招聘准备阶段,需要准备招聘材料,其内容包括企业的基本情况、发展方向、政策方针等。然后,通过各种广告形式将这些内容散播出去,使应聘者及许多其他人员初步了解企业的情况,形成对组织的第一印象。随着招聘活动的进一步开展,如现场招聘、面试、录用等活动的进行,应聘者 and 外部人员会对企业形成更为直观深刻的印象。值得注意的是,员工对企业形成的这些印象在以后很难改变,因此组织必须重视、善用人员招聘。

2) 培育优秀的组织文化

当今企业之间的竞争发展到了白热化的程度,而企业的生存和发展需要优秀的企业文化作为支撑。企业文化是组织成员共同拥有的价值观念,它在很大程度上决定了组织成员的行为方式。当组织现有的企业文化能够适应未来发展需要时,招聘工作可以内部招聘为主,努力保持组织内部员工的稳定性。当从外部招聘时,应该非常强调应聘人员价值观与企业文化的一致性,以此强化现有的企业文化。但如果现有组织文化有碍于组织的发展,招聘工作就会侧重于外部招聘,寻找符合组织未来发展所需价值观的人员。这样可以淡化原有组织文化,进而塑造新的价值观体系。

3) 适应和推动组织变革

组织内外部的环境在急速变化,这就要求组织必须进行相应的变革来适应新环境。组织结构、组织技术及组织文化的变革都离不开人员的变革。这些变革的顺利开展和成功实现,在很大程度上需要企业领导者为企业引进与之相适应的人才。有效的招聘活动可以适应和推动组织的变革,使组织更加适应环境的要求,进而获得长足的发展。

1.1.3 招聘的原则

1. 公平公正的原则

招聘的首要原则是公平公正的原则,这是因为坚持公平公正的原则是企业招聘到合适优秀人才的前提,也是树立良好企业形象的关键。管理者应该使招聘过程和招聘结果都满足公平和公正的要求,这可通过以下几方面得以实现。

1) 公开招聘信息

把招聘岗位、数量、录用的资格、条件、选拔的方法、时间向社会发布公告,公开进行。这可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;也能使招聘工作置于社会的公开监督之下,防止不正之风。

2) 公平竞争

指在对所有应聘者一视同仁的基础上,通过客观的、严格的选拔确定人员的优劣和人选的取舍。在选拔初期要动员、吸引较多的应聘者,不人为地制造各种不平等的限制或条件(如性别歧视)及各种不平等的优先优惠政策,努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会。然后,严格考核程序和手段,科学地录取人选,防止“拉关系”、“走后门”等现象的发

生,通过激烈而公平的竞争,选择优秀人才。

3) 结果公平

招聘结果的公平与招聘过程的公平对应聘者而言都很重要,管理者应在保证过程公平的基础上实现结果的公平。否则,会让应聘者认为企业是在作秀,是借助“公平的外衣”实现不公平的目的,因而产生受骗的感觉。这对企业良好形象的树立及员工积极性的激发极为不利。

2. 因事择人的原则

企业的招聘活动是为特定时期、特定组织、特定的岗位搜寻最合适的人选,因此所有的招聘活动都必须以特定的“事”为依据,不能随心所欲。

1) 因“事”确定招聘的程序和方法

招聘的渠道、程序、考核的指标与标准及选拔的方法,都应该与组织的具体情况、岗位的特定要求相协调。企业在不同的发展时期,对同一岗位人员的要求不相同,在同一时期对不同岗位人员的要求也不相同。因此,在招聘过程中要仔细分析组织的战略、文化、经济实力、岗位特点等因素,选择合适的招聘策略和方法,以招聘合适的人员。

2) 能级对应

人的能力有类型的差异,水平有高低,而工作有难易,要求有差异。招聘工作的目的,不是要选择素质最好的人才,而是量才录用,做到人尽其才、才尽其用、人事相宜,实现持久、高效地发挥人力资源的作用。如果违背这个原则,企业和个人双方都会遭受巨大损失。例如,如果企业录用的人才远高于岗位的要求,则企业的人力资源成本会增加,人员的稳定性和工作积极性会降低,这会给企业带来很大损失。对于员工而言,其个人自身的发展也会因此受到限制和影响,工作生活质量也会降低。

3. 双向选择原则

招聘的过程实际是应聘者和企业双向选择的一个过程,只有双方在充分了解对方的基础上进行平等选择,才能够保证招聘的有效性。但是由于信息不对称,在招聘过程中应聘者明显处于劣势地位,没有真正的选择权利。在招聘过程中,企业提供的信息极其有限,而且大多数是片面的信息,使得应聘者形成对企业不切实际的预期。在此基础上作出的选择决策具有很大的隐患,新员工的高离职率便是其一,致使员工和组织都遭受重大损失。使用“真实工作预览”技术可以极大地改善这一问题,实现真正双向选择。

4. 注重效率的原则

注重效率是市场经济条件下一切经济活动的内在准则。谁的效率高,谁就能在激烈的竞争中赢得主动权,人员甄选与聘用也不例外。这一原则要求组织力争用尽可能少的招聘费用,录取到高素质、适应组织需要的人员。或者说,以尽可能低的招聘成本录取到同样素质的人员。为了实现效率最高,就要求人力资源部门根据不同的招聘要求,设计合适的招聘程序,选择合适的招聘渠道,使用有效的选拔方法,在保证聘用员工质量的情况下,尽可能地降低招聘成本。

值得注意的是,企业不能为了降低招聘的单位成本而盲目扩大招聘的员工数量。在招聘过程中要坚持可少招就少招、可不招就不招、宁缺毋滥的招聘思想,以提高招聘效率。

5. 依法招聘的原则

我国以《劳动法》为依据,已经颁布了一系列与招聘和录用有关的法律、法规、条例和

规定,包括《劳动合同法》、《国营企业招用工人暂行规定》、《女职工禁忌劳动范围的规定》、《集体合同规定》、《未成年工特选保护规定》、《企业劳动争议处理条例》等。因此,组织在制订招聘计划和实施招聘录用工作中,必须充分考虑现行法律、法规和政策的有关规定,防止出现违背相关政策法规的行为,也避免产生法律纠纷,以免组织人力、物力、财力的不必要的损失。

在人员甄选和聘用中,工作的各个环节必须符合国家有关法律、政策和本国利益的要求。一切与国家相关法规相抵触的聘用活动都是无效的,都是要受法律制裁的。

需要说明的是,五个招聘原则对组织招聘而言都非常重要,招聘人员应该从整体角度全面考虑,找到招聘的最佳平衡点,不能偏废任何一个。

1.1.4 人员招聘的组织责任

企业人力资源管理不仅仅是人力资源部门的事情,而且是全体管理者及全体员工的责任。每一个人力资源管理职能的实现都需要人力资源部门和其他职能部门通力合作。人员招聘工作也不例外,人力资源部门应该与用人部门共同从事员工的招聘工作,只是工作分工有所不同。人力资源部门一般侧重一些原则性和事务性的工作,如确定工作分析的内容与招聘人员的任职资格,刊登广告、寻找中介、组织面试与测试、组织录用和评估工作等。用人部门在招聘工作中,则侧重于一些专业性和技术性的工作,如出任测试考官、设计各类问卷和试题、修改完善岗位要求,以及筛选入围人员和最终确定录用者。

1. 用人部门的角色与责任

企业各中心、部门主管是人力资源管理和企业文化最直接的体现者,应承担起相应的职责。他们承担着人力资源政策和制度的执行者、人力资源具体措施的制订者、人力资源管理氛围的营造者的角色。在人员招聘工作中,需要提供工作分析的有关信息,进行人力资源计划与组织战略的协调与均衡,直接参与面试,决定人员的录用与分配。具体职责如下:

① 提出增补雇员的需求、填写申请表、与应聘者面谈;

② 负责确定人力需求,参与制订招聘计划和报批;

③ 草拟招聘职位的工作说明书及任职资格;

④ 对职位候选人的专业技术水平进行评价;

⑤ 负责确定面试和复试的人员;

⑥ 参与测试内容(包括笔试考卷)的设计和测试工作;

⑦ 参与正式录用决策;

⑧ 参与员工培训决策并负责新员工基本技能的训练辅导;

⑨ 负责录用人员的绩效评估并参与招聘评估;

⑩ 参与人力资源规划的修订。

2. 人力资源部门的角色与责任

人力资源部门从传统人事管理的权力机构转变为企业的专业化秘书、咨询机构,对企业人力资源管理起决策支持作用。它们承担着人力资源开发与管理方案的制订者、人力资源政策和制度执行的监督者的组织角色。在人员招聘工作中,需要分析组织整体及各个部门的人员需求,负责公司的人员招募,组织人员的甄选与录用,以及招聘服务和咨询工作。具体职

责如下:

- ① 负责对外部环境影响因素的分析,如经济状况、劳动力市场、熟悉有关劳动关系的法律法规,帮助用人部门分析招聘的必要性和可能性;
- ② 选择合适的招聘渠道和方式,设计人员招聘中选拔、测试评价的方法、工具及测试内容;
- ③ 策划制作招聘广告和招聘网页,并办理相关审批手续,联系信息发布;
- ④ 负责简历等求职者资料的登记、筛选和背景调查;
- ⑤ 通知参加面试人员,主持面试和具体实施人事评价程序;
- ⑥ 为用人部门的录用决策提供咨询服务;
- ⑦ 寄发通知并帮助被录用的人员办理体检、档案转移、签订试用或正式劳动合同等各项手续,并为员工岗前培训服务;
- ⑧ 向未被录用的落选者表达诚意并委婉地拒绝,进行招聘评估并负责人力资源规划的制定。

1.1.5 招聘的意义

先进的招聘机制和有效的招聘活动对企业具有重要意义。

1. 成功招聘可以给企业提供所需要的人才以实现企业的战略目标

招聘是企业人力资源获取的关键,是人力资源管理的基础,是关系组织发展的一项重要工作。对于组织来说,如果没有所需要的员工,组织就无法按照预期的计划正常运营。如果不能获得人力资源的持续提供,组织将停滞不前,不能发展。通过招聘工作,企业不仅能够获得人力资源,而且能够获得所需要的高素质人才。这是因为招聘过程有很多步骤,在每一步都对应聘者进行选择,经过层层选拔,最后被录用的是符合企业要求的高素质人员。随着人才竞争的日益激烈,成功的招聘工作是使组织处于不败之地的前提条件。

当人力资源补充到企业以后,后续的人力资源管理活动就要以此为基础来开展。例如,员工培训、绩效管理、薪酬管理、员工的职业生涯规划等工作,必须在详细了解企业人力资源特点的基础上进行,而且组织人力资源的特点在很大程度上决定了后续工作的重点。可见,招聘是人力资源管理的基础,这项工作完成的质量直接影响着其他后续工作的效率和效果。

2. 成功招聘能够增强企业员工的稳定性

每一个企业都不希望自己所招聘的人员经常出现“跳槽”行为,所以在招聘过程中,招聘人员一般都会注意审查申请人的背景和经历,以断定他们不会很快离职,给企业造成损失。因此,招聘工作从一开始就有可能部分地消除不稳定因素。但是,众所周知,现在有很多招聘者为了招到稀缺人才,在招聘时会掩饰本企业不利的一面,而过分夸大其积极因素。而人才招进企业后,就会产生失调感,当预期与现实差距太远时,员工的流失就在所难免了。所以,合适的招聘政策必须能够稳定员工。

3. 招聘能为企业注入新的活力,增强企业创新能力

企业根据人力资源规划和工作分析的结果,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思想和工作模式,可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,为企业输入新生活力,可以弥补企业内人力资源的不足,带来更多新