




高等职业院校人力资源管理专业全国统编教材

# 人员招聘 与配置

主 编 曹 晖 陈新玲  
主 审 安鸿章

Ren Yuan Zhao Pin Yu Pei Zhi

 中国劳动社会保障出版社

# RenLi ZiYuan

高等职业院校人力资源管理专业全国统编教材

人力资源管理概论 主编 王蕴 宋海啸

人员招聘与配置 主编 曹晖 陈新玲

工作分析与组织设计 主编 祝士苓

员工培训与开发 主编 肖传亮

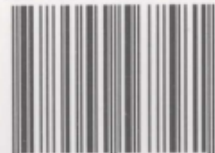
绩效管理 主编 郝德芳

薪酬福利管理 主编 康士勇

人力资源管理岗位技能实训 主编 李琦

策划编辑 / 刘志宏  
责任编辑 / 徐 硕  
责任校对 / 徐 娜  
封面设计 / 小 薛  
版式设计 / 沈 悦

ISBN 978-7-5045-6758-1



9 787504 567581 >

定价：20.00元

高等职业院校人力资源管理专业全国统编教材

# 人员招聘与配置

主 编 曹 晖 陈新玲  
副主编 王贵军 李仕超  
主 审 安鸿章

中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

人员招聘与配置/曹晖, 陈新玲主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社,  
2007

高等职业技术院校人力资源管理专业全国统编教材

ISBN 978-7-5045-6758-1

I. 人… II. ①曹…②陈… III. 劳动力资源-资源管理-职业教育-教材  
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 204694 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**  
(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

\*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 14.25印张 248千字

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

定价: 20.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

# 高等职业技术学院人力资源管理专业 全国统编教材编委会

- 主任** 康士勇 (北京劳动保障职业学院)  
周占文 (太原大学)
- 副主任** (以姓氏笔画为序)  
王 蕴 (桂林航天工业高等专科学校)  
肖传亮 (番禺职业技术学院)  
郝德芳 (山西经济管理干部学院)  
徐 彦 (辽宁行政学院)
- 委员** (以姓氏笔画为序)  
于静慧 (首钢工学院)  
王 斌 (苏州经贸职业技术学院)  
王贵军 (番禺职业技术学院)  
任建昌 (陕西职业技术学院)  
闫继臣 (河南工程学院)  
李 琦 (北京劳动保障职业学院)  
李正伟 (苏州经贸职业技术学院)  
李仕超 (中华女子学院山东分院)  
李宝生 (闽西职业技术学院)  
宋海啸 (番禺职业技术学院)  
陈新玲 (太原大学)  
祝士苓 (天津农学院职业技术学院)  
原喜泽 (山西警官高等专科学校)  
徐 进 (江西蓝天学院)  
曹 晖 (大连职业技术学院)  
傅永泉 (闽西职业技术学院)  
鄢敦望 (湖南信息科学职业学院)

## 内 容 简 介

本书对人力资源管理的职能工作之一——招聘与配置进行了阐述。内容包括：招聘的基本概念和原理，招聘的两个前提——人力资源规划和工作分析，企业在招聘前的策划与准备，招募渠道的确定，招募信息的发布，筛选录用的工具、手段和方法，员工录用的程序、原则，新员工的适应性培训，招聘评估，员工离职面谈，并把员工配置作为一个独立的章节作了阐释。

本书的特点：一是实践性，从操作层面介绍招聘与配置的每一具体工作环节。二是系统性，按照招聘的工作程序安排章节，构架清晰。三是完整性，对离职面谈和员工配置等方面内容进行了详细介绍。

本书内容全面系统，通俗易懂，实用性强，可以作为高职高专人力资源管理及相关专业教材，还可以作为备考人力资源管理师资格证培训用书。广大人力资源管理从业者也可以将其作为专业读物。

# 前 言

为满足高等职业院校人力资源管理专业教学需要，我们在全中国范围内经过广泛的征集与筛选，组成了一个既有长期耕耘在教学一线的资深教授，也有近些年来在高等职业院校人力资源管理专业教研中成绩斐然的中青年学者，还有多年来从事人力资源管理实际工作的企业界人士在内的编写团队，编写了这套“高等职业院校人力资源管理专业全国统编教材”。

本系列教材力求体现以下特点：

1. 突出职业教育的特色。紧紧围绕“以就业服务为宗旨，以职业标准为依据，以社会需求为导向”的指导思想，坚持以提高学生综合素质为目标，着力培养学生的实际操作能力。

2. 紧扣职业标准。紧密结合劳动保障部颁布的《企业人力资源管理师国家职业标准》及企业人力资源管理师国家职业技能鉴定的相关要求，将学历证书与职业资格证书“双证教育”同步进行。

3. 坚持按照“先进”“精简”“实用”的原则编写教材。

“先进”，就是采用国内外人力资源管理的新理论、新知识、新技术、新方法、新经验、新成果、新案例。

“精简”，就是体现“必需、够用”的原则。重点陈述“是什么”“怎么做”，淡化“为什么”及理论的历史发展。

“实用”，就是教材的知识和方法，具有实际的使用价值和可操作性。强调对企业的指导意义，强调操作程序与步骤。

由于时间和精力所限，书中难免会出现一些纰漏，请广大师生及专家学者指正。

劳动保障部教材办公室

2007年7月

## 本书前言

随着我国经济发展逐渐步入正轨,企业之间的竞争越来越良性化。竞争的焦点也准确地定位于人才。人力资源管理在企业中的重要地位凸显出来。企业的一个决策能否执行,执行的效果如何,甚至能否作出一个决策,全在于人力资源部门能否招到合适的人才,以及能否运用适当的方法留住这些人才,并激励其努力工作。

人力资源管理是一项系统工程,包括工作分析、人力资源规划、招聘与配置、培训开发、绩效管理、劳动关系管理、员工激励与薪酬等内容。招聘与配置作为员工输入的首要环节,是企业人力资源形成的关键步骤。其工作的质量决定企业未来的发展。要想优质高效地完成这一工作,必须研究并遵循其中的科学性和规律性,掌握并运用科学有效的方式和方法。

本书从科学地规划用人数量和确定衡量标准谈起,介绍了招聘的前提条件、企业在招聘前应做的准备、人员招募渠道和手段、筛选的原则和方法、员工录用程序、新员工培训、招聘过程及结果评估、离职面谈、员工配置等方面内容。

本书在编写过程中,严格遵照教育部关于“高等职业教育必须加强实践技能培养”的要求,根据使用对象的特点,本着理论够用,注重实践的原则,淡化理论知识的阐述,突出实践性。对每一具体工作环节重点介绍工作步骤、方法、技巧、公式以及操作工具。结合本土实例,通过案例导入、典型分析、样本展示、场景模拟、业务示例等方式增加读者感性认识。加大练习力度,用方案设计、实践体验等方式增加练习的趣味性和可操作性。

近年来,人力资源管理职业资格认证已经成为最受关注的认证项目之一。为了配合国家劳动和社会保障部的认证工作,本书参照新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准(2007年版)》,力争在内容上紧贴上述标准。

本书由曹晖(大连职业技术学院)、陈新玲(太原大学)任主编,王贵军



(番禺职业技术学院)、李仕超(中华女子学院山东分院)担任副主编。具体分工如下:第一、二、九章由曹晖编写,第三、四章由陈新玲编写,第五、六章由李仕超编写,第七、八章由王贵军编写,湖南信息科学职业学院李宇翔编写了本书部分案例。

本书在编写过程中,参考了大量国内外专家学者的相关书籍及研究成果,引用了成功企业的人力资源管理案例,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者学识有限,疏漏和不妥之处在所难免,恳请专家、同行和读者批评指正。

编者

2008年1月

# 目 录

第一章 导论	( 1 )
第一节 招聘概述	( 2 )
一、招聘的含义	( 2 )
二、招聘需求的产生	( 3 )
三、招聘的作用	( 4 )
四、招聘的原则	( 5 )
五、招聘的程序	( 8 )
第二节 影响招聘的因素	( 9 )
一、组织外部因素	( 9 )
二、组织内部因素	( 12 )
三、求职者的状况	( 14 )
应用案例	( 18 )
第二章 招聘前提	( 20 )
第一节 人力资源规划	( 23 )
一、人力资源规划概述	( 23 )
二、人力资源需求预测	( 28 )
三、人力资源供给预测	( 31 )
四、人力资源供需平衡	( 35 )
第二节 工作分析	( 35 )
一、工作分析概述	( 36 )
二、工作分析的内容	( 37 )

三、工作分析的方法 .....	( 38 )
四、工作分析的程序 .....	( 41 )
五、工作说明书的编写 .....	( 41 )
技能训练 .....	( 44 )
<b>第三章 招聘准备</b> .....	( 45 )
<b>第一节 招聘策略</b> .....	( 48 )
一、时间策略 .....	( 49 )
二、地点策略 .....	( 50 )
三、人员策略 .....	( 51 )
四、其他问题 .....	( 51 )
<b>第二节 招聘计划制定</b> .....	( 54 )
一、组织招聘班子 .....	( 54 )
二、招聘工作的职责分工 .....	( 55 )
三、制定招聘工作计划书 .....	( 55 )
<b>第三节 相关文字材料准备</b> .....	( 61 )
一、招聘制度 .....	( 61 )
二、招聘申请表 .....	( 67 )
三、招聘广告 .....	( 68 )
四、应聘人员登记表 .....	( 71 )
五、应聘人员初试测评表 .....	( 73 )
六、应聘人员复试记录表 .....	( 74 )
七、面试考核审批表 .....	( 75 )
八、面试通知书 .....	( 76 )
九、录用通知书 .....	( 76 )
十、辞谢通知书 .....	( 77 )
<b>第四章 人员招募</b> .....	( 79 )
<b>第一节 人员招募渠道策略选择</b> .....	( 80 )

一、影响人员招募渠道策略选择因素 .....	( 80 )
二、人员招募渠道确定的原则 .....	( 83 )
第二节 内部招募 .....	( 84 )
一、内部招募的渠道和方法 .....	( 84 )
二、内部招募的优点和弊端分析 .....	( 85 )
第三节 外部招募 .....	( 87 )
一、外部招募的渠道和方法 .....	( 87 )
二、外部招募的利弊分析 .....	( 91 )
方案设计 .....	( 93 )
<b>第五章 人员甄选</b> .....	( 94 )
第一节 甄选概述 .....	( 96 )
一、甄选意义 .....	( 96 )
二、甄选原则 .....	( 96 )
第二节 初步筛选 .....	( 98 )
一、筛选求职申请表 .....	( 99 )
二、筛选个人简历 .....	( 101 )
三、求职申请表和个人简历的区别 .....	( 102 )
第三节 测试甄选 .....	( 102 )
一、纸笔测评法 .....	( 102 )
二、面试 .....	( 109 )
三、情境模拟法 .....	( 109 )
四、心理测试法 .....	( 114 )
第四节 面试 .....	( 115 )
一、面试的种类 .....	( 115 )
二、面试前的准备 .....	( 119 )
三、面试的过程 .....	( 122 )
四、面试中的常见错误及避免 .....	( 123 )

第五节	应聘者背景调查、假文凭的识别与体检 .....	(126)
一、	背景调查 .....	(126)
二、	假文凭的识别 .....	(127)
三、	体检 .....	(128)
<b>第六章</b>	<b>员工录用与入职培训 .....</b>	<b>(129)</b>
第一节	录用决策和程序 .....	(131)
一、	录用决策 .....	(131)
二、	录用程序 .....	(133)
三、	对应聘者反馈 .....	(134)
第二节	录用失误 .....	(135)
一、	能岗不匹配 .....	(135)
二、	被录用人员与公司组织文化不能融合 .....	(135)
三、	招聘成本高 .....	(136)
四、	人员流失快 .....	(136)
第三节	新员工入职与培训 .....	(137)
一、	新员工入职 .....	(137)
二、	新员工培训的意义 .....	(137)
三、	新员工入职培训的内容 .....	(139)
第四节	新员工信息管理 .....	(141)
一、	员工信息管理 .....	(141)
二、	新员工信息管理 .....	(142)
	应用案例 .....	(143)
<b>第七章</b>	<b>招聘评估 .....</b>	<b>(145)</b>
第一节	招聘成本评估 .....	(146)
一、	招聘成本 .....	(146)
二、	招聘成本评估 .....	(150)
三、	招聘成本效用评估 .....	(151)

第二节	招聘工作评估 .....	(152)
一、	招募工作的评估 .....	(152)
二、	甄选工作的评估 .....	(154)
第三节	招聘总结 .....	(157)
一、	招聘总结的内容 .....	(157)
二、	招聘总结的注意事项 .....	(158)
三、	招聘总结实例 .....	(159)
	应用案例 .....	(161)
<b>第八章</b>	<b>离职面谈 .....</b>	<b>(162)</b>
第一节	员工离职 .....	(164)
一、	员工离职原因 .....	(164)
二、	员工离职办理 .....	(168)
第二节	员工离职面谈 .....	(171)
一、	员工离职面谈的内容 .....	(171)
二、	员工离职面谈的技巧 .....	(173)
第三节	降低员工流失的措施 .....	(176)
一、	物质激励 .....	(177)
二、	精神激励 .....	(179)
三、	应对性措施 .....	(180)
	应用案例 .....	(182)
<b>第九章</b>	<b>人力资源配置 .....</b>	<b>(185)</b>
第一节	人力资源配置原理 .....	(186)
一、	人力资源配置的含义 .....	(186)
二、	人力资源配置原理 .....	(187)
第二节	人力资源的配置前提 .....	(189)
一、	企业劳动分工 .....	(189)
二、	企业劳动协作 .....	(192)

三、工作地组织 .....	(193)
第三节 人力资源的空间配置 .....	(194)
一、员工配置的基本方法 .....	(194)
二、员工任务的指派方法 .....	(196)
三、“5S”活动 .....	(199)
四、劳动环境优化 .....	(201)
第四节 人力资源的时间配置 .....	(202)
一、工作时间组织的内容 .....	(202)
二、工作轮班制 .....	(202)
第五节 人力资源配置原理在招聘中的应用 .....	(205)
一、准备阶段——胜任力模型的建立 .....	(205)
二、实施阶段 .....	(206)
三、聘用阶段——用最合适的，而不是最优秀的 .....	(210)
技能训练 .....	(211)
参考文献 .....	(213)

# 第一章 导 论

## 【教学提示】

本章将介绍招聘的概念、作用、原则及其程序，并对影响招聘的企业内、外部因素进行分析。

## 【教学目的】

通过本章的学习，你应该能够：

- 掌握招聘的概念和程序
- 了解招聘的作用与原则
- 理解企业内、外部因素对招聘工作的影响

## 引导案例

天洪公司是一家发展中的公司，它创立于15年前，现在拥有10多家连锁店。在过去的几年中，公司从外部招聘来的中高层管理人员大约有50%不符合岗位要求，工作绩效明显低于公司内部提拔起来的人员。在过去的两年中，从公司外部招聘的中高层管理人员中有9人自动离职或是被辞退。

从外部招聘来的商业二部经理因年度考评不合格而被免职之后，董事长召开了一个由行政副总裁、人力资源部经理出席的专题会议，分析这些外聘的管理人员频繁被更换的原因，并试图得出一个全面的解决方案。

首先，人力资源部经理就招聘和录用的过程作了一个回顾。公司是通过职业介绍所或者在报纸上刊登招聘广告来获得职位候选人的。人员挑选的工具包括一份申请表、三份测试（一份智力测试和两份性格测试）、有限的个人资历检查以及必要的面试。

行政副总裁认为，企业在录用某些员工时，犯了判断上的错误。应聘者的履历表看上去挺不错，面试时说起话来也头头是道，但是工作几个星期之后，他们



的不足就明显地暴露出来。

董事长则认为，根本的问题在于没有根据工作岗位的要求来选择适用的人才。“从表面上看，几乎所有我们录用的人都能够完成领导交办的工作，但他们很少在工作上有所作为，有所创新。”

人力资源部经理提出了自己的观点，他认为公司在招聘时过分强调了人员的性格特征，而并不重视应聘者过去在零售业方面的相关经验，例如在7名被录用的部门经理中，有4人是来自与其任职无关的行业。

行政副总裁指出，大部分被录用的员工都有某些共同的特征，例如他们大都在30多岁，而且经常跳槽，曾多次变换自己的工作；他们都雄心勃勃，并不十分安于现状；在加入公司后，他们中的大部分人与同事关系不是很融洽，与直属下级的关系尤为不佳。

会议结束时，董事长对人力资源部经理提出要求：彻底解决公司目前在人员招聘上存在的问题，采取有效措施从根本上提高公司人才招聘的质量。

如果将人力资源管理看成是一个动态系统的话，那么人员的招聘与录用工作就可称为人力资源管理系统输入环节。如果人员招聘与录用工作的质量高，吸引到能力强、态度好、潜能大的合适人才，意味着企业获得了持续发展的动力和源泉。相反，错误的招聘与录用行为会使企业付出额外的代价。因此，招聘是一项系统工程和科学决策，成功的招聘应该是“事得其人，人适其事”。

## 第一节 招聘概述

### 一、招聘的含义

招聘是指组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的数量与质量要求，通过招募、选择、录用等环节获得组织所需要人才的过程。人员招聘是现代企业管理活动中一项重要的、具体的、经常性的工作，是组织人力资源管理职能工作之一，它直接影响组织中人力资源的质量。

招聘活动的产生是组织生存和发展的需要。组织在发展过程中，对人力资源的质量和数量不断提出新的要求。由于人员的流动（如升迁、降职、退休、解雇、死亡、辞职等）导致组织随时出现职位空缺。同时，组织有自己的发展目标与规划，组织成长过程也是人力资源拥有量的扩张过程。上述情况意味着组织的人力资源是经常处于短缺状态的，需要不断补充员工。成功的招聘可以随时填补