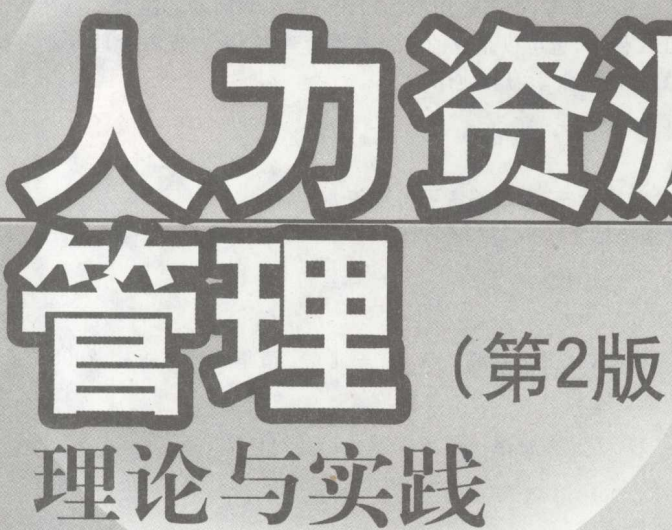


# 人力资源 管理 (第2版) 理论与实践

张爱卿 钱振波 主编



清华大学出版社



# 人力资源 管理

(第2版)

## 理论与实践

张爱卿 钱振波 主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书从战略高度阐述了人力资源管理的理论基础、与经营战略相匹配的人力资源政策以及多方面的人力资源管理实践,包括人力资源战略规划、工作分析、人才的基本素质与测评、招募与甄选、培训与开发、绩效管理、职业生涯管理、薪酬管理、员工的健康与帮助计划、劳动关系管理和国际人力资源管理,全面系统地介绍了人力资源管理的最新理念、流程、方法与技术。全书理论联系实际,在每一章的开始有学习目标、导入案例,章后有本章小结、复习思考题和案例分析,帮助读者掌握基本知识和实际操作技能,并引导读者对所学问题进行深入思考,提高运用所学知识分析实际问题的能力。

本书适合本科学生和 MBA 使用,也可供企业的各级各类管理者、人力资源管理专业人员和一切有志于了解人力资源管理相关知识的人士学习和使用。

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

人力资源管理:理论与实践/张爱卿,钱振波主编.—2版.—北京:清华大学出版社,2008.3

ISBN 978-7-302-16891-1

I. 人… II. ①张…②钱… 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 007601 号

责任编辑:王青

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

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 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:29.25 字 数:603 千字

版 次:2008 年 3 月第 1 版 印 次:2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:43.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:028488-01

# R 人力资源管理:理论与实践

# 序

资源是指为了创造物质财富而投入生产过程的所有要素,包括土地、资金、技术、信息、人力等,因而,资源是财富的源泉。在现代社会中,企业是整合和利用各种资源创造财富的主体。但是,自从人类进入 21 世纪以来,经济全球化、高新技术发展的日新月异及消费者地位与偏好的变化,使企业的竞争环境充满了不确定性,企业的生存受到了严重的威胁。如何在激烈的竞争环境中立于不败之地成为企业关注的中心问题。为应对复杂的竞争环境而制定的企业经营战略要得以实现,必须依靠各种资源的支持,而人力资源由于它能够以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值、赢得竞争优势,受到人们的青睐与关注。但是,人力资源并不能自动地为企业创造利润,必须通过各种政策、制度和管理实践,对其进行合理配置、有效开发和科学管理,才能整合人力资源,使其成为企业的核心能力的来源。

人力资源管理已经成为 21 世纪管理学的核心,当然也会成为中国管理学的核心。在今天这个充满竞争和不确定性的时代,战略性人力资源管理、人员招募与甄选、人力资源开发、绩效管理、薪酬管理、人力资源管理软件、股票期权、年薪制等热点话题频繁现身于大众媒体,跨国公司的大量涌入带来了人力资源管理的新理念和新的管理方式与方法,也带动国内企业的管理者开始高度关注人力资源管理的理论、政策与实践。但我们也应看到现实的不足,即很多人力资源从业人员没有受过相关的专业教育;国有企业原有的人事行政管理模式仍然在许多企业大行其道,其影响根深蒂固,它们还未从这种模式过渡到真正的人力资源管理和战略性人力资源管理;人力资源管理的专业教育也存在师资缺乏、教材水平参差不齐、理论与实践脱节等问题。人力资源管理知识的普及、企业全员人力资源管理意识的提高、人力资源管理专业人员的培养任重而道远。

值得欣喜的是,人力资源管理专业的从业者们从来就没有放弃相关的理论研究与实践探索,他们为中国人力资源管理的发展贡献着各自的力量,人力资源管理方面的研究成果也日渐丰富。中央财经大学商学院人力资源管理系的几位教师经过多年的研究撰写了这本教材。这本概论性教材的出发点是向读者提供人力资源管理方面的系统性知识,它

借鉴了国内外人力资源管理学界同行们的优秀研究成果,系统地阐述了人力资源管理的理论、政策、制度、流程和技术方法,既能提高读者的人力资源管理理论素养,又能增强人力资源管理实践能力。相信本书一定能在人力资源管理知识的普及、人力资源管理实践能力的提高方面为读者提供有益的帮助。

南京大学商学院院长、教授、博导  
赵曙明 博士

II

... 人力资源管理... 理论与实践... 借鉴了国内外人力资源管理学界同行们的优秀研究成果,系统地阐述了人力资源管理的理论、政策、制度、流程和技术方法,既能提高读者的人力资源管理理论素养,又能增强人力资源管理实践能力。相信本书一定能在人力资源管理知识的普及、人力资源管理实践能力的提高方面为读者提供有益的帮助。

# R 人力资源管理:理论与实践

# 前言

进入 21 世纪以来,中国的市场经济改革进程在以前所未有的速度向前迈进,特别是加入世界贸易组织(WTO)以后,全世界都已听到中国向全球经济一体化进军脚步声。与此同时,跨国公司纷纷涌入中国,分享中国这块世界上最后的大蛋糕,谁都不肯落后他人半步。在这个竞争范围日益扩大、竞争程度空前激烈的时代,能否确立竞争优势,成为知识经济时代的企业“英雄”,关键在于人力资源和对人力资源的管理。

本书是人力资源管理方面的教材。本着传播知识、培养人才的目的,我们借鉴了西方发达国家和我国人力资源管理理论研究与管理实践方面的优秀成果,经过深入的分析、提炼,形成了符合国际人力资源管理教材惯例的框架和体系,同时,国内外优秀企业的成功的人力资源管理实践为本书增添了丰富多彩的内容。相信读者通过本书的学习,能够掌握人力资源管理的理论、政策、制度、流程、方法与技术等较为全面的专业知识,并了解理论方面的前沿动态与管理实践方面的最新做法。

全书共分十三章,在原书稿基础上经过全面的修订。第一章和第二章为导论部分,主要介绍人力资源管理在组织层面、部门层面的基本情况,并从历史的角度分析人力资源管理发展的历史进程、现实所面临的挑战与问题以及未来的发展趋势;同时,对人力资源管理的理论基础进行了阐述,进而从企业管理者的角度对人力资源管理政策与实践展开论述。目的是使读者能够建立起关于组织人力资源管理的全景式的概念与框架,为后面知识的学习打下良好的基础。第三章到第十三章从人力资源管理的职能角度对人力资源管理活动进行了全面深入的介绍,具体内容包括:人力资源战略规划、工作分析、人才的基本素质与测评、招募与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、员工的健康与帮助计划、劳动关系管理和国际人力资源管理。目的是使读者了解人力资源管理实践的有关内容,掌握相关的知识、技能与方法。

全书每一章的开始有学习目标、导入案例,目的是使读者了解本章的内容中有哪些人力资源管理问题,并通过与本章内容有关的具体案例的分析,带领读者开始本章内容的学习。章后有本章小结、复习思考题和案例分析。本章小结的目的是对全章内容进行概括与提炼,归纳知识点,便于读者掌握要领,加深印象;复习思考题帮助读者复习学习过的基本知识,并引导读者对所学问题进行更加深入的思考;案例分析给出企业经营中的一些问

题或成功的经验与做法,使读者能够将所学知识与企业的实际情况加以对照,提高运用所学知识分析实际问题的能力。本书的最后附有参考文献,收录了本书参考的主要著作与学术论文,供读者查阅使用。

本书适合作为本科生和 MBA 教材,也可供企业的各级各类管理者、人力资源管理专业人员和一切有志于了解人力资源管理相关知识的人士学习和使用。

本书是在多位高校教师的辛勤努力下共同完成的,具体分工如下:

张爱卿、钱振波:第一章;钱振波:第二章;朱飞、徐兆铭:第三章;李永壮、王海燕:第四章;张爱卿:第五章、第十一章;严力群:第六章;钱振波、于广涛:第七章;王海燕:第八章;徐兆铭:第九章;于广涛:第十章;朱飞、陈钰:第十二章;李永壮、周卫中:第十三章。全书稿由张爱卿、钱振波审定。

本书在编写过程中,参考和引用了国内外学者大量的研究成果,在此向所有著述者表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中我们得到了南京大学赵曙明教授、中国人民大学冯云霞副教授以及北京林业大学汪雯副教授的帮助与指导,在此表示衷心的感谢!由于作者水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编者

2008年元月于北京海淀

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第一章 人力资源管理导论              | 1  |
| 第一节 人力资源管理概述              | 3  |
| 一、人力资源与人力资源管理的含义与特征       | 3  |
| 二、人力资源管理的职责和功能            | 5  |
| 三、人力资源管理的目标               | 7  |
| 四、人力资源管理对企业战略的贡献          | 8  |
| 第二节 人力资源管理部门与人力资源管理专业人员   | 10 |
| 一、人力资源管理部门在企业中的地位与角色      | 10 |
| 二、人力资源管理部门的结构及其所承担的任务     | 12 |
| 三、人力资源管理专业人员的素质要求         | 15 |
| 第三节 人力资源管理的历史、所面临的挑战与发展趋势 | 19 |
| 一、人力资源管理的历史发展             | 19 |
| 二、当前人力资源管理所面临的挑战与问题       | 26 |
| 三、人力资源管理的发展趋势             | 30 |
| 本章小结                      | 35 |
| 复习思考题                     | 35 |
| 案例分析                      | 36 |
| 第二章 人力资源管理的理论基础           | 40 |
| 第一节 人力资源管理理论              | 41 |
| 一、人性假设                    | 41 |
| 二、人力资本与人本管理理论             | 46 |
| 三、激励理论                    | 52 |
| 第二节 人力资源管理政策与实践           | 60 |
| 一、人力资源管理政策                | 60 |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 二、人力资源管理实践 .....          | 66         |
| 本章小结 .....                | 69         |
| 复习思考题 .....               | 69         |
| 案例分析 .....                | 70         |
| <b>第三章 人力资源战略规划</b> ..... | <b>74</b>  |
| 第一节 人力资源战略规划概述 .....      | 76         |
| 一、人力资源战略规划的含义 .....       | 76         |
| 二、人力资源战略规划的内容 .....       | 78         |
| 三、人力资源规划的过程 .....         | 80         |
| 第二节 人力资源预测与平衡 .....       | 82         |
| 一、人力资源需求预测 .....          | 82         |
| 二、人力资源供给预测 .....          | 86         |
| 三、人力资源供需平衡 .....          | 90         |
| 第三节 人力资源管理信息系统 .....      | 92         |
| 一、人力资源管理信息系统概述 .....      | 92         |
| 二、人力资源管理信息系统实施步骤 .....    | 94         |
| 三、人力资源管理信息与信息安全 .....     | 96         |
| 本章小结 .....                | 98         |
| 复习思考题 .....               | 99         |
| 案例分析 .....                | 99         |
| <b>第四章 工作分析</b> .....     | <b>101</b> |
| 第一节 工作分析概述 .....          | 102        |
| 一、工作分析的内涵 .....           | 102        |
| 二、工作分析的常用术语 .....         | 102        |
| 三、工作分析的内容 .....           | 104        |
| 四、工作分析在人力资源管理中的重要性 .....  | 105        |
| 五、工作分析的对象和时机 .....        | 107        |
| 六、工作分析的原则 .....           | 107        |
| 第二节 工作分析方法 .....          | 108        |
| 一、传统工作分析方法 .....          | 109        |
| 二、工作分析系统方法 .....          | 117        |
| 第三节 工作分析流程 .....          | 124        |

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 171 | 一、工作分析的前期准备阶段          | 125 |
| 171 | 二、工作分析的调查阶段            | 126 |
| 171 | 三、分析与综合阶段              | 127 |
| 171 | 四、控制和运用阶段              | 127 |
| 171 | 第四节 编写工作说明书和工作规范       | 128 |
| 171 | 一、工作说明书的编写             | 128 |
| 171 | 二、工作规范的编写              | 129 |
| 171 | 三、工作说明书编写中存在的问题及应注意的准则 | 131 |
| 171 | 本章小结                   | 132 |
| 171 | 复习思考题                  | 133 |
| 171 | 案例分析                   | 133 |
| 171 | 附录                     | 134 |
| 171 | <b>第五章 人才的素质与测评</b>    | 139 |
| 171 | 第一节 人才测评的对象            | 141 |
| 171 | 一、人                    | 141 |
| 171 | 二、人的能力与素质              | 144 |
| 171 | 第二节 人才标准               | 148 |
| 171 | 一、人才理念                 | 148 |
| 171 | 二、人才类型与标准              | 148 |
| 171 | 附录                     | 150 |
| 171 | 第三节 人才的基本素质            | 151 |
| 171 | 一、智力与非智力因素             | 151 |
| 171 | 二、素质结构                 | 152 |
| 171 | 三、创造力与创新意识             | 155 |
| 171 | 四、直觉思维与创造力             | 156 |
| 171 | 第四节 测验的设计与施测           | 157 |
| 171 | 一、人才测评的基本过程            | 157 |
| 171 | 二、人才测评指标与量表的编制         | 159 |
| 171 | 第五节 基于不同情境的人才测评方案设计    | 165 |
| 171 | 一、根据测评目的确定合适的测评方案设计    | 166 |
| 171 | 二、基于不同人力资源管理内容的测评方案设计  | 167 |
| 171 | 三、基于不同对象的测评方案设计        | 169 |
| 171 | 四、基于不同岗位的测评方案设计        | 169 |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| 本章小结                   | 171        |
| 复习思考题                  | 172        |
| 案例分析                   | 172        |
| <b>第六章 招募与甄选</b>       | <b>175</b> |
| <b>第一节 招募与甄选概述</b>     | <b>176</b> |
| 一、招募与甄选的概念             | 176        |
| 二、招募与甄选在人力资源管理中的地位     | 177        |
| <b>第二节 招募</b>          | <b>178</b> |
| 一、组织政策与招募              | 178        |
| 二、招募的渠道与方法             | 180        |
| 三、招募过程的管理              | 188        |
| <b>第三节 甄选</b>          | <b>192</b> |
| 一、甄选方法的科学性标准           | 192        |
| 二、员工甄选的方法与技术           | 195        |
| 三、做出录用决策               | 206        |
| 本章小结                   | 207        |
| 复习思考题                  | 208        |
| 案例分析                   | 208        |
| 附录                     | 210        |
| <b>第七章 培训与开发</b>       | <b>215</b> |
| <b>第一节 培训与开发概述</b>     | <b>216</b> |
| 一、培训与开发的概念及其意义         | 216        |
| 二、培训与开发的分类             | 218        |
| 三、培训与开发中的学习原则          | 218        |
| 四、培训与开发体系的构建           | 220        |
| 五、培训开发与其他人力资源管理职能之间的关系 | 221        |
| <b>第二节 有效的培训系统流程</b>   | <b>222</b> |
| 一、培训需求分析               | 222        |
| 二、培训计划的制订与受训者准备        | 225        |
| 三、培训计划的实施与管理           | 227        |
| 四、培训成果的转化              | 228        |
| 五、培训的评估与反馈             | 229        |

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 879 | 第三节 培训方法            | 231 |
| 879 | 一、培训的主要方法           | 231 |
| 879 | 二、培训方法的比较与选择        | 237 |
| 881 | 第四节 人力资源开发          | 239 |
| 889 | 一、人力资源开发的对象         | 239 |
| 889 | 二、开发需求分析            | 239 |
| 889 | 三、人力资源开发方法          | 241 |
| 889 | 四、继任计划与人力资源开发       | 243 |
| 889 | 本章小结                | 244 |
| 889 | 复习思考题               | 245 |
| 889 | 案例分析                | 245 |
| 889 | <b>第八章 绩效管理</b>     | 247 |
| 889 | 第一节 绩效管理概述          | 249 |
| 889 | 一、什么是绩效管理           | 249 |
| 889 | 二、绩效管理和绩效评价的区别      | 251 |
| 889 | 三、绩效管理在人力资源管理系统中的定位 | 252 |
| 889 | 第二节 绩效管理流程          | 253 |
| 889 | 一、绩效管理流程概述          | 253 |
| 889 | 二、绩效计划              | 255 |
| 889 | 三、绩效实施              | 259 |
| 889 | 四、绩效反馈              | 261 |
| 889 | 第三节 绩效评价            | 264 |
| 889 | 一、绩效评价的概念           | 264 |
| 889 | 二、员工绩效评价的基本内容和形式    | 265 |
| 889 | 三、绩效评价的实施           | 267 |
| 889 | 四、绩效评价结果的运用         | 271 |
| 889 | 五、员工申诉流程            | 272 |
| 889 | 第四节 绩效评价方法          | 272 |
| 889 | 一、排序比较法             | 272 |
| 889 | 二、配对比较法             | 273 |
| 889 | 三、强制分布法             | 274 |
| 889 | 四、图尺度法              | 275 |
| 889 | 五、行为锚定等级评价法         | 276 |

|     |                       |     |
|-----|-----------------------|-----|
| 188 | 六、关键事件法               | 278 |
| 188 | 七、目标管理法               | 278 |
| 338 | 八、平衡计分卡               | 279 |
| 388 | 本章小结                  | 281 |
| 388 | 复习思考题                 | 282 |
| 388 | 案例分析                  | 282 |
|     | <b>第九章 薪酬管理</b>       | 284 |
| 118 | 第一节 薪酬管理概述            | 285 |
| 218 | 一、薪酬管理的含义             | 285 |
| 318 | 二、影响薪酬管理的主要因素         | 289 |
| 318 | 三、薪酬管理的主要原则与措施        | 291 |
| 318 | 第二节 基本薪酬              | 292 |
| 318 | 一、基于职位的薪酬体系           | 293 |
| 318 | 二、基于员工个人的薪酬体系:以技能薪酬为例 | 302 |
| 321 | 第三节 绩效薪酬体系            | 310 |
| 328 | 一、个人绩效薪酬              | 310 |
| 328 | 二、群体绩效薪酬              | 313 |
| 328 | 第四节 福利管理              | 315 |
| 328 | 一、福利的内容               | 316 |
| 328 | 二、福利管理                | 317 |
| 328 | 三、自助式福利               | 318 |
| 328 | 本章小结                  | 319 |
| 328 | 复习思考题                 | 320 |
| 328 | 案例分析                  | 320 |
|     | <b>第十章 职业生涯管理</b>     | 324 |
| 378 | 第一节 员工职业生涯设计和组织职业生涯管理 | 326 |
| 378 | 一、员工职业生涯设计            | 326 |
| 378 | 二、组织职业生涯管理            | 332 |
| 378 | 第二节 晋升与调动的管理          | 337 |
| 378 | 一、晋升管理                | 337 |
| 378 | 二、调动管理                | 341 |
| 378 | 第三节 解雇与遣散的管理          | 343 |

X

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 一、解雇管理 .....                 | 343        |
| 二、遣散 .....                   | 346        |
| 本章小结 .....                   | 348        |
| 复习思考题 .....                  | 349        |
| 案例分析 .....                   | 349        |
| <b>第十一章 员工的健康与帮助计划</b> ..... | <b>353</b> |
| <b>第一节 工作压力</b> .....        | <b>356</b> |
| 一、正确面对工作压力 .....             | 356        |
| 二、压力源 .....                  | 357        |
| 三、压力测评举例 .....               | 358        |
| <b>第二节 健康观念与心理健康</b> .....   | <b>360</b> |
| 一、健康观念 .....                 | 360        |
| 二、健康标准 .....                 | 361        |
| <b>第三节 心理健康测试</b> .....      | <b>364</b> |
| 一、心理健康自评量表 .....             | 364        |
| 二、焦虑自评量表 .....               | 367        |
| 三、考试焦虑测验 .....               | 368        |
| 四、社交焦虑量表 .....               | 369        |
| 五、A 型行为测验 .....              | 371        |
| 六、抑郁自评量表 .....               | 371        |
| <b>第四节 员工帮助计划</b> .....      | <b>373</b> |
| 一、员工帮助计划概况 .....             | 373        |
| 二、常见的员工需要帮助的问题 .....         | 374        |
| 三、EAP 的主要内容 .....            | 374        |
| 四、EAP 的有效性 .....             | 375        |
| 五、EAP 的收益 .....              | 376        |
| 六、EAP 在中国 .....              | 376        |
| 本章小结 .....                   | 377        |
| 复习思考题 .....                  | 377        |
| 案例分析 .....                   | 378        |
| 附录 .....                     | 380        |
| .....                        | 四          |
| .....                        | 五          |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第十二章 劳动关系管理                 | 383 |
| 第一节 劳动关系管理概述                | 384 |
| 一、劳动关系的概念                   | 384 |
| 二、劳动关系的主体                   | 384 |
| 三、企业层面劳动关系的发展历程             | 386 |
| 第二节 劳动关系研究的不同方法和流派          | 389 |
| 一、劳动关系研究的不同方法:一元论和多元论       | 389 |
| 二、劳动关系研究的不同学派:PM 学派和 ILE 学派 | 390 |
| 第三节 劳动关系调整和管理               | 392 |
| 一、劳动合同                      | 393 |
| 二、集体谈判和集体合同                 | 395 |
| 三、劳动争议处理                    | 398 |
| 四、管理举措                      | 404 |
| 本章小结                        | 409 |
| 案例分析                        | 409 |
| 第十三章 国际人力资源管理               | 412 |
| 第一节 国际人力资源管理概述              | 413 |
| 一、国际人力资源管理内涵                | 413 |
| 二、国际人力资源管理研究方法              | 414 |
| 三、国际人力资源管理影响因素              | 414 |
| 第二节 美国、日本的人力资源管理特点          | 418 |
| 一、美国企业人力资源管理的特点             | 418 |
| 二、日本人力资源管理的特点               | 421 |
| 第三节 美、日人力资源管理模式比较           | 428 |
| 一、威廉·大内的研究                  | 428 |
| 二、美日人力资源管理模式的比较             | 431 |
| 第四节 国际人力资源管理的功能             | 433 |
| 一、国际人力资源管理中的跨国公司            | 433 |
| 二、国际人力资源招聘与甄选               | 435 |
| 三、国际人力资源的培训                 | 437 |
| 四、国际人力资源的薪酬管理               | 438 |
| 五、国际人力资源的绩效管理               | 439 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 六、国际人力资源管理中的其他问题 ..... | 439 |
| 本章小结 .....             | 440 |
| 复习思考题 .....            | 441 |
| 案例分析 .....             | 441 |
| 参考文献 .....             | 444 |



### 人力资源管理导论

#### 【本章学习目标】

- 了解人力资源管理在组织层面的基本情况,包括人力资源与人力资源管理的含义、职责与功能、目标、对企业战略的贡献等。
- 了解人力资源部门及其从业人员的有关情况,包括在企业中的地位与角色、组织结构及其所承担的活动、从业人员的素质要求等。
- 了解人力资源管理的历史发展、所面临的挑战与问题及其发展趋势。

#### 【导入案例】

#### 宝洁(中国)公司的人力资源管理

宝洁公司名列美国“最受 MBA 欢迎的 50 家企业”名单中。无独有偶,在一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告中,宝洁公司同样名列前茅。宝洁公司何以具有如此魅力?请看其独特的人力资源管理。

#### 获取(选人)——在沙海中淘金

宝洁(中国)公司每年都要在全国各重点大学举办大规模的招聘会,通过严格有序的招聘,吸引大批富有才干的年轻人。

宝洁在大学生校园给人的感觉是“太难进了”,即使在北大、清华,宝洁的招聘会也会挤得水泄不通。有限的几个名额,就有数十倍甚至上百倍的人去应聘。如此激烈的竞争是罕见的。

应聘者的竞争使宝洁能够在众多的人中大浪淘金。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC 英文测试<sup>①</sup>、第二轮面试……当然“留下来的就是宝洁所需要的一流人才”。宝洁人力资源部的高级经理张伟认为:“宝洁员工应该是具备领导能力、诚实正直、能发展自己、能承担风险、团结合作、具有专业技能和积极地创新以解决问题的人。”

<sup>①</sup> 国际交流英语测评 Test of English for International Communication,简称“托业”。