

>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

员工招聘 与选拔

周文 刘立明 方芳 编著

3



 湖南科学技术出版社

>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

员工招聘 与选拔

周文 刘立明 方芳 编著

3



湖南科学技术出版社

F272.92
-2136

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘与选拔 / 周文, 刘立明, 方芳编. —长沙:
湖南科学技术出版社, 2005. 8
ISBN 7-5357-4368-4

I. 员... II. ①周... ②刘... ③方... III. 企业管
理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第095824号

安盛人力资源管理师操作实务手册

员工招聘与选拔

编 著: 周 文 刘立明 方 芳

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 衡阳博艺印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市黄茶岭光明路 21 号

邮 编: 421008

出版日期: 2005 年 8 月第 1 版第 1 次

开 本: 700mm×1020mm 1/16

印 张: 20.5

插 页: 2

字 数: 330000

书 号: ISBN 7-5357-4368-4/F·441

定 价: 38.00 元

(版权所有·翻印必究)



公开招聘、公开使用人才，是人力资源管理中的一个重要的程序。人力资源计划制定之后，下一步就是人员的落实，包括招聘人、选拔人。从人力资源的战略角度出发，企业在员工的招聘和选拔方面至少要考虑下列两个问题：一是在招聘工作中，是采用“培养”方式还是“购买”方式；二是在有升职机会时，是采用“内部选拔”的方式还是找“外来的和尚”。

作为企业的人力资源经理，一方面要确保招聘有能力、适合企业文化并能协助实现团队或企业的目标的员工，另一方面要将合适的人配置到合适的岗位上，这对整个企业的发展和实现组织或个人效能最大化都是十分关键的。所以，员工的招聘与选拔对于企业人力资源结构的合理形式、人力资源管理及人力资源开发具有至关重要的作用。而人力资源经理在进行招聘选拔时，往往会面临以下问题：

- 如何准确地描述某个职位究竟需要什么素质的人才？（岗位素质模型设计）
- 内部选拔与外部招聘哪种方式更好？
- 如何对被选拔或被招聘的人进行素质评价？采用什么评价工具更恰当？
- 如何在选拔和面试过程中把握提问的方式与技巧？
- 如何在招聘面试中运用技巧？

.....

为了解决以上这些难点，本书从专业咨询顾问的角度出发，融理论性与实践性为一体，为读者提供了具有操作性的方法、工具以及大量的企业实操经验案例，使读者能够系统地理解并掌握人员招聘和选拔的流程与关键控制点。通过对本书的学习，您将得到以下方面的提升：

- 学会将岗位素质模型应用到招聘选拔工作中，加强对行为面试和面试



本身的进一步理解，并掌握对候选人进行恰当的素质评价的技术。

- 掌握设计面试问题、评估应聘者的反应与回答的技巧。
- 确定招聘和选拔的关键要素，评价招聘和选拔是否为填补职位空缺的最佳方式。
- 制定有意义而且符合实际的工作描述。
- 确定吸引应聘者 and 选拔最佳应聘者的方法。

通过对这些方法的理解和运用，您最终能成为举贤任能、知人善任的“伯乐”。

*

*

*

本书是《安盛人力资源管理师操作实务手册》丛书中的一本。全套丛书包括《工作分析与工作设计》、《素质测评与职业生涯规划》、《员工招聘与选拔》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《培训管理体系的建立》共6本，适合现代企业管理者、人力资源经理及管理人员案头查询以及企业经济管理类专业教研人员参考，同时也适合对人力资源管理感兴趣的广大非专业人士自学。



第1章 招聘与选拔概述 1

第1节 招聘与选拔的内涵 1

- 一、人力资源的含义 1
- 二、招聘与选拔的概念 6
- 三、招聘与选拔的原则 7
- 四、招聘与选拔的意义 8
- 五、招聘与选拔的总体流程 9
- 六、招聘与选拔的有效性 13

第2节 人力资源部与直线经理的分工与配合 16

- 一、人力资源部与直线经理的分工 16
- 二、人力资源部与直线经理的配合 20

第3节 招聘与选拔的实施要点 22

- 一、注入市场模式 22
- 二、选用合格的招聘者 26
- 三、控制招聘成本 29
- 四、招聘与选拔的法制化 34

第2章 招聘与选拔的基础 35

第1节 人力资源规划 36

- 一、人力资源规划概述 36
- 二、人力资源预测 38
- 三、人力资源规划的编写步骤 42
- 四、人力资源的供需调整 43

第2节 工作分析 45



- 一、工作分析的含义及目的 45
- 二、工作分析的意义与用途 46
- 三、工作分析的主要内容 48
- 四、工作分析的程序 53
- 五、工作分析的方法 54
- 六、工作分析的运用 62

第3节 胜任素质模型 65

- 一、技能 65
- 二、能力 66
- 三、知识 66
- 四、特质 66
- 五、动机 74
- 六、社会角色和自我认知 74

第3章 招聘操作实务 76

第1节 招聘计划的制定 77

- 一、招聘计划的内容 77
- 二、招聘计划的编写步骤 77

第2节 招聘广告的编写 80

- 一、招聘广告的编写原则 80
- 二、招聘广告的内容 80

第3节 招聘途径和方式的选择 83

- 一、应聘者的来源与招聘渠道 83
- 二、不同招聘途径的优缺点比较 89
- 三、招聘方式的选择 95

第4章 选拔操作实务 98

第1节 面试前的准备 98

- 一、为什么要做好面试前的准备 98
- 二、面试前准备的内容 100

第2节 面试操作实务 108

- 一、面试题目的类型 108
- 二、面试的过程 121

三、面试的方法——结构化面试	125
四、AMC 安盛管理顾问面试实战技巧	134
五、面试记录和面试评估	146
第3节 AMC 安盛管理顾问面试题库实例	158
一、知识技能类（专业类）	158
二、综合分析力	158
三、应变能力	159
四、影响他人的能力	159
五、客户服务类工作	160
六、团队意识	161
七、有效的沟通技能	161
八、培养人的能力	162
九、销售能力	163
十、工作主动性	164
十一、适应能力	165
十二、正直	166
十三、信心	166
十四、灵活多变性	167
十五、善于学习	168
十六、决策和分析问题的能力	169
十七、战略家素质（统揽全局的能力）	170
十八、自我评估能力	171
十九、面试新毕业学生所要使用的问题	171
二十、考核应聘者目标的问题	172
二十一、喜欢升职还是喜欢原地踏步	173
二十二、推销职位	173
二十三、时间观念	174
二十四、主动性和独立思考能力	174
二十五、交际能力	175
二十六、管理能力	176
二十七、把目标作为管理方法之一	176
二十八、鼓励创新和革新的能力	177
二十九、独立工作的能力	177
三十、办事员（及秘书）的工作技能	178



- 三十一、处理矛盾和冲突的能力 179
- 三十二、服从意识 180
- 三十三、建立合作关系的能力 181
- 三十四、了解应聘者的信仰、价值观念和世界观 181

第5章 员工的录用 183

第1节 录用决策 183

- 一、录用决策的确定流程 183
- 二、录用决策的确定依据 185
- 三、影响录用过程的几个因素 187
- 四、核查应聘者资料 189
- 五、通知应聘者 191

第2节 签订劳动合同 193

- 一、协商确定薪酬 193
- 二、签订劳动合同 194

第3节 员工入职 198

- 一、新员工入职的条件 198
- 二、新员工入职的程序 198

第4节 招聘评估 201

- 一、招聘评估的含义 201
- 二、招聘效果的影响因素 201
- 三、招聘效果的评估 203
- 四、招聘工作的总结 206

第5节 AMC 安盛管理顾问的观点 207

- 一、员工录用必须注意的问题 207
- 二、录用决策质量较差的原因及解决方法 208

第6章 控制与管理员工流失 211

第1节 员工流失概述 211

- 一、员工流失的含义 211
- 二、员工流失的特征 211
- 三、员工流失的背景 213

第2节 员工流失的原因 213

一、宏观因素对员工流失的影响	213
二、微观因素对员工流失的影响	217
第3节 员工流失的结果	224
一、员工流失对企业的消极影响	224
二、员工流失对企业的积极影响	227
第4节 员工流失的控制与管理	229
一、员工流失控制与管理的原则	229
二、员工流失控制与管理的方式	230
三、AMC 安盛管理顾问的建议	232

第7章 劳资纠纷与劳动合同管理 240

第1节 劳资纠纷的内涵	240
一、劳资纠纷的概念	240
二、劳资纠纷的特征	241
三、劳资纠纷的种类	242
四、劳资纠纷产生的原因	243
第2节 劳资纠纷的处理程序	244
一、劳资纠纷处理制度的概念及特点	244
二、劳资纠纷的处理原则	245
三、劳资纠纷的处理程序	247
四、劳资纠纷处理的法律依据	250
第3节 案例分析	253
一、案例集锦	253
二、劳资纠纷败诉原因分析及建议	260
第4节 劳动争议预防	264
一、劳动争议预防的内涵	264
二、劳动争议预防的措施	265
第5节 劳动合同管理	271
一、劳动合同的订立	271
二、劳动合同样本	275
三、劳动合同变更	281
四、劳动合同解除	281
五、劳动合同终止	286



六、合同解除与终止的手续	287
七、劳动合同续订	288
八、劳动合同鉴证	288
九、处理违纪职工	290

第8章 招聘与选拔全景案例 293

第1节 招聘阶段	294
一、确定招聘标准	294
二、确定招聘渠道	296
三、确定招聘人员	296
四、制定招聘计划	296
五、编制招聘广告	298
第2节 选拔阶段	300
一、结构化面试	300
二、素质测评	301
第3节 员工录用	304
一、做出录用决策	304
二、背景调查	306
三、通知应聘者	306

参考文献 307

后 记 311

第1章

招聘与选拔概述



第1节 招聘与选拔的内涵



一、人力资源的含义

□ 人力资源的概念

研究人力资源,必须先明确人力资源的概念。什么是人力资源呢?学术界对此尚无统一的概念,一般认为,人力资源主要指人具有的劳动能力。因此,它超过了劳动力的范围,即只要具有劳动的能力就是人力资源,即使是潜在的、未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人们,都属于人力资源。如果考虑到潜在的和未来的人力资源,这个范围将更为广泛。因此,可以说,从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口后,剩余的人口都属于人力资源。

据此可以认为,人力资源是指全部人口中具有劳动能力的人,简称劳动力资源。人力资源的概念有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口;广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄但仍有劳动能力的那部分人口。



□ 人力资源的特征

人单纯地作为劳动力存在时，属自然对象，属性为物，是活的、有意识的物。正是由于人是一种特殊的物质存在，因此，与其他物质资源相比较，人力资源具有自己鲜明的个性特征。

1. 人力资源的循环性。人力资源具有循环性，体现在以下几个方面：

(1) 劳动能力的再循环。这包括两方面的内容，一是人的劳动能力不断使用，不断产生；二是人的劳动今天消耗了脑力或体力，明天会再生出来。

(2) 劳动力的再循环。这是通过人口总体和劳动力总体内各个体不断更新、更新和恢复的过程得以实现的。

(3) 人口的再循环。人口的再生产遵循一般的生物规律，老一代人逝去，新一代人又陆续生成，而且素质会更新。当然，人口再生产还受人类意识的支配。

2. 人力资源生成过程的社会性。人一生下来就遇到既定的社会生产力和生产关系的影响和制约，当时的社会发展水平从整体上影响和制约人力资源的素质，人力资源只能在时代为他们提供的条件和前提下发挥他们的作用。一个国家和地区社会经济发展水平不同，人力资源的素质也就不一样。任何人力资源的形成，都不能摆脱当时社会经济文化发展水平的制约。

3. 人力资源开发过程的能动性。与其他资源相比较，人力资源具有目的性、主观能动性、社会意识性和可激励性。也就是说，人类能够根据外部的可能性和自身的条件、愿望，有目的地确定经济活动的方向，并根据这一方向具体选择、运用外部资源或主动适应外部资源。所以，人力资源与其他被动性生产要素相比较，是最积极、最活跃的生产要素，居于主导地位。

4. 人力资源使用过程的阶段性。人的才能和智慧的发展有一个最佳的时期和年龄阶段，一般来说，25~45岁是科技人才的黄金年龄，37岁是其巅峰期。这就告诫我们：开发人力资源必须及时，开发使用的时间不同，所得的效益也不相同。

5. 人力资源开发过程的连续性。自然资源、物质资源一般只有一次开发或二次开发，一旦形成产品使用之后，就不存在继续开发的问题了。人力资源则不同，人力资源的使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。人力资源的使用过程本身就是一个不断开发的过程。人的一生是不

断学习、不断充电的一生，所以，人力资源可以而且应该不断地、持续地开发，才能不断增值。

6. 人力资源闲置过程的消耗性。人力资源如若不加以使用，处于闲置状态，他们与一般物质资源的又一个明显区别是具有消耗性，即为了维持本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，比如粮食、水、能源，等等。这是活资源用于维持生命所必不可少的消耗。在我们使用这种资源的过程中，必须重视这个特点。

7. 人力资源组织过程的社会性。人力资源开发的核心在于提高个体的素质，因为每一个个体素质的提高，必将形成高水平的人力资源质量。但是，在现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用，不合理的群体组织结构则会对个体构成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境，即取决于社会的政治、经济、科技、教育等管理体制。这些社会环境构成了人力资源的大背景，它通过群体组织直接或间接地影响了人力资源开发。

8. 人力资源形成的可控性。相对来说，自然资源的生成缺乏可控性，而人力资源的生成却是可控的。有位教育学家说过：若给他数名儿童，他可以把他们培养成乞丐，也可以把他们培养成俊才。人力资源的生成不是自然而然的过程，而需要人们有组织、有计划地去培养和招募。

□ 人力资源是第一资源

人力资源是第一资源，是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要推动力。

综观世界各国乃至各地区、各企业的发展，几乎都有个共同点，即把社会、科技和经济发展的依据放在“人才”这个支撑点上。这在人力资源配置逐步社会化、全球化的今天，尤其如此。当今世界充满了机遇和挑战，这不仅仅是由于科学技术日新月异的发展，而且还在于世界经济格局、政治格局都发生了重大变化。主要表现在：知识经济正在崛起，并将逐渐取代工业经济，其战略资源已不再是土地资源或材料、能源等物质资源，而是人力资源；国家间的竞争、地区间的竞争乃至企业间的竞争，归根到底是人才的竞争，人力资源开发已置于各国综合国力竞争的位置。



21 世纪是知识经济时代，是全球经济一体化的时代，是高新技术的时代，是竞争的时代。人力资源是知识经济时代的第一资源，是企业生存和发展的必备资源。猎取稀缺的第一资源，是企业发展的当务之急。

在企业不断提高竞争力和努力实现各种使命的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。企业要想生存和发展，就必须有效地提供适销对路的产品或服务，而人力资源正是提供这些产品和服务的要素之一，有时甚至是唯一的要素。人力资源不仅是企业中最重要资源，同时也是最昂贵的资源，甚至是最容易引起问题的资源。近年来，企业高层管理者之所以日益重视人力资源的战略地位，其根本原因就在于，对人力资源的有效利用是企业在国内保持竞争优势的必要条件。人力资源管理的根本任务，就是在企业内部设计各种有关的规章制度，使之有利于充分发挥员工的才干，从而圆满地实现企业的各种目标。

目前，在很多企业中，牌子换了（由人事部改为人力资源部），但人力资源管理并没有真正落到实处。究其原因，是人事经理并没有真正转变角色，没有形成人力资源管理的新观念，没有理解人力资源管理的实质内容。

那么，人力资源管理的内容是什么呢？

一些学者认为，现代企业人力资源管理在基本功能上可分三个层次：一是核心层功能，它以工作分析模块为主，解决人力资源最基础的问题（比如工作是什么、工作由谁来做）；二是职能层功能，包括招聘与选拔、安置与使用、培训与发展、考核与薪酬四个模块；三是战略层功能，包括人力资源战略与规划、企业文化等模块。如图 1-1 所示。

□ 人力资源与人才的关系

参照国内关于人力资源方面的各种资料，我们提出下面几种界定人才的范围：

1. 以学历层次为界限，把“大专及大专以上”的人界定为人才。
2. 以学位级别为界限，把“学士及学士以上”的人界定为人才。
3. 以职称为界限，把中级职称以上的人界定为人才。
4. 以奖励级别为界限，把获得某种社会公认的重要奖励（如市级、省部级以上嘉奖）的人界定为人才。

人力资源与人才存在如下关系：任何一个国家和地区，都存在着一定数

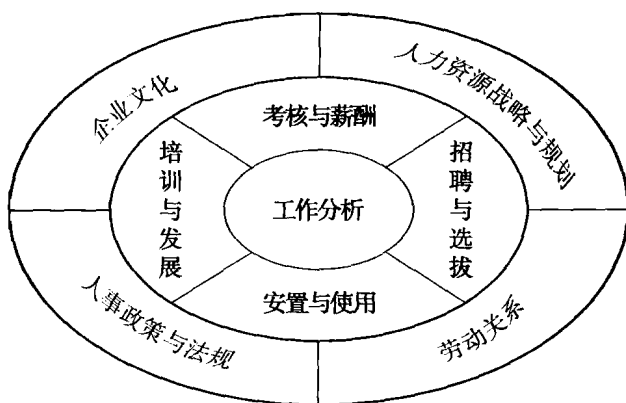


图 1-1 人力资源管理基本功能模块

量的人口，人口是人力资源的自然基础，而人才则是人力资源中层次较高的一部分，三者之间的关系如图 1-2 所示。

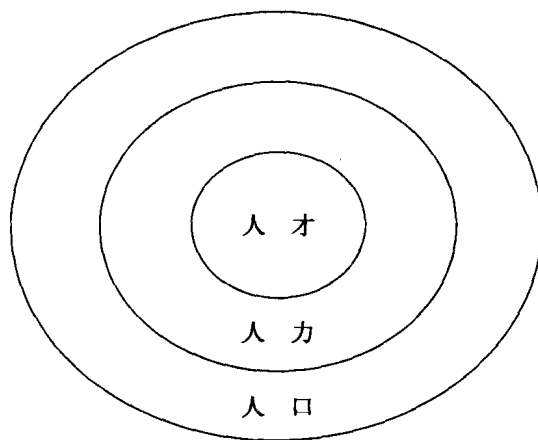


图 1-2 人力资源与人才的关系

当今的企业竞争，在一定程度上已经演变成为人才的竞争，而人才的竞争在很大程度上就是招聘和录用的竞争。因此，企业在重要职位上的招聘与录用，非得有“萧何月下追韩信”的劲头才行。



二、招聘与选拔的概念

招聘与选拔是制约企业人力资源管理工作效率的瓶颈所在。如何按照企业的经营目标与业务要求，在人力资源规划的指导下，根据工作描述，把优秀的人才、所需要的人力在合适的时候放在合适的岗位，是企业成败的关键之一。

招聘旨在吸引一批候选人应聘空缺岗位，而选拔则是企业运用科学的方法从有效的人选中选择新成员的过程。

□ 什么是招聘

所谓招聘，是指通过各种信息，把具有应聘资质（即具有所需技巧、能力和其他特征）的申请人吸引到组织空缺岗位的过程。申请人可以是内部或外部的人员。招聘的一个重要标志是要有招聘信息，如内部招聘时的工作布告和外部招聘时的报纸广告等。这些招聘信息旨在寻找有资质的申请人，而不是一般的申请人。换句话说，招聘者仅仅想要那些具有一定资质的人提出申请。因此，可以认为，在多数情况下，那些申请人肯定对工作岗位有一定的兴趣并拥有所要求的资质。一旦申请者和组织的招聘人员之间达成如何开始下一步工作的口头或书面协议，这就意味着招聘过程的结束和选拔过程的开始。

作为一个重要的管理职能，招聘与其他人力资源管理职能有着密切的关系。简单地说，人力资源计划规定了招聘的目标，即组织所要吸引的人员数目和类型，而工作分析既决定了对特殊人员的需求，也向应聘者提供了在招聘信息中将要用到的工作描述。此外，能否向应聘人员提供高报酬和高福利在一定程度上决定了招聘的难易，即招聘效果与报酬和福利有关。最后，招聘还与选拔有密切的联系，因为两者都是雇用过程中的组成部分，应聘的申请人是选拔的基础，招聘正是从中选拔和雇用最有资格的申请人。

□ 什么是人员选拔

人员选拔的目的就是从应征的候选人中挑选出符合企业需要的优秀人才。人员选拔是招聘工作中最关键的一步，也是技术性最强的一步。因此，人员选拔必须遵循科学性、有效性、简明性、可行性的原则。在选拔中尤其要避