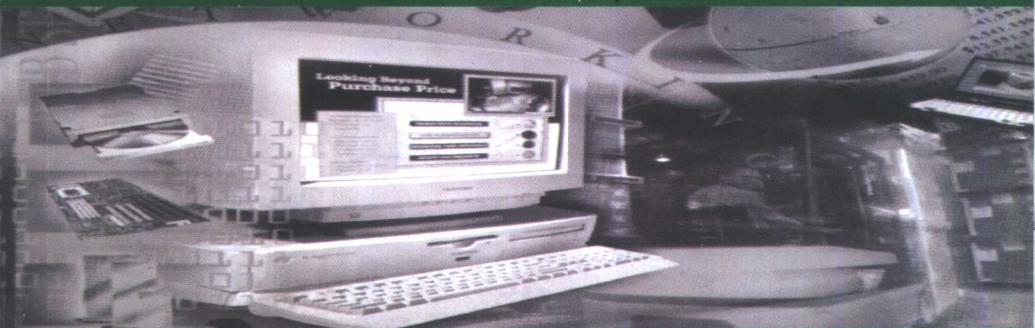


现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案** 丛书

主编/林泽炎

卓越人力保证技术

——企业人才选聘经典实务



杨旭华 王新超 /编著

广东经济出版社

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案丛书**

主编/林泽炎

卓越人力保证技术

——企业人才选聘经典实务

杨旭华 王新超 /编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越人力保证技术: 企业人才选聘经典实务/杨旭华, 王新超编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.1

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林泽炎主编)

ISBN 7-80677-349-5

I. 卓… II. ①杨…②王… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 107499 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	21 2 插页
字数	527 000 字
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-349-5 / F·788
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实践的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，创造利润的资本，是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

人力资本在转变成成为真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手段。在管理领域中，人力资源开发与管理是以人的价值观为中

心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，就整个企业组织而言，是企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加；就企业员工而言，是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系；工作生活质量则反映员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中，认识人和管理人都是相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下，相应地，就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下，相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。

在自我实现人假设下，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识观本

身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并应采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的，因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60%~90%的事故发生产都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致了企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深

深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理的失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以作出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成这套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才

等工作任务。一般来说，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统；
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统；
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
- (4) 人力资源的教育培训系统；
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统；
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；
- (7) 人力资源的保障系统；
- (8) 人力资源的职业发展设计系统；
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统；
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能，对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识：

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的认识；
- (2) 心理、行为测评及其分析技术，即测什么、怎么测、效果如何等；
- (3) 职务分析技术，即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁，精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”：

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术
6. 员工激励技术

7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术
11. 企业文化建设与高效团队开发技术
12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度。

2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅。

3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术。

4. **资料性：**书中收集的各种人力资源管理方案、技术，力争全面、系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及为本丛书出版尽力的各位朋友。在此一并致以深深的谢意。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎 于芍药居

前 言

现代人力资源管理对人员的招聘 (Recruitment) 和选拔 (Selection) 越来越重视。因为人员招聘和选拔的成功与否, 是以能否达到人与组织匹配、人与职位匹配为衡量标准的; 而人与组织、职位的匹配与否, 直接影响员工在企业中的行为表现和绩效结果。同时, 员工的行为表现和绩效结果是决定企业能否发展壮大, 走向成功的关键性因素。

本书由六大部分组成, 共计 37 章, 分别对员工招聘、面试、测试与选拔、录用作了系统的阐述。同时, 由于时代发展的要求, 企业竞争的加剧, 管理人员的选聘成为一个焦点话题, 本书对此进行了分析和论述。信息技术的进步、网络交流的发展, 为人员招聘、筛选和录用提供了许多新的契机, 新的趋势自然不容忽视, 所以本书对国内外的新理念、新方法、新技术、新工具也作了一系列的介绍。

本书编写中的一大特点是引用了大量的案例, 充分用事实来说话, 具体分为案例讨论、案例分析、精选案例几个部分。“案例讨论”在介绍了一些企业的招聘实例后, 提出其中的问题供大家讨论; “案例分析”在对企业现状进行阐述后, 作出了点评, 根据存在的问题提出了相应的对策; “精选案例”中荟萃了国内外企业招聘的成功举措, 读者可以从中受到很多启迪。

另外，“出谋划策”这个栏目，关注专家观点，透视人才选聘，独到的视点相信会让读者受益匪浅。本书中的很多制度举例和操作表格均来自于企业的一手资料，编者将其进一步地规范化和系统化，可供研究人员和企业人士参考。

本书能荣幸地在林泽炎博士主编的“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书中作为分册出版，全靠林博士的帮助；林博士为本书提供了很多的宝贵资料，作者对此深表感激。同时，在本书的编写过程中，参阅了许多专家学者、企业人力资源部门以及相关网站提供的宝贵资料，在此一并表示深深的感谢。

因时间紧迫，加之笔者水平有限，书中难免有误，敬请各界人士批评指正。联系方式：yangxuhua@sohu.com

杨旭华

2003年1月于北京

作者简介

杨旭华，首都经济贸易大学人力资源管理硕士，北京爱普玛人力资源研究院研究员。现兼任两家咨询公司的管理顾问，为多家国有企业、民营企业、上市公司做过人力资源管理的培训。

曾承担“诚通集团”、“秦发集团”、“首都国际机场”、“中国成套设备进出口集团”等11个人力资源管理的项目，主要包括制度模式和组织机构设计、企业战略、企业文化、人力资源规划、岗位分析、人才选聘、绩效考核、薪酬设计、职业生涯管理、素质测评等部分，涉及贸易、家电、信息技术和服务、酒店、建筑、日化、制造、零售等行业。

曾参与《企业经营者层薪酬激励机制研究》、《北京市城镇多层次社会保障体系研究》等重点社科基金课题和“十五”规划重点课题的研究，并获多项奖励。多次在《中国人力资源开发》、《人口与经济》等核心期刊上发表文章，并参与编写了《人本管理与海尔模式》。

e-mail: yangxuhua@sohu.com

丛书顾问：徐联仓 张 德 萧鸣政

丛书策划：李远谋

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书主编：林泽炎 博士（国务院发展研究中心企业研究所）

丛书副主编：

王新超 博士（北京大学光华管理学院）

王继承 硕士（巨龙集团人力资源部）

丛书编委会成员（排名不分先后）：

林泽炎 李春苗 王新超 裴丽芳 陈 红 姚 成

吴建辉 王继承 胡晓勇 袁良栋 刘文彬 李仁良

彭 鹏 王学力 王承先 熊 书 龚 嘉 冯向荣

目 录

总 序	1
前 言	1

第一部分：员工招聘

第 1 章 员工招聘概述	3
1.1 员工招聘简介	3
1.2 招聘的意义	4
1.3 招聘的原则	5
1.4 招聘的要求	6
1.5 招聘的考核方式	9
1.6 招聘的职责分工	11
1.7 制定招聘流程的目的和步骤	13

第 2 章 招聘的基本流程 15

- 2.1 招聘前决策 15
- 2.2 分析确定岗位职责与人员素质要求 17
- 2.3 招聘计划的制定 19
- 2.4 招聘小组的形成 22
- 2.5 发布招聘信息 24
- 2.6 应聘者填写申请表格 25
- 2.7 收集信息, 考核筛选 28
- 2.8 招聘的最终决策 28



案例讨论

- 斯坦罗泰克公司的人员招聘 29

第 3 章 招聘的途径 30

- 3.1 内部招聘 30
 - 3.1.1 内部招聘的优点 31
 - 3.1.2 内部招聘的不足 32
 - 3.1.3 内部招聘对象的主要来源 32
 - 3.1.4 内部招聘的主要方法 33
- 3.2 外部招聘 35
 - 3.2.1 外部招聘的主要来源与方法 35
 - 3.2.2 外部招聘的优点 40
 - 3.2.3 外部招聘的不足 40
- 3.3 招聘方法的比较 41

 出谋划策

GG (Gartner Group) 公司论 IT 人才招聘策略	42
--	----

 案例介绍

I 通用电气公司的内部和外部招聘	44
II GE 的选聘途径	46
III 555 集团的人才从哪来	47

 案例分析

雇员推荐制度的利与弊	49
------------------	----

第 4 章 招聘的评估

53

4.1 招聘评估的作用	53
4.2 招聘结果的成效评估	54
4.2.1 成本效益评估	54
4.2.2 录用人员数量评估	55
4.2.3 录用人员质量评估	55
4.3 招聘方法的成效评估	56
4.3.1 招聘的信度评估	56
4.3.2 招聘的效度评估	57

第 5 章 招聘中的文书格式

59

5.1 职务说明书 (工作说明书)	59
5.1.1 制定职务说明书的必要性	59
5.1.2 职务分析和职务说明书的内容	60

5.1.3	职务分析的方法	62
5.1.4	职务分析的步骤	62
5.1.5	职务说明书的“多发病”	65
5.1.6	职务说明书范例	66
5.2	招聘广告	75
5.3	招聘登记表格	77
5.4	人力需求书	81
5.5	加权申请表	83
5.6	招聘结果表格	86
5.7	招聘总结	88

精选案例

I	微软的选才艺术	91
II	聪明人吸引聪明人——英特尔的求才术	92
III	摩托罗拉的招聘策略	95
IV	松下幸之助招才六招	97
V	三星：公开招聘汇人才	100
VI	住友：挑选好钻石的原石	101
VII	求贤若渴，知人善任——时装大王斯瓦兹的发 家之道	103

出谋划策

I	形形色色的招聘考题	105
II	中小企业的求才妙招	107
III	中型企业如何招到 IT 人才	110
IV	成功的选聘	114