

现代企业人力资源管理丛书

主编 吴国存 谢晋宇

企业人力资源的形成

——招聘、筛选与录用

谢晋宇 编著

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
版式设计 徐乃雅
责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源的形成/谢晋宇编著. —北京: 经济管理出版社, 1999.4

(现代企业人力资源管理丛书/吴国存, 谢晋宇主编)

ISBN 7-80118-784-9

I. 企… II. 谢… III. 劳动力资源—企业管理: 资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 06729 号

企业人力资源的形成

——招聘、筛选与录用

· 谢晋宇 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏文印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.5 印张 234 千字
1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月北京第 1 次印刷
印数: 1—6000 册

ISBN7 80118 784 9/F·744

定价: 15.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换)

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

序

在过去的几十年间，我们已经看到了人力资源在企业管理中功能的显著加强。尤其是 20 世纪六七十年代以来，企业中传统的人事管理逐渐被人力资源管理所替代，进入了以人力资源为核心的现代企业管理新时代，这可以说是企业人力资源管理在企业管理中获得战略性地位的里程碑。这以后的每一个十年都能够显著地看到人力资源管理职能的扩大，在企业管理的决策层中重要性增加。而处在世纪之交及知识经济时代已经到来的时候，人力资源作为发展所依赖的战略性资源，作为企业顶级重要的资产和一种最珍贵的资本，其功能和作用愈益显著。可以肯定地说，在未来的企业管理中，人力资源管理将会也应该会比现在扮演更重要的角色。

进入 90 年代以来，西方学术界和企业界着手进行企业和企业管理理论与实践的适时变革，对组织的调整、流程改造、企业文化创新、以人为本的管理以及无国界经营等等展开研究和操作。这都对人力资源管理提出了挑战，同时也使人力资源管理面临新的机会。

在这种背景下，西方发达国家的人力资源管理已经在广泛讨论所谓“战略性人力资源管理”问题。相比之下，我国的企业人力资源管理，无论是在理论上还是在实践上都还处在十分落后的境地，差距甚大。

近年来，在理论上我们已经进行了许多工作，企业人力资源管理实际上一直是学术界、企业界的热门选题。在实践方面，我国的企业已经在大喊“尊重人”，但这似乎只是为了讨好雇员而设计的口号。自新中国成立以来，我们就一直在强调工人是企业的主人，在理论原则方面我们的设计也可以说是完美无缺的。如在企业人才的招聘和选拔方面的任人唯贤原则、知人善任原则、扬长避短原则、德才兼备原则、因事择人原则、适才适所原则、专任久任原则等。从表面来看，似乎比西方企业的招聘要强多了。因为西方的人力资源管理在讲到招聘时，根本就没有提出什么像样子的原则，他们重点讲的是应该怎么样行动。而我们却恰恰没有恰当的措施来实现理想的原则。

我国也有一些企业在人力资源管理方面做得很好，但是应该说我们大多数企业还停留在只关心利润、关心物质财富的管理阶段。产生这种局面的原因是多方面的，有体制上的问题，也有社会环境上的问题。我国人口众多、劳动力资源丰富，这使得我国的劳动力供给长期处于过剩状态，因此在大部分企业管理者心目中，人力资源是不“值钱”的，抱着“三条腿的蛤蟆不好找，两条腿的人遍地都是”的观念的企业领导者不在少数。另一方面，人力资源管理理论的研究和现代管理知识的普及甚为缺乏，相当多的企业管理者尚未真正充分认识到人力资源及其开发管理的重要性，即便有所认识，但是却苦于不知道怎么样办的管理者也很多。

我们早在四年前就出版了《公司人力资源开发与管理》一书，但是在我们的教学和科研中，我们深深感到要适应人力资源管理教学和实践的需要，一本薄薄的总论式的人力资源管理著作是远远不够的。人力资源管理在功能和重要性上已经今非昔比，编写一套丛书，从人力资源管理的各个不同侧面全面、系统、深入地介绍和研究人力资源开发与管理已经变得很紧迫。所以，我

们组织编写了这套《现代企业人力资源管理丛书》。应该特别指出的是，尽管这套丛书是针对企业人力资源管理而编撰的，但对于其他类型的组织也都有实用价值。

《现代企业人力资源管理丛书》共9册，它们分别是：《企业人力资源开发与管理创新》、《企业人力资源的形成——招聘、筛选与录用》、《企业职业管理与雇员发展》、《企业雇员薪酬福利》、《企业人力资本投资》、《企业雇员流失——原因、后果与控制》、《企业劳动关系》、《企业人力资源的心理与行为管理》和《企业雇员的安全与健康》。这些选题基本上涵盖了企业人力资源管理的主要内容和环节。

在丛书的编写过程中，我们力求：①反映当今企业人力资源开发和管理的最新动态和创新；②为处于市场经济环境中的我国企业提供人力资源开发与管理运作的新思路和新方法；③尽可能地把西方发达国家的人力资源管理经验中国化、本土化；④使全套丛书具有知识性、理论性、先进性、操作性合一的鲜明特征。通过这套丛书，如果能够推动我国企业人力资源开发与管理研究向纵深发展，提高我国企业的人力资源管理水平，对加速缩短我国企业人力资源管理实践与发达国家的差距有所裨益，我们将感到无比欣慰。

本丛书由谢晋宇提出动议，由吴国存、谢晋宇任主编。参加编写工作的有南开大学人力资源管理系、人口与发展研究所和学生工作部就业指导中心等单位的教师和研究生。在此，我们向该丛书的作者表示感谢。我们还要特别感谢经济管理出版社的卢小生先生，他对本丛书的编写和出版给予了各种支持和帮助，没有这些可贵的支持和帮助这套丛书是难以顺利出版的。

吴国存 谢晋宇

1999年1月21日于南开大学北村

目 录

1	第一章 导 论
1	第一节 概 述
5	第二节 人力资源管理中的招聘与录用
8	第三节 招聘录用工作的意义
10	第四节 对招聘、筛选和录用工作的综合分析
11	第五节 本书的结构
12	第六节 招聘哲学
16	第七节 人力资源招聘与录用工作的创新

19	第二章 影响招聘工作的因素
19	第一节 影响招聘工作的外部因素
23	第二节 劳动力供求和劳动力市场
41	第三节 企业内部因素对招聘的影响
53	第四节 了解外部影响因素的分析技术

56	第三章 招聘者与应聘者
57	第一节 招聘者
62	第二节 应聘者
68	附 录：求职者如何获得一个职位

72	第四章	招聘工作的基础之一：就业计划
72	第一节	人力资源计划和就业计划
79	第二节	预测企业人力资源需求
91	第三节	预测人力资源供给和清点现有的人力资源
98	第四节	企业人力资源供求均衡决策
102	第五节	企业高层人员的就业计划
104	第五章	招聘的基础之二：职务分析
105	第一节	职务分析
114	第二节	职务分析资料的搜集和分析步骤
122	第三节	职务分析方法
140	第四节	职位和职位分类
146	第五节	职务设计
156	第六章	招聘程序与招聘策略
156	第一节	招聘程序
164	第二节	招聘策略
173	第七章	招聘来源和渠道
173	第一节	内部来源和渠道
180	第二节	外部来源和渠道
196	第八章	雇员筛选与测验
198	第一节	筛选策略的类型和筛选标准
201	第二节	筛选与测验的效度和信度
212	第三节	一般筛选方法
216	第四节	筛选测验
2		

225	第五节	绩效测验
227	第六节	智力测验
234	第七节	人格测验

237	第九章	筛选面谈与评估中心
239	第一节	面谈的种类和面谈的常见错误
251	第二节	设计和进行有效的面谈
266	第三节	评估中心

271	第十章	录用决策和适应培训
271	第一节	对筛选与录用的综合分析
279	第二节	适应培训

285	主要参考文献	
-----	---------------	--

第一章

导 论

第一节 概 述

在我国，每年春夏之交，大专院校的毕业生和研究生分配办公室就成了校园内最忙碌的地方。学生和招聘单位的人在这里进进出出。到处可见招聘的宣传海报、招聘会广告、公司和企业的宣传介绍材料。学生在各个印刷服务社印制自己的简历材料。各种相关会议在召开，各种会见面谈被安排，从前根本不注重穿衣打扮的学生一下子变成了“靠穿着成功的模特”。校园成了劳动力市场。交换在购买者（雇主）和销售者（学生）之间进行。这个市场的紧张气氛与全国和地区的失业率成正比。

招聘、筛选与录用是人力资源管理中最基础的工作，也是出现得最早的工作。在人类出现雇佣关系的同时，招聘、筛选和录用活动就出现了。从这个意义上讲，招聘、筛选和录用比人事管理出现得还早得多。招聘作为一种科学活动也出现得很早，在泰罗的科学管理时代，就已经创造了招聘、筛选、工作分析等工作，这些工作后来一直是人力资源管理的基础。人力资源管理体系作用于雇员受雇于企业的整个过程。从受雇（招聘、筛选与录用）到雇佣关系的管理（奖励、评绩、开发、劳动关系、申诉与违纪处理），到雇佣关系的结束（退休、辞职、减员和解雇）。招

聘从过程上讲是整个人力资源管理的开始。

在人力资源管理著作中，我们看到的对招聘的定义是，招聘过程是在正确的时间内为正确的职位寻找正确的人选。不过，对于这样一个定义，现在已经有越来越多的疑问。新的定义倾向于反应出雇员是企业的最重要的资源，因此比较新的定义认为，招聘是企业与内部或外部人力资源的一种有计划的交接方式（麦克纳和比奇，1995）。这一定义虽然有不全面之嫌，但是这一定义强调了雇员资源化和从内部招聘人员，因而是很有价值的。

在我国每年的招聘季节，在整个招聘录用过程中，不管是学生还是雇员都面临许多重要问题。对企业等组织来说，招聘和录用必须决策在什么地方去发现候选者（来源），怎样招聘他们（方式和方法），如何进行录用（评价）。每一个要寻找一份职业的学生也面临重大抉择。如何将自己市场化，即如何推销自己，与哪一家企业面谈，等等。学生将接受的工作，在很大程度上决定着 he 或她将来的收入和社会地位，而且这也是他们确定自身生命价值，寻求心理满足的最主要的源泉。对雇主来说，招聘和录用是企业输入新鲜血液、新潮思想、新型人才的时机。

遗憾的是，在我国，当前许多企业的人力资源部或人事部在招聘新雇员时，常常只是参考一下应聘者的背景资料，再配合面谈时所得到的印象，即作出录用与否的决定。也就是说，招聘在我国还没有打破印象式招聘的框框，招聘还没有成为客观地、系统地考察应聘者的过程。因此，我们常常看到这样的矛盾的情形，一方面，企业大喊缺乏人才；另一方面，对于招聘这样一个至关重要的、形成人力资源的过程却不愿意下功夫，不愿意进行投资。

而在当代发达国家的企业界，招聘已经发生了很大的变化。一种分析思考型的现代化招聘模式已经形成。雇主过去常常是在报纸上刊登广告或者在橱窗里面写出一则启事，然后在第二天收

到大摞大摞的申请。现在，先进的招聘已经不是这样进行了。现在，在广告刊登后，应聘者可能完全是你不需要的，而你需要的应聘者却没有。今天的劳动供给发生了很大的变化。从农村到城市的大量迁移者已经成为劳动供给的很重要来源。你也可能发现，今天的应聘者和过去的一代人相比，缺乏基本的技能和劳动道德。就业的稳定性也很差，他们对职业的观念就像对时装一样，求新求变已经成为一种时髦，因此，他们所带来的高流失率也是管理者们头疼的一件事情。而招聘工作的任务或目的恰恰是要寻找具备最适合的技能，而且具有劳动的愿望，能够在企业相对稳定地工作的雇员。因此，说现在的招聘工作已经变得不那么容易了，是不过分的。正因为如此，对招聘和录用工作进行更深入的研究才显得越来越重要了。

招聘和录用过程受企业外部因素、国家相关法律以及企业面临的产品市场和劳动力市场的影响。而在企业内部，企业文化、企业战略和企业目标也影响着雇主招聘和录用的整体方式。同时，空缺职位的性质和技能要求，影响着招聘和录用过程的许多具体决策。

招聘和录用过程是建立在两项基础性工作的基础上的：一项是职务分析，一项是企业的人力资源规划。正是职务分析和就业计划，使当代的招聘能够建立在比较科学的基础上。职务分析分析企业中的这些职位的责任是什么，以及什么样特点的人才能胜任这些职位。企业的人力资源规划是对企业人力资源需求和供应的分析和预测的过程。有了这两项工作作基础，企业就可以进入科学的招聘与录用工作过程了。人力资源规划的结果能够确定企业究竟空缺哪些职位，而职务分析的结果能够使管理者了解什么样的人应该被招聘进来填补这些空缺。招聘就是使潜在的合格人员对该企业的特定就业岗位产生兴趣，并前来应征该职位的过程。而筛选是对应聘者的挑选过程。在整个人力资源的形成过程中这

种挑选会多次发生。首先，在招聘过程中，一旦想得到某一职位的应聘者更多地了解了该职位所要完成的工作、该职位的任职资格要求等信息之后，他们可能决定不申请该职位（自我选择），或者招聘人员会建议他们在接受更进一步教育或培训后再来申请该职位工作。当申请该职位的人超过了实际的职位空缺时，挑选会再次出现。录用则是从筛选合格的人选中最终确定雇佣谁填补相应的空缺的过程。

本书所讨论的题目，人力资源规划、职务分析、招聘、筛选和录用，都是很值得思考的题目，它们共同组成了人力资源管理系统的——一个主要组成部分——人力资源的形成。所有这些活动是相互关连的，而不是相互独立和无关的。在人力资源管理的实践中，这些活动的设计和管理必须是整体化的。本书将所有这些相关的活动都分章论述，但是，这些活动是紧密关连的，学习本书时，这一点应该牢记在心。

今天，在世界上，就连一些小学生都知道微软公司和比尔·盖茨的奇迹。不同的人引用他们来说明不同的问题。微软已经成为本世纪末和下个世纪在知识经济环境下企业管理的典范。微软公司在人力资源管理方面有什么特点，是我们特别关心的。而本书则特别关心他们是怎么进行招聘活动的。

对于一个知识经济社会的企业或公司，稳定的、充满智慧和激情的员工队伍是成功的重要和主要因素，说是关键因素也不为过。微软的成长依靠的是伟大的计算机程序，而伟大的计算机程序是不可能自己产生的，其背后是伟大的计算机程序编程人员的高水平的工作。微软在1989年的工资单上只有4000名雇员，到1992年雇员人数已超过了1万人。微软公司的人力资源管理的重要性首先表现在其任务数量上。每年，微软公司都要进行大量的人力资源招聘和配置工作。由于其飞速发展，对新雇员的需求很大。微软公司的人力资源部门为了成功招聘2000名新雇员，

需要审阅 12 万份个人简历、举行 7400 次面试、访问 130 所大学 (S.P. 罗宾斯, 1994 年)。这样复杂、艰巨的人力资源管理工作在其他企业是不可想象的。但正是这样的人力资源工作使公司获得了美国和世界各地的年轻的工程、经营、管理和市场人才。其人力资源管理的重要性其次表现在对员工的激励工作上, 其激励的重点在人生价值的实现上, 招聘一些有非凡才能的人已经是不容易的事情了, 而要让这些具有非凡才能的人在岗位上愿意充满激情地工作, 就是一件难上加难的事情了; 当今社会的企业管理界都清楚, 雇员流失, 尤其是高级雇员的流失是困扰企业的一大难题。微软公司同样面临这样的难题。因此, 可以看出微软公司的人力资源管理工作的重要性。第三表现在对雇员队伍的稳定性上。比尔·盖茨曾经说, 困扰他的问题之一是精明能干的人流失。微软公司在这方面进行了许多工作, 如为表现卓越的人提供股票期权, 等等。

第二节 人力资源管理中的 招聘与录用

一、何时设立新职位

新增加职位不是一个简单的事情, 它会给企业增加运营成本, 会对原来的相关职位形成影响, 因此越慎重越好。强调人力资源在企业管理和企业发展中的意义, 并不意味着人力资源的数量越多越好。在人力资源管理中一个中心的目标是提高生产率, 而提高生产率恰恰是要求降低人力投入的。因此, 在人力决策中, 增加人力资源的数量是应该尤其慎重的。这一点和一个国家控制人口的数量在道理上是一样的。企业的上层管理者和人力资源管理者在考虑增加一个职位的时候, 应

该先问一下自己下列的问题：

1. 设立这个新职位的目的是什么？
2. 为了达到这些目的，有没有其他的办法？即是不是非得设置这个新的职位才能达到这些目的？
3. 如果这个新的职位要有人来填补，那么其未来 5 年的成本是多少？
4. 这个职位对①维持或改善销售的影响如何？②维持和改善收入的影响如何？③改善人的使用的影响如何？
5. 现在是谁在进行该职位的工作？
6. 现在进行该职位工作的人超时工作已经多久了？
7. 这个“超载”职位的工作的部分职责能否转移到该部门的其他地方进行？
8. 在劳动力市场上招聘这个职位的人员可能性有多大？
9. 该职位能够维持存在至少两年吗？
10. 是否其他部门和雇员都认为这个职位是必须的？
11. 这个新的职位对其他职位的影响如何？尤其是对那些被它“抢走”了职责的相关职位的影响如何？
12. 如果不新设置这个职位，最坏会发生什么情况？

二、招聘工作的 领导责任

并不是所有的企业都有人力资源管理
理部门。在小的企业中，管理者必须自己进行许多人力资源管理方面的工作，如招聘工作。这时，人力资源管理本身就是一般企业管理的一部分。

在大型的企业中，有专门的人力资源管理部门。所以，这些企业的人力资源管理决策大多数是由这个专门的部门作出的。但是，即使是在有这种专门部门的企业，一些人力资源管理的决策也要由企业的部门管理决策者来作出。这包括：提出增补雇员、审阅申请表、与应聘者面谈、培训员工、帮助上层管理人员制定

职业生涯发展计划，等等。在当今企业管理中，不仅人力资源管理部门和专家的职能扩大了，其他部门经理的人力资源管理职能也扩大了。人力资源管理已经越来越依赖于全体经理。由此可见，无论企业有没有人力资源管理部门，每个管理者都有其主管的部门的人力资源决策权。在招聘和录用工作方面，这一点也是相同的。

1. 人力资源管理部门在招聘方面的责任。招聘和录用是人力资源管理专职人员必须具备的专业技能之一，也是最重要的专业技能。他们必须会分析企业或者部门应该招聘多少人，以及应该招聘谁。人力资源部门在招聘方面的责任是整体性的。他们通过招聘满足企业或者公司作为一个整体对人力资源的需求。

2. 其他部门经理在招聘方面的责任。一般说来，只有少数的管理者能够按照自己的意愿组建手下的工作班子。如果这个管理者是从外部招聘来的，他或她在其下属眼里就是一个初来乍到者。他不可能解雇原来的在职人员，以自己提名的人选取面代之。

但是，部门经理也不是一点招聘的权力也没有。管理者现在已经越来越有权利决定挑选新的雇员。他们既可以向人力资源部门负责招聘的人提出自己对人员的要求，自己参加对应聘者的面谈；也可以考虑从自己现在的下属中挑选人才。管理者要将不同类型、甚至包括自己不喜欢（但是工作确实需要）的人组织起来，使他们各自发挥自己的才智，共同把所在的部门搞好。在招聘新雇员或者提拔原来的下属时，都应该注意千万不要任人唯亲。这样，提拔上来的只能是一些善于奉承的小人，这些人除了听命于上司之外别无所长。这样的部门中，管理者很难听到对自己的想法品头论足的意见，更不用说旗帜鲜明地提出反对意见了。

第三节 招聘录用工作的意义

企业有了考虑周详的目标之后，就需要组成一个人力资源系统，在适当的组织结构及指挥协调机构领导下来使用原材料、机器、资金等去生产产品，或进行经营，或提供服务。人力资源管理中，人力资源的使用和配置是企业成败的关键，而人力资源使用和配置包括人力资源的“进”、“用”、“出”几个环节。在这几个环节中，人力资源的“进”又是关键中的关键。中国古语所说的“得人者昌，失人者亡”正一语道中了招聘与录用工作在人力资源管理中的重要地位。人力资源的使用和配置有三大任务：一是如何获取最称职的人；二是如何充分利用人力；三是维持并增进企业雇员的工作意愿。雇员的招聘和录用是三大任务的第一环。

对新成立的企业来说，人员的招聘和录用无疑更是企业成败的关键。如果不能招募到合乎企业发展目标的员工，企业在物质、资金、时间上的投入就会成为浪费，完不成企业最初的人员配备，企业就无法进入运营。对已经处于运作之中的企业来说，人力资源的使用和配置，也会由于企业计划、任务、目标以及组织结构的变动和自然原因而处于经常的变动之中。因此，招聘和录用工作对企业来说是常年性的。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应，使人力资源得到高效率的配置，从而提高人力资源的效率和产出，同时增强企业员工的满足感。

招聘工作是整个企业人力资源管理工作的基础。一方面，招聘工作直接关系到企业人力资源的形成；另一方面，招聘和录用是人力资源管理中其他工作的基础。企业人力资源管理所包括的各个环节，从招聘、培训、考评、工资福利、劳动关系、奖惩、

激励、流动、保护到行为管理，在一定程度上都是以招聘和录用工作为基础的。如果招聘和录用不到最好的人员，接下来的人力资源管理工作的各个环节的效率都会大打折扣，各项工作的开展都会增加难度。

在一般情况下，招聘进企业的员工会在企业工作十几年，甚至几十年。他们中间有许多人会成为企业将来的高级管理人员，甚至是总裁。因此，在市场经济发达的国家，无论是企业的最高层决策者，还是企业的人力资源管理经理，都把招聘与录用看成是企业人力资源管理，乃至企业全面管理的最重要的工作之一。

招聘与录用对企业来说的重要性，还可以从招聘的成本来看。据估计，招聘专业人员的成本大致为这些人头一年工资的50%~60%，这还仅仅是直接成本。

招聘和录用雇员，是企业最重要也是最困难的工作之一。雇员招聘和录用出现错误，对企业会产生极其不好的影响。如录用的生产线上雇员如果表现不符合标准，就可能导致花费额外的精力去进行修正。面与客户打交道的雇员如果缺乏技巧就可能使企业丧失商业机会。在小组中工作的人，由于缺乏人际交往技能，就会打乱整个团队的工作节奏和产出效率。招聘和录用的错误，其结果还关系到企业雇员队伍的构成。雇员的等级越高，其招聘和录用就越难。要想估计一个一般工人所起的作用，几天甚至几个小时就够了，但是如果是要了解一个工长的作用，则要几周甚至几个月的时间，对一个大企业的管理者的作用，有时需要经过几年时间才能确切地评价。因此，在招聘和录用高层管理人才方面，一定不能出现错误。

在当今世界经济发展的新格局下，处于企业人力资源金字塔顶端的人才资源，在企业发展中的重要地位越来越突出。而人才的形成，其基础是平时对人力资源的招聘与录用。企业能否招聘到对企业的发展来说至关重要的人物，企业的发展来说是至关