

经理人必备

人才招聘与任用

纳才与用才的指南

人力资源规划
职务分析和聘用标准
跨国公司人员聘用管理
初步筛选申请者

面试与人员考选
人员流动管理
人员任用

A Required Course

陈黎明 ● 主编



世界工业出版社

经理人必备——

人员招聘与任用

陈黎明 主 编

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才招聘与任用/陈黎明主编. —北京: 煤炭工业出版社, 2001

(经理人必备)

ISBN 7-5020-2008-X

I. 人… II. 陈… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 18836 号

经理人必备

人才招聘与任用

陈黎明 主编

责任编辑: 郑发科

*

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

文物出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $13\frac{5}{8}$

字数 288 千字 印数 1 - 1,0000

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

社内编号 4779 定价 25.00 元

(全套共四本 共 100.00 元)

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

75020

《经理人必备》编委会

主编：陈黎明

编委：姜 龙 王 焱 王 飞
 陆强华 黄前松 钟俊华

前 言

一个企业真正的财富不是金钱、设备或信息，而是人。如果说在知识经济时代到来以前，管理者还未充分认识到的话，那么，随着知识经济时代的到来，我们已经越来越清楚地认识到这一点。人的因素已成为组织实现自我价值最为关键的因素。无论什么组织，当它面临的市场环境不断变化时，必须不断地进行各种创新活动，向客户提供更好的产品、服务和价值，而能够完成这种创新活动的主体只有企业中的人员。显然，企业中各个层次的管理者和员工都需要比以往更富创造力，都需要具备更高的素质，都需要发挥更为巨大的作用。

正因为如此，人力资源管理工作已引起越来越多的研究者和管理者的重视，而作为整个人力资源管理工作起点环节的人员聘用更是倍受瞩目。研究者们对人员招聘与任用发表了数量惊人的专著、调查报告与论文，进行了极为全面、深刻、细致的研究，对实践工作起到了重要的指导作用，然而，也许正是由于这些研究成果数量惊人且繁琐不堪，不易为实践工作者接受，它所应有的作用大打折扣。管理者们虽已在实际的人员聘用工作中取得了不菲的成绩，提高了企业工作的绩效，同样，令人遗憾的是，他们的工作由于缺乏指

导而没有能达到应有的高度。

基于此，本书力求在研究者与实践工作者之间架起一座桥梁，将我们潜心多年的研究成果以最简明扼要、最易于使用的方式提供给人力资源的管理者，让他们对人员招聘与任用工作有更为透彻的认识。本书不仅高屋建瓴地指出人员聘用中的战略目标、战略思想、战略途径，而且深入细致地研究了人员聘用过程中的有关技巧，提供了大量的操作性很强的方法。这种写作思路贯穿于全书，从人员招聘的准备、人员招聘的过程到人员任用，我们一贯注重宏观与微观的结合，战略与方法的结合。

写作过程中我们借鉴了许多同行的研究成果，在此不胜感谢。写作过程虽然十分辛苦疲惫，但是能为人力资源管理的发展贡献智慧的信念鼓舞着我们坚持了下来，我们相信这本书将极大地促进人力资源管理者的工作。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 准备篇

第 1 章 人员聘用基础	3
1.1 人力资源管理中的聘用	3
1.2 以人为本的企业战略	9
1.3 聘用过程	18
第 2 章 人力资源规划	25
2.1 基于聘用的 HRP 过程	25
2.2 人力资源需求预测	37
2.3 人力资源的供给预测	45
2.4 人力资源的供需平衡方案	49
第 3 章 职务分析和聘用标准	57
3.1 职务分析的准备	57
3.2 职务分析的程序	64
3.3 建立聘用标准	75

第4章 招聘策划	79
4.1 招聘策划概述	79
4.2 影响招聘的因素分析	88
4.3 招聘备择方案设计	96
4.4 招聘过程规划	101
第5章 招聘团队	106
5.1 招聘者的基本素质	106
5.2 招聘团队的组建	115
5.3 招聘者应具备的技术	121

第二篇 过程篇

第6章 聘用来源	129
6.1 聘用的内外环境分析	129
6.2 招聘的外部来源渠道分析	136
6.3 外部招聘渠道选择	148
6.4 内部来源	151
第7章 初步筛选申请者	157
7.1 筛选策略	157
7.2 筛选标准	159
7.3 筛选测验	161
7.4 筛选方法	164

第 8 章 面试与人员考选	171
8.1 面试的准备工作	171
8.2 面试的过程实施	180
8.3 面试过程控制	189
8.4 面试结果的分析评估	192
第 9 章 录用与就位	195
9.1 录用前评估	195
9.2 录用决策	203
9.3 新员工就位	209

第三篇 任用篇

第 10 章 稳定雇员	221
10.1 雇员的激励机制安排	221
10.2 雇员使用中的期望理论	232
10.3 保留新雇员的措施	235
10.4 处理离职	240
第 11 章 激励雇员	246
11.1 雇员激励原理分述	246
11.2 人力资源激励的原则	250
11.3 激励雇员的方式选择	254
11.4 集体员工的有效激励	268

11.5	高级雇员的激励过程实施·····	273
第 12 章	人员配置 ·····	282
12.1	人员配置概论·····	282
12.2	管理人员配置·····	289
12.3	配置管理·····	295
第 13 章	人员流动管理 ·····	300
13.1	人员流动理论概述·····	300
13.2	人员流动规律·····	306
13.3	雇员流动管理的一般流程·····	308
13.4	流动管理战略的模式选择·····	314
第 14 章	人员任用 ·····	319
14.1	识别人才·····	319
14.2	使用人才·····	329
14.3	合理组织人·····	333
14.4	恰当约束人·····	338
第 15 章	跨国公司的人员聘用管理 ·····	347
15.1	人员聘用管理基本模式·····	348
15.2	跨国公司人员管理特点·····	351
第 16 章	雇员发展 ·····	355
16.1	雇员职业选择理论·····	355

● —————	5
16.2 雇员职业发展	376
16.3 雇员团队发展	390
 附录 1 人力资源策划	 402
附录 2 招聘计划	404
附录 3 求职申请表	405
附录 4 面谈记录表	406
附录 5 结构化面试问题清单	407
附录 6 面试提问设计举例	409
附录 7 离职面谈记录表	411
附录 8 雇员需要调查问卷	412
附录 9 福利措施检查员工作分析记录表	415
附录 10 新职工导向活动检查清单	417
参考文献	418

第一篇 准备篇

第1章 人员聘用基础

一个企业真正的财富不是机器设备，也不是金钱，而是人。一个企业成功的唯一法宝在于其雇员都能在最高效率水平上运作。聘用企业所真正需要的人才企业成功的基础。人力资源影响企业命运，认识人性，识别人才，聘用人才，实施以人为本的战略，是企业成功的关键。

本章主要讲述如下内容：

- ◇人力资源管理中的聘用
- ◇以人为本的企业战略
- ◇聘用的全过程

1.1 人力资源管理中的聘用

招聘、筛选、录用是人力资源管理中最基本的工作，是企业实施人力资源管理的开端，并且贯穿于企业人力资源管

理的全过程中。

□ 聘用概述

我们认为，企业人员聘用的任务是为相应的职位配备最适合的人才。

招聘录用活动伴随着现代企业人力资源管理的开始而开始，并在实践中日益丰富化。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企业聘用人员的整个过程。从聘用（招聘、选择与录用）到聘用关系的管理（奖励、绩效考核、开发、劳动关系、申诉与违纪处理），到聘用关系的结束（退休、辞职、减员和解雇）。招聘是企业整个人力资源管理的开端。

在我国每年的招聘季节，在整个招聘录用过程中，企业面临许多重要问题。对于企业而言，必须为各种职位录用最恰当的人才。对企业来说，招聘和录用是企业输入新鲜血液、新思想、新型人才的时机。

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。企业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。如今，招聘以全新的模式进行。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。大量的流动人口由农村进入城市，大量的应聘者缺乏基本的工作技能与职业道德，大量的员工处于高速流动

中，他们如同换衣服一样频繁地跳槽。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，现在的招聘工作已经变得不那么容易了。正因为如此，对招聘和录用工作进行更深入的研究显得越来越重要了。

招聘和录用过程受国家相关法律、劳动力市场供求情况等外部因素的影响。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。

对于这些问题，企业在进行招聘录用工作时都要作深入地分析研究。

一般而言，聘用工作以两项基础性工作的完成为前提，其一是工作分析（也称为职务分析），其二是人力资源规划。正是职务分析和人力资源计划，使当代的招聘能够建立在比较科学的基础上。职务分析是分析企业中的这些职位的责任是什么，并据此建立招聘标准。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。这两项工作的结合是必不可少的。招聘就是使潜在的合格人员对企业的特定就业岗位产生兴趣，并前来应征该职位的过程。而选择是对应聘者的筛选过程。在整个人力资源的形成过程中这种选择会多次发生。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，他们可以选择或不申请该项工作，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。如果申请者超过空缺职位数时，企业要进行选择。录用则是从筛选合格的人选中最终确定合适的人选。在录用结束后，企业要对新员工进行适应性培训。

□ 人员素质影响企业命运

大量的研究成果和实际案例说明，企业所聘用的人员的素质深刻影响企业的运作情况，甚至决定企业的生死存亡。我们研究发现，人员素质对企业的影响有如下几个方面：

(1) 为工作岗位选择不适合的人员会浪费企业资金，提高企业运行成本，造成很大损失。

不适当的员工既不能为企业创造利润，也不能稳定地企业中工作，最终只能被解雇，他们的离去使你不得不另聘新人，花费更大的时间与精力，尤其是浪费你的金钱，提高了企业运作成本，损失巨大。

可以被计算出来的直接损失包括：由于老雇员离去要付的解职费和解雇费，吸引新的应聘者的成本，找到新雇员以前的职位加班和临时填补费用，对应聘者进行面试和背景考核的费用，新员工的培训费用，体检费用以及在雇员流失期由于损失的生产力或较低的生产力而带来的经济损失。

很多企业发现，雇员流失中的经济损失有 85% 可以被称为“隐性”损失。这些“隐性”损失包括：留下来的雇员的生产力由于雇员流失会降低，雇员士气较低会导致销售额下降，顾客也由于情感因素而离去。总之，财富和金钱会随