



21世纪
高等院校
人力资源管理专业
教材新系

招聘与录用

Recruitment & Employment

董福荣 赵云昌 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

招聘与录用

Recruitment & Employment

第 2 版

第 2 版

21世纪
高等院校
人力资源管理专业
教材新系

招聘与录用

Recruitment & Employment

董福荣 赵云昌 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 董福荣 赵云昌 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用 / 董福荣, 赵云昌编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 7

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 7 - 81084 - 836 - 4

I. 招… II. ①董… ②赵… III. 人才 - 招聘 - 高等学校 - 教材 IV. C913. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013920 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连业发印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 283 千字 印张: 11 1/4

印数: 1—5 000 册

2006 年 7 月第 1 版

2006 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬

责任校对: 那 欣

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

定价: 20.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编审委员会

首席顾问（以姓氏笔画为序）

周文霞 中国人民大学劳动人事学院教授

赵曙明 南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师

委员（以姓氏笔画为序）

朱舟 上海财经大学国际工商管理学院博士

李严锋 云南财贸学院商学院教授，博士

何承金 四川大学工商管理学院教授

张兵 南京农业大学经贸学院教授

张德 清华大学经济管理学院教授，博士生导师

张磊 华东政法学院商学院教授

张文贤 复旦大学管理学院教授，博士生导师

杨蓉 北京物资学院教授，硕士生导师

金延平 东北财经大学工商管理学院副教授

姜法奎 云南财贸学院工商管理学院教授，硕士生导师

唐宁玉 上海交通大学管理学院副教授

崔勋 南开大学商学院人力资源系教授

董福荣 广东商学院管理学院人力资源系教授

新世纪人力资源 管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征。以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们所共同感受到的智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素。尽管不同的理论对“什么是人力资源”有着不同的解释，其根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力”。在企业系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变

革与自我发展的能力，即只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的唯一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理 with 评估、薪酬制度管理等等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的，即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解

释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利润中心的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变。

首先，人力资源管理部门必须转变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者和变革倡导者转变。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务，掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略

业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调,并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担,这门年轻的学科显得十分的稚嫩,迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨,对推动人力资源管理的理论发展,提高人力资源管理的实践水平,无疑是雪中送炭。这套丛书与20世纪90年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同,具有两个显著的特征:一是先进性,这套丛书紧跟时代步伐,汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法;二是适用性,这套丛书以培养能力为目标,吸收了国外教材的众多优点,特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之,这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会,读书偶感,权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

2005年2月6日于南京大学

前 言

在市场经济条件下，企业的竞争归根到底是人才的竞争，而在人才竞争中能够取胜的关键是能否获取和留住人才。据了解，美国等发达国家企业的寿命平均在 40 年左右，而我国企业的寿命则平均不足 5 年，这里的原因固然是多方面的，但其中非常重要的一点就是企业不能有效获取人才。在招聘和录用方面，我国企业除了招聘人员素质和水平较低外，在很大程度上还存在着种种偏见和弊端，企业招聘行为不规范、招聘效率低下是普遍现象。正是基于上述情况，我们在吸收国内外最新研究成果的基础上，结合我国的实际情况，编写了《招聘与录用》这部教材。我们坚信，这部教材的出版发行，对规范企业的招聘行为，提高招聘效果一定能起到非常重要的作用。

本教材分为 10 章，大致可分为 4 部分，第一部分是第 1 章，对招聘的一般问题进行介绍，主要阐述招聘的内涵、招聘的重要性、招聘的原因和要求以及影响招聘的因素。第二部分是第 2 章到第 6 章，主要讲述招聘的渠道和方法，重点阐述笔试、面试和测试这三种方法。第三部分是第 7、8 章，主要阐述人员录用和评估，剖析了企业在录用和评估中的一些问题。第四部分是第 9、10 章，在分析了国外著名企业招聘及其特点的基础上，探讨了我国企业招聘存在的问题及发展趋势。

综观这部教材的内容，有如下几方面的特点：

第一，结构合理。全书从介绍招聘的一般概念开始，到招聘过程的展开、招聘渠道的选择、招聘方法的采用、员工录用、评估、国外

企业的招聘和借鉴、我国企业招聘存在的问题与发展趋势，整个过程是按照招聘过程的逻辑顺序进行的，结构清晰、合乎规律。

第二，内容新颖。本教材尽量搜集国内外本学科的理论与技术方面的最新进展，并将一些相关研究在教材中体现出来，如在第9章国外企业招聘及其借鉴和第10章招聘与录用面临的问题与发展趋势这两章中体现得较为明显。

第三，体系完整。从招聘准备到招聘评估，从国内企业到国外企业，可以说是涵盖了招聘与录用的整个理论框架与技术，并对各个主要部分的基本概念、基本观点和基本理论都做了论述，使读者对招聘和录用有一个比较全面、清楚的认识。

第四，突出实际操作。招聘和录用是一门实践性非常强的学科，所以，本教材特别注意让学生在掌握理论的基础上，学会具体实际操作的内容，除每一章都有一节方法与技术外，许多章节都配有案例、角色扮演和表格等实际操作性内容，真正地体现了理论与实践的结合。

本教材由广东商学院董福荣教授和广州大学赵云昌副教授共同编写，董福荣教授拟订大纲并负责编写第1章、第2章、第8章、第9章、第10章，赵云昌副教授负责编写第3章、第4章、第5章、第6章、第7章，全书由董福荣教授修改定稿。

广东商学院研究生陶跃良、朱静、姚玲、程涛为本书的写作提供了大量资料，本书在编写过程中，参考和引用了许多国内外文献，对

这些文献的作者，在此一并深表谢意。同时，也对东北财经大学出版社各位编辑多方面的支持和付出的辛勤劳动表示感谢。由于作者知识和经验的局限，错误和疏漏在所难免，恳请专家、学者、人力资源工作者及广大读者批评指正。

作 者

2006年2月于广州

目 录

第 1 章 概 述

□学习目标	1
1.1 招聘的概念	1
1.2 招聘的重要性	2
1.3 招聘的原因和要求	5
1.4 影响招聘的因素	7
1.5 方法与技术	25
□本章小结	32
□关键概念	32
□课堂讨论题	32
□复习思考题	32
□自测题	33

第 2 章 招聘准备与策略

□学习目标	34
2.1 招聘工作的基本前提	34
2.2 招聘需求分析	48
2.3 确定招聘策略	63
2.4 方法与技术	70
□本章小结	77
□关键概念	77

<input type="checkbox"/> 课堂讨论题	77
<input type="checkbox"/> 复习思考题	78
<input type="checkbox"/> 自测题	78
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料	79

第 3 章 招聘渠道与方法

<input type="checkbox"/> 学习目标	82
3.1 内部招聘	82
3.2 外部招聘	86
3.3 招聘方法选择	90
3.4 方法与技术	95
<input type="checkbox"/> 本章小结	104
<input type="checkbox"/> 关键概念	104
<input type="checkbox"/> 课堂讨论题	104
<input type="checkbox"/> 复习思考题	107
<input type="checkbox"/> 自测题	107
<input type="checkbox"/> 补充阅读材料	107

第 4 章 甄选的基本方法——笔试

<input type="checkbox"/> 学习目标	112
4.1 笔试概述	112
4.2 专业知识笔试	115

4.3 综合知识笔试	118
4.4 方法与技术	121
□本章小结	138
□关键概念	138
□课堂讨论题	139
□复习思考题	139
□自测题	139
□补充阅读材料	139

第 5 章 甄选的基本方法——面试

□学习目标	141
5.1 面试的类型	141
5.2 面试准备	148
5.3 目前面试中存在的问题	156
5.4 方法与技术	157
□本章小结	171
□关键概念	171
□课堂讨论题	171
□复习思考题	172
□自测题	172
□补充阅读材料	172

第 6 章 甄选的基本方法——测评

□学习目标	180
6.1 人才测评及其原因	180
6.2 人才评价中心	184
6.3 个性测评	191
6.4 能力测评	197
6.5 方法与技术	200
□本章小结	223
□关键概念	224
□课堂讨论题	224
□复习思考题	224
□自测题	224
□补充阅读材料	224

第 7 章 员工录用

□学习目标	227
7.1 员工录用的原则	227
7.2 录用决策中应注意的问题	232
7.3 方法与技术	234
□本章小结	246
□关键概念	246

□课堂讨论题·····	246
□复习思考题·····	246
□自测题·····	247
□补充阅读材料·····	247

第 8 章 招聘评估

□学习目标·····	249
8.1 招聘评估概述·····	249
8.2 招聘收益评估·····	253
8.3 招聘成本评估·····	259
8.4 录用人员评估和招聘人员工作评估·····	267
8.5 招聘的效度与信度·····	271
□本章小结·····	274
□关键概念·····	275
□课堂讨论题·····	275
□复习思考题·····	275
□自测题·····	275
□补充阅读材料·····	275

第 9 章 国外企业招聘及其借鉴

□学习目标·····	280
9.1 IBM 招聘分析·····	280