


员工招聘 与配置

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

 复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

王丽娟 编著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

一套代表中国最高水平、集理论性实践性于一身、符合中国企业特点的、
全面系统介绍人力资源管理理论、技术、方法、流程和实际企业管理案例的
全新、权威的教材

HR

复旦博学·21世纪人力资源管理丛书

- | | |
|---------------|---------|
| 《劳动经济学》 | 曾湘泉 |
| 《社会保障概论》 | 郑功成 |
| 《人力资源管理概论》 | 彭剑锋 |
| 《组织行为学》 | 孙健敏 |
| 《组织文化》 | 石伟 |
| 《国际人力资源管理》 | 林新奇 |
| 《组织设计与管理》 | 许玉林 |
| 《工作分析》 | 付亚和 |
| 《员工招聘与配置》 | 王丽娟 |
| 《人力资源培训与开发技术》 | 徐芳 |
| 《绩效管理》 | 付亚和 许玉林 |
| 《员工关系管理》 | 程延园 |
| 《员工福利管理》 | 仇雨临 |
| 《职业生涯管理》 | 周文霞 |
| 《人员测评与选拔》 | 萧鸣政 |
| 《薪酬管理原理》 | 文跃然 |
| 《战略人力资源审计》 | 杨伟国 |

责任编辑：苏荣刚

ISBN 7-309-04983-7



9 787309 049831 >

F·1126 定价：30.00元

员工招聘 与配置

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

复旦大学

21世纪人力资源管理丛书

王丽娟 编著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与配置/王丽娟编著. —上海:复旦大学出版社,
2006.5

(21世纪人力资源管理丛书)

ISBN 7-309-04983-7

I. 员… II. 王… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-
高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第036689号

员工招聘与配置

王丽娟 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚
总编辑 高若海
出品人 贺圣遂

印刷 常熟市华顺印刷有限公司
开本 787×1092 1/16
印张 12
字数 197千
版次 2006年5月第一版第一次印刷
印数 1—6000

书号 ISBN 7-309-04983-7/F·1126
定价 30.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究



“博学而笃志，切问而近思。”

(《论语》)

博晓古今，可立一家之说；
学贯中西，或成经国之才。

复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学

主编简介

人力资源管理系副教授，博士，毕业于南开大学，中国企业国际研究学会创始会员。近几年来曾经为中国保险公司、云南三环化工有限公司、云南大学投资管理有限公司、北京市委讲师团、北京市人事局、胜利油田、陕西石羊股份有限公司、北京诺华制药有限公司等数家企事业单位进行培训和咨询活动。曾留学荷兰梯尔堡大学、美国卡耐基梅隆大学和香港科技大学，并在美国、香港、巴基斯坦、泰国、菲律宾等地短期工作访问。

主讲：管理学原理、组织行为学、人力资源管理、社会心理学、专业英语文献。研究方向：人力资源与组织绩效、招募与甄选、团队建设、工作分析与工作评价、绩效考核。

主要著译有“美国人力资源教学的发展”2000年《科学决策》杂志、《人力资源开发与管理再造工程》2000年党建读物出版社、《中国人德性》2005年新世界出版社、《员工招募、面试、甄选和岗前引导》2003年中国人民大学出版社、《谈判技能》2004年企业管理出版社。

丛书编辑委员会

主任 曾湘泉

委员（按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总策划

文跃然 苏荣刚

内 容 提 要

本书是一本高等院校本科层次使用的人力资源管理专业课程教科书。全书包括：第一章人力资源管理与招聘和甄选、第二章招聘前的准备工作、第三章制定招聘计划、第四章内部招聘和外部招聘、第五章外部甄选、第六章面试、第七章背景调查与体检、第八章录用与招聘评价等内容，每章均附有大量案例与思考题，以引导学生把握书中的重点内容，同时增进学生对员工招聘的流程和实务的了解与掌握。本书也适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用，同时也可作为企业高层管理者和人力资源主管的参考书。

总序

Recruitment and Selection

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非营利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾十多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书，可以说是真实地反映了20世纪90年代以来，我国人力资源管理理论和实践发展的脉络，从一个侧面，展示了劳动人事学院教师们，多年来吸收和消化国外理论、技术和方法，以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说，本套丛书有着一些特点的话，我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理，包括人力资源管理，常常被视为只是一套具体的技术，而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变，人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷，而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言，人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中，在强调基础学科内容的训练，强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时，从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排，我们都试图做出努力，尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中，突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次，我们也考虑到了尽可能地向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面：一是尽最大可能从整个人力资源管理流程，如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发，以更加细化的方式加以完整体现，使人力资源管理专业的学生，能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点，有深入的理解、认识和把握；二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内，给学生提供一种尽可能全面的，也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前，人们对人力资源管理的学习热情持续升温，国内近百所院校都开设了人力资源管理专业，培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员，积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店，人们对现代人力资源管理知识的需求上升，我们也能不断目睹，新的人力资源管理方面的教科书应运而生，但总体而言，符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范，又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书，明显存在着两方面的问题：一是简单拷贝国外已有的教材，其内容几乎与国外教科书完全相同，甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是，大量的概念和一般知识介绍有余，实际操作的技术和方法介绍不足，甚至可以说是极端缺乏。与此相比，由于劳动人事学院教师团队，多年来企业管理咨询的实战经验的积累，为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础，在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书，在所撰写的教材中，从技术、方法和国内所选择的案例，充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用，乃至一些新的知识和技术的特点，这将在一定程度上，较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然，我们也毫不忌讳地承认，本套丛书中的不同教材，包括一本教材中的不同章节的质量，也参差不齐。最重要的是，一个国家的一本教材，深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲，

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划，复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

目录

Recruitment and Selection

1	第一章 绪论	
1	第一节 人力资源管理与招聘和甄选	
1	一、人力资源管理是培育企业核心能力的关键	
2	二、人力资源管理与招聘和甄选	
3	三、招聘和甄选现实	
4	第二节 人岗匹配	
5	一、人岗匹配	
6	二、个人—团队匹配	
8	三、个人—组织匹配	
8	四、人岗匹配, 个人—团队匹配, 个人—组织匹配的比较	
10	第三节 招聘与甄选的工作程序	
10	一、人员招聘与甄选的工作程序	
12	二、招聘与甄别的战略选择	
13	本章小结	
15	附录一 日本丰田公司的全面招聘体系	
17	附录二 微软的选聘	
19	第二章 招聘前的准备工作	
19	第一节 人力资源规划与招聘计划	
19	一、人力资源规划与招聘计划	

20	二、人力资源规划
26	第二节 工作分析
26	一、岗位研究与工作分析
28	二、工作分析的主要内容和程序
31	三、工作分析的基本方法
33	第三节 人员测评
33	一、人员测评与员工配置
34	二、测评的质量
38	本章小结
39	附录 人力资源存量需求分层法
40	第三章 制定招聘计划
40	第一节 招聘计划的内容
40	一、招聘计划的主要内容
41	二、招聘人数
42	三、招聘基准
45	四、招聘经费
46	第二节 确定人员招聘条件
46	一、确定人员招聘条件的几个步骤
46	二、人员招聘条件清单举例
47	第三节 招聘策略
47	一、人员策略
51	二、时间策略
51	三、地点策略
52	四、其他问题
54	本章小结
55	附录一 上海通用汽车的招聘策略
59	附录二 Cisco公司的招聘策略

63	第四章 内部招聘和外部招聘
63	第一节 确定人力资源招聘方式
64	第二节 内部招聘和外部招聘
64	一、内部招聘
68	二、外部招聘
70	三、企业在选择招聘方式时应遵循的几个原则
72	第三节 外部招聘途径的选择
72	一、广告
77	二、就业服务机构
79	三、猎头公司
81	四、校园招聘
85	五、人才交流市场 / 招聘洽谈会
87	六、网络招聘
91	七、海外招聘
91	八、其他招聘渠道
92	九、不同人才的不同招聘来源
92	本章小结
95	附录一 欧莱雅的招聘渠道
97	附录二 摩托罗拉的招聘渠道
100	第五章 外部甄选
100	第一节 初步筛选
100	一、筛选求职申请表
109	二、筛选个人简历
112	第二节 笔试
112	一、笔试定义及其优劣
113	二、笔试实施过程中应注意的问题
113	三、笔试操作过程
114	本章小结
116	附录一 招聘回复的速度风险
117	附录二 微软如何对待电子简历：筛选保密与拾遗补漏

118	第六章 面试
118	第一节 面试种类和风格
118	一、面试的优点与缺点
119	二、面试的种类
121	三、面试的风格
122	四、面试的目的
123	第二节 面试准备
123	一、做好面试的物质准备工作
124	二、主试者的准备工作
125	三、主试者容易产生的偏见
127	第三节 提问
127	一、面试提问技巧
128	二、面谈追问的技巧
129	三、与工作有关的问题示例
131	四、常用面试问话提纲
132	第四节 倾听与记录
132	一、学会主动倾听
133	二、主动倾听技巧举例
134	三、面试观察和判断要点提示
135	四、面试记录
138	第五节 结束面试
139	本章小结
140	附录 设计素质考核面试问题
145	第七章 背景调查与体检
145	第一节 背景调查的计划与实施
145	一、背景调查的三种类型
146	二、应调查与工作有关的信息
147	三、如何核实信息

150	第二节 核实背景资料的技巧
150	一、面试人员需要做什么
151	二、识别文凭
152	三、识别材料
153	四、背景调查可以委托中介机构进行
153	第三节 体检
154	本章小结
155	附录 美国企业的背景调查
156	第八章 录用与招聘评价
156	第一节 录用
156	一、录用决策注意事项
157	二、通知应聘者
158	三、协商待遇条件
160	四、签订劳动合同
161	第二节 接纳新雇员
161	一、新雇员就位程序：第一天
162	二、第一天之后
163	三、适应性培训内容
165	第三节 招聘工作的评估和总结
165	一、如何评价公司招聘的效果
166	二、招聘成本评估
167	三、录用人员评估
167	四、针对竞争对手的招聘总结
168	五、适应性培训的控制和评价
170	本章小结
171	附录 豁免地位 (Exemption Status)
175	参考文献
177	后记

第一章

绪论

第一节 人力资源管理 与招聘和甄选

一、人力资源管理是培育企业核心能力的关键

跨入 21 世纪,人类社会进入了知识经济时代。这个时代中的经济竞争、科学技术的竞争、智力的竞争,归根到底实质是人才的竞争,而现代企业对人才的竞争究其根本也就是人力资源的竞争。世界上成功的企业无不重视人力资源开发与管理活动,抢占人力资源开发与管理的制高点,在人力资源开发和管理争夺战中争取主动地位。1999 年《财富》杂志对世界上一些优秀的企业进行研究,发现这些高绩效的企业有一个共同特点,就是都非常注重团队合作,公平对待员工,鼓励员工进取及创新,并且都有令人称道、各具特色的人力资源管理政策。毋庸置疑,进入 21 世纪,人力资源管理已经上升到企业战略的高度,成为现代企业管理的核心能力,是现代企业获取竞争优势的重要手段。

二、人力资源管理招聘和甄选

美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊等在其《人力资源管理：赢得竞争优势》一书中认为，人力资源管理是指影响员工的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。现实工作中，许多公司将人力资源管理看成是“与人有关的管理实践”。如图1-1所示，人力资源管理实践包括：确定人力资源需要（人力资源规划）、吸引潜在员工（招募）、挑选新员工（甄选）、教导员工如何完成他们的工作以及为将来做好准备（培训与开发）、向员工提供报酬（薪酬）、对员工的工作业绩进行评价（绩效管理）以及创造一种积极的工作环境（员工关系）。

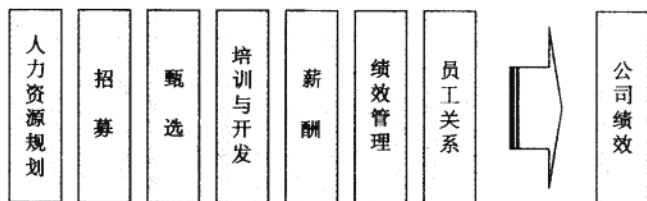


图 1-1

加里·德斯勒同样也在其所著的《人力资源管理》一书中提出，人事管理（即人力资源管理）是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。它包括：

- 工作分析（确定每一位员工所承担的工作的性质）；
- 制定人力需求计划并开展人员招募工作；
- 对求职者进行甄选；
- 引导并培训新员工；
- 工资及薪金管理（如何给员工支付报酬）；
- 奖金和福利的提供；
- 工作绩效评价；
- 沟通（面谈、建议与训导）；
- 培训与开发；
- 培养员工的献身精神。

纵观多种人力资源管理理论和实践，可以得出现代人力资源管理中一个