



组织中的

招聘管理

主编 赵耀

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

 中国劳动社会保障出版社

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

组织中的招聘管理

主 编 赵 耀

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织中的招聘管理/赵耀主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005
全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

ISBN 7-5045-4970-3

I. 组… II. 赵… III. 企业-人才-招聘-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 005984 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京人卫印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 15 印张 276 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

全国高等学校人力资源管理专业 新编系列教材编委会

- 主任 文 魁 首都经济贸易大学校长，教授，博士生导师
- 副主任 杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长，教授，博士生导师
- 编 委（以姓氏笔画为序）
- 石金涛 上海交通大学人力资源研究所所长，教授，博士生导师
- 刘家岷 北京物资学院劳动人事系主任，教授
- 关培兰 武汉大学人力资源管理研究中心主任，教授，博士生导师
- 孙建敏 中国人民大学劳动人事学院教授，博士生导师
- 杨俊清 山西财经大学工商管理学院院长，教授
- 时 勤 中国科学院研究员，博士生导师
- 沈琴琴 中国劳动关系学院副院长，教授，博士
- 赵 曼 中南财经政法大学公共管理学院院长，教授，博士生导师
- 赵曙明 南京大学商学院院长，教授，博士生导师
- 段兴民 西安交通大学管理学院教授，博士生导师
- 姚先国 浙江大学经济学院常务副院长，教授，博士生导师
- 袁伦渠 北京交通大学经济管理学院教授，博士生导师
- 萧鸣政 北京大学政府管理学院教授，博士生导师
- 崔 勋 南开大学国际商学院人力资源系主任，教授，博士生导师
- 董克用 中国人民大学公共管理学院院长，教授，博士生导师
- 曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长，教授，博士生导师
- 廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长，教授，博士生导师

内 容 摘 要

本书共十章。第一章阐述了招聘管理在一个组织的人力资源管理中的地位 and 作用，以及从事招聘工作的管理者应该具备的胜任力。第二章力图以宏观的视角分析组织中招聘管理活动会受到哪些外在的社会和经济环境因素的影响，特别是会怎样受到法律环境的影响。第三章主要讲述了招聘管理中的招募环节应遵循的原则和流程。第四章探讨了组织通常采用的内部招募渠道和外部招募渠道。第五章讲述了当前组织在甄选这一环节应当坚持的原则，分析了影响组织准确进行甄选的各类因素，考察了组织通常所使用的甄选程序，阐释了甄选中人员素质测评这一重要内容的基本原理和素质测评指标体系的构建方法。第六章系统介绍了笔试和面试甄选法，分析了这两种甄选法各自的优势、特点和局限性，介绍了面试的具体展开流程，并以实例说明如何设计问话提纲，以及怎样在面试过程中避免出现误差。第七章系统介绍了心理测验和评价中心甄选法，阐释了心理测验的内涵和在招聘甄选环节应用的意义及特点，并阐释了当前组织在甄选中的心理测验应用种类，以及评价中心在甄选管理人员时所独有的优势和具体可采用的主要形式。第八章介绍了甄选之后的工作流程和内容，即组织通常在确定谁是真正的入选者时应当采用的筛选策略类型，分析了甄选环节如何提高信度和效度。第九章考察了招聘中的录用环节应遵循的正确流程，介绍了怎样对新员工进行正确的上岗引导。第十章分析了招聘管理中评估环节的重要意义，介绍了组织通常可以采用的评估方法。

本书的每一章都从学习目标开始，与此相呼应，又以本章小结的形式回顾其主要内容，再以提供复习思考题的方法，加深读者对本章重点内容的理解。此外，在每一章的最后，还专门编入了应用案例，这为读者寻求理论与实践相结合提供了便利。

序

自标志着中国劳动体制改革发轫的 1986 年劳动合同制度全面推行，至今中国劳动力市场建设已经走过了近二十年的历程。这期间，我国的劳动力配置制度、劳动关系体系、劳动者的激励模式等诸多方面发生了历史性的变革，与计划经济体制相匹配的单位制度、身份制度、粮食关系制度等逐步瓦解消融，规范劳动力市场秩序的制度体系逐渐建立。在劳动力市场建设进程中，市场主体自主选择权的加强和激励模式变革（带来的配置效率和劳动力市场效率的增加）为整体改革的推进提供了有力的人力和物质支撑。

同时，我们也发现，与其他产品和要素市场相比，劳动力市场化进程相对滞后。中央经济工作会议提出着力推进经济体制改革，建立健全全面协调可持续发展的制度保障，对劳动力市场的一体化建设和建立逐步改变城乡二元结构的机制提出了新的要求。在市场化进程中，劳动者在获取择业自主权的同时，也承受着市场所必然带来的风险和压力，从而经历了环境上、经济上、心理上多方面的变化历程。劳动力市场的一体化、规范化和市场化还有很长的路要走。更好地配置人力资源，对劳动者有效地激励，并使劳动者适应市场，我们需要以劳动学科体系为理论基础的各方面的队伍做大量的工作。

针对劳动者的工作体现在三个大方面，或者说，劳动学科体系的实践层面可以分化为三大系列的任务：企业通过吸纳、激励、使用劳动者，促进自身的发展；政府和社会促进劳动者在适当的规则中开展市场性平等竞争，规范企业行为，并通过各种直接和间接的方式来调节劳动者的适应性；政府对劳动力市场上的弱势群体加以保障，并帮助劳动者抵御风险。这就如同组织一场运动会，不但要有科学可行的游戏规则和公正的裁判，还要有对运动员足够的激励，以及有扶助受伤者、调解纠纷的人员和制度。

对我国现阶段的国情而言，这三方面的工作具有尤为重要的意义。

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，人力资源已逐渐超越物质资源、金融资源而成为核心资源，特别是在中国加入世贸组织后，人才争夺日趋激烈，这使得我国的人力资源开发与管理面临着越来越严峻的挑战。人力资源管理专业的建设和发展将在未来相当长的一段时间内对企业和社会发展发挥重要的作用；而在我国经济转轨的过程中要求社会保障在降低劳动力市场风险，保护弱势群体等方面发挥更加积极的作用；同时，劳动力市场上还要有专业的政府和非政府组织来帮助个人、家庭、群体和社区发挥潜能，调整关系或预防因人与人或人与环境所引起的各种社会问题，社会工作者成为社会进步的助推剂和劳动力市场顺利运行的润滑剂。

然而，这三个方面目前都面临着人员数量不足、总体水平不高的问题，制约着我国劳动力市场的建设。因而，为了我国市场经济体制的完善和各市场化进程的和谐发展，需要人数众多的高素质的人才队伍充实到各项工作中去。我们以劳动学科体系为中心的适用于经济管理类大学本科（部分教材也适用于研究生）教学的三个系列——劳动与社会保障系列、人力资源管理系列、社会工作系列——的教材就是在这样的背景下产生的，经过一年多的酝酿、筹备和策划，终于能够呈现在广大读者面前。

希望这三套系列教材能为我国大学劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作等专业以及相关专业方向的发展，能为上述专业领域工作人员专业素质的提高，能为我国劳动科学的发展，尽绵薄之力。真诚欢迎各界人士提出宝贵意见。

文 魁

前 言

众所周知，21 世纪是一个充满机遇和挑战的世纪，是组织间人力资源竞争异常激烈的世纪。越来越多的管理者已经认识到，只有那些有效开展人力资源管理的组织，才会最终获得竞争优势。但是，怎样才能使组织内部的各项人力资源管理更加有效？如何寻找组织中意的雇员？在保持生产率不变的前提下，采用什么样的方法达到招聘成本最小化？诸如此类的问题，仍然困扰着正在从事招聘管理的人们。

本书编写的目的，就是要通过介绍学术研究在该领域的探索，总结招聘管理者有价值的实践，把招聘这个主题最具代表性的观点和做法展示在读者面前，以期帮助读者加深对招聘管理的认识和理解，解决招聘管理中遇到的实际问题。

本书的内容是按照招聘管理的工作流程顺序编写的。全书十章可分为两个部分。第一章和第二章为第一部分，阐述了什么是组织中的招聘管理；讨论了招聘管理在人力资源管理中的地位和作用；探讨了招聘管理活动的新趋势；分析了影响招聘管理活动的内外部环境因素。第二部分，从第三章到第十章，重点考察了招聘管理的实际操作和具体的执行过程。这个部分囊括了招聘管理中招募、甄选、录用与评估四个环节的内容。本书在每章之后，附有本章小结、关键概念和复习思考题，还特别精选了应用案例，目的在于启发读者深入思考，鼓励教师组织课堂讨论。

在本书编写过程中，有许多人提供了支持和帮助。为此，首先要

感谢为本书辛勤付出的包括编辑和设计在内的出版团队；其次，要感谢王婷、严峻伟、程杰、代玮和孙秀玲五位同学的积极参与，他们为本书提供了部分原始资料和相关的案例；最后，要感谢在人力资源管理领域早已做出卓越贡献的同行，本书在编写过程中参阅和引用了国内外学者的著作和成果，这些已尽可能地在书中做了注解或列为参考文献。在此，特向他们表示诚挚的敬意。

鉴于作者的水平 and 写作时间仓促，鉴于招聘管理理论与实践的迅猛发展，本书一定存在着不足和错误，恳请读者批评指正。

赵 耀

2005 年 3 月

目 录

第一章 组织中招聘管理引论	(1)
第一节 组织中招聘管理概论.....	(2)
第二节 组织中招聘管理者的胜任力.....	(12)
本章小结.....	(17)
关键概念.....	(17)
复习思考题.....	(17)
应用案例.....	(21)
第二章 招聘管理的环境	(23)
第一节 招聘管理的经济与社会环境.....	(24)
第二节 招聘管理的法律环境.....	(29)
本章小结.....	(37)
关键概念.....	(37)
复习思考题.....	(37)

应用案例	(39)
第三章 招聘的原则与流程	(41)
第一节 招聘管理的原则	(42)
第二节 招聘管理流程	(49)
本章小结	(56)
关键概念	(56)
复习思考题	(56)
应用案例	(60)
第四章 内部招聘与外部招聘渠道	(63)
第一节 内部招聘	(64)
第二节 外部招聘	(69)
本章小结	(78)
关键概念	(79)
复习思考题	(79)
第五章 人员甄选	(83)
第一节 甄选原则	(84)
第二节 甄选程序	(89)
本章小结	(105)
关键概念	(105)
复习思考题	(105)
应用案例	(107)
第六章 笔试与面试	(109)
第一节 笔试	(110)
第二节 面试	(112)

本章小结·····	(132)
关键概念·····	(132)
复习思考题·····	(133)
应用案例·····	(135)
第七章 心理测验与评价中心·····	(139)
第一节 心理测验·····	(140)
第二节 评价中心·····	(152)
本章小结·····	(161)
关键概念·····	(161)
复习思考题·····	(161)
应用案例·····	(163)
第八章 甄选策略类型与标准·····	(167)
第一节 甄选策略类型·····	(168)
第二节 常见标准·····	(172)
本章小结·····	(181)
关键概念·····	(181)
复习思考题·····	(181)
应用案例·····	(182)
第九章 人员录用·····	(185)
第一节 人员录用程序·····	(186)
第二节 上岗引导·····	(203)
本章小结·····	(208)
关键概念·····	(209)
复习思考题·····	(209)
应用案例·····	(210)

第十章 招聘评估	(213)
第一节 招聘评估的含义与作用.....	(214)
第二节 评估指标与方法.....	(215)
本章小结.....	(223)
关键概念.....	(224)
复习思考题.....	(224)
应用案例.....	(224)
主要参考文献	(226)

第一章

组织中招聘管理引论

学习目标

通过本章学习，掌握招聘管理的概念和内容，熟悉招聘管理与其他人力资源管理的关系，了解招聘管理的职能及发展趋势。同时对招聘者的素质和能力形成较为清楚的认识，为今后开展人力资源管理奠定良好的知识基础。

一、招聘管理在组织人力资源管理中的地位和作用

（一）招聘管理的概念与内容

1. 招聘管理的概念

所谓招聘（Recruitment），狭义上是指当组织出现人力资源需求后，借助一定的渠道吸引或寻找具备任职资格和条件的求职者或适合者，并采取科学适用的方法从中甄选和确定合适的候选者予以聘用的工作过程。广义的员工招聘包括招募、选拔、录用、评估等一系列管理活动。

招聘管理（Recruitment Management）就是对组织所需的人力资源展开招募、选拔、录用、评估等一系列活动，并加以计划、组织、指挥与控制，系统化和科学化管理，借以保证一定数量和质量的员工队伍，满足组织发展的需要。

2. 招聘管理的内容

从定义中我们不难看出招聘管理是一项系统工程，需要分阶段加以执行，体现出完整和科学的工作流程。它的具体内容是由招募、甄选、录用、评估四个阶段组成的。

（1）招募（Recruiting）

招募主要包括招聘计划的制定与审批、招聘渠道的选取、招聘信息的设计与发布，以及组织应聘者。招募的主要目的是吸引求职者的注意，宣传组织形象，扩大组织在劳动力市场中的影响力，把组织所需的潜在员工尽量吸引过来。同时，达到劳动力供需双方信息充分交流与沟通，顺利达成交易的目的。

（2）甄选（Selection）

甄选是从职位申请者中选出组织需要的最合适人员的过程。它包括资格审查、初选、笔试、面试、心理测试以及其他测试、体检、个人资料核实等内容。这一阶段管理工作的质量将直接影响组织最后的录取质量，也是招聘管理中技术性最强和难度最大的重要阶段。

（3）录用（Employment）

录用阶段主要包括新人上岗引导、新员工培训和访查等工作内容。目的是帮助新员工适应工作岗位，尽快熟悉和驾驭工作内容。

这项工作看起来似乎琐碎和无关紧要，实际上它是唤起新员工工作热情，使

其顺利融入企业文化的^{关键}。有不少组织由于不重视录用阶段的工作，甚至新员工在录用后对组织和本职工作缺乏认识和适应就直接上岗，导致新员工无法较快胜任本岗位，难以表现出令组织满意的工作绩效。

(4) 评估 (Assessment)

评估是招聘过程中必不可少^{的一个环节}。评估的内容包括：招聘结果的成效评估，如成本与效益评估，录用员工数量与质量评估；招聘方法的成效评估，如对所采用的选拔方法的信度与效度加以评估。

通过对成本与效益评估，可以掌握招聘费用的支出状况，分析哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，提高招聘效益。录用员工数量的评估是对招聘管理工作有效性检验的一个重要方面。通过数量评估，分析在数量上满足或不满足需求的原因，有利于找出各招聘环节上的薄弱之处，改进招聘工作；同时，通过录用人员数量与招聘计划数量的比较，为人力资源规划的修订提供依据。录用员工质量的评估是对员工的工作成果、工作行为、工作态度、实际技能和工作潜力展开评估，它是对招聘的工作成果与方法有效性检验的另一个重要方面。质量评估既有利于对招聘管理所采用的方法、手段和技术进行改进，又有利于对员工培训、晋升和职业生涯管理提供必要的依据。信度评估与效度评估是对招聘过程中所采用的甄选方法的正确性与有效性进行的检验，这无疑会提高招聘工作的质量。

可以说，以上四项内容是招聘管理这个系统工程中不可缺少的子系统，它们紧密相连，环环相扣，构成了招聘管理的全过程。

(二) 招聘管理在人力资源管理中的地位和作用

1. 招聘管理在人力资源管理中的地位

在人力资源管理这个大系统中，招聘管理是其中的一个子系统而且是最基础的始发系统，它决定着组织中今后各项人力资源管理业务能否顺利开展。

自 20 世纪 90 年代以来，以生产经营为目的的组织，其发展呈现出两大明显趋势：一方面，随着外部环境的剧烈变化，组织的规模和管理模式不断调整；另一方面，为了保持活力和竞争力，组织在员工队伍建设方面，更加关注员工目标与需求和组织自身目标与需求的平衡性。这两大趋势都对组织的招聘管理提出了越来越高的要求。它要求组织要根据企业战略和对人员的规划不断补充新鲜血液，同时还应招聘到能与岗位完美匹配，并能通过实现组织目标最终实现员工个体目标以及满足其职业发展目标的^{需要}。

倘若根据组织的需要实施招聘管理，却因为招募阶段缺乏规范的程序和流程，或因为选拔阶段缺乏科学和有效的方法和手段，而导致招聘的新员工根本无

法胜任工作，则最终必然制约战略目标的实施，动摇实现生产经营目标的基础，以至于组织中对其实施培训也无法弥补，更谈不上依据绩效表现对其进行晋升和发高薪。可见，招聘管理与组织发展的关系，奠定了它在人力资源管理中的基础地位。招聘管理与其他人力资源管理业务之间的关系可由图 1—1 具体说明。

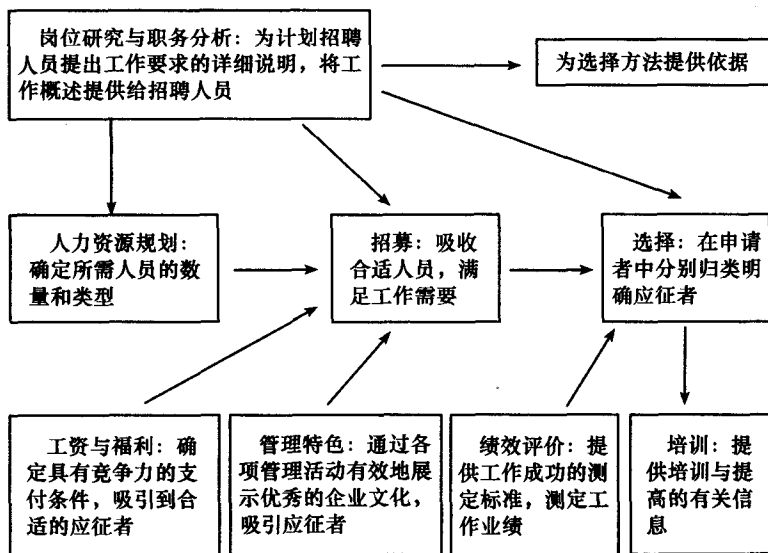


图 1—1 招聘管理与其他人力资源管理业务关系

资料来源：赵耀编．如何做人事实主管．北京：首都经济贸易大学出版社，1998. 43

2. 招聘管理在人力资源管理中的作用

人是一切工作的基础。人员招聘管理工作之所以处于组织中人力资源管理工作的基础地位，是由人员招聘管理工作的内容和在人力资源管理中的地位决定的。对于新成立的企业来说，人员配置无疑是企业运转的前提条件。如果不能招聘到一定数量和质量的员工，完不成企业的人员配备，企业就无法运营。对于已经运转的企业来说，企业环境的变化和战略目标及企业结构的调整，都要求企业的人力资源系统呈开放状态，不断输入和输出人力资源，以保证企业形成健康的生产力，实现可持续发展。具体在人力资源管理中，招聘管理的作用主要表现在以下几点：

(1) 有效的招聘管理可以提高员工的满意度和降低员工流失率

“一开始就聘用到合适的人员，会给用人单位带来可观的利益。据估计，这