



[商务快易通]  
系列丛书

# 分钟学会 甄选聘用 员工

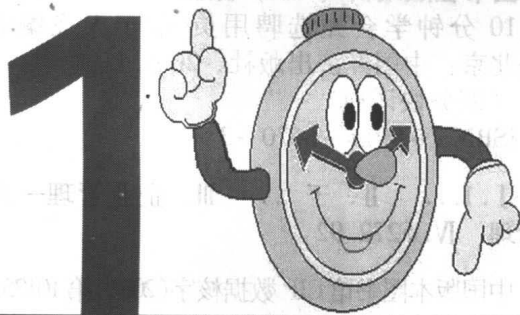
10 于天飞 编著  
Minutes

XUE HUI ZHEN XUAN PIN  
YONG YUAN GONG



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

[商务快易通]  
系列丛书



# 10分钟学会 甄选聘用 员工

于飞天 编著

10  
MINUTES

XUE HUI ZHEN XUAN PIN

YONG YUAN GONG



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

10 分钟学会甄选聘用员工/于天飞编著.  
—北京: 中国经济出版社, 2005. 1  
(商务快译通)  
ISBN 7-5017-6670-3

I. 1. ... II. 于 ... III. 企业管理—人事  
管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 101253 号

---

出版发行: 中国经济出版社  
(100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [WWW. economyph. com](http://WWW.economyph.com)

责任编辑: 陈 骝  
(010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂印刷

开 本: 880 × 1230mm 1/48

印 张: 4. 375

字 数: 115 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6670-3/F · 5381

定 价: 10. 00 元

---

**版权所有 盗版必究**

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586

68346406 68309176

## 编委名单

主编 莫 测

|    |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|
| 编委 | 于天飞 | 于天鹏 | 于俊伟 |
|    | 但红华 | 佘振芳 | 周淑敏 |
|    | 郭志台 | 曾小燕 | 曾 辉 |
|    | 谭 周 |     |     |

## **第一章：甄选聘用员工的准备**

### **工作/1**

- 如何做好岗位分析的准备工作/3
- 如何利用问卷调查收集岗位信息/5
- 如何利用面谈法收集岗位信息/9
- 如何利用观察法收集岗位信息/13
- 如何撰写岗位说明书/16
- 如何进行人力资源预测/18
- 如何进行人力资源供给预测/22

## **第二章：员工甄选聘用的系统**

### **规划/27**

- 如何实施员工招聘/29
- 如何制定招聘计划/36
- 如何确定招聘覆盖的地域/42
- 如何合理安排招聘时间/46
- 如何选择员工招募途径/49
- 如何撰写招聘广告/55
- 如何利用招聘会进行有效招聘/57
- 如何对应聘者进行筛选/61

## **第三章：员工甄选的方法/71**

- 如何进行面试前的准备工作/73
- 如何实现规范化面试/78

- 如何选择面试官/83
- 如何确定面试内容/86
- 如何设计面试题目/91
- 如何选择面试的方式/97
- 如何控制面试过程/99
- 如何避免主观因素影响面试  
结果/102
- 如何选择笔试方法/105

## 第四章：员工的聘用/109

- 如何做出聘用决定/111
- 如何通知候选人聘用结果/113
- 如何选用副手/117
- 如何选用管理人员/119
- 如何选用谈判人员/124
- 如何选用营销人员/129
- 如何选用采购人员/132
- 如何选用财务主管/134
- 如何选用合适的人才/138
- 如何确定员工入职条件/141
- 如何确定劳动合同内容/143
- 附录：聘用合同书模板/147

## 第五章：如何发现好员工/153

- 如何利用环境创造法发现人才/155
- 如何利用比较鉴别法发现人才/158

|                   |
|-------------------|
| 如何利用直接考察法发现人才/162 |
| 如何利用反馈试探法发现人才/167 |
| 如何利用信息过滤法发现人才/171 |
| 如何利用心理测验法发现人才/175 |
| 如何利用立体透视法发现人才/184 |
| 如何利用见微知著法发现人才/189 |
| 如何利用言语辨析法发现人才/192 |

## **第六章：甄选聘用评估/195**

|                   |
|-------------------|
| 如何对招聘效果进行评估/197   |
| 如何对甄选聘用成本进行评估/199 |
| 如何对聘用人员进行评估/201   |

## 第一章

# 甄选聘用员工的准备工作

古人云：凡事预则立，不预则废。对于员工的甄选聘用工作来讲，这句话同样是真理。试想，如果不知道企业到底需要多少人，以及企业内部和外部能提供多少人选，那就无法确定企业要聘用员工的数量；如果不了解空缺岗位的职责范围及任职条件，那么也难以找到能够胜任岗位的合适人选。因此，做好员工甄选聘用的准备工作，将为企业顺利开展员工甄选聘用工作奠定坚实的基础。



## ★ 如何做好岗位分析的准备工作

明确岗位分析目的  
限定情报类别和方法  
选择对象  
建立岗位分析小组  
规范岗位分析规范  
做好宣传工作

岗位分析是运用系统性的方法收集有关岗位的各种信息，明确组织中各个岗位的岗位目标、职责和任务、权限、岗位关系，以及对任职者的基本要求等。

岗位分析可以使各个岗位的岗位职责清晰化，明确工作内容和任职所必须具备的条件，为员工甄选聘用提供依据。因为，在员工的甄选和聘用过程中，必须清楚地知道，具备什么样素质的人，才能够胜任工作，只有做到这一点，你才能招募到称心如意的员工。由此可见，做好岗位分析的重要性。

那么，在实践中，又该如何才能做好岗位分析的准备工作呢？

### 1. 明确岗位分析目的

明确所要收集的岗位资料到底用来干什么，

要解决什么问题，这对选择分析方法、分析组织规模、确定信息收集的范围等有重要的指导作用。

在一般情况下，岗位分析所要解答的问题可以用6W2H来概括，即：

- (1) what 做什么；
- (2) when 何时做；
- (3) who 谁来做；
- (4) where 在哪里做；
- (5) why 为什么做；
- (6) for whom 为谁做；
- (7) how 怎样做；
- (8) how much 成本多少。

## 2. 限定情报的类别和收集方法

限定所要收集的情报类别和收集方法，以节约时间、精力和费用。

## 3. 选择被分析岗位

为了保证分析结果的质量，应选择有代表性、典型性的岗位。

## 4. 建立岗位分析小组

分配进行分析活动的人员的责任和权限，以保证分析活动的协调。

## 5. 制定岗位分析规范

分析规范包括的内容有：

- (1) 岗位分析的规范用语；
- (2) 岗位分析活动的进度；
- (3) 岗位分析活动的层次；
- (4) 岗位分析活动的经费等。

## 6. 做好必要宣传工作

通过宣传工作宣传活动的目的，求得岗位信息提供者的合作，以获得真实可靠的信息。

工作分析是获取岗位信息的重要手段，做好准备工作将有助于岗位分析的顺利展开。

# ★ 如何利用问卷调查收集 岗位信息

明确问卷调查的具体过程

掌握问卷的设计技巧

问卷调查是指设计标准化岗位分析问卷，让样本员工填写问卷，进而据此确定岗位职责和工作任务。如图 1—1 即为某企业设计的调查问卷。

| 基本信息                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |        |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------|-------|
| 姓名                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 填写日期   | 年 月 日 |
| 岗位名称                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | 岗位编号   |       |
| 所属部门                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | 部门经理姓名 |       |
| 调查信息                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |        |       |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 请准确、简洁地列举您的主要工作内容。</li> <li>2. 请认真、详尽地描述您的日常性工作。</li> <li>3. 请详尽地列举您有决策权的工作项目。</li> <li>4. 请详细地描述您在工作中需要接触到哪些岗位的其他员工，并且讲明接触的原因。</li> <li>5. 请列举工作中需要用到的主要办公设备和用品。</li> <li>6. 请描述您在人事和财物方面的权限范围。</li> <li>7. 您认为胜任这个岗位需要几年的相关工作经验？<br/>不需要 <input type="checkbox"/> 1 年 <input type="checkbox"/> 2 年 <input type="checkbox"/> 3 年 <input type="checkbox"/> 4 年 <input type="checkbox"/> 5 年及以上 <input type="checkbox"/><br/>不好估计 <input type="checkbox"/></li> <li>8. 您认为胜任这个岗位需要什么样的文化程度？<br/>初中 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士及以上 <input type="checkbox"/><br/>不好估计 <input type="checkbox"/></li> <li>9. 您认为一位没有相关工作经验的大专学历的人员，需要多长时间的培训可以胜任工作？<br/>不需要培训 <input type="checkbox"/> 3 天以内 <input type="checkbox"/> 15 天以内 <input type="checkbox"/> 1 个月以内 <input type="checkbox"/><br/>3 个月以内 <input type="checkbox"/> 半年以内 <input type="checkbox"/> 不好估计 <input type="checkbox"/></li> <li>10. 您认为什么样的性格、能力的人能更好地胜任该岗位？</li> <li>11. 请描述该岗位的岗位环境。您认为什么样的岗位环境更适合工作？</li> <li>12. 请列举您直接管辖的下属的职务、姓名和工作内容。</li> <li>13. 您对该职务的评价。</li> </ol> |  |        |       |

注：请另附纸填写。

图 1—1 某企业调查问卷

问卷调查法是岗位分析中被运用得最广泛，同时也是被研究得最透彻的工具之一。使用问卷调查法收集信息时应当注意如下事项：

- ❖ 编写调查问卷填写说明；
- ❖ 及时回收调查问卷；
- ❖ 对调查问卷提供的信息做认真的鉴别和必要的调整。

基于以上这些问题，在利用问卷调查法收集岗位信息时，应当把握以下关键问题。

## 1. 明确问卷调查的具体过程

(1) 事先需征得样本员工直接上司的同意，尽量获取员工直接上司的配合，以免扰乱员工正常的工作安排。

(2) 为样本员工提供安静的场所和充裕的时间。

(3) 向样本员工讲解岗位分析的意义，鼓励样本员工真实客观地填写问卷调查表，并说明填写问卷调查表的注意事项。

(4) 岗位分析人员随时解答样本员工填写问卷时提出的问题。

(5) 样本员工填写完毕后，岗位分析人员要认真地进行检查，查看是否有漏填、误填的现象；如果对问卷填写有疑问，岗位分析人员应该立即向样本员工进行提问。

(6) 问卷填写准确无误后，完成信息收集任务，向样本员工致谢。

## 2. 掌握问卷设计的技巧

调查问卷可以设计成开放式和封闭式两种。在开放式调查问卷中，样本员工自由回答所提出的问题；而封闭式调查问卷中，样本员工只能从所列答案中选择其中最恰当的答案。

在实践中，不论你选择哪一种调查问卷，一份典型的岗位分析调查问卷应当包括以下内容：

- (1) 该项岗位的各种活动内容及花费在各种活动上的时间比例；
- (2) 岗位职责；
- (3) 岗位协调和监督责任；
- (4) 工作中经常使用的设备机器与工具（如计算机、汽车、车床、叉车、钻机等）；
- (5) 岗位环境；
- (6) 任职资格要求（如知识、技能及体力活动等）；
- (7) 工作接触；
- (8) 所需培训活动的內容；
- (9) 考核的内容及标准。

要设计好调查问卷，还应注意掌握一些技巧：

(1) 先易后难。设计问卷时，要把容易回答的问题放在前面，而难以回答的问题放在后面。适当的时候也可考虑采用“漏斗性技术”提问，即先问范围广泛的、一般性的问题，后问与工作岗位要求关联性很强的问题。

(2) 逻辑次序。设计问卷时,所涉及的问题存在着按逻辑次序排列的问题,如按时间先后、按从内部到外部、按从上级到下级等顺序排列。

(3) 形式多样化。设计问卷时,如果采用不同形式提问,有助于引起被调查任职者的兴趣。

## ★ 如何利用面谈法收集岗位信息

明确面谈操作步骤

正确拟定面谈提纲

掌握面谈技巧

面谈法是通过岗位分析人员与样本员工面对面的谈话,借此收集信息资料的方法。在面谈过程中,岗位分析人员不是机械地记录样本员工对各种问题的反应,而是通过积极主动的引导来获得所需要的信息。

在面谈法的实际运用中,岗位分析人员应当注意以下问题:

❖ 在面谈前应确定收集信息的内容并制定详细的提问单,把握问题与目的的关系,并注意挑选参加座谈的工作执行者。

❖ 面谈过程中应创造并保持友好、亲善的态度。

❖ 分析人员应同不同的工作执行者及对岗位较为熟悉的直接主管人员进行面谈，从而保证收集到的信息尽可能真实。

面谈法以其独特的优势，而在企业中得到了最为广泛的应用，它可以帮助你获得问卷调查法无法获得的材料，同时还可以对已获得的信息加以证实。在实践中，要使用好面谈法时必须掌握以下内容。

### 1. 面谈法操作步骤

(1) 事先征求被访谈员工直接上级的意见，得到他们的支持。

(2) 事先通知员工，并确定访谈的时间和地点。

(3) 向员工讲明此次岗位分析的意义，消除他们的疑虑。

(4) 岗位分析人员按照访谈提纲的顺序，由浅入深地进行提问。

(5) 岗位分析人员要控制整个谈话局面。

(6) 鼓励员工真实客观地回答问题。

(7) 在不影响员工谈话的前提下，做好访谈记录。

(8) 在访谈结束时，让员工查看访谈记录，并确认信息准确无误。

(9) 将所获信息交由员工的直接上级核对，反馈后进行改进和补充。

(10) 得到相关信息，在编写岗位说明书与