

公司中高层主管管理实践中23个难题解答

资深管理咨询师、企业培训专家工作中的有效经验



杨永平 编著

公司招聘

面试录用与培训



The

company advertises

For the surface to teach hires with training

本书紧紧抓住人力资源经理在招聘、面试、录用、培训这几个关键环节中最具有实用操作价值的知识，介绍它们在实践中的最新发展，并把它们放在企业的实际应用中，去阐述，利用那些声名卓著的全球知名企业的经验与教训并密切联系国内中小企业及其经营环境来为读者解读。相信本书能对国内的企业人力资源管理者 and 从业者有所助益。

中国商业出版社

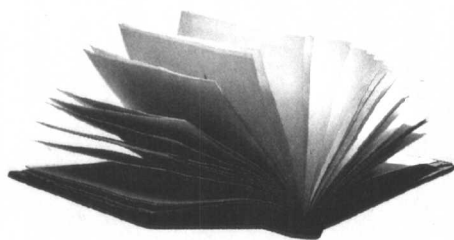
公司招聘

面试录用与培训

The company advertises

for the surface to teach hires with training

杨永平 编著



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司招聘面试录用与培训 / 杨永平编著. —北京:
中国商业出版社, 2005. 5

ISBN 7-5044-5394-3

I. 公… II. 杨… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040817 号

责任编辑 孙启泰

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
中国电影出版社印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 25 印张 320 千字
2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

定价: 52.60 元

(如有印装质量问题可更换)



前 言

招聘员工、引进人员就像在产品市场上赢得顾客一般，在吸引人才的战场上，公司也得奋力把“岗位卖点”展现给应征者，在薪资、福利、公司品牌、成长机会等方面，增加吸引应征者的条件。随着经济的发展和生活的开放，企业业务规模不断扩大，人员流动日益频繁，员工招聘工作越来越成为人力资源部门一项长期而繁重的任务。一个优秀的企业，其员工招聘工作不仅关系到能否解决企业目前人力资源紧缺的问题，而且有可能影响到企业发展战略能否顺利实现。因此，应从企业发展的战略角度，认识员工招聘工作的意义。

因此人力资源部已日益成为企业的一个非常重要的部门，人力资源管理也是一项系统工程，招聘、测试、面试、新进员工培训每一环节环环相扣、紧密相连，形成一个科学的运作系统，绝不是传统的人事管理可以概括的。招聘作为人力资源系统运作中首当其冲的一个重要功能，是企业补充新鲜血液，使企业产生良性循环的重要工作，招聘工作是人力资源管理的第一道隘口，它不但起着“推销”企业的作用，并且其质量和结果直接影响着组织人才输入和引进的质量、人才的流动率和人力资源管理的费用。本书帮你站在成



功招聘战略原则的高度来实施人力资源规划，从发布招聘信息这样的细节到网络招聘、电子招聘等人力资源实践的最新发展——向你娓娓道来。面试在招聘中越来越重要，而面试带给招聘人员的不确定感却越来越大，如何面对在电视电影包围中成长而越来越善于表演的应聘者？相信人力经理们深为此苦恼，那么不妨看看这本书，看看人力资源的专家们是怎么做的，看看哪些闻名遐迩的大公司的同行们是怎么解决这个难题的。

对刚进企业的新员工来说，最重要的第一件事是培训，最重要的第二件事还是培训。培训的内容主要是：向新员工介绍企业的基本情况、企业的价值观、道德规范、企业的行为准则、企业的工作条件和生活设施、企业的发展前景等等，使新员工产生对企业的信任感和归属感，培养他们最初对企业的热爱心理，对企业文化的初步认同。企业在培训中继续考察自己的选择是否正确，员工在培训中确认自己投递简历是否是一个好的选择并决定是否值得投身到这份工作中去。

本书紧紧抓住人力资源经理在招聘、面试、录用、培训这几个关键环节中最具有实用操作价值的知识，介绍它们在实践中的最新发展，并把它们放在企业的实际应用中去阐述，利用那些声名卓著的全球知名企业的经验与教训并密切联系国内中小企业及其经营环境来为读者解读。相信本书能对国内的企业人力资源管理者 and 从业者有所助益。

前言

Gong Si Zhao Pin Miao Shi Lu Tong Yu Pei Xun



本书的作者们已尽了自己的最大努力来竭力使本书能够成为相关出版物中经得起考验、对实践者真正有帮助的作品，但由于水平的限制与该学科日新月异的迅速发展，疏漏不足之处不可避免，希请读者见谅。

编者



目 录

招聘成功的战略原则

招聘的原则与效应	003
企业的招聘原则：准确、公平和认同	003
向应征者推销公司	006
招聘流程的准则	010
员工招聘过程中的战略问题	010
招聘工作的技术准则	014
人员招聘与录用程序	015
大中小型企业：各自的招聘警告	028
中小企业的人力资源招聘盲点	028
警告一流公司招聘“迟呆症”	040

招聘方案的确定

确立有效的招聘方案	051
招聘也需要营销	051
创新型招聘	054



公司招聘面试录用与培训

Gong Si Zhao Pin Mian Shi Lu Yong Yu Pei Xun

有效招聘方案面面观	058
内部招聘	061
“外部招聘”与“内部招聘”优劣分析	061
如何进行企业内部招聘	063
尝试新型人才招聘方式	067
人才租赁新概念	067
干部选拔也能外包	070
如何招聘不同的人	
招到好的销售经理的要点	083
做好鉴定工作	083
招聘要点	084
如何招聘应届毕业生	087
参加招聘会	087
面 试	088
毕业实习、设计和论文	089
接转关系	089
如何招聘高级员工	090
集体参与招聘	091
以双赢为目的	092



与应聘者面对面——面试规程

面试的程序与原则	097
招聘面试漫谈	097
面试程序	102
招聘面试的STAR原则	106
面试试题的设定与实施	108
面试试题的分类	108
面试发问的技巧与策略	112
面试，有准备才能应对自如	118
非常规面试招法	120
几大公司的成功面试要诀	126
面试的禁忌	131
招聘面试误区	131
传统面试的硬伤七处	133
面试过多带来负面效果	139

谁是你想要的人——考核与测试

如何使考核有效	159
招聘考核应严格把关	159
员工的招聘与录用应注意的问题	163



什么是成功的选聘	166
人才测评在国内企业招聘中的误区与对策	172
招聘测试流程	178
招聘流程系列——区别性测验	178
招聘流程系列——特殊能力测试	179
招聘流程系列——技能测试	182
招聘流程系列——心理运动能力测验	183
招聘流程系列——认知能力测试	184
招聘流程系列——文书能力测试	185
招聘流程系列——人格测试	187
特殊人才的考核	188
怎样识别富有发展潜质的管理者	188
招聘请关注“团队特性”	192
小组讨论在招聘中的运用	195
背景调查：为招聘把关	201
知识经济时代员工招聘与筛选	203

准确录用优秀人才

准确录用你想要的人	231
如何选择对的人	231
录用：能力与岗位匹配原理	233
录用：人力资源素质原理	234
职业测试与人才甄选	237



录用的雷区	243
招聘中常犯的错误	243
录用中的陷阱	245
人才选拔与使用误区	252
评价录用工作的新标准	257
单位招聘成本的多元性	257
单位招聘成本的构成	260
单位招聘成本的评价模式	262

新员工培训方法

培训准备	293
培训的原则	293
培训禁忌	294
新员工的培训内容	296
培训的准备	300
培训的设计与实施	302
怎样选择培训方法	302
如何有效地设计培训课程	308
培训的技战术	311
五种培训让你的员工焕然一新	311
团队培训游戏集锦	313



企业培训新概念：重拾师徒制

321

建立有效的新员工培训制度

员工培训体系

327

如何建立有效的员工培训体系

327

培训系统：分散还是集中

335

培训员工，经理有责

338

员工培训——授之以“渔”

344

培训预算

348

如何设计企业的培训预算

348

培训预算：一切尽在掌控中

352



招聘成功的战略原则



招聘的原则与效应

企业的招聘原则：准确、公平和认同

在企业中，由于经理们在教育文化背景方面的差异，对管理用人的理念差异很大，这就造成了经理们缺少共同的招聘原则。对新招员工，经常是一位经理非常满意，赞不绝口，另一位经理认为一无是处。由于招聘原则不一致，经常是人事经理推荐的候选人被用人经理否决，而用人经理看重的人得不到人事经理的赞同。因此要想提高招聘效率，首先应建立起一个大家公认的招聘原则。

招聘中应该本着什么原则呢？第一是准确的原则，第二是公平的原则，第三是认同的原则。

准确的原则

所谓准确是指在招聘过程中能准确地预测应征者的工作表现，因为招聘实际上是一个预测活动，通过面试和各种测试来预测候选人在未来工作中的工作绩效和工作表现。

很多人把准确招聘理解成判断应聘者是否在夸大自己的长处给面试官造成错觉。因此，他们把面试中大部分精力都用在观察



应聘者是否在说假话，讲话内容是否前后矛盾上，忽略了对应聘者真正能力的观察。根据美国的统计，50%的应聘者在面试时都有意无意地夸大自己的能力。因此，当你发现一个面试者无意中夸大自己的长处时，应该从正面引导对方，使他回到现实话题中，但不用过多地对应聘者夸张的描述纠缠不休。

准确判断应聘者的能力不是一件容易的事。面试中有一种通行的能力考察方法叫做“行为面试法”（Behavior Based Interview），即通过考察应聘者过往的行为经历，判断他/她究竟具备哪些能力。你在面谈里询问应聘者的过去行为事例时，应了解事例的来龙去脉——即事情发生的背景；应聘者的行为表现；及其行为所导致的后果。事情发生的背景是解释为什么应聘者会采取这样的行动，而应聘者的行动本身是了解应聘者怎样面对这种环境的挑战，其行为所导致的结果则勾勒出这种行动所产生的效果。只有这样一个完整的行为事例才具有说服性和代表性。

公平的原则

公平就是确保选拔制度给予合格应征者平等的获选机会。要做到公平，就应注意以下两点：

（一）一项公平的制度应该包括统一和有效的标准。无论是对内部候选人还是对外部候选人，无论是对公司总经理推荐的候选人还是对一些没有后台背景来应聘的候选人，我们都要有统一的标准进行招聘。

有效的标准用人条件应该准确地反映了岗位的需求，同时能够帮助正确筛选出合格的应征者。现在国有企业尝试公开竞聘上



岗制度，而竞聘上岗的基础条件就是通过人力资源部组织的考试，这些考试题大多和岗位要求无关。这些标准就不是有效的用人标准。

(二) 同一职位对所有应征者都应该使用同样的、与工作有关的各项能力作为录用考核的标准，而与工作无关的能力，不予考虑。很多招聘主管对内招聘的尺度比对外招聘宽，对自己熟悉的人的尺度要比不熟悉的人松，对在著名公司工作的候选人面试时盘问得比较松，而对在小公司工作的人面试就非常严格。

认同的原则

认同是指应征者和公司在选拔过程中对相互价值趋同的认识。在选拔过程中，无论做出怎样的决定，如果应征者和公司能达成一致的认识，双方都将从面试过程获益。

每个应聘者都会对自己在新单位的薪资有一定的期望，雇主对这个岗位上雇用的人员工资也有一个标准。双方应在招聘环节对未来的工资收入达成共识，以取得认同，这样才是一个成功的招聘。企业经理在招聘过程中经常会和候选人就工资讨价还价，这种做法未必妥当，往往会起到得不偿失的效果。由于应聘者在工资上和企业没有达成认同，即便他接受了工作，他也很可能在开始工作之后再继续找其他的更理想的工作。

很多民营企业招聘外企人员失败也是由于这个原因。外企人员的薪资要求一般都很高，民营企业本身的薪资水平通常达不到这么高的程度。一些时候，民营企业为了吸引人才，咬着牙答应了外企人员的薪资要求。但这个外企人员真正在民营企业工作的时候，双方就容易产生很大的问题。