

管理专家
红人馆
2

冉斌◎主编

冉斌 李雪松◎著



人是最重要的 员工招聘六步法

How to Recruit



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

T-77292-51

5
12

冉斌◎主编

冉斌 李雪松◎著

108493



人是最重要的 员工招聘六步法

.....
How to Recruit



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

ADA04/05

图书在版编目(CIP)数据

人是最重要的:员工招聘六步法/冉斌,李雪松编著. —北京:中国经济出版社,2004.9

ISBN 7-5017-6470-0

I. 人… II. ①冉…②李… III. 企业—人才—招聘 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 052369 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

责任编辑:周 敏(zhouzhou@sina100.com) 杨邵川(barbarian80@sina.com)

责任印制:常 毅

封面设计:书 吉

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:18 字 数:270千字

版 次:2004年9月第1版 印 次:2004年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6470-0/F·5215 定 价:33.30元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

管理专家 红人馆

作者简介



李雪松，北京大学人力资源管理硕士，资深管理顾问、高级培训讲师和学者，曾担任大型集团

公司和上市公司人力资源经理。长期专注于企业发展战略、组织结构、薪酬管理、绩效管理、招聘测评管理、培训管理和企业文化等领域的研究与咨询。曾主持参与了一汽轿车、东风汽车、中国检验认证集团、太和房地产公司等十多家知名企业的管理诊断、流程与组织结构优化和人力资源管理体系的建设工作，拥有丰富的人力资源咨询经验。



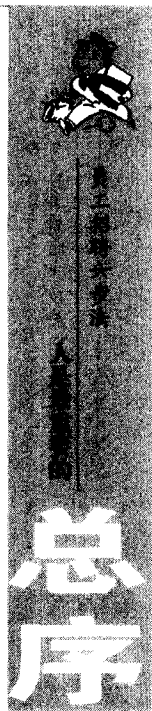
总序 Prologue

书写得越多,越感觉知识的不足,惶惑之感越重。2003年底,当把我个人的第十本书交给我的责任编辑周敏小姐的时候,我告诉她恐怕以后我再也不会写作了,当时她笑笑没说什么。

然而有一天,当周敏小姐把一个由专业顾问团队来写作的选题方案交给我并邀请我担任丛书主编的时候,我慢慢改变了我的一些想法——因为这是一个非常优秀的选题计划,我相信当我和这些专业顾问一起将各自多年来的管理实践经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业来说都有非常大的帮助!正是基于这样的热情和梦想,使我迅速投入了这套丛书的主编工作中。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、原创并做出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。



Prologue

总序

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面也充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性地超过16个小时的工作;搭最早的航班去客户那里,搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想;和客户进行一轮又一轮的沟通与培训;进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问和顾问的家人才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有顾问,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉斌

2004年3月



员工招聘六步法

人是最重要的

前言

Preface

从企业内部做人力资源管理到走出企业做企业管理咨询顾问，不知不觉地，在人力资源管理这个职业上已经奋斗了十余年了。在这十余年中，我亲身经历着我国企业从普通的人事管理到现代的人力资源管理的重大变革，也深深地感受到“人”对于一个企业发展的重要性。比尔·盖茨曾经说过：“如果让微软最优秀的二十个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”可见吸引与留住人才是企业竞争最大的杀手锏。

尤其是新世纪的经营管理者们面临着更大的商业挑战和人才挑战，也可以说新世纪的竞争就是人才的竞争，企业拥有卓越的人才也就拥有了市场竞争的法宝，那么，企业如何在人海茫茫的人才市场找到自己需要的人才呢？进一步讲到处都是优秀的人才，我们为什么招不到呢？

我深刻地知道，企业里的人力资源管理者不乏关于招聘、甄选、选拔录用方面的理论和知识，他们缺的是真正系统的一套解决方案、一种实操性的方法和工具，故而，系统性和实操性是这本书的最大特点。另外，本书作者根据众多企业的招聘经验，第一次提出了“人才招聘选拔六步法”的概念，也是本书的一大亮点。

我在人力资源管理与开发以及作为咨询顾问的工作经验积累的基础上讲讲自己在人才招聘方面的心得。更希望用我的智慧和顾问式思维为更多的企业解决所面临的问题，这也是我从企业“走出来”做一名咨询顾问的重要原因之一。今后，我还会用积累的一些经验以一系列图书的形式与广大的企业经理人见面，如《组织结构的诊断与设计》、《企业定岗定编管理》、《企业培训体系的建立与设计》、《企业内外看人力资源》等等。本书介绍的重点是企业如何在人



Preface

前言

海茫茫的人才市场吸引到“千里马”并慧眼识珠地发现人才。本书介绍的“人才招聘六步法”将分六章来分别介绍：第一步，招聘前的准备；第二步，招聘策略的确定；第三步，招聘实施方案设计；第四步，面试体系设计；第五步，招聘测评体系设计；第六步，员工录用与反馈。

本书力图用最通俗的文字和最简洁的图表，为您介绍招聘选拔设计的全过程。

本书的出版，首先要感谢中国经济出版社的周敏小姐和我的合作者冉斌先生，使得这本书顺利问世。同时还要特别感谢我的家人和朋友，没有他们的帮助和关怀，我是无法完成这些工作的。还要感谢我的同事和客户以及成为朋友的客户，他们能在百忙之中给我提出宝贵的意见，并在交流和共事中使我受益匪浅。我的联系方式是：cedli2008@21cn.com。

鉴于我的能力和经验的有限，相信本书还有很多不成熟的地方，渴望得到您的宝贵意见和建议，期待您的回音。

李雪松

2004年3月24日

目录 Contents

总序.....	1
前言.....	3
第一章 概述	1
● 一分钟导读.....	2
➤ 为什么总是找不到合适的人才.....	3
第一节 招聘的概念.....	5
第二节 人才招聘选拔六步法管理模式.....	8
第二章 招聘前的准备	15
● 一分钟导读.....	16
➤ 动物世界的招聘.....	17
第一节 人力资源规划.....	19
第二节 工作分析.....	23
第三章 招聘策略的确定	33
● 一分钟导读.....	34
➤ 挥泪斩马谡——错误选才的惨痛教训.....	35
第一节 错误选才可能造成的损失.....	37
第二节 招聘策略的确定.....	40
第三节 确定职位空缺.....	45



Contents 目录



员工招聘六步法

人是最重要的

目录

第四节 制定招聘计划.....	51
-----------------	----

第四章 招聘实施方案设计.....	57
--------------------------	-----------

● 一分钟导读.....	58
--------------	----

▶ 从内部提拔还是从外部招募,这是个问题.....	59
---------------------------	----

第一节 招聘渠道的选择.....	61
------------------	----

第二节 招聘广告的设计.....	66
------------------	----

第三节 人才招聘会的招聘方案设计.....	70
-----------------------	----

第四节 猎头的招聘方案设计.....	77
--------------------	----

第五节 网络招聘的方案设计.....	83
--------------------	----

第五章 面试体系设计.....	95
------------------------	-----------

● 一分钟导读.....	96
--------------	----

▶ 猫和猫头鹰为什么会落选.....	97
--------------------	----

第一节 面试的五个步骤.....	99
------------------	----

第二节 面试前的准备.....	103
-----------------	-----

第三节 面试通用题库及面试管理人员题库.....	110
--------------------------	-----

第四节 其他面试问题样例.....	118
-------------------	-----

第六章 招聘测评体系设计.....	165
--------------------------	------------

● 一分钟导读.....	166
--------------	-----

目录 Contents

▷ 为什么他并不像我想像的那么好呢.....	167
第一节 招聘测评方案设计.....	169
第二节 招聘测评过程中经常用到的方法.....	175
第三节 某移动通信公司招聘选拔项目案例.....	192
第七章 员工录用与反馈.....	213
● 一分钟导读.....	214
▷ 到底谁更适合.....	215
第一节 员工录用的四个关键步骤.....	217
第二节 构建员工招聘录用中的风险防范体系.....	228
第三节 招聘评估与反馈.....	233
附录 招聘管理制度与表格.....	243
附录一:某科技股份有限公司招聘管理办法.....	245
附录二:某商业公司员工招聘管理规定.....	253
附录三:某公司招聘管理工作制度及表格.....	255
后记.....	273
参考文献.....	275



员工招聘与录用

人力资源管理

目录

CONTENTS

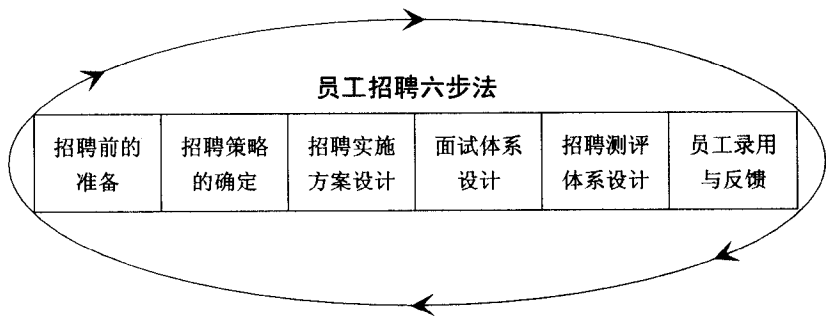


本书由七章构成
你现在阅读的是本书的第一章

.....
.....
.....
.....



第一章 概 述



.....
.....
.....
.....



1

概 述

一分钟导读

◆ 招聘工作的六步法管理模式,即:第一步,招聘前的准备:人力资源规划和工作分析;第二步,招聘策略的确定;第三步,招聘实施方案的设计;第四步,面试体系的设计;第五步,测评选拔体系的设计;第六步,录用与反馈。

◆ 人力资源规划和工作分析是企业招聘的两项重要基础性工作,两者的结合会使得招聘工作的科学性、准确性大大地加强。

◆ 招聘的策略包括了对目标人才进行界定,对企业吸引人才的核心优势进行挖掘和宣传推广,以及对招聘渠道和方法的选择等。只有正确的招聘策略才能保证我们的招聘工作有的放矢,百发百中。

◆ 招聘实施方案的设计包括招聘渠道的选择、招聘广告的发布和参加不同招聘渠道所采用的不同招聘实施方案的设计。

◆ 理想的面试包括五个阶段:准备、引入、正题、收尾以及回顾。

◆ 招聘测评的方法很多,心理测评、笔试、面试、评价中心技术、系统仿真等都可以作为测评手段。招聘测评中有两个技术指标:信度和效度。为了保证选拔录用的效果,测试方法必须同时具备高的信度和效度。

◆ 决定录用一位职位候选人需要做出以下四步:做出初步录用决策、决定薪酬福利、通知未被录用的应聘者、背景调查。招聘结束后,招聘评估一般从以下四个方面进行:招聘成本评估、录用人员评估、综合评估、撰写招聘小结。





引例事件 1

为什么总是找不到合适的人才？

某家大型零售业集团公司，近年来实行多元化发展，业务增长很快，相应地对人才的需求量猛增。集团人力资源部总监在一家著名的招聘网站上登了广告，同时也在当地发行量最高的一些报刊上刊登了招聘广告，而且还频繁地出现在当地一些大型人才招聘会上。每天，人力资源部的招聘专用信箱都会收到一百余份简历，甚至好几次邮箱都被撑爆了，另外还会收到六七十份邮寄或传真来的简历。每次招聘会上，工作人员都应接不暇，展台前面被应聘人群围得水泄不通，最终以几大袋简历满载而归。

看上去这些招聘活动的效果还是很





明显的。但事实上，简历虽然很多，而真正符合要求的却不多。特别是在这些简历中，应聘财会人员、文秘、行政助理、基层销售人员的简历占了80%以上，而一些专业性要求较强的技术人员和中高级管理人员的简历则很少，能够满足要求的则，更是少得可怜。真是贫富不均呀！

业务部门的领导在抱怨：“为什么总是找不到我们要找的人？我们想找一位市场部经理，可是现在这堆简历里却找不到一份真正合适的。”

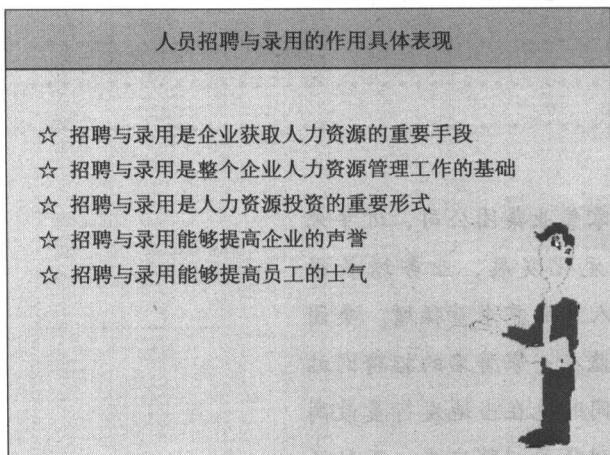


图 1-1 人员招聘与录用的作用

人力资源部负责招聘的人也很苦恼：“我们整天忙个不停，怎么就是满足不了公司对人才的需求呢？”

人力资源部总监更是发出感慨：“伯乐常有，而千里马不常有！”



第一节 招聘的概念

How To Recruit

.....

.....

.....

人才招聘与录用的作用

员工的招聘与录用工作是人力资源管理中最基础的工作。对于企业来说,有了战略发展目标后,就需要组成一个人力资源的管理系统,在适当的组织机构与指挥协调机构领导下,使用原材料、机器、资金等来生产产品,或进行经营、或提供服务。在人力资源管理中,人力资源的使用与配置是企业成功的关键,而人力资源的使用和配置包括人力资源的“进”、“用”、“出”等几个环节,在这几个环节中,人力资源的“进”又是关键中的关键。具体而言,人员招聘与录用的作用具体表现在以下几个方面:

一、招聘与录用是企业获取人力资源的重要手段

企业只有通过人员招聘才能获得人力资源,尤其是对新成立的企业来说,人员的招聘与录用更是企业成败的关键。如果企业无法招聘到合乎企业发展目标的员工,企业在物质、资金、时间上的投入就会浪费,完不成企业最初的人员配置,企业就无法进入运营。对已经处于运作之中的企业来说,人力资源的使用和配置,也因企业的战略、经营目标、计划与任务以及组织机构的变动和自然原因而处于



经常变动之中。因此，招聘和录用工作对企业来说是经常性的。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应，使人力资源得到高效的配置，提高人力资源的投资效益。

二、招聘与录用是整个企业人力资源管理工作的基础

一方面，人员招聘工作直接关系到企业人力资源的形成。另一方面，招聘与录用是人力资源管理中其他工作的基础。企业人力资源管理所包括的各个环节，从招聘、培训、绩效考核、薪酬到人力资源保护、劳动关系、奖惩与激励制度等环节中，人员的招聘与录用是基础。如果招聘和录用的人员不能够胜任，或不能满足企业要求，那么，企业人力资源管理的工作效益就得不到提高。各项工作的难度将增加。

三、招聘与录用是人力资源投资的重要形式

从人力资源投资的角度出发，招聘与录用也是企业人力资源投资的重要形式。人员的招聘与录用无疑将花费企业的

费用。如果人员招聘与录用工作出现失误，对企业产生的影响将是极大的。例如，录用生产线的员工如果不符合标准，就可能要花费额外的精力去进行培训；与客户打交道的员工如果缺乏技巧，就可能使企业丧失商业机会；在工作团队中，如果招聘来的人员缺乏人际交往技能，就会打乱整个团队的工作节奏和产出效益等。因此，如果企业的招聘与录用工作的质量高，一方面能为企业招聘到优秀人