

成功企业人力资源管理操作手册系列

有效招聘

EFFECTIVE RECRUITING

欧阳洁 霍燕滨 陈竞晓 著



清华大学出版社

成功企业人力资源管理操作手册系列

F272.92-62/1

有效招聘

EFFECTIVE RECRUITING

欧阳洁 霍燕滨 陈竞晓 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书分为企业招聘的总体规划、系统的实施与控制、考核的准备和组织,以及企业招聘制度四个方面,全面阐述了企业招聘中应该注意的问题及其解决流程的组织 and 设计,并给出了丰富实用的习题作为参考。本书中的题库经过知名企业的试用,与现在流行的各类心理学测试题相比,更科学、更实用。

本书适合企业管理人员,尤其是企业人力资源部门的人员参阅,应聘者也可以通过本书了解企业的招聘策略。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

有效招聘/欧阳洁,霍燕滨,陈竞晓著. —北京:清华大学出版社,2004.8

(成功企业人力资源管理操作手册系列)

ISBN 7-302-08602-8

I. 有… II. ①欧… ②霍… ③陈… III. 企业—人才—招聘—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041531 号

出 版 者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

客 户 服 务:010-62776969

责任编辑:刘志彬

版式设计:刘祎森

印 刷 者:北京国马印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:21.5 字数:442千字

版 次:2004年8月第1版 2004年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-08602-8/F·807

印 数:1~3000

定 价:40.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

丛书前言

本

系列丛书的几位作者都是长期从事企业人力资源科学管理研究的专家、教授、知名企业的 CEO 和人力资源高级管理人员。通过管理实践,他们深深认识到企业员工的绩效考核管理、员工培训管理、企业招聘管理是有效提高企业人力资源竞争优势价值链当中的关键环节,并在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理模式,已进行了成功应用。包括该研究成果在内的中华高速“人力资源战略管理”的研究成果,已获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。他们希望将自己在企业人力资源科学管理方面的成果,与其他从事企业人力资源科学管理研究与应用的同行们分享。本系列丛书《成功企业人力资源科学管理系列操作手册》即为根据该研究成果写成的系列操作手册。

现在许多人力资源管理信息化支持系统,都是注重设计漂亮的人机交换界面或各类管理表格的信息化处理流程。但人力资源管理的先进理念和科学模式却很难通过漂亮的人机交换界面或各类管理表格的信息化处理流程得到实质性的体现。而中华高速“一岗一表”能力绩效管理模式经过试运行,充分体现了众多的优越性,是一种创新的企业人力资源科学管理模式。

《绩效考核》中研究设计的企业典型岗位的职能标准、职务标准、考核赋分标准等,都是经过知名企业的管理实践而积累和沉淀的“一岗一表”的规范模式。另外用于企业员工绩效考核的各种制度、方案等,在研究设计上有创新性、可行性,便于操作。

《有效招聘》中研究设计的企业招聘系列管理的标准题卡或题库,涉及每个典型岗位不同的角色意识;不同典型管理层级的管理素质、情感智能、职业安全性;每个典型部门的工作场景模拟五大类近 50 个测评指标的 1000 多道题,是专门针对企业的内聘和外聘而量身定做的各类标准题卡库,具有测评客观公正、记分简洁规范、评判标准有效等显著特点。且这套题库经过知名企业

SBP60/11

的试用,与现在流行的各类心理学测试题相比,更科学、更实用。

《科学培训》中为配合企业典型岗位的任务培训需求分析,专门研究设计了企业典型岗位的岗位知识技能清单,涉及每个岗位的不同的工作目标、工作特点、能力要求、关键绩效、知识框架、工作经验、信息获取、新员工应会知识等规范内容,对广大企业有借鉴意义。

本系列丛书是一套集创新性的管理理念、可操作的实务方案、推广性的应用指南为一体的研究范例系列操作手册。对比现在的许多概念堆积、操作空洞、方法落后的企业人力资源管理书籍,本系列丛书具有新颖性、实用性的特点,更适合广大 CEO、EMBA、MBA、HR 经理阅读。

在企业克服未来挑战的历程中,人力资源管理是关键所在。对于为提高竞争实力的企业而言,人力资源的管理是通向未来成功的钥匙。如果您希望您所在的企业也能尽快地通向未来的成功,本系列丛书一定会让您受益匪浅!

【 本书前言 】

企

业的员工招聘,是指企业根据自身的需求状况,按照一定的条件和标准,采用适当的方法,选拔录用企业所需的各类人才。所谓招聘,是指通过各种信息,把具有一定技巧、能力和其他特性的应聘者吸引到企业或组织空缺岗位上的过程。如果把人力资源看成是一个系统中的输入/输出转换机制,那么招聘工作就位于人力资源系统的输入环节。也就是说,招聘工作的质量直接影响着企业人才输入和引进的质量,它是人力资源管理的第一关。

招聘是现代企业管理过程中一项重要、具体和经常性的工作,它是人力资源管理活动的基础和关键环节之一,直接关系到企业各级人员的质量和企业的各项工作的开展。企业的成长和发展、成功和稳定,需要最大限度地吸引各种人才来组成得心应手的员工队伍从而有效地工作。但现代企业的招聘工作,应是建立在科学的方法和严格的程序基础上的一系列具体活动的安排。企业只有建立起企业的招聘系统,才能保证每次招聘活动的有效性。本书分为企业招聘的总体规划、系统的实施和控制、考核的准备和组织、企业招聘制度四部分,本书适合企业管理人员,尤其是企业人力资源部门的人员参阅,应聘者也可以通过本书了解企业的招聘策略,获取职位。

目 录

第一部分 企业招聘系统总体规划 1

- 一、企业招聘目标和原则 2
- 二、企业招聘模式选择 3
- 三、企业招聘渠道定位 4

第二部分 企业招聘系统的实施和控制 7

- 一、招聘过程和程序 8
- 二、招聘计划的制定 10
- 三、招聘方法的选择 10
 - 附件一：企业《内部招聘工作公告表》示例 14
 - 附件二：企业《员工职业生涯管理卡》样表 16
 - 附件三：企业选择猎头公司的原则 18
 - 附件四：企业校园招聘程序示例 19
 - 附件五：某企业《校园招聘求职者面试报告》
示例 20
 - 附件六：企业《岗位人才储备卡》样表 22
 - 附件七：企业《员工录用报到通知书》示例 23
 - 附件八：企业《辞谢通知单》示例 24
- 四、招聘的检查与评估 25

第三部分 企业招聘考核的准备和组织 27

- 一、招聘考核形式 28
 - 附件九：企业《笔试选择题题库》 32
 - 附件十：“中华高速”《工作场景模拟测试题库》 54
 - 附件十一：企业《招聘选拔综合评价报告》示例 81
- 二、面试的准备 83
 - 附件十二：企业《应聘申请表》 87
 - 附件十三：企业《面试题库结构及指标设计》 89
 - 附件十四：企业《面试题库主要指标含义及评分特征》 91
 - 附件十五：企业《面试问话提纲结构及问题列表》 95
- 三、面试的实施 99
 - 附件十六：“中华高速”《面试题卡库》 101
- 四、面试的评价 290
 - 附件十七：企业《题库面试评价表》样表 294
 - 附件十八：企业《招聘面试结果汇总评价表》样表 297
 - 附件十九：企业《聘用意向书》设计示例 298

第四部分 企业招聘制度汇总 299

- 一、企业招聘制度总则 300
 - 附件二十：企业《新员工个人档案登记表》样表 314
 - 附件二十一：企业《劳动合同》样例 315
- 二、企业招聘细则汇编 318
 - 附件二十二：企业《高级人才招聘管理办法》 319
 - 附件二十三：企业《招聘录用应届毕业生制度》 321
 - 附件二十四：企业《人员聘用制度》 325
 - 附件二十五：企业《员工录用考试规定》 327
 - 附件二十六：企业《招聘面试管理制度》 329
 - 附件二十七：企业《新进员工面试录用办法》 332
 - 附件二十八：企业《人员甄选录用管理制度》 334

第一部分

企业招聘系统总体规划

一、企业招聘目标和原则

二、企业招聘模式选择

三、企业招聘渠道定位

有效招聘

一、企业招聘目标和原则

企业招聘工作的核心目标就是实现所招聘人员与待聘岗位的有效匹配。这种匹配要求将个人特征与工作岗位的特征有机地结合起来,从而获得理想的人力资源管理结果。个人特征与工作岗位特征的匹配主要表现在两个方面:一是岗位要求与个人素质要匹配,因为每个工作岗位都有其特定的要求,个人要想胜任某项工作必须具备一定的知识和技能;另一方面,工作的报酬与个人的动力要匹配,只有这样,雇员才可能有积极性充分发挥其主观能动性。如果待聘岗位给定的报酬标准与应聘者的期望有落差,个人素质与工作岗位的要求的匹配同样无法实现,“既要马儿跑得快,又要马儿不吃草”当然不行。如果招聘活动能实现这两个方面的匹配,就能够把合适的求职者吸引过来,新雇员自己也感到满意,工作中积极肯干,雇佣关系才能得以长期维持。

企业的招聘工作要想实现上述目标,必须遵循以下原则。

1. 经济效益原则

企业的人员招聘必须以企业的发展目标为基础。它既不是盲目地扩大员工队伍,更不是为了解决职工子女就业,而是为了保证企业生产经营活动的正常进行,为企业选拔符合企业空缺职位需要的人才,使企业的经济效益能够得到不断的提高。

2. 因岗配人原则

企业人员的招聘应以工作岗位的空缺和实际工作的需要为出发点,以岗位对人员的实际要求为标准,选拔录用各类人才。强调因职选能,因能量级,级能匹配。在招聘实践中,人才高消费、相互攀比现象可谓是屡见不鲜。当然用人单位招用高学历人才的做法是无可厚非的。但这种完全不顾职位工作能否真正容纳“千里马”的做法不仅使企业之间的竞争加剧,而且导致组织人力成本升高。

3. 量才录用原则

企业贯彻任人唯贤、量才录用的原则,尽量把每个人安排到适合的工作岗位上,使其聪明才智得到充分发挥。“量才”的依据是对应聘者的全面测评结论和制定的录用标准。

4. 全面考核原则

企业应尽可能地采取全方位、多角度评价方法,通过对申请者的上级、下级、平级同

事,以及与其直接或间接服务的客户进行德、能、勤、绩等方面实事求是地调查,客观地衡量申请者的竞争优势与劣势,以及其与职位、组织间的适宜性。

5. 公平公开原则

企业应贯彻公平公开原则,使整个招聘工作在社会监督之下。首先可以防止不正之风,努力为有志之士、有才之士提供平等的竞争机会;其次还可以吸引大批的应聘者,扩大选择的范围,有利于人尽其才。

6. 竞争原则

企业通过履历分析、结构化面试、心理和行为测验、业绩考核和资信调查等一系列方法手段来确定申请者的优劣和决定人员的取舍,而不是靠个别人的直觉、印象、与己关系亲密程度来选人,这样有利于增强选择、录用的科学性。

7. 程序化、规范化原则

企业的人员招聘还必须遵循一定的标准和程序。科学合理地确定企业职员的选拔标准和聘用程序,是企业招聘到优秀人才的重要保证。

二、企业招聘模式选择

企业在实施具体人员选择时往往有很多具体的程序模式。一般有三种基本模式:综合式、淘汰式和混合式。

1. 综合式

在选择录用程序中,每个应征者必须接受所有的选择测评,在作录用决策时,根据各项得分的总和或加权处理后所得分数作为录用的参考依据。

2. 淘汰式

淘汰式和综合式不一样,应征者不用参加每一项测试,而是经过一轮测试淘汰一批不合格的人,合格者参加下一轮测试,然后再淘汰一批。只有坚持到最后,在所有的测试中全部合格的人才能被录用。

3. 混合式

混合式就是将以上两种模式结合起来进行选择。对有最低要求的资格的评定通常采用淘汰式方法,如有关学历文凭、等级证书、技能水平等。通过这些筛选后的应征者则需参加其他的各种测试,效仿全能式的测评程序,综合评定其各项能力,水平和能力总体合格者可以被录用。

企业招聘模式的选择,适宜采取“混合式”方式。因为完全采取“综合式”的效果虽比较客观,但操作成本过大;完全采取“淘汰式”对应聘者的要求较高,能通过“淘汰”而保留下来的应聘者已是精英中的精英了。企业员工的招聘采取“混合式”方式,先采用淘汰方式对“应聘资格”进行初步淘汰,再运用综合测试进一步选择合格人才。这样不仅可使操作简便,也能招聘到合格人才,因而是一种较好的选择。

三、企业招聘渠道定位

企业的招聘方式主要有“内部招聘”和“外部招聘”两大类。“内部招聘”是指在企业存在职位空缺时,首先考虑确认由接近提升线的人员或通过平级调动来补充,其空出的职位也要求确定可晋升的候选人。企业内部招聘就是吸引和确定将担任更高职务或有更高技术水平的现有人员。“外部招聘”则是指从企业外部吸收应聘者补充职位空缺。

1. 内部招聘的途径

内部招聘的途径主要有内部提升、调动、工作轮换、返聘和员工推荐五种。

(1) **内部提升**。指用现有员工来填补高于原级别职位空缺的政策。组织若强调内部提升,其员工就有为提升而拼搏的积极性,所以这种政策常能提高员工的士气。

(2) **调动**。在平级的岗位中调换员工的工作。通过调动向员工提供全面了解组织中不同机构、不同职位的机会,为将来的提升做准备或为不适合职位的员工寻找最恰当的位置。

(3) **工作轮换**。暂时的工作岗位变动。它以实习或培训的方式使管理职位的受训者广泛和深入地了解组织的工作流程和各部门的工作特点等情况,在工作变换中得到全面锻炼的机会,有利于今后的管理工作和缓解工作压力。

(4) **返聘**。组织将解雇、提前退休、已退休职工或下岗待业员工再召回组织来工作。这些人大多熟悉组织工作,毋须过多的培训,且往往十分珍惜再次就业的机会。

(5) **员工推荐**。当一个工作岗位出现空缺时,可由员工推荐,经过竞争和测试合格后录用。

企业对各级管理人员,可考虑采取 5 年调换一次工作的方式进行重点培养。每年的调换幅度在 5% 左右,调换的工作一般以企业相关部门为目标。对于个人来说,通过几年的轮换岗位,有利于成为一名全面的管理人才、业务多面手。企业可对列为储备干部的员工通过有计划、阶段性的工作轮换,让他们在各部门的工作中积累经验,并且提高工作能力,这样就便于为他们安排适当的工作岗位。同时,在工作轮换过程中,允许员工根据自己的兴趣、特长有选择留任或继续轮换的自由,此方法也能有效地提高员工的工作满意度。

2. 外部招聘的途径

企业外部招聘的方法按照人员产生的渠道主要可分为广告招聘、人才中介机构招聘、校园招聘、招聘会招聘、互联网招聘、自荐和员工推荐七种形式。员工推荐的有关内容已在前面介绍,在此不再赘述。表 1.1 概括了企业上述七种外部招聘方法的利弊。

表 1.1 企业外部招聘方法的利弊比较

途 径		利	弊
广告招聘		覆盖面广,带有自我宣传性质	成本较高,针对性较差
人才中介机构招聘	各级劳务市场、职业介绍所、各种人才市场	时间集中、成本低、申请者多、及时性较强	专业性较差、人员素质不高
	猎头	比较适于招聘高级管理人才和专业技术人才	收费高、猎头信誉和水平需调查
校园招聘		主要用于补充后备力量和专业人才	欠缺经验、需大量培训和磨合、跳槽多,相对成本较高
招聘会招聘		直接面对,效率较高	时效性强,但质量难保证,持续时间短
互联网招聘		信息量大、传播广泛、时效性强	虚假信息较多
自荐		可减少广告费和招聘代理费、成本低	非正式招募、不确定性较高
员工推荐		速度快、成本低、适用面广	易形成裙带关系,选择面狭窄,妨碍平等就业

企业选择外部招聘的方法主要取决于同行业的聘用环境和情况,特别是企业将要填补的工作类型、工作接替要求速度、招聘的地理区域、实施招聘方法的成本,以及可能吸引到的申请者组合合理化程度等五因素。

另外一种外部招聘方式也应该提及,即主动“挖墙脚”。有时企业急需人才,一般招聘方法又难以招聘到优秀人才。在这种情况下,企业可以主动出击“挖墙脚”。例如,企业要成立新部门或投资新事业,需要熟悉这一行业的人才,企业必须主动搜寻,一旦发现,可想尽办法“挖墙角”。

3. 企业内部招聘和外部招聘的利弊比较

企业内部招聘和外部招聘各有利弊,如表 1.2 所示。

表 1.2 内部招聘和外部招聘的利弊

方 式	利	弊
内部招聘	可提高被提升者的士气 可更准确地判断员工能力 可降低招募的风险和成本 可调动员工的积极性,充分利用内部资源 成功的概率高	易出现思维和行为定势,缺乏创新性,从而使组织丧失活力 未被提升的人可能士气低落 易引起内部争斗或“近亲繁殖” 选择范围有限,组织中最适合的未必是职位最适合的
外部招聘	新鲜血液有助于拓宽企业视野 方便快捷,且培训费用少 在某种程度上可平息和缓解内部竞争者之间的紧张关系	可能引来窥探者 可能未选到适应该职务或企业需要的人 影响内部未被选拔的候选者的士气 新员工需较长的“调整适应期”

从激励员工的角度出发,一般内部招聘要优于外部招聘。

第二部分

企业招聘系统的实施和控制

- 一、招聘过程和程序
- 二、招聘计划的制定
- 三、招聘方法的选择
- 四、招聘的检查与评估

有效招聘

一、招聘过程和程序

企业若采取“混合式”员工招聘程序规范,其人员招聘过程包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段。其中招聘的实施阶段,又主要包括招募、筛选、录用三个步骤。

企业招聘过程如图 2.1 所示。

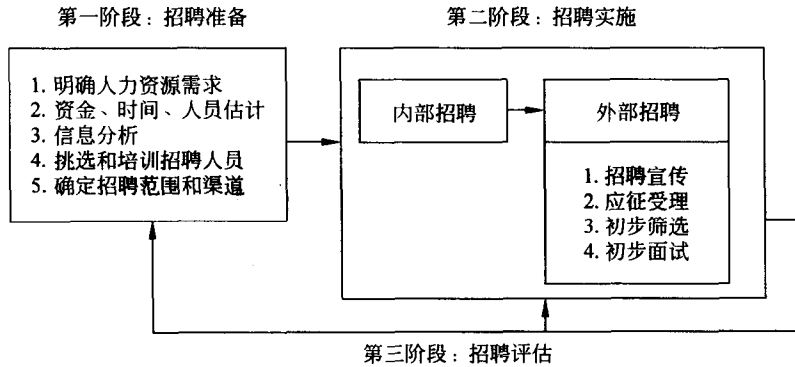


图 2.1 企业招聘过程示意图

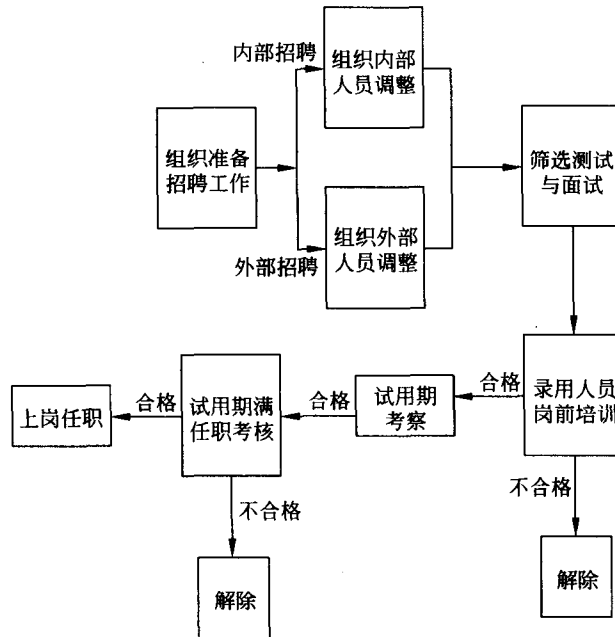


图 2.2 企业招聘工作流程图

企业员工招聘程序即为程式化的按一定顺序组成的工作步骤。通过对许多企业长期的有效招聘实践加以归纳,得到了如图 2.2 的招聘工作流程图。

企业招聘录用程序的基本流程如图 2.3 所示。

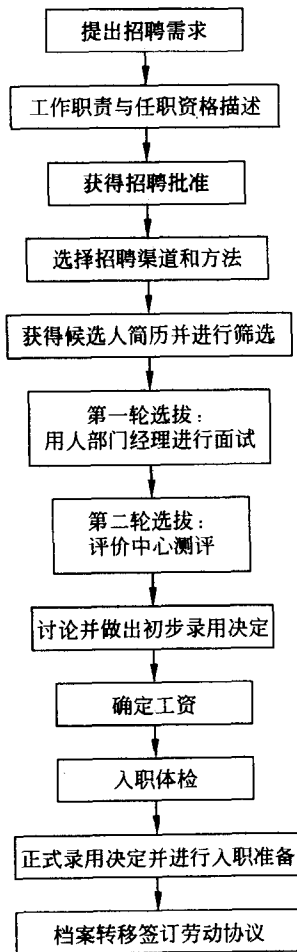


图 2.3 企业招聘录用程序示意图

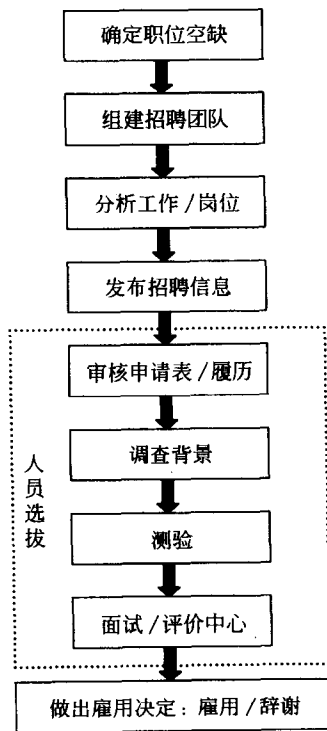


图 2.4 企业有效招聘的常规流程

企业的有效招聘常规流程的设计如图 2.4 所示。

企业按照这套程序来进行招聘,不但可以提高招聘效率,还可以节省工作时间,降低成本。