

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

孙卫敏·编著

招聘与选拔

- 关注招聘的时间、地点选择
- 如何在招聘会上招人?
- 走出招聘的经验“壁垒”
- “外部招聘”与“内部招聘”敦优敦劣?
- 招聘面式的STAR技巧
- 招聘过程中的能力测试
- 人才招聘中的笔记分析技术



xiandai renli ziyuan guanli congshu
山东人民出版社

90137284

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

孙卫敏·编著

招聘与选拔

S971



xiandai renli ziyuan guanli congshu

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与选拔/孙卫敏编著. — 济南: 山东人民出版社,
2004. 6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03449-8

I. 招... II. 孙... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032923 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 16.375 印张 2 插页 350 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价: 25.00 元

21 世纪的竞争是人才竞争

(总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动社会经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,这种项目往往失败;而二流的技术配合一流的管理则可能成功。

美国著名未来学家奈斯比特在《90年代的挑战——重新创造公司》一书中认为,20世纪90年代成功的公司面对未来需要解决两个问题:一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求,一是把办公室与教室联系在一起。为此,“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说,人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者,要想有效地管理企业,是行不通的。

应该看到,企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力,但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面:一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战;二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出;三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧;四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战;五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战;六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变;七是创新越来越受到重视,绩效考核将面临越来越多的困境;八是信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新;九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战;十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制

约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内企业在管理人力资源的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如

何去建立自己的人力资源管理系统呢?我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者,近几年在繁忙的教学科研之余,对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设,这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后,充分调动了员工的积极性与主动性,取得了明显的经济效益和社会效益,企业整个面貌有了质的飞跃和变化,这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索,我们认为,现代企业人力资源管理是一个思想体系,一个企业政策、原则和制度体系,一个严谨的组织和管理体系,一个方法和操作体系。因此,我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有:一是制定合理、规范的人力资源战略规划(人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等);二是以经济利益为驱动,建立合理的薪酬分配制度;三是全面引入竞争机制,提高国有企业的总体实力(包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等);四是建立激励约束机制和绩效考核制度,增强竞争力;五是形成规范化、市场化的人才流动机制;六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局;七是建立适应竞争发展的培训机制(充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径,加大在岗培训力度,全面提高员工业务素质,加强中青年干部和基层干部的选拔和培养);八是营造“以人为本”的企业文化,构筑事业有成的职业环境(树立正确的企业文化观念,倡导“以人为本”的企业文化,构建有中国特色的企业文化)。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急

需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出实务性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,

鲁南水泥有限责任公司张金栋总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003 年 12 月 30 日

前 言

进入 21 世纪,越来越多的企业意识到了人力资源的重要性,并将人力资源开发与管理工作纳入战略管理范畴。这一方面是人力资源尤其是高素质的人才资源在社会经济发展与企业发展中的决定性地位决定的,另一方面也是入世后人才竞争的加剧对企业人才观念的推动。在企业拥有的所有资源中,人力资源是核心:一是因为只有人力资源与其他物质资源的合理配置才能发挥其他物质资源的作用;二是因为人力资源的素质决定了其他资源潜力挖掘的程度;三是因为高素质的人才资源可以发现、发明、探索新的物质资源。因此,很多企业都树立起了“以人为本”的现代管理理念。

既然人力资源是企业管理的核心,如何吸引、留住、开发人力资源,并使企业的员工能够不断发展,实现“企业与员工共同发展”的战略目标,就成为企业一项非常重要的战略性任务。人力资源的开发与管理包括获取、整合、开发、报偿与激励、调控等基本功能,其中,人力资源的获取(吸收)是解决企业人力资源的来源问题,该项工作的效率与效果直接影响到企业人力资源的素质,并决定他们未来对企业的贡献以及他们自身的职业生涯发展。因此,招聘与选拔是人力资源开发与管理的首要功能。

本书《招聘与选拔》作为《现代人力资源管理》丛书中的一

本,主要探讨企业如何获取自己所需要的合适的人力资源。全书共分 11 章,重点阐述了招聘与选拔在人力资源管理系统中的地位与作用;招聘与选拔的两项基础性工作——工作分析与人力资源规划;招聘的策略与工作流程;招聘的主要工作——招募、选拔、录用与评估;常用的选拔方法——心理测验、面试与情景模拟。

在本书完稿之时,我要特别感谢中国人寿保险公司济南分公司、淄博鸿嘉公司、济南九阳电器有限公司等企业,正是因为参与并组织了企业的大量招聘工作,使我对这项工作有了很多切身的体会,也积累了丰富的经验,其中有些内容已纳入本书与广大读者分享。还要感谢我的研究生夏咏冰、卢晓梅、赵金国、杨传奇,他们为本书的写作提供了很多资料并完成了部分章节初稿的写作。在书稿修改过程中,我的先生李华明完成了全部的电脑文字修改工作,并为本书的很多内容提出了建设性的修改意见。此外,在本书写作的过程中参阅了大量的文献与资料,但由于篇幅所限,参考文献未能一一列明,在此谨向这些作者表示深深的谢意。

孙卫敏

2003 年 12 月 31 日于济南

目 录

21 世纪的竞争是人才竞争(总序)	盖勇 (1)
前言	(1)
第 1 章 总 论	(1)
§ 1 招聘与选拔的含义与影响	(9)
§ 2 招聘与选拔在人力资源管理中的地位与作用	(17)
§ 3 影响招聘与选拔的因素	(21)
§ 4 人力资源招聘与选拔的国别差异	(40)
§ 5 目前企业在招聘与选拔工作中的误区	(48)
§ 6 我国企业招聘工作中常见的问题及对策	(51)
第 2 章 招聘与选拔的前提与基础	(57)
§ 1 工作分析	(59)
§ 2 人力资源规划	(87)
第 3 章 招聘策略	(117)
§ 1 招聘的要求与原则	(119)
§ 2 招聘渠道选择策略	(125)
§ 3 吸引人才的策略	(137)
§ 4 招聘时间与地点选择策略	(150)
§ 5 招聘过程中的公关策略	(153)
第 4 章 招聘工作流程	(168)

§ 1	招聘工作的基本流程	(172)
§ 2	招募	(173)
§ 3	选拔	(178)
§ 4	录用	(186)
§ 5	招聘评估	(189)
第 5 章	人员招募	(197)
§ 1	组织内部招募	(201)
§ 2	组织外部招募	(215)
第 6 章	人员选拔与评价	(246)
§ 1	人员选拔与评价的含义与作用	(250)
§ 2	人员选拔与评价的主要内容	(255)
§ 3	人员选拔与评价的一般方法	(268)
第 7 章	心理测验	(300)
§ 1	心理测验的含义与作用	(303)
§ 2	心理测验的分类	(309)
§ 3	智力测验	(324)
§ 4	人格测验	(330)
§ 5	能力测验	(337)
§ 6	职业兴趣测验	(339)
第 8 章	面试	(347)
§ 1	面试的意义与内容	(349)
§ 2	面试的类型	(354)
§ 3	面试的基本流程	(357)
§ 4	面试提问	(364)
§ 5	如何提高面试效果	(376)
第 9 章	情景模拟	(387)

§ 1	情景模拟的含义与作用	(389)
§ 2	情景模拟的方法	(392)
§ 3	情景模拟的操作程序	(408)
§ 4	评价中心	(413)
第 10 章	人员录用与新员工培训	(429)
§ 1	人员录用的含义与原则	(431)
§ 2	影响录用的因素	(434)
§ 3	人员录用的程序	(435)
§ 4	新员工培训	(454)
第 11 章	招聘评估	(473)
§ 1	招聘评估的含义	(475)
§ 2	招聘结果的成效评估	(480)
§ 3	招聘方法的成效评估	(495)
§ 4	招聘人员的工作评估	(497)
§ 5	招聘活动小结	(499)
主要参考文献		(507)

第1章 总 论

本章主要学习目的

1. 了解招聘与选拔的基本含义。
2. 分析招聘与选拔工作的作用与地位。
3. 比较分析美、日等国家的人力资源招聘与选拔模式。
4. 了解影响招聘与选拔的因素。
5. 了解目前企业招聘与选拔工作中的误区。

引导案例

江苏省海外企业集团有限公司(以下简称海企)是江苏省政府所属的国有独资公司,大型一类企业。以公司为核心企业组建的江苏海外企业集团为江苏省重点企业集团。目前,集团公司拥有钟山有限公司(香港)、日本钟山株式会社、苏星国际贸易有限公司(美国)、江苏海外集团投资发展有限公司、江苏省对外贸易股份有限公司、江苏海外集团服装有限公司、江苏海外集团物资技术有限公司、上海海企经济发展有限公司、江苏海外集团苏州有限公司等境内外企业几十家,经营范围涉及进出口贸易、投资、融资、国内贸易、对外经济技术合作、国际国内招投标、旅游等领域,与世界上 90 多个国家和地区建立了稳定、良好的经贸合作关系。集团公司已通过 ISO9002 质量体系认证,在 2000 年中国进出口额最大的 500 家企业中,公司列第 52 位;在出口额最大的 200 家企业中列第 82 位。2001 年集团国内部分完成进出口总额 7.5221 亿美元(其中出口 2.59 亿美元),实现投资回收总额 1154 万美元,对外经济技术合作也取得了长足发展。

海企集团总部现有员工总数为 311 人,中高层管理人员 36 人,基层管理人员 100 人,员工 175 人。研究生以上学历 24 人,本科 147 人,大专以下 47 人。与竞争对手相比,海企具有员工年龄较为合理、员工学历层次较高、人均规模同行业中最高、管理人员最多等特点。

2001年以后,海企在人力资源管理上出台了一系列的“大手笔”,对于企业原有的人才招聘、选拔进行全面的改革。导致海企人力资源管理改革的直接因素主要是外在竞争的压力、企业内部寻求变化的动力以及现代企业管理理论的诱导等。

海企的人力资源招聘与选拔的改革,与一般企业相比有着较大的差异性。因为,海企改革的总体思路并不是就招聘和选拔来谈招聘选拔的人力资源问题,而是希望以此推进全面的人力资源管理改革,并以此为基础全面推进企业的改革,推动企业组织结构的变革,推进企业的创新与变化。在他们看来,招聘与选拔的改革是全面改革的突破口,是企业整体改革的基础和保证。

海企的人力资源改革选择招聘、选拔为突破口是基于以下几个方面的原因。首先,是本着改革从易到难的过程和循序渐进的原则。近几年,企业的招聘与选拔已经在外贸国有企业内开始了,例如,上海外贸就在1999年全面推行了竞争上岗,江苏的苏豪集团、开元集团也在2001年初开始了招聘与选拔的改革。外面企业的改革形势已经对海企的员工造成心理影响,因此,海企改革的“解冻”工作比较容易开展;同时,外面企业的成功实践也为海企的顺利改革提供了宝贵的经验。其次,海企人也有自己的考虑,在他们看来,招聘与选拔具有涉及面小、影响大的特点,完全符合企业全面改革初期的“解冻”需要。招聘与选拔改革可以使企业内部形成富有生机与活力的用人机制,促进企业