

全国高等院校工商管理系列教材
人力资源管理专业主干课程教材

员工招聘与 素质测评

于海波 著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

全国高等院校工商管理系列教材、人力资源管理专业主干课程教材

员工招聘与素质测评

于海波 著

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘与素质测评/于海波著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009
(全国高等院校工商管理系列教材)
人力资源管理专业主干课程教材
ISBN 978-7-81134-604-6

I. 员… II. 于… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 188831 号

© 2009 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

员工招聘与素质测评

于海波 著

责任编辑: 乔 亚

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 24 印张 481 千字

2009 年 10 月北京第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-604-6

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 36.00 元

人力资源管理专业主干课程教材编委会名单

(按姓氏拼音先后为序)

陈胜军	对外经济贸易大学
程延国	中国人民大学
郝旭光	对外经济贸易大学
黄琦	首都经济贸易大学
李永壮	中央财经大学
林新奇	中国人民大学
刘俊振	南开大学
刘晓宁	西安财经学院
牛雄鹰	对外经济贸易大学
石伟	中国人民大学
温海红	西安交通大学
徐兆铭	中央财经大学
杨河清	首都经济贸易大学
于海波	北京师范大学
张进	清华大学
赵路	西安财经学院
朱勇国	首都经济贸易大学

出版说明

21 世纪以来，全球经济蓬勃发展，市场竞争日益激烈，我国企业越来越紧迫地感到增强其自身竞争力的重要性。知识经济时代，人力资源已替代物质资源成为企业发展最根本的资源，企业必须不断创新适应竞争模式的改变，把人力资源管理提到战略高度，并建立适合自身的人力资源管理体系。企事业单位内外部竞争环境的变化，对国内的人力资源管理专业教育提出了新的课题，对该专业的教材也提出了更高的要求。

鉴于此，我们延请中国人民大学、清华大学、对外经济贸易大学、中央财经大学、首都经济贸易大学、北京师范大学、南开大学、西安交通大学等众多知名学府的权威学者，并联合实务界人士，共同推出了“人力资源管理专业主干课程教材”。这套丛书，既可以作为人力资源管理专业本科生教材，亦可以作为业内人士的重要参考图书。

本套丛书在讲解基本知识内容的基础上，对重点内容及其最新发展进行了极大的丰富和深化。在知识结构安排上更加完善，颇具有前瞻性和系统性。书中融入了与理论知识密切相关的现实案例，有助于读者扩大知识视野，提高理解理论的深度，拓宽思考现实问题的广度，从而在实践中解决问题。

本套丛书的每一本都是作者的倾力制作，愿她们的出版对我国的人力资源管理专业教育、人才的培养有所助益！

对外经济贸易大学出版社

2009 年 9 月

前言



招聘与选拔是人力资源管理的“入口”，也是人力资源管理的基本实务之一。如何招聘到合适的人才，这对进入市场经济的我国企业来讲，是决定企业核心竞争力的重要问题。同时，我国劳动力就业压力的增加，以及大学扩招等给单位的招聘与选拔带来了前所未有的压力。因此，我国企业及招聘组织迫切需要科学、有效、快速的招聘和选拔体系。

人力资源招聘与选拔具有深厚的理论研究基础和很强的实践操作性，所以它是人力资源管理中理论和实践都发展较快的环节。从理论研究基础来看，无论是我国在隋唐创立科举制，还是西方国家文官制度的创立，以及西方国家心理测验的科学发展，都具有深厚的理论依据和理论支持。从实践操作来看，无论是我国科举制度的创立和长期实践，还是西方国家在改造我国科举制基础上其文官制度的建立和发展，以及西方国家心理测验在两次世界大战中的成功运用，都显示人力资源招聘与选拔随着人类社会的发展而不断丰富和完善。所以，人力资源招聘与选拔工作既具有很强的理论性，又具有很强的实践操作性。

人力资源招聘与选拔对于国家、单位、个人都具有重要的价值。从国家层面来看，人力资源招聘与选拔体现了国家在人力资源管理方面的管理理念，也是国家解决劳动力就业的重要依托。同样，整个国家层面人力资源招聘与选拔的水平也受到国家政策的影响。只有国家层面的人力资源招聘和选拔工作做好，才会从根本上推动整个社会人力资源招聘与选拔实践的发展。

从企业层面来看，人力资源招聘与选拔是企业人力资源管理的基础性工作，它对企业现在和未来的竞争具有重要的支撑作用。同样，人力资源招聘与选拔也是企业承担一定社会责任、解决部分社会就业问题的一个重要途径。所以，人力资源招聘与选拔工作已经成为很多企业人力资源管理战略的一个重要环节。

从个人角度来看，在多年的人力资源管理本科专业的教学工作中，笔者发现该专业课程对学生来讲可以起到一举两得的作用。从专业来讲，这是人力资源管理专业学生必须学好的一门专业课程，其中既有很多的专业理论、专业思想和专业思维方式，更有一些专业方面的技术；从这个方面来讲，学生需要学会以怎样的理论高度来审视和看待人

力资源管理中的招聘与选拔,学会其中的一些思维方式和理论观点;更需要学会如何做简历筛选,如果做一名合格的考官,如何对考生进行面试,如何组织考生进行无领导小组讨论,如何理解每项素质。从学生未来的人生之路来看,该课程又不失为一门职业生涯方面的辅导课程,在课程中结合各个模块的内容,使学生可以体会如何写好简历,如何做一名合格的考生,如何更好地应对面试,如何更好地参加讨论,如何在其中体会个人的不足并找到自我完善的切入点。因此,笔者尽可能地在课堂上与同学们互动,以达到以上两个目标。几年来,我非常乐意给同学们讲这门课,每当看到同学们积极参与,并在其中有所感悟的时候,我都感到由衷的欣慰。我一直认为,“同学们问的问题越多,争论得越激烈,他们的体会才越深,他们的收获才越多”。

就笔者个人而言,在参与企业多年的招聘和选拔实践、尤其是人力资源测评的实践中,我对招聘与选拔工作越来越钟爱。因为它可以使我接触形形色色的人,使我与各式各样的人才交流。尤其是它可以使我以开放的心态来看待和评价我所评价过的每个人才,每次也都谨慎而又小心地给出我的评价和评语。虽然每次都有一种很“痛苦”的感觉,因为有时一天要面试十多位应聘人员,但是每当以我自己认为最客观和最公平的方式作出评价后,我都有一种成就感,那就是:我又了解了一些不同特点的人才,我又对如何评价人的特点有了新的感悟。

本教材主要有两个特点。一是体系结构化。除了第一章和第十一章外,其他各章都是整个招聘和选拔六阶段体系的一个组成部分。这六个阶段分别是准备阶段、招聘策略的确定、招聘实施方案的设计、选拔体系的建立和实施、录用决策和员工入职、招聘和选拔的评价与反馈。由于选拔方法的复杂性和难度,本教材把它分成由易到难四个部分。二是内容操作化。本教材的许多内容都以案例与实践(有些是我们自己实践过的)来促进对基本知识和基本技术方法的理解。这主要体现在本教材中的很多案例和操作指导上。

在写作过程中,笔者参阅了大量的相关专著和研究成果,本书最后列出了主要的参考文献。由于篇幅所限,笔者没有对参考文献一一列出,谨向所有这些著作的作者致以最诚挚的谢意!由于笔者的学识水平有限,书中难免有一些缺点甚至错误,希望同行专家和广大读者批评指正,以便将来进一步修改。感谢对外经济贸易大学出版社,感谢出版社的马荷和乔亚编辑,由于他们的支持和帮助才使得本书与读者见面。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”,这是笔者现在的感受!

于海波

2008年10月23日于北京

目 录

第一章 人力资源招聘与选拔概论	1
[学习目标]	1
[关键概念]	1
第一节 人力资源招聘与选拔概论	1
第二节 战略性人力资源招聘与选拔	10
第三节 人力资源招聘与选拔的框架	13
[复习思考题]	15
[案例讨论]	15
第二章 人力资源招聘与选拔的准备	17
[学习目标]	17
[关键概念]	17
第一节 人力资源招聘与选拔准备概论	17
第二节 人力资源规划	20
第三节 工作分析	34
第四节 胜任特征模型的构建	45
[复习思考题]	59
[案例讨论]	59
第三章 人力资源招聘策略的确定	75
[学习目标]	75
[关键概念]	75
第一节 影响人力资源招聘策略的因素	76
第二节 人力资源招聘计划的制订	79
[复习思考题]	86
第四章 人力资源招聘实施方案的设计	87
[学习目标]	87
[关键概念]	87

第一节 人力资源招聘实施方案概述	87
第二节 人力资源的内部招聘渠道及方法	89
第三节 人力资源的外部招聘渠道及方法	91
[复习思考题]	112
[课后讨论]	112
[课后练习]	112
第五章 人力资源选拔体系的设计和实施	113
[学习目标]	113
[关键概念]	113
第一节 人力资源选拔体系概论	113
第二节 人力资源选拔体系的设计	125
第三节 人力资源选拔体系的实施	129
[复习思考题]	131
[案例讨论]	131
第六章 人力资源选拔方法之一：初步筛选	133
[学习目标]	133
[关键概念]	133
第一节 申请表	135
第二节 简历	145
第三节 推荐信	150
第四节 档案	152
[复习思考题]	153
[课后模拟练习 1]	153
[课后模拟练习 2]	154
第七章 人力资源选拔方法之二：心理测验	155
[学习目标]	155
[关键概念]	155
第一节 心理测验概述	156
第二节 知识测验	158
第三节 能力测验	164
第四节 人格测验	176
第五节 工作动力方面的测验	185

[复习思考题]	205	
[案例讨论]	205	
第八章 人力资源选拔方法之三：面试		208
[学习目标]	208	
[关键概念]	208	
第一节 面试概述	209	
第二节 面试的设计和组织的	219	
第三节 面试的基本步骤	233	
第四节 面试技巧	236	
第五节 结构化面试的组织和实施	241	
第六节 面试有效性提高的措施	253	
[复习思考题]	255	
[案例讨论]	256	
第九章 人力资源选拔方法之四：评价中心		261
[学习目标]	261	
[关键概念]	261	
第一节 评价中心简介	262	
第二节 无领导小组讨论	278	
第三节 公文筐测验	296	
第四节 角色扮演法	315	
第五节 案例分析法	323	
[复习思考题]	327	
[案例讨论]	328	
第十章 人力资源录用、入职与反馈		337
[学习目标]	337	
[关键概念]	337	
第一节 人力资源录用决策	337	
第二节 人力资源入职	350	
第三节 人力资源招聘与选拔的评价与反馈	355	
[复习思考题]	358	
[案例讨论]	358	
第十一章 人力资源招聘与选拔的现状和发展趋势		360
[学习目标]	360	



员工招聘与素质测评

[关键概念]	360
[复习思考题]	369
[课后思考]	369
主要参考文献	370

第一章

人力资源招聘与选拔概论

● 学习目标 ●

学完本章后，你应该：

1. 掌握招聘与选拔的概念；
2. 掌握招聘与选拔的目的；
3. 掌握招聘与选拔的原则；
4. 掌握招聘与选拔的程序；
5. 掌握招聘与选拔工作的责任分工；
6. 掌握我国和西方国家人员选拔的历史；
7. 掌握战略性招聘与选拔的基本内容；
8. 掌握招聘与选拔的基本框架。

● 关键概念 ●

招聘 (Recruitment)

选拔 (Selection)

第一节 人力资源招聘与选拔概论

一、人力资源招聘与选拔的概念

所谓招聘与选拔，它是指组织吸收并选拔、录用组织所需要人才的过程，它主要包括招聘 (Recruitment)、选拔 (Selection) 两个过程。

其中招聘是通过各种途径，把具有组织所需要资质的申请人吸引到组织空缺岗位的

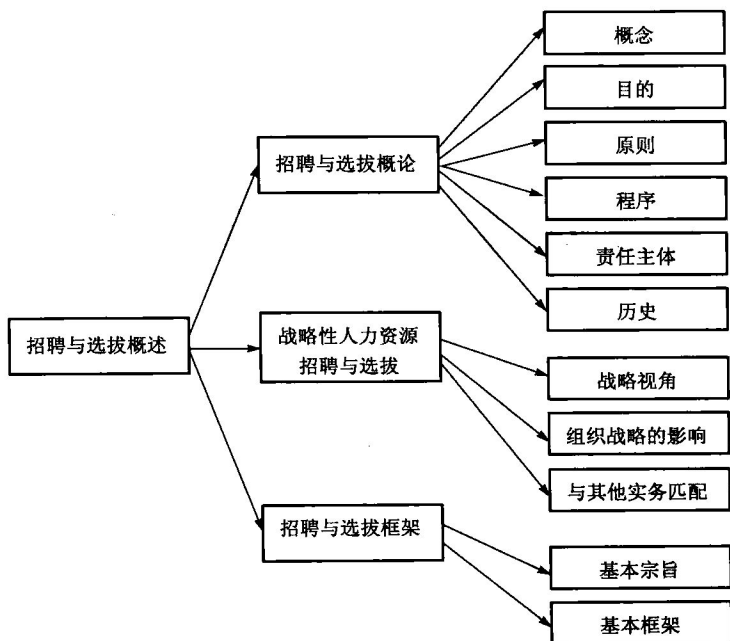


图 1-1 本章的内容结构图

过程。这个过程是整个招聘与选拔过程的基础。如果应聘者较少，或者来应聘的申请者都不符合组织岗位的要求，那么整个招聘与选拔过程就意味着失败，需要重新开始。所以，招聘虽然没有太多的技术性要求，但它是整个招聘与选拔过程的基础性工作。招聘最关键的是选择恰当而影响广泛的方法把招聘信息发布出去，吸引内部申请者和外部申请者对工作岗位产生兴趣。当申请者认为具有组织所要求的资质时，就可以与组织之间进行接触，到双方达成如何开始下一步工作的口头或书面协议，就表示招聘过程的结束和选拔过程的开始。

选拔是从应聘的候选人中挑选出符合组织所需要人才的过程。这一步是招聘与选拔的关键步骤，也是技术性很强的一步。这一步需要通过科学、有效、合适的选拔方法，考察申请者在组织所要求的人才素质上的水平，从而为人才的评价录用提供科学的参考信息。

二、人力资源招聘与选拔的目的

招聘与选拔是整个人力资源管理体系的入口工作，它是组织所有人力资源质量的决定性因素。人力资源招聘与选拔主要实现以下四个目的。

（一）获得所需要人才

很显然，招聘到组织所需要的合适人才是招聘与选拔的第一目标。当组织的人力资源出现供给小于需求的时候，除了其他人力资源实务，组织会采取招聘与选拔的途径来弥补组织所需要的人力资源。但这里的一个基本原则是，组织通过招聘与选拔是招聘符合岗位要求和组织要求的人，而不是最优秀的人。在招聘与选拔中，岗位要求是第一位的要求，同时新招的人力资源还应该与整个组织相匹配。

（二）树立企业形象

从根本上讲，招聘与选拔所履行的职能是组织必不可少的市场职能。当今社会竞争形势下，人才已经被看作是一种资源，组织想方设法地吸引这些人才，千方百计地获得这些资源。所以，人力资源招聘部门是一个市场部门，它肩负着很多组织的宣传工作。因为招聘者所推销的并不是具体的实物或产品，而是整个组织。现在几乎所有企业都意识到，每到招聘和选拔的时候，都需要企业高层甚至是企业的老总亲自上阵，宣传整个企业，以便吸引到更多更优秀的人才。所以，组织负责招聘与选拔的相关人员需要像从事市场工作一样，对整个招聘选拔工作进行战略规划，明确自己组织的目标人群及其客户需求；需要做广告宣传，以便更好地吸引目标人力资源。这一点如果组织管理者没有认识到，那么组织招到优秀而合适人才的目标就不能实现。相反，如果组织能在招聘和选拔过程中辅之以很好的宣传，有专业的招聘广告，以及一套严谨有序的工作程序，采用科学有效的选拔方法，按时给予合理的结果反馈，并在整个招聘与选拔过程中能充分地尊重应聘者，那么这比一般的广告宣传效果要好，对营造良好的企业形象具有重要的提升作用。

（三）降低受雇佣者短期内离开单位的可能性

申请者经过招聘和选拔两个环节进入企业后，会给他们一种“经过千辛万苦、身经百战，才来到企业的感觉”，这样受雇佣者会更加珍惜这来之不易的工作机会，在岗位上的积极性会更高，从而降低短期内离开公司的可能性。

（四）履行企业的社会义务

从社会层面上看，企业通过招聘和选拔雇佣人力资源，也是一个为社会解决就业问题、为人力资源提供工作机会的重要途径，体现了企业所应该承担的社会责任和义务。这一点对于中国这样一个人口大国，对于未就业人员数量庞大的中国来讲尤为重要。所以，企业加强人力资源的招聘和选拔，客观上也是为社会解决就业压力、承担社会责任的重要体现。

三、人力资源招聘与选拔的原则

企业开展人力资源招聘与选拔工作，不能完全按照经验和主观判断来实施。为了达到对申请者足够的尊重，为了招到企业真正需要的人才，为了招到合适的人才，企业在

开展人力资源招聘和选拔工作的时候需要遵循以下六个基本原则。

（一）公开

公开的原则是指企业把招聘的单位、种类、数量，应聘者的资格、条件，测试方法、内容和时间，向社会公开告知、公开实施，以便扩大招聘的范围。这样，一方面可以给社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目标；另一方面，也是为了把组织招聘和选拔置于社会的公开监督之中，防止其中可能出现的不正之风。

（二）竞争

竞争的原则是公开招聘的必然选择。招聘和选拔需要设定科学的评价程序、录用指标和标准、选择科学的方法，对申请者的素质进行客观的评价，从而能科学有效地对申请者进行比较，寻找组织所需要的合适的优秀人才。人才只有在竞争和比较中，才能真正判断是否优秀，也才能准确判断是否适合岗位要求，达到人与岗位的真正匹配。

（三）平等

在招聘和选拔过程中，企业需要严格遵循《劳动法》等相关劳动法规。坚持平等就业、公平竞争，反对民族歧视、性别歧视、信仰歧视等，对于弱势群体、少数民族和残疾人等应当给予保护和关心。在所有申请者平等的前提下，开展有效的招聘和选拔，可以在最广泛的范围内招到最合适的人才。

（四）择优

择优的原则并不是说一定要录用最优秀的申请者，而是说在适合岗位要求的情况下，尽量选择最优的人才。这在具体的招聘和选拔时，有时难以决策。因为人人都有自己的优点和缺点，在对各申请者进行比较的时候，衡量的标准是岗位对人的要求，只有岗位最需要的素质，才是衡量申请者是否优秀的根本标准。

（五）全面

在人力资源的招聘和选拔过程中，全面的原则是必须遵循的。这就要求在确定选拔标准时要全面，要从人的个人品质、能力、技能、知识、性格、潜能等各方面全面对申请者进行客观评价。因为一个人在工作中的工作成绩，不仅取决于它的能力、技能和知识水平，更取决于他的性格、个人品质、潜能等个人内在素质。如果因为一个方面不符合岗位的要求而导致新录用员工工作业绩不好，或因此而重新进行招聘和选拔，那么其成本和代价是很高的。当然在评价和选择时，也不能求全责备，这样也不可能招聘到人才，因为人人都不是十全十美的。

（六）效率

效率原则是指在高质量的基础上，应根据招聘和选拔的具体要求，选择恰当的招聘和选拔的形式和方法，用尽可能低的成本录用到高质量的人才。这是招聘和选拔中首先要考

虑的问题，在可招可不招的时候尽量不招，可少招可多招时尽量少招。宁可使岗位空缺，也不要招聘不合适的人，招聘来的人员一定要充分发挥作用，产生高的工作效率。

四、人力资源招聘与选拔的程序

人力资源的招聘和选拔是一个复杂、连续、程序化的操作过程，其整个过程可以分为：准备、招聘、选拔、录用和评估五个阶段。具体步骤见图 1-2。

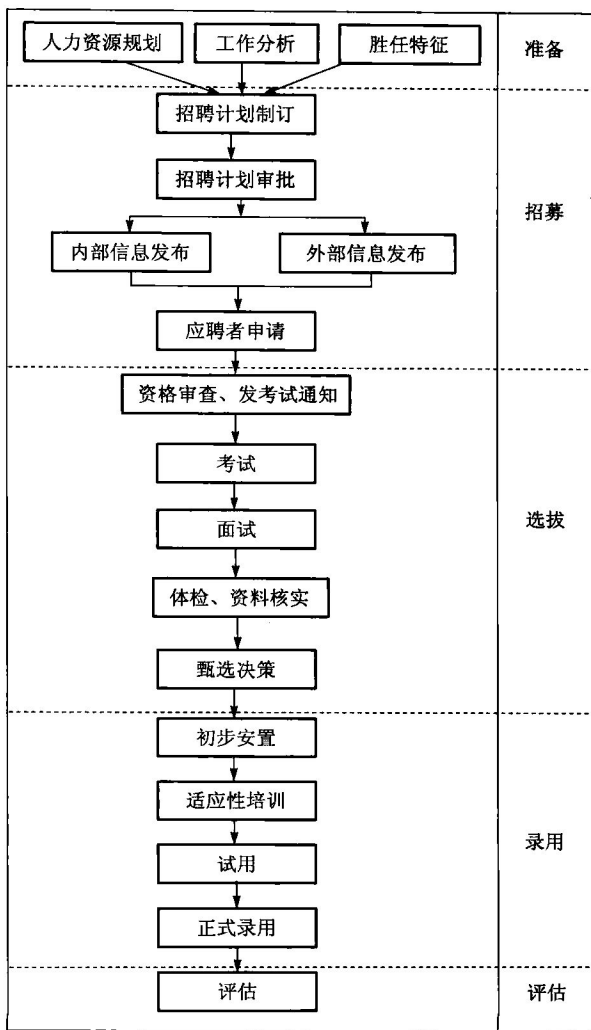


图 1-2 人力资源招聘与选拔的程序

五、人力资源招聘与选拔的责任主体

关于人力资源招聘与选拔中,谁应该承担主要责任的问题,在传统的人事管理和现代人力资源管理中,其定位是有所差异的。在传统的人事管理中,人员的招聘与选拔几乎完全由人事部门负责,而用人部门完全接受由人事部门招聘来的人员。在现代人力资源管理体系中,要求人力资源部门和用人部门共同合作完成人力资源的招聘与选拔。因为用人部门最理解所需要的人是做哪些工作的,应该具备什么样的素质,从而使招聘来的人符合部门业务和整个组织战略的需要。所以,用人部门在人力资源招聘和选拔过程中,主要负责提出所招聘人的素质要求,并参与到人力资源的评价等过程中。人力资源部门主要是负责从整体上规划、组织和实施整个招聘与选拔流程。但在最后的录用环节上,用人部门的意见要比人力资源部门的意见更重要;也就是说,在录用谁的问题上,用人部门最有发言权。

六、人力资源招聘与选拔的历史

人员选拔作为一种思想和相应的实践活动,它有着渊源的历史。可以说它是与人类社会的发展历史息息相关,伴随着人类社会的发展而不断完善。但人力资源招聘与选拔作为一门学科的探讨和研究,在我国和西方国家的历史都不长。

(一) 我国人员选拔的历史

1. 我国古代人员选拔制度的历史

我国的人才选拔制度,按照纵向的方向看,可以分为原始社会的“选贤任能制”的民主形式,奴隶社会的“世卿世禄制”的等级形式,封建社会的“察举征辟制”、“九品中正制”以及实行了1300多年的科举制,民国时期的文官考试及公务员制度;从横向来看,可以分为选官制、学校考试制和特殊人才选拔制。从模式来看,人才选拔制度包括考试制度、选举制度、委任制度几个层次。

在我国,人才的选拔和任用,通过一定形式的选拔、考核和任用的做法在先秦时代就已经出现。按照时间顺序可以分为六个阶段。

(1) 在原始社会,“选贤任能”成为推举首领的主要方式,在氏族社会曾经长期存在。“能”是指有某项发明和专长的人,“贤”是按照氏族规则品德高尚的人。也就是说,那时的首领必须是德能兼备的人才。

(2) 夏商周时期,人才选拔制度主要是“世卿世禄制度”,虽然也举办管学选才制、乡兴贤能制、贡士制等,但只有王公贵族才能世代为官。

(3) 春秋战国和秦汉时期,主要是实行“察举征辟制”。所谓“察举制”就是经过地方官的考察和推荐,将符合朝廷要求的人才推荐出来,朝廷直接任用或经过一定的考核后再加以任用。“征辟制”就是皇帝直接下诏“征召”人才为官,或者政府的行政