

市场经济与心理学丛书

SHICHANG JINGJI YU XINLIXUE CONGSHU

俞文钊 主编

人员的招聘、 考核、培训

赵 渊 宗月琴 编著

- 人员招聘的程序
- 招聘中的面试
- 人员考核的方法
- 决策技术、会议主持技术培训
- 讲解、谈话技巧的培训

人民教育出版社

(京)新登字 113 号

本 丛 书
由人民教育出版社资助出版

内 容 简 介

本书为配合企业对人员的招聘、考核及培训工作,从心理学角度提出一些理论及实际操作知识,对建立我国现代企业管理有着较大的参考价值。

市场经济与心理学丛书
人员的招聘、考核、培训

俞文钊 主编
赵渊 宗月琴 编著

*

人民教育出版社出版发行

全国新华书店经销
华云电子数据中心照排
人民教育出版社印刷厂印装

*

开本 850×1168 1/32 印张 9.875 字数 237,000

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—2,980

ISBN 7-107-11454-9
G·4465 定价 13.00 元

前 言

社会主义市场经济中的竞争其实质是人才的竞争。在竞争中人人面临着新的职业选择。为了达到人-岗匹配，人们将不断地选择适合自己并能实现自我的职业。为此，人员招聘与被招聘将是企事业单位的一项常规性工作。

市场经济中将真正贯彻按劳分配的原则，而只有通过真正公开、公平、公正的考核才能实现奖勤罚懒，因而人员考核也将是企事业单位的一项常规工作。

市场经济中要提高各类人员的素质，就要作“智力投资”，进行人员培训，因而人员培训也必将是组织特别重视的经常性工作之一。

显然，从管理人员到广大职工，从招聘者到被招聘者，培训者与被培训者都希望有一本有实际参考价值、可操作的参考书。恰好，赵渊、宗月琴同志在获取硕士学位后又在著名的上海大众汽车有限公司任职，又赴德国深造与考察，为此，编写此书的任务就由这二位作者来完成了。上海工程技术大学的吴广清同志在相关章节中也提供了宝贵的材料。

综观此书，显然有以下特点：紧贴市场经济的社会现实；内容具有实际的可操作性；所述的原理、方法是国内外大企业经实践证明是行之有效的，因而也具有现代性、科学性。

这是一本有特色的书。希望作为“市场经济与心理学”丛书之一的本书，能给在市场经济体制下拼搏奋斗的人们以有益的指导。

俞文钊

1994年5月21日

目 录

1. 人员的招聘	1
1.1 市场经济中的人员招聘	1
1.2 人员招聘的程序	5
1.3 人员招聘中的面试	10
1.4 人员招聘的实例分析	37
2. 人员的考核	60
2.1 人员考核的一般概念	60
2.2 人员考核的原则	65
2.3 人员考核的评价因素	68
2.4 人员考核的方法	73
2.5 人员考核的综合方法——评价中心	91
2.6 中美上海施贵宝制药有限公司对管 理人员的考评	131
3. 人员的培训	141
3.1 人员培训与企业盛衰	141
3.2 决策技术的培训	148

3.3	创造性技术的培训	164
3.4	会议主持技术的培训	201
3.5	讲解技术的培训	243
3.6	谈话技巧的培训	276
3.7	项目小组工作技术的培训	294

1. 人员的招聘

1.1 市场经济中的人员招聘

1.1.1 招聘的重要性

市场竞争归根到底是人才的竞争。随着经济的发展，各行各业对人才的需求也越来越强烈，企业要发展就必须不断地吸纳人才。招聘，就是替企业或机构的职位空缺挑选具有符合该职位所需才能的人员的过程；求才的目的在于选择一位最适宜、最优秀的人才。

一般公司要招聘职员时，大部分采取公开招聘的方式，因而每天在各种大小报纸上都可以看到许多公司的招聘启事以及各个区、各局举行大型人才交流会的广告。由于所招的专业、工种都是热门的，而且待遇较高，所以报名的人络绎不绝，这就给公司的招聘人员带来了问题，哪些人才是自己公司急需的人才呢？

招聘人员也许已经有十几年的人事工作经验，自恃眼光不错，看人很准，于是凭主观的印象拍板录用其人。结果当然只有两种，合适或不合适。合适的当然不存在问题，但如果选择的人不恰当呢？要知道企业的发展离不开人这一最重要的资源，特别是各行各业各部门的管理人员，他们担负着企业的重任，企业的经营、决策都要由他们来承担。用错了一个人，你所付出的代价，不只是

损失一些薪水，他们给企业、公司带来的困境，要远远超过金钱上的损失。因此，要正确地选拔人才，就必须运用科学的招聘技术，以提高这些人员的素质，使企业在竞争中立于不败之地。

1.1.2 评价招聘工作的标准

招聘的目的在于了解应聘者的实际能力，如果应聘者受试的结果高于公司所要求的标准，应聘者就是一位公司所要求的人才，因此招聘应该符合以下标准：

(1) 有效性

测试的内容必须正确、合理，围绕岗位要求拟定测验项目，内容必须与工作性质相符合。例如，如果要挑选市场调查研究员，则所要测试的内容必须与行销、调查、统计和经济分析的知识有关，否则测试便成为无意义。

(2) 可靠性

它是指评判结果能反映应聘者的实际情况，测试成绩能表示应聘者在受试科目方面的才能、学识高低，例如应聘者行销学方面的测试成绩为 90 分，就应该表示他在这方面的造诣也确有 90 分的水准。

(3) 客观性

它是指招聘者不受主观因素的影响，如成见、偏好、价值观、个性、思想、感情等；另一方面，应聘者的身分、种族、宗教、党派、性别、籍贯和容貌等因素不会因不同而有高低之差别。招聘要达到客观性，就必须在评分时摒除以上两种主观的障碍，这样才能达到绝对的公平。

(4) 广博性

它是指测试的内容必须广泛到能测出所要担任的工作的每一种能力，并且每一测试科目的试题应该是广泛的，而不是偏狭的。

如要招聘一位医药业务代表，其测试的科目不能只限于医药专科知识一科，还得包括社交能力、英文、推销技巧等科目。

当招聘工作符合上述的有效性、可靠性、客观性和广博性四个标准时，这样招聘到的人选必然是能担当大任的。

1.1.3 招聘的方式

一般企业组织所采用的招聘方式可归结为三大类型，即笔试、面试和实地考察。

1.1.3.1 笔试

笔试包括论文式的笔试和测验式的笔试。

(1) 论文式的笔试

它以长篇的文章表达对某一问题的看法，并表达自己所具有的知识、才能和观念等。该方式有下列优点：易于编制试题，能测验书面表达能力，易于观察应聘者的推理能力、创造力及材料概括力；同时它也存在下列缺点：评分缺乏客观的标准，命题范围欠广博、不能测出应聘者的记忆能力。

(2) 测验式的笔试

它是用是非法、选择法、填充法或对比法来考察应聘者的记忆能力和思考能力。该方法的优点为：评分公正、抽样较广、免除模棱两可及取巧的答案，可以测出应聘者的记忆力，试卷易于评阅；但该方法也有下列的缺点：不能测出应聘者的推理能力、创造力及文字组织能力，试题不易编制，答案可以猜测，有时甚至可以以掷骰子的方式来碰运气。

在进行招聘时，究竟采取哪种方式来测验应聘者，必须经过详细研究，视工作情况来决定。

1.1.3.2 面试

也称口试，即主试者以各种问题，面对面地询问应聘者，面

试对于一个人各方面能力的测验都具有特殊的功效。例如，欲考察应聘者的学识，则问之以各种知识；欲考察应聘者的应变能力，则问之以各种积极富机敏性的问题；欲考察其社会成熟度或性格的稳定性，则可以实施压力式的面谈。

面试的方式有多种，有模式化的面试、非指导性的面试、状况面试、压力式面试，兹分别介绍如下：

(1) 模式化的面试

它指招聘者先调查应聘者的背景、资料，再精确地审核应聘书中的资料，然后根据审核结果，配以工作说明书，逐一地以所列的问题来询问应聘者。

(2) 非指导性的面试

指招聘者海阔天空地与应聘者交谈，不知不觉中引导至面试的正题。

(3) 状况面试

这也称问题式面试，其方法是招聘者对应聘者提出一个问题或一套计划，要他设法解决或完成。其目的在于了解应聘者对于该项特别工作或在该特殊情况下，所表现的成就如何。

(4) 压力式面试

所谓压力式面试是经由招聘者有意地对应聘者施加压力，使之焦虑不安，以探究应聘者在这种压力状况下，到底如何来应付的。这种面试方式特别适用于对高级管理人员的测试。

一般而言，面试是一种极为方便且有效的测试方法，但也具有下列缺点：

(1) 测试的有效性和可靠性不甚确定。

(2) 招聘者与应聘者可能串通作弊。

由于存在这种缺点，所以，目前一般较具规模的企业组织招聘重要的职位，都采取笔试和面试两种方式来测试应聘者。

1.1.3.3 实地测验

所谓实地测验,是对于应聘者的能力或技巧作实际的考察,这种测验纯粹为一种辅助性的测验,其测验的对象都为技术人员、半技术人员或管理人员。

这种测验要求招聘者有相当的专业知识,对所测人员作出正确的评价。

1.2 人员招聘的程序

人员招聘的基本程序可分为以下四阶段:

第一阶段:分析工作,确定岗位任务与人员素质要求

目前,不管是报上所登的招聘启事,还是人才交流中心的广告,都只注重岗位的一般素质要求,如年龄、性别、学历等,而忽视了所招岗位的主要任务。这样的要求过于简单,不利于双方更好地交流,而正确的方式必须根据岗位要求,制定工作说明书,明确岗位的任务,制定面试的计划,包括问题种类,选用何种方式提问等等。如拟定一份招聘某部门主管的广告,其内容就必须包括该职位的职称、薪金、所需资格条件、经验、年龄以及工作性质等。

一般而言,分析工作并非一件难事,因为每个职位都有自己的一份工作说明书,工作说明书的内容包括职位名称、工作内容、工作能力要求等。

工作说明书是工作分析结果的书面陈述,下面我们以教师、人事专职员、工作专职员、人事管理员为例,说明工作说明书的内容。

表 1.2-1 理论教师

岗位名称	理论教师	所属部门	人员培训
工作任务说明	1. 据培训大纲，制定教育计划，确定教育内容和教育方法、手段。 2. 选定教材或在需要的时候，编写补充教材。 3. 传授专业知识，并承担足够的课时。 4. 负责使用、管理、培训所用的教具、设备、设施、仪器等。 5. 根据需要设计或制造新教具。 6. 据培训方针，独立编写创新的教材。 7. 分析教育动态，提出新的培训方向，供领导决策。		
任职资格	1. 具有至少为一年的教学经验。 2. 大学毕业或相当于大学毕业以上的教育程度。 3. 身心健康，坚持四项基本原则。 4. 受过教育学和心理学培训。		

表 1.2-2 人事专职员

岗位名称	人事专职员	所属部门	人事部
工作任务说明	1. 研究、分析各部门人员层次结构、工时利用和职工心理动态，提高公司工作效益。 2. 利用计算机技术提高人员管理水平，为各部门提供人事信息。 3. 严格掌握各部门人员坐岗情况，做好调、定岗工作。 4. 根据主管部门批准的人员计划，掌握各部门的人员需求，提供人员需求信息，为制订人员配备计划提供依据。 5. 与各部门配合，共同做好新进人员的试用及实习期考核及各类合同的签署工作。 6. 认真对待职工来信、报告及采访，及时答复处理意见。 7. 完成领导交办的特殊任务。		
任职资格	大专以上文化程度，有一定的企业管理经验，在本企业工作二年以上，具有管理心理学及其它专业知识。		

表 1.2-3 工资专职员

岗位名称	工资专职员	所属部门	人事部
工作任务说明	1. 按国家标准，对职工的工资进行定标，建立档案工资。 2. 对职工的岗位工资的变更，按制度管理。 3. 对职工产量工资、加班费、各类津贴进行额度管理。 4. 对各部门专（兼）职统计员进行业务技术咨询指导及服务 work。 5. 统计分析工资总额使用情况，按市劳动局、市外贸投资委员会要求，逐月上报劳动工资统计报表。 6. 负责外借人员待遇管理及退休人员待遇分析管理。 7. 审核各类假期审批手续和期限。 8. 完成临时交办的任务。		
任职资格	中专以上文化程度，在企业工作过五年以上，有企业管理经验，懂统计及计算机操作知识，掌握国家有关工资政策，了解财务基本知识。		

表 1.2-4 人事管理员

岗位名称	人事管理员	所属部门	人事部
工作任务说明	1. 使用计算机对人才信息进行管理，做到准确、及时。 2. 负责登记保管有关招聘文件及求职信件。 3. 负责接待求职人员的来访，做好记录，并介绍公司的招聘政策及一般情况。 4. 定期向本公司介绍情况，互通信息。 5. 完成领导交办的临时任务。		
任职资格	中专以上文化程度，具有档案管理的基本技能，有良好的保密习惯。		

第二阶段：找到职位申请者

在关于企业和职位的一切必要信息已经搜集齐全，下一项任务是与被认为有可能提任那项职位的人的数据进行匹配。这就需要适当的人来申请那个职位。这可以通过在企业内外刊登广告，使用擅长于刊登空缺职位广告的广告事务所，也许还使用搜罗高级管理人员的专门咨询事务所。所有这些方法可能都必须考虑周到。鼓励适当的人向企业申请职位是一个长期的公共关系工作的一部分。那要在很大程度上依靠企业的社会地位和目前享有的有利的和不利的宣传。一个良好公共关系形象在很大程度上有助于招收高质量的管理人才，一个不好的形象则能严重地妨碍它。写好职位空缺广告是一项高度熟练的工作。在人员挑选过程中，一名专家会提供很大的帮助。关于职位空缺广告内容、布局、地位和适当地选择广告媒介有很多准则可循。那些准则主要是依靠经验而不是由凭空臆造产生的。这些准则至少可以帮助刊登广告者不致于犯明显的错误。这就是职位空缺广告专家在很少或不用支出额外费用的条件下能帮助企业吸引合适的职位申请者。

第三阶段：从职位申请者那里收集信息

现在轮到决定使用实际收集数据的程序结构和内容这个难题了。这是把通过面谈、测验和调查表得到的单个的和简单的数据作为依据去收集详尽数据的过程。常用的方法有以下几种：

1. 仔细查看申请职位表、学历或其他资格、证明材料和机密报告。
2. 面谈：面对面地或由两个或更多人组成的面谈委员会。
3. 书面测验。可以是智力、能力倾向或兴趣测验，或试图衡量其他性格的测验。
4. 练习和实际测验。这些可以是收文测验或其他解答问题的测验。

5. 集体任务。应聘者参加无领导的集体（小组），或是有小组长或委员会主席的集体，测验其领导一个集体的工作能力。

有时还使用一些其他方法。这些包括笔迹分析、身体姿势分析，以及让受测验者对管理工作的压力所作出的反应的观察等。

第四阶段：人员招聘的决策

人员招聘的决策结构详见下图 1.2-1。

通过制定管理人员挑选程序的最初阶段，得出制订工作规范的方针，并提供一个面谈记录格式的纲要。

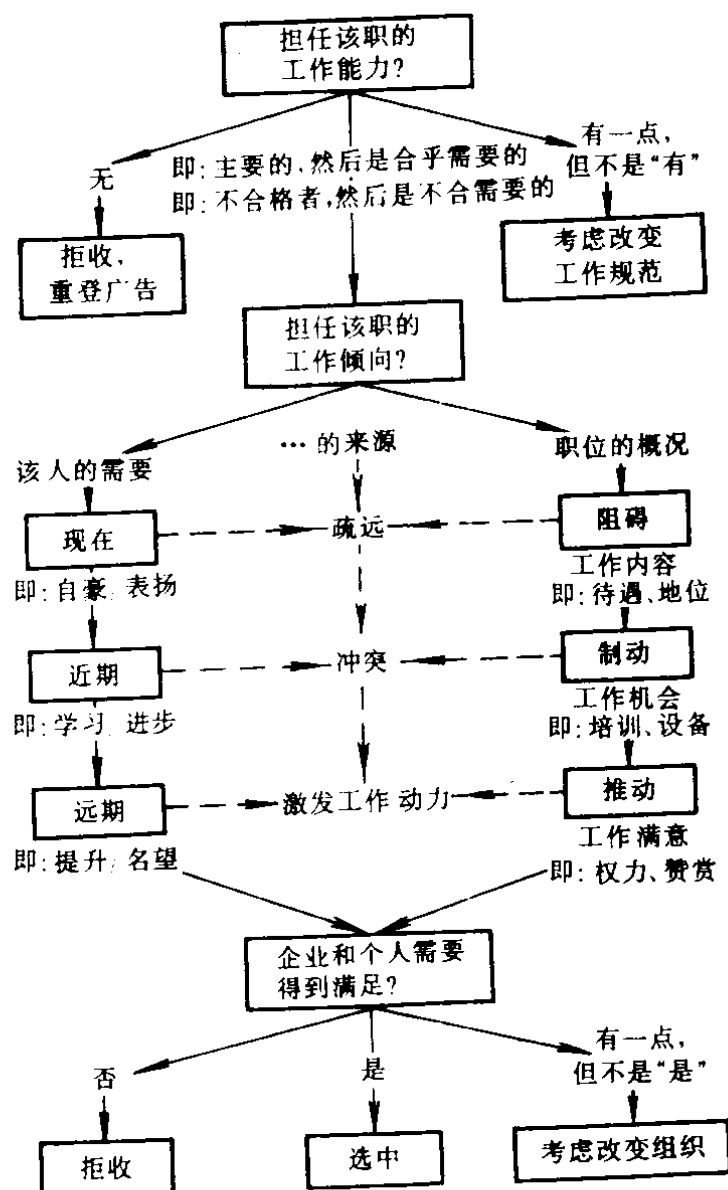


图 1.2-1 人员挑选的决策结构

1.3 人员招聘中的面试

面试是招聘者与应聘者之间的信息交流过程，是一种人际交往的形式。

面试是招聘者对应聘者的口头测试过程，它在现代生活中的应用越来越广。大学生毕业分配采取双向选择的形式，需要参加招聘单位的面试；国家机关招收公务员，三资企业招聘技术人员、销售人员、管理人员，面试都是必不可少的一种手段。如何使面试取得好效果，使招聘者在短时间内清楚地对一个陌生的应聘者的性格、能力、专长作出判断，从而作出该人是否录用的决策呢？这就需要在面试中应用采访谈话的技巧，使面试的过程科学化、规范化。

面试的采用可以说是人事管理工作的一大进步，它一改以往统分统配的策略，让招聘人员对应聘人员观其形、察其色，从而可以为正确的选择人才做好必需的工作。

1.3.1 面试中的错误分析

1.3.1.1 内容准备不够

有些招聘者临时被拉来负责招聘工作，事先对要招的岗位要求缺少了解，不知道招聘对方应具备何种能力、专长、学历才能符合岗位要求，匆匆披挂上阵，他们不清楚需要选择哪些方面的问题来发问，采用什么样的方式发问，因而在面试中如开无轨电车，开到哪儿算哪儿，甚至糊里糊涂地扯开话题谈起个人爱好、天气变化、体育竞赛等不切题的事情，面试成了聊天，谈话不着边际，毫无头绪，时间差不多了，便算完事，或者碰到暂时的冷场，便匆匆了结，事后并不清楚该人是否合适。

1.3.1.2 时间仓促

有些大公司在招聘时，由于岗位待遇颇诱人，因而应者云集，而招聘人时间不多，因而分配给每个应聘者的时间非常有限，往往刚开了个头欲引向深入，却因时间的因素而匆匆结束，以至于不能对应聘者作出判断。

有些招聘者一边在与应聘者谈话，一边对部下下指示，或对秘书布置工作，或者应接电话，面试过程经常被打断，以至不知刚才谈到哪儿了，有的问题已经问过了，却还在重复发问，招聘者的心思不能集中，不能冷静客观地对应聘者作出判断，反而使应聘者感到不受重视而愤懑，恼火。

1.3.1.3 忽视姿态语言

在面试过程中，双方信息交流的方式不仅限于语言，也包括姿态和行为。如果对方一连串的表情、姿势与它语言表达的内容一致、协调，那么就可以充分相信对方的陈述，否则很可能受对方的迷惑和欺骗。假如招聘者询问对方在本岗位工作的经验是否有了十年，应聘者答是的，同时手指很快地摸了一下鼻子，或用手捂住自己的嘴巴，那么很可能事实与此不符，应聘者可能在说谎，或者实际工作的经验不满十年，或者在隐瞒一些东西。这时招聘者便要提高警惕，用不同的问题继续发问，同时继续观察对方的姿态语言是否与其陈述一致，是否双手紧绞，焦虑不安，眼神闪烁，如果是这样，那么就绝不可轻信应聘者而被其蒙骗。面试中招聘者常常忽视应聘者的脸部表情、手势和脚的动作，从而影响了判断的正确性。

1.3.1.4 缺少语言艺术

面试离不开语言的交流，而说话是一种艺术，语言规范、发音清楚、语速适中，都是招聘者应予注意的。如果招聘者为了节省时间，语速太快，不仅让听的人难以应付，也易使自己疲劳，其