

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书

# 员工招聘与选拔 实务手册

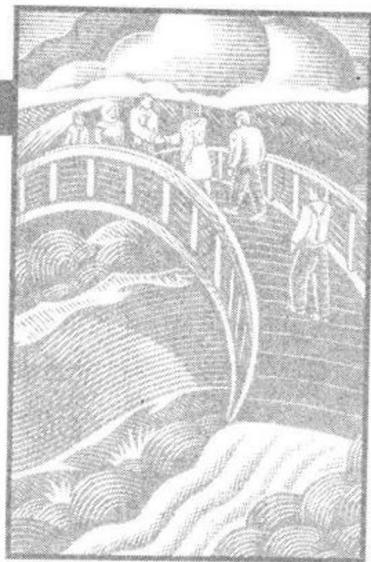
◆ 吴志明 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书



# 员工招聘与选拔实务手册

吴志明 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书系统地讲述了人员招聘选拔工作的全过程,使读者了解这项管理活动的全貌。书中不仅对招聘选拔工作的每个环节做了具体的介绍,还告诉读者为什么要这样做。本书没有将重点放在介绍观念和理论上,而是着重讲述操作性的方法和工具,并在各个章节中都使用了大量实例,在全书的最后还介绍了一个完整的招聘选拔实例,使读者能掌握操作性的技能。

本书适于企业的实际管理工作、应聘人员 and 人力资源管理及其他相关的人士作为实际的参考,也可用于企业管理类教学和科研的参考书,同时也适于对人力资源感兴趣的人士自学。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与选拔实务手册/吴志明编著. -北京:机械工业出版社, 2002.1

(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 7-111-09527-8

I. 员… II. 吴… III. 企业管理:人事管理-手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第076730号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:谢小梅 版式设计:赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·13.75 印张

定价:27.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

编委会

## 丛书主编

郑晓明 博士（清华大学经济管理学院）

## 副主编

刘红松 教授（中国社会心理学会 副会长）

## 丛书编委（排名不分先后）

吴志明 郭京生 郑晓明 武 欣

皇甫刚 张立兴 潘 立 刘红松

刘秀英 张庆侠 张 颖 韩 焱

第十一章介绍了一个招聘选拔的全过程的实例，在这个例子中灵活的运用了前面提到的方法。

本书系作者对近年来的国内外关于人员招聘选拔的方法和作者本人在教学、科研和企业管理实践中的经验进行总结提升而形成的一套关于招聘选拔的操作性方法、程序，主要适用于企业的实际管理工作者和人力资源管理的专业人士作为实际工作的参考，也可用于企业管理类教学和科研的参考书。

在本书的撰写过程中，机械工业出版社的谢小梅编辑提供了大量的支持与帮助；清华大学经济管理学院郑晓明博士作为本丛书的主编，对本书的写作提出了许多宝贵的意见；经济管理学院企业管理系的诸多同事和领导也提供了许多支持，在此一并致谢。

在写作中，还参考了国内外的许多著作和文章，在此不一一列举，谨在此向有关的作者表示深深的谢意。

由于时间紧迫和水平所限，书中疏漏之处在所难免，敬请广大读者指正。

吴志明

wuzhm2@em.tsinghua.edu.cn

2001年8月于北京清华园

## 与时俱进，追求卓越

——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海APEC会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发着青春，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，融入世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民主席今年5月15日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真

正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表现为以下四个方面：

一是全球化的挑战。随着中国加入WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，扮演新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS不仅能提供现时和准确的数据，更重要的是

能应用于控制沟通和决策的目的。

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、外包、员工租赁等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以为了管理变化，管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工来改变自己以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有四点：

对策一：明确人力资源管理的战略性职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制定和调整人力资源计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而，要想使人力资源管理在定位上确确实实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界

定自己的业务内容。

对策二：重新定位人力资源管理者角色。现代企业人力资源管理者不仅仅是人事管理专家，而且更重要的是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆、确定问题、建立信任、制定行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工更多地沟通，开发其潜力，实现其职业辉煌。

对策三：重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，资深的人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家中心，现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四：建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。我们认为，它包括五项基本工作（5P模型）：识人（Perception）、选人（Pick）、用人（Placement）、育人（Profession-

nal), 留人 (Preservation)。它是以识人为基础, 选人为先导, 用人为核心, 育人为动力, 留人为目的的工作。因此, 在人力资源管理功能上, 就应该建立起以识人为基础的工作分析系统, 以选人为基础的招聘与选拔系统, 以用人为基础的配置与使用系统, 以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志, 也是其运行机制的重要方面。

因此, 在明确企业人力资源管理面临的挑战之后, 如何去建立自己的人力资源管理系统呢? 怎样在企业的各项活动中具体地, 操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢? 这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此, 我们深感责任重大, 我们愿把我们所知、所思、所想与所听、所看、所写和企业界、学术界的朋友交流, 因为我们深知: 知识只有共享, 才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员, 尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案, 同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上, 本丛书充分考虑了理论指导与企业的需求, 面向企业管理实践, 重点突出了实务性。

丛书一套六本, 框架如下:

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册

3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上，每本书都包含三个部分，一是某项人力资源管理活动的运行程序；二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧；三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。尤其是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员，又有来自管理顾问公司的资深咨询师，更有来自企业的人力资源总监。所以，理论与实践的完美结合，学术与应用的两者并重，操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅告诉你知其然，更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写到出版，前后历时近两年，它的出版，与其说是作者辛勤劳动的成果，更不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们。感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友。尤其要感谢机械工业出版社华章公司经管出版中心的众多策划与编辑们，她们为本书的出版付出了大量的心血。

丛书主编：郑晓明 博士  
于清华大学经济管理学院

2001年10月20日

著名管理大师德鲁克在其著作《知识管理》中提出，在知识经济条件下，作为知识拥有者和载体的人力资源占着举足轻重的地位。企业管理者都已认识到，相对于土地对农业经济、资本对工业经济，人力资源在知识经济时代将起着决定性作用。

企业的竞争说到底还是员工素质的竞争，能否招聘并选拔出合适的员工是一个企业兴衰的关键。员工的招聘与选拔在人力资源管理与开发工作中也是一项重要的基础性工作，它对于企业人力资源的合理形成、管理及开发具有至关重要的作用。

然而我们面临着越来越多的挑战：获得优秀的人才越来越不容易，在人员招聘方面花费的代价越来越大，招聘了不合适的人选，优秀员工的流失……面对日益激烈的人力资源竞争环境，不妨借用Cisco公司的一句口号问一下大家：Are You Ready（你准备好了吗）？

我国一向具有注重人员招聘选拔的传统，讲求举贤任能，讲求知人善任。古有善识千里马之“伯乐”，于是后人将慧眼识才者推崇为“伯乐”。每一个从事招聘选拔工作的人都希望自己能成为“伯乐”，而本书意图正是向大家讲述伯乐之道。

本书的重点在于向企业管理人员尤其是人力资源工

作者介绍员工招聘的过程与选拔评价方法，以便企业能招聘并选拔出适合自己企业文化的员工；同时也可以使应聘者了解企业招聘选拔的程序和方法，以提高应聘的成功率。

本书系统地讲述了人员招聘选拔工作的全过程，即从人员招聘选拔的基础性工作——人力资源规划和工作分析开始，到选择招聘渠道，获得职位候选人，以至如何对职位候选人进行选拔评价，最终做出正确的录用决策的各个环节的关键工作，帮助读者从系统的角度理解人员招聘和选拔，并掌握一些实际的招聘选拔方法和工具。

本书内容和组织具有以下特色：

1. 帮助读者建立系统的思维。本书的一到十章贯穿了整个招聘选拔工作所要经历的全过程，使读者了解到这项管理活动的全貌，而且对其中的每个环节都做了具体的介绍，既见树木，又见森林。对于招聘选拔过程中的活动，不但告诉读者如何做，而且告诉读者为什么这样做，使读者知其然，而且知其所以然。

2. 注重使读者掌握操作性的技能。本书没有将重点放在介绍观念和理论上，而是着重讲述操作性的方法和工具，在各个章节中都使用了大量实例，在全书的最后还介绍了一个完整的招聘选拔实例。

3. 语言生动、通俗易懂。全书用读者容易理解的语言娓娓道来，使读者在阅读中饶有兴致。

全书共分十一章。各章内容概述如下：

第一章介绍了招聘选拔工作中面临的挑战、错误选才的代价、成功选才的好处，以及招聘选拔在整个人力资源管理工作中的地位 and 作用。

第二章主要介绍了作为招聘选拔基础的两项管理活动——人力资源规划与工作分析。在介绍工作分析时，还特别介绍了对职位胜任力进行分析的方法。

第三章招聘策略中将招聘选拔工作看做一种具有战略意义的市场性工作，以市场分析的眼光来分析如何吸引企业所需要的人才。

第四章系统地介绍了招聘选拔工作的程序，对其中的各个主要环节的工作进行介绍，并提供了其中的一些有价值的工具。

第五章讲述了如何通过各种外部和内部的招聘渠道获取职位候选人。本章介绍了各种招聘渠道的使用情境、优缺点和实施方法。

第六章是选拔评价的基础，主要是让读者了解对人员进行选拔评价的原理、方法和工具。

第七章到第九章，这三章分别介绍了人员选拔评价的三种主要方法：面试、心理测验和评价中心的具体内容和操作方法。

第十章介绍了在做出录用决策和员工入职过程中的一些重要工作环节，保证招聘选拔工作顺利收尾。

第十一章介绍了一个招聘选拔的全过程实例，在这个例子中灵活的运用了前面提到的方法。

本书系作者对近年来的国内外关于人员招聘选拔的方法和作者本人在教学、科研和企业管理实践中的经验进行总结提升而形成的一套关于招聘选拔的操作性方法、程序，主要适用于企业的实际管理工作者和人力资源管理的专业人士作为实际工作的参考，也可用于企业管理类教学和科研的参考书。

在本书的撰写过程中，机械工业出版社的谢小梅编辑提供了大量的支持与帮助；清华大学经济管理学院郑晓明博士作为本丛书的主编，对本书的写作提出了许多宝贵的意见；经济管理学院企业管理系的诸多同事和领导也提供了许多支持，在此一并致谢。

在写作中，还参考了国内外的许多著作和文章，在此不一一列举，谨在此向有关的作者表示深深的谢意。

由于时间紧迫和水平所限，书中疏漏之处在所难免，敬请广大读者指正。

吴志明

wuzhm2@em.tsinghua.edu.cn

2001年8月于北京清华园

## 作者简介

吴志明，博士，清华大学经济管理学院讲师。研究方向为组织行为、人力资源管理与开发、人才测评等。与人合著有《现代实用人才测评技术》等书，在各类期刊上发表文章十多篇。曾为烟台东方电子、中国银行等企业做过管理咨询项目。

我们进入了一个新的世纪，信息、知识、智力资本成为这个世纪中最重要的财富，因此，人力资源的作用也受到了前所未有的关注与重视。企业的竞争说到底还是员工素质的竞争，能否招聘并选拔出合适的员工是一个企业兴衰的关键。然而我们面临着越来越多的挑战：获得优秀的人才越来越不容易，在人员招聘方面花费的代价越来越大，如招聘了不合适的人选，优秀员工流失等等。

也许您正在为繁杂的招聘选拔工作所困扰，也许您感到人才竞争中的压力越来越大，也许您渴望拥有一双识得千里马的慧眼，那么本书能够助您一臂之力。本书将帮助读者系统地掌握人员招聘选拔工作全过程的操作程序、方法和技巧，特别是在目前的管理实践中应用的一些新的方法和工具。此外，本书对于应聘者成功应聘也有重要的启发作用。

### 注

- 1 借书到期请即
- 2 请勿在书上批折角。
- 3 借去图书如有等情形须照章

京卡 0701