

人力资源管理操作实务丛书

THE PRACTICE AND OPERATION
OF RECRUITMENT AND PERSONNEL ASSESSMENT

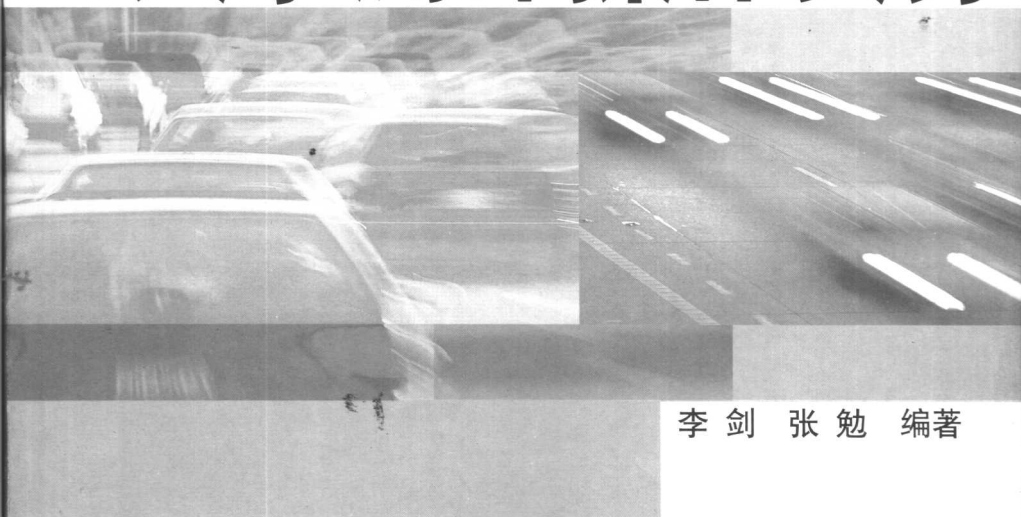
员工招聘与 人事测评操作实务

● 李 剑 张 勉 编著

本书对企业招聘活动及人事测评的操作步骤
做了深入浅出的讲解，其中大量的实务招聘
工具及测评试题可以为企企业直接使用

河南人民出版社

员工招聘与 人事测评操作实务



李 剑 张 勉 编著

河 南 人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与人事测评操作实务/李剑,张勉编著. — 郑州:
河南人民出版社, 2002. 4
(人力资源管理操作实务丛书)
ISBN 7-215-05010-6

I. 员… II. ①李…②张… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 094501 号



河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:5723341)

新华书店经销 黄委会设计院印刷厂印刷

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 8

字数 194 千字 印数 1—5 000 册

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定价:18.00 元

前 言

招聘是企业获取人力资源最常用的方法,几乎在任何一个企业里都存在招聘活动。每个企业在招聘时都要发布招聘信息。如果你稍加留意,就会发现招聘广告的内容往往可以反映出招聘企业的实力和管理水平。我们常说:第一印象很重要。企业的招聘信息就是应聘者对招聘单位的第一印象。随着招聘活动的进行,应聘者对招聘单位的印象会更加深刻。这些印象足以让应聘者决定是否加入该企业。

对应聘者来说,企业的招聘活动就是企业文化和管理风格的展现。它留给应聘者的印象比企业的任何宣传活动和宣传资料都更加深刻和生动。这样看来,重视招聘的设计和招聘的管理就显得非常重要了。

本书上篇将通过“招聘环节”和“选择环节”两个环节,分别介绍如何选择招聘渠道、如何发布招聘信息、如何制定招聘流程、如何对应聘者进行选择(如面试、笔试)等招聘活动。

选人难,知人更难,任何一个用人单位在激烈的人才争夺中,不可能用“日久”的方法来识别急需或重要的人才。随着社会的发展,用人单位的选人方法从最初靠人的主观判断到通过专业的“人

事测评”来进行科学测试,其科学性、准确性、公正性都有了较大的提高。

我国企业在招聘中进行人事测评始于 20 世纪 80 年代中后期。随着人力资源的开发与管理科学化、标准化发展,职业人事测评技术在我国企业选拔与安置人才中运用得越来越广泛。而电脑的发展和普及,让人事测评配上了更科学、快捷的手段。通过人事测评,企业可以了解一个人是否符合某一岗位的需要,将他安置到适当的岗位上去,以保证人尽其才。

本书下篇对企业的人事测评操作进行了实务性的讲解,其中的大量人事测评试题和量表都较为完整,可以为企业所直接应用。

张勉和李剑同志负责本书的统筹及编写工作。靳黎、段勇、李红、王彧、张建设、李增良等同志参与了本书的资料整理及部分编写工作,在此表示感谢。在本书的编写过程中,参考了大量的相关文献和书籍,在此向相关作者表示感谢。

由于时间紧迫,加之笔者学识浅薄,水平有限,所以书中难免有错误,欢迎各位读者和专家学者批评指正。

关于人力资源管理的其他相关资料,可以在致恒管理顾问工作室“人力资源管理与开发”网站 <http://www.hrm21cn.com> 中查询。

张勉 李剑

2002 年 3 月

人力资源管理操作实务丛书



目 录

上篇 员工招聘

第一章 做好招聘准备	1
第一节 进行工作分析	1
一、为什么要进行工作分析	1
二、工作分析的内容	2
三、如何进行工作分析	3
四、常见岗位的职务说明书	8
第二节 制定招聘计划及程序	10
一、制定招聘计划	10
二、制定招聘程序	13
第三节 编写招聘文件	20
一、怎样制作应聘登记表	20
二、怎样编写招聘广告	26

第二章 招聘的实施	30
第一节 校园招聘	30
一、校园招聘程序	30
二、专场招聘会	32
第二节 网络招聘	34
一、网络招聘现状	34
二、网络招聘的类型	35
三、如何选择招聘网站	37
第三节 代理招聘	39
一、怎样选择招聘代理机构	39
二、怎样选择猎头公司	40
第四节 P—J—O 合适度理论在招聘中的应用	43
一、什么是 P—J—O 合适度理论	43
二、P—J—O 在招聘中的应用	44
三、案例分析	45
第五节 招聘中应注意的问题	46
一、怎样有效地筛选应聘材料	46
二、招聘经理的沟通技巧	48
三、如何评价招聘效果	49
第三章 人才甄选方法	51
第一节 面试的目的及方法	51
一、面试的目的	51
二、面试提问技巧	53
三、如何提高面试效果	54
四、如何管理面试资格人	56

第二节 面试范例	58
一、面试提纲范例	58
二、经营管理能力测试实例	66
第三节 其他方法	68
一、外企面试趣题实例	68
二、五花八门的招聘试题	70
第四章 防止人才流失	73
第一节 人才流失的主要原因	73
一、从一个案例谈起	73
二、人才流动的主要原因	74
第二节 防止人才流失的对策	77
一、加强风险管理	77
二、防止人才流失的五项措施	80
第三节 IT 企业人才流失调查报告	82
一、背景资料	82
二、流失的一般性影响因素分析	84
三、流失的中国化情景影响因素分析	89
四、技术人员流失的特质性影响因素分析	93
五、总结	94
第五章 知名企业的招聘案例	97
案例 1 朗讯:有文化的招聘	97
案例 2 联想:需要会学习的人	107
案例 3 英特尔:聪明人吸引聪明人	109
案例 4 美国微软公司招纳人才新特点	112

下篇 人事测评

第六章 人事测评	115
第一节 人事测评概述	115
一、人事测评的发展现状	115
二、人事测评的特点	117
三、当前人事测评存在的问题	120
第二节 人事测评的类型	123
一、根据测评方法分类	123
二、其他分类方式	129
第三节 著名测评量表介绍	132
一、瑞文标准推理测验	132
二、卡特尔 16 种个性因素测验(16PF)	133
三、A 型行为测量	137
第七章 个性测评	140
第一节 个性概述	140
一、什么是个性	140
二、影响个性的因素	142
三、个性的气质类型理论	144
四、气质在管理中的作用	147
第二节 个性测评	148
一、自陈量表法	149
二、投射法	151
第三节 个性特质测量表	153

一、完整测试问卷	153
二、答案分析	162
第四节 斯特里劳气质调查表	164
一、完整测试问卷	164
二、答案分析	169
第五节 艾森克情绪稳定性测评	170
一、完整测试问卷	170
二、答案分析	179
第八章 能力测评	182
第一节 威廉斯创造力倾向测量表	182
一、完整测量表	182
二、评分方法	185
第二节 企业管理能力测评	186
一、无角色小组讨论试题	186
二、有角色小组讨论试题	191
第九章 职业适应度测评	197
第一节 职业适应理论	197
第二节 性格与职业	200
一、性格职业适应度测试	200
二、诊断方法	204
三、要素测评	205
四、职业适应性分析	206
第三节 气质与职业	213
一、气质类型自我测试	213
二、职业适应性分析	217

第十章 员工职业生活满意度调查	224
第一节 满意度调查概述	224
一、为什么要关注员工工作满意度	224
二、如何了解员工的工作满意度	225
第二节 满意度调查问卷范例	229
第三节 满意度调查分析报告范例	239
参考资料	247

上篇 员工招聘

第一章 做好招聘准备

第一节 进行工作分析

一、为什么要进行工作分析

我们先从一个案例讲起：

最近，某公司销售部经理老张和一所著名大学签订了一项利润丰厚的合同，这所大学同意从老张所在的公司购进一大批个人电脑。作为交换，公司将给该大学的学生、教职工所使用的产品提供 7—8 折的优惠。

老张认为，目前的销售人员足以应付这一新的销售增长需要。但当人事经理和服务部经理小王交谈此事时，小王认为，在这种情况下如果公司还想保持以往的服务质量，就需要补充一位技术服务人员，而且与大学签订的这笔合同也足以负担得起新人员的费用。

公司中有 3 名技术服务人员，由服务部经理负责，他们都接受

过培训,并为公司销售的每一件产品提供技术服务。人事经理一边让小王准备了一份工作说明书和一则职务招聘启事,一边开始招聘工作。

小王认识到目前技术服务人员的工作岗位确实没有工作说明书,他们的工作是随着时间的发展自然而然形成的,于是她决定在起草招聘启事之前,先确定该项工作的具体内容以及对员工的具体要求。她首先与服务小组的成员们进行交谈,和他们一起对这项工作进行分析,完成了招聘过程的第一步——工作分析。后来,这份工作分析在公司里派上了大用场。这一例子足以说明工作分析是必不可少的。

二、工作分析的内容

简单地讲,工作分析就是要通过一系列科学的方法,把职位的工作内容和职位对员工的素质要求弄明白。专业的描述是这样的:工作分析是指通过观察和研究,确定关于某种特定工作的性质的确切情报和(向上级)报告的一种程序。有的书上也将“工作分析”称为“职务分析”,含义是一样的。

美国的人事心理学家从人力资源管理的角度出发提出了一个非常容易记忆的6W1H工作分析公式,从七个方面对工作进行分析:

1. WHO:谁来完成这项工作;
2. WHAT:这项工作具体做什么事情;
3. WHEN:工作时间的安排;
4. WHERE:工作地点在哪里;
5. WHY:他为什么工作(工作的意义是什么);
6. for WHO:他在为谁工作;
7. HOW:他是如何工作的。

工作分析的最终成果是产生两个文件:职务描述和职务资格要求。有的书上也将它们叫做“工作描述”和“职位要求”,我们也可以把它们合称为“职务说明书”。

职务描述规定了对“事”的要求,如任务、责任、职责等;职务资格要求规定了对“人”的要求,如知识、技术、能力、职业素质等。人力资源部门应通过职务说明和职务资格要求来指导人力资源管理工作。

1. 职务描述的具体内容

基本信息:包括职务名称、职务编号、所属部门、职务等级、制定日期等。

工作活动和工作程序:包括工作摘要、工作范围、职责范围、工作设备及工具、工作流程、人际交往、管理状态等。

工作环境:工作场所、工作环境的危险、职业病、工作时间、工作环境的舒适程度等。

任职资格:年龄要求、学历要求、工作经验要求、性格要求等。

2. 职务资格要求的具体内容

基本素质:最低学历、专长领域、工作经验、接受的培训教育、特殊才能等。

生理素质:体能要求、健康状况、感觉器官的灵敏性等。

综合素质:语言表达能力、合作能力、进取心、职业道德素质、人际交往能力、团队合作能力、性格、气质、兴趣等。

三、如何进行工作分析

进行工作分析的方法有很多,这里介绍几种常用的方法:

1. 观察法

观察法是指工作分析人员通过对员工正常工作的状态进行观察,获取工作信息,并通过对信息进行比较、分析、汇总等方式,得

出工作分析成果的方法。观察法适用于体力工作者和事务性工作者,如搬运员、操作员、文秘等职位。

由于不同的观察对象的工作周期和工作突发性不同,所以观察法具体可分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。

(1)直接观察法

工作分析人员直接对员工工作的全过程进行观察。直接观察适用于工作周期很短的职务。如保洁员,他的工作基本上是以一天为一个周期,工作分析人员可以一整天跟随着保洁员进行直接的工作观察。

(2)阶段观察法

有些员工的工作具有较长的周期性,为了能完整地观察到员工的所有工作,必须分阶段进行观察。比如行政文员,他需要在每年年终时筹备企业总结表彰大会。工作分析人员就必须在年终时再对该职务进行观察。有时由于时间阶段跨度太长,工作分析工作无法拖延很长时间,这时采用“工作表演法”更为合适。

(3)工作表演法

该方法对于工作周期很长和突发性事件较多的工作比较适合。如保安工作,除了有正常的工作程序以外,还有很多突发事件需要处理,如盘问可疑人员等,工作分析人员可以让保安人员表演盘问的过程,来进行该项工作的观察。

在使用观察法时,工作分析人员应事先准备好观察表格,以便随时进行记录。条件好的企业,可以使用摄像机等设备,将员工的工作内容记录下来,以便进行分析。另外要注意的是,被观察的工作行为要有代表性,并且尽量不要引起被观察者的注意,更不能干扰被观察者的工作。

2. 问卷调查法

工作分析人员首先要拟订一套切实可行、内容丰富的问卷,然

后由员工进行填写。问卷调查法适用于脑力工作者、管理者或工作不确定因素较大的员工,比如软件设计人员、行政经理等。问卷调查法比观察法更便于统计和分析。要注意的是,调查问卷的设计直接关系到问卷调查的成败,所以问卷一定要设计得完整、科学、合理。

国外的组织行为专家和人力资源管理专家研究出了多种科学的、也很庞大的问卷调查方法。其中比较著名的有:

(1)工作分析调查问卷(PAQ)

工作分析调查问卷是美国普渡大学(Purdue University)的研究员麦考米克等人研究出的一套数量化的工作说明法。虽然它的格式已定,但仍可用来分析许多不同类型的职务。PAQ有194个问题,共分为六个部分:资料投入、用脑过程、工作产出、人际关系、工作范围、其他工作特征。

(2)域值特质分析方法(TTA)

劳普兹(Lopez)等人在1981年设计了“域值特质分析”(TTA)问卷。特质取向的研究角度是试图确定那些能够预测个体工作成绩出色的个性特点。TTA方法的依据是:具有某种人格特性的个体,如果职务绩效优于不具有该种特质者,并且特质的差异能够通过标准化的心理测验反映出来,那么就可以确定该特质为完成这一工作所需的个体特质之一。

(3)职业分析问卷(OAQ)

美国控制数据经营咨询企业在1985年设计了职业分析问卷,对职务进行定量的描述。OAQ是一个包括各种职业的任务、责任、知识技能、能力以及其他个性特点的多项选择问卷。例如,在OAQ中,软件职务被划分为19种责任、310个任务和105个性特点。

然而,我们的中小企业很难利用这些研究成果来进行问卷调