

人 力 资 源 管 理 译 丛

RECRUITING, INTERVIEWING,
SELECTING AND
ORIENTING NEW EMPLOYEES

(THIRD EDITION)

(第三版)

员工招募、面试、甄选
和岗前引导

黛安娜·阿瑟 / 著
(Diane Arthur)

王丽娟
赵 冰 / 译
周文霞
王丽娟 / 校

人 力 资 源 管 理 译 丛

RECRUITING, INTERVIEWING,
SELECTING AND
ORIENTING NEW EMPLOYEES

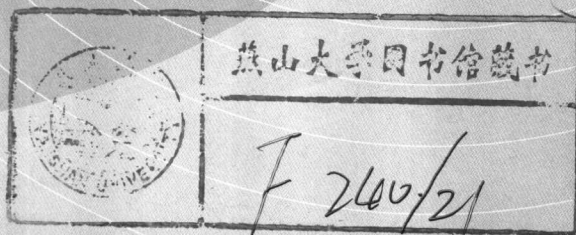
(THIRD EDITION)

(第三版)

员工招募、面试、甄选
和岗前引导

黛安娜·阿瑟 / 著
(Diane Arthur)

王丽娟
赵 冰 / 译
周文霞
王丽娟 / 校



05
10

中国人民大学出版社



0769332

-33

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招募、面试、甄选和岗前引导: 第3版/

阿瑟著; 王丽娟等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(人力资源管理译丛)

ISBN 7-300-04720-3/F·1459

I. 员...

II. ①阿... ②王...

III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044424 号

人力资源管理译丛

员工招募、面试、甄选和岗前引导 (第三版)

黛安娜·阿瑟 著

王丽娟 赵冰 周文霞 译

王丽娟 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫鑫印务有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2003 年 8 月第 1 版

印 张 15.75 插页 3 印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷

字 数 349 000 定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《人力资源管理译丛》

编辑委员会

主 编 董克用

编 委 (按姓氏笔画为序)

王丽娟 孙健敏 刘 昕 邱立成

肖鸣政 杨河清 吴雯芳 赵曙明

徐 芳 梁 硕 董克用 彭剑锋

曾湘泉 廖泉文

《人力资源管理译丛》总序

人力资源管理将成为 21 世纪管理学的核心，特别是中国管理学的核心。人力资源管理在中国管理界地位的上升并非偶然，它既有国际因素的影响，也有国内因素的影响。

首先，高新技术的发展提高了人力资源在生产中的地位。从国际上看，20 世纪末高新技术的发展使劳动者在社会生产中的地位发生了质的变化。回顾一下工业革命以来的历史就可以看到，工业革命曾使往日的自由劳动者成为了机器的附庸；劳动异化为资本的奴隶；人制造的机器反过来成为了人的主宰。与此相对应，工业革命时代管理学的构架在很长时期内是围绕着“事”为中心建造的，人不过是为完成“事”而存在的。

高新技术的发展改变了工业革命的传统格局，劳动者在生产中的地位迅速上升。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，劳动再次超越资本成为价值增值的主要源泉。在知识经济时代，企业中的人力资源管理也必须突破工业经济时代的模式，才能构建新的激励机制，才能最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性，企业才能形成具有持续发展的竞争力。

其次，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。工业革命以来，资本一直努力着以各种方式走向世界，占有领土和资源、输出商品、输出资本都是曾使用过的手段，而高新技术的发展才真正使世界经济一体化成为现实。

如今，跨国公司在世界的发展，成为世界经济一体化的强大动力。我国改革开放以来，“三资”企业的发展也构成了这一大潮的一部分。外资

企业的进入,不仅提高了企业的技术水平,也带来了管理理论和管理方法的革命。跨国公司在不同国家的运行,带来了企业人力资源多元化的融合和冲突。再著名的跨国公司,面对全球化的经营,也无法使用单一的管理模式,必须实现管理制度和管理人才的本土化。因此,人力资源管理的国际化与本土化相结合的要求,就成为人力资源管理不同于其他管理领域的重要特征。同时,对于各类企业来讲,借鉴各国的人力资源管理经验也就成为必然。

第三,传统体制的转型中最深刻的变革是人的变革。20年经济体制改革的经验告诉我们,最深刻的改革是人的变革,是人的价值观念的变革,人们利益获取方式的变革和人们行为方式的变革。没有人的变革,制度的变革难以持久。

对于企业来讲,没有外部体制环境的变化,企业人力资源管理体系就难以建立,即使建立了,也无法发挥出相应的功能。但另一方面,宏观经济体制改革本身并不能替代企业内人力资源管理体系的再造。外部的条件再好,没有企业内科学合理的人力资源管理制度相配合,企业员工的积极性也很难激发出来。

应当看到,对于国有企业来讲,20年的经济体制改革已经为企业人力资源管理体系扫清了主要的外部障碍。经济体制改革进行到了今天,已经对企业内人力资源管理提出了要求,要求企业的管理制度对外部体制变革作出回应,从而形成宏观与微观的互动。这就是人力资源管理在我国日趋得到重视的最重要的原因。

改革以来,民营企业在我国得到了迅速发展。不少民营企业,特别是知识型员工为主的企业,在创业之初就建立了规范的人力资源管理制度。但是,更多的民营企业在创业时注意的是技术和市场,忽视了科学的管理制度。在企业成长到一定规模之后,管理中的矛盾,特别是人力资源管理中的矛盾就会显现。这也是目前人力资源管理在我国日趋受到重视的重要原因。

面对上述变革和我国即将加入WTO的格局,我国人力资源管理面临着普及和提高的双重任务。为了应对这一挑战,核心的任务首先是普及人力资源管理的理念和知识,其次是建设一支专业化的人力资源管理队伍。

需要普及人力资源管理理念和知识的主要对象是企业经营者,特别是第一把手。虽然每位管理者都应当是人力资源管理者,但是,如果没有企业第一把手的理解和认同,再好的制度也无法实施。

培养人力资源管理人才要比培养其他类型管理人才更困难。由于人力资源管理的对象是人,因此,并不能像对物的管理那样,用标准化的方法来统一,而需要在规范的基础上发挥人力资源管理人才的创造性。对于人力资源管理专业人才来讲,这里讲的规范主要不是指专业操作方法的规范,而是管理人员其行为准则的规范。

在新世纪,随着中国经济的进一步发展,企业将成倍地涌现。不同类型的员工与不同类型的企业在中国这一大地上的组合,为中国人力资源管理构造了一个丰富多彩的大舞台。12亿人口的中国的人力资源管理专业化水平的提高,不仅对中国的管理学,而且对世界的管理学都将是巨大的贡献。

为了尽快提高我国人力资源管理水平,我们精选和翻译了这一套《人力资源管理译

丛》，其中包括：《人力资源管理：赢得竞争优势》、《人力资源战略》、《薪酬管理》、《雇员培训与开发》、《绩效考评》和《员工招募、面试、甄选和岗前引导》，这些著作和教材的作者都是美国等发达国家的著名学者，他们的著作在国际人力资源管理学界有很大影响。我相信，这套译丛的出版会给中国人力资源管理的理论界和实际工作部门带来一股清新的风。

《人力资源管理译丛》主编
中国人民大学人力资源开发与管理
研究中心主任 董克用 教授
2001年1月31日

译者前言

招聘工作就如同侦探工作，一开始，你对每一个渴望得到工作的申请人只是有一个模糊的印象，然后，你通过阅读简历和推荐信，通过电话交谈、面试和测试，一步一步地把这些信息编织成一个个有血有肉的人，最后，你再确认谁是最合格、最有潜力的候选人。

像最优秀的侦探一样，经验丰富的人力资源专家会使招聘工作显得简单易做，但别让他们愚弄了，招聘工作其实是一件极其复杂而又有条理的工作，需要招聘者具有一系列特定的技能、知识和详细的工作计划。

黛安娜·阿瑟是一位资深招聘专家，有 25 年人力资源咨询经验，并著有多篇文章和多本著作，这本新版的《员工招募、面试、甄选和岗前引导》是黛安娜·阿瑟的代表之作，为我们提供了招聘工作所需要的步骤、原则和方法。它会告诉你：

- 如何写出能吸引最佳候选人注意的招募广告。
- 如何从优先雇佣行动的实施到建立多元化的工作环境。
- 公平就业机会和优先雇佣法案对招聘工作的影响。
- 如何使用互联网这一发展速度最快、最有效的招募工具。
- 哪些技能、知识、行为和人际技能是某个岗位所需的基本能力。
- 如何使用素质导向问题，把应聘者的过去和未来联系起来。
- 如何运用开放式、封闭式、假设式和探索式问题来进行面试。
- 如何使面试记录做到客观、真实和与工作相关。

- 如何进行招聘测试。
- 如何核实材料以获得最有价值的信息。
- 建立一个完整的岗前引导程序，确保新员工在公司和自己本部门都感到轻松自在。

在书的最后，黛安娜·阿瑟还介绍了五家公司的岗前培训计划，使读者理解岗前培训可以有不同方法。

书中包括了几百个面试问题，几十个面试对话，还提供了审查清单、招聘广告、申请表、面试评估表等许多有价值的现成工具，为人力资源工作人员提供了找到最佳员工的方法。

本书是集体心血凝成，具体分工如下：王丽娟译第 1、3、4、5、6 章，赵冰译第 7~14 章，周文霞译第 2 章，王丽娟负责全书审校、定稿。

由于译者的知识水平所限，书中定有不妥和纰漏之处，敬请读者赐教。

王丽娟

2003 年 3 月于中国人民大学

序 言

《员工招募、面试、甄选和岗前引导》第三版和前两版一样，旨在为就业过程的四个阶段提供一个全方位的指导。一方面，本书为那些在工作中常常承担人力资源责任的非人力资源专业人员提供了这一领域所需要的技能、工具和技术；另一方面，本书为那些没有受过专业培训而又承担人力资源管理工作的人提供了一系列的指导，迎接挑战的一系列指导。并且，这本书还可以帮助已经在这个领域工作过一段时间的人进行知识更新、技能更新。

本书提供的方法适合各种组织：有工会的和没有工会的；技术型的和非技术型的；大企业和小企业；营利的和非营利的。而且这些方法和技术还适合专业岗位和非专业岗位，根据具体的工作环境，对本书中的方法和技术做相应的调整。

本书可以为雇佣过程培训提供参考，为大学人力资源课程提供教材。

尽管自本书的前两版（1986年、1991年）出版以来，雇用新员工的基本要领没有发生变化，但影响我们工作文化的其他因素都使我们有足够的理由要再版此书。我们首先在第1章里探讨各种就业挑战：如何整合出一支应急工作队伍，如何招募到低收入员工，以及如何应付工作场所的暴力。雇主必须理解工作场所多元化的含义，并且使其组织的设施达到“舒适水平”，如果他们希望吸引和留住合格员工的话。因此，本版新加了一章：劳动多元化。自第二版出版以来，招募工作在储备求职者，尤其电子储备求职者方面发生了很大变化，因此，重写了第3章，又加了第4章

“电子招募”，第6章的内容也扩展了。

在第三版中，还探讨了各种不同的面试方法，第7章着重讨论素质导向方法，旨在把过去和将来行为联结起来；第8章则探讨其他面试技巧；第9章则进一步阐述了面对面的面谈。

这本书的主要特点，正如其第一版和第二版所表现出来的，就是认识到甄选不是就业工作的结束。我们投入了时间、精力和资源雇用到最佳求职者，随后就同一职位不得不再重复一遍招聘工作，这无疑是一次浪费。而这一工作的重复出现时常发生，尤其当一个新员工对工作和工作环境不满意时。而避免此事发生的办法就是通过系统的岗前培训把企业文化灌输给他们，这本书通过讨论新员工第一天的公司培训和非正式的但同样重要的部门培训，揭示了岗前培训在员工走向新的工作岗位中的作用。第三版还对公司老板如何制定岗前培训计划，如何评价岗前培训计划的成功与失败提出了建议，并提供了岗前培训计划的范例。

以上这些修改影响了前两版的附录。

需要提醒读者注意两点：第一，有关出版社、服务机构以及科研机构的参考书目出处只是为了读者的信息查询，而不是借此抬高本书的价值；第二，本书不提供法律建议。

招募、面试、甄选和岗前培训是一项需要具体技能的工作。使用这些技能的好坏直接影响企业许多方面的工作，如，人员流动，员工士气和缺勤。按照本书提供的方法来运作，你的企业可以大大改进劳资关系，提高生产率水平。

目 录

1 章 招募挑战和机遇	1
认识不断变化的劳动力	1
劳动力整合	3
低收入者	4
特殊利益群体	5
面对文盲	9
弹性工作安排	11
避免工作场所的暴力行为	15
小结	17
2 章 劳动场所多元化	18
认识多元化	18
优先雇佣行动与多元化工作环境	20
多元化和招聘	21
多元化教育和培训	22
遵从法律规定	24
多元化资料来源	30
小结	31

3 章 招募来源	32
招募前的准备	32
主动招募与被动招募	34
员工推荐	35
广告	35
其他招募来源	37
小结	47
4 章 电子招募	50
谁使用高技术招募	50
互联网的优点和缺点	51
电子简历	52
网站	53
超文本链接标记语言	55
在线招募指南	56
遵从法律	57
国际互联网招募	57
小结	58
5 章 面试准备	60
阅读工作规范	60
工作说明书	66
审查求职表和简历	70
电话甄选	72
面试要有充足的时间	73
建立合适的环境	74
面试的基本问题	75
理解直觉	77
小结	80
6 章 就业与法律	81
联邦法律	81
联邦档案管理要求	91
公平就业机会和优先雇佣行动对聘用过程的影响	92
岗位资格要求	93
避免歧视惩罚	94
雇主对争议罚款的反应	95

就业前的问题	96
就业和任意解聘	98
疏忽聘用和员工保留	100
小结	101
7 章 以素质为导向的招聘面试方法	102
主要素质分类	103
职位相关素质	104
素质考核问题的特点	106
素质考核问题的导入语	108
何时提出素质考核问题	109
设计素质考核问题	110
小结	113
8 章 招聘面试的其他提问技巧	114
开放式问题	114
假设性问题	117
探究性问题	119
封闭式问题	120
如何在面试阶段运用提问技巧	121
应避免使用的提问方法	126
小结	127
9 章 实施面试	129
进行探索性面试	129
确定面试形式	132
建立融洽的关系	134
提出第一个问题	134
运用积极倾听策略	135
注释非语言沟通	136
鼓励求职者说话	138
情况介绍	139
面试不够理想的求职者	140
小组面试	142
避免压力面试	143
掌握结束面试的时间与方法	145
面试原则与容易犯的错误	145

小结	147
10 章 面试记录	148
为什么要做记录	148
避免主观性语言	149
避免记录无事实根据的意见	150
参照工作相关事实	152
做具体描述	156
为面试录像	156
实行数字化	157
无职位要求的面试	158
做有效记录	158
小结	165
11 章 就业前及就业测试	166
测试的特点	167
雇员甄选的统一原则	168
测试与歧视	169
测试政策	170
机上测试	171
测试的种类	172
供选择的甄选程序	181
小结	182
12 章 甄选决策	183
核实证明材料	183
其他考虑因素	190
确定录用人选	191
通知被选中和未被录用的求职者	191
小结	193
13 章 岗前培训的基本要点	194
工作的第一天	195
熟悉办公室	197
岗前培训概述	199
参训部门的职责概述	205
对岗前培训效果进行评估	206

网站培训	207
小结	208
14 章 岗前培训范例	209
范例一：中型银行	209
范例二：小型出版公司	212
范例三：大型电信公司	213
范例四：中型技术公司	216
范例五：小型制造公司	217
小结	218
附录	219
附录一 招聘广告模板	219
附录二 工作公告	221
附录三 工作公告申请表	222
附录四 工作环境清单	223
附录五 工作说明书	224
附录六 应聘求职表	225
附录七 面试评估表	228
附录八 面试者豁免审核表	229
附录九 面试者非豁免审核表	232
附录十 甄选清单	235
附录十一 新员工清单	236

1 章 招募挑战和机遇

致力于雇佣过程研究的专家和经理越来越用一种兴奋的眼光来看待未来的工作空缺，雇主挑选新员工的各种劳动力蓄水池在发生变化，从拿最低工资的小时工到专业技术人员和企业总裁。除非雇主理解并满足未来员工的期望，否则，员工就会失望，所以雇主不得不从目前的传统工作日程过渡到新的弹性工作安排上，以便吸引多元化的人力资源精英。

□ 认识不断变化的劳动力

明天的劳动力会反映出过去 20 年的经济变化，20 世纪 80 年代，由于企业关闭、兼并、接管及培训不足而引发的劳动力短缺问题，90 年代仍然存在；低出生率使问题变得更为复杂，60 年代中期人口生育高峰期出生的人（baby-boomer）进入劳动力市场，人口结构发生了变化；1996 年，美国有 2.6 亿人口，到 2020 年，人口预计会再增长 6 000 万；其增长阶梯为 2005 年 2.8 亿，2010 年 3 亿，2015 年 3.1 亿，到 2020 年增长到 3.2 亿；65% 的增长来源于出生率，剩下的增长数额来源于越来越多的移民。

我们期望有更多的劳动力，但谁来构成这些劳动力呢？

年龄比例发生了很大的变化，45 岁到 64 岁的劳动者总数超过 25 岁以下和 65 岁以上的人，如下表。