

中国总经理手册丛书

金 鸣 张 敏 / 主编

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONGJINGLI GONGZUO SHOUCE

董事长 / 总裁 / 总经理案头必备 / 随用随查



最新版本
权威准确
实用性强
随用随查

④ 国际文化出版公司

Y 员工招聘
uanGongZhaoPin

中国总经理工作手册

董事长/总裁/总经理案头必备/随用随查

主编：金 鸣 张 敏

编委：杨大伟 史志夫

田青春 叶婕妤

国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘/金鸣, 张敏主编. —北京: 国际文化出版公司, 2003.10

(中国总经理工作手册)

ISBN 7-80173-220-0

I. 员... II. ①金... ②张... III. 企业-人才-招聘
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086356 号

中国总经理工作手册—员工招聘

主 编 金 鸣 张 敏
策划编辑 李正堂
责任编辑 韦尔立
封面设计 艺德工作室
出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 北京时尚印佳彩色印刷有限公司
开 本 787×990 1/16
20.375 印张 300 千字
版 次 2004 年 1 月第 1 版
2004 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80173-220-0/F·021
定 价 198.00 元 (全套共五册)

国际文化出版公司地址
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013
电话: 64271187 64279032
传真: 84257656
E-mail: icpc@95777.com

前 言

21 世纪的经济竞争,主要是科学技术的竞争和智力的竞争。归根到蒂是人力资源的开发与其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代化文明的风骚,任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势,都必须抢占人力资源开发与管理的制高点。因此,人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心之一。为了因应当前社会的迫切需要,我们编著了《总经理实用手册丛书》。本丛书由《绩效考评》、《人事测评》、《员工培训》、《薪酬设计》、《员工招聘》等组成。

本丛书以现代企业人力资源管理流程为主线,力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。

它力求突出以下特点:

1.理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体,既介绍人力资源管理的理论方法,又全面描述人力资源管理实务,将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。

2.知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法,并注重形式的活泼性和内容的可读性。

3.针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例,特别注意与我国企业

的具体人力资源管理实际对接,为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧,具有实用性。

4.学术性和创新性相结合。本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果,反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时,尽可能地与中国本土文化衔接起来,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。

从以上特点来看,本丛书适合于现代企业管理者,人事部经理及管理人员,劳动人事部门干部案头查询以及广大经济管理专业的师生参考。

本丛书从策划、构思、撰写到出版,前后历时一年多,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。在此感谢为本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,尤其要感谢国际文化出版公司的编辑们,他们为本丛书的出版付出了大量的心血。

编 者

2003年9月8日

目 录

第一章 招聘概述	(1)
第一节 招聘的含义	(2)
第二节 招聘工作的目标	(5)
第三节 招聘工作的原则	(6)
第四节 影响招聘的外部环境因素	(9)
第五节 招聘的发展趋势	(12)
【成功案例】扬子江药业:汇人才 企业兴	(14)
第二章 招聘准备	(16)
第一节 进行工作分析	(17)
第二节 制定招聘计划及程序	(23)
第三节 一个典型的招聘程序	(30)
第四节 编写招聘文件	(42)
【成功案例】某大型国有集团公司的招聘程序管理规定	(49)
第三章 招聘策划	(53)
第一节 招聘策划概述	(54)
第二节 影响招聘的因素分析	(60)
第三节 招聘备择方案设计	(65)
第四节 招聘过程规划	(68)
第五节 人员招聘是一项市场工作	(71)
第六节 人才吸收的策略	(75)

第七节 用人策略	(81)
【成功案例】日本丰田汽车公司的招聘程序	(83)
第四章 招聘模式	(85)
第一节 校园招聘	(86)
第二节 网络招聘	(88)
第三节 代理招聘	(92)
第四节 P-J-O 合适度理论在招聘中的应用	(94)
第五节 招聘中应注意的问题	(97)
第六节 招聘经理人员	(100)
第七节 招聘外籍员工	(105)
第八节 识别假文凭和假材料	(108)
【成功案例】王永庆的“招聘经”	(111)
第五章 招聘团队	(113)
第一节 招聘者的素质要求	(115)
第二节 招聘者的误区	(117)
第三节 招聘团队的组建	(121)
第四节 招聘者应具备的技巧	(124)
【成功案例】朗讯:有文化的招聘	(127)
第六章 筛选与测试	(133)
第一节 初步筛选	(135)
第二节 选择测试	(137)
第三节 筛选与测试的信度和效度	(142)
第四节 一般筛选方法	(151)
第五节 心理测试	(160)
第六节 人员素质测评	(168)
【成功案例】索尼公司的选人、用人之道	(169)
第七章 面试与人员考选	(172)
第一节 面试的准备工作	(173)
第二节 面试的过程实施	(178)

第三节	面试过程控制	(184)
第四节	面试结果的分析评估	(186)
第五节	其他方法	(188)
	【成功案例】经营管理能力测试实例	(190)
第八章	录用决策	(193)
第一节	背景调查和体检	(195)
第二节	录用决策程序	(196)
第三节	吸引优秀者	(199)
第四节	通知应聘者	(200)
第五节	签订劳动合同	(202)
第六节	员工入职	(210)
	【成功案例】联想:需要会学习的人	(218)
第九章	评估与审核	(221)
第一节	评价中心简介	(223)
第二节	无领导小组讨论	(233)
第三节	文件筐测验	(247)
第四节	成本评估	(256)
第五节	录用人员评估	(261)
第六节	招聘投资收益分析	(262)
第七节	招聘小结	(264)
	【成功案例】戴维斯的接班人计划	(265)
第十章	防止人才流失	(267)
第一节	人才流失的主要原因	(268)
第二节	防止人才流失的策略	(271)
第三节	IT企业人才流失调查报告	(274)
	【成功案例】美国微软公司招纳人才新特点	(284)
第十一章	企业爱才有道	(286)
第一节	用人单位在劳动用工方面有哪些权利和义务	(287)
第二节	用人单位进行人员招聘必须符合的法律条件和程序	(288)

第三节 招聘中应注意的对特殊招聘对象的限制性规定	(289)
第四节 聘用尚未解除劳动合同的劳动者时应注意的问题	(290)
第五节 用人单位在签订劳动合同时应注意的几个问题	(291)
第六节 用人单位如何解决招聘过程中发生的纠纷	(295)
【成功案例】劳动合同纠纷	(298)
第十二章 跨国公司的人员聘用管理	(300)
第一节 人员聘用管理基本模式	(301)
第二节 跨国公司人员管理特点	(303)
【成功案例】英特尔:聪明人吸引聪明人	(305)
附录 1:人力资源策划	(307)
附录 2:招聘计划	(308)
附录 3:求职申请表	(309)
附录 4:面谈记录表	(310)
附录 5:结构化面试问题清单	(310)
附录 6:面试提问设计举例	(312)
附录 7:离职面谈记录表	(314)
附录 8:雇员需要调查问卷	(314)
附录 9:福利措施检查员工作分析记录表	(316)
附录 10:新职工导向活动检查清单	(318)

第一章

招聘概述

招聘是指为了实现企业目标和完成任务,由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法,运用先进的手段,选拔岗位所需要的人力资源的过程。

招聘的任务是依据科学的方法,按照一定的程序,根据企业当前和未来的需要,选拔人才和调整人才。

招聘是一项巨大的工程,会耗费大量的人力物力。没有充足的理由,企业不可轻举妄动。

作为人才输入环节的招聘,关系到企业的生死存亡。

招聘中要坚持效率优先,双向选择,公开、公平、公正、提高效率等原则。

随着对招聘重视程度的增加、管理理论的发展以及科技的进步,招聘一改从前单调枯燥、缺乏挑战性的状况,出现了一些新的发展趋势。

第一节 招聘的含义

招聘在我国可谓历史悠久,最早的招聘可追溯到殷商时期,商汤王曾 5 次以币聘伊尹辅治国政。到周朝,人才招聘开始形成制度,规定每年三月都要“聘名士,礼贤者”,广征人才。三国时,曹操多次发布“求贤会”。明朝朱元璋则每到一处都张贴“招贤榜”等等。在漫长的发展过程中,古人归纳出了“八征”、“九征”、“八观”、“七知”和“任人唯贤”等识人、选人的方法,至今仍有一定的借鉴意义。但招聘作为一种科学活动是从泰罗的科学管理时代开始的,招聘便具有了不同以往的科学含义。

一、招聘的含义及任务

现代人力资源管理中的招聘是指为了实现企业目标和完成任务,由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法,运用先进的手段,选拔岗位所需要的人力资源的一个过程。从招聘的含义中我们可以很容易地得出,招聘的任务就是依据科学的方法,按照一定的程序,根据企业当前和未来的需要,进行选拔人才和调整人才。

招聘工作是企业人力资源管理经常性的工作,这是因为一个企业要想永远留住自己所需要的人才是不现实的,也不是人力资源管理手段所能控制的。当工作机会充裕时员工流动比例高,工作机会稀缺时员工流动比例低,再加上企业内部正常的人员退休、辞退以及调动,使得人员的补充成为一种经常性的行为。

作为一项重要的管理职能,招聘与其他人力资源管理职能有密切的联系。简单地说,人力资源计划规定了招聘的目标,即企业或组织所要吸引的人员数目和类型;而工作分析既决定了对特殊人员的需求,同时也向招聘者提供在招聘信息中将要用到的工作描述;能否向受聘人员提供高报酬和福利在一定程度上决定了招聘的难易,即招聘效果与报酬和福利有关;招聘和选拔则是两个紧密相联的过程,招聘到的申请人是选择的基础,招聘就是从申请人中选择和雇用最有资格的人员。

不同的企业或组织,不同的职位,招聘选拔的条件有所不同。如世界一流的管理咨询公司麦肯锡坚信只有一流的人才才会造就一流的公司,因此该公司每年吸

引的全是世界一流的人才,从美国的斯坦福、哈佛,到英国的牛津、剑桥,从日本的东京大学,韩国的汉城大学,到中国的北京大学、台北大学等等,公司要求应聘者不仅是精英人才,而且必须具有谦虚、语言沟通及团队精神等各方面能力。松下对于吸收人才却有不同见解。其闻名的 70% 求才法主张吸收中上等人。松下幸之助之所以这样做,是出于对一流人才的不信任。他认为这类人往往比较自负,不安心工作。如果是一个中上等人,那么他便会踏踏实实、兢兢业业地努力工作。

二、招聘的原因

招聘是一项巨大的工程,会耗费大量的人力物力。没有充足的理由,企业不可轻举妄动。一般情况下,企业或组织招聘是源于以下几种情况的人员需求:

- (1)新的企业或组织成立;
- (2)企业或组织发展了,规模扩大;
- (3)现有的岗位空缺;
- (4)现有岗位上的人员不称职;
- (5)突发的雇员离职造成的缺员补充;
- (6)岗位原有人员晋升了,形成空缺;
- (7)机构调整时的人员流动;
- (8)为使企业的管理风格、经营理念更具活力,而必须从外面招聘新的人员。

在此再次提醒各位,在进行招聘决策时应慎重行事。强调人力资源在企业管理和发展中的意义,并不意味着人力资源的数量越多越好。人力资源管理的一个中心目标是提高生产率,而提高生产率恰恰要求降低人力投入,而且招聘工作本身也要花费大量的资金。因此,在人力决策中,增加人力资源的数量应该尤其慎重,切不可为“人多力量大”。当企业出现劳动力短缺时,除了进行招聘之外还有多种方法可以选择,如职位的空缺是偶然性的或季节性的,往往找一个兼职或临时性雇员就可以胜任;对于有不同的技术要求和工作时间表的工作,相对于一个专职的雇员而言,将其向外发包给具有这项工作专长的转包商又是一个比较好的选择;如现有的雇员愿意工作更长的时间,加班加点被许多雇主认为是一种比雇用和培训新雇员更好的选择。

在决定是否应增加一个新职位时,问一下自己下列的问题:

- (1)设立这个新职位的目的是什么?
- (2)为了达到这个目的有没有其他的办法?是不是非得设置这个新的职位才能达到这个目的?

- (3)如果这个新的职位要有人来填补,那么其未来5年的成本是多少?
- (4)这个职位对维持或改善销售的影响如何?对维持和改善收入的影响如何?对改善人的使用的影响如何?
- (5)现在是谁在进行该职位的工作?
- (6)现在进行该职位的人超时工作已经多久了?
- (7)这个“超载”职位的工作的部分职责能否转移到该部门的其他地方进行?
- (8)在劳动力市场上招聘这个职位的人员可能性有多大?
- (9)该职位能够维持存在至少两年吗?
- (10)是否其他部门和雇员都认为这个职位是必须的?
- (11)这个新的职位对其他职位的影响如何?尤其是对那些被它“抢走”了职责的相关职位的影响如何?
- (12)如果不设置这个职位,最坏的情况是什么?

三、招聘的意义

在当前企业的竞争就是人才竞争的背景下,作为人才输入环节的招聘的重要性不言而喻,说其关系到企业的生死存亡也不为过。

例如:IBM公司曾是美国最成功的公司,一度拥有70%的电脑市场。1980~1989年,IBM公司的税后收入比世界上其他任何公司都多,达510亿美元。然而伴随着巨大的成功,公司内部慢慢滋生了一种致命现象:公司高层管理者为成功所麻痹,越来越骄傲自负,竟认为大型主机会给公司带来持续的繁荣,而不承认当时正在发生的个人电脑革命。其结果是,到20世纪90年代,IBM陷入了严重的困境:1992年公司亏损高达497亿美元,是美国公司历史上最大的净亏损;股票价格下跌了50%。1993年1月,董事会决定辞退公司总裁,并开始寻求公司新的执行总裁。经过两个多月的多方寻找,董事会选择了54岁、并无计算机行业经营经验但具有27年管理经验的路易斯·郭士纳担任新一届董事长兼首席执行官(CEO)。郭士纳1993年4月接管公司后,采取了一系列重大举措,仅用3年,即在1996年就实现770亿美元的营业收入,在收支相抵和扣除所得税后净赚60亿美元。IBM公司东山再起。

由于高层管理人员的失误,使得曾经号称“蓝巨人”的IBM公司濒临绝境,而临危受命的郭士纳在短短的时间内就使得IBM公司死而复生。在这个案例中我们体会到了企业高层管理者的选聘对企业生存发展所起的决定性作用。可以想象,如果没有一群结构合理、对企业忠心耿耿、充满工作热情的员工队伍,那么高层领导

纵有三头六臂,也难以维持一个企业的正常发展。一个普通雇员的选聘,也可能会关系到企业的生死存亡,这并不是危言耸听。大家也许对巴林银行倒闭案仍记忆犹新,其始作俑者就是一个曾经毫不起眼的普通雇员。微软的比尔·盖茨曾说过:“如果把我最优秀的 20 名雇员拿走,那么微软将会变成一个不怎么起眼的公司。”所以,我们应该认识到普通员工的选聘同样具有重要的意义。

招聘的意义可以概括为以下几个方面:

(1)关系到企业的生存和发展。招聘的结果表现为企业是否获得所需要的优秀人才,而人才是企业生存发展的第一要素,只有拥有高素质的人才,企业才能繁荣昌盛,才能在竞争中立于不败之地。这一点在服务性企业中表现得特别明显。

(2)一个好的招聘可以确保员工素质的优良。招聘工作是人力资源系统的输入环节,其质量的高低直接影响着企业人才输入和引进的质量,是人力资源管理的第一关口。

(3)影响企业的人员流动率。一个有效的招聘系统将使企业获得胜任工作并对所从事的工作感到满意的人才,从而减少企业的人员流动。否则,将会使企业中存在大量不称职的员工或产生很高的人员流动率,从而使企业经营活动遭受损失。

(4)直接影响人力资源管理的费用。有效的招聘工作,能使企业招聘活动的开支既经济又有效,而且由于招聘到的员工能胜任工作,又能减少培训与能力开发的支出。

(5)影响企业的外部形象。一次成功的招聘活动,就是企业的一次成功的公关活动,就是对企业形象的绝好宣传。

第二节 招聘工作的目标

招聘活动是否成功,是以招聘工作的目标实现与否为判断标准的。招聘工作的目标,简单地说,就是成功地选拔和录用企业所需的人才,实现所招人员与待聘岗位的有效匹配。一次成功的招聘过程,通俗地说,就是企业找到了想要的雇员,个人找到了理想(想去)的单位,两者建立起雇用关系。

值得强调的是,招聘活动应该是一个双向选择和相互匹配的过程。因为企业和个人在这一过程中都扮演着积极的角色,对企业的考虑和对个人的考虑都须认

真对待、准确理解和把握。这一点是现代招聘区别于传统招聘的重要标志。咱传统的招聘活动中,突出强调的是企业选择个人,组织永远是主动的,个人永远是被动的。

招聘过程中,强调企业对个人的选择是毫无疑义的,试想招聘的生产线上的员工如果不懂基本的专业技术,企业的生产就不可能正常进行,又如与客户打交道的雇员如果缺乏基本的交际技能就可能丧失许多商业机会。而强调个人对企业的选择也是有重要意义的。个人在企业中如果不能发挥所长或付出得不到应有的回报,即使能暂时留在企业中也不会充分发挥其能动性和创造性。举例来说,如果一个人自认为在招聘过程中受到不公正对待,很难想象他或她上班后能心情舒畅、尽职尽责,更何况来不来上班还不确定呢。

因此,招聘工作的核心是实现所聘人员与待聘岗位的有效匹配。这种匹配要求将个人特征与工作岗位的特征有机地结合起来,从而获得理想的人力资源管理结果。个人与工作岗位的匹配主要有两个方面的意思。一是岗位要求与个人素质要匹配,因为每个工作岗位都有其特定的要求,个人要想胜任某项工作必须具备一定的知识和技能。另一方面,工作的报酬与个人的动力要匹配,只有这样,雇员才可能有积极性并充分发挥其主观能动性。如果待聘岗位给定的报酬标准与应聘者的期望有落差,个人素质与工作岗位的要求的匹配同样无法实现。“既要马儿跑得快,又要马儿不吃草”当然不行。如果招聘活动能实现这两个方面的匹配,就能够把合适的求职者吸引过来,新雇员自己也感到满意,工作中积极肯干,雇用关系才能得以长期维持。

第三节 招聘工作的原则

成功的招聘有赖于科学的招聘原则和工作程序。

一、招聘工作的原则

招聘工作要想实现上述目标,必须遵循以下原则:

1. 经济效益原则

企业的人员招聘必须以企业的发展目标和生产经营计划为基础。因为企业各

级职员的选拔聘用实质上就是为企业选拔符合企业空缺职位需要的人才的过程,因此企业招聘计划的拟定要以企业的需要为依据,以保证经济效益的提高为前提。它既不是盲目地扩大员工队伍,更不是为了解决职工子女就业,而是为了保证企业生产经营活动的正常进行,使企业的经济效益能够得到不断地提高。

2. 因岗配人原则

所谓因岗配人,就是人员的招聘应以工作岗位的空缺和实际工作的需要为出发点,以岗位对人员的实际要求为标准,选拔录用各类人才。因为人员雇用的目的是谋求个人与岗位之间的有效配合,因此,只有从实际的岗位需要去选聘合适的人才,才能实现这一目标。否则必然导致组织机构臃肿、人浮于事,降低工作效率,给企业造成不必要的损失。

3. 量才录用原则

所谓量才录用,简言之就是根据对应聘者的测评成绩,从中选择优秀者安排到合适的岗位。量才录用是招聘成败的关键之一。贯彻任人唯贤、量才录用的原则,尽量把每个人安排到适合的工作岗位上,使其聪明才智得到充分发挥,这一点对任何一个组织都是极其重要的。“量才”的依据是对应聘者的全面测评和录用标准。

4. 全面考核原则

所谓全面考核,即指对应聘者的德、智、体等各方面进行综合考察和测试。劳动者的“德”决定着劳动能力的使用方向,制约着劳动能力的发挥。“智”主要指一个人的知识、技艺和能力,对“智”的考核不仅指对知识技能的测试,还应包括对智力、人格等方面的测试。对“智”的考核是全面考核的重点。“体”是指劳动者的身体素质。劳动者的体质是智力得以发挥的生理基础,对“体”的考核是其他一切考核的前提。

5. 公平竞争原则

所谓公平竞争原则,指将招聘单位、招聘种类和数量、条件、方法、时间、地点等信息通过适当的方式加以公开,告知公众,形成公平竞争的局面,达到广招人才的目的。贯彻公平竞争原则,使整个招聘工作在社会监督之下,首先可以防止不正之风,努力为有志之士、有才之士提供平等的竞争机会;其次还可以吸引大批的应聘者,扩大了选择的范围;最后,还可以为待业者提供就业信息,便于他们选择满意的单位和自己喜欢的工作,有利于人尽其才。

6. 程序化、规范化原则

人员招聘还必须遵循一定的标准和程序。科学合理地确定企业职员的选拔标准和聘用程序,是企业招聘到优秀人才的重要保证。而只有严格按照规定的标准

和程序选拔录用,才能吸引到真正热爱企业、愿为企业的发展作出贡献的人才。

二、招聘工作的程序

人员选拔和聘用工作是一个复杂的、系统的而又连续性的程序化操作过程。从广义上讲,人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段;狭义的招聘即指招聘的实施阶段,其间主要包括招募、筛选、录用三个步骤。

1. 准备阶段

首先,根据人力资源计划及其提供的信息,明确这样几个问题:是否一定需要进行招聘活动?如是,则必须明确:需要招聘什么岗位?要招聘多少人?是通过内部招聘、外部招聘或两者结合?等等。弄清楚这些问题有利于制订合理可行的招聘计划和招聘策略。

其次,根据工作分析及其信息资料,弄清待招聘的工作岗位具有什么特征和要求,明确这些岗位对应聘者的知识、技能等方面的具体要求和所能给予的待遇条件。只有这样,招聘计划的制订和实施才能做到有的放矢。

最后,在上述两方面的基础上,结合对外部环境的分析考虑,制订具体的、可行性高的招聘计划和招聘策略。同时,拟定招聘工作的组织者和执行者,并明确各自的分工。再做好其他必要的准备工作,招聘计划即可实施了。

2. 实施阶段

招聘工作的实施是整个招聘活动的核心,也是最关键的一环,先后经历招募、筛选、录用三个步骤。

(1)招募阶段。在这一阶段,企业和求职者都想借招募活动识别对方、吸引对方。企业的招募手段包括招聘广告,派出招聘人员到大专院校,召开招聘信息发布会,向企业内部员工公开招募信息等,以图识别求职者中的合格者,并把他们吸引过来。与此同时,求职者也想识别有合适工作机会的企业。他们采取的手段是,阅读大量的招聘广告,与招聘机构联系,大量发送个人简历和求职信,等等。通过这些手段,求职者向潜在雇主发出信号,特别是在精心策划和准备的个人简历和求职信中,求职者介绍自己的知识、技能和专长,以便吸引招聘者的注意。

(2)筛选阶段。通过招募活动初步识别和筛选出一定数量的合格求职者,即形成“求职者蓄水池”后,招聘工作就进入筛选阶段,工作重心转移到测试和评估方面了;企业采取的手段有面试、笔试、模拟测试等,借以评判求职者的知识、技能及其激励因素,即求职者想从工作中获取什么、获取多少。结合这些评判,对照工作岗位的要求和报酬标准,来衡量求职者同工作岗位的匹配程度。求职者也会依据自