



世界 500 强企业人力资源管理标准典范

The HRM standard model of the world top 500 enterprises

员工甄选与聘用

Employee Recruitment & Selection

世界 500 强企业管理标准研究中心 编著



中国社会科学出版社

世界 500 强企业人力资源管理标准典范

The HRM standard model of the world top 500 enterprises

员工甄选与聘用

Employee Recruitment & Selection

世界 500 强企业管理标准研究中心 编著



中国社会科学出版社

M429/04

图书在版编目 (CIP) 数据

员工甄选与聘用/世界 500 强企业管理标准研究中心编著.

—北京: 中国社会科学出版社, 2004. 1

(时代光华管理标准书系)

ISBN 7-5004-4330-7

I. 员… II. 世… 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 123332 号

责任编辑 胡 靖

特约编辑 顾 林 张 明

责任校对 肖 虹

版式设计 芳 菲

责任印制 郑以京

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029453 传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京市密东印刷有限公司

版 次 2004 年 1 月第 1 版 印 次 2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 23.25

字 数 332 千字

定 价 48.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

致读者

在这样一个急剧变革、激烈竞争的时代，中国企业面临着前所未有的挑战。一方面，随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司凭借雄厚的品牌优势、技术优势和管理优势，长驱直入进入中国市场，快速抢占市场份额；另一方面，国内企业也是斗智斗勇，各出奇招，价格大战、人才大战风起云涌，行业竞争日趋白热化。

企业如何在这场没有硝烟的战争中取胜？如何提升核心竞争力？如何实现可持续发展？越来越多的事实表明，一切成功的企业都源于卓越的管理，而卓越的管理都源于建立可操作性的科学化、规范化、程序化的管理制度与管理标准。“一流的企业卖标准，二流的企业卖技术，三流的企业卖产品”。没有先进的一流标准，只能受制于他人，企业不可能做大做强。而这正是许多中国企业发展过程中的薄弱之处。当前，许多企业正处在从经验型管理向职业型管理的转型过程之中，由于缺乏规范科学的管理体系，工作盲目性、决策随意化、业务流程匮乏、生产、工作秩序不规范现象随处可见。同时，许多企业短视思想较严重，缺乏长远规划，过了今天，不知明天如何过？这些问题与企业想要基业长青、走可持续发展之路的要求相差甚远。因此，建立规范化、科学化、标准化的管理体系就非常现实而又紧迫地摆在了越来越多企业的重要日程之上。

众所周知，跨国公司具有科学化的管理流程、标准化的工作制度和规范化的管理体系，这种专业化的管理水平使得他们在竞争中始终处于优势。因此借鉴学习优秀跨国公司的先进管理理念和管理经验便成为中国企业迅速摆脱窘境、快速提升核心竞争力的必然选择。

有鉴于此，我们与东方出版社、中国社会科学出版社联合推出了“时代光华管理标准书系”，本套丛书首批包括人力资源管理标准类、生产管理标准类、职业资格标准类等内容，丛书通过对国际知名成功企业规范化、精细化管理经验的系统总结，旨在为中国企业的管理工作提供全面系统、有章可循的详尽操作规范，为企业实行规范化管理提供一条快速便捷之路。

作为中国企业管理标准化、规范化的最佳参考范本，本书系具有以下几大特色：

一、系统总结跨国公司的成功经验。本书系由世界著名跨国公司的高级经理、培训经理及知名管理专家进行编写，他们通过对世界知名企业管理标准和管理制度的详细系统的收集整理，全面总结了跨国公司成功管理的精髓。

这些详尽系统的操作规范在跨国公司的应用已经非常成熟和完善，借鉴他们的成功经验，对缩小中国企业与跨国公司之间的管理差距，提高我国企业规范化管理水平无疑是一条有效的途径。

二、实用性、操作性强。本书系以帮助管理者和企业快速有效地解决各种实际问题为出发点，内容紧密结合企业各项实际工作。您可以根据自己企业的实际情况，以本书系为参考，进行针对性的学习并灵活运用到管理实践中，以迅速应对和处理各种问题。因而本书具有很强的实用性，对中国企业的各项基础管理工作有很强的指导和借鉴意义。

三、使用方便，效果显著。通过借鉴本书系的有关内容，您无须花大量的时间和精力，只要对相关的管理标准直接使用或根据情况稍加修改，就可以快捷方便地建立本企业的管理标准，因此本书系在使用上有很强的便利性。同时，由于这些标准和制度在跨国公司已成功应用多年，您将这些标准和制度引入本企业，相信能为您的企业带来立竿见影的效果。

四、随查随用的工作指南。本书系介绍的管理准则、标准和业务范本都与管理者的日常工作紧密结合，因此当您在实际的工作中遇到了问题不知如何专业化处理时，可以随时查阅本书系相关的知识点和技能点，以迅速有效地解决问题。作为一套工作指导手册，本书系有较高的参考价值。

最后需要说明的是，本书系因为通过大量收集整理有关跨国公司的各种内部管理标准、管理规章、管理流程而成，所以不可避免地存在语言风格不尽一致，体例也未能做到严格一致等缺憾，欢迎您提出宝贵的意见与建议，感谢您帮助我们改进与提高。如果您读后有收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享！

感谢东方出版社、中国社会科学出版社、北京中社博雅文化传播有限公司与北京时代光华教育发展有限公司的鼎力支持，我们将继续推出更多更好的管理标准。愿时代光华管理标准书系能成为您或您的企业提高规范化管理水平的得力助手！

世界 500 强企业管理标准研究中心

2003 年 12 月

前 言

企业的竞争说到底还是人力资本的竞争。能否聘用到合适的员工使得企业拥有富于竞争力的人力资本是一个企业兴衰的关键。许多企业都在不惜代价地吸引和保留有竞争力的人力资本，因而员工的甄选与聘用在人力资源管理与开发工作中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。许多企业都认识到人才对自己的重要意义。比尔·盖茨曾经说过：“如果让微软最优秀的二十个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”

然而，目前许多企业面临着越来越多的挑战：获得优秀的人才越来越不容易，在人员甄选聘用方面花费的代价越来越大，聘用的人员不适合，优秀员工不断流失……

基于此，本书着重向企业各级管理人员尤其是人力资源工作者介绍员工甄选与聘用的方法、流程、技巧，以便能选出适合自己企业的优秀员工。

全书共分五章，各章具体内容概述如下：

第一章 人力资源规划工作标准，介绍人员甄选录用系统设计的方法，人事规划的程序，人力计划的编制与管理方法、技巧，人力资源需求量测定的方法和步骤，甄选聘用的程序，招聘渠道及获取职位候选人的方法等。

第二章 选聘制度执行标准，从规范化管理的角度出发，介绍企业应具备的各种与甄选聘用有关的管理制度。

第三章 甄选聘用方法执行标准，介绍员工甄选聘用过程中所有可能用到的各种方法与工具，包括履历项目筛选与申请表的设计，可向推荐人询问的问

题清单内容及制作方法，面试问题的设计，面试的准备、实施和评估，及各种人事测试方法，如心理测试、职业适应性测试、个性测试、评价中心测试、无领导小组讨论、公文处理测试等。

第四章 员工录用管理工作标准，介绍员工录用过程中所应作的具体工作及执行标准、方法，包括录用决策的步骤、技巧，应聘者背景资料核查方法，劳动合同的签订与管理要求、方法，员工入职手续办理及新员工引导的程序与技巧等。

第五章 人事异动与员工流失控制工作标准，阐述人事异动的各种类别及其处理方法，员工离职的财务结算工作程序，员工流失成本的分析及员工流失控制与管理方法。

本书有一定的理论深度，但侧重于实用与可操作性，企业各级管理人员和人力资源部工作人员可将之灵活运用于管理实践中，同时也可作为应聘人员了解企业应聘程序、方法的参考书。

员工甄选与聘用

企业的竞争就是人才的竞争。比尔·盖茨曾经说过：“如果让微软最优秀的 20 个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”可见吸引与留住人才是企业竞争最大的杀手锏。本书系统讲述了人力资源规划、员工录用管理、人事异动与员工流失控制等工作标准，选聘制度、甄选聘用方法等执行标准。本书着重向企业各级管理人员尤其是从事人力资源管理工作的人员介绍员工甄选与聘用的方法、流程、技巧，以便能发掘更多的人才资源，提升企业的核心竞争力。



责任编辑 胡 靖
特约编辑 顾 林 张 明

北京中社博雅文化传播有限公司 联合策划
北京时代光华教育发展有限公司

目 录

第一章 人力资源规划工作标准

YGZX-01-001	人力资源规划工作标准	2
YGZX-01-002	人员甄选录用系统设计工作标准	24
YGZX-01-003	人事规划标准程序	37
YGZX-01-004	人员甄选录用计划制定与实施标准	38
YGZX-01-005	人力计划管理工作标准	48
YGZX-01-006	人力管理计划编制标准	49
YGZX-01-007	人力资源需求量测定标准	51
YGZX-01-008	_____年度人力资源计划标准范例	53
YGZX-01-009	甄选聘用标准程序	57
YGZX-01-010	应聘者内部来源与渠道运用工作标准 ...	62
YGZX-01-011	应聘者外部来源与渠道运用工作标准 ...	68
YGZX-01-012	招聘评估工作标准	78

第二章 选聘制度执行标准

YGZX-02-001	人员聘用工作标准	86
YGZX-02-002	新进人员甄选工作执行标准	88
YGZX-02-003	管理人员甄选标准	96
YGZX-02-004	员工聘用管理标准	97
YGZX-02-005	员工录用考试工作标准	100
YGZX-02-006	招聘考试实施标准	108



YGZX - 02 - 007	招聘面试管理规定执行标准	112
YGZX - 02 - 008	新进人员任用工作标准	116
YGZX - 02 - 009	新进人员任用作业标准	120
YGZX - 02 - 010	临时人员聘用管理标准	123
YGZX - 02 - 011	专业技术人员职位任用工作标准	125
YGZX - 02 - 012	公关人员录用工作执行标准	127
YGZX - 02 - 013	录用应届毕业生工作标准	130

第三章 甄选聘用方法执行标准

YGZX - 03 - 001	履历项目筛选与申请表设计工作标准	136
YGZX - 03 - 002	履历的预测效果评价工作标准	147
YGZX - 03 - 003	可向推荐人询问的问题清单制作标准	151
YGZX - 03 - 004	面试内容确定与题目编制标准	153
YGZX - 03 - 005	面试前准备工作标准	166
YGZX - 03 - 006	面试实施工作标准	175
YGZX - 03 - 007	和谐面试气氛建立工作标准	187
YGZX - 03 - 008	面试成绩评价工作标准	189
YGZX - 03 - 009	人事测评工作标准	199
YGZX - 03 - 010	心理测试工作标准	206
YGZX - 03 - 011	职业适应性测试工作标准	239
YGZX - 03 - 012	个性测试工作标准	258
YGZX - 03 - 013	评价中心测试工作执行标准	266
YGZX - 03 - 014	无领导小组讨论测试工作标准	271
YGZX - 03 - 015	公文处理测试工作标准	278

第四章 员工录用管理工作标准

YGZX - 04 - 001	录用决策工作标准	282
-----------------	----------------	-----

YGZX - 04 - 002	应聘者背景资料核查工作标准	288
YGZX - 04 - 003	薪酬决定工作标准	290
YGZX - 04 - 004	劳动合同签订工作标准	292
YGZX - 04 - 005	劳动合同管理工作标准	305
YGZX - 04 - 006	员工入职管理工作标准	316
YGZX - 04 - 007	新员工引导工作标准	318
YGZX - 04 - 008	录用评估工作标准	321

第五章 人事异动与员工流失控制工作标准

YGZX - 05 - 001	人事异动管理工作标准	326
YGZX - 05 - 002	员工任用手续办理标准	328
YGZX - 05 - 003	员工迁调工作标准	330
YGZX - 05 - 004	从业人员晋升管理工作标准	331
YGZX - 05 - 005	交接管理工作标准	334
YGZX - 05 - 006	员工辞职及解职管理标准	336
YGZX - 05 - 007	员工离职处理标准	338
YGZX - 05 - 008	员工资遣管理标准	340
YGZX - 05 - 009	员工辞退管理工作标准	342
YGZX - 05 - 010	离职处理标准	347
YGZX - 05 - 011	离职财务结算管理标准	350
YGZX - 05 - 012	员工退休管理标准	352
YGZX - 05 - 013	员工流失成本分析工作标准	356
YGZX - 05 - 014	员工流失控制与管理标准	358

 档号说明:

档号 YGZX 由书名中“员工甄选”四个字拼音的首个字母组合而成。



第一章

人力资源规划工作标准



档号: YGZX - 01 - 001

人力资源规划工作标准

签发人: _____

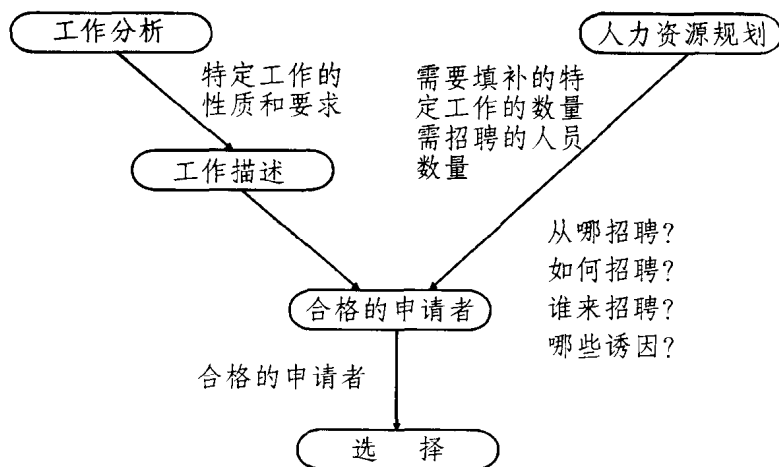
责任人: _____

签发日期: _____

执行阶段: _____

❖ 工作分析、人力资源计划与招聘选拔的关系

工作分析、人力资源计划与招聘选拔过程之间的关系如下图所示。



工作分析、人力资源计划与招聘选拔过程之间的关系

工作分析提供特定工作的性质和要求。人力资源计划确定了所要填补工作的具体数量。招聘则是关于提供用于填补这些空缺职位的合格人群的过程。在

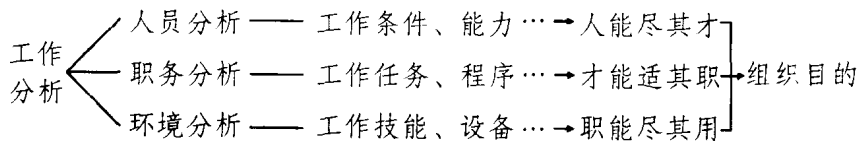
招聘过程中所涉及的问题包括：

1. 到什么地方招聘合格的人员？
2. 如何招聘这些合格人员？
3. 哪些人会参与招聘过程？
4. 组织有什么吸引合格人员的诱因？

❖ 工作分析

1. 工作分析的目的

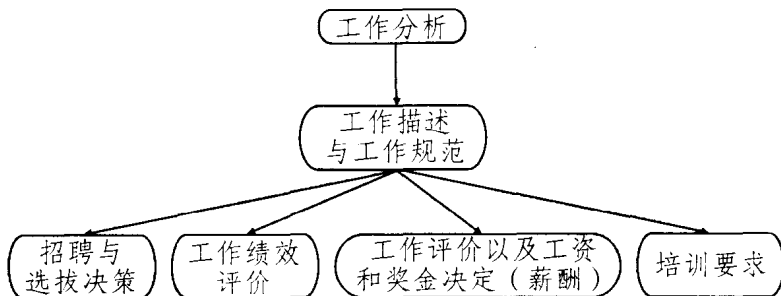
工作分析对于招聘和录用工作来说，直接相关。是招聘和录用工作的基础之一，通过工作分析，招聘者才能做到对所要招聘的是什么样的人心中有数。工作分析也是应聘者可供参考的重要文件，通过工作分析，应聘者能够了解他们正在申请的工作性质、工作的条件，以及该项职务是否符合他们的兴趣等等。这样就能防止因对职位事先不了解而引发缺勤或流失问题的产生，减少企业的损失。工作分析还能够帮助员工明确自己的职责，尽快适应新的岗位，成为合格的员工。



工作分析基本上包括三部分：

- (1) 胜任某项工作的组织成员所应具备的条件、资格，应予以明确规定。
- (2) 每一项工作的执行细节均应该明确陈述与规范。
- (3) 每一项工作应该具有完整性与正确性的目的。

2. 工作分析的主要用途



工作分析的主要用途

3. 工作分析的主要内容

(1) 工作描述

工作描述就是确定工作的具体特征，包括以下几个方面的内容：

① 工作名称

在进行工作描述时应有其特定的名称，便于记载活动及收集资料。

② 工作条件和物理环境

包括工作场地的温度、光照的强度、通风设备、安全措施、建筑条件，以及工作的地理位置。

③ 工作活动和程序

包括所要完成的工作任务、工作职责、完成工作所需要的资料、机器设备与材料、工作流程、工作中与其他人员的正式联系以及上下联系。

④ 社会环境

包括工作团体的情况、社会心理气氛、同事的特征及相互关系、各部门之间的关系等。此外，应该说明企业和组织内以及附近的文化和生活设施。

⑤ 职业条件

由于人们常常根据职业条件来判断和理解工作描述中的其他内容，因而这部分内容特别重要。工作条件说明了工作的各方面特点、工资报酬、奖金制度、工作时间、工作季节性、晋升机会、进修和提高的机会、该工作在本组织中的地位以及与其他工作的关系等等。

(2) 工作要求

①工作要求的主要内容包括：有关的工作程序和技术的要求、工作技能、独立判断与思考能力、记忆力、注意力、知觉能力、警觉性、操作能力（速度、准确性和协调等）、工作态度和各种特殊能力要求。工作要求还包括文化程度、工作经验、生活经历和健康状况等。

②工作要求内容的获取方法：

a. 经验判断

由管理人员、员工本人或者专家等人事工作分析的人对职务有关的心理要求作出个人判断。这种判断必须针对具体工作活动，否则，会影响判断的信度和效度。

b. 统计分析

通过统计分析方法，可以确定个体特征差异（性别、年龄、文化程度和能力等）与工作绩效差异之间的关系。

4. 工作分析的程序

(1) 工作分析的准备

准备阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计调查方案，决定调查的范围、对象和方法。

①明确工作分析的目标、任务

根据总目的、总任务对企业现状进行初步了解，掌握各种数据和资料。

②设计调查方案

a. 明确调查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，规定调查的方式、方法，并弄清应当收集什么资料、到哪里去收集。

b. 规定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的总体，由许多性质相同的调查单位组成。能否正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

c. 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应拟定调查项目。调查项目主要包括：工作的任务、性质、内容、程序以及完成任务所需要的时间，工作的责任心，工作地点，工作的劳动强度，使用的设备和工作环境等。