



面向21世纪课程教材  
Textbook Series for 21st Century

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

# 招聘与录用

廖泉文 著



中国人民大学出版社  
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS



人力资源和社会保障部  
Training Manual for HRM

人力资源和社会保障部职业技能鉴定教材

# 招聘与录用

李敏文 编



中国劳动关系学院出版社  
China Labor Relations Foundation Press Ltd.



面向21世纪课程教材  
Textbook Series for 21st Century

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

# 招聘与录用

廖泉文 著



中国人民大学出版社  
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用/廖泉文著.

北京: 中国人民大学出版社, 2002

面向 21 世纪课程教材. 教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

ISBN 7-300-04311-9/F·1329

I. 招…

II. 廖…

III. 人才-招聘-高等学校-教材

IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 070857 号

面向 21 世纪课程教材

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

### 招聘与录用

廖泉文 著

---

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

本社网址: [www.crup.com.cn](http://www.crup.com.cn)

人大教研网: [www.ttrnet.com](http://www.ttrnet.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

---

开本: 787×965 毫米 1/16 印张: 20.75 插页 1

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

字数: 370 000

---

定价: 23.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# 总序

进入 21 世纪以来，中国的市场经济得到了进一步的深入发展，而正式加入世界贸易组织更是为中国经济的增长和中国企业的发展提供了广阔的市场空间。但是，我们必须清醒地看到，与国际经济一体化相伴随的是更为激烈的市场竞争以及对企业、政府包括个人所提出的更为严峻的挑战。作为一个后发展国家，中国在与世界强国的竞争中有着明显的弱势，这样，我们就必须努力挖掘中国最有潜力的资源，并且是最有可能为中国以及中国企业提供竞争优势的资源，来帮助我们在世界经济以及国际市场上争得一席之地。一个无可争议的事实是，

这种资源就是人力资源。

目前，在国际上，人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源，而对于中国来说，人力资源更是具有非同寻常的价值和作用。国内和国际上的很多人都承认，作为个体的中国人具有许多优秀的特征，比如聪明、勤奋、吃苦耐劳等等，正是这些特征帮助许多中国人在国外成就了一番事业。然而，遗憾的是，在改革开放以前，具有个体优势的中国人却未能将这种优势转化为一种集体的优势和国家的优势。形成这种局面的原因可能有很多，但总的来说，长期以来一直未能形成一种有效地利用和开发人力资源的市场机制是根本原因所在。市场机制的缺位使得中国尽管拥有世界上最多的人口，但是却没有能够将这些人口转化为真正富有生产力的资源，反倒是变成了一种包袱。应该说，这是中国的一大悲剧。

值得庆幸的是，20年来的中国经济体制改革事实上一直是在围绕如何调动人的积极性在做文章，可以说，中国经济体制改革的核心就是谋求人的解放和人的价值的最大化，尽管我们也走了一些弯路，绕了很多圈子，但毕竟我们总算找对了方向。因此，即使目前我们在整个经济体制上仍然存在许多不利于人力资源的开发和利用的症结，但是从未来总体的发展上来看，体制的不利约束会变得越来越淡。

在外部体制环境改善、市场越来越成熟的情况下，中国提高国际竞争力的关键就变成了企业内部的管理问题，而这个管理问题的核心也恰恰是人力资源的问题。这一点不仅与中国经济体制改革的大形势相吻合，而且也与企业管理的国际潮流相适应。事实上，人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为中国许多企业发展的瓶颈。一些企业在有充足的资金、优质的项目和广阔市场的情况下，仍然业绩增长缓慢，甚至逐渐变得举步维艰。这种情况往往是由于企业人力资源管理这块“短板”所致。举个例子来说，最近国内一个比较热点的问题是中国的技术工人短缺的问题，由于技术工人在企业中的地位和待遇长期与他们的价值不符，结果导致目前在中国许多地方已经出现了技术工人的严重短缺。在深圳等地的劳动力市场上，一些高级钳工的工资价位甚至已经超过了研究生，但是高级技术工人的供给仍然严重不足。这种情况既有旧观念、网络经济泡沫的影响，同时与企业人力资源管理知识缺乏，人力资源能力严重不足有很大关系。比如，浙江的一家企业舍得用2000万元人民币进口一条生产线，舍得在设备调试和培训方面支付70多万元人民币，但是对能够对这条生产线的软件和电气进行全面维护和修理的惟一一名技术工人所支付的月平均工资却只有436元，比当地的最低工资标准仅仅高出26元，结果导致该名员工要求解除劳动合同。这家企业的理由却是，技术工人岗位的工资就是这个水平。由此不难看出，我国许多企业在人力资源管

理念以及技术方面都存在严重的缺陷。考虑到中国很有可能会成为未来的世界性制造业中心，同时大量的中国制造企业希望在国际市场上有所作为，我们就必须以市场为依托，通过企业人力资源管理政策和实践的调整，尽快使高级技术工人的供给回到一个合理的水平上来。

上述例子只是管中窥豹，中国社会以及中国企业对于人力资源管理的需求还远远不止如此。管理学界一个基本的共识是，人力资源管理将会成为 21 世纪企业管理的核心所在。如果说这是一种世界性潮流的话，那么人力资源管理对于中国来说就具有更为特殊的意义。作为高等学校中从事人力资源教学、研究以及管理咨询的一批学者来说，一个责无旁贷的任务就是，积极学习和借鉴国外人力资源管理的新理念、新知识、新技术，同时用科学的研究精神来探索如何将这些最新的知识和技术与中国本土的实际情况相结合，从而帮助中国以及中国企业通过人力资源管理水平的提高来谋求竞争优势。本系列教材正是这样努力的一个结果，同时它也是“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革”的重要成果之一，本系列教材以人力资源管理体系为依托，涉及到了人力资源战略管理、组织结构设计与工作分析、绩效管理、薪酬管理、培训开发以及劳工关系等方面内容。本系列教材由全国 7 所重点院校的知名专家、教授编写，这些作者大都有国外学习的专业背景，许多人曾经在国外人力资源管理著作的翻译和引进方面做了大量的工作，同时又深入到许多中国企业中做了大量的调查研究和管理咨询工作，因此，可以说，本系列教材实际上是在过去的翻译引进工作以及对国内企业管理实践的研究和咨询基础上所作的一种创新性尝试。它既吸收和介绍了国外的一些最新人力资源管理思想和技术，同时又力图反映当前中国企业人力资源管理的实践。

最后，我们还想对读者说明以下两点：其一，中国和西方在文化上存在较大的差异，再加上中国的企业管理实践以及劳动力市场的发育并不是很成熟，所以写出一套具有中国特色的、科学而又实用的人力资源管理教科书确实有一定的难度；其二，人力资源管理本身是科学与艺术的结合，仅有人力管理的理念和技术还远远不够，企业各个层次上的管理者尤其是最高管理者对于人力资源管理的理解以及掌握的管理艺术，对于企业整体人力资源管理水平的提高是非常重要的。实际上，人力资源管理的制度和实践是很难复制性的，越是有效的和有特色的人力资源管理系统和实践就越是难以被模仿和复制，因此，我们并不指望读者通过读这几本书就能够将企业的人力资源管理水平提高到一个很高的水平，而只是希望提供一种思考人力资源管理问题的系统方法，并解释哪些技术手段可以帮助企业达到某些既定的人力资源管理目的。当然，我们很清楚，无论是今天还是

将来，我们的这套教科书都存在许多可以不断完善和修改的地方，我们殷切希望广大读者，能够在阅读本系列教材的过程中给我们提供好的意见和建议，使之日臻完善，以为中国的人力资源管理事业添砖加瓦。

**董克用 教授**

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心主任

2002年5月11日



## 作者简介

廖泉文，女，福建龙岩人，1946年生。1963年考入厦门大学本科，毕业后与同代人一样经历过许多艰难困苦，其心历路程为后来的管理学、社会学研究提供了重要的积累。1982年厦门大学研究生毕业，获理学硕士学位，1982年起在厦门大学经济学院、管理学院任教至今。1988年晋升为副教授，1991年破格晋升为教授，现任管理学院博士生导师，已培养人力资源研究方向硕士生150余人，培养博士生（包括在读）22人。1987年起兼任行政职务，曾任厦门大学出版社编辑部主任，企业管理系副主任、主任，社会科学研究处处长。现任厦门大学学术委员会委员，厦门大学学报（哲社版）副主编，厦门大学人

力资源研究所所长。1993年起享受国务院特殊津贴。社会兼职包括世界管理学者联盟亚洲分会常务理事、中国人力资源教学与实践研究会副理事长等。

廖泉文是我国首批人力资源问题专家，潜心于人力资源教学与研究近20年，颇多心得和创见，在多家上市公司担任人力资源高级顾问。近年来出版人力资源专著8本，代表作有《人力资源管理》（专著，同济大学出版社1991年版，获福建省社科专著一等奖）、《人事管理实务》（专著，厦门大学出版社1995年版，获福建省社科专著二等奖）、《人力资源开发与管理》系列丛书5本（主编，山东人民出版社2000年版，其中《人力资源招聘系统》获2002年福建省社科专著二等奖），并在《中国经济问题》等核心刊物上发表论文40余篇。近年来共承担国家教委课题2项，省部级课题8项，政府组织人事部门课题5项，企业横向课题18项。

## 内容简介

《招聘与录用》较全面系统地介绍了招聘和录用的相关理论、方法、过程和技巧，其中招聘的法律分析、招聘的黄金法则——匹配原理、招聘的面试技巧和提高职业成功概率的四大理论等都是作者多年教学与研究的成果，首次著入书中。书中大量生动而贴切的案例，有的是从美国原著中取其精华筛选改编所得，有的则是作者担任企业高级顾问，直接进入企业咨询和担任招聘企业高级管理者主考官的亲身体会和实践所得，有很强的实用性。本书的特色是理论与实践结合紧密，案例多且便于操作，结构严谨而观点颇多创新，在同类教材中处于前沿地位。

## 前 言

2001 年以来，我把人力资源的全部功能用六个字加以概括：获取、保留、发展。人力资源的宏观功能最重要的是慎选第一把手。这里有一个十分重要的正循环：选准选对第一把手（A）；优秀的第一把手能选择、凝聚、团结、激励一个优秀的领导团队（B）；优秀的领导团队能带领企业员工创造优质的产品和优质的服务，为国家、企业及员工创造丰厚的物质财富和精神财富（C）；丰厚的物质和精神财富必然会有孕育出自己满意的优秀的第一把手的土壤，必然有选准选对第一把手的能力（A）。这是一个从 A—B—C—A 的良性正循环。这个正循环表达了一个非常重要的核心指标：选准选对第一把手。人力资源

获取的微观功能包含了内部人才的发现、竞聘和提升；包含了对外部优质人才的吸引、招聘和录用。外部优质人才包括企业外部的优质人才，他省他市的优质人才，国外留学的优质人才，他国高级经营管理人才和高新技术人才等。人力资源的保留和发展是指用一切方法使本企业优质人才获得发展和保护，从而作为企业的核心竞争力主动地留在这个团队中，发挥其创造性、主动性和积极性。为了使已获取的和原有的优质人力资源获得保留，必须有一系列保留人力资源的对策。其中主要是创造人力资源工作和生活的优质硬环境和软环境。而优质软环境随着社会的发展，人们教育程度和生活质量的提高，将会越来越为人们所重视。

优秀的德才兼备的企业第一把手，能创造优秀的知名的企业，创造列入世界500强的企业，这些企业使我们的综合国力大大提高，使我们民族能傲然自立于世界民族之林，使我们国家发展、发达、强大，使我们国家成为世界瞩目的强国，人民生活安康快乐、社会发展健康稳定。以上所有的这些都与正确的招聘有关，与选准选对第一把手有关，与第一把手选准选对他的经营班子有关，而这也就是招聘与录用的核心内容。

人力资源的获取、保留、发展的微观软环境包括以下内容：公正而有能力的领导；融洽而有战斗力的团队；企业获得社会认可并有良好的形象和品牌；胜任自己的工作并能充分发挥个人的知识和才干；有个人发展空间，并拥有美好的未来；企业在同类企业中拥有竞争力并具备正确的发展战略；工作有挑战性；工作内容有前沿性。而这些微观软环境中决定性的一条是：公正而有能力的领导。慎选第一把手，选准第一把手，是每一级领导的重要任务。

对于人力资源获取这一领域的教学和研究，是我个人最感兴趣的一部分。说来十分凑巧，2001年夏季的一个晚上，当我接到中国人民大学董克用教授的电话邀请我合作并撰写《招聘与录用》一书时，正在参加我的一位研究生的婚礼。1998年，福建省委组织部在全国开公开招聘企业经营者之先河，组织几十家企业进行大胆的尝试。在一次省内相关学者献智献策的研讨会上，我用“择偶”的比喻来加强本人于1991年提出的“能岗匹配原理”，同时强调“匹配”是招聘中最重要的黄金法则，用“相亲”的重要性来比喻“面试”的重要性。

正是这样喜欢并列比喻“招聘”与“择偶”、“相亲”与“面试”之间内在本质相关性的我，在我的一位研究生的婚宴上接受再次做这样的专题研究的建议，放下电话时，我不禁哑然失笑。看着新郎新娘，我深深地陷入了沉思：新郎和新娘的匹配是多方面的，哪一方面的匹配对于两人是最重要和最长久的呢？今天的外貌匹配，内在性格、气质和事业追求的基本匹配，过十年后，这些匹配还依然存在吗？20年后，又如何呢？他们能白头偕老吗？年轻人说“白头偕老”是不

真实的，是年轻人悟到了动态匹配的原理，还是年轻人更加浮躁、更加缺少耐心和稳重呢？老年人之间是不是更多一些理解和宽容呢？保持永恒的匹配需要什么条件？等等。所有这些问题，同样也是招聘的匹配过程必须研究的问题。

在人生漫漫的旅途中，最值得人们怀念的是那些快乐的、幸福的、成功的日子；最让人们感觉痛苦的是那些屈辱的、被遗弃的、失败的日子。但最值得思考和琢磨的是什么呢？我个人认为，就是你个人人生各个阶段、各个时期的匹配选择过程；各种问题、各种思路的匹配决策过程。人生的匹配过程包含了人生重要的三大选择：择偶、择业、择友。你选择了一个与你最相投、最相宜、最相知的伴侣，他（她）会支持你的事业，帮助你事业获得成功；你选择了一个最适合你的职业，就能充分地发挥自己的才干、知识、智慧，充分展示才华和开发潜力，获得个人职业的成功，也为祖国作出力所能及的最大的贡献；你选择了一个最理解你、最能鼓舞你、最有上进心的好朋友，就能充分地吸纳他（她）的优点，仿佛武侠小说中的“北冥神功”一样，吸纳他的才气和智慧，尤其是好的朋友能鼓舞你不断上进、永不懈怠。因此，匹配的选择不仅对于企业的成功至关重要，对人生的成功也至关重要。

我有一位诗人朋友，在2001年的重阳节上，朗读了他自己写的一首诗，题目叫《洁白的重阳》，副标题是“献给天下的老人”，其中一段使我受到很深的震动，当人们都那么地羡慕年轻时，他提出了人生的思考：应该羡慕至今仍然健康活着的老人。“活着不容易，爱着、劳动着、歌唱着、自由地行走着，这就是生命的胜利”；“也许你曾与一个你个你知道或不知道的灾难擦肩而过，也许你曾冲出了一个暗藏着的陷阱或漩涡”；“于是你走过了春的妩媚、夏的灿烂、秋的缤纷，快快乐乐走到了雪白的今天”。跟着他的思路，我也想到了关于人生匹配过程的几句不像诗的诗：

也许最适合你的配偶 / 已与你擦肩而过；  
也许你选错了你的职业 / 让你的才华白白空着；  
也许你的朋友辜负了你 / 让你卷入了痛苦的漩涡；  
朋友，请不要为昨日伤痛 / 人生还会有第二次选择；  
只要机会再来临时 / 你不把它白白错过。

人生的三大匹配决策，虽然十分重要，但它是动态的过程。企业的择人过程，也是动态的匹配过程，这是本书的第四章着力加以研究和描述的，也是本书研究的相当重要的理论基础。

本书共分5篇14章。第一篇“概述”三章，包括招聘概念的界定、影响因素分析和法律环境分析。第二篇“策划”三章，包括能岗匹配原理、人力资源规

划和招聘方式的选择。第三篇“甄选”三章，包括一般性的测试方法、诊断性面试和面试技巧。第四篇“录用”三章，包括录用决策、员工培训和录用的案例分析。第五篇“指导”二章，包括职业发展和提高职业成功概率的理论。

本书是多年教学和研究的成果，借用唐朝诗人贾岛在《剑客》一诗中的前二句，“十年磨一剑，霜刃未曾试”；后二句改为：“今日把卷交，请君多评示”。本书第十四章“提高职业成功概率的四个理论”就是大约在学生中讲了近十年的个人研究心得。本书的第三、四、六、八、九、十三等章节，多数是个人研究的体会，并配有大量的案例说明。关于人员素质的五阶梯论，能级与权级的五大不同点，中美人力资源管理法律的比较，能岗匹配理论在招聘中的应用，申请池的状况对招聘的影响，诊断性面试及面试的技巧，女性职业发展和职业设计等，有的是本人研究论文的整理，有的是本人担任主考实践操作的积累。所有这些，希望读者能喜欢它们，当然更希望能得到同行的指导。

2002年6月，我到福州开会，传来了本书列入普通高等教育“十五”国家级教材规划的喜讯。这一喜讯鼓舞了我。为了能更专心地完成本书最后的写作，我在福州住了下来，把旅店改成了工作间，经朋友的通力帮助，电脑和打印机配备齐全，最后十天每天十几个小时的冲刺，终于完成了初稿。唐诗云“二句三年得，一吟双泪流，知音如不赏，归卧故山秋”。归卧是不可能的事，但如得知音一赏，何妨“同饮一江秋”！希望秋天确实能带来收获的喜悦。

廖泉文

2002年6月28日于福州

# 目 录

## 第一篇 概述

第 一 章	概念的界定 .....	3
第一节	招聘的原则和程序 .....	4
第二节	若干国家人力资源招聘模式 的比较分析 .....	8
第三节	我国企业招聘中存在问题的 分析 .....	13
第 二 章	影响因素分析 .....	17
第一节	影响招聘的外部因素 .....	18



	第二节	影响招聘的内部因素 .....	25
	第三节	申请池的状况对招聘的影响 .....	31
<b>第三章</b>		<b>法律环境分析 .....</b>	<b>40</b>
	第一节	人力资源管理法律体系 .....	41
	第二节	中美人力资源管理法律体系的比较分析 .....	44
	第三节	人力资源管理法律体系与社会保障制度的完善 .....	51

## 第二篇 策划

<b>第四章</b>		<b>人力资源招聘的黄金法则——能岗匹配原理 .....</b>	<b>63</b>
	第一节	能岗匹配原理的理论分析 .....	64
	第二节	能级与权级的关系分析 .....	67
	第三节	能岗匹配原理在招聘中的应用 .....	72
<b>第五章</b>		<b>人力资源规划 .....</b>	<b>83</b>
	第一节	人力资源规划导言 .....	84
	第二节	人力资源供求预测 .....	91
	第三节	人力资源规划的制定 .....	99
<b>第六章</b>		<b>招聘方式 .....</b>	<b>104</b>
	第一节	内部获取 .....	105
	第二节	外部获取 .....	109
	第三节	校园招聘 .....	118

## 第三篇 甄选

<b>第七章</b>		<b>若干测试方法 .....</b>	<b>129</b>
	第一节	常用测试方法简介 .....	130
	第二节	甄选测试的可靠性分析 .....	134
	第三节	测试方法的操作说明 .....	140