



云服务下的 人力资源管理

Human Resource Management:
Based on Cloud Service

戴良铁 著

下册



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



云服务下的 人力资源管理

Human Resource Management:
Based on Cloud Service

戴良铁 著

下册



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

云服务下的人力资源管理 (下册) / 戴良铁著. — 广州: 暨南大学出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5668 - 1161 - 5

I. ①云… II. ①戴… III. ①互联网络—应用—人力资源管理 IV. ①F241 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 219398 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 总编室 (8620) 85221601
营销部 (8620) 85225284 85228292 85228292 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广东信源彩色印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 48

字 数: 1180 千

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次

定 价: 98.00 元 (上下册)

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

目 录

1	人员的招聘与甄选	1
1.1	人员招聘	1
1.2	人员甄选	10
1.3	基于胜任力的结构化行为面试	28
1.4	云服务平台的招聘管理系统	50
2	绩效管理	55
2.1	绩效管理概述	55
2.2	绩效计划的制订与实施	59
2.3	绩效指标与关键绩效指标	64
2.4	关键绩效指标的建立	72
2.5	绩效管理的主要方法	84
2.6	数学模型在绩效管理中的应用	98
2.7	绩效考核指标体系权重系数的分配	102
2.8	绩效反馈面谈与绩效改进	110
2.9	云服务平台的绩效管理系统	115
3	薪酬与福利	130
3.1	薪酬概述	130
3.2	薪酬与福利的理论基础——激励理论	133
3.3	薪酬分配决策的因素分析	137
3.4	薪酬制度	143
3.5	股权激励	158
3.6	员工福利	166
3.7	云服务平台的薪酬管理系统	176
4	劳动关系管理	182
4.1	劳动关系	182
4.2	劳动法	184
4.3	劳动合同	184
4.4	劳动争议	196
4.5	云服务平台的劳动关系管理系统	198



5	学习与培训	207
5.1	学习型组织的构建	207
5.2	组织学习	210
5.3	企业培训管理体系的建立	213
5.4	培训需求分析	219
5.5	培训计划	226
5.6	培训的组织实施	229
5.7	新员工岗前培训与社会化	241
5.8	培训评估	251
5.9	云服务平台的培训管理系统	266
6	职业生涯管理	277
6.1	职业生涯管理概述	277
6.2	职业生涯管理的有关理论	280
6.3	职业生涯管理的模型	283
6.4	职业生涯管理的内容	284
6.5	企业职业生涯管理	299
6.6	个人职业生涯管理	310
6.7	应用案例——××国税局职业生涯管理的全面解决方案	312
6.8	云服务平台的职业生涯管理系统	327
7	人力资源管理诊断	334
7.1	人力资源管理诊断概述	334
7.2	预备诊断	339
7.3	人力资源管理诊断的主要内容	343
7.4	人力资源管理诊断的步骤与方法	348
7.5	云服务平台的人力资源管理诊断系统	365
	参考文献	378



1 人员的招聘与甄选

本章提要

人员的招聘与甄选是企业吸引和接纳人才的第一道程序，是人力资源管理和开发的一项重要工作，有效的招聘和甄选使企业得到所需人才，同时也让人才找到合适岗位，实现“人岗匹配”的同时也达到“能岗匹配”。在本章中，将会详细讨论招聘甄选的基本过程以及甄选技术中典型的笔试和面试的实施过程等。希望通过本章的学习，可以了解人员招聘与甄选的概念、基本过程及其中各个步骤的具体实施方法，了解内部招聘与外部招聘各自的内容并进行比较，体会如何评估招聘效果，同时要了解人员甄选的主要方法，特别是笔试和面试两种方法，学习它们的具体实施方法，认真体会面试中的倾听和观察技巧，特别要掌握基于胜任力的结构化面试行为的测评要点及相关表格的使用，并学会在实际的人员招聘与甄选中去运用它们。

1.1 人员招聘

1.1.1 人员招聘概述

招聘，是指企业为了发展的需要，根据人力资源规划和职位分析的要求，寻找、吸引那些有能力、有兴趣到本企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

人员招聘的目标，是满足企业发展的需要，弥补职位的空缺，获得企业所需要的人才，并降低招聘成本，规范招聘行为，确保人员质量。

招聘的基本原则：

1. 计划原则

以掌握企业发展规划为前提，根据企业发展需要提出人员发展规划以及招聘计划，包括以定编计划确定招聘计划数，以岗位聘任标准确定招聘人员类型、条件。

2. 责任分解原则

在审核应聘人的过程中，人力资源部门与用人部门根据各自优势在审核的内容上进行明确分工，使审核结果尽可能真实。

3. 分层分类原则

对不同层次不同类别的人员采用不同的招聘方法。

4. 排他原则

非经特殊许可，下列人员不得录用：

(1) 与企业员工有近亲关系者（包括：夫妻关系、直系血亲关系、三代以内的血亲



关系等)；

- (2) 有刑事记录或经济纠纷案例者；
- (3) 品行恶劣，被其他企事业单位开除者；
- (4) 体格检查不合格者；
- (5) 未满 18 周岁者；
- (6) 曾被企业除名者。

1.1.2 招聘的基本步骤

招聘的基本步骤如图 1-1 所示。

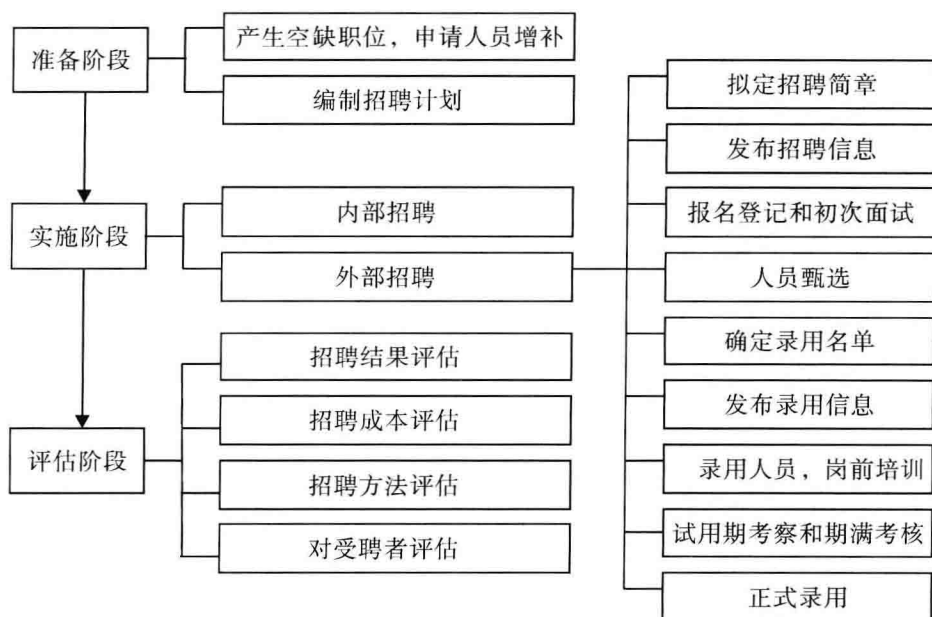


图 1-1 招聘基本过程流程图

一、准备阶段

1. 产生空缺职位，申请人员增补

人员招聘的需要是由于空缺职位产生的。职位产生的原因主要有：

- (1) 企业的壮大和业务的发展；
- (2) 组织调动，原岗位人员调离；
- (3) 原岗位人员离退休或死亡；
- (4) 原岗位人员因各种原因辞职或被解雇；
- (5) 其他原因。

产生空缺职位，必须进行职位分析，确定人员标准，才能实施人员招聘工作。人们常





用五点法来确定人员标准。五点法中有五点尺度，标有1、2、3、4、5五个数，它们的含义分别是：

- 1——该工作不需要这种特性；
- 2——该工作对这种特性的要求不高；
- 3——该工作需要具有这种特性；
- 4——该工作非常需要具有这种特性；
- 5——不具备这种特性无法担任该项工作。

在人力资源规划和工作分析的基础上，确定了人员标准，一般要编制和填写“人员增补申请表”，并经有关部门批准，如表1-1所示。

表1-1 人员增补申请表

申请表编号		申请表名称		申请日期	
申请单位		申请人		职位	
申请职位编号		申请职位名称		增补人数	
增补类别					
增补原因					
审批人		职位		审批日期	
审批单位					
审批意见					

2. 编制招聘计划

招聘计划要以企业的实际情况和人员增补计划为依据，主要包括以下几个内容：

- (1) 招聘人数、范围和招聘的职务。
 - (2) 职位要求。如文化程度、专业方向、工作经验、年龄、性别、英语和计算机水平等。
 - (3) 招聘工作小组人选以及负责人。
 - (4) 招聘方案。
 - (5) 择优选聘的条件。
 - (6) 招聘工作的经费预算和资金来源。
 - (7) 招聘工作的时间、地点和进度。
- 招聘计划的具体内容，如表1-2所示。





表 1-2 招聘计划

招聘计划编号		招聘计划名称		日期	
招聘单位		招聘职位		招聘人数	
职务要求					
招聘方案					
择优选聘的条件					
招聘工作的经费预算和资金来源					
招聘工作的时间、地点和进度					
计划拟定人		职位		拟定日期	
用人单位审批人		职位		审批日期	
审批意见					
人事部门负责人		职位		审批日期	
审批意见					
主管领导		职位		审批日期	
审批意见					

二、实施阶段

在该阶段中，大部分企业会从内部和外部两种渠道实施人员招聘，一旦确定了招聘渠道，就会展开相应的招聘和甄选工作。

1. 内部招聘

企业不仅对现有员工的专业、特长、技能等方面有详细的了解，而且还掌握着他们在过去工作中的表现和取得的成绩。当企业内部出现空缺职位时，有时会在企业内部搜索符合条件的人来填补当前空缺职位。最常采用的内部招聘方式主要有以下几种：

(1) 内部提升。

内部提升是指提拔现有员工来填补高于其原来级别的空缺职位。要使内部提升有效进行，通常需要采用职位公告、人事记录及员工数据库等多种方法。在企业公告栏张贴职位公告或在内部网站上发布空缺职位，列出该职位的特性，员工通过书面材料或电子邮件等方式提出申请；通过审核人事记录，可以发现是否有员工现在的职位低于他们的受教育或技能水平，或者他们已经达到了空缺职位要求的能力和背景。不过，通过内部提升可能并不能找到完全胜任工作的人员，有时还会带来内部冲突、“近亲繁殖”等不良后果。

(2) 平级调动。

平级调动是员工在同级别的职位中调动工作，给员工提供从事不同职位的机会，使员工有机会更全面了解企业内部的不同机构和运作，为员工的职业发展创造条件。调动依据





的标准需要谨慎客观地制定，否则容易使员工受挫，从而影响其积极性。

(3) 岗位轮换。

在职员工通过不断的轮换岗位来丰富工作经验，深入了解企业各部门工作流程和特点等，从而为今后的提拔和晋升做准备。但如果在轮换过程中，在某一岗位上停留的时间过短，则很难确认其在该岗位上得到了丰富的锻炼，获取了丰富的经验。

2. 外部招聘

企业并非总能从现有员工中招聘到所有能填补空缺职位的人员，并且有时企业也不愿意从内部招聘人员填补空缺职位，所以通常会考虑从外部招聘人员。常用的外部招聘流程如下：

(1) 拟定招聘简章。

招聘简章的基本内容有：①标题，如“招聘”、“诚聘”和“××单位诚聘”等。②简介招聘企业的性质和经营范围等基本情况。③招聘职位、人数和招聘对象的条件。④应聘时间、地点、邮编、联系电话和联系人。⑤落款，如“××有限责任公司”等。

一份优秀的招聘简章应该充分显示组织对人才的渴求和组织自身的魅力。招聘简章制定有一定的技巧，它既有一定的格式，又可别出心裁地创新，引起人们注意。一般说来，它的基本要求是：①语言简明清晰。②招聘对象的条件一目了然。③招聘人数应比实际需求大些，一般为2倍左右。④措辞既要实事求是，又要热情洋溢，表现对人才的渴求和应有的尊重。

(2) 发布招聘信息。

发布招聘信息的方法很多，主要有以下几种：

①媒体广告。即在电视、广播、报纸等媒体上发布招聘信息。为了有效地利用媒体广告，需要明确如何选择合适的媒体，以及如何表述广告内容。

优点：覆盖面广，权威性高，时效性强。

缺点：费用高，存留时间短，信息量小。

适用对象：企业中下级各类人员。

②举行新闻发布会发布招聘信息。这种方法主要用于下面两种情况：第一，企业因发展壮大，需要招聘大批人员，包括经营管理者和熟练工人。第二，高薪聘请高级经营者，如总经理、总工程师等。

优点：由于招聘是企业兴旺发达的标志之一，利用新闻发布会发布招聘信息，一方面有利于扩大企业影响，在公众面前树立良好的企业形象，另一方面，也可吸引更多的人才前来应聘，扩大了人才选择范围。

缺点：前期准备工作量大，费用高。

适用对象：企业各类人员。

③现场招聘会。即定期举行的人才招聘会，一般向企业收取一定的中介费用，代企业通过登报或其他方式传播招聘信息，在人才招聘会举行之日，企业在会上设置摊位，现场招聘。

优点：效率高，应聘者数量和质量可控，费用适中。可较为直观地初步筛选简历，一些很有影响力的招聘会能够促进招聘效果。

缺点：消息传播时间及人群固定，影响时效性。受大会时间、地点及天气等自然条件影响较大。





适用对象：企业中下级各类人员。

④通过人才市场发布招聘信息。这种方法主要是利用中介组织传播招聘信息，如职业介绍所、辅导就业中心、定期举行的人才招聘会。职业介绍所和辅导就业中心，一般是把招聘信息有偿地告诉求职者，由求职者直接和招聘单位联系，进行应聘。

优点：地域性强，费用不高。

缺点：专业性差，人员素质不确定。

适用对象：企业中下级各类人员。

⑤委托猎头公司招聘。猎头公司是适应企业对高级人才的需求和高级人才对理想职位的渴望而发展起来的，它不同于一般的中介机构，不是单纯地传播招聘信息，而是帮助企业寻找高级人才和特殊人才。通常企业用这种方法来招聘人员的职位可能不多，但是，这种职位一定包括了企业最关键的高级管理和特殊技术职位。

优点：专业定向，招聘速度快。

缺点：收费高，信誉及水平需调查。

适用对象：中高级人才及企业需要的特殊人才。

⑥通过人力资源网站招聘。这是通过企业网站或专业招聘网站发布招聘信息，通过电子邮件或简历库来收集求职信息、筛选合适人才的一种方式。

优点：开放互动性强，传播面广，速度快，招聘范围广。成本固定，获取简历速度快。

缺点：虚假信息多，覆盖面积不广泛，存在部分一线专业技术人员无上网条件的影响，直接性较差，对简历筛选判断有影响。

适用对象：中低层各类人员。

⑦校园定向招聘。校园招聘是企业专业人员和技术人员的重要来源，企业通过校园招聘吸引创新性人才，同时也能为企业注入更多活力充沛、积极性高、乐于接受新鲜事物的血液。

优点：主动性强，有利于树立企业品牌形象，成功率可预期，适合企业自主培养干部选择。

缺点：若培训机制不健全，易造成人员的高流失率。不适于对工作经验要求较高的岗位招聘。

适用对象：大中型企业热门专业人员。

⑧关系介绍（非亲属性）。企业在职员工推荐的人员对企业的招聘有很大的辅助作用。在职员工能够将企业空缺职位的优缺点告知被推荐者，向被推荐者介绍企业文化等，而且他们相对比较了解被推荐者，用这种方法可以低成本地招聘到很多高素质的人员。

优点：对应聘人员较了解，成功率较大，应聘者就职后稳定性较高。

缺点：容易掺杂私人情感，时效性差，有时会产生录用后辞退的烦恼。

适用对象：具有特殊技术和资历的人员。

（3）报名登记和初次面试。

在这个阶段，由于企业招聘方式不同，具体做法也不同。下面分两种情况分别加以论述。



第一，通过人才招聘。在这种招聘方式下，招聘单位一般在人才招聘会设摊现场招聘，主要有三项工作要做：

首先，初步面谈。这主要是对应聘者进行初步了解，如工作经历、兴趣、爱好、专长等，并从中初步了解其工作能力和求职动机。进行这种谈话时，管理者往往根据事先拟定的谈话提纲提出问题，而应聘者根据问题进行回答，犹如做了一个口头问卷。

然后，审阅有关证件。招聘一般都要应聘者有一定文凭，毕业证是首要需要审核的证件。同时由于招聘职位不同，要求也不同，要审核的证件也就不同，除毕业证以外，还有英语等级证书、计算机等级证书、会计证、会计师证、报关证以及其他有关证件。

最后，报名登记。通过上面两步工作，对初步有资格应聘者，应让其填写应聘人员登记表。应聘人员登记表设计要完整，要能全面反映出对应聘者的了解和评价信息，但同时要避免表格设计冗长不堪，否则既浪费了应聘者的时间，又使管理者陷入一大堆庞杂繁乱的材料之中，抓不住核心素质和能力。其主要内容有：①应聘者的年龄、姓名、性别、民族、学历、婚姻状况和政治面貌。②应聘者的现在工作单位、职务、工作类别和通讯地址。③应聘者的身体健康情况、兴趣爱好、特长和经济状况。④应聘者的工作经历、工作成就和个人简历。⑤应聘者的一些重要要求，如有无住房要求、月薪底价多少等。

第二，企业自身招聘。在这种招聘方式下，企业不通过中介组织发布信息进行招聘，而是由企业自身直接通过媒体广告或其他方式发布信息进行招聘，具体有两种做法：

第一种，指定时间，应聘者持有关证件，如身份证、毕业证等前往招聘单位报名，其工作内容与企业通过人才招聘工作内容相同。

第二种，指定时间，应聘者将个人简历和有关证件复印件寄往招聘单位或以电子邮件形式发送给招聘单位。招聘单位先对这些证件进行审核，初步选出具有资格的人员，回电或回函，约定初步面谈和报名登记时间，以后工作与上面相同。

(4) 人员甄选。

这是整个招聘工作中极其关键的一步，只有把这项工作做好，才能保证选取人员的质量。通过笔试、心理测验、评价中心和面试等方法选拔人才，具体在下一部分会讨论。

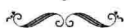
(5) 确定录用名单。

此阶段的任务是把多种考核和测验结果组合起来，进行综合评价，从中择优选取录用名单。组合方法很多，从效果上看，以多重淘汰法为好，这种方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者，以通过规定的全部考核测验及格者作为录取对象。然后根据招聘计划中规定的录取人数，按最后一次考核或测试的实得分数，排出名次，从高分到低分依次录取。

(6) 发布录用信息。

确定录用名单之后，下面的工作就是要通知应聘者是否被录用。通知方式有以下四种：①在指定的时间和指定的地点张榜公布，并注明录用人员应注意事项和报到时间。②电话通知。招聘单位直接打电话给应聘者，通知其已被录用。③寄发录用通知书或试用通知书。这是以书面形式直接通知应聘者。④网上公布录用名单。

对于未录用的应聘者，招聘单位应以辞谢。作用是：①有利于维护企业的良好形象和声誉。②体现对未录用者应有的尊重。③企业急需人员时，可直接与他们联系，减少招聘





费用、时间。

(7) 录用人员，岗前培训。

新录用的人员，各自情况不同，对他们即将要开展的工作和工作单位的具体要求了解不充分，必须在上岗前进行多种形式的岗前培训，以使他们充分了解组织和工作岗位的状况，具有足够的知识、技能去适应其新的工作岗位，达到较高绩效水平。培训方法很多，对于职工有艺徒训练法、岗位练兵法以及脱产培训法；对于管理者来说，有理论知识学习、实验性培训和行为分析。

(8) 试用期考察和期满考核。

试用的主要目的是验证新职工和职业的适应性。尽管招聘过程中采用了严格程序和科学方法，但这并不能完全保证录用人员一定符合工作要求，最终还是要通过工作实践的检验。这个工作实践就是试用。在试用过程中，要注意观察录用人员的言行举止是否符合工作规范，实际能力是否达到工作要求。同时，要实施一些有目的的测试，把一些任务交由被录用人员办理，检查任务完成情况。根据观察到的情况和任务完成情况，对试用期满员工的工作绩效和工作适应性进行考核评价。

(9) 正式录用。

这是整个招聘最后一项工作，主要有三个内容：①根据考核评价决定录用名单。②签订劳动合同，办理有关正式入职手续。③安置工作，建立个人档案。安置工作比较科学的方法是根据面谈和心理测验对其特质分类，然后依各个岗位所需能力特征的要求“对号入座”。

3. 内部招聘与外部招聘的比较

到底是进行内部招聘还是外部招聘取决于企业招聘什么人、如何招聘等因素。无论是选择内部招聘还是选择外部招聘，都要衡量其优点和不足。二者的比较如表 1-3 所示。

表 1-3 内部招聘与外部招聘的比较

	内部招聘	外部招聘
优点	1. 鼓舞士气、提高工作热情，调动积极性； 2. 有利于保证招聘工作的正确性； 3. 受聘者较快开展工作； 4. 企业对员工的培训投资获得回报。	1. 利用“外来优势”，被录用者没有“历史包袱”； 2. 平息和缓和内部竞争者的紧张关系； 3. 为组织带来新鲜血液； 4. 可能招聘到一流的人才； 5. 节省工作技能培训投资； 6. 公平性强，提升企业形象； 7. 应聘者来源广泛。
缺点	1. 引起组织内的不和谐； 2. 易造成“近亲繁殖”； 3. 晋升过度易造成被晋升者不能胜任工作； 4. 易出现思维定式，缺乏创新性； 5. 应聘者来源有限。	1. 外聘人员不熟悉内部情况，适应期较长； 2. 对应聘者情况不能深入了解，风险较高； 3. 内部员工积极性受挫； 4. 工作群体可能不接受，难以适应工作。





三、招聘效果评估阶段

在招聘完成后,要评估招聘结果、招聘成本、各种招聘方法的有效性以及对受聘者进行一段时间的跟踪,看看他们在实际工作中的表现。通过这种评估,可以了解招聘执行的每个环节是否到位,制定的甄选评价指标是否合适,现存的招聘甄选方法是否可靠,进而能够不断改进招聘甄选工作,完善招聘甄选系统。

1. 招聘结果评估

评估招聘结果最直观的就是空缺职位填补情况,通常认为通过招聘使得空缺职位越少、填补越及时,招聘结果越好。可以通过如下指标来评估招聘结果:

(1) 招聘完成比: $\text{招聘完成比} = \text{聘用人数} / \text{计划招聘人数} \times 100\%$ 。如果招聘完成比大于或等于 100%,则说明招聘在数量上超额完成了招聘计划人数。

(2) 招聘完成时间:是指从产生职位空缺到填补空缺职位所花的时间。通常,时间越短,效果越好。

(3) 应聘比: $\text{应聘比} = \text{应聘人数} / \text{计划招聘人数} \times 100\%$ 。应聘比越大,说明招聘信息发布的效果越好,同时也说明高素质的应聘者也可能越多。

(4) 聘用比: $\text{聘用比} = \text{聘用人数} / \text{应聘人数} \times 100\%$ 。聘用比越小,相对来说,聘用者的素质可能越高;反之,则聘用者的素质可能较低。

(5) 聘用合格比: $\text{聘用合格比} = \text{聘用人员胜任工作人数} / \text{实际聘用人数} \times 100\%$ 。聘用合格比是反映当前招聘有效性的绝对指标,其大小反映了聘用的正确程度。

(6) 基础比: $\text{基础比} = \text{原有人员胜任工作人数} / \text{原有总人数} \times 100\%$ 。基础比是反映以前招聘有效性的绝对指标。聘用合格比和基础比之差,可以反映招聘的有效性是否在逐步提高。

2. 招聘成本评估

对整个招聘期间的费用进行计算、核实,并对照先前的预算来评估招聘成本。通常,如果成本低,录用人员质量高,就意味着招聘效果好;反之,则意味着招聘效果差。招聘成本主要可以分为四个部分:一是招聘的直接成本,主要是指在招聘过程中的一系列显性花费;二是招聘的重置成本,主要是指由于不当招聘,导致必须重新招聘所花费的费用;三是机会成本,是指因离职和新聘人员的能力不能完全胜任工作所产生的隐性成本;四是风险成本,主要是指企业的稀缺人才流失或招聘不慎,导致其未完成岗位目标,给企业带来的损失。

3. 招聘方法评估

这包括对发布招聘信息的方法、各种招聘方法有效性和招聘渠道的评估。对不同招聘信息发布方法的有效性分析,分别计算其结果和成本,以此来进行分析;对不同招聘方法的有效性分析,分别计算不同方法的招聘结果和招聘成本,从而分析评估不同方法的效果;而通常来说,内部招聘的员工流失率要略低于外部招聘。因为在内部招聘时,存在约束和激励受聘者的因素,对受聘者的工作有重要的影响作用。

4. 对受聘者评估

受聘者评估实际上是对受聘者能力、潜力、素质等进行的各种测试和考核的延续,是检验招聘工作成果与方法有效性的一个重要方面。可以根据招聘的要求或工作分析得出的





结论,对受聘者进行等级排列。在聘用上岗一段时间内,定期跟踪,结合绩效考核考察他们在职后的真实表现。这些表现的变量,一般可以分为近期表现和远期表现两种,一些在应聘者受聘后很快可以测量出的变量如工作满意度,则为近期表现,而如员工流失率、员工工作年限长度等,需要较长时间甚至是员工离职后才能测出的变量则是远期表现。

1.2 人员甄选

人员甄选是根据岗位条件和用人标准,从众多的应聘者中筛选出最符合要求的应聘者,它是整个招聘工作的重点,其目的就是从应聘者中选出能胜任工作的人才,保证招聘的质量。

1.2.1 人员甄选概述

一、人员甄选的特性

良好的人员甄选必须具有以下特性:

1. 全面性

主要体现在以下四个方面:

(1) 对于笔试来说,试题取材范围要广,不能过于抽象和狭隘,应能全面测试应聘者对各方面知识的掌握程度。

(2) 对于心理测验来说,每个测验本身设计要全面,同时应把各种心理测验结合起来使用,如把成就测验、性向测验、智力测验结合起来,全面考核应聘者的心理特征。

(3) 对于评价中心来说,要运用多种情景模拟方法,观察应聘者的各方面能力。

(4) 对于面试来说,谈话内容要广泛和丰富,全面考察应聘者的价值观、态度和能力。

2. 客观性

测试结果的评定,要严格按照其标准来进行,公平、公正地对待每位应聘者。作为主考官,一定要注意避免受个人的情感、爱好、兴趣等主观因素影响,特别是不受应聘者的容貌、形体等因素的影响,只有这样才能做到测试结果评定的科学性和客观性。

3. 有效性

测验的效度是指测验的结果对其所要达到的目标的实现程度,一个好的测验必须要有较高的测验效度。如果用一个测验来考察应聘者的创造力,录用测验分数较高的人。工作后,他确实表现出较高的创造力,则说明此测验有较高效度。相反,若选出的应聘者测验分数较高,而工作后实际并未表现出较高创造力,甚至无创造力可言,则说明此测验的效度较低。效度的高低通常用效度系数来表示,它是测验得到的量数与作参照标准的量数或称效标的比值。效度系数越是接近1,说明测验的效度越高。

二、人员甄选的基本过程

在大多数企业中,人员甄选是一系列连续的步骤。基本过程取决于企业的规模、组织





的规模、空缺职位性质和层次、可招聘的人数及其他一些因素。这个过程可能需要一天时间，也可能更长。图 1-2 显示了一些人员甄选过程中比较典型的步骤。在这个过程中，企业会通过各种不同的方法获取应聘者的信息，包括申请表、面试、笔试、健康检查及背景调查等。不过，无论使用哪种方法，都应该符合道德和法律的要求。当然，在这一过程中，企业会根据自己的需求，忽略某些步骤或改变某些步骤的顺序，而应聘者也可能在这一过程中的任何一个步骤中被淘汰。

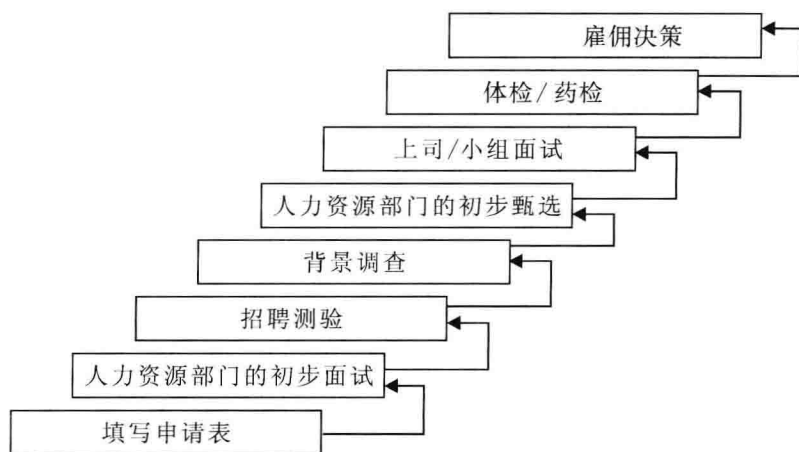


图 1-2 人员甄选的基本过程流程图

三、人员甄选的方法

人员甄选的方法很多，归纳起来有四种：笔试、心理测验、评价中心和面试。由于心理测验和评价中心在上册第七章中已经全面介绍，本章只重点介绍笔试和面试两种方法。

1.2.2 笔试

一、笔试的含义、种类和适用范围

在人员甄选中，笔试主要是用于测量应聘者所掌握的基础知识、专业知识及其他相关知识以及文字组织能力和综合分析能力等。笔试是我国选拔人才最常用的考核方法，根据不同的分类标准，可以作如下两种分类：

1. 论文式笔试和直答式笔试

根据试题的性质，笔试可以分为论文式笔试和直答式笔试。

(1) 论文式笔试。通常是应聘者按照论文题目，写出一定字数的文章，发表自己的观点、看法和主张。论文题目有三种选择方法：自由选择、区间选择、指定选择。自由选择就是应聘者选题完全不受任何限制，由其任意选取一题目；区间选择就是应聘者从指定的若干题目中选取一个；指定选择就是主考人指定题目，应聘者没有选择余地。一般来说，为了了解应试者的创造能力、决策能力、推理判断能力和综合分析能力以及了解应试者对





某一问题的独特见解和态度，可以运用论文式笔试进行综合考核。这种方法主要适用于招聘高级管理人员。

(2) 直答式笔试。其是通过填空、判断、计算和问答等形式来测试应聘者的知识水平。它主要考察应聘者的学历以及理解能力和记忆能力。适用于招聘一般人员。

2. 基础文化测试和专业知识测试

根据考试的科目不同，可分为基础文化测试和专业知识测试。

(1) 基础文化测试。其主要是针对应聘者应具有的基本文化素质而进行的测试，常用的科目有语文、数学、英语等，适用于各种工种和岗位招聘。

(2) 专业知识测试。其主要是针对应聘者应具有的专业知识和对本企业了解程度而进行的测试。招聘的工种和岗位不同，专业测试的科目也就不同。例如会计岗位，一般应考核的内容为会计、审计、财务管理等科目。这种测试适用于各种工种和岗位的招聘。

二、笔试的优缺点

1. 笔试的优点

(1) 公平性。其表现在两个方面，一是所有应聘者都参加题目相同的笔试，二是按考试分数高低作为录用依据之一，在其他条件相同的情况下，高分者则优先录用，低分者则很可能不被录取。

(2) 客观性。一般来说，笔试具有一定的客观性，特别是直答式笔试，客观性更强，这种测试取材广泛，答案确定，评分客观精确，能够比较好地反映应试者的知识水平。

2. 笔试的缺点

(1) 笔试测试效果如何，是否能真实反映应聘者的水平，取决于试卷的命题好坏。若命题不恰当，设计不合理，则考试成绩不能真实反映应聘者的实际水平。

(2) 笔试题目即使全面，也不可能覆盖所有知识点，同时由于试题固定，数目有限，这样应聘者的成绩往往有一定的偶然性。这就是我们常说的考试要有一定运气。

(3) 笔试的结果，只能反映应聘者的学历，掌握知识量的多少，难以代表应聘者的实际工作能力。

(4) 笔试很难反映出应聘者的动手能力或实际操作能力。对于像建筑业、制造业等行业，需要的是理论功底扎实而实际操作经验丰富的人才，仅仅依靠笔试无法了解应聘者在解决实际问题时的能力。

因此，笔试虽然有其优点，但仅仅依靠纸笔测验甄选人才，很容易出现“高分低能”现象，所以在人员甄选时还必须结合其他的方法。

三、笔试实施程序

1. 成立考务小组

实施笔试是一个程序化过程，必须成立考务小组来专门组织实施，才能保证笔试的公平性和客观性。组织考试是一项严肃的工作，应选择那些正直、公正、责任心强、纪律性强的人员为考务小组成员，负责整个考务工作。

2. 制订实施计划

实施计划主要包括：①测试科目和测试方式；②测试人数、测试时间、地点和考场安

