

Zhaopin Yu Rencai Ceping

# 招聘与人才测评

许明月 主 编



前言

# 招聘与人才测评

许明月 主编

中国金融出版社(CIFP) 2017年6月

ISBN 978-7-261-25330-8

111811

ISBN 978-7-261-25330-8

天津出版

地址

天津

邮编

电话

网址

定价

20.00元

2017年6月

2017年6月

19.00元

图书在版编目(CIP)数据

招聘与人才测评 / 许明月主编. —天津: 天津大学出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5618-5880-6

I. ①招… II. ①许… III. ①人才考核—教材 IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第140690号

出版发行 天津大学出版社  
地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部:022-27403647  
网 址 [publish.tju.edu.cn](http://publish.tju.edu.cn)  
印 刷 廊坊市海涛印刷有限公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 169mm×239mm  
印 张 20.5  
字 数 422千  
版 次 2017年6月第1版  
印 次 2017年6月第1次  
定 价 39.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

# 前 言

在信息化时代,国家和企业间的核心竞争是人才的竞争。任何一个国家或企业,如果没有一定规模和品位的人才资源作为支撑,都将无法适应时代的要求。比尔·盖茨曾经说过:“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起眼的公司。”可见,吸引和留住优秀人才是企业经营活动成功的关键因素之一。从 20 世纪 80 年代起,企业在选人方面发生了根本性的变化:从以前的重视人员的学历和专业转变到现在的更重视人员的内在素质和能力。伴随着企业选人理念的变化,人员素质测评技术被越来越多的企业所重视和运用。借助人才测评技术可以充分了解员工的能力、性格、素质,更好地实现人岗匹配、人职匹配,帮助企业选到其所需要的、适合岗位要求的人才。

本书系统介绍了招聘与人才测评的理论与方法,主要分为十一章内容。第一章简要介绍招聘管理的概念、意义、原则和流程,梳理国内外招聘管理的发展历程,重点分析了影响招聘管理的因素。第二章系统介绍招聘管理的三个基础性工作:人力资源规划、工作分析、胜任特征模型。第三章概要介绍招聘计划的制订,重点介绍了招聘的两个渠道(内部招聘和外部招聘)以及招聘外包。从第四章开始进入人才测评的内容。第四章主要介绍人才测评的理论基础、测评的信度和效度。第五章主要介绍人才测评的设计与实施,即测评方案、测评标准体系的设计和测评活动的实施。第六章开始分四个专题介绍人才测评方法。第六章为履历分析,主要介绍申请表、简历、推荐信的内容及制作。第七章为面试,主要介绍面试的类型、设计与实施。第八章为心理测验,重点介绍心理测验的三种类型:能力测验、人格测验、工作动力测验。第九章为评价中心,重点介绍无领导小组讨论和文件筐测验两种测评形式。第十章主要介绍如何对测评结果进行科学的分析以及如何撰写测评报告。第十一章主要介绍如何进行录用决策、办理入职手续、进行培训以及如何做招聘评估等。

本书区别于传统的以理论教学为主的研究型教材,注重对学生应用能力的培养,要求学生不仅要具备基本理论知识,更要具有专业应用能力。本书立足于当前我国企业人力资源管理的实际,吸收、借鉴国内外先进的研究成果和经验。编写过程中,力求突出以下几个特点。

(1)系统阐述招聘与人才测评的基本概念、基本理论,力求做到表述清楚、准确、规范。

(2)紧紧围绕应用型人才的培养目标,力求突出人力资源管理职业技能的培养。

(3)参考和引用了大量国内外文献资料,力求反映本领域最新的研究成果。

(4)教材编写体例设计上将学习目标、案例分析、阅读资料、复习思考题融于各章内容中,力求体现教辅合一。

本书为北京联合大学“十三五”校级规划教材立项项目,由许明月担任主编,负责全书的总体设计、编写、修改、组织分工、过程指导、质量控制和统稿定稿。此外还有三位教师参与编写工作。具体分工如下:许明月(第一章、第五章、部分第六章、第七章、第八章、部分第十一章)、刘凤霞(第二章、部分第十一章)、彭莹莹(第三章、部分第六章、第九章)、王宝石(第四章、第十章)。

在本书的编写过程中,首都经济贸易大学安鸿章教授给予了悉心的指导,北京北森测评技术有限公司开发的人才测评系统为本书提供了宝贵的资料,天津大学出版社姚卫东老师为本书的顺利出版给予了大力的支持和帮助,在此一并表示感谢。此外,在编写过程中,为保持理论的系统性、前沿性以及实践案例的丰富性,编写人员参考了大量国内外招聘管理与人才测评的教材、研究成果及实践案例并引用了互联网上的相关资料,以增强教材的实用性,虽然大部分在参考文献中列举,但由于篇幅所限,未能全部收列,在此向相关作者致以诚挚谢意。

招聘与人才测评是一个实践性较强的知识领域,其理论和方法一直在不断发展和变化。囿于编写者水平,教材难免会有错误与疏漏之处,敬请读者批评指正。

许明月

2016年12月

# 目 录

<b>第一章 招聘概述</b> .....	1
第一节 招聘的概述 .....	1
第二节 招聘管理的发展历史.....	7
第三节 招聘的影响因素.....	18
<b>第二章 招聘基础</b> .....	26
第一节 人力资源规划.....	27
第二节 工作分析.....	38
第三节 胜任特征模型.....	45
<b>第三章 招聘方案的制定</b> .....	62
第一节 招聘计划的制订.....	63
第二节 招聘渠道的选择.....	69
第三节 招聘外包.....	87
<b>第四章 人才测评的原理</b> .....	95
第一节 人才测评的概述.....	95
第二节 人才测评的原理.....	100
第三节 人才测评的信度.....	104
第四节 人才测评的效度.....	109
<b>第五章 人才测评的设计与实施</b> .....	116
第一节 测评方案的设计.....	116
第二节 测评标准体系的设计.....	121
第三节 测评活动的实施.....	130
<b>第六章 人才测评方法:履历分析</b> .....	138
第一节 履历分析概述.....	139
第二节 申请表.....	142
第三节 简历 .....	153
第四节 推荐信.....	163
<b>第七章 人才测评方法:面试</b> .....	168
第一节 面试的概述.....	168
第二节 面试的设计.....	172

第三节	面试的实施	179
第四节	行为化面试	187
<b>第八章</b>	<b>人才测评方法:心理测验</b>	<b>200</b>
第一节	心理测验概述	201
第二节	能力测验	205
第三节	人格测验	214
第四节	工作动力测验	227
<b>第九章</b>	<b>人才测评方法:评价中心</b>	<b>237</b>
第一节	评价中心概述	238
第二节	无领导小组讨论	242
第三节	文件筐测验	253
第四节	评价中心其他技术	258
<b>第十章</b>	<b>人才测评结果的分析与报告</b>	<b>269</b>
第一节	测评数据的处理与结果分析	270
第二节	测评报告的撰写	278
<b>第十一章</b>	<b>录用与评价</b>	<b>294</b>
第一节	录用决策	295
第二节	入职与培训	300
第三节	招聘评估	306
<b>参考文献</b>		<b>318</b>

# 第一章 招聘概述

## 【学习目标】

通过本章的学习,理解招聘的概念以及招聘的原则;了解招聘管理的发展历史;重点掌握招聘的流程以及招聘的影响因素。

## 【引导案例】

### A 公司的招聘管理

A 公司是一家发展中的小型化工企业,随着生产规模的扩大,急需生产技术人员和销售人员若干名。2011 年开始,A 公司连续两年向社会招聘员工,可结果并不理想。招聘的人员并不完全符合公司的现实需要。于是,2013 年公司将招聘工作委托给 ×× 人才测评公司。×× 人才测评公司在进行招聘前对 A 公司的人力资源管理现状进行了调查,结果发现,公司竟然没有对公司的人力资源结构进行战略性的设计,既没有一个像样的人力资源发展规划,也没有一套完整的工作分析文件,更缺少系统规范的招聘制度。招聘管理工作一直是因人而异,随机招聘,结果盲目招收了大量的化工专业人员,安置在企业各部门,造成了企业人才结构的不合理。

A 公司的情况在很多中小企业也同样存在,招聘工作随意性大,缺少相关的制度规范,这为公司未来发展带来了隐患。市场竞争说到底人才的竞争。企业经营战略发展的各个阶段必须有合格的人才作为保障。人才招聘作为企业人力资源管理的一项经常性工作是非常重要的。如果不讲标准、原则,盲目招聘,不仅员工队伍的素质无法保证,也会给企业带来经济上的损失。所以,无论对于大企业还是小企业,规范招聘管理工作,招到适合企业、岗位需要的人才是企业成功的关键。

## 第一节 招聘的概述

### 一、招聘的概念

所谓招聘(recruitment),是指当组织出现职位空缺后,借助一定的渠道吸引或寻找具备任职资格和条件的求职者或适合者并采取某种方法从中甄选和确定合适的候



选者予以聘用的过程。这个概念包含了4层含义,具体如下。

### 1. 招聘是一个有目的的活动

招聘的目的是满足企业自身生存和发展的需要,解决企业人力资源的供需矛盾,获得企业所需要的人才,同时树立企业的良好形象。

### 2. 招聘是一个有计划的活动

招聘不是一种盲目和应急的活动,而是有计划、有步骤的活动。首先,招聘应根据企业人力资源规划,从全局和发展的角度来决定人力资源的需求数量和质量,在此基础上,制订招聘计划和具体的招聘方案。其次,招聘要遵循市场规律,按照人力资源市场的供需、价格、竞争三大机制的规律办事,无论是薪酬的确定,还是招聘时间的选择都不能违背市场规律。最后,招聘要严格按工作说明书中的岗位任职资格要求选人聘用,并根据岗位要求的不同,选择合适的甄选方法。

### 3. 招聘是一个系统性工作

招聘工作是一项由多个连续的、相互联系的环节组成的系统性工作,具体包括招募、选拔、录用、评估四个阶段。

(1)招募,是组织发布招聘信息、吸引符合条件和有兴趣的人员来申请职位的过程,主要包括招聘计划的制订、招聘渠道的选择、招聘信息的发布。

(2)选拔,是从职位申请者中筛选那些符合组织需要的人员的过程,也就是组织对申请者进行分析考察的过程,包括资格审查、初选、测试、体检、背景调查等。

(3)录用,是根据国家的有关法律法规和基本程序,求职与招聘双方履行入职手续的过程。

(4)评估,是招聘过程最后一个环节。评估一般包括三个方面的内容:一是对招聘结果的成效进行评估,如成本与效益评估;二是对录用员工数量与质量进行评估;三是对招聘方法的成效进行评估,如对所采用的选拔方法的信度与效度进行评估。

### 4. 招聘是依据一定前提的活动

简单地说,招聘的主要依据是人力资源规划和工作说明书两个文件。在人力资源规划之下制订的招聘计划,具体说明在什么时间、地点,通过什么方法和媒介,由哪些人去负责招聘以及招聘所需物质条件的安排等。

工作说明书,是对空缺岗位任职人员的资格提出具体要求,如受教育程度、专业要求、经验、资历、年龄等。工作说明书不仅为招聘选拔提供了标准,也为求职者了解未来工作、事先进行自我筛选、决定是否应聘提供了参考依据。

## 二、招聘的意义

有效招聘对组织的意义重大,如同生产高质量的产品必须有高质量的原材料一样,组织的生存与发展也必须有高质量的人力资源来保证。

### (一) 提高组织竞争力, 创造组织的竞争优势

组织的竞争归根结底是人才的竞争。人力资源正在成为组织最重要的核心竞争力。员工招聘一方面关系到组织人力资源的形成, 另一方面直接影响组织管理其他环节工作的开展, 如有高素质的一线员工才能保证提供高质量的产品和服务, 有素质的研发人员才能保证组织的研发计划高效完成。

### (二) 扩大知名度, 树立组织良好形象

招聘工作涉及面广, 组织利用各种各样的形式发布招聘信息, 如电视、报刊、网络等, 可以扩大知名度, 让外界更多地了解组织。如有的企业以震撼人心的高薪、颇具规模和档次的招聘过程来表明企业对人才的渴求和企业的实力。也可通过招聘工作的运行和招聘人员的素质向外界展现组织的良好形象。

### (三) 增强凝聚力, 降低员工流失率

有效的招聘可以使组织更多地了解应聘者到本企业工作的动机与目的, 可以从诸多候选者中选出个人发展目标与组织目标趋于一致并愿意与组织共同发展的员工; 另一方面可以使应聘者更全面地了解组织及应聘岗位, 让他们根据自己的能力、兴趣和发展目标来决定是否加盟该组织。有效的双向选择使员工愉快地从事胜任的工作, 减少人员流失, 减少因员工流失带来的损失, 增强组织的凝聚力。

### (四) 减少员工培训成本, 降低培训风险

有效的招聘可使组织避免引入素质较差或不能融入组织的员工, 避免由此而发生的培训风险, 减少培训成本。因为错误的招聘决策不但会增加新员工的培训成本, 而且这些人不一定都能成为合格的员工。素质好、技能强、专业对口的新员工接受培训的效果会相对好些, 组织可能因此减少甚至无须支付培训成本。

### (五) 补充新力量, 增强组织的创新能力

新员工能为组织带来新的管理思想、新的工作模式、新的技术创新, 为组织注入生机和活力, 创造一个全新的局面。另外, 新员工的到来, 会给老员工带来无形的竞争压力, 他们会由于担心被超越或被淘汰而充分挖掘自身的潜力, 增加干劲, 激发更多的工作热情, 从而实现组织整体效益的提高。

## 三、招聘的原则

招聘是企业人力资源管理的起点, 不仅要满足企业对各类人员的需求, 同时还要具有多重社会性功能。因此, 企业的招聘应遵循以下原则。

### (一) 公开原则

公开原则是指把招聘单位、招聘岗位、招聘人员数量、应聘者的条件、招聘时间、选拔的方式等信息向社会公开告知, 公开进行。公开招聘, 一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会, 达到广泛选拔人才的目的, 另一方面使招聘工作置于社会的公开

监督之下,防止可能出现的不正之风。

## (二) 竞争原则

竞争原则是指通过全面考核,鉴别应聘人员的优劣,确定录用者。为了达到竞争的目的,一是要吸引较多的人应聘,二是要设定科学的考核程序、录用标准和选拔方法,对应聘者进行客观的评价,科学有效地对应聘者进行比较,寻找适合组织需要的合适的人才。只有在比较和竞争中,才能判断谁更加优秀,也才能准确判断人才是否适合岗位需求,从而达到真正的人岗匹配。

## (三) 平等原则

平等原则是指对所有应聘者一视同仁,不能人为地制造各种不平等的限制或条件,坚持平等就业、公平竞争,反对民族歧视、性别歧视;对于弱势群体和残疾人应当给予保护和关心。在坚持平等的前提下,为所有应聘者提供公平竞争的机会。

## (四) 适合原则

择优是招聘的根本目的和要求,但并不是说一定要录用最优秀的应聘者,而是根据岗位的特点,选择最适合岗位需要的人。每个人都有自己的优点和缺点。在对应聘者进行比较的时候,衡量的标准是岗位对人的需求。只有岗位最需要的素质,才是衡量申请者是否优秀的根本标准。

## (五) 全面原则

全面原则是指对应聘者从品德、知识、能力、智力、心理、工作经验和业绩等方面进行考核和考察。一个人能否胜任某项工作,不仅取决于他的知识和能力,更取决于他的性格、潜能等因素。因此,只有全面地对应聘者进行评价,才能找到符合组织、岗位需要的人才。

## (六) 效率原则

效率原则是指在高质量的基础上,根据招聘的具体要求,选择恰当的招聘渠道和方法,用尽可能低的成本录用到高质量的人才。不一定要招聘最优秀的人才,应量才录用,做到人尽其才、才尽其用、职得其人,这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

# 四、招聘的流程

招聘工作是一个复杂、系统而又连续的程序化操作过程。为了使招聘工作科学化、规范化,需制定严格的招聘程序。一个完整的招聘过程包括准备阶段、实施阶段和评估阶段。

## (一) 准备阶段

### 1. 招聘需求的提出

招聘工作一般是从提出招聘需求开始的。招聘需求通常由用人部门提出。一般

来说,组织会根据一定时期的业务发展需要制定人员预算,招聘需求通常是在人员预算的控制之下的。但是实际工作的需要和业务的变化也会导致人员需求的一定变化,对于这些变化的情况,往往需要用人部门和人力资源部门根据对实际情况的分析共同作出决定。一般来说,用人部门基于以下情况向人力资源部门提出招聘需求:①年度人员招聘计划;②有员工离职或调动到其他部门,造成职位的空缺;③由于业务量的扩大造成现有人手不足;④组建新部门;⑤现有队伍需要调整,裁减多余人员,招聘紧缺人才。

## 2. 招聘计划的制订

在确定招聘需求之后,需要制订一个完整的招聘计划。招聘计划通常包括以下内容。

(1)什么岗位需要招聘人,招聘多少人,每个岗位的具体要求等。

(2)招聘对象的条件。

(3)招聘地区的分布情况,是本单位、本市还是全国。

(4)信息发布,通过什么渠道发布招聘信息,何时发布。

(5)是否要委托某个部门或机构进行甄选。

(6)招聘工作的具体安排,即招聘过程中组织人员构成和职责分工、经费预算、日程安排等。

招聘计划制订完成后,还需提交相关领导审批,获批后才能进行招聘信息的发布,招聘活动才能继续进行。如果拟招聘人员是在人员预算范围内,一般审批程序会进行得较快;如果待招聘人员是在人员预算之外,高层领导需要对招聘的必要性进行审核和论证。

## 3. 招聘渠道、方法的选择

人力资源管理部门通过何种渠道寻找潜在的职位候选人,要根据当地的劳动力市场情况,工作职位的类型、层级以及组织的性质、行业、规模来决定。通常招聘渠道有两种:一是内部招聘,二是外部招聘。选择内部招聘还是外部招聘,要根据企业实际情况来确定,如考虑本企业的人员状况、空缺岗位任职条件以及信息发布的费用成本等。采用内部招聘,可以考虑职位公告、员工推荐等方法;如选择外部招聘,可以通过校园招聘、中介机构、招聘会、猎头公司等。当企业要寻找入门职位的候选人,通常可以在学校或公共就业机构寻找;要寻找中高级的企业管理人员,通常需要猎头公司的服务。

招聘的方法有很多,主要有笔试、面试、心理测验、评价中心技术等。不同方法适合于不同职位人员的招聘和选拔,而且不同方法的实际操作效果也是不同的。在人力资源管理中,我们要根据不同方法的不同效果,相互配合使用,使招聘和选拔工作更加科学化。

## （二）实施阶段

招聘工作实施阶段是整个招聘活动的核心,也是最关键的环节,包括招募、选拔和录用三个阶段。

### 1. 招募信息的发布

发布招募信息通常可以获得比实际所需任职者人数多的职位候选人。企业一旦确定了自己对人才的需要,就应该及时把这一信息发布出去。招聘信息可通过报纸、杂志、广播、电视、网络等媒体发布,也可以通过中介公司介绍。信息发布的范围是由招聘对象的来源范围决定的。如果企业某岗位需要在大的范围内招聘人员,那么招聘信息的发布范围需要广一些,这样,招聘到合适人选的概率就大一些。

招募信息发布之后,求职者的求职信和简历会像雪片一样飞来,人力资源部门应及时对求职者的资料进行分类整理,与用人部门一同筛选出初步具有资格的人员并确定参加面试的人选和时间。

### 2. 申请人员的甄选

为了找到合适的人选,通常需要一个科学的甄选过程。甄选过程包括以下三部分内容。

#### 1) 填写职位申请表

几乎所有的组织都会要求候选人填写一张职位申请表。有些职位申请表比较简单,仅仅填写个人的基本信息,而有些组织的职位申请表是一份综合性的个人简历表,要求求职者填写个人经历、受教育培训情况、个人技能和成就等。这种申请表中的一些信息可以作为某些工作绩效的衡量标准,人力资源部门可能根据其中信息进行评分、甄选。

#### 2) 组织测试

测试分为笔试和面试。笔试又分为考察候选人基础知识、专业知识的知识性考试和考察候选人能力水平、性格特征的心理测试和评价中心技术。一份设计妥当的笔试题卷可以大大减小决策错误的可能性。面试是获得正确甄选结果的一种保障,通过面试所得到的主观印象好坏往往与将来能否友好合作具有密切联系。但面试本身的预测效度并不高,因此它不能作为唯一的方法使用。

#### 3) 评估应聘者

主要对通过以上方式获得的有关应聘者的专业知识和技能、实际工作能力、沟通与交往能力、环境适应性等状况进行评估,以此作为甄选的依据。

### 3. 录用决策

经过筛选将具备相应资格的应聘者从最佳到最差进行排序,然后进行决策。决策时应该着重选择那些熟悉工作、经验丰富、能很快适应工作的人,对工作具有强烈愿望和动机的人,应该选择最合适的人,而不是最优秀的人。

#### 4. 劳动合同的签订

确定了录用人员以后,要发出录用通知书。在正式聘任前,应该有一个试用期,在试用期内,组织可以对候选人作进一步了解,如发现候选人不理想,可以及时采取补救措施。试用期结束后,对那些试用合格的候选人可以作出正式录用决定并与之签订劳动合同。

#### (三) 评估阶段

评估阶段要对招聘效果进行评估。招聘效果评估主要包括招聘成本效用的评估、录用人员的评估和招聘方法效果的评估。通过对招聘成本效用的评估,能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况,这有利于降低以后招聘的费用;通过对录用人员工作质量的评估,了解他们之前测评的结果与实际的业绩是否具有较高的一致性,检验招聘工作成果与方法的有效性,有利于招聘方法的改进;通过对招聘方法信度与效度的检验,可以发现现存的评价方法是不是可靠和准确,或者对已有的评价方法进行改正和完善。

## 第二节 招聘管理的发展历史

### 一、西方国家招聘管理的发展历史

#### (一) 第一阶段:18世纪下半叶—19世纪末

工业化社会早期,企业管理实际上是一种经验管理。这一时期,工业企业开始发展,但规模小,生产力水平低,企业管理主要靠个人经验,没有操作规范和严格的规章制度。企业的所有者就是企业的经营者,工人凭着经验劳动,管理者凭着传统的经验管理,管理工作简单,属于小生产管理方式。这一阶段,企业的招聘工作主要是满足工厂的生产和经营的需要,对员工的要求主要是看其掌握的技术是否熟练以及年龄、体力等方面是否胜任。

#### (二) 第二阶段:20世纪初期—20世纪50年代前期

20世纪初期,招聘理论及在实践中的发展主要来自两方面的成就:一是科学管理理论的提出,二是心理测评技术的应用。

作为科学管理活动的招聘,最早追溯到泰勒的科学管理时代。20世纪初期,美国古典管理学家、科学管理之父弗雷德里克·泰勒(F.W.Taylor)在《科学管理原理》一书中提出了一个重要思想,即为了提高劳动生产率,必须为工作挑选头等工人。泰勒指出,健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应,企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他们成为第一流的工人,激励他们尽最大的力量来工作。每个人都具有不同的才能,不是每个人都适合于做任何一项工作,这和人

的性格特点、个人特长有着密切的关系。为了最大限度地提高生产率,对某一项工作,必须找出最适合干这项工作的人,同时还要最大限度地挖掘最适合这项工作的人的最大潜力,才有可能达到最高效率。因此,管理人员的责任就是细致地研究每一个工人的性格、脾气和工作表现,找出他们的能力,更重要的是发现每一个工人向前发展的可能性,并且逐步地、系统地训练、帮助和指导,为他们提供晋升的机会。这样,使工人在雇用他的公司里,能担任最高效、最有兴趣、最有利、最适合他们能力的工作。科学地选择与培训工人并不是一次性的行动,而是每年要进行的,是管理人员要不断加以探讨的课题。

19世纪末,心理测验开始在西方国家迅速发展起来。1905年,法国心理学家阿尔弗雷德·比奈(Alfred Binet)编制出世界上第一个成功的智力测验量表——比奈-西蒙智力量表,从此,心理测验成为一种测量个别差异的工具。1916年,美国警方首次将心理测验用到警员招募中。1917年,第一次世界大战期间,美国军方为了提高士兵战斗能力,需要迅速有效的方法来招募新人,当时美国心理学会(APA)主席罗伯特·耶基斯(Robert Yerkes)与其他心理学家在以往智力测验的研究基础上,设计了著名的“陆军 a 智力测验”和“陆军 b 智力测验”。整个战争期间,有 200 多万美国士兵参加了这个团体智力测验,效果显著。第二次世界大战期间,美国仍然使用心理测验来选拔新兵,尤其是在飞行员的选拔中,人才测评技术发挥了巨大作用。

心理测验的方法不仅用于选拔普通士兵和特殊兵种人才,也用于高级指挥人才的选拔和评价。20世纪20年代,德国军事部门为挑选军事指挥人才集中了一批心理学家进行人才测评的研究。心理学家设计出了多样化的评价方法,其中包括书面测验、任务练习、指挥系统练习、深入面谈、感觉和运动方面的测验。整个测验过程由心理学家、多名军官、内科医生参与。这种通过情景模拟方法来评价军官素质特点的方法就是现在评价中心技术最早的形式。第二次世界大战期间,英国也模仿德国做法,在军队中使用这种方法来选拔军官。

由于心理测评技术在军事上的成功运用,战争结束后,这些方法被广泛地用于政府机构及工商企业各界。1921年,詹姆士·卡特(James Cattell)创建了旨在推动心理科学在工业组织中的应用与发展的心理测验公司,开始将心理测验向社会推广。1922年,美国白宫服务委员会成立了以奥罗克(L.J.Orouke)为领导的评估研究小组,将心理评估技术引入文官考试制度中。1927年第一个职业兴趣测验广泛应用于职业选择、人才选拔等领域。

### (三)第三阶段:20世纪50年代中后期—20世纪70年代末期

第二次世界大战后,经济的发展和科技的进步对人力资源开发提出了迫切要求。尤其是心理测评在军事上的成功运用更加促进了人才测评技术的发展。在这种背景下,西方各国十分重视人员招聘与测评这一事业,开始成立专门机构,组织专业队伍,

研究开发系列人才测评的技术和方法。

20世纪40—50年代,心理测量学家们开始在实践中评价求职者的“岗位适合度”,开始重视人岗匹配,通过面谈、一系列纸笔测验(能力测验和投射测验)了解被测评者的素质特征和能力水平,再与岗位要求相对应,选择合适的人。1956年,美国电话电报公司率先在管理实践中使用评价中心技术选拔管理人才,1956年到1960年四年间,被提升到中级管理岗位的员工中,有78%与评价中心技术的评价鉴定一致。在未被提升的员工中,有95%与评价中心技术在8年前认定的缺乏潜在管理能力的判断相吻合。20世纪60年代以后,评价中心技术快速发展起来,许多公司如标准石油、通用电气公司、国际商用机器公司、福特公司、柯达公司等都采用这项技术并建立了相应的评价中心机构来评价管理人员。20世纪70年代初期,美国约有上千家大型跨国公司使用了评价中心技术招收高级职员。评价中心技术综合运用了心理测验、面试和情景模拟技术,使得测评效果比原来更加可靠和有效。

20世纪50—70年代,心理测验和评价中心技术的发展为人才招聘与选拔提供了科学的理论指导和技术支持,使人才选拔从传统的经验选拔走向规范化的科学测评,招聘管理从经验管理进入科学管理。

#### (四)第四阶段:20世纪80年代初期至现在

20世纪80年代,企业人力资源管理进入“组织的职责”阶段。在这一阶段,企业把人力资源管理工作真正视为自己企业的“组织的职责”。很多企业把人力资源招聘工作定位为提升企业未来竞争优势的根本性工作,提升了招聘与人才选拔在组织中的地位,在招聘理念、招聘过程、招聘渠道、招聘方法等具体的招聘细节方面也更加完善、规范。

在招聘指导思想和具体程序上,各个企业表现出了不同的特点。有的企业看重学历和实践经验,有的企业则把人才的创造性才能和前瞻性思维放在首要地位。不同的招聘思想也带来了不同的招聘策略和程序,但比较普遍的招聘程序是:制定企业人才需求规划—根据人才规划制定企业招聘方案—根据岗位要求选择不同的招聘方式—进行人员测评和选拔—签订聘用合同。

在招聘渠道方面,除传统的招聘途径外,如参加人才市场的招聘会、在媒体上刊登广告、员工推荐等,还出现了职业介绍机构物色人才、校园招聘,尤其是依靠互联网等新形式来进行招聘。1994年6月全球第一个商业性招聘网站建立以后,互联网招聘网站取得了很大发展。目前,互联网招聘正成为企业招聘最主要的渠道。此外,二战后,美国出现了一种新的招聘高级管理人员的机构——人才顾问公司(信息服务公司),随着该行业的发展和获得社会认可,该类型机构被称为“猎头公司”。

20世纪80年代后,评价中心技术在西方国家快速发展起来,据统计,美国在1980年至少有2000个组织使用评价中心技术,到20世纪80年代中后期,这个数字



扩大到了 3 000 多个。目前,国际上对评价中心技术的运用,每一年都在成倍增长。美国每年数十万人接受评价中心技术的测评,其中绝大多数是经理和高级管理人员及其候选人。为了规范评价中心技术,美国还专门制定了《评价中心实施标准和道德准则》。英国、法国、加拿大、澳大利亚、日本等国也都采用这种方法进行人才测评与选拔。

近几十年,西方国家出现了许多专门提供人才测评服务的机构,他们把人才测评的技术运用于人力资源管理的各个领域,已经具有相当广泛的市场,形成了规模化、产业化的格局。一些社会化的现代人才测评机构或组织也相应建立,极大地推动了人员招聘与素质测评的发展。

招聘管理各发展阶段的特点见表 1-1。

表 1-1 招聘管理各发展阶段的特点

参数阶段	招聘理念	招聘依据	招聘过程	招聘人员	招聘方法和技术			
					招募方式	甄选方法	录用方法	评估方法
18 世纪下半叶—19 世纪末期	“要用人就雇,不用就辞”	掌握的技术是否熟练以及年龄、体力是否胜任	主要包括招募、选拔及录用环节	工厂主;临时招工代理	张贴海报	经验测评	—	—
20 世纪初期—20 世纪 50 年代前期	满足企业当前生产经营需要	是否能达到企业制定的工作岗位标准	主要包括招募、选拔及录用环节	人事部门	职业中介;报纸、广播等媒体	智力测验、职业兴趣测验等心理测试	签订劳动合同	—
20 世纪 50 年代中后期—20 世纪 70 年代末期	以最低成本招聘到组织现在和未来需要的人才,建立人才库	政府颁布的各种劳动法规;企业发展战略	主要包括招募、选拔、录用、评价环节	人事部门和使用部门;HR(人力资源,后同)专家	人才市场;电视、广播等媒体;职业中介;猎头公司	性向和能力测定、个性与兴趣测验等心理测试;工作样本测验;体检	签订劳动合同	对招聘成本的简单核算
20 世纪 80 年代初期至今	真实工作预览;企业文化;劳资商业职工互利思想;合作伙伴的理念	相关的劳动法规;人力资源规划;工作分析;招聘计划;文化认同与忠诚度	招聘过程的扩大化、持续化和系统化	人力资源部门和使用部门;HR 专家;“招聘外包”	人才交流会、校园招聘、猎头公司、网上招聘	评价中心;背景调查;计算机辅助测评;笔记测试、诚实性测试等心理测试	签订劳动合同;任前引导与配置	招聘成本、录用人员的质与量以及招聘渠道效益等评价指标体系

资料来源:李丽.员工招聘管理现代化的研究[D].北京:首都经济贸易大学,2005.