



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Recruitment and Staffing



招聘与配置

姚裕群 ○ 主编

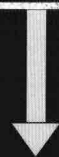
本书努力成为一本既具有战略人力资源管理视角，又联系现实人力资源工作者操作实践的教材，首先观察劳动力市场、把握宏观趋势、外部环境，进而专注于企业内部的招聘设计与操作。通过全新的体系、深刻的思维和翔实的内容，适应现代组织人力资源管理人员提升招聘素质的需求，有利于培养高层次人力资源管理人才以及科研教学人才。



21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education

Recruitment and Staffing



招聘与配置

姚裕群 ○ 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 姚裕群 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与配置 / 姚裕群主编. —大连 : 东北财经大学出版社,
2010. 1

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 844 - 1

I. 招… II. 姚… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等
学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 217176 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 423 千字 印张: 20 1/2 插页: 1

2010 年 1 月第 1 版

2010 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 刘贤恩

责任校对: 孙 萍

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 844 - 1

定价: 34.00 元

前 言

21 世纪是竞争与机遇并存的世界，企业要想在竞争中把握机遇生存并取得胜，首先要取决于观念，其次要取决于行动能力。什么是观念？什么是行动能力？答案是：人力资源！在诸多企业的运作中，谁优先采用，谁就可能获得先机，走在竞争者的前列。招聘之于企业发展的重要性日益显现，因为高效、科学的招聘不仅有利于提高企业人才的竞争力，更有利于推动企业战略目标的实现。

招聘是企业获取人才的主要途径，也是人力资源管理的经常性重要业务之一，而且它还是人力资源开发与管理的第一个环节的工作，不言而喻，招聘具有“牵一发而动全身”的重要作用。企业作为一个组织，是处于一个开放的外部大市场环境之中的。它“企”划其“业”，必然要企划人力资源。如果企业不懂得外部劳动力市场的状况与变动趋势，那么其成本将大大增加，其资源将大大浪费，而这些资源可能就是决定企业发展前途的人力资源、人力资本。当企业不能获得足够的优秀候选人时，其人力资源战略也就成为一句空话。虽然组织高度重视人力资源招聘，但人力资源部门不能采用有效的招聘方法，不能准确把握应聘人员的素质，同样不能达到预定的战略目标，不利于企业的发展。特别是对力图把人力资源开发作为自身核心竞争力的企业来说，招聘的影响更是举足轻重。

本书的写作特色有以下四点：

(1) 本书从大环境——就业市场出发考虑组织的招聘，具有宏观视角，避免了招聘工作“一叶障目，不见森林”的误区，大大丰富和提升读者对招聘的认识。

(2) 本书努力成为一本既具有战略人力资源管理视角，又联系现实人力资源工作者操作实践的教材，通过全新的体系、深刻的思维和翔实的内容，适应现代组织人力资源人员对于招聘素质提升的需求，有利于培养高层次人力资源管理人才以及科研教学人才。

(3) 全书首先观察劳动力市场，把握宏观趋势、外部环境，进而专注于企业内部的招聘设计与操作，从人力资源规划与招聘策划到招聘方案设计、面试、甄选再到员工录用，都非常契合实际。同时，本书还与时俱进，介绍了校园招聘、网络招聘、猎头招聘等现代招聘形式与弹性用工、劳务派遣等录用新形式。

(4) 参与本书编写的作者，既有中国人民大学等高校的教学经验丰富的教师，又有资深人力资源管理实战专家，更邀请万科集团的人力资源总监加盟写作，理论与实践结合紧密，保证了本教材的特色、创新和高质量。

(5) 本书每章都有引发思考的开章引例，正文中穿插的“学以致用”案例，以及综合性的章后案例，在增加知识的同时，引发读者更多的联想和思考，提高分析和解决实际问题的能力。书中的“知识链接”栏目为读者介绍了招聘与配置的

相关操作表格、法律规定、发展趋势等，为进一步学习和掌握专业知识提供帮助。同时，为方便教学，本书配有网络电子课件，任课教师可登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询或下载。

基于上面的特色定位，本书的构架如下：第一篇为招聘与配置总论，阐述劳动力市场的供给原理，人力资源需求如何确定，以及招聘的外部大环境，如体制、法制、中介等因素，从宏观上构建起招聘的大背景，可以说本篇是组织正确进行招聘的必要基础。第二篇为员工招聘，在读者对大的环境有了认识之后，从企业应用的角度对招聘进行了设计，为招聘的高效运行打下基础。其内容包括人力资源规划与招聘策划、招聘方案设计、面试、甄选、员工录用、校园招聘、网络招聘与猎头招聘等，这显然是招聘的主体与核心内容。第三篇为员工配置，其内容包括员工配置总析、员工配置与入职管理、新员工培训、主管人员的选拔任用、招聘与配置的评估，该篇是狭义招聘的延续，是招聘工作的真正结果和落实。

本书是东北财经大学出版社“21世纪高等院校人力资源管理精品教材”中的一本，本书承蒙东北财经大学出版社的筹划和支持得以出版，我们全体作者在此表示衷心的感谢。本书由中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师姚裕群主持编写，刘家珉、王琳、郑智华、曲小卉、马震、亓姗姗、李苑凌、庞彦翔、侯典牧、卫锦垣、原喜泽、孙晓芳、姚月娟、郑东平参加了撰写工作，在此我对刘家珉教授的多次支持、对各位作者的大力支持与具有新意的高质量写作表示衷心的感谢。在此过程中，我的硕士生亓姗姗一直参与教材的编写、加工及相关沟通联络工作，为本书出版的多方面事务作出了很大的贡献。本书也参阅了有关专家学者的著作、论文，在此一并表示感谢。这里，我还要感谢我的妻子和女儿，没有她们的支持和我生活上的照顾，要完成本书的编写工作也是很困难的。

由于本书的作者水平有限，书中的内容也有不少创新和尝试，其中必然存在很多不足，欢迎同行专家批评指正，也欢迎广大读者提出宝贵意见。

姚裕群

2009年10月于北京世纪城

目 录

第 1 篇 招聘与配置总论

第 1 章

绪论/2

学习目标/2

引例/2

1.1 招聘概述/3

1.2 配置概述/8

1.3 招聘的地位与任务/12

本章小结/16

复习思考题/16

案例分析题/16

推荐阅读资料/18

网上资源/18

第 2 章

招聘的社会需求/19

学习目标/19

引例/19

2.1 劳动需求基本分析/20

2.2 微观组织的劳动需求/22

2.3 微观组织典型单位——企业分析/24

2.4 宏观劳动需求/26

本章小结/29

复习思考题/29

案例分析题/29

推荐阅读资料/30

网上资源/30

第3章**招聘与配置的社会环境/31**

学习目标/31

引例/31

3.1 招聘与配置的体制环境——人力资源配置模式/32

3.2 招聘与配置的经济格局——人力资源供求关系/34

3.3 招聘与配置的法制环境——人力资源制度保护/36

3.4 招聘与配置的社会中介机构/38

本章小结/42

复习思考题/42

案例分析题/42

推荐阅读资料/43

网上资源/44

第4章**招聘的对象/45**

学习目标/45

引例/45

4.1 招聘对象素质/46

4.2 职业初析/54

4.3 人的职业发展历程/56

本章小结/60

复习思考题/60

案例分析题/60

推荐阅读资料/62

网上资源/62

第2篇 员工招聘**第5章****人力资源规划与招聘策划/64**

学习目标/64

引例/64

5.1 人力资源规划/65

5.2 岗位设置原理/69

5.3 岗位分析/73

5.4 招聘策划/77

本章小结/80

复习思考题/80

案例分析题/80

推荐阅读资料/82

网上资源/82

第6章

招聘的原理——能岗匹配/83

学习目标/83

引例/83

6.1 能岗匹配基本分析/84

6.2 能岗匹配的原则/89

6.3 能力模型的构建程序/90

本章小结/92

复习思考题/93

案例分析题/93

推荐阅读资料/95

网上资源/95

第7章

招聘方案设计/96

学习目标/96

引例/96

7.1 招聘渠道设计/96

7.2 招聘流程设计/102

7.3 招聘方法设计/103

本章小结/106

复习思考题/106

案例分析题/107

推荐阅读资料/108

网上资源/108

第8章

面试/109

- 学习目标/109
- 引例/109
- 8.1 面试概述/110
- 8.2 面试的基本过程/113
- 8.3 常用面试方法/118
- 8.4 面试中的常见问题/130
- 本章小结/132
- 复习思考题/132
- 案例分析题/133
- 推荐阅读资料/134
- 网上资源/134

第9章

甄选——招聘遴选的决策/135

- 学习目标/135
- 引例/135
- 9.1 筛选申请表与简历/136
- 9.2 测试与面试结果评估/139
- 9.3 聘用决策/145
- 本章小结/149
- 复习思考题/150
- 案例分析题/150
- 推荐阅读资料/151
- 网上资源/151

第10章

员工录用/152

- 学习目标/152
- 引例/152
- 10.1 背景调查/152
- 10.2 录用决策基本内容/157
- 10.3 录用决策程序/159
- 10.4 入职体检/163

本章小结/164
 复习思考题/164
 案例分析题/165
 推荐阅读资料/166
 网上资源/166

第 11 章

招聘中的测评/167

学习目标/167
 引例/167
 11.1 人力资源测评原理/168
 11.2 人力资源测评方法/173
 11.3 人力资源测评流程/178
 本章小结/181
 复习思考题/181
 案例分析题/181
 推荐阅读资料/182
 网上资源/182

第 12 章

招聘操作——校园招聘、网络招聘和猎头招聘/184

学习目标/184
 引例/184
 12.1 校园招聘/185
 12.2 网络招聘/192
 12.3 猎头招聘/199
 本章小结/203
 复习思考题/203
 案例分析题/203
 推荐阅读资料/205
 网上资源/205

第 13 章

招聘与录用新形式/206

学习目标/206

- 引例/206
- 13.1 招聘录用新形式概述/206
- 13.2 弹性用工/207
- 13.3 劳务外派与引进/211
- 13.4 劳务派遣/213
- 本章小结/219
- 复习思考题/219
- 案例分析题/219
- 推荐阅读资料/221
- 网上资源/221

第3篇 员工配置

第14章

员工配置总析/223

- 学习目标/223
- 引例/223
- 14.1 员工配置的类型/224
- 14.2 影响员工配置的因素/225
- 14.3 员工配置模型/226
- 14.4 员工配置战略/232
- 本章小结/234
- 复习思考题/234
- 案例分析题/235
- 推荐阅读资料/236
- 网上资源/236

第15章

员工配置与人职管理/237

- 学习目标/237
- 引例/237
- 15.1 员工配置操作/238
- 15.2 人职管理/245
- 15.3 微观组织的员工配置/248

15.4 人才租赁——员工配置新方法/255

本章小结/257

复习思考题/257

案例分析题/258

推荐阅读资料/259

网上资源/259

第 16 章**新员工培训/260**

学习目标/260

引例/260

16.1 新员工入职培训初析/260

16.2 新员工培训需求/261

16.3 新员工入职培训的内容和方式/263

16.4 新员工入职培训的实施/269

16.5 职业生涯发展与职业成功/276

本章小结/278

复习思考题/278

案例分析题/278

推荐阅读资料/280

网上资源/280

第 17 章**主管人员的选拔任用/281**

学习目标/281

引例/281

17.1 主管人员选拔概述/282

17.2 主管人员选拔的标准/285

17.3 主管人员遴选/290

本章小结/295

复习思考题/295

案例分析题/295

推荐阅读资料/297

网上资源/297

第 18 章

招聘与配置的评价/298

学习目标/298

引例/298

18.1 招聘与配置评估概述/298

18.2 招募与配置各环节评估/299

18.3 招聘与配置的信度和效度/309

18.4 招聘总结/311

18.5 招聘与配置评估常见问题/313

本章小结/314

复习思考题/315

案例分析题/315

推荐阅读资料/316

网上资源/316

第 1 篇 招聘与配置总论



绪论

学习目标

- ✓ 理解招聘的概念及重要性;
- ✓ 了解招聘需要遵循的原则;
- ✓ 理解人力资源配置的形式;
- ✓ 了解人力资源配置的模型;
- ✓ 理解人力资源配置中存在的问题;
- ✓ 理解招聘配置工作的地位;
- ✓ 了解招聘与其他人力资源工作的联系。

引例

Cisco 的招聘方式

在 IT 企业的世界里，最关键的就是得到人才和保留人才。Cisco 的招聘广告是：我们永远在雇人。对优秀人才 Cisco 永远有兴趣。Cisco 在 IT 领域走得非常快，以致整个业界人才的供应跟不上 Cisco 成长的速度。

Cisco 的招聘方式是全面撒网，报纸招聘广告、网站、猎头、人才招聘会等都用上，面对 Cisco 每年 60% 的增长速度对人才张开的巨口，这些方式都显得不够得力。Cisco 中国公司的人力总监头痛的问题是招聘广告试过不成功，网站不成功，原因是这些方式没有定向目标。上海有一个网络招聘的公司说他们有一个过滤的程序，能够将许多不合要求的求职者挡在外面，但他们还没有试过。好的方式还没有，所以是摸着石头过河。Cisco 经常到 IT 界专门的人才招聘会上做人才资源收集工作。对 Cisco 最有效的方式是用猎头公司，这样的成本很高，但是面对大量高技术人才缺乏的情况，Cisco 还是有大概 40% 的员工是猎头公司找来的，Cisco 用猎头公司招人是从上到下不分职位。Cisco 还有大概 10% 的应聘者是通过员工互相介绍进来的，Cisco 有一项特别的鼓励机制，鼓励员工介绍人加入 Cisco，方式有点像航空公司累积旅程。Cisco 的规定是：介绍一个人来面试就给你一个点数，每过一道面试关又有一个点数，如果员工最后被 Cisco 雇用，则有事成的奖金，这些点数最后累积折成海外旅游。这是 Cisco 创造性的做法，让所有员工都是猎头代理，有合适的人一定会介绍到公司来。

Cisco 的发展速度要求员工能够自己很快独当一面，所以对应届毕业生使用得比较少。Cisco 从 1999 年开始在一些大学设立一个虚拟的网络学院 (Networking Academy)，通过提供一些设备和课程，让学生熟悉 Internet 环境，而且对学生有一个笔试的 CCNA 认证，让学生对 Internet 有个基本的了解。Cisco 在过了这一关的学

生中挑选一些人做见习员工。另外, Cisco 也在学校开始一些助理工程师的培养, 以后这些学生经过半年到一年的培养, 成为 Cisco 正式的工程师。Cisco 公司每年应聘的人很多, 但是成功率都是非常低的。

资料来源 节选自《Cisco: 与众不同的招聘策略》, <http://www.miel68.com/read.aspx>, 2006-12-27。

从这个例子中可以看出招聘对于 Cisco 的重要性, 以及 Cisco 采取的招聘原则及方式。那么, 对于普遍情况来说, 招聘的重要性到底在哪里? 招聘要遵循哪些原则? 人力资源市场到底是如何配置的?

1.1 招聘概述

1.1.1 招聘的概念

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。企业在发展过程中, 有多种原因需要从外部吸收新员工——招聘。

招聘的一个重要标志是有招聘信息, 例如内部招聘时的工作布告和外部招聘时的报纸广告。这些招聘信息旨在寻找有资格的申请人(申请人可以是内部或外部的人员), 而不是一般的申请人。换句话说, 招聘者仅仅想要那些具有一定资格的人提出申请。因此, 在多数情况下, 申请人肯定对工作岗位有一定的兴趣并拥有所要求的资格。

在当今时代, 招聘对于企业发展具有重要的意义, 直接关乎企业的兴衰和成败。

应当注意的是, 对于不同岗位、不同行业 and 不同地区, 招聘具有不同的意义。

1. 招聘的岗位重要性

一些岗位, 如技术岗位、管理岗位, 特别是技术岗位, 招聘具有特殊重要性。一位专门技术人才须具有良好的先天素质基础, 如果需要培养, 花费时间会很长, 往往不是企业内部力量所能胜任的, 同时成本也很高, 这类人才应立足于外部招聘。但对于另外一些岗位, 如对知识技能要求不高的内部辅助性或服务性岗位, 如门卫、清洁工等, 招聘的意义就小得多。大多数中高级管理人才也主要靠内部培养。

2. 招聘的行业重要性

在不同行业, 我们可以发现, 招聘的重要性并不一致。通常, 在高科技行业, 招聘具有更高的重要性, 尤其是在产品更新迅速的高科技行业, 如计算机硬件与软件领域、通讯领域、电子领域等, 招聘具有异常重要的地位。而在大多数服务业, 如食品服务业, 以及在技术含量低、技术比较稳定的工业领域, 如制衣业、家具制造业, 招聘的重要性就不那么明显。

3. 招聘的地区重要性

从成本的观点出发, 企业通常要在招聘与培训之间进行权衡。有些国家或地

区，如美国，不同专业、不同层次劳动者的劳动力市场价格差距较大，企业在人才短缺时可能宁愿通过培训原有员工来满足需要。但在另一些国家，如中国，劳动分配平均化色彩浓厚，高素质劳动者的市场价格并不比低素质劳动者高多少，不同专业人才劳动力的市场价格也相差无几，因此，招聘比培训合算得多。或许这也是我国企业不愿进行人力资本投资的原因之一。西方国家的企业在我国也发现了这一诀窍。

1.1.2 招聘对组织管理的作用

1. 招聘是企业人力资源数量的决定因素之一

任何企业都离不开人，从本源上说，企业的所有员工都来自企业的外部。当然在企业的发展过程中，企业员工的数量还取决于退休等减员情况，数量是两种力量综合作用的结果。

2. 招聘是提高员工素质迅速有效的方法

由于招聘对象的广泛性和巨大的可选择性，因此，高起点招聘可以在比较短的时间内提高员工的平均素质水平，如果配合减员手段，一进一出，则提高员工整体素质的效果更加明显。

3. 招聘有助于改善员工结构

企业在发展过程中，由于员工知识的老化、企业产品结构的调整与产品升级、组织的变革，势必会发生员工的年龄、性别、专业的结构与企业发展的要求不一致的情况，通过有意识的招聘活动，可以在比较短的时间内改善员工的结构。

4. 招聘决定了员工未来可开发的极限

任何人都有先天规定的发展极限，有的人“朽木难雕”，有的人“前途无量”，通过科学方法，可以选择到具有较大发展潜力的新员工。

5. 招聘影响到培训开发的费用和时间

员工学习能力的高低、原有的知识与能力基础对于日后培训的成效、培训的成本和培训的周期都有显著的影响。招聘进有良好基础，又有较大开发潜力的员工，固然可能增加获得成本，但也可能会被提高了的人力资源开发效益所冲销。

6. 招聘可以减少不必要的人员流失

人员流失意味着企业在员工身上进行的人力资本投资的丧失，包括招聘费用、培训费用、员工更替费用等。同时，人员的流失对继续留在企业工作的员工也有不好影响。那么，如何减少不必要的人员流失呢？很多企业的实践都证明，做好招聘工作，慎重选择员工，对控制人员流失有重要意义。^①

1.1.3 招聘原则

对员工的招聘活动既是一项经济活动，也是一项社会性的、政策性很强的活动，在任何组织中，不管是招聘高级管理人员还是普通员工，无论招聘的人员数量多还是数量少，也不论是由组织内部的人力资源部门来完成招聘工作还是外包给专

^① 王丽娟：《员工招募与配置》，上海，复旦大学出版社，2006。