

◆ 现代企业管理实务全书 ◆



麦斯特企业管理研究中心

员工招聘 与甄选

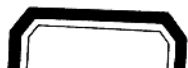
实用 · 权威 · 全面 · 新颖 · 系统

企业科学管理的至尊宝典
世界500强企业管理经典教材
理论与实践完美结合 最具操作性的管理手册

The hunting and selection of the
★EMPLOYEE★

经济日报出版社

实 用 · 权 威



· 新 颖 · 系 统

◆ 现代企业管理实务全书 ◆

员工招聘 与甄选

The hunting and selection of the
EMPLOYEE

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理实务全书/麦斯特企业管理研究中心主编. —北京:经济日报出版社,2004.10

ISBN 7-80180-390-6

I. 现… II. 麦… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 101418 号

现代企业管理实务全书

员工招聘与甄选

主 编:麦斯特企业管理研究中心

责任编辑:汤雪梅

出版发行:经济日报出版社

地 址:北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)

电 话:010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)

网 址:edp.ced.com.cn

E - mail:edp@ced.com.cn

经 销:全国新华书店

印 刷:北京泰山兴业印务有限责任公司

开 本:720×1010mm 1/16

印 张:100

字 数:200 千字

版 次:2004 年 12 月第一版

印 次:2004 年 12 月第一次印刷

书 号:ISBN 7-80180-390-6/F·146

全套定价:196.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

前 言

企业的竞争说到底还是员工素质的竞争，能否招聘并甄选出优秀的员工是企业兴衰的关键。

选才、用才和育才是企业人力资源开发与管理的重要内容，一个企业要有效地利用人力资源，发挥人才的作用，很关键的一点就是要把好选才关，要科学合理地招聘优秀的人才，提高招聘的准确率和有效率。

招聘是一场“赢输的较量”，面对“五彩缤纷”各式特色的履历，面对众多“百炼成钢”、“能说会道”的精悍求职者，您该具备怎样的一双“火眼金睛”呢？衡量招聘工作的成效有哪些标准呢？为什么你眼中的“千里马”会“水土不服”呢？不少企业在人才的招聘甄选上存在着这样的困惑和难题，要么找不到合适的人才，要么缺乏有效甄选人才的手段和方法。工作没少做，但收效却不大。

我国一向具有注重人员招聘甄选的傳統，讲究举贤任能，讲究知人善任。古有善识千里马之“伯乐”，于是后人将慧眼识才者推崇为“伯乐”。每一个从事招聘甄选工作的人都希望自己能成为“伯乐”，而本书的意图正是向大家讲述伯乐之道。

本书系统地讲述了人员招聘甄选工作的全过程，在撰写时力求兼顾理论导向与问题导向，并配合图表，努力争取达到“复杂的事情简单化”和“见微知著”的双重功效。

本书是作者对近年来的国内外关于人员招聘与甄选的方法和作者本人在教学、科研和企业管理实践中的经验进行总结。主要适用于企业的实际工作者和人力资源管理专业人士或即将从事招聘工作的人们作为实际工作的参考，也可用于企业管理类教学和科研的参考书，只要读者认真揣摩并配合相关实践，你一定能在招聘员工这场无硝烟的战争中取得无穷的战果。

编者语

内容提要

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。”可见招聘与甄选人才是企业竞争最大的杀手锏。

本书系统地讲述了人员招聘和甄选工作的全过程，使读者了解这项管理活动的全貌。书中不仅对招聘甄选工作的每个环节做了具体的介绍，还告诉读者为什么要这样做。

本书适于企业的实际管理工作、应聘人员 and 人力资源管理及其他相关的人士作为实际的参考，也可用于企业管理类教学和科研的参考书，同时也适于对人力资源感兴趣的人士自学。

目 录

第一章 人力资源规划 / 1

- 一、人力资源规划的概述 / 2
- 二、人力资源计划分析与需求预测 / 9
- 三、人力资源需求预测的程序 / 15
- 四、人员甄选录用系统规划 / 17
- 五、人员甄选录用计划制定与实施 / 24
- 六、甄选聘用员工的基本流程 / 30
- 七、应聘者内部来源与渠道运用 / 32
- 八、应聘者外部来源与渠道运用 / 36
- 九、做好招聘评估工作 / 39
- 十、加班工资如何预算 / 41
- 十一、内部招聘的优势与不足 / 42

第二章 有效招聘的流程 / 43

- 一、有效招聘及其原则与评价标准 / 44
- 二、有效招聘流程分析 / 49
- 三、招聘替代 / 56
- 四、招聘者常犯的十种错位 / 61
- 五、有效招聘广告的基本概述 / 65
- 六、招聘广告的信息发布 / 70

第三章 选聘制度执行准则 / 73

- 一、人员聘用的调查问卷 / 74
- 二、新进人员甄选 / 75
- 三、管理人员甄选 / 80
- 四、员工聘用管理 / 81

- 五、员工录用考试 / 83
- 六、招聘考试实施 / 88
- 七、临时人员聘用管理方法 / 91
- 八、新进人员的任用 / 92
- 九、新进人员任用作业 / 94
- 十、公关人员录用工作执行标准 / 96
- 十一、录用应届毕业生的程序 / 97
- 十二、招聘管理表格 / 101

第四章 面试与甄选标准 / 109

- 一、面试前应做好哪些准备 / 110
- 二、如何做好面试 / 116
- 三、人员选拔评价方法：心理测试 / 142
- 四、选拔评价方法：评价中心 / 178
- 五、公文处理测试 / 200
- 六、面试与甄选管理表格 / 202
- 七、实战案例 / 218

第五章 所聘人员进行测验 / 221

- 一、招聘测验的概述 / 222
- 二、现代测验的分类、品质与效用影响因素 / 231
- 三、用于招聘的测验组合 / 245

第六章 聘任录用管理 / 275

- 一、录用决策 / 276
- 二、人员就位 / 282
- 三、应聘者背景资料核查 / 290
- 四、薪酬决定 / 291
- 五、劳动合同的签订 / 292
- 六、劳动合同的管理 / 301
- 七、员工入职管理 / 306
- 八、新员工引导 / 308
- 九、录用评估的标准 / 308
- 十、聘任录用管理表格 / 312

第七章 人事异动与员工流失控制 / 323

- 一、人事异动管理 / 324
- 二、员工任用手续办理的步骤 / 325
- 三、员工迁调 / 326
- 四、从业人员晋升管理 / 326
- 五、交接管理 / 328
- 六、员工辞职及解职管理 / 329
- 七、员工离职处理 / 330
- 八、员工资遣管理 / 331
- 九、员工辞退管理 / 332
- 十、离职处理 / 335
- 十一、离职财务结算管理 / 336
- 十二、员工退休管理 / 337
- 十三、员工流失成本分析 / 340
- 十四、员工流失控制与管理 / 341
- 十五、人力资源流动管理表格 / 345
- 十六、实战案例：MBA 的麻烦 / 355

第八章 对有用之才进行教育培训 / 359

- 一、文化程度≠学历 / 360
- 二、企业如何把材一才一财 / 360
- 三、认识教育训练 / 361
- 四、企业教育训练的实施方法 / 364
- 五、企业如何营造学习环境 / 379
- 六、深入探讨案例 / 382

第一章 人力资源规划

一、人力资源规划的概述

(一) 何谓人力资源规划

人力资源规划是组织根据其发展战略的要求,对实现组织目标所需要的人力资源进行预测,对组织现有的人力资源进行分析与统筹,对可能的人力资源进出途径进行系统安排的过程。

人力资源规划是一项持续不断的工作,它的主要目的是:

1. 适应组织的发展

人力资源规划主要是针对组织现在及未来发展的需要,通过制定人员补充计划、人员使用计划、人员接替及提升计划、教育培训计划、评价及激励计划、劳动关系计划、退休及解聘计划,来实现人员的适时、适量、适当补给,从而确保组织战略目标的达成。

2. 更有效地分配和使用人力

合理的人力资源规划不仅能对现有的人力结构做出正确的分析,而且还能找出影响人力资源有效运用的症结所在,使人力资源发挥出其应有的最大效能,从而真正实现“人尽其才”、“才尽其用”,并减少不必要的人力浪费,降低用人成本。

3. 提高员工的满意度和促进员工的发展

人力资源规划需要解决的两大核心问题是需求和供给。人力资源需求预测就是根据能力水平、岗位要求以及组织发展战略要求确定所需员工的数量和类型的过程。人力资源供给预测,则是确定组织内部和劳动力市场中能够满足组织空缺岗位要求的人员数量和可获得性的过程。两相比较,如果供需平衡,就说明组织目前正处于相对平衡状态,可以暂时不采取行动;如果供大于求,组织就可以考虑采取缩减用人指标、减少工作时间、提前退休、裁员等方式进行调整;如果供小于求,则要考虑究竟是采取内部晋升,还是外部招聘,亦或是两者兼而有之的方法予以填补。总之,供求平衡是编制组织人力资源规划的一项重要内容。这种平衡不仅指供求总量上的平衡,更重要的是实现素质、类别等供求结构上的平衡。为做到供求平衡,组织必须对员工潜力进行分析,从数量上消除人浮于事的人力浪费现象,从质量上提高员工的素质,充分发挥现有员工的潜力。

(二) 人力资源规划与战略规划之间的关系

岗宁格爾和佛勒德(1990)指出,人力资源规划与战略规划是完全相互平行的,组织总的战略规划对人力资源规划具有重要的指导作用。表 1-1

清楚了显示了二者间的对应关系。

表 1-1 战略规划与人力资源规划的制定

	经营规划的制定	人力资源规划的制定
战略 (长期)	目标 • 决定组织哲学/宗旨 • 分析环境机会/威胁 • 确立组织目标 • 制定战略经营计划	目标 • 分析经营规划对人力资源的要求 • 分析内部/外部劳动力市场 • 分析产品、技术和市场变化对人力的影响 • 为组织未来的人力需求制定一个大体规划
操作 (中期)	• 制定实现战略目标的操作计划 • 详细规定各职能部门的角色和责任(生产、销售、研发等) • 为经营问题制定战术对策	• 具体规定人力需要(类型和时间等) • 识别人力供给的来源(内部、外部) • 制定合适的人事政策
行动 (短期)	• 确立单位或部门的短期目标/指标 • 制定有关预算 • 制定具体的时间表	为下列工作制定时间表、计划和预算: • 招聘与挑选 • 培训/发展 • 奖励 • 员工关系 • 工作丰富化、扩大化、重组等

(三) 人力资源规划的类型与内容

人力资源规划按其规划的期限长短不同,可以分为长期规划、中期规划与短期规划三种。

长期规划是指 5 年以上具有战略意义的规划,具有较大的普遍性和灵活性,它为组织的人力资源发展和使用指明了方向、目标和基本政策。长期规划的制定是建立在对外环境变化的有效预测基础之上的,惟其如此,方能对组织的发展发挥“指南针”作用。

中期规划是 3~5 年的规划,其目标、任务的明确与清晰程度介于长期规划与短期规划之间,就如同里程碑一般。

短期规划是指时间跨度在 1 年左右的规划。它对各项人事活动的要求往往比较明确、任务具体、目标清晰,是依据长期规划来确定现有绩效的基准点。如果组织目标或环境发生显著改变,则需要调整人力资源规划,以更准确地反映现实需要。以对第 2 年的预测为依据,每年调整人力资源规划是一种典型方式。这种逐年调整,可使注意焦点始终锁定在长期规划上。

确定规划期限有两个规则:一是规划期限应能使组织有足够的时间针对人力资源预测所揭示出的潜在问题和需要做出必要的调整;二是规划期限应和其他重要计划有效地联系在一起,提高各种计划的整体效果。例

如,如果人力资源规划和销售计划的期限不一样,就很难评价前者对后者的实际影响。

从人力资源规划所涉及的范围来看,可以分为两个层次:战略层次的总体规划和战术层次的人员补充计划、人员使用计划、人员接替及提升计划、教育培训计划、评价及激励计划、劳动关系计划、退休及解聘计划。战术层次的各项业务计划实质是总体规划的具体化,每一项均由目标、任务、政策、步骤及预算等部分构成,它们不仅要能支持总体规划的实现,而且彼此之间还要保持协调和平衡。见表 1-2。

表 1-2 人力资源规划内容一览表

计划类别	目 标	政 策	步 骤	预 算
总规划	总目标:绩效、人力总量素质、员工满意度	基本政策:扩大、收缩、保持稳定	总步骤:按年安排,如完善人力资源信息系统	总预算
人员补充计划	类型、数量、层次,对人力素质结构及绩效的改善等	人员素质标准、人员来源范围、起点待遇	拟定补充标准,广告吸引、考试、面试、笔试、录用、教育上岗	招聘选拔费用
人员分配计划	部门编制,人力结构优化及绩效改善、人力资源职位匹配,职务轮换幅度	任职条件,职位轮换范围及时间	略	按使用规模、差别及人员状况决定的工资、福利预算
人员接替和提升计划	后备人员数量保持,提高人才结构及绩效目标	全面竞争,择优晋升,选拔标准,提升比例,未提升人员的安置	略	职务变动引起的工资变动
教育培训计划	素质及绩效改善、培训数量类型,提供新人力,转变态度及作风	培训时间的保证,培训效果的保证(如待遇、考核、使用)	略	教育培训总投入产出,脱产培训损失
工资激励计划	人才流失减少,士气水平、绩效改进	工资政策,激励政策,激励重点	略	增加工资奖金总额预算
劳动关系计划	降低非期望离职率,干群关系改进,减少投诉和不满	参与管理,加强沟通	略	法律诉讼费
退休解聘计划	编制、劳务成本降低及生产率提高	退休政策及解聘程序	略	安置费、人员重置费

(四) 谁负责制定人力资源规划

人们常会想当然地认为,制定人力资源规划理所当然应是人力资源部门的分内事,不少刚涉足人力资源工作的人也有这样的认识。其实不然,各类人员在人力资源规划制定过程中所起的作用是有差别的,在组织的全体人员中,至少有4类人员对规划制定的质量及有效实施起着决定性的影响作用,他们是:高层管理人员、其他职能部门的管理人员、人力资源部门以及相关问题专家。各种有关人员在制定人力资源规划中的作用请见表1-3。

表 1-3 各类人员在人力资源规划中的作用

制定人力资源规划的项目	高层管理者	其他职能部门经理	人力资源部门	相关专家
制定组织战略目标	✓			✓
制定组织战术目标	✓	✓		
制定人力资源目标	✓	✓	✓	✓
收集信息		✓	✓	✓
预测内部 HR 需求		✓	✓	
预测外部 HR 供应			✓	✓
预测内部 HR 供应		✓	✓	
分析组织 HR 现状	✓	✓	✓	✓
制定组织战略 HRP	✓		✓	✓
制定组织战术 HRP		✓	✓	✓
实施 HRP	✓	✓	✓	
收集 HRP 实施反馈信息	✓	✓		

(五) 制定人力资源规划的程序

制定人力资源规划的程序,大体上可以分为七个步骤(如图1-4所示):

1. 确定目标

这是人力资源规划的前提。它是建立在对组织所处的内、外环境进行扫描分析的基础之上的。

外部环境扫描通常考虑以下九种要素:

(1) 经济因素 包括国家、地区、行业、部门的经济发 展态势。一般而言,经济繁荣时,往往供小于求;而经济衰退时,适用的求职者往往供大于求。

(2) 技术变革 包括机械自动化和办公自动化等。当前的趋势是技术革新周期短,产品升级换代快,生产方式已经从“手工制造”经“批量生产”发展到了“大量满足客户个别需求”的时代。制造业工作在减少,与此同时,服务业工作却在迅速增加。

(3) 政治与法律问题 包括法规和管理规章。诸如国家关于住房公积

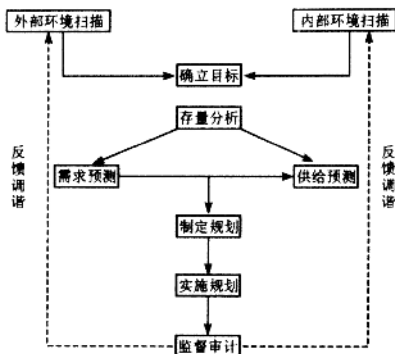


图 1-4 制定人力资源规划的步骤模型

金、养老保险等的政策法规、反不正当竞争法、公司法等的细微变化就可对组织的运营产生深远的影响。

(4) 社会问题 诸如公民环保意识的觉醒，使得企业在关注生产、效益的同时，还需更多地关注企业所承担的社会责任。

(5) 劳动力发展趋势 包括年龄、组成、受教育程度等。

(6) 股东 即公司的所有者。“资本”与“知本”既相互斗争，又相互妥协。

(7) 竞争 任何组织都不是生活在真空中的。杰克·韦尔奇（Jack Welch）在整顿 GE 时所采取的“数一数二”战略就反映了当前竞争的残酷性。一个企业要想在激烈的竞争中获得成功、发展和繁荣，就必须能够得到有竞争力的员工。这就不可避免地会引发一场没有硝烟的“人才大战”。

(8) 顾客 由于产品、服务的极大丰富，“顾客是上帝”已不再是有气无力的“无病呻吟”，也不允许有名无实地“挂羊头卖狗肉”。组织上下都应当树立“营销”的理念，以顾客的需要为中心，采取有力措施不断提高产品和服务品质，惟其如此，方能有生存的空间。

(9) 工会 这是代表广大劳动者利益的一个重要团体。随着法律法规制度的健全，工会将在未来人力资源管理中扮演着越来越重要的作用。

内部环境扫描则通常需要考虑以下六种要素：

(1) 组织的经营发展战略与目标

它是组织持续存在的目的或原因。每个组织单位都应明白自己所扮演的角色与所承担的责任及其与组织总目标的关系，以便统一行动。

(2) 组织的核心竞争力

它是组织得以存续的“命脉”。人力资源规划实际上就是围绕这条

“命脉”做文章。

(3) 组织文化

它是组织的社会和心理倾向，能够在潜移默化中起到导向、凝聚、激励、约束、辐射和稳定的功能。人力资源规划必须反映这种文化，背道而驰的结果必然是“不得善终”。

(4) 任务性质

正如 J. J. 摩尔斯在“超 Y 理论”中所强调的，提高员工的生产率的一个要件就是使任务适合工作人员。人力资源规划在做好员工任用的同时，还必须考虑到员工与组织将来的发展，并预做储备。

(5) 工作群体特点

霍桑实验揭示了组织中不仅存在着正式组织，也存在着非正式组织。非正式组织有着自己的行为规范和自然形成的群众领袖，它既能保护其成员免于遭受内部成员不当行为的伤害，如生产冒尖或生产落后，也能保护成员免受管理当局的外来干预，因而对组织目标的完成具有重要影响。人力资源规划不仅要正视非正式组织存在的现实，并对其作用予以充分估计，而且还要考虑到各种群体、组织之间的相伴相生关系。否则，就极易引起“牵一发而动全身”的连锁效应。

(6) 领导风格与经验

俗话说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。管理者，尤其是高层管理者的态度与偏好对人力资源规划的制定起着决定性影响作用。因此，人力资源规划的科学有效程度实际上反映的是管理者，尤其是高层管理者对人力资源认识的科学程度。

2. 组织内部现有人力资源的存量分析

这是制订人力资源规划的基础。需要进行的工作包括以下几个方面：

- (1) 数量分析；
- (2) 人员类别分析；
- (3) 人员素质分析；
- (4) 年龄结构分析；
- (5) 职位结构分析。

3. 对组织人力资源需求状况进行预测

以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，对组织未来人力资源的数量、质量和时间等进行估计的活动。它的准确性对规划的成效有决定性的作用。

4. 对组织人力资源供给状况进行预测

包括内部人力资源供给预测和外部人力资源供给预测两个方面。它的

目的就是要确定计划期内组织内部和外部人力资源能够满足组织战略及目标的需要程度。

5. 制订行动计划

根据供需比较分析的结果是冗余、平衡还是不足，来制定总的人力资源规划与具体的人员补充计划、人员使用计划、人员接替及提升计划、教育培训计划、评价及激励计划、劳动关系计划、退休及解聘计划。

6. 人力资源规划的实施

将上述行动计划付诸于实践。

7. 监督审计

通过对人力资源规划的执行过程进行监督、分析，来评价规划质量，找出规划的不足以及对规划进行动态适应性调整，从而确保组织整体目标的实现。

(六) 人力资源规划的格式

每个组织的人力资源规划各不相同，但典型的人力资源规划至少应该包括以下七个方面的内容：规划的时间段、目标、目前情景分析、未来情景预测、具体内容、制定者、制定时间。

1. 规划的时间段

要具体写出从何时开始，至何时结束，如果是一份战略性的人力资源规划，可以长达10年以上；如果是一份年度人力资源规划，则以1年为期限。

2. 规划达到的目标

在这里要遵循三个原则：

- (1) 与组织的目标紧密联系起来。
- (2) 要具体，不要泛泛而谈，最好要有具体数据。
- (3) 不要太啰嗦，要简明扼要，易于记忆。

3. 目前情景分析

在收集信息的基础上，分析组织目前人力资源的供需状况，指出制定该规划的依据。

4. 未来情景预测

在收集信息的基础上，在规划的时间段内，预测组织未来的人力资源供需状况，进一步指出制定该规划的依据。

5. 具体内容

这是人力资源规划的核心，涉及的方面较多，例如工作分析的启动、新的员工绩效评估系统、改进后的报酬系统、计划中的培训工作、应推行的员工职业规划、招聘方案、促进人员流动方案等等。每一方面都要包含以下几个内容：

(1) 具体内容 要十分具体,落实到具体的部门及具体的任务。如ABC公司客户服务部招聘5名业务主办。

(2) 执行时间 写上从启动到完成的日期。如:2003年6月至2003年12月。

(3) 负责人 负责执行该具体项目的负责人。如:人力资源部经理沈××先生。

(4) 检查人 负责检查该项目的执行情况的人。如:分管人力资源管理的李××先生。

(5) 检查日期 写上具体的检查日期与时间。如:2003年7月31日上午10点。

(6) 预算 写上每一项内容的具体预算。人员预算一般是每半年或一年编制一次。要考虑的因素主要是:

- ①人员数量:需要招聘的人员数量有多少;
- ②人员类型:需要招聘的人员是全职,还是兼职,抑或其他什么类型;
- ③职位:空缺职位及具体的职位说明内容;
- ④时间:入职的具体时间;
- ⑤薪酬预算:所招聘人员的薪酬水平。

6. 规划制定者

可以是一个人,也可以是一个群体,还可以二者共存。

7. 规划制定时间

主要指该规划正式确定的日期,例如董事会通过的日期、总经理批准的日期或总经理工作会议通过的日期。

二、人力资源计划分析与需求预测

(一) 人力资源计划分析

进行人力资源数量分析的目的是检查现有的人力资源数量是否符合组织在一定业务量内的标准人力资源配置。这就要求测定各项工作所包含的工作量及处理某项工作所需的时间和人力,但在估计人力时要考虑到偶然因素的影响,如缺勤、离职等。常用的人力资源数量标准确定方法有以下几种:

(1) 动作与时间研究法

即测量工作人员从事某项工作或进行某项操作时所需的时间。运用这种方法,首先需要对工作人员的工作技能、努力程度及工作环境等要素进