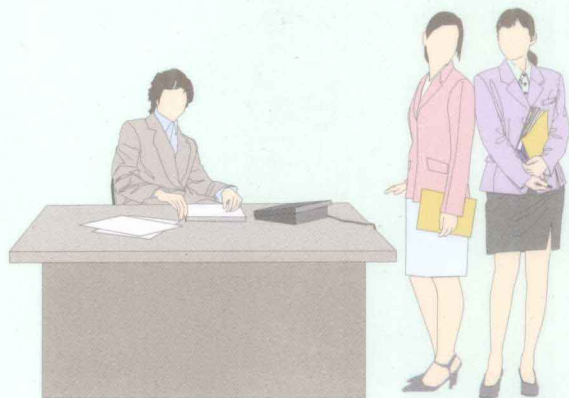




“十一五”上海重点图书
现代人力资源开发与管理系列教程
丛书主编◎张培德 胡志民
本书主编◎李旭旦 吴文艳



Staff Recruitment and Selection

员工招聘与甄选

●市场竞争越来越激烈，人才流动越来越频繁，这使得组织的员工招聘必须基于战略眼光，从组织的长远发展角度看问题；同时，应聘者也具有了更为丰富的应聘经验和技巧。如何有效地把好选才关，科学合理地按照组织发展的需要招募到合适的人才，已非传统的招聘业务职能所能解决的问题。管理流程的规范、专业技术的运用和信息化手段的辅助，已成为提高招聘准确性和效率的必要条件。

●本书从传统招聘的基础出发，结合了胜任素质模型的应用，梳理了科学的招聘管理流程，分析了专业的管理技术，介绍了信息化的辅助管理功能，为现代组织的员工招聘提供了清晰的管理体系和实用方法。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎李旭旦 吴文艳



Staff Recruitment and Selection

员工招聘与甄选

●市场竞争越来越激烈，人才流动越来越频繁，这使得组织的员工招聘必须基于战略眼光，从组织的长远发展角度看问题；同时，应聘者也具有了更为丰富的应聘经验和技巧。如何有效地把好选才关，科学合理按照组织发展的需要招募到合适的人才，已非传统的招聘业务职能所能解决的问题。管理流程的规范，专业技术的运用和信息化手段的辅助，已成为提高招聘准确性和效率的必要条件。

●本书从传统招聘的基础出发，结合了胜任素质模型的应用，梳理了科学的招聘管理流程，分析了专业的管理技术，介绍了信息化的辅助管理功能，为现代组织的员工招聘提供了清晰的管理体系和实用方法。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与甄选/李旭旦,吴文艳主编. —上海:华东理工大学出版社,2009.8

(现代人力资源开发与管理系列教程/张培德,胡志民主编)

ISBN 978-7-5628-2575-3

I. 员… II. ①李…②吴… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 113549 号

“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

员工招聘与甄选

丛书主编/张培德 胡志民

本书主编/李旭旦 吴文艳

出版发行/华东理工大学出版社

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:(021)64250306(营销部)

传真:(021)64252707

网址:www.hdlgpress.com.cn

印 刷/上海敬民实业有限公司长阳印刷厂

开 本/787 mm×960 mm 1/16

印 张/20.5

字 数/382 千字

版 次/2009 年 8 月第 1 版

印 次/2009 年 8 月第 1 次

印 数/1-4 000 册

书 号/ISBN 978-7-5628-2575-3/F·210

定 价/32.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

市场竞争越来越激烈,人才流动越来越频繁,这使得组织的员工招聘必须基于战略眼光,从组织的长远发展角度看问题;同时,应聘者也具有更为丰富的应聘经验和技巧。如何有效地把好选才关,科学合理地按照组织发展的需要招募到合适的人才,已非传统的招聘业务职能所能解决的问题。管理流程的规范、专业技术的运用和信息化手段的辅助,已成为提高招聘准确性和效率的必要条件。

本书从传统招聘的基础出发,结合胜任素质模型的应用,梳理了科学的招聘管理流程、分析了专业的管理技术,介绍了信息化的辅助管理功能、为现代组织的员工招聘提供了清晰的管理体系和实用方法。

编委会名单

主 任	张培德	胡志民	
委 员	孙长庚	于志华	范玲玲
	姚小康	李 微	朱国定
	李旭旦	马国辉	汪玉弟
	相正求	许丽娟	吴文艳

在当今社会,谁都明白“人力资源是第一资源”,谁都能了解人力资源是核心竞争力。可是有多少人能真正知晓和领悟人力资源的丰富内涵?又有多少人能回答哪些人才是真正的人才?没有管理学、经济学、心理学、法学的基础,很难真正学好、学透本教程。从这个意义上说,人力资源又应该是一个多学科交叉的专业。

人才是立国之本,社会发展需要大量人才,但人才不可能自然造就,需要不断的培养。那种认为“人人都是人才”、“有用的就是人才”、“合适的就是人才”、“内有素质、外有贡献的就是人才”等说法是不全面的,甚至是错误的,会造成思想上的混乱和人才培养的缺失。在各种有关“人力资源”的书籍中,对于“人力资源”的定义不下百种,而美国密歇根大学的人力资源管理专家戴维·优立取(Davy Ulrich)只用了八个字就概括了人力资源的含义,即: $HR = \text{投入程度} \times \text{能力水平}$,具有画龙点睛和一锤定音之效。

曾有一位中学校友与我谈起他的一段工作经历,颇耐人寻味。他在大学时攻读的是化学专业,毕业后被分配到一家化工企业生产部门。后来由于生产部门的年轻人多了,他被“挤出”了生产部门。于是他想调到销售部门工作,一方面销售部门绩效工资比较高,另一方面他认为凭着他对专业的熟悉程度和外向型的性格完全能胜任此项工作。可是销售部门嫌他年龄太大了,有人就建议他去厂办公室试试,说那里会比较适合他,但结果被告知办公室已满员。他到处寻找着适合他的空缺,最后因与领导关系不错,他被关照到了“最不需要技术和专业知识”的人力资源部门。

听了他的这段经历,我们不禁要问:难道人力资源管理真的是什么人都可以从事的职业吗?人力资源真的是“说起来重要,做起来次要,忙起来可以不要”的吗?果真人人都是人才,因此大可不必花力气去寻找人才,人力资源部门犹如“姜太公钓鱼——愿者上钩”就可以了吗?企业对人才的招聘、甄选、培训、考核、薪酬设计等就是老板一句话的事吗?

本丛书的出版就是要使广大读者对人力资源有一个正确的认识,特别是对传统的人事管理和现代人力资源

管理的区别有一个根本的了解。为了对以往“人事管理”和“人力资源管理”概念混淆的情况加以澄清,也为了出现代人力资源管理与传统人事管理的区别,我们特把本套丛书命名为“现代人力资源开发与管理系列教程”。

为了适合中国普通高等学校人力资源管理专业学生、企事业单位管理人员以及人力资源管理业内人士使用,我们本着“前沿、热点、创新”的宗旨,结合中国国情,采用理论与实务相结合的写作手法,力求将本丛书编写成普及性、大众化的人力资源管理书籍。

本系列教程共由 11 种书组成,涵盖了人力资源开发与管理的所有基础课程。为便于阅读和使用,本丛书的编写参照了国际上的最新模式,即先引导案例,并针对案例或本书要涉及的内容提出多道思考题进行互动讨论,然后概述本书要点和引言进行详细剖析,再展开理论分析和实务操作及实践研究。

由于水平有限,本教程中有不当之处在所难免,恳请各位读者给予批评指正!同时也衷心希望本系列教程的出版能对读者有所裨益和启迪!

张培德 胡志民

21 世纪是知识经济和信息化的时代,在这样一个高速发展的时代,人力资源作为第一资源成了社会、经济发展的决定性因素,也成了组织核心竞争力的关键因素。安德鲁·卡耐基曾说过:“带走我的员工,把工厂留下,不久后工厂就会长满杂草;拿走我的工厂,把我的员工留下,不久后我们还会有个更好的工厂。”组织真正的发展之源是人才;组织之间的竞争,说到底就是人力资源的竞争。杰克·韦尔奇说过:“人才就是一切,有人才就是赢家。”

在今天,无论是优秀的管理人才还是专业技术人才,纷纷成为各类组织竞相争取的目标。员工招聘作为各类组织获取人才的主要渠道,在人力资源管理中起着举足轻重的作用。但如何有效地甄选录用适合的人才,依然是现今人力资源管理者所担负的艰巨任务。2008 年 1 月 1 日,随着《中华人民共和国劳动合同法》的实施,对各类组织的员工管理提出了新的要求,也直接促使招聘管理向着更专业化的方向发展,这就需要人力资源管理者能进一步规范招聘管理流程,掌握科学甄选技术,通过科学的招聘甄选体系的构建与实施,更深入地配合员工培训、职业发展、绩效考核、薪酬管理、劳动关系管理等人力资源管理的其他环节,为组织的健康发展和战略目标的实现提供有力的人才保障。

本书的编写是希望通过介绍现代组织员工招聘与甄选的基本理论框架、研究心得和应用经验,为读者较为系统地梳理招聘与甄选的基本流程和应用方法,以便帮助读者对招聘管理有全面的认识和深入的理解,并期望解决一些实际的问题。

本书的内容分为十章,第一章介绍了人员招聘的基本理论,探讨了招聘管理在人力资源管理中的作用,分析了招聘管理的现状和发展趋势;第二章介绍了人员招聘的基础工作,包括人力资源规划、工作分析、胜任力模型构建等;第三章和第四章介绍了人员招聘的基础工作和招募流程、人员招聘的计划和组织流程、人员招聘的渠道选择与策略分析;第五章至第八章介绍了人员招聘的甄选过程,包括甄选的基本原理,以及心理测验、面试、评价中心技术等甄选方法的具体内容和操作方法;第九章介

绍了做出录用决策和员工入职过程中的一些重要的工作环节;第十章介绍了人员招聘的评估方法和手段。

本书的特点主要体现在以下几个方面:

1. 系统性。员工招聘是一个系统工程,既是人力资源管理的子系统,与其他子系统相关联,又是一个相对独立的系统,有其自身运行的规律。本书从多角度分析员工招聘与甄选,使读者对员工招聘能有一个全景观察,一方面为深入理解打基础,另一方面也有利于实际的应用。

2. 前沿性。员工招聘涉及众多的知识领域,而这些领域的研究和应用随着我国人力资源管理的发展和科学技术的提升,有了越来越多新的研究和实践成果。本书通过胜任力模型的应用、e 化招聘管理、评价中心技术等方面内容的论述,对传统的招聘方式进行了积极的补充,有利于启发读者新的思考角度和建立新的管理模式。

3. 实用性。员工招聘是一项应用性工作,通过运用各类相关学科成果、专业研究成果和实践应用成果,直接服务于员工招聘。同时,本书的每章之前都有一个引导案例,并附有思考题,每章之后也附有本章小结、案例分析和思考题,以方便读者自学参考。

由于篇幅有限,我们将一些管理案例、实用表格、甄选工具,以及介绍通过 Internet 来提供,以便读者在阅读本书时能获得更多的相关资料。这些素材我们放在中国人力资源测评网(<http://www.hra.cn>)上。

参与本书编写的都是在人力资源管理、人员招聘和人才测评等领域有着多年理论研究和实务经验的人员。本书由李旭旦设计总体框架结构,审定全书,编写第一章、第七章和第八章;吴文艳编写第二章、第三章和第四章,并审阅部分书稿;刘晓春编写第五章和第六章;俞家骏编写第七章;沈烨炜编写第八章;苏萍编写第九章和第十章。

在本书的编写过程中,有许多同仁给我们提供了支持和帮助,包括上海师范大学法政学院院长商红日教授,上海师范大学人力资源测评中心的马国辉、冯立平、相正求等,此外,上海师范大学人力资源管理专业的唐烨玮、王妍珩同学也为本书做了大量的工作。在本书编写的过程中,笔者还拜读了许多国内外专家和学者的著作、论

文,参阅和引用了相关成果,在此一并致以深深的谢意。同时,本书还得到了上海市教委重点学科建设项目(编号J 50406)的资助。

鉴于作者的水平,以及人力资源管理理论、技术和实践的飞速发展,书中疏漏和不足之处在所难免,恳请广大读者指正。

李旭旦

Email: lxd@hra.cn

2009年8月

第一章 招聘概述	1
第一节 员工招聘	2
第二节 招聘的原理	9
第三节 员工招聘的现状	17
第四节 员工招聘的发展趋势	21
第二章 招聘基础	27
第一节 人力资源规划	28
第二节 工作分析	38
第三节 胜任素质模型构建	42
第四节 影响招聘的因素	48
第三章 招募计划	59
第一节 招募计划的制订	61
第二节 招聘团队的组建	71
第三节 招聘策略的确定	79
第四章 招募渠道	86
第一节 内部招募	88
第二节 外部招募	94
第三节 招募渠道的选择	107
第五章 人员甄选	114
第一节 人员甄选概述	115
第二节 甄选指标体系设计	123
第三节 甄选方法的选择	129

第四节 招聘甄选中的信度和效度	137
第六章 初步甄选	146
第一节 简历与申请表甄选	147
第二节 背景调查	153
第三节 知识测验	158
第四节 心理测验	165
第七章 招聘面试	186
第一节 面试概述	187
第二节 面试实施的流程	194
第三节 面试试题的设计	202
第四节 面试实施技巧	209
第八章 评价中心	219
第一节 评价中心概述	220
第二节 无领导小组讨论	229
第三节 文件筐测验	238
第四节 其他评价中心技术	245
第九章 录用管理	254
第一节 员工录用概述	255
第二节 录用决策	258
第三节 录用实施	266
第四节 新员工培训	272

第十章 招聘评估	280
第一节 招聘评估概述	281
第二节 招聘的财力资源评估	288
第三节 招聘的人力资源评估	295
第四节 招聘总结	300
参考文献	307

招聘概述

引导案例

销售经理的离职

清逸生化有限公司是一家新兴的化妆品生产与销售的民营企业。随着人们生活水平的日益提高为化妆品行业的发展提供了机会,在短短的两年间,该公司的业务得到了快速的发展,并在行业中有了一定的知名度。但公司的高速发展,也面临着人才不足的问题。为了能够跟上企业发展的步伐,人力资源部经理张天成做了大量工作,每次需要人员补充时,都会通过各种途径进行宣传、面试,花费了大量的招聘费用后,每次都能及时提供人选,使公司能较为顺畅地运转。

随着企业的不断壮大,总经理考虑着要提升公司的整体形象和实力,决定在未来招聘中高层管理人员的时候,一律要求研究生以上的学历。

最近,销售部经理刘云因故离职,由于离开得比较匆忙,加之产品销售竞争十分激烈,销售任务非常繁重,使公司一下子出现了比较被动的局面。人力资源部经理张天成十分焦急,为此他与其他人员一起,通过多种渠道寻找人选,例如朋友推荐、在一些大型的人才网站与人才招聘报刊上刊登广告等,紧急招聘销售部经理,并给出了丰厚的薪酬。经过一番努力,一份应聘者资料跃入了总经理的眼帘。此人名叫李俊,已获得美国某名牌大学市场营销专业博士学位,在出国留学之前曾从事过传统行业的销售工作,做过某公司市场部副经理,有过管理若干名下属的经验。张天成约见了李俊,初次见面,李俊给人的印象是讲话思路清晰,思维活跃,足智多谋。于是张天成把李俊推荐给总经理面试,总经理也非常满意,最终安排李俊担任了销售部经理之职。但一个月过去了,公司发现这位销售部新经理往往是想法很多,讲得很好,但不少事情很难落实,与销售部其他成员的配合也有不少问题,听不进下属意见,给员工以居高临下的感觉,公司销售业绩受到很大影响……

案例讨论题：

1. 李俊为什么不能很好地行使自己的职责？
2. 张天成该如何改进本公司的招聘流程？

第一节 员工招聘

员工招聘是组织获取所需合格的人力资源的主要途径,对高层管理人员和专业技术人员的成功招聘还能组织带来新的管理理念和更加丰富的知识资源。人员招聘是关乎组织生存与发展的关键,是组织形成核心竞争力的基础,是人力资源管理的一项重要职能。

一、员工招聘的含义

员工招聘,就是指组织为了实现生存和发展的需要,根据人力资源规划和工作分析提出的人员需求数量与素质要求的结果,以最适合的成本投入寻找和吸引符合岗位任职要求,并有意向任职的足够数量的合格人员和有潜质的人才,通过科学的甄选,最终录用的过程。

雷蒙德·A·诺伊在《人力资源管理:赢得竞争优势》中指出,招聘包括招募与选拔。招募是为现有的或预期的空缺职位吸引尽可能多的合格应聘者,这是个搜寻人才的过程,为空缺职位找到最优秀的应聘者群体;选拔是不断地减少应聘者清单的人数,直到剩下那些最有可能达成期望产出或结果的人。

美国学者乔治·T·米尔科维奇与约翰·W·布得罗所著的《人力资源管理》一书对招聘所下的定义是:招聘是确认和吸引大量应聘者的过程,从中挑选可接受雇用要求的人。

西蒙·多伦等认为,招聘是指组织依据一定的制度与法规,通过一系列活动和过程,从大量高素质人员中选拔出最佳人选,以满足组织的需要;同时也满足应聘者个人的需要,以增强他们留在组织中的可能性。

二、员工招聘与人力资源管理

人力资源管理中的其他各项业务活动有着十分密切的关系,直接与人力资源规划、员工培训开发、绩效考核管理、薪酬设计实施、职业规划发展等相关联。招聘工作是后续人力资源管理工作开展的基础,影响着其他业务的实施效果,同时,其他业务开展中的反馈信息又可以对招聘工作起到促进作用。

(1) 与人力资源规划的关系。员工招聘是人力资源规划的结果,招聘职位的条件要求基于人力资源规划,任职资格成为甄选的标准;招聘结果反过来也为规划提供信息,当人力资源规划的人才要求过高或过低时,可能长期无法获得符合条件的应聘者或者应聘者过多导致的录用效率低下,这就需要对规划和岗位要求作出调整。

(2) 与员工培训开发的关系。员工招聘的质量直接影响培训费用的投入和培训效果的实现,当招聘的质量符合要求时,可以在一定程度上降低组织在员工基本能力培训上的投入,提高培训的效果。同时,培训效果反过来也会影响招聘的要求,如果培训效果不好,就需要挖掘员工的不足,调整招聘要求,改进招聘与甄选方式。

(3) 与绩效考核管理的关系。员工招聘的质量直接影响绩效目标的完成,符合岗位要求的员工可以有效实现组织的岗位任务。同时,绩效结果反过来又可以改进招聘过程,可以通过对高绩效者的分析,明确岗位要求,完善招聘标准,提高招聘效果。

(4) 与薪酬管理体系的关系。员工招聘的质量影响着薪酬制度的公平性和合理性,薪酬设计建立在科学的岗位评价基础上,是对符合岗位要求的员工成果的认可。当招聘的员工不能符合岗位要求而享受正常薪酬时,不仅对组织是一种经济损失,更是对其他员工的不公平。同时,薪酬体系的对外竞争性也会吸引更多符合条件的应聘者,为提高招聘质量提供了可能。

(5) 与职业规划发展的关系。员工招聘的质量也影响着企业未来人才发展的前景,如果招聘的员工能有效胜任岗位,发挥自己的特长,取得良好的业绩,这为他们的晋升与发展提供了很好的机会,同时也对未来的组织人才梯队的建设提供了保障。

三、员工招聘的目的

员工招聘的目的在于通过寻找并获得适合的员工,确立组织的竞争优势,完成组织的战略目标,与此同时可以帮助员工实现个人价值。

(1) 从现实的角度而言,招聘是为组织当前岗位的空缺寻找符合要求的人员,以满足组织正常运行的目的。这种空缺通常是由于离职、退休等造成的岗位空缺、内部人员流动缺失、业务扩张突发人员不足、新业务运营人员不够等因素造成的,

如果不能及时弥补岗位人员的空缺,会导致组织正常运行受到影响,而招聘可以解决现实的发展需要。

(2) 从长远的角度而言,招聘是为组织未来发展的需要,发现潜在人才、建立和谐关系、构建人才梯队、确立人才开发计划,以提升组织的核心竞争力和实现组织的持续发展。组织在不同的发展阶段,有着不同的人员需求,如果仅从现实的角度考虑问题,会因为缺乏准备而无法及时获得真正适合组织发展要求的人员,这就需要通过招聘储备具有潜质的人员,为组织未来发展打下基础。

(3) 招聘还可以达到树立企业形象和展现企业文化等目的。人员招聘过程是组织代表与应聘者直接沟通的过程,这为树立企业形象和展示企业文化提供了良好的契机,有利于吸引到更多、更好的应聘者。同时,应聘者对组织的全面了解也有利于其认同组织文化和价值观,从而降低应聘者短期内流失的可能性。

四、员工招聘的原则

1. 公平原则

公开和择优是公平的基础。公开是要将组织在招聘时空缺的职位种类、数量、应聘者资格与要求、应聘的方法与时间等信息对社会公告,扩大招募人员的范围,并为应聘者提供一个竞争的机会,体现信息公平;择优是通过规范和统一的招聘程序、选拔方式和决策流程,依据应聘者的综合素质与职位的要求进行匹配,选择最适合的人员,体现流程公平。通过公平的竞争能获取组织真正需要的人才。

2. 双向原则

组织根据自身战略发展和现实运营的需要自主选择合适的人员,同样应聘者会根据自身的能力和愿望,结合劳动力供给的状况自主地选择岗位。这种双向选择的原则,一方面提升了组织的形象,吸引更多应聘者,并不断提高效益;另一方面也能使应聘者获得满足其自身需求的岗位。

3. 科学原则

人员招聘不是传统意义上的分配,而需要对应聘者进行选拔。实践证明,单纯依靠经验式的招聘,其效果会大打折扣,因此需要通过一些科学的操作程序、评价标准和测评方法,有效地甄别应聘者的实际水平和具有的发展潜力,从而保证招聘最终效果的实现。

4. 动态原则

无论是组织的发展还是岗位人员的状态都处于不断变化的动态过程中,人力资源在不断的流动中寻求适合自己的位置,组织则在流动中寻找适合组织要求和发展的的人才。两者之间从静态设计到动态调节,达到相互适应的状态,由此招聘便