

高等院校人力资源管理系列规划教材

人员招聘与甄选

赵永乐 姜农娟 凌巧◎编著



Staff Recruitment and Selection



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等院校人力资源管理系列规划教材

人员招聘与甄选

赵永乐 姜农娟 凌巧◎编著



Staff Recruitment and Selection

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

人才招聘与甄选 / 赵永乐, 姜农娟, 凌巧编著. —北京: 电子工业出版社, 2009.7
(高等院校人力资源管理系列规划教材)

ISBN 978-7-121-09182-7

I. 人… II. ①赵… ②姜… ③凌… 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 108660 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京市顺义兴华印刷厂

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 17 字数: 392 千字

印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

一、写作背景

当今知识经济时代,人力资源的价值远远超过财和物,人力资源特别是人才资源对经济发展的促进作用越来越明显。对企业而言,拥有一支高素质的人力资源队伍是其生存和发展的关键因素。伴随着经济全球化趋势的增强,人力资源的流动性进一步加大,人才竞争在企业之间越演越烈,企业通过各种途径吸引和招揽人才,招聘与甄选工作在当前企业中备受重视。然而,社会经济环境的变化使企业招聘工作面临新的挑战,对高校的人力资源专业教学也提出了新的要求。

1. 企业招聘工作面临的挑战

国际环境、国内环境和企业环境的变化,为企业创造了更多的招聘供给和需求,同时也给招聘工作带来新的挑战,具体表现为:

(1) 全球化发展下日益激烈的人才竞争使企业招聘工作更加紧迫、越发复杂。“人才是第一资源”,人才对于一个国家、地区和企业的发展非常重要。在全球化趋势下,跨国间的人才竞争表现得尤为激烈。企业跨国的发展需要大量的优秀人才,如何获得并留住优秀的人才,对企业来说是非常紧迫而艰巨的任务。

随着各国经济国际化参与程度的越来越高、经济开放程度的越来越大,人才跨国、跨区的流动越来越容易,这为劳动力市场带来更多、更灵活的需求和供给的同时,也使得企业招聘工作越发复杂。招聘工作将涉及对应聘者的文化背景、法律背景、知识背景及工作背景的考察,同时也要涉及对招聘人员本身的专业素质要求,测试技术的多样化选择等内容。如涉及高管人员的全球化竞聘活动,对招聘人员的素质、招聘的组织、测试技术选择、背景的调查等的要求则更高,相应的招聘工作的难度和风险也更大。

(2) 中国人口结构的变化使得企业招聘必须重新进行规划和评估。目前,中国人口年龄结构的转型正在加剧,老龄化已经到来,并进入加速时期。我国劳动年龄人口的增长速度已经开始减缓,中国人口红利期即将结束。企业将来的用人将遭遇“短缺”。

因而着眼于长远发展,企业必须制定人才发展战略,根据经营战略需要进行适当的人才储备。此外,企业还应重视和充分发挥招聘规划的作用,对招聘成本重新估算,采用新的招聘策略解决当前和未来的人才问题,如延长聘用期,员工反聘,提高招聘的质量,积

极引进国外优秀人才等。

(3) 中国人力资源法律环境的变化促使企业招聘工作必须更加审慎。当前人力资源法律环境变化主要体现在《劳动合同法》的实施和人力资源法律环境的国际化两方面。

1) 《劳动合同法》的实施对招聘的影响。2008年1月1日正式实施的《劳动合同法》，对劳动合同的签订、违约金等内容做出了新的规范。《劳动合同法》在保护劳动合同双方当事人合法利益的基础上，进一步加强了用人单位的用工责任，这无形中提高了企业的用人成本。而招聘与甄选作为重要的人才入口关，企业应该更加审慎把握，力求“选准人、选对人”。如果选人不慎，必将给企业后续人力资源管理工作带来风险，增加更多的潜在用工成本，如人才流失、重新招聘、解雇等造成的成本等。

2) 人力资源法律环境国际化对招聘的影响。当前，在全球化的发展趋势下，跨国企业不断涌入中国，中国企业也不断地走向海外发展。随着企业人才本土化策略的实施，以及国际化人才的流动和任用，企业人力资源管理的法律环境不再局限于本国的法律规范，而应当从全球的范围来分析判断。企业在招聘时应加强法律意识，充分考虑本国、东道国、人才所在第三国的劳动法律环境，同时在了解各国人员的价值观、工作方式、生活方式等的基础上严格而审慎地选聘人才。

(4) 中国企业的国际化发展需要加强国际化人才的招聘。随着经济全球化和区域一体化的加速，企业间的竞争更多地表现为企业核心竞争力的比拼，而人力资源已成为构筑企业核心竞争力的重要因素。要参与国际化市场竞争，就必须实施企业人力资源国际化战略。从招聘角度看，企业应在积极引进和留住本地优秀人才的同时，积极引进国际化人才，并促使企业人才国际化，从而促进企业的国际化发展。

2. 高校人力资源专业教学的新要求

招聘环境与理念的变化对高校专业教材编写和教学提出新的要求。

(1) 将前沿动态融入教材。及时关注招聘环境的变化以及相对应的招聘理念及招聘内容、方法的变化，将这些前沿动态融入教材中，如新劳动合同法对招聘的影响，人才国际化发展，人才储备，招聘规划等，以此指引学生领会和体验招聘的动态变化，以更准确的定位进入社会，把握新的招聘理念，掌握合适、科学的招聘技术和方法。

(2) 补充课程实验实训内容。当前招聘方面的书籍中针对企业管理者使用的培训类参考书籍居多，而用于高校专业教学的教材相对较少。招聘教材中实验实训内容偏少，且实训内容大多以案例形式在各章节中体现，可操作性不强，因而不利于指导课堂实验。从招聘课程的教学现状来看，实验教学环节或以案例分析的形式一带而过，或以视频播放一观而过，或者干脆不开展实验课。然而，实验环节的缺失使学生难以直观领会招聘的实践应用。所以，教材内容有必要提供实验内容及具体操作方法，以单独的章节来阐述是比较好的方式，以此明确实践的重要性，突出指导性、可操作性的特点。

(3) 顺应教学改革趋势。教学改革的目标是要为学生构建一个开放式、多元化的探究性学习环境，促使学生积极、主动地进行“动脑”和“动手”，培养和开发学生解决问题的

能力和实践操作的能力。教材编写上注意理论和实践内容的比例,客观和主观思考题的比例,以及案例分析题的设计和在章节内容中的比例,注意围绕有利于实现教改目标和有效进行研究性教学操作的目的来合理安排,注重实用性、创新性和前瞻性。

二、写作特色

作为高等院校人力资源管理系列规划教材,本书的特色主要表现在以下四个方面。

(1) 围绕“招、选、聘”这条主线,系统、全面地介绍了招聘的相关知识,有助于学生掌握招聘的脉络,理解其中的层次关系和内在逻辑。

(2) 每章结束后的“自测题”能够帮助学生评估其对每章内容的理解程度,并在此基础上再进行复习回顾,通过循环复习使学生系统、全面地掌握所学内容。

(3) 对招聘过程中的实验操作环节进行了梳理,并单列一章,对实验内容、操作步骤等作了详细的阐述,具有较强的针对性、指导性和操作性。

(4) 融入招聘的前沿动态、实验实践,充分体现了实用性、创新性和前瞻性的特点,也顺应了实验教学改革的大趋势,侧重培养学生的思维、动手能力。

因此,对学生而言,这本实务性教材能够更直观理解招聘理论和实践操作知识,并能够应用教材中的招聘与甄选方法进行操作。对于教师而言,本教材也是一本指导课堂教学和实验操作的不可多得的教学指导书。

三、写作思路与结构安排

本书围绕“招、选、聘”这条主线,即如何进行人员招募、如何进行人员甄选、怎样做出聘用决策的写作逻辑展开,具体如下图所示。

本书共分为9章,第1章和第2章是招聘概述和招聘前的基础性工作,第3章至第7章是核心部分,即如何开展“招、选、聘”的工作,第8章是对招聘工作的总结和评价,第9章是招聘与甄选实验操作。本书每一章后面都安排了自测题,题型包括判断题、单选题、多选题、练习与思考和案例分析,以帮助读者复习和巩固。

各章具体内容安排如下:

第1章是招聘概述,从招聘的含义,招聘的作用,招聘的历史与发展趋势,以及招聘的目的、原则与流程,招聘的影响因素方面对招聘作了宏观和微观的描述。

第2章是招聘前的基础性工作,包括人力资源规划、工作分析和招聘计划制定。招聘工作只有在这些工作有效完成的基础上才能顺利开展。

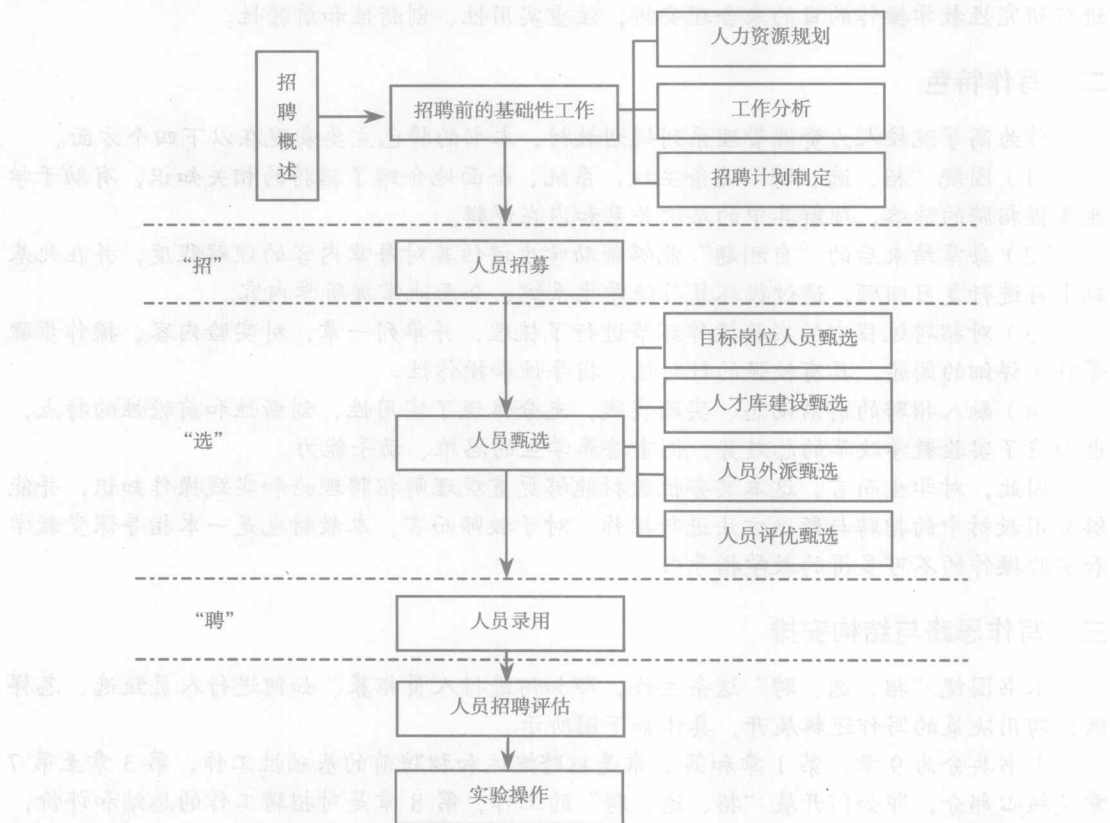
第3章是人员招募,包括人员招募渠道分析,人员招募实施等。

第4章是人员甄选的准备与实施,包括人员甄选的含义、作用与内容,人员甄选的程序以及人员甄选的具体实施等。

第5章是人员甄选技术与技巧,包括笔试、面试、评价中心等甄选技术与技巧。

第6章是其他甄选活动与组织,主要介绍人才库建设甄选、人员外派甄选两种甄选活动。

第7章是人员录用,包括录用决策的制定,录用的程序和文件管理,新员工培训。



本书写作逻辑图

第8章是人员招聘评估,包括招聘评估概述,招聘评估指标体系、招聘成本评估,招聘投资收益评估。

第9章是实验实践环节,即招聘与甄选过程相关实验操作。通过实验操作,将招聘与甄选各知识点连接成一个整体。实验内容包括人员招聘、招聘广告的拟定与发布、面试技术中的结构化面试、评价中心技术中的无领导小组讨论和公文框处理等。

由于人力资源管理学科处于不断的发展变化中,虽然我们尽了很大努力,但书中的内容和表述难免有不当之处,恳请读者不吝指正,以便再版时改进。

作者

目 录

第 1 章 招聘概述.....	1
1.1 招聘的含义和作用.....	2
1.2 招聘的历史沿革与发展趋势.....	6
1.3 招聘的目的、原则与流程.....	9
1.4 招聘的影响因素分析.....	15
自测题.....	23
第 2 章 招聘前的基础性工作.....	26
2.1 人力资源规划.....	27
2.2 工作分析.....	36
2.3 招聘计划制定.....	47
自测题.....	49
第 3 章 人员招募.....	52
3.1 人员招募概述.....	54
3.2 招聘渠道.....	57
3.3 招聘渠道的比较与选择.....	66
3.4 招聘广告的设计.....	72
自测题.....	79
第 4 章 人员甄选的准备与实施.....	82
4.1 人员甄选概述.....	84
4.2 人员甄选的准备.....	88
4.3 人员甄选的实施.....	92
自测题.....	105

第5章 人员甄选技术与技巧.....	109
5.1 笔试.....	111
5.2 面试.....	119
5.3 评价中心技术.....	124
自测题.....	130
第6章 其他甄选活动与组织.....	135
6.1 人才库建设甄选.....	137
6.2 人员外派甄选.....	142
6.3 人员评优甄选.....	146
自测题.....	153
第7章 人员录用.....	156
7.1 录用决策.....	157
7.2 录用程序和文件管理.....	161
7.3 新员工培训.....	174
自测题.....	180
第8章 人员招聘评估.....	183
8.1 招聘评估概述.....	185
8.2 招聘评估指标体系.....	190
8.3 招聘成本评估.....	196
8.4 招聘投资收益评估.....	199
自测题.....	203
第9章 招聘与甄选实验操作.....	207
9.1 人员招聘模拟实验.....	208
9.2 招聘广告的拟定与发布.....	221
9.3 结构化面试的模拟实验.....	225
9.4 评价中心模拟实验一——无领导小组讨论.....	236
9.5 评价中心模拟实验二——公文处理测验.....	252
后记.....	259
参考文献.....	260

第 1 章

招聘概述



引导案例

H 集团的失败

2002 年, H 集团只是一个拥有 50 万元注册资金、几十个员工的小型化工企业, 翌年营销收入就实现 400 万元, 2005 年达到 6 000 万元, 2006 年和 2007 年连续两年都超过 2 亿元。然而到 2008 年 6 月, H 集团却突然对外宣称企业进入休整时期, 随后便不见了踪迹。

2009 年年初, H 集团总裁终于露面, 坦陈 H 集团遭受重大挫折, 并分析 H 集团失败的主要原因:

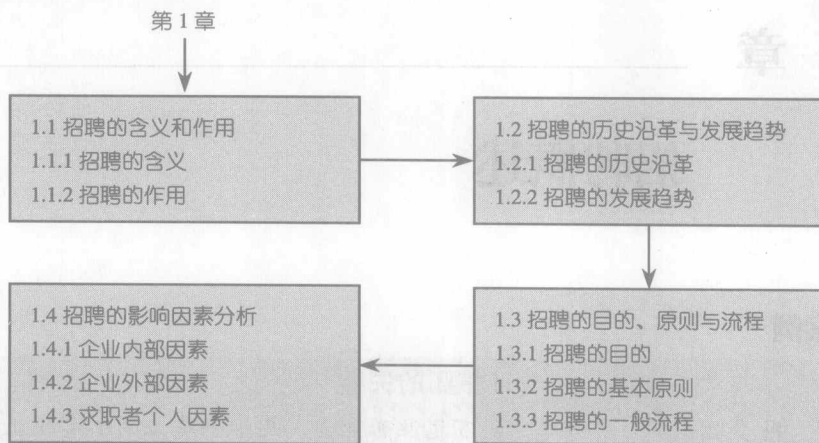
随着企业的发展, H 集团自 2002 年开始向社会大规模招聘员工, 至 2005 年招聘活动整整持续了三年时间。令人吃惊的是, 作为已经位于行业前列的大企业, 进行这样大规模的招聘, H 集团竟然从未对企业的人力资源结构进行战略性的设计, 既没有一个像样的人力资源发展规划, 也没有一套完整的工作分析文件, 更没有一套系统规范的招聘制度。招聘一直是因人因事而异, 随机招聘、人情招聘比比皆是。结果盲目地招收了大量化工专业人员, 安插在企业各部门和机构, 造成企业高层、中层管理者知识结构单一, 企业人才结构不合理, 为企业发展埋下了重大隐患。

思考: H 集团的失败给你怎样的启示?

本章学习目标

1. 了解招聘的含义与作用
2. 了解招聘的历史、现状和未来的发展趋势
3. 了解招聘的目的, 重点掌握招聘的基本原则和一般流程
4. 掌握招聘的影响因素

学习导航



员工于企业就像血液之于生命。“企”字的文字结构告诉我们，企无人则止。拥有一支素质优良、结构合理、能够满足企业岗位工作要求的员工队伍，是企业生存与发展的关键。不言自明，招聘是企业人力资源管理中最关键的环节，对企业人力资源的引进、使用、开发和管理都起着至关重要的作用。企业各部门的各级领导（不只限于人力资源部的主管）都应当把招聘工作当做一项长期而艰巨的工作，做慧眼识才的“伯乐”，为企业的发展注入生机与活力。

1.1 招聘的含义和作用

要成为一个慧眼识才的“伯乐”，首先应该知道招聘包含哪些相关工作以及哪些工作和招聘工作密切相关。

1.1.1 招聘的含义

关于招聘的书籍很多，对招聘的定义也各有特色。

美国学者乔治·T·米尔科维奇等认为，招聘就是确认和吸引大量候选人并从中挑选符合雇用要求的人的过程。亚瑟·W·小余曼等认为，招聘就是寻求和鼓励潜在的应征者申请现有的或预期的空缺职位的过程。在此过程中，组织应致力于使应征者得到工作要求和职位机遇的全部信息。某项工作要由组织内部还是外部来承担，取决于人员的可用性、组织的人力资源政策和工作的要求。

我国学者也对招聘给出了很多定义,如廖泉文认为,招聘是企业获取合格人才的渠道,是组织为了生存和发展的需要,根据组织人力资源规划和工作分析的数量和质量要求,通过信息发布和科学甄选,获得本企业所需合格人力资源,并安排他们到企业所需岗位工作的过程。胡君辰等则认为,招聘分为广义和狭义两种,广义的招聘是指企业为了发展的需要,为了安置空缺的岗位,向企业内外吸收、挑选、安置人力资源的全过程;狭义的招聘是指企业为了发展的需要,为了安置空缺的岗位,向企业内外发布有效信息,集合应聘者的全过程,不包括选拔与安置过程。

鉴于本书的写作宗旨,我们更加关注一个将招聘过程的主要元素联结起来的定义:即所谓招聘是指企业为了生存和发展,根据市场规则和人力资源规划、具体用人部门的职位要求,采用一定的方法和媒介,向目标受众发布招聘信息,吸纳或寻找具备任职资格和条件的求职者,并按照一定标准采取科学的方法筛选出合适的人员予以聘用的工作过程。

在这个定义中,包含了以下几层意思:

(1) 指出招聘的目的。招聘的目的是为了满足企业自身生存与发展的需要,解决企业在人力资源的供需矛盾。

(2) 强调招聘的计划性和科学性。招聘不应是一种盲目和应急的活动,而应是有计划、有步骤的活动。首先,招聘应该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,制定招聘计划和具体的行动方案,不仅要把人力资源规划中需求的数量和类型具体化,而且还要制定出具体的行动计划。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,无论是薪酬确定还是媒介、招聘时间的选择等都不能违背市场规律。最后,招聘要严格按工作分析文件中岗位的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) 指出招聘工作是一项系统性工作。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,具体来讲,招聘包含四个相对独立的环节:

一是计划,即根据企业的发展战略,制定出人力资源战略规划,并根据人力资源战略规划制定相应的招聘计划。

二是招募,即通过各种媒体与渠道寻找和吸引相关求职者前来应聘。

三是甄选,即根据岗位任职资格的有关要求,运用各种测评和选拔方法对候选人进行识别和判断,挑选合格员工。这里要强调指出的是,甄选是整个招聘过程中最为重要的核心环节。

四是聘用,即为合格人选办理相关录用手续,使其到相应的岗位上工作。

这四个环节之间没有绝对的界限,有些环节之间有可能相互重叠,比如招募环节和甄选环节之间的界限并不明显,招募的过程中往往也包含着甄选的内容。

(4) 指出招聘的依据,即根据什么来招聘。简单来说,招聘的主要依据是人力资源规划和职位说明书两个文件:一是人力资源规划,即根据企业战略制定的对企业发展所需人员的数量和类型以及需要时间的预测。在人力资源规划之下制定的招聘计划,进一步具体说明在什么时间、地点,用什么方法和媒介,由哪些人去负责招聘,以及招聘所需物质条件的安排等。二是任职说明书(也可以是岗位说明书或职位说明书),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、性别、年龄等,以及该职位工作的性质、内容、发展方向等。任职说明书不仅为招聘甄选提供了标准,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。



相关链接

招聘专员做什么

- 根据企业人力资源规划,协助部门经理建立并完善公司各种员工招聘制度及政策,并根据需要进行及时调整和修改;
- 根据企业人力资源规划和各部门的人力资源需求计划,协助部门经理制定员工招聘计划;
- 定期或不定期地进行人力资源内外部状况分析及员工需求调查,并进行员工需求分析;
- 对企业所在行业和所在地区人力资源市场进行定期或不定期的调研,分析相关专业、职业的供需情况,了解市场薪酬动态和人员流动态势等;
- 利用企业的有利资源,组织开拓和完善各种人力资源招聘渠道,发布招聘信息;
- 根据企业人力资源规划的定编定岗状况,进行工作分析,编制并及时更新任职说明书;
- 协助部门经理,组织开展招聘工作;
- 对参加招聘的相关人员进行培训。

1.1.2 招聘的作用

招聘就是企业吸引应聘者并从中选拔、录用企业需要人员的过程。作为人力资源管理的一项基本职能,招聘对企业的作用主要体现在以下六个方面。

(1) 招聘是企业获得人力资源的基本途径。对于企业而言,人力资源经常处于稀缺状态。首先,企业内人力资源不可避免地会向社会其他组织流动,导致一些职位发生空缺;其次,企业内部人员的升职、降职、解雇、辞职、退休、死亡等,也会导致职位空缺;再

次,企业在激烈的市场竞争中,总是要不断地采取不同的竞争战略,以取得竞争优势,需要获取与战略匹配的各种战略性核心人才;最后,企业自身也在发展和变化,企业的发展和变化过程也是人力资源拥有量的扩张过程和人员的替换过程。上述情况均意味着企业的人力资源需要不断补充。因此,通过市场获得所需的人力资源成为企业的一项经常性的任务。

(2) 招聘为人力资源开发与管理奠定基础。招聘工作是人力资源开发与管理的基础性工作。没有招聘,人力资源规划就无法实现;招不到合适的人员,就会造成人岗不匹配,或是大材小用,或是小材大用,或是根本不能用,就谈不上人力资源的配置;招聘过程中没有把好选拔关,培训工作的成效肯定会大打折扣;招不到合适的员工,绩效管理不论采取何种先进的工具,也难以达到其最根本的目的——绩效的提高。可以这么说,除了人力资源规划之外,人力资源开发与管理各项工作基本上都是招聘工作的延续。

(3) 招聘直接影响企业的用工成本。招聘工作作为企业管理的一项重要活动,主要有四项成本:一是直接成本,主要指在招聘过程中的一系列的显性花费;二是重置成本,主要指由于招聘不妥导致必须重新招聘所花费的费用;三是机会成本,是指因新聘人员的能力不能完全胜任工作所带来的隐性花费;四是风险成本,主要指企业的稀缺人才流失或招聘不慎,导致未完成岗位的招聘目标,给企业管理上带来的不必要花费。有效的招聘通过严密的筹划和安排、科学的甄选和谨慎的录用,可以降低招聘中的显性花费,减少招聘中的失误,降低招聘的风险,从而降低企业的用工成本。



相关链接

《中华人民共和国劳动合同法》实施后,一些企业反映该法的实施增加了用工成本。如该法规定:用人单位主动终止期满的劳动合同要支付每满一年一个月的经济补偿金……不订合同、应订而不订无固定期限劳动合同要支付两倍工资,违法解除、终止劳动合同要支付赔偿金。上面企业所说的用工成本来自“间接成本”和“违法成本”两方面。间接成本指用人单位替换员工的置换成本,如果企业不频繁替换员工,这一成本显然不会增加很多。而违法成本则是指不订合同、应订而不订无固定期限劳动合同,显然这些所谓的违法成本不能计算为成本。

(4) 招聘有助于创造组织的竞争优势。21世纪是知识竞争的时代,是人才竞争的时代。哪个企业拥有人才,哪个企业就掌握了现代企业制胜的武器。只有做好招聘工作,吸引企业需要的人才加盟,形成一支具有很强战斗力的人才队伍,企业才有可能在激烈的市场竞争中立于不败之地。此外,新员工所带来的新思维、新观念、新技术和新的管理方式,也能为企业的观念创新、技术创新、制度创新和管理创新等注入新的生机和活力。

(5) 招聘影响企业文化的整合。企业文化是企业的灵魂所在,企业文化的整合关键在于企业员工的“同质性”,而这个“同质性”的关键在于招聘时的把关——人企匹配。因此,招聘工作对企业文化的影响是源头性的。

(6) 招聘有助于企业形象的传播。现代招聘,已非传统意义上的招聘,而是被赋予了新的含义和功能。在招聘过程中,树立公关理念、强化公关意识已经变得非常重要。招聘部门和人员在招聘工作中树立公关理念,强化公关意识,既有利于向社会公众宣传企业的优良形象,扩大企业的影响力和知名度,也可以使求职者了解企业的组织结构、经营理念、管理特色、企业文化等,有利于吸引合适的人员前来应聘和求职者事先进行自我筛选。此外,从人员招聘的整个过程来看,企业无论是发布招聘信息,还是接待申请者到组织和实施甄选,在某种意义上都是企业形象和企业文化的展示。这个过程在求职者心目中会留下深刻的印象,这一印象的好坏直接影响求职者及周围的人对企业的产品或服务的认同。尽管人员招聘不是以传播企业形象为目的,但是招聘过程客观上具有这样的功能,这是企业不容忽视的一个重要方面。

讨论

目前,企业在人才网站上发布招聘信息一般都是按年收费的,不少企业经常通过网络常年发布招聘信息,却并不真正招聘人员。对此,人们持两种观点:一种观点认为,在网上发布这种招聘信息不需要多付费用,却可以达到廉价甚至免费宣传企业的效果,还可以起到薪资调查的作用,企业何乐而不为呢?另一种观点认为,企业长期在网上发布虚假的招聘信息,对应聘者是一种不尊重的表现,长期如此会损害企业形象!你怎么看待这件事?为什么?

1.2 招聘的历史沿革与发展趋势

1.2.1 招聘的历史沿革

招聘在我国由来已久。商汤时期商高宗武丁派人五次往返,“以币聘”伊尹,任以国政。春秋战国时期,人才招聘蔚然成风。两汉时期汉高祖刘邦曾下诏招聘人才。三国曹操、唐朝李渊、李世民,都利用招聘选拔了不少人才。特别是明朝朱元璋,不但在金陵录用了一批著名的儒士,而且派学士分行天下招聘人才。明初,招聘成为官吏的重要来源,最多一次招聘到3 700多人。我国古代历史上“求贤”、“求才”的成语和典故也不胜枚举。“萧何月下追韩信”、刘备“三顾茅庐”都已成了现今高端人才招聘的典范。唐韩愈《杂说》曰:“世有伯乐,然后有千里马。千里马常有,而伯乐不常有”。现在“伯乐”就成了善于发现

和选拔人才的人的代名词。

然而,作为科学管理活动的招聘,却只能追溯到泰罗的科学管理时代。由于招聘活动伴随着资本主义工业大生产对人力资源大量和集中的需求而出现,因此欧美等国家在人员招聘方面的研究和应用都比较早。招聘活动在我国企业中得到普遍重视,还是近十几年的事。我国自改革开放以来,劳动人事制度改革成绩斐然,人力资源的配置不再由国家统包统揽,而是自主择业、双向选择。全国各地的人才市场、劳动力市场如雨后春笋般地发展起来,各种类型的猎头公司也日益活跃,扮演着越来越重要的角色。市场机制使人力资源源源不断地被配置到效益较好的企业中去,推动着国民经济和社会的又好又快发展。同时,各企业的招聘工作作为人力资源配置的主要环节,其本身在这个过程中也得到了长足的进步,并还将不断发展。

1.2.2 招聘的发展趋势

综观今日的招聘,可以看出以下四个方面的发展趋势。

(1) 媒介多元化与渠道个性化。随着经济和科学技术的不断发展,招聘媒介已经发生了巨大变化。从媒介的种类来看,20世纪90年代中期前,企业招聘主要通过内部推荐或张贴招聘广告进行。90年代中期以后,企业招聘逐步发展为在报纸、杂志上刊登招聘广告或通过广播、电视发布招聘信息,动辄举办集市般的大型人才招聘会。目前,随着计算机的普及和互联网的不断发展,在互联网上开展各种形式的招聘活动已经成为主流。从媒介的效果来看,传统的媒介往往受到地域限制,随着新型媒介的不断出现,招聘范围从企业所在地向异地的省、地区、全国甚至世界范围扩展。招聘媒介的多元化不但使得企业招聘活动有了更多的选择,而且降低了招聘成本,提高了招聘效率,使得企业跨国招聘稀缺的高级管理人才和特殊技术人才成为可能。

在媒介多元化的同时,企业招聘的渠道也越来越个性化,招聘人员通过对目标群体所在地的估计和职位特点的分析,可以为不同职位设计出符合职位特征的个性化招聘渠道,招聘也已经从以往多个职位用一种招聘渠道发展成一个职位用一种招聘渠道甚至多种招聘渠道。

(2) 计算机和网络技术被广泛应用。随着互联网技术的发展和普及,全天候、高效率的网络招聘正越来越成为普遍的招聘方式,并且衍生出很多细分的招聘渠道。如通过网络高额“悬赏”举荐高级人才;通过邮件与短信群发保持和企业相关的业务精英的联系;通过行业或专业网站及论坛建立行业人脉,结识优秀人才;通过建立聊天室(群、组)、MSN、QQ群高效发布招聘信息等。

计算机在企业招聘的其他活动中也被广泛应用。如运用计算机技术进行人力资源规划

工作和配置模型的构建,极大地提高了人力资源规划和配置模型的科学性;使用计算机对应聘者进行素质测评大大提高了招聘面试的效率和准确性。



相关链接

据易观国际研究发现,近几年中国网络招聘市场营收规模快速增长。全国性的3家招聘网站:前程无忧、中华英才网、智联招聘分列网络招聘市场前三甲。网络招聘市场集中度CR3为72.1%,属于市场集中度较高的行业。同时,数据显示,截至2008年第二季度,网络招聘的个人用户注册规模已经超过1亿人,招聘企业数也达到了700多万家。

(3) 面试日臻完善。首先,面试的形式越来越多样化,既有“一对一”的单独面试,也有“多对一”和“多对多”的集体面试;既有一问一答的常规面试,也有演讲、角色扮演、案例分析、无领导小组讨论等情景面试。其次,面试的操作过程越来越规范化:多数企业对面试的具体方案和程序,一般都事先做出具体安排;对面试结果基本都用表格、等级评分等规范的形式处理,克服了以往面试中存在的随意性和主观性。再次,测评的内容越来越全面。目前,企业招聘面试中的测评内容已经从以往主要测评求职者的知识、口头表达能力和仪表举止,发展到对思维能力、反应能力、心理成熟度、求职动机、进取心、专业工作能力等与拟录用岗位有关的素质的全面综合测评。最后,考官水平不断提高。面试考官的素质和能力决定着面试的有效性。目前,企业面试已经逐步从主要是由人力资源部门的人员主持,向由人力资源部门、用人部门和测评专家共同组成面试考评小组主持转变。这种转变使得现在的面试考官无论在专业技术方面还是技巧方面都比以往有所提高。

(4) 招聘与品牌宣传相结合。通过招聘宣传,企业不仅可以达到招聘人才的目的,还可以实现企业品牌建设的长远目标。而品牌的宣传和推广,又增加了企业对应聘者的吸引力,因此,招聘中的宣传不仅是实现短期招聘目标的重要手段,更能形成企业对人才持续不断的吸引。目前,越来越多的企业已经认识到,企业品牌的建设是最重要的招聘策略,不少企业也采取了一些巧妙、独特的宣传方法,如利用公交车内的电子报站显示屏、移动电视终端,在宣传企业的文化与产品的基础上,巧妙地插入招聘信息;再如电视媒体求职PK:智联招聘和中央电视台联合推出的“绝对挑战”节目,中华英才网与中央电视台联合推出的“赢在中国”节目,在吸引人们对职场竞争意识与职场能力关注的同时,为一系列名企向广大受众传递了企业文化、宣传了企业品牌、传达了企业用人理念,也吸引了相当多的高级人才的慕名加盟。