

企业人力资源管理实务丛书

赵淑芳
/编著

员工招聘与 甄选实务手册

传递最新招聘管理实操方法
提供各类甄选技术应用模版

★渠道多样化 ★技术标准
★测试精确化 ★程序规范

清华大学出版社





企业人力资源管理

赵淑芳
/编著

员工招聘与 甄选实务手册

清华大学出版社

内 容 简 介

员工招聘与甄选,是企业人力资源管理部门的重要职能之一,也是人力资源工作者必须掌握的知识内容。

为了便于人力资源工作者快速掌握招聘与甄选知识,并能在短期内达到融会贯通的效果,本书采用了“理论+实践”的编写模式。本书从招聘实施基础讲起,内容涉及招聘计划拟订、招聘实施、内部招聘、笔试、面试、心理测验、评价中心、员工录用与入职、招聘评估与总结等方面内容。

本书是适合人力资源工作者、企业各级管理者、培训师、咨询师以及高校师生阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与甄选实务手册/赵淑芳编著. —北京:清华大学出版社,2013

(企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 978-7-302-33696-9

I. ①员… II. ①赵… III. ①企业管理—人力资源管理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第204692号

责任编辑:朱敏悦

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:15

字 数:292千字

版 次:2013年11月第1版

印 次:2013年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.80元

序 言

企业建立、扩大规模，都离不开人才招聘活动。有时，通过人才招聘数量就可以看出企业经营的成效，如果一个企业总是招人，且很少有人离职，那就说明这个企业正处于发展的良性期；反之，则说明企业经营不佳。

招聘，是一件既简单又复杂的工作。简单，源于企业只要价格合适总是很容易能够招到人手；复杂，源于企业要招到一个与岗位十分匹配的人可能需要一整套甄选程序才能实现。由于劳动方面的法律法规日益健全，企业辞退员工的成本也越来越高，因而，为了减少纠纷、降低成本，企业必须不断提升人才甄选水平，选准人才、选对人才。很多人都认为人力资源部门是一个消耗成本部门或创造效益的部门，殊不知，选对一个人才，给企业创造的利润要远远超过经营一个项目的成功。

基于人才选聘的重要性，我们特意编写了本书，用于帮助企业改善和规范人员招聘与甄选工作。本书不仅介绍了招聘与甄选的理论知识，还给出了招聘与甄选工作所需的工具、制度、文案等模板。读者通过本书的阅读不仅可以获得理论知识水平的提升，还能提高招聘与甄选工作的效率。

本书从招聘实施基础讲起，内容涉及招聘计划拟定、招聘实施、内部招聘、笔试、面试、心理测验、评价中心、员工录用与入职、招聘评估与总结等方面内容。

本书与市面上同类图书相比具有以下几大特点。

★ 理论与实操相结合，理论与实操共通。

本书从企业招聘与甄选理论内容入手，详细讲述了员工招聘与甄选各种技术、方法和技巧，并且通过“工具+文案”的方式给出了实务操作过程中所需的表格、方案或制度，这样可以方便读者在学习招聘与甄选理论的同时，掌握实务操作的知识，达到“理论与实操共通”的目的。

★ 更加注重招聘系统化设计。

员工招聘体系建设是一个系统工程，因而，本书在讲解招聘体系建设时，系

统地解读了招聘计划、招聘实施、招聘甄选技术、员工录用与入职、招聘评估与总结等内容。这样，读者通过本书内容的阅读，就可以对员工招聘与甄选体系有一个全面的、系统化的了解和认识。

★ 倡导多种甄选技术并用。

针对不同的招聘对象，应选取不同的甄选技术组合，是本书坚持的理念。正因如此，本书重点介绍了笔试、面试、心理测验以及评价中心等几种在企业中应用比较广泛的甄选技术，以供读者在招聘时选用。

员工招聘与甄选工作是一个实操性很强的工作，我们在这里介绍的方法、技巧也注定只能是一点皮毛，希望能起到“抛砖引玉”的作用。在本书的编写过程中，借鉴了一些国内外专家的著作和研究成果，在此深表感谢。

目 录

第 1 章 招聘实施基础	1
1.1 人力资源规划	1
1.1.1 人力资源需求预测	2
1.1.2 人力资源供给预测	6
1.1.3 人力资源战略规划程序	8
1.2 工作分析	9
1.2.1 工作分析方法	10
1.2.2 编制工作说明书	15
1.3 招聘人员职责划分	17
1.3.1 人力资源部经理职责	17
1.3.2 一线部门经理职责	17
1.3.3 招聘专员职责	17
1.4 招聘相关文案	18
1.4.1 人力资源规划管理制度	18
1.4.2 人力资源需求计划书	21
1.4.3 员工招聘管理制度	24
第 2 章 拟订招聘计划	27
2.1 确定招聘策略	27
2.1.1 招聘人员策略	27
2.1.2 招聘时间策略	28
2.1.3 招聘区域策略	28
2.1.4 招聘来源策略	29
2.2 选择招聘渠道	30
2.2.1 传统媒体广告	30
2.2.2 职业介绍机构	31
2.2.3 人才招聘会	32
2.2.4 招聘网站	33
2.2.5 猎头公司	33

2.2.6	校园招聘	34
2.2.7	SNS 与微招聘	35
2.3	编制招聘计划	35
2.3.1	确定招聘需求清单	36
2.3.2	明确人员招聘条件	37
2.3.3	安排招聘工作进度	38
2.3.4	编制招聘费用预算	38
2.4	招聘计划相关文案	39
2.4.1	员工招聘计划书	39
2.4.2	校园招聘计划方案	41
2.4.3	高管招聘计划方案	43
第3章	招聘实施	46
3.1	招聘广告发布	46
3.1.1	招聘广告基本结构	46
3.1.2	招聘广告发布要求	47
3.1.3	招聘广告更新与撤销	48
3.2	简历筛选	48
3.2.1	简历筛选标准	49
3.2.2	简历筛选技巧	50
3.2.3	发放面试通知	50
3.3	面试准备	51
3.3.1	面试人员准备	51
3.3.2	面试材料准备	52
3.3.3	面试场所准备	54
3.4	人员甄选	54
3.4.1	设计甄选程序	54
3.4.2	选择甄选技术	56
3.5	招聘实施相关文案	57
3.5.1	某公司招聘简章	57
3.5.2	某公司面试通知书	58
3.5.3	员工甄选实施方案	59
3.5.4	集体面试实施方案	60
3.5.5	高管人员面试方案	62
3.5.6	员工面试管理制度	64

第4章 内部招聘	67
4.1 职业发展路径设计	67
4.1.1 职业发展路径模式	67
4.1.2 职业发展路径设计	68
4.2 内部招聘方式	69
4.2.1 内部公告	70
4.2.2 员工推荐	71
4.2.3 档案搜索	71
4.3 内部选拔方法	72
4.3.1 员工晋升	72
4.3.2 公开竞聘	73
4.3.3 继任计划	74
4.3.4 退休返聘	76
4.4 员工录用相关文案	76
4.4.1 内部招聘公告	76
4.4.2 内部竞聘管理制度	78
4.4.3 退休返聘管理制度	80
4.4.4 职业发展路径设计方案	83
第5章 笔试	86
5.1 命题策划	86
5.1.1 考察对象策划	86
5.1.2 考察项目策划	87
5.1.3 考核形式策划	87
5.1.4 考察时间策划	88
5.1.5 试题来源策划	88
5.2 笔试测评实施步骤	89
5.2.1 笔试准备	89
5.2.2 试卷编写与印制	89
5.2.3 实施测评	90
5.2.4 试卷评估	91
5.3 各类人员笔试试题范本	91
5.3.1 创新能力试题范本	91
5.3.2 逻辑推理能力试题范本	93
5.3.3 数字推理试题范本	95
5.3.4 策划人员试题范本	97

5.3.5 行政人员试题范本	98
5.3.6 财务人员试题范本	100
第6章 面试	102
6.1 面试种类	103
6.1.1 结构化面试	103
6.1.2 非结构化面试	105
6.2 面试的内容	108
6.2.1 压力面试	108
6.2.2 情景面试	109
6.2.3 行为面试	111
6.3 面试的形式	113
6.3.1 集体面试	113
6.3.2 小组面试	115
6.3.3 微面试	116
6.3.4 电话面试	118
6.3.5 远程视频面试	119
6.4 面试技巧	120
6.4.1 面试提问技巧	120
6.4.2 面试追问技巧	123
6.4.3 主动倾听技巧	125
6.4.4 面试过程观察	127
6.4.5 面试疑点判断	129
6.4.6 面试记录技巧	130
6.5 各类面试试题提纲	132
6.5.1 结构化面试试题提纲	132
6.5.2 压力面试试题提纲	135
6.5.3 情景面试试题提纲	137
6.5.4 行为面试试题提纲	139
6.5.5 小组面试试题提纲	141
第7章 心理测验	143
7.1 心理测验原理和要素	143
7.1.1 心理测验原理	143
7.1.2 心理测验要素	144
7.2 心理测验题目编制和实施	145
7.2.1 心理测验题目编制	145

7.2.2 心理测验实施	146
7.3 经典心理测验	148
7.3.1 韦克斯勒智力量表	148
7.3.2 瑞文标准推理测验	149
7.3.3 卡特尔 16 种人格因素问卷	150
7.3.4 明尼苏达多项人格问卷	151
7.3.5 艾森克人格问卷	152
7.3.6 爱德华个性偏好量表	152
7.3.7 霍兰德职业倾向测验量表	153
7.3.8 斯特朗—坎贝尔兴趣问卷	155
第 8 章 评价中心	157
8.1 评价中心技术与操作	158
8.1.1 评价中心常用技术	158
8.1.2 评价中心设计与实施程序	159
8.2 无领导小组讨论	162
8.2.1 无领导小组讨论类型	163
8.2.2 无领导小组讨论考察项目	163
8.2.3 无领导小组讨论题目设计	164
8.2.4 无领导小组讨论实施程序	166
8.2.5 无领导小组讨论优点与不足	168
8.3 文件框测验	169
8.3.1 文件框测验考察项目	169
8.3.2 文件框测验题目设计	170
8.3.3 文件框测验实施程序	172
8.3.4 文件框测验优点与不足	173
8.4 角色扮演	174
8.4.1 角色扮演考察项目	174
8.4.2 角色扮演题目设计	175
8.4.3 角色扮演实施程序	177
8.4.4 角色扮演优点与不足	178
8.5 其他评价技术	179
8.5.1 模拟面谈	179
8.5.2 即席演讲	180
8.5.3 管理游戏	182
8.5.4 案例分析讨论	183

8.6 评价中心相关文案	184
8.6.1 无领导小组讨论实施方案	184
8.6.2 某公司文件框测验实施方案	186
8.6.3 角色扮演实施策划方案	189
第9章 员工录用与入职	192
9.1 背景调查	192
9.1.1 背景调查主要内容	192
9.1.2 背景调查实施时间	194
9.1.3 背景调查适用岗位	195
9.1.4 背景调查常用方式	195
9.2 员工录用	197
9.2.1 作出录用决策	197
9.2.2 协商录用事宜	197
9.2.3 发送录用通知	198
9.3 员工入职	199
9.3.1 准备迎新工作	199
9.3.2 查验报到材料	200
9.3.3 登记员工信息	200
9.3.4 签订劳动合同	202
9.3.5 实施入职引导	203
9.3.6 安排入职培训	204
9.4 员工录用相关文案	205
9.4.1 背景调查函	205
9.4.2 录用通知书	206
9.4.3 辞谢通知书	208
9.4.4 劳动合同样本	208
9.4.5 员工录用管理制度	210
第10章 招聘评估与总结	212
10.1 招聘评估	212
10.1.1 招聘效果评估	212
10.1.2 招聘成本评估	214
10.1.3 信度与效度评估	216
10.2 招聘总结	218
10.2.1 招聘总结构成项目	218
10.2.2 招聘总结细节处理	219

10.3 招聘评估相关文案	220
10.3.1 招聘效果评估报告	220
10.3.2 年度招聘工作总结	223
参考文献.....	225

第1章 招聘实施基础

招聘，是指企业或其他组织为实现或完成某一目标或任务而进行的选人、择人的过程。企业的发展离不开人，而人的能力、绩效、品质等又对企业的发展有着重要的影响。正因如此，没有一个企业不重视招聘工作的。

招聘，作为人力资源管理工作的的重要组成部分，既有其自身的运作流程，也会受到一定外界条件的制约。招聘管理作业系统如图1-1所示。

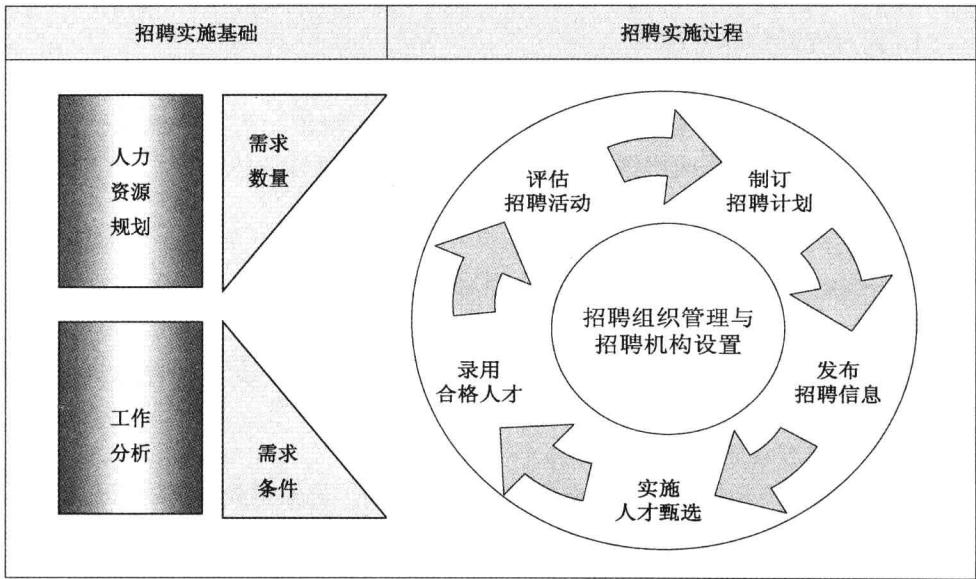


图1-1 招聘管理作业系统

1.1 人力资源规划

人力资源战略规划的定义有广义与狭义之分。广义的人力资源战略规划，是指根据组织发展战略、组织目标及组织内外环境的变化，预测未来组织任务和 environment 对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。狭义的人力资源战略规划，是指对可能的人员需求、供给情况做出预测，并据此

储备或减少相应的人力资源。

人力资源战略规划的内容主要包括三部分，如图 1-2 所示。

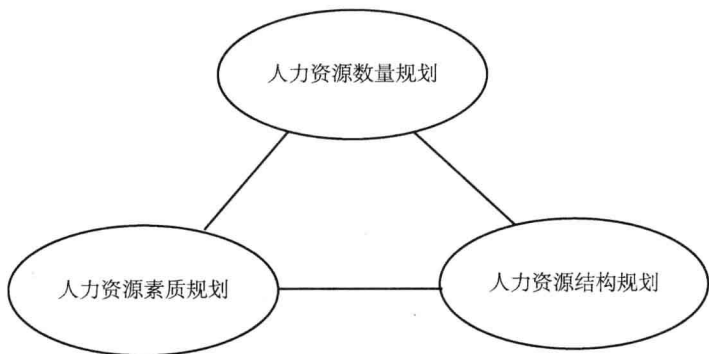


图 1-2 人力资源战略规划内容

1. 人力资源数量规划

人力资源数量规划是依据企业战略对未来企业业务规模、地域分布、商业模式、业务流程和组织结构等因素，确定未来企业各级组织人力资源编制及各职类、职种人员配比关系或比例，并在此基础上制订企业未来人力资源需求计划和供给计划。

2. 人力资源结构规划

人力资源结构规划是依据行业特点、企业规模、未来战略重点培育的业务及业务模式，对企业人力资源进行分层分类，同时设计和定义企业的职类、职种、职层功能、职责及权限等，从而理顺各职类、职种、职层人员在企业发展中的地位、作用和相互关系。

3. 人力资源素质规划

人力资源素质规划是依据企业战略、业务模式、业务流程和组织对员工行为要求，设计各类人员的任职资格要求，包括素质模型、行为能力及行为标准等。

1.1.1 人力资源需求预测

人力资源需求预测是指根据企业的发展规划和企业内外部条件，选择适当的预测技术，对人力资源需求的数量、质量和结构进行预测。

1. 人力资源需求预测方法

人力资源需求预测方法包括定性预测和定量预测两个类别。

(1) 人力资源定性预测方法。人力资源需求定性预测法主要包括五种，具体方法如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源需求定性预测

预测方法名称	预测方法概述	适用范围
经验预测法	根据以往的历史经验,通过每一产量增量估算劳动力的相应增量	对管理人员经验依赖严重,且准确性不高,适用于小型企业
微观集成法	分为“自上而下”和“自下而上”两种方式。“自上而下”是由组织高层先拟订总体用人目标和计划,再层层分解、讨论,最后确定人员需求;“自下而上”是由各个部门根据需要提出未来人员需求,人力资源部汇总后,再结合企业战略形成总体人力资源需求方案	比较适用于短期预测和组织的生产比较稳定的情况
描述法	人力资源部门对组织目标和相关因素进行假定性描述、分析,并作出多种备选方案	适用于企业变革过程中或外界环境发生变化时
工作研究法	根据具体岗位的工作内容和职责范围,在假定岗位工作人员完全适岗的前提下,确定其工作量,最后得出总人数	适用于企业组织结构简单、职责清晰的情况
德尔菲法	通过反复与行业专家的沟通,最后确定人员需求	成本较高,适用于大中型企业

(2) 人力资源定量预测方法。人力资源需求定量预测法主要包括回归分析法、技能组合法、生产函数模型和劳动定额法等。

◁ 回归分析法

回归分析法是通过建立人力资源需求量与其影响因素间的函数关系,从影响因素的变化推知人力资源需求变量的一种预测技术。回归分析法计算公式如下:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \cdots + \alpha_n X_n$$

其中: Y 是因变量 (人力资源需求量);

$X_1, X_2, \cdots, X_n$ 是自变量;

$\alpha_0, \alpha_2, \cdots, \alpha_n$ 是回归常数。

◁ 技能组合法

假设员工目前的结构或分布为理想状态,或者以优秀企业的各类员工比例为标杆,只需将此技能组合比例直接用于人力资源需求预测即可。

◁ 生产函数模型

该方法是根据企业在 t 时间的产出水平和资本总额,估算 t 时刻企业人力资源需求量。

由道格拉斯生产函数 $Y = A(t) L^\alpha K^\beta \mu$ 可以推出:

$$\lg L = (\lg Y - \beta \lg K - \lg \mu - \lg A) / \alpha$$

其中：Y 是总产出水平；

L 是劳动力投入量；

K 是资本投入量；

A 是总生产率系数；

α 、 β 分别为劳动力产出和资金产出弹性系数；

μ 表示随机干扰的影响。

◁ 劳动定额法

劳动定额是对劳动者在单位时间内应完成工作量的规定。在已知企业计划任务总量及劳动定额科学合理的基础上，运用劳动定额法能够准确地预测企业人力资源需求量，其计算公式如下：

$$N = W/q (1 + R)$$

其中：N 是人力资源需求量；

W 是企业计划期任务总量；

q 是企业定额标准；

R 是计划期劳动生产率变动系数；

$$R = R_1 + R_2 - R_3$$

其中：R₁ 表示企业技术进步引起劳动生产率的提高系数；

R₂ 表示经验积累导致生产率提高的系数；

R₃ 表示由劳动者及某些因素引起生产率降低的系数。

2. 人力资源需求预测程序

人力资源需求预测程序由六个步骤构成，如图 1-3 所示。

(1) 确定岗位编制。根据工作分析的结果和组织结构设计情况，确定组织的职位设置及人员编制。

(2) 实施人力资源盘点。对企业现实人力资源情况进行盘点，统计缺编、超编及不符合岗位任职资格的人数。

(3) 确定现实需求量。与相关部门经理、人力资源部经理共同讨论统计数据，并修正统计结果，以确定企业现实的人力资源需求量。

(4) 预测人力资源流失。根据企业历史人员流失数据及人员流失变化趋势，判断未来可能的人力资源流失情况。

(5) 预测新增需求。根据企业整体战略规划，结合企业年度投资与发展计划，判断各部门需求增加的人力资源数量，并汇总形成未来的人力资源需求量。

(6) 确定最终需求预测。通过将现实人力资源需求、未来人力资源流失量、未来人力资源需求量的汇总，预测得出最终的人力资源需求。

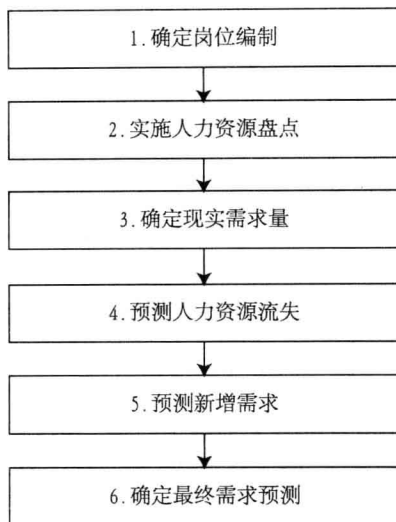


图 1-3 人力资源需求预测步骤

表 1-2 为某公司五年人力资源需求预测表，仅供参考。

表 1-2 人力资源需求预测

人员状况		第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
需求增加	1. 年初人力资源需求量					
	2. 预测年内需求之增加					
	3. 年末总需求					
人员变动	4. 年初人数					
	5. 招聘人数					
	6. 人员损耗					
	其中：退休					
	调出或升迁					
	辞职					
	辞退或其他					
	7. 年底人数					
净需求	8. 不足或有余					
	9. 新进人员损耗总计					
	10. 该年人力资源净需求					