

精品教材

21 世纪高职高专
人力资源管理专业

招聘与 录用实务

刘葵 主 编
陈平 范荟 副主编

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



21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业



1498847

招聘与 录用实务

刘葵 主 编
陈平 范荟 副主编

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

© 刘 葵 2012

东北财经大学出版社精品教材

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用实务 / 刘葵主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 6

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978-7-5654-0795-6

I. 招… II. 刘… III. 企业管理-人力资源管理-高等职业教育-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 092781 号

招聘与录用实务

刘葵 主编

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

大连美跃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: 185mm×260mm 字数: 288 千字 印张: 12 1/2

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 杨慧敏 魏巍 郭海雷 责任校对: 何群 那欣

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0795-6

定价: 26.00 元

东北财经大学出版社

大

前 言

随着我国经济的快速发展,作为企业第一资源的人力资源越来越受到企业的重视。企业为了提高人力资源管理水平,需要大量经过职业化训练的基层工作人员。然而多年来,人力资源管理专业的职业教育仍然沿袭传统的学科体系,偏重理论教学;职业化特点不突出,职业能力的培养与专业课程设置、职业教育教材不能有机结合起来,培养出的人才难以适应企业人力资源管理的实际需要。

我们根据职业教育课程改革的精神,对高职院校人力资源管理专业的核心技能课程——“招聘与录用”进行了改革。经过多年的调查研究及实践,我们认为案例任务驱动法是高职院校人力资源管理专业进行职业化教学的一种重要手段和方法。案例任务驱动法通过案例情景分析引导学生学习,通过任务驱动调动学生学习的主动性,并以此来组织教学的各个环节;学生可通过任务的完成来建构知识框架,培养职业技能,训练自己提出问题、分析问题、解决问题的综合能力。同时,随着教学方法的改变,我们对教材也有了新的要求。为了使教材与教学方法相对应,我们深入企业,在对企业招聘录用岗位进行分析之后,编写了这本以案例分析为背景、以任务驱动为轴心的教材。

本教材的特色:一是注重体系的逻辑性与实用性;二是注重管理类职业教育方法的新颖性与可操作性;三是注重教材内容体系的完整性和科学性。

在内容设计上,本教材根据案例任务驱动教学法的原则与策略,以及“招聘与录用”课程本身的特点,设计了十个模拟实际招聘录用工作的任务驱动教学项目。每个项目都设置了“知识目标”和“能力目标”,并从“任务导入”入手,进行“任务分析”,列出所需的“知识支撑”,再进行“任务实施”;每个项目后还设置了知识题、案例题、实训题等环节,以便于学生巩固知识,强化学生运用知识解决实际问题的能力。

在结构层次设计上,本教材共分为三篇十个项目,具体为:第一部分(项目一、项目二)是基础篇,主要介绍招聘与录用工作的准备及招聘计划的制订等方面的内容;第二部分(项目三、项目四、项目五、项目六、项目七、项目八、项目九)是实施篇,主要包括招募工作、甄选方法(笔试、结构化面试、面试、评价中心)、员工录用、新员工入职培训等内容;第三部分(项目十)是评估篇,主要介绍招聘与录用的评估工作。

本教材由广州城市职业学院刘葵老师担任主编,广州城市职业学院的陈平、范荟两位老师担任副主编。具体分工如下:刘葵老师拟订全书的编写框架,并编写项目一、项目二、项目三、项目五、项目七、项目十;陈平老师编写项目六;范荟老师编写项目四、项目九;刘葵老师、范荟老师合编项目八。此外,广州远洋宾馆有限公司人力资源部马海平经理、广东怀远物流实业有限公司人力资源部张梁经理也参与了本书的部分编写工作。全书最后由刘葵老师总纂定稿。

目 录

基础篇

项目一	招聘与录用工作的准备	3
	知识目标	3
	能力目标	3
	任务一 工作分析	3
	任务二 人力资源规划	9
	知识题	13
	案例题	13
	实训题	15
项目二	招聘计划的制订	16
	知识目标	16
	能力目标	16
	任务一 招聘需求的确定	16
	任务二 招聘时间和地点的选择	23
	任务三 招聘渠道的选择	26
	任务四 招聘成本预算的编制	31
	任务五 招聘工作所需表格资料的准备	34
	任务六 招聘计划的制订	45
	知识题	48
	案例题	49
	实训题	49

实施篇

项目三	招募工作	55
	知识目标	55

	能力目标	55
	任务一 招募工作的准备	55
	任务二 招募信息的发布	58
	任务三 招募广告的设计	60
	任务四 招募信息库的建立与管理	61
	知识题	65
	案例题	66
	实训题	66
项目四	甄选方法之一——笔试	68
	知识目标	68
	能力目标	68
	任务一 笔试试题的编制	68
	任务二 笔试的组织实施	76
	知识题	79
	案例题	79
	实训题	80
项目五	甄选方法之二——结构化面试	81
	知识目标	81
	能力目标	81
	任务一 结构化面试的准备	81
	任务二 结构化面试的组织实施	85
	知识题	90
	案例题	90
	实训题	91
项目六	甄选方法之三——面试	92
	知识目标	92
	能力目标	92
	任务一 面试的准备工作	92
	任务二 面试的实施程序和技巧	99
	知识题	109
	案例题	110
	实训题	111

项目七	甄选方法之四——评价中心	113
	知识目标.....	113
	能力目标.....	113
	任务一 无领导小组讨论的实施.....	113
	任务二 公文筐测验实施.....	118
	任务三 管理游戏的实施.....	123
	知识题.....	124
	案例题.....	124
	实训题.....	126
项目八	员工录用	128
	知识目标.....	128
	能力目标.....	128
	任务一 录用决策的方法选择.....	128
	任务二 背景调查.....	130
	任务三 入职面谈.....	134
	任务四 入职体检.....	135
	任务五 办理录用手续.....	140
	任务六 签订劳动合同.....	146
	知识题.....	151
	案例题.....	151
	实训题.....	152
项目九	新员工入职培训	154
	知识目标.....	154
	能力目标.....	154
	任务一 新员工入职培训需求分析.....	154
	任务二 新员工入职培训的内容和方式.....	157
	任务三 新员工入职培训课程的设置.....	161
	任务四 新员工入职培训的实施.....	164
	知识题.....	168
	案例题.....	168
	实训题.....	169

目 录		目次
评 估 篇		
项目十	招聘与录用的评估	173
	知识目标	173
	能力目标	173
	任务一 成本收益评估	173
	任务二 信度和效度评估	175
	任务三 招聘需求确定的评估	177
	任务四 招募工作的评估	179
	任务五 甄选工作的评估	182
	任务六 录用工作的评估	185
	知识题	187
	案例题	187
	实训题	190
主要参考文献		191

基 础 篇

项目一

招聘与录用工作的准备

知识目标

了解工作分析的内容和作用；了解人力资源规划的含义和内容；掌握工作分析的方法；掌握工作说明书的编制；掌握人力资源规划的预测方法及应用；掌握人力资源规划书的编制。

能力目标

熟练使用工作分析的方法；编制工作说明书；熟练使用人力资源规划预测技术；编制人力资源规划。

● 任务一 工作分析

任务导入

A 公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。近年来，随着当地经济的迅速增长及房产需求的不断增长，公司的规模持续扩大，逐步发展为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大，员工人数大大增加，众多的人力资源管理问题逐步凸显出来。例如，在公司的人员招聘方面，人力资源部给出的招聘标准比较含糊，招聘主管无法准确地加以理解，这使得招来的人大多不尽如人意。许多岗位不能做到人事匹配，员工的能力无法得到充分发挥，这严重挫伤了员工的士气，影响了员工工作的效果。公司员工的晋升以前由总经理直接做出，而现在公司规模扩大了，总经理几乎没有时间与基层员工及部门主管打交道，基层员工及部门主管的晋升只能根据部门经理的意见来做出，这使得在晋升过程中，上级和下属之间的私人感情成为了影响晋升的决定性因素，许多优秀的员工由于不能获得晋升而另寻高就。面对上述种种问题，公司领导责成人力资源部门进行人力资源管理的变革。变革首先从工作分析开始，而工作分析究竟如何开展，如何抓住工作分析过程中的关键点，是摆在 A 公司面前的首要难题。

任务分析

由于 A 公司的迅速发展使得公司的人力资源管理活动发生了质的变化，即改变了过去单纯

依靠人的管理模式，由经验式管理转变为规范的制度化、程序化管理。而公司人力资源管理的规范化、制度化的基础，就是工作分析。为此，公司应该成立专门的工作小组，有计划地对公司的关键岗位进行科学的岗位分析，明确工作职责范围、工作标准和用人条件等，并在此基础上建立有效的人力资源管理体系。

知识支撑

一、什么是工作分析

工作分析也称职位分析或岗位分析，是对组织内某个特定工作职务的目的、任务或者责任、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作内容，以及完成该工作所需要的行为、条件、人员等做出明确的规定。

二、工作分析的内容

一般来说，工作分析包括两个方面的内容：工作描述和工作规范。工作描述即确定工作的具体特征；工作规范即找出工作对任职人员的各种要求。

1. 工作描述

工作描述具体说明了某一工作职位的物质特点和环境特点，主要包括以下几个方面：

(1) 职位名称。这是指组织对一定工作活动所规定的名称或代号，以便对各种工作进行识别、登记、分类，从而确定组织内外的各种工作关系。

(2) 工作活动和工作程序。这包括要完成的工作任务、工作责任、使用的原材料和机器设备、工作流程、与其他人的正式工作关系、接受监督，以及监督的性质和内容等。

(3) 工作条件和物理环境。这包括工作地点的温度、光线、湿度、噪音、安全条件、地理位置，以及是室内还是室外等。

(4) 社会环境。这包括工作群体的人数、完成工作所要求的人际交往程度、各部门之间的关系、工作地点内外的文化设施、社会习俗等。

(5) 聘用条件。这包括工时数、工资结构、支付工资的方法、福利待遇、该工作在组织中的正式位置、工作的季节性、晋升的机会、进修的机会等。

2. 工作规范

工作规范用来说明从事某项工作的人员必须具备的一般要求、生理要求及心理要求。

(1) 一般要求。这包括年龄、性别、学历、工作经验等。

(2) 生理要求。这包括健康状况、体力、运动的灵活性等。

(3) 心理要求。这包括观察能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、语言表达能力、数学能力、决策能力、气质、性格、兴趣爱好等。

三、工作分析的方法

1. 访谈法

访谈法又称为面谈法，是一种应用最为广泛的工作分析方法，即工作分析人员就某一职务或者职位面对面地询问任职者、主管、专家等人对工作的意见和看法的方法。在一般情况下，工作分析人员可以以标准化的访谈格式进行记录，目的是便于控制访谈内容，便于对同一职务的不同任职者的回答进行比较。

2. 问卷调查法

问卷调查法是工作分析中最常用的一种方法，即先由有关人员设计出一套关于工作分析的问卷，再由从事该项工作的员工来填写问卷，也可由工作分析人员代为填写，最后由

工作分析人员将问卷加以归纳分析,做好详细的记录,并据此写出工作描述的方法。

3. 观察法

观察法是一种传统的工作分析方法,即工作分析人员直接到工作现场,对特定对象(一个或多个任职者)的作业活动进行观察,收集并记录有关工作的内容、工作间的相互关系、人与工作的关系,以及工作环境、条件等信息,并用文字或图标的形式记录下来,最后进行分析与归纳总结的方法。

4. 工作日志法

工作日志法又称工作写实法,即任职者按时间顺序详细记录自己的工作内容与工作过程,然后通过归纳、分析,达到工作分析的目的的一种方法。

5. 资料分析法

为了降低工作分析的成本,工作分析人员应当尽量利用原有资料,如岗位责任制等人事文件,对每项工作的任务、责任、权利、工作负荷、任职资格等有一个大致的了解,从而为进一步的调查、分析奠定基础。

6. 关键事件法

关键事件法要求工作分析人员、管理人员、本岗位员工将工作过程中的“关键事件”进行详细的记录,在收集了大量信息的基础上,对岗位的特征及要求进行分析研究。关键事件是指使工作成功或失败的行为特征或事件,如盈利与亏损、高效与低产等。

四、工作说明书的编写

工作说明书是工作分析人员根据某项工作的物质和环境特点,对工作人员必须具备的生理要求和心理要求进行的详细说明。它是工作分析的结果,是经过工作分析形成的书面文件。

1. 工作说明书的编写要点

(1) 清晰。整个工作说明书对工作的描述应清晰透彻,任职人员读过以后,可以明白其工作内容,无需再询问他人或查看其他说明材料。工作说明书应避免使用原则性的评价,难懂的专业词汇必须解释清楚。

(2) 具体。在措词上,工作说明书应尽量选用一些具体的动词,如“安装”、“加工”、“传递”、“分析”、“设计”等,指出工作的种类及复杂程度,任职者应具备的具体技能、技巧,以及应承担的具体责任等。一般来说,由于基层员工的工作更为具体,因此工作说明书中的描述也应更具体、更详细。

(3) 可简可繁。工作说明书的内容应根据工作分析的目的进行调整,既可以简单,也可以繁杂。

2. 工作说明书的编写形式

工作说明书不存在标准格式,每个组织的工作说明和内容都不相同,一般应说明所执行的工作、职务的目的和范围、员工做什么工作及如何工作。

工作说明书一般用表单形式编制,表单通常分为八大部分:一是基本信息,包括岗位名称、岗位编号、所在部门、岗位定员、直接上级、职系、所属下级、所辖人员、岗位分析日期等;二是岗位设置的的目的和意义;三是职责与工作任务;四是权力;五是工作协作关系;六是任职资格;七是其他,包括使用的工具设备、工作环境、工作时间特征、所需记录的文档等;八是备注。表1—1为人事行政助理工作说明书,表1—2为薪酬绩效主管

工作说明书。

表 1—1

人事行政助理工作说明书

岗位名称	人事行政助理	岗位编号	
所在部门	办公室	岗位定员	1 人
直接上级	办公室主任	职系	主管职系
所属下级	无	所辖人员	无
岗位分析日期	2011 年 9 月 1 日		

岗位设置的目的是意义:

负责公司人力资源规划和人力资源管理中的各项事宜,保证公司的人力资源供给和人力资源的高效利用

职责与工作任务:

职责一	职责表述: 协助公司人力资源战略的规划与执行	工作时间百分比: 20%
	工作任务	根据公司发展战略组织制定人力资源战略规划, 协助考虑干部和技术人员的梯队建设
		定期组织收集有关招聘、培训、考核、薪酬等方面的信息, 为公司人事决策提供信息支持
		根据公司的情况, 协助组织制定公司的人事管理制度、劳动工资制度、人事档案管理制度、员工手册、培训大纲等, 并组织实施
职责二	职责表述: 负责人力资源管理的各项事务	工作时间百分比: 50%
	工作任务	在公司内外寻找和发现公司需要的人才, 并及时向公司有关部门推荐
		组织实施招聘工作, 并参与对应聘人员的面试筛选
		制订公司员工的培训和发展计划, 组织安排对员工的培训
		组织公司员工的考核, 处理员工针对考核结果的申诉
		组织公司员工的职称评定工作
		组织公司的劳资管理工作, 编制公司年度劳资计划及薪资调整方案, 审核公司员工每月的薪酬
		代表公司与员工签订各种劳动合同, 处理各种与劳动合同相关的事宜
职责三	职责表述: 负责其他人事事务	工作时间百分比: 20%
	工作任务	监督部门员工进行各类人事档案的归档保管工作
		负责有关人事调动、户口管理的事宜
职责四	职责表述: 完成办公室主任交办的其他工作	工作时间百分比: 10%
		代表公司与政府、其他单位的对口部门进行沟通和交流

续表

权力:	
对公司编制的内部招聘制度的审核权	
对公司员工出勤的监督权	
对公司员工手册的解释权	
对员工考核数据和事项的核实权	
工作协作关系:	
内部协调关系	各部门、下属项目部
外部协调关系	人事局、劳动局、高等院校、公安部门、总公司相关部门
任职资格:	
教育水平	大学专科以上
专业	人力资源管理等相关专业
培训经历	人力资源管理培训及行政管理培训
工作经验	三年以上相关工作经验
知识	精通人力资源管理知识,掌握行政管理、法律等知识,了解房地产开发领域的专业知识,熟练使用办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的阅读能力、写作能力和表达能力
技能技巧	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其他:	
使用的工具设备	计算机、一般办公设备、录音录像
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,偶尔加班
所需记录的文档	通知、简报、汇报材料、工作总结、公司文件
备注:	

表 1-2

薪酬绩效主管工作说明书

岗位名称	薪酬绩效主管	岗位编号	
所在部门	人力资源部	岗位定员	1人
直接上级	人力资源部经理	所属下级	薪酬福利专员、绩效专员
岗位分析日期	2011年12月		

岗位设置的目的是意义:

协助部门经理组织实施薪酬福利和绩效管理工作,制订薪酬福利方案,根据绩效考核流程组织开展公司的绩效考核工作,完成员工的工资、奖金及社会保险费用的核定和结算工作

职责与工作任务:

职责一	职责表述:制度建设与完善
	工作任务:协助部门经理制定完善的薪酬管理制度、绩效管理制度,理顺业务流程

职责二	职责表述：年度计划的制订	
	工作任务	根据公司年度计划，协助部门经理制订年度薪酬福利计划、绩效管理计划，包括人工成本、工资、奖金、福利的测算、分配和调整，以及绩效目标的确定、考核实施、评估等内容，提交上级审核批准后执行
职责三	职责表述：薪酬福利管理	
	工作任务	根据公司人员的分布状态，制订公司薪酬福利管理方案，提交上级审核批准后组织实施 负责新员工、新岗位薪酬级别的确定，指导下属完成日常的工资发放工作
职责四	职责表述：绩效管理	
	工作任务	协助人力资源部经理完成年度绩效指标的分解落实
		在人力资源部经理的指导下，负责具体的绩效考核实施工作，确保公司按进度完成考核工作
		协助人力资源部经理根据绩效考核结果制订奖金分配方案
根据绩效考评结果组织开展优秀员工的考评工作		
职责五	职责表述：协助部门经理开展年度工作总结及人工成本测算	
	工作任务	协助部门经理完成人工成本的测算，提出薪酬调整方案，指导薪酬专员开展薪酬福利工作 协助部门经理进行年度工作总结，负责年度固定薪酬总额、年度奖金的测算和分析，并提交部门经理
职责六	职责表述：完成人力资源部经理交付的其他任务	
权力：		
员工薪酬调整的建议权		
对考核结果的核实权		
工作协作关系：		
内部协调关系	公司各部门	
外部协调关系	人事局、劳动局、股份公司相关部门	
任职资格：		
教育水平	大学专科以上	
专业	人力资源管理专业或相关专业	
培训经历	人力资源管理知识培训	
工作经验	两年以上工作经验	
知识	通晓相应的人力资源管理知识，掌握有关人力资源管理的各项规章制度，具有行政管理知识	
技能技巧	熟练使用各种办公室软件，具备基本的网络知识，具有较强的阅读能力、写作能力、表达能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、计划与执行能力	
其他：		
使用的工具设备	计算机、一般办公设备	
所需记录的文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件、工资表、职工台账、报表	
备注：		