



人力资源管理

第五章 人员招聘与甄选

Recruitment and Selection



第五章 人员招聘与甄选

- 招聘的备选方案
- 招聘过程
- 招聘理念
- 招聘途径
- 搜集求职者信息的技术
- 网上招聘



招聘的备选方案

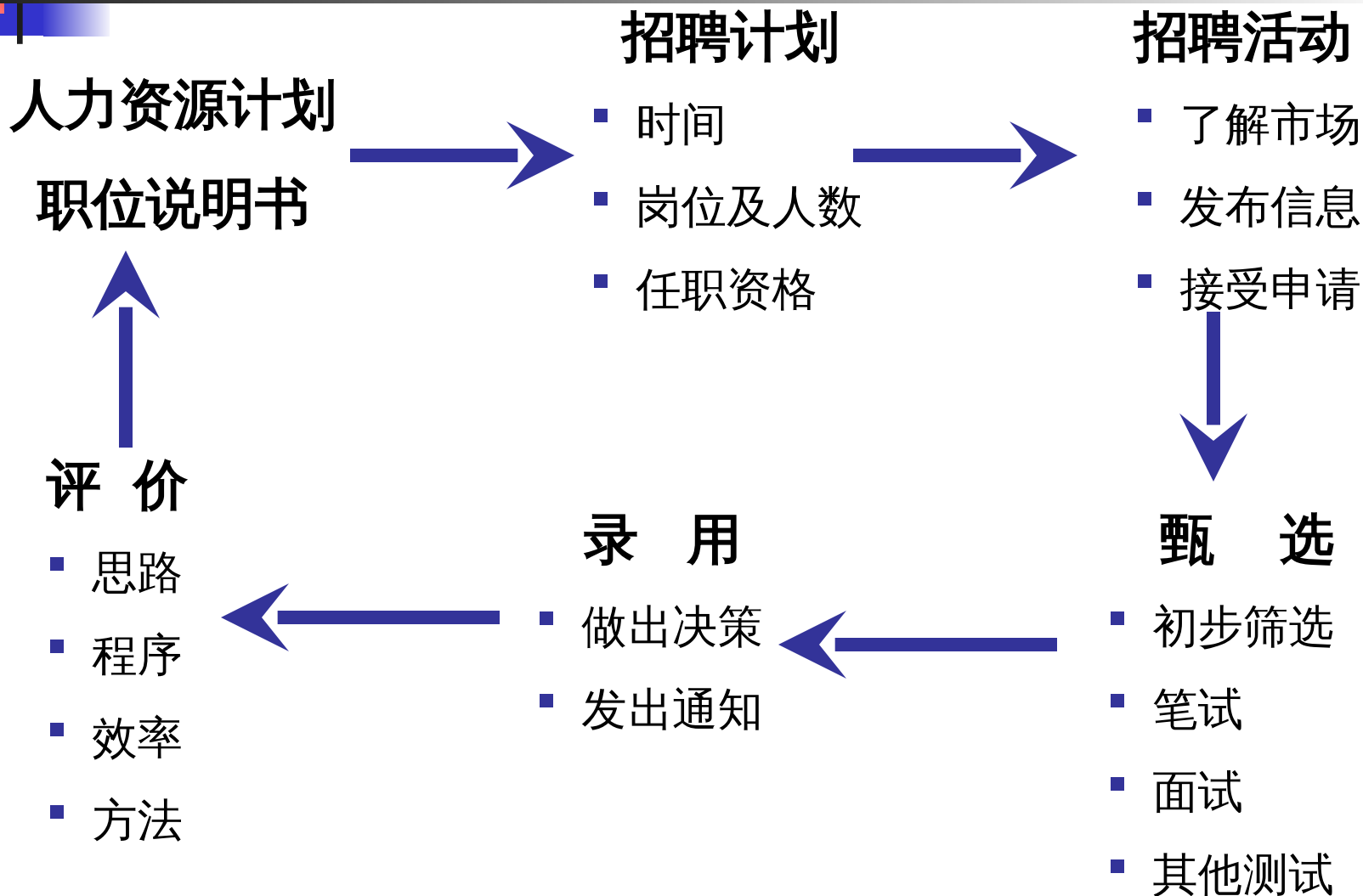
- 加班
- 转包
- 应急工
- 租赁
- 实习



招聘的意义：从宝洁谈起

- 招聘工作是雇主与应聘者之间的互动营销
- 长达十多页的申请表，很多开放式问题
- 面试就是聊一聊
- 继续笔试（淡化要求）
- 面试，中国总部部门负责人主持
- “你会来吗？”
- 亲和力成为凝聚员工的纽带，也是招聘时必须考虑的条件

招聘过程





招聘理念

- 人员标准
- 提供诱因
- 招聘执行
- 人员来源



招聘理念——人员标准

- 德 vs. 才
- 工作经验 vs. 能力潜力
- 开放性标准 vs. 封闭性标准
- 一般标准 vs. 具体标准



招聘理念——提供诱因

- 金钱 vs. 事业
- 稳定 vs. 前景
- 工资 vs. 福利
- 精神满足 vs. 物质富足



招聘理念——招聘执行

- “你，你，还有你。”
- 严格执行科学的招聘程序



招聘理念——招聘来源

	内部招聘	外部招聘
优点	了解全面，准确性高； 可鼓舞士气，激励员工 可更快适应工作 使组织培训投资得到回报 选择费用低	来源广，余地大 带来新思想、新方法 可平息或缓和内部竞争者 之间的矛盾 人才现成，节省培训投资
缺点	来源局限，水平有限 近亲繁殖 可能造成内部矛盾	进入角色慢 了解少 可能影响内部员工的 积极性



热点问题：CEO 从哪里来？

- 《企业不败》的调查与结论——
 - 在目光远大公司共计 1700 多年的历史中，外部人员直接就任总裁的情况只有 4 次。
 - 1806-1992：2/18；13/18
 - 3.5%(113)vs. 22.1%(140)：目光远大的公司提拔内部人任总裁的可能性是对应公司的 6 倍。
 - 人才青黄不接 vs. 人才储备充足
 - 结论：从内部培养和提拔管理人才更有助于维持企业核心价值观，他们同样可以进行变革
 - 核心：保持核心价值观 & 适应环境



招聘途径——内部招聘

来源

- 内部提拔
- 横向调动
- 轮岗
- 重新雇佣或召回以前的雇员

方法

- 张贴海报
- 人才储备



招聘途径——外部招聘

方法

👉 广告（媒体选择与设计）

AIDA：吸引注意、激发兴趣、创造愿望、促使行动

简单评价：近期报纸上的一则招聘广告

▣ 借助中介机构

▣ 上门招聘

▣ 推荐



求职者信息类型

知识、技能、能力、爱好、兴趣、品格等，都构成求职者的信息。

这些信息可以分成：

- 智能方面：知识、技能和能力
- 人格方面：人格、兴趣和偏好
 - 如：外向、稳重、随和、真诚、对经历的坦率
- 其他：如传记性资料



收集求职者信息的技术

- 申请表
- 书面考试
- 工作模拟
- 心理测验
- 评价中心
- 面试
- 体格检查



信息收集技术——申请表

- **作用**：初始阶段筛选工具。
- **内容**：过去和现在的工作经历、教育水平、教育内容、培训等
- **要求**：只能要求申请人填写与工作内容有关的情况
- **问题**：精确性
- **注意**：避免非法的或不适宜的问题



案例讨论

招聘登记表

信息收集技术——书面考试

- _____ 之于黑暗，好象白昼之于 _____
A. 黄昏 - 黎明 B. 夜晚 - 日光 C. 夜晚 - 光明 D.
黄昏 - 月亮 E. 黄昏 - 太阳
- _____ 之于实际，好象抽象之于 _____
A. 实际 - 空间 B. 理论 - 具体 C. 原则 - 模糊 D.
理论 - 概念 E. 基本 - 象征
- _____ 之于李唐，好象李闯之于 _____
A. 黄巢 - 朱明 B. 黄巢 - 元代 C. 战争 - 朱明 D.
战乱 - 朱明 E. 陈胜 - 元代



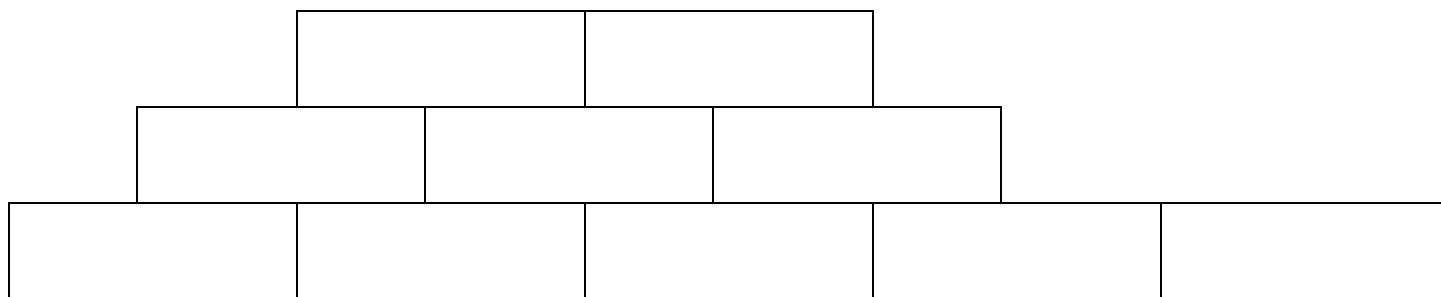
信息收集技术——心理测验

- 能力测验（成就测验）
- 人格测验

- 标准化 vs. 非标准化测验
- 文字测验 vs. 非文字测验
- 个别测验 vs. 团体测验
- 常模参照 vs. 标准参照

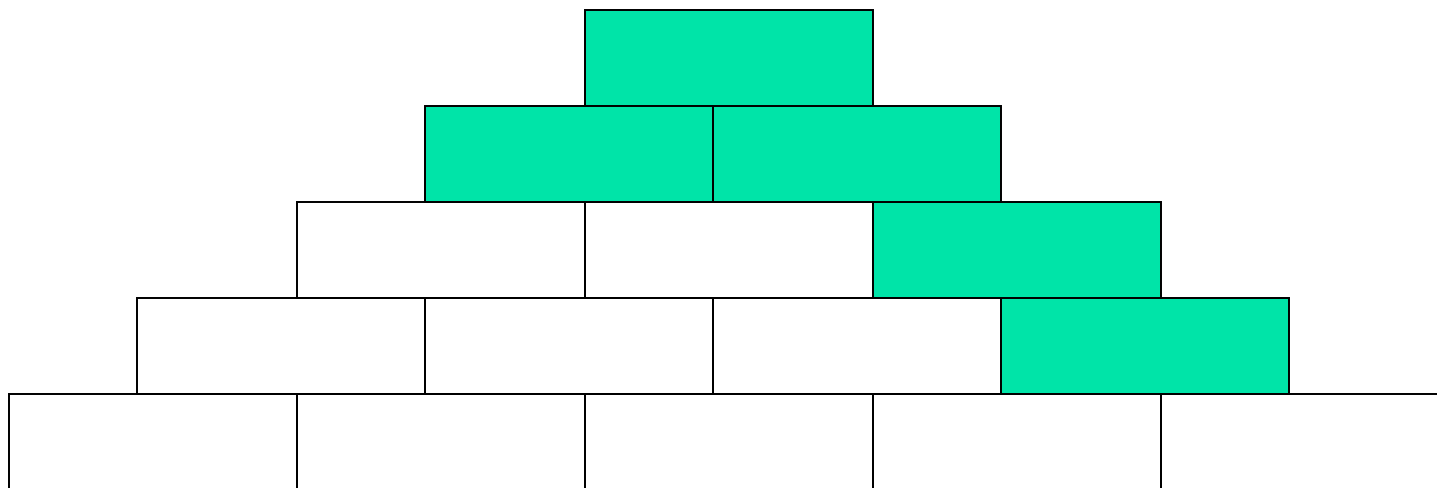
信息收集技术——心理测验

问题：下面这个图形是用砖堆起来的，还需要几块砖，才能使它成为一个三角锥？



信息收集技术——心理测验

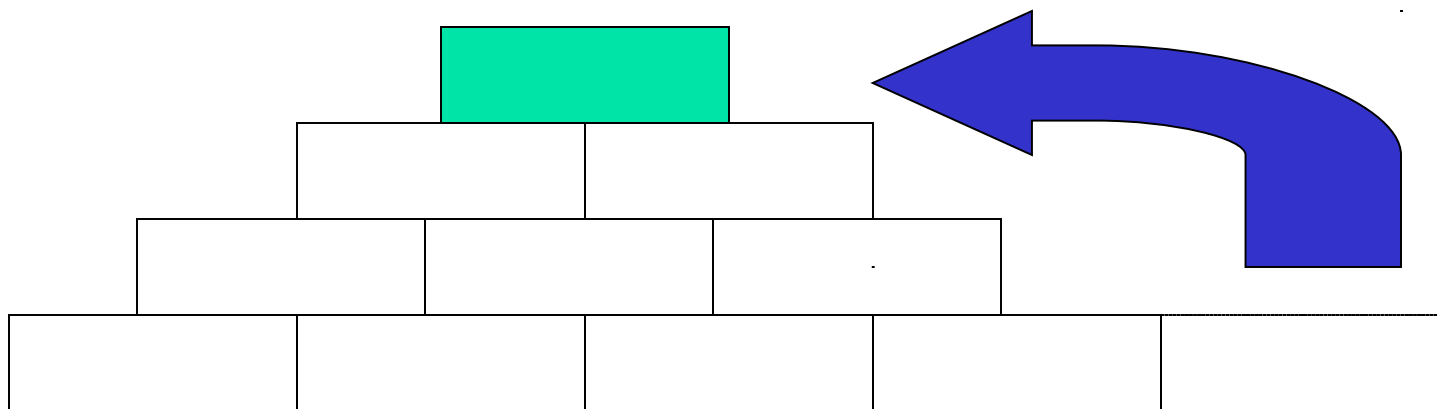
最大多数人的答案：5





信息收集技术——心理测验

另一种答案：0





关于人类智能的最新观点

- 哈佛大学医学与心理学教授 瑟斯顿
 - 音乐
 - 身体运动智能
 - 数学逻辑能力
 - 语言能力
 - 空间能力
 - 知人 / 人际关系能力
 - 知己 / 自我认识能力



信息收集技术——心理测验

- 心理测验的问题
 - 能力测验
 - 记忆效果
 - 现场发挥
 - 人格测验
 - 自陈量表：准确性问题
 - 投射法：复杂
 - 测验的信度和效度（教材第 123 页）

信息收集技术——工作模拟



文件篓测试法



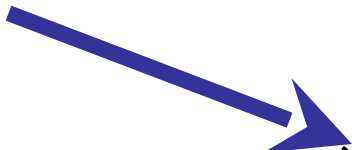
无首领小组讨论法



商业游戏



分析能力
风险态度
决策能力
相关经验



主动性
说服力
表达能力
自信程度
承担压力能力
精力
人际交往能力

个人自信心
组织领导能力
计划能力
书写表达能力
决策能力
对风险态度
经营管理能力



信息收集技术——评价中心

- 经营管理技巧：文件篓测试法
 - 人际关系技巧：无首领小组讨论法
 - 智力状况：笔试方法（心理测试）
 - 工作动机：想象能力测验法、面试、模拟
 - 职业发展方向：想象能力测验法、面试、性格考查
 - 依赖他人的程度：想象能力测验法
-
- 核心：几种测评方法的综合



部分企业面试特点

- Intel

- “你为什么要来英特尔？”
- “你对自己的前途预测如何？”
- 经理们希望听到真实的回答

- 恒基伟业

- 有时会组织 10 个人一起进行面试，出一道题，让他们互相辩论、挑剔。
- 比如招营销人员的时候，提问“谁能给我讲讲营销理论的发展过程”
- 常常采用压力式提问



部分企业面试特点

- Microsoft

- 每一个面试者要同微软公司的 5 到 8 个人面谈，有时候可能要达到 10 个人。
- 唯智力论

- Motorola

- 注重应聘者的道德素质
- 高度评价直言不讳指出摩托罗拉存在某些问题的应聘者



信息收集技术——面试

- 面试的结构化程度
- 面试的内容
 - 情景面谈
 - 与工作相关的面谈（Job-related interview）
- 对面试的控制
 - 一对一面试（单独面试） / 多对一面试（集体面试）
 - 连续性面试 / 一次性面试
 - 计算机面试 / 人工面试



信息收集技术——面试

面试的影响因素

- 第一印象（首因效应，仓促结论）
- 对比效应
- 晕轮效应 (halo effect)
- 面试者缺乏工作的相关知识
- 雇佣的压力
- 非言语行为的影响



信息收集技术——面试

如何使面试有效

- 面试者经过训练
- 通过工作分析确定工作要求
- 只着重了解工作要求的那些知识、技术、能力和其他特点（ Knowledge, Skills, Ability and Other characteristics, KSAOs ）。
- 严格根据工作分析的结果设计面试问题
- 在轻松的气氛下进行面试
- 编制 KSAOs 的表格，根据 KSAOs 来评价申请者



信息收集技术的使用

- 多级障碍式
- 补偿式
- 结合式



招聘的技巧

如何成功地招聘、雇佣并留住优秀的求职者作雇员呢？

- ▶ 把工作和组织的信息完整、准确、真实地传达给求职者
- ▶ 扩大组织内的职业机会
- ▶ 公司能提供可供选择的工作安排
- ▶ 提供就业安全感
- ▶ 有效的同化



招聘与甄选工作的管理

- 招聘网络的开发与维护
- 相关文件和工具设计
- 笔试与面试题库建设
- 对面试人员的培训
- 人才库建设



招聘工作考核

- 申请人的数量
- 申请人的质量
- 平等就业机会目标的实现
- 平均雇佣一个人的成本
- 用于填补空缺所需的时间

你读了吗？



Advantages of E-recruiting

- Less time consuming
- Less costly
- Easy to use database
- Easy to find out eligible applicants

你读了吗？



Background of E-recruiting

- Structural unemployment will continue to grow.
- The combination of low labor force growth and skill supply/demand mismatch will create persistent labor shortages for most firms and require more aggressive, targeted, and expensive staffing activities.

Components of E-recruiting

你读了吗？



- General commercial sites (resume banks)
- Specialized job sites
- Chat rooms or newsgroups
- Company web sites

E-recruiting and Competitive Advantage

你读了吗？



- E-recruiting lowers recruiting costs and levels the playing field.
- E-recruiting is faster and reaches more applicants, but organizational systems must support both the speed and the volume.
- E-recruiting has a limited ability to attract some types of job seekers.