



学习目标

- ◎ 明确员工招聘的含义；
- ◎ 掌握员工招聘的过程；
- ◎ 学会编制招聘计划；
- ◎ 熟悉求职申请表的设计；
- ◎ 理解招聘效果的评估。



任务情境

一次失败的行政助理招聘^①

北京某外资 SP 公司因发展需要从外部招聘新员工。

公司背景

此公司是一家国外 SP 公司在中国投资的独资子公司,主营业务是由电信运营商提供技术支持,提供手机移动增值服务、手机广告。该公司所处行业为高科技行业,薪资待遇高于其他传统行业。公司位于北京繁华商业区的著名写字楼,对白领女性具有很强的吸引力;总经理为外国人,曾留学中国,自认为对中国很了解。

被招聘的员工背景

A,23岁,北京人,专科就读于北京工商大学,后专接本就读于中国人民大学,做过少儿剑桥英语教师一年。

B,21岁,北京人,大专学历,就读于中央广播电视大学电子商务专业,在上学期期间工作了两个单位:一个为拍卖公司,另一个为电信设备公司。职务分别为商务助理和行政助理。B曾参加瑞丽封面女孩华北赛区复赛,说明B的形象气质均佳。

招聘流程

1. 公司在网上发布招聘信息。
2. 总经理亲自筛选简历。筛选标准:本科应届毕业生或者年轻的,最好有照片,看起来漂亮的,学校最好是名校。
3. 面试:如果总经理有时间由总经理直接面试;如果总经理没时间由人力资

^① 贾俊花.实用人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2011:107.

源部门(HR)进行初步面试,总经理进行最终面试。

4. 新员工的工作岗位、职责、薪资、入职时间都由总经理定。

5. 面试合格后录用,没有入职前培训,直接进入工作。

该公司先后招聘了两位行政助理(女性),结果都失败了。具体情况如下:

第一位:A入职的第二天就没来上班,没有来电话,上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释,她不打算来公司上班了,具体原因没有说明。下午,她本人终于接电话,但不肯来公司说明辞职原因。三天后又来公司,中间反复两次,最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐,她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因为:工作内容和自己预期不一样,琐碎繁杂,觉得自己无法胜任前台工作。HR对她的印象为:内向,有想法,不甘于做琐碎、接待人的工作,对批评(即使是善意的)非常敏感。

第二位:B工作十天后辞职。B的工作职责是负责前台接待、出纳、办公用品采购、公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因为:奶奶病故了,需要辞职在家照顾爷爷(但是当天身穿大红毛衣,化彩妆)。据人透露,她家里很有钱,家里没有人给人打工。HR对她的印象为:形象极好、思路清晰、沟通能力强、行政工作经验丰富。总经理对她的印象为:商务礼仪不好,经常是小孩姿态,撒娇的样子,需要进行商务礼仪的培训。

问题

招聘行政助理连续两次失败,作为公司的总经理和HR觉得这不是偶然现象,在招聘行政助理方面肯定有重大问题。问题出在什么地方呢?

在激烈竞争的社会中,没有高素质的员工队伍和科学的人事安排,企业将面临被淘汰的结果。招聘工作是确保员工队伍良好素质的基础。一个企业只有招聘到合格的人员,把合适的人安排到合适的岗位上,并在工作中注重员工队伍的培训和发展,才能确保员工队伍素质的不断提高,企业核心竞争力的不断提高。

任务一 员工招聘概述

一、员工招聘的含义

员工招聘是指组织为了发展的需要,根据工作分析和人力资源规划的数量和质量要求,寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人,并从中选出合适的人予以录用的过程。它的实质就是让潜在的合格人员对本企业的相关职位产生兴趣并且前来应聘这些职位。

准确地理解招聘的含义,需要把握以下几个要点:

- (1) 招聘的目的是吸引人员,而不是从这些应聘者中挑选合适人选。
- (2) 招聘活动所要吸引的人员是企业需要的人员,这是对招聘工作质量方面的要求。
- (3) 招聘活动吸引的人员的数量应当是适当的,这是对招聘工作数量方面的要求。

二、招聘的影响因素

企业在进行招聘时,既受到外部因素的影响,也受到内部因素的影响。

1. 外部影响因素

(1) 预期经济增长,最主要的是企业所在行业的经济增长情况,如果预计所在行业经济增长率将提高,那么其他相关企业对相关人力资源的需求增加,企业的相关人力资源减少。

(2) 该行业全国范围内的人才供需状况、全国范围内该职业从业人员的薪酬水平和差异。

(3) 全国相关专业的大学毕业生人数及分配情况等各类学校的毕业生规模与结构。

(4) 教育制度变革产生的影响,如延长学制、改革教学内容等对劳动力供给的影响。

(5) 国家关于该类职业在就业方面的法规和政策。

(6) 外部人力资源供给的地域性因素。公司所在地的人力资源整体现状,包括人口密度;当地的就业水平、就业观念;尤其是有效的人力资源情况,如企业需要哪一类型的人才,这一类型人才的市场供给情况如何,其他企业对这一类型人才的需求如何。

(7) 企业所在地对人才的吸引程度。如企业所在地的居住环境怎么样(住房、交通、生活条件等),企业所在地的地域文化怎么样,在企业所在地工作是否具有安全感,企业所在地是否对各类人才具有包容性。

(8) 企业自身的吸引程度。企业薪酬对人才的吸引程度怎样,企业能够提供的各种福利对人才的吸引程度如何,员工在企业工作的发展前景如何,企业目标是否与员工个人发展目标统一。

2. 内部影响因素

(1) 企业的形象及号召力。企业的形象好、品牌佳、号召力强,应聘者数量就多。

(2) 企业的发展前景。企业发展前景广阔,就能吸引更多的高素质人才来应聘。

(3) 福利待遇。福利待遇是影响招聘的重要因素,待遇好的企业对人才更有吸引力。

(4) 招聘的资金和时间约束。资金充足,招聘范围就可以更广,招聘渠道可以更丰富,筛选手段可以更多样化,就有利于保证人力资源的质量;招聘的时间则关系着招聘工作的安排、吸引人员的数量、挑选工作的从容性和精细化程度等。

三、员工招聘的过程

员工招聘的第一个前提是人力资源规划。人们通过招聘环节了解企业,并决定是否为其服务。从企业的角度看,只有对招聘环节进行有效的设计和良好的管理,才能以较低的招聘成本获得高质量的员工。员工招聘录用的一般程序如图 3-1 所示。

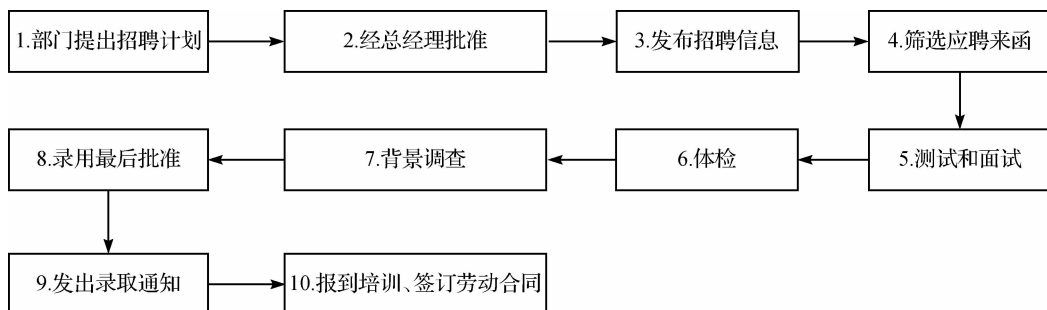


图 3-1 员工招聘录用的一般程序

1. 制订招聘计划

员工的招聘需求是根据企业的人力资源规划和用人部门的增员申请确定的,是保证人力资源的长期战略与用人单位实际需要的有机统一。招聘计划的编制是建立在人力资源规划和职务分析两项工作的基础上,为实现一定的战略目标,需要从招聘的职位、部门、数量、类型等多方面进行规范管理,同时也需要考虑企业中各职位的责任和所需要的资质、要求。在制订招聘计划的基础上,还需要制定相应的执行方案,具体包括招聘人员的分工、招聘对象的来源、招聘的方法与测试的部门、招聘的预算等。

2. 发布招聘信息

发布招聘信息的目的是吸引足够数量的应聘者以供筛选。在信息发布后,就会有应聘者前来应聘,但如果在信息发布的环节上没有吸引足够多的应聘者前来应聘,企业就无法展开正常的招聘工作,这就需要对这一环节进行管理。企业可以借助招聘受益金字塔这一工具来确定某个岗位需要吸引多少应聘者才能产生足够合格的员工。一般而言,经过层层筛选后留下的应聘者数量越多,招聘到合格员工的可能性越大;反之越小。根据企业过去的经验,如果企业想最终招聘到1名合格的销售人员,至少需要有20个人递交求职申请表,而且需要有比20个人多得多的人知道发布的招聘信息,这就需要企业对该过程进行管理,以确保信息发布成功。

3. 应聘者申请和资格审查

这一环节主要包括求职申请表的设计、资格的审查和资格的确定三部分。

关于工作申请资格,一种策略是把申请的资格设定得比较高,申请人少,组织需要再花费较多的时间与精力仔细挑选,这种策略往往应用于重要岗位的人员招聘;另一种策略是把申请资格设得比较低,组织有更多选择余地,招聘的成本也低,如果组织缺乏足够的招聘费用且同时招聘的工作岗位不很重要的就可以采取这种策略。

在审查求职申请表时,要估计背景材料的可信程度,注意应聘者以往经历中所任职务、知识、技能与应聘岗位间的关系;要分析其离职的原因和求职的动机。对于频繁离职、高职低求、高薪低就的应聘者要有记录,以便在面试时加以了解。资格审查要有一定的剔除机制作用。

4. 人员甄选

人员的甄选录用是指从对应聘者的资格审查开始,经过用人单位与人力资源部门共同的初选、面试、测试、体检、个人资料审核,到人员录用的过程。人员甄选是招聘工作中关键的一步,也是招聘工作中技术性最强的一步,因而其难度也是最大的。人员的甄选、录用是一个复杂的过程,其质量取决于该过程中每一环节的工作质量,因此必须做好每一步工作,选择最恰当的方法使每一步工作更富有成效。

首先,通过初步的筛选和面试剔除求职材料不实和根据经验和岗位要求明显不合格者。其次,合格的员工应包括技能和心理两部分能力,要根据测试结果剔除心理健康程度和能力明显不合格者,或按一定比例淘汰低分值者。再次,要根据具体岗位需求剔除明显不匹配者。匹配分析贯穿于测试的全过程,不仅看重“选优”,更强调人职间的匹配。最后,要求员工的身体状态要符合岗位要求。



5. 人员录用过程

录用决策包括发出录用通知、签订劳动合同及试用期的管理等。在录用决定做出后,马上通知应聘者。对未被录取的应聘者应本着坦率、诚恳、善意的原则发出拒绝录用信。劳动合同的签订和试用期的管理是一个复杂的过程。员工进入组织前,需要与组织签订合同,起到对员工与组织双方共同的约束与保障作用。合同的内容包括试用的职位、期限、报酬与福利、在试用期应接受的培训及对双方承担的义务和享受的权利,变更、解除和终止合同的条件、违约责任、劳动争议处理等内容进行约定。合同签订后即具有法律效力,双方都要遵守。

员工进入组织后,组织要为其安排合适的职位,一般来说,员工职位是按照招聘的要求和应聘者的意愿来安排的。试用是对员工能力与潜力、个人品质和心理素质的进一步考核。

员工的正式录用即通常所称的“转正”,是指试用期满且试用合格的员工正式成为该组织成员的过程。员工能否被录用关键在于试用部门对其考核的结果如何,组织对试用员工应坚持公平、择优录取的原则进行。在正式录用的过程中用人单位与人力资源部门应完成以下主要工作:员工试用期的考核鉴定;根据考核情况进行正式录用决策;与员工签订正式的雇用合同;给员工提供相应的待遇;制订员工发展计划;为员工提供必要的帮助与咨询等。

6. 招聘过程应遵守的原则

招聘工作很容易出现失误,而出现失误会损害组织的声誉,因此应该遵守以下原则:

- (1) 申请书和个人简历必须按照规定的时间递交给招聘部门,以免造成丢失。
- (2) 每个申请人在招聘过程中的某些重要活动(如来公司面谈)必须按时记录。
- (3) 组织应该及时对申请者的工作申请做出书面的答复,否则会给申请人造成该组织工作不力或傲慢的印象。
- (4) 申请人和雇主关于就业条件的讨价还价应该以公布的招聘规定为依据,并及时记录;否则,如果同一个申请人在不同的时间或不同部门得到的待遇许诺相差很多,就必然会出现混乱。
- (5) 没有接受组织提供的雇用条件的申请者的有关材料应该保存一段时间。

任务二 招募员工

一、编制招聘计划

编制一个科学、合理、高效、可行的招聘计划,对招聘工作具有十分重要的意义。虽然招聘计划形式各异,但一般来说,一个完整的招聘计划都要包括以下项目:

1. 招聘的指导思想

招聘计划应简要介绍招聘工作指导原则、总体目标及意义,以统一思想、协调行动。

2. 列出人员需求清单

人员需求清单包括职位名称、任职资格、招聘方式、人数、日期等。

3. 确定招聘时间与地点

招聘时,要根据招聘对象的特点和资金的约束,合理选择发布信息的渠道和时间。

(1) 招聘时间的确定。招聘时间的确定要考虑两个因素,即努力资源需求因素和人力资源供给因素。

从人力资源需求因素考虑,其方法是:

招聘日期=用人日期-准备周期=用人日期-培训周期-招聘周期

从人力资源供给因素考虑,招聘时间主要是大中专学生毕业分配前的三四个月。

(2) 招聘地点的选择。招聘的地域范围要根据人才分步规律、求职者活动范围、人力资源供求状况及招聘成本大小等确定。一般的招聘地域选择规则是:高级管理人员和专家是全国招聘,专业人员跨地区招聘,一般办事员常在企业所在地招聘。

4. 确定招聘小组成员

招聘不仅是人力资源管理部门的工作,用人部门及相关其他部门都应积极参与。

一般来讲,在招聘过程中,人力资源部门和用人部门的职责具体分工如表 3-1 所示。

表 3-1 各部门招聘职责划分

阶段划分	人力资源部门的职责	用人部门的职责
招聘前期	拟订招聘计划,确定招聘方式,与相关人才机构联系,收集整理应聘材料	提供所需人员的岗位和数量及质量要求
招聘中期	根据应聘者的资料对应聘者进行初步筛选,组织笔试,组织面试及面试前培训,并参加面试	部门负责人参加面试
招聘后期	进行背景调查,确定录取名单,通知录用人员,报到时间,进行岗前培训,总结招聘工作	确定录取者名单

5. 提出考核方案

该环节是招聘计划中的核心要素,因为考核方案直接关系到招聘人员的质量。考核方案的内容包括考核的场所布置、考核题目的设计及考核的时间和人员安排等。

6. 明确费用预算

招聘工作需要投入一定的费用,包括资料费、广告费等。在招聘计划中,应明确列出招聘工作的主要项目及与之相应的招聘费用,在保证质量的前提下,力争以较小的代价获得同样质量的人力资源。

7. 确定工作进度安排表

工作进度安排表是对整个招聘工作如何有效进行的一种安排,要尽可能详细到每一环节的具体开始日期、结束日期,并给出一些阶段性目标,以便相关人员的配合。

二、选择招聘渠道

组织中员工招聘可以分为内部招聘与外部招聘两种方式。

(一) 内部招聘

内部招聘是指吸引现在正在组织中任职的员工填补组织空缺职位。当企业内部职位发生空缺,或企业业务发展需要增加人员时,采用内部晋升选拔,有利于调动



微课
招聘的主要方式

企业内部人员的积极性,给职工以更多的发展机会。由于是从内部人员中招聘,企业对之了解,可减少招聘风险,费用也低。内部招聘主要有以下三种方法:

1. 公告法

公告法是在公开的场合公布有关职位空缺和招聘等内容告示,包括资格要求、工作名称、工作内容的简单描述和薪资等级等内容,保证使信息传递到组织中的每个成员,吸引组织中有资格和意愿的人员去应聘,这种方式可以激励员工的工作积极性和奋发向上的精神。

2. 人事记录法

当组织内部提供的职位是基层管理职位时,管理人员倾向于自己挑选将来准备向管理层选拔的候选人,在这种情况下,通常不用公告的方式,而采用人事记录法。通过对员工资料档案的分析,可以了解员工的工作经历、知识结构、培训情况和业绩,同时还可以进一步发现哪些人有进一步培训的潜力,以及哪些人已经具备从事现有空缺职位工作的背景要求。

3. 推荐法

介绍推荐是组织内部或外部人员根据组织需要的岗位介绍而推荐其在该组织内所熟悉的合适人员,供用人部门的直线主管人员和人力资源部门进行考核与选择。由于推荐者本人对被推荐者比较熟悉,对空缺职位的要求也比较了解,同时,被推荐者对本组织的文化、现状等也熟悉,因此成功的可能性比较大。采用推荐法需注意的一个问题就是要任人唯贤,不能任人唯亲。

(二) 外部招聘

外部招聘是指从组织外部寻找、吸引求职者来填补空缺职位的过程。在以下情况下,组织需要从外部招聘人员:组织的规模急剧扩张,需要引入大量员工;由于多元化发展战略的需要或扩张产品线的需要而向外招聘员工;高层管理者无法推动组织的变革时,需要从外部引入高级人才解决问题。

内部招聘与外部招聘两种方法各有优缺点,如表 3-2 所示。

表 3-2 内部招聘与外部招聘的比较

优 缺 点	内部招聘	外部招聘
优点	可以提高被提升员工的士气; 可以激发员工的献身精神; 对员工能力可以更准确地判断; 定位过程更短,在某些方面可节省费用; 更有认同感,更不容易辞职	能够带来新知识、新经验和新思维; 更了解外部情况,带来新的工作方法; 一般招之即用,不需要专门培训; 有时比培训企业内部员工费用低; 可以避免引起企业内部的派系纷争
缺点	容易引起同事的不正当竞争; 可能造成“近亲繁殖”现象; 可能产生抵制改革的倾向; 必须制订后备管理和人员培训计划	新员工需要较长的“适应期”; 可能会影响内部未被选拔员工的士气; 选择起来很困难,招聘成本过高; 可能会引来其他企业的窥察者

外部招聘的主要方式有:自荐、广告招募、猎头公司、网络招聘和校园招聘等多种形式。

1. 自荐

申请人自荐是一种没有通过预约就进入组织的人事部门或招聘现场的应聘方式,职位申请者就是自荐的应聘者。一般来说,一些大型的、知名度高的组织或公司,常常会有许多这样的自荐者。在所有的外部招聘来源中,自荐的招聘成本是最底的,但是应聘者虽然不都是不合格的,但其素质一般不会很高。对于自荐者,组织应礼貌接待,最好让人力资源部门安排简单的面谈。对于其询问信,应给予礼貌而及时的答复,不但是对自荐者的尊重,而且有利于树立组织的声誉和今后开展业务。

2. 广告招募

广告是企业常用的一种招聘方法,其形式有登报,或在电视、广播、杂志甚至网络和户外进行,从而吸引求职者。广告的内容一般包括招聘职位、招聘条件、招聘方式及其他说明。广告必须符合有关法律。广告招聘的特点是信息面大,影响广,传播速度快,可吸引较多的应聘者,又由于在广告中已简略介绍了企业的情况,可以使应聘者事先有所了解,减少应聘的盲目性。不同的广告媒介各有其优缺点,如表 3-3 所示。

表 3-3 不同媒介广告的优缺点

类 型	优 点	缺 点	适用范围
报纸	时效性强,传播迅速; 版面灵活,便于分类,方便求职者阅读,可以保存; 有专门的人才市场报	有效时间短; 注意力差; 单调呆板; 要求受众具备一定的文化水平	潜在的候选人集中于某一区域并通常阅读报纸找工作,几乎适用于各类职位
杂志	印刷精美; 反复阅读,有效期长; 广告效果容易测定; 专业杂志可以将信息传递到特定的领域	周期性长,灵活性差; 篇幅较小,广告运用受到限制,难以在短期内达到招聘效果; 制作复杂,成本较高	适用于招聘各类专业人员
广播、电视	迅速及时,覆盖面广; 灵活性高,受众广泛; 广播广告制作费用低廉,播出价格便宜; 能够更好地让那些不是很积极的求职者了解到招聘信息	难以传播抽象信息; 信息稍纵即逝,无法保留; 广播广告有声无形,影响效果; 电视广告制作复杂,收费昂贵	印刷广告效果不佳时使用; 可用于扩大企业形象; 可用于迅速引起注意
互联网络	广告制作效果好; 信息容量大,传递速度快; 能统计浏览人数; 可单独,也可集中发布招募信息	信息过量容易被忽略; 普及性差,影响招聘效果	各种类型的人员; 跨国企业的全球招聘

广告招聘应力求吸引应聘者,因此在广告设计上要遵循 AIDA 原则。AIDA 原则可以概括为所谓的“注意、兴趣、愿望、行动”四原则。其中,开头的“A”代表广告要吸引人的注意;“I”是要发展应聘者对职位的兴趣,这种兴趣既要来自广告语的生动,又要从职位本身挖掘,如工作的挑战性、收入、地理位置等;“D”是要激起求职者申请空缺职位的愿望,这需要与求职者的需求紧密联系在一起,如职位的满足感、发展的机会、合作的气氛等;最后的“A”代表广告要有让人马上采取行动的力量。

3. 猎头公司

猎头公司是指专门为企业招聘中级或高级管理人员或重要的专门人员的私人就业机构。由于这种中、高级人才工作稳定,待遇较高,很少主动进入人才市场,因此运用公开的招聘方法难以吸引他们。而猎头公司拥有自己的人才数据库,并经常主动去发现和寻找人才,还能够在整个搜寻和甄选过程中为企业保守秘密。所以,如果企业要征召一些核心员工,猎头公司的帮助是必不可少的。猎头公司的服务费相对较高,一般是招聘职位年薪的 1/4~1/3。

企业在确定与猎头公司合作时,应该注意以下几个问题:

- (1) 选择猎头公司时要对其资质进行考察,尽量与少数背景和声望较好的公司合作。
- (2) 在与猎头公司合作时,要在开始时约定好双方的责任和义务,并就一些容易发生争议的问题达成共识,如费用、支付方式、时限、保证期承诺、后续责任等。
- (3) 要让猎头公司充分了解企业对候选人的要求并说明理由。
- (4) 猎头公司所推荐的人与其原来工作的公司应该已经解除聘用关系,特别是涉及企业的技术开发人员,必须小心。同时,美国猎头公司协会规定,猎头公司在替顾客推荐人才后的两年内,不能再为另一个客户把这位人才挖走。

4. 网络招聘

网络招聘也被称为电子招聘,是指通过技术手段的运用,帮助企业完成招聘的过程,即企业通过公司自己的网站、第三方招聘网站等机构,使用简历数据库或搜索引擎等工具来完成招聘过程。

网络招聘一般有以下几种渠道:

- (1) 注册成为人才网站的会员,在人才网站上发布招聘信息,收集求职者的信息资料,这是目前大多数企业网络招聘的方式。由于人才网站上资料全、日访问量高,所以企业往往能较快招聘到合适的人才;由于人才网站收费较低,很多企业往往会同时在几家网站注册会员,这样可以收到众多求职者的资料,可挑选的余地较大。
- (2) 在企业自己的主页或网站上发布招聘信息。很多企业在自己的站点上发布招聘信息,以吸引来访问的人员加入。
- (3) 在某些专业的网站发布招聘信息。由于专业网站往往能聚集某一行业的精英,在这样的网站发布招聘信息往往效果更好。
- (4) 在特定的网站上发布招聘广告。有些公司会选择在一些浏览量很大的网站做招聘广告。
- (5) 利用搜索引擎搜索相关专业网站及网页,发现可用人才。
- (6) 通过网络猎头公司。专业的网络猎头公司利用互联网将其触角伸得更深更远,搜

寻的范围更加广阔。

(7) 在 BBS、聊天室里发现和挖掘出色人才。

网络招聘具有覆盖面广,方便、快捷、时效性强,成本低和针对性强等优势,但也存在着信息真实度低、应用范围狭窄与基础环境薄弱,以及信息处理的难度大和网络招聘的成功率较低等不足。

5. 校园招聘

由于社会上有经验的员工数量有限,而且获取这些人才的成本往往比较高,因此越来越多的企业瞄准了校园这个大市场。校园招聘的方式有以下几种:

(1) 企业直接派出招聘人员到校园去公开招聘。

(2) 由企业有针对性地邀请部分大学生在毕业前(大约提前半年)到企业实习,参加企业的部分工作,企业的部门主管直接进行考察,了解学生的能力、素质、实际操作能力等。

(3) 由企业和学校联手培养人才。

为了提高校园征召的质量和效率,企业可以在以下几方面做工作:

(1) 根据企业空缺职位情况选择好学校及学生群体。

(2) 与学校学生工作部门建立长期联系,为宣传企业,可以组织学生到企业实习,尽早相互了解,使他们在毕业时把本企业看作首选目标。

(3) 为优秀人才设立奖学金,设立的奖学金一般要针对企业所要获得的目标人才群体。

(4) 让企业形象经常出现在校园里,让学生知道企业、了解企业,如赠送一些带有企业标志的纪念品和公共设施。

(5) 一旦决定录用就与学生签署协议,协议要明确双方的责任,尤其是违约的责任,并且要适当做好准备,留有备选名单,以便替换。

(6) 对学生感兴趣的问题做好准备。



某电力企业外部招聘选拔案例

正处于筹建后期的某大型发电企业,开始实施人力资源的配置计划,为招聘、选拔到适合的人才,电厂决定引入外部咨询机构的服务。该企业从咨询行业经验、招聘选拔项目经验及咨询顾问团队等因素对外部咨询机构进行筛选比较,最终选择了具有丰富电力系统招聘、培训等咨询服务经验的咨询公司,希望咨询公司运用专业化的招聘流程与评价技术,为电厂选拔出既符合招聘职位知识、技能要求,又适合电厂企业文化、能够在企业中相对稳定工作的人力资源。此外,要求在招聘与选拔流程、评价方法上都体现出公开、公正、公平与竞争的原则。

与电厂该项目负责人及高层领导充分沟通、确认企业招聘需求的各个细节后,咨询公司为客户设计了招聘选拔项目方案,将招聘职位按照职位工作职责和任职资格的相似性归纳为三类,围绕三个职位类别的招聘选拔将项目划分为收集应聘申请表、初步筛选、笔试、面试四个主要阶段。

1. 收集应聘申请表阶段

咨询顾问分析了招聘职位要求及外部符合招聘条件的人力资源分布特征,将招聘范

围设定为国内具有一定规模的火力发电企业。前期在电厂外部网站上发布了招聘信息,并通过电厂现有职工在行业内进一步宣传电厂的招聘用人信息,招聘信息在电力行业内引起很大的反响,收到邮寄、传真和电子简历等方式递交的应聘者申请表数为招聘人数 的 200 倍。充足的求职者信息为下面几个阶段筛选到高质量的应聘者奠定了良好的基础。

2. 初步筛选阶段

考虑到各种选拔方式的效度与成本,咨询公司设计了基本资料筛选、专业知识与能力素质笔试及结构化面试三个选拔阶段。基本资料筛选以任职资格和客户所需要的核心技术为依据,确定基本资格筛选的初步标准,排除明显不符合职位要求的求职者。咨询顾问组织招聘职位所在业务部门的技术管理者对应聘者曾任职的电厂规模、工作经验、教育程度进行了初步判断,按比例初选出符合筛选条件的基本资料,进入下一个阶段的笔试选拔。

3. 笔试阶段

笔试选拔是招聘职位所需专业知识、技能、能力素质、性格特征的考查。咨询公司就专业知识与技能的测评内容、试题类型、分值分配、难度要求提出了建议,电厂组织电力行业的专家完成笔试中专业知识技能的测试。而应聘者能力素质与性格特征测试采用北京西三角人事技术研究所的“人才招聘能力素质测评软件 5.0 版”及性格特征测试的工具进行能力素质和性格特征测试,并依据三类职位特征分别设计了测评试卷、权重比例。

4. 面试阶段

面试是通过与应聘者面对面的交谈,进一步了解应聘者应聘资料的真实性、工作经验、工作业绩、工作动机、发展潜力及与企业文化等因素的适应度,是招聘选拔的一个重要评价手段。西三角将面试设计为个人述职和结构化面试两个部分,由咨询公司招聘面试专家、电厂人力资源部和招聘职位的上级业务经理组成面试评价小组,分别从经验、基本素质、潜力、解决问题能力、文化适应度及专业技术水平等不同的角度对应聘者进行判断与评价。从面试试题内容、试题顺序、面试评分标准等方面对整个面试活动进行了标准化设计,充分体现了招聘、选拔公平、公正的基本原则。经面试评价小组进行定量和定性的综合评价与判定,选拔出胜任招聘职位的人选,基本胜任人选和不胜任人选。另外,面试评价小组也建议一些应聘者胜任本专业的其他职位。

三、撰写招聘简章

招聘简章是企业招聘员工的重要工具之一,招聘简章传递给潜在应聘者的信息将影响到应聘者的数量和未来的留用比率。招聘简章必须简明、新颖,主要内容包括以下几个方面:

- (1) 简要介绍单位的基本情况,让应聘者有一个大致的了解。
- (2) 发布招聘简章需要首先经过人事部门或相关机构审批。

(3) 按照岗位说明书的核心要求介绍招聘岗位的主要职责。

(4) 说明应聘岗位的基本条件,能让应聘者很容易确认自己是否符合基本要求。另外,应聘条件应非常合理,条件太高会导致脱离企业的实际,条件太低会增加筛选的工作量和招聘的成本。

(5) 介绍录用后的相关待遇,具体包括薪酬、福利、培训、健康保障、休假等内容。待遇的介绍必须真实、客观,否则即使招聘到合格的人才,也无法稳定地留住人才。

(6) 说明应聘注意事项,具体包括报名方式、需携带证件和相关材料、报名时间、地点、联系人与联系方式。

以下是一家企业的招聘简章示例。

中国联合网络通信有限公司北京分公司招聘简章

中国联合网络通信有限公司北京分公司(以下简称北京联通)主要经营固定通信业务,移动通信业务,国内、国际通信设施服务业务,卫星国际专线业务,数据通信业务,网络接入业务和各类电信增值业务,与通信信息服务相关的系统集成业务等,为个人客户、家庭客户、集团客户提供全业务产品。北京联通主要负责公司固定网络和移动网络的工程建设、运行维护、网络优化等工作。

因公司发展需要,北京联通诚聘部分移动专业技术经理,具体要求如下:

一、招聘岗位

移动专业技术经理。

二、招聘人数

若干名。

三、任职要求

(1) 大学本科以上学历。

(2) 具有北京、上海、广州、深圳等超大型城市或境外超过 100 万人口以上的城市两年以上 WCDMA 无线网络与三年以上 GSM 无线网络系统优化工作经验(产品制造公司研发人员可适当放宽条件)。

(3) 不超过 35 周岁。

(4) 身体健康。

(5) 特别优秀者,上述条件可适当放宽。

四、职位描述

(1) 掌握丰富的移动专业技术知识、设备维护知识或多专业综合维护管理。

(2) 有较高的工作组织协调能力,对突发性的移动网络故障有快速分析和处理能力。

(3) 能够独立处理移动通信网络疑难故障,能够指导他人。

(4) 对移动网络维护和发展提出规划设想并参与实施,能完成重要疑难故障和高级设备重大故障的处理。

五、薪酬待遇

待遇面议。



六、工作地点

北京。

七、报名方式

应聘者通过电子邮件方式提交个人简历,请填写“北京联通移动专业技术经理岗位应聘报名表”(附件下载),并将身份证、学历学位证书、职称证书、获奖证书等清晰扫描件(限 JPG 或 PDF 版本)发送至 bj-jingpin1@chinaunicom.cn。电子邮件主题格式为“社会招聘_姓名_现工作单位”。资料经审查后,另行通知。报名情况将严格保密,相关材料恕不退还。

八、联系电话

010-66197958

北京联通人力资源部

2013 年 4 月 1 日

四、设计求职申请表

求职申请表是人力资源部门在招聘中经过精心设计的,由应聘者填写,用来反映应聘者情况的表格。通过求职申请表,可以使企业比较准确地了解候选人的历史资料,包括教育、工作经历和个人爱好等信息。

一张填写完整的表格可以了解到以下几个方面的信息:

(1) 可以对一些客观的问题加以判断。例如,申请人是否具备该职位所需要的工作经历和教育背景。

(2) 可以对申请人过去的成长与进步情况加以评价。

(3) 可以从申请人过去的工作记录中了解该申请者的工作稳定性如何,是否频繁地更换工作,更换工作的原因是什么。

(4) 可以运用申请表中的资料判断哪些候选人更适合该项工作。

在进行求职申请表的设计时,需要注意以下问题:

(1) 内容应根据岗位说明书来确定,要按不同职位要求、不同人员层次进行设计。

(2) 设计时应注意法律和政策的规定,不要将违反国家规定的内容列入表格内。

(3) 设计时应考虑申请表的存储、检索等问题,表格大小要与常用打印纸大小一致。

(4) 设计时不要照搬照抄,即使已经有了一个现成的表格,也不要简单地出于节省时间考虑拿来就用,要进行适当的审查,在确认项目设计和格式要求都符合的情况下再用。

(5) 不同单位使用的求职申请表,其包含的项目是不同的,而且不同岗位因为岗位说明书的差别,申请表内容的设计也有差别,应根据工作分析来确定。

求职申请表没有固定的格式(表 3-4 是其中一种),其内容的设计要根据工作岗位的内容而定,设计时还要注意有关法律和政策。

表 3-4 ××公司求职申请表

填表须知：

首先欢迎和感谢您参加应聘！我们将通过此表了解您的情况，请认真负责填写，以便使我们能掌握真实准确的信息。请尽量翔实陈述，避免遗漏重要信息。如果表内项目本人没有，请写“无”。

应聘岗位 1		应聘岗位 2		相片粘贴	
应聘渠道	网站名称：_____	猎头名称：_____	推荐人：_____		
一、基本信息					
姓名		出生年月		性别	
出生地		户籍		婚否/子女情况	
民族		政治面貌		入党/团时间	
全日制教育最高学历			学位	参加工作时间	
身份证件名称			证件号码		
现住址				邮编	
固话/手机			电子信箱		
是否有亲属在本系统内任职： 有() 关系：_____ 无()					
若有请填写	姓名		职务		
二、教育背景					
时间 (起—止)	院校 (高中及以上)	专业	学 历	学 位	学习形式 (全日制/在职/ 课程班等)
三、工作经历(应届毕业生请填写实习经历)					
时间 (起—止)	工作/实习单位名称	岗 位	离职原由	证明人	联系电话

续表

四、主要奖励/惩罚记录

奖励/惩罚名称	时间	奖励/惩罚原因	奖励/惩罚级别/类别	授奖励/惩罚单位

五、劳动争议仲裁记录

仲裁机构	时间	仲裁原因	仲裁结果

六、相关资格证书

证书名称	取得时间	颁证机关

七、家庭成员

称谓	姓名	年龄	工作单位(学校)

八、就业状况

在职()

离职()

到岗时间	期望薪资(税前):	目前薪资(税前):

九、曾经罹患的慢性疾病: _____

是否患有不适宜工作的慢性疾病:是()请列明: _____ 否()

十、应聘理由

承 诺

我谨此证实以上表格所述内容无虚假、不实、夸大之处,且未隐瞒对我应聘不利的事实或情况。如有虚报和隐瞒,我愿承担相应的责任。本人同意公司人力资源部在保证本人利益前提下进行合法的背景调查。

签名:

日期:

任务三 选拔录用员工

一、简历筛选

简历,顾名思义,就是对个人学历、经历、特长、爱好及其他有关情况所做的简明扼要的书面介绍。

简历筛选并没有统一的标准。但是在进行招聘管理时,以下几点还需要引起注意:

(1) 年龄、职级、待遇是否匹配:中层管理者一般在 25 岁以上,高层管理者一般在 30 岁以上,超过 40 岁还是中层管理者的,需慎重考虑其发展潜力。

(2) 填写是否完整:对未填写的空白处,如知情且无须保密内容出现 2 处以上未填写,可认为此人求职态度较随意。

(3) 工作经历连续性:如有出现工作经历断层,一般为个人创业、身体健康状况或找不到工作,需详细了解原因及去向。

(4) 企业背景:如果从知名企业到不知名企业,职位或收入层次一样,则可能是能力水平欠缺。如果从不知名企业到知名企业,层位上有很大的提升,则可能有虚假成分,需认真考察。

(5) 行业经历:如果几份工作都是跨行业跳槽,则可认为此人职业规划、自身定位模糊。

(6) 待遇要求:可判断此人的求职意向,如要求待遇明显高于职位提供范围,则说明求职者有一定投机心理。如要求过低,则可能为求职者对自己信心不足。

(7) 离职原因:可判断此人的价值取向、发展欲望。

(8) 工作职责:如与任职岗位能力有明显偏离,则可能为虚假经历。

二、选拔测试

组织在选拔过程中会采取一些测试方法来对应聘者的知识、技能和能力进行测评。这对于某些工作岗位和技能来说是一种有效的评估方法。

(一) 面试

面试是通过供需双方正式的交谈,以使组织能够客观地了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息,应聘者也能够了解到组织更全面的信息。与传统人事管理只注重知识掌握不同的是,现代人力资源管理更注重员工的实际能力与工作潜力。进一步的面试还可以帮助组织了解应聘者的语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等,从而做出是否录用的判断与决策。

根据面试中所提的问题,面试大体可分为结构式面试、非结构式面试和混合式面试三种。面试中最常用的是发问和聆听。发问的技巧有多种,面试中较多采用的是开放式的提问,让应聘者多讲,然后面试者注意聆听,由于面试的目的是了解应聘者,所以面试者不要暴露自己的观点、情绪,不要让对方知道你的倾向。聆听时,可做一些澄清式或封闭式的提问,但不要随便打断对方的讲话,不要随声附和,整体提问可以先易后难,针对疑点逐一问出,以达到预期的目的。

一般来说,面试考官应运用一些提问的技巧来控制面试的方向与进度,其主要提问方式



微课
面试法



有以下几种：

1. 开放式提问

开放式提问让应聘者自由地发表意见或看法,以获取信息,避免被动。开放式提问一般在面试开始的时候运用,用以缓解面试的紧张气氛,消除应聘者的心理压力,使应聘者充分发挥自己的水平和潜力。开放式提问又分为无限开放式和有限开放式。无限开放式提问没有特定的答复范围,目的是让应聘者说话,有利于应聘者与面试考官进行沟通,如“谈谈你的工作经验”等问题。有限开放式提问要求应聘者的回答在一定范围内进行,或者对回答问题的方向有所限制。

2. 封闭式提问

封闭式提问即让应聘者对某一问题做出明确的答复。例如,“你曾干过秘书工作吗”,一般用“是”或“否”回答。它比开放式的提问更加深入、直接。封闭式提问可以表示两种不同的意思:一是表示面试考官对应聘者答复的关注,一般在应聘者答复后立即提出一些与答复有关的封闭式问话;二是表示面试考官不想让应聘者就某一问题继续谈论下去,不想让对方多发表意见。

3. 清单式提问

清单式提问即鼓励应聘者在众多选项中进行优先选择,以检验应聘者的判断、分析与决策能力。例如,在回答“你认为产品质量下降的主要原因是什么”的问题时,对所出的各个选项,进行优先选择。

4. 假设式提问

假设式提问即鼓励应聘者从不同角度思考问题,发挥应聘者的想象能力,以探求应聘者的态度或观点。例如,“如果你处于这种状况,你会怎样处理”。

5. 重复式提问

重复式提问让应聘者知道面试考官接收到了应聘者的信息,检验获得信息的准确性。例如,“你是说……”“如果我理解正确的话,你说的意思是……”。

6. 确认式提问

确认式提问鼓励应聘者继续与面试考官交流,表达出对信息的关心和理解。例如,“我明白你的意思!这种想法很好”。

7. 举例式提问

举例式提问是面试的一项核心技巧,又称为行为描述提问。传统的面试往往集中问一些信息,十分注意求职申请表中所填的内容,加以推测分析;同时还询问应聘者过去做过的工作,据此来判断他将来能否担任此岗位,这是完全必要的。但有时应聘者也会编造一些假象。为了克服这一点,在考察应聘者的工作能力、工作经验时,可针对其过去工作行为中特定的例子加以询问。基于行为连贯性原理,所提问题应涉及工作行为的全过程,而不应当集中在某一点上,从而能较全面地考察一个人。当应聘者回答该问题时,面试考官可通过应聘者解决某问题或完成某项任务所采取的方法和措施,鉴别应聘者所谈问题的真假,了解应聘者实际解决问题的能力。面试中一般可让应聘者列举应聘职务要求的并与其过去从事的工作相关的事例,从中总结和评价应聘者的相应能力。

课堂案例

江城联合公司的人才选拔

江城联合公司的销售经理杜一鸣正在审阅肖海的档案材料。他申请担任地区销售代表的职务。江城联合公司是本地同行业的最大厂家,经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书,系列、完整的商贸性出版物,以及其他非教育类的出版物。

该公司目前正考虑能否让肖海负责一批人与大学教授们打交道。肖海是赵杰介绍过来的,而赵杰是眼下公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一个,在他到公司的短短时期内,就将自己负责区域内的销售额增加了三倍。虽然他到公司仅两年,但其工作表现已明确表明他将前途无量。他和肖海从少年时代就是好朋友,后来又一起就读于北京大学。

从档案上看,这个肖海似乎是一个能折腾的人。很明显的一点是在其大学毕业后的10年里,他没有一项固定的工作。在其工作历程中,持续时间最长的是在南京的一家公司里做了8个月销售部经理,其他时间还做过许多其他的工作,如做记者、做导游、卖保险、拍广告,做酒店领班,所做的一切都有些出人意料。

由于没有足够的钱,所以不管在哪里,他都想办法谋生。针对他以往的这种情况,在多数情况下,公司会自动取消考虑他的资格。但杜一鸣还是决定对肖海的申请给予进一步考虑。这主要是因为赵杰的推荐,因为赵杰的工作是那么出色,而赵杰对肖海又是那么熟悉,那么了解他的过去。

杜一鸣和赵杰及其另外一位朋友(作为顾问)一道会见了肖海。三人一致认为问题的关键在于:肖海能否安顿下来,为生活而认真地工作。肖海对这个问题持诚恳的态度,并承认没料到会有这种答复,他清楚自己以前的工作情况,可他似乎又觉得会得到这份预想的工作。肖海看上去有着优越的素质来胜任这份工作。他的父母是名校的大学教授,他自己是在学术氛围中成长起来的,因而充分了解向教授们推销教材过程中所需解决的各种问题。他是一个有修养、有能力、知进退的人。

在面谈后,杜一鸣和顾问都认为,如果他能安顿下来投入工作,他会成为一名杰出的销售主管。但他们也意识到还有危险存在:那就是肖海有可能再次变得不耐烦而离开去某个更好的地方。不过杜一鸣还是决定暂时雇用肖海。按照公司挑选程序的一部分,最后雇用之前需对每一位应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明:肖海充满智慧且具有相当熟练的社会技能。

但是,其余几项关于个性和兴趣的测试,却呈现出了令公司难以接受的另一个侧面。测试报告表明:肖海有高度的个人创造力,这将使他不可能接受权威,不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多,但所有一切都归于一个事实:他不是公司想雇用的那种人。看了测试结果,杜一鸣又拿不定主意是否向总裁建议雇用肖海。

(二) 情景模拟测试

情景模拟测试是一种测评人才的活动、方法、形式、技术和程序的方法。这种方法由一系列按照待考评维度的特点和要求而精心设计的测试、操演和练习组成,目的在于诱发被考评者在选定的待考评方面表现出有关行为而供评价。这些活动除包括心理测试及与常规的

笔试和面试形式相同的测评方法外,主要的典型活动都是一些工作情景模拟测试,如“公文处理模拟测试”“无领导小组讨论”和“企业决策模拟竞赛”等。这是一种常用于中高层管理者的甄选手段。

情景模拟测试是指根据被试者可能担任的职务,编制一套与该职务实际情况相似的测试项目,将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中,要求被试者处理可能出现的各种问题,用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法,具体包括公文处理、与人谈话、无领导小组讨论、角色扮演及即席发言。

(三) 心理测试

1. 职业能力倾向性测试

能力倾向测试包括一般能力测试、特殊能力测试和心理运动机能测试。

常见的一般能力测试包括一般智力测试、语言能力测试、运算能力测试、空间感判断能力测试、逻辑归纳能力测试和推理判断能力测试。它测试的是应聘者的基本能力和素质,而不是专门技能和专业知识。一般能力测试的目的是了解应聘者的素质,及其是否有能力学习工作所需要的知识和技能。特殊能力测试是指对那些特殊职业所需要能力的测试,测试的目的是选择那些具有从事某项职业的特殊潜能,并且能在很少或不经特殊培训就能从事某种职业的人才。心理运动机能测试,包括心理运动力,如爆发力强度;身体能力,如四肢协调、速度控制等,这方面的测试可以通过体格检查或借助各种测试仪器进行。

通常情况下,对基层操作人员的能力测试主要集中在某一个特定技能或某几方面的技能。工作级别越高,对于员工的能力要求就越高,所以有时通过综合能力测试来考核员工的素质。

2. 人格和兴趣测试

有关研究表明,工作业绩不仅取决于员工的专业知识和能力,还与他的心理状态、个性特征和人际交往能力等密切相关。性格测试可以分为两大类,一类是自陈式测试,就是向被测试者提出一组有关个人行为、态度方面的问题,应聘者根据自己的实际情况回答,测试者根据回答和标准进行比较,从而判断他们的性格。自陈式测验量表主要有卡特尔 16 种人格因素测验(16PF)、爱德华个人爱好测验(EPSS)、艾森克人格问卷(EPQ)及 YG 性格测验等。另一类是投射式测试,就是向被测试者提供一些刺激物或设置一些刺激情境,主要采用图片测试,让他们在不受限制的条件下自由地做出反应,测试者通过分析反应的结果来探知应聘者个体内在隐蔽的行为或潜意识的深层态度、冲动和动机。常见的有罗夏墨迹测验、主题统觉测验和句子完成式测验等。

3. 智商与情商测试

智商(IQ)测试主要是对应聘者的数字和语言能力进行测试。常见的有韦克斯勒成人智力量表、瑞文智力量表等。人们对智商很熟悉,但很多智商不高而情商很高的人却能取得成功。情绪智商即情商(EQ)是 20 世纪 90 年代由美国心理学家提出的概念,他们通过研究发现,人的情商对成功起到关键作用。情商主要衡量一个人对自己情绪的认知和调控能力,主要包括五方面内容,即自我意识、控制情绪、自我激励、认知他人的情绪和社会适应性。一个高智商者可能成为某方面的专家,而高情商者却具备综合平衡能力,可能成为杰出的管理者。情商是组织领导人所必须具备的基本能力,作为选拔录用的补充性依据。

4. 价值观测试

评价工作价值观对人员选拔十分重要。一些求职者往往由于某些特殊的原因去应聘与

其工作价值观完全不符的职业或职位。这使得他们对所追求的职业可能并不满意,不但降低了其工作的积极性和热情,而且还会直接影响其工作的绩效,甚至会影响组织的声誉。测试内容包括道德方面,如诚实、质量和服务意识等价值观。通过价值观测试,可以深入了解应聘者的价值观取向。

5. 职业兴趣测试

职业兴趣测试揭示了人们想做什么和不想做什么。如果当前的工作与一个人的兴趣不符,就可能令其难以全身心地投入工作,因为工作本身并不能给他带来乐趣,选择这项工作的原因可能只是生活或社会等其他因素。一个以本职业为乐并全身心投入的人与一个对本职业毫无兴趣的人比较,其结果是不言而喻的。如果能根据应聘者的职业兴趣进行人职合理匹配,则可以最大程度发挥人的潜力,保证工作的圆满完成。例如,把一个愿意做会计的人安排到营销部门显然不合适。霍兰德的职业兴趣测试把人的兴趣分为六种类型:实际型、研究型、社交型、传统型、企业型和艺术型,分别对应不同的职业。



资料
霍兰德职业兴趣测量表



视角延伸

心理测试题

本心理测试是由中国现代心理研究所以著名的美国兰德公司(战略研究所)拟制的一套经典心理测试题为蓝本,根据中国人心理特点加以适当改造后形成的心理测试题,目前已被一些著名大公司作为招聘员工的重要辅助试卷。

注意:每题只能选择一个答案,应为你第一印象的答案,把相应答案的分值加在一起即为你的得分。(从头看下去,不要先看答案,会受影响的。)

- 你更喜欢吃哪种水果?
A. 草莓 2分 B. 苹果 3分 C. 西瓜 5分 D. 菠萝 10分 E. 橘子 15分
- 你平时休闲经常去的地方是?
A. 郊外 2分 B. 电影院 3分 C. 公园 5分 D. 商场 10分 E. 酒吧 15分
F. 练歌房 20分
- 你认为容易吸引你的人是?
A. 有才气的人 2分 B. 依赖你的人 3分 C. 优雅的人 5分 D. 善良的人 10分
E. 性情豪放的人 15分
- 如果你可以成为一种动物,你希望自己是哪种?
A. 猫 2分 B. 马 3分 C. 大象 5分 D. 猴子 10分 E. 狗 15分 F. 狮子
20分
- 天气很热,你更愿意选择什么方式解暑?
A. 游泳 5分 B. 喝冷饮 10分 C. 开空调 15分
- 如果必须与一个你讨厌的动物或昆虫在一起生活,你能容忍哪一个?
A. 蛇 2分 B. 猪 5分 C. 老鼠 10分 D. 苍蝇 15分
- 你喜欢看哪类电影、电视剧?
A. 悬疑推理类 2分 B. 童话神话类 3分 C. 自然科学类 5分 D. 伦理道德
类 10分 E. 战争枪战类 15分

8. 以下哪个是你身边必带的物品?

A. 打火机 2分 B. 口红 2分 C. 记事本 3分 D. 纸巾 5分 E. 手机 10分

9. 你出行时喜欢坐什么交通工具?

A. 火车 2分 B. 自行车 3分 C. 汽车 5分 D. 飞机 10分 E. 步行 15分

10. 以下颜色你更喜欢哪种?

A. 紫 2分 B. 黑 3分 C. 蓝 5分 D. 白 8分 E. 黄 12分 F. 红 15分

11. 下列运动中挑选一个你最喜欢的(不一定擅长)?

A. 瑜伽 2分 B. 自行车 3分 C. 乒乓球 5分 D. 拳击 8分 E. 足球 10分

F. 蹦极 15分

12. 如果你拥有一座别墅,你认为它应当建立在哪里?

A. 湖边 2分 B. 草原 3分 C. 海边 5分 D. 森林 10分 E. 城中区 15分

13. 你更喜欢以下哪种天气现象?

A. 雪 2分 B. 风 3分 C. 雨 5分 D. 雾 10分 E. 雷电 15分

14. 你希望自己的窗口在一座30层大楼的第几层?

A. 七层 2分 B. 一层 3分 C. 二十三层 5分 D. 十八层 10分 E. 三十层 15分

15. 你认为自己更喜欢在以下哪一个城市中生活?

A. 丽江 1分 B. 拉萨 3分 C. 昆明 5分 D. 西安 8分 E. 杭州 10分

F. 北京 15分

180分以上:意志力强,头脑冷静,有较强的领导欲,事业心强,不达目的不罢休。外表和善,内心自傲,对有利于自己的人际关系比较看重,有时显得性格急躁,咄咄逼人,得理不饶人,不利于自己时顽强抗争,不轻易认输。思维理性,对爱情和婚姻的看法很现实,对金钱的欲望一般。

140分至179分:聪明,性格活泼,人缘好,善于交朋友,心机较深。事业心强,渴望成功。思维较理性,崇尚爱情,但当爱情与婚姻发生冲突时会选择有利于自己的婚姻。金钱欲望强烈。

100分至139分:爱幻想,思维较感性,以是否与自己投缘为标准来选择朋友。性格显得较孤傲,有时较急躁,有时优柔寡断。事业心较强,喜欢有创造性的工作,不喜欢按常规办事。性格倔强,言语犀利,不善于妥协。崇尚浪漫的爱情,但想法往往不切合实际。金钱欲望一般。

70分至99分:好奇心强,喜欢冒险,人缘较好。事业心一般,对待工作,随遇而安,善于妥协。善于发现有趣的事情,但耐心较差,敢于冒险,但有时较胆小。渴望浪漫的爱情,但对婚姻的要求比较现实。不善理财。

40分至69分:性情温良,重友谊,性格踏实稳重,但有时也比较狡黠。事业心一般,对本职工作能认真对待,但对自己专业以外事物没有太大兴趣,喜欢有规律的工作和生活,不喜欢冒险,家庭观念强,比较善于理财。

40分以下:散漫,爱玩,富于幻想。聪明机灵,待人热情,爱交朋友,但对朋友没有严格的选择标准。事业心较差,更善于享受生活,意志力和耐心都较差,我行我素。有较好的异性缘,但对爱情不够坚持认真,容易妥协。没有财产观念。

三、背景调查

背景调查是指通过从外部求职者提供的证明人或以前工作的单位收集资料,来核实求职者的个人资料的行为,是一种能直接证明求职者情况的有效方法。背景调查既可在深入面试之前进行,也可在其后进行。

在实际中,使用背景调查往往是针对某些特定的岗位,如总务、财务、业务或者中高层管理人员,尤其是不能有职业操守问题的岗位。调查内容往往包括考察简历真伪、工资高低、学历真假、有无犯罪记录、离职原因、家庭情况等。

背景调查可以委托中介机构进行,如果工作量较小,也可以由人力资源部自行操作。建议根据调查内容把目标部门分为三类,分头调查。

(1) 学校学籍管理部门。在该部门查阅应聘者的教育情况,能够得到最真实可靠的信息。

(2) 历任雇用公司。从雇主那里原则上可以了解到应聘者的工作业绩和表现。

(3) 档案管理部门。一般而言,从原始档案里可以得到比较系统、原始的资料。目前档案的保管部门是国有单位的人事部门和人才交流中心,按照规定他们对档案的传递有一套严格保密手续。因此,档案的真实性比较可靠。

四、体检

通过前面各个环节选拔出的成功求职者,入职前最后一步要做的是体检。组织管理人员不仅要知道申请人与工作有关的身体方面的能力及表现,还需要知道他以前的身体状态。对员工进行体检有些是法律的规定,根据《中华人民共和国宪法》和其他法律法规,企业有权安排相关的应聘者去相关医院做相关检查,如饮食行业人员必须身体检查合格才能上岗。身体检查可使企业获得员工健康状态的信息,为员工的健康保险、职业病防治等提供依据。

五、试用期考察

根据我国法律规定,劳动合同可以约定试用期,但最长不得超过六个月。在劳动合同中约定试用期,一方面可以维护用人单位的利益,为每个工作岗位找到合适的劳动者,试用期就是供用人单位考察劳动者是否适合其工作岗位的一项制度,给企业考察劳动者是否与录用要求相一致的时间,避免用人单位遭受不必要的损失。另一方面,可以维护新招收员工的利益,使被录用的员工有时间考察了解用人单位的工作内容、劳动条件、劳动报酬等是否符合劳动合同的规定。

六、录用

通过上述程序后,人力资源部门就可以给录用者发出录用通知,对未被录用的应聘者也要发出辞谢通知。在通知被录用者方面,最重要的原则是及时。

组织在招聘过程中对人员的录用原则充分体现了组织的人才观,组织要获得有效的人力资源,需要遵守以下几项原则:



1. 因事择人原则

因事择人强调人员录用必须根据组织人力资源规划中的人员供需计划来满足组织中的实际人员需要,而不是根据领导意志或个人的喜好随意进行人员的招聘和录用。在招聘过程中,对空缺岗位的特点和所需任职者的资质条件要很清楚,才能实现人岗匹配,做到因材施教、因事择人。

2. 任人唯贤,知人善用

在招聘过程中,要以组织的全局为重,做到任人唯贤,杜绝任人唯亲。录用人才时应做到有德有才,破格使用;有德无才,培养使用;无德无才,绝对不用;同时,要对应聘者进行客观公正的评价,录用时要充分考虑每个应聘者的能力、性格、知识、技能,做到知人善用,发挥每个应聘者的才能。

3. 公平竞争,择优录取

对待竞争者,应该做到公平对待,不得人为地制造各种不平等的限制;同时,也要树立竞争的原则,通过严格的考试、筛选程序,科学地决定最适合组织的录用人选。

4. 严爱相济,指导帮助

在试用期间,管理者必须为其制定工作标准与绩效目标,对其进行必要的考核,可以从以下几个方面进行:能力及能力的提高,工作绩效、行为模式及行为模式的改进等;对试用的员工在生活上应当给予更多的关怀,尽可能地帮助员工解决后顾之忧,在工作上要指导、帮助员工取得进步,用情感吸引他们留在组织中;同时,在法律上保证员工享受应有的权利。这些措施能使员工更加积极努力地、长期稳定地为组织工作。

5. 能力与岗位匹配

一般而言,任用一個知识、经验、技能和素质水平都远高于工作要求的候选人未必是好事,因为录取后其要求过高,流动的可能性也增大。员工能力与岗位匹配是最佳的组合。

6. 工作动机优先原则

在合格人选的工作能力基本相同时,候选人希望获得这一职位的动机强度是决策的一个基本点。研究表明,员工的工作绩效一般取决于个体的能力和积极性两个方面因素。例如,两个人的基本能力近似相同而积极性不同,则其工作绩效也会明显不同。

任务四 评估招聘效果

一、招聘结果的评估

招聘结果评估即招聘工作中的各项支出评估。人员招聘的总成本包括有形成本和无形成本。目前组织的招聘成本评估,因为间接成本与无形成本在实际工作中很难计量,人们常常把它们略去不计。但是在总体上评估人员招聘成本的时候,应当包括它们,这样才能对企业的招聘工作做出客观、公正的评价。

1. 成本效益评估

(1) 成本效用评估。成本效用评估经常用到以下几个公式:

$$\text{总成本效用} = \text{录用人数} / \text{招聘总成本}$$

招募成本效用=应聘人数/招募期间的费用

选拔成本效用=被选中人数/选拔期间的费用

人员录用效用=正式录用的人数/录用期间的费用

(2) 招聘成本。招聘成本分为招聘总成本和招聘单位成本。招聘总成本是人力资源的获取成本,招聘单位成本是招聘总成本与实际录用人数之比。招聘成本评估常用到以下几个公式:

招聘总成本=招聘直接成本+招聘间接费用

招聘直接成本=招募费用+选拔费用+录用员工的家庭和工作安置费用+其他费用(差旅与招待费用)

招聘间接费用=内部提升费用+工作流动费用

招聘单位成本=招聘总成本/实际录用人数

(3) 招聘收益-成本比。评估招聘收益-成本比的公式为:

招聘收益-成本比=所有新员工为组织创造的总价值/招聘总成本

2. 录用人员评估

录用人员评估是指根据招聘计划对录用人员的质量和数量进行评价的过程。在大型招聘活动中,录用人员评估显得十分重要。如果录用人员不合格,那么招聘过程中所花的时间、精力、金钱都浪费了;只有全部招聘到合格的人员才能说全面完成了招聘任务。

(1) 录用人员的数量评估。评估数量合理与否的标准有以下几个:

① 录用比。该比率越大,说明可供筛选者越少,实际录用员工的质量可能较低。

② 招聘完成比。该比率越小,说明招聘员工数量越不足,如果为100%,则意味着企业按计划招聘到了所有需要的员工。

③ 应聘比。该比率说明员工招聘的挑选余地和信息发布状况。该比率越大,说明组织的招聘信息发布越广、越有效,组织的挑选余地就越大。一般说来,应聘者比率至少应当在200%以上。

(2) 录用人员质量的评估。除了运用录用比和应聘比这两个数据来反映录用人员的质量外,也可以根据招聘的要求或工作分析中的要求对录用人员进行等级排列来确定其质量。

二、招聘工作的评估

招聘工作评估就是对招聘过程中的工作要项进行评估,它是判断招聘工作质量的一个重要指标。具体来说,招聘工作评估包括征招工作评估和甄选工作评估两项。

1. 征招工作评估

人员征招工作的成果就是寻找或吸引到一定数量和质量的求职者。因此,对人员征招工作的评估主要有两方面的内容,即量的评估和质的评估。

对人员征招工作量的评估一般利用在一定时间内前来交谈询问的求职者人数,主动填写或递交求职材料的求职者人数,以及通过审查求职材料初步合格的求职者人数等数据作为评估指标。如果征招来的求职者越多,企业就越有可能成功。相反,如果前来应聘的求职者数量很少,就可能无法完成招聘的任务。

对人员征招工作质量的评估一般采用的指标有:在不同甄选阶段被选出的人数和最终

被录用的人数。因为企业即使征招到了许多求职者,但如果在甄选过程中被证明大多是不合格的,那么这次征招工作也可能是失败的。只有测验证明很多求职者是合格的,才能说明征招阶段的工作是成功的。

2. 甄选工作评估

人员甄选工作的评估也有两个方面的内容,一是效率评估,二是正确率评估。效率评估主要看人员甄选工作的进度和每个阶段的产出率,人员甄选工作的进度越快,时间越短,新员工走上工作岗位就越及时,发挥作用也就越快。而正确率的评估主要是看测验方法的信度和信度,这是加强和改进人员甄选工作的重要依据。如果某种测验方法的信度和效度不高,在甄选过程中就容易将优秀人才淘汰,而将不合格的人招进来。因此,企业不仅在甄选前要进行测验方法的信度和信度检验,选择信度和信度较高的测验方法,在甄选结束后还要对之进行评估,以便在以后的工作中改进或淘汰。

最后在做完了所有工作之后,就要撰写招聘总结了。招聘总结由招聘主要负责人撰写,并要真实地反映招聘的全过程,明确指出招聘的成功之处和失败之处。

三、招聘方法的评估

对招聘方法的评估主要包括信度评估和效度评估两大类。信度和效度是任何一种测试方法都要涉及的基本问题,只有信度和效度达到一定水平的测试,其结果才能作为录用决策的依据。

1. 信度的评估方法

一个测验是否具有良好的信度是非常重要的,因为它代表了测验的稳定性。

评估信度的方法主要有以下四种:

(1) 再测信度评估。它主要侧重考虑测评跨时间的一致性和稳定性。

(2) 内部一致性信度评估。内部一致性信度又称同质性信度,是指一个测评或分测评中各题目所测内容的一致性,同质性是保证只测评单一特质的必要条件。

(3) 评分一致性信度评估。它主要是考虑评分者的误差。

(4) 复本信度评估。复本信度又称等值性系数,是以两个测评复本(功能等值而题目及内容不同)来测评同一群体,然后求得在这两个测评上得分的相关分数。复本信度评估侧重考虑测评跨形式的一致性和等值性。

2. 效度的评估方法

对于不同功能的测验,效度指标是不一样的。评估效度的方法主要有以下三种:

(1) 构想效度评估。构想效度表示一个测评是否达到了对某一理论概念或特质的测量。在对员工测试时是指对员工实施某种测试,然后将测试的结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较,如两者的相关系数很大,则说明效度很高。其特点是省时,可以尽快检验某测试方法的效度,但将其应用到人员的选拔测试时,可能会受到其他因素的影响而无法准确判断应聘者未来的工作潜力。如这种效度是根据现有员工测试得出的,而应聘者由于缺乏这种知识经验而在测试中无法得到高分,从而被认为是没有潜力的,然而经过一段时间的培训会成为称职的员工。

(2) 效标关联效度评估。效标关联效度又称预测效度,是指一个测评对处于特定情境

中的个体的行为进行预测的有效性,也就是对人们所感兴趣的行为能够预测到什么程度。在这里,被预测的行为是检验测评效度的标准,简称效标。在人员的选拔过程中,预测效度是考虑选拔方法是否有效的一个常用指标。用人单位可以把应聘者在选拔中得到的分数与他们被录取后的绩效分数相比较,两者的相关性越大,则说明所选的测试方法、选拔方法越有效,以后可据此法来评估、预测应聘者的潜力。若相关性很小或不相关,则说明效果不大。

(3) 内容效度评估。内容效度是指测评题目对预测的内容或行为范围取样的适宜性程度。它依赖于两个条件:测评内容范围明确和测评内容的取样具有代表性。考虑内容效度时,主要考虑所用的方法是否与所选测试的特性有关,如在招聘市场营销人员时,测试语言表达能力、聆听能力、沟通能力和自信心等内容的效度是较高的。内容效度多应用于知识测试与实际操作测试,而不适用于对能力和潜力的测试。



任务反馈

从案例中可以得到直接影响这次行政助理招聘的主要因素为公司的总经理、甄选的方法和其招聘流程。

(1) 总经理对招聘的影响。首先,在招聘过程中总经理干涉过多,没有充分授权给人力资源部门,包办了人力资源部门筛选简历的任务。其次,他不懂中国国情自然就会让不适合的人被选进来,而适合的人才可能就被淘汰在筛选简历上了。对于这种低级别的员工招聘,应该把权力完全授予人力资源管理。他对这次事件应该负主要责任。

(2) 甄选方法对招聘的影响。在招聘行政助理时,公司没有根据行政助理岗位的任职资格制定结构化的甄选标准,而只是凭面试官的直觉进行甄选,这样造成了招聘过程的不科学。因为面试官会在面试过程中受到归类效应、晕轮效应、自我效应和个人偏见(地域、血缘、宗教信仰等)影响。本任务情境中总经理就对相貌、毕业院校和是否应届带有明显偏见。没有考虑应聘的人是否和企业的文化、价值观念相吻合,是不是真正具备了工作需要的知识、能力、性格和态度。

(3) 招聘流程对招聘的影响。正常的招聘流程应该是:公布招聘信息—初步面试—评价申请表和简历—选择测试—雇用面试—证明材料和背景材料核实—选择决策—体检—录用—入职前培训—入职。该公司在招聘过程中少了选择测试和入职前培训这两个重要步骤。

公司通过选择测试基本上能测试出应聘者的性格特征和价值取向。如 A 的性格内向,而且心态高、不踏实,不愿做琐碎繁杂的工作,与做前台需要的性格和心态相差甚远。这样盲目让她做前台工作造成了她的离职。通过测试同样能测出 B 的价值观与企业文化不符,这样就能在测试阶段把她们淘汰,从而节省招聘的成本。

入职前的培训对加入公司的员工很重要。因为通过入职前的培训能够给新员工灌输公司的企业文化和价值观念,可以帮助新员工树立正确的工作态度,对工作有更深刻的认识。如果给 A 和 B 进行了系统的入职前培训,完全有可能改变她们本来的价值取向和对工作的态度,她们就有可能不会离职。



知识巩固

1. 影响招聘效果的因素有哪些?
2. 试述员工招聘的过程。
3. 招聘的渠道有哪些?
4. 如何撰写招聘简章?
5. 背景调查主要调查什么内容?
6. 简述招聘结果的评估。



案例讨论

案例一 招兵买马之误

某公司总经理把生产部门的经理于欣和人力资源部经理田建华叫到办公室,商量在生产部门设立一个处理人事事务的职位,主要从事生产部与人力资源部的协调工作。最后,总经理说希望通过外部招聘的方式寻找人才。

在走出总经理的办公室后,人力资源部经理田建华开始了一系列准备工作,在招聘渠道的选择上,田建华设计了两个方案:在本行业专业媒体中做专业人员招聘,费用为3 500元,好处是对口的人才比例会高些,招聘成本低,但缺点是企业宣传力度小;在大众媒体上做招聘,费用为8 500元,好处是企业影响力度很大,但缺点是非专业人才的比例很高,前期筛选工作量大,招聘成本高。初步选用第一种方案。总经理看过招聘计划后,认为公司在大陆地区处于初期发展阶段不应放过任何一个宣传企业的机会,于是选择了第二种方案。

在一周的时间里,人力资源部收到了800多封简历。田建华和人力资源部的人员在800份简历中筛出70封有效简历,经筛选后,留下5人。于是他来到生产部门经理于欣的办公室,将此5人的简历交给了于欣,并让于欣直接约见面试。于欣经过筛选后认为可从两人中做选择,其资料如下。

李楚,男,企业管理学士学位,32岁,有8年一般人事管理及生产经验,在此之前的两份工作均有良好的表现,可录用。

王智勇,男,企业管理学士学位,32岁,7年人事管理和生产经验,以前曾在两个单位工作过,第一家公司相关部门主管评价很好,没有第二家公司的评价资料,可录用。

从以上的资料可以看出,李楚和王智勇的基本资料相当。但值得注意的是:王智勇的资料中,没有上一家公司相关主管的评价。公司通知两人,一周后等待通知,在此期间,李楚在静待佳音;而王智勇打过几次电话给田建华,第一次表示感谢,第二次表示非常想得到这份工作。

于欣在反复考虑后,来到人力资源部经理室,与田建华商谈何人可录用,田建华说:“于经理,显然你我对王智勇的面谈表现都有很好的印象,人嘛,有点圆滑,但我想我会很容易与他共事,相信在以后的工作中不会出现大的问题。”于欣说:“既然他将与你共事,当然由你做出最后的决定。”于是,他们最后决定录用王智勇。

王智勇来到公司工作了六个月,经观察发现,他的工作不如期望得好,指定的工作经常

不能按时完成,有时甚至表现出不胜任其工作的行为,所以引起了管理层的不满,显然他不适合此职位,必须加以处理。

讨论题

- (1) 如何避免招聘过程中的误区?
- (2) 怎样通过简历识别人才?

案例二 此处只需要亚洲人

对人力资源管理者而言,这类事情无疑是一场噩梦。IBM 日本有限公司,即 IBM 在日本的分公司,在美国的一家以日本人为对象的杂志上所做的招募广告看来是有歧视性的。尽管 IBM 日本公司坚持称,他们从未要求自己的就业代理机构在筛选工作申请人的时候尽量关照亚洲人,而排斥白人和黑人,然而,某些歧视性行为看来确实已经发生了。

主要问题出在一家名为瑞克鲁特的日本就业代理机构上。瑞克鲁特公司在美国分公司的一位前职员声称,瑞克鲁特公司确实建立起一整套的正式制度来确保只有亚洲人才能被 IBM 日本公司所雇用。根据该公司的一位前职员递交给公平就业机会委员会的一份备忘录,瑞克鲁特公司的一位管理者把公司的政策描述为:“IBM 的现行政策是:外国人——No good! 白人、黑人——NO! 第二代的日本人或其他亚洲后裔——OK!”瑞克鲁特在美国的另外一家招募代理也存在类似的问题。比如,如果工作批号上注明“去见亚当姆”,这就意味着此工作只要男性,如果工作批号上注明“去同哈罗谈”,则意味着客户只想要日本工人。

事情的败露起因于该公司的一位前职员向《旧金山新闻报》描述了他们的这种政策。

于是,公平就业机会委员会就介入了这件事情,结果更多事情被揭露出来。这一事件使得 IBM 日本公司和其他一些跨国公司真正理解了“在罗马就要像罗马人一样做事”这句古语的深刻内涵。在这里,这句话就意味着当你在一个国家中经营业务时,最好遵守该国的法律规定。

讨论题

- (1) 你认为客户(IBM 日本公司)应当对它所利用的独立就业服务机构的行为负责吗?
- (2) 一种看法认为,只要所雇用的人不是在美国本土工作,那么一家在美国招募去海外工作的人的企业就有权搞歧视,你认为这种看法是否正确?为什么?
- (3) 如果你是一家利用就业服务机构进行招募的企业人力资源管理人员,你将如何避免本案例中所遇到的问题?

实训设计

模拟面试

→实训目标

通过模拟面试实训活动,提高学生设计面试问题的能力,组织与实施面试的能力,控制面试过程的能力;培养学生应对面试的心理素质和能力。

→实训内容

- (1) 教师给出某企业某岗位的招聘信息,同时提供 3~5 份应聘者材料。
- (2) 由 3~5 位学生扮演企业面试考官,3~5 位学生扮演应聘者,3~5 位学生担任“考

察者”。

- (3) 考官小组负责设计面试问题、选择面试类型、组织面试过程,并实施面试。
- (4) 应聘者根据给出的材料内容扮演自己的角色。
- (5) “考察者”观察面试的全过程,并对考官和应聘者进行点评。
- (6) 推荐一组考官和应聘者上台,面向全班同学进行表演。
- (7) 同学们对表演组进行评价。
- (8) 教师综合点评。