

HRM(员工招聘与选拔)

■ 余泽忠

- 如何面对招聘中的各种陷阱?
- 招聘与选拔真的需要技巧吗?
- 为什么企业如此重视招聘环节? 真的对企业有价值吗?
- 如果你是招聘者, 你知道如何招聘吗?
- 你对招聘歧视的态度如何?

联合利华(中国)1998年校园招聘实例

■联合利华是全球最大的消费品企业之一，有1000种以上的成功品牌，在全球90多个国家与地区500多家分支机构，拥有近30万员工，1996年最高净利润全球33位。在中国，到1997年底投资2.7亿美元，有5700员工，中国联合利华集团包括一家控股公司，即联合利华中国有限公司，下设11家合资子公司，和路雪、旁氏、上海联合利华牙膏有限公司，广东利顿有限公司，作为控股公司，其人力资源部帮助子公司招聘人才

如何吸引人才？

很多著名国际企业都到高校招聘人才，1998年高层决定要以中别出心裁的方式进行，于是有了暑期商业夏令营，对象三年级大学生和研二学生。首期与复旦交大合作，活动经费50万元。联合利华公司人力资源部牵头，从各子公司调刚进入公司的年轻人共同组成筹备小组(BC Team)

其招聘计划

项目	时间
前期宣传	4月底—5月上旬
高校演讲会	5月中旬
申请表格回收	5月下旬
筛选过程	6月
夏令营前期准备	7月初---8月中旬
商业夏令营正式活动	8月下旬
营员面试	10月上旬

筛选营员

申请表格，全英文

智商测试，笔试内容是智商测试(IQ)，以选择题形式，三部分，两部分为图题，一部分为数字题，各**20**分钟选出前**100**名。

小组讨论，每**10**人一组，组成董事会，每个前面有姓名，组员发一个案例，模拟公司情景，要求**40**分钟内，以自选身份提出解决问题的方法，公司派出**7-8**人的评委团，写出评语，选出更有组织能力、创造性思维、领导才能的申请者。

个人面试，**50**名，对每位派两名经理与之面谈，选**25**名作为正式营员。

商业夏令营

- 生产线参观
- 学习商业知识
- 实战：模拟公司，由经理人员指导成立不同虚拟公司，组织者为各公司设计难题，如产品设计，广告财务谈判等，各自发挥能力。
- 体育比赛
- 广告之夜
- 颁奖晚会

神通公司的招聘和选拔计划

■ 神通公司是一家投资公司，正处于发展时期，公司总裁杜克先生作为一名MBA毕业的，仍没忘记早年人力资源管理课时教的，在公司的高速发展时期要加快人力资源的开发于是专门派得力干将比尔先生一名人力资源专业硕士负责公司的人力资源管理。并决定将公司营业额的5%作为人力资源管理运营费用

精心的招聘过程

- 确定人才的来源
- 尽管不断有人才上门但还是定期发布广告
- 四轮面试法：人力资源部的初选，备有结构化面试和非结构化面试；第二轮面试是四人力资源部门组织的能力倾向和心理测试；第三轮是由业务部门进行相关业务的考察和专业知识技能的测试；第四轮是由招聘职位的最高层经理和人事招聘专员参加

初步面试

■由人力资源部门组织进行，双向沟通，公司了解应聘者的学业成绩、相关培训、相关工作经历、兴趣爱好、对职位的期望的直观的信息，同时也让应聘者对公司的情况及公司对员工的期望有一个大致了解。设计常见问题：

- 你离开大学后主要从事什么工作
- 你在以往工作中的主要业绩是什么
- 你在工作中学到什么
- 你在工作中感到最刺激的是什么
- 你在工作中期待的是什么
- 你对未来有什么想法，从现在开始5-10你想做到什么岗位

-
- 就应聘者的外表、明显的兴趣背景、合理的期望、职务能力、教育培训、是否马上胜任、过去受雇的稳定性分1-10打分；
 - 就职位应考虑的优点，如对以前职业的态度、对上司的态度，对有关责任的期望，对生涯的期望，要用于考察。

专业技能测试

■模拟测试是有效的方法。具体是应聘者以小组为单位，根据工作中常见的问题，由小组人员轮流担任不同角色测试其解决实际问题的能力，整个过程由专家团监督进行，历时2天，最后对每个人写出评价，提出录用意见。一般由三个环节组成：

- 一是文件处理练习
- 二是无领导小组讨论(主要是观察每个人的作用)
- 三是紧张演习(测试应聘者应付压力的素质与能力)

能力倾向与心理测试

- 比尔从公司外聘3名心理学家从事这项工作，通过此项工作可以进一步了解应聘人员的基本能力素质与个性特征，包括人的基本智力、认识思维方式、内在驱动力等，也包括应聘人员的管理意识、管理技能技巧。
- 3名心理学家提供一系列标准化测试，如<16种人格因素问卷>(16PF)，<明苏达多项人格测试>(MMPI)，<管理者行为风险测验>，<寇德职业与兴趣表>，<适应能力测验>，<温得立人事测验>，<魏斯曼人事分类测验>，<罗夏克测验>

最高层参与决定人选

- 面试结果的最后商定，最高层主管参加十分必要。最高主管就各岗位和职业发展方向作出进一步的说明，与求职者进行双向沟通，以确保人员准时投入工作岗位。
- 整个一轮人才的选选拔可能有3个月，一年进行2、3次招聘面试，仅招聘选拔就需要大半年，再加上日常人力资源管理，比尔需要经费支持，公司也开始感到有些困惑，如此巨大的投入值吗？
- 神通公司是一家投资公司，是否要考虑选拔工具的有效性及应用策略？你如何评价公司的招聘与选拔？

员工的招聘与选拔

- 一、员工招聘的含义
- 二、员工招聘的意义
- 三、员工招聘的影响因素
- 四、招聘录用的基础
- 五、招聘的原则、方法
- 六、招聘的过程

一、招聘的意义

（一）招聘的含义

通过各种信息把具有一定技巧、能力和其它特性的人吸引到组织空缺岗位的过程。主要是向应聘者说明工作是什么；二是什么样的人适合岗位

（二）招聘的意义

1. 招聘在企业HR管理占重要地位，是企业HR管理的基础；
2. 组织可以直接获取企业所需要的HR；
3. 招聘也是企业投资的重要形式，所以企业要以最少的投入取得最大的效益，选到企业需要的人；
4. 招聘是企业对外推销企业，树立企业形象与口碑，利于提高员工士气

招聘录用的基础

一、人力资源规划

二、工作分析

影响招聘录用的因素

（一）外部因素

一类是经济因素，另一类是政策法律因素

■经济因素包括人口和劳动力因素，劳动力市场条件因素以及产品与服务市场条件因素

■政策法律因素主要是劳动就业法规与社会保障法以及国家的就业政策等。

（二）企业与企业职位要求

包括企业所处的发展阶段，工资率及职位本身的要求。

职位是否需要招聘决策；招聘什么样的样人，从哪招聘；如何招聘等。

（三）应聘者的资格与偏好

应聘者的性格与爱好对招聘的结果有较的影响，对未来员工和组织绩效也有影响。

影响求职者接受一项工作决策的因素

1. 替代性的工作机会 机会的数量、机会的吸引力
- 2. 公司的吸引力
 - 薪金
 - 津贴
 - 提升的机会
 - 地理位置的称心度
 - 工作场所的组织声誉
3. 工作的吸引力（工作的性质、工作日程、同事友好度、监督的性质）
4. 招聘活动（传达的信息、被招聘的方式等）

招聘的原则

- 宁缺勿滥原则
- 公开和公平原则
- 真实原则（企业的真实与员工的诚实）
- 效益原则
- 长远发展原则（如渠道选择、战略配合等）

企业的招聘策略

招聘与录用策略包括招聘地点的选择、招聘渠道、测试方法的选择、招聘时间的确定、招聘的宣传策略等。

（一）招聘时间

（二）招聘地点（受劳动力市场、招聘的职位、企业的规模、工资水平等影响）

（三）确定招聘信息的发布渠道（职位、企业支付能力、应聘者的偏好等）

（四）招聘渠道与方法的选择（内部与外部招聘比较）

内部与外部招聘比较

内与外招聘比较

1、内部招聘的优、缺点

2、外部招聘的优、缺点

	优点	缺点
内部	<ul style="list-style-type: none">■提高士气■对员工的判断准确;■节省成本; 便于员工的职位发展	<ul style="list-style-type: none">■近亲问题;■未能提升的员工受影响大;■存在勾心斗角;■要制定管理与培训计划
外部	<ul style="list-style-type: none">■输血功能(新理念)■比培训专业员工快并廉;■便于打破组织中的小集团;	<ul style="list-style-type: none">■可能引入窥视者;■可能未选到合适的人;■影响内部士气;■新员工与组织的融洽可能需要时间

招聘的宣传策略

- （一）发布招聘广告（什么是好的招聘广告、企业在发布广告时要注意什么问题）
- （二）公开招聘政策（市场领袖薪酬策略、自由雇用政策、公司形象宣传政策）
- （三）公布招聘流程与结果

员工的招聘与录用过程

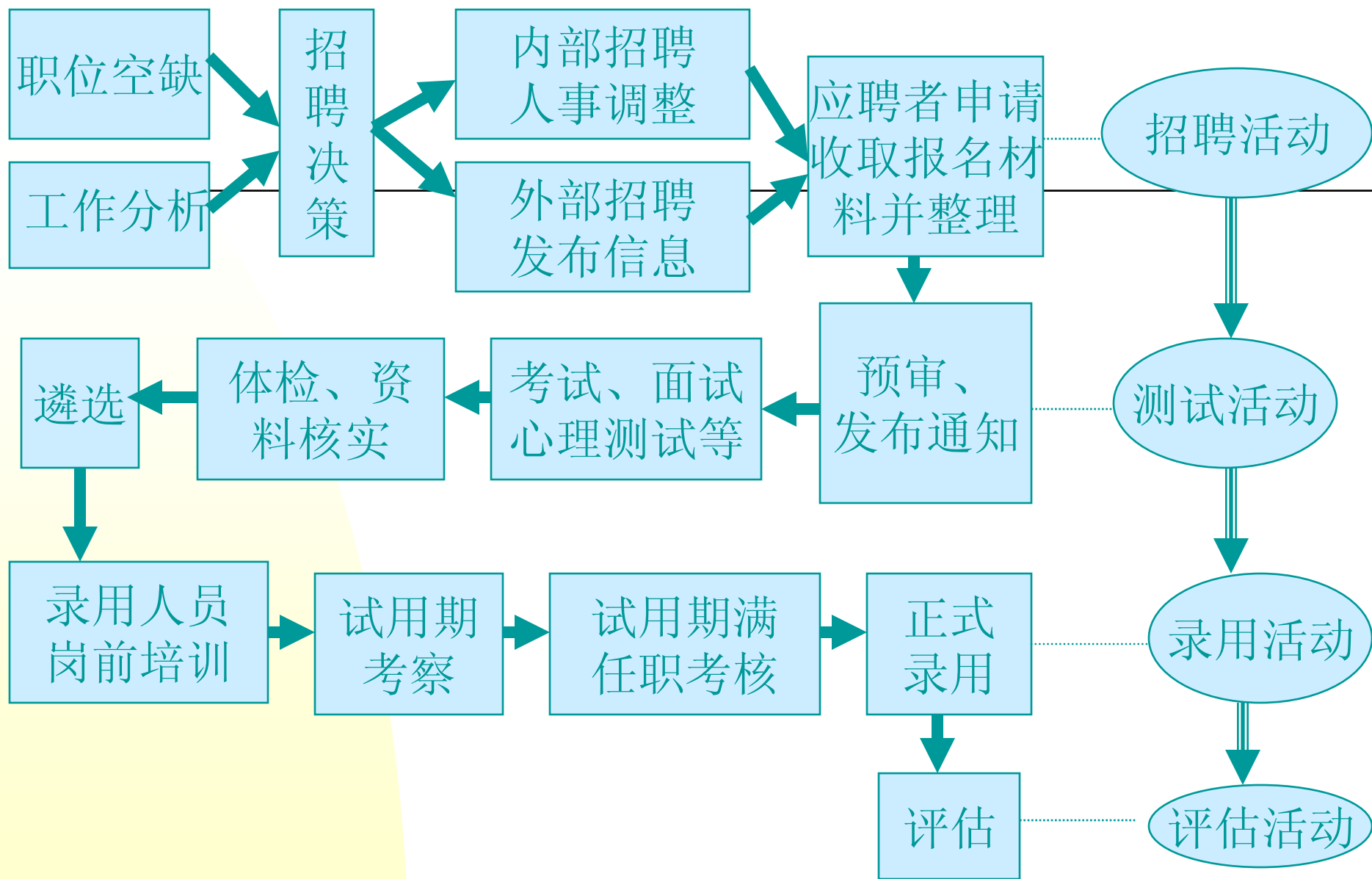
招聘与录用一般分四步

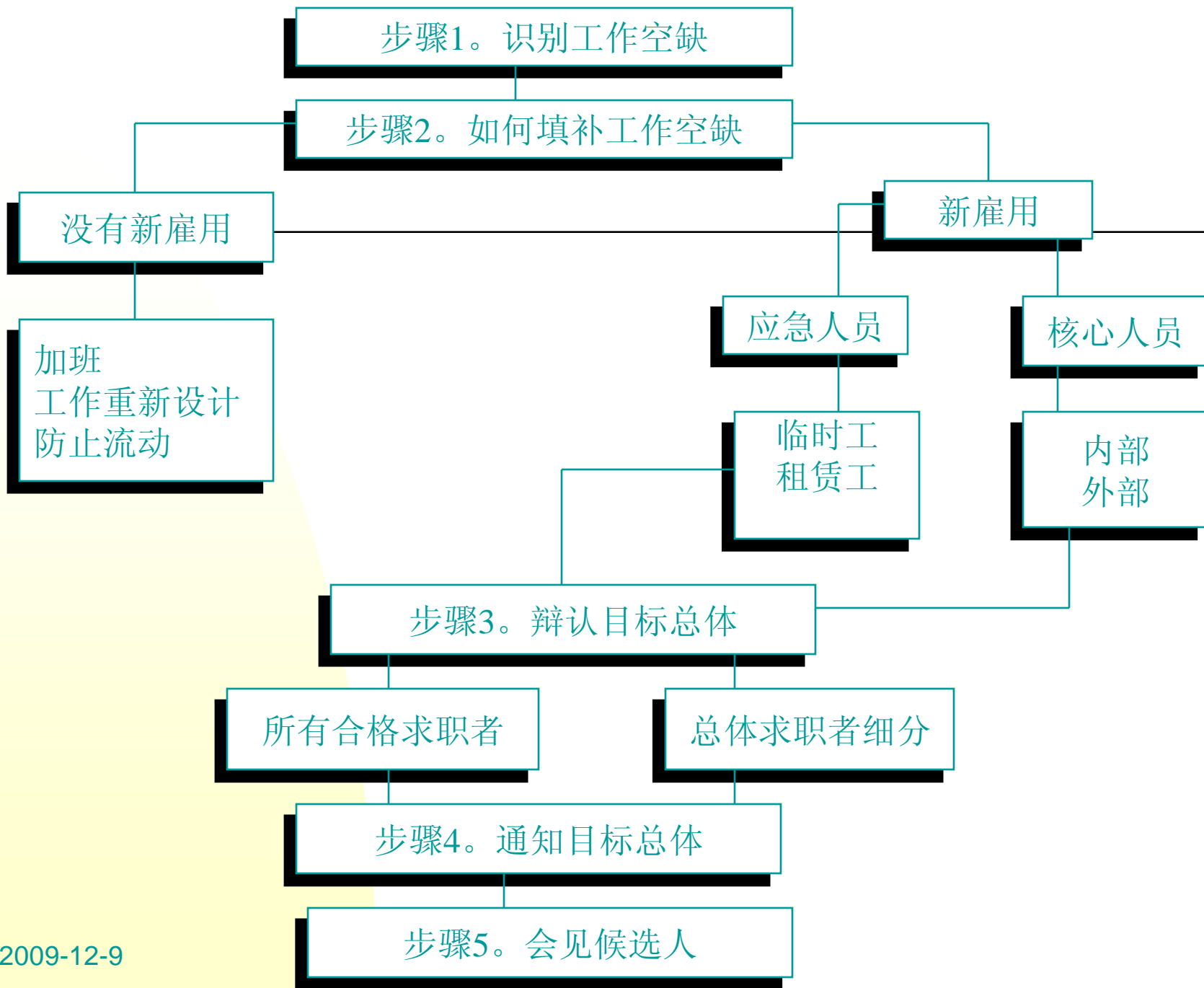
招聘活动

测试活动

录用活动

评估活动





（一）招聘决策

内容：什么岗位招聘员工？

- 招聘多少人？
- 每个岗位的具体要求？
- 招聘的渠道？
- 何时发布招聘信息？
- 招聘测试录用方法的选择？
- 招聘和预算时间要求？
- 新员工何时到位等？

（二）发布招聘信息

1. 原则：及时；层次；真实
2. 渠道：报纸、杂志、电视、电台、布告、新闻发布及网络

（三）招聘的渠道

- 内部：推荐法、档案法、布告法
- 外部：自荐法、广告招聘、就业服务机构、校园招聘、电子招聘

广告招聘

- 什么是广告招聘？其优点是什么？招聘广告要注意的问题？
- 广告招聘是最常用方法，通过各种媒介发布招聘广告以吸引应聘者的方法。
- 其优点；发布信息快；成本低；可以发布多类别的工作岗位信息；可以保留企业的某些操作优势。
- 招聘广告使用时：如何选择媒介？（职位需要、支付能力）
- 注意广告结构（AIDA四原则）即注意（Attention）兴趣（Interesting）欲望（Desire）行动（Action）
- 遮蔽广告：不出现企业名称的广告或是要求申请人将求职表寄到特定信箱的广告。通常是不想被竞争对手知道；或是企业正走下坡路；或是不想让内部员工知道。
- 学会看广告：真实，具体，语言不含糊

（四）招聘录用的方法

- 指标：可靠性与有效性（内容有效性与标准有效性）
- 招聘方法：招聘测试的方法很多，主要有四类，即面试法、心理测法、知识测试法、情景模拟法

招聘测试的方法

- 面试法：结构面试、非结构面试、压力面试、行为描述
- 心理测试：智力测试（一般用IQ表示，正常人是90~109；110~119中上水平；120~139优秀水平；140以上非常优秀，智商高的并不合适做管理工作、操作工作）、个性测试、身体能力测试、认知能力测试。心理测试的方法：纸笔测试，投射法（线、图、文）、心理实验法、仪器测试法。
- 知识测试：深度、广度与结构（专业知识、基础知识与相关知识）
- 情景模拟：公文处理、谈话技巧（电话谈话、接待来访、拜谈等）、无领导小组讨论、角色扮演、即席发言。

面试的种类与用途

- 面试又称面试测评或专家面试。通过与被试者正式交谈，要求被试者用口头语言来回答主试提问，以便了解被试者心理素质和潜在能力的测评方法。
- 面试的用途：第一，它为考官或主试提供机会，以观察应聘者生理和心理上的特征；第二，它给应聘者和招聘者双方提供了解面对面沟通与交流的机会；第三，可以了解应聘者的知识、技巧、能力等。
- 按面试的组织形式，面试有结构式面试、非结构式面试、压力面试、行为描述面试等。

非结构面试

非结构式面试。即面试没有固定的模式，主考官事先无需作太多的准备，只要掌握组织、职位的基本情况。在面试过程中，考官的提问也是开放式的问题。

其主要目的是给应聘者充分的发挥自己能力与潜力的机会，由于这种面试有很大的随意性，主考官所提问题的真实目的带有很大的隐蔽性，也要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。

该方法最大的优点就是灵活自由，问题因人而异，可得到较深入的信息。但由于缺乏统一的标准，易带来偏差，且要求主考官具有丰富的经验与很高的素质

某独资企业要招聘若干管理员，通知所有应聘者在某月某日整在某某大厦公司总部同时面试。结果真到当天，公司派人在大厅等候所有人员，等到齐后，告诉大家说：由于电梯坏了，由公司人员领大家上几十层楼梯到公司办公室面试。你想结果如何？有人听后立即走了，有人上到一半放弃了，只有少数人到了，最后全被录用了。其实电梯没坏，主要考应聘者的吃苦耐劳和坚韧不拔的意志。

结构面试

- 结构式面试。即主考官根据面试提纲控制整个面试的进行，严格按照提纲对每个应聘者分别作相同是提问。其优点在于：对所有的应聘者按照同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，同时减少了主观性，且对考官的要求较少。研究表明，结构面试的信度和效度较好，但过于僵化，难以随机应变，所获得的信息也受限制。
- 主考官必须注意以下问题：一是面试之前的工作技能需求分析。包括如何做好工作、达到预期的工作绩效目标的技能。以及需要何种技能完成工作。二是面试前对面试问题有充分的准备；三是对面试过程的引导和控制；四是对面试结果的评价，将应聘者的实际技能与工作需要技能进行客观比较。

压力面试

- 压力面试。在面试开始时，主考官给应聘者提出一个意想不到的问题，问题通常带有“敌意”或“攻击”性，以给应聘者以意想不到的一击，主考官以此观察应聘者的反应。其目的就是了解应聘者承受压力、情绪控制的能力，以测试应聘者应变能力和解决紧急问题的能力。

- 例：1996年北京市招聘副局级干部时用此法。如果你是某局的副局长，由于工作需要其它局领导均外出了，今天是星期一，上班后有几件事情你必须处理，一是由很多公文要你批，此工作要花近一小时；二是参加上个早与外商约好谈判；三是本局某先生出车祸，已送入医院，现生命垂危，需要局领导火速探望。你如何处理这三件要由于处理的事情？

BD面试

行为描述面试（Behavior Description, BD）。它应聘者与主考官都喜欢一种面试方式。所谓BD面试，即行为描述面试，它是基于行为连贯性原理发展起来的。在面试中，考官常常问一些这样的问题：“告诉我你上次那份工作中最有成就的一件事，你是怎样开始创意的？你是怎样实施并最终完成计划的？你又是怎样处理你碰到的障碍的？”该方法的特点是：一是在问题中使用英语语法中的“最高级”；二是面试中使用的问题都是从工作行为分析中得来。这种分析可以确定在特定情况下，应聘者所做的事情，什么是有效的，什么是无效的。

面试中的提问技巧

1. 简单提问-缓和气氛，消除压力，进入角色，便于发挥。“一路上疲劳吗？”“你乘什么车来的？”“你家住哪里？”“你要喝点什么？”。
2. 递进提问：气氛好了开始深入提问，目的在于引导应聘者详细描述自己的工作经历、技能、成果、工作动机、个人兴趣等。“你为什么离职？”“你为什么选择本公司？”你如何处理这件事？“你如何管理你的下属？”。一般不要用肯定或是否定式提问。如“你有管理经验吗？”“你认为这样处理对吗？”。
3. 比较式提问：要求应聘者对两个或以上事或情形进行比较分析，以了解应聘者的个人品格、工作动机、工作能力与潜在目的。“如果现在同时有一个晋升机会和培训机会，你如何选择？”“在以往的工作学习中你认为最成功的是什么？”。
4. 举例提问：提问人让你举例说明，以引导你回答解决某一问题的方法，或是如何完成任务的。以识别所谈问题的真假。“请你举例说明你对员工管理成功之处？”。
5. 客观评价提问：主考人主动介绍自己，谈自己的成功与失败，让你回答有关敏感问题。
如“我在处理突发事件时易冲动，今后有待改善，你觉得你在哪些方面要改善？”

心理与生理测试

心理和生理测试是指通过一系列科学方法来测量被试者的智力水平和个性方面差异的一种科学方法。具体包括四个方面的内容：智力测试、个性测试，身体能力测试和认知能力测试。

智力测试。即指的是对人的观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等方面进行测试。这些测试包括韦氏成人智力测验和斯坦福一比奈特智力测验、弗拉纳根能力等级测试、总体能力测试以及雇员能力测试等。由于这些都是标准化的试题，因此并不是只对某一特殊工作有效，而且它们具有较高的信度和普遍性，可以应用到许多工作中，在录用高级管理人员时作为一种重要的参考依据。

个性测试指的是对应试者的性格、兴趣、价值观等方面进行的测试。偏好测验和个性倾向与其他类型测验的不同之处在于它的答案没有正确与错误之分。几个最具代表性的个性倾向测验是爱德华个人偏好量表、加利福尼亚心理测验表、戈登个性测验、瑟斯顿气质测量表、齐默曼气质质量表、明尼苏达职业倾向测验

个性测试还包括诚实性测试。书面的诚实性测试通常直接询问求职者对于盗窃或者他们在过去所经历的盗窃事件的态度。因为有人相信，诚实的人在组织内进行沟通时，能够有效的降低企业的信息传递和监督成本，所以进行诚实性测试对企业是有利的。但是也可能出现接受诚实性测试的人，故意隐藏自己的真实想法，以便使自己能够通过诚实性测试，使得诚实性测试可靠性降低。通常的，企业可以通过对求职资料的真实性审查，就可以推断出该人的诚实程度，故而一般不单独进行诚实性测试

所谓心理测验是一种标准化的，根据一定法则对人的心理与行为特征进行数量化表示的一种方法。

心理测验要建立四个具体标准化的指标：标准化、可比较常模、信度与效度

心理测试分类

按测验功能分：给能力测试、能力倾向测试、人格测试、兴趣测试

按测试方式分：个体测试、团队测试

按测试材料分：文字测试、非文字测试

按对象分：儿童心理测试与成人心理测试

能力测试，分实际能力与潜在能力(能力倾向测试)

前者是智力测试，后者是测试人在音乐、美术、体育、机械、飞行等方面特殊能力测试。能力测试通常是智力测验。

智力测试：在人员选拔中，先确定需要的最低分数，用智力测试进行初选 常用模式：

1。奥蒂斯独立管理心理能力测试，集体进行，适用于低级工作的人员，如计算机操作人员、低层管理者。

2。旺德利克人员测验，是一种简单化形式，测验求职者是否胜任某些低层工作有效，特别是文书类。

3。韦斯曼人员分类测试，集体测试，30分钟做完。有语言和数字两部分，并提供推销员、生产监工常模。适用于更高级的人员选拔。

4。韦克斯勒成人智力量表(WAIS)

很长的测验，主要用于高级经理人员选拔。由两部分构成，语言与操作，分11个分测验，语言部分有资料、理解、算术、相似性、数字广度和词汇，操作部分有数字符号、填图、分组设计、拼图和实物装配

能力倾向测试，是测量人从事某一职业的潜力，分三类
测量办事员的能力倾向，测量机械能力倾向，多重能力
倾向测量。

办事人员测量通常是测速度，如数字比较，明尼苏达文
书测验，如样例两对完全一样时打对

66273894---66273984

52738478---527384578

New York World—New York World

Cargill Grain Co.—Cargil Grain Co.

机械能力测试，主要是机械理解能力和空间视觉能
力倾向。如看图的几部分，后说明整体是什么？或
是把图形呈现与有关图所描述的机械原理结合，如
公汽上画三个位置，要求求职者说明哪个更舒服。

多重能力倾向测试，强调对能力的不同方面进行测试。分八部分除文字与速度外，其余的无时间限制。

语言推理，类比题目、数字能力、抽象推理、文书速度与准确性、机械推理、空间关系、拼图、语言运用

动作能力测试(灵活、协调等)

麦夸里机械能力测试

分七部分：描绘(被试者要求在两条直线间画连线)；轻敲(在纸上尽快打点)；打点(尽快在圆是打点)；模写(模写简单的图样)；定位(在一个刺激图形的缩小形中定出具体的点)；定块(在图样中确定有多少块)；追视(在一个迷津中找各种线条)

视觉测试，

奥康奈手指灵巧测验(100个洞，100个大头针，按完成时间计分)

人格测试工，人格测试对合理使用与开发人员是十分有好处的。方法有两类：一是自陈法，二是投射法

自陈法，它是一种自我陈述问卷，用是否形式，如吉尔福特-齐默尔曼气质调查表测量10个个性：情感的稳定性、个人关系、男性化、克制、友善、好沉思、活泼、优越感、社交能力、讲实际。还有明尼苏达多项个性调查表(566题)

如对你想找销售工作人问题

我喜欢会见生人----是否

我与很多人相处得很好---是否

我觉得同别人讲话并不难---是否

投射法，给被试者某种模棱两可的刺激，要求被试者说出是什么东西，从而使被试者把自己的思想、愿望、希望和情感投射到难以名状的刺激中去。经过专家分析，了解其人格特征。主要用于临床心理学，不过也有用于高级行政职位的求职者测试。

- 身体能力测试。这种测试主要应用于对一线工人的测评，尤其是对于某些特殊工种。身体能力测试领域分为7种类型的测试：肌肉张力、肌肉力量、肌肉耐力、心肌耐力、灵活性、平衡能力、协调能力。例如，两种最广泛应用的能力测试：麦克奎因机械能力测试和奥康纳手灵活性测试

- 认知能力测试。认知能力是根据个人的脑力特征而不是身体能力来对人进行区分。认知能力包括语言理解能力、计算能力和推力能力。语言理解能力是指一个人理解并使用书面或口头语言的能力。计算能力是指一个人解决各种与数字有关问题时的速度与准确性。推力能力是指一个人对于各种各项问题找到解决问题和方法的能力。

罗夏克墨迹测验(10滴不同颜色墨水的卡，看过后让你说形状)

主题理解测验(TAT)，20张描述两三人在不同情景中模棱两可的图或照片，要求给每图编一个故事。(评价，相关性较小)

图片安排测验(PAT)给你三张图，要求按逻辑排列图片。

句子完成测验，出半句，对下句。

人格测验在人员选拔上效度不如能力测验，但还是一种较好的工具，对销售员、服务性职业及非技巧性工作，人格与能力都可以。

兴趣测验

兴趣测验对职业指导和咨询比对人员选拔更有价值。但人员选拔中也常用。兴趣与工作的适用性是有关联的，与个人成果了有关联。常用的

斯特朗-坎贝尔兴趣调查表，是团体测验，由300个问题组成。问题是关于职业、学校科目、活动与兴趣的。要求回答喜欢或不喜欢，关心或不关心。并将职业分六类：实际的、调查的、艺术的、社会的、筹划的和事务的。

库德职业兴趣表包括许多项目，三项为一组，要求回答一项最喜欢和一项最不喜欢的。

参观美术馆
在图书馆浏览书
参观博物馆

收集签名
收藏硬币
采集蝴蝶

测验分四套，其中第三套专门用于测量个人职业兴趣，可签别10种职业兴趣：户外、机械、计算、说服、服装、文字、音乐、社会服务、文书

爱德华个人兴趣量表

它可以消除上述量表的偏差，被试者无法选择他认为最好的答案，因为他必须在两个一样好的答案中选择一个。根据人类动机为命题

A: 我要做的事总是要做成功

B: 我喜欢结交新朋友

两句都是好的，A比B成就动机更高
而B代表依附动机。

这个量表可测量15种动机，包括成就动机、顺从、秩序、表现、自治、亲情、内倾、援助、权威、羞愧、教养、改变、持久力及攻击等，完全测量要 60分钟。

成就测验：人对某项工作能完成到什么程度，对人力资源管理主要用于选择有经验的专门新员工，考核员工绩效，评估训练计划等。如口头问答，纸笔测试等，如美国普度大学职业研究中心编制了许多用于技巧性工作的成就测验如电工、木匠。。。

知识测试

- 知识考试是指主要通过笔试的形式，对被试者知识深度与广度以及知识结构进行了解的一种方法。这与认知能力测试不同，知识测试重在对已有知识的掌握程度的测量上，侧重点在于知识；而认知能力测试的重点是对未来的学习能力的预测，偏重的是人的个性。
- 知识测试对于应聘者来说，是相对公平的测试手段；对于招聘者来说，测试的费用相对低廉；此外知识测试出题阅卷方便迅速。因此，是企业员工招聘中的常用手段。知识测试也存在着不足：试题可能不科学，可能过分的强调了记忆能力，阅卷不统一。这些不足使得员工间真实的知识水平差异无法充分显现，因此有条件的企业应该请有关专家出题、并建立自己的题库，同时在考试时严格各项操作防止舞弊等现象发生。

情景模拟

- 情景模拟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，使被试者处于逼真的环境中，来处理各种可能遇到的问题，从而用多种方法来测评其心理素质和潜在能力的一系列方法。系统仿真又称为商业游戏，是一种特殊的情景模拟，特指在计算机上模拟现实中的经营管理操作，由计算机的运行结果来判定操作者的工作绩效，就是指在计算机上进行的情景模拟

公文处理法

公文处理，这是情景模拟的一种主要形式，是专门为招聘到合格的管理人员或部门领导者而设计的。公文的内容包括文件、备忘录、电话记录、上级指示、调查报告、请示报告等。

在这一测试中，工作所处情景及将遇到的一系列难题分别逐一写在一张纸上，并放在篮子里。这些问题会涉及到各种不同类型的群体——同事、下属以及组织外的一些人。求职者必须先按重要程度对这些问题排序，有时还要求写出具体措施。在测试中对每个人都给予一定的时间限制，偶尔还要被中途打来的电话所打断，以创造一个更紧张和压力更大的环境。

通过这样的情景模拟出办公的真实氛围，并从公文处理可以判断受试者的经验、知识、能力和性格以及处理问题的风格。

一次有效的公文处理情景模拟测试要求招聘者做到以下几点：在公文处理前，拟定好评分标准；公文要与测评目的和空缺职位紧密结合；要规定一定的完成期限；要安排一个与真实环境相似的办公环境；要对背景资料解释清楚详细，并且准备好足够的办公用具。

访谈法

谈话技巧主要通过三种形式来考察，电话沟通、接待来访者和拜访有关人士。电话沟通可以反映受试者的心理素质、文化修养、口头表达能力以及反应能力等。接待来访者和拜访有关人士则可以反映受试者待人接物的技巧，和应付各种突发事件的能力等。

如接待一位顾客的投诉电话；

处理一起当面的顾客纠纷等。

你会打电话吗？

无领导小组讨论

无领导小组讨论是指一组受试者开会讨论一个实际经营中存在的问题，讨论前并不指定谁来主持会议，只是在讨论中观察每个受试者的发言，以便了解受试者的心理素质和潜在能力的一种测评方法。进行无领导小组讨论，可以测试受试者的领导能力、说服能力和协调能力等。

如一次开发银行招聘时，给了学生一些关于招聘中对大学生招聘中歧视的材料，让学生发表观点。

角色扮演

角色扮演就是要求受试者扮演一个特定的角色来处理日常事务或者某一突发事件，以此来对受试者的应变能力和解决问题的能力进行测试的一种方法。

如一次突发的多人上访，让你处理？

工作抽样测试

这项测试要求求职者在一定监督下，在某个特定环境中展示自己语言和行为方面的才能，如即席发言。即席发言是假设受试者在某一特定场合要在发言，通过发言来了解受试者的思维反应、语言表达和言谈举止等方面能力的一种测试方法。一般的，即席发言的题目有动员报告，新闻发布会、联欢会的贺词等等。

五、招聘测试图表设计

- 心理测试表
- 综合知识考试表
- 职业能力（人-机）对话表
- 岗位技能表（情景模拟）
- 专业技能（专家面试）
- 候选人各类测评成绩与评价

心理测试成绩表

准 考 号	姓 名	应 聘 岗 位	智力				创造力				备 注
			抽 象 思 维	文 字 掌 握	分 析 判 断	综 合 能 力	快 速 联 想	发 散 思 维	独 特 构 想	综 合 能 力	

测评单位

项目负责人—

填表时间： 年 月 日 主考官 ____ 填表人

准考证号	姓名	应聘岗位	基础知识 (20分)	专业知识 (20)	应变能力 (10分)	综合能力 (10分)	经历状况 (10分)	事业心 (10分)	总体印象 (20分)	总分阶段 100分	排名	备注

测评单位

项目负责人

2009-12-9 填表时间：年月日

主考官 填表人

人员招聘评价

- 成本评价（招聘单价=总经费/录用人数；预算包括招聘广告预算、招聘测试预算、体格检测预算、其它预算。其比例是4：3：2：1）
- 录用人员评价（对录用人员的数量与质量进行评价，录用比、招聘比、应聘比）
- 综合评价（对招聘的全过程，预算使用，招聘的数量与质量、招聘的效果、使用方法进行全面综合评价，并写出报告小结，为下次招聘提供经验依据）
- 一般招聘小结内容：招聘计划、招聘进程、招聘经费、招聘结果、招聘评价。

应聘技巧

选择好单位：与中介接触时要注意；不要快速签合同；对自己的求职要保密

准备好简历：什么是一份好的简历？是成功的基础：基本要求简洁，突出个性特点不犯低级错误（文字结构逻辑方面的）

面试前的准备：资料准备（尽可能的知己知彼，战略分析）、心理准备、仪表着装（职业化，大方得体，职业与形象联系）

不要急于决策，多与别人看法，合理合法

面试中的常见问题

- 本公司吸引你的是什么？
- 为什么离职？
- 几年后希望到达什么位置？
- 你的最大成就是什么？
- 你有什么长处与缺点？
- 讲你一次失败的经历？
- 最近看过什么书？
- 如何与一司沟通？
- 你还有什么问题吗？
- 你以前的领导是什么样的人？
- 你最欣赏什么样的领导
- 你组织过什么大型活动吗？

诚实合理

自信谦逊

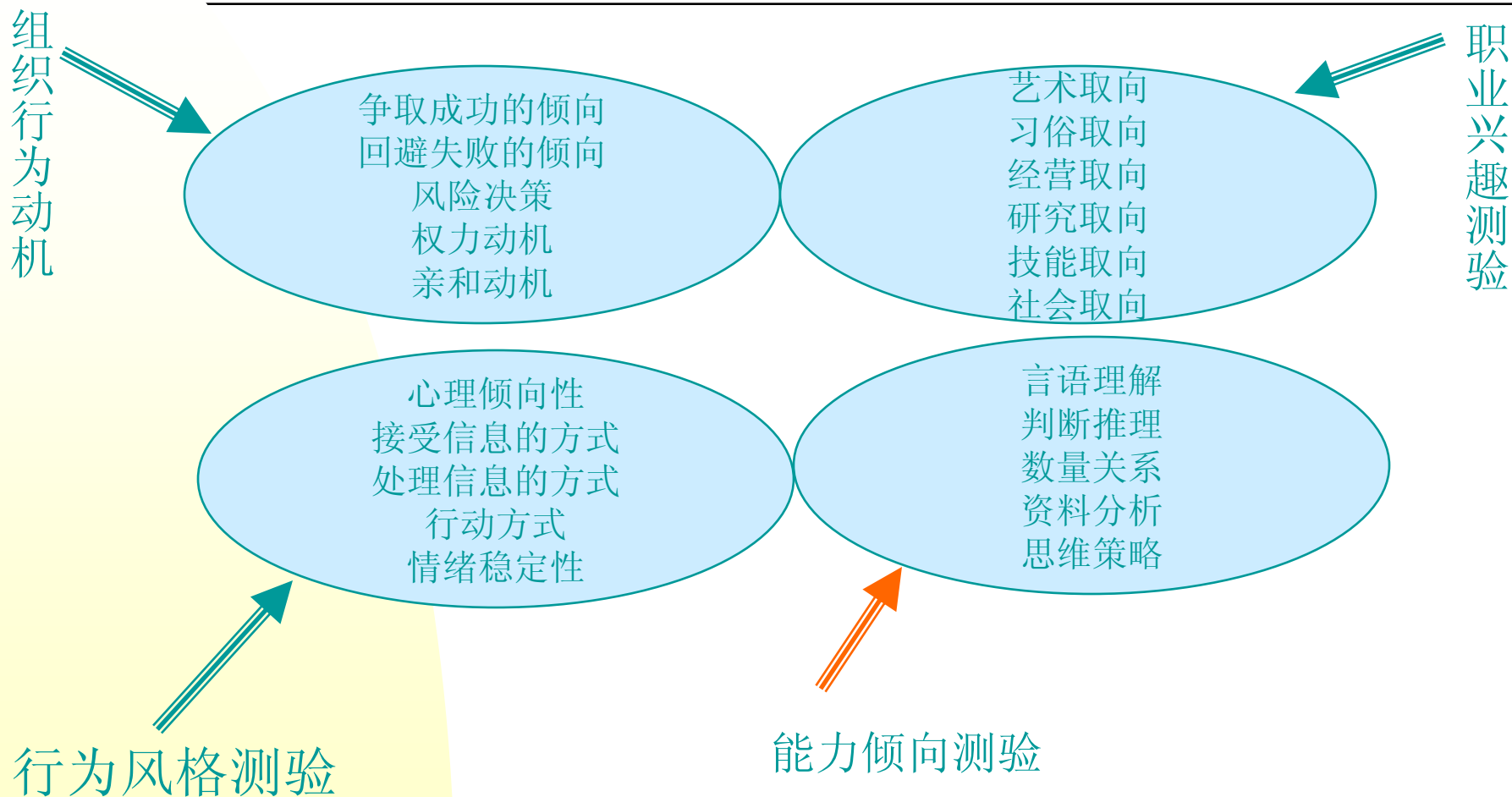
人格不卑不亢

心态平和

招聘中有关的问题

- 歧视问题：年龄、性别、学历、外貌、人格？如何看？如何应对？
- 报酬问题：最好不要提过高的要求
- 资料问题：
- 上门问题：

1998年开发成功，投资200万元开发的企业管理人员测评工具



面谈中的个性特征与能力

- 智力
- 体力
- 成熟度（你是否为个人制定了目标）
- 仪表
- 语言表达
- 反应能力
- 综合分析
- 领导力
- 洞察能力
- 接受别人领导的能力（你认为 最佳领导是什么样的？）
- 与人相处能力
- 沟通能力
- 兴趣爱好
- 事业进取与工作态度（现在职位中你最喜欢什么？讨厌什么？业余活动有什么）
- 求职动机与工作期望

招聘者的素质要求

招聘者在求职过程中重要角度：招聘者的行为会被以为是组织“人格”的延伸，会让求职者去猜测公司的事情。面试中的粗暴，对女性的不尊重，都会让人觉得公司不怎样。

主考官的素质：客观公正；语言表达；善于倾听；敏锐观察，如应聘者的身体语言、语言表达、面部表情、眼神变化、服饰、精神等。

招聘作业：

讨论招聘中的歧视问题：(公开讨论)

1. 要求学生分正反方
2. 两个组一对进行讨论。
3. 对正反方进行评价打分。

目的：训练学生的说理、应变、语言及逻辑。

招聘面谈：角色扮演

1. 一方作为招聘方(计划、工具、模拟公司)
2. 另一方是应聘方(简历、应聘)
3. 设计一个面谈场景

目的：训练学生的角色能力，感性认识招聘中问题与困难、技巧与过程。

招聘中的双方要求

1. 招聘者的要求
2. 应聘者的要求

招聘者要求

在实际招聘中，招聘者要求注意的主要问题：

除了一般的招聘过程外，要注意的事情

- 1。在招聘前要确定员工招聘测试的标准，要设计一些量表便于比较选择。
- 2。招聘者要学会面试的提问，掌握问题技巧，每个问题要反映一定员工素质与能力。
- 3。招聘者的引导与控制
- 4。招聘者的语言、仪表
- 5。招聘者的正直与公平
- 6。招聘者的识人技能

应聘者的技巧

现实中应聘者在面对招聘时，要特别小心，从心理到仪表，从成绩到经验，从外到内全方位打造自己，以静制动，以不变应万变，只要有能力，注意合理、合情、合法、有礼有节就可以应对多变的招聘现场。

实力是最好的简历。

1. 学习成绩
2. 各种证书
3. 制造一些工作经历
4. 训练你的仪表（你的眼睛、外形、着装，姿势、声音）
5. 自我心理平衡技术

三星集团的用人之道

三星集团所以能成为一流企业，关键是它人人才第一战略。其前任董事长说过：企业经营就是人的经营。自创立以来我一直花80%的时间来吸引和培训人才。

三星拥有20多个企业，20万职工，近\$490亿资产排名世界十四位。

其人才观：本公司的员工要有三星精神即创业精神、道德精神、第一精神、完美主义与共存共荣精神。

在韩国第一次公开招聘

- 在早期家族式经营盛行的年代，公司率先实施公开招聘，抢先一步广聚人才。而这种制度一直持续到今天，三星集团核心成员的70%是招聘来的。
- 三星的招聘也分笔试和面试，但更重视面试，二者比例是3: 7，通过面试来考察一个人的品格和能力。
- 早期都是董事长亲自面试，后来有所改变，第一次由分公司干部主持，第二次由副科长参与。
- 面试包括智能、道德品质、能力、人际关系、信念、开拓能力、健康等。
- 用人还注意广聚各界精英，经济界、学术界、政界，法务部长官、国防部长官等

人力资源管理上的特点

- 严格惟才是举
- 公平用人
- 不以大学出身取人
- 用人上排除人员关系

神龙公司的招聘和选拔计划

■ 神龙公司是一家投资公司，正处于发展时期，公司总裁杜克先生作为一名MBA毕业的，仍没忘记早年人力资源管理课时教的，在公司的高速发展时期要加快人力资源的开发于是专门派得力干将比尔先生一名人力资源专业硕士负责公司的人力资源管理。并决定将公司营业额的5%作为人力资源管理运营费用

精心的招聘过程

- 确定人才的来源
- 尽管不断有人才上门但还是定期发布广告
- 四轮面试法：人力资源部的初选，备有结构化面试和非结构化面试；第二轮面试是四人力资源部门组织的能力倾向和心理测试；第三轮是由业务部门进行相关业务的考察和专业知识技能的测试；第四轮是由招聘职位的最高层经理和人事招聘专员参加

初步面试

■由人力资源部门组织进行，双向沟通，公司了解应聘者的学业成绩、相关培训、相关工作经历、兴趣爱好、对职位的期望的直观的信息，同时也让应聘者对公司的情况及公司对员工的期望有一个大致了解。
设计常见问题：

- 你离开大学后主要从事什么工作
- 你在以往工作中的主要业绩是什么
- 你在工作中学到什么
- 你在工作中感到最刺激的是什么
- 你在工作中期待的是什么
- 你对未来有什么想法，从现在开始5-10你想做到什么岗位

-
- 就应聘者的外表、明显的兴趣背景、合理的期望、职务能力、教育培训、是否马上胜任、过去受雇的稳定性分**1-10**打分；
 - 就职位应考虑的优点，如对以前职业的态度、对上司的态度，对有关责任的期望，对生涯的期望，要用于考察。

专业技能测试

- 模拟测试是有效的方法。具体是应聘者以小组为单位，根据工作中常见的问题，由小组人员轮流担任不同角色测试其解决实际问题的能力，整个过程由专家团监督进行，历时2天，最后对每个人写出评价，提出录用意见。一般由三个环节组成：
 - 一是文件处理练习
 - 二是无领导小组讨论(主要是观察每个人的作用)
 - 三是紧张演习(测试应聘者应付压力的素质与能力)

能力倾向与心理测试

- 比尔从公司外聘3名心理学家从事这项工作，通过此项工作可以进一步了解应聘人员的基本能力素质与个性特征，包括人的基本智力、认识思维方式、内在驱动力等，也包括应聘人员的管理意识、管理技能技巧。
- 3名心理学家提供一系列标准化测试，如<16种人格因素问卷>(16PF)，<明苏达多项人格测试>(MMPI)，<管理者行为风险测验>，<寇德职业与兴趣表>，<适应能力测验>，<温得立人事测验>，<魏斯曼人事分类测验>，<罗夏克测验>

最高层参与决定人选

- 面试结果的最后商定，最高层主管参加十分必要。最高主管就各岗位和职业发展方向作出进一步的说明，与求职者进行双向沟通，以确保人员准时投入工作岗位。
- 整个一轮人才的选选拔可能有3个月，一年进行2、3次招聘面试，仅招聘选拔就需要大半年，再加上日常人力资源管理，比尔需要经费支持，公司也开始感到有些困惑，如此巨大的投入值吗？
- 神通公司是一家投资公司，是否要考虑选拔工具的有效性及应用策略？你如何评价公司的招聘与选拔？