



# HRM—选、用、育、留

任课教师：马 琳  
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系

---

---

---

---

---

---

---



# HRM--获取 (选)

任课教师：马 琳  
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系

---

---

---

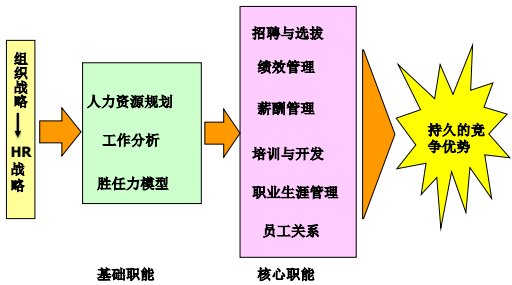
---

---

---

---

# 人力资源管理的九大职能 (P8)



---

---

---

---

---

---

---

# 课程回顾---HRM的基础职能

- 人力资源规划
  - 需求、供给的预测
  - 人才盘点
- 工作分析
  - 工作描述
  - 任职资格
- 胜任特征模型
  - 胜任特征
  - 关键成功因素

4



北京航空航天大学

# 招聘与选拔

任课教师：马琳  
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系

## 主要招聘渠道

- 外部招聘
  - 媒体广告
  - 人才招聘会
  - 网络招聘
  - 中介机构
  - 校园招聘
- 内部招聘
  - 内部公开招聘
  - 晋升与岗位轮换
  - 员工推荐



《基业长青》  
TCL的万明坚、  
创维的陆华强、  
郎酒的阎爱杰...

6

招聘渠道



7

招聘渠道



8

内部和外部招聘渠道的优缺点比较

	内部招聘渠道	外部招聘渠道
优点	<ul style="list-style-type: none"><li>对内部优秀员工的激励作用；</li><li>有助于公司人员的稳定和加强了企业文化；</li><li>降低招聘成本；</li><li>更容易接触到特定领域的优秀人才；</li><li>内部调动或晋升的员工能更好适应工作</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>能够给企业带来多元化的员工队伍；</li><li>外部人才挑选的余地大；</li><li>外聘优秀人才对原有员工产生动力；</li><li>借助外部招聘活动推广公司形象</li></ul>
不足	<ul style="list-style-type: none"><li>近亲繁殖，裙带关系，产生不公平现象；</li><li>不利于员工队伍多元化；</li><li>内部调动有可能造成内部部门之间的矛盾；</li><li>晋升在现有职位上绩效优异的员工未必在新职位上表现优秀；</li><li>是组织失去一种推广外部形象的机会</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>筛选难度大，成本高；</li><li>挫伤优秀的内部员工的积极性；</li><li>外聘员工需要较长适应文化</li></ul>

9

人才测评的基本概念

人才测评，是为了组织中的人事管理职能或者人力资源开发的目的而进行的，以心理学、统计学、管理学等学科的理论和方法为基础，运用各种测评方法，对人的能力、个性、行为风格等个体特征进行定量或定性的识别与判断，从而为选拔、安置、培训等各项人力资源管理与开发工作提供依据。

资料来源：吴志明，孙健敏，武欣。人事测评：理论与实践。机械工业出版社。2009。

10

---

---

---

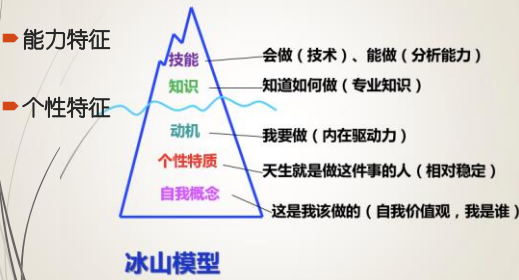
---

---

---

---

人才测评的主要内容



11

---

---

---

---

---

---

---

选拔方案和计划的制定

	简历	资格审查	知识考试	能力测验	个性测验	面试	情景模拟
背景	X	X				X	
知识技能	X	X	X			X	
逻辑思维				X		X	X
沟通能力				X		X	X
团队合作					X	X	X
责任感					X	X	X
情绪稳定					X	X	X
成就动机					X	X	X

16

---

---

---

---

---

---

---



### 3.1 简历



### 3.1 简历

- 技能特长:
  - 计算机能力
  - 语言能力
  - 特长爱好

学生简历

- **教育背景:**
  - 某校某院某专业本科、硕士、博士... 时间: xxx--xx
  - 成绩: 平均分xxx (1/100) 专业GPA (top...) 、某门课>90...
- **奖励**
  - xxx奖学金, 优秀学生干部, xx奖, 学院xx人**唯一**获奖者, xx**第一**
  - xx学院科研成果三等奖 (唯一获奖的本科生)
  - xx大学英语演讲xxx
  - 所参与团队获xx大学学生创业大赛第一名 (团队第二负责人)
  - xx学院科研组织奖, 本年度全院**唯一**获奖者

25

学生简历

- **实习经历 (课题项目&实践)**
- xx顾问公关公司 职务: xx 时间:xxx—xxx
  - 媒体与外事部门的助理, 负责项目策划及实施、媒体跟踪、信息调查以及新闻分析, 主要客户包括xxxx(列出, 都是世界五百强)等
  - 帮助xxx在上海成功进行市场投放活动
  - 培养了敏锐的新闻视角; 锻炼和提高了媒体沟通及信息收集分析能力
- 某世界五百强公司 职务: xx 时间: xxx—xxx
  - 负责全球大客户部每日销售报表统计与分析, 销售人员绩效评估
  - 成功策划、组织并完成办公室'xxx'项目
  - 提高了领导力、数据分析以及市场分析判断能力

26

3. 人员选拔

- **3.2 笔试**
  - **专业能力测试**
  - **一般能力测试 (社会文化知识、语言理解、数字才能、推理、速度)**
  - **心理测试 (兴趣、能力、动机、社会态度等人格测验; 想象力等能力测试)**

29

一般能力测试

- 一般智力
- 言语能力倾向
- 数字能力倾向
- 空间能力倾向
- 形状知觉能力
- 文书知觉能力
- 动作协调能力
- 手指灵巧性
- 手的敏捷性



30

---

---

---

---

---

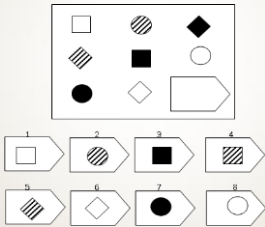
---

---

---

一般能力测试

- 一般能力测试就是通常所说的智力测验。目前的研究表明，智力，是与工作绩效关系最为密切的因素。



瑞文推理测验例题

31

---

---

---

---

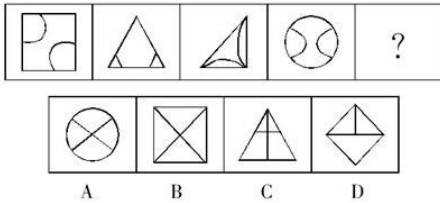
---

---

---

---

一般能力测试



32

---

---

---

---

---

---

---

---

能力倾向测验举例：知觉速度与准确性

下表是一张汉字与英文字母或者阿拉伯数字对应表。下列各题给出了一系列汉字，请在四个选项选出数字或字母替换得完全正确的一项。

刀	贝	文	力	寸	工	山	小	几	王
U	4	7	Q	O	2	M	8	C	1

例：王文贝小力

- (1) 7148Q                      (2) 1748O  
(3) 1748Q                      (4) 174CQ

33

---

---

---

---

---

---

---

---

能力倾向测验举例：言语理解能力

例题：钢铁被用来建造桥梁、摩天大楼、地铁、轮船、铁路和汽车等，被用来制造几乎所有的机械，还被用来制造包括农民的长柄大镰刀和妇女的缝衣针在内的成千上万的小物品。这段话主要支持了这样一种论点，即钢铁

- A. 是一种丰富的金属。
- B. 具有许多不同的用途。
- C. 是所有金属中最坚固的。
- D. 是唯一用于建造摩天大楼和桥梁的物质。

34

---

---

---

---

---

---

---

---

心理测试题

1. 你觉得你知识全面吗？  
- A. 很全面    B. 有一定的知识    C. 差距很大
2. 你有过失败的经历吗？  
- A. 从没有    B. 有过    C. 有但不太多
3. 你有自杀倾向吗？ A. 从没有    B. 有过    C. 有但不太多
4. 一份机密文件丢失，某日又出现在你的抽屉里，你将  
- A. 听之任之，反正已经回来了，不会有什么事  
- B. 向直接领导报告，并检讨自己的过失  
- C. 私下请人帮忙调查，找到真正原因

35

---

---

---

---

---

---

---

---



### 大五人格理论 (Big Five)



36

---

---

---

---

---

---

---

---

### 大五人格样题 (里克特六点量表)

- （1）在面对压力时，我有种快要崩溃的感觉
- （2）我喜欢一开头就把事情计划好
- （3）我是那种只照顾好自己，不替别人担忧的人
- （4）我对许多事情有着很强的好奇心
- （5）有我在的场合一般不会冷场

38

---

---

---

---

---

---

---

---

### 卡特尔十六种个性因素测验 (16PF)

因素名	低分者特征	1	2	3	4	5	6	7	高分者特征
A 乐群性	缄默孤独	.	.	.	.	.	.	.	乐群外向
B 聪慧性	迟钝，学识浅薄	.	.	.	.	.	.	.	聪慧，有学识
C 稳定性	情绪激动	.	.	.	.	.	.	.	情绪稳定
E 恃强性	谦逊顺从	.	.	.	.	.	.	.	好强固执
F 兴奋性	严肃审慎	.	.	.	.	.	.	.	轻松兴奋
G 有恒性	权宜敷衍	.	.	.	.	.	.	.	有恒负责
H 敢为性	畏怯退缩	.	.	.	.	.	.	.	冒险敢为
I 敏感性	理智，注重实际	.	.	.	.	.	.	.	敏感，感情用事
L 怀疑性	信赖随和	.	.	.	.	.	.	.	怀疑，刚愎
M 幻想性	现实，合乎常规	.	.	.	.	.	.	.	幻想，狂放不羁
N 优越性	坦白直率，天真	.	.	.	.	.	.	.	精明能干，世故
O 忧虑性	安详沉着，有自信心	.	.	.	.	.	.	.	忧虑抑郁，烦恼多端
Q1 实际性	信守，服从传统	.	.	.	.	.	.	.	自由，批评激进
Q2 独立性	信赖，随群附众	.	.	.	.	.	.	.	自立，当机立断
Q3 自律性	矛盾冲突，不明大体	.	.	.	.	.	.	.	知己知彼，自律谨严
Q4 紧张性	心平气和	.	.	.	.	.	.	.	紧张困扰

39

---

---

---

---

---

---

---

---

### 卡特尔十六种个性因素测验样题

1. 如果我有机会的话，我愿意：  
(A) 到一个繁华的城市去旅行 (B) 介于A、C之间  
(C) 浏览清静的山区
2. 我有能力应付各种困难：  
(A) 是的 (B) 不一定 (C) 不是的
3. 即使是关在铁笼里的猛兽，我见了也会感到惴惴不安：  
(A) 是的 (B) 不一定 (C) 不是的

40

---

---

---

---

---

---

---

---

### MBTI

如何获得信息	(N) 直觉—感觉 (S)
如何理解信息	(J) 判断—知觉 (P)
如何做出决策	(T) 理性—感性 (F)
如何表达自己	(I) 内倾—外倾 (E)

45

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. 人员选拔

#### 3.3 面试

- 特定时间、地点进行的，有着预先精心设计好的明确的目的和程序的谈话，  
面试者与被面试者面对面的观察、交谈。

##### • 面试方式

- 结构化面试与非结构化面试（设计好与临场发挥）
- 一对一面试、多对一面试
- 连续性面试、一次性面试
- 电话面试、面对面面试

46

---

---

---

---

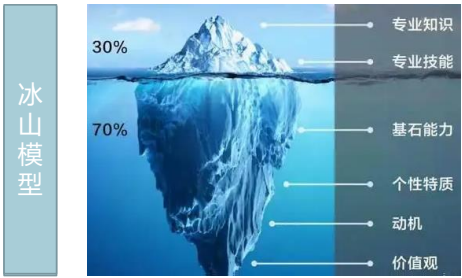
---

---

---

---

### 3. 人员选拔



47

---

---

---

---

---

---

---

### 3. 人员选拔

McKinsey  
麦肯锡

所有面试官都要被培训、认证，还要有资深面试官角色扮演，通过考察后才能持证上岗。

Google

作为招聘经理的你，即使已通过了面试培训，也只是获得了写面试报告 的资格。真正的面试决定都是招聘委员会由来作的。

NETFLIX

面试的重要性要高于用人经理事先预订的任何会议，这也是高管会议的 与会者可能缺席或提前离开会议的唯一理由。

HUAWEI

对所有面试官进行培训，合格者才能获得面试资格，每年会对面试官进 行资格年审，考核把关不严者将取消面试资格。

48

---

---

---

---

---

---

---

### 3. 人员选拔

- 面试规范化
  - 工作分析（工作说明书）
  - 面试问题（问题列表，必问、选问）
  - 评分表（标准评价表格）
  - 应聘资料（简历、申请表）

49

---

---

---

---

---

---

---

关键能力

- 关键能力的定义：
  - 通过梳理优秀员工能力素质并结合岗位发展需要，将做好岗位工作所必须具备、在短期（一般为一年）内较难培养的胜任力界定为岗位的关键能力。
- 优先级排序
  - 岗位胜任必备
  - 岗位很难培养
- 关键能力考察：4-6个

50

---

---

---

---

---

---

---

---

人才画像

- 人才画像的定义：
  - 岗位关键能力和关键事件的精准描述。
- 关键能力：
  - 必备胜任能力（一定要）的优先级排序
- 关键事件：关键能力行为事件的体现

51

---

---

---

---

---

---

---

---

人才画像

岗位名称		销售经理
冰山上	知识/技能	1. 本科及以上学历 2. 两年及以上销售相关工作经验
	关键能力 (一定要)	1. 坚韧抗压; 2. 影响推动 3. 团队合作; 4. 追求卓越 5. 全局意识; 6. 目标导向
冰山下	关键事件	1.1 面对挫折失败能成功应对 1.2 大多数人坚持不住, 我能依然坚持 2.1 成功影响他人接受产品/方案, 带来较大收益 2.2 与上级观点有分歧时, 成功说服上级 3.1 .....

52

---

---

---

---

---

---

---

---

## 面试原则

- 岗位：某国有大型企业地市销售经理
- 候选者：
  - 名校研究生毕业，市场营销专业
  - 两年销售相关工作经验
- 必要能力：
  - 1. 坚韧抗压
  - 2. 影响推动
  - 3. 团队合作



---

---

---

---

---

---

---

---

## 面试原则

- 行为一致性原则的定义：
  - 个体行为是相对稳定的，真实的，具有跨时间、跨情境的一致性
  - 过去行为是未来行为的最好预测



54

---

---

---

---

---

---

---

---

## 行为面试法

- 行为面试法
    - 定义：通过要求应聘者描述与岗位关键事件相近的过去经历的具
- 体过程，来掌握应聘者是否具备岗位所需胜任特征的面试方法。

关键能力 (一定要)	1. 坚韧抗压; 2. 影响推动 3. 团队合作; 4. 追求卓越 5. 全局意识; 6. 目标导向
关键事件	1.1 面对挫折失败能成功应对 1.2 大多数人坚持不住, 我能依然坚持 2.1 成功影响他人接受产品/方案, 带来较大收益 2.2 与上级观点有分歧时, 成功说服上级 3.1 .....

55

---

---

---

---

---

---

---

---

行为面试法

• 行为面试提问

– “万能句式”：请 + 最 + 你(您) + 期望 + 事

能力	请	最字场景	你	期望结果	事
坚韧抗压	请分享（回忆）	面对最大的一项挫折时	你	成功应对的	事例
	请描述（介绍）	面对最大的一次失败时	你	成功应对的	经历
	请谈谈（说说）	最有代表性的一件，大多数人都没有坚持	你	依然坚持的	事情
	请举出（告诉）	最典型的一件，大多数人都没有坚持	你	依然坚持的	经验

56

---

---

---

---

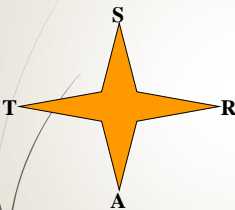
---

---

---

---

面试题目的设计：关键事件



STAR	
S—Situation	情境
T—Target	目标
A—Action	行动
R—Result	结果

一个人的过去行为表现是其未来行为的最好预测。

60

---

---

---

---

---

---

---

---

STAR

● 请描述一下你的过往业绩？（客户经理岗位）

S- Situation - 背景

- 销售团队有多少人？
- 外部的竞争对手有哪些？

T- Task - 任务

- 日常行为有哪些考核？
- 业绩任务考核是多少？

A - Action - 行动

- 你是怎么做的？
- 对比团队其他伙伴，你做的好的地方和不好的地方在哪里？

R - Result - 结果

- 你的业绩在团队中处于什么水平？
- 获得过什么样的奖励？

62

---

---

---

---

---

---

---

---

## 面试题目的设计：关键事件

### ■ 注意事项：

- 让被面试者讲述过去实际发生的事件，而非假定的事情或抽象的思想观点
- 事件必须与胜任力有很好的相关性，可据此判断其胜任力程度
- 引导被面试者详细而具体讲出事件的细节，进行必要的追问



63

---

---

---

---

---

---

---

## 面试题目的设计：情景性面试问题

### ■ 情景性问题

- 也叫假设性问题，提供给被面试者一个与未来的工作情境相关的假设情境，让被面试者回答他们在这种情境中会怎样做。
- 情景性面试假设一个人对未来的意图和设想是未来行为的有效预测指标，主要通过被面试者在某种假设情景下的设想和行动计划，来推断其某些能力或个性特征。

### ■ 典型的情景性问题

- “如果你是一个团队的领导，你的团队成员向你抱怨一个客户向他们提出近乎无理的难以满足的要求，而这个客户恰恰是公司非常重要的客户，你会怎样做使你的客户和员工都感到满意？”

67

---

---

---

---

---

---

---

## 不同面试问题的对照

能力	行为性问题	情景性问题	一般探索性问题
协作能力	请告诉我，作为管理人员，你曾如何对付难缠的雇员？	假如你遇到难缠的雇员，你会怎样做？	你通常怎样对付难缠的雇员？
销售能力	谈谈过去一年中你成交的最大一次销售，你是如何做成的？	如果让你推销这种商品，你会怎么做？	你是怎样进行推销的？
解决问题的能力	请你说说你最近遇到的一个（有关仪器的，加工的或质量的）问题，你是如何解决的？	假如生产中机器设备出现问题，你将怎样做？	你怎样排除机器设备的故障？
安全意识	请你谈谈所发现的你认为是不安全的情况。具体情景是什么样的？你做了些什么？	假如遇到安全问题，你会怎样处理？	谈一谈你是怎样处理安全问题的？
应变能力	请谈谈你工作中不得不适应变化的经历。是怎样的变化？你采取了什么行动？结果如何？	如果你不得不改变自己的工作安排以适应变化中的要求，你将有何感想？	你是怎样应对工作中的变化的？

68

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

面试问题和考察办法

如：

- 仔细认真？
- 责任心？

69

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

1. 说说你对这份工作的理解？
2. 你认为做好这份工作需要具备什么特质？
3. 你打算如何做好这份工作？ 举例说明？
4. 给我们一个选择你的理由？（态度承诺？ 行为承诺？）

70

---

---

---

---

---

---

---

招聘岗位：学术推广经理（销售岗）

任职要求：

- 1、具有医药学专业、营销学相关专业本科以上学历；
- 2、具有2年以上相关医药学术推广工作或医药销售经验；
- 3、做过营养类或内分泌类药品销售者优先；
- 4、有较强的市场拓展能力和市场洞察能力，有丰富的医药知识和市场知识储备；
- 5、有较强的分析能力和独立解决问题的能力；
- 6、具有高涨的工作热情，敢于挑战，能承受一定压力。

71

---

---

---

---

---

---

---



人员选拔

岗位职责：

- 1、负责公司产品学术推广活动的实施；
- 2、跟踪产品行业及市场动态，挖掘产品卖点（编制相关资料）；
- 3、协助开展公司产品临床课题研究；
- 4、建立相关领域专家库，与专家保持紧密联系。

72

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

招聘时要思考的问题

- 1、工作分析：工作场景、工作任务、关键行为
- 2、素质提炼：需要什么技能、知识、经验、态度
- 3、问题设计：针对于关键行为而设计的面试问题

73

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔



74

---

---

---

---

---

---

---

## 人员选拔

### 问题设计：针对于关键行为而设计的面试问题

● 主动沟通	● 目标计划	● 发现需求
问题1： “和医院的客户打交道需要主动沟通的意识，在和客户打交道时你是怎么做的？” X	问题2： “如果给你半年时间开拓北京市场，你打算怎么做呢？” X	问题3： “假如我是你的潜在客户，你现场向我推荐一下你的产品吧。”
问题1： “说说你遇到的最难打交道的客户，你是怎么做的，结果如何？” ✓	问题2： “在上家公司的时候，你是如何作计划并完成工作目标？”（年度、季度、月度） ✓	问题3： “举例说明你在发现和挖掘客户需求方面的成功案例。”

75

---

---

---

---

---

---

---

---

## 人员选拔

- 面试程序
  - 开始阶段（微笑、起身欢迎；自我介绍、介绍面试流程；核实证书等证件）——热场（增加亲和感，帮助候选人放松，提供有效信息）
  - 提问阶段（自我介绍、简历询问、专业询问、工作相关问题询问）
  - 收尾阶段（候选人提问；说明通知方式；资料存人才库；检查面试记录，补充面试记录表）

76

---

---

---

---

---

---

---

---

## 人员选拔

- 面试时间安排
  - 反应能力11点左右、下午5点左右达到高峰
  - 下午3点左右低谷

80

---

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

面试评估记录表					
	评估项目	初试	复试一	复试二	终面
知识技能	专业背景、知识及技能				
	执行能力				
	解决问题能力				
	团队合作能力				
素质能力	责任心				
	工作激情				
管理能力（管理岗）	团队管理能力				
发展潜力	学习能力				
价值观	客户为先	/	/		
	创新能力	/	/		
	商业意识	/	/		

说明：请在上述项目中打分，分值为0-10，0分最低、10分最高

82

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

• 情境测评

- 模拟工作情景，使应聘者参与，从而对其作出评价
- (1) 文件筐测试法（组织领导能力、自信心、计划能力、书写表达、决策、经营管理能力）
- (2) 无领导小组讨论法（主动性、说服力、兜售能力、表达能力、自信、承担压力、人际交往、团结能力、情绪控制力）
- (3) 商业游戏法（经营案例，分配角色）

83

---

---

---

---

---

---

---

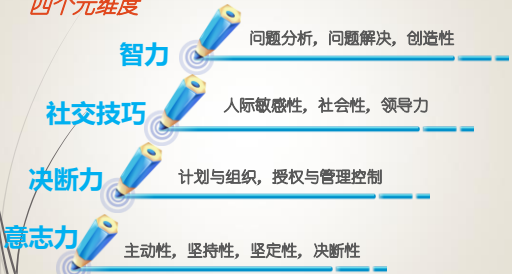
---

---

---

评价中心的测评内容

四个元维度



资料来源：Janssen P, Jongh F D. Assessment Centers: A Practical Handbook. JOHN WILEY & SONS, 1997.

84

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

- 无领导小组讨论法
  - 面试者被随机分组，5-10人，面试官宣读讨论主题，5-10分钟准备
  - 应聘者轮流发言阐述观点，每人3-5分钟
  - 应聘者交叉辩论，深化阐述观点，或调整思路，向别人观点靠拢（20-30分钟）
  - 小组成员选一名代表总结发言（2-5分钟）

85

---

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

- 无领导小组讨论评分要点（主动性、说服力、兜售能力、表达能力、自信、承担压力、人际交往、团结能力、情绪控制力）
  - 1、发言主动性
  - 发言四次以上，每次发言均有新意，不重复
  - 2、组织（包含时间观念）、领导能力
  - 善于总结、利用他人观点，并能协调应聘者之间的冲突（忌孤立无援）
  - 3、综合分析能力
  - 善于系统、全面的分析问题；论点鲜明、论据充分、逻辑性强；有较强的说服力、感召力

86

---

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

- ☐ Yes:

☐ 这个人会给公司带来长期的价值

☐ 这个人会提升我们的团队力量

☐ 如果这个人去了竞争对手,我会很伤心
- ☐ No :

☐ 他应该能够做好这个工作，我们已经短缺人手太久

☐ 我有点犹豫，但也没有觉得他有什么不好

☐ 业务压力非常大，能有个人干活就很好了

87

---

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

- 体检
  - 委托医院体检

88

---

---

---

---

---

---

---

人员选拔

- 背景调查
  - 原来的雇主、同事、其他了解应聘者的人员
  - 证件审核
  - 电话、访谈、推荐信、资料查询

89

---

---

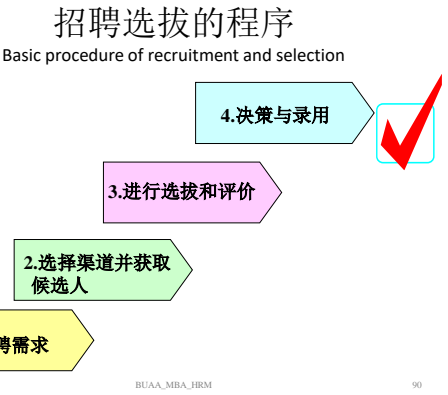
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

## 人员录用

- 初步录用决策
- 与被录用者签订意向书
- 通知未被录用者
- 新员工入职



91

---

---

---

---

---

---

---

---

## 什么是令员工满意的工作场所？

- 来自员工的回答
  - “我能**骄傲**的告诉别人我在这里工作。”
  - “这确实是我非常**喜欢**的有趣的工作。”
  - “我可以**学到更多的东西**。”
  - “我能够得到非常高的**报酬**。”
  - “公司会提升那些应该被**提升**的人。”
  - “在这里做事，我感到很**自在**。”
  - “我的工作和个人生活可以**兼顾**。”



BUAA\_MBA\_HRM

92

---

---

---

---

---

---

---

---

### 联系方式：

经济管理学院

领导力与组织管理系

马 琳

新主楼A1046

[malin2014@buaa.edu.cn](mailto:malin2014@buaa.edu.cn)

95

---

---

---

---

---

---

---

---