

# 人力资源管理

中央财经大学商学院  
嵇月婷



Central University  
of Finance and  
Economics


1 | 课程回顾

2 | 招聘管理概述

3 | 人力资源招募

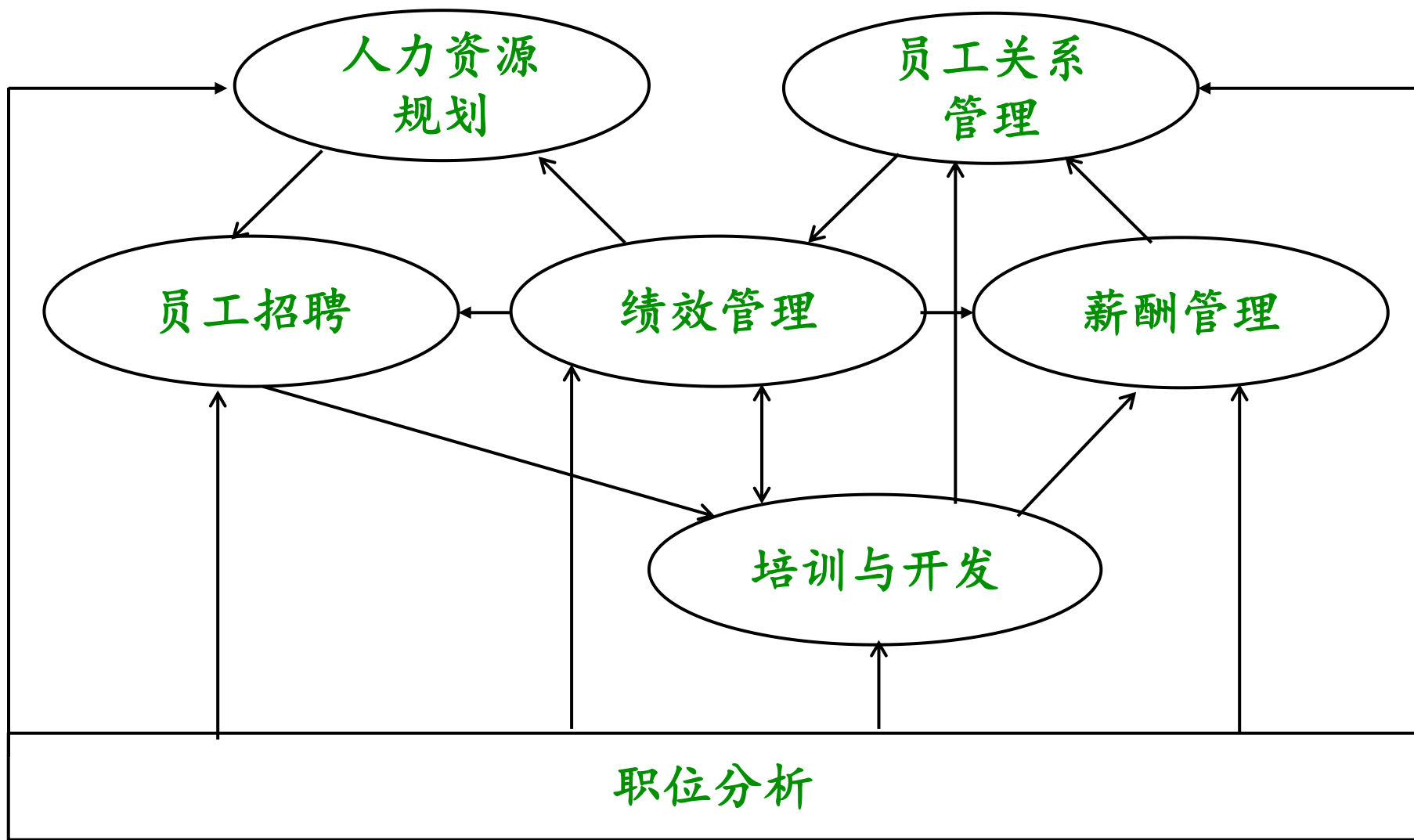
4 | 人力资源甄选





## 人力资源管理含义

- 通过各种政策、制度和管理实践，以吸引、保留、激励和开发员工，调动员工工作积极性，充分发挥员工潜能，进而促进组织目标实现的管理活动的总和。



**1.相互协同、  
系统工程！**

**2.依情境而变！**

**人力资源管理基本职能**

1 | 课程回顾

2 | 招聘管理概述

3 | 人力资源招募

4 | 人力资源甄选



# 招聘的含义

**招聘：**在企业总体发展战略规划的指导下，根据相应的职位空缺计划，制定如何寻找合适的人员来填补这些职位空缺的过程。

- 招募
- 甄选
- 录用

招聘的本质：信息不对称下的不确定决策

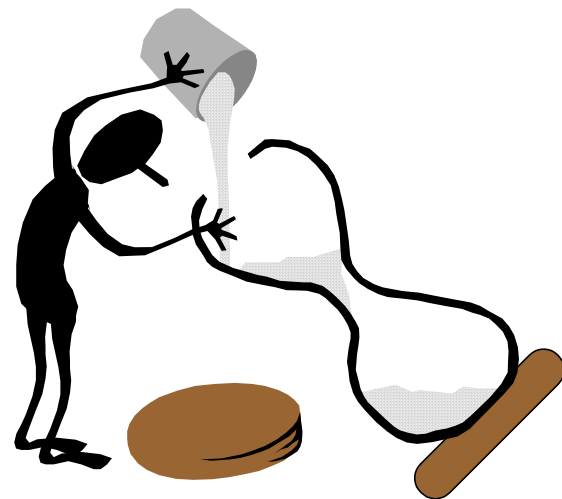


# 招聘的原则



蔡京：北宋宰相，1047-1126

- 因事择人原则
- 能级对应原则
- 德才兼备原则
- 用人所长原则
- 坚持“宁缺毋滥”原则

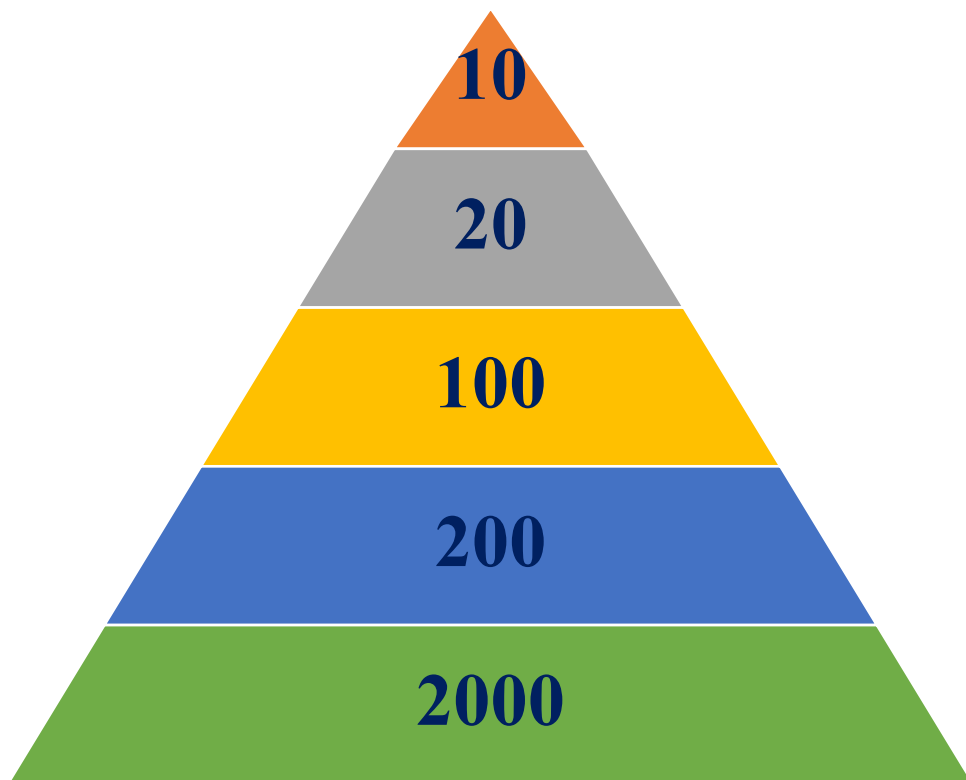


# 招聘工作的程序





## 规模：招募甄选金字塔



招聘人数

综合测评人数 (2: 1)

邀请面试人数 (5: 1)

参加笔试人数 (2: 1)

简历筛选人数 (10: 1)

企业通常用“甄选金字塔”计算招募多少候选人才能满足需要



# 信度与效度评估

1. 招聘时间：各阶段实际所用时间/计划时间

2. 招聘成本：

- 人均招聘费用=招聘总费用/录用总人数

3. 应聘比率：应聘人数/计划招聘人数\*100%

4. 录用比例：录用人数/应聘人数\*100%

5. 招聘员工的质量

- 新员工绩效，用人部门满意度等



# 招聘工作的职责分工？？？

用人部门	人力资源部门
1.招聘计划的制定与审批 3.招聘职位的职位说明书及录用标准的提出 5.应聘者初选，确定参加面试的人员名单  8.负责面试、考试工作 10.录用人员名单、人员安排及试用期待遇确定  13.正式录用决策  15.员工培训决策 17.录用员工的绩效评估与招聘评估 18.人力资源规划修订	2.招聘信息的发布 4.应聘者登记、资格审查 6.通知参加面试的人员 7.面试、考试工作的组织 9.个人资料的核实、人员体检  11.试用合同的修订 12.试用人员报道及生活方面的安置  14.正式合同的签订 16.员工培训服务 17.录用员工的绩效评估与招聘评估 18.人力资源规划修订



1 | 课程回顾

2 | 招聘管理概述

3 | 人力资源招募

4 | 人力资源甄选

# 招募渠道



## 内部招募

- 岗位调整、晋升
- 内部公开招募



## 外部招募

- 校园招聘
- 社会招聘

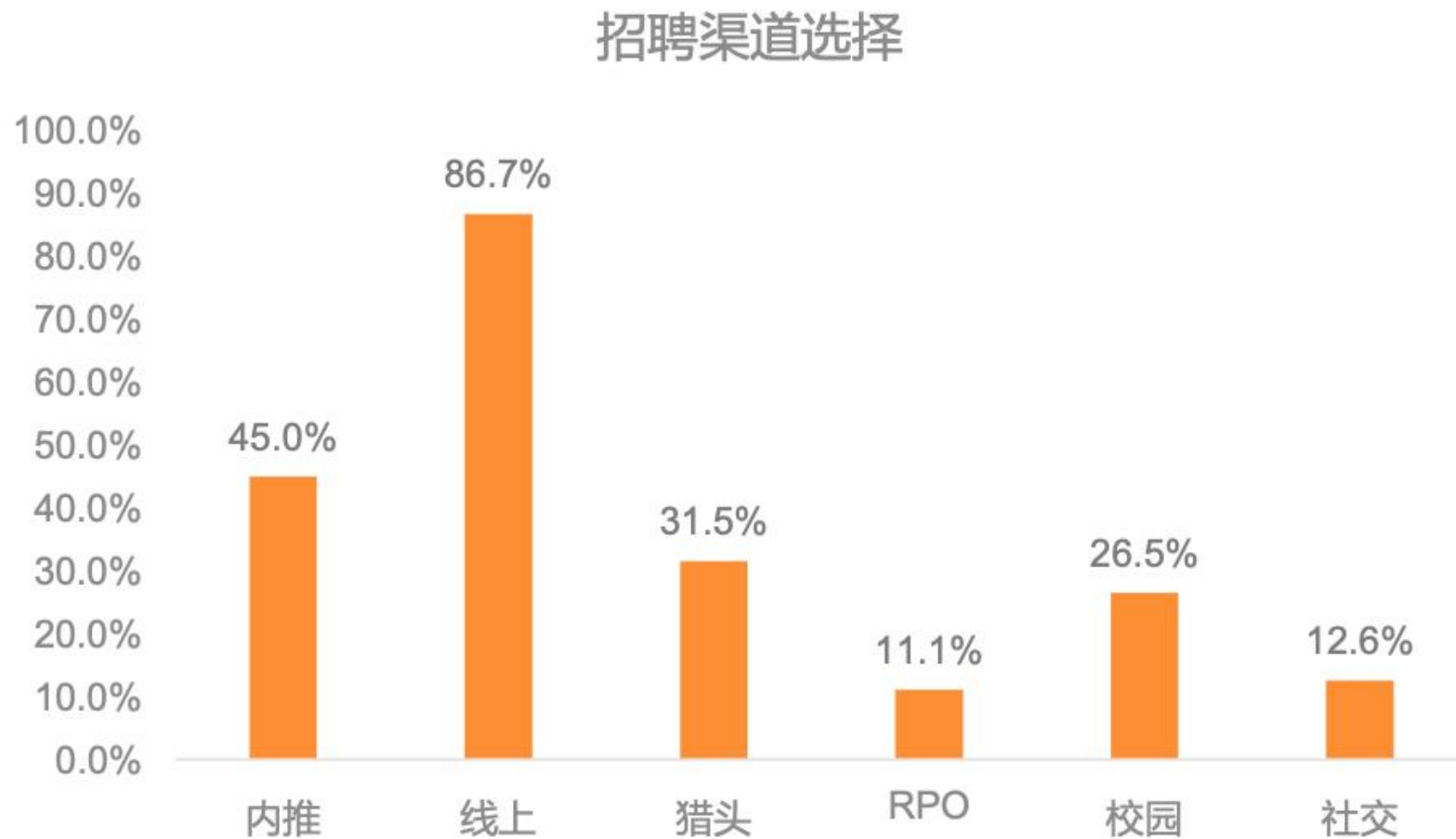


# 常见的外部招募来源

- 非正式定向招聘
- 招聘网站（包括官网）
- 社交媒体招聘
- 校园招聘与实习
- 员工与熟人推荐
- 人力资源服务商及猎头
- 专业组织与行业协会HR
- 报纸、杂志、电视、广播等招聘广告



# 招募渠道的选择（猎聘，2023Q1）



比较招聘的内部渠道与外部渠道，  
各自的优劣势是什么？



	内部招聘渠道	外部招聘渠道
优势	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 熟悉候选人</li> <li>✓ 文化匹配性高</li> <li>✓ 招聘与培训成本低</li> <li>✓ 承诺感强</li> <li>✓ 激励他人与职业发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 引入新生力量、活力创新</li> <li>✓ 关系牵绊更少</li> <li>✓ 打造雇主品牌，吸引外部人才</li> <li>✓ 弱化内部竞争</li> </ul>
劣势	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ 缺乏新生力量与创新</li> <li>✗ 选择有限</li> <li>✗ 近亲繁殖、人际关系复杂</li> <li>✗ 造成内部矛盾（九子夺嫡）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ 招聘培训成本高</li> <li>✗ 不匹配风险更大</li> <li>✗ 需要更长适应期</li> <li>✗ 影响内部员工积极性</li> </ul>



# 内部还是外部？

## 重思招聘

YOUR APPROACH TO HIRING IS ALL WRONG

彼得·卡佩利 (Peter Cappelli) | 文

王晨 | 译 刘铮箏 | 校 李源 | 编辑

### 核心观点

#### 问题

企业招聘规模居高不下，招聘支出巨大，却不清楚现行招聘方法能否有效找到并筛选出优秀申请者。

#### 根源

企业过于关注外部候选人，对招聘结果评估不足，且依赖外部服务商和效果未经证明且存在缺陷的高科技工具。

#### 解决方案

企业应通过内部提拔填补大部分职位空缺，评估外部服务商和新工具的效果，并防止歧视和隐私侵犯。

## 别家的员工永远更好……

有职位空缺时，企业对外部人才的兴趣远高于现有人员。

### 优质招聘渠道

内部推荐

48%

第三方招聘网站

46

社交媒体或行业网络

40

第三方猎头

34

内部招聘

28

资料来源：领英2017年对3973名注册领英的企业人力资源部门招聘负责人的调查。

# 内或外，基于什么考虑？

- 公司的声誉、地位等
- 人才招聘需求（层次、类型）
- 成本预算
- 时间考量（紧迫程度）
- 技术水平
- 行业与竞争环境
- 重要性（多种来源）



# 人才吸纳的挑战



# 雇主形象

- 雇主形象，作为组织形象的一种，关注企业作为雇主的形象。
- 将雇主形象定义为个体成分在公司特定方面的瞬时心理表征的混合体。定义中的重要因素包括：形象
  - (1) 由个人(相对于普通大众)持有,
  - (2) 可能会波动(相对于相对稳定),
  - (3) 针对特定方面(相对于整体印象)
  - (4) 本质上是认知的
- 雇主品牌是在雇主形象的基础上，借鉴市场营销中的品牌理论提出来的。
- 雇主品牌是由雇主提供并与雇主联系相联系的一系列**功能利益、经济利益和心理利益的组合**。  
(Employer Brand and Employer Branding)

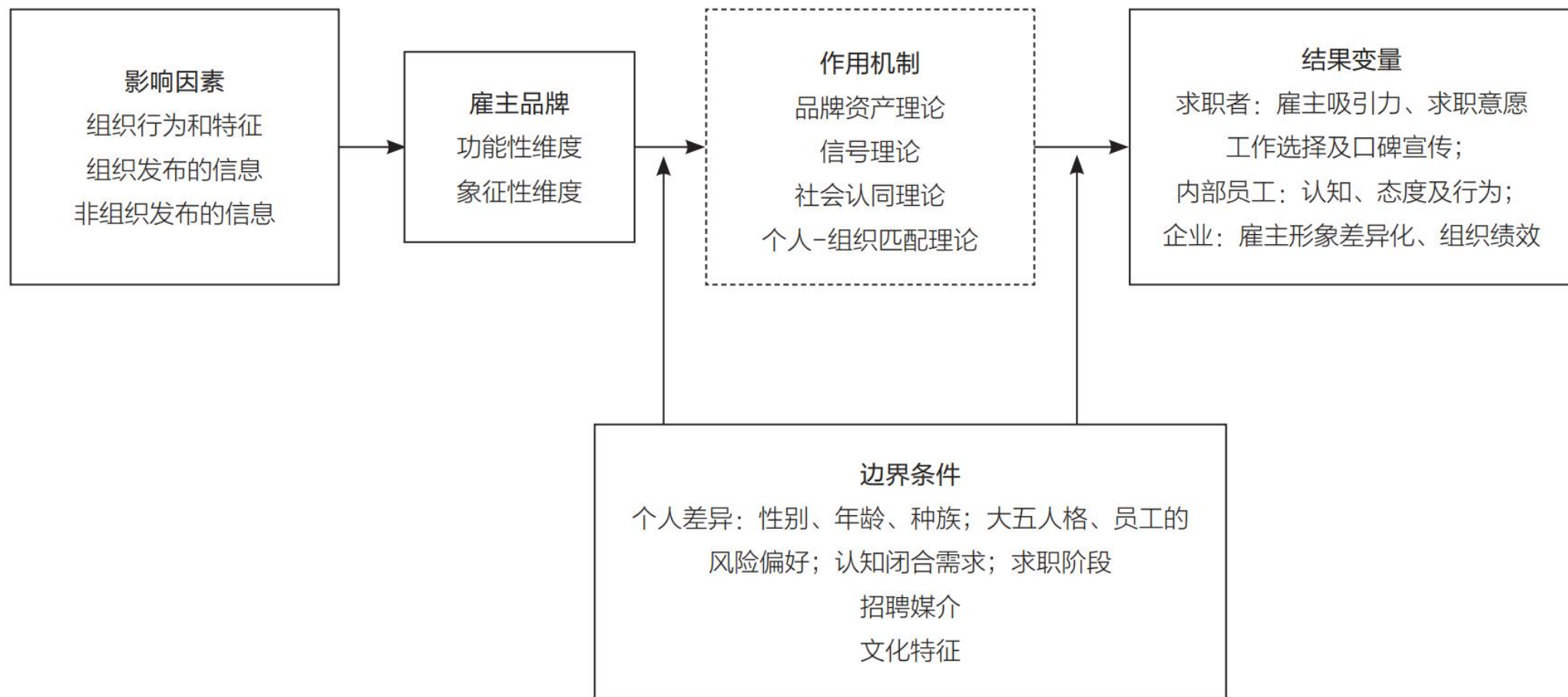


# 雇主品牌内容结构

- **借鉴市场营销领域的品牌形象的相关研究**，Lievens 等（2003）把雇主品牌划分为功能性因素和象征性因素。**功能性因素是指组织实际存在或不存在的一些具体、客观和真实的属性**（Lievens et al.,2007），它能满足雇员或求职者的一些功利性的效用，包括薪酬、晋升机会、工作保障等；而**象征性因素则是指组织的一些抽象、主观和不实在的属性**，比如雇员或求职者认为雇主是真诚的、时尚的、或敢于冒险的，它能满足雇员或求职者心理上的诸如维持形象、表达自我等需要。
- Collins和Stevens (2002)认为，与雇主有关的关联可以分解为感知属性和态度。虽然感知属性符合要素论的观点，但Collins和Stevens将态度定义为 **“求职者对一个组织的一般积极情感”**。这种整体性的观点并没有将雇主形象概念化为由一系列具体的心理表征和知识结构组成，因为它侧重于**对组织的一般感受和态度**（Gardner et al., 2011）。



# 雇主品牌相关研究



1 | 课程回顾

2 | 招聘管理概述

3 | 人力资源招募

4 | 人力资源甄选



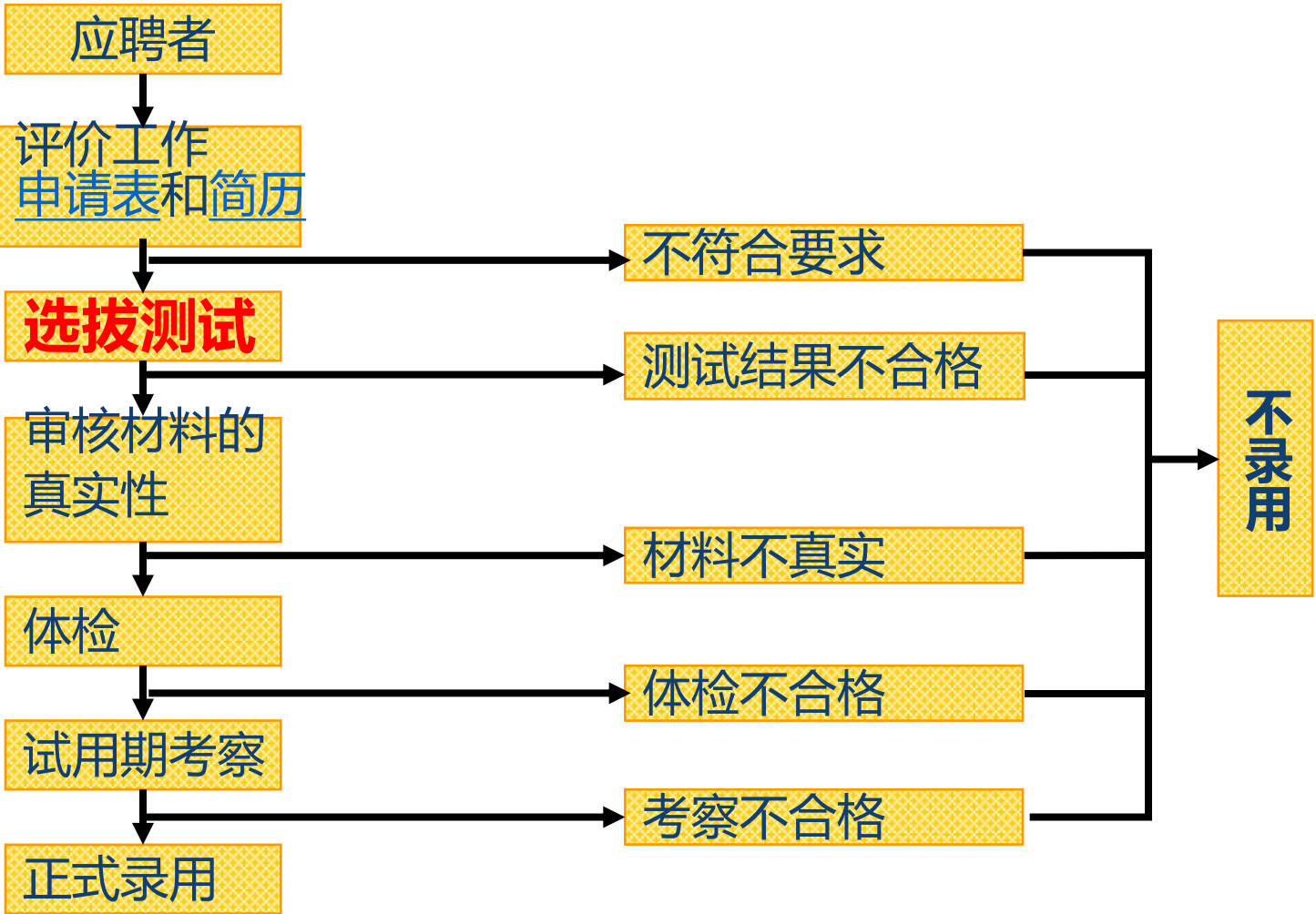
# 员工甄选的含义



- 员工甄选，是指运用一定的**工具和手段**来对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，**区分**他们的人格特点和知识技能水平、**预测**他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所**需要的、恰当的**职位空缺填补者。
- **注意：**
  - ✓ 以任职资格为依据
  - ✓ 由人力资源部门和**直线部门**共同完成

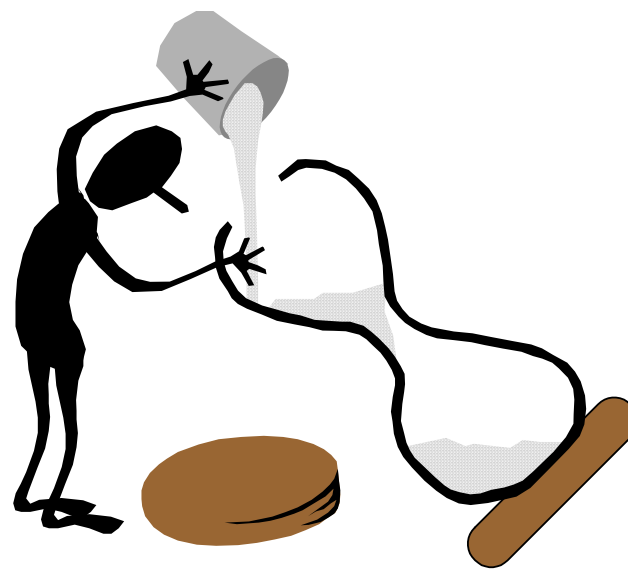


# 员工甄选的程序



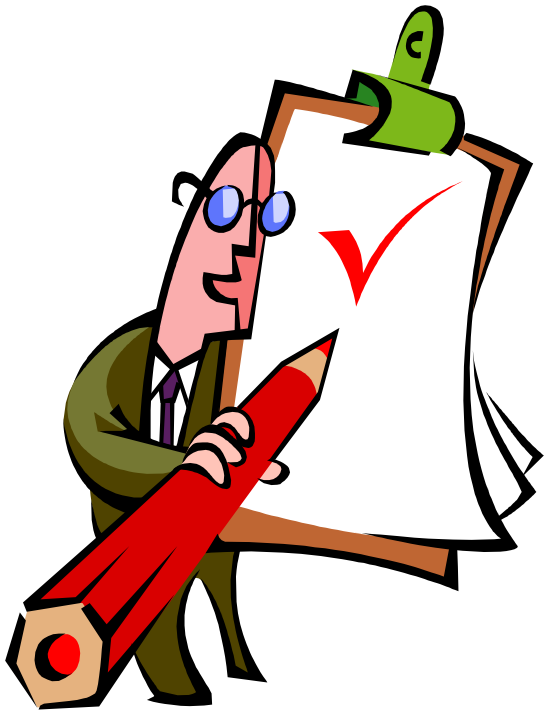
# 员工甄选的方法

- ◆ 笔试
- ◆ 面试
- ◆ 评价中心
- ◆ 心理测试
- ◆ 工作样本



## (一) 笔试

**笔试：**考核应聘者学识水平的重要工具。这种方法可以有效的测量应聘人的基本知识、专业知识、管理知识、综合分析能力和文字表达能力等素质及能力的差异。



**优点：**花时间少，效率高，报考人的心理压力较小，较易发挥水平，成绩评定比较客观。

**缺点：**不能全面的考察应聘者的工作态度、品德修养以及组织管理能力、口头表达能力和操作技能等。



## (二) 面试

**行为面试法：**个体在过去的经历中，有没有遇到应聘工作中可能会出现类似情景，以及当时如何处理，以期来匹配与预测应聘者是否适合此工作。



**S**  
情境

- 要求应聘者描述他从事某些事件时所处的情境



**T**  
任务

- 考察应聘者在上面对描述的情境中，所承担的任务



**A**  
行动

- 深入考察应聘者在他刚刚描述的任务当中所采取的具体行动

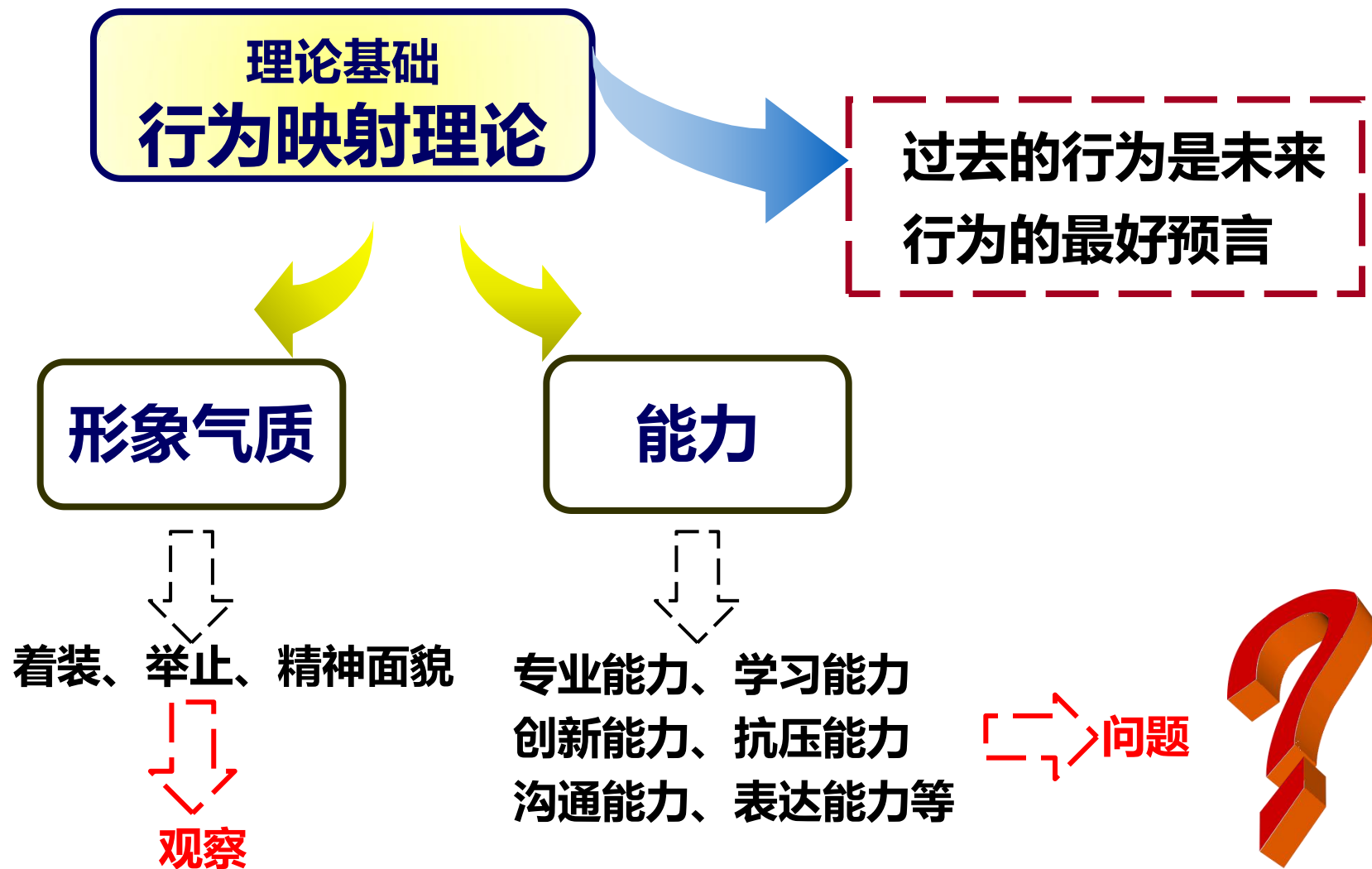


**R**  
结果

- 需要应聘者清晰阐述在行动后最终取得的结果



## (二) 面试



## (二) 面试

### 沟通能力

在你以往的经历中，你是如何让别人接受你的观点或是看法的？

### 抗压能力

你以前学习/实习时遇到的最困难的事情是什么？你是如何克服的？

### 专业能力

你在之前的实习过程中，主要用到哪些专业知识？还有哪些欠缺？

### 创新能力

请列举一个你利用创新方法解决问题的例子。



### 学习能力

请介绍一个你自己的案例，关于你遇到过的某件非常棘手或者糟糕的事情，你从这件事中学到了哪些？

过去预测未来





# 面试中常见的错误

- 1.面试考官说话过多，有碍于从应聘者那里得到与工作相关的信息。
- 2.对应聘者的提问不统一，造成从每个应聘者那里获得的信息类型不同。
- 3.问的问题或者与工作业绩无关，或者关系很小。
- 4.在面试过程中使应聘者感觉不自在，使得较难获得真实的或深入的信息。
- 5.对应聘者有刻板看法，让个人偏见影响了客观评价。
- 6.给许多应聘者相同的评价，如优秀（面试过于宽大）、一般（有集中的趋势）或较差（过于严厉）。
- 7.某个应聘者的一两个优点或缺点，影响了对这位应聘者其它特征的评价（晕轮效应）。
- 8.由于一些应聘者的资格超过了当前的应聘者，就影响了对当前应聘者的评价。
- 9.在最初的几分钟面试时，就对应聘者作了评价（第一印象）。
- 10.由于应聘者在某个方面和面试考官相似，而给应聘者较好的评价。（像我效应）





### (三) 评价中心

**评价中心是基于多种信息来源对个体行为进行的标准化的评估。**它使用多种测评技术，通过多名经过训练的评价者对个体在特定的测评情境表现出的行为做出评价，评价者们将各自的评价结果集中在一起进行讨论以达成一致或用统计方法对评价结果进行汇总，得到对求职者行为表现的综合评价，这些评价是按照预先设计好的维度或变量来进行的。

**评价中心技术主要包括：文件筐测验、案例分析、无领导小组讨论、模拟面谈、演讲、搜索事实、管理游戏等。其中最常用的是无领导小组讨论。**



## ❖ 第一天

### (1) 情况介绍

简要介绍一下测评的程序和安排，说明测评中的注意事项，评价中心技术流程和要求，为正式开展测评作准备。

### (2) 面试

由主事人通过与被试人的交谈、问答、观察，评价被试人的言谈、举止、气质、风度等外部行为特征和表达能力、应变能力、自信心和控制力等智能要素以及工作动机、工作和学习经历、个性与追求等内容，对被试人进行初步评价。



# 典型的评价中心的测评日程及内容

## (3) 管理游戏

游戏的题目是“组建新的集团公司”。将被试人按4人一组分成几个小组，形成若干个公司董事会，给各董事会一些关于市场状况和本公司下属各单位情况的资料，要求他们研究确定进行内部结构调整优化的目标，并做好计划与组织工作。与其他公司董事会进行谈判，转让影响公司发展的部门，买进本公司需用的企业或单位（或者是控股权），完成调整任务，组建一个结构合理、有发展潜力的新的集团公司。

## (4) 案例分析讨论

讨论的题目是“管理问题”。主试人给4人小组提供4个不同类型的小型案例，分别考察被试人不同方面的能力，如决策、计划、组织、控制、激励、创新等能力。要求他们作为企业的高级管理顾问，在1小时内分析、讨论、解决案例中所提出的问题，形成一致意见，并提交书面建议。



## ❖ 第二天

### (1) 公文（筐）处理

要求被试人模拟某公司的一个部门经理，处理各种信函、报告、备忘录、申请书、电话记录等公文。被试人要浏览所有文件，分清各种工作的重要性和紧迫程度，依次处理，并按照自己权限情况分别对待：或上报上级主管、或自行处理、或授权下级解决。同时，做好计划、组织、监控工作，使各种文件得到相应的处理。主试人在观察公文处理过程和审阅被试人的处理办法及处理意见后，同被试人进行1小时的面谈，详细了解其在处理每一件公文时的想法和理由，以获得更多的信息。



## (2) 分角色小组讨论

讨论内容为薪金委员会如何为下属加薪。某公司董事会决定每月拿出8000元钱非指定性地给公司内部5个中级管理人员加薪。被试人分别模拟公司各个部门（如生产部门、销售部门、财务部门、人事部门）的主管，组成薪金委员会，评选出5名加薪的中级管理人员。要求各部门主管尽最大努力为本部门的人员争取到这个奖励，并且在委员会中发挥作用，使委员会最合理、最有效地分配这项奖励基金。

## (3) 无领导小组讨论

讨论内容为“财务问题”。被试人作为某食品公司的高级顾问，去帮助解决两个问题。其一，该公司一个分支机构由于财务混乱，出现资金流失问题；其二，根据该公司的财务状况和市场调查报告，是否应该扩大生产规模，怎样筹集扩大生产所需资金。主试人给出该公司的各种财务资料和其他有关信息，要求被试人提出解决问题的办法和方案，并分别在8分钟内口头说明，然后再将被试人分成小组进行讨论，最后形成统一的建议报告。



## ❖ 第三天

各个测评项目的主试人集中在一起，研究、讨论每一名被试人的评价结果，对每一项测评内容的评价形成一致意见后，写出书面报告，对被试人各方面素质和发展潜力进行综合评价。



# 无领导小组讨论

无领导小组讨论（leadless groups discussion），又叫做无主持人讨论、无领导小组测试，是评价中心中应用较广的测评技术。无领导小组讨论就是把几个应聘者组成一个小组，给他们提供一个议题，事先并不指定主持人，让他们通过小组讨论的方式在限定的时间内给出一个决策，评价者通过对被评价者在讨论中的言语及非言语行为的观察来对他们做出评价的一种测评形式。

无领导小组讨论比较独特的地方在于它能考查出求职者在人际互动中的能力和特性，比如人际敏感性、社会性和领导能力。同时，通过观察讨论过程中每个人自发承担的角色可以对求职者的计划组织能力、分析问题和创造性地解决问题的能力、主动性、坚定性和决断性等意志力进行一定的考察。

在无领导小组讨论中，评价者或者不给考生指定特别的角色（不定角色的无领导小组讨论），或者只给每个考生指定一个彼此平等的角色（定角色的无领导小组讨论），但都不指定谁是领导，也不指定每个考生应该坐在哪个位置，而是让所有考生自行排位、自行组织，评价者只是通过安排考生的活动，观察每个考生的表现，来对考生进行评价，这也就是无领导小组讨论名称的由来。



## (四) 心理测试

**心理测试**，是指在控制的情境下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价。

心理测试的难度较大，通常需选择专业的心理测试人员，或委托专业的人才机构或心理学研究所进行测试。

心理测试有以下类型：

- 能力测试
- 人格测试





# 1. 能力测试

- 测定从事某种特殊工作所具备的某种潜在能力，预测其在某职业领域内成功和适应的可能性，判断适合何种工作（IQ和其他专门的认知能力）
- 什么样的职业适合某人；为胜任某职位，什么样的人最合适

普通能力

思维、想象、记忆、推理、分析、数学、空间关系判断、语言

特殊职业能力

特殊的职业或职业群的能力，测试对技能掌握的熟练水平、或从事某特定职业的人才

运动机能

包括运动能力和身体能力，如四肢协调、爆发力等。



## 2. 人格测试

- 人格是指一个人比较稳定的心理活动特点的总和，它是一个人能否施展才能，有效完成工作的基础。
- 人格测试又称性格测试、个性测试，考察应聘者是否具有胜任工作所需的人格特征的过程。
- 常用工具
  - 大五人格测验：外倾性、情绪稳定性、随和性、开放性、尽责性



## (五) 工作样本

是指要求应聘者**完成职位中**的一项或若干项任务，依据任务的完成情况来作出评价，由于这种方法强调直接衡量工作的**绩效**，因此具有较高的预测效度。

**优点：**测量的是实际工作任务，应聘者很难伪装或给出假答案。

**缺点：**需要对每个应聘者进行单独测试，成本高，不适用于那些完成周期比较长的任务。



## 重思招聘

1. 招聘是你的重要工作
2. 建立良好的雇主品牌
3. 重拾内部招聘
4. 建立全面的评估体系
5. 对人的甄选是复杂的，数据科学尚不能解决招聘难题
6. 匹配是关键
7. ....

**THANK YOU VERY MUCH!**