



现代组织管理科学
系列丛书

Organization Recruiting Management

组织招聘管理

吴文艳 ◎ 编著

本书根据我国多年来尤其是近期在人员招聘管理方面的理论与实践的发展,结合多年的教学积累编写而成。从战略的角度,既全面又有重点地论述了招聘管理新的理念、技术和一般流程,特别是基于当前管理实践的需要和特点,增加了招聘外包管理与招聘成本收益分析等最新的内容,体现出在理论上的综合性和创新性。本书适合大学相关专业教学使用,也是企业管理者和人力资源主管很好的参考书。我们向您郑重推荐本书,作为您在招聘管理工作中的助手。



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press



现代组织管理科学
系列丛书

Organization Recruiting Management

组织招聘管理

吴文艳 ● 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 吴文艳 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

组织招聘管理 / 吴文艳编著. —大连: 东北财经大学出版社,
2008. 10

(现代组织管理科学系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 469 - 6

I. 组… II. 吴… III. 企业 - 人才 - 招聘 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 138423 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 166mm × 236mm 字数: 330 千字 印张: 20 3/4

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 郭 洁

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 469 - 6

定价: 32.00 元

前 言

在市场经济全球化且高速发展、人才流动日益活跃的今天，如何更加高效、准确地招聘、选拔优秀人才，对任何组织而言都是极其重要的。然而，如何正确识别人才，如何实施招聘管理，又是一个让不少组织管理者感到困惑的问题。

确实，不少组织在人员招聘中常常会犯一些错误却全然一无所知：他们会根据组织过去的情况，而不是根据明年的、未来的情况来挑选合适的员工；他们在招聘时总是过分强调专业限制和某些工作经验，而事实上人们能否出色干好一份工作，往往不是由于专业能力、知识等方面的欠缺，更重要的在于他们的做事风格、人际交往的能力、态度以及品格等方面的因素；还有，很多招聘者花大量时间衡量某一位应聘者是否达到自己心中的那个“尺度”，将活生生的、有不同思想和个性的“人”看成一个个“物品”，看这个物品是否符合自己心中的那几项既定的“尺码”……

所以，我们向你郑重推荐本书，作为你在招聘管理中的助手，帮助你充分施展你在组织招聘管理方面的才智与能力！因为，这是一本关于如何建立现代科学的招聘管理理念的书，这是一本关于如何管理复杂的招聘活动的书，这是一本帮助你吸纳更多有用人才与组织共同迎接美好未来的书！

本书根据我国多年来尤其是近期在人员招聘管理方面的理论与实践的发展，结合多年的讲课积累编写而成。随着人力资源管理的战略意义日益显著，全书从战略的角度，既全面又有重点地论述了招聘管理新的理念、技术和一般流程，特别是基于当前管理实践的需要和特点，增加了招聘外包管理与招聘成本收益分析等最新的内容，体现出本书在理论上的综合性和创新性。

本书体例清晰而完整，共分12章，每章前有开篇案例和针对案例的思考题，章后又有关键词与思考题，便于学习者掌握学习要点。最后一章特别

选取了几则典型的综合性案例，并给予恰到好处的分析提示，帮助学习者从问题的角度理解当前组织招聘管理面临的问题与技术难点，对从事招聘管理实践具有很强的针对性和可操作性。本书适合大学人力资源管理专业师生作为教材使用，也是企业管理者和人力资源主管很好的参考书。

本书的编写得到了我校几位优秀同仁的支持与帮助，参与写作的章节分工是：第五章，由上海师范大学金融学院教师、经济学博士张震撰写；第六章、第七章，由上海师范大学法政学院副教授、心理学博士李成彦撰写；第十章，由上海师范大学法政学院教师、经济学硕士张燕娣撰写。其余八章（包括第一章、第二章、第三章、第四章、第八章、第九章、第十一章、第十二章以及几个重要的招聘案例）均由上海师范大学法政学院人力资源管理系副教授吴文艳撰写，并由吴文艳进行全书的框架设计和书稿的最后修改与统稿工作。

写完本书最后一个字以后不免掩卷而思。先前构思本书时的激情和高标准定位，是否都在这个艰难的写作过程中得以实现了呢？遗憾一定会有，疏漏与不足也必定存在，只能期待着得到广大读者更多的宝贵意见，使其在将来可能的机会中得以进一步改进和完善了。

本书在写作过程中参考了国内外的许多著作和文章，在此向有关作者表示深深的谢意！

最后，衷心感谢上海师范大学法政学院领导对本书写作的鼓励和支持，感谢人力资源系诸多同事的帮助和支持，感谢我的家人对我的理解与支持！特别感谢东北财经大学出版社郭洁编辑为本书的出版提供的大量的支持与帮助！

吴文艳

Wenyan_wu@shnu.edu.cn

2008年6月于上海浦东

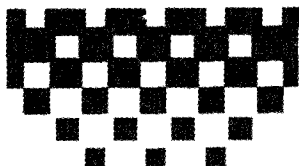
目 录

第一章 招聘管理概述	1
开篇案例：寻找最优秀的人——微软公司高瞻远瞩的 人才战略.....	1
第一节 招聘管理的概念和意义.....	3
第二节 招聘管理的原则和特点.....	5
第三节 若干国家和地区的招聘模式.....	9
第四节 我国企业在人才招聘中的误区	13
本章关键词	15
本章思考题	15
第二章 基于战略的招聘基础	16
开篇案例：“人才楼”为何人去楼空？	16
第一节 人力资源规划	17
第二节 工作分析	31
第三节 胜任素质模型	35
第四节 影响招聘的因素	43
本章关键词	65
本章思考题	65
第三章 招聘的流程与计划	66
开篇案例：ABC 科技开发有限公司招聘计划书	66
第一节 招聘流程	68
第二节 招聘计划的制订	75
第三节 招聘团队的组建	80
第四节 招聘策略的确定	89

第五节 招聘广告的设计	94
本章关键词	102
本章思考题	102
第四章 人员招聘渠道	104
开篇案例：宝洁公司的校园招聘策略	104
第一节 内部招聘的原则与方法	106
第二节 外部招聘的原则与方法	110
第三节 招聘渠道的策略选择	119
本章关键词	124
本章思考题	124
第五章 招聘成本与收益	125
开篇案例：LX 计算机销售公司的招聘成本	125
第一节 有效招聘概述	126
第二节 招聘成本评估	132
第三节 招聘投资收益分析	142
本章关键词	148
本章思考题	148
第六章 招聘测试（上）——个性测评	149
开篇案例：美国保险公司的“乐观测试”	149
第一节 个性测评概述	149
第二节 气质测评	152
第三节 性格测评	158
第四节 能力测评	165
第五节 两种常见的人格测验——卡特尔 16 种人格测验及 大五人格测验	168
本章关键词	173
本章思考题	173
第七章 招聘测试（下）——管理人员心理素质测评	174
开篇案例：Tampa 工厂的 596 个甄选决定	174
第一节 管理基本技能测评	175
第二节 管理职业能力倾向测评	178

第三节 管理工作动机测评·····	184
第四节 评价中心技术·····	189
本章关键词·····	194
本章思考题·····	194
第八章 招聘面试（上） ·····	195
开篇案例：典雅家具制造公司的一次面试·····	195
第一节 招聘面试概述·····	197
第二节 面试的信度、效度及其影响因素·····	201
第三节 几种重要的面试方法·····	207
本章关键词·····	220
本章思考题·····	220
第九章 招聘面试（下） ·····	221
开篇案例：当公司人力资源部经理助理的职位出现了空缺·····	221
第一节 招聘面试过程·····	222
第二节 招聘面试技巧·····	238
第三节 面试结果的处理·····	243
本章关键词·····	247
本章思考题·····	247
第十章 招聘录用 ·····	248
开篇案例：到底该选择谁担任市场部经理·····	248
第一节 招聘录用的含义、意义与原则·····	249
第二节 招聘录用决策·····	256
第三节 通知应聘者·····	265
第四节 入职与培训·····	267
本章关键词·····	280
本章思考题·····	280
第十一章 招聘外包 ·····	281
开篇案例：GE 有机硅有限公司成功实施招聘外包·····	281
第一节 招聘外包与人力资源派遣·····	282
第二节 招聘外包的优势与风险·····	286
第三节 招聘外包的发展趋势·····	293

本章关键词.....	294
本章思考题.....	294
第十二章 招聘管理案例综合分析.....	295
第一节 斯迈尔服饰公司的战略与招聘.....	295
第二节 到底应该选聘谁——W 轮胎公司选聘技术部长的故事 ...	305
第三节 高松酒店：招聘何以失败.....	311
参考文献.....	320



寻找最优秀的人

——微软公司高瞻远瞩的人才战略

应该说,在搏击知识经济的浪潮中,全世界最大的成功者和得利者就是美国的微软公司。微软深信,人才的重要性超过一切。微软为什么在中国设立研究院?因为中国有一批非常优秀的人才。

人才在信息社会中的价值,远远超过在工业社会中的价值。在工业社会中,一个最好的工人的工作效率,或许能比一个一般工人高出 20% ~ 30%,但是在信息社会中,一个最好的软件研发人员,却能够比一个普通员工多做 500% ~ 1 000% 的工作,甚至有时候这种差距是无法用数字去衡量的。比如说,世界上“最小”的 Basic 语言就是比尔·盖茨一个人写出来的,而为微软带来丰厚利润的 Windows 也只是由一个研究小组作出来的。

的确,在知识经济时代,人类智慧的价值空前重要。关键还不仅在于人才的作用将是决定性的,更在于他们的作用将是无法用其他方法所代替的,他们的价值是无限的。

比尔·盖茨经常对微软的员工说:“对微软的最大挑战,是迅速发掘和雇用最优秀的人才。我对你们最大的不满是你们找到的人才还太少。”基于此,1991 年,当比尔·盖茨决定创立美国微软研究院时,他请了多名说客专程到宾夕法尼亚州卡内基梅隆大学,邀请世界数一数二的操作系统专家雷斯特教授加盟微软,盖茨在 6 个月内三顾茅庐。终于,微软的诚意打动了雷斯特教授。雷斯特教授加盟后,继承了微软的人才理念:搞创新要从寻找最优秀的人开始。于是他也同样以最高的诚意和无限的耐心,邀请

了上百名 IT 界最有成就的专家加盟微软。一次雷斯特教授在动员旧金山的两名有造诣的专家加盟时，他们坚持说，只要让我们留在旧金山就行。可这与微软以往的指导思想是不符的：微软在美国已经成立了一个研究院，而且认为在美国只有一个即可，否则会造成人才的分散。但经过斟酌后，微软最终还是答应了他们，又专门在旧金山成立了研究院。毕竟，人才对微软是最为重要的。

对人才的选用，微软具有独到之处。在微软，管理者的责任就是要为公司挖掘到比自己更优秀的人，只有这样，他们才觉得对公司尽到了责任。人们经常会犯一个错误，就是一部分主管常常不愿雇用比自己更出色的人，因为他们觉得找比自己更优秀的人进来会不好管理，这其实是不对的。在微软看来，建立在主管事事过问基础上的“令行禁止”并不是最有效的管理状态；而有了最优秀的人，他会为自己的工作设立目标，并自觉把工作做好，主管则可以省出很多精力去把握公司大的走向。因此，在微软看来，雇用最有才华的人比培训、管理那些平庸的人要重要得多。只要有了最好的人，就不需要太多的管理。

因为雇用在微软如此重要，自然在如何发掘最优秀的人才上，微软也精心制定了一些原则和方法。

第一，微软要雇用那些最有能力却不一定最有名气的人。无论是台前的著名教授，还是幕后的研究英雄，微软都会花很多时间去理解他们的工作，并游说他们加入微软。就微软研究院而言，虽然从事的是基础研究，但实际上是基础的应用研究。因此，最优秀的人除了要有最强的能力外，他还要能够以自己的技术成果被所有普通人使用为自己最大的满足，也就是要有造福人类的成就感，而绝不是只独自坐在屋子里漫无边际地乱想。

第二，微软要雇用那些最有潜力的年轻人。中国信息技术起步较晚，因此现阶段的世界级成果和带头人比起美国要少得多。但中国的年轻人的聪明才智却一点也不比美国人差。比尔·盖茨最近几年每次到中国，最愉快的时候，就是在清华、复旦等大学和学生在一起就一些尖锐的问题进行交流甚至辩论的时候。他是在从中国回美国的飞机上决定在中国成立研究院的，所以，与其说微软是来找专家的，不如说微软是来找潜力的，这潜力包括：聪明才智、创造力、学习能力、对工作的热爱和投入等，这类“潜力”比专业经验、在校成绩和推荐信更重要。

人才，是微软成功的关键。对于现代任何一个组织，寻找和招聘到优秀的人才，同样也是组织得以立足和发展的根本。

（资料来源 廖泉文：《人力资源管理经典案例》，北京，高等教育出版社，2005）

案例思考：

1. 微软的人才观对我国企业的人才招聘与管理有何借鉴作用？
2. 当前我国企业在招聘管理中主要还存在什么问题？

第一节 招聘管理的概念和意义

一、招聘管理的概念

招聘管理是组织人力资源管理的重要部分，属于人力资源输入环节。招聘管理，是组织基于生存和发展的需要，根据组织人力资源规划和工作分析的数量与质量要求，采用一定的方法吸纳或寻找具备任职资格和条件的求职者，并采取科学有效的选拔方法，筛选出符合本组织所需合格人才并予以聘用的过程的管理活动。通过招聘和甄选，组织借以吸收真正适合自己的人员，用以满足和保证组织各项工作的需要。正如玫琳·凯说到的，“优秀的员工是企业最重要的资产，招聘到优秀人才并留住他们，是一个优秀公司的标志”。

基于组织战略管理前提下的招聘管理，首先必须做好组织人力资源规划和工作分析两项基础性的工作。因为人力资源规划是对组织需求和供应的分析和预测的过程，决定了预计要招聘的职位、部门、数量、时限、类型等因素。工作分析是针对组织中各职位的职责、任职要求进行的分析，它为招聘提供了主要的录用依据，也为应聘者提供了详细的职位信息。

招聘管理主要由招募、选拔、录用和评估几个过程组成。招募是组织为了吸引更多更好的候选人来应聘而进行的若干活动；选拔则是组织从“人—事”两个方面出发，从招聘得来的人员中，挑选出最合适的人来担当某一职位；而录用主要涉及员工的手续办理和合同签订以及试用、正式录用；评估则是对招聘活动的效益与录用人员质量进行评估。

招聘活动可以说“古已有之”，我国古代历史上求贤若渴的故事不胜枚举。战国时秦孝公招贤于天下，卫鞅入秦，孝公识才重用，强秦以威诸侯。“萧何月下追韩信”、刘备“三顾茅庐”、孟尝君门客三千等故事，已经成为一些帝王将相为更好地治理国家而寻求高端人才的佳话、美谈。招聘管理作为一种科学管理活动，可追溯到泰罗的科学管理时代，它伴随资本主义大机器生产时代对人力资源的大量需求而产生，并不断随着招聘管理活动的科学化和丰富化而得到发展。

人力资源管理是对人才这种资源的管理。一个组织的员工总会随着组织环境和组织结构的变化发生变化，为确保组织的生存与发展，员工招聘对组织来说意义重大。“成功的招聘是一种战略，这可能也是一项最重要的战

略。”^①

二、招聘管理的意义

在意识到人力资源为第一资源的今天，是否有一支数量充足的高素质员工队伍已经成为决定组织生存和发展的关键因素。组织间的商业竞争，更大意义上也已是一场人才的竞争。招聘管理运作的成效直接影响着组织的各项管理活动。因此，在人力资源管理中，对于员工的招聘与甄选应给予高度重视，它的意义表现在：

1. 确保录用人员的质量，提高组织工作绩效和提升核心竞争力。当组织根据人力资源规划和工作分析的数量与质量需要，从外部吸收人力资源，为组织补充新鲜力量，即补充新员工后，一方面可以弥补组织内人力资源供给的不足，另一方面，经过选择的高素质新员工，通过培训可能成为优秀员工，提高整个部门的工作绩效，并进而提升组织的核心竞争力。

2. 给组织带来活力。这主要表现为对高层管理者和技术人员的成功招聘，可以为组织注入新的管理思想、新的工作模式，可能给组织带来技术上的重大革新，为组织增添新的活力。

3. 保留人力资源，降低流动率。成功的员工招聘，可以使组织更多地了解员工到本组织工作的动机和目标，组织可以从诸多候选人中甄选出个人发展目标与组织目标趋于一致并愿与组织共同发展的员工，这样，组织可以更多地保留人力资源，减少因员工离职而带来的损失，降低人员流动率，增强组织内部凝聚力。

4. 提高组织知名度。成功的招聘也能够使组织的知名度得到提高，使外界能更多地了解本组织。例如，深圳华为公司通过经常性的招聘活动，不但吸收了大量的优秀人才，同时也提高了自身的知名度。企业通过人才招聘活动，在招收到所需人才的同时，也能通过招聘工作的运作和招聘人员的素质向外界展示企业良好的形象。

对于一个新成立的企业，人员的招聘甄选是企业成败的关键。如果不能招募到符合企业发展目标所需要的员工，企业在物质、资金、时间上的投入就会因为缺少合适的人才去利用这些资源而浪费；如果不能满足企业最初的人员配置，就无法进入正常的运营。对于已经处于运作阶段的企业，由于企

^① [美] 罗伯特·H·沃特曼等：《寻找与留住优秀人才》，欧阳晖译，北京，中国人民大学出版社，2003。

业目标任务的变化、人员变化以及外部经营环境的变化,招聘管理工作仍然很关键,企业在其运作过程中需要持续地获得符合企业需要的人才,而人才的竞争已是十分激烈,成功的招聘管理工作可以使企业获得更大的竞争优势。

组织用才的目的在于能够为本身带来利益,而唯有通过严谨而且正确的招聘与甄选过程,才能找到真正适合自己的人才。而所谓的有效招聘就是指组织或招聘者“在适宜的时间范围内采取适宜的方式实现人、职位、组织三者的最佳匹配,以达到因事任人、人尽其才、才尽其用的互赢共生目标”^①。

第二节 招聘管理的原则和特点

一、招聘管理的原则

对员工的招聘活动既是一项经济活动,也是一项社会性、政策性很强的活动,在任何组织中,不管是招聘高级管理人员还是普通员工,无论招聘的人员数量多还是数量少,是由组织内部的人力资源部门来完成招聘工作还是外包给专业机构,为了最大可能地保证招聘工作的有效性,都须遵循下列基本原则:

1. 双向选择、公开公平竞争的原则。双向原则,是指组织可以按照自己的愿望自主地选择自己所需要的员工,而劳动者也完全可以按照自己的条件与要求自由地选择组织。双向选择原则是劳动力市场资源配置的基本原则,这一原则既可以使组织不断完善自身形象,增强自身的吸引力,也能使劳动者为了获取理想的职业,在招聘中取胜,从而努力提高自己的素质与技能。公平公开竞争原则,强调组织在招聘过程中,应把招聘的单位、岗位、数量、资格条件等情况面向一定范围进行公开告知,平等对待所有的应聘者,达到择优选聘、优胜劣汰的目的。同时,也给予社会各种人才一个公平竞争的机会,充分挖掘全社会的人力资源。

2. 遵守国家法律法规的原则。任何组织在招聘过程中都要遵守国家关于平等就业的相关法律、法规和劳动政策,包括劳动法、劳动合同法等劳动法规。实行公平竞争、平等就业,反对种族歧视、性别歧视、年龄歧视、信仰歧视甚至容貌歧视和身高歧视,保护未成年人及妇女的权益,关注农民工

^① 杨杰:《有效的招聘》,北京,中国纺织出版社,2003。

等弱势群体、少数民族和残疾人群体的就业现状。

3. 能、岗匹配原则。有效的招聘活动应符合“取得其才，才适其用”，做到能力和岗位的匹配，即所谓让最适合的人在最恰当的时间位于最合适的位置，注意避免“低才高就”或“高才低就”的现象。招聘过程中坚持根据岗位任职要求，确定关键胜任力素质模型，以此作为衡量人才匹配度的尺度，保证招聘工作的有效性。

4. 效率优先原则。这一原则指尽可能以最低的招聘费用，录用到高素质、适合组织需要的人员。效率优先原则表现为，在招聘工作中，根据不同的招聘要求，灵活地选用不同的招聘形式，在保证所聘员工素质要求的情况下，尽可能降低招聘成本。一般而言，招聘成本包括：一是招聘直接成本，如招聘过程中的广告费、招聘人员的工资和差旅费、考核费、办公费及聘请专家等费用；二是重置成本，即因招聘不慎失败，不得不重新再招聘时所花的费用；三是机会成本，即因人员离职及新员工尚未完全胜任工作造成的费用。

二、招聘管理的新特点

进入 20 世纪 90 年代以后，组织的招聘思想和招聘实践出现了许多新的特点，主要原因在于：一是随着全球经济的一体化，企业间竞争程度的加剧，劳动供给和需求发生着变化，与过去相比，劳动者的就业稳定性受到很大挑战，人们的职业观念也发生了很大的变化，高流失率直接增加了招聘工作的频繁性。二是由于人力资源管理已经从战术管理的层次上升到了战略管理的层次，招聘管理工作也向着战略化方向发展，人力资源规划与人力资源计划工作得到更多的重视，作为管理系统中的人员的内部招聘体系得到了很大的发展。这些新特点主要表现为：

1. 倡导以人为本的招聘理念。以人为本的招聘理念下，组织不再将自己的利益视为高高在上，而是强调企业的利益与个人利益的一致。在招聘过程中，组织为了找到真正适合企业的高潜质人才，为了让应聘者适应和同化于本企业，招聘甄选呈现出越来越严格、花费的时间越来越长的趋势，以此使组织和员工都能充分认识未来的工作可能性。通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇认为，通用电气公司所做的一切就在于把宝押在所选择的人才上。而他本人更是身体力行，通用电气公司 500 名高级职位的应聘者，他都要亲自面试，视应聘者 of “上帝”，对落聘者更是善待，心存感激。20 世纪 80 年

代出现的一种新的招聘思想——真实职位预视，同样也体现了以人为本的招聘新理念。真实职位预视思想强调，招聘人员需要给应聘者以真实、准确、完整的有关职位的信息，才能产生应聘者与企业匹配的良好效果，从而带来较低的员工流失率。在过去的招聘实践中，经常出现招聘者为了尽快把自己的空缺岗位“推销”出去，向应聘者进行不真实的宣传或提出企业无法实现的承诺的情形，雇员在进入企业后发现情况并不是如此的，结果既影响了雇员的工作绩效，又降低了雇员对企业的忠诚度。

2. 注重企业文化的匹配性。企业文化也是出现得较早的一种管理思想。在 20 世纪 90 年代，这一管理思想开始在招聘工作中被广泛运用，其对招聘的指导作用也日益显现。实践证明，那些与企业文化不能融合的人员，即使是有能力和技能的，对企业的发展也会有不利之处。许多优秀的企业，如丰田公司，实行的是所谓的“以价值为基础”的招聘战略。在招聘过程中，他们不仅看一个应聘者工作方面的资格，如技能、能力、教育、经历等，而且更关注他们的价值观和个人品质。因此他们在面谈中努力寻找经历和价值观与公司的企业文化相吻合的应聘者。在实践中，丰田公司总结出了一种所谓“整合的筛选项目”的新方法来选聘最适合公司发展的人。丰田美国公司的总裁所说的话很有代表性：“您可能会觉得很吃惊，不过我们公司的招聘和录用过程的确是很耗费精力的过程，也是很痛苦的过程。我们的招聘和录用过程不是为了尽快填补职位空缺而设计的，我们的招聘和录用是为这些职位寻找最好的就职者，我们寻找的是能够自己进行思考的人，这些人有自己解决问题的能力；其次，我们寻找那些能够在团队气氛中工作的人。简单地说，我们寻找的是有强壮心智的人，而不是有强壮脊梁的人。我们把筛选一个团队成员看成是一种长期投资决策。为什么要去雇用一个有问题的雇员而最后又不得不解雇他呢？”企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。只有当招聘理念与企业文化保持高度一致，才能保证招聘与组织战略的高度契合，实施战略招聘。

3. 甄选过程重点化和细化。现在，更多的组织人力资源形成的重心从招聘转为甄选，工作的细致程度和工作量加大。甄选过程被重点化和细化。人力专家和部门经理们在筛选上更加细致而审慎。传统的个人简历、面试、测试仍被广泛使用，而背景调查、心理测验、角色模拟、评价中心等比较新颖的筛选手段开始普及。优秀的企业组织普遍采用复杂的心理测验来挑选那

些适合本组织需要的人才。筛选和面试的时间越来越多，花费越来越大，筛选和面试的要求也越来越严格。

4. 招聘行为以具体的招聘哲学或理念为指导。很多优秀的企业在长期的招聘实践中逐步总结摸索出了符合本企业发展战略的招聘哲学或理念，并因此而积聚起一大批优秀的人才。微软在吸纳人才方面的目标是“寻找比我们（微软现有员工）更为出色的人”。微软正是以这种用人理念吸引着成千上万的毕业生和其他想进入微软工作的人。此外，比较典型的招聘理念还有：爱立信的“职业精神，相互尊重”；松下电器的“寻求 70 分人才”；思科公司的“我们永远在雇人”等。

5. 招聘营销策略不断创新。首先表现为组织更注重招聘的品牌效应。在企业管理中普遍重视的品质管理在人力资源管理中也得到体现。企业像对待产品的声誉一样对待自己在劳动力市场上的品牌效应。为此，企业严格选择招聘人员，招聘人员首先体现出企业的形象。比如，广州某跨国公司中国分公司每年去全国重点大学招聘时，公司都将那些深入领会企业文化、有较高素质并了解公司情况的人力资源经理和部门经理选为招聘者，经过培训后进入岗位，招聘者届时统一着装，招聘时富有涵养、以诚待人、实事求是，充分表现了公司的组织文化和管理水平。一些企业很多高级管理人员参与招聘，甚至最高层亲自参加，使应聘者感到公司对招聘工作和员工质量的重视，无形中提高了公司的知名度和美誉度。久而久之，企业就此树立起了良好的招聘形象。其次，很多成功的企业非常重视招聘的宣传工作，展开强大的宣传攻势，以获得人才竞争的优势。如联合利华的商业夏令营、欧莱雅公司的商业策划国际大赛、普华永道每年在北大等高校举办的大型招聘会，以及一些跨国公司在名牌大学设立奖学金等手段方法，都是企业从更长远的人力资源储备、发展后备人才的角度出发而抢得先机的策略表现。

6. 网络招聘国际化趋势。目前，许多跨国公司的招聘与甄选已移师虚拟空间里展开，招聘过程中使用计算机资料库和互联网，发布招聘广告和对应聘者实施进一步甄选已经变得非常普遍和越来越规范化。信息技术加快了跨国企业成为跨国招聘网络平台上成员的步伐，促使更多的企业实现人才招聘的国际化，人才搜寻的空间更加广泛，人才招聘呈现网络招聘国际化趋势。IBM、英特尔等许多跨国公司早已开始在网上接收简历，世界 500 强企业中 96% 以上的人才招聘是通过网络实现的。总部设在香港的 JobsDB.com，