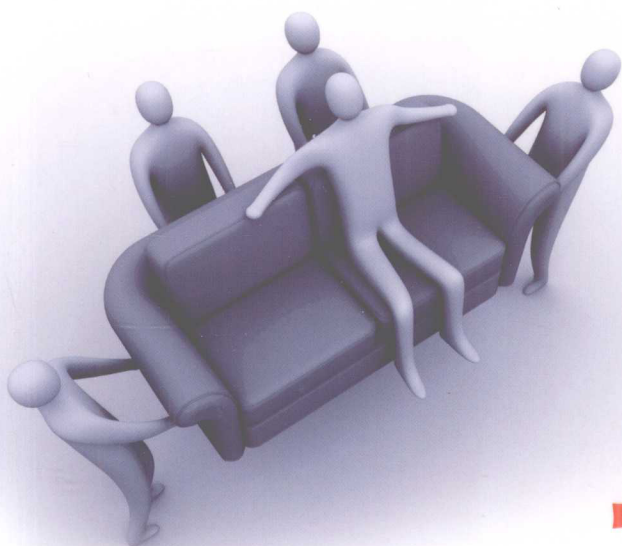


人力资源管理实务丛书

RENLIZIYUAN

GUANLISHIWUCONGSHU

张颖昆 编著



招聘 管理实务

“人力资源管理实务丛书”通过完整的案例、逼真的工作情景再现，展示了企业人力资源管理各职能模块的工作流程和制度完善过程，探讨了在实际工作中所遇到的重点、难点问题的解决之道，能帮助人力资源管理者快速、全面、扎实地掌握工作的基本要领。

中国物资出版社

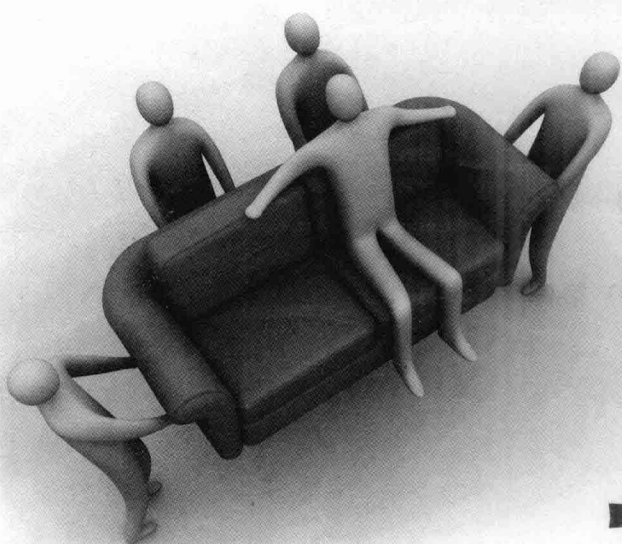


人力资源管理实务丛书

RENLIZIYUAN

GUANLISHIWUCONGSHU

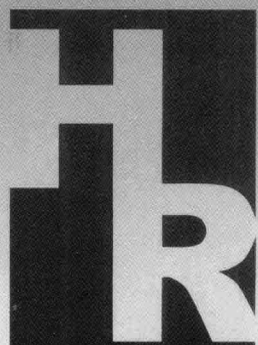
张颖昆 编著



招聘 管理实务

“人力资源管理实务丛书”通过完整的案例、逼真的工作情景再现，展示了企业人力资源管理各职能模块的工作流程和制度完善过程，探讨了在实际工作中所遇到的重点、难点问题的解决之道，能帮助人力资源管理者快速、全面、扎实地掌握工作的基本要领。

中国物资出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

招聘管理实务 / 张颖昆编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 6
(人力资源管理实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3352 - 8

I. 招… II. 张… III. 企业—招聘—基本知识 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 025847 号

策划编辑 涂 晟

责任编辑 寇俊玲

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 14. 75 字数: 234 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3352 - 8 / F · 1326

印数: 0001—5000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总

序

序言

毋庸讳言，当今的国内企业，尤其是中小型企业的管理水平总体偏低。管理的单一性、短视性和随意性屡见不鲜，致使企业发展滞缓、绩效低下甚至生命周期缩短。

那么，其深层次的根源究竟在哪里？只要你具备在几家企业高层工作的经验，那么，毫无悬念，你一定会将最本质的根源指向他们——掌管了企业命运，却不能系统、全面及长远地为企业进行设计并运营的老总。

然而，只要对当今国内企业的老总们作一下粗略的分析，不难发现，绝大多数人的管理背景，不是出于某个业务部的主管，就是出于某个项目的主管，加之国内企业培育体系及用人体系的不完善，使得在位的老总们在客观上不曾或很少获得过整体的、系统的实战机会。即使有不少老总参加了一些诸如 MBA 之类的研习，但那些案例较之亲身体验，往往显得过于苍白。

于是，国内企业一直在无言地告急！未来企业老总的的位置也将显现翘首以待的态势！

那么，谁是未来企业老总的最佳候选人？

我们不妨观察一下，在企业内，谁能够获得整体的、系统

的实践机会？不言而喻，是企业的人力资源部门。

人力资源部门除了在客观上具备全方位、系统性的管理实践机会外，还获得了从长远、战略的角度思考及规划工作的机会；获得了参与企业经营绩效目标设计及管理的机会；获得了主导引进、培养并有效配置人才的机会；获得了培育企业文化及提升企业员工价值观的机会。此外，其特有的对企业第一资源予以重视的程度，也是掌舵未来企业的一项极其重要的本能优势。

诚然，如上分析只是基于客体上的因素。究竟有多大比例的 HR (Human Resource) 工作者能在未来抓住这样的机会，还取决于其是否能成为一个有志向、有主见，将企业绩效提升作为工作核心开展的 HR 专家。

假使，你是一位有抱负的青年管理者；假使，你是一个有志向的应届大学生，那么，HR 领域应成为你理想的选择。

本书作者之一，是一位具实务工作背景的企业培训经理，他曾深有感触地表示：较之其他工作，人力资源的工作更具创造性。他坦言：在他刚就职于企业 HR 甚至工作了 2~3 年之后，仍然不能自如地面对错综多变的实务工作。那时，多么希望能在书店找到相应的解答，然而，在翻遍了林林总总或深或浅的 HR 专业书籍之后，还是云里雾里，纵使有时非常欣赏书中的某些道理，但又总感觉与工作实务隔着一一条很深的鸿沟，难以跨越。

前不久，我受托为一家企业面试绩效部门的经理，进入复试的应聘者一般都拥有 3 年以上的 HR 管理经验。但是，当被问及为什么考核的工作关键时段不在年终而在年初，为什么 360°考核不适合与报酬挂钩，为什么各级主管才是真正的绩效经理，而绩效经理其实只是内部绩效顾问等问题时，却很少有人给出专业性的答案。

曾经，和一位在制药厂当老板的朋友聊天，当问及他新引进的人力资源经理的状况时，他无奈地告诉我如下的故事：他的内行挚友向他推荐了一位厂里正紧缺的市场经理，他对被推荐者过去的业务能力非常欣赏，于是，在出差前让人力资源部办相关手续。人力资源部经理在其走后，却画蛇添足地给那位应聘者做了三页刚从某高校研究所搞来的“外企员工能力测试题”，还因其未能通过标准而踌躇起来，并由此拖延了相关手续的办理，致使那位

市场经理还未就职就被别家企业趁机挖走了。而这位 HR 经理恰恰是那位老板五个月前从某名牌大学招来的尖子研究生。我那药厂朋友哭笑不得地说：“人力资源经理竟然放掉了人力资源，那么，我也就不得不放掉人力资源（经理）了。”

如果你是一位在中小企业从事 HR 工作不久的新经理；如果你是一位在某大中型企业担任 HR 一个或几个模块工作的新主管；如果你是一位注重案例教学并注重学以致用的大学生；如果你是一位即将大学毕业并期望从事 HR 工作的学生，那么，本丛书应成为你的首选。

本丛书的作者都是企业人力资源方面的实战型专家，有着丰富的实战经验，积累了大量的实战案例，在编撰时避免了空泛的说教，并尝试通过对作者及周边的众多实践案例的研究，寻找出普遍性的 HR 运行规律。

本丛书因注重对 HR 知识的故事性描述、对实战的直白式剖析而有别于其他人力资源管理书籍；同样，本丛书因导入鲜活的案例、工具性的模板而有别于普通高等院校的教科书。此外，鉴于本丛书的全面性和系统性，又使其区别于一般人力资源的专业书籍。

本丛书与其他管理书籍的另一差异是：不希望读者机械地借鉴甚至照搬书中的一些成功案例。由于环境的不同、背景的差异、团队运营模式的相左、企业文化的区别等，没有理由相信书中的案例一定会原汁原味地适用读者的企业。然而，本丛书提供的大量模板可以为读者提供多角度的思考方向及全方位的操作指南。

本丛书一共五册，具体包括：《招聘管理实务》《培训管理实务》《绩效管理实务》《薪酬管理实务》及《员工关系管理实务》。各分册在具体的编写过程中，基本上都遵循以下几个原则。

一是通过一些完整的案例展示了企业人力资源管理各职能模块的实施流程和制度完善过程。

二是着重探讨了在实际工作中经常会碰到的重点和难点问题的解决方法。

三是通过真实的工作场景再现，力图使读者通过感知联想与体验，掌握

人力资源管理工作的基本要领。

最后，希望更多的读者能够从本丛书中获得实实在在的帮助。有什么意见、建议或要求，请与我们联系。

博客地址：<http://wt3355.blog.sohu.com>

电子邮箱：xwdpq@sohu.com

谢万弟

中富投资控股有限公司人力资源及行政总监

2010年1月

前

言

前言

在知识经济时代，人力资源是第一资源，是经济发展的决定因素。早在 20 世纪 80 年代初，“全球最受尊敬的 CEO”——美国通用电气公司前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇先生就提出这样一个口号：“人，是我们最重要的资产！”著名管理学家、斯坦福大学企业管理学博士汤姆·彼得斯指出：“企业或事业唯一真正的资源是人力资源。”

所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括智力劳动和体力劳动的能力。从广义上说，智力正常的人都是人力资源。企业人力资源管理的重中之重，即如何从众多的人力资源中甄选出最适合企业发展的人才。

在企业人力资源部中，负责招聘的岗位是非常核心的岗位，同时也是具有很好发展前景的岗位。但若希望成长成为一名优秀的招聘人员，不仅要掌握人力资源管理的基础知识、了解企业的业务发展动向，同时，也需要丰富的经验积累。

本书的结构按招聘进程分为三部分：

前面试阶段：包括制订招聘计划、发布招聘信息、筛选简历等环节，这些环节是面试中不可或缺的部分，同时也影响到面试的结果。

面试阶段：包括电话面试、面谈、无领导小组面试、心理测评等环节，这些环节是集中体现面试专业性的核心部分。

后面试阶段：包括背景调查、入职前的体检、新员工试用期管理等环节，这些环节看似是面试的收尾工作，实际是对面试结果的补充和验证，特别是“新员工试用期管理”，新员工在试用期的表现，是对面试结论的有效验证。

本书以上述三个部分为框架，对整个招聘工作作了完整、系统的描述。本书在编写时力求深入浅出，作者具有多年的招聘管理工作经验，为本书提供了丰富的实务案例，对招聘中出现差错的地方均作了详细的剖析，以期帮助企业招聘人员在较短时间内提高招聘水平。对于一些高校人力资源管理专业的本科生、研究生，本书也具有非常实用的参考价值。

感谢诸多对本书的编写、出版给予关注的师长和朋友！

张颖昆

2010年1月



第一章 制订招聘计划 1

第一节 招聘计划的实施 / 5

招聘决策 / 6

招聘流程 / 8

第二节 制订招聘计划的依据 / 9

定岗定编需要考虑的因素 / 11

定岗的基本方法 / 12

定编的基本方法 / 13

岗位分析 / 15

制订招聘计划的原则 / 18

第三节 招聘难题 / 21

第二章 发布招聘信息 27

第一节 选择招聘渠道 / 29

第二节 招聘信息的书写和容易出现的问题 / 35

第三章 简历筛选技巧 43

第一节 简历的类型 / 45

第二节 透过简历“看”人 / 46

第三节 值得面试的简历 / 51



第四章 面试通知

55

第一节 电话通知面试 / 57

企业招聘人员电话礼仪 / 59

电话通知面试话术 / 61

第二节 其他面试通知方式 / 66

第五章 面试前的准备

69

第一节 面试前“人、物”的准备 / 71

面试所需材料的准备 / 71

面试会议室的准备 / 74

面试人员的准备 / 75

第二节 面试考官的礼仪 / 75

着装礼仪 / 76

待人接物礼仪 / 78

第六章 面试进程中的技巧

81

第一节 面试形式 / 84

电话面试 / 84

“面对面”的面试方式 / 85

第二节 面试步骤 / 89

面试步骤 / 89

面试前和谐气氛的建立 / 90

招聘人员面试前的自问 / 93

第三节 面试技巧 / 93

最重要的面试技巧——倾听 / 93

编制面试提纲 / 95

面试中的提问方式和注意要点 / 96



面试提问题库 / 98

判断事实与谎言 / 102

避免面试中的误区 / 103

面试中怎样谈薪酬 / 108

如何当场看穿假文凭 / 109

通过面试,了解竞争对手的信息 / 112

第四节 做出面试评价 / 113

第五节 高级人才的招聘 / 114

高级人才的招聘渠道 / 115

确定是否需要通过猎头招聘 / 115

在与猎头沟通中要注意哪些问题 / 118

猎头的服务标准 / 119

如何面试高级人才 / 120

招聘留学归国人员应注意什么 / 120

第六节 校园招聘 / 121

校园招聘的优点 / 122

校园招聘与普通招聘面试的不同之处 / 123

校园招聘的注意事项 / 123

第七节 招聘案例分析 / 129

案例一:利用笔迹选拔人才 / 129

案例二:不要轻信内部推荐 / 132

案例三:不必迷信“海归” / 133

案例四:学业有中断的大学生 / 135

案例五:校园招聘中的面试 / 136

案例六:招聘人员的悟性 / 138



第七章 评价中心技术

141

第一节 招聘测试方法介绍 / 143

评价中心特点 / 143

评价中心适用范围 / 144

第二节 常用情景模拟技术 / 144

无领导小组讨论 / 144

公文筐测验 / 145

角色扮演 / 146

口头演讲 / 147

第三节 心理测评 / 147

心理测评简介 / 147

心理测评需要遵循的原则 / 148

几种常用的测试方法 / 149

测试过程中的注意事项 / 149

心理测评的主要方法 / 150

心理测评的技术指标 / 152

心理测评的具体内容 / 159

心理测评在企业招聘中的定位 / 161

第八章 背景调查及体检

165

第一节 背景调查 / 167

第二节 体检 / 168

第九章 新员工入职

171

第一节 面试结果通知 / 173

如何拒绝面试者 / 173

如何通知面试合格者 / 174

面试合格者不来报到怎么办 / 175



报到当天的培训 / 177

第二节 签订劳动合同应注意的事项 / 178

劳动合同必须具备的条款 / 178

劳动合同期限的约定 / 179

工作内容和工作地点的约定 / 179

劳动报酬和社会保险的约定 / 180

劳动保护、劳动条件和职业危害防护问题 / 180

试用期期限的约定 / 181

试用期工资的约定 / 181

服务期的约定 / 181

保密条款和竞业限制的约定 / 182

违约金的约定 / 183

第三节 新员工试用期管理 / 183

指导人在新员工试用期的指导工作 / 183

新员工在试用期需要完成的工作 / 188

新员工试用期的考核 / 189

新员工提前转正与辞退 / 190

试用期内解除劳动合同应注意的问题 / 191

如何做好新员工离职面谈 / 192

第十章 招聘评估与展望

195

第一节 招聘工作评估 / 197

第二节 招聘发展趋势 / 198

第三节 招聘人员的职业发展路径 / 202

第四节 招聘中的系统思考 / 204

只关注局部而非整体 / 204

用发展的眼光评判新员工的绩效 / 205

鱼与熊掌可以兼得 / 206



参考文献

207

附录

209

附录一 委托猎头公司招聘协议书 / 211

附录二 OFFER LETTER / 214

附录三 到岗通知书 / 216

附录四 与原单位解除劳动关系证明 / 217

附录五 试用期劳动关系终止通知书 / 218

终止劳动合同通知书 / 218

附录六 公司招聘工作规范 / 219

招聘管理实务

ZHAO PIN GUAN LI SHI WU

第一章

制订招聘计划

人力资源管理实务丛书

