

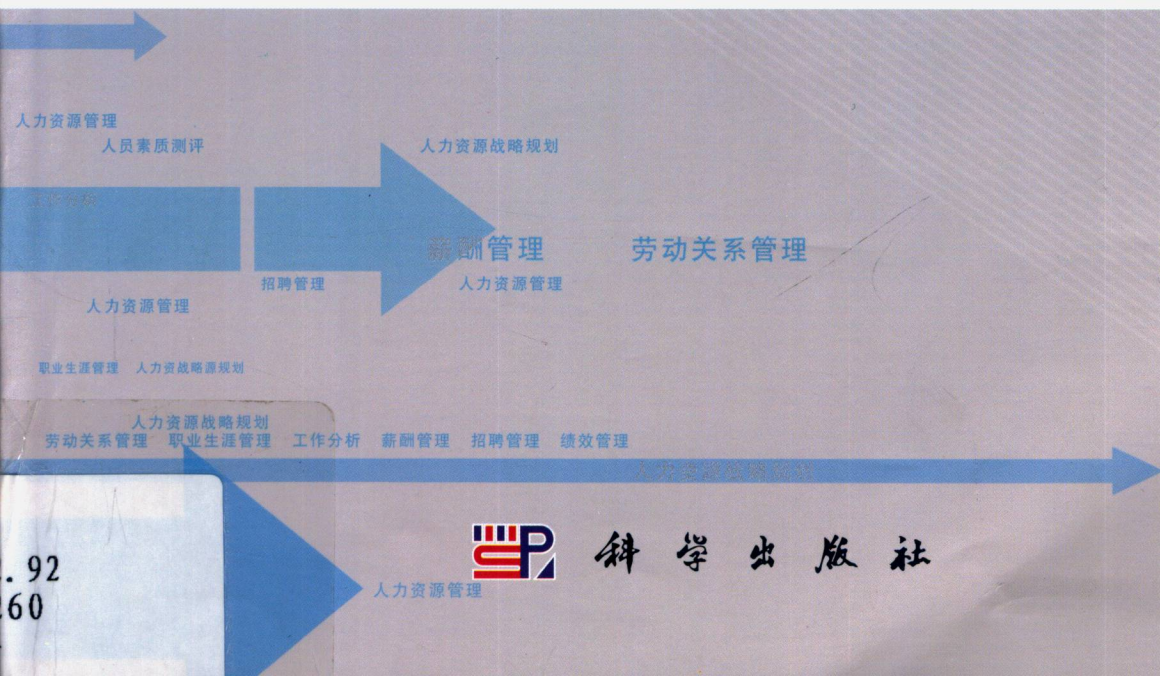


普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校人力资源管理专业教材系列

RECRUITMENT MANAGEMENT

招聘管理

万玺 冉军 主编



科学出版社

人力资源管理

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校人力资源管理专业教材系列

招 聘 管 理

万 玺 冉 军 主 编

李 强 张以鹏 副主编



科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

根据国内外人力资源招聘管理理论与实践的最新发展,本书全面系统地介绍了招聘管理的相关理论、方法和技巧,强调理论与实践相结合,体例清晰完整。全书分四编共十章,涵盖了招聘基础理论、招募、甄选、录用与评估等关键环节,对从事招聘管理工作具有很强的针对性和可操作性。

本书可作为高校人力资源管理专业及相关专业的教学用书,同时也可作为企业管理者和人力资源管理从业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

招聘管理/万玺,冉军主编. —北京:科学出版社,2011

(普通高等教育“十二五”规划教材. 高等院校人力资源管理专业教材系列)

ISBN 978-7-03-032402-3

I. ①招… II. ①万… ②冉… III. ①企业—招聘—高等学校—教材

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第193500号

责任编辑:王彦刚 / 责任校对:马英菊

责任印制:吕春珉 / 封面设计:海马书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年12月第一版 开本:787×1092 1/16

2011年12月第一次印刷 印张:17

印数:1—3 000 字数:388 000

定价:30.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<路通>)

销售部电话 010-62142126 编辑部电话 010-62135763-8305

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

在人力资源管理中,招聘管理是第一环节,是人力资源管理工作的基础,对满足企业的经营发展需要及企业战略目标的实现具有重要意义。

通过对现有教材的梳理发现,现有的教材大多取名为《招聘与录用》,或《招聘与甄选》,从书名上可以看出,大部分学者仍然只把招聘和录用相区分,但是招聘结束后还有评估阶段,所以书名不能涵盖所有内容。同时,招聘这个词汇本身的含义应该是招募加上聘用,也就是说,所谓的招聘应该是从传统意义上的招聘一直到录用为止。所以本书取名为《招聘管理》,意义涵盖比较广,主要讲授作为人力资源主要业务模块之一的招聘工作的所有内容。

当前,有关招聘方面的教材的编写大致按照书名的逻辑顺序进行,一类是按照招聘和人员配置进行撰写,以人员招聘与配置的内容和职能为主线,分别对员工招聘概述、招聘的基本流程、招聘的渠道与方法、职务分析与评价、面试的基本理论、面试的实施与技巧、人力资源配置、人事匹配与劳务外派和引进、人员使用与人才管理进行阐述。一类是按照招聘与录用的过程全面系统地介绍招聘和录用的相关理论、方法、过程和技巧,但是与人力资源管理其他课程模块内容冲突较多,如与人员素质测评、人力资源规划、工作分析、雇员流动管理等重叠过多。因此,必须按照招聘管理流程进行内容细分,力求少重叠甚至不重叠。

经过编委会成员讨论,我们确定了本书编写的四个原则。

第一,系统性原则。通过对本书的学习,读者可以清晰地把握招聘、甄选、录用、评估整个招聘管理流程的理论与技术,能够在学习的过程中与《工作分析》、《人力资源规划》、《人员素质测评》、《劳动关系管理》等课程的主要内容结合起来。

第二,理论与实践相结合,突出应用的原则。即要求把招募、甄选、录用、评估等具体方法讲透讲精,力求可操作性。

第三,体现最新研究成果与实践。将招聘管理的最新理论与实践吸收进来,如招聘管理原理,招聘的新技术、新方法,岗位胜任特征模型等。

第四,精简原则。在框架结构完整的前提下,章节内容尽可能精炼,突出重点,与其他模块课程适度衔接,尽量不发生重叠。适当控制本书的篇幅,提升教材的竞争性。

在编写本书的过程中,我们恪守了以上原则,并融合成为本书的特色。全书分招聘的基础理论、员工招聘、人员甄选、录用与评估四编共十章,涵盖了招聘管理全过程的内容。每章前有教学目标、教学要点以及关键词,导入案例,章后附案例分析以及思考题,便于读者掌握要点,从问题的角度理解当前招聘管理面临的技术难点,对从事招聘管理实践具有很强的针对性和可操作性。

全书由重庆科技学院万玺制定编写大纲、协调组织以及最后统稿。万玺编写第一、四、八章;西安邮电学院郑楠编写第二章;沈阳大学张以鹏编写第三、六章;重庆科技学院郭婕

编写第五章；重庆科技学院李强参与编写第六、十章；重庆科技学院康晓卿编写第七章；沈阳大学冉军编写第九章；重庆科技学院胡宪君编写第十章。李强对本书的部分章节进行了完善和整理。

本书在搜集资料过程中，参考了很多学者的论著，受益匪浅。在此向他们表示感谢。

编者

2011年8月

目 录

第一编 招聘的基础理论

第一章 招聘概述	1
第一节 招聘与招聘管理	3
一、招聘与招聘管理的概念	3
二、招聘的意义	4
第二节 招聘理念与招聘原则	5
一、招聘理念	5
二、招聘原则	6
第三节 招聘模式	8
一、美国模式	8
二、日本模式	8
三、德国模式	9
四、韩国模式	9
第四节 我国企业招聘存在的问题以及原因	10
一、存在的问题	10
二、问题的原因	12
复习思考题	15
案例分析	15
第二章 招聘基础	17
第一节 招聘的现实基础	18
一、组织优化	18
二、人力资源规划	19
三、岗位分析	22
第二节 招聘的理论基础	24
一、胜任特征模型的概念及构成	24
二、岗位胜任特征模型的构建方法	28
三、岗位胜任特征模型构建的基本程序	31
第三节 招聘的影响因素分析	33
一、影响招聘的外部因素	33
二、影响招聘的内部因素	37
三、应聘者的个人因素	40
复习思考题	44

案例分析	45
------------	----

第二编 员工招聘

第三章 战略招聘及招聘准备	46
---------------------	----

第一节 企业经营战略与人力资源战略	47
-------------------------	----

一、企业经营战略的概念和类型	47
----------------------	----

二、人力资源战略概念及分类	50
---------------------	----

三、企业竞争战略与人力资源战略的整合	52
--------------------------	----

四、企业战略、人力资源战略及招聘决策	54
--------------------------	----

第二节 招聘计划	55
----------------	----

一、招聘计划的制订过程	56
-------------------	----

二、招聘计划的内容	57
-----------------	----

第三节 招聘团队的组建	60
-------------------	----

一、招聘团队构成及其人员分工	61
----------------------	----

二、招聘团队成员素质要求	61
--------------------	----

三、招聘者需避免的招聘误区	63
---------------------	----

四、组建招聘团队的原则	65
-------------------	----

第四节 招聘策略的确定	66
-------------------	----

一、基于企业生命周期的人才招聘策略	66
-------------------------	----

二、基于不同类型人力资源的招聘策略	68
-------------------------	----

三、人才吸引策略	69
----------------	----

四、人才选聘策略	70
----------------	----

复习思考题	74
-------------	----

案例分析	74
------------	----

第四章 招聘渠道	77
----------------	----

第一节 招聘渠道类型	78
------------------	----

一、内部招聘	79
--------------	----

二、外部招聘	79
--------------	----

三、内部招聘与外部招聘的比较	82
----------------------	----

第二节 招聘渠道选择	83
------------------	----

一、招聘渠道选择	83
----------------	----

二、影响招聘渠道选择的因素	84
---------------------	----

三、企业生命周期不同阶段与招聘渠道的选择	87
----------------------------	----

四、不同职位与招聘渠道的选择	89
----------------------	----

第三节 招聘广告的撰写	90
-------------------	----

一、招聘广告的定义、特点、目的	90
-----------------------	----

二、招聘广告的写作技巧	92
-------------------	----

三、招聘广告的创意	95
-----------------	----



复习思考题	101
案例分析	101

第三编 人员甄选

第五章 人员甄选概述	102
第一节 甄选的内涵与意义	103
一、甄选的含义	103
二、甄选内容	104
三、甄选的意义	106
第二节 甄选的流程和方法	107
一、人员甄选的一般流程	107
二、常用的甄选方法	111
第三节 甄选中的信度与效度	113
一、信度	113
二、效度	117
复习思考题	124
案例分析	124
第六章 人员初步甄选	126
第一节 简历的制作及筛选	127
一、简历概述	127
二、简历的制作	128
三、简历的筛选	129
第二节 职位申请表的设计及筛选	131
一、申请表概述	131
二、加权型申请表的制作	132
三、加权型申请表在人力资源选拔中的应用	137
四、筛选申请表的方法	137
第三节 背景调查技术	138
一、背景调查的作用	139
二、背景调查的类型	139
三、背景调查的内容	140
四、背景调查的实施	141
五、背景调查应注意的问题	142
第四节 笔试	143
一、知识测验的概念	143
二、岗位知识测验	144
三、知识测验的题型	145

四、知识测验的实施	146
复习思考题	148
案例分析	148
第七章 人员甄选测试技术（I）	150
第一节 职业心理测试	151
一、学业成就测试	151
二、职业兴趣测试	154
三、职业能力测试	157
四、职业人格测试	161
五、投射测验	164
第二节 结构化面试	166
一、结构化面试及特点	167
二、结构化面试题库的设计	168
三、面试考官与面试场所的选择	173
四、面试提问的方式与技巧	175
复习思考题	178
案例分析	179
第八章 人员甄选测试技术（II）	182
第一节 评价中心测试	183
一、评价中心的含义	183
二、评价中心主要方法	184
三、评价中心的程序	187
第二节 公文筐测试	190
一、公文筐测试的概念与特点	190
二、公文筐测试的维度	192
三、公文筐测试的流程	194
四、公文筐测试编制原则	197
五、公文筐测试编制程序	199
复习思考题	205
案例分析	205

第四编 录用与评估

第九章 人员录用	208
第一节 人员录用概述	209
一、人员录用的意义	209
二、人员录用过程	210

三、人员录用的策略	211
第二节 录用决策	213
一、录用决策要素	213
二、录用决策的程序	216
三、录用决策者	219
四、录用决策误区与纠偏	220
第三节 录用实施	223
一、录用通知	223
二、录用面谈	225
三、签订合同	226
四、上岗培训	228
复习思考题	236
案例分析	236
第十章 招聘评估	238
第一节 招聘评估概述	239
一、招聘评估概念及其作用	239
二、招聘评估指标体系	241
第二节 招聘成本评估	244
一、招聘总成本核算	244
二、单位招聘成本核算	250
第三节 录用人员评估和招聘人员工作评估	253
一、录用人员评估	253
二、招聘人员工作评估	255
第四节 招聘总结	256
一、招聘总结的主要内容	256
二、招聘总结撰写的原则	257
三、针对竞争对手的招聘总结	257
复习思考题	259
案例分析	260
参考文献	261
后记	262

第一编 招聘的基础理论

第一章 招聘概述



教学目标

掌握招聘与招聘管理的概念,理解招聘的理念与原则,了解不同国家的招聘模式,理解我国企业招聘存在的问题与原因

教学要点

招聘与招聘管理的概念、招聘的理念与原则、企业招聘存在的问题与原因

关键词

招聘 招聘管理 招聘理念 招聘模式

导入案例

作为中国领先的专业 CDN 服务提供商,北京蓝汛通信技术有限公司(以下简称“蓝汛”)历经了 13 年的高速成长,于 2010 年登陆纳斯达克市场。在这 13 年的发展历程中,蓝汛人力资源部门在有效吸引和保留优秀人才,协助企业在发展中夺得先机方面做了大量工作。

面对激烈的人才竞争,蓝汛建立了从包括信息发布、面试甄选到安置在内的一整套招聘体系。在人力资源发展方面,蓝汛一直秉承着超前的思维模式,人力资源的建设往往快于业务发展的速度,从而避免因为人才短缺而影响企业发展。蓝汛在发展初期,在与竞争对手在业务方面进行激烈竞争的同时,公司高管和人力资源部门就已经开始着手建立员工岗位任职资格体系等一系列的人力资源管理体系建设工作,并为此做了大量的投入。

蓝汛一直比较喜欢有自信心的技术人员,此外就是在自己的领域有一定成就的人员。能入蓝汛“法眼”的技术人员往往具备较强的综合能力,不仅包括技术能力,还包括人际交往能力。而之所以在员工招聘上能够在行业中拔得头筹,除去常用的方法之外,更重要的是蓝汛公司独特的招聘理念。在蓝汛公司看来,能够招聘到好员工最好的办法就是与现在的员工合作。

这种合作有两层含义:一是高效利用内部招聘,通过员工去发掘更好的人才。蓝汛平均 30% 的成功招聘都是来自于内部员工的推荐。在过去几年,蓝汛一直致力于实现专业人才的本土化建设,大量招聘本地人才。而合作的另外一层含义是,更多地与员工沟通和交流,让员工深入地了解企业的战略和发展,未来发展的前景以及新产品的设计,甚至包括整体经济环境以及公司自身的盈利状况。在蓝汛看来,之所以会这样做,就是因为员工是企业的最大财富,也是最好的形象代言人,员工如果对企业有高度的认同感,这在行业 and 用户中起到的效果,是任何广告都达不到的,蓝汛的雇主品牌随之也会得到大幅度提升,自然会在招聘中占得先机。

(资料来源: <http://www.hroot.com/>.)

中国一向具有注重人员招聘、选拔的传统,讲求举贤任能,讲求知人善任。曹操赤脚迎许攸,刘备“三顾茅庐”请诸葛的故事可谓家喻户晓。正因为他们对人才的尊重才成就了各自的事业。

当今社会,人才招聘选拔工作在人力资源管理过程中的作用好比古时候善识千里马的“伯乐”,它是按照企业经营战略规划和人力资源要求把优秀、合适的人员招聘到企业,为其安置合适的岗位,并让其安心工作的过程,是企业在人才特别是高端人才争夺战中成败的关键所在。



第一节 招聘与招聘管理

一、招聘与招聘管理的概念

招聘,也称员工招聘,是指组织根据自身发展的需要,按照人力资源管理规划和工作分析的要求,从组织内部和外部获取人力资源的过程。员工招聘包括员工招募、甄选和聘用(录用)与评估等过程。

从该定义可以看出招聘至少有以下3方面的含义。

1) 招聘的目的是为了满足企业自身的发展需要。招聘主要是对企业的人力资源的需求矛盾进行调和,为企业的战略目标的实现奠定人才基础。

2) 招聘的依据是企业人力资源规划和招聘岗位的分析说明书。只有将招聘纳入到企业人力资源规划和岗位分析说明书的轨道中,才能保证企业招募的人员符合企业的发展需求,从而有利于企业的发展、壮大。

3) 招聘的对象是组织内外部的人力资源,而且是那些有能力并对企业有兴趣的人员。

从根本上说,招聘实际是用人单位与应聘者互相博弈的过程。从应聘方来讲,其对应聘企业的选择实际上就是在心目中对企业进行一次“面试”和“筛选”,综合考虑企业的形象、企业的文化、岗位的发展前景等多种因素。

从招聘方来讲,企业最后的录用决策也是对应聘者的工作经历和发展潜力等多方面考虑之后而作出的。

作为一个重要的管理职能,招聘与其他人力资源管理职能有密切的关系。简单地讲,人力资源规划规定了招聘的目标,即招聘方所要吸引的人员数目和类型,而工作分析既决定了对特殊人员的需求,也向招聘者提供了企业的相关工作描述。此外,能否向招聘人员提供高薪酬和福利在一定程度上决定了招聘的难易,即招聘效果与薪酬和福利有关。

从某种意义上讲,传统意义上的招聘的概念侧重于员工招募、甄选和聘用的过程,其中更侧重于招募与甄选。为了体现全过程性,国内关于招聘的教材多命名为招聘与录用,但是随着人们对于招聘工作性质认识的不断深入,评估的程序也被列入到招聘工作中。因此,为了更好地体现招聘作为人力资源管理的一项职能,体现招聘的全过程性,目前学术界更倾向于用招聘管理的名称代替招聘。招聘管理作为企业人力资源管理的子系统,通过招募、甄选、录用、评估等一系列的科学规范活动来系统、持续地提高企业素质,增强企业活力,以及提高效益。

对于招聘管理,我们可以定义如下:招聘管理就是对组织所需的人力资源展开招募、甄选、录用、评估等一系列管理活动,并加以计划、组织、指挥与控制,借以保证一定数量的员工队伍,满足组织发展的需要。整个招聘管理的流程如图1-1所示。需要说明的是,对于招聘一般人才,测试只需要做到一般甄选测试(I)即可,对于中高级人才,需要在一般甄选测试的基础上进一步做特殊甄选测试(II)。

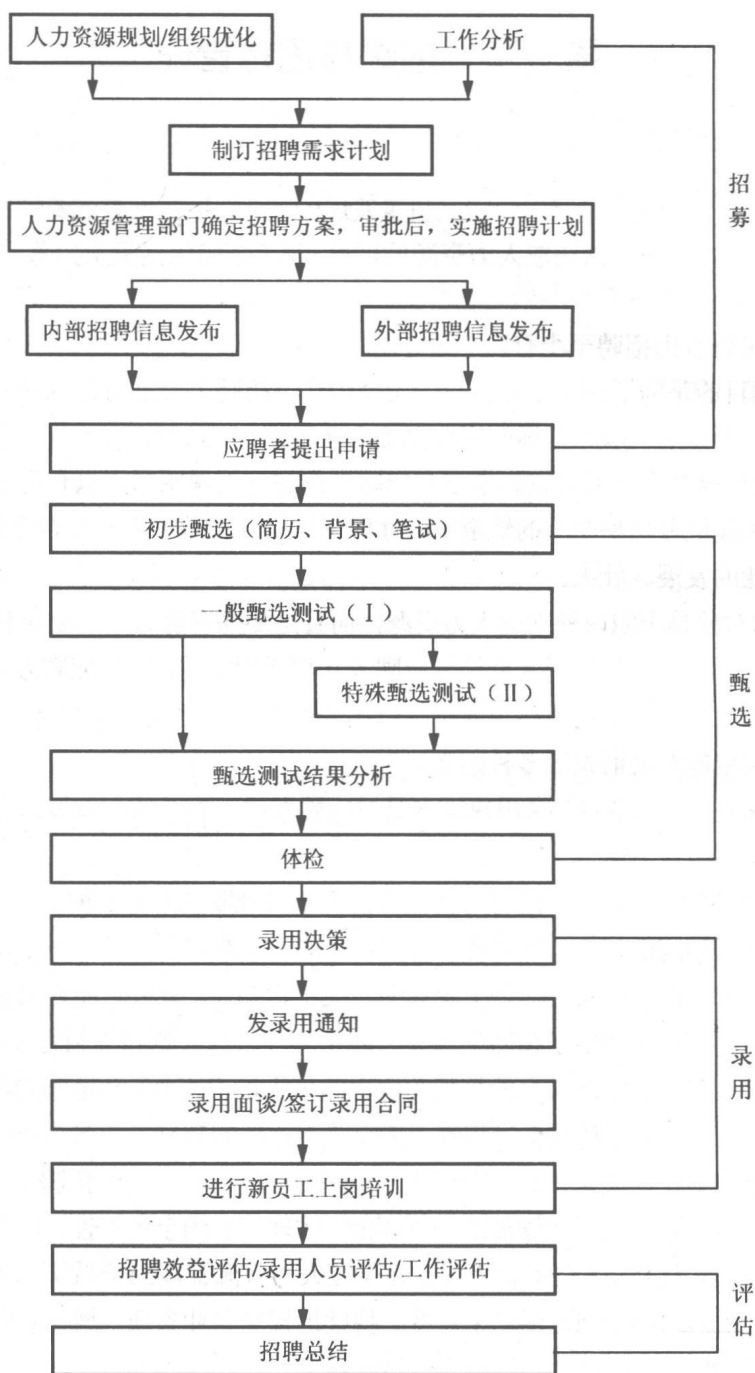
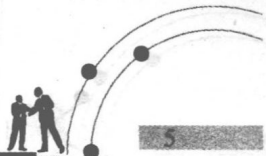


图 1-1 招聘管理流程

二、招聘的意义

招聘是补充员工的主要渠道，是企业增加新鲜血液、兴旺发达的标志之一，它对企业的人力资源管理具有重要的意义。



（一）招聘工作在企业的人力资源管理中处于首要地位

企业若持续发展,就必须保持人力资源的供给,因为企业在发展的任何时期都会需要不同类型、不同数量的人才。而只有进行有效的人力资源招聘才能充分满足企业发展对人才的需求。同时,招聘工作的质量将会直接影响企业人才引进质量,这是人力资源管理的第一关口,必须做好招聘工作。

（二）招聘人才的结果影响企业今后的发展

招聘的结果表现为企业是否获得所需要的优秀人才,而人才是企业发展的第一要素。现代社会竞争的制高点是人才的竞争,只有拥有高素质的人才,企业才能繁荣昌盛,才能在竞争中立于不败之地。

（三）招聘工作是一项树立企业形象的对外公关活动

招聘时,企业可以利用电视、报纸、广播、网站等媒体开展招聘活动,这样不但可以使企业招到所需的人才,也可以在一定程度上起到宣传、树立企业良好形象的作用。

（四）招聘工作的质量将影响企业人员的稳定性

每个企业都希望自己的员工队伍尽可能地稳定,以免高人员流动率使企业经济活动蒙受难以估计的损失。一个有效的招聘系统将使企业获得能胜任工作并对所从事工作感到满意的人才,从而减少企业人才的流动。

（五）招聘工作直接影响人力资源管理的费用

有效的招聘工作能使企业的招聘活动开支既经济又有效,并且由于招聘到的员工能够胜任工作,可以减少日后员工培训与能力开发的支出。

第二节 招聘理念与招聘原则

一、招聘理念

招聘理念是指企业在招聘活动中的一种思想倾向,虽然没有明显地表现出来,却直接导致了招聘行为的差异。招聘理念是整个招聘过程和活动的指导思想,确定一个科学、适宜的招聘理念对设计和组织高效的招聘工作有着重要的作用。同时,企业招聘的理念也是不断演变的,在不同的历史阶段呈现出不同的特征,如表 1-1 所示。

（一）18 世纪下半叶至 19 世纪末

从 18 世纪下半叶开始,伴随着科学技术的发展,英、美等国先后爆发了工业革命。在工业化社会早期,企业管理实际上是一种经验管理。这一时期,工业企业开始发展,但规模小,生产力水平低,企业管理主要靠个人经验,没有操作规范和严格的规章制度。企业的所

有者就是企业的经营者，工人凭着经验劳动，管理者凭着经验管理，管理工作简单，属于小生产管理方式。这一阶段，企业的招聘工作主要是满足工厂的生产和经营的需要，对员工的要求主要是看其掌握的技术是否熟练以及年龄、体力等方面是否适合工作要求。

表 1-1 招聘理念的演变

阶 段	招 聘 理 念
18 世纪下半叶至 19 世纪末	要用人就雇佣，不用时就辞退
20 世纪初至 20 世纪 50 年代前期	满足企业当前生产经营
20 世纪 50 年代中后期至 20 世纪 70 年代末	以最低的成本招聘到组织现在和未来需要的人才，建立人才库
20 世纪 80 年代初至今	强调企业文化、劳资互利思想、合作伙伴的理念

资料来源：凌巧. 2006. 基于战略人力资源管理的招聘应用研究[D]. 中国优秀硕士学位论文全文数据库，（3）.

（二）20 世纪初至 20 世纪 50 年代前期

19 世纪末 20 世纪初，随着生产力的发展，科学技术的进步，企业规模的不断扩大，生产技术的日趋复杂，劳资矛盾的日益加深，市场竞争压力的加大，客观上要求提高管理水平，变革管理方式。随后，随着工会运动的蓬勃发展，企业迫切需要人事部门与不断壮大的工会运动相抗衡并能有效地对付工会。这就使得人事管理的作用得到扩大，并使其成为处理劳资关系的工具。这一时期，企业的招聘理念是满足企业当前生产经营需要。

（三）20 世纪 50 年代中后期至 20 世纪 70 年代末

这段时期，科学技术迅速发展，促进了企业管理的进一步革新与现代企业人力资源管理的产生。西方的科学管理、政府干预、行为科学的发展等都促成了对原有“人事管理”看法的转变。这一阶段，企业的招聘理念在于以最低成本招聘到组织现在和未来需要的人才，建立人才库。

（四）20 世纪 80 年代初至今

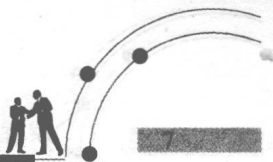
进入 20 世纪 80 年代以后，国际网络技术的普及和全球信息化高速公路的开通、电子商务的迅速发展，使企业与企业、企业与顾客之间的距离越来越远，联系也更直接、更紧密。由于经济的全球化和网络技术的发展，跨国交流越来越频繁，国与国之间的文化冲突也越来越突出。在这种时代环境下，当代的管理者要更加注重对人的管理，要做到理解人、尊重人、充分发挥人的主动性，因而在招聘中强调企业文化、劳资互利思想、合作伙伴的理念。

二、招聘原则

与招聘理念对应，招聘原则是招聘理念的具体化标准，现代企业员工招聘应该坚持以下原则。

（一）双向选择原则

双向选择原则是目前劳动力市场上人员招聘的通行原则。用人单位根据自身发展和岗位的要求自主地挑选员工，劳动者根据自身能力和意愿，结合劳动力市场供求状况自主选择



职业,即企业自主选人,劳动者自主择业。招聘中的双向选择原则,一方面能使企业不断提高效益,改善自身形象,增强自身吸引力;另一方面,还能使劳动者为了获得理想的职业,努力提高自己的知识水平和专业素质,在招聘竞争中取胜。

(二) 效率优先原则

效率优先原则是市场经济条件下一切经济活动的内在准则。效率高的一方能在激烈的市场竞争中赢得主动权,人员招聘工作也不例外。效率优先在招聘中的体现就是根据不同的招聘要求,灵活选用适当的招聘形式和方法,在保证招聘质量的基础上,尽可能降低招聘成本。不管企业采用何种方法招聘员工都要支付费用,这就是雇用成本,主要包括招聘广告的费用,对应聘者进行审查、评价和考核的费用等。一个好的招聘系统,能够保证企业用最少的雇用成本获得适合职位要求的最佳人选;或者说,以尽可能低的招聘成本录用到同样素质的人员,即体现效率优先原则。

(三) 发展潜力原则

发展潜力原则即组织招聘员工时,不仅要看其综合素质与现时职位的符合程度,更要重视其具备的可持续发展、可开发的潜力。

(四) 确保质量原则

一般来说,选聘人员时应尽量选择素质高、能力强的人才,但也不能一味强调高水平,而应当是人尽其才、用其所长,并保证整个企业人力资源结构的合理化。企业招聘到最优的人才并不是最终的目的,而只是手段,最终的目的是使每个岗位上的人员都是最合适的,达到企业整体效益的最优化。在选聘人员时,要确保用人的质量,必须根据企业人力资源规划的用人需求以及工作分析得出的任职资格要求,运用科学的招聘方法和程序开展招聘工作,并坚持能位相配和群体相容的原则。简单地说,就是要根据企业中各个岗位职务的性质选聘相关的人员,而且要求员工队伍内部保持最高的相容度,使群体成员之间心理素质差异得以互补,形成群体优势。

(五) 按需招聘原则

按需招聘原则是指招聘一定要根据组织工作的实际需要和组织未来的实际需要制订招聘政策。不能一味跟风,实行人才高消费。

(六) 重点招聘原则

在组织人员的招聘过程中,要坚决贯彻“二八”法则,要尽量招聘属于20%的重点人才。

(七) 公平公正原则

人员招聘必须遵循国家的法律、法规和政策,面向全社会公开招聘;必须对应聘者进行全面考核,公开考核结果;应该根据考核结果择优录用。这种公平公正的原则是保证企业招聘到高素质人员和实现招聘活动高效率的基础,是招聘的一项基本原则。在招聘过程中,不