

中小企业人力资源管理实务系列

全方位的招寻聘解决方案

搞定企业人才保障的实战工具书

招聘 管理实务

岗位分析，渠道选择，面试工具，法律风险，资深HR手把手教你做招聘
需求预测，招聘流程，评估测试，人才录用，可复制的人才招聘管理体系

李志畴◎著



清华大学出版社

中小企业人力资源管理实务系列

招聘寻聘管理实务

李志畴 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

招聘寻聘管理实务/李志畴 著. —北京：清华大学出版社，2016
(中小企业人力资源管理实务系列)
ISBN 978-7-302-43953-0

I. ①招… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—人事管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 113447 号

责任编辑：陈莉 高岫

封面设计：衡文利

版式设计：方加青

责任校对：牛艳敏

责任印制：杨艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市少明印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：18 字 数：295 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版 印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：39.00 元

产品编号：068792-01

丛书编委会

总策划 曹英姿

编委 江安海 韩丽娜 艾晓燕

余莹 韦双艳 姚讲

曹小龙 赵虹



前言

员工招聘是企业人力资源管理最初始的职能范畴，一切因招聘而起。类似地，企业招聘专员被认为是技术门槛最低的人力资源管理职位，这类职位看起来人人都会，许多资深的人力资源从业人员都从招聘职位起步，或者在涉入该领域之初都从事过招聘事务。原因很容易理解，招聘经理们经常面临繁杂的招聘事务。他们需要帮手，处理所有部门的职位需求信息，策划和组织没完没了的招聘活动，协调各种面试和选拔安排，面对无数应聘者的咨询和反馈，处理大量的琐碎事务。那些应届毕业生或资历短浅的“菜鸟”们充当了这些帮手，无论他们的学习背景和专业背景是什么，他们从此入行。

企业招聘管理也是被公认的职业压力最大的人力资源管理模块，它是人力资源管理职能中唯一蕴含销售性质的职能岗位。它们需要“营销”手段，营销雇主品牌和职位，用以吸引合格的应聘者；它们需要“渠道”，用以精准寻找岗位人选群体；它们被赋予“数量任务”，如每月的招聘数量、招聘质量、人员需求满足率、新员工上岗率等绩效指标；它们甚至需要“分销商”把部分职位实行外包，委托猎头机构、招聘外包商等第三方机构实施协同招聘。

然而，招聘并非只是招聘专员的事，对于每一位直线经理人来说，这都是一项关键任务，招聘部门只是经理们的伙伴，他们负责提供人选和资源，任用决策将由经理人作出。这些决策会直接影响经理人实现业务目标的能力，影响传递给客户的服务或产品质量，以及整个团队的幸福感。遗憾的是，很少有人这么认为，员工招聘从来被视为人力资源部门的职能符号，所有招聘的失效和责任都可归因于招聘专员们。以至于在每天的早会上，经理们一直抱怨的员工技能水平和专业能力不足，以及由此产生的交货延误、产

品质量困扰或损害客户关系等问题，都有可能追溯到员工招聘的“原罪”。显然，这些归因于事无补，如果这些稚嫩的招聘专员们承担了如此重大的职责，他们或许应该获得更多的尊重和回报。

招聘管理无论从其涉及内部领域的广度，还是其对当前和未来影响的深度，都应被理解为是全公司的事业，即应当共同协调和承担责任，这是招聘管理的不凡之处。此外，尽管经理人经常作出用人决定，而且深知甄选最合适的应聘者的重要性，但是他们当中许多人却仅仅依靠自己的经验和对别人的观察作出这类判断，对于识人和用人决策这个复杂的过程中可能存在的各种问题，他们很少接受过相关的培训。人们一直认为，HR才应当是识人的专家，他们应当承担决策的责任，然而，他们事实上并不具有决策的权力。

企业经常发生这样的事，某些工作分析起来显得极其重要，但是它们并未获得重视。面试选拔和任用决策可能对企业产生极其深远的影响，犯错误的机会和作出正确判断的机会同样多，那些错误和糟糕的任用可能使企业承担高昂的代价，这些代价通常都是隐性的，纠正和容忍这些错误将付出更高的成本。因此，让经理人学习招聘与选拔的技术甚至比训练招聘经理更为重要，不幸的是，人们已经把招聘管理概念化了，在人们的意识中，招聘就是人力资源部门的事，看起来他们没有其他更重要的事。

寻找合适的人是一件困难的事，而有了合适的人再放在合适的职位上却并不难。招聘经理们一直在为寻找这些家伙而不懈努力，而且有时候不仅仅是为了解决一时之需，还需要基于长期的人力资本投资和满足战略的需求，但是这些家伙是否合适并不是他们说了算，没有一种明确的质量验证标准可以事先衡量这种合适性，是否合适，只有用了才知道。

尽管招聘也是一种采购，但作出辨识和购买何种人力资源的决策显然比采购何种型号的钢材困难得多。这种困难还在于，如果发生购买错误，纠正这种错误可能代价高昂——你要么把这些错的人打发走，但聘用的成本已经发生，伴随而来的还有另选他人所需要的时间；要么容忍这些错误，但是后果也许更加严重。这就是招聘，似乎人人可以做，人人都认为非常困难，但从来没有获得过应得的尊重。如果有人认为招聘管理应当具有战略性的职能，它配得上这样的称谓和定位。

本书的目标是提供实用性的分析、案例和建议，从国内企业实践角度出发，以管理实务为主。著作者具有较长时间的大型企业招聘管理从业经验，

也是国内最早从事企业寻聘的实践者之一，此后又经历了十多年的组织与人力资源管理领域的咨询顾问工作，广泛地了解了各类行业和各种所有制形式企业的招聘管理实践。著作者结合中外关于企业招聘管理理论和实践的最新研究，并通过对国内企业投资人、企业高管、HR管理者的广泛走访和调研，著作此书，希望通过此书的抛砖引玉，促进对国内企业尤其是中小民营企业招寻聘管理更加深入的研究和探索。

本书不仅适合于企业人力资源从业人员、大学院校人力资源管理专业学生和MBA(工商管理硕士)、EMBA(高级管理人员工商管理硕士)，更适合企业管理者和经理人阅读和借鉴，同时也将为广大的应聘者提供帮助，尤其是那些初次就业的人们。

由于本人学识水平有限，书中不可避免地存有纰漏，限于个人视野和格局，一些观点仅为一己之见，恳请广大读者和专家给予批评和指正。

李志畴

2015年冬于长沙



目 录

第一章 新环境下的企业员工招聘

第一节	巨变时代的外部招聘环境	3
	一、人才供需矛盾日益尖锐	3
	二、人才成长速度滞后	4
	三、企业用人标准与市场脱节	4
	四、招聘效率不断降低	5
第二节	影响招聘效率的职场因素	7
	一、人员高流动性	7
	二、职场诚信缺失	8
	三、功利盛行的职场文化	8
第三节	影响招聘工作的企业内部因素	9
	一、雇主的品牌形象	9
	二、薪酬竞争力	10
	三、内部招聘流程	10
	四、招聘管理的水平	11
第四节	企业未来的招聘趋势与挑战	12
	一、招聘工作的发展趋势	12
	二、招聘工作不得不面对的挑战	15

第二章 开展招聘前的基础工作

第一节	做好人力资源规划	18
	一、人力资源需求预测	19

二、人力资源供给预测	24
三、人力资源编制计划	24
四、人力资源供给计划	39

第二节 工作分析与评估	49
一、工作分析的内涵	49
二、工作分析的方法	50
三、职位说明书	52
四、职位说明书范本	53

第三章 招聘工作的策略选择

第一节 从企业战略和人力资源战略出发	58
一、基于企业战略	58
二、基于人力资源战略	59
第二节 吸引人才的策略	63
一、吸引人才的主体因素	63
二、不同企业吸引人才的策略	66
第三节 选择人才的策略	73
一、目前的企业现状	73
二、选择人才的因素	74

第四章 招聘寻聘工作流程

第一节 招聘工作流程	84
一、典型的招聘流程	84
二、常见的招聘流程问题	86
第二节 寻聘工作流程	88
一、典型的寻聘流程	88
二、寻聘工作的实际意义	89
第三节 流程设计对招聘工作的影响	90
一、对招聘效率的影响	90
二、对应聘者的影响	91
三、对企业品牌的影响	92

第五章 获取候选人的多种渠道

第一节	内部获取·····	102
	一、内部招聘的主要方式·····	103
	二、内部招聘的利与弊·····	114
第二节	校园招聘·····	116
	一、校园招聘的适用性·····	116
	二、校园招聘的四大关键因素·····	118
第三节	网络招聘·····	120
	一、网络招聘的主要方式·····	120
	二、网络招聘的优势·····	121
	三、网络招聘面临的问题·····	122
第四节	公司专场招聘会·····	123
	一、公司专场招聘会的作用·····	124
	二、做好专场招聘会的关键因素·····	125
第五节	人才与劳务市场·····	134
	一、人才与劳务市场现状·····	135
	二、市场招聘的适用性·····	135
第六节	内部举荐·····	137
	一、内部举荐的作用与意义·····	137
	二、内部举荐可能出现的问题·····	139
第七节	寻聘·····	146
	一、寻聘的产生与作用·····	146
	二、制约寻聘效率的关键因素·····	147
第八节	校企联合办学·····	151
	一、校企联合办学的内涵·····	151
	二、联合办学的作用与意义·····	154

第六章 猎头与招聘外包

第一节	猎头·····	164
	一、了解猎头·····	164
	二、猎头的商业模式·····	164

三、猎头在国内的应用与发展·····	165
四、猎头顾问·····	166
五、企业对猎头的选择·····	168
第二节 招聘外包·····	174
一、了解招聘外包·····	174
二、招聘外包在国内企业的应用·····	175

第七章 个人简历与申请表

第一节 个人简历·····	184
一、个人简历的形式与应用·····	184
二、个人简历的困扰·····	186
第二节 应聘申请表·····	189
一、应聘申请表的内容·····	189
二、应聘申请表的应用·····	191

第八章 面试是最有效的甄别方法

第一节 面试概述·····	198
一、面试的应用·····	198
二、面试的形式·····	199
第二节 结构化面试·····	205
一、基本内涵·····	205
二、基本原理·····	205
三、基本特点·····	207
四、结构化面试的应用与风险·····	208
第三节 面试的技术·····	218
一、面试前的准备·····	219
二、面试中的技术·····	220
三、结束面试的注意事项·····	225
第四节 面试中的偏见与误差·····	225
一、面试偏见与误差·····	225
二、常见的面试错误·····	229

第九章 招聘的测试与评价技术

第一节	测试技术	234
	一、素质测试	235
	二、人格测试	239
	三、测试中的信度和效度问题	240
第二节	评价中心	242
	一、广义的评价中心	242
	二、评价中心的实际应用	243
	三、评价中心的主要问题	246
第三节	新员工背景调查	248
	一、需要进行背景调查的职位	249
	二、背景调查的内容	249
	三、背景调查的信度与效度	250

第十章 招聘的选择决定

第一节	决策中的困难	258
	一、决策中的差异	258
	二、决策中的困难	259
	三、减少决策的错误	260
第二节	作出决定	261
	一、作出双赢决定	261
	二、作出录用决定	262
	三、录用决定后的工作	263

第十一章 招聘工作中的常见法律问题

第一节	招聘中的歧视	266
	一、不公平的歧视	266
	二、国内招聘歧视的现状	267
第二节	法律对招聘管理的影响	268
	参考文献	269



图表目录

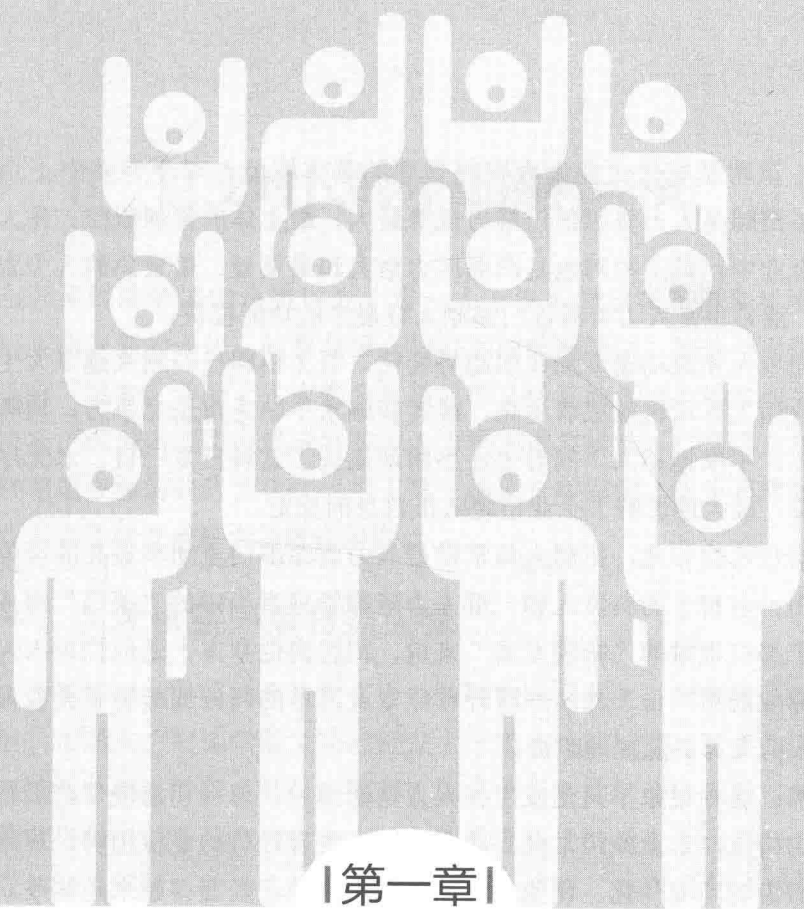
表1-1	深圳市和宁波市2014年第三季度供求总体状况	3
表1-2	某集团公司人员需求(增补)招聘周期一览表	6
表1-3	企业面临的招聘挑战因素	11
表3-1	任职条件的关键因素	75
表3-2	企业不同职业化程度的表征	81
图4-1	典型的招聘流程图	85
图4-2	典型的寻聘流程图	89
图9-1	素质测试因素	236
表9-1	企业高层管理人员素质测评指标	237
表9-2	企业中层管理人员素质测评指标	237
图9-2	企业不同类别人员的素质测试	237
表9-3	企业不同类别人员素质测评的应用方向	237
表9-4	某测评系统通用岗位APM测试模型	239
表9-5	某测评系统领导力APM测试模型	239
表9-6	不同选拔方法的效度系数	242



案例目录

案例	三一重工调整用人标准·····	5
案例	某制造型企业人力资源需求预测·····	21
案例	某集团公司人力资源编制计划·····	25
案例	×××集团公司2003年度人力资源供给计划·····	40
案例	职位说明书(范本一)·····	53
	职位说明书(范本二)·····	55
案例	某集团公司人力资源战略(节选)·····	60
案例	三一重工的招聘模式创新·····	70
案例	某企业的人才选择策略·····	78
案例	×××集团公司招寻聘实施程序·····	93
案例	×××集团公司后备经理培养方案·····	108
案例	×××集团公司“五一”大型专场招聘会策划方案·····	127
案例	某企业关于鼓励举荐高级人才的规定·····	140
案例	某企业与某学院联合办学实践·····	156
案例	一份典型的猎头服务合同·····	171
案例	一份典型的招聘外包协议·····	178
案例	一份非典型的申请表·····	192
案例	宝洁公司对应届毕业生的面试八问·····	202
案例	应届毕业生结构化面试提纲·····	210
案例	结构化面试问题维度一览表·····	211
案例	面试类型问题举例一览表·····	217
案例	对招聘主管的面试·····	222

案例 背景调查表(样本一).....	252
背景调查报告(样本二).....	254
案例 预录通知书.....	264



|第一章|

新环境下的企业员工招聘

员工招聘是现代企业人力资源管理的基本职能。对于许多中小企业而言,员工招聘是人力资源部门精力耗费最大、最主体的管理职能。在大型和超大型企业中,员工招聘也是职能压力最大和最重要、最紧急的人力资源管理任务,通常也是人力资源部门编制人数最多的功能模块。

伴随着人才流动速度加快的趋势变化,员工招聘已经越来越令人生厌。如果企业用人环境粗放或者劣化,或者薪酬水平缺乏市场竞争力,招聘就像一只漏斗,不断地招入,同时也在不断地流失,这种日复一日、永无止境的重复耗费,极大地影响了企业招聘队伍自身的稳定。

事实也恰恰如此,招聘人员常常是人力资源部门流动率最高的岗位,他们通常由一名精干的负责人和一群人力资源管理者当中的“菜鸟”组成——因为对于那些稚嫩的“招聘专员”来说,招聘岗位基本上是他们迈入人力资源管理专业的第一份工作——这种看似专业简单的岗位却承担了企业最迫切和最重要的人力资源管理职责。

当然,这种现象不只是发生在人力资源部门,忽视和怠慢那些最基础和最重要的岗位,是企业经常发生的事。对于富有经验的资深招聘经理来说,近十年的招聘环境变化,使他们恍如隔世。招聘已经变得越来越困难,几乎所有企业的HR经理都对招聘工作愁眉不展,以至于他们不得不说服企业将大量的职位招聘外包给外部专业机构,比如猎头和整体招聘外包。当然,这也使他们的招募成本大幅度地显性增长。

导致这一趋势的主要因素是招聘环境,新的环境已经使企业的招聘举步艰难,如果某个企业的招聘满足率超过70%以上,并不是理所当然的。如果举目面向未来,招聘经理们也许更能体会到,明年永远比今年更加艰难。