

极致 招聘 人才是 引 出来的

智道◎著

企业人员**甄选指导**手册，资深 HR 教你**轻松做招聘**

· 前期准备 · 计划制定 · 渠道选择 · 成本核算 · 招聘实施 · 结果评估

从**准备**到**评估**，招聘**方法专业实用**

照着做就行

从**流程**到**细则**，全文**图解**，**表格**丰富，拿来**就用**



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

**极致
招聘
人才是
引
出来的**

智道◎著

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

极致招聘：人才是引出来的 / 智道著. — 北京：电子工业出版社，2017.1
ISBN 978-7-121-30792-8

I. ①极… II. ①智… III. ①企业管理—人才—招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第001505号

策划编辑：张 轶

责任编辑：张 轶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：787×1092 1/16 印张：16 字数：375千字

版 次：2017年1月第1版

印 次：2017年3月第2次印刷

定 价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）68250970-814。

前言

21 世纪什么最珍贵？当然是人才。是否能够招聘到优秀的人才，是所有企业生存发展的基础和保障。因此作为一名优秀的人力资源管理人员，第一大任务就是要为企业招聘到有竞争力的人才，这样才能帮助企业在日益激烈的竞争中获得持续、迅猛的发展。为广大人力资源管理人员提供招聘方法和工具，提高招聘工作的质量和效率，为企业成功储备优秀人才，是此书编写的目的。

本书以实用性为目标，共分为四个部分。第一部分是介绍招聘基本知识，让大家对招聘有一个初步的了解。第二部分是对招聘活动正式开始前的准备工作进行详细介绍，通过这一部分，大家可以清楚地了解招聘活动筹备工作都包含哪些方面，各项活动如何开展和进行。本部分包含了大量的工作表格和图示，贴近工作，实用性强，便于读者理解和应用。第三部分是对招聘活动的实施进行介绍。本部分中每个实施步骤都有详细的流程介绍和操作方法，且配有清晰的制度和表格，对实际招聘工作能起到很好的指导作用，其中对于人员甄选方法的介绍，内容翔实，方法合理，技术多样，相信一定会对人力资源管理工作有所帮助。第四部分是对员工的录用程序以及整个招聘活动进行评估的介绍，是招聘活动中不可或缺且具有重要意义的工作程序。

本书的写作目的是指导人力资源管理人员的实际招聘活动，因此书中插入了大量的表格和图示，可以直接作为招聘活动的工具表格，方便实用，

专业性强，能够保证招聘的信度和效度。另外作为一本专业书籍，本书脉络清晰，逻辑严谨，语言朴实，具有一定的学术价值和研究价值，值得广大人力资源管理人员参考和借鉴。

最后，感谢刘知上、刘泽军、王泽正、刘泽阳等人在本书编写过程中给予的大力支持，他们不仅为本书提供了大量行之有效的方法，并将亲身实践得到的宝贵经验讲述给作者，从而使本书更全面更实用。

目 录

PART 1

招聘基础知识

第一章 人员招聘

第①节 人员招聘概述 | 2

- 一、企业进行招聘的原因 | 2
- 二、企业进行招聘的目的 | 3
- 三、企业进行招聘的原则 | 3
- 四、企业进行招聘的意义 | 3

第②节 影响人员招聘的因素分析 | 4

- 一、外部因素 | 4
- 二、内部因素 | 4

第③节 人员招聘的过程 | 5

- 一、招聘的准备工作 | 5
- 二、人员招募 | 5
- 三、人员选拔 | 6
- 四、录用决策 | 6
- 五、评估招聘活动 | 7

第④节 人员招聘的方法和技术 | 7

- 一、人员招聘的方法 | 7
- 二、人员招聘的技术 | 8

PART 2

招聘前的准备工作

第二章 工作分析

第①节 工作分析概述 | 10

- 一、工作分析的内容 | 10
- 二、工作分析的作用 | 11

第②节 工作分析的方法 | 11

- 一、访谈法 | 11
- 二、问卷法 | 14
- 三、观察法 | 20
- 四、工作日志法 | 21
- 五、其他方法 | 23
- 六、工作分析方法比较 | 23

第③节 工作分析的实施流程 | 24

- 一、工作分析准备阶段 | 24
- 二、工作分析的实施与结果 | 26
- 三、实施过程的注意事项 | 27

第④节 职位说明书 | 32

- 一、职位说明书的内容 | 33
- 二、职位说明书的编写原则 | 33

三、职位说明书的编写注意事项 | 33

四、职位说明书的书写规范 | 34

第三章 人力资源规划

第一节 人力资源规划概述 | 43

一、人力资源规划的作用 | 43

二、人力资源规划的原则 | 43

三、人力资源规划的种类 | 44

四、人力资源规划的内容 | 44

第二节 人力资源规划的程序 | 45

一、人力资源规划的信息收集 | 45

二、人力资源规划的需求和供给预测 | 46

三、制定人力资源规划 | 47

第三节 人力资源规划的环境 | 48

一、人力资源规划的外部环境 | 48

二、人力资源规划的内部环境 | 49

第四节 人力资源预测 | 50

一、人力资源需求预测 | 50

二、人力资源供给预测 | 55

三、人力资源供需平衡分析 | 59

第五节 人力资源规划的编制 | 61

一、编制职位计划 | 61

二、编制人员配置计划 | 61

三、人力资源净需求 | 62

四、人力资源作业计划 | 63

第六节 人力资源规划案例 | 64

第四章 制定招聘计划

第一节 招聘计划的主要内容 | 69

一、确定招聘时间 | 70

二、确定招聘渠道 | 70

三、确定筛选人数 | 70

四、确定招聘地点 | 70

五、编制招聘预算 | 70

第二节 招聘计划的编写步骤 | 71

第三节 编制招聘计划表 | 71

第五章 人员招聘中的文书

第一节 撰写人力需求书 | 76

第二节 人员招聘广告 | 78

一、招聘广告的目的 | 79

二、招聘广告的原则 | 79

三、编写招聘广告的注意事项 | 79

四、招聘广告的内容 | 79

五、招聘广告的发布渠道 | 80

第三节 人员招聘登记表 | 85

一、人员招聘登记表内容 | 85

二、人员招聘登记表范例 | 86

第④节 人员甄选评价表 | 90

第⑤节 人员招聘结果登记表 | 93

第⑥节 撰写招聘小结 | 95

一、编写招聘小结的原则 | 95

二、招聘小结的内容 | 95

三、招聘小结范例 | 95

第⑦节 公司招聘制度 | 97

第六章 制定招聘策略

第①节 招聘策略简介 | 101

一、制定招聘策略的原则 | 101

二、招聘策略的内容 | 101

第②节 招聘计划的策略选择 | 102

一、招聘人员策略 | 102

二、招聘人数和招聘媒体宣传策略 | 103

三、招聘时间策略 | 103

四、招聘地点策略 | 105

五、招聘成本策略 | 106

第③节 人员招募的策略选择 | 106

第④节 人员筛选策略选择 | 107

一、人员筛选策略类型 | 108

二、测验性筛选放大 | 108

第七章 选择招聘渠道

第①节 内部招聘渠道 | 109

一、内部招聘的方式 | 109

二、内部招聘的渠道 | 111

第②节 外部招聘渠道 | 115

一、人才招聘会 | 115

二、传统媒体招聘 | 116

三、校园招聘 | 117

四、网络招聘 | 124

第③节 猎头公司招聘 | 125

一、猎头公司的特点 | 125

二、猎头公司招聘的注意事项 | 126

三、选择猎头公司的标准 | 126

四、猎头公司招聘的步骤 | 127

第④节 不同招聘渠道的比较 | 127

第⑤节 招聘方法选择 | 128

第八章 控制招聘成本

第①节 招聘成本的核算 | 129

一、人员选拔费用 | 129

二、人员录用费用 | 130

三、员工安置费用 | 130

四、员工培训费用 | 130

五、员工离职费用 | 130

第②节 影响招聘成本的因素 | 130

- 一、招聘对象 | 130
- 二、招聘渠道 | 131

第③节 招聘成本的控制 | 131

- 一、认真分析招聘职位 | 131
- 二、严格按照招聘预算执行 | 131
- 三、降低员工的流动性 | 131
- 四、建立长效人力资源招聘机制 | 132

第④节 招聘成本核算范例 | 132

- 一、招聘准备 | 132
- 二、招聘阶段 | 133
- 三、录用阶段 | 133
- 四、安置阶段 | 133

第⑤节 不同方式的招聘成本核算 | 134

- 一、内部晋升 | 134
- 二、职位公告 | 135
- 三、员工推荐 | 135
- 四、人才招聘会 | 136
- 五、网络招聘 | 136

PART 3

人员招聘与甄选

第九章 招聘实施与评估

第①节 招聘的准备工作 | 138

- 一、组建招聘小组 | 138
- 二、确定招聘标准 | 139

第②节 招聘的招募工作 | 141

- 一、发布招聘信息 | 142

第③节 招聘的筛选工作 | 144

- 一、筛选工作的主要内容 | 144
- 二、筛选内容 | 146

第④节 招聘的聘用工作 | 146

- 一、岗前培训 | 146
- 二、试用期考察 | 147
- 三、签订劳动合同及总结招聘工作 | 149

第⑤节 招聘管理制度 | 150

第十章 笔试

第①节 笔试程序 | 151

- 一、笔试的概述 | 151
- 二、笔试的程序 | 152

第②节 笔试题目的编制 | 153

- 一、笔试题目的编制原则 | 153
- 二、笔试题目的编制内容 | 155

第③节 不同岗位笔试题范例 | 158

- 一、财务人员笔试题 | 158

- 二、销售人员笔试题 | 160
- 三、人力资源管理人员笔试题 | 162
- 四、行政管理人员笔试题 | 164

第④节 不同能力笔试题范例 | 166

- 一、员工性格测试题 | 166
- 二、领导能力测试题 | 167

第⑤节 笔试管理制度 | 169

第十一章 面试

第①节 面试概述 | 171

- 一、面试的内容 | 171
- 二、面试的方式和类型 | 172
- 三、面试的优缺点 | 173
- 四、面试的特点和目的 | 174

第②节 面试的工作流程 | 174

- 一、面试的准备工作 | 175
- 二、面试的实施过程 | 181
- 三、面试的结果和评估 | 183

第③节 面试的形式与技巧 | 184

- 一、面试的提问技巧 | 184
- 二、面试的聆听技巧 | 187

第④节 面试中应避免的误区 | 188

- 一、先入为主 | 188
- 二、个人偏好 | 189
- 三、晕轮效应 | 189

- 四、首因和近因效应 | 189
- 五、经验主义 | 189

第⑤节 面试测评 | 190

- 一、面试测评概述 | 190
- 二、面试测评的操作 | 190
- 三、面试测评经典范例 | 193

第⑥节 不同岗位面试题汇编 | 195

第十二章 结构化面试

第①节 结构化面试概述 | 199

- 一、结构化面试的特点 | 200
- 二、结构化面试的试题设计 | 201
- 三、结构化面试的试题类型 | 202

第②节 结构化面试的流程 | 203

- 一、面试的准备工作 | 203
- 二、面试人员的培训 | 207
- 三、对应聘者进行面试 | 207
- 四、面试结果汇总及评价 | 208

第③节 结构化面试试题汇编 | 208

- 一、结构化面试题库 | 208
- 二、结构化面试的实施范例 | 213

第十三章 评价中心

第①节 评价中心概述 | 218

- 一、评价中心优缺点 | 218

二、评价中心的技术方法 | 218

三、评价中心的实施流程 | 220

第●节 文件筐测试 | 220

一、文件筐测试概述 | 220

二、文件筐测试的试题编制 | 222

三、文件筐测试范例 | 223

第●节 无领导小组讨论 | 225

一、无领导小组讨论的概述 | 225

二、无领导小组讨论的试题类型 | 227

三、无领导小组讨论的程序 | 228

四、无领导小组讨论的实施范例 | 229

三、背景调查的注意事项与体检 | 236

第●节 签订劳动合同 | 236

第十五章 招聘评估

第●节 招聘评估的内容 | 241

一、招聘成本评估 | 242

二、招聘效果评估 | 243

第●节 招聘评估报告 | 243

一、招聘评估报告的内容 | 243

二、招聘总结范例 | 244

PART 4

员工录用与招聘评估

第十四章 员工录用

第●节 录用决策 | 232

一、录用决策者 | 232

二、应聘者个人信息 | 232

三、应聘者测评表现 | 232

第●节 背景调查 | 233

一、背景调查的原则 | 234

二、背景调查的内容 | 234

1

招聘基础知识

第一章 人员招聘

第一节 人员招聘概述

人员招聘是指当企业出现人员需求时，人力资源部门采用一定的方法和手段吸引或寻找满足任职资格的求职者，用科学的方法甄选出适合企业的人员并予以聘用的过程。下面我们来了解一下有关人员招聘的基础知识。



一、企业进行招聘的原因

企业招聘新员工通常有以下几个原因，如图 1-1 所示。

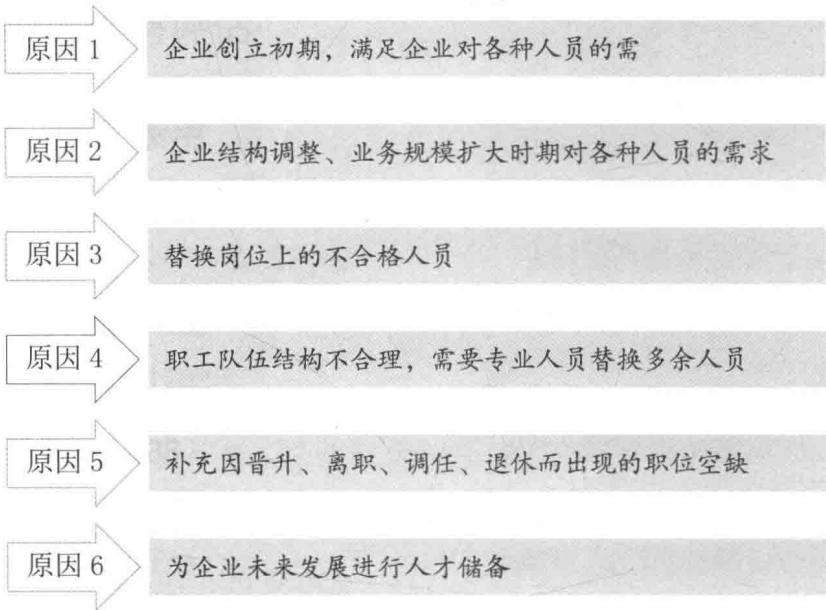


图 1-1 招聘的原因

二、企业进行招聘的目的

企业进行招聘的目的主要有以下几个方面，如图 1-2 所示。

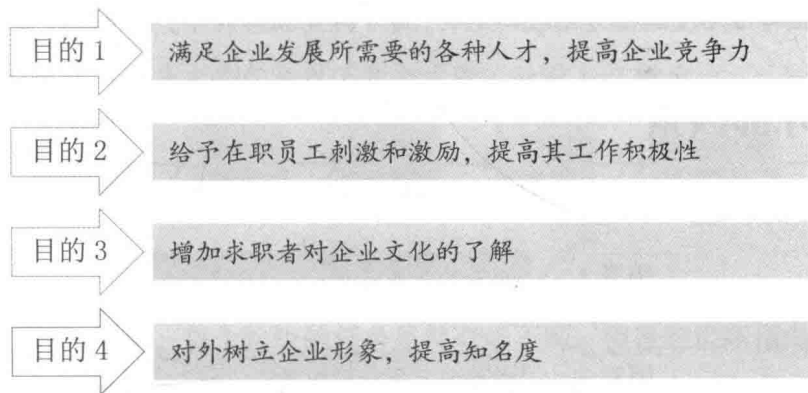


图 1-2 招聘的目的

三、企业进行招聘的原则

企业进行招聘工作时，要遵循以下原则，如图 1-3 所示。

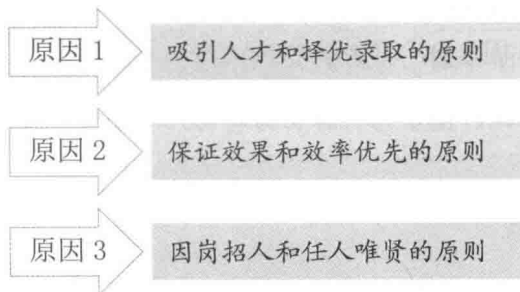


图 1-3 招聘的原则

四、企业进行招聘的意义

招聘工作对于企业发展有着重要意义，如图 1-4 所示。

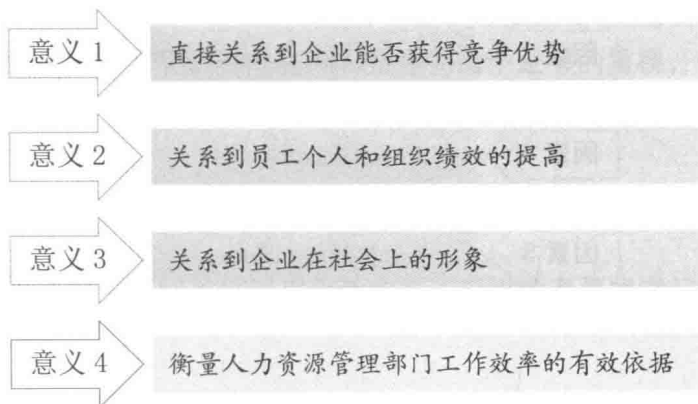


图 1-4 招聘的意义

第二节 影响人员招聘的因素分析

企业的招聘活动受到多方因素的影响，为了提高招聘效率，企业应该了解以下因素。

一、外部因素

影响企业招聘的外部因素主要有以下几个方面，如图 1-5 所示。



图 1-5 影响招聘的外部因素

二、内部因素

影响企业招聘活动的内部因素主要有以下几个方面，如图 1-6 所示。

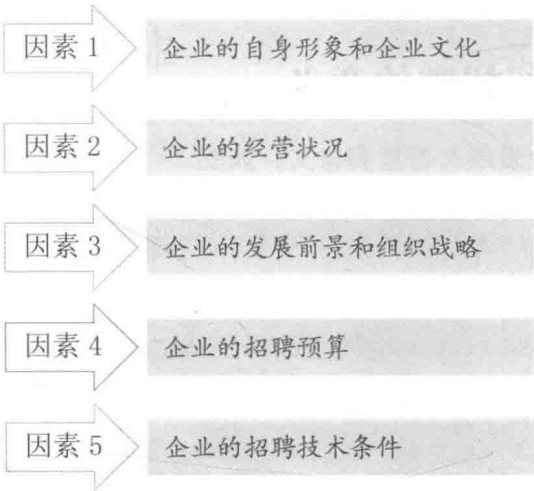


图 1-6 影响招聘的内部因素

第三节 人员招聘的过程

企业的招聘工作是一个有机完整的系统，这个系统有着规范的操作程序。一般来说，企业的人员招聘程序主要包括以下几个步骤，如图 1-7 所示。

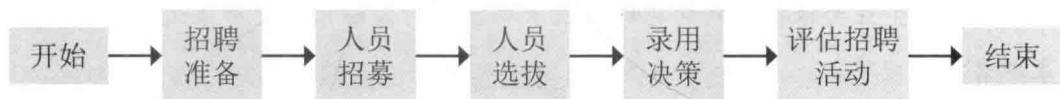


图 1-7 招聘流程

在企业招聘过程中，每个阶段的任务虽然有所不同，但是它们所指向的目标是一致的，即为企业招募优秀的员工。下面我们看一下企业在招聘中的每个阶段的主要工作内容有哪些。

一、招聘的准备工作

当企业出现人力资源需求后，首先企业需要对影响人员招聘的内、外部因素进行分析，然后结合企业内部的战略规划和人力资源现状，做出招聘决策。企业一旦做出招聘决策，就要认真进行准备工作，保证整个招聘活动顺利高效地进行。



企业的招聘准备工作主要包括：

- 组建招聘领导小组
- 制定招聘计划
- 准备招聘工作文件
- 选择招聘渠道
- 确定面试人员
- 制定面试计划等

招聘准备工作是整个招聘活动的基础，企业要给予足够的重视，以保证招聘工作按部就班地展开。

二、人员招募

企业在招募阶段的主要任务是运用合适的方法吸引或者寻找满足任职资格的求职者前来应聘。

招募阶段的主要工作内容有两个方面：



第 1 步：企业要根据不同的招聘方法采取合适的招聘信息发布渠道，保证能够吸引求职者前来应聘。

第 2 步：要在规定的时间段接待求职者，并要求其提供自身相关求职资料，以备选拔之用。

备注：接待求职者时，要向求职者介绍企业相关情况，让求职者对企业有一定了解，以便达到企业和求职者双向选择的目的。

三、人员选拔



为了选出符合企业要求的人员，我们要采用科学手段进行人员选拔，全方位地对求职者进行测试。

说得对。人员选拔是整个招聘工作的核心部分，既重要又复杂。它直接关系到我们企业能否招聘到优秀的人才来为组织服务。



企业在选拔阶段的主要任务有以下几项：

第 1 步：根据求职者提供的求职材料初步筛选出符合招聘要求的人员。

第 2 步：采用科学的笔试和面试方法对求职者进行测试，选拔出最符合条件的求职者。

第 3 步：将面试结果报告到人事部或者相关的主管部门，以便做出录用决策。

人员选拔活动对整个招聘活动的招聘效率和招聘效果起着决定性的作用，企业负责招聘工作的人员应该认真对待。

四、录用决策

根据相关部门的录用决策，对拟录用人员开展岗前培训以及进行试用期考察。最后企业与通过试用期考察的员工签订劳动合同，确立雇主和雇员的关系。