



现代企业人力资源管理实务丛书之一

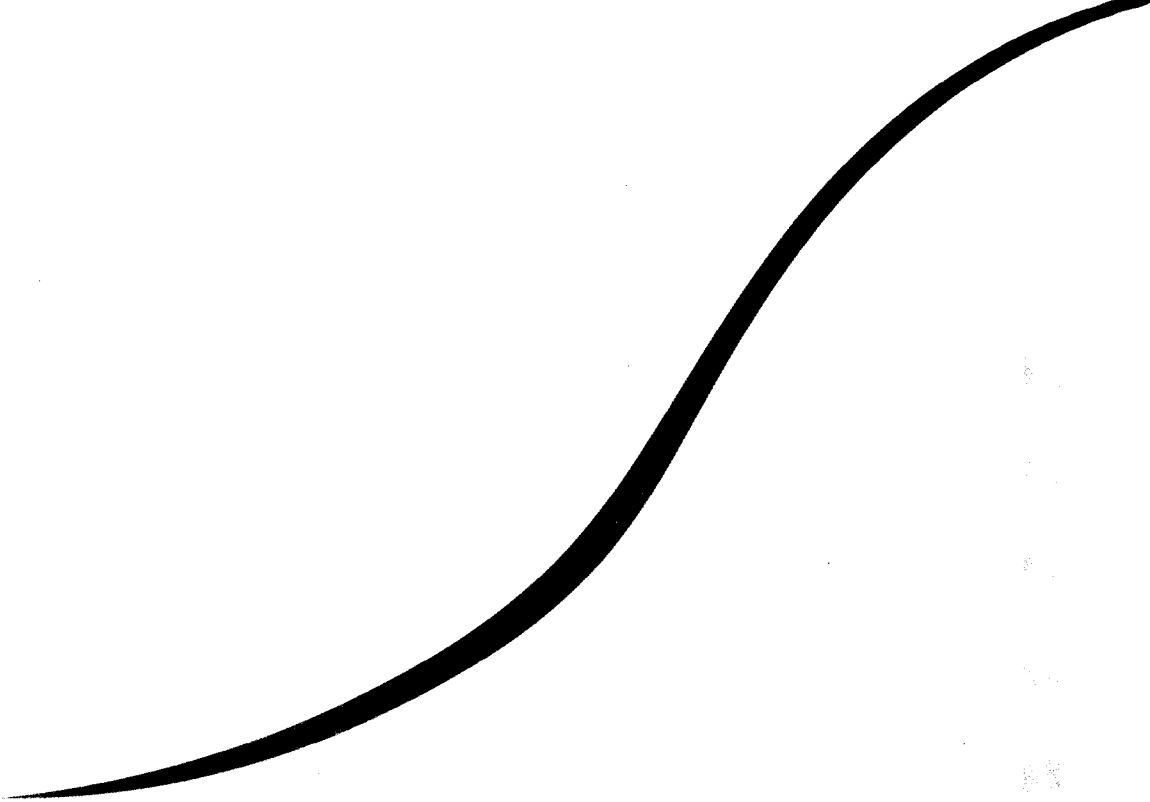
【理念·方法·工具】

七步打造完备的 招聘管理体系

武建学◎编著



哈尔滨出版社



七步打造完备的 招聘管理体系

武建学◎编著

 哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

七步打造完备的招聘管理体系/武建学编著. - 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006. 7

ISBN 7 - 80699 - 699 - 0

I. 七... II. 武... III. 企业管理 - 招聘 - 基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 042331 号

责任编辑:王姝 李英文

封面设计:铭洋设计工作室

七步打造完备的招聘管理体系

武建学 编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码:150040 电话:0451 - 82159787

E-mail:hrbcbs @ yeah. net

网址:www. hrbcbs. com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 19.5 字数 353 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 699 - 0/F · 68

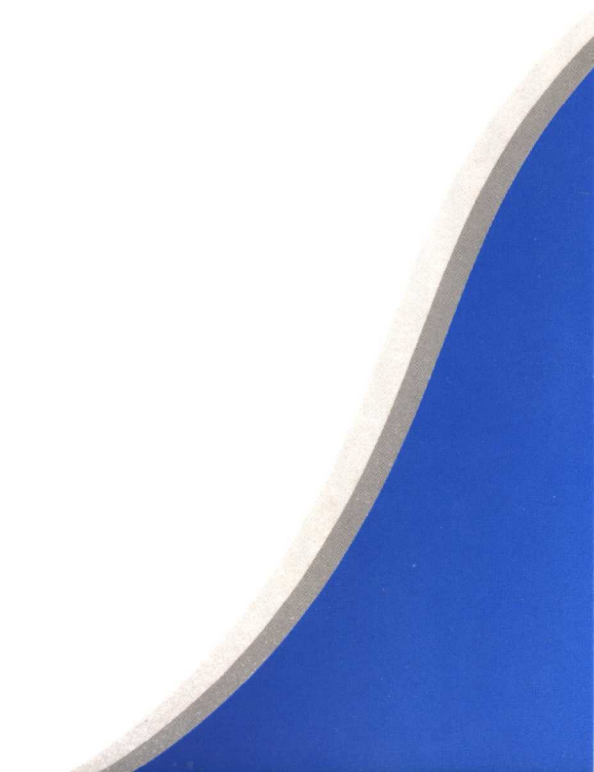
定价:38.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 82129292

本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

七步打造完备的 招聘管理体系

为帮助广大人力资源工作者在最短的时间内了解和学习企业人才招聘的全过程，本书将企业人才招聘体系划分为七个步骤：工作分析、招聘策划、选择招聘渠道、组织招聘活动、对应聘者的测评、面试和评估、招聘决策及后期工作。全书从专业咨询顾问的角度出发，将案例分析与具体实践融为一体，为读者提供了具有可操作性的方法、工具以及大量的企业案例，使读者能够系统地理解并掌握人员招聘和选拔的流程与关键控制点。



责任编辑：王 姝 李英文

封面设计：铭洋—设计工作室
MING YANG DESIGN





introduction

前言

一个企业就是由一定数量的人组成的集体，企业成也在人，败也在人。在商业竞争日趋激烈的今天，优秀的人才无疑是企业最为宝贵的资源。作为负责选聘人才的人力资源工作者，更是承担着从不计其数的求职者中挑选所需人才的重任，可谓任重而道远！因此，不仅需要人力资源工作者掌握有效的甄选与面谈技巧，更为关键的是企业要建立起科学的招聘与选拔体系，配合培训、考核等环节，为企业的健康持续发展提供有力的人才保障。

本书着眼中国企业人才选聘的现状，结合最先进的人力资源管理成果和顶级跨国公司选聘人才的成功经验，系统地阐述了实用的招聘理念和操作技巧，不仅帮助人力资源工作者解决人才选聘过程中的种种问题，而且从根本上帮助企业建立起科学完善的人才招聘管理体系。

为了让广大人力资源工作者在最短的时间内了解和学习企业人才招聘的全部过程，本书将企业人才招聘体系划分为七个步骤：工作分析、招聘策划、选择招聘渠道、组织招聘活动、对应聘者的测评、面试和评估、招聘决策及后期工作。全书从专业咨询顾问的角度出发，为读者提供了科学的人才招聘管理理念、具有操作性的方法和工具以及大量的企业实验案例分析，使人力资源工作者能够系统地理解并掌握人员招聘和选拔的流程与关键控制点，帮助企业把好人力资源管理的第一道关！本书在撰写中呈现出以下特色：

1. 系统性。系统地介绍了招聘管理的全过程，并且对每个环节的关节点逐一解析，以便读者能快速建立起自己的招聘管理体系。
2. 操作性。本书的大量篇幅介绍招聘实施中的操作性活动，立足与让读者知道如何去做。
3. 实用性。本书力求用通俗、易懂的语言，使读者在掌握一门技术的

同时，又获得一份乐趣。

我们深知，任何一套管理系统都不可能适用于所有复杂的管理环境，因此，在运用本书时，需要结合自身的实际进行适当地选择与调整。

另外，在本书的编写过程中，得到了北京博瑞森管理咨询有限公司的大力支持，在这里一并表示感谢！

编者

2006. 3

contents
目 录

绪论 获取企业竞争优势

当前人才招聘遍布挑战	1
招错人的代价	4
问题出在哪儿	5
人才竞争从招聘开始	6
人才招聘流程	8
本书的主要框架	9
人才招聘流程样本	11

第一步 工作分析:高楼万丈 始于基础

充分的工作分析是成功招聘的基础	20
观察法	22
访谈法	23
关键事件法	31
工作日志法	31
问卷法	33
企业工作分析的操作	38
制定工作说明书	43

第二步 招聘策划:运筹帷幄 决胜千里

人力资源规划	47
人力资源需求预测	52

人力资源供给预测.....	55
人力资源的供需平衡.....	59
制订招聘计划.....	62
组建招聘团队.....	71

第三步 选择招聘渠道:多管齐下 搜寻人才

选择恰当的招聘渠道.....	75
内部招聘:肥水不流外人田	79
校园招聘:发掘未来企业中坚力量	85
网络招聘:虚中有实	98
广告招聘:吸引人才没商量.....	110
猎头公司:中原逐“才”	116

第四步 组织招聘:引才有方 网罗人才

如何组织现场招聘	119
如何吸引优秀的人才	125
细说招聘策略	130
接受工作申请和对应聘者进行初步筛选	134
人才招聘中的法律问题	143

第五步 人才测评:去伪存真 明察秋毫

人才测评及其基本程序	147
能力测试	153
个性测试	169
职业适应性测试	179
评价中心	184
文件筐测试	188
无领导小组讨论	194

第六步 面试:借我慧眼 伯乐相马

面试:秀出人才.....	203
结构面试法	207
关键事件面试法	215
面试前的准备	218
面试过程的实施	222
面试操作技巧	227
面试结果的处理	234

第七步 招聘结束:满“才”而归 孕育精英

招聘后期的工作	240
背景调查和体检	245
签订劳动合同	251
新员工的岗前适应性培训	263
招聘效果评估	268

绪论 获取企业竞争优势

如果把宝洁的人带走，留下资金和设备，那么宝洁将会一无所有；如果把资金和设备带走，留下人，10年后，他们将会重建一个宝洁。

宝洁“以人为本”的管理理念

当前人才招聘遍布挑战

现场招聘，网络招聘，报纸广告……

现在只要企业想招人，便有多种途径可以招揽“人才”。可是，企业人力资源经理在花费了不菲的金钱和精力后仍是感叹没有招到合适的人才，或者招到的“人才”并非想象中的那么好。大部分的人力资源经理都会仔细分析其中的原因，比如：招聘会效果不好？网络招聘效果不好？……招聘首先是要选择好招聘渠道，可是何谓“好”呢？别人说好就一定好吗？在人才招聘过程中遇到种种挑战和困惑，且看以下两组案例：

案例一：

为了在中国建成美国之外最强大的软件研发中心，微软已经开始在中国展开强大的人才招聘攻势，微软中国企业计划在未来几年内每年增员20%，以此来壮大企业实力。消息称，为了在中国创建一家除美国之外最大的软件研发中心，微软已开始在中国展开大规模的招聘行动。微软负责研究院公关业务的工作人员证实了上述消息，称这是微软根据未来新财年的规划作出的决定。微软在华招聘的而并不是为了增援微软中国的销售，而是扩充微软亚洲研究院和微软亚洲工程院方面的技术力量。

微软亚洲研究院今年原计划在高校毕业生中招聘100人，从2003年11月至今共收到12000份简历，但只落实了70个职位，招聘工作十分不

理想。

“1万应聘者挑不出100人”。“过去两三个月，我最主要的精力都花在了雇人上。遗憾的是，1万多名应聘者中，居然招不到足够合适的人。”在北京中关村希格玛大厦微软亚洲工程院总部，新任院长张宏江博士情绪不高地说。2003年年底成立的微软亚洲工程院的主要功能是，把微软亚洲研究院的科研成果开发成关键技术，并孵化核心产品。按照当初的设想，微软亚洲工程院在今年7月份左右应该到位100名软件工程师，可让张宏江头痛的是，现在只招到70多人。

案例二：

市场总监周鹏上月刚刚招聘了一名高级市场经理，此人是美国某大学MBA毕业生，以前做过市场部经理，有过管理十余个下属的经验。见面初始，他给人的感觉十分干练、足智多谋，因此周总非常满意地将其招聘进来。但一个月之后，周总则感到有些困惑了，这位高级市场经理往往有很多想法，说得很好，但执行力度总是不足，特别是在与团队中其他人合作方面显得较差，也缺乏对团队成员的领导力。周总感到有些失望，“为什么他并不像想象中的那么好？在面试的时候怎么什么都看不出来？”

人才招聘是企业人力资源管理工作中的重要组成部分，任何企业在人力资源管理过程中都会考虑如何获得自身所需的人才。然而在现实中，就像前述案例一样，人才招聘过程总会面临着许多挑战。

总找不到我们需要的人。人才的供应和需求之间的矛盾始终存在着。对有的职位而言，应聘者供大于求，我们可能需要在大量候选人中选出一两名我们所需要的人。而对于一些职位来说，我们可能很难找到可供选择的简历。尽管现在的招聘方式越来越多，我们可以在招聘会上招聘，我们可以在报纸上或网站上发布招聘信息，我们可以委托专业的代理机构或猎头企业帮助寻找，但有些专业技术要求较强的职位或管理职位仍然难以获得合适的人选，因此有些人力资源部门经理不得不发出这样的感叹：“伯乐常有，千里马不常有。”

没想象中的那么好。在招聘人员时，我们通常要对应聘者进行面试，面试的主要目的就是通过应聘者的过去和目前的表现推断其在工作中的表现。这里主要的信息一方面来自于应聘者的简历，另一方面来自于应聘者在面试中所讲的话。因此，我们期望简历中所看到的丰功伟绩能够在未来的工作中继续出现；我们期望在面试中表现得热情、进取的人在将来的实

际工作中也是如此；我们期望一个表现出良好的人际交往风度的人在工作中也能很好地与他人沟通合作。但事实却往往并非如此，有时甚至在实际工作中的表现与面试中的表现判若两人，这往往令招聘者大失所望。在这个过程中，招聘者至少在两个方面遇到挑战，一是应聘者的简历往往刻意突出其优秀的一面，有的甚至有夸大或虚构成分；二是在面试中应聘者会故意掩饰自己的缺点，故意做出与招聘者期望相同的表现。因此，如何通过简历和面试的表现，识别出应聘者更为真实的特点，将是一件非常有必要和重要的事情，我们必须对此采取更有实效的招聘方法。

招进来的人总缺点儿什么。往往就是由于在选拔面试中不能较好地识别应聘者与空缺职位的任职资格或企业的企业文化是否相符，因而导致在录用后才发现新员工并不符合该职位的要求，或者与企业的企业文化很难融合。职位的要求主要规定了从事一个职位工作的任职者应该具备的一些知识、技能和能力，一个任职者仅仅具备这些知识、技能和能力还远远不够，他还应该具备企业的文化所要求的一些风格特点，应该认同企业的使命，与企业的核心价值观保持一致。例如一个企业的企业文化要求开放沟通，强调团队合作，而新员工自身能力很强，但过于自负，缺乏合作精神，很少与同事沟通和合作，这样他就无法与企业的企业文化相融合，他的能力也就受到很大的限制。

为他人做嫁衣。北京城郊的一家企业曾为吸引人才盖了一座漂亮的人才大厦，吸引到了三十几位优秀的大学生，可是不到半年时间，这些大学生便纷纷跳槽，一时间，人去楼空，只留下漂亮的人才大厦孤零零地立在原地。其实人才留不住的原因很简单：人才成了摆设，没有发挥自己能力的空间。一家跨国企业深圳分公司有员工 6000 多人，初级工年流失率达 24%，工程师流失率为 20%，每年都需重新补充一批人，造成人工成本高，管理困难，影响产品的竞争力；某著名高科技企业每年流失技术人员上千人，也成为制约企业发展的一个重要因素。

随着经济发展的多样化和择业观念的不断变化，近年来企业中人才的跳槽现象越来越普遍，周期也在缩短。以 2003 年国有控股企业为例，有较高职称的资深技术人员，流出 652 人，引进 475 人；非国有企业则相反，流出 160 人，引进 428 人。是什么原因促使这种人才流动现象产生？跳槽人员中近一半是因薪水低、上司难以相处或受到不公正待遇及工作无挑战性、事业没有发展空间等原因。另外，跳槽也是因为受到新职位种种诱惑的影响，其中包括新任职的企业是国际知名企业，薪水更高等等。

人员流失过快给企业招聘工作带来很大的挑战，浪费很大的精力招聘来的人，并在岗前培训中投入很大的财力，往往很快就流失，或被其他企业挖走，确实令企业非常痛心。在招聘选拔过程中，有些招聘者倾向于选择那些十分优秀的人才，却往往忽视这些人才的稳定性，辛辛苦苦招来了员工却很快就发现是在为同行业的对手做嫁衣，不但给企业造成财力人力上的损失，而且从另一方面削弱了企业自身的竞争力。由于企业人员流失速度快，企业就需要不断地招聘人员来满足工作的需要，同样又加大了人才招聘工作的难度。

招聘成本怎么这么高。由于合适的候选人不易获得和人员流失速度的加快，企业不得不在招聘方面投入巨大的成本。不同企业在争夺同类人才的时候，为了表现出自己企业的吸引力，很多企业不惜斥巨资进行宣传。为了获得足够的符合要求的候选人，企业要动用各种各样的手段去招聘人员。为了能够有效选拔人才，不少企业也投资使用一些先进的人才选拔手段，例如运用科学的测评工具对候选人进行测评。因此招聘选拔费用构成了一笔巨大的开支，企业都期望这笔投资能获得更大的回报。

招错人的代价

如果在招聘选拔方面出现失误，企业将付出沉重的代价，蒙受巨大的损失，包括：

- 企业业绩受到影响。企业如果招聘到不称职的员工，最直接的损失就是因不称职员工导致的企业业绩目标难以完成，及业务机会的流失；
- 企业形象受损。不称职的员工在与外部客户接触时，不能很好地完成企业的工作，给企业客户造成较差的影响，降低客户的满意度，同时企业辞退不称职的员工给企业在未来选拔人才时造成不良影响，以至于企业在未来很难吸引到优秀的应聘者，影响企业以后的招聘活动；
- 影响士气。由于新进员工处于一个相互作用的工作团队中，一名员工的表现很可能会影响到团队中其他成员，不称职员工工作能力较差或者工作责任心缺乏，又会影响到整个工作团队的士气，新进员

工整天发泄自己对企业的的天，这种不满情绪很快就会在工作团队中蔓延，引发团队中其他同事的消极情绪；

- 间接使竞争对手获利。一些缺乏稳定性和忠诚度的员工纷纷跳槽，他们所了解企业的经营情况和其他业务流程信息甚至企业的商业机密就会为对手所用，间接提高对手的整体实力；
- 除此之外还给人力资源部门的工作造成压力，并牺牲大量的招聘选拔成本。

问题出在哪儿

企业缺乏人力资源规划和招聘计划。一般情况下，企业出现的问题是因企业缺乏人力资源规划和招聘计划造成的。如企业经常会出现人员不足的现象，企业经营战略计划经常因为人员到位不及时而推迟或改变，企业现有人员因面临巨大的工作压力而影响工作积极性，造成所需要完成的工作越来越滞留，导致企业信誉度下降，从而使企业经营能力减弱。如果人力资源管理无法做适当的规划，企业将被迫在一些可能发生的事件发生后，而不是之前做出相应的反应。

缺乏招聘人力成本效率，选择招聘渠道存在误区。在招聘之前没有考虑到招聘成本效率的问题，所以造成一系列的浪费。在招聘渠道的选择上，企业为了加强在市场上的宣传，要启用影响力大的媒体，由于大众报刊的广告受众很多，如果太多的人对招聘广告做出反应，就会使人力资源部门在招聘工作中失去控制招聘成本、求职者类型、求职者数量等方面的能力，给人力资源部门工作造成一定困难，使企业人力资源管理规划不能正常实现。

缺少工作分析。一些企业招聘广告词的描述方式使读者有一种应聘的冲动，但冲动不能代表其他。求职者需要了解详细的信息时，不知道本职位是做什么的，企业没有向求职者提到职位详尽描述和胜任本职位所需的知识、技能、体力等方面的要求。这样在招聘的过程中，会有大量的不适合本职位的人员前来面试，给面试工作造成一定的麻烦。

另一方面在企业人员面试、筛选、评估过程中，由于缺乏科学的工具

作为考评人员素质、水平、技术和业务实力的测评手段，面试人的主观看法在评价中所占的比重要远远高于科学的测评方式。由于缺少工作分析，在人员录用过程中没有科学的录用依据，容易造成所录用人员与职位要求的差距，甚至造成应聘者与职位完全不相符的尴尬情景。

招聘程序的不规范和无科学性筛选和录用。许多企业在招聘程序中许多步骤或科学的甄选方式已经被省略了，一般企业在这时候往往通过面试时对求职者的主观印象做出判断，这种判断的客观性和准确性是值得怀疑的。一些企业没有通过模拟情景测评方式和其他的量化评定方式来考核求职人员，在面试时这样做会对招聘工作的结果造成影响。

除了这些，还有以下几点不足：忽视求职者的背景资料情况，向求职者宣扬企业不实之处和许诺无效，经理人员的心理偏好影响，没有设立招聘后的评估等等。

人才竞争从招聘开始

做好人力资源规划。要明确保证有充分的时间和精力去选择人才，用人时才想到招人，必然会影响对人才质量的把关，因为急用，就可能降低用人标准，“凑合使用”。招聘规划要从三个方面着手进行：1. 企业的战略规划。如企业要做哪些业务，其战略部署是什么，需要具备哪方面的核心竞争力，然后确定什么素质的人能完成这些使命，这些人从哪里来，如何来等；2. 当前业务发展的人员需求。如业务量的增加，新业务的开拓，工作内容的重新调整等；3. 人员流动产生空缺职位的补充。

工作分析详细，任职资格明确。好的招聘信息应具有这样的特征：完整性，即包含职位的职责、任职资格要求、工作条件、待遇等内容；翔实性，即每项内容描述要具体明确，比如具有什么样的能力，掌握什么样的技能，而且要符合职位的实际需要；客观性，即文字表述要精确，使不同的人对招聘信息的理解尽可能一致，减少歧义的产生，避免因此而起的简历乱投。比如招聘总经理秘书，一定要界定其职责，如是总经理日程安排、文字处理、文件发放及管理一般行政事务处理，还是协助总经理负责内部管理、业务拓展以及对外的公关等。显然两者对任职者的要求迥然不同，

他们在企业的作用、定位、待遇等方面也是完全不同的。

招聘广告要展示魅力与吸引力。招聘信息除描述清楚职位的职责、任职要求等外，同时要将企业的良好的人事制度、用人政策宣传出去，以增强企业对应聘者的吸引力。在这个人才大战的时代，不再是单向的企业选择人，人同样也在选择企业。企业与员工的地位是平等的，他们是相互选择的合作关系，所以企业是否能吸引到所需的人才，取决于企业是否有足够的吸引力。所以招聘广告一定要有吸引力。比如招聘前台接待，前台接待是外界了解企业、认识企业的窗口，同时也是为企业内部传递信息的重要职位，通过前台接待的言行可以透视一个企业，可以为员工工作提供便利，所以我们很重视这个职位。对任职者的综合素质和形象都有很高的要求，但是由于社会长期以来存在对此职位的歧视现象，往往一些优秀的人才不愿意应聘此职位，那么，企业凭什么吸引优秀的应聘者呢？除了高薪外，替她规划未来的职业生涯也许更具吸引力，为此，我们在发布职位招聘信息的时候，明确提出，她们在一年之后，可以轮岗发展。事实证明这则招聘广告很有魅力，我们聘到了合适的人选。她们在完成好本职工作的同时，主动学习和了解企业的业务，以备在企业找到她们所能胜任的职位，以此形成良性循环。

渠道要匹配，面试要专业。根据招聘人才特征，确定其可能的来源，然后选择相应的招聘渠道。常规招聘渠道有网上招聘、招聘会、报刊广告、专业杂志、猎头企业等，我们还可以与各种专业或技能的短期或长期的培训学校联系，甚至可以与一些企业的人力资源部门结成联盟，共享某些人力资源，或相互推荐。

面试官是吸引优秀人才的重要条件，所以好的面试官要具备三个条件：良好的综合素质；对企业文化、业务有充分的了解；掌握人才甄选的技巧。应聘者的硬素质比较容易考评，如是否具备某方面的知识，掌握某方面的技能等。但是，软性素质较难测评，如个人价值观、团队精神、沟通协调能力等，这需要有专业和巧妙的甄选技巧。

招到人才并留住人才。也许通过前面的要点，我们可以招聘到合适的人选，可是他们是否能留下来，是否能充分发挥作用呢？会不会很快离职？这需要企业有良好的企业文化和工作氛围，新员工适应期的引导，以及良好的培训和其他促进员工长远发展的政策，这样，让新员工感受到其未来将享有的好机会和发展空间，如加薪的机会、学习的机会、轮岗发展的机会、被提升的机会等。招到人才，并将他留下来、用起来，这才是成功的招聘。