

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 招聘



周永亮 万鹏◎编著

全面展示招聘流程
系统提供招聘方案
一站解决招聘难题



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 招聘

全案

周永亮 万鹏◎编著

全面展示招聘流程
系统提供招聘方案
一站解决招聘难题



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从企业招聘实际出发,按照招聘工作流程,对每一个招聘环节都进行了详细说明,并提供了相应的模板和工具。书中具体内容包括招聘的发起、准备,招聘渠道的管理,简历库的建立与筛选,笔试、面试,人才测评方法以及背景调查和录用管理等。

本书适合企业人力资源管理人员(尤其是招聘专员)、企业培训师、咨询师、行政管理人员以及高校相关专业师生阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业招聘全案/周永亮,万鹏编著. —北京:
机械工业出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-111-47148-6

I. ①现… II. ①周…②万… 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(2014)第136976号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:解文涛 责任编辑:解文涛

责任校对:舒莹 责任印制:乔宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2014年9月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·23.75印张·1插页·444千字

标准书号:ISBN 978-7-111-47148-6

定价:58.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

丛书序

在现代企业中，人力资源开发与管理已经成为核心竞争力的关键环节。企业间的竞争说到底就是人力资源的竞争。无论是大企业集团的领导者还是中小微企业的老板，无一不认可人力资源开发与管理的重要性。再小的企业都会配置一个人力资源部，至少也会设置一个行政人事部。

为了迅速提升人力资源开发与管理的水平，无论是老板本人还是人力资源部门的负责人，都积极地参加各类人力资源开发及管理培训，不少人力资源管理专业人员甚至还拿到了人力资源管理专业的相关证书。但是，在现实中，不仅老板对人力资源的管理不满意，人力资源问题依然是其最为头疼的问题之一；而且人力资源部门的工作人员也时常感到困惑：大量的工作并没有产生相应的效果。

反思这种现状，我们认为，原因之一就是老板对人力资源管理的理解不到位，人力资源管理专业人员缺乏得心应手的工具和模板。于是，近年来，一批又一批的人力资源管理大全、全书、案例全集、工具箱等纷纷问世。有人会问：既然如此，国富咨询为什么要费心费力，又来出版这套全案丛书呢？国富咨询的这套全案丛书又与市场上其他的同类产品有何不同呢？

国富咨询编写的这套全案丛书共 6 本，包括《现代企业招聘全案》《现代企业培训全案》《现代企业绩效考核量化管理全案》《现代企业岗位说明书全案》《现代企业薪酬管理全案》《现代企业人事管理全案》，最突出的特点是，由长期身处咨询一线的咨询顾问编写，其中还不乏来自企业内部的资深人力资源总监。表单全面实用，资料翔实，既避免了纯粹学者编写此类工具书的学术化倾向，又不仅仅是各类人力资源管理工具的罗列，而是根据企业人力资源管理的规律和流程进行的模板总结优化和表单图示讲解。

本套全案丛书可以说是国富咨询 13 年从业经验和知识的积累，其中的表单和操作流程等曾经被咨询行业视为不传之秘，或者仅供咨询顾问在具

体的咨询中使用。通过本丛书的编写，国富咨询的目的就是用自身的积累为更多企业提供唾手可得的模板和工具，提升企业人力资源开发与管理的效率，推动中国企业的快速发展，从而使得国富咨询积累的经验和知识能够发挥更广泛的作用。

本书既适合于资深的人力资源管理人员使用，也可以让新近从事人力资源管理的人员迅速进入工作状态，提升其工作效率，还可以使中小微企业的老板快速了解人力资源管理的科学性和系统性。此外，本书也适合行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读、使用。

全案丛书在手，人力资源管理不再高深！

欢迎企业领导者和人力资源管理从业者使用本丛书，并希望你们多提宝贵意见！

深深感谢编撰本丛书的国富咨询的同事！

前 言

在长期的咨询与培训实践中，我们发现中国的很多企业都缺乏规范的管理，尤其是缺乏人力资源的规范化管理。很多企业家也听过不少的培训课，但是回到企业仍然不知道从何入手。本书结合企业人力资源实践，从企业招聘实际出发，按照招聘工作流程，对每一个招聘环节都进行了详细说明，并提供了相应的模板和工具。书中具体内容包括招聘的发起、准备，招聘渠道的管理，简历库的建立与筛选，笔试、面试，人才测评方法以及背景调查和录用管理。本书有三个特点：

一是全面。本书全面梳理了招聘与录用工作的各个方面，大到人力资源规划，小到表单填写。从规范招聘与录用的角度出发，结合企业实际，形成了完整、实用的规范化管理工具。

二是标准。本书结合作者对各个行业的咨询的操作实例和范本，制作了大量标准的工具、图表，是企业标准化、工具化、流程化和实务化的管理工具，是企业通用的解决方案。

三是实用。实用是本书最大的特色。本书针对招聘的方方面面，给出了拿来就用的操作流程、范本、表单和制度，帮助企业实实在在地解决问题。

本书是一本针对性很强的工具书，理论简明扼要，操作实践详细实用，是企业人力资源管理人员（尤其是招聘专员）、企业培训师、咨询师、行政管理人员以及高校相关专业师生的必备工具书。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业

☐私营企业

☐政府机构

☐股份制企业

☐外资企业（含合资）

☐集体所有制企业

☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒

☐批发/零售/餐饮

☐旅游/娱乐/饭店

☐政府机构

☐制造业

☐公用事业

☐金融/证券/保险

☐农业

☐多元化企业

☐信息/互联网服务

☐房地产/建筑业

☐咨询业

☐电子/通讯/邮电

☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下

☐500—1000 人

☐1000—2000 人

☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他_____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计 ☐管理学与实务 ☐其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____职务_____电话_____
- 地址_____邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

目 录

前言

第一章 招聘在人力资源管理中的位置

第一节 什么是招聘	2
一、招聘的概念与内容	2
二、招聘的原则	6
三、招聘的地位、意义	7
四、招聘的新趋势	8
第二节 招聘的实施	10
一、招聘部门	10
二、招聘的步骤	11
三、招聘的管理制度及实例	14
第三节 招聘的准备	25
一、企业介绍	25
二、岗位职责	25
三、岗位待遇	28
四、岗位晋升通道	28
第四节 招聘注意事项	29
一、招聘失败的分析	29
二、招聘有关法律法规	38

第二章 招聘的发起

第一节 人力资源规划	46
一、什么是人力资源规划	46

二、人力资源规划流程	51
三、人力资源供需预测	56
四、人力资源规划管理制度	67
五、人力资源规划案例	70
第二节 岗位分析	76
一、什么是岗位分析	76
二、岗位分析的作用	77
三、岗位分析的方法	78
四、岗位说明书的编制	79
第三节 招聘申请	87
一、招聘需求的提出	88
二、人事异动说明	89
三、招聘计划制订与审批	89
第四节 制订招聘计划	92
一、招聘程序制定	92
二、招聘经费的预算	96
三、某公司招聘计划实施方案	98

第三章 招聘渠道的管理

第一节 内聘管理	102
一、什么是内部招聘	102
二、内部招聘对象来源	102
三、内部招聘的主要方法	112
第二节 外聘管理	119
一、广告	120
二、招聘会	123
三、网络招聘	124
四、人才中介	131

五、校园招聘	132
六、员工租赁	138
第三节 招聘方案对比	139

第四章 简历管理与人才甄选测评

第一节 人才库的简历管理	144
一、人才库的建立	144
二、筛选简历的标准	147
第二节 应聘者的性格分析	151
一、性格强度	151
二、态度	157
三、自信心	167
四、抗压能力	169

第五章 笔试

第一节 笔试概述	180
一、笔试概念与内容	180
二、笔试类型与作用	181
三、招聘笔试管理制度示例	181
四、笔试题设计原则与要点	185
第二节 招聘笔试题分类点评	187
一、Verbal Test	187
二、逻辑推理及智力题	188
三、言语理解与表达能力	193
第三节 各岗位笔试题案例	196
一、销售人员笔试题	196
二、行政秘书笔试题	199
三、行政人事笔试题	203

四、基层管理人员笔试题	206
五、招聘专员笔试题	208
第四节 名企笔试题案例	211

第六章 面试

第一节 面试准备	228
一、选择面试考官	228
二、确定面试人选	229
三、设计面试评价量表和面试问话提纲	232
四、确定面试方式及评价方法	232
五、面试场所的选取	237
六、面试制度示例	237
第二节 面试方法	240
一、无领导小组讨论	240
二、结构化面试	242
三、公文筐测试	246
第三节 不同岗位面试题案例	250
一、销售人员面试试题	250
二、采购人员面试试题	253
三、管理人员面试试题	254
四、文秘助理人员面试试题	256
五、客户服务人员面试试题	257
第四节 名企面试题示例	258

第七章 复试管理与人才测评

第一节 能力素质模型建立	276
一、能力素质模型的定义	276
二、能力素质模型数据库的制定	277

第二节	系统评估候选人	279
	一、不同测评方法对比	279
	二、团队角色问卷调查	281
	三、管理者风格测试	283
	四、职业锚测试	286
第三节	人才测评	292
	一、人才测评管理介绍	292
	二、人才测评管理流程与方法	295
	三、人才测评工具及应用	298
第四节	人员测评方案设计及案例	306
	一、管理人员素质测评	306
	二、生产人员素质测评	315
	三、营销人员素质测评	322

第八章 背景调查与录用

第一节	背景调查及作出录用决策	332
	一、进行背景调查	332
	二、作出录用决策	333
第二节	人员录用及相关手续	335
	一、录用管理简介	335
	二、录用工作流程	337
	三、办理录用手续	342
	四、组织入职体检	346
	五、签订劳动合同	347
	六、员工录用和试用制度	355
第三节	招聘效果评估	358
	一、人员录取总结	358
	二、招聘工作评估	358

第一章

CHAPTER ONE

招聘在人力资源管理中的位置

本章要点：

招聘的概念、原则、实施步骤

招聘前确定要实施招聘的岗位的职责

招聘中应注意的事项、招聘中容易出现的错误和相关的法律法规

第一节 什么是招聘

一、招聘的概念与内容

1. 招聘的概念

招聘是人力资源管理的第一环节。

随着业务的发展，企业需要更多高素质员工的加盟。通过有效的招聘工作吸引高素质人才，对企业未来的发展至关重要。同时，招聘工作又是整个企业预警系统中重要的一环，成功的招聘会使企业的人才流动率大大降低。

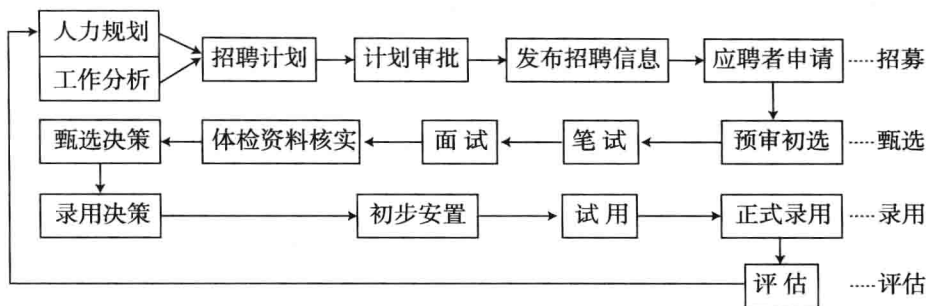
据有关专家估计，有效的招聘与选拔至少可以带来 6% ~ 20% 的生产力增长。特别是对一些较小的企业，招聘与选拔甚至可能成为企业赢利或者亏损的决定性因素。

(1) 减少培训负担。刚刚进入企业的员工，就像是一块干燥的海绵，可能对企业的文化、素质要求、工作技能等没有足够的认识。此时，企业就必须对他们进行足够的培训。如果新招聘的员工素质较差或者专业不对口，企业就必须在培训中投入更多的人力和物力。

(2) 提高企业绩效。一个不争的事实是：优秀的员工不需要工作环境适应期，他们可以在很短时间内迅速转换角色，进入工作状态，更不需要大量的培训，却可以推动企业整体绩效水平的提高。

(3) 对外宣传的有效途径。从组织外部看，一次成功的招聘活动就是一次成功的公关活动，对企业形象是一次非常好的宣传。对组织而言，组织形象至关重要，聘用的全过程本身就是组织形象的宣传过程。

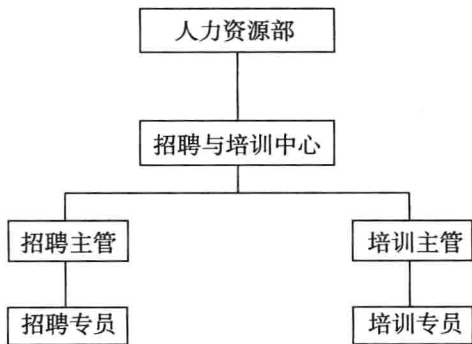
从招聘信息的发布、招聘过程的测试，到最终录用，均为公众和应聘人员提供了了解组织的机会。



2. 招聘的内容

内容 1	招聘计划/规划，每年制订企业的年度招聘计划，包括人数、专业、岗位等
内容 2	招聘实施，即具体开展招聘工作，发布招聘信息、面试、录用办理手续等
内容 3	招聘动态管理，及时更新招聘信息，更新员工信息，对招聘计划做动态调整，做好招聘总结

3. 招聘管理的组织架构



4. 招聘管理人员的素质要求

素质 1	对公司全面的了解，对行业的了解，对区域就业的了解
素质 2	对公司产品、岗位的熟知，对岗位职责、薪资待遇、员工发展等的全面掌握
素质 3	对劳动合同法等劳动法规及地方法规、招聘渠道、招聘流程、招聘技巧及技术的全面了解
素质 4	敏锐的洞察能力、良好的沟通能力、积极的做事态度和谦虚、谨慎、自信的姿态

5. 招聘管理的工作权责

(1) 招聘主管岗位的职责。

职责1	根据公司现有的编制及业务发展需求，协调、统计各部门的人员招聘需求
职责2	根据公司人员招聘的需求，编制年度、季度、月度人员招聘计划
职责3	建立与评估招聘渠道
职责4	负责人员招聘、面试、甄选、录用等工作
职责5	汇总分析相关招聘报表
职责6	建立和完善公司的人才选拔体系和招聘流程
职责7	建立后备人才选拔方案和人才储备机制
职责8	完成人力资源总监及经理交办的其他临时性任务

(2) 招聘主管岗位的权力。

权力1	对招聘相关制度、流程的制定、修改及监督权
权力2	对人才市场安排的批准权
权力3	对岗位人员的复试权、推荐权
权力4	对下属相关工作的培训权、监督权
权力5	对人力资源规划的建议权
权力6	对薪酬福利制度的制定、建议权
权力7	对劳动纠纷的处理权
权力8	对公司招聘、晋升、调动、解聘有建议权