



21世纪 人力资源管理专业系列教材

员工招聘

(第二版)

主 编 杨 倩

副主编 行金玲 李 明

赠 送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

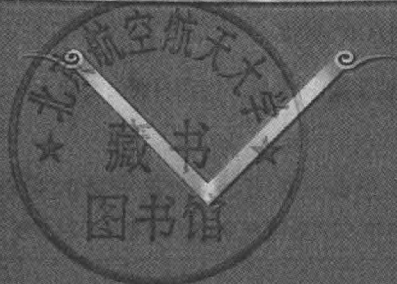
014059111

F272.92
657-2



21世纪人力资源管理专业系列教材

员工招聘



(第二版)

主 编 杨 倩

副主编 行金玲 李 明

F272.92
657-2



北航

C1746506



西安交通大学出版社

XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容简介

招聘是现代企业管理中一项重要、具体和经常性的工作,是人力资源管理活动的基础和关键环节之一,直接关系到企业各级人员的质量和各项工作的开展。本书分为招聘概述、招聘影响因素、招聘的基础、招聘计划、员工招募、员工筛选、录用和评估几部分。力求突出以下特点:①理论与实践相结合。本书融理论与实践为一体,将理论方法、实务与案例纳入一个完整的体系框架之中。②针对性与可操作性相结合。本书贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例,特别注意与我国企业具体实际相结合。③学术性与创新性相结合。本书借鉴国内外成功招聘管理研究的最新成果,在消化吸收发达国家成功招聘经验的同时,尽可能与中国本土文化衔接,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。

本教材适合高校人力资源管理专业学生、企业人力资源管理人员、劳动人事部门工作者使用,也可应聘者参阅。

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘/杨倩主编. —2版. —西安:西安交通大学出版社,
2014.8

ISBN 978-7-5605-6621-4

I. ①员… II. ①杨… III. ①企业管理-招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 194248 号

书 名 员工招聘(第二版)

主 编 杨 倩

责任编辑 魏照民 柏 森

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 陕西奇彩印务有限责任公司

开 本 727mm×960mm 1/16 印张 18.25 字数 331 千字
版次印次 2014 年 9 月第 2 版 2014 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-6621-4/F·459
定 价 32.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

编写委员会

学术指导：席酉民

编委会主任兼总主编：杜跃平

编委会副主任：李增利

编委委员(按姓氏笔画排序)：

王林雪 孙 波 李 明 李 莉

苏列英 张 琳 杨生斌 林 筠

高 艳 高恺元 夏彩云 魏 伟

总 序

进入 21 世纪以来,经济全球化、全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。从农业经济到工业经济,再到服务经济或以体验经济、眼球经济等各种特征组合成的新经济,除了管理的重心逐步从价格、质量等转向创新、反应速度、信誉等外,经济社会发展所依赖的关键资源也由原来的土地、劳力、资本逐步转向信息、经营能力、知识等(即使在我国经济尚处于多元化的状态下,这种趋势也是明显的)。换句话说,知识、人才等智力资本正在成为经济增长和发展的基础性、关键性、战略性资源。高素质人力资源的知识、能力和创造力,是国家、地区、企业获得竞争优势的根本源泉,高素质人力资源的开发与争夺日益成为国家、地区、企业之间竞争的焦点。各国政府和企业越来越重视人力资源的开发与管理,纷纷采取各种措施努力提升人力资源的素质、能力和知识结构,为参与日益激烈的竞争创造持续的动力和源泉。

传统经济学一般认为,决定经济增长的基本要素是人、土地、资本,人被看作是“非资本的”一种自然状态的劳动力,而没有真正考虑到劳动者所拥有的知识和技能的价值与作用。战后以来对经济增长和发展的研究揭示了一个新的现象,在不同的国家和地区,相同的实物资本总投入量带来了差异悬殊的收益增长。经济分析和研究发现,这种差异的真正根源在于人力资源质量的差异,即是由人力资源的知识水平和能力差异所导致的人力资源使用效率的差异所形成的。当代经济学家普遍认为,土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本源泉,唯独人力资源才是企业 and 国家经济社会发展之根本。人力资源是决定经济增长的第一资源。正如西奥多·舒尔茨所指出的“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的发展”。当代经济学理论的创新,一方面反映了新的经济演化本质和特征;另一方面也不断凸显了人力资源和人力资本在未来经济增长和发展中具有的基础性、战略性地位。

在现代经济学不断创新和发展的同时,现代管理学理论和实践模式也在实现着创新和发展。无论是管理学中的人性观的变化,还是系统管理理论的创新、管理目标和模式的调整,日益体现了以人为本的思想和理念,特别是从传统的人事管理向人力资源管理和战略性人力资源管理的变革,集中体现了经济学理论的创新成

果和管理理论与实践的创新需要——即人力资源是第一资源,人是企业主体,人在管理中居于主导地位。

当今世界,多极化趋势曲折发展,经济全球化不断深入,全球化市场竞争日益加剧,科技进步也日新月异,人才资源及其作用的发挥在综合国力和竞争中的战略地位及决定性意义日益凸显。本世纪头 20 年是我国落实科学发展观与建设和谐社会的关键时期,我们面临诸多挑战,特别是在人才及其选拔和作用机制等管理方面的挑战最为严峻。和谐社会,贵在形成一种人尽其才、物尽其用、“君子和而不同”的“多元统一、异质同构”的社会机制和环境,而其中人才的培养、选拔和使用机制及管理又是关键因素。只有努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍,把我国的人口大国转化为人才资源强国,才能大力提升国家核心竞争力和综合国力,完成建设和谐社会的历史任务,实现中华民族的伟大复兴。

但是,人力资源的主导地位并不必然导致现实的竞争优势,资源优势的发挥依赖于对人力资源的有效开发和管理。因此,人力资源开发与管理具有特别重大的战略意义。

人力资源管理是世界各国,也是我国多层次工商管理教育和培训课程中一门重要的核心课程。由杜跃平教授主编完成的这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》,在选题和编写中,体现了知识结构的系统性、理论与方法的前沿性、管理实践的应用性、体裁形式的活泼性,是一套特色鲜明,具有较高水平的作品。

我国从国外引入人力资源管理学科的时间还不长,我国的经济体制和经济发展正处于转型时期,企业管理的变革和创新十分活跃,如何在引进、借鉴国外先进科学的人力资源管理理论与方法的基础上,结合我国经济改革和企业管理的实际,实现我国体制与文化下人力资源的有效开发与管理,仍然是摆在人力资源管理研究者、教育者和实践者面前的重大课题。希望我们不懈努力、积极探索,为形成一种有效的培养、挖掘、释放人力资源能量的适合中国国情的管理机制和环境而出力献策!

西安交通大学副校长
教育部高等学校工商管理类学
科专业教学指导委员会主任
管理教授、博士生导师

2006 年 8 月于西安交大管理学院

前 言

人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是企业管理的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理,关系到企业的生存与可持续发展。我国改革开放以来,企业管理的变革不断推进和深化。传统计划经济条件下的人事管理正在向现代市场经济条件下的人力资源管理转变,培养和造就一大批具有国际化、科学化、专业化和本土化的高素质人力资源管理研究者、教育者和实践工作者,是不断提高我国企业管理水平和市场竞争力的一项基础性、战略性的工程。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家,是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上,紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景,实现集成创新和引进消化吸收再创新,是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上,通过大量深入的调查研究,为了适应人力资源管理教学和培训的新需要,组织相关人员编写了这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》。丛书的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师以及企业人力资源管理工作,他们一方面在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累,在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验;另一方面在长期的企业人力资源管理实践工作中,形成了许多宝贵的有效的实践技能和方法。这些都为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色:

一是体系的系统性和重点性相结合。丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科的整个框架,具有系统性;同时,各分册的选题和体例设计中,注重突出人力资源管理学科的核心内容,进行合理选择,力求实现人力资源管理各个核心模块的内容系统、原理准确、重点突出、方法与技术实用、技能性和可操作性强。

二是内容的前沿性和作者的研究性相结合。在各分册的编写中,作者尽量收集、整理了国内外相关领域的最新研究成果,并努力恰当地融入写作中,使读者能够通过本书的阅读了解国内外人力资源管理研究的最新进展和创新成果;同时,由于人力资源管理学科是一门还不成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题,作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中

也有选择性地在内容中有所体现。尽管某些成果还不成熟,但是也希望与读者共同分享和思索,体现了作者的研究特色。

三是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科,就具有它自身基本原理的一般性、共同认可性,在编写中必须准确地反映。同时,由于人力资源管理实践在不同经济、文化背景下又体现了自己的特殊性。因此,作者在写作中将自己为企业的咨询、培训、管理实践的一些体会和有效的做法进行了一定的总结提炼,并在书中给予恰当的反映,体现了一定的本土性和原创性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论与实际相结合,原理与案例相结合,传授知识与培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。本丛书适合高等院校的经济学、管理学的研究生、大学生教学之用,也适合各类企业的专业培训和社会有关人员自学。

五是作者的团队合作。本套丛书的作者均是来自高等院校和企业中专门从事人力资源管理教学、研究、培训和管理实践的人员。他们在人力资源管理领域均有较高的造诣,富有思索和创新精神,知识结构合理,实践经验丰富,从而保证了丛书的编写质量。

本套丛书由陕西英豪人力资源管理公司策划组织。公司在工作人员保障、经费支持、组织运作中提供了条件。丛书由七个分册组成,分别是《人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《员工招聘》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《培训与开发》、《人才测评与职业生涯管理》。作者分别来自西安交通大学、西北大学、西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安理工大学、西安工业大学、陕西科技大学以及一些知名的管理咨询公司和企业。丛书由西北大学经济管理学院教授、博士生导师杜跃平任总主编。他提出选题和体系安排,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各个分册书稿进行审查、修改、定稿。

特别值得一提的是,在丛书的策划与编写过程中,我们得到了我国著名管理学家、西安交通大学副校长、博士生导师、教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会主任席西民教授的大力支持和悉心指导。他在百忙之中欣然同意担任这套丛书学术指导,并且为丛书作序,使我们感到莫大的荣幸和鼓励。在此,我们全体策划、编写人员谨向他表示最衷心的感谢。

当然,这套丛书的质量和水平还有待读者去评判。作为一种探索和尝试,本套

丛书自然还有许多值得探讨和改进的地方,但是我们毕竟走出了第一步,希望读者和同行专家对丛书提出宝贵的修改意见。我们将在不断修改和完善中努力提高水平,以期能为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献我们的一份力量。

《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》

编辑委员会

2006 年 8 月于西安

目 录

	总序
	前言
1	第 1 章 招聘概述
1	1.1 招聘基本概念
7	1.2 招聘原则和程序
13	1.3 成功企业的高效招聘
19	本章思考题
19	案例分析
21	阅读资料
26	第 2 章 招聘影响因素
26	2.1 企业外部因素
33	2.2 企业内部因素
38	2.3 应聘者因素
42	本章思考题
43	案例分析
45	第 3 章 招聘的基础
46	3.1 人力资源规划
54	3.2 工作分析
71	本章思考题
71	案例分析
76	阅读资料

100	第 4 章 招聘计划
100	4.1 招聘计划制定
117	4.2 招聘计划实施和评估
119	本章思考题
119	案例分析
123	阅读资料
129	第 5 章 员工招募
129	5.1 招募的含义及基本流程
132	5.2 招募渠道
145	5.3 招募诱导机制
146	5.4 招募注意事项
147	本章思考题
148	案例分析
149	阅读资料
155	第 6 章 员工筛选
155	6.1 筛选概述
157	6.2 岗位筛选方案设计
159	6.3 申请表和简历筛选
163	6.4 筛选面试
179	6.5 其它筛选技术操作说明
191	本章思考题
191	案例分析
195	阅读资料
210	第 7 章 员工录用与新员工培训
210	7.1 员工录用
212	7.2 员工录用程序
226	7.3 新员工培训
234	本章思考题

235	案例分析
240	第 8 章 招聘评估
240	8.1 招聘评估
243	8.2 招聘结果成效评估
248	8.3 招聘方法成效评估
250	8.4 招聘活动小结
252	8.5 提高招聘工作水平的措施
256	本章思考题
256	案例分析
259	阅读资料
264	附件一：某某集团公司招聘管理制度
273	附件二：某某有限公司人力资源部面试章程
277	参考文献
278	第二版后记

第1章

招聘概述

人力资源管理的一项重要功能就是要为企业获取合格的人力资源,尤其是在人才竞争日趋激烈的今天,能否吸引并选拔到优秀的人才已成为企业生存和发展的关键。因此,人力资源管理的吸纳功能就愈发显得重要,而这项功能正是通过招聘来实现的。作为人力资源管理的一项基本职能活动,员工招聘是人力资源进入企业或者具体职位的重要入口,它的有效实施不仅是人力资源管理系统正常运转的前提,也是整个企业正常运转的重要保证。

重点问题

- ⇒ 招聘的含义与特点
- ⇒ 招聘的原则与程序
- ⇒ 成功企业的高效招聘

1.1 招聘基本概念

在人类出现雇佣关系的同时,招聘活动就出现了。招聘的含义随着招聘活动的科学化和丰富化而不断得到充实和提炼。招聘是企业获得合格人才的渠道,是根据组织人力资源规划和工作分析的数量与质量要求,通过信息的发布和科学甄选,获得本企业所需合格人才,并安排他们到企业所需岗位工作的过程。

1.1.1 招聘的含义

招聘,又称为招募、招收、招雇,它包括人才的吸引与选拔,是人才聘用或聘任

的前提性工作环节。

R·韦恩·蒙迪认为,招聘(recruitment)是能及时地、足够多地吸引具备资格的个人,并鼓励他们申请加入到组织中来工作的过程。

罗伯特·L·马希斯等认为,招聘与选拔就是选择潜在的任职者。

西蒙·多伦等认为,招募是指组织依据一定的制度与法规,通过一系列活动和过程,从大量高素质人员中挑选出最佳人选,以满足组织的需要;同时也满足申请者个人的需要,以增强他们留在组织中的可能性。

爱德华·拉齐尔认为,招募和雇佣是指根据预先制定的招募、用人、报酬等标准,通过一系列活动,能够使企业以最低的成本吸引、筛选到高质量的、喜欢该工作又适合该职务的求职者的过程。

詹姆斯·斯通纳等认为,招聘就是以人力资源管理计划为依据,建立充足的备选人才库,以在需要时可以从选拔合格的人才。

乔治·W·勃兰德与斯科特·A·斯耐尔认为,招聘是寻求和鼓励潜在的应征者申请现有的或预期的空缺职位的过程。在这一过程中,组织应致力于使应征者得到工作要求和职位机遇的全面信息。某一项工作要由组织内部还是外部来承担,取决于人员的可用性、组织的人力资源政策和工作的要求。

从以上观点可以看出,虽然对招聘的含义有不同的表达方式,但都有着共同之处。首先,招聘是人力资源管理的基础,它将关系到组织的生存和发展,企业要想在竞争中胜出,必须要重视挑选成员的方式,这将影响组织的生存能力、适应能力和发展能力;其次,招聘是一个过程,这一过程包括吸引应聘者、对应聘者进行筛选、录用等环节;最后应根据职位需求、应聘者的素质条件、企业的人力资源等进行人员选拔、招聘工作。

综上所述,招聘与甄选是指企业为了生存与发展的需要,根据人力资源规划和工作分析提出的人员需求数量与任职资格要求,通过需求信息的发布,有选择性地面向组织内外以最低成本吸引、吸收、留住适合需要的足量的合格人员和颇具潜力的人才,安排他们到企业所需岗位任职的过程,以及建立人才库来满足企业未来需要的活动过程。具体包括以下五个方面的内容:

1. 人力资源规划与工作分析是招聘的两项基本性的工作

企业的招聘工作应该有计划地进行。人力资源规划是在企业的发展战略与目标确定之后,在科学预测未来的人力资源需求与供给的基础上制定的,因而它规定了在特定的时期需要招聘新员工的部门、职位、数量、时间等。工作分析则为招聘提供了拟招聘岗位员工的任职资格。只有建立在这两项基础工作之上的招聘工作才可能是科学的。

2. 企业通过需求信息的发布来吸引应聘者

企业要找到合适的人员,需要有相对较大的选择范围。这就要求企业的人员需求信息发布的范围应相对较广,包括企业内部大范围的空缺职位广告以及对外公开发布招聘信息。信息发布渠道的选择、信息内容的设计、信息发布的时间等因素都会影响录用新员工的质量。这个环节在招聘活动中成为招募。

3. 需要运用科学的甄选手段从应聘者中选拔适宜人员

能否从众多的应聘者中选拔到适宜的人员予以录用,主要取决于甄选方法。人的能力与素质表现为多个维度,选拔的手段也应该能够对应聘者从多个角度进行客观的评价,并通过科学的方法对应聘者进行综合评价,根据综合评价的结果做出录用决策。一般的选拔方法有资料筛选、笔试、面试、心理测试、体检、背景调查等。

4. 将录用的人员安排到合适的岗位上

适才适岗是人力资源配置与使用的基本原则。在对录用的新员工进行岗前培训以后,应该将他们安置在合适的位置上。

5. 建立人才库

通过招聘,可以为企业建立充足的备选人才库,用以在需要时从中选拔合格的人才。

1.1.2 招聘的目的和意义

1. 招聘的目的

招聘的目的是为企业寻找合适的员工。在恰当的时候以最小的代价招聘组织最需要的、合适的员工,并将其安排在适合的岗位上使其发挥作用,这是任何组织员工招聘的根本目的。

(1) 满足现实需要——为职务空缺寻找符合资格要求的申请人。

(2) 满足未来需要——为企业未来的人才需要,超前性地选择潜在的任职者,建立企业与潜在求职者之间的联系,建立人才库,尝试人才开发计划。如美国花旗银行认为,只要是真正的人才,就是聘用人数超过实际需要的1倍也值得。

(3) 满足效率的需要——要以最低成本招聘到高质量人才,招聘不同层次人员的工资比率应低于他们的贡献比率。例如,同一岗位有本科生和专科生两个合格备选人,可据以往资料估算本科生工资与专科生工资之比、本科生业绩与专科生业绩之比两项指标,如果本科生工资与专科生工资之比小于本科生业绩与专科生业绩之比,就招聘本科生,以尽可能低的成本获取尽可能大的回报。

2. 招聘的意义

各个组织所面临的外部环境、内部环境和人力资源自身因素变化会引起各种各样的人员招聘需求。如空缺岗位需要人员补充;组织因业务扩张突发人员需求;为确保新业务正常运营补充新员工;组织人员流动需要招聘;预先安排组织人力资源规划的需要;为调整不合理的员工队伍需要招聘。

为满足各种招聘需求,必须做好员工招聘工作。招聘工作的有效实施不仅对人力资源管理本身,而且对整个企业都具有非常重要的意义,有效的人力资源招聘能给企业带来无穷活力。

(1)确保录用人员的质量,提高企业核心竞争力。现代企业竞争的实质是人力资源竞争,人力资源已经成为重要的企业核心竞争力。招聘工作作为企业人力资源管理开发的基础,一方面直接关系到企业人力资源的形成,另一方面直接影响企业人力资源开发管理其他环节工作的发展。有了高素质的一线员工才能保证高质量的产品和服务;有了高素质的技术人员才能保证企业研制开发计划的高效有序运作。

(2)降低招聘成本,提高招聘的工作效率。招聘应同时考虑三方面的成本:一是招聘直接成本,包括招聘过程中的广告费、招聘人员工资和差旅费、考核费、办公费用及聘请专家等费用;二是重置成本,因招聘不慎导致重新再招聘时所花费的费用;三是机会成本,因人员离职及新员工尚未完全胜任工作造成的费用。招聘的职位越高,招聘成本越大。既要使招聘成本降到最低程度,又能保证录用人员的素质要求,是招聘成功的最终目标。

(3)为企业注入新的活力,增强企业创新力。企业根据人力资源规划和工作分析要求,通过招聘,给岗位配置新的人员。新的人员在工作中注入新的管理思想、新的工作模式,可能给企业带来制度创新、管理创新和技术创新。特别是从外部吸收人力资源,为企业输入新生力量,可以弥补企业内人力资源不足,带来更多新思维、新观念和新技术。

(4)扩大企业知名度,树立企业良好形象。招聘工作涉及面广,企业利用各种形式发布招聘信息,如电视、报刊、广播、网络媒体等,扩大了企业知名度,让更多外界了解本企业。有的企业以震撼人心的高薪、颇具规模和档次的招聘过程,来表明企业对于人才的渴求和企业的实力。企业对人才的招聘,在招收到所需的各种人才的同时,也通过招聘工作的运作和招聘人员的素质向外界展现了企业的良好形象。

(5)减少离职,增强企业内部的凝聚力。有效的人力资源招聘,可以使企业更多的了解应聘者到本企业工作的动机与目的,企业可以从诸多候选者中选出个人发展目标与企业目标趋于一致、并愿意与企业共同发展的员工;另一方面可以使应

聘者更多的了解企业及应聘岗位,让他们根据自己的能力、兴趣与发展目标来决定是否加盟该企业。有效的双向选择使员工愉快的胜任所从事的工作,减少人员离职,减少因员工离职而带来的损失,增强企业内部凝聚力。

(6)有利于人力资源的合理流动,提高人力资源潜能发挥的水平。一个有效的招聘系统,能促进员工通过合理流动,找到合适的岗位,能职匹配,调动人的积极性、主动性和创造性,使员工的潜能得以充分发挥,人员得以优化配置。同时,调查表明,员工在同一岗位上工作长达八年以上,容易出现疲惫停顿现象,而合理流动会使员工感到新岗位的压力与挑战,刺激员工内在潜能的发挥。

1.1.3 招聘的特点

现代员工招聘有以下特点:

1. 适需性

员工招聘一定要根据组织现实的和未来的实际需要制订计划、安排招聘,要消除盲目性和“花瓶”效应。

2. 选择性

一是招聘必须通过吸引、构建丰厚的合格的招聘候选人基础,形成“招聘金字塔”。二是分类选择聘用,即分析员工与企业的关系特征,将应聘者分为与公司可能对立的员工、不易结盟的员工、可与公司签订协议的员工、积极与公司合作的员工四类,企业招聘重在选择后两类员工。

3. 反应性

组织招聘过程的工作质量和录用的人员质量的高低会明显地影响应聘者对组织的评价和期望。

4. 基础性

招聘是优化员工素质和保证员工队伍素质的基础性工作,是人力资源管理的“进口关”,必须把好。

5. 效率性

招聘本身是一个系统过程,要讲究效率、效益。招聘效率衡量的是招聘成本,要尽可能地降低其“重置成本”(见图1-1)。为保证招聘成本降低,要设计招聘评价指标体系(见表1-1),以进行招聘评价。

6. 多样性

招聘的多样性是指招聘方式、方法、来源及其有效性等都是多种多样的,可以依据实际情况选择适宜的招聘形式,不要拘于一格。