

校园 鉴宝

——校园招聘规范化操作手册

连旭 胡炜 彭小明◎著

7大

招聘步骤逐一详述

7大

发展趋势——剖析

30余种

工具表单科学实用

49个

常见问题专家答疑

规范操作、流程控制、去伪存真
校园英才一网打尽



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

校园鉴宝

——校园招聘规范化操作手册

连 旭 胡 炜 彭小明 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

校园鉴宝：校园招聘规范化操作手册 / 连旭，胡炜，彭小明著. —北京：人民邮电出版社，2012.1
ISBN 978-7-115-26889-1

I. ①校… II. ①连… ②胡… ③彭… III. ①人才—招聘—手册 IV. ①C913.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231322 号

内 容 提 要

校园招聘工作是人力资源管理招聘职能中的重要分支，越来越多的企业将校园招聘视作其吸纳人才的重要渠道。本书系统地对校园招聘工作的各个环节进行了梳理，内容涉及校园招聘计划的制订、选才标准的确定、招聘信息的发布、简历的分析与筛选、甄选测评步骤、录用与培训事项、招聘效果评估事项等校园招聘全过程。

本书适合企业人力资源管理人员以及人力资源咨询师、培训师阅读使用。

校园鉴宝——校园招聘规范化操作手册

◆ 著 连旭 胡炜 彭小明

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：18

2012 年 1 月第 1 版

字数：150 千字

2012 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26889-1

定 价：38.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

当今的企业竞争某种程度上就是人才的竞争，越来越多的企业将吸引人才、培养人才作为一项重要的战略性工作来对待。校园招聘正逐渐成为多数企业吸纳人才的重要渠道，校园招聘工作的意义也随着人才大战的愈演愈烈而愈发显著。我们在最近的一次关于校园招聘的调查中发现，人力资源部门在校园招聘中还是面临着很多困惑和问题，例如，如何在激烈的竞争中吸引更多优秀的人才，如何采用更科学的方法选拔更适合的人才，如何提高校园招聘员工的稳定性和成才率……这些问题均值得人力资源管理实践界和理论界去探讨和研究。但是，至今为止仍然没有一本书简明扼要且系统地对校园招聘工作的各个环节进行梳理，并就如何提高校园招聘的准确率和科学性进行深入分析。本书旨在填补这一空白。

校园招聘工作虽然只是人力资源管理招聘职能中的一个分支，但它本身也是一项复杂的系统工程。一次成功的校园招聘，不仅要有战略性的规划、创新性的策划，也要有系统的计划和周密的安排，更要有专业的选拔工具和科学的工作方法。本书的第一章简要介绍了校园招聘工作的系统流程。第二章至第十一章就每一个工作环节进行了详细的阐述：校园招聘的前期工作包括计划的制订、招聘信息的策划与发布、选才标准的确定；中期工作包括简历的筛选、笔试、初步面试、结构化面试、无领导小组讨论等素质测评环节；后期工作包括人员录用与安置以及对校园招聘工作的评估。第十二章分享了企业校园招聘的成功案例，并展望了校园招聘工作的发展趋势。本书每个章节既有流程与方法的介绍，又有通俗的理论介绍，能够让读者知其然也知其所以然。同时本书还提供了大量实用的表格、工具、模板、测评试题。本书既适合从未接触过校园招聘工作的人士学习、借鉴，也适合正在从事校园招聘工作但想把此项工作做得更专业、更科学的人士阅读。

本书从酝酿到成稿历经一年的时间，包含了智鼎公司成立七年来在校园招聘方面

研究和实践的大部分成果。三位作者均具有丰富的校园招聘研究和实践经历，我们也正是借着出版本书的机会将以往的咨询工作成果进行公布，以便与更多的同行分享与交流。除了三位作者外，智鼎公司的首席咨询师田效勋博士在书稿框架设计以及关键技术环节上给予了中肯的意见和指导，王天璐女士参与了全书的框架设计以及部分文字的修改工作，吴燕女士撰写了部分章节并进行了最终的文字校对工作，在此对他们为本书所付出的辛勤劳动表示衷心的感谢！

当今社会可谓瞬息万变，在我们写作的过程中，校园招聘工作也在不断面临着新问题，因此，我们欢迎读者及时反馈此类问题并对书中的内容提出中肯的建议。让我们共同努力，把校园招聘工作做得更专业、更科学！

连 旭

2011年9月21日

目 录

第一章 校园招聘流程	1
第一节 校园招聘的目标	3
1. 人才招聘与企业人力资源管理	3
2. 人才招聘渠道	4
3. 校园招聘的特点	5
4. 校园招聘的目标	5
5. 校园招聘的特殊效应	6
第二节 校园招聘流程简析	6
1. 校园招聘的一般流程	6
2. 制订校园招聘计划	6
3. 确定选才标准	7
4. 发布招聘信息	8
5. 简历分析与筛选	8
6. 甄选测评	8
7. 录用与培训	10
8. 评估招聘效果	10
第二章 制订校园招聘计划	11
第一节 制订校园招聘计划的流程	13
1. 校园招聘计划与企业整体人力资源规划	13
2. 制订校园招聘计划的作用	15
3. 制订校园招聘计划的基本程序	16
4. 校园招聘的资源配置需求保证	20
第二节 制订校园招聘计划的问题及对策	21
1. 问题一：招聘计划简单粗略	21
2. 问题二：职位需求信息不明确	22

3. 问题三：前期未进行充分的调研	24
4. 问题四：将校园招聘与人力资源其他工作割裂	24
5. 问题五：对校园招聘只进行短期的计划、安排	25
第三节 制订校园招聘计划工具箱	27
1. 模板	27
2. 常用表单	31

第三章 确定选才标准 **33**

第一节 确定选才标准的流程	35
1. 校园招聘选才标准	35
2. 校园招聘选才标准的作用	36
3. 校园招聘选才标准的内容	37
4. 校园招聘选才标准的类别与形式	39
5. 确定校园招聘选才标准的程序	43
第二节 确定选才标准的问题及对策	45
1. 问题一：以任职资格与基本条件作为选才标准	45
2. 问题二：只看重候选大学生所学专业及学习成绩	47
3. 问题三：标准模糊或标准不全面	48
4. 问题四：选才标准构成项目的权重设置不合理	50
5. 问题五：直接套用其他企业的一般性选才标准	51
6. 问题六：忽略条件变化，使用一成不变的选才标准	52
第三节 确定选才标准工具箱	53
1. 模型	53
2. 知名企业校园招聘选才标准主要素质项目列举	57

第四章 发布招聘信息 **61**

第一节 制定与发布招聘信息的流程	63
1. 招聘信息的作用	63
2. 确定招聘信息的内容	64
3. 制作招聘信息广告	64
4. 选择发布途径，投放招聘信息	66

第二节 发布招聘信息的问题及对策	69
1. 问题一：发布招聘信息的时机选择不当	69
2. 问题二：开展校园招聘的学校选择不当	70
3. 问题三：校园招聘广告无法吸引学生的眼球	71
4. 问题四：宣讲内容不恰当，宣讲会弄巧成拙	72
第三节 发布招聘信息工具箱	73
1. 模板	73
2. 校园宣讲会会议议程及物料准备	75
3. 有效的发布途径汇总	79
第五章 简历分析与筛选	83
第一节 简历分析与筛选的流程	85
1. 简历筛选是把好人才入口关的第一个环节	85
2. 简历筛选的意义与作用	85
3. 简历筛选的方式	86
4. 简历筛选的方法与技术	87
5. 简历筛选的程序	92
第二节 简历分析与筛选中的问题及对策	93
1. 问题一：简历数量大、样式多，一份简历重复投递多个职位	93
2. 问题二：筛选简历的工作时间相对紧迫	94
3. 问题三：未设定统一的筛选标准，筛选简历的主观性强	94
4. 问题四：简历中的虚假信息短时间内难以迅速甄别	96
5. 问题五：很多简历看上去如出一辙，难以区分谁优谁劣	97
第三节 简历分析与筛选工具箱	102
1. 简历分析与筛选工作表	102
2. 名企简历筛选标准列举	110
第六章 甄选测评之初步面谈	113
第一节 初步面谈的实施	115
1. 初步面谈的目的	115
2. 初步面谈的实施方式	115

3. 制定面谈提纲	116
4. 设计初步面谈评价表	117
5. 初步面谈前的准备	118
6. 初步面谈的实施	120
第二节 初步面谈中的问题与对策	120
1. 问题一：现场面谈过于随意，缺乏规范性、科学性	120
2. 问题二：夸大招聘面谈的作用，将其等同于面试	122
3. 问题三：电话面试缺乏策略，影响局面的掌控	123
第三节 初步面谈工具箱	124
1. 初步面谈常用问题	124
2. 初步面谈记录、评价表	125
第七章 甄选测评之笔试	127
第一节 校园招聘笔试的实施流程	129
1. 笔试是心理测验的一种形式	129
2. 笔试适合考查的内容及能力素质	130
3. 笔试测验的用途	131
4. 校园招聘笔试测验工具的选择与设计	132
5. 校园招聘笔试的应用、实施程序	138
第二节 校园招聘实施笔试过程中的问题及对策	140
1. 问题一：对笔试测验的实际应用方向不够明确	140
2. 问题二：对如何选择最优先的测验方式没有把握	142
3. 问题三：企业自行编制的测验不符合专业标准	143
4. 问题四：测验实施过程难以实现标准化操作	144
5. 问题五：未能参照常模标准来转化与解释测验分数	145
6. 问题六：测验区分度不高，难以鉴别目标人选	146
7. 问题七：“笔经”流传迅速、广泛，求职大学生笔试经验丰富	147
第三节 校园招聘相关的笔试测验介绍及样例	148
1. 认知能力测验	148
2. 大学生实践能力测验	150
3. 大学生社会情境判断测验	151

4. 职业锚测验	152
5. 人岗匹配度测验	153
6. 卡特尔 16 种人格因素测验	154
7. 完成句子测验	155
第八章 甄选测评之无领导小组讨论	157
第一节 无领导小组应用实施流程	159
1. 无领导小组讨论是评价中心情境模拟技术之一	159
2. 无领导小组讨论适合考查的能力素质维度	162
3. 无领导小组讨论的应用性	163
4. 设计与编制无领导小组讨论题目	165
5. 无领导小组讨论应用、实施的程序	168
6. 无领导小组讨论的观察、评分方法	171
第二节 无领导小组讨论应用实施过程中的问题及对策	174
1. 问题一：题目选择与设计不佳，影响讨论的实际效果	174
2. 问题二：实施程序不够标准化，影响测评效率及效果	176
3. 问题三：有些应聘者发言较少，不易融入讨论	176
4. 问题四：一些应聘者发言过多，影响组内其他成员的表现	177
5. 问题五：需要测评的内容过多，难以顾及全面	178
6. 问题六：在较短时间内评价多个胜任维度，压力较大	179
7. 问题七：较难对所有应聘者保持统一的评价标准	180
第三节 无领导小组讨论工具箱	180
1. 无领导小组讨论题目样例	180
2. 无领导小组讨论评价工具	184
第九章 甄选测评之结构化面试	189
第一节 结构化面试应用实施流程	191
1. 结构化面试是一种深度测评技术	191
2. 结构化面试适合考查的能力素质特征	193
3. 结构化面试的应用性	193
4. 设计与编制结构化面试题目	194

5. 结构化面试应用、实施的程序	198
6. 结构化面试的观察、评分方法	199
第二节 结构化面试应用实施过程中的问题及对策	201
1. 问题一：问题设计不够精准，缺乏区分度	201
2. 问题二：未按照规范、标准的程序实施面试	201
3. 问题三：应聘者难免采用印象管理策略，难以有效驾驭	202
4. 问题四：考官在面试中难免出现一些主观反应	204
第三节 结构化面试工具箱	205
1. 面试通知单	205
2. 结构化面试题目	206
3. 结构化面试评价工具	208
第十章 录用与培训	213
第一节 录用与培训流程	215
1. 录用与培训是企业接纳新员工的重要步骤	215
2. 录取聘用	215
3. 培训与上岗	217
4. 培训实施	219
第二节 录用与培训中的问题及对策	223
1. 问题一：不重视给落选者回复辞谢通知书	223
2. 问题二：办理入职手续时，忽略相关法律法规的要求	224
3. 问题三：签订三方协议后，应聘者出现私自毁约的情况	224
4. 问题四：部分新员工出现入职后较难适应的现象	225
5. 问题五：入职培训针对性不强，未发挥实质作用	226
第三节 录用与培训工具箱	226
1. 录取聘用与入职工作表	226
2. 实习、试用期工作评定表	231
3. 培训用表	234
第十一章 评估招聘效果	241
第一节 实施校园招聘效果评估的流程	243
1. 校园招聘效果评估是周期性校园招聘工作的最后环节	243

2. 校园招聘效果评估的目的	243
3. 校园招聘效果评估的内容	243
4. 校园招聘效果评估的方式	247
5. 校园招聘效果评估的一般程序	248
第二节 实施校园招聘效果评估的问题及对策	249
1. 问题一：实施校园招聘效果评估的过程比较仓促	249
2. 问题二：短时间内搜集新员工表现的数据难	250
3. 问题三：企业对校园招聘效果评估工作不够重视	251
第三节 校园招聘效果评估工具箱	251
1. 校园招聘效果评估方案	251
2. 校园招聘效果评估报告	253
3. 招聘费用预算表	255
第十二章 校园招聘方案案例及发展趋势	257
第一节 A 公司校园招聘整体方案	259
1. 背景介绍	259
2. 校园招聘方案描述	259
3. 企业校园招聘的一般模式	268
第二节 校园招聘的发展趋势	269
1. 趋势一：基于实习生计划的招聘策略使招聘流程更优化	269
2. 趋势二：人一组织匹配在校园招聘中的重要性日益凸显	269
3. 趋势三：校园招聘在人才开发战略中的地位日益凸显	271
4. 趋势四：校园招聘走向外包化与精细化的模式	272
5. 趋势五：校园招聘甄选方法越来越情境化、行为化	273
6. 趋势六：网络化招聘渠道在校园招聘中的作用加大	275
7. 趋势七：校园招聘过程逐步向科学化、公平化迈进	275

校园 鉴宝

第一章

校园招聘流程

第一节 校园招聘的目标

1. 人才招聘与企业人力资源管理

人才招聘是人力资源管理系统六大模块（见图 1-1）中的一个重要模块，是企业整体人力资源管理与开发的前提和基础。从人力资源管理工作选、用、育、留四大核心功能（见图 1-2）来看，人才的招聘与选拔工作是首当其冲的一环。

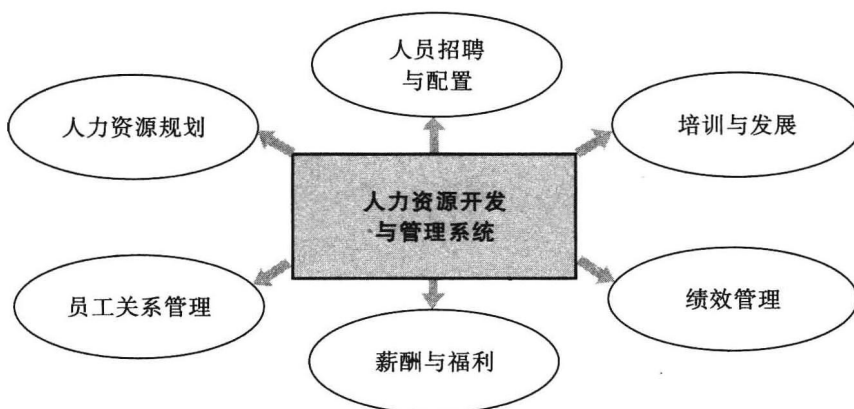


图 1-1 人力资源开发与管理系统六大工作模块

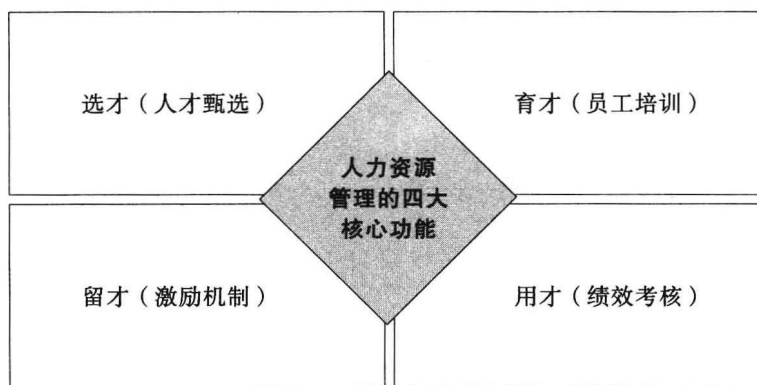


图 1-2 人力资源管理的四大核心功能

从组织运行的角度来看，人才招聘工作构成了企业整个人力资源管理工作的基础。人才招聘是指组织根据人力资源计划，按照一定的程序和方法，募集、挑选、录



用具备相关条件的求职者担任一定职位工作的系列活动。人才招聘工作具有系统性和复杂性的特点，涉及诸多环节与步骤。

2. 人才招聘渠道

人才招聘主要的渠道有猎头公司、媒体广告、内部推荐、内部竞聘、现场招聘、校园（专场）招聘、网络数据库、网络招聘等。每种招聘渠道都有各自的优势与不足。企业应根据人才招聘的具体职位需要，结合实际情况选择不同的招聘渠道，表 1-1 列出了各类人力资源适用的招聘渠道。

表 1-1 各类人力资源的主要招聘渠道

人员类别		对应渠道							
		猎头公司	媒体广告	内部推荐	内部竞聘	现场招聘	校园招聘	网络数据库	网络招聘
高级职位	管理人员	√	√		√				
	技术人员	√	√	√	√				
	市场/销售人员	√	√	√	√				
中级职位	管理/行政人员		√	√	√				√
	技术人员		√	√	√				√
	市场/销售人员		√	√	√				√
初级职位	行政人员		√			√	√	√	√
	技术人员					√	√	√	√
	市场/销售人员					√	√	√	√
	管理培训生						√		

针对具体的招聘需求，在综合考虑招聘的目的、投入、效果等因素后，企业可以采用一种或多种途径去圈定可选的应聘者人群，从中挑选出能胜任目标职位的应聘者。

3. 校园招聘的特点

目前, 校园招聘已成为多数企业吸纳人才的重要渠道, 校园招聘工作也越来越受到大多数企业和组织的重视, 如今, 很多企业已将校园招聘工作提升到企业的人力资源战略管理层面。

作为招聘渠道的一种, 校园招聘具有以下特点, 具体如表 1-2 所示。

表 1-2 校园招聘的特点及适用性

	优势	不足	适用范围
校园招聘	(1) 成本低 (2) 大学生学习能力强, 创新能力强 (3) 大学生易接受企业文化 (4) 可塑性强, 配置、任用工作容易展开 (5) 大学生相对稳定	(1) 需要培养, 不能马上任用 (2) 对人才培养体系提出了较高要求	(1) 初级人员适宜采用此渠道招聘 (2) 比较适合规模较大、企业文化成熟、发展稳定的企业, 因此, 处于成长、成熟期的企业可以采取这种方式

校园招聘在满足企业人才使用和储备需要这方面, 优势非常突出。优秀新生力量的吸纳和储备关乎企业的持续发展与壮大, 企业要发展, 必须要有充足的人力资本。校园招聘帮助企业储备后备人才, 确保人才队伍的连续性。

4. 校园招聘的目标

与人岗匹配、人适其事的一般招聘目标有所不同, 校园招聘的目标更偏向于与企业的战略发展规划保持一致。通过校园招聘吸纳的人才不仅要满足当前初级岗位的需要, 还应成为企业发展的动力之源。在整个人才管理计划中, 针对大学生的工作适应能力、技能提升与职业发展, 越来越多的企业从长远的角度制订了一系列配套的人才选、育、用、留计划。甚至一些大型企业已经基于人才梯队建设和管理人员后备库填补的考虑, 在校园招聘时, 专门进行特殊人员 (如管理培训生) 的招聘。这样, 通过确立和完善内部人才培养与发展机制, 保证企业发展所需人才在将来能以内部选拔为主、外部招募为辅。