

杨 益 吴权伟○编著

高新科技 企业员工招聘

EMPLOY MANAGEMENT

如何在市场中寻找到有价值的潜力员工，
成为了企业家必须面对的问题。
人才对于企业的兴衰起关键作用，
古有“伯乐相马”、“三顾茅庐……”

广东经济出版社

F276.44
7

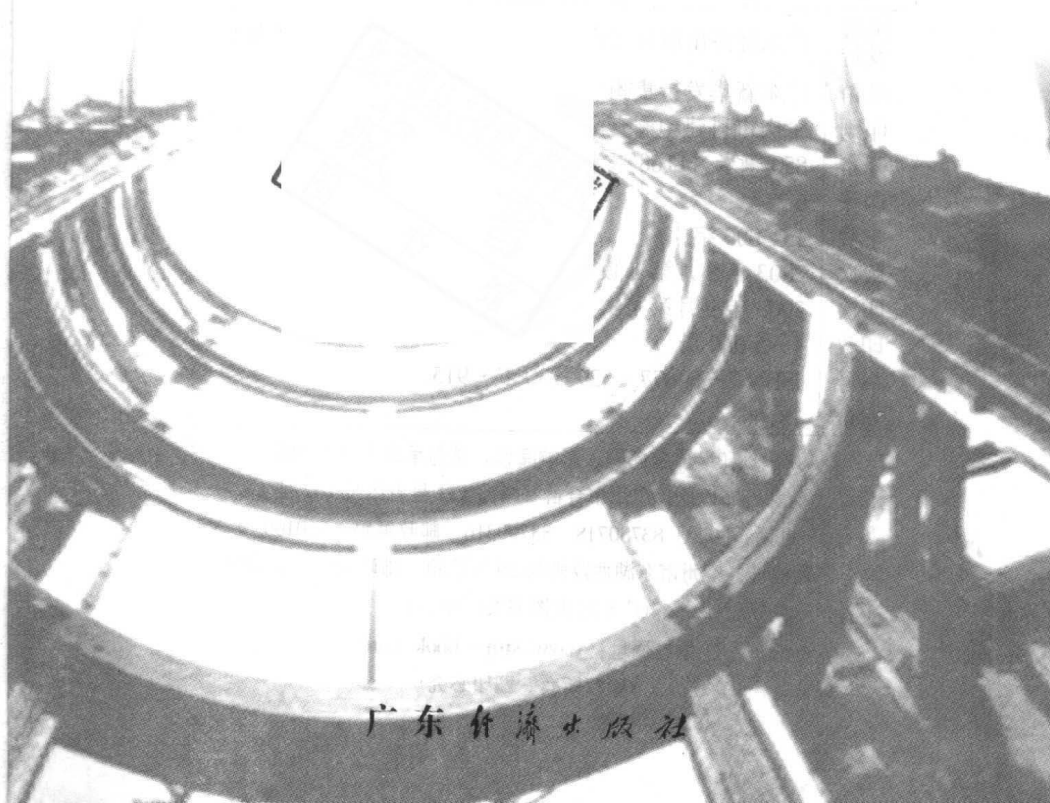
57603

第1版 (91) 目次附录

高新科技 企业员工招聘

杨 益 吴权伟○编著

Employ Management



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高新科技企业员工招聘/杨益, 吴权伟编著. —广州:
广东经济出版社, 2003.9
ISBN 7-80677-529-3

I. 高… II. ①杨…②吴… III. 高技术产业-企业管理:
人事管理-招聘 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069094 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	6
字数	151 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-529-3 / F·915
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



责任编辑：袁 颖
封面设计：小 新
责任技编：陆俊帆

RAA06/04

序 言

员工作为企业的重要资源已经被大多数的企业经营者所接受，如何在市场中寻找到有价值的潜在员工，成为了企业家必须面对的问题。古有“伯乐相马”和“三顾茅庐”的典故，使我们知道人才对于企业和国家兴衰的作用，今天我们也必须要尊重人才和发现人才，在高新科技企业中人才的作用更加突显，有必要科学系统地对人才招聘进行系统的研究和分析。

我们常常看到许多的企业表面上提倡重视人力资源，但是许多的企业高层在购买设备和投资的过程中小心谨慎，反复斟酌；在企业各种开支方面，精打细算能省则省；在原材料购买的过程中货比三家，不断压价，体现出对于设备、资金、材料等企业资源的重视。但是在人员招聘过程中，却做得非常随意和马虎，比如仅凭简单的简历和第一印象，就得出录用的结论。成语中有“百年树人”的古训，说的是人才培养的长期性任务，同时也说明了企业员工在企业工作也是一个长期的过程，我们由于投资决策失误、企业费用失控、材料购买不合格给企业带来巨大的损失，可是招聘错误的员工给企业带来的损失远远大于设备、资金、材料等资源失误给企业带来的损失，错误的人员招聘对于企业来说可能是灾难性的。

企业员工的招聘是一个长期和复杂的过程，企业只有把人力资源真正作为第一资源，才能得到战略腾飞。避免招聘工作的随意性、短视行为，有必要科学和系统地研究企业人员的招聘工作。

本书全面和系统地分析了企业人力资源的战略规划，提供了进行招聘工作的具体的实施方法，介绍了多种的招聘渠道和途径，特别是针对网络时代的网上招聘和猎头招聘给予了较多的重视。招聘不仅仅是找到目标聘用人员，同时需要用科学的方法和途径对于工作申请人进行必要的甄试，书中提出的各种测试方法对于企业的招聘有着极好的参考价值。

本书的主要特点体现了招聘的科学性与实用性的统一，即系统地对于员工招聘全面进行介绍，同时又使用大量的实际例子和图表，便于企业在招聘工作中直接使用，为方便企业的招聘工作，书中还提供了刻录大量图表和法规的光盘，使企业管理人员更加方便地使用招聘中的各种方法。

在本书的撰写过程中，得到了家人、领导、同事和朋友的大力支持和理解。特别需要感谢我的妻子杭海英对我工作的支持，女儿 Maggie 的成长给了我们极大的欣慰。同时也要感谢吴权伟的未婚妻梁莹，她给予了吴权伟许多默默的支持，没有她们的无私奉献，完成这样的艰巨任务是难以想象的。

由于我们的水平有限，加上时间仓促，书中不免有些水平不及和理解不深的地方，万望各位企业界的工作者和学术研究界的学者，给我们提出宝贵意见。

杨 益

2003 年 5 月于深圳大学

目 录

第一章 招聘与高新科技中小企业的发展	1
一、新的价值观念	4
二、新的管理方式	6
第二章 人力资源规划	9
一、人力资源规划的内容	10
二、人力资源规划的编写	12
三、人力资源规划相关的常用表格	15
四、人力资源预测的技术	15
五、人力资源规划的范例	20
第三章 招聘实施	21
一、招聘的方案	22
二、招聘的运作	23
三、招聘的表格	29
四、招聘的问题	30
五、招聘的地方规定	39
第四章 招聘的渠道及运作：外部招聘	41
一、报纸招聘	41
二、网络招聘	46

高新科技企业员工招聘

三、猎头招聘.....	60
四、市场招聘.....	65
五、校园招聘.....	76
第五章 招聘的渠道及运作：内部招聘	83
一、内部竞争.....	85
二、员工推荐.....	88
三、内部招聘范例.....	89
四、招聘渠道的综合比较.....	93
第六章 人员甄试	95
一、人员甄试的流程.....	96
二、人员甄试的方式.....	99
三、人员甄试的表格.....	132
第七章 人员入职	133
一、入职的流程.....	133
二、入职的表格.....	134
三、合同.....	134
四、员工入职程序实例.....	144
第八章 招聘效果评估	145
一、影响招聘效果的因素.....	147
二、高新科技中小企业的招聘评估.....	149
第九章 招聘的制度章程	153
一、企业招聘章程的编写.....	153
二、通用型招聘工作规程.....	155

三、制造业招聘工作规程.....	161
四、机械制造业招聘工作规程.....	164
招聘简要教程（I）.....	169
招聘简要教程（II）.....	173
参考文献.....	179

第一章

招聘与高新科技中小企业的发展



—— 名言 —— ◆

如今企业界面临的最严峻、最重大的挑战不是找不到人才，而是如何找到合适人才并迅速把他们变成一流员工。

—— Bill Birchard

如今，对于高新科技中小企业来说，最稀缺的生产要素往往既不是顾客、技术，也不是资本或者市场，而是合适的人才。从这个角度讲，人才短缺是妨碍高新科技中小企业可持续成长的最大障碍。

在企业的运营过程中，企业始终处于人力资源的供需失衡状态：

——在企业扩张时期，企业人力资源需求旺盛，人力资源供给不足，人力资源部门用大部分时间在进行人员的招聘和选拔；

——在企业稳定时期，企业人力资源在表面上可能会达到稳定，但企业局部仍然同时存在着退休、离职、晋升、降职、补充空缺、不胜任岗位、职务调整等情况，企业处于结构性失衡状态；

——在企业衰败时期，企业人力资源总量过剩，人力资源需

求不足，人力资源部门需要制定裁员、下岗等政策。

而且，对于高新科技中小企业来讲，由于人数规模较小，所以人力资源的供需失衡状态尤其突出。所以，任何高新科技中小企业要想保持维持现状或者持续增长，都不得不审时度势地调整企业的结构，这种调整包括了从企业发展战略到企业产品线乃至人力资源结构的各个方面。后者也就意味着人力资源部门要不断调整人力资源结构，使企业的人力资源始终处于动态的供需平衡状态。只有这样，才能更有效地提高人力资源利用率，降低企业人力资源成本和企业运作成本。

对于人力资源部门来说，这种企业调整的很大部分内容就是招聘和选任。具体来说，就是通过招聘来调整人力资源的数量结构、质量结构等，将潜在的生产力迅速转变为实际的生产力。

与大型企业如跨国公司相比，高新科技中小企业无法维持数量庞大的招聘成本。前者可以动辄投入数以十万、百万甚至过千万的资金在全球范围内同步进行招聘，锻造其品牌形象，使其成为人才慕名而往之地。高新科技中小企业缺乏这种巨大能量的策动能力，大多不能承担数额不菲的培训费用，或者没有足够的精力、时间来对其员工进行培训。所以，高新科技中小企业的招聘必须要扬长避短，有针对性地进行操作。



他山之石 ●

在实际中许多高新科技中小企业在购进价值数十万、数百万元的设备的时候十分谨慎，货比三家，权衡再三；但在招聘员工的时候则往往是半个小时的面试即行拍板。相比较而言，在投资机器设备和人力资源两方面的态度不可谓不悬殊。

成功的招聘对于降低企业的运营成本和提高企业的效益有直

接的影响。其实企业中再昂贵的机器设备最终是要员工去操纵，两者在企业生产力的形成中的作用不分伯仲。特别是对于某些高新科技中小企业来说，在现时无法购买和使用更先进的机器设备的时候，优秀的员工乃是企业竞争力的直接源泉。

与机器设备一样，招聘员工必须要付出成本。这又分为直接成本和机会成本两部分。例如为了迅速弥补原生产部经理的职位空缺，决定通过猎头公司招聘一位新的生产部经理，这需要付给猎头公司一笔不菲的费用，然后还须组织人力、财力和花费时间来面试并评估该人选。该经理入职后，还必须给支付有足够吸引力的工资和配套的工作条件。在以上任何一个环节如果发现招错了人，此前的投入都将付诸东流，并且将面临着来自各方面的、更紧迫的压力。所以，招聘的直接成本往往是惊人的。

同时，招聘付出的机会成本也是极大的。招聘的新员工往往不能马上跟上企业的生产效率节奏，这直接带来了生产力的损失；或者由于新员工的工作失误而使得公司承担由于决策失误而带来的损失。国外的研究指出：公司如果能总是雇用高效率的人员，公司的工资总支出可以节省 50%，原因是高效率的员工有很高的产出。

所以，成功的招聘对于企业特别是高新科技中小企业有着特殊的意义。

那么，高新科技中小企业应该如何最有效地进行招聘工作呢？

兵家云：以己之长，攻彼之短。如果大型企业是一艘航空母舰，那么高新科技中小企业就是一艘机动小帆船。俗话说，“船小好调头”，高新科技中小企业也有其独特的优势。如何通过招聘来实现企业推动企业发展，解决的思路在于如何发挥自己的优势，避开自己的弱势。



你所在公司的招聘优势是什么？

你所在公司的招聘劣势是什么？

一、新的价值观念

与其他因素相比，对本企业的文化和价值的认可是招聘时考虑的首要因素。之所以要强调了解公司文化和价值，是因为在文化和价值观上对员工进行培训几乎是不可能的，特别对于不能投入大量培训经费的高新科技中小企业更是如此。你可以很容易地教会一个员工使用本企业的管理信息系统，也可以在短期内让一位刚毕业的大学生熟练制作本企业的财务报表，但却很难教会一个员工如何具备正直的品性和本企业的认同。

所以，除了对职位的基本的技能要求外，一般在招聘时要优先考察一个人的价值观、行为方式、态度。许多公司招人时只考察是否具备一定技能，但是录用后，令公司很失望。因为进来的人与公司的环境格格不入，不能融入公司的团队精神，不能体现公司文化所要求的价值观。所以，我们要紧记以下原则：



—— 名人名言 —— ◆

你很难教会一个员工如何具备正直的品性和本企业的认同！

其次，招聘也不是招到越高水平的人才越好。在现实中经常看到某些企业广泛宣传其“储备人才”的策略，宣称招聘了大量研究生、高级工程师以作后备，以显示企业实力之雄厚，其实这种思路是有所偏颇的。就目前的情况来说，随着越来越多的高学历人才拥进人才市场，企业进行选择的余地越来越大，所以企业招聘时往往倾向于招聘更高学历人员。所以最终就是为了符合应征者的能力，而把职位提高至超出本来的要求。比如说一个岗位一个大专毕业生即可胜任，但是以“人才储备”等等为由招来一位本科毕业生甚至硕士研究生。实际上这种做法往往带来了潜在的不稳定性，因为资历过高人员往往很快就会厌倦现有工作而离开。这就是招聘不当而给企业带来的损失。

在人才流动频率越来越高的今天，“多大的庙就能容下多大的和尚”，如不能提供足够的条件、适当待遇和清晰的职业前景，是很难留住人才的，人才的流失是迟早的事。特别对于高科技中小企业来讲，更是由于发展的前景相对比较狭窄，所以更不能好高骛远。在这方面，世界著名餐饮企业麦当劳的人才观对我们有所启示。



—— 名人名言 —— ◆

天才是留不住的！

麦当劳不用天才，天才是留不住的。麦当劳请最适合的人才，愿意给你一个承诺，努力去工作的人。

麦当劳的员工不是只来自一个方面，而是从不同渠道请人。麦当劳的人才组合是家庭式的。去麦当劳可以看到有年纪大的人，也有年纪轻的人，年纪大的可以把经验告诉年纪轻的人，同时又年轻人的活力所带动。因此，麦当劳请人不一定是大学生，而是什么人都有。

所以，“合适原则”应是高新科技中小企业招聘的第二原则。所以企业需研制一份实际的要求细则，并在招聘时以它为范本，以招聘“最合适的人”为原则。



—— 名人名言 —— ◆

不求最好的，但求最适合的。

成功的招聘的秘诀在于，先决定聘用哪类人员，迅速筛除不合条件者，然后制定一套技术手段，对剩下的应聘者进行测试，看他们是否具备你所需要的特质。

二、新的管理方式

一直围绕着企业绩效专员的问题是，何种措施能够最低成本和最大限度地给公司直接带来价值。麦当劳给我们的启示是：招募最适合公司的人以实现公司目标是一个立竿见影的办法。高新科技中小企业通过这种方式可以给公司带来价值增值。

传统的做法是，根据职位分析和描述来设计面试问题。但是这些问题只能提供关于工作内容的信息，但却无从得知做好该职位需具备哪些行为方式。例如，生产经理的职位描述提到：“该职位要管理和培训生产员工”。但却未提到生产经理需具备哪些素质才能管理和培训生产工人。该经理可能需要具备指导和计划的技

能、出色的沟通技能，能够给予和接受反馈。因此，除了价值观和技术能力，招聘者还需评估应聘人其他一系列的素质。

许多职位往往要求一些共同的素质。如会计和生产经理有各自具体的技术能力要求，但是两者都必须有出色的团队合作能力。

面试问题的设计亦同样至关重要。好的问题能够探究应聘人行为方式，且获得证据说明应聘人是否有能力做好工作。此外，招聘人的判断应该基于可观察的事实而非感觉或者印象。

人力资源部门如果掌握了招聘程序和招聘面试的设计，就可以真正帮助公司招募高效率人才，使公司在当今的市场中具备竞争力。

