

21世纪高等继续教育精品教材

·人力资源管理系列

# 人员招聘与配置

高秀娟 王朝霞 ◎ 主 编

 中国人民大学出版社



013042512

F272.92  
1243

21世纪高等继续教育精品教材·人力资源管理系

# 人员招聘与配置

高秀娟 王朝霞 主编



F272.92  
1243

中国人民大学出版社



北航

C1650353

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人员招聘与配置/高秀娟, 王朝霞主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 1  
21 世纪高等继续教育精品教材. 人力资源管理系列  
ISBN 978-7-300-16769-5

I. ①人… II. ①高…②王… III. ①劳动力资源-资源管理-成人高等教育-继续教育-教学参考资料  
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 006136 号

21 世纪高等继续教育精品教材·人力资源管理系列

**人员招聘与配置**

高秀娟 王朝霞 主编

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	中煤涿州制图印刷厂	版 次	2013 年 4 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2013 年 4 月第 1 次印刷
印 张	15.25	定 价	28.00 元
印 数	357 000		

---

**版权所有 侵权必究**

**印装差错 负责调换**

## 21 世纪高等继续教育精品教材

## 编审委员会

顾 问 董明传

主 任 杨千忠 贺耀敏

副主任 陈兴滨 宋 谨

委 员 (按姓氏笔画为序)

王孝忠	王晓君	王德发	龙云飞	卢雁影
刘传江	安亚人	杨千忠	杨文丰	李端生
辛 旭	宋 玮	宋 谨	张一贞	陈兴滨
赵树嫄	贺耀敏	贾俊平	高自龙	黄本笑
盛洪昌	常树春	寇铁军	韩民春	蒋晓光
程道华	游本强	缪代文		

# 总 序

21 世纪, 科学技术发展日新月异, 发明创造层出不穷, 知识更新日趋频繁, 全民学习、终身学习已经成为适应经济与社会发展的基本途径。近年来, 我国高等教育取得了跨越式的发展, 毛入学率由 1998 年的 8% 迅速增长到 2008 年的 23.3%, 已经进入到大众化的发展阶段, 这其中高等继续教育发挥了重要的作用。同时, 高等继续教育作为“传统学校教育向终身教育发展的一种新型教育制度”, 对实现“形成全民学习、终身学习的学习型社会”、“构建终身教育体系”的宏伟目标, 发挥着其他教育形式不可替代的作用。

目前, 我国高等继续教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右, 随着我国产业结构的调整、传统产业部门的改造以及新兴产业部门的建立, 各种岗位上数以千万计的劳动者, 需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构、提高自己的知识水平, 以适应现代经济与社会发展的要求。可见, 我国高等继续教育的发展, 既肩负着重大的历史使命又面临着难得的发展机遇。

我国的高等继续教育要抓住机遇发展, 完成自己的历史使命, 从根本上说就是要全面提高教育教学质量, 这涉及多方面的工作, 但抓好教材建设是提高教学质量的基础和中心环节。众所周知, 高等继续教育的培养对象主要是已经走上各种生产或工作岗位的从业人员, 这就决定了高等继续教育的目标是培养能适应新世纪社会发展要求的动手能力强、具有创新能力的应用型人才。因此, 高等继续教育教材的编写“要本着学用结合的原则, 重视从业人员的知识更新, 提高广大从业人员的思想文化素质和职业技能”, 体现出高等继续教育的针对性、实用性和职业性特色。

为适应我国高等继续教育发展的新形式、培养应用型人才、满足广大学员的学习需要, 中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国高等继续教育的教学改革与教材建设进行专题研讨, 成立了教材编审委员会, 联合中国人民大学、中国政法大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、华中科技大学、黑龙江大学等 30 多所高校, 共同编撰了“21 世纪高等继续教育精品教材”, 计划在两三年内陆续推出百种高等继续教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者进行了严格的遴选, 编写教材的专家、教授都有着丰富的继续教育教学经验和较高的专业学术水平。教材的编写严格依据教育部颁布的“全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学主要课程的教学基本要求”; 教材内容的选择克服了追求“大而全”的现象, 做到了少而精, 有针对性, 突出了能力的训练和培养; 教材体例的安排突出了学习使用的弹性和灵活性, 体现“以学为主”的教育理念; 教材充分利用现代化的教育手段, 形成文字教材和多媒体教材相结合的立体化教材, 加强了教师对学生学习过程的指导和帮助, 形象生动、灵活方便, 易于保

存，可反复学习，更能适应学员在职、业余自学，或配合教师讲授时使用，会起到很好的教学效果。

这套“21世纪高等继续教育精品教材”在策划、编写和出版过程中，得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会的大力支持和帮助，谨表深切谢意。我们相信，随着我国高等继续教育的发展和教学改革的不深入，特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的实施，这套高等继续教育精品教材必将为促进我国高校教学质量的提高做出贡献。

杨干忠

# 前 言

在市场化 and 全球化的大背景下，我国企业的人力资源管理工作开始借鉴西方成熟的理论知识和实践经验，日趋科学化和系统化。招聘作为人力资源管理的一个重要环节，既是企业向外界展示自己的窗口，又是企业找到合格员工的重要方式，为企业的管理奠定了良好的基础和可靠的人力保障。计划经济时代“统包统分”的局面已成为过去，在改革开放、市场转型、改革旧有人事体制的今天，科学招聘成为每个企业迎接挑战的必备利器。

本教材全面阐释人员招聘与配置的理论知识，并辅之以实用技能知识的介绍，培养学生实用、科学的招聘思维。本教材在内容上着重突出三大特色：

(1) 拓宽基础，注重实用技能基础知识，秉承广而不深的原则。文字叙述力求简明扼要、通俗易懂，基本技能及操作方式的说明贯穿教材的始终，力求将基本理论知识体现在实用技能上。

(2) 以例释理，以表单突出操作性。全书力求将基本理论的知识点体现在案例和实训中，利用企业中常见的各种分析表、报告表等，将招聘环节体现为表单形式。

(3) 技能部分与实践和理论前沿接轨。教材的技能部分力求与实践接轨，将咨询公司实际使用的方法、技术及实用案例介绍到教材中；引入学术界的新理论、新技术，并适当介绍学科的发展趋势。这样既能避免知识陈旧、与实践脱节的问题，又有利于学生毕业后融入工作。

本教材阐述人员招聘与配置的基本理论、基础知识和操作方法，由招聘概述、招聘的基础、招聘计划和策略、招聘的渠道选择、面试、其他测评方法、员工录用和使用管理、招聘外包、特殊员工的招聘和招聘评估十章内容构成。本教材在保持传统的学科体系架构的基础上，在体例上略做创新，各章均设置学习目标、导入案例、本章小结、重点概念、复习思考题、实训题以及案例讨论与思考，并就招聘知识点设置了案例、小提示等内容。

本教材由高秀娟和王朝霞主编，具体编写分工如下：高秀娟（第一章）、肖兴辉（第二章和第四章）、张雅娴（第三章）、孙倩（第五章和第六章）、宋洪波（第七章）、王朝霞（第八章）、李睿卿（第九章和第十章）。

本教材在编写过程中，参考了大量的国内外文献、报道，在此向作者表示感谢，如有遗漏未列出的文献，敬请作者谅解并联系我们，我们会尽快添补。由于编者学识和教学经验所限，书中难免存在疏漏与不妥之处，敬请各位专家和广大读者指正。

编者

## 教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
您希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程的名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	<input type="checkbox"/> 是，会员卡号：_____ <input type="checkbox"/> 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

**我们的联系方式：北京市海淀区中关村大街 31 号**

**中国人民大学出版社教育分社**

邮政编码：100080

电话：010-62515905

网址：<http://www.crup.com.cn/jiaoyu/>

E-mail：[llhong2605@vip.sina.com](mailto:llhong2605@vip.sina.com)



北航

C1650353



# 目 录

第一章 招聘概述 .....	1
第一节 招聘的概念、意义和基本原则 .....	3
第二节 招聘的阶段与流程 .....	7
第三节 招聘过程管理 .....	21
第四节 招聘的影响因素 .....	24
第二章 招聘的基础 .....	31
第一节 招聘需求分析 .....	33
第二节 人力资源规划 .....	36
第三节 岗位分析与评价 .....	42
第三章 招聘计划和策略 .....	61
第一节 招聘准备工作 .....	62
第二节 招聘计划的主要内容 .....	68
第三节 招聘策略 .....	77
第四章 招聘的渠道选择 .....	84
第一节 招聘渠道概述 .....	85
第二节 内部招聘和外部招聘 .....	87
第五章 面试 .....	100
第一节 面试概述 .....	102
第二节 面试的实施 .....	106
第三节 面试结果的评价 .....	117
第六章 其他测评方法 .....	126
第一节 申请表和简历的审查 .....	127
第二节 各种测验 .....	134

第三节 背景调查 .....	142
<b>第七章 员工录用和使用管理 .....</b>	<b>150</b>
第一节 员工录用管理 .....	151
第二节 员工使用管理 .....	161
<b>第八章 招聘外包 .....</b>	<b>168</b>
第一节 招聘外包概述 .....	169
第二节 招聘外包的决策分析 .....	173
第三节 招聘外包的实施步骤 .....	177
<b>第九章 特殊员工的招聘 .....</b>	<b>186</b>
第一节 应届毕业生的招聘 .....	187
第二节 高级管理人员的招聘 .....	193
第三节 劳务派遣与灵活用工 .....	201
<b>第十章 招聘评估 .....</b>	<b>212</b>
第一节 成本评估 .....	213
第二节 录用人员评估 .....	218
第三节 效果评估 .....	220
<b>参考文献 .....</b>	<b>231</b>



## 招聘概述



### 学习目标

- 了解招聘的意义
- 了解招聘的影响因素
- 理解招聘过程管理
- 掌握招聘的概念和原则
- 掌握招聘的阶段与流程



### 导入案例

#### “何慕事件”的幕前幕后

某日，在发行量超过 80 万份的《文汇报》报眼上，出现了这样一则广告：“招聘市场部经理一名，年薪 50 万元”，落款是浙江天翁公司。《解放日报》、《新民晚报》、《劳动报》等也纷纷在显要位置或黄金时间发布了这则广告。此后，在规定报名的短短 4 天时间里，有 108 名本科以上学历的符合招聘条件的应聘者留下了应聘材料。总经理孙尧忠仔细地阅读每份应聘材料后，设法与这些应聘者逐一见面，当场考核。经过初次面试，大约有 50 名应聘者入围。这次招聘的是全国市场部经理，天翁公司请入围者与各地区市场部经理切磋交流，遴选出 10 名候选人，让他们组成考察团，赴北京、上海、武汉、杭州等地进行实地考察，并递交一份全国市场工作总体规划，经各地区市场部经理及专家组综合审查，选出 3 名最佳候选人。据说，这个招聘过程自始至终处于上海企业界、经济理论界权威人士组成的专家组监控之下。

在电视直播的专家答辩会上，何慕战胜了其他两名候选人，得到了最高分，公证人员

当场进行了公证。于是，50万元年薪的总经理诞生了。

然而，不久之后，何慕在毫无思想准备的情况下，突然接到天翁公司发出的免职通知书：“因何慕同志在担任市场部经理期间管理失职、决策失误，本公司将按公司规定追查其经济责任。”

总结被解聘的教训，何慕申辩道：“我是被竞聘的气氛所感染，为自己能遇上这样一个千载难逢的机遇而兴奋。我是在这样的氛围烘托下茫然进入角色的。我犯了一个致命错误，仅受50万元年薪的诱惑，而缺乏对天翁公司的必要了解。除了厂房外，我对这家企业的管理风格知之甚少。”而孙尧忠对何慕的评价是：“这个人有两个特点：第一，他特别能说，他编写的市场部规划制度比谁都漂亮，这点我佩服；第二，他办事不讲效率，拖拖拉拉，很多事拖着不办。”

“何慕事件”的焦点都集中在50万元年薪上，何慕称除了8月下旬一次性领取8万元以外，他再没有拿到1分钱的工资。而天翁公司则表示，总公司已如期召开董事会，决定按50万元年薪付给何慕，从入职日算起总共是25万元，但必须对何慕管理的账目进行清算后，才能支付工资。双方最终诉诸法庭，并达成庭外和解。“何慕事件”就此收场。

#### 思考：

1. 该案例中，人员招聘与录用发生了哪些变化？
2. 你认为天翁公司在这次招聘事件中应当承担哪些责任？有何经验教训？
3. 应聘者何慕应当承担哪些责任？有何经验教训？
4. 你认为针对该公司的有效招聘应该是什么样的？

资料来源：孙健敏：《中国人民大学工商管理 MBA 案例：人力资源开发与管理卷》，256~265 页，北京，中国人民大学出版社，1999。

本案例展现了招聘的整体过程，体现了招聘工作的重要性和复杂性。实际上，企业都渴望“千里马”的出现，为此不惜耗费大量成本来开展宣传和进行招聘。然而很多时候事与愿违，企业求贤若渴，以优厚的待遇来吸引人才，人才也满怀抱负，希望能够大展拳脚，可最终的结果却是不欢而散，双方都各怀委屈，认为对方应当承担主要责任。其中的主要原因就是招聘工作出了问题。很多企业都认为，招聘环节相对于人力资源管理的其他环节来说，是一个既简单又没有技术含量的工作——通过广告宣传吸引应聘者，经过几次笔试和面试就可以定岗定员。然而，如果企业想要招募到合适的人才，并让人才持续地为企业创造利润，将招聘简单化就绝对是一种错误的决策。本章将详细介绍招聘的概念、意义、基本原则、流程、过程管理、影响因素等，帮助我们了解招聘的全貌。

早在泰罗的科学管理时代，就出现了招聘、甄选、工作分析等员工招聘活动。在我国，招聘工作也可谓古已有之。殷商时期，商汤五次以币聘伊尹辅治国政，开招聘之先河。之后历朝历代，广纳贤才形成传统和制度，尤其是几千年来科举制度，为封建帝王征召了众多有识之士。新中国成立后的计划经济时代，采取“统包统分”的人才分配制度，由政府为人才指定单位和职位，几乎没有采用科学的招聘方法，由此形成了地区、部门、单位等条块分割的局面，束缚了人才的流动和发展。在改革开放和由计划经济向市场经济转型的过程中，我国逐渐改革旧有的人事体制，不仅涌现出人才市场等多

种招聘场所，而且单位和组织越来越关注科学招聘，利用众多招聘工具进行人才的选拔和补充。

据美国哈佛大学的研究，80%的员工流失是招聘时选人不当造成的，而流失一名普通员工的成本是其年薪的150%，流失一名高层管理人员的成本是其年薪的10倍。由此可见招聘环节的重要性。招聘是人力资源管理的重要环节，它建立在人力资源规划和工作分析的基础之上，依据严格的招聘和甄选环节，通过制定招聘计划、选择招聘渠道、确定招聘方法、管理招聘过程、评估招聘结果以及配置人员等环节，为组织选择合适的员工提供科学的保障。科学合理的招聘环节为组织提供了可靠的人力保障，为之后的员工管理奠定了良好的基础，以使组织适应市场变化并满足其发展需要。

## 第一节 招聘的概念、意义和基本原则

### 一、招聘的概念

招聘，又称招募，指在企业总体发展战略规划的指导下，根据人力资源规划所确定的人员需求制定相应的填补职位空缺的计划，采用多种科学的方法及渠道，广泛吸引具备相应资格的人员向组织应聘，从中选出企业需要的人员并予以录用的过程。招聘的实质是让潜在的合格人员对本组织产生兴趣并前来应聘职位。所谓合格人员，是指具备一定技巧、能力和符合工作属性的应聘者。他们与其他应聘者的区别在于，对工作岗位有一定兴趣并具备一定的资格。招聘是联系组织与潜在员工的桥梁，应聘者可以通过招聘过程了解组织，并决定是否愿意为其服务；组织则通过招聘环节，从众多应聘者中发现自己的“千里马”。

对招聘概念的理解应当包括以下几个方面的内容。

#### （一）招聘工作与其他人力资源管理职能关系密切

招聘工作与其他人力资源管理职能关系密切，构成统一整体。人力资源规划确定了招聘的目标和需求——根据企业总体发展战略和人力资源规划情况，确定既定岗位所需人才的数量和类型。通过工作分析做出空缺职位的工作描述，为人才与岗位匹配提供标准。薪酬和福利制度决定了招聘的难易程度，较高的薪酬和有竞争力的福利往往可以吸引到质量更高的人才。

#### （二）招聘工作细节的制定基于企业的战略需要

组织内外部环境总在不断变化，企业在制定战略目标时，需要根据内外部环境变化来调整招聘策略，通过更换和调配员工的方式让企业适应内外部环境的变化。也就是说，企业应当根据发展战略来制定招聘工作的细节。企业发展战略的目标大致可分为如下几种：

- （1）新组建一个企业。
- （2）原有企业由于业务发展，规模扩大。
- （3）员工队伍结构不合理，需要调整。
- （4）通过新进员工来改变管理风格，提高活力。

上述企业发展战略目标的制定，决定了具有差异性的招聘策略和招聘细节。

### （三）发起招聘应当慎重

招聘是一个成本和效率的权衡过程，一方面体现在招聘成本与人才所能创造的价值之间的权衡；另一方面体现在企业所能提高的生产效率与引进人才所带来的人力成本之间的权衡。因此，在决定发起招聘之前，应当考虑是否有其他途径可以解决劳动力短缺的问题，如将工作外包、寻找兼职人员和临时雇员，或者提高加班工资来鼓励现有员工加班。

## 二、招聘的意义

招聘为企业补充急需人才及储备人才提供了主要渠道。招聘是否具有科学性决定了企业能否找到“千里马”，决定了企业人才质量的优劣。如果招聘环节出了问题，引入的员工非但不能为组织带来效益，反而会成为扰乱工作制度、制造麻烦的导火索，为人力资源管理带来无穷的问题。可见，招聘工作是否成功决定了之后的人力资源管理工作甚至企业管理工作能否顺利进行。具体来讲，招聘的意义主要包括以下几个方面。

### （一）实现企业战略目标

作为企业日常经营活动的个体和基本组成单位，员工就如同机床上的螺丝钉，如果有一个不合适，就有可能扰乱企业的正常运转。因此为每个职位寻找适合的人选，对企业至关重要。但现实中常会出现招聘不到合适人员，以及无法识别应聘者真实才能的问题。一般情况下，职位对于应聘者来说，是供不应求的；然而有些职位却经常出现虚位以待的情况，很难获得可供选择的人选，即便通过参加招聘会、发布广告、委托代理机构等众多方式，也长时间挑选不到合适的人才。在招聘过程中，人往往愿意表现自己的优势，有时候甚至将之夸大或虚构，对自己的缺点和劣势却想方设法加以掩饰。企业也期望应聘者在简历中展现的才能、对工作的热情能够在工作中延续，然而事实往往并非如此。自称善于交际和沟通的人，却崇尚个人主义，主张自我价值；自称经验丰富的人，却对很多工作内容一知半解，这些判若两人的表现往往令企业大失所望。

企业战略规划和执行的关键在于具有核心竞争力的员工，如果招聘环节无法保证核心人才的吸纳和留用，企业的战略目标就成了一纸空文。因此，招聘工作对企业战略的实现具有重要意义。

### （二）减少员工流动所产生的损失

如今员工流动的障碍越来越小，人们面对的选择机会越来越多，经常出现人员流失过快的现象。企业花了大量时间和精力进行招聘，一旦员工流失将会产生巨大损失。能否留住有用的员工，招聘工作的好坏是一个重要的因素。员工与企业互相有所需求、有所期望，如果员工认可企业的价值观，企业提供的职位也能够满足员工的兴趣和职业生涯发展需要，员工流失的可能性就会减小。

### （三）树立企业形象

招聘工作架起了企业与外界沟通的桥梁，也是企业与外界沟通的窗口。通过招聘宣传，不仅吸引到了人才，而且为企业做了全方位的宣传。此外，招聘过程也是企业代表与应聘者直接接触的过程，招聘人员的工作能力及对企业的介绍等都成为应聘者评价企业的依据，这些信息会在应聘者之间口口相传。在如今网络盛行的时代，应聘者还会将企业的相关情况直接发布到网上的一些公共平台，因此，通过招聘工作可以帮助企业向外宣传自

身良好的形象。

#### (四) 有效招聘可以节约成本

成本的节约体现在两方面：一方面，如果招聘环节设计合理，就能尽可能地降低招聘成本，使企业可以以较少的花费招聘到满意的员工；另一方面，如果招聘环节出现漏洞，将与工作职位不匹配的员工吸收进组织，则有可能影响工作效率和其他员工的工作，而解聘和离职都要花费成本（如员工遣散费、新招聘员工的相关成本和费用等）。有效的招聘可以节约上述两方面的成本。

### 三、招聘的基本原则

#### (一) 公平竞争原则

公平竞争是指对所有应聘者一视同仁，不人为制造各种不平等的限制，采用严格的标准和科学的方法对候选人测评和选拔，并严格根据测评的结果确定人选。公平竞争原则体现在以下几个方面。

##### 1. 招聘信息和方法公开

这可以保证所有应聘者都能了解相关信息，并将招聘工作置于公开监督之下，以免出现不规范甚至带有歧视性的做法。

##### 2. 程序公平

所有应聘者所经历的招聘程序应完全相同，不能因人而异。

##### 3. 招聘题目和内容公平

题目设置应符合国家及行业政策法规，不带有任何歧视或不公平的因素，也不能因应聘者的不同经历和背景而设置不同的题目。

### 案例

#### 上海通用汽车公司的招聘策略

上海通用汽车公司人力资源部将自身职能确定为“不是控制，而是提供服务”，通过以下环节来保证招聘的公开、公正：

(1) 确立面向全国广泛选拔人才的招聘方针；根据岗位的层次和性质，有针对性地选择不同的新闻媒体发布招聘信息；采取自主招聘（以媒介和人才市场两种途径为主）与委托招聘相结合的方式。

(2) 为确保招聘工作的信度和效度，建立人员评估中心，确立规范化、程序化、科学化的人员评估原则，并出资几十万元聘请国外知名咨询公司对评估人员进行培训。

(3) 建立人才信息库，统一设计岗位描述表、应聘登记表、人员评估表、员工预算计划表及目标跟踪管理表等。

#### (二) 效率优先原则

效率优先原则体现在招聘成本的控制上，以求用最小的投入来获得最满意的结果。提高效率是一个复杂而系统的工作，它需要将人力资源规划、招聘准备、招聘过程以及招聘



评估等各环节协调起来，通过整个招聘体系的科学化来保证招聘的效率。

### （三）双向选择原则

双向选择原则是指招聘是企业 and 应聘者双方共同选择的过程。招聘者不能只体现自身的意志，一味地去选择，而更应当考虑所需人员的需求，创造吸引他们的条件，使他们愿意为企业工作。要满足双向选择的要求，企业应意识到自己是在整个劳动力市场中与竞争对手争夺人才，企业自身在选择人才的同时，人才也在衡量企业是否有足够的吸引力。企业必须了解竞争对手吸引人才的策略，并据此确定自己的招聘标准。

## 案例

### 上海通用汽车公司在招聘中的双向选择原则

上海通用汽车公司在招聘中坚持双向选择原则，特别注意应聘者 and 公司双向需求的吻合。应聘者必须认同公司的宗旨和五项核心价值观（即以客户为中心、安全、团队合作、诚信正直、不断改进与创新）；同时，公司也充分考虑应聘者自我发展与自我实现的高层次需求，尽量为员工的发展提供良好的机会和条件。

### （四）才能匹配原则

招聘准备工作中的工作分析是对空缺岗位的工作性质做出详细描述。才能匹配原则就是在开展招聘工作时，根据工作分析来选择与其相匹配的人才。实际上，每个人都有不同的才能和专长，很难用主观标准划分出层次，再加上人才到底能发挥多少潜能，与其性格、情商等密切相关，这就为招聘带来了很大的难度。此时一定要注意贯彻才能匹配原则，根据工作岗位的不同要求，选择最适合的人才，用客观而科学的标准和方法进行考察和选择，综合评判应聘者的思想品德和工作能力，既要防止选用庸才，也要防止将能力显著超过岗位要求的人选聘到该岗位上。

### （五）系统性原则

招聘是一个系统性的工作，它包含了诸多环节，而且每个环节都与其他人力资源管理工作中有着各种联系和关系，产生相互作用、相互影响的效果。如果各环节之间不能协同配合，进行有机的衔接，就有可能出现选错人和用错人的问题。因此，招聘时要秉承系统性原则，以协调各环节，提高效率。

## 案例

### 无法融入组织的优秀人才

小李是一位优秀的物流管理人才，由于业绩突出而在业内享有盛名。某公司是一家快速成长的企业，由于市场占有率持续增长，导致物流运转不够顺畅，一些经销商的不满情绪逐渐增长。此时，公司迫切需要一位优秀的物流管理人才，恰好小李前来应聘，并很快被委任以物流部经理的重任。然而三个星期之后，公司领导却意外地收到小李的辞呈。经了解发现，小李辞职的原因在于其对企业各方面的不适应。首先，



小李思想活跃,喜欢创新和挑战,直接上级却保守、稳重,二人多次因意见不统一而发生冲突;其次,小李所在的物流部的同事普遍素质不高,小李常产生一种孤独感;最后,小李也无法适应一个各项制度不健全、管理流程混乱的公司。公司没有考虑到小李是否适合本公司的工作环境和氛围,犯了只关注人岗匹配而没有考察人与组织是否能够融合的错误。结果,小李与团队无法深入融合,对企业现状无法适应,最终不得不选择离开。

## 第二节 招聘的阶段与流程

### 一、招聘的阶段

#### (一) 准备阶段

准备阶段是正式开展招聘工作之前,制定招聘计划的过程。准备工作是否科学合理,决定了招聘工作效率和成效的高低。准备工作基本分为三方面:招聘需求分析;工作分析;制定招聘计划。

##### 1. 招聘需求分析

招聘需求分析,也称人力资源需求分析,是指根据组织愿景、目标、战略规划、工作任务以及内外部条件,运用科学的预测方法,对人员需求的数量、质量和结构进行预测的过程。招聘需求的分析过程如图 1—1 所示。

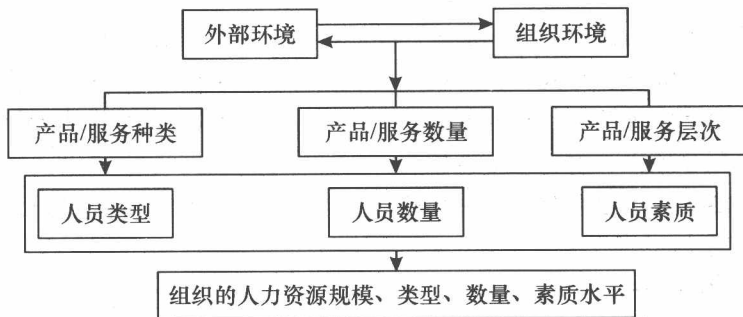


图 1—1 招聘需求的分析过程

需求分析是招聘的前提性工作,必须先确定工作职位空缺的状况和性质,并在此基础上明确人力资源数量、技术、等级等方面的需求,才能开展招聘工作。没有需求分析的招聘,不仅盲目,还会让企业付出很高的代价。在人才需求分析中,需要明确是否必须通过招聘才能解决人力不足的问题,解决途径如下:

(1) 现有人员加班。如果只是出现临时性或阶段性的人力需求,而在繁忙过后就会出现人员闲置,那么,让现有人员加班的方法是最佳选择。

(2) 重新设计工作流程。在工作流程设计不合理以及工作分配失衡的情况下,可能会