

学习招工新方法 为您用人解疑难

——企业招工用人指导手册

中国就业培训技术指导中心
中国就业促进会公共就业服务专业委员会

组织编写



NLIC2970892657



中国劳动社会保障出版社

学习招工新方法 为您用人解疑难

——企业招工用人指导手册

中国就业培训技术指导中心

组织编写

中国就业促进会公共就业服务专业委员会



NLIC2970892557

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习招工新方法 为您用人解疑难:企业招工用人指导手册/
中国就业培训技术指导中心,中国就业促进会公共就业服务专业
委员会组织编写. —北京:中国劳动社会保障出版社,2013

ISBN 978-7-5167-0255-0

I. ①学… II. ①中… ②中… III. ①企业-招工-手册
IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 025495 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 32 开本 5.75 印张 97 千字

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定价:25.00 元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010) 64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:(010) 64954652

编审委员会

主 审 张小建

副主审 柏 莉

主 编 原淑炜

副主编 田光哲

编写人员

(排名不分先后)

谈宇德	李永治	何振江	彭文瑞	陈保家	张号全
张锦华	张笑南	张旭东	肖永生	郑丽媛	罗秋月
范绮文	杨 华	廉串德	李道华	寇 蕊	藏维红
周 未	王艳艳	赵家强	宋 杨	陈国雄	黄 耀
汤妙英	唐卫国	杨 林	楚艳芳	申景东	毛 健
许东哲	李春蓉	张逸薇	靳克武	韩艳君	赵立海
杨晓梅	杨金辉	耿双占	赵建国	张 怀	于 玲
王 瑞	黄艳华	高元仲	马 恩	邱志远	原慧琴
田园园	卢泓静	仇景刚	尹柳春	陶建文	汪 清
邢 磊	王素梅	范建明	马小平	范亚萍	孙正鹏

序

“招工难”这个词近两年在网上出现频率越来越高。与“求职难”成为“孪生兄弟”，共同构成就业目前的结构性矛盾和问题，引起全社会高度关注，并成为就业工作者必须面对并努力解决的新问题。分析导致招工难的原因，既有经济环境条件和人力资源市场发生变化的原因，也有企业自身存在的问题。为什么在同样地区、同样行业、同样经济环境下，有些企业能招到工、留住人，进城务工人员回家过年后返工率高；而另一些企业却难以招到工，或者招到了也稳不住？可见，企业招工用人方面的巨大差别是关键所在。经济在发展，产业在升级，面对劳动者更高质量就业的要求，企业的招工用人或人力资源管理也必须相应提升和改善。纵观那些招工成功、用人稳定的企业，“以员工为本”的人力资源管理是其最重要的法宝。

一是要随市场变化提高工资待遇水平，以吸引员工。企业支付工资要根据效益和劳动生产率，但也必须考虑到社会平均工资水平。近些年，全社会生产和消费水平的提高以及物价上涨等因素，导致工资水平普遍提升。在这种情况下，企业只有相应提高工资水平，才能满足劳动者打工的基本需要。相反，如果还想维持过去较低的工资水平使用劳动力，则很难招到人，也更留不住人。

二是要将企业发展与保障职工合法权益有机结合，以稳定员工。与员工签订劳动合同和参加社会保险是保持劳动者就业稳定的基础。企业依法保护员工劳动权益，按时缴纳社会保险，使员工在遇到养老、医疗、失业、工伤、生育等问题时均能享受到社会保险，实质是给员工吃了“定心丸”。企业在遇到经济波动和经营困难时不轻易裁员，用多种方法保住员工就业岗位，也是增强企业凝聚力的重要举措。相反，则必然失去员工信任，难以稳定现有用工，更影响新的招用工。

三是要创造条件，努力改善员工生产生活环境，以增强企业吸引力。企业在保证工资按时足额发放和水平相应提高的同时，也要尽企业所能，努力为员工改善生产生活条件，提供相应的劳动保护，如提供工作餐、文化娱乐设施，帮助解决住宿问题及配套生活设施，协调子女上学，免费体检、组织旅游、提供返乡探亲费用等，以此体现企业对员工的关怀，会大大提高员工对企业的向心力和归属感，也会成为企业吸引新员工的重要因素。相反，则必然导致员工对企业的冷漠和离心。

四是要为员工提供学习、培训机会和晋升空间，以增强招人留人后劲。新一代劳动者更追求平等，追求个人发展。企业如果能够为员工培训、学习和提高技术技能提供支持和帮助，不仅会大大提升员工的工作能力，而且会大幅提高企业的竞争力。特别是在企业内形成公平竞争和凭业绩晋升的机制，更能激发员工积极向上，使员工感到“个人发展有奔头，个人价值能体现”，从而增强对企业发展的认同感。否则，企业招人留人难有后劲，员

工骨干容易流失。

显然，解决企业“招工难”问题，首先要做到上述四点。同时，在具体招工方法上，也需要改变和提高。如将招工方法多元化，更贴近劳动者；将招工范围扩大，以适应更多人群；将招工时间延伸，与市场就业相衔接；将招工诚信加强，对劳动者以诚相待；借助政府信息平台，与相关部门、地方协作，相互对接，等等。

解决“招工难”问题对公共就业服务，特别是对职业指导提出一项崭新的任务。在认识和操作层面上，还需要更多探索和和实践。公共就业服务专业委员会组织高级职业指导师研修班学员，经过反复研讨修订，总结出45种解决“招工难”的办法，为企业和公共就业服务机构解决“招工难”问题送来了“及时雨”。

作为公共就业服务机构，要加强对企业招工用人的指导，帮助企业分析自身问题所在，提供好的案例，指导企业改善招工用人行为；作为企业劳动人事管理者，应该加强研修学习，提高人力资源管理水平，特别是结合对自身问题的分析，提出改进企业招工用人的具体措施。同时，我们还要加大宣传，推广新的理念和方式方法，继续开发相关技术和工具，组织人员培训进修，在全国开展宣传指导活动，多种方式并举，形成各方合力，争取为破解这一中国就业新难题做出贡献。

中国就业促进会会长 张小建

2012年元月于京

目 录

问题剖析篇

原因一：用人待遇偏低	3
原因二：员工保障机制不健全	4
原因三：小微企业不具竞争力	6
原因四：岗位劳动强度大、工作环境差	7
原因五：岗位工种特殊、专业性强	9
原因六：临时性、季节性用工	10
原因七：企业在偏远、经济欠发达地区	12
原因八：信息发布渠道不畅	13

对策措施篇

一、薪酬待遇较低招不到人怎么办	17
1. 增加激励机制，科学设计薪酬	17
2. 到欠发达地区招工	21
3. 放宽招工条件	23
4. 提供人文关怀	29

学习招工新方法 为您用人解疑难

5. 展现企业未来发展的蓝图以增强员工入职的信心	31
6. 吸纳员工入股	34
7. 增加附加值, 如提供培训机会	36
8. 提供进步、晋升发展通道	39
9. 利用员工人脉	41
10. 增强企业信用度, 树立良好形象	44
11. 开发就业见习岗位	47
二、企业用人不规范招不到人怎么办	49
12. 规范撰写招聘广告	49
13. 依法签订劳动合同	55
14. 依法缴纳社会保险	59
15. 遵守最低工资标准	63
三、小微企业吸引力不够招不到人怎么办	67
16. 灵活安排用工形式和工作时间	67
17. 通过企业所在地社区就业服务机构招人	70
18. 适当增加薪酬福利待遇	71
19. 长期发布用工信息	73
20. 主动与求职者联系	75
21. 招用就业困难人员, 享受优惠政策	77
22. 改善企业自身管理水平	78

23. 通过连锁加盟提高自身吸引力	81
四、岗位劳动强度大、工作环境差招不到人怎么办	82
24. 科学改进工作内容和流程	82
25. 科学安排工作与休息的时间间隔	84
26. 最大限度地改善工作环境	87
27. 更加注重员工的身心健康和劳动保护	88
28. 丰富员工业余文化生活	91
29. 开展员工技能比赛, 唤起员工荣誉感	92
30. 合理配置性别比例, 提高生产效率	94
31. 解除员工的后顾之忧	96
五、岗位工种特殊、专业性强招不到人怎么办	99
32. 通过订单、定向培训的方式招用人才	99
33. 开展梯级在岗培训, 增加内部人才供给	102
34. 通过专业人力资源服务机构委托推荐人才	105
35. 科学制订企业人才培养计划, 建立人才储备	108
36. 招用符合条件的离退休员工	111
六、临时性、季节性用工招不到人怎么办	113
37. 提前定点发布招工信息	113
38. 建立固定招工渠道	115

39. 在具备劳务输出条件的地区, 依托劳务经纪人 招用工	117
40. 通过劳务派遣公司招聘人员	120
七、偏远、经济欠发达地区企业招不到人怎么办	123
41. 利用当地人才引进政策吸引人才	123
42. 定向委培人才	126
43. 与高校建立联系, 开展有针对性的宣传和指导, 吸引大学生就业	129
八、信息发布渠道不畅招不到人怎么办	132
44. 利用公共就业服务机构发布信息	132
45. 根据招用人员的特点选择信息发布渠道	134

公共就业服务篇

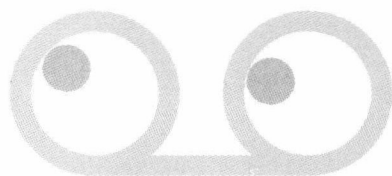
服务功能一: 人力资源状况咨询服务	141
服务功能二: 薪酬福利规划咨询服务	142
服务功能三: 人员招聘计划指导服务	143
服务功能四: 岗位应聘人员组织服务	144
服务功能五: 应聘人员就业指导服务	145
服务功能六: 企业面试全程协助服务	146

服务功能七：备选人员岗前培训服务	147
服务功能八：人事业务全程代理服务	148
服务功能九：劳动政策宣讲培训服务	149
服务功能十：企业交流沟通平台服务	150

工作经验篇

分类指导 分层推进 分步实施——烟台市实行“三分” 工作法开展企业用人指导试点工作经验	155
后记	169

问题剖析篇



原因一：用人待遇偏低

用人待遇偏低，是指用人单位由于是低盈利企业、新开办企业、小企业或过度追求利润空间等原因，在员工薪酬、劳保、住宿等待遇方面，与其他同行业企业相比明显偏低的现象。

主要现象：一是工资低，一般低于平均工资 20% 以上；二是没有加班费，干多干少都一样；三是没有晋升机会，不论怎样干，都是前途渺茫；四是生活保障机制不健全，难以解决员工看病、住宿、子女上学等生活方面的困难。由于待遇偏低，许多求职者在选择用人单位时望而却步，犹豫徘徊；即便是有些求职者就职后，很快也会造成内心不平衡，“身在曹营心在汉”，只要有机会，立即跳槽。

主要症结：用人待遇偏低，究其内因，比较复杂，不同用人单位情况不同，大致可归纳为以下四个方面：

(1) 能力有限。许多用人单位属于微利企业、小企业、初创企业，这些用人单位在主观上不希望以降低待遇为手段，但在客观上很难摆脱困境，找不到其他更好的理性调整措施。

(2) 理念有误。在许多情况下，理念问题比能力问题更加突出，是以企业为本，还是以员工为本，这个问题往往不能得到很好解决。例如，有人认为企业的存在就是创造利润，员

工待遇只能是越低越好；有人认为“招工难”、员工不稳定不仅仅是“钱”的问题，员工自身问题多多；还有人认为企业现在都难以为继，哪还管得了那么多呢，等等，正是这些缺少以员工为本的理念，导致企业难于产生吸引力。

(3) 策略有误。 最典型的情景是，当企业在能力方面存在局限时，很多企业最先采取的策略就是降低员工的薪酬和待遇，试图以此渡过难关。显然，这样的策略往往导致企业更加难于摆脱困境。饮鸩止渴，何以生存。

(4) 管理有误。 向管理要效益，这是许多企业家都能理解的一个道理。但许多企业由于自身管理水平的局限，导致自身难于产生竞争力，所以，表面上是待遇低，其实内在是由于管理低下。这种深层次的问题非常值得注意。

此外，造成企业用人待遇偏低还有一些外部环境因素，如地区经济欠发达、二三线城市经济制约、行业内竞争激烈、政策环境制约等。

建议：坚持以员工为本的理念，最大限度地提高薪酬待遇，坚持科学治企业的基本思路，从深层次挖掘造成此现象的原因，改进企业管理水平，促进企业发展。

原因二：员工保障机制不健全

员工保障机制不健全，是指一些用人单位为节省成本、短

期盈利，在用工上采取一些违反劳动政策法规的做法，制度欠缺，有法不依，职工权益保障不到位，导致招工困难、员工流失严重、劳动纠纷不断等现象。

主要现象：一是不严格按照国家规定为员工缴纳各类社会保险，不缴或者漏缴现象严重；二是劳动合同签订率低，特别是短期工基本不签订劳动合同；三是超时加班情况严重，不按时足额支付加班工资；四是企业招工收取押金、扣押证件、拖欠工资情况时有发生；五是管理刻板，缺乏人性化，把员工当“工具”使用，造成人员流失严重。

主要症结：造成员工保障机制不健全的因素有很多，既有企业自身行业、规模、理念等内在因素，也有所处区域整体劳动用工氛围、政府监管等外在因素，归结起来，主要有三点：

(1) 利润微薄。部分中小企业处于整个产业链条的最底层，本身利润就低，只能通过不缴保险、克扣加班费等手段来节省成本。

(2) 利益至上，无视法制。只注重眼前利益，片面认为员工只注重拿到手的工资，忽略了新生代劳动力的特点，而且企业缺少法制观念，心存侥幸，不能严格遵守国家相关法规制度，往往在产生劳动纠纷、作为被告时才恍然大悟，需付出更多的代价作为补偿。

(3) 管理不善。企业只注重经济效益，内部管理制度过于刻板、教条，缺乏人性化，员工没有归属感，流失严重。