

资深HR

手把手教你做

招聘管理

Recruitment
Management

郑芳◎著



招聘、面试、录用、离职管理实操从入门到精通
HR 专家教你把招聘做到极致

- ✓ 系统的招聘流程，合理的招聘计划
- ✓ 完备的招聘方案，精细的结果评估
- ✓ 规范的操作流程，相关的法律法规
- ✓ 配套的文书范本，彻底解决招聘难题

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社



资深HR 手把手教你做 招聘管理

Recruitment
Management

郑芳◎著



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

资深HR手把手教你做. 招聘管理 / 郑芳著. -- 天津 :
天津科学技术出版社, 2018. 2
ISBN 978-7-5576-2901-4

I. ①资… II. ①郑… III. ①企业管理—招聘—人力
资源管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第102931号

责任编辑: 方 艳

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址: www.tjkjcbbs.com.cn

新华书店经销

北京天宇万达印刷有限公司印刷

开本 670×950 1/16 印张 16 字数 200 000

2018年2月第1版第1次印刷

定价: 55.00元

前言

招聘管理是企业或组织基于生存和发展的需要,根据自身人力资源规划和工作分析的数量与质量要求,采用一定的渠道和方法寻找具备任职资格和条件的求职者,并采取科学有效的选拔方法,筛选出符合本企业或组织所需的合格人才并予以聘用的管理活动。

要想实现招聘管理的目标,在对招聘管理进行设计的过程中必须遵循人才招聘原则和人才市场整体的运营规律,使招聘管理形成公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性、有效性、平衡性并存的合理体系,从而使企业不断吸收并保留优秀人才,达到企业与人才的双向共赢。

但是在实际的招聘管理过程中,很多人力资源管理者都面临着这样的问题:招聘信息发布出去后收到的简历寥寥无几;招聘来的员工总是过不了试用期;招聘来的员工总是不能令部门管理者满意;公司员工的离职率越来越高等。要想解决上述问题,人力资源工作者就必须对招聘管理的每一个环节都进行科学合理的把控。

本书以招聘管理的工作流程与技术方法介绍为主线,详细地阐述企业

招聘管理的运行机制，对招聘计划如何制订、招聘需求如何分析、招聘信息如何撰写、招聘过程如何实施、人员录用如何操作、新员工试用期如何管理以及招聘效果如何评估等招聘管理的各个流程都给出了清晰的技术指导。在行文中，全书采用了理论与实际相结合、图表与工具相结合、方法与案例相结合的方式，较全面系统地介绍了招聘管理的相关理论、方法、过程、技巧以及实施过程中需要注意的各种问题，力求给人力资源工作者最直接、最实用的操作建议。

在本书的编写过程中，笔者得到了很多同行朋友的帮助，他们的意见和建议让我受益匪浅，也让本书的内容更加丰富，真心希望这本书能给读者朋友带来帮助。

目录



第1章

招聘管理概述

- 1.1 招聘与招聘管理 / 002
- 1.2 招聘管理在企业人力资源管理中的地位 / 003
 - 1.2.1 企业人力资源管理的主要职能 / 003
 - 1.2.2 招聘管理的作用 / 005
 - 1.2.3 招聘管理的意义 / 006
- 1.3 招聘管理的原则 / 007
- 1.4 招聘管理的流程 / 009
 - 1.4.1 准备阶段 / 010
 - 1.4.2 筛选阶段 / 012
 - 1.4.3 录用阶段 / 014
 - 1.4.4 评估阶段 / 015
- 1.5 企业招聘的影响因素 / 016
 - 1.5.1 外部因素 / 016
 - 1.5.2 内部因素 / 019
 - 1.5.3 个人因素 / 021
- 1.6 招聘管理的常见误区 / 023



第2章

招聘管理准备工作

- 2.1 招聘需求分析 / 028
 - 2.1.1 招聘需求分析概述 / 028
 - 2.1.2 招聘需求分析的意义 / 030
 - 2.1.3 招聘需求分析的内容 / 031
 - 2.1.4 招聘需求分析步骤 / 035
 - 2.1.5 招聘需求调查表 / 036
- 2.2 岗位分析 / 038
 - 2.2.1 岗位分析的意义 / 038
 - 2.2.2 岗位分析的内容 / 039
 - 2.2.3 岗位分析的原则 / 041
 - 2.2.4 岗位分析的方法 / 042
 - 2.2.5 岗位说明书 / 043
- 2.3 人力资源规划 / 045
 - 2.3.1 人力资源规划的意义 / 046
 - 2.3.2 人力资源规划的分类 / 047
 - 2.3.3 人力资源规划的原则 / 049
 - 2.3.4 人力资源规划的内容 / 050
 - 2.3.5 人力资源规划程序 / 062
 - 2.3.6 人力资源规划书 / 066

- 2.4 组建招聘团队 / 071
 - 2.4.1 招聘团队的构成与职责 / 071
 - 2.4.2 招聘人员的确定原则 / 074
 - 2.4.3 招聘人员常见误差 / 076
- 2.5 制订招聘计划 / 078
 - 2.5.1 招聘计划的内容 / 078
 - 2.5.2 招聘计划的制订原则 / 079
 - 2.5.3 招聘计划制订流程 / 080
 - 2.5.4 招聘预算核定 / 085
 - 2.5.5 招聘计划书 / 088



第3章

招聘渠道选择

- 3.1 招聘渠道的分类 / 092
 - 3.1.1 内部招聘 / 092
 - 3.1.2 外部招聘 / 095
- 3.2 招聘渠道选择 / 103
 - 3.2.1 影响招聘渠道选择的因素 / 104
 - 3.2.2 招聘渠道的选择原则 / 105



第4章

招聘信息发布

- 4.1 招聘信息构成要素 / 108
- 4.2 招聘信息的撰写 / 109
 - 4.2.1 招聘信息撰写原则 / 109
 - 4.2.2 常见的招聘信息撰写误区 / 111
- 4.3 招聘信息的发布 / 113
- 4.4 招聘信息表 / 115



第5章

招聘实施

- 5.1 简历筛选 / 118
 - 5.1.1 简历的构成要素 / 118
 - 5.1.2 简历筛选方法 / 121
- 5.2 面试组织 / 124
 - 5.2.1 面试概述 / 124
 - 5.2.2 面试准备 / 131
 - 5.2.3 面试技术 / 142
 - 5.2.4 专业测试 / 149
 - 5.2.5 其他测评 / 154
 - 5.2.6 薪酬谈判 / 163



第6章

人员录用管理

- 6.1 人员录用概述 / 168
 - 6.1.1 人员录用的意义 / 168
 - 6.1.2 人员录用的原则 / 169
- 6.2 人员录用流程 / 171
 - 6.2.1 做出录用决策 / 171
 - 6.2.2 发送录用通知 / 175
 - 6.2.3 签订劳动合同 / 180
 - 6.2.4 新员工入职流程 / 186
- 6.3 试用期管理 / 187
 - 6.3.1 约定试用期的意义 / 187
 - 6.3.2 试用期有关的法律规定 / 188
 - 6.3.3 新员工入职培训 / 189
 - 6.3.4 试用期考核 / 192
 - 6.3.5 新员工转正管理 / 198
- 6.4 试用期员工离职管理 / 204
 - 6.4.1 试用期员工离职原因分析 / 204
 - 6.4.2 试用期员工高离职率的应对措施 / 205



第7章

招聘评估

7.1 招聘评估概述 / 210

7.1.1 招聘评估的意义 / 210

7.1.2 招聘评估的分类 / 212

7.1.3 招聘评估的流程 / 218

7.1.4 招聘评估报告 / 223

7.2 招聘风险 / 225

7.2.1 招聘风险概述 / 226

7.2.2 招聘风险原因探究 / 228

7.2.3 合理规避招聘风险 / 231



附录

招聘相关的法律法规汇总

1.2 招聘管理是企业人力资源管理的重要组成部分 1.1

第1章 招聘管理概述

招聘管理是企业人力资源管理的重要职能。企业要想在激烈的市场竞争中占据优势，就必须建立一支高素质的人才队伍。要想独具慧眼，招到优秀人才，就必须了解一些关于招聘管理的理论知识。

1.1 招聘与招聘管理

1. 招聘

广义的招聘是指某个主体为实现或者达成具体的目标而进行择人的活动，也称为“招人”“招新”。这里的主体可以是法人，如企事业单位、机关，也可以是自然人，如个体老板。

狭义的招聘就是常说的员工招聘，也就是企业为了获得更好的生存与发展，通过各种方式为企业内部的空缺职位寻找合适人选的过程。在这个过程中，人力资源部门主要发挥组织协调作用，其中负责具体招聘工作的人员被称为招聘专员。

2. 招聘管理

招聘管理是企业根据组织人力资源规划和工作分析的数量与质量的要求，通过信息的发布和较为科学的甄别、选择，从而获得本企业需要的合格人才，并安排他们到企业所需要的岗位上工作的一个过程。它是企业人力资源管理工作中的一个重要模块，也是企业人力资源部门的重要职能。

招聘管理不仅包括具体的招聘工作，还包括前期准备工作和后续管理工作，如招聘需求分析、岗位分析、招聘渠道选择以及后期的招聘工作评估等。总的来说，不能将招聘管理单纯地等同于招聘，否则企业的招聘管理就无法发挥应有的效力。



1.2 招聘管理在企业人力资源管理中的地位

人力资源管理在企业管理过程中占据重要的地位。现代企业的竞争归根到底是人才的竞争，因此，如何高效地配置企业的人力资源，是企业不得不重视的关键问题。

1.2.1 企业人力资源管理的主要职能

学术界一般将人力资源管理分为六大模块，即人力资源规划、招聘管理、薪酬管理、绩效管理、培训管理和员工关系管理。这六大模块的主要职能如下。

1. 人力资源规划

人力资源规划（Human Resource Planning）是企业进行人力资源管理的基础，它是指企业在总体发展战略指导下，综合分析企业现有人力资源和内外环境，对企业未来人才的供需、培养与选拔进行科学的预测与规划，包括确定企业人力资源的使命和价值观，人力资源发展的目标、方向、方针与政策等。

人力资源规划的操作定义：企业内外环境分析；企业人力资源现状分析；人力资源需求与供给预测；确定一定时期内企业人力资源发展目标；制订实施计划。

2. 招聘管理

招聘管理（Recruitment Management）的定义在前文中已详细说明，

在此不再赘述。

招聘管理的操作定义：企业招聘需求分析；企业人力资源供给状况分析；制订招聘计划；发布招聘信息；人员甄选；人员录用；招聘工作评估。

3. 薪酬管理

薪酬管理（Compensation Management）是指企业在发展战略的指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。

薪酬管理的操作定义：企业岗位梳理与分析；岗位价值评估；岗位薪酬调查与企业薪酬现状分析；设定薪酬水平与结构；薪酬测算与调整。

4. 绩效管理

绩效管理（Performance Management）是指各级管理者和员工为了达到企业目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效反馈沟通、绩效结果应用的持续循环过程。它以目标为导向，通过对员工的工作表现和工作业绩进行考核和分析，改善员工在企业工作中的行为，充分发挥员工的潜能和积极性，目的是持续提升个人、部门和企业的绩效，以求更好地实现企业既定的各项目标。

绩效管理的操作定义：制订企业战略绩效目标；绩效目标分解；绩效辅导；绩效考核评价；绩效考核结果反馈；绩效考核结果应用；绩效管理评估。

5. 员工培训管理

员工培训管理（Employee Training Management）是企业为了实现战略目标，确保企业人力支撑而对企业员工进行知识、技能、态度等方面的培训与开发过程。

员工培训管理的操作定义：培训需求分析；培训课程开发与安排；培



训过程管理；培训效果评估。

6. 员工关系管理

员工关系管理（Employee Relations Management）即企业管理人员通过制定一系列的规章制度和管理政策，规范员工行为，调节企业与员工、员工与员工之间关系的管理行为，其目的是促进员工积极工作，在企业内部构建和谐友爱、进取向上的工作氛围，同时也是规避用工风险的有效手段。

员工关系管理的操作定义：劳动关系管理；员工纪律管理；员工冲突管理；员工沟通管理；员工心理服务；员工发展管理；企业文化建设与维护。

1.2.2 招聘管理的作用

在不同的发展阶段，企业对人力资源的需求也不同，总是处在不断变化的过程当中。因此，招聘管理的作用绝不仅仅是招募到空缺岗位所需人员，还包括宏观上对企业人力需求的把控，即在综合企业发展现状与人力资源现状的基础上，把控未来招聘方向，为企业运营获取最合适的人员，同时减少不必要的人员流失，是企业人力资源管理的第一环节，与人力资源管理其他五大模块关系十分密切。具体来说，招聘在人力资源管理中有以下重要作用。

1. 基础性作用

企业要想获得长久发展，就必须保证人才的供给，尤其是高质量人才的供给，而招聘管理则是企业获取人才的途径。只有高效合理的招聘管理，才能满足企业发展对不同类型、不同层次人才的需求，才能让企业在市场竞争中占据优势地位。人力资源管理的对象是“人”，企业人力

资源管理的其他职能，都是在“招聘结果”即招聘到的人员数量与质量的基础上进行的，因此，招聘管理工作的质量影响人力资源管理其他职能的开展。

2. 促进作用

人力资源管理的六大模块之间是紧密联系、相辅相成、互相促进的关系。

第一，招聘管理是企业人力资源规划的具体实践，是保证企业人力资源供给的唯一途径，高效的招聘管理能够保证企业人力资源的合理代谢。

第二，招聘人员的质量是企业进行人员培训与开发计划的基础，如果招聘到的人员素质高，就可以节约企业的培训成本，反之，就会增加企业的培训成本。

第三，对招聘人员层次进行合理科学的规划，能够优化企业的人力资源结构，有利于企业内部员工关系的和谐发展。

第四，招聘过程也是对企业薪酬结构进行自检的过程，通过外部人员的加入与反馈，企业可以及时地调整薪酬结构中不合理的部分，提高企业薪酬结构的科学性。

第五，招聘管理与绩效管理息息相关。绩效管理的对象是岗位工作人员的工作表现，通过绩效管理来考核岗位工作人员的工作能力与工作态度，能够检测招聘工作的有效性，进而促进招聘工作的不断改进与完善。

1.2.3 招聘管理的意义

企业实行招聘管理，最直接也是最主要的目的是获取足够的人力资源

