



企业招聘、管理、培育和
留住优秀人才的实战指南

招聘、面试与录用 管理实务手册

（第4版）

孙宗虎 刘娜 ◎ 编著

颠覆传统思维的新型雇佣关系
重构“互联网”时代的HR体系
打造线下线上一体化服务体系
打赢互联网时代的人才争夺战



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

招聘、面试与录用 管理实务手册

(第4版)

孙宗虎 刘 娜 编著



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

招聘、面试与录用管理实务手册 / 孙宗虎, 刘娜编
著. — 4版. — 北京: 人民邮电出版社, 2017.5
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-45372-3

I. ①招… II. ①孙… ②刘… III. ①企业管理—人
事管理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第064654号

内 容 提 要

企业要发展,人才是关键。招聘工作看似简单,但想要招到合适的人才实属不易。如今很多企业都面临招聘难、用工难的问题,如何高效地开展招聘面试工作,为企业招贤纳士,已成为企业人力资源管理工作重中之重。

本书从企业招聘工作的实际出发,按照招聘工作流程,对每一个招聘环节都进行了详细说明,并提供了相应的模板和工具。书中的具体内容包括招聘与选拔的准备工作、招聘的实施与评估、笔试、面试、结构化面试、评价中心、员工录用等方案的设计以及大量具体的实务操作范例。

这是一本兼顾理论性、实用性、操作性及指导性的实战手册,适合企业中高层管理人员尤其是人力资源管理人员阅读,也适合企业培训师、咨询师以及高校相关专业的师生阅读。

◆ 编 著 孙宗虎 刘 娜

责任编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5

2017年5月第4版

字数: 350千字

2017年5月河北第1次印刷

定 价: 59.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

人力资源管理操作实务系列

专家委员会成员

以下名单按姓氏笔画顺序排列

- 王志强 三一集团高级副总经理 三一新能源投资有限公司总经理
- 王鹤鹏 生活家（北京）家居装饰有限公司武汉分公司总经理
- 白云 凹凸人网（北京）咨询有限公司 CEO
- 龙红明 长沙市爱欣爱见教育管理有限公司人力资源总监
- 龙拉非 深圳市新睿女主人形象设计有限公司创始人
- 任 艺 华恒智信副总经理 高级咨询师
- 孙宗虎 北京弗布克管理咨询有限公司总经理
- 张 显 腾讯人力资源平台部助理总经理 腾讯上海分公司人力资源总监
- 张 颖 薪酬绩效专家 颖和企业管理咨询有限公司创始人 前腾讯高级薪酬绩效经理
- 李原淑 北大方正集团方正商学院执行院长
- 屈秀丽 北京恒昌利通投资管理有限公司人力资源高级经理
- 胡 炜 中信建投证券股份有限公司人力资源部高级副总裁
- 赵 磊 华恒智信副总经理 中国人力资源协会理事
- 郭振山 汇川技术 BU HRBP
- 龚高科 中车株洲所时代电气股份有限公司物流中心主任
- 郭 娟 京东集团 HRBP Head
- 程 玮 中国核工业二四建设有限公司人力资源部主管
- 彭皖寅 礼舍科技合伙人兼人力资源总监
- 熊俊彬 CSTD 中国人才发展社群创始人
- 魏晨琛 美科多（北京）家居用品有限公司常务副总

总序

伴随着“互联网+”和人工智能的崛起，人力资源在企业中所起的作用也发生了重大的变化。人力资源部门所扮演的角色，将伴随着这些变化不断调整。

第一，在人员招聘上，正逐步从招人走向找人。未来找人将成为人力资源招聘的常态。

第二，在人员培训上，正逐步由技能培训走向领导力开发。人力资源开发将变得非常重要，提升员工的领导力将是未来人力资源部门重要的工作任务之一。

第三，在组织设计上，未来人力资源将基于平台开展组织设计的各项工作。“平台+个人”将成为未来组织的常态。

第四，在雇佣关系上，雇佣时代逐步退去，合伙时代正在开启。

第五，在人员管理上，随着智能机器逐步取代一些蓝领岗位，未来的人员管理将更多集中于对高知型人才的管理。

不管组织如何变革，技术如何发展，在企业管理中，人依然是最重要的资源，而对人的管理也依然是企业管理中永恒的主题。

在企业中，不管是“招人”还是“选人”，不管是“育人”还是“用人”，人力资源管理工作者仍将发挥着重要的作用。将企业的人力资源转化为企业的竞争优势仍将是人力资源管理工作者主要的工作。

企业人力资源管理工作者在培训、人员开发、人才盘点、绩效薪酬、员工关系等工作上，仍会基于企业的人力资源战略，不断落实企业人力资源管理的各项工作，并做到求真务实；同时在管理实践中仍需要使用人力资源管理的各种工具、方法、方案和模板。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设

计出行行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟需解决的问题。

这套图书从人力资源管理实务的角度出发，针对某一个部门、某一类人员、某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决策略，体现了很强的实用性和工具性。

因此，这套图书既可以作为人力资源管理工作者的工具书和操作手册，也可作为高校人力资源管理专业教材，尤其适用于职业院校人力资源专业。

北大方正集团方正商学院执行院长

李原淑

2017年5月

再版前言

招聘面试工作是企业人力资源管理工作顺利开展的基础，是企业拥有良好人才储备的前提，也是企业人才战略目标得以实现的重要保证。

《招聘、面试与录用管理实务手册（第4版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”中的一本。本书从工作分析、人力资源规划、招聘计划等方面入手，详细介绍了招聘方法、笔试、面试、员工录用等内容，并附以各种可以直接套用的HR管理操作模板，帮助HR在短时间内提升工作技能和管理技巧。

《招聘、面试与录用管理实务手册》前三版上市近十年来，赢得了大量读者的关注与喜爱。他们对本书给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、提出的意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果及企事业单位的现实需求，对《招聘、面试与录用管理实务手册》进行了第3次改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《招聘、面试与录用管理实务手册（第4版）》时，我们在第3版的基础上做了如下修订。

1. 针对目前涌现出的新职位，本书从笔试、面试等方面做了详细介绍，为新岗位员工的招聘实施提供了可参照的模板。

2. 结合“大数据”“移动互联网”这一时代背景，此次改版新增了App招聘、社交招聘等新型招聘方法的实操内容，以便于企业跟上移动互联网时代的步伐，为企业寻觅到更多优秀的人才。

3. 新增了在招聘、录用以及试用期间可能出现的法律风险及防范控制措施，有利

于企业规避不必要的风险。

在本书修订的过程中，孙立宏、王淑燕、刘井学、孙宗坤负责资料的收集和整理，董连香、周海静负责图表的编排，李亚峰、孙佩红、洪冬星负责修订第一、二、三章，唐磊、刘少丹、徐全忠负责修订第四、五章，高玉卓、李金山、邹晓春负责修订第六、七、八章，全书由孙宗虎、刘娜统改、定稿。

弗布克 HR 咨询中心

2017 年 5 月

目 录

第一章 招聘与选拔的准备	1
第一节 岗位分析	3
一、什么是岗位分析	3
二、岗位分析的作用	4
三、岗位分析的内容	4
四、岗位分析的方法	6
五、岗位说明书的编制	14
第二节 人力资源规划	26
一、人力资源规划的流程	26
二、人力资源需求预测	28
三、人力资源供给预测	32
四、人力资源供需平衡分析	35
五、大数据与人力资源规划	36
六、人力资源规划方案示例	37
第三节 招聘文书与工具	43
一、求职人员申请表	43
二、应聘人员登记表	44
三、面试考核评价表	45
四、面试综合考核表	45
第二章 招聘的计划和渠道	47
第一节 招聘广告的撰写	49
一、广告撰写技巧	49

二、应规避的风险	49
三、招聘广告示例	50
第二节 选择招聘的渠道	52
一、内部竞聘	52
二、媒体广告招聘	53
三、网络招聘	53
四、社交招聘	54
五、员工推荐	56
六、猎头招聘	56
七、校园招聘	56
八、招聘洽谈会	58
第三节 招聘计划管理	59
一、确定人员需求	60
二、制订招聘计划	61
三、应聘人员甄选	66
四、录用与辞谢	67
五、招聘工作评估	68
第三章 招聘的实施与评估	69
第一节 招聘的准备	71
一、确定招聘实施人员	71
二、制定招聘录用标准	72
第二节 人员的筛选	74
一、筛选求职简历	74
二、面试、笔试考核	75
第三节 招聘评估与总结	77
一、招聘评估的内容	77
二、招聘工作的总结	78
第四节 招聘成本核算与控制	79
一、招聘成本影响因素	79
二、招聘成本的核算	80

三、不同方式招聘成本核算	82
四、企业招聘成本控制措施	85
五、企业招聘成本核算示例	85
第五节 招聘管理制度与文书	87
一、招聘管理制度	87
二、招聘工作总结	90
第四章 笔试	93
第一节 笔试试题的编制	95
一、笔试的内容	95
二、笔试题题型	97
三、笔试试题编制原则	98
四、不同能力笔试试题汇编	98
五、不同岗位笔试试题范例	105
第二节 笔试实施细则	123
一、笔试实施程序	123
二、笔试实施方案	125
第五章 面试	127
第一节 面试的程序与技巧	129
一、面试实施程序	129
二、面试提问方式与技巧	134
三、考官面试时的注意事项	137
四、面试中应避免的误区	137
第二节 面试方法与试题编制	138
一、面试的方法	138
二、面试测评内容与试题设计	140
三、不同岗位面试试题的编制	143
第三节 面试制度与面试案例	149
一、面试甄选制度	149
二、10 类岗位面试案例	152

第六章 结构化面试	163
第一节 结构化面试概述	165
一、结构化面试的特点	165
二、结构化面试的设计	166
三、结构化面试试题题型	168
四、结构化面试的程序	169
第二节 结构化面试的准备	169
一、面试的准备	169
二、考官的准备	175
三、试题的编制	176
四、其他准备	180
第三节 结构化面试的实施与评价	180
一、结构化面试实施的注意事项	180
二、结构化面试的效果评估	182
第四节 结构化面试文书与工具	183
一、结构化面试实施方案	183
二、结构化面试问题题库	187
第七章 评价中心	191
第一节 评价中心简介	193
一、评价中心的特点	194
二、评价中心技术常用方法	194
三、评价中心的实施	196
第二节 无领导小组讨论	197
一、评估标准	198
二、无领导小组讨论的类型	198
三、无领导小组讨论的优缺点	199
四、无领导小组的实施	199
第三节 公文筐测试	201
一、评估要素	202

二、公文筐测试的特点	202
三、公文筐测试的操作	203
第四节 管理游戏测试	204
一、管理游戏面试设计与评价	204
二、管理游戏实施中的注意事项	205
第五节 评价中心实施方案与案例	206
一、无领导小组讨论实施方案	206
二、文件筐测试案例	209
三、管理游戏测试案例	212

第八章 员工录用与入职

第一节 做出录用决策	215
一、确定录用人选	215
二、进行背景调查	218
三、协商确定薪酬	220
四、发出录用通知	221
五、人事档案转移	222
第二节 办理入职手续	225
一、验收相关证件	226
二、组织入职体检	226
三、填写“员工登记表”	226
四、签订劳动合同	227
五、入职期法律风险规避	231
六、新员工试用期考核	233
第三节 录用管理制度与文书	235
一、员工录用制度范本	235
二、致新员工的一封信	248

第一章

招聘与选拔的准备

企业发展离不开人才，如何通过招聘找到真正需要的人才，是大多数企业人力资源管理工作面临的一个重要而现实的问题。一个组织拥有什么样的员工，在一定程度上决定了它在市场竞争中的地位。谁能率先招聘到适合自己企业的员工，形成人才优势，谁就能在市场获得竞争优势。

什么样的人才是企业真正需要的呢？企业的招聘主管在实施招聘工作之前，首先要清楚地了解自己的企业，知道企业到底需要多少人，哪些岗位需要人，何时需要人，需要什么样的人，具体要求是什么，等等。

要解决上述问题，企业可通过岗位分析和人力资源规划这两项工作来实现，它们是招聘工作的基础和前提，二者与招聘工作的关系如图 1-1 所示。

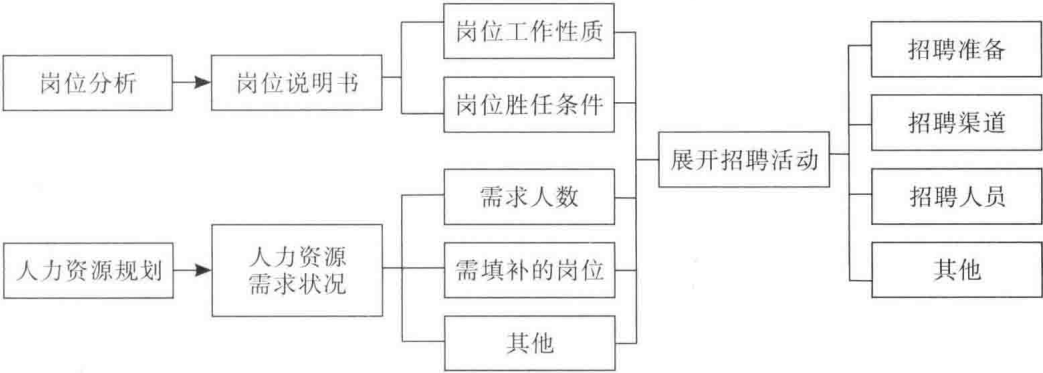


图 1-1 岗位分析、人力资源规划与招聘工作之间的关系

第一节 岗位分析

一、什么是岗位分析

岗位分析也称职位分析、工作分析，是现代人力资源管理所有职能工作的基础和前提。岗位分析就是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或者职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作作出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。

企业在开展招聘工作前，首先应进行相关的岗位分析工作，以便明确需求，同时也能让应聘者明确自己所申请职位的工作职责、工作内容、任职要求等。可以说，岗位分析为企业选拔应聘者提供了客观依据，也为应聘者提供了需求信息，有助于提高企业招聘的信度和效度，降低企业的招聘成本。

二、岗位分析的作用

岗位分析是人力资源管理的第一个主要环节，它能够为企业的人力资源规划、招聘与选拔提供客观依据，为招聘员工后的培训提供具体培训目标。同时，岗位分析也是企业薪酬体系设计和绩效考核的重要参照依据。岗位分析的作用主要体现在以下方面。

（一）为人力资源规划提供重要依据

在市场和组织面临不断变化的动态情况下，人力资源也需要不断地适应这种变化，实现动态平衡。科学的人力资源管理规划，有助于企业和组织适应变化，从而更好地生存和发展。岗位分析正是预测企业人力资源需求的基础，也是人员调任、晋升等管理工作的基础。

（二）为企业招聘和选拔提供标准

企业实施招聘，就是要找到合适的应聘者并将其安置在合适的岗位上，从而达到人与岗位的最佳契合。岗位分析可以提供具体岗位的工作内容、主要职责及任职资格条件等方面的信息，为企业的招聘与选拔提供客观依据，进而帮助招聘人员有针对性地对应聘者进行考评，避免盲目性。

（三）有助于明确培训的内容和目标

企业实施培训，主要应围绕员工工作中所需要的知识、技能、能力等展开，培训的主要目的是为了提高员工的工作技能，进而提高员工的工作效率和企业的绩效。

根据岗位分析的结果编制岗位说明书，明确胜任该岗位所需的能力、技能要求等，企业可据此结合员工自身特点对其进行阶段性考核，并据此设计出有效的人员培训和发展方案。

（四）为薪酬体系的设计提供基础

岗位分析通过了解具体岗位的工作内容、工作所需的知识、技巧、能力等来确定该项工作对企业的价值，是企业核定薪酬、设计薪酬体系的主要依据。

（五）为绩效考核和管理提供依据

绩效考评的依据来源于岗位分析中得出的岗位职责、工作内容及工作行为规范等。若没有岗位分析，绩效考评就缺少了必要的依据。

三、岗位分析的内容

岗位分析的内容取决于岗位分析的目的和用途。每一个企业都有其特点和亟待解决的问题，因此企业进行岗位分析的侧重点会有所不同，岗位分析的内容也会存在差异。

一般来讲，岗位分析的内容主要包括岗位描述和岗位规范两个方面。