

精品教材 · 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

招聘与录用

王贵军 丁雯 李明昱 编著

Zhaopin

Yu

Luyong

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21 世纪高职高专
精品教材 **人力资源管理专业**

招聘与录用

王贵军 丁雯 李明昱 编著

Zhaopin

Yu

Luyong

© 王贵军 丁雯 李明昱 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用 / 王贵军, 丁雯, 李明昱编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 12

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 245 - 6

I. 招… II. ①王…②丁…③李… III. 企业 - 招聘 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 205433 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

东北财经大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 354 千字 印张: 17 3/4

2007 年 12 月第 1 版

2007 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓丹 责任校对: 刘咏宁 惠恩乐 孙萍

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 245 - 6

定价: 25.00 元

出版说明

高等职业教育是我国高等教育体系的重要组成部分，也是我国职业教育体系的重要组成部分。教材建设是高等职业教育发展的重要因素，而现阶段可供教学选用的优质教材仍然非常有限。

为满足教学需要、服务教育事业，近年来东北财经大学出版社投入了大量资源开发财经类及相关专业高职教材，取得了阶段性成果，并在相关领域积累了丰富的经验，树立了良好的声誉。本套“21世纪高职高专精品教材”是我社在此基础上开发的更为完善、更加适用的新型教材。

“21世纪高职高专精品教材”立足于财经类及相关专业，包括财经类专业平台课、经济贸易类、财务会计类、旅游类、工商管理类、财政金融类、电子商务专业、秘书专业、物业管理专业、连锁经营专业、人力资源管理专业、会展专业等子系列。

本套教材具有以下特点：

1. 以就业为导向，以培养高技能人才为目标。在教材品种设计、内容取舍和讲述方式方面均注重培养学生的实践能力。
2. 将学历教育与职业资格认证考试相结合，更加贴近高等职业教育教学实践。
3. 作者均从教学一线严格遴选，既具有较高的学术水平，又具有丰富的教学经验。
4. 课件、习题、案例、多媒体光盘等教学辅助资源丰富。

高等职业教育正在快速成长，教学实践日新月异，要使教材建设满足和促进职业教育的发展，需要教育主管部门、教学单位、任课教师和专业教材出版机构的共同努力。东北财经大学出版社作为一家专业性、开放式、国际化的财经教育出版机构，愿与相关领域的有识之士精诚合作。

东北财经大学出版社

前 言

3年前，笔者在湖南长沙和浙江宁波从事人力资源管理工作时，就已经感受到了企业招聘与录用工作的难度和重要性；近1年多来，笔者通过对广东东莞、广州番禺和广州高新技术开发区的制造加工企业的调研，发现企业的招聘与录用工作比以前更重要、更难开展了。

2006年8月至2007年9月，笔者通过问卷调查发现，广东东莞制造加工企业普通员工年平均离职率达39.7%，录用后前6个月内的平均离职率达45.8%；广州制造加工企业员工离职率稍低，但也差不了多少。2007年8月，广州番禺钟村镇一家大型布料、成衣生产企业一个月内离职的员工数就达800人，其中离职人数最多时达每天186人，这家企业的员工总数接近3500人，2006年的离职人数达2100多人。走访调查显示，这种现象并非一家企业的个别现象，而是一种比较普遍的现象。员工的高离职率给企业带来了许多麻烦：（1）人力资源部、后勤部、财务部、行政部等部门投入了大量人力、物力来办理员工入职和离职手续；（2）造成生产经营环节的不连续或低效益；（3）造成产品质量或服务质量的降低；（4）造成员工人心的涣散。所以，企业老板和人力资源部人员都为员工的高离职率感到十分头痛。

员工离职有很多的原因，但是，员工在入职后的前3个月内和前6个月内离职，其主要原因是企业人力资源部没有做好招聘与录用工作。这段时间内，员工辞职往往是因为招聘与录用时对企业、岗位、任务、待遇等方面了解不够；员工辞退往往是因为招聘人员对应聘者的综合素质、求职动机等方面考察不周。

招聘与录用不仅影响员工的离职，还影响人力资源管理工作其他方面，可以说，招聘与录用工作是人力资源管理工作得以开展好的重要基石。如果企业录用了奋发进取、学习愿望和能力强的员工，既可以大大减少在培训与开发方面的直接投入，又可以降低培训与开发活动占用资源（尤其是时间）而带来的间接损失；如果企业录用了工作积极主动、职业道德良好的员工，企业就可以实施“直接管理”，减少“间接管理”，促进绩效管理；如果企业录用的员工对自己在企业的发展路径、薪酬福利待遇、工作环境和条件、企业和组织文化都比较清楚（通过招聘沟通和入职培训可以做到），这样就可提高员工的薪酬满意度、个人发展满意度、工作环境满意度，进而提高综合满意度，从而提高出勤率、生产率，降低离职

率和劳动争议发生率。由此可见,成功的招聘与录用是成功的人力资源管理工作的重要基础。

当前,越来越多的企业(尤其是中小型企业)认识到了招聘与录用工作的重要性,但是,由于“双向选择”的人事制度在我国实施不久,人力资源管理工作职业化程度不高,所以,企业的招聘与录用还存在较多的问题。比如,企业招聘与录用工作人员专业化程度不够,招聘与录用的基础工作没有做好,招聘目标不明确,招募渠道不完善,甄选方式不科学,录用程序不规范,招聘人员与应聘人员沟通不到位,人员配置不合理等。

基于上述实际情况,我们在广泛吸收国内外最新研究成果的基础上,结合自己的实际工作经验和调研情况,编著了《招聘与录用》这本教材。本书以企业招聘与录用工作的完整程序为编写主线,主要内容包括:招聘环境分析、招聘需求的确定、招募工作、甄选的基本方法、面试工作、录用工作、招聘与录用评估、招聘与录用的新形式、招聘与录用的全景案例。

本书具有以下几个方面的特点:

一是流程导向,结构合理。本书以完整的招聘与录用流程作为编写的主线,紧密围绕着招聘与录用的工作任务,按照“需要什么样的人(需求确定)”、“如何吸引所需的人选(招募)”、“如何挑选所需的人选(甄选)”、“如何做出录用决策和怎样办理录用手续(录用)”、“招聘与录用效果好不好(评估)”、“是否还有其他招聘与录用方式可以采用(拓展)”等顺序来组织编写材料。

二是淡化理论,强化技能。本书本着“零距离上岗”(即学生毕业进入企业后,不再需专业技能培训,就可直接从事专业性工作)的目标,遵循“理论够用、突出技能”的原则,力求让学生在掌握一些基本理论的基础上,学会具体的操作技能。本书的编写侧重于招聘与录用工作中各项具体任务的操作流程、操作步骤、注意事项、存在的问题及措施。同时,在每章中设置“小思考”、“案例分析”、“知识链接”、“情境模拟”,在每章后设置典型“案例分析”、“实践训练”,用以进一步培训与提高学生的操作技能。对于招聘与录用中的概念、原理、原则等只给予简单的描述。

三是体系完整,注重创新。本书的内容涵盖招聘与录用工作的全过程,能够使读者学完本书后对招聘与录用有一个全面、深刻的认识与把握。另外,本书力求创新:(1)结构创新——全书在最后提供了一个涵盖招聘与录用全过程的整体性案例,每章的结构突出了技能操作内容,增加了拓展知识、实操能力的内容;(2)内容新颖——编写过程中,我们尽可能收集国内外本学科最新的一些理论(如我国最新修订的《劳动合同法》的内容)与操作方法,参考资料将期刊信息与教材信息结合,案例编写将“二手资料”和“一手资料”结合;(3)促进教学创新——本书力求理论教材与实训教材的融合,将理论教学内容与实训教学内容结合在每一章中,促进理论教学和实践教学的一体化。

本书由王贵军、丁雯、李明显、童丽和刘葵共同编写,王贵军拟订编写思路 and

框架。具体编写分工是：王贵军编写第1章、第8章、第10章和附录；王贵军、李明显编写第6章（其中，李明显编写第1节）；王贵军、丁雯编写第9章（其中，丁雯编写第1节和第2节）；丁雯编写第3章和第7章；李明显编写第4章；刘葵编写第5章；童丽编写第2章。全书由王贵军修改定稿。

《招聘与录用》一书是东北财经大学出版社组织编写的“21世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业”系列规划教材中的一本，主要供高职高专人力资源管理专业学生学习使用，也可以供初次涉足招聘工作的企业人士阅读。我们真诚地希望，本书的出版发行能够对企业培养招聘人才、提升企业招聘人员素质、规范企业招聘与录用行为、提高企业招聘效果起到添砖加瓦的作用。

在本书的编写过程中，我们参考和引用了国内外许多专家和学者的专著与论文，在此谨向他们表示深深的谢意。由于编者水平有限，加上时间仓促，书中错误和疏漏在所难免，敬请专家、学者和读者不吝指正。

王贵军
2007年10月于广州

目 录

第1章 招聘概述	⇨1
学习目标	/1
1.1 招聘与人力资源管理	/2
1.2 招聘的原因与目标	/3
1.3 招聘的意义	/6
1.4 招聘的原则	/7
1.5 招聘流程与内容	/9
知识掌握	/11
知识应用	/11
第2章 招聘环境分析	⇨13
学习目标	/13
2.1 招聘外部环境分析	/14
2.2 组织内部环境分析	/22
2.3 应聘者基本情况分析	/25
2.4 招聘环境分析中常见的问题与对策	/30
知识掌握	/33
知识应用	/34
第3章 招聘需求的确定	⇨36
学习目标	/36
3.1 人力资源规划与招聘需求	/36
3.2 工作分析与招聘需求	/42
3.3 招聘需求的确定	/54
3.4 招聘需求确定中常见的问题与对策	/55
知识掌握	/57
知识应用	/58
第4章 招募工作	⇨59
学习目标	/59
4.1 招聘计划	/60

2 招聘与录用

- 4.2 招募策略 /63
- 4.3 招募渠道 /67
- 4.4 招募广告 /78
- 4.5 招募信息库的建立与管理 /84
- 4.6 招募工作中常见的问题与对策 /87
- 知识掌握 /88
- 知识应用 /89

第5章 甄选的基本方法 ⇨90

- 学习目标 /90
- 5.1 人员甄选概述 /91
- 5.2 简历甄选法 /93
- 5.3 申请表甄选法 /95
- 5.4 笔试法 /97
- 5.5 心理测评法 /100
- 5.6 评价中心法 /104
- 5.7 甄选方法选用中常见的问题与对策 /105
- 知识掌握 /107
- 知识应用 /108

第6章 面试工作 ⇨110

- 学习目标 /110
- 6.1 面试概述 /111
- 6.2 面试的基本过程 /117
- 6.3 面试的准备与组织工作 /123
- 6.4 面试的方法与技巧 /131
- 6.5 面试记录与评估 /137
- 6.6 面试工作中常见的问题及对策 /143
- 知识掌握 /145
- 知识应用 /145

第7章 录用工作 ⇨147

- 学习目标 /147
- 7.1 录用概述 /147
- 7.2 体检 /149
- 7.3 背景调查 /150
- 7.4 录用决策 /153
- 7.5 录用手续的办理 /154
- 7.6 劳动合同的签订 /157
- 7.7 入职培训 /162

7.8 录用工作中常见的问题与对策	/167
知识掌握	/169
知识应用	/169
第8章 招聘与录用评估工作	⇨172
学习目标	/172
8.1 招聘与录用评估概述	/173
8.2 招聘需求确定的评估	/175
8.3 招募工作的评估	/177
8.4 甄选工作的评估	/181
8.5 录用工作的评估	/187
8.6 其他评估	/190
8.7 招聘总结	/192
8.8 招聘与录用评估中常见的问题与对策	/195
知识掌握	/196
知识应用	/196
第9章 招聘与录用的新形式	⇨199
学习目标	/199
9.1 概述	/199
9.2 网络招聘理论与实务	/200
9.3 猎头招聘理论与实务	/204
9.4 劳务派遣理论与实务	/208
9.5 劳务外派与引进理论与实务	/213
9.6 弹性用工理论与实务	/216
知识掌握	/220
知识应用	/220
第10章 招聘与录用全景案例——SYZL 有限公司的招聘与录用	⇨222
学习目标	/222
10.1 招聘需求的确定	/222
10.2 招募工作	/224
10.3 甄选工作	/227
10.4 录用工作	/234
10.5 招聘与录用评估	/236
知识掌握	/236
知识应用	/237
附录一 经典案例	⇨239
附录二 招聘与录用类常用表格	⇨253
主要参考文献	⇨267

第 1 章

招聘概述

学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解招聘与人力资源管理的关系；明确招聘的原因与目标；熟知招聘的意义与原则；掌握招聘的基本流程及相关内容。

【引例】

英特尔公司选拔人才的三部曲

我们最大的成就就是发现了人才，他们比绝大多数首席执行官都要优秀。英特尔领导如是说。基于这种理念，英特尔公司特别注重加强招聘工作。

英特尔公司在招聘工作之初会先确定公司所要招的人员的标准，然后会在此基础上选择是招聘新人还是招聘有经验的人，是从内部招聘还是从外部招聘，接着就是如何进行选拔工作，保证所招收的人正是他所要求的人才。英特尔公司的选拔比较常规化。它的选拔工作基本上是按下面三个步骤进行的。

首先是初步面试。通常，初步面试由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方面获得有关应聘者学业成绩、相关培训、相应工作经历、兴趣爱好、对有关职业的期望等直观信息，同时，也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有个大致了解。面试结束后，人力资源部要对每位应聘人员进行评估，以确定进入下一轮应试的人员名单。

接着是进行标准化的心理测试。通过测试，进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括人的基本智力、思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧。

最后是进行模拟测验。这是最终面试，也是决定应聘人员是否入选的关键。其具体做法是，应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同的角色，以测试其处理实际问题的能力。模拟测试最大的优点是，使应聘者的智商和情商都能集中表现出来，能客观反映应聘者的综合能力，使公司避免在选择人才时感情用事。

资料来源 www.chinahrd.net, 2007-06-22。略有改动。

这一案例表明：英特尔公司很重视招聘工作，尤其是重视招聘的核心工作——选拔。英特尔公司的选拔工作既常规化，又有自己的特色。要做好招聘工作必须遵循一定的客观程序，掌握和运用好有关招聘的知识与技巧。

● 1.1 招聘与人力资源管理

1.1.1 人力资源管理的含义

企业生产经营需要四种资源：人力资源、经济资源、物质资源、信息资源。在这四种资源中，人力资源是第一资源——最活跃、最能创造价值、最重要的资源。现代管理大师彼得·德鲁克（P. Drucker）曾经说过，“企业只有一项真正的资源：人”，如何让企业中的“人”真正发挥作用，这就需要对企业中的人力资源进行科学有效的管理。

人力资源管理是企业生产经营管理中的一项基本的管理职能。它是以提高劳动生产率、提高工作生活质量和取得经济效益为目的而对人力资源进行获取、培育、使用、保持等一系列管理行为的过程，主要包括人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等六大职能性活动。

企业的竞争归根结底是人才的竞争，谁拥有创造核心竞争能力的人才谁就能在激烈的竞争中取胜。IBM 公司总裁华生（T. J. Watson）曾经说过：“你可以搬走我的机器、烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”微软公司总裁比尔·盖茨（Bill Gates）也曾经说过：“如果让微软最优秀的 20 个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”由此可见，只有获取了企业所需的人才，才能谈得上“人才的竞争”。所以，人才获取是企业人力资源管理工作中最重要的一项工作。

1.1.2 招聘的含义

招聘又称员工招聘，是指企业为了生存和发展的需要，根据人力资源规划和工作分析所确定的人员需求数量和质量，通过多种方式寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人员，并运用科学的甄选方法挑选出适宜人员予以录用的过程。

招聘的含义表明，招聘工作由一系列的活动构成：人员需求信息的确定，人员需求信息的发布，应聘者资料的收集与筛选，候选人的科学甄选，选中人员的录用安置等。在招聘的含义中，有八个字表达了招聘的目标和要求：“有能力”、“有兴趣”、“适宜”。“有能力”强调招聘到的员工应该是“能干事、善为人”的人——妥善为人、高效处事的人。“有兴趣”强调招聘到的员工应该是“愿干事、愿合作、爱企业”的人——求职动机有利于双方合作、而非达到个人目标的人。“适宜”强调录用的员工应该是“能力”、“兴趣”与岗位、部门、企业相匹配的人——能岗匹配、动机纯正、合作双赢的人。企业的招聘工作如果真正达到了这八个字的要求，则招聘工作是成功的。

1.1.3 招聘与人力资源管理的关系

招聘是人力资源管理中最重要的一项工作，它与人力资源管理中其他各项活动之间存在着十分密切的关系。如果从人员进入企业到流出企业过程的角度来看，招聘与人力资源管理的关系可以用图 1—1 来表示。

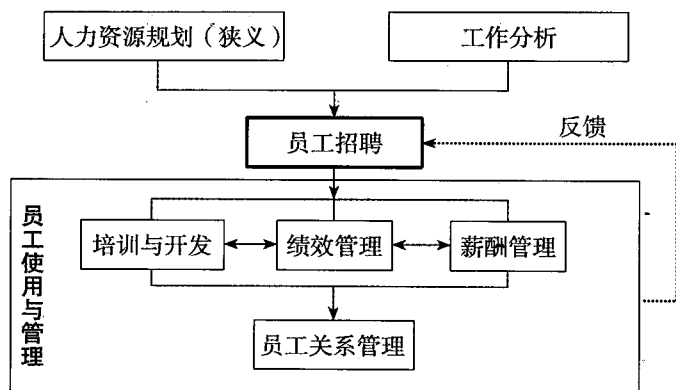


图 1—1 招聘与人力资源管理关系图

从图 1—1 可以看出，招聘是员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等几项工作的“前置”性工作，它是这几项工作得以开展的基础，招聘效果的好坏直接影响到这几项工作的开展和成效。只有把员工招聘进来后，才能谈得上员工的使用与管理，所以，一定要重视招聘工作，认真抓好招聘工作。

● 1.2 招聘的原因与目标

1.2.1 招聘的原因

一般来说，企业往往会由于以下原因而开展招聘工作：

- (1) 新企业、新部门或新岗位的设立。
- (2) 企业、部门业务范围的拓展或工作量的增加，导致人手的不足。
- (3) 企业职能的定位调整、企业组织架构的功能性调整，导致员工队伍的结构调整，这时需要从外部引进或从内部调配人员。
- (4) 根据企业发展战略和人力资源战略的规划，需提前储备或培训一批人才。

【案例分析 1—1】

如何进行战略性人才储备

A 公司是山东一家知名民营科技企业，近年来取得突飞猛进的发展。然而随着市场扩大，公司的人力资源被利用到了极限，市场营销、产品开发、财务管理等各个部门都处于超负荷运行状态。管理层明显感到在用人上捉襟见肘，顾此失彼，公司发展后劲不足，发展速度趋于下降。

问题：请分析出现这种现象的原因是什么？它会带来什么危害？

4 招聘与录用

分析提示：A公司出现上述症状的原因在于缺乏战略性人才储备，以至于人才不能满足组织膨胀的需要，人力资源与公司发展脱节。这种症状是处于高速增长阶段的企业的常见病。当公司经营活动以远高于人才增长的速度发展时，就会产生人才缺口（包括数量和结构两方面），这时高速增长带来的副作用也显现出来：员工满负荷工作，身体透支，知识老化，效率下降；市场服务能力不足，产品质量下降；技术储备缺乏人力推动，无法应对将来产品进入衰退期的市场战略转型；后续激励不足，员工跳槽等。人才储备不足，轻则会减慢企业发展速度，重则可能被企业自己的快速成长拖死。

资料来源 <http://www.miel68.com>, 2004-06-29。

【知识链接 1—1】

战略性人才储备

所谓战略性人才储备是指根据公司发展战略，通过有预见性的人才招聘、培训和岗位培养锻炼，使得人才数量和结构能够满足组织扩张的要求。由此可见，战略性人才储备是为公司的长远发展战略服务的，它服从和服务于公司的长远发展，包括前瞻性的人才招聘和内部培养两个方面。战略性人才储备以公司战略为指导，并构成公司战略的重要组成部分。战略主要涉及组织的远期发展方向和范围，理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场、消费者或者客户相匹配，以达到所有者的预期。在对未来发展预期的基础上，就可以确定与这一特定战略相对应的人力资源需求，包括人员数量、结构，人员所拥有的知识、能力和水平等。

资料来源 <http://www.miel68.com>, 2004-06-29。

(5) 企业内部由于晋升、降职、平调、辞退和辞职等原因造成职位空缺，需要补充人员。

(6) 企业有时需要通过引进人才来获得人才竞争优势，从而争取企业整体的竞争优势。

企业招聘的原因，就是为了满足以上一种或几种情况发生后对人力资源的需求，以保证企业各项工作的连续性和稳定性，促进企业的生存和发展。

【知识链接 1—2】

企业竞争获胜的法宝就是获取人才

人才的价值有多大？世界银行对全球许多国家经济增长差异进行分析，结果表明，国家经济增长之间的差别，只有 30% 是由物质资本产生的，而 70% 是由知识资本也就是人力资本造成的。美国 Symmetrics 公司曾对一个员工总数超过 3 万人的国际大型金融机构做过一次长期的跟踪调查，结果显示：员工的忠诚度每提高 10%，将使客户的满意度提高 15%，并促使利润水平增长 22%。这就促使整个国际社会越来越关注人力资源，人才的竞争也由此成为国家之间、企业之间最为激烈的竞争。因此，在未来的市场竞争中，谁拥有了对企业发展有用的人才，谁就有了企业快速发展的基础。

资料来源 <http://www.faucet-china.com>, 2006-08-05。

1.2.2 招聘的目标

1) 获取所需的人才

企业招聘的目标是为了及时满足企业发展的需要,弥补岗位的空缺,所以,招聘最直接的目标是获得企业所需要的人才。

2) 降低招聘成本

企业为了招聘人才,往往会在吸引人才、选拔人才、录用人才等方面花费较多的直接费用,尤其是那些快速成长而产生大量人员需求的企业和需要招聘较多优秀人才的企业。另外,如果招聘时,企业未能识别出应聘者的真正求职动机,没做好人与岗位、部门、组织的匹配分析,这样就会导致过高的离职行为,从而使企业产生新的招聘费用和由于离职带来的系列间接损失。另外,招聘工作还应该讲究时效性,因而,时间成本也是需要关注的。由此可见,招聘工作会产生直接成本,同时还会产生间接成本,所以,注重成本控制的企业必然会以降低招聘成本作为招聘工作的一个重要目标。

【知识链接1—3】

错误招聘带来的损失

好的招聘是企业管理的催化剂,可以使企业获得需要的人才,解决人员的短缺;公司有了新鲜血液,还可以起到增加团队凝聚力、激励团队士气的作用。而错误的招聘却给企业带来无法弥补的损失,这些损失包括:(1)浪费投资。企业的招聘活动通常包括在报纸或网上投放招聘广告、筛选简历及面试等,这些活动均须投入相当的人力、物力及财力。(2)增加培训开支。合格员工可以经过少量的培训就能掌握工作,而不合格的员工将会延长培训时间。(3)工资支出。由于应征者本人或公司的原因最终使应征者离开了公司,企业支付给员工的工资转化成了错误招聘的损失。根据统计,在招聘质量不高的企业中,有20%~40%的新招人员在到新公司的半年之内因为各种各样的原因离开了公司。而像这样的错误招聘,它的损失一般相当于这个人年薪的40%~60%。由此我们可以推算,如果企业招聘一个高级管理人员,他的年薪是50万元,如果没有招聘到合适的人选,一般情况下这个企业就会损失20万~30万元。所以,现在的企业管理者对招聘工作越来越重视,对提高招聘质量也越来越重视。

资料来源 <http://www.chinahrd.net>, 2005-05-11。略有改动。

3) 提高招聘质量

企业招聘的根本目标不是找一个人放在空缺的位置上,而是找一个品德高尚、人事相符、能岗匹配、团队合作的合适人才,一个为企业创造满意价值的人才,一个愿干、能干、有潜力的人才。因为,企业的竞争靠人才,人才的获取靠招聘,所以,提高招聘质量直接影响着企业在竞争中的成败。刘备就是因为“招聘”到了张飞、关羽、赵云、诸葛亮而称雄三国,刘邦因为“招聘”到了张良、萧何、韩信而成就汉朝霸业,这些史例都充分说明确保招聘质量的重要性。

4) 规范招聘行为

企业都希望自己的招聘工作能够耗时少、成本低、质量高、对外形象好，为了实现这些目标，就需要招聘工作程序规范、方法科学，减少人为因素的干扰，避免随意性。只有招聘行为规范，才能防止人员需求申报中的本位主义（争人均经费或争人才导致的需求扩大化、争人均效率的需求缩小化）、人员招募中的不参与主义（不推荐、不宣传等）、人员选拔中的形式主义和个人主义（不重视、不专业、走过场、不合作、独断专行、谋取私利等）、人员录用与安置中的无政府主义（拉帮结派、任用亲信、打击报复、抢占好岗位、配备好环境、权钱交易等滥用职权的行为）。只有招聘行为规范，才能确保以较低的成本招聘到适宜的人才，才能树立公司对内对外良好的形象，所以，规范招聘行为是招聘工作的重要目标。

● 1.3 招聘的意义

从国家或地区这一宏观的角度来看，企业招聘有利于人员的合理流动，有利于就业工作，有利于人员潜能的进一步发挥。从企业自身的角度来看，招聘工作主要具有以下四个方面的意义。

1) 招聘是企业生存发展的重要基础

IBM 公司总裁华生和微软总裁比尔·盖茨先生都曾强调过，只要员工在，企业就可以再生或生存。无论是成立新的企业，还是让处于运营阶段的企业发展壮大，招聘到合适的人才才是关键。

要成立新的企业，即使物质资源、经济资源、信息资源都不缺，但如果不能招聘到合适的员工去经营与管理这些资源，那么这些资源也就不会产生任何价值，企业也就无法进入正常的运营。

对于业已存在的企业，无论是为了维持所谓的“现状”，还是为了开拓美好的未来，都需要与不断变化的外部环境和内部条件做斗争，都需要与强劲的竞争对手做斗争，这种斗争靠谁去做？当然是合适的员工。所以，处于动态发展中的企业，需要不断从外部引进人才或从内部调配人才——这就是招聘工作。

人才是企业生存和发展的基础，招聘是企业获取人才的关键，因而，招聘工作对于企业的生存和发展起着决定性的影响。

2) 招聘是企业人力资源管理工作中其他工作的基础

生产经营实践告诉我们：招聘是企业人力资源管理工作中其他工作（员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等）的前置性工作，它是其他几项工作得以开展的基础，招聘效果的好坏直接影响到其他工作的开展和成效。如果招聘的是“愿干、能干、进取、有潜力、品德好”的员工，则后续的培训与开发工作就会少花精力、少花成本，后续的绩效管理工作就会进行得比较顺利，就会较少出现绩效考评方面的矛盾。如果招聘工作做得到位，应聘者在招聘阶段就已经比较深入地了解了企业、部门和岗位情况，部门、主管和主要共事者在招聘阶段就已

经比较全面地了解了应聘者的情况,那么双方的“结合”就可避免“闪电式结婚、闪电式离婚”,员工对企业包含薪酬在内的各方面的满意度就会较高,企业对员工各方面的满意度也会较高,这样就能降低离职率,就能保持较好的员工关系。所以,招聘工作的好坏,直接影响着后续的人力资源管理工作。

3) 招聘为企业注入新的活力,增强企业创新能力

企业根据人力资源规划和工作分析的要求,通过招聘,给岗位配置新的人员。新的员工在工作中会带来新的行动理念、新的管理思想和新的工作模式,有利于促进企业的制度创新、管理创新和技术创新。尤其是从外部招聘人才,能够为企业输入新生力量,可以弥补企业内部人力资源的不足,带来更多新思想、新观念和新技术,从而增强企业的创新能力。

4) 招聘能够调动企业员工的工作积极性

当企业从外部招聘优秀人才时,由于存在“鲶鱼效应”,企业内部的员工会打破原来固有的“稳定”工作状态,会更加积极主动地开展工作。

当企业采用内部招聘方式,尤其是竞争上岗方式时,由于员工都有机会去竞争某个岗位,所以在平时的工作中,在岗位上工作的人会积极主动地工作、创造良好的业绩,以保其位或为谋求其他岗位而奠定基础。另外,当企业为了消除员工长时期在某岗位上工作的疲劳、乏味感而采用定期的岗位调整策略时,这种内部招聘也能极大地调动员工的工作积极性。

【知识链接 1—4】

鲶鱼效应

挪威人喜欢吃沙丁鱼,尤其是活沙丁鱼。市场上活沙丁鱼的价格要比死鱼高许多,所以渔民总是千方百计地想法让沙丁鱼活着回到渔港。可是虽然经过种种努力,绝大部分生性懒惰、不好运动的沙丁鱼还是在途中因窒息而死亡。但却有一条渔船总能让大部分沙丁鱼活着回到渔港,船长严格保守着秘密。直到船长去世,谜底才揭开。原来是船长在装满沙丁鱼的鱼槽里放进了一条以鱼为主要食物的鲶鱼。鲶鱼进入鱼槽后,由于环境陌生,便四处游动。沙丁鱼见了鲶鱼十分紧张,左冲右突,四处躲避,加速游动。这样一来,一条条沙丁鱼欢蹦乱跳地回到了渔港。这就是著名的“鲶鱼效应”。

“鲶鱼效应”已经应用于人力资源管理工作中,它是企业管理者激发员工活力的有效措施之一。企业通过不断补充新鲜血液,把那些富有朝气、思维敏捷的年轻生力军引入职工队伍中甚至管理层,给那些故步自封、因循守旧的懒惰员工和官僚带来竞争压力,唤起“沙丁鱼”们的生存意识和竞争求胜之心。

● 1.4 招聘的原则

1) 遵守国家法律法规和社会公德的原则

企业在招聘工作过程中,要遵守国家、地区的相关法律法规和政策,要遵守社