

# 招聘管理

## 全流程实战方案

Recruitment Management  
Full Process Practical Operation Methods

白睿 / 著

流程步骤+工具方法+案例分析+图表展示

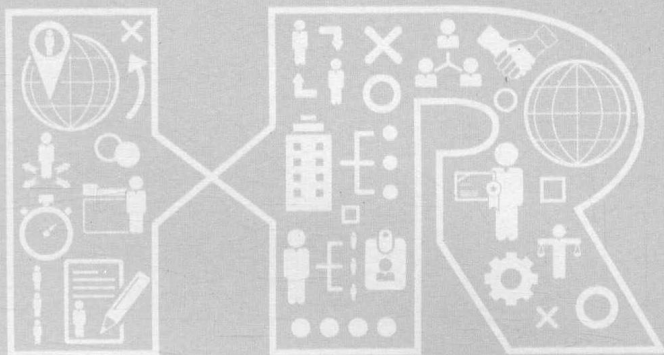
流程步骤：展现全局式、框架式操作流程与步骤

工具方法：6大招聘程序切入具体操作方法

案例分析：20个案例生动解析实务问题

图表展示：70张图表综合梳理知识脉络

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



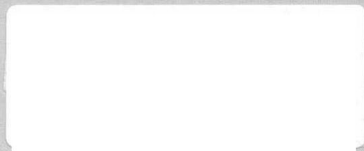
# 招聘管理

## 全流程实战方案

Recruitment Management  
Full Process Practical Operation Methods

白睿 / 著

RFID



中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

招聘管理全流程实战方案 / 白睿著. —北京: 中国法制出版社, 2019.2  
(HR 必备丛书)

ISBN 978-7-5093-9942-2

I. ①招… II. ①白… III. ①企业管理-人才-招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第009859号

责任编辑: 薛 强 (editor\_xue@163.com)

李宏伟 (lihongwei@zgfs.com)

封面设计: 周黎明

---

## 招聘管理全流程实战方案

ZHAOPIN GUANLI QUANLIUCHENG SHIZHAN FANG'AN

著者/白 睿

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/730毫米×1030毫米 16开

版次/2019年2月第1版

印张/18 字数/272千

2019年2月第1次印刷

---

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-9942-2

定价: 56.00元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66010406

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

## 白睿

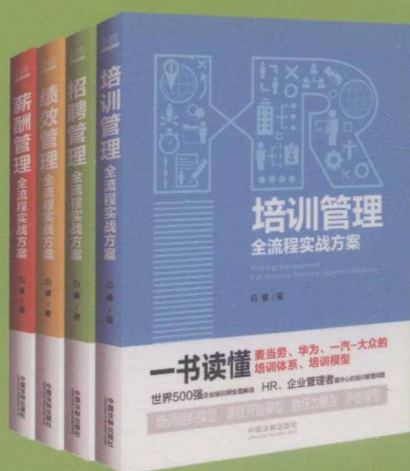
资深顾问、培训讲师，特约撰稿人，拥有外资和内资企业管理工作经验和国际国内咨询背景。任职某上市公司OD总监、人力资源总监。多年游历海外，归国后聚焦组织发展和人才发展的研究与实践，十年培训讲师经验，同时善于思考写作，文章多刊登在《企业管理》《中国培训》《经济观察报》等期刊、杂志、报纸以及各大网媒等，多次被国研中心、中国人民大学学术平台等收录。出版专著《卓越HR必备工具书：人力资源管理全程实操指南》。



关注公众号

回复“白睿资料”

免费获取组织与人力资源资料



- 培训管理全流程实战方案
- 招聘管理全流程实战方案
- 绩效管理全流程实战方案
- 薪酬管理全流程实战方案

“招聘，不在于聘，而在于评。”

不就是招个人吗？有那么麻烦吗？多来几个人一起面试，新员工也有试用期，不行就辞掉。常常有人这样认为。而在真正的企业人力资源实践中，大多数实践者还没有认识到招聘对企业的影响。实际上，招聘对企业的影响，已经远远超出招聘岗位职责本身。招聘者即使花费了较多的时间用来招聘，但招聘岗位仍存在着较大的用人风险。

另外，招聘难的呼声越来越高，越来越多的招聘从业者为此头疼。打了那么多的招聘广告，应聘者如云，为什么闻风而来者中有那么多名不副实；引进的高管加入企业后，综合表现总不尽如人意；好不容易盼来的新人，为何做了几个月突然离职？

有幸的是，我在国外游学多年，归国后又先从事企业管理咨询工作，能够从国外、国内两个视角审视和广泛地接触多家企事业单位，涵盖外资、民营、国有企业和事业组织，工作

职责主要围绕着组织与人力资源管理体系建设项目进行优化与变革。之后，我逐渐减少在咨询项目上的时间，更多地聚焦于组织与人力资源管理培训和研究工作。后来又在一家集团公司做组织发展和人力资源的实操工作。在十年来的组织和人力资源从业生涯中，我发现很多企业对待招聘工作的理念和态度有本质不同。那么有效的选聘体系，包含哪些重要因素？在我看来，招聘的成功来自四项重要的步骤：建模、甄选、决策和吸引。

同时，我看到很多企业的 HR 对人力资源管理的知识点掌握得很扎实，但是知识架构却是分散的；还有 HR 对本企业很熟悉，事情做得很精细，但缺乏一种整体规划行为来重新厘清招聘管理的实务操作。

这些问题成为本书在内容和案例安排上的突破口，我把研究中所坚持的“流程步骤 + 工具方法 + 最佳实践”的思路作为本套丛书编写的指导思想，本书也不例外。每一章节都能体现这种逻辑安排：能够先从一个大体过程中了解招聘的操作程序，然后施予方法和工具，最后用大量的实操案例强化实务操作流程，也同时展现其他企业有较强参考性的实践经验。

本书一共包含六章内容：认知全面招聘管理、招聘准备与需求分析、体现招聘价值、招聘管理实施、招聘结果跟进、过程评估与效果反馈。这样的结构安排恰好是招聘管理职能提升的过程，方便读者建立一个完整的知识体系和能力架构。

本书特色主要体现在以下三个方面：

1. 淡化理论和概念，强化实务与案例。为提高读者的学习兴趣和学以致用的能力，概念性理论基本一带而过，每章的开篇都尽量以全局式、框架式的流程和步骤进行展现，给读者一个大体的认知，后几节切入具体的方法，不求详尽，但求可选择性强，最后辅以案例实操。案例实操多贴近我个人咨询服务过程中遇到的现实问题和解决方式，更增加本书的实务性。

2. 与时俱进，多体现当下最新的实操成果。传统经典的方法并未过时，但是在当下实际中发生了很多改变，在此也将这些实操成果收录在本书中。

3. 体系性强。各章自成体系，解决招聘的一个个模块问题，同时整本书

也是完整的招聘体系。

本书在写作过程中，参考了诸多专家、学者的研究成果和案例资料，在此一并致以诚挚的谢意。也希望本书不仅使读者认识人力资源管理带来的新挑战，而且也能够给奋战在人力资源管理一线的人员提供实务上的指引和帮助。

白睿

于北京，二〇一九年一月

## 第一章 导论：认识全新招聘管理

### 第一节 制定招聘策略 / 7

案例背景：A公司招聘员工招聘策略规划

### 第二节 全新招聘管理流程 / 22

案例背景：B公司招聘管理流程规划

### 第三节 搭建职位体系 / 25

案例背景：C公司招聘工作分析

### 第四节 招聘成本控制策略 / 41

案例背景：D公司招聘成本控制和效果评估方案

## 第二章 需求：招聘准备与需求分析

### 第一节 招聘计划方案 / 49

案例背景：E公司年度招聘计划方案

案例背景：F公司招聘需求分析方案

### 第二节 职位职位描述 / 71

案例背景：G公司职位描述

案例背景：H公司招聘需求分析方案



## 第一章 规划：认知全面招聘管理

### 第一节 制定招聘策略 / 3

案例实操：AB集团的员工招聘战略规划

### 第二节 全面招聘管理流程 / 22

案例实操：HE公司招聘管理流程

### 第三节 描述职位职责 / 25

案例实操：KU公司招聘工作分析

### 第四节 招聘成本控制措施 / 44

案例实操：RU公司招聘成本控制及预算分摊方案

## 第二章 需求：招聘准备与需求分析

### 第一节 招聘计划方案 / 59

案例实操：PD企业招聘计划书实例

案例实操：LM公司的内部招聘方案

### 第二节 解读职位描述 / 71

案例实操：职位描述表

案例实操：如何描述日企里面的职位？

第三节 招聘宣传策划 / 88

案例实操：利用社交化传媒有效进行招聘宣传

案例实操：招聘广告语

第四节 招聘渠道 / 97

案例实操：KT 公司招聘渠道分析报告

第五节 简历筛选分类 / 109

案例实操：一眼识破简历上的整容点

### 第三章 甄选：体现招聘价值

第一节 笔试 / 119

案例实操：BD 公司软件开发岗位笔试试题库

第二节 面试 / 132

案例实操：AD 公司的结构化面试

第三节 复试 / 164

第四节 甄选方法 / 166

### 第四章 录用：招聘管理实施

第一节 录用决策制定 / 173

第二节 薪酬谈判 / 178

案例实操：HR 必须解决的几大薪酬谈判问题

第三节 录用面谈 / 186

案例实操：职能面谈品评表及录用单

第四节 确定劳动关系 / 192

第五节 入职和合同签订 / 198

## 第五章 转正：招聘结果跟进

第一节 新员工试用期评价 / 209

第二节 试用期转正流程 / 220

    案例实操：新员工试用期管理办法

    案例实操：员工转正管理制度

第三节 提升试用期员工留存率 / 233

## 第六章 评估：过程评估与效果反馈

第一节 评估招聘效果 / 241

    案例实操：校园招聘评估报告

第二节 基于招聘过程的 KPI 设计 / 258

第三节 评价招聘工作 / 264

    案例实操：2018 年上半年招聘渠道效果分析

## 第一章 制定招聘策略

### 一、招聘策略的定义和内容

招聘策略是指企业为实现其战略目标，根据内外部环境，制定并实施的关于招聘工作的总体规划。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

招聘策略是企业招聘工作的总纲，是企业招聘工作的行动指南。

## 第一章

# 规划：认知全面招聘管理

### 本章要点提示：

制定招聘策略

全面招聘管理流程

描述岗位职责

招聘成本控制措施



通过本章，将了解招聘管理工作对企业的重要意义，明确企业招聘管理工作中应该遵循的基本原则。掌握全面招聘管理流程，快速准确描述岗位职责，有效地进行招聘成本控制。



薪酬管理

招聘管理

绩效管理

培训管理

劳动关系

## 第一节 制定招聘策略

### 一、招聘策略的含义和内容

每个企业都有招聘计划，从招聘过程来看，招聘实际上又可以划分为招募与聘用两个相对独立的环节，其中招募是聘用的基础与前提，聘用是招募的目的与结果。招募主要通过企业对外宣传来树立企业形象和塑造企业品牌，达到吸引人应聘的目的。招募阶段的招聘策略包括招聘计划与策略、招聘的人员策略、招聘地点策略及招聘时间策略等；聘用则使用各种方法测评与选拔合格员工。一般将企业招聘工作计划的详细分解称为企业招聘策略。

招聘策略是招聘计划的具体体现，是为实现招聘计划而采取的具体策略。它包括对招聘数量、人员的要求及吸引人才的手段、招聘渠道、甄选模式和招聘时间等的确定。一个成功的招聘策略将帮助企业快速找到合适的人才，推动企业持续发展。

制定招聘策略研究一方面要确定求职者的需求，主要是综合考虑企业自身情况，结合招聘人才需求，制定整套有利于吸引求职者的策略。这里要考虑的因素包括企业发展、企业福利、工作环境以及工作地点等多种因素。采用现实方式向求职者提供完整和真实信息，可以进一步增强求职者的满足感和责任感，也能更好地招聘到符合企业期望的员工。这一部分的招聘需求包括人才吸引策略、人才投资策略、人才参与培训策略。

制定招聘策略研究的另一个方面是对以不同招聘渠道和招聘方式所带来的企业员工质量进行的研究。其中企业员工的质量以员工绩效为考察依据，包括了对不同外部招聘渠道与招聘到的员工的绩效研究，以及对内部招聘和外部招聘的员工的不同绩效的比较等。

从招募的角度来说，招聘策略各个流程的具体内容如下。

### 1. 招聘计划与策略

制订招聘计划是人力资源部门在招聘中的一项核心任务，相关部门通过制订计划来分析公司所需人才的数量和质量，以避免工作的盲目性。招聘策略是招聘计划的具体体现，是为实现招聘计划而采取的具体策略。在招聘中，必须结合组织的实际情况和招聘对象的特点，给招聘计划注入有活力的东西，这就是招聘策略。

### 2. 招聘人员策略

企业招聘需要招聘人员即招聘小组来进行。招聘人员作为组织机构的代表，其素质的高低关系组织能否吸引优秀人才，在实际的招聘过程中，招聘团队的建设是非常重要的一个步骤。因此，招聘人员的选择也是招聘策略的重要组成部分。

### 3. 招聘时间策略

在确定了招聘计划和招聘小组之后，企业需要考虑招聘的时间和地点。招聘时间策略要求企业的招聘部门遵循人才市场上的人才流动规律，计划好招聘时间；在人才供应高峰期到人才市场上招聘，以便节约成本，提高招聘效率。招聘时间上的安排策略在很大程度上会影响企业的招聘成本等。

### 4. 招聘地点策略

地点是指招聘工作实际发生的区域。招聘过程中有时候需要根据招聘人员的类型来选择招聘地点，如针对企业中低端职位，可以就近选择来降低成本。此外，根据以往的招聘经验，可以根据企业招聘职位需求来选定固定的招聘地点。针对企业中高端职位，也可以根据企业发展策略，选择在企业业务集中开展的地区招聘，提高团队的稳定性。

聘用阶段的招聘策略包括对应聘者的录用政策、试用期评价等策略。

## 二、企业不同阶段的招聘策略

企业在不同的发展时期需求是不同的，这就要求不同发展时期的企业需要

选择适合其发展阶段的招聘策略，以提高招聘效率和招聘质量。企业的不同发展时期可分为创业期、成长期、成熟期和衰退期。下面就来具体介绍不同发展阶段的企业的招聘策略。

### 1. 创业期招聘策略

处于创业期的企业一般有以下几点特征：一是公司规模小、人员少，但却极富灵活性和成长性；二是创业期的企业各方面均不成熟，缺乏完整规范的制度，企业文化也未形成，一般是由高管或合伙人直接管理，企业发展战略的目标是求得生存与发展，企业的发展与业务的开展主要依靠一些资源和独特能力，员工较为团结，效率高，品牌知名度差，市场占有率低，创业期阶段的企业面对的主要问题是市场开拓和产品创新；三是创业期高层团队的创业精神较强，中层相对稳定，但一般员工却由于企业管理制度不完善、保障体系不健全、工资待遇低等因素的影响流动率通常较高。

针对创业期企业的三个特征，企业需要制定符合创业期特征的招聘策略。

首先，在招聘人才需求上，创业期的企业对外部人才的需求不突出，数量少，以一般员工尤其是销售人员的招聘为主，招聘极少数的中层，基本没有高层招聘；虽然创业期企业的外部人才的需求量较小，但是对人员的素质要求较高，丰富的工作经验和工作业绩是重点选择标准，最好是多面手；尤其是一些对企业发展方向和目标比较认同、年纪较轻的人员。

其次，在招聘吸引力上，创业期的企业吸引人才的手段主要依靠良好的职业前景、工作的挑战性和领导者的个人魅力；薪酬虽然较低，但弹性相对要高，一般有较强的增长空间；股票期权也是经常采用的激励方式。

最后，在招聘方式和方法上，由于创业期的企业资金不充裕，招聘费用预算较低，多采用朋友介绍、网络招聘和招聘会等招聘渠道；企业还没有形成人力资源的专业部门，甄选主要依赖老板的个人判断力；用人的灵活性较强，一人多岗和因人设岗的现象明显，对招聘时间和招聘效率没有明确的要求。

### 2. 成长期招聘策略

随着企业的不断发展，企业开始进入成长期。成长期的企业有以下几点特



征：一是企业开始逐步走向正规化，经营规模不断扩大并快速增长，人员迅速膨胀，品牌知名度急剧上升，机构和规章制度不断建立和健全，企业的经营思想、理念和企业文化逐渐形成；二是跨部门的协调越来越多，并越来越复杂和困难；三是此阶段的企业面临的主要问题是组织均衡成长和跨部门协同，高层之间开始出现分歧，跟不上企业发展步伐的员工主动辞职，员工流动性相对较大。

针对成长期企业的特征，需要制定符合其特征的招聘策略。

首先，在招聘人员需求上，成长期的企业对人才需求大，外部招聘数量多，高层、中层、一般员工等各层级均有。对专业技术人才和中层管理人才的需求大幅度增加。一般要求人员具备相同职位的工作经验，能直接上手，具备一定的发展潜力，同时对变化的适应速度快。

其次，在招聘吸引力上，吸引人才的手段主要依靠较大的晋升空间、良好的发展前景和与行业平均水平接近或以上的薪酬。

最后，在招聘方式的选择上，成长期的企业由于招聘费用有限，如果招聘需求急迫，一般会以招聘会为主、网络招聘为辅的招聘方式，在专业人才的招聘上开始引入猎头，建立广泛而灵活的招聘渠道。此阶段的企业已经设置了人力资源部，但专业性不强，甄选主要依赖用人部门的部门经理进行评判。此阶段的企业开始推测业务的发展并进行人力资源需求预测，用人开始有一定的计划性，对招聘时间和招聘效率的要求高。

### 3. 成熟期招聘策略

成熟阶段的企业是企业发展的巅峰时期。在这个阶段，企业的规模大，业绩优秀，资金充盈，制度和结构也很完善，决策能得到有效实施，企业非常重视顾客需求、重视顾客满意度，一切以顾客至上为原则，重视市场和公司形象，要求计划能得到不折不扣的执行，而如何使繁荣期延长并力争使企业进入一个新的增长期，成为制定企业发展战略的关键。在企业的成熟期，晋升困难，各层面人员的流动率低，在人员规模上相对稳定。企业的发展，主要是靠企业的整体实力和规范化的机制，企业内部的创新意识可能开始下降，企业活力开始衰退。