



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

高校
系列

赵曙明 赵宜萱 ◎ 主编

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

招聘、甄选与录用

——理论、方法、工具、实务

Theories, Methods, Tools, Practices

微课版 第2版



ECONOMICS AND MANAGEMENT



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校 **高校**
经济管理类规划教材 **系列**

赵曙明 赵宜萱 ◎ 主编

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

招聘、甄选与录用

——理论、方法、工具、实务

Theories, Methods, Tools, Practices

微课版 第2版



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘、甄选与录用：理论、方法、工具、实务：微课版 / 赵曙明, 赵宜萱主编. — 2版. — 北京：人民邮电出版社, 2019.6

21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-49655-3

I. ①招… II. ①赵… ②赵… III. ①人才—招聘—高等学校—教材 IV. ①C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第234861号

内 容 提 要

本书共 10 章, 具体包括招聘、甄选与录用管理概述, 员工招聘的前期工作, 招聘计划的制订, 招聘广告的撰写, 招聘渠道选择, 招聘简历和人才储备库的管理, 笔试与心理测验, 面试与评价中心技术, 录用、入职与试用期管理, 招聘评估与总结。

本书可作为大学本科、高职高专院校人力资源管理专业的教材, 同时也适合企业经营管理者、人力资源管理人员、咨询师、培训师阅读和使用。

◆ 主 编 赵曙明 赵宜萱

责任编辑 孙燕燕

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 11.25

2019 年 6 月第 2 版

字数: 247 千字

2019 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 42.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

总序 Preface

全面数字化的世界正在改变着人们的生活和工作方式，同时深刻影响着企业的运营方式。这些改变促使企业的人力资源管理模式发生相应改变。这就要求我们面对新形势，站在新高度，确立新思维，加强对人力资源管理新的理论知识的学习和研究，特别是要重视对人力资源管理方法和工具的掌握与运用，以适应新形势下企业竞争和发展的需要。

人民邮电出版社出版的“人力资源管理理论、方法、工具、实务”系列教材，在系统阐述人力资源管理理论的基础上，围绕招聘、甄选与录用，绩效管理，薪酬管理，人员培训与开发和人才测评五大业务职能，按照“专业理论系统化，操作方法简便化，操作工具灵活化，管理实务精细化”的编写思路进行编写，既突出了人力资源管理理论的系统性，又强化了人力资源管理方法和工具的运用，增强了可操作性和应用性。

本系列教材现已编写，出版6本，包括《人力资源管理——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》《招聘、甄选与录用——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》《人员培训与开发——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》《薪酬管理——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》《人才测评——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》，其内容涵盖了人力资源管理理论与方法的方方面面。

《人力资源管理——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》一书，系统介绍了人力资源管理的核心概念、基本原理、技术方法和管理实践中的重点、难点，既引进了国外先进的人力资源管理理念和知识体系，又总结了我国企业人力资源管理的实践经验和经典案例，非常贴近现阶段我国企业人力资源管理的实际。

招聘、甄选与录用是人力资源管理链条中的第一个环节，是人员入口关的把控环节。在《招聘、甄选与录用——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》一书中，既有对招聘规划准备、甄选技术、录用评估等若干具体招聘环节的详细阐述，又有关于公职人员招聘与录用技能训练的案例，以帮助人力资源管理人员科学鉴

别、选择和录用适合企业发展需要、有发展潜质的人才。

企业通过培训向员工传授与工作相关的知识和技能，通过发掘员工的潜能以提高其终身就业能力。《人员培训与开发——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》围绕需求分析、计划、运营、评估等主题，详细阐述了需求调查、课程设计、培训外包等方面的内容，以实现企业和员工的共同发展。

绩效管理是把企业内的组织管理与成员管理高效结合起来的一种考核体系，是企业人力资源管理中的一项重要职能。在《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》一书中，既有绩效考核的目标、指标、方法、制度的设定以及绩效与薪酬等各个细节的阐述，又提供了各岗位和业务人员绩效考核实务操作演练方面的案例，避免了人力资源管理人员孤立、片面、静止地看待绩效管理而使企业绩效管理陷入机械、僵化的陷阱的风险。

薪酬管理是企业激励机制的核心，是企业吸引和保留人才的重要支撑。在《薪酬管理——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》一书中，既详述了薪酬管理的基础及前提工作中工作分析、评价、诊断、调查等各方面的细节，又提供了包括制度体系在内的七大薪酬福利设计方法等，以帮助人力资源管理人员有效解决在企业薪酬管理中遇到的困惑。

在人力资源管理工作，找到合适的人才并达到“人事相宜、岗职相配”是十分重要的。《人才测评——理论、方法、工具、实务（微课版 第2版）》一书以人才测评指标标准的建立和体系设计为基础，运用科学的工具和方法对人才进行测评，指导人力资源管理人员对人员素质做出准确的评价和预测，让优秀人才、合格人才、合适人才为企业所用。

总之，这套“人力资源管理理论、方法、工具、实务”系列教材，通过对人力资源管理，招聘、甄选与录用，人员培训与开发，绩效管理，薪酬管理和人才测评等进行的介绍，可以为读者从事人力资源管理工作提供全方位的指导。

南京大学商学院名誉院长、资深教授、博士生导师

赵曙明 博士

2018年7月1日于韩国 SolBridge 国际商学院

前言 Foreword



人是整合所有组织、技术、财务等资源并确保管理过程顺畅和高效运转的核心与关键。企业核心竞争力的大小，越来越多地依赖于人力资源的数量、质量、层次、结构及配置效率。在日益激烈的市场竞争环境中，企业需要把好人才进出的第一关，吸引、选拔和录用一批“合适的人”变得至关重要。

那么，企业如何通过招聘吸引人才？如何运用各种有效方法选拔人才？如何进行招聘、甄选与录用评估来降低风险？招聘管理的方法、工具如何选择、如何运用才能体现适用性、实用性并降低招聘成本？对这些问题的回答，正是编者编写本书的出发点和落脚点。

本书主要有以下 4 个特点。

(1) 理论体系：用知识导图形式展现每章的知识结构。本书每章开篇均以特色设计的树状知识导图展现该章的主题内容，使整章的内容逻辑更为清晰，使读者能够直观地把握整章的知识框架。

(2) 方法工具：操作简便，拿来即用。一般来说，方法和工具都是从工作经验中通过抽象和升华提炼出来的，是达成工作目标的手段与行为方式。本书中提供的招聘、甄选与录用的方法和工具，既有理论模型和业务流程，也有实施步骤和操作技巧，方便读者“拿来即用”。

(3) 实务内容：本书不仅提供了招聘管理工作中的实用技巧、解决方案，另在每章后面设计了实践性极强的“技能实训”栏目，供读者进行演练，从而为其搭建一座理论与实践紧密相连的桥梁，以指导读者能够更规范、更高效地完成相关工作。

(4) 体例编排：做到了实用性和创新性的有机结合。本书体例编排新颖且贴近教学：“微课”为教师提供了丰富的教学资源；“微课堂”便于师生在课堂上的互动交流，更有助于加强读者对知识点的掌握；“复习与思考”意在对一个阶段所学知识进行概括和总结，起到对已学知识巩固、加深的目的。此外，人力资源管理除了需要掌握必要的知识技能外，还需要了解人力资源管理领域的前沿动态。对此，本书设置了“知识链接”栏目，便于扩大

读者的专业视野。

赵曙明教授和赵宜萱博士担任这套人力资源管理系列教材的主编，本书是系列教材的中的一本。在本书编写过程中，编者参阅了国内多位专家、学者关于人力资源管理的著作或译著，也参考了同行的相关教材和案例资料，在此向他们表示崇高的敬意和衷心的感谢。

编 者

2018 年 12 月

目 录 Contents

第 1 章 招聘、甄选与录用管理概述

【本章知识导图】 / 1

【学习目标】 / 2

1.1 招聘管理概述 / 2

1.1.1 招聘管理的原则 / 2

1.1.2 招聘管理体系 / 3

1.1.3 招聘管理的流程 / 5

【微课堂】 / 6

1.2 甄选管理概述 / 6

1.2.1 甄选管理的原则 / 6

1.2.2 甄选管理体系 / 6

1.2.3 甄选管理的流程 / 7

【微课堂】 / 7

1.3 录用管理概述 / 7

1.3.1 人员录用管理的原则 / 7

1.3.2 录用管理的流程 / 8

【微课堂】 / 8

复习与思考 / 8

知识链接 / 9

第 2 章 员工招聘的前期工作

【本章知识导图】 / 10

【学习目标】 / 11

2.1 招聘影响因素的分析 / 11

2.1.1 影响招聘的政策因素 / 11

2.1.2 影响招聘的供给因素 / 11

2.1.3 影响招聘的竞争因素 / 12

2.1.4 影响招聘的地域因素 / 12

2.1.5 影响招聘的自身因素 / 12

【微课堂】 / 14

2.2 招聘规划管理 / 14

2.2.1 战略性招聘管理 / 14

2.2.2 人员供需分析 / 15

【微课堂】 / 17

2.3 岗位分析 / 17

2.3.1 岗位分析的内容 / 17

2.3.2 岗位分析的作用 / 18

2.3.3 岗位分析的流程 / 19

2.3.4 岗位分析的方法 / 19

【微课堂】 / 30

复习与思考 / 30

知识链接 / 31

技能实训 / 31

第3章 招聘计划的制订

【本章知识导图】 / 32

【学习目标】 / 33

3.1 明确招聘需求 / 33

3.1.1 汇总招聘需求 / 33

3.1.2 确定招聘需求 / 33

【微课堂】 / 34

3.2 确定招聘策略 / 34

3.2.1 确定招聘人员的策略 / 35

3.2.2 确定招聘时间的策略 / 35

3.2.3 确定招聘地点的策略 / 35

3.2.4 确定招聘渠道的策略 / 35

3.2.5 确定招聘宣传的策略 / 36

【微课堂】 / 36

3.3 招聘成本的预算 / 36

3.3.1 招聘成本的内容 / 36

3.3.2 成本预算的编制 / 38

【微课堂】 / 39

3.4 编制招聘计划书 / 39

3.4.1 招聘计划的编制流程 / 39

3.4.2 校园招聘计划的制订 / 40

3.4.3 现场招聘计划的制订 / 45

3.4.4 海外人才招聘计划的制订 / 46

【微课堂】 / 47

复习与思考 / 47

知识链接 / 47

技能实训 / 48

第4章 招聘广告的撰写

【本章知识导图】 / 49

【学习目标】 / 50

4.1 招聘广告的撰写方法 / 50

4.1.1 知晓招聘广告的内容 / 50

4.1.2 招聘广告的撰写依据 / 50

4.1.3 招聘广告的写作技巧 / 51

4.1.4 招聘广告撰写应规避的问题 / 52

4.1.5 招聘广告的写作模板 / 53

【微课堂】 / 53

4.2 招聘广告的媒体选择 / 54

4.2.1 招聘广告媒体选择的依据 / 54

4.2.2 不同媒体的广告效果比较 / 54

【微课堂】 / 55

复习与思考 / 55

知识链接 / 56

技能实训 / 56

第5章 招聘渠道选择

【本章知识导图】 / 57

【学习目标】 / 58

5.1 媒体招聘 / 58

5.1.1 广告媒体招聘 / 58

5.1.2 网络平台招聘 / 59

【微课堂】 / 60

5.2 现场招聘 / 60

5.2.1 人才市场现场招聘 / 61

5.2.2 大学校园现场招聘 / 63

5.2.3 专人专场现场招聘 / 66

【微课堂】 / 67

5.3 第三方招聘 / 67

5.3.1 招聘外包 / 67

5.3.2 猎头招聘 / 68

【微课堂】 / 77

5.4 内部选聘 / 77

5.4.1 内部选拔 / 77

5.4.2 内部推荐 / 80

5.4.3 内部晋升 / 81

【微课堂】 / 83

复习与思考 / 83

知识链接 / 83

技能实训 / 84

第6章 招聘简历和人才储备库的管理

【本章知识导图】 / 85

【学习目标】 / 86

6.1 收集简历 / 86

6.1.1 主动投递简历信息的收集 / 86

6.1.2 系统匹配简历信息的收集 / 86

【微课堂】 / 87

6.2 简历的筛选技术 / 87

6.2.1 简历筛选的标准 / 87

6.2.2 简历匹配度分析方法 / 88

6.2.3 挤掉简历中的“水分” / 89

【微课堂】 / 90

6.3 人才库的建立 / 90

6.3.1 人才库的信息来源 / 90

6.3.2 人才库的人才分类 / 91

6.3.3 人才库的评选程序 / 91

6.3.4 人才库的科学利用 / 92

【微课堂】 / 93

复习与思考 / 93

知识链接 / 93

技能实训 / 94

第7章 笔试与心理测验

【本章知识导图】 / 95

【学习目标】 / 96

7.1 笔试试题的设计 / 96

7.1.1 笔试的内容 / 96

7.1.2 笔试试题的题型 / 96

7.1.3 笔试试题的编制原则 / 96

7.1.4 不同岗位笔试试题的设计 / 97

7.1.5 不同能力笔试试题的设计 / 103

【微课堂】 / 106

7.2 员工心理测验简述 / 106

7.2.1 心理测验概述 / 107

7.2.2 心理测验准备 / 108

7.2.3 心理测验题目的编制 / 109

7.2.4 常用心理测验的方法 / 109

【微课堂】 / 110

7.3 职业兴趣测试 / 110

7.3.1 职业兴趣测试的功能 / 110

7.3.2 职业兴趣测试的方法 / 111

7.3.3 职业兴趣测试的工具 / 111

7.3.4 职业兴趣测试的应用 / 114

【微课堂】 / 114

7.4 职业能力倾向测评 / 114

7.4.1 职业能力倾向测评的作用 / 115

7.4.2 职业能力倾向测评的工具 / 115

【微课堂】 / 116

复习与思考 / 116

知识链接 / 116

技能实训 / 117

第8章 面试与评价中心技术

【本章知识导图】 / 118

【学习目标】 / 119

8.1 面试组织管理 / 119

8.1.1 面试团队的建立 / 119

8.1.2 面试分工和准备 / 119

【微课堂】 / 121

8.2 面试试题设计 / 121

8.2.1 面试试题的编制要求 / 121

8.2.2 通用面试试题的编制 / 122

8.2.3 岗位面试试题的编制 / 122

8.2.4 素质面试试题的编制 / 125

8.2.5 能力面试试题的编制 / 125

【微课堂】 / 126

8.3 结构化面试 / 127

8.3.1 结构化面试的特点 / 127

8.3.2 结构化面试的设计 / 127

8.3.3 结构化面试的流程 / 128

8.3.4 面试实施的注意事项 / 129

【微课堂】 / 130

8.4 评价中心 / 130

8.4.1 特点及主要形式 / 130

8.4.2 无领导小组讨论 / 131

8.4.3 公文筐测试 / 135

8.4.4 角色扮演法 / 136

8.4.5 管理游戏 / 137

【微课堂】 / 138

复习与思考 / 138

知识链接 / 139

技能实训 / 139

第9章 录用、入职与试用期管理

【本章知识导图】 / 141

【学习目标】 / 142

9.1 录用管理 / 142

9.1.1 做出录用决策 / 142

9.1.2 录用背景调查 / 143

9.1.3 录用面谈管理 / 145

9.1.4 发出录用通知 / 146

9.1.5 录用管理中的风险规避 / 147

【微课堂】 / 148

9.2 入职管理 / 148

9.2.1 入职手续办理 / 148

9.2.2 劳动合同签订 / 150

9.2.3 入职引导管理 / 153

9.2.4 入职培训管理 / 154

9.2.5 入职管理中的风险规避 / 155

【微课堂】 / 155

9.3 试用期管理 / 156

9.3.1 试用期考核管理 / 156

9.3.2 试用期转正管理 / 158

9.3.3 试用期辞职与辞退管理 / 158

9.3.4 试用期管理中的风险规避 / 159

【微课堂】 / 159

复习与思考 / 162

知识链接 / 162

技能实训 / 163

第10章 招聘评估与总结

【本章知识导图】 / 164

【学习目标】 / 165

10.1 招聘评估 / 165

10.1.1 成本评估 / 165

10.1.2 录用评估 / 166

【微课堂】 / 168

10.2 招聘总结 / 168

10.2.1 招聘工作总结分析 / 168

10.2.2 撰写招聘总结报告 / 169

【微课堂】 / 169

复习与思考 / 169

知识链接 / 170

技能实训 / 170

【本章知识导图】



【学习目标】

职业知识	- 了解招聘与甄选管理的原则 - 了解人员录用的原则
职业能力	依据企业实际，制订清晰的招聘管理流程
职业素质	具备较强的沟通能力、理解力和分析能力

企业的发展离不开人才。如何通过招聘吸引人才，如何通过甄选鉴别人才，如何通过录用配置企业真正需要的人才，是大多数人力资源管理工作者面临的一个十分重要而现实的问题。

一个企业拥有什么样的员工，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，谁就能在市场上获得竞争优势。招聘、甄选与录用工作是现代人力资源管理系统最重要、最核心的环节。可见，成功的人员招聘、甄选与录用管理，对于构建和维持一个成功的企业运营体系是至关重要的。

1.1

招聘管理概述

1.1.1 招聘管理的原则

招聘管理是指在企业人力资源规划的指导下，通过一定的手段和相应的信息，以识别和吸引潜在员工为主要目的的活动。招聘是甄选和录用的基础与前提，甄选和录用是招聘的目的和结果。招聘主要是通过宣传来扩大影响、树立企业形象，以达到吸引人应聘的目的。企业在实施招聘管理时，应当遵循以下 4 项原则。

1. 信息公开原则

信息公开原则是指企业在招聘员工时，应将招聘的职位、数量、任职资格、基本待遇、考核方法、招聘时限等信息及时向社会公布。

2. 公正平等原则

公正平等原则是指企业要对所有应聘者一视同仁，使应聘者能公平地参与竞争。

3. 效率优先原则

效率优先原则是指企业应根据不同的招聘要求灵活地选择适当的招聘形式，用尽可能低的招聘成本吸引更多高素质员工。

4. 双向选择原则

双向选择原则是指企业在招聘时和应聘者在应聘过程中，双方根据自己的需要进行双向选择。

1.1.2 招聘管理体系

由于不同企业的战略不同，它们可能对招聘赋予不同的重要程度。但是一般来讲，所有企业都要具备详细的招聘管理制度、岗位说明书体系、招聘计划等，以保证招聘的有效性和可操作性。

1. 招聘管理制度

招聘管理制度是招聘工作计划、执行及目标实现的重要保证。它包括招聘计划的制订程序、招聘过程中各事项执行的依据及标准、招聘管理原则等。招聘管理制度的建设是招聘管理体系标准化的重要前提。

2. 岗位说明书体系的建设

企业应该建立完善的岗位说明书体系，因为岗位说明书是招聘工作的重要参考依据。岗位说明书是在岗位信息收集、比较、分类的基础上进行编写的，是岗位分析的关键环节。

（1）岗位说明书的内容。岗位说明书是岗位分析人员根据某项职务的物质和环境特点，对岗位任职人员的资格能力、责任权限及工作标准的详细说明。岗位说明书由岗位描述和岗位规范两大部分组成，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 岗位说明书的内容说明	
内容框架	具体内容说明
岗位描述	（1）岗位基本信息，即对职位的名称、编号、职务所属部门、编写日期等内容进行说明
	（2）工作概述，又称工作综述，用于描述工作的整体性质
	（3）岗位职责和权限，即该岗位的责任和权利，权责要对应
	（4）工作关系，包括沟通关系、上下级之间的关系、部门协调关系等
	（5）工作设备及其他，包括工作所需要的设备、辅助设备和其他支持条件
	（6）岗位环境，包括正常的温度、适当的光照度、通风设备、安全措施等
岗位规范	从事该岗位工作所应该具备的学历、知识、技能、能力、体格和个性特征等要求，以及工作的流程、标准等内容

（2）岗位说明书的编写规范。

① 岗位名称和上、下级关系。明确岗位名称和本岗位的上、下级关系，岗位名称要与前一部分“岗位设置”中的名称一致。每个岗位只能有一个直接上级，不能有多个直接上级，但可以有多个下级。员工能够分辨出哪些是直接领导，哪些是间接领导，以及他们的岗位级别。

② 任职资格与条件。每个岗位均要由学历、经验、专业知识、业务了解范围等方面来确定本岗位的任职资格与条件，同时要界定招聘时优先考虑的某些特殊情况。

③ 岗位目的。在编制岗位说明书时，要将设置这个岗位的主要目的以及这个岗位在整个企业运行中所起的作用阐述清楚，同时填写在“岗位目的”栏中。

④ 企业内外部沟通关系。在岗位说明书中，要明确本岗位在企业内外部的沟通关系。在企业内部，要明确它与内部的哪些岗位、哪些部门具有沟通关系。在企业外部，要明确它与社会

上的哪些单位（如相关政府部门，上、下游或关联企业，客户企业，社会团体，学术单位等）具有沟通关系。

⑤ 责任范围。每个岗位的责任范围应根据本岗位所在的部门或单位的职能分解来确定。一个部门经理通常要对本部门的全部职能负责，而其下属可能只对本部门的某几项职能负责。通常，我们认为部门经理级的责任范围应有 8~12 项，而单个职员的责任范围应有 4~8 项。

⑥ 责任程度。每个岗位的责任程度分为全部责任、部分责任和支持责任 3 种。全部责任是指本岗位要对该项任务负所有责任。部分责任是指本岗位要对该项任务负一部分责任。支持责任是指本岗位要对该项任务负支持或保障的责任。在同一级别的职员中，对某项工作负全责的只能有一个人，负部分责任和支持责任的可以有 multiple 人。

⑦ 建议考核内容。在岗位说明书中，除要明确本岗位的责任范围和责任程度外，还要明确某一项责任的建议考核内容。针对某项责任的考核内容一般规定 2~3 项，而且应尽量选择较容易量化的指标。例如，完成工作量、完成时间等。

（3）岗位说明书编写中需要注意以下问题。

① 注意岗位描述和组织结构设计、职能分解、岗位设置的一致性和衔接性。岗位描述和组织结构设计、职能分解、岗位设置是人力资源管理的几个密切相关的环节。要注意这几项工作的一致性和衔接性，具体内容如图 1-1 所示。

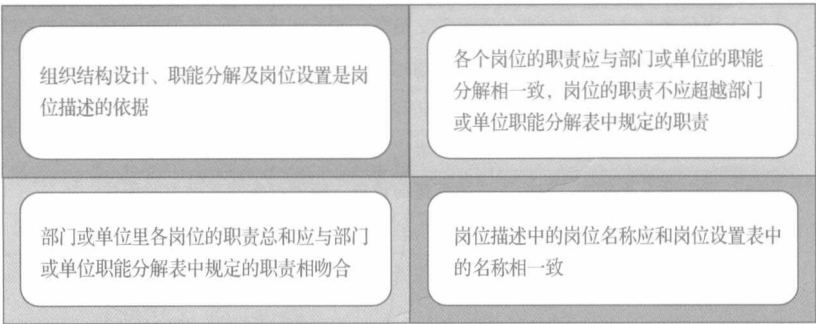


图 1-1 岗位描述和组织结构设计、职能分解、岗位设置一致性和衔接性的表现

② 任职条件中的学历、经验等要适度掌握。任职条件中的学历、经验等要根据企业规模、岗位需求进行适度掌握，不可过于苛求。某企业相关岗位的学历与经验示例表如表 1-2 所示。

表 1-2 某企业相关岗位的学历与经验示例表

岗位	学历	经验
高层管理者	大本以上、硕士优先	8 年或 10 年以上
中层管理者	大本以上	3 年或 5 年以上
基层管理者	大专以上	2 年以上
一般职员或员工	中专以上	—

③ 职责划分要清晰。编制岗位说明书时，要将每个岗位的职责划分清晰，各个岗位间的职责既不能重叠，也不能留有空白。

3. 招聘计划

一般来说,一份完整的招聘计划应包括以下 11 项内容。

- (1) 明确人力资源需求,确定招聘的岗位、人员需求量、岗位的性质及要求等。
- (2) 招聘小组人员名单,包括小组人员的姓名、职务和职责分工。
- (3) 应聘者的考核方案,包括考核的场所、时间、题目等。
- (4) 招聘时限,指整个招聘工作的起止时间。
- (5) 新员工的上岗时间。
- (6) 详尽的招聘工作推进时间表,以便与相关负责人配合。
- (7) 招聘的成本。招聘成本的计算可用下列公式来计算:

$$\text{单位招聘成本} = \text{招聘总费用} \div \text{雇用人数}$$

其中,招聘总费用主要包括人事费用、业务费用和一般开支。

人事费用——招聘工作人员的薪资、福利、差旅费、生活费补助和加班费等。

业务费用——通信费(电话、传真、邮资、上网费)、专业咨询与服务费、广告费、体检费、信息服务费(企业宣传资料等)和物资用品费等。

一般开支——设备租用费、办公室用具和水电及物业管理费等。

(8) 招聘广告。招聘广告包括企业的基本情况,拟招聘岗位,应聘者的基本条件,企业的联系方式,应聘地点和时间,应聘时需携带的证件、材料及其他注意事项。

(9) 确定招聘渠道。要明确招聘对象是通过内部招聘还是外部招聘来获得,然后要考虑招聘范围、招聘的渠道和方法。

(10) 确定招聘实施部门与招聘小组人员名单。一般情况下,招聘实施部门包括人力资源部门和用人部门。由于招聘人员素质的高低不仅直接关系到招聘的效果,还会影响企业的形象和声誉,因而要特别注意挑选和培训招聘人员。

(11) 对应聘者的分析。主要是在各招聘岗位素质评分标准的基础上,对应聘者的教育经历、培训经历、工作经历、性格特征等方面的分析。

除了上述项目外,招聘管理体系还应包括招聘规划、环境分析及招聘执行管理等。

1.1.3 招聘管理的流程

招聘管理一般要经过人力资源计划、岗位说明书、招聘计划(时间、岗位、人数、任职资格)、招聘准备(了解市场、发布信息、接受申请)、选拔(初步筛选、笔试、面试、其他测试)、录用(做出决策、发出通知)、评价(程序、技能、效率)等流程。

在上述程序中,人力资源计划和岗位说明书是招聘的依据,人力资源计划决定了招聘的时间、人数和岗位等,岗位说明书则明确了对招聘人员的要求。根据人力资源计划和岗位说明书,就可制订具体的招聘计划,从而指导招聘工作。

【微课堂】

1. 招聘管理体系包括哪些方面的内容？
2. 招聘管理的流程包括哪些关键的环节？

1.2

甄选管理概述

1.2.1 甄选管理的原则

甄选是使用各种测评技术与选拔方法，挑选合格员工的过程。企业在进行人员甄选时，需把握以下3个原则。

1. 因事择人原则

所谓因事择人，即员工的选聘应以实际工作的需要和岗位的空缺情况为出发点，根据岗位对任职者的资格要求选用人员。

2. 用人所长原则

用人所长原则即要求企业根据岗位需要和个人专长，将挑选出的合适的人放到合适的位置上，实现用人所长。

3. 竞争择优原则

竞争择优原则是指在员工招聘中引入竞争机制，在对应聘者的素质、品质、业务能力等方面进行全面考查的基础上，按照考查的成绩择优选拔录用员工。

1.2.2 甄选管理体系

1. 确定用人标准

对于一个企业来说，制定明确的用人标准很重要。只有有明确的用人标准，企业在招聘时才知道依据何种标准来选才。

甄选开展过程中必须避免歧视，如年龄歧视、身高歧视等。此外，招聘人员还必须尊重应聘者的隐私权，确保对其个人信息的保密。企业在开展背景调查之前，需征得应聘者的同意。如果以背景调查为基础做出了不利的决定，还应当通知应聘者。