

(京)新登字 156 号

现代管理制度·程序·方法·范例全集

彭剑锋 主编

人员甄选录用与培训卷

彭剑锋 包政等 编著

出版者:中国人民大学出版社

发行者:中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

经销者:新华书店总店北京发行所

印刷者:北京新华印刷厂

开 本:787×1092 毫米 16 开

字 数:850 000

印 张:36

版 次:1993 年 12 月第 1 版

印 次:1993 年 12 月第 1 次印刷

册 数:1—5 000

书 号:ISBN7—300—01705—3/F·460

定 价:精装本:80.00 元

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

编 委 会 名 单

主 编 彭剑锋（中国人民大学劳动人事学院副教授，阶梯股份有限公司高级管理顾问）

副主编 包 政（经济学博士，中国人民大学工经系副教授）

张豫杰（中国台湾，台燕国际开发股份有限公司董事长，北京日龙科技开发有限公司总裁）

刘大为（博士，美籍华人，美国硅谷系统公司总裁）

李宏毅（美国俄亥俄州立大学经济系博士生）

沈炳熙（经济学博士，中国人民银行体改司副研究员）

吴春波（中国人民大学国民经济管理系副教授，教研室主任）

编 委（按姓氏笔划为序）

于建明 王 晓明 文跃然 申杲华 包 政

付亚和 刘 昕 许玉林 沈炳熙 吴春波

邹卫东 李 安 李志东 张树人 张延军

张豫杰 黄 谷 盛亚飞 彭剑锋 彭剑平

甄源泰 翟国豪 熊向清 颜守谦

人员甄选录用与培训卷

主要撰写人：彭剑锋 包 政 吴春波

熊向清 尹登成 李 安

刘旭明 王 伟 吴雯芳

盛桂浩

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

总 序

中国在改革开放十几年之后，经过理论界一大批人的共同努力，科学的管理理论和原则在中国已广为传播，管理在企业成长以至整个国民经济发展中的地位已为越来越多的人所认识，追求卓越的管理已成为企业家的奋斗目标。这就是说，我们在解放思想、转变观念、开阔视野方面取得了相当大的成就。然而，仅仅做到这一步还显然不够，如何将这些抽象的、相对独立的管理理论和原则贯彻运用于管理实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性很强的细致的处理程序和方法，如何制订出适合本企业需要的科学的、具体的管理制度，这些问题能否解决已成为先进的管理思想和管理技术能否在我国产生巨大的经济效益的关键所在。因此，对世界发达国家和地区的日常管理活动和企业内部的管理制度加以研究、整理，编辑出一套现代管理的实务性著作，并使之应用于中国的管理实践中，促进我国管理现代化，将具有十分深远的意义。

中共十四大明确提出在我国实行社会主义市场经济。随着社会主义市场经济体制的确立和中国加入关贸总协定，一个更加开放的中国将迎接更为严峻的经济挑战。这就迫使我国的企业尽快转换经营机制，走向市场并广泛地参与国际竞争，而要在竞争激烈的国际市场上占有一席之地，就必须尽快熟悉了解国际惯例及通用准则，自觉吸收利用国外先进的管理技术，使我国的管理逐步走向规范化、现代化，以调动我们的所有资源，提高资源的使用效率。这样，尽快地但又高质量地完成这套著作，以使我国企业管理者以最快的速度了解目前国外的管理现实，触及现代世界先进管理技术的前沿，加快借鉴和消化吸收过程，为我国企业参与国际竞争做好充分的准备工作，就成为本书编撰者们的一致目标。

在本书的编撰过程中，我们非常重视其操作性和实用性。在对大量资料进行系统研究的基础上，我们精选了美国、英国、日本、港台地区一些先进企业、公司、金融机构及其它管理机构的成功的管理范例，在每一卷的开篇，对这些范例加以理论概括和系统解说。可以说，书中的每一范例都是对普遍正确原理的具体体现，而所阐明的理论又是对这些成功的管理经验的总结。对于我国的管理者来说，这套书的内容贴近日常管理的实际，一看即懂，并可将其与自己的管理活动进行直观的对照。由于本套书的内容涵盖

管理活动的各个方面，可以说它是对科学化管理过程的微观的准确详细的描述，其本身就构成了一个完整的管理实务体系。

由于本套书所需材料的内容比较丰富，涉及面也很广，加之参与这套书筹划和编写工作的人员分布在世界各地，在组织协调方面存在一定的困难，所以在内容的衔接上，资料的编排与取舍上尚有许多不尽如人意的地方。我们恳请广大读者在使用过程中不吝赐教，以便再版时，使其渐臻完善。

彭剑锋

1993年1月于中国人民大学

目 录

上 编	1
第一章 人员甄选录用操作指南	1
一、人员甄选录用系统的设计	2
二、人员甄选录用计划制定的与实施	15
三、人员甄选测评方法的选择	19
四、人员甄选录用决策	24
五、新录用员工上岗引导	26
第二章 人员甄选录用规程范例精选	30
[甄选录用规程范例 A] △△企业招聘员工的有关规定	30
[甄选录用规程范例 B] △△企业招聘录用的操作要点	32
[甄选录用规程范例 C] △△企业职工录用规定	48
[甄选录用规程范例 D] △△公司新进员工面试录用办法	49
[甄选录用规程范例 E] △△公司职工录用考试规定	67
[甄选录用规程范例 F] △△公司职工录用考试规定	70
[甄选录用规程范例 G] △△企业人员录用政策及程序	75
[甄选录用规程范例 H] △△公司管理人员录用规定	89
[甄选录用规程范例 I] △△公司管理人员录用考试操作要点	98
[甄选录用规程范例 J] △△公司技术管理人员录用规定	101
[甄选录用规程范例 K] △△公司外勤人员录用考试内容操作要点	103
[甄选录用规程范例 L] △△公司招聘录用应届毕业生规定	105
[甄选录用规程范例 M] △△公司招聘员工体检规定	107
[甄选录用规程范例 N] △△公司被录用者试用期的有关规定	108
[甄选录用规程范例 O] △△公司新进人员考试任用与员工培训办法	109
第三章 人员甄选测验范例精选	162
一、个性品质测验范例	162
二、能力倾向测验范例	210
三、职业适应性测验范例	238
第四章 人员招聘面试设计范例	254
一、面试法的含义及其特点	254
二、面试内容的确定与题目的编制	258
三、面试技巧	277

四、面试成绩评价	282
下 编	303
绪 论	303
第五章 教育培训的体系	304
一、教育培训的目的	304
二、教育培训在企业活动中的地位	306
三、教育培训体系	309
四、教育培训体系的运行	312
第六章 不脱产教育培训 (OJT)	317
一、OJT 是什么	317
二、OJT 的运行和程序	318
三、OJT 的主要工具	324
第七章 脱产教育培训 (OFFJT)	338
一、OFFJT 的基本内涵及分类	338
二、OFFJT 的管理过程	339
三、OFFJT 的教学方法	352
四、教育培训经费的预算与管理	355
第八章 企业教育培训管理规程范例精选	357
一、强调建立企业教育培训体系的事例	357
二、强调对教育培训工作管理过程实施控制的事例	372
三、强调能力开发的事例	394
四、强调不脱产教育培训 (OJT) 的事例	412
五、强调企业教育培训效果的事例	416
六、强调教育培训方法的事例	422
七、强调企业教育培训长期性和终身教育的事例	427
八、强调对中下层人员进行教育培训的事例	439
九、强调教育培训管理环节的事例	446
十、简单明了的教育培训制度事例	451
十一、某饭店教育培训制度条例的事例	454
十二、职工海外留学处理规程	465
十三、海外留学生处理细则	466
第九章 各类人员教育培训制度	476
[事例 1] 各类人员培训办法	476
[事例 2] 中层管理者教育基准	481
[事例 3] 基层管理者教育实施要点	484
[事例 4] 经营干部教育培训技法	486
[事例 5] 管理人员教育培训技法	490

[事例 6]	新任管理人员教育培训技法	496
[事例 7]	骨干人员教育培训技法	502
[事例 8]	机电保全工教育培训标准	506
[事例 9]	女性管理人员教育培训技法	508
[事例 10]	职前教育培训条例	511
[事例 11]	新职工教育培训规定	516
[事例 12]	新职工培训指导计划	517
[事例 13]	各类人员教育培训技法	521
[事例 14]	各类职工教育基准	526
[事例 15]	各类职工业务训练基准	529
[事例 16]	教育实施要领	530
[事例 17]	代培人员指导要点	534
[事例 18]	管理才能发展方法范例	536
[事例 19]	参观学习实施要点	542
[事例 20]	企业生产经营研究会规定	543
[事例 21]	企业各类人员培训计划表	545

第一章 人员甄选录用操作指南

现代组织中人事管理工作的首要任务就是建立一个开放、有效而又健全的人力资源管理系统。一个寻求发展的组织，其先决条件之一是启动组织的人力资源系统，为组织的发展不失时机地获得它所需要的各类人才。当组织内部的人力资源不能满足组织发展的需要时，就需要从组织以外输入新的人才。人员甄选录用工作即产生于这种需求。

对于一个组织来说，以最小的投入去提高生产力的途径也许是建立或改进组织的人员甄选与录用系统。一个有效的人员甄选与录用系统能使组织：

1. 为组织不断充实新生力量，实现组织内部人力资源的合理配置，为组织扩大经营规模和调整生产结构提供人力资源上的可靠保证。
2. 减少人员流动。因为所甄选录用的人才都能胜任工作并对所从事的工作感到满意。
3. 减少人员初始培训与能力开发的开支。
4. 管理活动更多地放在使良好的员工变得更好上，而不是将太多管理时间放在使一些不够称职的员工变得好一些上。

除了严格选拔外，培训与开发也是一条途径，但是，几乎没有什么组织对自己的培训与开发能力有足够的信心从而敢将选拔工作减少到最低限度。即使一个组织对自己的培训与开发具有最充足的信心，它仍然需要依靠选拔素质良好的人员来改进组织的状况，因为能够使素质好的人变得更好的培训与开发活动比能够使素质较差的人变得能胜任工作的培训与开发活动更为有效。

但是，在人力资源管理实践中，人员甄选录用的重要性仍未得到足够的认识。组织人力资源的需求很少是通过建立科学、合理的人员甄选录用系统实现的。管理者们不用充分的时间去进行选拔决策，而经常花很多时间去纠正员工的错误或解决员工的问题。如

果花一点时间去更好地选择员工的话，可能就能够很好地避免这些问题，那么管理者也就能够将时间主要用在做那些能对组织产生重大影响的工作上了。

一、人员甄选录用系统的设计

(一) 人员甄选录用系统的含义及其特点

人员录用决策是根据对来自各方面的有关求职者信息的评价而作出的。这些信息源可能包括面谈、有关品行能力的检查、心理测试、体格检查、评价中心等等。对这些信息源的综合和有序化，以及从信息源中获得所需数据的方法，一起构成适合于某种特定职位的甄选录用系统。这里“系统”这一术语将包括为搜集求职者信息并作出录用决定所涉及的步骤和方法之总和。

使用甄选录用系统有许多实际的好处，它能提供比较有效地搜集必需的求职者信息的方法，同时，它能保证对所有的求职者作出客观公正的录用决定。图 1 说明两种有代

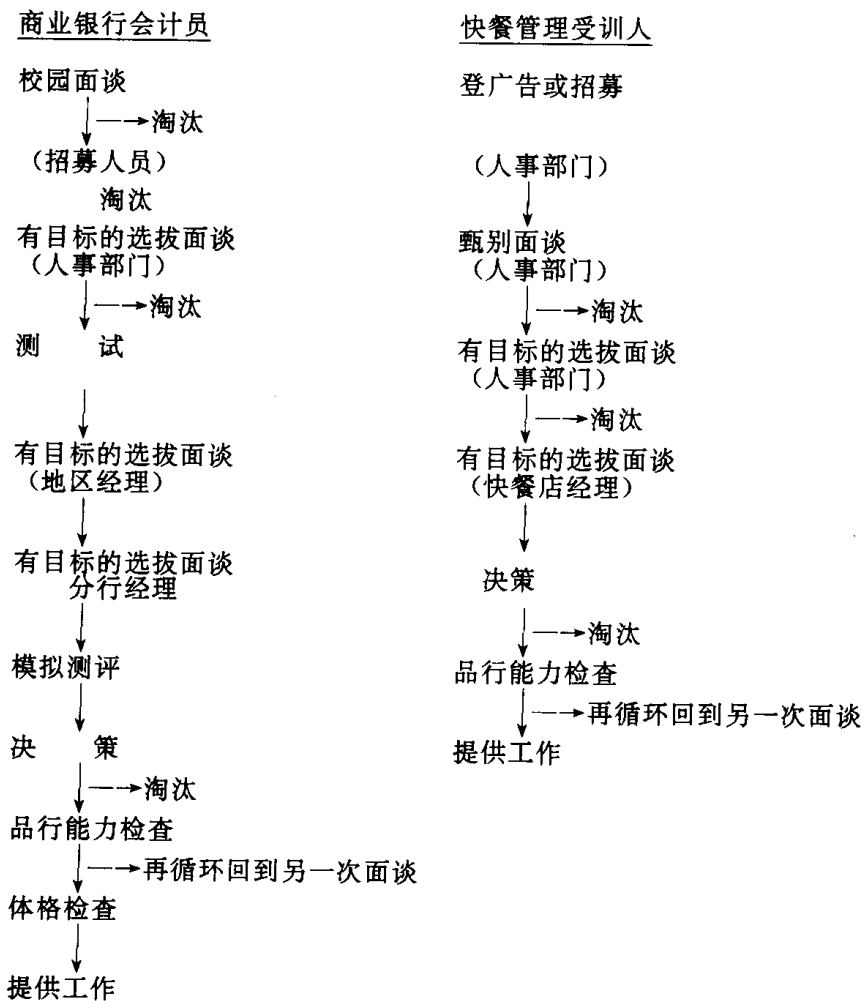


图 1-1 两种有代表性的选拔系统图示

代表性的甄选录用系统。箭头指向那些必须作出淘汰某候选人或通过系统继续处理某候选人的决定之处，这些地方被称作“决定点”。用于录用会计员的甄选系统有10个组成部分，用于甄选快餐管理受训人的甄选系统有7个组成部分。程序的数量和种类取决于所寻找的候选人的信息特点，该职位的重要性，该组织的规模、甄选时可用的时间和可能得到的人源。一个有效的甄选录用系统有许多特征：

1. 甄选录用系统是标准化的。每位通过甄选系统的人都经历同样数量和类型的面谈和其它选拔程序。

2. 甄选录用系统以有效的顺序排列各种程序。花费较多的程序，如体格检查或由高级经理进行的面谈等作为系统的最后程序，这样，这种程序就只用于那些最可能被录用的求职者。

3. 甄选录用系统能提供明确的决策点。关于求职者通过这些决策点所必备的资格以及他们能否在系统中继续走下去，管理者们有共同的标准。由于在位于甄选录用系统前部的决策点上淘汰了不合格的求职者，因而能将更多的时间用在那些更有可能获得该工作的求职者身上。

4. 甄选录用系统能保证充分容纳确定求职者是否胜任工作所必需的信息。一个好的甄选录用系统能保证不遗漏要补充人员的职位的工作内容。它还保证从每个求职者那里收集到所有有关方面的足够的信息。

5. 甄选录用系统可防止在了解求职者背景情况时出现预料之外的重复。在一个有效的甄选录用系统中，每位参加甄选工作的管理者都了解自己收集信息的职责。这就防止了两个与求职者分别进行面谈的评价员因不知道具体职责而在各自进行的面谈中谈同样方面的问题以致可能完全忽略其它重要方面问题的情况发生。

6. 甄选录用系统能更突出求职者背景情况中的最重要的方面，设计一个有效的甄选录用系统就能按需多次包容重要方面的情况。因为特别重要的内容可能要受到两三次检查。

7. 甄选录用系统在提供有关工作和组织的信息时能消除不必要的重复。一个好的甄选录用系统能确定每个负责提供有关组织和职位信息的人的职责。当评价员都了解他们自己的职责时，就能消除重复。

在大多数组织中都是由人事部门来为所有的职位建立合适的甄选录用系统。人事部门可能不负责作录用决策，但无疑它应在保证使人事主管在考虑了所有必需的信息后作出合适的决策方面起重要作用。因为他们拥有有助于人事主管作出最佳决策的所有必需的资源。

(二) 有效的人员甄选录用系统的评价维度设计

甄选录用系统的职责是收集有关求职者以往经历及工作能力的信息。但是，人事评价员应只收集与求职者所谋求的那个职位有关的信息。例如，一个有效的面谈者应只询问鼓励求职者讨论与工作有关的主题的问题，在谈话偏离主题时应引导求职者回到与工作相关的话题上。在有效的甄选录用系统中，背景面谈以及系统的所有组成部分都应围绕评价维度来建立，维度是代表胜任某一职位的人所表现的一组行为的标签。以下是一些常见的维度及其定义。

1. 分析能力——识别问题，获得有关信息，将来源不同的数据联系起来，确定可能引起问题的原因的能力。

2. 判断能力——提出并形成可供选择的行动方案，作出以逻辑假设为根据并反映真实信息的决策的能力。

3. 决断能力——准备作出决策，实施判断，采取行动或身体力行的能力。

4. 规划和组织能力——为实现某一特定目标，给自己或他人建立行动方案，作出适当的人员派遣和资源分配规划的能力。

5. 分派任务的能力——能有效地利用下属人员，将决策内容和其他职责分派给合适的下属人员的能力。

6. 独立性——主要根据自己的判断而不是根据他人的意见采取行动。

7. 坚韧性——在压力或反对下坚定地工作。

8. 领导能力——能适应适当的处理人际关系的方式和方法引导单个人（包括下属、同僚和上级）或一些人去完成任务。

9. 主动性——积极努力去影响一些重大活动，以确保组织实现目标所需的物资供应、资源或信息。所采取的行动必须超出其本职位的一般性工作的表现。

10. 工作高标准——不满足于一般的工作绩效，为自己、下属和他人建立较高的工作目标或标准。

11. 精力——保持高度的活力。

12. 工作积极性——在工作中所从事的具体活动和承担的责任与个人所期望从事的活动和承担的责任相符的程度。

13. 书面交流能力——能运用正确的语法清楚地表达书面意见。

14. 口头表达能力——在有准备的情况下能清楚地向一个人或一些人陈述意见或说明任务（包括用手势或口头表达）。

15. 口头交流能力——能向一个人或一些人清楚地说明自己的意见（包括用手势和口头语言交流）。

当然，在各项工作中所必需承担的职责和运用的技能大不相同。在为各种具有不同目标的职位所罗列的独具一格的维度表中，我们可以看到不同的要求，使用维度将甄选程序集中在每一特定的职位的最有关、最重要的领域。以下说明在某些不同的工作中确定的一些常见的维度。

商品售货员

规划与组织能力

敏感性

承受压力的坚韧性

对细节的注意力

诚实

口头交流能力

主管人

分析能力

判断力
规划与组织能力
控制能力
敏感性
领导能力
对雇员的安全需求的认识
承受压力的韧性
工作高标准

商业机械销售代理人

技术知识
口头说明实际调查结果的能力
规划与组织能力
坚韧性
说服劝导及推销能力
影响力
行为的灵活性
恢复能力
精力
从事销售工作的积极性
学习能力
口头交流能力

行政助理

书面交流能力
合作精神
敏感性
工作高标准
行政管理能力
行政公文回忆能力
主动性
学习能力

总经理

分析能力
判断力
决断能力
组织意识
组织敏感性
对组织以外事物敏感性
开发下属人员的能力

- 领导能力
- 适应能力
- 独立性
- 工作积极性
- 兴趣范围
- 精力
- 承受压力的韧性
- 口头表达能力
- 书面交流能力
- 生产工人
- 技术熟练
- 检修故障的能力
- 工作高标准
- 有计划地工作
- 主动性
- 承受压力的韧性
- 安全工作

表1和表2说明甄选录用系统如何有利于收集有关在两个目标职位中被证实为重要的“维度”的信息。表中的×说明通过该甄选程序而获得的有关该“维度”的信息。首先，通过审查求职申请表和一对一的审查面试来证实求职者是否符合对预期雇员的总的要求。然后，通过运用后面的一些程序来获得更多的信息。随着甄选过程的进行，可对越来越多的“维度”作出评价。在“维度”所覆盖的范围内也有增加的重复内容，例如，在用于录用维修技工的甄选系统中四次涉及“技术熟练”这个方面，在有关品行能力的检查中已是第四次涉及“技术熟练”方面了。

表1 维修技工甄选系统

	申请表	人事部门 面 试	雇佣经理 面 试	品行能力 检 查	体格检查
技术熟练	×	×	×	×	
检修故障的能力			×	×	
制订工作计划的能力		×		×	
工作积极性		×	×		
主动性		×	×	×	
对压力的承受能力		×	×	×	
工作高标准		×	×	×	
安全工作		×		×	
体格情况					×

表 2

第三级经理甄选系统

	电话审查	人事副 裁 面试	市场副 裁 面试	制造副 裁 面试	雇佣副 裁 面试	品行能力 检 查
决策能力	×	×		×	×	×
组织意识			×	×		×
组织内敏感性			×	×		×
开发下属的能力			×	×	×	×
领导能力	×	×		×	×	×
适应能力		×	×		×	×
独立工作能力		×	×		×	×
承受压力的能力		×	×		×	×
工作积极性		×			×	
精 力		×	×		×	
口头表达能力			×	×		×
书面交流能力				×		×

(三) 人员甄选录用系统的程序设计

组织的人员甄选与录用工作是一个复杂、完整、而又连续的程序化操作过程。这个系统运行的每个组成部分都是为了保证组织人员甄选与录用工作的质量，为组织选拔出合格、优秀的人才。

人员甄选与录用工作程序包括三个相关又具有独立性的操作系统，它们是：人员甄选录用程序、招聘面试与评价程序和人员甄选与辞谢程序。

1. 人员甄选录用总程序。

人员甄选与录用总程序规定了开展此项工作的全部过程。如图 1-2 所示。

首先，人员甄选与录用工作开始于组织中各种工作岗位产生职位空缺，由此而提出人员增补需求。通常，人员的增补需求与组织的人力资源规划是直接相关的。通过对组织发展的人力资源规划，才能够准确的把握有关组织对各类人员的需求信息，确定人员招聘的种类和数量。

其次，由组织的人事部门实施人员招聘工作。人事部门须根据招聘工作的具体要求做出相应的实施计划，并将每一项工作逐步推行，直至人员招聘工作的最后完成。

人员甄选与录用程序的第三阶段进入到招聘工作的实质性操作过程。一般而言，人员的甄选可以同时在这两条线路上开展，一是在组织内部进行人员调整，最大限度的发挥组织现有人力资源的潜力；二是从组织以外吸收适合组织需要的人才。从控制人力成本费用和发挥组织中现有人员的工作积极性这两个角度考虑，组织内部的人员调整应先于组织外部的选拔工作。特别是对高级职位或重要职位的人员选聘工作更是如此。

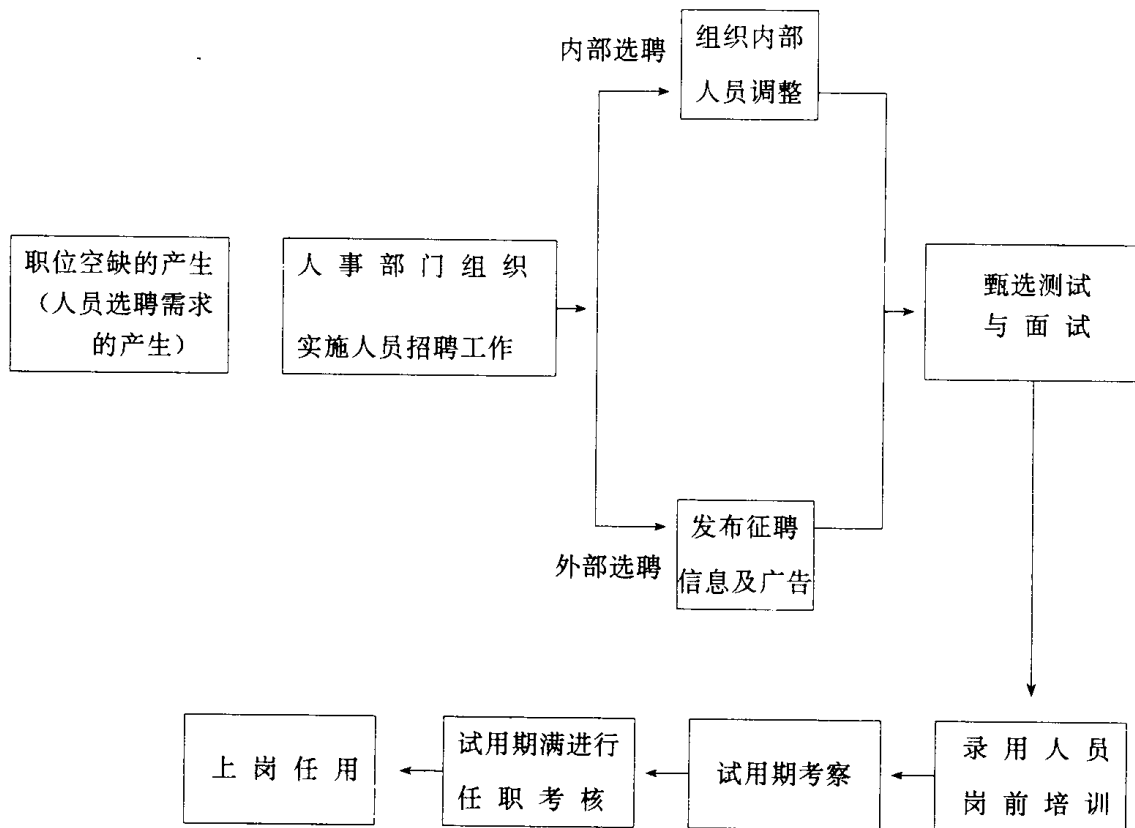


图 1—2 人员甄选与录用程序

第四阶段，由人事部门会同用人部门组织、实施人员甄选的考试与面试工作。在这一阶段，应根据具体的职位要求对应聘人员进行各种形式的知识、技能、能力考试和心理测验，从人员基本素质、心理特点、能力特长上对应聘人员进行加以甄选。经考试或测验合格者进入面试阶段。面试招聘是人员选聘工作中最为重要的环节，绝大多数组织都是借助面试评价的手段来确定最后的录用人选。这是因为，面试评价所提供的关于应聘人的信息最真实、直观和准确。当然，这也必须有效的运用有关面试评价的技术和技巧。

第五阶段，经考试、测验和面试合格者成为招聘组织的试用员工。在试用员工上岗之前，对他们进行多种形式的岗前培训，以使他们充分的了解组织和工作岗位的状况。必要时，岗前培训也包括有关知识、技能和各种能力培训的内容。

第六阶段，试用员工上岗试用。这一阶段的主要目的是为了通过工作实践考察试用员工对工作的适宜性，同时，也为试用员工提供了进一步了解组织及工作的机会，事实上，这一阶段是组织与员工的双向选择，彼此双方不受任何契约的影响。

第七阶段，对试用期满员工的工作绩效和工作适宜性进行考核评价，经考核合格者正式录用为组织的员工，双方签定劳动合同或其它形式的契约。

最后，新进员工上岗任用，至此完成人员选聘与录用工作的全部操作，为组织挑选出所需要的人才。

2. 招聘面试与评价程序

招聘面试与评价程序是人员甄选录用工作程序的重要组成部分，也是甄选录用工作

程序的进一步展开。招聘面试的工作步骤如图所示：

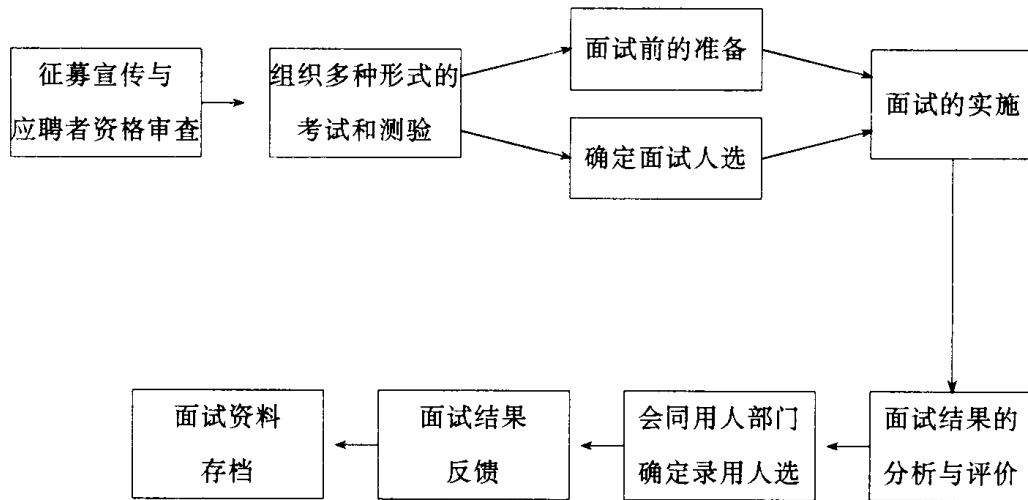


图 1—3 招聘面试与评价程序

第一阶段，招募宣传与应聘者资格审查。

这一阶段的任务，主要是利用多种渠道传播招聘录用信息，广泛动员符合报考条件的人员参加录用考试，并完成考试录用的第一次竞争——报考者的资格的审查。

这一阶段的具体工作内容要做好以下几个方面：

第一，开展有效的招募活动

组织要录用合格的人才，其首要的前提是有大量的求职者以供挑选。因此，通过有效的招募方式吸引各方人才前来应聘，是人员甄选录用工作的关键环节之一。

1. 招聘方法的分类。

(1) 委托各种劳动就业机构：

- A. 委托各类学校的毕业生分配部门推荐。
- B. 利用各种职业介绍所招聘。
- C. 利用各种人才市场、劳务市场等招聘。

(2) 自行招聘录用

- A. 利用亲属关系介绍。
- B. 个别募集聘用。
- C. 利用招聘广告募集。包括报纸广告、电视广告、电台广告、杂志广告、广告传单、邮政广告等。

2. 各类招募方法的分析比较。

选择最佳的招募方法的前提是熟知各种方法的优点和缺点。下表是对各种主要招募方法的优缺点的分析比较。

表 3

各种招募方法的优劣比较

招募方法	优点	缺点
学校推荐介绍	对应聘者比较了解，可信性大，可以有计划地招聘录用	只能在固定时间总招聘，不能临时录用，与大企业相比，中小企业处于不利位置。
委托劳动就业机构	选择面大，可信性大，工作量小	成功率较低。难以招聘到优秀人才
新闻广告	时效性强，传播范围广，广告受体多	广告效果存留时间短，成本较高，信息容量少。
杂志广告	广告效果存留时间长，广告信息容量大，有利于提高企业知名度	受到阅读对象的限制，可选择性小。
广告传单	可能有目的集中分发，对象性强。	影响范围小，业务量大
关系介绍	对应聘者比较了解，成功率较大，应聘者就职后稳定性强。	容易掺杂人情关系，时效性差，录用后难以辞退

3. 选择适合本企业的招募方法。

企业应根据各种招募方法的优缺点全面权衡。同时要充分考虑到本企业的自身条件，如知名度、经营规模、业务内容、职工规模、所在等级录用人才的性质等。另外，还必须考虑到可能应聘者的价值观念、职业观、就业观等。对上述这些方面进行全面分析比较的基础上来选择适合本企业的招募方法是比较稳妥的。

4. 讲究招募技巧。

(1) 通过招募提高企业的知名度。

通过组织策划招募活动，既可以录用到合格的人才，同时也是对本企业的一次宣传。因而在选择招募方法时，还必须考虑到这一点。一些企业为招聘几个人，不惜耗费巨资，制作气度不凡的广告，甚至发招聘广告而不录用，其目的也在于提高企业知名度。所以说，企业不能为招聘而招聘，还需考虑到通过招聘活动，提高企业的知名度，改变企业的形象。

(2) 制作出有独特创意的招聘广告。

① 有一句使人过目不忘的主题广告词

多数招聘广告词都是平铺直叙的，不讲究创意，在众多的招聘广告中，如过眼烟云，转瞬即逝，不能引起人们的注意。招聘广告也必须讲究创意。其中，为招聘广告确定一