

高职高专人力资源管理创新系列教材

# 人员招聘与配置

张 妍 张艳艳◎主 编  
陆丽娥◎副主编

Human Resource  
Management

高职高专人力资源管理创新系列教材

# 人员招聘与配置

张 妍 张艳艳 主 编  
陆丽娥 副主编

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与配置/张妍, 张艳艳主编. —北京: 中国财富出版社, 2016. 5

(高职高专人力资源管理创新系列教材)

ISBN 978-7-5047-6105-7

I. ①人… II. ①张…②张… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 071231 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 李彩琴

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部)

010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部)

010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6105-7/F·2568

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2016 年 5 月第 1 版

印 张 14

印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷

字 数 323 千字

定 价 34.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

# 前 言

随着市场竞争的日趋激烈，企业之间的竞争不仅是资本、规模、产品和战略的竞争，更突出的体现在人才的竞争。自 21 世纪以来，社会发展对企业的人力资源管理提出了新的要求和挑战。人力资源管理是一项系统的工程，包括人力资源规划、招聘与配置、培训开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理等六大模块。招聘与配置是人员输入的首要环节，是企业人力资源形成的关键步骤。

企业的生存和发展离不开人才，而人才离不开招聘。招聘是人力资源管理过程中的第一步，是一项系统的工程和科学的决策，对企业起着至关重要的作用。企业只有在招聘环节上把好关，获取优秀的适合企业发展的人才，为员工提供广阔的平台，有效地整合人力资源，才能增强组织的竞争力和战斗力，从而实现企业的持续发展。

本教材立足于高职高专人才培养的目标，以市场为导向，注重实践能力的培训和技能的提升，实现与就业市场零距离的目标。培养一种集较高的专业知识水平与较强的实践操作技能于一身的，具有创新精神和创新能力的复合型人才。本着理论够用、注重实践的原则，本教材采取了学习目标、技能目标、职业情境、情境分析、案例引入、知识准备、阅读材料、案例学习、方案设计等理论与实践一体化的编写方法，让学生在“学中做，做中学”，逐步提高专业技能水平和解决实际问题的能力。本教材的主要特点体现为以下几方面。

第一，体例新颖，注重实用性和创新性相结合。本教材在体例安排上力求新颖，注重了实用性与创新性相结合，突出理论与实践相结合，侧重能力和技能的训练和提高。通过“案例引入”“知识准备”“阅读材料”“案例学习”“方案设计”等特色编写模块的设计，既注重理论知识，贴近教学，又便于学生实际操作和演练，互动性强，实用性强。

第二，视角创新，教学内容安排合理。本教材立足于企业的需求，以人员招聘与配置为理论基础，多层次、多角度地阐述了招聘与配置的内容。主要设计了认识员工招聘、招聘的准备、招聘与甄选、面试的组织与实施、员工录用与入职培训、招聘评估与招聘风险规避、人力资源配置、人员流动管理八个学习情境。通过阅读材料模块，增强了学生对课外知识的了解；通过选取企业招聘中典型的个案，让学生用所学知识



解决实际管理工作中的问题，体现了职业化的特征。

第三，以项目为载体，创新教学方法。教师在“以项目为驱动”的教学理念下，采用行动导向法、任务驱动法、情景扮演法等新颖的教学方法，避免灌输式的教学，让学生主动参与学习，掌握职业技能，提高专业知识。全书精心选取了紧贴管理职场工作的案例，引导学生分析案例、职业情境模拟、任务实训等，使学生在学习中做到知行合一，学以致用。

第四，配有电子教学资源包。老师可以登录中国财富出版社网站（<http://www.cfpress.com.cn>）“下载中心”下载教学资料包，该资料包包括教学指南、电子教案、目标答案，为教师教学提供完整服务支持。

本教材主要由张妍老师（广州市轻工技师学院）确定全书的框架、编写大纲，负责全书的修改和统稿，还有张艳艳老师（广东省电子信息技工学校）等来自各大职业院校的骨干教师团队参与编写工作。具体编写分工情况如下：学习情境一至学习情境四由张妍老师编写；学习情境五至学习情境八由张艳艳老师编写，由陆丽娥老师负责统稿。

本教材参考了大量文献，吸收了最新的课改教改成果，并摘引了有关网络资料。在编写的过程中得到教育部高职高专文秘专业教学指导委员会的领导和专家、中国财富出版社的领导和工作人员的大力支持，在此深表感谢。

由于时间和水平的限制，尽管我们做了不懈努力，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2016年1月

# 目 录

学习情境一 认识员工招聘 .....	(1)
学习任务一 认识员工招聘 .....	(2)
学习任务二 制订人力资源规划 .....	(11)
学习任务三 编写基于岗位分析的岗位说明书 .....	(21)
学习任务四 学会员工招聘的基本程序 .....	(33)
学习情境二 招聘的准备 .....	(40)
学习任务一 选择招聘的渠道和策略 .....	(41)
学习任务二 建立胜任素质模型 .....	(51)
学习任务三 撰写招聘的计划 .....	(60)
学习情境三 招聘与甄选 .....	(67)
学习任务一 学会初步筛选简历 .....	(68)
学习任务二 组织笔试测评 .....	(77)
学习任务三 掌握评价中心技术 .....	(90)
学习情境四 面试的组织与实施 .....	(101)
学习任务一 了解面试的组织程序 .....	(102)
学习任务二 设计面试试题及技巧 .....	(110)
学习任务三 掌握面试的评价方式 .....	(117)
学习情境五 员工录用与入职培训 .....	(127)
学习任务一 做出录用决策 .....	(128)
学习任务二 了解新员工培训 .....	(139)
学习情境六 招聘评估与招聘风险规避 .....	(146)
学习任务一 学会招聘评估 .....	(147)
学习任务二 学会招聘风险规避 .....	(154)



学习情境七 人力资源配置 .....	(162)
学习任务一 认识人力资源配置 .....	(163)
学习任务二 掌握空间配置 .....	(168)
学习任务三 掌握时间配置 .....	(176)
学习情境八 人员流动管理 .....	(184)
学习任务一 了解劳动派遣 .....	(185)
学习任务二 学会分析人员流动 .....	(194)
学习任务三 学会人才使用与培养 .....	(204)
参考文献 .....	(214)



# 学习情境一 认识员工招聘



## 学习目标

1. 了解招聘的概念、特点和作用；
2. 掌握制定人力资源规划的要求、步骤和方法；
3. 掌握岗位说明书的特点、内容和制作方法；
4. 认识员工招聘的步骤、招聘方式和基本程序。



## 技能目标

1. 能够根据企业的实际情况制订人力资源规划；
2. 能分析企业对岗位的需求，并在此基础上编写岗位说明书；
3. 能按照招聘的基本程序进行员工招聘程序的模拟。



## 职业情境

陈浩是某高校人力资源专业的毕业生，经过层层选拔如愿进入一家跨国公司人力资源部，担任招聘专员一职。面对新的工作、新的岗位，陈浩充满好奇和激情，一心想把工作做好。在一般人看来，做招聘的最容易，无非是筛选简历、面试、通知上班，看哪个顺眼招哪个就是了。但做了十多年人力资源工作的经理告诉陈浩，招聘是做好人力资源管理的第一步，也是最重要的一步，同时也是最难做定性考核的，招聘就像是一场冒险和赌博，谁也很难有十足的把握能把这项工作做好。听到经理的这番话，陈浩陷入了深深的沉思：作为一名新人，应该如何开展招聘工作？如何才能为公司找到合适的人才？



## 情境分析

企业的生存和发展离不开人才，而人才离不开招聘，一次成功的招聘应该是“事得其人，人适其事”。招聘是人力资源管理过程中的第一步，也是一项系统的工程和科学的决策，对企业发展起着至关重要的作用。企业只有在招聘环节上把好关，获取优秀的、适合企业发展的人才，为员工提供广阔的平台，有效地整合人力资源，才能增



强组织的竞争力和战斗力，从而实现企业的持续发展。因此，企业应站在战略的高度，根据企业的发展需要，制订人才招聘计划，做好岗位分析，通过科学的招聘渠道和方法，招聘合适的人才。

## 学习任务一 认识员工招聘

### 案例引入

### 丰田的全面招聘体系

丰田公司著名的“看板生产系统”和“全面质量管理”体系名扬天下，但是其行之有效的“全面招聘体系”鲜为人知，正如许多日本公司一样，丰田公司花费大量的人力、物力寻求企业需要的人才，用精挑细选来形容一点也不过分。

丰田公司全面招聘体系的目的是招聘最优秀的、有责任感的员工，为此公司做出了极大的努力。丰田公司全面招聘体系大体上可以分成六大阶段，前五个阶段招聘大约要持续 5~6 天。

第一阶段丰田公司通常会委托专业的职业招聘机构，进行初步的筛选。应聘人员一般会观看丰田公司的工作环境和工作内容的录像资料，同时了解丰田公司的全面招聘体系，随后填写工作申请表。1 个小时的录像可以使应聘人员对丰田公司的具体工作情况有个概括了解，初步感受工作岗位的要求，同时也是应聘人员自我评估和选择的过程，许多应聘人员会知难而退。专业招聘机构也会根据应聘人员的工作申请表和具体的能力、经验做初步筛选。

第二阶段是评估员工的技术知识和工作潜能。通常会要求员工进行基本能力和职业态度心理测试，评估员工解决问题的能力、学习能力和潜能以及职业兴趣爱好。如果是技术岗位工作的应聘人员，更加需要进行 6 个小时的现场实际机器和工具操作测试。通过 1~2 阶段的应聘者的有关资料会转入丰田公司。

第三阶段丰田公司接手有关的招聘工作。本阶段主要是评价员工的人际关系能力和决策能力。应聘人员在公司的评估中心参加一个 4 小时的小组讨论，讨论的过程由丰田公司的招聘专家即时观察评估，比较典型的小组讨论可能是应聘人员组成一个小组，讨论未来几年汽车的主要特征是什么。实际问题的解决可以考察应聘者的洞察力、灵活性和创造力。同样在第三阶段应聘者需要参加 5 个小时的实际汽车生产线的模拟操作。在模拟过程中，应聘人员需要组成项目小组，承担计划和管理职能，比如如何生产一种零配件，人员分工、材料采购、资金运用、计划管理、生产过程等一系列生产考虑因素的有效运用。

第四阶段应聘人员需要参加一个 1 小时的集体面试，分别向丰田的招聘专家谈论



自己取得过的成就，这样可以使丰田的招聘专家更加全面地了解应聘人员的兴趣和爱好，他们以什么为荣，什么样的事业才能使应聘员工兴奋，以便更好地做出工作岗位安排和职业生涯规划。在此阶段也可以进一步了解员工的小组互动能力。

通过以上四个阶段，员工基本上会被丰田公司录用，但是员工需要参加第五阶段一个2.5小时的全面身体检查。了解员工的一般身体状况和特别的情况，如酗酒、药物滥用的问题。

最后在第六阶段，新员工需要接受6个月的工作表现和发展潜能评估，新员工会接受监控、观察、督导等方面严密的关注和培训。

丰田的全面招聘体系使我们理解了如何把招聘工作与未来员工的工作表现紧密结合起来。从全面招聘体系中我们可以看出，首先，丰田公司招聘的是具有良好人际关系的员工，因为公司非常注重团队精神；其次，丰田公司生产体系的中心点就是品质，因此需要员工对于高品质的工作进行承诺；最后，公司强调工作的持续改善，这也是为什么丰田公司需要招收聪明和有良好教育的员工，其基本能力和职业态度心理测试以及解决问题能力模拟测试都有助于良好的员工队伍形成。正如丰田公司的高层经理所说：受过良好教育的员工，必然在模拟考核中取得优异成绩。

想一想：

问题1：丰田公司的招聘具有什么特点？

问题2：招聘对于企业来说有什么重要意义？



## 知识准备

### 一、招聘的概念

招聘是指企业为了生存与发展的需要，根据人力资源规划和工作分析提出人员需求数量与任职资格要求，通过招聘、选择、录用等环节获得企业所需要人才的过程。招聘是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。成功的招聘可以随时填补各种原因产生的职位空缺，并可以为组织的发展储备人才，保持人力资源供给与需求的动态平衡，保持企业的生机和活力。

招聘的两个前提条件：

(1) 人力资源规划。企业的人力资源规划是对企业人力资源需求与供给的分析和预测的过程，决定了需要招聘的部门、职位、数量、时间、类型等因素。

(2) 工作分析。工作分析则对企业各职位的责任、内容以及所需的能力、素质等进行界定，它为招聘提供了依据，同时也为应聘者提供了关于职位的详细信息。

从广义上来说，人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段，三者缺一不可，须依次完成；狭义的招聘指招聘的实施阶段，其中主要包括招聘、筛选、录用三个具体步骤。



## 招聘专员岗位职责

招聘专员岗位职责是参与制定并执行各类员工的招聘政策和计划，分析招聘需求，建立并维护招聘渠道，负责安排面试及新员工入职、签订劳动合同等工作，保证企业各部门的用人需求。

招聘专员的职责主要有以下几方面。

- (1) 全面负责公司内部的人才招聘工作；
- (2) 根据现有编制及业务发展需求，协助上级确定招聘目标，汇总岗位需求数目和人员需求数目，制订并执行招聘计划；
- (3) 协助上级完成需求岗位的职务说明书；
- (4) 调查公司所需人才的外部人力资源存量与分布状况，并进行有效分析，对招聘渠道实施规划、开发、维护、拓展，保证人才信息量大、层次丰富、质量高，确保招聘渠道能有效满足公司的用人需求；
- (5) 发布职位需求信息，做好公司形象宣传；
- (6) 搜集简历，对简历进行分类、筛选，安排聘前测试，确定面试名单，通知应聘者前来面试（笔试），对应聘者进行初步面试（笔试）考核，出具综合评价意见；
- (7) 组织相关部门人员协助完成复试工作，确保面试工作的及时开展及考核结果符合岗位要求；
- (8) 对拟录用人员进行背景调查，与拟录用人员进行待遇沟通，完成录用通知工作；
- (9) 负责招聘广告的撰写、招聘网站的维护和更新，以及招聘网站的信息沟通；
- (10) 招聘费用的申请、控制和报销；
- (11) 总结招聘工作中存在的问题，提出优化招聘制度和流程的合理化建议，完成招聘分析报告；
- (12) 与其他招聘人员进行招聘流程、招聘方法与技巧的沟通和交流，提高招聘活动效率；
- (13) 负责建立企业人才储备库，做好简历管理与信息保密工作；
- (14) 搜集各地区人才市场信息，并熟悉各地区相关的人事法律法规；
- (15) 跟踪和搜集同行业人才动态，吸引优秀人才加盟公司；
- (16) 熟悉公司人力资源制度，对应聘员工提出的相关问题进行解答。

## 二、招聘对企业的意义

比尔·盖茨曾经说过：“如果把我最优秀的 20 名雇员拿走，那么微软将会变成一



个不起眼的公司。”在一定意义上招聘工作是企业经营活动成功的关键因素之一。然而众多企业却忽略了招聘这一环节，更不用说招聘中的细节问题，其结果是一方面企业招到人才的难度越来越大，另一方面招聘不到合适的人才。企业注重招聘工作，招聘到合适的人才对企业来说有重要的意义。可以概括为以下几点。

### 1. 是组织补充人力资源的基本途径

组织的人力资源状况处于变化之中。组织内人力资源向社会的流动、组织内部的人事变动（如升迁、降职、退休、解雇、死亡、辞职等）等多种因素，导致了组织人员的变动。同时，组织有自己的发展目标与规划，组织成长过程也是人力资源拥有量的扩张过程。这就意味着组织的人力资源是处于稀缺状态的，需要经常补充员工。因此，通过市场获取所需人力资源成为组织的一项经常性任务，人员招聘也就成了组织补充人员的基本途径。

### 2. 有助于创造组织的竞争优势

现代的市场竞争归根到底是人才的竞争。一个企业拥有什么样的员工，就在一定程度上决定了它在激烈的市场竞争中处于何种地位——是立于不败之地，还是最终面临被淘汰的命运。但是，对人才的获取是通过人员招聘这一环节来实现的。因此，招聘工作能否有效地完成，对提高企业的竞争力、绩效及实现发展目标，均有至关重要的影响。

### 3. 减少人员离职，提高组织员工队伍的稳定性

招聘是一个双向选择的互动过程，一方面，企业可以从众多应聘者中选择与企业文化和岗位要求最吻合的员工。另一方面，应聘者在应聘过程中也对企业和岗位有了充分的了解，是在充分认同的基础上才决定加盟。这一互选过程，可以合理地在人员与职位之间进行匹配，使录用人才恰当地胜任工作并从工作中获取最大的满足感，从而减少离职，稳定员工队伍。

### 4. 为企业注入新活力，增强企业的创新能力

企业根据人力资源规划和工作分析要求，通过招聘录用，为岗位配置了新的人员。新员工为企业带来新的管理思想、新的工作模式和新的技术模式，为企业注入生机和活力，创造了一个全新的局面。另外，新员工的到来，给原有的员工带来无形的竞争压力，为了避免被淘汰，老员工会增加干劲，激发工作热情，增强企业的整体效益。

### 5. 树立企业公众形象，扩大企业知名度

招聘，尤其是外部招聘，本身就是企业向外部宣传自身的一个过程。为了实现招聘的目的，企业向外部发布自己的基本情况、发展方向、方针、企业文化以及产品特征等各项信息，这些有助于企业更好地展现自身的风貌，使社会更加了解企业，营造更好的外部环境，从而有利于企业的发展。研究表明，企业的招聘过程的质量高低明显地影响着应聘者对企业的看法，招聘人员的素质和招聘工作的质量在一定程度上视为企业管理水平和企业效率的标志。



## 案例学习

2006年，中日合资企业东风日产乘用车公司在CCTV2——《绝对挑战》栏目中以百万年薪招聘市场营销总监。10位优秀的职业经理人，通过半年之久的多场次的较量，终于产生了最后的胜者。在被激烈的角逐深深吸引的同时，观众也对日产公司以及日产出品的众多轿车留下了深刻的印象，非常有效地培养了众多潜在消费者和购买者。此外，日产公司很好地演绎了决赛的压轴大戏。一是通过决赛这一关注度最高的关键时刻，适时推出了“轩逸”轿车。二是使出了慈善营销的“杀手锏”，宣布将三辆新车捐赠给灾区。

讨论：东风日产公司采用了什么形式的招聘？这样的招聘方式会对企业起到什么作用？

### 三、招聘的原则

“一个出色人才顶50个平庸员工”，这是美国苹果公司的前任老板、“管理奇才”史蒂夫·乔布斯的一句名言，从而发展为“乔布斯法则”，风靡西方管理界。

乔布斯本人对人才招聘非常重视，并把工作的1/4时间用在人才招聘上，经常亲临招聘现场，参与招聘工作。苹果公司也在他的带领下，实现历史性的逆转，扭亏为盈，进入快速发展的时期。其中，他的人才策略是功不可没的。

企业的招聘不是表面功夫，也不是面子工程，而是影响着企业未来的发展和企业的战斗力，因此，在招聘中应该遵守以下原则。

#### 1. 公平公开的原则

企业应该把招聘的单位、招聘的职位种类、数量、要求的资格条件及考试方式均向社会公开。这样做不但可以大范围广招贤才，而且有助于形成公平竞争的氛围，使招聘单位确实招到德才兼备的优秀人才。此外在社会的监督下，还可以防止不正之风。

对待所有的应聘者应该一视同仁，不得人为地制造不平等的条件。在我国的一些招聘启事中常常可以看到关于年龄、性别的明确限制，这在国外是违反法律的，而在我国却是常有之事。招聘单位应努力为人才提供公平竞争的机会，不拘一格地吸纳各方面的优秀人才。

#### 2. “双向选择”的原则

企业应树立“双向选择”的现代人才流动观念，与应聘者特别是重点应聘者平等地、客观地交流，双向考察，看彼此是否真正适合。在与应聘者交谈中，绝不能为了吸引应聘者，故意美化、夸大企业，对企业存在的问题避而不谈，以致应聘者过分相信招聘企业的宣传而对企业满怀期望。一旦人才进入企业，发现企业实际上并没有原先设想得那样好，就会产生失落、上当受骗的感觉，挫伤其工作积极性。因此，无论是在最初的招聘现场，还是最后一轮面试的双方交流，应始终把彼此满意作为获取人



才的基础,让双方都对彼此的情况有比较准确和全面的了解,进行理性的选择。

### 3. 全面的原则

录用前的考核应兼顾德、智、体等方面。因为一个人的素质不仅取决于他的智力水平、专业技能,还与他的人格、思想等因素密切相关。近年来,企业对应聘者的情商越来越重视,不少企业在考试内容涉及职业倾向、个性倾向、认知人力等多方面的考察项目正是基于全面考核人才的原则。

### 4. 能岗匹配的原则

为了使组织的整体效益达到最优化,在招聘时就要为每个岗位量身定做,选择最合适的人才,而不是最优秀的人才,做到能岗匹配,量才录用,量职录用。有的招聘单位一味盲目地要求高学历、高职称,并不根据招聘岗位的实际要求来考虑,结果花费了大量人力、物力招聘来的优秀人才,用不了多久都“孔雀东南飞”了。所以,应根据人力资源规划和职务分析,制定明确的、具体的、可衡量的录用标准,在招聘录用时要严格按照此标准进行考察、筛选和录用。

### 5. 人数适量的原则

接受的应聘人数不可太少,但也不可太多。一般来讲,应聘工作的人越多,进行聘用决策的选择余地就越大,越有可能为岗位选择合适的人员。假设有两个空缺职位,结果只有两个人来应聘,那就不是真正的人才筛选。因为,迫于用人需要,招聘者不得不招聘他们。如果有10~20个人应聘的话,招聘者可以运用面试或笔试等手段进行挑选,优先录取优秀人才。但是,若应聘人数太多,无疑会增加筛选成本。一个职位,上千人应聘,招聘的意义和作用实际上已经失效了。

### 6. 外部招聘和内部选拔相结合的原则

企业发展需要引进外部人才,需要下降“空降兵”。因为企业也和万物一样,需要“杂交”,一味“近亲繁殖”会出现管理退化、老化、固化、缺乏活力、需要鲶鱼效应。但是企业的主要人才选拔方式应侧重于内部选拔、竞争上岗,自己培养人才。一是让内部人员看到成长有路,有奔头,拼搏向上。二是减少内外“磨合期”,有利于公司的稳定。

在换公司主要领导、如招聘职业经理人做总经理时,准备工作一定要充分。因经营理念、管理方式、主要管理人员都可能出现变化,相当于一次“地震”。公司领导层必须全力以赴,全方位制定好相应的对策,做到有备无患。

## 案例学习

IBM公司在北京地区招聘院校毕业生时,不少专业生对公司招聘启事中不限专业的说法有些摸不着头脑,专业的计算机公司居然不限专业招聘,很是让人费解。当自以为准备充分的应聘者发现拿到手的是一份综合性的测评试卷时,他们才恍然大悟,原来IBM看中的不是毕业生的某方面的专业知识,而是其在受高等教育的过程中培养起来的综合素质。

讨论:IBM公司在人才招聘时遵循了哪些原则?



## 四、影响企业招聘的因素

在当今社会，人力资源配备社会化、市场化程度不断加强，招聘工作不仅是企业补充新鲜血液的主要渠道，也是获取优秀人才增强企业核心竞争力的重要方法，其招聘效果的好坏将影响到中小企业的生存和发展。影响企业招聘效果的重要因素可以分为内部因素和外部因素两大方面。

### （一）影响招聘的内部因素

#### 1. 企业的声望

企业是否在应聘者心中树立了良好的形象以及是否具有强大的号召力，将从精神方面影响着招聘活动。如一些老牌的大公司，以它们在公众中的声望，能很容易地吸引大批的应聘者。

#### 2. 企业处于发展阶段

显然，人力资源管理职能的相对重要性是随着企业所处的发展阶段而变化的。因为产品或服务范围的扩大需要增设新的岗位和更多的人员，所以，处于增长和发展阶段的企业比成熟或下降阶段的企业需要招聘更多的员工。除了改变招聘规模和重点以外，处于发展阶段还在迅速扩大的企业可能在招聘信息中强调雇员有发展和晋升的机会，而一个成熟的企业可能强调其工作岗位的安全性和所提供的高薪和福利。

#### 3. 企业的招聘政策

企业的招聘政策影响着招聘人员选择的招聘方法。例如，对于要求较高业务水平和技能的工作，企业可以利用不同的来源和招聘方法，这取决于企业高层管理者是喜欢从内部还是从外部招聘。目前，大多数企业倾向于从内部招聘上述人员，这种内部招聘政策的优点是可以向员工提供发展和晋升机会，有利于调动员工现有的积极性。其缺点是可能将不具备资格的员工提拔到领导岗位或重要岗位。

#### 4. 福利待遇

企业内部的工资制度是员工劳动报酬是否公正的主要体现，企业的福利措施是企业是否关心员工的反映，它们将从物质方面影响着招聘活动。企业的工资、福利高，从物质方面可以吸引更多应聘者前来应聘，高薪招聘从来都是企业招聘中最常用的方法，在实施过程中也容易取得较好的成效。

#### 5. 成本和时间

因为招聘目标包括成本和效益两个方面，同时各种招聘方法奏效的时间也不一致，所以，成本和时间上的限制明显地影响招聘效果，招聘资金充足的企业在招聘方法上可以有更多的选择，它们可以花大量费用做广告，所选择的传播媒体可以是在全国范围内发行的报纸、杂志或电视媒体等。当然，广告费一般比较贵，其费用水平取决于所用媒体的类型、地点和时间的长短。

时间上的制约也影响着招聘方法的选择。如果某一企业正面临着扩大产品或服务



所带来的突发性需求,那么它几乎没有时间去大学等单位招聘,因为学生毕业时间有一定的季节性,而且完成招聘需要较长的过程。因此,企业或组织必须尽快地想办法满足对员工的新需求。一般来说,许多招聘方法所涉及的时间随着劳动力市场条件的变化而变化。当劳动力市场短缺时,一方面,应聘人的数目减少,另一方面,他们愿意花更多的时间去比较和选择,所以一般要花较长的时间才能完成。

一般来说,通过人员需求的预测可以使招聘费用降低和效率提高,尤其是在劳动力市场资源短缺时,对某类劳动力需求的事先了解可以使企业减少招聘费用,有效地获取所需的合格员工。

## 案例学习

天涯社区上一则“史上最牛招聘”的帖子吸引了众多网友。这则声称招聘“网络达人”的招聘信息在网上一天内赢得12万的点击率,“面试给5000元”“年薪20万元”“提供创业基金”等优厚待遇赚足了眼球。昨日,记者从招聘方确认了招聘中的优厚待遇,该公司称此举旨在网罗互联网上的草根精英,为其旗下互联网整合传播业务招兵买马。不过,招聘方也表示,最终招聘不多于3人,进入面试名单的人数也待定。

这次所谓的“最好的招聘”是面向所有的“网络达人”。帖子称,无论是创作出病毒视频的视频拍客,还是坐拥数千万点击的知名博客、微博博主,只要对网络够了解、热爱,并有一技之长都可以前来应聘。招聘方为“网络达人”开出年薪20万元起的价码,或提供创业启动基金。据悉,举办此次招聘活动的蓝色光标是国内第一家上市公关公司。该公司副总熊剑告诉记者,他们将为通过笔试和简历筛选、最终参加面试的网络达人,现场提供5000元的咨询费。熊剑解释,目前报名者已达100多人,从筛选到面试大约需要3周时间,进入面试名单者还可以和公司总经理一起吃饭,并在饭桌上接受面试。“现在我们也说不准会有多少人进入面试名单,我们希望能有20个左右。”

“最终的成功应聘者肯定能获得20万元的年薪!”熊剑还解释,总计招聘约3人,职位分别是网络CEO、视频CEO和博客CEO,“其实我们以前也进行过这样的招聘,只是没有这样高调,2016年年初我们招聘了三四名营销顾问,也都是这样的待遇。”据了解,年薪20万元这个数字,在公关行业内属于中等偏上的水平,不过对于起步阶段的新人的确算得上是高薪。

讨论:该企业在招聘中是如何吸引人才的?哪些因素影响着企业的招聘?

## (二) 影响招聘的外部因素

### 1. 国家的政策、法规

国家的政策、法规从客观上界定了企业招聘对象选择和限制的条件。例如,西方国家中的人权法规定在招聘信息中不能有优先招聘哪类性别、种族、年龄、宗教信仰的人员的表示,除非这些人员是因为工作岗位的真实需要。再如,在一些西方国家中,





如果企业或其他组织在联邦政府管辖的范围内招聘 100 个以上的雇员，那么，雇主的招聘计划和目标尤其要受到法律的约束。也就是说，雇主必须设计其招聘计划和方法以在特定的人口组内吸引有资格的应聘者，他们应包括妇女、本地人、外国人和残疾人等。

### 2. 劳动力市场

(1) 市场的地理位置。劳动力市场状况对招聘具有重要影响，其中一个因素是劳动力市场的地理位置。根据某一特定类型的劳动力供给和需求，劳动力市场的地理区域可以是局部性的、区域性的、国家性的和国际性的。通常，那些不需要很高技能的人员可以在局部劳动力市场招聘，而区域性劳动力市场可以用来招聘那些具有更高技能的人员，如水污染处理专家和计算机程序员等。专业管理人员应在国家的劳动力市场上招聘，因为他们必须熟悉企业的环境和文化。最后，对某类特殊人员如宇航员、物理学家和化学家等，除了在国内招聘外，还可在国际市场招聘。

(2) 市场的供求关系。我们把供给小于需求的市场称为短缺市场，而把劳动力供给充足的市场称为过剩市场。一般来说，当失业率比较高时，在外部招聘人员比较容易。相反，某类人员的短缺可能引起其价格的上升并迫使企业扩大招聘范围，从而使招聘工作变得错综复杂。

总之，劳动力市场状况影响招聘计划、范围、来源、方法和必需的费用。为了有效地工作，招聘人员必须密切关注劳动力市场条件的变化。

### 3. 行业的发展性

如果企业所属的行业具有巨大的发展潜力，就能吸引大量的人才涌入这个行业，从而使企业人才的余地较大。如近年来的会计、IT 专业。相反，当企业所属行业远景欠佳时，企业就难以有充裕的人才可供选择，如现在的纺织业等。

## 方案设计

**实训项目：**访谈成功企业的招聘。

**实训目的：**通过互联网平台或者走访知名企业，了解该企业的人力资源状况、招聘方式和对招聘的看法等，加深学生对招聘的认识。

**项目实施：**

步骤 1：学生每 6 人为一组，建立学习任务小组，选出一名组长，组长要监督组员的学习和任务的进展情况，组长根据实训任务，安排组员分工合作。

步骤 2：组员分工搜索知名企业的名单，对企业的总体情况进行初步了解。

步骤 3：整理出在招聘方面做得比较有特色的企业，确定本组要访谈的企业，取得企业联系方式。

步骤 4：小组讨论确定访谈的问题提纲，确定一名同学作为访谈者，一名同学做记录，一名同学整理谈话内容，三名同学负责后期的整理和成果汇报。

步骤 5：分组进行访谈成果汇报，由小组自评、组内互评和教师点评三位一体的方式进行综合评分。