



普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材
【工商管理系列】

员工招聘与录用

EMPLOYEE RECRUITMENT AND EMPLOYMENT

主编 孔凡柱 赵莉

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材

【工商管理系列】

员工招聘与录用

EMPLOYEE RECRUITMENT AND EMPLOYMENT

主 编 孔凡柱 赵 莉
副主编 石萍萍 张 勤 孙甫丽
参 编 田 兰 王 芳 孟涛涛



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

员工招聘与录用 / 孔凡柱, 赵莉主编. —北京: 机械工业出版社, 2018.1

(普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-58694-4

I. 员… II. ①孔… ②赵… III. 企业管理—人力资源管理—高等学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 301110 号

招聘作为企业获取人才的主要途径,不仅是人力资源管理的一项职能,而且是首要的关键环节,具有“牵一发而动全身”的重要作用。因而,如何保证员工招聘工作的有效性就成为众多企业人力资源管理者关注的首要问题。本书作为“十三五”应用型规划教材,主要介绍了员工招聘与录用的理论和方法,其主要内容包括员工招聘概述、招聘准备与策略、招聘渠道与方法、初步筛选、诊断性面试、评价中心、员工录用和招聘评估。

本书主要适合普通高等学校人力资源管理类专业及参加高校就业指导课程的本专科生使用,也适合企事业单位的管理者、人力资源管理人员和其他理论工作者学习和使用。

孔凡柱 赵莉 主编
谢莉琦 袁银 副主编
谢莉琦 袁银 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 谢莉琦 袁银

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 16.25

书号: ISBN 978-7-111-58694-4

定价: 39.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

Preface 前言

著名管理学大师德鲁克认为：“企业资源包括很多，但真正的资源只有一项，就是人力资源。”当今，人力资源对企业的重要性已不言而喻，如何获得所需人力资源是企业管理者头等大事。招聘作为企业获取人才的主要途径，不仅是人力资源管理的一项职能，而且是首要的关键环节，具有“牵一发而动全身”的重要作用。只有有效地获取人力资源，才能进行必要的人力资源开发与管理，也才能进一步整合企业各项资源，盘活企业经营。因而，如何保证员工招聘工作的有效性就成为众多企业人力资源管理者关注的首要问题，是企业经营实践的内在需求。

虽然科学的制度建设、流程管理、甄选方法等技术性工作在有效招聘过程中发挥着重要作用，但不得不说的是，人才招聘也是由“人”组织实施的，招聘人员的软实力是招聘成功与否的根本性决定因素。因而，如何培养与选择合适的招聘人员就成为企业招聘需要首先解决的问题之一。高校毕业生是企业优秀人才的重要来源已成为毋庸置疑的事实，因此，如何培养既掌握扎实理论又懂得企业实践知识的大学生就成为各高校人才培养的方向之一。尤其是2014年国家提出“应用型人才培养”战略目标以来，这一问题更是成为高校和企业所共同关注的问题。就教学实践而言，如何编写一本适宜的融合理论与实践的应用型教材就自然而然成为高校应用型人才培养所面临的重要问题。本书正是在这一背景下进行筹划编写与组织出版的。

本书是机械工业出版社“十三五”应用型规划教材。本书有三个方面的特点：第一，本书的编写是由高校从事人力资源教学工作的一线教师和企业界从事人力资源管理工作的一线管理者共同承担的，克服了专业教师重理论轻实践、企业管理者重实践轻理论的单层缺陷，实现了理论与实践的双重结合。第二，在内容安排方面，本书在阐述员工招聘相关理论的同时，还介绍了一些员工招聘实践中的操作实务，并辅以图表说明，以利于学生学习和掌握。第三，采用一体化的学习体系。为使读者了解本书的基本内容，引发学习兴趣，在每章开始均设有学习目标和章首案例；为丰富学习内容，在多数章内容中穿插小应用、小案例、小知识等；为便于学生及时总结复习和能力训练，每章后均附有学习建议、课后思考与练习、章末案例、相关链接，以及针对性较强的实训应用。由此所组成的一体化学习体系，使本书在内容安排、体例设计、写作等方面与国际上同类教材接轨，不仅便于教师的教学和学生的学习，而且能够培养学生分析问题和解决问题

图书在版编目(CIP)数据

的能力。

本书的主编是孔凡柱、赵莉，副主编是石萍萍、张勤、孙甫丽，孔凡柱、赵莉负责统稿、整理和定稿，田兰、王芳、孟涛涛参与了部分章节的编写。其具体分工如下：淮阴工学院的孔凡柱、上海冠松集团的王芳、阿思科力（苏州）生物科技有限公司的孟涛涛负责第1～3章，淮阴工学院的赵莉、闽南师范大学的田兰负责第4、6章，长江大学的张勤负责第5章，淮阴工学院的石萍萍负责第7章，南京大学的孙甫丽负责第8章。

在编写本书的过程中，我们参阅和引用了大量国内外学者的著作、论述和研究成果，在此谨向所有著述者表示诚挚的谢意；部分源自互联网的内容由于出处不明，未能一一标出来源，在此向所有隐名作者和资料提供者一并表示感谢。感谢机械工业出版社华章公司的高伟编辑在本书编辑与出版过程中给予的大力支持和帮助，他认真、朴实、细致的工作态度与敬业精神给我们留下了深刻印象，在此向他表示最真诚的敬意和谢意！

由于作者水平有限，书中错误和疏漏在所难免，恳请读者朋友批评指正并提出宝贵意见，在使用过程中如有任何意见和问题均可发至电子邮箱 tongjihrd@163.com。

2017年11月于淮安金鼎御庭

Suggestion 教学建议

教学目的

本书是人力资源管理专业的主干课程。本书教学旨在使学生对员工招聘与录用的一般理论、基本工作环节和工作技术有一定的了解及掌握，并结合教学过程中的实践环节，强化具体实践能力的培养，从而能够从事具体的员工招聘与录用各个环节的实践工作。

先修课程

本书的先修课程为人力资源管理、劳动经济学、组织行为学、统计学等。

课时建议

课时建议如下所示。

课时建议				
章	教学内容	课时安排		备注
		本科	专科	
第1章	员工招聘概述	4	6	结合章首案例、实训应用、章末案例等使用
第2章	招聘准备与策略	6	4	
第3章	招聘渠道与方法	8	6	
第4章	初步筛选	8	10	
第5章	诊断性面试	10	8	
第6章	评价中心	10	12	
第7章	员工录用	4	6	
第8章	招聘评估	6	4	
合 计		56	56	

- 说明：
1. 在教学时间方面，本书适合 32 ~ 56 学时的教学，教师可根据学生专业情况和人才培养方案等选择适宜的教學学时。
 2. 课堂讨论、案例分析等时间已经包括在各章的教学课时内。
 3. 实训应用项目时间可根据教学情况灵活掌握，一般情况下，教师可以提前布置给学生预习和准备。
 4. 本书若用作培训等教材，建议教师根据学员具体情况选用适宜的教学方法和工具。

目录 Contents

前言

教学建议

第1章 员工招聘概述 /1

学习目标 /1

章首案例 /1

1.1 员工招聘的基本内涵 /5

1.2 员工招聘的激发因素 /6

1.3 员工招聘与企业竞争优势 /7

1.4 员工招聘的原则 /8

1.5 员工招聘的影响因素 /12

1.6 员工招聘的基本程序 /15

1.7 我国企业招聘现状及存在的问题 /16

学习建议 /20

核心概念 /20

课后思考与练习 /20

实训应用 /20

章末案例 /20

相关链接 /25

第2章 招聘准备与策略 /26

学习目标 /26

章首案例 /26

2.1 招聘工作的基本前提 /28

2.2 人力资源规划 /28

2.3 工作分析 /39

2.4 招聘需求分析与招聘计划制订 /45

2.5 招聘策略选择 /49

学习建议 /52

核心概念 /52

课后思考与练习 /52

实训应用 /53

章末案例 /54

相关链接 /56

第3章 招聘渠道与方法 /58

学习目标 /58

章首案例 /58

3.1 内部招聘 /59

3.2 外部招聘 /65

3.3 招聘渠道选择 /70

3.4 招聘方法与技术 /72

学习建议 /76

核心概念 /77

课堂讨论题 /77

实训应用 /77

章末案例 /78

相关链接 /81

第4章 初步筛选 /83

学习目标 /83

章首案例 /83

4.1 简历筛选 /85

4.2 申请表筛选 /89

- 4.3 笔试概述 /91
- 4.4 笔试的实施技术 /96
- 4.5 笔试试题样本 /100
- 学习建议 /108
- 核心概念 /109
- 课后思考与练习 /109
- 实训应用 /109
- 章末案例 /110
- 相关链接 /110

第5章 诊断性面试 /112

- 学习目标 /112
- 章首案例 /112
- 5.1 面试概述 /113
- 5.2 面试准备 /119
- 5.3 面试的实施与评价 /132
- 学习建议 /138
- 核心概念 /138
- 课后思考与练习 /138
- 实训应用 /138
- 章末案例 /139
- 相关链接 /141

第6章 评价中心 /142

- 学习目标 /142
- 章首案例 /142
- 6.1 评价中心技术概述 /145
- 6.2 无领导小组讨论 /152
- 6.3 角色扮演 /162
- 6.4 公文筐测验 /169
- 学习建议 /176
- 核心概念 /177
- 课后思考与练习 /177

- 实训应用 /177
- 章末案例 /179
- 相关链接 /181

第7章 员工录用 /182

- 学习目标 /182
- 章首案例 /182
- 7.1 员工录用概述 /184
- 7.2 员工录用的流程与方法 /188
- 7.3 新员工入职 /195
- 学习建议 /200
- 核心概念 /200
- 课后思考与练习 /200
- 实训应用 /200
- 章末案例 /201
- 相关链接 /202
- 附录 /202

第8章 招聘评估 /229

- 学习目标 /229
- 章首案例 /229
- 8.1 招聘评估概述 /231
- 8.2 招聘评估内容 /233
- 8.3 招聘评估方法 /234
- 8.4 招聘评估方案设计和招聘评估报告 /243
- 学习建议 /248
- 核心概念 /248
- 课后思考与练习 /248
- 实训应用 /249
- 章末案例 /249
- 相关链接 /251

参考文献 /252

员工招聘概述

学习目标

1. 掌握招聘的概念和目的
2. 熟悉招聘的原则
3. 理解招聘的意义和需求
4. 掌握影响招聘的因素
5. 理解招聘的基本程序
6. 熟悉我国企业招聘现状及存在问题

章首案例

案例1 中国企业人力资源招聘迷局

“知己知彼，百战不殆”。找工作也是如此，求职者都很想知道，企业究竟是如何进行人员招聘的？中国人力资源开发网“2015年中国企业招聘现状”调查报告，用数据揭示了中国企业招聘的真实状况，为求职者破解招聘“迷局”提供了很好的借鉴。

迷局之一：企业用人是否都需要外部招聘？

调查结果表明，在企业中基层员工以外部招聘为主，中高层管理者，特别是高层管理者，从外部招聘的比例仅占一小部分，大部分管理者由内部提拔、培养或直接任命。在此提醒应聘者，企业中各管理职位外部空降的比例比较小，切忌在各公司之间频繁跳槽以期待更高的职位。尽量在同一公司从基层工作做起，通过自己的努力争取晋升的机会。

迷局之二：企业外部招聘主要选择哪些渠道？

调查表明，目前我国企业中，各层级员工的招聘大都以网络招聘这种形式为主。猎头公司主要是为企业高层管理者寻觅适当人才的。员工或熟人推荐这种招聘方式目前比较流行，企业认为可信度比较高。人才招聘会也较受企业欢迎，校园招聘会为应届大

学毕业生提供了很多基础工作职位。

在企业高层管理者的外部招聘中,选择猎头、网络、报纸、杂志作为招聘渠道的分别占比 45.11%、54.47%、29.57% 和 3.40%。有 46.17% 的企业高层管理者是由员工或熟人推荐而来的,36.17% 的企业选择人才招聘会。

在企业中层管理者的外部招聘中,选择猎头、网络、报纸、杂志作为招聘渠道的分别占比 14.89%、74.04%、38.09% 和 5.96%。有 50.85% 的企业中层管理者是由员工或熟人推荐而来的,57.23% 的企业选择人才招聘会。

在企业一般员工的招聘中,选择猎头、网络、报纸、杂志作为招聘渠道的分别占比 2.77%、59.79%、39.15% 和 4.89%。有 60.85% 的企业一般员工招聘由企业中有员工或熟人推荐而来,66.17% 的企业选择在人才招聘会上招聘一般员工,37.87% 的企业会在每年的校园招聘会上招聘应届毕业生加盟。

迷局之三:不同层级的岗位竞争状况如何?

一般员工往往“供大于求”,随着应聘职位的不断增高,前来公司参与该职位应聘的人数会相应减少。调查表明,在企业各招聘职位中,一般员工的岗位竞争最为激烈,每个岗位通常会有 50 名以上的候选人前来应聘;中层管理者的岗位,通常在 6~10 名候选人中选择 1 名,而高层管理者的岗位,往往在 3~5 名候选人中选拔。这一数字表明,目前我国人力资源市场上,一般员工往往是“供大于求”。调查显示,大部分企业能够在面试这一环节中挑选出胜任该岗位的员工并录用,一半以上的新员工基本可以顺利通过试用期,被企业正式录用。

迷局之四:企业选择什么方式对候选人进行评价?

企业对候选人进行评价时,选择的方式以经验考查和知识考查为主。调查表明,企业选拔人才,最注重的是以往的工作经验,以过去的经验作为重要因素来评价候选人能否胜任新工作。大部分企业也很注重知识掌握的程度,而且越是普通员工,就越注重其知识能力。

调查显示,目前我国企业对员工的心理测试重视程度很低,在管理层的选拔上,对应聘者进行心理测试的不足 1/3,普通员工仅有 18.09% 的企业会对其进行心理测试。企业在对候选人进行选拔的时候,没有一套较为完整的测试体系,随意性比较大,精心设计的面试普及率不足 1/3。企业除了对应聘者的知识和经验比较注重外,还特别注重应聘者的各方面背景,特别是高层管理者,多于一半的企业会对其背景进行考察。

迷局之五:企业最看重应聘人员的哪些素质?

调查显示,企业在招聘人员时,看重员工各方面的素质依次是:专业技能 80.21%,工作经验 80.21%,工作态度 70.21%,教育背景 48.09%,忠诚度 46.17%,职业道德 34.04%,年龄 20.21%,性别 7.87%,其他 1.06%。这表明,企业目前在用人方面,最注重的是专业技能和工作经验,很大程度上以此来判断该候选人能否胜任未来的工作。调查显示,多于 1/5 的企业对应聘者年龄很看重,7.87% 的企业对应聘者的性别看重,表明目前企业在用人方面还存在着一定的偏见,不能够一视同仁地选拔人才。

迷局之六：候选人能否被企业录用由谁决定？

调查显示，企业高层管理者的录用与否，公司最高层领导会起决定作用；企业中层管理者的录用与否，主管人力资源（HR）的高层领导的直接影响比较大；而一般员工的录用与否，主要由用人部门和人力资源部门起决定作用。由此可见，HR管理者在企业高层管理者的入职上，所起的决定作用很小，这表明目前中国企业对HR的认可程度还没有达到理想的高度。

资料来源：<http://www.gkstk.com/article/wk-5821930373099-5.html>.

案例2 “跨界”招聘：企业发展的新动力

A公司是一家多种行业有机结合的电子商务公司，即具有零售、互联网技术、物流、呼叫中心等多种业态特点的企业。针对这些不同的业务功能，该公司各部门组织架构设置需要借鉴不同行业的特点和经验，也需要来自不同行业的优秀人才，并针对不同行业人群的特点对员工进行不同方式的激励和管理。

作为这个高速增长的新兴行业先行者，无成熟的同行业人力资源组织设置和管理模式可以借鉴，在这种情况下，该企业根据不同部门业态的特点，把各业态的传统行业作为招才纳贤的标杆和借鉴对象。该企业对于新招聘的非技术类人员，并不要求他们对电子商务很熟悉，但要求一定有对应传统行业的工作经验。如仓储部管理层来自传统零售企业的仓储部门，运输部管理层有大型快递行业的工作经历，招商或采购人员曾是知名零售公司以及百货企业的采购和招商人员。这些人员给公司带来许多其他传统行业成熟的管理模式和供应商资源，其丰富的从业经验构成了公司巨大的资源库。

以上是“跨界”招聘的案例，这种现象在我们身边时有发生，只是大多数企业没有发现这种人才招聘的方法，更没有将其提到人力资源管理的高度来考虑与实施。“跨界”招聘对企业发展有着独特的作用，它包括了跨行业、跨专业招聘等。

跨行业招聘

受制于业内优秀人才的紧缺，很多银行正在从投资银行业以外招聘人才，比如在消费品和快速消费品领域，因为这两个行业都已经相当成熟，而且在培训和培养高素质人才方面进行了大量的投资，行业人才也已习惯于跨国公司的工作环境和文化。

同样的情况在房地产行业发生，某品牌地产企业总经理认为，目前房地产行业经营方式还十分粗放，企业如果要持续倍速于本行业平均速度的增长，首先面临的的就是人才的挑战，需要向更为成熟的行业学习，如消费品行业的品牌管理、品类细分、客户关系管理，制造业的品质管理、成本管理、流程优化以及售后服务，以及金融业的投资者关系管理等。基于此，该企业陆续引进了这几个行业中拥有国际化视野、完整职业化训练以及良好职业素养的人才加盟。该企业跨行业引进高端管理人才，意在为未来的高速发展突破人才瓶颈，打造新的管理平台。

跨专业招聘

东莞某信息科技公司招聘的岗位是技术支持工程师，却苦于没有合适的人才。该

公司是一家机械信息企业,技术支持工程师要有较扎实的机械专业背景,还需要一定的计算机和英语能力。有跨学科的专业背景、学习能力强的求职者,是该企业青睐的目标对象。

深圳某科技发展公司技术部急需无线网络规划工程师,这同样是一个跨学科岗位,需要应聘者具备无线电和计算机知识。目前IT和机械、电子等行业的融合越来越多,但学校里迟迟不见开设类似的交叉学科专业,业界只得疯抢这类有经验的技术人员。

随着各行业、各专业之间的相互渗透,行业、专业之间的边界越来越模糊,互融互通,编织成愈来愈密集而复杂的网状结构,而新的商机发掘与管理提升往往产生于这些网格的节点。在本行业与本专业领域内无法解决的问题,如果能恰当地运用其他行业与专业领域的理论、方法和技术手段,换一个思维角度,很可能就豁然开朗。

尤其在高科技领域,专业的交叉与综合是技术创新的源泉活水,高科技的发展需要一大批具有跨学科视野和思维,具备多学科理论与方法,并善于学习、借鉴其他学科成果的高层次人才。

企业发展到一定阶段,必然需要考虑引进与培养具有复合型知识背景的高层次人才,因为跨行业、跨专业的知识背景和方法能够使这些高端人才自如应对瞬息万变的市场,妥善处理各种复杂问题,有效推进知识创新、技术创新和制度创新。当然,“跨界”招聘与培养人才是一个系统工程,要从人力资源管理的各环节入手,进行通盘考虑和统筹兼顾。

招聘是人才培养的起始环节,跨专业培养复合型人才的一个重要方面就是招收一定数量优质的跨行业、跨专业人才。因此,首先,企业要制定专门的政策,鼓励和支持“跨界”人员应聘,消除人为设置的门槛。

其次,招聘笔试题目的设置要突出综合性和基础性,减少纯专业性试题,要有意识地打破行业与专业界限,选择一些交叉的热点问题作为笔试题目,鼓励应聘者从不同视角分析和解答同一问题,对于灵活运用其他行业、专业理论与方法回答并言之成理、有创新见解的应聘者要给予认可。

再次,在面试环节,要注重考查应聘者知识的广度、深度,以及能力结构与素质结构的复合性程度;要考查应聘者运用知识解决问题的能力、口头表达能力和应变能力;对“跨界”应聘者,要有意识地提出一些与其原有专业背景相关的前沿问题,以检验其是否具备跨学科的思维方式。

最后,在录取环节,要在同等条件下优先录取“跨界”人才。通过招聘面试各环节的系列安排,营造一种有利于“跨界”人才脱颖而出的氛围,并从制度和政策上对其给予倾斜和扶持。

HR 团队来源也需要“跨界”

对于“跨界”招聘岗位人才来源的目标行业、企业、层级,均需制定明确的任职资格要求。例如,对总监、经理等各级别的候选人在原行业的工作背景和工作经验设定具

体的工作年限与岗位胜任力要求。为此,人力资源部团队也应由来自不同行业的人力资源从业者构成,比如在招聘团队中为各业务模块配备相应的专业招聘人员,也就是说,招聘人员必须是“跨界”的。

本案例开头提到的A公司,负责技术部员工招聘的HR来自互联网行业和高科技公司,负责招商和采购员工招聘的HR来自传统的零售百货业,负责物流管理层招聘的HR团队则大部分具有多年的物流行业人力资源管理经验。HR团队的“跨界”策略,使得人力资源同事对各功能模块所对应的不同行业业态、行业中的企业状况、人员状况和组织设计、人才需求的特点与胜任力要求都非常熟悉,因此可以游刃有余地开展工作,这大大提高了人力资源各项服务的专业度和效率,也直接支持了公司各部门业务的快速发展需要,人力资源部在公司高速发展阶段的组织设计和变革管理中,发挥了有力的引擎作用。

由于“跨界”人才可能来自不同的行业,因而企业吸纳和保留人才需要面临不同的人员群体,针对这一情况企业可为不同的人员群体制定相匹配的薪酬体系。当然,由于薪酬福利设计与管理是一项难度较大的工作,因而只有企业在大规模招聘“跨界”人才,并且业务功能模式设置与“跨界”人才聚集状况紧密结合时,才需要设计个性化的薪酬策略。人力资源部在薪资调查的基础上,在确定各部门和岗位的薪资水平或标准时,可参考其业务功能模式所对应行业的薪资水平,也就是说不同的业务部门分别对应不同的行业薪酬方式。比如以提成制为主的销售部门可采用“底薪+提成”制,而对仓储物流的员工,针对其工作性质和特点,则可采取更具激励性的计件制计薪方式。

企业在应届生起薪、调薪幅度、管理序列和技术序列晋升与薪酬福利项目等方面均可设计灵活的策略,量体裁衣定制化地满足不同“跨界”人才的心理需求,并提升市场竞争力。微软公司首席研究及战略执行官科瑞格·蒙迪表示:“企业界正以一个更快的速度朝前发展,我们在不断挑战传统,不断冒各种各样的风险……人类面临的问题已经非常复杂,要想解决这些问题,单靠一个学科的人,靠一个人的知识是解决不了的,因此我们很看重人才跨学科思考解决问题的能力和团队合作能力。”企业“跨界”招聘将逐渐成为一个趋势,对企业人力资源管理提出新的课题,有远见的企业一定会提前做好“跨界”人力资源规划工作,前瞻性地构筑人才竞争优势,以使企业赢得持续发展的新动力。

资料来源:HRroot, <http://www.hrroot.com/contents/16/260356.html>。

1.1 员工招聘的基本内涵

人是企业之本,企业成功的决定性因素是人。古往今来,人与才被称为企业发展的两驾马车。在知识经济时代的今天,企业间的竞争越来越激烈,要想在这场竞争中取得最终的胜利,归根结底是人才的竞争。人力资本已经成为比物质资本更重要的资本,它

是企业提高自己核心竞争力的关键所在。比尔·盖茨曾说过：“将我们公司最好的 20 人拿走，微软在世界上将变得无足轻重。”可见，企业要想长久发展重点在人力资本。招聘作为企业获得人力资本的主渠道，自然要被给予极大的重视。

员工招聘是组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的数量与质量要求，通过信息的发布和科学的甄选，从组织内外获得组织所需人才，并安排他们到组织所需岗位上工作的过程。R. 韦恩·蒙迪认为，招聘是能及时地、足够多地吸引具备资格的个人，并鼓励他们加入到组织中来工作的过程。通过招聘，企业能够获得高质量人才，引进先进的思想理念，提高核心竞争力；通过招聘，企业可以向外界展示自身实力，提高企业知名度。

员工招聘是企业整个人力资源管理活动的基础，直接关系到企业人力资源的形成，有效的招聘工作不仅可以提高员工素质、改善人员结构，也可以为组织注入新的管理思想，为组织增添新的活力，甚至可能给企业带来技术、管理上的重大革新。同时，员工招聘是人力资源管理其他职能活动的基础，有效的招聘可以为员工培训、绩效管理、薪酬管理、劳动关系等人力资源管理的获得奠定基础。

1.2 员工招聘的激发因素

员工招聘虽是企业获得人才的重要途径，但员工招聘不是一项可以“随便”的工作，需要全盘考虑和计划。在这其中首先需要解决的问题是“是否需要招聘”，这就要清楚企业产生招聘的原因。一般而言，企业产生招聘需求有如下几种情况。

(1) 新公司成立。企业在设立新的子公司、设立新的职能部门、开拓新业务时往往需要招聘大量新员工以满足新的需求。

(2) 员工队伍结构调整。为保持员工队伍的活力，需要适时地对员工队伍结构进行优化调整，当企业员工队伍结构失衡时需要进行招聘以补充新鲜血液。

(3) 现有职位因晋升、辞退、辞职等原因发生永久性空缺。虽然有效的招聘可以降低人才流失率，但绝对的人才零流失是无法实现的。企业可能会因为晋升、退休、辞退和员工离职等原因而产生职位的长久性空缺，从而产生招聘需求。

(4) 公司业务扩大，导致人手不足。企业成长都经历了从无到有、从小到大的过程，这期间会伴随公司业务的不断扩大，而产生新的人才需求。

(5) 为改造企业文化而引进高层管理人员和专业人才。文化的作用越来越被企业所看重，培育优良的、富有特色的企业文化均被许多企业列为重大事项。但是新的企业文化的创建必须要突破原有文化的束缚和阻力，这就往往需要强有力的外来文化的推动和支撑。

(6) 根据企业发展战略和人力资源战略的规划或预测，提前培训或储备一批人才。人才重要性的突显，促使越来越多的企业重视人才储备工作。因为，为企业未来发展储备人才也成为企业招聘的激发因素之一。

1.3 员工招聘与企业竞争优势

人才对于企业发展的重要意义已毋庸置疑,尤其是处于知识经济时代的今天,人力资源的重要性更加突显,已经上升到了企业战略层次,虽然这种说法已然成为一种“陈词滥调”,但无论如何,这并不能改变它是真理的事实。人力资源一直是也仍将是一家企业成败的决定因素,谁拥有优秀的人力资源谁就能在激烈的竞争中获得优势。一言概之,人力资源已经成为企业获取竞争优势的最有力工具。

人力资源管理专家戴维·尤里奇(Dave Ulrich)是最早提出人力资源这一概念的管理学家。他认为,在不断变化的高科技驱使下的商业环境中,发现和留住人才将替代产品特色与成本领先成为竞争的重点。正如足球队、篮球队等体育团体积极网罗最佳人才而展开激烈的竞争一样,成功的企业将是那些最善于吸引、发展和留住具备必要技能与经验的人才的企业。招聘是人力资源管理的重要职能活动,是获取企业所需人才的最重要途径,有效的招聘活动自然能给企业带来所需人才,为企业构筑竞争优势。就招聘活动本身而言,其对企业竞争优势的作用主要表现在如下几个方面。

(1)降低企业成本。人力资源管理是一个计划、组织、指挥、协调和控制的过程,其核心是有效地配置企业人力资源,以实现企业的目标。具体来说,根据企业发展战略和目标的要求,获得具有较高素质的人力资源,并将他们安排到合适的工作岗位,既不人浮于事,也不因人设庙,这个环节本身就能大大节约劳动成本。另外,通过有效的招聘获得高素质员工,其培训和开发成本也因此而减少,同样也会因此而降低人才管理成本,并能够有效地提高员工的劳动效率和效益。

(2)降低人才流失率。正常的人才流动可以盘活企业人力资源,发挥人力资源的最佳状态,但人才流失却会给企业带来较大损失。就招聘成本而言,企业每招聘一名员工所花费的成本大约是该员工6个月的薪酬,员工要在公司工作12个月左右才能弥补企业招聘所花费的成本。有效招聘可以使企业更多地了解应聘者来企业应聘的动机与目的,找到符合企业发展需要,能够与企业共同发展的员工。同时,可以通过现实工作预览等方式让应聘者了解企业岗位需求和未来可能的工作状况,以降低新进人才的流失率,进而降低企业人才招聘成本。通过此种方式获取的员工对企业的认可度较高,可以实现愉快工作,增强企业内部凝聚力,降低人才维护成本,提高企业的人才工作效率。

(3)扩大企业知名度、提高企业美誉度。品牌是一种重要的无形资产,优良品牌的形象建立需要企业付出巨大成本。有效的招聘有助于企业扩大知名度、提高美誉度。一般认为,企业在规模扩张阶段才会产生人才招聘的需求,企业开展招聘活动不但可以使更多的社会公众认知到该企业的存在,也会使大众产生企业经营状况良好的正面认知,从而提高企业的知名度和美誉度。另外,就具体招聘活动而言,招聘人员在招聘过程中所表现出的正面形象(如完美的招聘过程组织、彬彬有礼的儒雅风度等)会促使求职人员产生对企业的正面认知,无形中提高了企业美誉度。有些企业还通过高薪、开

展颇具规模和档次的招聘活动等方式吸引人才,同时也展现了企业实力,提高了企业美誉度。

(4) 为企业注入新的活力,增强企业创新力。一个有效的招聘系统,不但能招聘到合适的人才,而且能够通过企业内部员工的合理配置为每一位员工找到适合的岗位。新招聘员工不仅能够将新的思想、方法、技术和工作模式等带入工作中,而且可以推动企业的制度创新、管理创新和技术创新。合理的人员配置系统也能够使新录用员工找到自己适合的岗位,有利于其积极性、主动性、创造性和潜能的发挥,最终实现人与企业的共赢。

1.4 员工招聘的原则

员工招聘的原则即是企业在员工招聘中所应遵循的规则,在招聘实施过程中既要考虑外部环境的约束,又要以能实现企业招聘目的为前提。由于用人政策的差异,不同企业可能会有不同的招聘原则,但一般来说员工招聘应遵循以下几个原则。

1. 能岗匹配原则

能岗匹配原则是员工招聘的首要原则,是指在企业招聘过程中应尽可能使人的能力与岗位要求的能力相一致。它包含两个方面的含义:一是指某个人的能力完全胜任岗位的要求,即所谓的人得其职;二是指岗位所要求的能力这个人完全具备,即所谓职得其人。能岗匹配原则是尽可能使人的能力与岗位要求的能力匹配,这种匹配包含着恰好的意思。因此,企业在招聘时应招聘最适合岗位要求的人,而不是一味追求“高层次”,这既是企业持续发展的需要,也是企业成本管理的需要。

2. 双向选择原则

用人单位根据自身发展和岗位的要求自主地挑选员工,劳动者根据自身能力和意愿,结合劳动力市场供求状况自主地选择职业,即企业自主选人,劳动者自主择业。双向选择原则一方面能使企业不断提高效益,改善自身形象,增强自身吸引力;另一方面还能使劳动者为了获得理想的职业,努力提高自己的知识水平和专业素质,在招聘竞争中取胜。

3. 高质量基础上的效率优先原则

效率高的一方能在激烈的市场竞争中赢得主动权,人员招聘工作也不例外。效率优先在招聘中的体现就是根据不同的招聘要求,灵活选用适当的招聘形式和方法,在保证招聘质量的基础上,尽可能降低招聘成本。一个好的招聘系统,能够保证企业用最少的雇用成本获得适合职位要求的最佳人选;或者说,以尽可能低的招聘成本录用到同样素质的人员,即体现效率优先原则。

4. 竞争、择优、全面的录用原则

员工招聘必须制定科学的考核程序、录用标准,选择合适的测试方法来考核和鉴别人才。只有根据测试结果的优劣来选拔人才,才能真正选到良才。在强调择优的同时注重全面的原则,对应聘人员的品德、知识、能力、智力、心理、过去工作经验和业绩进行全面考察。对知识面广、综合素质高的人才,还要重视他们的发展前景、未来的能力贡献等方面因素。

5. 多元化原则

世界之大无奇不有,实际上讲的就是多元化,只有实现了多元化世界才会变得美丽多娇,千万花朵才能争奇斗艳。企业是社会的一个重要组成部分,只有实现了企业的多元化存在,才能满足人类的不同需求。企业内部也是一样,企业内部有多重不同部门,负责不同业务,这就要求企业招聘不同类型的人以满足不同业务的需求。另外,即使同一业务部门、同一岗位的员工也应考虑人才的多样化,这样才能实现人才的优势互补,发挥 $1+1>2$ 的叠加效应。试想,如果《西游记》中的取经团队是四个孙悟空或四个唐僧,四个猪八戒或四个沙和尚,他们会最终取得成功吗?

【小案例】

同质化的高层管理者与企业倒闭

英国有一家轮胎公司,最高管理层有五个人,他们是同一所大学同一个系毕业的,大学毕业之后这五个人又考上了同一所大学的MBA,然后一起担任这家公司的高级管理人员。平时这五个人都住在同一个小镇上,他们去同一家超市买东西,星期日一起去同一所教堂做礼拜。这五个人平日里总是形影不离,他们一起共同构筑生活的理想。不幸的是,这家公司后来倒闭了,这五个人也因此同时丢了饭碗。

资料来源:作者收集于互联网。

6. 价值观匹配原则

每家企业都有自己的企业文化和价值观,如果新员工认同企业价值观,则能较好地融入企业,否则可能会带来较强的负面效应。这就要求企业在招聘员工时要重点测量员工的价值观是否与企业已有的价值观相吻合,只招和公司价值观吻合的人。通用电气是价值观招聘的典型代表,前总裁杰克·韦尔奇先生按照价值观和能力两个维度,把员工划分为四类:第一类是能力很高,对公司价值观也很认同的,此类人是企业最需要的;第二类是能力不高,价值观也不认同的,此类人是肯定要淘汰的;第三类是能力很强,但价值观认同度非常低的,此类人也是不用的;第四类是能力一般,但价值观认同度非常高,这样的人是给机会的。韦尔奇先生将第三类人当作害群之马,原因有二:一是他本身和公司是拧着的,你没有办法去用他;二是他很能干,能力很强,还可能会把别人带坏,他说的话,没准员工会相信,最后你要用他,就比较麻烦。