

人力资源管理师操作实务

招聘与录用 管理实务

主编◎葛玉辉 副主编◎孟陈莉

Recruitment and Employment Management Practices

第2版

清华大学出版社



人力资源管理师操作实务

招聘与录用 管理实务

主编◎葛玉辉 副主编◎孟陈莉

第2版



Recruitment and Employment Management Practices

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从理论性和操作性两个角度阐述了招聘与录用管理的相关概念、误区、影响因素、原则、程序,以及招聘与录用管理的方法、决策和评估。本书既关注招聘与录用管理相应理论知识的阐述,又注重招聘与录用管理的实际操作技能的设计,在每章相应的知识点中都设有“你知道吗”和“操作小技巧”两个小链接,帮助读者更轻松地加深对该知识点的理解,同时提高对操作性方面的认识。每章的最后还附有“案例分析”,进一步加深读者对本章内容的消化吸收,这种灵活多变的结构设计是《招聘与录用管理实务(第2版)》的独特之处。

本书可作为高等学校经济管理专业本科生、MBA、研究生的教材,也可作为企事业单位人力资源总监、人力资源经理、人力资源主管、人力资源专员等各级专业从业人员和其他非人力资源专业各级管理人员参加短期管理课程培训的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

招聘与录用管理实务/葛玉辉主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2019
(人力资源管理师操作实务)

ISBN 978-7-302-53258-3

I. ①招… II. ①葛… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第138259号

责任编辑:邓一婷

封面设计:刘超

版式设计:楠竹文化

责任校对:马军令

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:17

字 数:415千字

版 次:2011年1月第1版 2019年12月第2版

印 次:2019年12月第1次印刷

定 价:55.00元

产品编号:081396-01

编

委

会

丛书主编

葛玉辉，男，1964 年出生，华中科技大学管理学博士，上海理工大学管理学院教授、博士生导师、工商管理系主任、工商管理一流学科带头人，国内著名的管理咨询专家，中国管理学网名师，上海交通大学海外教育学院特聘教授，复旦大学特聘教授，同济大学特聘教授，慧泉（中国）国际教育集团高级教练，精品课程“人力资源管理”主讲教授，上海解放教育传媒·学网特聘教师，上海博示企业管理咨询有限公司技术总监，中国人力资源开发与管理委员会委员，上海人才学会理事，上海市系统工程学会会员，上海社会科学联合会会员，湖北省社会科学联合会会员，中国管理研究国际学会理事。葛玉辉在 *African Journal of Business Management*、*Journal of Grey System*、*Journal of Computational Information Systems* 等国外期刊，以及《预测》《管理工程学报》《科学与科学技术管理》等国内期刊上公开发表学术论文 260 余篇。2000—2018 年主持企业策划、人力资源开发与管理研究等科技项目 40 余项，其中国家级项目 4 项，省部级 6 项，横向课题 31 项，4 项科研成果分获国家优秀成果二等奖、湖北省重大科技成果奖、湖北省科技进步三等奖。

丛书编委（排名不分先后）

宋 美	宋志强	张玉玲	孟陈莉	赵晓青	郭亮亮
高 雪	顾增旺	蔡弘毅	葛玉辉	焦亿雷	蔺思雨



本套人力资源管理师操作实务丛书第2版,是在丛书第1版的基础上结合新时代前沿理论和最新的行业实践要求,从人力资源工作实务的角度进行编写的。本丛书注重理论与实践平衡,强化实操,汲取了人力资源管理经典理论和新观点并融入了编者多年在管理咨询实践中的许多心得体会与经验,形成“理论—实战—工具—操作”的全新撰写思路。本书实操性强,注重理论、工具方法和实际操作的有机联系,充分利用丰富的图表来形象地表达和说明问题并结合案例进行分析,帮助读者尽快掌握人力资源管理实务操作技能。本丛书是人力资源管理者进行人力资源规范化管理、提高工作效率必备的实用工作手册和常用工具书。同时,本丛书为打造一个专门的板块特构建一个教学资源平台,读者可以从网站上下载工作中实用的表格或者文件的模板,也可以延伸阅读一些案例,为人力资源管理从业者打造了一个“阅读—下载—互动”的立体化平台。

1. 丛书(第2版)构成:一套6本

- (1)《工作分析与工作设计实务(第2版)》
- (2)《招聘与录用管理实务(第2版)》
- (3)《员工培训与开发实务(第2版)》
- (4)《绩效管理实务(第2版)》
- (5)《薪酬管理实务(第2版)》
- (6)《职业生涯规划管理实务(第2版)》

2. 丛书特色:理论—实战—工具—操作—下载—互动

(1)丛书第2版立足于中国情境,结合人力资源管理系统知识推出“基础理论篇、工具方法篇和实际操作篇”并结合新时代特色将前沿理论融入丛书中,如《绩效管理实务》一书中编者增加了最新的绩效考核工具目标—结果考核法(Objectives and Key Results, OKR)和经济增加值考核法(Economic Value Added, EVA)。

(2)从人力资源管理工作实务的角度出发,按照实际工作流程中的相应环节进行内容框架设计;内容丰富,与实际工作结合紧密,具有工具性特色。每章的结尾设置案



例，便于读者结合理论进行分析和讨论。

（3）从实用性的角度出发，对知识讲解采取图和表等直观形式来说明；对一些具体工作文本工具表格，方便读者下载使用（下载地址：www.boshizixun.cn），突出实用性特色。

（4）对一些不容易用图和表示例的内容，针对各个工作环节中遇到的主要问题辅以实例说明；突出方法与技巧，帮助读者理解和掌握相关知识点；示例新、有代表性，完美地展现了人力资源管理的成功经验和实用技巧。

（5）形式活泼，书中增加了一些小案例、小测试或相关知识阅读推荐之类的小板块，使读者阅读起来更轻松，便于掌握。

（6）网络与丛书的互动。我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台，将本丛书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在网上（www.boshizixun.cn），形成教与学互动，实现丛书资源共享。

3. 作者团队：学术界+企业界

本丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士，又有来自管理咨询公司的资深高级咨询师，更有来自企业的人力资源总监、高层管理者，体现了理论与实践的完美结合、学术与应用的并重、操作与理念的相互渗透。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版，前后历时两年。丛书第2版的出版，既是作者辛勤工作的成果，又是“产学研”团队合作的成功。在此我们衷心感谢团队成员付出的大量心血，也感谢清华大学出版社对本丛书出版给予的支持和帮助。

本丛书适合作为经济管理类专业的本科生、研究生和MBA教材，也可供研究人员及各类组织的管理人员自学和培训使用。

在编写本套丛书的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关图书与论文，在此谨向这些图书和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验，书中难免存在不足之处，恳请广大读者予以批评指正。

葛玉辉

2019年9月

前言



F . O . R . E . W . O . R . D

企业的竞争就是人才的竞争，每个企业都已经意识到，拥有创造企业核心竞争力的人才的重要意义，人员的招聘和录用无疑是企业成败的关键。招聘与录用作为企业获取人力资源的重要环节，是企业人力资源管理工作的基础，高效的招聘与录用能够提高企业人力资源管理的效率，为企业增效。然而，做好招聘与管理工作并非易事，为企业人力资源管理工作者出谋划策，为招聘与录用管理工作爱好者编写一本实用的招聘与录用管理图书则更不是一件容易的事情。如何让企业 HR 们提高招聘与录用效率，招到合适的人才？如何让正在招聘与录用管理研究路途上的学者们对招聘与录用管理实务有更新更深入的认识？这正是在编写本书时我们一直思考的问题，因此，本书的编写也始终朝着这个目标努力，希望最终呈现在读者面前的《招聘与录用管理实务（第2版）》能够为大家带来一些启发和参考。

遵循“理论基础—影响因素—具体执行”的思路，本书开篇对“招聘与录用”进行概述，然后分析影响招聘的因素以及招聘与录用的原则，最后对招聘与录用管理的实操性工作，如招聘准备与策略、招聘来源与方法、录用前的甄选、录用决策、招聘与录用评估等进行详细阐述。在此基础上分析招聘与录用管理存在的误区以及招聘与录用的一般流程，为读者介绍了一个动态的招聘与录用管理形式和需要警惕的招聘录用管理误区，从动态角度审视企业招聘与录用管理问题。本书内容涵盖了招聘与录用管理相关概念的概述、误区、一般流程、影响因素、原则和具体的实操性工作，全书穿插了部分图和表，每章都设有“你知道吗”和“操作小技巧”板块，帮助读者轻松地理解各章的知识要点，同时，每章最后也配备了“案例分析”，帮助读者提高实际的招聘与录用管理操作能力。

本书是作者结合多年的管理咨询与培训实战经验，以及企业实战中的心得体会，花费大量时间和心血编写而成的，由于水平有限，难免存在很多需要改进的地方，恳请广大读者批评指正。

作 者

2019 年 9 月

目 录



C . O . N . T . E . N . T . S

第一章 招聘与录用概述	1
第一节 招聘与录用的内涵	2
第二节 企业招聘与录用中的误区分析	5
第三节 招聘与录用程序	14
第二章 影响企业招聘的因素	65
第一节 影响企业招聘的外部因素	66
第二节 影响企业招聘的内部因素	67
第三节 影响企业招聘的应聘者个人因素	70
第三章 招聘与录用的原则	75
第一节 招聘与录用的一般性原则	76
第二节 招聘与录用的人事匹配原则	84
第四章 招聘准备与策略	97
第一节 招聘工作的基本前提	98
第二节 招聘需求分析	114
第三节 确定招聘策略	119
第五章 招聘来源与方法	127
第一节 招聘来源	128
第二节 招聘方法	142
第六章 录用前的甄选	167
第一节 甄选概述	168



第二节	甄选方式一: 评价中心	175
第三节	甄选方式二: 面试	181
第四节	甄选方式三: 测试	199
第七章	录用决策	217
第一节	录用决策概述	218
第二节	录用的关键步骤	221
第三节	录用决策的特殊问题与处理	227
第八章	招聘与录用评估	233
第一节	招聘与录用评估的作用与方案设计	234
第二节	招聘与录用效果检测和分析	236
第三节	招聘与录用评估的主要内容	245
参考文献		261



第一章

招聘与录用概述

学习目标:

- ◆ 了解招聘与录用的目的和作用
- ◆ 掌握招聘与录用的定义
- ◆ 能够对招聘与录用的误区进行正确的辨认
- ◆ 掌握招聘与录用的流程

学院内部使用



第一节 招聘与录用的内涵

一、招聘与录用的目的

组织开展招聘与录用通常有以下三种目的。

（一）改善组织的劳动力结构与数量

招聘与录用活动是以组织战略和计划为基础，根据人力资源计划确定人员需求，并在某段时间某个地点招聘所需要的员工。通过有目的、有计划地录用工作人员，组织可以控制人员类型和数量，改善人力资源结构，保证年龄结构、知识结构、能力结构等符合组织发展的整体目标。

（二）保障员工能够充分发挥自身能力

招聘与录用为员工提供一个公平竞争上岗的机会，保证每个员工都能充分发挥自身的能力。组织对每一位应聘者一视同仁，按照公平、公开、公正的招聘与录用程序，遵守法律规定和承担应有的社会义务。通过招聘与录用，组织可以发现最佳人选，减少明显不合格或不合适的人员进入组织，降低人员受聘后离职的可能性，帮助员工找到适合自己的工作岗位，提高组织和个人的效率。

（三）提高组织的管理效率

招聘与录用是一项成本管理活动。高效率的招聘与录用是组织通过招聘宣传，选择交通便利的招聘地点，吸引、鼓励和促进更多的申请人员应聘，以低成本为组织招揽合格的人才。有效的招聘与录用能保证组织落实计划、稳定人员、提高综合效益。

二、招聘与录用的作用

招聘与录用工作是人力资源管理中最基础的工作。对于企业来说，有了战略发展目标后，就需要组成一个人力资源的管理系统，在适当的组织机构与指挥协调机构领导下，来使用原材料、机器、资金等生产产品，或进行经营，或提供服务。在人力资源管理中，人力资源的使用与配置是企业成功的关键，而人力资源的使用和配置包括人力资源的“进”“用”“出”等几个环节，在这几个环节中，人力资源的“进”又是关键中的关键。具体而言，招聘与录用的作用具体表现在以下几个方面。

（一）企业获取人力资源的重要手段

企业获得人力资源需要通过招聘与录用，招聘与录用对于新成立的企业来说，尤为关键。如果企业无法招聘到契合企业发展目标的员工，企业在物质、资金、时间上的投入就会浪费，完不成企业最初的人员配置，企业就无法正常运营。对已经处于运作之中的企业而言，人力资源的使用和配置，也因企业的战略、经营目标、计划与任务以及组织机构的变动和自然原因而处于经常的变动之中。因此，招聘和录用工作对企业来说是经常性的。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应，使人力资源得到高效的配置，提高人力资源的投资效益。

（二）整个企业人力资源管理工作的基础

一方面，人员招聘工作直接关系到企业人力资源的形成。另一方面，招聘与录用是人力资源管理中其他工作的基础。企业人力资源管理包括从招聘、培训、绩效考核、薪酬到人力资源保护、劳动关系、奖惩与激励制度等环节，人员的招聘与录用是各环节的基础。如果招聘和录用的人员不能胜任，或不能满足企业要求，那么，企业人力资源管理的工作效益就无法得到提高，也会增加各项工作的难度。

（三）人力资源投资的重要形式

从人力资源投资的角度看，招聘与录用也是企业人力资源投资的重要形式。人员的招聘与录用无疑会产生费用。如果人员招聘与录用工作出现失误，会对企业产生极大的影响。例如，录用的生产线的员工如果不符合标准，就可能要花费额外的精力去进行培训；与客户打交道的员工如果缺乏沟通技巧，就可能使企业丧失商业机会；在工作团队中，如果招聘来的人员缺乏人际交往技能，就会打乱整个团队的工作节奏；等等。因此，如果企业的招聘与录用工作的质量高，不但能为企业招聘到优秀人员，而且能为企业减少由于录用人员不当而带来的损失。

（四）能够提高企业的形象与声誉

招聘与录用工作需要严密的策划，一次好的招聘策划与活动，一方面，可以吸引众多的求职者，为求职者提供一个充分认识自己的机会；另一方面，既是企业树立良好的公众形象的机会，也是一次好的广告宣传。成功的招聘与录用活动，能够使企业在求职者心中、公众心中留下美好的印象。

（五）能够提高员工的士气

伴随企业的不断发展，自然会产生一些空缺职位，企业需要从外部寻找合适的人选来填补职位空缺，使企业的发展不至于受到限制。一方面，引进“新”员工可以带来新



的思想,使员工队伍具有新的活力;另一方面,也为“老”员工带来新的竞争,使他们在招聘的岗位上获得新的挑战机会。

人员的招聘和选拔无疑是企业成败的关键,企业的竞争,说到底就是人才的竞争,每个企业都逐渐意识到,拥有创造企业核心竞争力的人才的重要性。比尔·盖茨曾经说过:“如果让微软最优秀的二十个人离开公司,那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”

三、招聘与录用的定义

关于招聘的定义,在众多的参考书目和企业的实际运作过程中都有相应的解释,这里列举以下几个。

(1) 所谓招聘,就是根据企业、机构、组织的运营框架和岗位设置需要,对外招收适合岗位需求的岗位人才。招聘是人力资源系统工作的一个关键环节,是在人力资源岗位设置、职能编制完成的基础上进行的为了实现人力资源系统工作推进的一项系统工程,包括招聘简章、招聘软文、招聘广告、招聘工作等编写、制作、发布、信访等各个环节。

(2) 招聘是在合适的时间为合适的岗位寻找到合适的人选。或者说,招聘是企业与内部或外部人力资源的一种有计划的交接方式(麦克纳和比奇,1995)。招聘工作的任务或目的是要寻找具备最适合的技能,而且具有劳动的愿望,能够在企业相对稳定地工作的雇员。人力资源规划和工作分析是招聘工作的基础。

(3) 招聘是通过各种信息途径寻找和确定工作候选人,以充足的质量和数量来满足企业(或组织)的人力资源需求的过程。招聘工作主要有三个方面:制订招聘计划;准备招聘信息,实施招聘计划;评估招聘效果。

(4) 招聘是指组织为了发展的需要,根据人力资源规划和工作分析的要求,寻找、吸引那些有能力又有兴趣的人员到本组织任职,并从中选出适宜人员予以录用的过程。核心是通过选拔实现“人一事”匹配,目的是寻找具备最适合的技能,而且具有劳动的愿望,能够在企业相对稳定地工作的雇员。

(5) 招聘是企业采用一些科学的办法寻找、吸引具备资格的个人到本企业来应聘,并从中选出适宜人员予以聘用的过程。招聘包括征召、筛选和聘用三个阶段。

(6) 招聘是企业吸收与获取人才的过程,是获得优秀员工的保证,招聘实际上包括两个相对独立的过程,即招募(Recruitment)和选拔聘用(Selection)。招募是聘用的基础与前提,聘用是招募的目的与结果。招募主要是通过宣传来扩大影响,树立企业形象,达到吸引人应征的目的;而聘用则是使用各种技术测评与选拔方法,挑选合格员工的过程。

从以上各种对招聘定义的阐述来看,招聘的实质是让潜在合格人员对本企业相关职位产生兴趣前来应聘,主要包括两项工作:一是制订相应空缺职位计划;二是寻找合适人员填补空缺。总体而言,招聘与录用就是企业根据自身发展的需要,在本企业人力资

源规划和工作分析的基础上,制订相应的招聘方案,吸引潜在合格人员应聘的过程(不同于以上第(6)条对招聘的理解,本书将“招聘”单纯地理解成对潜在合格人员的招募工作,并将“录用”提出来,作为另外一项重要的工作放在本书的后半部分进行分析)。基于以上的分析,招聘与录用主要包括以下三方面的内涵。

(1) 招聘与录用是为了满足企业自身的发展需要。招聘与录用主要是对企业的人力资源供需矛盾进行调和,为企业的战略目标的实现奠定人才基础。

(2) 招聘与录用的依据是企业人力资源规划和招聘岗位的分析说明书。只有将招聘与录用纳入企业人力资源规划和岗位分析说明书的轨道中,才能保证企业招募的人员符合企业的发展需求,从而有利于企业的发展、壮大。

(3) 招聘是招募那些有能力并对企业有兴趣的人员。从根本上说,招聘实际是一个用人单位与应聘者互相招募的过程。从应聘方来讲,其对应聘企业的选择实际上就是在心中对企业进行一次“面试”和“筛选”,其会综合考虑到企业的形象、企业的文化、岗位的发展前景等多种因素。从招聘方来讲,企业最后的录用决策也是对应聘者的工作经历和发展潜力等多维考虑之后而做出的。



第二节 企业招聘与录用中的误区分析

一、招聘与录用观念上的误区分析

误解一: 招聘就是千方百计地招揽人才, 至于成本可暂时忽略

从招聘的定义上来讲,招聘就是为了实现企业内部的人力资源供需平衡,降低企业的人力资源的管理风险。因此,企业在进行招聘活动时,尤其是在企业内部人力资源供需矛盾突出时,负责招聘的部门和人员的确需要千方百计地为企业招聘到急需的人才。但是,这是为了平衡企业内部人力资源的供需平衡;为了防范企业的人力资源管理风险;为了提升企业的人力资源竞争力……这些答案基本上都对,可又不全对。企业是以追求经济利益为根本目的的市场经济主体。也就是说,企业活动的根本目的是追求经济利益。尽管前面所述的回答确实可以帮助企业节约经济成本,获取经济利益,但是在招聘过程中若不把企业追求经济利益这一目标置于企业招人之上,那就难免本末倒置,不仅不能为企业获取经济利益,反而会加大企业的负担。

对策一: 树立公关理念, 强化公关意识

何谓公关理念? 公关理念实际上就是指企业的经营战略和管理艺术, 其主要包括塑造企业形象的意识、服务社会公众的意识、与社会组织和个人协调沟通的意识和发展的



意识。正如前文所说,现代的招聘已非传统意义上的招聘,已经被赋予了新的含义和功能。招聘部门和人员在招聘工作中树立公关理念,强化公关意识,既有利于塑造企业的人力资源管理品牌,为企业的人才招聘和人才竞争给予品牌力量,同时也有利于向社会公众树立企业的优良形象,提高企业产品或服务的竞争力度。

误解二:高学历人员等于优秀人才

高学历人员拥有较高的学历,具有较为漫长的学习经历。但高学历人员是否等于优秀人才呢?尽管深厚的知识积累是人转变为人才的基础,笔者仍认为两者之间是不能画等号的。学历简言之就是学习经历,而人才是指具有与社会发展需求相吻合的技能的人员。单从这两个定义我们就可以看出两者是不能画等号的,具有较长的学习经历并不能代表其具有与社会发展需求相吻合的技能。尤其是在当前大学大力扩招,而师资力量相对缺乏,学习教材与社会发展相对滞后的情况下,两者之间不同步的现象更为突出。这也就是为什么有些企业对大学生形成了“眼高手低”的认识,甚至不愿意录用应届大学毕业生。总之,负责招聘的部门和人员有必要树立“唯才是举”而非“唯学历是举”的观念。

对策二:树立成本理念

投资人创办企业的目的是获取经济利益。因此,在整个企业管理的活动中,必须紧紧抓住成本和利润两大观念。所谓成本观念,是指在开展企业管理活动时,在保证企业管理必要成本投入的情况下紧紧围绕如何节约企业的管理成本这一主题。招聘工作作为企业管理的一项重要活动,应考虑到四大板块的成本:一是招聘的直接成本,它主要是指在招聘过程中一系列的显性花费;二是招聘的重置成本,它主要是指由于招聘不妥导致必须重新招聘所花费的费用;三是机会成本,它主要是指因员工离职而新聘人员的能力不能完全胜任工作所带来的隐性花费;四是风险成本,它主要是指企业的稀缺人才流失或招聘不慎,导致未完成岗位的招聘目标,给企业管理上带来的不必要花费。

误解三:现在的人才资源是供大于求

尽管从当前各大人才市场提供的人才供求数据信息来看,基本上很多岗位的人才资源是供大于求,导致很多高学历人员找不到工作。现在的人才资源真的是供大于求吗?从根本上说,这只是事物本质所表现出来的一种假象。正如前文所说,人才是指具有与社会发展需求相吻合技能的人员。具体到企业来讲,人才是指能够与企业发展需求相吻合的人员。而从一些企业反馈的信息来看,很多岗位几乎是很难招到符合企业要求的人员,最终不得不退而求其次或者采取暂时服务外包的措施。这也就形成了“应聘人员抱怨招聘岗位太少,而招聘企业抱怨人才太少”的两重天的景象。所以,招聘人员和企业切勿被这一假象所迷惑。

对策三：发展才是硬道理

任何事物只有不断地向上发展才能应对不断变化的发展形势。具体到招聘来讲，应聘者必然期望其能够新的工作环境下不断提高自身的素质和能力，增强自身的竞争力，为个人职业生涯的发展打下坚实的基础。招聘方肯定也期望其招录的员工能够新的企业不断完善自我，增强企业的人力资源竞争力，为企业应对各种市场风险提供有力的人才保障。从两者的需求和目的来看，具有相当的一致性。但是具有一致性与实现一致性是不尽相同的，其原因就是员工发展的可能性和潜力与企业发展需求之间存在差距。因此，企业在招聘的过程中应对应聘人员进行一些比较科学的测试，依据测试反馈的信息来衡量应聘人员的发展潜力，并将其具有的发展潜力与企业未来的战略目标相比较和权衡，总之，在招聘中要运用发展的理念来开展招聘活动。

误解四：招聘就是单纯地招录员工

从招聘的最初定义来讲，招聘的主要功能是确定招录人员，防范企业人力资源管理风险。然而随着人力资源管理理念和管理技术的不断深入发展，招聘也正被赋予新的含义和功能。其中之一就是树立企业的外部形象，一个企业的外部形象主要是通过两方面表现出来：一方面是企业的产品，主要反映在质量和性能上；另一方面是企业员工的行为。招聘人员的工作方式和工作行为直接反映着企业的内部文化，向应聘者传送着企业外部形象的信息。因此，企业在进行招聘活动时，在围绕完成招聘目标的前提下，一方面要注意维护企业的形象，另一方面又要抓住这个时机宣传企业的文化。同时，从另一个角度讲，招聘是整个人力资源管理的源头部分，招聘的绩效如何将直接影响到其他板块的人力资源管理工作的开展，甚至会影响到整个人力资源管理系统的正常运转。

对策四：程序理念

程序理念指的是招聘的整个过程必须置于招聘的规章制度和招聘计划体系之下。招聘工作是一项难以有效把握和控制的工作，其会面对各种形势和事件，很容易造成招聘人员比较难以应付，尤其是在面对一些突发事件时，更是如此。如企业突然急需招人，而应聘人员却很少。有些招聘人员为了完成招聘任务，就采取简化招聘程序的方法来应对这种局面，而结果却出现应聘人员与用人单位彼此都抱怨对方的局面。正所谓“没有规矩，不成方圆”，招聘工作如果不置于招聘制度和招聘体系之下，极易造成招聘无“效果”或负责招聘的人员做出有损企业形象的事件。坚持招聘的程序理念，完善招聘制度和招聘流程，才是有效招纳贤士的根本之道。

二、招聘与录用流程上的误区分析

首先，对企业所需人才未从战略和文化需求方面进行清晰定位。即企业到底需要具



备什么样能力和素质的人进入企业。例如，企业处于飞速发展期时需要的是具有创新进取精神的人，而不是守旧寡断的人。再如，企业文化强调忠诚，可能会首先筛选掉频繁跳槽的应聘者。如果企业没有对所用人才进行清晰的定位，就很难说需要招聘什么样的人来实现战略，招聘什么样的人才能真正融入企业文化；企业人力资源招聘主管也难以有效把握战略和文化对人才的要求，可能只能依据自己的嗜好和意愿进行招聘，结果难以满足企业的用人需求。

其次，错误地认为招聘只有在需要时才做。企业缺乏长期的规划，许多时候是临时抱佛脚，出现危机时再去招聘，匆忙地进行招聘，很容易使标准降低，或者忽略应聘者的负面因素。企业的招聘应该是一个持续的过程，企业在没有招聘需求的情况下仍然对外招聘可能需要的人才，储放在备用名单之内进行储备招聘，健全企业的人才储备库。

最后，有些企业往往在招聘人才前，没有认真规划，也没有制定岗位职能。一些企业虽然也有简单的岗位职能说明，但仍停留在粗浅的认识层面上，有时甚至仅仅照搬其他企业的工作说明书，拿来就用，而后才发现与自身企业根本无法接轨，导致招聘工作无法顺利开展。

究其原因，这都是因为企业招聘基础工作薄弱，缺乏动态的、系统性的中长期人力资源规划，缺乏长远考虑而导致的。有些企业采取现缺现招的办法，满足当前所急需量，在时间紧的情况下，甚至降低录用标准。这种招聘方式不仅无法收到满意效果，而且不利于企业自身的长远发展。另外，众多企业缺少完整的招聘程序，以为招聘就是收简历、筛选简历、面试和把人员安排到用人部门了事。其实，招聘是个循环和程序化的过程，包括许多内容，如招聘前需求分析、渠道选择、招聘的宣传、资料的收集、资料筛选、笔试、面试、招聘后结果的及时反馈、应聘者背景调查、审批和入职、试用培训与考核及招聘评估等环节。不同的企业有着不同的用人观念和判断标准，不同的企业会选择不同的渠道、招聘流程和甄选标准，但是这并不妨碍企业找到最适合的人才。关键是策略和标准必须切实符合企业的需要，同时非常系统和明确，只有在此基础上才能够保证高质量的招聘工作有序展开。否则，会使招聘过于盲目而无秩序性。

三、招聘与录用执行上的误区分析

（一）招聘标准尚不合理、手段尚不科学

很多企业往往在招聘时才临时确定招聘标准，因此制定的标准针对性会比较弱。招聘时，招聘工作人员对评判尺度难以把握，操作起来主观随意性大，难以发挥各种甄别测评工具的效用。招聘人员对应聘者的取舍不是取决于岗位所需标准，而常常是参考社会上所谓的招聘基本门槛，甚至仅是凭对应聘者的感觉和个人好恶来选择人员。如很多