

21

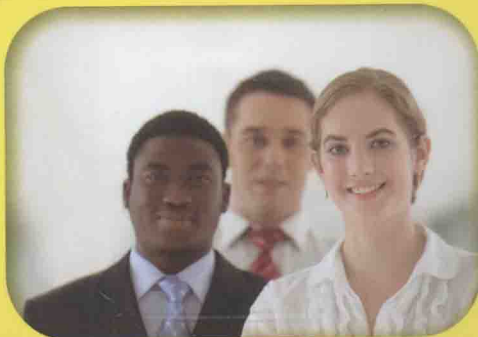
世纪高职高专规划教材

人力资源管理系列

# 人员招聘与配置

RENYUAN ZHAOPIN YU PEIZHI

高秀娟 王朝霞 主编



中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

# 人员招聘与配置

高秀娟 王朝霞 主编

中国人民大学出版社

·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人员招聘与配置/高秀娟, 王朝霞主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2010  
21 世纪高职高专规划教材. 人力资源管理系列  
ISBN 978-7-300-11753-9

I. ①人… II. ①高…②王… III. ①劳动力资源-资源管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032023 号

## 21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列 人员招聘与配置

高秀娟 王朝霞 主编

Renyuan Zhaopin Yu Peizhi

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司	版 次	2011 年 5 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2011 年 5 月第 1 次印刷
印 张	15	定 价	28.00 元
印 数	355 000		

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 前 言

在市场化 and 全球化的大背景下，我国企业的人力资源管理工作开始借鉴西方成熟的理论知识和实践经验，日趋科学化和系统化。招聘作为人力资源管理的一个重要环节，既是企业向外界展示自己的窗口，又是企业找到合格员工的重要方式，为企业的管理奠定了良好的基础和可靠的人力保障。计划经济时代“统包统分”的局面已成为过去，在改革开放、市场转型、改革旧有人事体制的今天，科学招聘成为每个企业迎接挑战的必备利器。

本教材全面阐释人员招聘与配置的理论知识，并辅之以实用技能知识的介绍，培养学生实用、科学的招聘思维，适合高职高专人力资源管理及其他相关管理类专业学生使用。本教材在内容上着重突出三大特色：

(1) 拓宽基础，注重实用技能基础知识，秉承广而不深的原则。文字叙述力求简明扼要、通俗易懂，基本技能及操作方式的说明贯穿教材的始终，力求将基本理论知识体现在实用技能上。

(2) 以例释理，以表单突出操作性。全书力求将基本理论的知识点体现在案例和实训中，利用企业中常见的各种分析表、报告表等，将招聘环节体现为表单形式。

(3) 技能部分与实践和理论前沿接轨。教材的技能部分力求与实践接轨，将咨询公司实际使用的方法、技术及实用案例介绍到教材中；引入学术界的新理论、新技术，并适当介绍学科的发展趋势。这样既避免知识陈旧、与实践脱节的问题，又利于学生毕业后融入工作。

本教材阐述人员招聘与配置的基本理论、基础知识和操作方法，由招聘概述、招聘的基础、招聘计划和策略、招聘的渠道选择、面试、其他测评方法、员工录用和使用管理、招聘外包、特殊员工的招聘和招聘评估十章内容构成。本教材在保持传统的学科体系架构的基础上，在体例上略做创新，各章均设置学习目标、引导案例、重点概念、复习思考题、实训题以及案例讨论与思考，并就招聘知识点设置了案例、小提示等内容。

本教材由高秀娟和王朝霞主编，具体编写分工如下：高秀娟（第一章）、肖兴辉（第二章和第四章）、张雅娴（第三章）、孙倩（第五章和第六章）、宋洪波（第七章）、王朝霞（第八章）、李睿卿（第九章和第十章）。

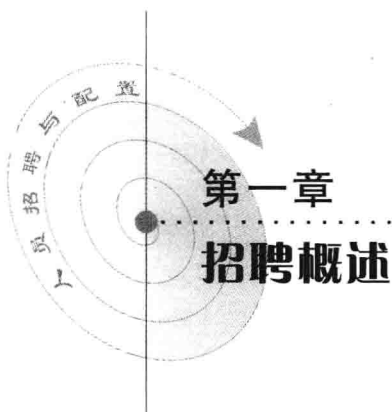
本教材在编写过程中，参考了大量的国内外文献、报道，在此表示感谢，如有遗漏未列出的文献，敬请作者谅解。由于编者学识和教学经验所限，书中难免存在疏漏与不妥之处，敬请各位专家和广大读者指正。

编者

# 目 录

<b>第一章 招聘概述</b> .....	1
第一节 招聘的概念、意义和基本原则 .....	3
第二节 招聘的阶段与流程 .....	7
第三节 招聘过程管理 .....	21
第四节 招聘的影响因素 .....	24
<b>第二章 招聘的基础</b> .....	30
第一节 招聘需求分析 .....	32
第二节 人力资源规划 .....	35
第三节 岗位分析与评价 .....	41
<b>第三章 招聘计划和策略</b> .....	60
第一节 招聘准备工作 .....	61
第二节 招聘计划的主要内容 .....	67
第三节 招聘策略 .....	76
<b>第四章 招聘的渠道选择</b> .....	83
第一节 招聘渠道概述 .....	84
第二节 内部招聘和外部招聘 .....	86
<b>第五章 面试</b> .....	99
第一节 面试概述 .....	101
第二节 面试的实施 .....	105
第三节 面试结果的评价 .....	116
<b>第六章 其他测评方法</b> .....	125
第一节 申请表和简历的审查 .....	126
第二节 各种测验 .....	133

第三节 背景调查 .....	141
<b>第七章 员工录用和使用管理 .....</b>	<b>149</b>
第一节 员工录用管理 .....	150
第二节 员工使用管理 .....	160
<b>第八章 招聘外包 .....</b>	<b>167</b>
第一节 招聘外包概述 .....	168
第二节 招聘外包的决策分析 .....	172
第三节 招聘外包的实施步骤 .....	176
<b>第九章 特殊员工的招聘 .....</b>	<b>186</b>
第一节 应届毕业生的招聘 .....	187
第二节 高级管理人员的招聘 .....	193
第三节 劳务派遣与灵活用工 .....	202
<b>第十章 招聘评估 .....</b>	<b>212</b>
第一节 成本评估 .....	213
第二节 录用人员评估 .....	218
第三节 效果评估 .....	220
<b>参考文献 .....</b>	<b>231</b>



## 第一章

# 招聘概述



### 学习目标

- 了解招聘的意义
- 了解招聘的影响因素
- 理解招聘过程管理
- 掌握招聘的概念和原则
- 掌握招聘的阶段与流程



### 引导案例

#### “何慕事件”的幕前幕后

某日，在发行量超过 80 万份的《文汇报》报眼上，出现了这样一则广告：“招聘市场部经理一名，年薪 50 万元”，落款是浙江天翁公司。《解放日报》、《新民晚报》、《劳动报》等沪、浙新闻单位也纷纷在显要位置或黄金时间发布了这则广告。此后，在规定报名的短短 4 天时间里，有 108 名本科以上学历的符合招聘条件的应聘者留下了应聘材料。总经理孙尧忠仔细地阅读每份应聘材料后，设法与这些应聘者逐一见面，当场考核。经过初次面试，大约有 50 名应聘者入围。这次招聘的是全国市场部经理，天翁公司请入围者与各地区市场部经理切磋交流，遴选出 10 名候选人，让他们组成考察团，赴北京、上海、武汉、杭州等地进行实地考察，并递交一份全国市场工作总体计划，经各地区市场部经理及专家组综合审查，选出 3 名最佳候选人。据说，这个招聘过程，自始至终处于上海企业界、经济理论界权威人士组成的专家组监控之下。

在电视直播的专家答辩会上，何慕战胜了其他两名候选人，得到了最高分，公证人员当场进行了公证。于是，50万年薪的总经理诞生了。

然而，不久之后，何慕在毫无思想准备的情况下，突然接到天翁公司发出的免职通知书：“因何慕同志在担任市场部经理期间管理失职、决策失误，本公司将按公司规定追查其经济责任。”

总结被解聘的教训，何慕申辩道：“我是被竞聘的气氛所感染，为自己能遇上这样一个千载难逢的机遇而兴奋。我是在这样的氛围烘托下茫然进入角色的。我犯了一个致命错误，仅受50万元年薪的诱惑，而缺乏对天翁公司的必要了解。除了厂房外，我对这家企业的管理风格知之甚少。”而孙尧忠对何慕的评价是：“这个人有两个特点：第一，他特别能说，他编写的市场部规划制度比谁都漂亮，这点我佩服；第二，他办事不讲效率，拖拖拉拉，很多事拖着不办。”

“何慕事件”的焦点都集中在50万元年薪上，何慕称除了8月下旬一次性领取8万元以外，他再没有拿到1分钱工资。而天翁公司则表示，总公司已如期召开董事会，决定按50万元年薪付给何慕，从入职日算起总共是25万元，但必须对何慕管理的账目进行清算后，才能支付工资。双方最终诉诸法庭，并达成庭外和解。“何慕事件”就此收场。

#### 思考：

1. 该案例中，人员招聘与录用发生了哪些变化？
2. 你认为天翁公司在这次招聘事件中应当承担哪些责任？有何经验教训？
3. 应聘者何慕应当承担哪些责任？有何经验教训？
4. 你认为针对该公司的有效招聘应该是什么样的？

资料来源：孙健敏：《中国人民大学工商管理 MBA 案例：人力资源开发与管理卷》，256~265 页，北京，中国人民大学出版社，1999。

本案例展现了招聘的整体过程，体现了招聘工作的重要性和复杂性。实际上，企业都渴望“千里马”的出现，为此不惜耗费大量成本来开展宣传和进行招聘。然而很多时候事与愿违，企业求贤若渴，以优厚的待遇来吸引人才，人才也满怀抱负，希望能够大展拳脚，可最终的结果却是劳燕分飞，双方都各怀委屈，认为对方应当承担主要责任。其中的主要原因就是招聘工作出了问题。很多企业都认为，招聘环节相对于人力资源管理的其他环节来说，是一个既简单又没有技术含量的工作——通过广告宣传吸引应聘者，经过几次笔试和面试就可以定岗定员。然而，如果企业想要招募到合适的人才，并让人才持续地为企业创造利润，将招聘简单化就绝对是一种错误的决策。本章将详细介绍招聘的概念、意义、基本原则、流程、过程管理、影响因素等，帮助我们了解招聘的全貌。

早在泰罗的科学管理时代，就出现了招聘、甄选、工作分析等员工招聘活动。在我国，招聘工作也可谓古而有之。殷商时期，商汤王五次以币聘伊尹辅治国政，开招聘之先河。之后历朝历代，广纳贤才形成传统和制度，尤其是几千年来的科举制度，为封建帝王征召了众多有识之士。新中国成立后的计划经济时代，我国采取“统包统分”的人才分配制度，由政府为人才指定单位和职位，几乎没有采用科学的招聘方法，由此形成了地区、部门、单位等条块分割的局面，束缚了人才的流动和发展。在改革开放和由计划经济向市场经济转



型的过程中,我国逐渐改革旧有的人事体制,不仅涌现出人才市场等多种招聘场所,而且单位和组织越来越关注科学招聘,利用众多招聘工具进行人才的选拔和补充。

据美国哈佛大学的研究,80%的员工流失是招聘时选人不当造成的,而流失一名普通员工的成本是其年薪的150%,流失一名高层管理人员的成本是其年薪的10倍。由此可见招聘环节的重要性。招聘是人力资源管理的重要环节,它建立在人力资源规划和工作分析的基础之上,依据严格的招聘和甄选环节,通过制定招聘计划、选择招聘渠道、确定招聘方法、管理招聘过程、评估招聘结果以及配置人员等环节,为组织选择合适的员工提供科学的保障。科学合理的招聘环节为组织提供了可靠的人力保障,为之后的员工管理奠定了良好的基础,以使组织适应市场变化并满足其发展需要。

## 第一节 招聘的概念、意义和基本原则

### 一、招聘的概念

招聘,又称招募,指在企业总体发展战略规划的指导下,根据人力资源规划所确定的人员需求制定相应的填补职位空缺的计划,采用多种科学的方法及渠道,广泛吸引具备相应资格的人员向组织应聘,从中选出企业需要的人员并予以录用的过程。招聘的实质是让潜在的合格人员对本组织产生兴趣并前来应聘职位。所谓合格人员,是指具备一定技巧、能力和符合工作属性的应聘者。他们与其他应聘者的区别在于,对工作岗位有一定兴趣并具备一定的资格。招聘是联系组织与潜在员工的桥梁,应聘者可以通过招聘过程了解组织,并决定是否愿意为其服务;组织则通过招聘环节,从众多应聘者中发现自己的“千里马”。

对招聘概念的理解应当包括以下几个方面的内容。

#### (一) 招聘工作与其他人力资源管理职能关系密切

招聘工作与其他人力资源管理职能关系密切,构成统一整体。人力资源规划确定了招聘的目标和需求——根据企业总体发展战略和人力资源规划情况,确定既定岗位所需人才的数量和类型。通过工作分析做出空缺职位的工作描述,为人才与岗位匹配提供标准。薪酬和福利制度决定了招聘的难易程度,往往较高的薪酬和有竞争力的福利可以吸引到质量更高的人才。

#### (二) 招聘工作细节的制定基于企业的战略需要

组织内外部环境总在不断变化,企业在制定战略目标时,需要根据内外部环境变化来调整招聘策略,通过更换和调配员工的方式让企业适应内外部环境的变化。也就是说,企业应当根据发展战略来制定招聘工作的细节。企业发展战略的目标大致可分为如下几种:

- (1) 新组建一个企业。
- (2) 原有企业由于业务发展,规模扩大。
- (3) 员工队伍结构不合理,需要调整。
- (4) 通过新进员工来改变管理风格,提高活力。

上述企业发展战略目标的制定,决定了具有差异性的招聘策略和招聘细节。

### （三）发起招聘应当慎重

招聘是一个成本和效率的权衡过程，一方面体现在招聘成本与人才所能创造的价值之间的权衡；另一方面体现在企业所能提高的生产效率与引进人才所带来的人力成本之间的权衡。因此，在决定发起招聘之前，应当考虑是否有其他途径可以解决劳动力短缺的问题，如将工作外包、寻找兼职人员和临时雇员，或者提高加班工资来鼓励现有员工加班。

## 二、招聘的意义

招聘为企业补充急需人才及储备人才提供了主要渠道。招聘是否具有科学性决定了企业能否找到“千里马”，决定了企业人才质量的优劣。如果招聘环节出了问题，引入的员工非但不能为组织带来效益，反而会成为扰乱工作制度、制造麻烦的导火索，为人力资源管理带来无穷的问题。可见，招聘工作是否成功决定了之后的人力资源管理工作甚至企业管理工作能否顺利进行。具体来讲，招聘的意义主要包括以下几个方面。

### （一）实现企业战略目标

作为企业日常经营活动的个体和基本组成单位，员工就如同机床上的螺丝钉，如果有一个不合适，就有可能扰乱企业的正常运转。因此为每个职位寻找合适的人选，对企业至关重要。但现实中常会出现招聘不到合适人员，以及无法识别应聘者真实才能的问题。一般情况下，职位对于应聘者来说，是供不应求的；然而有些职位却经常出现虚位以待的情况，很难获得可供选择的人选，即便通过参加招聘会、发布广告、委托代理机构等众多方式，也长时间挑选不到合适的人才。在招聘过程中，人往往愿意表现自己的优势，有时候甚至将之夸大或虚构，对自己的缺点和劣势却想方设法加以掩饰。企业也期望应聘者在简历中展现的才能、对工作的热情能够在工作中延续，然而事实往往并非如此。自称善于交际和沟通的人，却崇尚个人主义，主张自我价值；自称经验丰富的人，却对很多工作内容一知半解，这些判若两人的表现往往令企业大失所望。

企业战略规划和执行的关键在于具有核心竞争力的员工，如果招聘环节无法保证核心人才的吸纳和留用，企业的战略目标就成了一纸空文。因此，招聘工作对企业战略的实现具有重要意义。

### （二）减少员工流动所产生的损失

如今员工流动的障碍越来越小，人们面对的选择机会越来越多，经常出现人员流失过快的现象。企业花了大量时间和精力进行招聘，一旦员工流失将会产生巨大损失。能否留住有用的员工，招聘工作的好坏是一个重要的因素。员工与企业互相有所需求、有所期望，如果员工认可企业的价值观，企业提供的职位也能够满足员工的兴趣和职业生涯发展需要，员工流失的可能性就会减小。

### （三）树立企业形象

招聘工作架起了企业与外界沟通的桥梁，也是企业与外界沟通的窗口。通过招聘宣传，不仅吸引到了人才，而且为企业做了全方位的宣传。此外，招聘过程也是企业代表与应聘者直接接触的过程，招聘人员的工作能力及对企业的介绍等都成为应聘者评价企业的依据，这些信息会在应聘者之间口口相传。在如今网络盛行的时代，应聘者还会将企业的相关情况直接发布到网上的一些公共平台，因此，通过招聘工作可以帮助企业向外宣传自身良好的形象。

#### （四）有效招聘可以节约成本

成本的节约体现在两方面：一方面，如果招聘环节设计合理，就能尽可能地降低招聘成本，使企业可以以较少的花费招聘到满意的员工；另一方面，如果招聘环节出现漏洞，将与工作职位不匹配的员工吸收进组织，则有可能影响工作效率和其他员工的工作，而解聘和离职都要花费成本（如员工遣散费、新招聘员工的相关成本和费用等）。有效的招聘可以节约上述两方面的成本。

### 三、招聘的基本原则

#### （一）公平竞争原则

公平竞争是指对所有应聘者一视同仁，不人为制造各种不平等的限制，采用严格的标准和科学的方法对候选人测评和选拔，并严格根据测评的结果确定人选。公平竞争原则体现在以下几个方面。

##### 1. 招聘信息和方法公开

这可以保证所有应聘者都能了解相关信息，并将招聘工作置于公开监督之下，以免出现不规范甚至带有歧视性的做法。

##### 2. 程序公平

所有应聘者所经历的招聘程序应完全相同，不能因人而异。

##### 3. 招聘题目和内容公平

题目设置应符合国家及行业政策法规，不带有任何歧视或不公平的因素，也不能因应聘者的不同经历和背景而设置不同的题目。



### 案例 ● ● ● ● ● ● ● ●

#### 上海通用汽车公司的招聘策略

上海通用汽车公司人力资源部将自身职能确定为“不是控制，而是提供服务”，通过以下环节来保证招聘的公开、公正：

（1）确立面向全国广泛选拔人才的招聘方针；根据岗位的层次和性质，有针对性地选择不同的新闻媒体发布招聘信息；采取自主招聘（以媒介和人才市场两种途径为主）与委托招聘相结合的方式。

（2）为确保招聘工作的信度和效度，建立人员评估中心，确立规范化、程序化、科学化的人员评估原则，并出资几十万元聘请国外知名咨询公司对评估人员进行培训。

（3）建立人才信息库，统一设计岗位描述表、应聘登记表、人员评估表、员工预算计划表及目标跟踪管理表等。

#### （二）效率优先原则

效率优先原则体现在招聘成本的控制上，以求用最小的投入来获得最满意的结果。提高效率是一个复杂而系统的工作，它需要将人力资源规划、招聘准备、招聘过程以及招聘

评估等各环节协调起来，通过整个招聘体系的科学化来保证招聘的效率。

### （三）双向选择原则

双向选择原则是指招聘是企业 and 应聘者双方共同选择的过程。招聘者不能只体现自身的意志，一味地去选择，而更应当考虑所需人员的需求，创造吸引他们的条件，使他们愿意为企业工作。要满足双向选择的要求，企业应意识到自己是在整个劳动力市场中与竞争对手争夺人才，企业自身在选择人才的同时，人才也在衡量企业是否有足够的吸引力。企业必须了解竞争对手吸引人才的策略，并据此确定自己的招聘标准。



## 案例 ● ● ● ● ● ● ● ●

### 上海通用汽车公司在招聘中的双向选择原则

上海通用汽车公司在招聘中坚持双向选择原则，特别注意应聘者和公司双向需求的吻合。应聘者必须认同公司的宗旨和五项核心价值观（即以客户为中心、安全、团队合作、诚信正直、不断改进与创新）；同时，公司也充分考虑应聘者自我发展与自我实现的高层次需求，尽量为员工的发展提供良好的机会和条件。

### （四）才能匹配原则

招聘准备工作中的工作分析是对空缺岗位的工作性质做出详细描述。才能匹配原则就是在开展招聘工作时，根据工作分析来选择与其相匹配的人才。实际上，每个人都有不同的才能和专长，很难用主观标准划分出层次，再加上人才到底能发挥多少潜能，与其性格、情商等密切相关，这就为招聘带来了很大的难度。此时一定要注意贯彻才能匹配原则，根据工作岗位的不同要求，选择最适合的人才，用客观而科学的标准和方法进行考察和选择，综合评判应聘者的思想品德和工作能力，既要防止选用庸才，也要防止将能力显著超过岗位要求的人选聘到该岗位上。

### （五）系统性原则

招聘是一个系统性的工作，它包含了诸多环节，而且每个环节都与其他人力资源管理工作中有着各种联系和关系，产生相互作用、相互影响的效果。如果各环节之间不能协同配合，进行有机的衔接，就有可能出现选错人和用错人的问题。因此，招聘时要秉承系统性原则，以协调各环节，提高效率。



## 案例 ● ● ● ● ● ● ● ●

### 无法融入组织的优秀人才

小李是一位优秀的物流管理人才，由于业绩突出而在业内享有盛名。某公司是一家快速成长的企业，由于市场占有率持续增长，导致物流运转不够顺畅，一些经销商的不满情绪逐渐增长。此时，公司迫切需要一位优秀的物流管理人才，恰好小李前来应聘，并很快

被委任以物流部经理的重任。然而三个星期之后，公司领导却意外地收到小李的辞呈。经了解发现，小李辞职的原因在于其对企业各方面的不适应。首先，小李思想活跃，喜欢创新和挑战，直接上级却保守、稳重，二人多次因意见不统一而发生冲突；其次，小李所在的物流部的同事普遍素质不高，小李常产生一种孤独感；最后，小李也无法适应一个各项制度不健全、管理流程混乱的公司。公司没有考虑到小李是否适合本公司的工作环境和氛围，犯了只关注人岗匹配，而没有考察人与组织是否能够融合的错误。结果，小李与团队无法深入融合，对企业现状无法适应，最终不得不选择离开。

## 第二节 招聘的阶段与流程

### 一、招聘的阶段

#### (一) 准备阶段

准备阶段是正式开展招聘工作之前，制定招聘计划的过程。准备工作是否科学合理，决定了招聘工作效率和成效的高低。准备工作基本分为三方面：招聘需求分析；工作分析；制定招聘计划。

#### 1. 招聘需求分析

招聘需求分析，也称人力资源需求分析，是指根据组织愿景、目标、战略规划、工作任务以及内外部条件，运用科学的预测方法，对人员需求的数量、质量和结构进行预测的过程。招聘需求的分析过程如图 1—1 所示。

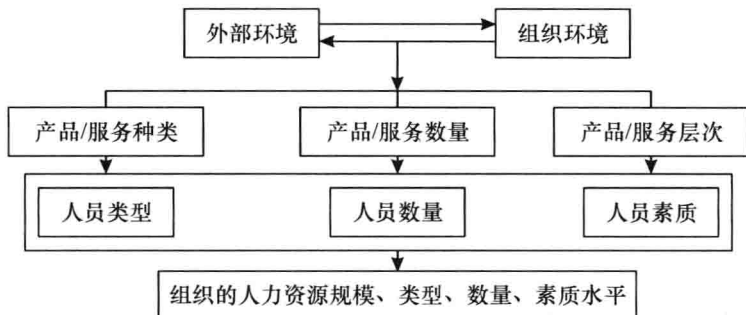


图 1—1 招聘需求的分析过程

需求分析是招聘的前提性工作，必须先确定工作职位空缺的状况和性质，并在此基础上明确人力资源数量、技术、等级等方面的需求，才能开展招聘工作。没有需求分析的招聘，不仅盲目，还会让企业付出很高的代价。在人才需求分析中，需要考证是否必须通过招聘才能解决人力不足的问题，解决途径如下：

(1) 现有人员加班。如果只是出现临时性或阶段性的人力需求，而在繁忙过后就会出现人员闲置，那么，让现有人员加班的方法是最佳选择。

(2) 重新设计工作。在工作流程设计不合理以及工作分配失衡的情况下，可能会出现

部分工作人员紧缺、部分工作人员闲置的问题，通过对不合理工作流程的改进和重新设计，就可以解决这一问题。

(3) 外包策略。业务流程外包是西方一种新的管理哲学和管理方式，强调企业只做自己最擅长、最核心的业务，同时从外部获取专业、高效、低成本的服务，从而精简企业，以更好地适应迅速变化的市场环境。例如，华为公司就将部分人力资源管理工作外包给专业公司，既免去招聘人员的麻烦，减轻管理负担，又节省了成本。人事薪资外包服务在我国还是一个相对新鲜的事物。目前，我国大中型企业采用人事薪资外包服务的还极少，不过在全球化进程中，已经有企业开始部分使用外包服务。我国本土 HR 应用供应商奇正软件系统公司就为跨国公司希捷公司提供了在我国的人事薪资外包服务，这是见诸报道的最早发生在我国的人事薪资外包服务的成功案例之一。作为当前招聘工作中的一个热点，本书将在第八章对招聘外包进行详细的说明。

## 2. 工作分析

根据工作分析，企业应当明确当前的招聘工作需要解决哪些问题，据此应当采取什么样的招聘方式，以及招聘过程中应当注意哪些内容。对招聘工作特征和要求的明确，涉及招聘流程的各个环节，在具体实施之前，应当有全盘的考虑和权衡。根据企业战略规划以及当前人力资源的需求状况，对招聘岗位的特征和员工要求做出界定，并根据企业现状对招聘时间、地点、具体实施步骤、人员等各方面做出规划和要求。

## 3. 制定招聘计划

招聘计划是将招聘工作的各环节目标化和具体化的过程，即通过对各环节制定相应的计划，使招聘工作得以具体实施。

招聘计划一般包括如下环节：第一，获取人员需求信息，包括招聘的职务名称、人数、任职条件等内容。获取需求信息的途径主要有：人力资源计划中明确规定的人员需求信息；企业在职人员离职产生的空缺；部门经理递交的招聘申请，并经相关领导批准。第二，选择招聘信息的发布时间和发布渠道。第三，初步确定招聘小组人选，包括小组人员姓名、职务、各自的职责。第四，初步确定考核方案，包括考核的场所、大体时间、题目设计等。第五，明确招聘预算，包括资料费、广告费等。第六，编写招聘工作时间表，尽可能详细，以便配合他人。第七，草拟招聘广告样稿。

上述招聘计划的环节比较繁杂，下面我们仅就其中的关键环节，进行详细说明，主要包括如下三个方面：

### (1) 招聘人数和标准。

招聘过程中所吸引到的应聘者应当多于职位空缺，二者之间有一定的数量关系。如果应聘人数少于职位空缺，挑选余地就会缩减；如果应聘人数远远高于职位空缺，又会给企业带来较大的成本负担。为避免这两种情况的发生，企业在制定招聘人数计划时，通常采用招聘产出金字塔这个有用的工具。例如，如果需要招聘 100 名职员，考虑到接到录用通知的人可能有一半不会来报到，因此发出录用通知的人数应当达到 200 人，参加面谈的人数不应少于 300 人，这样企业就可以进行充裕的选择。但是面谈通知发出后，一部分人可能不来参加，因此发出面谈通知的人数还应当更多些。假设 4 名被通知者中只有 3 名会来企业面谈，那么发出的通知应当至少有 400 个。而从应聘者中选出这 400 名被通知者，应当遵循 6 : 1 的比例，即至少应当吸引到 2 400 位应聘者投递简历（如图 1—2 所示）。上述

比例只是参考，不同地域和不同时期，劳动力市场供求会有所差异，需要根据具体情况再做调节。



图 1—2 招聘产出金字塔

招聘标准是对录用人才的具体要求做出的规划，包括人员的年龄、性别、学历、工作经历、经验、个人能力、个性等各方面。招聘人数和标准表如表 1—1 所示。

表 1—1 招聘人数和标准表

\_\_\_\_\_ 部门（盖章） \_\_\_\_\_ 负责人（签名） \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_ 月 \_\_\_\_ 日

拟招聘岗位一		招聘人数		要求到岗时间	
岗位描述					
岗位要求	1. 学历要求				
	2. 专业技术职务要求				
	3. 专业要求、主要研究方向要求				
	4. 工作经历要求				
	5. 其他				
拟招聘岗位二		招聘人数		要求到岗时间	
岗位描述					
岗位要求	1. 学历要求				
	2. 专业技术职务要求				
	3. 专业要求、主要研究方向要求				
	4. 工作经历要求				
	5. 其他				

### （2）招聘预算。

招聘预算是对招聘过程中有可能发生的支出环节做的统计和计划。实际上，招聘是一项耗费成本的工作，从最初的准备阶段，到实施和评估环节，都要投入人力和物力。因此，制定招聘预算是非常重要的，它既有助于经费的控制，又不至于使某些环节因为经费不足而无法完成。基本的招聘预算包括参与招聘工作人员的工资、广告费、考核费、差旅费、电话费、通信费以及文具费等。有的招聘预算还包括招聘广告费或中介机构费用、招聘测试费、体格检查费和其他费用，一般按 4:3:2:1 的比例分配。

### （3）招聘具体实施计划。

在招聘过程中，需要事先计划通过哪些环节来实施，这些环节的制定过程就是对招聘具体实施的计划过程。通过确定招聘人员的构成和人数、招聘章程和条例、招聘的资金来



源、招聘流程和工作程序、招聘工作进度等，制定招聘的具体实施计划。之后的招聘工作应当按照上述计划来进行。

## （二）实施阶段

招聘的实施阶段由三个环节组成：招募阶段、甄选阶段、录用阶段。

### 1. 招募阶段

招募阶段主要是指征召应聘者的阶段。即通过各种宣传方式（如广告、媒体、杂志等）在目标劳动力供给市场上，以事先确定的招聘计划来开展征召工作，吸引积极响应的应聘者前来投递简历。能在征召环节吸引到足够数量的合格应聘者，对组织员工的选拔计划和留用计划会产生良好的效果。

### 2. 甄选阶段

甄选候选人是招聘过程的一个重要组成部分。在该阶段，招聘者综合利用心理学、管理学和人才学等学科的理论、方法和技术，将不合乎职位要求的应聘者排除，最终选拔出符合企业要求的人员。在该过程中，招聘者需要对候选人的任职资格和对工作的胜任度进行系统的、客观的考量与评价，将评价结果与职位说明书中所要求的知识、技能比较，从而判断该应聘者是否合适。

对很多企业而言，招聘工作的核心便是甄选，它是一个综合而又技术含量较高的环节，需要运用多种定性和定量的方法对应聘者的知识和技能、能力水平及倾向、个性特点和行为特征、职业发展取向、工作经验等进行评价。这也为该环节带来较高的成本，据20世纪70年代美国的一项调查，甄选一名年薪为6万美元的经理，全部的甄选成本高达4.7万美元，占其年薪的80%。

### 3. 录用阶段

在甄选环节后，招聘者就得到了关于应聘者整体表现的信息，据此可以做出初步的录用决策。录用的过程往往需要由若干不同的主管来共同决定。一般来说，应当包括空缺岗位的直接上级主管、人力资源部门的管理人员以及企业的高层管理者。经过他们的共同评议，录用决策才相对更具科学性、合理性。做出录用决策后，招聘者通过电话或信函的方式与被录用者联系，将职位状况、职责和薪酬等告知被录用者，并讲清楚报到时间、报到地点以及报到应注意的事项等。

## （三）评估阶段

评估作为对前面招聘各阶段的总结性评价，同样有着重要的作用。招聘评估有助于招聘者及时发现问题、分析原因、寻找解决的对策，并根据问题修改和调整之后的招聘计划，使企业的招聘工作越来越科学。

## 二、招聘的流程

招聘准备阶段和评估阶段属于招聘的前提阶段和反馈阶段，真正涉及招聘具体操作的是第二阶段——实施阶段。本部分将对实施阶段的各招聘环节和招聘评估进行简单介绍。招募阶段将在本书的第四章详细介绍，甄选阶段在本书的第五章和第六章详细介绍，录用阶段在本书的第七章详细介绍，招聘评估在本书的第十章详细介绍。招聘流程如图1—3所示。



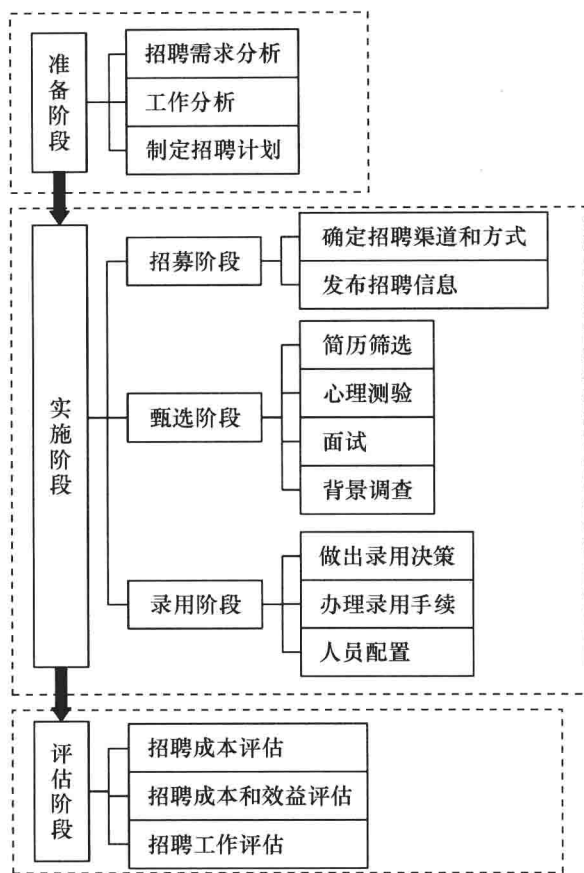


图 1—3 招聘流程图

### （一）招募阶段

#### 1. 确定招聘渠道和方式

招聘渠道有两种：内部招聘和外部招聘。内部招聘有公开招聘、晋升、岗位轮换、临时人员转正、返聘等多种方式。不同的内部招聘适用于不同的对象，如公开招聘适用于全体员工，晋升、岗位轮换等则仅适用于企业内部的一部分员工。外部招聘包括广告、人才招聘会、职业介绍机构、校园招聘、员工推荐与应聘者自荐、招聘启事等方式。内部招聘和外部招聘各有优缺点（如表 1—2 所示），在现实招聘工作中，需要根据招聘需求、劳动力市场状况等各方面因素来确定招聘渠道。本书第四章将对招聘渠道展开详细的论述。



#### 小提示

目前，网络招聘的应用日益普及，越来越多的企业利用网络进行人才招聘活动。一项调查显示，60%的人事经理认为网络招聘是一种有效的招募手段。有些企业甚至认为，应聘者能否从网上看到公司的招聘信息并找到公司主页，是考察应聘者能力的一个隐形标准。可见，网络招聘已经成为人才招聘的一种重要途径。网络招聘可分为高级和初级两种