

企业日常管理实操细节

人力资源管理系列

# 如何招聘与录用 新员工

杨辛 编著

员工招聘与录用实操细节

广东人民出版社  
广东人民出版社

企业日常管理实操细节

人力资源管理系列

# 如何招聘与录用 新员工

杨辛 编著

员工招聘与录用实操细节

广东省出版集团  
广东人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

如何招聘与录用新员工：员工招聘与录用实操细节 / 杨辛编著. —广州：广东经济出版社，2013.5

(企业日常管理实操细节. 人力资源管理系列)

ISBN 978-7-5454-2124-8

I. ①如… II. ①杨… 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 (2013) 第 082085 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10 1 插页
字数	216 000 字
版次	2013 年 5 月第 1 版
印次	2013 年 5 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-2124-8
定价	22.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

## 策划人语

---

西方谚语云：“上帝存在于细节之中。”上帝是万能的主宰。因而按时下流行的说法，就是细节决定成败。

什么是细节？细节是事物发展中最细微的环节，最基本的元素或最细小的形态。一些关键的细节往往可以反映、影响甚至改变大局。

小时候我们常唱一首儿歌：“螺丝帽，虽然小，祖国建设不可少。”螺丝帽就是细节，少了它，整部机器就无法正常运转。“千里之堤，溃于蚁穴”，所以我们必须防微杜渐。君不见几片脱落的隔热瓦，可以导致“发现号”航天飞机在空中爆炸解体；而引起美国“9·11”恐怖袭击事件中双子星塔倒塌的原因，竟然是钢板上的锈迹。原来，双子星塔是横梁架结构。在横梁架上铺上钢板，然后再涂上防火墙。由于钢板上的锈迹没有去除，在大火熊熊中防火墙容易脱落，结果钢板被烧熔无法支撑钢架，使大楼轰然倒下。事后，研究人员感叹地说，如果没有这些锈斑，也许可以避免楼倒人亡的悲剧。综观古今中外，细节决定成败的案例不胜枚举。

1485年，英国国王理查三世准备与里士满伯爵亨利率领的军队在英国波斯沃斯决一死战时，坐骑的一只马掌由于钉子不够没有钉牢而掉了，理查连同战马跌翻在地，士兵见状，纷纷撤退，理查被俘，江山尽失。

在第一次世界大战期间的一天，一名德军参谋从望远镜里看到在敌战区一块坟地里，有一只高贵的金丝猫天天出来晒太阳，他推断坟地里可能有敌人的一个高级指挥掩蔽部。于是，德军集中六个炮兵营轰击，整个坟地被夷成平地。事后查明，坟地里果然是法军一个旅指挥所，指挥所人员被一举全歼。

越王勾践在祝贺宴会上听到赞扬大臣之功时一个脸色，便使大臣范蠡从中看出了一个问题：“越王不欲归功臣下，疑忌之端已见矣！”凭他长期对越王的观察了解，“越王为人，长颈鸟喙，忍辱妒功。可与共患难，不可与共安乐。”范蠡从勾践的一个脸色，联系到勾践的一贯为人，估计到了危险结局，退隐江湖，才避免了灾祸。而另一位有功之臣文种，不能识微知著，最后被越王杀戮。

可见，细节不仅影响到事关国家安危大局的一场战争，或事关战役成败的一场战斗，也影响到仕海沉浮，个人安危。

由于产品同质化问题严重，企业已进入到白热化的竞争甚至是恶性竞争的状态。企业的微利时代来临了。在微利时代中，企业若不重视细节，小则出现质量问题，大则导致企业亏损甚至衰落、倒闭。关于细节管理的重要性问题，坊间流行的以《细节决定成败》为主的一大批同类书籍，已详尽地阐明了这个理念。问题恰恰在于，道理大家都明白了，关键是怎么做。我们几乎翻遍了图书市场的同类书，没能找到有关介绍方法和技巧的书籍。

说千道万，不如实操实干！于是，我们组织策划了这套“企业日常管理实操细节”丛书。它的价值在于，对管理的各个领域，尽量从每个环节、每道工序、每个流程，甚至于每条生产线，介绍不容忽视的操作细节，力求“实际、实用、实操、实效”，满足企业对细节管理的要求，从而大大提高企业管理水平和经济效益，使企业昌盛，个人发达。

为什么日本制造业名列世界第一？作为最基本的条件，那是因为他们注重一颗螺丝拧几圈都有明确标准之类的细节。我们希望在企业关注这套书的同时，有更多的企管精英加入到我们的作者队伍中来，多为广大企业读者介绍诸如“一颗螺丝拧几圈”这种容易被忽视，但事关质量大局的实操细节，使这套书原创性、实操性更强，价值含量更高，生命力更强。

目  
录

## 第 1 章 人力供需分析与招聘计划

- 细节 01 人力资源需求预测 ..... 2
- 细节 02 人力资源供给预测 ..... 7
- 细节 03 人力资源需求和供给预测的方法 ..... 11
- 细节 04 员工招聘的含义 ..... 15
- 细节 05 员工招聘的程序 ..... 17
- 细节 06 招聘计划的内容 ..... 20
- 细节 07 成立招聘小组 ..... 25
- 细节 08 招聘前的筹备与准备 ..... 27
- 细节 09 选择合适的招聘渠道 ..... 31
- 细节 10 常用的招聘测试方法 ..... 40
- 细节 11 招聘费用预算 ..... 43

## 第2章 社会招聘

- 细节 01 选择合适的广告媒体 ..... 46
- 细节 02 刊登招聘广告的要诀 ..... 48
- 细节 03 招聘广告要能吸引优秀人才 ..... 51
- 细节 04 撰写招聘广告要真实、合法、简洁 ..... 54
- 细节 05 选择对自己有价值的招聘会 ..... 57
- 细节 06 准备一个有吸引力的展位 ..... 60
- 细节 07 参加招聘会前要有哪些准备事项 ..... 62
- 细节 08 招聘人员良好的表现有助于吸引人才 ..... 65
- 细节 09 现场招聘会结束后要尽快整理简历 ..... 67
- 细节 10 何时需要向猎头公司求助 ..... 69
- 细节 11 与猎头公司合作时要注意的问题 ..... 72
- 细节 12 快捷高效的网络招聘 ..... 75
- 细节 13 选择信誉良好的招聘网站 ..... 78
- 细节 14 如何选择职业中介机构 ..... 83
- 细节 15 人才租赁 ..... 86

## 第3章 校园招聘

- 细节 01 校园招聘选人才 ..... 90
- 细节 02 多种形式的校园招聘 ..... 94
- 细节 03 校园招聘的程序 ..... 98

■ 细节 04	校园招聘计划 .....	101
■ 细节 05	选择合适的校园招聘时机和院校 .....	104
■ 细节 06	组建优秀的校园招聘团队 .....	106
■ 细节 07	招聘前期的校园广告宣传 .....	109
■ 细节 08	精心准备笔试与面试试题 .....	112
■ 细节 09	对校园招聘团队进行考核 .....	115
■ 细节 10	对毕业生及其院校的要求 .....	117
■ 细节 11	校园招聘的后续工作 .....	119
■ 细节 12	校园招聘的误区 .....	121
■ 细节 13	大学实习生的管理 .....	125

## 第 4 章 企业内部招聘

■ 细节 01	既经济又实惠的招聘方式——内部招聘 .....	130
■ 细节 02	内部招聘的方式 .....	135
■ 细节 03	内部招聘有哪些方法 .....	138
■ 细节 04	如何撰写内部招聘公告 .....	142
■ 细节 05	内部招聘, 防范“士气危机” .....	147
■ 细节 06	内部选拔 VS 外部招聘 .....	151
■ 细节 07	内部招聘应注意的六个问题 .....	155
■ 细节 08	内部员工推荐 .....	157
■ 细节 09	内部员工推荐的管理 .....	159



## 第5章 面试技巧与人才甄选

■ 细节 01	面试通知 .....	164
■ 细节 02	面试前要做好充分的准备 .....	167
■ 细节 03	面试的形式 .....	170
■ 细节 04	结构化面试 .....	174
■ 细节 05	由谁来担当面试官 .....	183
■ 细节 06	选择面试场所 .....	185
■ 细节 07	面试的重点内容 .....	187
■ 细节 08	面试时的礼仪礼节 .....	190
■ 细节 09	面试时的提问技巧 .....	194
■ 细节 10	面试主要是对被试者的非语言行为的观察 和分析 .....	198
■ 细节 11	招聘过程的测评方法 .....	200
■ 细节 12	结束面试时要注意尊重应试者 .....	204
■ 细节 13	面试时的常见错误 .....	206

## 第6章 招聘评估管理

■ 细节 01	招聘的效果评估 .....	210
■ 细节 02	招聘的成本与收益评估 .....	212
■ 细节 03	对录用人员的评估 .....	215
■ 细节 04	招聘渠道评估 .....	218

- 细节 05 如何评价招聘部门的工作成效 ..... 222
- 细节 06 评估招聘人员的工作 ..... 225
- 细节 07 如何撰写招聘评估报告 ..... 227

## 第 7 章 员工录用与入职管理

- 细节 01 筛选确定录用人员名单 ..... 232
- 细节 02 录用通知 ..... 234
- 细节 03 安排录用人员进行健康检查 ..... 237
- 细节 04 入职报到手续 ..... 240
- 细节 05 签订劳动合同 ..... 243
- 细节 06 应尽量在约定时间内通知未录用员工  
..... 245
- 细节 07 新员工欢迎会 ..... 247
- 细节 08 新员工入职培训 ..... 249

## 第 8 章 新员工试用管理

- 细节 01 试用期员工档案管理 ..... 254
- 细节 02 试用期及工资待遇 ..... 256
- 细节 03 用人部门接收新员工后应做的工作 ..... 258
- 细节 04 试用期员工考核 ..... 261
- 细节 05 新员工访谈 ..... 267
- 细节 06 新员工转正 ..... 272

■ 细节 07 试用期员工解除劳动合同 ..... 274

## 第 9 章 与招聘相关的制度规定

■ 细节 01 招聘管理制度 ..... 278

■ 细节 02 招聘面试管理细则 ..... 287

■ 细节 03 内部招聘管理暂行办法 ..... 291

■ 细节 04 实习生管理规定 ..... 296

■ 细节 05 员工入职管理规定 ..... 300

■ 细节 06 新员工入职培训管理规定 ..... 304

■ 细节 07 新员工试用期管理办法 ..... 308

# 第 1 章


## 人力供需分析与招聘计划

## 细节 01

## 人力资源需求预测

 适用场景

当你需要了解人力资源需求预测时，请查看本细节。

 细节描述

人力资源需求是指为了实现企业的发展规划，而需要招聘雇用的员工的数量、质量以及结构。企业发展的需要产生对人力资源的需求。企业的现状确定了现在对人力资源的需求，企业的未来发展状况则决定了对未来人力资源的需求。任何一个持续经营的企业，都必须以不断发展的理念，在每一阶段的决策时同时为下一阶段的发展做好准备工作。因此，企业不仅要知道现时对人力资源的需求，更要清楚对人力资源的未来需求，这就需要对未来的人力资源需求进行预测。

人力资源需求预测是组织人力资源管理的一项重要工作，它可以帮助企业明确未来人力需求趋势，做好人才储备工作；同时也可以帮助企业合理预测未来各个部门、各类职位人员的需求情况，做好企业的定岗定编工作。面对日益复杂、变化更加剧烈的内外部环境，如何对动态环境中企业人力资源需求作



出科学预测，是人力资源管理的重要内容。

人力资源需求预测指的是根据企业的内外部条件和发展规划，采用适当的预测技术，对人力资源需求的数量、质量以及结构进行预测。首先，预测必须要在内部条件和外部环境的基础之上，符合企业的现实情况；其次，预测是为企业的发展规划而服务，这是预测的根本目的；再次，应该选择适当的预测技术，要考虑预测的科学性、经济性和可行性，综合各方面因素作出选择；最后，预测的内容是未来人力资源的数量、质量和结构，应该在预测结果中体现。

在进行企业人力资源需求预测时，应充分考虑以下影响因素：

- 企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源的需求。
- 预期的员工流动率及由此引起的职位空缺规模。
- 企业生产技术水平的提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响。
- 企业提高产品或服务质量或进入新市场的决策对人力资源需求的影响。
- 企业的财务资源对人力资源需求的约束。

人力资源需求预测的原则：

- 科学性原则。以科学的方法来实施人力资源需求预测。
- 实用性原则。从组织的实际需求出发，考虑到组织人力资源发展的结构、规模和速度，使预测既符合科学要求，又方法简便，经济适用。
- 连贯性原则。把未来发展与过去、现在联系起来考虑。



● 相关性原则。人力资源需求的变化也同样受诸多因素影响，例如：经济发展目标、政府的方针政策、社会政治的因素、组织发展的规模、相关的投入，等等。因此，在进行人力资源需求预测时，不能不考虑这些相关因素。

人力资源预测是建立在企业人力资源现状、市场人力资源环境等基础之上的，所以在企业进行人力资源预测时，一定要注意分析以下问题：

- 市场上人力资源的供求状况和发展趋势。
- 行业的发展趋势和人力资源需求趋势。
- 本行业其他公司的人力资源政策、人力资源状况。
- 本行业的人力资源供给趋势。
- 企业人力资源政策在稳定员工上所发挥的作用。
- 企业员工的职业发展规划状况。
- 企业的人员流动率及原因。
- 企业员工的工作满意状况。

人力资源需求预测的程序：

● 确定预测目标。根据企业一定时期的任务和要解决的问题而确定。

● 调查、收集并筛选信息。信息应尽可能全面、真实、可靠。

● 选择预测方法。人力资源需求预测有许多方法，将在本章细节03详述。

#### 温馨提示

人力资源需求预测是指根据企业的内外部条件和发展规划，采用适当的预测技术，对人力资源需求的数量、质量以及结构进行预测。



● 建立预测模型及预测分析。在进行定量预测时，通常需  
要建立预测模型。

- 预测结果的评价与判断。
- 分析预测误差。

人力资源需求预测的具体步骤：

(1) 根据职务分析的结果来确定职务编制和人员配置。

(2) 进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格的要求。

(3) 将上述统计结果与部门管理者进行讨论，修正统计结果；该统计结果为现实人力资源需求。

(4) 根据企业发展规划，确定各部门的工作量。

(5) 根据工作量的增长情况，确定各部门还需要增加的职务及人数，并进行汇总统计；该统计结果为未来人力资源需求。

(6) 对预测期内退休的人员进行统计。

(7) 根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；将各项的统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求。

(8) 将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求汇总，即得企业整体人力资源需求预测。

另外，在预测人员需求时，还应充分考虑以下因素对人员需求的数量上和质量上以及构成上的影响：

- 市场需求、产品或服务质量升级或决定进入新的市场。
- 产品和服务的要求。
- 人力稳定性，如计划内更替（辞职或辞退）、人员流失。





- 为提高生产率而进行的技术和组织管理革新。
- 工作时间。
- 培训和教育（与公司变化的需求相关）。
- 各部门可用的财务预算。
- 预测活动的变化。



#### 本节要点

人力资源需求预测：

- ❖ 人力资源需求。
- ❖ 人力资源需求预测及其原则。
- ❖ 人力资源需求预测的程序及具体步骤。
- ❖ 人力资源需求的影响因素。