

21 世纪高职高专  
精品教材 · 人力资源管理专业

# 招聘与录用

(第二版)

王贵军 丁雯 李明昱 编著

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press



21 世纪高职高专  
精品教材 · 人力资源管理专业

# 招聘与录用

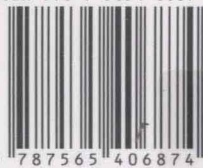
(第二版)



为方便教学，本书配有电子课件，  
请任课教师登录东北财经大学出版社的  
网站 ([www.dufep.cn](http://www.dufep.cn)) 免费下载。

无防伪标志者均为盗版 举报电话：(0411)84710523

ISBN 978-7-5654-0687-4



9 787565 406874 >

定价：29.00 元

21 世纪高职高专  
精品教材 · 人力资源管理专业

# 招聘与录用

(第二版)

王贵军 丁雯 李明昱 编著

© 王贵军 丁 雯 李明显 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

招聘与录用 / 王贵军, 丁雯, 李明显编著. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 2

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0687 - 4

I. 招… II. ①王… ②丁… ③李… III. ①人才 - 招聘 - 高等职业教育 - 教材 ②职业选择 - 高等职业教育 - 教材 IV. C913. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 005595 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 354 千字

印张: 17 3/4

2012 年 2 月第 2 版

2012 年 2 月第 3 次印刷

责任编辑: 张爱华

责任校对: 刘咏宁 刘 洋

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0687 - 4

定价: 29.00 元

# 第二版前言

本书第一版于2007年出版后，承蒙同行厚爱，被全国多所高职院校人力资源管理专业的师生所使用，并于2009年在中国人力资源开发教学与实践研究会第十届年会上获评教材类三等奖。

根据东北财经大学出版社和使用本书同行的反馈意见，结合笔者与同事使用本书进行教学的体验以及学生对本书的评价，联系近几年企业招聘与录用工作的实际情况，我们对本书进行了修订。第一版所设计的内容体系、框架结构是在广泛征求专家意见的基础上形成的，其科学合理性和现实可操作性也得到了使用本书的师生的认可，所以第二版在保持原有框架结构的基础上，只是对局部内容进行了增减和修正。第二版的修订主要体现在以下5个方面：（1）紧密结合2007年中国劳动社会保障出版社出版的《企业人力资源管理师》三级和四级教材，将专业核心课程教材与专业资格考试教材融合，为毕业生获取“双证”（毕业证和资格证）提供方便，这方面内容调整主要在第2、3、4、5、6、7章；（2）遵循“促进理论学习，指导实践工作”的思路，删除了不符合企业招聘与录用需要、学生难于理解与吸收的内容，删除了原附录中的“经典案例”，增加了企业实际工作需要、学生易于学习领悟的内容，调整和替换了陈旧或过时的内容，这方面内容增减的调整主要在第2、3、5、7、9章；（3）大幅度调整、更新了第一版中所采用的“知识链接”、“小思考”、“案例分析”、“情境模拟”和“实践训练”；（4）在“知识掌握”部分增设了选择题，使习题更加灵活和完善；（5）修正了第一版中表述存在错误、疑问和重复的地方。另外，为本书提供了与教材配套的教学参考用PPT。

本书第二版由王贵军、丁雯、李明显、童丽和方慧共同修订，王贵军在出版社的要求下，拟订修编思路和具体要求。王贵军、李明显修订了第1、4、6、8、9章的主体内容，丁雯修订了第3和第7章的内容，童丽修订了第2章的内容，王贵军和方慧修订了第5章的内容，王贵军、方慧修订了第1、4、5、6、8、9章中的部分“知识链接”、“小思考”、“案例分析”。全书由王贵军统稿、定稿。

在本书修订过程中，得到了同行们的支持和东北财经大学出版社的帮助，在此向他们表示诚挚的感谢。尽管我们设法让本书的第二版更加完善和实用，但是由于我们水平有限，书中依然存在诸多不足，恳切期待接触到本书的专家、师生和读者

## 2 招聘与录用

朋友给我们提出宝贵意见（电子邮件：cheerfulcat@126.com）。

**王贵军**

2012 年 1 月于广州



# 第一版前言

3年前，笔者在湖南长沙和浙江宁波从事人力资源管理工作时，就已经感受到了企业招聘与录用工作的难度和重要性；近1年多来，笔者通过对广东东莞、广州番禺和广州高新技术开发区的制造加工企业的调研，发现企业的招聘与录用工作比以前更重要、更难开展了。

2006年8月至2007年9月，笔者通过问卷调查发现：广东东莞制造加工企业普通员工年平均离职率达39.7%，录用后前6个月内的平均离职率达45.8%；广州制造加工企业员工离职率稍低，但也差不了多少。2007年8月，广州番禺钟村镇一家大型布料、成衣生产企业一个月内离职的员工人数就达800人，其中有一天离职人数多达186人，这家企业的员工总人数接近3500人，2006年的离职人数达2100多人。走访调查显示，这种现象并非一家企业的个别现象，而是一种比较普遍的现象。员工的高离职率给企业带来了许多麻烦：（1）人力资源部、后勤部、财务部、行政部等部门投入了大量人力、物力来办理员工入职和离职手续；（2）造成生产经营环节的不连续或低效益；（3）造成产品质量或服务质量的降低；（4）造成员工人心的涣散。所以，企业老板和人力资源部人员都为员工的高离职率感到十分头痛。

员工离职有很多的原因，但是员工在入职后的前3个月内或前6个月内离职，其主要原因是企业人力资源部没有做好招聘与录用工作。这段时间内，员工辞职往往是因为招聘与录用时对企业、岗位、任务、待遇等方面了解不够；员工被辞退往往是因为招聘人员对应聘者的综合素质、求职动机等方面考察不周。

招聘与录用不仅影响员工的离职，还影响人力资源管理工作的其他方面，可以说，招聘与录用工作是人力资源管理工作开展好的重要基石。如果企业录用了奋发进取、学习愿望和能力强的员工，既可以大大减少在培训与开发方面的直接投入，又可以降低培训与开发活动占用资源（尤其是时间）而带来的间接损失；如果企业录用了工作积极主动、职业道德良好的员工，企业就可以实施“直接管理”，减少“间接管理”，促进绩效管理；如果企业录用的员工对自己在企业的发展路径、薪酬福利待遇、工作环境和条件、企业和组织文化都比较清楚（通过招聘沟通和入职培训可以做到），就可提高员工的薪酬满意度、个人发展满意度、工作环境满意度，进而提高综合满意度，从而提高出勤率、生产率，降低离职率和劳动争议发

生率。由此可见,成功的招聘与录用是成功的人力资源管理工作的重要基础。

当前,越来越多的企业(尤其是中小型企业)认识到了招聘与录用工作的重要性,但是,由于“双向选择”的人事制度在我国实施不久,人力资源管理工作职业化程度不高,所以,企业的招聘与录用还存在较多的问题。比如,企业招聘与录用工作人员专业化程度不够,招聘与录用的基础工作没有做好,招聘目标不明确,招募渠道不完善,甄选方式不科学,录用程序不规范,招聘人员与应聘人员沟通不到位,人员配置不合理等。

基于上述实际情况,我们在广泛吸收国内外最新研究成果的基础上,结合自己的实际工作经验和调研情况,编著了《招聘与录用》这本教材。本书以企业招聘与录用工作的完整程序为编写主线,主要内容包括招聘环境分析、招聘需求的确定、招募工作、甄选的基本方法、面试工作、录用工作、招聘与录用评估、招聘与录用的新形式、招聘与录用的全景案例。

本书具有以下几个方面的特点:

一是流程导向,结构合理。本书以完整的招聘与录用流程作为编写的主线,紧密围绕着招聘与录用的工作任务,按照“需要什么样的人(需求确定)”、“如何吸引所需的人选(招募)”、“如何挑选所需的人选(甄选)”、“如何做出录用决策和怎样办理录用手续(录用)”、“招聘与录用效果好不好(评估)”、“是否还有其他招聘与录用方式可以采用(拓展)”等顺序来组织编写材料。

二是淡化理论,强化技能。本书本着“零距离上岗”(即学生毕业进入企业后,不需专业技能培训,就可直接从事专业性工作)的目标,遵循“理论够用、突出技能”的原则,力求让学生在掌握一些基本理论的基础上,学会具体的操作技能。本书的编写侧重于招聘与录用工作中各项具体任务的操作流程、操作步骤、注意事项、存在的问题及应对措施。同时,在每章中设置“小思考”、“案例分析”、“知识链接”、“情境模拟”,在每章后设置“案例分析”、“实践训练”,用以进一步培训与提高学生的操作技能。对于招聘与录用中的概念、原理、原则等只给予简单的描述。

三是体系完整,注重创新。本书的内容涵盖招聘与录用工作的全过程,能够使读者学完本书后对招聘与录用有一个全面、深刻的认识与把握。另外,本书力求创新:(1)结构创新——全书在最后提供了一个涵盖招聘与录用全过程的整体性案例,每章的结构突出了技能操作内容,增加了拓展知识、实操能力的内容;(2)内容新颖——编写过程中,我们尽可能收集国内外本学科最新的一些理论(如我国最新修订的《劳动合同法》的内容)与操作方法,参考资料将期刊信息与教材信息结合,案例编写将“二手资料”和“一手资料”结合;(3)促进教学创新——本书力求理论教材与实训教材的融合,将理论教学内容与实训教学内容结合在每一章中,促进理论教学和实践教学的一体化。

本书由王贵军、丁雯、李明显、童丽和刘葵共同编写,王贵军拟订编写思路 and



框架。本书具体编写分工是：王贵军编写第1章、第8章、第10章和附录；王贵军、李明显编写第6章（其中，李明显编写第1节）；王贵军、丁雯编写第9章（其中，丁雯编写第1节和第2节）；丁雯编写第3章和第7章；李明显编写第4章；刘葵编写第5章；童丽编写第2章。全书由王贵军修改定稿。

《招聘与录用》一书是东北财经大学出版社组织编写的“21世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业”系列规划教材中的一本，主要供高职高专人力资源管理专业学生学习使用，也可以供初次涉足招聘工作的企业人士阅读。我们真诚地希望，本书的出版发行能够对企业培养招聘人才、提升企业招聘人员素质、规范企业招聘与录用行为、提高企业招聘效果起到添砖加瓦的作用。

在本书的编写过程中，我们参考和引用了国内外许多专家和学者的专著与论文，在此谨向他们表示深深的谢意。由于编者水平有限，加上时间仓促，书中错误和疏漏在所难免，敬请专家、学者和读者不吝指正。

王贵军

2007年10月于广州

# 目 录

|       |                          |    |
|-------|--------------------------|----|
| 第 1 章 | 招聘概述.....                | 1  |
|       | ● 学习目标.....              | 1  |
|       | 1.1 招聘与人力资源管理 .....      | 2  |
|       | 1.2 招聘的原因与目标 .....       | 4  |
|       | 1.3 招聘的意义 .....          | 6  |
|       | 1.4 招聘的原则 .....          | 8  |
|       | 1.5 招聘的流程与内容 .....       | 9  |
|       | 知识掌握 .....               | 12 |
|       | 知识应用 .....               | 12 |
| 第 2 章 | 招聘环境分析 .....             | 14 |
|       | ● 学习目标 .....             | 14 |
|       | 2.1 招聘外部环境分析.....        | 15 |
|       | 2.2 组织内部环境分析.....        | 23 |
|       | 2.3 应聘者基本情况分析.....       | 27 |
|       | 2.4 招聘环境分析中常见的问题与对策..... | 31 |
|       | 知识掌握 .....               | 35 |
|       | 知识应用 .....               | 36 |
| 第 3 章 | 招聘需求的确定 .....            | 38 |
|       | ● 学习目标 .....             | 38 |
|       | 3.1 人力资源规划与招聘需求.....     | 39 |
|       | 3.2 工作分析与招聘需求.....       | 47 |
|       | 3.3 招聘需求的确定.....         | 56 |
|       | 3.4 招聘需求确定中常见的问题与对策..... | 58 |

|              |                           |            |
|--------------|---------------------------|------------|
|              | 知识掌握 .....                | 60         |
|              | 知识应用 .....                | 61         |
| <b>第 4 章</b> | <b>招募工作</b> .....         | <b>64</b>  |
|              | ● 学习目标 .....              | 64         |
|              | 4.1 招聘计划 .....            | 65         |
|              | 4.2 招募策略 .....            | 69         |
|              | 4.3 招募渠道 .....            | 73         |
|              | 4.4 招募广告 .....            | 84         |
|              | 4.5 招聘信息库的建立与管理 .....     | 91         |
|              | 4.6 招募工作中常见的问题与对策 .....   | 93         |
|              | 知识掌握 .....                | 95         |
|              | 知识应用 .....                | 96         |
| <b>第 5 章</b> | <b>甄选的基本方法</b> .....      | <b>97</b>  |
|              | ● 学习目标 .....              | 97         |
|              | 5.1 人员甄选概述 .....          | 98         |
|              | 5.2 简历甄选法 .....           | 101        |
|              | 5.3 申请表甄选法 .....          | 103        |
|              | 5.4 笔试法 .....             | 105        |
|              | 5.5 心理测评法 .....           | 109        |
|              | 5.6 评价中心法 .....           | 114        |
|              | 5.7 甄选方法选用中常见的问题与对策 ..... | 117        |
|              | 知识掌握 .....                | 119        |
|              | 知识应用 .....                | 120        |
| <b>第 6 章</b> | <b>面试工作</b> .....         | <b>122</b> |
|              | ● 学习目标 .....              | 122        |
|              | 6.1 面试概述 .....            | 123        |
|              | 6.2 面试的基本过程 .....         | 130        |
|              | 6.3 面试的准备与组织工作 .....      | 134        |
|              | 6.4 面试的方法与技巧 .....        | 142        |
|              | 6.5 面试记录与评估 .....         | 148        |

|       |                            |     |
|-------|----------------------------|-----|
|       | 6.6 面试工作中常见的问题及对策 .....    | 153 |
|       | 知识掌握 .....                 | 155 |
|       | 知识应用 .....                 | 156 |
| 第 7 章 | 录用工作 .....                 | 158 |
|       | ● 学习目标 .....               | 158 |
|       | 7.1 录用概述 .....             | 159 |
|       | 7.2 体检 .....               | 160 |
|       | 7.3 背景调查 .....             | 162 |
|       | 7.4 录用决策 .....             | 165 |
|       | 7.5 录用手续的办理 .....          | 168 |
|       | 7.6 劳动合同的签订 .....          | 171 |
|       | 7.7 入职培训 .....             | 174 |
|       | 7.8 录用工作中常见的问题与对策 .....    | 176 |
|       | 知识掌握 .....                 | 179 |
|       | 知识应用 .....                 | 180 |
| 第 8 章 | 招聘与录用评估工作 .....            | 182 |
|       | ● 学习目标 .....               | 182 |
|       | 8.1 招聘与录用评估概述 .....        | 183 |
|       | 8.2 招聘需求确定的评估 .....        | 185 |
|       | 8.3 招募工作的评估 .....          | 187 |
|       | 8.4 甄选工作的评估 .....          | 191 |
|       | 8.5 录用工作的评估 .....          | 197 |
|       | 8.6 其他评估 .....             | 200 |
|       | 8.7 招聘总结 .....             | 202 |
|       | 8.8 招聘与录用评估中常见的问题与对策 ..... | 205 |
|       | 知识掌握 .....                 | 206 |
|       | 知识应用 .....                 | 206 |
| 第 9 章 | 招聘与录用的新形式 .....            | 209 |
|       | ● 学习目标 .....               | 209 |
|       | 9.1 概述 .....               | 210 |

|        |                                  |     |
|--------|----------------------------------|-----|
|        | 9.2 网络招聘理论与实务 .....              | 210 |
|        | 9.3 猎头招聘理论与实务 .....              | 215 |
|        | 9.4 劳务派遣理论与实务 .....              | 218 |
|        | 9.5 劳务外派与引进理论与实务 .....           | 224 |
|        | 9.6 弹性用工理论与实务 .....              | 227 |
|        | 知识掌握 .....                       | 232 |
|        | 知识应用 .....                       | 232 |
| 第 10 章 | 招聘与录用全景案例——SYZL 有限公司的招聘与录用 ..... | 234 |
|        | ● 学习目标 .....                     | 234 |
|        | 10.1 招聘需求的确定 .....               | 234 |
|        | 10.2 招募工作 .....                  | 236 |
|        | 10.3 甄选工作 .....                  | 239 |
|        | 10.4 录用工作 .....                  | 247 |
|        | 10.5 招聘与录用评估 .....               | 249 |
|        | 知识掌握 .....                       | 250 |
|        | 知识应用 .....                       | 250 |
| 附录     | 招聘与录用类常用图表 .....                 | 252 |
|        | 招聘需求确定类图表 .....                  | 252 |
|        | 招募类表格 .....                      | 255 |
|        | 甄选类表格 .....                      | 259 |
|        | 录用类表格 .....                      | 263 |
| 主要参考文献 | .....                            | 267 |

# 第 1 章

## 招聘概述

### 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解招聘与人力资源管理的关系；明确招聘的原因与目标；熟知招聘的意义与原则；掌握招聘的基本流程与相关内容。

### 【引例】

#### 丰田公司的全面招聘体系

丰田公司全面招聘体系的目的就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。丰田公司招聘大体上可以分成 6 大阶段，前 5 个阶段的招聘大约要持续 5~6 天。

第 1 阶段丰田公司通常会委托专业的职业招聘机构，进行初步的甄选。应聘人员一般会观看丰田公司工作环境和工作内容的录像资料，同时了解丰田公司的招聘体系，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，许多应聘人员知难而退。招聘机构也会根据应聘人员的工作申请表、具体的能力和经验做初步筛选。

第 2 阶段是评估应聘人员的技术知识和工作潜能。这通常会要求应聘人员进行基本能力和职业态度心理测试，评估应聘人员解决问题的能力、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，则需要进行 6 个小时的现场实际机器和工具操作测试。通过此阶段的应聘人员的有关资料将转入到丰田公司。

第 3 阶段丰田公司接手有关的招聘工作。本阶段主要是评价应聘人员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 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人员的洞察力、灵活性和创造力。同样在第 3 阶段应聘人员需要参加 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，负担起计划和管理职能，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4阶段应聘人员需要参加1小时的集体面试，分别向丰田公司的招聘专家谈论自己取得过的成就，这样可以使丰田公司的招聘专家更加全面地了解应聘人员的兴趣和爱好，应聘人员以什么为荣，什么样的事业才能使应聘人员兴奋，从而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应聘人员的小组互动能力。

通过以上4个阶段，应聘人员基本上被丰田公司录用，但是第5阶段应聘人员需要参加25小时的全面身体检查，以了解应聘人员的身体一般状况，以及特别的情况，如酗酒、药物滥用的问题。

最后在第6阶段，应聘人员需要接受6个月的工作表现和发展潜能评估，应聘人员会接受监控、观察、督导等方面严密的关注和培训。

资料来源 [http://www.gzpi.gov.cn/rsgzz/hrjx/200506/t20050621\\_21934.htm](http://www.gzpi.gov.cn/rsgzz/hrjx/200506/t20050621_21934.htm), 2011-06-21, 节选。

这一案例表明：丰田公司很重视招聘工作，尤其是重视招聘的核心工作——选拔。丰田公司的招聘工作既十分程序化、科学化，又十分细致化、特色化。由此可见，要做好招聘工作必须遵循一定的客观程序，掌握和运用好有关招聘的知识与技巧。

## ● 1.1 招聘与人力资源管理

### 1.1.1 人力资源管理的含义

企业生产经营需要四种资源：人力资源、经济资源、物质资源、信息资源。在这四种资源中，人力资源是第一资源——最活跃、最能创造价值、最重要的资源。现代管理大师彼得·德鲁克（P. Drucker）曾经说过，“企业只有一项真正的资源：人”，如何让企业中的“人”真正发挥作用，这就需要对企业中的人力资源进行科学有效的管理。

人力资源管理是企业生产经营管理中的一项基本的管理职能。它是以提高劳动生产率、提高工作生活质量和取得经济效益为目的而对人力资源进行获取、培育、使用、保持等一系列管理行为的过程，主要包括人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等六大职能性活动。

企业的竞争归根结底是人才的竞争，谁拥有创造核心竞争能力的人才谁就能在激烈的竞争中取胜。IBM公司总裁华生（T. J. Watson）曾经说过：“你可以搬走我的机器、烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”微软公司总裁比尔·盖茨（Bill Gates）也曾经说过：“如果让微软最优秀的20个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”由此可见，只有获取了企业所需

的人才，才能谈得上“人才的竞争”。所以，人才获取是企业人力资源管理工作中最重要的一项工作。

### 1.1.2 招聘的含义

招聘又称员工招聘，是指企业为了生存和发展的需要，根据人力资源规划和工作分析所确定的人员需求数量和质量，通过多种方式寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人员，并运用科学的甄选方法挑选出适宜人员予以录用的过程。

招聘的含义表明，招聘工作由一系列的活动构成：人员需求信息的确定，人员需求信息的发布，应聘者资料的收集与筛选，候选人的科学甄选，选中人员的录用安置等。在招聘的含义中，有八个字表达了招聘的目标和要求：“有能力”、“有兴趣”、“适宜”。“有能力”强调招聘到的员工应该是“能干事、善为人”的人——妥善为人、高效处事的人。“有兴趣”强调招聘到的员工应该是“愿干事、愿合作、爱企业”的人——求职动机有利于双方合作、而非达到个人目标的人。“适宜”强调录用的员工应该是“能力”、“兴趣”与岗位、部门、企业相匹配的人——能岗匹配、动机纯正、合作双赢的人。企业的招聘工作如果真正达到了这八个字的要求，则招聘工作是成功的。

### 1.1.3 招聘与人力资源管理的关系

招聘是人力资源管理中最重要的一项工作，它与人力资源管理中其他各项活动之间存在着十分密切的关系。如果从人员进入企业到流出企业过程的角度来看，招聘与人力资源管理的关系可以用图1—1来表示。

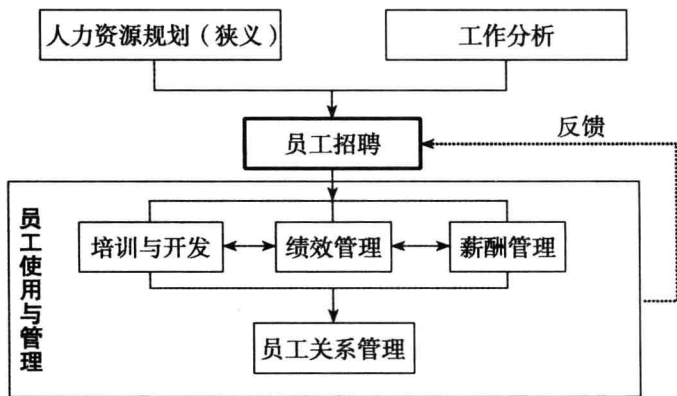


图 1—1 招聘与人力资源管理关系图

从图1—1可以看出，招聘是员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等几项工作的“前置”性工作，它是这几项工作得以开展的基础，招聘效果的好坏直接影响到这几项工作的开展和成效。只有把员工招聘进来后，才能谈得上员工的使用与管理，所以一定要重视招聘工作，认真抓好招聘工作。

## ● 1.2 招聘的原因与目标

---

### 1.2.1 招聘的原因

一般来说,企业往往会由于以下原因而开展招聘工作:

- (1) 新企业、新部门或新岗位的设立。
- (2) 企业、部门业务范围的拓展或工作量的增加,导致人手的不足。
- (3) 企业职能的定位调整、企业组织架构的功能性调整,导致员工队伍的结构性调整,这时需要从外部引进或从内部调配人员。
- (4) 根据企业发展战略和人力资源战略的规划,需提前储备或培训一批人才。

#### 【知识链接 1—1】

##### 战略性人才储备

所谓战略性人才储备是指根据公司发展战略,通过有预见性的人才招聘、培训和岗位培养锻炼,使得人才数量和结构能够满足组织扩张的要求。由此可见,战略性人才储备是为公司的长远发展战略服务的,它服从和服务于公司的长远发展,包括前瞻性的人才招聘和内部培养两个方面。战略性人才储备以公司战略为指导,并构成公司战略的重要组成部分。战略主要涉及组织的远期发展方向和范围,在理想情况下,它应使资源与变化的环境,尤其是它的市场、消费者或者客户相匹配,以达到所有者的预期。在对未来发展预期的基础上,就可以确定与这一特定战略相对应的人力资源需求,包括人员数量、结构,人员所拥有的知识、能力和水平等。

资料来源 作者根据相关资料整理。

(5) 企业内部由于晋升、降职、平调、辞退和辞职等原因造成职位空缺,需要补充人员。

(6) 企业有时需要通过引进人才来获得人才竞争优势,从而争取企业整体的竞争优势。

企业招聘的原因,就是为了满足以上一种或几种情况发生后对人力资源的需求,以保证企业各项工作的连续性和稳定性,促进企业的生存和发展。

#### 【知识链接 1—2】

##### 企业竞争获胜的法宝就是获取人才

人才的价值有多大?世界银行对全球许多国家经济增长差异进行分析,结果表明,国家经济增长之间的差别,只有30%是由物质资本产生的,而70%是由知识资本也就是人力资本造成的。美国 Symmetrics 公司曾对一个员工总数超过3万人的国际大型金融机构做过一次长期的跟踪调查,结果显示:员工的忠诚度每提高10%,将使客户的满意度提高4%,并促使利润水平增长4%。这就促使整个国际社会越来越关注人力资源,人才的竞争也由此成为国家之间、企业之间最为激烈的竞争。因此,在未来的市场竞争中,谁拥有了对企业发展有用的人才,谁就有了企业快速发展的基础。

资料来源 作者根据相关资料整理。