



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

赵曙明 ◎ 主编

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

招聘甄选与录用

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,
and Practice*



韩燕 李淑贞 等◎ 编著

ECONOMICS AND MANAGEMENT



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

招聘甄选与录用

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,
and Practice*

韩燕 李淑贞 等◎ 编著



ECONOMICS

AND

MANAGEMENT

MANAGEMENT

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

招聘甄选与录用：理论、方法、工具、实务 / 赵曙明主编. — 北京：人民邮电出版社，2014.1
21世纪高等学校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-33229-5

I. ①招… II. ①赵… III. ①人才—招聘—高等学校—教材 IV. ①C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第253898号

内 容 提 要

本教材围绕人力资源招聘、甄选与录用这一条主线，以“理论+方法+工具+实务”的展现形式，构建了一套全新、实用、高效的招聘管理体系。

本教材在系统阐述招聘管理理论的基础上，提供了招聘规划与策划、招聘计划制定、招聘广告编写、招聘渠道选择、简历筛选、面试通知、海外招聘、笔试、面试、心理与职业素质测验、录用与入职、招聘甄选与录用评估 12 项招聘甄选与录用管理问题分析与解决的操作实务。

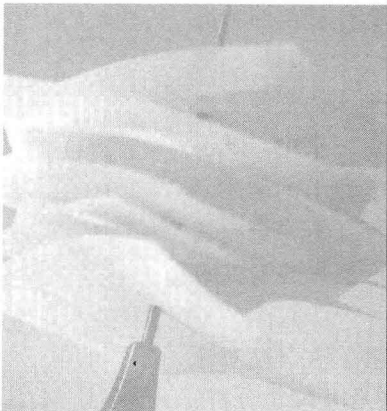
本教材适合大学本科或相同层次的人力资源管理专业及相关管理专业师生使用，也适合企业经营者、人力资源管理人员、咨询师、培训师阅读和使用。

-
- ◆ 主 编 赵曙明
编 著 韩 燕 李淑贞 等
责任编辑 武恩玉
责任印制 彭志环 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：13.5 2014 年 1 月第 1 版
字数：333 千字 2014 年 1 月北京第 1 次印刷
-

定价：32.00 元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

总序 Preface



伴随着经济全球化进程的不断加快,国内外市场竞争愈演愈烈,企业面临的经营环境越来越复杂,企业的人力资源管理工作也面临着许多新的挑战,这就要求我们面对新形势,站在新高度,确立新思维,加强对人力资源管理新的理论问题的学习和研究,特别是要重视对人力资源管理方法和工具的掌握和运用,以适应新形势下企业竞争和发展的需要。

人民邮电出版社出版的“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材”,在系统阐述人力资源管理理论的基础上,围绕招聘甄选与录用、绩效管理、薪酬管理、人员培训与开发和人才测评五大业务职能,按照“专业理论系统化,操作方法简便化,操作工具灵活化,管理实务精细化”的编写思路进行编写,既突出了人力资源管理理论的系统性,又强化了人力资源管理方法和工具的运用,增强了可操作性和应用性。

本系列教材现已编写出版六本,包括《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》、《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》、《人员培训与开发——理论、方法、工具、实务》、《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》、《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》、《人才测评——理论、方法、工具、实务》,形成了一套比较完整的人力资源管理理论与方法的知识体系。

在《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》一书中,系统介绍了人力资源管理的核心概念、基本原理、技术方法和管理实践中的重点、难点,既引进了国外先进的人力资源管理理念和知识体系,又总结了我国企业人力资源管理的实践经验和经典案例,非常贴近现阶段我国企业人力资源管理的实际。该书的内容主要包括组织设计与工作分析、人力资源管理的几大职能模块等基础知识,素质模型与人才测评,员工职业生涯设计,以及人力资源法律法规,人力资源管理信息系统及其应用等。

招聘甄选与录用是人力资源管理链条中的第一个环节,是针对人员入口关的把控。在《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》一书中,既有对招聘规划准备、甄选技术、录用评估等若干具体招聘环节的详细阐述,又有关于公职人员招聘与录用的实务操作演练、场景片段等案例体验,以帮助人力资源管理人员科学鉴别、选择和录用适合组织发展需要、有培养潜质的人才。

组织通过培训传授给员工与工作相关的知识和技能,通过开发挖掘员工潜能以提高其终身就业能力。《人员培训与开发——理论、

方法、工具、实务》围绕需求分析、计划、运营、评估这条培训与开发管理的主线，详细阐述了需求调查、课程设计、培训外包等方面的内容，同时还提供了各类人员的技能培训、电子学习（E-learning）课程的开发模型和操作演练等案例体验，以实现组织和员工的共同发展。

绩效管理是把组织管理与成员管理高效结合的一种考核体系，是企业人力资源管理中的一项重要职能。在《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既包括关于绩效考核的目标、指标、方法、制度的设定以及绩效与薪酬等各个细节的阐述，又提供了各岗位和业务人员绩效考核实务操作演练方面的案例讨论，避免了人力资源管理人员孤立、片面、静止地看待绩效管理，使组织绩效管理限入机械、僵化的陷阱的风险。

薪酬管理是组织激励机制的核心，是组织吸引和保留人才的重要支撑。在《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既对薪酬管理的基础和前提工作中职位分析、评价、诊断、调查等各方面的细节进行详述，又提供了包括制度体系在内的7大薪酬福利设计方法和操作演练、场景片段等案例解析、体验，以帮助人力资源管理人员有效解决在企业薪酬管理中遇到的困惑。

在人力资源管理工作体系中，找到合适的人才并且达到“人事相宜、岗职相配”十分关键。《人才测评——理论、方法、工具、实务》一书以人才测评指标标准的建立和体系设计为基础，运用科学的工具和方法对人才进行测评，指导人力资源管理人员对人员素质做出准确的评价和预测，以便让优秀或合格、合适的人才为组织所用。

总之，这一套“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列”教材，通过人力资源管理招聘甄选与录用、人员培训与开发、绩效管理、薪酬管理和人才测评等模块的演习，可以为读者提供全方位的人力资源管理工作指导。但由于时间仓促，谬误难免，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导

赵曙明 博士

2013年10月28日于香港

前言 Foreword

人是整合所有组织、技术、财务等资源并确保管理过程顺畅和高效运转的核心与关键,组织的竞争优势大小和成功与否,越来越多地依赖于人力资源的数量、质量、层次、结构及配置效率。在日益激烈的市场竞争环境中,组织需要把好人才进出的第一关,吸引、选拔和录用一批“合适的人”变得至关重要。

那么,组织如何通过招聘吸引人才?如何运用各种有效方法选拔人才?如何进行招聘甄选与录用评估以降低风险?招聘管理的方法、工具又如何选择、如何运用才能体现适用性、实用性并降低招聘成本?对于这些问题的回答,正是编写本教材的出发点和落脚点。

本教材以招聘管理工作内容为基础,详细阐述了招聘规划与策划、招聘计划制定、招聘广告编写、招聘渠道选择、简历筛选、面试通知、海外招聘、笔试、面试、心理与职业素质测验、录用与入职、招聘甄选与录用评估 12 项管理工作内容,并且提供了公职人员招聘与录用的实务运用和操作演练、场景片段等鲜活、生动的案例体验。

本教材主要有以下 3 个方面的特点:

1. 理论体系:知识导图设计展现。本教材每章开篇页面均以特色设计的树枝状知识导图展现该章的主题内容,使整章的逻辑线索更为清晰,使读者能够更直观地把握整章的知识框架,在读者阅读各章具体内容之前,就能大致了解各章的主要内容,以便学习有所侧重,明确重点难点。

2. 方法工具:操作简便拿来即用。一般来说,方法和工具都是从工作经验中经过抽象和升华提炼出来的,是业务操作的知识体系,达成工作目标的手段与行为方式。本教材中提供的招聘甄选与录用的方法和工具,既有理论模型和业务流程,也有实施步骤和操作技巧,方便读者实际应用,以达到“拿来即用”的目的。

3. 实务内容:场景演练体验实践。本教材不仅设计了招聘甄选与录用过程中实用的规划、计划、题库、技巧,还在每章章末设计了“操作演练和场景片段”特色模块,并给出具有较强针对性的案例和表单等供读者进行演练体验,使读者能够深入到更多的技术细节,从而为读者搭建一座理论与实践紧密相连的桥梁,以指导人力资源管理人员能够更规范、更高效地执行相关工作。

本教材既适合大学本科或相同层次的人力资源管理及相关专业的师生学习和使用,也适合企业经营管理者、人力资源管理

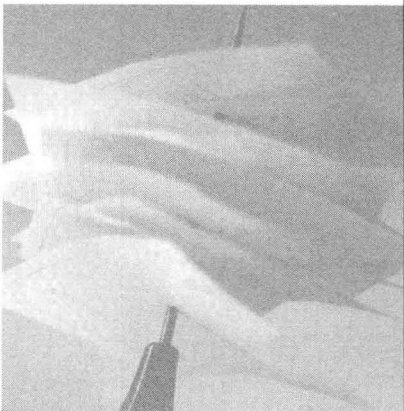
人员、咨询师、培训师等阅读和参考。

赵曙明教授担任人力资源管理系列教材的主编，本书是系列教材的其中一本。本书由韩燕、李淑贞等老师编著。在本书编写的过程中，王胜会、单伟伟负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞负责图表的编排，孙宗虎参与编写了本书的第1章，田玲参与编写了本书的第2章，姜东青参与编写了本书的第3章，周书娟参与编写了本书的第4章，屈玉侠参与编写了本书的第5章，池永明参与编写了本书的第6章，邹晓春参与编写了本书的第7章，徐朝阳参与编写了本书的第8章，李亚慧参与编写了本书的第9章，王瑞永参与编写了本书的第10章，洪冬星参与编写了本书的第11章，杨化狄参与编写了本书的第12章，高玉卓参与编写了本书的第13章，刘亚萍参与编写了本书的第14章。

编者

2013年8月

目 录 Contents



序 Preface

前言 Foreward

第 1 章 招聘甄选与录用管理概述

1.1 招聘管理概述 / 3

1.1.1 招聘管理定义 / 3

1.1.2 招聘管理体系 / 3

1.1.3 招聘管理流程 / 6

1.2 甄选管理概述 / 6

1.2.1 甄选管理定义 / 6

1.2.2 甄选管理体系 / 7

1.2.3 甄选管理流程 / 10

1.3 录用管理概述 / 10

1.3.1 录用管理定义 / 10

1.3.2 录用管理体系 / 11

1.3.3 录用管理流程 / 13

第 2 章 招聘规划与策划

2.1 招聘分析管理 / 17

2.1.1 招聘分析的意义作用 / 17

2.1.2 影响招聘的自身因素 / 17

2.1.3 影响招聘的政策因素 / 18

2.1.4 影响招聘的供给因素 / 19

2.1.5 影响招聘的竞争因素 / 19

2.1.6 影响招聘的地域因素 / 20

2.1.7 影响招聘的文化因素 / 20

2.2 招聘规划管理 / 20

2.2.1 人员招聘规划定义 / 20

2.2.2 战略性招聘与管理 / 21

2.2.3 招聘前的岗位分析 / 22

2.2.4 人员需求分析预测 / 28

2.2.5 人员供给分析预测 / 30

2.2.6 竞争对手招聘分析 / 31

2.3 招聘策划管理 / 31

2.3.1 人员招聘策划定义 / 31

- 2.3.2 招聘策略的制定 / 32
- 2.3.3 招聘广告的投放 / 33
- 2.3.4 招聘渠道的选择 / 33
- 2.3.5 招聘团队的组建 / 34
- 2.3.6 招聘流程的确定 / 34
- 2.3.7 内部竞聘的策划 / 35

第3章 招聘计划的制定

- 3.1 招聘计划的依据 / 39
 - 3.1.1 招聘计划定义 / 39
 - 3.1.2 定编定岗定员 / 39
 - 3.1.3 招聘需求分析 / 40
 - 3.1.4 季节性需求分析 / 41
- 3.2 招聘计划的编制 / 41
 - 3.2.1 招聘计划的内容 / 41
 - 3.2.2 招聘计划编制流程 / 43
 - 3.2.3 校园招聘计划制定 / 44
 - 3.2.4 现场招聘计划制定 / 45
- 3.3 招聘成本的预算 / 46
 - 3.3.1 招聘成本的内容 / 46
 - 3.3.2 成本预算的编制 / 48

第4章 招聘广告的编写

- 4.1 招聘信息编写 / 53
 - 4.1.1 招聘信息的内容 / 53
 - 4.1.2 招聘信息的模板 / 54
 - 4.1.3 招聘信息规范化 / 55
- 4.2 招聘广告的撰写 / 56
 - 4.2.1 招聘广告的定义 / 56
 - 4.2.2 招聘广告的特点 / 57
 - 4.2.3 招聘广告的写作技巧 / 58
 - 4.2.4 招聘广告的写作模板 / 59
- 4.3 招聘广告的媒体选择 / 59
 - 4.3.1 招聘广告媒体选择的依据 / 59
 - 4.3.2 不同媒体的广告效果比较 / 60

第5章 招聘渠道的选择

- 5.1 招聘渠道的确定 / 64
 - 5.1.1 招聘渠道的概念 / 64

- 5.1.2 内部招聘的特点 / 64
- 5.1.3 外部招聘的特点 / 66
- 5.1.4 招聘渠道选择依据 / 67
- 5.1.5 内外部渠道比较 / 68

5.2 常用招聘渠道 / 69

- 5.2.1 网络招聘 / 69
- 5.2.2 圈子招聘 / 70
- 5.2.3 现场招聘 / 70
- 5.2.4 校园招聘 / 72
- 5.2.5 推荐招聘 / 72
- 5.2.6 外包招聘 / 72
- 5.2.7 猎头招聘 / 73

第6章 招聘简历的筛选

- 6.1 招聘简历概述 / 77
 - 6.1.1 招聘简历的类型 / 77
 - 6.1.2 筛选简历的技巧 / 80
- 6.2 筛选合格简历 / 81
 - 6.2.1 简历筛选的标准 / 81
 - 6.2.2 分析简历匹配度 / 82
 - 6.2.3 辨别简历的真假 / 83
 - 6.2.4 从简历看到价值 / 83

第7章 招聘面试通知管理

- 7.1 面试通知的发放 / 89
 - 7.1.1 面试通知的发放方式 / 89
 - 7.1.2 面试通知的发放模板 / 89
 - 7.1.3 面试顺序的排序技巧 / 91
- 7.2 电话通知面试管理 / 92
 - 7.2.1 电话通知面试礼仪 / 92
 - 7.2.2 通过电话进行初面 / 93
 - 7.2.3 电话面试注意事项 / 94
- 7.3 面试通知与出勤率 / 94
 - 7.3.1 面试出勤率概述 / 94
 - 7.3.2 提高出勤率技巧 / 95

第8章 海外招聘管理

- 8.1 海外招聘概述 / 100
 - 8.1.1 海外招聘的意义 / 100

8.1.2 海外招聘的对象 / 100

8.1.3 海外招聘的计划 / 102

8.1.4 海外招聘的预算 / 106

8.2 海外招聘的实施 / 106

8.2.1 海外招聘实施流程 / 106

8.2.2 海外招聘渠道选择 / 107

8.2.3 海外校园招聘实施 / 107

8.2.4 海外专场招聘实施 / 109

8.2.5 海外招聘注意事项 / 111

第9章 笔试管理

9.1 笔试管理 / 115

9.1.1 笔试管理团队的建立 / 115

9.1.2 团队分工和准备 / 116

9.1.3 笔试实施的流程 / 116

9.2 岗位笔试试题开发 / 119

9.2.1 操作岗位笔试试题开发 / 119

9.2.2 管理岗位笔试试题开发 / 121

9.3 能力笔试试题开发 / 123

9.3.1 逻辑推理能力试题开发 / 123

9.3.2 通用管理能力试题开发 / 124

第10章 面试管理

10.1 面试组织管理 / 130

10.1.1 面试团队的建立 / 130

10.1.2 面试分工和准备 / 130

10.1.3 面试实施的流程 / 132

10.1.4 面试提纲的编写 / 132

10.2 面试试题开发 / 133

10.2.1 面试试题编制要求 / 133

10.2.2 通用面试试题编制 / 134

10.2.3 岗位面试试题编制 / 135

10.2.4 素质面试试题编制 / 137

10.2.5 能力面试试题编制 / 137

10.3 面试沟通技巧 / 138

10.3.1 面试沟通的礼仪 / 138

10.3.2 面试的提问技巧 / 139

10.3.3 面试的追问技巧 / 139

10.3.4 面试的倾听技巧 / 140

10.3.5 面试的反馈技巧 / 140

10.3.6 面试的表达技巧 / 140

10.3.7 营造和谐的气氛 / 141

10.3.8 判断事实与谎言 / 141

10.3.9 了解更多的信息 / 142

10.3.10 把握谈薪酬的时机 / 142

10.4 常用面试方法 / 143

10.4.1 面试方法的选择 / 143

10.4.2 结构化面试方法 / 144

10.4.3 评价中心面试法 / 145

10.4.4 高级人才面试法 / 147

10.5 避免面试误区 / 148

10.5.1 面试注意事项 / 148

10.5.2 面试常见误区 / 149

第11章 心理与职业素质测验

11.1 员工心理测验 / 153

11.1.1 心理测验概述 / 153

11.1.2 心理测验准备 / 154

11.1.3 心理测验题目编制 / 155

11.1.4 常用心理测验方法 / 155

11.2 职业倾向测验 / 156

11.2.1 职业倾向测试概述 / 156

11.2.2 职业倾向测试意义 / 158

11.2.3 职业倾向测试实施 / 159

11.2.4 职业倾向测试评估 / 160

11.3 职业素质测验 / 160

11.3.1 员工忠诚度测验 / 160

11.3.2 员工敬业度测验 / 162

11.3.3 员工诚信度测验 / 163

11.3.4 员工责任感测验 / 164

第12章 录用与入职管理

12.1 录用管理 / 169

12.1.1 录用决策管理 / 169

12.1.2 录用背景调查 / 170

12.1.3 录用面谈管理 / 171

12.1.4 录用流程管理 / 172

12.2 入职管理 / 172

- 12.2.1 入职体检管理 / 173
- 12.2.2 入职手续管理 / 173
- 12.2.3 劳动合同签订 / 173
- 12.2.4 入职引导管理 / 176
- 12.2.5 入职培训管理 / 177

12.3 试用管理 / 178

- 12.3.1 试用考核管理 / 178
- 12.3.2 试用评估管理 / 179
- 12.3.3 试用转正管理 / 180
- 12.3.4 试用辞退管理 / 180

第 13 章 招聘甄选与录用评估管理

13.1 招聘评估管理 / 185

- 13.1.1 招聘总结管理 / 185
- 13.1.2 招聘评估管理 / 185
- 13.1.3 招聘评估方案 / 186

13.2 面试评估管理 / 187

- 13.2.1 面试总结管理 / 187
- 13.2.2 面试评估管理 / 187
- 13.2.3 面试评估方案 / 188

13.3 录用评估管理 / 189

- 13.3.1 录用总结管理 / 189

- 13.3.2 录用评估管理 / 189

- 13.3.3 录用评估方案 / 191

第 14 章 公职人员招聘与录用

14.1 公职人员招聘管理 / 196

- 14.1.1 公职人员招聘定义 / 196
- 14.1.2 公职人员招聘政策 / 197
- 14.1.3 公职人员招聘方法 / 198
- 14.1.4 公职人员招聘渠道 / 198
- 14.1.5 公职人员招聘分析 / 200

14.2 公职人员考试管理 / 201

- 14.2.1 公职人员考试科目 / 201
- 14.2.2 公职人员考试时间 / 201

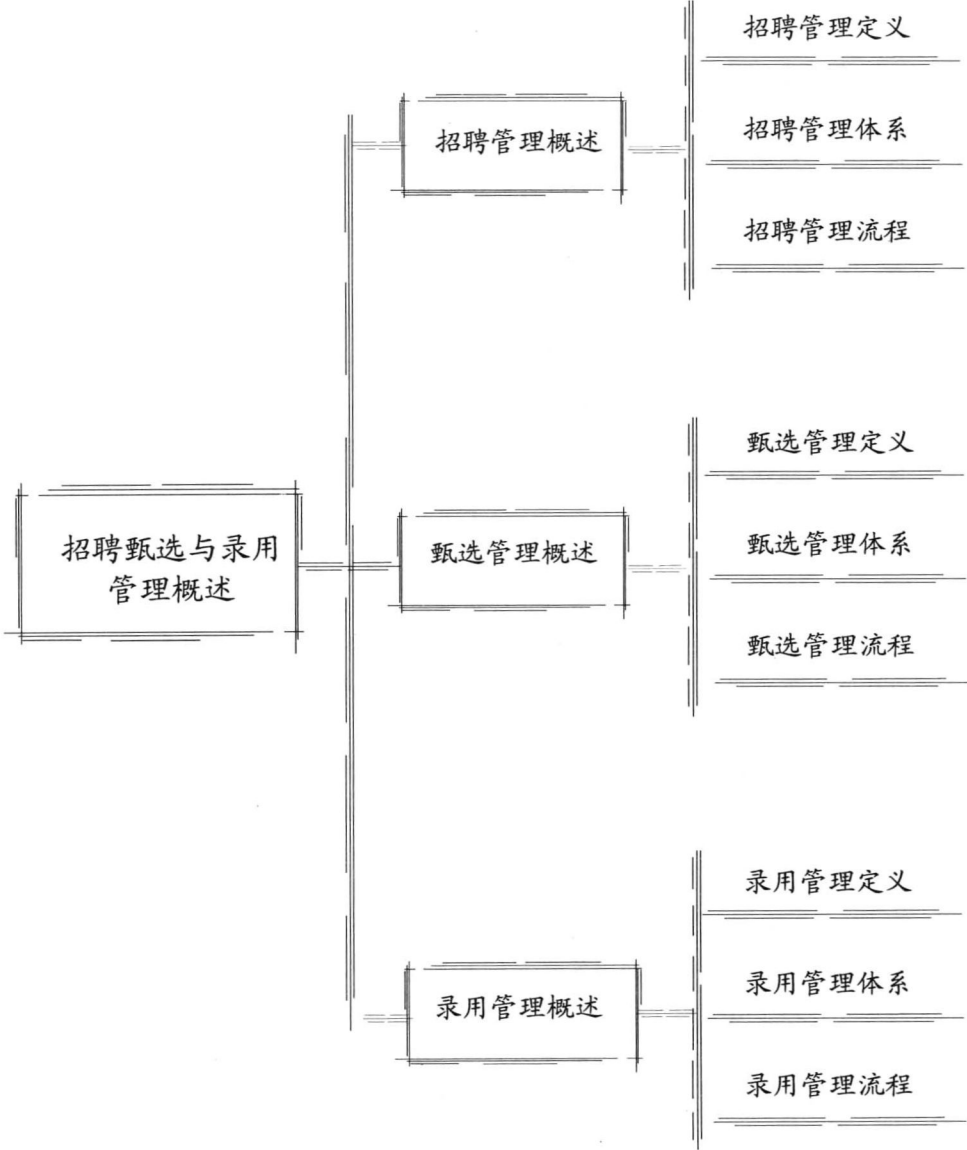
14.3 公职人员面试管理 / 201

- 14.3.1 公职人员面试流程 / 201
- 14.3.2 公职人员面试内容 / 202
- 14.3.3 公职人员面试标准 / 204

14.4 公职人员录用管理 / 205

- 14.4.1 公职人员录用范围 / 205
- 14.4.2 公职人员录用程序 / 205
- 14.4.3 公职人员录用通知 / 206

【本章知识导图】



引导案例

如何提高招聘工作的信度和效度

阳光百货公司创建于 1990 年，该公司曾经是一个默默无闻的小杂货店，经过多年规范管理和运营，如今已迅速成长为中国大型百货公司之一。阳光百货公司之所以能在经济舞台上取得巨大的成就，关键在于其人才战略。

1. 人力资源部根据公司不同时期的发展计划，制定员工招聘计划，从公司的组织架构、各部门职能、各部门岗位需求出发，有步骤、有计划地实施招聘。如 1999 年春实施对采购主管、客服主管等中层管理人员的招聘计划；根据公司业务拓展、需要高学历人才的需求，于 2006 年实施了春季校园招聘计划；根据公司国际化发展战略的需求，于 2011 年实施了海外招聘计划等。

2. 公司将“以人为本，任人唯贤”的理念作为招聘的指导思想，实施公平公正的招聘策略。人力资源部根据需求岗位的不同层次和性质，有针对性地选择不同的招聘渠道发布招聘信息，采取媒介招聘、内部竞聘和委托招聘等相结合的方法。

3. 为保证招聘工作的有效性，人力资源部建立了人才评估中心，针对不同岗位设立了不同的人才测试方法，公司的应聘者需经过填写职位申请表、笔试、面试、情景模拟、体检、背景调查等环节，在各环节均表现优秀的情况下，方可进入审批录用环节。公司人才评估中心的建立确立了规范化、科学化和程序化的人才评估方针。

4. 员工办理入职手续后，人力资源部人员会根据其个人档案建立人才信息库，通过信息库可查看员工的基本资料、岗位职责、培训记录、岗位绩效等，这有利于为员工建立符合实际的职业发展通道。

案例点评

人才是推动企业前进的动力，阳光百货公司“以人为本，任人唯贤”的招聘指导思想和公平公正的招聘策略有利于吸引优秀人才的参与。人力资源部建立的人才评估中心有利于提高人才甄选的信度和效度。公司在选拔优秀人才、提升产品市场份额的同时，还需要注重对人才的培养和开发，为员工制定符合实际的职业通道，惟其如此，这个企业才能走向成熟，走向成功。

企业的发展离不开人才，如何通过招聘吸引人才，如何通过甄选鉴别人才，如何通过录用配置组织真正需要的人才，是大多数企业人力资源管理工作者共同面临的一个十分重要而现实的问题。

一个组织拥有什么样的员工，在一定程度上决定了它在市场竞争中的地位。谁能率先招聘到适合自己企业的员工，形成人才优势，谁就能在市场获得竞争优势。招聘、甄选与录用工作是现代人力资源管理系统最重要、最核心的环节。可见，成功的人员招聘、甄选与录用管理，对于构建和维持一个成功的组织运营体系是至关重要的。

1.1

招聘管理概述

1.1.1 招聘管理定义

招聘管理是指在企业人力资源规划的指导下，通过一定的手段和信息的展开，以识别和吸引潜在员工为主要目的的所有实务或活动。招聘是甄选和录用的基础与前提，甄选和录用是招聘的目的和结果。招聘主要是通过宣传来扩大影响，树立企业形象，达到吸引人应聘的目的。企业在实施招聘管理时，应当遵循以下四项原则。

1. 信息公开原则

信息公开原则是指企业在招聘员工时，应该将招聘的职位、数量、任职资格、基本待遇、考核方法、招聘时限等信息及时向社会公布。

2. 公正平等原则

公正平等原则是指企业要对所有应聘者一视同仁，使招聘者能公平地参与竞争。

3. 效率优先原则

效率优先原则是指企业应根据不同的招聘要求灵活地选择适当的招聘形式，用尽可能低的招聘成本吸引高素质员工。

4. 双向选择原则

双向选择原则是指企业在招聘时和招聘者在应聘过程中，双方根据自己的需要进行双向选择。

1.1.2 招聘管理体系

由于不同组织的战略不同，它们可能对招聘赋予不同的重要程度。但是一般来讲，所有公司在招聘环节都要具备详细的招聘管理制度、岗位说明书体系、招聘计划等方面的文件，以保证招聘的有效性和可操作性。

1. 招聘管理制度

招聘管理制度是招聘工作计划、执行及目标实现的重要保证。它包括招聘计划的制定程序、招聘过程中各事项执行的依据及标准、招聘管理原则等。招聘管理制度体系的建设是招聘管理体系标准化的重要前提。

2. 岗位说明书体系的建设

企业应该建立完善的岗位说明书体系，岗位说明书是招聘工作的重要参考依据。岗位说明

书是在岗位信息收集、比较、分类的基础上进行编写的，是岗位分析的关键环节。

（1）岗位说明书的内容

岗位说明书是岗位分析人员根据某项职务的物质和环境特点，对岗位任职人员的资格能力、责任权限及工作标准的详细说明。岗位说明书由岗位描述和岗位规范两大部分组成，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 岗位说明书的内容说明

内容框架	具体内容说明
岗位描述	1. 岗位基本信息，即对职位的名称、编号、职务所属部门、编写日期等内容进行说明
	2. 工作概述，又称工作综述，用于描述工作的整体性质
	3. 岗位职责和权限，即该岗位的责任和权利，权责要对应
	4. 工作关系，包括沟通关系、上下级之间的关系、部门协调关系等
	5. 工作设备及其他，包括工作所需要的设备、辅助设备和其他支持条件
	6. 岗位环境，包括正常的温度、适当的光照度、通风设备、安全措施等
岗位规范	从事该岗位工作所应该具备的学历、知识、技能、能力、体格和个性特征等要求，以及工作的流程、标准等内容

（2）岗位说明书的编写规范

① 岗位名称和上、下级关系。明确岗位名称和本岗位的上、下级关系，岗位名称要与前一部分“岗位设置”中的名称一致。每个岗位只能有一个直接上级，不能有多个直接上级，但可以有多个下级。对下属人员还要分出哪些是直接领导，哪些是间接领导，以及他们的岗位级别。例如部门经理、主管、专员、一般职员。

② 任职资格与条件。每个岗位均要由学历、经验、专业知识、业务了解范围等方面来确定本岗位的任职资格与条件，同时要界定在某种情况下招聘时优先考虑。

③ 岗位目的。在编制岗位说明书时，要将设置这个岗位的主要目的以及这个岗位在整个企业运行中所起的作用阐述清楚，同时填写在“岗位目的”栏中。

④ 企业内外部沟通关系。在岗位说明书中，要明确本岗位在企业内外部的沟通关系。在企业内部，要明确它与内部的哪些岗位、哪些部门具有沟通关系。在企业外部，要明确它与社会上的哪些单位（如相关政府部门，上、下游或关联企业，客户企业，社会团体，学术单位等）具有沟通关系。

⑤ 责任范围。每个岗位的责任范围应根据本岗位所在的部门或单位的职能分解来确定。一个部门经理通常要对本部门的全部职能负责，而其下属可能只对本部门的某几项职能负责。通常我们认为部门经理级的责任范围应在 8~12 项，而单个职员的责任范围应在 4~8 项。

⑥ 责任程度。每个岗位的责任程度分为全责、部分和支持三种。全责是指本岗位要对该项任务负全部责任。部分是指本岗位要对该项任务负一部分责任。支持是指本岗位要对该项任务负支持或保障的责任。同一级别的职员中，对某项工作负全责的只能有一个人，负部分和支持的可以有几个人。

⑦ 建议考核内容。在岗位说明书中，除要明确本岗位的责任范围和责任程度外，还要明确某一项责任的建议考核内容。针对某项责任的考核内容一般规定 2~3 项，而且应尽量选择较容易量化的指标。例如完成工作量、完成时间等。

（3）岗位说明书编写中需要注意的问题

① 注意岗位描述和组织结构设计、职能分解、岗位设置的一致性和衔接性。岗位描述和组

织结构设计、职能分解、岗位设置是人力资源管理的几个密切相关的环节。要注意这几项工作的一致性和衔接性，具体内容如图 1-1 所示。

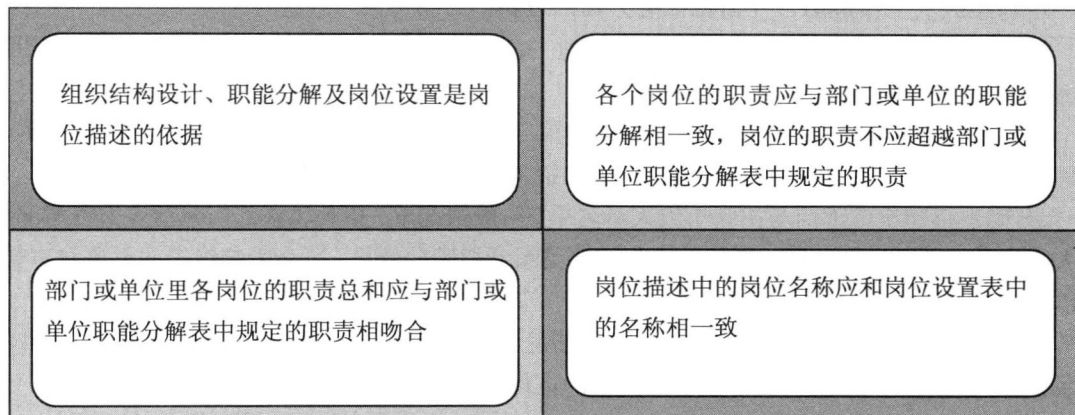


图 1-1 岗位描述和组织结构设计、职能分解、岗位设置一致性和衔接性的表现

② 任职条件中的学历、经验等要适度掌握。任职条件中的学历、经验等要根据公司规模、岗位需求进行适度掌握，不可过于苛求。某公司岗位、学历与经验表如表 1-2 所示。

表 1-2 某公司相关岗位的学历与经验示例表

职位	学历	经验
高层管理者	大本以上、硕士优先	8 年或 10 年以上
中层管理者	大本以上	3 年或 5 年以上
基层管理者	大专以上	2 年以上
一般职员或工人	中专以上	——

③ 职责划分要清晰。编制岗位说明书时，要将每个岗位的职责划分清晰，各个岗位间的职责既不能重叠，也不能留有空白。

3. 招聘计划

一般来说，一份完整的招聘计划应包括以下 11 项内容。

- ① 明确人力资源需求，确定招聘的岗位、人员需求量，岗位的性质及要求等。
- ② 招聘小组人员名单，包括小组人员的姓名、职务和职责分工。
- ③ 应聘者的考核方案，包括考核的场所、时间、题目等。
- ④ 招聘时限，指整个招聘工作的起止时间。
- ⑤ 新员工的上岗时间。
- ⑥ 详尽的招聘工作推进时间表，以便与相关负责人配合。
- ⑦ 招聘的成本。招聘成本的计算可用下列公式来计算：

$$\text{单位招聘成本} = \text{招聘总费用} \div \text{雇用人数}$$

其中，招聘总费用主要包括人事费用、业务费用和一般开支。

人事费用——招聘工作人员的薪水、福利、差旅费、生活费补助和加班费等。

业务费用——通信费（电话、传真、邮资、上网费）、专业咨询与服务费、广告费、体检费、信息服务费（公司宣传资料、获得中介信息的费用等）和物资用品等。

一般开支——设备租用费、办公室用具设备和水电及物业管理费等。

⑧ 应聘人员的分析。主要是在各招聘岗位素质评分标准的基础上，对应聘人员的教育经历、培训经历、工作经历、性格特征等方面的分析。

⑨ 确定招聘渠道。要明确招募对象是通过内部招聘还是外部招聘来获得，然后要考虑招募范围、招募的渠道和方法。

在明确具体招聘目标的前提下，广泛收集和了解人力资源供求信息，综合考虑招聘成本、质量、时限等方面后，再选择招聘渠道，决定招聘范围。

⑩ 确定招聘实施部门与招聘小组人员名单。一般情况下，招聘实施部门包括人力资源部和用人部门。由于招募人员素质的高低不仅直接关系到招聘的效果，还会影响组织的形象和声誉，所以要特别注意挑选和培训招聘人员。

⑪ 招聘广告。招聘广告包括企业的基本情况，拟招聘岗位，应聘人员的基本条件，企业的联系方式，应聘地点和时间，应聘时需携带的证件、材料及其他注意事项。

除了上述项目外，招聘管理体系还应包括招聘规划、环境分析及招聘执行管理等。

1.1.3 招聘管理流程

招聘管理一般要经过人力资源计划、职务说明书、招聘计划（时间、岗位、人数、任职资格）、招聘准备（了解市场、发布信息、接受申请）、选拔（初步筛选、笔试、面试、其他测试）、录用（做出决策、发出通知）、评价（程序、技能、效率）等流程。

在上述程序中，人力资源计划和职务说明书是招聘的依据，人力资源计划决定了招聘的时间、人数和岗位等，职务说明书则明确了对招聘人员的要求。根据人力资源计划和职务说明书，就可制定具体的招聘计划，从而指导招聘工作。

【复习与思考】

1. 什么是招聘管理？招聘管理的原则是什么？
2. 招聘管理体系包含哪些方面的工作？
3. 招聘管理的流程是什么？

1.2

甄选管理概述

1.2.1 甄选管理定义

做决策的人应该在不掺杂主观情绪的情况下，寻找应聘者与职位之间的最佳匹配。一般来说，一个人的绩效是能力和动力的综合产物。通常甄选是在几个具备基本资格的应聘者之间进行的选择，所以决策者必须判断这些人中间谁的综合素质（或绩效）与组织和职位最为匹配。

1. 甄选管理的定义

甄选是使用各种测评技术与选拔方法，挑选合格员工的过程。通过人员甄选（personnel selection），组织做出允许谁或者不允许谁加入组织的决定。甄选过程始于招聘得到的候选人，然后试图减少他们的数量，留下对空缺职位最合适的人选。在这个过程的最后，被选中的人员