



普通高等教育规划教材

员工招聘与配置

主编 陈丽琳



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
WWW.NNUP.COM

东北师范大学出版社

普通高等教育规划教材

员工招聘与配置

YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI

主 编	陈丽琳				
副主编	金 利	张 舰			
编 者	马昆姝	刘 帆	李云雀		
	杨熙纯	汪 虹	罗 霞		
	王改英				



东北师范大学出版社
长 春

内 容 提 要

本书围绕员工招聘与配置的有关知识和方法技巧进行阐述。第一章介绍了员工招聘与配置的基本内容以及存在的问题;第二章介绍了员工招聘计划制定的基本流程以及应注意的问题;第三章介绍了内外招聘渠道的选择及其方式方法;第四章介绍了员工甄选的流程与方法;第五章介绍了面试的组织与实施;第六章介绍了人事测评的工具与方法;第七章介绍了录用与评估的方法步骤;第八章介绍了人力资源有效配置的方法与技巧;第九章介绍了劳务外派与引进的基本知识、问题与发展趋势。每章均有与知识点相关的问题案例、成功的案例与思考和讨论题,书中还有很多相关工作需要的工具。这些对学生掌握重点内容以及在具体工作中使用的便捷提供了方便。

本书可作为高等院校本科层次使用的人力资源管理专业课程的教材,也可作为喜爱人力资源管理工作的人员或者在招聘与配置实践中需要提高的工作人员使用的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与配置/陈丽琳主编. —长春:东北师范大学出版社,2011.5

ISBN 978-7-5602-6928-3

I. ①员… II. ①陈… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 082668 号

□责任编辑:王宏志 □封面设计:支点传奇

□责任校对:曲 颖 □责任印制:孙 彬

东北师范大学出版社出版发行

长春净月经济开发区金宝街 118 号(邮政编码:130117)

销售热线:0431—85687213

传真:0431—85691969

网址:<http://www.nenup.com>

电子函件:sdcbs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版

北京市彩虹印刷有限责任公司印装

北京市顺义区顺平路南彩段 5 号(邮政编码:101300)

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

幅面尺寸:185 mm×260 mm 印张:19.5 字数:446 千

定价:38.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,可直接与承印厂联系调换

人力资源管理专业系列教材编写委员会

编写委员会

主 任

赵曙明

副主任

刘永泽

委 员

王立兵 刘晓红 刘晓鹰 彤芳珍 陈丽琳 陈 晶
姚克忠 葛红光 赖胜才 穆健康 张 舰

本书编写人员

主 编

陈丽琳

副主编

金 利 张 舰

参 编

马昆姝 刘 帆 李云雀 杨熙纯
汪 虹 罗 霞 王改英

序

1996年经济合作与发展组织(OECD)正式提出了“基于知识的经济”(Knowledge Based Economy)的崭新概念,并指出这种经济是建立在知识和信息的生产、分配、使用之上的经济。1997年,美国前总统克林顿更直接地称之为“知识经济”(Knowledge Economy)。当今人类社会已经进入知识经济社会,知识已经成为最重要的生产要素,人力资源,特别是人才资源,作为知识的创造者与知识的承载者,将取代传统的资源而成为最宝贵的资源,因此对人力资源的开发和管理,将成为管理者面临的最大挑战,也是需要理论界持续研究的永恒课题。

自从彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中提出了“人力资源”的概念之后,现代人力资源管理理论研究逐步深入,取得了丰硕的研究成果。在我国,一批管理学者将西方人力资源管理理论引进中国,并将西方人力资源理论与中国实践相结合,不仅促进了我国人力资源管理理论的研究工作,而且推动了我国的人力资源管理实践活动。

管理科学是与人类活动密切相关的一门学科,也是非常贴近实践的一门学科。“本质不在于知,而在于行。”离开了管理实践活动,管理学既没有生存的理由,也没有发展的空间。在知识经济社会,我们所面临的世界是一个更加复杂和多变的世界,知识的不断更新,科技进步的加快,以及市场竞争的加剧,使得产业周期不断缩短,也使得管理环境呈现出更加复杂多变的特征,这不仅给传统的管理理论带来了巨大的挑战,也使管理实践活动面临着更加复杂的局面。在这种复杂多变的背景下,作为人力资源管理理论的研究者和实践者,必须确立新思维,以变应变。一方面,管理科学是全人类的共同财富,管理理论和管理实践活动有着共同的一般规律,因此我们需要积极借鉴国际上一些优秀的管理理论和方法,不断加强人力资源管理理论问题的研究,加快人力资源管理研究国际化的步伐;另一方面,管理科学又是与制度文化密切相关的一门学科,在不同国情和不同制度文化背景下的管理理论与管理实践活动也存在着很大的差异,这在人力资源管理领域尤为明显,因此我们需要结合我国的国情和制度文化背景,融汇中西,逐步形成具有中国本土特色的管理学学科体系和人才培养体系。为此,东

北京师范大学出版社组织南京大学、东北师范大学、哈尔滨理工大学、西南师范大学等全国十余所高校的商学院或管理学院的学者、教授、博士生导师等主编了系列教材——“普通高等教育规划教材·人力资源管理应用型教材”。本套教材借鉴了国外一流大学的教学模式和教学过程中的成功经验与做法,结合中国的基本国情,考察中国宏观经济和微观经济组织面临的文化背景及风俗习惯,研究中国学生特有的逻辑思维方式,突出管理的实践性和应用性,较好地体现了以下几个特点:一是在知识体系上更加合理。该套教材适应当今社会对人力资源管理专业人才培养的实际需要,编写了包括基础会计学、统计学、人力资源管理、市场营销学、组织行为学、管理学、微观经济学、宏观经济学、管理信息系统、财务管理、经济法、员工招聘与配置、劳动关系与劳动法、劳动经济学、工作分析、人力资源规划、企业战略管理、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利等在内的共20本教材,学生通过学习,能够形成完整的知识体系,较好地掌握人力资源管理的一套基础理论和方法。二是突出应用性的特点,更加贴近我国的管理实践活动。例如:在内容编写上,注重结合管理实践对基本理论知识进行全面阐述,以帮助学生和管理理论知识的理解和掌握;在案例选择上,突出本土化案例和国外的经典案例,以提高学生分析和解决实际问题的能力。三是在编写体例上更加科学新颖。例如:在每一章的开始,首先提出本章的学习目标、内容结构和引导案例,以便让学生尽快了解该章的知识框架;每章中间还根据教学需要,穿插学科背景知识、学术观点争论、最新研究进展等,以便让学生了解学科前沿研究动态,增强了可读性;在每章的结尾,还有本章小结、思考题目、案例分析等,以便让读者通过学习,更好地巩固所学的知识要点。

本套系列教材,不仅可以作为我国高等院校人力资源管理专业本科生的教科书,而且工商管理类的其他专业学生以及在公司企业和相关部门从事实际经济、管理工作的人员也可以根据工作需要阅读和参考。我们希望本套系列教材的出版,能够为我国高等院校人力资源管理专业人才培养和我国人力资源管理实践活动作出有益的贡献。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

赵曙明于澳大利亚

2011年2月18日

前言

人类历史发展到今天,被称之为“新经济时代”、“网络时代”和“知识经济时代”。“时代”前面冠以的这些名词,显示了这样的信息:经济全球化,知识爆炸性增长,信息高速传递和共享,网络威力巨大。在这个时代里,正在经历着一场剧烈的变革。变革由知识内涵所发生的根本变化所驱动,变革的结果是:劳动、资本和土地这些传统的生产要素随着科学技术和生产力的发展在不断发展。除了土地这个“硬件”以外,资本的含义随着人力资本、社会资本这些学科的出现已经被更新,劳动要素除了传统的体力要素外,更是被要求与管理、技术、信息、商标、企业家才能等“软件”结合起来,与人的创造性结合起来。而且,这些以高知识含量为特征的“软件”已经成为不可或缺的生产要素。资本与劳动要素的更新都凸显了人力资源在经济与社会发展中的重要地位。无论是国家、城市、企业还是非盈利组织,要提高或者保持自己的竞争力,都必须先提高人才的竞争力。人力资源管理在各类组织中的地位越来越重要。

在新的时代,各类组织要想建立或保持竞争优势,需要以更加开放的理念,打开快速响应的通道,以人为本,创造性地建立高效率的组织架构。招聘与配置工作的目标就是根据组织的发展状态,有针对性地获取具有合适技能、认同组织的文化、有意愿并能较稳定地服务于组织的人员,并且将他们安置到最合适的岗位上去。成功地选拔和录用组织所需要的人才,实现所招人员与待聘岗位的有效匹配,从而实现组织人力资源的最优状态是人力资源管理的重要任务。

本书在借鉴和吸收发达国家人员招聘与配置方面的研究成果及实践经验的基础上,密切联系国内实际,在介绍招聘与配置相关知识的基础上,分析我国企事业单位在人才招聘与配置方面的实际问题。在编写过程中,注意突出了前沿性、系统性、实用性等方面的特点。为此,我们进行了自己的探讨:

1. 注重学习的实用性。

本书在介绍理论知识的同时关注学习者的实际需要,因此,本书在每章的章首设置了引导式案例,让学习者在学习之前进入一种问题的情景中,帮助学习者从实践中发现问题并且通过学习能运用相关知识解决问题。在章末又提供了思考题、相应知识点的成功案例及其讨论题供读者分析研讨,目的是进一步加深对

有关知识的掌握。书中还提供了很多招聘工作需要的图表等工具,力图为实际工作提供方便。

2. 关注学科发展的前沿性。

本书关注有关工作的常见问题与相关内容的发展趋势,特别是对招聘实践中出现的新趋势、新问题进行了介绍。在重要的章节里,本书就某些现实中经常出现的问题进行了分析,并提出了解决的对策。在有关章节,介绍了有关项目的发展趋势,有关知识的最新研究成果,以加深学习者对这门学科的前沿性认识。

3. 强调知识结构的系统性。

本书对招聘与配置的有关知识及其相关工作作了全面的介绍,力求详细系统,具体实用。不仅就招聘与配置的理论知识进行了系统的梳理,而且给出了方法和步骤,在一些具体的方法上还举例说明,让学习者能够学而有用。

本书由西南民族大学管理学院陈丽琳教授主编,河南成建学院金利、黄河科技学院张舰副主编。西南民族大学管理学院罗霞、杨熙纯、马昆姝、刘帆、汪虹、李云雀,新乡学院的王改英参与编写。各章的编写情况如下:第一章、第七章、第九章由陈丽琳主要负责编写;第二章由罗霞主要负责编写;第三章由杨熙纯主要负责编写;第四章由马昆姝主要负责编写;第五章由刘帆主要负责编写;第六章由汪虹主要负责编写;第八章由李云雀主要负责编写。金利、王改英参与了书稿的部分内容编写和全书的审校工作。全书由陈丽琳拟定提纲并负责统稿。黄河科学院商学院教学院长张舰教授为全书进行外审。

编 者

2010年2月28日

目 录

第一章 招聘与配置概述	1
第一节 员工招聘与配置的基本概念	2
第二节 招聘的基础及重要性	4
第三节 招聘的基本流程	6
第四节 员工合理配置	11
第二章 员工招聘计划的制定	23
第一节 招聘计划概述	24
第二节 招聘计划的前期工作	27
第三节 招聘计划的内容	44
第三章 招 聘 渠 道	54
第一节 内外部招聘的比较	54
第二节 内 部 招 聘	61
第三节 外 部 招 聘	70
第四章 员工甄选的流程与方法	86
第一节 员工甄选的概念和流程	87
第二节 人员的初步筛选	88
第三节 笔试的特点与优缺点	102
第四节 笔试题目的设计	105
第五节 笔试实施过程	107
第五章 面试的组织与实施	111
第一节 面试的含义和目标	112
第二节 面试的种类及其优缺点	115
第三节 面试的基本步骤	122
第四节 面试问题的设计与处理技巧	127
第五节 面试的观察与评价	134

第六章 招聘与配置中的人员测评	145
第一节 人员测评概述	146
第二节 人员测评的基础知识	150
第三节 心理测验的方法	161
第四节 评价中心技术	172
第五节 人员测评的组织和实施	185
第七章 录用与评估	190
第一节 影响录用的因素、原则与方法	191
第二节 人员录用决策的方法	194
第三节 人员录用的实施流程与手续	200
第四节 新员工的适应性培训	209
第五节 员工招聘的评估与总结	218
第八章 人力资源的有效配置	226
第一节 人力资源优化配置	227
第二节 人力资源配置的方式	234
第三节 员工配置的方法	246
第四节 员工配置实践中存在的问题	252
第九章 劳务派遣与引进	257
第一节 劳务派遣与引进概述	258
第二节 国内劳务派遣的管理	266
第三节 国外劳务派遣的管理	268
第四节 劳务引进的管理	294
参考文献	298
后 记	301

第一章

招聘与配置概述

► 内容提要

本章介绍员工招聘与配置的基本内容。第一节介绍招聘和配置的概念。第二节介绍企业招聘的基础及其重要性。第三节详细介绍了招聘的有关准备工作和招聘的实施流程。第四节讲述员工合理配置的重要性、招聘配置与其他人力资源管理业务间的关系以及存在的问题和面临的新挑战。

► 引导案例

招聘的人才为什么不符合岗位要求？

天洪公司是一家发展中的公司，它在15年前创立，现在拥有10多家连锁店。在过去的几年，从公司外部招聘来的中高层管理人员中，大约有50%的人员不符合岗位的要求，工作绩效明显低于公司内部提拔起来的人员。在过去的两年中，从公司外聘的中高层管理人员中有9人不是自动离职就是被解雇。

从外部招聘来的商业二部经理因年度考评不合格而被免职后，终于促使董事长召开了一个由行政副总裁、人力资源部经理出席的专题会议，分析这些外聘的管理人员频繁被更换的原因，并试图得出一个全面的解决方案。

首先，人力资源部经理就招聘和录用的过程作了一个回顾，公司是通过职业介绍所，或者在报纸上刊登招聘广告来获得职位候选人的。人员挑选的工具包括一份申请表、三份测试（一份智力测试和两份性格测试）、有限的个人资历检查以及必要的面试。

行政副总裁认为，人力资源部在录用某些职员时，犯了判断上的错误。他们的履历表看上去挺不错，说起话来也头头是道，但是工作了几个星期之后，其不足就明显地暴露出来了。

董事长则认为，根本问题在于没有根据工作岗位的要求来选择适用的人才。从表面上看，几乎所有录用的人都能够完成领导交办的工作，但他们很少在工作上有所作为、有所创新。

人力资源部经理提出了自己的观点，认为公司在招聘时过分强调人员的性格特征，而不重视应聘者过去在零售业方面的记录，如在7名被录用的部门经理中，有4人来自与其任职无关的行业。

行政副总裁指出，大部分被录用的职员都有某些共同的特征。例如：他们大都在30多岁，而且经常跳槽，曾多次变换自己的工作；他们都雄心勃勃，并不十分安于现状；在加入公司后，他们中的大部分人与同事关系不是很融洽，与直属下级的关系尤为不佳。

会议结束的时候,董事长要求人力资源部经理:“彻底解决公司目前在人员招聘上存在的问题,采取有效措施从根本上提高公司人才招聘的质量!”^①

那么,天洪公司管理人员的招聘有什么问题呢?造成这些问题的原因是什么?请带着问题进入下面的学习。

第一节 员工招聘与配置的基本概念

学习要点提示

理解员工招聘与配置的基本概念,了解几种不同的观点和招聘定义应具有的特征。

招聘工作是有效进行人力资源开发和利用,实现人力资源管理^②和企业战略相匹配的第一环节。能否招到企业所需要的人才是企业成功的关键,也会影响企业的持续发展,许多企业因需求计划和招聘计划不匹配,招聘来源和渠道过于单一,事后缺乏系统的考评体系等问题而连遭失败。要实现人力资源的最佳配置,必须深入地学习有关招聘与配置的概念、基础、基本流程等知识。

一、员工招聘的基本概念

关于招聘的概念,很多学者从不同的角度给出了不同的解释。

美国学者乔治·T·米尔科维奇等认为,招聘是确认和吸引大量候选者的过程,从中挑选符合雇佣要求的人。亚瑟·W·小舍曼等认为,招聘是寻求和鼓励潜在的应征者申请现有的或预期的空缺职位的过程。^③这两个定义不管从哪个角度出发都明确了招聘的一个重要关键点:就是根据企业的需求将符合要求的人招到合适的岗位,显示了招聘与配置的密切相关性的特征。

我国学者也有许多定义。廖泉文认为,招聘是企业获取合格人才的渠道,是组织为了生存和发展的需要,根据组织人力资源规划和工作分析的数量与质量要求,通过信息的发布和科学的甄选,获得本企业所需的合格人才,并安排他们到企业所需岗位工作的过程。胡君辰等认为,招聘有广义和狭义之分。广义的招聘是指企业为了发展的需要,为了安置

① 资料来源:劳动和社会保障部,国家职业资格全国统一鉴定,助理人力资源管理师技能试题。2003年6月。题目是编者加的。

② 人力资源管理(Human Resources Management),从事人力资源管理的工作人员常常被简称为HR。

③ 转引自:董福荣,赵云昌,招聘与录用。大连:东北财经大学出版社,2006:1~2。

空缺的岗位，向企业内外吸收、挑选、安置人力资源的过程；狭义的招聘是指企业为了发展的需要，为了安置空缺的岗位，向企业内外发布有效信息，集合应聘者的全过程。边文霞认为，招聘是企业为了生存和发展，采用一定的方法吸纳或寻找具备任职资格和条件的求职者，筛选出合适的人员予以聘用的工作过程。^①

根据学者们的观点和招聘工作的实际，招聘的定义应具备如下五方面特征：第一，招聘是由员工甄选、测试、选拔、录用、评估等活动构成的一系列过程，这个过程因企业规模和行业性质的不同而具有不同的复杂程度。第二，人员需求是招聘工作的基础和前提。人员需求的数量、质量、结构和条件等需要进行科学的工作分析和良好的人力资源预测及规划。第三，招聘要通过一定的渠道进行，目的是让应聘者知道招聘信息，便于募集人才。第四，选拔方法的有效与否关系到企业录用什么样的人，关系到企业以后的发展。第五，录用决策。这是前面工作的自然结果，也是招聘工作的最终体现。

综合上述招聘特征，笔者认为，所谓招聘是指组织为了战略目标的实现和继续发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的数量与质量要求，采用一定的方法和渠道吸引或寻找具备任职资格和条件的应聘者，并利用各种测评方法筛选出适合一定职位需要的人员予以录用的过程。

二、员工配置的基本概念

随着企业规模的不断扩大，员工的合理有效配置已经开始成为影响企业成败的关键因素和考察人力资源管理状况是否良好的标志之一。很多企业因个人和岗位不匹配，大材小用等问题而陷入招聘“怪圈”的恶性循环，所以我们一定要在做好招聘工作的基础上努力将合适的人放到合适的岗位上。坚持大才大用，小才小用，各尽所能，人尽其才，才能有效地开展后续的人力资源管理的各项业务。

随着业务涵盖内容的不断复杂，岗位要求的不断提高，员工配置所涵盖的内容也在不断地丰富和完善，很多学者从不同角度出发提出了自己不同的见解，可谓是仁者见仁，智者见智。那么到底什么才算是一个有效、合理的配置呢？这就需要深入理解配置的概念、原则、形式等内容。

人员配置就是在预测和分析哪些工作岗位需要填补，该岗位的具体要求和任职资格是什么等问题的基础上，通过选拔和录用将合适的人放到合适的岗位上的一系列过程。配置指的是人与事的匹配关系，目的是通过人与事的配合以及人与人的协调，对员工进行充分开发并利用员工实现组织目标。

不同的人因性格、气质、兴趣爱好和专业的不同而具有很大的差异，有的人适宜从事办公室工作，有的人适于从事推销工作，而有的人则能在管理岗位上发挥其专长。如果各尽所长，对于企业的发展显然是有利的；反之，既无法完成组织的既定目标，又会使员工心中不满，从而降低企业的工作效率。解决这一问题要求企业必须做到有效合理的配置。

^① 边文霞. 员工招聘实务. 北京：机械工业出版社，2009：2.

第二节 招聘的基础及重要性

学习要点提示

理解员工招聘中人力资源规划和工作分析等基础性工作及招聘对人力资源管理的重要性。

一、招聘的基础

招聘是人力资源管理工作中的一个重要环节，与其他各项人力资源管理活动密切相关构成一个有机整体。其中人力资源规划和工作分析是招聘能否顺利进行的前提条件和基础。

（一）人力资源规划

在员工招聘工作开展之前，首先一定要制定基于企业战略发展目标的人力资源规划。人力资源规划是指根据组织的发展战略目标及企业的内外部环境变化，从组织整体超前和量化的角度分析、制定人力资源需求的过程。分析组织的宏观和微观环境，根据组织的具体任务预测未来的人员需求，是人力资源规划的重要任务。人力资源规划包括预测未来的人力资源供求状况、制定行动计划及控制和评估行动计划等过程。它的目的是确保组织在适当的时间和不同的岗位获得适当的人选（包括数量、质量、层次和结构）。一方面，满足组织对人员的需求；另一方面，最大限度地开发和利用组织内部现有人员的潜力。从人力资源规划中得到的人力资源净需求预测决定了预计要招聘的职位与部门、数量、时限、类型等因素。

我国很多企业的人力资源规划滞后于企业发展的战略需要，经常是有了需求再进行临时招聘，这就造成了企业人力资源建设数量、质量、层次和结构上的先天性不足。因此，必须制定一个以战略目标为导向的人力资源规划，才能引导企业的招聘工作向合理、有序、层次化的方向发展。

（二）工作分析

科学细致的工作分析是招聘工作的另一个基本前提。所谓工作分析是运用系统性的方法收集有关工作的各种信息，明确各个岗位的工作目标和内容，或者各职位的权限。弄清楚招聘人员主要做的工作有哪些，具体位置是什么，胜任这项工作需要具备什么样的任职资格，等等。它确定工作所包含的任务及工作承担者成功完成工作所必需的技能、知识、能力和资格条件。也就是说，工作分析就是对某个职位所从事的工作内容和任职者所需要的条件进行分析，最终形成一个工作描述和职位说明书。它为我们的录用等各项工作提供了主要的参考依据，同时也为应聘者提供了关于该工作的详细信息。

在工作分析中最主要的一个内容就是对员工胜任能力的分析。在传统的人力资源管理中，一般是通过职位或者岗位分析来确定人员所需要具备的任职要求（知识、技能、能力和其他特征），并在此基础上进行有关人员的选拔、培训和评价的。然而，生产和管理环

境的变化已经使传统的知识、技能不能满足企业对员工胜任能力的要求,所以需要员工不断地更新自己拥有的知识、技术和能力。这不仅要求员工保持终身学习,还要求企业对员工进行长期的不断的培训。

胜任能力的概念,是美国著名心理学家哈佛大学的教授戴维·麦克利兰在1973年提出的。这个概念显示:(1)胜任能力是指能区分在特定工作岗位和组织环境中的绩效的个人特征。(2)胜任能力是驱动员工产生优秀工作绩效的各种个体特征的集合。(3)胜任能力是判断一个人能否胜任某工作的起点,是决定并区别个性差异的。人力资源管理者应从这些特征出发分析每位应聘者的个人特质,并将这些特质与岗位要求结合起来实现人岗匹配。

人力资源规划和工作分析的有机结合会大大地加强招聘工作的科学性和准确性。

二、员工招聘的重要性

人力资源管理是一个系统的工程,招聘在其中占据着首要的位置。通过对很多企业人力资源管理体系的观察可以看出,在实际管理工作中,人力资源管理者把大量的精力放在了薪酬分配和绩效考核上,对关键的“进口”——招聘环节却不怎么关注,造成了人力资源后续工作的无穷隐患。在人力资源的所有工作中,招聘应该是最重要的,这一点从招聘工作在企业管理中所起的重要作用可以看出来。

(一) 招聘是企业人力资源形成的关键

人力资本已经成为新经济时代企业的核心竞争力。现代组织之间的竞争说到底就是人力资本的竞争,人力资本的知识、技术、能力等无形资产已经成为企业成功的关键因素。作为人力资源管理的第二步,招聘与配置工作显得尤为重要,企业的人力资源管理应以招聘工作为起点。

对于新成立的组织来说,初期的“招兵买马”从某种意义上讲直接影响着这个公司的企业文化、风气以及日后潜规则的形成。组织在前期已经投入了大量的物质、资金与时间,如果招不到组织所需要的人员,组织会因缺少合适的人选而无法按照预期的计划正常运营,从而造成资源浪费。

对于已经处于运作阶段的组织,一方面,随着组织的不断发展壮大,对人员的需求也在不断增加;另一方面,随着市场经济的不断深入,员工流动的渠道越来越多,组织应根据自身的需要不断地更新人才,通过有效手段获得符合组织需要的合格人才。高级管理人员的招聘更是在企业命运中具有举足轻重的作用。

员工招聘工作质量如何,对企业的影响往往是根本性的、长期的,甚至有时是决定性的。优秀的招聘过程,往往展示出组织清晰稳定的政策、逻辑缜密的思维、顺畅良好的沟通、保障得力的措施。这些都有利于组织吸引优秀的人员。因此,在人才竞争愈演愈烈的境况下,招聘与配置工作是组织补充新鲜血液、推陈出新、持续发展的重要步骤。成功的招聘工作是使组织在这场竞争中处于不败之地的前提条件。

(二) 招聘是人力资源开发和管理的基础

在人力资源开发与管理的整个体系中,招聘工作是人力资源规划和工作分析后进行的第一份工作,许多其他的工作都要在招聘完成的基础上才能进行。如果招募与甄选工作做得比较好,就会形成一个比较优化的人力资源管理平台,为培训与开发、薪酬、绩效管理和员工关系等后续工作的顺利开展提供一个较好的基础;如果招聘工作做得不好,就会对后续工作造成困难,也会使组织的成本增加。如招聘来的人员不能很好地满足工作需要,在后续的绩效评估中就会反映出来,在培训方面组织就需要投入更多的精力和成本,而且对于不能适

应岗位的人员，无论是辞退还是重新安置，都需要花费额外的金钱和精力。因此，招聘是人力资源管理的基础性工作，这项工作的完成质量直接影响后续工作的效率和工作质量。

（三）招聘是扩大企业知名度，树立企业良好形象的有效途径

招聘工作涉及面广，企业利用各种各样的形式发布招聘信息，如电视、报刊、广播和互联网等，可以让外界更多地了解本企业，扩大企业的知名度。有的企业以震撼人心的高薪、颇具规模和档次的招聘过程，来表明企业的实力和对人才的渴求。企业对人才的招聘，在招收到所需的各种人才的同时，也通过招聘工作的运作和招聘人员的素质向外界展现了企业的良好形象。

（四）招聘有利于人力资源的合理流动，有效地发挥员工的潜能

一个有效的招聘系统，能促进员工合理流动，为人才找到适合的岗位，从而调动人的积极性、主动性和创造性，使员工的潜能得以充分发挥，人员得以优化配置。西方经济学家的研究^①表明，员工在同一岗位上工作达4~5年以上，容易出现疲顿现象，或者因复杂的人际关系降低效率，而合理流动会使员工感到新岗位的压力与挑战，能刺激员工内在潜能的发挥。

（五）有效的招聘能减少员工离职，增强企业凝聚力

有效的招聘能够帮助组织实现内部人力资源的合理配置，提高组织管理的效率。一方面，可以使企业更多地了解应聘者到本单位工作的动机与目的，可以从诸多候选人中选出个人发展目标与企业目标趋于一致并愿意与企业共同发展的员工；另一方面，可以使应聘者更多地了解企业及应聘岗位，让他们根据自己的能力、兴趣和发展目标来决定是否加盟该企业。有效的双向选择会使员工愉快地工作，可以增强组织人员的稳定性，大大减少人员离职及其离职带来的损失，增强企业内部的凝聚力。

第三节 招聘的基本流程

学习要点提示

掌握招聘的前期准备工作与实施流程。

招聘的流程是指从出现招聘计划到候选人正式进入企业工作的整个过程。各个企业的招聘流程不尽相同，大企业招聘流程会较多较复杂，而小企业的招聘流程与大企业相比会显得简单一些，程序不会太多。这个工作一般包括招募、选拔、录用和评估等一系列活动。为了保证招聘活动的科学规范，提高招聘效果，员工招聘一般包括以下几个步骤：

^① 经济学家库克认为：一个人在任职的初期，创造力发挥充分，这一时期大约两年左右；接着进入稳定期，持续大约两年左右；随后开始下降。因此，一个人在任职后创造力发挥较好的时期前后共计4年左右。美国著名学者喀兹认为：一个群体的成员在0.5~5年之内群体效率最佳。因为半年内彼此不熟悉，信息交流不充分，不易形成良好配合，群体效率不高。5年以上，又容易形成各种复杂的人际关系，产生矛盾。

一、招聘的前期准备

（一）招聘计划的制定与审批

招聘计划是招聘的主要依据，它是由用人部门根据业务发展需要提出初步意见，然后交由人力资源部门根据人力资源规划和组织的工作需要进行审核，特别是对人员需求的数量和质量等项目进行严格复查。在全面统计各部门需要和核查组织人才储备库资料的基础上制定出详细的招聘计划交由人力资源部门领导签署意见后交上级主管部门审批。

科学合理的人员招聘计划为招聘工作提供了客观依据，并且能够规范招聘行为，避免员工招聘录用过程的盲目性和随意性，进而提高招聘质量，展示良好的组织形象。制定有效的招聘计划，离不开对招聘环境的分析，即对经济、劳动力市场及法律法规等外部环境的分析，以及对企业战略资源规划、发展计划、财务预算、组织文化、管理风格等内部因素的分析。

一份完整的招聘计划一般包括招聘小组成员、招聘的岗位和人数、招聘的范围和渠道、招聘的测评方案、招聘的时间安排、招聘的费用预算等内容。企业也可以根据自己的具体情况增加其他内容。

（二）招聘的其他准备工作

充分的准备为招聘工作的成功开展提供保证。除了招聘计划以外，企业还可以根据自己的具体情况做好招聘的其他准备工作。一般来讲，在招聘准备阶段主要应完成以下任务：

1. 分析工作任务，确定任职资格和招聘需求

在招聘准备阶段，需要分析拟招聘岗位的工作任务，明确招聘岗位的工作特点，以及任职者需要具备什么资格条件。只有明确了待招聘工作的特点和要求，才能制定有针对性的招聘计划，采取有效的招聘策略。招聘岗位的工作特点和招聘标准，可以通过查看工作说明书等信息资料及用人部门主管报告等途径来获得。

若组织尚无工作说明书，需先分析待聘岗位的工作性质、工作任务、工作职责及所需的能力、素质等要求，补充编制工作说明书后确定招聘需求。有些组织的工作说明书或者岗位职责不太清晰，需要审查修补工作说明书。此后再按照工作说明书中规定的最低任职资格确定招聘需求。确定招聘需求就是要准确地把握有关组织对各类人员的需求信息，以确定人员招聘的种类和数量。

有效的招聘活动需要将招聘控制在一个合适的规模，即吸引的应聘者不能太多也不能太少。吸引的人太多，会给招聘工作带来很大的工作量，造成资源的浪费；规模太小又会使组织对员工的选择范围很小，不利于招聘到合适的人才。

具体步骤：首先，由公司统一进行人力资源规划或由各部门根据实际工作需要提出人员需求。然后，由人力资源部门填写“人员需求表”。人员需求必须根据工作描述或工作说明书制定，一般说来，可包括以下内容：所需人员的部门、职位，工作内容、责任、权限，所需人数及何种录用方式，人员基本情况（年龄、性别等），要求的学历、经验，希望的技能、专长及其他需要说明的内容。最后，由人力资源部审核，对人力需求及资料进行审定和综合平衡，对有关费用进行评估，提出是否受理的具体建议并综合后报送主管部门审批。

2. 确定录用标准和工资水平

招聘的标准决定了录用什么样的员工，主要包括对员工的年龄、性别、学历、工作经