

# 第五章 员工招聘

## 第一节 招聘概述

### 一、招聘的概念

招聘是企业吸收与获取人才的过程，是获得优秀员工的保证，招聘实际上包括两个相对独立的过程，即招募(Recruitment)和选拔聘用(Selection)。招募是聘用的基础与前提，聘用是招募的目的与结果。招募主要是通过宣传来扩大影响，树立企业形象，达到吸引人应征的目的；而聘用则是使用各种技术测评与选拔方法（将在人才测评一章介绍），挑选合格员工的过程。很多组织往往忽视招募，只把工作重点放在选拔聘用上，这是不对的。因为这有可能导致错误的录用与错误的淘汰。应该注重招募的计划、时间、宣传、渠道选择等方面，因为它可以节约选拔与培训成本，提高人与职的适应性。

良好招聘活动必须达到 6R 原则：恰当的时间(Right Time)、恰当的来源(Right Source)、恰当的成本(Right Cost)、恰当的人选(Right People)、恰当的范围(Right Area)、恰当的信息(Right Information)。

### 二、招聘的原则

1、公开原则。应把招考单位、种类、数量、报考的资格、条件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。

2、竞争原则。指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的，一要动员、吸引较多的人报考，二要严格考核程序和手段，科学地录取人选。

3、平等原则。指对所有报考者一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制或条件和各种不平等的优先优惠政策，不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

4、能级原则。人的能力有大小，本领有高低，工作有难易，要求有区别。招聘工作，不一定要最优秀的，而应量才录用，做到人尽其才、用其所长、职得其人，这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

5、全面原则。指对报考人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。

6、择优原则。择优是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则，才能广揽人才，选贤任能，为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。

7、效率原则。效率原则指根据不同的招聘要求，灵活选用适当的招聘形式，用尽可能低的招聘成本录用高质量的员工。

8、守法原则。人员招聘与选拔必须遵守国家法令、法规、政策。在聘用过程中不能有

歧视行为。

### 三、招聘的作用

#### 1、是企业获取人力资源的重要手段。

尤其对于新成立的企业来说，人员招聘更是企业成败的关键。如果企业无法招聘到合乎企业发展目标的员工，就无法正常经营。

#### 2、是企业人力资源管理的重要内容

一方面，人员招聘工作直接关系到企业人力资源的形成；另外一方面，招聘是人力资源管理的重要环节。

#### 3、是企业人力资源投资的重要形式。

从人力资源投资的角度出发，招聘也是企业人力资源投资的重要形式。人员的招聘无疑将花费企业的费用。如果招聘失误，将对企业产生加大影响。

#### 4、能够提高企业的声誉。

一方面，可以吸引众多的求职者，为应聘者提供一个充分认识自己的机会，另一方面，既是企业树立良好的公众形象的机会，也是企业一次好的广告宣传。

#### 5、能够影响员工的士气。

一方面，引进新员工可以带来新的思想，使员工队伍具有新的活力；另一方面，也为老员工带来竞争的压力。

### 四、影响招聘的因素

#### （一）外在因素

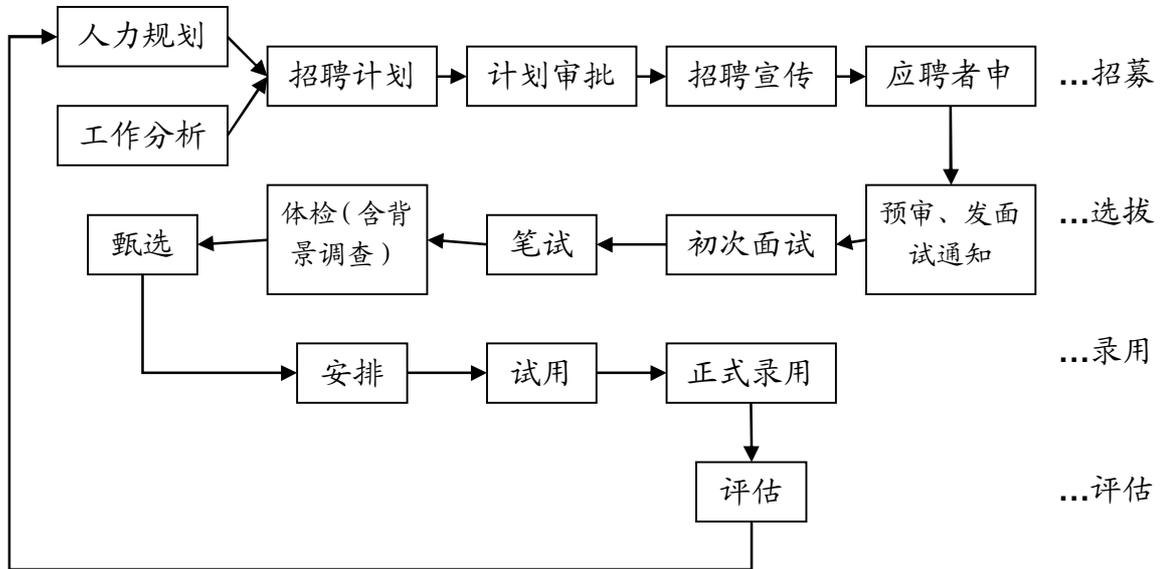
- p 国家政策法规
- p 宏观经济形势
- p 技术进步
- p 劳动力市场
- p 行业的发展性
- p 求职者动机

#### （二）内在因素

- p 企业声望
- p 发展阶段
- p 薪酬福利
- p 公司用人政策
- p 企业的招聘政策
- p 企业文化
- p 财力、招聘资金预算等

## 五、招聘的程序

招聘大致可分为招募、选拔、录用、评估四个阶段。详见下图。



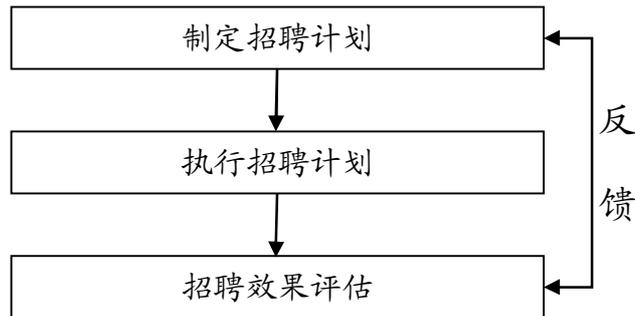
## 六、招聘工作中的职责分工

用 人 部 门		人 力 资 源 管 理 部 门	
1	招聘计划的制定与审批	3	招聘信息的发布
2	招聘岗位的工作说明书及录用标准的提出	4	应聘者信息登记，资格审查
5	应聘者初选，确定参加甄选的人员名单	6	通知参加甄选的人员
7	负责甄选工作	7	甄选工作的组织
		8	个人资料的核实
9	录用人员名单、人员工作安排及试用期待遇的确定	10	试用合同的签定
12	正式录用决策	11	试用人员报到及生活方面的安置
14	员工培训决策	13	正式合同的签定
16	录用员工的绩效评估和招聘评估	15	员工培训服务
		16	录用员工的绩效评估和招聘评估
17	人力资源规划的修订	17	人力资源规划的修订

## 第二节 员工招聘

### 一、员工招聘的流程

人员招聘的过程包括三个步骤（如图所示）：一是制定招聘计划，包括明确招聘的人力需求，对招聘的时间、成本和应聘人数的估计等；二是执行招聘计划，包括发布招聘消息，应聘者受理、初步筛选等；三是对招聘效果的评价与控制。



### 二、制定招聘计划

一般来说，招聘计划的具体内容包括：①明确人力需求，确定招聘的岗位、人员需求量、岗位的性质及要求等。②要对招聘的时间、成本和应聘人员人数进行估算。

1、招聘时间。招聘时间是指满足人员需求所花费的时间。

2、招聘成本。招聘成本的计算可用下回的公式： $招聘成本 = 招聘总费用 / 雇用人数$   
一般说来招聘总费用包括以下几项：招聘人员人事费用、业务费用、通信费用、广告费用、交通费用等。

3、应聘人员的估计。包括确定初试、面试人员比例。

### 三、招聘渠道和方式

在企业进行了人力资源的需求与供给预测后，就要根据所获得的这些信息进行具体的招聘工作了。招聘工作的成败很大程度上取决于有多少人来应聘和应聘者的素质，有针对性地吸引更多目标群体来应聘。

**招聘渠道**有两种：内部招聘和外部招聘。从表中可以看出，外部招聘和内部招聘各有长短，具体的使用要根据企业的战略计划、招聘岗位、上岗速度以及经营环境等综合考虑。

表 内部招聘与外部招聘的优缺点

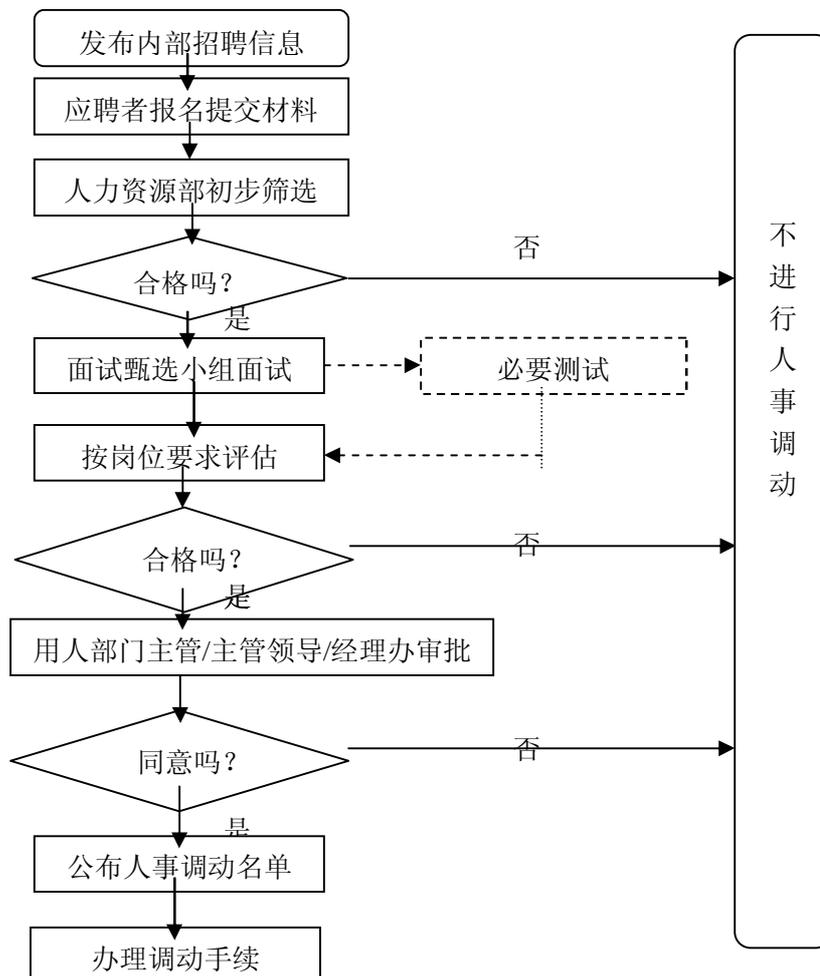
	内部招聘	外部招聘
优点	①了解全面，准确性高； ②可鼓舞士气，激励员工进取； ③应聘者可更快适应工作； ④使组织培训投资得到回报； ⑤选择费用低。	①人员来源广，选择余地大，有利于招到一流人才； ②新员工能带来新技术、新思想、新方法； ③当内部有多人竞争而难作出决策时，向外部招聘可在一定程度上平息或缓和内部竞争者之间的矛盾； ④人才现成，节省培训投资费。
缺点	①来源局限于企业内，水平有限； ②容易造成“近亲繁殖”，出现思维和行为定势； ③可能会因操作不公或员工心理原因造成内部矛盾。	①不了解企业情况，进入角色慢，较难融入企业文化； ②对应聘者了解少，可能招错人； ③内部员工得不到机会，积极性可能受到影响。

(一) 内部招聘的渠道和方法

主要来源：提升、工作轮换、工作调换、返聘或重新聘用。

主要方法：布告法、人才储备法、推荐法(自荐或他荐)。

附件 人员内部招聘流程



## （二）外部招聘的渠道和方法

**1、广告。**广告是通过广播电视、报纸、网络或行业出版物等媒体向公众传送企业的就业需求信息。广告可能是能够最广泛地通知潜在求职者工作空缺的办法。借助不同的媒体作广告会带来非常不同的效果，企业所要招聘的职位类型决定了哪种媒体是最好的选择。

（1）报纸。报纸的优点在于它的发行量大，广告的大小可以灵活选择，发行范围集中在一个特定的区域。由于报纸将栏目分类编排，有专门的求职类型的报纸或版面，不容易被积极的求职者忽视，利于他们查找。但是由于发行对象无特定性，会带来大量水平参差不齐的应聘者或应聘者资料，增加人力资源部门的工作负担。而报纸保留的时间较短，很多报纸只能在某一天内被人看到，又导致潜在的候选人可能会错过这个时间没有看到。并且报纸的纸质和印刷质量会对广告的设计造成限制。因而广告适用于想在某个特定地区招聘一些短期内就需要补充上空缺职位的企业。如果企业所在行业或空缺职位具有高流失率的特点，地方报纸往往是最好的选择。

在进行报纸广告之前，应该了解当地有什么报纸，各家报纸的发行数量并且要了解它的受众群体情况。一个媒体的受众是哪些人远比它的受众人数有多少更为重要，因为这会关系到有多少潜在的职位候选人在看广告。另外，要考虑广告的版面大小。一般大版面要比小版面更吸引人，但研究表明，小版面通常也能够吸引相当于大版面的 70%~80% 的读者注意，企业要根据自身的情况加以选择。

（2）杂志。杂志的优点在于接触目标群体的概率比较大，便于保存，能够在较长时间内被看到。并且纸质和印刷质量好，可以产生较强的视觉冲击力。杂志的缺点是，每期的发行时间间隔较长，地域范围较分散，广告的预约期较长。针对杂志的特点，企业可以在空缺职位非迫切补充，职位候选人集中在某专业领域时使用，这时选择该专业领域较广泛阅读的杂志会比较适用。

（3）广播电视。广播电视最不容易被人忽视，能够更好地让那些不是很积极的求职者了解到招聘信息。而且，广播电视较强的视听感觉比印刷广告更能有效地渲染雇用气氛。如果选择在黄金时段则受众人数众多，容易给人留下深刻印象。但广播电视的成本较高，并且持续时间短，不能查阅。但是当招聘处于竞争的情况下，急需扩大影响，将企业形象的宣传与人员招聘同时进行的时候，广播电视很容易达到这种效果。

（4）其他印刷品。海报、广告、招贴、传单、宣传旗帜、小册子、直接邮寄、随信附寄等等都是在特殊的场合，例如展示会、招聘会或校园等有特别效果的方法。这些方法与其他招聘方法结合使用能够产生更高的效果。值得注意的是，要充分考虑印刷品发放的场合，以免街头发放带来的环境污染和损害企业形象。

（5）招聘广告的原则。招聘广告设计的原则可以概括为所谓的注意—兴趣—愿望—行动四原则，即 AIDA（Attention-Interest-Desire-Action）原则。A 代表广告要吸引人的注意；在报纸的分类广告中，由于广告密度很大，印刷得很紧凑的广告常常被忽略。如何让广告与众不同是要特别关心的问题。I 是要发展应聘者对职位的兴趣，这种兴趣既要来自广告语的生动，又要从职位本身挖掘，如工作的挑战性、收入、地理位置等。D 是要激起求职者申请空缺职位的愿望，这需要与求职者的需求紧密联系在一起，如职位的满足感、发展的机会、

合作的气氛等。由于在发布广告之前已经对公司或职位要吸引的对象作了调查，撰写广告就是要针对这样对象的特点。A 代表广告要有让人马上采取行动的力量，使对公司感兴趣的职位候选人看了后采取行动。

(6)招聘广告的内容。一般来说，招聘广告的内容包括：本企业的基本情况；招聘是否经过有关部门的批准；空缺职位的情况；申请者必须具备的条件；报名的时间、地点和联系方式；需要的证件及材料等。

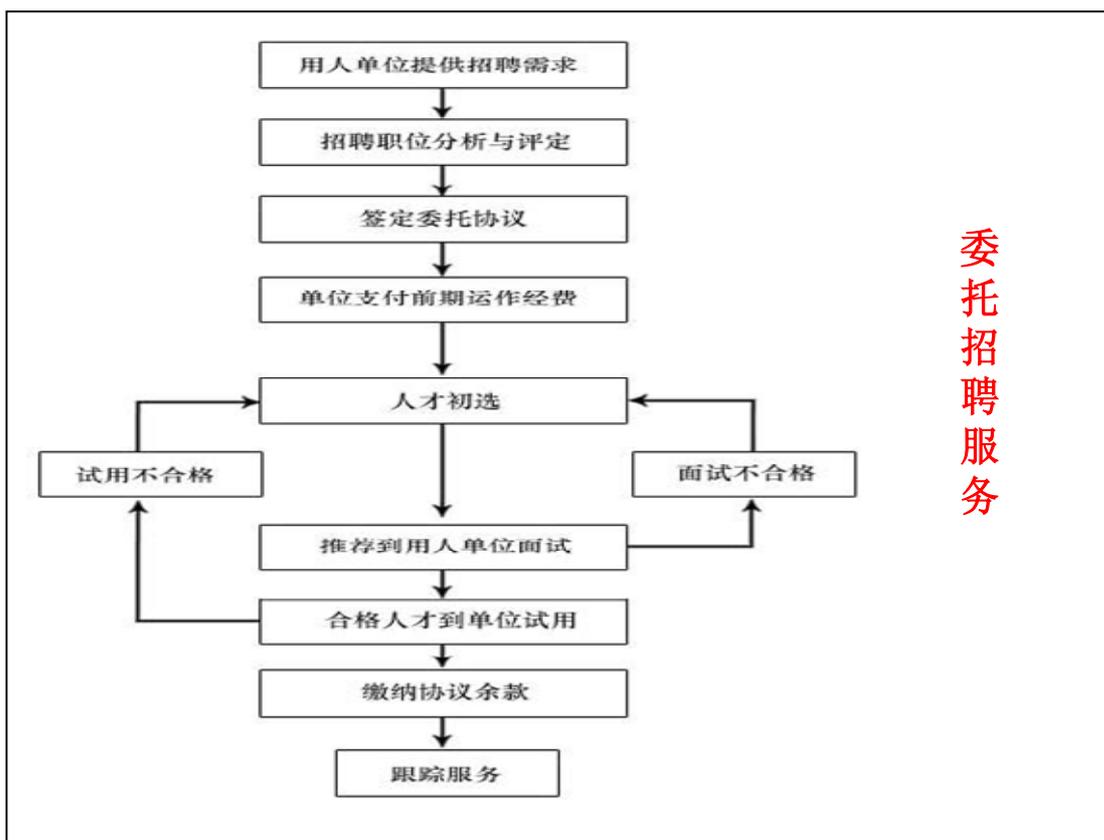
**2、人才招聘会。**人才招聘会可以分为两大类：一类是专场招聘会，即只有一家公司举行的招聘会。专场招聘会是公司欲招聘大量人才或面向特定群体（如校园招聘会）时举行。另一类是非专场招聘会，即由某些人才中介机构组织的有多家单位参加的招聘会。

**3、员工推荐。**员工推荐是指员工从他们的朋友或相关的人中引荐求职者。这种招聘技术可以使企业和应聘者双方能迅速了解，又节省招聘费用。推荐者通常会认为被推荐者的素质与他们自己有关，只有在保证其不会给自己带来坏的影响时才会主动推荐。因而罗宾斯认为，员工推荐是所有招聘来源中最好的一种。

**4、就业服务机构。**社会上有各种就业服务机构，其中有人事部门开办的人才交流中心、劳动部门开办的职业介绍机构，还有一些私营的职业介绍机构等。企业要借助就业服务机构，首先要选择一家好的就业机构，目前市场上的就业机构良莠不齐，选择一家正规合法、声望好、有实力的就业机构是重要的；其次，必须向他们提供一份精确而完整的工作说明，这有利于就业机构找到合适的人员；再次，要参与监督就业机构的工作。比如限定他们使用的甄选技术和方法，定期检查那些被就业机构接受或拒绝的候选人资料，以及时地发现他们工作不合意的地方。

**5、校园招聘。**校园招聘的优点是，企业可以找到足够数量的高素质人才，而且新毕业生的学习愿望和学习能力较强，可塑性很强；另外，与具有多年工作经验的人比起来新毕业生薪酬较低。按校园征召也存在不足：学生没有工作经验，需要进行一定的培训；并且往往有过于理想化的期待，对于自身能力也有不现实的估计，容易对工作和企业产生不满；在毕业后的前几年一般有较高的更换工作率；在校园招聘需要经过系统的策划，在组织方面也需要付出较大的努力。

**6、猎头公司。**猎头公司是指专门为企业招聘中级或高级管理人员或重要的专门人员的私人就业机构。由于人才的短缺，主动求职的愿望相对较低，并且他们已经有很好的工作，因此运用公开的招聘方法难以吸引他们。而猎头公司拥有自己的人才数据库，并经常主动去发现和寻找人才，还能够在整个搜寻和甄选过程中为企业保守秘密。所以，如果企业要征召一些核心员工，猎头公司的帮助是必不可少的。猎头公司服务费相对较高，一般是招聘职位年薪的 1/3~1/4。



## 委托招聘服务

### 四、甄选

#### 1、筛选简历

#### 2、笔试

#### 3、心理测试

自陈式测评：卡特尔 16 种个性特征问卷

投射测评：罗夏赫墨迹测评/主题统觉测评/句子完成式量表/笔迹学测评

心理素质和潜质测评：价值测评、职业兴趣测评、智商和情商测评、需要测评、自信度测评、态度测评

能力测评：职业能力倾向性测评：普通能力倾向/特殊职业能力/心理运动机能

#### 4、面试

- 1) 结构：结构性和非结构性；
- 2) 内容：压力、非压力式
- 3) 风格：友好谈话式、商务谈判式、探究式、整齐划一式
- 4) 目的：情景式、岗位追溯式、行为式和心理面谈
- 5) 方式：一对一、小组、顺序、全体一次性等

#### 5、评价中心

它是一种以测评被测人管理素质为中心的标准化的一组评价活动。在这种活动中，包括了多个测评方法对素质测评的努力，而所有这些努力与活动都围绕一个中心：管理素质的测评。因此，评价中心是一种程序。它不是一个单位，也不是一个地方。评价中心是在工作情境模拟的基础上发展起来的。评价中心常用的形式：①公文处理； ②无领导小组讨论； ③管理游戏； ④角色扮演。

## 五、录用

### （一）对未录用应聘者的处理

很多企业往往只关注在那些将要被录用的候选人身上做工作，而忽视了对未被录用的应聘者的回复。其实，对未被录用的应聘者进行答复是体现公司形象的重要方面。公司在答复未被录用的应聘者上最好采取书面的形式，如 E-mail。在信上，语言要尽量简洁、坦率、礼貌，同时应该具有鼓励性，并表示与应聘者建立长期的联系。

### 辞谢通知书

尊敬的            先生/女士：

十分感谢您对我们企业的            岗位的兴趣。您对我们企业的支持，我们不胜感激。您在申请与应聘该岗位时的良好表现，我们印象很深。但由于我们名额有限，这次只能割爱。我们已经将您的有关资料存档，并会保留半年，如果有了新的空缺，我们会优先考虑您。

感谢您能理解我们的决定。祝您早日寻找到理想的岗位。对您热诚应聘我们的企业，再次表示感谢！

**人力资源部经理**

### （二）背景调查

背景调查就是对应聘者的与工作有关的一些背景信息进行查证，以确定其任职资格。通过背景调查，一方面可以发现应聘者过去是否有不良记录；另一方面，也可以对应聘者的诚实性进行考察背景调查的主要内容有：

1、学历学位：在应聘中最常见的一种谎言就是在受教育程度上的作假。因为在很多招聘的职位中都会对学历提出要求，所以有些没有达到学历要求的应聘者就有可能对此进行伪装。目前，大学的毕业证书已经逐渐进入计算机系统管理，可以在互联网上进行查询，这为招聘单位进行有关的背景调查提供了便利条件。

2、过去的工作经历：背景调查的另一个重要方面就是对过去的工作经历进行调查。过去的工作经历调查侧重了解的是受聘时间、职位和职责、离职原因、薪酬等问题。了解过去

工作经历最好的方式就是向过去的雇主了解，此外还可以向过去的同事、客户了解情况。

3、过去的不良记录：主要调查应聘者过去是否有违法犯罪或者违纪等不良行为。尽管我们相信一个人过去犯过错误会改过自新，但这些信息仍然要引起注意。

在进行背景调查时要注意从各个不同的信息渠道验证信息，不要听信一个被调查者或者一个渠道来源的信息，必要时可以委托专业的调查机构进行调查。

### （三）应聘者的录用

<h2>录用通知书</h2>
_____先生（小姐）：
经我公司研究，决定录用您为本公司员工，欢迎您加盟本公司，请您于_____月____日_____时到本公司_____部（处）报到。
_____公司人事部
_____年____月____日
-----
报到须知：
报到时请持录取通知书；
报到时须携带本人____寸照片____张；
须携带身份证、学历学位证书原件和复印件；
指定医院体检表；
本公司试用期为____个月；
若您不能就职，请于____月____日前告知本公司。

### （四）员工入职程序

当一名职位候选人经过层层选拔被录用后，在正式进入该单位工作前，还要经过以下一些入职程序。

- 1、与录用员工签定《聘用意向书》，双方签字后生效，人力资源部保存原件，录用员工留存复印件。
- 2、体检合格：录用员工前往指定医院进行身体检查，并将体检结果交到人力资源部，以确保身体条件符合所从事工作的要求。
- 3、新员工的人事档案转入公司统一的档案管理机构。
- 4、人力资源部门把将要正式入职的员工信息录入员工信息管理系统，与新员工预先约定时间到公司正式入职。
- 5、让新员工填写档案登记表，并与新员工签订劳动合同，办理各种福利转移手续。

## 六、招聘效果评估

### （一）提高招聘效果的途径

1. 诚恳的招聘态度

2. 为求职者着想
3. 增加职位吸引力
4. 合理设计招聘程序
5. 在招聘过程中防止弄虚作假
6. 注意拒绝的艺术

## (二) 招聘效果的评估

招聘效果的评估可以从成本、数量以及质量等三个方面来进行：

### 1、招聘成本效用评估

- 1) 总成本效用=录用人数/招聘总成本
- 2) 招募成本效用=应聘人数/招募期间费用
- 3) 选拔成本效用=被选人数/选拔期间费用
- 4) 人员录用效用=正式录用人数/录用期间费用

### 2、招聘数量评价

- 1) 录用比=录用人数/应聘人数×100%
- 2) 招聘完成比=录用人数/计划招聘人数×100%
- 3) 应聘比=应聘人数/计划招聘人数×100%

### 3、招聘质量评估

- 1) 招聘质量由信度、效度、区分度等指标反映出来。
- 2) 招聘质量可以通过招聘测试成绩与录用后绩效考核成绩比较反映出来。
- 3) 招聘质量与原来员工队伍素质水平（基础比率）、本次应聘人员素质（挑选率）和招聘方法的有效性（效度）成综合的关系。

或者，还可以用三种指标体系去评价：一般评价指标、基于招聘者的评价标准和基于招聘方法的评价指标。

评价体系	具体内容
一般评价指标	<ul style="list-style-type: none"> <li>   补充空缺的数量或百分比</li> <li>   及时地补充空缺地数量或百分比</li> <li>   平均每位新员工的招聘成本</li> <li>   业绩优良的新员工的数量或百分比</li> <li>   留职至少一年以上的新员工的数量或百分比</li> </ul>
基于招聘者的评价标准	<ul style="list-style-type: none"> <li>   从事面试的数量</li> <li>   被面试者对面试质量的评级</li> <li>   职业前景介绍的数量和质量等级</li> <li>   推荐的候选人被录用的比例</li> <li>   推荐候选人被录用，而且业绩突出的员工的比例</li> <li>   平均每次面试的成本</li> </ul>

基于招聘方法的评价指标	<ul style="list-style-type: none"><li>   引发的申请的数量</li><li>   引发的合格申请的数量</li><li>   平均每个申请的成本</li><li>   从方法实施到接到申请的时间</li><li>   平均每个被录用的员工的招聘成本</li><li>   招聘员工的质量（业绩、出勤等）</li></ul>
-------------	---