

HR硕士课堂

《招聘与录用概述》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

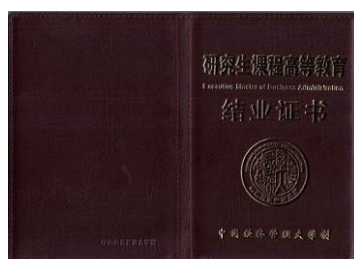
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

招聘与录用概述

第一节 招聘与录用的内涵

一、招聘与录用的目的

组织开展招聘与录用通常有以下三种目的。

（一）改善组织的劳动力结构与数量

招聘与录用活动是以组织战略和计划为基础，根据人力资源计划确定人员需求，并在某段时间某个地点招聘所需要的员工。通过有目的、有计划地录用工作人员，组织可以控制人员类型和数量，改善人力资源结构，保证年龄结构、知识结构、能力结构等符合组织发展的整体目标。

（二）保障员工能够充分发挥自身能力

招聘与录用为员工提供一个公平竞争上岗的过程，保证每个员工都能充分发挥自身的能力。组织对每一位应聘者一视同仁，按照公平、公开、公正的招聘与录用程序，遵守法律规定和承担应有的社会义务。通过招聘与录用，组织可以发现最佳人选，减少明显不合格或不合适的人员进入组织，减少人员受聘后离职的可能性，帮助员工找到适合自己的工作岗位，增加组织和个人的效率。

（三）提高组织的管理效率

招聘与录用是一项成本管理活动。高效率的招聘与录用是组织通过招聘宣传，选择交通便利的招聘地点，吸引、鼓励和促进更多的申请人员应聘，以低成本为组织增加合格的人才。有效的招聘与录用能保证组织落实计划、人员稳定、综合效益提高。

二、招聘与录用的作用

员工的招聘与录用工作是人力资源管理中最基础的工作。对于企业来说，有了战略发展目标后，就需要组成一个人力资源的管理系统，在适当的组织机构与指挥协调机构领导下，来使用原材料、机器、资金等生产产品，或进行经营，或提供服务。在人力资源管理中，人力资源的使用与配置是企业成功的关键，而人力资源的使用和配置包括人力资源的“进”、“用”、“出”等几个环节，在这几个环节中，人力资源的“进”又是关键中的关键。具体而言，人员招聘与录用的作用具体表现在以下几个方面。

（一）企业获取人力资源的重要手段

企业获得人力资源需要通过招聘，招聘与录用对于新成立的企业来说，尤为关键。如果企业无法招聘到契合企业发展目标的员工，企业在物质、资金、时间上的投入就会浪费，完不成企业最初的人员配置，企业就无法进入运营。对已经处于运作之中的企业而言，人力资源的使用和配置，也因企业的战略、经营目标、计划与任务以及组织机构的变动和自然原因而处于经常的变动之中。因此，招聘和录用工作对企业来说是经常性的。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应，使人力资源得到高效的配置，提高人力资源的投资效益。

（二）整个企业人力资源管理工作的基础

一方面，人员招聘工作直接关系到企业人力资源的形成。另一方面，招聘与录用是人力资源管理中其他工作的基础。企业人力资源管理包括从招聘、培训、绩效考核、薪酬到人力资源保护、劳动关系、奖惩与激励制度等环节，人员的招聘与录用是各环节的基础。如果招聘和录用的人员不能够胜任，或不能满足企业要求，那么，企业人力资源管理的工作效益就无法得到提高，也会增加各项工作的难度。

（三）人力资源投资的重要形式

从人力资源投资的角度看，招聘与录用也是企业人力资源投资的重要形式。人员的招聘与录用无疑将花费企业的费用。如果人员招聘与录用工作出现失误，会对企业产生极大的影响。例如，录用的生产线的员工如果不符合标准，就可能要花费额外的精力去进行培训；与客户打交道的员工如果缺乏技巧，就可能使企业丧失商业机会；在工作团队中，如果招聘来的人员缺乏人际交往技能，就会打乱整个团队的工作节奏和产出效益等。因此，如果企业的招聘与录用工作的质量高，一方面能为企业招聘到优秀人员，同时也能为企业减少由于录用人员不当而带来的损失。

（四）能够提高企业的形象与声誉

招聘与录用工作需要严密的策划，一次好的招聘策划与活动，一方面，可以吸引众多的求职者，为求职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。成功的招聘与录用活动，能够使企业在求职者心中、公众心中留下美好的印象。

（五）能够提高员工的士气

伴随企业的不断发展，自然会产生一些空缺职位，企业需要从外部寻找合适的人选来填补职位空缺，使企业

的发展不至于受到限制。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”员工带来新的竞争，使他们在招聘的岗位上获得新的挑战机会。

人员的招聘和选拔无疑是企业成败的关键，企业的竞争说到底就是人才的竞争，每个企业都已经越来越意识到，拥有创造企业核心竞争力的人才的重要性。比尔·盖茨曾经说过：“如果让微软最优秀的二十个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。”

三、招聘与录用的定义

关于招聘的概念，在众多的参考书目和企业的实际运作过程中都有相应的解释，如下面给出的一些内涵。

（1）所谓招聘，就是根据企业、机构、组织的运营框架和岗位设置需要，对外招收适合岗位需求的岗位人才。招聘是人力资源系统工作的一个关键环节，是在人力资源岗位设置、职能编制完成的基础上进行的为了实现人力资源系统工作推进的一项系统工程，包括招聘简章、招聘软文、招聘广告、招聘工作等编写、制作、发布、信访等各个环节。

（2）招聘是在合适的时间为合适的岗位寻找到合适的人选。或者说，招聘是企业与内部或外部人力资源的一种有计划的交接方式（麦克纳和比奇，1995）。招聘工作的任务或目的是要寻找具备最适合的技能，而且具有劳动的愿望，能够在企业相对稳定地工作的雇员。人力资源规划和工作分析是招聘工作的基础。

（3）招聘是通过各种信息途径寻找和确定工作候选人，以充足的质量和数量来满足企业（或组织）的人力资源需求的过程。招聘工作主要有三个方面，即制定招聘计划；准备招聘信息，实施招聘计划；评估招聘效果。

（4）招聘是指组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣的人员到本组织任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。核心是通过选拔实现“人—事”匹配，目的是寻找具备最适合的技能，而且具有劳动的愿望，能够在企业相对稳定地工作的雇员。

（5）招聘是企业采用一些科学的办法寻找、吸引具备资格的个人到本企业来任职，并从中选出适宜人员予以聘用的过程。招聘包括征召、筛选和聘用三个阶段。

（6）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，挑选合格员工的过程。

从以上各种对招聘定义的阐述来看，招聘的实质是让潜在合格人员对本企业相关职位产生兴趣前来应聘，主要包括两项工作，一是制定相应空缺职位计划；二是寻找合适人员填补空缺。总体而言，招聘与录用就是企业根据自身发展的需要，在本企业人力资源规划和工作分析的基础上，制定相应的招聘方案，吸引潜在合格人员应聘的过程（不同于以上第6条对招聘的理解，本书将“招聘”单纯地理解成对潜在合格人员的招募工作，并将“录用”提出来，作为另外一项重要的工作放在本书的后半部分进行分析）。基于以上的分析，招聘与录用主要包括以下三方面的内涵。

（1）招聘与录用是为了满足企业自身的发展需要。招聘与录用主要是对企业的人力资源供需矛盾进行调和，为企业的战略目标的实现奠定人才基础。

（2）招聘与录用的依据是企业人力资源规划和招聘岗位的分析说明书。只有将招聘与录用纳入到企业人力资源规划和岗位分析说明书的轨道中，才能保证企业招募的人员符合企业的发展需求，从而有利于企业的发展、壮大。

（3）招聘是招募那些有能力并对企业有兴趣的人员。从根本上说，招聘实际是一个用人单位与应聘者互相招募的过程。从应聘方来讲，其对应聘企业的选择实际上就是在心中对企业进行一次“面试”和“筛选”，其会综合考虑到企业的形象、企业的文化、岗位的发展前景等多种因素。从招聘方来讲，企业最后做的录用决策也是对应聘者的工作经历和发展潜力等多维考虑之后而做出的。

第二节 企业招聘与录用中的误区分析

一、招聘与录用观念上的误区 分析

误解一：招聘就是千方百计地招揽人才，至于成本可暂时忽略

从招聘的定义上来讲，招聘就是为了实现企业内部的人力资源供需平衡，降低企业的人力资源的管理风险。因此，企业在进行招聘活动时，尤其是在企业内部人力资源供需矛盾突出时，负责招聘的部门和人员的确需要千方百计地为企业招聘到急需的人才。但是，这时为了平衡企业内部人力资源的供需平衡；为了防范企业的人力资源管理风险；为了提升企业的人力资源竞争力……这些答案基本上都对，可又不全对。企业是以追求经济利益为根本目的的市场经济主体。也就是说企业活动的根本目的是追求经济利益。尽管前面所述的回答确实可以帮助企业节约经济成本，获取经济利益，但是在招聘过程中若不把企业追求经济利益这一目标置于企业招人之上，那就难免本末倒置，不仅不能为企业获取经济利益，反而会加大企业的负担。

对策一：树立公关理念，强化公关意识

何谓公关理念？公关理念实际上就是指企业的经营战略和管理艺术，其主要包括塑造企业形象的意识、服务社会公众的意识、与社会组织和个人协调沟通的意识和发展的意识。正如前文所说，现代的招聘已非传统意义上的招聘，已经被赋予了新的涵义和功能。招聘部门和人员在招聘工作中树立公关理念，强化公关意识，既有利于塑造企业的人力资源管理品牌，为企业的人才招聘和人才竞争给予品牌力量，同时也有利于向社会公众树立企业的优良形象，提高企业产品或服务的竞争力度。

误解二：高学历人员等于优秀人才

高学历人员拥有较高的学历，具有较为漫长的学习经历。但高学历人员是否等于优秀人才呢？尽管深厚的知识积累是人转变为人才的基础，笔者仍认为两者之间是不能划等号的。学历简言之就是学习经历，而人才是指具有与社会发展需求相吻合的技能的人员。单从这两个定义我们就可以看出两者是不能划等号的，具有较长的学习经历并不能代表其具有与社会发展需求相吻合的技能。尤其是在当前大学大力扩招，而师资力量相对缺乏，学习教材与社会发展相对滞后的情况下，两者之间不同步的现象更为突出。这也就是为什么有些企业对大学生形成了“眼高手低”的认识，甚至不愿意录用应届大学毕业生。总之，负责招聘的部门和人员有必要树立“唯才是举”而非“唯学历是举”的观念。

对策二：树立成本理念

投资人创办企业的目的是为了获取经济利益。因此，在整个企业管理的活动中，必须紧紧抓住成本和利润两大观念。所谓成本观念就是指在开展企业管理活动时，在保证企业管理必要成本投入的情况下紧紧围绕如何节约企业的管理成本这一主题。招聘工作作为企业管理的一项重要活动，应考虑到四大版块的成本：一是招聘的直接成本，它主要是指在招聘过程中一系列的显性花费；二是招聘的重置成本，它主要是指由于招聘不妥导致必须重新招聘所花费的费用；三是机会成本，其是因离职而新聘人员的能力不能完全胜任工作所带来的隐性花费；四是风险成本，它主要是指企业的稀缺人才流失或招聘不慎，导致未完成岗位的招聘目标，给企业管理上带来的不必要花费。

误解三：现在的人才资源是供大于求

尽管从当前依据各大人才市场提供的人才供求数据信息来看，基本上很多类别的岗位是供大于求，导致很多高学历人员找不到工作，但这是否是事物的内在本质呢？现在的人才资源真的是供大于求吗？从根本上说，

这只是事物本质所表现出来的一种假象。正如前文所说，人才是指具有与社会发展需求相吻合技能的人员。具体到企业来讲，是指能够与企业发展需求相吻合的人员。而从一些企业反馈的信息来看，很多岗位几乎是很难招到符合企业要求的人员，最终不得不退而求其次或者采取暂时服务外包的措施。这也就形成了“应聘人员抱怨招聘岗位太少，而招聘企业抱怨人才太少”的两重天的景象。所以，招聘人员和企业切勿被这一假象所迷惑。

对策三：发展才是硬道理

任何事物只有不断地向上发展才能应对不断变化的发展形势。具体到招聘来讲，应聘者必然期望其能够在新的工作环境下不断提高自身的素质和能力，增强自身的竞争力，为个人职业生涯的发展打下结实的基础。招聘方肯定也期望其招录的员工能够在新的企业不断完善自我，增强企业的人力资源竞争力，为企业应对各种市场风险提供有力的人才保障。从两者的需求和目的来看，具有相当的一致性。但是具有一致性与实现一致性是不尽相同的，其原因就是员工发展的可能性和潜力与企业发展需求之间存在差距。因此，企业在招聘的过程中应对应聘人员进行一些比较科学的测试，依据测试反馈的信息来提炼应聘人员的发展潜力，并将其具有的发展潜力与企业未来的战略目标相比较和权衡，总之，在招聘中要运用发展的理念来开展招聘活动。

误解四：招聘就是单纯地招录员工

从招聘的最初定义来讲，招聘的主要功能是确定招录人员，防范企业人力资源管理风险。然而随着人力资源管理理念和管理技术的不断深入发展，招聘也正被赋予新的涵义和功能。其中之一就是树立企业的外部形象，一个企业的外部形象主要是通过两方面表现出来：一方面是企业的产品，主要反映在质量和性能上；另一方面是企业员工的行为。招聘人员的工作方式和工作行为直接反映着企业的内部文化，向应聘者传送着企业外部形象的信息。因此，企业在进行招聘活动时，在围绕完成招聘目标的前提下，一方面要注意维护企业的形象，另一方面又要抓住这个时机宣传企业的文化。同时，从另一个角度讲，招聘是整个人力资源管理的源头部分，招聘的绩效如何将直接影响到其他版块的人力资源管理工作的开展，甚至会影响到整个人力资源管理系统的正常运转。

对策四：程序理念

程序理念指的是招聘的整个过程必须置于招聘的规章制度和招聘计划体系之下。招聘工作是一项难以有效把握和控制的工作，其会面对各种形势和事件，很容易造成招聘人员比较难以应付，尤其是在面对一些突发事

件时，更是如此。如企业突然急需招人，而应聘人员却很少。有些招聘人员为了完成招聘任务，就采取简化招聘程序的方法来应对这种局面，而结果却出现应聘人员与用人单位彼此都抱怨对方的局面。正所谓“没有规矩，不成方圆”，如果不置于招聘制度和招聘体系之下，极易造成招聘无“效果”或负责招聘的人员做出有损企业形象的事件。坚持招聘的程序理念，完善招聘制度和招聘流程，才是有效招纳贤士的根本之道。

二、招聘与录用流程上的误区分析

首先，对企业所需人才未从战略和文化需求方面进行清晰定位。即企业到底需要具备什么样能力和素质的人进入企业。再如，企业处于事业飞速发展期时需要的是具有创新进取的人，而不是守旧寡断的人。再如，企业文化强调忠诚，可能会首先筛选掉频繁跳槽的应聘者。如果企业没有对所用人才进行清晰的定位，就很难说需要招聘什么样的人来实现战略，招聘什么样的人才能真正融入企业文化，与现有员工形成一个和谐的团队；企业人力资源招聘主管也难以有效把握战略和文化对人才的要求，可能只有依据自己的嗜好和意愿进行招聘，结果难以达到企业的用人需求。

其次，错误地认为招聘只有在需要的时候才做。企业缺乏长期的规划，许多时候是临时抱佛脚，出现危机时再去招聘，匆忙地进行招聘，很容易使标准降低，或者忽略应聘者的负面因素。企业的招聘应该是一个连续的过程，企业在没有招聘需求的情况下仍然对外招聘可能需要的人才，储放在备用名单之内进行储备招聘，健全企业的人才储备库。

最后，有些企业往往在招聘人才前，没有认真规划、也没有制定岗位职能。一些企业虽然也有简单的岗位职责说明，但仍停留在粗浅的认识层面上，有时甚至仅仅照搬其他企业的工作说明书，拿来就用，而后才发现与自身企业根本无法接轨，导致招聘工作无法顺利开展。

究其原因，这都是因为企业招聘基础工作薄弱，缺乏动态的、系统性的中长期人力资源规划，缺乏长远考虑而导致的。有些企业采取现缺现招的办法，满足当前所急需量，在时间紧的情况下，甚至降低录用标准。这种招聘方式不仅无法收到满意效果，更谈不上为企业自身的长远发展和可持续发展发现人才、储备人才。另外，众多企业缺少完整的招聘程序，以为招聘就是收简历、筛选简历、面试和把人员安排到用人部门了事。其实，招聘是个循环和程序化的过程，包括许多内容，如招聘前需求分析、渠道选择、招聘的宣传、资料的收集、资料筛选、笔试、面试、招聘后结果的及时反馈、应聘者背景调查、审批和入职、试用培训与考核及招聘评估等环节。不同的企业有着不同的用人观念和判断标准，导致企业选择不同的渠道、招聘流程和甄选

标准，但是这并不妨碍他们找到最适合的人才。关键是策略和标准必须切实符合企业的需要，同时非常系统和明确，只有在此基础上才能够保证高质量的招聘工作有序展开。否则，会使招聘过于盲目而无秩序性。

三、招聘与录用执行上的误区分析

（一）招聘标准尚不合理、手段尚不科学

很多企业往往在招聘时才临时确定招聘标准，因此制定的标准针对性会比较弱。招聘时，招聘工作人员对评判尺度难以把握，操作起来主观随意性大，难以发挥各种甄别测评工具的效用。招聘人员对应聘者的取舍不是取决于岗位所需标准，而常常是参考社会上所谓的招聘基本门槛，甚至仅是凭对应聘者的感觉和个人好恶来选择人员。如很多企业不论招什么职位，一概要求本科以上学历，习惯性地加上与工作“看似有关而实际无关”的条件，不按自己的实际工作需要设置招聘标准，无意间将一大批优秀人才让给了竞争对手。

因此，招聘人员在招聘前应对空缺岗位进行工作分析，确定该职位的责任、内容、操作规程及职位对任职者的资格要求，以形成该职位书面的工作描述和任职者资格说明，并以此为标准开展招聘工作。

（二）招聘团队的非专业化

企业在实施招聘过程中，应聘人员首先接触到的是企业的招聘人员。应聘人员会根据在招聘中招聘工作人员的表现、印象、素质来推断和评价企业组织，进而决定是否选择它，招聘团队的非专业化会影响到企业招聘的质量。有的企业招聘人员的着装及谈吐方面给应聘者留下不好的印象，体现出了自身素质不高的问题，同时他们对招聘的具体岗位的责任缺乏充分的理解，对招聘岗位的具体职责不能准确地表述，也缺乏必要的招聘常识与甄选评价技术，影响了企业的形象及招聘效果。

因此，不能忽略了招聘人员个人形象的指导，并提出相应的要求，及时地对招聘行为进行引导、规范，对其进行全面的培训，培训的内容包括面试的技巧、各岗位的要求及变化、招聘部门的作用和职责、招聘的渠道、招聘的流程和持续改进、心理学知识、仪表、沟通技巧等。做好企业招聘指导工作，是我们企业招聘中的重要工作。

（三）招聘面试组织尚不合理，效率也不高

很多企业在准备面试、安排面试和具体面试问题的提出中存在着一些误区。例如，面试准备工作不当，不知采取何种面试方法；招聘者出于个人喜好而取舍应聘者，有的招聘者往往因为喜欢某应聘者的教育背景或某一方面而排斥其他应聘者；招聘者问题设计不合理，询问私人问题或敏感问题引起应聘者反感，而造成情绪

对立；招聘者讲话过多或过少，不能倾听、收集到更多的应聘者资料或给应聘者带来心理压力等。其他面试错误包括面试节奏掌握不当、面试环境不好、面试气氛不融洽、几个招聘者意见不统一等问题都应该尽量避免，要不断提高招聘者的素质和专业技能。

其实，科学的面试需要设计一套完整的方案，包括：首先需要确定面试时间和面试人员；根据职务分析和该职务未来要求，制定好结构化或非结构化面试问卷；营造良好的面试环境，包括座位的摆放距离和角度以及光线的明暗设置等。另外，在面试中要用心聆听应聘者的回答，让应聘者感到自己受欢迎，保持应聘者的自信，给他足够的时间去回忆和解释，也要尽量地询问细节，测定应聘者的综合素质。同时还要注意与求职者进行感情沟通和交流，这也是树立企业形象的一个良好机会。

（四）企业招聘配套体系缺失，结果注重外部而忽略内部

如果企业缺乏与招聘配套的制度体系（如员工发展体系、任职资格体系等），不知企业到底应该拥有什么样的人才，如何培养自己的人才，这将导致一是不清楚内部人才的现状，二是丧失内部人才供给的渠道。企业一旦出现人员需求，特别是高层次的人员需求时，此时往往就从外面进行招聘；结果封堵了现有员工的成长道路，挫伤现有员工对企业的忠诚和工作积极性。

因此，应该建立健全与招聘体系相配套的制度体系，包括上述所讲的员工发展体系等，注重对内部员工的职业生涯进行规划，提高内部员工的工作积极性。

你知道吗？

1. 仓促招聘

匆忙地进行招聘，一般也容易使标准降低，或者忽略了应聘者的负面因素。由于招聘工作一般需要90~120天，因此，如果一位身处高位的要员突然辞职，接替他的招聘工作便需立刻进行；如要增设新职位，更应提前三

至四个月进行招聘。

2. 光环效应

在招聘时，可能会由于应聘者的优秀外表或某些出色表现，而把其他如聪明、能干等优点，一并加诸他身上。为避免“光环效应”产生的不良后果，需向应聘者索取一些他自己已准备的报告或近期的工作总结，作为评估能力的客观依据。

3. 用最好的人，而不是最适合那份工作的人

不要为了符合应聘者的能力，而把职位提高至超出本来的要求。为了避免聘用资历过高而最终可能厌倦或离开的人才，雇主需研制一份实际的要求细则，并在招聘时以它为范本。

4. 提出假设性的问题

用“如你的意见在董事会上受到批评，你会如何应付？”等间接提问方式，代替直截了当地提问：“你如何坚持自己意见？”间接提出问题，较之于一个暗示“正确”答案的提问，更容易获得准确的信息。

5. 说话过多

不要将特定的面洽时间用来拼命推销公司的应聘的职位，而又不认真地评估应聘者的技能。这样很容易掉进片面印象的陷阱，而忽视了待聘者的反应。适当地分配面试时间，以90分钟作详细的倾谈；其中15%的时间用来介绍公司和职位的情况。

6. 别呆坐空谈

在面谈时需做一些笔记，否则事后很难准确地证实或查核曾谈及的内容，特别是有关数据的问题。

7. 采用归纳法

询问应聘者一些能具体以数据形式表示的成就，以证实他的自我介绍。采用计分法也可有效地对应聘者作出测试。以10分为满分，看其如何作自我评估。一般来说，如果自己有某方面的弱点，而又不想被发现，其会给自己打7分；而充满信心的人，则会给自己打8分或9分。

8. “无意义”问题

与年龄、性别、婚姻、种族或宗教有关的问题，可被视作对应聘者的歧视。所提问题应与这项工作所需的能力有关，如“你是否可以加班工作和出差？”

9. 冷漠不关心

与推荐人查证，可得悉应聘者过去的表现，并发现他潜在的弱点。如果获得材料对候选人是负面的，便应对提供者作出解释，表示他所提供的信息有助于评定候选人，使他发挥最大潜力，因而坦诚最重要。其中一个提问技巧是：“如果你要向这位应聘者提出忠告，以帮助他在事业上更进一步，你想告诉他什么呢？”

10. 忽视对方雇主的挽留

优秀应聘者可能会被原雇主提出高价挽留。为避免这类突发事件，询问应聘者会如何处理他雇主提出的条件。提醒应聘者促使他另寻工作的原因所在，并指出大部分最后接受雇主挽留的人，很多在24个月内也会离开。

资料来源：世界经理人

操作小技巧

在面试外企时，千万要对“说谎”提高警惕，外企文化很厌恶说谎，在中国的外企对中国学生说谎的概率也很了解。有的学生给自己的解释是：“我并不是故意说谎，因为想要得到他们的好感，因而‘稍微’放大了一些成绩，缩小了一下不足。”这种考虑看似可以理解，但如果以诚信为代价的话，背后影射的就是个人的道德品性问题了。下面我们从应聘者角度分析如何应对招聘方的常见问题。

1. 你为什么想来我们公司工作？

很多学生为了表示自己的渴望，一味强调参加某公司可以得到如何好的培训机会，可以掌握哪些专业技能。但他们忽略了招聘者的感受，雇主并不是为了提供免费培训而去进行招聘，而是要新人能够对公司有所贡献，出一份力，添一份彩。因此，回答这类问题时要强调自己在公司有发展的空间。

2. 你期望的工资水平是怎样的？

有些企业尤其是不经常在校园开展招聘或者招聘人数不多的公司，很希望知道应聘者对工资的预期，所以会问这类问题。

许多学生在回答这类问题时，总是大谈工资不是最重要的，只要求标准的入行工资，并且拍着心虚的胸脯说自己最关心的是在公司中有没有发展前途、工作有没有挑战性。但只有同学们确实觉得工资不是最重要的时候，说出来的语气才不会心虚，可信度也才能比较高。

有些招聘经理会追问你到底需要多少钱，以便了解你的胃口以及你的抢手程度。如果针对小企业，你不妨说出你的真实预期，只要你的预期有助于你拿到聘书就可以了。经常在校园招聘的公司或者较大型的公司，通常是在面试的最后一轮才问你这个问题，这时你的回答不要超高，只要让他感到你能真心接受根据历年新员工入行工资以及市场行情制定的标准工资就可以了。

那自己应该如何出价呢？若没有把握，可以给出一个幅度，下限可以低些，上限不要太高，这样进可攻，退可守。

在工资问题上，以上回答并不算挑战，最容易出问题的是有些同学恨不得在面试第一轮就先知道对方能支付多少工资及福利待遇如何。这可是你被拒的致命误区。在这个问题上大家有一个错误的理解，以为工资谈判是面试中的重要部分，其实招聘公司录取你的前提是对你各方面都满意，此前无须过早谈论工资。

3. 你平时有哪些业余爱好？

有些同学把招聘公司对爱好的询问简单地理解为用人单位想招聘特长生，这显然是个错觉。如果想要特长生，他们大可不必去综合高校，去体育代表队岂不省时省力。其实他们的目的是想借此判断你的性格、涵养、为人以及品德。

例如，你从6岁就开始弹钢琴，直到大学还经常在文艺演出中表演，人家会对你的毅力及音乐修养肃然起敬。有的人喜欢中长跑，而且成绩也比较好，你会让人认为你有毅力、耐力，竞争意识强，而且能够忍受长时间工作。有的人会下围棋，经常看棋谱，说明爱动脑子，善于分析，逻辑性强。

4. 你和其他求职者有什么不同？

有些人想从这个问题中判断你如何评价别人，你是不是以自我为中心、自以为是或者团队精神较差。也有的招聘者想走捷径，想发现你们班谁是最优秀的人才，谁不适合被录取。

无论对比着谈你自己还是说别人，重要的一点是不要评论别人的缺点，对别人的信息没有必要泄漏太多，你好心好意贡献了大量信息，别人却认为你这个人城府不够，而且爱说别人坏话，那就得不偿失了。

5. 我们和另一个公司都聘用你，你会如何选择？

一般大家都会以公司名气和工资高低作为取舍依据，而很少有人会把工作部门、职位、公司发展前景、个人在公司的发展如何、将来的顶头上司和团队成员是什么样的人这些因素进行综合分析比较得出结论。

许多很优秀、明显竞争力很强的人同时拿到大公司与中小公司的聘书时，却选择了工资并不高的小企业，他们考虑到优秀人才在小公司出头的机会更多、更早，可见小企业也有它吸引人的地方。

6. 最基础的工作你也会愿意干吗？

很多人会毫不犹豫地愿意做最基础的工作，还画蛇添足地补充说自己级别低也干不了什么大活，这无疑暴露出如果给你这份工作，你明显不会心甘情愿地贡献，只是在应付差事。

倒不如承认自己有弱项，如果不在压力的环境中得到锤炼，也就不可能往上提升。有些基本功不够扎实，没有通过单调、枯燥的工作得到磨炼的人，将来在挑战性很大的工作中很难有毅力去征服困难。在某种程度上，早期的单调工作对长远的更大成功是一种难得的磨炼机会。

7. 哪位老师/人物对你影响最大？

从这个问题的回答中，可以看出你将来的职业生涯路径有可能朝哪个方向发展，对你影响大的人物的职业发展路径，通常都成为你追求的目标。很早就崇拜比尔·盖茨的人可能会有进入计算机领域大展拳脚的目标，或者希望自己也能靠创业发家致富。

一旦你被问到这个问题，那么你应该及时想好与之密不可分的另外两个问题：“为什么你认为他们对你影响最大？”“他们在哪些方面对你影响最大？”此外，类似的连环问题也可能是：“你最喜欢哪本书？其中的什么观点最能吸引你？为什么？”对此你一定要思而后言，脱口而出之后又不能自圆其说会很尴尬，也显得浮躁。

8. 你认为你适合干什么？

一般来说，一个人的职业生涯选择是从想干什么和能干什么这两个方面着手考虑的，这两点都得到满足才是最佳选择。但现实中不可能都得到最大化的满足。

细致的审计工作并非每个人都真正喜欢，有些人去会计师事务所做审计，要长时间加班加点，工作简单枯燥，可为什么有的人却能一做十几年，还能升到合伙人的位置？这说明这些人有现实追求，不好高骛远，做每件事无论喜欢不喜欢只要不厌恶都能做出一流质量。这种人也不是没想过去应聘工资更高、名头更响的美国证券公司，但他们一直被认为能力和特长与这些公司不是最佳对接，有的也是没有机会去就索性不强求了。这种人的心态是既来之则安之，干一行爱一行。可有些人眼高手低，大事做不了、小事又不做，甚至也做不来。

抱着这种心态，能拿到的聘书有限，即使拿到了，也会觉得哪个都不满意。

许多同学只从表面上了解工作性质，甚至对自身的了解也流于表面，认为善于交流的人就适合做营销，沉稳的人只适合搞研究。其实，善于交流的人如果不能踏实工作，而且过于自傲、不善于察言观色，也做不好营销工作。反而是那些被认为只配埋首研究的人由于爱动脑筋反而更受客户的尊重。面试时同学们可以根据自己在这些方面的观察谈一些看法，但也要认识到自己涉世不深、阅历尚浅，对任何问题的看法都有待完善。

9. 你对公司有什么问题要问的？

招聘经理通常都会给你一些时间来对公司提些问题，此时千万不要说“我没什么问题”，那无异于向他表明你对他们公司没什么兴趣，问不问都意义不大，而且还会给他留下迫不及待离开的浮躁印象。

问题一定要问，但是工资万万不能问。有些同学还爱问公司给新员工提供了什么培训机会，以显示自己虚心好学。在大家都问的情况下你问一问当然不会显得你的提问水平特别低。但这实在不是最好的问题，所以还是不要一上来就问，不能把它当作重点问题来提出。

很多常在校招聘的大公司都会在招聘会上透露新员工培训计划，同时你也可以从师兄师姐的口中获悉相关程序，像这种常识性的问题应该在面试前就搞清楚，因此已经不属于面试中的高质量提问了。尤其如果大公司在招聘会上已经介绍过，那么你的问题就是在不打自招地说：“我没去参加招聘会，我对你们公司根本不了解，我不懂行规。”

有的学生追问道：“那么我们怎么获得小公司和招聘人数不多的公司的信息呢？”小公司一般没有正规的培训机会，你贸然地问招聘经理有没有培训可能会吓着他，以为你没有培训机会就不愿加入他们公司呢，如果有培训机会，他们早就当个大卖点反复播放了。

建议同学们可以向几年前加入有关公司的师兄师姐们多加询问，他们公司的员工发展机会、工作挑战、职业生涯路径是怎样的，这些既是他们力所能及的，也是你最关心的。

假如你在面试前做了很好的相关研究分析，不妨就公司发展战略问一个微观、具体问题，但不能一无所知地问，而是要在了解的基础上进行深入探讨。

第三节 招聘与录用程序

人员招聘与录用大致可分为招聘、甄选、录用、评估四个阶段。详见图1-1招聘与录用的程序。

图1-1 招聘与录用的程序

一、人力资源规划和工作分析

企业在招聘之前，需要做两项重要的基础性工作，那就是人力资源规划和工作分析。

企业的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，从而使得企业人力资源供给和需求达到平衡的过程，即在数量、结构、层次多方面平衡。

工作分析则是通过一系列系统、有效的方法对特定职位进行研究，明确其工作任务和职责，与其他职位的工作关系以及该职位的工作环境和任职资格等信息，这是一个系统地收集和分析职位信息的过程。试分析企业中这些职位的职责是什么，这些职位的工作内容有哪些以及什么样的人能够胜任这些职位。

人力资源规划和工作分析作为招聘与录用的基础性工作，两者的结合会使得招聘工作的科学性、准确性大大加强。

二、招聘计划

招聘计划应在人力资源规划和工作分析的基础上产生。具体内容包括确定本次招聘目的、描述应聘职务和人员标准与条件、招聘的岗位、人员需求量、岗位的性质及要求等、明确招聘对象的来源、确定传播招聘信息的方式、确定招聘组织人员、确定参与面试人员、确定招聘的时间和新员工进入组织的时间、确定招聘经费预算等。招聘计划有时收录在企业的人事政策或员工手册中。制定招聘计划是一项复杂的工作，大型企业常聘请组织外部的人力资源问题专家制定和执行招聘计划；小型企业通常由人力资源部人员做此工作。一般经主管总经理批准人员需求表，然后列入人力资源部招聘工作计划，人力资源部着手制定招聘方案，明确对应聘人员的资格、要求标准。

（一）制定招聘计划的意义

人员招聘录用计划是组织人力资源规划的重要组成部分，其主要功能是通过定期或不定期地招聘录用组织所需要的优秀的各类人才，为组织人力资源系统充实新生力量，实现企业内部人力资源的合理配置，为企业扩大生产规模和调整生产结构提供人力资源上的可靠保证，同时弥补人力资源的不足。

更重要的是，人员招聘录用计划作为组织人力资源规划的重要组成部分，为组织人力资源管理提供了一个基本框架，为人员招聘录用工作提供了客观的依据、科学的规范和实用的方法，能够避免人员招聘录用过程中的盲目性和随意性。

（二）招聘计划包括的内容

1. 录用人数以及达到规定录用率所需要的人员

确定出计划录用的员工总数。为确保企业人力资源构成的合理性，各年度的录用人数应大体保持均衡。录用人数的确定，还要兼顾到录用后员工的配置、晋升等问题。此外，还要根据以往的招聘经验确定为了达到规定录用，至少应吸引多少人员前来应聘。

在招聘过程中，企业必须吸引到比空缺职位更多的求职者，但是要知道多少才合适的话，就需要事先确定淘汰比率。求职者可能有几种情况：资格不够；发现对申请的岗位没有兴趣而退出；脚踏两只船，当其他企业提供条件更好时就会离开。

估算淘汰率比较常用的一个工具是招聘产出金字塔。使用这种方法，人力资源管理部门的招聘人员可以知道，为了要获得最终的一定数目的员工，在招聘之初必须吸引多少个申请者才能保证满足所有的工作空缺。例如，某公司需要招聘30名技工，公司根据以往招聘的经验以及劳动力市场当时的供求情况，估计各环节的淘汰率，如图1-2所示。根据图1-2可以算出：必须要有720个人申请，才能产生出120个被邀请到招聘地点进行面谈的人；企业大约需要对90个被邀请者进行面谈；在这些被面谈的人中可以发出60份录用通知；这些人中有一半的人，即30个人会被最终雇用。

图1-2 招聘录用比例

当然，在不同的国家、不同的时期，甚至在同一国家的不同地区，每一个单位的淘汰率都是不一样的。这些比例的变化与劳动力市场的供给直接相关，与劳动力供给的数量、质量直接相关。这些比例的确定依赖于丰富的招聘经验。此外，如果在招聘广告中把招聘要求说得详细一些，也可以降低淘汰率。

2. 从候选人应聘到雇用之间的时间间隔

有效的招聘计划还应该注意另外一种信息，即精确地估计从候选人应聘到雇用之间的时间间隔。随着劳动力市场条件的变化，这些数据也要相应地发生变化。

3. 录用基准

招聘前的一项重要内容是编制岗位说明和任职资格，尽可能详细地陈述空缺岗位所要求的知识、技术和能力。即确定录用人才的标准。除个人基本情况外（年龄、性别等），录用人才的标准可以归结为以下五个方面，即与工作相关的知识背景、工作技能、工作经验、个性品质、身体素质。这里要明确区分哪些素质是职位要求所必需的，哪些是希望应聘者具有的。

4. 录用来源

确定从哪里录用人才。确定录用来源有助于企业有效地把时间花费在某一劳动力市场上。费用最高的来源通常是猎头公司，其代理费大约为个人年薪的1/3，企业招聘高级管理人才时比较适用；而一般人员的招聘可到职业介绍所或人才市场，费用较低。组织应根据成本及时间间隔数据定期收集、评价招聘来源信息，对各种信息来源进行分类，选择那些最快、最廉价地提供适当人选的信息来源。

5. 招聘预算与成本计算

组织还要对招聘费用进行预算。随着人才争夺的日益激励，招聘方法和手段不断翻新，很多招聘单位都面临着招聘费用的不断提高。由于招聘活动的费用支出主要有包括招聘广告和宣传册等在内的招聘信息成本、招聘会或联谊会的费用。有些招聘活动已经不局限在本地区，跨地区招聘还包括差旅费和通信费用等。招聘单位可用于招聘的费用多少，在一定程度上决定了他们可以采用的招聘方法。一般来讲，启用一个人所需要的费用可以用招聘总费用除以雇用人数得出： $\text{每雇用一人所需费用} = \text{招聘总费用} / \text{雇用人数}$ 。除此之外，下列的成本计算也是必不可少的：人事费用、业务费用、通信费用、广告费用、交通费用等其他一般管理费用。

（三）应注意的问题

在制定和实施人员招聘录用计划时，必须注意以下问题。

- （1）不同的企业，处于不同发展阶段的同一企业，在编制人员招聘录用计划时，应区别对待。
- （2）人员招聘录用计划不仅要规划未来，还应反映目前现有员工的情况，如员工的调入、调出、升迁等。
- （3）从录用方式看，包括定期录用、临时录用、个别录用等。对录用计划讲，应明确区分，分类规划安排。
- （4）企业处于多变的经济环境中，人员招聘录用计划应不断地根据实际情况的变化，调整计划，绝不能一劳永逸。

（5）编制和实施人员招聘录用计划时，还必须注意到社会成员价值观念的取向、政府的就业政策和有关劳动法规。如在录用员工时，尽量不出现性别歧视。

操作小技巧

某公司招聘计划书

招聘人数统计（见表1-1）：

表1-1 招聘人数统计

招 聘 部 门	招 聘 岗 位	招 聘 人 数
---------	---------	---------

合计人数

招聘时间：

按照公司要求，人事行政部计划在 年 月 日以前，完成招聘工作，历时 工作日， 月 日以前人员到位。

招聘组织构成：

按照公司《员工招聘管理办法》的规定，本次招聘工作由 共同完成。现对人员进行如下分工。

表1-2 招聘组织分工

职 务	初 试	复 试	决 策 面 试
-----	-----	-----	---------

招聘渠道选择

职 务 网 络 招 聘 简 历 查 询 招 聘 会 其 他 渠 道

招聘预算

渠 道 时 间 与 方 式 费 用

合计

批准意见

人力资源

经理

总经理

意见

招聘计划表（范例）

表1-3 招聘计划表

招聘人数	招聘地区	招聘对象
招聘周期	招聘方式	招聘费用预算
申请部门	人数	要求入职日期
拟授职位	工作说明书（编号）	

续表

招聘事项	日程安排	执行人	备注
刊出广告			
初审			
笔试			
面试			
录取			
培训			
试用			
正式录用			
人力资源经理意见	总经理意见		

三、招聘宣传

发布招聘信息进行招聘宣传是利用各种传播工具发布岗位信息，鼓励和吸引人员参加应聘。企业根据面向内

部或外部的不同招聘对象，选择有效的发布媒体和渠道传播信息。发布招聘信息时要有明确的潜在应聘对象，招聘内容要求有正确描述职务的特点、应聘者必备的条件和有关应聘的方法、需要提供的应聘资料等。

招聘工作的宣传会提高录用的效果，同时，这种宣传也是传播公司文化、树立良好公司声誉的手段。对潜在的应聘者群体及其周围社会进行公关宣传活动，在某种程度上和扩大产品销售的市场宣传一样都能达到提高企业声望的目的。

在发布招聘信息时应注意以下几点。

（一）信息发布的范围

信息发布的范围取决于招聘对象的范围；发布信息的面越广，接受到该信息的人就越多，应聘者就越多，组织招聘到合适人选的概率就大；但费用支出相应也会增加。

（二）信息发布的时间

在条件允许、时间允许的情况下，招聘信息应尽早发布，以缩短招聘进程，同时也有利于使更多的人获取信息，从而增加应聘者。

（三）招聘对象的层次性

组织要招聘的特定对象往往集中于社会的某个层次，因而要根据应聘职务的要求和特点，向特定层次的人员发布招聘信息，如招聘计算机方面的专业人才，则可以在有关计算机专业杂志上发布招聘信息。

你知道吗？

企业招聘官形象属于谁

生活在当今职场，几乎每个职场人士对求职感想这个话题都能说上几句。笔者前段时间曾对近56名求职者作过表格调查和面谈，对这些调查资料和面谈结果进行了记录、整理，然后进行了分析。从反馈的信息来看，求职者对企业招聘工作人员以及招聘人员的做法比较关注，他（她）们认为，是否适合某个工作岗位的早期

感觉与三个方面有极大关系，首先是公司的名声和行业特点，其次是受与招聘工作人员接触的影响，再次是受坐在招聘人员身边的工作人员影响。同时，几乎所有找工作的人员都如此说，由于招聘工作人员以及招聘人员的实际做法，或者两者都给他们留下了不好的印象而导致某些岗位对他们不再有吸引力。

在接触招聘官形象前，先了解一下外部招聘渠道问题。大凡从事企业招聘工作的人员，都会参加现场招聘会、校园招聘、平面媒体（如报刊等）、电子网络招聘、中介机构、猎头招聘。至于采用哪一种渠道，自然需要根据企业现状来确定。作为企业招聘官，既像采购员又像销售员，我更愿认为是采购员。因为，结合企业战略目标将企业的招聘人才需求定好后，就面临着进行劳动力市场的分析，接着针对不同的职位层次寻找相应资源所处的位置，只有在你明白了你所需资源处于何处，才会更有的放矢，这就是sourcing过程，这是最难的一个环节；组织招聘活动就是purchasing环节。这一过程特别要注意招聘官形象问题，前面我们分析了招聘工作人员以及招聘人员做法在招聘过程中的重要性，那么究竟什么是招聘官的形象呢？招聘官不宜采用什么方法？采用什么方法适宜呢？求职人员眼中“美好”招聘官形象是怎样的呢？

对《财富》杂志500家最大公司的研究发现，网上招聘将平均的雇用时间从43天减少到了37天。此处网络招聘，不单指眼下专业的招聘网站，也包括企业在自己的网站设置的电子工作申请，电子网络招聘深受厂家和求职者的热衷，为什么呢？因为网上提供的岗位说明不适合申请人的话，申请人就不会申请，一般申请的求职者都是自己认为合适某岗位才申请，招聘效率也会因此而提高。

这时，我们需要接触正题即“形象”。一说到形象，你会马上联想到某人的身高和衣着等，是的，你如果真是这样想的，确实是有道理。但要在招聘过程中谈招聘官形象话题，只能遗憾地说，你只回答对了一半。

首先要澄清的是，这里谈的“形象”是工作形象。工作形象是人们在工作场所所代表的企业形象，无疑，它将包括有形形象和无形形象两类，一旦从个人形象向工作形象转化，你的形象就已不属于你，而是属于企业。换言之，你的语言需要用工作语言，需要进行包装，需要用企业文化加以包装，否则会对企业形象造成极大伤害。例如，若你在招聘过程中，一不留神，与求职者发生了不愉快的争执，虽然求职者不知道你的名字，他（她）会在不同的场合下谈论你的所为，首先提的是某公司的招聘官怎么样，然后对你的公司大加指责。试想一下，若真如此，岂不可怕？

让我们一起再来看看两类工作形象所包含的内涵。

1. 有形形象

所谓有形形象，是指能用肉眼看得到，能真正用肢体触摸到的事物。例如，招聘官的衣着和发型、招聘海报、约见通知单、现场招聘收简历的姿态、招聘官身边坐着人的行为等。其实，在现场招聘中，招聘官与求职者会面对面交谈，作为招聘官，你的有形特征会一览无余地展现在大众面前，希望给你些具体建议。

（1）招聘海报。一般由招聘单位的组织者帮忙事先打印好，但作为招聘官你首先应认真核对一下是不是按你的要求打印，内容是否需要调整，有无错别字。因为现场求职者是否申请公司的职位是由他（她）对海报上岗位的说明所决定的。

在电子网络招聘时，你会发布每个岗位的说明，要清楚地说明工作职责和能力要求，同时对公司作些介绍，这些在求职者眼中都是有形形象，内容和文字的好坏，都反映了招聘官的水平，从深度上讲，是反映了企业的管理水平。

（2）衣着发型。招聘官在与求职者面试时，要向求职者出示是公司招聘官，方法有：递名片、佩戴公司工作牌或组织单位颁发的招聘人员工作证等，衣着以比较整洁正规为原则，可以着工作服也可着套装，但色彩以深色为主调，总而言之，要庄重；若是女性招聘官，化些淡妆是可以的，切勿浓妆，因为是招聘场所不是出席宴会等场合。至于发型，没有什么特别规定，只有理顺就好了，男性给人以精干感觉，女性给人清新自然感就足够了。

（3）邮件和面试通知单。在面试过程中，若对求职者满意，总免不了要邀请对方复试。这时要注意邮件的使用或《面试通知单》的设计。现场招聘会上一般出示《面试通知单》，不管怎样，要让求职者通过阅读《面试通知单》感到温馨，并对如何到公司复试，需做些什么复试准备等。在《面试通知单》上最好留上招聘电话和联系人，以便求职者在有突发事件需要帮助时求助（因为有可能求职者会到异地城市面试）。

只要用心寻人，每个人都会在“细”和“小”处下足工夫，大功夫见于细微处，有竞争优势的政策是由优秀人才制定的，竞争者是无法模仿的。

通过以上分析，我们不难知道，招聘官的有形工作形象在整个人才招聘过程中至关重要。但无形工作形象是绝对不容忽视的，让我们来分析一下有关情形。

2. 无形形象

无形工作形象是招聘工作人员最难管理的，这主要是由其内容所决定的，包括语言、内在气质等。这是由招聘人员的人格所决定，当然，通过培训可以掩盖“真我”而有“假我”出现在求职者的面前，如沟通技巧培训会

你作出一些假象来，虽然你不想笑，但还是由于工作职责所系，装出了笑容来。

（1）语言。语言能够体现一个人的内心世界，从你的语言包括内容、逻辑性、声调、句子长短等均可体现出一二。

在与求职者电话沟通时，要事先设计好沟通提纲，能够将时间进行控制，语速要适当，针对求职者的提问要慎重回答，记住时刻使用“工作语言”。

在以前，我曾做过这样一件事情，公司的招聘专员约一个工程师来公司面试，约了两次没约来。招聘助理自然很委屈，加上对方是一个不错的候选人，于是我决定试试，招聘专员就坐在电话前。拨通了对方的电话，我先说：“您好，冒昧打扰您一下，我是某某公司史先生，可能要耽误您十分钟的时间，可以吗？”对方沉默了一下，说“你公司曾经给我打过两次电话，她仅说让到贵公司面试，而我对公司又一无所知，问她她也不清楚。”我接着说：“您好，很感谢您对我们提出的意见，我们将会改进，您有什么疑问，希望我能回答……”在8分钟的时候，我们结束了通话，对方接受了我的邀请。招聘专员很激动，从那开始，我知道她在招聘工作的生涯中成长了起来。

俗话说“话是开心的钥匙。”你认为呢？

（2）内在气质。生活是有原则的，人的思维同样也有原则可遵循。这个原则就是大脑思维定势。埃及已故总统萨达特（Anwar Sadat）是20世纪的一位伟人，他曾在自传中如此说：“如果一个人无法改变自己的思想构造，就永远无法改变现实，也永远不可能取得进步。”是啊，真正的变革是由内向外实现的，只在态度和行为方面做些表面工夫根本不行，一定要从思想构造上去改变。想做个真我，就必须认真锻炼内心世界结构。

招聘官“内在气质”在整个招聘过程中至关重要。内在气质由知识和见识构成，招聘官对企业文化特征和薪资体系要胸有成竹，对企业的职位特点要能口述成详，对职位的不利因素要了解，对招聘知识和理论要掌握，对心理学要能有深度认识。

眼睛是心灵的窗户，气质的流露将从眼睛开始，将眼睛锻炼得会“说话”吧。

电子网络招聘中需要注意的几个事项

一、公司信息，齐全清晰

我们上网浏览一下招聘信息，会发现世界500强企业会对公司的介绍非常详细，可能还提供了工作条件与公司

的发展历程，想求职者所想，求职者读完之后，基本没有什么疑问，这样求职者对公司有了一个清晰的轮廓，一般来讲，在公司的信息介绍中，一定要保持正确，否则会对公司有致命的打击。

由于专业的电子网络招聘网站在国内也是良莠不齐，不少厂家发布虚假信息，如本来工作地点在广东东莞，却为了吸引求职者，公布工作地点在深圳。求职者投递了简历，却石沉大海，多少有些欺骗之嫌。

二、职位要求，简明准确

职位信息一般包括两部分，即工作说明和任职资格，工作说明部分主要是讲明工作职责，任职资格为可接受的任职者最低技能要求。作为一面镜子，求职者会通过对照发现自己适合该岗位与否。

但最为不幸的是，不少企业仅是进行了任职资格的公布，有的厂家即使公布了，也是寥寥数语，如“大专以上，三年相关工作经验。”说句真心话，读完这样的招聘广告，从一定侧面足可反映该公司的人力资源管理水平程度。

三、诚实高效，方向明确

在招聘过程中，要务实，因为诚实有好报，这里的好报可以理解为节约。向求职者说明该岗位和企业的正面与负面情况，也就是提供实事求是的岗位情况，是一个比较好的办法，据有关研究表明，那些接受了正负方面信息的人积极性会更高，而且一旦接受了这个岗位，辞职的可能性会更小。

作为企业招聘官，在了解了个人形象与企业形象的关系以及如何保持一个好的工作形象后，就要立即付诸实践，在不断地行动中，一定会有不少意外收获，职场风帆也会永远扬起！祝所有的招聘官早日找到好的人才，早日实现自己的梦想，早日与世界人才圈接轨！

资料来源：中人网

四、应聘者应聘

此阶段是从应聘者角度来谈的。应聘者在获取招聘信息后，向招聘单位提出应聘申请。应聘申请常有两种方式，一是通过信函向招聘单位提出申请，二是直接填写招聘单位应聘申请表（网上填写提交或到单位填写提交）。无论哪种方式，应聘者应提供以下个人资料。

- （1）应聘申请表，且必须说明应聘的职位。
- （2）个人简历，着重说明学历、工作经验、技能、成果、个人品格等信息。
- （3）各种学历的证明，包括获得的奖励、证明（复印件）。

(4) 身份证（复印件）。

操作小技巧

申请表范例：某公司应聘人员报名表

表1-4 应聘人员报名表

招聘岗位	照片		
报名日期	年	月	日
姓名	性别		
出生日期			
最高学历	毕业学校		
职称	专业	编号	
身高	体重	外语水平	
兴趣爱好	健康状况		
工作单位			
通讯地址			
邮政编码	联系电话		
备注			

某公司应聘人员简历表

表1-5 应聘个人简历表

姓名	性别	出生年月	政治面貌	照片
学历	毕业院校	专业		
职称	现从事工作			
现工作单位	联系电话			
通信地址	邮编			
家庭地址	身份证号码			
掌握何外语	程序如何，有无证书			
技能与特长	技能等级			
个人兴趣	身高	体重	健康状况	
个人简历				
欲离开原单位的主要原因		现在工资		
欲加入本单位的主要原因				
收入期望	元/年	可开始工作的时间		
晋升期望（职位、时间）				
培训期望（内容、日期、时间）				
其他期望				
家庭成员				

五、面试与测试

招聘面试与测试是人员招聘录用工作程序的重要组成部分，也是招聘录用工作的进一步展开。面试与测试的实施一般有以下步骤。

（一）组织各种形式的考试和测验

考试和测验内容应根据岗位的不同要求进行设计和取舍。一般而言，此项工作涉及下述几个方面的内容。

（1）专业技术知识和技能考试。

- (2) 能力测验。
- (3) 个性品质测验。
- (4) 职业性向测验。
- (5) 动机和需求测验。
- (6) 行为模拟。
- (7) 评价中心技术。

通过对应聘者施以不同的考试和测验，可以就他们的知识、能力、个性品质、职业性向、动机和需求等方面加以评定，从中选出优良者，进入到面试候选人的范围。

你知道吗？

微软经典面试题

- ？ 在不使用天平的情况下，怎样称出一架喷气式飞机的重量？
- ？ 为什么镜子里的影像左右颠倒而不是上下颠倒？
- ？ 为什么你在宾馆里一打开热水龙头就有热水流出来？
- ？ M&M巧克力是怎样做出来的？
- ？ 你在船上，把一只箱子抛起来，水平面会升高还是下降？
- ？ 世界上有多少钢琴调音师？
- ？ 美国有多少加油站？
- ？ 每小时有多少密西西比河水流过新奥尔良？
- ？ 一个曲棍球场里的冰有多重？
- ？ 如果你能够搬走美国50个州中的任何一个，你会搬走哪一个？

- ？ 地球上有多少个这样的点：往南走1公里，往东走1公里，再往北走1公里，你能回到原来的出发点？
- ？ 一天中钟表的指针重叠多少次？
- ？ 迈克和托德两人一共有21美元。迈克的钱比托德多20美元，每个人各有多少钱？在你的答案中不能有分数。
- ？ 一般来说，将曼哈顿的电话册翻多少次，才能找到你想要找的人名？
- ？ 你会怎样设计比尔·盖茨的浴室？
- ？ 你怎样设计一个由计算机控制的微波炉？

面试考官的十大“臭招”

如果把面试比作考官与应聘者之间的比武，那么面试题目就是考官的一个个招式。如果这些招式不够稳、准、狠，就不能检验出“接招”的应聘者的实力。在十分有限的“过招”时间里，一般的考官常会出很多“臭招”，不但不能检验出应聘者的水平，反而会被一些“职业应聘者”弄得晕头转向。下面就来介绍一下。

第一招：“谈谈你自己吧！”“请先作一下自我介绍。”

这似乎是一个必考题目，通常也是面试时的第一个问题。但对应聘者来说，这个问题缺乏明确的指向性。如果想用这个问题来搜集应聘者的信息，无异于大海捞针。即使搜集到了一些信息，也很可能是不完全的或片面的，有时甚至会误导考官的决策。通常，很多考官想通过这个问题测试应聘者的口头表达能力。但对不同的应聘者而言，有人认为只用30秒钟介绍一下自己的姓名、籍贯、学历、工作经历就够了，这样可以给考官留下一个雷厉风行的印象，而另一些人则认为应该用10分钟的时间把自己的经历、性格、兴趣、优势全部说出来，这样会使考官看到自己的坦诚和优秀。对考官而言，用前一种方式回答的应聘者会显得口头表达能力较差，而事实上他唯一的过失就是没有成为考官“肚子里的蛔虫”，没有领会他设计这个题目的目的。

往往有些经验不足的应聘者不知道这个题目的要点：需要把个人的特质、技能、经验、经历与应聘岗位所需要的素质结合起来谈。不少应聘者的自我介绍很可能显得笨拙而且不着边际。在这种情况下，考官往往会打断他的话。这就产生了一个负面结果：应聘者得到了一个“演砸了”的信号，再往下往往很难发挥出正常水平。要了解应聘者的情况，考官通过阅读简历就可以做到，而这个不具有指向性的问题只会带来不必要的误差。考官提这个问题，一般是想用一个导入性的问题来缓和应聘者在面试开始阶段的紧张情绪，营造适于交流的

融洽氛围。其实，只要考官向应聘者微笑一下或做一个得体的手势，就能达到这个目的。也可在面试前先介绍一下面试小组的成员、题目构成、考官阅读简历情况等，这些都会给应聘者留下一种专业、权威而又不失温和的印象。

当然，有些考官提这个问题是想知道应聘者的实际情况与个人简历上的内容是否相符，进而探查应聘者的个人诚信问题。但是，几乎所有的应聘者都会在面试前精心准备，即便是事实情况和简历不相符合，他也会按个人简历上所写的内容编造故事。多次重复的演练会提高撒谎者的演技，考官面对这种“炉火纯青”的演员往往难辨真假，注定要大上其当。

第二招：“你的缺点是什么？”

这个问题出于考官的一个假设：他认为应聘者能够准确而真实地描述自己。但事实上，这种假设根本站不住脚。

当考官问及这个问题时，应聘者一般不太可能回答：“我没有缺点。”“我的缺点就是懒。”“我会辱骂下属。”

对“职业应聘者”来说，这个问题是很受欢迎的，因为他们有非常巧妙的应对策略，能够假借反思自责来展示自己的优点。典型的回答可能包括：“我是个工作狂。”“只要我开始工作就无法停止。”“我太注意质量了。”“我这个人工作的完美程度要求太高了。”

即使应聘者讲的都是实话，这些实话也未必能反映实际情况。为什么要假设应聘者真正地了解自己并有准确描述的能力呢？即使应聘者心甘情愿地袒露真实的自我，他对自身的认识就一定是清醒而客观的吗？例如，一位应聘者说，他认为自己最大的优势在于“具备优秀的人际技能和公关技巧，能和各种人建立良好的关系”。可是，通过背景调查，考官们得出的结论是：他周围的大多数同事表示很不喜欢与他共事。人贵有自知之明，不难看出，应聘者的自我评价与其实际表现并不构成必然联系。

多数情况是，应聘者描述了他们的优点或缺点，但考官对这些评价的真实性无从知晓。也许，考官是希望应聘者从心理学的角度对自己进行分析，但遗憾的是，应聘者是否具有正确的自我分析能力，也无从知晓。通常的情况是，应聘者可以设计出对自己最有利的对答，大玩文字游戏，投考官所好。这个问题常常演变成考官们给自己设计的圈套。

第三招：“为什么你认为自己是这个工作岗位的最佳人选？”“为什么选择我们公司？您对我们有什么了解？”

对这个问题，应聘者的回答各有千秋。考官们常常被一些态度积极、精力充沛的应聘者打动，认为他们会成

为优秀的员工。事实上，考官们经常忘记，应聘者充满激情的沟通风格并不意味着他们未来的工作态度一定是热情积极的。

考官们还有一个常犯的错误，如果应聘者表示他对公司非常关注并对公司有相当程度的了解，考官就肯定他有潜力做好这份工作。

事实上，这个问题根本不能看出应聘者的真正水平。确切说，这时真正反映出的是他面试的准备程度，而不是他对这份工作的专业程度。每一个“职业应聘者”都知道如何表现对工作的热情和对公司的关注。这类问题只能更好地考核他们的面试技巧，而不能考核他们实现预期业绩的能力。

这类问题给有的应聘者吹捧企业、进而间接吹捧考官一个大好机会。他可以表现出对企业的崇拜敬仰，可以表白成为考官同事的热切渴望。他的回答会让考官深切地认同，获得成就感和满足感，但是，这种回答能在多大程度上说明应聘者符合工作岗位的要求呢？

总之，这个问题考核的是面试技巧而不是工作能力。

第四招：“对你而言，什么是最理想的工作？”“您在前一个工作中特别喜欢哪些部分？”

这类问题基于这样一个假设：员工只能在理想的工作条件下才能获得成功。假如应聘者所描述的理想工作与某个空缺岗位的情况不符，考官就会认为这位应聘者将不会喜欢这个工作，未来的业绩也不会好。

应聘者一般会有两种策略对付这类问题，一是冠冕堂皇地强调诸如具有挑战性、良好的人际关系、广阔的发展前景、公平公正的工作氛围等，这些都是考官希望听到的措辞；二是避而不答，迂回婉转地阐述自己的看法，例如，本来就没有最理想的工作，任何工作都有其价值，就看我们抱着何种态度。

事实上，很少有人认为自己的工作非常理想，大多数人都在自认为不理想的环境下工作着。而在不理想的环境下工作，就一定不能取得非凡的成绩吗？这也不能一概而论。如果员工留在这样的工作岗位上还能干好，那就不应该把喜欢不喜欢当作评估的标准。

第五招：“成功对你来说是什么？”

考官总是希望应聘者回答这个问题时涉及专业和个人目标，希望应聘者的个人生活就是专业生涯的延伸。考官们还希望：在谈到对钱的想法时，应聘者不要把它看得太重。

事实上，追求财富是很多人的合理需求。财富是提升生活水准、实现梦想的重要手段，因而把财富作为成功的标准绝不是什么可耻的事情。

但考官一般不喜欢那些以金钱和享受作为成功目标的应聘者。实际上，对财富的追求恰恰是很多人奋斗的动力。既然如此，这样的问题就没有多大意义了。

第六招：“您最崇拜的人是谁？”“您的榜样是谁？为什么？”

许多考官认为应当多提一些开放式的问题，没有必要追求一定正确或一定错误的答案。“您的榜样是谁？”就是这样一种谁也判断不出对错的问题，谁能是错误的榜样呢？

更为重要的是，应聘者的答案对说明自己的工作能力有什么意义吗？也许，应聘者会提到一个考官不知道的人名。考官这时会很尴尬，对方的回答等于给了他一个毫无意义的无效信号。

考官想从应聘者崇拜的人身上判断其价值观。但是这个题目存在很大的不确定性因素。应聘者知道：他不宜说“谁也不崇拜”，也不宜说“崇拜自己”，更不宜说崇拜一个具有负面形象的人，至于说崇拜一个虚幻的或是不知名的人物，也是不宜。那么崇拜谁好呢？这个人最好与自己应聘的工作能搭上关系。于是应聘销售岗位就说崇拜乔·吉拉德，应聘管理岗位就说崇拜杰克·韦尔奇。但是也许真正让应聘者五体投地的是一个电视明星。面试的特殊性决定了大多数应聘者不会在这儿跟你说实话，他会按照工作岗位的需要临时找来一位榜样，随便崇拜一下。

这道面试题给应聘者提供了一个便利条件，他可以借榜样对自己的深刻影响形成一个似乎合理的逻辑联系：榜样的力量是无穷的，榜样所具有的优点最后会变成应聘者的优点。这个逻辑让应聘者不遗余力地美化榜样，并杜撰榜样对自己的影响。考官呢，对于这样的回答只能一头雾水，虚实难辨。

第七招：“您是否具有本岗位的工作经验？”

“您是否有从事市场营销的经验？”“您是否担任过大型企业的副总？”这种谬误在于将经验等同于技能。

考官们之所以对这个问题乐此不疲，原因很简单：经验是比较易于衡量的。一般而言，工作经验会被简单化为从事某项工作的时间。考官对于应聘者实现预期业绩的胜任能力没有把握，就转而去考核他们从事相关岗位的工作时间。这对于刚从大学校门走出来的毕业生们是一个致命的问题。但有远见的考官会发现：如果一个人有相关专业背景却无相关经验，对未来的工作并不是一个障碍。可以说，教育或培训的经历就是一种经验，而且是一种更为全面的经验。

第八招：“请用一两句话谈谈您的人生观。”

提出这些问题时，考官实际上把自己当作心理学家，试图深入地了解应聘者的个性。他以为通过应聘者的回

答能够了解更多的信息。他甚至自信可以通过观察对方的肢体语言，特别是目光交流和语音语调，就能判别谁在讲真话，谁在撒谎。但事实上，这种心理推断方法在未经专业训练的人手里常常是一种失灵的工具，得出的结果也必然是感性的、随机的和不真实的。

运用与工作无关的问题来评估工作行为，不是一件简单的事。大多数考官很难从应聘者对人生观的口头描述上推测出他将来在具体工作岗位上的表现。

这种问题还会给应聘者留下令人不愉快的负面印象，因为它与工作能力的要求毫不相干，简直有些莫名其妙。

第九招：“假如我请您的前任主管来描述您，他会怎么说？”

这个问题基于这样一个假设：应聘者能准确而真实地描述自己在别人眼中的形象。实际上，进行这种假设的考官往往过分乐观地估计了应聘者的能力。并且，应聘者的回答也必将查无实证。例如，应聘者说：“我们不能友好相处。”考官怎么能知道究竟是谁难以相处——是应聘者，还是那个主管？

很多时候考官会得到“不知道”的回答。不要认为这是应聘者的搪塞——一个人对自己都可能认识不清楚，何况要揣测别人对他的态度呢？

但有些考官会究根问底，一定要让应聘者说明一下主管对他的评价。在这种情况下，应聘者一般会回避自己和主管之间的关系，尤其是当后者对自己的工作不满意或双方关系不够融洽时。考官这时得到的答案只会是：以前的主管对他多么器重，对他的工作多么欣赏，对他的不满多么同情，而且，如果他离职的话，会多么惋惜。这些话唯一的目的就是让考官明白：眼前的这个人是多么优秀，多么值得认可。

第十招：“假如你未被录用，你会怎么想？”

考官的本意是想通过这个问题考察应聘者的自信心和意志力，看看他们在面对困难、遭遇挫折时能否保持理智、镇定、从容的心态。但是这道题目设置了一个假设性的前提，告诉应聘者“未被录用”只是“假如”而已。在这种模拟的情景下，考察结果的可信度是很低的。除非在面试现场郑重其事地告知他已被淘汰，否则根本看不出应聘者的真实反应。

面对这个问题，大多数应聘者会回答得很得体，会向考官表达一种诚恳、克制和进取的愿望，凸显充满自信、执著追求的精神。典型的回答是：“如果这次我没有被录用，说明自己条件尚不具备，今后我会加倍努力。我相信通过自己的勤奋努力，一定会达到成功的目标。如果将来还有机会到贵公司应聘，希望那时候您能看出我的突飞猛进。”

以上十种常见的失败问题有一个共同特点：不能获得真实有效的信息。面试题应当有的放矢，让考官顺利搜集到应聘者工作能力的信息。回答这些问题，不应依赖于应聘者对面试过程的熟悉与老练，而要测出他们对应聘岗位的适应与胜任能力。这些问题应当让那些实际上不具备工作能力的“职业应聘者”大吃一惊，破绽百出，望风而逃。最有效的面试题目的是标准是：即使应聘者了解面试题应如何回答，也不可能编造，考官可以很容易通过这些问题探明真伪。

可以说，面试中考的不仅是应聘者，它还是对考官的考试——看他是否有能力预测到应聘者上任后的工作业绩。如果经招聘录用的某个员工成绩出色，考官就通过了这一考试，反之，如果聘用的人业绩很差，就是不及格了。“工欲善其事，必先利其器”，考官必须在面试交锋之前设计好精良的招式，练好内功，让每一招、每一式都能击中要害、抓住关键才行。

资料来源：孙武．面试考官的十大“臭招”．人力资源，2005，（9）：42～45

（二）最后确定参加面试的人选，发布面试通知和进行面试前的多项准备工作

1. 确定面试考官

面试考官应由三部分人员组成：人事部门主管、用人部门主管和独立评选人。但是，无论什么人担任面试考官，都要求他们能够独立、公正、客观地对每位面试者做出准确的评价。

2. 选择合适的面试方法

面试方法有许多种，面试考官应根据具体情况选择最合适的方法组织面试。

3. 设计评价量表和面试问话提纲

面试过程是对每位参加面试的应聘者的评价，因此，应根据岗位要求和每位应聘者的实际情况设计评价量表和有针对性的面试问话提纲。

4. 面试场所的布置与环境控制

要选择适宜的场所供面试时使用，许多情况下，不适宜的面试场所及环境会直接影响面试的效果。

（三）面试过程的实施

这一阶段是面试工作程序中最主要的环节，它依靠面试考官的面试技巧有效地控制面试的实际操作。实际上，面试过程的操作质量直接影响着人员招聘与录用工作的质量。

（四）分析和评价面试结果

这部分工作主要是针对应聘者在面试过程中的实际表现作出结论性评价，为录用人员的取舍提供建议性依据。

（五）面试结果的反馈

人员选聘与录用工作的每个环节都包含两个方面的结果：录用过程和辞谢过程。录用过程是指应聘者在应聘过程中逐步被组织接纳，而辞谢过程则是招聘录用过程中的淘汰，两者是同时延续和完成的。

面试结果的反馈有两条线路，一是由人事部门将人员录用结果反馈到组织的上级和用人部门；二是逐一将面试结果通知应聘者本人，对录用人员发布“试录用通知”，对没有被接受的应聘者发布“辞谢书”。

（六）面试资料存档备案

最后，将所有面试资料存档备案，以备查询。至此，招聘测试与面试工作全部完成，重新回到人员招聘与录用的程序之中。

操作小技巧

招聘中的“经典七问”

招聘过程中常要问到的问题及其释义总结如下。

- （1）以往工作中您的职责是什么？如果描述不清，即使有相关工作经验，其系统性、全面性也值得怀疑。
- （2）请讲一下您以往的工作经历。考察应聘者的语言组织及表达能力，以及描述的条理化。
- （3）您以往的工作经历中最得意最成功的一件事是什么？您的长处是什么？从应聘者的回答中，可了解他是注重个人成功还是注重团队协作。
- （4）您感觉还有哪方面的知识、技能或能力需要提升？“提升”一词比较委婉，一方面考察其态度是否坦诚，另一方面，也为日后的员工培训增强针对性。
- （5）对于新的工作岗位您有什么设想？如何开展工作？这涉及员工的职业生涯设计，更有关员工工作的稳定性。

(6) 您离职的原因是什么？这是必须要问的问题，涉及员工和组织的融合性。

(7) 您对薪金待遇和福利有什么要求？这个问题的重要性更是不必多言。

应聘者与招聘方永恒的博弈

招聘方挖空心思设计了千奇百怪的题目等着应聘者；而应聘者绞尽脑汁思考出妙趣横生的回答回应招聘方。

究竟招聘试题有何规律可循，又当如何破解呢？

一般来说，招聘过程有面试与笔试，笔试中有各种不同的题型（如选择、判断、问答等），面试题目则会较多地关注个人状况。在这里我们剔除一些有关性格测试类的问题，面试试题大致可分为以下几类。

1. 询问个人状况类

这类试题几乎在每一个招聘中都会出现，内容主要围绕你个人的志趣、职业、生活经历进行发问，试图了解你的求职动机、工作经验、能力特长，同时考察你的思维逻辑性、语言表达力等。对待这类问题，一定要有放的矢，尽力猜测对方发问的意图，这样才能保证你的回答有较高的命中率。

举例：

- (1) 你的同事/同学会如何用5个单词来描绘你？他们以何为依据作出如此评价？
- (2) 你奉行的格言是什么？
- (3) 谁一直对你的职业生涯有重要影响，为什么？

2. 情景设置类

这类试题出现的频率也比较高，内容主要是设置一个与你应聘工作内容相关联的场景，让你处理或做出判断。发问者主要想考察你的处事能力、综合素质还有专业素养。回答这样的问题，一定要抓住场景中的主要矛盾，并时刻注意与自己应聘的工作联系起来。

举例：

一名新闻记者，原定当天下午1:30开始采访，2:00时，他必须去执行另一项采访任务。可是前一名从1:00起采访的媒体记者已经拖延了时间。1:35，这名记者决定要求前一位记者暂停下来，让自己先进行采访。如果你是，你会怎么达到目的？

3. 趣味智力题

这类题目多在笔试时出现，内容多种多样，如脑筋急转弯、趣味数学等，题目本身可能并不难，主要是考察

你的思维能力。这类题目有时根本没有一个固定的答案，关键是你回答中体现出来的思路。从这点来说，可能解答的过程更加重要。

举例：

10个人排队戴帽子，10个黄帽子，9个蓝帽子，戴好后，后面的人可以看见前面所有人的帽子，然后从后面问起，问自己头上的帽子是什么颜色，结果一直问了9个人都说不知道，而最前面的人却知道自己头上的帽子的颜色。问是什么颜色，为什么？

4. 逻辑推理题

这类题目最不好讨巧，要看各个人的能力。

举例：

小李、小王和小张三人玩猜数字游戏，小张在两张纸片上各写一个正整数，两数差一，一张贴在小李额头上，一张贴在小王额头上，则两人只能对视对方数字，小张不停地问：“知道是什么数字了吗？”

第一次，两人都不知；第二次，……同上；

第三次，……同上；

第四次，小王说，我知道了，小李也说，我知道了。请问这是什么数字？

5. 写作能力题

这类题目出现的频率不高，但有时一些大段的英语描述类题目也可归于此类。写作题目主要是看应聘职位与这一写作内容之间的关系，从而决定写作时分量的分配。

举例：

手机厂由于设计失误，有可能造成电池寿命比原设计的寿命短一半，解决方案是免费更换电池或给50元购买厂家新手机的折换券。请给所有已购买此手机的用户写信，告诉解决方案。

资料来源：百度百科

如何提问获知应聘者各方面的能力

1. 影响他人的能力方面的提问

如果你是某事的负责人的话，你很容易让他人听你的；但是，当你不是负责人时，让别人听自己的话是非常难的事。要想培养自己影响他人的能力，得通过与他人的共同理想和目标来建立个人关系。那些拥有影响力

并能感召他人的应聘者通常能够使同事和客户支持自己的观点和目标。下述问题能够考核出应聘者在这方面的能力。

- (1) 请你举例说明你曾经使某人做他并不喜欢做的事情。
- (2) 请描述一下这样一个经历：你使别人参与、支持你的工作，并最终达到了预期目的。
- (3) 假设你发现你的一位工友做了不道德的事情，你会采取什么样的方法来使这位工友改正他的不道德行为？
- (4) 假如管理层要对工作程序进行调整，这会对你的工作造成危害。你会采取什么办法来说服管理层不要这样做？
- (5) 请说说你的这样一个经历：你的一位老板总是在最后一刻才给你布置工作任务。你采取什么办法来改变老板的这种工作方法？
- (6) 我想知道你是怎样使某位雇员来承担更多的责任，或承担他本人认为很难的工作的？
- (7) 我想知道你是否遇到这样的情形：部门的某位员工不愿意干自己的工作。你采取什么措施来改变这种情况的？
- (8) 请说一下你是否想出过某种能够解决你部门问题的主意？你是怎样把你的想法推销给你的老板的？
- (9) 讲讲这样的一个人经历：你向员工推出了一个很不受欢迎的想法，你采用什么办法来减少员工对这一想法的反感？
- (10) 描述一下这样一种经历：你手下有一位表现平平的员工。你采用了什么办法来提高他的工作效率？

2. 客户服务类方面的提问

服务提供者需要有特别的态度和心理素质，这种特殊的心态体现在：不要把所有事情的是非都联系在一起。喜欢给内外客户都提供超级服务的应聘者肯定能够知道并理解他人的需求。他们努力提供超过客户需求的服务。他们能够认识到：没有客户，就没有生意；没有良好的服务，就没有回头客。他们知道如何处理好提供超级客户服务和保证公司兴旺发达的关系。下述问题有助于了解应聘者对服务他人的理解及其服务能力：

- (1) 请讲一次这样的经历：你使一个非常不满的客户改变了看法。是什么问题？你是怎样使客户回心转意的？
- (2) 讲一次你曾经为了取得与工作有关的目标而做出个人牺牲的经历。
- (3) 你认为质量和客户服务的关系是什么？

(4) 很多人都把客户服务的重点放到处理客户投诉上，你认为这种策略的问题是 什么？

(5) 给我讲一个你曾经遇到的这样的问题：和你打交道的一位客户要求解决问题的方法和公司利益发生冲突。你是怎样解决这个矛盾的？

(6) 在客户服务中，公司的政策和规定起着什么样的作用？

(7) 请列举好的客户代表应该具备的四种基本素质。你为什么认为这四种基本素质很重要？

(8) 如果客户对所发生的事情的判断是完全错误的话，你该如何解决这个问题？

(9) 统计数字表明，19个客户中，只有1个客户会投诉，而其他18人尽管不满意也不会说什么，但再也不会购买你的产品了。客户服务代表怎样鼓励沉默的客户发表自己的看法？

(10) 若客户不满，他们能接受的最大的不满程度有多大？

3. 团队意识方面的提问

团队工作需要很强的人际交往能力和交际常识。很多在团队工作的人这两种素质哪一种都不具备。因而，他们惹了很多麻烦，并影响了团队的生产力。有团队工作经验并不一定表明他就一定是个很好的团队者。你希望找到这样一个人：既能带动他人完成共同的工作目标，又能团结合作并对公司有着很高的热情。下述问题有助于考核应聘者的这些素质。

(1) 你认为一个好的团队管理者的最主要特点是什么？为什么？

(2) 请你讲出你在团队工作背景下遇到的最具有创造性和挑战性的事情。你是用什么方法来鼓励他人和自己完成这件事的？

(3) 管理人员能否不做任何说明就让员工去干某项工作？为什么？

(4) 请讲一下你对团队工作最喜欢和最不喜欢的地方？为什么？

(5) 请说出你作为团队者所遇到的最困难的事情。是怎样解决这个困难的？你在解决这个困难中起了什么作用？

(6) 请告诉我你在什么情况下工作最有效率？

(7) 你认为怎样才算一个好的团队者？

(8) 你认为做一个好的员工和当一位好的团队者有什么区别？

(9) 根据你的经验，若某位员工经常迟到、早退、旷工，或不愿意干活的话，会给整个团队带来什么样的问

题？这些问题该怎样解决？作为团队的一员，你是怎样改善这种情况的？

4. 有效的沟通技能方面的提问

无论什么工作，沟通都是很重要的一部分。其实，工作责任越大，对这个职位上员工的沟通能力的要求就越高。面试是考核人的沟通能力的很好的办法。面试中，你有机会了解应聘者表达的思想是否具有说服力，概念描述得是否清楚，思路是否有条理，用词是否准确，是否能吸引听者的注意力，以及应聘者是否能保持与对方的视线等。你需要一位清楚准确并能和公司各个层次的人沟通的人。下述问题主要用来测试应聘者的沟通技能。

- (1) 请讲一个这样的情形：某人说话不清，但是你还必须听他的话，你怎样回答他的问题才好？
- (2) 一个好的沟通者应该具备哪些条件？
- (3) 请说一下别人是怎样看你的？
- (4) 请你讲一下和一个有非常糟糕习惯的人在一起工作的经历。你是怎样使对方改变他的不良行为的？
- (5) 若让你在公司董事会上发言，你该怎样准备发言稿？
- (6) 我想知道你曾经遇到的最有挑战性的沟通方面的问题。你为什么认为那次经历对你最富有挑战性，你是怎样应对的？
- (7) 你认为最困难的沟通的问题是什么？为什么？
- (8) 你认为良好沟通的关键是什么？
- (9) 假如你的两个同事的冲突已经影响到整个团队，让你去调节冲突，并使冲突双方能够自己解决问题，你会怎样做？

5. 培养人的能力方面的提问

若一个公司想要生存和发展，处在领导岗位上的管理人员必须愿意并能够把普通员工培养到领导岗位上。这就意味着，得给每位员工以最大的发展空间。这需要激励每位员工奋发向上，并发挥出各自最大的潜能。这还包括鼓励员工有敢于冒险的精神，善于承担责任的精神。下述问题有助于测试应聘者在培养人才方面的能力。

- (1) 说说你曾经鼓励并奖励员工积极主动的一些做法。你是怎样鼓励员工的，又是怎样奖励他们的？
- (2) 就工作表现而言，你不得不向员工反馈的最困难的信息是什么？

- (3) 你采取什么办法来鼓励你的下属培养他们的能力？
- (4) 你怎样决定工作中的分工负责情况的？
- (5) 你用什么方法来监督你负责项目的工作进程的？
- (6) 你是怎样评估你的每位下属的工作发展的需要的？
- (7) 请描述某位员工有工作表现问题的情形。你给他提供了什么样的帮助？
- (8) 在评估你的员工的工作表现时，你怎样才能确保评估的客观公正？
- (9) 请讲一个你不得不鼓励员工做出决定的情形。你究竟是怎样做的？
- (10) 管理者多长时间、在什么情况下该让员工参加培训？
- (11) 如果你的某位职员对所有的发展努力都不感兴趣，你该采取什么措施或办法来改变他的态度？

6. 销售能力方面的提问

在公司的所有工作中，销售人员的工作可谓最复杂。这也许是因为，客户在购买公司的产品前，首先购买的是销售人员的服务。还可能是因为销售方法过去10年中从广告到咨询服务都发生了巨大变化。也可能是因为好的销售人员需要掌握很多相反甚至自相矛盾的技能：听说能力；产品知识和人的品味；销售策略和市场渗入策略；具有说服力，但又不使用花招的沟通能力；既有取得较好个人业绩的欲望，又有服务客户的强烈意识；富于弹性，又讲原则；做事积极主动，又善于和他人合作。下述问题可以评估应聘者在这方面的能力。

- (1) 请讲讲你遇到的最困难的销售经历，你是怎样劝说客户购买你的产品的？
- (2) 人们购买产品的三个主要原因是什么？
- (3) 关于我们的产品生产线和我们的客户群体，你了解多少？
- (4) 关于销售，你最喜欢和最不喜欢的是什么？为什么？
- (5) 若受到奖励时，你有什么感想？
- (6) 你最典型的一个工作日是怎样安排的？
- (7) 为取得成功，一个好的销售人员应该具备哪些方面的素质？你为什么认为这些素质是十分重要的？
- (8) 电话推销和面对面的推销有什么区别？为使电话推销成功，需要什么样的特殊技能和技巧？
- (9) 在你的前任工作中，你用什么方法来发展并维持业已存在的客户的？
- (10) 若你给新员工上一堂销售课程，你在课堂上要讲些什么？为什么？

(11) 请讲一下你在前任工作中所使用的最典型的销售方法和技巧。

(12) 讲一个这样的经历：给你定的销售任务很大，完成任务的时间又很短，你是用什么办法以确保达到销售任务目标的？

(13) 你是否有超额完成销售目标的时候，你是怎样取得这样的业绩的？

(14) 一般而言，从和客户接触到最终销售的完成需要多长时间？这个时间周期怎样才能缩短？

(15) 你怎样才能把一个偶然的购买你产品的人变成经常购买的人？

(16) 当你接管了一个新的行销区或一新的客户群时，怎样才能使这些人成为你的固定客户？

(17) 在打推销电话时，提前要做哪些准备？

(18) 你怎样处理与销售活动无关的书面工作？

(19) 请向我推销一下这支铅笔。

(20) 你认为推销电话最重要的特点是什么？为什么？

(21) 和业已存在的老客户打交道，以及和新客户打交道，你更喜欢哪种？为什么？

(22) 如果某位客户一直在购买和你的产品相似，但价格却低于你的产品，你该怎样说服这个客户购买你的产品？

(23) 具备什么样的素质和技能才能使你从众多的销售人员中脱颖而出？

(24) 假如你遇到这样一种情况：你的产品和服务的确是某公司需要的，但是那个公司内部很多人士强烈要求购买质量差一些但价格便宜的同种产品。客户征求你的意见，你该怎样说？

7. 工作主动性方面的提问

工作是否有主动性是要从应聘者那里了解的非常重要的事项之一。工作积极主动的人往往具有不断探索新办法来解决问题的企业家精神。在追求不断进步的过程中，他们会尽心尽力地追求富有创新性、想象性的新项目。这类人才会对企业的长远发展做出贡献。这类员工还会给企业和员工带来崭新的思维和方法，以解决企业存在的难题。下述问题可以考核应聘者这方面的素质。

(1) 说一个你曾经干了些份外工作的经历。你为什么要承担那么多的份外工作？

(2) 请讲述这样一个经历：你获得了很难得到的一些资源，这些资源对你完成工作目标特别重要。

(3) 在你前任工作中，你都干了哪些有助于提高工作创造性的事情？

(4) 在你前任工作中，你曾经试图解决了哪些与你工作责任无关的公司问题？

(5) 讲讲这样的一次经历：在解决某一难题时，你独辟蹊径。

(6) 工作中使你最满意的地方是什么？

(7) 在你前任工作中，因为你的努力而使公司或部门发生了什么样的变化？

(8) 你认为工作中什么被视为是危险的情况？

(9) 你最后一次违反规定是什么时候？

(10) 若你干这个工作的话，你怎样决定是否需要一些改变？

(11) 哪些经历对你的成长最有用？你怎样确保在这里也会有同样的经历？

(12) 为了做好你工作份外之事，你该怎样获得他人的支持和帮助？

8. 适应能力方面的提问

每个公司都处在不断变化发展的过程中，你当然希望你的员工也是这样。你希望得到那些希望并欢迎变化的人，因为这些人明白，为了公司的发展，变化是公司日常生活中的重要组成部分。这样的员工往往很容易适应公司的变化，并会对变化做出积极的响应。此外，他们遇到矛盾和问题时，也能泰然处之。下述问题能够考核应聘者这方面的能力。

(1) 据说有人能从容避免正面冲突。请讲一下你在这方面的经验和技巧。

(2) 有些时候，我们得和我们不喜欢的人在一起共事。说说你曾经克服了性格方面的冲突而取得预期工作效果的经历。

(3) 请讲一下你曾经表现出的灵活性的经历。

(4) 当某件事老是没有结果时，你该怎样做？

(5) 讲一个这样的经历：你的老板给你分配了一件与你工作毫不相干的任务，这样，你的本职工作就无法完成了，你是怎样做的？

(6) 假如让你干一项工作，这个工作估计一周就能够完成。干了几天后，你发现，即使干上三周也没法完成这个任务。你该怎样处理这种情形？为什么？

(7) 讲一个这样的经历：本来是你自己的工作，但别人却给你提供了很多帮助。

(8) 你觉得你对公司其他部门的人还有什么责任吗？若有，该怎样履行这些责任？

(9) 请讲述一个你本来不喜欢，但公司却强加给你的一些改变。

(10) 请讲述这样一个经历：为了完成某项工作，你有很多需要学的东西，但时间又特别紧。你用什么方法来学会这些东西并按时完成了这项工作？

9. 正直方面的提问

对成年人来说，这种品格体现在日常决定和行为中。当工作涉及管理他人的钱财时，公司一般都要求这样的人员在人品上都要正直、诚实。因此，在物色应聘者时，要找那些忠于客户、同事和公司利益的人。下述问题能够了解应聘者在这方面的情况。

(1) 请讲一个你曾经遇到的不忠于公司和主要客户利益的人，你是怎样对待他的？

(2) 请讲一下这样一个经历：尽管其他人反对，但是你还是坚持自己的观点，并把事情继续做下去。

(3) 在日常生活和工作中，什么行为才能表现出一个人的正直来？

(4) 若平时你发现你办公室的人或你的下属偷窃了少量的办公用品，你会制止他们吗？如果会的话，你该怎样做？

(5) 讲一个你的正直受到挑战的经历。

(6) 假设公司规定不许在办公楼内赌博，如果你是新来的部门负责人，你发现该部门的老员工总是在办公楼运动室内赌博，他们这种活动已经进行了好几年，你会怎么办？

(7) 讲讲这样一个经历：别人让你给客户撒个谎（例如，说某批货已经发了，其实订单还在办公桌上呢），你会怎么办？

(8) 假如你的一位工友给你讲了一件十分重要的事情或秘密，你觉得你的老板也应该知道这件事，你该怎么办？

(9) 请你讲一个这样的经历：你的请假要求本来很合理（如去看医生），但是你的老板却拒绝了，你是怎样办的？

(10) 请你举一个你的同事很不道德的一件事，你为什么认为那种行为不道德？

10. 信心方面的提问

信心是应聘者在面试者面前是否具有吸引力的一个非常重要的因素。有信心的人往往在办事、说话和判断中，以及在对自己的能力方面表现出强烈的信心。有信心的人善于对他们自己的决定和行为的后果承担责任。此

外，他们往往把冲突视为是发展的机会。下述问题可以看出应聘者在这方面的情况。

- (1) 请讲一下去年你承担的最具有挑战性的任务之一。你为什么认为那件事很具有挑战性？
- (2) 解决冲突的能力会使你在管理中做得更好，在这方面，你有什么经验？
- (3) 若你和你的老板在某件事上有很大的冲突，你该如何弥补你们之间的分歧？请举实例说明。
- (4) 请说出你和你的老板在工作重点上发生冲突的一次经历，你是怎样解决你们之间的冲突的？
- (5) 讲述这样一个故事：你做出了一个决定，但事情的发展事与愿违。你怎样弥补这种局面？
- (6) 我想知道，工作中什么环境和事情对你的影响最大？
- (7) 过去三年中，你对自己有了怎样的认识？
- (8) 你是怎样获得新观点和新主张的？
- (9) 未来十年中，这个行业面临的最主要的问题是什么？你自己准备如何应对未来的变化？
- (10) 过去六个月中，你有多少次是跨越了自己专业、权力和责任来做你的份外工作的？为什么？你是怎样完成这些工作的？

11. 灵活多变性方面的提问

灵活多变的应聘者有高超的交际沟通能力，他们在维持个人和公司利益的同时，知道如何随时调整他们的办事方式和方法。这样的应聘者知道，人和人之间是有很大区别的，为了把工作做好，管理者得使用不同的办法来使得下属们相互配合协作。善于变通的人也很会管理时间，并能够平衡不同的工作重点。下述问题能够看出应聘者在这方面的能力。

- (1) 讲讲你曾经改变工作方法来应付复杂工作情况的经历。
- (2) 讲讲这样一个工作经历：你的老板让你承担非你本职工作的任务，而接下任务的话，你就无法按时完成自己的本职工作。这种情况下，你是怎样办的？
- (3) 你认为什么样的人最难在工作中一起共事？在这种情况下，你用什么方法和这样的人成功共事？
- (4) 讲讲你曾经遇到的同时接受很多工作任务的经历。你是怎样设法完成这些工作的？
- (5) 请描述一下你是怎样计划一个特别忙碌的一天的？
- (6) 你是怎样计划每天（每周）的活动的？
- (7) 若有很多工作要做，每个工作的完成期限都非常短，你该用什么方法在有限的时间内来完成这些工作？

(8) 你怎样判断哪些工作是重点，哪些不是重点？

(9) 讲一个这样的经历：在短期危机和长远任务相矛盾的情况下，你是怎样决定哪些是工作重点，哪些是次重点的？

(10) 干扰是工作中常见的事。过去你是用什么方法来减少工作中的干扰的？

(11) 在你前任工作中，哪些本来不属于你的正常工作，而你却承担了？我想知道你为什么要干那些非本职工作呢？

12. 继续学习方面的提问

当今是知识和技能日新月异的时代，一个人已经掌握的技能可能很快就过时了。任何工作优秀的应聘者都是那些不断更新自己知识和技能的人。自我发展是每个人自己的事，而不是老板要求去做的事。那些主动自我学习的人，是那些想不断提高自己的人。面试中，也该听听，应聘者在工作中出现了业务或判断方面的失误时，是否会从经验和教训中学到什么。那些出错后一味责怪公司和他人的人不会从经验和教训中学到什么。

下述问题可以用来考察应聘者是否具备这方面素质。

(1) 请讲讲你从某个项目或任务中学到了什么？

(2) 为了提升你的工作效率，近来你都做了些什么？

(3) 讲一个这样的经历：发生一件对你来说很糟糕的事情，但后来证明，你从这个糟糕的事件中学到了很多。

(4) 过去12个月中，你投入多少金钱和时间用于自我发展，你为什么要这样做？

(5) 告诉我，你是怎样有意识地提高自己的工作技能、知识和能力的？你用什么办法来达到这一目的？

(6) 我想知道，是什么时候或环境导致你决定学习一些全新的东西？

(7) 你用什么方法告诉你（目前的）老板你想接受更多的发展（或挑战）的机会的？

(8) 你认为这个行业未来十年面临的最主要的问题是什么？你准备怎样应对未来的变化？

(9) 过去三年中，你为自我发展订立了什么样的目标？为什么要订立那样的目标？

(10) 你近来接受的哪些教育经历有助于你干好这个工作？

(11) 为了干这个工作，你都做了哪些准备？

(12) 假如你的老板就你的工作和技能做出一些评价，但这些评价与实际不符，你该怎么办？

13. 决策和分析问题能力方面的提问

简言之，做决定就是从某一问题众多的答案中选择一个。决定能力是衡量应聘者综合能力的非常重要的指标之一。当今，你如果不知道某位应聘者是否具有材料收集、数据分析和系统推理能力的话，你是不能聘用这个人的。有经验的应聘者知道，决定是不能在真空中做出的，必须考虑到某个决定对公司其他方面的影响。下述问题有助于考察应聘者在这方面的能力。

- (1) 你觉得你在解决问题时凭逻辑推理还是仅凭感觉？请根据你以前的工作经历来谈谈你的体会。
- (2) 举一个过去的例子说明，在做出决定时，必须进行认真分析、周密考虑。请说说你做决定的过程。
- (3) 如果我们让你干这个职位的话，你怎样决定是否接受这个工作呢？
- (4) 你为什么干这一行，而不干其他行当呢？
- (5) 你一生中做出的最有意义的决定是什么？那个决定为什么有意义？那个决定是怎样做出来的？
- (6) 当你要决定是否试做全新的事情时，你对成功的把握性有多大？
- (7) 在你的前任工作中，你根据什么标准决定是否做些不属于你工作任务的任务 项目？
- (8) 你为什么在事业的这个阶段决定寻找新的机会？
- (9) 假设你想要给自己找一位助手，有两位候选人，你怎样决定聘用哪一个呢？
- (10) 假如另一部门的某位员工经常来打扰你部门员工的工作，你有哪些办法可以解决这个问题？你会选择哪个办法？为什么？

14. 战略家素质（统揽全局的能力） 方面的提问

没有统揽全局能力的应聘者是不见工作中长远的、更大的目标的。而统揽全局的应聘者能够看出复杂的问题，并能找出解决问题的长远办法。这样的应聘者总是围绕着公司整体目标的实现，而不是个人目标的实现来展开工作的。如果让这样的应聘者加盟公司，他们会把精力放在提高公司的服务、促进公司的发展和提高公司的利润上。下述问题能够看出应聘者是否具备这样的才华。

- (1) 讲讲这样一个经历：你发现公司的政策和业务有重大问题或错误，你向公司推荐了什么样的解决问题的办法？
- (2) 请讲讲公司的哪些目标曾经交由你们部门来实现，你和你的员工怎样认识到那些目标的重要性的？
- (3) 你是如何确保公司的观点、任务和目标能够反映到你和你的员工的工作中？
- (4) 请说说这样一个经历：有一个很大的难题困扰着公司的发展，你参与了这个难题的解决，并做出了某些

贡献。

(5) 当你做决定时，你会从哪些方面考虑这个决定会对公司其他部门产生影响？

(6) 假如管理层要求你裁员20%，你根据什么来决定裁掉哪些人员，留住哪些人员？

(7) 讲讲这样一个经历：你在处理一个特别重要的问题时，又出现了一个新的危机，你该怎样决定先做什么，后做什么？

(8) 你认为这个行业未来十年所面临的最大的问题是什么？你打算怎样应对这些问题？

(9) 在你的前任工作中，你根据什么标准来决定是否做些没有或不希望让你做的任务、项目以及责任等？

(10) 假设你做了一个决定，这个决定的结果比较差。你该怎样看出原来的分析究竟忽略了什么？

15. 自我评估问题方面的提问

这类问题主要是为了让应聘者根据自己的判断对自己的行为、经历和技能进行分析。这类问题使面试者有机会看出应聘者究竟怎样看待自己。此外，这些问题也能深入了解应聘者的自我形象，以及自尊、自醒、自我认识的能力。下述问题可以考察应聘者在自我评估方面的能力。

(1) 在前任工作中，你的哪些素质使你成为公司很有价值的员工？

(2) 请你自己描述一下自己。

(3) 到目前为止，你认为你哪方面的技能或个人素质是你成功的主要原因？

(4) 当别人讲你的时候，他们首先会提及你哪方面的素质？

(5) 你认为你的工作效率怎么样？

(6) 什么东西促使你努力工作？

(7) 你认为你对工作的最重要的贡献是什么？

(8) 如果你被聘用的话，你会带来什么其他人不能带来的优点和长处？

(9) 什么特别的素质使你与他人有所区别？

(10) 你为什么认为你很胜任这个工作？

16. 面试新毕业学生所要使用的问题

当面试刚刚走出校门的毕业生时（就是那些几乎没有工作经验的应聘者），你希望录用那些要么学习很快，要么有领导（管理）潜力的毕业生。你希望对方有决定能力、毅力（时间加努力等于成功），或是能够看清

人的能力。下述问题就是为上述目的服务的。

- (1) 你为什么想读大学？
- (2) 你为什么选择×××大学（学院）读书？
- (3) 大学时，你为什么选择×××专业？
- (4) 如果你在大学（学院）做过兼职工作的话，你认为哪种兼职工作对你最有意思？为什么？
- (5) 你最喜欢的课程是什么？为什么？你最不喜欢的课程是什么？
- (6) 你认为你所受的教育对你生活的最大意义是什么？
- (7) 你认为学校的分数重要吗？学校的评分制度有什么意义，它能体现出什么来？
- (8) 你哪门课学得最好？为什么？
- (9) 哪些课程学得没有你想象的那样好，为什么？你是怎样来加强那几门课程的学习的？
- (10) 你的专业课程中，哪些课程最让你感兴趣了？
- (11) 我想知道，你在大学时遇到的最有挑战性的事情是什么？为什么你认为那件事对你最具有挑战性？
- (12) 介绍一下你的课外活动。你为什么愿意从事那些课外活动？通过那些课外活动，你都学了些什么？

17. 考核应聘者目标的问题

很多应聘者把他们的能力、价值观和技术等说得绘声绘色。你可能禁不住会想：“如果他们这样优秀的话，为什么老板却看不见呢？”应聘者还向你保证，不是因为工作表现差或公司经营困难老板强迫他们离职的，而是应聘者本人决定离开公司的。隐含的意思是，他们目前的工作已经无法满足他们的个人需求和职业目标了。为了评估该应聘者对你公司工作的适任情况，你必须搞明白应聘者的目标究竟是什么，然后再看看公司的职位是否能满足他的目标的实现。下述问题可以评估应聘者这方面的情况。

- (1) 你为什么对我们的工作职位感兴趣？
- (2) 哪些原因导致你考虑离开你目前的公司？
- (3) 你想在我们公司找到哪些在你原来公司找不到的东西？
- (4) 对你来说，什么样的工作氛围才是非常适宜的？
- (5) 你为什么认为经常跳槽正代表着你的工作能力？
- (6) 在什么情况下你才不会离开你现在的工作岗位？

(7) 未来工作中，你想避免些什么？为什么？

(8) 讲述一些对你的发展贡献最大的事件或事情。你从那些事件或事故中学到了什么，并且是怎样把所学的知识应用到后来的实际工作中的？

(9) 从你的前任工作中，你所学到的最有意义的两到三件事是什么？

(10) 对你的前任工作来说，你最喜欢和最不喜欢的地方是什么？

18. 喜欢升职还是喜欢原地踏步方面的提问

其实，几乎没有面试者喜欢那些不求上进的人。但也不得不承认，你也需要那些安于现状、不求上进的人。这些人年复一年地干着相同的工作，从未想过提升或承担更多的工作责任。下述问题有助于区分开哪些人追求上进，哪些人安于现状。

(1) 如果你有很多钱可以使用，你也想让自己仍然很忙的话，你会利用时间做什么？

(2) 你在学校时想做些什么？

(3) 若你自己来写你的职位描述的话，你会写些什么？

(4) 若让你自己满意的话，工作中应该包括些什么？

(5) 在这个公司，你个人希望取得什么样的成绩？

(6) 过去12个月中，你都给自己定了哪些个人目标？你为什么定要这样的目标？

(7) 你是怎样获得你现在老板对你工作目标的支持的？

(8) 请告诉我，你曾经从事的最好的工作是什么？你为什么认为那是最好的工作？你开始是怎样获得那份工作的？

(9) 讲讲你主动承担份外工作的经历，你为什么要主动承担那些份外工作？对那些份外工作你做得怎么样？请讲一个你十分喜欢的工作。

19. 推销职位方面的提问

坐在你面前的理想的应聘者具备合适的背景、教育、培训和态度等方面的条件。你该怎样鼓动这样的应聘者加入到你的公司呢？很多面试者直抒胸臆，大讲公司有多么多么伟大，但却没用心去发现应聘者究竟认为什么对其更有吸引力。下述问题有助于了解什么对应聘者更加具有吸引力。

(1) 你想在我们公司找到在其他公司找不到的哪些东西？

- (2) 这个条件在工作中为什么显得重要？
- (3) 你怎么知道公司能够为你提供这些机会？
- (4) 若公司给你提供你所希望的那些挑战（自由、责任等）的话，你该怎么干？
- (5) 为了确保这个职位能够给你提供这些条件，你该知道些什么？
- (6) 若公司给你提供这些条件，你该怎样为公司服务？
- (7) 为了在工作中获得那些机会和挑战，你都做了些什么样的努力？
- (8) 哪些原因阻碍了其他公司给你提供这些机会？
- (9) 如果这个工作完全按你的想法去做的话，该是什么样？
- (10) 你怎么才能相信我们这儿有适合你的工作呢？

20. 时间观念方面的提问

时间是否能够有效利用是区分普通和优秀员工或经理的十分重要的条件之一。

- (1) 请举例说明你通常是怎样计划自己的一天（或一周）的？
- (2) 在你认为，就时间管理而言，一个人最应该知道的东西是什么？
- (3) 若让你完成大量的工作，而完成期限又十分有限，为了完成任务，你使用的最基本的方法是什么？
- (4) 效率高的人（经理、管理者）是怎样确定自己的工作重点的？
- (5) 讲一个这样的经历：你正在处理一件非常重要的事情，这时你还得面对一个很大的危机。你该怎样分配时间？
- (6) 打扰是工作中司空见惯的事。过去你用什么办法来对付工作中的打扰？
- (7) 你遇到的最难的时间管理方面的问题是什么？你为什么认为那个问题很难？你是怎样努力解决那个难题的？
- (8) 讲一个这样的经历：你的老板总是在最后一刻才给你分配工作任务，你是怎样克服由此带来的巨大麻烦的？
- (9) 说说这样一个经历：你的老板让你做些与你工作没有什么联系的工作，这会使你不能按时完成你的本职工作。你是怎样解决这个问题的？
- (10) 假设你接了一个活计，本来计划这个活计在一周内可以完成，但是干到中途时，你发现这个活三个星

期也干不完。应对这样的局面，你有几种选择？你将做出哪种选择？

21. 主动性和独立思考能力方面的提问

- (1) 假设你的老板不在，你不得不做出超过你权限的决定，你该怎么做？
- (2) 假设给你分配一个项目，这个项目除了完成期限外，既没有历史，也没有操作说明，你该怎么开始这个项目？
- (3) 你想承担更大的责任吗？为什么？
- (4) 讲一个你突然接到某个预想不到的任务的经历。
- (5) 在你以前的工作中，你曾经解决过多少本来不属于你职权范围内的一些公司的问题？
- (6) 工作给你带来的最大的满足是什么？
- (7) 在你的上一个工作中，你发现了哪些以前的问题？
- (8) 讲讲上一个工作中，因为你而发生的一些变化。
- (9) 工作中，你认为哪些情形是比较危险的？为什么？
- (10) 请讲述这样一个情况：为了完成某项工作，有必要超出自己的权限，做一些本职工作以外的工作。

22. 交际能力方面的提问

应聘者的交际能力对其工作的最终成功起着举足轻重的作用。据统计，员工被解雇的最主要原因是和同事处不好关系。若让应聘者回答他们能否和同事处好关系的话，他们绝大多数都会说，他们具有很好的人际交往能力。但是，还是有必要看看应聘者这两方面的情况：他们对他人的基本观点和看法；容忍他人的一些行为以及建立并维持富有成效的工作关系的能力。下述问题可以测试应聘者在这方面的能力。

- (1) 在和一个令你讨厌的人一起工作时，你是怎样处理和他在工作中的冲突的？
- (2) 说一个这样的经历：你不得不改变一个公司中比你职位高的人，公司人都知道，这个人思维和工作都很死板。
- (3) 你喜欢和什么样的人一起工作？为什么？
- (4) 在你以前的工作中，你发现什么样的人最难处？为了和这种人共事，并使工作效率提高，你是怎样做的？
- (5) 你以前的经理做的哪些事情最令你讨厌了？
- (6) 想想你共事过的老板，他们工作中各自的缺点是什么？

(7) 你认为这些年来同事对你怎么样？

(8) 讲一些你和你的老板有分歧的事例，你是怎样处理这些分歧的？

(9) 和团队中他人紧密合作有时特别难。作为团队一员，请你说说你遇到的最具有挑战性的事情是什么？

(10) 若你的经理让你告诉你的某位同事“表现不好就走人”，你该怎样处理这件事？

23. 管理能力方面的提问

(1) 你认为公司管理人员的最基本的素质是什么？为什么？

(2) 你认为在什么情况下，管理人员不用任何解释就可让雇员去做某事？为什么？

(3) 你认为什么情况下违反有关命令是很必要的，且不会受到惩罚？

(4) 你衡量一名合格经理有没有量化的标准？

(5) 讲一下你曾经提出并实施的一个不受欢迎的变化的经历，你采取什么措施来降低这种变化对员工的影响的？

(6) 那些后来不归你管理的人干得怎么样？

(7) 讲讲你在什么环境下管理得最好？

(8) 你认为你的管理方法的特点是什么？

(9) 过去，你是怎样肯定员工的贡献的？

(10) 什么事最影响员工的工作热情？

(11) 讲一个你管理一位表现较差的员工的经历，你是用什么办法来激励那位员工提高工作效率的？

(12) 过去，你是怎样保证员工尊敬并信任你的？

24. 把目标作为管理方法之一方面的提问

有很强管理能力的应聘者知道，订立目标是很重要的领导方法。目标可使员工在能力上更上一层楼。目标也是指引人事业发展的重要因素。越清楚工作取得什么样的结果，成功的机会越大。但是，心中只有某种事情的结果还是不够的，还必须制定取得这种结果应该采取的措施。这些都牵涉到应聘者的目标制订能力。经理人必须把制订的目标付诸实施。下述问题有助于了解应聘者这方面的情况。

(1) 目标和目标订立在你的管理方法中起到一定的作用吗？为什么？请举例说明。

(2) 有效目标包括哪些因素？

- (3) 经理是不是应该让他的下属订立工作目标？为什么？在订立目标方面，经理应该怎样做？
- (4) 请说说你订立目标的程序。
- (5) 请说说你在员工制订目标和实现目标时起的作用。
- (6) 你用什么办法来确保每位员工知道如何书写自己的工作目标（也就是那些既富有挑战性，又具有可实现、可衡量、可控制又相互兼容的目标）？
- (7) 你是怎样鼓励你的员工取得那些工作目标的？
- (8) 你怎样确保目标的现实性和可行性呢？
- (9) 请你讲一下你是怎样考察员工努力实现目标的情况的？我想知道，你多长时间检查一次员工的工作进步程度，以及你所用的检查方法是否灵验？
- (10) 若你的某位员工给自己订的目标非常容易取得，你该怎样要他们订立更加富有挑战性的目标？
- (11) 你怎样确保公司的目标、任务和目的能反映到部门以及个人订立的目标中去？

25. 鼓励创新和革新的能力方面的提问

- (1) 我想知道你是怎样奖励那些成果不怎么样的冒险者的，又是怎么奖励那些很成功的冒险者的。
- (2) 你怎样来决定某人是否具有创造性呢？
- (3) 你怎样鼓励你的员工更加具有创造性呢？
- (4) 什么事会抹杀一个人的创造性和积极性？
- (5) 描述一下这样一种情形：你的一位员工精疲力竭了。问题出在哪里？你是怎样推行重大变革的？我想听你举些具体例子加以说明。
- (6) 请你说说鼓励员工创造性的最有用的方法和技巧。
- (7) 讲讲过去三个月中，你们部门发生的一些变化。我想听听你是怎样让部门和员工们适应那些变化的。
- (8) 如果你干这个工作，你该怎样判断这个工作是否需要一些变革呢？
- (9) 请说说你和你手下人推行的创造性管理方法的例子。你为什么要使用这些方法？

26. 独立工作的能力方面的提问

- (1) 说说这样一个经历：你想出了一个方法，这个方法能够解决部门和公司的一些很严重的问题。但是你知道，你的老板不想在工作中采用这种方法。你是怎样处理这个问题的？

(2) 你怎么知道你什么时候做得不错而什么时候做得不好？

(3) 你在和他人打交道时，遇到的最有挑战性的事情是什么？当你发现这些挑战阻碍了你的工作时，你用什么办法来解决这个问题？

(4) 描述一下你参加的一个团队项目的经历。我想知道，你在这个项目中遇到了什么问题，是怎样解决的？

(5) 当你正干着一项工作时，领导又让你干另一项工作，因为只有你具有相关的专业知识。在这种情况下，你是怎样处理第一个项目的？

(6) 讲一个这样的经历：在完成分配给你的某项任务前，你得学很多知识，而完成这个项目的期限又特别短。在规定的期限内，你是用什么方法来学习并按时完成任务的？

(7) 假如干某一项工作，你有很好的专业知识和技能，但还是遇到一些问题。你该怎样决定是否需要他人的帮助？

(8) 如果遇到你自己做不了的事，你该怎么办？

(9) 请说说在干体力活时，什么环境下劳动生产率最高？为什么？

(10) 你认为什么样的管理和监督方法对你的激励作用大？为什么？

27. 办事员（及秘书）的工作技能方面的提问

有能力的办事员是公司的重要财富之一，他们对提高公司管理效率起着关键作用。通过承担大量的日常管理琐事和一些公文事务，办事员使老板们能把更多的精力集中到一些更加重要的事务上。工作安排是否成功的关键是看办事员（助手）和他们为之服务的管理人员是否有很好的性格搭配。如有很好的性格搭配，办事员和他们的老板们就能形成很好的伙伴关系。下述问题能够看出办事人员的工作效果。

(1) 你想和你的老板建立什么样的关系？

(2) 讲一下你曾经同时为多个老板服务的经历，这些老板都认为他们自己的工作重要，应该先为他们做事，你是怎样安排这些工作的？

(3) 请说说你是如何安排一天的工作的。你用了哪些方法和技巧？

(4) 用什么具体的方法来确定你的工作重点？为什么？

(5) 请讲一个你必须为一位高层主管完成一项重要任务的经历。有时，为了做好这个工作，你需要老板的参与，但是老板不在，你该怎么办？

(6) 就你的耐心而言，你认为什么样的人最讨厌？

(7) 请讲述一下你遇到的最好的老板。哪些方面使他成为你心目中最好的老板？

(8) 请说说你遇到的最糟糕的老板。为什么是最糟糕的？在这样的老板手下干活，你会采取什么样的方法来提高工作效率？

(9) 在你以前的工作中，都干过哪些不属于你本职工作的活？我想知道你为什么会上干那些活？

(10) 讲述这样一个经历：老板让你加班，而你本人的计划安排要求你必须正点下班。你是怎样在不牺牲自己的计划的前提下满足老板的要求的？

28. 处理矛盾和冲突的能力方面的提问

很少有人独立工作，因此，人际关系的好坏是评价某应聘者是否胜任的重要条件之一。在工作压力下，人际关系通常会变得紧张，并且很难使好的关系能顺利保持下去。面试中你应该弄清，应聘者是否能和他人友好相处。下述问题可以考察应聘者这方面的能力。

(1) 请讲一个你和其他部门因部门间工作协调而发生冲突的经历。问题是怎样解决的？你在解决这个问题中起了什么作用？

(2) 假设你是 7 人工作团队中的一员，7 人中，有 3 人处得不好。如果这种局面正在危及部门的工作效率，你能想出什么样的方法来解决这个问题呢？为什么？

(3) 你在解决矛盾方面有哪些经验？这些经验和技巧对你管理水平的提高有什么作用？

(4) 请讲一个这样的经历：你和你的老板在解决某问题上有不同的看法。你是怎样弥补你们之间的分歧的？

(5) 当你的工作重点和老板的工作重点发生冲突时，你是怎样解决的？

(6) 请讲一个这样的经历：为了完成某项工作，你需要另一个部门提供十分重要的信息；但另一个部门认为，为你的部门收集信息不是他们的工作重点。你该怎样解决这个问题？

(7) 什么情况或背景下会使你的工作变得很难？请举例说明，当遇到这样的问题时，你是怎样解决的？

(8) 请说说你前任工作中遇到的最常见的矛盾和冲突。你用什么方法来解决这些矛盾和冲突？

(9) 你目前的工作中遇到的最大的问题是什么？你打算怎样解决这个问题？

(10) 人们用什么方法来处理冲突和矛盾？

29. 服从意识方面的提问

某位应聘者被雇用后，就成为你的一个员工。这个员工应该就工作中的一些事情向你汇报并对你负责。应聘者在未来的工作职位中能干得得心应手，并能和同事处好关系是十分重要的。但是，应聘者和你（经理）的关系能否处好也十分关键。有些应聘者有和领导发生冲突的历史，他们不愿意别人对他指手画脚，发号施令。员工说他们能够独立工作并有很强的上进心，但他们的老板们却喜欢听话的人。下述问题能够看出应聘者对上司的态度。

- （1）你喜欢被人管着吗？
- （2）讲一次你和你的老板就某问题发生意见分歧的经历。你是怎样说服你的老板的？
- （3）请说说你遇到的最糟糕的老板。我想听听老板为什么这么差劲，你又是怎样处理这个问题的？
- （4）为了把你想要做的事情做完，你是怎样获得他人的帮助的？
- （5）说说你遇到的最好的老板。我想知道他哪方面的素质或技能使他工作效果特别好。
- （6）假如老板对你的工作进行了调整，但是在调整之前，老板并没有和你通气，假如调整后的工作很难做，你该怎么办？
- （7）我想知道你和你的前任老板一般都是怎样沟通信息的。
- （8）被管理的滋味中，哪些最令人讨厌？
- （9）你认为和你未来的老板建立和保持良好关系的最主要的因素是什么？
- （10）如果你发现你的老板要犯一个很大的判断性的错误时，你该怎么办？
- （11）据说，管别人是一种技术，而当下属是一种艺术。你认为作为下属，最有挑战性的事情是什么？

30. 建立合作关系的能力方面的提问

若你想找一位在公司中做领导职位的人，你就要看应聘者是否具有和他人建立并保持合作关系的能力。在建立个人关系方面，信任是一个必不可少的条件之一。新雇来的管理人员一定要对自己的领导能力有信心，并给每位员工发出稳定和行行为一致的信息。同时，这个新人还必须熟悉部门每位员工的工作分工和各自的职责。下述问题涉及这方面内容的考察。

- （1）你是用什么方法来维持你和手下每位员工的强有力的关系的？
- （2）当员工做错事情时，你是怎样鼓励员工把实情讲给你的？
- （3）讲一个这样的经历：员工不喜欢你推出的某个变革，但这个变革还是要推出，并且推出的时间马上就到

了。你用什么方法通知员工？提前多长时间通知？为什么？

（4）你采取什么方法来鼓励员工实现信息资源共享？

（5）你用什么办法来营造并维持部门内互信的氛围？

（6）管理者应该多长时间，在什么情况下邀请员工参与到决策和解决问题上来？

（7）你在调节员工间矛盾时起到了什么作用？请举例说明，在解决矛盾方面，你什么时候参与有必要，什么时候参与没有必要？

（8）在什么情况下，你曾经接受过员工对纯属于你个人事务的帮助？

（9）以前工作中，刚来到一个新单位时，你是怎样在老员工中树立领导地位的？

31. 了解应聘者的信仰、价值观和世界观方面的提问

人们对事情的看法和某些决定最终是要建立在他们的信仰、价值观、世界观上的。因此，招聘时，要特别考虑到把应聘者和公司的信仰、价值观、世界观紧密联系在一起，并要看两者之间是否能包容。面对公司裁员，那些认为人员和工作是可以互相替代的经理，和那些认为每个人都有其独到之处，而这些独到之处正是公司长远成功的关键的经理，会采取截然不同的做法。同样，那些相信根据客户的需求给客户提供优质服务的销售人员和那些只顾“销售额不断上升”的销售人员在日常工作中做法也完全不同。下述问题可以了解应聘者的信仰、价值观和世界观。

（1）你认为你最基本的商业理念是什么？

（2）请说说你在管理人时所使用的最基本的哲学思想是什么。我想知道你的这些理念是如何引导你以前的工作的？

（3）哪些工作经验对你个人信仰、价值观和个人哲学的形成起的作用最大？

资料来源：<http://www.xici.net/d75389532.htm>

六、背景调查

招聘录用过程中，应当对应聘者进行背景调查，其目的是核实应聘者提供的信息、了解应聘者进一步的情况。尤其是那些重要职位的应聘者，如中高级的管理人员，专业技术人员和一些关键的职位，必须进行背景的调查。背景调查的内容主要有：身份背景调查、学历背景调查、工作背景调查、过去的不良记录调查（这部分内容将在第七章第二节中详细叙述）。

操作小技巧

“打假”是现阶段中国人力资源管理中一个独特的关键词。统计资料显示，全国持假文凭者已达60万人，这真是一个惊人的数字！而求职者在工作经验方面的夸大其辞、杜撰简历也是司空见惯、不绝如缕。招聘、筛选和培训耗资不菲，风险也不小，只要遇到一个“谎”字就会血本无归、满盘皆输。招聘的面试官犯难，也不能带个“测谎机”试心跳。下面介绍一个简单又管用的办法。

背景调查就是通过求职者提供的证明人或从他以前的工作单位那里搜集的信息来核实求职者的个人资料，这是一种能直接证明求职者情况的有效方法。

怎样进行背景调查呢？首先要选择恰当的时机。背景调查最好安排在面试后与上岗前的间隙时间。此时，大部分不合格的人选已被淘汰，对淘汰人员自然没有进行调查的意义。剩下的佼佼者数量已经很少，进行背景调查的工作量相对较小，招聘单位可以集中精力进行调查。根据几次面试的结果，这些人的介绍资料已经很清楚，此时的调查会更有针对性。

不要忘记，你调查的人里面一定有未来的同事、合作的伙伴，所以在背景调查之前，取得应聘者的认可是不可忽视的重要环节。只有这样，背景调查才不会演化成一种充满不信任乃至敌意的行为。此外，这种调查往往涉及隐私，而且不少应聘者求职时尚未离开原单位，所以取得他们的同意就更加必要。获取这种认可的最合适的方式莫过于让每个应聘者都签署《诚信调查授权声明》。

在背景调查之前，取得应聘者的认可是不可忽视的重要环节。获取这种认可的最合适的方式莫过于让应聘者签署《诚信调查授权声明》。这个《授权声明》可以成为职务申请表的最后一栏，通常可以用下列的内容：

“我在此声明：以上我所提供的求职申请信息是真实完整的。我非常明白，在求职申请表上填写的内容如有任何伪造、隐瞒，我将失去在贵公司的任职资格，而且即使将来被录用，也将因此导致无偿解雇。”

“雇主可针对求职申请中的信息进行诚信调查，特此授权。”

“签名：_____”

这个小小的“声明”既可以吓退一些心虚的求职者，又让招聘者获得了调查的权力，还可以在公司一旦不小心上当后将损失降到最小。可谓“一石三鸟”！

调查的方式有很多种，最常见的是电话调查。询问证明人的问题不用太多，语气要温和，不要给人拷问的印象。通常，可以有下列几个问题：

- (1) ×××的职务是什么？
- (2) 如何评价他的工作？
- (3) 您对他的工作风格、管理能力有什么看法？
- (4) 他的人际关系怎样？
- (5) 您对他离职感受如何？

商业信函的方式也是可行的好方法。一般来说，在寄发商业调查信函时，需要把应聘者签署的《诚信调查授权声明》的复印件一同寄去，这样才会取信于证明人。

最后，要对调查工作进行汇总。对于招聘规模比较大的公司来说，进行背景调查是一项繁重的工作。但为了方便录用和明确责任，一定要对所有的调查结果进行汇总。这里提供一个可供借鉴的汇总表（见表1-6）。

表1-6 背景调查结果汇总表

应聘者姓名	身份证号码
教育状况核实	
受教育机构	
入校时间	
毕业（是/否）	
获得何种学位	
记录类型	
调查结果	联系人
联系方式	

核实日期

核实者

证书编号

核实日期

核实者

工作情况核实

工作单位

工作时间

主管姓名

基本职责

最后担任的职务

工作表现 联系人1

联系方式

联系人2

联系方式

核实日期

核实者

担任的其他职务

工作态度

出勤率

表现出色的例子

离职的原因

（注：对于工作的核查，一般是针对最近一次应聘者被雇用超过一年的工作，如需核实以前的其他工作可填写到另一张表格上）

背景调查不是简单的询问，它需要一定的技巧。对于比较重要的岗位，如果可以通过与证明人面谈的方式了解情况，结果会更加可靠。必要的时候，也可以委托专业的调查机构进行调查，因为他们会有更加广泛的渠道与证明人联系，并且在询问技巧方面更加专业。

“偏听则暗，兼听则明”。进行电话调查时，应聘者提供的证明人可能会将与自己关系较好的同事列为证明人，所以在进行电话调查时，不妨要求证明人提供另一个对应聘者工作表现熟悉的人。可选择应聘者的两位上司、两位同级、两位下属。这样，可从多角度、多方面了解应聘者。

最好在事务不太多的时段致电证明人，如午餐前半个小时或下班前半个小时。这样的话，证明人有较多的时间，可以更好地回答你的问题。进行会谈时，应注意调查技巧，避免给对方造成一种错觉，觉得你是在盘问对方，引起对方的不快，导致对你的调查有抵触情绪。

并不是每个证明人都会愉快地接受询问。因此，与他们建立融洽的关系是调查者们的必修课。有经验的调查者往往努力与证明人建立共同立场，如说明公司曾因没有进行背景调查而造成的损害，希望对方理解支持，唤起对方的共识，使他感到帮助你是一种应尽的义务。

如果一个证明人对你有帮助，问问他是否还有别人也熟悉应聘者的工作情况。和每一位证明人联系时都可以这样做，因为网络越大就越不会错过重要的信息。与应聘者利害关系越小，提供资料的人就越不会瞻前顾后，态度也就更为坦率。

对证明人不愿说的事情，更应注意。对方的犹豫或含糊其辞可能会告诉你很多东西，如你要求证明人讲讲应聘者的工作表现，他的回答很模糊：“他在这边工作时， 财务工作大概干得还不错。”那么接下来你和别的证明人交谈时就会有问题可以详细 问了。

询问的内容要侧重可核实的、与工作有关的信息，而不要涉及个人隐私问题，因为有关私人的信息和意见不仅没有用处，还会影响你的决定。而且，证明人在评论与工作有关的信息时，也会觉得比较安全，也会认为这种讨论较有价值。要做好书面形式的记录，方可作为是否录用该员工的依据。如果有些调查结果的主观程度较强，在决定是否录用时，要慎用这些调查结果，尽可能使用事实来进行决策。

检验文凭，全国高等教育学生信息网站（www.chsi.com.cn/xlcx）是一个好帮手。 我国已经对2001年后

颁发的高等教育毕业文凭进行了电子注册。用人单位可以通过 网络方便地检验出学历的真伪。对没有上网的文凭，可以通过与高校有关部门联系来 证实。

如果一个应聘者还没有离开原有的工作单位，那么在做背景调查时应该注意技巧，不要给原企业留下该应聘者将要跳槽的印象，否则对该应聘者不利。

任何一种方法不可能十全十美，而全然依赖单一的手段会导致信息误差的发生， 背景调查也是一样。它并不是万能的，错误和失真有时难以避免。总之，背景调查作 为一种快捷有效的方式，如果能同其他的甄别手段相结合，就会大大提高选拔人才的准确度。

资料来源：孙武．招聘的最后关：背景调查．人力资源，2005，（6）：34～35

七、体检和录用

（一）体检

确定人员录用的最后人选，如有必要进行体格健康检查。在通过选拔测试和背景调查后，为保证应聘者的健康状况符合企业的要求，要对应聘者进行体格检查。检查的内容可以根据企业的一般要求或工作的特别要求来确定。体格检查之所以安排在选拔测试、背景调查后，是因为这样可以有效降低招聘选拔的成本费用。

（二）录用

1. 做出录用决策

在经过笔试、面试或心理测试后，招聘录用工作进入了决定性阶段。这一阶段的主要任务是通过甄选评价过程中产生的信息进行综合评价与分析，确定每一位应试者的素质和能力特点，根据预先确定的人员录用标准与录用计划进行录用决策。

测评数据资料的综合分析是通过专门的人事测评小组或评价员会议进行的。测评小组共同讨论每个评价维度的行为表现，得出对某一求职者有关这方面情况的一致评价意见。在对每一评价维度都进行了类似的综合后，评价员们就要考虑勾画出该求职者在所有评价维度上的长处和弱点，然后作出最后的录用决策。这里需要注意的是：

- （1）如果人事部门与用人部门在人选问题上意见有冲突，应尊重用人部门的意见。
- （2）组织应该尽可能地选择那些与企业精神、文化相吻合的个性特点的应聘者，即使他们没有相应的知识背景和工作经验，因为这些可以通过培训而获得，相对来讲，一个人的个性品质是难以改变的。

2. 决策的准确性

个人差异为人员选择提供了理论基础，选择过程的目标在于利用个人差异挑选那些更具有某种特性的人，这些特性被看作是干好工作的重要因素。工作分析是整个选择过程的基础。在此基础上，选择一个或一个以上敏感、相关、可靠的效标；同时，选择一个或一个以上与效标有某种关系的预测因子（如个性、能力、兴趣的量度）。对预测因子的选择应以工作分析信息为依据，这种信息可提供哪一种预测因子最有可能准确地预测标准绩效的线索。当我们把预测因子作为决策的依据时，可从正确决策的比例评价预测因子的作用。

这一模式简单、易懂，它只要求把根据预测因子所作的决策划分为两个或两个以上相互排斥的类型，对效标数据也作类似的分类，然后对两组数据进行比较。

决策正确性的指标之一是正确决策与总的决策之比。

八、效果评估

这是招聘录用活动的最后阶段。对本次招聘录用活动作总结和评价，将有关资料整理归档。评价内容主要包括招聘与录用的成本核算、招聘录用质量评估等，这部分内容在本书的后面会详细阐述，这里不再赘述。

九、录用后的工作安排

在对录用人员发出录用通知后，通常的事务性工作有：发送公司介绍资料和公司内部刊物并要求新员工预先阅读；召开录用人员欢迎会；进行准备性学习和进入公司仪式；签订劳动合同；分发就业规则、出入证等必需证件及分发制服等必需品；通过保健检查等。

录用后还需要进行适当的安置工作，让新员工经过导向培训后“上岗到位”，整个录用过程才算完结。尽管录用过程中有许多考核手续，但作为公司人力资源管理部门，还有责任对录用人员进行进一步考核和进行多项具体工作。这一迎新安置工作做好了，一方面可以使新员工尽快适应工作；另一方面可以在发现录用不妥时采取补救措施。许多公司倾向于在正式录用之前，留出几个月的试用期，在试用期内由公司人力资源管理者 and 现场作业部门共同对新员工进行教育和考察。

由于解雇已被录用的公司员工对公司和当事员工都是很痛苦的事，为了避免发生这种事，企业人力资源管理部门应在试用期内对录用人员进行身份调查。在许多企业，这一项工作被认为是必不可少的。调查方法有函询及出差调查。调查内容包括：本人经历；业务经验与技术水平；辞职原因及内情（如录用人员系辞职人员）；有无不正当行为；操行、工作态度和人际关系等方面的他人评价意见等。

综上所述，企业招聘、录用新员工是一个有计划、有组织的程序性工作。尽管在操作过程中会因所面临的情况和态势不同而有各种对策与做法，但基本工作流程是大体一致的。可参阅图1-3企业员工招聘录用流程。

图1-3 企业员工招聘录用流程

操作小技巧

某公司招聘流程图

图1-4 某公司招聘流程

普通的招聘流程

1. 从需求开始

并不是高素质的人才都是你需要的，每个企业都应该首先搞清楚自己的需求，我们曾经犯过类似的错误，随意地进行招聘，把员工看成一种可增值的资源进行储备和积累，有一段时间甚至疯狂地去参加各种人才见面会，通过各种渠道进行招聘。但是之后就遇到了一个问题，那就是失去了标准。因为没有确切的需求计划，导致招聘目标不明确，而单凭素质进行检验无疑是一件非常盲目而危险的事情，我们曾经在一次人才招聘会上挑选了至少10名被认为素质高的人员，但是由于公司并没有提供可供这些人员进行的确切项目，最后导致这些人员无事可做，更可怕的是这种现象还延续到老员工的身上，使他们感觉到非常不安，客观上起到了负面的作用，最后事实证明这一决策的错误之后，代价是所有招募到的人员全部在两个月之内离开了。因此在这里强调的是：不是每一个高水平高素质的人才都适合你的公司，也不是任何时候你都需要找到这样的人用

来取代或威胁你现有的员工。看清楚你的需求，找到适合你的那一个，不能犯类似的错误，否则将为“鸡肋”之类的事情发愁。

2. 去哪里招聘

目前招聘员工的渠道很多，我们通常采用的有以下几种。

（1）报纸电视

报纸电视是传统的媒体，不仅受众广，也是求职者主要的信息来源，因此到达率非常高，但这种形式的弊端就是覆盖面广，你必须面对大批蜂拥而至的求职者并且保持足够的耐心去挨个检验、填表、面试乃至到最后厌倦疲劳冒着失去千里马的危险把一大卷的应聘资料丢到碎纸机里去，或者选择做一个发疯的伯乐。当然，如果你的目的是想找到大众性的应聘者并且需要数量可观的情况下报纸电视肯定是一个不错的选择。

（2）招聘会

现在各个地方都有专业的人才市场，并且定期地进行供需见面的招聘会，这种形式的好处是针对性强，并且需求者与供给者直接见面，设置了第一道筛选的检验关口，提高了效率。但这种形式显而易见的弊端就是你不得不面对许多求职若渴的人，而这些人往往是鱼龙混杂，而且一般情况是鱼比龙多！需要你有一双慧眼（最好是孙悟空的那一双）在人群中一眼就能看到你未来的员工。另外的风险是你还必须看着手里拿着十几份个人简历的人在分发自己的材料，这种情况经常导致的是一种“马太效应”，即多的越多，少的越少。好的单位能获得更多的选择权限，而差的单位就不可避免“门前冷落鞍马稀”的尴尬局面或者看上的人却被捷足先登的状况，也就无法怨天尤人了。双向选择，确实刺激。

（3）网络招聘

对于专业技术人才来讲，从网上进行招聘无疑是一种明智的选择，原因有两点，一是能上网的人一般都有比较高的个人素质和技能，适应现今社会的潮流（当然不能一概而论），二是显示了招聘单位的实力和开阔的视野，能够采取网络招聘的单位往往在观念上已经超越了传统的企业。网络招聘非常适合现代人尤其是年轻人的口味，一般来讲命中率是很高的，而且在初期接触中可以采取电子邮件和电话通信的方式，合则见，不合便再见，别无二话，用不着在面试不合适之后还要挖空心思寻找一些既不刺伤对方自尊又能明确表达否定的委婉之辞，实在轻松愉快。著名招聘机构BeaconMan认为，网络招聘是未来的发展趋势。

（4）朋友介绍

这是最古老的一种猎头手段，但也是最有效的捷径。这里没有含情脉脉的试探，也不需要艰苦卓绝的磨合，你的目标就在那里，你所做的只是一次直截了当的谈判，对技能和人品的了解使你简单到一个词：待遇。但是切忌“水涨船高”，在挖人的同时，自己的员工往往也面临着被挖的可能，在你给5 000元，我给6 000元的竞标下，酝酿的往往是成本的飙升和老员工日益积累的不满，因此，挖人是一柄双刃剑，如何得心应手地使用是高手必须面对的问题。

在人力资源的组织上，进行合理的组合也是非常重要的。由于目前人员流动性强，为保证一只稳定的员工队伍，适当进行一些阶梯性组合是非常必要的。拿专业人员来说，优秀的专业人员个性普遍比较强，在管理上有很大的难度，且不确定因素也较多。因此，除了做好他们的稳定工作之外，还应在其他人员配备上下工夫。例如，与一些专业水平稍差的人员进行配合，以达到培训学习的作用，还可招募一些应届毕业生，他们虽然没有很强的专业能力和实践经验，但是有较高的素质和提升空间，性能价格比特别好，作为公司自己培养的人才是非常划算的。以上这几种人员的组合基本上都能使整个队伍保持一种较高的水准、较强的学习能力和较稳定的发展。

3. 如何面试

面试是一件很难的事情，如何不错杀一个，也不漏网一人，是一个很难掌握的平衡技巧。有的人很善于夸夸其谈，善于表现自己，但是并不一定金玉其内，有的人讷于言止，也并不一定败絮其中。这里很关键的是透过现象看本质。一般来说，参加面试的人往往会因为牵涉自己的命运或将来而紧张，因此不妨先稳定其情绪，问一些求职者肯定早已准备的问题或闲聊一些话题，如姓名、毕业学校、学的专业等，待其情绪稳定下来之后即可进入实质性的提问，这时的问题最好要出乎求职者的意外，且根据需要指定提问的节奏和内容，最好的方式是能找到求职者话语中的漏洞并用严谨的逻辑把求职者逼到不能自圆其说的地步，然后观察其应付突发事件的能力。在考察过程中，着重考察的是以下几个方面：全面性（知识面）、警觉性（反应）、服从性、逻辑思维能力（推理和判断）、学习能力和人品。

4. 最终决策

面试之后，面临的就是一个决策问题。综合获得的各种信息，基本上对参加面试的人已经有了初步的认识，现在就需要根据自己的具体需求进行筛选。在对参与者打分的同时，也要注意职位与求职者之间的匹配度，既不能让大马拉小车，又不能让小马拉大车。另外，面试中的人品因素至关重要，这主要说的是求职者是否

具备应有的职业人员素质，是否坦诚，是否肯正视自己的缺点和错误，这对未来的发展起着非常关键的作用。当然，这之后就是电话通知，无论是否已经录取对方，都要给对方一个明确的答复，并且强调感谢对方积极参与并支持了本公司的招聘活动，这对树立公司的良好社会形象很有帮助。

资料来源：<http://baike.baidu.com/view/10836.htm>

案例分析

希望集团的招聘方针

希望集团在招聘中采用“四条腿”的方针：

- ？ 在学校中招收一些应届毕业生，进行培养。
- ？ 面向社会招聘一些有实践经验的人才，包括曾经是企业竞争对手的人。
- ？ 企业内部培养一部分，目前希望集团的总经理就是从最基层一直做起来的。
- ？ 亲友、熟人推荐。

一方面，董事长刘永好个人不用亲属；另一方面，董事长鼓励企业员工推荐。推荐的成功率往往高一些，因为推荐的过程也就是一个担保的过程、认同的过程。

在用人上，希望集团董事长采取“稳住重点，流动一般”的原则，以保持人才的鲜活和知识的更新，总经理级的高级干部相对比较稳定，但高级干部也保持有5%~10%的流动，因为有流动才会有压力，有压力才会有动力。

资料来源：廖泉文，人力资源管理．北京：高等教育出版社，2003

思考：

- (1) 你认为希望集团“四条腿”的招聘方式有何特点？是否适合中国国情？请提出你对这种招聘方式的看法。
- (2) 招聘的方针与用人方针是紧密联系的。你同意希望集团董事长提出的“稳住重点，流动一般”的用人方针吗？高级干部、中层干部的流动率受哪些因素的影响？

斯坦罗泰克公司的人员招聘

大部分斯坦罗泰克公司的员工都在工厂工作。每当需要聘用人员时，工厂经理帕特瑞克·希姆就招聘所需要的人员，并将人员招聘情况通知部门主管。

该工厂经理是根据他与应聘人员短暂的几分钟面谈得出的个人判断来选聘员工的。在这个简短的会谈之前，

帕特瑞克的秘书审查候选人的过去经历、受教育程度，并通过证明人核查情况。

一旦候选人被聘用，他或她先到工厂去完成一些诸如填写申请表和简要的身体检查等正式手续。然后被聘用人员就会得到所分配的工作。工作指示仅持续几分钟时间。新员工无论何时遇到困难，都会得到一些指导和帮助。

斯坦罗泰克公司员工的流动程度超过该行业的平均水平。每个月都有一部分员工辞职。他们中的一些是由于不能适应其工作环境，而另一些则是因为不能满足工作标准。

由于公司一直在盈利，工厂经理或公司主管不必为了人员流动问题而烦恼。但是，帕特瑞克完全意识到所存在的人员流动问题。

资料来源：约瑟夫·M. 普蒂等，管理学精要：亚洲篇，丁慧平译，北京：机械工业出版社，1999

思考：你认为在斯坦罗泰克公司中人员流动与企业的招聘方法之间是否存在联系？你对斯坦罗泰克公司在改进招聘程序方面有何建议？

某公司年度招聘计划

根据公司2010年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司2010年的职务设置与人员配置。在2010年，公司将划分为8个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。

具体职务设置与人员配置

（1）决策层（5人）

总经理1名、行政副总1名、财务总监1名、营销总监1名、技术总监1名

（2）行政部（8人）

行政部经理1名、行政助理2名、行政文员2名、司机2名、接线员1名

（3）财务部（4人）

财务部经理1名、会计1名、出纳1名、财务文员1名

（4）人力资源部（4人）

人力资源部经理1名、薪酬专员1名、招聘专员1名、培训专员1名

（5）销售一部（19人）

销售一部经理1名、销售组长3名、销售代表12名、销售助理3名

(6) 销售二部 (13人)

销售二部经理1名、销售组长2名、销售代表8名、销售助理2名

(7) 开发一部 (19人)

开发一部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名

(8) 开发二部 (19人)

开发二部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名

(9) 产品部 (5人)

产品部经理1名、营销策划1名、公共关系2名、产品助理1名

人员招聘计划

(1) 招聘需求

公司人员数量应为96人，到目前为止公司只有83人，还需要补充13人，具体职务和数量如下：开发组长2名、开发工程师7名、销售代表4名。

(2) 招聘方式

开发组长：社会招聘和学校招聘；开发工程师：学校招聘；销售代表：社会招聘。

(3) 招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘等四种形式；社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种形式。

(4) 招聘人事政策

① 本科生

A. 待遇：转正后待遇2 000元，其中基本工资1 500元、住房补助200元、社会保障金300元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资1 000元，满半月有住房补助。

B. 考上研究生后协议书自动解除。

C. 试用期三个月。

D. 签订三年劳动合同。

② 研究生

- A. 待遇：转正后待遇5 000元，其中基本工资4 500元、住房补助200元、社会保险金300元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资3 000元，满半月有住房补助。
- B. 考上博士后协议书自动解除。
- C. 试用期三个月。
- D. 公司资助员工攻读在职博士。
- E. 签订不定期劳动合同，员工来去自由。
- F. 成为公司骨干员工后，可享有公司股份。

（5）风险预测

- ① 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时应该留有后选人员。
- ② 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

思考：招聘计划包括哪些内容？制定招聘计划应注意些什么？



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net