

学习情境一 员工选拔



【知识目标】

- 了解人力资源供给、需求预测的含义；掌握影响人力资源供给、需求的主要因素；
- 掌握人力资源规划的内容。
- 掌握岗位分析的内容、程序、方法。
- 了解岗位说明书的作用；熟悉其内容；掌握其编制方法。
- 掌握招聘计划的内容；掌握招聘过程中需用的材料。
- 熟悉企业人力资源招聘的招聘方式、渠道；掌握各种招聘渠道的优缺点。
- 掌握员工选择的相关内容。



【能力目标】

- 能够进行人力资源供给需求预测，并编写人力资源规划。。
- 能够根据所学知识进行岗位分析，编写岗位说明书；
- 能够参与简单的企业员工招聘工作。
- 能够初步筛选合适的人员。



【学习重点】

- 人力资源需求、供给预测的方法；
- 岗位分析的方法；
- 岗位说明书的内容；
- 员工招聘所需准备的资料；
- 人员选拔的方法。



【学习难点】

- 编写人力资源规划；
- 编制岗位说明书；
- 人力资源招聘渠道的选择；
- 员工选拔的方法。

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班 | 高级医院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 |
| 全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班 | 高级工厂管理职业经理资格证书+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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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：313261018034</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。

任务一 进行岗位分析



【知识目标】

- 了解岗位分析的内容、岗位说明书的作用；
- 熟悉岗位分析的程序、岗位说明书的内容；
- 掌握岗位分析的方法、岗位说明书的编制方法。



【能力目标】

- 能够根据所学知识进行岗位分析。
- 能够分析已有的岗位说明书；
- 能够根据岗位分析编制岗位说明书。



【学习重点】

- 岗位分析的内容、方法。
- 岗位说明书的内容；岗位说明书的编制方法。



【学习难点】

- 运用岗位分析方法进行岗位分析。
- 岗位说明书的编制。



【案例导入 1】

背景资料

“小王，我真不知道你到底需要什么样的机械操作工？”高尔夫机械制造有限公司人力资源部经理老陈说道，“我已经送去了 4 个人给你面试，这 4 个人都基本上符合所需岗位说明书的要求，可是，你却将他们全部拒之门外。”

“符合岗位说明书的要求？”小王颇为惊讶地回答道，“我要找的是那种一录用，就能直接上手做事的人；而你送给我的人，都不能够胜任实际操作工作，并不是我所要找的人。再者，我根本就没有看见你所说的什么岗位说明书。”

闻听此言，老陈二话没说，为小王拿来岗位说明书。当他们将岗位说明书与岗位现实的需要逐条加以对照时，才发现问题之所在：原来这些岗位说明书已经严重地脱离实际，也就是说，岗位说

说明书没有将实际工作中的变动写进去。例如，岗位说明书要求从业人员具备旧式钻探机的工作经验，而实际工作却已经采用了应用最新技术的数控机床。因此，工人们为了更有效地使用新机器，必须具备更多的数学和计算机知识。

在听完小王描述机械操作工作所需的技能以及从业人员所需要履行的职责后，老陈喜形于色地说道：“我想，我们现在能够写出一份准备描述该项工作的岗位说明书，并且用这份岗位说明书作为指导，一定能够找到你所需要的合适人选。我坚信，只要我们的工作更加紧密地配合，上述那种不愉快的事情，绝对不会再发生了。”



【案例导入 2】

背景资料

柏美国际（清远）化妆品制造有限公司（以下简称“柏美公司”）系德国柏美（香港）生物科技发展有限公司与广东大荣实业发展有限公司联合兴建的大型国际化妆品制造公司，年总产值将达 30 亿元人民币，位于素有“广州后花园”之称的广东清远高新技术产业开发区内，有广清高速公路与其相连，距广州新白云国际机场仅 30 分钟车程。

柏美公司按 GMP 标准修建生产厂房，严格按照 ISO9001：2000 国际质量管理体系及 ISO14001 国际环保体系进行质量和环境管理。公司拥有独立的进出口权，可为国内外客户提供发用品（洗发、护发、染发、烫发、饰发）、洗涤类（洗发水、淋浴露）、护肤类、香水类、彩妆类产品的研发、生产、检测和包装服务。

筹建中的新工厂占地面积 236 亩，发用、护肤类生产、包装车间 9000 多平方米，另预留 7000 平方米做彩妆及香水类产品的生产区及扩容区。公司拥有十万级、三十万级净化灌装车间以及三十万级净化的静置间，并拥有从 500 升到 6000 升不同容量的生产设备，日班可生产 180 吨各类产品。标准检验室和 300 平方米的研发中心拥有整套检测及检验设备，可以对原料、包装材料及各生产阶段的产品进行立体式检测。

在化妆品行业发展的春秋战国年代，柏美公司以“服务顾客、提高品质、优化流程、提高效率”为目标，以“满足需要、奉献美丽”为宗旨，战胜众多竞争对手，脱颖而出，最终占据了中国市场的主导地位。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 要求

(1) 根据案例资料，分析老陈招聘到的人才不能胜任相关岗位的主要原因，并且对机械操作工这一岗位重新进行分析，撰写岗位分析实施方案。

(2) 各小组首先讨论分析案例资料，根据自己的理解，结合相关专业知识及柏美公司的具体情况，为柏美公司的人力资源部经理编写一份岗位说明书。



【结果展示与分析】

1、每小组推选一名代表，来展示本小组完成的岗位分析实施方案，并对方案进行解释。

2、每个小组推选一名代表，展示本小组完成的岗位说明书，并对岗位说明书的设计思路、理由及结果进行说明。



【上交材料】

1、机械操作工岗位分析实施方案。

2、柏美公司人力资源部经理岗位说明书。



【知识链接】

一、岗位分析

岗位分析，也叫做职位分析、工作分析，它是指对组织中某个特定职务的设置目的、任务或职责、权力和隶属关系、工作条件和环境、任职资格等相关信息进行收集与分析，并对该岗位的工作做出明确的规定，确定完成该工作所需的行为、条件、人员的过程。

二、岗位分析的方法

1. 问卷调查法

问卷调查法就是根据岗位分析的目的、内容等，事先设计一套岗位调查问卷，由被调查者填写，再将问卷加以汇总，从中找出有代表性的回答，形成对岗位分析的描述信息。

问卷调查的关键是问卷设计。问卷有开放型和封闭型两种形式。开放型：由被调查人根据问题

自由回答。封闭型：调查人事先设计好答案选项，由被调查人选择确认。

2. 访谈法

访谈法是访谈人员就某一岗位与访谈对象，按事先拟订好的访谈提纲进行交流和讨论。

访谈对象包括：该职位的任职者；对工作较为熟悉的直接主管人员；与该职位工作联系比较密切的工作人员；任职者的下属。为了保证访谈效果，一般要事先设计访谈提纲，事先交给访谈者准备。访谈法分为个体访谈和群体访谈。

3. 观察法

观察法就是岗位分析人员在不影响被观察人员正常工作的条件下，通过观察将有关工作的内容、方法、程序、设备、工作环境等信息记录下来，最后将取得的信息归纳整理为适合使用的结果的过程。

观察法它适用于外部特征较明显的岗位工作，如生产线上工人的工作、会计人员的工作等。不适合长时间的心理素质的分析。不适合工作循环周期很长的工作和脑力劳动的工作，偶然、突发性工作也不易观察，且不能获得有关任职者要求的信息。

4. 关键事件法

关键事件法要求岗位工作人员或其他有关人员描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响的事件，将其归纳分类，对岗位工作有一个全面的了解。

5. 参与法

参与法是指岗位分析人员直接参与某一岗位的工作，从而细致、全面地体验、了解和分析岗位特征及岗位要求的方法。

参与法的优势是可获得岗位要求的第一手真实、可靠的数据资料。获得的信息更加准确。当然参与法也有缺点，由于分析人员本身的知识与技术的局限性，其运用范围有限，只适用于较为简单的工作岗位分析。

6. 工作日志法

工作日志法是让员工以工作日记或工作笔记的形式记录日常工作活动而获得有关岗位工作信息资料的方法。

三、岗位分析的程序

1. 准备阶段

(1) 明确岗位分析的意义、目的、方法、步骤；

(2) 组成工作小组，以精简、高效为原则；

(3) 撰写岗位分析实施方案;

(4) 与岗位分析有关工作的员工建立良好的人际关系, 做好宣传、解释工作并使他们做好心理准备;

(5) 确定调查和分析对象的样本, 同时考虑样本的代表性;

(6) 把各项工作分解成若干工作元素和环节, 确定工作的基本难度。

2. 调查阶段

(1) 编制各岗位分析调查问卷或访谈提纲;

(2) 灵活运用各种调查方法, 如面谈法、问卷法、观察法、参与法、实验法关键事件法等;

(3) 广泛收集有关工作的特征以及需要的各种数据;

(4) 重点收集工作人员必需的特征信息;

(5) 要求被调查的员工对各种工作特征和工作人员特征的重要性和发生频率作出等级评定。

3. 分析阶段

(1) 仔细审核收集到的各种信息;

(2) 创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分;

(3) 归纳、总结出岗位分析的必需材料和要素。

4. 完成阶段

(1) 编写岗位说明书;

(2) 对整个工作分析过程进行总结, 找出其中成功的经验和存在的问题, 以利于以后更好地进行工作分析;

(3) 将工作分析结果运用于人力资源管理等相关方面, 真正发挥工作分析的作用。

四、岗位分析实施方案撰写要点

1. 说明组织实施岗位分析的背景

(1) 组织的有效运行受到阻碍。

(2) 发生了组织变革或者在组织中引入了新流程或新技术。

(3) 人力资源管理的各项工作缺乏依据或者基础性的信息。

2. 确定岗位分析的目的和所侧重信息的类型

岗位分析的不同目的决定了收集信息时的侧重点、岗位分析的工作量、岗位分析人员的选择及

所需费用等的不同。

(1) 以组织优化为导向的岗位分析：强调对工作职责、权限的明确界定，职位边界的明晰化；强调将工作置于流程与战略分解体系中，重新思考其定位。

(2) 以人员招聘为导向的岗位分析：强调对工作所需教育程度、工作经验、知识、技能与能力的界定；确定各项任职资格要求的具体等级或水平。

(3) 以员工培训为导向的岗位分析：强调岗位的入职培训与在职培训内容的初步界定；为制订公司员工培训方案提供参考和依据。

(4) 以员工职业发展为导向的岗位分析：强调员工可晋升岗位与轮岗的初步确定；为制定公司岗位职业发展路径提供参考和依据。

(5) 以绩效考核为导向的岗位分析：强调对工作职责以及责任细分的准确界定；为制定衡量工作完成效果的指标提供依据。

(6) 以薪酬设计为导向的岗位分析：强调对与薪酬决策有关的工作特征的评价分析，如：岗位定位，所需知识、技能，任务的复杂程度，工作环境等。

3. 收集和分析有关的背景资料

岗位分析应该调查的背景资料包括：组织的战略、文化、各项制度和政策，组织机构图，工作流程图，各部门职能、职责分工，岗位配置图，岗位办事细则以及原有的岗位说明书等等。

4. 选择典型工作

当需要分析的工作很多，彼此间又比较相似时，就需要选择典型工作进行分析。

5. 确定要收集的信息以及收集信息的方法

6. 组织及人员方面的安排

需成立专门的岗位分析小组。

7. 岗位分析的实施程序

在岗位分析实施方案中需将工作实施分出若干阶段，说明每阶段具体的工作安排。

五、岗位说明书的作用

1. 为招聘、录用员工提供依据。

2. 对员工进行目标管理。

3. 是绩效考核的基本依据。

4. 为企业制定薪酬方案提供依据。

5. 员工教育与培训的依据。

6. 为员工晋升与开发提供依据。

六、岗位说明书的内容

(一) 岗位描述

1. 岗位标志

岗位标志包括岗位名称、岗位编号、岗位等级、定员人数、所属部门、工资等级、制定人、审核人、批准人、制定日期等。

2. 岗位设置目的

用简练而准确的语言来描述本岗位在单位及部门中存在的目的和作用。

3. 岗位职责和权利

这是岗位说明书最核心、最重要的内容。

4. 工作关系

(1) 用于记录该岗位对内和对外联系的主要机构和部门，以及该岗位的直接上下级。

(2) 受谁监督、监督谁，此岗位可晋升的职位、可转换的职位以及可以升迁至此的职位。

5. 工作环境

这部分包括工作场所和工作环境的危险、职业病、工作时间、工作忙闲的均衡性、工作环境的舒适程度等。

(二) 任职资格

1. 基本素质

基本素质包括要求的最低学历、接受的教育培训、技术专长、工作经验、特殊才能等。

2. 生理素质

生理素质包括体能要求、健康状况、感觉器官和手脚的灵敏性等。

3. 综合素质

综合素质包括语言表达能力、合作能力、进取心、职业道德素质、人际交往能力、团队合作能力、性格、气质、兴趣等。

七、企业岗位说明书编写的步骤

1. 由人力资源部统一岗位说明书的格式和内容

所谓岗位说明书的格式和内容的统一是相对而言的，其实在不同的企业里，岗位说明书没有固定的内容和格式，而且有些内容的名称叫法也不尽相同；目前企业使用的版本格式非常多，可主要

根据企业自身需要来决定；但就内容而言，绝大多数企业的岗位说明书包括岗位描述和任职资格两大部分。

2. 由各部门选用岗位说明书所需资料

在岗位分析过程中，各部门会收集大量的与岗位相关的信息，但并不是所有的岗位信息都对岗位说明书的编写有用，这就要求各部门编写岗位说明书的负责人必须会鉴别和选用岗位说明书所需的资料。

3. 由各部门编写岗位说明书过程的注意事项

在编写岗位说明书时描述应该具体、清楚、确定、中肯、易懂、适用，并且用词要准确、无遗漏、无含糊、无模棱两可、无夸张、无不当。

4. 由各部门对相关岗位说明书进行讨论、修改

各部门按要求编写好岗位说明书以后，由本部门经理组织相关人员进行讨论、修改和审核，最好人力资源部派相关人员参与讨论、修改和审核。

5. 由人力资源部或岗位分析委员会对部门岗位说明书进行复核

各部门编写好岗位说明书以后，应交人力资源部或岗位分析委员会进行复核，主要是复核各部门岗位说明书之间的关联部分、衔接部分、重叠部分和真空部分。

6. 总经理或岗位分析委员会对部门岗位说明书进行批准和颁布

人力资源部经理负责各部门高层岗位说明书的复核、中基层岗位说明书的批准，总经理或岗位分析委员会主任、副主任负责高层岗位说明书的批准、公司所有岗位说明书的颁布。

【范例 1-1：岗位分析实施方案】

W 公司岗位分析实施方案

1. 背景

W 公司是一家大型的电子产品公司。最近，某大学经济管理学院专家组为其进行了组织诊断与组织再设计工作。通过该项工作，W 公司形成了新的组织结构、职能权限体系和业务工作流程。为使 W 公司实现有效的组织运行，需实施岗位分析。

2. 目的

通过岗位分析，使 W 公司组织设计的结果进一步深入和细化，将部门的工作职能分解到各个职位，明确界定各个职位的职责与权限，确定各个职位主要的工作绩效指标和任职者基本要求，为各项人力资源管理工作提供基础。

3. 岗位分析的内容与结果

本次岗位分析要完成下列工作内容：

(1) 了解各个职位的主要职责与任务。

(2) 根据新的组织机构运行的要求,合理、清晰地界定职位的职责权限以及职位在组织内外的关联关系。

(3) 确定各个职位的关键绩效指标。

(4) 确定任职者的基本要求。

(5) 岗位分析的最终成果将形成每个职位的岗位说明书。

4. 需要的资料

(1) 组织机构图。

(2) 各部门职能说明书。

(3) 工作流程图。

(4) 职权体系表。

(5) 岗位责任制。

(6) 人员名单

5. 岗位分析涉及的方法

(1) 资料调研。

(2) 工作日志。

(3) 访谈法。

(4) 职位调查表。

(5) 现场观察法。

6. 岗位分析的实施者

本次岗位分析由某大学专家组和 W 公司有关人员共同组成岗位分析实施小组进行。该实施小组的组成为:某大学的专家组,负责项目的总体策划与实施;W 公司人力资源部人员,作为项目的协调与联络人;W 公司的高层领导,提出总体的原则并对工作结果进行验收。

7. 岗位分析的实施程序

本次岗位分析主要分 3 个阶段进行,即准备阶段、实施阶段和结果整合阶段。

阶段一:准备阶段(5 月 10 日—5 月 20 日)

(1) 对现有资料进行研究。

(2) 选定待分析的职位。

(3) 设计调研用的工具。

阶段二:实施阶段(5 月 21 日—6 月 30 日)

(1) 召开员工会议,进行宣传动员。

(2) 制订具体的调研计划。

(3) 记录工作日志。

(4) 实施访谈和现场观察。

(5) 发放调查表。

阶段三：结果整合阶段(7月1日——7月20日)

(1) 对收集来的信息进行整理。

(2) 与有关人员确认信息，并做适当的调整。

(3) 编写岗位说明书。

【范例 1-2：岗位说明书】

W 公司销售部经理岗位说明书

岗位名称：销售部经理

岗位代号：1137-118

别名：销售部主任、销售部总管、销售部总监

1. 工作活动和工作程序

通过对下级的管理与监督，实施企业的销售、计划、组织、指导和控制；

指导销售部的各种活动；

就全面的销售事务向上级管理部门作出报告；

根据对销售区域、销售渠道、销售定额、销售目标的批准认可，协调销售分配功能；

批准对推销员销售区域的分派；

评估销售业务报告；

批准各种有助于销售的计划，如培训计划、促销计划等；

审查市场分析，以确定顾客需求、潜在的消费量、价格一览表、折扣率、竞争活动，以实现企业的目标；

亲自与大客户保持联系；

可与其他管理部门合作，建议和批准用于研究和开发工作的预算支出和拨款；

可与广告机构就制作销售广告事宜进行谈判，并在广告发布之前对广告素材予以认可；

可根据销售需要在本部门内成立相应的正式群体；

可根据有关规定建议或实施对本部门员工的奖惩；

可以调用小汽车两辆、送货车十辆、摩托车十辆。

2. 工作条件和物理环境

75% 以上时间在室内工作，一般不受气候影响，但可能受气温影响；湿度适中，无严重噪音，无个人生命或严重受伤危险，无有毒气体。有外出要求，一年中有 10%—20% 的工作日出差在户外；工作地点：本市。

3. 社会环境

有一名副手，销售部工作人员有 25—30 人；直接上级是销售副总经理；需要经常交往的部门是生产部、财务部；可以参加企业家俱乐部、员工乐园各项活动。

4. 聘用条件

每周工作 40 小时，国定假日放假；基本工资每月 2000 元，职务津贴每月 500 元，每年完成全年销售指标奖金 5000 元，超额完成部分再以千分之一提取奖金；本岗位是企业中层岗位，可晋升为销售副总经理或分厂总经理。每年工作以 4—10 月份为忙季，其他时间为闲季；每三年有一次出国进修机会；每五年有一次为期一个月的公休假期，可报销 15000 元的旅游费用；厂公司免费提供市区二房一厅 (85m² 以上) 住宅一套。

5. 基本要求

年龄：26-40 岁；性别：男女不限；学历：大学本科以上；工作经验：从事销售工作四年以上。

6. 生理要求：无严重疾病；无传染病；能胜任办公室工作，举重 5 公斤，有时需要走动和站立；平时以说、听、看、写为主。

7. 心理要求标准：

A——全体员工中最优秀的 10% 之内。以总经理为 100 分，即 90 分以上，下类同。

B——70-89 分；

C——30-69 分；

D——10-29 分；

E——9 分以下。

心理要求：一般智力：A

观察能力：B

集中能力：B

记忆能力：A

理解能力：A

学习能力：A

解决问题能力：A

创造力：A

知识域：A

数学计算能力：A

语言表达能力：A

决策能力：A

性格：外向

气质：多血质或胆汁质

兴趣爱好：喜欢与人交往，爱好广泛

态度：积极，乐观

事业心：十分强烈

合作性：优秀

领导能力：卓越



【拓展案例】

新吉公司的工作分析计划书

新吉公司是一家 IT 企业，前年研发出一种新型网络信号接收卡，并投入批量生产。产品推出后，异常火爆，2002 年实现销售收入 5000 万元。2003 年销售形势与去年相比，预计大有上升之势。由于业务的发展，公司领导决定在行政部、市场部、企业发展部招聘一批员工。

为了使招聘工作更有针对性，使新员工更加符合现任岗位要求，人力资源管理部决定对上述三种岗位进行详细分析，并为此拟出一份工作分析计划书。

新吉公司工作分析计划书

为了提高企业人力资源管理工作的有效性和可靠性，为了有效地在下季度实施企业招聘计划，同时为了能够圆满完成今年的薪酬政策、激励政策和培训政策的调整工作，使人力资源管理职务适应企业的发展趋势，特计划在 2003 年 3 月份对企业某些部门重新进行工作分析，具体计划如下：

一、进行工作分析的职务

- 1、行政部行政文员
- 2、市场部销售经理
- 3、企业发展部公共关系经理

二、工作分析样本

出于职务经验、职务完整性及其他相关因素的考虑，计划选取各部门以下员工为工作分析样本：

- 1、行政部行政文员张芳
- 2、市场部销售经理王雨
- 3、企业发展部公共关系经理程震

三、工作分析方法的选择

由于各样本的职务性质不同，特采用不同的工作分析方法。

- 1、行政部行政文员：问卷调查法、观察法、参与法相结合
- 2、市场部销售经理：问卷调查法、面谈法相结合
- 3、企业发展部公共关系经理：问卷调查法、面谈法、职务表演法相结合。

四、工作分析的步骤及时间安排

3 月 10 日：召集相关人员进行座谈，宣传并解释工作分析的目的、意义、作用及注意事项。

3 月 11 日至 3 月 12 日：工作分析小组成员分别进行工作分析设计。

3月13日：小组成员对工作分析设计方案进行讨论和修改。

3月14日至3月15日：小组成员分别具体实施工作分析方案，收集职务信息。

3月16日：小组成员分别进行职务信息分析。

3月17日：小组成员分别编写职务描述和职务资格要求初稿。

3月18日：小组成员对信息分析和编写的文件初稿进行相互讨论。

3月19日：将职务描述和职务资格要求与相关部门经理进行讨论。

3月20日：召集相关人员进行座谈，对职务描述和职务资格要求进行最终定稿。

五、工作分析小组构成

组长：张大鹏（常务副总经理）

副组长：王建（人力资源部经理）

成员：赵校庆（人力资源部招聘专员）

刘需才（人力资源部薪酬专员）

任务二 制定人力资源规划



【知识目标】

- 了解影响人力资源需求、供给的主要因素、人力资源规划的含义；
- 掌握人力资源需求、供给预测的方法与人力资源规划的主要内容；
- 了解编写人力资源规划的步骤。



【能力目标】

- 能够运用人力资源需求预测的方法进行需求预测。
- 能够进行人力资源供给预测；
- 能够对实际人力资源状况作出平衡分析。
- 能够根据所给资料制定人力资源规划。



【学习重点】

- 人力资源需求、供给预测的方法。
- 人力资源规划的主要内容。



【学习难点】

- 进行人力资源需求、供给预测。
- 编写人力资源规划。



【任务引入1】

案例资料：人力资源管理如何满足企业经营活动的变化（一）

PS 公司是一家通信设备生产厂，主要生产电话机、传真机和手机等通信产品。在 2009 年年终的经理会议上，销售部经理胡军说：“我有一个好消息，我们的一个大客户将给我们一个额外的大订单，订单要求生产 10 万套型号为 MP101 的手机产品。但是我们必须在一年内完成，而不是两年完成。我告诉客户我们能够做到。”

此时，生产部经理张健提出一个现实的问题：“据我所知，我们现有人员根本无法在客户要求的期限内生产出符合他们要求的产品。因为我不知道新增加的生产任务需要增加多少生产人员。人力资源部经理黄华说：“我们需要到社会上招聘一些具有这种产品生产经验的工人，还需要逐步对我们

现有工人进行培训，同时为了保证生产的顺利进行，还需要补充各部门的管理人员和辅助人员。我认为我们应该对这一项目再进行一些详细人力资源情况分析。”会议中，总经理要求人力资源部经理黄华尽快收集相关资料，并对该项目进行详细的分析。

会后，人力资源部经理黄华安排助理李玲负责收集人力资源供给的相关资料，自己收集了关于人力资源需求的资料如下。

1. 生产任务和产品工时定额资料

一线生产部门包括注塑部、组装部和品质部。有关资料见下表：

2010 年的生产任务和产品工时定额

| 产品型号 | 计划产量/套 | 注塑部工时定额/H/套 | 组装部工时定额/H/套 | 品质部工时定额/H/套 | 备注 |
|-------|--------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| PH101 | 120000 | 0.3 | 1.5 | 0.5 | 原有订单和销售预测 |
| FX101 | 180000 | 0.4 | 1.8 | 0.5 | |
| FX102 | 90000 | 0.5 | 2.0 | 0.6 | |
| MP101 | 100000 | 0.2 | 1.6 | 0.6 | 新订单 |

2. 工作时间和工作效率资料

PS 公司每年正常工作时间为 250 天，根据生产需要可以安排加班，平均每天上班时间为 9 小时。由于转产或工人休息会损失一定工时，工时效率 90%。

3. 人员比例的统计资料

据统计，其他部门的辅助工人共占一线生产工人的 8%。

基层管理人员(包括车间基层管理人员、一般技术人员和一般行政职能人员)占有工人的 12%。

主管级管理人员(包含工程师和各部门主管)占有工人的 4%。

经理级管理人员(包含高级工程师和各部门经理)占有工人的 1%。



【任务描述和要求】

1. 利用所给出的案例资料，分析影响该公司人力资源需求的主要因素，并完成如下任务：

- (1) 预测 PS 公司 2010 年各部门生产工人的需求人数；
- (2) 预测 PS 公司 2010 年各级管理人员的需求人数。

2. 任务要求

(1) 掌握影响组织人力资源需求的主要因素、人力资源需求预测的方法等理论知识，做好完成任务的知识准备；

(2) 运用所学知识, 结合案例资料, 具体分析 PS 公司人力资源需求的相关情况;

(3) 针对分析结论, 选择适当的方法对案例中 PS 公司的人力资源需求作出初步的预测。



【结果展示与分析】

找出学生代表, 展示说明自己对案例中 PS 公司人力资源情况的分析、对人力资源需求的预测结果, 并且说明所用到的需求预测方法。



【上交材料】

案例中 PS 公司人力资源需求预测的过程及结果。



【知识链接】

一、人力资源需求预测的含义

人力资源需求预测是指以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点, 综合考虑各种因素的影响, 对组织未来人力资源需求的数量、质量及时间等进行估计的活动。

二、影响人力资源需求的主要因素

1. 组织规模的变化

组织规模的变化主要来自两个方面: 一是在原有业务范围内扩大或缩小规模; 二是增加新业务或放弃旧业务。这两方面的变化都会对人力资源需求的数量和结构产生影响。一般地说, 扩大组织规模和开展新业务会增加对人力资源的需求, 缩小组织规模或放弃某项业务会减少对人力资源的需求。

2. 技术、设备条件的变化

组织技术水平的提高, 设备的更新换代, 会直接影响组织对人力资源的需求。技术水平越高、设备的自动化程度越强, 对人员的需求就越少, 二者呈反比关系。

3. 组织经营方向的变化

组织经营方向的变化, 经常会对人力资源需求的数量和结构产生影响。例如, 施工企业转为房地产开发企业, 会解雇大量建筑技工, 增加营销策划人员。

4. 劳动力成本趋势

组织所在地区的劳动力价格成本也影响着组织的人力资源需求, 当劳动力价格呈上升趋势的时候, 组织一般会考虑减少对人力资源的需求, 而劳动力价格呈下降趋势的时候, 可能增加对人力资源的需求。

5. 员工培训

当内部员工参加培训，特别是脱产培训的时候，组织一般会增加人员需求，这种情况常见于新建企业。

6. 人员稳定性

当组织的离职率很高的情况下，需要补充人力资源。特别常见于餐饮业等服务业中。

7. 外部因素

影响组织人力资源需求的外部因素有政治经济环境、技术环境、竞争对手等。政治经济环境的变化会影响组织的经营和发展状况，从而影响人力资源需求；技术环境的变化会影响组织技术、设备的更新换代，间接影响组织的人力资源需求；竞争对手之间的人才竞争，会造成组织间的人才交流，流出人才的组织就会产生人力资源需求。

此外，影响人力资源需求的因素还有消费者的购买行为、管理方式变化、行业发展状况、国家产业政策等。

三、人力资源需求预测的方法

1. 经验预测法

经验预测法是利用现有的情报、资料，根据以往的经验来推测未来组织的人员需求。它是人力资源预测中最简单的方法，比较适合较稳定的小型组织。不同的管理者的预测可能有所偏差，可以通过多人综合预测或查阅历史记录等方法提高预测的准确度。要注意的是，经验预测法只适合于一定时期内组织的发展状况没有发生方向性变化的情况，对于新的职务或者工作方式发生了很大变化的职务，不适合使用经验预测法。

2. 现状规划法

现状规划法假定当前的职务设置和人员配置是恰当的，并且没有职务空缺，所以不存在人员总数的扩充。组织对人员的需求完全取决于人员的退休、离职等情况的发生。所以，人力资源预测就相当于对人员退休、离职等情况的预测。人员的退休是可以准确预测的。人员的离职包括人员的辞职、辞退、重病(无法工作)等情况，所以离职是无法准确预测的。通过对历史资料的统计和分析，可以更为准确地预测离职的人数。现状规划法适合于中、短期的人力资源预测。

3. 德尔菲法

德尔菲法，又称专家规定程序调查法。该方法主要是由调查者拟定调查表，按照既定程序，以函件的方式分别向专家组成员进行征询，而专家组成员又以匿名的方式(函件)提交意见。经过几次反复征询和反馈，专家组成员的意见逐步趋于集中，最后获得具有很高准确率的集体判断结果。它

适合于技术型企业的长期人力资源预测。为了增加预测的可信度，可以采取二次讨论法。在第一次讨论中，各专家独立拿出自己对技术发展的预测方案，管理人员将这些方案进行整理，编写成企业的技术发展方案。第二次讨论主要是根据组织的技术发展方案来进行人力资源预测。

4. 模型法

模型法首先根据组织自身和同行业其他组织的相关历史数据，通过数据分析建立起数学模型，根据模型去确定销售额增长率和人员数量增长率之间的关系，这样就可以通过组织计划的销售增长率来预测人员增长数量。模型法适合于大中型企业的长期或中期人力资源预测，主要包括以下几种方法：

(1) 工作负荷法，又叫比率分析法。它的考察对象是组织：目标和实现目标所需人力资源数量间的关系，考虑的是每个人的工作负荷和组织目标间的比率。组织的目标一般是指生产量或者销售量等容易量化的目标。每个人的工作负荷则是指他在某一特定的工作时间内的工作量。预测未来一段时间里组织要达到的目标，如要完成的产量或销售量，再根据这一目标折算出工作量，结合每个人的工作负荷就可以确定出组织未来所需的人员数量。

(2) 趋势预测法。它是对组织在过去五年或者更长时间中的员工雇用变化情况进行分析，然后以此为依据来预测组织未来人员需求的方法。这种方法既可以对组织进行整体预测，也可以对组织的各个部门进行结构性预测。趋势预测法的典型步骤为：首先，选择相关变量，这个变量直接影响到组织对人力资源的需求，如销售额、生产率等。其次，分析相关变量与人力资源需求的关系，形成一种劳动生产率指标，如生产量/人时等。再次，计算生产率指标，根据以往 5 年或 5 年以上的生产率指标值，求出平均值。最后，用相关变量除以生产率平均值得出所需人数。

趋势预测法对初步预测很有价值，但它有很大的局限性，因为组织人力资源需求不可能只受单个因素的影响，比如组织改善管理效率后可能减少对员工的需求，组织的成本预算会使人力资源需求受到限制。在使用趋势预测法时，一定要注意下列前提条件：假定组织比较稳定，如组织生产技术不变，单位产品的人工成本大致保持不变，这样才可以根据产量来预测员工需求量。趋势预测法一般只适合中期预测。

5. 定员法

定员法适用于大型企业和历史久远的传统企业。由于企业的技术更新比较缓慢，企业发展思路非常稳定，所以职务和人员编制也相对确定。这类企业可以根据企业人力资源现状来预测未来的人力资源状况。在实际应用中，定员法有设备定员法、岗位定员法、比例定员法和效率定员法等几种方式。

6. 自下而上法

顾名思义，自下而上法就是从企业组织结构的底层开始逐步进行预测的方法。具体方法是，先确定企业组织结构中最底层的人员预测，然后将各个部门的预测层层向上汇总，最后得出企业人力资源总体预测。由于位于组织结构最底层的员工很难把握企业的发展战略和经营规划等，所以他们无法进行中长期的人力资源预测。这种方法适用于短期人力资源预测。

四、人力资源需求预测的步骤

人力资源需求预测分为现实人力资源需求分析、未来人力资源需求预测和未来人力资源流失预测三部分。具体步骤如下：

- (1) 根据职务分析的结果，确定职务编制和人员配置；
- (2) 进行人力资源盘点，确定人员的缺编、超编数量及是否符合职务资格要求；
- (3) 将上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论，该统计结论即为现实人力资源需求；
- (4) 根据组织发展规划，确定各部门的工作量；
- (5) 根据工作量的增长情况，确定各部门还需增加的职务及人数，并进行汇总统计，该统计结论即为未来人力资源需求；
- (6) 对预测期内退休的人员进行统计；
- (7) 根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；
- (8) 将第(6)、(7)步的统计和预测结果进行汇总，得出未来人力资源流失预测；
- (9) 将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来人力资源流失预测汇总，得到组织整体的人力资源需求预测。



【任务引入 2】

案例资料：人力资源管理如何满足企业经营活动的变化（二）

PS 公司因为在 2009 年年终的时候获得了大客户的额外订单，订单要求在一年之内完成 10 万套型号为 MP101 的手机产品。人力资源部助理李玲受命负责收集人力资源供给的相关资料。李玲收集到的资料主要见表 2-2-1、表 2-2-2 和表 2-2-3。

表 2-2-1 2009 年末各部门的工人数量（人）

| 部门 | 注塑部 | 组装部 | 品质部 | 其他部门 |
|-----|-----|-----|-----|------|
| 工人数 | 60 | 310 | 90 | 40 |

表 2-2-2 各级管理人员的数量（人）

| 级别 | 基层管理人员 | 主管级管理人员 | 经理级管理人员 |
|----|--------|---------|---------|
| 人数 | 60 | 20 | 5 |

表 2-2-3 各级人员的变动概率

| 原职位 | 变动后的职位和概率 | | | | |
|--------|-----------|------|--------|------|-----|
| | 经理级 | 主管级 | 基层管理人员 | 工人 | 离职率 |
| 经理级 | 0.8 | | | | 0.2 |
| 主管级 | 0.05 | 0.75 | 0.1 | | 0.1 |
| 基层管理人员 | | 0.05 | 0.8 | 0.05 | 0.1 |
| 工人 | | | 0.05 | 0.75 | 0.2 |

另外，李玲还了解到目前劳动力市场的一些情况，大多数企业对 2010 年经济形势并不很乐观，估计不会大幅度招聘普通员工，但是目前 PS 公司的工资率在众多企业中处于中等偏低的水平。据权威部门预测，2010 年度普通工人将会出现供过于求的现象，但是基层管理人员以上的人员仍然会像以前那样紧缺。



【任务描述和要求】

1. 利用所给出的案例资料，分析影响该公司人力资源的情况，并完成如下任务：
 - (1) 预测 PS 公司各级人员的供给情况；
 - (2) 根据预测结果，讨论 PS 公司应该采用哪些人力资源平衡政策。
2. 任务要求
 - (1) 掌握人力资源供给预测的方法等理论知识，做好完成任务的知识准备；
 - (2) 运用所学知识，结合案例资料，具体分析 PS 公司人力资源供给的相关情况；
 - (3) 针对分析结论，选择适当的方法对案例中 PS 公司的人力资源供给作出初步的预测。
 - (4) 能够根据案例实际情况，调整 PS 公司的人力资源政策。



【结果展示与分析】

找出学生代表，展示说明自己对案例中 PS 公司人力资源情况的分析、对人力资源供给的预测结果，并且说明所用到的供给预测方法。



【上交材料】

- (1) PS 公司人力资源供给预测的情况;
- (2) PS 公司应采用的人力资源政策。



【知识链接】

一、人力资源供给预测的含义

人力资源供给预测是以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点,预测在某一未来时期,组织内部所能供应的(或经由培训可补充的)及外部劳动力市场所能提供的一定数量、质量和结构的人员,以满足组织为实现目标而产生的人员需求。

二、影响人力资源供给的主要因素

(一) 影响组织人力资源内部供给的因素

1. 组织员工的自然减员,如退休、伤残、死亡等。
2. 组织员工的内部流动,如晋升、降职、调转等。
3. 组织员工的外部流动,如跳槽、辞职、解聘等。

(二) 影响组织人力资源外部供给的因素

1. 地域性因素。主要包括:企业所在地的人力资源调整现状、所在地对人才的吸引程度、企业薪酬福利对所在地人才的吸引程度、企业本身对人才的吸引程度等。地域性因素还包括全国性因素:全国相关专业的大学毕业生人数与分配情况、该行业全国范围的人才供需状况、全国范围从业人员的薪酬水平和差异等。

2. 人口政策及人口现状。人口现状直接决定了企业现有外部人力供给状况,其主要影响因素包括人口规模、人口年龄和素质结构、现有的劳动力参与率等。

3. 劳动力市场发育程度。社会劳动力发育良好,将有利于劳动力自由进入市场,由市场工资率引导劳动力的合理流动。劳动力市场发育不健全,势必影响人力资源的优化配置,也给企业预测外部人员供给带来困难。

4. 社会就业意识和择业心理偏好。例如,一些大城市失业人员宁愿失业也不愿从事一些苦、脏、累、险的工作;再如,应届大学毕业生普遍存在对职业期望值过高的现象,大多数人希望进国家机关、大公司或合资企业工作,希望从事工作条件舒适、劳动报酬较高的职业,而不愿意到厂矿企业从事一般岗位的工作。

5. 户籍制度对企业外部人员的供给的影响。按照招聘的规则, 高层次人员应在全国范围内公开招聘, 但由于户籍制度的严格限制, 在很大程度上制约了企业人员特别是高层次经营管理、专业技术人员的补充。

三、内部人力资源供给预测的方法

1. 人员核查法

人员核查法是通过对企业现有人力资源数量、质量、结构和在各职位上的分布状况进行核查, 以掌握企业拥有的人力资源的具体状况, 通过核查可以了解员工在工作经验、技能、绩效、发展潜力等方面的情况, 从而帮助人力资源规划人员估计现有员工调换工作岗位可能性的大小, 决定哪些人可以补充企业当前的职位空缺。为此, 首先要对企业的工作职位进行分类, 划分级别和部门, 同时在日常的人力资源管理中, 要做好员工工作能力的记录工作。

2. 技能清单

该方法是通过追踪员工的工作经验、教育程度、特殊技能等与工作有关的信息来反映员工的综合素质。技能清单可以清楚显示员工的能力、知识水平和技能, 使决策者和人力资源部门可以对企业人力资源状况有总体的把握, 估计现有员工调换工作岗位的可能性, 而使企业人力资源得到更为合理的配置。一般而言, 技能清单主要包括如下内容:

- (1) 基本资料: 年龄、性别、婚否等。
- (2) 技能资料: 教育程度、工作经历、曾任何种职务、接受过何种培训等。
- (3) 特别资格: 参加过何种专业团体、得过何种奖励、有何种特长。
- (4) 报酬资料: 现在与过去的工资待遇、调薪日期等。
- (5) 个人能力: 心理测验及其他测验的成绩、健康资料等。
- (6) 特殊爱好: 喜欢的地理位置、职务类型、其他爱好等。

3. 人员替换图

该方法通过建立人员替换图来跟踪企业内的某些职位候选人的当前绩效和晋升机会, 来预测企业内部人员供给的一种方法。当前绩效一般由考核部门或上级领导确定, 提升潜力则是在前者的基础上由人力资源部门通过心理测验、面谈等方式得出。通过人员替换图的制定和使用, 可使企业不因某个人的离去而致使受到太大的影响。

制作人员替换图的一般步骤如下:

- (1) 确定人力资源规划所涉及的工作岗位范围。
- (2) 确定关键岗位的接替人选。

(3)评价接替人选目前工作的情况和是否能达到提升的要求。

(4)确定候选人的职业发展需要,并将个人的职业目标和企业目标相结合。

4. 马尔可夫分析法

马尔可夫分析法是一种统计方法,方法的基本思想是通过找出过去人事变动的规律,以此来推测未来人事变动趋势。但它是建立在这样一个前提下的,即企业内部人员有规律地转移,而且其转移概率有一定的规则。

举例:表 2-2-3 是一个会计公司的人事变动情况表,根据资料找出过去人事变动的规律,以此来推测未来的人事变动趋势。

表 2-2-3 会计公司的人事变动情况表

| 人员 | 人事调动的概率 | | | | |
|-----------|---------|------|------|------|------|
| | E | M | S | Y | 离职 |
| 高层领导 (E) | 0.80 | | | | 0.20 |
| 中层领导 (M) | 0.10 | 0.70 | | | 0.20 |
| 高级会计师 (S) | | 0.05 | 0.80 | 0.05 | 0.10 |
| 会计员 (Y) | | | 0.15 | 0.65 | 0.20 |

根据上表中人员变动的概率,就可以推测出未来人员变动的数量,据此来预计人员的供给量,如下表所示。

表 2-2-4 会计公司的人事变动情况表

| 人员 | 初期人员数量 | E | M | S | Y | 离职 |
|-----------|--------|----|----|-----|-----|----|
| 高层领导 (E) | 40 | 32 | | | | 8 |
| 中层领导 (M) | 80 | 8 | 56 | | | 16 |
| 高级会计师 (S) | 120 | | 6 | 96 | 6 | 12 |
| 会计员 (Y) | 160 | | | 24 | 104 | 32 |
| 预计的人员供给量 | | 40 | 62 | 120 | 110 | 68 |

四、人力资源规划的平衡

人力资源供给与需求平衡包括两个方面:一个是数量方面的平衡,即供应量与需求量相均衡,供求关系才能适应;另一个是人员结构方面的平衡,即供给的人力资源的结构是否合理。只有在数量和结构两方面都达到了适应,人力资源的供求关系才能达到均衡。通过对企业人力资源供求分析

后，企业需要根据不同的情况，制定相应的人力资源平衡方案，以平衡人力资源供给与需求。

1. 需求大于供给的情况

当企业出现人力资源需求大于供给的情况，即企业所需要的人力资源数量无法得到满足时，企业考虑采取以下措施：

- (1) 提高员工效率，例如训练、团队合作、合理分工等，以改变企业人力资源利用率。
- (2) 结合企业的长期目标，考虑向社会招聘正式员工或临时工。
- (3) 在法律许可范围内，适当安排员工加班。
- (4) 制定有效的激励计划，提高员工士气和劳动积极性。
- (5) 减少工作任务或将部分工作任务转包给其他企业。

2. 供给大于需求的情况

当企业出现人力资源供大于需求的情况，即企业的人力资源出现了过剩时，企业可考虑采取以下措施。

(1) 限制雇佣员工，当企业内部出现职位空缺，一般采用内部调配的方式解决，只有一些重要的岗位出现空缺，企业内部又无合适的人选，才对外招聘。

(2) 解雇员工，这是一个直接的方法，尤其是对一些工作技能低或工作态度较差的员工，应该实行永久性的辞退。

- (3) 制定一些优惠政策鼓励一些员工提前退休。
- (4) 减少上班时间或降低工资率，同时可以让员工因为收入降低而主动离开企业。
- (5) 加强培训和进行适当的工作轮换，可以提高员工的技能，为企业后来的发展做好准备。
- (6) 企业争取开拓新市场、新产品或新业务，以新的增长点来调整企业的人力资源供求关系。

3. 企业员工供需结构的不平衡

有时候，就算企业人力资源的需求和供给数量出现短暂的平衡，也很可能出现结构上的平衡，例如，有些部门或岗位出现人员过剩，同时另一些部门或岗位存在短缺。在这种情况下，一般可以对过剩的员工进行一定的上岗培训，使他们转移到员工不足的岗位上，以实现结构上的供需平衡。



【任务引入 3】

案例资料

柏美国际（清远）化妆品制造有限公司（以下简称“柏美公司”）系德国柏美（香港）生物科技发展有限公司与广东大荣实业发展有限公司联合兴建的大型国际化妆品制造公司，年总产值将达 30 亿元人民币，位于素有“广州后花园”之称的广东清远高新技术产业开发区内，有广清高速公路与其相连，距广州新白云国际机场仅 30 分钟车程。

柏美公司按 GMP 标准修建生产厂房，严格按照 ISO9001：2000 国际质量管理体系及 ISO14001 国际环保体系进行质量和环境管理。公司拥有独立的进出口权，可为国内外客户提供发用品（洗发、护发、染发、烫发、饰发）、洗涤类（洗发水、淋浴露）、护肤类、香水类、彩妆类产品的研发、生产、检测和包装服务。

筹建中的新工厂占地面积 236 亩，发用、护肤类生产、包装车间 9000 多平方米，另预留 7000 平方米做彩妆及香水类产品的生产区及扩容区。公司拥有十万级、三十万级净化灌装车间以及三十万级净化的静置间，并拥有从 500 升到 6000 升不同容量的生产设备，日班可生产 180 吨各类产品。标准检验室和 300 平方米的研发中心拥有整套检测及检验设备，可以对原料、包装材料及各生产阶段的产品进行立体式检测。

在化妆品行业发展的春秋战国年代，柏美公司以“服务顾客、提高品质、优化流程、提高效率”为目标，以“满足需要、奉献美丽”为宗旨，战胜众多竞争对手，脱颖而出，最终占据了中国市场的主导地位。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 要求

各小组首先讨论分析案例资料，根据自己的理解，结合相关专业知识，以柏美公司的具体情况和学习情境一中所形成的柏美公司组织结构图、岗位分类和岗位设置为基础，请为该公司编写年度人力资源总体规划。



【结果展示与分析】

每个小组推选一名代表，展示本小组完成的年度人力资源总体规划，并对该公司年度人力资源规划的编写思路、理由及结果进行说明。



【上交材料】

柏美公司年度人力资源规划。



【知识链接】

一、人力资源规划的含义

人力资源规划是根据企业的战略目标，科学预测企业在未来环境变化中人力资源的供给和需求情况，制定必要的人力资源获得、利用、保持和开发策略，确保人力资源在数量上和质量上的需求，使企业和个人获得长远利益。

二、制订人力资源规划的原则

1. 围绕组织战略进行规划

组织的年度人力资源规划要以组织的战略发展为核心，组织战略决定了组织人力资源规划的方向。

2. 在组织环境分析的基础上进行规划

组织环境的内部变化主要指销售的变化、开发的变化，或者说企业发展战略的变化，还有公司员工的流动变化等。组织环境的外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化，在人力资源规划中应该对可能出现的情况做出预测，要有应对风险的策略。

3. 重视企业的人力资源保障问题

企业的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、内部流动预测，社会人力资源供给状况分析，人员流动的损益分析等。

4. 有所为有所不为

组织的资源是有限的，因此如何让有限的资源发挥最大的作用，最大限度地满足组织的需要，是人力资源规划要考虑的重要问题。

5. 使企业和员工都得到长期的利益

人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工的发展是互相

依托、互相促进的关系。

三、人力资源规划的主要内容

1. 总计划

在分析组织环境和以往年度人力资源情况的基础上，制订人力资源规划中的总战略、总原则、总方针、总目标。

2. 职务编制计划

该计划陈述企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。

3. 人员配置计划

该计划陈述企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务空缺数量等。

4. 人员需求计划

通过总计划、职务编制计划、人员配置计划得出人员需求计划，陈述需要的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。

5. 人员供给计划

人员供给计划是人员需求计划的对策性计划，主要陈述人员供给的方式、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

6. 教育培训计划

教育培训计划包括教育培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

7. 人力资源管理政策调整计划

该计划明确计划期内人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。

8. 投资预算

上述各项计划的费用预算。

四、人力资源规划的程序

人力资源规划的程序大致可以分为四个阶段。

（一）环境分析阶段

本阶段主要是调查研究以取得人力资源规划所需要的信息资料，在此基础上对人力资源规划所面临的内外环境进行客观分析，并为后续阶段做准备。制定企业人力资源规划的基础是企业的总体发展战略和经营环境。影响企业战略决策的信息有：企业的技术设备特点、产品生产和销售状况、产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率，以及经营规模和扩张方向等。人力资源规划必须满足企业的上述要求。

制定人力资源规划也面临着一定的经营环境，即企业的外部劳动力市场供求状况、劳动者的文化素质、有关的法律政策以及地区平均工资水平、人们的择业偏好等。这些都会对人力资源规划的制定形成制约。因此，对这些经营环境方面的信息必须有明确的认识和科学的分析，并将它们作为制定人力资源规划的重要依据。

（二）供需预测阶段

在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采取定量与定性相结合，以定量为主的各种科学预测方法，对企业未来人力资源的供给与需求进行预测。本阶段是人力资源规划中较具技术性的关键部分，预测工作可以依靠计算机技术的帮助，以便比较分析不同的人事政策的影响结果。预测的目的是得出计划期各类人力资源的余缺情况，即得到“净需求”的数据。人力资源预测的准确程度直接决定了规划的效果和成败，它是整个人力资源规划中最困难，同时也是最关键的工作。

（三）制定规划阶段

本阶段制定人力资源开发与管理的总规划，根据总规划制定各项具体的业务计划以及相应的人事政策，以便各部门贯彻执行。各项业务计划相互关联，在规划时要全面考虑，不能分散地作个别单一的计划。这一阶段是人力资源规划中比较具体细致的工作阶段。

（四）实施评估阶段

本阶段是人力资源规划的最后一个阶段。组织将人力资源的总规划与各项业务计划付诸实施，并根据实施的结果进行人力资源规划的评估，并及时将评估的结果反馈，修正人力资源规划。

人力资源规划是一个长久持续的动态工作过程，它具有滚动的性质，由于组织内外诸多不确定因素的存在，造成组织战略目标的不断变化，也使得人力资源规划不断变更，因此人力资源规划应当滚动地实施，不断修正短期计划方案。

【范例 2-1：人力资源规划】

PFF 公司 2010 年度人力资源总体规划

本规划实施自 2010 年 1 月 1 日始至 2010 年 12 月 31 日止。

根据公司 2010 年发展计划和经营目标，经总经理授权，人力资源部协同各部门研讨制定了公司 2010 年度人力资源总体规划，重点是职位设置与人员配置调整、人员招聘、人事政策调整。

一、公司职位设置与人员配置计划

2010 年，公司拟新增产品开发二部和销售二部，由原来的八个部门发展为十个部门，其中总经理主要负责人力资源部和财务部，并负责全面领导公司的工作；行政副总经理负责行政部和工程维修部；营销副总经理负责销售一部、销售二部和生产部；技术副总经理负责产品开发一部和产品

开发二部。各部门职位与人员配置暂拟定如下：

1. 总经理办公室 (5 人)

总经理 1 人，行政副总经理 1 人，营销副总经理 1 人，技术副总经理 1 人，文秘 1 人。

2. 行政部 (14 人)

行政部经理 1 人，行政部文员 2 人，司机 5 人，总务主管 1 人，总务员工 5 人。

3. 财务部 (4 人)

财务经理 1 人，会计 2 人，出纳 1 人。

4. 人力资源部 (3 人)

人力资源部经理 1 人，福利薪酬专员 1 人，招聘培训专员 1 人。

5. 工程维修部 (3 人)

工程维修部经理 1 人，维修技工 2 人。

6. 销售一部 (19 人)

销售一部经理 1 人，销售组长 3 人，销售代表 12 人，销售文员 3 人。

7. 销售二部 (13 人)

销售二部经理 1 人，销售组长 2 人，销售代表 8 人，销售文员 2 人。

8. 产品开发一部 (18 人)

产品开发一部经理 1 人，项目经理 4 人，项目工程师 8 人，项目技术助理 4 人，绘图资料文员 1 人。

9. 产品开发二部 (13 人)

产品开发二部经理 1 人，项目经理 2 人，项目工程师 6 人，项目技术助理 3 人，绘图资料文员 1 人。

10. 生产部 (133 人)

生产部经理 1 人，生产部副经理 2 人，值班长 2 人，统计文员 2 人，半成品仓库主管 1 人，成品仓库主管 1 人，生产部员工 120 人，半成品仓库员工 2 人，成品仓库员工 2 人。

二、人员招聘计划

1. 员工增补需求

根据 2010 年职位与员工配置计划，公司人员数拟发展到 225 人，公司至 2009 年年底在册员工数为 180 人，需增补 45 人，具体增补职位和人数如下：

产品开发二部经理 1 人，项目经理 2 人，项目工程师 6 人、项目技术助理 3 人、绘图资料文员

1 人、销售二部经理 1 人、销售组长 2 人、销售代表 8 人、销售文员 2 人、技术员工 19 人。

2. 招聘方式

产品开发二部经理：内部晋升和社会招聘。

项目经理：内部晋升和社会招聘。

项目工程师：从项目技术助理中选拔和社会招聘。

销售二部经理：内部晋升和社会招聘。

项目技术助理：社会招聘和学校招聘。

销售组长：从销售代表中选拔和社会招聘。

销售代表：社会招聘和学校招聘。

绘图资料文员：社会招聘和学校招聘。

销售文员：社会招聘和学校招聘。

技术员工：社会招聘。

3. 招聘策略

社会招聘主要采取在《人才市场报》上发布招聘信息，请与公司长期保持良好合作的上海海纳人力资源有限公司(以下简称“海纳公司”)人才中介推荐，参加由海纳公司组织的人才交流洽谈会和《人才市场报》电子版(china91. Com)上发布招聘信息，以及在专业性刊物上发布招聘信息 5 种形式。

学校招聘主要通过应届生洽谈会招聘，并准备在 2010 年第一季度在学校举办招聘讲座、发布招聘信息。

技术员工和总务员工等可以请市、区职业介绍所免费推荐。

4. 招聘人事政策

劳动合同和福利待遇

新进公司员工原则上试工三个月，试工合格后双方签订正式劳动合同，办理社会保险等并调整薪资。薪资等级按公司岗位等级工资制度执行。

5. 2010 年招聘风险预测

由于应届毕业生人数呈上升态势，初级文员等的招聘应该没有问题。2010 年中高级人才招聘竞争比往年更为激烈，产品开发部经理和销售经理等人才在社会上比较紧缺，由于本公司在同行业中薪资福利处于偏上水平，所以基本可以排除风险。优秀应届毕业生的招聘对于本企业来说将比较困难，因为 2010 年将有数家大型跨国公司进入本市并且国家公务员的招录人数在增加。高级技工

由于社会拥有量呈下降趋势，2010 年公司请海纳公司以猎头方式来排除风险。

三、人事政策调整

1. 薪资福利政策调整

经公司总经理提议，董事会批准，自 2010 年 1 月起增加员工工龄津贴，为公司连续服务每满一年者每月增加 20 元的工龄津贴。

经公司总经理提议，董事会批准，2010 年起完成公司规定的生产、销售、利润目标，组织员工春游、秋游各一次，费用为每人 200—500 元，视完成利润情况决定。

2. 招聘政策调整

2010 年起，公司内部员工推荐中高级人才，经公司考核录用为正式员工的，每成功一名，奖励推荐员工 500 元。招聘信息公司张榜公布，届时希望公司全体员工积极参与。

3. 考核政策调整

废除公司原制定的半年度和年终部门考核成绩末位员工，提前终止劳动关系的条例，调整为考核不合格提前终止劳动关系的新条例，目的是使考核更加符合反映员工实际工作表现，激励争创优秀部门、争当优秀员工。

建立部门经理对下属员工的书面评语，每季度一次，让员工及时了解上级对自己的评价，发挥优点，克服缺点，增加相互沟通的渠道。

2010 年，加强对考核组人员的专业培训，减少考核误差，提高考评的可靠性和有效性。

4. 员工培训政策调整

2010 年起，对新进公司员工的上岗培训，除了公司制度培训外，增加岗位操作技能培训和安全培训，并实行笔试考试，考试合格方可上岗。

2010 年起，公司为了激励员工在业余时间参加专业学习培训，经公司审核批准，凡愿意与公司签订服务年限的，公司予以部分报销或全部报销培训学费。

四、人力资源成本预测

因公司 2010 年发展较快，全年人力资源成本增长幅度在 20% 左右，具体预算如下：

1. 招聘费用预算(36600 元)

参加人才交流会，全年 2 次，计 2000 元。

在高校里举办应届毕业生交流会 2 次，每次 300 元，计 600 元。

在《人才市场报》或其网站上发布招聘信息全年 4 次，每次拟 3000 元，计 12000 元。

请海纳公司招聘产品开发二部经理 1 人、销售二部经理 1 人、高级技工 2 人，预算 20000 元。

宣传资料费：2000 元。

2. 培训费用(36000 元)

因员工业余培训学费报销政策出台，公司全年的培训费用比 2009 年拟增加 30%，全年为 36000 元。

3. 员工工资预算(6720000 元)

按公司每年为员工提高工资 5% 和 2010 年增加员工 45 人计算，全年工资支出预算为 6720000 元。

4. 员工福利预算(2630000 元)

增加春游、秋游费用 180000 元(由行政部做预算并组织)，为员工缴纳社会保险等费用预算为 2450000 元。

五、结语

2010 年度人力资源总体规划分步落实，不断调整完善。

人力资源部

2009 年 12 月



【拓展案例 1】

正兴集团的人力资源需求

正兴集团的前身是一个街办小厂，生产电器开关等用品。由于这几年市场形势大好以及全体员工的勤奋努力，在短短 7 年之内就发展成为覆盖全国市场的电器开关制造商，在华北、华南、东北、西北、西南均设有分公司，并与韩国某企业建立了战略联盟关系，全公司大约有近千人的规模。集团开始的时候从来不订什么计划，缺人了，就去人才市场招聘。日益正规后，开始在每年年初制订计划，包括收入多少，利润多少，产量多少，员工定编人数多少等，人数少了就招聘(一般在年初招聘新员工)，人数超编了就要求减人。可是，因为一年中不时有人升职、平调、降职、辞职，年初又有编制限制不能多招，而且人力资源部也不知道应当招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头地往人才市场跑。

近来，由于生产经理带领手下技术团队跳槽，7 名高级技术工人退休，又有 15 名技术骨干被派到韩国去培训，生产线面临陷入瘫痪的危险，随时都有停产的可能。集团总经理召开紧急会议，命令人力资源经理 3 天之内招到合适的人员顶替空缺，恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走于全国各地人才市场和面试现场之间，最后勉强招到 2 名已经退休的高级技术工人，使生产

线重新开始运转。人力资源经理刚刚喘口气，地区经理又打电话说自己的公司已经超编了，不能接收前几天分过去的 5 名大学生，人力资源经理怒气冲冲地说：“是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不不要了！”地区经理说：“是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，现在早就不缺了。”人力资源经理分辨道：“招人也是需要时间的，我又不是神仙，不能说有就有吧？”

任务：利用所给出的案例资料，对影响组织人力资源需求的主要因素进行分析，并进行初步预测。



【拓展案例 2】

案例资料：前进服装公司人力资源供给分析与预测

前进服装公司是当地效益比较好的一家企业，但由于行业特点，每年的人员变动比较大。试用马尔可夫预测分析法对前进服装公司人员下一年的供给情况进行预测。假定企业经营业务结构和规模保持不变，请根据表 2-2-4 中各级人员的现有人数和年平均变动概率，计算和填写各种人员的变动数、需补充的人数的供给量。

表 2-2-4 前进服装公司人员供给现状和预测

| 职务 | 现有人数 | 人员变动概率（人员变动数） | | | |
|---------|------|---------------|----------|----------|----------|
| | | 主任 | 主管 | 操作工 | 离职 |
| 主任 | 10 | 0.8 () | 0 () | 0 () | 0.2 () |
| 主管 | 20 | 0.1 () | 0.8 () | 0.05 () | 0.05 () |
| 操作工 | 60 | 0 () | 0.05 () | 0.8 () | 0.15 () |
| 总人数 | 90 | | | | |
| 需补充人数 | | () | () | () | |
| 预计人员供给量 | | () | () | () | () |

任务三 准备招聘



【知识目标】

- 了解招聘计划的内容;
- 掌握招聘过程中需用的材料。



【能力目标】

- 能够制定招聘计划。
- 能够科学、齐全地准备招聘材料。



【学习重点】

- 招聘计划的内容;
- 招聘过程中需用的材料。



【学习难点】

- 招聘计划的制定。



【任务引入 1】

柏美国际（清远）化妆品制造有限公司的员工招聘

柏美国际（清远）化妆品制造有限公司（以下简称“柏美公司”）系德国柏美（香港）生物科技发展有限公司与广东大荣实业发展有限公司联合兴建的大型国际化妆品制造公司，年总产值将达 30 亿元人民币，位于素有“广州后花园”之称的广东清远高新技术产业开发区内，有广清高速公路与其相连，距广州新白云国际机场仅 30 分钟车程。

柏美公司按 GMP 标准修建生产厂房，严格按照 ISO9001：2000 国际质量管理体系及 ISO14001 国际环保体系进行质量和环境管理。公司拥有独立的进出口权，可为国内外客户提供发用品（洗发、护发、染发、烫发、饰发）、洗涤类（洗发水、淋浴露）、护肤类、香水类、彩妆类产品的研发、生产、检测和包装服务。

筹建中的新工厂占地面积 236 亩，发用、护肤类生产、包装车间 9000 多平方米，另预留 7000 平方米做彩妆及香水类产品的生产区及扩容区。公司拥有十万级、三十万级净化灌装车间以及三十万级净化的静置间，并拥有从 500 升到 6000 升不同容量的生产设备，日班可生产 180 吨各类产品。

标准检验室和 300 平方米的研发中心拥有整套检测及检验设备，可以对原料、包装材料及各生产阶段的产品进行立体式检测。

在化妆品行业发展的春秋战国年代，柏美公司以“服务顾客、提高品质、优化流程、提高效率”为目标，以“满足需要、奉献美丽”为宗旨，力争在中国市场占有主导地位。

本公司计划于 2010 年 1 月投产，现有以下岗位虚位以待，诚候志同道合的您加盟：

1. 招聘部门：财务部

招聘岗位：财务总监。

男女不限，财会、金融类专科以上学历，注册会计师资格，8 年以上中型制造业财务管理经验，化妆品行业优先考虑。

2. 招聘部门：生产部

招聘岗位：生产部经理 1 名（急）。

男女不限，精细化工或相关专业本科毕业，5 年以上同行业同等职位经历，能领导 1000 人以上的团队工作。

招聘岗位：乳化/灌装/包装/辅助/车间操作工，各 30 名。

男女不限，中专学历，1 年以上同行业同等岗位经历者和应聘包装、辅助工者可降低至初中文化。化妆品行业从事相关岗位 1 年以上，且精细化工或相关专业中专毕业，不用面试即刻办理入职手续，工作满 1 年转为储备干部，享受车间班长待遇。

3. 招聘部门：人力资源部

招聘岗位：人事专员/主管，各 1 名。

女性，管理类大专或以上学历，人力资源管理专业或 1 年以上人事管理工作经历优先，了解人事档案、考勤管理、工资核算，会议记录等工作，经验丰富和本科以上者可考虑担任人事主管职务。

4. 招聘部门：技术部

招聘岗位：配方技术员（配方师傅）1 名。

男女不限，化学合成或精细化工专业中专或以上学历毕业，5 年以上同行业同等职位经历，需要有洗涤、护肤、染烫类化妆品配方实际复配和改良经验。

5. 招聘部门：行政管理部

招聘岗位：行政管理员 2 名。

男女不限，管理类大专以上学历，有相关的行政管理工作经验者优先。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，成立学习小组。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 任务要求

1、各小组首先讨论分析案例资料，根据自己的理解，结合相关专业知识，为柏美公司制订合适的招聘计划。

2、根据所给出的案例资料，小组进行讨论与分析，按照公司招聘的岗位和要求，为公司的招聘工作准备所需要的材料，包括应聘申请表、招聘广告、面试评价表、录用通知书和不予录用通知书等。



【结果展示与分析】

1、每个小组推选一名代表，展示本小组为柏美公司制订的招聘计划，并对招聘计划中各项目的安排作出说明。

2、每小组推选一名代表，来展示本小组为案例中的公司准备的招聘材料，并说明设计的理由，以及完成过程的情况。



【上交材料】

1、柏美公司的招聘计划书。

2、应聘申请表、招聘广告、面试评价表、录用通知书和不予录用通知书。



【知识链接】

一、员工招聘概述

1. 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，即招募和聘用。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，达到吸引人应聘的目的，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。

2. 招聘内容与程序

（1）招聘前提

招聘有两个基本前提：一是人力资源规划。根据人力资源规划中的需求预测，确定招聘的职位、

数量、时限、类型等；二是工作描述与工作说明书，它们为录用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。

(2) 招聘内容

招聘内容主要由招募、选择、录用、评估等一系列活动构成。招募是企业为了吸引更多更好的候选人来应聘而进行的若干活动，它包括：招聘计划的制定与审批、招聘信息的发布、应聘者申请等。选拔则是企业从“人和事”两个方面出发，挑选出最合适的人来担当某一职位。它包括：资格审查、初选、面试、笔试、体检、人员甄选等环节。而录用主要涉及人员初始安置、试用、正式录用。评估则是对招聘活动效益与录用人员质量的评价。

(3) 招聘程序

人员招聘大致可分为招募、选拔、录用、评估等4个阶段。

二、员工招聘计划的编制

（一）通过人力资源规划确定招聘的需求

招聘需求是制订招聘计划的基础，其目的是在调查人力资源现状的基础上，依据企业的发展趋势和可能提供的条件，对企业未来人力资源的需求做出估量，明确地表明企业未来发展所需要的人员数量、质量、规格以及如何优化配置以获取最佳的效果，从而解决企业在资源配置中最关键的要素——人力资源的配置，在根本上保证企业战略目标的实现。此环节应具体到要确定招聘的岗位、人员需求量，每个岗位的具体要求。各岗位确定招聘需求后，应向人力资源部递交人员需求申请表，见表 3-1。

【表 3-1-1】

人员需求申请表

申请日期:

| | | | |
|------|--|------|--|
| 申请部门 | | 现有编制 | |
| 人数 | | | |

| | | | | |
|---------|------|--|--|--|
| 求 | 其他要求 | | | |
| 人力资源部意见 | | | | |
| 分管领导意见 | | | | |
| 总经理意见 | | | | |
| 相关说明 | | | | |

（二）查看相关岗位工作说明书

工作说明书是编制招聘计划的基础，包括工作描述与任职资格，可以参照某一具体岗位的工作说明书设计招聘计划。

（三）确定招聘渠道

企业首先要确定通过何种渠道招聘人员。企业招聘渠道有两种：一种是内部招聘；一种是外部招聘。这两种招聘渠道各有优缺点，企业到底选用哪种招聘渠道，要综合考虑具体情况而定。

如果选择内部招聘，就要从现有员工中发现哪些人员能够满足新岗位的需要，可以补充岗位空缺；

如果选择外部招聘，学校、劳动力市场、劳动服务和中介机构、猎头公司等都是人员招聘的渠道。

内部招聘与外部招聘的优缺点比较，见表 3-2。

（四）选择招聘方法

在确定招聘渠道后，就应有针对性地选择最合适的招聘方法。招聘的人员不同，需要采用的招聘方法不同，招聘成本也大不相同。组织要以最低的成本在有限的时间内招聘到所需的人员，所以要根据招聘的人员类型、招聘渠道确定招聘方法。主要的招聘方法有：初步筛选的方法——简历；最古老和基本的方法——笔试；最常用的方法——面试；比较先进的方法——心理测试；比较有效的方法——情景模拟，等等。

【表 3-1-2】

内部招聘与外部招聘的比较

| 招聘渠道 | 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使组织的培训投资得到回报 ⑤选择费用低 | ①人员来源广，选择余地大，有利于招到一流的人才 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做出决策时，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，节省培训投资费用 |
| 缺点 | ①来源局限于企业内，水平有限 ②容易造成“近亲繁殖”，出现思维和行为定式 ③可能会因操作不公或员工心理原因造成内部矛盾 | ①新员工不了解企业情况，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 |

（五）确定招聘人数

需要招聘的人数往往多于实际录用的人数。这是由于一些应聘者可能对于该工作没有兴趣，也可能资格不够，或者两个原因兼而有之。常用于确定招聘人数的方法是金字塔模型。例如：某企业的职位空缺是 10 人，该公司确定面试与录用的比例为 3：1，即需要有 30 人来参加面试，该公司又确定笔试与面试的比例为 10：3，因此需要有 100 人来参加笔试，最后确定应聘者与参加笔试的比例为 10：1，所以企业需要吸引 1000 名应聘者。

（六）招聘的具体行动计划

招聘计划的编制还包括以下一些具体内容：

1. 组成招聘工作小组

招聘工作小组非常重要，它是应聘者接触企业的第一个窗口，直接影响招聘的质量。招聘工作小组成员选派应遵守以下原则：高于应聘职位原则；德才兼备原则。

2. 制定招聘章程、考核方案和择优选聘的条件

做到招聘工作有章可循，有序进行。

3. 撰写招聘简章

发布招聘信息，通知应聘者。

4. 确定资金来源

保证招聘工作顺利进行。

5. 规定招聘工作进度等

招聘工作进度应包括具体的时间及每一时间段具体的招聘工作，时间考虑应全面。

（七）制定招聘预算

随着人才争夺日趋激烈，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。用于招聘活动的费用支出主要有：包括招聘广告和宣传册费用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，跨地区招聘还要包括差旅费和通信费用等。

招聘单位可用于招聘的费用有多少，在一定程度上决定了他们可以采用的招聘方法。

(八) 编制人力资源招聘计划书

在完成了上述各内容后，就可以编制人力资源招聘计划书了，具体内容可参照范例 3-1。

【范例 3-1：人力资源招聘计划书】

人力资源招聘计划书

一、招聘小组成员名单

组长：王岗成(人力资源部经理) 对招聘活动全面负责

成员：赵刚(人力资源部薪酬专员) 具体负责接待应聘人员、整理应聘资料

刘英(人力资源部招聘专员) 具体负责发布招聘信息、安排面试和笔试

二、招聘岗位

| 岗位编号 | 岗位名称 | 人员数量 | 要求 |
|-------|---------|------|--------------------|
| 30402 | 售前工程师 | 3 | 详见岗位说明书(或者将主要内容列出) |
| 30403 | 售后服务工程师 | 3 | 详见岗位说明书(或者将主要内容列出) |
| 30404 | 销售代表 | 3 | 详见岗位说明书(或者将主要内容列出) |
| 30405 | 行政文员 | 1 | 详见岗位说明书(或者将主要内容列出) |

三、招聘时间和渠道

1. 潍坊人才市场 X 年 X 月 X 日至 X 月 X 日

2. 齐鲁人才热线 X 年 X 月 X 日至 X 月 X 日

3. 齐鲁晚报 X 年 X 月 X 日至 X 月 X 日

四、选拔方案及时间安排

1. 售前工程师

资料筛选 XX 部经理、招聘专员 截止日期：X 月 X 日

初试(面试) 面试小组 X 月 X 日 8: 45 ~ 16: 00

复试(笔试) 命题小组 X 月 X 日 9: 00 ~ 17:00

2. 售后服务工程师

资料筛选 XX 部经理、招聘专员 截止日期：X 月 X 日

初试(面试) 面试小组 X 月 X 日 8: 45 ~ 16:00

复试(笔试) 命题小组 X 月 X 日 9: 00 ~ 17:00

3. 销售代表

资料筛选 XX 部经理、招聘专员 截止日期：X 月 X 日

| | | |
|--------|------|----------------------|
| 初试(面试) | 面试小组 | X月X日 8: 45~16. 叩 |
| 复试(笔试) | 命题小组 | X月X日 9c 00 / u17: 00 |

4. 行政文员

| | | |
|--------|---------------|---------------------|
| 资料筛选 | XX 部经理 \ 招聘专员 | 截止日: X月X日 |
| 初试(面试) | 面试小组 | X月X日 8: 45~16-00 |
| 复试(笔试) | 命题小组 | X月X日 9: 00~ 亚 7: 00 |

五、新员工的上岗时间: 预计在 X年X月X日左右

六、招聘费用预算

| | |
|------------------|---------|
| 1. 齐鲁晚报广告刊登费 | 12000 元 |
| 2. 齐鲁人才热线网站信息刊登费 | 1500 元 |
| 3. 潍坊人才市场 | 3000 元 |
| 合计 | 16500 元 |

七、招聘工作时间表(举例)

1月11日: 起草招聘广告

1月12日至1月13日: 进行招聘广告版面设计

1月14日: 与人才市场、报社代理公司、网站进行联系

1月18日: 报纸、网站刊登广告

1月19日至1月25日: 接收、整理应聘资料, 对资料进行筛选

1月26日: 通知应聘者面试

1月27日: 进行面试

1月29日: 进行工程师笔试(复试)、销售代表笔试(复试)、行政文员笔试(复试)

1月30日: 向通过复试的人员发录用通知

2月1日: 新员工报到

人力资源部

2010年12月5日

三、求职申请表

求职申请表, 也叫应聘申请表或者应聘登记表。为了便于对招聘资料进行整理分析和对应聘者进行比较评价, 公司一般会要求求职者在面试前填写“求职申请表”。公司通过求职申请表的信息, 对应聘者进行初步筛选, 迅速排除不合格者。

【范例 3-2: 应聘申请表一】

应聘申请表

求职意向: -----联系电话: -----

本人郑重承诺以下所述情况均属实;若有虚假,由申请人承担责任。 年 月 日

| | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|--|--------------------|-----------------|-----|--------|--------|
| 姓 名 | | 性别 | | 出生年月 | | 婚否 | | (贴照片处) |
| 身份证号 | | | | 现住址 | | | | |
| 籍 贯 | | | | 健康状况 | | 学历 | | |
| 家庭电话 | | | | E-mail | | | | |
| 电脑操作技能 | | | | | | | | |
| 家庭背景 | 家庭成员 | 工作单位 | | | 职务 | | 电话 | |
| | | | | | | | | |
| 教育经历 (高中起) | 起止时间 | 毕业院校 | | 专业 | 学历 | | 证明人及电话 | |
| | | | | | | | | |
| 工作经历 | 起止时间 | 工作单位 | | 职务 | 离职原因及其它 事项说明 | | 证明人及电话 | |
| | | | | | | | | |
| 培训经历 | 起止时间 | 培训机构 | | 培训内容 | | | | |
| | | | | | | | | |
| 主要业绩 与嘉奖 | | | | 自我总体评价 | | | | |
| 两位友人的 信息 以便联系 | 姓名 | | | 电 话 | | 现住址 | | |
| | 姓名 | | | 电 话 | | 现住址 | | |
| 现工资 | | 期望工资 | | | 可接受的工资 | | | |
| 何时上岗 | | | | 个人的想 法或其他 要求 | | | | |

【范例 3-3：应聘申请表二】

宇通集团求职申请表

以下申请表将是我们进行初步筛选的主要依据，其中资料我们将严格保密，但恕不退还，敬请谅解。为了确保我们充分准确了解您，请仔细检查所填表格没有遗漏和失误(加*部分为必填项)。

| | | | |
|-----------------------|--|------------|--|
| *应聘岗位/方向 | | *了解招聘信息的途径 | |
| 基本信息栏 | | | |
| *姓 名 | | *性 别 | |
| *第一学历 | | *民 族 | |
| *户口所在地 | | *身份证号 | |
| *手机/电话 | | E-mail | |
| 通讯地址及邮编: | | | |
| *工作年限: | | | |
| 工作经验: 由最近时间反向填写(倒序)填写 | | | |
| *起止时间 | | | |
| *工作单位及所在地 | | | |
| *岗位/主要业绩 | | | |
| *收入状况 | | | |
| *离职原因 | | | |
| *证明人/联系方式 | | | |
| 起止时间 | | | |
| 工作单位及所在地 | | | |
| 岗位/主要业绩 | | | |
| 收入状况 | | | |
| 离职原因 | | | |
| 证明人/联系方式 | | | |
| 起止时间 | | | |
| 工作单位及所在地 | | | |

| | | |
|--|--|------------|
| 岗位/主要业绩 | | |
| 收入状况 | | |
| 离职原因 | | |
| 证明人/联系方式 | | |
| *个人是否有亲戚朋友在宇通集团工作? <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 有 有,则请注明最亲密的一位的基本情况: | | |
| 姓名 | 所在公司及部门 | 与您的关系 |
| | | |
| 家庭主要成员(父母、配偶等) | | |
| *姓名 | *关系 | *工作单位/工作性质 |
| | | |
| 教育背景:由最近时间反向填写(倒序)填写 | | |
| *就读时间 | | |
| *毕业学校 | | |
| *专业 | | |
| *学业性质 | <input type="checkbox"/> 统招 <input type="checkbox"/> 保送 <input type="checkbox"/> 自考 <input type="checkbox"/> 函授 <input type="checkbox"/> 电大 <input type="checkbox"/> 其它: | |
| 就读时间 | | |
| 毕业学校 | | |
| 专业 | | |
| 学业性质 | <input type="checkbox"/> 统招 <input type="checkbox"/> 保送 <input type="checkbox"/> 自考 <input type="checkbox"/> 函授 <input type="checkbox"/> 电大 <input type="checkbox"/> 其它: | |
| 培训经历/专业资格证书等 | | |
| | | |
| 职业技能与特长 | | |
| | | |

***自我评价/职业目标**

问题回答:

*1、请列举出您在工作或学习上最引以为自豪的 5 件事 (80-120 字)

*2、请举例说您曾主动“超越职责”去完成某工作任务的情形。为什么“超越职责”?您做了些什么?结果怎样?(80-120 字)

*3、描述您最有成就感的一段工作时间/时期。(80-120 字)

*4、请举一个您成功变化或变化工作的例子。(80-120 字)

*5、请举一个您成功处理敏感或复杂人际关系的例子。(80-120 字)

*6、请举一个您遇到过的一个最困难的专业或技术问题的例子,当时的情况如何?您是如何处理的?结果如何?(80-120 字)

7、*入司试用期期望的现金收入范围(_____元—_____元);

*转正后期望的现金收入范围(全年:_____元—_____元)

对于个人收入你的补充说明或其它个人特别的期望:

***填表人签名:** _____

【范例 3-4：应聘申请表三】

天津市邮政公司应聘申请表

个人基本资料

姓 名 _____ 出生地 _____ 生源地 _____
 性 别 _____ 出生日期 _____ 户口所在地 _____
 身份证号 _____ 民族 _____ 身高 _____
 家庭住址 _____ 健康状况 _____
 政治面貌 _____ 入党（团）时间 _____ 在校主要职务 _____

冠
照
片
（本人近期彩色免

教育经历（从高中阶段起填）

| 学历层次 | 所学专业 | 学习期间 X年X月 | 毕业院校 | 研究方向 | 学位名称 |
|------|------|--------------|------|------|------|
| 高中 | | | | | |
| 本科 | | | | | |
| 硕士 | | | | | |
| | | | | | |

外语等级或资格水平（英语、日语、韩语等）

| | | | |
|-------|-----------------------------|-------|-----------------------------|
| 语种：英语 | <input type="checkbox"/> 水平 | 语种：韩语 | <input type="checkbox"/> 水平 |
| 语种：日语 | <input type="checkbox"/> 水平 | 其他语种： | |

计算机证书情况

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> 国家一级 | <input type="checkbox"/> 国家二级 | <input type="checkbox"/> 国家三级 | 证书资格类别： |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|

主要社会实践或工作经历

| 公司名称 | 期间 | | 工作单位 | 工作岗位或主要 工作内容 |
|------|-------|-------|------|-----------------|
| | 从×年×月 | 至×年×月 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

家庭主要成员情况

| 与本人关系 | 姓名 | 工作单位及职务 | 联系电话 |
|-------|----|---------|------|
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

取得职业资格证书或其他国家认可证书情况

| 职业资格名称 | 取证时间 | 发证单位 |
|--------|------|------|
| | | |
| | | |
| | | |

技能与爱好

| |
|---|
| <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px;"></div> |
|---|

应聘者联系方式

电 话: ☐ 家庭 (或寝室) _____ ☐ 移动电话: _____

E-mail: _____

通信地址: _____ 邮政编码: _____

如不能联系至本人, 其他联系人

| 与本人关系 | 姓 名 | 通信地址 | 联系电话 |
|-------|-----|------|------|
| | | | |
| | | | |

本人声明:

本人填写所有内容均真实, 如有虚假, 愿承担一切后果。

应聘者签名:

日期:

年 月 日

四、面试评价表

面试评价表用于记录应聘人员在面试过程中各方面的表现。招聘小组根据评价结果决定合适的人员进入下一阶段的选拔。

【范例 3-5：面试评价表】

面试评价表

填表日期：

| | | | | | |
|--------------|---------|------|------|------|------|
| 姓名 | | 应聘部门 | | 应聘岗位 | |
| 初试评价记录 | | | | | |
| 评价项目 | 评价记录 | | | | 说明 |
| 教育背景 | 佳 | 较好 | 一般 | 较差 | |
| 专业相关性 | 对口 | 较对口 | 相关 | 无关 | |
| 业务能力 | 很强 | 较强 | 一般 | 较差 | |
| 工作经历 | 吻合 | 较吻合 | 相关 | 无关 | |
| 学习能力 | 很强 | 较强 | 一般 | 较差 | |
| 形象谈吐 | 佳 | 较好 | 一般 | 较差 | |
| 英语水平 | 六级+ | 六级 | 四级 | 四级- | |
| 理解能力 | 很强 | 较强 | 一般 | 较差 | |
| 反应能力 | 敏锐 | 灵活 | 正常 | 迟钝 | |
| 承受能力 | 很强 | 较强 | 一般 | 较差 | |
| 领导潜力 | 很强 | 较强 | 一般 | 较差 | |
| 合作性 | 很强 | 较强 | 一般 | 较差 | |
| 价值观 | 吻合 | 较吻合 | 认同 | 抵触 | |
| 总体评价 | | | | | |
| 建议复试 考察内容 | 主考官签名： | | | | |
| 初试结论 | | | | | |
| 复试评价记录 | | | | | |
| 评价意见 | 主考官签名： | | | | |
| 复试结论 | 建议录用，岗位 | | 可以试用 | | 不予考虑 |

五、招聘广告

（一）招聘广告的内容

一份有效的招聘广告至少应包括下列内容或信息：

1. 企业价值观或使命

招聘广告的内容要体现企业的价值观或使命，尤其要体现企业对人才的态度，即用人理念，从而吸引应聘者的参与，但应注意的是：不要把那些企业做不到，或根本不想做到的口号写在上面。

2. 企业所从事业务（包括企业的商标与标识）

简要介绍企业主要业务，如果有企业网站，可给出网址，但要避免长篇大论。

3. 招聘岗位信息

一是岗位名称。岗位名称一定要规范，要使用行业通用名称，例如英语口语翻译、客户服务部经理、财务经理、软件开发工程师等。

二是岗位目的。说明此岗位在企业中的作用与地位，即此岗位为企业所作贡献，目的是让应聘者明确岗位对求职者的期望，这也是许多招聘广告最为不足之处。

三是主要职责与任务。说明此岗位在企业中主要负责的工作，列出三至五条即可。

四是岗位要求。岗位要求也就是职位说明书中的任职条件；要从受众角度加以介绍。如果企业还没有职位说明书或招聘岗位为新增岗位，则应当在招聘前对上述内容进行界定，然后起草招聘广告。主要内容可用 KASO 概括，K (knowledge) 指基本知识，A (ability) 指能力，S (skill) 指技能，O (others) 指其他特质。在大量招聘广告中，一般都会提到对基本知识、能力和技能的要求，但对其他特质（决定了一个人在工作中的思维、感觉和行为方式）的要求不多，而这一点恰好是应聘者能够很好履行岗位职责的重要因素。

其他特质（可通过对在岗优秀人员进行分析得到）大致分为三类：奋斗精神、思维方式和交往特征。例如：服务行业的服务员工只具备相关知识、能力与技能是不够的，必须具有亲切感、性格稳定等素质；市场人员必须具备很好的创意能力、判断力和不怕困难的精神以及很强的交往欲望；财务人员必须具备很好的逻辑思维能力，追求精确。

为了强化或突出对某类人员的要求，可单独列出几条共性内容，例如：我们的选才标准为锐意进取的敬业精神、高度合作的团队意识、良好的沟通表达能力、承受压力的心理素质。

4. 需申请者提供的信息

在招聘广告中要对应聘者应提供哪些信息提出明确要求，一般包括简历（如果工作中需要用到外语，则应当要求中英文简历），学位和毕业证书复印件，有关资格证书、身份证复印件，照片（视需

要而定)等。

5. 时间信息

招聘广告中应当明确说明广告的截止时间与安排面试的大概时间,以便申请者心中有数。

6. 联系信息

一是联系部门(表明单位程序正规);二是联系人;三是联系方式(电子邮件、通信地址、联系电话、传真等)。

(二) 广告设计的原则

招聘广告的设计原则与其他广告基本相同,应符合 AIDAM(attention, interest, desire, action, memory)原则,即引起注意原则、产生兴趣原则、激发愿望原则、采取行动原则和留下记忆原则。

1. 引起注意原则

一则好的招聘广告必须能吸引眼球,这就要求广告用独特的、与众不同的格式、篇幅、标题、字体、色彩或图案进行设计,再配合合适的媒体与广告位,取得好的效果。

2. 产生兴趣原则

如果只让大家对你有所关注,但产生不了兴趣,广告也就失去了意义。要想在引起注意的基础上让受众产生兴趣,就必须设计出能够使人产生兴趣的点或面,比如语言的表述要生动形象,有时还需带些幽默感。

3. 激发愿望原则

为了使求职者看到广告后产生申请的愿望,除了以上所列内容外,还要有满足他们需求的内容。人的愿望大多来自内部需要和外部刺激,内部需要是他们是否想得到我们能提供的工作(职位),外部刺激就是要让他们看到应聘该职位能得到的好处。所以,在广告中还要加入员工能够得到的薪酬福利与培训发展机会、挑战性的工作与责任、自我实现的可能性等内容

4. 采取行动原则

招聘广告的最终目的是在公布后很快收到大量符合条件时申请信与简历,要做到这一点就需要简单明了地写明联系人与联系方式,包括电话、传真、电子信箱、通信地址等,以便让求职者利用他们习惯的方式与你联系。

5. 留下记忆原则

不管看到广告的人是否采取了行动,都要在他们记忆中留下深刻印象,这是招聘广告的第二目的,即对企业的形象与业务进行宣传。要想达到此目的,上面谈到的广告手法都可使用。

(三) 撰写招聘广告时应掌握的技巧

1. 广告的真实性

企业在撰写招聘广告时应注意广告内容的真实性，如出现虚假内容，企业要承担相应的法律责任。

2. 广告的合法性

广告中出现的内容要符合国家和地方的法律法规和政策。

3. 广告的简洁性

招聘广告所使用的语言一定要简洁，对于岗位名称、任职资格等重点内容要突出介绍，对于其他一些次要内容简单概括即可，以免影响广告效果和长度。

六、通知录用与不录用

【范例 3-6：录用通知书】

录用通知书

_____先生 / 小姐：

您应聘本公司_____职，经考试及面试合格，恭喜您成为本公司的一员，请您于
年____月____日____时携带下更证件及物品准时到本公司报到。

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. 身份证 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 毕业证书 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 学位证书 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 职称资格证书 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 暂住证 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 审检证 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 务工证 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 体检表 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 二寸半身照片____张 | <input type="checkbox"/> |

依国家及本公司相关规定，新进员工试用期为____个月，试用合格后转为正式员工。

祝您在本公司工作愉快！

WW 公司人力资源部

2011 年 3 月 1 日

【范例 3-7：不予录用通知书】

不予录用通知书

-----先生/女士：

非常感谢您对本公司公告征求人才一事的大力支持。您的学识、资历给我们留下了深刻的印象。因名额有限，我们很遗憾地告知您未被录用。但我们已经将您的资料列入公司的人才储备档案，候有机会即当优先考虑。

再次感谢您对本公司的关注和支持。

特此通知

WW 公司人力资源部

2011 年 3 月 1 日



【拓展案例】

同仁堂拟招聘专业人才

北京同仁堂集团公司是我国中药行业著名的老字号企业，至今已有数百年的历史。改革开放后，同仁堂组建集团公司，股改上市，不断适应市场，不断改革创新，奋力拼搏，经济运行质量有了很大的提高。根据当前高新技术产业的要求，特别是集团进军生物制药、电子商务等高科技领域的战略规划，目前集团的人才状况已不能适应市场的发展。在市场竞争日趋激烈的今天，谁拥有一流的人才，谁就拥有一流的企业和产品，谁就能在市场竞争中取胜。正是在这样一个背景之下，同仁堂集团公司决定于 2009 年初面向社会公开招聘高中级专业人才。

任务：为同仁堂集团撰写一份人才招聘广告。

任务四 实施招聘



【知识目标】

- 了解企业人力资源招聘的招聘方式;
- 了解企业人力资源招聘的渠道;
- 掌握各种招聘渠道的优缺点。



【能力目标】

- 能够选择合适的招聘渠道。



【学习重点】

- 人力资源招聘的渠道。



【学习难点】

- 人力资源招聘渠道的选择。



【任务引入】

见本学习情景的引入案例：柏美国际（清远）化妆品制造有限公司的员工招聘。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，成立学习小组。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 任务要求

各小组首先讨论分析案例资料，根据自己的理解，结合相关专业知识，为柏美公司所招聘的岗位选择合适的招募方法，并说明理由。



【结果展示与分析】

每个小组推选一名代表，展示本小组讨论形成的分析结果，并对选择的理由作出说明。



【上交材料】

对柏美公司招募方法的选择与分析。



【知识链接】

利用哪些方法招聘组织所需要的员工是总体招聘战略中的重要组成部分。尽管总的劳动力市场在扩张，但任何组织只能从总体市场中的某个局部去吸引潜在员工。求职者的规模和性质，很大程度上取决于组织传递空缺职位信息的形式。

一、内部招聘

内部招聘是员工招聘的一种特殊形式。严格来说，内部招聘不属于人力资源吸收的范畴，而应该属于人力资源开发的范畴。内部招聘是指由内部晋升或工作调动而实现人力资源补充的招聘形式。内部招聘是一种既经济又快速的人力资源补充方式。

1. 内部招聘的原则

内部招聘应遵循以下原则。

(1) 机会均等

内部招聘的信息覆盖面应是整个组织的内部的全体员工，应当让每一个人都清楚空缺职位的招聘条件、要求、时间等，从而使所有符合招聘条件的员工都有获得该职位的机会。

(2) 任人唯贤，唯才是用

“贤”和“才”是人才的客观标准，“任”是主观上对人才使用做出的决策。只有解决了对人才的选任问题，才能保证合格的优秀人才有适合它发挥才干的岗位和机会。

(3) 能起到激励其他员工的作用

无论是通过选拔优秀的员工到更高的职位上工作，还是通过考试将员工安排到更适合他的岗位上去，都应当能让广大员工认识到，不断地提高自己的工作能力将会获得更好的工作机会，从而能调动他们的工作积极性。

(4) 合理安排，用人所长

经过审查、考核和筛选，安排最合适的人选到空缺的职位上去，使他能充分发挥自己的特长，确保他能胜任这项工作。如果员工在新的职位上不能取得比原来职位上更高的工作效率和绩效，那么这就是一次不成功的内部招聘，同时也不能调动起本人及其他员工的工作积极性。

2. 内部招聘的方法

内部招聘主要有推荐选拔、考试选拔、人员调动、内部提升等方法。

(1) 推荐选拔

这是内部招聘的一种特殊方法，一般由上级主管人员向人力资源管理部门推荐候选人，通过对候选人的审查、考核(候选人数多于招聘人数时还要进行筛选)、岗前培训等一系列程序，把符合条

件的人员安排在新的工作岗位上。对候选人的个人信息获取，除了由推荐人提供相关材料以外，还可以通过查阅档案记录来了解该员工是否符合招聘的条件。人力资源部门大多都备有员工的个人档案。档案通常记录员工的教育、经历、培训、绩效等有关情况。员工档案对于帮助组织了解并确定符合某空缺职位要求的人员是非常重要的。推荐选拔的步骤是通过在组织的各部门发布某空缺职位的招聘信息，先由各主管人员负责推荐符合条件的候选人，再经过对各候选人的综合评定并征集各部门的意见，最后确定该职位的最佳人选。

（2）考试选拔

这是最常用的内部招聘方法，尤其是非管理层的职位出现空缺时，通过各种内部媒体，如广播台、厂报或杂志、宣传栏、墙报等，公开空缺职位，吸引人员来应聘，并通过考试录用。此种方法简便、经济、快速、实用。

（3）人员调动

包括“调换”和“轮换”两种方式。人员调换也称“平调”，通过将组织内部平级人员之间进行互相调换，为员工提供在组织内从事多种相关工作的机会，从而使员工能够从事最适合自己的工作，更好地提高工作效率。“轮换”相对于“调换”通常是短期的。它通过让不同岗位上的员工定期地轮流换岗，从而使那些有潜力的员工了解到组织的不同方面，也可以减少一些员工因长期从事某项工作而带来的枯燥、无聊感，避免因这种单调重复劳动引起的生产率降低。

人员调动的步骤是由人力资源部门根据组织和员工个人的发展需要，首先制定调动的的时间、职位、人员等计划，再对需要调动的员工进行必要的培训，最后将其安排在新的职位上。

（4）内部提升

当企业中有些比较重要的岗位需要招聘人员时，让企业内部的符合条件的员工从一个较低级的岗位晋升到一个较高级的岗位的过程就是内部提升。内部提升的主要优点是：有利于激励员工奋发向上，较易形成企业文化。其主要缺点是：自我封闭，不易吸收优秀人才，可能使企业缺少活力。内部提升应遵循唯才是用，有利于调动大部分员工的积极性，有利于提高生产率的原则。

3. 内部招聘的优缺点

依靠内部招聘对组织而言有以下优点。

（1）内部招聘可以使组织得到大量自己非常熟悉的员工，不必再花费很大力气去认识和了解新员工。

（2）这些应聘者对组织的状况及空缺职位的性质都比较了解，同样也省去了很多和适应岗位的麻烦。

内部招聘主要缺点表现在以下方面：

(1) 招聘的可选范围有限，可能造成职位的长期空缺。组织原有的员工毕竟是有限的，如果在短时期内找不到合适的人选，则会造成一定程度上的工作中断，影响整个组织的运作。

(2) 易受主观偏见的影响，不利于应聘者的公平竞争。招聘人员对应聘者先入为主的印象和看法，有可能造成对应聘者有利或不利的影响，从而使内部招聘偏离公平竞争的原则。招聘人员通过查阅应聘者的个人档案来获取相关信息时，也可能由于档案记录的偏差或失真而对应聘者产生不正确的评价。

(3) 容易在组织内形成小团体和裙带关系，给管理带来困难。内部招聘，特别是候选人由上级主管推荐时，极易产生“举人唯亲”、“任人唯亲”的情况，上级主管为了提拔自己的

“亲信”而忽视推荐真正优秀的候选人。这不仅使所选拔的人不能胜任实际工作，还会助长在组织内部拉帮结派、各自为政的不良倾向，将会给组织的管理带来很大的困难。

(4) 有可能影响员工的积极性。即使能够保证内部招聘的公正和公平，总会有落选的应聘者，他们通常都认为自己已经具备了担任该职务的能力，一旦落选，难免会产生挫折感和失落感，进而会降低员工的工作积极性，疏远组织。

(5) 内部不良竞争反而降低士气。内部招聘中的不良竞争不仅不能起到激励员工的作用，反而会降低士气，使员工感到工作能力的优劣、工作绩效的好坏、工作效率的高低等与所得到的报酬与评价并无必然的联系，从而不利于激起员工积极进取的工作热情。

(6) “近亲繁殖”阻碍新思想的引入，使企业缺少活力。内部招聘使人员流动仅发生在组织内部，容易形成组织自我封闭的局面。由于组织长期雇用同一个员工群体工作，可能形成思维和行为定式，出现员工墨守成规、跳不出以前工作模式的圈子的情况，创新的意见易被习惯性的做法所压制，使组织缺乏应有的活力。

二、外部招聘

内部招聘虽然有很多优点，但是它的明显缺点是人员选择的范围比较小，往往不能满足组织的需要。特别是需要高级管理人员或者特殊人才时，必须采用外部招聘的方式来获得所需要的人员。企业外部招聘的主要途径有以下几个方面。

1. 外部招聘的原则

外部招聘应遵循以下原则：

(1) 公正和公平原则

外部招聘的对象是广大招聘信息的接受者，面对众多的应聘者，公平是首要的原则。应该给每

一位应聘者以平等地展示自己的机会，实现公平竞争，使真正有能力的候选人不因一些外界的人为因素的影响而失去获得该职位的机会。这就对招聘人员提出了较高的要求，他们必须排除一些世俗偏见、个人成见、性别上歧视等因素的影响，在招聘的过程中真正做到公正和公平。

（2）适用原则

招聘人员应熟悉所招聘职位的工作性质、工作职责、能力要求等情况，并根据这些具体条件，认真选择合适的工作人选，使所招聘的人员真正适合并胜任这项工作。在实际招聘的过程中，所聘用的人员并不具备担任该职位能力的现象时有发生。此外，还有一种招聘现象也不容忽视，即许多组织在招聘过程中出现的人才“高消费”现象。不少组织的招聘广告动辄提出仅招聘本科及研究生以上学历的高标准，使许多有实际工作能力和经验但不具有较高学历的人才对组织招聘的高门槛望而却步。与此同时，组织在招聘中对应聘者的期望过高，录用了能力超出职位要求很高的优秀人才，虽然在短期内组织是受益者，但其结果却造成该人才很快就感到该职位并不足以提供其个人发展的广阔空间，可能会期望在该组织外部寻求更好的发展机会，从而产生人员流动速度过快、频率过高的情况。这无疑会加大企业招聘的工作量和难度，并增加员工招聘、培训、录用的费用。

（3）真实、客观原则

组织在进行外部招聘的过程中，面对的是对本组织并不熟悉的外部应聘者，招聘人员要客观地向应聘者介绍组织的情况，向应聘者提供全面的信息。这有助于应聘者与组织形成正确的心理契约。习惯上，用人单位往往倾向于把自己的组织说得非常好，以吸引更多的人来应聘，但这通常会使应聘者期望值过高，容易导致失望和产生不满情绪，甚至有受骗的感觉，使得新进人员的保持率低。而如果一开始就注重现实的工作目标，向应聘者既介绍组织的好的一面，也介绍可能存在的问题，就会使应聘者对工作产生一种真实的想法，从而在实际工作中产生满足感，使得人员流动率相对较小。

（4）沟通与服务原则

外部招聘是组织与外部的互动过程。通过信息的双向流动，组织在获取应聘者个人信息的同时，也向应聘者传递了组织的相关信息，实现组织内部与外界的双向沟通。此外，招聘过程也是招聘人员向应聘者提供咨询服务的过程，招聘人员向外界传递的相关信息，直接关系到该组织的形象。这些信息不仅包括组织的内部结构、部门设置等硬件设施和组织文化、经营理念、发展潜力等软件配置，还应该能够从招聘人员的形象、谈吐、待人接物等方面反映出该组织对其成员素质的培养和人格的塑造，从而使应聘者即使不能签约，也能够对组织产生深刻印象。

2. 外部招聘的方法

（1）媒体招聘

利用电视、广播、报刊、杂志等媒体发布招聘广告进行招聘，是一种普遍而又有效的招聘形式。媒体招聘的优点如下。

- ①发布信息迅速，能够在短时间内传达给外界。
- ②招聘广告的成本比较低，并且可以同时发布多种类型的职位招聘信息。
- ③媒体招聘可以让企业拥有操作上的优势，对人才的选拔有更大的选择空间。

（2）校园招聘

学校是培养人才的重要场所，我国每年都有几百万的大、中专毕业生，校园招聘是招收应届毕业生人才的主要途径。每年各类大学都举办各种大大小小的招聘会。各类大、中专院校可提供中高级专门人才，职业技工学校可提供初级技工人才。单位可以有选择地去某校物色人才，派人分别到各有关学校召开招聘洽谈会。为了让学生增进对企业的了解，鼓励学生毕业后到本企业来工作，招聘者应当向学生详细介绍企业情况及工作性质与要求，及所能提供的待遇与发展机会。

校园招聘的优点如下。

- ①大中专院校按专业划分，容易找到所需要的人才。
- ②最近几年大学生就业较为困难，招聘成功率大，当即就可以签订录用合同。
- ③校方参与组织招聘会，为招聘方提供了很多方便，可大大节省宣传等费用。
- ④校园招聘给企业带来了宣传自己企业的机会。

校园招聘的缺点如下。

- ①学生没有实际工作经验，需要进行进一步的培训。
- ②学生过于理想化，对自己的能力有不现实的估计，容易对工作产生不满。
- ③招聘录用后，往往有较高的工作更换率。

（3）网络招聘

即通过在互联网上发布招聘信息，征集应聘者，在网上对应聘者进行筛选、评估、测试等，并经过必要的面试，最终确定组织的招募对象的招聘方法。

随着互联网的出现，越来越多的公司使用互联网进行招聘人才，也有越来越多的求职者在网上发布求职信息。

网上招聘受到普遍欢迎的原因在于它有其他媒体不具备的优势：由于网络的公开性和资源共享性，它方便快捷，成本较低，并且不受时间和地点的限制；网上征召不仅可以接触到更大范围、更多人群，有更多的选择余地，还使得征召信息的存储与检索更加方便。跨国公司招聘高级员工，大

多是通过互联网来进行的。

但是由于现实条件的限制，网络招聘也有不利的一面：我国目前还远未实现计算机和网络应用的普及，因此影响了网上招聘信息的覆盖面，使得一些组织需要的人才由于未能及时获取信息而失去了被录用的机会；招聘方和应聘方通过网络联系，互相交换信息，无法进行面对面的交流，相互所提供的资料信息的可靠性无法保证；一些公司受到地域等条件的限制。因此，进行网络招聘可能使组织要承担较大的风险。

（4）职业中介机构招聘

职业中介机构是近几年来随着我国市场经济体制的建立和完善而产生和发展起来的。它作为职业供需双方的中介，承担着双重角色：既为组织择人，也为求职者择业。目前，我国职业中介机构的主要种类有：劳务市场、人才交流中心或人才市场、人才咨询公司等。组织可以利用这些职业中介机构所提供的信息和条件扩大招聘范围，直接面对应聘者对其进行评价和筛选，从而大大提高招聘工作的效率。此外，因为是面对面的交流，组织可以有效地达成进行自我宣传、树立形象和扩大影响的目的，给应聘者留下对该组织形象、直观、具体的印象，实现信息的双向流动。通过职业中介机构进行招聘，通常先要根据组织需要招聘职位的具体要求，选择相应的中介机构，由组织派出人力资源部门人员和雇用经理，利用就业中介机构提供的信息和设施，直接对应聘者进行考核及评定，从而更好地完成招聘工作。

（5）猎头公司招聘

在国外，猎头已成为一个成熟的行业，我国自 1993 年成立第一家猎头咨询事务所以来，猎头公司这一形式的人才中介机构逐渐发展起来。一般对于高级管理人员、高级经营人员，以及高级技术人员的招聘，通常都有赖于猎头公司的帮助。通常，企业向猎头公司提出要求，包括要聘请的人员的未来的职位、责任、待遇，由猎头公司推荐合适的人才。一般很少在提出职务要求的同时，直接指出希望何处何人担任该职务。

猎头公司在决定接受委托、签订和约后，就开始寻找合适的人选。能否找到让企业满意的人选，就依赖于猎头公司对于人才的认识和对客户提供职位的了解。所以，好的猎头公司往往具备自己的评论体系，而不仅仅看人员的学历和履历。猎头公司与一般人才中介机构的区别除了其招聘人才的等级较高外，还在于它的工作人员与已确定的目标人进行面谈时，须对目标人的性格、能力、发展潜力以及缺陷有正确而深刻的认识，这样才能够写出深刻的报告。根据报告，让客户在小范围内对若干候选人进行最后的选择。实际上，猎头公司所做的是企业人力资源部门工作的拓展。它弥补了企业人力资源部门由于受到工作范围、信息情况等限制而在某些方面的不足和缺陷。猎头公司

的优点主要在于可以主动出击，有针对性地为企业招来必需的人才，而且时间较快，又能准确地满足企业的需要，但是通常费用都较高。

3. 外部招聘的缺点

具体地说，外部招聘主要缺点表现在以下方面。

①招聘费用高，成本大。外部招聘一般要借助于各种广告媒体和宣传媒介，并且招聘工具的设计和制作通常需要有专业的部门和人员来完成。招聘部门对组织外部的应聘者没有太多的了解，只能通过其个人资料来获取相关信息。为了能够在众多应聘者中选出合乎招聘条件的候选人，必须经过认真的资格审查和评定，并经过严格的能力测试。这些都增加了外部招聘的费用支出。

②吸引、接触、评估有潜力的候选人较为困难。组织在进行外部招聘时，面对的是大量陌生的应聘者，通过有限的资料、考核及测试而对他们的才学、能力、潜力等方面做出全面评价难免带有片面性。同时，不可否认的是，任何一种外部招聘方法的信息覆盖面都是有限的，特别是大多数组织的外部招聘都有较严格的时间限制，更加难以让更多的优秀人才接触到有效的招聘信息。

③需要较长时间的培训和适应。从组织外部招聘的员工对组织的了解和认识一般仅限于从招聘广告和招聘人员那里获取的有限信息，对职位的相应了解也十分有限，因此需要对他们进行一段时间的培训，使其熟悉工作要求和组织情况。

④可能将原先的工作方法和思维模式运用到新的工作环境中。员工从原来的组织到了一个新的环境，有可能无法完全摒弃原来已经形成的工作方法和思维模式，并将它们体现于新的工作过程中，从而给提高工作效率带来负面的影响。



【拓展案例】

耐顿公司的人员招聘

NLC 化学有限公司是一家跨国企业，业务以研制、生产、销售医药、农药为主，耐顿公司是 NLC 化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售药品。随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理开发，2007 年初，分公司总经理把生产部的经理于欣和人力资源部的经理田建华叫到办公室，商量在生产部门设立一个处理人事事务的职位，主要是协调生产部与人力资源部的工作。最后，总经理说希望通过外部招聘的方式寻找人才。

走出总经理的办公室，人力资源部经理田建华开始了一系列工作，在招聘渠道的选择上，他设计了两个方案。一个方案是在本行业专业媒体中做专业人员招聘广告，费用为 3 500 元，好处是对

口的人才应聘比例会高些，招聘成本低；缺点是企业宣传力度小。另一个方案是在大众媒体上做招聘广告，费用为 8 500 元，好处是企业影响力度很大；缺点是非专业人才的应聘比例很高，前期筛选工作量大，招聘成本高。拟初步选用第一方案。总经理看过招聘计划后，认为公司在大陆地区处于初期发展阶段，不应放过任何一个宣传企业的机会，于是选择了第二种方案。

其招聘广告刊登的内容如下：

您的就业机会在 NLC 化学有限公司下属的耐顿公司

1 个职位：发展迅速的新行业的生产部人力资源主管

主管生产部和人力资源部两部门协调性工作

抓住机会！充满信心！

请把简历寄到：耐顿公司人力资源部

任务 1：说明应该选用大众媒体还是专业媒体，并说明自己的理由。

任务 2：指出该公司在选择广告招募的媒体时犯了什么错误？应该如何选择？理由有哪些？

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

任务五 选择合适的员工



【知识目标】

- 了解求职简历的内容以及如何筛选简历或求职申请表;
- 掌握笔试和相关测试的方法;
- 掌握面试过程应注意的问题;
- 了解背景调查的内容。



【能力目标】

- 能够根据简历或申请表初步筛选合适的人员;
- 能够分析具体人员选拔工作中出现的问题。



【学习重点】

- 人员选拔的方法。



【学习难点】

- 对人员选拔工作的衡量和分析。



【任务引入 1】

前微软公司副总裁对两名毕业生的现场面试录像。



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，成立学习小组。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 观看现场面试的录像。

3. 要求

各小组根据录像中的面试过程，结合相关专业知识，讨论和分析在面试过程中，面试双方（应聘者 and 面试考官）应该注意的问题。



【结果展示与分析】

每个小组推选一名代表，展示本小组讨论形成的分析结果。



【上交材料】

对录像中面试过程的分析报告。



【任务引入 2】

案例分析

这个测试是菲尔博士在著名女黑人欧普拉的节目里做的，准确性很高。答题要依据现在的你，不要依据过去的你。这是一套目前很多大公司人事部门实际采用的测试题。

1. 你何时感觉最好？（ ）
 - (a) 早晨
 - (b) 下午及傍晚
 - (c) 夜里
2. 你走路时是（ ）。
 - (a) 大步地快走
 - (b) 小步地快走
 - (c) 不快，仰着头面对着世界
 - (d) 不快，低着头
 - (e) 很慢
3. 和人说话时，你（ ）。
 - (a) 手臂交叠地站着
 - (b) 双手紧握着
 - (c) 一只手或两手放在臀部
 - (d) 碰着或推着与你说话的人
 - (e) 玩着你的耳朵、摸着你的下巴或用手整理头发
4. 坐着休息时，你的（ ）。
 - (a) 两膝盖并拢
 - (b) 两腿交叉
 - (c) 两腿伸直
 - (d) 一腿蜷在身下

5. 碰到你感到发笑的事时，你的反应是（ ）。
- (a) 一个欣赏的大笑
 - (b) 笑着，但不大声
 - (c) 轻声咯咯地笑
 - (d) 羞怯地微笑
6. 当你去一个派对或社交场合时，你（ ）。
- (a) 很大声地入场以引起注意
 - (b) 安静地入场，找你认识的人
 - (c) 非常安静地入场，尽量保持不被注意
7. 当你非常专心工作时，有人打断你，你会（ ）。
- (a) 欢迎
 - (b) 感到非常恼怒
 - (c) 在上两极端之间
8. 下列颜色中，你最喜欢哪一颜色？（ ）
- (a) 红或橘色
 - (b) 黑色
 - (c) 黄或浅蓝色
 - (d) 绿色
 - (e) 深蓝或紫色
 - (f) 白色
 - (g) 棕或灰色
9. 临入睡的前几分钟，你在床上的姿势是（ ）。
- (a) 仰躺，伸直
 - (b) 俯躺，伸直
 - (c) 侧躺，微蜷
 - (d) 头睡在一手臂上
 - (e) 被子盖过头
10. 你经常梦到你在（ ）。
- (a) 落下

- (b)打架或挣扎
- (c)找东西或人
- (d)飞或漂浮
- (e)你平常不做梦
- (f)你的梦都是愉快的

现在将所有分数相加，再对照后面的分析。

分数

1. (a) 2 (b) 4 (c) 6
2. (a) 6 (b) 4 (c) 7 (d) 2 (e) 1
3. (a) 4 (b) 2 (c) 5 (d) 7 (e) 6
4. (a) 4 (b) 6 (c) 2 (d) 1
5. (a) 6 (b) 4 (c) 3 (d) 5
6. (a) 6 (b) 4 (c) 2
7. (a) 6 (b) 2 (c) 4
8. (a) 6 (b) 7 (c) 5 (d) 4 (e) 3 (f) 2 (g) 1
9. (a) 7 (b) 6 (c) 4 (d) 2 (e) 1
10. (a) 4 (b) 2 (c) 3 (d) 5 (e) 6 (f) 1



【任务描述和要求】

1. 熟悉案例中所给出的测试题，以最快的速度，做完测试的题目。
2. 根据所做的案例测试结果和有关人力资源职业素质测评的相关知识，分析讨论职业测评技术的类型和有效性。



【结果展示与分析】

推选学生代表，分析测评结果，老师给以分析和点评。



【知识链接】

一、员工选拔的步骤一：简历筛选

（一）如何撰写个人求职简历

1. 撰写简历的基本要求

撰写简历的基本要求包括认真、求实、简洁、易读、量体裁衣、重点突出。

(1) 认真，是指整个简历的布局要构思精巧，书面整洁，不能让人感觉结构混乱，一塌糊涂。写完简历要反复校对，消灭错字，避免低级错误。

(2) 求实，是指简历内容力求真实，绝不虚构。所有的企业都讨厌造假者，一旦造假行为被发现，就会产生严重的后果。对能力、技能的陈述多用数字、实例来表达。用词避免过多使用形容词，如“擅长、优秀、卓有成效、显著提高”等。

(3) 简洁，指简历要言简意赅，简明扼要，最好不超过两页 A4 纸，无须封面，无须宣传标语，因为口号对于招聘人员而言是千篇一律的，并不能提供有效的信息。

(4) 易读，做到字大行稀，段落分明，正文部分不多于两种字体，以便于阅读。招聘人员每天要阅读大量的简历，非常辛苦，看起来轻松易读的简历容易受到关注。

(5) 量体裁衣，即针对不同企业职位撰写简历，投其所好，根据职位的要求取舍素材，判断重点，注意紧扣与职位的相关度。

对国有企业而言，一般用中文简历即可，除非有特别要求，否则外文简历基本无用。对外资企业而言，最好用中英文简历，因为外资企业的人力资源经理很多是外国人，要表示对招聘者的尊重。

(6) 重点突出，即简历中要针对应聘的职位突出自己可以胜任工作的优势，淡化不足，在内容的安排上可以突破时间上倒叙等常规做法；先重后轻，突出自己的特点，对重要内容或关键词等文字可进行加粗处理。

2. 一份简历应包括的基本内容

确切而言，简历的撰写并无一定之规、固定格式，只要能够引起招聘人员的注意，让其有兴趣读下去，都是成功的简历。但是一般而言，下列要素在简历中是需要有所体现的。

(1) 个人信息。

简历中所包含的个人信息应包括以下几项内容：姓名、性别、出生日期、身高、籍贯、体重、婚姻、健康状况、政治面貌、详细通信地址、邮编、联系电话、电子邮件等信息。

(2) 求职意向与自我评价。

求职意向要有针对性，明确具体，不可太宽泛、太模糊，有的求职者在简历上写下一长串的求职意向，如“求高校行政管理和学生管理、机关事业单位行政管理和人事管理、企业人力资源和行政管理等职位”，给人的感觉就是：缺乏具体职业目标，没有进行充分的就业准备。有的求职者寄希望于企业人力资源部门根据他的个人情况选择合适的职位通知他参加面试，这种想法是不切实际

的，人力资源部门每天都要处理大量的求职信件，没有人有时间做这种义务的职业顾问。

有的求职者会在求职意向之后写明期望薪酬，这种要求一定要与自己的经验、能力等相适应，不能给人无法接受的感觉。最好的办法是不写。

求职者可以在求职意向之后进行自我评价，要求用词谨慎，语言精练，能够准确地描述你区别于别人的特征，最好不超过四行字。

（3）学历与培训。

按时间倒叙，先从最近毕业的学校写起，包括时间、地点、学历、学位名称，写到大学专科或中专即可，高中及以下的求学经历对招聘人员判断你的职业技能没有帮助，不需要写。当学校名气较小、不为人所知时，可以简要介绍学校情况。当专业生僻时应当简要介绍课程情况，以便招聘人员能够更好地理解你的专业背景。

如果本科的专业比研究生的专业与应聘的职位更有关系，也可以按时间顺序先写本科专业，后写研究生专业。如果成绩突出，可以描述在班级的排名等情况，反之则无须多写。辅修课程及专业培训等也可以列在后面。如果培训内容较多，则可以单列一节。

（4）工作经历。

工作经历一般严格按倒叙方式撰写，包括工作单位名称、地点、职务、起止时间、下属人数、主要职责与业绩。对工作经历的描述要繁简得当，突出最近的、最重要的、与应聘职位有关的内容，如果某个工作期间有脱产进修、培训的经历也可在此处体现。对于自己工作过的单位可以简要解释单位的业务、规模、产值等。如果这种描述无益于增加你具备的工作经验的价值，则不必解释。对工作业绩的描述胜过对职责、内容的描述，应当适当花些工夫琢磨，最好以量化的方式描述，如“为公司聘用到 17 位合适的人选，，平均费用 500 元”。

（5）技能。

技能包括能力、专业技能、通用技能三类。能力指人的内在潜质，包括与人合作的能力和解决问题的能力，一般在自我评价或求职信中突出。专业技能指与所应聘的职位相关的专业知识和执行能力，如律师职业资格、注册会计师职业资格都可以作为专业能力。通用技能指外语、计算机、写作、演讲等技能。

技能要分别描述，外语技能要说明语种、水平、等级证书、获证时间、成绩等。计算机技能要描述掌握的软件项目、水平、等级证书、获证时间、成绩等。写作技能要注明擅长的文体，如散文、通讯、论文等。发表的文章可以另附。

（6）社会活动。

社会活动对应届毕业生而言特别重要，要体现的是应聘者的人际交往能力、活动组织能力、社会实践经验等，包括大学、研究生阶段担任的各种职务等。这一项目对在职人员的意义相对次要一些，主要体现应聘者的社会责任感或在专业圈子内的参与情况。

社会活动一般用倒叙方式描述，也要求突出与所应聘职位相关的重点内容，注明职务、参加的主要活动、在其中发挥的作用。应聘者应当注意的是，招聘人员关注的不仅仅是头衔，业绩更能引起他们的兴趣。

（7）荣誉。

荣誉可以按时间倒叙，也可以按重要性从高到低描述，要求选择重要的、与所应聘职位相关的荣誉，包括工作后及研究生、本科阶段的各种奖励。简历中描述的各种荣誉应当真实，有获奖证明，以免造成误解。要注意澄清荣誉的选拔范围或授予机构，避免给人模糊的感觉，如“最佳大学生”，一定要说明是省、市还是学校、学院给予的荣誉称号。如荣誉不多，可以在前面的工作经历或社会活动等相关方面多加体现。

（8）兴趣爱好。

兴趣爱好要体现求职者的人格修养、情趣和品性，可以选择对申请职位有利的爱好，包括体育特长、文艺特长、写作特长等。在兴趣爱好方面获得的奖励可以在此描述。

（9）其他。

例如，对与学术团体的情况，在学术团体担任的职务、获得荣誉等情况，出版作品情况。

以上各个部分不一定全部需要，可以根据个人情况进行取舍。

3. 投递简历

（1）邮寄。

（2）电子邮件。

（3）面送。

（4）投递时间。一定要注意投递简历的有效期，过期的简历获得机会的可能性几乎为零。应届毕业生可以提前递交，避开高峰期，在每年的 10 月以前，就可以发送简历，这时招聘人员一般有时间阅读简历，并且可以做进一步了解，而在求职高峰期，同样的条件就未必会获得面试的机会了。

（5）电话确认

（6）记录好已投递简历的公司名称和所应聘的职位。

（二）撰写求职简历应注意的问题

1. 真实
2. 简历的内容尽量简洁
3. 简历的内容要有针对性
4. 突出你的实习工作经历
5. 推出你的长处
6. 陈述你的才能
7. 不要过分谦虚
8. 简历言辞要简洁直白，不要过于华丽
9. 简历不必做得太花哨

(三)简历造假的常见的问题

1. 学历造假
2. 伪造过去的工作经历

(四)筛选简历信息

1. 工作经历

简历中的工作经历一栏对于企业招聘者的招聘决策有重要影响，因为招聘者从中能找到应聘者是否具备与所应聘职位相关的工作经验，从而决定应聘者是否适合此职位。

2. 教育背景

教育背景可以提供应聘者的受教育程度、教育类型、所学专业等信息。

3. 职业方面的进展

这方面的内容有助于招聘者了解应聘者在过去的职业生涯中取得过哪些进展。这说明应聘者的个人职业能力倾向。

4. 应聘者身上的无形资产

无形资产指应聘者来应试的时候，身上所具有的能力、经验、过去的工作经历所积累的人脉关系等无形的资产，这些无形资产能为企业带来很大的收益。

5. 沟通能力

应聘者的简历还能反映出他的实际工作能力和态度，是否具有逻辑性和对待工作的耐心。另外，应聘者递简历时与招聘小组的沟通情况还可以反映出他的沟通能力。

6. 应聘者的表现

应聘者在递简历时会向招聘小组传递许多信息，比如，应聘者的眼神是坚定还是躲闪不定，可

反映出简历是否有虚假信息或者个人的自信程度如何。

二、员工选拔步骤二：笔试和测试

（一）笔试

1. 笔试的重要性

笔试是人才选拔中较常用的技术之一，也是最基础的技术之一。即使在日益发展的现代人才测评技术中，笔试的方法和技术仍然受到世界各国的重视，发挥着重要的作用。企业的笔试一般包括一般知识考试和专业知识考试。

2. 一般知识考试

一般知识考试内容可以包括社会文化知识、语言理解能力、数字能力、推理能力、记忆力、外语、文艺等各个方面，目的主要是了解求职者对基本知识的了解程度。

3. 专业知识考试

专业知识考试又称深度考试，考试内容主要是和应聘职位有直接关系的专业知识，目的是了解应聘者掌握相关专业知识的程度与范围。

（二）测试

1. 测试的内容和范围

测试主要是借助一定的工具对人的技能、兴趣、个性和心理进行测量，企业的测试一般包括运作神经能力测试、工作样本测试、智力测试、职业兴趣测试、个性测试(性向测试)、情商(EQ)测试等形式。

2. 运作神经能力测试

运作神经能力测试主要是测量技术人员在实际操作过程中，衡量其力量、协调性、灵活性、平衡性。国内一般的企业很少实行，而外资企业一般通过模拟的设备来进行。

3. 工作样本测试

工作样本测试用实际工作中的图表、文件和案例，由应聘者在设定的条件下进行处理。

4. 智力测试

智力测试主要是通过一些设定的常识、数字、空间、逻辑、图片、词汇等题项，来测试人的抽象思维、判断理解、逻辑推理等能力。

5. 职业兴趣测试

职业兴趣测试根据个人的兴趣爱好来测定其未来的职业发展方向，企业一般通过人才测评系统来进行。

6. 个性测试(性向测试)

个性测试(性向测试)根据个人的个性特点与工作行为的关系来测定其未来的职业发展方向,企业一般通过人才测评系统来进行。

7. 情商(EQ)测试

情商(EQ)测试根据个人对自我情绪的认知、控制以及对外界的适应能力来测定其未来的职业发展方向,企业一般通过人才测评系统来进行。

三、员工选拔步骤三:面试(包括初试和复试)

(一) 面试的组织安排

1. 面试的准备工作

面试的准备工作包括:确定面试的主考官;确定面试人选;确定面试的方式;准备一个安静的面试场所,以确保面试过程不被干扰;设计面试提纲;制定面试评价表等。

2. 面试的实施

面试开始时,主考官可以问一些轻松的问题以分散应聘者的注意力,使其放松;面试的重点是通过与应聘者的讨论以及使用事先设计的情境问题,来发现应聘者的工作能力、应聘者与未来工作岗位的相关经验的吻合、应聘者的工作兴趣与职业目标等,从而对应聘者的工作意愿和工作能力做出评价。

3. 面试的结果处理

面试结束后,要立即整理面试记录,核对评价资料,汇总应聘者的总体形象分值,以决定合格与否。不管录用与否,都应有答复。当招聘一个重要职位或难以确定人选时,可以在初试的基础上进行下一轮的复试。

(二) 面试的内容

1. 仪表风度

这里是指应聘者的体格外貌、穿着举止以及精神状态等。在企业组织中,对一般员工的招聘录用,仪表风度并不是一个重点内容,但对于管理阶层及销售、公关人员等,对仪表风度则非常重视。一般应具备五官端正、衣着整洁、举止文明、精力充沛、身体健康五方面条件。这一方面可给人以外在的好感,树立公司形象;另一方面这几类人员工作高度紧张而繁忙,只有精力充沛、身体健康才能承受大工作量的压力。同时,五官端庄、衣着整洁、举止文明的人一般具有较高修养,做事有规律,注意自我约束,责任心较强。

2. 求职动机与工作期望

这是指通过了解应聘者为何希望来本单位工作、对哪种职位最感兴趣、在工作中追求什么等，判断本单位所能提供的职位或工作条件能否满足其工作要求和期望。

3. 专业知识与特长

这是指通过了解应聘者掌握专业知识的深度和广度、其专业知识与特长是否符合所要录用职位的专业要求等，以作为对专业知识笔试的补充。面试中对专业知识的考察要更具灵活性和深度，所提问题也要更接近岗位对专业知识的需求。

4. 工作经验

这是面试过程中所要考察的重要内容。此面试内容是通过了解应聘者的工作经历，来查询其过去工作的有关情况，以考察其所具有的胜任能力和程度。通过考察工作经历，主试人还可以考察出应聘者的责任感、主动精神、思维能力以及遇到紧急情况的理智状况。

5. 工作态度

这里面有两层含义：一是了解应聘者过去对工作、学习的态度；二是了解应聘者对要应聘的职位的态度。在过去的工作或学习中态度不认真、做什么、做好做坏都无所谓的人，在新的岗位上也很难说能勤勤恳恳、认真、负责。从应聘态度还可以看出其应聘求职动机、更换工作的动机是什么。

6. 事业进取心

事业进取心强烈的人，一般都树立事业的奋斗目标，并为之而积极努力，其表现在工作上兢兢业业、执著追求，不安于现状，努力把工作做好，工作中常有创新。事业进取心不强或没有什么事业进取心的人，必然是无所事事、安于现状，不求有功、但求能敷衍了事，因此对什么事都不热心。这样的人是难以做好本职工作的。

7. 语言表达力

这是指面试中应聘者是否能够将自已的思想、观点、意见或建议顺畅地用语言表达出来。语言表达力将影响工作上其与他人的沟通。

8. 综合分析能力

这是指面试中应聘者是否能对主试者所提的问题通过分析抓住事物本质，并且说理透彻、分析全面、条理清晰。

9. 反应能力

反应能力即头脑的机敏程度。面试时，对主试者所提的问题能否迅速、准确地理解并尽快做出相应的回答而且答案简练、贴切，反映出应聘者头脑的机敏程度如何。主试者借此来判断其在将来的工作中能否迅速准确地理解上级的指令和意图，以及准确地判断应聘者在面临的问题时，恰当地

处理突发事件的能力水平。

10. 自我控制能力

在面试中，对管理阶层人才的考选中，自我控制能力的考察也是一项重要内容。一方面，在遇到上级批评、指责、工作有压力或是个人利益受到冲击时，能够克制、容忍、理智地对待，不致因情绪的波动而影响工作；另一方面，干工作要有耐心和韧劲。

11. 人际交往倾向及与人相处的技巧

在面试中，通过询问应聘者经常参与哪些社团活动、喜欢和什么类型的人打交道、在各种社交场所扮演的角色等，可以了解其人际交往倾向及与人相处的技巧。

12. 精力和活力

在面试中，通过了解应聘者喜欢什么运动、每天的运动量等，可以考察其精力和活力。

13. 兴趣与爱好

在面试中，通过询问应聘者在休闲时间爱好从事哪种活动、喜欢阅读哪些书籍、喜欢什么样的电视节目、有什么样的嗜好等，可以了解一个人的兴趣与爱好，这对录用后的职位安排同样也是有益的。

当然，在每一次面试中并不是都要涉及上述内容，应根据需要有所侧重地选择。

面试内容。

（三）面试的类型

1. 结构化面试

结构化面试是指在面试之前已经有一个固定的框架或问题清单，面试考官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节对每个应聘者逐一发问，包括题目、过程、评定方式的结构化。

（1）结构化面试优点：标准统一，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率。

（2）结构化面试缺点：谈话方式过于程式化，难以随机应变，：所收集的信息范围受到限制。

2. 非结构化面试

非结构化面试无固定模式，随意发问。面试考官只需掌握组织、职位的基本情况。面试中所用的问题是非标准化的问题，对应聘同一岗位的同一位应聘者，不同的考官会提不同的问题。

3. 半结构化面试

介于结构化面试和非结构化面试之间的面试类型。

（四）应届生面试

应届生的面试与社会招聘有所不同，应届生由于没有工作经历，主要依靠学校骨干课的学习成绩和社会实践活动来评价。

需要注意的是，由于不同学校的学习成绩没有可比性，所以可以通过毕业生的成绩在班级的排名来衡量其真实水平。由于篡改成绩的现象时有发生，所以毕业生提供的成绩单一般应为原件，如果是复印件则应向学校电话查询。如果在接收后，发现该生的成绩单有篡改，公司可以此为由将学生退回学校。

另外，个别学生提供的社会实践活动材料可能是虚构的或者有不真实的成分，由于面试考官不可能一一核实，所以这种现象现在越来越普遍。实际上，面试考官采用“步步紧逼”提问法就可判断出社会实践材料是否真实。

如一个学生在应聘材料中称自己在社会实践中曾经独立开发过一个应用软件，面试考官可以问他是如何进行概要设计和详细设计的，在设计中遇到了哪些问题，并且是如何解决的等。面试考官根据学生的回答针对某个细节继续提问，如果学生回答不流畅，基本可以判断他不诚实，实际上他可能只是该应用软件的一名辅助开发人员。

比起社会应聘来讲，应届生大多是非常诚实的，越优秀的毕业生往往越诚实。

四、员工选拔步骤四：评价中心

（一）评价中心概述

评价中心概念：根据应聘者应聘的职位，编制一套与该职位实际情况相似的题目，将应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、潜在能力、综合能力的一种评估方法。

评价中心主要内容：公文处理、无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏、即席演讲等。

评价中心组织方式：组团评估，时间根据情况而定，最后综合评价决定录用。

评价中心适用对象：中高级的管理人员筛选。

（二）内容一：公文处理

公文处理具体操作方法：给定一些公文资料，让被试者在一定条件下进行处理。公文资料一般由文件、信件、备忘录、上级指示的电话记录、报告等组成。被试者根据自己的经验、知识能力、性格、风格，对 5—10 份文件做出处理，如做出决定、要求合作、撰写回信和报告、制订计划、组织和安排工作等。

公文处理测评目的：用于测试组织与规划能力、分析能力、判断能力和决策能力等。

（三）内容二：无领导小组讨论

无领导小组讨论具体操作方法：组建一个无领导小组，通过观察成员在讨论一个真实的管理问题的过程中的表现，了解被试者的心理素质和潜在能力，如权力欲望、主动性、表达力、自信心、说服力、分析力等。最后，还可以要求被试者写一份讨论记录。

无领导小组讨论测评目的：用于分析其领导能力、表达能力、归纳能力和综合分析决策能力、时间控制能力、容忍力、自信心等。

（四）内容三：角色扮演

角色扮演具体操作方法：设置一系列尖锐的人际矛盾、冲突和一些工作场景，要求被试者扮演某一角色，去处理各种问题和矛盾。

角色扮演测评目的：考察被试者的角色意识、应变能力、人际沟通能力和人际影响力等。

（五）内容四：管理游戏

管理游戏具体操作方法：设置一个喜闻乐见的游戏场景，让被试者进行竞争或共同努力达到目标，感悟道理。

管理游戏测评目的：考察被试者的管理技巧、合作能力、团队精神等。

（六）内容五：即席演讲

即席演讲具体操作方法：被试者根据给出的主题，在规定的时间内通过语言、表情、姿态表达自己的观点，从而达到既定的目的。

即席演讲测评目的：考察被试者的表达能力、综合分析能力、应变能力、驾驭能力等。

五、员工选拔步骤五：背景调查

（一）背景调查适用范围

- (1) 在面试过程中对难以识别的应聘者的品质、价值观等方面，可以通过背景调查来了解
- (2) 背景调查适用于对应聘者诚信度要求较高的岗位，如财务人员、采购人员等。
- (3) 在面试过程中对所怀疑的问题，需要寻求有效证据时，可作背景调查，如文凭、离职原因等。
- (4) 重要岗位的应聘者，也需要调查，如主管级以上职位的应聘者，掌握公司各种机密文件、客户资料和生产、工艺、技术岗位的应聘者。

（二）背景调查的咨询对象以及相关调查内容

人事部门：了解离职原因、工作时间、是否有违规行为记录、薪酬福利等。

部门主管：了解工作表现、胜任程度、团队合作、工作潜力等。

部门同事(本部门或接口部门): 了解工作表现、服务意识、团队合作等。

六、员工选拔步骤六: 体检

体检的类别: 普通类型的体检, 以乙型肝炎等传染病为重点; 特殊行业的体检, 以行业需要为重点。

体检的误区: 对乙型肝炎患者的误解和歧视; 企业与医院合伙谋利; 经办人员个人谋利。



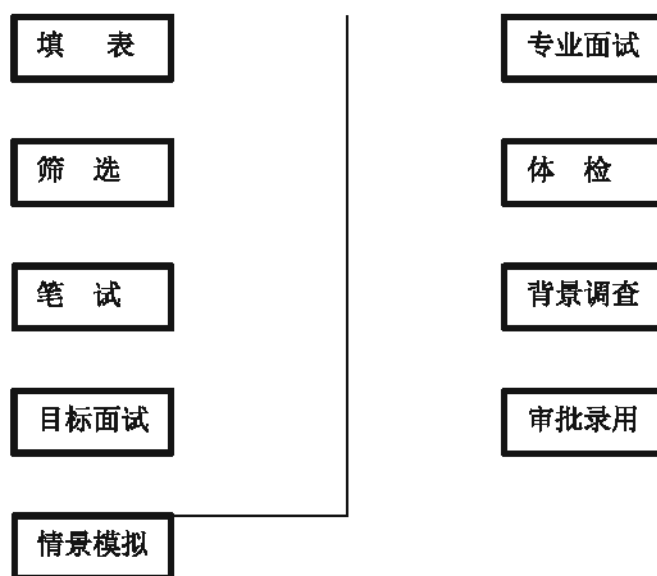
【拓展案例】

上海通用汽车 (SGM) 的“九大门坎”

上海通用汽车有限公司 (SGM) 是上海汽车工业 (集团) 总公司和美国通用汽车公司合资建立的轿车生产企业, 是迄今为止我国最大的中美合资企业之一。SGM 的目标是成为国内领先、国际上具有竞争力的汽车公司。同时 SGM 的发展远景和目标定们也注定其对员工素质的高要求: 不仅具备优良的技能和管理能力, 而且还要具备出众的自我激励、自我学习能力、适应能力、沟通能力和团队合作精神。

为了招到符合要求的员工, SGM 制定了近乎苛刻的录用程序。

SGM 对应聘者设立了九大关口, 如下图所示。



SGM 的整个评估活动完全按标准化、程序化的模式进行。凡被录用者, 须经每个程序和环节都有标准化的运作规范和科学化的选拔方法, 其中笔试主要测试应聘者的专业知识、相关知识、特殊能力和倾向; 目标面试则由受过国际专业咨询机构培训的评估人员与应聘者进行面对面的问答式讨

论，验证其登记表中已有的信息，并进一步获取信息，其中专业面试则由用人部门完成；情景模拟是根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、潜在能力的一系列方法。如通过无领导的两小组合作完成练习，观察应聘管理岗位的应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力等。SCM 还把情景模拟推广到了对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，来评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。在实际操作过程中，观察应聘者的各种行为能力，孰优孰劣，泾渭分明。