

【适合读者】本书适合企业各级管理者、人力资源从业人员使用、还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和 MBA 等参考用书。

招聘管理

—从入门到精通

本书基于招聘管理岗位职责以及不同岗位具体工作能力要求为基础，从招聘助理、招聘主管、招聘经理、HR 部门经理和 HRD 职业发展能力要求的台阶为主线，全面梳理并建立企业招聘管理过程中的管理知识和管理体系。

本书重点讲解员工招聘的管理实践，这是一本让企业员工招聘有效实施的工具书，更是企业招聘整体解决方案。

【经理考证微信号】mhjymhjy 或者 122285053 【管理资源交流下载】www.mhjy.net

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**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

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

咨询报名：13684609885

赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

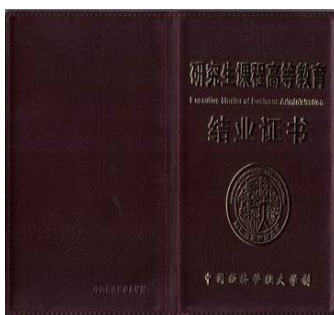
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

【提示】模板《招聘管理-从入门到精通》

表 1-1：岗位职责说明书

岗位名称			岗位类别		
岗位设置目的					
岗位汇报关系	直接上级		直接下级		
岗位主要管理目标					
岗位职责 工作标准	岗位职责	工作标准		岗位依据制度（流程）	
岗位 KPI 考核指标	考核指标	考核指标	权重	评分计算方式	考核数据来源
岗位任职 资格	基本条件	学历要求			
		专业要求			
		工作经验			
		职业认证			
	必备知识和技能	专业知识			
		专业技能			
		培训经历			
		专业积累			
	能力要求	管理能力	管理技能，创新和决策能力等		
		交际能力	交往能力、人际关系处理能力等		

	素质要求	胜任素质	潜在特质包括领导力、影响力、成就导向、抗压能力及团队合作精神等。		
	价值观要求	价值观	个人价值观、求职动机等		
岗位职业发展通道	向上晋升路径				
	平级可调岗位				
	向下调整路径				
岗位权利	(1) (2) (3)				
其它要求	工作条件	<input type="checkbox"/> 正常工位 <input type="checkbox"/> 独立办公室 <input type="checkbox"/> N/A			
	考勤要求	<input type="checkbox"/> 固定考勤 <input type="checkbox"/> 弹性考勤 <input type="checkbox"/> 免考勤 <input type="checkbox"/> 其它约定：			
编制人		审核人		审批人	
编制日期		审核日期		审批日期	

表 2-1：新员工招聘申请表

需求部门			需求岗位			
申请日期	年 月 日		到岗日期要求	希望到岗日期____年__月__日前； 最迟到岗日期____年__月__日前。		
招聘类型	<input type="checkbox"/> 新增人员 <input type="checkbox"/> 离职补充 <input type="checkbox"/> 其它					
招聘原因						
部门招聘人员需求清单						
岗位名称	需要招聘人数	编制人数	现有人数	紧急程度	建议待遇区间	是否符合薪酬规定
						<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合
						<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合
						<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合
岗位描述						
主要职责						

任职资格	基本条件	
	必备知识	
	必备技能	
	能力要求	
	素质要求	
	价值观要求	
人力资源部 审核意见	人力资源部 审核意见	
审核意见 (1)	<input type="checkbox"/> 招聘需求合理 <input type="checkbox"/> 无法确定-需要组织评审 <input type="checkbox"/> 不合理 审核负责人-1 (签字/日期)	
审核意见 (2)	<input type="checkbox"/> 招聘需求合理 <input type="checkbox"/> 无法确定-需要组织评审 <input type="checkbox"/> 不合理 审核负责人-2 (签字/日期)	
..... (请根据审核把控环节增减审核人)	
招聘审批	 审批负责人 (签字/日期)	

【提示】审核和审批人的定义根据企业《招聘管理制度》规定的流程来确定。

表 2-2：特殊岗位人才招聘特批表

招聘部门		招聘职位	
岗位级别		招聘人员要求 到位时间	
岗位关键和 紧急程度	<input type="checkbox"/> 关键-紧急 <input type="checkbox"/> 关键-不急 <input type="checkbox"/> 普通-紧急 <input type="checkbox"/> 普通-不急 <input type="checkbox"/> N/A		
申请特批 人员原因			
目前提供 待遇范围		建议招聘实施 待遇范围	
人力资源部 审核意见	特批岗位的招聘是否合理： <input type="checkbox"/> 合理 <input type="checkbox"/> 无法确定-需要组织评审 <input type="checkbox"/> 不合理 主要意见或建议： 人力资源部总监 (签字/日期)		

总经理审批 意见	总经理（签字/日期）
-------------	------------

【提示】特殊岗位人才一般都不是普通人才，提高审批效率对于快速解决关键特殊岗位人才的需求至关重要。

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995
 【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995
 【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

【1280元可以做什么？名师、反复学、课件全送，双证，档案一切尽有】

人力资源总监 特训营

20年实战办学经验，23年资源MBA实战导师！
只讲精华、高度提炼、完全干货，超值呈献！
系统的人力资源管理在线课程！
课件全部赠送！无限次直播重复学习，直至完全消化吸收！

只讲精华
高度提炼

低价超值
省钱省时

人力资源
在线培训

足不出户
想学就学

【足不出户，跟随名师】
绝对超值，不容错过！（赶紧截图）

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995
 【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995
 【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

表 2-3：招聘需求评审表

评委姓名			所在部门		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制 人数	现有 人数	合理需求人数

评审总体 意见	<ul style="list-style-type: none"> ● 非常合理的需求：_____ ● 不合理的需求：_____ ● 无法确定的需求：_____ 其它意见或建议： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 评委（签字/日期） </div>				

表 2-4：招聘需求评审报告

评委部门			评委会主席		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制 人数	现有 人数	评审结论 (综合评委平均数)
评审结论	其它意见或建议： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 评委会主席（签字/日期） </div>				

《招聘需求评审报告》经评委会主席签署后正式生效。评审会确认的招聘需求正式纳入《年度招聘计划》中。



管理经验分享

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995



1. 招聘需求评审会可以定期汇总各个部门有争议的需求（或者无法确认的需求），集中组织所有业务部门的需求评审；
2. 如果企业需要切实降低人才成本，必须严控招聘，每次招聘也需要提交《新员工招聘申请表》，无论离职补充还是新的招聘需求，无论招聘需求是否符合企业年度规划，及时做好阶段人力需求评审，确保招聘需求的有效控制。

表 5-1：面试计划实施方案审批表

面试岗位		岗位级别	<input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 关键
计划面试日期		面试地点	
面试组织人员			
初试	人力资源初试安排： <input type="checkbox"/> 笔试 <input type="checkbox"/> 测试 <input type="checkbox"/> 初步筛选后提交业务部门初试		
	业务部门面试官： 业务部门甄选方式： <input type="checkbox"/> 结构化面试 <input type="checkbox"/> 现场操作 <input type="checkbox"/> 情境模拟 <input type="checkbox"/> 无领导小组 <input type="checkbox"/> 主题演讲 <input type="checkbox"/> 文件筐处理 <input type="checkbox"/> 案例分析 <input type="checkbox"/> 其它方式_____		
复试（业务部门）	复试面试官：		
	业务部门甄选方式： <input type="checkbox"/> 结构化面试 <input type="checkbox"/> 现场操作 <input type="checkbox"/> 情境模拟 <input type="checkbox"/> 无领导小组 <input type="checkbox"/> 主题演讲 <input type="checkbox"/> 文件筐处理 <input type="checkbox"/> 案例分析 <input type="checkbox"/> 其它方式_____		
复试（人力资源）	<input type="checkbox"/> 背景调查 <input type="checkbox"/> 学历查证 <input type="checkbox"/> 薪酬谈判 <input type="checkbox"/> 其它_____		
终试安排（可选）	<ul style="list-style-type: none"> ● 是否需要总经理或管理层副总面试：<input type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要 ● 计划安排面试官： ● 计划安排日期： 		
计划制定人	制订人（签名/日期）		

【提示】上述文件通过电子邮件发放相关面试官做好准备即可，特别重要的面试必要时可以走内部审批流程后再发给面试官。

表 5-3 应聘人员登记表

应聘职位				应聘部门	
中文姓名		性别		出生日期	
民族		户口		婚姻状况	
身份证号			籍贯		
最高学历		专业		毕业时间	

学历类型	<input type="checkbox"/> 统筹 <input type="checkbox"/> 自考 <input type="checkbox"/> 成教 <input type="checkbox"/> 函授 <input type="checkbox"/> 其它						
毕业院校				第一外语		水平	
手 机			紧急联系人及联系电话				
电子邮件			QQ 或 MSN				
目前住址							
工作经历（从最近的经历开始）							
起止日期		工作单位及部门	职位	离职原因	薪酬	证明人及联系方式	
年/月	年/月						
当前薪酬档案社保及公积金状况							
<ul style="list-style-type: none"> ● 个人档案存放地： ● 已参加的社会保险项目：<input type="checkbox"/> 养老 <input type="checkbox"/> 失业 <input type="checkbox"/> 医疗 <input type="checkbox"/> 工伤 <input type="checkbox"/> 失业 <input type="checkbox"/> 住房公积金 ● 目前薪酬：月薪税前_____元/月 ● 期望待遇（月薪税前）：_____元/月 ● 最低期望待遇（月薪税前）：_____元/月 							
个人声明：							
<p>本人承诺以上所提供事实真实性，本人承诺个人提供的电子简历和填写的简历内容是一致的，如有虚假愿意承担被解聘的后果。</p> <p>应聘人员签名（日期）：</p>							



管理经验分享

应聘登记表看起来简单，实际上暗含很多管理奥秘：

（1）应聘人员登记表信息填写不完整：应聘者是否有难言之隐？是否有要隐瞒的真相，这些是面试需要关注的要点；

（2）应聘人员拒绝填写登记表，作为招聘负责人有权停止面试，原因在于不尊重企业面试流程的人员缺乏管理规范观念，这项要求包括被面试的高管也概莫能外；

（3）应聘登记表和网上简历内容的核对：可以通过差异分析得出应聘人员是否简历造假行为，作为面试人员必须细致观察和审阅。

表 5-4：面试初试评价表

应聘人员姓名		应聘职位	
所在中心		所在部门	
面试官		面试日期	
面试环节	<input type="checkbox"/> 人力资源初试 <input type="checkbox"/> 用人部门初试 <input type="checkbox"/> 公司高管初试 <input type="checkbox"/> 其它		
人力资源部 初试测评	<ul style="list-style-type: none"> ● 学历证书：<input type="checkbox"/> 真实有效 <input type="checkbox"/> 虚假信息停止面试 ● 专业要求：<input type="checkbox"/> 符合任职资格 <input type="checkbox"/> 部分符合 <input type="checkbox"/> 不符合 ● 工作经验：<input type="checkbox"/> 符合任职资格 <input type="checkbox"/> 部分符合 <input type="checkbox"/> 不符合 ● 礼仪仪表：<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差 ● 初试笔试得分：_____ 阅卷人：_____ <p>初试结论：<input type="checkbox"/> 推荐用人部门初试 <input type="checkbox"/> 停止复试</p> <p>人力资源初试人员（姓名/日期）</p>		
用人部门初试 面试评价	评价维度	评价要点	评价结果
	基本条件	学历和专业要求	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	专业知识	从业经验、岗位经验、行业知识基础	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	专业技能	岗位关键技术、知识、能力要点的掌握情况	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	能力要求	沟通与表达能力、工作态度与积极性、团队合作意识等	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	素质要求	包括领导力、影响力、成就导向、抗压能力及团队合作精神等	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	价值观	个人价值观和企业文化认同度相关	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差

	可培养潜质	职业潜质和发展方向	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
用人部门 初试结论	<p>面试官结论：</p> <p><input type="checkbox"/> 满意希望确保录用 <input type="checkbox"/> 基本满意，可以备选</p> <p><input type="checkbox"/> 不太满意，需要再考虑 <input type="checkbox"/> 不满意，回绝</p> <p>面试官（签字/日期）</p>		

表 5-5：面试复试评价表

应聘人员姓名		应聘职位	
所在中心		所在部门	

复试面试官			面试日期		
面试环节	<input type="checkbox"/> 用人部门复试 <input type="checkbox"/> 公司高管复试 <input type="checkbox"/> 其它				
复试采用 甄选方式	<input type="checkbox"/> 结构化面试 <input type="checkbox"/> 现场操作 <input type="checkbox"/> 情境模拟 <input type="checkbox"/> 无领导小组 <input type="checkbox"/> 主题演讲 <input type="checkbox"/> 文件筐处理 <input type="checkbox"/> 案例分析 <input type="checkbox"/> 其它方式_____				
评分类型	评分 维度	具体项目	分数 权重	评分规则	实际得分
复试评分维度	必备 知识	专业知识	30%		
	必备 技能	专业技能	30%		
	能力 要求	管理能力	10%		
		交际能力	10%		
	素质 要求	领导力、影响力、成就导向、抗压能力及团队合作精神等	10%		
	价值观	个人价值观	10%	主要考察面试员工是否满足企业价值观要求、个人求职动机是否端正等	
复试评分	面试官对应聘者复试评分_____分				
复试面试官 复试结论	复试结论： <input type="checkbox"/> 满意希望确保录用 <input type="checkbox"/> 基本满意可以备选 <input type="checkbox"/> 不太满意需要再考虑 <input type="checkbox"/> 不满意，回绝 <div style="text-align: right;">面试官（签字/日期）</div>				

企业面试方式非常多，最常用分为结构化面试和非结构化面试，两种面试方式对比如下：

面试方式	方式概述	适用范围
结构化面试	严格按照问题清单规定顺序发问；按标准格式记录应聘者的回答	工作经验等客观因素的考察
非结构化面试	无固定的问题清单，事先拟好关键问题，根据面试情况随时发问	对于能力、素质、学识等主观因素的考察
混合面试	对于较客观的要素采用结构式，对于主观	对多数应聘者均可采用

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995



	能动性因素的考察采取非结构式提问	
非引导式面试	主试人与应试人随意交谈，无固定题目，无限定范围，意在考察应聘者的知识面、价值观、风度，了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等	中高级管理人员的招聘
压力面试	面试者的面试过程中有意识地对应试者施加压力，针对某一事件作一连串发问，直至无法回答，甚至激怒应试者都可以	对心理素质要求较高的特殊岗位员工的招聘
经验考察	主要考察应聘者既有的工作经验和工作成果，据以判断其是否适合所聘职位	从社会招募操作人员、技术人员和管理人员
学识面试	学识面试主要考核应聘者对基础知识和专业知识掌握的深度和广度，如和笔试方式联合使用那么效果更佳	对于专业技术人员和应届毕业生的招聘
潜力面试	不侧重应聘者既有学识和经验，而侧重考察其在新职位上的发展前途和工作潜力	应届毕业生的招聘
主题演讲	现场演讲方式，主要针对需要现场演讲的岗位	考察个人思维逻辑和语言表达能力
案例分析	针对实际案例，应聘者需要提供问题解决思路	知识、分析问题能力、沟通能力等
情境模拟	设定一种模拟情境，应聘者扮演某个角色，在具体模拟活动中完成指定任务	应聘者的能力、素质等
现场操作	实际工作环境中完成一项具体操作	考察实际动手能力，例如生产人员操作机器的能力
文件筐处理	考察实际文字工作处理能力	中级管理人员招聘
无领导小组讨论法	通过应聘者的行为考察应聘者的领导能力、组织能力以及沟通协调能力	中高级关键管理人员

关于上述人才甄选的面试方式，后面章节中会详细介绍。

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**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

市面上介绍面试题目的图书和资料非常丰富，但是万变不离其宗，本书作者系统归纳总结面试过程中最经典的问题以飨读者。

序号	面试题	考察目的
1.	请您用 2-3 分钟做一下简单自我介绍	引入式问题，主要考察应聘者的语言表达能力，如果超时表达可初步证明应聘者缺乏时间观念等。
2.	你认为自己最大的优点和缺点是什么？	知人者智，知己者明，应聘者对个人是否有一个客观的评价和认识
3.	您做***工作很多年了，请您详细介绍一下	细节决定专业，只有对具体工作细

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995



	做好***工作的亲身经历和具体操作细节	节了如指掌才能体现应聘者的实际工作经验。
4.	请您详细介绍您在目前公司工作中,最得意和最有成就感的一项工作,您是如何做到的?	观察面试者表情是否真的感到自豪,如果表情机械可能证明瞎编的,要“打破沙锅问到底”
5.	简要介绍一个您曾经遇到过的技术(或管理)难题,您是如何决策的	分析决策能力、沟通能力
6.	简要谈谈您对我们公司业务的理解,在您眼里我们公司是什么样的?	面试前是否认真研究公司的业务,如果没有认真研究的话说明应聘者面试缺乏目的性
7.	您怎么看待我们企业所处的这个行业?	认同行业才能认同企业
8.	说说您选择我们企业的主要原因?	原因是否吹捧,如果不符合实际吹捧的话要慎重考虑“势利眼、溜须拍马的”人选
9.	你认为这份工作最重要的是什么?	团队意识高于一切
10.	你缺乏经验,如何能胜任这项工作?	学习能力决定提升空间
11.	您说一下我们为什么要录用你?	看看他的心理承受力
12.	你希望与什么样的上级共事?	喜欢什么类型的人共事
13.	在工作中,如果你的意见与上级不一样,你会如何处理?	沟通能力
14.	在心情不好的时候,你是怎么自我调节的?	判断个人情商
15.	请举一个你人生中最失败的经历?	我们需要积极乐观的人
16.	你业余有什么爱好?都有哪些朋友圈?	判断性格类型、朋友圈决定个人的眼界和性格特点
17.	你的未来职业发展规划是什么?	职业长期稳定性判断
18.	您个人信仰的价值观是什么?	有信仰人生才有动力
19.	你喜欢什么类型文化的企业?	判断应聘者喜欢的企业文化本企业是否符合需求
20.	你打算跳槽的主要原因?	跳槽原因是否合情合理,要选出忠诚度相对比较高的人选

21.	请问你还有别的问题要问吗？	面试收尾工作
-----	---------------	--------

上述问题具有很大代表性，当然作为面试官要善于针对面试专业，系统提炼和挖掘更有深度的面试问题。

表 6-1 新员工面试评价表

评分类型	评分维度	具体项目	分数权重	评分规则（范例）
符合基本条件的评分维度	基本条件	学历要求	5%	基本要求基础上，低一级扣 1 分
		专业要求	5%	专业对口=满分，类似专业=4 分，专业不对口=1 分
		工作经验	5%	满足最低要求=5 分；差 1 年扣 1 分
		职业认证	5%	满足最低要求=5 分；差一项扣 1 分
	必备知识	专业知识	20%	
	必备技能	专业技能	30%	
	能力要求	管理能力	5%	
		交际能力	5%	
	素质要求	胜任素质	10%	
	价值观	个人价值观	10%	主要考察面试员工是否满足企业价值观要求、个人求职动机是否端正等
不符合基本条件评分维度	不符合上述基本条件中_____要求，采用“一票否决制”，面试评分直接为零分直接淘汰。			

【提示】上表中的评价项目和评价权重仅供参考，请根据企业实际情况做调整和修正。

表 6-2 面试标准和评价规则表

人员类别			面试级别		
面试小组					
考察维度	考察项目	关键甄选要素	评价权重	评分规则	面试方式 (指南)

基本条件	学历要求				
	专业要求				
	工作经验				
	职业认证				
必备知识	专业知识				
必备技能	专业技能				
能力要求	管理能力				
	交际能力				
素质要求	胜任素质				
价值观	个人价值观				
...	...				

表 6-3 背景调查记录单

被调查人员		
调查日期		
调查单位		
调查内容	调查目的	调查结果记录
原单位真实岗位（职务）	防止岗位职务虚假	
原单位主要工作内容	工作范围是否合理	
原单位工作表现	工作能力、态度等	
离职真正原因	防止“真实的谎言”	
原单位下属的评价	对这个人的真实看法	
性格特点	主要性格特征	
优点和缺点	最大优点和缺点	
为人处世	和同事相处关系	
.....	



管理经验分享

对于已经离职或即将离职的员工，除非在上家企业表现特别差得罪了上个东家，否则上家单位都不愿意说坏话，防止以后得罪人，甚至有的企业 HR 不愿意配合做调查。

如何获得有效的背景调查结果是一件不容易的事情，最佳方式是通过多种渠道验证的方式，例如入职

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995



本企业的其他员工（和拟录取员工来自同一个企业的），或者通过 QQ 群等方式通过其他 HR 人士调查。

表 6-4 新员工录用审批表

拟录用员工姓名		录用部门	
岗位		计划入职时间	
最高学历		最高学位	
最后毕业学校		籍贯	
毕业时间		工作年限	
招聘渠道	<input type="checkbox"/> 网站 <input type="checkbox"/> 猎头 <input type="checkbox"/> 同事推荐 <input type="checkbox"/> 校园招聘 <input type="checkbox"/> 招聘会 <input type="checkbox"/> 媒体广告 <input type="checkbox"/> 其它		
招聘周期	年 月 日至 年 月 日		
招聘依据	<input type="checkbox"/> 年度计划内 <input type="checkbox"/> 填补人员离职空缺 <input type="checkbox"/> 其他因素		
薪酬待遇	薪酬谈判后确定：转正月薪_____元，试用期_____元		
录用审核	人力资源部审核意见： ● 是否符合薪酬职级规定： <input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A ● 是否符合人力招聘计划： <input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A 其它意见或建议： 人力资源部总监（签字/日期）		
	用人部门审核意见： 用人部门经理（签字/日期）		
	用人部门主管副总审核意见： 用人部门主管副总（签字/日期）		
审批栏	<input type="checkbox"/> 同意录用，可发正式 Offer <input type="checkbox"/> 暂停录用 <input type="checkbox"/> 不同意录用 总经理（签字/日期）		

表 6-5：新员工录用通知书

尊敬的_____先生（女士）， 您好： 祝贺并欢迎您加入我们的大家庭！ 为了保障您的权益，入职相关要求如下表：
--

义和争议。) 录用通知书要有确认的时限要求, 通常 2 天也就是 48 小时内, 如果没有及时确认逾期视同放弃权利。录用通知书要再次明确录用条件, 防止入职后发生劳动争议和纠纷。

表7-1: 新员工入职服务跟踪表

新员工姓名		入职日期		
服务级别		□正常 □VIP □无需服务		
序号	办理事项	办理须知	负责人	实际办理结果
1.	入职各项准备工作	员工座位、电脑、开通电话和网络等		□完成□未完成□N/A
2.	发《新员工欢迎函》	欢迎函		□完成□未完成□N/A
3.	证件核查(身份证、学历学位证、离职证明、体检报告等)	核查身份和学历等关键信息确保员工关键信息真实性		□完成□未完成□N/A
4.	新员工签定《新员工录用条件确认书》	必须签字承诺		□完成□未完成□N/A
5.	发放考勤卡	按照考勤制度执行		□完成□未完成□N/A
6.	《员工手册》签字	限期认真学习后签字确认提交人力资源部		□完成□未完成□N/A
7.	新员工欢迎函(通过邮件等方式)	标准格式的欢迎邮件, 抄送相关人		□完成□未完成□N/A
8.	签订《劳动合同》	最迟**天内必须签订		□完成□未完成□N/A
9.	指定导师完成《导师培养计划表》	确保新员工及时得到指导和培训		□完成□未完成□N/A
10.	建立新员工档案	各项信息完整通过人力审核		□完成□未完成□N/A
11.	办公电脑和办公用品领用	具备办公条件		□完成□未完成□N/A
12.	电子邮件	提示信员工及时修改电子邮件密码		□完成□未完成□N/A
13.	新员工入职培训	公司级		□完成□未完成□N/A
14.	部门业务培训	部门统一安排		□完成□未完成□N/A
15.	试用期考核	签订《试用期考核协议》		□完成□未完成□N/A
16.	其它内容	例如名片制作等		□完成□未完成□N/A
17.

<p>人力资源部经理 检查确认</p>	<p><input type="checkbox"/>所有入职手续办理完成</p> <p><input type="checkbox"/>尚未完成，需要改进环节：</p> <p>人力资源部经理（签字/日期）：</p>
-------------------------	--

新员工入职各个流程说明如下。。。。。

表7-2：新员工入职关键信息审核表

新员工姓名			入职日期	
序号	办理事项	审核方式	审核结果	备注
1	学历信息	通过专业网站（例如学信网等）核查学历真实性	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A	
2	身份证信息	有疑点时到相关派出所核实	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A	
3	离职证明	（应届生不需要）	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A	
4	体检报告	入职时需要提供	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A	
5		<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A	
6		<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合 <input type="checkbox"/> N/A	
审核人员				

表7-3：劳动合同解除类型表

解除劳动合同情形	是否涉及经济补偿	注意事项
劳动者主动提出解除	企业无过错则无需经济补偿	《劳动合同法》第 37 条“劳动者提前 30 日以书面形式通知用人单位可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前 3 日通知用人单位，可以解除劳动合同”
	企业有过错需要赔偿	《劳动合同法》约定情形例如“未提供约定的劳动保护和条件；未按时足额支付劳动报酬；未依法缴纳社会保险费；规章制度违法损害劳动者利益；以欺诈、胁迫的手段或者趁人之危订立劳动合同的；法律法规规定的其他情况”
	劳动合同期满	劳动者主动提出不续签，企业无需补偿
用人单位提出解除	试用期不符合录用条件不需要补偿	企业保留试用期不符合录用条件的客观证据
	正式员工如果严重违纪等不需要补偿	严重违纪解除劳动合同、给公司造成重大经济损失

	不能胜任工作	《劳动合同法》40 条规定“劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的可以解除劳动合同”但是要保留客观证据，并且需要给员工经济补偿。
	裁员等情形	企业破产；经营困难；转产、重大技术革新或者经营方式调整；客观情况发生重大变化，履行法定程序后可裁员。
	员工被依法追究刑事责任	《劳动合同法》第 39 条规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（六）被依法追究刑事责任的。需要提示的是“缓刑属于依法追究刑事责任的情形。没有赔偿金”
	员工退休或死亡	劳动者开始享受基本养老保险待遇的；或者劳动者死亡、或被法院宣告死亡或失踪的。
	正式员工无任何工作方面的过错	企业提出解除劳动合同需要补偿
	劳动合同期满	企业主动提出不续签则需补偿
双方协商一致解除	试用期如果不符合录用条件不需要，符合录用条件需要补偿	协商内容需签订《劳动合同解除协议书》
	和正式员工协商解除劳动合同需支付补偿	同上
企业不得擅自提出解除劳动合同	患病员工解除劳动合同	要特别注意《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》医疗期的明确规定。
	职业病员工解除劳动合同	《劳动合同法》42 条规定“从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的”企业不得解除劳动合同。
	工伤员工	按照国家有关工伤保险的规定执行
	医疗期员工	按照《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》执行
	“三期”内员工	“三期”内女员工不得解除劳动合同，需要等哺乳期满 1 年后（生产日期开始计算满 1 年）

表 7-4：劳动合同汇总表

序号	员工姓名	员工号	合同编号	合同类型	合同年限	合同起止日期	合同动态	备注

编制人员/日期					审核人员/日期			
合同台账 管理须知		1. 合同类型：①固定期限劳动合同，②无固定期限劳动合同，③以完成一定工作任务为期限的劳动合同。 2. 合同动态：①当为合同变更时填写“合同变更”同时备注变更时间和内容；②当为合同续订时填写“续订”字样、同时填写累计续订次数；③当为合同解除或终止时，填写“合同解除”或“合同终止”字样。						

表8-1：新员工录用条件确认表

新员工姓名			
身份证号			
试用期	自 年 月 日到 年 月 日		
岗位（职位）			
试用期岗位 录用条件	录用条件	达标标准	特别约定
员工承诺 (签字)	<p>本人已经认真阅读《新员工录用条件确认表》，在此签字并郑重承诺，本人同意录用条件并依此作为本人转正考核指标的关键条款。如果本人试用期不符合岗位录用条件，公司可随时解除劳动合同。</p> <p style="text-align: right;">新员工（签字/日期）</p>		

表8-2：新员工试用期考核表

新员工姓名	
身份证号	
试用期	自 年 月 日到 年 月 日

所在部门				
直接领导				
试用期考核指标	考核指标	权重	目标值	评分计算方式
试用期考核成绩与对应薪酬调整	<p>[提示：这部分规定内容非常关键，企业要清晰规定考核结果与转正薪酬的关系]</p> <p>举例如下：</p> <p>(1) 试用期考核 100 分以上转正后薪酬上浮 20%；</p> <p>(2) 试用期考核 80-99 分转正薪酬不变；</p> <p>(3) 试用期考核 70-79 分转正薪酬为约定薪酬的 90%；</p> <p>(4) 试用期考核 60-69 分转正薪酬为约定薪酬的 70%；</p> <p>(5) 试用期考核 60 分以下解除劳动关系并且无需补偿；</p>			
员工承诺 (签字)	<p>本人已经认真阅读《新员工任试用期考核表》各项考核指标，在此签字并郑重承诺，本人同意公司按照“试用期考核成绩与对应薪酬调整”规定调整转正后的薪酬。</p> <p style="text-align: right;">新员工（签字/日期）</p>			

表8-3：销售新员工试用期考核表

新员工姓名				
身份证号				
试用期	自 20**年**月**日到 20**年**月**日			
所在部门				
直接领导				
试用期考核指标	考核指标	权重	目标值	评分计算方式
	销售额	50%	***万	销售额***万，按照实际完成比例评分（超额完成任务按照超额比例计算本项评分最高 60 分）

	客户关系	15%	——	完成负责销售区域客户关系建设
	管理规范	15%	——	严格遵循公司销售管理规范，发现不规范严重的每次扣3分，一般情况扣1分。
	日常考勤	10%		违反考勤纪律每次扣3分
	劳动纪律	10%		违反公司劳动纪律每次扣3分

试用期考核成绩与对应薪酬调整	<ul style="list-style-type: none"> ● 试用期考核成绩 90 分以上：合格 ● 试用期考核 80-89 分：转正薪酬为试用期薪酬 90% ● 试用期考核 70-79 分：转正薪酬为试用期薪酬 80% ● 试用期考核 60-69 分：转正薪酬为试用期薪酬 70% ● 试用期考核 59 分以下：视同不符合录用条件试用期解聘 			
员工承诺 (签字)	<p>本人已经认真阅读《新员工任试用期考核表》各项考核指标，在此签字并郑重承诺，本人同意公司按照“试用期考核成绩与对应薪酬调整”规定调整转正后的薪酬。</p> <p style="text-align: right;">新员工（签字/日期）</p>			

表 8-4：新员工导师培养计划表

新员工姓名		身份证号	
岗位（职务）		部门	
培养计划	目前该员工已经具备的能力：		
	欠缺的技能：		
	试用期培养计划：		
	培养技能	培养方式	培养目标

导师签字确认	导师（签字/日期）
导师培养计划跟踪表	计划完成情况：□完成 □未完成 对应绩效奖惩： 人力资源部（签字/日期）

表9-1：新员工任试用期考核成绩确认表

新员工姓名					
身份证号					
试用期	自 年 月 日到 年 月 日				
所在部门					
直接领导					
试用期考核指标	考核指标	权重	评分计算方式	试用期考核 结果自评	自评分 数
试用期考核成绩 （自评）					
新员工确认	新员工（签字/日期）				
直接主管复核	<input type="checkbox"/> 新员工自评 <input type="checkbox"/> 新员工自评成绩 直接主管（签字/日期）				
人力资源部审核	绩效主管（签字/日期）				

表 9-2：员工转正审批表

新员工姓名		身份证号	
-------	--	------	--

职位		部门	
试用期	年 月 日到 年 月 日		
试用期工作总结 (新员工填写)			
对公司或部门工作意见或建议			
导师意见	工作完成情况: 考核结果: <input type="checkbox"/> A-表现优秀 <input type="checkbox"/> B-表现一般 <input type="checkbox"/> C-表现较差		
主管考评	试用期考核成绩 (来自《新员工试用期考核表》): 考评结果: <input type="checkbox"/> 按期转正 <input type="checkbox"/> 解聘 <input type="checkbox"/> 提前转正 直接主管 (签字/日期)		
人力资源部 审核意见	人力资源部总监 (签字/日期)		
各级领导 审批栏	(请根据审批流程完善)		
人力资源部 后续跟踪服务	<input type="checkbox"/> 已发转正通知 <input type="checkbox"/> 试用期直接解聘 招聘主管 (签字/日期)		

表 9-3: 员工转正通知书

<p>尊敬的_____先生/女士:</p> <p>我们很高兴通知您: 鉴于您试用期优异的表现, 经公司人力资源部组织讨论并确认, 您已经顺利通过公司试用期考核, 将于_____年___月___日正式转正, 希望您再接再厉, 取得更加优异的业绩。</p> <p>特此通知!</p> <p style="text-align: right;">人力资源部</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>

表11-1: 管理制度编写分工计划

制度名称	配套记录	责任人	参加人员	计划完成日期
员工招聘管理制度				
内部招聘管理制度				
校园招聘管理制度				
招聘成本控制规范				
•••••				

表 11-1 人员招聘计划表

部门	招聘岗位	招聘数量	员工类型	岗位类型	希望到岗日期	最迟到岗日期	任职资格要求	需求是否评审	其它要求
审核意见			人力资源总监（签字/日期）						
审批意见			总经理（签字/日期）						

表 11-2：招聘计划评审表

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995



评委姓名			所在部门		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制 人数	现有 人数	评委建议合理需求人数
评审总体 意见	<ul style="list-style-type: none"> ● 非常合理的需求：_____ ● 不合理的需求：_____ ● 无法确定的需求：_____ 其它意见或建议： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">评委（签字/日期）</div>				

表 11-3：招聘计划评审报告

评委部门			评委会主席		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制 人数	现有 人数	评审结论 (综合评委平均数)

评审结论	<p>其它意见或建议：</p> <p style="text-align: right;">评委会主席（签字/日期）</p>
------	---

表 12-1：关键岗位招聘方案实施计划表

岗位名称		计划招聘人数	
招聘信息发布渠道	<input type="checkbox"/> 招聘网站 <input type="checkbox"/> 校园招聘 <input type="checkbox"/> 内部推荐 <input type="checkbox"/> 公司外网 <input type="checkbox"/> 猎头 <input type="checkbox"/> 招聘会 <input type="checkbox"/> 报纸期刊 <input type="checkbox"/> 其它		
招聘团队组成	组长： 成员：		
面试准备材料			
招聘费用预算			
招聘信息发布内容 (招聘广告样稿)			
招聘地点安排			
面试方式	<input type="checkbox"/> 常规初试和复试 <input type="checkbox"/> 笔试 <input type="checkbox"/> 情境模拟 <input type="checkbox"/> 现场演讲 <input type="checkbox"/> 文件筐测试 <input type="checkbox"/> 其它甄选技术_____		
初试安排			
复试安排			
实施计划推进表	关键任务	责任人	计划完成日期
	草拟招聘广告		
	确定招聘渠道		
	刊登招聘广告		
	初试		
	复试		

	背景调查		
		
审批意见	人力资源总监（签字/日期）		
总经理加签 （可选）	总经理（签字/日期）		

【备注】岗位招聘计划由公司人力资源总监审批后即可执行，预算费用超过《招聘管理制度》的需要总经理加签审批。

表 13-1 复试通知函

尊敬的_____先生/女士：

鉴于您初试良好表现，现正式通知您参加我司组织的复试，以便我们进一步沟通了解。

复试时间： 年 月 日 时 分

复试地点： （地址要准确）

乘车路线： （公交、地铁或自驾车的路线）

如有问题随时电话联系：

联系电话： _____

复试通知联系人：_____

特此通知！

**公司
人力资源部
年 月 日

表 13-2：复试人员择优评价表

招聘岗位		计划审批日期				
初试面试官		面试日期				
复试面试官		面试日期				
复试采用 甄选方式	<input type="checkbox"/> 结构化面试 <input type="checkbox"/> 现场操作 <input type="checkbox"/> 情境模拟 <input type="checkbox"/> 无领导小组 <input type="checkbox"/> 主题演讲 <input type="checkbox"/> 文件筐处理 <input type="checkbox"/> 案例分析 <input type="checkbox"/> 其它方式_____					
应聘人员	初试 （笔试）	复试平均 得分	期望薪酬	主要优点	主要缺点	备注

推荐人员排序						
最终复试人员 意见（签字）						

【备注】《复试人员择优评价表》人力资源组织，和所有面试官充分沟通。

表 14-1：员工招聘计划跟踪表

部门	招聘岗位	招聘数量	员工类型	岗位类型	是否已经完成招聘实施计划	面试人员	初试日期	初试结论	复试日期	复试结论	是否录用	是否报到	总体进度评价

建议用 EXCEL 表制定这个表：

- 是否已经完成招聘实施计划：关键岗位必须制定《关键岗位招聘实施计划表》；
- 面试人员：参加公司面试的人员姓名；
- 初试日期：面试人员参加初试的日期；
-

表14-2：关键岗位招聘进度异常审批表

汇报人员	
------	--

汇报日期			
招聘进度严重 延迟岗位	岗位名称	延迟环节	延迟原因
计划采取措施	计划采取措施	责任人	完成进度
方案实施风险			
公司审批	<p style="text-align: center;">人力资源总监（签字/日期）</p>		

表15-1 招聘供应商定期评价表

评价人员				
所在部门				
评价日期	20 年 月 日			
评价地点				
供应商评价	供应商名称	服务质量	服务响应	经济性
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995



		<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 较差
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
评价人员 (签字)	评价人员 (签字/日期)			

表 16-1：校园招聘部门招聘需求汇总表

需求部门	岗位	性别	专业	需求人数	岗位要求

表 16-2：20**年度校园招聘实施方案

方案目的	通过制定合理和有效的招聘程序，引进一批具有专业知识技能的应届大学毕业生，充实公司各部门及相应岗位的人才队伍，提高公司人员的综合素质，构建企业人才梯队，为集团发展发展储备人力资
------	---

	源。此外利用校园招聘宣讲会作为宣传媒介，以提升公司的形象、扩大我司在高校的知名度与美誉度。			
校园招聘小组	招聘负责人： 参与人员：			
录用原则	良好专业知识和技能、认同公司价值观、正直坦诚的人格、良好的沟通能力、积极的进取心和强烈责任感（根据企业实际要求完善）。			
招聘时间安排	任务	进度要求	主责部门（责任人）	
	各部门招聘需求统计			
	招聘计划实施方案宣贯			
	招聘各项前期准备工作			
	招聘工作实施			
	招聘工作总结与反馈			
院校	招聘职位	人数	专业或学历要求	岗位录用原则
费用预算	费用类别	金额	备注	
	易拉得			
	差旅费			

	住宿费		
	资料费		
	会场费		
		
	其它		
方案评审	评审日期： 评审意见： 评审结论： <input type="checkbox"/> 通过 <input type="checkbox"/> 部分通过，修改要点如下： 修改结果： <input type="checkbox"/> 已修改 <input type="checkbox"/> 未修改 评审负责人（签字/日期）		
总经理审批	总经理（签字/日期）		

表 16-3：校园招聘联系方式表

调查人			调查日期		
院校	专业	学历	应届生数量	联系人	联系方式
调查备注					

附件《校园招聘流程安排及时间表》是一个典型的范例可供参考：

	时 间	项 目	具 体 内 容
前期准备		校园网站宣传	和联系好的高校发布校园招聘信息（BBS 和学校就业网等）

		制作宣传海报	制作宣传海报单，包括供应商谈判等（预留合理的制作周期）
		笔试题目及标准答案	准备研发类笔试题
		各大区面试官分工	全国各大区负责人、面试官组成等
	
		出差审批	校园招聘出差详细计划
A 专场招聘		校园海报张贴	校园海报张贴（张贴详细安排）
		网站发布招聘会信息	更新信息，确保网站通知效果
		校园宣讲会	校园宣讲会
		筛选简历	筛选简历并通知笔试
		笔试	笔试
		阅卷	阅卷并通知面试
		面试	集体面试
		确认名单	确认名单，发研发类 offer
		招聘的沟通	签订就业协议，收三方
	
B 专场招聘		确认录用人员名单	发 Offer 的安排
		校园海报张贴	校园海报张贴（张贴详细安排）
		网站发布招聘会信息	更新信息，确保网站通知效果
		校园宣讲会	校园宣讲会
		筛选简历	筛选简历并通知笔试
		笔试	笔试
		阅卷	阅卷并通知面试
		面试	集体面试
		确认名单	确认名单，发研发类 Offer
		招聘的沟通	签订就业协议，收三方
	
		确认录用人员名单	发 Offer 的安排

表 16-4 校园招聘总结分析报告

报告编写人员			
报告编写日期			
报告目的			
招聘计划实际完成效果			
关键招聘岗位	计划招聘人数	实际招聘人数	岗位招聘效果分析
录用人选 信息分布	<ul style="list-style-type: none"> ● 性别分布：男性**人，女性**人； ● 学历分布：大专以下**人，大专**人，本科**人，硕士**人，博士**人； ● 户籍分布：本市户口**人，外省市**人； ● 来源：从竞争对手入职**人…… 		
校园招聘 成本分析			
发现的问题及 计划改进措施	<p>在本次校园的招聘工作中发现如下问题：</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(3)</p> <p>计划采取的改进措施：</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(3)</p>		
审核		审批	

表 17-1：20**年度招聘预算

预算编写人员			
预算编写日期			
预算目的			
预期读者			
预算根据	《20**年度招聘计划》		
预算项目	子项目	预算费用	费用详细说明
招聘网站 固定费用	中华英才网		
	智联招聘		
	前程无忧		
		
校园招聘	春季招聘		
	秋季招聘		
人才招聘会			招聘会
内部推荐			内部推荐奖金
猎头招聘	——		**个职位计划采用猎头
.....			
不可预见成本			按照预算20%估算
招聘总成本			
招聘说明			
预算评审	评审日期： 评审意见： 评审结论： <input type="checkbox"/> 通过 <input type="checkbox"/> 部分通过，修改要点如下： 修改结果： <input type="checkbox"/> 已修改 <input type="checkbox"/> 未修改 <div style="text-align: right;">评审负责人（签字/日期）</div>		
财务部审核	<div style="text-align: right;">财务总监（签字/日期）</div>		

总经理审批	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 0 auto; width: 80%;"></div> 总经理（签字/日期）
-------	---

【范例】企业招聘渠道选择指南

部门	职位分类	招聘渠道：“1”优先/“2”表示次选/“—”暂不考虑						
		网站招聘	内部推荐	报纸广告	招聘会	人才服务	校园招聘	猎头
综合管理	人力资源管理类	1	2	1	—	—	—	—
	行政、司机类	1	1	1	2	2	—	—
财务部	所有职位	1	2	1	—	—	—	—
物业部	物业管理主管	1	1	2	—	—	—	—
	工程类	1	1	2	—	—	—	—
市场部	战略类	1	1	1	—	—	—	—
	营销人员	1	1	1	—	2	—	—
法务部	法律类	1	1	1	—	—	—	—
运维部	技术支持	1	2	1	2		2	
技术部	项目管理	1	2	1	2		2	
	售前支持	1	2	1	2			
客服中心	客户服务类（普通）	1	2	1	—	—	2	—
	客户服务类（外语）	1	2	1	2	—	2	—
	运营主管	1	1	1	—	2	—	—
	项目主管	1	1	1	—	2	—	—

【提示】“—”表示暂不考虑的方式，上述方式仅供参考请根据企业特点选择。

表 18-1：季度招聘分析报告

所属季度	
报告编写人员	
报告编写日期	



报告目的	本报告是对招聘工作进行的定期汇总与分析，旨在总结前一阶段招聘工作中的经验，发现问题和不足后分析解决，不断提升招聘工作的效率和质量。	
目标读者	管理层各位成员	
数据来源	本报告计算使用的原始数据来源于根据招聘面试情况每日更新的《招聘季度跟踪表》	
季度招聘工作 总体概述	根据年度招聘计划，本季度人力资源部需招聘_____个岗位共计_____人，筛选简历_____个，初试_____人，初试通过率为_____%，复试_____人，到岗_____人，招聘计划完成率为_____%。	
关键招聘指标	指标完成情况	指标分析
初试通过率		如果初试通过率低要分析具体原因
复试通过率		在复试通过率方面，由于……原因导致招聘的复试通过率较低
到岗率		在到岗率方面，由于……等原因，导致到岗率只有_____%；……未按时报到放弃Offer降低了到岗率，其他岗位到岗率均为100%
到岗后辞职率		哪些岗位辞职率高，原因是什么？哪些岗位的辞职属例外因素
招聘计划完成率		截止***年***月***日，共需招聘***人，到岗***人，暂缺***人，本季度招聘计划完成率为***%
招聘渠道分布	<ul style="list-style-type: none"> ● 网站招聘：公司采用****网站，下载**个有效简历数、电话沟通人数**人、预约面试人数**人、参加复试人数**人、确定录取人数**人以及最终录取人数**人； ● 招聘会：收到**个有效简历数、电话沟通人数**人、预约面试人数**人、参加复试人数**人、确定录取人数**人以及最终录取人数**人； ● 校园招聘：下载**个有效简历数、电话沟通人数**人、预约面试人数**人、参加复试人数**人、确定录取人数**人以及最终录取人数**人； 	

	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部推荐：公司内部推荐**个有效简历数、电话沟通人数**人、预约面试人数**人、参加复试人数**人、确定录取人数**人以及最终录取人数**人； ● 		
录用人选信息分布	<ul style="list-style-type: none"> ● 性别分布：男性**人，女性**人； ● 学历分布：大专以下**人，大专**人，本科**人，硕士**人，博士**人； ● 户籍分布：本市户口**人，外省市**人； ● 来源：从竞争对手入职**人..... 		
招聘成本分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 招募成本：本季度参加招聘会**元，网站下载简历**元，内部推荐奖励***元，猎头费用**元.....共计***元； ● 面试成本：主要为电话邀约、人力资源面试人员和用人部门面试的时间成本，折合累计****元； ● 录用成本：主要为试用期工资、食宿费用等，社保公积金以及福利费，共计****元； ● 人员流失成本：本季度到岗后离职***人，离职手续办理成本约***元； ● 其它成本：..... <p>本季度招聘成本共计***元，人均招聘成本为***元。</p>		
发现的问题及计划改进措施	<p>在本季度的招聘工作中发现如下问题：</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(3)</p> <p>(4)</p> <p>(5)</p> <p>计划采取的改进措施：</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(3)</p>		
审核		审批	

表 20-1：20**年度人力资源规划

规划部门	人力资源部	规划编制			
规划版本		编写日期			
参与人员					
规划类别	<input type="checkbox"/> 短期规划（____年度） <input type="checkbox"/> 中期规划 <input type="checkbox"/> 长期规划				
人力发展 总体战略					
人才供求 格局分析	供应预测： 需求预测：				
员工数量 发展规划	部门	现有人数	增加人数	优化（调整）	备注
人力成本控制	控制目标				
	控制重点				
规划对应具体战术计划					
规划类别	工作目标	具体实施计划			
招聘计划					
培训计划					
绩效考核					
.....					
核心骨干发展					
计划评审跟踪	组织评审日期： 参加评审人员： 评审结论： <input type="checkbox"/> 评审通过 <input type="checkbox"/> 有条件通过，主要修改要点_____ <input type="checkbox"/> 评审未通过，再次修改后继续评审				

	评审委员会主席（审批日期/签字）：
计划审批	总经理（审批日期/签字）：

表 21-1：现场演讲评分表

面试人员姓名		现场演讲日期	
应聘职位		应聘部门	
现场演讲评价	评价要素	评价要点	评价结果
	仪表	仪表是否端庄	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
	气场	在公众面前发言时镇定自若	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
	语言表达能力	发言时声音洪亮是否有力、语言是否清晰、表达是否流畅	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
	语言逻辑性	发言内容思路是否清晰、层次是否分明、逻辑性、观点是否明确、是否有针对性	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
	问题分析能力	是否能够对问题进行系统、逻辑、全面、深入的分析，是否能抓住问题的本质	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
	决策能力	能否在正确分析问题的基础上对不同的解决方案进行及时、果断的抉择。	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
	应变能力	应聘者在做出反应时是否冷静处理，并作出合理的反应，思维是否敏捷，是否能及时、灵活、快速地处理各种问题。	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
		
	现场答辩应对能力	针对评委现场提问的应对能力	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差
评委意见	<input type="checkbox"/> A-表现优秀 <input type="checkbox"/> B-表现良好 <input type="checkbox"/> C-表现一般 <input type="checkbox"/> D-表现较差 总体评分：_____（满分 100 分）		

评委签字	评委（签字/日期）
------	-----------

企业获取人才信息的方式很多，最常见的主要获得渠道包括：

渠道	主要方式	备注
招聘渠道	人才网站简历搜索	日常招聘要形成人才信息的有效积累
	猎头推荐的人才	
	
员工渠道	企业优秀员工原企业的优秀同事	通过现有同事可挖掘不少潜在人才
	向新员工询问原来所在企业还有哪些关键人才	
	
竞争渠道	行业竞争对手人员信息和通讯录	通过竞争对手分析和竞争情报获取可获得竞争对手关键人才信息
	竞争对手人才名单	
	竞争对手聘用提拔公告中提及人才名单（如年度优秀员工名单）	
会议渠道	论坛或交流会议	各种会议刊登信息
.....
专家渠道	专业性文章作者及文中提及的专家	发表文章的不代表水平高，但是确实有很多牛人，要注意剔除“伪专家”

人才库人才分类方式很多：可以按照高层、中层和基层人才进行分类：

层级	关键职位（范例）	备注
高层人才库	总经理	重点关注人才
	副总经理、总监级	
中层人才库	中心经理、副经理	稀缺中层人才是人才库建设的重点
	部门经理、副经理	
	项目经理、产品经理	
（其它）	
基层人才库	研发工程师	重点关注普通但是

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995



	各级主管	相对比较稀缺人才
	……（其它）	

根据企业经营特点，还可以按照“核心人才、关键人才、后备人才以及社会人才”来进行分类。

层级	比例 (范例)	入库标准（范例）
核心人才	10%	<p>【必备条件】技术精湛，业务过硬，在国内同行业具有影响力；主持过大型重点科研、技术改造项目和经营管理课题，成果达到国内先进水平；提出并实施且经企业确定对企业有重大影响的合理化建议项目年创效益显著者；在全国同行业具有一定影响力的专家。</p> <p>【可选条件】集团副职及以上级别领导干部</p>
关键人才	30%	<p>【必备条件】正规高等院校本科及以上学历，从事本专业满5年；具有高级及以上专业技术职务任职资格，从事受聘专业工作满3年；企业部门经理以上级别；具有高级技师或高级工程师任职资格。</p> <p>【可选条件】年度业绩考核中成绩为“优秀”者。</p>
后备人才	50%	<p>【必备条件】正规高等院校本科及以上学历，具有中级及以上专业技术职务任职资格，从事本岗位工作至少3年以上。</p> <p>【可选条件】优秀人才从事本岗工作至少2年以上。</p>
社会人才	10%	<p>【必备条件】对企业技术改造新产品开发提供技术支撑的专家学者；为企业发展献计献策，并取得显著效益的社会人士。</p> <p>【可选条件】企业需要的外部专家顾问人员等。</p>

表 27-1 用人部门招聘工作调查表

调查日期	被调查部门		
调查内容	用人部门对公司招聘工作满意度调查		
调研须知	1. 请您务必认真填写本表调查内容，感谢您的积极支持和配合； 2. 如果选择否定类意见，请在补充说明中详细说明； 3. 通过电子邮件发送视同签字效果。 4. 本表填写后于 20**年**月**日之前提交人力资源部。 5. 如对调查项目有异议，请及时和人力资源部沟通。		
调查要点			
调查主题	调查内容	调查结果	补充说明
招聘文件体系	企业招聘体系制度内容是	<input type="checkbox"/> 完整 <input type="checkbox"/> 不完整	

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995



完整性	否完整?		
	招聘制度实施是否充分考虑各种可能的管理环节?	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 不充分	
招聘体系实施记录完整性	制度配套表单是否完整?	<input type="checkbox"/> 完整 <input type="checkbox"/> 不完整	
	配套表单是否容易使用?	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 易用性差	
招聘体系适应性	这套体系是否符合企业和各个部门管理的实际需要	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
招聘实施效果评价	招聘体系实施实际效果	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	这套制度对于所有员工是否有良好的激励效果	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	普通员工对这套管理制度的意见	<input type="checkbox"/> 拥护 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不够拥护	
面试技巧培训	人力资源部组织的面试技巧培训是否有效和到位	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
人力资源在招聘各环节中的服务质量	面试组织环节	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	面试官辅导环节	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	简历筛选及时性	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	面试渠道选择科学性	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	人员录用和审批	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	新员工入职服务	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	新员工试用期考核管理	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	新员工转正服务	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
招聘体系培训需求	是否希望 HR 部门再次组织管理制度的培训	<input type="checkbox"/> 有必要 <input type="checkbox"/> 不需要	
招聘进度控制	人力资源对招聘进度控制	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
人力成本控制	人力资源对人力成本控制	<input type="checkbox"/> 不错 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
.....
总体满意度	招聘工作总体满意度	<input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 比较满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不太满意 <input type="checkbox"/> 非常不满意	
管理体系改进	(1)		

建议或意见	(2)
	(3)
被调查人员（签字/日期）:	

表 27-2 年度入职新员工招聘工作调查表

调查日期		被调查人员	
入职日期	(当年有效)	所在部门	
调查内容	年度入职新员工招聘工作满意度调查		
调研须知	1. 请您务必认真填写本表调查内容，感谢您的积极支持和配合； 2. 如果选择否定类意见，请在补充说明中详细说明； 3. 通过电子邮件发送视同签字效果。 4. 本表填写后于 20**年**月**日之前提交人力资源部。 5. 如对调查项目有异议，请及时和人力资源部沟通。		
调查要点			
调查主题	调查内容	调查结果	补充说明
招聘过程评价	面试流程的科学性	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	面试官的综合素质	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	面试官的面试技巧	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
入职流程	入职服务流程	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	入职服务质量	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	入职服务总体满意度	<input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不太满意	
试用期管理	试用期考核指标科学性	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
	试用期辅导机制	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
转正流程	转正管理效率	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差	
.....
招聘管理体系 改进建议 或意见	(1)		
	(2)		
	(3)		
被调查人员（签字/日期）:			

上述所有调查问卷收集后，要形成《招聘管理问题调查报告》，如表 27-3 所示：

表 27-3：招聘管理问题调查报告

调查日期		被调查部门	
------	--	-------	--

调查内容		
调研范围		
反馈调查表数量		
报告分析人员		
调查分析报告		
分析内容	统计分析结果	分析结论
文件体系完整性	***认为制度体系完整,其余人认为不完整,不完整的内容是**	制度**内容需要改进（完善）
体系实施记录完整性	***认为制度体系对应配套记录内容完整	制度**内容需要改进（完善）
体系适应性	***认为这套体系适应企业发展实际管理需要	制度**内容需要改进（完善）
体系实施效果评价	***认为体系实施后有效果,***认为体系实施后没有效果	制度**内容需要改进（完善）
.....
制度分项调查	***认为***和***制度还需要深入完善。	**制度还需要深入完善
管理体系改进建议或意见	大家集中提出的意见如下： (1) **; (2) **; (3) **	**制度还需要深入完善，完善关键环节主要包括：(1) **；(2) **；(3) **

☞上表内容仅供参考,可根据企业实际需要进行完善。

表 27-4 招聘体系自我诊断表

诊断日期		诊断负责人	
诊断分析报告			
问题来源	诊断内容	存在问题	分析结论
调查问卷	文件体系完整性		
	体系实施记录完整性		
	人力资源在招聘各环节中服务质量		
	人力资源培训效果		
调查分析报告	体系实施效果评价		
		
ISO9000 内审、管	质量体系适应性		

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995



理评审和外审			
日常问题记录	(1)		
	(2)		
	(3)		

表 27-5 招聘体系评审报告

主持部门				评审会主席	
评审时间				评审地点	
参加评委					
招聘体系 问题及 解决方案	主要问题	严重程度	问题根源	会议决定采取措施（或方案）	
评审结论	其它意见或建议： <div style="text-align: right;">评审会主席（签字/日期）</div>				

表 27-6：招聘体系优化方案跟踪表

《招聘计划评审报告》 通过评审日期					
评审会主席					
跟踪负责人					
招聘体系 优化方案 跟踪表	计划采取措 施（或方案）	解决负责人	解决时限	实际解决结果	备注
				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	
				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	
				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	

				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	
				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	
				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	
				<input type="checkbox"/> 完成 <input type="checkbox"/> 未完成	
未完成任务 主要原因					
复审结论					
<p style="text-align: right;">人力资源总监（签字/日期）</p>					

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**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

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995





友情提示

【经理考证微信号】mhjymhjy

【管理资源交流下载】www.mhjy.net

【经理考证微信号】mhjymhjy

【管理资源交流下载】www.mhjy.net

作者完全来自名企 HRD/HRVP，典型的实战派（绝非院校派、咨询派），至今这些 HRD/HRVP 高管仍然战斗在企业管理一线！

想要真本事，就向实战派人士学习！

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**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