

《员工选聘与培训管理》课程内容主要涉及人员选拔与聘用基础、与聘用有关的人才战略、职位分析与招聘要求、招聘前期准备、常用甄选方式、面试甄选、录用、入职、新员工培训、转正、招聘效果评估、职位转换及调动、离职管理、控制员工流失等人员选拔与聘用各个环节的内容。在系统的介绍人员选拔聘用理论的同时,还提供了大量的国际、国内知名研究机构的标准工具、表格和案例。

通过本课程的学习,可帮助学生充分认识人员选拔与聘用在人力资源管理中的重要性,以及在各类组织日常经营工作中的地位和作用,全面掌握人员选拔聘用的各种方法,提升分析问题和解决问题的能力,以更好地为各类组织业绩和持续发展服务,进而促进社会整体就业,达到创建“和谐社会”的伟大目标。

第一章 人员选拔与聘用基础

第二章 聘用战略与策略

第三章 职位分析与招聘要求

第四章 招聘前期准备

第五章 常用甄选方式

第六章 面试甄选

第七章 录用

第八章 新员工入职

第九章 新员工培训

第十章 转正

第十一章 招聘效果评估

第十二章 职位轮换及调动

第十三章 离职管理

第十四章 控制员工流失

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、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 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. mh jy. net](http://www.mh jy. 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



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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+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
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	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职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	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，



【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。



【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.mhjy.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	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
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	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
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	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjy.net>



MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

第一章 人员选拔与聘用基础

第一节 人力资源管理与聘用

一、人力资源管理

我们先来了解几个概念:

(一) 什么是人力

在机器大工业时代,企业的竞争主要表现在生产技术和机器设备的竞争。在当时,只要有好的技术和好的设备,企业就可以获得高额的利润,而人只是机器设备的附属品,是会说话的工具。于是,员工被称为人力,地位低下。

(二) 什么是人力资源

有学者说,企业的所有员工统称为人力资源;有智者说,18 岁以上的人都是人力资源。

企业人力资源管理培训教材中定义,人力资源是指一定时间、地点范围内,人口总体所具有的劳动能力的总和,也可以说是指在一定时空条件下,劳动者的数量和质量的总和。

人力资源的概念是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于 1954 年提出来的,在国际上,人力资源管理的观念起源于 20 世纪 60 年代,以前的名称为“人事管理”。

人力资源是第一资源,是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要推动力。

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代。人力资源是知识经济时代的第一资源,是企业生存和发展的必备资源。猎取稀缺的第一资源,是企业发展的当务之急。

（三）什么是人力资源管理

人力资源管理是从个体、群体和组织的角度，研究如何在组织管理中提高员工工作效率和生活质量的人的因素和管理对策的学科。

现代企业越来越重视人力资源管理，究其原因，是因为：工作的复杂性与挑战性需要更有能力的员工；第一线员工要有主动解决问题的能力与权力；与顾客服务接触时，员工代表着公司形象；组织发展要考虑到与员工职业生涯发展相结合；组织越来越重视员工绩效与能力的共同成长。

所以重视人力资源管理工作，有助于提高企业的工作效率，有助于对人才科学地选、用、育、留，帮助企业建立优秀的企业文化，是企业生存和创新发展的保证。

二、选拔与聘用管理

所谓招聘，是指通过各种信息，把具有应聘资质（即具有所需技巧、能力和其他特征）的申请人吸引到组织空缺岗位的过程。申请人可以是内部或外部的人员。招聘的一个重要标志是要有招聘信息，如内部招聘时的工作布告和外部招聘时的报纸广告等。这些招聘信息旨在寻找有资质的申请人，而不是一般的申请人。换句话说，招聘者仅仅想要那些具有一定资质的人提出申请。因此，可以认为，在多数情况下，那些申请人肯定对工作岗位有一定的兴趣并拥有所要求的资质。一旦申请者和组织的招聘人员之间达成如何开始下一步工作的口头或书面协议，这就意味着招聘过程的结束和选拔过程的开始。

人员选拔的目的就是从应征的候选人中挑选出符合企业需要的优秀人才。人员选拔是招聘工作中最关键的一步，也是技术性最强的一步。在选拔中尤其要避免凭简单的面试、个人的主观感觉就草率决定聘用与否，要把选拔时的成本支出看成是投资。因为选择科学的测试方法（比如面试、心理测验）、聘请相应的专家指导都可以大大降低人员进入组织后的培训费用，提高人员在组织中的稳定性。

（一）招聘和选拔是现代人力资源管理中一个必不可少的、经常性的、对企业发展有着重大影响的工作。

在招聘与选拔过程中，应遵循以下原则：

1. 按需招聘原则：招聘时要根据企业工作的现时和未来的实际需要制定招聘策略。努力做到少而精（有编制限制、最低定额）和宁缺勿滥（不招不需要、不符合标准的人员）。
2. 效率优先原则：用最少的成本获得适合职位的最佳人选。
3. 公平公正原则：在招聘政策、原则、用人标准方面，所有的应聘者一律平等，公平参加面试，不受歧视，保证最适合的人能被录用。
4. 双向选择原则：双向选择一方面促使单位不断提高效益、改善形象，增强凝聚力；另一方面使劳动者努力提高素质，在竞争中取胜。
5. 发展潜力原则：对招聘的员工，不仅要看其目前能力所具备的程度，更要判断其可持续发展、开发的潜力如何。

员工招聘与选拔是获取人力资源的具体实施，它是按照企业经营战略规划、人力资源规划的要求，把优秀、合适的人员招聘进企业，安置在合适的岗位。这是企业成败的关键之一。

（二）人员招聘与选拔的质量直接影响着企业人才资本的质量，招聘与选拔工作是整个企业人力资源管理工作的起点。

招聘与选拔工作的意义可以概括为：

1. 直接影响到被招聘员工所负责的工作以及所在团队的绩效。
2. 影响企业的离职率以及员工关系。
3. 关系到企业人力资源管理成本。
4. 最终影响到企业的生存和发展。

（三）一个完整的招聘与选拔流程应该包含下面几方面的工作：

1. 制定人员招聘与选拔计划：制定招聘选拔计划的工作简单地说就是把对工作空缺的描述变成一系列目标，并把这些目标和相关求职者的数量和类型具体化。

2. 确定选拔录用标准：根据招聘岗位的胜任能力要求，确定招聘岗位的职责和要求，确定选拔录用的具体标准。
3. 招聘申请上报和批准：如果待招聘的人员是在人员招聘编制预算范围之内的，可以不经上级批准；如果待招聘的人员是在人员编制预算范围之外的，必须要经过审批。
4. 选择合适的招聘渠道：一般来说，分为内部招聘渠道和外部招聘渠道两种，目前很多企业都倾向于使用网络招聘、招聘会招聘、纸媒体招聘等多种外部招聘渠道。
5. 简历的收集和筛选：人力资源部和用人部门把通过各种渠道收集到的应聘简历进行初步筛选，把比较符合要求的候选人挑选出来。
6. 面试和评价：对候选人的面试和评价可以分成几轮，运用不同的面试方法和测评方法进行甄选和判别，把最适合应聘岗位的候选人挑选出来。
7. 录用决定和确定薪资：参加面试的人员对候选人在选拔评价中的表现进行讨论和评价，如符合本岗位的要求，则做出最终录用决定，并确定被录用人员的薪资标准。
8. 新员工入职体检：公司通常会要求被录用的人员参加身体健康检查。入职体检的目的是要保证候选人不会由于健康的原因影响工作。
9. 入职培训：新员工到职之前，人力资源部和用人部门为新员工制定入职培训计划，新员工到职之后，按照培训计划接受相关培训。
10. 试用期评估：新员工试用期结束之后，用人部门对其试用期期间的业绩、能力等进行评估，如达到绩效标准和目标，则正式录用，否则，则给予辞退。

第二节 与聘用有关的人力资源管理理论

一、选对人比培训人更重要

- （一）如果在招聘选拔方面出现失误，公司将会蒙受损失，严重的情况下公司会付出沉重的代价，总

体来说，错误选才会带来以下影响：

1. 公司的业绩受影响

公司如果招聘到的员工不能满足工作需要，最直接的损失就是公司的业绩目标难以达成。而且是愈重要的岗位、级别愈高的岗位，对公司造成的损失愈大。

2. 公司经营成本增加

不合格的员工既不能为企业创造利润，又会降低生产力，最终只能被解聘。企业需再次花费时间和精力去招聘新人，增加企业运作成本。

3. 影响员工士气

不合格员工会在工作表现、态度、业绩等方面影响周围的团队成员，不良的情绪往往会在团队中蔓延，会让员工产生人心惶惶的感觉。

4. 顾客服务受到影响

如果员工不具备一定的能力或者缺少良好的客户服务意识，在与外部客户接触的时候，不能很好地处理或完成工作，都可能给客户留下较差的印象，或者造成较低的客户满意度，对公司形象来说，这是很大的损害。

5. 给人力资源部造成工作压力

有时用人部门或者公司领导会把错误选才的责任归咎到人力资源部，从而给人力资源部的工作造成压力，在选才时变得更加谨小慎微；并且有时因为这方面的问题而造成了业务部门在其它人力资源工作上的配合力度不足的情况。

（二）有效地招聘和选拔会给企业带来如下好处：

1. 提高生产率和工作效率

对于企业来说，聘用了合适的人选能够保证组织业绩目标的达成，提高工作的效率，从而有助于生产率的提高。并且，优秀的员工能够对其他员工起到促进和带动作用，增强团队的凝聚力，使团队的工作质

量和效率都得到提高。

2. 提高企业人力资源工作的有效性

有效地招聘和选拔可以提高人事工作效率，降低人员成本损失；另外，企业聘用的优秀人才本身就可以代表公司形象，增强企业的实力，使得企业能够吸引到更加优秀的人才，在市场竞争中先胜一筹。

3. 减少培训成本

优秀的员工即使培训较少，但发挥的作用依然非常巨大；一些“问题员工”即使接受了很多培训，但效果依然不明显。可见，培训并非是促使员工业绩优秀的最佳途径，“选对人比培训人更重要”，选对了人，可以事半功倍，而且为企业节省一定的培训费用。

二、人岗匹配

（一）什么是个人和工作匹配

招聘与甄选的核心是人岗匹配，就是人的特征与岗位特征匹配，把“合适的人用在合适的位置上”。

岗位特征取决于：岗位要求（工作环境、所扮演的角色/所承担的责任、工作内容、胜任能力与资格、工作表现的标准）和相应的报酬及待遇（薪资、福利、自主性等）；个人特征取决于素质、经验（能力、特长、动机/价值观、经历、知识、技能等）、工作动机和态度。

人岗匹配是双重匹配，岗位要求与人的知识、技能、能力相匹配；工作报酬与人的工作动机相匹配。一个有着既定知识、技能、能力的人不可能适应所有的岗位，不同的岗位要求不同的知识、技能、能力；一个有着既定需求和工作动机的人不可能满足于所有岗位，因为不同的岗位提供的报酬和待遇也不相同，因此，招聘者需要根据拟聘岗位的工作要求和报酬来评价求职者。

（二）什么是个人和团队匹配

在考虑新员工个人与所在团队的匹配性方面，首先要看新员工个人的主要素质是否与团队的要求相一致。如果新员工的主要素质和团队的要求一致就可以提高团队的工作绩效，反之，就会降低。

其次是新员工本人的行为风格与团队风格的匹配程度。新员工和其团队成员之间的匹配既可以是辅助匹配，也可以是互补匹配。

辅助匹配就是新员工和团队成员有着基本相同的素质、行为风格、价值观，这些团队成员在工作中表现出较为一致的人际交往能力和处事方式。

互补匹配就是新员工和团队的其他成员之间在素质、人际风格方面有差别，这种差别是新员工和团队成员的不同之处，新员工的这种不同可能就是其他团队成员所缺乏的，它能弥补团队成员的不足之处，促进团队的完美发展。

辅助匹配和互补匹配都会影响团队的绩效，但影响的角度不同。辅助匹配对团队的凝聚力、成员之间的合作以及团队的维持有很大的影响，而互补匹配却影响团队绩效的完成和团队功能的完备。

总之，在招聘甄选员工时辅助匹配和互补匹配都很重要，这两种匹配都会影响每一个团队成员的工作绩效。两者缺一都可能导致团队功能不齐全。

（三）什么是个人和组织的匹配

组织希望新员工的知识、技能、能力与岗位要求匹配，也希望员工的目标与组织的目标和价值观一致；组织希望新员工在承担工作任务、提高绩效的过程中，保持着对企业目标和价值观的认同，员工和组织长期匹配，做到“又红又专”，员工就会把为企业工作看作是为自己的理想奋斗。

要想做到个人和组织的长期匹配，就要重视企业文化的建设，强调企业文化的力量，通过企业文化来影响员工的工作动机。雇用那些重视激励机制的员工而不是那些不看重激励机制的员工，因为重视激励机制的员工容易受企业文化的渲染和影响，容易提高工作的态度和满意度，使整个组织具有高效性。

三、宁缺勿滥

招聘甄选过程中要做到宁缺勿滥，需要在两方面下工夫，一是选用合格的招聘者，二是招募合适的应聘者。

（一）合格的招聘人员需具备下列素质和条件：

1. 对招聘者个人品质的要求。招聘者必须诚实、热情、公正、认真和尽职，招聘者的素质和形象代表了公司的形象。招聘者的道德、修养水平与招聘工作的成功与否关系密切。

2. 招聘者应该具备多方面的能力和丰富的知识。其中最重要的是沟通能力和观察能力，良好的沟通能力除了能获得更多、更正确的信息外，更重要的是体现了招聘中招聘者与应聘者的人格平等；良好的观察能力可以为最终甄选和判别候选人提供更多翔实的依据。当然，还需要招聘者具备非常扎实的专业的面试技巧、测评手段等，需要招聘人员了解招聘岗位的业务内容等。

3. 招聘者必须能够提供及时的反馈。无论是录用还是不录用，招聘者都应该给予应聘者及时的反馈，这样做的好处是对应聘者负责任，同时也让应聘者感受到招聘单位的专业性，有助于提升企业的形象。

（二）在招聘甄选的过程中，要做到宁缺勿滥，除了招聘者要具备较高的素质和能力之外，最重要的是把合适的应聘者招进公司来。总体来说，合适的聘用者就是指那些符合职位要求，既不明显高出该岗位要求，又不低于该岗位的要求的人。

在选择合适的聘用者过程中，要注意下面的选才原则：

1. 要选择最适合的人，而非最优秀的人；
2. 要选择最适合的人，而非最想要工作的人；
3. 要选择最适合的人，而非薪水要求最低的人；
4. 要选择最适合的人，而非薪水要求最高的人；
5. 要选择敬业的人，而不是常换工作的人；
6. 要选择有团队精神的人，而不是单打独斗的人；
7. 避免选择太多相似的人，以免组织同类型风格的人过多；
8. 选择具有发展潜力的人。

一、内部招聘

（一）企业在选择内部招聘方式时应遵循下面几条原则：

1. 管理层决策的原则。内部招聘的政策需要由公司管理层来决定。一个企业要维持现有的企业文化，不妨从内部选拔人才，因为内部的员工在思想、核心价值观念、行为方式等方面对于企业有更多的认同，而外部的人员要接受这些需要较长的时间，而且可能存在风险。

2. 管理人才内部优先的原则。即内部招聘主要适用于管理者，对于一般员工来讲，最忌专门性的“内部招聘”，以防止“近亲繁殖”、“家庭团伙”的形成。

3. 适需适用的原则。内部现有的管理者一方面是依靠自身的专业技能、素质和经验，能够为企业很好地服务，另一方面更重要的是对企业文化和价值观念的认同，愿意为企业贡献自己全部的能力和知识，对于符合标准者给予内部提升，可以让他们更容易安心本职工作，适需适用而且培训成本低。

4. 坚持标准的原则。对内部应聘者一律要按照德才兼备、又红又专的标准，经过公开、公正的面试甄选渠道，不搞特殊照顾。

5. 展示人才的原则。如果企业想推行内部招聘的政策，必须在企业内部要创造一种毛遂自荐、举荐人才、展示人才的机制，才能真正成功地实现内部招聘，达到理想的效果。

（二）选用内部招聘方式有下列优点：

1. 产生激励效果和榜样力量。内部选拔能够给员工提供晋升机会，使组织的成长与员工的成长同步，有美好的愿景，容易鼓舞员工士气，形成积极进取、追求成功的气氛。获得晋升的员工能为其他员工做出榜样，发挥带头作用。

2. 提高员工的忠诚度。获得聘用的内部员工，本身就是在品德、能力和专业方面都比较优秀的员工，他们把企业不仅当作自己“事业的平台”，而且更重要的是把企业当做了“命运的共同体”，因而对组织的忠诚度较高。

3. 成本低、效率高。内部招聘可以节约高昂费用，同时还可以省去一些不必要的培训，减少了间接

损失,而且人才离职、流失的可能性小。现有的员工更容易接受领导和管理,易于沟通和协调,易于消除边际摩擦,方针容易贯彻执行,易于发挥组织效能。

4. 适应能力强。现有的员工更了解和熟悉本组织的运作模式、业务流程、人际关系等,与从外部招聘的新员工相比,定位过程更短,他们能更好地适应新工作。

(三) 内部招聘虽然有那么多优点,但同时也存在着很多缺点:

1. 可能造成内部矛盾。内部选拔需要竞争,竞争失败的员工可能会产生不满、心理失衡或心灰意冷,导致士气低下,增加员工的消极情绪和各级主管的思想工作量。内部选拔还可能导致部门之间“挖人才”现象,不利于部门之间的协作和组织的内部团结。

2. 不利于新主管建立声望。新主管从同级员工中产生时,自己会受到“是大伙中的一员”的情感束缚,会感觉到自己的信任的缺失,也会导致该工作群体的心理失衡,使主管无法很好地完成角色转变,不易建立领导声望。

3. 可能会出现“裙带关系”或帮派现象。

4. 会出现不公正的现象。内部选拔有可能是按资历或人际关系或领导喜好而非业绩、能力,形成不正之风,给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍,导致优秀人才外流或被埋没,削弱企业的竞争力。

5. 形成“近亲繁殖”。同一组织内的员工有相同的文化背景,可能出现“近亲繁殖”的现象,抑制了创新,进而僵化思维意识,不利于组织的长期发展。

6. 失去选取外部优秀人才的机会。一般情况下,外部优秀人才是比较多的,如果一味寻求“本部制造”,降低了外部“新鲜血液”进入本组织的机会,表面上看是节约了成本,实际上是对机会成本的巨大浪费。

(四) 企业如果采用内部招聘的方式,不妨从下面几个方面入手:

1. 内部晋升。给员工升职、发展的机会,对于激励员工非常有利。通过这样的方式,把那些符合条件的、有潜力的业绩优秀的员工提拔上去,担负更多的职责。

2. 岗位轮换。工作轮换和内部晋升一样,都需要建立一套完善的岗位轮换的管理程序和制度,在管

理制度中, 应该至少规定晋升与岗位轮换的条件、范围、时间要求、流程等内容。同样也需要建立在职位管理和员工职业生涯规划管理体系的基础之上。岗位轮换可以使企业内部的员工有机会了解其它岗位的不同工作, 给那些有潜力的人员提供以后晋升的条件, 同时也可以减少部分人员由于长期从事某项工作而带来的烦躁和厌倦等感觉。

3. 内部公开招聘。在公司内部有职位空缺时, 可以通过内部通告的形式进行公开招聘。符合条件的员工可以根据自己的意愿自由应聘。

4. 临时人员转正。企业有时会有临时雇佣人员, 这些临时员工也可以成为补充职位空缺的来源。正式岗位出现空缺时, 而临时人员的能力和资格又符合所需岗位的任职资格要求时, 可以考虑临时人员的转正问题, 以补充空缺。

二、外部招聘的原则、优缺点和内部招聘的主要方式

(一) 外部招聘要遵从下列原则:

1. 满足战略性需要。

外部招聘要在一定程度上满足企业的战略性需要, 那就是获取第一战略资源—人才资源, 形成企业的核心能力, 创建本企业的竞争优势。

2. 外部环境剧烈变化时, 企业首要考虑从外部选拔人才。

当外部环境发生剧烈变化时, 行业的经济技术基础、竞争态势和整体游戏规则发生根本性的变化, 知识老化周期缩短, 原有的特长、经验成为学习新事物新知识的一种包袱, 企业在受到直接影响的情况下, 从企业外部、行业外部吸纳人才和寻求新的资源, 成为企业生存的必要条件之一。

3. 快速成长期的企业, 应当广开外部渠道。

对于处于成长期的企业, 由于发展速度较快, 仅仅依靠内部选拔与培养无法跟上企业的发展步伐。同时由于企业人员规模的限制, 选择余地相对较小, 无法得到最佳的人选。在这种情况下, 企业应当采取更

为灵活的措施, 广开渠道, 吸引和接纳需要的各类人才。

4. 市场化原则。

即以合理的成本招聘到最适合的员工。

5、利用招聘政策吸引合适的求职者, 以降低招聘成本。

其中, 重点要解决: 选择合理的与工作绩效高度相关的甄选指标; 规定一定的试用期, 可以随时辞退不合格者; 设计合理、科学的报酬方案, 使不合格的求职者被企业聘用的预期总收入比其它企业低, 而合格的求职者被聘用的预期总收入高于其它企业; 试用期报酬足够低以使不合格者走开, 使用期后的报酬要足够高, 以留住合格的求职者。

(二) 外部招聘对企业来说, 具有下列优点:

1. 有利于企业的发展和 innovation, 避免企业内部的近亲繁殖。

新员工会带来不同的价值观和新观点、新思路、新方法, 使得企业在管理和技术方面都能够得到完善和改进, 为企业的发展产生新的动力。

2. 有利于了解外部信息, 树立企业形象。

外部招聘是一种有效的与外部信息交流的方式, 通过与候选人的面试沟通, 可以了解外部市场的行情、企业的动态、招聘岗位的市场薪资状况等; 同时, 外部招聘会起到广告的作用, 树立企业良好形象, 从而形成良好的口碑。

3. 产生鲶鱼效应, 激发内部员工的斗志和潜能。

通过从外部招聘优秀的人员, 在无形中给组织原有员工施加压力, 形成危机意识, 树立标杆榜样, 激发他们的斗志和潜力, 促使大家共同进步。

4. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。

内部同事之间的互相竞争, 会产生矛盾, 不利于企业的运作和管理。外部员工的引入可能对于此种情况产生平衡的作用, 避免了组织成员间的不团结。

（三）像内部招聘的方式一样，外部招聘的方式也存在着一定的不足之处：

1. 甄选时间较长，决策难度大。

从确定招聘岗位需求到最终录用新员工并入职，这中间要耗费较长的时间；况且通过若干次面试或者各种素质的测评就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，有一定的难度，会增加决策风险。

2. 成本较高。

外部招聘需要通过不同的渠道来发布招聘信息或者通过中介机构、猎头招募时，需要支付一定的费用，加上后续的选拔过程，需要很多招聘人员参与，这需要花费较多的人力、财力，还占用了大量的时间。

3. 新员工角色进入慢。

外聘员工需要花费较长的时间来进行磨合和定位，学习和培训成本较高，很可能会出现“水土不服”的现象，员工很难融入到企业文化之中，影响了工作的开展和创造力的发挥。

4. 影响内部员工的积极性。

外部招聘可能会挫伤有上进心、有事业心的内部员工的积极性和自信心，或者引发内部人才之间的冲突和矛盾。

（四）外部招聘的主要形式和渠道有：

1. 媒体广告

媒体广告是企业招聘最常用的方式，可供选择的广告媒体有：报纸、杂志、电视广播、网络、散发印刷品广告等。媒体广告的优点就是在比较短的时间内使招聘信息传达到大量的受众群体，可以很好地建立企业的形象。其缺点就是往往不能有效地传达至目标人才群体。

2. 网络招聘

目前，越来越多的企业在使用互联网进行招聘，互联网已经不仅仅是一个在网上发布招聘广告的媒体，而是具有多种功能的招聘服务系统。

网络招聘之所以受到众多企业的青睐，是因为它具有较多的优点：招聘成本较低、方便快捷、获得的

简历量比较丰富、覆盖面广互动性强、不受时间和地点的限制等。

但从目前使用的实际情况看,它也存在一些缺陷,比如:网络招聘人才层次受限,并非通过网络招聘就能招到任何人;应聘人员简历鱼龙混杂,增加了招聘者的工作量和强度;部分应聘者提供虚假信息,增加了甄选和判别的难度。

3. 人才交流市场 / 招聘洽谈会

人才交流中心或其它人才机构每年都要举办多场人才招聘会。在招聘会中,用人企业和应聘者可以直接进行接洽和交流,节省了企业和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善,招聘会呈现出向专业方向发展的趋势,比如有中高级人才洽谈会、海外留学人员洽谈会、应届生双向选择会、建筑设计人才交流会等。洽谈会应聘者集中,企业的选择余地较大,但招聘高级人才还是较为困难。

4. 人才/职业中介机构

在全国的各大中城市,一般都有人才交流服务机构,如人才服务中心、职业介绍所等,这些机构常年为企事业用人单位服务。他们既帮助公司招聘员工,同时又帮助个人找工作。

企业在选用这些人才服务结构时,要注意做到:向就业服务机构提供一份精确而完整的职务描述书、说明并限定人才服务机构在筛选过程中所使用的程序、方法或工具;最好能同一到两家就业服务机构建立长期性的关系,并且指定专人为企业提供服务。

5. 猎头公司

猎头公司就是那些专门有偿地为特定组织寻找适合特定职位的最具条件的人才,并尽力挖墙角的机构,也称为人才搜寻公司或高级人才代理招聘机构。猎头公司在搜寻高层管理人员和专门技术人员方面具有很大的利用价值。选择猎头公司的原则为:确信这家猎头机构能够自始至终完成整个招聘过程;了解该机构中直接负责自己企业业务的人;了解该机构的收费标准和收费方式;了解该企业的资质;向猎头公司过去服务过的客户进行调查。

6. 校园招聘

对很多企业来说，学校也是一种主要的外部招聘渠道。在这些机构里，可以发现潜在的专业人员、技术人员和管理人员。公司一般都利用这个渠道招聘未来的员工。

校园招聘能够找到数量很多的具有较高素质和发展潜力的合格申请者；并且这些年轻的毕业生充满活力，富有工作热情，可塑性强，敬业精神和忠诚度都比较高，会给企业带来活力。

但校园招聘也有一定的不足和风险：优秀毕业生往往都有多手准备，企业往往无法很好地把控；新进毕业生缺乏解决具体问题的经验，需要大量的培训并企业文化融合，企业花费的人力、时间、财力都比较大；有的毕业生在公司工作一段时间之后，“羽翼渐丰”，会跳槽到其它公司去；相对于其它的招聘形式来说，校园招聘从策划、准备、实施到新员工入职、培训结束，花费的时间较长，成本也比较大。

7. 海外招聘

海外招聘主要用于招聘高级管理人才或一些尖端技术的专业人才，可以在国外的网站上或者通过国外的就业服务机构发布广告，说明举办专场招聘会的时间、地点等，届时双方见面洽谈。国外招聘对于招聘国内稀缺的人才是个很好的渠道，但是费用偏高，对于从国外招聘来的人才是否能适用国内企业的文化、融入进国内的企业团队，都是个问题。

8. 其它招聘渠道

除了以上的招聘渠道之外，企业还可以请专业的协会/学会帮助推荐一些专门人才，内部员工推荐也是一种很好的招聘渠道。另外，某些职位上还可以招聘一些退休、下岗人员。

第四节 聘用的几种形式

人员聘用一般有三种形式：

一、短期聘用

短期聘用，指企业和员工签署短时间的聘用合同，比如说三个月、半年等，一般是临时性工作或短期项目性工作的聘用形式。短期雇佣员工是一般人力资本，不参加企业高层决策，合同可以短期为主。

二、中长期聘用

合同的期限比较长，至少是一年以上，中期的聘用合同以三年和五年的居多，合同到期之后如果双方愿意，可以继续续签劳动合同，这样就慢慢变成了长期聘用。

劳动法中规定：“劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上，当事人双方同意续延劳动合同，如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同，应当订立无固定期限的劳动合同。”也就是说，如果劳动者在一个单位连续工作十年以上，且双方都有续延合同的意愿，此时，劳动者提出了订立无固定期限的劳动合同的要求，那么，不管用人单位是否情愿，都必须与劳动者订立无固定期限的劳动合同。

长期雇佣的员工处于企业的核心，也可以成为核心员工，他们大多接受了企业人力资本培训投资，是企业特殊人力资本群体，是企业发展、创新的基础，参与企业发展决策。

三、兼职

在目前的有关法律法规中没有对其明确定义，一般是指在完成本职工作以外，在业余时间内，与其他单位建立的工作关系。

现在企业对于一些岗位也采用了兼职的聘用形式，目的是为了在不增加正式编制、不增加福利的基础上，以小的成本投入提高工作效率，实现工作目标。譬如说销售岗位，有很多公司采用兼职销售的方式，这些人员有正式的工作，但他们有闲暇时间或者有一定的销售渠道，通过他们的工作就可以为企业扩大销售额。

第五节 网络时代的人员选拔与聘用

一、新型工作方式

互联网的出现改变了人们的生活，也改变了人们的工作方式。所以在网络时代出现了一些新型的工作方式：

（一）弹性工作制度

弹性工作制度是指在工作周时数不便确定的前提下，在标准工作日的基础上按照事先规定的工作办法，由员工个人自主安排工作时间长度的工时制度。

典型的弹性工作制要求员工每天都工作同等量的工作小时，设定统一的核心工作时间，但不同的员工开始工作和结束工作的时间不一样；企业根据自身的特殊要求制定工作日程表，需要不同的弹性程度。

弹性工作制使员工可以在工作需求、家庭需求、教育需求和外部活动之间找到平衡，它帮助员工减轻了交通烦恼；而且，让员工参与制定自己的工作时间表，使员工感到参与了公司的决策过程，反过来，又促进了劳资关系；员工使工作日程更符合自己的“生物钟”，也就是说，他们选择自己反应最灵敏、状态最好的时候工作。

正如其他系统一样，弹性工作制也有缺点：第一个问题涉及主管，主管会花更长的工作时间来保证在非核心时间完成若干工作；另一些问题是开会时间难安排，主要员工需要时不在企业。另外，弹性工作时间使公司的整个工作时间拉长，设备使用时间超长会增加成本。

（二）电子办公

作为远距离工作，弹性工作地点、在家工作、电子办公、卫星办公这些概念自 70 年代以来越来越流行，最近十年，随着手提电脑和传真的普及，这已成为一个家喻户晓的概念。但是，电子办公也有缺点，企业对员工的工作缺少直接的控制；而且，由于计算机的使用、数据的使用缺少监督，设备受到盗用；有些员工会感到孤独，担心自己是否能够自律以完成既定的工作。

（三）休假（sabbaticals）

休假是一种越来越普及的工作安排，尤其是在劳动者的寿命越来越长的今天。正规的休假使员工有时时间来满足自身的兴趣要求和履行家庭职责，并保证回到企业后还有岗位。

（四）自愿减少工作时间（voluntary reduced work-time programs, v-time）

员工自愿从全职员工变成 6 个月至 1 年的短期聘用或兼职员工，兼职工作时，员工的薪水和福利也做相应调整；兼职工作结束，员工又变成全职员工，薪水和福利又相应恢复。

(五) 工作分享(work sharing)

工作分享有点像原先国企中提出的“停薪留职”的人事安排。企业经常把工作分享看成是一种降低成本的战略,可以避免下岗。企业的部分员工或全部员工减少了工作时间和薪水,直到企业恢复正常生产。

(六) 阶段退休或部分退休 (Phased or partial retirement)

阶段退休或部分退休是指员工通过减少全职工作而在某段时间内自愿退休。这样,企业有可能聘用年轻人,退休员工能够辅导新员工接替自己。

目前国内某些企业针对 IT 岗位、创意类岗位越来越多地尝试采用弹性工作制度和电子办公的工作方式,而上文中提到的其它新型工作方式,在西方国家使用的比较多,国内企业也可以借鉴着使用。

二、专业人才服务网站

随着互联网的发展,有一些公司和机构专门创办网站提供招聘服务。近年来在我国也出现了不少专业的人才招聘服务网站,例如前程无忧招聘网站、智联招聘网、中华英才网、中国国家人才网、卓博人才网等,这些招聘服务网站同时为企业和个人服务,提供大量的招聘信息,并且也提供网上的招聘管理和个人求职管理服务。

(一) 招聘网站具有哪些管理功能

1. 招聘者自己发布招聘信息

过去当我们有了一个职位空缺之后,需要通过其他人将这个消息在媒体上发布,从发布到潜在的求职者看到这个消息需要一段时间。而在互联网上,这一切都可以自己来完成。一个招聘者只要在网站上注册之后,就可以按照指定的方法将自己的职位空缺和用人要求在网上发布出去,求职者马上就可以看到,并将简历发送给招聘者。这样,从出现职位空缺到补充职位空缺的时间就会大大缩短。

2. 简历的自动管理

从事招聘工作的人都有体会,处理简历必须要花大量的时间和人力,审阅简历、给简历分类、回复应

聘者等工作量都非常繁重。而现在网上的招聘软件可以自动将简历形成数据库系统,从而形成对招聘的管理。这些简历将会按照招聘者所设置的条件自动进行分类、保存,使用者查询起来会非常方便,对不予聘用的应聘者的回复也可以自动进行。

目前大部分的招聘网站都有简历搜索系统,也就是说可以在该招聘网站简历库中搜集应聘者的资料。简历可以通过电子邮件、电传、网上扫描或人工录入等方式被录为文本,每个应聘者的具体资料经录入、定位后,再由软件的“人工智能”机制提取要点后,用于建立一个数据库,于是招聘者就可以按照个人指定的特征从中检索。有的软件可以找出它认为是最好的候选人,并按照他们与检索条件符合的程度加以排序。公司可以在系统中查询,可以利用数据库中已有的大量简历从中寻找面谈的人,并可以搜寻符合职位要求的简历。

3. 招聘过程的跟踪

网上的招聘系统通常具有招聘过程跟踪的功能,可以让招聘者了解一个人处于招聘过程中的哪个阶段,从与应聘者的第一次接触直到公司录用他的过程,包括面试、各种测评都会记录在内。

4. 招聘效果的监控

好的招聘网站的网上招聘系统都可以对招聘的效果进行动态监测,它可以帮助招聘者通过互联网随时了解本公司在网上职位发布的效果,协助招聘者更好地管理网上招聘。例如系统能够自动提供该公司在网上发布的所有职位在最近一周内每天被浏览的总次数,所有职位在最近一周内每天被申请的总次数,发布的每个职位的名称、发布日期和预定的下网日期,每个职位目前被浏览的总次数,每个职位被申请的总次数等。

(二) 好的人才网站要具有下列标准:

1. 信誉良好

这里的信誉是指网站的可信赖程度,是指人才网站上的招聘信息都是真实的,招聘单位和招聘职位都是真实存在的。但是有的小的招聘网站,或者是刚刚起步的招聘网站,为了提高点击率,随便在网上编造

一些公司和招聘职位,这对于求职者来说是不负责任的行为。

2. 功能强大

现在大部分人才网站的功能都大同小异,没有什么差异化优势,但有些网站一些个性化设置显得很有吸引力,如某些自动搜索功能、网上推荐人才服务等,能为企业和个人提供一些增值服务。

3. 客户化设计

一些招聘网站在功能设计上充分考虑客户方的需要,譬如在网上收到应聘资料后,可以直接将合适的人才资料推荐给某个部门负责人审阅。

4. 服务细致,反应快速

目前国内几大招聘网站的竞争愈来愈激烈,所以很多招聘网站也打起了服务战。好的招聘网站非常重视服务,当企业刊登的职位简历数量较少,或者简历质量不高时,人才网站会有专门的客户服务人员帮助企业进行分析或者重新进行招聘定位,帮助企业能够尽快改善网上招聘中存在的问题。好的招聘网站对企业的要求和咨询也会给予快速的反馈和跟踪服务。

好的招聘网站除了提供常规的网上招聘服务之外,还提供其它服务,例如人才测评、在线薪酬顾问、在线评估、在线培训等。

三、招聘与企业市场行为

(一) 人员招聘是一项市场工作

在招聘中,有时花掉了很多的招聘预算,但招聘效果仍然不能令人满意,不是招不到合适的人就是招到了又走掉,今天的招聘工作面临着越来越大的挑战。因此招聘工作已经被人们看作是一项具有战略意义的市场性工作,而不是传统上的事务性工作。

虽然招聘的职能通常被划分在人力资源部门,但实质上招聘所履行的职能是公司必不可少的市场职能。人才已经被视作一种资源,企业在千方百计地获得这些资源,想方设法地吸引他们。招聘者所推销的不是具体的实物产品,而是某些职位以及整个公司。招聘者也应该像从事市场工作一样花些时间提前制定

综合性战略，要明确自己的目标市场和目标客户的需求，要有广告策略，要有能力吸引目标客户。而很多公司和管理者往往没有意识到这一点。一旦你将招聘的工作当作市场职能来运作，就会离招聘到合适的人才的目标越来越近了。

（二）充分的市场调查和市场分析很重要

在招聘工作中，必须要将行动建立在对市场充分了解的基础上。招聘者应该对招聘市场上的信息非常了解。首先，招聘者应该了解人才市场上各种人才的供应情况，包括人才的数量、质量、分布等情况。其次，招聘者应该了解影响求职者工作决策的因素，也就是哪些因素决定了求职者接受一份工作。再次，在招聘工作中应该做到“知己知彼”，既要弄清楚自己的公司有哪些“卖点”，又要了解竞争对手在招聘方面的信息。

第一章 人员选拔与聘用基础

第六节 招聘挑战

人员招聘与选拔是人力资源管理工作中的重要组成部分。任何企业或其他非盈利组织在人力资源管理工作中首先都会面临如何获得自己所需要的人才的过程，这一过程就是人员招聘选拔的过程。提起招聘选拔，大家可能会感到自己经常在做这件事情，这已经是轻车熟路了。实际上招聘选拔工作没有那么简单，对招聘人员来讲，依然面临着许多挑战：

一、不易获得合适的候选人

人才的供应与需求之间的矛盾是始终存在的。尽管现在的招聘方式越来越多，我们可以在招聘会上招聘，可以在报纸上或网站上登招聘广告，可以委托专业的代理机构帮助寻找，但有些专业技术要求较强的职位或管理职位仍然很难获得合适的候选人，因此我们常常发出这样的感叹：“伯乐常有，而千里马不常有！”

二、实际工作表现与面试的表现不一致

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MBA、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、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 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

在招聘人员时，我们通常要对应聘者进行面试，面试的主要目的就是通过应聘者的过去和目前的表现推论其在将来工作中的表现，这里主要的信息一方面来自于应聘者的简历，另一方面来自于应聘者在面试中所讲的话。招聘者至少在两个方面遇到挑战，一是应聘者的简历往往刻意突出了其优秀的方面，有的甚至有夸大或虚构的成分；二是在面试中应聘者会故意掩饰自己的缺点，故意做出与招聘者期望相同的表现。因此，如何透过简历和面试表现的表面现象，识别出应聘者更为真实的特点，是一件非常必要和重要的事情。我们必须采取更加有效的选拔方法。

三、录用的人员与职位要求不符或者与公司文化不能融合

往往就是由于在选拔面试的过程中不能较好地识别应聘者与职位要求和公司文化的相符性，因而导致在录用了应聘者之后才发现该员工并不符合职位的要求，或者与公司文化的要求很难融合。职位的要求主要规定了从事一个职位工作的任职者应该具备的一些知识、技能和能力，一个任职者仅仅具备了这些知识、技能和能力还是不够的，还应该具备公司文化所要求的一些工作风格特点，应该认同公司的使命，与公司的核心价值观保持一致。例如：一个公司的企业文化要求开放沟通、团队合作，而一个员工自身能力很强，但不能很好地与他们合作沟通，这样他的行为就无法与企业文化相融合，他的能力的发挥也因此会受到限制。

四、人员流失过快

由于人们就业选择的机会越来越多，人们所面临的外界诱惑也越来越多，因此费了很大力气招聘来的人很快就有可能流失掉，这确实是非常令人惋惜的事情。在招聘选拔的时候，有些招聘者倾向于选择那些十分优秀的人才，却忽视了这些人才的稳定性，因此一些重要人才的流失往往给企业造成很大的损失。而且，由于人员的流失速度较快，企业就需要不断地招聘人员来满足工作的需要，这样招聘选拔工作的压力就会更加大。

五、招聘成本过高

由于合适的候选人的不易获得和人员流失的速率加快，企业不得不在招聘方面投入巨大的成本。不同

企业之间在争夺同类人才的时候，为了表现出自己企业的吸引力，会花费很多资金宣传自己。为了获得足够符合要求的职位候选人，企业要动用各种手段去招聘人员。为了能够有效地选拔人才，不少企业也投资使用一些先进的人才选拔手段，例如使用科学的测评工具对候选人进行测评，仅仅这些测评方法在每个候选人身上花费的费用就少则几百元，多则几千元。因此，对企业来说，人才的招聘选拔是一项投资巨大的工程，我们都希望这一投资能获得良好的回报。

第七节 招聘成本

一、招聘成本分为直接成本和间接成本

直接成本是指实际发生的费用，如招聘费用（广告费、设摊费、面试费、资料费、培训费等）、选拔费用（面谈、测试、体检等）、录用及安置费（录取手续费及调动补偿费等）、离职成本等。间接成本则指以时间、数量和质量等形式反映出来的成本，如因政策失误、工作业绩低下而造成的损失等。对于企业来说，间接成本虽然难以用货币来准确衡量，但其意义和影响往往会高于直接成本。

二、合理控制招聘成本

实现招聘的成本效率是人力资源管理部门的另一重要工作职能。通常部门经理都希望招聘时钱用得越少越好、人招得越快越好，这是因为招聘的成本不划归人力资源部，而是划归每一个用人的部门，所以要尽量省钱。在实现企业招聘成本效率的过程中，需要计算企业的投入产出率，以保证企业在低成本投入的同时得到更好的产出率。投入是指应聘者投到企业的简历数量；产出为招聘结束后最终被企业录用的人数。投入—产出率反映了企业招聘成本的效率状况。

为将招聘工作有效进行并且合理控制招聘成本，需要注意以下几个方面：

（一）重新了解各部门的业务。一个重要职位的人才流失了，短时间内很难招到合适的人才，有时候是因为人力资源部门本身对这个部门的业务就不甚了解，等到急需招人的时候，人力资源部推荐的人选往往不符合部门经理的需要。所以，人力资源部对各部门业务的了解要像对人力资源专业的了解一样多。平

时，人力资源管理人员可以多和每个部门接触，从业务发展的需求去思考人才的需求。不同发展时期人才的需求不一样，人力资源部要了解哪些人才已经饱和、哪些人才需要提前一年储备，都必须基于对部门业务的熟悉和与直线经理的沟通。

（二）完善招聘网络。人力资源部应及早建立和健全公司的招聘网络，比如：招聘网站、杂志、人才招聘代理机构以及其他招聘工具，与这些机构讨论如何来完善自己的高级人才库，同时也可以与这些资源所推荐的人选进行联系。

（三）管理技术环节。人力资源部重新整理堆积大量数据的简历中心，与技术部的人员设计更合理的招聘管理系统，将使得技术层面的支持更便捷。人力资源部可以修正企业网页上招聘的职位或职责描述，对那些高要求、难以招聘到合适人才的职位重新制定招聘计划，同时设计更方便的检索条件，保证让符合条件的求职者能够准确及时地应聘职位。

（四）坦然面对候选人的疑虑。如果因为某些问题而导致了企业的声誉受到影响，就会对公司的人才招募工作造成被动。人力资源部门与其为此被动而苦恼，不如坦然面对。你首先得弄明白候选人最在意雇主的哪些方面，然后看看你所处的组织是否已经产生了这些问题。如果雇主的口碑甚佳，那么就好好利用这个优势广揽贤才；而如果雇主的口碑不佳，你就应向候选人解释清楚你们是如何处理这些问题的。这一点非常关键，与其让应聘者通过别的途径打听，不如主动加以解释，以免应聘者的疑虑更深，并最终放弃应聘。当然，作为人力资源部门，除了解释工作，更要实际地去解决这个问题，好让处于低迷期的组织能招聘到优秀人才，为将来组织的发展做准备。

第八节 与聘用有关的诚信问题

当今，企业间的竞争已经从传统的资源市场竞争转向人才市场竞争，如何了解人才、选择人才、培养人才、留住人才已成为当今企业管理的主旋律。但在人才流动过程中，出现了人员背景不清、履历不全、材料不齐、过程纪录不完整、制约机制不健全等问题，导致企业与员工之间、企业与企业之间缺乏真实、

有效的信息沟通和传递途径，给企业招人、选人、育人、留人带来了较大的风险和困惑。

据报道，在中国估计有 50 万人持有的是假文凭。文凭所代表的是一个人受教育的程度，与文凭相对应的，应该是持文凭者的学识和能力。在公司招聘新员工时，文凭仅仅是参考，关键是应聘者的学识和能力。如果学识和能力不过关，即便文凭是真的也没有什么用。假文凭所带来的危害不仅仅是伪造学历本身，它会降低了一个人的诚实度和进取心。对于持假文凭应聘者，公司一旦发现就会无条件地取消面试资格，因为对公司来讲，员工的诚实才是最重要的。任何一家公司都不会接收不诚实的员工来公司工作。持假文凭者一般都没有进取心，这些人所持的假文凭一般都是大专或本科文凭，还有不少是自考和成人教育文凭。根据目前我国的高等教育体系，只要一个人有进取心，通过自己的努力来获取文凭的途径是非常多的。

所以，在企业招聘工作信用体系建设的工作中，我们一方面倡导企业建立基于诚信的企业文化，依法与员工建立劳动关系，保障员工合法权益，尊重员工，知人善任，为员工提供良好的职业发展道路，理解员工的合理流动，客观、公正的记录员工从业经历，如实反映员工的成长历程，进而不断提高企业内部人力资源管理水平，提高企业的凝聚力、向心力、竞争力和公信力。

另一方面我们也倡导员工践行社会公德，遵守企业规章制度，恪守职业道德，讲求职业信用，尊重自我，诚实守信，正确处理与同事的竞争协作关系，相互尊重，相互理解，在本职岗位尽职尽责，履行诚信义务，实践诚信诺言，获取企业认可，社会尊重，实现自我价值。

第九节 就业歧视

用人单位在招聘录用员工时，必须遵守一些基本的法律规定，如《中华人民共和国宪法》、《中华人民共和国劳动法》、劳动部及当地人民政府颁布的一些法律法规。根据这些法律法规的规定，用人单位在招聘录用员工时要做到：

一、不得以民族、宗教信仰为由拒绝聘用或提高聘用标准。

二、除国家规定的不适合妇女工作的岗位外，不得以性别为由拒绝招聘妇女或提高对妇女的招聘条件。

三、不得侵犯其他单位及求职应聘人员的合法权益或以不正当手段招聘人才。

四、不得以各种名义向求职应聘人员收取费用，不得要求应聘人员以财产、证件作抵押。

五、未经应聘人员同意，不得擅自发布、泄露求职应聘人员的资料和信息，擅自使用求职应聘人员的
技术、智力成果。

而在美国，有关就业歧视的法律规定非常健全，譬如：

1964 年《民权法案》第七章修正案：禁止种族、肤色、宗教、性别、血统歧视。

1963 年《公平工资法》：要求对从事同样年工作的男工和女工给予同样的工资。

1967 年《雇佣年龄歧视法》：禁止在任何雇佣方面歧视 40 及 40 岁以上的人。

1978 年《怀孕歧视法》：禁止歧视怀孕或在与怀孕有关情况下的妇女。

1990 年《美国残疾人法》：禁止歧视，强调大多数雇主必须为残疾员工提供适当的工作条件。

所以在国内进行招聘相关工作时，要注意在一些特殊群体，譬如老年人、少数民族、残疾人、妇女的
雇佣上不要违反国家法律法规。随着市场经济的进一步深化，国家法制建设工作的强化，相信对就业歧视
方面的法律法规建设工作将会得到进一步完善。

第二章 聘用战略与策略

第一节 聘用战略

招聘与甄选战略是组织经营战略与人力资源战略相互作用的结果，战略选择决定了组织劳动力的去
留，根据 Herbert G. Heneman 在其《员工配置》一书中划分的招聘与甄选的七种战略，我们分别予以阐述。

一、既得与开发人才战略

既得人才战略是指组织要招聘来到就能干得很出色的员工，这些员工在来组织之前就已经具备了一定
水平的才能，几乎是不需要培训就可以把工作干得得心应手；而开发人才战略是指组织要招聘的员工是愿
意到组织来工作，并且能够学会岗位知识和技能的员工，招聘与甄选战略就是在这两种战略中做出适合某

个岗位需求的选择。

二、滞后与领先战略

滞后战略是指组织的招聘与甄选是为了实现企业的经营战略和人力资源战略；领先战略是指员工招聘是作为一个重要因素，在制定企业经营战略和人力资源战略被考虑进去的。滞后战略就是先确定企业的经营目标和规划，员工配置只是提供所需要的员工数量和类型；领先战略就是先招聘员工，企业的战略只是新员工创新理念和才能的反应。

三、具体与一般素质战略

组织是按照具体的人岗匹配原则来招聘人才，还是按照一般的人与组织匹配来招聘人才，如果是前者，则意味着组织在招募时要注重求职者的岗位知识和岗位技能，而后者则表明组织要注重企业目前和未来所需要的一般技能，如人的适应性、学习能力、文字和沟通能力、数字和统计技能。

四、出色与基本合格人才战略

组织时要招募出类拔萃的人才，还是基本合格的人才，组织招聘出色人才就是寄希望于这些优秀人才产生真正的高绩效；招聘基本合格人才则对引进人才没有很高的期望，人工成本也要低，专业运动俱乐部在引进新队员时就面临这一决策。

五、内部与外部招聘战略

出现职位空缺，组织可以从内部招聘员工，也可以从外部招聘员工，当然许多时候组织是两种战略混合使用，但两者的比重千差万别。如果组织想拥有一支稳定的忠诚与组织的劳动大军，那么组织就可以选择内部招聘，员工可以根据组织的发展规划和员工构成来制定自己职业生涯规划；外部招聘只限于某些起始岗位，或组织内部没有合格的求职者的新生岗位，外部招聘适合迅速发展的企业，岗位急剧增加，而内部又没有足够的求职者。

六、积极多元化与被动多元化战略

社会的多元化趋势越来越明显，经济体制的多元化使人们的价值观念和生活方式也越来越多元化，组

组织可以积极采取多元化招聘政策，也可以被动的接受劳动力多元化这一趋势，多元化的劳动力可以使组织满足顾客的多元化需求。例如，在软件行业，设计人员的多元化会帮助组织了解市场对软件产品的多元化需求，但是，劳动力的多元化会使企业计划管理工作变得复杂。

七、核心劳动力与弹性劳动力战略

企业的核心劳动力是指企业中那些忠于企业，在企业生产和销售服务中起关键作用的员工；弹性员工是指企业的边缘性员工，企业需要时随时都可以聘到的员工，他们甚至不是企业的正式员工，只是临时工。从战略上讲，企业必须决定是使用核心员工还是弹性员工，还是两者混合使用，各占多大比重。

第二节 人才吸引策略

一、令人满意的工作的特点

（一）向员工提供有竞争力的报酬

对于员工来说，既然是上班工作，收入情况当然是就业者最为关心的。目前许多高科技公司都以向员工提供股票股权的形式来吸引人才，这是一个流行的做法，单靠企业上市或者上市后股票升值是远远不够的，因为那毕竟是一个未来的“馅饼”，要想吸引并保留住人才，企业往往提供优越的现金报酬和各种福利，这样可以解决员工在生活当中的各种后顾之忧，并使他们拥有尽可能好的生活质量，以保证员工愉快的工作。

（二）为员工提供良好的培训机会

随着知识更新的加快，就业压力的增大，员工都希望自己在工作能够不断的学习和提高，以提高能力，适应社会竞争的需要。因此，对员工进行全面训练和不定期培训正在变得日益重要，因为它使雇主和员工双方都能获得好处。全球 100 家最适合工作的公司都在耗费巨资为员工提供培训，很多公司设有专门的培训机构，同时提供系统的岗位培训，而且还选派员工到海外进行培训，另外，帮助员工支付继续教育的学费或提供贷款。

（三）员工有受到尊重和重视的感觉

所谓“士为知己者死”，好的公司千方百计吸引人才，而好的人才也会通过长期的努力工作来报答公司的“知遇之恩”。员工在这些公司里发现领导善于发现自己的长处，并且当他们有进步时，能及时得到激励。有才能的员工感到自己被重用，有发挥自己专长的机会。

二、如何吸引想要的人才

招聘工作确实有些像市场营销，有必要清楚自己的优势和不足，也需要清楚竞争对手的优势和不足，然后把自己推销出去；而且，还需要知道自己的目标顾客是哪些人，如何才能使自己的“产品”吸引他们。这些“产品”就是公司本身和所提供的职位，而所有吸引的顾客就是职位的候选人。在制订招聘策略时，这里所要做的关键是两点，一是找出自己“产品”的优势，二是明确哪些人是要吸引的“顾客”。

也许你所在的公司并不像那些知名的大公司那样拥有对应聘者强大的吸引力，谁都知道不是所有的公司都能够为雇员提供最优厚的待遇，也不是所有的公司都能够幸运地名列世界 500 强，但是这些公司也希望招聘到优秀的人才。如果你恰巧是这样一家公司里负责招聘的人员，为了尽力吸引到出色的人士加入你的公司，在招聘过程开始时，就必须明确公司向求职者推销什么，然后再将招聘重点放在那些有可能被公司的特点吸引的候选人身上。

其实很多优势往往都像隐藏在叶子下面的花朵，容易被人们忽略和遗忘，从而需要有心人去寻找和发现。比如：公司和职位的稳定性和安全感；公司有相对灵活的工作时间；强调开放地沟通和以人为本的管理风格；一个学习型组织，提供不断学习和进步的机会；有机会做你最擅长做的事情等。这些根据本公司的实际情况进行发掘总结。

三、有钱就能买到需要的人才吗

不少人认为最好的招聘策略就是提供高薪，只要薪水给得高，不愁没有好的人才。也有的公司在抱怨我们的人才全被竞争对手挖走了，主要的原因就是他们给的薪水比我们的高。从表面上看，“人往高处走，水往低处流”，人才会向回报高的企业流动，似乎有钱就能买到人才，但如果仔细分析就会发现问题其实

并不那么简单。因为有钱至少还不能回答下面几个问题：

（一）你会选拔人才吗？

也许由于你提供高薪，应征者纷至沓来，这里面良莠不齐，你如何保证你所选择的就是你所希望得到的人才呢？因此，还需要善于选拔人才，才能获得真正所需要的人才。

（二）你会正确使用人才吗？

人才是相对的。一个人可能在做某件事情上是人才，而在做另外一件事情上就不是人才了，因此还必须将人才放在合适的位置上，让他发挥应有的作用。有的企业靠高薪招聘到了优秀的人才，但是却没有将人才放在合适的位置上，因此人才的能力也没有发挥出来。如果引进的人才束之高阁或不能委以重任，或不能用人不疑，这些人才无所事事，浪费宝贵的时间与金钱，或者这些人才会流失掉。

（三）你会正确地激励人才吗？

我们首先来了解一下激励的原理：需求—激励—动机—行为—需求满足—新的需求。从以上可以看出，当人有要求的时候，就希望别人激励，当被激励之后，人就会产生一种好的动机，这种动机会带来个人行为的变化。被激励之后，个人需求得到满足，满足之后，就会产生新的需求，新的需求产生之后，就应该再激励。所以，激励就是这样一个循环的过程。

有人说，激励很简单，要有好的激励效果，就必须使用金钱，使用高薪手段。的确，激励离不开金钱，离不开物质手段，但是高薪只是一种保险因素，真正的激励因素还包括许多非金钱的因素，例如，工作中的安全感、自我发展空间、晋升机会、表扬与肯定、感兴趣的任務、交流的机会、参与决策的机会、合作友好的团队氛围等。如果仅仅是提供高薪，而不注重创造良好的企业文化，不注重企业的管理，可能也很难留住人才，或者很难让人才发挥出应有的作用。

所以说，最重要的是塑造一种激励的文化，建设一个有效的激励体系。一般来说，企业的激励体系建设一要依靠领导，二要营造文化，三要给予员工机会，四要健全各种规章制度，比如晋升制度、薪酬制度、绩效奖金分配制度、培训制度、轮岗制度等。只有把企业的激励文化建设好了，企业才能真正留得住人才。

第三节 招聘策略

人力资源工作非常迫切地需要用“策略”来管理，企业管理人逐渐开始察觉招聘策略能协助企业建立目标，它代替了以往纯粹的行政管理。

企业无需经常地进行人员招聘，才可以用更多的时间和精力进行长远效益的员工培训和留任的工作，事实也都证明了它可以明显地减低企业运营的成本。企业的招聘策略包括人员策略、时间策略和地点策略。

一、人员策略

研究结果显示，公司招聘过程质量的高低会很明显地影响应聘者对企业的看法。所以招聘者在外面进行招聘工作时，代表的将是整个工作组织，当大多数应聘者第一次对企业进行直接接触的时候，他们往往通过招聘人员素质的高低来判断企业有无发展前途。

（一）招聘人员的素质要求

1. 招聘人员要有良好的个人品质与修养，如热情、积极、公正、认真、诚实、有耐心、品德高尚、举止文雅、办事高效等。
2. 招聘人员要具备多方面的能力：表达能力、观察能力、协调和交流能力、自我认知能力。
3. 招聘人员要有专业领域知识技能，因专业而定，例如 IC 设计、遥感技术等。
4. 广阔的知识面：心理学、社会学、法学、管理学、组织行为学、血型学、笔迹学。
5. 掌握一定的技术：人员测评技术、策略性谈话、观察的技术、设计招聘环境的技术。

（二）招聘者的误区

招聘者在招聘的时候总是会自觉不自觉地陷入一些误区，若陷入这些误区，企业将无法招到合适的员工，即使前期工作做得再好也是徒劳的。

1. 光环效应

在招聘时，可能会由于应聘者的优秀外表或某些出色表现，而把其它如聪明、能干等优点，一并加诸

他身上。为避免光环效应产生的不良后果，需向应征者索取一些他自己已准备的报告或近期的工作总结，作为评估能力的客观依据。

2. 晕轮效应

有一个应聘销售人员，发现他长着“四环素牙”，也可能他脸上长了一个很大的胎记。认为牙齿或者脸面关系到一个人的身份，如果此人说的话有失销售身份，就认为他不适合做销售。这个缺点太突出了，以致于哪怕这个人着装特别得体，业务特别熟练都被这个给笼罩了，而不愿意去考虑他。

避免办法：时刻提醒自己，要淡化他的缺点，并刻意挖掘那些背后的信息。

3. 相比错误

来了很多候选人，其中一个非常出色，非常有光彩，一同应试的其他人和他相比，就显得一般，这叫作相比错误。

冷静地问自己：他就是最合适的吗？最好的不一定是最适合的，不要抓住他不放。

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

4. 首因和近因效应

通常情况下我们招聘一个职位需要面试很多候选人，往往见到的第一个候选人和最后一个候选人印象最深刻，这就是首因和近因效应。如果只对印象最深刻的人做出评价的话往往不合理，为此，就要对所有的候选人面试情况做记录，在一个统一的面试纬度基础上做出客观的评价。

5. 盲点

招聘时，候选人什么技能都很好，但就是有点粗心。面试官想，没什么了不起的，我不也是粗心吗？这就是盲点，要刻意地淡化。

有可能粗心不是人事经理最要命的问题，但它可能是出纳或者会计、薪资专员的致命问题。

6. 说话过多

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

7. 提“无意义”问题

与年龄、性别、婚姻、种族或宗教有关的问题，有可能被视对应聘者的歧视。所提问题应与这项工作所需的能力有关，如是否可以加班或出差。

8. 忽视对方雇主的挽留

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

9. 高招低用

现在很多企业和单位并没有自己的招聘衡量标准，而是采取一般的社会标准。用人单位被买方市场的优势迷住了视线，在对自身人才需求并不清晰的情况下，片面追求高学历人才。结果，高职毕业生可以胜任的工作却要招本科或专科生，本科生和专科生能做的工作要招研究生，依此类推。高等人才不能实现人尽其才，人才高消费现象造成了人力资源的浪费。

10. 坐等凤凰来

我国是人力资源大国，又是人才资源的穷国，特别是高级人才，还相当短缺，这就使得许多企业有钱也招不到人才。要改变有钱买不到人才的状况，企业不能仅仅奉行“拿来主义”，还可以尝试国外一些大公司的做法，走定职培养人才的路子，按照企业发展的需求计划，早做准备，与人才培养机构“指腹为婚”，从大学招生一开始就介入人才的培养，而不是一味地等着别人送“货”上门。

11. 选聘效率低

要提高选聘效率，需要规范化的制度和程序化的操作，并以“两库”做支撑，一是建立人才库，作为日

常的工作，随时发现人才随时补充，补充的渠道可以是内部职工推荐、求职者自荐及网上和人才市场的信息；二是设立题库，像高考一样，根据本身的业务特点，设计出笔试和面试的通用题型，每次招聘，信手拈来，或稍做调整补充即可使用；三是招聘人员要熟悉招聘程序并熟练运用招聘的技术手段。

（三）招聘队伍组建原则

企业负责招聘的队伍往往不是单枪匹马，而是要组建一支强有力的招聘队伍。这支招聘队伍并不是随意组建的，而是要遵循相应原则的。主要有以下几个原则值得关注：

1. 知识互补；
2. 能力互补；
3. 气质互补；
4. 性别互补；
5. 年龄互补。

此外，部门经理也最好参加招聘工作。因为部门经理是未来员工的直接上级，所以在招聘过程中，应该让部门经理参与进来，由他来决定人员最终是否录用。部门经理更加了解该岗位的技能要求，在技能考核中，部门经理能够发挥不可替代的作用。另外，人们不会为自己的选择后悔，部门经理会更加喜欢管理他亲自挑选的下属。

招聘工作要想真正有效，还有一个重要的原则是不能不提的，那就是企业或公司的最高领导者要对招聘工作给予充分的支持和关心，最好是公司的经理和老板也加入到招聘团中去。松下幸之助曾说过：招聘人才的决定因素是热情及其人生观，应该由谁来做招聘工作，或者说，什么样的人适合做招聘工作？简单地说，就中小企业家而言，如果第一把手不亲自组织落实招聘，就肯定找不到人才。

第三节 招聘策略

二、时间、地点策略

（一）时间策略

1. 应该遵循劳动力市场上的人才规律。

在人才供应高峰期到劳动力市场上招聘，可节约成本，提高招聘效率。

2. 制定招聘时间计划。

根据工作经验，计划好招聘各阶段的时间，可以节约成本，尽快网罗人才，并有助于树立高效的组织形象。

（二）地点策略

招聘地点也不应该是随意的，而是经过精心策划的，应该既考虑到招聘的效果，同时考虑到招聘成本的节省。一般招聘地点选择的规律是：

1. 在全国乃至世界范围内招聘企业的高级管理人员或专家教授；在跨地区的市场上招聘中级管理人员和专业技术人才；在招聘单位所在地区招聘一般工作人员和技术人员；到农村去寻找一般的对技术水平要求不高的劳动力。

2. 就近原则。主要原因是就近原则可以节省大笔的招聘费用，试想在深圳的企业到上海招聘的成本无论如何都会比到北京招聘低一些，因为两地之间的飞机票就差了好多。还有一个原因就是临近企业的地区的人对本地文化有较为深刻的理解，在企业的管理上有一定的优势。

3. 尽量在同一地区进行招聘。这有利于形成固定的员工供应渠道，同时也是节约招聘成本的一个有效途径，因为现有员工的无形宣传已经是企业最好的广告了。但是，因为企业每年的招聘类型、数量都有所不同，所以也还要因事因地制宜，灵活地向更好的劳动力市场发展招聘工作。

第三章 职位分析与招聘要求

第一节 招聘与员工绩效要素

在实际的工作中通常有绩效好的员工，也有差的或者一般的员工。那么优秀员工和一般员工的区别在

什么地方，有什么内在原因吗？当一个员工出色地完成一件工作任务，业绩十分优秀，从员工内因来看，关键因素是什么？也就是说员工能把一件事情做好，是哪些因素起作用呢？从员工自身的内因来看，是哪些关键因素使其成为不断取得出色工作业绩的优秀员工呢？也就是说促使把工作长时间做好的是哪些因素？

有的人可能会说，是态度、知识、技能、能力、动机、价值观等，也有人说他的素质好。那到底什么是素质呢？刚才说的态度、知识、技能等是不是素质呢？我们来看看员工绩效要素包含什么样的内容。

一、员工绩效要素的内容

素质，又称能力、资质、才干等，是驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合，反映的是可以通过不同方式表现出来的知识、技能、个性动机、价值观等。素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点，是决定并区别绩效好坏差异的个人特征。

（一）知识

知识是人类社会历史经验的总结和科学概括，是通过学习获得的结果。譬如说，外科医生对于人体的神经及肌肉的专业知识，招聘专员对于招聘测评技术方面的知识。

（二）技能

技能是由于练习而近乎自动化了的动作方式。可分为：

1. 动作技能。主要是肌肉运动，它表现在外部行动和对事物的直接行动中。例如操作机器（打字）、写字、弹琴、打球等技能都属于这一类。
2. 心智技能。主要是认识活动，包括感知、记忆、想象和思维，而以思维为它的主要成分。例如解题、心算、阅读、作文等技能都属于这一类。掌握正确的思维方法是心智技能的主要特点。

（三）行为

有些素质涉及求职者的关键行为，或者说是他在特定情况下采取的行动。假定该工作对顾客的满意程度要求很高，那么在以往从事以顾客为目标的工作时，该求职者是否曾致力于发展同顾客的长期伙伴关系，

是否将关键的开发项目随时向顾客汇报,是否采取过进一步的措施来确保顾客是满意的。假如她是团队的一员或领导,她是不是曾帮助他人全力满足顾客需求,她在决策时是否将顾客的观点考虑进去。针对工作相关行为可以向求职者提出大量的问题,从而了解到他们是否会在公司环境中有效地发挥作用,满足顾客需求。

(四) 特质

特质是某人所具有的特征或其典型的行为方式(如喜欢冒险)。主要包括:

1. 个性特征。个性特征就是指个体对自己、对他人和对事物的态度。
2. 气质。气质分为多血质(活泼型)、胆汁质(不可抑制型)、黏液质(安静型)、抑郁质(弱型)。
3. 职业适应性。主要包括职业价值观、职业需求(生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊的需求、自我实现的需求)和职业兴趣。不同的人各层次需要的强度不同。

(五) 天赋。是一个人遗传继承与生俱来的生理特性,是其后天各层次的能力得以养成和发展的根基。天赋有三大要素:智力、性格和精力。同样的工作绩效,有人靠经验取得,有人凭借自身的天赋才智和基础技能学习开拓而成就。

二、职位胜任特征

(一) 什么是职业胜任特征

我们在招聘选拔中有一个很关键的假设,就是我们招聘来的人会在未来的工作中取得成功。是什么原因导致了人们在工作中的成功呢?

如果一个人有学历、有经验,能够推论出他在未来的工作中成功吗?也许会,但至少这些原因是不完全的。导致人们在工作中取得成功的因素还有哪些呢?研究者们探讨了这个问题,从而提出了胜任特征模型(Competency Model)的概念。

胜任素质的应用起源于 20 世纪 50 年代初。当时,美国国务院感到以智力因素为基础选拔外交官的效果不理想。许多表面上很优秀的人才,在实际工作中的表现却令人非常失望。在这种情况下,哈佛大学教

授麦克里兰（McClelland）博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方法。在项目过程中，麦克里兰博士应用了奠定胜任素质方法基础的一些关键性的理论和技术。例如：抛弃对人才条件的预设前提，从第一手材料出发，通过对工作表现优秀与一般的外交官的具体行为特征的比较分析，识别能够真正区分工作业绩的个人条件。

麦克里兰于 1973 年在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章说，应该测评一个人的胜任素质，而不是这个人的智力。麦克里兰认为胜任特征是区分绩效出众者和绩效平平者差异的最显著特征，是决定工作绩效持久的品质和特征。例如，绩效出众者具有较强的判断能力，能够发现问题，采取行动加以解决并设定富有挑战性的目标。

（二）胜任特征的基本内容

胜任特征的基本内容包括我们上面提到的知识、技能、特质、行为和天赋。

员工个体所具有的胜任特征有很多，但企业所需要的不一定是员工所有的胜任特征，企业会根据岗位的要求以及组织的环境，明确能够保证员工胜任该岗位工作、确保其发挥最大潜能的胜任特征，并以此为标准来对员工进行挑选。这就要运用胜任特征模型分析法提炼出能够对员工的工作有较强预测性的胜任特征，即员工最佳胜任特征能力。

（三）建立胜任特征模型的意义

建立胜任特征模型可以在以下领域发挥作用：

1. 向员工传达企业价值观和标准；
2. 分析和改进企业文化；
3. 招聘和选拔优秀员工；
4. 考核及培养员工队伍；
5. 员工职业生涯管理和继任计划；
6. 建立培训战略的基础；

7. 协助薪酬管理程序等。

（四）建立胜任特征模型的步骤

建立胜任特征模型的方法有很多，包括直接观察、问卷调查、专家小组等。目前普遍采用的、比较有效的主体方法是行为事件的访谈方法（Behavioral Event Interview），其他方法可以作为辅助性的方法。行为事件访谈法主要是让被访谈者给出自己如何开展工作的具体的行为性事例。最常见的操作方法是让被访谈者讲述自己实际工作中最成功的几个事例和最不成功的几个事例，针对每个事例，访谈者进行不断探测，引导被访者提供关于当时处于什么样的情境、所要完成的任务目标是什么、实际采取了哪些行动、最终的结果怎样等信息，并且注意区分被访者所想的和实际所做的。访谈的对象包含绩效出众者也包含绩效平平者。根据被访者提供的行为事件信息，研究者按照特定的程序 and 标准进行编码、归纳总结，最后得出胜任特征模型。

通常建立胜任特征模型包括以下几个步骤：

1. 界定绩效标准：根据什么区分绩效出众者和绩效平平者；
2. 选取研究样本：包括绩效出众者和绩效平平者的样本；
3. 收集信息：主要运用行为事件访谈法，辅之以其他方法；
4. 识别胜任特征：编码、整理关键事件信息，抽取出胜任特征，建立各项胜任特征的行为性描述；
5. 验证胜任特征模型：选取其他的样本对胜任特征模型进行验证。
6. 完善和应用：完善模型，在人力资源管理 with 开发的各个领域应用。

（五）胜任特征举例和说明

从任职者和任职者主管那里获得的有关关键胜任特征的信息通常是比较散乱的，需要进行归纳。对关键胜任特征的界定通常要包括该胜任力的定义和行为描述，有时还要将行为描述划分成几个等级。

下面是某国内著名电信企业研发人员的关键胜任特征之一——成就导向的定义和评价等级：

定义：成就导向是指个人具有的成功完成任务或在工作中追求卓越的愿望。具有高成就导向的人希望

出色地完成他人布置的任务，在工作中极力达到某种标准，愿意承担重要的且具有挑战性的任务。这种人在工作中有强烈地表现自己能力的愿望，不断地为自己设立更高的标准，努力不懈地追求事业上的进步。在工商界，高成就导向的人表现为要做出比别人更好的业绩；不满足已取得的业绩，完成工作之后为自己设立更高、更具有挑战性的目标；在产品开发或服务中有超过竞争对手的动机和决心。成就导向表现为个人关注后果、效率、标准，并追求改进产品或服务，在组织中力求资源使用最优化。成就导向是企业家精神中最重要的成份。

评价等级：

0 等级：安于现状，不追求个人技术或专业修养方面的进步；或在产品开发中不尽力达到优质标准。

1 等级：努力将工作做得更好，或达到某个优秀的标准。

2 等级：想法设法提高产品性能或工作效率；为自己设立富有挑战性的目标，并为达到这些目标而付诸行动。

3 等级：在仔细权衡代价和利益、利与弊的基础上做出某种决策，为了使公司获得较大利益，甘愿冒险。

第三章 职位分析与招聘要求

第二节 职位分析

一、职位分析理论基础

我们的员工是如何在他那一亩三分地里干活，哪些该干，哪些不该干，怎样干才算好，这就需要对员工有职位说明书。

职位说明书从职位分析层面上来。

（一）职位分析的定义及其作用

1. 什么是职位分析

职位分析也称为职位分析或岗位分析,是一种系统地收集与职位有关的信息的过程,如任务、职责、工作环境、工作强度、任职条件以及工作的其他特征。

职位分析要解决一个岗位所需明确的七个问题:6W+1H, who(用谁)、what(做什么)、when(何时)、where(何地)、how(如何)、why(为何)、for whom(为谁)。

职位分析对于人力资源管理非常重要,它是发挥人力资源职能的第一步,没有职位分析,我们在关注岗位本身的用时,对岗位职责不清晰,就会造成不同组织中的岗位不具有可比性。

通过对所收集来的信息进行整理和分析,职位分析所输出的结果就是各个职位的职位说明书。职位说明书基本上可以包括两大部分:职位描述和任职者要求。

职位描述主要表达的是任职者实际从事的工作活动和责任、这些工作活动的流程、与组织内外的关联等关于工作本身特性的信息;任职者要求则是根据工作描述所提出的对职位任职者的基本要求,例如任职者应具备的知识、能力、教育培训等,以及其他方面的要求等。

2. 职位分析的作用和用途

职位分析在企业人力资源管理活动中有相当重要的意义。首先,有了职位分析之后,每一个职务的名称和含义在整个企业中就能够专门化,从而使称呼该职位的用语标准化,在运用中不至于产生混乱。其次,职位分析所收集的信息不仅能够用于招聘和录用,而且也是企业人力资源管理中的许多环节的一个坚实基础。职位分析的用途表现在以下几方面:

(1) 在人力资源规划方面。企业人力资源管理工作的重要指导是科学的人力资源规划,而职位分析正是预测人力资源需求的基础,也是对调任或晋升等活动进行计划的基础。

(2) 在员工招聘选拔方面。员工招聘的目标是要发现将来最能胜任工作的人员,因此首先需要明确工作对员工的具体要求。职位分析能够提供工作内容和任职所必须具备的条件方面的信息,因而可以用来决定招聘与选拔哪种人才。

(3) 在员工培训和发展方面。无论是职前教育还是技能培训,其内容都应该是工作中所需要的具体

技能、知识和相关要求，通过职位分析得到的工作说明书指明了各项工作所需要的相关要求，据此可以设计出恰当的培训计划和方案。

（4）在员工绩效考核方面。绩效考核是人力资源管理的一项重要内容，而绩效考核需要具体的评估标准和依据，这些标准和依据正是来自于职位分析所产生的工作说明和工作规范。

（5）在企业的薪酬政策方面。绩效考核是薪酬的决定因素，职位分析为绩效考核提供了依据；而且，职位分析通过了解各项工作的内容、工作需要的技能和学历背景、工作的危险程度等因素，也可以确定工作对于组织目标的价值，从而可以作为决定合理薪酬的依据。

（二）职位分析的步骤、方法和技巧

1. 职位分析的准备

职位分析是一项技术性很强的工作，需要做周密的准备。这一阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计调查方案，决定调查的范围、对象和方法。

（1）明确工作分析的目标、任务。根据总目的、总任务，对企业现状进行初步了解，掌握各种数据和资料。

（2）设计调查方案：

第一，明确调查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，规定调查的方式、方法，并弄清应当收集什么资料、到哪里去收集。

第二，规定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的总体，它由许多性质相同的调查单位组成。不能正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

第三，确定调查内容。在上述两项工作完成的基础上，应拟定调查内容。调查内容主要包括工作的任务、性质、内容、程序以及完成任务所需要的时间，工作的责任心，工作地点，工作的劳动强度，使用的设备以及工作环境等。

(3) 组织学习。组织有关人员学习掌握工作调查的内容,熟悉具体的实施步骤和方法。

2. 职位分析的步骤

(1) 准备阶段。这一阶段的主要工作有如下几点:明确工作分析的目的;制定工作分析的实施计划;组建工作分析小组;收集、分析有关的背景资料;分析信息收集的类型;确定信息收集的方法。

(2) 实施阶段。这一阶段的主要工作有:取得相关人员的理解;收集工作信息的实际操作;审查确认工作信息。

(3) 分析、描述阶段。这一阶段是出成果的阶段,具体工作为:实际工作信息的分析;相关人员的意见反馈;工作说明书的形成。

(4) 应用阶段。这是工作分析的最后一个阶段,包含的工作为:工作说明书的应用;工作说明书的评价;工作说明书的反馈与调整。

3. 职位分析的方法和技巧

职位分析主要有四种方法:直接观察法、面谈法、工作日志法、问卷法。在多数情况下是将这几种方法综合应用的。

(1) 面谈法是最典型的方法

面谈时一般需要一份面谈清单,这个清单包括一下内容:被面谈者的姓名、职位名称、职位级别、所在部门、汇报对象、工作地点、工作目的、工作职责概要、工作所需资质等。

A. 三种形式:

- a. 对每个员工进行个别访谈;
- b. 对所从事这个职位的员工进行集体访谈;
- c. 对这个职位的主管上级进行访谈,由他来介绍或者是回答这个职位的相关信息。

B. 面谈法的好处:

- a. 可以让员工理解问题,并进行清楚的回答,如果回答不清楚,工作分析的专员可以当面问他;

b. 借机和员工进行沟通,改善人力资源部和员工之间的关系;

c. 让员工了解工作分析究竟有什么作用。

C. 面谈法的缺点:

a. 有些员工有意无意地去扩大职位的重要性,有可能会把某些不属于他的信息或工作职责写上去;

b. 面谈法需要占用的时间比较长,工作量比较大。

在实际执行过程当中面谈法可以和问卷法结合使用。

(2) 灵活运用工作日志法,解决工作难题

针对某些不易分析的岗位,可以通过工作日志法来完成,即让在岗人员做工作记录,对他一段时间内,比如1个月或者两个星期所做的工作进行详细的记录,然后由分析人员对他的记录进行归纳总结,归纳出他需要完成的任务和主要的责任。在归纳之后,与在岗人员和他的上级进行沟通,进一步完善,最后达成共识。

它的好处是可以提供一个完整的工作画面,但是它的缺点也和观察法相似,占用的时间比较长,适用于中低级的人员以及工人。一般来说,观察法和工作日志法不单独使用,而是配合问卷法和访谈法一起使用。

(3) 问卷法

工作分析的项目都可以采用问卷的形式,请任职者和任职者的上司进行回答。这些问题可以设计成开放式或封闭式的问题,采用选择题或是非题的形式。

A. 问卷法的优点:

a. 获得工作分析信息比较快,效率比较高,比较节省时间;

b. 如果问卷设计得好,可以收集较多的信息;

c. 支持其他的收集工作信息的方法,像访谈法、观察法、工作日志法、这些方法都是相互支持的。

B. 问卷法的缺点:

- a. 设计问卷需要花的时间比较长, 需要较高的水平;
- b. 单纯采用问卷法, 有可能会使员工不重视, 达不到预期的效果;
- c. 语言表达不清楚的员工, 有可能提供错误信息。

(4) 观察法

观察法有助于工作分析人员了解生产的过程, 减少误解, 但是它占用时间, 适用于流水线的工人以及周期短、规律性强的职位, 对脑力劳动者、消防员和中高层管理人员不太适合。

第二节 职位分析

二、职位分析的结果及应用以及职位说明书的编制

(一) 职位分析的结果及应用

在职位分析基础上形成的工作描述和工作规范是影响其他人力资源管理工作的关键性要素。因此, 即使法律不强制要求, 为了保证人力资源管理的有效性, 企业也有必要进行职位分析, 增强员工对企业的认同感, 提高员工的敬业精神和工作积极性。

1. 职位分析和人力资源规划。在制定人力资源规划之前, 首先应对当前的各种职务进行审核。企业现存的工作描述一般含有这一审核所需的详细资料, 包括目前职务的种类、职务和职位的数量以及这些职务之间的隶属关系。

2. 职位分析与招聘和选拔。企业在制定了工作规范后, 就可以着手计划如何为填补预期职位空缺进行招聘。填补职位空缺的人员既可以从企业内部选用, 也可以从外部招聘。

3. 职位分析与工作报酬。职位分析资料在制定工作报酬计划方面也具有重要价值。员工所从事的工作难度越大, 报酬就应越高。职位分析信息可用来确定任务、职责和责任的权重, 对难度较大的工作给予较大的权数, 从而付给更高的报酬。必须切记, 员工通过自己所得与他人所得之比较以及自己实际所得与自己认为应得之比较获得公正与平等的感受。

4. 职位分析与培训和培养。工作描述和工作规范可以向员工表明企业的期望：对那些希望承担某项职务的员工需要做什么，有助于员工找到有效信息并制定自己的职业发展规划。通过与工作规范相对照，员工可以发现在哪些方面有不足，从而可以有针对性地提高自己。从企业的角度看，企业在如何促进员工发展提高方面所进行的各种培训和培养工作，也部分地取决于工作描述和工作规范的完善程度。

5. 职位分析与绩效考核。确定员工工作表现的方法，是将一个员工应该做什么与员工实际上做了一些什么进行比较。许多企业明确表示非常赞同按绩付酬这一理念，而职位分析则是确定一个员工工作业绩的重要参考指数之一。

这里要强调的是，职位分析、人力资源规划与招聘选拔有更为直接的因果关系。职位分析提供特定的工作性质和要求；人力资源规划确定了所要填补工作的具体数量；招聘则是关于提供填补这些空缺职位的合格人群的过程。在招聘过程中所涉及的问题包括：到什么地方招聘合格的人员，如何招聘这些合格人员，哪些人会参与招聘过程，组织有什么吸引合格人员的诱因。选拔过程是关于从合格的候选人群中选择对于一种给定的工作最有可能成功的个人或群体。

（二）职位说明书的编制

职位分析的结果应用主要体现在编制职位说明书上。

职位描述又叫职位界定，其成果叫工作说明书（Job Description），或工作规范。工作规范是 Job Specification 的音译，还不完全一样，它包括岗位职责和任职者必需具备的资格。

职位说明书应该由一线经理制订，或者由各个部门的主管来制订，因为一线主管最了解他的下属，比人事经理更清楚他们部门的职责，人力资源部门在这个过程当中只是起到一个辅助作用。

职位说明书包含的要素：

1. 职位名称：是指公司内的工作岗位的头衔，主要反应岗位的功能，比如销售工程师、销售经理、人事主管或人事经理等。
2. 部门名称：该职位属于哪个大的部门。比如说公司有销售部、直邮业务部、商品部、供应商管

理部、市场部、物流部等,有一级部门、二级部门、分支机构、分部门等。

3. 直接主管:担任这个职位的上级头衔是什么。在职位说明书上要给直接主管留下一个签字的地方,还要有任职人的签字,职位说明书要经过任职人和上级主管双方签字确认,签字就是庄严的承诺。

4. 任职时间:就是职位说明书要开始生效的时间,这个时间可以和劳动合同的时间一致,也可以从职位说明书实际编制的时间算起。

5. 任职条件:承担这个职位应具备的一些基本的条件,比如说学历、专业技能、工作经验等。

6. 专业资格:一些特殊的工种要求专业资格认证,如会计师、工程师等。

7. 下属人数:一个好的职位说明书应该把下属写上,或附上一个组织结构图,把这个职位的上下职位关系交待清楚,下属有直接下属和简介下属之分,间接下属常设计交叉汇报关系,在人数计算上,常常折半计算。

8. 沟通关系及频率:这个职位要与哪些部门、哪一类人员打交道,包括对内对外两部分,与对方打交道的频率也应该写清楚。

9. 职位设置的目的:就是这个职位存在的理由,或者说为什么要设置这样一个职位,通常的格式是:是什么,做什么。

10. 行政权限:一种是财务权限,一种是签字权。

工作内容和职责通常是一个职位说明书的核心部分。一般来说,在制订职位说明书时,职责不能多于10项,不能少于3项,还要概括地说明这个职位的主要工作内容,衡量的标准是什么,职责是负全责、部分、还是协助完成。

第三节 人员招聘编制分析

一、部门力现状分析

分析部门人力状况,一个比较简单的方法就是高中低三分法,就是将现有的员工摆在高、中、低三个

等级中，对其分布情况加以分析。例如销售部门中现有 10 位员工，根据他们的经验、专业能力，还有他们的学习能力和工作态度等确定一个评判的标准，然后做一个分布，情况如下：

高水平：3 人；

中间水平：5 人；

低水平：2 人。

得出这个分布情况之后，接下来要做的是将人员分布与部门任务相匹配。通过分析，把现在可以做得到的部分列出来，没有办法做得到的也列出来，这样就可以确认部门的工作同部门人员配备两者之间的关系。

二、列表分析部门工作情况

部门工作的完成情况，还可以通过列表的方式来分析。哪些工作是现在人员能做的，哪些是不能做的，不能做的将采用何种方式来完成，是增加人员还是加强现有人员的培训来完成，从而决定人力招聘计划。

三、预测未来人员招聘需求

我们继续看以上案例，根据以往的数据，高水平的销售一年能销售 200 万的产品，中

间水平的销售人员一年能做 120 万的销售，而低水平销售只能做到 50 万。如果公司次年的销售指标定到 2000 万，那么公司该如何做人力资源配置呢？公司是继续培训低端销售，让他们做出业绩，还是再从市场上招聘有经验的高端销售呢？综观市场情况，竞争激励，如火如荼，看看部门内部情况，一名销售人员至少要具备 4 年销售经验，才能做到 200 万的销售业绩，所以为了完成公司指标，公司必须要从市场上招聘有经验的销售人员，按照公司的业绩指标情况及以往销售所创造的销售额，目前的销售只能完成 1300 万，还有 700 万的缺口，有经验的销售人员如果每年要做到 200 万，也得需要 6-7 人，况且即使是招聘到了高端人员，也不一定很快出销售业绩，所以可以把人力配备计划定在招聘 6-7 名高端销售、1-2 名中端销售，再加上其它销售人员的挖潜工作，销售业绩指标完成的可能性就比较大。

如上所说，把部门要做的工作列举出来，评估人员现状，从而确定招聘需求。

四、将未来目标与人员招聘计划结合

当未来的业务指标确定之后，就要评估人力现状，做好人员招聘计划。一般来说，业务性人力资源计划至少应包括下列计划：招聘计划、晋升计划、人员裁减计划、员工培训计划、组织发展计划、人力资源确保计划、生产力提升计划等一揽子计划，把这些计划做好，并且实施好，才能确保公司业绩指标的实现。

第四章 招聘前期准备

第一节 招聘计划与审批

作为招聘工作的开始，我们需要制定详细、周密的招聘计划，以保证招聘效果。做招聘计划首先要了解招聘计划到底包含哪些内容。

一、招聘计划的内容

（一）招聘数量

根据公司年度规划来确定公司年度招聘数量，并根据业务发展的速度分解为不同部门不同时间段的招聘数量；确定招聘数量时还要考虑后期人员配置、晋升等问题，甚至男女比例等。

年终各部门产生的年度招聘计划外的职位空缺则需按照招聘流程向人力资源部门提出招聘申请，在整个企业的人力资源规划的限制和约束下，经上级领导的审批，决定最终需要招聘的员工人数。

（二）招聘标准

招聘标准即确定招聘什么样的人才。具体来说是指对计划招聘人员的自然属性、知识、技能、素质等要求，包括年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、个性特征等。

招聘标准的制定可以从以下三个方面来考虑：

（1）人员技能与岗位职责相匹配

主要是胜任岗位要求，人才需要具备哪些基本技能，包括学历、专业、经验等。

（2）人员个性与团队特点相匹配

人员个性也是招聘中要考虑的重要因素。分析团队的特点,招聘合作性和互补性强的新员工,团队才能产生“1+1>2”的效果。

(3) 人员价值观与企业价值观相匹配

价值观支配个体行为,员工对企业忠诚度的高低与其对企业价值观的认同度有密切关系。员工不认同企业价值观就很难与企业文化很好地融合,提高组织绩效。企业很容易让员工掌握工作经验和技能,但却很难教他如何具有正直的品行。而品德不佳的人员,能力越强,带给企业的危害就越大。

一般来说,招聘标准就是招聘申请当中的任职资格一栏。但是随着近年来企业的人力资源管理水平的提升,很多企业开始编制企业能力素质模型,这对制定企业招聘标准而言是一个质的提升,极大地促进了企业招聘工作的提升。

(三) 招聘团队组成、职责

企业招聘实践证明,公司招聘人员素质的高低会很明显地影响应聘者对企业的看法,因为招聘者在外面进行招聘工作时,代表的将是整个工作组织,当大多数应聘者第一次对企业进行直接接触的时候,他们往往通过招聘人员素质的高低来判断企业有无发展前途。所以要求招聘人员必须具备良好的个人品质与修养、具备多方面的能力,以及具备在本企业专业领域知识技能等,另外还要掌握一定的招聘技术和相关知识。

(四) 招聘工作时间表

招聘工作时间表需要包括信息发布时间、招聘时间和员工上岗时间等。任何一项计划都必须有明确的时间限制,否则就不是一项完整的计划。为了保证如期完成招聘任务,必须对招聘各阶段的工作有严格的时间限制。时间安排可以采用甘特图来编制。一个有效的招聘一般需要将近两个月的时间,期间要征集个人简历、面试通知、面试准备和进行、决定是否录用、录用工作等。所以招聘广告一般要在职位空缺前两个月就发放出去,才能按照既定的招聘工作流程图的逻辑顺序进行完整的招聘工作。

(五) 招聘渠道

为了保证招募到足够优秀的应聘者，需要根据招聘职位的特点选择合适的招聘渠道。

招聘渠道分为内部招聘渠道和外部招聘渠道两大类。内部招聘渠道包括内部晋升、转岗、后备人才培养计划等；外部招聘渠道包括人才招聘会、报刊广告、猎头公司、人才机构、校园招聘、员工推荐、网络招聘等。

（六）招聘测评方案

为了对应聘者有更充分的了解，需要使用多种招聘考核方案对应聘者进行测试。包括笔试、面试、性格测评、笔记学、无领导小组讨论、情景模拟、文件筐等招聘技术。

针对不同的职位，需要选取效度最高的招聘技术组合，以能够最好的甄别应聘者的知识、技能、素质甚至价值观，以保证能够招募到最适合本企业、本职位的应聘者。

（七）招聘费用预算

每个公司按照所采取的招聘渠道不同、招聘对象的不同、招聘人数的多少等因素具体来决定招聘费用预算。

招聘成本包括内部成本、外部成本。内部成本为企业内招聘组成员与招聘相关的工资、福利、差旅费支出和其他管理费用。外部成本为外聘专家参与招聘的劳务费、差旅费、广告、招聘会支出、招聘代理、职业介绍机构收费，员工推荐人才内部奖励金，大学招聘费用等。内部招聘成本是企业进行招聘成本核算时最容易忽略的部分，而实际上它占有相当比重。在实际工作中有时一个流程并不能招聘到合适的人选，需要重复两三次，则内部招聘成本更加不容忽视。

（八）招聘广告

招聘广告是应聘者对企业的第一印象，招聘广告的好与坏，直接影响企业能否吸引到优秀的人才。在制定招聘计划时就应该对招聘广告进行设计。招聘广告应该真实、合法、简洁，如实反映企业的实际背景、运营状况，不能提供虚假的信息。

二、招聘计划的编写步骤

招聘计划的编写一般包括以下步骤:

- (一) 获取人员需求信息
- (二) 确定招聘标准
- (三) 选择招聘渠道和信息的发布时间
- (四) 初步确定招聘团队成员、职责
- (五) 初步确定选拔考核方案
- (六) 明确招聘预算
- (七) 编写招聘工作时间表
- (八) 草拟招聘广告样稿

三、招聘计划的审批

根据公司年度发展规划,人力资源部会制定公司的年度人力资源工作计划,年度招聘计划是其中的非常重要的部分。由各业务部门根据本部门发展规划和实际状况提交用人需求,人力资源部编制招聘计划,提交公司高层管理者审批通过后执行。

第二节 招聘渠道选择与招聘广告设计

一、招聘道选择

(一) 影响求职者工作决策的因素

随着社会的发展,对于求职者而言,求职者所看中的不仅是薪资,更多的是发展空间、培训机会、与企业文化的吻合度、福利方案。所以企业应该将在各方面能够提供的信息展现给应聘者。

招聘者要非常了解求职者的需求和决策行为。一个人接受一份工作可能有各种各样的原因,下面详细列出了调查得出的影响求职者接受一份工作的因素。

1. 替代性的工作机会

(1) 机会数量: 如果一个求职者可以选择的工作机会较多, 那么他做出工作决策的迅速性与果断性就会下降; 如果一个求职者可选择的工作机会较少, 他会倾向于较容易接受一份工作。

(2) 机会的吸引力: 求职者可选择的工作机会中, 目前的工作机会与其他的工作机会吸引力的不同会影响他的选择。

2. 公司的吸引力

(1) 薪金: 企业提供的薪金与求职者的要求的薪金水平以及其他企业提供的薪金水平相比吸引力如何;

(2) 福利: 是否有求职者非常渴望得到的福利项目;

(3) 提升的机会: 求职者在企业里晋升前景如何;

(4) 地理位置: 企业的地理位置是否在求职者认为方便的范围内;

(5) 人员与文化: 企业的人员素质和文化氛围是否被求职者所喜欢;

(6) 企业名气和声誉: 企业的知名度和声誉如何对求职者的决策也有重要的影响, 因为他会以在一家名气和声誉较好的企业里工作为荣。

3. 工作的吸引力

(1) 工作内容: 工作的内容是不是求职者感兴趣的内容, 工作内容的新颖性和挑战性如何;

(2) 工作环境条件: 工作时间和强度怎样, 是否经常出差, 是否经常加班, 工作的物理环境如何等;

(3) 职位: 求职者得到的职位是否吸引人, 例如是否是管理职位或者专家职位。

4. 招聘活动

(1) 宣传推广效果: 企业的招聘广告或招聘推广活动吸引力如何;

(2) 招聘者的行为: 招聘者的职业素养、专业水准和对待求职者的态度将会影响求职者的工作决策。

二、给应聘者一个选择我们的理由

由于求职者和招聘方的双向选择, 招聘工作越来越难做。市场上为数不多的优秀人才, 往往在你还没

有做出决定的时候就告知你，已经拿到别的企业的录用决定了。所以要在整个招聘的过程中给应聘者足够的信心——“选择我们，没错”。

同时我们要了解竞争对手的各种信息，从而能够制定更有针对性的招聘策略和招聘渠道，保证最好的招聘效果。

三、选择好招聘渠道

我们在前面的章节“人员选拔与聘用基础”中提到了招聘的渠道，有内部招聘渠道和外部招聘渠道。

内部招聘的做法通常是企业在内部公开空缺职位，吸引员工来应聘。这种方法起到另一个作用，就是使员工有一种公平合理、公开竞争的平等感觉，它会使员工更加努力奋斗，为自己的发展增加积极的因素。这无疑是人力资源开发与管理的目标之一。

外部招聘是企业最主要的人才补充方式。对于企业紧缺的职位，对于快速发展的企业，选择从外部招聘是一种快速补充空缺职位的方式，对于引进人才、带来新的思维方式、消除企业内部的懈怠都有好处。

外部招聘的主要形式有：

- (1) 媒体广告
- (2) 网络招聘
- (3) 人才交流市场 / 招聘洽谈会
- (4) 人才/职业中介机构
- (5) 猎头公司
- (6) 校园招聘
- (7) 海外招聘

在使用相关渠道时要注意了解其优缺点，找到最适合的。

第二节 招聘渠道选择与招聘广告设计

二、招聘广告设计

无论采用何种招聘渠道，都需要精心策划、设计招聘广告，以尽可能的吸引到更多优秀求职者的目光，提升招聘效果。

（一）招聘广告的编写原则

招聘广告设计的原则可以概括为所谓的“注意、兴趣、愿望、行动”四原则，即 AIDA

（Attention-Interest-Desire-Action）原则。

1. 必须能够引起受众的注意

在一份报纸上，你可能会看到很多招聘广告，一定是那些新颖、独特的广告，比如在众多的小字体的豆腐块中有一个字体较大、篇幅较大的广告，或者是使用了吸引人的标题的广告，或者使用了与众不同的色彩的广告。再有那些被放在显著位置的广告也非常引人注目。因此，要想使别人注意到你的广告，就必须特别关注这些问题。

2. 要能够引起受众对广告的兴趣

平铺直叙的、枯燥的广告词可能很难引起人们的兴趣，而撰写的生动、煽情、能引起人共鸣的语言加上巧妙、新颖的呈现方式则很容易令人感兴趣。例如，“你愿意与充满活力的企业共同成长吗？你愿意让自己辛勤的付出拥有丰厚的回报吗？”“加入 XX，你将拥有崭新的明天。”等等这样的广告常常是令人感兴趣的。

3. 要能够激起求职者申请工作的愿望

求职者申请工作的愿望是与他们的需求紧密联系在一起的。通过强调公司或职位中吸引人的因素例如成就感、培训与发展的机会、挑战性的项目、优越的薪酬福利、充满合作氛围的团队等，激发求职者对工作的愿望。由于在发布招聘广告之前，已经对公司或职位要吸引的对象是哪些人做了调查，因此在激发求职者申请工作的愿望时就要特别注意所要吸引的对象群体的特点。

4. 广告要具有让人看了之后立刻采取行动的特点

在招聘广告中，应该包含让求职者马上申请职位或与公司联系的内容。例如，“如果您具备上述的任职资格，并且愿意接受挑战性的工作任务，那么请你在一周之内将简历以及其他应聘材料寄往如下地址.....”，“想要了解最新职位空缺，欢迎点击 www.xcompany.com”，这样的语言都可以使对公司感兴趣的职位候选人看了之后采取行动。

（二）招聘广告的内容

1. 撰写招聘广告的注意事项

在撰写招聘广告的时候，除了要时刻牢记 AIDA 原则之外，还应该特别注意以下几点：

（1）真实。这是编写招聘广告的首要原则。招聘的企业必须保证招聘广告的内容客观、真实，并且要对虚假广告承担法律责任。对广告中涉及的对留用人员的劳动合同、薪酬、福利等政策必须兑现。

（2）合法。广告中出现的内容要符合国家和地方的法律法规和政策，不能违法。

（3）简洁。广告的编写要简洁明了，重点突出招聘岗位名称、任职资格等内容以及联系方式。对公司的介绍要适可而止，不能太多，以免影响广告效果。

2. 招聘广告的内容

一般来说，招聘广告的内容包括以下几部分：

（1）关于公司情况的介绍。招聘广告中的公司介绍应该以最简洁的语言介绍公司最具有特色和富有吸引力的特点，千万不可长篇大论、词不达意。在广告中最好能使用公司的标志，并提供公司的网址，以便看到广告的人感兴趣的话可以浏览公司的网页以获取更进一步的信息。

（2）关于职位情况的介绍。招聘广告中对职位的介绍通常包括职位名称、所属部门、主要工作职责、任职资格要求等。起草招聘广告时参考一下职位说明书会比较有帮助，但要注意的是招聘广告中的职位情况介绍应该从读者的角度出发来考虑，以读者能够理解和感兴趣为主，切不可照搬职位说明书。

（3）关于应聘者应该做哪些准备。在招聘广告中应该注明应聘者准备哪些材料，例如中英文简历、学历学位证书复印件、资格证书复印件、身份证复印件、照片等，以及提供薪金要求和户口所在地等信息。

(4) 关于应聘的方式和联系方式。应聘方式大多采用将简历和应聘材料通过信件、电子邮件、传真等方式发送到公司,因此需要提供公司的通信地址、传真号码或者电子邮件地址,一般情况下不必提供电话号码。另外,还应该提供应聘的时间范围或截止日期。

(三) 应聘者的关注点

了解应聘者关注什么也是制作一则好招聘广告必不可少的一部分,接下来我们了解一下应聘者的关注,从而有的放矢地激发他们的关注。

1. 工作是否具有挑战性;
2. 待遇与福利;
3. 工作地点;
4. 工作环境;
5. 灵活的工作时间;
6. 公司声望;
7. 行业的发展性和前景;
8. 是否有良好的人际关系和雇佣关系;
9. 领导开明与否;
10. 是否存在快捷的晋升机会;
11. 是否有继续深造、进修的机会,如在职培训或海外培训机会或者学费报销;
12. 因工作表现好而得到的奖励;
13. 单位内或单位外的儿童保育。

(四) 如何使招聘广告更有效

招聘广告最主要的是要不断翻新,力求变化,同时要避免僵化。还有一点需要特别注意,尽可能不要将广告委托他人制作。因为广告公司内部包括业务人员及负责人,每个人都必须承担几十家公司的委托,

所以除非关系特殊,他们是不可能全力以赴在某家广告设计上的。何况,了解公司优点及诉求点的人就存在于公司内,只要一方面由公司教导监督,一方面训练优秀的广告人才,相信在广告会战中出奇制胜并非难事。

第三节 简历筛选

一、利用算机进行简历分类与整理

由于越来越多的企业开始使用网络招聘,由于网络招聘的优势,所以每个职位都能收到大量的简历。如何快速、有效处理这些简历成了让人力资源部头疼的问题,而求职者也担心自己的电子简历不能够受到公司的认真对待。在这一对矛盾之间,是否可以找到一个平衡点呢?我们可以结合公司自身特点采用一些技术手段,来提高电子简历的筛选速度和效率。

(一) 为所有的网络求职者设立一个公共邮箱,求职者就可以通过 E-mail 将求职信和简历发往这个邮箱。

(二) 利用邮件接收软件(Outlook/Outlook Express 等)设置自动回复。比如当一封希望应聘 Java 工程师的电子求职信(包括电子简历与希望应聘的职位)进入公共邮箱时,系统会自动回复一封热情的标准模板的电子邮件。回信的主要内容是确认公司已经收到了他的求职邮件,并感谢求职者对公司的关心。

(三) 编辑邮件接收规则。通过设置关键字的筛选规则,能自动按照应聘者应聘职位(关键字)进行分类,并可以转发至指定的业务部门负责人。由相关人员进行简历的第二步筛选,如果确认符合要求,则可以通知面试。

二、筛选求职申请表

(一) 使用工作申请书的好处

1. 可以使雇主比较精确地了解候选人的历史资料,其中包括教育、工作经历以及个人爱好一类的信息。

2. 标准化的表格可以加快预选的速度。

3. 有助于为面试设计具体的或有针对性的问题，由招聘者设计工作申请书，主动权把握在公司手中，公司可以根据自己对待聘员工的要求设计一些有针对性的或者非常具体的问题。

4. 给申请者一个机会，让他们决定自己是否符合所要求的条件。工作申请书要结构完整，直截了当，清楚地表明了公司对待招聘员工的基本要求，这样有利于应聘者根据申请表对自我条件进行评估，决定自己是否符合申请书中所要求的条件，之后再进行填写申请书活动。作为一种自然的自我预选手段——有些潜在的应聘者会自动放弃。

在了解了申请书中对于应聘者的基本要求之后，潜在应聘者中那些认为自己不符合条件的人会自动放弃对于该岗位的申请。

（二）怎样制定一张好的工作申请表

1. 查看现有的申请表。市场瞬息万变，公司的岗位在不断变化，对于人才的要求也在不断更新。仔细审查现有的申请表，对不合适的地方进行修改。

2. 选择那些最符合企业需要的项目。在决定要选择哪些项目时，一定要涵盖一些代表“关键的淘汰因素”的问题。这些因素能反映出工作制定的必须要达到的标准。例如，如果这个工作岗位需要经常出差在外，那申请表中一定要包含这样的问题：如果你获得该职位，你是否能够经常出差。申请人的回答如果是“否”的话，就可以马上将他排除。从一开始就这样筛选，可以节省许多时间和费用。

3. 检查申请表的合法性。对申请表内包含的内容进行检查和审视，看是否有违反法律法规的地方，是否有引起歧视的嫌疑，是否有地方含混不清使人误会而有触犯法规的可能性。比起国内企业的申请表，国外企业的申请表更重视其合法性。比如说美国，为了遵循公平就业等委员会的报告标准，申请表制订者可能需要收集有关求职者的种族、性别、年龄等的信息。但是出于合法性的考虑，公司必须申明不会根据这些信息来做出筛选的决定。许多公司采用附加栏的方式来收集这些信息。所谓附加的，也就是说这部分信息不和申请栏里的其他信息一起储存，且必须声明这部分信息仅仅是为了向联邦政府汇报而收集，申请

人自愿提供，绝对不是聘用时考虑的因素。

4. 使申请表格式符合逻辑。制定的申请表要简单明了、直截了当、通情达理、易于填写，这样有利于求职者在填写时能够快速而顺利地完成任务的总结和输出。如果申请表难以填写，那么企业也许就得不到所需的信息，或许申请人什么也不填写。

5. 把联系方法和“关键的淘汰问题”放在最上面。把最有用的信息放在最前面来收集，有利于节约申请表的初步筛选时间。如果需要某人的电话、邮箱之类的联系方式，就一定要将这项问题放在最上面。如果旅行社需要应聘人员持有导游证，那么回答“没有”导游证的申请人，招聘企业就不必再浪费时间去细看他申请表的其他部分了。

6. 务必留下足够的空间让申请人填写。事情常常是这样的：申请表留多少地方，申请人就提供多少信息。这就是说，如果某项信息是公司非常重视的一部分，希望能够多了解一些，而申请表中这部分的空间又恰恰留得很少，那就别指望通过申请表来详细了解申请人这方面信息了。避免这种问题出现的重要办法就是如上所说，留下足够的空间来让申请人填写。

7. 最后检查一遍。最后的检查非常必要，它会使你避免出不必要的错误，同时使得申请表更加有用。

（三）工作申请表一般包括的内容

工作申请表中所包含的内容是公司希望得到的关键信息，它一般包括求职者的基本个人信息、教育培训信息、工作经历信息、与所申请岗位相关的背景信息、工作特殊要求信息及其他一些相关信息。

三、筛选个人简历

（一）识别工作简历的真伪

个别候选人总禁不住要在工作简历中隐瞒不好的方面，夸大自己的成绩，隐瞒自己的问题，但会无意间提到其它一些有用的信息，所以招聘者要仔细阅读简历信息，从中获取自己想要的信息，进行相应的筛选，辨别真伪。

（二）筛选个人简历的要点

1. 注意与工作有关

一般的常识告诉我们, 要去注意那些和工作有关的东西。如工作的要求是什么, 工作成功的必要条件是什么等关键信息。此外, 也要考虑过去的工作岗位离现在多久, 以及和这次申请的岗位相似的程度。

2. 设想一下岗位职责

就求职者的个性和动机而言, 该求职者适合这个岗位的程度怎样, 求职者将干什么, 和谁共事, 想象一下工作环境和企业文化。一个曾经在微软工作了八年的 IT 精英一定能适合 IBM 的人才要求吗? 他能否适应 IBM 的企业文化? 那些曾经有过在相似背景和文化的企业中工作经历的申请人显然更适合当前的岗位。

3. 不要想当然地或匆忙地做出结论

这是常犯的错误。不能以点盖面, 以偏概全, 主观臆断。

4. 注意有没有应警惕的东西

要警惕一些可能产生误导的信息, 个人简历中所写的材料, 实际上也许不是真实的情况。例如: 如果没有写明日期或公司等细节, 这或许说明求职者企图以此来弥补工作经验的不足。如果强调一些肤浅的事情(如业余爱好和兴趣), 这也许正反映了他缺乏工作经验或技能。

5. 要合情合理

即有灵活性, 不能把自己的喜好用于选择候选人, 不能仅仅因为不喜欢求职者使用的纸张颜色或所写的字体就把条件很好的求职者淘汰掉了, 要多注意和工作有关的东西。

(三) 筛选个人简历的秘诀

1. 分析简历结构

简历结构在很大程度上反映了应聘者组织和沟通能力。结构合理的简历都比较简练, 一般不会超过两页。通常应聘者为了强调自己近期的工作, 书写教育背景和工作经历时, 可以采用从现在到过去的时间顺序方式。

2. 阅读信息

对简历的结构分析完毕之后, 下一步就要看应聘者的专业资格和经历是否与空缺职位相关并符合要求。应聘者是否掌握其他相关技能, 简历中是否有关于应聘者性格的信息, 能否大体了解应聘者职业发展的速度和方向。

3. 留心简历中的空白时间和前后矛盾之处

简历中出现空白时间和经历之间的前后矛盾可能是应聘者的笔误, 但也可能是应聘者掩盖某些事实的故意之举。如果出现不妥之处, 也不要对应聘者妄下结论, 可以准备一些问题在面试时询问应聘者。

4. 对简历的整体印象

问问自己: 通过阅读简历你是否对该应聘者留下好的印象。另外, 还应假定简历中的有些信息是不可信的, 同时标出简历中自己感兴趣的地方, 面试时询问应聘者。

5. 注意从个人简历附信中获得有价值的东西

随着个人简历常常还有一封附信。仔细阅读这封信后, 进行评估时, 要注意职业特征、独创性和总体印象。附信不同于应聘者寄出的一般的信, 一个求职者专门给你仔仔细细写了一封信, 说明他确实是想能被聘用。

四、电话筛选

由于个人简历不如申请表那么严密, 因此有必要打电话去收集一些附加的信息。跟踪电话有四个目的:

(一) 工作实际情况预先介绍

招聘人员可以在电话里更详细地介绍该工作岗位和招聘公司的情况, 这可以看出求职者是否对这个岗位仍有兴趣, 但是在介绍时, 不可说明希望求职者具备什么特点和才能。

(二) 补充空缺信息

打电话可以附带着收集到关于求职者过去的职责和成绩的信息, 而这些信息对公司而言是有用的。

(三) 审定资格

招聘人员可以提一些经过选择的标准化试题, 了解求职者的动机和其他一些重要的才能。并利用所进

行的才能分析的结果，认真构想电话面试时应提的问题。

（四）回答问题

招聘人员可以给应聘者一个提问的机会，可以提有关公司以及所提供的工作岗位方面的问题，这种做法可以得到特别有用的信息。这时，动机强烈的和有才能的应聘者总能提出许多好的问题。对晋升机会、工作绩效的期望值和工资方面的问题，你应有所准备。

第四节 人力资源部与业务部门分工与合作

一、人力资源部与业务部门的分工

从某种意义上来说，所有的管理者都是人事管理者，因为他们都参与招聘、面谈、甄选和培训这一类活动。另一方面，大多数企业又都有一个人力资源部和专业的人力资源管理人员。这些人力资源管理人员与直线管理人员在责任和职能方面是怎样一种关系呢？

部门经理（直线经理）是人力资源管理实践活动的主要承担者，而人力资源部管理人员（人力资源经理）是人力资源管理程序、方法、政策的制定者。在人力资源管理活动中，直线经理与人力资源管理者相互作用，一方面，人力资源管理者要求直线经理提供信息，给予更多的支持；另一方面，直线经理要求人力资源管理者在人力资源管理实务上不仅是担当监控和评价的角色，而应更多地起到服务与咨询的作用。人力资源管理者应懂得沟通，具有亲和力，善于处理投诉，帮助解决问题。

直线经理被授权指挥某一部门的工作，他们通常都是某些人的上司。另外，直线经理负责实现组织的基本目标。人力资源管理者则被授权以协助和建议的方式支持直线经理去实现这些基本目标。

人力资源管理者是职能管理人员（在实际中通常也总是这样），他们负责就招聘、报酬等方面的问题向直线经理提供建议。负责生产和营销的管理人员是直线管理者，他们对于实现组织的基本目标负有直接的责任，并且有权力指挥下属人员的工作。

（一）直线经理与人力资源经理存在着招聘职责互相分工与匹配的关系，他们的分工如下：

1. 直线经理的工作:

- (1) 向 HR 提出招聘需要
- (2) 列出岗位职责要求
- (3) 面试候选人, 进行必要的专业技能测评
- (4) 参与录用决策
- (5) 参与向候选人传达信息

2. 人力资源经理的工作:

- (1) 编写工作描述与职位说明书
- (2) 规划招聘过程
- (3) 组织实施招聘
- (4) 资格检验及进行素质能力测评
- (5) 参与录用决策
- (6) 向候选人传达信息
- (7) 确定入职事项及发放录用决定书
- (8) 评价招聘过程

(二) 在人力资源管理中, 直线经理和人力资源部的管理职能

1. 直线经理的主要职责可以概括为:

- (1) 把合适的人配置到适当的工作岗位上
- (2) 引导新员工进入组织(熟悉环境)
- (3) 培训新员工适应新的工作岗位
- (4) 提高每位新员工的工作绩效
- (5) 争取实现创造性的合作并建立和谐的工作关系

- (6) 解释企业的政策和工作程序
- (7) 控制劳动成本
- (8) 开发每位员工的工作技能
- (9) 创造并维持部门员工的士气
- (10) 保护员工的健康以及改善工作的物质环境

在小型组织中，直线管理人员可以在不用别人帮助的情况下，承担起以上这些人事管理职责。但是，当组织成长起来之后，这些直线管理人员就需要独立的人力资源管理参谋人员运用他们所掌握的专业知识来提供建议和帮助了。

2. 人力资源管理部门的人力资源管理功能：

人力资源管理部门负责向直线管理部门提供专业的帮助。在工作过程中，人力资源管理部门执行三种不同的功能，这三种不同功能可以具体表述为以下几点：

(1) 建议和参谋。人力资源管理者经常起到企业经理、高级行政人员和主管的内部参谋作用。由于对企业内部人事业务（如政策、劳动合同、以往惯例以及员工的需要等）和外部的趋势（如经济和就业数据、法律等）比较熟悉，人力资源管理者在企业决策中是一项宝贵的资源。作为企业内部的参谋，人力资源管理者必须知晓企业经理和主管人员的运营目标；反过来，经理们也必须意识到人力资源管理部门是来帮助他们提高生产力而非为他们的目标设置障碍的。这不仅要求人力资源管理者具备从直线经理和主管人员的角度看待问题的能力，而且要具备与他们进行沟通的能力。

(2) 服务。人力资源管理者参与一系列服务活动，如招聘、选拔、测试、设计并实施培训项目以及聆听员工的要求和抱怨等，因此必须掌握这些方面的专业知识，这构成了人力资源项目设计和实施的基础。

(3) 制定并实施政策。人力资源管理者通常要建议并草拟新的规定，或修订原有的规定，以解决重复发生的问题或预防新的问题发生。通常，这些规定要呈报给高层决策人员，由他们最后签发。人力资源管理者要与直线经理以及其他职能部门联系，以便使既定的人力资源政策、程序和做法保持一致。

(4) 维护员工利益。人力资源管理者的一项持久的职责是维护员工利益——倾听员工的要求并反映给直线经理。沟通顺畅的劳资关系在企业遭遇突然变故时是一个有力的支撑。

二、建立与业务部门良好的合作关系

(一) 直线部门经理应重视人力资源管理责任

进入 21 世纪, 企业普遍意识到人力资源管理的重要性和紧迫性, 意识到“人才”是企业最重要的资本, 直线经理也逐渐乐于参与和配合人力资源管理。但是言易行难, 大多数直线经理对如何扮演好人力资源管理角色的角色毫无头绪。出现这种现象的很重要的一个原因是直线经理缺乏人力资源管理的知识。

企业要实现有效的人力资源管理, 就应该培养直线经理在人力资源管理方面的基础知识, 使其明确其在人力资源管理中应扮演的角色和应承担的责任。

直线部门经理首先必须清楚本部门人力资源配备的现状, 然后分析这种人力配备是否能够完成企业交给的工作。如果不能完成任务, 直线部门经理要知道完成部门工作目标需要怎样的人力配备, 并向人力资源部门提出申请, 招聘所需的人才。

(二) 人力资源部应帮助直线经理提高人力资源管理的技能

在市场竞争日益激烈的今天, 企业之间的竞争已逐步由老板之间的竞争转入到部门之间的竞争, 部门与部门之间的竞争往往又演绎成岗位与岗位之间的竞争。归根结底, 作为承接直接管理责任的各级直线经理, 他们的素质、技能和管理水平日益成为评价一个组织是否具有核心竞争力的有效标杆。

企业的直线经理往往是企业管理中任务最为繁重的群体, 下属的行为要指导, 上司的指令要执行, 同级的部门要合作, 内部的资源要整合, 外部的关系要协调。所以直线经理是最辛苦的一群人之一, 所以, 人力资源经理应该为直线经理提供工作指南, 将企业的招聘、面试、培训、薪酬福利、员工关系、绩效考核等人力资源相关事宜用流程方式提出, 指出直线经理在其中扮演的角色。

在招聘面试过程中, 人力资源部门的工作是规划、实施、评估整个招聘过程。而直线经理在招聘面试过程中的任务是, 辨认招聘需要、向人力资源部传达招聘需要、参与招聘活动、向候选人简要介绍企业信

息及职位信息。

只有人力资源部与业务部门有了明确的分工、并能站在统一的平台上进行对话时，企业的人力资源管理水平才会提升，真正为企业创造价值。

第五章 常用甄选方式

第一节 评价中心

一、评价中心介绍

评价中心是近几十年来西方企业中流行的一种选拔和评估管理人员或专业人员的人员选拔评价方法。

评价中心是一种综合性的人员测评方法。评价中心的主要组成部分以及最突出的特点就是它使用了情境性的测验方法对被测评者的特定行为进行观察和评价。这种方法通常是将被测评者置于一个模拟的工作情境中，采用多种评价技术，有多个评价者观察和评价被评价者在这种模拟工作情境中的行为表现。

评价中心技术中所采用的情境性的测验包括多种形式，主要有公文处理练习(文件筐测验)、无领导小组讨论、角色扮演、根据所给的材料撰写报告、演讲辩论、案例分析、团队游戏等。

在评价中心中充当评价者的是由企业或其他招聘单位内部的高级管理人员和组织外部的专家共同组成的。一般来讲，在情境性的测评活动中，人力资源的专业人士和用人部门的负责人共同观察被测评者的表现，他们会根据各自的观察结果进行讨论得出对被评价者的意见。多位不同背景的评价者共同参与评价的过程可以使他们的专业知识和经验得到互补。人力资源的专业人士或者心理学家擅长理解和判断人的个性特征和潜能，他们会从专业角度对被测评者的行为进行分析；用人部门的负责人最了解任职者所工作的环境条件、从事的工作任务的内容、所面临的压力与挑战，因此他们对于什么样的任职者更能胜任特定的工作环境和任务有独到的见解。在评价中心中，评价者与被评价者的比例控制在平均一个评价者观察的被评价者数量不超过 3 个，例如，有 8 名被评价者的评价中心，评价者的人数应不少于 3 个。

评价中心的优点：

(1) 评价中心综合使用了多种测评技术, 由多个评价者进行评价, 因此它提供了从不同的角度对被评价者的目标行为进行观察和评价的机会, 能够得到大量的信息, 从而能对被评价者进行较为可靠和有效地观察与评价。

(2) 评价中心多采取的情境性测评方法是一种动态的测评方法, 在被评价者与其他人交往和解决问题的过程中, 我们可以对其较复杂的行为进行评价。

(3) 评价中心所采取的测评手段很多是对真实情境的模拟, 而且很多情境是与拟任工作相关的情境。

评价中心的缺点:

(1) 在评价中心技术所采用的情境性测验中, 评价的主观性程度较高, 制定统一的标准化的评价标准比较困难。

(2) 评价中心的成本较高。

二、评价中心内容

评价中心的一个重要的特征就是在情境性的测验中对被评价者的行为进行观察和评价。

情境性测评方法有各种各样不同的形式。其中最普遍使用的情境性测评方法的类型主要有无领导小组讨论、文件筐或公文处理测验、角色游戏、演讲、模拟面谈以及案例分析等。

根据调查, 使用率最高的方法是公文筐评价法, 其次是案例分析、小组讨论等方法。个别公司也会用到演讲和角色扮演方式进行评价。

例如: 演讲方法。在该测评方法中, 被评价者按照给定的材料组织自己的观点, 并且向评价者阐述自己的观点和理由。有时, 在被评价者演讲之后, 评价者要向被评价者提问。这种测评方法可以考察被评价者的分析推理能力、语言表达能力以及在压力下的反应能力。通常, 被评价者拿到一个演讲题目之后准备 5 分钟, 开始演讲, 正式演讲的时间大约为 5 分钟左右。因此, 演讲这种评价方法操作比较简便, 而且节省时间。

在很多评价中心中，演讲的方法都是与其他评价方法结合起来使用的。例如，演讲与小组讨论的结合，先由小组共同讨论一个问题，再派一个代表作演讲；或者，将演讲与公文处理和资料分析结合在一起，让被评价者根据对文件中所提供的信息的分析进行演讲，这样既可以考察被评价者的分析能力，又可以考察被评价者的表达能力。

第二节 素质测评

一、常见测评方法

素质测评是对人员潜在素质和能力进行测试、评价的方法。

测评的质量通常指两方面：信度和效度。测评的信度是指测评结果的一致性，即在不同的时间进行测评，或不同测评者对同一评价者进行测评，其测评结果具有一致性。任何测试都难以实现绝对信度，由于测量误差的存在，信度只能是一个相对概念，只能是相对信度。效度是指测试反应求职者真实技能和知识的程度，我们是否可以依据测试分数对求职者的技能和知识做出准确的推断，这一过程涉及测量的准确性和预测的准确性。

常见的测评内容包括能力测验、个性测验、职业兴趣测验、动机测验等。

心理学家认为，能力是一种内在的心理品质，是完成某种活动，解决某个问题所必须具备的条件。能力是看不见摸不着的，它必须借助外在的活动才能表现出来。

招聘选拔中经常使用的能力测验包括智力测验；能力倾向测验，包括言语理解能力、数量关系能力、逻辑推理能力、综合分析能力、知觉速度与准确性；特殊能力测验。

常见的智力测验方法包括韦克斯勒智力量表、瑞文标准推理测验。

常见的能力倾向测验包括一般能力倾向测验（General Aptitude Tests Battery, GATB）、鉴别能力倾向测验（Differential Aptitude Test, DAT）。

个性，也可称为人格，心理学家还没有一个统一的定义。我们可以将其简单地理解为人们所具有的个

体独特的、稳定的对待现实的态度和习惯化了的行为方式，它是一个人区别于其他人的稳定的心理特征，是由先后天的交互作用而形成的。

在心理测量学的意义上，个性是指不同于认知能力的人的其他心理成分，通常包括情感、动机、态度、性格、兴趣、品德、价值观等。

测量个性有很多方法。在招聘选拔中最常用的是自陈式量表法，还包括投射测验、情境测验等方法，在招聘中常用的人格测评方法包括卡特尔 16 种个性因素测验（16PF）、MBTI 行为风格测验、九型人格等。

职业兴趣是人们对具有不同特点的职业的喜好和从事该类职业的愿望。在人员选拔中，招聘者应该考虑候选人的职业兴趣与所招聘的职业类型是否匹配。

目前在招聘选拔中所使用的职业兴趣测验大部分是依据霍兰德的职业兴趣理论编制的。霍兰德于 20 世纪 50 年代开始职业兴趣的测量研究。他的贡献之一在于提出了“职业兴趣就是个性的体现”，他根据自己的理论编制了一系列职业偏好量表。

霍兰德认为大多数人都可以划分为以下 6 种职业兴趣类型：现实型、研究型、艺术型、社会型、企业型和常规型。

在招聘选拔中，常常要对应聘者的动机倾向进行测验。动机是在人的需要指引下使人朝向一定目标的行为动力。在实际工作中，不同的动机倾向和水平可能会导致不同的绩效，因此有必要在招聘的时候就识别人动机特点。

第二节 素质测评

二、基于团队匹配的人格测评符合说

应用人格测评目前最主要的发展趋势是基于团队匹配的人格测评，将团队小组成员之间的个性、能力、职业兴趣等进行良性匹配，实现优势互补，进而提升团队实际工作效果。

进行测评应注意的几个因素：

- (1) 必须由专业人员进行施测和解释。
- (2) 注意测验结果的公开程度。
- (3) 满足施测环境的基本要求。
- (4) 掌握测评步骤对被试者的生理和心理的影响。

在进行团队匹配时，不仅仅要考虑到能力测评的结果，更要注重人格测评的结果，原则上本着最优的方式配置团队，对于因为人格冲突可能会导致的管理冲突应当有预防和纠正措施，进而保证团队工作任务正常进行。

第二节 素质测评

对某一个人的测评结果应用一般由专家进行相关解释和分析，根据招聘职位的不同胜任能力要求进行相关匹配。

对测评结果的有效应用是测评的目的，要设计针对各类测评结果所反应出来的能力要求，每一位招聘甄选者应当熟悉并掌握各类测评方法及其结果的应用技巧，掌握组合几类测评方法并进行相关解释。

测评结果主要应用在正式面试前和录用决策前，作为正式面试的输入资料以备面试者参考。一般测评结果只作为评估求职者的参考因素，而不是必备的因素。

第三节 笔试

一、笔试内容及应用

笔试是让求职者在试卷上笔答事先拟好的试题，然后由主考人根据求职者解答的正确程序予以评定成绩的一种测试方法。

通过笔试，通常可以测量求职者的基本知识、专业知识、管理知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等素质能力的差异。

笔试的长处：一次考试能提出十几道乃至上百道试题，试题的“取样”较多，对知识、技能和能力的考

察信度和效度较高；可以大规模地进行评价，因此，花的时间少、效率高，比较经济；受测试者的心理压力较小，容易发挥正常水平；成绩评定比较客观，而且可以保存受测者回答问题的真实材料。

笔试法的局限性主要是不能直接与应聘者见面，不直观，不能全面考察求职者的工作态度、品行修养及组织管理能力、口头表达能力和操作技能等，而且不能排除作弊和偶然性。因此，需要采用其他测试方法进行补充。

笔试一般用于进行批量招聘的初选过程里，简历初步筛选完毕后组织笔试对应聘者个人专业知识进行系统评价。

二、笔试实施过程控制

笔试实施过程控制包括：试卷的设计、考试的安排、监考教师、监考过程控制、阅卷等内容。

试卷的设计直接影响到知识考试的质量如何，因此每一个主试一定要对知识考试的试卷设计充分重视。

命题是笔试的首要问题，命题恰当与否，决定着考核的效度。无论以招聘管理人员和科技人员为目的的论述式笔试，还是以招收工人和职员为目的的测验式笔试，其命题必须既能考核求职者的文化程度，又能体现出空缺职位的工作特点和特殊要求。命题过难过易都不利于择优。有条件的企业应该建立自己的题库，这样在每一次考试时，抽出有关的试题进行组合，保证试题的科学性，但是入库的试题一定要经过科学的测定。

拟定标准答案，确定评阅计分准则。各个试题的分值应与其考核内容的重要性及考题难度成正比，若分值分配不合理，则总分数不能有效地表示受测者的真实水平。

考试安排是笔试环节中的一个重要步骤，考试前要确定好考试的教室、通知到位考生、布置好考试桌椅等准备工作，同时应当选拔合适的监考老师，监考老师应当有监考经验、有责任心、严格地执行考场纪律。

对监考过程人力资源部在组织笔试时应当进行严格控制,禁止任何抄袭行为,以保证笔试质量,对完成考试后的试卷应立即进行封卷。

对阅卷的要求包括:

- (1) 要有标准答案。
- (2) 要防止先松后紧或者先紧后松的情况。
- (3) 先试阅几张卷子,对应试者的水平有个初步的了解。
- (4) 如果有数位教师阅卷,可以由每位教师只阅其中的一题或者几题,这样掌握标准比较准确。

第四节 无领导小组讨论

一、无领导小组讨论基本内容

无领导小组讨论是评价中心技术中经常采用的一种测评方法。其操作方式是给被评价者一个待解决的问题,给他们大约一个小时左右的时间,让他们展开讨论以解决这个问题。被评价者的最佳数量一般是 5~7 人。所谓“无领导”就是说参加讨论的这组被评价者,他们在讨论的问题情境中的地位是平等的,其中并没有指定哪一个人充当小组的领导者。当然在讨论的过程中一般会自发地产生领导。评价者并不参与讨论的过程,他们只是在讨论之前向被评价者介绍一下讨论的问题,给他们规定所要达到的目标以及时间限制等,至于怎样解决问题则完全由被评价者自己来决定。

无领导小组讨论主要考察被评价者的组织协调能力、领导能力、人际交往能力、辩论说服能力以及决策能力等,同时也可以考察被评价者的自信心、进取心、责任感、灵活性、情绪的稳定性以及团队精神等个性方面的特点及风格。

无领导小组讨论的优点:

- (1) 使评价者能够真正对被评价者的行为进行评价。
- (2) 能够使在被评价者之间的相互作用中对其进行观察和评价。

(3) 贴近实际工作, 表面效度高, 被评价者易接受。

(4) 能尽量减少被测评者掩饰自己缺点的机会。

(5) 能在同一时间对多名被评价者进行测评。

(6) 考察的内容范围比较广泛, 能获得大量的信息。

无领导小组讨论的缺点:

(1) 编制题目的难度比较大。

(2) 对评价者的要求较高。

(3) 被评价者的分组以及不同的测评情境都可能会使评价结果受到影响。

(4) 被评价者的行为仍然有伪装的可能性。

无领导小组讨论的适用范围:

(1) 被评价者在团队中工作与他人发生关系时所表现出来的能力。

主要有言语和非言语的沟通能力、辩论说服能力、组织协调能力、合作能力、影响力、人际交往的意识与技巧、团队精神等。

(2) 被评价者在处理一个实际问题时的分析思维能力。

主要包括理解能力、分析能力、综合能力、推理能力、想像能力、创新能力、对信息的探索和利用能力。

(3) 被评价者的个性特征和行为风格。

主要包括动机特征、自信心、独立性、灵活性、决断性、创新性、情绪的稳定性等特点, 另外还包括考虑问题时喜欢从大处着手还是关注细节、喜欢较快地做出决定还是喜欢广泛地考虑各种因素而不受最终目标的限制、是否喜欢在活动时设定行动目标和计划等行为风格特征。

无领导小组讨论的几种题目类型:

(1) 意见求同型题目。

(2) 资源争夺型题目。

(3) 团队作品型。

(4) 两难式问题。

二、无领导小组讨论实施技巧

无领导小组讨论实施包括选择评价者、通知候选人、讨论场地布置、任务布置、评价及评价结果等内容。

选拔具有行为识别能力并受过专业训练的人员担任评价者，评价者是无领导小组讨论的组织者和过程控制者。在进行无领导小组讨论前应提前通知候选人有关详细安排。

无领导小组讨论的施测环境要满足安静、明亮等与其他测评方法一样的要求，同时要考虑：

(1) 在无领导小组讨论中，环境中的人际距离应适合从事所欲完成的工作任务。

(2) 评价者与被评价者之间的位置关系也是应该考虑的一个重要因素。

在任务布置中，应当注意的事项包括：

(1) 向被评价者宣读的指导语应该事先准备好，保证对每组被评价者宣读的指导语都是一样的。指导语中应该清楚地说明被评价者的工作目标和任务有哪些，时间限制是怎样的。宣读指导语时应避免给被评价者暗示，不能给他们指定发言的顺序。

(2) 在被评价者讨论的过程中，评价者应不予介入，不干涉被评价者的讨论。评价者要认真观察，注意记录被评价者的行为表现。

(3) 如果被评价者在讨论的过程中自动分成两个或几个小组，应提醒他们作为一个大组来讨论，因为对于评价者来说，无法同时观察几个小组的讨论。

在无领导小组讨论的测评方法中，需要确定清晰的测评要素和观察点对被评价者进行评价。

第五节 电话甄选

电话甄选是准面试,尤其是那些住处较远,需要选择面试时间的求职者。

电话甄选需要达到两个目的:与求职者建立联系和约定面试时间。

电话甄选前要做好相关的准备工作,选择合适的电话甄选时机。成功的电话甄选要遵循一定模式,通话最好是求职者在家休息时进行,先介绍自己然后说明自己打电话的用意,而且要确认求职者对招聘岗位的兴趣。

正式电话甄选开始后,先描述岗位,而不是描述求职者素质,鼓励求职者提问,准备一些问题来帮助你确认求职者的兴趣。

在结束谈话前,要确认下列信息:

- (1) 求职者了解岗位了吗?
- (2) 你所问的问题能够帮助你决定是否有兴趣面试求职者吗?
- (3) 求职者是否有切题的问题提出。
- (4) 求职者是否对招聘岗位有兴趣。
- (5) 求职者是否满足了岗位的基本要求。
- (6) 简历和求职表中提供的信息是否与求职者告诉你的信息不一致。

第六节 面试

常见的面试试题有:

1. 个人基本信息

您个人的基本情况是什么?

请简单介绍一下您的家庭情况。

2. 个人工作经历

您过去的工作经历有哪些? 什么工作? 什么职位? 工作业绩表现?

您过去从事过的最有代表性的项目是什么? 项目背景如何? 如何做的? 做的结果又是什么?

3. 个人项目管理及工具类

您过去从事过哪些具有代表性的项目? 您在其中的角色是什么?

您对从事我们这样一个职业所需要掌握的工具有什么认识? 您个人在这方面掌握的技能水平是什么?

4. 个人基本素质类

您的特长是什么?

你认为自己在这个岗位上的竞争优势是什么?

如何看待一个人以往的工作经验与他今后的工作绩效之间的关系。

请描述一段这样的经历: 你使他人参与、支持你的工作, 并最终达到了预期目的。

您怎样评价你的上司?

5. 个人教育背景类

您毕业的学校及专业是什么?

您过去参加过的培训有哪些?

您过去的学习成绩及综合表现怎样?

6. 个人动机类

您为什么想换工作?

您为什么选择我们公司?

您为什么对那个项目不感兴趣?

第六节 面试

二、面试基本方法

面试中最常见的方法是结构化面试法、非结构化面试法、半结构化面试法、压力面试、小组面试等。

结构化面试是目前普遍采用的一种面试方法，在细致全面的工作分析的基础上，针对岗位要求的要素提出一系列精心设计的问题，参考面试对象的举止仪表、言语表达、综合分析、应变能力等多方面的行为指标，观察其在特定情境下的情绪反应和应对策略，并做出量化分析和评估；同时结合个人简历等资料，提出对每个个体需要着重考察的工作经验、求职动机等方面的问题，全面把握面试对象的心态、岗位适应性和个人素质。

非结构化面试是指主试者可以向应聘者提出随机想起的问题。面试没有应遵循的特别形式，谈话可以向多个方向展开。

半结构化面试法是指基于结构化面试和非结构化面试之间的一种模式，面试遵循一定的形式，但不拘泥于结构化面试的形式，适度根据与应聘者的谈话而展开。

压力面试的目标是确定求职者将如何对工作上的压力做出反应。主试者提出一系列直率（通常是不礼貌）的问题，置被试者于防御境地，使之感到不舒服。主试者通常寻找被试者在回答问题时的破绽，在找到破绽后，主试者就集中对破绽提问，希望借此了解求职者在压力下的反应。

小组面试指由一群主试者对一个或多个候选人进行面试。

三、面试提问技巧

面试常见的问题包括开放式问题、假设性问题、封闭式问题、探究式问题。

开放式问题要求应聘者给予完整的、发散式的回答。这些回答本身往往能引发讨论，为面试者提供提出进一步问题的材料。开放式问题鼓励求职者讲话，使面试者能够有机会积极地倾听，对求职者的各种能力进行评估。提出开放式问题时，面试者应该能够控制和调整应聘者回答的时间和深度，保证面试过程的顺利进行。

假设性问题是根据对现有职务空缺的工作任务的预测和了解,向求职者提出难题并要求其拿出方案。

假设性问题能使面试者对求职者的推理能力、思维过程、价值观、态度、创造力、工作方法和处理不同任务的方法作出评估。

封闭式问题就是那种能用一个词——往往用“是”或“不是”来回答的问题。面试者不能依靠封闭式问题来获取有关求职者工作适应能力的大量信息。对封闭式问题的回答提供的信息有限,不能完全说明下个人的能力和经验。

探究性问题有助于面试者更深入地了解情况,获得进一步的信息。探究性问题被视为进一步的提问,这类问题通常字数不多,措词简单。探究性问题分为三种:

- (1) 用来追根究底的探究性问题
- (2) 用来澄清事实的探究性问题
- (3) 用来核实事实的探究性问题

面试中最经常用的技术是关键行为面试技术,它是指在对目标职位进行充分深入分析的基础上,对职位所需的关键胜任特质进行清晰地界定,然后在被面试者过去的经历中探测与这些要求的关键胜任特质有关的行为样本,在胜任特质的层次上对被面试者做出评价。

关键行为面试技术主要采取 STAR 法(Situation: 什么情景; Task: 什么任务; Action: 采取了什么行动; Result: 得到了什么结果)进行追问,以判断和保证应聘者回答的真实性。

面试提问常见的技巧是结合结构化面试法进行系列追问。面试中提问和倾听所占的比例一般为 3:7。

第六节 面试

为了确保自己不错过求职者的任何说话内容,应当学会运用积极倾听策略。在面试开始阶段听求职者对寒暄性问题的答复与听其对核心阶段问题的答复是非常不同的。听寒暄问题的回答可以漫不经心,而积极的倾听需要集中更多的注意力。以下介绍一些积极倾听的原则:

1. 少说多听
2. 倾听时要把观点联结起来
3. 不时加以总结
4. 排除干扰
5. 利用不经意获得的信息
6. 去掉个人偏见
7. 准备下一个问题
8. 分析求职者的说话
9. 将求职者此刻的说话内容与其在面试前些时候说的话联系起来
10. 扫一眼申请表或简历, 以便对信息加以核实
11. 观察身体语言
12. 将求职者的背景材料与工作要求联系起来考虑
13. 记笔记

第七节 背景调查

一、背景调查内容

全面审查应聘者的所有资料, 有助于挑选出合格的候选人。背景调查通常包括犯罪记录、信用状况、工作经历、学历和从业许可等。

背景调查可以提供极好的信息来帮助做出正确的录用决策, 但是必须正当地使用这些信息, 对企业最有利的是得到关于如何合法地使用背景调查的建议。

背景调查内容应以简明、实用为原则。

调查的内容可以分为两类, 一是通用项目如毕业学位的真实性、任职资格证书有效性, 二是与简历及

其面试所陈述相关的工作经验、技能和业绩。

第七节 背景调查

二、背景调查方法及实施

背景调查实施前做好调查时间、被调查人、调查事项等准备工作，一般对同一人至少向 2 人以上进行同时调查。

做好背景调查的第一步是将招聘者需要核实的与工作相关的信息列成一张表，列出重点要核实内容和疑点。

背景调查的第二步是选好被调查人，争取获得被调查人的合作，被调查人一般为应聘者的直接上司及人力资源部负责人。

对应聘者进行背景调查的最佳时间是在最后一次面试之后和做出录用决策之前。此时调查，在调查项目设计时更有针对性，根据调查结果，决定是否安排上岗，以免在上岗后再调查出问题，令公司和人力资源部进退两难。

解释和使用背景调查中得来的资料，要以他们与工作的相关性为中心。

背景调查可以委托中介机构进行，选择一家具有良好声誉的咨询公司，提出需要调查的项目和时限要求即可。如果工作量较小，也可以由人力资源部操作。

第八节 情境模拟

模拟面谈是评价中心中通常采用的人事测评方法——角色扮演的一种形式。一般是由评价者的一名助手扮演与被评价者谈话的人，这个人是经过了培训的，他的行为将遵循一种标准化的模式。这个与被评价者谈话的人可以充当各种与被评价者有关的角色，例如被评价者拟任职位的下属、客户或其他可能与被评价者在工作当中发生关系的角色，甚至可以充当对被评价者进行采访的电视台的记者。按照具体情境的要求，这个人可以向被评价者提出问题、建议或反驳被评价者的意见，拒绝被评价者的要求等。被评价者必

须与这个人进行交谈以解决他所要解决的问题,由评价者对面谈的过程进行观察和评价。这种测评方法主要考察被评价者的说服能力、表达能力和处理冲突的能力以及其思维的灵活性和敏捷性等。

角色游戏是一种比较复杂的测评方法。它要求被评价者扮演一定的角色,模拟实际工作情境中的一些活动。通常是采用一些非结构化的情境,在被评价者之间进行交互作用。

第九节 公文筐

公文筐测验(in-basket test),也称公文处理练习或公文处理测验(official document processing test),是评价中心最常用和最核心的技术之一。它是通过对被评价者未来的管理工作进行模拟从而对其潜在能力进行评定的一种有效方法。

在该测验中,被评价者将扮演某一管理者的角色,他将面对一堆文稿需要处理。这些文稿包含通知、报告、客户的来信、下级反映情况的信件、电话记录、关于人事或财务等方面的一些信息以及办公室的备忘录等。它们或来自上级或来自下级,有组织内部各种典型问题和指示,有日常琐事,也有重要大事,有打印稿也有手写稿。所有的这一切都要求被评价者在一个规定的时间内,在没有其他人帮助的情况下采取措施或做出决定,比如写出处理意见、安排会议或将任务分配给其他人。通常还要让被评价者在书面上说明所采取措施或做出决定的原因。当然,也可以在被评价者完成任务后,评价者根据被评价者的回答,针对某些特定的问题要求被评价者做出解释。评价者通过对被评价者在该模拟测验中的表现,来考察被评价者在管理上的组织、计划、分析、判断、决策和分派任务的能力,以及对待客观事物和外在环境的主动性与敏感程度,等等。

文件筐测验的优点:

- (1) 文件筐测验非常适合对管理人员,尤其是中层管理人员进行评价。
- (2) 相对于其他测评方法,实施操作非常简便,对实施者和场地的要求最低。
- (3) 表面效度高,所采用的形式易为被评价者理解和接受。

(4) 具有良好的内容效度。

(5) 文件筐测验中的成绩与实际工作中的表现有很大的相关性, 对被评价者的未来工作绩效有很好的预测能力。

文件筐测验的缺点:

(1) 编制文件筐的成本很高。

(2) 评分比较困难。

(3) 被评价者在单独作答, 很难看到他们与他人交往的能力。

第六章 面试甄选

第一节 面试前准备

一、面试时间设计

(一) 面试多长时间适宜

面试的时间取决于岗位要求和应聘人员的特点, 相对复杂的职位就需要安排较长的面试时间, 一般面试时间在 30—90 分钟。

限定面试时间可以充分提高招聘的效果和成功率, 从整体上了解一个人的综合能力。时间太短, 总体考量的效果会不充分; 时间太长, 又占用正常的工作时间。

面试考官也要避免求职者控制面试, 主动控制面试局面。

(二) 面试时间安排

面试双方必须事先约定好时间, 约定的时间应该对双方都适宜。因此, 面试主持应该特别注意计划好自己的时间, 为面试留下充足的时间, 避免面试的时间与其他重要工作的时间发生冲突。

面试需要多长时间需要从全局着眼, 不能只算面对面的时间, 面试之前需要时间来审核求职表和简历; 面试期间需要介绍岗位和公司, 并充分交流, 面试过后需要整理文档, 审核可能还需要有测试的时间。

二、面试环境设计

（一）面试环境要求

环境因素会影响到面试对象的行为表现，面试环境的首要要求是安静，要创造一个宽松的面试气氛。

面试环境第二个要求是不被打扰的。

（二）选址合适的面试地点

办公室是一个较好的面试场所，但要特别注意避免意外的打扰。此外，一些小型的会谈室也是常见的面试场所。

随着现代生活的发展，一些休闲场所也逐渐成为面试的理想地点。

面试地点选择后要与相关管理部门确认。

（三）面试环境布置

面试考官应该保证把干扰降低到最低水平，求职者对面试是否感到舒服取决于面试者的行为和面试者对面试的态度。

面试环境布置要考虑的因素有光线、颜色、噪音。

检查面试中所需要的物品是否齐全，包括记笔记用的纸和笔、介绍公司的小册子、应试者的求职申请表、工作说明书和人员招聘标准、准备测验时所需的物品等。

确保面试接待人员有一张应试人员名单，并知道名单上的人分别在什么时间接受面试，以及应试人员到来时他们应该做些什么。

（四）位置安排

面试的位置安排对于面试来说至关重要，如果是多个招聘者对一个应聘者，可以采用一种圆桌会议形式；如果是一对一形式，应聘者与招聘者隔着桌子，最好不要面对面相视而坐，两者可以斜坐着，视线成一定角度，这样可以缓和紧张；不宜把应聘者摆在屋子的中央部位，这会使人感觉不安全。

几种最常见的座位安排：

1. 求职者和面试考官可以对面而坐，中间要办公桌；
2. 求职者可以坐在面试考官的座位旁边；
3. 求职者和面试考官对面而坐，中间不要办公桌；
4. 求职者和面试考官并肩地坐在桌子前面；
5. 求职者和面试考官面对面地坐在沙发上；
6. 求职者和面试考官坐在一张沙发的两头。

三、多轮面试设计

（一）多轮面试分工与协作

多轮面试是指需要几个面试者逐一顺序进行的面试，多轮面试的原则是采取逐级通过的方法进行。

多轮面试应做好面试分工，人力资源部要与各级面试者做好沟通工作，尽量保证各级面试者不重复面试，各级面试者应做好协作工作。

（二）小组面试

小组面试是指面试者与求职者总数超过 3 个人以上的，计划周密小组面试会非常富有成效。小组面试需要提前做好准备，做好面试分工。

如果采用小组面试的方法，一定要事先通知求职者。

（三）小组面试位置设计

小组面试的位置设置至关重要，座位安排不当会导致不舒适环境的产生。

小组面试位置安排应符合“扇形原则”。

四、沟通与甄选者级别对应的面试者

（一）面试职责划分

根据不同的求职者设计不同的面试职责：

人力资源部主要考察求职者基本素质、与任职要求基本符合度,核实求职者个人经历与资质是否符合公司要求。

用人需求部门主要考察求职者业务能力与业务素质。

一般公司的聘用决定权由公司的最高领导者或其任命的负责人担任。

(二) 对面试者的训练

面试者任职资格管理是做好面试甄选工作的前提,对面试者应进行有关面试甄选的技巧,并进行考核,考核合格者方可进行面试工作。

面试者任职资格包括专业知识、人才测评技术、人员面谈技巧、信息加工整理等方面。

面试者除获得有关人才测评方面的资格外,还应具备在某一专业领域的系统知识,能够设计和甄选合适的人选。

(三) 与其他面试者进行沟通

人力资源部面试人员在面试正式开始前,就面试具体安排和细节问题与其他面试者进行沟通,明确分工和准备的各项工作。

在正式面试即将开始前,人力资源部与其他面试者进行沟通,确保面试者到位,不被干扰。

其他面试者应当保证按照公司统一规定参加面试,保证面试各项前期工作的准备。

五、确定面试形式

(一) 根据职位类别设计面试形式

不同的职位类别所适用的考核方式不同,因此需要根据职位类别设计不同甄选方式的组合。

甄选方式组合一般包括简历筛选、笔试、面试、素质测评等。

各类面试形式组合要注意顺序安排,根据不同的职位特点进行设计。

(二) 面试形式顺序组合及相互参考

各类面试形式的顺序要考虑的因素:

1. 候选人数量；
2. 前者结果对后者的影响；
3. 面试形式的成本。

各类甄选方式的结果应当进行相互印证，通过多维度、多角度甄选结果分析，保证甄选结果的有效性。

六、面试前的文字资料准备

（一）回顾职位说明书和任职要求

对职位的描述和说明是在面试中判断一个候选人能够胜任该职位的依据，因此面试者在进行面试之前必须对职位说明信息了如指掌。在回顾职位说明的时候，要侧重了解的信息是职位的主要职责，对任职者在知识、能力、经验、个性特点、职业兴趣取向等方面的要求，工作中的汇报关系、环境因素、晋升和发展机会、薪酬福利等。

掌握任职要求也是做好面试和测评的一个重要内容，任职要求的掌握可以使面试的方向性更明确，结果更符合实际需求。

（二）阅读简历

阅读应聘者简历应当关注的焦点是：

1. 浏览简历和应聘材料的外观与行文；
2. 注意应聘材料中空白的内容或省略的内容；
3. 浏览被面试者的工作经历；
4. 思考被面试者工作变动的频率和可能的原因；
5. 注意应聘者工作经历中时间上的间断或重叠；
6. 审视候选人的教育背景及其与工作经历的相关性；
7. 注意被面试者对薪酬的要求。

此外，在浏览简历与面试材料时，还应特别关注其中前后不一致的地方和难以理解的地方，在这些地

方做下标记，以便在面试中提问和寻求答案。

（三）准备面试问题

通过采用结构化面试方法可以减少面试的误差，面试前应当准备面试问题，面试问题应当在充分了解任职要求和详细阅读个人简历之上而作出。

对各类面试问题的提问技巧需要精心设计，减少因为提问方式的不当而引起的面试误差。

适当以一些开放式的、实践操作的问题作为面试问题可以增加面试者对求职者的了解。

（四）面试准备的细节

面试准备的细节包括：

1. 在办公桌上摆上即将面试的候选人的简历；
2. 准备纸和笔；
3. 在桌上摆一份介绍企业的小册子；
4. 注意名片的摆放位置；
5. 确保面试的私密性，减少干扰；
6. 开始面试时，面试主持最好不要让秘书帮自己领面试对象进办公室来，而应自己上前台去接他。

第二节 面试接待

一、面试通知

（一）面试通知前准备

正式通知求职者面试前，应做好如下准备：

1. 简历打印及发放到位——到每个面试者；
2. 准备来公司路线图；
3. 确保面试时间和其他时间安排不冲突；

4. 确保场地安排;

5. 准确提前与各个面试者沟通。

(二) 面试通知及与面试者沟通

面试通知时间一般在正式面试前的 1—3 天, 通知方式以电话为主, 配合书面方式。

面试通知人应当清晰告知求职者面试时间、地点、面试人。

对于公司安排特殊面试流程的, 面试前应与求职者就需要准备的工作进行充分沟通, 保证求职者符合特殊面试流程的要求。

二、面试接待

(一) 与前台沟通面试时间和人员安排

面试的接待工作至关重要, 是求职者对公司了解的第一个环节。

面试通知后, 人力资源部应与公司前台沟通好面试时间安排、地点安排、注意事项、各类表格填写、人员安排。

公司前台应做好面试接待前的各项准备工作, 确保面试能够顺利进行。

(二) 面试接待

面试接待一般由面试通知人负责, 减少与求职者之间的距离, 面试接待的流程主要包括:

1. 接待求职者, 递送名片;
2. 与求职者沟通面试流程;
3. 带领求职者到指定面试地点;
4. 介绍面试人与求职者。

第三节 面试实施

一、第一印象

（一）六秒钟效应

心理学上面试普遍存在“六秒钟”效应，是指面试官在与求职者相见的最初六秒中，会形成“第一印象”，形成对应聘者大致是否符合要求的判断，而之后所有的工作都将围绕着这个判断而展开。

所有面试者应产生熟悉六秒钟效应的原因，尽量避免在面试之初对求职者形成定论，进而不能保证面试的客观准确。

（二）第一印象

我们常常在无意识中就形成了第一印象，第一印象往往会破坏我们对人们的看法，没有注意到第一印象重要性的面试官往往会自吹自擂：“他一走进来我就可以告诉你他适合这项工作”。

这是错误的，不能够在看到他们仅仅几秒钟的时间里就决定一个人是否适合某项工作。当然一个人的外表如他的着装、服装的颜色、修饰会在我们的甄选过程中起到一定的作用。

第一印象往往在决策过程当中起到决定性的作用，但是第一印象不应该影响对其他因素的审核，不要让第一印象替代面试者的判断。在没有对求职者面试之前，不要对一个人进行完全的肯定或否定。

二、建立融洽的关系

该阶段占整个面试时的一小部分，虽然短暂却十分重要。该阶段的目标是帮助求职者放松心情，公开地谈论自己，以便你对他们的工作适应能力作出判断，提出一些随意的、不于工作相关的封闭式问题可达到目的。

保持轻松、友好的氛围将有助于双方在后面的面试过程中进行更加开放的沟通。

在整个面试过程中，面试者应当与求职者之间一直保持良好融洽的关系，进而为整个面试的顺利进行打下基础。

三、自我介绍

（一）自我介绍

在面试开始阶段，面试主持首先要问一些求职者一般有所准备的、比较熟悉的问题，以缓解求职者依然有点紧张的情绪。这些问题一般包括让求职者介绍一下自己的经历、介绍自己过去的工作等。所问的问题一般比较宽泛，使得求职者有较大的自由度，另外也为后面的提问做准备。

通过求职者的自我介绍，方便下一步导入到具体的面试过程中。

（二）导入面试

在自我介绍结束后，根据求职者自我陈述以及面试前的准备，面试者引导求职者进入具体的面试内容，导入一般以探究式+开放式组合提问的方式进行。导入阶段一般以求职者最近或者最具有代表性的一段经历为主要内容，通过一个点的深入逐渐扩展到面。

四、非语言沟通

（一）位置及距离

非言语沟通即指身体语言，是求职过程中一个主要的方面，面试考官可以通过求职者酌非言语信息来了解求职者。

每一个人都有自己的非言语表达方式，这是由于我们的文化和环境不同所造成的。身体语言是指手势、身体的姿势、接触方式以及两个人之间的间距，尤其是两个人之间的间距，不同的文化会有不同的间距。

（二）身体语言

身体语言不仅包括面部表情、身体动作和手势，还包括说话中的停顿、语速、声调、声高和清晰程度。

对非语言表述的解释并无统一性，用来表达某种情感的手势用在别人身上所表达的意思可能完全不一样。

尽管对任何一个手势都没有统一的解释，但人们往往会对某些动作有固定的理解。

面试者要注意不要对某一动作面部表情作出具体解释，除非他们已观察到了一定的非语言模式，并对自己的解释的正确性有相当把握。

另外，面试者在面试时也应该注意自己的非言语信息对被面试者的影响和暗示作用。

（三）习惯动作

人们都有比较固定的体态姿势——习惯动作。这些习惯动作日积月累在特定的生活环境中形成，是了解人的心态变化的最好途径。

通过人们坐立的姿势也可以得到某些语言得不到的信息：

端坐——经常正襟危坐、目不旁观，可能是一个力求完美、严密、富有实际精神的人。这种人经常不打无把握之仗，但往往缺乏创新与灵活精神。

侧坐——常侧身坐在椅子上的人，可能表明心里感觉舒畅，觉得没必要给他人留下什么更好的印象。他们通常都是情感外向型。

缩坐——常把身体蜷缩，双手夹在大腿中间的人，往往缺乏自信，过于谦逊，乐于服从别人。

双手放膝——这样的人可能是没有听人说话的耐心，没有什么心理负担的人。

叉腿而坐——坐着的时候喜欢占较大空间，可能有控制别人的偏好，或许具备领导者的潜质，可能是一个外向型的人。

五、面试深入方法和技巧

（一）鼓励求职者说话

面试者所遇到的最大挑战之一就是鼓励求职者说话。有些求职者准备充分，又很自信，因此非常愿意交谈，事实上要阻止他们说得太太多、说得太长都很困难。但对另一些人来说，同面试者说话是一件令人生畏、令人气馁的事情。

鼓励求职者说话的六种方法：

1. 使用重复方法。这样做可以鼓励求职者继续说话，并有助于澄清一些要点。
2. 做总结。做总结可使求职者将面试开始时未提及的要点加以澄清，并在必要时对情况做详细说明，这样做还可确保自己的理解准确无误。
3. 试着问一些封闭式问题。

4. 使用某些短语来鼓励求职者继续说话。

5. 使用鼓励作用的身体语言。

6. 使用沉默方法。

（二）引导递进式提问

由于面试时间的限制，不可能对应聘者的每一经历和素质进行逐一详细考察，面试者在面试深入阶段采取的方法为引导递进式方式，结合关键行为面试 STAR 原则，对求职者关键行为进行引导递进式提问，通过了解个人完整项目的实施情况和结果，了解应聘者的各种能力和表现。

（三）介绍公司情况

核实有关求职者的情况只是面试的一部分，向求职者介绍情况也同样重要。面试者必须判断求职者是否适合某项工作，求职者也同样需要确定某项工作或某一公司是否适合他们。

关于工作和公司的情况可以在面试一开始就介绍，也可以通过提问和解答一点点灌输，但要注意不要在面试初期透露过多关于理想候选人特点方面的内容。

一般说来，面试者应向求职者介绍公司所从事的行业以及从事该行业的年限，并简单说说其产生过程、至今的发展以及未来的发展规划。面试者还应略微介绍一下公司的福利政策。接下来他们应比较详细地说明拟聘职位所涉及的部门：该部门的职能，所负责的各项工作，与其他部门之间的关系，负责人的情况，命令下达程序以及工作环境。

（四）避免压力面试

压力面试（stress interviews）有意识使求职者处于警戒状态，有一种不自在或“被考试”的感觉，其目的只有面试者自己知道，这种做法在任何情况下我们都不建议采用。赞同压力面试的人认为这样做可使求职者表现出某些重要的工作相关素质，即求职者应付不舒服场面的技巧和能力，而通过提问、评估非语言交际技能，权衡不确定因素等是无法发现这些素质的。事实上，压力面试往往不过是掩饰无效面试手段的烟幕而已。

（五）核实确认求职者信息

确认阶段给面试者一个核实求职者工作水平的机会。在此阶段不应再引入任何新话题。确实阶段占整个面试 5% 的时间，提一些开放式和封闭式问题，其中前者所占的比重应略大一点。

在这一阶段，面试主持者将进一步对核心阶段所获得的对面试对象关键胜任能力的判断进行确认。这一阶段所使用的问题最好是开放性的问题。因为如果使用过多的封闭性问题，则会对面试对象的回答造成导向性，面试对象会倾向于给出面试主持者希望听到的答案。

（六）积极有效倾听

面试者在面试的过程中除了善于有效的运用各种问题之外，还必须做一个好的听众。为了做到积极有效的倾听，必须注意以下几点：

1. 少说，多听；
2. 要善于提取要点；
3. 要善于进行阶段性的总结；
4. 排除各种干扰；
5. 不要带有个人偏见。

（七）控制面试进程及速度

面试主持应该从简历中找出疑点，专门就这些疑问进行提问，将主动权完全掌握在自己手中。

1. 总结性问话。
2. 运用肢体语言。

六、面试结束方法

（一）核实确认关键信息和疑点

结束阶段是面试主持检查自己是否遗漏了一些有关关键胜任能力的问题并加以追问的最后机会。而且，面试对象也可以借这个最后的机会来推销自己，表现出组织所要求的关键胜任能力。结束阶段占整个

面试时间的 5%。在这个阶段中,可以适当采用一些基于关键胜任能力的行为性问题或开放性问题。

结束面试之前面试者应对从应聘者那里得到的信息最后做一个归纳,确保自己的理解是正确的,没有漏掉关键的信息。看一看自己的笔记,再就自己已经得到的关键性信息提几个问题。向应聘人说明下一步的招聘工作将怎么做,并告诉他们什么时候可以听到面试的结果。

(二) 选址面试结束时机

如果在提出相当数量的经过认真准备的具体问题之后确实认为此人不适合工作,面试者可以随时决定终止面试。记住要感谢应聘人员前来接受面试,感谢他们对这项工作和本公司的兴趣。让不合格的应聘者也带着良好的印象满意而去。

如果应聘者还没有意识到自己不适合这份工作时,终止面试的方法是问应聘者还有没有其他的具体问题,而不是再去问与工作条件和资格有关的问题。如果问题集中到可以书面回答的问题上,应当将提前准备好的问题提供给应聘者让他们带回。如果没有进一步的问题,应告诉应聘者一个综合性的信息,让他们知道什么时候可以得到面试的结果,并再次对他们的到来表示感谢。

(三) 请面试者就此次面试提出问题

这是整个面试的“最后机会”阶段。面试者要确保他的提问涉及了作出聘任决定所需的全部信息,而求职者则有了一个最后展示自己的机会,该阶段占 5% 的面试时间。

(四) 填写结构化面试表格和判定

求职者离开后,主试者应当检查面试记录,填写结构化面试表格,并趁面试在头脑中尚清晰时回顾面试的场面。记住轻易判断和强调负面信息是两个普遍的面试错误。在求职者离开后仔细回顾面试时可帮助面试者将这两个问题的负面信息减至最小。

(五) 结束面试的几个要点

1. 允许面试对象有时间提问题,这是对被试者的尊重。
2. 说明下一步的程序和大概时间。

3. 真诚地感谢面试对象。哪怕当时就知道这个人一点都不合适, 技术方面更不合适, 也应真诚地感谢他, 感谢他花时间来面试。

4. 在下一个面试对象进来之前, 把上一个面试对象的记录做全了。然后放在一边, 再请另外一个人进来面试, 以保证对前一个面试对象的评价是一个完整的印象。

5. 不要轻易许诺不能确定的事情。部门经理面试时有一个重要的禁诫, 就是在结束的时候千万不能说“我会 3 天之内答复你”, 或“很快会通知你”, 甚至当场就说“我就要你了, 你就准备上班吧”。这些不确定的事情千万不能说, 以免给面试对象造成精神打击。

七、面试容易犯的错误

(一) 与面试者相似

应试者与主试者有相似的或不相似之处时, 会影响主试者对应试者的技能和能力的评价。

(二) 凭第一印象判断

根据在面试最初几分钟里收集到的而且与工作无关的个人信息去对应试者做出全面评价。

(三) 以偏概全

主试者经常因一个人的某一特长影响对其整体的感觉, 这就是以偏概全引起的偏见。

(四) 他人影响

求职者可能是某个人推荐来的, 由于面试者对推荐人很尊敬, 那么面试者会先入为主地对求职者形成某种印象; 另一方面, 如果面试者不喜欢推荐人, 那么面试者对求职者也会形成负面的先入为主的印象。作为面试考官; 面试者在面试过程中不应该受他人的影响。面试者不是在对求职者本身的特点进行评价; 而是在对推荐人的品质进行评价, 把推荐人的品质投射到了求职者身上。和第一印象一样, 他人的影响也会在面试者的决策过程当中产生一定的作用。求职者的求职表和简历所提供的资料部会对面试者的决策有影响, 但是如果面试者对求职者形成了主观的评价, 就是不应该的。

(五) 招聘任务压力

如果你是招聘和筛选的负责人,现在有五个正在进行的项目中的某些岗位需招聘人才,而这些岗位昨天就该补缺了,在这种情况下进行面试时,一些应聘者即使不是真的可以接受,也可能让他们通过。

(六) 面试偏见克服办法

偏见	问题	克服办法
因相似而引起的	(1) 对自己相似的应聘者忽略他的缺点,而对与自己不同的应聘者夸大他的缺点 (2) 指导方针: 严格禁止使用与工作无关的筛选标准	(1) 要认识到如果比较自己与应聘者有何相似或不相似,就会影响你的判断 (2) 不要把重要的时间花在讨论与工作无关的问题上
因初次印象而引起的	(1) 对应试者的初次印象(发型、口音、衣着)会导致对工作相关方面判断上的偏见 (2) 大多数招聘人员认识不到他们受这种偏见的影响有多深	(1) 应认识到在面试的最初两分钟内,对应试者形成的印象会对面试结果产生明显影响 (2) 在面试的最初五分钟里设法去准确发现你喜欢或不喜欢这个应试者什么,让你认识到你对应试者产生了什么感觉,而不要使它影响你对与工作相关方面做出判断
因以偏概全而引起的	大部分岗位要求 8—14 种独立的能力,在某一方面的优秀,一般不能代表他在所有才能上都优秀	单独逐一评价每一个工作岗位才能,注意不要让对某一个才能的评价影响到对其他才能的评价
因招聘压力而引起的	(1) 降低择人标准会导致你公司浪费大量金钱 (2) 指导方针: 要求每一个求职面试人,对每一个应试者来说,招聘要求应该是相同的	(1) 使招聘部门减少因急于招人而造成的浪费 (2) 运用现有的招聘政策,以保证能招聘到高质量的人才
因印象上的明显反差而引起的	对应试者相互比较会使你对他们的期望忽高忽低,结果常常聘用	(1) 对你评估的每个才能建立招聘原则 (2) 努力把每个应试者与

	了一个在其他时候不会被聘用的人	标准相比较，而不是与其他应试者相比较
--	-----------------	--------------------

第六章 面试甄选

第三节 面试实施

八、对面试者的建议

(一) 几条重要原则

在面试过程及结束过程中，需要遵循以下重要原则：

1. 进行考察性面试以确定对方是否仍然保持着兴趣，并初步判断其对工作的适应能力。
2. 确定一个包含面试全部重要内容的程序，一定要让该程序反映你的个人风格和性格特点。
3. 在面试开始时拿出几分钟时间让求职者放松，以建立融洽关系。
4. 仔细选好第二个问题，以便通过对方的回答引出需要了解的其他方面的内容。
5. 运用积极倾听策略，密切注意求职者的谈话内容。自己说话不得超过 30%的面试时间。
6. 运用积极的非语言交际技能。运用可能被对方理解为鼓励之词的手势和动作，同时要努力使你的

语言表达与非语言表达一致。

7. 通过重复法、总结、直接的封闭式问题、鼓励之词、积极的身体语言和沉默鼓励求职者说话。
8. 向求职者介绍情况，确保对方对公司和拟聘职位有明确全面的了解。
9. 考虑一下不同类型的面试问题以及提出这些问题的最适宜时机，从素质考核问题、开放式问题、

假设性问题，探究性问题和封闭式问题中作出选择，确保所有的问题都能引出相关的教育背景及以往工作经验方面的信息。

10. 遇到不够理想的求职者，例如那些过分腼腆或紧张、过分健谈、过分好斗或霸道、过度激动或心

急如焚的人时，要调整你的面试策略。

11. 小组面试要仔细安排，包括对座位排列和小组成员的分工。

12. 如果已获得了作出聘任决定所需的足够信息，求职者也有提问的机会，并交待了接下来的安排，就可以宣告面试工作结束。

（二）努力避免要做的事情

面试者应努力避免做的事情：

1. 只要求求职者说的话没有离题，就不要打断他。

2. 不要表示同意或不同意，相反只表示感兴趣或理解。

3. 不要使用求职者可能不熟悉的术语。

4. 不要将求职者的申请表或简历读给他听。

5. 不要将求职者与现任职人员以往的雇员、你本人或其他求职者加以比较。

6. 不要问不相干的问题。

7. 不要用高人一等的口气同求职者说话。

8. 不要说你自己。

9. 不要因为自己急于填充某一职位空缺而聘用不合格的求职者。

10. 不要设法模仿别人的面试风格。

11. 不要让求职者来面试你或控制面试。

12. 不要仅凭第一印象、他人提供的信息、对某一问题的一次答复、非语言表述或你个人的偏见而匆忙做决定。

13. 不要提有可能被视做违反了公平就业机会的问题，哪怕是用迂回的办法也不行。

14. 不要根据文化或教育背景的差异来评判求职者。

15. 不要进行任何形式的压力面试。

(三) 面试时需注意的几个问题

1. 简历并不能代表本人。
2. 工作经历比学历重要。
3. 不要忽视面试对象的个性特征。
4. 让面试对象更多地了解企业。
5. 给面试对象更多的表现机会。
6. 面试安排要周到。
7. 注意自己面试时的形象。

九、面试不够理想的求职者

(一) 过分羞怯或紧张的求职者

在面试刚刚开始的时候, 面试者就可以感觉到某个被面试者过于羞怯或紧张。他仿佛不太擅长言辞, 对问题的回答很短, 声音也不够自信。对待这种被面试者, 面试者可以尝试采取以下的方法:

1. 注意问问题的方式。
2. 善于使用重复、总结等方式加强与被面试者的沟通。
3. 使用带有鼓励性的语言和非言语信息。

(二) 过分健谈的求职者

有效地对付过分健谈的求职者, 关键在于控制。对过分健谈的求职者通常采取的方法有:

1. 直接打断他们的话, 将谈话引导所关心的主题上来。
2. 在提问的时候要求他们做出简短的回答, 以暗示他们不要讲得太多。
3. 当他们讲的偏离主题时, 面试者可以表现出没有兴趣听的表情或动作。

(三) 过分好斗的求职者

有些求职者摆出好斗或敌视的架势，也许他们已失业很长时间，也许他们以前曾来公司应聘过，但未被录用。遇到生气的求职者时要保持冷静和客观，要弄清楚求职者激动不安的原因，告诉对方如果他平静不下来面试将无法继续。要设法完成面试，尽可能公正地评价求职者，将情有可原的情况考虑进去。

（四）支配性过强的求职者

有的被面试者在面试的过程中可能会反客为主，并试图控制面试的局面，通常表现为不正面回答面试者提出的问题，而是咄咄逼人的问面试者问题，看上去好像是面试者在被面试。这些被面试者或者是过于自负，对工作比较挑剔，因此总是试图了解比较多的公司情况，以便判断这份工作能否满足自己的意愿；或者由于想要掩饰自己某些方面的能力或经验不足，顾左右而言他。面试者应该尽快将这种局面扭转，一般来说可以比较有礼貌又坚决的告诉被面试者：“对不起，你想了解的这些问题我们在后面会有机会讨论的，那么现在我所关心的是……”。

（五）极度激动或忧心如焚的求职者

如果求职者在面试者的办公室里哭泣，会令面试者十分气馁。出现这种情况时，表示有同感而非同情能使面试者保持客观，把握控制权，从而更好地帮助对方恢复镇静。给对方几分钟独处的时间往往能使大部分求职者继续接受面试，但在某些情况下重新安排面试时间可能会更好一些。

偶尔当面试者对求职者对某一问题的回答提出质疑时，对方可能会变得非常激动或忧心如焚，这时面试者应当停下来，待双方建立起更融洽的关系后再提出该问题。要对求职者强调这一信息对于继续考虑他至关重要，即使是最不情愿的求职者也会从这层意思中获得足够的鼓励。

（六）生气或失望的被面试者

有的时候作为面试者可能要面对那些生气的或失望的被面试者。他们可能会由于各种原因而导致这种情绪，例如，可能他已经寄来简历有一个月的时间了，但直到现在才让他来面试；负责接待他的人态度不好，等等。但无论什么原因，当被面试者对公司感到不够满意的时候，面试者应该对被面试者表示道歉，对能够解释的原因进行解释，并表示对他的意见的感谢以及表示会通知有关人员解决。最重要的是，应该

告诉被面试者，“既然你已经来面试了，那么就说明你对公司和所提供的职位有兴趣，那么我们还是开始讨论一下这方面的问题吧。无论如何，请让我们了解你，并且你也可以在今天的谈话中进一步了解公司，我想这会对我们双方的选择都有好处。你说对吗？”接下去，可以聊一些有利于缓和气氛的话题，然后就可以进入正常的面试了。

第四节 面试记录与评估

一、面试记录

（一）面试记录的必要性

一次面试，最好同步做一份完整的面试记录。因为好记性不如烂笔头，记忆力不足以让我们记住所有面试对象的所有信息，所以必须做面试笔记。做面试记录实际上可以让我们有效避免很多误区，所以我们要求越是面试关键的职位，记录就应该记得越清楚。

（二）记录要点和技巧

记录时不必将面试对象所讲的每一句话都记录下来，而是只记录一些要点就可以了。在做记录的时候要注意不要让面试对象看到记录的内容，最好准备一个夹子，将其稍微立起、与桌面成一定的角度，这样面试对象就看不到记录的内容了。每个面试主持在做记录的时候可能有自己不同的习惯。有的面试主持在做记录时有一个非常好的习惯，这就是在一张纸的中央划一条竖线，在左边记录面试对象的回答或表现，右边用来记录对这些表现和回答的评价。有的时候可能在当时没有时间做出充分的评价，但可以等到面试结束之后再根据左边所做的记录进行分析。

记录的方法包括：

1. 参照工作相关事实；
2. 做具体描述。

（三）需要规避的记录方法

1. 避免主观性语言

避免使用主观性哪怕是赞赏性的语言是获得有效的面试后文献的重要前提。

2. 避免记录无事实根据的意见

面试者要注意不要记录没有充分的与工作相关的事实依据的意见。

二、对应聘者进行综合评估

(一) 加权评分法

有些公司在记录面试的过程中实行计分办法,面试者对其评估的每项内容都给一个分值,评估项目列在事先印好的表格里,并附上一个简单的评分标准。

(二) 录用决策

在我们运用面试、心理测验和情境性测评方法等多种对职位候选人进行选拔评价之后,就得到了关于他们的胜任表现的信息,根据这些信息,可以做出初步的录用决策。在对职位候选人进行选拔评价的全过程中,有若干位评价者参加,他们当中有用人部门的主管,也有人力资源部门的专业人员,在进行录用决定时就可以由他们讨论做出结论。

如果缺乏系统性的方法,招聘者在做决策时往往只看到了候选人表现得比较突出的几个方面,而没有全面地关注到候选人的所有胜任特征,并且候选人突出表现的某些方面对于职位来讲不一定是最关键的。

系统性的选拔决策方法包括定性的方法和定量的方法。所谓定性的方法就是对候选人的各方面胜任特征进行描述性的评价,列举出该候选人的主要优点与不足,然后再对各候选人进行比较做出决定。所谓定量的方法就是对候选人的各项胜任特征进行打分评定。事实上,在实际的选拔决策中,定性的方法和定量的方法是结合在一起使用的。

录取中应注意的几个事项:

1. 录用标准不要设得太高;

2. 要尽快做出决定；
3. 要留有备选人名单。

（三）常见的评估误区

面试中常见的误区包括：

1. 像我；
2. 晕轮效应；
3. 相比错误；
4. 首因效应和近因效应；
5. 盲点。

第六章 面试甄选

第五节 案例

一、无领导小组讨论实施过程及要点控制

（一）环境要求：安静无打扰；灯光柔和；温度适中。

（二）场地布置：圆形面试桌一张；椅子六把+两把边椅。

（三）人员安排及分工：评估考官 2 人；应聘者 6 人。

（四）需要做的准备：记录纸笔（8 份，应聘者及评估考官各一份）；书面无领导小组讨论布置概要一份；无领导小组讨论题目一份（根据需要必要的时候人手一份）；无领导小组讨论评分表两份；提前通知应聘者，做好登记工作；桌牌六份。

（五）实施标准流程：

1. 报到接待；
2. 主持人（一般为评估考官，也可以是人力资源招聘负责人）请应聘者入座；

3. 介绍无领导小组讨论基本规则和要求;
4. 布置无领导小组讨论题目及任务;
5. 宣布开始讨论;
6. 讨论过程观察;
7. 宣布结束, 请应聘者退场或等待;
8. 进行评估, 宣布评估结果。

(六) 实施过程要点控制

1. 介绍题目及任务

主持人应当具有一定的亲和力, 介绍时应吐字清晰, 干净利落。没有模糊介绍, 在介绍完毕后, 要询问应聘者是否清楚题目及要求。

宣布开始时要强调时间、结果。

2. 讨论过程观察

在整个讨论过程中, 评估考官不参与任何讨论, 不做任何解释, 除非出现不可控因素可能会导致严重后果, 否则评估考官要保持缄默。

在整个过程中, 评估考官应当做好记录, 对每一应聘者的行为、语言认真观察, 进行记录, 记录过程中不要下结论。记录过程中要对应聘者行为与考核要素进行及时归类。记录语言应当简单、明了。

3. 评估

讨论结束后, 应马上作出评估, 如果是两位或两位以上评估者需要进行合议, 需要合议的应在另外场地进行, 合议过程不要让应聘者听到。

评估方式一般采取加权算法进行, 根据不同职位对应聘者能力要素要求不同, 设计不同的权重, 对每一应聘者的每一项考评要素进行评价。

一般无领导小组讨论合议结果会在 6 个人中选择 2 位作为进入下一轮复试。当然, 根据应聘者的实际

表现可以适当增加或减少相关人数。

4. 结果公布

结果公布时,如果可能的话尽量不要安排评估者公布,最好的方式是请人力资源招聘负责人进行公布,这样能够防止由于应聘者想要求证原因而不停地追问。

二、无领导小组讨论考核维度及要点

(一) 主动性

1. 发言次数

2. 打破僵局行为

(1) 开场先说

(2) 对别人的发言主动积极发表观点

(3) 主动做最后小组总结陈述

(二) 沟通、协调能力

1. 尊重他人的观点及感受

2. 发生冲突时采用迂回、缓和的方式协调

3. 能否有打破僵局的行为

4. 及时归纳总结他人的发言及观点

5. 鼓励他人发言

6. 必要时能做出适度妥协

7. 时间进度控制

8. 团队精神

(1) 关注团队目标的达成

(2) 个体目标与团队目标的统一

(三) 分析性思维

1. 发言有逻辑性、条理性
2. 归纳总结他人意见
3. 有明确的观点及充分的论据支持
4. 不跑题
5. 不自相矛盾, 前后思维连贯

(四) 影响力

1. 主动劝说不同意见者
2. 关键时点上有正确观点, 对小组讨论起方向性指导
3. 讨论中的主导者
4. 个人观点被大家接受

(五) 结果导向

1. 团队、个人目标都达成 9-10 分
2. 为团队放弃个人目标 6-8 分
3. 为个人目标忽略团队目标 3-6 分
4. 既无团队目标, 也无个人目标 0-2 分

(六) 形象气质

1. 衣着
2. 气质
3. 亲和力

无领导小组讨论资料：

讨论问题：

你们是某集团公司下属的 6 个分公司的人力资源经理，你们同时也是集团公司报酬委员会的代表，现在集团公司决定将一笔特殊的奖金授予 6 个分公司中 3 名工作表现出色的员工。你们 6 个分公司各自推荐了一名候选人，你代表的是其中的一个分公司。这笔奖金的数量有 5 万元人民币。虽然你希望所有的候选人都能得到这笔特殊的奖金，因为他们的表现都非常优秀，但公司的利益并不允许你这样做，这笔奖金只能授予一等奖 1 人，奖金为 3 万元，二等奖两人，奖金各 1 万元。

你会得到一份关于你所代表的分公司的候选人的事迹与薪酬状况以及其他一些情况的材料，并且你已经和分公司经理交流过意见，他同意这个候选人应该获得这笔奖金。在委员会的讨论中你的任务是代表你的候选人去争取更多的奖金，同时帮助报酬委员会做出最合理的奖金分配决定。

委员会中的其他人也同样代表他们所在的分公司，会努力为他们所代表的分公司的候选人争取尽可能多的奖金。在讨论开始之前，有 5 分钟的熟悉材料和准备的时间，然后有 45 分钟的时间用于讨论。在讨论结束的时候，必须要拿出一个一致性的建议，否则，任何人都将无法得到这笔奖金。

候选人资料一：

姓名：赵逸飞 职位：高级销售经理 单位：设备公司

赵逸飞是一个年轻的销售经理，进入我们公司工作的时间不长，但他为公司做出的贡献是有目共睹的。他非常善于与客户建立关系，他与公司两个最重要的客户的密切关系是任何人所不能比的，去年，他所完成的销售额是最多的。他给我们的公司带来了很大的利益，但最近我听说，另一家与我们竞争的公司会提供给他 20 000 元的月薪，为了经济利益，他很可能会离开我们公司，这样，不但会造成我们公司的利益上的损失，而且我们的竞争对手还会如虎添翼。

当与他谈话的时候，他说假如我们给予他实质性的增加薪水，他会留下来。他确实是一个难得的人才，我们应该尽量保留这样的员工。

赵逸飞在上一次提薪时是很不幸运的, 因为公司只给去年 3 月 31 日之前来公司的员工提薪, 而他恰好是在 4 月 1 日来的。我认为在这次特别奖金的授予中应对其给予相应的弥补。

候选人的薪金情况:

目前的月薪.....8 000 元

与和他同类工作的员工的工资相比.....中等水平

其他公司同类工作的员工的月薪范围8 000~20 000 元

最后一次提薪的时间和数目.....没有资料

最后一次奖金和数目2 000 元

在本公司服务的时间.....1 年 5 个月

起始薪金.....8 000 元

学历.....本科

有关的工作经验.....3 年

下一次正常奖金的时间.....半年以后

候选人资料二:

姓名: 江月 职位: 设计师 单位: 广告展览公司

江月具备优秀的设计能力, 她在美工与平面设计方面十分擅长, 由她主要设计的广告取得了较好的效果; 在一次的大型博览会上, 由她主持设计的展览展示得到了公司内外的一致好评。她是一位难得的设计师。而且她勤奋好学, 为了提高自己的工作能力, 她去中央美院攻读在职硕士。在她读书期间, 工作丝毫没有受到影响。当她 6 月份返回工作的时候, 我就建议为她提高薪金, 但上级却一直没有批准。

我们公司一向主张员工不断进修, 提高自己的工作能力, 我认为我们应该用这笔奖金来奖励她的勤奋与突出的成就, 并且她在学术方面的发展又大大增加了她的工作能力。

候选人的薪金情况

目前的月薪.....6 500 元

与和她同类工作的员工的工资相比.....多出 15%

其他公司同类工作的员工的月薪范围.....4 000~8 000 元

最后一次提薪的时间和数目.....一年半以前 300 元

最后一次奖金和数目.....一年以前 1 000 元

在本公司服务的时间.....4 年 7 个月

起始薪金.....1 500 元

学历.....硕士研究生

有关的工作经验.....8 年

下一次正常奖金的时间.....半年以后

候选人资料三:

姓名: 张华文 职位: 信息中心主管 单位: 华旅公司

我们的信息中心成立的时间不算很长。张华文是这个中心成立时的缔造者之一, 多年以来, 他默默无闻, 兢兢业业。

自去年以来, 由于新增加了一些设备, 而且信息工作的重要性也在工作中日益显露出来。张华文作为中心主管以及技术水平最高的电脑工程师, 他的任务也就更加繁重起来。尤其是今年上半年, 他领导全中心的员工加班加点完成了全公司的计算机联网工作。那个时候他们经常工作到深夜甚至彻夜不眠。现在我们的计算机网络这样方便, 很大程度上要归功于他。

对于张华文工作的繁重性和他的技术水平而言, 我们给他的薪水是低的。他在工作中显示出很强的能力和责任心, 这是应该受到奖励的。

候选人的薪金情况

目前的月薪.....5800 元

与和他同类工作的员工的工资相比.....非常低

其他公司同类工作的员工的月薪范围.....5000~15000 元

最后一次提薪的时间和数目.....一年半以前 300 元

最后一次奖金和数目.....一年以前 1 000 元

在本公司服务的时间.....3 年 2 个月

起始薪金.....1 800 元

学历.....本科

有关的工作经验.....10 年

下一次正常奖金的时间.....半年以后

候选人资料四:

姓名: 苏文辉 职位: 高级技师 单位: 华星公司

苏文辉是一名非常踏实肯干的员工,他在我们的公司里已经工作了 20 年,为公司的发展立下了汗马功劳,在员工中有口皆碑。

作为这样一个有经验的技师,他不应该只拿现在这么少的薪水。我们的产品在市场上之所以能够站得住脚,很大程度是就是靠我们的产品过得硬。苏文辉一向致力于产品的设计和开发的工作,并且他的一项技术成果在今年初获得了全国一等奖。

不久以前,在他的家庭中发生了一件不幸的事情,他的妻子得了不治之症,这时他的经济上和情感上都造成了严重的打击。但他并没有因此影响了工作。目前,他在经济方面有很大困难。尽管即使授予他这笔奖金也是杯水车薪,无济于事,但我们认为还是应该授予他这笔奖金。

候选人的薪金情况

目前的月薪.....4 500 元

与和他同类工作的员工的工资相比.....没有资料

其他公司同类工作的员工的月薪范围.....4 000—8 000 元

最后一次提薪的时间和数目.....一年半以前 300 元

最后一次奖金和数目.....半年以前 3 000 元

在本公司服务的时间.....20 年 4 个月

起始薪金.....40 元

学历.....大专

有关的工作经验.....20 年

下一次正常奖金的时间.....半年以后

候选人资料五:

姓名: 王洪波 职位: 安保员 单位: 电子公司

王洪波以前在公司中的表现是出了名的差。他经常上班迟到, 上班时间开小差, 还与别人打架斗殴。

但最近一年以来, 他的转变让人吃惊。他上班不再迟到, 工作也非常认真。尤其是积极采取行动避免了两次重大的意外事故的发生。他还热心帮助有困难的同事。有一次, 他在社会上见义勇为, 直到人家将奖状送到公司, 我们才得知这件事情。最近, 他还参加了业余的学习班, 提高自己的知识和能力。

由于对他的过去的偏见, 任何奖励似乎都与他无缘。我们建议授予他特别奖金, 是因为这样做我们可以让员工知道, 只要你付出了努力, 做出优异的表现, 不管你过去的表现如何, 你都可以获得奖励。

候选人的薪金情况

目前的月薪.....1 500 元

与和他同类工作的员工的工资相比.....中等水平

其他公司同类工作的员工的月薪范围.....1 000~2 000 元

最后一次提薪的时间和数目.....一年半以前 150 元

最后一次奖金和数目.....无

在本公司服务的时间.....5 年 8 个月

起始薪金.....300 元

学历.....高中

有关的工作经验.....6 年

下一次正常奖金的时间.....半年以后

候选人资料六:

姓名: 杨雪萍 职位: 办公室主任 单位: 商贸公司

杨雪萍的工作超乎寻常的琐碎,然而她在工作中表现得非常耐心细致。公司能够正常地运转,她有很大的功劳。

与其他候选人相比,她可能显得比较平凡,因为她并没有什么突出的事迹。但就恰恰是在这平凡的工作中才表现出了她的不平凡。她的这份工作并不是任何一个人都可以把它做得这么好的。

在工作当中,她克服了许多她个人的困难。例如,她的家离工作地点很远,她每天早出晚归,而且她的上小学的孩子需要照顾,在这种情况下,她上班从不迟到。因此,我们认为像她这样的兢兢业业的工作者最应该得到奖励。

候选人的薪金情况

目前的月薪.....3 500 元

与和她同类工作的员工的工资相比.....略低一些

其他公司同类工作的员工的月薪范围.....3 000~6 000 元

最后一次提薪的时间和数目.....一年以前 200 元

最后一次奖金和数目.....一年半以前 1 000 元

在本公司服务的时间.....6 年 3 个月

起始薪金.....500 元

学历.....本科

有关的工作经验.....11 年

下一次正常奖金的时间.....半年以后

第六章 面试甄选

第五节 案例

一、模拟面试一

(一) 面试实施方案

1. 场地布置: 圆形面试桌一张; 椅子三把。
2. 人员安排及分工: 面试考官 2 人; 应聘者 1 人。
3. 需要做的准备: 个人简历一份; 记录纸笔; 面试评估表格。
4. 实施标准流程:

(1) 请应聘人员入座;

(2) 面试考官介绍面试背景、公司基本情况、面试职位职责及任职要求;

(3) 正式面试;

(4) 结束面试。

(二) 面试公司

1. 背景

某公司是北京市最早从事移动电话销售的企业之一。经过 13 年的拼搏努力, 公司的销售渠道已经从一家零售店拓展到覆盖了中国二十多个省市的近五百余家零售店, 经营总面积 15 万平方米, 2005 年销售业绩近 50 亿元。

本着服务创造未来的理念, 本着顾客满意、员工满足的宗旨以及快速、热情的经营风格, 某公司为消

费者提供了富有价值的数码通信产品,迅速成为供应商信赖的合作伙伴和市场推崇的分销企业。经过十年不懈的努力,现已发展成为全国最大的移动通信与数码产品连锁零售企业。某公司也是业内首家将“手机大卖场”概念化和实践化的连锁企业。其下属的各分公司都已在当地成为规模最大的手机零售商。同时,某公司凭借遍布全国的庞大零售网络资源优势,已与同多个品牌的手机厂商实现了全面直供业务。

某公司还是中国电子商会的会员单位,同时也是中国电子商会手机营销专业委员会的主要单位。公司本着“科技服务大众”的经营理念,依托“顾客满意,员工满足”的经营宗旨,为消费者提供最优质优效的服务。被北京市消协认证为“消费者满意单位”及“售后服务信得过单位”,并于 2002 年被北京市商委授予了通信行业唯一的“名优特许品牌”称号,成为消费者心目中的最佳光顾对象。诚邀有志之士加盟公司。

2. 职位名称: 分公司人力资源主管

(1) 岗位职责

- a. 制订与基本的经营政策有密切关系的人事政策。
- b. 负责、配合各部门组织人员的招聘工作。
- c. 负责公司岗位定编、人员规划、职位描述,配合其他部门对骨干员工进行职业生涯规划。
- d. 配合制定年度人员岗位调整计划、薪金计划、培训计划。
- e. 负责组织公司的绩效评估工作,并提供相应的评估分析。
- f. 负责与当地社保中心及相关事宜的政府机构及时沟通。
- g. 负责公司劳动关系相关的一切合同的初步审阅及事后合同的统一管理。
- h. 负责公司考勤、薪资的统计、核算。
- i. 公司员工纪律奖惩的统一管理。
- j. 负责公司所有员工的个人档案资料的录入及管理。
- k. 负责公司员工手册的执行实施、完善。
- l. 负责公司人力资源相关的成本预算、控制。

m. 公司员工内部调动、晋升、降职等。

n. 负责公司员工关系的建设, 解决员工对公司建设的合理化建议、意见。

(2) 任职要求

a. 人力资源、管理或相关专业大学本科以上学历。

b. 受过现代人力资源管理技术、劳动法规、财务会计知识和管理能力开发等方面的培训。

c. 3 年以上人力资源管理相关工作经验。

d. 对人力资源管理事务性的工作有娴熟的处理技巧, 熟悉人事工作流程。

e. 熟悉国家、地区及企业关于合同管理、薪金制度、用人机制、保险福利待遇和培训方针。

f. 熟练使用办公软件及相关的人事管理软件。

g. 对人及组织变化敏感, 具有很强的沟通、协调和推进能力。

h. 高度的敬业精神及高涨的工作激情, 能接受高强度的工作, 工作态度积极乐观。

i. 善于与各类性格的人交往, 待人公平。

j. 对现代企业人力资源管理模式有系统的了解和实践经验积累, 对人力资源战略规划、人才的发现与

引进、薪酬设计、绩效考核、岗位培训、福利待遇、公司制度建设、组织与人员调整、员工职业生涯设计等具有丰富的实践经验。

第六章 面试甄选

第五节 案例

二、模拟面试二

(一) 面试实施方案

1. 场地布置: 圆形面试桌一张; 椅子三把。

2. 人员安排及分工: 面试考官 1 人; 应聘者 1 人。

3. 需要做的准备：个人简历一份；记录纸笔；面试评估表格。

4. 实施标准流程：

（1）请应聘人员入座；

（2）面试考官介绍面试背景、公司基本情况、面试职位职责及任职要求；

（3）正式面试；

（4）结束面试。

（二）面试公司

1. 背景

某公司是北京市最早从事移动电话销售的企业之一。经过 13 年的拼搏努力，公司的销售渠道已经从一家零售店拓展到覆盖了中国二十多个省市的近五百余家零售店，经营总面积 15 万平方米，2005 年销售业绩近 50 亿元。

本着服务创造未来的理念，本着顾客满意、员工满足的宗旨以及快速、热情的经营风格，某公司为消费者提供了富有价值的数码通信产品，迅速成为供应商信赖的合作伙伴和市场推崇的分销企业。经过十年不懈的努力，现已发展成为全国最大的移动通信与数码产品连锁零售企业。某公司也是业内首家将“手机大卖场”概念化和实践化的连锁企业。其下属的各分公司都已在当地成为规模最大的手机零售商。同时，某公司凭借遍布全国的庞大零售网络资源优势，已与同多个品牌的手机厂商实现了全面直供业务。

某公司还是中国电子商会的会员单位，同时也是中国电子商会手机营销专业委员会的主要单位。公司本着“科技服务大众”的经营理念，依托“顾客满意，员工满足”的经营宗旨，为消费者提供最优质优效的服务。被北京市消协认证为“消费者满意单位”及“售后服务信得过单位”，并于 2002 年被北京市商委授予了通信行业唯一的“名优特许品牌”称号，成为消费者心目中的最佳光顾对象。诚邀有志之士加盟公司。

2. 职位名称：分公司人力资源主管

（1）岗位职责

- a. 制订与基本的经营政策有密切关系的人事政策。
- b. 负责、配合各部门组织人员的招聘工作。
- c. 负责公司岗位定编、人员规划、职位描述,配合其他部门对骨干员工进行职业生涯规划。
- d. 配合制定年度人员岗位调整计划、薪金计划、培训计划。
- e. 负责组织公司的绩效评估工作,并提供相应的评估分析。
- f. 负责与当地社保中心及相关事宜的政府机构及时沟通。
- g. 负责公司劳动关系相关的一切合同的初步审阅及事后合同的统一管理。
- h. 负责公司考勤、薪资的统计、核算。
- i. 公司员工纪律奖惩的统一管理。
- j. 负责公司所有员工的个人档案资料的录入及管理。
- k. 负责公司员工手册的执行实施、完善。
- l. 负责公司人力资源相关的成本预算、控制。
- m. 公司员工内部调动、晋升、降职等。
- n. 负责公司员工关系的建设,解决员工对公司建设的合理化建议、意见。

(2) 任职要求

- a. 人力资源、管理或相关专业大学本科以上学历。
- b. 受过现代人力资源管理技术、劳动法规、财务会计知识和管理能力开发等方面的培训。
- c. 3 年以上人力资源管理相关工作经验。
- d. 对人力资源管理事务性的工作有娴熟的处理技巧,熟悉人事工作流程。
- e. 熟悉国家、地区及企业关于合同管理、薪金制度、用人机制、保险福利待遇和培训方针。
- f. 熟练使用办公软件及相关的人事管理软件。
- g. 对人及组织变化敏感,具有很强的沟通、协调和推进能力。

h. 高度的敬业精神及高涨的工作激情，能接受高强度的工作，工作态度积极乐观。

i. 善于与各类性格的人交往，待人公平。

j. 对现代企业人力资源管理模式有系统的了解和实践经验积累，对人力资源战略规划、人才的发现与引进、薪酬设计、绩效考核、岗位培训、福利待遇、公司制度建设、组织与人员调整、员工职业生涯设计等具有丰富的实践经验。

第七章 录用

第一节 薪酬谈判

一、薪酬的几种模式

与待录取员工谈判薪酬是录取员工的一个重要环节，首先人力资源部要明确与薪酬有关的概念：基于能力、市场、业绩的薪酬模式；固定工资、年薪制、奖金、绩效工资。

考虑某一个招聘职位的薪酬范围，要参考三个因素：能力、市场、业绩。能力是指满足招聘需求员工应当具备的个人素质和业务能力，针对技术类、行政类人员制订薪酬标准时主要以能力为基本衡量标准。市场是指制订员工的薪酬不仅仅要考虑到个人能力因素，还要考虑到劳动力市场上的该职位的薪酬水平，既不能太高，太高增加公司运营成本；也不能太低，太低不具有竞争力，招不到合适的人才。对于销售类、运营类职位在设计薪酬时除了要考虑到市场、能力之外，还应当与业绩挂钩，根据业绩完成情况发放薪酬。

固定工资是指按月度发放给员工的工资，包括基本工资、职位工资、各种补贴、福利等。对于一定级别以上的员工，一般采取年薪制方式发放薪酬，将年薪变为固定工资部分和年度绩效工资部分。在考虑薪酬结构时，一般要涉及到绩效工资部分，绩效工资是指按照年度、季度或者月度根据员工绩效完成情况予以发放的工资。

根据公司薪酬策略以及对应聘人员的面试甄选结果，人力资源部应和用人部门一道确认待录取员工的薪酬基线。

目前在国内主要薪酬确定的模式为谈判模式。

二、薪酬水平评定

根据待录取员工在面试甄选过程中所表现出来的综合素质、专业能力，考虑到工作时间、学历等诸多因素，人力资源部对待录取员工进行薪酬水平的评定，评定一般采取加权评分法。根据加权评分法评出来的结果，结合待录取员工原有薪酬水平、人才市场紧缺程度等因素，人力资源部负责起草薪酬标准区间。

对待录取员工评定后，结合公司薪酬策略和指标，人力资源部对新员工薪酬水平提出初步意见，并与业务部门达成统一。

在决定薪酬条件的过程中，招聘负责人与待录用的职位候选人之间可以互相了解对方的意见，招聘负责人往往会询问候选人对薪酬的期望值。如果候选人对薪酬的期望比职位所能提供的薪酬水平高，这种情况下要格外谨慎，一方面要灵活性地处理问题，另一方面也不能一味依照候选人的期望做决策。因为如果为了迎合候选人的愿望而提供给他较高的薪酬，会在其他员工当中引起不平衡。

每个公司在自己的“薪酬福利包”中采取的策略是不同的，有的公司比较注重现金的薪资部分，而有的公司则比较注重多样化的福利方面。这些情况都应该在招聘录用时与候选人进行清楚地沟通，特别要强调自己公司的一些独特的吸引人的薪酬福利政策。

三、薪酬谈判技巧及方法

与职位候选人谈薪酬时，应该尽量避免的两种情况是：第一，首先推出自己的底牌；第二，询问理想待遇。

当招聘人员询问应聘者想要的薪资是多少时，招聘者已经给予应聘者开价的权力，往往对公司较为不利。尤其是当应聘者说出理想待遇，而招聘者又告诉他公司没有办法满足他的希望时，便产生了负面的影

响。

相反地，如果询问应聘者目前或上一份工作的薪资是多少时，应聘者在回答后，即使又附加了他现在希望获得的待遇，公司也会有较合理的参考标准，以及比较大的商议空间。

如果应聘者目前的薪资低于公司预定的最高薪酬，这段差距便是谈判的空间；如果应聘者目前的薪资高于公司预定的最高薪酬，招聘者必须把说服的重点放在职位的其他优势上。例如，事业发展机会佳、工作一流等。

但是，如果应聘者目前的薪资高于公司预定的最高薪酬很多，招聘者应该立刻诚实地告知应聘者，以避免浪费双方的时间。当公司诚实地告知应聘者，虽然公司很希望聘请他，但是真的无法支付如此高的薪资时，有时候应聘者甚至会因为喜欢工作内容等原因，而在薪资上自动让步。

掌握薪酬谈判技巧，人力资源部与待录取员工就有关薪酬问题进行交流，提出公司意见，听取员工要求，综合双方意见，达成统一后确定新员工的试用期、转正后薪水。

第二节 录用决定的内部审批

一、录用决定

在初步确定薪酬标准和结构后，人力资源部负责组织公司具有录用权限的人员对待录取人员进行评估，评估后确定是否录用。

在制定录用决策时有两个选择：一是在候选人之间进行选择，二是在候选人与招聘标准之间进行比较。如果比较的结果是没有任何一个人能够符合要求，也有两种选择：一是进行重新招聘；二是在原来的招聘人员进行重新选择。

评价基于事实。对照职位要求比较应聘者的资格，不要寻求或猜测应聘者的回答或其行为的隐含意义，

要了解那些一旦工作就会表现出来的行为，要关注行为，而不仅仅只关注语言。当录用决策决定的一个对企业发展非常关键的职位的人选时，在决策阶段，招聘者常常在几个脱颖而出的候选人中难于决策。在这种时候，大多数情况下，最好的选择是回到职务分析阶段，重温职务分析，看看该职位究竟需要什么样的人。但也不能把职务说明看成是“圣旨”，灵活性是成功录用的关键所在。完全符合职位标准的人一般很可能不存在，而且这些人会认为这个职位缺乏刺激，待不长久。最好是选择一个能完成工作任务 80% 的应聘者，这样的雇员常常会在岗位上待更长时间，而且有更好的工作动机和更大的工作动力。

在所有进行招聘所需要的资料信息都集中在一起之后，就应该只让有关的录用决策人员在场，与录用无关的人都应该回避。在录用决策中也应该避免受到“外部游说”活动的影响。一般而言，参与决定的人应包括那些直接负责考察应聘者工作表现的人，以及那些会与应聘者共事的人，如部门的同事或部门的主管。在录用的时候也应该根据具体情况对录用标准灵活掌握，有时也需要一点直觉。进行录用决策的人应该能够很清楚地解释自己所做出的录用决策。

二、录用决定的内部审批

在一个组织中，应明确某一职位为录用审批的最高权限，任何人必须经过其书面同意方可入职。

在确定录用后，由人力资源部负责组织签署《员工录用审批单》，以书面方式确定新员工的录用，录用审批单内容包括：

- （1）新员工基本信息；
- （2）录取职位及职责；
- （3）入职时间；
- （4）薪酬标准及发放方式；
- （5）有关试用期规定；
- （6）福利标准；

(7) 具有审批权限人的签字。

录用决定必须经过公司最高管理者或者授权代表签字确认。

《录用审批单》将作为员工录取的重要凭证存入个人档案。

第三节 Offer 单

员工录用决定做出后，人力资源部应当向新员工发布 Offer 单，正式通知新员工录用。

在与候选人确定薪酬时，往往要由双方签订一份书面的文件，约定双方确定的薪酬标准，这就是一份薪酬协议。通常来说，薪酬协议是与初步录用意向合并在一个文件中的，可以称为是聘用意向书。聘用意向书中包括的内容有：

- (1) 聘用的职位；
- (2) 所属的部门；
- (3) 上级主管的职位；
- (4) 工作地点；
- (5) 薪酬标准；
- (6) 开始工作的时间；
- (7) 录用条件。

第四节 体检

根据公司发展需求以及行业特点，组织新员工在上班前的体检工作，体检合格者方可上岗。

体检这一环节的执行相对比较简单，一般企业会指定一个有信誉的或长期来往的医疗机构，要求应聘者在一定时期内进行体检。在很大的企业组织中，体检通常在招聘者的医疗部门中进行。体检的费用由招聘者支付，体检的结果也交给招聘者。

体检也是录用时不可忽视的一个环节。不同的职位对健康的要求有所不同，一些对健康状况有特殊要

求的职位在招聘时尤其要对应聘者进行严格的体检，否则有可能给企业带来许多麻烦。

第五节 通知被选中和未被录用的求职者

一、通知被选中的求职者

录取决定后，人力资源部向新员工发布 Offer 单，正式通知员工录取通知，确定到岗日期。

一般公司 Offer 单由人力资源负责人签发，每份工作的录用通知都应采用书面形式。可以先口头通知并等对方接受后再发书面通知。其内容应当简明准确，决不能引起误解。

二、通知未被录用的求职者

很多招聘者往往注意在那些将要被录用的候选人身上做工作，而忽视了对那些未被录用的应聘者的回复。其实，未被录用的应聘者的人数往往会远大于录用者的人数，因为我们往往是从很多名应聘者中选拔出一名或少数几名人选录用。

对未被录用的应聘者的答复是体现公司形象的重要方面。

在对未被录用的应聘者进行答复时应该注意的问题主要是：

（一）最好用书面的方式通知，并且有统一的表达方式

一个公司答复未被录用的应聘者最好采取统一的表达方式。这样做一方面可以保持公司形象的统一，另一方面可以做到公平地对待每一位应聘者。此外，做好一个统一的拒绝录用信的模版在操作上也是比较简便的方式。

（二）注意拒绝信的内容和措辞

在发给未被录用的应聘者的拒绝信中，首先要表达对应聘者关注本公司的感谢，其次要告诉应聘者未被录用只是目前一种暂时的情况，并且要把不能录用的原因归结为公司目前没有合适的位置，而不要归结为应聘者能力和经验等因素。

第六节 与录用有关的法律程序和规定

一、劳动合同及劳动合同的几种形式

根据我国劳动法规定，用人单位应当与劳动者签署劳动合同。劳动合同可以分为集体合同、有固定期限的劳动合同和无固定期限的劳动合同几种。

在正式录用前应当准备好劳动协议范本，同应聘者沟通好合同期限、职位、试用期、薪酬待遇及发放方法、社会保险等各项工作。

二、有关试用期

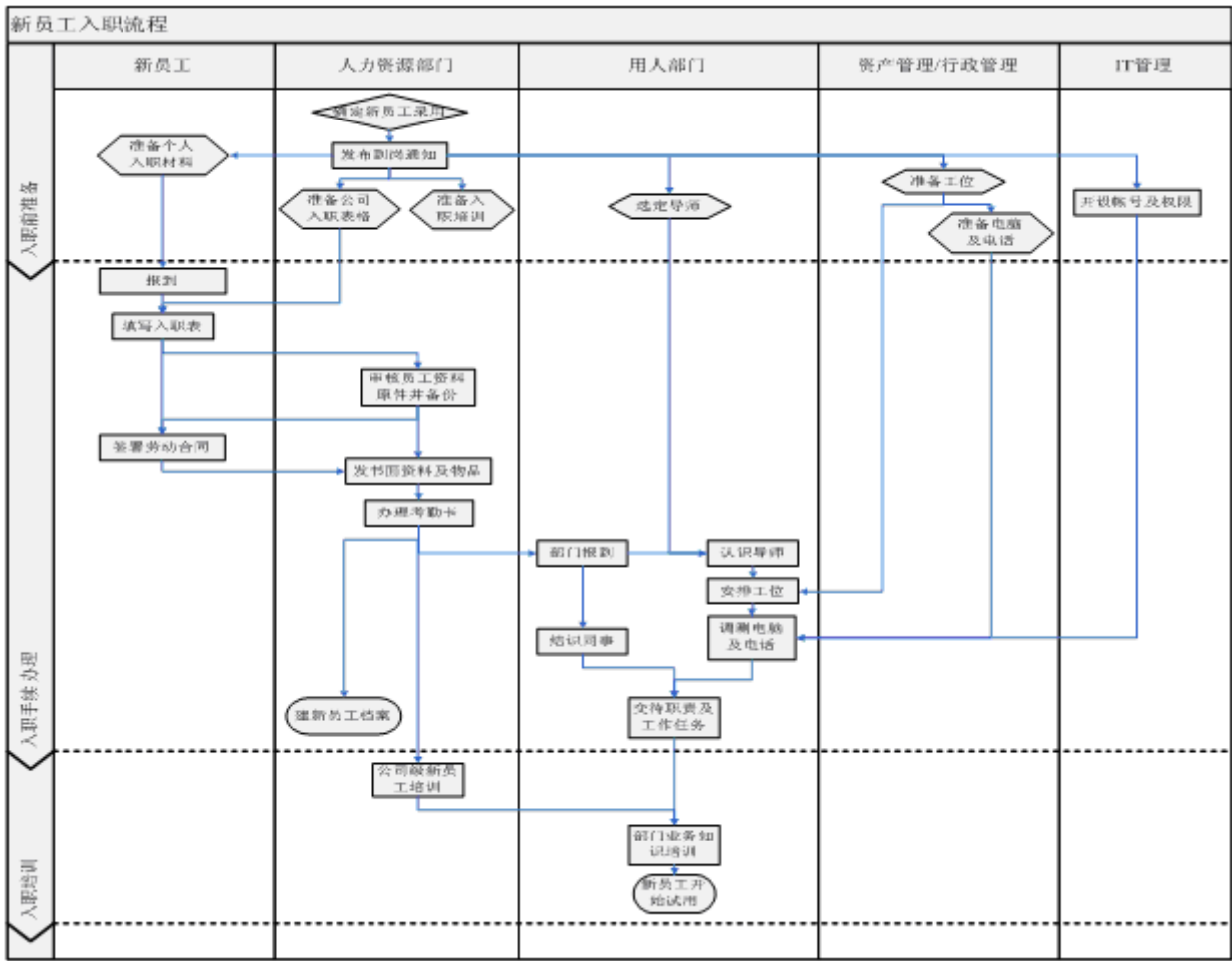
试用期时间与劳动合同签订时间相关。

三、有关竞业禁止

根据我国有关劳动法律法规规定，企业聘用签有竞业禁止协议的员工要承担连带赔偿责任，因此在录用时应当考虑到员工是否签署了竞业禁止协议。

第八章 新员工入职

第一节 入职前准备



一、入职前员工个人资料准备

（一）新员工入职流程包括以下关键环节：

1. 入职前准备；
2. 入职手续办理；
3. 入职培训。

（二）人力资源部在通知新员工报到日期或发出 offer 单同时，会要求准备新员工个人资料，个人资

料清单包括：

1. 原单位离职证明；
2. 体检合格证明（如本单位提供新员工体检，则新员工不必提供）；

3. 个人有效身份证明（原件）；
4. 学历证明（原件）；
5. 担保书；
6. 个人近照；
7. 规定银行账号（用于发薪，本单位需要新开户的除外）；
8. 人事档案信息；
9. 保险住房公积金资料；
10. 其他需要提供的资料。

二、入职前人力资源部的准备

（一）新员工到岗通知

1. 在新员工报到前 3—5 个工作日，人力资源部需要向相关部门发出新员工到岗通知，相关部门包括：

- （1）用人部门；
- （2）资产管理部（或行政管理部）；
- （3）IT 管理部（或信息系统管理部，MIS）；
- （4）其它流程接口人。

2. 到岗通知内容包括：

- （1）新员工基本个人信息；
- （2）到岗时间及安排；
- （3）各部门需要准备的物品和资料；

到岗通知要确保相关人员接受并理解相关信息。

（二）准备新员工入职资料

人力资源部在发布新员工到岗通知后，需要准备资料包括：

1. 《员工登记表》；
2. 《劳动合同》；
3. 《员工手册》；
4. 其它资料（比如《员工保密协议》等）。

（三）落实新员工培训计划

入职培训是加快新员工融入到组织中的一个良好方式，在新员工报到之前（为方便新员工培训，一般安排为新员工集中入职），人力资源部应当完成针对新员工的培训计划，包括但不限于：

1. 课程设置及日程安排；
2. 培训考核方式；
3. 讲师沟通；
4. 相关教学场地和设备落实。

三、入职前相关部门准备

（一）选定导师

1. 用人部门在新员工到岗前，为新员工选定导师，导师的主要职责：

- （1）介绍公司理念和组织文化；
- （2）缩短新员工和同事关系；
- （3）指导新员工办理公司各项手续；
- （4）为新员工项目实施提供指导；
- （5）解释、解答新员工疑惑，缓和因工作环境变化带来的不适应。

2. 导师的基本要求：

- （1）两年以上本公司工作经验；

- (2) 熟悉公司理念和文化，能够主动介绍；
- (3) 熟悉各项业务流程和行政事务办理流程；
- (4) 积极、主动、热情。

部门导师选定后通知人事专员，由人事专员备案。

（二）试用期工作任务安排

用人部门在新员工报到前，应当就新员工试用期工作任务进行明确，具体包括：

1. 实习计划；
2. 资料交接计划；
3. 工作目标及阶段性工作考核计划；
4. 转正标准。

（三）准备工位及配套设备

资产管理在收到《新员工到岗通知》后协调新员工工位，并准备必要办公设备，包括电脑、电话、办公用品，完成后通知人事专员，由人事专员备案。

（四）开设账号及权限

IT 管理部门在收到《新员工到岗通知》后负责开设邮箱及网络账号，设置 OA、日报、报销等权限。完成后通知人事专员，由人事专员备案。

第二节 入职手续办理

一、入职前检查

在新员工正式报到当日前一天，人力资源部组织对各相关部门工作准备情况进行检查，同时对本部门准备工作进行自查，确保各项准备工作到位。

二、接受报到

在规定的日期内，新员工带齐所有资料，到人力资源部办理入职手续。新员工应填写《入职表》，缴纳按照规定要求的证件原件供查验。

三、资料审核及签署聘用合同

人力资源部负责对员工提交的各种资料进行审核，印制证件复印件，代表公司与新员工签署《聘用合同书》，办理各类保险、档案转入事宜。

四、发放书面资料及物品、办理考勤卡

对已经签署聘用合同的新员工，人力资源部负责发放书面资料、办公用品，并说明注意事项。同时为新员工办理门禁和考勤卡。

五、部门报到

人事手续办理结束后，负责办理入职流程的人力资源部人员带领员工至工位处，到部门正式报到。

六、认识导师及同事、安排工位

人力资源部带领新员工认识导师，安排工位，完成与导师交接手续。导师带领新员工参观公司、了解相关业务部门所在位置，认识业务关系人。

七、调试电脑及电话

新员工在 IT 管理员的帮助下，完成电脑的调测，安装各种办公软件，调试电话，开通电话权限。

具有工作交接任务的还需要同上一任办理交接手续。

八、新员工工作任务布置

新员工主管领导在新员工到职后，组织与新员工工作任务布置交流，交待职责、工作任务、工作目标、管理权限等信息，同时介绍各种资源的获取方法、对异议的处理等内部流程。

九、新员工入职手续审批

人事专员负责办理新员工入职手续审批，通知考勤及薪酬管理人员计考勤。

新员工入职后 3 个工作日内，人事专员负责建立该员工的个人档案。

第三节 签署劳动合同

一、订立原则

用人单位与劳动者订立（含续订）劳动合同，应遵循平等自愿、协商一致和符合法律三项原则。凡依据三项原则订立的劳动合同，均具有法律的约束力，双方当事人必须履行该合同所规定的义务。

二、劳动合同的订立程序

用人单位与劳动者是两个平等的社会主体，订立劳动合同一般需要经过的程序是：

（一）双方协商要约和承诺，也就是合同的条款。

（二）达成一致后，双方签字或盖章。用人单位盖法人的章，必要时可书面委托所属的有关部门代为盖章，或由法定代表人签字或受委托人代为签字；劳动者应自己签字或盖章，遇有特殊的情况，如本人因故出远门而合同又必须及时订立，也可书面委托他人代签。

（三）为保证合同的有效性，可以送劳动保障行政部门进行审核、鉴证。

（四）劳动合同一般应一式两份，用人单位与劳动者各持一份，若合同鉴证部门需要，也可一式三份。

三、劳动合同的内容

劳动合同的内容可分为两方面，一方面是必备条款的内容，另一方面是协商约定的内容。

（一）必备条款

1. 劳动合同期限；
2. 工作内容；
3. 劳动保护和劳动条件；
4. 劳动报酬；
5. 劳动纪律；
6. 劳动合同终止的条件；

7. 违反劳动合同的责任。

(二) 约定条款

按照法律规定,用人单位与劳动者订立的劳动合同除上述七项必须具备的条款内容外,还可以协商约定其他的内容,一般简称为协商条款或约定条款。

1. 商业秘密事项如何约定;
2. 试用期、见习期和学徒期应如何约定。

第八章 新员工入职

第四节 新员工上班第一天

一、开场白

当新员工第一次报到上班时,应当花几分钟让他放松一下,并与之建立起融洽的关系。为做到这一点,可运用面试时采用的相同技巧,包括打破紧张局面的问题和陈述。

注意最初的几句打破紧张局面的话不要使新员工感受到不必要的压力。

说完活跃气氛的话后,应花几分钟时间介绍一下当天的活动安排。

二、介绍

提前准备好一张单子,打上每个人的姓名、职务、办公地点和电话、电子邮件及传真号码。这样做可以减少介绍的难度。

带新员工参观时,注意不要谈自己对他人的看法,注重对其他同事工作职责的描述。

三、熟悉办公室

一旦做完了介绍,就该让员工去看看他的具体工作地点,并介绍其布局。通常部门会指派一个人来帮助新员工。指派的这个人一定要完全熟悉办公室的布置,并能投入必要的时间进行充分讲解。

在为新员工第一天上班做这一阶段的准备工作时,应备一份项目核实清单,以保证不会遗漏任何细节。

该清单应包括下述内容:

1. 带员工参观办公室或工作地点;
2. 带员工去物品储藏室,并介绍一下领取方法;
3. 为员工提供电话号码簿;
4. 介绍公司电话系统的工作方法;
5. 告诉员工盥洗间和饮水机在什么地方;
6. 介绍复印机和传真机在什么地方,并说明使用方法;
7. 说明书面文件和备份磁盘的存放处;
8. 告诉新员工食堂和/或高级经理餐厅在什么地方;
9. 带新员工去看员工休息室;
10. 解释一下公司的车如何使用;
11. 说明一下使用费用账户的程序,以及哪些费用可以报销;
12. 解释一下就医程序。

四、带新员工去吃午餐

到第一天上班的午餐时间,新员工可能会感到有点不知所措。因此,应安排一个人带他去吃午餐——通常是该员工的顶头上司,或者是被指派带他参观的人。

记住你带新员工去吃午餐的目的是为他营造一种友好、舒适的气氛。

五、这一天的结束

我们强烈主张新员工第一天上班时至少抽一部分时间参加岗前培训。

不管这一天是怎样度过的,它的结束应像开始时一样:新员工和他的主管见面,留出大约 30 分钟讨论全天所发生的情况并回答员工可能提出的任何问题。此外,还应审阅一下第二天的日程安排。

六、第一天之后

最初的就位工作完成后，不要就此停止。因为有的新员工会因为得不到培训或缺乏工作动力而辞职。

- （一）保持积极势头；
- （二）不断地提供定位培训；
- （三）与员工交谈，而不是“你说他听”；
- （四）尽早、经常利用有效反馈；
- （五）利用机会向新员工学习。

第九章 新员工培训

第一节 新员工培训目的

经过所有的准备、分析和对比，要聘的人已经找到了。如果你是按照前几章里详细提到的指导原则去做的，新雇员就会对将来为公司工作的情形以及工作的涉及面有一个清晰的认识。然而，不管可以预料到的情况有多少，开始任何新工作都存在一定障碍。即使老雇员长时间离开岗位后再回来，在工作的最初几天或几个星期仍会感到不适应，只有当新雇员熟悉了环境，适应了日常工作的细节和程序，理解了公司和部门的期望，让他专心地投入工作才不会有困难。

由于这些原因，所有公司，不论其规模大小，都应举办岗前培训。

新员工培训目的包括：

一、使员工了解公司的情况

一个员工越了解公司的信息就越有利于开展工作。新员工对公司的了解往往只局限在原来通过媒体了解的信息和在面试中由面试者介绍的信息。如果他们能够更多地了解公司的历史发展、公司的业务、公司的未来发展方向和目标等信息，一方面他们会增强荣誉感，另一方面，他们会明确自己努力的方向。

二、使员工融合到组织文化中

一个员工在意识上和行为上融入了公司的组织文化中，才意味着他真正加入了公司。每个公司都有自己独特的企业文化，员工必须首先认同企业的使命和文化，他才能为公司做出比较大的贡献，他的努力方向与公司的发展方向才能保持一致。

三、使员工掌握工作中所需的规则和工具

首先，员工要想顺利地在公司中开展工作，必须要遵守相应的规章制度。因此，在新员工培训中，要让员工了解公司对工作行为的一些约束，以便在今后的工作中更好地遵守。其次，员工在工作中会遇到一些特定的工作流程，员工需要了解各种事情的办事程序。另外，在办公过程中，员工可能会使用到一些特定的工具，例如电脑程序、办公设备等，也需时间熟悉。

第二节 新员工培训课程设计

一、培训时间及培训参加人

新员工培训时间根据公司业务规模、复杂程度、培训体系完善度而定，一般不少于 3 天，个别大的公司新员工（尤其是刚毕业大学生）培训时间为 3 个月。

新员工培训应当按照职位、能力类别予以划分，根据不同的职位类别、能力级别划分新员工培训。

应该鼓励员工一上班就尽早参加培训。事实上有些公司要求员工在第一天上班前就参加培训，这通常是不可取的，因为大部分人在开始新工作之前都在继续为原来的公司工作，抽出时间来参加培训是非常不现实的。

上班的第一天是开始岗前培训的最佳时间。员工们还没有卷入工作的细节中，也不太可能从其他渠道得到不准确的信息。更具体地说，第一天的下午是最理想的。第一天的上午应该用来介绍所在部门和熟悉办公室。一旦新雇员有机会适应了新环境，他们就会愿意了解更多的有关公司的详细情况。

二、新员工培训课程设置

新员工培训课程主要包括以下几个方面：

（一）团队类培训

团队类培训主要目的是通过训练减少团队之间的陌生感，建立初步的信任，同时建立集体荣誉感。团队类培训往往在培训开始的第一个项目即开始，渗透在各个培训项目中。

（二）公司经营类

公司经营类培训主要以公司业务和项目介绍为主，同时介绍公司各类经营管理方法、流程，公司经营类培训主要目的是通过培训可以让新员工快速了解公司运营模式、与本职位有关的流程和工作方法，熟悉公司办理各项日常事务的工作标准。

（三）业务类

业务类培训主要以流程和关键点操作技巧为主，业务类培训是新员工入职培训的重要组成部分，一般由部门专家组成讲师团队进行训练。通过业务类培训，使新员工能够了解具体岗位需要完成的工作任务、遵守的工作流程，以及掌握相关的工具方法等。

（四）基础管理类

基础管理类主要是指针对需要管理人员的新员工开展的培训，管理类培训以提升管理技能为主，包括人员管理、资源管理、财务管理等。

在设计新员工培训课程时，要考虑到人数、新员工职位类别、目前公司培训现状、遇到的问题等因素。

三、新员工培训课程开发

新员工培训课程开发是保证新员工培训顺利达到目标的一个重要因素，建立标准的培训课程开发模型是新员工培训课程开发的基础，新员工培训课程开发包括：

（一）标准工作流程梳理与开发

根据公司目前管理现状，对与新员工工作直接联系的各项标准工作流程进行梳理与开发，定义关键流程，对流程的各个关键点操作技巧进行规范。

（二）案例库开发

基于各个流程的关键点，结合公司经营实际发生的案例，组织案例库开发，案例应当具有普遍性。

将公司各类经营业务所发生的成功及失败的事例整理成标准案例库，作为新员工培训教材，能减少公司运营成本，避免因重复犯错误导致的损失。

（三）讲义及教材开发

根据梳理后的标准流程、公司管理需要、现阶段存在的问题和关注焦点，组织讲义及教材开发。讲义是指讲师在授课时的标准文档，包括演示 ppt、辅助表单、案例库，以及各类培训游戏的脚本等。为保证培训质量，一般专门设计培训教材，培训教材用于学员课上、课下学习参考。

讲义及教材开发应遵循标准课程开发模型而设计，所有文档完成后必须经过公司级专家小组评审，经评审修订后方可作为标准讲义及教材。

（四）授课模式开发

根据不同的授课内容和目标要求，讲义应设计标准的授课模式，授课模式包括但不限于讲授、案例讨论、模拟演练、小组活动、多媒体演示等。

授课模式应符合授课要求，符合学员学习特点。

四、讲师管理

每一名讲师必须经过认证方可进行上岗授课，建立讲师选拔、培训、认证机制，保证培训效果。

讲师的任职要求：

- （一）具有良好的口头语言表达能力
- （二）熟练掌握各种培训方式及其适用技巧
- （三）具有良好的培训项目控制能力
- （四）在所授课方面是专家，有自己独特的见解

在公司内部建立讲师选拔机制，任何具有培训师潜质的人员都可以自动或发掘出来做培训师。培训师的选拔应当遵循培训师任职要求，并按照选拔流程进行。

对准培训师需要进行有关教学教法、授课控制、课程开发技巧等方面的训练，讲师训练方式主要以授课及模拟演练为主，通过实际操作提升讲师授课能力。

在新课程任务下达后，以讲师为主进行课程开发，课程开发包括课程需求调研、模块设计、大纲设计、内容设计、案例及其他教学方法设计、考试方式等。讲师需按照标准讲义模型完成课件开发，并组织试讲。试讲合格后方可进行正式授课。

对讲师采取按照年度、半年度采取考评方式进行认证，认证后的讲师方可上岗执教。培训师认证结果与讲师报酬、聘用进行挂钩。

第三节 新员工培训计划及实施

一、培训策划

根据新员工入职时间和人数策划培训班，一般选择集中入职、集中培训方式，在招聘过程中应当提前策划培训。

培训策划主要包括以下内容：

（一）策划培训课程

根据新员工培训要求、公司资源配比，组织策划培训课程。培训课程设计要考虑到培训的必要性、培训成熟度、师资力量等因素。新员工入职培训课程设计要考虑到多种因素，既要饱满、又要适合公司发展需要。

（二）培训人员组织

组织参训人员是新员工入职培训的一个重要内容，在规模比较大的公司，跨区域的新员工培训需要提前做好人员组织准备，同时做好培训场地、学员食宿、突发事件管理等准备工作，对于时间比较长、人员众多的培训，需要选派专门人员进行培训支持和管理。

（三）与讲师和学员沟通

培训开始前，培训组织者应与讲师、培训学员进行充分沟通。与讲师沟通有关培训学员情况、授课准备、授课时间地点、注意事项等；同学员沟通培训纪律、培训需求、对培训的期望等。

（四）准备培训前的资料和文档

在培训开始前，培训项目负责人要对培训前、培训中、培训后所有涉及的文档、资料目录进行整理，编撰相关清单，对相关文档和资料进行提前准备。

二、培训方式

根据培训课程内容、授课目标及学员特点采取不同的培训方式，培训方式包括但不限于：授课、团队活动、模拟演练等。

新员工培训可采用多种形式传递信息。事实上，因为有许多新情况需要介绍，因此多样化是决定培训是否成功的关键因素。

有多种培训形式可供选择：

- （一）由一个或几个人讲课；
- （二）使用幻灯片或图表；
- （三）发材料；
- （四）放电影、幻灯片或录像；
- （五）提问和回答问题；
- （六）参观。

随时回答问题要比留出一段正式的提问回答时间好得多。鼓励发言人与参加培训人员之间随意交流能使气氛变得轻松一些，不那么令人生畏。

参观一下公司的主要部门也是很可取的。这会便于员工理解他们的工作与公司其他部门的工作之间的关系。

三、培训项目准备

培训开始前，人力资源部要完成所有培训项目的准备工作，包括但不限于：文档的准备、资料的准备、设备的准备、教学辅助设备准备、场地准备。

文档包括讲师所用文档（PPT、相关案例、教学脚本）、培训过程支持文档，所有文档应当在指定的日期内完成并通过评审。

对培训所用的各种资料，包括教材、学员手册等也需要在培训前完成准备工作，检查相应的质量和数量是否符合培训的要求。

培训设备包括培训场地布置、培训中所需要的教学设备，如投影仪、麦克风、白板等相关设备，所有培训设备在培训开始前应当全部到位并且经过试运行成功，培训场地布置要考虑的因素包括培训活动的形式、学员特点、讲师要求等方面，根据这些因素设计不同的培训座椅摆放方式。

四、培训实施

人力资源部人员对培训过程进行全程控制，对会前签到、学员组织、授课过程等内容进行支持，并组织培训效果评估。

一般说来，人力资源部的代表应当负责整个培训计划，这包括：

- （一）筹划内容；
- （二）安排发言人；
- （三）准备培训材料和补充材料；
- （四）预订场地；
- （五）安排雇员；
- （六）作开场白和结束语；
- （七）介绍每位发言人；
- （八）组织参观。

由于肩负如此多的责任，选出的人力资源代表应当对公司很了解，并具备良好的表达技巧。要调动起参与者的热情与兴趣，这一点是很重要的。而且，为了防止对培训的组织者失去新意，建议采取轮流制，这样每次培训就不会都由一个人主持。

五、培训效果评价

每期培训班结束后，组织学员、用人部门进行培训效果评估，评估结果作为下次培训班组织的输入。

以内容、介绍形式和整体效果等方面对培训方案进行评估。每期培训结束后通过对参加人员的调查获取反馈信息。然后对一段时期内的调查结果进行审阅和比较。

第四节 新员工培训要点建议

新员工培训要点包括：员工手册、培训教材开发与发放、讲师管理、培训策划、培训过程文档管理、培训组织、培训效果评估等内容。

新员工培训是介绍精心准备的员工手册的理想时刻。手册能包括上述所有内容，像人事政策规定手册一样，员工手册能达到多种目的，其中包括：

- 一、提出一份书面宣言，承诺公司保证对所有员工实行公司聘任并给予公平就业机会。
- 二、表达高级管理层的基本宗旨。
- 三、作为各工作领域的基本交流工具。
- 四、概述公司的规章与要求，并说明公司对员工的期望。
- 五、简单介绍公司的历史，包括其主要产品和服务种类。
- 六、概述公司的福利和优惠工作待遇。
- 七、鼓励员工士气。
- 八、说明雇主愿意或不愿意保证对员工的长期聘用。

第十章 转正

第一节 人力资源部与业务部门在试用期的分工

一、人力资源部要做的工作

试用期内人力资源部要做的工作包括员工试用期工作跟踪、转正前的各项手续工作、与业务部门的持续沟通。

人力资源部要对新员工试用期期间的工作完成情况进行跟踪，一般开始时关注时间密度会比较大，后期逐渐扩大时间间距。对新员工试用期工作跟踪主要采取的方式为访谈模式，要与新员工本人、直接主管进行沟通。

人力资源部要提前做好新员工转正前所有的手续准备工作，完成相关表单、资料、人员方面的准备。

除与新员工本人进行沟通外，人力资源部也要与业务部门保持良好的持续沟通，了解部门对试用期员工的看法。

二、业务部门要做的工作

试用期内业务部门要做的工作包括设计工作目标和考核标准、安排试用期员工参与项目、对试用期员工进行不间断评估和指正。

在新员工试用期开始前，业务部门要和人力资源部门一起设计新员工在试用期内的工作目标，同时设计考核方法及其标准。考核方法与标准要与新员工进行充分沟通。

在试用期期间，业务部门要适当安排新员工参与到部门项目中，工作安排应当循序渐进，不断评估试用期员工的表现，同时对之间存在的差异进行指正交流。

业务部门还需要同时注意新员工思想动态，时刻保持与新员工进行思想交流，了解其对公司、对职位、对试用期工作安排等看法，及时疏导，使其能有一个正确的工作观。

第二节 试用期工作和考核标准

一、标准内容

对试用期员工考核的标准内容包括个人能力标准、工作业绩标准、对文化融合标准。

在面试期间我们重点考察了应聘者的个人能力，但相对时间比较短，试用期是综合考核一个人能力的过程，通过其在实际工作中的表现、同事评价、客户评价、领导直接观察等方式客观、准确地评价新员工的个人能力。

在试用期内新员工完成的工作业绩标准是新员工考核标准的一个重点内容，一般来说因为新员工对公司业务相对不熟悉，试用期员工工作业绩标准要比正式聘用员工业绩标准低一些。

接受并能融入公司文化是我们招聘一个员工的基本条件，对新员工考核标准中我们也要加上新员工理解、掌握、接受公司理念和文化情况，这是新员工是否能够长期在公司工作的基础，也是做好工作的必要前提条件。

二、与员工沟通试用期工作目标和考核标准

在试用期开始前人力资源部和业务部门负责人应当与新员工沟通试用期工作目标和考核标准。

沟通时间一般在新员工报到第一天或者是试用期培训结束后的第一天，沟通一般以面谈方式进行，要明确和新员工说明工作目标内容、完成的方法建议、考核的标准、完成时间要求等。

说明后，要听取新员工的反馈，解释其中的异议，双方确认后作为对新员工试用期考核的标准。

由于工作环境和任务的调整而改变工作目标和考核标准，应当在工作环境和任务调整后与新员工进行沟通。

第三节 转正准备

一、整理转正名单和邮件通知

每月月底，人力资源部应当将下个月需要转正的员工名单整理完毕，并发邮件通知至员工本人和用人部门。

通知员工本人要准备各类转正资料、编写工作总结、收集考核证据、准备考核评审会议等。

通知用人部门要确认是否同意转正。如果不同意，需要尽快通知员工本人办理离职手续。如果同意，准备考核资料，确定考评人，进行考核面谈等。

二、讲解流程

试用期考核前，人力资源部针对业务部门、新员工对试用期考核、转正标准流程进行讲解。

三、准备考核资料

试用期结束前，员工应当准备考核资料，考核资料包括试用期工作表现、试用期考核表、各类证据。

第四节 试用期考评

一、试用期工作总结

员工本人应当用心、自己完成试用期工作总结，试用期工作总结中应尽可能量化工作结果，试用期工作总结起草的步骤包括起草工作总结报告、与上司和导师沟通工作总结报告、修订工作总结报告。

二、转正申请

正常情况下员工应当在试用期结束前 2 周内提交转正申请，提前转正的应当随时能够提交转正申请，提交转正申请前一般要与部门主管先进行口头沟通，确认部门主管的基本意见。同时准备、提交相关文档。

员工转正申请由本人提出并发起转正审批流程。

三、转正面谈与评估

试用期员工应自己填写考核表格，进行自我评价，并提交部门主管。部门主管完成考评后要与员工进行绩效面谈。

在规模较大的公司一般采取转正评审会议方式进行转正，转正评审会议前人力资源部要掌握的环节包括会议策划、会议组织、会场控制、会议流程。

转正面谈或评审后，应马上进行转正评估。

第五节 转正手续办理

一、转正手续会签

由人力资源部组织办理员工转正手续会签，对员工转正薪酬标准进行确认、表单汇总与核查、办理转正审批手续。

二、劳动合同

劳动合同一般包括试用期合同和正式合同。

第六节 转正后续手续

一、薪酬调整和人事档案变更

转正手续办理完毕后，人力资源部对员工薪酬调整做以下工作：明确薪酬调整日、与相关部门沟通薪酬调整、与员工沟通薪酬调整，同时办理人事档案变更手续。

二、对未转正人员的处理

未转正人员主要包括以下两种类型：

第一种为自己主动提出离职的，《劳动法》规定，试用期内员工可以提出离职而不需要承担违约责任，当员工经过一段试用发现自己和职位之间存在差距时，就会产生离职的念头。

第二种是公司提出解聘，根据职位要求，用人单位发现试用期员工未能达到公司要求标准，或者有严重违纪行为的，公司可以随时提出解聘要求。

无论哪种方式处理未转正人员，离职要按照标准离职流程办理。

对于试用期满但未能完全考察评估出一个试用期员工的能力时，需要延长试用期，延长试用期按照国家有关规定执行。

第十一章 招聘效果评估

第一节 招聘效果的影响因素

招聘过程结束以后，应该对招聘活动进行评估，这是被许多企业忽视的一个环节。

企业在进行招聘时，是否能够得到一个理想的效果，常常受多种情况制约。影响招聘效果的因素可分两大部分：一是内部因素，二是外部因素。

一、影响招聘效果的内部因素

内部因素指企业自身的各种条件对招聘效果带来的影响。内部因素主要是指企业声望、招聘政策、福利待遇、成本时间等。

（一）企业的声望。企业是否在应聘者心中树立了良好的形象以及是否具有强大的号召力将从精神方面影响着招聘活动。

（二）企业的现实状况。显然，人力资源管理职能的相对重要性是随着企业所处的发展阶段而变化的。

（三）企业的招聘政策。企业的招聘政策影响着招聘人员选择的招聘方法。

（四）福利待遇。企业内部的工资制度是员工劳动报酬是否公正的主要体现，企业的福利措施是企业是否关心员工的反映，将从特质方面影响着招聘活动。

（五）成本和时间。由于招聘目标包括成本和效益两个方面，同时各种招聘方法取得效果的时间也不一致，所以，成本和时间上的限制明显地影响招聘效果。

二、影响招聘效果的外部因素

影响招聘效果的因素，除以上所述企业内部因素外，还有一些社会性的因素，如国家政策与法律法规、劳动力市场状况、行业的发展等。

（一）国家的政策与法律法规。国家的政策与法律法规从客观上界定了企业招聘对象选择和限制的条件。

（二）劳动力市场状况。劳动力市场状况影响招聘计划、招聘范围、招聘来源、招聘方法和所必需的费用。为了有效地开展工作，招聘人员必须密切关注劳动力市场条件的变化。

（三）行业的发展状况。

第二节 招聘效果评估基本内容

一、招聘成本评估

招聘成本评估是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本是鉴定招聘效率的一个重要指标，如果成本低，录用人员质量高，就意味着招聘效率高；反之，则意味着招聘效率低。

招聘工作进行之前，企业每年在进行全年人力资源开发与管理的总预算时，必须认真考虑招聘工作的预算。招聘预算主要包括：招聘广告预算、招聘测试预算、体检预算、其他预算等，其中招聘广告预算占据相当大的比例，每个企业可以根据自己的实际情况来决定招聘预算。

招聘工作结束之后，要对招聘工作进行核算。通过核算，可以了解招聘中经费的精确使用情况是否符合预算以及主要问题出现在哪个环节上。在招聘过程中发生的各种费用，我们可以称之为招聘成本。对招聘核算的过程，实际上也就是对招聘成本的核算过程。

(一) 招聘成本。招聘成本包括在招聘和录取员工的过程中发生的招聘、选拔、录用、安置以及适应性培训的成本。

(二) 选拔成本。选拔成本是由对应聘人员进行鉴别选择,以做出决定录用或不录用这些人员所支付的费用构成。

(三) 录用成本。录用成本是指经过招聘选拔后,把合适的人员录用到企业所发生的费用。录用成本包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费和旅途补助费等由录用引起的有关费用。录用成本的计算公式如下:
录用成本=录取手续费+调动补偿费+搬迁费+旅途补助费。

(四) 安置成本。安置成本是为安置已被录取的员工到具体的工作岗位所发生的费用。安置成本由为安排新员工的工作所必须发生的各种行政管理费用、为新员工提供工作所需要的装备条件以及录用部门因安置人员所损失的时间成本而发生的费用构成。其计算公式为:安置成本=各种安置行政管理费用+必要装备费+时间成本。

(五) 离职成本与重置成本。招聘的成本还应包括因招聘不慎,使得员工离职而给企业带来的损失(即离职成本)以及重新再招聘时所花费的费用(即重置成本)。

二、录用人员效果评估

在大型招聘活动中,录用人员评估显得十分重要。如果录用人员不合格,那么招聘过程中所花的时间、精力和金钱都浪费了;只有全部招聘到合格的人员才是全面完成了招聘任务。

录用人员评估是指根据招聘计划,从应聘人员的质量、数量及用于填补空缺职位所用的时间三个角度来进行的评估。

(一) 应聘者的数量。由于一个好的招聘计划的目的是引来大量可供选择的申请人,因此申请人数量应作为评价招聘工作的基础。

(二) 应聘者的质量。除了数量以外,另一个应关注的事项是应聘者中符合工作规范要求者是否足以

填满职务空缺。

（三）用于职位空缺所需的时间。用于填补空缺职位所花费的时间是评价招聘工作的另一个重要尺度。

在实际的招聘评价过程中，可以利用一些客观因素，包括不同来源申请人的招聘成本、不同来源申请人的素质、不同来源的新员工的业绩、不同来源的员工留职率以及不同的招聘者招聘来的员工的业绩的差异等评估指标。

三、招聘效率评估

评价员工招聘的工作是否成功，可以从以下几个方面评估：

（一）负责招聘的人员是否花时间与公司其他部门的经理们一起讨论他们对应聘人员的要求。合格的招聘人员会花相当多的时间来了解空缺职位的情况，同时，用人部门应该明确提出本部门职位所需要的关键技能和条件。

（二）招聘部门的反应是否迅速，能否在接到用人要求后，短时间内就找到有希望的候选人。真正高效的招聘部门应该了解其他公司中干得出色的人并随时拥有各种候选人的资料。这就需要公司内部其他职能部门在平时就为招聘人员提供信息。

（三）部门经理们能否及时安排面试。如果不能，就会错过真正优秀的人才。当今的人才市场竞争异常激烈。许多候选人常常在一周的时间内要决定是否接受新的职位。总是推迟面试，实际上是在传递两个信息：一是使面试人觉得自己并不是那么重要，一是使本公司的招聘人员觉得自己的工作没有受到重视。

（四）公司是否在物质、资金方面给招聘部门支持并给予足够的授权。优秀的候选人大部分都以职业为重，但也非常关心自己能否得到特殊的对待，自己的工资待遇等条件能否得到满足。如果招聘部门有足够的权力和候选人进行这方面的洽谈，而且公司也能够从人力资源方面给招聘人员支持并为候选人提供良好的条件，就能够在竞争中获得优势。

第三节 招聘效果评估方法和技巧

一、在招聘项目结束后，人力资源部组织对招聘效果进行评估，评估包括三个阶段：

（一）评估准备阶段

评估准备阶段的主要工作是收集各类招聘过程记录、选择评估人员、设计评估方法及评估表单，对于大型招聘项目还需要成立专门的评审小组，制订评审规则。

（二）评估实施

根据评估内容组织对招聘效果进行各类评价，评估实施主要是对照各类招聘中的证据、与用人部门进行调查沟通、部门内部对招聘过程的评审、对招聘各类成本费用的执行情况进行收集整理。

（三）起草评估报告

培训效果评估实施结束后，由评估负责人组织编写评估报告，评估报告应当符合客观事实，能够对各类优劣势、存在的问题进行分析，提出持续改进建议。

评估报告应当报送到相关领导处，供领导决策参考时使用。

二、评估方法

（一）评审会模式

评审会模式主要是成立专门的评审小组，小组成员按照固定的规则对各类评估事项进行评价，评审会模式的主要优点在于评估事项比较全面，缺点在于需要大量的准备和评估过程管理工作，评审会模式一般适合于对大型招聘项目的评估。

（二）调研法

调研法主要是针对用人需求部门而进行，主要是对用人部门招聘计划的实际完成情况进行的调查评价，调研人对用人部门相关负责人进行口头或者书面调查，了解用人部门的评价意见。

第四节 编撰招聘工作总结

评估工作完成之后，最后一项工作就是对招聘工作进行总结，对招聘的实施、招聘工作中的优缺点等

进行仔细回顾分析，撰写招聘报告，并把招聘总结作为一项重要的资料存档，为以后的招聘工作提供信息。

一、招聘工作总结撰写的原则

- （一）由招聘主要负责人撰写；
- （二）真实地反映招聘的全过程；
- （三）明确指出成功之处和不足之处。

二、招聘工作总结的主要内容

- （一）招聘计划；
- （二）招聘进程；
- （三）招聘结果；
- （四）招聘经费；
- （五）招聘评价。

在招聘总结部分需要做的是搜集竞争对手的情报，搜集直接竞争对手的招聘策略、计划、工作方法及人员资料。竞争对手的情报能使我们在其下一次的招聘活动开展之前，进行人才招聘时更好地抗衡竞争对手。招聘方面的情报通常是：

最优秀的求职者为什么向竞争对手申请工作，而不愿意向我们申请？

求职者为什么查询竞争对手的公司网站？

若求职者不来我们公司求职，他们会转向哪家公司？我们公司与其他公司之间的薪水差额是多少？

我们公司在招聘中最终取胜的因素是什么？哪些因素促使一些求职者最终选择竞争对手提供的职位？

影响我们公司招聘工作的不良因素是什么？

在竞争对手的广告、网站及其他招聘方式中，哪一项对求职者的影响最大？

第十二章 职位轮换及调动

第一节 岗位轮换

一、岗位轮换的概念及意义

岗位轮换制（Job Rotation System），是企业有计划地按照大体确定的期限，让职工（干部）轮换担任若干种不同工作的做法，从而达到考察职工的适应性和开发职工多种能力、进行在职训练、培养主管的双重目的。在现代企业中，这一方法被推广应用到更大的范围，成为能力开发系统中一项重要制度。

二、岗位轮换的实施

（一）职务轮换主要适用情况

1. 新职工巡回实习。新职工在就职训练结束后，根据最初的适应性考察被分别分配到不同部门去工作。在部门内，不立即确定他们的工作岗位，而是让他们在各个岗位上轮流工作一定时期，亲身体验各个不同岗位的工作情况，为以后工作中的协作配合打好基础。经过这样的岗位轮换（每一岗位结束时都有考评评语），企业对于新职工的适应性有了更清楚的了解，最后才确定他们的正式工作岗位。这一过程一般需要一年左右。

2. 培养“多面手”职工的轮换。企业为了适应日趋复杂的经营环境，要求职工具有较宽的适应能力。当经营方向或业务内容发生转变时，能够迅速实现转移。于是，职工不能只满足于掌握单项专长，必须是多面手、全能工。轮换配合公司人力长期规划并储备了人才。否则，关键时刻出现大批职工不能适应工作的情况，将是很棘手的事情。

3. 从企业长远发展考虑，培养经营管理骨干的轮换。对于高级管理干部来说，应当具有对企业业务工作的全面了解和全局性问题的分析判断能力。培养这种能力，显然只在狭小部门内作自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使干部在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并且与企业内各部门的

同事有更广泛的交往接触。

4. 消除僵化，活跃思想的轮换。长期固定从事某一工作的人，不论他原来多么富有创造性，都将逐渐丧失对工作内容的敏感而流于照章办事。这种现象称为疲钝倾向（mannerism）。疲钝倾向是提高效率和发挥创新精神的大敌，企业通过定期进行职务轮换，使职工保持对工作的敏感和创造性，是克服疲钝倾向的有效措施。

5. 其它轮换。企业需调整某些部门的年龄构成、职工出现不能适应工作的情况、需加强合并某些业务部门，都可能相应发生职务轮换。在大企业中，每年都有相当数量的职工，被宣布进行横向流动，这已成为现代企业的普遍特征。

三、岗位轮换制度的意义

职务轮换制度还可以满足个人求知欲，扩大知识领域。岗位轮换在生产经营上也有很重要的作用。首先，职务轮换制有助于打破部门横向间的隔阂和界限，给协作配合打好基础。部门间的本位主义或小团体主义，往往是由于对其他部门的工作缺乏了解，以及部门之间人员缺乏交往接触。通过轮换，便可消除这些弊病。

其次，轮换有助于职工认识本职工作与其他部门工作的关联，从而理解本职工作的意义，提高工作积极性。新人有新构想，可加强工作改善。另外，对管理干部来说，在基层岗位进行轮换的经历，有助于使他们保持体察下情的谦虚态度，从而减少了造成上下级之间离心离德的可能性。

四、岗位轮换的误区

岗位轮换方法得当，可以为企业降低招聘成本，满足对人才的需求，也可以降低员工长期从事单一工作的厌倦情绪，提高员工满意度，并为企业培养复合型人才，但使用不当则会导致员工满意度和工作效率的降低。

误区一：岗位轮换面向高层

有些企业主要面向高层管理人员进行轮换，试图通过换位思考来培养高管的全局观，克服本位主义。

培养高管人员全局观的初衷是好的，但往往不能通过岗位轮换的方式实现，相反，高管之间的岗位轮换会或多或少地带来负面影响：降低工作效率和破坏高层管理团队的凝聚力。

误区二：岗位轮换程序出现混乱

正确的岗位轮换程序对岗位轮换的执行及执行效果都起着至关重要的作用，但在实际操作中，经常会出现一些程序上的混乱，最主要的情况有三种：

- （1）人力资源部没有对员工进行岗位适应性的面谈和了解；
- （2）调入部门的主管与员工没有就岗位职责和工作目标进行沟通；
- （3）员工对以前的工作没有进行必要的工作交接或交接不彻底。

这些都会对调岗后工作的开展和工作的效果造成一定的负面影响，因此，企业必须制定明确的岗位轮换政策和程序，以保证岗位轮换的效果。

误区三：岗位轮换过于频繁

如果员工在一个岗位上任职不足一年就调岗，则会带来一些不好的后果：一方面员工的贡献没有达到最大，企业付出了培训和效率下降的代价，另一方面，容易使员工滋长“这山望着那山高”的浮躁心理，导致员工的短期行为，对企业、个人的发展都不利。

误区四：岗位轮换忽略评估

人无完人，没有人能够适应所有岗位的要求，就如同从外部招聘的员工都有试用期一样，企业对内部调岗的员工也应规定一个试用期，以考核员工对岗位要求的适应性，对不能适应新岗位要求者应调回原部门。

但是在实际操作中，企业往往会省略了评估考核这一步，这样就有可能把一个不合适的人放到了一个不合适的位置上，同时也将其他的更适合该岗位要求的员工拒之门外，从而会造成工作效率的降低和员工士气的下降。

第二节 竞聘制度

在职位轮换的机制建设中，竞聘制度机制被越来越多的企业所推崇，这不仅仅因为企业内部竞聘可以节省员工了解公司、熟悉业务等过程的时间，也大大节省了人力资源部门招聘的成本和时间。

一、内部竞聘的概念

所谓内部竞聘上岗是指在本单位内部，按照规定的程序，通过公开报名、考试、考察，选拔任用相关岗位人员的一种方式。现在很多企业的人力资源管理制度都面临着改革，作为改革的一项重要内容——竞聘上岗，在激活企业现有人力资源存量方面，正越来越显示出其独特的优势。

二、内部竞聘的实施

现代企业内部竞聘具有以下几个特征：

- （一）严格按照程序竞聘是竞聘上岗的基本要求；
- （二）考试与考察是竞聘上岗工作的两个关键环节，是不可分割的两个方面；
- （三）竞聘上岗属于在企业内部发掘人才的一种方法，具有创新性、竞争性和科学性。

作为选拔人才的一个重要手段，内部竞聘上岗必须遵循一定的程序，必须体现公平、公正、公开的原则。

为了从全面系统的角度初步认识内部竞聘工作的程序，首先要了解一下内部竞聘工作的常用流程。

竞聘的流程，反映了内部竞聘的大致程序。然而，在实际的操作中，经常存在一些疏漏和误区。这些问题如果不能妥善解决，则内部竞聘的效果会大打折扣。

三、竞聘程序

（一）竞聘前期

1. 竞聘准备阶段

好的开始是成功的一半，但很多企业在竞聘的实际操作中，往往准备不充分，员工不了解相关的信息，

这对内部竞聘的组织将产生很多不良影响。前期准备工作不周密，不但会影响到企业是否能选拔出合适的人选，严重的情况下还会打击士气，对企业和领导者的信誉产生消极的影响。因此，要想组织好内部竞聘工作，就必须做好充分的事前准备工作，让参加竞聘的员工充分了解竞聘的相关信息。作为内部竞聘的组织者——人力资源部门，具体需要做好以下准备：

首先，准备好与竞聘岗位相关的信息。主要包括：竞聘的岗位名称、所在部门、职位说明书、岗位待遇等。只有让员工充分了解岗位的详细情况，他才能清楚自己是否具备条件、岗位对自己有没有挑战性、岗位是否符合自己的职业生涯规划等。同时，人力资源部门还要准备好相应岗位应聘时的笔试、面试试题。

其次，准备好与应聘要求相关的信息。主要包括：具体岗位的应聘范围和报名条件、应聘者应提交哪些书面材料、应聘者应做哪些应试准备（笔试、面试哪些内容范围）等。

第三，安排好与竞聘组织相关的工作。包括：时间、地点、每一阶段的组织者和参与者及其职责、每一阶段所需的设施或特殊条件等。在做时间安排时，要充分考虑不同的情况，给应聘者 and 组织者留出足够的准备时间，不能过于仓促。地点的安排也很重要，在笔试、面试时，要满足正常考场的需要，不能影响考试效果；在后期单独面谈时，要相对封闭、安静，保证沟通不被打扰，使双方能够有效地传递信息。

2. 前期的信息公布阶段

公布内部竞聘所需的相关信息，包括岗位信息、应聘要求和详细的竞聘计划。信息可以通过内部网络平台公布，或者以通知的形式下发到各部门或公开张贴到所有员工都能看到的布告栏等处。

在竞聘相关信息公布后，要留出足够的时间给员工了解和确认相关信息，做好应聘前的准备工作。人力资源部门要及时解答员工的相关问题，做好竞聘的宣传工作。同时要注意搜集员工反馈的信息，了解员工关心的和担心的问题，以便对竞聘程序、方式和要求等做出合理的调整。

（二）竞聘中期：

报名与初步筛选阶段

人力资源部在应聘者报名时，须认真审核应聘者的报名材料，不要有遗漏。同时，要在显著位置公示

出相应岗位的报名信息，以方便应聘者临时咨询或参考。

根据应聘条件和相应的笔试人数比例，由人力资源部和员工代表筛选出一定数量的应聘者参加笔试。

公布参加笔试的人员名单，同时通知应聘者本人参加笔试。

（三）笔试及面试通知阶段

根据计划安排，应聘者在规定时间内、地点完成笔试。由人力资源部和员工代表评阅笔试答卷，笔试成绩出来后，根据一定的比例筛选出参加面试的应聘者。公布参加面试的人员名单，同时通知应聘者本人参加面试。

1. 面试阶段

2. 公布面试评价人选

为了能够全面公正地评价应聘者，可以采取 360 度评价，选取该职位的领导层、同级员工、下属，甚至邀请外部专家参加评价。有条件时，可以公开面试，允许其他员工来参与旁听，他们也可以发表自己的见解，评价人员也可以参考员工的意见。所以，在正式面试前，先要公开宣布参加评价的人员名单、评价人身份等。

3. 评价人员事前培训

每个参加评价的人员事先都要经过正规的培训，内容包括了解应聘岗位和应聘者的相关信息，明确现场提问问题的范围及如何提问，学习相关的评价程序，熟练掌握评价标准等，以保证评价的有序性、有效性和公平性。

4. 现场面试

所有工作准备就绪后，就可以进行现场面试了，现场面试一般采取以下几个步骤进行：

（1）现场演讲

应聘者参加现场演讲，一方面是让评价者充分展示自己在原来岗位上的突出业绩，另一方面，展示自己对应聘岗位的理解和自己承担该职位的相关计划和设想。应聘者的现场演讲一般都是事先准备好的，可

能会需要借助一些辅助设施来展示自己精心准备的方案,所以,组织者要事先准备好投影仪、麦克风、写字板等工具,以使应聘者能够充分展示自己。

(2) 现场提问

在竞聘演讲结束后,评价者可以根据事先准备好的问题,结合演讲内容进行提问,在规定时间内,通过演讲者的回答,获取相关信息作为评价依据。

(3) 现场评价

评价者针对应聘者各方面的表现,依照评价标准,做出现场评价,填写评分表。评价标准和评分表可以参照以下格式(如表二)。表格中的评价要素可以根据企业情况编制,至于评分标准,也可以采用其他方式。

5. 评价汇总

首先,由专人将所有现场评价的评分表收集起来,再由计分小组根据评价者对竞聘者的每项要素评分,计算出各要素的(平均)得分;根据事先确定的各要素权重,进行综合加总,得出综合评价结果。

根据以上这一阶段的介绍,可以从信息公布的方式感受到竞聘的公开性,从一致的评价标准感受到竞聘的公平性,从员工代表和人力资源部共同评卷、多层次的面试评价成员以及计分小组的工作形式,感受到竞聘的公正性,能让员工在竞聘过程中处处感受到“三公”的原则。

(三) 竞聘后期

1. 面谈、结果公布阶段

这是内部竞聘的一个重要阶段,对于企业任命合适人选、培养后备力量、合理调配岗位都非常关键。

(1) 面谈

为了更好地体现公平、公正的原则,应该与所有参加面试的竞聘者面谈。一般采取一对一的形式,由直接上级对应聘者的应聘结果进行单独面谈。对于在竞聘中脱颖而出的员工,根据评价结果,既要指出他们的优势,又要指出他们的不足,以便在今后工作中不断改进。同时,要明确告知试用考察期限、若考察

不合格将如何安置等信息。对于表现仍很优秀但暂时缺少编制无法马上安排的员工，要将他们作为储备人才，以备将来不时之需。

总之，面谈的结果要保证大家了解自己的竞聘表现情况和今后的努力方向，更要感受到竞聘结果的公平、公正性，并且欣然接受。

（2）结果公布

面谈结束后，一定要公开地公布任命结果。三日之后如无异议，任命生效。通知被选任者到职，并与其沟通确认试用期及考评标准等信息。

2. 试用、评价阶段

任职者在规定的试用期结束后，若评价合格，则企业要公布正式任命；若考评不合格，要与其协商另行安排其他岗位，同时从备选人员中选取一名接替岗位，重新试用。

3. 总结，完善程序

在所有任职者试用期满后，要对整个竞聘工作进行总结，汇总成功的经验，找出待改进的地方，修改完善竞聘程序及形式等，以促使整个竞聘更加公开、公正、公平。

对于企业来说，通过科学规范的内部竞聘可以发掘人才，达到人岗匹配、合理优化人力资源及培养后备力量的目的，并在企业内部建立一个公平竞争、公开展示的舞台，激发员工奋发向上的热情，形成新的用人理念和良好的文化氛围。对于员工来说，内部竞聘使他们有了脱颖而出的机会和努力的目标，而且通过竞聘过程能够发现自己的优势与不足，利于个人的发展。总之，建立在公平、公正、公开基础上的内部竞聘，实现了企业和员工的双赢。

第三节 职位晋升

资历和（或）能力是管理者做出晋升决策的基本依据，但一项有效的晋升决策必须跟绩效评估结合起来。更重要的是，企业要形成被员工和管理者都认可的晋升系统，这样才能达到晋升的目的。

职位晋升是企业较为有效的激励方法，不仅可以增加员工忠诚度及减少员工流失，还可以提高组织的效率。

晋升决策的做出需要寻找有能力完成工作并达到管理者期望的员工，但是寻找有这种能力的员工是非常困难的。无效的晋升会让企业的效率低下，晋升一个不称职的员工会让经理们大失所望，并且对组织有直接的影响。而不公平的晋升则会引起员工的抵触、猜疑和担心。最后，企业的正常运作被打断，从而影响到最终目标的实现。

一、职位晋升的方法

（一）职位阶梯

指一个职位序列列出了职位渐进的顺序。序列包括每个职位的头衔、薪水、所需能力、经验、培训等能够区分各个职位不同的方面。管理者以这些职位阶梯为指导来水平或垂直地晋升员工。有了职位阶梯，员工的任职资历就成为其是否被晋升的依据。

（二）职位调整

其目的在于晋升那些职位发展空间非常有限的一小部分员工。经理们会从他们中选择晋升候选人，而不会考虑其他资历更老的员工。如果这一小部分员工中没有合格的人选，并且该团体并没有达到其承诺的目标，组织宁愿从外部招聘也不会晋升不属于这一部分的员工。

（三）职位竞聘

指允许当前所有的员工来申请晋升的机会。其好处在于增强了员工的动力，同时减少了由于主管的偏爱而产生的不公平晋升的可能。然而，职位竞聘意味着大量的文字工作和过长的竞聘时间。经理们必须做出正确的判断，排除不合格的员工。他们必须对所有应征者做出评估判断，并对被淘汰的应征者做出合理的解释。

（四）职业通道

指一个员工的职业发展计划。对企业来说，可以让企业更加了解员工的潜能；对员工来说，可以让员

工更加专注于自身未来的发展方向并为之努力。这一职业发展计划要求员工、主管以及人力资源部门共同参与制定。员工提出自身的兴趣与倾向，主管对员工的工作表现进行评估，人力资源部门则负责评估其未来的发展可能。

职业通道一般会明确特定的职位，代表不同的可选择的发展道路，以及员工要达到晋升条件所需的培训。同时事业阶梯的目的在于确定员工的潜在能力。许多大型企业都设立了评估中心来测试与分析员工的潜能并将其存入公司的信息库中。

二、职位晋升的条件

（一）资历和（或）能力是管理者做出晋升决策的基本依据

资历可以从员工服务年限、所在部门以及工作岗位来衡量；能力可以从技能、知识、态度、行为、绩效表现、产出、才干等方面进行衡量，总之能力衡量是一个复杂过程。不同类型的企业以及同一企业中不同的等级所需的能力结构是不一样的。例如，生产操作层的能力应该从准确性、出勤率、生产率、操作技能等方面衡量，而管理层则应当从智力、动机、沟通能力、组织能力等其他能力方面进行衡量。

这些要素的衡量随着公司等级、行业、公司大小、经济环境、公司与工会关系以及公司所处的特定环境的不同，其衡量办法也不尽相同。

（二）在做出晋升决策之前，管理者有必要进行绩效评估

在设计一套绩效评估系统之前，管理者必须做出决定，是基于现在的工作还是基于未来的工作进行评估。很多现有的技术都倾向于评估员工现在的绩效。评估是由现在的管理者对员工工作任务的绩效做出的，这些工作任务由员工当前的职位级别所决定。

问题在于，目前的管理者们似乎无法有效地了解职位空缺，以决定需要的素质。除此之外，员工总是希望被晋升，直到他们达到能力的极限。这表明过去的评估并不是一个晋升的好标准。所以，在做出晋升决策之前，管理者有必要首先评估新工作本身，明晰该工作目前的和未来存在的问题，并设立短期目标。他们应该做出如下的评估：

1. 职位需求评估

有时,在管理工作中很难去界定新职位要完成的新任务所需的能力和技能。但管理者可以使用那些通常在做晋升决策时会考虑到的主要资源:如员工主管的推荐、绩效评估的结果、测评中心的测评结果、在组织中的工作经验、员工个人的职业目标和教育背景。

2. 情境因素评估

接下来,管理者需要考虑员工在新职位之前所处的情境,因为情境的变化会影响候选人的绩效。在管理中已不倾向于使用这种评估方法,因为管理者已经习惯于和员工朝夕相处,但情境因素常被证明是找出错误的有效方法。

3. 候选人资格评估

管理者要做的第三步是评估候选人的资格。管理者通常会从一个人事专员或主管那里寻求一份更为客观的评估。在收集完关于候选人的所有信息后,管理者要对每个人的每一项指标进行优势和不足的比较。首先他要评估工作所需的知识、技能和个人品质;其次,他要评估情境因素;再次,他要评估候选人的能力;最后管理者要基于他的判断确定人选。最佳的候选人应该达到新职位的最低标准,并将获得这一职位。他若不愿接受,第二人选将获得该职位。基于这样的系统评估方法,管理者能够找到最合适的任职者。

管理者要谨慎地设立目标、规范晋升决策。每个公司都应该有一个公平的晋升系统。管理者还要考虑到所有的员工都有平等的机会。进行职位竞聘是很有必要的,所有员工都可以加入到晋升选择中去。而且,管理者应该基于候选人的绩效进行评估。除此之外,管理者要经常和员工讨论这一系统,该系统应当被员工和管理者双方所接受。这样,管理者就能够做出有效的晋升决策以使员工得到更好的激励和回报,并实现组织绩效得到改进的目的。

第十三章 离职管理

第一节 员工辞职

企业的离职管理时，通常是三方面的内容，一是员工辞职的管理，二是员工辞退管理，三是裁员和减员管理。

先来看员工辞职管理。员工辞职分两种情况，一种是有“问题”的员工的辞职，另一种是骨干员工的辞职。

一、问题员工的辞职表现

对于“问题”员工来说，他们在公司呆得并不如意，他们出现离职想法和行动是不足为奇的。一般情况下，问题员工在辞职前，是不会大张旗鼓地表示要辞职的，他们的辞职行动总是在悄悄进行。但尽管如此，管理者还是能够从他们的一些日常行为上发现他们离职的意向。作为管理者，应该时刻注意这些员工的动向，早作准备以免限于被动。问题员工的离职举动一般有下面几种表现：

（一）平时滔滔不绝，但突然不声不响

平常喜欢说话的人，在辞职之前会保持沉默，他们总是在不声不响地“处理善后”。

（二）收拾自己的东西，慢慢往家里带

员工在公司里一般都有很多私人物品，如果想离职了，肯定会把自己的东西拿走，但不会一次全带走，他们会像蚂蚁搬家一样，在下班之后人少的时候，一点一点往家里带。

（三）平时衣着随便，突然西装革履

如果某些员工一贯着装特别休闲随意，但突然有一天或者接连一段时间西装革履，经常请假外出，可能就是到其它公司面试去了。

（四）聊天中流露出离职倾向

想离职的人很难控制自己的真实想法不流露出来，因此他们会在非正式场合的聊天中流露出自己想离职

的倾向。

（五）请假增多，上网时间增多

要离职的员工会经常地请假外出面试，有时会看到他们经常在一些招聘网站浏览，这些员工极可能有离职的意向。

二、挽留骨干员工辞职的步骤和方法

对问题员工，如果觉的他们没有什么挽留的价值，可以任由他们提出离职；但对于骨干员工的离职，我们要有很强的敏感度，有可能骨干员工也会出现以上的表现和举动，但也有可能毫无表现而突然提出离职。所以，我们要了解和学习挽留骨干员工辞职的步骤和方法：

（一）即刻反应

企业管理者在收到员工尤其企业不希望流走的关键员工的辞职报告后，应在最短时间（建议 5-10 分钟）内做出反应，譬如中止会议及手头的日常工作和事务等，任何延误将会使员工辞职的决心更强，企业挽回的可能性更小。所以企业管理者做出即时反应是向辞职员工表明员工在管理者心目中比日常工作更为重要；而且在员工下定决心离职前，公司有可能能够挽回员工的离职。

（二）保密消息

将员工辞职的消息严密封锁或尽最大可能将员工辞职的消息缩小在最有限的范围内对辞职员工本人和管理者双方都很重要。

（三）立即通知最高管理层

对于一些关键性岗位人员的离职，要在第一时间内通知管理层，以便共同商讨并及时做出挽回方案。

（四）倾听员工心声

管理者要立即约好辞职员工，找一个安静的环境进行交谈，并仔细聆听和记录，以找出员工辞职的真正原因，并把了解的内容如实向上级主管汇报，针对员工说明的原因对症下药。

（五）制订挽留方案

把员工离职的原因了解完毕之后，企业的管理者，包括人力资源部人员、离职员工的上级及其上级的上级，有必要时还需要管理层人员加入近来，大家在本企业政策和资源许可的范围内针对了解到的员工辞职的原因制定一个挽留方案。

（六）竭尽全力，赢得胜利

一旦挽回方案制订完毕，管理者就要竭尽全力，赢回员工。首先管理者要快速反应，让辞职员工感觉自己的离职是很大的一件事；其次，管理者应向员工诚心表达挽留之意，说明离职员工岗位的重要性和工作的价值；再者，管理者应说明公司正在着手落实解决员工提到的一些问题；另外，如需要或合适，公司管理者可以邀请员工在下班后去外面餐厅用餐，相关管理人员也应参加，同时也可以邀请家庭成员一同参加，或者通过他/她的家庭成员做好劝说工作。

（七）解决员工的问题，把他争取回来

切实帮助员工解决他们所希望解决的问题，给员工制定切实可行的发展规划，力争把员工挽留下来。

（八）赶走挖墙角公司

如果企业能基本上说服并挽留住员工了，企业管理者应让员工及时给他的下一家企业打电话，回绝对方提供的工作，这样做的话，可以断绝员工的“去路”，对三方都有好处。

（九）痛定思痛，防患于未然

不论员工最后是否能挽留得住，企业管理者都要静下心来想一想为什么会出现这样的问题，企业的原因是什么，管理者的原因是什么。企业找到问题的症结和思路，提出整改措施，也就防患于未然了。

三、做好离职面谈工作

离职面谈存在着一定的陷阱，员工不一定说出离职的真正原因或者真实反映企业的问题；所以，要想在离职面谈中挖掘到离职的真正原因，需要掌握高超的技巧，在离职面谈时应注意以下事项：

（一）员工并没有义务必须接受离职面谈，所以在离职面谈的过程中，面谈者应始终保持客观和友好的态度。

（二）面谈者应避免提一些令人难堪的问题、太私人化的问题以及要求被面谈者批评他的上级主管或同事的问题。

第二节 辞退员工

一、辞退员工的主要方法

以下方法是管理者可以经常使用的辞退问题员工的主要方法：

（一）利用合同期的规定

如果企业决定辞退某个员工，可以采取在劳动合同到期的时候不和他续签合同的方法，与这个员工解除劳动关系，并且不用承担任何赔偿责任。

（二）利用业绩考核的硬指标

善用员工业绩考核标准中的硬指标，如果问题员工没有达到规定的硬指标，就对其进行辞退。

（三）自我“爆炸”法

管理者有意识地加大员工的责任和工作压力，问题员工承受不了这样的压力，会觉得自己不胜任这个职位，自己提出离职。

（四）规定最高任职年龄

企业可以针对某些问题员工规定最高的任职年龄，让这些员工觉得在公司里没有自己进一步发展的空间而主动辞职。

（五）让别人来“聘用”问题员工

管理者可以通过第三方公司或者猎头公司为问题员工寻找合适的企业。如果有企业把这个员工挖走，实际上就是帮助本公司促成了员工的离职。

除此之外，对问题员工安排虚职或实行职位分离，削减其权力，利用工资手段等都可以有效地促使他们离职。

在淘汰员工的时候，管理者一定要遵纪守法，根据劳动法规和企业的人事制度进行。一般来说，劳动法、员工手册、服务规范、绩效考核和企业发展战略是对员工进行淘汰的依据，管理者只有根据这些规定才能淘汰员工。

二、辞退员工的程序

（一）在采取“最后行动”前要进行正式警告

要保证在采取最后行动之前，已经与员工进行正式的沟通。要让员工提前有一些心理准备，至少感觉不是突如其来的，特别是对那些已经有“明显过失”的员工要保证在采取最后行动之前已经对其有正式的警告。

（二）有书面的“正式通牒”

不仅要有正式的口头警告，最好还要有经过双方签字确认的书面警告，具备了这些，公司辞退员工的合法性才有保障。

（三）准备好离职通知单

书面的离职通知单可以告知员工如何和到哪里办理离职手续。

（四）更换安全密码

在员工交接完毕工作、办理完离职手续后，要马上更换公司的密码锁、门卡等，收回员工的钥匙和重要文件物品。

（五）提前设想员工可能会有反应

有的被辞退员工可能马上或稍后会有冲动反应或不理智行为，要提前设想可能发生的情况，并做好相关的预防工作。

（六）做好通知其他员工关于该员工辞退消息的准备

要事先想好如何把这个员工被辞退的消息告知其他相关员工，避免员工传播小道消息。

三、辞退面谈的步骤

（一）做好辞退面谈的第一步——计划

1. 保证员工准时前往
2. 至少提前 10 分钟通知员工去面谈
3. 避免在周末、假日或员工的重要纪念日当天通知员工
4. 使用一些安静的场所，尽量不要用呆在办公室
5. 事先准备好辞退协议、人事档案和其它相关文件
6. 和员工做完辞退谈话后，要留点时间让员工提出问题，同时方便其平复情绪

（二）辞退面谈的第二步——切入正题

有两点需要注意：

1. 辞退面谈尽量避免避重就轻，否则只会使员工在知道真相的时候情绪更激动
2. 员工一进入指定的谈话地点，就马上告诉他公司的决定，避免拖延时间

（三）辞退面谈的第三步——描述情景

描述情景就是告诉员工为什么要辞退他，需要做到以下几点：

1. 首先告诉员工辞退他的原因
2. 重事实而非攻击员工的人格
3. 强调辞退决定已经做出不可更改的
4. 辞退面谈时间尽量短，不要超过 15 分钟

（四）辞退面谈的第四步——倾听

当员工已经被辞退的时候，他最希望有人能倾听他的感受。所以，当经理在完成辞退通知以后，不要和员工论辩，而要仔细倾听，让员工心中的怒气发泄出来，这样可以帮助他平稳情绪。

（五）辞退面谈的第五步——沟通赔偿协议中的内容

跟员工详细讲述赔偿金额、具体算法、福利以及其它等。

（六）辞退面谈的第六步——明确下一步

最后一步就是详细告知离职交接的步骤和程序，并告诉他一步一步如何做。

第十三章 离职管理

第三节 裁员和减员

一、裁员

对企业来讲，有时在碰到经营状况不佳或者是战略调整、经营模式改变等情况时，往往会采取裁员的措施。

一般来说，企业裁员的规则是先来后到，如果是企业经营状况不佳裁员的话，除了那些工作业绩不好的员工被首先裁掉之外，就是那些来公司时间不长的员工，也就是后来的应最先被裁掉。如果是由于战略调整或者业务发展方向调整而裁员的话，往往是某一个业务线的人员被整体转岗或者是裁员。

当然，企业也可以采取不裁员的方案，以下是三个备选方案，可供企业参考：

自动减薪。在企业面临困境需要裁员的情况下，如果管理层和大家达成一致意见，大家需要削减工资帮助企业度过困境，则可以不裁员。当然，自动减薪需要企业的管理层做出表率，这样效果会更好，大家的危机意识和同舟共济的团队意识会更加强烈，这有助于帮助企业走出困境。

自动无薪休假。企业困难时，员工的薪资、福利以及其它日常支出都非常困难，这时候可以动员部分员工不带薪休假，有点类似于计划经济时代的“停薪留职”，待企业经营状况改善，这些员工会优先回来，但保证恢复其原先的待遇。

招聘临时工。企业困难时，一方面很难招到合适的人员，另一方面对员工的薪资福利支出困难，企业可以采取招聘临时人员的办法缓解以上矛盾。

二、减员

减员是指大规模地辞退员工，主要是由于企业突然萎缩后大量职位不再被需要，因此就有大量的员工

永久地被辞退了。

减员的规则主要包括计划、宣布、立即跟踪和提供辅导四个内容。首先要先计划再宣布，然后立刻跟踪看有谁需要帮助，如果有必要的话立刻提供辅导及职业介绍。因为人力资源部了解的职业信息很多，减员中也有可能包括一些很优秀的员工，所以企业有一定的职责帮助他们去找别的工作。

减员的关键是减员后怎样安抚那些所谓“劫后余生”的人，因为减员过程中最难受的是减员风暴中留下的那些人，他们会对组织瞬间丧失信任，会沉浸于失去同伴的巨大痛苦中，也会造成工作效率降低。这种时候就需要心理辅导发挥作用了。

第十四章 控制员工流失

第一节 员工流失概述

一、员工流失含义

企业的人力资源管理者不仅要学会如何招聘到合适的人选，把好的人才留住，还要学会如何分析员工流失的原因，并且能够提出行之有效的减少员工流失的 implements。对员工流失的分析、控制与管理已经成为当今人力资源管理的重要内容之一。

企业员工流失是员工在企业之间的流动，员工在企业之间流动是社会和企业人力资源配置的重要形式之一。通过员工的流动，企业可以调整员工构成比例，优化群体结构，保持企业活力。员工流失，即员工向企业外的流动，是一种重要的员工流动形式，对企业发展的影响已经越来越大。

二、员工流失对企业的有利影响

（一）从社会的角度看员工流失。

员工流动是优化人力资源配置、开发人力资源的必然要求。国民经济是一个动态系统，各行业、各地区、各企业的发展是不平衡的，对人力资源需求必然也是不平衡的。为了使人力资源得到最充分的利用，提高人力资源的边际贡献率，必然要求人力资源从相对富裕的行业、地区及企业流入相对稀缺的行业、地

区及企业。

（二）从企业管理的角度看员工流失。

好处之一，有助于通过新陈代谢的方式淘汰低素质的员工；好处之二，有助于员工适应性、竞争意识和创新精神的提高。

三、员工流失对企业的不利影响

（一）从社会的视角看员工流失对企业的不利影响。

员工流失是所有企业都存在的现象，员工流失常伴随着整个社会经济结构的调整，有利于新兴行业的形成与发展，但这种大规模的员工流动也可能危害经济的有序增长和生产率的提高。在我国，员工流失还有特殊原因，它明显地表现在从乡村流动或迁移到城市的劳动力身上。在不少发展中国家，农业劳动力普遍存在着不适应现代工厂制度要求的问题，因此，工业所需的劳动力从数量上看虽然并不缺少，但能够保证工业平衡发展所需的劳动力就不一定足够。

（二）从企业的视角看员工流失对企业的不利影响。

员工流失增加企业的显性成本，譬如说企业的招聘成本和培训成本增大、生产效率降低；同时员工流失也会增加企业的隐性成本，如企业声望降低、员工士气低落、工作流程的中断等情况发生；再次就是过高的主动流失率不利于组织正常运作。

第二节 分析员工流失的方法

在现代市场经济条件下，企业员工面临着诸多的诱惑，再加上企业方面存在着诸多问题，导致企业员工的流失问题层出不穷。从企业人力资源管理的实践来看，可以从以下几方面来分析员工流失的原因：

一、缺少晋升的机会

二、缺少上级的信任

三、工作与职业追求不符

四、与上级关系紧张

五、无决策权

六、缺少培训进修机会

七、对整体工资待遇不满意

八、自己创业

九、健康原因

十、配偶工作地点变化

十一、上下班交通太耗时

十二、对福利不满意

十三、与下级关系紧张

十四、直接上级无能

十五、工作责任过重

十六、技能知识无法发挥

十七、工作职责不清

.....

所以当员工离职时，企业的管理者可以从以上方法来看看员工离职的原因到底是属于哪种情况，找对问题的根源，采取有效措施，把合适的人才留住。

第三节 员工流失原因分析

本节我们分析一个案例，看看员工流失的主要原因集中在哪些方面。

某企业一年之中，流失了很多员工，通过离职面谈，企业管理者掌握到的员工离职原因及提及的人数情况如下：

- (1) 缺少晋升机会 6 人次;
- (2) 与下级关系紧张 1 人次;
- (3) 对整体工资待遇不满意 6 人次;
- (4) 工作职责不清 6 人次;
- (5) 缺少上级信任 1 人次;
- (6) 工作职责过重 2 人;
- (7) 自己创业 2 人次;
- (8) 缺少技能提高机会 8 人;
- (9) 无决策权 2 人次;
- (10) 健康原因 3 人次;
- (11) 对福利不满意 2 人次;
- (12) 工作与职业追求不相符 10 人次;
- (13) 缺少培训进修机会 18 人次;
- (14) 上下班交通耗时 21 人次;
- (15) 技能无法发挥 12 人次;
- (16) 与上级关系紧张 1 人次;
- (17) 配偶工作地点变化 1 人次。

以上全部是员工离职的原因,但到底什么是员工离职的主要原因呢?我们把以上的原因做一个简单的统计,会发现员工离职的原因主要集中在下面的六个方面:

(1) 职业发展的原因(缺少晋升机会 6 人、工作与职业追求不相符 10 人、技能无法发挥 12 人),共 28 人次;

(2) 能力发展和成长的原因(缺少技能提高机会 8 人、缺少培训进修机会 18 人),共 26 人次;

(3) 人际关系的原因(与上级关系紧张 1 人、与下级关系紧张 1 人、缺少上级信任 1 人), 共 3 人次;

(4) 员工个人原因(自己创业 2 人、健康原因 3 人、配偶工作地点变化 1 人、上下班交通耗时 21 人), 共 27 人次;

(5) 薪酬原因(对整体工资待遇不满意 6 人、对福利不满意 2 人), 共 8 人次;

(6) 工作制度等原因(工作职责过重 2 人、工作职责不清 6 人、无决策权 2 人), 共 10 人次。

我们通过进一步统计和分析, 对以上离职原因进行排序, 发现结果如下:

流动原因	频次	分比百	排序
职业发展原因	28 次	27.45%	1
员工个人原因	27 次	26.47%	2
能力发展和成长原因	26 次	25.49%	3
工作制度等原因	10 次	9.80%	4
薪酬原因	8 次	7.84%	5
人际关系原因	3 次	2.94%	6

从以上的排序, 我们可以明显地看出员工离职的主要原因集中在哪些方面, 出现主要原因的地方就是我们下一步解决问题的主要方面, 所以下一步该公司的管理者应该把解决问题的对策集中在三个领域, 即员工的职业发展方面、员工个人原因方面和员工的能力发展及成长方面。而职业发展原因、能力发展和成长发展原因近似, 所以应系统地进行考虑和解决; 而员工个人原因中生活因素占主要成分, 宜在招聘初始时就应该进行考虑。总体来看, 针对本公司的人员流失所采取的对策应从领导者、被领导者和环境三个因素来解决, 不仅考虑到员工本身所存在的问题, 还应从主管上级、公司的管理体系以及环境、企业文化氛围来系统地考虑, 从而提高员工满意度, 降低离职率。

以上的案例其实是给出了一个对综合思维方式的认知过程, 也就是把对于事务的各个部分的认知结合

成整体来认识的方法。分析员工流失原因，不能简单地从表象上来看，而应统筹整体分析，挖掘内部的真实原因，找到解决问题的思路和方法。

第四节 员工流失的控制与管理

员工流失是企业人力资源管理质量的最直接反映。企业员工流失率高是企业员工不满的客观反映，是企业缺乏稳定性的表现。如何控制企业员工流失是许多企业当前面临且急切解决的问题。

一、有效地管理员工流失

一个企业要留住人才，最关键的是企业要有实力，有发展前途，从这个角度看，控制员工流失的关键是企业管理水平的高低；而其中尤为重要的又是企业人力资源管理水平的高低。所以说从人力资源管理的每一个环节进行有效的控制，并且在企业内部树立人本的管理思想。只要在管理哲学和思维上进行了变革，企业是不会缺乏留住人才的手段和方法的。如果没有这种新的思想的制度，再多的“锦囊妙计”也是没有用的。

二、解决员工流失的对策

可以进行员工满意度调查，发现存在的问题，及时发现管理中的问题，为解决问题提供对策。员工满意度就是员工对待遇、工作环境、人际关系、地位、企业前途等的认识，以及自身的发展等方面的满意程度。

员工满意度包括这样几方面内容：

（一）员工对工作汇报的满意度

（二）对工作背景的满意度

（三）对工作群体的满意度

（四）对企业管理的满意度

（五）对企业经营的满意程度

三、解决员工流失的措施

- (一) 用优厚的待遇留住人才
- (二) 用事业和员工成长留住员工
- (三) 总结经验，科学录用，从根本上留住人才
- (四) 提升公司领导能力和管理能力
- (五) 用感情留人

四、总的来说，要做好员工流失的控制和管理工作的，需要在以下三方面下工夫：

(一) 企业必须树立“以人中心”的管理思想

因为人是工作的主体，企业的决策依赖于人，企业方针政策的执行依赖于人，决策及其质量的高低取决于人。因此，企业领导应具有科学的人才观。从企业和决策者的角度来说，“掌门人”应具有的“三气”决定了木桶装水的容量。大气：前瞻性和豁达心态；才气：容人之量与识才；灵气：人格魅力和艺术。可以说，有多大的胸怀就做多大的事。

(二) 注重发挥每个员工的作用，营造“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”的用人氛围

在企业的生产经营中，让全体职工都来关心企业，参与企业的管理决策，从而保证决策在集思广益的基础上进行，这样的决策不仅质量高，而且贯彻比较顺利。同时，企业为优秀的人才提供好的发展平台，让能人有广阔的发展空间。相信，在这样的企业里工作，员工都会有比较高的满意度，企业和员工都能得到发展。

(三) 高报酬不是留才的最佳途径，切实做到“以人为本”才是根本

为了留住员工，许多管理者更多地是从给予更高的报酬的角度来思考问题。这不是没有道理的，但是这种思想方法却是成问题的。如果没有关心员工的心，光有高薪也是很难留住人才的。现在许多企业薪酬福利相当高，但是却仍然有比较高的员工流失率，主要原因就是对员工的过度使用，高的报酬是防止员工流失的必要条件，但还不是全部条件。实实在在地做到“以人为本”，是不会找不到良策的。

全国职业经理 MBA 双证班

网址: 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、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 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

全国Mini-MBA职业经理双证班



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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+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
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	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职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	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，



【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。



【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.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

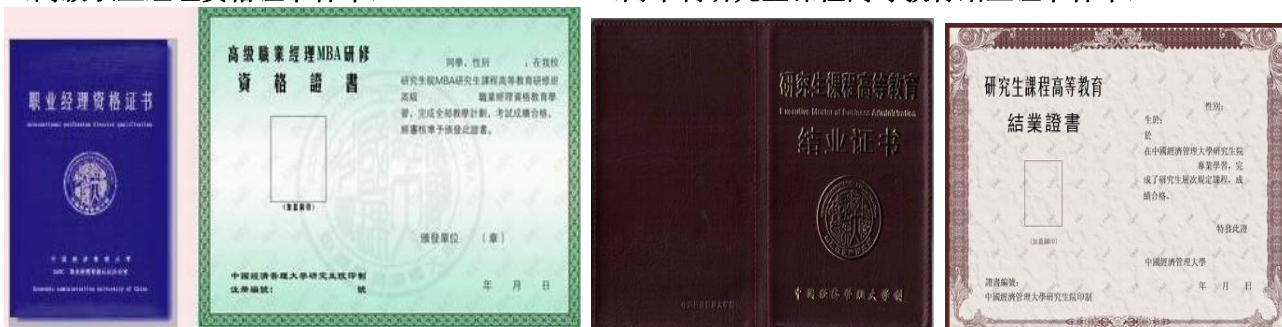
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
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	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
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	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>