

# 全国精品教材

## 《员工招聘和录用》

### 全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

学校网站：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：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

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 员工招聘与录用

**【学习目的和要求】**通过本章的学习了解员工招聘与录用在人力资源管理过程中的重要性；熟悉招聘人选择和招聘收益金字塔的概念，熟悉录用的原则和程序；掌握招聘渠道的类别和选择，掌握录用的方法。

[案例导读]普顿斯化学有限公司的人力资源策略分析

普顿斯化学有限公司是一家跨国公司，以研制、生产、销售药品、农药为主，露秋公司是普顿斯化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售医药品，随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理开发，他们希望在生产部建立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部人力资源部的协调，人力资源部经理王量对应聘者作了初步的筛选，留下了两人，决定由生产部经理李初再次进行筛选。李初对其进行选择，留下厂两人，决定由生产部经理与人力资源部的经理两人协商决定人选。这两个人的简历及具体情况如下：

赵安：男，32岁，有企业管理硕士学位，有8年一般人事管理及生产经验，在此之前的两份工作均有良好的表现。

面谈结果：可录用。

钱力：男，32岁，有企业管理学士学位，有7年的人事管理和生产经验以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料

面谈结果：可录用。

看过上述的资料和进行面谈后，生产部经理李初来到人力资源部经理室与王量商谈何人可录用。王量说：“两位候选人，看来似乎都不错，你认为哪位更适合呢？”

李初说：“两位候选人的资格审查都合格了，惟一存在的问题是，钱力的第二位主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有什么不好的背景，你的意见呢？”

王量说：“很好，李经理，显然你我对钱力的面谈表现都有很好的印象，人吗，有的圆滑，但我想我会容易与他共事，相信在以后的工作中不会出现大的问题。”

李初说：“既然他将与共事，当然由你作出决定更好，明天就可以通知他来工作。”

于是，钱力被公司录用了，进入公司6个月以后，他的工作不如期望做的好，指定的工作他经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨，显然，钱力对此职位不适合，必须加以处理。

讨论题：1、本案例招聘环节出现问题了吗？

2、钱力的工作称职吗？

## 第一节 招聘过程管理

员工招聘与录用是人力资源开发与管理中极为重要的环节，是企业内部或外部人力资源的一种有计划的交接方式（麦克纳和比奇，1995），是指企业为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的数量与质量要求，从企业内部选拔，从企业外部招聘人力资源的过程，是人力资源规划的具体实施，是整个企业人力资源管理工作的基础。

招聘是指通过各种信息，把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到组织其他空缺岗位的过程。然而招聘工作真正的挑战不在于聘到人，而在于聘到合适的人。要想招聘到合适的人，必须做好两项基础性工作：一是企业的人力资源规划；二是岗位分析。人力资源规划的结果能够确定企业究竟缺哪些岗位；而岗位分析的结果，能够使管理者了解什么样的人应该被招聘进来填补这些空缺。企业根据自己的人员配置情况，确定需要招聘的岗位人员。在确定了需要招聘的岗位人员之后，企业还要对整个招聘过程有良好的把握和管理，保证招聘工作的质量、周期、成本和效益，才能高效率的招聘到合格的人才。人力资源部门在制定招聘策略时必须牢记的是：

1、我们开展招聘工作目标是什么？

2、我们需要招到什么样的员工？

3、我们需要工作申请人接受到什么样的信息？

4、这些信息怎样才能更好地传达给工作申请人？

一、招聘人的选择

企业进行招聘活动，首先要有人来做招聘工作，也就是要选择招聘人。工作申请人是与企业的招聘组成人员接触而不是与企业接触，而且招聘活动是工作申请人与组织的第一次接触。在对组织的特征了解甚少 的情况下，申请人会根据企业招聘人在招聘活动中的表现来推断企业其他方面的情况。因此，在某种意义上，组织的招聘组成人员决定着人才的来源，也决定着企业人力资源的配置，招聘人员的选择是一项非常关键的人力资源管理决策。

一般来说，招聘组成人员除了应该包括企业人力资源部的代表以外，还可以包括直线经理人、招聘的工作岗位未来的同事和下属。申请人会将这些招聘组成人员作为企业的一个窗口，由此判断企业的特征。因此，招聘组成员的表现将直接影响到申请人是否愿意接受企业提供的工作岗位的选择。

那么，这些“窗口人员”怎样的表现能够增加申请人的求职意愿呢？

有研究表示，招聘人员的个人风度是否优雅、知识是否丰富、办事作风是否干练等因素都直接影响着申请人对企业的感觉和评价。伊斯特曼·柯达公司在建立招聘组的时候，首先由经理人员确定人选后对他们进行培训。其培训的方法是进行 20 分钟的模拟面试，同时进行录像，再给这些人回放。柯达公司在选择大学招聘人员时，使用的选择标准包括高水平的人际关系沟通技能、对公司的热心程度、对公司与工作了解的程度以及被学生与同事信任的程度。

二、招聘收益金字塔

招聘工作是一项十分重要的工作事项，如果无法招到足够的、合乎要求的各类员工，企业就将为 此付出重大的代价。因此，每次招聘结束后，应对招聘工作的成效进行投入——产出分析，估算投入——产出比较有效的一个工具是招聘收益金字塔。

招聘收益金字塔是通过计算招聘投入即全部的应聘者的数量与产出即招聘结束后的最终雇佣人 数的比例，来估算招聘投入——产出率的一个塔型工具。

企业在招聘过程各个筛选环节中，应征者的人数变得越来越少，就象金字塔一样，这就是招聘收 益金字塔的原型。所谓“收益”是指经过招聘过程中的各个环节筛选后留下的应征者的数量，留下的 数量大，我们说招聘的收益大，反之则小。招聘收益金字塔是根据过去的经验数据，来确定的为招聘 到适合某种岗位的，足够数量的合格员工所付出多大努力的一种经验分析工具。（如下表 4-1 所示）

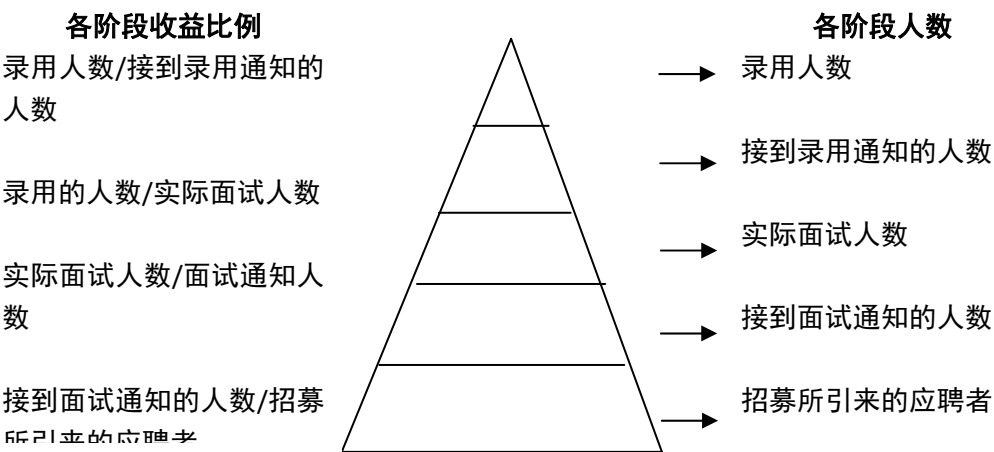


表 4-1 招聘收益金字塔

假设根据企业过去的经验，每成功地录用到一个销售人员，需要对 5 个候选人进行试用，要招聘到 5 个理想的候选人又需要有 15 人来参加招聘测试和面谈筛选程序，而挑选出 15 名合格的测试和筛选对象又需要有 20 人提出求职申请。那么，如果现在企业想最终能够招聘到 10 名合格的销售人员，就需要有至少 200 人递交求职信和个人简历，而且企业发出的招聘信息必须有比 200 人多很多的人能够接收到。

由此可见，招聘收益金字塔可以帮助企业的人力资源部门对招聘的宣传计划和实施过程有一个准确的估计和有效的设计，它可以帮助企业决定为了招聘到足够数量的合格员工，需要吸引多少应征者。如企业可根据不同情况，在确定工作申请资格时，选择不同的策略。一种策略是把申请资格定的比较高，于是符合标准的申请人就比较少，然后企业花费比较多的时间和金钱来仔细挑选最好的员工。另一种策略是把申请资格设定得比较低，于是符合标准的申请人就比较多。这时，企业有比较充分的选择余地，招聘的成本会比较低。一般而言，如果企业招聘的工作岗位对于企业而言至关重要，员工质量是第一位的选择，就应该采取第一种策略。如果劳动力市场供给形势比较紧张，企业也缺乏足够的招聘费用，同时招聘的工作岗位对于企业不是十分重要，就应该采取第二种策略。

### 三、真实工作预览

在招聘过程中，公司总是会使用各种办法来吸引工作申请人。在吸引工作申请人时，用人单位往往夸大企业的实力或作其他不实的公司情况介绍，使外部求职者在录用前容易产生过高的期望，而进入企业后的实际情况很有可能令他们感到不满或失望，使得新进员工的保持率降低。因此，用人单位要真实地向求职者介绍本企业的实际情况，也就是进行真实工作预览。

这样，接受真实情况的求职者进入企业后，其工作满意度会相对较高，不易引起新进人员离职的现象。

在美国，一些公司经常使用小册子、录像带、广告和面谈等方式开展真实工作预览。其优点有：

（一）展示真实的未来工作场景可以使申请人首先进行自我筛选，判断自己是否满足公司要求。

（二）可以使申请人清楚什么是企业期望的和 not 期望的。

（三）可以使申请人提前做好思想准备，一旦日后工作遇到困难，不会回避问题，而是积极设法解决问题。

（四）公司向申请人全面展示工作场景会使其感觉企业是真诚的，可以信赖的。

公司在准备实际工作预览的内容时应该注意以下五个方面：

（一）真实性。

（二）详细度。公司不应该仅仅只给出休假政策和公司的总体特征这样一些宽泛的信息，还应该对诸如日常的工作环境等细节问题也给出详细的介绍。

（三）内容的全面性。公司应该对员工的晋升机会，工作过程中的监控程度和各个部门的情况逐一介绍。

（四）可信性。

（五）工作申请人关心的要点。公司的某些方法是申请人可以从公开渠道了解的，真实工作预览应该着重说明那些申请人关心的，但是又很难从其他渠道获得的信息。

### 四、招聘过程管理与招聘周期

#### （一）招聘过程管理

由于招聘工作的复杂性，企业的招募工作很容易出现失误，而且一旦招募过程中出现失误就可能损害企业的声誉，为此对招聘过程的管理是必不可少的。在招聘过程中应该遵循以下原则：

第一，申请书和个人简历必须按照规定的时间递交给招聘部门，以免造成丢失。

第二，每个申请人在招聘过程中的某些重要活动（如来公司见面）必须按时记录。

第三，企业应该及时对申请人的工作申请做出书面答复，否则会给申请人造成该企业工作不得力或傲慢的印象。

第四，申请人和雇主关于就业条件的讨价还价应该以公布的招聘规定为依据，并及时记录。否则如果同一个申请人在不同的时间或不同的部门得到的待遇许诺相差很大，就必然会出现混乱。

第五，没有接受企业提供的雇佣条件的申请者的有关材料应该保存一段时间。

企业招聘周期的长度要受到许多因素的影响。首先，不同的工作岗位空缺填补的时间会有所不同；在不同的社会中，劳动力市场的发达程度不同，组织的招聘周期也不一样。此外，组织人力资源计划的质量对招聘周期也有影响。以美国为例，平均地说，经理人员和主管的周期 6.8 周；销售人员的招聘周期是 4.9 周；办公室文秘人员的招聘周期是 2.7 周；操作员工的招聘周期是 2.1 周。一般而言，组织中空缺持续的

时间既反映着发现申请人的难度，也反映着组织招聘和选择过程的效率。

一般评价指标	1、 补充空缺的数量或百分比 2、 及时地补充空缺的数量或百分比 3、 平均每位新员工的招聘成本 4、 业绩优良的新员工的数量或百分比 5、 留职至少一年以上的新员工的数量或百分比
--------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

(二) 招聘周期

1、招聘周期是指从招聘开始到员工到岗的时间周期

在保证招聘质量的基础上，招聘周期肯定是越短越好。招聘周期越短，招聘的直接费用相对较低，公司间接付出的代价越小。相反，假设某个岗位要求在 40 天之内找到合适的人选，但结果没有完成。公司就会分析，是市场的原因呢，还是广告没有宣传到位，还是找错了对象，或是其他种种原因，然后找到相关原因，再提高

工作质量，缩短招聘周期。

数据显示，一个普通财务和秘书职位招聘，平均收到求职简历 80 多份，平均招聘完成周期为 7 天。而高级秘书职位招聘，平均收到有效简历 20 多份，平均完成招聘周期为 30 天。一个普通产品开发工程师职位招聘，平均收到简历 40 多份，平均招聘完成周期为 10 天，而有管理经验的产品开发项目经理招聘，平均收到有效简历数不足 10 份，平均完成招聘周期为 50 天以上。

2、影响招聘周期的因素

企业招聘周期一般受以下因素的影响，企业在招聘工作中可以根据影响因素的不同进行调整以缩短招聘周期。

一是劳动力资源的丰富程度。一般企业人员的劳动力资源相对丰富，周期相对较短，企业高级人才的劳动力资源相对缺乏，招聘周期则相对较长。

二是招聘渠道的影响。企业选择的招聘渠道不同，其招聘周期也不一样。例如专业的人才机构，通常拥有人力资源专业员工队伍、较强的媒体支持、大容量的人才资源库、专业化的人才测评工具，可有效地缩短招聘周期。而校园招聘周期较长，从供需洽谈会的见面，到人事关系的接转，大约需要半年左右。

三是信息技术的影响。计算机辅助面试可缩短招聘周期。现在有很多公司在使用计算机辅助面试方法进行第一面试并筛掉头一批不合格者，这样既节省了钱又能使招聘周期缩短 90%左右。

五、招聘评价

在企业的招聘过程中，要考虑到招聘的效率问题。招聘的效率衡量的是招聘成本的多少。招聘成本决定于招聘的工作岗位的类型、招聘活动的细致程度、使用的申请人来源的种类和数目以及所招聘的人员数量的大小。为了降低招聘中的旅行费用和安家费用，可以就近选择申请人。另外，在借助于中介机构时，应该进行仔细的挑选，以便于选择一家费用比较低的一个。

在实际的招聘评价过程中，可以使用一些客观因素，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指标。一个比较详细的招聘评价指标体系如表 4-2

表 4-2 招聘评价指标体系

	6、对新工作满意的新员工数量或百分比
基于招聘者的评价指标	1、从事面试的数量 2、被面试者对面试质量的评级 3、职业前景介绍的数量和质量等级 4、推荐的候选人中被录用的比例 5、推荐的候选人中被录用而且业绩突出的员工的比例 6、平均每次面试的成本
基于招聘方法的评价指标	1、引发的申请的数量 2、引发的合格申请的数量 3、平均每个申请的成本 4、从方法实施到接到申请的时间 5、平均每个被录用的员工的招聘成本 6、招聘的员工的质量（业绩、出勤等）

从企业的角度看，招聘工作的成绩可以用多种方法来检验。但归根结底，所有的评价方法都要落实到在花费的资源既定的条件下，为工作岗位招到的申请人的适用性。这种适用性可以用全部申请人中合格的数量所占的比重、合格申请人的数量与工作空缺的比率，实际录用到的数量与计划招聘数量的比率、录用后新员工绩效的水平、新员工总体的辞职率以及各种招聘来源得到的新员工的辞职率等指标来衡量。

当然，不管使用什么方法，都需要考虑招聘的成本，其中包括整个招聘工作的成本和所使用的各种招聘方式的成本；不仅要计算各种招聘方式的总成本，也要计算各种招聘方式招聘到的每位新员工的平均成本。此外，企业还应该对那些面谈后拒绝所提供的工作申请人也应该进行调查分析，特别是要对所提供的工资的接受与拒绝情况进行调查分析，从中企业可以发现许多关于当时劳动力市场工资行情的重要信息。

## 第二节 招聘渠道的类别及影响招聘的因素

如何来选择一个好的招聘渠道一直是困扰人事经理的问题之一。那么，什么是一个好的招聘渠道呢？一个好的招聘渠道应该具备以下特征：一是招聘渠道具有目的性。即招聘渠道的选择是否能够达到招聘的要求。二是招聘渠道的经济性。指在招聘到合适人员情况下所花费的成本最小。三是招聘渠道的可行性。指选择的招聘渠道符合现实情况，具有可操作性。

招聘渠道按照招聘人员来源方式不同可分为内部招聘和外部招聘。所谓内部招聘，就是当公司出现空缺的位置时，主要是通过提拔内部员工来解决招聘问题；外部招聘则主要是吸收外部新鲜血液来解决招聘问题。一个企业在进行招聘活动的时候，是采取内部招聘还是外部招聘，取决于多种因素，主要有招聘职位的要求、企业文化、外部环境资源状况等因素。各种招聘渠道各有优缺点，人事主管在选择招聘渠道的时候，应该选择适用的招聘渠道。

### 一、招聘渠道

#### （一）应征者的内部来源

实际上，企业中绝大多数工作岗位的空缺是由公司的现有员工填充的，因此公司内部是最大的招聘来源。在 50 年代，美国有 50%的管理职位是由内部人员来填补，目前这一比率上升到 90%以上。在企业运用内部补充机制时，通常要在公司内部张贴工作告示，其内容包括工作说明和工作规范中的信息以及薪酬情况，说明工作机会的性质、任职资格、主管的情况、工作时间和待遇标准等相关因素。这样做的目的是让企业的现有员工有机会将自己的技能、工作兴趣、资格、经验和职业目标与工作机会相互比较。工作告示是最常用的吸引内部申请人的方法，特别适用于非主管级别的职位。在这一过程中人力资源部门必须承担全部的书面工作，以确保遴选出最好的申请人。

内部补充机制有很多优点：

首先，得到升迁的员工会认为自己的才干得到企业的承认，因此它的积极性和绩效都会提高。

第二，内部员工比较了解企业的情况，为胜任新的工作岗位所需要的指导和训练会比较少，离职的可

能性也比较小。

第三，提拔内部员工可以提高所有员工对企业的忠诚度，使他们在制定管理决策时，能作长远的考虑。

第四，上级对内部员工的能力比较了解，因此，提拔内部员工比较保险。

但是内部填充机制也有缺点：

第一，那些没有得到提拔的应征者不满，因此需要做解释和鼓励的工作。

第二，当新主管从同级的员工中产生时，工作集体可能会不满，这些新主管不容易建立领导声望。

第三，很多公司的老板都要求经理人张贴工作告示，并面试内部所有的应征者。然而，经理人早有中意人选，这就使得面试浪费很多时间。

第四，如果企业已经有了内部补充的惯例，当企业出现创新需要而急需从外部招聘人才时，就可能会遇到现有员工的抵制，损害员工工作的积极性。

内部来源的员工比外部来源的员工离职率要低，长期服务的可能性要大一些。当然在内部补充机制不能满足企业对人力需求时，就需要考虑在企业的外部劳动力市场进行招聘。

## （二）招聘广告

招聘广告是补充各种工作岗位都可以使用的吸引方法，因此应用最为普遍。阅读这些广告的不仅有工作申请人，还有潜在的工作申请人，以及客户和一般大众，所以公司的招聘广告代表着公司的形象，需要认真实施。企业使用广告作为吸引工具具有很多优点。第一，工作空缺的信息发布迅速，能够在一两天之内就传达给外界。第二，同其他吸引方式相比，广告渠道的成本较低。第三，在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招聘信息。第四，广告发布方式可以给企业保留许多操作上的优势，这体现在企业可以要求申请人在特定的时间段内亲自来企业、打电话或者向企业的人力资源部门邮寄自己的简历和工资要求等方面。

使用广告启示时要注意两点：

第一，媒体的选择。广告媒体的选择取决于招聘工作岗位的类型。一般来说，低层次职位可以选择地方性报纸，高层次或专业化程度较高的职位则要选择全国性或专业性的报刊。

第二，广告的结构。广告的结构要遵循 AIDA 原则，即注意（Attention）、兴趣（Interesting）、欲望（Desire）和行动（Action）。换言之，好的招聘广告能够引起读者的注意并产生兴趣，继而产生应聘的欲望并采取实际的应征行动。在招聘广告的内容方面，美国学者戈登（J. Gordon）、威尔逊（P. Wilson）和斯旺（H. Swann）在 1982 年通过对报纸读者的调查来了解企业招聘广告中各种信息的必要性，如表 4-3 所示，表中的数字是读者认为各种细节有必要的百分比。

企业的招募宣传应该向合格的员工传达企业的就业机会，并为本企业创造一个正面的形象，同时提供有关工作岗位的足够的信息，以使那些潜在的申请人能够将工作岗位的需要同自己的资格和兴趣进行比较，并唤起那些最好的求职者的热情前来申请。这不仅适用于企业在外部劳动力市场进行招聘，也适用于企业在内部劳动力市场的招聘工作。

表 4-3 广告的必要内容

细节	细节的必要性（%）
工作地点	69
任职资格	65
工资	57
职务	57
责任	47
公司	40
相关经历	40
个人素质	32
工作前景	8
公司班车	8
员工福利	6

资料来源：Terry L. Leap and Michael D. Crino Personal, Human Resource Management, Macmillan, 1989, p.193.

### （三）职业介绍机构

职业介绍所与就业服务中心一般由职业中介机构撮合或检索其人才资源库，实行单向（或双向）收费。适应于初中级人才，或急需用工。特里·利普（Terry L. Leap）和迈克尔·克里诺（Michael d. Crino）认为，在下述情况下，适合采用就业中介机构的方式：

第一，用人单位根据过去的经验发现难以吸引到足够数量的合格工作申请人。

第二，用人单位只需要招聘很少数量的员工，或者是要为新的工作岗位招聘人力，因此设计和实施一个详尽的招聘方案是得不偿失的。

第三，用人企业急于填充某一个关键岗位的空缺。

第四，用人单位试图招聘到那些现在正在就业的员工，尤其是在劳动力市场供给紧张的形势下就更是如此。

第五，用人企业在目标劳动力市场上缺乏招聘的经验。

目前，我国的职业介绍机构大部分由政府部门中的人事部门或劳动部门负责。随着市场机制的不断引入，其他类型的职业介绍机构将越来越多。

职业介绍所的主要优点是：应聘者面广；很难形成裙带关系；时间较短。

职业介绍所的主要缺点是：需要一定的费用；存在信息非对称的问题；不一定有符合岗位需要的合适人选；有些结构鱼龙混杂，应聘人员素质较低。在运用职业介绍机构这种招聘形式时，应遵循以下原则：要选择信誉较高的机构；对应聘者要尽可能进行复试；要求职业介绍机构提供尽可能全面准确的信息。

### （四）猎头公司

委托猎头公司是将用人要求和标准转告猎头公司，委托寻求合适人才。适用于物色高级人才。这些人员可能企业内部，也可以在企业外部，主要特点是有针对性地招聘。

猎头公司是一种专门为雇主“搜捕”和推荐高级主管人员和高级技术人员的公司，他们设法诱使这些人离开正在服务的企业。猎头公司的联系面很广，而且它特别擅长接触那些正在工作并对更换工作还没有积极性的人。它可以帮助公司的最高管理当局节省很多招聘和选拔高级主管等专门人才的时间。但是，借助于猎头公司的费用要由用人单位支付而且费用很高，一般为所推荐的人才年薪的1/4到1/3。

使用猎头公司的企业需要注意的是：

第一，必须首先向猎头公司说明自己需要哪种人才及其理由。

第二，了解猎头公司开展人才搜索工作的范围。美国猎头公司协会规定，猎头公司在替客户推荐人才的两年内，不能在为另一个客户把这位人才挖走。所以，在一定的时期内，猎头公司只能在逐渐缩小的范围内搜索。

第三，了解猎头公司直接负责指派任务的人员的能力，不要受其招聘任务的迷惑。

第四，事先确定服务费用的水平和支付方式。

第五，选择值得信赖的人。这是因为猎头公司为你搜索人才的人不仅会了解本公司的长处，还要了解本公司的短处，所以一定要选择一个能够为你保密的人。

第六，向这家猎头公司以前的客户了解这家猎头公司服务的实际效果。

职业招聘人员的主要优点是：针对性强；聘用的人员马上可以上岗并立即发挥重大作用；有时因此能击败竞争对手；效果立竿见影。

职业招聘人员的主要缺点是：费用较高，所以一般在企业高层管理人员的选聘中才会选择这种招聘方式；由于外部招聘人员占据企业高层管理职位，这样就堵塞了企业内部人员的上升通道，不利于调动本企业员工的积极性；这种方法需要招聘单位与中介有充分的沟通，只有在中介公司真实地了解招聘企业的需求时才能获得成功。

运用职业招聘人员的原则是：在适当时机应向有关人员做出适当的解释；事先尽可能保密，措施要跟上。

### （五）校园招聘

大学校园是专业人员与技术人员的重要来源。企业设计校园招聘活动时，需要考虑学校的选择和工作申请人的吸引两个问题。在选择学校时，企业需要根据自己的财务约束和所需要的员工类型来进行决策。如果财务约束比较紧张，企业可能只在当地的学校中来选择；而实力雄厚的企业通常在全国范围内进行选择。

美国的一家公司在选择学校时主要考虑以下标准：

- 1、在本公司关键技术领域的学术水平；
- 2、符合本公司技术要求的专业的毕业生人数；
- 3、该校以前毕业生在本公司的业绩和服务年限；
- 4、在本公司关键技术领域的师资水平；
- 5、该校毕业生过去录用数量与实际报到数量的比率；
- 6、学生的质量；
- 7、学校的地理位置。

在大学校园招聘中，一个经验是最著名的学校并不总是最理想的招聘来源，其原因是这些学校的毕业生自视很高，不愿意承担具体而繁琐的工作，这在很大程度上妨碍他们对经营的理解和管理能力的进步。像百事可乐公司就很注意从二流学校中挖掘人才。

要达到这一目的需要注意以下问题：一是进行校园招聘时要选派能力比较强的工作人员，因为他们在申请人面前代表着公司的形象；二是对工作申请人的答复要及时，否则对申请人来公司服务的决心会产生消极影响；三是新的大学毕业生总是感觉自己的能力强于公司现有的员工，因此他们希望公司的各项政策能够体现出公平、诚实和顾及他人的特征。

校园招聘的主要优点是双方了解较充分，挑选范围和方向集中，效率较高。校园招聘的主要缺点是应聘者流动性过大，有时需支付其旅费和实习费。

## （六）员工推荐与申请人自荐

### 1、员工内部保荐

员工推荐其亲戚、朋友、熟人、同乡、校友到企业工作，或为其担保。主要招用初级劳工和核心人员。这种方式可以节省招聘人才的广告费和付给职业介绍所的费用，还可以得到忠诚和可靠的员工。如果员工推荐的工作申请人的特征与企业的要求不相互匹配，不仅影响到自己在企业中的地位，也将危害到自己和被推荐者之间的关系。美国企业的经验表明，采用员工推荐方式最多的企业是员工数量在 500 人到 2000 人之间的企业，而采用员工推荐方式最少的企业是员工数量在 10,000 人以上的大型企业。对于毛遂自荐的应征者，公司应该礼貌的接待，最好让人事部门安排简单的面谈。对于应征者的询问信，公司应该予以礼貌而及时的答复。这不仅是尊重自荐者的自尊心，还有利于树立公司声誉和今后的业务开展。

员工内部保荐员工的主要优点是用人较为可靠，招募费用较低。员工内部保荐员工的主要缺点是较难做到客观评价和择优录用，容易形成小团体和裙带关系。

### 2、申请人自荐

那些随机地“走进来”，直接到办公室来求职的人，尽管会引起部分人的反感，但对于企业而言未必不是一个重要的工作候选人的来源，也许不经意间会发现一些优秀人才。所以对于“走进来”的求职者一般提倡要以礼相待，妥善处理，因为这不仅是尊重求职者自尊的问题，更是关系到企业声誉的大事。人力资源管理部门必须指定一个人来同每一位“走进来”的求职者进行简短的面谈。即使这种面谈的目的仅仅在于向求职者反馈一个信息，即一旦将来有合适他或她的工作机会，企业将会通知他们。

## （七）临时性雇员

随着市场竞争的加剧，企业面临的市场需求常常会发生波动，而且企业还要应付经济周期的上升和下降。在这种情况下，企业往往需要在保持比较低的人工成本的同时还要使企业的运营具有很高的适应性和灵活性。为此企业可以把核心的关键员工数量限制在一个最低的水平上，同时建立一种临时员工计划。这种计划可以由以下四种选择：第一种，内部临时工储备。企业可以专门向外部进行招聘，也可以把以前的曾经雇佣过的员工作为储备，这些员工随叫随到。第二种，通过中介机构临时雇佣。企业可以同那些保持和管理劳动力储备的中介就业服务机构签订合同，临时性地使用这些人力。第三种，利用自由职业者，如

与自由撰稿人和担当顾问的教授专家签定短期服务合同。第四种，短期雇佣，即在业务繁忙的时期或者一个特定的项目进行期间招聘一些短期服务人员。临时性雇员计划的缺点是：第一，增加招聘的成本；第二，增加培训成本；第三，产品的质量稳定性下降；第四，需要管理人员加强对临时性员工的激励。

## （八）计算机数据库

计算机数据库就是由一些网络公司建立的计算机化的求职履历登记系统，企业通过它来确定工作候选人。这种网络公司并不是职业介绍机构，而是一种信息汇编机构。它将求职者交给它的个人简历编辑成数据库，然后将这个数据库放到一个大型的计算机信息网络上，所有同该网络联网的企业或其他企业都可以获得这些数据。企业可以通过交费参与这个计算机网络也可以通过向这些网络公司支付一定的费用，直接查询信息。另一方面，求职者可以通过缴纳一定的费用，将自己的信息登记在这个系统中，以供雇佣者查询。

这种计算机化的招聘方法大大加快了企业获得与职位相匹配的候选人的速度，降低了一些日常人力资源管理工作的费用，使得招聘的效率大大提高。

## 二、影响招聘的因素

企业在进行招聘时，受到许多因素的影响。这些因素既有企业外部的，又有企业内部的。下面将对这些因素加以介绍。

### （一）企业外部的因素

#### 1. 国家的政策、法规

国家的政策、法规从客观上对于企业的招聘活动进行了限制。例如有不少国家的法律规定企业在进行招聘时不能对申请人的性别、年龄、种族和宗教信仰进行歧视。

#### 2. 劳动力市场

劳动力市场对于企业的招聘活动也有重要的影响。这种影响可以从两个方面来分析。

##### （1）劳动力市场的供求关系。

这种供求关系可以分为三种情况：一种是劳动力的供给大于需求，这种情况下的市场叫做过剩市场；一种是劳动力的供给小于对劳动力的需求，这种情况下的市场被称为短缺市场；还有一种情况是劳动力的供给恰好等于对劳动力的需求，是一种比较特殊的情况。在劳动力过剩的情况下，企业对外招聘活动比较易，可以用较低的价格雇佣到高素质符合企业需要的人才；反之，在某类人员短缺的情况下，企业就会在人才市场上面临激烈竞争，使得企业的招聘工作变得错综复杂。

##### （2）劳动力市场的地理位置。

劳动力市场根据地理区域的不同可以划分为局部性的劳动市场、区域性的劳动力市场、国家性的劳动力市场和国际性的劳动力市场。劳动力市场的地理位置不同，对于企业招聘工作的影响也很大。

### （二）企业内部的因素

#### 1. 企业的形象及号召力

企业在人们心目中的形象越好，号召力越强，那么会对企业的招聘活动产生有利的影响。因为良好的形象和较强的号召力将会对申请人从心理方面产生积极的影响，引起他们对于企业招聘工作的兴趣，从而对企业的招聘工作产生有利作用。例如，国内外著名的大公司可以凭借自己在人们心目中的声望吸引大量人才来应聘。

#### 2. 企业的发展前景

一个企业的不同发展前景对于招聘工作有着很大的影响。例如，一个企业正处于发展阶段，发展前景很广阔，那么企业为了发展就可能需要大量的人才。而对于一个发展前景黯淡的企业可能会强调工作岗位的安全工资和福利的提高，而不大可能大规模招聘人员。这些都会对招聘工作产生影响，无论是招聘规模还是招聘重点上。

#### 3. 福利待遇

不同的福利待遇会对企业的招聘工作产生重要影响。一个企业的工资越高，内部工资制度越合理，各项待遇越好，就越容易吸引高素质的人才，使企业招聘到满意的员工。在我国有一点与其他国家不同，那就是企业能否解决户籍问题。户籍问题在我国企业招聘中一直占据很重要位置，虽然现在作用也大为下降，但仍不能忽视。

#### 4. 企业招聘政策

一个企业可以通过两个渠道来招聘满足企业需要的人员：一个是企业内部招聘渠道，一个是企业外

部招聘渠道。例如，一项对业务水平和技能要求较高的工作，企业可以利用不同的来源和招聘方法，而这取决于企业高层管理者是喜欢内部招聘还是喜欢外部招聘。这样不同的招聘政策，对企业的招聘活动必然会产生不同的影响。如果企业政策侧重于内部招聘，那么招聘将主要针对企业内部人源，沿着企业内部的招聘渠道和途径展开。

#### 5. 招聘的资金和时间约束

一个企业对于招聘资金投入数额的大小对于招聘活动有着重要影响。充足的招聘资金可以使企业在招聘方法上拥有更多的选择，例如它可以花大量费用做广告，所选用的媒体也有许多选择。相反，较小的招聘资金将使企业在招聘活动时面临的选择减少，只能采用费用较低的招聘方法，从而对企业的招聘活动产生不利影响。

时间上的约束也影响着企业的招聘活动。如果时间上的约束不紧，企业可以通过校园招聘等等各种方法来获得人才；而如果时间约束很紧，那么企业必须想办法尽快招聘到所需员工，而像校园招聘这样的在时间上有一定季节性的招聘方法可能就无法采用。

## 第三节 选拔

任何希望通过人来进行竞争的组织都必须对自己挑选组织成员的方法给予最高程度的重视。大量的实证研究表明，一家企业在其发展历史中所做出的人员甄选决策对于其生存能力、适应能力以及发展能力都是至关重要的。当企业所处的劳动力市场非常紧张或者是竞争对手与自己在同一个劳动力市场上展开竞争的时候，人员选拔决策中竞争的一面就变得极为关键。如果一家企业在选拔中屡屡漏掉最优秀的求职者，那么，其他公司必然会通过录用他们而获得竞争优势。

### 一、员工选拔的重要性

员工选拔是从工作申请人中进行挑选，进而决定是否录用的重要程序。员工选拔对于企业十分重要，这是因为：第一，企业招聘的目的要获得合格的员工，而是否能够获得合格的员工是由选拔过程确定的。有效的选拔工作，可以避免日后的调职或解聘。第二，员工的雇佣成本是很高的，它通常要包括劳动力市场的搜索费用、面谈费用、体验费用、测评费用、旅行费用等费用，花费这么大的费用如果招聘到不合格的员工，将使企业组织蒙受较大的损失。所以做好员工选拔工作，使企业获得合格的员工，使得企业的花费有所值对企业具有重要意义。第三，员工测评既能够帮助企业制定员工录用决策，又能够帮助企业制订晋升决策。较好的员工选拔工作依赖于有效的员工测评技术。要做好员工选拔工作，必须采用有效率的、标准化的程序进行筛选，而这会推动企业员工录用的决策以及晋升决策。

### 二、人员选拔的过程

人工选拔的过程可分为初选和精选两个步骤。在通过招聘征召到申请人之后就要进行初选。初选是一种快速而粗略的对申请人进行挑选的过程，可以根据工作所需要的某一个关键性特征进行选择。初选通常包括背景或资格审查以及初次面试两个步骤背景或资格审查是指审查申请表或应聘信，或向有关证明人进行核实和调查。初次面试则一般由企业组织中的人力资源管理部门负责招聘的人员主持，主要是了解求职者的教育状况、工作经历、能力、个性等以及向求职者介绍用人单位的基本情况和所聘职位的职责及要求等，是用人单位和求职者双方增进了解的过程。精选通常包括测试、再次面试、体格检查、试用期考察。测试主要包括能力测试、心理测试等。再次面试是由企业的主管部门的负责人，人力资源负责人协同进行，通过更充分地了解应聘者的各方面情况，补充前几轮筛选中没有得到的或遗漏的信息，从而进一步确定求职者是否适合其所聘的位置。体格检查是指对求职者的身体条件进行检查，以确定求职者是否适应工作要求。

### 三、选拔方法需要达到的标准

人品选拔是从大量的申请人中挑选出最有可能有效胜任工作或组织认为最合适的人选的过程，是招聘工作的后续工作。其实，人员选拔过程就是公司决定哪些人将被允许加入公司，而哪些人将不被允许加入公司的过程。这样一个过程一般必须遵循一些通用的标准：信度、效度、普遍适用性、效用和合法性。

#### 1. 信度。

人员选拔中的许多工作都涉及到通过对人的个性特征进行衡量来决定让谁来填补职位空缺。比如，我们可能对求职者的生理特征(如力量或耐力等)、认知能力(如数学能力或语言推理能力)或者人格特征的某些方面(如动机或诚实性)感兴趣。然而无论我们对哪一个特定的方面感兴趣，我们最终都要根据这些维度来对人员进行定量分析(也就是给他们打分)，这样我们才能按照我们所关注的那种特征来进行由高到低的排序。一旦我们能够根据这种特征对求职者进行排序，我们便可以做出雇佣谁以及不雇佣谁的决定。对于任何一种衡量手段而言，信度都是一个需要满足的非常关键的标准。我们将信度定义为一种测试手段不受随机误差干扰的程度。如果某种对象智力这样相对稳定的特征进行测试的手段是可信的，那么，一个人在不同的时间和不同的环境中通过这样一种测试手段时所得到的分数就应当具有一致性。

#### 2. 效度。

所谓效度，就是测试绩效与实际工作绩效之间的相关程度。一种测试如果是有效的，那么它首先必须是可信的；另一方面，我们可以以很高的信度对许多与某人是否能够干好工作无关的特征进行测试。由此可知，信度只是效度的必要条件而不是充分条件。

#### 3. 普遍适用性。

普遍适用性是指在某一背景下所建立的选拔方法的效度同样适用于其他情况的程度。通常情况下我们可以概括出三种不同的背景：不同的处境(也就是说不同的工作或组织)，不同的人员样本以及不同的时间段。正如信度不是效度的充分条件一样，效度也只是普遍适用性的必要条件而不是充分条件。人们曾经认为，效度系数是与特定的情境联系在一起的，也就是说，测试与绩效之间的相关水平是会随着一个人从一个特定的组织转移到另外一个组织而发生变化的，即使处于两个不同组织之中的两种被研究工作本身似乎是没有差别的。但是后来的研究却表明，即使被研究工作之间只有很少的相似性，测试也总是能够表现出类似的相关性。不过，当所研究的是差异很大的两类工作时，这些测试与绩效之间的相关水平就会发生变化。有关研究还表明，工作越复杂，许多的测试的效度反而会提高。

#### 4. 效用。

效用是指甄选方法所提供的信息对于组织的基本有效性进行强化的程度，一般说来，甄选方法信度越高、效度越高、普遍适用性越强，则其效用也就越大。此外，即使在信度、效度、普遍适用性均保持不变的情况下，特定甄选背景中的许多特性也会对甄选方法本身的效用产生促进或减损作用。如不同的样本群体等。当一个组织在某种工作上的成功与否对于其经济后果产生重大影响的时候，测试的效用就大。任何一种甄选程序的效用又都是参与测试人数以及测试成本的函数。显然，随着需要接受测试的人数与测试成本的上升，测试程序的效用就会下降。

## 四、选拔的方法

### (一) 证明材料以及履历资料审查。

几乎所有的用人单位都利用一些手段在实际进行面试之前就设法获取一些关于求职者的背景信息。这些信息可以从证明材料中所提供的与候选人所熟悉的那些人那里获得。然而，关于证明材料核查这种手段的信度与效度者所提供的评价都是偏向于“报喜不报忧”的，因而很难利用它们来对求职者进行区分。通常情况下，写推荐信的人常常是求职者自己选定的，因而他们总是会选择那些对他们的能力评价最高的人来为自己写推荐信；同时，由于写推荐信的人不可能知道谁将会是读到这封信的人，因此他们担心提供关于某人的负面信息会给自己带来麻烦。有证据表明，直接从求职者那里搜集来的履历性信息对于甄选决策所产生：生的效用可能更为积极一些，这种搜集信息的方法对于某些特定的职业类型比如事务性工作岗位或销售类工作岗位的招聘以及预测像流动串这样一些特定结果来说，尤为有用。当把通过这种方式获得的信息与通过稍后经过精心设计的面试所获得的互补性信息结合在一起使用的时候，其效用就更加显著。

## （二）面试

企业最经常使用的选拔工具是面试。通过面试，人力资源部门根据测试结果以及申请表格等资料加以归纳和整理，并且根据面试中所得的印象，去判断申请人是否符合企业工作的要求。面试对于企业十分重要，主要是因为：第一，面试时，主考官直接面对申请人，可以对申请人做出判断并可以随时解决各种疑问，而申请表和测试无法做到这一点。第二，面试可以使主考官有机会判断和评估申请人的情绪控制能力，是否热忱等。

面试过程对于主考官的要求较高。如果主考官没有经过一定的训练，那么就很容易使面试无法取得预期的效果。为了使面试有效，必须对主考官进行专门的训练并使面试按照一定的程序规则进行。

### 1. 面试的程序

面试的程序主要包括面试前的准备、面试的实施以及面试结果的评估三个步骤，下面予以专门介绍。

#### （1）面试前的准备。

在开始面试之前，企业需要做好一系列的准备工作。

①应确定面试的主考官。主考官对于面试的成败有着至关重要的作用，因此对于主考官的人选确定应十分谨慎。对于主考官，应要求他（她）有良好的道德修养，熟悉相关的专业知识，同时又要熟悉面试技术，能够公正客观地评价申请人，对于企业状况和工作要求十分了解，以及对于申请人能够掌握一定的测评技术等。

②确定面试人选。主考官可根据申请人的申请表以及其他资料，淘汰那些明显不适合企业要求的人员，确定由哪些人参加面试。

③对面试进行设计。为了对工作中申请人是否适合本企业的要求有一个较正确的评价，需要对面试的问话以及面试的评价进行设计。在准备面谈问题时，一种方法是通过申请人过去的表现作为依据来对未来进行推测。另一种方法则是依据动机与未来的工作表现密切相关，用设计的工作情景来进行测试。注意在设计问题时尽量采用开口型问题（即对方不能用简单的“是”或“不是”来回答，而必须加以解释的问题），同时要多注意运用非诱导式的谈话，使对方畅所欲言，从而可以得到更多的有关申请人的信息。同时，在设计谈话时应确定各种回答的评分标准，以在面试结束后可以得出一个量化标准。

④确定面试方式。面试方式有很多种，一般有以下几种：

个人面试。指单独一个申请人面对一位主考官或多位主考官的面试。

小组面试。将较多的应征者分成若干小组，就一些问题展开讨论。

结构化面试。主考官在面试前准备一份问题清单，同时将问题的顺序排好，面试时就将按此问题清单来提问求职者并记录下求职者的回答。

渐近式面试。通过多轮面试，逐渐淘汰不合格者，最后得到符合企业需要的人员。安排好面试场所。企业要为面试安排好合适的场所，例如选择那些比较僻静的房间，排除电话干扰以及具有良好光线的地方。

#### （2）面试实施。

面试的实施是面试的具体实施阶段。在面试开始时，首先要注意营造一个轻松的气氛，以消除面试者的紧张，让他们感到轻松自如，这种和谐的面谈气氛有利于了解信息的准确性，使工作申请人表现出真实的心理素质和实际能力。例如，当工作申请人进入面试地点，主考官给予适当的接待。在谈话开始从一些轻松的话题入手，以舒缓工作申请人的紧张情绪。

面试的重点是通过与工作申请人的讨论以及使用事先设计的情景问题，来发现工作申请人的工作能力、工作申请人与未来的工作岗位的相关经验、申请人的工作兴趣与职业目标，从而对申请人的工作意愿和工作能力做出评价。注意在向申请人介绍公司的状况时，要把握好分寸，不可操之过急，一开始就毫无保留地将公司情况及职位要求全部介绍给申请人，因为这样会使应征人根据这些状况投主考人所好，从而片面夸大自己在某方面的经验和背景，这样就背离了面试的原意。另外，主考官在面试中不仅要注意申请人回答的内容，也要注意申请人回答问题的方式。因为回答问题的方式可以透露申请人的心理。从中可以得到谈话中未涉及的东西。在面试过程中，如果主考官认为申请人十分理想，属于值得争取的对象，就应向其“推销”本公司。值得注意的是“推销”一定要实事求是，不可夸大其辞，对于公司的缺点不应隐瞒，因为这些缺点迟早会暴露出来。

在面试结束之前，主考官应留出时间容许申请人提问，而后以尽可能诚实礼貌的方式结束面试。这样会使申请人感觉受到重视和尊敬，而不是面试完后彼此就分手，这样做的好处是可以引起申请人对公司的好感，提高公司的形象。

### (3) 面试结果评估。

这是面试结果最重要的一环。在面试结束之后，主考官应该仔细检查面试纪录的所有要点，以避免过早下结论和强调应征者的负面资料，而是根据每位主考官的评价结果对应征者的面试表现进行综合的分析与评价，对应征者形成总体看法，做出正确评价，以决定是否录用。

①综合面试结果。在面试过程中，每位主考官对每位申请人在面试评价表中都有一份独立的评价结果。为了得到比较客观的评价结果，应将多位主考官的评价结果进行综合。主考官可以根据对申请人的这一评价结果来判断申请人是否应被录用。主考官还可以根据申请人的资料，例如现有的技能和兴趣来评价申请人能够做什么，不能够做什么，根据申请人的兴趣和职业目标来评价申请人愿意做什么。因为不同的工作对于申请人的要求是不一样的，因此有时某位申请人是某项工作的理想人选，可是因为缺少某一方面的条件，因而不能录用；而另一些条件较差的申请人，却因为在某一方面的专长，最终被公司录用。

②面试结果的存档。在全部面试工作结束之后，企业应将面试结果存档。

### (4) 面试过程中应避免的问题

在企业的面试过程中，主考官通常会出现下面的问题面试出现偏差，影响面试效果。

①第一印象效应。主考官往往在同申请人面试的最初几分钟之内就已经得出结论，或者主试还没开始只是根据申请人的简历或测试分数就对申请人作出判断。尤其是主考官在面试之前就已经得到申请人的负面资料时更会这样。根据研究表明，有85%的面试，主考官是在面试之前根据求职者的申请表和个人外表就已形成对申请人的看法，所以经验少、资历较浅的主考官更容易产生误差。

②强调否定的或反面的方面。主考官比较容易受到申请人负面资料的影响。一次研究表明，如果主考官事先得到申请人不好的或反面的信息，那么他就很少相信申请人过去的成功，因而把注意力放在申请人的失败上。另外，主考官对申请人的印象容易由好变坏，却不易由坏变好。这种负面效应之所以存在是因为公司对主考官招聘到合格的员工通常没有奖励，但是对招聘到不合格的员工却会进行批评或不满。这使得主考官一般倾向保守，不冒风险，因而申请人的负面信息对他们的影响很大。强调负面效应，往往使得主考官的最后决定与面试效果关系不大，使得面试流于形式。

③对所聘位置适合程度的偏差。这是指主考官如果不清楚所聘职位的具体情况和要求来主持面试，那么就不能判断申请人是否适合职位的要求。这样就会使得主考官无法依据与工作岗位要求密切相关的信息制定决策。相反，如果主考官对于所聘职位的具体情况和要求十分清楚，那么面试往往是有效的。

④权重置错。在面试过程中，要求主考官根据对申请人的多个方面的考察，对其表现进行综合考虑。但是，在现实中，主考官往往会不恰当强调某些方面而忽略另一方面，导致面试产生误差。

⑤求职者次序的影响。求职者的次序会影响主试者对求职者的评价。一项研究表明：如果一个中等的应征者连续在几位不理想的应征者之后接受面试，那么他常常得到过高的评价，对他的评价会高于其实际水平；相反，如果在连续面试几个较优秀的人选后，面试一个中等水平的求职者，那么主考官对他的评价往往会低于其实际水平，从而产生偏差。

⑥身体语言和性别的影响。主考官会受到申请人身体语言的影响，例如申请人点头，笑容、专注的神情等都会给主考官以无意识的影响。据一项研究表明：如果申请人善于适用眼神接触，点头或摇头、微笑、坐姿等身体动作，那么他在面试中常能得到较高的得分。另外，申请人的性别也会对主考官产生影响。

例如一位富有魅力的女性在寻求管理工作，这种魅力往往对她不利，这是因为主考官往往认为管理是一项阳刚性工作，而女性的吸引力常被联想到温柔娇气。相反，男性申请人申请白领工作以及女性申请非管理工作时，性别往往对他们得到工作有正面影响。

⑦面试太多或太少。主考官与申请人太多或太少的面谈也会产生偏差。例如，如果面试中主考官过分的宣传、自夸或以社会性的交谈代替面谈，这会使得主考官没有足够的时间向申请人提问或让求职者回答问题。

⑧招聘规模的压力。如果企业决定增加员工，这会对主考官产生压力。为了完成上级的任务，主考官往往会对求职者作过高评价，从而产生偏差，导致错误决定。

### (5) 面试过程的一些技巧

① 主考官应掌握的技巧。主考官对于面试起着重要作用，为了使面试顺利进行，主考官必须掌握一些技巧：

发问的技巧。为了形成一个良好的面试气氛，同时有针对性地对于申请人的某一方面状况或素质有所了解，主考官必须掌握一定的发问技巧，恰当地发问。

听的技巧。主考官应该掌握的技巧，以便能够在申请人谈话时，获得所需信息。这样的一些技巧对于主考官具有重要意义。

学会观察。对于申请人，主考官应留心观察、掌握一些观察的技巧，可以掌握一些有关申请人的信息。因为一个人的体态在无意间暴露他的心态。例如不敢抬头仰视对方的人，很可能怀有自卑感，不断地晃腿或抖腿表明此人焦虑等。

② 工作申请人应掌握的技巧。工作申请人在面试时也应掌握一定技巧，以扩大被录取机会。工作申请人在申请工作之前首先应认真考虑一下自己的条件和要求，例如自己具备哪些方面的能力，具有哪些工作经验，自己希望从工作中得到什么(如工资、各项福利待遇)等。然后根据这些条件和要求，结合自己的兴趣，选择一家合适的企业单位去应聘。最后申请人应准备好自己的材料，去参加招聘。这都有一定的技巧，申请人应注意掌握。

在面试开始前，申请人首先要明确的是面试的目的在于让企业了解你与人相处的能力、努力工作的动机以及你是属于哪种类型的人才。在面试开始以前，申请人应进行一些准备，例如尽可能收集公司目前的申请人状况和其竞争对手状况，站在企业的角度进行考虑，并结合自己的经历说明你进入这家企业对于组织的意义，应在事先想一想面试中可能出现的问题及应对的答案等等。这样申请人可以做到有备而去，提高面谈成功的可能性。

在面试过程中，申请人对于自己的谈吐应十分注意。在回答主考官问题时应做到言谈清晰明快，不要“问一问答一句”，而是要对问题的回答有所适当地发挥。申请人在回答问题的过程中应注意将自己过去的表现和主考官所期望的人才联系起来，且以自己的过去为荣。在回答一些复杂的或不确定的问题时，不必匆忙回答，不妨稍稍停顿思考一下，在确定自己了解问题的实质后再尽可能有条理有逻辑地表达完整的意见，表达要清晰流畅，并且要保证每个问题的每个方面都要做出回应。相反，马虎匆忙地回答会给主考官留下不良的印象，这反而比抢点时间用于思考更加糟糕。在整个面试过程中，申请人应该表现出对公司状况的关心，了解公司的人才需要，同时表示自己愿意为公司服务。

在面试过程中，主考官可能在初次面试时就会向申请人询问对于工资的要求，也有可能等到决定录用时主考官才向申请人征询意见。对此，申请人应在调查基础上，了解清楚自己参加面试的这个职位的工资范围，注意不要低估自己。申请人应该注意面谈的初始阶段如果主考官未提出薪水问题时，千万不可主动提出这个问题。

在参加面试前必须注意自己服装仪容，保持容光焕发的精神到达面试地点。另外，申请人应该随身携带带纸笔以便于记录重要信息，在面谈结束之后还要对面谈中表现好的地方和不好的地方做出记录，以便在随后的联络中改进。

申请人参加面试时应准时到达。在回答问题时，申请人应保持一份从容的态度，并要表现出适度的幽默以及不时微笑。在面谈过程中，申请人应争取主动，以利于表现自己的能力。

## (三) 选拔测试方法

员工选拔测试的内容非常广，包括认知能力测试、运动神经能力测试、业务知识及经验测试、工作样本测试、职业兴趣测试、个性测试及笔迹判定法测试等，企业可根据不同岗位的需要选择采用。

### 1. 能力测试

能力测试时衡量一个人学习及完成一项工作的能力，这种测试尤其适合于测试一组没有实践经验的候选人。与工作相关的能力可分为语言能力、计算能力、感知速度、空间能力及推理能力等。常用的能力测试方法包括一般智力测试、语言能力测试、非语言能力测试、算术能力测试、空间感判断能力测试、运动能力测试、机械记忆能力测试、推理和理解能力测试、反应速度测试和逻辑归纳能力测试。

需要指出的是，智力测验虽然可以衡量一个人的智力水平，但对员工录用的作用很有限。智力测验只

适合非成年人，其方法是用测试对象的智能年龄除以他的实际年龄，再乘以 100 所得到的结果就是这个人的智力水平。而成年人由于后天的学习和实践经验，即使测试成年人的智商也是一个推算的结果，一般用来衡量他的智商是高于还是低于平均水平。

**2. 运动神经能力测试**

这种测试是衡量力量、协调性和灵活性的测试。它对于装配流水线上的操作工人尤为重要。国外常用的运动神经能力测试有“普德”木栓板测验、“奥卡挪”手指灵活性测验、明尼苏达操作速度试验、“克洛弗德”小部件灵活性测验等。这种测试有助于筛选掉那些永远无法胜任流水线工作的应征者。

**3. 业务知识及经验测试**

业务知识及经验测试是衡量候选人对所申请的职责所具备的知识。测试题目一般是以工作资料为基础，并针对某项具体工作设计而来的。这种测试可采用笔试或口试形式。但不论哪一种，他们都要包括一些能将具有实践经验、工作熟练的人区分开来的专业问题。

**4. 工作样本测试**

工作样本法的主要目的是测试员工的实际动手能力而不是理论上的学习能力。例如，沉重的设备可能不容易搬到现场，未经训练的求职者可能受伤或损坏设备。工作样本法测试可以是操作性的，也可以是口头表达的（如对管理人员的情景测试）。实施工作样本法的程序是：第一，选择基本的工作任务作为测试的样本；第二，让应征者执行这些任务，并由专人观察和打分；第三，求出各项工作任务情况的加权分值；最后确定工作样本法的评估结果与实际工作表现之间的相关关系，以此决定是否选择这个测试作为员工选择的工具。工作样本法的优点是：效果直接而客观；不涉及应征者的人格和心理状态；测试内容与工作任务明显相关。缺点是测试成本较高。

**5. 职业兴趣测试**

职业兴趣测试可以表明一个人最感兴趣并最可能从中得到满足的工作是什么。它是将个人兴趣与那些在某项工作中较成功的员工的兴趣进行比较。一个人的兴趣在相当长的时间内是稳定的，并与某些领域的成功有关。但是，一定不要把兴趣混同于才能或能力。对于这些特点的测试可与兴趣测试同时进行，虽然在员工选择中可能用到一些兴趣测试，但是它们主要用于评议和职业的指导方面。

**6. 个性测试**

个性测试主要是为了考察人的个性特点与工作行为的关系。作为选择工具，个性测试不如其他类型测试的作用大。其主要特征是可靠性和有效性较低。由于一些个性测试强调主观解释，所以需要专业的心理学家从事这项工作，因而费用较高。

**7. 情商测试**

情绪智商即情商（emotional quotient, EQ）是 20 世纪 90 年代由美国心理学家提出的新概念，在现实生活中，人们对智商 IQ 非常熟悉，但人们发现许多 IQ 很高的人不一定取得成就，而 IQ 不高的人却有很多取得了成功。情商主要包括五方面的内容即：自我意识、控制情绪、自我激励、认知他人的情绪、社会适应性。

**8. 笔迹判定法**

这种方法是指笔迹判定专家根据工作申请人写字的习惯及字体来判断他的个性、心理和行为方式的一种人才测评技术。具体的说，笔迹判定专家可以根据工作申请人写字的习惯来判定他是否倾向于忽视细节、是否在行为上前后保持一贯，是否是一个循规蹈矩的人、有没有创造力、是否讲求逻辑、办事是否谨慎、重视理论还是重视事实、对他人的批评是否敏感、是否容易与人相处、情绪是否稳定等。此外，笔迹专家还可通过笔迹分析工作申请人的需要、欲望以及伪装的程度等特征。

目前，笔迹判定法在员工录用中的应用正呈现一种上升的趋势。在欧洲国家的企业对笔迹判定法的使用非常普遍，甚至有公司将其作为招聘员工的唯一方法，其准确性可见一斑。不过这种方法需要借助心理学家的帮忙。我国对笔迹的判定尚未发展为系统化的应用科学，因此企业大多对这一方法不太了解。

测试的方法还有很多，以上几种方式各有优缺点，适宜不同的测评目的。对基层、中层和高层人员，不同的职位有不同的要求。应灵活采用、综合运用。

下面是某公司招聘心理测试表（见表 4-4 所示）可供参考。

**表 4-4 某公司招聘心理素质测试成绩一览表**  
测试日期：      年    月    日

准考证号	姓名	应聘岗位	智力				创造力				备注
			抽象思维能力	文学掌握能力	分析判断能力	综合能力	快速联想能力	发散构想要能力	独特思维能力	综合能力	

.....  
测评单位：\_\_\_\_\_ 主考官：\_\_\_\_\_ 填表人：\_\_\_\_\_

（四）笔试

笔试是考核应聘者学识水平的重要工具。这种方法可以有效的测量应聘人的基本知识、专业知识、管理知识、综合分析能力和文字表达能力等素质及能力的差异。

笔试法的优点是一次能够出十几道乃至上百道试题，考试的取样较多，对知识、技能和能力的考核的信度和效度都较高，可以大规模的进行分析，因此花时间少，效率高，报考人的心理压力较小，较易发挥水平，成绩评定比较客观。

笔试法的缺点主要表现在不能全面的考察应聘者的工作态度、品德修养以及组织管理能力、口头表达能力和操作技能等。因此，笔试法虽然有效，但还必须采用其他测评方法，如行为模拟法、心理测验法等，以补其短。一般来说，在企业的招聘中，笔试作为应聘者的初次竞争，成绩合格者才能继续参加面试或下一轮测试。

1、纸笔测试

纸笔测试简称笔试，它是一种与面试对应的测试。就是要求被试者根据项目的内容把答案写在纸上，以便了解被试者心理活动的一种方法。

笔试形式主要有七种：多种选择题、是非题、匹配题、填空题、简答题、回答题、小论文，每一种笔试形式都有它的优缺点。比如论文笔试，它以长篇的文章表达对某一问题的看法，并表达自己所具有的知识、才能和观念等。该方式有下列优点：易于编制试题，能测验书面表达能力，易于观察应聘者的推理能力、创造力及材料概括力；同时它也存在下列缺点：评分缺乏客观的标准，命题范围欠广博、不能测出应聘者的记忆能力。

纸笔测试在员工招聘中有相当大的作用，尤其是在大规模的员工招聘中，它可以一下子把员工的基本活动了解清楚，然后可以划分出一个基本符合需要的界限。

纸笔法的优点主要是适用面广，费用较少，可以大规模地运用。但是分析结果需要较多的人力，有时，被试者会投其所好，尤其是在个性测试中显得更加明显。

2、试卷设计原则

在设计试卷时，我们要注意以下一些原则。

（1） 自始至终符合目标。知识考试的目标是什么，在设计试卷时要从头到尾贯彻执行，这样才能得到应有的效果。

（2） 各种知识考试类型可以结合起来运用。比如，在一张试卷上既可以有百科知识的内容，又可以有专业知识的内容，也可以有相关知识的内容。这样可以节省时间，在较短时间内全面了解一个应试者各方面的水平。

（3） 充分重视知识的实际运用能力。设计试卷时，要尽量多用案例以及讨论等方式。

### 3、知识测试

知识测试简称考试，主要指通过纸笔测验的形式对被试者的知识广度、知识深度和知识结构了解的一种方法。

知识测试的内容因职位不同而不同。例如，我国国家公务员的知识测试包括基础知识和专业知识两部分，基础知识主要是指担任公务员必备的基本通用知识，如政治学、行政学、法律、公文写作等；专业知识是从事某一专业或职位所必备的业务知识，不同类别公务员的专业考试科目不同，如文书或秘书类公务员考秘书学、行政学、写作、法学概论、经济学概论等。而企业管理人员的知识测验，涉及企业管理、市场营销、管理心理学、公共关系学、经济学常识、法律常识等学科内容。实际招聘中，知识测试的各方面的内容可分为几份卷子，也可以合并一张考卷。

知识测试分为三种：

百科知识考试，又称广度考试，或者叫综合考试。考试内容很广泛，可以包括天文地理、自然常识、社会常识、数理化、外语、体育、文艺等等。百科知识考试的目的主要是了解被试者对基本知识的了解程度，以及他掌握知识的水平。

相关知识考试，又称结构考试。主要是了解应聘者对应聘岗位有关知识的考试。

业务知识测试（job knowledge tests）又称深度考试。主要考试内容是指和应聘岗位有直接关系的专业知识。是衡量候选人对所申请职位的职责所具备的知识，虽然这种测试经常采用笔试形式，但也可采用口试形式。不管形式如何，它们都包括一些能将具有实践经验、工作熟练的人与没有工作经验、工作不熟练的人区分开的关键问题。业务知识测试以工作分析信息为基础，且必须针对某项具体工作。当机构内部没有这方面的专家时，可以聘请外面的顾问设计测试题。

知识考试的优点：

- （1） 公平。知识考试对应聘者来说，相对是比较公平的一种测试手段。
- （2） 费用较低。和其他各种测试手段相比，知识考试的费用是比较低廉的。测试单位往往请一些人编制一些试卷，组织一些人员，再找几间房间，就可以对应聘者进行测试。
- （3） 迅速。知识考试，出题、阅卷都比较迅速。
- （4） 简便。知识考试一般不需要特殊的仪器，特殊的专业人才。

知识考试的缺点：

- （1） 试题可能不科学。有可能知识考试的试题出的是怪题、难题，对应聘者来说是毫无意义的题目，这样虽然有些人考得比较好，但是并不说明他掌握了必要知识，而有些人考得比较差，也并不代表他必要的水平比较低。
- （2） 过分强调记忆能力。
- （3） 阅卷不统一。有的时候因为没有标准的答案，或者是阅卷人员素质比较低，所以阅卷时可能出现偏差。
- （4） 没有可比性。因为知识考试试卷都是针对某一项招聘内容而设计的，所以两次考试的结果是不可以比较的。

知识考试的对策：

- （1） 有条件的企业应该自己建立题库。所谓的题库也就是有关的、大量的知识的积累，这样在每一次考试时，抽出有关的试题进行组合，这样测试时就比较科学了。但是入库的题目一定要经过科学的测定，否则这个题库作用也不大。
- （2） 尽量请有关的专家出题。在请有关的专家出题时，一定要向他们详细地讲述这次招聘的目的，使专家们了解测试的目的，然后根据要求进行出题，这样出的题相对来说比较科学一点。
- （3） 一定要严格执行考试操作中的各项原则，尽量防止各种不科学、不公平、不严格的现象出现，这样可以使知识考试在员工招聘中发挥较大的作用。

### （五）体检

通过前面各环节选拔的成功求职者，最后要进行体检。通常，是否提供工作岗位要依能否通过体检而定。体检的主要目的是确定求职者在体力上能否胜任工作。例如，如果工作有体力上的要求，而体检表明不具备完成工作所需的身体条件，那么这个人将被拒绝。

在我国，根据《中华人民共和国宪法》和其他法律法规，企业有权利安排应聘人员进行身体检查，以保证招聘的员工身体健康，为国家和企业创造财富作出贡献。

## 第四节 员工录用

当应聘者经过了各种筛选关后，最后一个步骤就是录用与就职。这项工作看上去似乎无关紧要，实际上它是能否唤起新员工工作热情的关键。有不少企业由于不重视录用与就职工作，新员工在录用后对企业和本职工作连起码的认识都没有就直接走上了工作岗位，这不仅会给员工今后的工作造成一定的困难，而且会使员工产生一种人生地不熟的感觉，难以唤起新员工的工作热情，这对企业是不利的。为此，企业应认真做好这项工作。

### 一、录用的基本原则

#### （一）平等竞争的原则

凡是经选拔合格的人员，在录用时要平等对待，不能因为其民族、个人身份、性别、信仰、婚姻状况等原因，在录用时受到歧视或让其享有特权。同时，录用时应采用竞争原则，择优录用。

#### （二）重工作能力原则

在合格人选基本条件差不多的情况下，以往的工作经验和绩效应该是决定录用与否的重要参考因素，也就是说，其他条件相同时，工作能力优先。

#### （三）工作动机优先原则

在合格人选工作能力基本相同时，候选人希望获得这一职位的动机及其强度，则是决定录用的又一个重要参考因素。有关研究表明，个体的工作绩效一般取决于个体的能力和积极性两个因素。如果两个人的能力基本相同，积极性却不同，那么，两个人的工作绩效则显然不同：积极性高的人其工作绩效优于积极性差的人。

#### （四）慎用条件超出任职资格需要很多的人。

在坚持平等竞争、择优录用的同时，还必须谨慎使用那些条件超过职位要求很多的人。一般而言，任用一个人知识、经验、技能和素质水平远远超过工作要求的候选人，未必是一件好事，因为录用后他的要求可能过高，当企业组织无法满足时，其流动的可能性就会增大。当然这并不意味着“不用”而只是强调“慎用”，具体操作中要与候选人的工作动机和素质等因素结合起来进行判断和决定。

### 二、录用的程序

#### （一）导论

经过口试与笔试并考核合格的应聘者，基本上已符合企业的招聘要求。在录用阶段人力资源部还要对应聘人员进行两次面试，或称最后口头审查：由录用部门的主管主持，与应聘者作内容较广泛而详细的面谈，通过观察求职者的各工种各工作现场的言行举止，对他的个性与素质情况进行详细分析和评定，并将观察结果记录在评定表内作为最后鉴定。

如果应聘者顺利地通过了最后口头审查，表明企业人力资源部基本同意录用。接着人力资源部就要安排求职者在指定的医院内接受全面体格检查，这是防止招收身体健康条件不符合企业从业要求的人员，亦是保证员工身体素质和生产经营的重要措施。

劳动合同一般规定，新员工必须经过三至六个月的培训试用期，如果员工表现显示出他已完成了适应企业工作的试用过程，合同双方互相满意并且能达到统一的意向，这时，应聘的求职者顺利完成了应聘的全过程，被企业录用为劳动合同制的正式员工。员工招聘过程经历了准备、选择、录用三个阶段的复杂而仔细的系统程序，从计划到录用的各个环节，为实现招聘效果与员工素质的高水平，提供了可靠的保证。

人员录用是招工的结果。在招聘考核中选拔出来的合格人员，只有办理一定手续，才能成为企业员工。录用手续是确定员工身份的依据。

## （二）录用考试

### 1、书面材料审核

应募者是否具备被录用的必要条件，通过书面材料审核确定。依据履历书，掌握应募者的学历、经历、资格和性别、年龄等个人事项以及住所等。

### 2、基础学历考试

多数企业选拔从业人员时都要进行基础学历考试。考试科目是一般教养，一般常识，专门学历，语言学等。此外，多数企业还进行论述式考试。论述式是适合应试者的思维方式的考试。

### 3、性格检查

对人的性格的诊断测定称为性格检查。方法有：（1）书面问题考试法；（2）工作岗位作业检查法；（3）投影法（让受检查者观看各种照片或图片，观测其会产生怎样的联想和感触，以了解其性格的方法）等。

### 4、适用能力检查

为了录用适应特定职务的从业人员，或者说为了判定某位应聘者适应哪种业务而进行的检查称为适应能力检查。为了提高这种检查的有效性，必须明确特定业务所应具备的素质和能力。

## （三）吸引最优秀的人员

整个招聘、筛选和录用过程中，有两个阶段需要对应聘者进行吸引工作。一个阶段是在建立招聘水准的时候，要吸引尽量多的、好的应聘者参加筛选工作。另一阶段就是在录用阶段，应该吸引筛选合格的候选人决定加盟企业。而这个阶段的吸引工作常常被忽视。人们常常认为，只要发出录用通知，应聘者就会来企业就任。但是，实际情形已经不是这样了。由于当今对于熟练的、具有高能力的人才的竞争已经变得越来越激烈，企业应该清楚，一个优秀的应聘者在没有真正加入到企业的旗下之前，都不能算是企业的人，哪怕已经参加了企业的面谈。因此人才的竞争直到面谈之后还在进行中。因此在对高级人才竞争激化的劳动力市场上，企业应该制定有效的策略来让优秀的候选人选择你的企业，而不是选择你的竞争对手。

## （四）筛选

根据应聘者考试成绩对其进行筛选的方法有两种：一是将应试人员的笔试和面试成绩，各按一定比例折算出综合得分，以此作为淘汰依据。这种方法可综合考虑应试人员各方面的能力，但工作量比较大，因而只适用于应试人员较少的情况。第二种方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。对全部考核项目全部通过者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次。

对考试成绩符合录用标准的人员，企业还应对其进行体格检查和重点考察。体格检查分两个层次，一是一般的体格检查，无病者即为合格；二是更深层次的，对应试人员的机体能力、体质优劣、适应能力、反应能力等作检查。对一部分人，还要根据应试人员报考的专业或工种的特殊要求作相应的专门考查。例如，选拔跨国企业人员，特别是跨国企业的管理人员，要特别考查其跨国活动能力，是否能适应不同文化和自然环境，是否有很强的独立自主的精神、自信心和独立处理各种复杂问题的能力，是否具有与外国人打交道的经验，是否具有与他人合作及和睦相处的本领，是否具有相信别人及取得别人信任的能力等等。对招收重要的管理人员、科技人员、机要人员和某些关键岗位上的人员，对其历史与经历要进一步调查、核实，最后择优确定录用名单。

## （五）录用决策

筛选工作结束后，就进入录用决策阶段。这是招聘和录用开花结果的阶段。前面所进行的所有工作，都是为了最后这个决策过程作铺垫的。应该说，这一决策也常常是最难于做出的。尤其是当我们决定的是一个对企业发展很关键的职位的人选时，比如招聘总经理和财务主管时。在这一阶段，招聘者常常会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，最好的选择是回到最初的阶段，即回到职务分析阶段，重温职务分析，看看该职位究竟需要什么样的人，并从候选人中挑选出两个或三个人。但要注意的是，职务说明书不应该成为“圣旨”，灵活性往往是进行成功录用的关键所在。在录用过程中，我们常常会发现，“按图索骥”常常是不可取的。职务说明书虽然提供给我们一个筛选标准，但在劳动力市场上，我们常常不能寻找到完全

符合说明书所描述的人。就算能够找到如职务“说明图”所描述的人，也不一定就是最好的人。因为许多研究显示，如果一个人已经能够 100%地完成他应聘的工作了，那么他在该职位上也不可能呆得太长，因为对他来说该工作缺乏刺激。一般说来，最好是选择一个能够完成工作任务的 80%的应聘者，这样的员工常常会在岗位上呆更长时间，也有更大的工作动机和动力。

由于企业的需要不同以及录用的职位不同，录用决策的程序会有很大的差别。在进行决策时有两个选择，一是在候选人之间进行选择，二是在候选人和招聘标准之间进行比较。有的研究者认为，在候选人之间进行比较不好，这会降低录用标准。有些研究者则认为，候选人之间的比较是最好的方法，因为将候选人与某种标准比较可能是不切实际的。

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，一是进行重新的招聘，二是在原来的招聘水准中进行重新挑选。这时候，可以说没有一个公认的更好的方法。如果必须进行选择，作为招聘者，应该有自己的原则。

在进行录用决策的时候，应该坚持一致的原则。在所有进行决策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，与录用决策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。

同时在录用时也应该根据具体情况对录用标准灵活掌握，也需要凭一点直觉，就像平时人们在讨论婚嫁时常说的“一见钟情”，在录用上有时也有很成功的例子。例如，有时，应聘者可能在能力和技能方面稍逊一筹，但是他们特别能够适应环境，能够很快与团队中的其他成员打成一片，这样的应聘者就应该被另眼相看。

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。因为你的上司或同事以及你所录用的人的上司或同事，都可能随时对这个问题进行询问。给他们一个清楚的回答往往能够使他们释怀，能够消除他们对录用决策的疑虑。这样也有利于新员工尽快与其上司和同事建立良好的关系。

对于文职办事人员和一线工人来说，只要一个人进行录用决策就足够了。这个人就是待聘者的主管上司。而对于管理职位，至少需要三个人一起进行录用决策，这三个人一般应该包括这个待聘职位的直接上司以及另外两位待聘者将要一起工作的人。

## （六） 公布录用名单

在此阶段首先把多种考核和测验结果组合起来进行综合评价，从中择优确定录用名单。根据选拔程序，对所有考核项目全部通过者，再按照最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。然后将确定的名单张榜公布，公开录用，提高透明度。一方面接受监督，切实落实招聘政策；另一方面可以防止招聘中的不正之风，纠正招聘过程中的弄虚作假，维护组织的利益。

## （七） 办理录用手续

企业组织招聘员工，应当向当地劳动人事行政主管部门办理录用手续，证明录用员工具有合法性，得到国家有关部门的承认，并且使招聘工作接受劳动人事部门的业务监督。企业办理招聘录用手续应向劳动行政主管部门报送员工登记表。该表的主要内容包括：员工姓名、年龄、性别、种族、籍贯、文化程度、政治面貌、个人简历、考核结果、企业同意录用的意见等。报经劳动行政主管部门审查同意，在登记表上加盖同意录用印章，录用手续即办理完毕。

## （八） 签订合同。

根据中华人民共和国劳动法，建立劳动关系应当订立劳动合同。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同中规定的义务。合同签订后报劳动人事部门备案，或请公证部门对合同进行公证。通过公证或备案，促使合同尽可能完善、符合国家政策，便于维护用人单位和被录用的员工双方的合法权益。

按照期限的不同，合同可分为长期合同、有期合同和以完成某项工程为期限的合同。长期合同是指没有一定期限的合同。长期合同规定，如果合同双方没有违背合同的行为或没有发生合同中规定解除合同的事项时，其劳动关系应长期保持不变直至劳动者退休。有期合同是指合同规定了合同的有效期。劳动法对合同的有效期没有明确的规定，一般以一年、三年、五年为期。合同期满后自动作废，如果双方自愿，可续签合同。以完成某项工程为期限的合同其期限是以“任务”为前提的，任务完成，合同期满。签订合同关系时，企业与员工双方对各自的责任、权利和义务都必须认真谨慎。一旦签订，就应按合同规定严格执行。

### （九）录用后的工作安排。

录用后还需要进行适当的工作安置，让新员工经过导向培训后“上岗到位”，整个录用过程才算完结。安置工作的原则是用人所长，人适其职，使人与事的多种差异因素得到最佳的配合。为了使新员工尽快适应工作和在发现录用不妥时采取补救措施，许多公司目前倾向于在正式录用前，留出几个月的试用期，企业人力资源管理部门在试用期内对录用的人员进行进一步的调查和考察。在对录用人员发出录用通知后，通常的事务性工作包括发送公司介绍材料和公司内部刊物并要求员工预先阅读，召开新录用人员欢迎会；进行准备性学习和进入公司仪式，分发企业规划、出入证等必需证件及工作服等必需品，进行保健检查等。

## 本章小结

员工招聘是人力资源管理中极为重要的环节。招聘要选择合适的招聘人，招聘人的素质决定着招聘工作的成败。招聘应根据确定的招聘策略和计划选择合适的招聘渠道，渠道的选择方式影响到招聘的投入产出比例。我们可以通过制作招聘收益金字塔来评估招聘的收益情况。员工选拔的主要方法有审查求职申请表、选择测试、面谈以及体检等。我们要根据录用的原则来进行录用决策，按照录用的程序来完成招聘工作。

### 复习思考题

1. 简述人力资源招聘的主要渠道和优缺点。
2. 简述选拔方法应达到的标准。
3. 什么是招聘周期？影响招聘周期的因素是什么
4. 请设计一份招聘人力资源部门主管的面试提纲。
5. 选择什么样的招聘人有利于企业的招聘工作？
6. 录用的程序有哪些？
7. 影响面试的因素有哪些？

### 【案例分析一】 隐藏在招聘启事中的玄机

某地有份报纸曾刊登出这样一份招聘启事。

鑫达高新技术有限公司招聘启事

本公司招聘市场部公关经理 3 名。

工作职责：

1. 组织实施公司的公关活动。
2. 建立并维护与新闻媒体的良好关系。
3. 组织有利于公司产品及品牌形象的相关报道及传播
4. 对公关活动进行监控。
5. 参与处理事件公关、危机公关等。
6. 组织实施内部沟通等项目和其他相关工作。

应聘要求：

1. 中文、广告或相关专业本科以上学历。
  2. 3 年以上公关公司或信息类公司从业经验。
  3. 有良好媒介关系者优先。
  4. 形象好，善沟通，文字表达能力强。
  5. 具有良好的媒体合作关系。
  6. 较强的客户沟通能力及亲和力。
  7. 各种新闻稿件的媒体发放及传播监控工作能力。
  8. 具有吃苦耐劳、认真细致、优秀的人际沟通能力
- 一经录用，月薪 4000 元以上，具体面议。

有意者将请简历于 3 月 23 日之前寄给本公司，公司将对应聘人员统一进行初试和复试。

招聘启事登出后，立刻引起众多人员的关注。但是，他们最终发现，在这则启事中，尽管应聘条件、岗位职责、工资待遇等内容俱全，就是没有应聘的联系方式。多数人认为这是招聘单位疏忽或是报社排版错误，于是，便耐心等待报社刊登更正或补充说明。但有 3 位应聘者见招聘的岗位适合自己，便马上开始

行动。小李通过互联网，找到公司详细信息，将简历发送过去；小张则通过 114 查询台，也很快取得了该公司的联系方式；小孙则通过在某商业区的广告牌，取得了该公司的地址和邮编。

鑫达公司人事主管与他们三人相约面试，当即决定办理录用手续。三人对此颇感蹊跷，招聘启事中不是说要进行考试吗？带着这一疑问，他们向老总请教。老总告诉他们：我们的试题其实就藏在招聘启事中，作为一个现代公关人员，思路开阔，不循规蹈矩是首先应具备的素质，你们三人机智灵活，短时间内迅速找到公司的联系方式，这就说明你们已经非常出色地完成了这份答卷。

思考题：

- 1、简述鑫达高新技术有限公司招聘启事的内容。
- 2、小李、小张和小孙是怎样与公司取得联系的？
- 3、从这一案例中，你获得怎样的启示？

## 【案例分析二】 Intel 招聘“一颗奔腾的心”

Intel(英特尔)公司为何能在 30 多年里始终扮演着全球 IT 行业的领头人的角色？除了其领先的技术和卓越的管理外，Intel 公司的特色招聘制度同样起了巨大的推动作用，是其保持旺盛的生命力的奥妙所在。

Intel 公司认为如果想成功，所面对的对手很多，他们纷纷都和你竞争，抢客户。这时惟有那些具有强烈危机意识的人才能继续生存下去。“偏执狂”就是指那些随时随地具有忧患意识的未雨绸缪的人。在公众眼里，Intel 员工个性鲜明：急进，有主动进攻的意识，即平常人眼中的“偏执狂”。

这些“偏执狂”时刻关注着竞争对手，时刻提醒自己、问一

问自己：我们的技术是否最好？我们的产品性能是否最好？我们的服务是否最好？一旦我们松懈了，或者稍一不留神，我们就会一点点失去对公司命运的控制！许多新员工进了 Intel 公司后，也逐渐演变成“偏执狂”？这其实跟 Intel 公司的价值观是一脉相承的。Intel 的价值观主要表现在六个方面：以客户为导向、严明的纪律、质量的保证、鼓励冒险、以结果为导向和创造良好的一工作环境。这六大价值观既是 Intel 公司衡量日常：工作的标准，也是 Intel 公司成功的基石，它们已经深深融入了 Intel 公司的招聘工作中去了。确定了自己所需人才的基本条件后，Intel 公司的招聘就围绕这一目标展开。接着就是如何进行招聘工作，保证所招收的人正是他所要求的人才。

它的招聘工作基本上走的是“三步曲”。第一初步面试；第二标准化的心理测试；第三模拟测验。

首先是初步面试。通常，初步面试由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方面获得有关应聘者学业成绩：相关培训、相应工作经历、兴趣偏好、对有关职业的期望等直观信息，同时，也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有个大致了解。面试结束后，人力资源部要对每位应聘人员进行评估，以确定进入下一轮应试的人员名单。

接着是进行标准化的心理测试。通过测试进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括人的基本智力、认识的思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧。

第三步是进行“模拟测验”。这是最终面试，也是决定应聘人员是否入选的关键。具体做法是应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同的角色，以测试其处理实际问题的能力。“模拟测试”最大的优点是应聘者的“智商”和“情商”都能集中表现出来，它能客观反映应聘者的综合能力，使公司避免在选择人才时“感情用事”。

在引进人才方面，除了通过报纸和因特网向全社会招聘人才外，Intel 公司比较大规模地引进人才还通过校园招聘和员工推荐两种途径。但是，不论是以何种方式招来的人才，不仅看他们当时具备哪些技能，看他们今天能做什么，而且看他们的潜能，看他们能否与公司一起成长，看他们的素质和个性与公司的文化是否相容。只有这样，被 Intel 公司招聘的人将来与公司一起成长时，才能做更多的工作，做更重要的工作。

思考题：

- 1、Intel(英特尔)公司为何能在 30 多年里始终扮演着全球 IT 行业的领头人的角色？
- 2、Intel(英特尔)公司招聘工作分几步走？
- 3、Intel(英特尔)公司在引进人才方面，采用了哪些招聘渠道？

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、

项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

学校网站：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：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

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)