

# 第四章 员工招聘管理

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

# 目录

## CONTENTS

1 / 员工招聘概述

---

2 / 员工招聘的渠道

---

3 / 员工招聘的组织与实施

---

4 / 员工招聘的评估与应用

---

# 学习要点

1 熟悉招聘的概念、功能、原则及其影响因素

2 掌握内外部招聘以及各种途径的优缺点

3 掌握常用的招聘方法和技术

4 熟悉招聘的组织实施过程

5 学会根据组织需要设计合适的招聘方案

6 熟悉招聘结果评估与反馈的内容

---

## 第一节 员工招聘概述

---

# 一 | 招聘的含义、功能及原则

## 招聘

---

指为实现组织目标，由人力资源管理部门和其他职能部门根据组织战略和人力资源规划的要求，通过多种渠道和方法，把符合职位要求的人员引入到组织中来，以填补岗位空缺的过程。

# 一 | 招聘的含义、功能及原则

- 招聘是围绕着组织目标而进行的，有什么样的组织目标，就决定了企业什么样的经营管理活动，进而决定了什么样的企业用人数量、质量和结构；
- 招聘是由人力资源管理部门组织牵头、用人部门参与的活动；招聘是为了弥补现实或潜在的岗位空缺而开展的；
- 招聘是在适宜的时间范围内，通过合适的渠道和方法，实现人、职位、组织三者的最佳匹配，以达到因事任人、人尽其才、才尽其用的目标。

# 一 | 招聘的含义、功能及原则

## ■ 功能

---

- **1、个人：**为个人及家庭提供经济来源；获取良好的职业发展机会，实现其人生价值和社会价值。
- **2、企业：**吸纳优秀的人才、弥补岗位空缺；企业形象。是培训、考核、薪酬、职业生涯、员工关系管理等的基础。
- **3、社会：**缓解当前我国社会的就业压力；促成闲散劳动力资源得到充分利用。

# 一 | 招聘的含义、功能及原则

## ■ 基本原则

---

- **1、公开、公平原则**
- 公开原则即把招聘单位、职位名称、拟招人数、入职资格、招聘方式与流程、内容与时间等信息向全社会进行公布。公平原则即一视同仁，不会人为地制造各种不平等的限制条件或各种不平等的优先优惠政策。



# 一 | 招聘的含义、功能及原则

- **2、竞争、全面原则**

- 组织要尽可能地采用全方位、多角度的评价方法来评定申请者的优劣，而不是靠招聘人员个人的直觉、印象，甚至是与自己的亲密程度来选人，这样做有利于提高选拔和录用人员的科学性。

# 一 | 招聘的含义、功能及原则

- **3、择优、匹配原则**

- 即因职选能，因能量级、级能匹配的原则。一般说来，选聘人员时应尽量选择素质高、质量好的人才，但也不能一味强调高水平，应坚持能级相配和群体相容的原则。

- 根据组织机构中各个职务岗位的性质选聘相关人员，而且要求工作群体内部保持较高的相容度，形成群体成员之间心理素质差异的互补，使得整个组织的人员结构合理。

# 一 | 招聘的含义、功能及原则

- **4、成本、效率原则**

- 招聘到最优的人才只是手段，最终目的是实现每个岗位上都有最适合的人员，使组织的整体效益达到最优。

- **5、合法性原则**

- 用人单位在招聘过程中必须遵守国家有关法律、法规和政策。

## 二 | 招聘活动的影响因素

### ■ (一) 企业外部因素

- **外部环境因素包括PEST四个方面：**
- **1、国家的法律、法规和政策 (P)**
- 近年来，国家先后颁布了《就业促进法》、《劳动合同法》、《劳动合同法实施条例》、《职工带薪年休假条例》、《企业职工带薪年休假实施办法》等法律法规，各地也先后出台了一些配套政策，这些规定对企业招聘活动具有重要影响。

## 二 | 招聘活动的影响因素

- **2、经济 (E)**

- 经济方面的因素包括GDP增长、通货膨胀、宏观调控、劳动力市场供求等。

- GDP增长较快，宏观经济形势好，企业招聘增加，失业率降低，反之，招聘减少，失业率提高；通货膨胀影响着企业招聘直接成本，进而影响着企业的招聘规模；宏观调控例如政府对资本市场的政策、税收政策等会影响企业资金运转，从而影响企业招聘；劳动力市场方面，当劳动力市场供不应求时，企业招聘就比较困难。

## 二 | 招聘活动的影响因素

- **3、社会文化 (S)**

- 社会文化方面的因素包括社会习俗、道德观念、社会公众价值观念、人工统计特征等。不同的社会习俗、道德观念和社会公众价值观念影响消费者的消费方式和购买偏好，进而影响企业产品和服务的选择、生产经营方式，最终通过企业战略选择影响企业招聘。

## 二 | 招聘活动的影响因素

- **4、技术 (T)**

- 技术进步引起企业生产方式发生变化，进而影响企业岗位数量和结构发生变化。
- 技术进步影响了招聘标准，对求职者的受教育程度和技术水平要求提高。
- 技术进步影响了人们的工作生活方式，求职者对工作时间、工作待遇、工作环境等的需求发生了变化。

## 二 | 招聘活动的影响因素

### ■ (二) 企业内部因素

#### • 1、企业战略目标

• 企业战略目标是影响招聘的最根本因素，企业的招聘活动始终围绕着企业战略目标而进行。企业战略目标决定着企业的人力资源规划，决定着企业用人数量、质量和结构。

• 例如，推行国际化战略的企业，需要招聘涉外人才；推行成本领先战略的企业，需要控制用人规模；推行市场扩张战略的企业，需要招聘营销类人才等等。



## 二 | 招聘活动的影响因素

- **2、企业用工环境**

- 企业用工环境包括硬环境和软环境两个方面，硬环境包括办公室、住宿、饮食、绿化、娱乐场所等条件。软环境主要指企业文化方面，包括企业的制度、价值观念、企业形象等。一般而言，硬环境比较好的企业，招聘相对比较容易。例如，腾讯公司、青岛海尔、南方报业集团以其良好的办公环境等，往往成为大学生毕业后择业的首选。

## 二 | 招聘活动的影响因素

- **3、企业招聘预算**

- 企业招聘预算决定了在招聘渠道选择、广告宣传、人员筛选等方面的费用。宽松的招聘预算可以使企业选择更多的招聘渠道和方法，用更多的资金进行招聘广告宣传，扩大招聘的范围，吸引更多的求职者。相反，过低的招聘预算会使得企业在招聘过程中选择余地缩小，有时甚至难以招到合适的员工。

## 二 | 招聘活动的影响因素

### ■ (三) 求职者个人因素

- 求职者的个人因素包括求职者的性格特征、爱好、能力、心理特征、教育程度、专业、在校期间表现、实习经历、工作经验以及以往工作绩效等。这些因素影响着企业招聘人员对求职者的价值判断以及求职者与工作的匹配程度。

## 三 | 招聘的基本流程

### ■ (一) 分析组织战略及用人需求

- 分析组织战略及用人需求是整个招聘活动的起点。组织战略包括三个层面，公司层战略、业务层（竞争层）战略、职能层战略。
  - 公司层战略包括发展战略、稳定战略、防御战略、国际化战略等。
  - 业务层战略包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略。
  - 职能战略包括生产战略、财务战略、研发战略等。

## 三 | 招聘的基本流程

- 首先应深入细致地分析企业采取的是何种战略以及这种战略的目标、特点等。
- 然后在此基础上研究需要什么样的人力资源战略作为支撑。
- 最后，以人力资源战略为基础，作好人力资源规划、职位分析等工作，明确好招聘需求等。

## 三 | 招聘的基本流程

### ■ (二) 拟订招聘计划

- 明确好招聘需求以后，人力资源管理部门应会同用人部门共同制定好招聘计划。
- 招聘计划的内容应囊括以下基本内容：招聘的部门及岗位、数量、任职资格（年龄、性别、学历、专业、性格特征、工作经验等）、截止时间、招聘预算。
- 招聘计划拟订好以后，报经公司高层批准执行。

## 三 | 招聘的基本流程

### ■ (三) 选定招聘渠道，发布招聘信息

- 招聘渠道包括网络、人才市场、广告、委托职业中介、内部员工或熟人介绍以及内部选拔等等。企业要根据自身实际如企业所处行业、区域、企业性质、经费预算等选择合适的招聘渠道。
- 招聘渠道选定好以后，拟订出目的清晰、有吸引力的招聘启事，开展好招聘的广告宣传。在招聘信息发布过程中，应坚持受众面广和根据岗位特点向特定层次人员发布信息相结合的原则。

## 三 | 招聘的基本流程

### ■ (四) 人员甄选与录用

- 人员甄选与录用是指通过运用一定的方法或手段、工具等对求职者进行鉴别和考察，判断其包括性格特点、知识技术水平等在内的综合素质，预测其未来的工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、合适的员工的过程。
- 进行健康检查。



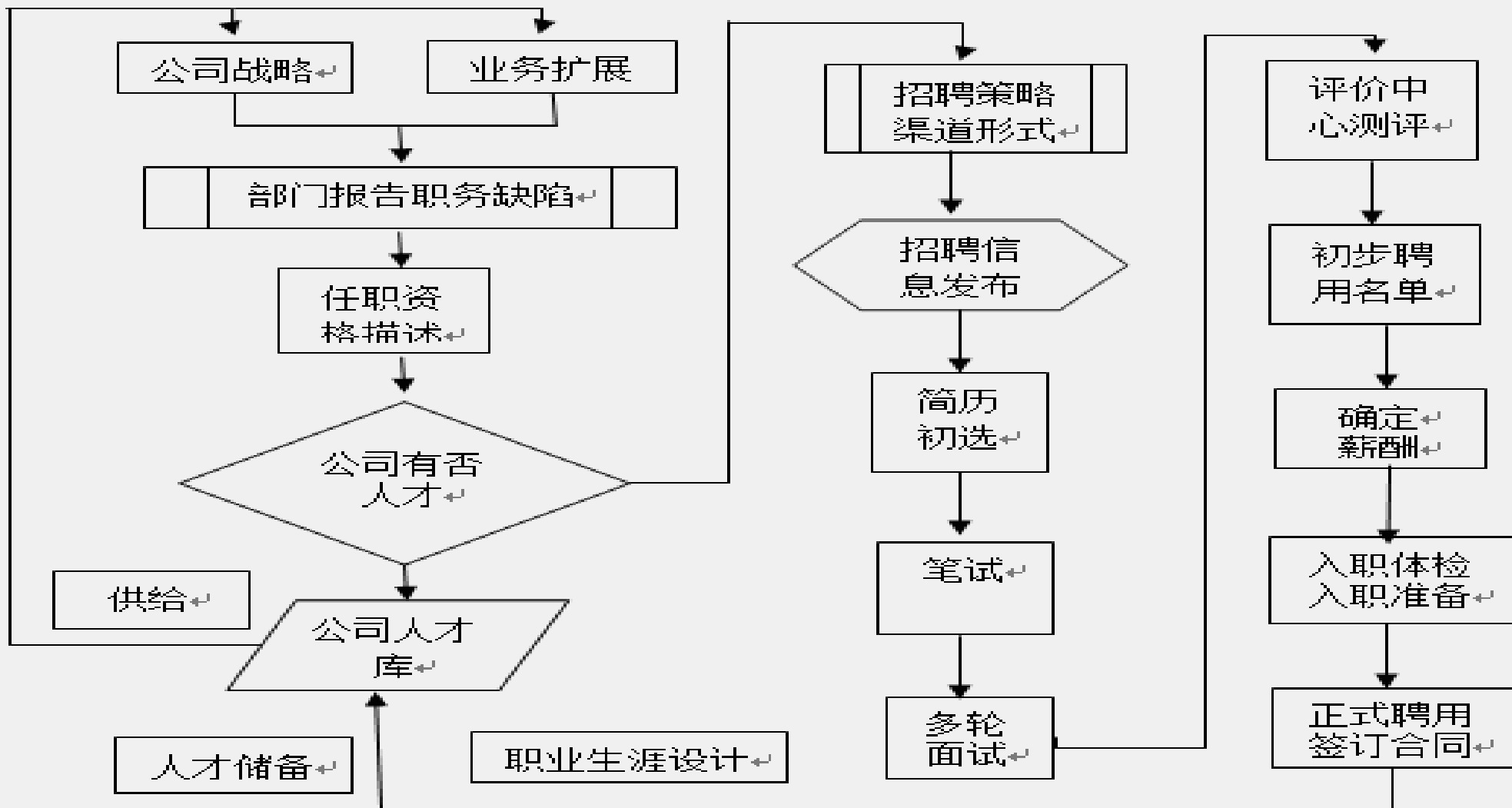
## 三 | 招聘的基本流程

### ■ (五) 试用期管理

- 试用期一般指从新员工报到上班开始，经历岗前培训、岗位熟悉到正式转正所需的时间。
- 针对试用期员工，企业应做好入职引导计划，做好岗前培训工作，让新员工了解并熟悉企业情况、工作内容、相关制度、人际关系等。安排好专人负责好新员工的工作安排、辅导、考核。
- 及时签定劳动合同，按照法律法规提供必要的劳动设备和劳动条件也是企业必须执行的。

# 三 | 招聘的基本流程

## 外部招聘流程



---

## 第二节 员工招聘的渠道

---

# 一 | 内部招聘

## • (一) 内部招聘渠道

### ■ 1、内部提升

- 让组织内部符合条件的员工从一个较低的岗位晋升到一个较高的岗位的过程就是内部提升。

# 一 | 内部招聘

- 美国柏克德公司是一个贯彻内部提升制度较好的典范。该公司是美国乃至全球规模最大的从事基本建设工程的公司，仅员工就有3万多人。公司设有多级培训机构，并在总公司设立了一个规模很大的“管理人员培训中心”。
- 首先，公司从2万名管理人员和工程师中，选择5000人作为基层领导的申请者，然后，鼓励他们自学管理知识，并分批组织其参加40个小时的培训，再从中选拔适合组织需要的基层领导人员。
- 其次，从基层领导中选拔1100人参加“管理工程基础”的培训和考核，从中挑选出600人分别再给予专业训练，让他们承担专业经理的职务（如销售经理、供应经理等）。
- 最后，再从这些专业经理中选拔300人进行训练，以补充市场经理的空缺岗位（包括各公司的总经理、副总经理等）。

# 一 | 内部招聘

## ■ 2、内部调动

- 当组织中需要招聘的岗位与员工原来的岗位层次相同或略有下降时，把员工调到同层次或下一层次岗位上去工作的过程称之为内部调动。通过调动可以向员工提供全面了解组织中不同机构、不同职位的机会，为将来的提升做准备或为不适合现有职位的员工寻找更适当的位置。

# 一 | 内部招聘

## ■ 3、工作轮换

- 工作轮换是指暂时的工作岗位变动，以实习或培训的方式使管理职位的受训者更广泛、更深入地了解组织的工作流程和各部门的工作特点等情况，使他们在工作变换中得到全面锻炼的机会。

# 一 | 内部招聘

## ■ 4、返聘

- 组织将解雇、提前退休、已退休或下岗待业的员工再召回来重新工作，这些人都熟悉组织的情况，能很快适应工作环境。



# 一 | 内部招聘

## • (二) 内部招聘的优点

- 1、内部选拔对现有的员工来说是一种重要的晋升渠道，得到升迁的员工会认为自己的才干得到组织的承认，因此他们的积极性和绩效都会提高。
- 2、由于现有的员工在组织已经工作了一段时间，对组织的情况比较了解，更有效忠的意愿，因此人员流失的可能性比较小。
- 3、提拔内部员工可以提高所有员工对组织的忠诚度，使他们在制定管理决策时能做出比较长远的考虑。
- 4、内部选拔对于组织来说，不仅可以节约大量的招聘广告费用和筛选录用费用，还可以节约相应的培训费用。通过内部选拔，员工在组织已经受到的培训得到了肯定。员工对组织的贡献也得到了最好的回报。

# 一 | 内部招聘

## • (二) 内部招聘的优点

- 5、有利于保持组织内部的稳定性。新员工和老员工、新员工和组织，碰撞最多的是组织文化和组织核心价值观，当然也有一些非主流方面的碰撞，无论是何种碰撞，都有两个方面的作用，一是促进组织思考和发展，一是扰乱了组织的日常秩序和正常运作，可能出现不稳定。而内部选拔使组织在补充优质人力资源到合适岗位时，极大程度的减少了不稳定因素的出现，保持了组织内部的稳定性。
- 6、减少了识人用人的失误。

# 一 | 内部招聘

## • (二) 内部招聘的缺点

- 1、被拒绝的申请者可能会感到不公平、失望，从而影响工作的积极性和创造性，因此要加以正确的引导，认真做解释和鼓励工作；
- 2、在员工群体中会引起嫉妒、攀比的心理，进而会引发拉帮结派；
- 3、长期使用内部选拔，会导致近亲繁殖。如果组织的整个管理队伍都是按照同样的方式选拔组建，都拥有同样的风格，势必会在管理决策上缺乏差异性，那么组织管理层就会缺乏创新意识。

# 一 | 内部招聘

## • (二) 内部招聘的缺点

- 4、可能引发组织高层领导的不团结。用人方面的分歧历来是组织高层领导各种可能的分歧中最容易引起断裂的分歧。
- 5、缺少思想碰撞的火花，影响组织的活力和竞争力。得到内部晋升的人和组织原本是和谐的，观念、文化、价值观彼此认同。因此，组织不会因为内部人事变动产生思想碰撞，也不会产生由于这种碰撞出现的不平衡，组织在这一过程中明显缺少活力。
- 6、如果组织已经有了内部选拔的惯例，当组织出现创新需要而急需从组织外部招聘人才时，就可能会遇到现有员工的抵制，损害员工的积极性。

## 二 | 外部招聘

### • (一) 外部招聘渠道

- 外部招聘的渠道可分为通过招聘广告、校园招聘、人才中介机构（就业机构、猎头公司）招聘、网络招聘、员工推荐、临时性员工和海外招聘等形式。
- 选择外部招聘的方法主要取决于周围的雇佣环境和情境，特别是要将急待填补的职位类型、工作接替要求的速度、招聘的地理区域、实施招聘方法的成本以及可能吸引到的求职者组合的合理化程度这五种因素结合起来考虑。

## 二 | 外部招聘

### ■ 1、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应聘者的方法，应用最为普遍。阅读这些广告的不仅是现实的工作申请者，还包括潜在的工作申请者以及客户和一般大众，公司的招聘广告代表着公司的形象，需要认真实施。

## 二 | 外部招聘

- **招聘广告的媒体选择**

- (1) **报纸**

- 用报纸进行招聘广告的**优点**：标题短小精练；广告大小可以灵活选择；发行集中于某一特定的地域；各种栏目分类编排，便于积极的求职者进行查找。
    - 其**缺点**是：集中的招聘广告容易导致招聘竞争的出现；发行对象没有确定性，企业不得不为大量的无效读者付费；广告印刷的质量一般来说相对较差。
    - 报纸招聘**适用于**：当企业将招募限定于某一地区时；当可能的求职者大量集中于某一地区时；当有大量的求职者在翻看报纸，并且希望被雇佣时

## 二 | 外部招聘

### • (2) 杂志

- 利用杂志进行招聘广告的优点：专业性杂志能够使广告到达很小的职业群体；广告大小也很有灵活性；广告印刷的质量一般来说比较高；有较高的编辑声誉；时限长，求职者可能会将杂志保存起来再次翻看。
- 其缺点是：发行的地域太广，当希望将招聘限定在某一特定区域内时一般不宜使用；每期的发行时间间隔较长，需要较长的广告预约期。
- 杂志招聘适用于：企业需要招聘专业技术人才时；当时间和地区限制不是最重要的因素，而专业技能成为最重要因素，专业在纸上的招聘非常有效。



## 二 | 外部招聘

### • (3) 广播电视

- 通过广播电视招聘的**优点**：只要观众收听或者收看了节目，一般都不会被忽略；能够比报纸和杂志更好的让那些不是很积极的求职者了解到招聘信息；可以将求职者来源限定在某一特定地域；极富灵活性。
- 其**缺点**是：只能传递简短的信息；缺乏持久性，求职者不能回头再了解（需要不断的重复播出才能给人留下深刻的印象）；商业设计和制作不仅耗时而且成本很高；缺乏特定的兴趣选择，为无效的广告接收者付费。
- 广播电视**适用于**：当处于竞争的情况下，没有足够的求职者翻阅企业的印刷广告时；当职位空缺有许多种，而在某一特定地区又有足够求职者时；当需要迅速扩大影响时；当在两周或更短的时间内足以对某一地区展开“闪电式轰炸”时；当用于引起求职者对印刷广告注意时。

## 二 | 外部招聘

- **(4) 其他印刷品**

- 海报、公告、招贴、传单、宣传旗帜、小册子、直接邮寄、随信附寄等等都是在特殊场合有特别效果的方法。这些方法可以在求职者可能采取某种立即行动的时候引起他们对企业雇佣的兴趣，而且极富有灵活性。
- 但是这些方式自身的作用非常有限，必须保证求职者能到招募现场来，因此与其他招聘方法相结合才能产生良好的效果。
- 这一方式适用于：在一些特殊场合，如为劳动者提供就业服务的就业交流会、公开招聘会、定期举行的就业服务会上布置的海报、标语、旗帜、视听设备等。

## 二 | 外部招聘

### □ 广告的结构

- 广告的结构要遵循**AIDA**四个原则：
  - 广告必须能够引起求职者对广告的关注——Attention;
  - 广告必须能够引起求职者对工作的兴趣——Interesting ;
  - 广告必须能够引起求职者申请工作的愿望——Desire;
  - 广告必须能够鼓励求职者积极采取行动——Action。

## 二 | 外部招聘

细节 C	细节的必要性 (%)
	69
	65
	57
	57
	47
	40
	40
	32
	8
	8
	6

## 二 | 外部招聘

### ■ 2、校园招聘

- 校园招聘指企业通过各种方式招聘各类各层次应届毕业生。高校毕业生经过几年专业学习，具备了系统的专业理论功底，可塑性极强，更容易接受公司的管理理念和文化。

## 二 | 外部招聘

- **(1) 时间集中**

- 校园招聘的时间一般9月中旬就开始启动，主要集中在每年的9-11月和次年的3-4月。9月初毕业生的最后一个学年开始后，通过校园宣讲会的形式提前介入到校园招聘活动中。10月份则是目前校园招聘最繁忙的旺季，高潮会一直持续到11月底。春节前后则迎来了校园招聘的淡季，节后3-4月份会再现一次小高潮，主要争夺公务员考试和研究生考试失利的一批毕业生。

## 二 | 外部招聘

- **(2) 范围广大**

- 由于互联网的普及和交通愈发便利，企业在校园招聘的区域、行业、专业范围都在不断扩大。企业要想取得校园招聘的成功，就必须对自己所在的行业、地区、企业的综合实力有个充分的定位，有的放矢地在全国范围内选择、锁定若干所学校和专业，使招聘工作更有针对性，进而保证应聘者的基本素质，减少不必要的资源浪费。

## 二 | 外部招聘

- **(3) 兼顾品牌**

- 相当一部分进行校园招聘的公司都将其品牌的校园传播放在与校园招聘同等重要的战略地位，其策略与手段往往经过缜密整合，并制定有系统的校园传播与招聘计划。
- 校园招聘作为展示企业形象的一种方式，相当于企业的一张名片，通过规范的招聘流程设计、招聘过程中对求职者的人性化关怀、企业高层的个人魅力、员工代表的责任心与活力等，能够让在校学生感受到企业文化，人才理念、管理水平等深层次的内容，从而树立起良好的雇主品牌形象，广泛吸引人才。



## 二 | 外部招聘

- **(4) 大量使用网络招聘**

- 网络招聘因其传播范围广，查询方便、速度快、信息量大、成本低而深得大学生喜爱。企业在校园招聘的各个环节中，从公司发布校园招聘计划、招聘职位信息开始，到学生在网上填写申请表或投递简历，到对简历进行初步筛选，再到企业通知学生笔试、面试时间，确定录用意向等整个招聘环节都可以通过网络进行。

## 二 | 外部招聘

### □ 优点:

- ✓ 大学校园是高素质人员相对比较集中的地方，是专业人员和技术人员的重要来源。
- ✓ 企业能够在校园招聘中找到大量具有较高素质的合格申请者，招聘录用的手续也相对简便。
- ✓ 而且年轻的毕业生充满活力，富有工作热情，可塑性强，对自己的第一份工作具有较强的敬业精神。

## 二 | 外部招聘

### □缺点:

- ✓ 许多毕业生，尤其是优秀毕业生在校园招聘中常有多手准备；
- ✓ 刚刚进入劳动力市场的毕业生，由于缺乏实际工作经验，对工作和职位容易产生一种不现实的期望；
- ✓ 学生气较重，在工作配合、等级管理、制度理解执行等方面会有欠缺；
- ✓ 流动率较高，不能给企业一种安全感，甚至有时候第一份工作就是他们的跳板；校园招聘相对于其他一些招聘形式来说成本比较高，花费的时间也较长

## 二 | 外部招聘

### ■ 3、人才中介机构（就业机构、猎头公司）招聘

- 前者服务的对象比较大众化，后者则是专门招聘高中级人才的。人才中介机构的作用是帮助雇主选拔人才，节省雇主的时间，特别是在企业没有设立人事部门或者需要立即填补空缺时可以借助于人才中介机构。
- 猎头公司本质上也是一种就业中介组织，但是由于它特殊的运作方式和服务对象，所以经常被看作是一种独立的招聘渠道。猎头公司是一种专门为雇主搜寻和推荐高级主管人员和高级技术人员的公司，他们可以出色地采用很多渠道挖掘那些被其他老板看中但目前尚未有流动意向的顶尖级人才，并且可以对这些人才进行全面的调查，确保人才的质量，大大提高引进人才的成功率。

## 二 | 外部招聘

### ■ 4、网络招聘

- **网络招聘**也称在线招聘或电子招聘，是利用互联网技术进行的招聘活动，包括信息的发布、简历的搜集整理、电子面试以及在线测评等。
  - 注册成为人才网站的会员，在人才网站上发布招聘信息，收集求职者资料，查询合适人才；
  - 在企业的网站上发布招聘信息，吸引人才。网络招聘以其招聘范围广、信息量大、可挑选的余地大、应聘人员素质高、招聘效果好、费用低获得了越来越多的公司的认可。

## 二 | 外部招聘

### □ 优点:

- (1) 覆盖面广
- (2) 方便、快捷、时效性强
- (3) 成本低
- (4) 针对性强

### □ 弊端:

- (1) 信息真实度低
- (2) 技术和服务体系不完善
- (3) 信息处理的难度大和网络招聘的成功率较低

## 二 | 外部招聘

### ■ 5、员工推荐

- 当工作岗位出现空缺时，可由员工推荐，经过竞争和测试合格后录用

#### • 员工推荐有三个优点：

- ①成本比较低；
- ②对方通常已经从员工那里对公司的情况有所了解，并且已经为转换工作做好了准备，公司可以尽快面试或雇佣，从而缩短招聘时间；
- ③员工一般不会推荐不合适或不可靠的求职者，因此成为替公司筛选人才的过滤网。

## 二 | 外部招聘

### 员工推荐所存在的主要问题是：

- ①易在组织内形成裙带关系，不易管理；
- ②易使招聘工作受主管喜好程度的影响，而不是根据能力和工作绩效进行选择，从而影响招聘水平，尤其是在主管推荐的情况下；
- ③选用人员的面较窄；
- ④推荐者往往愿意举荐与自己同类的人，从而会在一定程度上妨碍平等就业。



## 二 | 外部招聘

		利	弊
招聘广告		覆盖面广、自我宣传	成本较高、针对性较差
校园招聘		素质较高、专业人才	欠缺经验、需大量培训与磨合、跳槽多
人才中介机构	劳务市场、人才市场、职介所	时间集中、成本低、申请者多、及时性强	专业性较差、人员素质不高
	猎头公司	适用于招聘高级管理人才和专业技术人才	收费高、猎头公司的信誉和水平需要调查
网络招聘		信息量大、传播广、时效长	虚假信息多
员工推荐		速度快、成本低、适用面广	易形成裙带关系

## 二 | 外部招聘

### • (二) 外部招聘的优点

#### • 优点:

- 1、有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系
- 2、能够为组织带来新的活力
- 3、可以通过外部招聘为组织树立良好的形象
- 4、可以规避涟漪效应产生的各种不良反应

## 二 | 外部招聘

### • (二) 外部招聘的缺点

#### • 缺点:

- 1、外聘人员不熟悉组织的情况
- 2、组织对应聘者的情况缺乏深入的了解
- 3、对内部员工的积极性造成打击
- 4、招聘成本高

---

## 第三节 员工招聘的组织与实施

---

# 一 | 招聘方案设计

## • 招聘方案包括了以下基本内容：

- (1) 用人需求清单，包括拟招聘的岗位名称、人数、任职资格、截止时间等。
- (2) 招聘信息发布的渠道和时间等。
- (3) 招聘团队的组建，包括成员姓名、职务、职责分工等。
- (4) 招聘的流程安排，包括招聘的时间、地点、负责人、程序等。
- (5) 面试的程序、内容、方法及面试官等。
- (6) 招聘预算，包括资料费、广告费、人才交流会费用等。
- (7) 相关表格设计，如应聘人员登记表、申请表、考核表等。

## 二 | 组建招聘团队

### • (一) 组建招聘团队的原则

- 对个体的招聘者有突出能力和良好素质的要求，如果他们能够按照知识、气质、能力、性别、年龄、技能互相组合在一起的话，可以起到增值的效果，以更好的达到招聘目的。
- 招聘团队的组建应该遵循以下原则：
  - ✓ 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

## 二 | 组建招聘团队

- **(二) 招聘者的素质和能力要求**

- 作为企业人才市场上的“形象代言人”，招聘者必须加强自我修炼，塑造并完善以下几方面的基本素质和能力：

- 1、对公司发展历史、行业及区域、产品与服务等涉及企业的知识非常熟悉。
- 2、对拟招聘岗位职责、工作内容、薪资待遇、职业发展通道等涉及岗位的知识非常熟悉。

## 二 | 组建招聘团队

- 3、对国家及其地方的劳动法律法规以及整个招聘流程、招聘渠道、方法等全面了解并能有效运用。
- 4、具备较高的亲和力，谦虚、谨慎、自信。
- 5、具备较强的沟通能力，懂得倾听并能有效表达。
- 6、具备冷静、客观的分析判断能力，掌握必要的面试技术。



## 二 | 组建招聘团队

### • (三) 团队成员责任及分工

#### ■ 1、成员组成

- 一般而言，招聘团队成员囊括了以下几类人员：企业人力资源管理部门人员、用人部门负责人（主管或经理）或专业技术代表、企业高层人员（主管人事工作的副总或总经理）。
- 根据招聘的规模以及招聘对象的层次，还可以外聘一些招聘专家参与其中。团队成员人数一般可根据招聘规模、结构及素质等进而确定。

## 二 | 组建招聘团队

### ■ 2、责任及分工

- 在大型企业中，一般都有专门的人力资源管理部门，企业的人力资源管理决策大多由这个部门做出。
- 但是有一些人力资源管理的决策必须由企业的部门管理者做出，主要包括：**提出增补员工、审阅申请表、与应聘者面谈、培训员工、帮助上层管理人员制定职业生涯发展规划**等等。在现代企业中，部门经理的人力资源管理职能在逐渐扩大，人力资源管理越来越依赖于全体经理的合作。

## 二 | 组建招聘团队

	部门主管人员（直线人员）的活动	人力资源管理专业人员的活动
招聘与选拔职责	列出特定工作岗位的职责要求，以便协助进行工作分析	在部门主管人员所提供资料的基础上编写工作描述和工作说明书
	向人力资源管理专业人员解释对未来员工的要求以及所要雇佣人员的类型	制定出员工晋升人事计划
	描述出工作对人员素质的要求，以便人力资源管理专业人员设计适当的甄选和测试方案	开发潜在合格求职者来源并开展招聘活动，力争为组织招聘到高质量的求职者
	同候选人进行面谈，做出最后的甄选决策	对候选人进行初步面试、筛选、然后将可用者推荐给部门主管人员去考虑

## 三 | 明确招聘任务

### • (一) 员工数量

- 参加应聘的人数往往要多于实际录用的人数，这是由于一些应聘者可能不符合组织职位的要求，一些可能中途退出，一些可能持观望态度。
- 那么，究竟应该吸引多少应聘者才是合适的呢？为了招聘到某些岗位既定数量的合格员工组织究竟应该付出多大的成本呢？

## 三 | 明确招聘任务

- 招聘收益金字塔就是一种有效的经验分析工具。
- 招聘收益是指经过招聘过程中的各个环节筛选后留下的求职者的数量，录用的人数越多，招聘收益越大，反之，招聘收益越小。
- 假设根据组织以往的经验，每成功录用1个销售人员，需要对3个候选人进行试用，而要挑选到3个理想的候选人又需要有6个人来参加招聘测试和面试筛选程序，而挑选出6名合格的测试和筛选对象又需要有10人提出求职申请。如果某企业计划最终招聘10名合格的销售人员，就需要有至少100人递交求职信和个人简历，那么企业发出的招聘信息必须有超过100人的社会公众能够接收到。

## 三 | 明确招聘任务

### • (二) 员工素质

- 基本素质方面应确定好拟招聘员工的文化知识、语言表达能力、判断能力、心理承受能力、自我约束能力和身体健康等。
- 专业素质方面应确定好拟招聘的岗位应具备的专业理论、专业技术、专业技能。
- 政治素质应确定好拟招聘员工的思想政治品质和职业道德品质。

## 三 | 明确招聘任务

- **(三) 员工结构**
- 知识结构
- 专业结构
- 性别结构
- 年龄结构
- 部门结构

## 四 | 选择合适的招聘策略

### • (一) 招聘流程设计策略

- 任何一个确定的招聘方案中，招聘渠道和方法的选择都是最重要的组成部分。
- 采用哪一种方式进行招聘，应根据劳动力市场、职位性质、组织规模等具体情况而定，着重考虑招聘渠道和方法选择。



## 四 | 选择合适的招聘策略

### • (二) 时间策略

- 招聘过程中一个重要的问题是在保证招聘质量的前提下确定一个科学合理的时间花费。
- 雇主要想使人员得到及时补充，保证招聘要求的方法之一，就是按照各种工作的要求，对整个组织劳动力的情况进行检查。
- 在出现工作空缺之前，必须仔细确定每个招聘步骤可能占用的时间，以便决定填补空缺职位需要花费的全部时间。

## 四 | 选择合适的招聘策略

- 我们可以用一个例子来说明招聘时间的选择。某企业打算招聘30名推销员。根据预测，招聘中每个阶段的时间占用分别为：
- 征集个人简历需要10天，邮寄面试邀请信需要4天，做面谈准备安排需要7天，企业做出聘用决定需要4天，接到聘用通知的候选人做出接受与否的决定需要10天，受聘者21天后到企业参加工作，前后总共耗费56天的时间。
- 那么招聘广告必须在活动前两个月刊登出来，即如果希望招聘的30名推销员能在6月1日上班，则招聘广告必须在4月1日左右刊登。有经验的企业，一般都预先编制好招聘工作流程图，然后按照招聘工作的时间顺序，一步一步的实施。

## 四 | 选择合适的招聘策略

### • **(三) 地点策略**

---

- 选择在哪个地方进行招聘，应考虑人才分部规律、求职者活动的范围、组织的位置、劳动力市场的状况及招聘成本等因素。

## 四 | 选择合适的招聘策略

- 一般招聘地点选择的规则是：
  - 1、全国乃至世界范围招聘组织所需的高级管理人才或专家教授。
  - 2、在跨地区的市场上招聘中级管理人员和专业技术人才。
  - 3、在招聘单位所在地区招聘一般工作人员和技术工人。
- 组织之所以在这样的地理范围内进行选择，是因为在不同的范围内，劳动力的供给是不同的，尤其是不同的市场倾向于提供不同素质的劳动力。

## 四 | 选择合适的招聘策略

### • (四) 组织宣传策略

- 招聘工作不仅受到组织形象和声誉的影响，其本身也直接影响组织形象和声誉。在推销组织提供的职位时，应该向求职者传递准确、有效的组织信息。
- 一般来说，职位的薪水、工作类型、工作安全程度等，都是影响工作选择的重要因素。其次是晋升机会、组织文化、组织的地理位置等。
- 组织在传递信息时，应根据影响择业的因素以及求职者的类型有针对性的提供信息，而不要把所有信息平等看待。

## 五 | 甄选与录用

### • (一) 筛选的途径

#### ■ 1、背景调查

- 背景调查是组织在招聘中对外部求职者进行初选时最常用的方法。背景调查可以提供求职者的教育和工作经历、个人品质、人际交往能力、工作能力以及过去或现在的工作单位重新雇佣申请人的意愿等信息。
- 由于求职者在个人简历中可能提供虚假或模糊信息，所以，使用背景调查可以验证求职者所提供的信息是否属实。

## 五 | 甄选与录用

### ■ 2、推荐信或证明信

- 推荐信或证明信的格式与一般书信基本相同。有信头、发信日期、收信人姓名、称呼、正文、信尾谦称、签名、证明人姓名、职称及工作单位等部分。
- 为他人出具推荐信或证明信的人在提供细节资料时要求实，力戒主观随意的描述，尽量用实例来支撑自己的观点或评价。

## 五 | 甄选与录用

### ■ 3、工作申请表和简历

- 工作申请表和简历是古老且运用最为广泛的筛选技术
- (1) 识别应聘者的信息，如姓名、性别、住址、电话等等。
- (2) 应聘者个人的信息，如婚姻状况、家庭负担、子女情况等等。
- (3) 应聘者的身体特征，如身高、体重、健康状况、是否残疾等等。
- (4) 应聘者的受教育状况，如教育水平、学历、职业培训情况等等。
- (5) 应聘者的工作经验及业绩，特别是与申请职位相关的工作经验。



## 五 | 甄选与录用

- **(二) 测试的办法**

- **1、笔试**

- 笔试是让求职者在试卷上笔答事先拟好的试题，然后由主考官根据求职者解答的正确程度予以评定成绩的一种方法。
- 通过笔试，通常可以测量求职者的基本知识、专业知识、管理知识及综合分析能力、文字表达能力等素质的高低。

## 五 | 甄选与录用

### □优点:

- 一次考试能列出几十道甚至上百道试题，考试的“取样”越多，对知识、技能和能力的考查信度和效度越高；
- 可以大规模的进行评价，花费的时间少，效率高；
- 接受测试的求职者心理压力较小，容易发挥正常水平；
- 成绩评定比较客观，而且可以保存求职者回答问题的真实材料。

## 五 | 甄选与录用

### □ 局限性

- 主考官不能直接与应聘者见面，不能全面考察求职者的工作态度、品德修养及组织管理能力、口头表达能力和操作技能等等。
- 需要结合其他的测试方法一起使用。

## 五 | 甄选与录用

### ■ 2、心理测试

- 心理测试指通过一系列的科学方法来测量被测试者的能力和个性等方面差异的一种方法，它包括能力测试、操作测试与身体技能测试、人格与兴趣测试、价值观测试、成就测试、创造力测试等。
- 心理测试在西方国家企业人员招聘录用中应用十分广泛，许多组织不但用测试来选拔员工，而且也用来确定哪些员工有比现任职位更高的能力。

## 五 | 甄选与录用

### ■ 3、工作样本测试

- 工作样本测试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。这种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）。

## 五 | 甄选与录用

- **实施工作样本测试的程序是：**
  1. 选择基本的工作任务作为测试的样本；
  2. 让求职者执行这些任务，并由专人观察和打分；
  3. 求出各项工作任务完成情况的加权分值；
  4. 确定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拔的工具。

## 五 | 甄选与录用

### □优点:

1. 让求职者实际执行工作的一些基本任务，效果直接而客观；
2. 该测试不涉及求职者的人格和心理状态，不会侵犯其隐私权。
3. 测试内容与工作任务明显相关，不会引起公平就业方面的问题。

### □缺点:

1. 需要对每个求职者单独进行测试，成本会比较高。

## 五 | 甄选与录用

### ■ 4、面试

- 面试是专门设计以从应聘者对口头询问的回答中获得信息的过程，从这些获得的信息中，招聘者可以进行录用选择，以预测应聘者未来的工作表现。
- 面试已经成为全部筛选技术中使用最广泛的一种。



## 五 | 甄选与录用

- **面试之所以备受重视，其原因有以下几点：**
  - ①面试官有机会直接接触求职者，并随时解决各种疑问；
  - ②面试官可以判断求职者是否具有热诚和才智，还可以评估求职者的仪表及情绪控制能力等；
  - ③是一种双向沟通的过程；
  - ④考察的内容相对灵活。

## 五 | 甄选与录用

- **(三) 录用决策**
  - 1、对职位所要求的各项能力进行系统化评估与比较
  - 2、录用标准要恰到好处
  - 3、做出录用决策
  - 4、留有备选人名单
  - 5、签订劳动合同与职前适应性培训

## 五 | 甄选与录用

### •(四) 新员工的入职培训

#### ■ 1、新员工入职培训的重要性

- 对企业而言，有效的新员工入职培训可以提高企业的招聘投资回报率，是企业留住人才的第一步。
- 新员工进入企业以后，对周边环境较为陌生，渴望融入到团队中并被认可，希望明确自己的发展通道，追求自我实现的价值，在企业获得发展空间。缩短他们职业的熟悉期，快速进入角色、融入企业。

# 五 | 甄选与录用

## ■ 2、新员工入职培训的内容

- 新员工的入职培训一般包含以下几方面的内容：
  - (1) 企业发展历史及现状。
  - (2) 组织结构及职能介绍。
  - (3) 规章制度及企业文化。
  - (4) 专业知识及业务培训。
  - (5) 职业态度与职业礼仪培训。
  - (6) 心理素质培训。

## 五 | 甄选与录用

### ■ 3、新员工入职培训的方法

- 新员工的入职培训方法需要充分利用成人学习特点，注重学员参与互动。常见的新员工入职培训方法包括：
  - (1) **野外素质拓展训练**
  - (2) **恳谈会**
  - (3) **员工自学**
- 除此以外，一些员工常规性的培训方法例如讲座法、案例法、研讨法等也可以在新员工入职培训当中使用。

## 五 | 甄选与录用

### • (五) 新员工的考核

#### ■ 1、对新员工考核的目的

- 一是通过对新员工的绩效进行考察，为是否正式留用提供依据
- 二是全面深入了解新员工的素质，为新员工的职业生涯规划提供信息
- 三是为企业与新员工提供交流和沟通的机会，进一步统一企业新人对组织目标的认同感

## 五 | 甄选与录用

### ■ 2、对新员工考核的内容

- 考核的内容应侧重其能力和素质以及未来绩效发展的潜力。  
考核内容一般应包括如下方面：
  - ✓ (1) 工作态度及行为。
  - ✓ (2) 专业知识及业务素质。
  - ✓ (3) 沟通能力及团队合作能力。
- 在新员工的考核当中，要注意考核与指导并重，过程与结果并重、计划与总结并重、硬实力与软素质并重。

---

## 第四节 员工招聘的评估与应用

---



# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

- 招聘的经济成本是指取得和重置人员而发生的费用支出，包括招聘的**历史成本**、**重置成本**和**离职成本**。
- **(一) 历史成本的核算**
- 历史成本是在员工招聘工作中实际花费的各项成本的总称，包括**招募**、**选拔**、**录用**、**安置**以及**适应性培训**的成本。

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ 1、招募成本

招募成本是为吸引组织所需人力资源而发生的费用，主要包括**招募人员的直接劳务费用、直接业务费用（如招聘洽谈会议费、差旅费、代理费、广告费、宣传材料费、办公费、水电费等）、间接费用（如行政管理费、临时场地及设备使用费）和为吸引潜在员工的预付费用（如为吸引高校研究生与本科生所预先支付的委托代培费）**。其计算公式为：

$$\text{招募成本} = \text{直接劳务费} + \text{直接业务费} + \text{间接管理费} + \text{预付费用}$$

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ 2、选拔成本

- 选拔成本即招聘者对应聘人员进行鉴别选择，以便做出录用决定时所支付的费用。选拔成本取决于雇佣人员的类型及招募方法等因素。
- 新进员工未来担任的职务越高，被筛选的过程就越长，成本就越大。另外，在招募成本和选拔成本之间通常也会有权衡，如果利用具有广泛影响的宣传工具来公开招募职工的话，则选拔成本较高；如果利用代理机构招募职工的话，会减少选拔成本，但将导致更高的代理费支出。

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## □ 选拔过程主要包括：

- (1) 初步口头面谈，进行人员初选；
- (2) 填写申请表，并汇总候选人资料；
- (3) 进行各种书面和口头测试，评定成绩；
- (4) 进行各种调查和比较分析，提出评论意见；
- (5) 根据候选人资料、考核成绩、调查分析评论意见，召开负责人会议讨论决策录用方案；

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## □ 选拔过程主要包括：

- (6) 最后的口头面谈，与候选人讨论录用后职位、待遇等条件；
- (7) 获取有关证明材料，通知候选人体检；
- (8) 体检，在体检后通知候选人录取与否。

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

- 选拔面谈的时间费用 = (每人面谈前的准备时间 + 每人面谈所需时间) × 选拔人员的工资率 × 候选人数
- 汇总申请资料费用 = (印发每份申请表资料费 + 每人资料汇总费) × 候选人数
- 考试费用 = (平均每人的材料费 + 平均每人的评分成本) × 参加考试人数 × 考试次数
- 测试评审费用 = 测试所需时间 × (人事部门人员的工资率 + 各部门代表的工资率) × 次数
- 体检费 = [ (检查所需时间 × 检查者工资率) + 检查所需器材、药剂费 ] × 检查人数

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ 3、录用成本

- 录用成本是指经过招募筛选后，把合适的人员录用到组织中所发生的费用。主要包括**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。这些费用一般都是直接费用。被录用者职务越高，录用成本也就越高。从组织内部录用职工仅仅是工作调动，一般不会再发生录用成本。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 + 旅途补助费等

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ 4、安置成本

- 安置成本是为安置已录取职工到具体工作岗位上时所发生的费用。主要由为安排新职工的工作所必须发生的各种行政管理费用、为新职工提供工作所必须的装备条件，以及录用部门因安置人员时间所损失的时间成本而发生的费用构成。

- 安置成本 = 各种安置行政管理费用 + 必要装备费 + 安置人员时间损失成本



# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ 5、适应性培训成本

- 适应性培训成本是组织对上岗前的新员工在组织文化、规章制度、基本知识、基本技能等方面进行培训所发生的费用。适应性培训成本由培训和受培训者的工资、培训和受培训者离岗的人工损失费用、培训管理费、资料费用和培训设备折旧费用等组成。

- 适应性培训成本 = (负责指导工作者的平均工资率 × 培训引起的生产率降低率 + 新职工的工资率 × 职工人数) × 受训天数 + 教育管理费 + 资料费用 + 培训设备折旧费用

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ (二) 离职成本的核算

- 因招聘不慎致使员工离职给组织带来的损失，即离职成本。
- 主要包括：**由于处理离职带来的管理时间的额外支出；解聘费；离职面谈的成本支出；临时性的加班补位；策略性外包成本；应付的工资和福利。**



# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

- 1、离职前的面谈费用包括由于面谈引起的面谈者和离职员工的时间耗费所发生的费用：
  - 面谈者的时间费用 = (面谈前的准备时间 + 面谈所需的时间) × 面谈者的工资率 × 计划期间的离职人数
  - 离职员工的时间费用 = 面谈所需的时间 × 离职员工的加权平均工资率 × 计划期间的离职人数

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

- 2、与离职有关的管理活动费用=人力资源部对每一离职事件的管理活动所需的时间×人力资源部员工的平均工资率×计划期间的离职人数
  - 其中，人力资源部门对每一离职事件的管理活动所需的时间包括从工资单中删除离职员工的姓名，停止发放福利费，收回离职员工手中的公司器材设备等所花费的时间。
- 3、离职金=每位离职者的离职金×离职人数



# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## • (三) 重置成本的核算

- 重置成本是指由于招聘失误导致人员流失而引起的组织重新招聘所花费的费用。包括新聘员工的补充费用和培训费用。

### ■ 1、新聘员工的补充费用

- (1) 职位空缺通告费用 = [每个离职后的广告费和就业代理费 + (通告职位空缺所需要的时间 + 人力资源部门员工的工资率)] + 计划期间的离职人数



# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

- (2) 雇佣前的管理活动费用 = 人力资源部门从事就业前的管理活动所需的时间 × 人力资源部员工的平均工资率 × 计划期间的工作申请人人数
- (3) 录用面试费用 = 一次面试所需要的时间 × 面试者的工资率 × 计划期间的面试次数
- (4) 考试费用 = (平均每人的材料费 + 平均每人的评分成本) × 参加考试人数 × 考试次数
- (5) 集体评审费用 = 每次评审会议所需时间 × (人事部门人员的工资率 + 各部门代表的工资率) × 计划期间的开会次数
- (6) 车旅费和迁移费 = 每位申请人的平均车旅费 × 申请人人数 + 每位新员工的平均迁移费 × 新员工人数

# 一 | 招聘经济成本的核算与评估

## ■ 2、新聘员工的培训费用

- (1) 工作情况介绍文献费用 = 文献单位成本 × 计划期间替补员工的人数
- (2) 正式培训中的指导和培训费用 = 每次培训的时间 × 培训者的平均工资率 × 培训次数 × 替补员工的培训成本与总培训成本之比 + 每位受训者平均工资率 × 计划期间培训的总替补人数 × 培训时间
- (3) 指派员工进行指导或训练费用 = 指导所需要的工时数 × (有经验员工的平均工资率 × 培训引起的生产率降低率 + 新员工工资率 × 计划期间的指导人数)

## 二 | 档案管理与员工分析

### ■ 1、档案管理

- 加强档案管理的目的在于便于对招聘过程正确地做出总结并不断完善以后招聘流程、提高招聘效果。
- 助于方便对新员工正确全面地评价，对绩效突出和贡献较大者给予表扬、奖励、正式录用和晋升。
- 对绩效较差的进行辅导，对消极怠工、屡屡出现差错者进行处罚、降级或者辞退等。



## 二 | 档案管理与员工分析

- **新员工的档案管理一般包括以下几个部分：**
  - (1) 新员工基本信息登记表、简历、面试记录表以及各种有关证明材料等。
  - (2) 劳动合同
  - (3) 新员工的入职培训资料，包括培训记录、培训考核等
  - (4) 新员工的考核材料，包括业绩、能力与素质等的考评。
  - (5) 其它相关材料。

## 二 | 档案管理与员工分析

### ■ 2、员工分析

#### ➤ (1) 对新员工的需求进行分析

- 了解新员工的需求并尽可能满足其需求，对于留住新员工、做好新员工的职业生涯规划具有重要作用。一般而言，新员工都希望全面了解新的工作环境、希望被接纳、希望被关心、希望被关注、希望被认同等等。因此，企业应该安排专人负责接待和引导新员工渡过这一阶段。

## 二 | 档案管理与员工分析

### ➤ (2) 对新员工的能力、素质和绩效进行分析

- 人力资源部门要与业务部门主管人员定期开展对新员工的能力和素质进行跟踪分析，结合相关考评及档案材料，结合新员工在工作当中的表现对新员工是否能够胜任工作岗位做出分析，判断其是否具有进一步培养和发展的潜力大小，以做出是否录用决策。

## 三 | 招聘结果的反馈与评估

### 判断招聘效果的标准

招聘结果是否能够满足组织  
对人力资源数量上的要求

新录用员工的素质及其上岗  
后的工作表现是否很好地达  
到组织的用人标准。

## 三 | 招聘结果的反馈与评估

### ■ 1、对录用结果的评估

- 录用结果的评估包括对录用情况、招聘情况和应聘人员的供求情况等方面的评估。可以用录用比、招聘完成比、应聘比等指标进行考察。
- 录用比=录用人数/应聘人数
- 招聘完成比=录用人数/计划招聘人数
- 应聘比=应聘人数/计划招聘人数

## 三 | 招聘结果的反馈与评估

### ■ 2、对招聘渠道进行评估

- 对招聘渠道评估的内容包括所采用的招聘各个渠道有多少应聘者前来求职、最终又录用了多少人数、试用期后有多少人留在公司、人员的素质如何、招聘的费用与收益比较等等。
- 除此以外，还要对招聘不同渠道下采用的招聘方法的效果进行考察。

## 三 | 招聘结果的反馈与评估

### ■ 3、对甄选工具进行评估

- 对甄选工具的评估主要考察每种工具的效度和信度，从而为选择甄选工具提供参考信息。评估依据可参照以下指标：
  - 内部招聘录用人数/内部招聘报名人数
  - 内部招聘转正人数/内部招聘报名人数
  - 外部招聘录用人数/内部招聘报名人数
  - 外部招聘转正人数/内部招聘报名人数
- 评估时既要进行不同甄选工具之间的横向比较，也要进行前后年度的比较。

## 三 | 招聘结果的反馈与评估

### ■ 4、对招聘流程进行评估

- 对招聘流程的评估主要侧重于考察招聘程序是否能够有效节约成本，包括经济成本和时间成本等。招聘执行过程中是否严格按照招聘计划和规范执行，是否仍然存在不足和需要进一步改进的地方。



## 本章总结

- ◆ 员工招聘是组织人力资源管理工作中一个重要环节，它是指为实现组织目标，由人力资源管理部门和其他职能部门根据组织战略和人力资源规划的要求，通过多种渠道和方法，把符合职位要求的人员吸引到组织中来，以填补岗位空缺的过程。无论是对个人还是企业和社会，员工招聘都具有着重要意义。

## 本章总结

- ◆ 一个基本的招聘流程包括分析组织战略及用人需求、拟订招聘计划、选定招聘渠道，发布招聘信息、人员甄选与录用、试用期管理等环节，招聘成功与否，往往与这些环节是否科学设计和有效执行有着密不可分的联系。影响招聘的因素包括外部环境因素例如PEST等；企业内部因素，例如企业战略目标、用工环境和招聘预算等；求职者个人因素，例如性格特征、爱好、能力、心理特征、教育程度、专业、在校期间表现、实习经历、工作经验以及以往工作绩效等。为提高招聘的有效性，在招聘当中必须坚持公开和公平原则、竞争和全面原则、择优和匹配原则、成本和效率原则以及合法性原则等。

## 本章总结

- ◆ 在员工的招聘设计当中，有两种主要的招聘渠道，对应着不同招聘方法。一种是内部招聘，一种是外部招聘。内部招聘的主要途径有内部提升、内部调动、工作轮换、返聘等。外部招聘有招聘广告、校园招聘、人才中介机构招聘和网络招聘，其中招聘广告又包括报纸、杂志、广播电视、其他印刷品等的招聘。无论是内部招聘还是外部招聘，都各有利弊，内部招聘在忠诚度、招聘成本、人员稳定性、用人风险等方面要优于外部招聘，但内部招聘在候选者数量、提升组织活力和竞争力等方面不如外部招聘，而且还容易导致近亲繁殖、激化内部权力斗争、挫伤员工公平感等。因此，企业在选择这种招聘渠道及方法时，一定要结合所招聘人员的特征综合考虑。

## 本章总结

- ◆ 员工招聘方案是人力资源规划的进一步细化，是企业为具体实施企业招聘而做的详细计划，一般包括了用人需求清单、招聘信息发布的渠道和时间、团队的组建、流程安排、面试程序、内容、方法及面试官、经费预算、相关表格设计等基本内容。
- ◆ 在员工招聘的组织实施当中，需要按照知识互补、能力互补、气质互补、性别互补、年龄互补等原则组建好招聘团队，招聘成员要熟悉公司发展状况以及招聘岗位情况，要了解相关法律法规以及招聘过程，同时具备较高的亲和力和较强的沟通能力以及冷静、客观的分析判断能力，掌握必要的面试技术。

## 本章总结

- ◆ 组建招聘团队以后，在明确招聘任务的基础上，选择合适的招聘策略，包括招聘流程设计策略、时间策略、地点策略，发布招聘信息，搜集简历，并安排求职者参加测试。测试的工具和方法主要有笔试、心理测试、工作样本测试、面试。测试完以后，搜集相关资料，并做出最终录用决策。新员工入职以后，要加强培训和考核，并做好有关背景调查工作。
- ◆ 招聘活动结束后以后，要对招聘结果进行分析。第一，要做好招聘经济成本的核算与评估工作，核算好招募成本、选拔成本、录用成本、安置成本、适应性培训成本、离职成本、重置成本等。第二，做好档案管理与员工分析工作。第三，做好招聘结果的反馈与评估工作，包括对录用结果、招聘渠道、甄选工具、招聘流程等的评估。