



第二章 招聘与配置

主讲：文馨

企业人力资源管理师（四级）

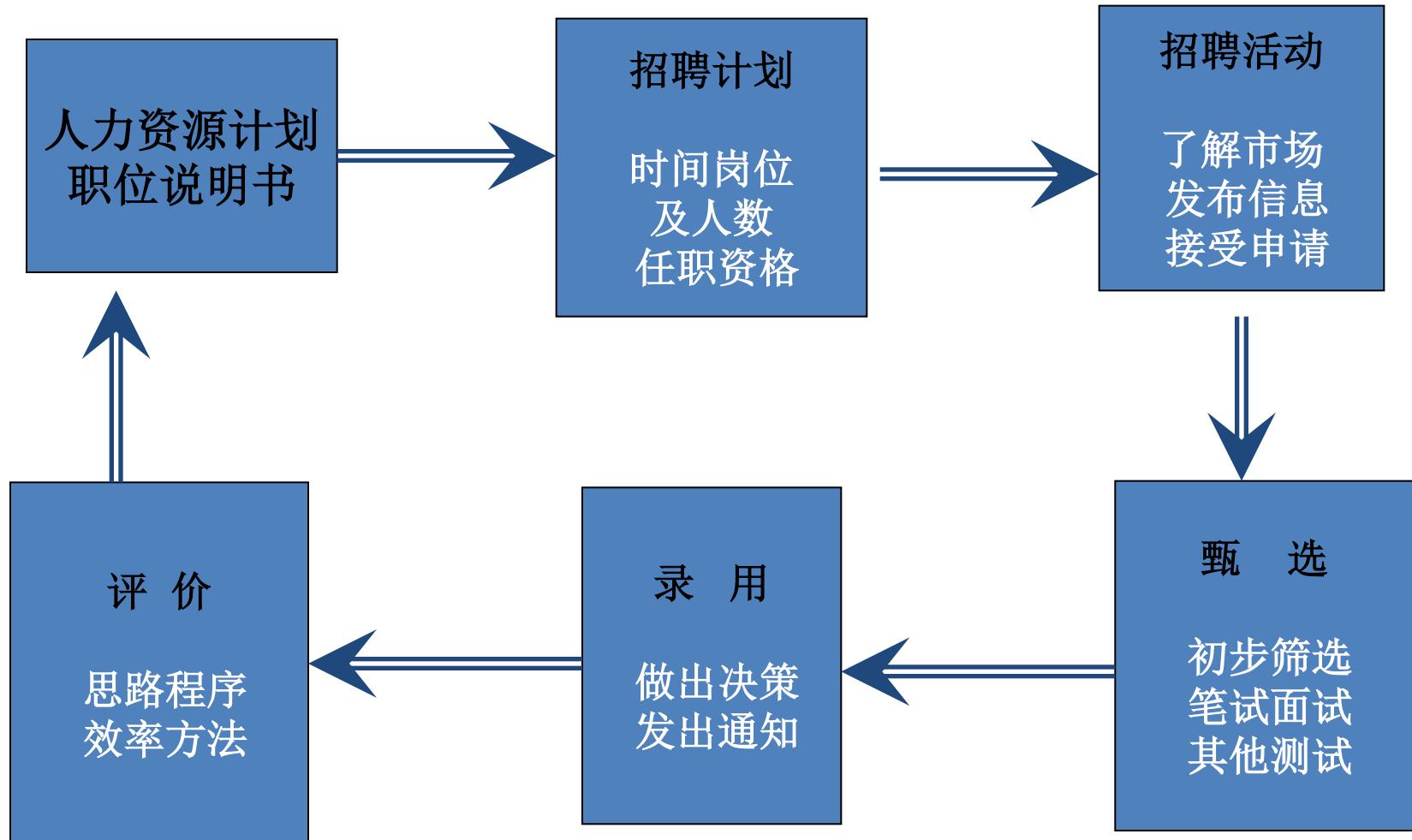
人力资源管理

人力资源管理：企业对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的一系列管理活动。

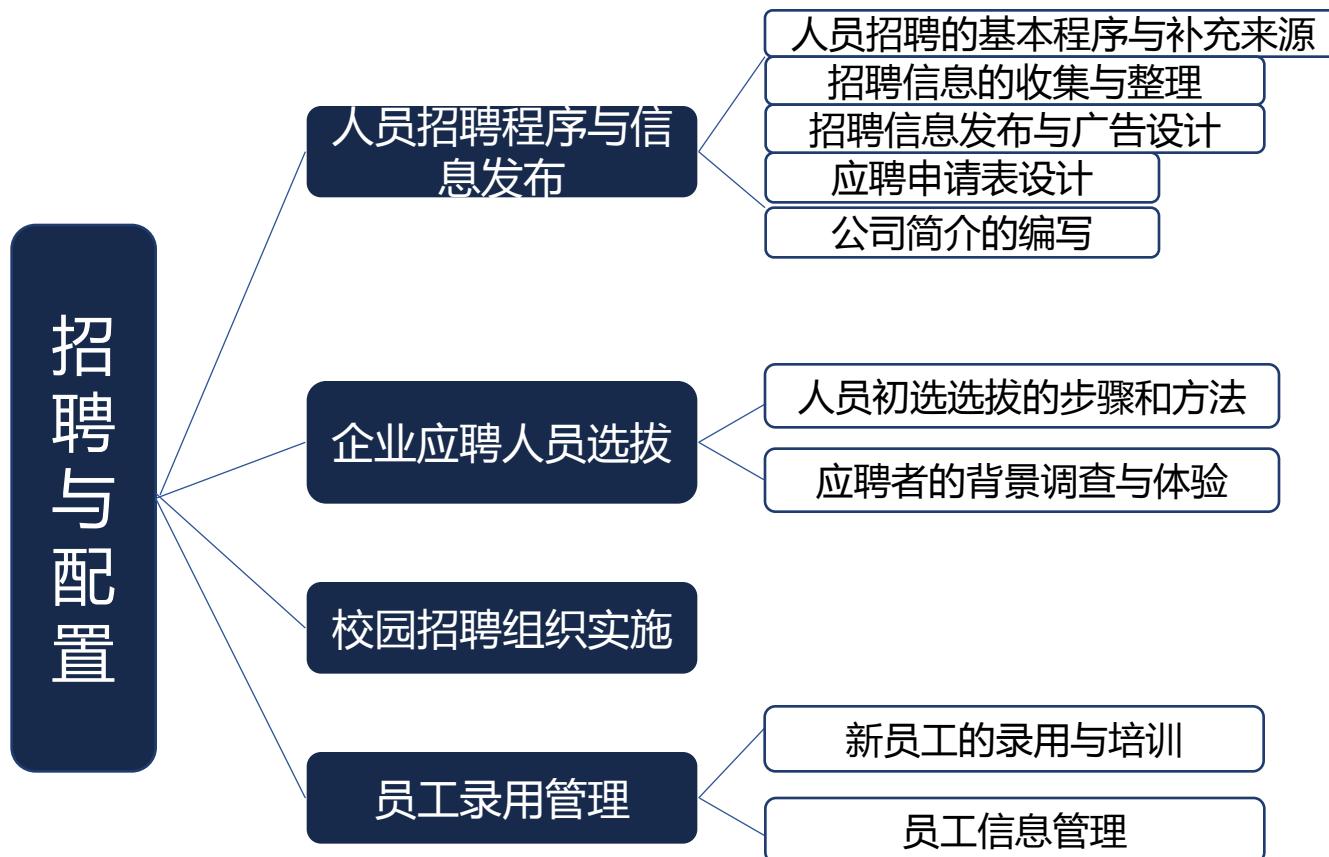
• **招聘与配置**要解决“人力资源管理”的什么问题？

• **选**——育——用——留

招聘过程



本章架构



■ 第一节 人员招聘的程序与信息发布

第一单元 招聘基本程序与补充来源

第二单元 招聘信息的收集与整理

第三单元 招聘信息发布与广告设计

第四单元 应聘申请表设计

第五单元 公司简介的编写



第一单元 招聘基本程序与补充来源

知识要求

一、人员招聘与配置的定义

人员招聘：

是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。
是人力资源管理的首要环节。

人员配置：

是企业为了实现生产经营的目标，采用科学的方法，根据岗得其人、人得其位、适才适所的原则，实现人力资源与其他物力、财力资源的有效结合而进行的一系列管理活动的总称。

人员招聘的基本程序：

狭义上讲就是招聘的实施阶段，包括招募、筛选、录用三个具体步骤。

广义上人员招聘包括**招聘准备、招聘实施和招聘评估**三个阶段

真题. 练习

人力资源管理的首要环节是（ ）（19年5月真题）。

- A. 人员招聘
- B. 招募
- C. 人员配置
- D. 人力资源规划

答案: A

真题. 练习

在招聘准备阶段，首先要做的工作是（ ）
(19年5月真题)

- A. 明确招聘要求
- B. 制定招聘策略
- C. 招聘需求分析
- D. 制定招聘计划

答案: D

二、人员招聘的意义

降低招聘成本，
提高招聘效率

为组织注入新
的活力，增强
组织创新能力

扩大组织知名
度，树立良好
形象

减少离职，增
强企业文化
凝聚力



三、企业人员补充的来源

- 有内部补充和外部补充两个方面的来源。

（一）内部招聘的优势与局限

1、概念：内部招募：是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘、公开招募（内部竞聘）等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出适合的人员补充道空缺或新增的岗位上去的活动。

2、内部招聘优势及局限

优势	不足
<ul style="list-style-type: none">1. 准确性高2. 适应性快3. 激励性强4. 费用低	<ul style="list-style-type: none">1. 因处理不公、方法不当或员工个人原因，在企业中造成矛盾，产生不利影响。2. 容易造成“近亲繁殖”。3. 可能出现照顾倾向，导致不能胜任岗位工作

(二) 内部招募的优势与局限

优势	不足
<ul style="list-style-type: none">1.带来新思想、新方法2.有利于招到一流人才3.树立形象的作用	<ul style="list-style-type: none">1.筛选难度大，时间长2.进入角色慢3.招募成本大4.决策风险大5.影响内部员工的积极性

四、竞聘上岗

概念：

它是对传统体制下“终身制”“铁饭碗”“铁交椅”的劳动人事制度产生了巨大的冲击，成为促进企业劳动人事制度改革的重要突破口。

真题. 练习

在内部招募中，（ ）使员工有一种公平合理、公开竞争的平等感觉。

- A. 工作调动
- B. 内部提拔
- C. 工作轮换
- D. 公开招募

答案: D

真题. 练习

() 以能岗匹配原理为理论基础，对传统体制下“终身制”的劳动人事制度产生了巨大冲击。

- A. 绩效管理
- B. 择优录用
- C. 培训开发
- D. 竞聘上岗

答案: D

能力要求

一、人员招聘面临的问题（了解即可）

二、人员招聘的基本程序



■ 三、招聘来源的选择

选择招聘来源的方法与主要步骤

- 1、根据年度人员招聘计划，明确各类岗位人员的招聘资格条件和具体要求；
- 2、分析全国及本地区人力资源供求状况，掌握劳动力市场或人才市场人员供给的基本情况；
- 3、分析以往企业各类人员主要的招聘来源，选择确认出可靠性较高的人员补充渠道和途径；
- 4、对具体的招聘方式进行成本收益分析，选择确定适当的招聘方法。

四、内部招聘方式的选择

唯一原则是：有助提高企业的竞争能力和适应能力。

(一) 内部招募来源的选择

可以细分为

- ✓ 内部提拔
- ✓ 工作调换
- ✓ 工作轮换
- ✓ 重新聘用
- ✓ 公开招募

（二）外部招募来源的选择

具体
来源

- 1、劳动力市场、人才市场盒职业介绍所
- 2、学校招聘
- 3、竞争对手与其他单位
- 4、下岗失业者
- 5、退伍军人
- 6、退休人员

五、竟聘上岗的程序和步骤

注意

- 1、强调公开性
- 2、至少有一人是企业外部专家
- 3、不能有选定的对象
- 4、有科学完整的工作说明书
- 5、有合理的候选人数

竞聘上岗的步骤

- (1) 发布竞聘公告，内容包括竞聘岗位、职务、职务说明、竞聘条件、报名时间、地点、方式等。
- (2) 对应聘人员进行初步筛选，剔除明显不符合要求的应聘者
- (3) 组织相关“文化考试”或“技能考试”，组织必要的与竞聘岗位有关的其他测试。
- (4) 在初选的基础上，对候选人进行情景模拟测试。
- (5) 组织“考官小组”进行综合全面的“诊断性面试”。
- (6) 辅以一定的组织考核，对应聘者以往的业绩进行考核，按照1：3比例筛选。
- (7) 按德、才、能、识、勤、绩、体进行全面衡量。
- (8) 正式张榜工部竞聘上岗的结果，并履行人事任命手续。

注意事项

在组织内部招聘与选拔时，应该掌握以下几点要求

1 避免上官意志的影响

2 不要求全责备

3 不能将人才固定化

4 全方位地发现人才

第二单元 招聘信息的收集与整理

能力要求

一、招聘信息的收集

（一）招聘需求信息的产生

1. 组织人力资源自然减员。
2. 组织业务量的变化使得现有人员无法满足需要。
3. 现有人力资源配置情况不合理。

（二）招聘信息的收集

人员招聘信息主要有

1. 空缺岗位
- 2、工作描述
- 3、任职资格

二、招聘需求信息的整理

1. 对招聘信息进行分类
2. 对招聘信息进行记录、保存
3. 对需求信息进行打印
4. 人员招聘信息的报送与审批



第三单元 招聘信息发布与广告设计

知识要求

一、招聘广告的一般特点

优点

- 1.发布迅速
- 2.成本比较底
- 3.可以同时发布多种类别工作岗位的招聘广告
- 4.可以给企业留出足够的时间、机会和空间，挑选公司所需要的各类人才
- 5.对于招聘初级、中级水平的一般员工来说，分类广告是一种富有成效的招聘手段。
- 6.可以利用广告渠道发布遮蔽广告。

二、招聘广告的设计原则

1 引起读者的注意

2 激发读者的兴趣

3 创造读者的愿望

4 促使求职行动

注意——兴趣——愿望——行动

三、招聘广告的基本结构



能力要求

一、招聘信息发布渠道的选择

1

报纸

2

杂志

3

广播 电视

4

网上招聘

5

其他印刷品

各发布渠道的对比

发布渠道	优点	缺点	适用
报纸	发行量大 迅速 大小灵活选择	对象杂 保留时间短 质量差	某个特定地区招聘、候选人数量较大的岗位、流失率较高的行业或职业
杂志	接近目标群体 质量较好	预约期长 地域分散	岗位候选人相对集中在某个专业领域、岗位迫切需要补充、地区分散较广
广播 电视	冲击力强 印象深刻	时间较短 不便保留 费用较高	单位迅速夸大影响需要招聘、引起求职者关注、结合单位形象宣传
网络	传播范围广、速度快、成本低、周期长、联系便捷便、不受时间地域限制		大型企业、外商合资企业、高新技术企业、计算机通讯领域人才集中高级人才招聘
其他 印刷品	即时性 灵活	自身作用有限，需结合使用	就业交流会、招聘会、就业服务会等

二、选择报纸刊登招聘广告的程序和方法

- 选择报纸；刊登时间；编制预算

1

选择报纸发布招聘信息的基本程序

2

办理刊登广告手续

3

跟踪广告刊登结果并存档

4

刊登广告的费用

5

刊登报纸广告时的招聘周期

三、招聘广告的设计

（一）招聘广告的内容

- 1、单位情况说明 2、岗位情况介绍 3、岗位任职资格要求 4、相应的
人力资源政策； 5、应聘者应该准备的工作 6、应聘的联系方式

（二）招聘广告设计和撰写的注意事项

- 真实、合法、简洁

真题. 练习

招聘广告的设计原则不包括（ ）。

- A. 广泛宣传
- B. 激发读者的兴趣
- C. 创造求职的愿望
- D. 促使求职的行动

答案: A

第四单元 应聘申请表设计

知识要求

一、招聘申请表的特点

- 1、节省时间；
- 2、准确了解；
- 3、提供了后续选择的参考

能力要求

一、应聘申请表内容

- 1.个人基本情况：年龄、性别、住处、通讯地址、电话、婚姻状况、
- 2.求职岗位情况
- 3.工作经历和经验
- 4.教育与培训情况
- 5.生活和家庭情况
- 6.其他

一、应聘申请表设计与应用

要求

- 1、应从申请者角度设计，将同类问题归为一组
- 2、应考虑企业目标，便于招聘的组织与管理
- 3、应采取多种形式，按不同人员类型分别设计

注意

- 1、分别设计
- 2、符合法律法规
- 3、储存、检索
- 4、审查

二、其他招聘申请表的设计

1、加权招聘申请表的设计

- 方法：将过去企业通过某种渠道招聘的某类员工，按照工作绩效的优秀与一般分成两个样本，并计算出优秀绩效组人数占样本总人数的百分比，再将该百分比四舍五入换算成一位的加权数。

2、自传式调查表的设计

3、应聘者推荐表的设计

真题. 练习

() 一般由招聘单位的人力资源部门设计，应聘人员在求职时自己填写。

- A. 个人简历
- B. 加权测评表
- C. 个人履历
- D. 招聘申请表

答案: D

第四单元 应聘申请表设计

知识要求

一、公司简介的功能

- 1、公司传达其价值观，展示真实的公司概况和工作情景可以使应聘者首先进行一次自我筛选，判断自己与这家公司的要求是否匹配。
- 2、可以使应聘者清楚知道什么是在这个组织中期待的，什么是不可以期待的。
- 3、会使应聘者感到公司是真诚的，值得信赖的。
- 4、可以使应聘者对未来发展可能面临的困难和问题，有一定的思想准备，即使将来在工作中遇到一些困难和问题，他们也不致退缩和回避，而是采取积极的态度，面对困难，想方设法去解决问题。

二、编写公司简介的原则

- 1、感召性 2、真实性 3、详细性 4、全面性 5、可信性 6、重点性

能力要求

编写公司简介的步骤

（一）正确选择公司简介的形式。

（二）收集整理公司的相关资料。

（三）确定公司简介的基本内容。

（四）公司简介的制作。

真题·练习

一、单选题（每小题只有一个最恰当的答案）

1. () 是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。
- A. 人员招聘 B. 绩效管理 C. 员工培训 D. 人力资源规划

答案：A

【答案】A

【解析】人员招聘是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。它是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。

真题·练习

2. 内部招募能够对招聘员工过去的业绩评价资料较易获得，管理者对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识。这体现了其（ ）的特点。

- A. 准确性高
- B. 激励性强
- C. 带来新思想、新方法
- D. 适应较快

答案：A

【答案】A

【解析】 内部招募的准确性高。从招聘的有效性和可信性来看，由于对内部员工有较充分的了解，如对该员工过去的业绩评价资料较易获得，管理者对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，使得对内部员工的了解更全面、更加可靠，提高了人事决策的成功率。

真题. 练习

3. () 是对传统体制下“终身制”的劳动人事制度产生了巨大冲击。
- A. 绩效管理
 - B. 竞聘上岗
 - C. 薪酬福利
 - D. 择优录用

答案: B

【答案】B

【解析】竞聘上岗是通过公开竞聘的方式，从企业现有的具备聘任条件的各级专业技术、经营管理人员来挑选。推行竞聘上岗的人员选拔制度，充分体现了公平、公开和公正的人事原则，对完善企业内部各类人员的聘任制，激发企业各类专业技术人员、经营管理人员的积极性和创造性具有十分重要的促进作用。

真题. 练习

4. 招聘工作的（ ）是整个招聘活动的核心，是关键的一环。
- A. 招募阶段
 - B. 感情效应
 - C. 实施
 - D. 评估阶段

答案: C

真题·练习

5. 不属于（ ）校园招聘的优势。

- A. 招募成本较高
- B. 学生的可塑性强
- C. 有助于宣传企业形象
- D. 候选人专业多样化，可满足企业多方面需求有助于宣传企业形象

答案：A

【答案】A

【解析】与社会招聘相比，校园招聘的优势包括：①学生的可塑性强；②选择余地大；③候选人专业多样化，可满足企业多方面需求；④招募成本较低；⑤有助于宣传企业形象等。

真题. 练习

6. () 是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。
- A. 人员招聘
 - B. 人员配置
 - C. 人员考核
 - D. 人力资源规划

答案：A

【答案】A

【解析】人员招聘是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。它是人力资源管理的首要环节，是实现人力资源管理有效性的重要保证。

真题. 练习

7. 内部招募的来源不包括（ ）。

- A. 内部晋升
- B. 工作轮换
- C. 人员重聘
- D. 校园招聘

答案：D

【答案】D

【解析】内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。校园招聘是外部招募的来源之一。

真题. 练习

8. 外部招募的优点是()。
- A. 决策风险小
 - B. 带来新思想、新方法
 - C. 激发内部员工积极性
 - D. 费用较低, 降低成本

答案: B

【答案】B

【解析】外部招募的优点包括: ①带来新思想、新方法; ②能招到一流人才; ③树立形象的作用。同样, 外部招募也存在不足, 包括: ①筛选难度大, 时间长; ②进入角色慢; ③招募成本大; ④决策风险大; ⑤影响内部员工的积极性。

真题. 练习

9. 竞聘上岗的理论基础是（ ）。
- A. 能岗匹配原理
 - B. 要素同构原理
 - C. 个体差异原理
 - D. 工差异原理

答案：A

【答案】A

【解析】竞聘上岗的理论基础是能岗匹配原理。根据这一原理，企业聘任谁来承担某一管理岗位的工作，谁是这一岗位的最适合者，不是凭领导主观判断，而是通过公开竞聘的方式，从企业现有的具备聘任条件的各级专业技术、经营管理人员来挑选。

真题. 练习

13. 招聘广告设计的四项基本原则不包括（ ）。
- A. 注意
 - B. 兴趣
 - C. 激动
 - D. 行动

答案: C

【答案】C

【解析】一份招聘广告一定要能够吸引广大读者，使他们对广告的内容产生兴趣，继而产生应聘的欲望，并采取实际的应征行动。因此，招聘广告的设计必须遵循四项基本原则：①注意；②兴趣；③愿望；④行动。

真题. 练习

14. () 不属于招聘申请表的特点。

- A. 准确了解
- B. 节省时间
- C. 能直接选拔出优秀人员
- D. 提供后续选择的参考

答案：C

【答案】C

【解析】招聘申请表的特点有：①节省时间。经过精心设计、恰当使用的申请表可以使选择过程节省很多时间，加快预选的速度，是较快、较公正准确地获取与候选人有关的资料的最好办法；②准确了解。相对简历而言，申请表可能更可靠；③提供后续选择的参考。招聘申请表可以有助于在面试前设计出具体的或有针对性的问题，有助于在面试过程中做交叉参考，看看是否出现什么矛盾。

真题. 练习

15. 根据企业过去的统计资料，或者由社会权威机构对应聘者的条件，对应聘者自身条件进行综合评价分析的一种表格形式是（ ）。

- A. 个人简历
- B. 加权招聘申请表
- C. 应聘者推荐表
- D. 应聘人员履历表

答案： B

真题. 练习

16. () 不属于招聘时公司简介编写的原则。
- A. 感召性
 - B. 简洁性
 - C. 全面性
 - D. 重点性

答案: B

【答案】B

【解析】编写公司简介的原则包括: ①感召性; ②真实性; ③详细性; ④全面性; ⑤可信性; ⑥重点性。

真题·练习

17. () 不属于公司简介的作用。

- A. 传达公司的价值观
- B. 吸引行业内精英
- C. 使应聘者感到可以信赖
- D. 让应聘者对未来工作有心理准备

答案: B

【答案】B

【解析】通过编制和发放公司简介的作用包括: ①公司传达其价值观, 展示真实的公司概况和工作情景可以使应聘者首先进行一次自我筛选, 判断自己与这家公司的要求是否匹配; ②公司简介可以使应聘者清楚地知道什么是可以在这个组织中期望的, 什么是不可以期望的; ③公司向应聘者全面、真实地介绍公司概况及工作情景会使应聘者感到公司是真诚的, 值得信赖的; ④公司简介所呈现出的工作概况以及对具体环境和条件的描述, 可以使应聘者对未来发展可能面临的困难和问题, 有一定的思想准备, 即使将来在工作中遇到一些困难和问题, 他们也不致退缩和回避, 而是采取积极的态度, 面对困难, 想方设法去解决问题。



第二节 企业应聘人员的选拔

第一单元 人员初步选拔步骤和方法

第二单元 应聘者背景调查与体检



第一单元 人员初步选拔步骤和方法

知识要求

一、应聘人员选拔的意义（选择）

- 1 保证组织得到高额的回报
- 2 降低员工的辞退率与辞职率
- 3 为员工提供公平竞争的机会

二、简历与申请表的差异性

	招聘申请表	个人简历
优点	直截了当 结构完整 限制了不必要的内容 易于评估	体现应聘者的个性 允许应聘者强调自认为重要的东西 允许应聘者点缀自己 费用较小
缺点	限制创造性 设计、印刷、分发费用 教贵	允许应聘者略去某些东西 难以评估

能力要求

一、人员选拔的主要步骤

人员选拔：

包括：资格审查、背景调查、初选、面试、其他测试、体检、个人资料核实等一系列活动过程

人员选拔可分为：

第一阶段的初步挑选；第二阶段的深度筛选、第三阶段的最终甄选

人员选拔的具体步骤包括：

简历筛选、招聘申请表筛选、笔试、面试、情境模拟测试、心理测试、背景调查和体检

二、材料筛选法

1

应聘申请表分析

2

个人简历分析

3

应聘者的推荐材料分析

真题. 练习

企业人员选拔意义体现在，它能够（ ）。

- A.保证组织得到高额回报
- B.降低员工的辞退率与辞职率
- C.为员工提供公平竞争的机会
- D.保证人力资源的合理配置
- E.有效的激励员工

答案： ABC

第二单元 应聘者背景调查与体检

知识要求

一、背景调查的必要性

二、背景调查的内容

应聘者的背景调查包括四个方面：

- 1、学历调查
- 2、个人资质调查
- 3、个人资信调查
- 4、员工忠诚调查

三、背景调查的原则

1. 只调查与工作有关的情况，并以书面形式记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的。
2. 重视客观内容的调查核实，忽视应聘者的性格等主观评价内容。
3. 慎重选择“第三者”。
4. 估计调查材料的可靠程度。
5. 利用结构化的表格，确保不会遗漏重要问题。

能力要求

一、背景调查的方法

- 1、学校学籍管理部门。
- 2、曾经就职过的公司。
- 3、档案管理部门，

二、背景调查的时机把握

通常放在所有选择方法之后进行

三、背景调查应关注的几个重要问题 (看书)

真题. 练习

为了有效地节约费用，（ ）通常放在所有选择方法是用之后进行。

- A. 体检
- B. 背景调查
- C. 面试
- D. 心理测试

答案: B

能力要求

四、假文凭的识别

- 1、观察法。
- 2、提问法。
- 3、核实法。
- 4、网上查询

五、应聘者的体检

- 1、体检内容
 - (1) 身体健康检查
 - (2) 身体运动能力测试
- 2、体检的目的
 - (1) 确定应聘者身体状况能适应工作要求；
 - (2) 降低缺勤率和事故，发现员工可能不知道的传染病

真题. 练习

18. 研究表明，同一岗位上最好的员工比最差的员工的工作效率平均高出（ ）倍，所以，人才招聘工作十分重要。

- A. 3
- B. 4
- C. 5
- D. 6

答案：A

【答案】A

【解析】人员选拔对组织来说至关重要，研究表明，同一岗位上最好的员工比最差的员工的劳动生产率要高 3 倍，这意味着在应聘人员进入企业之前，需要经过一系列的辨别甄选过程，以切实保证挑选出来的人才，既愿意为企业提供服务，又具备相应的知识、经验和技能，满足任职的标准和要求。

真题·练习

22. 关于材料筛选法，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 是人才选拔方法之一
- B. 推荐信是其形式之一
- C. 适合于应聘者的初步选拔
- D. 单独使用也可以取得满意的效果

答案：D

【答案】D

【解析】材料筛选法就是通过一些材料信息来考察和选拔人才的方法。申请表、履历分析、证明材料、推荐信、背景调查等都是材料筛选法的具体形式。材料筛选法主要依据应聘者个人的基本信息及背景材料，因而必须与其他人才选拔方法如面试、笔试等方法结合使用，才能取得令人满意的效果。总之，材料筛选法是一种适合于初步选拔应聘者的重要方法。

真题. 练习

10. 企业在人员选拔中常用的方法有（ ）。

- A. 体检
- B. 面试
- C. 心理测式
- D. 情境模拟
- E. 背景调查

答案：ABCDE

【答案】ABCDE

【解析】人员选拔是指从应聘者中选出企业所需要的人员的过程，包括资格审查、背景调查、初选、面试、其他测试、体检、个人资料核实等一系列活动过程。如果从人员选拔的具体内容和方法上看，其主要步骤包括：①简历筛选；②招聘申请表筛选；③笔试；④面试；⑤情境模拟测试；⑥心理测试；⑦背景调查与体检等内容。

真题. 练习

23. 关于背景调查的原则，下列说法正确的是（ ）。
- A. 只调查与工作有关的情况
 - B. 主观和客观内容都要核实
 - C. 利用半结构化的形式调查
 - D. 与“第三者”秘密调查

答案：A

【答案】A

【解析】企业对应聘者进行背景调查时，应遵循以下原则：①只调查与工作有关的情况，并以书面形式记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的；②重视客观内容的调查核实，忽略应聘者性格等方面的主观评价内容；③慎重选择“第三者”，要求对方尽可能使用公开记录来评价员工的工作情况，避免偏见的影响；④估计调查材料的可靠程度；⑤利用结构化的表格，确保不会遗漏重要问题。

第三节 校园招聘的组织与实施



第三节 校园招聘的组织与实施

知识要求

一、校园招聘的概念

校园招聘是指企业直接从应届本科生、硕士研究生、博士研究生（也包括少数专科生）中招聘企业所需的人才。它是一种两点式招聘，即在学校与企业两点间进行。

二、选择学校的考虑因素

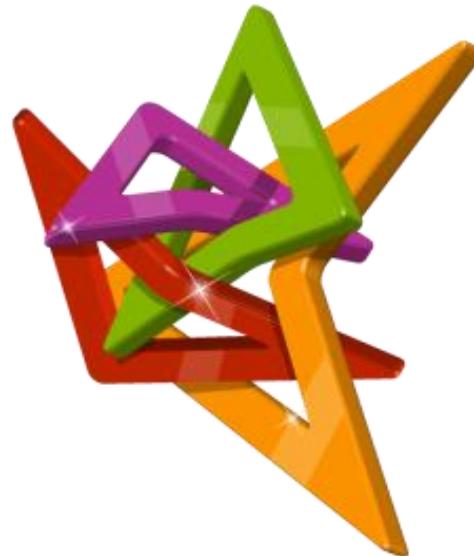
在选择学校时

根据财务预算和所需员工类型来决定

- 1、关键技术领域的学术水平
- 2、符合所需专业的毕业人数
- 3、往届毕业生的业绩
- 4、关键技术领域的师资水平
- 5、毕业生过去录取的数量与实际报到人数比
- 6、学生的质量
- 7、学校的地理位置

三、校园招聘的方式

- 1、企业到校园招聘。
- 2、学生提前到企业实习。
- 3、企业和学校联手培养。



四、校园招聘的特点

优点

1. 针对性强
2. 选择面大
3. 层次清晰
4. 战略性强
5. 人才单纯
6. 成功率高
7. 认可度高

不足

- 1.要事先商议时间，印制宣传品等事宜，费时费力；
- 2.学生阅历浅，责任心较弱；
- 3.缺乏实践经验，企业投入成本高；
- 4.学生容易眼高手低；
- 5.可能不认同企业文化和价值观。

五、校园招聘可能出现的困难和问题

1

组织时应处理的问题

- (1) 领导不重视。
- (2) 招聘人员的错误观念。
- (3) 招聘人员素质不高。

2

筛选时要避免问题

- (1) 淘汰太多数投档者
- (2) 过分着重专业、分数及学历
- (3) 可能出现的某种歧视

3

笔试时要解决问题

- (1) 简单地把笔试成绩作为筛选依据。
- (2) 笔试题目的难度把握不准。

4

面试时防止的问题

- (1) 招聘人员无法胜任面试工作。
- (2) 面试内容不确定。
- (3) 滥用压力式面试。
- (4) 不切实际地自夸。

能力要求

一、校园招聘的流程

（一）准备工作

- 1、公司概况和招聘手册
- 2、选择学校和专业
- 3、组成招聘小组的方式
- 4、招聘小组人员组成

（二）面试考题的准备

例如：最喜欢的课程、最受挫折的事情、对自己职业生涯的规划、参加的社会实践活动及收获等

（三）考核招聘

- 1、了解应聘学生表现
- 2、确定初步入选者的联系方式，决定招聘意向
- 3、讨论、比较，确定录取人选

二、编写校园招聘记录表的内容

- 1、应聘者的基本信息
- 2、应聘者所具备的能力



真题. 练习

25. 校园招聘的方式不包括（ ）。

- A. 企业到校园招聘
- B. 应聘者到公司应聘
- C. 企业和学校联手培养
- D. 学生提前到企业实习

答案：B

【答案】B

【解析】校园招聘的方式有：①企业到校园招聘，企业直接派出招聘人员到校园进行公开招聘；②学生提前到企业实习，企业可有针对性地邀请部分大学生在毕业前（大约毕业前半年的时间）到企业实习，参加企业的部分工作；③企业和学校联手培养。

真题·练习

26. 关于校园招聘的组织，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 校园招聘会就是收集简历的场所
- B. 招聘人员应该避免傲慢的姿态
- C. 派企业的精英到学校进行招聘
- D. 领导要足够重视，做好招聘前的准备

答案：A

【答案】A

【解析】企业在组织校园招聘时，需要处理好以下三个方面的问题：①领导不重视。很多企业在进行校园招聘前准备不足，仅把招聘会当成收集简历等应聘材料的场所，对本企业及招聘情况介绍简单或不予介绍，使学生无法了解企业，这时学生就很可能转向其他企业的招聘会。②招聘人员的错误观念。有些招聘人员对待学生态度傲慢，会出现到场不守时、回答学生提问不耐烦、言语不礼貌等现象，严重损坏企业在学生中的形象，造成不良影响。③招聘人员素质不高。应该派出企业的精英到学校进行招聘，既能展示良好的企业形象，又得到了学生的青睐，使校园招聘更具成效。

真题·练习

27. 关于应聘人员的相关材料筛选，下列说法正确的是（ ）。

- A. 应该淘汰大多数投档者，减轻后续工作量
- B. 成绩和学历代表胜任力
- C. 尽量避免某种歧视的发生
- D. 校园招聘会就是收集简历的场所

答案：C

【答案】C

【解析】筛选应聘人员相关材料时，应注意避免出现以下三种问题：①淘汰大多数投档者，这很可能将优秀的学生遗漏，因为简历只是企业的初步甄选工具，不可能通过它对应聘者有充分的了解；②过分看重专业、分数及学历，要做好一份工作，最重要的是他对工作的兴趣及基本素质；③可能出现的某种歧视，主要有性别歧视、生源歧视等。

真题. 练习

-
12. 对于企业来说，校园招聘方式的不足主要表现在（ ）。
- A. 针对性不强
 - B. 要印制宣传品，还要做面谈记录，费钱费时
 - C. 学生缺乏实践经验，企业要投入的培训成本高
 - D. 刚毕业的学生常有眼高手低、对企业的认可度较低
 - E. 校园招聘要和学校事先商议时间安排，要考虑学生毕业期间的时间安排

答案：BCD

【答案】BCE

【解析】校园招聘的不足主要包括：①招聘要和学校事先商议时间安排，要考虑学生毕业期间的时间安排，并且要印制宣传品，还要做面谈记录，费钱费时；②学生由于社会阅历浅，可塑性强，年轻且责任心较弱，因此可能造成企业实际运作中的不顺畅；③学生缺乏实践经验，企业要投入的培训成本高；④刚毕业的学生常有眼高手低、对工作期望值过高的缺点，因此一年内跳槽的几率高，造成企业招聘成本高的现象；⑤如果培养、任用不善，应届毕业生可能不认可企业的文化和价值观，影响企业的团队建设。

真题. 练习

13. 校园招聘的准备工作包括（ ）。

- A. 编制、印刷介绍公司概况及此次校园招聘情况的手册
- B. 根据企业自身的情况选择学校和专业
- C. 组成招聘小组在院校间轮流招聘
- D. 和各院校管理层进行事前沟通
- E. 招聘小组人员的组成

答案：ABCE

【答案】ABCE

【解析】校园招聘的准备工作包括：①编制、印刷介绍公司概况及此次校园招聘情况的手册；②选择学校和专业。根据企业自身的规模、发展阶段、薪酬水平、需求专业、需求的人才层次、企业社会形象等因素选择合适的招聘院校；③组成招聘小组的方式。通常企业选择的学校不止一所，而是国内若干所院校，因此企业可能会采取两种形式组织招聘小组：一种是只组织一个招聘小组，这个招聘小组在国内若干所不同的院校流动招聘；还有一种方式是组织若干个招聘小组，同时奔赴不同院校进行招聘；④招聘小组人员的组成。应包括：企业人力资源部人员，控制招聘流程，安排细节；需求人才部门的主管人员，着重于考察应聘者的能力，解疑等；了解学校情况的人，能对人才做出较为准确的判断。

■ 第四节 员工录用管理



第一单元 新员工录用与培训

第二单元 员工信息管理

第一单元 新员工录用与培训

知识要求

一、人员录用原则

1

因事择人原则

2

任人唯贤原则

3

用人不疑原则

4

严爱相济原则

能力要求

人员录用程序

一、通知录用者

- 1、公布录用名单
- 2、办理录用手续
 - 1) 通知应聘者
 - 2) 关注拒聘者

二、签订合同

- 1、员工安排与试用
- 2、正式录用

三、新员工培训

（一）上岗前的集中训练

- 1、帮助员工了解企业，培养新员工的认同感。
- 2、提供有关员工常识的宣传册，使新员工尽快完成角色转换。
- 3、了解新员工的思想状况和新员工对于企业的期望。

（二）上岗后的集中训练

- 1、基础知识教育
- 2、教育重点

第二单元 员工信息管理

知识要求

一、员工信息管理系统的构建

一般来说，一套典型的员工信息管理系统，从功能结构上应分为三个层面：

- 基础数据层

基础数据层，是整个系统正常运转的基础。
主要有两大类：

- 1、是员工个人属性数据；
- 2、是单位数据。

- 业务处理层

- 决策支持层

二、员工信息管理具有的作用

- 1、是单位全方位考察员工的必要手段，是人力资源管理活动中必不可少的工具之一。
- 2、为单位处理员工的有关问题提供了依据和凭证。
- 3、为了单位制定人力资源管理等政策，以及人才学、心理学等学科的研究提供了原始资料。

三、员工信息管理的内容包括

- 1、反映员工历史状况的信息。
- 2、反映员工现状的信息。
- 3、反映员工个性与潜能的信息。

能力要求

一、新招聘人员信息的收集

1

员工的历史资料

2

员工的招聘资料

3

进入单位后的资料

4

员工的个人资料

二、员工信息管理的一般步骤和方法

1

员工材料的收集

2

员工材料的整理

3

员工材料的保管

(使其达到“完整、真实、精确、实用”的要求)

真题·练习

28.“对试用的员工给予工作上的指导和生活上的关怀，并保证其合法权利”体现了人员录用的（ ）原则。

- A. 因事择人
- B. 用人不疑
- C. 任人唯贤
- D. 严爱相济

答案：D

【答案】D

【解析】严爱相济原则是指员工在试用期间，管理者必须为其制定工作标准与绩效目标，对其进行必要的考核，考核可从几个方面进行：能力及能力的提高、工作成绩、行为模式及行为模式的改进等；对试用的员工在生活上应当给予更多的关怀，尽可能地帮助员工解决后顾之忧，在工作上要指导帮助员工取得进步，用情感吸引他们留在组织中；同时，从法律上保证员工享受应有的权利。

真题·练习

29. 关于新员工培训，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 其关键是让新员工明确组织对他们的期望
- B. 可分为上岗前的集中培训和上岗后的分散培训
- C. 集中培训能解决员工的一些共同问题
- D. 分散培训可采用实地参观的形式

答案：D

【答案】D

【解析】严爱相济原则是指员工在试用期间，管理者必须为其制定工作标准与绩效目标，对其进行必要的考核，考核可从几个方面进行：能力及能力的提高、工作成绩、行为模式及行为模式的改进等；对试用的员工在生活上应当给予更多的关怀，尽可能地帮助员工解决后顾之忧，在工作上要指导帮助员工取得进步，用情感吸引他们留在组织中；同时，从法律上保证员工享受应有的权利。

真题. 练习

30. 从功能结构上看，员工信息管理系统的层面不包括（ ）。

- A. 基础数据层
- B. 业务数据层
- C. 决策支持层
- D. 业务处理层

答案： B

【答案】 B

【解析】一套典型的员工信息管理系统，从功能结构上应当分为：①基础数据层，包含的是变动很小的静态数据；②业务处理层，是指对应于人力资源管理具体业务流程的系统功能；③决策支持层，建立在基础数据与大量业务数据组成的人力资源数据库基础之上，通过对数据的统计和分析，就能快速获得所需信息。

真题. 练习

31. 员工信息的主要内容不包括（ ）。
- A. 反映员工历史状况的信息
 - B. 反映员工现状的信息
 - C. 反映员工未来期望的信息
 - D. 反映员工个性与潜能的信息

答案: C

真题. 练习

员工商能否被正式录用的关键在于()。

- A. 试用部门对其综合印象
- B. 试用期的工作态度
- C. 试用部门对其考核结果
- D. 试用期的工作绩效

答案: C

三、简答题

1. 简述人员招聘的基本程序。

答：人员招聘包括三个阶段：

（1）准备阶段

- ①进行人员招聘的需求分析，明确哪些岗位需要补充人员；
- ②明确掌握需要补充人员的工作岗位的性质、特征和要求；
- ③制订各类人员的招聘计划，提出切实可行的人员招聘策略。

（2）实施阶段

招聘工作的实施是整个招聘活动的核心，也是最关键的一环，先后经历招募、筛选、录用三个步骤：

①招募阶段。根据招聘计划确定的策略和用人条件与标准进行决策，采用适宜的招聘渠道和相应的招聘方法，吸引合格的应聘者，以达到适当的效果；

②筛选阶段。在吸引到众多符合标准的应聘者之后，还必须善于使用恰当的方法，挑选出最合适的人员；

③录用阶段。在这个阶段，招聘者和求职者都要做出自己的决策，以便达成个人和工作的最终匹配。

（3）评估阶段

进行招聘评估，可以及时发现问题、分析原因、寻找解决的对策，有利于及时调整有关计划并为下次招聘提供经验教训。

■ 练一

2. 人员录用的原则有哪些？

答：一般来说，员工的岗位均是按照招聘的要求和应聘者的应聘意愿来安排的。为实现用人之所长、学用一致、有效利用人力资源的目的，人员录用必须遵循以下原则：

（1）因事择人原则

因事择人就是以事业的需要、岗位的空缺为出发点，根据岗位对任职者的资格要求来选择人员。只有这样，才能实现事得其人、人适其事，使人与事科学地结合起来。

（2）任人惟贤原则

任人惟贤，强调用人要出于“公心”，以事业为重，而不是以自己的“小圈子”为重，以“宗派”为重，只有这样，才能做到大贤大用，小贤小用，不贤不用。

（3）用人不疑原则

这个原则要求管理者对员工要给予充分的信任与尊重。如果对部下怀有疑虑，不如干脆不用。既然要用，就一定要明确授权，放手大胆使用，使他充分发挥才干。

（4）严爱相济原则

员工在试用期间，管理者必须为其制定工作标准与绩效目标，对其进行必要的考核；对试用的员工在生活上应当给予更多的关怀，在工作上要指导帮助员工取得进步；同时，从法律上保证员工享受应有的权利。

四、综合题

伟业公司由于经营困难，最近被效益较好的清伟兼并了。兼并以后，伟业公司保留原来的主要管理人员，同时，清伟公司调配一些年轻的管理人员来协助伟业公司的工作。老李担任了多年伟业公司人事处处长，但有关人力资源管理的理论知识比较欠缺。最近几年，在企业中，人力资源管理的重要性得到广泛认同，人力资源部也不断增加新的工作内容。老李有点力不从心。

特别是在最近的关于公司基层管理人员的招聘问题上，老李认为应该从企业内部挑选，因为作为管理人员，其自身的工作积极性、工作态度等是非常重要的标准。从企业内部挑选，一方面对这些候选人比较了解，另一方面也可以调动现有员工的工作积极性。至于考核的标准，老李认为学历并不重要。主要是候选人过去的工作业绩、政治态度、工作经历及工作热情等。而两位新来的年轻的管理人员坚持认为应从内部和外部两个方面来招聘基层管理人员，因为外部新鲜血液的补充，将会提高现有管理团队的活力。遴选的标准，应该是相关的学历和胜任职位的能力。同时，在招聘方法上，老李与两位新的管理人员也存在分歧。

问题：

1. 根据本案例，你认为企业应采用什么方法招聘管理人员？
2. 请你针对此次伟业公司的招聘目标，设计一个招聘方案。

答：(1) 该企业应该采用现代的人本管理观念的招聘方法来招聘管理人员。

因为管理者不仅需要具备从事工作的技能和知识，还需要有组织协调能力、整合能力，甚至是个人魅力。而这些是无法通过传统的招聘方法测试到的。现代的人力资源管理中，提倡对人的管理是一切管理的前提，管理的内容更是扩展到人的社会关系、情感世界和心理活动等领域。因此，在招聘过程中，对应聘人员进行的是多层次的考察，招聘也有很多方法，可分为笔试、面试、心理测试等。

其中心理测试包括以下几方面：

①人格测试。通过人格测试可以了解应聘者人格特质构成，大致包括：体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度等。该方法可以准确考察应聘者是否具有做管理人员的基本条件。

②兴趣测试。职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么，从而发现应聘者以后在管理工作中的热情、投入的精力、及他们对工作的忠诚度。

③能力测试。能力测试是用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试。这种测试对于测试应聘者是否具有做管理人员的潜能有很好的效果。

(2) 招聘方案

①招聘目标。基层管理人员。

②招聘前提：一是人力资源规划，二是工作描述与工作说明书。它们为录用提供了主要的参考依据，同时也为应聘者提供该工作的详细信息。

③招聘过程。员工招聘是一个非常复杂的过程，主要有招募、选择、录用、评估系列环节。

④招聘准备。主要包括：

a. 职位分析及制定职务要求。其程序如下：罗列出单项工作涉及的全部职责；将所有的职责按重要性排队；删除简单、重复性的职责；根据经验，提出任职资格（学历，经验，年龄等）；以上操作由部门主管实施，人力资源主管审核。

b. 拟定招聘计划。在招聘前，应制订细致的招聘计划，获公司批准后按计划招聘。计划内容包括：招聘的人数、职位、要求（附职位说明书或聘用标准）；招聘准备工作；招聘渠道、方式；日程安排。

c. 制定招聘文件。招聘文件是招聘时所必需的辅助性表格、文件和资料。主要包括：公司简介、招聘广告、求职登记表等。

d. 选择招聘途径。主要渠道有：职业介绍机构、各类招聘洽谈会、院校毕业生、电脑网络招聘会、宣传媒体广告招聘、个人引荐等。

⑤招聘实施

- a. 招聘渠道选择。选择招聘渠道时要考虑以下因素：分析单位的招聘要求；分析招聘人员特点；确定适合的招聘来源；选择适合的招聘方法。
- c. 对应聘者进行初步筛选。初步筛选方法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查，目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。主要有以下方法：筛选简历的方法；筛选申请表的方法；笔试方法。
- d. 面试的实施。对筛选留下的应聘者进行面试，面试是一种操作难度较高的测评形式，随意性较大，要做好面试工作必须做到：了解面试的基本步骤；面试设计与准备；掌握面试提问技巧。
- e. 采用其他的选拔方法。包括人格测试、兴趣测试、能力测试和情境模拟测试，从而对应聘者的人格特质、兴趣爱好、是否有从事某项特殊工作的能力、心理素质、实际工作能力、潜在能力等有一个综合的了解。
- f. 录用。人员录用是依据选拔的结果作出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。一般来说，人员录用的主要策略有：多重淘汰式；补偿式；结合式。
- g. 聘活动评估。招聘评估是招聘过程中必不可少的一个环节。主要包括三个方面的评估：成本效益评估；数量与质量评估；信度与效度评估。

感谢大家聆听！