企业人力资源管理师（四级）

第二章 招聘与配置

湖南新东方教育培训中心—肖园

2019年



课程特色







服务国庆70周年活动志愿者以"90后"和"00后"为主

2019-09-25 15:31:37 来源: 央视新闻客户端 举报

1
易信
微信
QQ空间
微博
更多



1万余志愿者直接服务庆祝活动 志愿者中"90...（来源：央视）

思考：

中国举行70周年国庆盛大庆典活动，向社会各界招募和培训了近16万余名高素质的志愿者，思考他们如何做好本次活动中志愿者的招聘选拔及培训工作？

此次国庆70周年活动中，专门设立了志愿者指挥部，统筹做好庆祝活动志愿者工作。前期面向高校、社区、企业以及社会各界招募和培训了16万余名高素质的志愿者，其中直接服务庆祝大会和联欢活动的志愿者1万余名，服务大型成就展和游园活动的志愿者4000余人，服务城市运行和保障的志愿者近15万人。

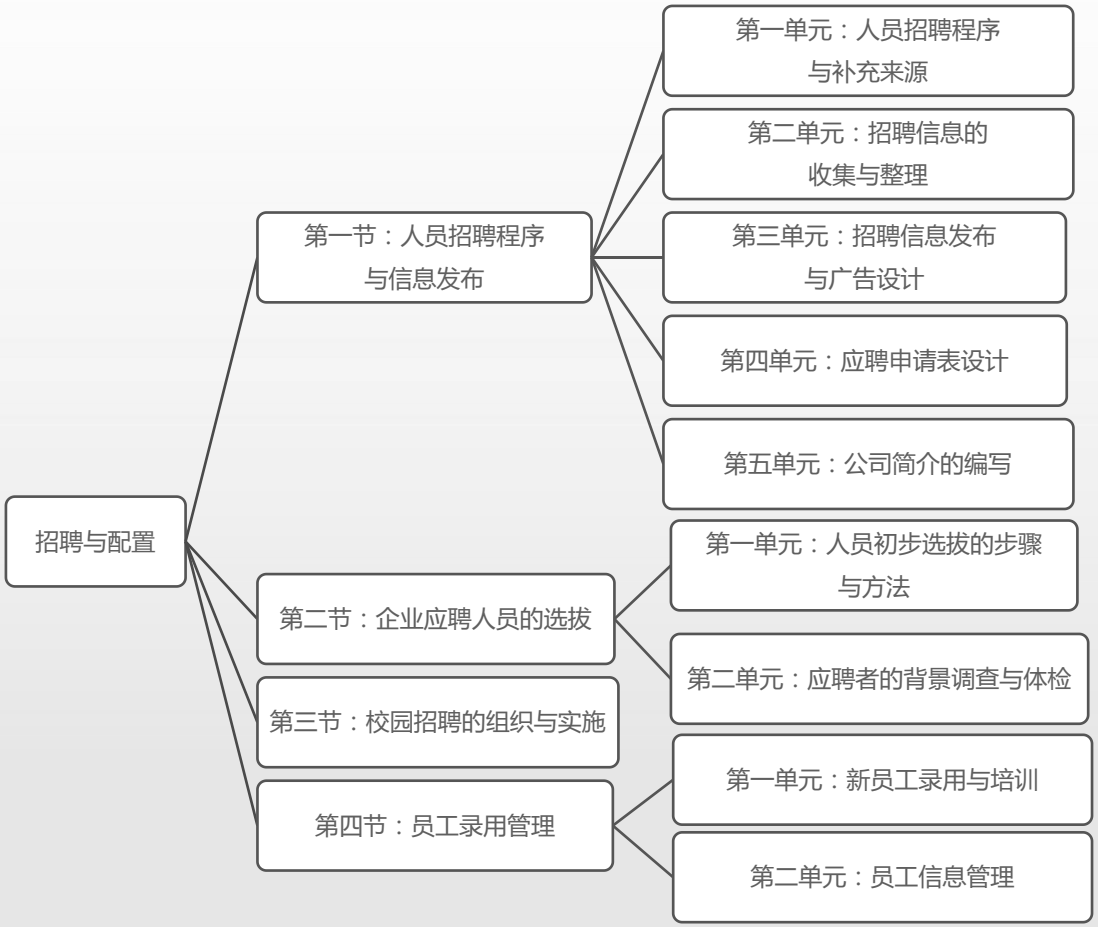
这次服务国庆70周年庆祝活动的志愿者，主要有两大特点。一是直接服务庆祝大会和联欢活动的志愿者中，以90后和00后为主，其中90后约占63%，00后约占30%。二是吸引了一批在青年中具有较大影响力和代表性的青年榜样参与，起到了非常好的示范作用。这些志愿者将以实际行动继续擦亮北京志愿者这张金名片，书写新时代的雷锋故事。

对于志愿者在上岗之前做过什么准备，黄成介绍到，志愿者进行了全面而系统的准备，先是进行了集中培训，包括服务技能和应急安保的培训，然后又根据大家不同的岗位分别进行了各自的岗位培训，包括岗位的实地踏勘，还穿插进行了如观看升旗仪式、参观国博等类似的主题活动。最后还进行了3次提前演练的活动。



凡事预则立

（1）时间：15分钟
（2）内容：招聘与配置模块
（3）标准：①手绘课程框架图；②学习目标的知识部分与技能部分划线。
（4）效果检验：本模块全部学完后，能对内容作回顾总结。





目录

1 人员招聘的程序与信息发布

2 企业应聘人员的选拔

3 校园招聘的组织与实施

4 员工录用管理



招聘与配置

图标	 【知识要求】	 【能力要求】	 【拓展运用】
学习目标	**知识模块**	**能力要求**	**拓展运用**
题型	**选择题为主** **课件中标红色字体重点注意**	**选择题+技能题**	**新增内容** **实际工作运用** **辅助技能题**
招聘需求信息采集与发布	1．人员招聘的概念和内容 2．招聘需求信息发布的方式 3．应聘申请表设计要求 4．公司简介的编写原则	1．能够采集、整理和分析招聘需求信息 2．能够选择确定人员招聘的具体来源 3．能够草拟招聘信息并设计招聘广告 4．能够设计招聘申请表并编写公司简介	**发布广告技巧**
应聘人员选拔	1．人员初步筛选的意义和方法 2．人员背景调查的内容与原则	1．能够对应聘人员进行初步筛选 2．能够对应聘人员进行背景调查	**高效筛选简历技巧**
校园招聘	1．校园招聘的概念和特点 2．各类学校专业设置及特点 3．校园招聘的注意事项	1．能够起草校园招聘的面试问题 2．能够撰写校园招聘的工作记录	**校园招聘计划**
员工录用管理	人员录用的原则和要求	1．能够办理录用手续 2．能够采集、整理和保管新员工信息	**员工录用实操及风险防范**

第一节

人员招聘的程序与信息发布



01 人员招聘的基本程序与补充来源

02 招聘信息的收集与整理

03 招聘信息发布与广告设计

04 应聘申请表设计

05 公司简介的编写



第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



定义 | 意义 | 补充来源 | 竞聘上岗

【知识要求】【学习目标】

知识要求：明确人员招聘与配置的定义、企业人员补充来源。

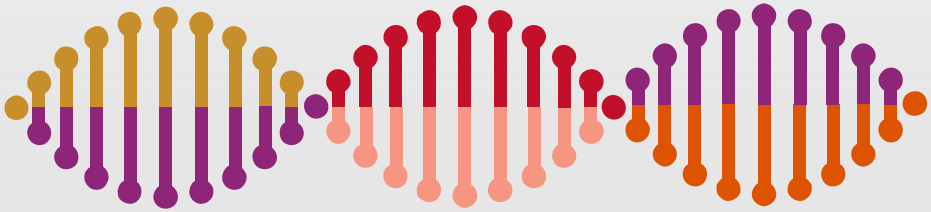
能力要求：掌握基本程序和各种具体的招聘方法。

一、人员招聘与配置定义

人员招聘——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。

人力资源管理的首要环节，实现人力资源管理有效性的重要保证。

人员配置——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、适材适所的原则，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。



招聘准备 | 招聘实施 | 招聘评估

狭义的招聘：
招募、筛选、录用



第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



定义 | 意义 | 补充来源 | 竞聘上岗

【知识要求】

二、人员招聘的意义

04凝聚力

减少离职，增强组织内部的凝聚力

01成本

降低招聘成本，提高招聘的效率



03知名度

有效招聘可以扩大组织知名度，树立组织良好形象。

02活力

为组织注入新的活力，增强组织创新能力

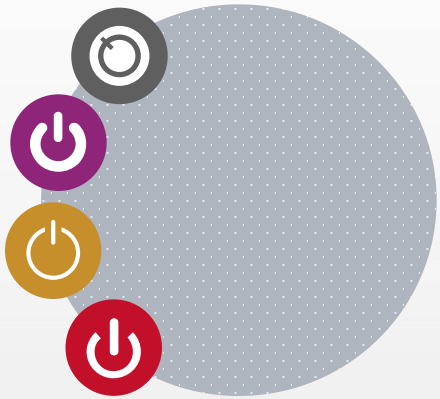


第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



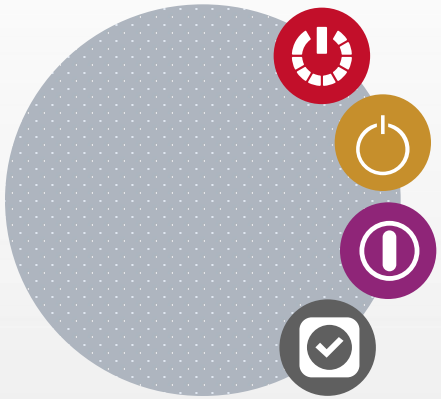
【知识要求】

三、企业人员补充来源



内部补充

内部招募：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。



外部补充

外部招募：通过外部招聘补充人员



第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



【知识要求】

定义 | 意义 | 补充来源 | 竞聘上岗

内部招募与外部招募的比较

	内部招募	外部招募
优点	1．准确性高（多）	1．带来新思想、新方法
	2．适应较快（快）	2．有利于招到一流人才
	3．激励性强（好）	3．树立形象的作用
	4．费用较低（省）	
局限	1．因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响	1．筛选难度大，时间长
	2．容易造成“近亲繁殖”	2．进入角色慢
		3．招募成本大
	3.有可能出现“照顾性提拔”，晋升到不能胜任的岗位	4．决策风险大
		5．影响内部员工的积极性



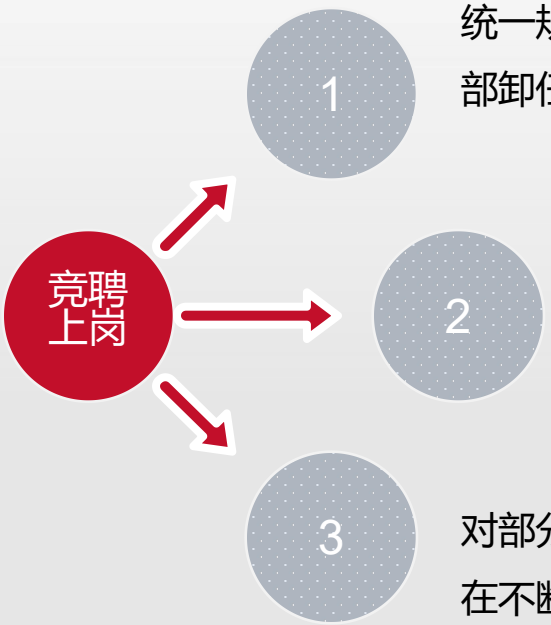


【知识要求】

四、竞聘上岗

竞聘上岗的理论基础是能岗匹配原理。竞聘上岗是采用科学的选拔方法，对企业内部应聘人员经过层层筛选，由专家小组集体做出评判，从应聘者当中选拔出较为合格人员的活动过程。

企业推行竞聘上岗制度时，有以下几种情况：





第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



招聘面临的问题 | 招聘基本程序 | 招聘来源选择 | 招聘方式选择 | 竞聘上岗程序和步骤

【能力要求】

一、人员招聘面临的问题

01

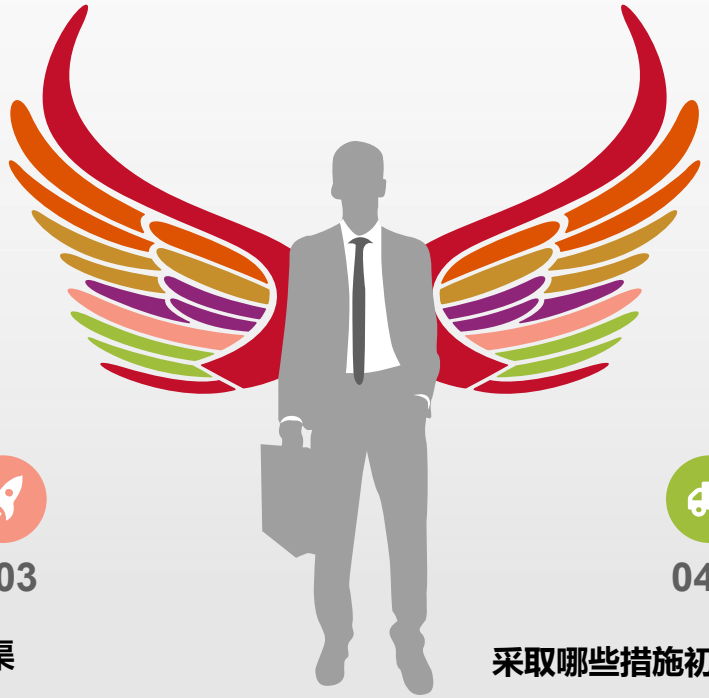
计划期内，将有哪些岗位出现人员短缺，哪些岗位需要补充后备人才？

02

计划期内需要招聘人员的岗位要求是什么，多少人，什么样的人？

03

招聘的主要来源是什么，通过哪些渠道和途径补充人员？



04

采取哪些措施初选，在此基础上怎样进行候选人的挑选？

05

如何进行人员的甄选？

06

人员的配置如何安排？





【能力要求】

二、人员招聘的基本程序

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。

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。
2．**筛选**阶段。
3．**录用**阶段。

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。





【能力要求】

三、人员招聘来源的选择





第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



【能力要求】

四、内外部招聘方式的选择

员工招聘的唯一原则：有助于提高企业的竞争能力和适应能力

（一）内部招聘来源的选择

内部招募可以细分为**内部提拔、工作调换、工作轮换、重新聘用、公开招募**五个来源。



内部提拔

优点：对于激励员工非常有利，能够较快适应新的工作。

不足：内部提拔的人员不一定是最优秀的，甚至导致少部分员工心理上的嫉妒与不平。

工作调换

又称“平调”，目的是要填补空缺。

	工作轮换	工作调换
时间	短期的，有时间界限	时间往往较长
影响范围	两人以上有计划地进行	单独的、临时

工作轮换

重新聘用

吸引那些因某些原因而暂时不在岗的人员。
不在岗的员工，如下岗人员、长期休假人员（如曾因病长期休假，现已康复但由于无位置还在休假），已在其他地方工作但关系还在本企业的人员（如停薪留职）等

公开招募

面向企业全体人员的

内部提拔、工作调换、工作轮换则局限在部分人员



第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



【能力要求】

（二）外部招聘来源的选择

01 各级劳动力市场、人才市场和职业介绍机构

02 竞争对手与其他企业

03 学校招聘

学校毕业生已成为各单位技术人才和管理人才的最主要来源

04 下岗失业者

05 退伍军人

06 退休人员



（1）优势：学生的可塑性强；选择余地大；候选人专业多样化，可满足企业多方面需求；招募成本较低；有助于宣传企业形象等。

（2）学校通常又被分为中等职业技术学校、大专院校两类。





【能力要求】

五、竞聘上岗程序和步骤

01

必须事先公布竞聘上岗的岗位，要特别强调聘任的公开性。

02

为保证竞聘上岗的公正、公开、公平，必须成立竞聘上岗领导小组，小组内应至少有一人是企业外部专家，负责指导竞聘选拔工作，同时监督其公正性。

03

所有竞聘岗位无一例外地不能有选定对象，领导不能参与推荐、暗示或个别谈话。

06

企业组织竞聘时，可根据具体情况按以下步骤进行

05

要确保应聘岗位合理的候选人数，一般不应低于1:6的比例。

04

竞聘岗位均要有科学完整的工作说明书，对应聘条件的设计必须具有普遍性，不能针对某些个体或小群体，应结合企业实际情况，确定合适的基本条件，并通过公告的形式向企业全体员工发布。



第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



【能力要求】

企业组织竞聘时，可根据具体情况按以下步骤进行

发布竞聘公告，内容包括竞聘岗位、职务、职务说明书、竞聘条件、报名时间、地点、方式等。

对应聘人员进行初步筛选，剔除明显不符合要求的应聘者。

组织相关的“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

在初选的基础上，对候选人进行情景模拟测试。

组织“考官小组”进行综合全面的“诊断性面试”，面试的指标体系的设计和权重体系的设计是至关重要的，一定要有针对性，不同的企业应采用不同的指标体系和权重体系。

辅以一定的组织考核，对应聘者以往的工作业绩、实际的工作能力、群众对其的认可度等进行考核，并按1:3的比例选拔出最终候选人，推荐给企业领导。

按德、才、能、识、勤、绩、体对最后人选进行全面衡量，做出最终的人事决策。

正式张榜公布竞聘上岗的结果，并履行人事任命手续。



第一单元：人员招聘的基本程序与补充来源



【注意事项】 **在组织内部招聘与选拔时，应当掌握以下几点要求：**

01

02

03

04

避免长官意志的影响

打破界限，不受偏见制约，广纳贤才，实事求是鉴别人才

不要求全责备

不要因为对员工过于了解而吹毛求疵

不要将人才固定化

不要用固定的模式套用人才，要不拘一格选人才，唯才是举，唯才是用

全方位地发现人才

通过多种途径和方法，全方位发现人才，考察工作态度，实践活动，群众议论，部门推荐，历史档案，考核记录等。



第二单元：招聘信息收集与整理

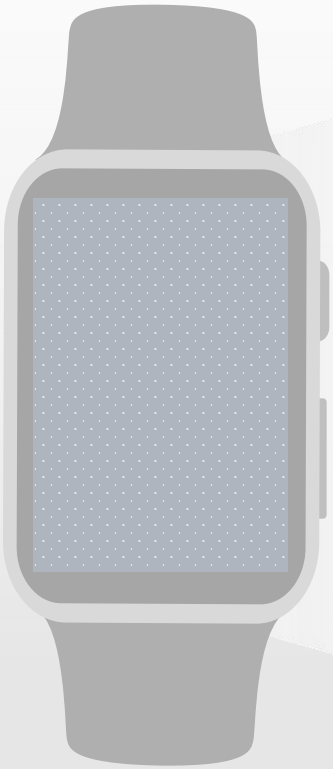


【知识要求】

【学习目标】

知识要求：明确招聘需求信息发布的时间、方法、渠道和范围。

能力要求：掌握招聘信息收集和整理的方法。



信息发布的范围

由招募对象的范围来决定，发布信息面**越广**，接收信息人员**越多**，招聘合适人选概率**越大**，招聘费用则会**增加**。

信息发布的时间

尽早发布，有利于缩短招聘进程。

招聘对象的层次性

根据招聘岗位的要求与特点，向特定的人员发布信息。





【能力要求】

一、招聘信息的产生

招聘工作一般是从招聘需求的提出和确定开始的，招聘需求信息的产生有如下几种：

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。用人部门空缺的岗位是什么，需要的人数为多少。通过岗位分析找出空缺岗位的相关因素，包括：空缺岗位的职责、它的述职关系（此岗位的上级）和其他联系形式（如与平级和下级的关系）、需招聘的人数。

2．工作描述。通过工作描述可以了解工作信息的具体说明。包括工作职责、工作内容、工作要求、工作权限以及工作条件。

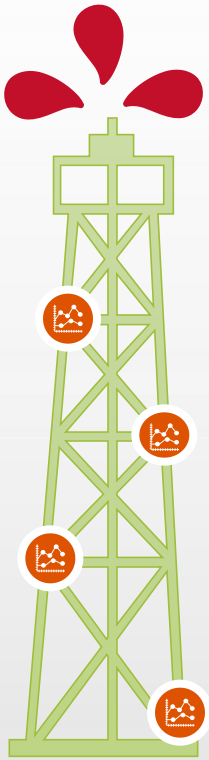
3．任职资格。通过工作规范可以明确具备什么样条件的人才能担任此项工作，包括：资历、工作经验、学历要求、身体条件、心理品质和能力要求、所需知识和技能、必须接受过的培训等。





【能力要求】

三、招聘需求信息整理



01 对招聘信息的分类

岗位分类：可按经理、经理助理、一般员工分类；也可按所要招聘的部门进行分类

02 对招聘信息进行记录、保存

建立人员招聘资料库，包括人员需求申请表，岗位调查情况汇总表等归类保持

03 对招聘信息的打印

人力资源审核用人部门招聘信息，归纳整理后以书面形式打印出来向上级主管部门报送审批

04 对招聘信息的报送与审批

打印出来的招聘信息正式递交主管人员或部门审批



第三单元：招聘信息的发布与广告设计



【知识要求】

招聘广告一般特点　招聘广告设计原则　招聘广告基本结构

【学习目标】

知识要求：明确招聘广告的特点、信息发布的途径、招聘广告设计的原则。

能力要求：掌握具体应用的程序和基本方法

一、招聘广告的一般特点

人员招聘广告是应用最为普通、最为广泛的人员招募方法之一。

优点：

1．工作岗位空缺的信息发布迅速，能够在一两天之内就传达给外界。

2．同许多其他吸引方式相比，广告渠道的成本比较低。

3．在广告中可以同时发布多种类别工作岗位的招募信息。

4．广告发布方式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．对于招募初级、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。





【知识要求】

招聘广告一般特点　招聘广告设计原则　招聘广告基本结构

6．企业还可以利用广告渠道发布遮蔽广告（bind advertisements）。

遮蔽广告是在招募广告中不出现招聘企业名称的广告，这种广告通常要求申请人将自己的求职信和简历寄到一个特定的信箱。

采用遮蔽广告的原因：企业不愿意暴露自己的业务区域扩展计划，不想让竞争对手过早地发现自己在某一个地区开始招聘人才；企业不愿意让在职员工发现，公司正在试图由外部来补充某些岗位的人员空缺。

缺点：只能被一部分适合工作岗位的人看到，广告媒体的选择取决于招聘工作岗位的类型，低层次岗位选择地方性报纸，高层次或专业化程度高的选择全国性或专业性的报刊。



第三单元：招聘信息的发布与广告设计



【知识要求】

招聘广告一般特点 | 招聘广告设计原则 | 招聘广告基本结构

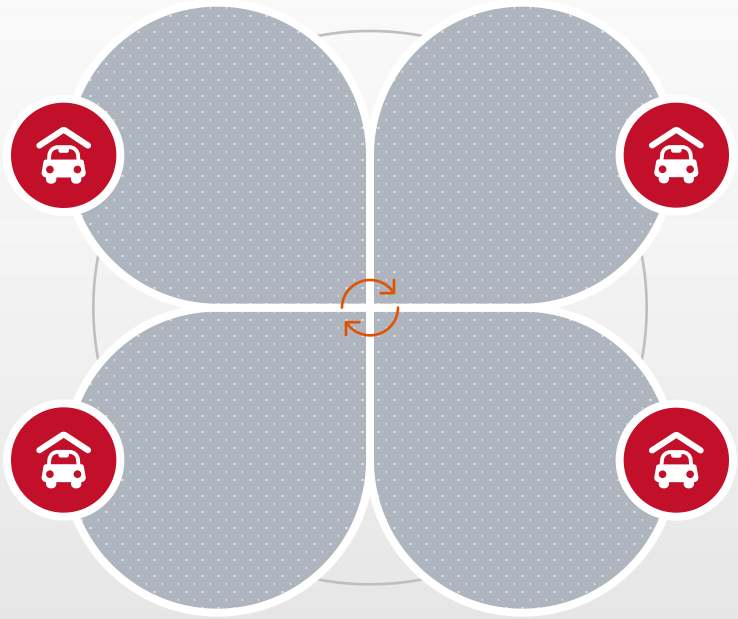
二、招聘广告的设计原则

01 引起读者的注意

方法包括醒目的字体，与众不同的色彩，显眼的位置，最醒目的内容（含单位名称，单位标识，招聘岗位，待遇条件，工作地点等）。

02 激发读者的兴趣

撰写生动，引起读者共鸣的广告词加上巧妙新颖的呈现方式。



03 创造求职的愿望

强调吸引人的因素，如成就、培训与发展的机会、挑战性的项目、优越的薪酬福利等。

04 促使求职的行动

提供联络方法，包括联系电话、通信地址、公司网站等。





【知识要求】

三、招聘广告基本结构

招聘广告应当向受众传输有关公司概况、发展前景、工作地点、岗位职务、工作责任、任职资格、工资水平、福利待遇，以及对应聘者的相关经历、个人素质工作前景等多方面信息。





课堂讨论

1.列举你所知道的招聘广告的发布渠道
2.总结归纳什么性质的岗位适合什么类型的宣传方式？

第三单元：招聘信息的发布与广告设计



【能力要求】

渠道选择 | 选择报纸刊登招聘广告程序和方法 | 招聘广告设计 | 招聘广告案例分析

一、招聘信息发布渠道选择

招聘信息发布渠道汇总表

	优点	局限	适用情况
报纸	报纸发行量大，能够迅速将信息传达给读者，同时广告的大小可以灵活选择	阅读对象较杂，很多读者并不是所要寻找的岗位候选人，保留的时间也较短，同时报纸的纸质和印刷质量可能会对广告设计造成限制	在某个特定地区的招聘、适合候选人数量较大的岗位、适合流失率较高的行业或职业
杂志	杂志接触目标群体的概率比较大，便于保存，纸质和印刷质量比报纸好	广告的预约期较长，申请岗位的期限也会比较长，同时发行的地域可能较为分散	岗位候选人相对集中在某个专业领域内的情况、适合空缺岗位并非迫切需要补充且地区分布较广的情况
广播电视	广播电视可能产生有较强冲击力的视听效果，容易给人留下深刻的印象	广告的时间较短，且不便保留，费用一般也比较高	当单位迅速扩大影响、需要招聘大量人员时，以及用于引起求职者关注、将单位形象的宣传与人员招聘同时进行的情况
网上招聘	招聘范围广、速度快、成本低、时间周期长、联系便捷，不受时间地域限制。信息量大、可挑选余地大、应聘人员素质高、招聘效果好、费用低	/	招聘单位，求职者，中介机构，大型企业，外商合资企业，高新技术企业和计算机，通信领域人才及中高级人才招聘
其他印刷品	海报、公告、招贴、传单、宣传旗帜、小册子、直接邮寄等可以在求职者采取某种即时性行动的时候，引起他们对单位的兴趣，而且极富灵活性	作用非常有限，必须与其他招聘方法相结合方能产生良好的效果	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，可以布置海报、标语、旗帜等；当求职者访问组织的某一工作地时，可以向他们散发招聘宣传材料



第三单元：招聘信息的发布与广告设计



【能力要求】

渠道选择 | 选择报纸刊登招聘广告程序和方法 | 招聘广告设计 | 招聘广告案例分析

广告媒体各有利弊，单位在选择时，综合考虑空缺岗位，广告价格，潜在应聘者所在的区域，工作特性等因素。

媒体选择上另外一个趋势，在单位主页上开辟“职业机会”模块，将招聘信息放到主页上供应聘者查询，对于知名度高，主页访问量大的企业也是一个很好的选择。



二、选择报纸刊登招聘广告的程序和方法

（一）选择报纸发布招聘信息的基本程序

1．选择刊登广告的报纸；

2．决定刊登广告的时间；

3．编制刊登广告的费用预算，并向上级提出申请；

4．广告文稿的拟订、修改与审批。

（二）办理刊登广告的手续

1．预定版面（一般至少提前5天），并与报社广告公司订立广告合同；

2．营业执照副本3份，并加盖公章；

3．招聘原稿复印件3份，并加盖公章；

4．手续办理者持单位介绍信和本人身份证去当地行政主管部门办理审批手续；

5．将主管部门的审批件以及招聘原稿提交报社；

6．校对广告词的样本。



（三）跟踪广告刊登结果并存档

（四）刊登广告的费用

（五）刊登报纸广告时的招聘周期

1．从办理刊登广告的申请手续到刊登出广告，大约需要一周时间。

2．从广告刊登第二天到以后的十几天都会陆续收到应聘者寄来的信函（接收应聘信的高峰一般在广告刊登后的第三、四天）。

3．筛选、通知、笔试、面试一直到录用，大约需要1～2周。

4．利用报纸刊登招聘广告的周期，从准备到新人就职，大约需要一个月左右的时间。





【能力要求】

三、招聘广告的设计

（一）招聘广告的内容

1．单位情况简介。

2．岗位情况介绍，通常包括岗位名称、所属部门、主要工作职责等。

3．岗位任职资格要求，包括专业范围、工作经验。

4．相应的人力资源政策，包括薪酬水平、劳动合同、培训机会等内容。

5．应聘者的准备工作。

6．应聘的联系方式。

除上述内容外，还应注意以下三个方面

1.充分了解公司背景，如发展历史，企业规模，经营范围，地理位置和未来愿景。

2.企业文化介绍，说明企业价值感，经营理念和使命。

3.介绍能激发人们工作兴趣，具有吸引力的工作性质和特征作必要的说明。



（二）招聘广告设计和撰写的注意事项

1．真实。招聘的单位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。对广告中所涉及的录用人员劳动合同、薪酬、福利等政策必须兑现。

2．合法。广告中出现的信息要符合国家及地方的法律法规和政策。

3．简洁。广告的编写要简明扼要，重点突出招聘的岗位名称、任岗资格、工作职责、工作地点、薪资水平、福利待遇等内容。





【能力要求】

四、招聘广告的案例分析

××公司在发行量超过100万份的某报纸上刊登招聘广告如下：

软件设计工程师的就业机会
2个职位：对于希望进入发展迅速的新行业的软件设计工程师
最好是具有良好形象、近期毕业的大学生　　抓住时机！充满信心！
请把简历寄到：北京××公司人力资源部××收。邮编：1000##

请结合招聘广告设计的内容，找出这则招聘广告有哪些不合理的地方？





课堂讨论

结合实际工作中，分享发布招聘广告的技巧？



信息的发布技巧

湖南新东方

【拓展运用】

发到哪儿？

主流招聘网站
地域招聘网站
行业网站
校园招聘网站
新媒体渠道

何时发？

周四至周日是在职人员浏览高峰期，中午和晚上下班前刷新

怎么发？

竞争性标题
岗位名称尽量通用化表达

搜索匹配度

关键字
职能





【知识要求】

第四单元：应聘申请表设计

湖南新东方

【学习目标】

知识要求：明确应聘申请表的特点

能力要求：掌握申请表设计的方法以及注意事项

应聘申请表的特点

目的：

筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需的条件相当的候选人

特点:

1．节省时间。

2．准确了解。

3．提供后续选择的参考。

一张好的应聘申请表可以帮助企业减少招聘成本，提高招聘效率，尽快招到理想人选。





【能力要求】

一、招聘申请表的内容

招聘申请表的内容要根据职务说明书来设计，应当反映出以下一些信息：应聘者个人基本信息、应聘者受教育状况、应聘者过去的工作经验以及业绩、能力特长、职业兴趣等。同时，设计申请表时，要符合当地有关法律和政策的要求，如有些国家规定：种族、性别、年龄、肤色、宗教等不得列入表内。

招聘申请表的内容

1．个人基本情况：年龄、性别、住处、通信地址、电话、婚姻状况、身体状况等。

2．求职岗位情况：求职岗位、求职要求（收入待遇、时间、住房等）。

3．工作经历和经验：以前的工作单位、职务、时间、工资、离职原因、证明人等。

4．教育与培训情况：学历、所获学位、所接受过的培训等。

5．生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系、兴趣、个性与态度。

6．其他：获奖情况、能力证明（语言和计算机能力等）、未来的目标等。





【能力要求】

二、应聘申请表的设计与应用

在设计应聘申请表过程中，应当应注意达到以下要求：

1．申请表要从申请者角度出发设计。

2．申请表的设计应考虑企业的目标，便于人员招聘的组织与管理工作。

3．申请表应采取多种形式，按不同人员类型分别设计。

在设计应聘申请表时，还应充分考虑以下几个问题：P94-96

1．内容的设计要根据工作说明书来确定，考虑本企业的招聘目标以及欲招聘的岗位，按不同岗位要求、不同应聘人员的层次分别进行设计。每一栏目均有一定的目的，切忌繁琐重复。

2．设计时还要注意有关法律和政策，不要将涉及国家机密的内容列入招聘申请表的调查项目。

3．设计申请表时还要考虑申请表的存储、检索等问题，尤其是在计算机管理系统中。

4．审查已有的申请表。即使已经有一个现成的表格，也不要简单地就使用。要进行适当的审查，确保这份申请表可以提供为填补岗位空缺而需要从申请人那里了解的情况。





【能力要求】

其他招聘申请表的设计

1．加权招聘申请表的设计

（1）加权招聘申请表的含义

该招聘申请表是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，按照重要性程度确定相应的权数，从而对应聘者自身条件进行综合评价分析的一种表格形式。

（2）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组，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，据此设计出加权招聘申请表。P97

2．自传式调查表的设计

自传式调查表又称应聘人员履历表。其设计原理是：将在职的行为表现与过去在各种情况下的态度、行为、偏好和价值观等联系在一起进行考察，以便对应聘者的未来发展做出预测分析。P99

3．应聘者推荐表的设计

对企业人力资源管理部门来说，审查应聘人员的推荐材料责任重大，难度很高。为提高推荐材料的可信度，企业应当认真地进行推荐表格设计，尽可能要求推荐者用实例来说明被推荐者的优势和长处。P100





【知识要求】

第五单元：公司简介的编写

公司简介的功能 | 编写公司简介的原则 | 编写公司简介手册的步骤

【学习目标】

知识要求：明确公司简介的概述、优点。

能力要求：掌握编写公司简介的原则与步骤。

一、公司简介的功能

（一）公司简介的含义

公司简介又称公司概览或公司工作预览（realistic job preview）。从广义上说，它是企业为了使社会公众了解自己的经营理念、服务宗旨、营业范围、内部组织、历史以及未来发展，专门设计编制的图文并茂的公关文件。公司和应聘者之间是双向选择的关系。

（二）作用

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。另外，还可以进一步决定自己可以申请哪些岗位，不申请哪些岗位，这就为日后减少离职奠定了良好的基础。

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。





【能力要求】

第五单元：公司简介的编写

公司简介的功能 | 编写公司简介的原则 | 编写公司简介手册的步骤

二、编写公司简介的原则

（一）感召性

（二）真实性

（三）详细性

公司简介不应该只介绍公司的总体特征这种的宽泛信息，还应该对诸如公司文化、公司结构、工作岗位、日常的工作环境等细节问题做出详细的介绍。

（四）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，尽可能地把公司全面的信息介绍给应聘者。

（五）可信性

对一些公司所取得的成绩进行介绍时，应该提供相关资质证书，使简介可信。

（六）重点性

公司简介在全面详细地介绍公司情况时，应该中心明确、重点突出，应当对应聘者最关心的问题、最想知道的信息逐一做出解答。





【能力要求】

第五单元：公司简介的编写

公司简介的功能　编写公司简介的原则　编写公司简介手册的步骤

三、编写公司简介手册的步骤

（一）正确选择公司简介的形式

公司简介是一个对外展示公司形象的窗口，可以采用录像、光盘、广告、宣传手册、展板等多种形式；公司简介要满足企业人员招聘活动的需要，使公司简介的作用发挥得恰到好处。

（二）收集整理公司的相关资料

要注意资料的时效性，尽可能采用最新、最全、最为可信的资料。

（三）确定公司简介的基本内容

（四）公司简介的制作

首先，要根据简介的形式和规格确定由谁负责完成公司简介的制作工作，这完全取决于企业自己的实际情况和经济条件。公司简介的布局方案、印制效果和制作质量直接关系到公司简介的宣传效果，以及对应聘者的影响力和感染力。



知识小结——人员招聘的程序与信息发布

- 人员招聘程序与信息发布
  - 招聘程序与补充来源
    - 招聘与配置定义与意义 → 招聘定义、配置定义 ①提高效率；②注入活力；③提升知名度；④增强凝聚力
    - 招聘基本程序 → 准备阶段、实施阶段、评估阶段
    - 内外部方式 → 内部优势与局限；外部优势与局限；内部来源；外部来源
    - 竞聘上岗 → 定义、三种情形、程序与步骤
    - 注意事项 → ①避免长官意志；②不要求全责备；③不要将人才固化；④全方位发现人才
  - 招聘信息的收集与整理
    - 需求信息发布 → 范围、时间、对象层次
    - 需求信息产生 → 自然裁员、业务量变化、现有配置不合理
    - 需求信息收集 → 空缺岗位、工作描述、任职资格
    - 需求信息整理 → 分类、记录、打印、审批
  - 信息发布与广告设计
    - 特点与设计原则 → 优点与缺点
    - 渠道选择 → 报纸、杂志、广播电视、网上招聘、其他印刷品
    - 报纸刊登程序和方法 → 基本程序、手续、跟踪结果、费用
    - 广告设计与案例分析 → 广告内容、注意事项、案例分析
  - 应聘申请表的设计
    - 特点 → 节省时间、准确了解、后续参考
    - 内容 → 基本情况、岗位情况、工作经历、教育与培训、生活与家庭、其他
    - 设计与应用 → 应聘申请表、其他申请表
  - 公司简介的编写
    - 功能 → 传达价值观、期望与不可期望、真实介绍公司、具体环境与条件描述
    - 原则 → 感召性、真实性、详细性、全面性、可信性、重点性
    - 步骤 → 选择形式、收集资料、确定内容、简介制作



第二节
企业应聘人员的选拔



01 人员初步选拔的步骤和方法

02 应聘者的背景调查与体检



第一单元：人员初步选拔的步骤和方法



【知识要求】

应聘人员选拔的意义

简历与申请表的差异

【学习目标】

知识要求：明确人员选拔的意义

能力要求： 掌握应聘人员初步选拔的具体程序和基本方法。

企业人员招聘由招募、选拔、录用、评估四个基本环节组成

选拔是招聘过程中最关键的一步，也是技术性最强，难度最大的一步



第一单元：人员初步选拔的步骤和方法



【知识要求】

应聘人员选拔的意义　　简历与申请表的差异

应聘人员选拔的意义

保证组织得到高额的回报

组织对员工投入能否收回，何时收回，取决于员工的劳动态度、劳动积极性与劳动生产率

劳动态度与积极性取决于他对工作的满意度

劳动生产率取决于他的劳动技能，掌握的知识，具有的经验。

选拔过程中做到员工对工作满意，组织对员工技能，经验，知识满意，组织必然受到高额快速的回报。

降低员工的辞退率与辞职率

能否留住人员，既要靠招聘后对人员的有效培养和管理，也要靠招聘过程中的准确评价与有效选择。

认可组织价值观的人，短期内离开概率较少，人员选拔中减少雇佣不合格与不合适的人的可能性，降低辞职率与辞退率

为员工提供公平竞争的机会

有效的人员选拔，应当为组织内员工与组织外的应聘者提供公平竞争的机会，通过一系列面试，考试，测试等环节，使每一个应聘者均有机会展示自己的才能，使自己有更好的发展。



第一单元：人员初步选拔的步骤和方法



【知识要求】

应聘人员选拔的意义　　简历与申请表的差异

简历与申请表的差异性

（一）初步筛选的目的

初步筛选是对应聘者是否符合岗位基本要求的第一次审查，目的是筛选出那些背景和潜质都能满足岗位任职标准和基本要求的候选人，为后续第二阶段的细选，乃至最终的甄选奠定基础。应聘人员的初步筛选是人力资源部门通过审阅应聘者的个人简历或招聘申请表进行的。

（二）简历与申请表的优缺点

应聘申请表与个人简历的优缺点分析P105

	应聘申请表	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、分发费用较贵	允许应聘者略去某些东西 难以评估



第一单元：人员初步选拔的步骤和方法



【能力要求】

人员选拔的主要步骤　　材料筛选法

人员选拔的主要步骤

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。由于这一工作阶段将直接关系到岗位最终候选人的质量，因此人员选拔是招聘过程中最关键的一步，也是技术性最强、难度最大的一步。

从企业选拔应聘人员的全过程来看，人员选拔可分为：

第一阶段：初步挑选，即粗选；

第二阶段：深度筛选，即细选；

第三阶段：最终甄别，即精选，从而最终保障企业人才选拔的质量。

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。



第一单元：人员初步选拔的步骤和方法



【能力要求】

人员选拔的主要步骤　　材料筛选法

材料筛选法

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。材料筛选法是一种适合于初步选拔应聘者的重要方法。

（一）应聘申请表

审核应聘人员填写的申请表是企业对应聘人员初步选拔过程的第一步。典型的申请表需要求职者填写背景资料。

申请表的三个基本目的

1．确定求职者是否符合工作所需要的最低资格要求，以便确定最少的候选人；

2．申请表可以帮助招聘者判断求职者具有或不具有某些与工作相关的属性；

3．申请表中所包含的资料可以提示招聘人员在下一阶段提出与求职者有关的潜在问题。

申请表比较客观，易审核，成本低，所以它在选拔人才过程中被普遍使用。

申请表可以提供很多求职者的有用信息，但是主考官的关键的问题在于确定哪些信息在人才选拔中是最有价值的，在这方面，人们通常持有很多偏见。





【能力要求】

人员选拔的主要步骤　　材料筛选法

（二）个人简历分析

1．个人简历分析的含义

个人简历分析，即个人履历分析，是指根据简历或档案中记载的事实，了解一个人的成长历程和工作业绩，从而对其人格背景有一定的了解。简历分析对申请人今后的工作表现有一定的预测效果，员工的过去总是能从某种程度上表明其未来。

2．个人简历分析的优缺点

个人简历分析方法的优点：成本费用低，依据较为客观。

个人简历分析方法的不足：如简历填写的真实性、简历分析的预测效度、简历项目的选择以及评定权重设计的准确性和客观性等。

（三）应聘者的推荐材料

应聘者的推荐材料既可以用于证明应聘者在求职申请表中所提供信息的真实性，也可以说明其过去的经历，以及目前的现状，乃至未来发展的可能性。





课堂讨论

你从哪些方面判定简历或应聘申请表是否符合岗位要求？



案例：如何高效筛选简历？

【拓展运用】背景：长沙某汽车零部件公司招聘前台文员一名，要求大专及以上学历对办公软件熟练操作，具备较强的责任心及沟通能力，薪资3000-4000元/月。

分析对比2份简历

51job李女士(681448666).doc

51job_王女士(42171875).doc





【拓展运用】

如何高效筛选简历？



错别字

简历长度

关注先后顺序，与招聘岗位关联性



年龄、性别、民族、家庭住址、婚姻状况、政治面貌

自我认知

毕业三年内学习形式(全日制/在职/自考/函授）

①相关度（工作时间长短，工作业绩，各单位关联性，单位规模变化，职业发展状况）
留意异常：大规模高职位到小公司低职位
②相关度不高，工作两年内，较长工作时间

岗位需求：英语过级，计算机考证、专业证书

与岗位相关性

行业与岗位平均情况，弹性空间自我认知。





湖南新东方

【拓展运用】

简历筛选结果表/简历库

序号	姓名	应聘岗位	年龄	学历	专业	联系方式	工作年限	原岗位	相关培训	职业资格	筛选结论
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
小结：本次招聘共收到简历____份，符合____份，不符合____份											
经办人签名：____						填表日期：____年____月____日					





【拓展运用】

面试邀请函

——先生/女士：

感谢您在_____投递简历，您的简历与岗位要求匹配度较高，邀请您来公司作进一步的面谈。具体安排如下：

（1）面试时间：2019年10月7日9:30

（2）面试地点：长沙市XX区XX路XX号XX公司人力资源部（公交或地铁乘车路线）

（3）面试要求：请携带您的身份证、毕业证、相关资格及荣誉证书

准时来公司参加面试

（4）联系人：XXX　联系电话：139XXXXXXXX

如因故不能按时到达或者不能参加面试，请您提前与本公司人力资源部联系，否则视为自动放弃。



第二单元：应聘者的背景调查与体检



【知识要求】

背景调查必要性　背景调查内容　背景调查原则

【学习目标】

知识要求：背景调查的必要性、内容和原则

能力要求：掌握背景调查方法及重要问题、时机把握、假文凭识别、应聘者的体检

一、背景调查的必要性

背景调查通常是用人单位通过第三者对应聘者的情况进行了解和验证。“第三者”主要是指应聘者原来的雇主、同事以及其他了解应聘者的人员，或是能够验证应聘者提供资料准确性的机构和个人。

背景调查的内容通常是对应聘者的教育状况、工作经历、个人品质、工作能力、个人兴趣等情况进行调查。

对录用人员，特别是关键职位、重要人员的背景调查不但是必要的，而且是必需的。（财务岗位、中高端岗位）



第二单元：应聘者的背景调查与体检



【知识要求】

背景调查必要性　背景调查内容　背景调查原则

二、背景调查的内容

背景调查内容应以简明、实用为原则。

背景调查的内容

（1）通用项目，如毕业证和学位证书的真实性、任职资格证书的有效性

（2）与职位说明书要求相关的工作经验、技能和业绩，不必面面俱到。

应聘者的背景调查包括以下四个方面：

1．学历调查。学信网

2．个人资质调查。作为招聘员工的公司，如果希望找到好的员工，就应该认真考察求职者提供的前工作单位、辞职原因、家庭住址及其他状况。

3．个人资信调查。个人资信调查是对求职者个人品行、成长经历、家庭情况、个人爱好、资产及信用的调查。

4．员工忠诚度调查。员工忠诚度调查是对应聘者过去有无严重损害企业利益、违反劳动合同等方面情况的调查。



第二单元：应聘者的背景调查与体检



【知识要求】

背景调查必要性　背景调查内容　背景调查原则

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，忽略应聘者的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。一般来说，应聘者的直接上司的评价要比人力资源管理人员的评价更为可信。

5．利用结构化的表格，确保不会遗漏重要问题。



一、背景调查的方法

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，建议根据调查内容把目标部门分为三类，分头进行调查：

1．学校学籍管理部门：查阅应聘者的教育情况。

2．曾经就职过的公司：了解到应聘者的工作业绩、表现和能力。

3．档案管理部门：一般而言，从原始档案里可以得到比较系统、原始的资料。目前，档案的保管部门是国有单位的人事部门和人才交流中心。档案的真实性比较可靠，完整性较差。

背景调查的方法包括打电话、访谈、要求提供推荐信等。背景调查核实也可以聘请调查代理机构进行，这些代理机构通过与求职者过去的雇主、邻居、亲戚和证明人进行书面或口头沟通来收集资料。



二、背景调查的时机把握

背景调查最好安排在面试结束后与上岗前的间隙。

用人单位的背景调查是寻找应聘者的不合格之处，

而猎头公司所找的是应聘者符合企业要求之处。



第二单元：应聘者的背景调查与体检

三、背景调查应关注的几个重要问题

第一，对空缺职位的胜任能力模型要做到心中有数；

第二，应当采用恰当的询问法；（询问尽量具体；基于过去的行为）

第三，注意调查对象的选择；（工作态度向原来的上司，团队合作向原来的同级同事，不宜将朋友列入其中）

第四，背景调查的内容应简明、实用；

第五，背景调查还应遵循以下原则：

1、调查结果仅作为决策的参考

2、背景调查最好仅针对已经有录用意向的候选人

3、尊重候选人的意见，并征得其同意。（在职人员）



四、假文凭的识别

假文凭的识别方法

1．观察法。（做工低劣，硬度不够，公章模糊，钢印不清）

2．提问法。根据文凭中的专业，可以提一些专业性的问题，通过应聘者对问题的反应可以初步判断文凭的真假。通过对应聘者学识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假是有效的方法之一。

3．核实法。招聘单位可以与颁发文凭的学校的学籍管理部门取得联系，让学校协助调查文凭的真伪。

4．网上查询。（学信网）



五、应聘者的体检

（一）体检的内容

体检包括健康检查、身体运动能力测试。

（二）体检的时间

体检通常放在所有筛选方法使用之后进行，这样做的好处是节约费用。

（三）体检的目的

体检的主要目的是确定应聘者的身体状况是否能够适应工作的要求，特别是能否满足工作对应聘者身体素质的特殊要求，体检还可以降低缺勤率和事故，发现员工可能不知道的传染病。所以其结论不是“健康”或者“不健康”就能表达的。体检的费用一般由招聘单位支付，体检的结果也交给招聘单位。



知识小结——企业应聘人员的选拔

湖南新东方

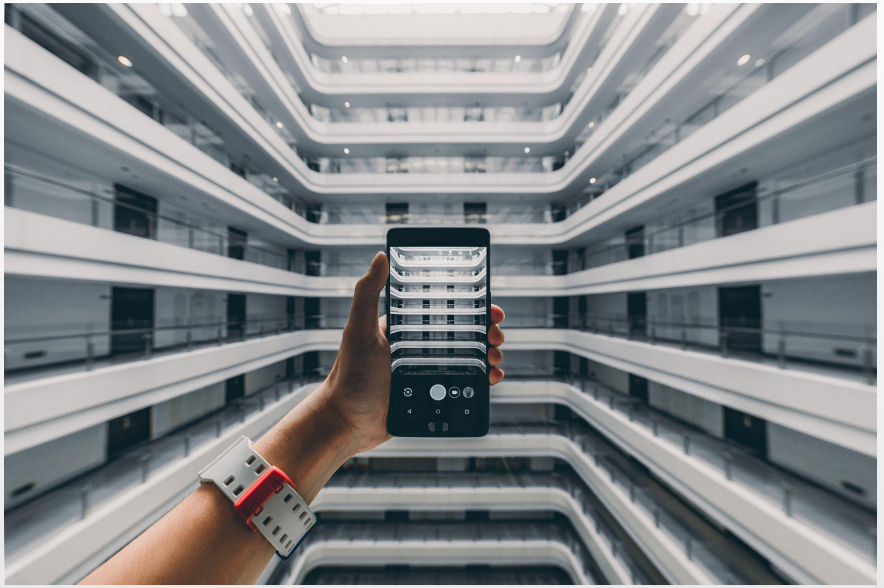
- 企业应聘人员的选拔
  - 初步选拔步骤和方法
    - 为什么？（意义）→ ①保证组织得到高额回报；②降低员工辞退率与辞职率；③为员工提供公平竞争的机会
    - 是什么？→ ①简历 ②应聘申请表 ③优缺点对比分析
    - 怎么做？（主要步骤）→ 1.阶段：①初选；②细选；③精选
      2.步骤：①简历筛选；②应聘简历表筛选；③笔试；④面试；⑤情景模拟测试；⑥心理测试；⑦背景调查与体检。
      3.材料筛选法：①应聘申请表；②个人简历；③应聘者推荐材料
  - 背景调查与体检
    - 为什么 → 背景调查必要性
    - 是什么？→ 1.背景调查内容：①学历调查；②个人资质调查；③个人资信调查；④员工忠诚度调查
      2.背景调查原则：①只调查与工作有关的情况；②重视客观内容的调查核实 ③慎重选择“第三者”，避免偏见；④调查材料可靠程度；⑤结构化表格
    - 怎么做？→ 1.背景调查方法：①学校学籍管理部门；②曾就职过的公司；③档案管理部门
      2.时机把握：①面试结束后与上岗前间隙；②侧重点，猎头公司重点匹配之处用人单位考核不合格之处。
      3.重点关注的问题：①胜任模型心中有数；②采用恰当的询问方法；③调查对象的选择；④内容简明实用；⑤三个原则：a)参考依据；b)仅针对录用意向的候选人；c)尊重候选人意见。
      4.假文凭的识别：①观察法；②提问法；③核实法；④网上查询
      5.应聘者体检



第三节

校园招聘的组织与实施









【知识要求】

第三节：校园招聘的组织与实施

湖南新东方

校园招聘概念 | 选择学校考虑因素 | 校园招聘方式 | 校园招聘特点 | 困难与问题

【学习目标】

知识要求：校园招聘的概念、方式和特点，以及选择招聘学校应考虑的因素

能力要求：协助主管完成校园招聘的各个工作环节，为企业招募到一定数量的候选人。

一、校园招聘的概念

校园招聘通常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

大学校园是企业专业人员与技术人员的重要来源。公司在设计校园招募活动时，需要考虑学校的选择和应聘者的吸引两个问题。企业在选择学校时，应根据自己的财务预算和所需要的员工类型来进行决策。

选择学校时主要考虑的因素

1．在本企业关键技术领域的学术水平；

2．符合本企业所需专业的毕业生人数；

3．该校往届毕业生在本企业的业绩和服务年限；

4．在本企业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。





【知识要求】

第三节：校园招聘的组织与实施

三、校园招聘的方式

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。可与所需专业的院系直接联系，或是参加学校举办的招聘会，现场设置招聘台。这种招聘通常在每年2月至6月间进行，派出的招聘人员一般要对校园生活、校园环境、大学生的心理状态有相当的了解，便于直接联系和沟通。

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。企业的部门主管直接对其进行考察，从而了解学生的能力、素质、实际操作能力等。这种考察一般实地进行，收集的信息较全面。

3．企业和学校联手培养

企业针对其所需专门人才，与学校联手培养，学生毕业后全部到参与培养的企业工作，这种方式通常指某些特殊专业的专门人才。在一般情况下，学生在校期间所学科目在参考企业对所需人才的能力要求下由学校确定，并由教师授课，同时学生每年有1～2个月时间到企业实习，毕业后全部学生进入该企业工作。



四、校园招聘的特点

1．校园招聘的优点

（1）针对性强

可以根据企业的需要，选择学校，选择专业，选择性别，选择特殊的专长。

（2）选择面大

（3）层次清晰

校园招聘有较低层次的中专、大专，也有中等层次的本科，还有较高层次的硕士和博士，这种清晰的选择层次只有校园招聘能具备。

（4）战略性强

由于校园人才的层次多，人数多，可供挑选的机会多，适宜进行战略性人才选择并储备部分优秀人才。

（5）人才单纯

（6）成功率高

校园招聘可信度高，既无须辨认应聘者证件的真伪，又有学校相关部门的领导、老师提供其在校表现的鉴定，还能通过与应聘者本人或其同学的交流，了解到更多全面、准确、可靠的信息，因此成功率高。

（7）认可度高





【知识要求】

2．校园招聘的不足

（1）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，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。很多企业不选择校园招聘，而是选用有工作经验的人，就是想节约培训成本，并使新员工尽快胜任工作。

（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。



五、校园招聘可能出现的困难和问题

1．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。

（2）招聘人员的错误观念。（老资格，态度傲慢）

（3）招聘人员素质不高。

2．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。应按所招人数确定一个适当的比例，在后续的选拔工作中逐步挑选。

（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。

3．在校园招聘中组织笔试时，应当注意解决好以下两个问题：

（1）简单地把笔试成绩作为筛选依据。（高分低能）

（2）笔试题目的难度把握不准。

4．在校园招聘中进行面试时，应当注意防止以下几种情况的发生：

（1）招聘人员无法胜任面谈工作。

（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】

第三节：校园招聘的组织与实施

校园招聘流程　编写校园招聘记录表

一、校园招聘的流程

（一）准备工作

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。两种形式组织招聘小组：一种是只组织一个招聘小组；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。

（二）校园面试题目的设计

企业进行校园招聘时，应准备好几组面试考题。面试通常要达到的目标也比较简单，只是测试学生的知识面、应变能力、素质和潜力，对于社会阅历、工作经验、组织和领导能力等可以暂不加考察。

（三）校园招聘的具体实施

1．向学校相关部门的领导、老师了解应聘学生的在校表现。

2．初步筛选，确定初步入选的应聘者的联系方式，并决定招聘意向。

3．进行讨论、比较，初步确定录取人选。





【能力要求】

第三节：校园招聘的组织与实施

校园招聘流程　编写校园招聘记录表

二、编写校园招聘记录表（P118）

在面试前应编制校园招聘记录表，便于统一记录，进行比较。内容包括两部分：一是应聘者的基本信息，如姓名、专业、成绩等；二是招聘者通过面试，经考察分析得到的应聘者所具备的能力情况。





模拟练习

公司2020年7月需入职50个大学生，你是校招项目负责人，请列出你的阶段计划及工作事项。



校园招聘计划

湖南新东方

【拓展运用】

前期准备
2019年9月

↓

参加宣讲800人
2019年11月

↓ 假设简历投递有效率50%

面试400人
2019年11月至2020年1月

↓ 假设三轮通过率率20%

通过复试80人
2020年3月20日

↓ 预估体检通过率

发60份Offer
2020年4月1日

↓ 预估放弃人数

招50人
2020年7月1日入职

阶段	任务	细节
9月筹备期	确定学校数量；圈定学校范围；锁定具体学校；联系就业办老师；商定宣讲会细节；公司内人员协调；公司内工具准备；PPT宣讲人员培训	4所；长沙市内综合类本科院校A,B,C,D 电话，Email，确认函，时间，场地，设备，宣传，HR，用人部门，预约时间，制作海报，横幅，宣传册，易拉宝，小礼物，PPT
10月演练期	拜访学校老师，公司内人员协调，公司内工具到位，PPT宣讲人员演练及着装准备，面试安排	现场看场地，定细节，宣传资料送达，HR及用人部门时间敲定，PPT，电脑，小礼物，求职登记表，复试邀请函，面试评估表，熟练度，感染力，信心，时间场地，面试官，协调人
11月宣讲会	现场人员分工 宣讲会物品	布置场地，主持人，宣讲人，复试邀请函，物资清单
2019年11月至2020年1月	面试	按流程标准操作
3月补充招聘	补充招聘	根据达成率追加面试量 随时与通过面试的候选人保持联系
4月至7月行政工作期	行政工作	发Offer，签三方协议，确认毕业书，签署劳动合同，入职。



知识小结——校园招聘的组织与实施

- 校园招聘的组织与实施
  - 是什么？
    - 校园招聘的概念 → 企业直接从应届本科生，硕士研究生、博士毕业生（包括专科生）招聘企业所需要的人才。
    - 校园招聘方式 → ①企业到学校招聘 ②学生提前去企业实习 ③企业和学校联手培养
    - 校园招聘特点 → 优点 不足
    - 困难和问题 → ①组织校园招聘时；②筛选材料；③组织笔试；④面试；
  - 怎么做
    - 校园招聘流程 → ①准备工作 ②面试题目设计 ③具体实施
    - 编写校园招聘记录表



第四节
员工录用管理



01 新员工录用与培训

02 员工信息管理





【知识要求】

第一单元：新员工录用与培训

人员录用原则

【学习目标】

知识要求：明确人员录用的原则

能力要求：办理员工录用的具体手续和方法。

人员录用的原则

（一）因事择人原则：以岗位空缺为出发点

（二）任人唯贤原则 :用人出于“公心”，以事业为重

（三）用人不疑原则：给与员工充分的信任与尊重

（四）严爱相济原则：制定工作标准与绩效目标





【能力要求】

第一单元：新员工录用与培训

通知录用者 | 劳动合同签订 | 新员工培训

一、通知录用者

（一）公布录用名单

公布录用名单一方面接受社会监督，切实落实招聘政策，另一方面可防止招聘中的不正之风，也可纠正招聘过程中的弄虚作假。

（二）办理录用手续

1．通知应聘者

①通知被录用者

②回绝应聘者

2．关注拒聘者

单位的人力资源部甚至最高层主管应该主动去电话询问，并表示积极的争取态度。问清楚应聘者为什么拒聘，从中也许可以获得一些有用的信息。





【能力要求】

第一单元：新员工录用与培训

二、劳动合同的签订

（一）员工安排与试用

安置工作的原则是用人所长，人适其岗，使人与事的多种差异因素得到最佳配合。人员安排是人员试用的开始。试用是对员工的能力与潜力、个人品质与心理素质的进一步考核，一般试用期是3～6个月。

员工还要与单位签订相应的试用合同。员工试用合同是对员工与单位双方的约束与保障。试用合同应包括：试用的岗位、试用的期限、员工在试用期的薪酬、员工在试用期应接受的培训、员工在试用期的工作绩效目标与应承担的义务和责任、员工在试用期应享受的权利、员工转正的条件、试用期单位解聘员工的条件与承担的义务和责任、员工辞职的条件与义务、员工试用期被延长的条件等内容。企业必须在1个月之内与员工签订劳动合同。

（二）正式录用

员工的正式录用即 “转正” ，指试用期满，且试用合格的员工正式成为该单位成员的过程。员工能否被正式录用关键在于试用部门对其考核的结果如何，单位对试用员工应坚持公平、择优的原则进行录用。

正式录用过程中用人部门与人力资源部门应完成以下主要工作：员工试用期的考核鉴定；根据考核情况进行正式录用决策；给员工提供相应的薪酬待遇；制定员工发展计划；为员工提供必要的帮助与咨询服务等。



三、新员工的培训

关键让新员工明确组织对他们的期望，让他们了解到在工作中遇到困难和问题，通过什么途径解决。新员工培训分两部分进行：一是上岗前的集中训练；二是上岗后的分散训练。

（一）上岗前的集中训练

上岗前的集中训练的目的是要解决一些共同的问题，让新员工尽快了解企业的基本情况。可以采用发行内部刊物以及观看企业相关录像或实地参观的形式。其培训内容有：

1．帮助员工了解企业，培养新员工的认同感。

2．在上述活动的基础上，要求新员工明确自己的工作态度和人生目标，同时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．请新员工讲述对企业的感想，了解新员工的思想状况和新员工对于企业的期望。

（二）上岗后的分散训练

上岗后的分散训练是对新员工进行所在部门的基本状况以及对具体工作实际操作方法的培训。可考虑采用现场演练法或录像观摩法等方式进行。

1．基础知识教育。其主要目标是吸引新员工，增强亲切感。

2．教育重点。帮助新员工树立社会人、企业人的观念。





【知识要求】

第二单元：员工信息管理

湖南新东方

员工信息管理系统构建　员工信息管理的作用　员工信息管理的内容

【学习目标】

能力要求： 掌握企业员工信息管理的方法。

一、员工信息管理系统的构建

1．基础数据层。基础数据层包含的是变动很小的静态数据，主要有两大类，一类是员工个人属性数据，又称为员工信息管理，它是任何人力资源系统必备的功能，包括员工个人基本信息、员工工作分配的信息、家庭和社会关系、合同和档案信息、员工各种证件和证书信息等；另一类是单位数据。如组织结构、岗位设置、工资级别、管理制度等。基础数据在HR系统初始化的时候要用到，是整个系统正常运转的基础。

2．业务处理层。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，这些功能将在日常管理工作中不断产生与积累新数据，如薪资数据、绩效考核数据、培训数据、考勤休假数据等。这些数据将成为企业掌握人力资源状况、提高人力资源管理水平以及提供决策支持的主要数据来源。

3．决策支持层。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，如工资状况、员工考核情况。这不仅能提高人力资源的管理效率，而且便于单位高层从总体上把握人力资源情况。





【知识要求】

第二单元：员工信息管理

员工信息管理系统构建　员工信息管理的作用　员工信息管理的内容

二、员工信息管理的作用

（一）员工信息管理的含义

员工信息管理是指记述和保存员工在社会活动中的经历和德才表现等方面信息的管理。

（二）员工信息管理的作用

1．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。





【知识要求】

第二单元：员工信息管理

三、员工信息管理的内容

过去

反映员工历史状况的信息

主要内容有：履历材料；自传材料；鉴定材料；政治历史问题的审查、甄别和复查材料；参加党团组织的材料等。

现状

反映员工现状的信息

包括目前的个人状况信息，以及与工作相关的信息，如职务、职称、教育状况、工作变动、工资变动、任免晋升、考核材料等；奖励和模范先进事迹材料；处分、取消处分和甄别复查材料等。

未来

反映员工个性与潜能的信息

包括兴趣、特长、爱好等信息。





【能力要求】

第二单元：员工信息管理

新招聘人员信息的收集

员工信息管理的步骤与方法

一、新招聘人员信息的收集

1．新员工的历史材料。具体包括新员工在进入本单位之前的工作经历与表现。

2．新员工的招聘材料。即在招聘此新员工时所发生的相关记录，包括：（1）求职申请表；（2）新员工求职时递交的简历；（3）新员工的笔试、面试材料；（4）在选拔时对新员工进行的评价，录用的理由；（5）录用通知以及相关材料。

3．新员工进入单位后的材料。即新员工在进入单位后所发生的相关记录，包括：

（1）试用期的工作表现；

（2）工作业绩考核结果；

（3）所在部门对其表现的反馈信息。

4．新员工个人资料。具体包括：

（1）新员工的个人简介（姓名、性别、个人特长、受教育程度、专业技能等）；

（2）现任岗位名称；

（3）薪酬及相关收入；

（4）职业生涯规划。





【能力要求】

第二单元：员工信息管理

新招聘人员信息的收集　　员工信息管理的步骤与方法

二、员工信息管理的步骤与方法

员工信息管理的一般步骤和方法

1．员工信息的收集

员工信息资料的收集是由人力资源部门通过各种渠道，将有关人员历史上形成的和近期形成的人事材料收集而成，尤其是对新招聘员工信息资料的收集。

2．员工信息的整理

员工信息的整理就是按照一定的规则、方法和程序，对收集到的单位员工的信息资料进行鉴别、归类、排列、登记、技术处理，使之系统化、规范化、条理化。既包括对新招聘员工信息资料的整理，也包括对原有员工信息资料的整理，主要表现在鉴别、分类、编排、登记等环节，使其达到“完整、真实、精确、实用”的要求。

3．员工信息的保管

主要包括：员工信息的编号、存放；员工信息的接收、转移及登记；员工信息的检查和保密工作等。





员工录用管理

湖南新东方

【拓展运用】

录用通知书

——先生/女士：

您应聘本公司_____部门_____岗位，经面试合格，祝贺您成为本公司的一员。请您于_____年_____月_____日_____时，准时到人力资源部报到。请携带以下资料

（1）身份证；毕业证；学位证；职称资格证书

（2）离职证明；体检报告；照片4张

（3）银行卡账号

依本公司相关管理规定及面试时协商结果，该岗位的新进员工试用期为____个月（合同期为____年）试用期工资为人民币____元。试用考核合格后转为正式员工，转正工资为____元。劳动合同在报到时由双方共同协商签署。

本通知内容，请于今明两天内将您的意见回复本公司，逾期不回复的，本公司视为自动放弃处理。

请注意报到日期，如有疑问，请及时与我公司人力资源部联系。

1.提前与用人部门确认
2.录用通知书具备法律效力。录用通知书适用于已离职人员，招聘工作结束时间为新员工试用期结束，考核合格转为正式员工。

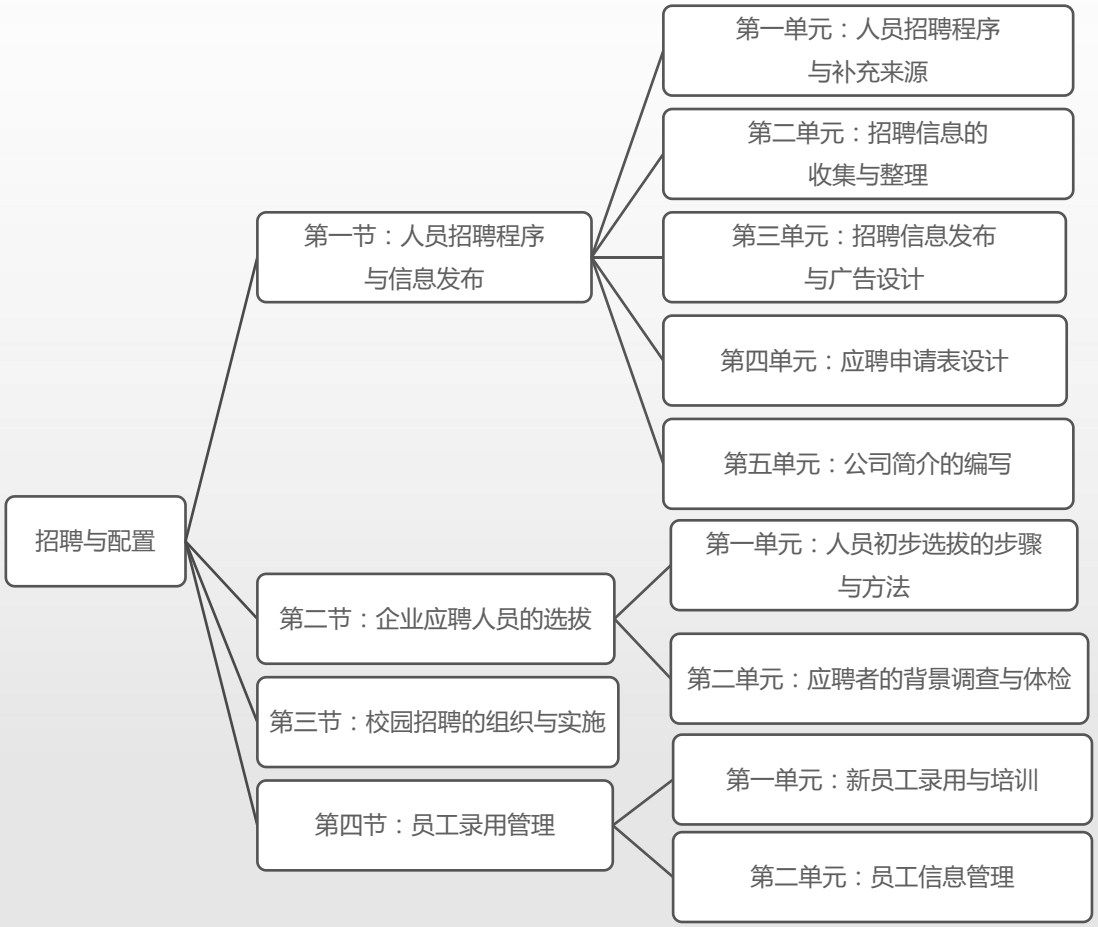


知识小结——员工录用管理

- 员工录用管理
  - 新员工录用与培训
    - 人员录用原则 → ①因事择人②任人唯贤；③用人不疑④严爱相济
    - 录用手续办理 → ①通知录用者 ②劳动合同签订 ③新员工培训
  - 员工信息管理
    - 员工信息管理构建 → ①基础数据层 ②业务处理层 ③决策支持层
    - 员工信息管理作业 → ①人力资源管理工具 ②处理员工问题提供凭证 ③人力资源政策研究提供了原始资料
    - 信息管理内容 → ①反映新员工的历史材料 ②反映新员工的现状信息 ③反映员工个性与潜能的信息
    - 新招聘人员信息收集 → ①新员工历史材料 ②新员工招聘材料 ③新员工进入企业后的材料 ④新员工个人资料
    - 员工信息管理的步骤和方法 → ①员工信息收集 ②员工信息整理 ③员工信息保管



温故而知新


招聘与配置
第一节：人员招聘程序与信息发布
第一单元：人员招聘程序与补充来源
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
第二节：企业应聘人员的选拔
第一单元：人员初步选拔的步骤与方法
第二单元：应聘者的背景调查与体检
第三节：校园招聘的组织与实施
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



THANK YOU！



【正能量勉励】

喷泉之所以漂亮是因为她有了压力;瀑布之所以壮观是因为她没有了退路;水之所以能穿石是因为永远在坚持。”人生亦是如此,献给每一位正在努力奔跑奋斗的人！

祝各位同学顺利通过考试！