

The image features decorative geometric shapes in the top-left and bottom-right corners. These shapes are composed of various colored triangles and polygons in shades of pink, green, purple, yellow, and orange, arranged in a dynamic, overlapping pattern.

招聘面试 招聘管理综合学习资料

第一篇 招聘管理的基础

第一章 招聘管理概述

一、招聘的基本概念

1、**招聘的概念**：指企业为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

2、**招聘的原因**：①新组建一个企业或一个部门；②企业或部门的业务扩大，人手不够；③员工队伍结构调整，需引进所需人员；④因晋升、调配、辞退、辞职等原因造成职位空缺，需补充人员；⑤根据企业发展战略和人力资源战略的规划或预测，需提前培养或储备一批人才。

3、**招聘的目的**：1.吸引人才 2.储备人才 3.补充人才 4.调节人才。

二、招聘管理的基本概念

1、**招聘管理的含义**：是对组织所需的人力资源展开招募、选拔、录用、评估等一系列活动，并加以计划、组织、指挥与控制，系统化和科学化管理，借以保证一定数量和质量的员工队伍，满足组织发展的需要。

2、**招募的概念**：主要包括招聘计划的制订与审批，招聘渠道的选取，招聘信息的设计与发布，以及组织应聘者。**主要目的**是宣传组织形象，扩大组织在劳动力市场中的影响力，把组织所需的潜在员工尽量吸引过来。同时，达到劳动力供需双方信息的充分交流与沟通，顺利达成交易的目的。

3、**甄选的概念**：是从职位申请者中选出组织需求的最合适人员的过程。它包括资格审查、初选、笔试、面试、心理测试以及其它测试、体检、个人资料核实等内容。这一阶段，人力资源管理工作的质量将直接影响组织最后的录取质量，也是招聘管理中技术性最强和难度最大的阶段。

4、**录用的概念**：主要包括新人上岗引导、新员工培训和访查等内容。目的是帮助新员工适应工作岗位，尽快熟悉和驾驭工作内容。

5、**评估的概念**：主要内容包括：招聘结果的成效评估，如成本与效益评估，录用员工数量与质量评估；招聘方法的成效评估，如对所采用的选拔方法的信度与效度加以评估。

6、**招聘管理四个环节的关系**：紧密相连，环环相扣，构成招聘管理的全部内容。

7、**招聘管理的地位**：在人力资源管理这个大系统中，招聘管理是其中一个子系统，而且是最基础的始发系统，它决定着组织中今后各项人力资源管理业务能否顺利开展。招聘管理与组织发展的关系，奠定了它在人力资源管理中的基础地位。

8、**招聘管理的在人力资源管理中的作用**：

- 1) 有效的招聘管理可以提高员工的满意度和降低员工流失率。
- 2) 有效的招聘管理会减少员工的培训费用。
- 3) 有效的招聘管理会增强团队的工作士气。
- 4) 有效的招聘管理会减少劳动纠纷的发生率。
- 5) 有效的招聘管理会提高组织的绩效水平。创造员工的高绩效，推动组织整体绩效水平的提高，是一个组织追求有效招聘管理的最高境界。

三、招聘管理的构成要素

1、**招聘主体**：招聘者

2、**招聘对象**：符合标准的候选人

3、**招聘载体**：信息的转播载体（职业介绍机构，招聘洽谈会，通过新闻媒体刊登、播放招聘广告，猎头公司，企业自行招聘、录用员工）

4、**招聘者应具备的基本素质与能力**：

①招聘者的个人品质要求：招聘者必须诚实、热情、公正、认真和尽职；招聘者应具备“人是最重要的资源”的观念和意识，认识到应聘者是企业发展的重要资源。

②招聘者应具备的能力：表达能力和观察能力是最重要的能力，协调和交流能力。

③招聘者需要很广阔的知识面。

5、招聘者应具备的基本技能：善于沟通；克服心理偏差；克服成见。

6、影响应聘者对职位和企业的评估因素：①企业的形象好，是同行业的典范；②员工优秀；③有比较多的接受训练的机会；④优厚的薪水和福利；⑤开明的管理；⑥有完善的业绩考评制度；⑦与自己口味相投的企业文化。

7、应聘者对职位和企业的选择：①职业选择：考虑职业的经济、心理和社会三个方面；②对企业的选择；③补偿模型和保底工资。

8、招聘载体的类型与特点：

①职业介绍机构：有明确的业务范围、机构章程和管理制度；有开展业务必备的固定场所、办公设施和一定数量的开办资金；有一定数量的具备相应职业资格的专职工作人员。

②招聘洽谈会：多为政府部门和一些大的职业介绍机构主办，参加招聘会的人员多，而且确实想找工作或者像换工作的人占很大比例。

③通过新闻媒体刊登、播放招聘广告：减少企业的招聘费用支出，节省人力。

④猎头公司：优点：针对性强；聘用的人员马上可以上岗并立即发挥重大作用；有时在竞争中的效果立竿见影。缺点：费用较高；不利于调动本企业员工的积极性；策划难度较大。

⑤企业自行招聘、录用员工：优点：熟人的情况较了解，被介绍人的情况也相对较熟悉；一旦聘用，离职率较低，费用较便宜。缺点：易形成非正式群体；选用人员的面较窄；易造成任人唯亲的现象。

四、招聘管理的基本原则与特点

1、招聘管理的原则：1.合法性原则 2.公平竞争原则 3.公开原则 4.真实性原则 5.全面性原则 6.人岗匹配、用人所长原则 7.效益原则 8.内外兼顾原则

2、招聘管理具有的特点：①招聘管理日益战略化；②甄选阶段已成为招聘管理中最重要的一环；③招聘甄选的技术不断创新；④招聘管理与其他人力资源管理的关系日夜密切；⑤招聘工作已下放到职能部门；⑥招聘管理的内容日益扩大化；⑦招聘活动日益成为获得资源的获得；⑧招聘活动日益受到法律法规的约束。

五、招聘的流程设计

1、招聘流程制定的必要性：①可以规范招聘行为；②可以提供招聘的质量；③可以展示公司形象。

2、招聘流程制定的步骤：填表；准备材料；选择招聘渠道；填写登记表；初步筛选；初试；复试。

3、招聘的一般流程：①制订招聘计划；②报批招聘计划；③实施招聘计划；④甄选；⑤体检和录用；⑥招聘评估

第二章 影响企业招聘的因素

(一) 影响企业招聘的外部因素

1、改善招聘管理法律环境的途径：①完善立法，加大执法力度。②加强宣传教育，消除观念误区。③设立平等就业机会委员会。

2、劳动力市场对招聘活动的影响表现：①劳动力市场的供求关系影响招聘的数量和质量；②劳动力的价格；③劳动力市场的成熟程度；④劳动力市场的地理区位；⑤劳动力市场信息获取的难易程度。

3、经济形势对招聘的影响：①影响企业招聘的规模和数量；②影响招聘的费用开支和招聘规模；③宏观经济政策将会对组织的招聘管理产生影响；微观经济政策会影响劳动力市场和企业内部的人力资源管理工作。

4、技术进步对人力资源招聘的影响体现：①技术进步在不同行业、地区、职业，对就业职位的破坏和创造非常不平衡，就业职位需求的分布发生了变化，技术含量低的工种对人员需求量将骤减，而技术含量高的工种对人力资源的需求将增加；②技术进步对应聘者素质的影响；③技术进步影响力人们的工作和生活方式，特别是弹性工作制在一些行业和岗位的实行，也从一定程度上影响力招聘活动。

5、结合实际分析外部因素如何影响企业的招聘管理：国家有关的法律法规；劳动力市场的状况；国家宏观经济形势；技术进步。

二、影响企业招聘的内部因素

1、企业经营战略：一般来说企业经营战略关系到企业全局的、未来的、根本的重大性决策，必定在宏观上决定企业所有管理决策，决定对人员的需求。

2、企业形象：是指企业通过外部特征（如产品特点、人员风格、营销策略等）和经营实力表现出来的，被消费者和公众所认同的企业总体印象。

3、企业文化：是在一定的社会历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。

4、企业经营战略对招聘的影响：①经营战略规划制约和决定着人力资源规划，并对人力资源需求预测提出更多的新要求。②企业通过招聘录用的员工影响企业的发展特别是企业文化的形成，特别是对于企业有着重要决策影响的高级管理人员的变动，也会影响企业经营战略的制定。

5、企业形象对招聘的影响：①良好的企业形象将会对申请人方面产生积极的影响，引起他们对企业招聘工作的兴趣；②在招聘过程中招聘人员的形象也会影响招聘的质量。

6、企业文化在企业管理中的功能：导向功能；凝聚功能；激励功能；稳定功能。

7、企业发展前景对企业招聘工作的影响：企业的发展前景对招聘的规模和招聘工作的重点都有影响。①一般人都会着眼与长远，偏向于比较好的行业、有发展前景的企业。企业有广阔的发展前景会为员工提供更多发展机会和上升空间，在面临的机遇和挑战中可以促使员工在人格和技术上得到迅速发展；②一个企业正处于发展阶段，发展前景很广阔，那么企业因为规模的扩大，可能需要大量的人才。

8、企业招聘政策对于招聘管理的影响：

1) 招聘渠道：内部招聘政策或外部招聘政策取决于企业的高层管理者以及企业文化等综合性因素，但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。

2) 招聘时间与地点：招聘时间的选择直接影响到招聘的费用开支和效果；地点策略在很大程度上是由负责招聘的相关人员确定的。

3) 招聘的组织工作：招聘工作的质量与招聘工作的组织和实施有十分密切的关系；招聘工作人员的表现与招聘工作的质量有着密切的关系。

4) 招聘的对象：高级管理人员和高级专业技术人员的招聘工作要比一般员工的招聘工作复杂得多，难度也大。

9、结合实际分析内部因素如何影响企业的招聘管理：企业经营战略；企业形象；企业文化；企业的发展前景；企业的规模、性质、成立时间；企业的薪酬福利与提供的职业发展机会；企业的招聘政策；

三、影响企业招聘的应聘者个人因素

1、求职动机：应聘者由于受到自身的教育背景和家庭背景、经济压力、自尊的需要、寻求替代性的工作机会以及职业期望等方面的影响，在应聘过程中会表现出不同的求职动机

2、求职动机如何影响企业招聘：

1) 教育背景：求职者所学的专业是其选择职业的主要影响因素；教育程度的高低是择业期望值的重要影响因素。

家庭背景：求职者家庭成员的职业、家庭的经济状况、家庭教育等对求职者的影响上。

2) 经济压力：求职动机与经济压力之间成正比关系。

3) 自尊的需要：有强烈成就动机的人有较强的寻找工作的欲望。

4) 寻求替代性的工作机会：在应聘者存在替代性工作机会的情况下，替代性工作的数量多少和吸引力大小对应聘者的选择有着正相关的关系。

5) 职业期望：每一个求职者都有自己的职业期望，有的人期望高一些，有的人期望低一些；有的人胸怀大志，有的人不求上进。但不管怎样，这些期望都会影响到求职者的择业，进而影响到企业的招聘。

3、薪酬福利水平对企业招聘管理的影响：

1) 薪酬福利水平：在很大程度上决定着求职者选择工作的决策；薪酬福利的外部公平性，即组织内部薪酬福利水平与社会平均水平的相对比较状况，则是决定企业人力资源外部竞争性的主要因素。

2) 工作性质：工作的性质、工作的内容、工作对体力和脑力的要求、工作的趣味性和危险性等都会影响应聘人员对工作的选择与取舍。

3) 工作氛围：良好的工作氛围对组织和个人都是十分重要的。有利于提高工作效率和工作满意度；使员工与企业之间产生良好的心理契约，提高员工的忠诚度，减少员工的非正常流水。

4) 地理位置：企业的地理位置对求职者的成就感、工作条件以及上下班的便利有着实际的和潜在的影响。

4、结合实际分析影响企业招聘的应聘者个人因素：求职动机；与薪酬相关的福利待遇。

第三章 招聘前的准备工作

(一) 人力资源规划的基本内容

1、**人力资源规划的含义**：是指组织在不断变化着的内部环境系统和外部环境系统中，合理地分析和预测组织对人力资源的需求和供给的情况，并据此制定或调整相应的政策和实施方案，以确保组织在恰当的时间、恰当的工作上获得恰当人选的动态过程，到达组织和员工个人需要的满足，实现组织和个人利益最大化的目标。

2、**人力资源规划的理解**：①人力资源规划要适应环境的变化；②人力资源规划的对象是组织内外的人力资源；③人力资源规划是组织文化的具体表现。

3、**影响人力资源需求预测的要素**：宏观层面包括社会、经济、政治、法律、技术、劳动力和市场竞争对手等因素；微观上包括组织战略、组织运行情况、组织管理水平和组织结构、现有人员的素质和流动情况等要素。

4、**主观判断法**：是一种最简单的预测方法，由管理人员根据自己以往的工作经验，对人力资源影响因素的未来变化趋势进行主观判断，进而对人力资源需求情况进行预测。适用于规模较小或者经营环境稳定、人员流动不大的企业。这种方法主要适用于规模较小或者经营环境稳定、人员流动不大的企业。

5、**头脑风暴法**：属于专家预测法，是指组织者邀请有关方面的专家，通过面对面开会的形式，对要预测问题的现状及其发展前景做出评价，并在发现判断的基础上综合专家们的意见，对该问题的发展趋势做出预测。这种方法一般适用于以下几种情况：没有历史资料；历史资料不完备，难以进行定量的分析；需要进行质的分析的预测。其优点是由专家做出的判断和估计具有更高的准确性，同时，这种方法本身可以使与会专家能畅所欲言，自由辩论，充分讨论，集思广益，从而提高预测的准确性。

6、**德尔菲法**：又称专家函询调查法或通讯调查法，是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法，是一种定性预测技术。其优点：①反馈性。②可以集思广益。③匿名性。④统计性。最大的缺点是仅凭专家们的主观判断，缺乏客观的标准，预测所需要的时间较长。这种方法一般适用于缺乏历史资料和数据长期预测。

7、**比率预测法**：又称趋势分析法，是基于对员工个人生产效率的分析所进行的一种预测方法。转换比率法是比率预测法的一种变形。进行预测时，首先要计算出人均生产效率，然后再根据企业未来业务量来预测出对人力资源的需求，即：所需人数=未来业务/目前人均生产效率×(1+生产效率的变化率)。劳动定额预测也是一种比率预测法，是对劳动者在单位时间内应完成的工作量的规定。其公式为： $N=W÷[q×(1+R)]$ 。式中：N—人力资源需求量；W—企业计划期任务总量。q—企业定额标准。R—计划期劳动生产率变动系数。

8、**回归分析法**：是指根据数学中的回归原理对人力资源需求进行预测。最简单的回归分析方法是一元回归分析；即指根据整个企业或企业中的各个部门员工数量的变动趋势来对将来的人力资源需求做出预测。比较复杂的回归方法是计量模型分析法或称多元回归分析。它的基本思想是确定与组织中劳动力的数量和构成关系最大的一种因素（一般是产量或服务的业务量），然后研究在过去组织中的员工人数随着这种因素变化而变化的规律，再根据业务规模的变化和劳动生产率的变化趋势对将来的人力资源需求进行预测。

9、**时间序列预测技术**：时间序列趋势预测法是利用事物发展变化中所表现出的时间序列来预测未来发展趋势的方法，是历史数据资料的延伸预测。

时间序列：又称动态数列，是指将某个经济变量的观测值，按时间先后顺序排列所形成的数列，时间可以是周、月、季度或年等。

10、**档案资料分析法**：通过对组织内部人员的档案资料进行分析，预测组织内部人力资源的供给情况。

11、技能清单法:技能清单(表)的设计应针对一般员工(及非管理人员)的特点,根据企业管理的需要,集中每个人员的工作合适度、技术等级和潜力等方面的信息,为人事决策提供可靠的信息。技能清单一般由四部分组成:主要说明雇员的工作经验和年龄等;介绍雇员技术能力、责任、学历等;对雇员工作表现、是否具备提升条件的评价;最近一次对雇员的客观评价,尤其是对工作表现的评价。其主要优点是:它提供了一种迅速和准确地估计组织内部可用人员的工具,尤其是随着计算机和网络技术的广泛应用,技能清单的制作和使用都越来越便利。

12、管理人员接替图:这种技术主要是针对管理人员供给预测的简单而有效的一种方法。通过对现有管理人员的状况进行调查评价后,列出未来可能的管理人选,又称职位置换卡。这种方法被认为是把人力资源规划和企业战略结合起来的一种较为有效的方法。接替图表至少要包括两方面的信息:一是对管理者工作绩效的评价,二是提升的可能性。

13、马尔科夫分析法:又称转换矩阵方法,是全面预测企业内部人员转移从而预测企业内部人员供给的一种方法。它的基本思路是找出过去人力资源变动的规律,其前提是企业内部人员有规律地转移,且转移概论有一定的规则,以此来推测未来的人力资源变动趋势。

14 人力资源规划的意义:①有利于组织战略目标的制定和实现;②可以满足组织发展对人力资源的需求;③有助于调动员工的主动性和创造性;④可以降低人力资源成本。

15、人力资源需求预测的方法:定性方法:主观判断法、头脑风暴法、德尔菲法;定量方法:比率预测法、回归分析法、时间序列预测技术;

16、德尔菲法的优点:反馈性;可以集思广益;匿名性;统计性。**缺点:**仅凭专家们的主观判断,缺乏客观的标准,预测所需要的时间较长。

17、影响人力资源供给预测的因素:

1) 组织内部的因素:人员的退休、离岗造成人力资源供给的减少;内部员工的流动导致人力资源配置的变化。

2) 组织外部环境因素:地域性因素,包括:组织所在地的人力资源整体现状;组织所在地有效人力资源的供求现状;组织所在地对人才的吸引程度。全国性因素,包括:全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况;国家在就业方面的法规和政策;该领域全国范围的人才供需状况;全国范围从业人员的薪酬水平和差异。

18、了解人力资源供给预测的方法:档案资料分析法;技能清单法;管理人员接替图;马尔科夫分析法。外部人力资源供给预测方法也很多,主要包括市场调查预测方法和相关因素预测方法。

19、人力资源规划的分类:

1) 按规划时间的长短分:短期规划(6-12个月)、中期规划(1-3年)、长期规划(3年以上)

2) 按规划范围分:组织总体人力资源规划、部门人力资源规划、某项任务或工作的人力资源规划。

3) 按规划的性质分:战略性人力资源规划、战术性人力资源规划。

20、人力资源规划的基本流程与步骤:战略制定;环境分析;供求预测;规划制定;规划实施和效果评估。

二、岗位分析的基本内容

1、岗位分析:又称工作岗位分析、工作分析、职务分析。它是指对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境,以及职工承担本岗位任务应具备的资格条件进行系统分析和研究,并制定出岗位规范、工作说明书等人事文件的过程。

主要包含3各方面的事项:①进行岗位描述。②明确岗位要求。③对岗位分析的最终结果做出全面系统的表述。

2、工作说明:是有关工作范围、任务、责任、方法、技能、工作环境、工作联系及所需要人员种类的详细描述,可概括为5个方面的分析:①工作名称分析,包括对工作特征的揭示与概括、工作名称的选择与表述的分析。②工作规范分析,包括对工作任务、责任与工作强度的分析。③工作环境分析,包括对工作的物理环境、安全环境与社会环境的分析。④工作条件分析,包括对从事该工作的员工所必备的知识、经验、操作技能和心理素质的分析。⑤工作过程分析,包括对工作环节、人员关系与所受影响的分析。

工作说明的主要功能:①让职工了解工作的大致情况;②建立工作程序和工作标准;③阐明工作任务、责任与职权;④有助于员工的聘用于考核、培训等。

3、工作规范：所谓工作规范就是指完成一项工作所需的技能、知识以及职责、程序的具体说明。它是工作分析结果的一个组成部分。

4、观察法：通过观察，把有关工作各部分的内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，把所有获得的工作信息进行整理。观察法适用于常规性、重复性工作，不适用于以智力活动为主的工作。观察法又可分为直接观察法、阶段观察法及工作参与法三种。观察法的优点是了解广泛的信息，收集到第一手资料，比较客观和准确。

5、访谈法：访谈法又称面谈法，是一种应用最广泛的岗位分析方法。岗位分析者通过访问任职者，了解他们所做工作的内容，为什么这样做，由此获得工作资料。

6 问卷法：是指采用调查问卷来获取岗位分析的信息，实现岗位分析目的的一种方法。

7、工作日志法：工作日志法又称活动日志、工作活动记录表等，工作日志法就是任职者按工作日志的形式，详细的记录在规定的周期内的工作内容、消耗时间，以及责任、权利、人际关系、工作负荷、感受等，在此基础上进行综合分析，以实现准确记录工作活动与任务的工作信息收集方法。

8、主管人员分析法：由主管人员通过日常的管理来记录与分析所管辖人员的工作任务、责任与要求等因素。

9、关键事件法：关键事件法又称关键技术，关键事件是指使工作成功或失败的行为特征或事件。关键事件法是指岗位分析专家、管理人员、本岗位人员，将工作过程中的关键事件详细地加以记录，并在大量收集信息后，对岗位的特征和要求进行分析研究的方法。

10、工作实践法：工作实践法又称参与法，就是指岗位分析者通过直接参与某项工作，从而细致地、深入地体验、了解、分析工作的特点和要求，在参与工作的过程中掌握有关工作的第一手资料。

11、个人重点法：它是指一个人特征为重点的分析方法，主要包括职位分析问卷、身体能力分析、关键事件技术、扩展关键事件技术、指导线导向岗位分析法。

12、岗位重点法：岗位重点法是指以岗位为重点的分析方法，注意包括职能式岗位分析法、管理岗位描述问卷法、成果计划法、动作分析法和任务清单法。

13、岗位分析作用：

1) 在人力资源规划方面，岗位分析的结果可以有效的进行人事预测和计划提供可靠的依据；

2) 在员工聘用方面能够明确地规定工作职务的近期和长期目标，掌握工作任务的静态和动态特点，提出所需的有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求，选择工作的具体程序和方法；

3) 在培训方面可以明确各项工作所应具备的技能、知识和各种心理条件；

4) 在绩效评价方面可以为工作考核和升职提供标准和依据。

5) 在工作设计和环境方面，可以确定职务的任务特征和要求，建立工作规范，可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的方面；

6) 在职业规划方面，员工在组织内部和组织间的流动日益频繁，岗位分析的结果无论是对组织还是对员工本人，在考虑这种流动时都是非常必要的。

14、岗位分析的具体内容：工作分析要素；工作说明；工作规范。

15、岗位说明书的内容：工作标识；工作综述；工作活动和程序；工作条件与物理环境；内外软性环境；工作权限；工作的绩效标准；聘用条件；工作要求。

16、掌握岗位说明书的编写要求：清晰明白；具体细致；简明扼要；客观。

17、掌握非结构化岗位分析的具体方法并了解其适用范围：

1) 观察法：观察法适用于常规性、重复性工作，不适用于以智力活动为主的工作。观察法又可分为直接观察法、阶段观察法及工作参与法三种。观察法的优点是了解广泛的信息，收集到第一手资料，比较客观和准确。其缺点是不适合脑力劳动为主的工作及处理紧急情况的间歇性工作，观察法工作量比较大，要消耗大量的人力和财力，时间较长。

2) 访谈法：分析者不能实际去做，或不能去现场观察或者存在难以观察的情况，或需要进行短时间或长时间心理特征的分析，以及被分析者是对文字理解有困难的人。其优点体现在：可以对工作的态度与工作动机等较深层次的内容有比较详细的了解；运用面广，能够简单而迅速地收集多方面的岗位分析资料，能够澄清问题，发现问题；有助于与员工的沟通，缓解其负面情绪，调整心态。主要缺点：需要专门的技

巧，需要受过专门训练的岗位分析人员；口舌上消耗较多，费力、费时，工作成本高，收集到的信息扭曲、失真。

3) 问卷法：适用于需要对很多工作进行分析的情况。优点：可以扩大分析的样本量，费用低、速度快、节省时间和人力；可以在工作之余填写，不影响工作；分析资料可以数量化。缺点：设计理想的问卷要花费大量的时间、人力和物力，可控性较差。

4) 工作日志法：这种方法的基本依据是工作者本人对所从事工作的情况、要求很了解。主要用途是作为原始工作信息收集方法，为其他职位分析提供信息支持，特别是在缺乏工作文献时，日志法的优势就表现得更加明显。其优点在于：这种信息收集方法对高水平 and 复杂性工作进行分析显得比较经济和有效。缺点主要体现在：这种信息收集方法可能存在误差，要求事后对记录和分析结果进行必要的检查。

5) 主管人员分析法：这种分析方法的优点主要有：主管人员对工作非常了解，信息准确的情况；分析得比较深入；与工作日志法结合会更有效。其缺点是对主管人员要求较高；主管人员的分析中有偏见，尤其是那些只干过其中部分阶段的工作而不全面了解的主管。

6) 关键事件法：关键事件法是由美国学者弗拉根和贝勒斯在 1954 年提出的，它是通过对工作中最好或最差的事件进行分析，对造成这一事件的行为进行认定从而全面做出工作绩效评估的一种方法。优点是针对性比较强。缺点是对关键事件的把握和分析可能存在某些偏差，对中等绩效员工的关注不够。

7) 工作实践法：工作实践法的优点是可以克服一些有经验的员工并不总是了解自己完成任务的方法的缺点，也可以克服有些员工不善于表达的缺点，可以在短时间内从生理、环境、社会各个层面充分了解工作。缺点是：对于一些危险的工作，就不适合用这种方法来收集信息，对于企业中高度专业化的工作，岗位分析者不具备从事某项工作的知识和技巧，因此无法参与工作实践。

18、掌握结构化岗位分析的具体方法并了解其适用范围：

1) 个人重点法：

①职位分析问卷法，这一问卷一般包括 187 个工作因素或 7 个用于研究的报酬项目。每个问卷包括 6 个部分：I、信息输入。II、脑力操作。III、工作产出。IV、与其他人的关系。V、工作背景。VI、其他工作特征。以上 6 个部分中每一部分包括 187 个工作因素。每一因素又用下列标准衡量：使用幅度、对工作的重要性、时间总量、发生的可能性、实用性、其他。

②身体能力分析。主要是对工作所需的以下 9 个方面的身体进行分析的方法：I 运动能力。II 躯干能力。III 静力。IV 爆发力。V 伸展灵活性。VI 动态灵活性。VII 整个身体的协调能力。VIII 整个身体的平衡能力。IX 耐力。

③关键事件技术法。即把工作中最关键的几个事件或因素找出来进行分析，或者把最有效的任职者选出来并对其所作所为进行描述的方法。

④扩展关键事件技术法。即在不知道工作的有效行为是哪些的情况下，首先要进行主要工作活动的识别，找出关键事件后，再用关键事件技术进行分析。

⑤指导线导向岗位分析法。即根据国家的就业政策和国家对工作设计的法律指导线来进行分析的方法。

2) 岗位重点法：

①职能式岗位分析法。这是既要给员工的活动范围进行定义又要测量员工水平的方法，其含义是在已完成的工作中，区分出员工的实际贡献。

②管理岗位描述问卷法。这是利用问卷的形式对管理有关工作要素如计划、组织、协调、控制、监督等进行描述的方法。这种问卷包括 197 个项目，可压缩归纳为 13 个工作要素。

③成果计划法。这种方法以岗位分析者和岗位任职者的会谈为基础。会谈的内容主要有：岗位目标、范围、职位性质、责任目标。其中成果和范围是成果计划的核心。

④动作分析法。动作分析法最早起源于泰勒的时间与动作研究，主要用于工业生产的工程研究。其中一种形式是工作测量或时间研究。

⑤任务清单法。主要是根据任务完成情况，工作的重要程度和工作所花的时间等三个方面设计问卷进行调查和分析的方法。这一方法主要是使用结构化的问卷进行分析。

19、通过本章的学习能了解岗位说明书的编制过程，并能编制完整的岗位说明书。

三、胜任素质模型的构建

1、**胜任素质的含义**：是指在特定工作岗位。组织环境和文化氛围中有优异成绩者所具备的任何可以客观衡量的个人特质。

2、**行为事件访谈法**：行为事件访谈法是一种开放式的行为回顾式调查技术，类似于绩效考核中的关键事件法。行为事件访谈一般采用问卷和面谈相结合的方式。

3、**了解胜任素质模型的发展历程**：胜任素质模型的应用起源于20世纪50年代初。20世纪70年代初期，麦克里兰博士在美国创建的公司为企业、政府机构和其他的专业组织提供胜任素质在人力资源管理方面的应用。20世纪中后期，戴维·麦克里兰的研究成果，使人们看到现代人力资源管理理论新的曙光。

4、胜任素质的基本内容：

知识：某一职业领域所需要的信息；

技能：掌握和运用专门技术的能力；

社会角色：个体对于社会规范的认知与理解；

自我认知：对自己身份的知觉和评价；

特质：某人所具有的特征或其典型的行为方式；

动机：决定外显行为的内在稳定的想法或念头。

5、胜任素质的种类：

1) 成就特征：成就欲，主动性，关注秩序和质量，信息收集能力。

2) 助人/服务特征：人际洞察力，客户服务意识。

3) 影响特征：影响力，权限意识，公关能力。

4) 管理特征：指挥欲望和技巧，团队协作意识，培养下属意识和技巧，团队领导。

5) 认知特征：技术专长，综合分析能力，判断推理能力。

6) 个人效能特征：自信，自我控制，灵活性，组织观念。

6、**胜任素质模型的作用**：①在人力资源管理活动中起着基础性的、决定性的作用。②为企业的工作岗位分析、人员招聘、人员考核、人员培训以及人员激励提供强有力的依据，是现代人力资源管理的新基点。包括：工作分析、人员选拔、绩效考核、员工培训、员工激励。

7、**掌握胜任素质模型的建构步骤**：①定义绩效标准；②选取分析效标样本；③获得效标样本有关胜任素质的数据资料；④建立胜任素质模型；⑤验证胜任素质模型。

8、**胜任素质模型的运用条件**：①组织战略的指导；②组织文化的包容性；③组织结构与管理方式的转变；④组织高层领导的支持；⑤高素质人力资源管理人员的实施；⑥组织薪酬体系的重新设计；⑦组织培训和职业指导的配合；⑧时间和资源要求；⑨适当样本量的要求；⑩参照效标的选择。

9、**胜任素质模型应用的流程**：①确定招聘甄选需求；②明确应聘人员所需的素质要求；③选择招聘甄选的渠道；④招聘甄选具体实施。

10、应用胜任素质模型存在的问题：

1) 将胜任素质模型等同于传统的岗位能力素质要求；

2) 过分夸大胜任素质模型在当前人力资源管理实践中的作用；

3) 对胜任素质模型和其他人力资源管理环节关系上的误解；

4) 缺乏对公司战略文化导向的分析，盲目照搬；

5) 人为主观因素导致能力因素失效；

6) 人力资源管理素质水平是影响胜任素质模型应用效果的主要因素。

第二篇 人员招聘

第四章 招聘规划

一、招聘规划的内容

1、**招聘预算**：是指员工招聘过程中所需要的一系列费用作出估计匡算，并且得到组织有关项目资金保证

的运作过程。

2、**应聘率**：需要招聘的人数/应聘的求职者人数。

3、**产出率**：甄选合格的人数/甄选前的人数。

4、**招聘成本**：是指平均招聘一名员工所需要的费用。招聘成本=招聘总费用/需招聘人数。

我国招聘业绩的主要指标：候选人的数量、质量和职位填补的及时性。

5、**招聘时间的确定**：招聘时间的选择要以招聘时间策略选择的结果为依据，要对招聘的开始时点和过程时限进行严格的规划安排，才能按时完成企业的人员招聘任务，保证新员工及时走上工作岗位并发挥作用。

招聘时间=用人时间-（招聘时间+培训时间）

6、**合适的招聘渠道的特征**：双重目的性；经济性；可行性。

7、**影响招聘渠道选择的内部因素**：企业经营战略；企业的形象；企业的发展前景；企业的管理水平与企业领导人的用人风格；企业的地理位置；企业招聘的地理位置和现有人力资源的状况；空缺职位的性质。此外，招聘资金，以往招聘渠道的选择经营也会有影响。

8、**影响招聘渠道选择的外部因素**：人才市场的建立于完善状况、行业薪资水平、就业政策与保障法规、区域内人才供给状况、人才信用状况。

9、**筛选人数的确定**：招聘从企业获得求职简历或求职信开始，经过笔试、面试、等各个筛选环节，然后才能确定是否录用，筛选的过程中，求职者的人数越来越少，就像金字塔一样，在这里，我们把经过招聘过程中的各个环节筛选后留下来的求职者的数量称为招聘收益。一般来说，录用人数越多，招聘收益就越大，反之，招聘收益越小。

招聘收益：招聘过程中的各个环节筛选后留下的求职者的数量。

10、**招聘经费的预算**：以招聘成本的策略选择结果为依据。要尽可能准确地估算每项活动所需的费用。

招聘预算的构成：内部预算、外部预算和直接预算。

11、**编制招聘计划表**：包括人员需求清单；招聘信息发布的时间和渠道；招聘小组人选；应聘者的考核方案；招聘的截止日期；新员工的上岗时间；招聘费用预算；

二、确定人员招聘条件

1、**确定人员招聘条件的步骤**：①如果职位空缺是由于有人辞职，那么招聘工作的起点就应是马上与将要离职的人进行面谈；②与同离职者干着同类或类似的工作的人员及其他人员进行交谈；③审查任职资格；④确定人员招聘条件。

2、**人员招聘的条件**：①敬业态度；②专业能力或学习能力；③道德品质；④反应能力；⑤学习意愿；⑥沟通能力；⑦集体主义精神；⑧健康的身体；⑨自我了解；⑩适应环境。

3、**应用：确定人员招聘条件的注意事件**：①做到具体明确，不要使用模棱两可的语言；②确定真正必须的条件，其他全是希望条件；③尽量考虑到未来工作的变化，确定在不同的领域的对应聘人员进行检查的方法；④确定所列各项条件的先后次序和轻重程度。

三、招聘团队的组建

1、**组建招聘团体应遵循的原则**：①智与能的合理组合；②个性的合理组合；③年龄的合理组合；④性别互补。

2、**招聘者个人素质的要求**：

1) 良好的个人品质与修养；

2) 具备多方面的能力：较强的工作能力；较强的应变能力；协调和交流能力；观察能力；良好的自我认识能力。

3) 有专业知识、文化素质高；

4) 对网络科技有较强的适应能力；

3、**招聘团体领导者的责任**：一般而言。招聘团队的领导可以是企业人力资源部门的负责人，也可以是用人部门的经理人员。

四、招聘策略的选择

1、**吸引人才的策略**：①以优厚的薪酬或股权激励机制吸引人才；②塑造最佳雇主形象，展示最有人才吸引力的企业竞争优势——最佳雇主品牌；③重视员工培训和职业生涯发展；④组织的非物质吸引力；⑤组织将员工当客户对待，树立以终点为起点的新的全面服务观。

2、**招聘时间策略的影响因素**：①人员规划对人力资源需求的缓急程度；②招聘过程的时限；③人力资源市场供给的季节性变化。

3、**招聘地点策略的影响因素**：①最能够的产生效率的劳动力市场；②招聘的职位；③企业规模；④招聘地点本身的工资水平。

招聘地点策略的注意事项：①就近选择以节省成本；②在人才汇集的地方招聘；③在选择招聘地点时，企业应有所固定；④在地理分布上应将其招聘活动限制在最能够产生效果的劳动力市场上。

4、**招聘宣传策略的内容**：宣传招聘信息；宣传企业形象；

招聘策略：招聘人员策略；招聘时间策略；招聘地点策略；招聘宣传策略。

5、**招聘人员的策略选择**：用人策略反映了不同组织的录用标准，即依据对岗位适应性或胜任性特征的分析，组织对职位候选人的特定心理素质和行为特征的规范化要求。换言之，组织喜欢什么样的应聘者？谁是组织青睐的“有用的人”？主要表现在以下几个方面：①强调人事（职）匹配或合适度高的用人原则。②越来越多的组织倾向于在招聘选拔过程中采用人事测量或人才测评方法。

6、**招聘时间策略**：招聘时间的策略选择有两个需要注意的时间安排：一是选择招聘开始的时点，二是确定整个招聘过程的时限。招聘过程时限就是从开始招聘准备工作到招聘结束所需要的时间，主要包括准备、招募、甄选和聘用四段时间。

7、**招聘地点策略**：招聘地点的选择包括：全球招聘；全国招聘；跨地区招聘；本地招聘。

8、**招聘宣传策略**：张贴招聘海报；广告宣传；策划招聘职场。

第五章 人员招聘渠道

一、招聘渠道类型与选择

1、**招聘渠道**：以协助组织提升招聘效率为目的，建立在组织与应聘者之间的一种信息发布及沟通的渠道。

2、招聘渠道的分类：

内部招聘：包括晋升、职位公告法、岗位轮换、员工推荐法；

外部招聘：广告媒体招聘、校园招聘、借助中介、网络招聘、熟人推荐。

3、**好的招聘渠道的特征**：招聘渠道具有目的性；招聘渠道的经济性；招聘渠道的可行性。

4、**招聘渠道选择的原则**：时效性原则；针对性原则；经济性原则。

5、**人员成功招聘的意义**：①成功的招聘，可以使更多的人了解本企业，并且帮助他们决定是否来这个企业工作；②通过招聘录用，可以扩大企业的知名度；③有效的招聘录用可获得优秀的人员，提供企业人力资源的素质，为企业的发展打下了良好的基础；④有效的招聘录用在使企业得到合适的人员，为企业人员的稳定打下了良好的基础，减少了企业因人员流动频繁而带来的损失，对企业人力资源管理的其他职能也有极大的帮助。

6、**招聘渠道的选择步骤**：①分析招聘的要求和招聘人员的特点；②确定合适的招聘来源；③选择适用的招聘方法；④选择对应的媒体发布信息。

二、内部招聘渠道

1、**内部招聘**：是指企业现有员工传递有关职位空缺的信息，吸引其他具有资格者应聘，或对有关职位适合者提出邀请，或通过选拔，以调动和提升的方式安置到相关职位上。

内部招聘的来源：内部晋升；岗位轮换；人员返聘或重新聘用。

内部招聘的方法：职位公告法；员工推荐法；人才储备法。

2、**内部晋升**：是指从企业内部提拔那些能够胜任的人员来填补高于其原来级别的职位空缺。

3、**岗位轮换**：是指在不同的时间阶段，企业安排员工在不同的岗位上进行工作。

4、**职位公告法**：是一种向员工通报现有职务空缺的方法。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/957201152114006131>