

# 项目四 员工招聘与配置



主讲：阚文婷

# 教学目标

## 技能目标：

- 1、学会设计和撰写招聘广告；
- 2、学会组织、设计和实施面试。
- 3、培养学生正确的人才观和客观公正的态度。

## 知识目标：

- 1、熟悉招聘方案的构成要素及招聘程序；
- 2、掌握各种招聘渠道的优缺点及适用范围；
- 3、掌握各种人才甄选方法的优缺点及适用范围。

# 思 考

企业为什么要进行招聘？





# 员工招聘意义

- 补充人员
- 创造竞争优势
- 企业宣传的窗口
- 企业留人的前提

# 问 题

**怎样进行招聘才能为企业找到合适的人才呢？**




# 讨 论

- 你受学院管乐队委托，在班里帮找一个小号手，你该怎么做？
- 如果是在全校范围内呢？
- 如果是在广东高校内呢？

# 一、 相关知识链接

## (一) 概念：

指组织为了发展的需要，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组织任职，并从中**挑选**出适宜人员予以**录用**的过程。

- 
- **核心**：通过选拔实现“**人一岗**”**有效匹配**
  - **目的**：寻找具备**最适合**的技能，而且具有**劳动的愿望**，能够在企业**相对稳定**地工作的雇员。

## **(二) 招聘的目标与前提**

### **➤ 招聘的目标：**

**满足组织需要，弥补岗位空缺。**

### **➤ 招聘的前提：**

**❖ 人力资源规划**

**❖ 工作说明书**

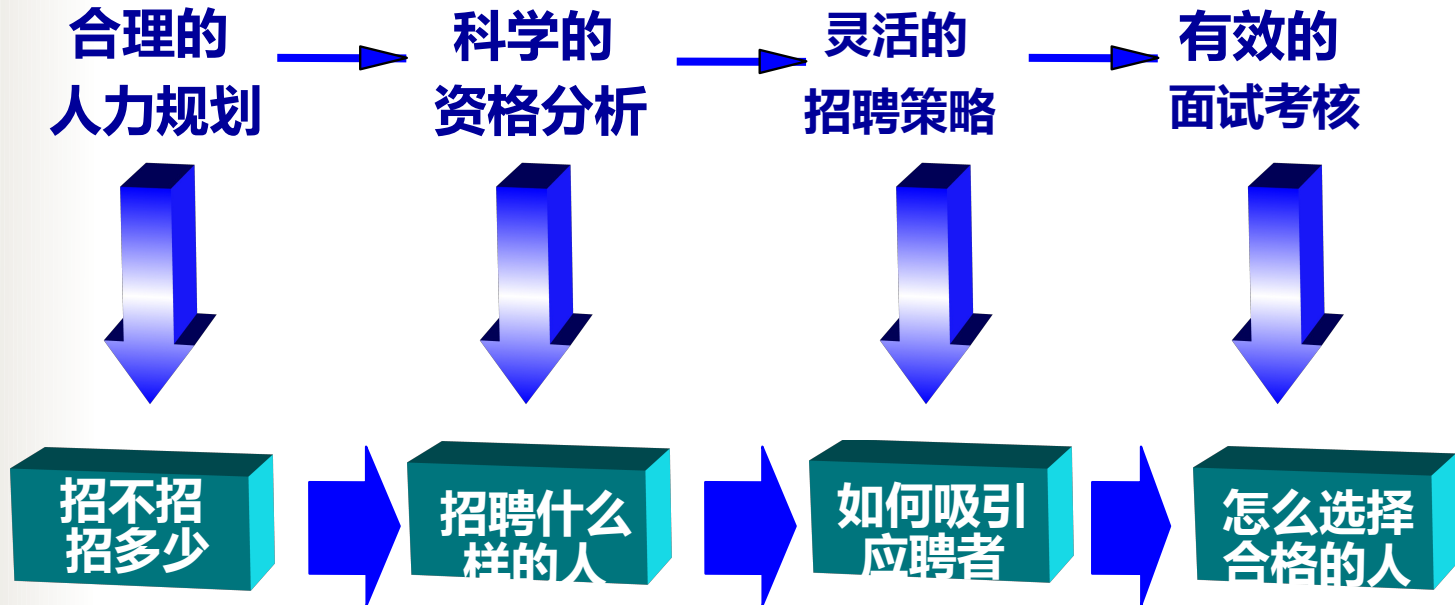
# (三) 招聘成功的关键所在

人力规划是前提；

任职资格分析是基础；

招聘策略是保证；

面试考核是关键。



## （四）影响招聘的因素

### ➤外部因素：

- 国家法律和法规
- 劳动力市场特性
- 宏观经济和行业特性
- 就业压力

### ➤内部因素：

- 企业内部
- 个人求职动机



## **(五) 人力资源配置原则**

- **知人善用**
- **人（能）岗匹配**
- **动态优化配置**
- **内部优先**



## (六) 招聘渠道

- 内部招聘
- 外部招聘
- 思考：  
常见的招聘方式有哪些？（ P84 ）

## 2、招聘渠道选择

内部招聘还是  
外部招聘

	优点	缺点
内部招聘	<p>对人员了解全面，选择准确性高</p> <p>了解本组织，适应更快</p> <p>鼓舞士气，激励性强</p> <p>费用较低</p>	<p>来源少，难以保证招聘质量，容易造成近亲繁殖</p> <p>可能会因操作不公等造成内部矛盾</p>
外部招聘	<p>来源广，有利于招聘高质量人才</p> <p>有利于组织创新</p>	<p>筛选难度大，时间长</p> <p>进入角色慢</p> <p>了解少，决策风险大</p> <p>招聘成本大</p> <p>影响员工积极性</p>

# 招聘渠道分析程序

分析招聘要求

分析拟聘人员特点

确定招聘来源

选择招聘方法

选择发布信息的大众传媒

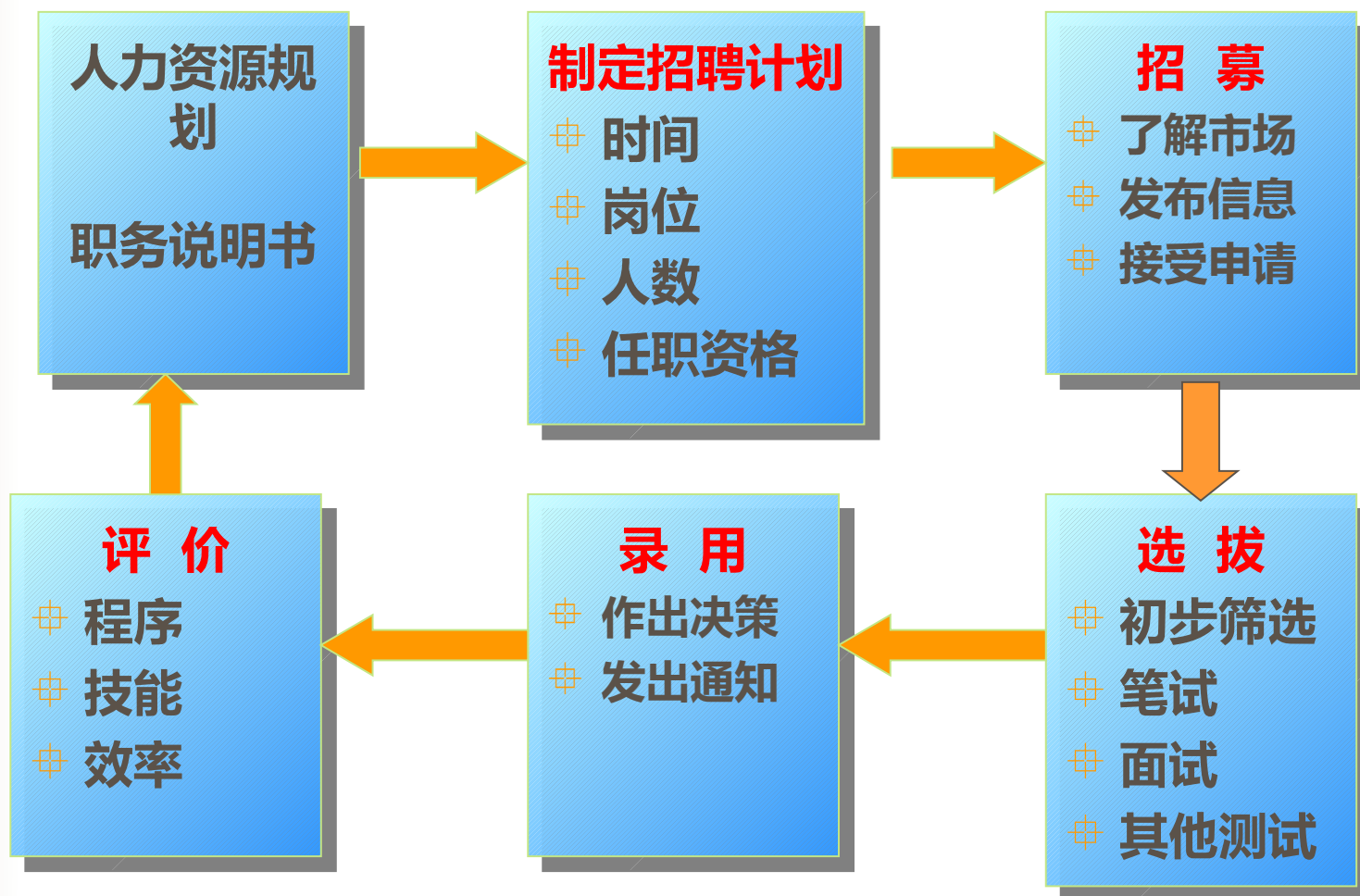
收集应聘者的资料



## 二、如何进行人员招聘？



# 人员招聘工作流程





# (一) 招聘计划的制定

- **招聘需求分析**
- **选择招聘策略**
- **制定招聘计划**

# 招聘计划的内容

- ❖ 一、 人员需求清单
- ❖ 二、 信息发布的时间和渠道
- ❖ 三、 招聘小组构成
- ❖ 四、 应聘者的选拔方案及时间安排
- ❖ 五、 新员工的上岗时间
- ❖ 六、 招聘经费预算
- ❖ 七、 招聘工作时间表
- ❖ 八、 招聘广告样稿



**招聘广告的内容？**



# 招聘广告应有的内容

一般来说，设计招聘广告时应包括以下几部分内容：

- ① 单位情况简介；
- 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 应聘者的准备工作；
- ⑥ 应聘的联系方式。

# 注意事项：

- **设计和撰写招聘广告时还应该特别注意：**
- 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。

# 技能训练一

**以小组为单位设计一份招聘广告。**





## 讨论：选谁能造福人类？

**A 笃信巫术和占卜，有两个情妇，有多年吸烟史，而且嗜酒；**

**B 曾经两次被赶出办公室，每天喝一升白兰地；**

**C 曾是战斗英雄，一直保持素食的习惯，从不吸烟，只偶尔喝点啤酒，年轻时没做过什么违法的事情……**

# 答 案

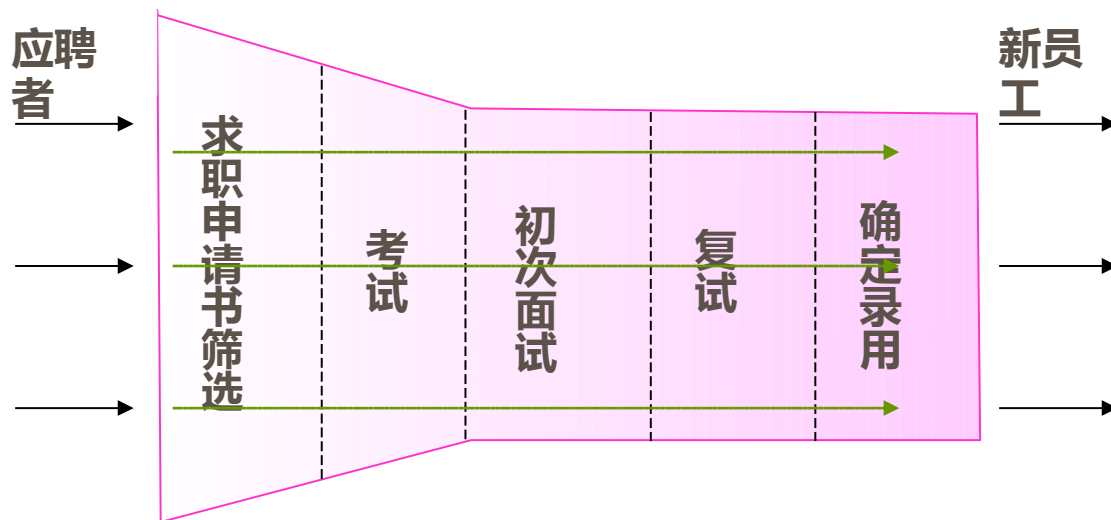
- A 罗斯福（美）
- B 丘吉尔（英）
- C 希特勒（德）

信息的不对称



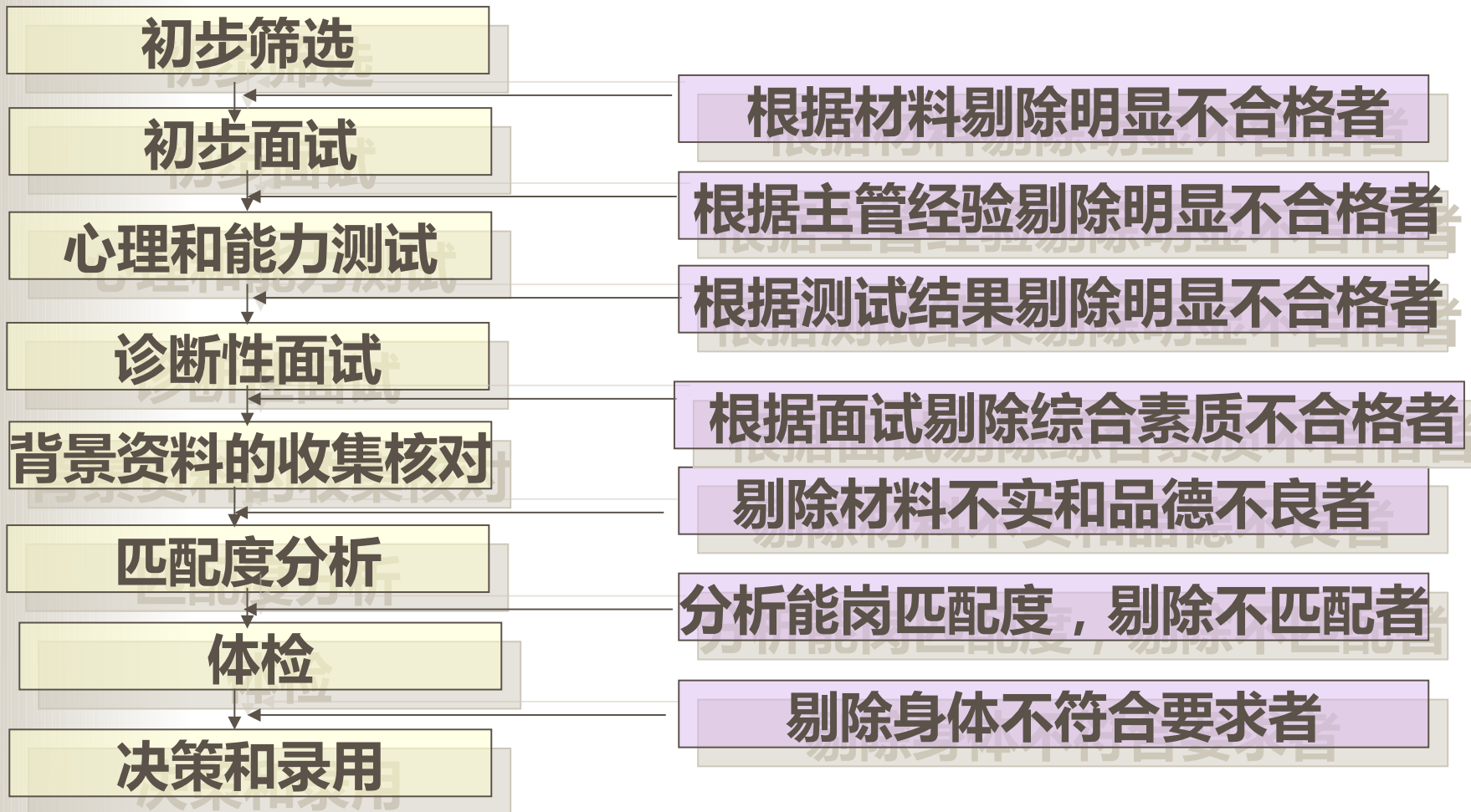
## **(二) 人员的选拔**

# 人员甄选的基本流程



人员甄选程序主要包括**求职申请书筛选**、**考试**、**初次面试**、**复试**四个步骤。这四个步骤相互结合、相互补充，形成一个“**漏斗式**”的人员甄选过滤器，逐步缩小人员甄选的范围。

# 甄选步骤



# 人员甄选的常规方法

- **笔试**
- **面试：**  
情境化面试、无领导小组讨论、管理游戏等
- **人才测评：**  
智力测评、能力测评、人格测评、职业兴趣测评

# 笔 试

- **功效：**

基础知识、专业知识、管理知识、综合知识  
、文字表达，思维、创意等

- **优点：**

批量化，可信度高，成本低，心理压力相对较小

- **缺点：**

了解的信息不全面

# 面 试

- **直接交谈**
- **功效：**
  - **综合性**
  - **思维能力**
  - **应对能力**
  - **态度**
  - **价值观**



# 讨论：张先生的面试是否成功？

A：重点大学化工机械专业毕业，有一年软件市场推广经验。

- A 着深灰西服白衬衫深紫色领带，头发经过仔细修饰过，脸上有一些细细的小汗珠。依约准时来到公司接待室。

# 讨论：张先生的面试是否成功？

张先生问**他坐什么车，路上顺不顺利等**，后让他填一张应聘人员登记表，并详细与网上简历比照，进入下一个程序。

■ 张先生请他简单地**谈一下上一个单位的工作情况**，从他的谈话中了解到他在上一家单位做了一年销售工作，有较好的业绩，从那家公司出来是因为不适应公司的管理风格。张先生问：“**你能把做的成功的业绩给我谈谈吗？**” A 开始进入了状态：如何电话联系，如何同客户交流，如何采用销售技巧，到后来简直有点眉飞色舞。张先生打断了他的谈话，问：“**你凭什么认为你在我们公司做销售工程师合适呢？**”他脸马上红了，停了二、三分钟，说自己做了一年销售工作，因为是学化工机械的，对化工行业熟悉，而贵公司是做与实验室有关的信息管理软件。

■ 张先生微笑不语，把公司有关销售工程师面试的测试题交给他做。

# 讨论： 张先生的面试是否成功？

- **面试结论：**不容易把握自己，重视事物的表面现象，工作经验欠缺，人际交往能力还有待提高。
- 张先生后来联系了 A 所属的公司相关人员，得知此人是因为最近同自己的部门经理关系僵化才想离开公司的，其业绩并不是如他所说，都是同其他人合作的结果。

# 技能训练二

以小组为单位设计一次模拟面试

( 公司背景、招聘岗位自定 )。





# 情境化面试

- **测试者设置一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，要求被试者扮演某一角色，模拟实际工作情境中的一些活动，去处理各种问题和矛盾。**

# 无领导小组讨论

- **安排一组互不相识的被试者（通常为 6-8 人）组成一个临时任务小组，并不指定任务负责人，请大家就给定的任务进行自由讨论，并拿出小组决策意见。**

# 无领导小组讨论

你是一名飞行员，飞机在飞越非洲丛林上空时失事，你们跳伞逃生。与你们一起落在非洲丛林中有 14 样物品，这时你们必须为生存作出一些决定。请先以个人形式把 14 样物品以重要顺序排列出来。然后以小组讨论的形式给出一个一致的排序，并说明理由。

1、药箱

2、手提收音机

3、打火机

4、3 支高尔夫球杆

5、7 个大绿色垃圾袋

6、指南针（罗盘）

7、蜡烛

8、手枪

9、一瓶驱虫剂

10、大砍刀

11、蛇咬药箱

12、一盒轻便食物

13、一张防水毛毯

14、一个热水瓶

## 总结应聘者的信息

根据企业发展和职位的需要，评价小组最终把注意力集中在“能做”与“愿做”两个方面。

“能做”指的是知识和技能以及获得新知识和技能的能力或潜力；

“愿做”则指工作动机、兴趣和其他个人特性。

**工作表现 = 能做 × 愿做**

## (三) 员工录用

- **对拟录用者的核实调查**
  - 学历学位
  - 过去工作经历
  - 不良记录

# 录用的程序

- 拟录用人员的体检
- 签订劳动合同
- 填写入职档案
- 信息处理





# 对未录用人员的处理

- **周到的辞谢方式除了能树立良好的企业形象外，还可能对今后的招聘产生有利的影响。因此，应该用同样礼貌的方式通知未被录用的人员。**
- **方式：**
  - 致电
  - 致函
- **例文：辞谢通知书**

# 辞谢通知书

\_\_\_\_\_先生 / 女士：

对于您应征本单位职位一事，承蒙大力支持  
不胜感谢。

您的学识、资历、修养和气质均给我们留  
下了良好的印象；惜名额有限，本次未能重用，但我  
们已将您的资料列入人才储备档案，期待有机会再行  
共参大业。

最后对您应征本单位的热诚，再次致谢。

此致

单位人事部（加  
盖公章）

年 月 日



# 讨 论

- **招聘过程参与的部门主要有哪些？**
- **各自应尽哪些职责？**

# 招聘过程中的职责划分

## 人力资源部门

- 规划招聘过程；
- 组织实施招聘过程；
- 资格检验及素质测评；
- 向候选人传达信息；
- 评价招聘过程；

## 用人部门

- 辨认招聘需求；
- 向 HR 提供招聘需要；
- 专业技能测评；
- 参与向候选人传达信息；
- 参与录用决策；

## 录用决定

# Thank You !

