



高职高专院校工学结合立体化项目教材

人力资源管理  
人力资源管理案例教程  
组织行为学  
员工培训管理  
员工招聘与配置（第2版）

策划编辑 王 磊  
责任编辑 付爱萍  
封面设计 王志远



华南理工大学出版社  
微信公众号: chcn\_scut



定价: 48.00元



「十四五」职业教育国家规划教材

员工招聘与配置

（第2版）

马远 主编



“十四五”职业教育国家规划教材

高职高专院校工学结合立体化项目教材

# 员工招聘与配置

YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI

（第2版）

马远 主编



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS



“十四五”职业教育国家规划教材

- 首批“十四五”广东省职业教育规划教材
- 高职高专院校工学结合立体化项目教材

YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI

# 员工招聘与配置

(第2版)

主 编 马 远

副主编 李 宾 许璧仪 樊 非



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

## 内 容 简 介

本书分六个项目，分别是认知员工招聘与配置、制定招聘计划、招募与筛选、面试与甄选、录用与评估、员工流动管理。全书内容根据高职院校工学结合的人力资源管理人才培养模式进行设计，采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写，具有较强的实践性。每个项目均设置了情境任务设计、训练任务、学习任务、实训训练、案例分析等内容，同时，每个任务均有案例引入，通过“做中学”“学中做”的方式引导学生理解知识和掌握员工招聘与选拔的实操技能。

本书可作为各高职院校人力资源管理专业的员工招聘相关课程教材，也可供从事人力资源管理领域招聘工作的人员、致力于人力资源管理领域的教学工作者以及企业管理人员使用。

## 图书在版编目（CIP）数据

员工招聘与配置/马远主编. —2 版. —广州：华南理工大学出版社，2023. 7  
高职高专院校工学结合立体化项目教材  
ISBN 978 - 7 - 5623 - 7389 - 6

I. ①员… II. ①马… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 高等职业教育 - 教材  
IV. ①F272. 92

中国国家版本馆 CIP 数据核字（2023）第 123062 号

## 员工招聘与配置（第 2 版）

马 远 主编

出版人：柯 宁

出版发行：华南理工大学出版社

（广州五山华南理工大学 17 号楼，邮编 510640）

http: //hg. cb. scut. edu. cn E-mail: scute13@scut. edu. cn

营销部电话：020 - 87113487 87111048（传真）

策划编辑：王 磊

责任编辑：付爱萍

责任校对：盛美珍

印刷者：广州市人杰彩印厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印张：13.5 字数：345 千

版 次：2023 年 7 月第 2 版 印次：2023 年 7 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

## 前 言

招聘是企业整个人力资源管理活动的基础，直接关系到企业人力资源的形成。有效的招聘工作不仅可以提高员工素质、改善人员结构，也可以为组织注入新的管理思想，增添新的活力，甚至可能给企业带来技术、管理上的重大革新，还能为以后的培训、考评、工资福利、劳动关系等管理活动打好基础。员工招聘、选拔、录用等系列工作是企事业单位人力资源管理部门的重要职能之一，也是人力资源管理专业学生必须掌握的核心专业知识与技能。

本书“以岗位需要为导向，以职业标准为依据”，是一本基于人力资源服务业及组织内人力资源管理部门的工作过程开发的立体化项目教材，也是融理论与实践为一体的员工招聘方面的综合性教材。本教材结合当前实务动态，深入细节，分析了招聘专员、招聘主管岗位的典型工作任务，设立了新颖、逼真的学习任务情境，按照“项目学习任务—情境任务设计—项目小结—实训训练”的模式，融汇知识、训练技能，体现了“项目导向、任务驱动、工学结合、教学做一体”的原则。

本书内容根据高职院校工学结合的人力资源管理招聘人才培养模式进行设计，采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写，具有较强的实践性。根据高职高专教育的特点和员工招聘课程的性质，按照招聘专员、招聘主管岗位的典型工作任务及工作过程分为六个项目：认知员工招聘与配置、制定招聘计划、招募与筛选、面试与甄选、录用与评估、员工流动管理。每个项目中又包含一些具体的任务，通过一个个具体任务的完成，使学生真正掌握完成招聘各项目所必需的专业知识与专业实践能力。在内容编排上，每个项目均设置了情境任务设计、训练任务、学习任务、实训训练、案例分析等内容，同时，每个任务均有即时案例导入，通过“做中学”“学中做”的方式引导学生理解知识和掌握招聘与甄选的实操技能。本书具有以下特点：

一、与工作过程对接。本教材根据人力资源管理招聘人才培养模式进行课程体系设计，采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写，具有较强的实践性。

二、与职业标准对接。本教材依据《企业人力资源管理师国家职业标准》及企业1+X人力资源管理职业技能资格鉴定的相关要求，选取教学内容，将学历教育与职业教育相结合。

三、突出高职高专特点。本教材是针对高职高专学生而编写，在内容选择上充分考虑了高职高专学生的接受能力和特点，力求做到既有理论阐述又有实践训练，难易程度适中。

四、注重技能训练。本教材力求知识点精练，技能训练突出，通过情境

任务导入、即时案例、实训训练等众多教学方式,培养和训练学生的招聘与甄选的的各项业务技能。

五、落实高校课程思政建设,涵盖思政培养元素,将高校课程思政建设真正落实到教材编写中。根据《高等学校课程思政建设指导纲要》中提出的“全面推进高校课程思政建设,发挥好每门课程的育人作用,提高高校人才培养质量”要求,本教材每个教学单元项目均设置素质培养目标,涵盖课程思政元素,满足对学生思政素质培养的要求。

六、实现从平面教材向富媒体智能型教材转型。本教材每个任务都录制了微课,共计35个重要知识点,学生可通过扫描教材中的二维码,访问相关数字化资源,强化其学习效果。

本书可作为各高职院校人力资源管理专业学生的员工招聘课程教材,也可作为从事人力资源管理领域招聘工作的人员、致力于人力资源管理领域的教学工作者以及企业管理人员的参考资料。

本书是由广州工程技术职业学院、广东南华工商职业学院教师联合编写的工学结合的校企合作一体化项目教材。本书的编者都是多年教授员工招聘课程的一线专业教师,有着丰富的一线教学与工作经验。其中,马远担任主编,负责项目一、项目二以及所有教学项目素质目标、内容构架、知识测验的编写,并负责全书的框架、思路、整理、修订及最后的统稿;李宾负责项目四的编写工作,许璧仪负责项目三和项目六的编写工作,樊非负责项目五的编写工作。广州六品堂六品书院总经理金雷法、珠海长隆投资发展有限公司人力资源招聘经理朱青、北京在言职科技有限公司人力资源总监柳利波、深圳市乐有家控股集团有限公司行政总监韩力英提供了人员招聘工作的典型工作任务、案例等资料,在此深表谢意。

本书在编写过程中,参阅了大量的相关著作、研究成果和文献资料,在此一并表示衷心的感谢!由于编者水平有限,书中难免存在错误或遗漏之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2023年1月



# 目 录

项目一 认知员工招聘与配置	1
任务1 认知员工招聘	4
任务2 认知人员配置	11
任务3 员工招聘流程	18
知识测验	28
案例分析	29
实训训练	32
项目二 制定招聘计划	34
任务1 明确招聘计划	37
任务2 明确招聘目标	43
任务3 确定招募渠道	54
知识测验	65
案例分析	67
实训训练	68
项目三 招募与筛选	71
任务1 撰写招聘广告	74
任务2 设计应聘申请表	79
任务3 构建“eHR”	91
任务4 履历分析	95
任务5 开展纸笔考试	100
知识测验	104
案例分析	106
实训训练	108
项目四 面试与甄选	110
任务1 认知面试准备	114
任务2 设计面试步骤	119
任务3 认知面试方法与技巧	124
任务4 开展人才测评技术	129
任务5 开展评价中心技术	136
知识测验	140
案例分析	142





实训训练	145
<b>项目五 录用与评估</b>	147
任务1 调查新员工背景	150
任务2 完成录用	154
任务3 签订劳动合同	161
任务4 开展入职培训	163
任务5 招聘成本效用	167
任务6 评估招聘工作	170
知识测验	175
案例分析	176
实训训练	177
<b>项目六 员工流动管理</b>	179
任务1 认知员工流动管理	182
任务2 认知员工流动形式	189
任务3 分析员工流失状况	194
任务4 分析员工流动原因及应对策略	199
知识测验	206
案例分析	207
实训训练	208
<b>参考文献</b>	209





## 项目一 认知员工招聘与配置

### 学习目标

学习目标包括知识目标、技能目标、素质目标。

### 知识目标

1. 理解招聘的含义、目的
2. 掌握招聘的作用、原则
3. 理解员工配置的定义、原则
4. 掌握员工配置的方法
5. 掌握员工招聘流程

### 技能目标

1. 能够认知员工招聘在一个组织中的价值
2. 能够掌握一个组织是否需要制定员工招聘工作的标准
3. 能够判断一个组织的人岗匹配是否合理
4. 能够根据具体企业，设计员工招聘流程

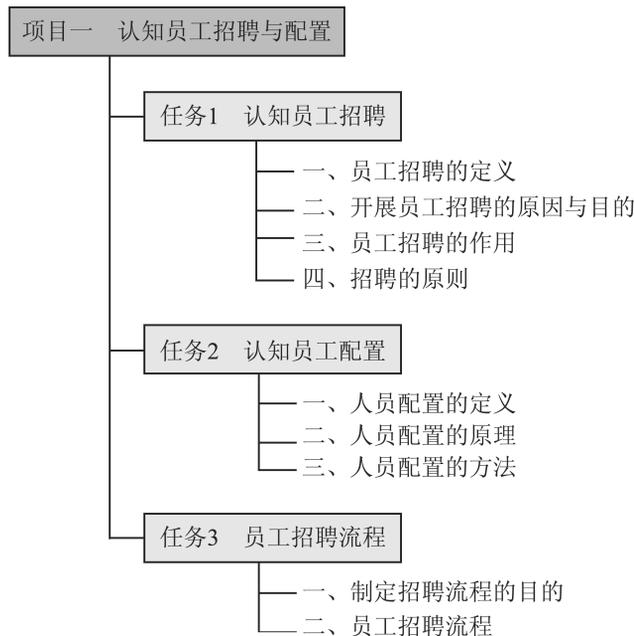
### 素质目标

1. 具有正直、乐观、积极、勤奋好学、求知欲强的人格品质及健康的身心素质
2. 遵纪守法、诚实守信，有良好的团队协作能力
3. 具有招聘管理相关岗位的良好职业素养和职业道德





## 内容架构



## 情境任务设计

### 招聘陷阱

张宇，一家贸易公司的人力资源经理，当回想起公司过去一年的招聘工作时，他还是唏嘘不已。他所在的贸易公司创立三年有余，正值发展期，形势一片大好，公司加大了对人才的招聘力度。

面对众多求职者，张经理很高兴，因为可供选择的机会多了，招聘任务当然更易完成。于是，筛选简历、笔试、一面、二面，他忙得不亦乐乎。原以为公司招聘工作至此圆满结束，然而，接下来出现的现象令张宇甚是郁闷：那些在面试中印象不错的“贤良”，在实际工作中的表现却不尽如人意，甚至常常犯些低级错误。如果说是偶然，倒也罢了，可是这种情况时常发生。张宇开始反思以往的招聘活动，是哪里出了问题？想来想去，他似有所悟：莫不是在招聘中掉进了自己挖的陷阱？

在中国企业管理发展过程中，缺少了一些标准、流程、规范和“工业化”的思维。因此人们怎么也习惯不了量化、打分等需要逻辑和理性行为的管理方法。长期以来，感性的、模糊的做法支配着我们的行为，这一点使得在招聘中的主观性占了很大的比例，也给应聘者造成了一定的误区。从现在的大学生所关注的东西就能看出来，应聘之前考虑更多的是穿什么，讲究什么样的礼仪。因为他们知道：第一印象很重要，甚至是看了应聘者几分钟之后招聘方就能够做出是否录用的决定。

在我国，似乎有一定情商并且智商正常的人，都可以作为“伯乐”去为企业挑选作





为原动力的“千里马”。不知道这样挑选出来的“千里马”对企业来说，到底是发展的开始，还是衰败的源头。

资料来源：边文霞. 员工招聘实务 [M]. 北京：机械工业出版社，2011.

## 训练任务

1. 招聘人员在招聘时，其招聘陷阱主要有哪些？
2. 你认为什么是招聘，企业应如何开展招聘工作？
3. 请以人力资源招聘经理的视角，设计一份招聘流程图。
4. 以小组为单位，找两个企业成功招聘的案例。

## 训练目标

理解招聘的定义，能够明确招聘流程与要求，能够区分企业成功招聘与否的标准。

## 训练要求

1. 以班级为单位把学生分组，从人力资源招聘经理的角度，设计一份招聘流程图，制作成 PPT 并按照小组顺序上台展示。
2. 每个小组收集 2 个企业成功招聘的案例，制作成 PPT 并上台演示。

## 训练考核

每组派出一位代表与教师组成评委团，对各小组的 PPT 文件和演示进行综合评价，老师和各小组代表评分各占 50%。

组别	小组成员	分工合作 20分	过程设计 20分	表达能力 20分	成果展示 40分	合计 得分
第 1 组						
第 2 组						
⋮						
第 N 组						



## 项目学习任务

1. 根据所学知识，能够认知员工招聘在企业人力资源管理中的价值。
2. 根据人员配置理论，收集一个企业人岗匹配的案例，分析其配置是否科学合理。
3. 以小组为单位，调查所在地的一家企业，为其新员工招聘工作设计一份招聘流程。





## 任务1 认知员工招聘

### 引例

#### 提防网络招聘的骗局

随着互联网的发展,网络招聘迅速发展,方便、快捷的网络招聘也逐渐取代线下的招聘会。但是,由于网络信息的不可靠性以及网络监管的不完善,虚假招聘信息泛滥,让人防不胜防。

##### 一、上岗前先缴费培训

这是最常见的一种骗局,就是在经过多轮面试之后,以岗前培训为借口,收取各种培训费用。例如:一家广告公司招聘档案文员职位,面试中要求应聘者先到某某职校付费参加培训,考核后合格方可录用,但培训结束后却告知条件不符、岗位已满,不予录用。

所以,各位求职者在参加面试后,如果对方通知你需要缴费培训,那么你就要小心了。

##### 二、偷梁换柱的招聘

某些公司打出很诱人的招聘职位或者招聘待遇,让你去应聘工作,但是实际工作却不是那么回事。例如:一家广告公司招聘“储备人员”岗位,但在面试中不断询问应聘者营销能力等情况,并介绍保险方面的业务。事实上,这家企业是代理一家保险公司招聘保险业务员,为吸引求职者而发布较为动听的岗位名称。对此,某人才网的小编建议,求职者可在面试中多了解应聘岗位的实际工作内容,如果发现招聘信息与实际工作有出入,需问清楚工作内容,一旦发现骗局,立即离开。

##### 三、假借招聘做项目

某些公司会设置招聘陷阱:公司假借招聘考试,让应聘人员免费帮公司编写程序。例如:一家软件公司以招聘程序员为名,在“笔试”中要求求职者编写程序,8名求职者的试题各不相同,但8段程序恰巧合成了一个项目,考试结果则是无一人被录用。小编建议,应聘者在不能判断招聘方真实意图的情况下,求职者应注意给自己留存一份劳动成果,要求招聘方签字证明,避免落入“智力陷阱”。

##### 四、实习岗位陷阱

这是利用实习的借口,来刻意降低员工的工资。例如:一家公司招聘网络管理员岗位,明确表示月薪为2000元,但招聘后却与员工签订“实习协议”,每月仅支付504元的“实习补贴”。小编建议,应聘者在与公司签订协议之前,一定要详细地了解发布实习岗位的用人单位是否具有劳动保障部门实习基地资质,以及实习期的工作待遇,不能吃哑巴亏。





## 五、虚实工资骗局

一些招聘信息中会有无责任底薪和责任底薪的说法。无责任底薪就是只要你参加了日常工作即可获得工资。责任底薪是需要你按照公司的标准，完成一定量的销售额或者业务标准，才能获得的薪水。现在很多网络骗局就是把责任底薪写得特别高，让你先对工作产生极大的兴趣，但是你要完成的工作量却十分大，不然工资也会很少。所以，某人才网的小编建议，在参加网络招聘的时候，一定要看清工资是不是责任底薪。

资料来源：<http://jingyan.baidu.com/article/e6c8503c2987dfe54f1a1886.html>

## 问题

1. 作为一名应聘者，你觉得应如何提防一些招聘骗局？
2. 作为一名招聘人员，做好招聘工作应注意哪些问题？

## 一、员工招聘的定义

殷商时期商汤王（商朝建国君主）五次以币聘（携带财物去聘请）伊尹（商朝初年的贤相）辅治国政，周朝每年三月“聘名士，礼贤者”，曹操举行“求贤会”，朱元璋张贴“招贤榜”等，无不说明招聘在我国的历史悠久。但将招聘作为一门学科加以研究却是从泰罗的科学管理时代开始的，从那时起，招聘便具有了不同以往的科学含义。

招聘也叫“找人”“招人”“招新”。就字面含义而言，是指某主体为实现或完成某个目标或任务而进行的择人活动。

招聘，一般由主体、载体及对象构成，主体就是用人者，载体是信息的传播体，对象则是符合标准的候选人，三者缺一不可。

载体的种类有很多，例如：口碑或牛皮癣式的纸片，简单、经济；广播、电视、报纸、杂志等，高级但费用高。现代社会信息科技发达，思想进步，企事业单位将互联网作为载体的趋势正逐渐兴盛。

员工招聘，简称招聘，是指“招募”与“聘用”的总称，是指为企事业单位中空缺的职位寻找到合适人选。所谓招聘，是指企业为了生存和发展，采用一定的方法吸纳或寻找具备任职资格和条件的求职者，筛选出合适的人员予以聘用的工作过程。

在招聘程序上，招聘通常由用人标准、人数确立、信息传播、交流沟通、考核考评、比较选择、试用、录用等活动构成。用人者制定招聘计划，并通过一定方式对被用者予以录取。招聘，作为一门边缘人文科学，按领域可以划分为政治招聘、军事招聘、经济招聘、文化招聘等；按主体可以划分为政府招聘、企业招聘、个人招聘；按招聘的执行方式可以划分为自主招聘与委托招聘；按应聘者性质可以划分为老板招聘员工与员工招聘老板。老板招聘员工是目前主要的招聘形式，而员工招聘老板这种方式相对比较较少。2009年7月中国上海出现的一工程师肚皮上写字招聘用工老板事件，引起媒体的关注，在社会上反响强烈，但在模式上依然属于非主流，属于特殊的个别案例。

招聘的任务是指依据科学的方法，按照一定的程序，根据企业当前和未来的需求进行人才的选拔与调整。然而不同的企业或组织，不同的职位，招聘选拔的条件会有所不同。



如世界一流的管理咨询公司麦肯锡，坚信只有一流的人才才会造就一流的公司，因此该公司每年吸引的全是世界一流的人才。而日本松下公司却坚持“70%求才法”，主张吸收中上人才，因为他们认为这一类型的人不会自负，能够踏踏实实兢兢业业地工作。

员工招聘是组织通过劳动力或人才市场获取人力资源的活动。它是组织根据自身发展的需要，依照市场规则和本组织人力资源规划的要求，通过各种可行的手段及媒介，向目标公众发布招聘信息，并按照一定的标准来招募、聘用组织所需人力资源的全过程。作为人力资源管理中的重要环节，人员招聘涉及规划、途径、组织和实施等许多方面。它是组织获取人力资源的第一环节，也是人员选拔的基础。

## 互动课堂

### “千金买骨”的故事

“千金买骨”是出自《战国策·燕策一》的一个成语故事。公元前314年，燕国发生了内乱，邻近的齐国乘机出兵，占据了燕国的部分领土。

燕昭王当了国君以后，他消除了内乱，决心招纳天下有才能的人，振兴燕国，夺回失去的土地。虽然燕昭王有这样的号召，但并没有多少人投奔他。于是，燕昭王就去向一个叫郭隗的人请教，怎样才能得到贤良的人。

郭隗给燕昭王讲了一个故事：从前有一位国君，愿意用千金买一匹千里马。可是3年过去了，千里马却依然没有买到。这位国君手下有一位不出名的人，自告奋勇请求去买千里马，国君同意了。这个人用了3个月的时间，打听到某处人家有一匹良马。可是，等他赶到这一家时，马已经死了。于是，他就用500金买了马的骨头，回去献给国君。国君看了用很贵的价钱买的马骨头，很不高兴。买马骨的人却说，我这样做，是为了让天下人都知道，大王您是真心实意地想出高价钱买马，并不是欺骗别人。果然，不到一年时间，就有人送来了很多匹千里马。

郭隗讲完上面的故事，又对燕昭王说：“大王要是真心想得人才，也要像买千里马的国君那样，让天下人知道你是真心求贤。你可以先从我开始，人们看到像我这样的人都能得到重用，比我更有才能的人就会来投奔你。”燕昭王认为有理，就拜郭隗为师，还给他优厚的俸禄。并让他修筑了“黄金台”，作为招纳天下贤士人才的地方。消息传出去不久，就有一些有才干的名人贤士纷纷前来，表示愿意帮助燕昭王治理国家。经过二十多年的努力，燕国终于强盛起来，最终打败了齐国，夺回了被占领的土地。

（成语“金台市骏”所说的黄金台在今河北廊坊市固安县固安镇东坨、西坨两村北面的永定河畔）

资料来源：百度百科

## 问题

以一名招聘者的视角，分析本故事给了你哪些启示？



## 二、开展员工招聘的原因与目的

### （一）招聘的原因

组织开展员工招聘，一般主要基于以下几种情况：

- （1）组建新组织，为满足组织的目标、技术、生产、经营需要招聘合适的员工；
- （2）现有组织由于战略调整、结构改变、业务发展等而人手不足；
- （3）现有岗位人员不称职；
- （4）职工队伍结构不合理，在裁减多余人员的同时，需要补充短缺的专业人才；
- （5）组织内部由于原有员工调任、离职、退休或升迁等而产生的职位空缺。

### （二）招聘的目的

招聘的最直接目的就是弥补组织中的人力资源不足，这是招聘工作的前提。具体地说，组织招聘一般源于以下几种目的：

#### 1. 根本目的

员工招聘的根本目的在于在恰当的时期以最小的招聘成本找到组织最需要、最合适的员工并将其安置在合适的岗位上使其发挥最大的作用。

#### 2. 其他目的

- （1）树立良好组织形象。
- （2）降低应聘者在短期内离开一个组织的可能性。
- （3）履行一个组织的社会义务，为社会提供就业机会。

## 三、员工招聘的作用

招聘工作是人力资源管理活动中最基础的工作。对任何一个组织来说，有了战略发展目标后，就需要组成一个人力资源的管理系统，在适当的组织机构与指挥协调机构的领导下，使用原材料、机器、资金等进行产品生产、经营或服务。在人力资源管理中，人力资源的选拔与配置是企业成功的关键，其包括人力资源的“进”“用”“留”“出”等几个环节，在这几个环节中，人力资源的“进”是最为关键的。具体而言，员工招聘的作用具体表现在以下几个方面。

#### 1. 招聘是组织获取人力资源的重要手段

一个组织只有通过人员招聘才能获得人力资源，尤其是对新成立的组织来说，人员招聘工作的成功与否更是企业成败的关键。如果一个组织无法招聘到适合其发展目标的员工，其在物质、资金、时间上的投入就会被浪费，最终影响一个组织的正常管理与运营。对已经处于运营中的企业来说，人力资源的使用和配置，也会因企业的战略、经营目标、计划与任务以及组织机构的变动和自然原因而处于经常的变动之中。因此，招聘工作对企业来说是经常性的。招聘的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应、高效的配置，进而使人力资源的投资效益最大化。

#### 2. 招聘是一个组织整体人力资源管理工作的基础

一方面，员工招聘工作直接关系到一个组织人力资源的形成；另一方面，招聘是人力





资源管理一切工作的基础环节。组织中的人力资源管理工作一般包括招聘、培训、绩效考核、薪酬、劳动关系、奖惩与激励制度等环节。其中,人员的招聘是基础。如果招聘的人员不能够胜任,或不能满足组织发展要求,那么,组织的人力资源管理工作效益就得不到提高,各项工作也将难以有效开展。

招聘与其他人力资源管理之间的关系可见图 1-1。

### 3. 招聘有助于组织形象的传播

一次成功的招聘既是招才纳贤的举措,更是一次企业形象宣传活动。招聘工作需要严密策划,一次好的招聘策划活动,一方面,可以吸引众多的求职者,为求职者提供一个充分认识自己的机会;另一方面也是企业树立良好公众形象的机会。一次成功的招聘活动,将能够使企业在求职者以及公众心目中留下美好的印象。

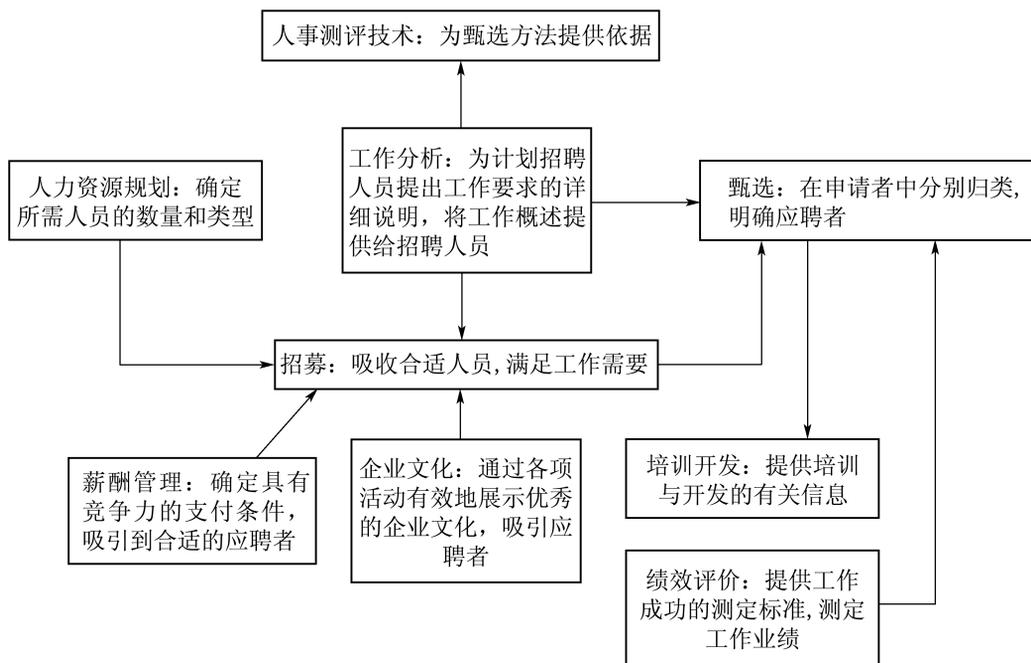


图 1-1 招聘与其他人力资源管理之间的关系

### 4. 招聘能够提高员工的士气

企业在发展管理过程中,自然会产生一些空缺职位,企业需要寻找合适的人选来填补空缺,使企业的发展不致受限。一方面,引进新员工可以带来新的思想,使员工队伍充满活力;另一方面,对老员工来说也是一种挑战,可激励其不断提升自身业务素质,为企业发展做出更大的贡献。

### 5. 人员招聘有助于创造组织的竞争优势

企业的竞争说到底人才的竞争,现在越来越多的企业意识到,拥有创造企业核心竞争力的人才对其发展的重要价值,比尔·盖茨曾说:如果让微软最优秀的二十个人离开公司,那么微软将会变成一家无足轻重的公司。因此,成功地招聘到符合企业发展目标的人才是在激烈的市场竞争中立足于不败之地的先决条件。





## 互动课堂

“顶尖的员工团队就像一个羊群，人与人之间是互相效仿的。”

你招聘到一个 A 级员工，才会吸引另一个 A 级员工。

B 级或 C 级的员工只能给你带来 B 级或 C 级的同事。这就是所谓的“羊群效应”。

举一个很简单的例子。

企业里的每个部门，部门负责人带出来的团队，下属也会或多或少呈现这个领头人的特点。并且，也会有主管人员在离开一家企业时，将之前的下属一起带走。

优秀的人，总是愿意和同样优秀的人在一起。

同样，他们的离开，也会影响企业里另一些优秀的人跟着离开。

招募和留用 A 级人才，是一个企业非常核心的竞争力。



### 问题

请分析“羊群效应”对企业招聘工作的影响。

## 四、招聘的原则

### 1. 公开原则

所谓公开原则，是指把招聘单位、种类、数量，报考资格、录用条件，考试形式、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。公开，一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面使招聘工作置于社会的监督之下，防止不正之风。

### 2. 竞争原则

竞争原则，是指通过考试或考核的方式来鉴别人员的优劣和对人选进行取舍。为了达到竞争的目的，一要做好招聘宣传动员工作，吸引更多的人报考，二要严格人员筛选考核程序和手段，科学公平公正地录取，防止“拉关系”、“走后门”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈和公平的竞争，选择优秀人才。

### 3. 平等原则

平等原则，是指对所有应聘者一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制或条件（如性别歧视、地区歧视等）和各种不平等的优先优惠政策，努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会，不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

### 4. 能级原则

能级原则，是指每个个体的能量有大小，本领有高低，工作有难易，要求有区别，因此，在招聘时应注重员工的能力应与其招聘的岗位级别相对应。招聘工作，不是要招聘最优秀的，而是选择最适合岗位需要的人才。因此，在对人员筛选时应量才录用，做到人尽其才、用其所长、职得其人，这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

### 5. 全面原则

全面原则，是指对应聘人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者其职业发展前途如何，





是由多方面因素决定的,尤其是非智力因素对其将来的职业发展将起着决定性的作用。

#### 6. 择优原则

择优是招聘工作的根本目的和要求。择优原则是指在招聘选拔人才的过程中应广揽人才,选贤任能,为组织各岗位筛选并引进最合适的人员。为此,应采取科学的考试考核方法,综合比较,谨慎筛选。



### 拓展阅读

#### 优秀招聘人员必备的素质

##### 1. 扎实的专业能力

作为专业的招聘人员,专业知识以及专业能力是必不可少的。包括对行业发展趋势和相关企业信息的了解、专业的人力资源理论基础(包括法律法规)和实操能力以及良好的组织、领导能力。除此之外,对于所在公司的组织架构、公司用人政策及规章制度都要有全面深入的了解,对招聘职位的具体要求及标准有细致而全面的理解。

##### 2. 正直的品性

招聘官掌握着公司最宝贵的资源,招聘官对公司所有人才信息了如指掌,若招聘官在品性上出了问题,不论是对员工个人还是整个公司,无疑是一颗定时炸弹。因此可以说,正直的品性是优秀招聘官最基本也是最重要的特质之一。

##### 3. 优秀的沟通能力

招聘官,顾名思义是需要和人打交道的,因此招聘官的沟通能力无疑是其工作能力中相当重要的组成部分。亲和力如同磁石,能把优秀人才吸引到公司来,坦诚而让人信任的沟通能留住真正的人才,艺术性的沟通能化解公司内部诸多纠纷和矛盾,等等。因此,优秀的沟通能力对于优秀的招聘官来说是不可或缺的。

招聘人员与高层及各部门的负责人保持定期或不定期的沟通非常重要,这样才能为他们提供更好的服务,有做得不够周到的地方也能及时沟通,得到他们的理解。

##### 4. 卓越的学习力

学习是终生的事业。作为招聘人员,一项非常重要的学习内容是“一线”的知识和实践,这样才能更好地了解“一线”,制订出符合他们需要的招聘政策和战略,也能更好地为他们服务。招聘人员要积极参加“一线”的活动,比如新品发布会、产品培训等。

##### 6. 良好的情绪调节和控制能力

招聘人员的工作成果一般是难以直接量化的,有时难以得到有关部门甚至公司高层的认可,但只要出现差错,则必然会受到多方的指责。优秀的招聘人员必须具备较好的情绪调节和控制能力才能处理好上述情况,满怀激情地投入到新的工作中去。

##### 7. 杰出的组织能力和协调能力

招聘人员的工作离不开公司其他部门的支持和配合,需要各种资源,这需要招聘人员具备良好的组织能力,尤其是跨部门的沟通能力,否则不仅影响工作效率,而且影响招聘人员在其他部门中的地位。

##### 8. 良好的识人能力

招聘人员的主要工作就是从众多求职者中选拔出合适的人,要扮演好这个角色,一方





面招聘人员需要对招聘岗位及流程有全面细致的了解，另一方面，需要招聘人员具备良好的识人能力，可以通过和应聘者的沟通快速判断求职者所具备的能力。

### 9. 敬业精神

对于招聘人员来说，敬业精神也十分重要。在招聘过程中，应本着对企业负责的心态，尽心尽力地通过各种渠道寻觅适合企业的人才；对整个招聘过程，从招聘渠道的选择、招聘信息的发布到简历筛选、面试以及最终的录用和善后工作，招聘人员都要全程跟进，及时把握招聘的最新动态。

资料节选自：百度百科



## 问题

作为一名在校大学生，如何才能具备招聘人员必备的素质，请以小组为单位开展讨论。

## 任务2 认知人员配置



### 引例

#### 人力资源层级化配置的探讨

曾听一个公司的总经理夸奖其一个部门经理做事兢兢业业，连扫地、擦桌子之类的事也是亲自完成，是公司敬业的典范，准备提拔其为公司副总经理。“事必躬亲”是很多企业评价员工敬业精神的标准之一，我们当然不能否认员工敬业精神对企业的重要性，但我们需要看“敬”的是什么“业”。“事必躬亲”往往意味着高层级的人员从事低层级的工作，而每个人的时间和精力资源是有限的，如果高层级人员把较多的时间、精力用于低层级的工作，那么其做好本职工作的资源就不足，最终造成本职工作也不能很好完成，这样“敬业”就变成了“不务正业”。“三顾频频天下计，两朝开济老臣心。出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”我们在为诸葛亮的雄才大略和高度负责的敬业精神所折服的同时，也为其由于“事必躬亲”而积劳成疾、过早谢世而惋惜！虽然诸葛亮的“事必躬亲”确有可鉴，但亦有可诫也！

人力资源的价值也遵循“2/8原则”：20%的员工创造80%的价值，80%的员工只创造20%的价值；员工个人20%的时间创造80%的价值，80%的时间创造20%的价值。企业人才经营的关键是：在识别、吸引、留住20%的优秀员工的基础上提高其工作的价值。人力资源的价值是有差异的，人力资源管理的一项重要工作就是根据个人价值的特点，安排相匹配的工作，以实现企业价值和个人价值的最大化。

资料节选自：上海攀成德企业管理顾问有限公司网站



## 问题

1. 你如何看待部门经理“事必躬亲”的做事方式？
2. 人力资源价值的“2/8原则”在人员配置方面给了你怎样的启示？





## 一、人员配置的定义

管理学中的人员配备,是指对主管人员进行恰当而有效的选拔、培训和考评,其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构中所确定的各项职务,以保证组织活动的正常进行,进而实现组织的既定目标。

传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作,而现代的观点则认为,人员配备不但要包括选人、评人、育人,而且还包括如何使用人员,以及如何增强组织凝聚力来留住人员,这又与各层管理者紧密联系。

所谓人员配置,是指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。人员配置的目的主要有:

### 1. 物色合适的人选

人员配置的首要任务就是根据岗位工作需要,经过严格的考查和科学的论证,找出或培训为己所需的各类人员。组织各部门是在任务分工基础上设置的,因而不同的部门有不同的任务和不同的工作性质,必然要求具有不同的知识结构和水平、不同的能力结构和水平的人与之相匹配。

### 2. 促进组织结构功能的有效发挥

要使职务安排和设计的目标得以实现,让组织结构真正成为凝聚各方面力量,保证组织管理系统正常运行的有力手段,必须把具备不同素质、能力和特长的人员分别安排在适当的岗位上。只有使人员配备尽量适应各类职务的性质要求,才能使各职务应承担的职责得到充分履行,组织设计的要求才能实现,组织的结构功能才能发挥出来。

### 3. 充分开发组织的人力资源

现代市场经济条件下,组织之间竞争的成败取决于人力资源的开发程度。在管理过程中,通过适当选拔、配备和使用、培训人员,可以充分挖掘每个成员的内在潜力,实现人员与工作任务的协调匹配,做到人尽其才、物尽其用,从而使人力资源得到高度开发。



## 拓展阅读

### “西邻五子”的启示

中国古代寓言《西邻五子》,内容是“西邻有五子,一子朴,一子敏,一子盲,一子跛,一子跛。乃使朴者农,敏者贾,盲者卜,跛者绩,跛者纺,五子皆不患衣食焉”。按常理说,五子三残疾,西邻公可谓不幸。可西邻有方,因材“择业”:让朴实的务农、聪敏的经商、瞎眼的算命、驼背的搓麻、跛脚的纺纱。如此,大家各展其长,避其所短,各有所成,可谓是“人尽其才”的典范。

从长处看人,世上无无用之人。“西邻五子”启示人们:用人需容人之短、用人之长。





纵观企业，人才是多种多样的，岗位需求也是多种多样的。但很多时候，一个优秀的人才往往是优缺点一样突出，如果我们只是盯着缺点不放，人才就会从我们的手中溜走。鉴于此，每一位管理者都当有海纳百川的宽广胸怀，深入基层，贴近员工，先知其长短，而后根据每个人的特长、兴趣爱好、能力水平，提供最佳的工作岗位，使其拥有理想的表演舞台，从而挖掘出每一个人的最大潜力，实现人与事的最佳组合，创造更好的绩效。

在常人眼中，短就是短，而在有见识的管理者看来，短也是长。学一学“西邻公”，转变视角和观念，你会发现，人才就在眼前。

资料来源：杜放光.“西邻五子”的启示 [N]. 周口日报, 2012-08-06 (B1).

## 二、人员配置的原理

### 1. 要素有用原理

任何人力资源都是有用的，即没有无用之人，只有没有用好之人，每个人力资源都有其作用和价值，关键看你用不用的问题。人力资源配置过程中，首先要遵循的一个宗旨即任何要素（人员）都是有用的，配置的根本目的是为所有人员找到和创造其发挥作用的条件。

### 2. 能级对应原理

人力资源开发与管理中，“能级”的含义：“能”是指人的能级，也就是指一个人能力的大小；“级”是指管理职务中的级别高低。能力越高，级别应越高，不同能力的人，其在企业中的责、权、利应有差别，合适的人应放到合适的位置上。这要求人力资源管理者在进行人力资源配置时，要根据人的能力大小分配不同的岗位和职责，给予不同的职务与权力，使其达到人事匹配，这样才能人尽其才、物尽其用。合理配置并使用人力资源是人力资源管理的根本任务，只有这样才能更好地提高人力资源的投入产出比例。

### 3. 互补增值原理

指个体在知识、能力、性别、年龄、气质、社会关系等方面互补的人如果能合理地配置在一起，每个人均可以取长补短，充分发挥个体的长处，进而提高组织的生产效率与效益，即  $1+1>2$ 。

### 4. 动态适应原理

指的是人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，随着事业的发展，适应又会变为不适应，只有不断调整人与事的关系，才能达到重新适应，这正是动态适应原理的体现。

### 5. 弹性冗余原理

弹性冗余原理是指企业在人力资源的配置中，必须充分考虑管理对象的生理、心理、年龄、性别、性格、气质、行业等差异性，以及内、外环境的多变性造成的管理对象的复杂性，在人与事的匹配中要留有一定的余地与灵活性，保持弹性。员工不能超负荷或带病运行，以免对人力资源造成不必要的伤害，这就要求在人与事的配置过程中，注重员工工作的适度负荷，人与工作的配置要符合人力资源的生理与心理要求，不能超越员工身心的





极限,保持员工的身心健康。

#### 6. 经济效益原则

是指组织在进行人员配备计划的拟定时,要以组织需要为依据,以保证组织经济效益的提高为前提;它既不是盲目地扩大职工队伍,更不是单纯为了解决职工就业,而是为了保证组织效益的提高。

#### 7. 任人唯贤原则

是指组织在进行人事选聘时,应力求大公无私,实事求是地发现人才,爱护人才,本着求贤若渴的精神,重视和聘用确有真才实学的人。这是组织不断发展壮大,走向成功的关键。

#### 8. 因事择人原则

因事择人是指员工的招聘与选拔应以组织中的职位空缺和实际工作需要为出发点,以职位对人员实际要求为标准,选拔、录用各类人员。

#### 9. 量才适用原则

量才适用是指根据每个员工的能力大小为其安排合适的岗位。人的差异是客观存在的,一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上,才能干得最好。

#### 10. 程序化、规范化原则

员工的选拔必须遵循一定的标准和程序。科学合理地确定员工的选拔标准和聘任程序是组织聘任优秀人才的重要保证。只有严格按照规定的程序 and 标准办事,才能选聘到真正愿为组织的发展做出贡献的人才。

## >> 互动课堂

全球著名的咨询公司翰威特的校园招聘非常注重企业与求职者的“匹配度”。与传统招聘方式不同,其最后一轮面试的案例分析题目统一在面试前一天的晚上发送,隔天上午提交 PPT 成果并进行现场演示和答辩。

时间紧、任务重、要求高,是该咨询公司的员工在工作中需要面对的压力和挑战。候选人会在内心评估自己是否适合企业快节奏的氛围和要求,企业会通过面试结果筛选适合企业特点与要求的人才。

正是校园招聘中对匹配度的重视,为翰威特的人才输送和组织发展提供了稳定保障。



### 问题

请分析翰威特的校园招聘采用了哪种人员配置原理?

## 三、人员配置的方法

员工配置的基本方法主要有三种:以员工为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和





以双向选择为标准进行配置。

1. 以员工为标准进行配置

按员工岗位测试的每项得分，选择最高分任用，缺点是可能同时多人在该岗位上得分较高，结果仅择一人，另外忽略性格等因素，可能使优秀人才被拒之门外。

2. 以岗位为标准进行配置

从岗位需求出发，为每个岗位选择最合适的人。此方法效率高，但只有在岗位空缺的前提下才可行。

3. 以双向选择为标准进行配置

就是在岗位和应聘者之间进行必要的调整，以满足各个岗位人员配置的要求。此方法综合平衡了岗位和员工两个方面的因素，现实可行，能从总体上满足岗位人员配置的要求，效率高。但对岗位而言，可能出现得分最高的员工不能被安排在本岗位上，对员工而言，可能出现不能被安排到其得分最高的岗位上的情况。

例题：假设在一次招聘中分别测试众多求职者，并把他们安排到多种不同性质的岗位上去。它是岗位和人员之间相匹配的过程，既包括了对人员的选择，也包括对人员进行合理的安置，适用于同时招聘多人，此方法成本也较低。表1-1列出了10位应聘者的综合测试得分。

如果假设岗位1、岗位2、岗位3、岗位4、岗位5所需的最低测试分数分别为3.5，2.5，2.5，3.0，3.5，要从这10个人中选出5人来担当不同的岗位，有多种方法，由于其录用决策依据不同，录用结果也不同。

表1-1 应聘者的综合得分表

应聘者 岗位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

(1) 以员工为标准进行配置。即从人的角度，按每人得分最高的一项给其安排岗位。这样做可能出现同时多人在该岗位上得分最高，结果只能选择一个员工，而使优秀人才被拒之门外。根据表1-1的数据资料，其结果只能是A(4.5)从事岗位1，E(2.5)或I(2.5)从事岗位2，C(3.5)从事岗位3，B(4.5)从事岗位5，岗位4空缺，分数计为0。

若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为  $(4.5 + 2.5 + 3.5 + 4.5 + 0) / 5 =$



3.0；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为  $(4.5 + 2.5 - 4 + 3.5 + 4.5) / 4 = 2.75$ 。

(2) 以岗位为标准进行配置。即从岗位的角度出发，每个岗位都挑选最好的人来做，但这样做可能会导致一个人同时被好几个岗位选中。尽管这样做的组织效率最高，但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现，因此常常是不可能的。根据表 1-1 的数据资料，其结果只能是岗位 1 由 A 做（在岗位 3 上 A 的得分最高，但一人不能从事二职，因此岗位 3 出现空缺），岗位 2 或岗位 4 由 G (3.5) 做，岗位 5 由 B (4.5) 做。若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为  $(4.5 + 4.5 + 3.5 + 0 + 0) / 5 = 2.5$ ；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为  $(4.5 + 4.5 + 3.5) / 3 = 4.17$ 。

(3) 以双向选择为标准进行配置。由于单纯以人为标准或者单纯以岗位为标准进行配置，均有欠缺，因此，可采用双向选择的方法进行配置，即在岗位和应聘者两者之间进行必要调整，以满足各个岗位人员配置的要求。采用双向选择的配置方法，对岗位而言，有可能出现得分最高的员工不能被安排在本岗位上，而对员工而言，有可能没有被安排到其得分最高的岗位上工作。但该方法综合平衡了岗位和人员两个方面的因素，既现实又可行，能从总体上满足岗位人员配置的要求，效率较高。根据表 1-1 的数据资料，其结果只能是岗位 1 由 A (4.5) 做，岗位 2 由 E (2.5) 或 I (2.5) 做，岗位 3 由 C (3.5) 做，岗位 4 由 G (3.5) 做，岗位 5 由 B (4.5) 做。其录用人员的平均分为  $(4.5 + 2.5 + 3.5 + 3.5 + 4.5) / 5 = 3.7$ 。

$3.7 > 3.0 > 2.5$ ，以双向选择为标准进行人员配置要优于以单纯员工为标准或以岗位为标准进行的员工配置。因此，组织在进行员工配置时，要综合考虑，选择适宜的配置方法，这样才能把人才放到最适合他的岗位上。

## 拓展阅读

### 企业人才配置的学问

有远见的企业了解人才的竞争价值，尽一切努力寻找和招聘高素质的员工。然而，许多企业却不怎么关心如何有效地配置其内部人才资源。很少有企业能够使人才的表现机会和流动性最大化，并为他们创造有利于发挥和施展自身专长的工作机会来增强人才的竞争优势。许多管理者费力地为某个工作寻找合适人选，最终一无所获，沮丧万分，他们不知道这个合适人选可能就在企业内部而无法找到。而许多人才也有过在企业里毫无出路的遭遇，无法获得发展所需的适当经历和挑战，最终只好一走了之。

随着全球市场的瞬息万变和越来越激烈的竞争，企业需要以更灵活的方式在企业范围内更广泛地配置人才。在一个现代化、网络化、以知识为基础的商业环境中，无形资产（如技能、声誉和关系）能够产生最高的价值。有效的资源配置意味着人才价值的释放，因为它能够让人才流向最好的机会，尤其是那些通过找到能够培养独特新技能和知识的工作使自己得到进一步发展的机会。由于管理层必须快速制定并执行创造价值的措施，因此，人才对于企业绩效变得越来越重要，而对人才的具体需求也变得越来越不可预测，企



业必须比以往任何时候都要更快地培养人才。

企业要拥有开明的人才管理政策，才能在销售、投资、资产及股权上有着更高的回报。但大多数大型企业的结构都不利于在传统的组织壁垒间配置人才资源，而组织壁垒正是这些企业最显著的组织特征。通过提供岗位轮换机会并为有才干的员工提供发展机会，管理者可以促进某些企业壁垒内的人才管理。但是，当企业寻求实现各业务部门间的人才协同效应时，这种做法就行不通了，而现在这种情况正在变得越来越普遍。通过发展内部人才市场，企业给予管理者调动取得成功所需人才的最佳机会，同时为最有才能的员工提供更好的机会去施展他们的才能。

人才市场的兴旺与知识市场一样，在于借助个人利益来推动整个企业范围内的协作，而非依靠自上而下的指令去轮换岗位。它的目标并不是为了简单地理清市场，而是为了帮助企业更有效地完成工作，并通过使有才能的员工加深对企业的了解来提高他们的价值与忠诚度。企业有效配置人才资源可以对一些重要的成果产生极大的影响。通常，大多数企业通过个别上司和个别员工之间或小团体内部的个人联系与交易来配置职位。管理者发现自己难以了解企业内的哪一位人才将是某个空缺职位的不二人选；而对于希望知道企业内存在哪些机会、自己可能喜欢和哪些人共事的人才来说，境遇同样尴尬。

在这样的体制中，有些人飞黄腾达。但对于许多寻找个人发展机会的人才来说，这种做法使他们处处碰壁。他们可能会在自己工作部门以外的机会中得到更适当的发展，但企业的组织结构不利于更广泛地配置人才。对管理者来说，他们可能被迫在狭小的人才储备中为某项工作挑选人才，而这些人技能和经历并不适合那项工作。这样的苦恼司空见惯，因为大多数企业历来将大部分精力放在提高直线管理人才的质量和数量上，而不重视其他各类专业技术人员。企业将大部分努力集中于帮助管理者沿直线管理层级向上攀升，使他们成为更优秀的通用型管理者。

企业往往花很少的时间去培养具备建立良好客户关系、使产品适应各种分销渠道或与供应商洽谈重要合同所需才能的人。对直线管理者的奖励促使有才能的人寻求直线发展机会，而不是专业上的发展机会。企业采用这种来源于家长式作风、讲究等级制度的思维模式的方法，人们会期望高级管理者或人力资源部门通过正式的岗位轮换和职业发展政策为最有才能的人员创造机会。这也许有利于某些组织壁垒内的人才管理，而当需要跨部门的资源配置与协同时，传统的企业就会束手无策。有的员工可能具备特定的知识，但缺少广度。另一些员工可能具备必需的知识，但缺乏项目管理技能，反之亦然。

由于企业的员工受雇于传统的工作，他们可能不具备完成这种工作所需的足够的内在技能——个人领导能力、创造力，甚至纯粹的智力。不喜欢某个职务的员工可能得到了这个职务，造成挫折感的产生，而那些可能想担任这个职务的员工要么对这个机会一无所知，要么无权申请这个机会。一些企业尝试通过人力资源部门，将人才作为企业财产来雇用、培训和提拔。然而这些举措不仅通常只限于几百个人（甚至大企业也是如此），而且往往只培养员工特定的职能，而不是广泛的职责。

拥有多种技能和知识的员工或具有创业精神和自我指导能力的员工却经常受到忽视。被挑中进行此类项目的任何人都不得不频繁地重新定位，由此挫伤了许多人才的热情。总之，传统的等级森严的模式是在将资源推动到企业认为最需要它们的地方。这样的模式在





部署和培养人才上确实效率低下,因此应该用拉动知识与人才的方法来取而代之。市场,特别是人才市场,就是这样一个能够在今天这个流动性越来越高的商业环境中有效管理人才的机制。

资料来源: <http://www.shoeshr.com>

## 问题

以3~5人为一小组,讨论并总结出3条以上企业人才配置的学问。

## 任务3 员工招聘流程

### 引例

#### N公司招聘应急方案

我公司目前处于淡季状态,且预估订单量将会在8月份逐渐回升而且越来越多,为满足交货期,故生产部门一线作业员需求量也会逐渐加大,而据往年经验预估,到时候招聘又处于瓶颈时间,招工非常困难。为了满足公司人员需求,及时输送人员,人力资源部将在原有的招聘基础上,拓展其他招聘渠道及招聘方法,做如下方案。

##### 一、做好前期准备工作

最好是能够留住老员工,在淡季期间公司内能够多组织户内/户外活动、组织能提升员工士气和专业能力的培训等。

根据预估,人力资源部做一些招工简章牌,准备一些桌子、椅子、笔还有简历表之类的招工必需品。多印一些宣传单,以便到时派发。

##### 二、储备人力(学校/政府)

在生产淡季期间,人力资源部应组织招聘人员联系一些附近或者偏远地区学校,上门宣传公司福利,也可邀请其过来公司参观考察,以便在招聘瓶颈期间学校能输送相关专业学生过来实习或者做短期工。也可与相关政府部门联络,以便在非常时期能有所帮助。

##### 三、发动老员工介绍

在公司内部大力宣传公司的薪资标准及相关福利待遇,鼓励老员工介绍自己的亲戚、朋友、老乡进公司,并给予相应的补贴(如被介绍人做满1个月,介绍人将得到100元钱鼓励,如做满3个月介绍人得到100元补贴,如被介绍人做满6个月则介绍人再得到300元补贴)。

##### 四、培训老员工出厂招聘

淡季时,公司挑选素质较好且做满一年的老员工,并对其进行招聘方面的相关培训。在公司急缺员工的情况下,派他们去人流量较大的地方进行招工(摆摊/发传单),





招到的员工在做满两个星期后就可以奖励老员工 5 元的费用，做满一个月则可以另外奖励 10 元的费用。这样可以防止老员工投机取巧，随便叫些人来填表。

### 五、外出派发传单

两人一组，每人拿一叠宣传单在人流量较大的闹市区或附近的工业区四处走动派发，向拿到宣传单的人员介绍公司的工作基本情况及薪资福利。

### 六、厂外设立招聘点

以两人一组的方式在南方人才市场、电子厂门口、好又多超市门口、家乐福门口或者是广州的一些公交站等人流量较大的地方摆桌子进行定点招聘，招聘时间为上午九点至十一点，下午两点半至五点。

## 问题

N 公司的应急招聘方案是否可行？为什么？

### 一、制定招聘流程的目的

对招聘人数较多或常年招聘的组织来讲，制定明确的招聘流程是非常有必要的。

#### 1. 规范招聘行为

招聘工作并不是人力资源部门可以独立完成的工作，它涉及组织内部各个用人部门和相关的基层、高层管理者。所以招聘工作中各部门、各管理者的协调能力就显得十分重要。制定招聘流程，使招聘工作固定化、规范化，便于协调，防止出现差错。

#### 2. 提高组织的招聘质量

在众多的应聘者当中准确地把适合的人员选拔出来，并不是一件简单的事情。因为在招聘活动中既要考核应聘者的专业知识、岗位技能等专业因素，又要考核应聘者的职业道德、进取心、工作态度、性格等非智力因素。通过制定招聘流程，让招聘工作更加科学、合理，从而有效地提高招聘效率、质量，同时降低招聘成本。

#### 3. 展示组织形象

招聘和应聘是一种双向选择，招聘活动本身就是应聘者对一个组织更进一步了解的过程。对应聘者而言，组织的招聘活动本身就代表着组织的形象。企业招聘活动严密、科学而富有效率，会让应聘者对一个组织产生好感。

### 二、员工招聘流程

一个组织的基本招聘流程，可用图 1-2 来表示。



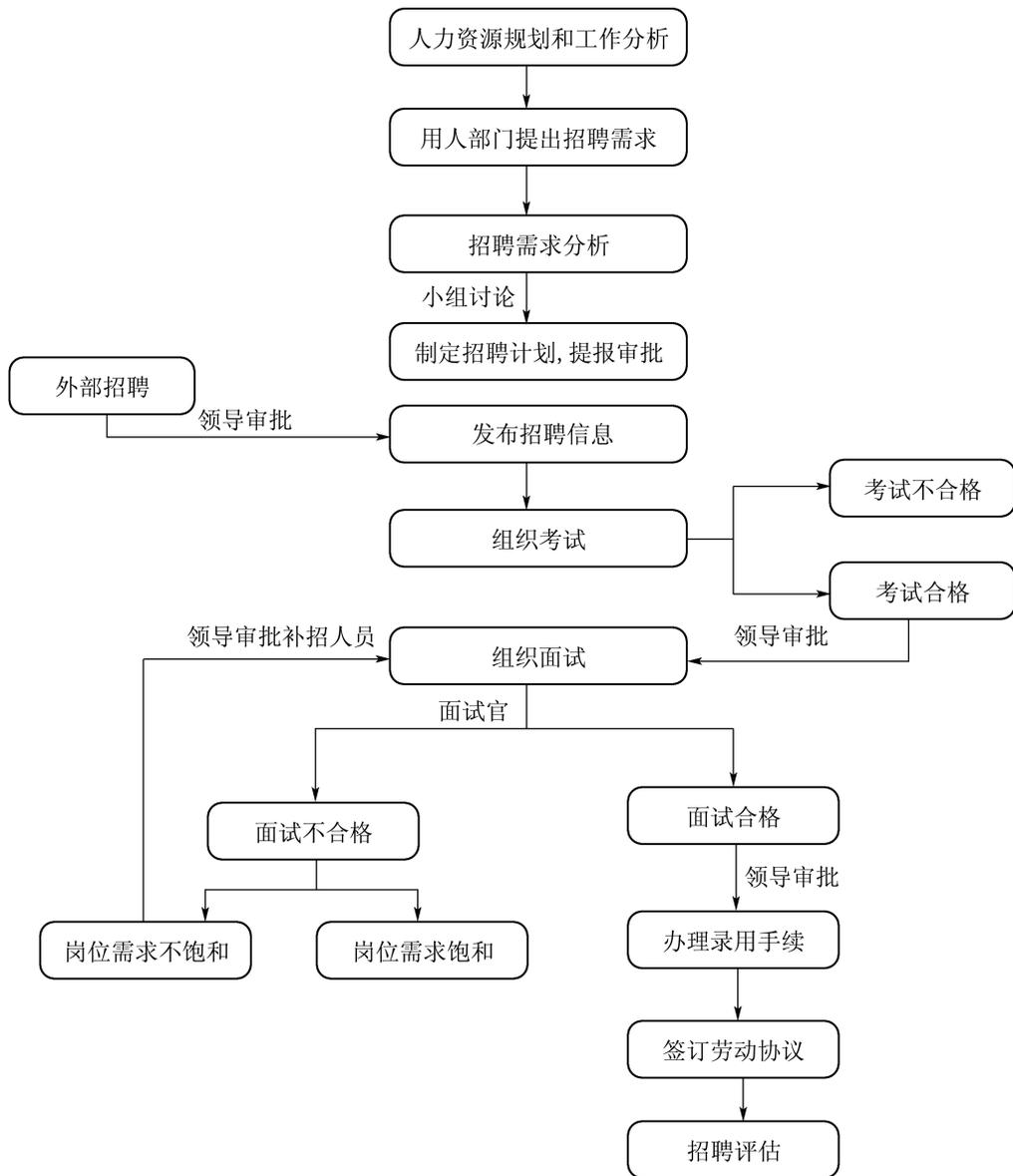


图 1-2 招聘基本流程图

### (一) 人力资源规划和工作分析

企业在招聘之前,需要做两项重要的基础性工作,那就是人力资源规划和工作分析。企业的人力资源规划是运用科学的方法对企业人力资源需求和供应进行分析和预测,判断未来的企业内部各岗位的人力资源是否达到综合平衡,即在数量、结构、层次多方面平衡。工作分析,是分析企业中的这些职位的职责是什么,这些职位的工作内容有哪些以及什么样的人能够胜任这些职位。两者的结合会使得整个招聘工作的科学性、准确性大大提高。





## （二）提出招聘需求

凡用人单位提出招聘需求（新增编人员或编制内缺员），需经领导审核批准。组织开展研讨会议，对用人单位的人力资源需求状况进行调查，掌握哪些岗位需要多少人员，以及获得这些人员大致需要招聘多少求职者，以制定合理的招募范围与规模，明确需要招聘人员的原因，提出招聘的职位、人数及要求。保证招聘工作有的放矢、有条不紊地按计划实施。

## （三）制定招聘计划

招聘计划是指组织根据发展目标和岗位需求对某一阶段招聘工作所做的安排，包括招聘目标、信息发布的时间与渠道、招聘员工的类型及数量、甄选方案及时间安排等方面。

具体来讲，员工招聘计划包括以下内容：

- （1）招聘的岗位、要求及其所需人员数量；
- （2）招聘信息的发布；
- （3）招聘对象；
- （4）招聘方法；
- （5）招聘预算；
- （6）招聘时间安排。

招聘需求经领导批准审核后，人力资源部经理和业务经理向用人单位的主管发布招聘许可。如果所需招聘的人员是在人员预算的范围内，可以直接向人力资源部提出招聘请求；如果所需招聘的人员是在人员预算的范围之外，必须要经过审批许可。招聘计划的制定，需要在招聘需求确定后，结合具体岗位的工作分析和单位的总体人力资源规划进行。

招聘计划的内容制定完毕后，还需要提交行政总监及总裁进行审核，批准后才能进行招聘信息的发布，招聘活动才能继续进行。如果所需招聘人员是在人员预算范围之内，一般审批程序会进行较快；如果所需招聘人员是在人员预算范围之外，公司高层管理人员就需要对招聘的必要性进行审核和论证。确认招聘需求后，获得审批的招聘计划书会直接发送回人力资源部，由人力资源部门的工作人员正式开始招聘活动。

## 企业实例

### A 企业招聘计划

A 企业是一家化学制药有限公司，主要以研制、生产、销售医药、农药为主，为了满足 A 企业经营与管理发展的需要，2019 年公司的人才招聘计划如下：

#### 一、招聘目的

为了满足 A 企业经营与管理发展的需要，及时填补职位空缺，特制订本计划。

#### 二、工作目标

人员到岗率达到 98% 以上，部门满意度评价达到 95 分以上。

#### 三、人员需求

通过全面调查，确定本次招聘的人数，如表 1 所示。





表1 招聘需求表

岗位名称	所属部门	招聘人数
软件工程师	开发部	3
销售代表	营销部	6
行政文员	行政部	2
合计		11

本次招聘各岗位的录用标准如表2所示。

表2 招聘岗位标准一览表

岗位名称	专业要求	学历要求	工作经验
软件工程师	精通 JAVA	本科以上	三年以上软件开发工作经验
销售代表	不限	专科以上	两年以上销售工作经验
行政文员	不限	本科以上	英语听、说、读、写优秀

#### 四、招聘渠道选择

本次招聘采取参加人力招聘会与网络招聘相结合的方式。

#### 五、人员选拔时间安排

人员选拔一般经过初试、复试等阶段，其时间安排如表3所示。

表3 招聘工作时间表

岗位名称	考核项目	负责人或部门	时间安排
软件工程师	笔试	研发部命题小组	4月20日
	面试	人力资源部	4月24日
	复试	研发部	4月28日
销售代表	面试	人力资源部	4月24日
	复试	营销部	4月28日
行政文员	面试	人力资源部	4月24日
	复试	行政部	4月28日

#### 六、招聘预算

招聘预算如表4所示。

表4 招聘预算表

招聘渠道	支出项目	费用预算(元)
人才招聘会	招聘会参展费用等	1200
网络招聘	网络招聘信息发布费用等	1800
其他	其他招聘费用	800
合计		3800





## 七、招聘工作安排

招聘工作时间安排如表 5 所示。

表 5 招聘工作时间表

招聘工作事项	时间安排	负责人/部门
招聘前期	起草招聘广告	3月8日
	在网站上发布招聘信息	3月12日
	参加招聘会	4月12日
人员选拔	筛选简历	4月13日—4月19日
	面试选拔	4月24日—4月25日
	录取通知	4月30日



## 问题

请根据员工招聘计划包括的内容，分析 A 企业招聘计划的优缺点。

### （四）发布招聘信息及搜寻候选人信息

一个组织要想成功开展员工招聘，其首先要做好招聘宣传工作。招聘单位要通过多种渠道将招聘信息向社会发布，向社会公众告知用人计划和要求，确保有更多符合要求的人员前来应聘。

#### 1. 选择招聘渠道

招聘的渠道有两种：一是组织内部招聘，二是组织外部招聘。所谓内部招聘是指从组织内部提拔那些能够胜任的人员来填补组织中的空缺位置。在企业中内部招聘是经常发生的，当一个岗位需要招聘时，管理人员首先想到的是内部招聘是否能解决该问题。由于内部招聘费用低廉，手续简便，人员熟悉，有利于调动员工的积极性和提高员工忠诚度，因此每当企业招聘少数人员时常常采用此方法，而且效果也不错。但是当企业内部员工不够或者没有合适人选时，就应该采用外部招聘的方式进行招聘。

所谓外部招聘是指从组织外部得到人员，尤其是那些起关键作用的主管人员。也有人称之为“空降兵”。相对于内部招聘，外部招聘候选人员来源要更为广泛，各类条件和不同年龄层次的求职人员众多，这有利于满足企业选择合适人选的需要，有利于组织吸收外部先进的经营管理观念、管理方式和管理经验；通过外部招聘的管理人员，在某种程度上可以缓解内部候选人竞争的矛盾。因为，通常当有空缺位置时，一些人往往会通过自我“打分”方式获得入选提拔的机会。如果参与竞争的人条件大致相当，人员内部竞争比较激烈，但却又都不太合适，在这种情况下，从外部选聘就可以缓解这一矛盾，使未被提拔的人获得心理平衡。

但外部招聘也有自身的缺点：应聘者的条件不一定能代表其实际水平和能力，因此不称职者会占一定或相当比例；应聘者入选后对企业的各方面情况需要有一个熟悉的过程，即不能迅速进入角色开展工作；如果企业中有胜任的人未被选用或提拔，外聘人员的做法会挫伤企业员工的积极性。如果形成外部聘用制度，则更需慎重决定，因为其影





响面可能更大。

总之,不论选择内部招聘抑或外部招聘,均需要根据企业的实际情况确定,如考虑本企业的人员状况、空缺岗位任职条件、信息发布费用成本等。如果确定是内部选拔,需要考虑是采取职位公告法、员工推荐法,还是利用人才储备库;如果选择外部招聘,需要确定发布招聘信息的渠道,如通过现场招聘会、招聘广告、职业介绍机构,还是校园招聘、网络招聘等。

## 2. 搜寻候选人信息

搜寻候选人信息可以通过以下几种方式进行:

(1) 应聘者自己所填的求职表,内容包括年龄、性别、学历、专业、工作经历及业绩等。

(2) 推荐材料,即有关组织或个人就某人向本单位写的推荐材料。

(3) 调查材料,指对某些岗位人员的招聘,还需要亲自到应聘人员工作过或学习过的单位或向其接触过的有关人员进行调查,以掌握第一手材料。

## (五) 甄选

甄选的过程一般包括对所有应聘者的情况进行的初步审查(侧重背景调查及犯罪记录审查)、知识与心理素质测试、面试,以确定最终的录用者。

### 1. 应聘资料的分析

通过各种形式发布招聘信息或者参加各种招聘活动,企业一般可获得比实际所需任职者人数多的职位候选人。为了选拔出符合企业招聘岗位要求的人才,人力资源部与用人部门要共同对候选人进行初步的筛选。

首先,人力资源部要对应聘资料进行初步的分类整理,其次,交由各用人部门主管,由他们筛选出初步具有资格的人员,然后,确定参加面试的人选和初步面试的时间等,并由主管填写面试通知,最后,由人力资源部通知面试人员。

根据履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。研究表明,履历分析对申请人今后的工作表现有一定的预测效果,个体的过去总是能从某种程度上表明其未来职业发展状况。

### 2. 人才甄选技术的应用

人才甄选技术,即用于甄别、选拔人才的人事测评技术,是一种利用科学与经验的方法鉴别人才具有什么样的素质,在什么情景下、以什么方式、多大程度上能够按照组织的需要发挥其作用的技术,从而为企业的用人决策提供相应的依据。具体有以下几种形式:

(1) 笔试。一种最古老、最基本且应用较为广泛的人事测评方法,主要用于测量人的基本知识、专业知识、管理知识等相关知识以及综合分析能力、文学表达能力等素质及能力要素。笔试在测定知识面和思维分析能力方面效度较高,而且成本低,可以大规模地进行施测,成绩评定比较客观,它往往作为人员选拔录用程序中的初期筛选工具。

(2) 心理测试。心理测试是一种比较先进的测试方法,它是指通过一系列手段,将人的某些心理特征数量化,来衡量个体心理因素水平和个体心理差异的一种科学测量方法。心理测验一般用设计符合信效度的问卷方式进行,一个有用的心理测试必须是有效的(即有证据支持指定的解释试验结果)和可靠的(即内部一致的或给予时间一致的结果等)。心理测试是一种迅速、较科学和公平并且能够对人与人之间进行比较的一种心理素





质测评方法。目前，它被广泛用于人事测评工作中，是对个体胜任岗位所需要的个性特征能够很好地进行描述和测量的工具。

心理测试的种类很多，据美国心理学家于1961年的调查，那时的心理测试量表就差不多已经有3000种了。一般来讲，根据测试内容，可以把心理测试划分为心理健康测试、个性倾向测试、人格测试等。组织在进行招聘时，可以根据招聘岗位的实际情况开展有针对性的心理测试。

(3) 面试。是指通过评价者与评价者双方面对面的观察、交谈，收集有关信息，从而了解被评价者的素质状况、能力特征以及动机的一种人事测量方法。可以说，面试是人力资源管理领域运用最普遍的一种测量形式。按其形式的不同，面试可以分为结构化面试和非结构化面试。面试的内容可以很灵活，获得的信息也较丰富、完整和深入，但同时也具有主观性强、成本高、效率低等弱点。

(4) 情境模拟。所谓情境模拟，是指通过设置一种逼真的管理系统或工作场景，让被评价者参与其中，按评价者提出的要求，完成一个或一系列任务。在这个过程中，评价者根据被评价者的表现或通过模拟提交的报告、总结材料为其打分，以此来预测被评价者在拟聘岗位上的实际工作能力和水平。情境模拟相对于心理测验而言，更加强调具体的工作岗位，主要适用于中高级管理人员和某些专业人员。常用的情境模拟测验包括文件筐测验、小组讨论、管理游戏、角色扮演、案例分析、即席演讲。

(5) 评价中心技术。评价中心技术一直被公认为是一种针对高级管理人员的最有效的测评方法，它是在二战后迅速发展起来的一种测评形式。评价中心技术是一种以测评管理能力为中心的标准化的组织测评活动，在这种测评活动中测评人针对特定的目的与标准，采取多种评价技术评价被测者的各种能力。各种能力以被测评的行为体现出来。评价中心技术的核心理念是模拟，核心内容是以行为为中心进行情境模拟设计。严格来讲，评价中心是一种程序而不是一种具体的方法。评价中心的最大特点是注重情境模拟，在一次评价中心中包含多个情境模拟测验。因此，可以说评价中心既源于情境模拟，但又不同于简单的情境模拟，是多种测评方法的有机结合。与其他测评技术相比，它具有综合性、标准化、公平性、逼真性等优势，但也具有高成本、操作复杂、时间跨度大等问题。

评价中心是多种方法、多种技术的工具综合体。比较典型的工具有文件筐测评、无领导小组讨论、有领导小组讨论、管理游戏、角色扮演、面谈模拟、演讲、事实判断等，具体内容会在以后的项目中详细分析。

(6) 胜任特征评价。最初兴起于20世纪60年代末70年代初，它是一种新型的人力资源评价分析技术，它为企业的工作分析、人员招聘、人员考核、人员培训以及人员激励提供了强有力的依据，它是现代人力资源管理的新基点。胜任特征指的是在担任某一任务或角色上，能够区分绩效卓越者和一般者的可测量的且较为持久的并能加以改善和提高的个体特征，主要包括知识、技能、自我概念、社会角色、特质和动机等几个方面。其优点在于，它不受被访谈者经验影响胜任特征出现的频次，相对于面试等方法，其操作性、规范性较强。缺点是工作量较大，成本较高。

## (六) 录用

人员录用过程一般可分为试用合同的签订、新员工的安置、岗前培训、试用、正式录用等几个阶段。



试用就是企业对新上岗员工的尝试性使用,这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。

员工的正式录用是指试用期满后,对表现良好、符合组织要求的新员工,使其成为组织正式成员的过程。一般由用人单位根据新员工在试用期间的具体表现对其进行考核,作出鉴定,并提交人力资源管理部门。人力资源管理部门对考核合格的员工正式录用,并代表组织与员工签订正式录用合同,正式明确双方的责任、义务与权利。

## 拓展阅读

### TCL 应聘入职指引

TCL 空调团队欢迎您的加入,希望您的应聘入职是一个愉快的经历!

#### 1. 应聘前准备

请携带身份证、学历证书、职称证书、各类荣誉证书的原件及复印件,个人简历及 1 寸、彩色免冠照片 4 张,按照预先约定的应聘面试时间准时到达,整洁的仪容、饱满的精神状态、优雅的谈吐会增加您应聘成功的机会!

#### 2. 应聘面试程序

(1) 由人力资源部面试,并了解 TCL 空调企业文化、发展状态、薪酬水平、各项人事管理规则。

(2) 由意向入职部门负责人面试,了解工作岗位职能、工作内容、绩效要求、岗位发展机会等。

(3) 应聘主管、课长、经理的人员由人力资源部领导、分管领导面试,了解领导的期望和要求,并进行综合素质测评。

#### 3. 入职程序

(1) 填写《员工入职申请表》,交招聘专员。

(2) 学历、职称等个人资料的验证。

(3) 按安排的时间及公司指定医院体检。

(4) 签订劳动合同。

(5) 办理厂牌、饭卡,安排宿舍。

(6) 由招聘专员带领新入职人员到用人单位报到。

#### 4. 试用转正

(1) 试用期新入职人员应清楚了解岗位职责、工作流程、考评标准、企业文化,处理好同事之间的人际关系,如有任何疑问或意见,可以向直属领导或人力资源部反映。

(2) 试用期一个月内人力资源部会召开试用人员座谈会,有任何意见、要求及建议等都可以提出。

(3) 试用期满 3 个月,应做好书面工作总结,参加人力资源部组织的试用转正考评总结会,通过考评,则可转正,成为 TCL 空调的正式一员。

资料来源:三茅人力资源网



## 问题

请根据员工招聘流程的相关理论知识，分析 TCL 应聘入职指引是否科学合理。

### （七）招聘评估

招聘评估主要指对招聘的结果、招聘的成本和招聘的方法等方面进行评估。一般在一次招聘工作结束之后，要对整个招聘工作做一个总结和评价，目的是进一步提高下次招聘工作的效率。

对招聘工作的评价一般应从以下两方面进行：一是对招聘工作的效率评估，二是对录用人员的评估。

招聘效率评估主要包括招聘成本效益评估、录用人员评估和招聘方法效果评估。它通过效益核算使招聘人员能够清楚地知道费用的支出情况，区分哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，这有利于降低以后招聘的费用；通过对录用员工的实际能力、工作潜力的评估，即通过录用员工质量的评估，检验招聘工作成果与方法的有效性，有利于招聘方法的改进；通过对各种测评方法信度与效度的检验，可以发现企业所定的评价指标是不是合适，现存的评价方法是不是可靠和准确，进而根据所发现的问题，重新确定评价指标，或对已有的评价方法进行改进和完善。

把人员招聘进来以后，还应该对所录用的员工进行一段时间的跟踪调查，来看看他们在测评过程的结果与实际的业绩是否具有较高的一致性。

## 项目小结

1. 员工招聘，简称招聘，是指“招募”与“聘用”的总称，是指为企事业单位中空缺的职位寻找到合适人选。
2. 一个组织开展员工招聘的原因与目的。
3. 员工招聘的作用：招聘是组织获取人力资源的重要手段；招聘是一个组织整体人力资源管理工作的基础；招聘有助于组织形象的传播；招聘能够提高员工的士气；招聘有助于创造组织的竞争优势。
4. 招聘的原则：公开原则、竞争原则、平等原则、能级原则、全面原则、择优原则。
5. 人员配置是指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。
6. 人员配置的原理：要素有用原理、能级对应原理、互补增值原理、动态适应原理、弹性冗余原理、经济效益原则、任人唯贤原则、因事择人原则、量才适用原则、程序化原则、规范化原则。
7. 员工配置的基本方法主要有三种：以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和以双向选择为标准进行配置。
8. 员工招聘流程：人力资源规划和工作分析、提出招聘需求、制定招聘计划、发布招聘信息及搜寻候选人信息、甄选、录用、招聘评估。





## 关键术语

员工招聘 人员配置 员工招聘流程 心理测试 情境模拟 评价中心技术 胜任特征评价



## 知识测验

### 1. 选择题

- (1) ( ) 简称招聘,是指“招募”与“聘用”的总称,是指为企事业单位中( ) 的职位寻找到合适人选。
- A. 员工招聘      B. 员工招募      C. 空缺      D. 员工
- (2) 关于员工招聘作用的阐述,不正确的是 ( )
- A. 有助于组织形象的传播      B. 提高员工工作环境  
C. 有助于创造组织的竞争优势      D. 是组织获取人力资源的重要手段
- (3) 招聘的原则不包括 ( )
- A. 公开原则      B. 能级原则      C. 择优原则      D. 效率原则
- (4) 人员配置的原理不包括 ( )
- A. 要素有用原理      B. 能级对应原理  
C. 弹性冗余原理      D. 因材施教
- (5) 员工配置的基本方法主要有三种 ( )、( ) 和 ( )。
- A. 以人为标准进行配置      B. 以能力为标准进行配置  
C. 以双向选择为标准进行配置      D. 以岗位为标准进行配置
- (6) 制定招聘流程的目的是 ( )、( ) 和 ( )。
- A. 规范招聘行为      B. 提高组织的招聘质量  
C. 提高企业绩效水平      D. 展示组织形象
- (7) 企业在开展员工招聘之前,需要做两项重要的基础性工作:( ) 和 ( )。
- A. 人力资源规划      B. 员工培训  
C. 工作分析      D. 薪酬管理
- (8) 招聘渠道主要分为两种:( ) 和 ( )。
- A. 内部招聘      B. 媒体招聘      C. 人才市场招聘      D. 外部招聘
- (9) ( ) 是指通过考试或考核的方式来鉴别人员的优劣和对人选进行取舍。
- A. 能级原则      B. 全面原则      C. 竞争原则      D. 择优原则
- (10) ( ) 是指根据每个员工的能力大小为其安排合适的岗位。
- A. 经济效益原则      B. 量才适用原则  
C. 因事择人原则      D. 任人唯贤原则

### 2. 简答题

- (1) 什么是员工招聘? 员工招聘的作用与原则有哪些?
- (2) 什么是员工配置? 员工配置的主要方法有哪些?





- (3) 在进行员工配置时，企业要遵循哪些原则？
- (4) 人力甄选技术主要有哪几种形式？
- (5) 请简述一个组织开展员工招聘的基本流程。

### 3. 论述题

请举例说明员工配置的合理性对企业的影响。

## 案例分析

### 案例一

#### 招聘官必须掌握的五种营销工具

都说招聘即营销，招聘官要像市场人员一样思考，可耳朵都听出茧子来了，你真的这么做了么？

候选人选择跳槽，和做出购买决策没什么两样，他需要知道机会在哪里，并且研究它，最后才会考虑是否接受 Offer——产品品牌和雇主品牌之间最主要差异在于你传达的是什么样的品牌形象，以及你如何评估你的成功（是否销售或聘用）。

如果你像做市场营销一样去做招聘，你就必须使用市场人员的语言。以下五种工具，在你塑造人才品牌的过程中也许能用得到。

#### 1. 4P 理论

如果你刚刚接触市场营销，4P 理论就是你的入门课。4P 是市场营销的支柱，也能很好地用于定义人才品牌。

**产品：**通常是指公司所能提供的产品和服务，诸如设计、质量和功能，它们都是开发产品时所需要考虑的关键要素。对于人才品牌来说，产品就是工作岗位本身，而你所需要考虑的是岗位职责、任职资格、薪酬福利等。

**价格：**是指享受公司所提供的产品和服务所需要支付的价格。在人才品牌中，价格就是你工作岗位的声誉。换句话说，你的工作是一辆法拉利还是一辆比亚迪？——我并不是说比亚迪不好，但是法拉利会更诱人，且能吸引高品质的购买者——在人才市场，这就意味着高质量的候选人。可能有一部分岗位是法拉利，一部分岗位是比亚迪，所以你要知道它们的差别，关注并围绕你最关键的岗位去创造影响和诉求是非常重要的。

**推广：**在我们考虑雇主品牌时，这个“P”往往是我们考虑最多的。无论是对于市场营销还是人才品牌，推广都是尽其所能让人获知你的产品。你的广告、公关、销售人员，乃至你的招聘官，都是推广的一分子。

**渠道：**是指你的产品在哪里被卖掉。对于你的招聘需求而言，就是在哪里向目标人群展示你的工作，比如一览英才网、企业招聘官网、社交媒体、内部员工推荐等。不同的工作类型要求不同的渠道——招募高级管理人员和招募实习生肯定会在相同的渠道进行推广。



## 2. SWOT 分析

SWOT 分析能帮助你思考公司的优势、劣势、机会和威胁。完成这些分析,可以让你更清楚地了解自己,从而有可能招募到合适的人才。在 SWOT 分析的四个领域都能包含积极或消极、内部或外部的因素。

在雇主品牌方面,该怎么做 SWOT 分析呢?

评估你的优势:思考哪些特性给予你优势,什么让你的公司成为一个吸引人的工作场所。在你列表里的这些词,能成为你价值主张的基础,或者成为你和人才市场竞争者之间的差异化因素。

明确你的劣势:每个公司都有劣势,你不必害怕它。了解公司的哪些特质使其处于不利位置,你可以对它轻描淡写,并强调你的优势,抵消它所带来的负面作用。比方说,你所提供的工作经常需要加班,但是你也很有诱人的休假政策来平衡它。无论你怎么做,记住不要为了掩盖你的弱势而许诺你不能提供的东西。

寻找超越其他公司的机会:机会不必是你现在所拥有的优势,但如果你能在正确的道路上开发它,它就有可能转化为优势。也许在人才密集的地区开设一个新办公室,就能变成机会,或者产品的革新,也能帮助你俘获所需工程师的芳心。

清楚你的威胁:威胁是外部因素,往往超出你的控制,且能让你难以实现招聘目标。也许你正在考虑公司的未来,担心 STEM 人才的短缺。通过了解这类威胁,你能预先建立起防御战略去打击他们——也许在职培训就能帮助公司获得掌握 STEM 技能的员工。

## 3. 定位图

定位图主要用于对市场上各种竞争品牌的定位进行比较分析,它能准确和直观地指出公司主要竞争品牌的定位布局,因此可以帮助公司迅速找到细分市场上的空隙,从而确立自己的品牌定位。

定位图设置两个象限,是消费者最看重的两个属性。然后根据消费者对它的认知,进行排序,锚定品牌的定位。

对于人才品牌,我们也可以运用定位图进行分析。首先你要明确自我评估的要素,它可以是薪酬福利、挑战性的工作或学习成长的机会等。其次,针对不同类型的角色,你需要制定不同的定位图,比方说销售人员和研发工程师,他们关注的点是不一样的,所以你需要使用不同的要素来描绘定位图。

如果你没有掌握人们对你公司预期的全部资料,定位图也许并不十分科学,但是通过定位图的演练,能帮助你找到正确的方向。

## 4. 受众细分

受众细分指的是将受众这一数量众多、成员广泛的集合性群体根据不同的特征和爱好进行细分,细分后的受众群具有相似的特征,便于有针对性地传播和营销。

对于人才品牌,受众细分的演练,可以在常规搜索条件的基础之上,帮助你勾勒出理想候选人更清晰的图像。对于你所拥有的每一个招聘模块,你都可以从四个方面来定义你的目标候选人:人才统计学、消费心理学、行为学和地理学。

## 5. 人物形象

受众细分只是一个群体的大致画像,受众细分更进一步的话,你可以围绕每个核心团



队的目标候选人开发出独特的人物形象来。

在市场营销中，人物形象是为了呈现产品和服务使用者不同类型的虚拟性格而凭空创造出来的。在人才品牌中，人物形象则是为了完美呈现匹配你工作的不同候选人类型的个性而生。

看着更加具象的人物形象，如何向他们传递信息会拥有更好的感觉，并且更容易与他们建立情感上的连接。你很难通过一个人的简历，来判断他是否与公司有着良好的文化匹配，但是通过创造人物形象，你就能设定出一个标准。

创造人物形象，你不仅需要人口统计学上的描述，你还需要涵盖受众细分其他三方面的内容。在脑海中构建一幅图像，你充分想象这个人的样子。

举个例子，老王是个有着 10 年工作经验的销售专家。在过去两年里，他在一个技术型创业公司里管理一个小型的团队。目前他期望有些改变，为更大的公司服务，大公司能给予他旅行的机会和全球工作的经验。他已经通过网络活动，并联系老同事去了解新的工作机会。在他的休闲时间，他享受滑雪，他也是个纯粹的电影爱好者。他还是当地宠物收容机构的志愿者，并且积极为保护动物的合法权益而努力。

老王看起来是个活生生的人吧！如果你的目标候选人也能具体成老王一般的人物形象，那么你就能针对不同的人物形象，开发出清晰的人才品牌活动。像老王这样充满活力的人，很容易受到视频和图片的影响；而有些学究气重的候选人，则更容易受到白皮书和说明书的影响……在撰写一条信息，分享一条更新，或是创作一条广告的时候，问问自己，你的目标对象是什么样子？

资料来源：首席招聘官网站

#### 思考题：

1. 你是如何理解 4P 理论在招聘过程中的应用？
2. 在招聘过程中，如何运用 SWOT 分析？
3. 你认为一个成功的招聘官应具备哪些素质与能力？
4. 此案例给了你怎样的启示？

## 案例二

### 广东长隆集团的员工用人之策

广东长隆集团创立于 1989 年，集主题公园、豪华酒店、商务会展、高档餐饮、休闲娱乐等营运于一体，是中国旅游行业的龙头集团企业。长隆集团坚持“高举高打，以世界眼光谋求企业自身发展”的经营战略，创造了无数世界第一和行业奇迹。目前，长隆集团旗下共拥有广州长隆旅游度假区和珠海长隆国际海洋度假区两大世界顶尖综合旅游度假区，依托粤港澳的国际性区位优势，长隆集团珠海板块和广州板块联动发展，协同互补，组成了一个超级旅游目的地，标志着中国有了第一个跻身旅游产业规模化经营的世界级民族品牌。

广东长隆集团的员工体系分为正式员工与兼职员工。正式员工通过公开招聘与在实习



员工中选拔等多种方式开展,根据国家劳动法给员工购买五险一金,提供免费的午餐与上下班巴士。员工与员工之间、员工与上级之间有非常流畅的沟通平台,员工对企业的认可度高,流动率较低。此外,长隆集团与广东省各高校建有良好的校企合作关系,其兼职员工,很大一部分是高校的大学生,学生自愿参与企业的人才选拔相关程序,选拔成功后,可正式成为企业的实习兼职员工。

每年长隆集团都在寒暑假、各大小黄金周以及其他假期对外招聘非全日制人员,提供众多岗位可供各类人才选择。珠海长隆国际海洋度假区于2014年3月份正式对外营业,自营业以来每天的游客人数超过2万人次,特别在旅游旺季即每年的7—12月份,每天的游客量超过5万人次,因此在这个时期需要招募2000~3000名负责游客咨询、主题园区协理、商品区协理、园区餐饮服务等方面的实习生。珠海长隆具有良好的大学生校外实践条件,拥有容纳几千人的员工宿舍。在学生食宿方面,长隆免费给实习学生提供4~6人/间并配有空调的员工集体宿舍,有每天往返于宿舍与园区的班车,珠海长隆还为实习学生免费提供一日三餐,并为每位实习学生提供一次免费的体检。工作时间严格遵照国家劳动法规的规定,每周工作五天,每天工作8小时。长隆每个月均会对兼职实习生进行考核,连续三个月考核优秀的实习生,实习结束时颁发荣誉证书及相应奖金,并择优聘为正式员工。

#### 思考题:

1. 你如何看待长隆的员工用人体系?
2. 长隆集团采用大量的兼职员工,是否会对正式员工产生影响?

## 实训训练

### 1. 实训目的

通过本项目的实训训练,进一步明确员工招聘与配置的概念、内容与职能,为以后学习本课程内容及各项业务打下良好基础。

### 2. 实训内容与要求

以“招聘工作者在员工心中的形象”或“企业对员工招聘工作的重视程度”为题做一个调查,并写成调查报告。

### 3. 实训组织方法及步骤

- (1) 将一个班的学生分成若干小组,以5~8人为一组。
- (2) 以小组为单位,进行资料查阅,对涉及形象或重视程度的项目进行分析讨论,并设计出“招聘工作者在员工心目中的形象”或“企业对员工招聘工作的重视程度”的调查问卷。
- (3) 以小组为单位开展调查,收集、整理数据。
- (4) 整理资料、分析数据,撰写调查报告。
- (5) 老师组织学生调查报告进行分析、评议。

### 4. 实训时间

本实训资料查阅与调查实施可让学生利用1~2周的周末时间进行,课堂讲解与评析



占2个课时。

#### 5. 调查报告

请严格按照调查报告的格式写：调查目的、调查对象、调查内容、调查方式（一般可选择问卷法、访谈法、观察法、资料法等）、调查时间、调查结果、调查体会（可以是对调查结果的分析，也可以是找出结果的原因及应对办法等）。

#### 6. 实训成绩评定

(1) 实训成绩按优秀、良好、中等、及格、不及格5个等级评定。

(2) 成绩评定参考准则：

- ①是否理解员工招聘的内容与其在企业的作用。
- ②是否掌握进行社会调查的方法。
- ③是否独立撰写调查报告，真实度如何。
- ④调查报告是否记录了完整的实训过程，文字是否简练、清楚，结论是否明确，体会是否客观。
- ⑤是否积极参与实训，实训态度、实训前准备和遵纪情况如何。
- ⑥课堂讲解、讨论、分析等实训环节占总成绩的50%，实训报告占总成绩的50%。

