

目录

一、人力资源招聘必备手册 ..... 3

第 1 章 准备面试 ..... 5

1.1 明确目标 ..... 6

1.2 确定岗位要求 ..... 11

1.3 决定招聘方式 ..... 14

1.4 建立应聘信息处理系统 ..... 20

1.5 评估简历 ..... 24

1.6 评估应聘者 ..... 26

1.7 确定面试人选 ..... 28

1.8 安排面试 ..... 31

1.9 落实面试地点 ..... 34

1.10 确定面试策略 ..... 36

1.11 准备面试问题 ..... 39

1.12 训练聆听技巧 ..... 42

1.13 面试者的准备工作 ..... 44

第 2 章 进行面试 ..... 47

# 蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界

每天精挑细选3份最值得关注的学习资料

关注公众号：**mifengMBA**

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群

**(不需要转发哦.....)**



扫一扫  
回复“入群”

2.1 开始面试 .....	47
2.2 综合评价应聘者 .....	49
2.3 控制面试 .....	55
2.4 解读应聘者的形体语言 .....	58
2.5 进行测试 .....	64
2.6 结束面试 .....	70
<b>第3章 分析面试结果.....</b>	<b>72</b>
3.1 记录面试印象 .....	72
3.2 缩减最后面试人选.....	74
3.3 安排后续面试 .....	77
3.4 检测应聘者对工作的适应能力 .....	79
3.5 确定最后人选 .....	82
3.6 正确对待未录用的应聘者 .....	85
<b>自我能力测试 .....</b>	<b>88</b>
<b>二、招聘渠道的选择.....</b>	<b>91</b>
<b>三、公司内部招聘流程 .....</b>	<b>93</b>
<b>四、常用内部招聘方法 .....</b>	<b>95</b>

五、内部招聘操作规范 .....	109
六、何时选用外部招聘? .....	113
七、外部招聘流程 .....	116
八、外部招聘渠道分析 .....	118
九、对外招聘途径优缺点分析及备选方案 .....	120
十、公司内部竞聘和外部招聘管理办法.....	124
十一、如何做好校园招聘.....	127
十二、校园招聘测评方案.....	136
十三、20xx 校园招聘计划 .....	142
十四、公司年度招聘计划书: .....	148
十五、招聘计划目录.....	148

## 一、人力资源招聘必备手册

### 目 录

1 引 言 .....	5
2 第 1 章 准备面试 .....	5
2.1 1.1 明确目标 .....	6
2.2 1.2 确定岗位要求 .....	11
2.3 1.3 决定招聘方式 .....	14

2.4	1.4 建立应聘信息处理系统 .....	20
2.5	1.5 评估简历 .....	24
2.6	1.6 评估应聘者 .....	26
2.7	1.7 确定面试人选 .....	28
2.8	1.8 安排面试 .....	31
2.9	1.9 落实面试地点 .....	34
2.10	1.10 确定面试策略 .....	36
2.11	1.11 准备面试问题 .....	39
2.12	1.12 训练聆听技巧 .....	42
2.13	1.13 面试者的准备工作 .....	44
3	第 2 章 进行面试 .....	47
3.1	2.1 开始面试 .....	47
3.2	2.2 综合评价应聘者 .....	49
3.3	2.3 控制面试 .....	55
3.4	2.4 解读应聘者的形体语言 .....	58
3.5	2.5 进行测试 .....	64
3.6	2.6 结束面试 .....	70
4	第 3 章 分析面试结果 .....	72
4.1	3.1 记录面试印象 .....	72

4.2	3.2 缩减最后面试人选.....	74
4.3	3.3 安排后续面试.....	77
4.4	3.4 检测应聘者对工作的适应能力.....	79
4.5	3.5 确定最后人选.....	82
4.6	3.6 正确对待未录用的应聘者 .....	85
5	自我能力测试.....	88

## 引 言

无论面试是你工作的重要组成部分，还是偶一为之的职责，你都会意识到它需要周密的考虑和计划，复杂而又耗时。招聘技巧将帮助你避免招聘过程中许多不必要的问题，并提供切实可行的建议，让你充满自信，成功掌握准备面试、面试，以及分析面试结果的技巧。另外本书还穿插有 101 则提示，最后有一套自我评估测试题，让你在每次面试之后，分析自己是否有所进步。对这些内容进行反复实践，相信你的面试技巧定会逐步得到提高。

## 第 1 章 准备面试

面试一般不超过一小时，但其影响可能会延续数年。要想找到最合适人选，就需事先进行充分准备。

## 1.1 明确目标

面试是人们交流信息的正式渠道。面试者必须清楚这种交流的目的，以确保时间用在介绍或获得相关信息上。

**小提示 1：**面试之前了解所有空缺岗位的要求。

**小提示 2：**宁愿寻找新人，而不从现有人员中选择。

**小提示 3：**想象一下空缺岗位的理想人选。

### 1.1.1 界定目的

作为管理者，一个最重要的工作职责就是招聘新雇员。与候选人面对面的交流是检验他们的能力经历，为单位和空缺岗位物色合适人选的最佳时机。

做面试准备时，切记面试不仅是考核被面试者，而且要把工作岗位描述清楚，这样被面试者就会知道这份工作是否适合他们。因为你代表公司形象，能不能吸引优秀的人选入围，你起着很关键的作用，所以需要做好各方面的准备。

**小提示 4：**空缺岗位出现时，与你的团队一起审查所有的工作岗位描述。

### 1.1.2 评估空缺岗位

要招聘到合适的人选，必须了解空缺岗位要求的个人能力和经历。

首先参考现有工作岗位描述，譬如，看工作是否因新技术的引进而有所变动，如工作已有变动，是否有不同要求？询问曾经在这一岗位上做过的员工，看该工作是否有新要求。以前的要求与目前工作是否相称？如果是，新雇员是否需要具备类似的综合能力。

### **1.1.3 空缺岗位与现有岗位的关系**

面试者需要了解空缺岗位与现有岗位之间的关联，它在整个单位结构中的位置，在现有团队工部门中的作用，新来的人将向谁汇报工作，谁又向他汇报工作等。

千万不要忘记单位的组织结构总是有回旋余地的。比如，新技术的应用会使资历较浅的雇员也能主动负起某方面的责任，而不用再去指定他做什么。

### **1.1.4 搜集信息**

与同一岗位现有雇员和同一团队或部门的员工讨论空缺工作岗位的要求。这不仅可以重新审视所有工作岗位职责，而且对新的工作岗位要求可以有一崭新认识。

面试者：面试者可以从该岗位现有雇员及其团队那里获得重要信息，一般说来面试者应与以下人员接触：现有雇员、下属、同事、上级

**小提示 5：**每当一个空缺岗位出现时，都要重视审视它是否有存在的必要。



**小提示 6：**核实岗位要求是否已发生变化。

### 1.1.5 定位

每当一个新的空缺出现，都要分析它在整个单位的作用。花些时间看看是不是需要做一些调整，使该岗位更能发挥效用。

首先应明确单位的目标是否有过变化？为了适应这种变化该工作是否作过调整？询问其他部门对该工作的期望，这些期望是否都得到了满足。

设想一下该工作需要的知识水平和技能，看是否可能通过本次招聘为单位注入新知识、新技能？还要考虑该工作是否需要较强的沟通技巧，比如是否需要与客户或其他部门密切联系？

### 1.1.6 要点

- 并非所有空缺岗位都需要填补。
- 在千变万化的商业环境中对某一岗位的需要量求可能只是暂时的。
- 前雇员是能够提供岗位要求的最佳信息源。
- 空缺的出现为重新界定工作职责提供了机会。

- 现在无人履行的职责可以添加到新的工作岗位里去。
- 可以让现有雇员分担空缺岗位职责。
- 有时两个人分担同一工作比一个人做更有成效。

### **1.1.7 重新界定工作职责**

一个图书管理员的工作受到了信息技术的冲击，该雇员过去工作一直表现很好，但一个新的人选应用其最新的技能可以扩大工作范围，使整个单位从中受益。

案例：三十年来，大世界科技公司的图书馆一直由塞尔马管理。然而近年图书管理工作的变化使她闷闷不乐。尽管她是个娴熟的打字员，但她适应不了电脑和日益加速的现代生活节奏。她感到自己该退休了。与塞尔马不同，电脑维修部门的凯文是个踌躇满志的年轻人，他对该工作岗位提出了申请。他认为公司需要的是一个精通电脑的“知识型管理员”而非普通的图书管理员。在这一岗位工作的人不仅应为公司员工查找图书资料 and 从因特网上获得信息提供方便，而且还要将公司各部门信息汇总，使公司所有雇员都可以看到。凯文的想法打动了公司总经理，他得到了这份工作。

**小提示 7：**在适当的时候提供灵活的工作时间。

### **1.1.8 考虑岗位现状**

当一个岗位出现空缺，是否需要招人填补值得慎重考虑。如果这一岗位的部分职责，由于结构上的调整而变得多余时，可以考虑聘用临时工。倘若该工作需要不同技能，可以让几个人分担，或者保留一个愿意做临时工的雇员。如果这一工作只在特定时期需要，可以使用自由职业者或短期合同工。出于财务方面的考虑，你可以尝试用两个初级雇员替代一个工资高的雇员，或者用一个工资高的雇员替代两个初级雇员。

**1.1.9 创造分担工作的环境**

一周中不同时间让不同的人做同一工作就是分担工作的一种方式，不过这种情况下雇员之间需要定期交接工作。将一定的客户群分摊给两个雇员是另一种分担工作的方式。

**1.1.10 为岗位重新定位**

新工种	修正以往工种的原因
提高或降低工作级别  高级雇员虽然工资高，但工作更有成效。资历较浅的雇员可以处理一些日常事务。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 预算紧张迫使重新评估工资费用，使一些高级或初级职业多余。</li><li>● 工作重心的转移要求不同水准的员工。</li></ul>

<p>临时工</p> <p>雇员可以与管理者约定在一段时间里一周工作几天。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辞职的雇员反映工作枯燥，不需要一个专职雇员。</li> <li>● 有些工作职责变得多余或已被其他员工分担。</li> </ul>
<p>分担工作</p> <p>两个雇员齐心协力共同完成主管指定的任务。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对公司重要的雇员不能全职工作，但希望继续为公司兼职工作。</li> <li>● 公司内部找不到一个具有所有该岗位所需技能的员工。</li> </ul>
<p>自由职业者</p> <p>自由职业者或短期合同工皆无固定工作，雇佣他们的费用最低。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将要发生的结构重组意味着某些工作可能要调整或变得可有可无。</li> <li>● 工作只在一定时期需要，无需全职雇员。</li> </ul>

## 1.2 确定岗位要求

一旦清楚岗位要求,就应在工作岗位描述中将其职责和任务具体化。该工作需要的技能、经历和对个人的具体要求都应罗列其中。

**小提示 8:** 编写岗位描述时，切勿淡化工作中的困难。

**小提示 9:** 查看其他公司类似工作岗位的工资水平。

### **1.2.1 界定职责**

工作岗位描述要准确，这样登广告时才能将正确的信息传达给应聘者，以便找到满意的人选，避免误会的发生。

岗位描述应将工作头衔和上下级关系包括在内。描述主要职责时，将期望新雇员取得的成绩具体化。描述日常工作时，尽量使用诸如“联络”或“发展”之类的动词，这样新雇员就会清楚自己需要做什么。

### **1.2.2 确保工作岗位描述准确**

让这一岗位的现有雇员对工作进行重新界定，尽量鼓励他们讲工作中的不利因素。将岗位描述修改后再与这些雇员一同讨论，征求他们的意见。

### **1.2.3 检查岗位描述**

工作岗位描述须包括以下内容：

- 工作头衔；
- 上下级关系；

- 总体上的工作职责，譬如“用迷人的橱窗设计维护商店的声誉”；
- 主要工作职责的列举，如“工作日上午九点至下午五点为顾客服务”之类；
- 包括工资和工作条件的具体条款。

#### **1.2.4 确定对人员的要求**

一旦清楚理想人选所具备的条件，就可以将工作的要求具体化。把工作分成不同的几块，逐一考虑。（教育和证书，经历、培训和技术能力，主要性格特点、特殊能力如驾驶，智力和情感因素）

#### **1.2.5 自我提问**

工作头衔是否正确？

工作重心最近是否有所变动？

该岗位是否需要专门技艺？

该岗位的薪水价位？

医疗保险、养老金等社会福利如何？

带薪假几天？是否有无薪假？

工作最大的难点何在？

工作是否需要大量加班？

工作是否需要大量出差？

**小提示 10：** 让工作头衔具有鼓动性，这样可吸引人们前来应聘。

### **1.2.6 确定工作需要的技能**

将工作岗位描述修改完毕后，就应着手对新雇员需具备的技能、教育程度、经历和性格进行分析。这就是工作岗位的要求。这部分宜尽量准确，说明优先考虑的因素的同时，也要将最低的要求写清楚，这样可以帮助你遴选应聘者。对应聘者的要求须切合实际，像“懂统计学者优先”的字样大可不必出现。因为你最终会发现所有应聘者都欠缺此方面的技能，不管你录用哪一位都需要进行专门培训。

## **1.3 决定招聘方式**

**小提示 11：** 只面试真正合适的候选人，以避免浪费时间。

拟定好岗位说明之后，选择招聘方法就需提上议事日程了。招聘方法多种多样，可以在全国性报刊上刊登广告，也可以借助专业的猎头公司。不论你采用哪种方法，最少都需要一次面试。

### 1.3.1 内部招聘

招聘的方法之一就是单位内部调其他部门的人来填补新的空缺。许多公司都鼓励这种做法，有些公司还在外部刊登广告之前坚持先在内部公布空缺岗位。

面试内部应聘者要容易得多，因为他们已经熟悉公司情况及其工作氛围。但不要忘记他们最初被招进来是做不同工作的，他们适合现在的工作吗？另外内部招聘并不能降低总费用。如果内部的人一旦来填补这一岗位，他们原来的岗位也需要填补。

### 1.3.2 要点

- 招聘广告一旦出现在全国发行的报刊上，应聘信会纷至沓来。
- 猎头公司从招聘到雇员的工资员按百分比抽取一部分作为他们的酬金，雇员工资越高，他们索取的费用也越高。
- 回复应聘者是个极耗时的过程，所以不要仅因为哪位应聘者的简历写得好就轻易给他面试机会。

**小提示 12：**如果你在别的地方有理想人选，鼓励他们申请。

### 1.3.3 刊登广告



广告的载体和内容决定了申请者的类型、数量以及能否招到合适的人选。对于要求特殊技能的招聘广告应登在行业出版物上，一般的可以登在全国发行的报刊上；许多报纸在不同时间专门登出不同职业类型的广告。广告费用通常都很昂贵，但吸引的应聘者较多。如果资金短缺，又没有充裕的时间去应付上百份简历的话，可以考虑将广告登在小范围发生的报纸上。必须确定广告出现的次数。

#### **1.3.4 设计广告**

广告的设计和措辞影响应聘者的数量和质量。广告既要醒目又要行文清晰流畅，版面大小视费用和内容而定。对岗位要求的技能和经历尽量描述得具体，以杜绝不合适的应聘者。标明申请终止日期。

**小提示 13：**要确保广告内容被校对过。

#### **1.3.5 吸引最优秀的人才**

突出工作的诱人之处，因为能否吸引住最优秀的人选只是一霎那间的事。例如招聘市场部经理的广告：

招聘市场部经理

詹姆斯迈尔科姆联合公司是计算机市场上的一支劲旅，现欲招聘一市场部经理，他将领导一个三人小组，直接向总经理汇报。

市场经理将负责成功地组织策划针对项目的促销，严格依照预算许可运作，制定全方位的市场战略计划。应聘者须具备本科学历，至少五年的相关工作经验，富有团队精神，能够承受工作压力，精力充沛。

我们奉行“机会面前人人平等”的原则。请将简历和应聘信寄：安的兰爱 298 好战姆斯迈尔科姆联合公司人事经理，安娜·塞穆普森收。

该广告标题醒目，职位相关信息清楚，明确提出相关要求，强调公司平等雇佣政策。

### **1.3.6 刊登广告需要注意的法律问题**

各国对招聘广告的限制不尽相同。不过大多数国家都禁止在广告上出现诽谤性文字和有关性别、种族或年龄方面的歧视性文字。在广告行文中避免使用诸如“他”之类的性别歧视语言。这方面的措辞须谨慎才好，否则可能会将不同性别、种族和特定年龄段的潜在应聘者拒之门外。如有疑问，可请教律师。全国广告标准部门是管理广告、接受投诉的权威机构，该部门也能够就哪些内容可以在广告上出现提供咨询。大部分限制广告内容的现有法律条文只应用于报纸、杂志和电视广告，但因特网上的广告也开始受到审查，所以在网上做广告时最好遵守同样的法律条文。

**小提示 14：**让应聘者寄应聘信时随附他们的照片，这样你可以将人和名字一同记住。

### **1.3.7 借助推荐渠道**

借助熟人帮你填补空缺总是有利有弊。有利的一面是应聘者是你信任的推荐的，这表明他们确实具备了一些相关技能和经验，同时可能已通过中间人了解了你单位的情况。不利的一面是应聘者为人推荐，即使不合适也难以拒绝。倘若一位同事对某应聘者的技能和能力进行了客观的评估之后再推荐，如你认为不合适，须要想好如何去拒绝他。

**小提示 15：**如遇同事推荐的亲戚参加应聘，应客观对待。

### **1.3.8 充分利用当地资源**

核实一下你所在的地方是否有政府支持的以组织培训、降低失业率为目的的项目。这些项目通常在当地举办，来关注失业人员和雇主的具体需求。当地大学也聘请专家处理毕业生需求信息。当对经历要求不高的空缺岗位出现时，可与上述两种单位联系。

### **1.3.9 建立招聘联络网**

将招聘过程中联系过的个人、招聘代理机构、广告商整理成系统的信息保留下来，以便日后招聘之用。建立起一个人才信息库以备未来之需，不断将信息库更新。

**小提示 16：**将每一招聘步骤的进展情况记录下来供日后参考。

**1.3.10 利用招聘代理机构**

通过代理机构招聘，可以省却大量的诸如筛选简历、回复应聘者之类的耗费时间的书面工作，尤其是在应聘者众多的情况下。代理费用依据招聘职位的高低上下浮动，代理机构会提供几个优秀人选供你做最后定夺。打算借助代理机构时，一定要确保它能够满足你的特定要求。比较高级的空缺岗位可以通过专业猎头公司来寻找合适人选。

**1.3.11 选择招聘办法**

方法	需要考虑的因素
内部招聘  首先雇主会考虑内部是否有合适人选。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 已经了解公司当前的状况和工作方式。</li><li>● 可以征求主管对他们的看法。</li></ul>
刊登广告  在相关媒体上登出的广告能够吸引合适的应聘者。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需要建立起处理应聘信的系统。</li><li>● 广告费可能会非常昂贵。</li></ul>

<p>借助推荐渠道</p> <p>朋友和同事均可推荐合适人选应聘。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同事和熟人可能有很好的信息源。</li> <li>● 难以拒绝不合适的人选。</li> </ul>
<p>利用当地资源</p> <p>当地政府部门和大学是两个可以利用的人才库。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初级工作不要求经历，大学应届毕业生即可胜任。</li> <li>● 与政府机构打交道可能要做大量书面工作。</li> </ul>
<p>利用代理机构</p> <p>代理机构可以精简出大量优秀人选。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代理机构有大量人选，可以将不合适的筛除。</li> <li>● 利用代理机构需支付费用。</li> </ul>

#### 1.4 建立应聘信息处理系统

决定招聘方法之后，就需要建立起一个有效的反馈系统，以便及时有效地处理应聘信息，避免不必要的耽搁。

**小提示 17：**筛选简历时设定最低要求。

**小提示 18：**设专人解答通过电话应聘的人。

##### 1.4.1 选择处理方法

选择处理应聘信的方法时，需要考虑诸多因素。譬如，是否要处理大量的申请表？是否需要应聘者提供工作实例，以评价他们的能力？信息核实工作在面试前还是面试后进行？除简历之外，如需应聘者提供求职信，应在广告中写明。一个有效的处理系统一开始就可以将应聘者分为“面试”，“尚可面试”，“拒绝”三类。

**小提示 19：**为加快处理过程，可能使用统一格式的信件回复所有应聘者。

#### 1.4.2 执行处理

将应聘者分成三类后，处理应聘信息系统应包括以下步骤：

- 为被拒绝的应聘者准备回信，尽快寄出；
- 对优秀的人选进行评估；
- 拟定最后面试名单；
- 制定面试时间表，打电话或写信与应聘者预约具体日期和时间，如要参加考试应向应聘者提前说明。

#### 1.4.3 授权他人处理应聘信息

授权他人处理应聘信息是可行的，但你应向他全面简述该过程的具体要求，他必须：

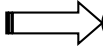
- 熟悉工作岗位描述及工作最低要求；
- 组织能力强，能够从容应对大量的应聘信息；
- 有充裕的时间完成任务；
- 有较强的电话沟通技巧；
- 能够向应聘者提供公司背景信息。

#### **1.4.4 如何处理大量的应聘信息**

如在招聘广告刊登之后收到大量的应聘信，首先应筛选出最不合适的应聘者，然后再从余下的应聘者中选出最后面试人选。设定最低要求，将不合适的应聘者排除。这些要求一般包括教育背景、专业资格、相关工作经历的最低年限等。

#### **1.4.5 面试前处理应聘信息过程简图**

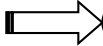
决定处理电话应聘和书面应



确保电话接线员和



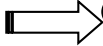
记下受到应聘新的日期



如雨对应聘者表示



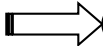
将应聘者分为“拒绝”，



按标准的同信发



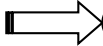
安排面试时间，每个面试至



与准备一同面试的



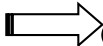
将面试日期和时间通知应聘



如必要，可约定另



最后定下面试日期、时间和



通知参加面试的同



## 1.5 评估简历

大部分人在写作简历时是诚实的，但有些人总禁不住要隐瞒不好的方面，夸大自己的成绩。仔细阅读每份简历，选出面试对象，为每位面试者准备一些问题。

**小提示 20：**标出简历中感兴趣的地方，面试时询问应聘者。

**小提示 21：**假定简历中有些信息是不可信的。

### 1.5.1 分析简历结构

简历的结构在很大程度上反映了应聘者组织和沟通能力。结构合理的简历都比较简练，一般不超过两页。通常应聘者强调了近期工作，书写教育背景和工作经历时往往采取从现在到过去的时间排列方式。相关经历常被突出表述。其实，书写简历并没有一定规格，只要通顺易懂即可。

**小提示 22：**注意简历中前后矛盾之处。

**小提示 23：**问问自己：通过阅读简历你是否对该应聘者留下好的印象。

### 1.5.2 阅读信息

对简历的结构分析完毕之后，下一步就要看应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。应聘者是否掌握其他相关技能？简历中是否有关于应聘者性格的信息？你能大体了解应聘者职业发展的速度和方向吗？

### **1.5.3 留心简历中的空白时间和前后矛盾之处**

简历中出现空白时间和经历之间的前后矛盾可能是应聘者的笔误，但也可能是应聘者企图掩盖某些事实的故意之举。所以，必须仔细查看应聘者接受教育和工作的时间，注意其中的排列次序。是否有空白时间段？例如，一个工作结束到另一个工作开始中间是否有时间间隔？对这段时间间隔是否有其他解释？工作时间与受教时间是否有重叠之处？但不要对应聘者妄下结论，可以准备一些问题面试时问应聘者。

### **1.5.4 分析应聘者经历**

决定是否面试一位应聘者之前，首先要看其工作经历是否符合要求。

### **1.5.5 核对表**

1. 留心简历中的空白时间段。
2. 必要时与学校联系核实某些应聘者的学历。

3. 每项工作平均所用时间是多少。

4. 应聘者工作变动是否合情合理。

5. 应聘者简历结构是否合理。

## **1.6 评估应聘者**

对应聘者进行评估，应将工作要求标准分为“基本类”和“优先考虑类”。还要考虑工作是否要求应聘者具备某种性格和某些体能。

**小提示 24：**申请表为每个应聘者提供了同等的竞赛场地。

**小提示 25：**对两可之间的应聘者可征求同事意见

### **1.6.1 设定标准**

在决定面试哪些应聘者之前，将工作要求标准分为“基本类”和“优先考虑类”。例如应聘者能够讲一种或多种外语的重要性如何？工作是否要求应聘者具备电脑操作能力？你是否愿意为其他方面皆优秀的应聘者提供电脑培训机会？能够满足所有标准的理想人选会非常之少，所以在选择面试人选时应留有回旋余地。

面试者：在考虑是否要面试某些应聘者之前，你应该设定好工作要求的“基本类”和“优先考虑类”标准。

### 标准举例

- 教育：你对应聘者所受教育水平的要求多高？肄业者是否可以考虑？是否需要研究生学历？
- 工作经历：是否需要特定工作技能？是否要求应聘者带来大量有价值的新关系？
- 电脑应用能力：是否必须具备基本电脑操作技能，是否要求所有应聘者熟悉你公司所用的软件？如不熟悉，公司能否提供培训？
- 沟通谈判技巧：是否要求应聘者具备较强的沟通能力丰富的谈判经验？
- 出差：是否要求定期长时间出差。

### 1.6.2 征求同事意见

对是否给予应聘者面试机会犹豫不决时，不要轻易拒绝，可以征求你同事的意见，他们可以是你信任的人，也可以是将要同该新雇员一同工作的人。别人的看法比较客观，可能会帮助你面试一个看似不合适而实际上适合空缺岗位的人。另外你的同事可以为这种应聘者提供其他工作机会。

### 1.6.3 与同事谈论应聘者

对是否面试某些应聘者犹豫不决时，可听取同事的意见，他们可能会指出你忽视的应聘者具备的一些优势。

**小提示 26：**给被拒绝的应聘者寄信时，态度要谦恭有礼。

#### **1.6.4 拒绝应聘者**

拒绝应聘者时，宜使用礼貌、专业的口吻。每一个应聘者都为此付出大量时间和精力。尽快给被拒绝的应聘者回信，感谢他们的申请，并说明虽然这次他们申请没有成功，但他们的简历将被存档，一旦有合适的机会，会另行通知。

#### **1.6.5 分析申请表**

申请表有助于对应聘者的评估，因为它将所有的人都放在同一起跑线上。每个应聘者都要回答同样的问题。将应聘者提供的信息与你设定的标准进行比较，即可找出面试人选。把申请表上的信息建成信息库，并将应聘者申请的工作和掌握的技七分门别类储存，以备将来之需。这样为某些空缺岗位寻找具备某些特定技能的人选就容易多了。

### **1.7 确定面试人选**

对应聘者进行评估之后，面试人选便可以确定。合适的人选通常为数不多，选择起来比较容易。但如果合适人选较多，最后面试人选的名单就难以确定。

**小提示 27：**在正式面试之前与应聘者做非正式接触，以甄别他们是否合适。

**小提示 28：**考虑一下是否需要笔试，以淘汰不合适的应聘者。

### **1.7.1 借助对比表**

确定面试人选的方法之一就是为每个应聘者做一个对比表。在一张白张中间划两道线，将白纸一分为三。将工作的要求列在一边后，为每一应聘者复印一份，把应聘者的技能和经历写在白纸的另一边。然后在应聘者的条件与要求一致的地方打勾，打勾多的应聘者即可列入面试名单。

### **1.7.2 核实细节**

打电话给应聘者核实细节时，首先问他们讲话是否方便。

核实应聘者简历中的细节可以通过几种方式来做。可以与他们的母校联系核实他们所受教育情况，此事一定要让应聘者知道。另外你可以打应聘者的办公室电话，要确保他们讲话方便，没有老板或同事能够听到谈话内容。

### **1.7.3 要点**

- 有些应聘者在申请表上夸大自己的工资额度。
- 与应聘者面谈时，即使是通过电话交谈，他们撒谎的难度比书面申请大。
- 如果合适的话，问应聘者是否愿意到别处工作。
- 如果不能马上联系应聘者的证明人，暂且相信他们。
- 幽默固然有用，但应聘者在面试时应保持严肃。
- 记录下与应聘者通过电话交谈时的直觉反应。

#### **1.7.4 确定面试名单**

最后定下的面试名单不可太长，否则面试时你对各人的印象会张冠李戴。这其中当然要包括你最看好的人选，他们在技能和经验方面是最适合工作要求的。

面试名单中还应包括一两个虽然在不少方面有欠缺，但在某些方面有突出能力的候选人。另外，对于某些空缺岗位，你也可以考虑面试一些敢于创新的应聘者。如果工作要求将发生根本变化，那么最合适的人就不可能是最熟悉这份工作的人，因为工作的方方面面都需要改革。

## **1.8 安排面试**

短时间内面试所有列入候选人名单的应聘者可能会比较困难。因为许多应聘者都需要请假或专程出差参加面试，所以安排面试时间应尽量灵活。

**小提示 29：**有时需要在业余时间进行面试。

**小提示 30：**为了让应聘者放松，面试时准备些饮料。

### **1.8.1 规划面试**

安排面试之前需要明确整个面试所需时间。空缺岗位的高低决定了所需面试的次数：比较低的职位，一次面试可能就足以做出决定，而高级的职位可能需要两次面试。如需考虑，一定要作好安排，并留有充裕的时间。将面试的具体要求以及到达面试地点的交通线路以书面形式通知应聘者。

### **1.8.2 选择面试者**

有些情况下，最好能请相关部门的同事一起参加面试。有些公司所有面试都需要有人事部的人参加。如果空缺岗位比较高或面试者经验不足，这就更有必要。倘若某个职位要向多人负责，要保证这些人都参加对这一职位新雇员的面试。如果你的上级愿意，请他一同参加，



尤其是空缺岗位在你所在部门中有举足轻重的作用时。如这一职位雇员在工作上需与另一部门密切协作，请该部门派出一名代表参加面试。

1.8.3 要点

- 有同事一起参加面试，你可以多一份对应聘者的宝贵意见。
- 感觉敏锐的前台接待员可以就应聘者的态度发表有价值的意见。
- 留出时间让应聘者问问题，如可能，带他们到办公室转一转。
- 候选人名单上的越少，填补空缺岗位花的时间越短。
- 不要让被面试者久等，也不要拖得面试时间太长，因为他们是请假来参加面试的，时间太长，可能不太方便。

1.8.4 确定面试者

面试者	需要考虑的因素
经理  新雇员的另一个上级。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新雇员的所有上级都应参与面试，以免将来有的上级对新招雇员不满意。</li><li>● 通常经理的面试经验丰富，他会建议使用一些有效的面试</li></ul>

	技巧，同时也会提供有价值的参考意见。
同事  与新雇员工作密切相关的部门选派的代表。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工作中与其他部门协作的部分所需要素应该由该部门的代表来评估。</li> <li>● 该同事无权做最终决定，也无权与应聘者谈论工作待遇。</li> </ul>
上级  你的上级，招聘决策人。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如你面试经验不足，你的上级就希望也参与面试。</li> <li>● 应聘者是否适合某一小组或部门，你的上级最有发言权。</li> <li>● 一雇员被正式录用之前需要你的上级面试。</li> </ul>

**小提示 31：**避免面试被人打断。

**小提示 32：**养足精神，面试时你才可以保持机警的头脑。

### 1.8.5 安排面试时间

安排好备用面试日期和时间，以防应聘者不能按照你指定的时间参加面试。安排充裕的面试间隔时间，因为让应聘者相遇是很尴尬的事情。这会让他们紧张，不能正常发挥。如面试间隔时间安排得充裕，与一些应聘者谈得时间长一点也没关系，倘若应聘者迟到你也可以

将原来的面试时间稍稍后延。面试间隔时间如充裕，你还可以有足够的时间详细记下对每个应聘者的印象，应聘者多的情况下，如没有详细记录，面试一结束，你对这一批应聘者的印象就可能会模糊一团，分辨不清。在面试前要做一短暂的休息，养足精神。

## **1.9 落实面试地点**

面试地点选择要慎重，因为面试地点的适当与否直接影响面试结果。面试是要选择最佳人选，但如果应聘者对面试地点感觉不舒服，就不能很好发挥，面试最后的结果也就不会尽如人意。

**小提示 33：**在面试房间的门上贴出“请勿打扰”字样。

### **1.9.1 选择面试地点**

首先确定面试在哪里进行，在你工作的地方还是别的地方。如果你工作的地方，是在办公室还是会议室？如果想要清静或保密，可以租用宾馆或其他公司的办公室。面试房间的气氛要让人感到放松，座位要舒适，光线不可太刺眼。

来自 [www.3722.cn](http://www.3722.cn) 资料搜索网

### **1.9.2 注意面试地点的氛围**

面试时，尽量避免分散注意力，努力让被面试者感到放松。这种面试氛围可以帮助被面试者充分地发挥自己的水平。

被面试者坐在较矮的椅子上会感到受到威胁

旁边的电脑屏幕会分散被面试者的注意力

中间打进来的电话会使面试中断

**小提示 34：**向应聘者说明你希望他坐在哪里。

**小提示 35：**为面试地点提供明确的指示牌。

### 1.9.3 安排座位

面试的座位安排有几种不同的方式。面对面的坐比较正式，而肩并肩坐会创造一种更随意、更合作的气氛。如果面试是面对面的，中间最好放一张桌子，因为应聘者的膝部暴露在你的视线之内会使他们感到尴尬和脆弱。除非你故意安排，否则不要让应聘者坐在比你的椅子矮的椅子上，这样会让他们感觉自惭形秽而且不自在。

正式面试：大方桌或长桌比小圆桌更正式。

非正式面试：围着一张大圆桌面试创造一种随和的氛围。

在办公室面试：在工作地点面试也属于非正式面试，对内部应聘者一般采取这种方式。

小组面试：让应聘者隔着长方形桌子与面试小组相对比较严肃，这种面试安排比较正式。

1.9.4 “要”与“不要”

要将窗帘拉上，避免强光。	不要让应聘者看到你的面试记录或文档内容。
面试过程中要将电话线断开。	不要在墙上悬挂分散注意力的东西。
要确保面试房间通风良好，室温适宜。	不要提供点心，因为那样你和应聘者既吃不好，也谈不好。

1.10 确定面试策略

面试之前必须将面试风格确定下来。你是想通过面试获得需要信息，还是想给应聘者一些压力。这在很大程度上取决于你招聘岗位的种类。

**小提示 36：**在面试之前，面试小组每个成员都要对面试目标认同。

**小提示 37：**将被面试者的详细信息提供给所有面试者。

1.10.1 明确面试目标

牢记工作要求，明确面试目标，然后选择相应策略。如果应聘者在专业技能方面已满足要求，注意考察他们的交际能力。当然你也可以显得很咄咄逼人，这样可考验应聘者在重压环境下的反应。

### 1.10.2 准备面试策略

面试风格	如何准备
<p>获得信息式面试</p> <p>主要目的在于获得相关信息，应聘者的性格如何并不重要。</p>	<p>准备一些一般和有针对性的问题让应聘者回答。</p>
<p>情境面试</p> <p>主要目的在于考查应聘者处理主要工作职责的能力。</p>	<p>准备一些诸如“如果.....你将怎么办？”的开放型问题，让应聘者详细描述如何应对的方法。</p>
<p>咄咄逼人式面试</p> <p>借助此种面试方式可以看出应聘者在工作压力下的反应。</p>	<p>可以对应聘者简历中的经历和职业发展中的疑点进行质问或旁敲侧击。</p>
<p>检验技能式面试</p> <p>此类面试主要是核实应聘者具备的技能是否与他们在简历中写的一致。</p>	<p>可以对应聘者进行现场测试，譬如让应聘者将某东西卖给你的同事，就可以看出他的销售技巧如何，又或者让应聘者实际操作你电脑上的软件。</p>

**小提示 38：**如团队协作在工作中占重要地位，可以为应聘者设计一些小组练习。

**小提示 39：**根据你的面试策略选择面试内容。

### **1.10.3 面试框架**

你采用的面试策略决定了面试所覆盖的内容。一般说来面试不外乎以下内容：

- 介绍部分，包括面试者对公司背景的介绍、自我介绍、应聘者自我介绍等；
- 针对应聘者简历中脱节之处的问与答；
- 了解应聘者的性格和做事方式；
- 应聘者询问工作具体情况、待遇等。

你可以根据你的策略对以上内容做不同程度的取舍，譬如，你可以增加一个技能测试。

如果你想采用咄咄逼人式面试，可以将介绍部分省略。

### **1.10.4 小组面试**

小组面试的好处就是几个面试者可以同时评估一个应聘者。交叉性提问可以从应聘者那里获得更多信息。小组面试的另一好处就是可以减轻面试者的压力。面试最后结果由所有

面试者讨论后决定。尽量不要让哪一个面试者主导面试。选择小组面试成员时，宜选工作种类与应聘者申请的工作种类相同的雇员，因为这些雇员将与录用的新雇员一同工作。小组面试中，各面试者分别扮演不同的角色是很常见的做法。

确定小组面试成员扮演的角色：小组面试成员可以问不同的问题，两个面试者也可以一个比较友好，一个咄咄逼人。（一面试者问咄咄逼人的问题；另一面试者比较友好。）

### **1.11 准备面试问题**

想了解关于应聘者的信息，就要以适当的方式问应聘者适当的问题。为获得详细信息，需要仔细设计问题。用应聘者对你上一个问题的答案引出下一个问题。

**小提示 40：**为了让应聘者放松，面试开始阶段宜问简单的问题。

**小提示 41：**对不同的应聘者应问不同的问题。

#### **1.11.1 如何发问**

对问题的措辞不同，应聘者的答案也就各异。开放型问题在面试中最能帮助面试者获得相关信息。因为开放型问题鼓励应聘者自由自在地交谈与思考，并详尽地谈论他的想法，在应聘者谈话的过程中，你可以观察他们的沟通技巧，获得详细信息。开放型问题一般以“什么”，“何时”，“为什么”，和“如何”之类的疑问词开头。如“你一开始是如何对热带阔叶



树感兴趣的？”就是一个开放型问题。开放型问题也可以一开始讲你自己的情况，然后问应聘者一个问题。如“我曾去过悉尼植物园，你去过哪一个？”

封闭型问题的答案是对问题简单的肯定或否定，无需应聘者进行深入的回答。使用封闭型问题可以核实一些不清楚的地方如“11月14号你可来工作吗？”封闭型问题用来核实应聘者简历中的一些细节。

**小提示 42：**问开放型问题，即能够使应聘者不仅是回答“是”与“不是”的问题。

#### **1.11.2 以下是面试中经常问应聘者的问题**

你为什么此时要换工作？

你认为你的优势是什么？

你与以前上级的关系如何？

迄今为止你职业发展中有何闪光点？

职业发展中的不足之处？

在解决问题方面有何经验？

你长期的发展目标是什么？你为什么认为在我们公司能实现这些目标？

### 1.11.3 试探性发问

试探性问题常被用来检测应聘者对假设情况的反应。譬如，要想知道应聘者在多大程度上已接受了该工作，可以问“你何时能到我们慕尼黑的办公室上班？”，如果他或她回答，“现在谈这个问题是不是太早了？”这表明应聘者还在犹豫不决。相反，如果他或她的回答是肯定的，这次招聘差不多可以划句号了。问应聘者此类问题时，要尽量用友好的口吻。

### 1.11.4 问题的措辞

面试过程中，不要问应聘者拒绝回答或采取防御姿态的问题。留心他们采取防御姿态的形体语言。（侧面而视表示不信任，将十指交叉紧握放在交叉的双腿上是防御的姿态）

**小提示 43：**只有想从应聘者那里得到具体的回答时，才使用封闭型问题。

### 1.11.5 使用问题清单

事先准备好一份问题清单有助于面试的进行。但不一定拘泥于问题的次序，也不一定将每一个问题都问到，因为面试毕竟是一个双向的沟通。问题清单的好处在于它给你安全感，有它在身边，你会感觉到你已考虑周全，必要时可以参考。

**小提示 44：**应聘者简历和对比表有助于面试问题的准备。

### 1.11.6 发问宜环环相扣

面试者应根据应聘者对上一个问题的回答再进行发问。每一个问题都建立在上一个问题之上，这样可以引导应聘者提供你所需要的信息。例如，“所以你就决定休六个月的假？”……“你很快就去旅游了吗？”……“为什么要等这么久？”……“旅游归来之后，你花了多长时间找到了另一份工作？”……“你在亚洲度过了两个星期，然后五个月都在找工作，对吗？”

### 1.12 训练聆听技巧

全神贯注地倾听是面试者应具备的最起码的素质。如果应聘者看到你在认真听他们讲话，他们将把这看作是对他们的鼓励，就会继续说下去。培养你集中注意力的能力，改进你的形体语言。

**小提示 45：**你有两只耳朵，一张嘴巴，所以你听别人讲话的时间应是你讲话时间的两倍。

**小提示 46：**对应聘者的谈话内容进行总结，表明你在聆听。

#### 1.12.1 审视自身

大部分人喜欢自己的声音，并且认为他们善于倾听别人的谈话。用下面的测试方法检验一下你是否是个好听众。将与一个同事的谈话录下来，然后对录音进行客观的分析。谁讲得

多？谁讲得快？你及时解答同事的疑问，还是继续自己前面的话题？通过对录音带的分析，你会发现自己的优势和需要改进的地方。

### **1.12.2 练习使用形体语言**

学会使用正确的形体语言是面试准备的一部分。面试者正集中精力聆听应聘者的所讲。

面试者的表情应坦诚、专注；身子前倾表示对应聘者的讲话感兴趣。

### **1.12.3 避免不良习惯**

即使善于聆听的人也会有不良习惯。对不感兴趣的信息漠不关心和打断别人的讲话，是两种最常见的不良习惯。如果你有这两种不良习惯，宜尽量克服。欲获得好的聆听技巧，首先需要你意识到自己的不足之处，然后努力在实践中克服。

**小提示 47：**与应聘者核实，确保对听到的所有信息都已理解。

### **1.12.4 注意事项**

1. 多一点好奇心，这可以帮助你更好地聆听别人的讲话。

2. 在回答问题之前，一定要确保你已真正理解这个问题。
3. 将聆听过程中的问题记下，不要分散思想。
4. 注意捕捉话语背后的情感因素。
5. 改正不良的聆听习惯。

#### **1.12.5 审视自己的不良形体语言**

听与听到有天壤之别。注意观察自己不注意听别人讲话时所表现出的不良形体语言。只有注意到自己有什么不良形体语言，你才能有意识地在面试过程中去尽量避免。

**防御坐姿：**这位面试者采取的是防御坐姿。如果面试者如此面对应聘者——双臂交叉胸前、身子后倾——应聘者会觉得面试者对他们所讲的不予接受。面试者保守的形体语言表明他的思想也是保守的。

**漫不经心：**这位面试者在面试过程中，注意力分散，若有所思。被面试者会认为面试者对他们缺乏热情。面试者手抚下巴，一副若有所思的神情。

#### **1.13 面试者的准备工作**

面试开始之前，要确保你已拥有所需信息，一切皆已就绪，设备（例如，录音机）工作正常，你本人也已进入角色。

**小提示 48：**回答问题时也要提出问题。

**小提示 49：**做一张面试事项明细表，随身携带。

**小提示 50：**欲录下面试内容，须征得应聘者的同意。

### **1.13.1 准备记录工具**

根据需要，可以采取不同的记录面试的方法。常见的是做笔记。做笔记比较容易为应聘者接受，但往往占用面试者许多时间，使面试者不能将精力集中在面试上，如果面试过程中要做笔记，准备一个笔记本，而不要在应聘者简历的空白处信手涂鸦，因为面试结束后你可能还要将应聘者的简历拿给别人看。对面试做记录的另一方法就是将面试内容用录音机录下来。这一方法固然可以让你专注于面试，但可能会使应聘者感到紧张。如使用录音机，要准备好足够的电池和磁带。

**小提示 51：**面试开始之前，衣服需穿周正，头发要整齐。

### **1.13.2 注意自己的形象**

作为单位代表，应聘者向你介绍他们自己时，你要向应聘者介绍单位具体情况。要注意穿着整洁、得体。如果你所在单位雇员穿着比较随便，你可以通过你的穿着表现出来。如果说你单位雇员穿着比较讲究，你参加面试时的穿着也应体现出这一点。

对单位情况应非常了解。为了更好地回答应聘者的问题，需要搜罗所有相关信息。如可能，为应聘者准备一些书面材料或公司年度报告。

### **1.13.3 准备材料**

面试时，你手头需要有以下材料：

- 工作大致范围，具体职责。
- 新雇员将向谁汇报工作？
- 你能提供的工资，何时会有加薪机会？
- 该工作是否需要加班？
- 晋升机会如何？
- 工作福利如养老金、医疗保险、休假等怎样？

**检查所备信息是否齐全：**面试即将开始之前，快速阅读应聘者简历，确保所备问题能够让你获得所需信息。面试者回顾应聘者简历中的要点；简历和申请信详细记录了应聘者的经历。

### **1.13.4 5 分钟充电**

在应聘者到来之前的 5 至 10 分钟（假定应聘者准时到达而不早到），再次浏览他们的简历。回顾一下将要问应聘得的问题和它们的次序，将主要精力放在符合工作要求的应聘者身上，至于其他应聘者都可以抛置脑后。然后放松一两分钟，头靠在椅背上，臂放在两侧，做深呼吸，吸气要慢而均匀，反复做几次，你会感觉到很精神，可以准备下一个面试了。

准备：面试相当耗费精力。在面试的间隔，缓慢地做些深呼吸会令你精神倍增。（胸部浅呼吸；膈部深呼吸。）

## **第 2 章 进行面试**

面试无论对面试者还是应聘者都是很劳神的一件事。如面试能够在一种轻松的氛围里进行，双方都可以最大限度地获得所需信息。

### **2.1 开始面试**

面试开始的几分钟很关键，因为这是建立第一印象的阶段。不论你职位高低，都要礼貌的问候应聘者，你可以用假定你是应聘者时希望得到的礼遇来对待你面前的应聘者。

**小提示 52：**如果应聘者早到，告诉他们面试开始的时间。

#### **2.1.1 文化差异**



问候应聘者时，应注意文化上的差异：在有些地方，男人们用拥抱和亲吻脸颊来表示问候；还有的地方，男女见面一概相互鞠躬。握手的方式在每个文化中都不尽相同，但作为见面问候的一种方式已被人们普遍接受，所以与应聘者握手是最稳妥的问候方式。

### **2.1.2 问候应聘者**

问候应聘者如做得恰当，可以为整个面试定下好的基调。应聘者来到时，应站起身，直视对方，面带微笑，与对方握手时，身子前倾，握手要有力，但不可用力过猛。表示欢迎时，直呼应聘者姓名，如有其他面试者在场，要向应聘者介绍他们，讲话要清晰，面试过程中，要重新提起其他面试者的名字，以免应聘者已经忘记。请应聘者坐下，提供一杯饮料，如果应聘者是远道而来参加面试，这就更为必要。切住：不论你如何紧张，应聘者总会比你还要紧张。

### **2.1.3 让应聘者放松**

每个人都有紧张失态、不知所措的时候。应聘者走进房间里参加面试即是这样一个时刻。面试时，面试者应主动帮助应聘者放松，示意他们的座位所在，请他们坐下。尽量量不要让他们感到难堪，譬如，应聘者穿着不太正式或将咖啡溅到桌上时，要尽量淡化这些事情。

#### 2.1.4 与应聘者迅速建立起友好关系

应聘者到来时，站起身表示问候会帮助你迅速与他们建立起友好关系。身体前倾，直视应聘者，鼓励他们放松。

应聘者直视面试者表明自信、坦诚

双方握手建立起友谊

面试者直视应聘者

身体前倾表示渴望见到对方

面试者站起来表示对应聘者的礼貌

**小提示 53：**微笑，但不要做得过头，否则你会给人紧张的感觉。

### 2.2 综合评价应聘者

面试的主要目的就是能够对应聘者的性格和各方面能力有一个综合的评价。要做到这一点，你不但要利用应聘者简历中的信息，在面试过程中发掘应聘者的潜力，而且还需记录下面试过程中对应聘者的印象。

**小提示 54：**优秀人选在面试中的表现可能只是一般。

**小提示 55：**穿着要以不分散应聘者的注意力为准。

**小提示 56：**面试时，尽可能自然一些。

### 2.2.1 第一印象

面试正式开始之前，你已经对应聘者有了一个印象。要警惕任何偏见都可能会左右你对他们的印象。如，你对应聘者的长发、特殊口音和穿着的反感。与此同时，应聘者也会在面试正式开始之前对你代表的公司有一个印象。不好的印象一旦形成，就很难改变，所以你应该尽可能让应聘者对你和你的公司留下一个好印象。

如可能，面试在友好的谈话中开始，这样面试者和应聘者都会感到轻松。话题可以是天气、你办公室的地理位置、最近的新闻事件，或任何你和应聘者有共同语言的话题。

**小提示 57：**应聘者是否有能力并且愿意做这份工作。

### 2.2.2 问题要面面俱到

除了对应聘者形成一个总体印象之外，还需要核实他们简历中的内容。可以就他们的教育背景、工作经历和与工作相关的技能提详细的问题。这种提问往往会带给你有价值的发现，如应聘者的父母有在国外出生的，因此他或她会讲另一门语言。应聘者所掌握的技能在他们本人看来并没什么重要，但你可能认为很有用。

### 2.2.3 要点

- 目不斜视的人被认为是值得信赖的。
- 你的办公桌一方面可以表明你的身份，另一方面也是你和应聘者之间的一个障碍。
- 应聘者简历中对职业发展应该有清晰的表述。
- 面试中问的问题应与应聘者的简历相关。
- 简历中不清楚之处，可在面试时请应聘者解释。

### 2.2.4 留意应聘者的职业发展历程

面试过程中为了估计应聘者申请该工作是为了职业发展还是别的什么原因，应询问他们对自己职业生涯的看法。如果你所在单位是个大公司，不少有抱负的年轻人常把这种公司当作有利的跳板，面试时需要确保他们的个人目标与公司的目标相关。即使是有的雇员只工作了很短时间就离开了公司，但他的非凡才智已使公司受益，这样的话，雇佣他们也是值得的。

**小提示 58：**避免问与工作无关的个人问题。

### 2.2.5 留心工作经历中的空白

如应聘者经历中出现空白时间，需要了解背后的原因。并非所有的空白时间都意味着应聘者找不到工作，可能是因为应聘者长期生病，也可能是因为请产假，还有的是旅游或照顾生病的父母。即使应聘者曾经失业，也不一定说明他不是好雇员。针对这种空白时间应问应聘者开放型问题，请他们解释其中的原因。你会发现有的是因为在原单位的工作变得多余而离开，有的是由于其他的正当原因离开。请应聘者解释他们是如何利用这段空白时间的。

#### **2.2.6 注意细节**

留心应聘者的职业发展历程或在某一行业连续工作的时间长度；应聘者的兴趣是否与空缺岗位的要求相符？

**小提示 59：**将应聘者具备的与工作相关的能力记录下来。

#### **2.2.7 评价应聘者的能力**

有些工作只要应聘者具备相关的教育背景或接受过相关的培训就可胜胜地。但对大部分工作来说，相关的工作经历更重要，因为工作经历表明应聘者已掌握相关技巧和能力。面试者的职责就是利用所有信息对应聘者的专业技能和实际运用能力做出全面的评价。

#### **2.2.8 评价应聘者的技能**

技能	评价技能的方法
<p>组织能力</p> <p>应聘者是否表现出安排有序、有条不紊的办事能力？</p>	<p>询问应聘者是否喜欢整洁，搞清楚他们如何使用文档管理系统，如何可开始组织项目。</p>
<p>分析能力</p> <p>应聘者对商业形势的分析如何？是否能马上找出最好的对策？</p>	<p>请应聘者举例说明自己解决问题的能力。为他们描述一个棘手的形势，请他们指出其中的关键环节并提出解决方案。</p>
<p>决策能力</p> <p>应聘者在棘手事件面前表现出的决策能力如何？执行决策的速度多快？</p>	<p>询问应聘者以前的工作经历，他们在困难的情况下曾做过怎样的决策？决策是如何执行的？如何处理该决策所引起的反响？</p>
<p>交际能力</p> <p>应聘者与上级、同事和下属的关系怎样？</p>	<p>询问应聘者的团队工作经历。应聘者喜欢独立作业还是团队作业？请他们描述如何与同事一起处理一个问题。</p>

沟通能力	通过面试可以看出应聘者的口头表达能力，然后询问他们的写作能力如何。是否写过长篇幅的报告？能让你看一看吗？
应聘者表达是否清楚？是否充满自信？	

**小提示 60：**留心应聘者何时表现得比较兴奋，这样你会洞悉他们兴奋的原因。

### 2.2.9 评价应聘者的性格

应聘者的性格决定了他们对同事和工作环境的态度，也影响到他们与同事的关系和公司的工作氛围。

判断应聘者能否适应你公司的氛围，查看他们以前工作过的公司的工作氛围。曾在内部竞争激烈的公司工作过的应聘者，是不适合到鼓励团队协作精神的公司工作的。如应聘者一直在小公司里做，公司的一切大家都了如指掌，而你们公司规模很大，他们不再了解公司业务和决策的具体内容，那么他们如何面对这种新情况？另外，对现有雇员进行分的，如内向的占多数，可以考虑招聘一些外向的新雇员，如外向的居多，可以招聘些内向的雇员，这样可以达到一种性格构成的平衡。

### 2.2.10 面试中问应聘者的问题

你能为这份工作带来什么？

迄今为止，你的主要成就是什么？

你对一份工作最看重的是什么？

从现在开始，你五年内的职业发展目标是什么？

你如何对待工作中由期限临近所带来的压力？

你喜欢团队工作还是独立工作？

你最好的朋友对你的看法如何？

**小提示 61：**对应聘者的谈话做比较肯定的反馈，这样可以鼓励他们讲得更深入。

### **2.2.11 代表公司形象**

你在评价应聘者的同时，应聘者也在评价你和你代表的公司。许多工作岗位都缺少优秀人选的申请，在这种情况下，你需要想方设法吸引素质较好的应聘者。因为你代表着公司的形象，与应聘者首次接触时，可以告诉他们为了找到合适的人选，你将不惜一切麻烦和费用。让应聘者感受到你的诚意，使他们意识到如果他们加入你们公司，将被视为公司的重要人才。

## **2.3 控制面试**

**小提示 62：**面试正式开始前，与应聘者进行几分钟随意的谈话。



仔细掌握面试的进度，只有这样，你才能够在限定的时间内将所有的方面都涉及到。如需要可以把应聘者从一个话题引向另一个话题，如应聘者从一个话题谈论太久，可以礼貌地催促他们。

### **2.3.2 要点**

- 面试开始时，应聘者谈话很多可能是紧张的表现。
- 讲话结巴或模糊不清也是紧张的征兆。
- 应聘者回答问题直截了当，表明他们对你的问题能够认真聆听。
- 应聘者在面试中流露情感没有什么不好。

### **2.3.3 控制面试中信息的流动**

要尽量控制面试中信息的流动。为了鼓励应聘者谈论敏感的话题，需要对他们的讲话做出积极的反馈。如应聘者正在谈论减员的事情，你可以说“要使那些人的位子变得多余想必很难吧”，这样应聘者会谈到当时的情势下他们应对的具体措施。尽管你需要将大部分清单上的问题问到，但要保持灵活，譬如，如果应聘者在某方面讲出一些意料之外的话，而他所讲的话会影响到他的求职，你就无须恪守问题清单，要视情况而定。

#### **2.3.4 巧妙地利用沉默**

要学会在面试中巧妙地利用沉默。不过，沉默时间太久会让应聘者感觉不舒服，一般来说在应聘者寻找合适的词的问题时，你应保持沉默。注意观察应聘者对你沉默的反应，他们是急于用不着边际的话来打破沉默，还是自信沉着地思考如何回答你的问题？

#### **2.3.5 学会聆听**

20%的时间你讲话，其他 80%的面试时间你应该听应聘者讲话。

**小提示 63：**尊重那些勇于承认自己不知道答案的应聘者。

**小提示 64：**被面试者紧张时，你自己需要保持镇静。

#### **2.3.6 妥善对待应聘者**

教育背景和受训资格相同的应聘者所表现出的性格也会迥然不同，有的会从容不迫，有的却非常紧张。看他们如何应付某种情况，以此来比较他们的优劣。对所有的应聘者应该问大致相同的问题，譬如，可以比较他们处理同一危机的不同方法。如应聘者回答问题时，过于紧张，应设法让他们镇静下来，比如可以问他们另一个问题，将他们的注意力从让他们感觉不舒服的问题上引开。

### 2.3.7 帮助紧张的应聘者镇静下来

如某应聘者对一问题的解释有困难，可以引入一个新的话题，之后再回到原来的问题上，如此可以使他的紧张状态得到缓解。

面试者：身体前倾表明面试者专注于应聘者的讲话

面试者直视应聘者是对他们的鼓励

开放的手势可以帮助应聘者镇静

应聘者：两手举到脸部，自我保护的神态

面部表情紧张

## 2.4 解读应聘者的形体语言

形体语言传达着与话语同样多的信息，能够解读应聘者的形体语言对面试者来说大有用途，应聘者可以说谎，但却很难通过形体语言欺骗你，因为形体语言是一种不自觉的本能表现。

**小提示 65：**利用形体语言与应聘者建立起融洽的关系。

**小提示 66：**训练自己不自觉观察他人形体语言的能力。

### 2.4.1 察颜观色

注意观察应聘者讲话时的形体语言，他们所讲的与表现出的形体语言是否一致？譬如当他们声称善于与人交际时，是否躬着背，摆出一副防御的姿势？对应聘者的眼神尤其要留心观察，当你期望他们直视你的时候，他们是否不自觉地躲闪？

#### **2.4.2 控制自己的形体语言**

注意自己的形体语言，不足之处尽量避免。面试者一些不当的坐姿和手势可能会妨碍应聘者继续提供更多的信息。

##### **感觉枯燥**

面试者在面试过程中打哈欠给人的感觉是他对应聘者的讲话感到枯燥。但也有可能是紧张所致。用一只手捂住打哈欠的嘴

##### **注意力不集中**

面试过程中，不要摆弄手指或流露出若有所思的神情，因为这样在应聘者看来你并不关心他们的讲话，而是专注于其他的事情。摆弄手指；面部表情呆板，带一丝让人反感的讥笑。

##### **不耐烦的表现**

你若不断看表，应聘者会觉得你想去别的地方，尽管事实并非如此。看表

### 2.4.3 关系融洽

这里的面试者和应聘者配合得恰到好处，他们的形体语言表明他们坦诚、放松、专注。

面试者的眼神表示她对应聘者的讲话感兴趣

开放的姿势表明面试者注意力集中

放松的坐姿创造出放松的气氛

应聘者的眼神传达着自信

自信的姿势表明应聘者胸有成竹

解释性的手势表明思想放松

腿部放松表明应聘者不受拘束

### 2.4.4 留心应聘者所表现出来的积极的形体语言

露齿而笑是一种积极的形体语言，盯住地板看是一种负面信号。不过积极的形体语言并非总是显而易见，需要你留心观察。自信的人喜欢正襟危坐，身体稍稍前倾，即使被未来的老板面试也是如此。自信的应聘者不讲话时，手脚纹丝不动，不断与面试者交换，而且目光坚定。

与应聘者握手可以感受他们的心态。如果应聘者轻松自在，他们的手暖而干；紧张的应聘者手凉而有汗。

#### **2.4.5 注意文化上的差异**

不同文化有不同的形体语言规范和自身安全距离。在有些文化中，人们很开放、随便，即使对陌生人也如此。在另外一些文化中，如果你靠得太近，会使人感觉到不舒服。如这方面如有疑问，可以请教资深的同事。

#### **2.4.6 解读微妙信号**

有许多微妙的信号可以折射人的思想状态。注意观察应聘者双臂和腿的置放姿势和他们的眼神。

另外，也要注意应聘者讲话的语气、音调，这会影响别人对他们的看法。有时应聘者讲话的声音对他们的面试成功与否有很大影响。如果你招聘的岗位是经理职位，或需要与新闻媒体沟通，一定要记住声音尖的人讲话不容易引人注意，也很难赢得别人好感。不过有的应聘者声音尖是由紧张引起的，应区别对待。

#### **2.4.7 要点**

- 紧张, 打哈欠等不良习惯具有感染性, 所以有时通过观察应聘者的形体语言就可以知道你自己的形体语言如何。
- 应聘者的形体语言可能与他们的讲话内容出现抵触。
- 说话速度慢是自如的表现, 语速快则说明应聘者紧张或富有激情。

**小提示 67:** 注意应聘者双手的动作, 它们可以传达许多有用的信息。

#### **2.4.8 注意应聘者的紧张表现**

平时有意识地培养洞察他人紧张表现的能力。通常紧张表现有: 用脚敲地板、摸鼻子、用手背蹭嘴唇、拧曲手指、摆弄书写工具、撕纸等。如应聘者有以上任一表现, 都有可能是由于过度紧张所致。有的应聘者笑得太多, 可能是渴望面试者喜欢自己。如果应聘者不敢下视你, 表现他或她可能不自在。以上所列应聘者的紧张表现仅供你参考, 明显的紧张行为可能还有其他的解释。

紧张的应聘者: 这位应聘者的双脚姿势表明他不自在。这种不自在从他双手的姿势也可以看出: 一只手放在唇边, 另一只放在胸前。(触摸嘴唇是下意识的动作, 表明他想舒服些; 手放胸前是防御的姿态; 两腿僵硬。)

**小提示 68:** 注意应聘者的声音: 声音尖表明紧张。

#### 2.4.9 注意应聘者的回避表现

应聘者对某问题回避时，可能是因为不知道答案，也可能是因为他或她想隐瞒某些信息。

应聘者有所隐瞒时，一般有以下表现：

- 眼光躲闪；
- 回答问题时顾左右而言他，包括使用许多专业术语来迷惑面试者；
- 烦躁，抓头发或摆弄钢笔。

回避问题的应聘者：这位应聘者的神色表明他很不自在。他的身体和双腿姿势僵硬。他

摆弄着手指，眼光游移不定，避免与面试者目光相遇。（摆弄手指；两腿姿势僵硬。）

#### 2.4.10 留心应聘者的傲慢表现

大部分应聘者在面试过程中表现紧张，需要面试者帮助，但也有少数应聘者在面试中表现得过分自信甚至是傲慢。与听相比，他们更喜欢讲，知无不言，好像觉得自己的声音非常动听。这可能是由于他们感到自己的条件超过了工作所要求的，或者借助这种行为弥补自信的不足。不管属于哪一种情况，都要用面试的严肃气氛来对他们加以约束，问的问题要环环相扣，而且要有难度。这时有的应聘者会主动接受挑战，有的就会被动防御。

傲慢的应聘者：这位应聘者的形体语言使他的傲慢表露无遗。他过分自信地靠在椅背上，

翘着二郎腿。两臂舒展。（手势舒展；左臂随意地放在椅靠手上；两腿交叉。）



## 2.5 进行测试

可以借助多种测试来评估应聘者的综合能力，无论是他们的智力还是技能。另外，小组面试和情境测试也常被用来测定应聘者的综合能力。

**小提示 69：**使用的测试要有权威性。

### 2.5.1 要点

- 测试不能替代面试，它是对面试的补充。
- 要慎重对待性格测试，因为它只能反映应聘者主要性格特点，并不能说明应聘者是否可以胜任工作。
- 应根据单位具体情况设定有针对性的性格测试。
- 面试者应接受专门的解读性格测试的培训。

### 2.5.2 测试前的准备

如要求应聘者参加测试，无论是书面测试还是情境反应测试，都需要事先以书面形式通知他们，说明测试的评估标准。一旦决定使用何种测试，要尽量选用与空缺岗位密切相关的内容。测试一定要严格按照规定条款进行，在有些国家，由于测试进行不当竟引起了法律纠

纷。如要对新招聘的雇员定期进行测试，面试时需解释清楚，另外，也要在工作岗位描述中有所体现。

**小提示 70：**对定期使用的测试要不断更新。

**小提示 71：**看测试结果要从总体上把握，不可只盯住某一点。

### 2.5.3 能力测试

这种测试通常为简单的书面测试，考核应聘者阅读、写作、语言逻辑和计算能力。这种测试比较可靠，能够真实反映应聘者的能力，如单看简历，有大量合适的应聘者，可以请他们参加这种系列测试，在短时间内就可决定最后的面试人选。这种测试需要合适的环境，因为它需要在面试者严格控制的环境下进行。

**小提示 72：**心理测试应作为其他测试的辅助，不应单独对待。

### 2.5.4 性格测试

性格测试的种类很多，包括口头表达、眼力测试和笔试在内的所有测试。进行性格测试是基于这样一种观点，性格的许多方面是可以测量的，应聘者具备某些性格特征与否直接与他或她是否适合某工作、能否成功相关。为了真正有效地利用这种测试，需要首先明确工作岗位的具体要求和适合该岗位的性格特征。

**小提示 73：**让应聘者提供手写的申请信，请笔迹学家研读他们的笔迹，判断他们的性格。

### 2.5.5 心理测试

作为性格测试的一种，心理测试常被用来测定基本合格的应聘者的心理状态。面试者可以通过以下三种方式的任何一种进行这种测试：

- 注意观察应聘者某种习惯动作的频率；
- 应聘者自我观察的能力如何；
- 应聘者对特定情况的反应如何。

### 2.5.6 分析笔迹

许多单位聘请笔迹学家研读应聘者的笔迹，判断他们的性格。这种测试的结果要与面试的评估一起考虑，不可孤立对待。

分析应聘者笔迹时，要依赖笔迹学专家的分析，不可单凭自己的主观臆断。

### 2.5.7 技能测试

如需测试应聘者的专业知识，如工程方面，可以考虑使用小组面试。面试小组成员应事先商定好各自提问的范围，譬如你可以围绕应聘者的简历进行提问，你的同事则提具体的技术问题。这种面试给应聘者很大的压力，常常可以暴露出他们缺乏经验。

#### **2.5.8 要点**

- 每个面试者应有各自的提问范围。
- 小组面试比一对一的面试，给应聘者的压力更大。
- 内产应聘者通常比外部应聘者放松。

#### **2.5.9 小组面试**

主要面试者应严格控制面试的进程，为了在有限的时间内详细了解应聘者及其知识背景，一定要禁止任何人游离面试主题。（主要面试者的问题围绕简历展开，技术方面的专家主要询问相关经验，人事经理对细节进行核实。）

**小提示 74：**询问内部应聘者要调换岗位的原因。

#### **2.5.10 智力测试**

智商测试主要用来测试学龄儿童的智力。作为面试者，可以使用各种专门用于工作的测试来考核应聘者的口头表达、抽象思维和数据推理能力，通常这些测试比较复杂。国际上普遍看好的工商管理类研究生入学考试成绩（GMAT），已成为进入名牌商学院的必要条件。

**小提示 75：**如有测试，要提前通知应聘者。

**2.5.11 情境测试**

让应聘者进入一模拟工作环境，以帮助你评估他的“工作”能力。情境测试往往在面试的最后阶段进行，这时的面试人选已为数不多。但需要记住，无论情境测试与现实多么接近，也无法模仿同一工作岗位上同事之间的关系。这种关系对个人的发展至关重要，但决不是短时间内可以建立起来的。

**2.5.12 为面试选择适当的测试种类**

测试种类	需要考虑的因素
能力测试  测试应聘者的综合能力，如计算、写作、口头表达和推理技巧。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 能力测试对面试开始阶段的筛选比较有用。</li><li>● 需要在严格控制的环境下进行，比如在一个安静的会议室里。</li></ul>

<p>性格测试</p> <p>测试性格特点，通常以心里测试的方式来进行。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有些须小心对待的工作，如外事服务和客户投诉部门的工作需要此类测试。</li> <li>● 测试时间长且需要在严格控制的环境下进行。</li> </ul>
<p>笔迹测试</p> <p>通过研读应聘者的笔迹来判断他们的性格。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 这种测试只可用于对其他测试结果的核实。</li> <li>● 测试笔迹需要看多份手稿，因为人紧张状态下的笔迹与平时可能有所不同。</li> </ul>
<p>技能测试</p> <p>用来测试工作要求的诸如机械操作之类的特定技能。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技术测试在面试的后期比较有用。</li> <li>● 花费时间，而且可能会引起已具备相关技能的应聘者的反感。</li> </ul>
<p>智力测试</p> <p>将大学毕业生的成绩和同龄人的平均成绩相比较，即可看出前者的智力水平。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 此类测试只适用于新的大学毕业生。</li> <li>● 这种测试在有些公司打算从大批资格类似的年轻人中挑选出少数优秀人选进行培训时尤其有用。</li> </ul>
<p>情境测试</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 这种测试在工作关系不是首要考虑时最能体现其用途。</li> </ul>

将应聘者放在一个与他们申请的工作相仿的环境下，考核他们在实践中的应变能力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 只适用于面试的后期，面试的起始阶段不需要此类测试。</li> </ul>
---------------------------------------	---

## 2.6 结束面试

所有的面试都应礼貌而从容地结束，即使对你认为不合适的应聘者也要如此。因为你代表公司的形象，所以结束面试的方式会给应聘者留下深刻印象。

**小提示 76：**告诉应聘者，你还有许多其他的人要面试。

**小提示 77：**面试过程中自始至终保持开放的头脑。

**小提示 78：**让应聘者有机会撤回申请。

### 2.6.1 请应聘者提问

面试临近结束时，要问应聘者是否有什么问题。如果他们确实想了解你们公司的情况，至少会提出一个有关的问题。

应聘者提出的大部分问题都与面试中所谈话题相关，如工作的具体内容及其提供的发展机遇等。对这些问题，不要急于回答，要三思而行。你可以通过应聘者提出的问题对他们有进一步的了解。譬如，如果应聘者说“我知道，这个问题可能很傻，但是……”，说这种话很容易削弱他们自身的价值，在你公司里他们不可能扮演一个自信者的形象。

### **2.6.2 鼓励应聘者得问**

如果应聘者不知如何提问，并且你认为他们不适合空缺岗位，对他们表示感谢，面试即可结束。否则，可以扼要复述面试要点启发他们提问，或给他们一个提问暗示：

“你了解这个部门的组织结构吗？”

“刚才，你好像很关心与此工作相关的培训，现在你了解这方面的信息吗？”

“对这份工作有不清楚的地方吗？”

### **2.6.3 处理零星事务**

面试结束时，看是否已获得了你需要了解的应聘者各方面的信息。询问应聘者他们要辞去目前的工作需提前多少时间提出申请。告诉他们如果需要第二次面试的话，你会在何时通知他们，可能是电话通知，也可能是书面通知。告诉他们，如果在指定时间未收到你的回间，在适当的时候可以主动与你联系。总之，作为面试者要多替应聘者着想：与他们交流信息时要做到诚实、明确。

### **2.6.4 感谢应聘者**



站起身表示面试已结束，与应聘者握手，感谢他们能够来参加面试。尽管你认为有的应聘者不适合，也要以礼相待。（握手有力、礼貌；面试者感谢应聘者前来参加面试。）

**小提示 79：** 尽量维护应聘者的自尊。

### **2.6.5 当场决定**

有时面试结束时，你会发现遇到了理想的人选。这时不要错过机会，当即问他们是否对该工作真的感兴趣，如果他们的回答是肯定的，当场决定聘用他们。这种做法在许多公司的招聘中并不常见，但在有些情况下，要想你的直觉。不过，要确保你的决定是合理的，并且没有受一时情绪的影响。

## **第 3 章 分析面试结果**

面试结束后，对收集的信息进行评估，可以结合第二次面试，做出最后决定。

### **3.1 记录面试印象**

面试几个应聘者之后，你对他们的印象就会混淆起来。一个应聘者离开之后马上凭记忆录下对他或她的印象，以便与其他应聘者区别开来。

**小提示 80：** 如果你对一个应聘者是否合适持怀疑态度，则应相信你的直觉。

### 3.1.1 记录下你的直觉

直觉是有力的工具，其重要性不容忽视。它毕竟是从多年的实践中不自觉地总结出来的经验，直觉能够有效地帮助你辨别出一个人的性格。记下对每个应聘者的第一印象，因为这一阶段你的直觉是最准的。第一印象主要依赖应聘者的外表和举止，随着面试的进行，你需要核实你是否仍保持着对他们其他方面的深刻印象。例如，他们的坐姿是否与众不同，或他们是否显得很自信。

第一印象：我们对别人的第一印象 55%来自外表，38%来自讲话方式，措辞只占 7%。

**小提示 81：** 摒除对任何应聘者带的偏见。

### 3.1.2 摒除偏见

分析面试结果时，不要因应聘者的阶层、性别、信仰宗教或种族而对他们做出带有个人偏见的判断。譬如，不要以为与你读同一所大学的应聘者优于读其他大学的应聘者。另外，留心你为应聘者定下的测试本身是否带有偏见，许多测试都是以某个社会阶层作为参照而设计的。

**小提示 82：** 想象一下应聘者在面试房间外面的样子。

### 3.1.3 征求其他面试者的意见

别人的意见总能为你的决策提供有价值的参考。如你的某位同事面试过某应聘者，尽快与其交换看法，讨论有分歧的意见。如果你是唯一的面试者，可以征求与该应聘者有一面之交的同事的意见。另外前台的接待人员对应聘者的印象也有参考价值。应聘者是否礼貌、镇静，还是手足无措，神情紧张？将前台接待人员对应聘者的印象与你对他们的印象放在一起，就可以得到对应聘者比较全面的评价。

#### **3.1.4 询问接待员**

询问接待员对某应聘者的印象，他们的意见有助于你对应聘者的性格及是否适合该工作做出全面的评价。

### **3.2 缩减最后面试人选**

根据第一次面试记录下的对每一位应聘者印象，将最后候选人缩减到为数不多的几个，一般说来一个空缺岗位需要三至六个最后候选人，然后进行第二轮面试。

**小提示 83：**在核实应聘者背景以前应告诉他们会核实材料。

**小提示 84：**将应聘者的简历与面试记录、别人的参考意见以及对比表一同妥善保存。

#### **3.2.1 阅读面试记录**

通读所做记录，包括你在面试过程中记下的和应聘者离开后凭记忆做的记录。对应聘者技能和性格的不同方面用不同颜色的笔在下面划线标出。例如，可以用蓝色表示电脑应用技能，绿色代表相关经历，红色代表性格特征。这样，一个应聘者的优势和缺点会变得一目了然。通过这种方式将所有面试过的应聘者进行比较，选出较满意的进行第二次面试。

**小提示 85：**为每一个应聘者建立一份单独的档案。

**小提示 86：**将所有合适的应聘者面试完以后，再缩减最后候选人名单。

### 3.2.2 评价应聘者

将所有面试过的应聘者与理想的人选进行比较，在一张空白的对比表格上将工作要求的种类分为必须具备和优先考虑两类。然后使用事先准备的应聘者实际情况与工作要求的对比表，检查哪些应聘者拥有必须具备的条件，排除不具备这些条件的应聘者。接下来就可以比较余下的应聘者拥有优先考虑条件的多少。根据每一个条件在工作中重要程度的不同，给予不同的权重，最后，权重累加数目大的胜出。

### 3.2.3 缩减最后面试人选

对所有合适的应聘者进行评估之后，可以从中选出前五六名的应聘者作进一步考虑。最后的候选人越少越好，他们只应包括你想第二次面试的应聘者，候选人多只会浪费时间和资

源。将最后人选名单和对每个应聘者主要相关资历的简述提供给其他面试者和高级管理人员作参考，如果你已决定最后人选，可以把这些应聘者的材料归档，以备将来招聘时参考。

核实应聘者的背景可以在这一阶段做，也可以放在第二次面试之后。核实背景信息需要很长时间，早做更有利，在最后人选中发现背景有问题的应聘者是很让人烦恼的事。核实背景前，要征求应聘者的同意，因为有的证明人可能就是他们现在的老板，如最后不能录取他们，这种联系会给他们的工作带来不利影响。

**小提示 87：**即使没有合适的应聘者，也绝不可降低要求。

#### **3.2.4 要点**

- 没有完美的应聘者。
- 如工作某方面有安全要求（譬如银行工作），需要尽早核实应聘者的背景信息。
- 不应过于看重应聘者性格的某一方面。
- 详细的面试记录有助于缩减最后人选。

#### **3.2.5 重登广告，改变工作要求**

如面试到最后，没有一个合适的应聘者，你有两种选择：一是再次刊登广告，换一个地方也许能够吸引更好的人选应聘。另一种做法是改变对工作的要求，例如可以让公司其他雇员负责该工作的某些方面，然后刊登广告为重新定责的岗位招聘合适人选。

### **3.3 安排后续面试**

第二次面试就没有必要再重复第一次面试的步骤和问题。这次面试可以根据需要而设计。

**小提示 88：**安排第二次面试时，主动提出支付应聘者的差旅费。

**小提示 89：**安排第二次面试前，询问应聘者是否仍对该工作感兴趣。

#### **3.3.1 确定第二次面试目标**

第二次面试一般基于以下理由进行：

- 将应聘者介绍给单位中其他成员；
- 通过询问更多的问题，进一步了解应聘者；
- 将最后候选人名单上的应聘者再进行比较，决出优胜者；
- 让应聘者参加与上次不同的测试。

#### **3.3.2 再次打电话给应聘者**

打电话通知应聘者参加第二次面试时，一定要确保应聘者仍对该工作感兴趣。打电话时要谨慎，因为应聘者在现在工作的地方与你通话被人听到是很尴尬的事。与第一次面试相比，第二次面试的时间安排难度更大，因为你需要邀请更多的人参与，这些人包括负责招聘的其他人员、同事或高层管理者。另外，面试时间要安排得比较集中，这样你就可以在对参加第二次面试的人的印象仍清晰时，对他们进行比较。

谨慎从事：电话通知应聘者参加第二次面试，一定选择他们讲话方便的时候。

**小提示 90：**建立一个档案管理系统，将所有应聘者的简历储存起来，以备后用。

**小提示 91：**小组面试成员在面试之前应定下各自要问的问题。

### **3.3.3 确定需要进一步了解的方面**

第一次面试中，对应聘者的某些方面可能了解不够，但是第二次面试的侧重点不应是对这些方面的进一步了解，而是将最后的候选人进行比较。深入了解每一个应聘者的优缺点，并与所有其他候选人作比较。第二次面试可以请应聘者谈一谈他们的职业发展计划和志向，预测一下应聘者加入你公司被提升的前景如何？

如邀请其他同事参加第二次面试，尽量选择有相关技能的人，例如一位部门主管在预测应聘者对公司的贡献方面就有比较丰富的经验。

### 3.3.4 为第二次面试选择面试者

面试者	需要考虑的因素
同事  有可能是与新雇员在工  作上有密切关系的雇员。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 同事最了解工作的具体情况, 所以也能够看出哪个应聘者最适合这份工作。</li><li>● 因为同事需要与新雇员在工作上密切协作, 所以他们需要寻找能够容易相处的应聘者。</li></ul>
人事经理  人力资源方面的专家。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人事部有最老练的面试者。</li><li>● 人事部的判断比较客观, 对优秀人选的选择拥有系统的经验知道, 因为它负责全公司的人力资源流动。</li></ul>
董事会成员  在对应聘者的能力判断  方面有丰富的经验。	<ul style="list-style-type: none"><li>● 董事会成员的出现让应聘者在心理上感觉舒服, 因为这表明面试的规格高。</li><li>● 董事会成员可以根据其丰富的经验和对公司利益的理解来选择应聘者。</li></ul>

### 3.4 检测应聘者对工作的适应能力

通过续面试, 你需要判断哪个应聘者是某岗位的合适人选。充分利用由所有面试获得的信息, 将应聘者进行比较。可以考虑让应聘者做一件实际的工作, 检测他们的相关技能。



**小提示 92：** 参考意见往往带有强烈的主观色彩。

**小提示 93：** 询问应聘者联系证明人的最佳时间。

### **3.4.1 安排以后的面试**

因为你招聘的是胜任某一特定工作的人,所以你需要将应聘者的能力与工作的具体要求进行对比。如果需要测试应聘者,应仔细考虑测试的方面,而且测试与实际工作越接越好。

### **3.4.2 测试应聘者**

在后续面试中测试应聘者在某一具体工作方面的实际操作能力。(面试者监督应聘者完成她自己设计的电脑测试;应聘者展示自己的电脑操作能力。)

### **3.4.3 评估应聘者技能的步骤**

将工作前十位要求从最重要至最不重要按顺序排列——为每一要求打分,最高分 10 分,最低分 1 分——为应聘者满足每一项要求的程度打分,最高分 10 分,最低分 1 分——将每项要求之后的两分数相加——将所有分数累加即是每个应聘者的总分——得分最高的前两位应聘者即是你的首要和次要人选

**小提示 94：**如证明人的证明与应聘者所讲有出入，请应聘者解释清楚。

#### **3.4.4 通过证明人核实信息**

如果想在这一阶段对应聘者的材料进行核实，需要准备好询问证明人的问题，譬如应聘者安排工作进度及按时完成工作的能力如何？首先需要核实最近的工作经历。询问证明人认识应聘者多久了，了解他们哪些方面的能力？还需要与证明人联系核实书面证明内容光焕发，详细了解应聘者的优缺点。询问证明人应聘者的业余兴趣什么？应聘者说“慈善工作”具体包括哪些内容？应聘者是否真的有时间投入，投入时间多少？

**小提示 95：**切不要用应聘者的优抵消他的严重缺点。

#### **3.4.5 确定人选**

可以使用左边的简图按照工作技能选出第一人选和第二人选，然后在此基础之上再确定最终人选。将应聘者在每一要求后面的得分与你对应聘者的了解和直觉进行比较，你有疑问的地方是否得到了满意的结果；最后的面试如有同事参与，将他们的意见与你的放在一起综合考虑。最后做决定时，既要考虑应聘者的技能又要考虑其个人综合素质。如你没有最终的决定权，将你选出的前两位应聘者的情况提供给有关经理，征求他她的同意。

### 3.5 确定最后人选

招聘到理想的人选之后，你当然会感到高兴、轻松，但不要忘记你还需再花费一些时间做好细节的确认。口头与应聘者确认之后还要有正式的书面通知，需要应聘者对确认书认可之后签字寄回。

**小提示 96：**需要与应聘者谈论确认书的细节。

**小提示 97：**工资要公平，有竞争力。

#### 3.5.1 口头确认

与应聘者口头确认，可以在第二次面试结束时也可以以后通过电话通知。大致描述一下与工作岗位相关的待遇，经应聘者留出提问时间。如果他们拒绝你提议的待遇，询问他们可否协商。如果没有协商的余地，你可以将注意力放在第二人选上。有些情况下，你选中的人选会回到现在单位，要求现在单位提供相同待遇，在这种情况下，应考虑是否有与应聘者进一步协商的必要。

**小提示 98：**为避免混乱，需要与应聘者书面确认工作待遇。

#### 3.5.2 书面确认

应聘者接受口头的聘用通知之后，应尽快发出书面通知书，写明明岗位的待遇和要求。

确认书只有在得到应聘者书面认可之后才具有约束力。如你负责起草确认书，应确保包括以

人容：

- 工作头衔，岗位职责，工作时间；
- 年薪；
- 公司福利；
- 讲明录用的必要条件，譬如需要体检等；
- 注明需应聘者认可后签字寄回的日期。

### **3.5.3 对待讨价还价的应聘者**

具备热门技能（如财务）的应聘者可能会将你公司的提供的待遇与他们目前公司的待遇或另一公司的待遇比较，择高而就。如果你想提高待遇来应付这种竞争，要下不为例，而全需设定最高限度。

### **3.5.4 商定工资**

工资的商尽量在试的后期进行。你的目标是用尽可能低的工资招聘最优秀的雇员。准备好一个谈论工资的策略和应对应聘者拒绝的方法。核定你提供的工资是否与同行业其他公司的工资具有可比性，如没有可比性，要进行调整，使它具有竞争力，但要在公司预算许可的范围内。另外可以考虑使待遇更有吸引力的其他方式。你公司是否可以提供更多的福利，如配备小汽车或低息旅行贷款等？聘用不久之后是否有加薪机会或养老金计划？公司是否有雇员马上可以加入的与业绩相关的奖励制度？

### **3.5.5 处理对确认书的回复**

确认书发出后，即可在限定的期限内等待应聘者的回复。大多数情况下，应聘者的回复都是有肯定的，然后你们就可以商定开始工作的具体日期。如果你得到的回复是否定的，就需要重新回顾以前定下的最后候选人名单。与有更高要求的应聘者进行个别沟通，因为这些要求都有协商的余地。例如，如你认为应聘者要求更高的工资而放弃小汽车可以接受的话，最后的结果是公司和新雇员都会从中受益。

### **3.5.6 尽快发出书面确认**

在收到书面确认书之前，被聘用的新雇员总不愿意掉目前的工作。所以书面确认要尽快发出，以便让新雇员在规定的提出辞职申请之前，尽快到你处工作。

确认书要简明扼要，尽快寄到新雇员手中。

**小提示 99：**注明需要应聘者对书面确认做出回复的日期。

### 3.6 正确对待未录用的应聘者

对未被聘用的应聘者，应尽快通知他们，尤其是最后候选人名单上的应聘者。他们想知道未被聘用的原因，一些有益的反馈会对他们将来找工作有所帮助。

**小提示 100：**写回绝信时，想象一下如果自己是应聘者，愿意看到什么样的回绝信。

#### 3.6.1 要点

- 商业环境变幻莫测，昨日被拒绝的应聘者可能是明天不可多得的人才。
- 被拒绝的应聘者可能适合公司内部其他岗位。
- 如欲将被拒绝的应聘者的材料转交给其他部门，需要事先通知应聘者本人。
- 即使对被拒绝的应聘者，其个人信息也要严加保密。
- 每个人都会受到拒绝，但你应对应聘者充满和气和肯定。

#### 3.6.2 书面回绝应聘者

为礼貌起见，要给每个未被聘须知的应聘者写封回绝信。要委婉、简练、感谢他们对工作的兴趣，并向他们解释未被录用的原因。招聘 进行到一阶段，应聘者已为数不多，所以尽量给每个人分别回信。

写回绝信：不能给未被录取的应聘者尽快寄回绝信，会让人感觉到你的公司没有礼貌，管理混乱。

亲爱的达特福德小姐：

感谢你 1 月 18 日来参加面试，竞争 TRC 公司海外销售经理一职。（感谢应聘者前来参加面试。）

很遗憾不能够提供给你这份工作，广告登出之后，我们收到了许多像你一样优秀的应聘者的来信，我们对你的语言表达能力非常欣赏，但感到你在工程技术方面有所欠缺。（回绝应聘者时，措辞直截了当；表明回绝的原因。）

如你同意，我们将把你的资料存档，以备来日之需。（询问应聘者是否同意将其资料存档。）

真诚的朋友

岛瑞斯·费歇尔

人力资源经理

### 3.6.3 保存应聘者材料

获得认可之后，将所有合适的应聘者的材料存入档案。如已存有这些应聘者的信息，再根据几次面试的情况将原有信息更新。如果没有不妥之处，可以让你的同事知道你存有未被录用的优秀应聘者的资料，以备将来有类似空缺岗位出现之用，这是非常经济的招聘方式，因为不用再刊登广告。

**小提示 101：**带新雇员参观办公室，介绍大家认识。

### 3.6.4 文化差异

在北美洲拒绝应聘者常采用直截了当的方式。因为失败认为是成功必经之路。但是，在日本，回绝信措辞就需要委婉，以免冒犯失意的应聘者。

### 3.6.5 回答应聘者的疑问

如有未被录用的应聘者打电话询问被拒绝的原因，一定要给他们一个理由。不要回避，也不要说以后再给他们回电。最好能够坦诚相对，你以他们面试表现情况的说明和建议会有助于他们将来的面试。如你对某应聘者的第一印象是衣冠不整，一定要把这一信息让他或她知道，但需要用委婉的口吻，如“再注意些，你的形象会更好”比“你看上去蓬头垢面”要委婉多了。



3.6.6 委婉回绝应聘者

回绝应聘者，无论是口头，还是书面，都应礼貌而富于建设性。说上一两句鼓励应聘者的话，但在他们未被录用的理由上，不要含糊其辞。

“我们认为你德语不流利是个缺陷，因为德国将我们公司的主要市场。”

“你在许多方面都有优秀，希望与你保持联系，将来有合适的机会，再通知你。”

“该工作需要丰富的生产线管理经验，你在这方面还有所欠缺。”

“我们已将工作提供给一个技能非常优秀的应聘者，你是二人选。”

自我能力测试

实践是提高面试技巧最有效的方式。将你在面试方面的进步和表现与以下陈述进行对照，选择与你情况最相近的一项。要尽量诚实，如你的答案是“从不”就选 1；如果是“总是”就选择 4。将所得分加起来，参照分析部分即可知道你得分的高低。通过测试，找出急需提高的方面。

选项： 1 从不， 2 有时， 3 经常， 4 总是。

- |                       |         |
|-----------------------|---------|
| 1 每当空缺岗位出现时，重新评估岗位描述。 | 1 2 3 4 |
| 2 详细罗列一份工作的具体要求和职责。   | 1 2 3 4 |

- |                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| 3 对不同的招聘方法进行考虑。                  | 1 2 3 4 |
| 4 所写的广告能吸引许多合适的应聘者。              | 1 2 3 4 |
| 5 确定每一招聘广告的最佳媒体。                 | 1 2 3 4 |
| 6 将每一份简历与工作要求相比较。                | 1 2 3 4 |
| 7 选择合适的地方进行面试。                   | 1 2 3 4 |
| 8 在每一次面试前充分准备。                   | 1 2 3 4 |
| 9 小组面试前将应聘者的情况简明扼要地介绍给一同参加面试的同事。 | 1 2 3 4 |
| 10 面试即将开始前，再浏览一下应聘者的简历和申请信。      | 1 2 3 4 |
| 11 知道如何让手足无措或紧张的应聘者放松。           | 1 2 3 4 |
| 12 自信地控制面试的进行。                   | 1 2 3 4 |
| 13 注意核实应聘者声称具备的资格。               | 1 2 3 4 |
| 14 请每一位应聘者解释经历中的时间空白。            | 1 2 3 4 |
| 15 鼓励每一位应聘者谈论以前的经历。              | 1 2 3 4 |
| 16 鼓励腼腆的应聘者自信地谈论自己。              | 1 2 3 4 |
| 17 检测每一应聘者的优缺点。                  | 1 2 3 4 |

- |                                |         |
|--------------------------------|---------|
| 18 以肯定的口吻为每一位应聘者清晰准确地描述单位概况。   | 1 2 3 4 |
| 19 请每一位应聘者说明能够带给公司的好处。         | 1 2 3 4 |
| 20 面试的大部分时间在聆听应聘者讲话。           | 1 2 3 4 |
| 21 对面试中应聘者所讲的东西能客观评价。          | 1 2 3 4 |
| 22 对第一位应聘者以礼相待，对他们讲述的观点表示兴趣。   | 1 2 3 4 |
| 23 判断应聘者适应公司的能力。               | 1 2 3 4 |
| 24 必要时测试应聘者胜任工作的能力。            | 1 2 3 4 |
| 25 通过观察、解读应聘者的形体语言，获得了另外的信息。   | 1 2 3 4 |
| 26 面试自始至终，注意力集中，保持对应聘者谈话内容的兴趣。 | 1 2 3 4 |
| 27 每个面试之后，迅速记下对应聘者的第一印象。       | 1 2 3 4 |
| 28 确定最后候选人名单时，征求别人的意见。         | 1 2 3 4 |
| 29 与应聘者商定加盟日期。                 | 1 2 3 4 |
| 30 自如地与应聘者商谈工资和福利。             | 1 2 3 4 |
| 31 及时寄回绝信给未录用的应聘者。             | 1 2 3 4 |
| 32 时时注意为应聘者保密。                 | 1 2 3 4 |

分析：完成自我评估之后，将所有分数累加，然后对照分析参照表即可知道自己面试技巧的现状。请记住，不论你在面试方面多么成功，总有需要改进的地方。找出自己的薄弱五一节，参考本书相关章节提供的实用建议和诀窍，进一步磨练自己的面试技巧。

32~64：你的面试技巧需要提高。从错误中吸取教训，每一次面试都要做好充分准备。

65~95：你的面试技巧不错，但有些方面还需要改进。

96~128：你已成功掌握面试技巧。努力发展自己的面试风格。

## **二、招聘渠道的选择**

### **一、人才交流中心**

在全国的各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为企事业单位服务。他们一般建有人才资料库，用人单位可以很方便在资料库中查询条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人员，有针对性强、费用低廉等优点，但对于如计算机、通讯等热门人才或高级人才效果不太理想。

### **二、招聘洽谈会**

人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场人才招聘洽谈会。在洽谈会中，用人单位和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了企业和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势。比如有中高级人才洽谈会、

应届生双相选择会、信息技术人才交流会等等。洽谈会由于应聘者集中，企业的选择余地较大。但招聘高级人才还是较为困难。

通过参加招聘洽谈会，企业招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他企业的人事政策和人力需求情况。

### **三、传统媒体**

在传统媒体刊登招聘广告可以减少招聘的工作量，广告刊登后，只需在公司等待应聘者上门即可。在报纸、电视中刊登招聘广告费用较大，但容易体现出公司形象。现在在很多广播电台有人才交流节目，播出招聘广告的费用会少很多，但效果也比报纸、电视广告差一些。

### **四、校园招聘**

对于应届生和暑期临时工的招聘可以在校园直接进行。方式主要有招聘张贴、招聘讲座和毕分办推荐三种。

### **五、网上招聘**

通过因特网进行招聘是近两年新兴的一种招聘方式。它具有费用低、覆盖面广、时间周期长、联系快捷方便等优点。但由于目前我国很多企业没有上网条件，并且很多应聘者也无

法上网。所以网上招聘目前仅限于有上网条件的大型企业、外资\合资企业、高薪技术企业和计算机、通讯领域人才、中高级人才等。

## **六、员工推荐**

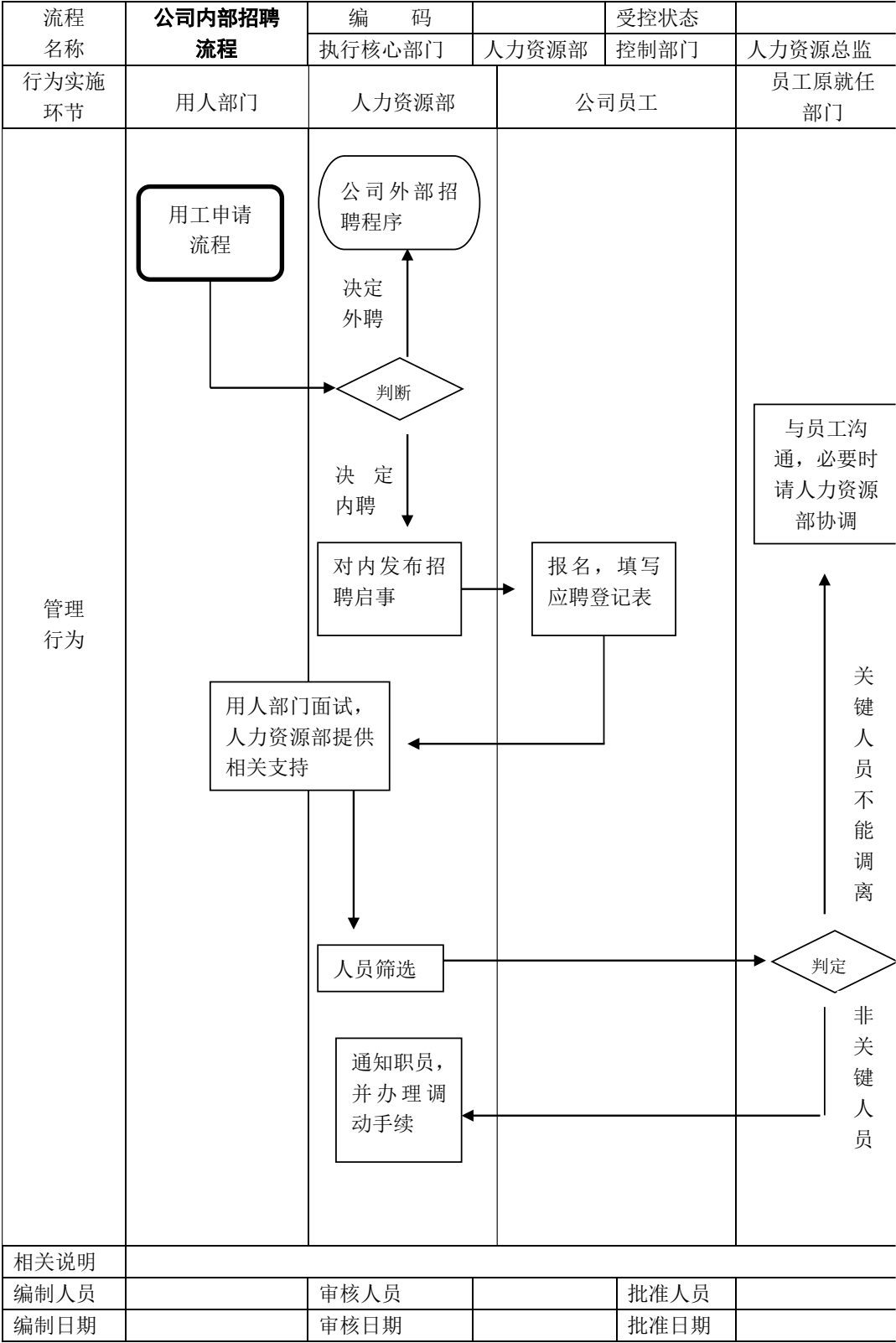
员工推荐对招聘专业人才比较有效。员工推荐的优点是招聘成本小、应聘人员素质高、可靠性高。据了解，美国微软公司 40%的员工都是通过员工推荐方式获得的。为了鼓励员工积极推荐，企业可以设立一些奖金，用来奖励那些为公司推荐优秀人才的员工。

## **七、人才猎取**

对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很难获取，但这类人才对公司的作用确是非常重大的。通过人才猎取的方式可能会更加有效。人才猎取需要付出较高的招聘成本，一般委托"猎头"公司的专业人员来进行，费用原则上是被猎取人才年薪的百分之三十。目前在北京、上海和沿海地区"猎头"公司较为普遍。

# **三、公司内部招聘流程**

• 公司内部招聘流程



## **四、常用内部招聘方法**

### **1.电脑化的职业生涯行进系统**

本书第 3 章曾讨论过一个内部招聘的方法。在其篇首的案例中，我们描述了 AT & T 公司所使用的电脑化的职业生涯行进系统。在第 3 章的后一部分，我们讨论了在人力资源信息系统中能加以存储的关于每位雇员工作技能的信息，如果工作出现空缺时，计算机搜寻技能文件，以便为空缺工作辨认拥有所需技能的雇员。

#### **(1) 优点**

用这种方法能很快找到候选人。公司用这种方法也可辨认较大范围的候选人，因而并不限于在空职部门工作的候选人。

#### **(2) 缺点**

在计算机数据库中存储的技能清单只限于客观或实际的信息，如教育程度、资格证书、上过的训练课程及所掌握的语言。较为主观性质的信息（如：人际技能、判断力、正直）被排除了。然而对许多工作来说，这类信息是至关重要的。

### **2. 主管推荐**

如果雇佣部门主管被要求提名一个或更多的人以备考虑，他们也可以识别内部候选人，主管一般提名很了解其工作能力的那些人。

#### **(1) 优点**



正如所预料，这种方法很受主管们的欢迎。他们喜欢它是由于这种方法使他们在挑选将要向他们报告的个体时，具有全部斟酌决定的自由。而且,主管一般便于了解潜在候选人的能力,特别是那些已为他们工作并正在寻求晋升的人。

## **(2) 缺点**

主管的推荐通常很主观，因此易受偏见和可能歧视的影响。而且，一些合格的雇员可能会被忽视，即：主管为了提拔他们的“亲信”而越过了优秀的候选人，或者他们可能仅是不了解某些人所具有的能力。

法院已对这种内部招聘方法感到不满，认为它易受偏见的影响，并因此为歧视提供了一个现成的机制。法院更喜欢用这样一种系统：所有潜在的合格的内部候选人都被通知有晋升机会，并给以公平的机会来申请。

## **3. 工作张榜**

工作张榜是内部招聘最常用的方法，至少对非管理层是这样。典型的工作张榜系统是将工作空缺通知贴出以使所有雇员都能看到。通知描述工作、薪水、工作日程和必要的工作资格。所有拥有这些资格的雇员都可以申请或“投标”该职务。人力资源管理部门和 /或雇用经理筛选这些申请；最合格的申请人被选中进行面试。 开发一个有效的工作张榜系统并不容易。正如“更密切地考察” 5.2 中指出的，人力资源专业人员必须对如何最好地实施该系统的许多问题做决策。从雇员的观点看，张榜系统最重要的特点是在工作面谈期间更好地对待他们以及他们得到多少有益的职业生涯咨询。

## **(1) 优点**

工作张榜系统有许多优点，该方法成功地表达了法院的关心，即：所有合格的候选人都被通知空缺职位。进一步讲，工作张榜有如下优点：提高了公司最合格雇员将被考虑从事该工作的可能性。给雇员一个对自己职业生涯开发更负责任的机会。许多雇员试图提高他们的工作技能和绩效，因为他们认为这样的努力能带来更大的晋升机会。能使雇员离开一个“糟糕”的工作环境。同理，它促使现任主管更有效地管理以免雇员“跳槽”。

## (2) 缺点

这些是与工作张榜有关的一些缺点：该职位在较长时间内可能保持空缺，因为用这种方法填补空职要花费较长的时间。该系统可能会防止主管雇用他们选择的人，这种情况会导致想取胜而又不违规的小动作——主管施展计谋试图“打败系统”。某些雇员由于缺乏明确方向而在工作中跳来跳去。那些申请被拒绝的雇员可能会疏远组织。

### 更密切地考察 5.2

在开发一个工作张榜系统时所要应付的问题

#### 1. 成功地规划

- (1) 确定可行性。
- (2) 保证雇员接受。
- (3) 考虑法律标准。

#### 2. 确定资格要求

- (1) 在公司的最短时间(通常 1 年)。
- (2) 在现岗位的最短时间(通常 6 个月到 1 年)。

(3) 每年允许的竞标次数(通常 2 ~ 3 次) 。

(4) 允许同时竞标的数目(通常 2 个)。

(5) 横向流动的可允许性(通常不鼓励)。

(6) 在公司的表现(通常需要员工的最近绩效有令人满意的分数、良好的出勤记录且不在试用允许期间) 。

### 3. 确定要张榜的工作种类

(1) 大约 8 0 %的公司张榜蓝领工作。

(2) 大约 5 0 %的公司张榜专业工作。

### 4. 确定工作榜中包括的信息

(1) 工作职称和部门。

(2) 特定责任一览表。

3) 必要的资格。

(4) 薪水范围。

(5) 怎样申请该工作的信息。

(6) 工作日程。

(7) 肯定性行动的声明。

### 5. 确定在何处张贴工作榜

(1) 示牌应置于最容易达到或较高可视度之处。

(2) 被指定的劳务中心。

(3) 雇员通信。

4) “职位警报”的传单。

#### 6. 确定保留时间

(1) 张榜的时间长度(通常情况下, 工作张榜 1 周)。

(2) 通知求职者作雇佣决策的时间限制(通常 3 周)。

(3) 在收到录用通知和离开现职期间所允许的时间( 30 天~ 6 个星期不等) 。

#### 7. 确定何时通知招标的现任主管

(1) 在投标前通知主管, 或

(2) 假如竞标者成为最可能的候选人时通知主管, 或

(3) 雇员已被录用后通知主管。

#### 8. 建立评审申请的程序

(1) 求职者首先让人力资源部筛选。

(2) 雇佣主管面试。

(3) 雇佣决策(通常基于这样一些因素如: 过去的绩效评估、出勤率、公司服务时间、主管推荐和面试结果)。

#### 9. 向求职者提供反馈

(1) 决策文件化, 给每位落选的候选人以一张表格说明他被拒绝的理由。

(2) 尽可能以书面形式将决定通知所有求职者。

(3) 提供职业生涯咨询, 它包括:

a .未录用原因。

b .补救措施，如为符合更好职位的资格所必需进行的培训。

c .有关求职过程的信息(例如：如何投标，在面谈时如何表现自己) 。

#### 10. 建立一个上诉程序

(1) 在该系统中加强雇员的信任感。

(2) 帮助反击在挑选过程中有偏见的指控。

### 4. 职业生涯开发系统

职业生涯开发系统是从内部填补工作空缺的可选方法。企业不是鼓励所有合格的雇员来竞标一项工作，而是将“快车道”或高潜能的雇员置于职业生涯路径上接受培养或训练以适应特定目标的工作。经理人职业生涯开发方法将在第 7 章描述。职业生涯开发系统实施的关键问题是如何辨认最合适的候选人。挑选程序必须满足第 2 章和第 6 章所描述的专业和法律准则。应当避免主观的主管提名。

#### (1) 优点

由于下列原因，职业生涯开发系统经常有效：公司的最高绩效者（即被方案选中的人）更可能留在组织中。种系统有助于确保在某个职位出现空缺时总有准备填补它的人。

#### (2) 缺点

与职业生涯开发系统有关的主要缺点如下：未被选中进行培养的雇员可能会对组织不满且离开组织，甚至他或她可能是一名优秀而稳定的雇员，仅仅由于没有升上高一级的职

位。因为目标职位从没出现空缺，被选中的雇员由于期望的晋升没能兑现而可能感到灰心。

## **二、外部招聘方法**

从外部招聘候选人有多种方法，下面只讨论其中一些：

### **1. 雇员举荐**

当职位出现空缺时，公司通常使用雇员举荐的方法来填补，即人力资源专业人员或一线经理要求雇员让合格的朋友和同伴申请。有时公司会向已被实际雇用的每位推荐人提供一个诱因，如津贴或奖金。在篇首案例中，肯塔基大学医学院曾使用这种方法。

#### **(1) 优点**

因为许多公司已发现这种方法很有效，所以它已被广泛应用。一般公司 15 % 的劳动力是通过举荐招聘到的。雇员举荐的求职者一般比通过其他方式招聘到的人员表现更好，而且在公司工作的时间更长。雇员会成为好的招聘者是因为他们对于空缺的职位和候选人都很了解，因而可以准确地判断出二者是否“合适”。另外，雇员能成为好的招聘者还由于相信会涉及他们的声望，他们只会努力举荐那些最高质量的求职者。

#### **(2) 缺点**

雇员举荐可能会成为平等就业机会的障碍。平等就业机会问题可能会因为雇员更愿意举荐那些在种族、性别等方面最类似他们自身的人而表面化。结果，如果组织中的劳动力男性居多时，女性和少数派可能无意中被忽视了。

## 2. 求职者毛遂自荐式的招聘

组织经常收到那些对为公司工作感兴趣的人主动提出的申请或简历。因此“主动”招聘有时不必要。求职者毛遂自荐式的招聘在薪酬政策、工作条件、雇员关系和 /或参加社区活动方面享有好声誉的公司里最盛行。许多公司现在在它们的人力资源信息系统中追踪这种不求自来的简历。在“走上竞争优势之路” 5.3 中给出了这样一个公司的例子。

### M C I 追踪不求自来式简历的电脑化系统

M C I 采用的系统由下列步骤组成：1.当收到一份邮寄的简历时，一位职员将其存入计算机。2.当雇佣经理需要填补空缺时，他或她把该工作所需的资格通知招聘者。3.招聘者用关键词搜寻数据库。4.计算机显示满足规定要求的简历数量。如果数量太大或太小，招聘者应扩大或缩小关键词的清单来产生较适当数量的候选人名单。5.招聘者可以在屏幕上浏览简历，去掉不适合的候选人。6.最佳简历副本通过电子邮件或传真送给雇佣经理。

#### (1) 优点

这种招聘方法既有效又成本低。另外，既然候选人已经花时间了解过公司，他们更容易受到高度激励。

#### (2) 缺点

依靠求职者毛遂自荐方法有一个时间问题：申请和简历可能要在文件中储存一段时间。到职位出现空缺时，许多求职者可能已找到了其他工作。

### **3. 招工广告**

可能最广为人知的通知潜在求职者工作空缺的方法是招工广告。在适当的媒体上登载广告主要依赖于招聘的地理区域。当寻求当地求职者时，公司可能在地方报纸上登广告、利用电视或广播登广告，或在公告牌上放置通知。为了覆盖较广的地域，广告可以登载在全国性发行的报纸(如《华尔街日报》，《今日美国报》)、杂志或因特网上。

#### **(1) 优点**

招工广告使雇主在相对短的时间内使信息达到大量受众。实际上几乎所有的公司都使用这样的招工广告。这种方法不仅有助于保证求职者数量足够，而且还有助于所有被保护群体的成员有机会申请空缺职位。

#### **(2) 缺点**

有点令人意外的是，招工广告经常无效。例如：研究发现，通过报纸广告被雇用的人与那些通过其他招聘方法被雇用的人相比，工作表现较差且更常旷工。广告之所以低效，是因为它们不能传达到最适合的候选人——目前并不正在找新工作的成功人士。而且，其他招聘方法，如雇员举荐，可能更能吸引合格的求职者——一个朋友比一份书面广告更有说服力。招工广告受众很多，如果太多的人对其做出反应，这将很快地转化为劣势。正如本章前面所介绍的，对大量求职者进行筛选的过程经常成为管理者的恶梦。为使其有效，招工广告必须劝阻不合格的人申请。同时，广告必须引起合格求职者的注意并吸引他们来工作。在“更密切地考察” 5.3 中给出了关于撰写有效招工广告的几点告诫。



#### 4. 就业代理机构和经理搜寻公司

就业代理机构和经理搜寻公司代表了外部招聘求职者的另一途径。这里，雇主通过与适当的代理机构/公司接触并告之工作所需的资格来开始招聘过程。代理机构 /公司承担了寻找和筛选求职者的任务，并向雇主推荐优秀的求职者以备进一步筛选。在过去 10 年中，3 种 就业代理机构/公司——公共代理机构、私人代理机构和经理搜寻公司——得到了长足的发展。下面我们分别讨论：

##### (1) 公共就业代理机构

公共就业代理机构是由“美国就业服务署”(USES)主办，各个州运作的。联邦法律规定，领取失业补助的人员必须在他们州的公共就业代理机构中登记以寻找工作。公共就业代理机构通常提供文员和蓝领工作。利用公共就业代理机构来填补这类工作既省钱又省时。成本低是因为该机构不收取雇主费用；高效率是因为空缺职位能公平地、很快地被填补：潜在的求职者已经在州代理机构登记，由于他们正在失业，会立即投入工作。但从负面看，一些雇主会考虑求职者的动机水平：他们申请工作仅仅为了保留领取失业补助的资格，而实际上对提供的工作并不感兴趣。

关于撰写有效的招工广告的几点告诫：

(1)设计广告使其能抓住读者的注意力，促使他们深入阅读。使用大字标题有助于向候选人出售工作，不要仅仅列出工作名称。然而，广告不应自作聪明或太有创意。

(2)不能做你无法遵守的承诺来误导工作，对于晋升机会、挑战、责任等要诚实列出。

(3)对工作要求和所需资格要详细陈述(即：教育、经验和个人特点等)。

(4)描述为该公司工作的优点。

(5)经济地使用广告空间，广告的规模应与职位的重要性及所寻求的候选人的数量相匹配。

(6)确保广告易于阅读且语法正确。印刷字体应清晰明了并有吸引力。

(7)为读者提供一个获取更多信息的来源(即：地址或电话号码)。

## **(2) 私人就业代理机构**

私人就业代理机构与公共就业代理机构有三个重要的不同之处：

a .私人机构有填补更广类型工作的资源。除了提供文员和蓝领工人外，私人代理机构也可以提供技术和低级管理人员的工作。

b. 候选人自愿在私人代理机构登记。因而比公共代理机构中的候选人更乐于接受工作。

c .私人代理机构要对其服务收费。当较高级职位被填补时，通常由公司付费。文员和蓝领候选人要自己付费。因为私人就业代理机构减轻了企业寻找、联系、预先筛选求职者的行政负担，所以当期望许多人申请工作或很难找到合格的候选人时，私人代理机构特别地有用。

## **(3) 经理搜寻公司**

经理搜寻公司(通常称为“猎头者”)专门招聘薪水一般高于 60 000 美元的中级或更高级经理。搜寻公司通常就它们的服务收取雇主相当高的费用。实际上,即使该公司举荐的候选人未被雇用通常也需要付费。经理搜寻过程所包括的步骤见专栏 5.4。经理搜寻公司被广泛应用。这些公司每年要与 4 0 0 多万有希望的候选人接触,其中大约 有 8 万人被雇用。经理搜寻公司能定位于在别处工作的成功经理—那些并没主动寻找新工作的人然而,经理搜寻也可能不成功。所有的经理搜寻结果只有 5 0 % ~ 6 0 % 选到原本确定的类型。为了使有效搜寻的机会最大化,雇主应遵循“更密切地考察” 5.4 中所列的准则。

#### 专栏 5.4 在招聘过程中利用经理搜寻公司的步骤

1. 搜寻公司同委托机构一起制定一套候选人资格说明书。
2. 搜寻公司准备一种关于如何开展搜寻的战略。
3. 搜寻公司齐心协力来寻找该职位的潜在候选人,通过下列来源来发现求职者:
  - (1) 个人简历数据库。
  - (2) 工作接触。
  - (3) 以前搜寻的档案。
  - (4) 专门的姓名地址录。
  - (5) 个人电话。
  - (6) 同事。
  - (7) 不求自来的简历。

4. 搜寻公司通过面试、证明资料核查及标准化测试来评价每位潜在候选人的背景与资格。公司考查诸如工作经历、证明材料、个人特征、技术技能及教育背景之类与委托人要求相符的因素。

5. 公司给委托机构提出 1~5 名候选人供进一步审查。

### **怎样有效地对付经理搜寻公司**

1.挑选正确的公司：公司应具有什么特殊的经历？是什么动机驱使该公司接受这个指派？

2.在搜寻开始时要明白你需要什么：在招聘过程开始前，你有一切权利期望该公司帮你系统地阐述你的需要。当你在工作说明书上签字时，你应该明白你期望面试的是何种人。

3.不要让职位说明书成为变动的目标：假如原需要改变了，要取消搜寻并支付其费

用。不要期望两次搜寻支付一次费用的价格。搜寻要从零开始。

4. 要真诚：就像你处于他或她的位置一样，要告诉搜寻顾问你需要了解的一切。在你需要的候选人是否真正存在、这样的候选人所期求的薪水你能否承受，以及理想的候选人是否会对所提供的职位感兴趣方面，要真诚地对待你自己。
5. 沟通：同顾问保持积极的对话，允许他或她同挑选过程的所有成员见面。
6. 尽快地做雇佣决策：当你花太长时间来评价某个候选人时，实质上你给顾问施加了一种负担。不能期求顾问让候选人无限地等待。
7. 不要期求无止境的搜寻：一旦搜寻公司已接触 50~100 名潜在候选人并提供了 3~5 名 最终选手的名单，对那些最终选手应尽快地面试。在大多数情况下，假如搜寻公司已完成其工作，应向最终选手之一进行报价。

## **5. 校园招聘**

校园招聘指公司的招聘者走访各种学院和大学校园为要求学院文凭的职位招聘人员。

校园招聘过程如专栏 5.5 所描述。校园面试一般会持续 20~30 分钟，招聘者和学生彼此作决策。招聘者对学生对该工作的适合性做初步的评价，学生对公司的吸引力也做初步的评价。学生为某一公司工作的兴趣主要依赖于面试期间招聘者的行为和态度。如果招聘者被认为所知甚少(因为他们还没阅读学生的简历或对该工作的专业知识较少)，学生会很快对该 组织不抱幻想。同样，如果招聘者冷淡而疏远，学生会认为该公司也冷淡而疏远。

### **(1) 优点**

校园招聘通常用作承担像工程、财务、会计、计算机科学、法律以及监理等领域的专业化的初级水平的工作。实际上，低于 3 年工作经历的约 50 %的所有经理和专业人员是

在校 园里招聘到的。对《财富》杂志 1 000 家公司的调查表明：校园招聘活动平均占公司总人力资源管理预算的 1 6 %。

## **(2) 缺点**

校园招聘既代价高又耗时间。每雇用一人需花 1 500 ~ 6 000 美元。此外，招聘过程可能是相当漫长的：各公司至少提前 9 ~ 11 个月就必须确定它们的招聘需求，而且正常情况下必须等到学生毕业才能雇佣。

### **校园招聘过程中的步骤：**

1. 进行招聘分析：公司做招聘分析来估计对长期或短期所需要的新的特定人才的必要条件。
2. 准备职位申请书：对新职位的每一项要求都要被阐述成描述该工作所需要的工作职责、工作技能及能力的申请书。
3. 挑选学校：在夏季选择招聘学校并制订招聘日程表。
4. 进行校园面试：招聘者在秋季和春季的学期里到校园进行面试。
5. 审查候选人：招聘者邀请最好的候选人参加现场面试。
6. 评价招聘：人力资源部对招聘努力进行评价，以确定工作空缺是否仍然存在、新雇佣者的素质以及该方案的成本效率。

## **五、内部招聘操作规范**

**一、部门申请**      **起点标志：职位空缺。**      **终点标志：确认需内部招聘。**

- 1、如有职位空缺，由用人部门经理填写《人员增补申请表》，经逐级审批核准后，递交至人力资源部。
- 2、人力资源部专员查看批准后的《人员增补申请表》，与申请人核对关键信息，如年龄、性别、技能要求、工作经验等，进一步了解申请人潜在需求，核实“是否内部招聘优先”。
- 3、经核实确认，本职位可优先考虑内部招聘或只考虑内部招聘，则准备“信息发布”。

## **二、信息发布      起点标志：需内部招聘。      终点标志：信息成功发布到内部各平台。**

- 1、根据《人员增补申请表》中的信息，拟写内部招聘简章。内部招聘简章的主要内容应包含岗位名称，  
招聘数量，各岗位职责、技能要求，内聘条件，工作条件等。
  - 1) 岗位职责：即本岗位主要的工作内容及责任目标；
  - 2) 技能要求：即应聘本岗位所需的知识、能力和经验等；
  - 3) 内聘条件：即内聘范围，如正式员工，且该员工在申请职位之前 12 个月里无任何违纪记录和问题；
  - 4) 工作条件：即工作地点、时间、福利待遇等；
  - 5) 应聘须知：包括有效申请的时间和方式，联系人，申请流程等其它必要事项。
- 2、发布信息：选择内部有效的招聘平台发布信息。
  - 1) 内部网络平台：在内部论坛，OA 办公系统上发布，内部论坛可联系内部论坛运营专员，尽可设置成首页显示状况，吸引众多眼球。
  - 2) 公告栏：根据实际需求，将招聘信息用 A4 纸，或彩喷制成详细的招聘启示，张贴在办公区域人流量多、较为显眼的阅览区域，例如公告栏、百家学院公告牌等。
  - 3) QQ 群：在以上两种方式的基础上，再结合百家 QQ 群定点发送（于工作日的 13:10 左右），提醒员工内部招聘信息及查阅地址。

## **三、资格初审      起点标志：内聘登记。      终点标志：初审完毕。**

- 1、公司内部员工根据自身实际情况及招聘要求，决定是否向人力资源部提交应聘申请及填

写应聘登记表；

2、人力资源部指导有意向的员工在内聘有效时间内正确填写《内部应聘登记表》的有关信息；

3、根据招聘简章及职位空缺申请人的潜在需求，人力资源部对内聘申请者进行初步审核，包括个人素质、能力要求，工作表现等综合素质。

4、对于不同级别的内部应聘人员，人力资源部将配合用人部门需求，采用不同类型的职业技能或核心能力测试，比如：

1) 对于一般职位，采用基础知识测评、电脑操作评估和基本行为评估；

2) 对于专业技能和综合素质要求较高的职位，人力资源部将采用一些综合性测验。如：

核心能力评估、各种形式的面试等，对应聘人员的核心能力进行充分的了解。

5、对每一位参与初审测评的内部员工，详细填写人资评估意见。评估意见按优点、缺点、建议的表达方式进行书写。

6、测评结果：

1) 对不符合要求的申请者，人力资源部应向申请者说明原因及理由，并鼓励员工继续努力，以争取下次机会；

2) 对符合要求的申请者，人力资源部应将申请资料转至用人部门，并与用人部门协商好面试时间、地点、方式等具体事项。

7、该环节注意事项：

1) 内聘遵从个人意愿，员工自主选择是否参与内部招聘；

2) 为了不影响员工目前的工作，人力资源部可以根据内聘人员的要求进行内聘信息保密。



#### **四、部门复试**      **起点标志：初审合格。**      **终点标志：复试面谈完毕。**

1、根据协商的结果，人力资源部准备材料，安排用人部门对初审的内聘员工进行复试，进一步对专业技能进行深度评估。

2、复试方式：

1) 普通职位：根据用人部门的实际工作需要和具体要求，可结合笔试、多对一面试、一对一面试、情景模拟等方式进行；

2) 中管及以上的职位：根据部门要求和现实条件，协商是否可采取竞聘的方式。

3、人力资源部监督复试过程及结果，确保复试的公正、公平及评估的客观性。确保用人部门在复试考核时，对内聘员工及外部求职者使用相同标准，既不允许借口推托或敷衍了事，更不允许因情面而降低录用标准，但在同等条件下，应优先录用内聘员工。

4、督促用人部门在每一次复试结束后，应于当天内对每一位复试人员填写复试评估意见。

5、内聘员工经复试考核，因不符合录用要求而未被录用的，人力资源部配合用人部门向内聘人员委婉说明原因及理由并鼓励其继续努力，以争取下次机会。

#### **五、员工背景及部门意见调查**      **起点标志：复试合格。**      **终点标志：意见调查完毕。**

1、对于复试合格的员工，人力资源部协调，由员工所在部门直属主管、部门经理（及以上）、职位空缺部门经理（及以上）、人力资源部组成三方代表进行员工背景及部门意见调查。

2、职位空缺部门可向申请员工的现部门直属主管、部门经理了解该员工的工作表现，并征求其经理意见是否同意此员工的内聘申请以及讨论该员工的工作交接等事项。

3、如该职位对于员工来说是一种职位提升或符合公司的整体利益，其主管和经理无特别的理由应同意此员工的申请，并应在一个月内找到合适的人选来接替该员工的工作。

#### **六、录用通知/公告**      **起点标志：部门同意调动。**      **终点标志：发送录用通知或录用**

## 公告。

- 1、对于已确定录取的内部候选人，职位空缺部门主管/经理填写《人员调配通知单》后，递至人力资源部，由人力资源部负责办理该员工调职的相关手续。
- 2、对通过初试及复试但未被录用的员工，人力资源部将与职位空缺部门沟通以了解其不足之处。然后告知员工其未被录用，并分析其有待提高的知识和技能。
- 3、人力资源部收到《人员调配通知单》后，根据内聘性质，确定是否发布录用公告及录用通知。
  - 1) 普通职位的内聘，对确定录取的内部候选人发送“录用通知”。
  - 2) 中管及以上内聘的职位，在内聘信息发布的平台，跟帖发布或张贴“录用公告”。

## 七、岗位调动            起点标志：收到《人员调配通知单》。        终点标志：资料存档。

- 1、人力资源部根据《人员调配通知单》通知已被确定录取的内部候选人到人力资源部领取《岗位调配登记表》进行填写（一式两份）和逐级审批。
- 2、审批后的《岗位调配登记表》交至人力资源部，由人力资源部抄送一份至财务部。
- 3、如申请员工内聘到空缺职务需调整职级和薪金的，职位空缺部门主管/经理填写好《员工入职薪酬确认书》的相关内容后递至总经理（副）批准后，递至人力资源部审核并备案。
- 4、人力资源部提醒内聘员工在规定的时间内，办理完在岗位调动手续及原工作交接，须到人力资源部报到。
- 5、人力资源部与内聘员工原部门经理核实工作交接情况，确定该员工可离岗去新部门报到后，由人力资源部带领新员工至新部门报到上班。
- 6、人力资源部根据相关资料更新员工信息和薪资记录并存档。

## 六、何时选用外部招聘？

企业人员的招聘主要有两种形式：内部选拔和外部招聘。这里我们重点分析外部招聘。

### **(一) 外部选拔的目的**

- 1、补充初级岗位；
- 2、获取现有员工不具备的技术；
- 3、获得能够提供新思想并具有不同背景的员工；
- 4、解决组织现有人力资源的不足；
- 5、为组织发展储备人才；

### **(二) 外部选拔的主要途径**

#### **1、大中专院校及职业技工学校**

这是招收应届毕业人才的主要途径。各类大中专院校可提供中高级专门人才，职业技工学校可提供初级技工人才。单位可以有选择地去某校物色人才，到有关学校召开招聘洽谈会。为了让学生增进对企业的了解，鼓励学生毕业后到本企业来工作，同时应当向企业详细介绍企业情况及工作性质与要求，最好印发公司简介小册子，或制成录像带、印刷介绍图片。

#### **2、人才市场**

用人单位可花一定的费用在人才市场摆摊设点，吸引应征者前来咨询应聘。这种途径的特点是时间短、效率高。缺点是，很难招聘到高级人才和专门人才。

#### **3、职业介绍所普通工人、低级管理人员可利用职业介绍所来获得。**

4、报纸广告各种人才都可以通过在当地发行量大的报纸上刊登招聘广告来获取。报纸广告招聘的优点是适应面广，见效快，当招聘岗位较多时也很经济。报纸广告招聘周末版效果最好。

## 5、网上招聘

网上招聘是选拔中高级人才和储备人才的一种好的途径。它以其招聘范围广,信息量大,可挑选余地大,应聘人员素质高,招聘效果好,费用低获得了越来越多的公司的认可。深圳华为等大型中国企业纷纷将网络招聘作为主要渠道。

## 6、猎头招聘

高级人才和特殊人才最好通过好的猎头公司猎取。不过费用较高,通常要付该职位年薪的百分之二十到三十。

## 7、员工介绍

优点是经介绍的人员较可靠。缺点是容易形成复杂的人际关系。

### **(三) 外部选拔的评价**

#### 1、外部选拔的优点

(1) 外部交流。外部招聘是一种有效的与外部信息交流的方式,企业同时可借机树立良好的外部形象。新员工能够带给企业不同的经验、理念、方法以及新的资源,使得企业在管理和技术方面都能够得到完善和改进,避免了近亲繁殖带来的弊端;

(2) 鲶鱼效应。外聘人才可以在无形当中给组织原有员工施加压力,形成危机意识,激发斗志和潜能。压力带来的动力可以使员工通过标杆学习而共同取得提高;

(3) 选择范围。外部人才挑选的余地要比企业内部大得多,能招聘到更多优秀人才,包括特殊领域的专才和稀缺的复合型人才,可以为企业节省大量内部培养和培训的费用。

#### 2、外部选拔的缺点

- (1) 对应聘者的测评有一定风险，应聘者实际水平和能力很难准确判别，因此不称职者会占有一定或相当比例；
- (2) 应聘者有可能出现“水土不服”的现象，无法融入企业文化氛围之中；
- (3) 应聘者入选后对组织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；
- (4) 外聘人员可能由于本身的稀缺性导致较高的待遇要求，打乱企业的薪酬激励体系；
- (5) 如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，外聘人员的做法会挫伤组织员工的积极性，或者引发内外部人才之间的冲突；如果形成外聘制度，则更需慎重决定，因为其影响面可能更大。

## 七、外部招聘流程

• 公司外部招聘流程

流程名称	公司外部招聘流程	编 码	受控状态		人力资源总监
		执行核心部门	人力资源部	控制部门	
行为实施环节	用人部门	人力资源部	应聘人员		分管总监 人力资源部
管理行为	<div><div>用工申请流程</div><div><div>判断</div><div>决定内聘</div><div>决定外聘</div></div><div>对外发布招聘启事</div><div>用人部门面试，人力资源部提供相关支持</div><div>人员筛选</div><div>审核</div><div>通知报到</div><div>报到</div><div>入职流程</div></div>	<div>公司内部招聘程序</div>			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 八、外部招聘渠道分析

外部招聘渠道分析			
	优点	缺点	适用范围
广告招聘	保存性好，时效性好，传播范围广，比较适合企业招聘的一种方式。	花费相对较大	中基层管理人员及部分要求较高的基层人员
职业介绍机构	效率高，招聘有的放矢，节省人力；在人员的从业素质、职业道德上也有一定的保证	成本过高（中介成功的人员年薪的 30% - 50%）；有着企业本身缺乏人员储备的弊端	企业中高层管理人员
猎头公司	利用其储备人才库、关系网络，在短期内快速、主动、定向寻找企业所需要的人才	收费比较高，通常为被猎成功人员年薪的 20 ~ 30%	企业中高层管理人员和企业需要的特殊人才
校园招聘	信誉度等方面都有所保障，人数能得到	竞争力比较大，相对的很多其它企业也	基层管理人员；文职类；技术人员。

	极大满足),也提高企业知名度.	在疯狂招人	
人才招聘会	总体上效率比较高,可以快速淘汰,不合格人员,控制应聘者的数量和质量	受到展会主办方宣传推广力度的影响,求职者的数量和质量难以有效保证	一般型人才
推荐	招聘成本小,应聘人员与现有员工之间存在一定的关联相似性,基本素质较为可靠,可以快速找到与现有人员素质技能相近的员工	选择面比较窄,往往难以招到能力出众、特别优异的人才	适合需求不是太大的专业人士和中小型企业
自荐	调度员工积极性、对工作岗位及责任比较熟悉,节省时间、节省费用	适用工作时间长、可能会回避自己的缺点	基层管理人员
网络招聘	信息传播范围较广,招聘信息可以定时	花费较高	年轻人,中基层管理人员;文职类人员



	定向投放，发布后也可以管理，基本可以覆盖到全球。		
其他	例如实习：花费少，招人直接方便	范围小，可挑选的人才有限	毕业生

## 九、对外招聘途径优缺点分析及备选方案

### 一、常用对外招聘途径优缺点分析

#### （一）中介机构推荐

为各个企业提供招聘等相关人力资源服务的中介机构，就是我们常说的猎头公司，作为一个国外衍生的新生物，猎头公司近年来广泛被国外的企业所沿用，也被部分大型国内企业所接受。国内早期发展起来的一些人力资源中介机构也逐渐向猎头公司转形，比如南方猎头的前身就是前南方人才市场。

#### 优点：

猎头公司作为一种专业的人力资源中介机构，具有着广泛人才搜索网络，它会根据企业所需人才的职业和职位的不同，为企业推荐不同的人才。在推荐的同时，猎头公司会帮助企业对推荐的人才进行初步的资质审查，技术技能的评测。由猎头公司来推荐人才，具有着效

率高，招聘有的放矢，节省人力的优点。在人员的从业素质、职业道德上也有一定的保证。

#### **缺点：**

通过猎头公司进行招聘的一个最大的缺点就是成本过高。中介成功后，猎头公司一般收取企业的中介费用一般为中介成功的人员年薪的 30% - 50%，职位较高或者稀缺型人才中介成功甚至会收企业中介成功的人员一年的年薪。利用猎头公司进行的招聘还有着企业本身缺乏人员储备的弊端。

### **(二) 媒体公开招聘**

最常见的媒体公开招聘的方式就是报纸招聘，各大报纸周六、周日都会推出整版的招聘广告，所以在大城市里，从周一到周三，拿着报纸找工作的人也成为了一道特别的风景。招聘广告的费用视报纸在当地的地位和发行量而有所不同，按照省会城市八开版面的主流报纸的四分之一版面来计算，费用大概在 5000 - 15000 元不等。

#### **优点：**

利用媒体公开招聘的方式进行的招聘，可以获得大量的人才信息，企业可选的余地较大。媒体公开招聘也会吸引到平均素质较高的人才前来。同时在媒体上公开人才招聘信息时，出色的表现形式也无疑为企业本身打了一次广告。

#### **缺点：**

由于媒介费用日益提高，所以通过媒体的公开招聘费用相对较大。不管是招聘的形式是投递简历，还是应聘者本人前来面试，都会在短时间内给企业的招聘者们在短时间内带来很大的工作量，造成很大的工作压力。

### **(三) 招聘会现场招聘**

现场招聘会是一个最现实最热烈的招聘方式，现在每逢周末举行的大型招聘会更是吸引着大批求职者趋之若鹜。参加的方式也很简单，招聘的企业只需要将提供企业的相关证件，交纳各项费用，然后将自己招聘的要求提供给招聘会的主办方，就可以在招聘的时间里坐等求职者上门了，看着他们的简历，对他们本人现场进行审查和评测。

#### **优点：**

现场招聘会比较直观，可以见到应聘者本人，通过交流也可以了解应聘者本人的一些相关的信息，现场进行选拔。由于参加的招聘会的人员较多，可选择的余地也较大。

#### **缺点：**

现场招聘由于时间较短，不能当场对应聘者进行详细的审查和评测，还需要进行下一个面试或者笔试的环节。现场应聘人员一般以刚刚毕业的学生居多，从业经验缺乏，平均素质也不会太高。

### **(四) 互联网人才库搜索**

互联网时代的到来，为信息的传播提供了一个全新的平台。很多大的网站和专业的人力资源网站上都提供免费的刊登个人求职信息的服务，

#### **优点：**

利用互联网人才库选拔人才，获得的信息量较大，可选择的面也很广，由于网络的发达，对求职者按照行业、职位、专业进行了有机的分类，所以招聘的企业也能对号入座，寻求自己需求的人才。

## **缺点：**

信息量大的同时也意味着招聘者的工作量大，招聘者想要从成千上万的求职者信息中搜索出合适的人选，需要大量的时间。每个求职者为了找到一份好工作，都想通过网上的简历尽量把自己包装得尽量完美一些，这样难免就有夸张得成分包含在其中，这就给招聘者全面认识应聘者造成了一定得困难，有时从网上简历上看各个方面都非常优秀得人，面试时说不定漏洞百出，造成招聘企业资源的浪费。

## **二、公司目前有效招聘途径**

### **（一）招聘会现场招聘**

偶尔参加 xx 市劳动局每周二、周五的现场招聘及政府组织的每年春夏季大型招聘会。

30/次

### **（二）互联网人才库搜索**

xx 人才网固定招聘信息 500/年

大中华人才网 免费普通会员

## **三、目前可供备选招聘途径**

### **（一）媒体公开招聘**

xx 晚报发布招聘信息 八分之一版/1000 元/期

### **（二）招聘会现场招聘**

参加 xx 市劳动局每周二、周五的现场招聘     30/次

## 十、公司内部竞聘和外部招聘管理办法

### 一、内部竞聘管理制度

××公司			
版本	内部竞聘管理制度		
20××年××月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范本公司内部竞聘流程，健全公司人才选用机制，保证公司各部门、各岗位能够及时招聘到所需要的人才，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <p>1. 公司管理岗位有空缺时，优先采取内部竞聘方式进行选拔，内部无适当人选或特殊人才招聘时，方可考虑外部招聘。</p> <p>2. 除特殊情况外，内部人员选拔一律采取竞聘方式。</p> <p>第 3 条 范围</p> <p>本制度适用于公司内部员工的竞聘管理。</p> <p>第 4 条 组织管理</p> <p>1. 人力资源部作为内部竞聘的主办单位，全面负责公司内部人力资源招聘工作。</p> <p>2. 部门经理以下职位人员的竞聘工作由人力资源部组织实施。部门经理及以上职位人员招聘则由总经理直接领导，人力资源部承办。</p> <p><b>第 2 章 内部竞聘实施办法</b></p> <p>第 5 条 竞聘委员会</p>			

<div>1. 竞聘委员会由人力资源部推荐，总经理核定，委员会成员至少 5 人。</div> <div>2. 为避免事前沟通，竞聘委员会名单在竞聘之前不予公布。</div> <div>3. 竞聘委员会评审决议应以书面形式呈报总经理审批。</div> <div>第 6 条 竞聘时间</div> <div>1. 年度竞聘于每年年末进行，具体时间另行通知。</div> <div>2. 部门人员增编、缺编时，竞聘时间视具体需要而定。</div> <div>第 7 条 竞聘流程</div> <div>1. 人力资源部根据招聘岗位的职务说明书拟定内部招聘公告，经领导核准后公开向集团内部发布。</div> <div>2. 公司内部所有员工（晋升或竞聘录取不满一年的员工除外）在征得直接领导同意后，均有资格向人力资源部报名申请。</div> <div>3. 人力资源部首先对报名人员进行初步资格审查并剔除不合格人员。</div> <div>4. 竞聘委员会通过笔试、面试、业务技能测试等多种方式对竞聘人员进行综合考核，拟定录取人员名单，交总经理审批。</div> <div>5. 竞聘成功的员工应在一周之内做好工作移交，并到人力资源部办理调动手续，在规定时间内到新的部门报到。</div> <div>第 3 章 附则</div> <div>第 8 条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。</div> <div>第 9 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。</div>
--

修 订 记 —	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

二、外部招聘管理制度

××公司
------

版本	外部招聘管理制度		
20××年××月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<div><div>第 1 章 总则</div><div><div>第 1 条 目的</div><p>为规范本公司外部招聘流程，更准确地引进符合公司发展需要的人才，特制定本制度。</p></div><div><div>第 2 条 原则</div><div><div>1. 公开招聘</div><div>2. 全面考核</div><div>3. 择优录用</div></div></div><div><div>第 3 条 范围</div><p>本制度适用于公司外部员工的招聘管理。</p></div><div><div>第 2 章 外部招聘实施办法</div><div><div>第 4 条 招聘渠道</div><p>外部招聘要根据职位级别和岗位要求的不同采取相应的招聘渠道。主要招聘渠道有：校园招聘、媒体广告招聘、人才招聘会、猎头公司、网络招聘、委托中介机构招聘等多种方式。</p></div><div><div>第 5 条 招聘流程</div><div><div>1. 选定招聘渠道，采用相应的招聘方式对外发布招聘信息。</div><div>2. 由人力资源部接收应聘材料，并根据招聘部门对招聘人员素质和技能的要求进行初步筛选。</div><div>3. 对于初选合格人员，人力资源部向其发送面试通知。</div><div>4. 初试由人力资源部人员和用人部门共同完成，主要是对应聘人员的智力、品德、经验、能力等进行综合考察和评价，确定合格人员进入复试。</div><div>5. 复试由用人部门分管领导、人力资源部相关人员、资深专业人士组成的复试小组进行，复试将采取面试、笔试、心理测试等多种方式，并最终确定录用人选。</div><div>6. 被录用人员按照公司规定时间、携带规定材料到人力资源部门报到，如在录用通知规定期限不能报到者，取消录用资格；特殊情况除外。</div></div></div></div></div>			

7. 外部招聘员工在经正式聘用之前，首先要经过岗前培训和试用上岗，试用期满经有关部门审核之后正式办理聘用手续。				
<b>第 3 章 附则</b>				
第 6 条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。				
第 7 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。				
修 订 记	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

## 十一、如何做好校园招聘

### 一. 如何做好校园招聘

#### 1.大学生该不该招

能去校园招聘的企业不是有实力就是老板有远见，一般的公司不太愿意要大学生，大学生给人的感觉就是眼高手低，稳定性不好，培训完后就离开，感觉到很不值得。

和很多 HR 朋友们谈到招聘大学生，虽然大家或多或少对大学生有些理解，但都有一个共识，尽量不招大学生。事实上我们的大学生是冤枉的，大家来看看我以前公司的大学生工作情况问卷调查吧!

问：为什么大学生工作能力不行？

答：这是当今天教育机制及教育水平的原因，再好的大学生毕业后也不可能马上就可以胜



任工作。

问：为什么大学生很难在一家公司稳定下来？

答：我们毕业出来后都希望能多积累一些工作经验，多换一些工作来确定今后工作或事业方向。你希望我一出来就在你们厂呆个五年十年的，不可能啊。

问：为什么很多大学生在公司培训完了就提出离职？

答：其实我们也不想走，只是培训完了知道自己不适合这份工作，不适合这家企业，虽然对不起公司，但是我也不能对不起自己的良心啊，况且我心不在此，也对公司不利啊！

以上的回答虽然有些狡辩的味道，但仔细想想，也不无道理，说句心里话，做 HR 的并不排斥大学生，因为他们很多也都是大学生，也知道刚毕业的学生，最需要的莫过于一个好的工作机会。但是公司其它部门就不一样了，他们对大学生基本上不理解、不支持、不重视，甚至排斥。是其他部门的人员太不近人情，还是素质太低？其实也不能全怪他们，我举一个例来说明一下我们的大学生们是如何失去信任和支持的。

在我以前的公司有一个生产经理，对大学生的到来非常欢迎，因为他自己的文化水平不高，觉得有文化就是好，只要积累扎实的工作经验，一定会大有作为。他每天会抽 1 小时与新进大学生谈谈心，培训一些生产管理知识，然后安排他们去现场实习，可不到两天，几乎所有的基层管理人员都来投诉：“大学生不做事就算了，还缠着我们问这问那，专门问一些白痴型的问题，严重影响我们的工作”；“大学生不经我们同意，自己去搞产

品，结果把模具弄坏了”；“机器不该操作去操作，结果差点出了工伤”；“专门找生产线的员工谈话，弄得生产线上到处都聊天，生产纪律很混乱，生产效率上不去”；“要大学生去做点事情，不还不如自己去做来得快”；“让他们做一些简单的事情，他们还不太愿意。有情绪。不要让大学生来我们班实习了。”大家说的是不是事实呢，事实肯定是事实，只是有点夸张而矣。后来这位经理，将这些大学生召集起来，告诉大家在车间的一些反映，大家都感到很不解，有的当场就提出离职，让这位生产经理很为难。从那以后，他对大学生的欢迎变成一概拒绝。或许这位生产经理太以偏概全了，但是我们大学生不成熟的一面确实让人难以接受，我记得我刚毕业时，在一家摩托车生产企业实习，摩托车组装成有一道工序是试车，就是骑车在公司试车道上开足马力试摩托车的各项性能。我一直想找机会试一下，虽然工人师傅一再强调，这车不能开，太危险了。等他们吃饭去了，我一个人开了一辆摩托车在试车道上狂奔，后来弯没有转好，将车摔下来，人也摔得不轻，被老板说了一大通，自己还不服气，觉得老板太小气，觉得在这样的公司没前途，也想离职，后来在一位主管的劝解下，才打消了离职的念头。作为新人，初生牛犊不畏虎是好的方面，但也是让人担心的方面。大学生刚从学校走出来，踏入社会，还是谦虚、低调、听话一点比较容易得到别人的认同，也比较容易有利于进步和成长。

其实对于企业来说，大学生还是要招的，但是有些观念必须改变才行。我们企业大部分担当管理重责的人，都是出生于 20 世纪 70 年代。在我们那个年代，大学教育为精英教育，大学生是非常少且非常优秀的人员，我们很多人都经历了高考独木桥，都尝过了被挤

进河里的味道。虽然大部分人从此放弃了读大学的念头，其实这个念头仍然埋藏在心里，对大学仍然充满敬重之意，当然对我们的大学生就充满了期待。但是现实中，我们的大学已经发生了很大的变化，大学生的质量相应也发生了变化，从精英教育到大众教育，带来的必然是素质参差不齐的大学毕业生。我们大学生很多新的专业，都没有专业老师来指导，很多都是兼职，如何能保证我们学生的质量呢？我就见过一所知名大学的人力资源教授，与他谈话，我发现他的人力资源经验来自于国外著作的翻译，可想而知，他教出来的学生又如何能从事 HR 工作。

第一个要改的观念是大学生就得有大学生的能力与素质。不要期望太高，大学生其实只是年龄较大的学生，毕竟还是学生，书本与现实的差距并没有人告诉他们，招大学生可能不行，如果不是大学生可能更不行。为什么呢？因为大学都普及了，你还考不上，很难相信你有多优秀。大学生已经开始成为职场中的生力军，主力部队，你不得不接受大学生。大学生的价值观、世界观、人生观已经与你不相同了，存在就是合理。你不能不承认世界的多样性。

第二个要改的观念是大学生来了，就让他自生自灭，也不想做什么培训，反正培训完了也会走。其实企业具有培训大学生的能力远比让培训后的大学生稳定更加重要。具有培训功能，就可以不断的造血，现在已经进入了一个动态的社会，大学生不稳定，难道初中生就稳定吗，这与这个时代人的个性有关，不稳定的管理对象将成为一个常态，只有具有培训功能并努力提高管理水平，才能在动荡中求生存。那种想培训完了，就能得到回报的想法

已经是过日黄花。只有说服了各级管理层改变观念之后，我们才能去招聘，否则去了也是浪费时间。

## 2.如何开展校园招聘

### (1) 制定计划

去参加校园招聘前，首先要作一个详细的计划并做充分的准备。先计划好招聘学生的培养目标、培养的方法、培养的时间、责任人、薪酬福利等。很多公司去招聘，以上这些根本没有任何计划，也有是非常模糊的，在实际招聘时，学生有疑问，就没有办法给人家一个肯定的详细的回答，让许多优秀的学生放弃了你们公司。换位思考一下，我们自己去找一家公司，如果不详细了解对方的规模、薪资、工作、食宿等基本情况，敢签约去上班吗？我们的 HR 动不动就说学生太挑剔了，其实很多时候不是学生太挑剔了，是我们提供的信息太模糊，他们不知如何挑选？公司有条件的可以制作一些录像让员工了解你们工厂，也可以拍一些工厂的图片，向学生们公布公司的网址等使其可以进一步了解公司信息。一般 HR 去学校专场招聘会开一个宣讲会，宣讲会的内容一般包括公司历史、经营理念、产品简介、市场介绍、工作环境、薪资福利、企业文化及招聘职位及具体要求。有些公司还请上一届录用的优秀员工前去现场说明公司的情况，效果不错。有些 IT 公司或制造企业可以向同学们免费赠送自己公司的产品作为留念。如果招聘的人员较多，可以事先准备一些公司的宣传单介绍公司基本情况及招聘职位的要求。到同学们入场时发给们，让他们先有一些基本印象，然后再作宣讲说明，这样效果会好很多。

## (2) 了解学校&

对各种不同类型的学校的学制要搞清楚，大家可去网上查询一下该学校的情况，根据自己公司的用人需求情况，选择相应的学校。我们现在很多企业，动不动就要求去重点大学招聘，也不顾自己企业的实力特别是自己企业的需求。招聘效果当然好不到哪里去，就是招聘回公司了，因为无法提供后续配套的相关措施，还是留不住人。“适合的才是最好的”，这句话应该成为每家企业校园招聘的指导原则。

## (3) 确定招聘时间

一般的大学，一般会在毕业前一年的 11 月至 12 月之间开始校园招聘。当然也有早一点或迟一点的，每年的 6 月也可以招到一部分学生，但是这时大多学生都已经找到了自己准备就业的企业。留下是那些考研未成功或者对先前企业不太满意的学生。

## (4) 做专场招聘

去校园招聘不要许多公司一起去的时候去，要与学校约好，最好做专场招聘会，要充分做好宣传，与招生就业的老师要多多联络，同时也要注意联络的对象。现在很多大学都有分校区，有的是由总校区就业科一起管理学生就业事宜，有的分校区就可以独立负责学生的就业，还有一些学校是自己的院系办公室直接负责学生的就业。如果联络不清楚常常会搞错，我记得我去陕西一所大学招工时就出现个这样的问题，我联络的是分校就业办的

老师，然后去总校招聘，去到那里人家莫明其妙，最后弄明白，赶到分校区学生们等不及走完了，只好第二天重新通知。所以这点我想在这里提醒大家要注意联络

#### (5) 确定联系人

去参加专场校园招聘，一定要找到学校就业安置相关领导。因为如果没有领导的同意，常常会出现很多意外。有一次去贵州一所大学招工，与学校安置办一位老师联络好了，确定安排什么时间进行专场招聘会，但是一去，发现学校没有发通知，只好临时找人，临时找了一些学生，因为要用学校多媒体教室做宣讲会，可是多媒体教室有老师在上课，最后只好找到学校相关领导，才同意第二天安排，延误了我们的招聘计划。所以要多联络老师，找准负责人，不要让好不容易的一趟招聘白费，相比而下，民办的学校，比较负责，实力小的学校，比较热情。重点的大学，会看你们企业是否有知名度，没有知名度的企业去重点大学招聘，一定要在招聘前做足工作

#### (6) 充分利用好宣讲会

招聘宣讲会上，主要是要讲气势，引起学生们的激情。现在的学生，不知道自己做什么，也不知道自己想做什么，你的宣传就会引导他们，让更多的人来应聘，宣讲会上，不仅要宣传公司的情况，也要传导公司的价值理念，让学生们被公司的价值观所感动，而不是对你们的福利感兴趣。宣讲会上要实话实说，不要模糊其词，那些欺骗学生的言语，肯定会在

学生去公司上班后，以高离职率来回报你。企业的宣传讲会控制在 1 小时以内，让学生们对企业的产品、企业的前景、企业的环境、企业的环境有一个直观的了解。如果有条件，可以顺便介绍一下企业所在城市的人文及地理环境，让大家对企业及企业所在地有一个大概的了解。

#### (7) 书面测试及面试

书面测试是一个必要的环节，搞一些智力之类的测试题进行测度。以我的经验，还是优秀的学生分数会相对要高一些，况且这也是筛选的一种方式。收的简历尽量要求简单些，学生们的荣誉很多都是花钱复印来的，他们也是逼的，我只要带相片的第一页简历，附带测试卷。在选择面试人员时，挑测试成绩较好参加面试，当然那些测试成绩不好，但是希望我能给他一次面试机会的人员，我也不会拒绝，往往这种积极主动的人员，还会被优先录用。面试时，我会将那种初步印象较好的标注，当然初步印象较好并不是长得漂亮和帅气，而是懂礼貌，目光正直，自信稳重的人。那种不懂礼貌，自大、面相凶恶、眼睛飘移不定的人，我不会要，还有一些细节是我特别关注的，面试者的头发干不干净，皮鞋亮不亮，还有指甲，袖口这些小地方脏不脏，细节反映一个人的平时生活及修养状况。我也会问些问题，问题一定不会少这两个：一个是你记不记得你父母的生日，为他们做过什么值得一说的事情？另一个是你有没有忍无可忍，最后还是忍下来的事。百善孝为先，连自己父母都不孝顺的人，就不知感恩，不会感恩的人，没有人愿意将自己的技术和方法教给他。不会忍让的人，去哪里都很难稳定下来，任何工作从零开始学习，都需要相当的忍耐力，一是忍耐工作的枯燥，二

是忍耐学习的进度，当然也需忍耐工学习过程中，别人对你的责难与挑剔。最后我一定会找个理由打击一下面试者，然后让他离开，我会注意他离开时的表情，面试者可以装得很好，但是一旦觉得他无须再装的时候，一定会原形毕露，这样才能看清一个人本质。

#### (8) 录用与通知

我认定的人，不会在学校通知他们录取结果，我会回到工厂，隔几天再联络学校，告知录用的结果。这可以让很多对我们公司还处在犹豫阶段的学生去面试其它的公司。校园招聘回来要写一份报告，不管要不要给你的上层看，报告的内容大概包括学校的基本介绍，校风，学生整体素质、宣讲会参与人数、面试人数、录用人数，后续再增加报到人数及培训情况还有试用期合格人数。你可以自己根据面试的情况去推断会有多少人来报到。有多少会留任，哪些人适合做什么岗位，然后在来报到时与实际情况比对一下，这样给下一年度的招聘计划提供决策参考。

#### (9) 实习及正式上班安排

录用的学生可以安排来公司实习，一方面增强学生对企业的了解，可以在正式上班时更快适应工作岗位。另一方面也可以考察学生的情况，对不合格的学生在实习期尽快淘汰掉。关于与学生签订合约违约金的事情，大多企业为了保证学生能及时来报到上班，都设立了违约金。我不评论违约金的作用，但是我很少用到违约金，有时写了违约金也很少使用，我觉得学生因为某些原因不来企业，不遵守与企业的约定，从诚信的角度确实应该给以一定的经



济惩罚，但是事实上，如果学生决定不来企业，这点惩罚也起不到什么作用，企业的本意也不是想从学生身上得到补偿。

以上是校园招聘的一些经验之谈，学生招聘回来并不代表招聘的结束，接下来应该是好好的培训一下这些社会新鲜人，具体培训方法请参见《HR 如何培训社会新鲜人》一节。

## **十二、校园招聘测评方案**

### **一、 制定校园招聘测评方案的目的**

- 1 为企业慧眼识人才，招聘到企业所需人才和适合企业的人才
- 2 为整个招聘方案提供测评依据和方法
- 3 降低招聘成本，提高招聘效率和效益
- 4 提高招聘中的客观、公平、公正和准确性
- 5 树立良好企业形象
- 6 加强与高校之间的交流与合作，扩展潜在人才通道

### **二 校园招聘的特点**

- 1.单位质量高。发展速度比较快、极具行业竞争优势
- 2.参与过程更加理性，盲目性低，招聘更具针对性。学生在看到专场招聘发布的信息后对单位情况和需求专业有所了解，有意向的学生才会准备参加并进行有目的地应聘。较之大型招聘会中盲目地在每个展位前踌躇的学生，参加校园招聘的学生更具针对性，和单位对口

的可能性更大。

3.单位主动性强,招聘签约率高。到我校进行专场招聘的单位都是在了解我校专业设置及其它情况的基础上主动与我们联系前来的,对我校的学生有倾向、有诚意接收,再加上参加的学生都是有意向的,那么签约的成功率自然就提高了。

4.流程紧凑,时间紧张;招聘有高峰期

### **三、人才测评在校园招聘中的作用**

(一) 节约企业时间成本。

(二) 提高企业招聘工作的效率。运用统一的客观化人才测评标准,避免了考官感情因素的干扰,也避免了应聘者的虚伪回答,使结果更为准确。考察出我们无法从表面获知的内容,更为全面,为我们真确选才提供强有力的证据。

(三) 提升面试的针对性。根据企业岗位需求,设置人岗匹配的测试问题,使面试更具针对性。选择与企业内部优秀员工具有相似特质的人员,和岗位更好地匹配。

(四) 预测工作业绩。一个完整的测评体系,可以显著地提高对应聘者工作业绩的预测力,以减少人员的流失,并可以帮助员工更好地胜任工作岗位。

(五) 促进员工职业发展。明确岗位对能力素质的要求,发现员工的实际能力和岗位需求之间的差距,从而进行针对性的培训,提高其能力。

(六) 减少人员流动,促进企业稳健发展。基于测评结果的人事决策会使应聘者感受到组织在招聘选拔时的客观性、公平性、合理性。

#### **四、 测评指标应用中的注意事项**

1 对于测评工具应该灵活运用，不能生搬硬套。

2 测评的内容，应该及时更新和改进。

3 测评时一种辅助的手段，但不是绝对的判断标准。

当然测评有其科学性，但事切忌不要忘了的是，测试是死的，人是活的，不能完全用测评的结果去定义一个人的优良。人是复杂的个体，测评的结果只是一种参考辅助手段，看人需要全面。

4 测评考察的是一个人的胜任力，与岗位的匹配度，而不是一个人的智力水平。

这是测评需要注意的一个很关键的问题。避免“名校生都很聪明，不用再做测试”这样的误区。我们测评需要的是适合这个岗位的人，而不是说测评出来最聪明的人。追求人岗匹配才是我们的目的，这就是所谓的“没有最好的只有最适合的”的理念。

5 应聘者有权知道测评的结果。

现在很多的应届生应聘者都抱怨，做了那么多题目，都不知道结果，即便是被录用者，事后能见到自己测评报告的也不多。倘若反馈需求总是不能被满足，应聘者对测评工具会产生厌烦、抵触等负性态度。校园招聘面对的是应届生，他们的可塑性很强，好好利用人事测评，让他们帮助被录用应届生改正盲点，无论是对公司，还是个人的今后的发展都非常有利。

## 五 校园招聘测评方案设计

### 1 工作安排

1、测评目的：根据岗位工作说明书和岗位的特点对被测评者的知识和能力要求做出客观准确的判断，为企业找出所需的优秀人才

2、测评组织：由企业人力资源部负责总体策划及组织实施：人力资源部副经理 1 人，招聘主管 1 人，人事部副经理 1 人，外联部 1 人。

3、测评地点：陕西 xxx 高校。

4、目标院校：西安 xxx 大学，陕西 xx 大学

5、时间：集中在 11 月底到 2007 年 1 月，具体实施时间详见校人事考核时间表。

6、宣传方式：

(1) 直接宣传：与学校联系，现场讲解为主，直接针对应聘者进行宣传；

(2) 辅助性宣传：网络通知。

### 7、测评方式

(1) 履历分析：最基本的人员选拔方式。

(2) 知识测试：对于专业知识掌握度的测试方式。

(3) 面试交流：通过了解候选人的沟通，交谈的能力判断人员的可用性。

(4) 心理测评：心理测评是对胜任职务所需要的个性特点进行描述并测量的工具，被广泛用于人事测评工作中。

(5) 情景模拟：通常可以包括文件筐测试、无领导小组讨论、管理游戏、角色扮演等等。

8、后续事宜：由企业人力部专人负责与学生本人的联络，发放录用名单

2、具体工作内容及阶段划分

阶段		项目	实施细则	方案/结果
准备阶段	X月	测评指标确定	根据说明书和招聘对象特点，做出具体衡量依据	制定人事测评指标体系
	X日	测评方案设计	根据人事测评指标拟定测评方案计划及具体的实施安排	XX 年高校测评方案
	—X月	测评内容时间地点的 通知	通过网络，海报等对时间地点进行通知，并告知被试者关于什么样的内容	
	X月	测试项目	制定笔试、面试或测评试题	测试试题及测评资料等

	日	测评实施安排	拟定计划，人力资源部测评人员工作安排、与高校对接	测评实施安排
		笔试	分为专业综合知识测试或测评	笔试成绩
		面试	根据既定面试流程进行，把握评分标准和尺度，作好面试记录。	表现和态度
		心理测试	做好准备工作，创造良好氛围，有利于应试者真实表达自己的想法，注意引导和观察	心理强度和道德观
		无领导小组讨论	根据无领导小组讨论的方式分成一组对问题进行讨论，测评人员注意倾听和观察每个人的言谈举止	每个人的表现
	测评结果形成、反馈阶段 X年X月前	测试结果整理	对测试结果综合整理，形成一个全面的报告	评价报告书
		跟踪被测评者的绩效	通过其同学和老师的了解，以及其在外表现，对被测评者的真实度下结论	
		测评分数和绩效	对测评分数和绩效求相关，对结果调整	
		员工满意度调查	通过对测评后员工的满意度调查作为测评结果反馈指标，评估测评的合理公正性，并校正	
		总结	对本次招聘测评效果进行总结	总结报告

3 费用预算

测评工具的选用，测评材料应用花费 xxx

宣传，信息发布费用 xxx

与相关部门沟通，协作费用 xxx

## 七、人事测评在校园招聘时应注意问题

人事测评在校园招聘时，只有在企业认识到诸多误区，把握住核心测评需要，明确测评的目的，正确、合理地使用测评工具，明确应届生易盲目出现的一些问题，比如对自己的能力了解不足或过分夸大自己才能而造成的不合理等。这样才能最大化地发挥人事测评的作用，在校园招聘的短暂战役中提高招聘效益。

# 十三、20xx 校园招聘计划

## 一、背景

为了满足公司人才扩充与储备战略的需要，公司决定从高校选拔培养一批人才，作为公司的新生力量，充实公司各部门人才队伍，为公司发展补充新鲜血液。

## 二、招聘计划目的与说明

为做好 20xx 届大专、本科生招聘工作，结合公司对各类专业人才的需求以及公司实际情况，特制定本计划实施方案。

## 三、校园招聘预期目标

- 1、在\*个月内，力争招聘到\*名优秀的应届毕业生。

2、利用校园招聘宣讲会作为宣传媒介，以提升公司形象，扩大我司在高效的知名度和美誉度。

3、利用校园招聘机会，了解目前高效人才培养情况，以便公司更好地找到合适的人才。

#### 四、校园招聘负责人

领导：        成员：

#### 五、招聘原则

1、德才兼备

2、双向选择：尊重毕业生的职业选择

3、择优录取：同等条件下录取相对优秀的毕业生

4、认同原则：招聘人员在招聘过程中应侧重与公司价值观趋同的认识

5、公平原则

#### 六、时间安排（历时    个月）

20xx 校园招聘时间进度表	
2015 年某月某日-2015 年某月某日	各部门招聘需求统计与目标院校的确定
2015 年某月某日-2015 年某月某日	应届毕业生招聘计划实施方案的拟定
2015 年某月某日-2015 年某月某日	招聘前期各项准备工作
2015 年某月某日-2015 年某月某日	招聘工作实施
2015 年某月某日-2015 年某月某日	招聘工作总结与反馈

#### 七、校园招聘具体实施细则



### 1、招聘需求统计与汇总

招聘需求统计表					
需求部门	岗位	性别	专业	需求人数	岗位要求
合计					

招聘需求具体有部门负责人提出，需报用人部门分管领导审批。招聘需求包括部门、岗位、招聘原因、人数、专业、到岗时间、特殊要求等。人事部在汇总各部门招聘需求表后根据实际情况统一实施招聘。

### 2、目标院校的选择和确定

根据以往的校园招聘经验、需求专业、目标院校所在地薪酬水平等来甄选目标院校，进而明确院系和具体专业。在确定目标院校、专业后，第一时间与目标院校就业处、院系就业负责人取得联系，需要向院校了解如下情况：

- (1) 目标院系 20xx 届毕业生情况
- (2) 能否在校内就业网站发布公司招聘简章
- (3) 适合校园宣讲会 and 大型双选会时间安排

### 3、招聘行程确定并通报各目标院校

20xx 校园招聘行程表
--------------

日期	时间	院校	地点	项目内容	负责人

20xx 校园招聘目标院校联系表				
地区	院校	专业	联系人	联系方式

- 4、在确定行程后,需要尽快与校方取得联系,通报行程安排,请学校帮忙安排好教室、投影仪、话筒等设备,并务必提前告知各目标院系及其学生招聘的具体时间、岗位需求。

#### 5、资料准备

包括公司宣传材料、宣传片、宣讲 PPT、测试题等。

#### 6、招聘实施

- (1) 前期宣传:通过专业招聘网站、目标院校就业网站和相关就业论坛发布校园招聘行程安排;发动就业处老师,院系辅导员对学生宣传。制作校招海报,张贴于校园。
- (2) 校园招聘会:工作人员提前到达招聘现场,进行布置和设备调试。宣讲后收集简历。
- (3) 初选:用人部门+HR 复试:用人部门+HR

(4) 确定录用并签订就业协议。

(5) 实施说明：a.校园宣讲人宣讲时主要针对公司简介、企业文化、本次招聘专业需要、本次招聘程序进行讲解。

B、学生需填写《应届生求职登记表》，提交《就业推荐表》，公司根据统一标准（外语水平、计算机水平、专业、综合素质等）进行第一轮筛选，确定筛选后的名单进行第一轮面试。第一轮面试可采用非结构化面试，了解应聘人员的性格和基本情况。通过第一轮面试的人员，由 HR 公布名单，并通知参加复试。复试可采用结构化面试，特别是对于业务部门，可用已经在职的业务员工作中遇到的一些情况作为经典案例，让应聘者模拟场景，以提前接触未来要做的工作。

(6) 应聘者需准备材料：个人简历、学校就业推荐表、相关证书复印件、在校成绩单。招聘小组可安排专人收集应聘材料并装订。

## 7、毕业生薪酬

一旦录用，公司将提供富有竞争力的薪酬以及良好的教育培训机会。毕业生工资由基本工资+ + 组成，福利体系 。

## 8、招聘反馈

(1) 招聘结果如何，各岗位分别找到多少人，共计招到多少人，招录比为多少，与去年同比多少。

(2) 招聘经费共使用多少，人均招聘费用多少，与去年同比多少。

(3) 本次校园招聘中的亮点和不足之处。

#### 八、校园招聘后续跟进

- 1、秋季招聘招到的学生可安排年底之前先来公司实习，与学生签订三方协议。年底年不能来实习的学生，公司需要在第二年年初向毕业生确是否有异常变化，在签合同之前可以每隔一个月向毕业生确认一次能否来公司报道并上岗。
- 2、春季招聘招的学生可安排 5 月份先来实习，与学生签订三方协议，并在确认学校发放毕业证书以后，通知毕业生来公司报道。

#### 九、校园招聘资源配置

- 1、人员配备：可根据招聘专业进行分组。
- 2、物资配备：招聘小组交通工具准备、宣传海报、手册、笔记本电脑、其他。
- 3、费用预算：

20xx 校园招聘费用核报表					
学校	项目	价 格 （ 单 价）	数量	合计	备注
	交通费				
	资料费				
	会务费				
	其他				

#### 十、附件

《公司招聘简章》、《应届毕业生应聘申请表》

#### 十四、公司年度招聘计划书:

公司将于 20xx 年开展一系列的招聘计划，其中包括各事业部现有人员空缺、离职补缺，新增事业部的人员配备，各分公司及门店所需的销售人员、店长、导购、收银、内勤等的招聘。为了能更有效地完成企业的招聘任务，人力资源部现制定此招聘计划，以预期和指导工作，并通过更多不同的渠道将企业的招聘信息传达到更多的求职者当中去，为企业带来更多的意向求职者。在众多的选择当中，挑选出更适合企业发展前景的人才。

20xx 年 1 月

编制：

审核:

批准:

## 十五、招聘计划目录

招聘计划书简介： .....	148
招聘计划	
1. 招聘目的及意义： .....	151

<b>2. 招聘原则：</b>	<b>151</b>
<b>3. 上年度招聘回顾及总结</b>	<b>151</b>
<b>4. 现行发布岗位招聘信息：</b>	<b>152</b>
<b>5. 招聘方案设计：</b>	<b>154</b>
5.1. 现场招聘.....	154
5.2. 网络招聘.....	154
5.3. 主要招聘途径：	154
5.4. 补充招聘途径：	155
<b>6. 招聘的实施：</b>	<b>155</b>
6.1. 第一阶段：	155
6.2. 第二阶段：	156
6.3. 第三阶段：	157
6.4. 第四阶段：	157
6.5. 第五阶段：	158

7. 公司面试 .....	158
8. 录用决策 .....	160
9. 入职培训 .....	160
10. 招聘效果统计分析 .....	160

**招聘目的及意义：**

随着企业规模的不断扩大，对人才的需求也是日益增长。本着发扬企业文化，提高企业员工整体素质，获取企业发展所需人才的宗旨，结合公司 2011 年发展战略及相关计划安排，特制订一下年度招聘计划

**招聘原则：**

公司招聘员工应以用人所长、容人之短、追求业绩、鼓励进步为宗旨；以面向社会，公开招聘、全面考核、择优录用、相关专业优先为原则；从学识、品德、能力、经验、体格、符合岗位要求等方面进行全面审核，确保为企业吸引到合适的人才。

**上年度招聘回顾及总结**

20xx 年是公司快速发展和成长的 1 年，公司员工也从 80 人增加到近 200 人，

部室	原有	20xx 年新增					试用人 数	实习 人数
	人数	总人数	大专及以下	大专	本科	硕士及以上		



公司工作人员在过去 1 年的招聘工作中做出了许多努力和尝试，接下来的工作中我们将继续保持已有的好的招聘方式和渠道，同时积极探索新的招聘方法，全力保证招聘效果。

**现行发布岗位招聘信息：**

总结上一年度公司各部门人员配备和空缺的总体情况，经过初步分析统计汇总招聘岗位及信息如下：

岗位/名称	招聘要求	工作地点
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	

	1、	
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	
	1、	

以上人员一经录用，公司将提供广阔的发展空间和具有竞争力的福利政策。

## **招聘方案设计：**

### **现场招聘**

每场均安排专人负责招聘信息单发放，保证参会人员知晓我司招聘信息，对常用有效的人才市场申办会员，以享受优惠及公益招聘会免费参加的机会；

现场招聘会原则上应有 1 男 1 女 2 位面试人员，规模很小的可以只派 1 人；

由于交通原因，对杭州及外地大型招聘会，建议由 2 人确定后，有公司车辆统一安排部门负责人复试，复试 5 人以下者自行安排交通

### **网络招聘**

网络招聘，尝试运用视频面试，合格后再邀约公司；

网络面试可以结合现场招聘会，安排到统一复试地点面试沟通；

网络招聘应尽可能精心岗位要求和岗位职责，以减少简历人工筛选时间和降低因非面对面面试的误差；

## **主要招聘途径：**

1、大学的毕业生招聘会（相关对口学校筹备专场招聘会）

2、人才市场

3、付费的招聘网站上刊登招聘信息(例如:51job、智联、浙江人才

等.), 保证综合性网站 1-2 家, 地方性网站 1 家, 预算费用在 500--

700 元/月左右;

#### **补充招聘途径:**

1、社会上组织的一些免费招聘会

2、网站上刊登免费的招聘信息

3、员工转介绍

#### **招聘的实施:**

##### **第一阶段:**

2 月中旬至 4 月初, 招聘高峰阶段, 以现场招聘会为主, 高度重视网络招聘, 具体方

案如下:

1、积极参加现场招聘会, 保持每周 2 场的现场招聘会参会

2、每场招聘会根据规模，原则上安排 2 人以上负责现场面试，1 人以上负责公司介绍

及招聘信息单的发放，保证所有参会人员都知晓我公司及招聘职位情况；

3、现场招聘会根据视情况，10 人以上可以安排专车接送至公司统一复试；

4、积极参加个人才市场的园林专场和各相关学校的免费招聘会；

5、联系各园林园艺学校的老师负责推荐和信息告知；

6、发动公司内部员工转介绍；

7、坚持每天刷新网络招聘信息及简历筛选与联系，每周至少 1 次以上集体面试邀

约。

## **第二阶段：**

4 月中旬至 7 月，此阶段现场招聘会逐渐冷淡，新增应聘人员较少，同时各高校在陆

续开学后将积极筹备校园招聘会，以保证学生就业，因此，这段时间以网络招聘和校园招

聘为主，具体方案如下：

1、坚持每天刷新网络招聘信息及简历筛选与联系，每周至少 2 次以上集体面试邀约；

2、积极参与省内部分院校的大型招聘费，联系江苏、安徽、江西等园林院校，组织校

园招聘会或专场招聘会，每场招聘会将有现场公司介绍、现场初始、现场复试，建

议能有 1-2 为公司高层领导参加，现场复试确定录用结果；

3、联系前期面试人员进行，招聘信息的转告及代介绍。

### **第三阶段：**

7 月底至 10 月底，此阶段整体求职人员数量较少且分散，故此段时间，以网络招聘为主，减少或不参加收费型现场招聘会，具体如下：

- 1、坚持每天刷新网络招聘信息及简历筛选与联系，每周至少 2 次以上集体面试邀约；
- 2、每周坚持 2 次以上，网络人才主动搜寻联系，补充少数岗位的空缺及离职补缺
- 3、组织部门架构的了解分析、在岗人员的了解分析；
- 4、对当年新入职人员的关注、沟通、培训、统计分析；
- 5、准备申报下半年的校园招聘会。

### **第四阶段：**

11 月初至 12 月底，此阶段各大高校都将陆续举办校园招聘会，此阶段主要以校园招聘为主，主要招聘各部门的储备性人才，具体如下：

- 1、建立校园招聘小组，积极参加各校园综合招聘会，对园林类院校筹备公司单独举办专场招聘会；

2、网络招聘平台及论坛等信息正常刷新关注。

### **第五阶段：**

12 月底至 2012 年 1 月，此阶段，整体招聘环境不理想，主要联系招聘公司高层类人才，以年度人力资源规划、总结报告，及统计分析为主要工作，非紧急新增岗位，不重点做招聘工作，具体如下：

- 1、公司年度招聘效果分析、公司人力资源分析、协助公司战略分析与讨论；
- 2、编制年度人力资源规划；
- 3、部门工作总结、讨论、分析，沟通确定新年个人工作计划及目标制定；
- 4、建立、编制公司人才培养体系，建立人才成长计划；
- 5、建立并完善人力资源管理制度、流程及体系；
- 6、申报筹备 2012 年年度招聘计划，重点是 2 月份招聘计划。

### **公司面试**

人力资源部经过初步的简历筛选后会在一个星期内通知应聘者参加考核的第一个环节——面试。

- (1) 公司面试流程公布，原则上所有应聘人员，均需有人力资源部初始合格后，推

荐给部门领导安排相关人员进行专业面试，专业面试合格者有人力资源部负责

沟通确定试用期及相关薪资福利待遇，重要岗位具有副总及以上人员面试最后

确定录用；

(2) 分公司及各门店人员岗位设置配备由各部室申请，公司领导根据实际运营需要

批准同意后生效，在不新增、变更岗位名称及配备人员总数的前提下，导购、

收银、清洁工人等可以由各分部自行招聘、初始、对合格人员信息报公司人力

资源部及相关领导确定后，即可办理入职手续，人力资源部应全力配合各分公

司及门店的人员招聘工作。

(3) 面试要注意前期气氛的铺垫，双方互相介绍。

(4) 正式面试注意事项。（参考问题）

a. 你为什么选择我们公司，你对工作的要求和期望是什么？

b. 之前的学习或工作经历的了解，哪些与所应聘岗位相关联？

c. 你觉得自己适合哪些工作，可以胜任哪些岗位？

d. 公司情况介绍，岗位工作的初步介绍？

e. 了解应聘者的真实想法及离职原因？



(5) 面试评价。

## **录用决策**

企业根据面试的综合结果，将会在最后一轮面试结束当天或 3 天内告知应聘者结果，并告知录用者办理手续信息。

## **入职培训**

- 1、新人入职必须证件齐全有效
- 2、新人入职当天，人力资源部应告知基本日常管理规定
- 3、办理好入职手续后，即安排相关培训行程（通常由部门培训），培训计划要求应由各部提出并与人力资源部讨论确定
- 4、转正时，人力资源部应严格按培训计划进行审核把关，对培训效果不理想或不能胜任者，可以沟通后延迟转正。

## **招聘效果统计分析**

- 1、人力资源部应及时更新员工花名册，每半年做一次全面的招聘效果统计分析；
- 2、根据效果分析的结果，调整改进工作
- 3、定期对新入职不足 1 年的员工作沟通了解，并采取相应的管理措施和方法。