

项目四 招聘与甄选员工

一、教学目标

1. 了解员工招聘的意义、过程和评价
2. 认识员工内部、外部招聘的特点
3. 理解员工招聘的渠道和方式
4. 掌握员工甄选与测试的方法。

二、课时分配

共 4 节，每节安排 2 个课时

三、教学重点难点

1. 外部人员供给的预测
2. 人员甄选与测试的方法
3. 招聘的评估

四、教学大纲

任务一 组织员工招聘

- 一、招聘的主要方式
- 二、招聘的过程
- 三、工作申请表的设计与使用

任务二 选择外部招聘的渠道

- 一、外部候选人的供给预测
- 二、广告招聘
- 三、就业服务机构

四、人员推荐与申请人自荐

五、网络招聘

六、校园招聘

七、猎头公司

任务三 甄选与录用员工

一、人员甄选的重要性

二、甄选与测试方法

三、背景调查与身体检查

四、录用原则

任务四 评估招聘活动

一、招聘评估的作用和内容

二、招聘方法的评估

五、主要概念

1. 招聘的主要方式

2. 外部招聘的渠道

3. 员工的甄选

六、教学案例

案例一 美容行业人才招聘的对策

A 公司是某省一家规模较大的美容公司，现有员工 100 多人，主营品牌代理、美容院连锁等服务。因公司发展迅速，公司在未来的 1~3 年需要储备大量的美容专业人才，包括一些中高层的管理和营销精英。在今年国庆节后，A 公司经过研究决定，新成立了人力资源部，

专门负责人员招聘、绩效管理、薪酬福利、企业文化等各项人力资源工作。人力资源部成立伊始，面临的第一项工作就是为公司的未来发展储备人才。因此，人力资源部对外人员招聘采取了两条线：

第一条线：通过各人才交流中心、中介、媒体广泛的发布招聘信息；

第二条线：与省内各大中专卫校和美容培训学校建立就业合作关系。

但两条线的招聘结果都不太理想。先来看看第一条线：A公司有制作非常漂亮的招聘海报，人才市场求职者也是人头涌动，但A公司的招聘摊位前总是人员寥落，有的人一看到公司名称，便摇摇头离开了；在公司招聘岗位上，财务岗位一共有几十人应聘，而美容导师的岗位却鲜有人问津。再来看第二条线，现在大学生就业一年比一年严峻，应该说比较好招，但事与愿违，人力资源部通过电话、传真、电子邮件等方式与各大中专院校的就业办的联系并不顺利，有少数院校一听说是美容公司，就迫不及待的把电话挂了。个别卫生学院举办了供需见面会，A公司同时也参加了，收到了一些简历，但面试后没有一个学生有意向到A公司工作。人力资源部的招聘工作陷入被动，人才储备计划很难在短期内解决，原因何在？

首先，我们对当前才市作一些简要分析。随着中国市场经济的发展成熟，各行业、各区域人才流动频率将会更加快速，高校扩招、企业改制、产业升级等一些客观因素导致就业难的局面出现，尤其是高校年年扩招，就业形势年年严峻，大学生甚至一些研究生不再是用人

单位的“宠儿”，于是，人才价位降低、门槛准入高成为一个突出现象，对于许多用人单位来说，降低人力成本自然成为一种管理手段，对于美容业来说，这也是一个提高从业人员文化素质的大好机遇。因此，美容业要提高自身的品质、实现蜕变，就必须抓住机遇，作好人才储备，为行业“升空”提供人力支持。

其次，我们来看一下美容业的人员构成状况。很显然，美容业整体从业人员文化素质不高，构成状况良莠不齐。一些不正规的美容院从事一些不良活动或者出现医疗事故，严重损害了美容业的声誉和形象，再加上一些不负责任的传媒的负面报道甚至一再的妖魔化，在一些社会公众的眼里，美容业就成了不正规的代名词。虽然美容业的待遇、培训和学习发展机会都非常具有竞争力和诱惑力，但因其美誉度差，导致许多人宁愿拿着极低的工资做着毫无发展前途的工作，也不愿介入美容行业中来。

经过以上分析，针对案例，我们不难看出 A 公司现在存在的情况在美容行业内是一个较为普遍的现象，具有很大的代表性。因此，我们可以从以下两个方面对 A 公司人员招聘情况进行改进。

一、提升自身品质，转变求职观念。

首先，需要美容行业进行一系列的规范和提高，多作正面宣传，剔除负面因素，因势利导，不断进步，打造强势的企业文化，承担一定的社会责任，让公众认识美容业的正规与非正规的区别。这不仅仅是人力资源部的事，更是企业与行业的大事。行业规范了，企业的品牌有了，不怕不能吸引人才。其次，人力资源部要规范招聘流程，以

真诚切实的态度选拔热爱美容业的人才，给企业做正面宣传，引导求职者了解公司。并与社会中介机构联合，发布市场人才需求导向，避免高等教育与实际需求脱节，避免人才瓶颈的进一步加大。

二、 在招聘渠道和招聘方式的选择上更加灵活。

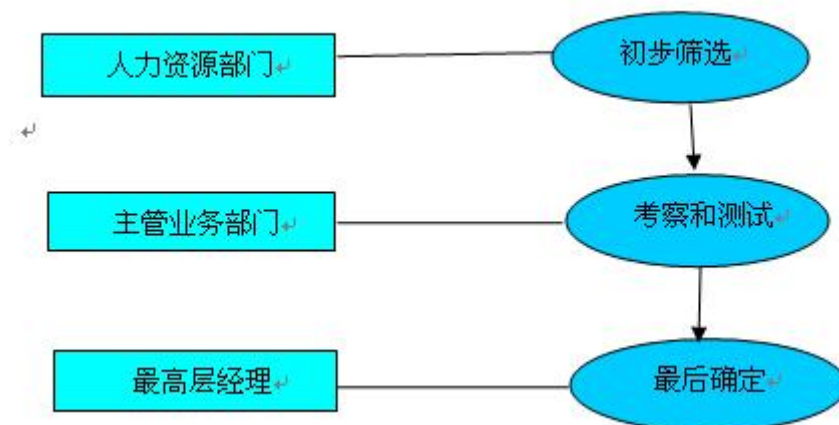
A 公司除了在人才市场、中介机构、报刊招聘专版上发布招聘广告外，也可以考虑在行业报刊、网站以及各高校校园网上发布招聘信息，一些高级职位可以进行人才推荐，猎头服务等，多渠道，多层次展开人才搜索。这样做有两个好处，一是容易招到美容专门人才，二是能够扩大宣传面，进一步引导求职者观念的转变；在招聘时间安排上可以先进行一段时间预热，比如在年前先不忙于招聘毕业生，先与各大中专院校就业办取得联系，提供公司一些详细的资料，必要时可以组织人员来公司参观考察，让一些学校打消顾虑，建立长期的合作互信关系，然后在年后的 3、4 月份进入学校做专场招聘，这样效果肯定会好得多。

综上所述，招聘工作也不可能一下子就能起色，需要行业和企业全方位的合作，人力资源部门要有打持久战的准备，为人员储备不断的把工作提高到一个全新的境界。

案例二 摩托罗拉的双向互动式招聘管理

对摩托罗拉公司来说，每一份求职者的简历都是一份宝贵的资源，公司会为每一位求职者保密。摩托罗拉公司的面试程序是人力资

源部进行初步筛选，再由业务部门进行相关业务的考察及测试，最后由高层经理和人事招聘专员确定，如图所示。



在面试中，摩托罗拉公司力争用适当的方法来评判求职者的综合素质，如给他们一些小题目，让他们做小组讨论，从中观察每个人的性格、对待问题的态度、反应能力等各方面的素质。

公司认为任何面试和测评都不可能是十全十美的。通常情况下，招聘者确实能够凭借丰富的经验帮助公司选拔出适用的人才。比如有人没有申请上，并不是他的素质、能力不合格，而是他和公司之间没有一个结合点。摩托罗拉公司不会对辞职的员工有成见，用制度欢迎离开后又回来的员工。在公司重组期间，有些自愿离开公司的人走时按政策拿到一笔补偿金，后来他们希望回到公司，宁可把经济补偿还给公司。

讨论问题：

摩托罗拉公司的面试是一种互动式双向交流过程，在这个过程中面试者和应聘者应具有哪些面试目标？

分析：

面试人员的面试目标包括以下内容：

- (1) 创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常展现自己的实际水平；
- (2) 让应聘者更加清楚地了解企业发展状况、应聘岗位信息和企业人力资源政策；
- (3) 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质；
- (4) 决定是否录取。

应聘者的面试目标包括以下内容：

- (1) 展现自己的实际水平；
- (2) 说明自己具备的条件；
- (3) 被理解、被尊重，并得到公平对待；
- (4) 充分地了解自己关心的问题；
- (5) 决定是否去留。

案例三 索尼公司的内部招聘

一天晚上，索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯，以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢，满腹心事，闷头吃饭，谁也不理。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。

几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了：“我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前，对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为我进入索尼，是我一生的最佳选择。但是，现在才发现，

我不是在为索尼工作，而是为课长干活。坦率地说，我这位课长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进，课长不仅不支持、不解释，还挖苦我赖蛤蟆想吃天鹅肉，有野心。对我来说，这名课长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然要放弃了那份优厚的工作来到这种地方！”这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。

之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。

另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛，干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。

问题：

1. 你怎样看待索尼公司的内部招聘？
2. 这种制度能否在中国企业行得通？

分析：

1. 索尼公司董事长通过与员工的非正式沟通了解到公司存在人才受挤压的问题，于是改革人事管理制度，实行内部招聘制度。这既有利于激励员工不断成长，又有利于盘活组织内部人力资源，实现人

尽其才，才尽其用，实现个人与岗位的动态平衡，更重要的是创建了开放、公平、民主与创新的组织文化。

2. 这种制度在实现人才在内部自由流动的同时，也造成了工作的不稳定。它是否能够实施的关键基础是组织制度是否健全规范，组织文化是否支撑这种管理制度。