# 招聘管理

来源：网络 作者：雨声轻语 更新时间：2024-09-09

*第一篇：招聘管理最新员工招聘管理制度每一个员工在正式成为某企业职员时都有一个招聘程序，有些企业要求较高，要经过层层把关才可以正式入职，而有些企业则不需要，下面企业管理网就为大家整理了最新员工招聘管理制度，大家可以阅读下文，仅供参考。第一条...*

**第一篇：招聘管理**

最新员工招聘管理制度

每一个员工在正式成为某企业职员时都有一个招聘程序，有些企业要求较高，要经过层层把关才可以正式入职，而有些企业则不需要，下面企业管理网就为大家整理了最新员工招聘管理制度，大家可以阅读下文，仅供参考。

第一条根据编制情况，公司定期召开人员状况检查会，就现有人员流动率、缺勤情况及应储备人力、需求人力做出正确、客观的检查建议作为人事科研、制订人力计划、办理开拓人力来源的参考依据。

第二条人员调拨增补申请作业程序：

1．各单位如需增补人员，先至人事科领取“人员拨补申请单”，填妥后，汇人事科办理；

2．人事科接到申请单后，应调查所申请人员是否为编制内所需求、其职位薪金预算是否在控制内、其需要时机是否恰当等问题；

3．人事科调查后，即就申请人员的来源做正确的拟办建议，呈总经理核准后，根据指示办理招募预备工作；

4．人员拨补申请单经批示完毕后，均应转回申请单位，人事科凭副本办理。

第三条人员招募作业程序：

1．拟订招募计划

（1）招募职位名称及名额；

（2）资格条件限制；

（3）职位预算薪金；

（4）预定任用日期；

（5）通报稿或登报稿（诉求方式）拟具：

（6）资料审核方式及办理日期（截止日期）：

（7）甄试方式及时程安排（含面谈主管安排）

（8）场地安排：

（9）工作能力安排：

（10）准备事项（通知单、海报、公司宣传资料等）。

2．诉求

（1）登报征求：先拟广告稿，估计登刊费，决定何时刊登何报，然后联络报社。

（2）同仁推荐：以海报或公告方式进行。

3．应征信的处理

（1）诉求消息发出后，会收到应征资料，经审核后，对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名单”，通知前来本公司接受甄试。

（2）不合格应征资料，归档一个月后销毁，但有要求退件者，应给予退件。为了给社会大众一个好的印象，对所有未录取者发出“谢函”也是应有的礼貌。

4．甄试

（1）笔试

①专业测验（由申请单位拟定试题）；

②定向测验；

③领导能力测验（适合干部级）；

④智力测验。

（2）面谈

①要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松；

②要了解自己所要获知的答案及问题点；

③要了解自己要告诉对方的问题；

④要尊重对方的人格

⑤将口试结果随时记录于“面谈记录表”。

（3）如初次面谈不够周详，无法做有效参考，可再发出“复谈通知单”，再次安排约谈。

5．背景调查

经甄试合格，初步决定的人选，视情况应做有效的背景调查。

6．结果评定

经评定未录取人员，先发出谢函通知，将其资料归人储备人才档案中，以备不时之需。经评定录取人员，由人事主管及用人主管会商进用日期后发给“报到通知单”，并安排职前训练及有关准备工作。

7．注意事项

进行应征资料的处理及背景调查时应尊重应征人的个人隐私权，注意保密工作。

第四条经核定被录用人员，由人事科依据甄选报名单发给“报到通知单”，报到时需携带下列资料：

1．保证书；

2．服务自愿书；

3．员工资料卡；

4．相片6张；

5．户籍誊本；

6．身份证复印件；

7．体检表；

8．抚养亲属申请表；

9．学历证件复印件。

（以上应缴资料视情况可增减）

第五条干部人员任用，视情况可发给“聘任书”。

第六条人事科于新进人员报到日即发给“报到程序单”，并检收其应缴资料；若资料不全，应限期补办，否则首月薪金可暂扣发。

第七条人事科随后应亲切有礼地弓，导新进人员依报到程序单上的顺序，逐项协助办理下日事宜：

1．领取员工手册及识别证；

2．制考勤卡并解释使用；

3．领制服及制服卡（总务科主办）

4．领储物柜钥匙（总务科主办）；

5．若有需要，填“住宿申请单，6．登记参加劳保及工会；

7．视情况引导参观各单位及安排职前训练。

第八条前条逐项办理完毕后，人事科即填制“新进人员简介及到职通知”，引导新进人员单位主管报到，由单位主管收存到职通知后依“职前介绍表”逐项给予说明，并于报到程序单上签章并交回人事科，表示人员报到完毕。

第九条人事科依据报到程序单随后应办理下列事项：

1．填“人员变动记录簿”

2．登记人事科管理用的“人员状况表”

3．干部人员发布“干部到职通报”

4．登记对保名册，安排对保；

5．填制“薪金通知单”办理核薪；

6．收齐报到应缴资料（抚养亲属申报表转会计科）连同甄选报名单建立个人资料档案，编号列管。

第十条新进人员报到上班后，应实施第一次对保，以后每年度视必要复对一次，并予记录。

第十一条对保分亲自对保及通信对保。

第十二条被保人如无故离职或移交不清，本公司应发出“保证责任催告函”。

第十三条有关对保作业，应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第十四条新进人员试用期为3个月（作业员为40天），届满前一周由人事单位提供“考核表”，分甲（干部人员）、乙（一般人员）两种，并登记被考核人试用期间出勤资料，依人事权限划分表顺序，逐级考核。

第十五条人事单位根据考核表发给“试用期满通知”。

第十六条人事单位发出试用期满通知后，依不同批示分别办理下列事项：

1．试用不合格者，另发给通知单；

2．调（升）职者，由人事单位办理变动作业；

3．薪金变更者，由人事单位填制“薪金通知单”办理调薪。

第十七条前条办理完毕后，考核表应归人个人资料袋中。

第十八条新进人员在试用期中，表现不合要求，单位主管认为有必要停止试用时，可立即提前办理考核，并签人事异变申请单。

**第二篇：招聘管理**

招聘

企业为了发展需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找吸引那些有能力并且有兴趣到企业中任职的人员，从中选取合适的人员予以录用的过程 职业介绍机构

指依法设立，从事职业介绍的机构。是为求职者与用人单位沟通联系，提供就业机会，促进求职者和用人单位相互选择，充分开发劳动力资源服务的机构 企业形象

指企业通过外部特征和经营实力表现出来的，被消费者和公众所认可的企业总体印象 人力资源规划

指组织在不断变化的内外部环境中，合理的分析和预测组织对人力资源的需求和供给情况，制定或调整相应的政策和实施方案，确保组织在恰当的时间，恰当的工作获得恰当的人选，达到组织和员工个人需要的满足，实现组织和个人利益最大化的目标 企业文化

指在一定的社会历史条件下，企业在发展经营和管理活动中所创造具有企业特色的精神财富或物质形态 岗位分析

指对企业中各类岗位的性质，任务，职责，工作环境和条件，以及承担该岗位工作任务的任职者所必需的资格条件，进行系统的分析研究，并形成岗位规范和工作说明书等人事文件的过程

关键事件法

指岗位分析专家，管理人员，本岗位员工，将工作中的关键事件详细的加以记录，并收集大量信后息，对岗位的特征和要求进行分析的方法 工作实践法

指岗位分析人员直接参与某项工作，从而深入细致的了解岗位的特点和要求，在参与工作的过程中获得有关工作的第一手资料 胜任力素质

指在特定的工作岗位，组织氛围和文化环境中有优异绩效的个人所具备的任何可以被客观衡量的个人特质 招聘的原因

新组建的企业或部门

企业或部门业务扩大，人手不足

因晋升调配辞职辞退造成职位空缺，需要补充人员

因企业发展战略和人力资源规划战略的规划和预测，需要提前储备或培养一批人才 因员工队伍结构调整，需引进所需人才 招聘的目的

吸引 储备 调节 补充 招聘的载体

职业介绍机构 广告新闻媒体 招聘洽谈会 猎头公司 企业自行招聘录用 影响企业招聘的外部因素

国家的法律法规 劳动力市场的供求状况 国家的宏观经济情况 技术进步 劳动力市场对企业招聘的影响

劳动力市场的供求状况影响招聘的质量和数量 劳动力价格

劳动力市场的成熟程度 劳动力市场的地理区位

劳动力市场获取信息的难易程度 企业文化的功能

导向 激励 稳定 凝聚 求职的动机

教育背景和家庭背景 经济压力 自尊需要 职业期望 替代性的工作机会 人力资源规划的意义

有利于组织发展战略的制定和实现 有利于满足组织发展对人力资源的需要 有利于调动员工的主动性和创造性 有利于降低人力资源成本 有利于协调组织人力资源管理 人力资源规划的流程

战略制定 环境分析 供求分析 制定规划 规划实施 规划评估 胜任力素质模型的运用

人员选拔 员工培训 员工激励 绩效考核 工作分析 招聘管理的原则

合法性原则 公平竞争原则 公开性原则 真实性原则 全面性原则 用人所长任职匹配原则

效率原则 内外兼顾原则 招聘的一般流程

制定招聘计划 报批招聘计划 实施招聘计划 甄选 体检录用 招聘评估 影响企业招聘的内部因素

企业经营战略 企业的文化 企业的形象 企业的规模性质和成立时间 企业的发展前景 企业提供的薪酬水平和发展机会 企业的招聘政策 岗位分析的作用

人力资源规划的依据，岗位分析的结果为人事预测和规划提供了依据 员工招聘和甄选的依据，如果招聘者不知道胜任某些工作所必须的条件，那么招聘和甄选就是漫无目的的

员工培训的依据，新员工需要接受岗前培训，由于新概念新技术的出现，老员工也在接受不同形式的培训

建立合理的绩效评价体系的依据，为绩效考核提供了标准和依据 工作分析和环境设计的依据，通过岗位分析不但可以确定职务的特征和需求，并能发现工作中不合理的因素

职业生涯规划的依据，人员在组织内和组织间流动日益频繁，岗位分析的结果无论是对组织还是个人都是非常必要的 岗位说明说的内容

工作标识工作的名称 编号 工作所属部门

工作综述描述工作的总体性质，即要列出工作的特征和工作的主要范围

工作权限包括决策权限行政人事权限，对他人实施监督以及审批财务经费和预算的权限 工作活动和程序需要完成的工作任务 职位职责 所使用的工具以及机器设备 工作流程 工作环境和物理环境简要列出工作条件，包括工作地点的温度湿度光线噪声安全环境地理位置

内外软件环境

绩效标准完成某些任务和工作量所要达到的标准 聘用条件

工作要求承担此任务的人员应具备的基本资格和条件，分为一般要求和身体要求和心理要求吧

招聘申请表 由单位设计，包含职位所需的基本信息并用标准格式表示出来的一种初步筛选表，其目的是筛选那些背景和潜质与职位规范所需条件相当的候选人，并从合适的应聘者中选出参加后续选拔的人员 笔试

是一种常用的考核方法，是考核应聘者学识水平的重要工具，是甄选中的一项重要技术。用人单位采用书面的形式对应聘者所掌握的基本知识，专业知识，文化素质和心理健康等综合素质进行的考察评估 网络招聘

指运用技术手段，通过简历筛选库和搜索引擎帮助企业人事经理完成招聘工作 合适的招聘渠道的特征

招聘渠道的双重目的性 招聘渠道的经济性 招聘渠道的可行性 确定人员招聘条件的步骤

如果职位空缺是因为有人离职，那么招聘工作的起始点就是与即将离职的人员进行面谈 应与离职人员干着同样或相似的工作人员及其他人员面谈 审查任职资格 确定招聘条件

确定人员招聘条件的注意事项

做到具体明确，不适用模棱两可的语言 确定必要条件，其他都是希望条件

尽量考虑未来工作变化，在不同领域对人员进行考察 确定所列各项条件的先后次序和轻重程度 简述组建招聘团队应遵循的原则

智与能合理组合 个性合理组合 年龄合理组合 性别互补 人员成功招聘的意义

成功的招聘，可以让更多的人了解本企业，并帮助他们决定是否来企业工作 成功招聘，可以扩大企业知名度

成功的招聘，可以使企业获得优秀的人才，为企业发展打下良好的基础

成功的招聘，企业获得适合人才的同时，也为企业员工队伍的稳定打下了基础。减少了企业因人才频繁流失而造成的损失，对企业人力资源管理的其他职能有极大的帮助 内部招聘的缺点 容易造成近亲繁殖

可能造成内部矛盾

失去选择外部优秀人才的机会

除非有完善的内部培训计划，否则内部晋升者不会再短期内达到对他们的预期要求（内部培训成本高于外部招聘成本）外部招聘的优点

可以扩大企业的知名度，树立企业良好形象 缓解内部矛盾 带来新技术新概念

增加选择的余地，扩大获得优秀人才的机会

外部招聘者会在无形中对本企业现有员工造成压力，形成危机感，激发斗志和潜能，形成鲶鱼效应，通过向标杆学习共同进步 外部招聘的缺点 筛选时间长难度大

外部招聘成本比内部晋升高 进行角色状况缓慢 决策风险高

内部员工可能感到自己被忽略 企业选择人才招聘渠道考虑的因素 企业经营战略 企业的招聘要求

企业的文化影响和领导的用人风格 企业所处的外部环境和资源状况 企业招聘不同层次人才的影响 企业选择招聘方式时应遵循的原则 高层管理人员招聘应遵循内部优先原则

在外部环境不断变化时要采取内外结合的方式 快速发展的企业应广开外部渠道 企业文化类型的变化决定选拔方式 内部招聘的公平原则 申请表制定的方法 查看现有的申请表 选择企业需要的项目 检查申请表的合法性 使申请表格式符合逻辑

把联系人信息和关键淘汰性问题放在首位（最上面）务必留出足够空间给申请人填写 最后检查一遍申请表 笔试的作用

笔试是用人单位对求职者的文字表达能力书写态度等综合能力一次有据可查的测试 能避免任人唯亲等不良之风，也可以作为求职者能力的留档记录 笔试得分比较可靠，对求职者比较公平笔试使用人单位测试求职者能力的主要依据 招聘广告的内容和撰写技巧 内容：

企业的情况介绍，让应聘者了解企业所处的行业发展状况和前景 招聘职位介绍 对应聘者的要求

报名的时间地点方式和所需材料以及其他注意事项 技巧：

设计广告应具有吸引力，促使他们深入阅读

不要做出你无法遵守的承诺，对其晋升机会挑战职责要诚实列出 对工作要求和所需资格详细描述 描述企业的优点

经济的使用广告空间，广告空间应与职位的重要性和所需候选人数量相匹配 确保广告易于阅读且语法正确，印刷字体具有吸引力 为读者提供获取更多信息的渠道 内部招聘的优点 能够有效的激励员工

组织对内部的员工比较了解，员工对组织发展状况和存在的问题比较了解，能很快胜任工作 为员工创造晋升机会 节约招聘成本 降低招聘风险

有利于培养员工奉献精神 有利于企业文化形成 笔试的优缺点 优：

企业可以对大批量的应聘者进行测试，成本相对较低，花的时间少，效率高，比较经济 一次考试能提出数十上百道题目，对知识技能能力的考查的信度和效度较高 笔试评判比较客观，体现出公平公正

笔试对应聘者造成的心理压力较小，能发挥正常水平笔试可以涵盖较多考点，比较全面

笔试题目结果可以作为资料长期保存，方便以后查询 缺：

不能直接与应聘者见面，不能直接观察应聘者的工作态度品行修养口头表达能力操作技能灵活应变能力

出现高分低能的现象，企业招不到真正优秀的人才 可能出现通过作弊获取高分

对应聘者表达不清的问题不能直接询问，不能弄清起真实水平面试

面试官通过与应聘者面对面观察接触交流，对其素质能力和应聘动机进行考察的一种方式 情景模拟

根据应聘者所申请的职位，编制一套与该职位工作内容和工作性质相同或相似的测试题目，将应聘者安排在模拟的，逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的问题，考察应聘者心理素质和潜在能力的一系列方法 公文处理

在这种方法中，要求应聘者扮演应聘岗位的角色，在模拟办公的环境中编辑加工指定的各种日常文件 结构化面试

指面试方式面试内容面试程序面试官构成和面试结果评定等要素均采用统一的标准和程序 压力面试

指面试官对面试者提出一些直接的生硬的甚至不礼貌的问题，要求其作答，并对面试者不停地追问营造紧张的气氛，考察面试者在一定压力下的心理承受能力和应变能力 情景式面试

面试官为应聘者提供假设性模拟情镜，要求面试者担任一定角色完成一定的任务，面试官对其行为和反应进行观察，评定应聘者表现出来的能力和素质与岗位要求相符合的程度 面试的准备与组织工作分为那几个部分

面试的人物准备 面试的环境布置 面试的问题设计 面试方法的确定 面试考官的确定 面试位置安排

圆桌型面试位置 沟通型 对抗型 远距离型 亲密型 面试题设计的原则

差异性原则 凝聚性原则 可比较可评价原则 其他原则 面试问题的类型

开放式问题 封闭式问题 假设性问题 探索性问题 行为性问题 就具体的面试题目设计而言，可以参考哪些步骤

梳理面试维度，明确维度定义，确定应聘者需要表现的典型性行为 分析待测岗位关键事件，形成题干

根据行为面试要求，设计对面试者的追问 面试官的素质要求 良好的品格和修养

具有相关的专业知识和业务能力

能熟练掌握各种面试技巧，控制面试节奏和进程 善于把握人际关系，营造轻松的面试气氛 面试中的提问技巧

在非压力面试的环境中面试官应该营造宽松和谐的气氛，然后先易后难由浅入深循序渐进 提问必须简明易懂，不使用让应聘者产生误解的语言或词汇 提问必须切合主题，不要不着边际 提问问题形式的多样化，综合开放式问题封闭式问题行为性问题探索性问题假设性问题，掌握面试的主动权，根据面试者的回答进行深入提问。扩展或结束话题 有效控制面试偏差的方式

加强面试官的心理素质培训，克服认知偏差 设定面试评价标准，分别评价 提高面试结构化程度 语言内容

表述内容过多 表述内容避免细节 由于心虚和谎言保持一定的距离，避免使用第一人称我 内容不合理 体态语言

表情 眼睛 手势和姿势 人在说谎的时候会下意思的捂住嘴巴拉扯衣领或者摸脖子 面试官在面试过程可能出现的偏差 首因效应近因效应 光环效应（晕轮效应）定势效应 趋中效应 与我相似效应 顺序效应 暗示效应 评价中心

将应聘者置于模拟的环境之中，评价人员观察应聘者的行为和表现，根据岗位要求对应聘者的个性和能力进行全面考察，从而甄选出与岗位和组织相匹配的人员 角色扮演

在一模拟的人际环境中，设计一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，并且在改模拟情景中，针对某个情节或任务进行明确角色分工，要求被测评者随机或轮流扮演某角色 案例分析

提供给被评价者在一些实际工作中常常发生的问题的相关书面案列材料，要求他们解决案列中的问题，并写出分析报告，或者要求他们在小组讨论会上口头发言和讨论。评价者对他们分析报告的形式和内容，对被评价者的能力和素质进行评价 招聘信度

人员测评与选拔结果的准确性和一致性程度 招聘效度

测评结果对所测素质反映的真实程度 无领导小组讨论的主要题型

开放式问题 两难问题 多项选择问题 操作性问题 资源争夺性问题 公文筐测试的类型

所需处理的公文文件已有正确的结论，是已经处理完毕，并归档保存的资料，要求被测评者对这一结论提出自己的意见或建议。考察被测评者的处理方法是否有效恰当和符合规范 所需处理公文文件的一切信息和条件都已具备，要求被测评者以现有信息和条件为基础，做出决策

所需处理的公文文件缺少某些信息和条件，考察被测评者是否能发现问题并提出进一步获取信息的要求 管理游戏的特点

管理游戏目标明确单一，针对性强

管理游戏是一种团队性游戏，要求团队成员相互配合，加强团队团结 管理游戏操作性强，强调解决问题的能力，模拟内容真实性强 可以激发员工的创新能力和潜在能力 管理游戏参与性强，易于掌握 简述员工录用原则

因事择人，知事识人 任人唯贤，知人善用 用人不疑，疑人不用 宽严相济，指导帮助 背景调查 体检 签订试用合同 员工安排与试用 正式录用 简述企业背景调查的必要性

降低企业在资金 技术秘密 人员流动等方面的风险 避免企业或公司人为造成的不必要的名誉损失 提高聘用成功率，节省人力资源成本

为公司人力资源的其他工作提供人才保障方面的支持 背景调查的方式

网络调查 电话调查 档案调查 发函调查 访谈调查 委托咨询公司调查 面谈被重视的原因

面谈可以直接判断面试者，并随时解决疑问 面谈可以直接判断应聘者是否具有热情和才智，还可以评估面试者的表情语言表达能力和情绪控制能力

许多主管人员认为在录用之前必须与应聘者面谈一次，才能做出最终录用决策 招聘评估工作的标准 客观性 可靠性 有效性 招聘评估的作用 可以节省组织的开支

有利于提高招聘工作的质量 有利于提高人力资源管理的质量 有利于发现组织内部存在的问题 无领导小组讨论的优缺点 优

考察更具有全面性 具有生动的人际关系

具有真实诱导性，能尽量减少被测评者掩饰自己特点的机会 考察的效率高，时间少 缺

对讨论题目要求较高 对评价人员要求较高

被评价人员的表现容易受小组其他成员的影响 公文筐测验设计的原则和程序

原则：针对性 系统性 关键性 标准化 程序：确定岗位测评要素 编制公文筐试题 测试并收集答案 制定评价标准 评价人员的选择和培训

在录用面谈时面试官常出现的误区 第一印象效应

强调应聘者的负面资料 对比效应 权重错置

招聘规模的压力

对职位缺乏认识/对工作要求不清楚 身体语言性别的影响

**第三篇：招聘管理题库**

招聘管理

题目类型单选 25 分 多选 5 分 填空 5 分 名词解释 5\*3 分 简答题 5\*6 分 论述题 2\*10

一、单选（25 分）

1、招聘，就是指企业为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。P6

2、招聘管理的具体过程由招募、甄选、录用、评估四个阶段组成。P6

3、招募主要包括招聘计划的制定与审批、招聘渠道的选取、招聘信息的设计与发布，以及组织应聘者。P6

4、甄选是从职位申请者中选出组织需要的最合适的人员的过程。P6

5、录用阶段主要包括新人上岗引导、新员工培训和访查等内容。P6

6、评估的内容包括：招聘结果的成效评估，如成本与效益评估、录用员工数量与质量评估；招聘方法的成效评估，如对所采用的选拔方法的信度与效度加以评估。P7

7、招聘，一般由招聘主体、招聘载体及招聘对象构成。招聘主体就是招聘者，招聘载体是信息的传播载体，招聘对象则是符合标准的候选人，三者缺一不可。P7 8、2024 年 6 月 29 日，《中华人民共和国劳动合同法》经过全国人大常委会第 28 次会议审议，获得高票通过，并于 2024 年 1 月 1 日起实施。P27

9、在《劳动合同法》里有一条特别明确，只要员工被招聘进了企业，就已经与企业建立了劳动关系，企业必须要在一个月之内与员工签订劳动合同，否则企业要支付给新录用员工双倍的工资。

10、《就业服务与就业管理规定》于 2024 年 1 月工日起正式实施。P27

11、企业形象是指企业通过外部特征（如产品特点、人员风格、行销策划等）和经营实力表现出来的，被消费者和公众所认同的企业总体印象。P42 企业文化是在一定的社会历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。P44

13、企业文化在企业管理中一般有如下几方面的功能：1）导向功能 2）凝聚功能 3）激励功能 4）稳定功能 p44

14、求职者的求职动机与经济压力之间成正比关系。P51 人力资源规划可以分为 3 种：短期规划，一般为 6 个月到 1 年；长期规划，为 3 年以上；中期规划则介于两者之间。P58

16、从规划的性质上，人力资源规划可分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划。前者具有全局性和长远性，通常是组织人力资源战略的表现形式；后者一般是指具体的、短期的、具有专门针对性的业务计划。P59

17、战略制定这是人力资源规划流程的首要步骤。P61

18、环境分析是企业战略制定的重要前提、基础和起点。P61

19、主观判断法是一种最简单的预测方法，由主管人员根据自己以往的经验，对人力资源影响因素的未来变化趋势进行主观判断，进而对人力资源需求情况进行预测。P64 20、一个销售人员一般年销售额为 50 万元，而过去两年企业销售额为 500 万元，企业为此雇员了10 名销售人员。假设明年企业需要将销售额增加到 800 万元，后年增加到 1000 万元。如果销售收入、销售人员之间的比率不变，那么明年需要 6 名新的销售人员（他们每个人年年销售额仍为 50万元），而后年还需要 4 名新的销售人员，以完成再增加 200 万的销售额。P67

23、回归分析方法是指数学中的回归原理对人力资源需求进行预测。P67

24、档案资料分析法是通过对组织内部人员的档案资料进行分析，预测组织内部人力资源的供给情况。P69

25、技能清单（表）根据企业管理的需要，集中每个人员的工作适合度，技术等级和潜力等方面的信息，为人事决策提供可靠的信息。P69

26、马尔科夫分析法是以著名科学家马尔科夫（Markov）名字命名的一种预测分析法。它是全面预测企业内部人员转移从而预测企业内部人员供给的一种方法。它的基本思路是找出过去人力资源变动的规律，其前提是企业内部人员有规律地转移，且转移概率有一定的规划，以此来推测未来的人力资源变动趋势。P71

27、工作分析包含的要素有 7 个，是指 6 个 W 和一个 H。p75

28、观察法是通过观察，把有关工作各部分的内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，把所有获得的工作信息进行整理。P77

29、观察法可以分为直接观察法、阶段观察法、工作参与法三种 p77

31、访谈法又称面谈法，是一种应用最为广泛的岗位分析法。某些工作，分析者不可能实际去做，或是不可能去现场观察或者存在难以观察的情况，或需要进行短时间或长时间的心理特征的分析，以及被分析的对象是对于文字理解有困难的人，在诸如此类情况下，需要采用访谈法。

32、问卷法具体来说，是指采用调查问卷来获取岗位分析的信息，实现岗位分析目的的一种方法。

33、关键事件法是由美国学者弗拉赖根和贝勒斯在 1954 年提出的，通用汽车公司在 1955 年运用这种方法获得成功。P79

34、关键事件技术法，即把工作中最关键的几个事件或因素找出来进行分析，或者把最有效的任职者选出来并对其所做所为进行描述的方法。P81

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

36、指导线导向岗位分析法。即根据国家的就业政策和工具对于工作设计的法律指导线来进行分析的方法。P81

37、管理岗位描述问卷法，这是利用问卷的形式对管理有关工作要素如计划、组织、协调、控制、监督等进行描述的方法。P81

38、动作分析法最早起源于泰勒的时间与动作研究，主要用于工业生产的工程研究。

39、工作标识。包括工作的名称、编号、工作所属部门或班组、工作地位、岗位说明书的编写日期、编写人员与审核人，以及文件确认时间等项目。

40、工作综述。描述工作的总体性质，即列出主要工作的特征以及主要工作范围。

41、工作活动和程序。包括所要完成的工作任务、职位责任、所使用的工具以及机器设备、工作流程、与其他人联系、所接受的监督以及所实施的监督等。P82

42、内外软件环境。包括工作团队中的人数、完成工作所要的人际交往的数量和程度、各部门之间的关系、工作现场内外的文化设施、社会习俗等。P83

43、工作要求。主要说明担任此职务的人员应具备的基本资格和条件，基本分析为一般要求、身体要求和心理要求。P83

44、麦克里兰（David McClelland）博士是国际上公认的胜任素质方法的创始人。P88

45、胜任素质的应用起源于 20 世纪 50 年代初。P88

46、知识——某一职业领域需要的信息（如人力资源管理的专业知识）。P90

47、技能——掌握和运用专门技术的能力（如英语读写能力、计算机操作能力）。P90

48、社会角色——个体对于社会规范的认知与理解（如想成为工作团队中的领导）。P90

49、自我认知——对自己身份的知觉和评价（如认为自己是某一领域的权威）。P90 50、特质——某人所具有的特征或典型的行为方式（如喜欢冒险）。P90

51、动机——决定外显行为的内在稳定的想法或念头（如想获得权利、喜欢追求名誉）。P90

52、招聘成本=招聘总费用/需招聘的总人数。P114

53、人事费用，如招聘面试班子成员的工资、福利、加班费等 p114

54、招聘费用，如电话费、差旅费、广告费、办公用品费等。

55、甄选费用，如会务费、专家咨询费、印刷费、体检费等。

56、聘用费用，如培训费、安置费、公证费等。P114

57、应聘率=需要招聘的人数/应聘的求职者人数 p114。

58、产出率=甄选合格的人数/甄选前的人数

59、例如，某企业需招 1 名部门经理，招募时有 20 人应聘，则应聘率为 1/20。甄选的第一阶段从20 人中选出 5 人则甄选第一阶段的产出率为 1/4。甄选的第二阶段从 5 人中选出 2 人为 2/5。P114 60、内部预算是企业内招招聘专员的工资、福利、差旅费支出和其他管理费用。P117 61、外部预算主要包括咨询费、外聘专家劳务费、差旅费等。

62、直接预算是广告、招聘会支出，招聘代理、职业介绍机构收费，员工推荐人才奖励金，大学招聘费用等。63、内部招聘预算是企业进行招聘预算核算时容易忽略的部分，而实际上它占有相当比重。P114 64、在起草人员招聘条件时，要将应聘者的就职条件分成两类——必要条件和希望条件。P123 65、招聘渠道具有目的性。即招聘渠道的选择是否能够达到招聘的要求。P148 66、招聘渠道的经济性。指在招聘到合适人员情况下所花费的成本最小。P148

67、招聘渠道的可行性。指选择的招聘渠道符合现实情况，具有可操作性。P148 68、时效性原则——好的招聘渠道既要能在短时间内建立企业和求职者的相互了解，又要保证双方沟通足够便利。P149 69、针对性原则——好的招聘渠道应该适用于不同类型的人才招聘，因此在选择招聘渠道时，要结合岗位需求，确定理想的人才群体，有的放矢。P149 70、经济性原则——选择招聘渠道时，招聘成本也是需要考虑的问题，要做到用最少的开支找到最合适的人才。P149 71、在设计上要注意 AIDA 法则，即吸引注意、激发兴趣、创造愿望、促使行动。P161 72、熟人推荐是指当企业内出现某一职位空缺时，本企业员工或相关企业员工根据空缺职位的要求，推荐自己认为符合条件的熟人作为候选人来填补职位空缺的外部招聘方法。p171 73、通用知识测试也被称为广度测试或综合测试，测试内容广泛，是根据岗位需要，要求应聘者具备一定的文化程度，掌握一定的自然科学知识和社会科学知识。P201 74、专业知识测试也称为深度测试，测试内容是与应聘岗位有直接关系的专业知识，即要求应聘者具备履行岗位职责所需的能力或技能的相应专业学科的理论知识。P201 75、相关知识测试也称为结构测试，是了解应聘者对应聘岗位应拥有的有关知识的考试，如与岗位要求相关的经济、社会、法律、科技等知识。P201 76、价值观测验所依据的理论是斯普兰格的人格理论。P203

77、直接性。面试官可以与应聘者直接接触，通过面对面的互动了解到简历和笔试无法提供的个人信息，例如应聘者的举止仪表、语言表达能力、人际关系能力、情绪控制能力等。P207

78、双向性。面试官可以通过面试对应聘者进行了解，应聘者也可以在面试的过程中对所应聘的企业进行深入了解。79、主观性。尽管面试技术不断发展，其结构化与规范化程度不断提高，但由于面试官在面试中的重要地位，面试结果会受到面试官德经验、爱好和价值观等主观因素的影响，因而仍会存在或多或少的主观性。P207 80、情境模拟是指根据应聘者申请的职位，编制一套与该职位实际工作性质与内容相似的测试项目，将应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。P211

81、不同管理技能的最佳测评方法表：经营管理技巧——公文处理 人际关系技巧——无领导小组讨论、管理游戏 智力状况——笔试测验 工作恒心——公文处理、无领导小组讨论、管理游戏 工作动机——投射游戏 反应能力——即席发言 分析判断能力——案例分析 p213 82、个别面试。个别面试是指面试官一对一地对应聘者进行面试。214 83、小组面试分为两种类型。其一，由一名面试官对数名应聘者进行面试，需要同时对各个应聘者做出评价。P214 84、集体面试。集体面试是由多名面试官组成买你是团队对多名应聘者进行考察的面试方法。P214 85、行为描述面试。行为描述面试是一种特殊的结构化面试方式。P216 86、所谓 STAR，即 S（Situation，情境），要完成什么任务，解决什么问题；A(Action,行动)，采取了什么行动，充当了什么角色；R(Result,结果)，事情的结果如何，是否实现预期目标，如果失败是什么问题，有没有采取补救措施。87、关系建立阶段。这一阶段的主要任务是面试官为应聘者提供友好、和谐的气氛，减少应聘者的拘束感与紧张感，使应聘者能够轻松自如地回答问题，双方得以更加开放地沟通。P221 88、导人阶段。这一阶段的提问可以开放性问题为主，应向应聘者提出一些他们比较熟悉的、会有所准备的问题，例如教育背景、以往的实习经历或工作经历等在履历上可见的情况。P221 89、核心阶段是整个面试中最为重要的阶段。P221

90、在面试过程中，也可以借鉴 WASP 模型：W——欢迎（Welcome）

A——提问（Ask questions）

S ——提供信息并循序应聘者提问题

（Supply information and allow the candidate to ask）

P——离开公司（Part company）

91、首因效应，也成为第一印象。一般面试官在见到应聘者的前两分钟会根据其外貌、衣着、表情甚至口音等对应聘者做出评估，之后对应聘者的评价很容易就会受到最初印象的影响。P244 92、晕轮效应，在面试过程中主要是指买你是官认为应聘者的一项素质或能力比如语言沟通能力较好，因而认为其他能力也很好，忽略了全面考察的必要性；反之亦然。P244 93、顺应效应。一位能力不错的应聘者在一位能力突出应聘者后面入场，面试官会觉得不如前者好而降低评价。94、定势效应。定势效应是指面试官由于自己的人生经历、社会经验与价值观念，形成了对某一类人的固定印象。

95、中央趋势效应。中央趋势效应是中国传统文化中的中庸心理在面试中的折射和反映。由于思想上的不确定性决定了考官对应聘者进行评价时的哦棱两可、似是而非，难以准确区别应聘者的素质优劣和才能高低。结果导致面试分数相对集中于一个折中的分数段。P245 96、诱导效应。在由一个面试官小组进行面试时，经验不足的普通面试官容易受到地位高和经验丰富的面试官德评价影响而放弃自己原有的看法与评价，做出与其他人相似的评价。97、情境模拟性是评价中心技术最主要、最核心的特点。

98、两难问题，是让应试者在两种互有利弊的答案中选择其中的一种，主要考察被评价者的分析问题能力、语言表达能力及说服能力等。P268 99、多项选择问题是让被选评价者在多种备选答案中选择其中有效地几种，或对备选答案的重要性进行排序，主要考察被评价者分析文艺实质，抓住问题本质方面的能力。P268 100 操作性问题是给应试者一些材料、工具或者道具，让他们利用所给的这些材料，设计出一个或一些由考官指定的物体来，例如；给应试者一些材料，要求他们互相配合，构建一座楼房的模型。P268 101、资源争夺问题适用于指定角色为的无领导小组讨论，是让处于同等地为的应试者就有限的资源进行分配，从而考察应试者的语言表达能力、分析问题能力、概括或总结能力、发言的积极性和反应的灵敏性等。P269 102、针对性原则。公文筐测验首先要根据需要招聘的岗位，有针对性地进行设计。

103、系统性原则。公文筐测验主要考察的能力一般包括逻辑分析能力、统筹能力、组织能力、协调能力、决策能力、书面表达能力、应变能力等，一种能力可能涉及多份公文，一份公文有时也有可能能够测试出多种能力，各份公文在公文筐测验中发挥着不同的作用。

关键性原则：公文筐测验应该以工作中的关键事件来构架公文筐的核心部分。

标准化原则。公文筐测验的一个重要的缺点就是评分的主管性强，容易造成评分的偏差，为了克服这一缺陷，尽量使评分客观化、准确化，就必须在设计时尽量做到标准化。

105、逼真性。角色扮演法德特点之一是形象逼真。

106、针对性。角色扮演往往针对某一测评目的、某一特定测评环境来选择和设计特定的角色情境，并由此确定特定的评分体系，特定的角色情境将为测评对象提供一个与工作有关的模拟情景和需要完成的任务。

107、灵活性。角色扮演法德灵活性首先表现在角色设计的灵活性上，可以让被评价者扮演他所应聘的职位、也可以设计出特定的角色。P280 108、招聘评估有效性。招聘评估的有效性标准包括准确性和全面性两方面。109 招聘评估可靠性。可靠性是指评价结果能否客观反映招聘活动实际情况，评估的工具和方法能否稳定地表现测评的真实结果。

110、招聘评估客观性。客观性是指评估者的评估过程不受主观因素如偏好、情感、价值观等的影响。P337 111、选择率是衡量组织人员选择的严格程度和人员报名的踊跃程度的一个指标。录用比是录用人数应聘人数的比，录用比越小说明候选人员越多，这时实际录用人员的素质则可能比较高，但同时组织的招聘成本可能较高；反之亦然。录用比公式为：录用比=（录用人数/应聘人数）x100% 112、计划招聘完成比是录用人数与计划招聘人数的比，该比率用来反映新员工招聘计划的完成情况。113、招聘的信度是指人员测评与选拔结果的准确性或一致性程度。P352 招聘效度是指测评结果对所测素质反映的真实程度，以即实际测评结果所能够达到测评对象的实际程度是多少。

二、多选

1、格卢克把寻找工作的人分为三类：最大限度利用机会者、满足者和有效利用机会者。P13

2、在应聘者眼中，好的工作有七大要素：企业的形象好，是同行业的典范；员工优秀；有比较多的接受训练的机会；优厚的薪水和福利；开明的管理；有完善的业绩考评制度；与自己口味相投的企业文化。P14

3、招聘载体：职业介绍机构；招聘洽谈会；通过新闻媒体刊登、播放招聘广告；猎头公司；企业自行招聘、录用员工。P16

4、招聘简章主要内容包括：招聘单位概括；公众或专业介绍；招聘名额、对象、条件和地区范围；报名时间、地点、证件、费用；考试时间、地点；适用期、合同期已经录取后的各种待遇。P28

5、市场对企业招聘活动的影响主要表现在以下几个方面：a.劳动力市场的供求关系影响招聘的数量和质量 b.劳动力的价格 c.劳动力市场的成熟程度 d.劳动力市场的地理区位 e.劳动力市场信息获取的难易程度。P37

6、求职动机： a.教育背景和家庭背景 b.经济压力 c.自尊需要 d.替代性的工作机会 e.职业期望。

7、具体来说，人力资源规划的意义体现在以下几个方面：a.人力资源规划有利于组织战略目标的制定和实现。b.人力

资源规划可以满足组织发展对人力资源的需求。C.人力资源规划有助于调动员工的主动和创造性。d.人力资源规划可以降低人力资源成本。P59

8、人力资源规划的流程：a.战略制定 b.环境分析 c.供求预测 d.规划制定 e.规划实施 f.效果评估 p61

9、工作说明是有关工作范围、任务、责任、方法、技能、工作环境、工作联系及所需要人员种类的详细描述，可以概括为 5 个方面的分析：a.工作名称分心 b.工作规范分析 c.工作环境分析 d.工作条件分析 e.工作过程分析 p76

10、工作说明的主要功能有：a.让职工了解工作的大致情况，b.建立工作程序和工作标准 c.阐明工作任务、责任与职权 d.有助于员工的聘用与考核、培训等

11、编写工作说明时要注意：a.描述要具体化而非抽象化 b.买哦书的句子要简明，内容不要过于繁杂，最好不超过三页 c.适用技术性术语时加以解释。

12、R.迈克斯和 C.斯诺按照企业生产（服务）方法的不同将企业战略分为三种，即防御型战略和分析型战略。P108

13、一般情况下，企业采取外部招募渠道主要用于满足以下三种需要： a.补充初级岗位员工，b.获取现有员工不具备的知识和技术 c.获取一定职位级别的经营管理人员。P111

14、招聘总费用主要包括以下内容：人事费用，如招聘面试班子成员的工资、福利、加班费等；招募费用，如电话费、差旅费、广告费、办公用品费等；甄选费用，如会员费、专家咨询费、印刷费、体验费等；聘用费用，如培训费、安置费、公证费等。P114

15、目前，企业比较常见的内部招聘渠道包括内部晋升、只为公告法、岗位轮换、员工推荐法，外部招聘渠道类型包括广告媒体招聘、校园招聘、借助中介、网络招聘、熟人推荐。P149

16、内部晋升的基础是建立一套完整、系统的职位管理和员工职业生涯规划管理体系。这套管理体系主要包括以下几个方面：a.完善的职业体系 b.员工的职业生涯管理体系 c.员工轮岗培训 d.接班人培训 p151

17、工作知识测试通常可分为三大类，即通用知识测试、专业知识测试和相关知识测试。P201

18、根据面试官与应聘者的人数多少，可将面试分为个别面试，小组面试与集体面试。P214

19、面试的实施阶段主要由关系建立阶段、导人阶段、核心阶段、确定阶段和结束阶段 p221 20、具体说来，评价中心的内涵可以归纳为以下 4 个方面：a.多种技术和方法的综合应用 b.以通过对目的岗位的工作分析所获得的工作内容和职务要素要求做为出发点来设计测评技术 c.应用与目标岗位工作具有高度相关的情景模拟练习d.由多名评价员共同做出评价。

21、根据不同的标准，可以把无领导小组讨论分为不同的种类： a.根据讨论背景的情景性，可以将无领导小组讨论分为无情景性的无领导小组讨论和有情境性的无领导小组讨论； b.根据是否给被评价者分配角色，可以将无领导小组讨论分为指定角色的无领导小组讨论和不指定角色的无领导小组讨论；c.根据小组成员在讨论过程总的相互关系，可以将无领导小组讨论分为竞争性的、合作性的和竞争与合作相结合的。

22、无领导小组讨论的缺点：a.对讨论题目的要求较高；b.对评价者的要求较高；c.被评价者的表现往往受到同一小组中其他成员表现的影响较大。

23、无领导小组讨论试题的主要类型：a.开放式问题；b.两难问题；c.多项选择问题；d.操作性问题；e.资源争夺问题

24、具体来讲，讨论题目的编制必须符合以下要求： a.结合拟任岗位设计题目；b.具有现实性和典型性 c.立意深刻，内容具体 d.能够引起争辩

25、公文筐设计应遵循的基本原则包括：a.针对性原则 b.系统性原则 c.关键性原则 d.标准化原则

三、填空

1、招聘的目的有吸引人才、储备人才、补充人才、调节人才 p5

2、补充人才，招聘到新的员工可谓是给组织补充了新鲜的血液和氧气，因此，招聘工作的另外一个重要目的就是补充人才，为组织输氧。

3、调节人才。招聘工作同时也是对组织和员工双方的调节。从组织角度看，有利于组织永葆活力。从个人角度看，成功的招聘可以使组织外的劳动力更多地了解组织，使组织内部的员工根据自己的能力、兴趣与发展目标来决定自己是否参加组织，与组织共同发展。

4、招聘管理具体过程由招募、甄选、录用、评估四个阶段组成的。P6

5、招聘一般由招聘主体、招聘载体及招聘对象构成。P9

6、招聘流程制定的必要性 a.可以规范招聘行为 b.可以提高招聘的质量 c.可以展示公司形象 p27

7、德尔菲法具有以下优点：a.反馈性 b.可以集思广益 c.匿名性 d.统计性 p65

8、一般而言，岗位分析的内容包括工作要素、工作说明、工作规范等 3 个部分。P75

9、一份实用性强的岗位说明书应符合下列要求 a.清晰明白 b.具体细致 c.简明扼要 d.客观 p83

10、招聘时间=用人时间—（招聘时间+培训时间）p106

11、一个好的招聘渠道应具备：招聘渠道具有目的性、招聘渠道的经济性，招聘渠道的可行性 p148 作为最传统且使用最广泛的人员选拔方式，面试具有以下明显的特点：a.直接性 b.双向性 c.主观性 p207

12、根据标准化程度，可将面试分为结构化面试、非结构化面试与半结构化面试 p214

13、评价中心的核心内涵是采用情景性的测评方法，将应聘者置于一个模拟的工作情景中，由多位评价人员观察应聘者在这种模拟情景中的心理和行为，并根据工作岗位要求以及企业组织特征对应聘者的个性特征及能力进行全面考察，从而甄选出与岗位和组织最匹配的人员，实现最佳绩效。

14、就测评内容而言，评价中心具有全面性和针对性。

15、角色扮演具有 a.逼真性 b.针对性 c.灵活性 p279

16、评估招聘工作有 3 个标准：有效性；可靠性；客观性 p337

17、招聘成本分为总招聘成本和单位招聘成本。P343

四、名词解释

1、招聘管理就是对组织所需要的人力资源开招募、选拔、录用、评估等一系列活动，并加以计划、组织、只会与控制，进行系统化合科学化管理，借以保证一定数量和质量的员工队伍，满足组织发展的需要。

2、招聘主体就是招聘者，招聘载体就是信息的传播载体，招聘对象则是符合标准的候选人，三者缺一不可。

3、公平竞争原则是指组织在招聘过程中，应当平等额对待所有的应聘者，努力营造一种公平竞争的氛围，从而有利于优秀人才的脱颖而出。公开原则是指把招聘的岗位、需求人数、所需人员的资格条件、招聘工作的起始及截止日期、待遇条件等向社会公开。

5、组织在实施招聘计划时，应向应聘者提供真实的组织情况介绍和工作岗位，包括该职位的优势和缺点，让应聘者比较客观、准确地了解该项工作，这项原则被专家们称为真实性原则。

6、效益原则。参加招聘管理的人员应力争用最小的成本招聘到最适合的人员，也就是说，应尽量使招聘成本最小化、招聘效率最大化。

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

8、企业文化是在一定的社会历史条件下，企业生产经营哈尔管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。

9、导向功能。即通过它对企业的领导者和员工起引导作用。主要表现在两方面：一方面，经营哲学和价值观念的指导。另一方面，企业目标的指引。

10、凝聚功能。企业文化能够在企业中创造一种信任、有爱的和谐气氛，能够培育员工对组织的团体意识，促进全体员工的理解与支持，在企业员工之间形成强大的凝聚力和向心力。

11、激励功能。企业文化是一种内在于企业机体中的精神和价值观念，使每一个员工都会明确自己存在的价值和自己行为的价值，这一可以激发员工无比的自豪感和主人翁的责任感。

12、稳定功能。企业文化是在企业长期的生产经营中形成的，因而一旦企业文化形成后，就具备较强的稳定作用。

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

14、战略制定是人力资源规划流程的首要步骤。

15、环境分析是企业战略制定的重要前提、基础和起点。

16、主观判断法是一种最简单的预测方法，由管理人员根据自己以往的经验，对人力资源因素的未来变化趋势进行主要判断，进而对人力资源需求情况进行预测。

17、头脑风暴法。属于专家预测法，是指组织者邀请有关方面的专家，通过面对面开会的形式，对要预测的问题的现状及其发展前景做出评价，并在分析判断的基础上综合专家们的意见，对该问题的发展趋势做出预测。

18、德尔菲法。是由美国兰德公司首先创立的，又称专家函询调查法或通讯调查法，是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法，是一种定性预测技术。

19、回归分析法是指根据科学数学中的回归原理对人力资源需求进行预测。

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

21、技能清单法根据企业管理的需要，集中每个人员的工作适合度、技术等级和潜力等方面的信息，为人事决策提供可靠的信息。岗位分析又称工作岗位分析、工作分析、职务分析。它是指对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及职工承担本岗位任务应具备的资格条件进行系统分析和研究，并制定出岗位规范、工作说明书等人事文件的过程。工作规范。就是指完成一项工作所需的技能、知识以及职责、程序的具体说明。它是工作分析结果的一个组成部分。

24、直接观察法是指岗位分析人员对员工工作的全过程进行观察，适用于工作周期很短的工作。

25、工作参与法则适用于工作周期长和突发性事件比较多的工作。

26、工作日志法又称活动日志、工作活动记录表等。是任职者按工作日志的形式，详细地记录在规定的工作周期内的工作内容、消耗的时间，以及责任、权利、人际关系、工作负荷、感受等，再次基础上进行综合分析，以实现准确记录工作活动与任务的工作信息收集的方法。

27、关键事件法是通过对工作中最好或最差的事件进行分析，并造成这一事件的工作行为进行认定从而做出工作绩效评估的一种方法。

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

29、招聘预算是对于昂招聘过程中所需要的一系列费用做出估计匡算，并且得到组织有关项目资金保证的运作过程。30、招聘渠道就是以协调组织提升招聘效率为目的，建立在组织与应聘者之间的一种信息发布及沟通的途径。

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

32、岗位轮换时指在不同的时间阶段，企业安排员工在不同的岗位上进行工作。

33、员工推荐法是内部招聘的一种特殊形式，是由企业员工根据企业需要，推荐合适人员，供人力资源部门进行选择和考核的一种方法。

34、外部招聘时企业根据自身发展的需要，面向企业外部征集应聘者以获取人力资源的过程。

35、网络招聘也称为电子招聘，是指通过技术手段的运用，使用简历数据库或搜索引擎等工具来帮助企业人事经理完成招聘的过程。

36、心理测试是通过观察人的少数具有代表性的行为，依据一定的原则或通过数量分析，对贯穿于人的行为活动中的个性、动机、价值观等心理特征进行分析推论的过程。

37、面试是指面试官通过与招聘者进行面对面的观察、接触与交流，对其素质、能力与应聘动机进行考察的一种选拨技术。

38、情境模拟是指根据应聘者申请的职位，编制一套与该职位实际工作性质与内容相似的测试项目，将应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的各种问题，用多种非方法测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。

39、公文处理测试，也叫文件筐测试。在这种测试方法中，应聘者扮演应聘岗位角色，在模拟办公环境中编辑加工指定的需要处理的各种日常文件。

40、无领导小组讨论。是指由一组应聘者组成一个临时工作小组，对一个给定的问题进行讨论并最终决策的一种集体面试行为。

41、管理游戏是一种以完成某项“实际工作任务”为基础的标准化模拟活动。

42、角色扮演是一种比较复杂的测试方法。面试官事先向应聘者提供一定的背景情况与角色说明，要求应聘者在模拟环境中扮演角色完成规定的活动或任务，处理各种问题与矛盾。

43、结构化面试。即面试内容、面试方式与程序、面试官构成以及面试结果评定等要素均采取统一的标准与要求。

44、面试压力是指在面试的过程中，面试官向应聘者提出一些直率的、生硬的，甚至不礼貌的问题，要求其做大，并不断地进行追问以制造紧张的气氛，从而观察应聘者在一定压力的心理承受能力与应变能力。

45、录用决策主要是对甄选评价过程中产生的信息进行综合评价与分析，确定每一个候选人的素质和能力特点，根据预先设计的人员录用标准进行挑选，选择出合适的人员的过程。

46、招聘评估是指在完成招聘流程各阶段工作的基础上，对整个招聘工作的过程及结果进行评价、总结，并考察其是否实现预期招聘目的的活动。

47、招募成本是为吸引和确定组织所需内部人力资源，发布组织对人力资源需求信息等所发生的费用。

五、简答题

1、通常，招聘任务的提出有如下几种原因：

一是新组建一个企业或部门；

二是企业或部门业务的扩大，人手不够； 三是员工队伍结构调整，需引进所需人员；

四是因晋升、调配、辞退、辞职等原因造成职位空缺，需补充人员；

五是根据企业发展战略和人力资源战略的规划或预测，需提前培养或储备一批人才。

2、在人力资源管理中，招聘管理的作用主要表现在以下几个方面： 一是有效地招聘管理可以提高员工的满意和降低员工流失率。二是有效地招聘管理会减少于员工培训费用。三是有效地招聘管理会增加团队的工作士气。四是有效的招聘管理会建设好劳动纠纷的发生率。五是有效地招聘管理会提高组织的绩效水平。

3、招聘者应具备的基本素质与能力：

一是招聘者的个人品质要求。二是招聘者应具备的能力。三是招聘者需要很广阔的知识面。

4、招聘管理的原则：一是合法性原则。二是公平竞争原则。三是公开原则。

5、招聘的流程应按照以下步骤进行：

一填表，二准备资料，三选择招聘渠道，四填写登记表，五初步筛选，六初选，七复试。

6、招聘的一般流程：

一是制定招聘计划。二是报批招聘计划，三是实施招聘计划，四是甄选，五是体验和录用，六时招聘评估。

7、建立胜任素质模拟的步骤如下：

一是定义绩效标准，二是选取分析校标样本，三是获取校标样本有关胜任素质的数据资料，四是建立胜任素质模拟，五是验证胜任素质模拟。

8、胜任素质模型的应用流程，一般分为：

确定招聘甄选需求、明确应聘人员所需的素质要求、选择招聘甄选的渠道、招聘甄选具体实施等几个阶段。

9、应用胜任素质模型存在的问题：

一是将胜任素质模型等同于传统的岗位能力素质要求。

二是过分夸大胜任素质模型在当前人力资源管理实践中的作用。三是对胜任素质模型和其他人力资源管理环节关系上的误解。四是缺乏对公司战略文化导向的分析，盲目照搬。五是人为主观因素导致能力因素失效。六是人力资源管理者素质水平也是影响胜任素质模型应用效果的主要因素。

10、合适的招聘特征应该具备以下特征：

第一，招聘渠道的双重目的性。第二，招聘渠道的经济性。第三，招聘渠道的可行性。

11、确定人员招聘条件的步骤：

一是如果职位空缺是由于有人辞职，那么招聘工作的起始点就应该是马上与将要离职的人进行面谈。二是与同离职者干着同样或类似的工作的人及其他人员进行交谈。三是审查任职资格。四是确定人员招聘条件。

12、作为人力资源招聘团队成员，要想成为一名合格的招聘者，应具备以下基本素质： 一是良好的个人品质与修养，二是具备多方面的能力，三是有专业知识、文化素质高，四是对网络科技有较强适应力。

13、招聘地点策略的影响因素：

一是能够产生效率的劳动力市场。二是招聘的职位。

三是企业规模。四是招聘地点本身的工资水平也是影响招聘范围的选择。

14、招聘渠道选择的原则：一是时效性原则。二是针对性原则。三是经济性原则。

15、人员成功招聘的意义：

一是可以使更多的人了解本企业，并且帮助他们决定是否来这个企业工作。二是通过招聘录用，可以扩大企业的知名度。

三是有效地招聘录用可获得优秀的人员，提高企业人力资源的素质，为这个企业的发展打下良好的基础。四是有效地招聘录用在市企业得到了适合人员的同时，也为企业人员的稳定打下了良好的基础，减少了企业人员流动频繁而带来的损失，对企业人力资源管理的其他职能也有极大的帮助。

16、招聘渠道的选择步骤：

一是分析招聘的要求和招聘人员的特点。二是确定合适的招聘来源。三是选择合适的招聘方法。四是选择对应的媒体发布信息。

17、企业选择招聘方式时应遵循的原则：

一是高级管理人才的选拨应遵循内部优先原则。二是外部环境剧烈变化时必须采取内外结合的人才选拔方式。三是快速成长期的企业应当广开外部渠道。四是企业文化类型的变化决定了选拨方式。五是内部招聘的公平原则。

18、选拨个人简历的要点：

一是分析简历构成。二是重点看客观内容。

三是审查简历的逻辑性。四是判断是否符合职位技术和经验要求。五是对简历的整体印象。

19、高效、完整的面试应该包括以下 3 个目标：

一是为面试官提供多角度观察应聘者的机会，评估应聘者的能力和对所应聘职位的态度，并考察其是否适合空缺岗位的工作。二是让应聘者对所应聘岗位有进一步了解。三是宣传公司。20、面试问题设计的原则：

一是面试问题差异性原则。二是面试问题凝聚性的原则。三是面试问题可评价性、可比性原则。四是其他原则。

21、面试考官素质要求：

一是良好的个人品质和修养。二是具备有关的专业知识与业务能力。

三是能够熟练运用各种面试技巧，控制面试的节奏与进程。四是善于把握人际关系，营造轻松面试氛围。

22、评价中心技术的特点：

一是情景模拟是评价中心的根本特点。二是就技术运用而言，评价中心具有综合性。

三是就测评内容而言，评价中心具有全面性和针对性。四是就评价过程而言，评价中心具有动态性。

23、无领导小组的优点：

一是考察更具有全面性。二是具有生动的人际互动效应，使评价更加客观和准确。

三是具有真实诱发效应，能尽量减少被评价者掩饰自己特点的机会。四是效率更高，节省时间。

24、无领导小组讨论试题的主要类型：

一是开放性问题。二是两难问题。三是多项选择问题。四是操作性问题。五是资源争夺问题。

25、公文筐的优点：一是情景模拟性强。二是综合性强。三是灵活性好，操作简便。四是具有良好的效度。

缺点：一是成本较高。二是评分难度较大。

26、管理游戏的操作步骤：

一是向测评对象宣读游戏指导语。二是测评对象的准备。

三是测评对象游戏实施。四是测评者评分。五是测评者讨论总结。

27、员工录用的原则：

一是因事择人，知事识人。二是任人唯贤，知人善用。三是用人不疑，疑人不用。四是严爱相济，指导帮助。

28、具体来说，企业对应聘者进行背景调查的必要性体现在以下几点：

一是降低公司在资金、技术秘密、人员流动等方面的潜在危险。二是避免企业及公司人为造成的不必要的名誉损失。

三是提高企业对招聘需求的聘用成功率，节省企业的人力资源成本。四是为公司人力资源的其他工作提供人才保障方面的资料支持。

29、招聘评估的作用：

一是有利于节省组织开支。二是有利于提高招聘工作质量。

三是有利于提高其他人力资源管理的工作质量。四是有利于发现组织内部存在的问题。

六、论述题

1、招聘管理的特点：

一是招聘管理日益战略化。

二是甄选阶段已成为招聘管理中重要的环节。三是招聘甄选的技术不断创新。

四是招聘管理与其他人力资源管理的关系日益密切。五是招聘工作已下放到职能部门。

六是招聘管理的内容日益扩大化。

七是招聘活动日益成为获得资源的活动。八是招聘活动日益受到法律法规的约束。

2、影响企业招聘的外部因素：一是国家有关的法律法规。二是劳动力市场的状况。

三是国家宏观经济形势。四是技术进步。

内部因素：一是企业的经营战略。二是企业的形象。

三是企业的文化。四是企业的发展前提。五是企业的规模、性质、成立时间。

六是企业的薪酬福利与提供的职业发展机会。七是企业的招聘政策。

3、岗位说明书的内容：一是工作标识。二是工作综述。三是工作活动和程序。四是工作条件与物理环境。

五是内外软件环境。六是工作权限。七是工作的绩效标准。八是聘用条件。九是工作要求。

4、胜任素质模型的运用条件：一是组织战略的指导。二是组织文化的包容性。三是组织结构与管理方式的转变。

四是组织高层领导的支持。五是高素质人力资源管理人员的实施。六是组织薪酬体系的重新设计。七是组织培训和职业指导的配合。八是时间和资源要求。九是适当样本量的要求。十是参照效本的选择。

5、招聘渠道选择的影响因素：一是企业经营战略。二是企业形象。三是企业的发展前景。

四是企业的管理水平与企业领导人的用人风格。五是企业的地理位置。

六是企业招聘的目的和现有人力资源状况。七是孔雀职位的性质。外部因素。

6、用人部门经理人员在招聘过程中的主要职责：

一、负责确定业务发展规划、人力资源需求，负责制定招聘规划和报批。

二、草拟招聘职位的工作说明书和任职资格。

三、对职位候选人的专业技术水平进行评选、初选。

四、负责面试和复试人员的确定。

五、参与测试内容的设计和测试工作。

六、参与政事录用决策。

七、参与员工培训决策并负责新员工基本技能的训练辅导。

八、负责录用员工的绩效评估并参与招聘评估。

九、参与人力资源规划的修订。

7、人力资源部门招聘人员的工作内容和职责：

一、负责对外部环境影响因素的分析，如经济状况、劳动力市场、工会活动等，熟悉有关劳动关系的法律法规，帮助用人部门分析招聘的必要性和可行性。

二、选择招聘的渠道和方式，设计人员招聘中宣布、测试评价的方法和工具以及测试内容。

三、策划制作招聘广告或招聘网页，并办理相关审批手续，练习信息发布。

四、法则建立等求职资料的等级、筛选和背景调查。

五、通过参与面试人员，主持面试和具体实施人事评价程序。

六、为用人部门的录用决策提供咨询服务。

七、负责适用人员个人资料的核查、确定薪酬。

八、激发档案转移、签订适用或正式劳动协议等各项手续，并为员工岗前培训服务。

九、向未录用的落选者表达诚意并委婉地拒绝，进行招聘评估并负责人力资源规划的修订。

8、内部招聘的优点：一是能够有效地激励员工。

二是企业对内部选聘的人员比较了解，内部选聘的人员对企业的目标、发展过程和存在的问题比较的了解，能很快胜任工作。三是能减低招聘风险。

四是为员工创造晋升的机会。五是节约招聘成本，六是有利于培养员工的奉献精神。

七是有助于企业文化的形成。缺点：一是容易造成“近亲繁殖”

二是可能造成内部矛盾。

三是失去选取外部优秀人才的机会。四是除非有很好的发展或培训计划，内部晋升者不会再短期内达到对他们预期的要求，内部发展计划的成本比雇佣外部直接适合需要的人才要高。

9、外部招聘的利弊分析：

优点:一是有利于树立良好的企业形象。二是外部招聘能够带来新的理念、新技术。

三是更广的选择余地，有利于找到优秀人才。四是可以缓解内部竞争者间的紧张关系。五是外聘人才可以在无形当中给企业原有员工施加压力，形成危机意识，激发斗志和潜能。缺点：一是筛选时间长，难度大。二是外部招聘比通过内部晋升获取人才成本高。

三是进行角色状况慢。四是决策风险大。五是内部员工可能感到自己被忽略。

10、面试的基本程序：一是前期准备阶段。二是面试实施阶段。三是面试评价与总结阶段。

11、评价中心技术的一般操作流程：

一是确定目标。二是工作分析。

三是确定评价标准。四是选择评价中心技术。五是设计评价方案。六是选择评价人员。七是培训评价人员。八是寻则被评价人员。九是知道被评价人员。十是实施评价中心。十一是报告和反馈评价结果。

12、背景调查应该特别注意的几个问题：

一是在流程上，在做背景调查之前，要先和被调查者实现签订一份“背景调查授权书”。

二是限定要调查问题的范围，主要对于求职者工作情况有关懂得方面进行调查，而无关的特别是涉及个人隐私的问题，要坚决避免。

三是应该优先选取求职者的前上司或同事进行调查，由于这些人跟求职者有最多的工作接触，对求职者的品行、能力、工作态度更有深刻理解。

四是对在职人员的调查要特别谨慎，难度也比较大。五是背景调查要和人员测评结合使用。六是谨慎看待推荐信的价值。

七是与接受调查的人沟通交流时，必须清楚表明身份及来意，明确告诉对方自己的目的所在。

八是如果觉得对方似乎有意回避某些文艺时，仍然应该锲而不舍地追问，并诚恳地告诉对方，之所以如此执着，无非是希望确定这个录用的决定对公司及求职者双方都是最合适的选择。

**第四篇：招聘管理规则**

员工聘用管理规则

一、招聘。公司聘用人员均应首先要求具有良好的品德和个人修养，在此基础上选择具有优秀管理能力或专业技术才能的人员。有下列情况之一者不得成为本公司员工：

1、年龄未满18周岁。

2、被判刑或被通缉，尚未结案；剥夺政治权利尚未恢复；吸食毒品者。

3参加非法组织或曾受到本公司辞退、开除处分。

4、精神、心智不健全或身体有缺陷而无法胜任工作的。

5、患有各种传染疾病的，如肺结核、传染性肝炎等。

二、面试。

1、综合办人事主管对初试合格或推荐的人员应及时通知其来公司面试，并应验证应聘人员的身份证、学历证明、资格证、劳动证、暂住证、婚育证明以及介绍信等有关证件，应聘人员如实填写“应聘人员登记表”。

2、对符合条件的应聘人员，综合办应介绍公司的工作时间、待遇方式和工资发放事项，并

出具 “面试单”由应聘人员前往用人部门面试。

3、应聘人员由提出用人需求者初试，由批准人复试。面试结束后在“面试单”上签署意见，并由复试人交回综合办。面试应在当天内完成。

三、试用、培训。

1、综合办对面试合格的人员应通知其到公司报到时间。

2、应聘者向公司报到后，需交一寸照片两张、身份证复印件一份、学历及其它证件复印件

各一份交综合办存档。办理考勤、厂牌、住宿等手续，并签收综合办发放的《员工手册》。

3、试用期规定。普工试用期为1个月，其他人员试用期为1至3个月。试用期前7天为考

察期，无论自行离职还是公司辞退均不结算工资。

4、综合办对报到者进行岗前培训（可集中培训，也可个别培训），内容包括：

①讲解公司的历史、现状、经营范围、企业文化和奋斗目标；

②讲解公司的组织机构设置，介绍各部门人员配置；

③讲解相关工作流程，组织学习各项规章制度、安全知识；

④讲解公司对员工道德、情操和礼仪的要求；

⑤介绍公司工作环境和工作要求，辅导使用办公设备；

⑥解答疑问；

⑦组织对培训内容的考试。

5、综合办将应聘者介绍给用人部门，由经理或车间主任负责安排具体工作，并介绍工作规

则、安全事项。同时综合办向财务部送达“起（调）薪报告”。

四、任用。

1、综合办为新员工建立新员工档案，试用期满时综合办发出“试用期满人员考核鉴定通知”

给用人部门。

2、试用期满的新员工填写“转正申请表”上交主管。用人部门对新员工的工作进行考核，做出转正或延迟转正或辞退的意见，报送综合办，做出相应处理。

3、考核合格者由综合办签订劳动合同，时间按入厂时间计算。同时，由综合办向财务部发

出“起（调）薪报告”。

五、公司员工职别划分

1、本公司员工根据工作性质不同分为管理人员、技术人员、办公室人员、技术工人和普通工人五类。

2、管理人员：班组长（含）以上各级管理人员及助理人员。具体分为：

①基层管理人员：班组长级别。

②中层管理人员：车间主任、主管、部门经理（含助理）。

③高层管理人员：董事长、副董事长、常务副总、总经理、副总、总监、总助。

3、技术人员：高级工程师、工程师、助理工程师、技术员、会计师、助理会计师。

4、办公室人员：销售员、电子商务、文案策划、会计、出纳员、文员、资料员、统计员等办事人员。

5、技术工人：机修工、电工、焊工、司机及检验员等从事技术工作的人员。

6、普通工人：计件工、计时工、保安、食堂人员、清洁工、仓管员等一般作业人员。

员工离职管理规则

一、员工离职分为辞职、辞退、自动离职、开除。

二、离职规定。

1、辞职与辞退规定

①新员工在考察期（试用的前7天）内如认为公司不适合自己，可以直接提出辞职，如公司认为新员工不适合公司的工作，亦可直接辞退。

②在试用期内（已过考察期），普通计件员工辞职应提前7天向主管提出，非计件普通员工辞职应提前10天向主管提出；管理人员、技术人员、办公室人员辞职需要提前20天向主管提出；同样，公司亦可以按照相应时间的要求将因各种原因不能胜任其工作岗位或违纪者辞退。

③合同期内需要辞职的，任何职务的员工都应提前一个月向主管提出；公司需要辞退合同的员工，也应提前一个月通知员工。合同期满前一个月未提出辞职或辞退，合同视为自动延续。

④因意外事故发生致使员工身体受到较大影响，如属于工伤事故的，员工在伤好后不愿意工作的，可以提出辞职。

⑤如因参军、出国、生重病或家中发生重大变故等重要情况非辞职不可的，在提供相应的书面证明后，可以批准辞职。

2、自动离职：员工无故旷工3日以上脱离工作岗位或一个月内累计旷工5天以上属于自动

离职（视为自动放弃薪资待遇）。

3、开除：严重违反厂纪厂规、对公司造成重大经济损失或有违法犯罪行为者。

4、离职员工若平时工作成绩优秀，应由单位直属主管加以挽留，必要时综合办协助做好挽

留工作。

5、离职员工结清工资后，综合办应与其沟通，了解、记录其对公司工作的意见和建议，以

便改进工作。

三、离职手续。、除试用考察期人员外，其它任何ὢ式的离职，都应按旴间要求提前以书面形伏提出和审批。

2、辞职人员由本人填写《离职申请单》缌经主管审核，权责人员审批。

3、辞退或开除人员由主管填写《辞退申请表》，说明辞退或开除琂由，通知被辞退或开除人

员后，报权责人员审批。

4、自动离职人员在事实成立后，由主管在三日内补填《离职申请表》，说明原因，报权责亲

员审批ᐎ送综合办备䡈。

5、在离职的前一天，离职人员凭《离职交接单》按顺序办理离职手续（工作移交、归还物品）。

①工作磻交。在。离职交接单》表格的“工作移交” 中由离职人员填写原有职务上保管及办理中的账册、文件（包括图章、技术资料图样）等以及待办事项，由接收人员签收。

②归还物品。研发部签收技术资料，仓库签收物品，财务部办理回收借款、报销，综合办签收文件资料、办公用品（消耗性除外）、厂牌、新工作服、验收宿舍用品。

③相关部门办理完手续后，由综合办统计考勤、奖罚，交财务部核算离职人员工资。

6、离职人员办理移交时，直属主管指定接替人交接，如未定接收人时应临时指定人员先行

接收保管，待人选确定后再转交，如无人可派出时，暂由其主管自行接收。

7、离职人员手续办理结束后，已经不再是公司员工。若上午办好手续的，要求当天离开公司，若下午办好手续的，要求最迟不超过第二天8：30分前离开公司（特殊情况批准除外），被开除的员工必须当日离开公司，由保安执行。

四、离职员工工资结算。

1、本公司工作合同期满辞职者，按合同规定发给其工资待遇。

2、未满合同期而辞职者，发给其正常出勤工资，但离职人员需向公司缴纳合同规定的违约金。若属公司在合同到期前提出辞退员工，则由公司向被辞退员工支付合同规定的违约金。

3、自动离职者或未亲自办理离职手续者，不发任何工资。对公司财物交接不清而自动离职者，视情节轻重报送当地公安机关。

4、在考察期离职的人员，不予结算工资。

5、试用期与合同期的人员没有按规定以书面形式提出离职，给予处罚后结算工资。

6、因意外事故或因参军、出国、生重病或家中发生重大变故而离职的人员，全部结算工资。

7、违纪开除者，按公司规章制度处分或罚款后，结算正常出勤工资。若对公司造成经济损

失，则视情况按比例赔偿。若有违法情节，报送公安机关处理。

6、计件员工离职的工资计算由车间统计员计算、主任审核、生产部复核、厂长批准后送交

财务部。

**第五篇：招聘管理流程**

招聘管理输入部门各部门输入部门计划部门岗位明细表各岗位说明书招聘需求申请表模板工作流程责任部门各部门输出招聘需求申请表作业要求

1、招聘需求申请表：1.1每年 月前由人力资源部招聘专员以《任务单》的形式通知各部门提交《部门招聘需求表》；1.2各部门负责根据公司目标及部门计划评估人员现状是否能满足并完成部门计划，若能满足部门需求，可不提交招聘需求申请；若部门现有人员不能满足并完成计划，提出《部门招聘需求表》；1.3部门招聘需求申请表应包含信息：招聘岗位、人数、技能要求、经验要求、到岗时间、特殊要求；1.4部门招聘需求付清表需经部门负责人审核后提交人力资源。

2、日常招聘需求申请：2.1每月提交1次；2.2当人员出现离职、调岗、计划调整需增岗增编时，各部门根据需求提出《月度招聘需求申请表》，经部门负责人审核后交人力资源部招聘专员，招聘专员将信息统计入招聘计划中；2.3因增岗增编提出的招聘需求须有行政副总批准后方可执行；2.4《月度招聘需求申请表》包含信息：招聘岗位、人数、技能要求、经验要求、特殊要求；2.5《月度招聘需求申请表》需要补充的人员招聘到岗周期为一个月。

1、由人力资源部招聘专员对各部门提交的《招聘需求申请表》进行评估（根据现有人员的情况、部门计划），将有异议的信息反馈给各部门，无异议的《招聘需求申请表》可直接交行政副总批准；

2、各部门根据招聘专员反馈的信息对《招聘需求申请表》进行调整或与招聘专员沟通，双方达成一致协议后交行政副总批准；若双方达不成一致协议，可由人资主任或行政副总召集部门负责人、部门主任、招聘专员进行评议，达成一致后由行政副总批准。

3、批准工作必须在 月 日前完成。

1、人力资源部招聘专员对行政副总批准过的《招聘需求申请表》数据进行统计，并编制成《公司招聘计划申请表》报人资主任审核；

2、《公司招聘计划申请表》应包含信息：用人部门、招聘岗位、人数、人员要求、招聘到岗时间、招聘渠道、费用预算等信息。

1、由人资主任将已审核无异议的《公司招聘计划申请表》交行政副总批准；

2、行政副总批准后方可执行；

3、《公司招聘计划申请表》需在 月 日前完成。开始提交《招聘需求申请表》是人力资源部各部门部门计划招聘需求申请表否人力资源部招聘需求申请表批准人力资源部各部门的《招聘需求申请表》人力资源部公司招聘计划申请表编制《招聘计划申请表》人力资源部公司招聘计划申请表是批准否人力资源部公司招聘计划申请表人力资源部公司招聘计划申请表《招聘计划申请表》的下发人力资源部公司招聘计划申请表由人力资源部招聘专员将行政副总批准后的《公司招聘计划申请表》在批准后1天内下发到各部门。人力资源部各部门公司招聘计划申请表招聘岗位说明书人员信息内部竞聘的评估与批准是《内部竞聘方案》的编制是批准否人力资源部各部门会议纪要内部竞聘岗位申请表

1、组织部门：人力资源部

2、参加人员：各部门负责人、招聘专员、人资主任、行政副总

3、由人力资源部组织以上人员进行会议评议，会议评议的主题是可以启动内部竞聘的岗位；

4、内部竞聘的岗位必须经行政副总批准后方可启动内部竞聘；

5、本项工作需在《公司招聘计划申请表》批准后的3个工作日内完成。

1、由人力资源部招聘专员根据内部竞聘的岗位、岗位用人标准制定出内部竞聘方案，与用人部门评议达成一致意见后，交人资主任审核；

2、内部竞聘方案：组织部门、参与竞聘人员的标准、竞聘流程、测评试卷等。人力资源部各部门人力资源部人力资源部各部门内部竞聘岗位申请表《公司招聘计划申请表》内部竞聘方案人力资源部各部门人力资源部人力资源部各部门内部竞聘方案内部竞聘方案

1、内部竞聘方案经人资主任审核通过后，交行政副总批准后方可执行。内部竞聘通知调岗人员的申请书测评试卷评分表调岗人员申请书调令异动面谈记录调岗手续员工花名册（电子档）岗位明细表（电子档）面试评估表测评试卷内部竞聘方案人员档案组织实施内部竞聘否是批准

1、由人力资源部在公司内部发布内部招募的通知，并公示竞聘方案；

2、由人力资源部组织按竞聘方案实施，选出候选人，由人力资源部招聘专员填写调岗人员的《申请书》（一式两联）报行政副总审批。调岗人员《申请书》经行政副总签字后，由人力资源部招聘专员将已批准的调岗《申请书》上联转行政中心文员（考勤）。人力资源部人力资源部各部门调岗人员申请书人力资源部各部门人力资源部各部门调岗人员申请书是异动调岗否结束否

1、由人力资源部文员（考勤）根据调岗《申请书》开具《调令》（一式两联），并由调入部门的部门负责人签字确认；

2、将《调令》报行政副总批准，批准后将《调令》下联转给用人部门负责人。

3、由调入部门负责人根据《员工关系管理规定》对调岗人员进行异动面谈，并填写记录；

4、人力资源部根据情况为调岗人员办理调岗手续，并对人员档案和公司岗位明细电子档进行更新。

1、由人力资源部招聘专员根据《招聘计划申请表》在以下招聘渠道（网络招聘、人才市场、校企招聘等）发布招聘信息；

2、招聘渠道的选择依据是《招聘渠道分析表》；

3、人员面试前由人力资源部根据招聘岗位的用人标准设计面试评估表、人员测评试卷。

1、人力资源部招聘专员根据用人标准筛选出合适人员，并电话邀请其来面试；

2、初试由人力资源部负责，一是向应聘者介绍公司情况、部门情况、岗位情况、薪资福利、作息时间等；二是了解应聘者的工作经验、技能、能力（专业&综合）、稳定度等是否符合岗位要求，形成人员面试评估表、人员测评结果；

3、人力资源部根据初试情况填写《面试评估表》（初试部分），并将通过初试的人员简历、面试评估表（初试评估结果）、测评结果转交用人部门，由用人部门进行复试；

4、对于未通过初试的人员由人力资源部告知未通过初试的原因，明确地告知应聘者未通过公司的初试。

1、复试由用人部门主任负责，一是带领应聘者参观工作现场，二是了解应聘者的专业技能并对专业技能进行测试，并确认是否聘用；

2、用人部门主任将人员复试结果填写在《面试评估表》（复试部分），并将人员简历、面试评估表、技能测试结果以书面形式反馈给人力资源部；

3、对于未通过初试的人员由人力资源部告知未通过复试的原因，明确地告知应聘者未通过公司的复试。

1、由人力资源部招聘专员与应聘者确认试岗时间，并通知其来试岗；

2、候选人第一天试岗应先到人力资源部报到，由人力资源部通知人员（事业部：文员；中心：人力资源部招聘专员）为候选人办理试岗手续；

3、三天试岗结束后由用人部门将是否录用的结果以口头形式通知人力资源部，通过试岗的人员由人力资源部办理入职手续，未通过试岗未人员由人力资源部招聘专员或用人部门主任与候选人沟通（告知不能录用的原因），并告知对方结束试岗。

1、人力资源部与试岗人员沟通再次确认有关工资、岗位等情况，并确认是否愿意办理入职手续；

2、同意入职的试岗人员：由人力资源部文员办理入职手续（劳动合同的签订、试岗报告书、发放饭卡及员工手册）；

3、行政中心文员（考勤）在《岗位明细表》、《考核人员名单表》、《花名册》、《进厂年限》、《新员工资料》中对新员工的信息进行添加。

4、不同意入职的试岗人员：结束试岗，由人力资源部专员重新招聘。

1、每月末由行政中心招聘专员对本月的招聘工作进行评估，从招聘人员的质量、数量、招聘渠道的有效性、招聘成本等方面进行评估；

2、每对本的招聘情况进行评估，从人员招聘周期、招聘到岗率、新人留任情况、招聘成本等方面对招聘工作进行评估，并提出优化招聘工作的改善方案。

3、以上招聘评估报告需提交给人资主任和行政副总。人力资源部招聘计划申请表岗位说明书招聘渠道分析表人力资源部外部招聘工作的准备人力资源部人员简历面试评估表（人员初试的评估结果）测评试卷（结果）面试评估表（人员复试的评估结果）技能测试结果人力资源部招聘计划申请表岗位说明书面试评估表测评试卷初试用人部门人员简历面试评估表（初试评估结果）测评结果是否用人部门否复试人力资源部用人部门人员简历面试评估表测评结果是人力资源部用人部门临时出入证三天试岗协议试岗是录用、办理入职手续人力资源部各部门候选人名单人力资源部各部门劳动合同入职手续试岗报到书人力资源部招聘计划表与招聘渠道公司的合同员工档案表招聘评估人力资源部招聘评估报告（表）结束招聘到岗率KPI新人留任率

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找