

一、员工招聘

一、员工招聘概述

1. 员工招聘的宗旨

“在合适的时候将合适的人员安置到合适的岗位”。

2. 招聘的含义（招是选择的过程，聘是录用的过程）

招聘是为了实现企业目标和完成任务，由人力资源部门和其他部门按照科学的方法，运用先进的手段，选拔岗位所需的人力资源的过程。

二、员工招聘的目的

一个组织寻找或吸引求职者来填补一个岗位的过程。

有效招聘的目的

1. 吸引合格的候选人

哪些因素会影响求职者？

公司的吸引力、工作本身的吸引力、招聘本身

2. 确保被雇佣的人留在公司

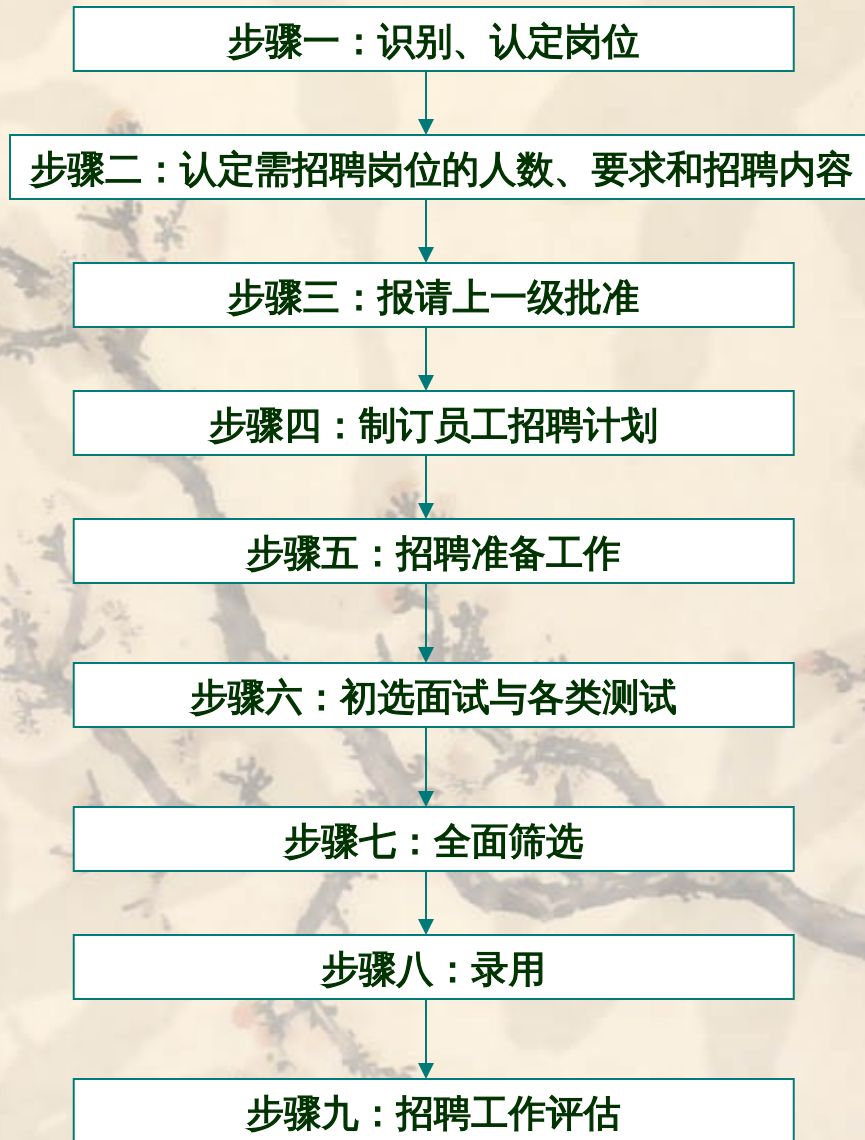
3. 创建一支多元化的劳动力队伍，建立人才储备

4. 为使企业的管理风格、经营理念更具活力

5. 达到成本效率

广告成本、招聘者和候选人的旅途费用，中介的费用、招聘者的工资和津贴、经理的时间

三、员工招聘的步骤



简单来说招聘工作需做好五大步骤

- ❖ 一、定流程（目前，网上或是各种图书资料都对招聘流程有比较明确的描述：招聘计划、招聘、应聘、面试、录用等）
- ❖ 二、定需求（需求是招聘活动的前提。需求确定工作没有做好，势必会造成招聘工作效率低下或是失败。）
- ❖ 三、定渠道（招聘的方式也分为内部和外部）
- ❖ 四、定口径（HR 人员要对公司主营业务，范围，公司组织架构，岗位情况等信息比较熟悉和了解。如果不清楚，就要尽快和相关部门沟通了解了。这些信息搞清楚后，HR 还要做一个工作：统一口径。）
- ❖ 五、定方法（方法指得是面试环节中应用到的面试方法。）
 - 对于一般管理岗位，采用结构化面试，比较节省时间，同时也能解答 HR 对应聘者大部分的疑惑；
 - 对于中级职位，采用素质测评和半结构化面试，效果相对较好；
 - 对于高级职位，采用公文筐和漫谈方式，效果相对较好。

四、招聘前的准备

(一) 招聘计划与预算

1. 分析企业人力资源需求——“7W”

- Who— 招聘谁
- Why— 为什么招聘
- What— 招聘来干什么
- When— 什么时候去招聘
- Where— 去哪里招聘
- Whom— 为谁招聘
- How— 怎样去招聘

2. 确定员工招聘原则

- ▶ 因事设人
- ▶ 适人适位
- ▶ 公平竞争
- ▶ 任人唯贤

3. 招聘决策确定招聘人数和岗位；确定招聘的方式和渠道；招聘时间、信息发布和招聘预算等。

4. 招聘预算

(二) 确定招聘方式

1. 招聘工具

设计招聘表格、软件

2. 发布招聘信息

原则：面广、及时、层次、时间

3. 应聘者来源

➤ 内部招聘和外部招聘

NEXT

外部招聘：

- (1) 广告；
- (2) 学校；
- (3) 职业中介机构；
- (4) 互联网招聘网站；
- (5) 熟人介绍；

内部招聘

(1) 内部招聘对象的主要来源

- a. 提升；
- b. 调用；
- c. 内部公开招聘；
- d. 内部人员重新聘用。

(2) 内部招聘的主要方法

- a. 布告法；
- b. 推荐法；
- c. 档案法。

注意：已在企业任职的雇员作为一个非常重要的招聘来源往往被人忽视。
返回

3、外部招聘和内部招聘的比较

外部招聘的优点：

- (1) 外聘人员具有“外来优势”；
- (2) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；
- (3) 能够为企业带来新鲜空气；
- (4) 树立企业形象的好机会。

外部招聘的局限性：

- (1) 外聘人员不熟悉组织流程；
- (2) 企业对应聘者的情况缺乏深入的了解；
- (3) 对内部员工的积极性造成打击。

内部招聘的优点

- (1) 有利于激励士气和提高工作绩效；
- (2) 对组织目标更有认同感，更不容易辞职；
- (3) 激发员工长期观点考虑问题；
- (4) 比较安全，因为已经有了较长期的考验；
- (5) 适应过程较短，需要的培训也更少。

内部招聘的局限性

- (1) 如果申请未获批准，则容易挫伤积极性；
- (2) 从相同级别几个人中选拔出一个晋升，别人容易不太满意；
- (3) 最大的弊端是近亲繁殖。返回

五、初选面试与各类测试

招聘甄选

1. 招聘甄选是一个在资格审查、初选、面试、考试、测验、体检等不同环节、不断淘汰不符合要求者，最后确定最合适人选的复杂过程。
2. 招聘甄选的方法
 - (1) 申请表与履历表筛选
 - (2) 知识测试（文化匹配度）；
 - (3) 需求调查；
 - (4) 情景模拟；
 - (5) 行为面试；
 - (6) 心理测试（经验要求）

(1) 申请表与履历表的筛选

----- (满足要求的就是匹配的

)

- ❖ 1、注意与工作有关
- ❖ 2、风格的契合
- ❖ 3、与企业内部优秀员工信息匹配
- ❖ 4、略去有歧视的信息
- ❖ 5、要合情合理
- ❖ 背景调查非常重要

(2) 知识测试 (文化匹配度)

----- 高才低能的员工不能用

知识测试了解应聘者是否了解应聘岗位所需要的一定的知识与技能。有三种类型：

- a. 综合知识测试；
- b. 专业知识测试；
- c. 辅助技能测试。

文化匹配度：不是学历匹配，而是指公司和员工的性格特征、思维模式和价值观是否能够做到充分匹配。

(3) 需求调查 (考察两方面 : 这个人的需求和这个人的行为) ----- 价值需求测试表
----- 合适的才是最好的

大部分员工离职的五个原因 ?

价值需求测评

- ❖ 请把所得的分，填到题号的前面。
- ❖ 请回答下面问题：
- ❖ 完全如此，请打 2 分，基本符合，请打 1 分，完全不是，请打 0 分。
- ❖ 1、我满脑子创业，并有所行动
- ❖ 2、我会理财，让钱能生钱
- ❖ 3、我比其它朋友或同学收入相对较高
- ❖ 4、我有独特的项目并形成了行动力
- ❖ 5、我对未来的事情分析较准
- ❖ 6、我为团队成功可以得罪人
- ❖ 7、我善于外交
- ❖ 8、我经常做而不是经常说
- ❖ 9、我吃饭很在意营养而且并不多吃
- ❖ 10、我一天睡眠平均不少于七小时
- ❖ 11、我很平淡看待钱
- ❖ 12、我时常忘记苦恼的事情
- ❖ 13、我几乎没有仇人，我不恨别人，并不抱怨社会制度
- ❖ 14、我每周都运动，不少于 2 小时
- ❖ 15、我可以为了身体停下工作
- ❖ 16、我明白不良的习惯对身体的危害
- ❖ 17、我认为生命是艳丽的，我可以着装与众不同
- ❖ 18、我没有手机简直不能生活
- ❖ 19、我知道很多时尚品牌
- ❖ 20、我经常参加娱乐活动
- ❖ 21、我身上至少有二件饰品，包括美丽的包
- ❖ 22、我对一件物品动情即买之
- ❖ 23、我经常没钱，并借钱，一年至少一次
- ❖ 24、我对度假与玩有兴趣
- ❖ 25、我想有更多的压力，只要事业可以更好
- ❖ 26、我强调付出，从不强调收入
- ❖ 27、我认为至于奥是为了公司着想，突破制度也有必要
- ❖ 28、我想一生都不停工作
- ❖ 29、我常常为公司的发展写出报告或文字
- ❖ 30、我经常谈出我对公司严防的事情
- ❖ 31、我没有吃过回扣等公司严防的事情
- ❖ 32、我经常做家务或公司事务，别人并没有要求的前提下

- ❖ 33、我与别人谈话是为了影响或控制别人
- ❖ 34、我没有给别人惊喜情感性打过分
- ❖ 35、我不会拍马屁
- ❖ 36、我能控制混乱的局面
- ❖ 37、我喜欢人力资源管理胜过研究与技术
- ❖ 38、我想做管官的官，让下级为此而快乐
- ❖ 39、我喜欢哲学，并了解宗教
- ❖ 40、我认为能处理好下级的分配问题，让他们没有怨言
- ❖ 41、我喜欢物理
- ❖ 42、我有特殊的创意，并尝试有效果
- ❖ 43、我有专利或专利级的产品或技术
- ❖ 44、我学习力强并精通某一方面
- ❖ 45、我不在意工作对我的回报，而在于兴趣
- ❖ 46、我经常思考或工作得不知时间
- ❖ 47、我爱看科普类栏目
- ❖ 48、我逻辑力强
- ❖ 49、我认为家是第一位的
- ❖ 50、我工作不是为了钱，而是情感
- ❖ 51、我不说假话
- ❖ 52、我为了爱人失去了很多
- ❖ 53、我认为承诺比生命更重要
- ❖ 54、我会因为情感而放弃工作或生活的城市
- ❖ 55、我时常想起初恋
- ❖ 56、我发现爱情对我的激励作用很大
- ❖ 57、我经常原谅别人
- ❖ 58、我认为身后有追随者
- ❖ 59、我认为有品位，而从不脏话
- ❖ 60、我是一个项目的专家，并培训别人为胜任力者
- ❖ 61、我出席各级名流活动
- ❖ 62、我决不拿不属于自己的东西
- ❖ 63、我教他们做好事
- ❖ 64、我赞同现行的规则，并主动提出见解而不是抱怨

测评得分填写：

题目	结果	得分		题目	结果	得分
1-8	一			33-40	五	
9-16	二			41-48	六	
17-24	三			49-56	七	
25-32	四			57-64	八	

(4) 情景模拟

情景模拟就是让应聘者模拟承担所要应聘的职位，在模拟的工作情境中处理与该职位相关的各种问题。

(5) 行为面试 --- 优秀的就是唯一的

有4种人必须要做行为面试：高管人员、营销人员、核心技术人员、现金管理者—财务、出纳、采购

面试时有四种问题永远不要问：

- ❖ 1、理论性的问题
- ❖ 2、假设性的问题
- ❖ 3、未来性的问题
- ❖ 4、说谎性的问题

需要问的四种问题：

- ❖ 1、过去的行为
- ❖ 2、行为的证据
- ❖ 3、经历性的问题
- ❖ 4、最后的决策

(6) 心理测试
是用心理学的方法来测量应聘者的智力水平和个性差异的一种方法。心理测试主要有：

- a. 智力测试
- b. 个性测试
- c. 特殊能力测试

六、最终筛选与录用

在筛选与录用决策中，要完成的工作有以下几个方面：

- 1、资料查证
- 2、补充信息
- 3、最终筛选
- 4、录用

七、招聘工作评估

- 1、招聘成本评估
- 2、录用人员评估

意志品质测试问卷（1）

1. 你在朋友家中，茶几上放着你最爱吃的巧克力，但主人没有请你品尝，当他离开房间时你会（）

- A. 立即吞下一块巧克力
- B. 一块接一块的吃起来
- C. 静坐着，抗拒它的诱惑
- D. 对自己说：巧克力算什么，一会会有丰盛的晚餐等着我呢？

2. 你发现你的密友未将日记锁好就离开房间，你会（）

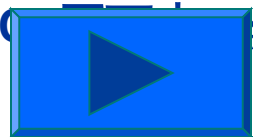
- A. 立即离开房间，不给自己机会
- B. 匆匆翻看数页，赶紧放好
- C. 从容的翻看，认为这是了解他的好机会

3. 你无意中知道了朋友的秘密，你会（）

- A. 立即找人来分享
- B. 不打算告诉任何人，但会以此作为控制他的手段
- C. 什么也不做，继续与他做好朋友
- D. 想法忘记一切秘密

4. 你正努力存钱准备年底旅行，但你正好得知自己盼望已久的衣服（或其他）在打折，你会（）

- A. 每次经过那家店铺时，都蒙住眼睛
- B. 买一件便宜很多的仿制品
- C. 然后借钱去旅游
- D. 放弃它，没有什么能阻止你的旅行计划



意志品质测试问卷（2）

5. 你深信自己爱上他（她），但他（她）只在无聊时才会想起你，在一个狂风暴雨的夜晚，他（她）要求与你见面，你会（）

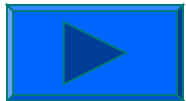
- A. 冒雨去见他（她），只要跟他（她）在一起，做什么都值得
- B. 挂断电话，虽然有些不舍，但你不愿意自己被利用
- C. 先要保证以后好好的待你，得到承诺后才赴约

6. 你在新年时许下的诺言，一般会（）

- A. 只能维持几天
- B. 维持 1 年
- C. 懒得去想什么承诺
- D. 顺其自然，能维持多久就多久

7. 如果在早上 6 点起床赶功课，你会更有效率，你的决定是（）

- A. 虽然闹钟在 6 点准时叫醒你，但你仍然懒到 8 点才起床
- B. 把闹钟调到 5 点 30，以便可以准时 6 点起床
- C. 约在 6 点 30 起床，然后冷水洗脸，让自己清醒
- D. 算了吧，睡醒再说



意志品质测试问卷 (3)

8. 你要在 6 星期内完成一项重要任务，你会 ()

A. 在接受任务 5 分钟即开始着手进行，以便有充分的时间

B. 限期前 3 天才开始进行

C. 把手头的事情做完就开始，反正还有 6 个星期呢

D. 先定计划，确定可以在期限前 2 天完成

9. 医生建议你多做运动，你会 ()

A. 三分钟热情

B. 拼命运动

C. 每天散步很远，然后打车回家
查就放弃

D. 医生检查就多做些，不检

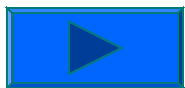
10. 朋友想跟你通宵打牌，但你需要明早 7 时起床工作，你会 ()

A. 陪朋友玩到 9 点半，回家睡觉

B. 拒绝朋友的邀请，好好睡一觉

C. 视状态而定，觉得困了就回家

D. 玩通宵，然后倒头大睡



意志品质测试问卷（4）

计分标准：

1.A.1 B.2 C.3 D.4

3.A.1 B.2 C.3 D.4

5.A.1 B.3 C.2

7.A.2 B.4 C.3 D.1

9.A.3 B.4 C.1 D.2

2. A.3 B.2 C.4 D.1

4. A.4 B.2 C.1 D.3

6. A.2 B.4 C.1 D.3

8. A.4 B.1 C.2 D.3

10. A.3 B.4 C.2 D.1

说明：

18分以下：你只喜欢做自己感兴趣的事情，对于那些能即时获得满足感，很快得出结果的工作，你才能坚持下去，对于比较长期的目标和任务，你很少能够坚持下去。

18 ~ 30分：你具备一定的意志力，大多数时候能够控制自己，坚持完成工作任务，但是遇到你特别喜欢的事情，也很容易受到诱惑而分神。

31 ~ 40分：你有坚强的意志力，很少有什么可以使你放弃计划改变主意，但有时太过执着给你带来麻烦，你可以尝试偶尔变通一下，生活会更有味道。

[返回](#)

面试官招聘话术

- ❖ 请你做一分钟自我介绍。
- ❖ 请问你有无做过一件让你最有成就感的事情，如果有，简单讲述。
- ❖ 请用一分钟时间评价上一家公司及老板。
- ❖ 请问你是由于什么原因离开原来的公司？
- ❖ 你为什么选择我们公司？
- ❖ 请你讲述一下自己最大的竞争优势是什么？
- ❖ 假如你现在没有找到工作，你能维持多久的生活？
- ❖ 目前你找一份工作，最希望得到什么？是经济回报，能力提升还是未来发展空间？
- ❖ 你未来的目标和理想是什么？
- ❖ 10，在我们公司，你最希望得到什么？
- ❖ **面试官筛选参考：**，形象气质佳，对公司文化了解，对企业价值观认可。

面试问题示例——宝洁面试的 8 个核心问题

- ❖ 请你举一个例子，说明你是如何设定 1 个目标并达到它
- ❖ 请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果
- ❖ 请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并自己决定步骤
- ❖ 请你举例说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺
- ❖ 请你举 1 个例子说明在完成 1 项重要任务时，你是怎样与他人进行有效合作
- ❖ 请你举一个例子，说明你是怎样对你所处的环境进行评估，并能将注意力集中于最重要的事情上
- ❖ 请你举 1 个例子，说明你是怎样学习 1 门技术并怎样将其应用于实际工作中

谢 谢！

Thank you!