

从零开始学招聘

人力资源管理的基本功



董超 编著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

为了帮助广大招聘工作人员了解更多招聘知识，本书由浅及里地阐述了企业的招聘工作。前半部分按照常规招聘流程，从招聘概述、招聘需求、职位发布、简历筛选、电话邀约、面试谈薪和入职跟踪各个环节，详细介绍了企业招聘工作的流程、注意事项，从而帮助广大招聘人员全面了解基础招聘工作。在了解了常规招聘流程之后，后半部分深入招聘热门话题，讲解了人力资源战略、招聘规划、招聘标准、招聘保障、校园招聘以及招聘体系等内容，来帮助招聘人员提高自身对招聘的认识。最后以漫谈的形式，畅想了未来招聘的发展趋势。

本书实用性强，既可作为招聘入门书籍，又可作为招聘能力提升的指引。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

从零开始学招聘：人力资源管理的基本功 / 董超编著. —北京：清华大学出版社，2019
ISBN 978-7-302-53140-1

I. ①从… II. ①董… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 110404 号

责任编辑：张立红

封面设计：河南安卓卡通科技有限公司

版式设计：方加青

责任校对：郭熙凤

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市吉祥印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：18.5 字 数：286 千字

版 次：2019 年 10 月第 1 版 印 次：2019 年 10 月第 1 次印刷

定 价：65.00 元

产品编号：082886-01

前 言

招聘工作由来已久，即便不是做人力资源管理的人，也知道招聘这项工作，甚至误以为招聘是人力资源管理全部的工作，可见招聘给人的印象之深。在人事管理阶段，招聘就已经形成。应该说，不论哪个发展阶段，只要存在雇佣关系，就一定存在招聘。虽然招聘似乎人人知晓，但只有真正从事过招聘工作的人，才能体会招聘工作的不易与复杂。

笔者科班出身，读书期间就对人力资源管理相关理论与实践方面的书籍多有涉猎，对招聘更是青睐有加。比起人力资源其他模块，招聘能接触到更多的人，对笔者这种“话不嫌多”的人再合适不过。毕业后，借着一口流利的英语，我在国外做了一年的人力资源管理工作，回国后直到现在，都在从事招聘工作。多年的实际工作经验，以及各专业学习论坛的分享累积，最终浓缩成眼前的这样一本书。它用最通俗的语言，把招聘的各个环节娓娓道来，让你在学习之余，梳理招聘流程，建立系统化的招聘程序，而且，让你对招聘工作较为高端的话题有所了解。我相信，读完本书，你对招聘工作将会有有一个全新的认识。

因笔者编写水平所限，本书难免存在疏漏和不当之处，如若发现，敬请指正。

本书特色

1. 内容实在，通俗易懂，符合初学者的学习规律

本书第一部分，以拆分的形式，对招聘各个环节做了详细的介绍。从最开始对招聘的一般认知到招聘需求的分析，从招聘信息的发布到简历的筛选，从面试邀约到入职跟踪，内容翔实，包罗万象。读者可以结合自身实际情况，选择性地了解自己想要的部分，同时对其他方面也做一个常识性的了解。这种分布，有利于读者强化自身已经具备的能力，同时融会贯通整个招聘流程，全面提升自身的招聘能力。

2. 热点话题，抛砖引玉，引导招聘人员更深层次的思考

本书第二部分，抛开了招聘的流程与程序，开始介绍招聘工作里较为热门的话题，比如招聘规划战略、招聘标准与保障、校园招聘、信息化招聘系统。让读者了解到，除了事务性的招聘外，招聘工作还可以做得更加深入与完善。但越是深入了解，越需要实践，因此，本书在简单的介绍之后，及时收尾，引导读者主动学习，将理论运用到实践中。从理论出发，但不止步于理论。

3. 事物类比，娓娓道来，让读者体验一场别样的“相亲会”

本书将看似枯燥无味的招聘工作比喻成社会的热门话题“相亲”，让读者通过类比了解招聘工作的特点。招聘与相亲其实有着诸多相似性，比如了解双方实际情况、多次的线上与线下的沟通与交流。这种类比，可以很好地缓解阅读专业书所带来的压力，让读者在一个较为轻松与幽默的氛围中了解招聘的核心思想与方法。

本书内容及体系结构

第1章 招聘，一切的开端

人人似乎都知道人力资源管理要做招聘，但是，招聘究竟要怎样做？什

什么样的招聘才算是好的招聘？招聘只是发发招聘信息、搜搜简历，这是外行人的理解；真正的招聘，你要了解的，远比这句话多很多。

第2章 招聘准备，磨刀不误砍柴工

只有真正做过招聘的，才知道招聘工作远不止听上去那么简单。即便是发招聘信息、跑现场，也不是一两句话就能说清楚的。招聘，就是一场硝烟四起但无言的战争。既然是战争，在双方见面“厮杀”之前，很多准备工作就必须做足。招聘涉及哪些国家相关法律法规？招聘相关表单又是如何设计？你需要准备的，一样也不能马虎。

第3章 需求分析，不打无名之仗

企业究竟要招什么样的人？人工成本的不断上涨以及全球一体化和互联网带来的产业升级，使得工作划分越来越细，招聘，不再是简单地招聘一个人负责一项工作，很可能是几个人共同负责一项工作的不同部分。那么，为了区分这些，需求分析究竟该怎么做？

第4章 渠道确认，认准路线好前进

随着时代的发展，传统招聘渠道在改变，新的招聘渠道也在不断涌现。越来越多的招聘渠道，给了招聘工作者更多的选择，但也带来了更多的疑惑。是坚守传统，还是追求新兴；是独宠一种，还是“雨露均沾”——这是留给招聘工作者的不定项选择题。

第5章 信息发布，让世界知道我们

招聘信息的发布，并不是简单地码几个字后点击鼠标发送出去那么简单。信息发布，是要尽可能地让更多符合要求的求职者知道企业的招聘信息。一条词不达意、发布渠道错误的招聘信息，并不会给企业带来多少符合要求的简历。有效的招聘信息，才是企业所需要的。

第6章 简历筛选，众里寻他千百度

筛选简历很简单？并不是。简历筛选工作看似简单，似乎只要从上到下

瞟一眼简历，就能知道该候选者是否合适。但实际上简历包含了大量的信息，无不在用数据和文字描述，告诉招聘工作者这份简历背后有着怎样一位求职者，他在多大程度上符合企业的用人要求。招聘工作者就要有“火眼金睛”，通过一份简历解读出背后的关键信息。

第7章 邀约面试，初识下的心交流

有多少求职者答应面试却最终爽约不来？原因或许很多，但本质上是因为邀约工作没有做好。在邀约的时候，招聘者没有发现求职者内心所渴望的是什么，于是求职者在等待面试期间，因为不熟悉而产生疑惑，进而选择放弃面试。那么，面试邀约究竟要怎么做呢？

第8章 面试，共赴一场“相亲会”

面试，其实就是一场“相亲会”，成与败可能就在某个瞬间。面试，除了硬件条件符合，还要看双方是否看对了眼。感觉对了，十有八九就成了。要培养或者引导这种感觉，还得从面试各个环节下手。

第9章 录用审批，“喜结良缘”的前夕

面试，只能算是一次初步的沟通，等到“感觉对了”，还得看求职者的真实情况，求职者有没有撒谎，是否合适，薪酬又该怎么给，这里面又有哪些细节需要注意。这些细节没确定，怎敢说万事俱备呢？等到细节确定了，人员录用也就基本定下来了。

第10章 入职，终于成为一家人

新人报到，看似一道简单的手续，却是新人进入公司后首次感受公司办事风格。处理得好，无形中增加了新人对公司的好感，为后期的稳定工作打下了好的基础；处理得不好，可能瞬间让人产生离职的念头。所以说，入职也是个技术活。

第11章 人力资源战略，俯瞰全局的视野

招聘，只是整个人力资源管理体系中的一环，我们人为地把它单独列出来，

只是为了更加方便我们工作。但在实际操作中，它和其他人力资源管理模块有着千丝万缕的联系。这时候，就引申出一个新的名词——人力资源战略。什么叫人力资源战略呢？

第 12 章 人力资源规划，招聘的起始点

人力资源规划，是站在人力资源战略的角度，对招聘做出的解读。它根据企业内外部环境的变化以及目前自身的实际情况，预测企业未来发展对人力资源的需求，以及为了满足这种需求所必须开展的各项准备工作与活动。

第 13 章 招聘标准，用规范代替随性

所谓无规矩不成方圆，没有一定的标准，企业在招聘时就没办法做到要求统一，随意性比较大。随意性大的坏处是招到的新人很可能不符合公司的录用要求，造成人员频繁流失和二次招聘。

第 14 章 保障体系，为招聘添砖加瓦

招聘做得好不好，有时候决定因素在招聘体系之外，但它又与招聘不无联系。这些非标准之外的因素，会对招聘产生影响。本章就从招聘效率、公司吸引力和招聘新助力三个方面介绍。

第 15 章 校园招聘，注入新生力量

近年来，越来越多的企业开始将校园招聘作为人才供给的突破口。狭义的校园招聘，专指企业进入学校招聘合适的应届毕业生，这也是我们口中常说的校园招聘。在时间紧、任务重的情况下，校园招聘究竟要如何开展，怎样才能收到效果呢？

第 16 章 招聘系统，一站式招聘管理

随着互联网在各行各业的渗透，招聘也可以借助互联网做得更高效。信息化系统的搭建，给招聘带来了便利。而基于整个招聘流程搭建的招聘系统，从社招到校招、从信息发布到新员工入职的每一个环节，都为企业的效率带来

了飞跃提升。

第 17 章 招聘演变，未来招聘趋势展望

在过去的半个世纪，人力资源管理发生了几次重大的转变。这些转变对人力资源管理各项工作的开展都产生了深远的影响。招聘，作为人力资源管理的开端，也在这种变化过程中改变着它的工作方式与方法。那么，以后的招聘又该何去何从？

本书读者对象

- 作为兴趣想了解招聘工作的人群
- 志愿从事招聘工作的应届毕业生
- 已从事招聘工作的职场新人
- 想转行做招聘的职场人士

目

录

第1章 招聘，一切的开端 1

- 1.1 招聘与公司业务的关系 2
 - 1.1.1 招聘与其他模块 2
 - 1.1.2 招聘与业务部门 4
- 1.2 不同主体眼中的招聘 5
 - 1.2.1 求职者眼中的招聘 5
 - 1.2.2 业务部门眼中的招聘 6
 - 1.2.3 人力资源部门眼中的招聘 7

初级篇



第2章 招聘准备，磨刀不误砍柴工 12

- 2.1 国家法律法规 13
 - 2.1.1 用工歧视 14
 - 2.1.2 虚假信息 16
 - 2.1.3 最低工资 16

2.1.4	试用期	17
2.1.5	社会保险和住房公积金	19
2.2	公司制度	20
2.2.1	招聘制度	20
2.2.2	其他制度	22
2.3	招聘管控	24
2.3.1	招聘前	24
2.3.2	面试中	27
2.3.3	面试后	29

第3章 需求分析，不打无名之仗 33

3.1	招聘需求	34
3.1.1	招聘需求是否列入计划	35
3.1.2	招聘需求来源	36
3.1.3	招聘需求时效性	37
3.2	需求分析流程	38
3.2.1	岗位信息收集	39
3.2.2	岗位信息整理	40
3.2.3	招聘要素确定	41
3.2.4	需求数量汇总	42
3.3	需求评审程序	42

第4章 渠道确认，认准路线好前进 47

4.1	渠道选择程序	48
4.1.1	招聘渠道选择策略	49
4.1.2	招聘渠道的申请	52

4.2	内外渠道分析	53
4.2.1	内部招聘优劣势	53
4.2.2	外部招聘优劣势	57
4.3	常见渠道浅析	60
第5章 信息发布，让世界知道我们		64
5.1	岗位职责确认	65
5.2	岗位信息发布	70
第6章 简历筛选，众里寻他千百度		77
6.1	前期准备工作	78
6.1.1	岗位本身特点	78
6.1.2	用人部门特点	80
6.1.3	招聘工作模式	81
6.2	简历维度解析	82
6.2.1	简历名称	83
6.2.2	基本信息	83
6.2.3	求职意向	85
6.2.4	工作经验	87
6.2.5	项目经验	89
6.2.6	其他内容	90
6.3	高效筛选注意点	92
6.3.1	注意职业规划和跳槽的逻辑性	93
6.3.2	不被岗位头衔和大公司背景迷惑	94
6.3.3	荣誉和技能证书只是敲门砖	95
6.3.4	注意简历的空档期	95

6.3.5 关注简历整体印象 95

第7章 邀约面试，初识下的心交流 97

7.1	邀约前期准备	98
7.1.1	熟悉简历	99
7.1.2	预测提问	99
7.1.3	路线规划	100
7.1.4	面试安排	100
7.1.5	邀约方式	101
7.1.6	跟踪表单	101
7.2	邀约话术设计	103
7.3	邀约技巧引导	107
7.3.1	美化公司名称	108
7.3.2	修改对方称呼	109
7.3.3	维护沟通渠道	109
7.3.4	提高互动频率	110

第8章 面试，共赴一场“相亲会” 112

8.1	面试种类的熟悉	113
8.1.1	单独面试	114
8.1.2	多人面试	114
8.1.3	群体面试	114
8.2	面试流程的设计	115
8.2.1	准备阶段	117
8.2.2	开始阶段	118
8.2.3	深入阶段	118
8.2.4	收尾阶段	118

8.2.5	评价阶段	119
8.3	面试场景的布置	120
8.3.1	面试环境	120
8.3.2	座位安排	121
8.3.3	颜色选择	122
8.3.4	其他细节	122
8.4	提问方式的选择	123
8.4.1	开放式提问	125
8.4.2	封闭式提问	125
8.4.3	假设式提问	125
8.4.4	连串式提问	126
8.4.5	压迫式提问	126
8.4.6	引导式提问	126
8.4.7	重复式提问	126
8.4.8	肯定式提问	127
8.4.9	举例式提问	127
8.5	复试的选择与确认	131
8.5.1	复试的选择	131
8.5.2	复试的确认	134
第9章 录用审批，“喜结良缘”的前夕		137
9.1	候选人的最终确定	138
9.1.1	求职者背景的真实性	138
9.1.2	求职者对企业的认可度	139
9.1.3	企业对求职者的最终定位	140
9.2	薪酬谈判技巧	141
9.2.1	前期准备	141
9.2.2	谈薪要点解析	143

9.2.3	谈薪特别技巧	146
9.3	背景调查浅析	148
9.3.1	背景调查时间	148
9.3.2	背景调查信息来源	149
9.3.3	背景调查常见问题	150
9.4	录用聘书发放流程	151
9.4.1	审批材料齐备	151
9.4.2	整理审批表单	152
9.4.3	相关领导审核	153
9.4.4	账号开通提醒	153
9.4.5	录用聘书制作发放	153
9.4.6	入职情况跟踪	155
第 10 章 入职，终于成为一家人		156
10.1	入职环节的设计	157
10.1.1	入职涉及人员（部门）	157
10.1.2	入职流程的核心环节	158
10.1.3	入职流程设计示例	159
10.2	劳动合同的签订	161
10.2.1	注意签订时间	161
10.2.2	劳动合同内容	162
10.2.3	劳动合同其他细节	164
10.2.4	当场签字确认	166
10.3	关键信息的审核	166
10.3.1	程序是否完备	167
10.3.2	签字并按手印	167
10.3.3	相关账号审核	168
10.3.4	薪资数额确认	168

10.4	新员工入职培训	169
10.4.1	基础事项的告知	170
10.4.2	企业发展的介绍	170
10.4.3	岗位职责的明确	171
10.4.4	员工归属感的建立	171

高级篇



第 11 章	人力资源战略，俯瞰全局的视野	174
11.1	两个概念的比较	175
11.2	广义人力资源战略	176
11.3	人力资源战略影响因素	178
11.3.1	内部因素	178
11.3.2	外部因素	180
11.4	人力资源战略规划	182
第 12 章	人力资源规划，招聘的起始点	186
12.1	人力资源规划分类与目的	187
12.1.1	人力资源规划分类	187
12.1.2	人力资源规划目的	188
12.2	人力资源规划原则	190
12.2.1	人员配备原则	190
12.2.2	人与组织的协调原则	191
12.3	人力资源规划内容	192
12.4	人力资源规划步骤	196

第 13 章 招聘标准，用规范代替随性 204

- 13.1 岗位说明书 205
 - 13.1.1 岗位说明书编写要点和作用 205
 - 13.1.2 岗位说明书分析 208
- 13.2 胜任力模型 214
 - 13.2.1 岗位胜任基本内容 214
 - 13.2.2 胜任特征的搭建步骤 215
- 13.3 任职资格体系 217
 - 13.3.1 体系建立问题及对策 218
 - 13.3.2 任职资格体系内容 220

第 14 章 保障体系，为招聘添砖加瓦 224

- 14.1 招聘团队建设 225
- 14.2 雇主品牌建设 228
 - 14.2.1 雇主品牌意义 229
 - 14.2.2 雇主品牌建设 231
- 14.3 HRBP 新助力 233

第 15 章 校园招聘，注入新生力量 237

- 15.1 校招特点：方案制定依据 238
- 15.2 校招战略：人才吸引基石 240
- 15.3 校招费用：必备启动资金 242
- 15.4 校招情报：信息左右成败 245
- 15.5 校招系统：高效招聘流程 247
- 15.6 校招材料：招聘后勤保障 249

15.7	校招宣传：扩大信息传播	251
15.8	校招尾声：完美收官之战	253
第 16 章 招聘系统，一站式招聘管理		256
16.1	招聘系统概述	257
16.2	招聘系统社招应用	259
16.3	招聘系统校招应用	262
16.4	招聘系统进阶功能	263

尾声



第 17 章 招聘演变，未来招聘趋势展望		268
17.1	招聘工作的演变	269
17.1.1	行政事务性的招聘	269
17.1.2	职能专业性的招聘	270
17.1.3	战略发展性的招聘	271
17.2	六模块与三支柱	272
17.3	互联网+下的招聘	274
17.4	招聘，下一个十年	276

第1章

招聘，一切的开端



- ❁ 1.1 招聘与公司业务的关系
- ❁ 1.2 不同主体眼中的招聘

为什么要招聘？不论是谁，一说到这个话题，大家脑海里冒出来的最直接答案一定是——因为需要人干活。

是的，需要人干活已经说明了一切。没人干活，生产资料的投入就无法产生利润。没有利润，企业就无法再生产，新的生产资料也就无法得以累积。一旦这种良性循环被打破，利润就将消失。从小的方面来说，企业将难以为继；从大的方面来说，整个社会经济环境都将受到影响。

但是，随着人口红利的逐渐消失，企业用人的能力需求与就业人群的能力的差距日益增大。招人已经不再是发个招聘信息、约个面试、随后安排入职这么简单。招聘工作有序与否、求职者能力强弱以及两者之间的匹配度等，都直接影响着一系列管理与生产工作的开展。这不仅关系到质量，还关系到效率。

1.1 招聘与公司业务的关系

招聘工作与企业业务的关系，从内外两个角度，分为与人力资源其他模块的关系和与业务部门的关系。两者的侧重点不同。

1.1.1 招聘与其他模块

1. 招聘流程

就招聘自身来说，招募、选拔、录用与评价就已经形成了系统有序的工作。每一个环节，都需要精心设计并制定出符合企业特点的最优化程序。同时，为了更大限度地确保招聘工作的有效性，要完成以上四个步骤，还需要

加入招聘计划与岗位说明书这两个前提保障环节。这是招聘工作发展所带来的程序革新。

无规矩不成方圆。招聘计划的存在，就是把零散的招聘程序高效有机地结合起来。如图1.1所示，它以说明者的身份，用简洁明了的一幅图，就把所有环节都串联了起来；等到所有环节完成，它又充当着检验者的角色，评价之前每个环节标准与否，并做出修正与改进。岗位说明书，不仅是对公司内部招聘岗位的信息汇总，同时也对整个行业的岗位信息具有一定的参考价值。在此基础上，行业岗位薪酬的数据统计才具有真正的意义。

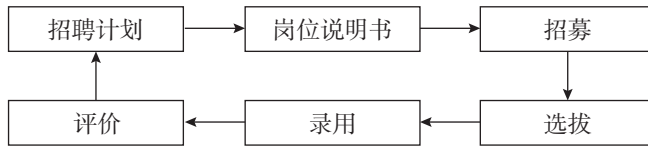


图1.1 招聘流程

2. 招聘与其他模块

招聘工作所涉及的人以及人身上所具备与体现出来的能力，直接影响人力资源其他模块工作的开展与运行，如图1.2所示。如果没有人员的招聘与补充，其他管理活动根本无从谈起。

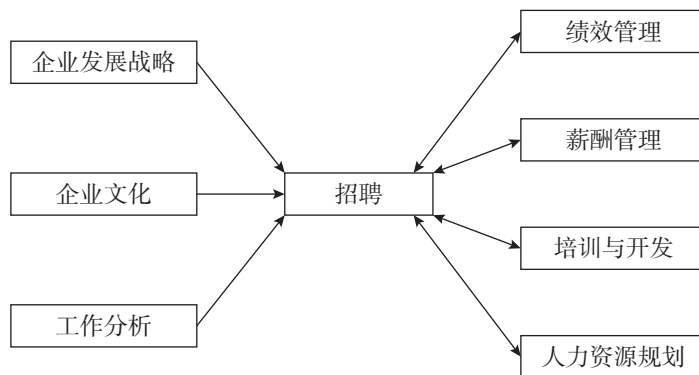


图1.2 招聘与人力资源其他模块

从图1.2可以看到，在右侧列，良好的绩效管理，对招聘进来的人员的素质和能力提出了基本的要求，同时，员工的工作表现对绩效管理的制定是否符合要求给予了实践的检验。完善的薪酬管理，是对求职者强有力的吸引信号；而薪酬的范围，也决定了招聘对象可选择的范围。

招聘进来的员工，在符合基本要求的前提下，通过培训，可以进一步提升能力；员工能力的提高，对培训与开发工作也提出了更高的要求。而人力资源规划中的招聘计划是招聘工作得以具体落实的前提，招聘工作的开展，又反过来促进人力资源规划的修改与完善。

与此同时，左侧列的项目也对招聘有着促进与指导作用。企业对人的需求，离不开企业的发展；需要什么样的人、要多少，都依据企业发展战略的规划与部署。同时，企业文化影响着企业对人的某些个性特质的筛选与甄别。只有那些接受并乐意融入企业文化中的人，对企业文化具有高度认同感的人，才能成为企业新鲜的血液，不然只会起到反效果。最后，工作分析更细化了企业对人的需求，从里到外，对招聘都做出了必要的指导。

1.1.2 招聘与业务部门

对于业务部门来说，招聘的首要作用就是补充人力、维持人力，保证业务的正常开展。维持业务运行必须具备一定的入力，只有死的生产资料不行，还得有人来操作。

首先，随着经济的发展，人员流动成了一种常态。跨行业、跨地域，甚至跨国际的流动已经屡见不鲜。同时，正常的退休、调动以及辞退，也会造成员工的流失。另外，企业做大做强或者拆分合并等，也会造成人员的流动。这些都会造成人员的空缺，但是，适度的流失率对企业是有帮助的，它可以为企业注入新的活力。因此，在保证人员相对稳定的同时，招聘新人，对业务的运转及提升有着不小的帮助。

其次，只有更多优秀人才的加入，业务实绩才能得到更好的提升。现在市场竞争越来越激烈，市场机制日趋完善，寻租空间被无限压缩。想利用信息的不对称从中赚取利润的机会更加渺茫。在此情况下，企业之间的竞争就成了人才的竞争。只要能获得更多更优秀的人才，企业就能在竞争中占领优

势。业绩的获得，靠的是全员的共同创造。优秀人才从根本上确保了业务团队的高素质与高效率，在此基础上才能保持较高的绩效水平。然而，在知识快速更迭的时代，企业要想保持较好的实绩，就需要及时储备人才，时刻不能松懈。

最后，优秀人才的加入，就是一块“广告牌”，宣传着企业的形象。招聘，是一种广而告之的宣传手段。在招聘中，展示的不仅是企业的基本信息，还有企业的文化以及企业的业务与产品。一个好的企业形象、一个成功的产品，都彰显着企业的特质。不论是内勤部门还是业务部门，员工的一举一动都代表着企业。

优秀人才的加入，是对企业的认可——对企业文化的认可，对企业业务的认可。优秀人才周围聚集的也是同层次的人，通过相互影响来扩大圈子，从而吸引更多人才。这种良性循环，又进一步提升了企业的形象，以及企业吸引优秀人才的能力。

1.2 不同主体眼中的招聘

招聘工作，归根结底是求职者和企业双方的博弈。而企业内部对待招聘的态度，人力资源部门和业务部门的考虑显然大不相同。理解求职者、业务部门和人力资源部门三者不同的观察视角，对招聘工作更精细化、高效化地展开很有帮助。

1.2.1 求职者眼中的招聘

为什么存在人员招聘，上面已经提到了几个原因，但以员工离职造成岗位空缺为主。现在已经不是过去找一家企业干一辈子的时代了，铁饭碗早已被打破。根据前程无忧2017年人力资源白皮书显示，从2015年到2017年，员工离职率年年增长，到2017年整体离职率已达到21.6%。

如图1.3所示，求职者眼中的招聘。每一个求职者都为了寻求一份更好的工作而频繁跳槽。在自身已达到某种能力层次后，就会寻求符合自身能力

的岗位。新的岗位带来的是与岗位匹配的薪酬，通过目前薪酬和该岗位薪酬的对比，求职者再来判断是否接受该岗位。可以这么说，对新岗位的需求动力，绝大多数来源于对薪酬的更高要求。这也是目前“骑驴找马”现象如此普遍的最直接原因。如果新的岗位无法满足自身要求，求职者宁愿在现有岗位上继续做下去。

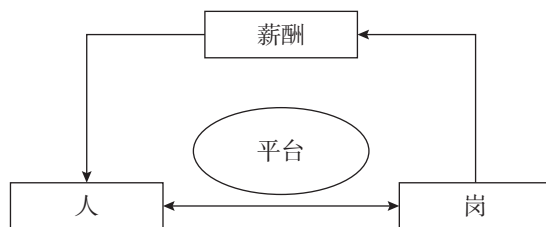


图1.3 求职者眼中的招聘

但不是所有人都视薪酬为唯一标准，如果新岗位所在的平台能让他在将来获得更多的薪酬谈判资本，他也会考虑降低或接受新岗位尚未达到理想值的薪酬水平。

我曾经有一位同事，他在毕业前找实习工作的时候，因为自身条件优秀而被多家企业相中，其中不乏抛出毕业就直接签劳动合同的诱人条件。但他却选择了一家明确告知只提供实习机会而不提供转正机会的企业，只因为企业的名气在业内很大。等到正式毕业，凭借着在该企业的实习经历，他顺利找到了更好的企业。不论是薪酬还是平台，都不是当初抛出橄榄枝的企业能够比肩的。

1.2.2 业务部门眼中的招聘

相较于求职者对招聘的考虑，业务部门相对比较简单。只要业务能力过硬，那就是符合要求的，如图1.4所示。

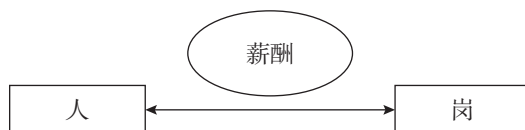


图1.4 业务部门眼中的招聘

业务部门关注的重点在于新招聘来的人是否可以立即开展工作，保证业务的连续性和时限性。至于其他方面，并不是他们需要考虑的。造成这种现状主要有两个原因。

其一，从传统的人事管理到现在的人力资源管理，虽然名称有所改变，但就目前情况来看，其实质并没有很大的变化。很多企业依然把人力资源称为人事，更有甚者还把行政掺杂其中。在人力资源部门自身都未完全转变思想之前，可想而知，业务部门对人和岗的理解是何其有限。

其二，现阶段招聘工作，基本也会分成业务技能面试和综合素质考评两个阶段。不论综合考评是否分成前期筛选与后期复试，还是一次性考察，除业务能力外，全权由人力资源部门负责，业务部门也就无须多虑了。因此，人力资源在招聘过程中承担着对求职者基本业务能力以及综合素质判断的双重任务。

我曾经让业务部门帮忙筛选过简历，结果只能用“惨不忍睹”来形容，从大三实习生到工作一二十年的老人，都给挖了出来。因为从他们角度来说，新人可以培养，老人可以直接上岗，都是可以用的。显然，他们并没有关注公司对该岗位对人员的其他硬性要求，同时，对招聘工作的理解也仅限于表面，并不深入。比如多年未更新的简历，就已经不具备时效性了。

但是，业务部门有时还是会关注求职者的薪酬期望值。从求职者角度来说，薪酬的提升是换工作的主要动力，但这也会引起业务部门的敏感。过高的薪酬要求，势必会打乱目前团队薪酬水平的相对平衡。这不是他们乐意看到的。

1.2.3 人力资源部门眼中的招聘

求职者和业务部门对招聘简单直接的理解，源于自身某种利益的需求。对人力资源部门来说，招聘是自己的本职工作，其性质就决定了对招聘的人和岗的理解更全面且深入。

人和岗是招聘工作的两大核心，为了达到人和岗的匹配，就不能简单地一一对应。人需要通过能力和素质来体现，岗需要通过薪酬和要求来体现，如图1.5所示。

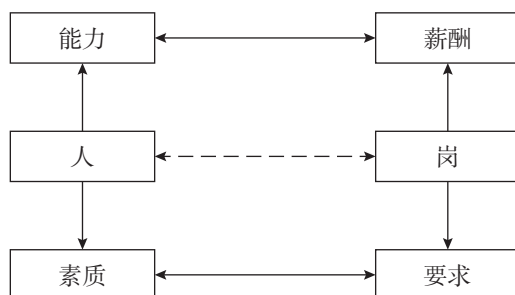


图1.5 人力资源部门眼中的招聘

人力资源部门首先要定岗。对岗位的要求具体细化，形成岗位说明书。同时，针对不同岗位，需要结合市场情况和公司定位，给出符合岗位的宽带薪酬标准。一切准备就绪，才能依据岗位说明书对候选人做出判断，考察其素质是否符合公司岗位要求。符合要求的，才能对其能力做出进一步的判断，区分高低或强弱。

不同能力层次的员工，对应不同的岗位薪酬等级。也就是说，只有能力与薪酬相匹配，素质与要求相匹配，才能达到人和岗的相匹配。

人力资源部门眼中的完整招聘体系与求职者或业务部门的简单理解之间的差距，是造成招聘工作难以开展的根本之所在。

人力资源部门认为，一个人必须具备素质和能力，才能获得录用的资格。根据能力的不同，薪酬水平会有所不同。但求职者可能并不这么认为，他们简单地理解为，能力达标，其他一切都可以将就。有的求职者会认为，能力达标就一定是符合公司要求的，理应得到高额的薪酬。但公司薪酬标准，除了要对标行业的某一基准线外，还要符合公司内部实际运营能力。所以，同一个人，在不同企业面试结果会不同，给到的薪酬也会不同。只有双方之间的差距是最小的，求职者才会选择企业。

对于业务部门来说，问题同样存在。他们只关注求职者的能力，却并不会关注其他方面。不符合公司岗位薪酬范围的求职者，并不是公司的首选目标。其一，部分求职者能力达标，其期望薪酬在岗位范围内，但实际能力只能对应到较低薪酬水平，为不打破薪酬的相对公平，只能舍去。其二，部分能力很强的求职者，公司请不起也留不住，在做最初的筛选时，就理应舍

去。之所以会发生这种情况，多半是业务部门自行筛选的结果。

因此，针对这些矛盾，人力资源部门在开展招聘的过程中，除了抓住一些基本点外，还要懂得如何最大限度地利用其他优势资源来辅助招聘，比如丰富软性福利、建设企业人才池、打造雇主品牌。

本章只是对招聘工作的一个简单说明，后面的章节，将从最基本的招聘准备工作开始，一步步详细深入地介绍招聘的方方面面。



初级篇

01

第2章

招聘准备，磨刀不误砍柴工



- ❁ 2.1 国家法律法规
- ❁ 2.2 公司制度
- ❁ 2.3 招聘管控

很多非人力资源从业者，经常误以为招聘工作非常简单。发个招聘信息、跑跑现场招聘会，分分钟就能招聘到一个人。只有人力资源从业者知道，招聘工作远不是听上去那么简单。即便是发招聘信息、跑现场，也不是一两句话就能说清楚的。

招聘，就是一场硝烟四起但无言的战争。既然是战争，在双方见面“厮杀”之前，很多准备工作就必须做足。对于招聘，大到国家相关法律法规的熟知，小到招聘面试表单的设计，都是需要招聘工作者提前掌握的。

2.1 国家法律法规

企业和求职者，从劳动用工角度来说，是处于平等地位的。企业通过给付一定的费用，也就是薪酬，获取求职者一段时期内的劳动力使用权。但在实际运作中，企业掌握着绝大多数的主动权，而求职者处于相对弱势的地位。为了确保劳工双方的权利与义务，国家出台了一系列法律法规来规范、维护及稳定劳动用工。

从整个人力资源管理来看，劳动用工的管理，主要从国家法律、行政法规和规范性文件三个方面予以维护和保障。涉及招聘方面，以法律为主，行政法规和规范性文件为辅。

如表2.1中所列，即为招聘工作者需要熟知的法律文件，后面论述均用简称。《劳动法》是调整劳动关系最基本的法律文件。其他几部法律，则是在此基础上做出的更进一步的阐述与完善。行政法规和规范性文件主要是对具体问题的一些阐述和工作方向指导，原则以现有法律为准。因此，本书着重介绍法律条文；行政法规和规范性文件，挑重点予以说明。

表2.1 招聘所涉及的相关法律文件

法律	中华人民共和国劳动法
	中华人民共和国工会法
	中华人民共和国安全生产法
	中华人民共和国促进就业法
	中华人民共和国社会保险法
	中华人民共和国职业病防治法
	中华人民共和国劳动合同法

为了更加生动具体地说明在招聘环节中可能涉及或触犯某条法律条文，结合实际，下面将从不同侧面展开阐述，并配以具体法律条文。

2.1.1 用工歧视

用最少的成本招聘到最合适的人员，是企业力求达到的。企业作为经济实体，追求利润最大化是其目标。但在追寻的道路上，企业会有意或无意地产生用工歧视的问题。

随着国家二孩政策的提出，女性在求职道路上遭到的歧视日益严重。这或许是用工歧视最显而易见的例子。我有一朋友，三十出头，对目前工作不满意，但也不敢轻易离职去寻求新的机会，只因她还是单身。她也曾抱着试一试的态度，投递过几份比较中意的工作，均无一例外地石沉大海。

另外，网络上不时爆出来的“只限某地区”或“只限某星座”的招聘条款，均属于用工歧视。但有些本意上并不是，可由于操作不当而导致某些后果，也可归为用工歧视。

我所在公司招聘一名技术人员。技术面试还未做完，求职者以“可能无法融入公司”为由，中断了面试而离去。人力资源管理者给求职者打电话了解详情，却被告知是面试官嘲笑了他，因为他有点口吃。但实际上，面试官只是想用善意的微笑来提示求职者可以慢慢回答，不必着急，求职者因为自尊心原因，未能很好领会面试官的意图，从而造成了曲解与误会。

还有一次，用人部门要求求职者为农村户口，认为农村孩子比较踏实稳定。这个要求让人哭笑不得，虽然出发点是好的，可摆脱不了就业歧视的

嫌疑。

作为招聘工作者，应该一视同仁，不能因为对方是女性或有某些影响工作展开的缺陷而区别对待。就业歧视，是首先需要注意并杜绝的。只要符合岗位要求与条件，就应视为合格的候选人。

针对就业歧视，《劳动法》和《促进就业法》里相关法律条文如表2.2所示。

表2.2 涉及就业歧视相关法律及内容

法律	条数	具体内容
《劳动法》	第十二条	劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视
	第十三条	妇女享有与男子平等的就业权利。在录用职工时，除国家规定的不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准
	第十四条	残疾人、少数民族人员、退出现役的军人的就业，法律、法规有特别规定的，从其规定
《促进就业法》	第二十六条	用人单位招用人员、职业中介机构从事职业中介活动，应当向劳动者提供平等的就业机会和公平的就业条件，不得实施就业歧视
	第二十七条	国家保障妇女享有与男子平等的劳动权利 用人单位招用人员，除国家规定的不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准 用人单位录用女职工，不得在劳动合同中规定限制女职工结婚、生育的内容
	第二十八条	各民族劳动者享有平等的劳动权利。用人单位招用人员，应当依法对少数民族劳动者给予适当照顾
	第二十九条	国家保障残疾人的劳动权利。各级人民政府应当对残疾人就业统筹规划，为残疾人创造就业条件。用人单位招用人员，不得歧视残疾人
	第三十条	用人单位招用人员，不得以是传染病病原携带者为由拒绝录用。但是，经医学鉴定传染病病原携带者在治愈前或者排除传染嫌疑前，不得从事法律、行政法规和国务院卫生行政部门规定禁止从事的易使传染病扩散的工作
	第三十一条	农村劳动者进城就业享有与城镇劳动者平等的劳动权利，不得对农村劳动者进城就业设置歧视性限制

2.1.2 虚假信息

为了能吸引到更多更好的求职者，企业在发布招聘信息时，可能存在美化相关信息的情况。基于事实的美化是需要的，但子虚乌有则完全不可取。撇开是否存在欺诈之嫌，等到新入职员工前来报到，发现之前所谈与实际不符，人才再度流失的可能性也极大。

这种情况的发生并非个例，在与同行进行交流时，有人说，刚入行，曾经被不少销售公司以招管理类岗位之名招入公司，结果告知必须先做销售，做出业绩后，才能转管理岗。对此，不少听者表示类似一幕也发生在自己身上过。机灵点的一开始就识破了这套诡计，选择离职；憨厚点的就入了企业的愿，老老实实地做销售了。其他类似的，如口头约定的固定工资，等到正式签合同同时变成20%底薪加80%的绩效提成，也属于信息的虚假。

对企业来说，或许这些信息都是口头承诺，并不会写入劳动合同，聪明地以为不会带来什么不利影响。殊不知，聪明反被聪明误，千里之堤溃于蚁穴，发生劳动纠纷时，往往是这些看似不起眼的细节注定了企业的败诉。一来虚假信息本身不合法，二来虚假信息导致试用期跟踪评价无法做到实事求是，打起官司来自然没了底气。

针对虚假信息，《劳动合同法》里相关法律条文如表2.3所示。

表2.3 涉及虚假信息相关法律和内容

法律	条数	具体内容
《劳动合同法》	第八条	用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明

2.1.3 最低工资

目前，绝大多数公司都实行基本工资加绩效奖金的薪酬方案。低底薪高绩效，是一种良好的薪酬激励模式。但在运行时，需要确保基本薪资符合国家对最低工资水平的要求。容易触犯到此条规定的岗位，有客服、行政、内勤岗和劳动密集型岗。以提成制计发薪酬的销售岗，如果基本薪资定得较

低，加上提成也无法达到最低工资标准时，也会触犯这条规定。

触碰最低工资底线，一般有两种情况：第一，最开始确定工资时，就已经低于当地最低工资标准。此种做法不论有意或无意，都是在挑战法律的底线。第二，结算工资时，因为扣除代扣代缴相关保险费用、个税等，导致实发工资低于最低工资标准。对此，是否合法，全国并没有一个统一标准。不同地区给出了不同的解释，有的规定最低工资标准是税前，有的则规定是实际到手工资。

为了避免因标准的不统一而造成不必要的麻烦，建议按照员工实际到手工资数额来确定。当然，如果所在地区已经有了统一的标准，则可根据当地实际情况来确定。

针对最低工资标准要求，《劳动法》和《劳动合同法》里相关法律条文如表2.4所示。

表2.4 涉及最低工资标准相关法律和内容

法律	条数	具体内容
《劳动法》	第四十八条	国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准
《劳动合同法》	第二十条	劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准
	第七十二条	非全日制用工小时计酬标准不得低于用人单位所在地人民政府规定的最低小时工资标准

2.1.4 试用期

目前，大多数企业劳动用工以签订固定期限劳动合同员工为主，无固定期限劳动合同员工为辅。新入职员工大多签订固定期限劳动合同，加之员工在企业间的流动越来越频繁，还没等到可以签订无固定期限劳动合同便已经从原单位离职，导致大量的固定期限劳动合同存在。只有少数已经稳定下来的员工，在达到签订无固定期限劳动合同要求时，才会签订该类合同。至于以完成一定工作任务为期限的劳动合同比较少见，从企业角度来看，企业更

希望聘用与企业有稳定雇佣关系的员工。同时，该类合同不能约定试用期，企业用工就存在一定风险；从员工角度来说，更希望有一份福利保障体系健全的稳定工作。

固定期限劳动合同可以约定试用期，企业也会充分利用这一有利条件。首先，试用期用来考察新入职员工是否真正符合岗位技能要求，毕竟只通过面试，是无法百分之百体现出面试者能力的。所以，如果试用期不合格，可以及时辞退并重新招聘。其次，试用期可以约定薪资最低为转正之后的80%，虽然从单个个体来看，并不会压缩多少成本，但长此以往，点滴积累也非常可观。

针对不同固定期限劳动合同，试用期期限也不尽相同。有些企业，与求职者只签订一两年的劳动合同，却约定三个月甚至更长的试用期，明显是不合法的。另外，对于从企业离职，又发生二次聘用的情况，不能再次约定试用期。

不论签约主体是总公司，还是分公司，只要工作内容和性质没有变化，就不允许重新约定试用期。换句话说，只有工作内容和性质发生了变化，如之前是做招聘专员，回来后做采购专员，才可以重新约定试用期。

需要特别提醒的是，现在越来越多的企业开展校园招聘，聘用应届毕业生。如果合同签订时长足够，最多可约定六个月试用期。为了更加吸引大学生，使制度更加人性化，企业可以约定学生实习期抵扣试用期。本质上，实习期和试用期并不冲突。这一做法之所以能实现是基于试用期可以缩短这一原则，即提前转正。

针对试用期，《劳动法》和《劳动合同法》里相关法律条文如表2.5所示。

表2.5 涉及试用期的相关法律和内容

法律	条数	具体内容
《劳动法》	第二十一条	劳动合同可以约定试用期。试用期最长不得超过六个月
《劳动合同法》	第十九条	劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限

2.1.5 社会保险和住房公积金

社会保险方面，虽然各地缴纳比例根据当地情况来定，个人和企业缴纳比例并不是全国统一的，但总体来说，企业缴纳比重基本为员工缴纳比重的三倍。就目前的就业环境来说，出于成本的考虑，企业少缴、漏缴，甚至不缴社会保险的现象还比较严重。

虽然企业知道法律法规明确规定要缴纳社保，但仍有企业“明知山有虎偏向虎山行”。就我身边看到的情况，试用期不购买社会保险，约定半年甚至一年以后才购买社会保险，且以最低基数缴纳社会保险的比比皆是。

有些企业，为了规避风险，同时也为了迎合某些员工不愿意缴纳社保的心理，会和员工签订一份《自愿放弃缴纳社会保险申请》的说明书。至于该做法是否妥当，目前没有一个统一标准。合法的裁判结果存在，不合法的也存在。为了保险起见，还是按规定做比较合适。

相对社会保险强制缴纳这一观念的普遍性，住房公积金也是需要缴纳的，但似乎不为大多数人所知。我曾经在人力资源专业学习网站上写过相关话题专栏，下面大部分留言都在咨询或讨论住房公积金是否也在强制缴纳的范围里。

针对社会保险和住房公积金，《劳动法》《社会保险法》及《住房公积金管理条例》里有相关法律条文，如表2.6所示。

表2.6 涉及社会保险和住房公积金相关法律和内容

法律	条数	具体内容
《劳动法》	第七十二条	社会保险基金按照保险类型确定资金来源，逐步实行社会统筹。用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费
《社会保险法》	第八十四条	用人单位不办理社会保险登记的，由社会保险行政部门责令限期改正；逾期不改正的，对用人单位处应缴社会保险费数额一倍以上三倍以下的罚款，对其直接负责的主管人员和其他直接责任人员处五百元以上三千元以下的罚款
	第八十六条	用人单位未按时足额缴纳社会保险费的，由社会保险费征收机构责令限期缴纳或者补足，并自欠缴之日起，按日加收万分之五的滞纳金；逾期仍不缴纳的，由有关行政部门处欠缴数额一倍以上三倍以下的罚款

续表

《住房公积金管理条例》	第十五条	单位录用职工的，应当自录用之日起30日内到住房公积金管理中心办理缴存登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理职工住房公积金账户的设立或者转移手续
	第三十七条	违反本条例的规定，单位不办理住房公积金缴存登记或者不为本单位职工办理住房公积金账户设立手续的，由住房公积金管理中心责令限期办理；逾期不办理的，处1万元以上5万元以下的罚款
	第三十八条	违反本条例的规定，单位逾期不缴或者少缴住房公积金的，由住房公积金管理中心责令限期缴存；逾期仍不缴存的，可以申请人民法院强制执行

以上列举，均为招聘过程中会涉及的关键点。针对各家公司招聘情况，可能存在其他特别需要注意的事项。比如企业从事化工类生产，则需要特别注意《安全生产法》里的相关规定。即便是其他类型企业，也应该对此法有必要的了解，因为会涉及职业病等情况。

注意：至于其他各类行政法规和规范性文件，在依托现有法律文件的前提下，可仅作了解。但极个别针对某群体或某行为的规定，仍需重点了解。比如企业每年都会招收大批在校实习生，类似于《职业学校学生实习管理规定》等文件，仍需领会核心精神，以免出现不必要的麻烦。

2.2 公司制度

了解了国家的法律法规，只是对招聘工作的大环境有了一个了解，可以防止招聘过程中的越位。但落实到每个企业内部，还需要了解企业自身对招聘各方面的要求与规范。从最基本的招聘管理制度到招聘沟通过程中涉及的培训制度、薪酬福利制度，甚至是出差差旅管理制度，招聘人员都需要熟知。

2.2.1 招聘制度

招聘制度是招聘人员最应该学习的制度。它是招聘工作各项政策、方法

的综合，涉及从招聘计划的编制到人员正式录用过程中的各项操作和规定，既具有人力资源对于招聘的管理要求，又有企业招聘实施的具体展示。

一般来说，一个合格的招聘制度，包括以下几个方面，如图2.1所示。

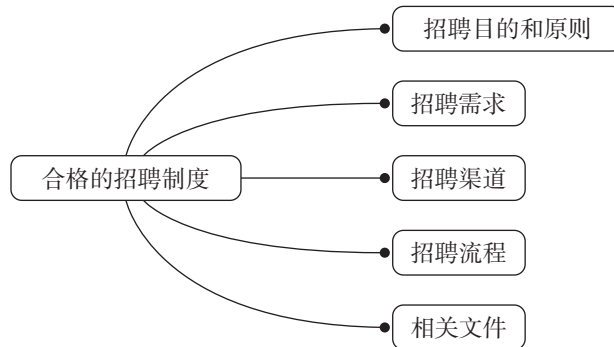


图2.1 合格的招聘制度包含内容

1. 招聘的目的和原则

大多基于公司发展的角度提出，用来满足现在和将来对各类人才的需求。作为一线招聘人员，了解即可。

2. 招聘需求

根据公司的不同分类原则而有所不同，但总的需求基本分为两类：新增岗位人员招聘以及离职、辞退、退休等原因造成的人员空缺。只要是符合要求的，招聘人员按照需求表发布招聘信息、开展招聘。

3. 招聘渠道

根据历年的招聘总结，企业有特定的招聘渠道，比如线上网站、线下招聘会。但具体到哪一个网站、哪一场招聘会，则不能确定。根据招聘人数、种类等不同，可以优先选择最合适的招聘渠道。关于招聘渠道的建设管理与开拓，后面章节将会深入讲解。

4. 招聘流程

每家公司都有自己的招聘流程。它会明确地告诉招聘工作者，第一步需要做什么，接下来又该做什么。尤其对于刚从事招聘工作的新人，了解公司的招聘流程可以说是第一要务。

5. 相关文件

招聘制度是理论与实际的结合，因此一定存在诸多关联文件和附件表单。这些文件和表单，支撑了整个招聘程序。尤其是表单，作为重要的信息资料，对后期的信息备查起到关键的作用。

2.2.2 其他制度

除了招聘制度外，与招聘有联系的相关制度也需要了解。如果不是全模块发展，可只对其中部分内容作研究，也就是在向面试者做公司介绍或者回答面试者提问所涉内容。具体说来，有以下几个制度。

1. 新员工管理制度

求职者对自己加入公司后，会有怎样的一个工作环境和氛围比较感兴趣。尤其是经验比较少，或者所求职岗位与之前工作经验有偏差的人员，对此更加在意。

但是，他们的关注点并不是很长远的，往往着眼于试用期。他们经常会问到的一个问题或者类似问题：进来后，有没有人会带着我熟悉公司和业务？所以，知道新员工管理制度里，对新员工试用期是如何进行指导的。

2. 培训制度

既然涉及新员工指导，就一定有员工培训。针对新员工的培训以及更长远的培训体系，需要有所了解。前者主要针对新员工试用期的培训，让求职者意识到公司体系的完善与对新人的关怀，后者则专注于员工职业化发展道路。

在现行体制下，几乎所有员工都希望自己在技术岗位上得到锻炼后，

能走上管理岗，不管是技术提升，还是管理能力提升。公司完善的内训和外训，都是吸引求职者的一个亮点。这一点对于应届生似乎更具吸引力。每年校招，很多学生之所以青睐我们公司，就是因为我们提供为期半年的理论加实操培训，之后才正式投入岗位生产之中。

3. 薪酬福利制度

公司知名度再高，也少不了一个与岗位对等的薪酬福利。只有公司业务广泛，薪酬福利体系完善，才具有更高的知名度。上一章也提到了，薪酬于求职者而言，大多数情况下都是决定性因素。所以，薪酬福利体系也是需要招聘人员重点掌握的。

之所以要了解，出于两个目的：其一，求职者本身就比较关心；其二，不一样的薪酬体系，所带来的是不一样的月薪和奖金标准，即便月薪达不到要求，也有可能年薪上满足求职者。再加上其他福利的兑现，也能吸引到求职者。

不要小看福利的影响，作为工资的必要组成部分，在关键时刻可能会起到意想不到的效果。有人会因为企业全额购买社会保险和住房公积金而考虑，也有人会因为假期比较多而考虑。每个人的需求不同，福利的存在刚好可以补充。

4. 管理晋升制度

两类人对岗位晋升比较关注，一类是那些目前已经处于一定水平，具备一定能力的求职者，在新的企业希望有提升的可能。

另一类是已经在寻求一个新的台阶，但因为某些原因只能从低一级的岗位入职的求职者。对于这些人员，显然要跟他们介绍清楚公司晋升制度的相关细节。或许社会招聘人员对此并不是很关注，但校园招聘的学生却很希望公司能给出一个明晰的晋升渠道。

5. 其他特殊要求的制度

如果公司所处行业或者所招聘对象有特殊要求，针对这些特殊要求的相

关制度也需要有所了解，比如深井作业、高空作业或露天作业，由于具有危险性，必须对求职者说明相关制度与操作规范。这是对企业负责，避免后续出现连带问题，更是对求职者负责。

2.3 招聘管控

国法“家”规了然于心，实际面试过程中，还需要对诸多方面管控。招聘不能是盲目的，不是部门觉得缺人就能够招人，也不是人力资源部门觉得该候选者可用就能招进来。一切要以事实说话。从招聘前、招聘中再到招聘后，都需要做相关的记录。这是招聘之本，也是公司正常运转之本。

2.3.1 招聘前

所谓“兵马未动，粮草先行”，在发布招聘信息、筛选简历之前，要知道目前需要招聘的岗位有哪些。招聘岗位的获知，不仅可以提前了解招聘渠道，还能通过分析岗位之间的相关性来提高招聘效率，比如软件互联网行业，实施顾问岗和技术支持岗在用人要求上就有很多相似性，在筛选简历的时候，可以一并考虑。

为了更好把控招聘进度，整合所有招聘人员数据并汇总跟踪，也是招聘管控中必不可少的环节。只有做到心中有数，才能有的放矢。同时，在与合适候选者电话沟通时，如何介绍企业，如何在与求职者的简短沟通中获取必要信息、吸引求职者前来面试，也需要做好准备。

1. 招聘需求表

招聘的起源，一定是存在真实的需求。何为真实？就是经过部门仔细核算与考虑后提出来的，再经过人力资源部门和相关领导确认签字后形成的招聘需求表单。表单一般包含基本信息、需求原因、岗位职责和任职要求等，这些信息明确了业务部门对人员的具体要求。根据表单要求，招聘人员才能开展招聘，如表2.7所示。

表2.7 招聘需求表

需求部门		需求岗位	
招聘人数		年龄要求	
学历要求		专业要求	
期望到岗时间			
需求原因			
岗位职责			
任职要求			
其他要求			
申请部门	签字： 日期：		
分管领导意见	签字： 日期：		
人力资源部意见	签字： 日期：		
总经理意见	签字： 日期：		

但是，如果存在较为紧急的招聘需求，已经通过相关领导确认，只是因为时间关系还未提交表单，可先开启招聘，同时进行表单的补签工作。

2. 招聘汇总表

单个的招聘需求汇总到一起，更方便数据的统计。根据汇总表，我们能够很清楚地知道目前总需求数、已入职数、待入职数及待招聘数。部门、岗位和需求总数，该部分信息可提前填写好。将已入职人员和待入职人员及时填入相关表格内，即可知道目前待招聘人员数。表2.8给出了汇总表的一个样式及填写范例，根据公司关注要求的不同，可添加或删除某些信息。

表2.8 招聘汇总表

序号	部门	岗位	总需求	已入职	待入职	待招聘
样例	销售部	销售员	30	13	6	11
1						
2						
.....						
合计						

根据岗位性质和各岗位需求数量进行细化，更利于招聘工作的分工与协作。一般汇总表由专人登记并及时更新。招聘人员只需要了解自己所负责招聘的岗位和人数。做到及时更新，及时查阅，及时调整。

3. 邀约话术

为了更加规范，企业一般会给出一个标准的邀约话术模板。它包含自我介绍、单位基本信息、招聘岗位信息、薪酬福利、乘车路线等。模板的好处在于规范，但规范也会给人一种刻板的印象。因此，除了一般性的沟通外，还需要注重灵活性。多做几次电话邀约，找寻一些共同点，更广泛地考虑求职者的态度以及提出的问题。

电话沟通的目的就是邀请求职者到公司面试，但有两点至关重要：一是，把握求职者的意向度。从语气、追问等多角度快速确定求职者的意向度，可用最短时间邀请到求职者。二是，熟知公司所在地区的地理位置信息。在知道求职者所在地之后，能立即给出最短最便捷的乘车路线，会给求职者一个良好的体验，增加邀约成功率。

4. 企业简介

企业简介作为邀约面试函的附件内容，较口头沟通信息更加丰富、具体，进一步增强求职者前来面试的意愿度。另外，对于暂时不考虑的，也可以向其发送企业简介。求职者了解后，有可能产生面试想法。

2.3.2 面试中

在最初的求职经历中，我接触过一些非常不正规的企业。有的拿错过登记表，有的甚至都没有填写面试登记表这样一个环节。面试官只是拿着我的简历，和我做一些基本沟通。作为一个人力资源工作者，我质疑其专业性。即使站在求职者角度，这种不专业的做法也会增加我的疑虑：他们真的很重视这个岗位吗？如果不重视，那招聘的意义又何在？这真的是一家值得加入并为之努力付出的公司吗？

可见，在做面试时，基本的环节，不仅是企业招聘管控的需要，也是一种企业文化的体现。同时，为了保证招聘效果，每一次的面谈结果都应该用白纸黑字写下来，作为下一轮面试的参考，也作为发放录用聘书的一个依据，更是日后复查必不可少的资料。

1. 面试登记表

填写面试登记表是求职者来面试后，第一件要做的事情。这不仅是一份信息收集表，更是一份微缩型简历。最基本的面试登记表包括求职者基本信息、教育经历和求职经历。如果该表单做得更加详细，甚至会包含求职者的自我认知、优缺点、期望薪酬、期望工作环境等信息。在接下来的面试中，面试官可就这些信息做针对性提问与沟通。

如果需要设计面试登记表，教育经历和求职经历填写最近两个即可，再多则意义不大，毕竟简历上有完整注明。另外，不建议要求填写太过隐私的信息，比如家庭住址、父母信息等，这些可在面试的时候做简单沟通，等到面试通过，正式入职再填写也不迟。一份简单完整的面试登记表样式，如表2.9所示。

表2.9 面试登记表

应聘岗位：

姓名		性别		籍贯	
出生年月		年龄		婚姻状况	
毕业院校		专业		学历	
联系电话		邮箱			
教育经历（从最高学历写起）：					
起止时间		学校名称		专业	
求职经历（从最近一份工作写起）：					
起止时间		单位名称		担任职务	
所受奖励					
兴趣爱好					
个人优缺点					
期望薪资					
说明： 本人郑重承诺，以上所填内容真实有效，若有虚假不符合录用条件，公司有权解除劳动合同。					
				签字：	日期：

2. 面试评价表

对于每一次的面试，都应该做出评价并由面试官签字确认。面试评价表样式较多，有定性描述也有定量描述，或者两者结合。总的来说，业务评价，如果是技术类岗位，建议使用定量评价。综合评价则采用定性描述，为了更准确，针对某一特点，可用举例方式阐述。如对合作性的评价，则可描述为“小组领导，能很好凝聚并发挥团队力量”。当然，作为招聘工作者，按照公司提供的表单进行操作即可。

如表2.10所示，结合了多轮面试的定性描述和定量描述，属于综合类评价表。如果想要更加细化，得到更加完整的信息，可针对每轮面试单独设计，

但效率较低。

表2.10 面试评价表

基本信息					
姓名		性别		应聘岗位	
面试日期		简历来源			
初面					
沟通表达能力:					
合作性:					
主动性:					
抗压性:					
.....					
面试官		日期			
复面					
技能测评分数:					
专长描述:					
发展方向:					
.....					
面试官		日期			
终面					
综合评价等级		优秀	良好	合格	淘汰
建议薪资:					
部门意见:					
签字: 日期					
人力资源部意见:					
签字: 日期					
总经理意见:					
签字: 日期					

2.3.3 面试后

面试后的收尾工作也不容忽视，不是做完面试招聘就结束了。面试只是一个动作，动作的成效是否达标、有哪些不足需要改进等，都需要后期数据的支撑。而数据的来源，就是招聘人员筛选的每一份简历、打的每一通电

话、面试的每一个人。

另外，即便是通过面试的候选人，也不急于发放录用聘书，需要再次确认需求。尤其是对某些跨地区比较大的企业，更加需要注意。曾经就有同行企业发生过此类问题。他们企业在A地区面试通过一个合适人员，等到发放录用聘书后才得知，B地区有一个员工内部调动到了A地区，补充了该岗位的需求，无须再外部招聘。但录用聘书已经发出，毁约已经来不及了。招聘工作需要效率，也需要三思而后行。

1. 简历登记表

对于每一位打电话邀约的求职者，招聘人员都应将其信息登记下来。一来是方便人员跟踪，二来是方便做招聘数据统计。同时，也是评价招聘专员工作成绩的一个佐证。

哪些部门人员招聘通过率高，哪些原因导致求职者放弃面试机会或放弃入职，这类问题都可以通过简历登记表的数据分析得到。只有弄清楚这些问题，找到症结所在，才能对症下药，提高下一阶段招聘工作的效率和质量。登记表不需要太复杂，除了基本信息，只需要关键信息，也就是对数据统计有帮助的信息。比如是否邀约成功、面试结果、放弃面试理由、放弃入职理由，如表2.11所示。

表2.11 简历登记表

序号	姓名	部门	岗位	学历	是否面试	未参加面试原因	面试结果	放弃入职原因
样例1	张三	销售部	销售员	本科	是		通过	
样例2	李四	销售部	销售员	大专	否	距离较远		
1								
2								
.....								

2. 入职审批表

对于面试通过人员，在发放录用聘书之前，还需要做的一个工作就是将

基本及重要信息统一登记，给相关领导过目与审批，再次确认面试结果以及招聘需求。毕竟录用聘书一旦发出，就具备了法律效力，因为一时疏忽造成人员的错招，公司将无力挽回。入职审批表样式，如表2.12所示。

表2.12 入职审批表

序号	姓名	部门	岗位	学校	学历	薪资	计划入职时间
样例	张三	销售部	销售员	××大学	本科	×××	2018/05/15
1							
2							
……							

3. 录用招聘模板

经最终确认后的求职者，即可发放录用聘书。按照公司固定录用聘书模板，只修改姓名、薪酬等相关信息，可确保其他信息的一致性。比如：

尊敬的_____：

很荣幸地通知您，经过多轮面试，确认您达到我公司××部门××岗位录用标准，我们特邀您前来我公司任职。

请于××××年××月××日上午9点，携带以下材料，到我公司办理入职手续。

地址：×××

联系人：××× 联系电话：×××

入职所需材料：

1.××

2.××

……

基本薪酬：试用期××元，转正后××元。

特别说明：×××

××公司

××××年××月××日

4. 其他指标管控

除了对日常工作表单或规范文本的管控，对招聘效率也要管控，最常见的就是绩效指标考核。从大的方面来说，有总体的招聘完成率；从小的方面来说，有不同类型岗位招聘完成率。这些都是招聘人员需要注意的，只是招聘人员更多偏向于薪酬部门对员工绩效的管控。