

■ 学习目标

理解企业经营管理的环境因素,了解人力资源管理的基础知识,掌握招聘管理的基本概念与宏观分析方法。

■ 素质目标

对企业价值、客户价值、员工价值和高质量招聘形成正确认知,具备招聘岗位所需的职业意识与技能,培养大局意识、信息意识、生涯意识、爱岗敬业意识等。

■ 学习要点

环境分析、人力资源管理、招聘管理。



情景思考

如何看待在招聘保安岗位时,某用人单位的招聘要求包括男性、身高 180cm 等条件?为什么?

任务一 企业战略定位与人才发展需求

理论学习

企业经营管理的环境

（一）巨变年代下的企业经营管理

随着经济社会的飞速发展,当今的企业面临诸多挑战和压力。影响企业经营管理因素日益复杂多变,具有更多的不确定性,具体表现在:科学技术的快速发展、人口结构的不断变化、生态环境的不稳定性增强、人们消费观念的深刻转变、全球化资源配置与本土化运营思维的碰撞与交织等诸多方面。因此,企业需要在经营理念、商业模式、管理手段、人力资源管理等方面做出对应调整和创新,力求规避风险,发现商业机遇,不断提高自身竞争力,以逐步增强持续发展能力。

（二）人力资源管理的发展趋势

经济社会的发展表明,人力资源是第一资源。企业之间竞争的根本就是优质人力资源的竞争。为了更好地应对诸多挑战和压力,充分发挥员工的积极性、主动性和创造性,企业经营者越来越重视人力资源管理;在经营管理过程中,企业逐步树立了先进的员工价值理念;人力资源部门的功能和定位更加清晰,人力资源从业者更具有战略性思维和业务视角;广泛应用大数据、云计算等新型的人力资源管理工具,劳动者的工作效率得到大幅提高;在追求营利目标时,更加注重企业发展与员工发展的协同,以建立可持续的员工关系。

（三）高质量招聘与企业价值创造

企业谋求发展的根本在于人才。在新一轮产业革命推动下,企业创造价值的方式发生了深刻的变化,企业战略目标的实现途径更多依赖价值观积极正向、训练有素、富有敬业精神的员工队伍,企业打造核心竞争力体系与高质量的员工招聘系统有着千丝万缕的联系,构建卓有成效的招聘管理体系已成为一种必然要求。

材料研讨

人口老龄化是指人口中老年人比重日益上升的现象,尤其是指在已经达到老年状态的人口,老年人口比重继续提高的过程。人口老龄化的定义有两层含义:一是人口老龄化是一个老年人口比重不断提高的动态过程,是人口总体在向老年型人口演变或者在老年型人口基础上进一步发展的过程;二是特指人口年龄结构已经进入老年型人

口状态,老年型人口是人口老龄化发展的结果,是人口中老年人口比重超过一定界限的状态。国际上通常用老年人口比重作为衡量人口老龄化的标准,老年人口比重越高,人口老龄化程度也越高。一般把60岁及以上的人口占总人口的比重达到10%,或65岁及以上的人口占总人口的比重达到7%作为一个国家或地区进入老龄化社会(或老年型人口)的标准。

根据《中华人民共和国统计法》和《全国人口普查条例》,我国以2020年11月1日零时为标准时点开展了第七次全国人口普查,主要目的是全面查清我国人口数量、结构、分布等方面的情况,为完善我国人口发展战略和政策体系、制定经济社会发展规划、推动高质量发展提供准确统计信息支持。此次调查的统计数据表明,0~14岁人口为25338万人,占17.95%;15~59岁人口为89438万人,占63.35%;60岁及以上人口为26402万人,占18.70%(其中,65岁及以上人口为19064万人,占13.50%)。与2010年相比,0~14岁、15~59岁、60岁及以上人口的比重分别上升1.35个百分点、下降6.79个百分点、上升5.44个百分点。我国少儿人口比重回升,生育政策调整取得了积极成效。同时,人口老龄化程度进一步加深,未来一段时期将持续面临人口长期均衡发展的压力。

思考:我国人口老龄化的发展形势会对企业人力资源管理活动带来哪些机遇和挑战?为什么?



方法学习

PEST 分析法

PEST 分析法是对宏观环境的分析方法,即通过对一个企业所处环境进行分析,判定该企业所面临的宏观经营状况,从而更好地进行战略决策。PEST 分析法在企业战略和人力资源管理决策过程中有着非常广泛的应用,具体分析如下。

(一) 政治(法律)要素分析

政治(法律)要素(politics)分析是指对企业经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关系的法律、法规等因素进行分析。当政治制度与体制、政府对组织所经营业务的态度发生变化以及政府发布了对企业经营具有约束力的法律、法规时,企业的经营战略必须随之做出调整。法律环境主要包括政府制定的对企业经营具有约束力的法律、法规,如反不正当竞争法、税法、环境保护法以及外贸法规等,政治、法律环境实际上是和经济环境密不可分的一组因素。

（二）经济要素分析

经济要素(economic)分析是指对一个国家或地区的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等因素进行分析。构成经济环境的关键要素包括 GDP、利率水平、通货膨胀程度及趋势、失业率、居民可支配收入水平、汇率水平、能源供给成本、市场机制的完善程度、市场需求状况等。

（三）社会要素分析

社会要素(society)分析是指对组织所在社会的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素进行分析。构成社会环境的要素包括人口规模、年龄结构、种族结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等。

（四）技术要素分析

技术要素(technology)分析是指对组织所面临的科技发展、科技水平、研发投入、科技政策等因素进行分析。技术要素不仅包括那些引起革命性变化的发明,还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。

总之,PEST 分析法是对企业外部环境进行分析的基本工具,它通过四个方面的因素分析,从总体上把握宏观环境,以评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。在人力资源管理决策领域,PEST 分析法发挥着重要作用。

任务二 人力资源管理的基础知识

理论学习

一、人力资源管理的基本概念

人力资源管理是指企业为了更好地实现员工和组织的发展目标,而对人力资源的规划、招聘、培训、绩效、薪酬等进行管理的一系列活动的总称。

人力资源管理的具体活动可以概括为五个字:选、用、考、育、留,具体内容如表 1-1 所示。

二、人力资源管理的基本内容

人力资源管理的基本内容包括人力资源规划、工作分析、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、职业生涯规划管理等。

三、人力资源管理的基本原理

人力资源管理的基本原理如表 1-2 所示。

表 1-1 人力资源管理的具体活动

具体活动	关 键 内 容
选	招聘选拔,涉及制订招聘计划、选择招聘渠道、甄选、录用和入职等方面,是企业获取人力资源的第一环节
用	人员配置,将合适的人安排到合适的岗位,实现人、职、企匹配,配置之前需做好工作分析及人员测评
考	绩效考核,对照考核标准,采用科学的考核方式,评定员工任务履行和绩效发展情况,并进行结果反馈
育	培训与开发,提高员工的知识和技能,改善员工的工作态度,并开展一系列的学习与训练活动
留	员工关系和薪酬激励,建立积极正向的员工关系,注重员工激励,留住优秀员工,增加员工忠诚度,提升企业绩效

表 1-2 人力资源管理的基本原理

基本原理	基 本 内 涵
战略导向	体现企业战略及业务战略导向
人、职、企匹配	注重员工、岗位和企业文化的匹配性
同素异构	强化不同人员搭配与组织效应
互补优化	发挥员工个性特长与整体协同作用
公平竞争	制定公平的规则与促进公正的竞争
动态适应	适应内、外部环境并适时调整

四、人力资源管理的发展阶段

研究表明,人力资源管理一般分为三个发展阶段,如表 1-3 所示。

表 1-3 人力资源管理的发展阶段

发展阶段	侧重点
人事管理	事务性工作
人力资源管理	职能性工作
战略性人力资源管理	战略性工作

材料研讨

企业文化是用人单位具有自身特色的意识形态和行为规范的总和,一般包含经营理念、管理制度、行为规范和物质环境。我国著名企业家任正非说:“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源,唯有在人的头脑中挖掘大油田、大森林、大煤矿……。”在华为,企业文化系统必须是积极的、蓬勃向上的,如“要以奋斗者为本”“不能让雷锋吃亏”。

思考:企业文化将如何影响企业的招聘活动?为什么?请举例说明。

方法学习

SWOT 分析法

SWOT 分析法又称态势分析法,是指将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等,通过调查列举出来,依照矩阵形式排列,用系统分析的思想,将各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出一系列相应的结论,而结论通常带有一定的决策性。其中,优势(strengths)、劣势(weaknesses)是内部因素,机会(opportunities)、威胁(threats)是外部因素,分析内容如下。

(一) 优势

优势是组织机构的内部因素,具体包括有利的竞争态势;充足的财政来源;良好的企业形象;人力资源、技术力量;规模经济;产品质量;市场份额;成本优势;广告攻势等。

(二) 劣势

劣势是组织机构的内部因素,具体包括设备老化;管理混乱;缺少关键技术;研究开发落后;资金短缺;经营不善;产品积压;竞争力差等。

(三) 机会

机会是组织机构的外部因素,具体包括新产品;新市场;新需求;外国市场壁垒解除;竞争对手失误等。

(四) 威胁

威胁是组织机构的外部因素,具体包括新的竞争对手;替代产品增多;市场紧缩;行业政策变化;经济衰退;客户偏好改变;突发事件等。

运用 SWOT 分析法,可以对企业经营和人力资源管理对应的研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究,从而根据研究结果形成相应的发展战略、计划以及对策等。SWOT 分析法常常被用于制定人力资源发展战略和分析竞争对手情况,在战略分析中,它是最常用的方法之一。按照竞争战略的完整概念,企业人力资源战略应是一个“能够做的”(即组织的强项和弱项)和“可能做的”(即环境的机会和威胁)之间的有机组合。

任务三 招聘管理的基础知识

理论学习

一、招聘管理的基本概念

招聘管理是指特定的企业基于自身战略定位与经营管理实际,以人力资源规划与工作分析为基础,并利用内外部渠道进行招募、甄选和录用合适员工的一系列管理活动的统称。

二、招聘管理的基本目标

(一) 实现企业战略目标

通过有效的招聘活动,企业可实现自身的人才选拔、日常运营、价值创造等目标。

(二) 促进员工发展目标

在顺利实现自身目标的同时,企业能够实现促进员工成长、学习与发展等目标。

三、招聘管理的基本依据

(一) 人力资源规划

人力资源规划(human resource plan, HRP)是指为实现自己的战略发展目标,通过对企业未来的人力资源的需求和供给状况进行分析及估计,制订企业人力资源供需平衡计划的过程。

(二) 工作分析

工作分析是指企业采用科学的方法收集工作信息,通过分析并综合所收集的工作信息找出主要工作因素,为工作评价与员工录用等提供依据的管理活动。工作分析的成果是工作说明书。

四、招聘管理的基本渠道

(一) 内部招聘

内部招聘是指在企业出现职务空缺后,从单位内部选择合适的人选来填补这个位置,即侧重于运用内部渠道选拔和录用员工。

（二）外部招聘

外部招聘是企业到外部寻找符合岗位要求的合适人选的过程，即侧重于运用外部渠道选拔和录用员工。

五、招聘管理对人力资源管理的影响

人力资源管理的人力资源规划、工作分析、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理等模块之间相互衔接、相互作用、相互影响，进而形成有效体系。招聘管理要把好“新人入门关”，对其他人力资源管理模块可谓“牵一发而动全身”。招聘管理对人力资源管理的影响如图 1-1 所示。

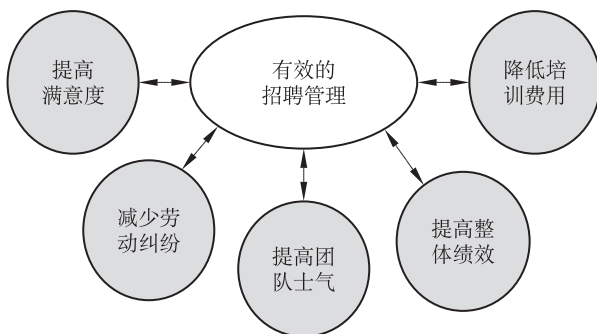


图 1-1 招聘管理对人力资源管理的影响

材料研讨

工作说明书作为企业重要的文件之一，是指用书面形式对内部各类岗位（职位）的工作性质、工作任务、责任、权限、工作内容和方法、工作环境和条件，以及本职务任职人资格条件所做的统一要求（书面记录）。它应该说明任职者应做些什么、如何去做和在什么样的条件下履行其职责。一份有效的工作说明书必须包括该项工作区别于其他工作的信息，提供有关工作是什么、为什么做、怎样做以及在哪里做的清晰描述。

大学辅导员是指从事学生的思想政治教育、学生日常管理、就业指导、心理健康以及学生党团建设等方面的工作的学校公职人员。每个辅导员管理一个或数个班级。按照规定，辅导员职责按照高等学校辅导员职业能力标准（暂行）执行。

思考：如果要给你的辅导员设计一份工作说明书，你会列举哪些主要内容？为什么？

方法学习

招聘流程

一次科学有效的招聘从招聘需求分析开始,到招聘效果评估结束,招聘效果评估可以为下一次的招聘需求分析提供借鉴,其具体流程如图 1-2 所示。

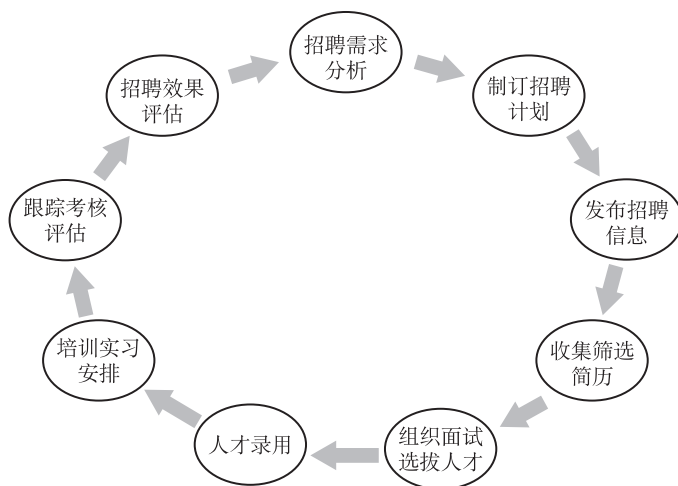


图 1-2 招聘流程

学习自测

一、判断题(对的打√,错的打×,请将合适的答案填写在对应的位置)

1. 招聘工作直接影响企业员工的稳定性。 ()
2. 工作分析的成果是任职资格。 ()
3. 随着企业竞争环境的剧烈变化,人才招聘需要从以企业为中心转变为以应聘者为中心。 ()
4. 招聘理念是整个招聘过程和活动的指导思想,确定一个科学、适宜的招聘理念对设计和组织高效的招聘工作具有非常重要的作用。 ()
5. 在不同国家的人力资源实践中,日本模式更注重以能力为基础,招聘主渠道多为校园招聘及内部调整。 ()
6. 雇主品牌对企业的招聘活动影响不大,求职者更多会看用人单位的薪资待遇。 ()
7. 在“互联网+”时代,企业招聘团队必须具有互联网思维,熟悉互联网招聘的基本工具与技巧,需要深刻理解战略、组织结构、行业与职位。 ()

8. 人员招聘必须遵守国家的法律、法规和政策,面向全社会公开招聘,必须对应聘者进行全面考核,并公开招聘结果。()

9. 中国已经进入老龄化社会,有效的人力资源供给逐渐下降,人力资源市场发生变化,人口城镇化率进一步提高,生活成本上升,倒逼人工成本增长。()

10. 经验管理阶段的企业招聘工作主要是满足工厂的生产与经营需要,对员工的要求主要是看其掌握的技术是否熟练以及年龄、体力等方面是否符合工作要求。()

二、单项选择题(请将合适的答案填写在对应的位置)

1. 以下关于招聘意义的说法,不正确的是()。

- A. 招聘工作处于企业人力资源管理的首要地位
- B. 招聘工作是一项树立企业形象的对外公关活动
- C. 招聘工作对企业人力资源管理的费用不产生直接影响
- D. 招聘人才的结果影响企业今后的发展

2. 通过细分领域和为人才提供最合适的岗位,企业可以精准快速找到合适的人选的技术是()。

- A. 社交媒体
- B. 数字营销
- C. 移动化
- D. 自媒体

3. 在招聘过程中,导致招聘质量下降的因素很多。以下属于主观影响因素的是()。

- A. 招聘前期没有进行工作分析
- B. 甄选过程过于轻率,轻易相信求职者
- C. 招聘计划不科学、不合理
- D. 招聘甄选的标准有缺陷

4. 重点招聘原则是指()。

- A. 在组织招聘过程中,要坚决贯彻“二八法则”
- B. 在组织招聘过程中,要坚决避免人才高消费
- C. 在组织招聘过程中,要严格遵守法律、法规
- D. 在组织招聘过程中,要注意控制招聘成本

5. 企业招聘的最终目的是(),达到企业整体效益的最优化。

- A. 每个岗位的人员都是最合适的
- B. 每个岗位的人员都是最优秀的
- C. 极大地控制人工成本
- D. 符合国家法律、法规

6. 以下内容中,属于招聘录用环节的是()。

- A. 笔试
- B. 体检
- C. 招聘总结
- D. 新员工上岗培训

7. 以下说法中,不属于网络招聘的优点的是()。

- A. 招聘范围广
- B. 招聘效率高
- C. 招聘质量有保障
- D. 招聘成本低

8. 组织招聘的对象为()。

- A. 组织需要的有经验的人力资源
 - B. 组织所需的外部人力资源
 - C. 组织所需的内部人力资源
 - D. 组织所需的内、外部人力资源
9. 以下选项中,不属于初步甄选工具的是()。
- A. 筛选简历
 - B. 背景调查
 - C. 笔试
 - D. 体检
10. 在人力资源管理的各项活动中,()处于首要地位。
- A. 培训管理
 - B. 招聘管理
 - C. 绩效管理
 - D. 薪酬管理

三、多项选择题(五个备选项中至少有两个符合题目要求,请将合适的答案填写在对应的位置)

1. 以下属于人力资源管理的外部环境的是()。
- A. 组织环境
 - B. 科技环境
 - C. 人口环境
 - D. 经济环境
 - E. 文化环境
2. 企业人力资源规划的作用包括()。
- A. 满足企业总体战略发展的要求
 - B. 提高企业人力资源的利用效率
 - C. 促进企业人力资源管理的开展
 - D. 协调人力资源管理的各项计划
 - E. 满足政府有关的劳动就业制度的强制要求
3. 影响企业人力资源管理活动的法律因素的是()。
- A. 户籍制度
 - B. 劳动力市场价位
 - C. 最低工资标准
 - D. 产业政策
 - E. 技术进步
4. 以下关于招聘管理的说法,合理的有()。
- A. 招聘质量的高低直接影响着企业员工的用工成本
 - B. 招聘依据是人力资源规划和工作分析
 - C. 对于文员等一般的岗位招聘,面试就可以保证其能力与岗位匹配
 - D. 招聘过程中的心理测评可以考查被测评者的思想道德修养与应变能力
 - E. 无领导小组讨论对于更多倾向于人际交往类的岗位招聘非常有效
5. 针对目前企业管理过程中的招聘问题,可以采取的有效措施包含()。
- A. 树立“以人为本”的科学理念
 - B. 注重招聘前期的基础工作
 - C. 建立健全招聘程序
 - D. 提高招聘人员的素质
 - E. 注重招聘管理的评估

实操训练

请联系学校的实际情况,为自己所感兴趣的某社团设计一份简明的成员招新简章,并画出招新流程图。

学习评价

本项目学习任务综合评价表

班 级		姓 名		学 号			
评价项目	评 价 标 准		分值	自评	互评	师评	总评
环境分析	熟悉宏观环境分析因素		10				
知识回顾	理解对应知识体系		10				
新知识导入	掌握对应知识体系		20				
材料研讨	会运用素材、参与积极、认识深刻、见解独到等		30				
方法训练	熟练运用所学方法解决具体问题		20				
自测效果	学习成效符合测评要求		10				
合 计			100				