



北京市丰台区成人职业技能培训学校

人力资源管理师

求实创新 自强不息



第二章 招聘与配置

主讲：文馨

企业人力资源管理师（四级）



人力资源管理

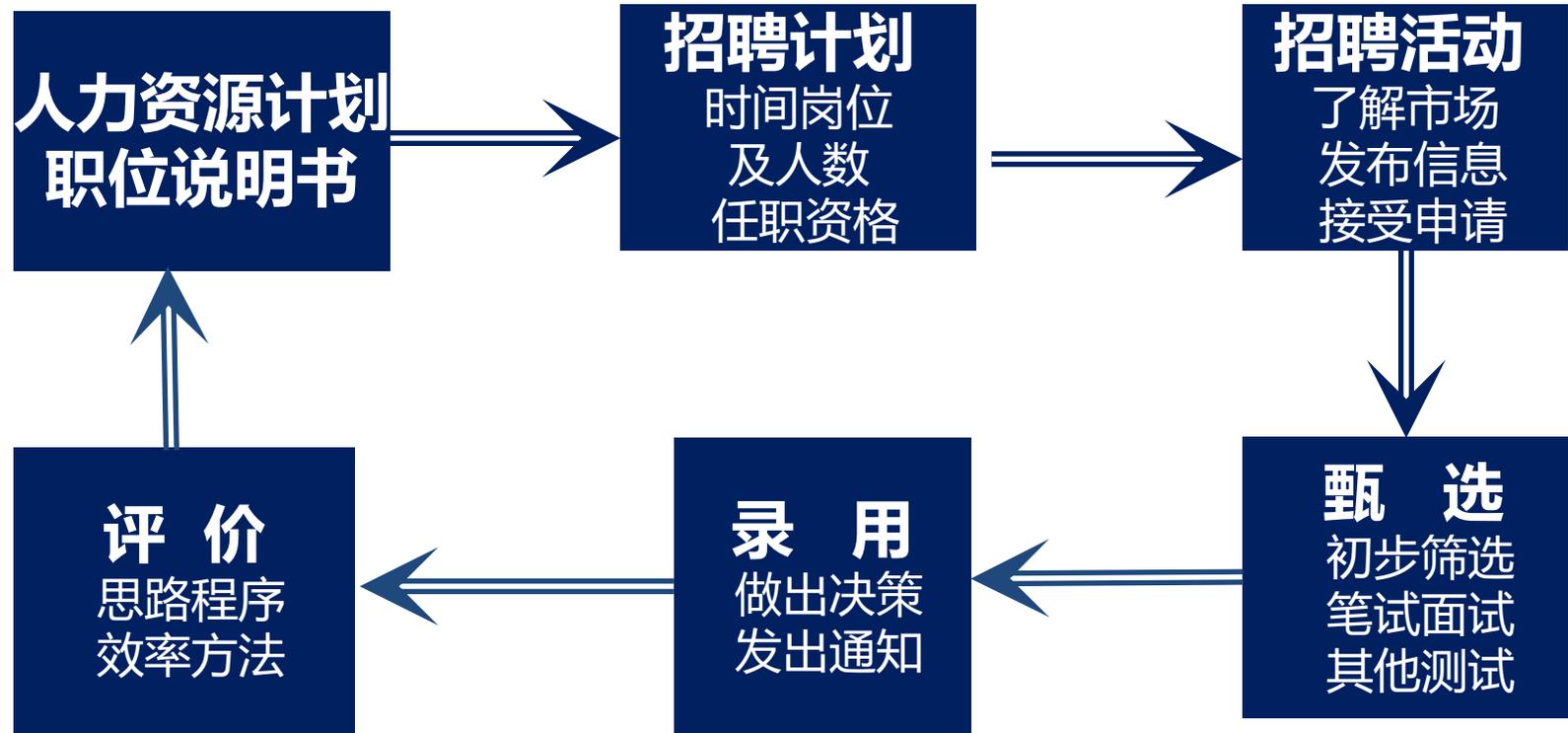
人力资源管理：企业对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的一系列管理活动。

• **招聘与配置：**要解决“人力资源管理”的什么问题？

• **选——育——用——留**

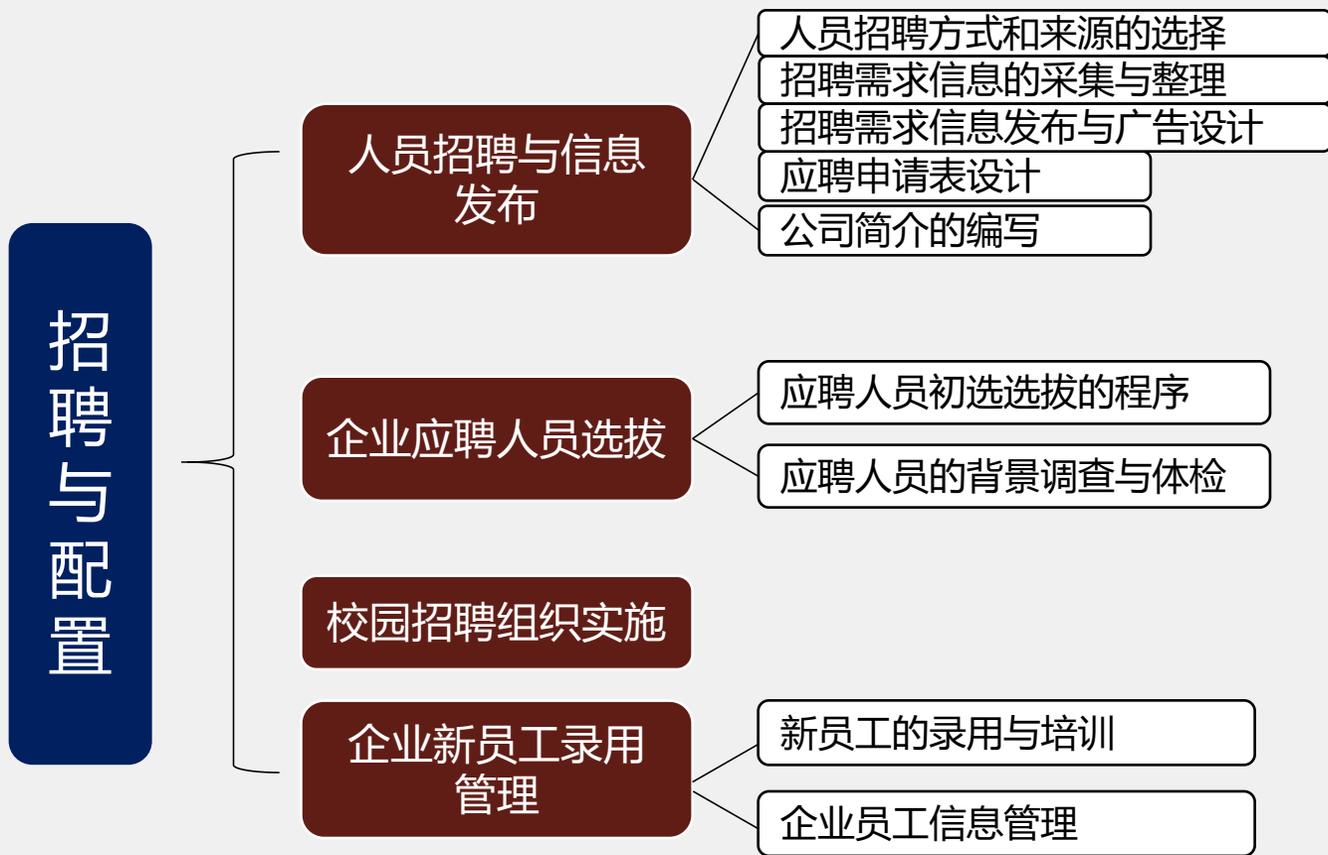


招聘过程





本章架构





第一节 人员招聘的程序与信息發布

第一节

第一单元 人员招聘方式和来源选择

第二单元 招聘信息的收集与整理

第三单元 招聘信息发布与广告设计

第四单元 应聘申请表设计

第五单元 公司简介的编写





第一单元 人员招聘方式和来源选择

知识要求

一、人员招聘与配置的概念（重点）（P70）

人员招聘定义：（选择）

是企业为了弥补岗位的空缺而进行的一系列人力资源管理活动的总称。

是人力资源管理的首要环节。

人员配置定义：（选择）

是企业为了实现生产经营的目标，采用科学的方法，根据**岗得其人、人得其位、适才适所**的原则，实现人力资源与其他物力、财力资源的有效结合而进行的一系列管理活动的总称。

人员招聘的基本程序：

狭义上讲就是招聘的实施阶段，包括招募、筛选、录用三个具体步骤。

广义上人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段

真题.练习

人力资源管理的首要环节是（ ）（19年5月真题）。

- A. 人员招聘
- B. 招募
- C. 人员配置
- D. 人力资源规划

真题.练习

答案：A

真题.练习

人员配置应遵循的原则不包括（ ）

(2015年11月真题)

- A. 人员招聘
- B. 招募
- C. 人员配置
- D. 人力资源规划

真题.练习

答案: C

真题.练习

在招聘准备阶段，首先要做的工作是（ ）
(19年5月真题)

- A.明确招聘要求
- B.制定招聘策略
- C.招聘需求分析
- D.制定招聘计划

真题. 练习

答案: D

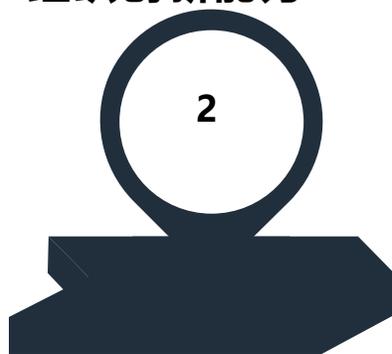


二、人员招聘的意义

有效的人员招聘能降低招聘成本，提高招聘效率



有效的招聘能为组织注入新的活力，增强组织创新能力



有效的招聘能扩大组织知名度，树立良好形象



有效的招聘能减少离职，增强企业内部凝聚力





三、企业人员补充的来源（重点）

- 有内部补充和外部补充两个方面的来源。

（一）内部招聘的优势与局限

1、**概念：**内部招募：是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘、公开招募（内部竞聘）等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出适合的人员补充道空缺或新增的岗位上去的活动。

2、内部招聘优势及局限

优势	不足
1.准确性高 2.适应性快 3.激励性强 4.费用低	1.因处理不公、方法不当或员工个人原因，在企业中造成矛盾，产生不利影响。 2.容易造成“近亲繁殖”。 3.可能出现照顾倾向，导致不能胜任岗位工作



(二) 外部招募的优势与局限

优势	不足
<ol style="list-style-type: none">1.带来新思想、新方法2.有利于招到一流人才3.树立形象的作用	<ol style="list-style-type: none">1.筛选难度大, 时间长2.进入角色慢3.招募成本大4.决策风险大5.影响内部员工的积极性



真题. 练习

下列各项不属于内部招聘缺陷的是 ()

- A 不利于组织的内部团结
- B 可能造成矛盾
- C 筛选难度大
- D 抑制个体创新，组织趋于僵化



真题. 练习

答案: C



真题. 练习

外部招聘的优点包括 () (2015年11月四级真题)

A 树立良好的企业形象

B 费用较低

C 带来新思想, 新方法

D 准确性高

E 有利于招到一流人才



真题. 练习

答案: ACE



真题. 练习

企业外部招聘的不足包括（）

A 筛选难度大，时间长

B 招聘成本高

C 招聘程序复杂

D 不能终身雇佣

E 决策风险大



真题. 练习

答案: ABCE



四、竞聘上岗

- 1、**竞聘上岗**也是企业从内部劳动力市场选拔人才的主要方法之一。它充分体现了**公平、公开和公正**的人事原则。
- 3、**竞聘上岗的理论基础是能岗匹配原理。**
- 4、**企业推行竞聘上岗制度时，有以下几种情况：**
 - (1) 统一规定所有上岗人员的任期，任期到全部卸任，而后在企业内部重新公开竞聘上岗；
 - (2) 对现有空缺岗位与新增岗位竞聘上岗；
 - (3) 对部分岗位做竞聘上岗的试验，以求取得经验，在不断完善聘任制度的条件下再逐步推广。

真题.练习

在内部招募中，（ ）使员工有一种公平合理、公开竞争的平等感觉。

- A.工作调动
- B.内部提拔
- C.工作轮换
- D.公开招募

真题.练习

答案: D

真题.练习

() 以能岗匹配原理为理论基础，对传统体制下“终身制”的劳动人事制度产生了巨大冲击。

A.绩效管理 B.择优录用

C.培训开发 D.竞聘上岗

真题.练习

答案: D

真题.练习

(竞聘上岗的优点是 () (2012年11月真题))

- A 对工作认真负责**
- B 采用了能岗匹配原理**
- C 推动了企业改革人事关系**
- D 对员工有促进作用**

真题.练习

答案： B



能力要求

一、人员招聘面临的问题（了解即可）

二、人员招聘的基本程序（重点）

准备阶段

实施阶段

评估阶段

1. 招聘需求分析，明确岗位补充人员。
2. 掌握岗位性质。
3. 制定招聘计划及策略。

实施阶段是招聘活动的**核心**也是关键一环，它包括招聘、甄选、录用三个步骤。

1. 招聘阶段是根据招聘计划采用适宜的渠道和方法吸引合格应聘者。
2. 筛选阶段是选出合适人员。
3. 录用阶段双方做出决策达成最终匹配。

总结问题，分析原因，找出改进方案。

简答题. 练习

请简述企业实施人员招聘的基本程序和步骤(2010.11真题)

人员招聘的基本程序和步骤主要包括:

1.准备阶段

- ①进行人员招聘需求分析, 明确哪些岗位需要补充人员;
- ②明确掌握需补充人员工作岗位的性质、特征和要求;
- ③制订各类人员招聘计划, 提出切实可行的人员招聘策略。

2.实施阶段

- ①招聘阶段。根据招聘计划确定的用人条件与标准进行决策, 采用适宜的招聘渠道和方法, 吸引合格应聘者, 以达到适当的效果。
- ②筛选阶段。使用恰当的方法, 挑选出最合适的人员。
- ③录用阶段。招聘者和求职者都要做出自己的决策, 以便达成个人和工作的最终匹配。

3.评估阶段

进行招聘评估可及时发现问题, 分析问题产生的原因, 寻求解决问题的具体对策, 有利于及时调整计划, 为下次招聘提供经验教训。

真题.练习

人员招聘的准备阶段需要从事的工作包括（）。

- A 吸引合格的应聘者，以达到适当的效果**
- B 进行人员招聘的需求分析，明确哪些岗位需要补充人员**
- C 明确掌握需要补充人员的工作岗位的性质、特征和要求**
- D 制定各类人员的招聘计划，提出切实可行人员招聘策略**
- E 及时发现问题、分析原因，寻找解决对策**

真题.练习

答案: BCD



三、企业选择人员招聘来源的方法和步骤

- 1、根据年度人员招聘计划，明确各类岗位人员的招聘资格条件和具体要求；
- 2、分析全国及本地区人力资源供求状况，掌握劳动力市场或人才市场人员供给的基本情况；
- 3、分析以往企业各类人员主要的招聘来源，选择确认出可靠性较高的人员补充渠道和途径；
- 4、对具体的招聘方式进行成本收益分析，选择确定适当的招聘方法。



四、企业人员内、外部招聘的主要来源 **(重点)**

人员招聘唯一原则：要有助提高企业的竞争能力和适应能力。

(一) 内部招募来源的选择

可以细分为

- ✓ 内部提拔
- ✓ 工作调换
- ✓ 工作轮换
- ✓ 重新聘用
- ✓ 公开招募

(二) 外部招募来源的选择

具体来源

- 1、各级各类人力资源市场和职业介绍机构
- 2、各类普通高等学校
- 3、竞争对手与其他企业
- 4、下岗失业者
- 5、退伍军人
- 6、退休人员

真题.练习

内部招聘的主要来源不包括（）

- A 重新聘用**
- B 公开招募**
- C 工作调换**
- D 学校招聘**

真题.练习

答案: D

真题.练习

某一新成立的网络公司需要招聘一名具有一定经验的技术总监，那么，其最适合的招聘来源是（）

- A 学校招聘
- B 竞争对手与其他企业
- C 下岗失业
- D 退伍军人

真题.练习

答案： B



五、竞聘上岗的程序和步骤 **(重点)**

注意

- 1、先公布竞聘岗位，强调公开性
- 2、领导小组至少有一人是企业外部专家
- 3、不能有选定的对象，领导不能参与
- 4、有科学完整的工作说明书
- 5、有合理的候选人数（1：6）
- 6、要有步骤的进行 **(附下页)**



竞聘上岗的步骤 **(重点)**

- (1) 发布竞聘公告，内容包括竞聘岗位、职务、职务说明、竞聘条件、报名时间、地点、方式等。
- (2) 对应聘人员进行初步筛选，剔除明显不符合要求的应聘者
- (3) 组织相关“文化考试”或“技能考试”，组织必要的与竞聘岗位有关的其他测试。
- (4) 在初选的基础上，对候选人进行情景模拟测试。
- (5) 组织“考官小组”进行综合全面的“诊断性面试”。
- (6) 辅以一定的组织考核，对应聘者以往的业绩、能力、认可度进行考核，按照1：3比例筛选。
- (7) 按德、才、能、识、勤、绩、体进行全面衡量。
- (8) 正式张榜公布竞聘上岗的结果，并履行人事任命手续。



注意事项

在组织内部招聘与选拔时，应该掌握以下几点要求 **(选择)**

1 避免长官意志的影响

2 不要求全责备

3 不能将人才固定化

4 全方位地发现人才



第二单元 招聘需求信息的收集与整理

能力要求

一、招聘信息的收集 (重点)

(一) 招聘需求信息的产生

招聘工作一般是从招聘需求的提出和确定开始的 (单选)

招聘需求信息的产生有如下几种: (多选)

- 1.组织人力资源自然减员。
- 2.组织业务量的变化使得现有人员无法满足需要。
- 3.现有人力资源配置情况不合理。



第二单元 招聘信息的收集与整理

一、招聘信息的收集 (重点)

(二) 招聘信息的收集

招聘信息的收集一般可以从过去的**在职人员**、**她的上级**、**与之相关的同事**那里了解情况。 (多选)

人员招聘信息主要有以下几种：

- 1、空缺岗位：用人部门空缺岗位名称和人数
- 2、工作描述：包括工作职责、内容、要求、权限及条件 (多选)
- 3、任职资格：学历、年龄、知识技能

真题.练习

企业招聘工作，一般从（）开始的

- A 招聘计划**
- B 发布广告**
- C 招聘需求的提出和确定**
- D 招聘岗位**

真题.练习

答案：C

真题.练习

人员招聘信息主要从哪里获取（）

- A 工作描述**
- B 部门主管处**
- C 空缺岗位**
- D 任职资格**

真题.练习

答案：ACD



二、招聘需求信息的整理

1. 对招聘信息进行分类
2. 对招聘信息进行记录、保存
3. 对需求信息进行打印
4. 人员招聘信息的报送与审批



第三单元 招聘需求信息发布与广告设计

知识要求

一、招聘广告的一般特点 **(重点)**

概念：人员招聘广告是企业单位补充各类岗位的空缺人员，应用最为普遍、最为广泛的人员招募方法之一 **(单选)**

优点

- 1.发布迅速
- 2.成本比较底
- 3.可以同时发布多种类别工作岗位的招聘广告
- 4.可以给企业留出足够的时间、机会和空间，挑选公司所需要的各类人才
- 5.对于招聘初级、中级水平的一般员工来说，分类广告是一种富有成效的招聘手段。
- 6.可以利用广告渠道发布遮蔽广告。（遮蔽广告就是**不显示招聘企业名称**）`

真题.练习

招聘广告并不一定是一种最有效的招聘手段，其显著的缺陷是（）

- A.费用高
- B.只能被一部分适合工作岗位的人员看到
- C.受众范围狭窄
- D.信息传递缓慢

真题.练习

答案： B

真题.练习

在招聘广告中不出现招聘企业名称的广告称为（ ）

(2015.11 真题)

- A. 隐瞒广告
- B. 秘密广告
- C. 遮蔽广告
- D. 不公开广告

真题.练习

答案：C



二、招聘广告的设计原则（选择）

1 引起读者的**注意**

2 激发读者的**兴趣**

3 创造读者的**愿望**

4 促使求职**行动**

注意——兴趣——愿望——行动

真题.练习

招聘广告的设计必须遵循的四项基本原则是（ ）

A.注意-兴趣-愿望-行动

B.注意-方式-愿望-行动

C.注意-兴趣-有效-方式

D.愿望-兴趣-行动-结果

真题.练习

答案：A

真题.练习

招聘广告的设计原则不包括（）

- A. 广泛宣传**
- B. 激发读者的兴趣**
- C. 创造求职的愿望**
- D. 促使求职的行动**

真题.练习

答案：A



三、招聘广告的基本结构

- 公司概况
- 发展前景
- 工作地点
- 岗位职务
- 工作责任
- 任职资格
- 工资水平
- 福利待遇

- 个人素质
- 相关经历
- 工作前景
- 等等





能力要求

一、招聘信息发布渠道选择及对比 (重点)

发布渠道	优点	缺点	适用
报纸	发行量大, 能宣传企业信息传播迅速 大小灵活选择	对象杂 保留时间短 质量差	某个特定地区招聘、候选人数量较大的岗位、流失率较高的行业或职业
杂志	接近目标群体 质量较好	预约期长 地域分散	岗位候选人相对集中在某个专业领域、岗位迫切需要补充、地区分散较广
广播电视	冲击力强 印象深刻	时间较短 不便保留 费用较高	单位迅速夸大影需要招聘、引起求职者关注、结合单位形象宣传
网络	传播范围广、速度快、成本低、查询方便、联系便捷、不受时间地域限制		大型企业、外商合资企业、高新技术企业、计算机通讯领域人才集中高级人才招聘
其他印刷品	即时性 灵活	自身作用有限, 需结合使用	就业交流会、招聘会、就业服务会等

真题.练习

通过（）发布招聘信息，传播速度快，范围广、查询方便 受到越来越多的单位的青睐（2011.5真题）

- A 杂志
- B 海报
- C 传单
- D 网站

真题.练习

答案: D

真题.练习

选择报纸刊登广告的好处包括 () (2013.11 真题)

- A 为公司做了广泛宣传**
- B 成本低且查询方便**
- C 信息传播速度快**
- D 广告大小可适合选择**
- E 保存时间较长**

真题.练习

答案：ACD



二、招聘广告的设计(重点)

(一) 招聘广告的内容

- 1、单位情况说明 2、岗位情况介绍 3、岗位任职资格要求 4、相应的人力资源政策; 5、应聘者应该准备的工作 6、应聘的联系方式
- 总之要最大限度吸引应聘者的眼球, 激发候选人的兴趣。

(二) 招聘广告设计和撰写的注意事项

- 真实、合法、简洁

真题.练习

招聘广告的内容主要包括（）

A.单位情况简介

B.岗位情况介绍

C.岗位任职资格要求

D.相应的人力资源政策

E.应聘者的准备工作

真题.练习

答案: ABCDE



三、选择报纸刊登招聘广告的程序和方法

1、选择报纸发布招聘信息的基本程序：

选择报纸、刊登时间、编制预算、广告文拟订、修改、审批

2、办理刊登广告手续：

预定版面、与报社签订合同

3、跟踪广告刊登结果并存档

4、刊登广告的费用

5、刊登报纸广告时的招聘周期：

1.周期较长，从办手续到刊登大约一周时间

2.接收应聘信息第三、四天是高峰。 3.筛选到录用1-2周

4.从准备到新人入职需一个月。（单选）



第四单元 应聘申请表设计

知识要求

一、应聘申请表的特点（重点）

- 1、申请表设计的内容都是公司直接想了解的，**节省时间**；
- 2、**准确了解**应聘者相关信息；
- 3、提供了后续选择的参考



能力要求

一、应聘申请表内容（重点）

- 1.个人基本情况：年龄、性别、住处、通讯地址、电话、婚姻状况、
- 2.求职岗位情况
- 3.工作经历和经验
- 4.教育与培训情况
- 5.生活和家庭情况
- 6.其他

真题.练习

应聘申请表的特点包括（）

A 节省时间

B 准确了解

C 提供后续选择的参考

D 格式不统一

E 有助于深入了解应聘者

真题.练习

答案: ABCD

真题.练习

应聘申请表的具体内容一般包括（）

- A 工作经历与经验
- B 教育与培训情况
- C 生活与家庭情况
- D 获奖情况
- E 有无重大错误记录

真题.练习

答案: ABC



二、应聘申请表设计与应用

应聘申请表一般由招聘单位的人力资源部门进行设计，

应聘人员在求职时自己填写

要求

- 1、应从申请者角度设计，将同类问题归为一（单选）
- 2、应考虑企业目标，便于招聘的组织与管理
- 3、应采取多种形式，按不同人员类型分别设计

注意

- 1、按不同岗位要求和应聘人员层次分别设计
- 2、符合法律法规
- 3、考虑到储存和检索（在计算机管理系统中）
- 4、审查已有的申请表



真题.练习

**应聘申请表设计时，要符合当地有关（）和政策的要求
(2012年5月真题)**

A 法律

B 上级主管部门

C 业务部门主管

D 人事行政总监



真题. 练习

答案: A

真题.练习

() 一般由招聘单位的人力资源部门设计，应聘人员在求职时自己填写。

- A.个人简历**
- B.加权测评表**
- C.个人履历**
- D.招聘申请表**

真题.练习

答案：D



(二) 其他招聘申请表的设计

1、加权招聘申请表的设计

单选，参看P972-4

方法：将过去企业通过某种渠道招聘的某类员工，按照工作绩效优秀、一般分成两个样本，并计算出优秀绩效组人数占样本总人数的百分比，再将该百分比四舍五入换算成一位的加权数。

2、自传调查表的设计

3、应聘者推荐表的设计



第五单元 企业简介的编写

知识要求

一、公司简介的功能或作用（重点）

- 1、公司**传达其价值观**，展示真实的公司概况和工作情景可以使应聘者首先进行一次自我筛选，判断自己与这家公司的要求是否匹配。
- 2、可以使应聘者**清楚**知道什么是**可以在这个组织中期待的**，什么是**不可以期待的**。
- 3、会**使应聘者感到**公司是**真诚的**，值得**信赖的**。
- 4、可以使应聘者对未来发展可能面临的困难和问题，**有一定的思想准备**，即使将来在工作中遇到一些困难和问题，他们也不致退缩和回避，而是采取积极的态度，面对困难，想方设法去解决问题。

二、编写公司简介的原则（选择）

- 1、感召性
- 2、真实性
- 3、详细性
- 4、全面性
- 5、可信性
- 6、重点性



真题. 练习

公司简介的功能包括 () (2013.11、2015.11 真题)

- A 传达公司的价值观
- B 让应聘者明确期望
- C 使应聘者感到可以信赖
- D 吸引行业内精英
- E 让应聘者对未来工作有心理准备



真题. 练习

答案: ABCE



真题. 练习

下列各项属于编写公司简介原则的有（）

A 感召性 B 真实性

C 详细性 D 唯一性

E 可信性

真题. 练习

答案: ABCE



能力要求

编写公司简介的步骤

- (一) 正确选择公司简介的形式。
- (二) 收集整理公司的相关资料。
- (三) 确定公司简介的基本内容。
- (四) 公司简介的制作。



第二节 企业应聘人员的选拔

第一单元 应聘人员初步选拔的程序

第二单元 应聘人员背景调查与体检





第一单元 人员初步选拔步骤和方法

知识要求

一、应聘人员选拔的意义 (选择)

- 1 保证组织得到高额的回报
- 2 降低员工的辞退率与辞职率
- 3 为员工提供公平竞争的机会

真题.练习

企业人员选拔意义体现在，它能够（ ）。

- A.保证组织得到高额回报
- B.降低员工的辞退率与辞职率
- C.为员工提供公平竞争的机会
- D.保证人力资源的合理配置
- E.有效的激励员工



真题. 练习

答案: ABC



二、简历与申请表的差异性 (表2-7) (重点)

	招聘申请表	个人简历
优点	直截了当 结构完整 限制了不必要的内容 易于评估	体现应聘者的个性 允许应聘者强调自认为重要的东西 允许应聘者点缀自己 费用较小
缺点	限制创造性 设计、印刷、分发费用 教贵	允许应聘者略去某些东西 难以评估



能力要求

一、人员选拔的主要步骤 (重点)

- 1、人员选拔:**是指从应聘者中选出企业所需要的人员的过程。
包括: 资格审查、背景调查、初选、面试、其他测试、体检、个人资料核实等一系列活动过程
- 2、人员选拔可分为:**
第一阶段的初步挑选 (粗选) ; 第二阶段的深度筛选 (细选) 、
第三阶段的最终甄选 (精选)
- 3、人员选拔的具体步骤包括:**
简历筛选、招聘申请表筛选、笔试、面试、情境模拟测试、心理测试、背景调查和体检



二、材料筛选法(重点)

1. 概念:

是通过一些材料信息来考察和选拔人才的方法。是一种适合于初步选拔应聘者的重要方法。 (单选)

申请表、履历分析、证明材料、推荐信、背景调查等都是材料筛选法的具体形式。 (多选)

2.应聘者的推荐材料分析

既可以用于证明应聘者在应聘申请表中所提供信息的真实性，也可说明其过去的经历记忆目前状况，未来发展可能性 (单选)

真题.练习

材料筛选法的具体形式包括（）

A 申请表

B 调查问卷

C 工作日志

D 证明材料

E 背景调查



真题. 练习

答案: ADE

真题.练习

**() 就是通过各种资料信息来考察和选拔人才的方法
(2016.5真题)**

A 笔试筛选法

B 面试筛选法

C 小组筛选法

D 材料筛选法

真题. 练习

答案: D



第二单元 应聘者背景调查与体检

知识要求

一、背景调查的必要性

二、背景调查的内容

1.背景调查的内容应该以**简明、实用**为原则 **(多选)**

2.应聘者的背景调查包括四个方面: **(多选)**

- (1) 学历调查
- (2) 个人资质调查
- (3) 个人资信调查
- (4) 员工忠诚调查



真题.练习

背景调查内容应以 ()为原则。

A 简明

B 实用

C 详细

D 全面

E 可信



真题. 练习

答案: AB

真题. 练习

对应聘者的背景调查包括（ ）。

A 学历调查

B 个人资质调查

C 个人资信调查

D 雇员忠诚度调查

E 亲友资信调查

真题.练习

答案: ABCD



三、背景调查的原则（重点）

1. 只调查与工作有关的情况，并以书面形式记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的。
2. 重视客观内容的调查核实，忽视应聘者的性格等方面的主观评价内容。
3. 慎重选择“第三者”（适用公开记录评价员工，避免偏见）。
4. 估计调查材料的可靠程度。
5. 利用结构化的表格，确保不会遗漏重要问题。



真题. 练习

关于背景调查应遵循的原则，下列说法错误的是（）

- A 只调查工作相关情况**
- B 要评估调查材料的可靠程度**
- C 重视客观内容的调查核实**
- D 重视应聘者性格方面的主管评价内容**



真题. 练习

答案: D



能力要求

一、背景调查的方法

- 1、学校学籍管理部门
- 2、曾经就职过的公司
- 3、档案管理部门,

二、背景调查的时机把握

背景调查通常放在所有选择方法之后进行 **(选择)**

三、背景调查应关注的几个重要问题 (看书)



真题.练习

为了有效地节约费用，（ ）通常放在所有选择方法是用之后进行。

- A.体检
- B.背景调查
- C.面试
- D.心理测试



真题. 练习

答案: B



能力要求

四、假文凭的识别

- 1、观察法
- 2、提问法
- 3、核实法
- 4、网上查询

五、应聘者的体检

1、体检内容

- (1) 身体健康检查
- (2) 身体运动能力测试

2、体检的目的

- (1) 确定应聘者身体状况能适应工作要求；
- (2) 降低缺勤率和事故，发现员工可能不知道的传染病



第三节 校园招聘的组织与实施

知识要求

一、校园招聘的概念

校园招聘是指企业直接从应届本科生、硕士研究生、博士研究生（也包括少数专科生）中招聘企业所需的人才。它是一种**两点式招聘**，即在学校与企业两点间进行。



二、选择学校的考虑因素

在选择学校时

根据财务预算和所需员工类型来决定

主要考虑的因素如下：

- 1、关键技术领域的学术水平
- 2、符合所需专业的毕业人数
- 3、往届毕业生的业绩和服务年限
- 4、关键技术领域的师资水平
- 5、毕业生过去录取的数量与实际报到人数比率
- 6、学生的质量
- 7、学校的地理位置

简答题. 练习

在组织校园招聘时，企业选择学校应当考虑哪些因素（2012.5、.真题）

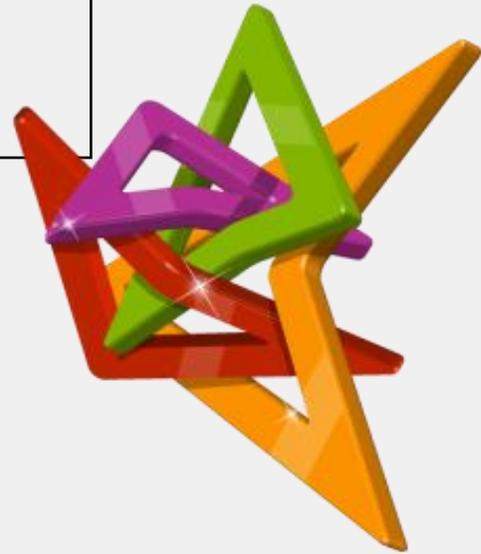
企业选择学校应当考虑的因素如下：

- (1)在本企业关键技术领域的学术水平；
- (2)符合本企业所需专业的毕业生人数；
- (3)该校以前毕业生在本企业的业绩和服务年限；
- (4)在本企业关键技术领域的师资水平；
- (5)该校毕业生过去录用数量与实际报到数量的比率；
- (6)学生的质量；
- (7)学校的地理位置。



三、校园招聘的方式

- 1、企业到校园招聘。
- 2、学生提前到企业实习。
- 3、企业和学校联手培养。



真题. 练习

企业应选择符合本企业需要的学校，采取多种方式来招聘人才，校园招聘的方式主要包括（）

A 企业到校园招聘

B 学校自办企业

C 企业和学校联手培养

D 学生提前到企业实习

E 学校上门联系企业



真题. 练习

答案: ACD



四、校园招聘的特点（简答，重点）

优点

- 1.针对性强：候选人专业多样化
- 2.选择面大：能满足企业多方面需求
- 3.层次清晰：中专，大专，大本，硕士，博士都有
- 4.战略性强：可根据公司战略储备部分优秀人才
- 5.人才单纯：可塑性强，接受能力强
- 6.成功率高：能通过本人与其同学的交流，了解到更全面、准确、可靠的信息
- 7.认可度高：如果企业对其培养，任用得当，人才对企业认可度高
- 8.补充：有助于宣传企业形象

不足

- 1.要事先商议时间，印制宣传品等事宜，费时费力；
- 2.学生阅历浅，责任心较弱；
- 3.缺乏实践经验，企业投入成本高；
- 4.学生容易眼高手低；
- 5.可能不认同企业文化和价值观。

真题.练习

与社会招聘相比，学校招聘的优势是（）

- A 学生的可塑性强
- B 候选人专业多样化
- C 招募成本较高
- D 可满足企业多方面需求
- E 有助于宣传企业形象



真题. 练习

答案: ABDE

简答题. 练习

校园招聘有什么优点？又有哪些不足？（2013.11、2007.11.真题）

1.校园招聘的优点

- ①针对性强。可根据企业需要，选择学校，选择专业，选择性别，选择特殊的专长。
- ②选择面大。学校专业广，具备专长的人多，可供选择的人数多，选择的机会多。
- ③层次清晰。校园招聘有中专、大专、本科、硕士和博士，这种清晰的选择层次只有校园招聘能具备。
- ④战略性强。校园人才的层次多，人员多，可挑选机会多，适宜进行战略性人才选择并储备部分优秀人才。
- ⑤人才单纯。学生社会阅历浅，大部分从校门到校门，思想接受能力强，比较单纯。
- ⑥成功率高。校园招聘可信度高，无须辨认应聘者证件真伪，还能通过与其同学交流,成功率高、失误率低。
- ⑦认可度高。如果企业对其培养、任用得当，人才对企业的认可度会较高，忠诚度也较高。

2.校园招聘的不足

- ①校园招聘要和学校商议安排时间，考虑学生毕业期间时间安排，且要印制宣传品，做面谈记录，费钱费时。
- ②学生由于社会阅历浅，可塑性强，年轻且责任心较弱，可能造成企业实际运作中的不顺畅。
- ③学生缺乏实践经验，企业要投入的培训成本高。
- ④刚毕业的学生常有眼高手低、对工作期望值过高的缺点，一年内跳槽概率高，造成企业招聘成本高的现象。
- ⑤如果培养、任用不善，应聘毕业生可能不认可企业的文化和价值观，影响企业的团队建设。



五、校园招聘可能出现的困难和问题 **(重点)**

1、组织校园招聘时应处理的问题:

(1) 领导不重视 (2) 招聘人员的错误观念 (3) 招聘人员素质不高

2、筛选应聘人员相关材料时应注意的问题

(1) 淘汰大多数投档者 (2) 过分着重专业、分数及学历
(3) 可能出现的某种歧视

3、组织笔试时应注意的问题:

(1) 简单地把笔试成绩作为筛选依据 (2) 笔试题目的难度把握不准。

4、面试时防止的问题:

(1) 招聘人员无法胜任面试工作 (2) 面试内容不确定
(3) 滥用压力式面试。 (4) 不切实际地自夸

真题.练习

在校园招聘过程中，筛选应聘人员相关材料应关注的基本问题包括（）

- A 拒绝应聘学生
- B 过分看重专业
- C 年龄歧视
- D 淘汰大多数投档者
- E 性别歧视、生源歧视等



真题. 练习

答案: BCDE

真题.练习

企业在组织校园招聘时，需要处理好的问题不包括（）

- A 领导不重视
- B 招聘人员的错误观念
- C 招聘人员的素质不高
- D 淘汰大多数投档者
- E 应聘申请表的发放



真题. 练习

答案: D

简答题. 练习

说明校园招聘中可能出现的困难和问题.

1.企业在组织校园招聘时, 需要处理好以下三个方面的问题:

- 1 领导不重视。很多企业在进行校园招聘前准备不足, 对本企业及招聘情况介绍简单或不予介绍, 使学生无法了解企业。
- 2 招聘人员的错误观念。有些招聘人员在面对学生时, 对待学生态度傲慢, 到场不守时、回答学生提问不耐烦、言语不礼貌等。
- 3 招聘人员素质不高。不仅没有把企业情况介绍清楚, 而且回答不好学生的提问, 造成现场气氛沉闷, 投递简历的人数骤减。

2.筛选应聘人员相关材料时, 应注意避免出现以下三种问题:

- (1) 淘汰大多数投档者。这样虽然减少了下一步的劳动量, 但很可能将优秀的学生遗漏, 应按所招人数确定一个适当的比例, 在后续的选拔工作中逐步挑选。
- (2) 过分看重专业、分数及学历。
- (3) 可能出现的某种歧视, 主要有性别歧视、生源歧视等。

简答题. 练习

3.在校园招聘中组织笔试时，应当注意解决好以下两个问题：

- (1) 简单地把笔试成绩作为筛选依据，很有可能出现“高分低能”现象，因此企业不应单纯依据笔试成绩，还应结合面谈时应聘者的表现来决定取舍。
- (2) 笔试题目的难度把握不准。

4.在校园招聘中进行面试时，应当注意防止以下几种情况的发生：

- (1) 招聘人员无法胜任面谈工作。因为学生在资历方面都差不多，不能够依据其工作经历做出判断，招聘人员要在较短的时间里鉴别出有利于企业发展的人才是比较困难的。
- (2) 面试内容不确定。面试过程中不要循着学生的简历等材料所提供的信息进行提问，招聘面试者应根据岗位的资格要求多提一些有关行为描述式的问题。
- (3) 滥用压力式面试。在招聘毕业生时，最好使用非压力式面试，使学生能正常发挥，展现他们的能力。
- (4) 不切实际地自夸。在校园招聘中，盲目夸大企业和岗位的优点，会产生比较低的职业满足感和比较高的流失率。



能力要求

一、校园招聘的流程（重点）

（一）准备工作

- 1、流程设计并提出器具需求清单
- 2、准备各种宣传印刷材料
- 3、招聘小组人员组成
- 4、明确招聘计划的任务、目标和要求

（二）面试考题的准备

例如：最喜欢的课程、最受挫折的事情、对自己职业生涯的规划、参加的社会实践活动及收获等

（三）考核招聘

- 1、了解应聘学生表现
- 2、确定初步入选者的联系方式，决定招聘意向
- 3、讨论、比较，确定录取人选



二、编写校园招聘记录表的内容

内容包括：

- 1、应聘者的基本信息
- 2、应聘者所具备的能力





第四节 企业新员工录用管理



第一单元 新员工录用与培训

第二单元 员工信息管理



第一单元 新员工录用与培训

知识要求

一、人员录用原则（重点）

1

因事择人原则

2

任人唯贤原则

3

用人不疑原则

4

严爱相济原则

简答题. 练习

人员录用的原则有哪些？

答：一般来说，员工的岗位均是按照招聘的要求和应聘者的应聘意愿来安排的，为实现用人之长，学用一致，有效利用人力资源的目的，人员录用必须遵循以下原则：

- 1.因事择人原则：就是以事业需要，岗位空缺为出发点，根据岗位对任职者的资格要求来选择人员。只有这样，才能实现事得其人、人适其事，使人与事科学的结合起来。
- 2.任人唯贤原则：强调用人要出于“公心”以事业为重，而不是以自己的小圈子为重，以宗派为重，只有这样，才能做到大贤大用，小贤小用，不贤不用。
- 3.用人不疑原则：这个原则要求管理者对员工要给予充分信任与尊重，如果对部下怀有疑虑，不如干脆不用，既然要用，就一定要明确授权，放手大胆使用，使其充分发挥才干。
- 4.严爱相济原则：员工在试用期间，管理者必须为其制定工作标准与绩效目标，对其进行必要的考核，对试用的员工在生活上应给予更多关怀，在工作是要指导帮助员工取得进步，同时，从法律是保证员工享受应有的权力。



真题. 练习

() 原则要求管理者对员工给予充分的信任与尊重

A.以人为本

B. 任人唯贤

C.用人不疑

D.严爱相济



真题. 练习

答案: C



真题. 练习

() 是衡量管理人员是否称职的标准之一

A. 大贤大用

B. 不贤不用

C. 任人唯贤

D. 小贤小用



真题. 练习

答案: C



能力要求

人员录用程序

是人员招聘的重要环节之一

一、通知录用者

1、公布录用名单

2、办理录用手续

1) 通知应聘者 2) 关注拒聘者

二、签订合同

1、员工安排与试用

2、正式录用



三、新员工培训

(一) 上岗前的集中训练

目的:

- 1、帮助员工了解企业，培养新员工的认同感。
- 2、提供有关员工常识的宣传册，使新员工尽快完成角色转换。
- 3、了解新员工的思想状况和新员工对于企业的期望。

(二) 上岗后的集中训练

- 1、基础知识教育
- 2、教育重点



第二单元 员工信息管理

知识要求

一、员工信息管理系统的构建（重点）

一般来说，一套典型的员工信息管理系统，从功能结构上应分为三个层面：

- 基础数据层

是整个系统正常运转的**基础（单选）**。

- 主要有两大类：

- 1.是员工个人属性数据；
- 2.是单位数据。

- 业务处理层：是指对应于人力资源管理具体业务流程的系统功能**（单选）**。

- 决策支持层



真题. 练习

典型的员工信息管理系统从功能结构上可分为不同的层面，包括（）

A. 业务执行层

B. 业务处理层

C. 智囊咨询层

D. 数据处理层



真题. 练习

答案: B



真题. 练习

**() 是整个人力资源管理系统正常运转的基础
(2011.5真题)**

A. 业务处理层

B. 基础数据层

C. 决策支持层

D. 劳动关系层



真题. 练习

答案: B



二、员工信息管理具有的作用

- 1、是单位全方位考察员工的必要手段，是人力资源管理活动中必不可少的工具之一。
- 2、为单位处理员工的有关问题提供了依据和凭证。
- 3、为了单位制定人力资源管理等政策，以及人才学、心理学等学科的研究提供了原始资料。



三、员工信息管理的内容包括

- 1、反映员工历史状况的信息。
- 2、反映员工现状的信息。
- 3、反映员工个性与潜能的信息。



能力要求

1 员工的历史资料

2 员工的招聘资料

3 进入单位后的资料

4 员工的个人资料



二、员工信息管理的一般步骤和方法（重点）

- 1 员工材料的收集（单选）

员工信息的收集是由人力资源部门通过各种渠道，将有关人员历史上形成的和近期形成的人事材料收集起来，尤其是新员工的。
- 2 员工材料的整理（多选）

是按照一定的规则、方法和程序，对收集到的企业员工的信息资料进行鉴别、归类、排列、登记、技术处理、使之系统化、规范化、调理化。
也包括新员工的信息整理，使其达到“完整、真实、精确、实用”的要求。
- 3 员工材料的保管
主要包括：员工信息的编号、存放、接收、转移及登记，员工信息的检查和保密工作等。

感谢大家聆听!