

## 第三章

# 人员招募

### 学习目标

了解人员招募的内涵、影响因素和基本战略；  
掌握人员招募的基本程序；  
掌握招募计划的编制；  
掌握招募渠道的种类；  
理解各招募渠道的优、缺点；  
掌握招募广告的内容、编写要求和编写原则。

### 案例导入

#### 微信招聘<sup>①</sup>

微信招聘即把微信平台作为招聘工具进行的招聘。微信不但是一个使用非常方便的招聘工具,也是雇主品牌宣传的工具。随着微信用户的迅速增长,以及整个移动互联网终端普及和信息获取的流量转移到移动终端,越来越多的企业开始建立起自己的微信招聘平台,使企业招聘更加移动化、社交化。

<sup>①</sup> 微信招聘怎么做? 联想宝洁告诉你! [EB/OL]. (2015-01-29)[2018-05-07]. <https://cxo.cfw.cn/zhichang/v150099-1.htm>. (有改动)

## 一、四家知名企业的微信招聘

### 1. 联想的微信招聘

联想通过微信平台发布招聘信息,推送求职技巧,介绍校园宣讲会行程,宣传企业形象,并提供自定义菜单栏查询功能,还提供在线答疑。各类信息中,招聘信息所占比重最大,信息更新频率较高。

联想通过微信平台塑造了一个既有良好发展前景又充满人文关怀的企业形象,为此启动了一系列宣传活动。“想知道你”联想员工微介绍栏目鼓励员工通过文字、视频、图片等各种形式介绍自己,在促进员工交流的同时帮助用户认识企业。“海面应答策略十招”“笔试技巧来了”等满足应届生提升求职技巧的需求,充分展现了企业的人文关怀。其中“你为什么选择联想”是一个以企业介绍为主题的活动,从职业发展、工作节奏、企业文化、福利等方面向用户介绍加入联想的理由。

联想通过微信对校园招聘进行全程宣传,除了校招行程安排和校招进程,还提供阶段性的答疑服务。最为贴心的是介绍各城市的简历投递情况、各岗位的简历竞争情况,并提供用户求职进度查询和在线预约宣讲会的服务,方便用户全方位了解招聘信息。

联想还十分注重用户体验,积极征集用户意见。“想要看啥,你说了算”就是为了实现这一目的开展的活动,其在微信上征集大家想看的内容、期望的信息推送频率或者其他的想法。

### 2. 华为的微信招聘

华为通过微信平台宣传企业、产品及招聘活动,并分享职场经验。用户可以用关键字查询岗位信息。

在社会招聘阶段,主要发布招聘信息和招聘活动信息;在校园招聘阶段,企业开放日和征文活动信息的比重较大,信息发布频率较高但不稳定。

华为积极开展企业宣传活动。如2013年11—12月开展的“华为 Open Day”活动,组织潜在的求职者到深圳总部参观。此次活动通过微信进行宣传和全程报道,并提供微信报名服务。为了扩大活动影响,华为同时开展“青春见证——华为 Open Day”征文活动,并通过微信用户投票的方式评选出获奖者。微信平台让没有参加此次活动的用户详细了解了活动的全程,并通过征文活动分享对华为的认识和感受。

### 3. 北京新东方的微信招聘

北京新东方通过微信平台发布招聘信息,宣传招聘活动,介绍企业。其有自定义菜单栏提供岗位查询、在线面试等功能。招聘信息在各类信息中所占的比重最大,信息发布频率一般且不稳定。

北京新东方积极开展线上面试,其形式包括在线面试、微简历、语音简历等,一旦求职者线上面试通过,即可参加线下面试。北京新东方的微信招聘为求职者提供了便利,但不足之处是忽略了用户的其他需求。

### 4. 宝洁中国的微信招聘

宝洁中国通过微信平台介绍企业,宣传各类活动,发布求职技巧和职业技巧。其

有自定义菜单栏提供多项查询功能,供查询的内容根据其当前的活动进行调整。信息发布频率较高且较为稳定。

宝洁中国将微信招聘的对象锁定为应届毕业生。为此,宝洁中国通过微信平台,主要开展企业宣传、发布满足应届生需求的求职技巧和职业技巧,并开设专门的查询功能。宝洁中国曾于2014年2—7月开展面向高校所有学生的比赛“宝洁精英挑战赛”,旨在培养和选拔具有创新才能、领导能力、商业战略潜质及科技创新能力的在校大学生。宝洁中国通过微信平台对此次活动进行了全程报道,并在自定义菜单栏中设置了大赛查询专栏。展示在微信中的大赛奖励也非常诱人,还提供高管门徒培训以及免试通行证。

宝洁中国除了使用微信,还通过新浪微博、人人网和应届生BBS等对招聘活动进行宣传。宝洁中国通过微信主要是吸引用户,并不直接提供具体的岗位信息,用户还须通过以上其他途径获取详细的招聘信息。

## 二、四家企业的微信招聘策略对比

以上四家企业在利用微信平台进行招聘的过程中有各自的特点和不足。联想充分利用微信平台开展校园招聘和社会招聘,注重企业形象的塑造;但岗位信息过于简单。华为十分注重企业宣传,初期主要开展校园招聘,目前已逐步吸引了高端人才;但查询功能不完善。北京新东方主要发布招聘信息,并积极开展在线面试等线上人才筛选;但信息类别单一,不能很好地满足用户的需求。宝洁中国专注于企业宣传和招聘活动宣传,致力于满足校园招聘对象的多种需求;但极少发布具体的岗位信息,用户还须通过其他途径了解招聘详情。对比发现,大多数企业都开展企业宣传和招聘活动宣传,且各自提供的功能有自身的特色;但是,企业在选择相应功能时,有时忽略用户的重要需求,出现用户非常关注的功能没能实现的情况。例如,北京新东方主要发布招聘信息和开展招聘活动宣传,却忽略了其重要目标人群在提升求职技巧和职业技巧方面的需求;华为没有自定义菜单栏查询功能,给用户的查询带来不便。

人力资源管理的一项重要功能是企业获取合格的人力资源,尤其是在人才竞争日趋激烈的今天,能否吸引并选拔到优秀的人才已成为企业生存和发展的关键。招募是寻找和吸引能胜任工作的、合格的候选人到本企业来参加应聘的过程。招募活动与组织的其他人力资源管理活动之间存在着密切的联系,组织人力资源管理的水平和效果在很大程度上取决于招募环节的控制和把握。

## 第一节 人员招募概述

### 一、人员招募的内涵

人力资源规划工作完成之后,组织可能会发现某个或某些岗位在当前或未来需要找到

新的人员来填补。这时,组织就需要开展人员招募工作。所谓招募,是指组织为了吸引足够数量的具备相应能力和态度,从而有助于实现目标的员工而开展的一系列活动,主要包括招聘计划的制订与审批、招聘信息的发布、应聘者申请等活动。我国企业的习惯一般是把招募和甄选两个环节放在一起,并且用招聘或招聘录用、招聘选拔的概念将招募和甄选这两种职能合二为一,其中的“招”即为招募之意,而“聘”则为甄选录用之意。

很显然,招募工作的目的不是简单地吸引来大批的应聘者。因为如果一个组织吸引了大量的不合格的应聘者,那么虽然表面看起来好像招募工作很有成效,但实际上会导致组织将来不得不在甄选工作中付出大量的无效成本,即尽管来的人很多,但是合格者很少,所以这会使组织支出了大笔成本,而岗位空缺却没有填补上。

## 二、人员招募的影响因素

组织的人员招募工作会受到很多因素的影响,以下从组织外部和组织内部来进行分析:

(1) 从组织外部来看,劳动力市场的供求松紧情况、政府和工会对劳动力市场所施加的限制等都会影响组织人员招募的难度。例如,在劳动力市场比较宽松即供大于求的情况下,招募合格应聘者的难度就会低;政府对招募工作的限制越多,招募工作的难度就会越大。

(2) 从组织内部来看,影响招募工作的因素主要有三个,即招募岗位的特点、组织的人力资源政策和组织的形象。在招募岗位的特点方面,在其他条件一定的条件下,招募岗位对候选人的资格要求越高,招募合格应聘者的难度就越大;如果招募岗位本身包含某些令人不愉快的特征,如上夜班、工作环境较差等,则组织获得大量合格应聘者的可能性也会较小。在组织的人力资源政策方面,组织的人力资源管理政策,如所提供的薪酬水平的竞争力、福利水平的高低、工作条件的好坏等,也会影响一个组织的招募工作难度。在组织的形象方面,一个组织在劳动力市场上的雇主品牌形象也会对组织的招募工作产生影响。

## 三、人员招募的基本战略

组织在进行人员招募时,总的来说可以采取三种战略,即高薪战略、培训战略和广泛搜寻战略。这三种战略各有优、缺点。

### 1. 高薪战略

高薪战略是指为空缺岗位确定高于市场水平的薪酬,以增强对应聘者的吸引力的招募策略。其优点是,能够快速吸引到高质量的应聘者,招募工作比较容易完成;其存在的问题是,组织将来可能要承担较高的人工成本。

### 2. 培训战略

培训战略是指组织对应聘者的基本素质有要求,但对工作经验没有太高的要求,只要应聘者的基本素质较好,组织在雇用员工之后会向他们提供较多的培训,以让员工逐渐适应岗位的工作要求的招募策略。其优点是,对应聘者的工作经验要求较少,较容易获得合格的应聘者;其不足在于,组织必须配置相当多的培训资源来提高员工的工作能力。

### 3. 广泛搜寻战略

广泛搜寻战略是指既要求候选人能够胜任岗位的需要,同时又不想支付较高水平薪酬

的招募策略。在这种情况下,人力资源招募工作的难度就会很大。尽管组织最终或许能够找到这种能力符合要求,同时薪酬水平要求也不是很高的人员,但是搜寻的时间成本会很高。当组织需要在短期内迅速填补岗位空缺时,这种战略显然是有问题的。

## 第二节 人员招募的基本程序

总的来说,人员招募工作主要包括确定招募需求、制订招募计划、实施招募活动、评估招募效果四个阶段。

### 一、确定招募需求

招募需求是在人力资源规划的基础上根据各部门的实际用人需求确定的,具体取决于需要招募人员的岗位。通常情况下,招募需求必须由具体的用人部门和组织的人力资源部门共同确定。在很多情况下,由于用人部门没有控制人工成本的压力,因而即使是在没有必要增加人员的情况下也会提出招募要求。在这种情况下,人力资源部门就要根据自己的专业知识对用人部门提出的人力资源需求理由进行分析和判断,必要时甚至要去用人部门的工作现场进行观察和访问。如果用人部门的人手紧张状况并不是长期性的,或者说尽管新增加了一部分职责,但是通过现有人员适当分担新的职责仍然可以完成全部工作,而且不会给现有员工增加太大的负担,就不一定要招募新员工。

在确定招募需求的同时还需要做出另一个相关决定,即当组织中出现了一个岗位空缺后,到底是采用内部招募的方法来填补岗位空缺,还是通过外部招募的方法来达到这一目的。前者是从组织内部寻找合适的候选人来填补岗位空缺,后者则是从组织外部寻找其他人选进入组织内部来填补岗位空缺。

### 二、制订招募计划

招募计划是根据企业的人力资源规划,在工作分析的基础上,通过分析并预测组织岗位空缺及合格员工获得的可能性所制定的实现员工补充的一系列工作安排。招募计划的内容主要包括招募小组、招募时间、招募规模、招募范围、招募渠道、招募预算等。一般情况下,招募计划必须获得上级主管领导的审批后方可进入实施阶段。

#### (一) 招募小组

招募小组包括招募领导小组与招募工作小组。招募领导小组应包括企业的主要领导、人力资源部门领导和需求部门的领导;招募工作小组则应由有招聘经验的人员组成,在招聘的全过程中应有人力资源专家参与指导。

#### (二) 招募时间

由于招募工作本身需要耗费一定的时间,选拔录用和岗前培训也需要时间,因而填补一个岗位空缺需要相当长的时间。为了避免组织因缺少人员而影响正常工作,需要精确地估计从候选人应聘到雇用之间的时间间隔。随着劳动力市场条件的变化,这些数据也要相应

地发生变化。

最常用的计划招募时间的方法是时间流逝数据法。该方法显示了招募过程中关键决策点的平均时间间隔,通过计算这些时间间隔就可以确定招募时间。表 3-1 所示为一个人员招募时间计划案例,可以看到,组织应当在计划上岗日期前 7 周开始招募。

表 3-1 人员招募时间计划

招募过程各阶段	通常需要的时间
候选人开始工作	1 周
候选人接受录用	1 周
完成录用手续	1 周
第二次面试	0.5 周
安排第二次面试	0.5 周
第一次面试	0.5 周
安排第一次面试	0.5 周
筛选简历	1 周
发布招募信息	1 周

使用时间流失数据法确定招募时间时,要考虑两个因素,即整个招募各阶段和各阶段的时间间隔。阶段越多,每个阶段的时间越长,招募开始的时间就要越早。

需要指出的是,招募时间表都是基于以往的人员招募时间数据而确定的。如果劳动力市场环境发生了重大变化,就必须对其进行调整。失业率的增长或降低、行业竞争的变化、本企业与竞争对手相比的吸引力等都可能使人员配置过程变得比以往更容易或更困难。招募人员应当评价任何环境的变化对招募时间产生的影响。

### (三) 招募规模

招募规模是指企业准备通过招募活动吸引的应聘者数量。招募活动吸引的应聘者数量既不能太多,也不能太少,应当控制在合适的规模。一般来说,组织是通过人员招募金字塔来确定招募规模的,即将招聘录用过程分为若干个阶段,以每个阶段参加的人数和通过的人数比例来确定招募的规模,如图 3-1 所示。

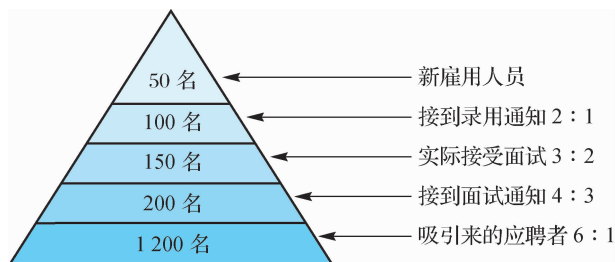


图 3-1 人员招募金字塔

招募金字塔可以帮助组织确定为了雇用一定数量的新雇员必须吸引来多少应聘者,就图 3-1 的例子来说,企业在新的一年中需要雇用 50 名销售人员。而根据经验可知,接到企

业录用通知的人与实际来就职的人的比例是 2 : 1, 即企业准备录用的人中大约只有 50% 的人会来报到; 而实际面试过的人和确定可以录用的人的比例大致是 3 : 2; 接到企业面试通知的人与实际接受面试的人的比例是 4 : 3; 应聘者总人数与企业实际发出面试通知的人的比例约为 6 : 1, 即通过企业的招聘广告、校园招募和其他招募努力而吸引来的应聘者中, 只有大约 1/6 的人会受到企业的面试通知。一旦有了这些比例关系, 企业就清楚了, 为了能够雇用到 50 名需要的人员, 企业需要吸引 1 200 名应聘者。

使用人员招募金字塔所确定的招募规模取决于两个因素: 一是组织招聘录用的阶段, 阶段越多, 招募的规模相应就越大; 二是各阶段通过的比例, 这一比例的确定需要参考组织以往的历史数据和同类组织的经验, 每个阶段符合要求人员的比例越低, 招募的规模就越大。

#### (四) 招募范围

招募范围是指企业要在多大的地域范围进行招募活动。从招募的效果来考虑, 招募范围越大, 招募效果相应越好; 但随着招募范围的扩大, 企业的招募成本也会增加。因此, 对于理性的企业来说, 招募范围应该是适度的, 既不能太大也不能太小。

企业在确定招募范围时, 总的原则是在待聘人员直接相关的劳动力市场上进行招募。通常需要考虑以下两个主要因素:

##### 1. 空缺岗位的类型

一般来说, 层次较高或性质特殊的岗位, 需要在较大范围内进行招募; 而层次较低或者比较普通的岗位, 在较小的范围内进行招募即可。

##### 2. 企业当地的劳动力市场状况

如果当地劳动力市场比较紧张, 相关岗位的人员供给比较少, 那么招募范围就要扩大; 相反, 当劳动力市场宽松时, 在本地招募就可以满足需求。例如, 某家企业在进行不同岗位人员招募时, 其招募范围是有所区别的, 如图 3-2 所示。

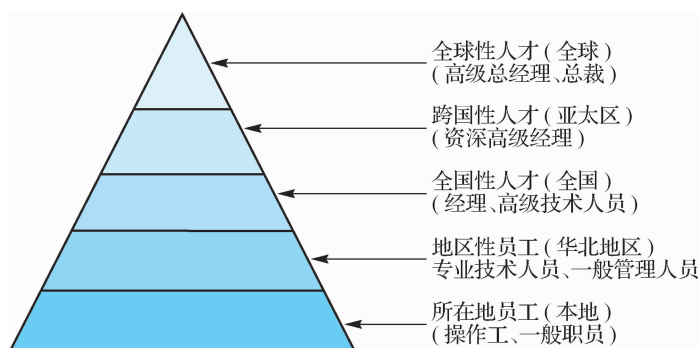


图 3-2 招募范围

#### (五) 招募渠道

所谓招募渠道, 通常是指组织在进行空缺岗位的候选人招募时所确定的招募途径、招募方向或所要招募的目标人群。招募渠道包括内部招募和外部招募两类。内部招募通常有内部晋升、内部调用和工作轮换三种。外部招募主要包括报纸、杂志、电视广告招募, 校园招

募,网络招募,猎头公司招募,就业服务机构招募等。关于人员招募渠道的问题,我们在后面将专门讨论。

### (六) 招募预算

一般来说,雇用一个人所需要的费用可以用招聘总费用除以雇用人数得出。除此之外,下列的成本计算也是必不可少的。

(1) 人工费用。其包括组织招募的人员的工资、福利、差旅费、生活补助及加班费等。

(2) 业务费用。其包括招募活动产生的通信费(如电话费、上网费、邮资和传真费等)、专业咨询和服务费(如获取中介信息而支付的费用等)、广告费(如在电视、报纸等媒体发布广告的费用等)、资料费(如组织印刷宣传材料和申请表的费用等)和办公用品费(如纸张、文具的费用等)等。

(3) 其他费用。例如,租用临时设备、办公用品等的费用。

在计算招聘费用时,应当仔细分析各种费用的来源,把它们归入相应的类别中,以免漏算或重复计算。



### 范例

## ××公司员工招募计划书

### 一、人员需求

人员需求如表 3-2 所示。

表 3-2 人员需求

职务名称	人员数量	基本要求
行政专员	3	本科以上学历,1年以上行政管理相关工作经验
市场专员	4	计算机或市场营销相关专业
办公室秘书	2	中文、行政管理、文秘等相关专业

### 二、信息发布渠道和时间

1. ××报:10月9日
2. ××人才就业网:10月9日

### 三、招募小组成员名单

组长:张×(人力资源部经理),对招聘活动全面负责。

成员:曾×(人力资源部薪酬专员),具体负责应聘人员接待、应聘资料整理。

李×(人力资源部招聘专员),具体负责招聘信息发布与面试、笔试安排。

各用人部门主管人员一名,参与面试与做出录用决策。

### 四、招募预算

- (1) ××报广告信息费:4 000 元。
- (2) ×人才网信息费:500 元。



(3) 其他开支:500 元。

合计:5 000 元。

### 五、招募工作时间表

9 月 20 日:撰写招募广告。

9 月 21 日—9 月 22 日:进行招募广告版面设计。

9 月 23 日:与报社、网站进行广告联系。

10 月 10 日—10 月 30 日:收集整理应聘者资料,进行应聘者筛选。

11 月 4 日:通知应聘者面试。

11 月 10 日:初试。

11 月 15 日:复试。

11 月 20 日:向通过复试的人员发送通知录用。

12 月 1 日:新员工上班。

××公司人力资源部

2017 年 7 月 15 日

---

## 三、实施招募活动

在这一阶段,组织的人力资源部门需要根据招募计划书,通过适当的渠道发布招募广告,同时收集应聘者通过各种方式投递的简历,为下一步的人员甄选做好准备。

发布的招募广告应简洁、明确,且要注明接收简历的截止时间,以及联系人和联系方式,以备应聘者查询。在发布招募广告前,人力资源部门要和用人部门共同拟定招募岗位的简要说明书,特别要注意任职资格条件的描述一定要清楚,尽量确保只有符合岗位任职资格条件要求的应聘者才会投递简历,以免由于任职资格描述不清晰而导致大量的无效简历投递过来,以增加人员甄选成本。具体如何编写招募广告,我们将在后面具体介绍。

在实施招募活动的过程中,收集的应聘者简历既包括纸质的简历,也包括电子简历。很多组织都会事先拟好要求应聘者必须填写的标准简历格式,促使应聘者在简历中填写组织感兴趣的内容,如学习背景、主要工作经历、专长领域、个人性格特点等,以便组织进一步筛选。在进行网络招募时,有的组织甚至直接设置简历筛选功能,自动将不包含某些字段的简历剔除,为下一步的人员甄选工作减轻负担。

在实施招募计划的过程中,有的组织主要让人力资源部门人员出面与应聘者接触,直到最后甄选阶段才会让用人部门的业务或职能领域专家参与;有的组织则会在一开始就让业务或职能领域的专家与人力资源部门人员一起从事招募工作。这两种做法各有利弊,前一种做法节约人力和成本,后一种做法的效果可能更好。

在招募实施阶段,招募者要注意两点。首先,要热情礼貌。招募者的礼貌和表现出对应聘者的关心,尤其是对应聘者能够为组织做出贡献的潜力的关心,会让应聘者对组织产生良好的印象。同时,还要向应聘者提供及时的反馈,以免给应聘者造成拖拖拉拉的感觉。其次,要向应聘者提供充分、真实的信息。在这方面,招募者特别要注意不要盲目夸大岗位空

缺的正面特征,回避或掩饰其负面特征,从而对应聘者产生误导。这是因为即使应聘者是在被误导的情况下加入组织的,他们将来也会产生一种上当受骗的感觉,其离开组织的可能性就会很大。如果真出现这种情况,实际上就是在浪费组织的资源。

#### 四、评估招募效果

评估招募效果就是对招募工作的最终效果及招募过程中每个环节的实施情况进行评估。评估招募效果的一种最主要的方法就是看岗位空缺最终是否得到了填补,用人单位对最终被雇用的人员是否满意。此外,招募评估的内容还包括招募的时间是否按照计划进行,招募工作完成得是否及时,时间进度安排是否妥当,以及招募预算是否得到了很好的执行,有无出现超预算现象等。

在进行招募效果评估时,还需要注意评估这样一个问题,即针对不同的岗位空缺,哪一种招募来源的招募效果最好,需要对不同招募来源的质量进行评估。评估中的一个重要指标就是产出率。所谓产出率,就是指如图 3-1 所示的招募甄选金字塔中,能够从上一个阶段成功地进入下一个阶段的人数占上一个阶段人员总数的百分比。通过对不同招募来源的产出率进行比较,就可以确定哪一种招募来源对于特定岗位空缺人员招募来说质量更高。当然,在评估招募来源质量时,组织每雇用一个人所需要支出的平均成本也是一个非常重要的指标。

表 3-3 是某企业岗位空缺的五种招募来源的假设产出率及其有关成本。从表 3-3 中可以看出,对于这家企业中出现的这些岗位空缺而言,到一般大学招募和员工推荐是两个最佳的招募来源;通过报刊招募广告招募来的人数尽管是最多的,但真正符合岗位要求的相对较少;到名牌大学招募虽然可以招募到素质很高的应聘者,但最终能接受入职邀请的人相对较少;猎头公司可以招募到人数虽不多但是质量很高的候选人,而与其他几种招募来源相比,它的费用显然过高。

表 3-3 某企业岗位空缺的五种招募来源的假设产出率及有关成本

项 目	招募来源				
	一般大学	名牌大学	员工推荐	报刊广告	猎头公司
吸引的求职简历数量/份	200	400	50	500	20
接受面试的应聘者数量/人	175	100	45	400	20
产出率	87%	25%	90%	80%	100%
合格的应聘者人数/人	100	95	40	48	19
产出率	57%	95%	89%	12%	95%
接受工作的人数/人	90	10	35	25	15
产出率	90%	11%	88%	52%	79%
累积产出率	90/200	10/400	35/50	25/500	15/20
	45%	3%	70%	5%	75%
总成本/元	30 000	50 000	15 000	20 000	90 000
单位雇用成本/元	333	5 000	429	800	6 000



### 第三节 选择招募渠道

微课  
招聘的主要  
方式

组织获取人力资源的渠道有内部招募和外部招募。两种途径各有利弊,基本上  
是互补的。

#### 一、选择招募渠道前应考虑的问题

为了把优秀、合格的人员招募进企业,招募的渠道可宽一些,但随之招募的费用  
也将增加。如果采用窄的招募渠道,招募费用可减少,候选人员也将减少。无论企业规模大  
小,在选择招募渠道前都必须考虑以下问题:

- (1) 企业需要多少员工?
- (2) 企业将涉足哪些劳动力市场?
- (3) 企业应该雇用固定员工,还是利用其他灵活的雇用方式?
- (4) 在企业同时采用内部招募与外部招募时,应在多大程度上侧重于内部招募?
- (5) 哪些知识、技能、能力和经历是招募岗位任职者真正必须具备的?
- (6) 在招募中应注意哪些法律因素的影响?
- (7) 企业应怎样传递岗位空缺的信息?
- (8) 企业招募工作的力度应如何?

#### 二、内部招募与外部招募的方式



##### (一) 内部招募的方式

资料  
通用电气公司  
的接班人选拔

内部招募是指从组织原有员工范围内获取人力资源的一种途径。内部招募是  
招募的一种特殊渠道。大多数企业在出现岗位空缺时,通常首先考虑在内部进行人  
员调配。由于内部选拔并不会给企业增加新的人力资源,因而从严格意义上来说,  
这种渠道不属于人力资源招募渠道的范畴,而应该属于人力资源开发的范畴。但由  
于它与企业外部招募关系极为密切,不可分割,互为补充,构成企业填补空缺岗位人  
员的来源,因而通常被作为招募的一个重要渠道。内部招募的方式通常有内部晋升、内部调  
用和工作轮换。

##### 1. 内部晋升

内部晋升是指将组织内部符合要求的员工从一个较低职级岗位调配到一个较高职级岗  
位上。该方式可以通过以下几种途径实现:

(1) 工作公告。工作公告是在西方国家企业管理实践中产生的,是组织内部招募中比  
较常见的方法。这种方法是通过向员工通报现有岗位空缺,从而吸引相关人员来申请这些  
空缺岗位。工作公告中应包括空缺岗位的各种信息,如工作内容、资格要求、上级岗位、工作  
时间、薪资等级等。工作公告的目的是告知员工空缺岗位的信息,企业可以在布告栏、内部

出版物、企业内网上或通过其他的一些方式向内部员工通告岗位空缺的信息。工作公告给员工提供了一个公平选择工作的机会,可以使企业内最合适的员工有机会来从事该工作,有利于调动员工的积极性,更符合人性化管理的理念。但这种方法若采用不当,会使企业内部缺乏稳定,影响落选员工的工作积极性和工作表现。发布工作公告招募人员应注意以下几点:

- ① 公告应置于引人注目的地方,以便感兴趣的员工可以看得到。
- ② 公告应保留一定的时间。
- ③ 公告中应有工作描述和工作职责。
- ④ 公告中应包括工作规范的内容,以便员工判断自己是否具有申请资格。
- ⑤ 公告中关于招募岗位的甄选标准应当清楚明了,使员工清楚人员甄选是依据资历还是依据绩效或其他因素。
- ⑥ 录用人员决策一旦做出,应当通知所有的申请者,使申请成功者或是不成功者都能收到信息反馈。



## 工作公告

为进一步加大公司中层管理干部职务公开选拔力度,拓宽选人、用人渠道,根据工作需要,经研究决定,公司将面向公司内部公开招聘以下管理人员,现将有关事宜通知如下:

### 一、招聘岗位

第五分局总工程师(1名)。

### 二、主要职责

(1) 主持本单位施工技术管理、科技创新管理工作,制定本单位工程技术方面的规章制度和管理办法,并监督实施。

(2) 负责本单位施工组织设计、质量计划、职业健康安全、环境管理计划等相关事项的审批及督查,并负责事故的分析与处理。

(3) 负责本单位新项目前期策划方案、施工组织设计优化方案的编制或预审,以及相关方案的申报、评审、奖励等工作。

(4) 负责组织本单位施工工法编写、评审和上报工作,以及新技术、新工艺、新材料的引进、推广及应用工作。

(5) 负责本单位科技成果的征集、鉴定和评审、奖励工作,以及职务发明专利申报的初审工作。

(6) 负责本单位工程技术方面的人才队伍建设。

### 三、资格条件

(1) 奉公守法,遵章守纪,忠诚守信,严谨敬业,团结协作,开拓创新,工作积极,责任心强。

(2) 业绩突出,有强烈的事业心和责任感,有胜任领导岗位的工作能力、业务知识和身体素质。

(3) 思想解放,锐意改革,具有较强的竞争意识和创新能力。

(4) 从事工程技术管理工作8年以上。其中,机关技术管理岗位或项目部总工程师岗位2年以上。

(5) 全日制本科及以上学历,工程类相关专业。

(6) 工程师及以上职称,担任工程师职务满3年。

#### 四、招聘程序

招聘工作按照组织推荐或员工自荐、资格审查、统一考试(包括笔试、面试)、考察了解、公示、聘用的程序进行。

#### 五、报名要求

##### (一) 报名时间

2017年11月24日—12月2日。

##### (二) 报名方式

###### 1. 组织推荐

公司所属单位(子公司)、总部各部门均可在本单位内推荐合适人才,以正式文件报送。

###### 2. 员工自荐

凡符合规定条件的人员均可自愿报名。

##### (三) 报名材料提交方式

###### 1. 纸质信函

地址:略。

邮编:略。

###### 2. 电子邮件

邮箱:略。

##### (四) 有关要求

(1) 应聘者报名时须按规定格式填写“应聘报名表”(附近照,电子邮件报名须粘贴电子版照片),并另附与应聘岗位相关的个人业绩详细说明及证明材料的复印件或扫描件,学历证书、职称证书、职业资格证书复印件或扫描件。所有扫描件必须粘贴到“应聘报名表”中,材料不全者不予接收。

(2) 应聘者应对提交材料的真实性负责。凡弄虚作假者,一经查实,即取消考试资格或聘用资格。

(3) 考试时间及考试地点另行通知。

#### 六、联系方式

联系电话:××××××××

联系人:×××

特此公告

××公司

2017年11月16日

(2) 主管推荐。主管对本部门员工的工作能力有较为全面的了解,只要主管人员能客观、公正地评价并推荐员工,而不是为了提拔自己的“亲信”而错过了优秀的候选人,那么这种方法不失为一种好的招聘方式。部门主管会比较认同这种方法,当他们有权挑选或决定晋升人选时,他们会更关注员工的工作细节和潜在能力,会在人员培养方面投入更多的精力,同时也会促使那些正在寻求晋升机会的员工努力地争取更好的工作表现。但由于主管推荐很难不受主观因素的影响,多数员工会质疑这种方式的公平性,他们会认为,正是这种不公平的对待,使他们丧失了可能的晋升机会,从而影响其工作积极性。

(3) 员工档案。很多组织利用计算机建立电子化的员工档案,实现员工职业信息的计算机管理。员工档案包括员工的工作经历、教育程度、特殊才能、参加过的培训、计划参加的培训、人才培养的方向、可能晋升的岗位等与员工职业发展相关的信息。当企业出现岗位空缺时,可以通过计算机系统迅速地从员工档案搜索到符合条件的候选人。这种方法能在一定程度上保持内部员工的稳定,留住企业的核心人才。使用这种方法要注意以下两点:

- ① 档案资料的信息必须真实、详细,注意及时更新。
- ② 搜索出相关人选后,应当征求候选人本人的意见,看其是否愿意进行岗位调整。

(4) 职业生涯开发系统。职业生涯开发系统与工作公告不同,不是鼓励所有的合格员工都来公开竞争,而是为具有较高潜质的员工设立职业生涯的“快车道”,通过有目标的培养和训练,使他们能够适应特定的目标岗位。这种方法的优点是能够留住高绩效、有潜质的员工,同时可以确保组织出现岗位空缺时随时都有填补该岗位的人选。其缺点是没有被培养的员工可能会产生不满情绪,甚至离开组织,而这些人里面有很多也是优秀和忠诚的员工;如果目标岗位一直没有空缺,被培养的员工也可能会因为失望而降低工作积极性,甚至会选择离开。

## 2. 内部调用

内部调用是指内部员工在相同层次之间的调动,这是较为常见的内部人员配置方式。例如,把员工从前台接待岗位调到办公室担任内勤,把区域经理从一个区域调到另一个区域任职。内部调用不仅能够填补岗位空缺,而且可以有效缓解岗位晋升的有限性带来的矛盾,如把员工从相对一般的岗位调到相对重要的岗位,或从一个岗位调到更能发挥个人特长的岗位等。内部调用更有利于工作,也更有利于个人才能的发挥。

## 3. 工作轮换

工作轮换是指企业有计划地按照大体确定的期限,让员工轮换担任若干种不同的工作。工作轮换包括新员工轮岗实习,为培养复合型员工而进行的工作轮换,为培养管理骨干而开展的工作轮换,为培养企业精神而开展的职务轮换,横向流动的职务轮换等。工作轮换一方面可以丰富员工的工作经验,使员工熟悉组织的更多领域和部门的工作,了解各项活动的相互关系,培养“多面手”和综合管理人才;另一方面可以使员工对工作保持新鲜感,从而提高其工作积极性。

 案例鉴赏

### 案例一:宝洁公司的内部选拔提升机制<sup>①</sup>

宝洁公司是当今为数不多的采用内部选拔提升机制的企业之一。在1837—1867年的30年里,宝洁公司曾花费了大量时间去思考和研究用什么办法才可以让员工一直留下来。他们的答案是,关键在于使员工对企业产生较强的归属感,使员工的价值观与企业的价值观相吻合,而内部选拔提升机制非常有利于实现这两个目标。

宝洁公司成功的秘诀之一就是实施内部选拔提升机制,也就是说,所有的高级员工都是从内部提升的,宝洁公司不会从外面招入一个人做其他员工的上司。宝洁公司提出:“我们实行从内部发展的组织制度,选拔、提升和奖励表现突出的员工而不受任何与工作表现无关的因素的影响。提升取决于员工的工作表现和对公司的贡献。你个人的发展快慢归根结底取决于你的能力和所取得的成绩。”内部选拔本企业用人方式的一个自然选择。但是,这已经成为宝洁公司的企业价值观之一,成为宝洁公司企业文化的一个显著的表现形式,是宝洁公司用人制度的核心。

要实施内部选拔提升机制,必须有几个前提:一是公司雇用的人员必须有发展的潜力;二是他们应该认同公司的价值观;三是公司的职业设计相当明确,层次清晰;四是公司必须建立完善的培训体系,以提升公司雇员的潜力;五是公司的提升制度必须透明化。

要实施内部选拔提升机制,还应有一个能够保证公司内部提升的支持系统。宝洁公司内部选拔提升机制的实施得益于以下几个方面的工作:

#### 1. 人才供给系统的支持

宝洁公司的招聘程序与众不同,不仅仅是人力资源经理去招聘,需要人才的部门经理也要去招聘。由于这些部门经理对需要的人才都有一个基本的目标,因而对人才的潜力等方面也有着自己的认识。领导层会高度支持招聘工作,高层经理也会直接参与招聘。

#### 2. 有效的绩效管理

宝洁公司的管理者明确要在管理良好的上下级关系的基础上设立高绩效的标准,并定期地实行一对一的反馈与指导。管理者还要与员工共同确立员工个人的“工作与发展计划”。这种计划的制订不能是命令式的,而是在管理者与下属相互信任的基础上,并在真诚而透明的沟通之后形成的。

#### 3. 人才的培养及职业发展系统的支持

宝洁公司有完善的任命计划,透明的职业发展通道,使员工形成管理自我职业发

---

<sup>①</sup> 宝洁公司的内部选拔提升机制[EB/OL]. (2012-08-30)[2018-06-16]. <http://www.hrloo.com/rz/10914.html>. (有改动)

展的主人翁精神。相对于大多数员工来说,升迁机会永远是极少的,不可能每个员工都能获得升迁的机会。因此,只要有一个岗位空缺,宝洁公司就把它放在企业的内部网上,让大家去申请,并且保证绩效考核公开。

#### 4. 对员工的认可与奖励

宝洁公司注重认可员工的工作业绩与奖励有优秀工作业绩的员工。例如,有一位品牌经理,在1999年还不是品牌经理的他经常被顶头上司批评,他做出的所有的方案几乎都受到了否定。到了1999年年底,他认为需要卷铺盖走人了,上司却在绩效考核中给了他高分。原来,上司批评他是因为他提出的方案前瞻性不足,但这并不妨碍他当年的工作做得非常出众,他的努力获得了上司的肯定。

在宝洁公司,除了律师、医生等职务,几乎所有的高级经理都是从新人做起。宝洁管理层95%以上的人员都是由应届大学毕业生培养起来的。在宝洁公司的内部提升理念和机制下,历任CEO都是从初进公司时的一级经理开始做起的,他们熟悉宝洁的产品,也熟悉宝洁的经营机制。更重要的是,他们对宝洁公司的文化有百分之百的忠诚。他们是随着宝洁公司的成长而一起成长的。这种自豪感和主人翁意识可以很好地保持宝洁公司的凝聚力,提高员工的工作满意度,让员工对工作充满激情。

当然,内部选拔提升机制的实施容易带来员工同质性高的问题,可能会影响企业的创造力。为了避免这些消极影响,宝洁公司重视加强外部市场调研,加强与研究机构、供应商、分销商的配合,注重引入外部积极因素来化解内部选拔提升机制带来的某些不利影响。

宝洁公司相信自己的招聘质量,相信公司内部是有大量人才的。宝洁公司希望每个员工都能看到自己的上升空间,而不是一有岗位空缺就由“空降兵”来占领,这样员工可能对公司就没有归属感。宝洁公司让员工在企业文化的熏陶下成长,确信长时间的文化感染会让员工充分认同企业的核心价值观,与企业共同发展。在维系员工的归属感、激发员工的工作热情之外,内部选拔提升机制还可以有效地避免外部招聘所带来的“公司政治”(不同背景的小集团)增多的风险,有利于维护公司文化的纯洁,从而减少因公司核心价值观受到冲击而造成公司经营动荡的风险。在这样的工作环境下,宝洁公司的员工充分体验到了宝洁雇主品牌的杰出魅力,从而提高了宝洁公司的核心竞争力,使宝洁公司赢得了世界同行的尊重,也赢得了员工与公众的信赖。

### 案例二:索尼公司的工作轮换

一位管理学家说:“如果你想让别人干得好,就得给他一份恰当的工作。”衡量一份工作对一个人是否恰当,关键看他是否有兴趣、有热情。盛田昭夫从索尼公司的管理实践中清楚地认识到,如果人能够选择自己喜欢做的事,就会精神振奋,更加投入。

索尼公司经常在每周出版一次的内部小报上刊登各部门的求人广告,职员们可以自由且秘密地前去应聘,他们的上司无权阻止。另外,公司原则上每隔两年便让职员



调换一次工作,特别是对于精力旺盛、干劲十足的职员,不是让他们被动地等待工作变动,而是主动给他们施展才华的机会。这种“内部跳槽”式的人才流动,为人才提供了一种可持续发展的机遇。

## (二) 外部招募的方式

外部招募是组织获取人力资源的外部来源。外部招募是指从企业外部获取符合空缺岗位要求的人员来弥补企业的人力资源短缺,或为企业储备人才的一种人力资源来源途径。当企业内部的人力资源不能满足企业发展的需要时,应选择通过外部渠道进行招募。外部招募的方式主要有以下几种:

### 1. 媒体广告招募

媒体广告招募是企业常用的一种招募方式,常用的广告媒体有报纸、杂志、电视、电台、互联网、自制印刷品、微信等。广告的内容一般包括招聘岗位、招聘条件、招聘方式及其他说明。广告招募信息传播广泛、快捷;影响范围大,可以吸引各类人员;可以同时发布多种岗位的招聘信息;也可以给组织保留许多操作上的优势;还可以起到广告宣传的作用。但是,有的广告费昂贵;由于应聘者较多,招募费用也随之增加。在使用媒体广告招募时应注意以下几点:

- (1) 广告内容必须符合有关法律、法规的规定。
- (2) 广告内容应清楚、明确,引人注目,能让应聘者快速了解空缺岗位及其要求。
- (3) 广告内容应真实,不要误导应聘者。

在选择广告媒体时,应考虑各种媒体的优、缺点及媒体本身承载信息的传播能力、受众群体等因素。主要广告媒体的比较如表 3-4 所示。

表 3-4 主要广告媒体的比较

媒体类型	优点	缺点	适用范围
广播电视	容易引起人们的注意,灵活性强,传递信息更为直接和主动	费用高,传送的信息简单,持续时间短,不能选择特定的应聘者	需要迅速引起人们的注意,无法使用印刷广告,某一地区有多种类型的潜在应聘者
报纸	版面大小可以灵活选择,发行广泛,分类广告便于查找	竞争较激烈,容易被人忽略,没有特定的读者群,制作质量比较差	潜在的应聘者集中在某一地区,并且常通过阅读报纸找工作
杂志	印刷质量好,保存期长,可不断重读,版面大小可以灵活选择,专业性杂志可将信息传递到特定的职业领域	发行时间较长,难以在短时间内达到招募效果	招募的岗位比较专业,时间没有限制,招募的范围比较大

续表

媒体类型	优点	缺点	适用范围
互联网	费用低,速度快,传播范围广,信息容量大	信息过多,容易被忽略;有的求职者不具备上网条件,看不到招聘信息	全球范围的招募
自制印刷品	容易引起应聘者的兴趣,并引发他们的行动	宣传力度较有限,有些印刷品可能会被人丢弃	在特殊场合使用,如展示会、招聘会等
微信	费用较低;传播速度快;传播范围广;形式多样、新颖,富有吸引力	制作有一定的难度与要求,只能针对特定的人群	关注企业公众号的人群

## 2. 员工推荐

员工推荐被认为是一种快捷而高效的人才招募方式。这种招募方式的优点是,由于是熟人推荐,因而招募、应聘双方在事先已有所了解,可节约不少招聘程序和费用。有研究表明,员工推荐的应聘者一般比通过其他方式招募到的人员表现更好,而且在公司工作的时间更长。对关键岗位人员(如专业技术人员等)的招募常用此方式。其缺点是,由于是熟人推荐,有时会有碍于情面而影响招募水平;如果此类录用人员较多时,会在企业内形成裙带关系,给管理带来困难。

对于公司而言,员工推荐的方式既可以节省招募广告的费用或职业介绍机构的中介费,还可以招募到忠实而优秀的员工;对员工而言,如推荐成功可以获得公司设立的物质奖励,能够显示出该员工对公司发展的关注和参与。但是,如果推荐中存在徇私、任人唯亲等现象,就会影响招聘的公平性。特别是人才录用以后,因工作推荐的关系在公司内部形成一些非正式群体而影响工作的正常开展,将会对企业的管理产生十分不利的影响。企业的应用经验表明,使用员工推荐的方法的企业应建立完善而严格的人才选拔机制,企业内部管理较为严谨,有好的人际氛围,企业员工人数 500 人以上的更适宜。

## 3. 就业服务机构招募

就业服务机构招募是借助外部组织进行招募的一种招募方式。根据举办方的性质,就业服务机构可分为公共就业服务机构和私人就业服务机构。公共就业服务机构是由政府举办,向用人单位和求职者提供就业信息并帮助求职者解决就业困难的公益性组织,如我国各地市人事部门下设的人才服务中心。随着人力资源流动的频繁,我国也出现了大量的私人就业中介机构。其除提供与公共就业机构相同的服务职能外,更侧重于为企业提供招聘外包的解决方案。

就业服务机构招募人才的成本较低,招募效率更高,选拔方法更为科学和专业;而且作为第三方,能更好地坚持公开考核、择优录用的原则,公正地为企业选择人才;同时,由于其应聘者面广,因而被企业录用的人很难在企业中形成裙带关系。就业服务机构招募的主要缺点在于,就业服务机构不是企业本身,不能正确地了解企业的人才需求,可能会导致企业

录用了不合格的人才而企业仍需支付中介费用,提高了招聘的成本却达不到应有的效果。因此,企业除应选择好的就业服务机构并建立长期的合作关系外,在招聘过程中适当参与并监督是克服该方式缺点的有益措施。正确使用就业服务机构招募须注意以下几点:

- (1) 企业应向就业服务机构提供一份准确而完整的招聘岗位工作描述。
- (2) 限定就业服务机构在人员筛选过程中所使用的工具(如测试、工作申请表、面试、决策过程等)。
- (3) 定期审阅候选人的材料。
- (4) 与就业服务机构建立长期关系。

### 知识链接

#### 什么情况下采用职业中介机构进行招聘

企业在以下几种情况下可采用职业中介机构进行招聘:

- (1) 用人单位根据过去经验发现难以吸引到足够数量的合格工作申请人。
- (2) 用人单位招聘员工的数量很少。
- (3) 用人单位急于填补关键岗位的空缺。
- (4) 用人单位试图“挖墙脚”。
- (5) 用人单位缺乏招聘经验或没有人力资源管理人员。

#### 4. 猎头公司招募

“猎头”的英文为 headhunting。猎头的意思是网罗高级人才。高级人才委托招聘业务,又被称之为猎头服务或人才寻访服务。专门从事中高级人才招聘服务的中介公司往往被称为猎头公司。猎头公司是人力资本市场细分的产物。这种源于西方国家的招聘方式,近年来也成为我国不少企业招聘高级管理人员的首选。其收费很高,用人单位只能在有足够的招聘经费预算的情况下,对非常重要的岗位招聘时选择。猎头公司招募最主要的特点有两个:一是针对性强,猎头公司同许多已经被雇用,但对当前工作没有太大积极性而欲变换工作的高层次人才保持着联系,能在短时间内招聘到高层次人才,且能为用户保守秘密;二是费用高,招募费用由用人单位支付,一般为所招聘人才年薪的 1/4~1/3。

猎头公司招募的程序如下:

- (1) 猎头公司接受客户委托,与委托单位签订合同。
- (2) 猎头公司根据岗位需要和客户要求寻访人才并初步拟定候选人。
- (3) 猎头公司对候选人进行筛选、考核、背景调查,写出书面推荐报告。
- (4) 猎头公司推荐候选人供客户面试选择,协助客户进行薪酬谈判和客户与录用者签订合同。
- (5) 猎头公司跟踪考核服务效果。

企业借用猎头公司招募人员应注意:第一,了解猎头公司的能力、信誉和服务效果;第二,向猎头公司说明需要的人才规格及要求;第三,事先确定服务费的水平和支付方式。

 知识链接

### 高级人才招聘为什么要使用猎头公司

首先,企业的这些岗位一般都有现职人员,在没有物色到更佳的替换对象前,人员调整决定尚掌握在企业领导层面,不适宜通过媒体大张旗鼓地进行公开招聘,以免影响现职人员的工作积极性;其次,能够胜任这些岗位的候选人多在职,其薪水、地位相当有保障,不会轻易跳槽,即便有换单位的意向,也较倾向于暗箱操作,因此他们投寄应聘材料和参加招聘会的可能性不大;最后,专业化的中介公司一般都有固定的猎取渠道和丰富的操作经验,能够在雇用双方间进行有效的沟通,扮演一个称职的“红娘”角色。

#### 5. 人才招聘会招募

招聘会一般是由政府所辖人才机构及高校就业中心举办的,主要服务于待就业群体及用人单位。招聘会一般分为现场招聘会和网络招聘会,日常中所说的招聘会通常是指现场招聘会。招聘会分行业专场和综合招聘会。采用现场招聘的优点是,可以在很短的时间内收集大量求职者的资料,而且是宣传和展示组织形象的好时机,其费用比较合理。参加招聘会的程序是,首先,确定是否参加招聘会;其次,做好参展前的准备工作;最后,进行现场招聘。判定是否参加招聘会需先了解招聘会的档次、参会对象、组织者,并注意招聘会的信息宣传。

在人才市场上有的企业招聘摊位前人潮汹涌,而有的企业招聘摊位前却门可罗雀;有的企业招聘结束后满载而归,而有些企业招聘结束后感叹“又白来了一趟”。这两种不同的结果除了与企业的实力、招聘岗位关系较大外,现场招聘的管理也不容忽视。现场招聘做得好,能够提高招聘效率,吸引精英人才。企业进行现场招聘时要注意以下问题:

(1) 招聘现场安排到位。要吸引人才应聘,企业应在现场布置大幅彩色企业介绍展板,除展示企业实力外,也显示企业的信心。展板可以把企业性质、规模、地理位置展示清楚,可以避免不接受这些条件的求职者做无效的应聘,使企业有较多的时间接待与企业理念一致的求职者;对岗位要求的要求应详细、具体,一目了然,减少不符合条件的求职者前来应聘,以免浪费双方时间。

在招聘现场的人员安排上,应尽量避免仅安排人员在现场收资料。现场招聘人员在企业的职务、地位越高,显示企业对此次招聘越重视,越能吸引应聘者。招聘者的言行举止对能否吸引精英人才也相当重要,部分招聘人员在现场对应聘者冷漠相待,现场人员高谈阔论甚至打情骂俏,或者玩手机游戏等,会给高素质的应聘者留下不好的印象,进而对招聘单位也留下不好的印象。

(2) 重点考核安排在下午进行。部分招聘人员为了更详细地了解应聘者,有的在现场对应聘者进行重点素质考核,当场面试或辅以试题测验。现场能做重点考核当然好,但切忌安排在上午高峰期进行,最好安排在下午应聘人数少的时候进行。经常看到有的招聘摊位

前人满为患,拥挤不堪,而招聘人员却在和一个应聘者气定神闲、旁若无人地侃侃而谈,有时甚至交谈超过半小时,一些素质较高、时间观念强的应聘者自然会弃之而去。建议在招聘高峰期,招聘人员接待一个应聘者的时间不要超过10分钟,可对意向较强、想做重点考核的应聘者另约下午结束前某个时间详谈。这样的安排可以使每个应聘者都有机会,不致怠慢和错过最合适的人选。招聘人员在筛选时一定要果断,对明显不符合企业要求、录用概率在50%以下的应聘者应及时退回资料,以节省时间,确保有足够的时间筛选到合适的人员,也节省了资料被退回求职者的费用和时间。

(3) 满勤招聘才能达到最佳效果。经常看到一些招聘企业交了钱,但招聘现场看不到招聘人员,原因是招聘人员迟到、早退或中途离场。这其实是对企业资源的严重浪费。有的招聘人员认为,应聘者多的是,少待一会儿无所谓;部分人员认为已招到合适的应聘者,无须再接待他人。这些认识都是错误的,因为最优秀、合适的应聘者何时出现,招聘人员无法预见,因此应全天候接待;招聘人员认为已经招到合适的应聘者,可对方不一定到企业来上班,所以应多接待几位应聘者,以多一些备用人选。

## 6. 校园招聘

企业需要招募财务、计算机、工程管理、法律、行政管理等领域专业化工作的初级水平员工,或为企业培养和储备专业技术人才和管理人才时,校园招聘是最佳的招募方式。企业走入高校,面对的是大量素质较高、条件相当的求职者。他们充满活力,富有激情,可塑性强,对第一份工作十分重视并充满期待。企业应针对校园求职者的这些特点设计人才挑选的流程。有调查表明,校园招聘的求职者比社会招聘的求职者更重视企业形象,招募者的态度是否热情,招募过程是否严谨、规范,都是影响他们职业选择的重要因素。

企业一般在每年的10月开始做校园招聘计划,11月份与各高校就业指导部门联系,让其协助发布招募信息,并商定面试时间,在第二年的1月月底之前完成招募工作,确定人选,但录用的人员要到7月份才能正式上岗。期间可以安排1~2个月的实习和培训。在整个过程中,招聘人员要熟悉招募应届毕业生的流程和时间限制,特别应该加强与高校就业指导部门的联系,办理好接收应届毕业生的相关人事手续。由于应届毕业生往往面对多家企业的挑选,特别是出类拔萃的人选,很可能同时被多家企业录用,出现违约是比较常见的现象,这也是校园招聘成本较高的原因之一。还应注意的是,应届毕业生对工作的估计社会化程度不够,因此,招募前要多关注学生感兴趣的问题并做好准备。

## 7. 在线招募

在线招募也称网络招募。随着互联网的普及,在线招募因其不受地域和时间的限制,且具有高效、快捷、费用低、信息传播范围广等优势,成为企业目前普遍采用的招募方式。

在线招募的方式主要有以下两种:

(1) 在企业主页设置专门的栏目发布招募信息进行员工招募。有的企业的招聘网页提供在线申请功能,应聘者可以直接在网页上填写应聘申请表,并可以通过电子邮件获得回复;有的企业还能利用网络视频功能进行在线面试,可减少企业和应聘者双方的招聘支出。

(2) 通过专业的人才招聘网站发布招募信息进行员工招募。专业的人才招聘网站信息集中,访问量大,除可发布招聘信息外,还提供人才测评、代理招聘等服务。我国的人才招聘网站有中国国家人才网(<http://www.newjobs.com.cn>)、前程无忧(<http://www.51job.com>)、智联招聘(<http://www.zhaopin.com>)、中华英才网(<http://www.chinahhr.com>)、猎聘(<http://www.liepin.com>),以及各地市的人才网等。

除专业的人才招聘网站外,许多组织正在使用社交网站,如 Facebook、Twitter、LinkedIn、微信、微博招募员工。有研究机构于 2015 年针对 2 500 个雇主进行调查,其中 21% 的雇主使用社交媒体招募潜在的员工。对于组织来说,使用社交网站招募员工的潜在收益是能够从世界最大的申请人池中招到最优秀的人才。2015 年 10 月,在美国境内,Facebook 已经拥有 1.5 亿次的独立访问量,而每名用户大约每月访问 35 次。LinkedIn 拥有 7 500 万个注册用户,而 Twitter 报告称有 1 亿个用户。

2015 年,UPS 公司通过发布视频更新了其在线招聘战略。该公司甚至开发了一种有趣的招募方法,即通过用户的智能手机吸引应聘者申请工作。结果表明效果非常好。UPS 公司雇用了 955 个通过社交媒体进行应聘申请的员工。从社交媒体上招聘一名员工的平均成本为 70 美元,远远低于纸质广告的 600 美元。

那么,企业如何使用社交网站识别高质量的应聘者呢? LinkedIn 允许企业用户通过关键词、工作岗位搜索应聘者,还可以给应聘者发送岗位空缺的私人邮件。Twitter 也允许企业用户通过关键词搜索应聘者和直接与申请者沟通。

外部招募中使用社交网站的益处是显而易见的,能够从数量庞大的应聘者中吸引潜在的合适求职者。但对于建立良好且有效的招聘项目而言,社交网站也只能是一个补充选择而不是替代方式。

### 三、内部招募与外部招募的优、缺点

内部招募和外部招募都是企业行之有效的招募渠道,选择时应根据组织战略、岗位类别、外部环境变化,以及组织在劳动力市场上的相对位置等因素综合权衡。应注意的是,一个好的招募渠道应该具备三个特征:第一,具有目的性,即招募渠道的选择是否能够达到招募的要求;第二,具有经济性,即在招募到合适人员情况下所花费的成本最小;第三,具有可行性,即选择的招募渠道符合现实情况,具有可操作性。

#### (一) 内部招募的优点和缺点

##### 1. 内部招募的优点

(1) 能激发员工的内在积极性。随着社会的进步和经济的发展,人们的需求已逐步地从对货币报酬的狂热转移到一些非货币报酬上来。在非货币报酬中,有工作本身的报酬(包括工作的挑战性、先进性、趣味性等)和工作环境的报酬(包括企业的知名度和社会美誉度、企业的发展前景、个人的发展空间、有能力而公平的领导、健康而舒适的工作环境、融洽的人际关系等),其中人们最关心的是个人发展空间和工作的挑战性。内部招聘的方法本身就存在着极大的鼓舞员工内在积极性的功能。企业一旦启动内部招聘,员工

就感受到企业真正给自己提供了发展空间,就存在着晋升的可能,就有推销自己、引起组织注意和信任的希望。

(2) 员工可迅速地熟悉工作和进入工作。上岗和入岗始终是招聘工作中不可忽视的两个方面,既要保证有合适的人实实在在地上岗,又要保证被录用的人能迅速地进入角色,即入岗。内部招聘的人力资源由于熟悉企业,熟悉企业的工作环境和工作流程,熟悉企业的领导和同事,了解并认可企业的文化、核心价值观和其他的硬件环境,因此,他们既能迅速地上岗,又能迅速地入岗,减少了由于陌生而必须缴纳的各种“学费”,包括时间、进度和可能的失误。

(3) 可较好地保持企业的内部稳定性。新员工和老员工、新员工和企业碰撞最多的是企业文化和企业核心价值观,当然也有一些非主流方向的碰撞。无论何种碰撞,其结果都有两个方面的作用,一是促进企业的思考和发展;二是扰乱企业的日常秩序和日常运作,可能出现不稳定。内部招募使企业在补充优质人力资源到重要岗位和合适岗位时不会出现不稳定因素,可较好地保持企业内部的稳定性。

(4) 有效地规避识人、用人的失误。日本企业采用内部谨慎而缓慢的提升制度是有一定的道理的,其主要作用是尽量多地规避识人、用人失误,尽量少地承受识人、用人失误的代价。由于内部招募对员工有较长时间的了解,因而可以有效地规避识人、用人的失误。

(5) 人才获取的费用最少。一次大规模的公开招募总要消耗企业相当多的时间和财力。其中各个环节,包括招募前的准备,招募中的运作、评价、测试和背景资料的收集,招募后人员到位的一系列安排等均需消耗企业的财力、物力。内部招募则可以节省各个环节相当多的财力开支,使人才获取的费用降到最小值。

## 2. 内部招募的缺点

(1) 容易形成企业内部人员的板块结构。人员流动少及内部晋升的途径和方法均容易形成企业内部人员的板块结构,也可能有利益群体的形成。当内部晋升渠道畅通时,非正式组织想推举自己小圈子的人员就成为了一种必然。

(2) 当企业高速发展时,容易以次充优。不少企业为了规避识人、用人的失误,几乎所有的干部均由内部选拔。但是,由于总经理身边的人就是总经理最了解和最信任的人,因而每次内部晋升,总经理身边的人就成为晋升的主要对象。当企业高速发展时,这种由内部晋升的方法由于不能做到人岗匹配,将会降低企业的竞争力和向上的发展力。

(3) 营私舞弊现象难以避免。由于彼此的熟悉和了解,当一个晋升的机会来临时,不可避免地会出现托人情、找关系的现象,这种找关系的结果就是徇私情、走后门、官官相护或出现利益联盟。

(4) 会出现涟漪效应。内部的每一次提升都会出现一连串的提升和调动,这种“牵一发而动全局”的涟漪效应会使企业领导不得不去接受本不应该变动的岗位和个人,从而给企业工作带来损害。

(5) 因近亲繁殖而影响企业的后续发展。师带徒的形式始终是企业“人才流”形成的主要形式,内部晋升容易出现近亲繁殖,犹如人类的发展一样,近亲繁殖容易产生痴呆儿和智

力发育不够好的弱智儿。因此,智力的近亲繁殖、企业经营理念和方法的近亲繁殖都可能给企业的后续发展带来不良的影响。

## (二) 外部招募的优点和缺点

### 1. 外部招募的优点

(1) 带来新思想、新观念,给企业补充新鲜血液,使企业充满活力。企业引进一个人,这个人必然会风风火火地进入企业,因为多数应聘者是想有所为、有大为的,因而会积极参与应聘。他们必然给企业带来新的观念、新的信息、新的思想和方法、新的文化和价值观,甚至新的人群和新的社会关系,必然给企业带来思想碰撞,带来新的活力。

(2) 加强战略性人力资源目标的实现。战略性人力资源目标是紧扣企业战略目标而设定的,具有战略性、前瞻性、科学性和系统性。因此,选人的标准就必须符合战略性要求,高层次的人才、高新技术人才、管理人才、稀缺人才等都要有计划、分阶段地引入,在成本核算、岗位匹配、能力培养、职业规划等方面均需有计划,并在一个大系统中运行。

(3) 可以规避涟漪效应产生的各种不良反应。当企业由于工作发展而需要增设一个领导岗位时,或者因为员工退休、离职、调动、流动、生病等各种原因而产生人才需求时,内部招募的涟漪效应,即动一岗则动多岗、动一人则动多人的现象会使企业被迫接受许多不应接受的岗位和人员变动,外部招募则完全规避了涟漪效应,企业无须调整其他岗位和人员。

(4) 避免过度使用内部不成熟的人才。以次充优和过度使用内部人才是内部招聘的主要弊端,外部获取则保护和完善了人岗匹配的原理,使内部人员能获得必要的培训和充足的成熟时间,避免了企业过度使用不成熟的人才。

(5) 大大节省了培训费用。外部招募使企业获得符合企业要求的学历和经历的人员,可使企业节省部分培训费用。外部获取是“拿来主义”,不仅节省了人员培训费用,而且节省了培训时间;不仅节省了学历教育所付的费用,更重要的是节省了为获取经验所交的“过失费用”。这种社会学校和商业战场的“学费”,常常较之学校学历教育所付的费用更加昂贵。

### 2. 外部招募的缺点

(1) 人才获取的成本高。企业招募高层次人才,所需的人才数量少,招聘的覆盖区域却很宽,有时甚至覆盖全国或者一个大片区;招募人才层次低,所需的人才数量多,招募的覆盖区域却可以相对小,有时甚至在一个县区或一个地区即可。但无论是招募高层次人才,还是中、低层次人才,均需支付相当高的招募费用,包括招募人员的费用,以及广告费、测试费、专家顾问费等。

(2) 存在误用人的风险。虽然外部招募的过程经过层层把关,又因为有专家顾问的参与,选才的准确度大大提高,但仍无法排除选错人的风险。因为任何事物均有其规律性,有的应聘者是应聘场上的“老运动员”,具备应付临场考试的各种能力,却偏偏不具备实践工作中所要求的能力。这种人比例虽小,但也有可能会被某些企业所误用。这样,选错人的风险依然存在,不仅浪费了人力、物力、财力,而且影响了企业的正常运作。这些被耽误的时间可



能会直接导致企业耽误发展的良机。

(3) 员工队伍的稳定性受到挑战。每当企业由于某些原因出现领导岗位空缺时,企业内部员工会渴望获任。如果每当这种机会出现时,企业就从外部招聘合适的人员来补充,必然会使内部员工感觉到自己不会有晋升的机会,也会产生职业不安全感,导致工作热情下降,使员工队伍的稳定性受到挑战。

(4) 文化的融合需要时间。引入的人才会带来新观念、新思想、新信息,也会带来对现有企业文化的挑战。其文化和价值观的融合需要时间。彼此的认同和相互吸引是事业成功的基础,而融合的时间会部分地影响工作的进展。

(5) 工作的熟悉及与周边工作关系的密切配合需要时间。新引入人才对本职工作的熟悉,对企业工作流程的熟悉,对与之配合的工作部门的熟悉,对领导、下属、平级同事的工作配合均需假以时日,对企业外界相关工作部门的熟悉和建立良好关系也需要时间,这种时间成本的投入也是企业必须考虑的因素。

#### 四、内部招募与外部招募渠道的选择

内部招募与外部招募各有千秋,不能笼统地说一种方式比另一种方式好。对于要从激烈的人才竞争中获得发展的企业来说,既不能“跟风式”地盲目从外部引进人才,也不能局限于自己的小天地里的人才而自满,而是要从企业自身的实际情况出发,系统分析人才市场状况、相关人才政策和法规、行业人才状况和薪资水平等外部环境,再结合企业自身的经营战略和管理风格,以及现有人力资源状况,综合考虑外部招募和内部招募的优、缺点来选择符合企业自身状况的,或在特定时期、特定条件下的适合不同岗位的招募渠道。企业在选择招募渠道时,主要应考虑传播效果、目标受众和招募成本三个方面。

##### 1. 传播效果

招募渠道首先要解决的是信息不对称的问题,既要让招募方和应聘者能在短时间内相互了解,又要能保证双方的沟通足够便利。从这一点来看,互联网具有很多优势,而报纸、杂志则有一定的局限性。即使同样的媒体,效果也会有差距。例如,有的杂志很少刊登招聘广告,则关注它的求职者就相对较少。再如,高新技术企业招募就不合适在纯广告性质媒体的广告密集的版面上做广告,因为所有广告都只有豆腐块大小,无法分清主次,求职者的视觉会受到影响。此外,在报纸夹缝中刊登的广告一般也不会引起读者的注意,版面的位置还会影响读者对企业层次或实力的判断。

##### 2. 目标受众

不同的招聘渠道适用于不同类型的人才招募。在选择招募渠道时,一定要结合岗位需求做到有的放矢。也就是说,要选择对招募对象接触最多的媒体上发布广告。例如,通过专业性的杂志招募有一定知识和技能的专业人员,通过猎头公司招募市场上稀缺的高级管理人才和技术人才。

##### 3. 招募成本

在选择招募渠道时,招募成本也是必须考虑的。要做到用最少的开支找到合适的人才。

招募成本与招募人才的层次和专业性密切相关。一般来说,普通人才和中级人才的招募,可选择费用相对低廉的招聘会或员工推荐的形式;高层次人才和重要岗位的人员招募,则可以通过费用相对比较高的猎头公司来招募。

对于有一定招募经验的企业来说,还可以通过对以往的招募数据进行统计分析,找到适合本企业的招聘渠道。相关数据可以包括不同阶段的各种招聘方法的简历数量、面试人数、录取人数等,进而计算出各种招聘方式的有效简历数(面试人数/简历总数)、录取成功率(录用人数/面试人数)和综合成功率(有效简历率 $\times$ 录取成功率)。通过以上三个指标的有效评价,可以判断出哪种招聘方式和渠道更加有效。

对于一个企业来说,把握人力资源获取途径还必须注意以下七点:一是外部获取是企业补充人员的主要渠道;二是高层管理人才应畅通外部招募与内部招募两个渠道;三是高科技人才应主要考虑从外部招募,应委托专门的猎头公司或专门的科研机构来获取;四是中层管理人员可考虑以内部招募为主,在企业高速发展时,应着眼于战略人力资源储备,此时应由内部招募与外部招募相结合;五是无论是内部招募还是外部招募,都应争取企业外部专家顾问的帮助;六是无论采用何种招募渠道,均应注意公平、公开、公正,这既是企业文化的锤炼,也是企业形象的锻造,更是增强企业凝聚力、创造力的关键之所在;七是企业人力资源的获取既是人力资源管理部门的工作,也是企业领导的核心工作,企业领导必须关心、关注和参与。

### 案例鉴赏

#### 华为招聘的七大原则

华为是中国最具影响力的通信设备制造厂商,是中国电信市场的主要供应商。华为的成功与其科学的人才战略是密不可分的,从华为的招聘原则便可见一斑。华为成立之初从人才市场或是社会上零星招聘人才,20世纪90年代后期主要通过校园招聘选拔和储备人才。为实现招聘效益的最大化,华为制定了一套详细的招聘原则。

原则一:最适合的就是最好的。

所谓合适,一方面是企业目前需要的人,这是“软”素质,由企业文化决定,主要侧重于考察应聘者的兴趣、态度、个性等;另一方面是岗位需要的人,这是“硬”条件,人力资源部门通过工作分析明确该岗位的人需要具备的学历、年龄、技能、体能等,侧重于考察应聘者的能力、素质等。

原则二:强调“双向选择”。

华为在招聘时会平等、客观地与应聘者交流,双向考察,看彼此是否真正适合。而不像有的企业,为吸引应聘者而故意美化企业,夸大员工能获得的利益,对企业存在的问题避而不谈,以致应聘者一旦进入企业,就会产生失落感甚至上当受骗的感觉,从而挫伤工作积极性。

原则三:实施有针对性的招聘策略。

企业选人的目的是为了尽快填补岗位空缺还是为企业发展储备人才,华为会针对

不同的招聘目的制定和实施有针对性的招聘策略。

原则四:招聘人员的职责=对企业负责+对应聘者负责。

华为的招聘人员都要树立“优秀≠合适,招进一名不合适的人才是对资源的极大浪费”的观念,招聘人员的职责=对企业负责+对应聘者负责。

原则五:用人部门要现身考场。

招聘不只是人力资源部的工作,而是上至首席执行官,下至部门主管等管理者的工作。华为的招聘是用人部门和人力资源部一起完成的。华为认为,用人部门对招聘的配合和支持程度直接决定了招聘的成败。

原则六:设计科学、合理的应聘登记表。

华为的招聘表格设计科学、合理,基本能反映出应聘者的所有情况,大大降低了面试的时间。

原则七:人才信息储备就是给企业备足粮草。

在招聘过程中,华为招聘人员常会发现一些条件不错的人才因为岗位编制、用人计划等因素限制而无法现时录用,他们会将这类人才的信息输入企业的人才信息库,并不定期地与之保持联系,一旦将来出现岗位空缺或企业发展需要这些人才,即可将其招入华为。这既提高了招聘速度也降低了招聘成本。

## 第四节 编写招募广告

### 一、招募广告的内容

发布招募广告的目的是让潜在的应聘者知道企业的招募信息,让他们清楚地知道企业的需要,从而产生应聘的动力。因此,招募广告的内容必须全面,表述必须准确,并且具有鼓动性。一则完整的招募广告至少应该包括以下六个方面的内容:

#### (一) 企业概况

企业概况主要阐述企业价值观和企业所从事的业务等内容。

##### 1. 企业价值观

企业价值观是指企业及其员工的共同价值取向,即对事物的判断标准。有了这一标准,员工才知道什么是重要的,什么是该做的,什么是可贵的。企业价值观尤其体现在对人才的态度上,即用人理念上,如可表述为“本公司为您提供充分实现自我价值的舞台和持续的发展空间”。当然,不要把那些企业做不到或不想做到的口号写在招募广告上。

##### 2. 企业所从事的业务

介绍企业的主要业务要简明扼要,避免长篇大论,如某科技公司的业务介绍为“××科技有限公司是中国领先的社区平台与服务提供商。公司位于北京中关村科技园区,是一家

拥有自主知识产权的互联网企业,被北京市科学技术委员会认定为高新技术企业。本公司长期专注于互联网社区平台及解决方案的研发和运营,是中国专业的社区研发和运营团队之一”。如果有企业网站,可给出网址,让有兴趣的应聘者进一步详细了解。

## （二）批准信息

批准信息主要是注明经何单位何部门批准,如某招聘广告中说“经南京市人事局人才市场办公室批准”。其目的是向求职者传达招聘的合法性信息。

## （三）招募岗位信息

### 1. 岗位名称

岗位名称一定要规范,应使用行业通用名称,如英语口语翻译、客户服务部经理、财务经理、软件开发工程师等。

### 2. 岗位职责

岗位职责即该岗位主要负责的工作和承担的任务等,可以挑选主要的列出3~5条,无须面面俱到。例如,财务部经理的主要职责可描述为:主持财务部的全面工作;掌握资金活动情况,审阅各项资金使用计划;负责财务会计、审计工作;负责组织编制财务收支计划,分析掌握各部室财务收支情况,及时反馈财务管理中的问题,当好领导的参谋;协助上级机关和财政、审计等业务部门的各项财务检查工作。

### 3. 任职要求

任职要求即根据工作说明书对应聘者的素质提出要求,主要内容有基本知识、能力、技巧及其他特质等。招聘广告中一般都会有对基本知识、能力和技巧的具体要求,但对其他特质所做的要求并不多。其实,这些特质往往对判断应聘者能否胜任岗位非常重要,如敬业精神、团队合作意识、沟通表达能力和心理素质等。应该强调的是,对应聘者素质要求的表述应从应聘者的角度来说,不能照搬工作说明书上的原话。如果该招募岗位还没有工作说明书或该招募岗位为新增岗位,则应当在招聘前对上述内容进行界定,然后再起草招聘广告。

## （四）需要申请者提供的资料

在招募广告中应对应聘者须提供哪些资料提出明确的要求。一般包括简历(如果工作中需要用到外语,则应当要求中、英文简历)、毕业证书复印件、资格证书复印件、身份证复印件、照片(视需要而定)等。

## （五）时间信息

招募广告中应当明确招募的截止时间与安排面试的大概时间,以便申请者心中有数。

## （六）联系信息

联系信息应包括联系部门、联系人、联系方式(如电子邮箱、通信地址、联系电话、传真等)等信息。

## 二、招募广告的编写要求

(1) 应明确注明该岗位的工作职责与要求。如有可能,最好将任职者应具备的学历、经

验、能力、特殊技能或应当持有的证书等录用条件具体、明确地加以表达。

(2) 招募内容必须符合法律、法规的规定及行业要求。

(3) 如果单位有规章制度、岗位职责要求等有关规定, 招募广告的内容还应与规章制度、岗位职责等规定相符合。

### 三、招募广告的编写原则

在内容方面, 招募广告要遵循真实、合法、简洁的原则; 在设计方面, 招募广告应遵循AIDA(attention-interest-desire-action)原则。AIDA是attention、interest、desire、action的首字母缩写, AIDA原则为引起注意原则、产生兴趣原则、激发愿望原则、采取行动原则。以下简要介绍AIDA原则的内容:

#### 1. 引起注意原则

引起注意原则是指招募广告能引起求职者对广告的关注。招募广告应以独特的风格、语言文字、色彩、图案、画面等设计, 再配合合适的媒体来吸引求职者注意。

有这样一则招募广告, 很引人注目: 广告背景上, 赫然画着两个逼真的人脑, 左边画的是从正面观察的人脑, 分为左、右半球, 右边画的是从侧面观察的人脑半球。该广告上画的人脑沟回曲折, 形状逼真, 色彩鲜亮, 仿佛是医学院的教学挂图。这让人看了心生疑惑: 为什么招募广告上会出现这样的图像? 再仔细一看, 原来左图中的左、右大脑是由两群人体堆挤缠绕而成的, 人体的四肢、曲线及人体与人体的间隙被作者巧妙运用, 组成了人脑的沟回; 右边的人脑侧面图则是由许多人的手缠绕握叠而成的, 设计很巧妙。两幅人脑图像设计真是别具匠心。细细品味, 其寓意更加耐人寻味: 一是表达了招募单位要找的是高智力人才; 二是表达了招募单位所主张的团队合作精神。

还有一则广告, 也很有特点: 白色的背景中, 一位身穿黑色燕尾服、头戴黑色礼帽的长者身体前倾, 正目光炯炯地直视着你, 并用右手的食指牢牢地指着你, 还有一排醒目的大字, 为“I WANT YOU”。该广告向应聘者表达了招聘单位对人才的坚定渴求。相信求职者看了以后, 在眼球被吸引的同时, 肯定能激起强烈的应聘欲望。

#### 2. 产生兴趣原则

产生兴趣原则是指招募广告能激起求职者对所应聘工作的兴趣。要想使招募广告在引起求职者注意的基础上让求职者产生兴趣, 就必须设计出能够使人产生兴趣的内容。例如, 语言的表述要生动、形象, 有时还需带些幽默感。不少人在乘公共汽车时曾被一则招募广告所吸引: 智联招聘在移动公交电视上利用年轻人喜欢的明星徐静蕾做广告, 同时用“嫦娥”这个形象做了幽默的情景设计, 让人看了忍俊不禁。其最后一句话“好工作, 上智联招聘”则展示了智联招聘具有的致力于人力资源平台建设的稳重、权威、大气的形象。

#### 3. 激发愿望原则

激发愿望原则是指招募广告能激发求职者申请工作的欲望。为了激发人们的求职愿望, 招募广告中还要包括求职者应聘该岗位能得到的好处。因此, 招募广告一般还要描绘求职者进入企业后能够得到的薪酬福利与培训发展机会、自我实现的可能等内容, 使求职者能

够感受到组织的氛围和环境,从而产生求职欲望。

#### 4. 采取行动原则

采取行动原则是指招募广告能鼓励求职者积极采取行动。在激发了求职者的求职欲望之后,求职者有可能会产生投递简历与简历的行动。要使求职者的行动成为可能,招募广告上必须注明联系人与联系方式,以便求职联系。

### 案例鉴赏

#### 案例一:《×××》杂志社招聘启事

《×××》杂志是国内知名、权威的机械专业类综合性科技期刊,历届国家中文核心期刊,在行业内拥有众多的读者和广泛的影响力。为适应本刊业务快速发展的需要,诚招编辑、广告业务员和广告业务代理。

##### 一、编辑(1人)

条件:

- (1) 本科及以上学历。
- (2) 具备机械专业相关知识,热爱编辑工作。
- (3) 身体健康,有相关专业基础知识。
- (4) 诚信务实,敬业吃苦,具有团队精神。
- (5) 有相关工作经验的男士优先考虑。

##### 二、广告业务员(数名)

条件:

- (1) 男,20~25岁,中专以上学历,专职、兼职均可。
- (2) 身体健康,有相关专业基础知识,有良好的沟通能力,业务能力强,诚信务实,敬业吃苦,具有团队精神。

- (3) 具有广告推广经验及机械行业广告资源背景者优先录用。

##### 三、广告业务代理(数名)

条件:

- (1) 拥有的从业经验与机械行业有紧密的联系。
- (2) 具备丰富的机械行业广告资源。
- (3) 诚信务实,敬业吃苦,具有团队精神。

有意者请将个人简历及学历证书等电子照片或扫描件发到×××@vip.163.com,并注明应聘岗位,附上详细联系方式。

分析:

该招聘启事的优点有:一是开头用简略的文字介绍了杂志社的情况,如“国内知名、权威的机械专业类综合性科技期刊”“拥有众多的读者和广泛的影响力”,抓住了求职者的心;二是该招聘启事中除了写出岗位的相关要求外,还提出了“诚信务实,敬业吃苦,具有团队精神”的要求,使求职者能从中了解到组织的价值观。这种把组织价值

观隐含于招募条件中的做法值得提倡。

该招聘启事也存在几点不足：一是招聘启事中出现了两次性别限制的条款：“男”“男士优先考虑”，有性别歧视的倾向，同时还规定了招聘业务员的年龄在“20~25岁”，有年龄歧视的嫌疑；二是没有提及求职者最关心的聘用条件，如薪酬福利待遇、是否提供培训以及是否有良好的晋升机会等，而这些对吸引求职者非常重要；三是缺少岗位描述，求职者很难从中了解到和岗位有关的具体工作，给人以随意感，也不方便求职者自我判断是否适合这份工作，会造成求职者过多而增加筛选工作量；四是没有时间上的限制，给人的感觉是随意性很大，缺乏诚意，也不方便求职者了解招聘启事是否已经过期。

### 案例二：广州×××制药有限公司招聘启事

“挑战与机遇并存”“一分耕耘，一分收获”，这是广州×××制药有限公司对您的承诺。

A公司是一家在世界制药领域里享有良好声誉的跨国公司，3年前在中国设立了合资企业——广州×××制药有限公司。广州×××制药有限公司拥有一流的设备和现代化的管理体系，生产的产品严格按国际GMP标准生产，产品质量得到国际有关权威机构认可，销售网络已遍布全国30多个城市。

广州×××制药有限公司北京办事处由于业务发展及开发新产品的需要，将在北京市招聘4名医药代表，相关应聘要求如下：

- (1) 医学、药学、卫生、护理专业中专以上文化程度或生物化学专业毕业。
- (2) 具有药品销售工作经验者优先考虑。
- (3) 性格开朗，工作勤奋，为人诚实，善于与人沟通。
- (4) 年龄在35岁以下，性别不限。
- (5) 北京市户口。

本公司可为员工提供高水平的素质培训、优厚的福利待遇及良好的晋升机会，应聘者请将中英文简历、学历证明、身份证复印件、联系电话及近照一张于见报后10天内寄北京市朝阳区关东店22号××大厦××房收，邮编为100020。本公司将在收到应聘资料后尽快择优安排面试。

#### 分析：

该招聘启事的优点有四点。一是开头言简意赅地介绍了公司的情况，抓住了求职者的心理，如“享有良好声誉的跨国公司”“拥有一流的设备和现代化的管理体系”“产品质量得到……认可”。随着社会的发展，求职者越来越注意企业的声誉、形象和工作环境等软件因素，越来越注意管理体系的现代化。二是求职应聘条件中提出“性格开朗，工作勤奋，为人诚实，善于与人沟通”等员工素质基本要求，使每一个求职者均能从中了解到该公司的价值观。这种把价值观隐含于招聘条件中的做法值得提倡。三是做出了“性别不限”的承诺，表示该公司没有性别歧视。四是提出了求职者急需了解的其他条件，如“提供高水平的素质培训”“优厚的福利待遇”“良好的晋升机会”，这些

对吸引求职者应聘有重要的作用。

该招聘启事的缺点有：一是提出应聘者要有北京市户口，公司将因此而失去没有北京市户口的优秀人才，也明显地表现出该公司在招聘中的户籍歧视；二是提出“年龄在 35 岁以下”，对于缺乏明显的年龄限定的工作而言，这则招聘启事中明显地表现出年龄歧视。



### 复习思考题 >>>>

1. 在招募工作中，为什么拥有精确的书面形式的工作描述是非常重要的？
2. 人员招募的基本战略有哪些？
3. 人员招募的基本程序有哪些？
4. 选择招募渠道应考虑哪些方面？
5. 利用微信发布招募广告的优、缺点有哪些？应该如何避免其缺点？
6. 访问三个不同的招聘网站，分别搜索其某地区一个岗位的招募广告，分析三个网站中哪一个网站的招募广告更能吸引求职者。
7. 阅读一份你所在地报纸上的招募广告（电子版或纸质版）。你认为改变哪些因素能使这些招募广告变得更具有吸引力？找几个写得不是很好或者存在歧视的招募广告，提出你的修改意见。



### 案例分析 >>>>

#### 某机器制造厂的招募决策

某厂是一家大型机器制造厂，全厂员工约 1 万人。最近有几件事在厂部开会讨论时出现了分歧，事情是这样的：

厂里最近产品滞销，厂部决定加强销售科的力量，原来的销售科长已退休，因两位副科长能力不强，所以厂里急需配备一名销售科长。

为树立企业的良好形象，厂里决定成立公关部，公关部经理也是急需的。

厂里的技术工人力量下降，为了加强技术工人队伍力量，需要 30~50 名技术工人。

需要以上这些人员是厂有关领导一致同意的。但是如何落实这些人员，厂里形成了不同看法：人事科长认为，全部由厂领导圈定；厂长认为，全部向社会公开招募；副厂长认为，向社会和企业内部公开招募；工会主席认为，两名干部可以公开招募，技术工人可以依靠培训。这样就有了 4 个方案。

#### 问题：

1. 如果你是决策者，你认为哪个方案较好？为什么？
2. 如果决定公开招募，你将运用哪种招募方式？





### 项目一:为某企业编制招募计划

#### 1. 目的

了解编制人员招募计划的基本步骤,以及一份完整的招募计划包括的基本内容,并能为一个具体的企业编制完整的招募计划。

#### 2. 步骤

(1) 把学生分组。

(2) 教师向各小组成员宣讲要完成的工作,具体工作为:各小组联系一家企业,了解其所需招募岗位,查阅相关的工作说明书;确定招募渠道,要求根据企业的实际情况确定并说明理由;选择招募方式,并说明选择该方式的理由;确定要招募的人数;确定招募的具体行动计划;制定招募预算;编制招募计划书。

(3) 各小组到事先联系好的企业收集资料,完成招募计划的各项准备工作,最后编制一份完整的招募计划书。

(4) 教师针对各小组完成工作的内容和质量进行点评,指出各组的优势及不足。

(5) 对活动进行考核。

### 项目二:为某企业编写一份人才招聘广告

#### 1. 目的

了解招募广告中应包含的内容和实际操作中应注意的问题,能根据实际情况编写符合相关法律及法规规定、内容真实、能吸引求职者的招募广告。

#### 2. 步骤

(1) 把学生分组。

(2) 教师向各小组成员宣讲要完成的工作,具体工作为:了解招募广告中通常包含的内容;了解招募广告中应注意的问题,如年龄歧视、性别歧视、学历歧视、谢绝来访等;从联系的企业中收集编写招募广告的有关资料;根据实际情况编写符合相关法律及法规规定、内容真实、能吸引求职者的招募广告。

(3) 各小组到事先联系好的企业收集招聘需求、企业介绍、工作说明书等资料,编写招募广告。

(4) 教师针对各小组的工作完成情况进行点评,指出各组的优势及不足。

(5) 对活动进行考核。