

人力资源管理 从入门到精通必备丛书



招聘管理

从入门到精通

入门篇

讲实操、讲实践、讲技能：手把手学真本领

提升篇

讲流程、讲计划、讲分析：工作更加有条理

精通篇

讲体系、讲规划、讲思路：所有难题都搞定

贺清君◎著



清华大学出版社



招聘管理

从入门到精通

实践出真知，这本书所总结的招聘管理实践内容超级丰富并且具有开创性，无论对于HR还是企业各级管理者，都具有非常高的学习和借鉴价值。

—— HRBar创始人、著名人力资源专家 陈云青

“九层之台，起于垒土”，本书全面总结了一个HR高手多年的职场实践经验，系统提炼了HR必备的知识与能力，是一本想成为职场伯乐的HR人士都应该认真学习的好书。

—— 四川长虹电器人才发展处处长 董宏将

本书涵盖了企业招聘的管理实践和丰富案例，同时具有理论性的指导，最终又回归到企业管理实践之中，是一本非常实用的企业招聘管理宝典。

—— 三茅人力资源网总经理 陈晓平

如果说企业最重要的资源是人，那么在人的管理中最重要莫过于“识人”，它是人力资源所有管理工作的前提和基础。向成功者学习就如同登高望远，这本书是托起你远眺的那双大手。

—— 智联集团前人力资源及测评总监、畅销书《谁的成长不纠结》作者 张勇

这本书为企业人力资源招聘管理提供了全方位的解决方案，没有丰富的企业招聘管理实践作为底蕴，很难写出这样富有生命力的经典之作。

—— 中华英才网人力资源专家 孟莉

企业选错人、用错人的代价是高昂的，不仅需要为此承担高昂的人力成本，更重要的是可能因此错失难得的发展机遇。选人是用人前提和基础，本书为企业选人点亮了一盏明灯。

—— 华彬航空集团人力资源总监 胡明

这是一本市面上非常难找的人力资源管理好书，多维度管理视角，实战性强，丰富的管理工具让企业招聘管理从容落地，是企业各级管理者必备的管理智囊。

—— 北京北斗星通导航技术股份有限公司副总裁 黄治民

本书内容超级实用，不仅把不同招聘岗位的职业发展路径和应具备的知识技能巧妙地融合起来，还从不同高度和角度对招聘工作作出清晰、明确的阐述。

—— 畅销书《世界500强人力资源总监管理笔记》作者 潘新民



人力资源管理 从入门到精通必备丛书

招聘管理

从入门到精通

贺清君◎著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

企业的竞争在于人才的竞争,人才的招聘和甄选是企业人力资源管理的核心把控点。本书以招聘管理岗位职责及能力要求为主线,从招聘助理、招聘主管、招聘经理、人力资源部经理和人力资源总监的职业能力要求出发,全面梳理并建立企业招聘管理过程中的知识体系和管理体系。

本书分为入门篇、提升篇和精通篇三大部分。入门篇主要介绍从招聘准备到新员工录用和转正期间的相关具体工作;提升篇主要介绍招聘流程和制度、招聘计划管理、招聘进度控制等内容;精通篇重点介绍企业招聘战略、人力资源规划、人才测评技术、招聘体系优化以及未来招聘趋势等内容。

本书为企业人力资源招聘管理提供了全方位的解决方案,是一本能让企业招聘工作有效实施的工具书。本书不仅适合人力资源从业人员学习使用,同样适合企业各级管理者参考和借鉴。本书还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和 MBA 的参考用书。

本书免费提供相关表单等配套资源,下载地址: <http://www.tupwk.com.cn/downpage>。

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

招聘管理从入门到精通 / 贺清君 著. —北京:清华大学出版社, 2015
(人力资源管理从入门到精通必备丛书)
ISBN 978-7-302-38145-7

I. ①招… II. ①贺… III. ①企业管理—招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 227845 号

责任编辑:施 猛 易银荣

封面设计:李志伟

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:何 芊

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

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:20.5 彩 插:1 字 数:374 千字

版 次:2015 年 2 月第 1 版 印 次:2015 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~3500

定 价:56.00 元

编写委员会

■ 潘平(丛书首席顾问, 负责编写《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》)

硕士, 高级经济师, 资深人力资源专家, 高级人力资源管理师, 中国机械工业企业人力资源管理研究会理事、副理事长, 北京国际人才交流协会常务理事, 中国十大创新型汽车企业人力资源总监, 对外经济贸易大学等高校导师, 现任北汽福田汽车股份有限公司总经理助理兼人力资源本部本部长。二十多年来一直从事企业管理、人力资源管理相关工作, 在人力资源战略、集团化人力资源管控、人才发展、绩效与薪酬等方面拥有丰富的管理实践经验, 对人力资源管理前沿有较深入的研究, 并在多家期刊报纸上发表相关文章, 其管理成果多次在北京市企业管理创新成果评选中获一等奖。

■ 贺清君(丛书主编, 负责编写《招聘管理从入门到精通》)

工学学士, 管理学硕士, 吉林松原人, 北京市社会保障信息系统指标体系与数据结构标准起草专家组成员。多年来在国企、民企、外企和上市公司担任人力资源总监职务。擅长公司治理架构、组织结构设计、人力资源管控体系构建、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建, 具有多年人力资源工作管理经验, 曾接受《环球人物》和《企业观察报》等多家媒体采访, 实战派人力资源管理专家, 是畅销书《企业人力资源管理全程实务操作》《人力资源常见管理问题解决方案及风险防范》和《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》的作者。

■ 胡劲松(负责编写《绩效管理从入门到精通》)

工学学士, 管理学硕士, 实战派人力资源专家, 曾就职于中国海洋石油总公司、华为技术有限公司, 现任网秦移动集团人力行政高级总监。擅长公司研发管理、公司治理架构、研发流程设计、组织结构设计、人力资源管控体系建立、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建。在华为十余年工作期间, 历任培训经理、终端研发分部部长、人力资源总监等职位, 曾从零起步协同打造全球排名前三的智能移动终端研发团队, 具有业务管理和人力资源管理的复合经验。早年曾在《中外管理》《中国石油月刊》等多家媒体从事记者、编辑工作, 发表多篇重要文章, 并与著名管理科学家杨沛霆合著《科技技术是第一生产力》等书。

■ 闫轶卿(负责编写《薪酬管理从入门到精通》)

毕业于北京大学, 获经济学硕士学位, 后就读于北京大学人力资源总监班。曾在北大青鸟集团、博雅软件集团担任高级管理职务。具有十多年现代企业中高层管理经验及人力资源管理工作经验, 对现代企业管理理论及人力资源管理理论有深入的研究, 并在多年的工作中结合实践经验不断积累、不断总结, 尤其在企业人力资源管理中的招聘、薪酬福利、人才培养及企业发展变化中的管理体系建设方面有独到的见解。



目录

第1篇 入门篇

第1章 招聘准备工作	2
1.1 熟悉国家相关法律法规	3
1.2 熟悉各地区法律和法规	7
1.3 熟悉企业各项管理业务	7
1.4 熟悉企业招聘管理模式	8
1.5 熟悉企业招聘管理流程	9
1.6 熟悉企业各种管理表单	10
1.7 招聘过程各种法律风险	10
1.8 认真做好岗位工作分析	11
第2章 员工招聘需求	14
2.1 招聘需求主要来源	14
2.2 招聘需求处理流程	15
2.3 招聘需求评审流程	17
第3章 招聘渠道选择	20
3.1 招聘渠道选择原则	20
3.2 常见招聘渠道分析	20
3.3 招聘渠道对比选择	24
3.4 内部、外部招聘的选择	26
3.5 猎头公司选择技巧	28
3.6 招聘信息有效把控	31
第4章 简历筛选	37
4.1 简历筛选准备工作	37
4.2 简历筛选数量把控	38
4.3 简历搜索关键技巧	39
4.4 简历筛选与匹配度	43

4.5	虚假简历识别技巧	45
4.6	简历筛选后的处理	46
第5章	招聘预约和面试组织	47
5.1	面试流程	47
5.2	面试计划	47
5.3	面试通知	48
5.4	面试准备	49
5.5	初试	51
5.6	复试	53
5.7	面试官的选择	54
5.8	面试方法选择	54
5.9	经典面试题目	55
5.10	学历验证把关	56
第6章	人员录用和审批	59
6.1	员工录用评价模型	59
6.2	薪酬谈判主要技巧	61
6.3	如何实施背景调查	62
6.4	人员录用基本流程	68
6.5	录用通知有效性把控	69
6.6	录用新员工法律风险	71
第7章	新员工入职服务	73
7.1	入职服务精细化管理	73
7.2	入职关键信息审查	74
7.3	如何签订劳动合同	75
7.4	劳动合同的变更管理	85
7.5	劳动合同的解除	86
7.6	劳动合同台账管理	88
7.7	入职法律风险防范	89
7.8	新员工入职培训	90
7.9	入职常见管理问题处理	90
第8章	新员工试用期管理	92
8.1	试用期限有效约定	92
8.2	新员工试用期考核	93
8.3	试用期导师制	96

8.4	试用期解聘管理	96
8.5	试用期风险管理	97
第9章	新员工转正管理	99
9.1	新员工试用期评价	99
9.2	试用期转正类型	100
9.3	试用期转正流程	101
9.4	新员工转正风险防范	103
9.5	新员工转正后续安排	103

第2篇 提升篇

第10章	招聘流程和制度	106
10.1	建立招聘流程	106
10.2	招聘管理制度	108
10.3	招聘管理记录	116
第11章	招聘计划管理	118
11.1	招聘计划来源	118
11.2	招聘计划评审	119
第12章	招聘方案实施	122
12.1	招聘实施计划	122
12.2	招聘团队组建	123
12.3	面试题目设计	124
第13章	复试把关控制	127
13.1	复试流程	127
13.2	复试要点	129
13.3	复试择优	133
第14章	招聘进度控制	134
14.1	招聘计划跟踪管理	134
14.2	招聘进度异常处理	135
第15章	供应商选择	137
15.1	供应商选择要点	137
15.2	供应商选择方式	137
15.3	供应商定期评价	139

第16章	校园招聘管理	141
16.1	校园招聘原则	141
16.2	校园招聘流程	143
16.3	校园招聘计划	144
16.4	校园招聘方案	145
16.5	校园招聘准备	146
16.6	校园招聘会实施	148
16.7	校园招聘人才甄选	150
16.8	校园招聘总结	151
第17章	招聘预算编制	153
17.1	招聘预算审批流程	153
17.2	招聘成本控制策略	155
17.3	如何苦练招聘内功	157
第18章	招聘分析报告	160
18.1	招聘评价指标	160
18.2	分析报告数据来源	160
18.3	招聘分析报告	161

第3篇 精通篇

第19章	企业招聘战略	166
19.1	企业招聘战略的制定	166
19.2	企业用人标准	168
19.3	人才竞争策略	168
19.4	人才竞争优势	170
19.5	企业招聘策略	170
第20章	人力资源规划	173
20.1	人力资源规划类型	173
20.2	人力资源需求预测	173
20.3	人力资源供给预测	175
20.4	人力资源规划制定原则	176
20.5	人力资源规划制定步骤	177
20.6	人力资源规划实施策略	180
20.7	人力资源规划实施控制	181

第21章 人才测评技术	182
21.1 人才测评主要类型	182
21.2 人才测评主要作用	183
21.3 人才测评常见方式	183
21.4 人才测评流程	189
21.5 人才测评管理误区	191
第22章 胜任力评价	194
22.1 胜任力模型概述	194
22.2 胜任力与员工招聘	195
22.3 胜任力模型构建	196
22.4 胜任力模型应用	199
第23章 面试技巧培训	201
23.1 过程控制技巧	201
23.2 面试提问技巧	202
23.3 望闻问切技巧	205
23.4 控制局面技巧	208
23.5 虚假信息识别技巧	209
23.6 行为面试法	210
23.7 薪酬谈判技巧	211
23.8 面试注意事项	214
第24章 人才库的建设	216
24.1 人才库主要分类	216
24.2 人才库信息来源	216
24.3 人才库人才分类	217
24.4 人才库评选程序	218
24.5 人才库科学利用	219
第25章 雇主品牌建设	220
25.1 雇主品牌核心价值	220
25.2 雇主品牌关键特征	221
25.3 雇主品牌与招聘关系	222
25.4 雇主品牌建设方式	223
25.5 雇主品牌与企业文化	225
25.6 雇主品牌从点滴做起	226

第26章 招聘风险控制	228
26.1 招聘风险来源	228
26.2 招聘风险控制及解决措施	229
26.3 常见风险防范	230
第27章 招聘体系优化	232
27.1 招聘体系优化流程	232
27.2 招聘体系调查问卷	232
27.3 招聘体系自我诊断	235
27.4 招聘体系评审报告	236
27.5 招聘体系优化方案	237
第28章 未来招聘趋势	239
28.1 现有招聘渠道	239
28.2 招聘未来趋势	241
附录A 中华人民共和国劳动法	245
附录B 中华人民共和国劳动合同法	257
附录C 集体合同规定	272
附录D 中华人民共和国社会保险法	281
附录E 中华人民共和国就业促进法	295
附录F 未成年工特殊保护规定	304
附录G 女职工劳动保护规定	308
附录H 职工带薪年休假条例	310



|第1篇| 入门篇

入门篇重点介绍的内容包括：招聘准备工作、员工招聘需求、招聘渠道选择、简历筛选、招聘预约和面试组织、人员录用和审批、新员工入职服务以及新员工试用期及转正管理。

通过【入门篇】您将学到：

- 要想做好招聘必须具备哪些专业知识？
- 如何有效获得业务部门真实用人需求？
- 企业招聘渠道选择需要考虑哪些要素？
- 简历筛选、招聘预约和面试如何组织？
- 新员工录用和审批需要遵循哪些流程？
- 新员工入职时需要办好哪些关键事项？
- 新员工试用期考核和转正薪酬啥关系？
-

这部分内容是人事助理、招聘专员、招聘主管和各级招聘经理必须精通的业务，也是招聘工作最基础的内容。

第1章 招聘准备工作

【题记】招聘管理是指企业根据人力资源战略规划总体要求，从企业内部和外部招募新员工的过程。员工招聘主要环节包括招募、甄选、聘用以及试用期和转正管理等内容。

招聘管理工作直接关系企业人力资源质量，有效的招聘工作不仅可以提高员工素质、改善人员结构，也可以为企业注入新的管理思想并增添新的活力，甚至可能给企业带来技术、管理上的重大创新。

俗话说“凡事预则立，不预则废”，对于人力资源部各级招聘主管、部门经理以及人力资源总监，为招聘工作精心做好准备(包括基础知识和招聘技能的准备)，对于保证企业人才招聘质量是非常必要的。

招聘的本质是博弈的过程。在人力资源管理实践中，狭义的招聘管理一般只针对人才的甄选，但是从广义来讲，多数企业的员工招聘包括三个子过程。

关于企业招聘的FVV模型如图1-1所示。

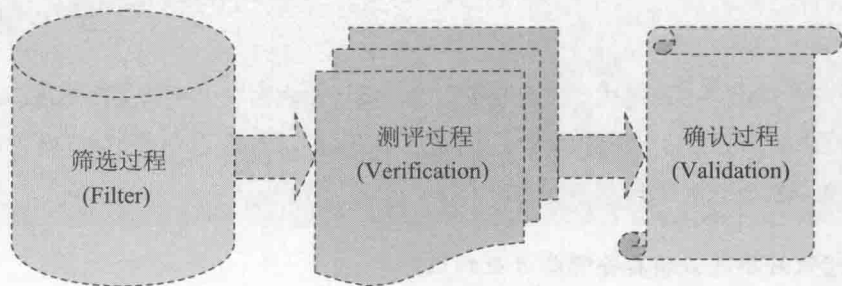


图1-1 企业招聘FVV模型

关于企业招聘的FVV模型概要阐述如下。

(1) 筛选过程(Filter)。根据岗位招聘需求做好简历筛选和过滤，剔除不符合岗位要求的简历。

(2) 测评过程(Verification)。在这个过程中，招聘主管主要结合各个职位的任职资格要求，综合面试和笔试等多种测评方式，基于面试者过去的行为逻辑预测面试人员是否符合招聘岗位任职资格的要求。

(3) 确认过程(Validation)。在初步预测面试人员符合招聘岗位任职资格要求的基础上，通过合理有效的试用期考核，最终确认新员工是否真正具备招聘岗位任职资格。

上述“FVV模型”是大多数企业人力资源招聘时采用的通用模型，掌握这个模型可深刻理解招聘流程以及招聘环节，对关键质量环节进行把控。

1.1 熟悉国家相关法律法规

国家法律法规是招聘工作不能突破的“高压线”，在人力资源管理实践中绝对不能突破这道“管理底线”，一旦突破这道底线，轻者影响企业声誉，严重者甚至会受到法律制裁。

和HR招聘相关的国家法律法规包括如下几个。

1. 招聘国内员工相关法律

企业进行新员工招聘过程中，涉及的关键法律和法规要点总结如表1-1所示。

表1-1 招聘国内员工相关法律

关键法律	关键环节	需要关注内容	法条链接
《中华人民共和国劳动合同法》 (2008年1月1日实施)	招聘广告内容设计	广告中要明确录用条件	第8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
	签订过程平等协商，关键录用信息必须公开透明	劳动者拥有知情权，签订合同应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则	第3条 订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则
	正式劳动合同关键条款规范	企业要避免单方面制定“霸王条款”，为了避免签订合同发生纠纷，在签订合同之前本着“先小人后君子”的原则谈妥录用条件和合同约定条款	第17条 劳动合同应当具备以下条款：(一)用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；(二)劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；(三)劳动合同期限；(四)工作内容和工作地点；(五)工作时间和休息休假；(六)劳动报酬；(七)社会保险；(八)劳动保护、劳动条件和职业危害防护；(九)法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项
	及时签订劳动合同	为了避免劳动纠纷，员工入职后要及时签订《劳动合同书》，逾期需要支付双倍工资的赔偿	第10条 建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立
	招聘抵押保证	招聘录用新员工时任何扣押、担保都是无效的	第9条 用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物

(续表)

关键法律	关键环节	需要关注内容	法条链接
《中华人民共和国劳动合同法》 (2008年1月1日实施)	正式造册登记	职工花名册可以通过多种方式体现,例如可通过管理信息系统体现	第7条 用人单位应当建立职工名册备查
	竞业限制	是否招聘上家公司离职的“高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员”需要认真核实,入职时签订竞业限制的劳动者违反竞业限制约定的,应当按照约定向上家用人单位支付违约金	第24条 竞业限制人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定,竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后,前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位,或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限,不得超过二年
	试用期规定	《劳动合同书》对于延长试用期要有清晰的规定,最长不能超过6个月(含),超期视同员工自动转正	第19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
	妇女“三期”保护	试用期的女员工处于“三期”时,不得解除劳动合同	第42条 劳动者有下列情形之一的,用人单位不得依照本法第40条、第41条的规定解除劳动合同:(四)女职工在孕期、产期、哺乳期的
	试用期待遇标准	我国各城市最低工资标准不尽相同,要留意当地人力资源和社会保障局的网站或者当地报纸等媒体发布的信息	第20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
	足额支付报酬	未足额支付报酬的企业可能面临支付赔偿金的法律风险	第30条 用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定,向劳动者及时足额支付劳动报酬。 第38条 用人单位有下列情形之一的,劳动者可以解除劳动合同:(二)未及时足额支付劳动报酬的。 第85条 用人单位有下列情形之一的,由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿;劳动报酬低于当地最低工资标准的,应当支付其差额部分;逾期不支付的,责令用人单位按应付金额百分之五十以上、百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金:(一)未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的

(续表)

关键法律	关键环节	需要关注内容	法条链接
《中华人民共和国劳动合同法》 (2008年1月1日实施)	试用期解除合同	试用期解除合同要明确,要有足够证据证明“不符合录用条件”	第21条 在试用期中,除劳动者有本法第39条和第40条第1项、第2项规定的情形外,用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的,应当向劳动者说明理由。 第39条 劳动者有下列情形之一的,用人单位可以解除劳动合同:(一)在试用期间被证明不符合录用条件的
《社会保险法》 (2011年7月1日实施)	按时缴纳社保	主要包括养老、医疗、失业、工伤和生育保险	第63条 用人单位未足额缴纳社会保险费且未提供担保的,社会保险费征收机构可以申请人民法院扣押、查封、拍卖其价值相当于应当缴纳社会保险费的财产,以拍卖所得抵缴社会保险费。 第86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
《劳动就业促进法》 (2008年1月1日实施)	就业歧视问题	要避免就业歧视,招聘广告中禁止出现性别、民族、户籍、职业等歧视信息	第3条 劳动者依法享有平等就业和自主择业的权利。劳动者就业,不因民族、种族、性别、宗教信仰、年龄、身体残疾等因素而受歧视
《职工带薪年休假条例》 (2008年1月1日起施行)	试用期年假管理	试用期员工如何享受年假在企业制度中要有明确规定并且不能违法	第3条 职工累计工作已满1年不满10年的,年休假5天;已满10年不满20年的,年休假10天;已满20年的,年休假15天
《妇女权益保障法》 (2005年12月1日起施行)	工作安全与健康	依法保护妇女在工作和劳动时的安全和健康	第26条 任何单位均应根据妇女的特点,依法保护妇女在工作和劳动时的安全和健康,不得安排不适合妇女从事的工作和劳动。妇女在经期、孕期、产期、哺乳期受特殊保护
《女职工劳动保护规定》 (2012年4月28日发布)	女职工解聘约定以及产假等规定	企业制定的休假管理制度不能低于法律规定的休假标准	第5条 用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳降低其工资、予以辞退、与其解除劳动合同或者聘用合同。 第7条 女职工生育享受98天产假,其中产前可以休假15天;难产的,增加产假15天;生育多胞胎的,每多生育1个婴儿,增加产假15天

为了保证招聘工作的合法、有效,作为招聘人员对于《劳动合同法》的关键条款必须熟记于心,同时,要随时关注国家最新法律法规的出台和最新解释。

2. 招聘国外员工相关法律

在我国改革开放新的国际背景下,很多企业开始招聘外籍人员,那么外籍人员

和国内员工在聘用方面有哪些不同，需要注意哪些问题、都是企业招聘人员要特别掌握的。

(1) 关于外国人的法律定义。根据《外国人在中国就业管理规定》第2条规定，外国人是指按照《中华人民共和国国籍法》规定不具有中国国籍的人员。

(2) 外国人在中国就业的条件。外国人在中国就业本身受到一定的限制，根据《外国人就业规定》第7条规定，必须具备下列条件的外国人方可在中国境内就业。

- ① 年满18周岁并且身体健康。
- ② 具有从事其工作所必需的专业技能和相应的工作经历。
- ③ 无犯罪记录。
- ④ 有明确的聘用单位。
- ⑤ 持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件。

(3) 用人单位管理责任。企业如聘用外国人必须在当地劳动管理部门为该外国人申请《外国人就业许可证书》，经获准后到劳动行政部门办理核准手续，取得《外国人就业许可证书》后才能聘用。

(4) 与外国人签订劳动合同的规定。聘用外国人的用人单位与被聘用的外国人应该依法订立劳动合同，但是该劳动合同的订立与解除和聘用与解雇国内员工的劳动合同有所区别，主要体现在以下方面。

① 与外国人订立的劳动合同的期限最长不得超过5年(含)。

② 劳动合同期限届满即行终止，不能经双方协商同意后擅自直接续订，必须按照《外国人在中国就业管理规定》第19条的规定履行审批手续后方可续订：“被聘用的外国人与用人单位签订的劳动合同期满时，其就业证即行失效。如需续订用人单位应在原合同期满前30日内，向劳动行政部门提出延长聘用时间的申请，经批准并办理就业证延期手续。”

③ 用人单位与聘用的外国人之间的劳动合同解除后，用人单位应及时报告当地人力资源与社会保障部门、公安部门，交还该外国人的就业证和居留证件。

④ 用人单位与外国员工发生劳动争议适用法律问题：《外国人在中国就业管理规定》第26条明确规定，用人单位与被聘用的外国员工发生劳动争议，应按照我国的《劳动法》《劳动合同法》以及《劳动争议处理条例》处理。

 管理经验分享

为了避免复杂的劳动关系,聘用外国人最简单的做法是确定劳务关系(例如顾问等形式),从劳动关系上讲,被派遣的外国人的劳动合同关系仍系与外国总部建立,与用人单位建立的只是劳务关系,用人单位无需与该员工签订劳动合同,而由境外派遣单位出具相应的证明材料并注明聘用期限即可。

1.2 熟悉各地区法律和法规

在我国除了统一发布的《劳动合同法》《社会保险法》等国家法律法规外,各地区、各城市都有本地法律法规或者针对国家法律法规制定的实施细则,作为招聘主管人员必须深入研究,在管理上同样不能违反地方法律法规。

1. 关键关注要点

(1) 最低工资管理规定。全国各城市、各地区都有本地企业最低工资的规定,这个规定每年公布,企业给员工支付工资不能低于最低工资管理规定,否则要承担赔偿责任。

(2) 当地社保政策。针对《社会保险法》,全国各城市、各地区员工养老、医疗、失业、工伤和生育保险缴纳基数、缴纳方式、缴纳管理都有本地制度管理要求,有一定的差异。

(3) 其他和员工切身利益相关的本地化管理法律法规。例如当地针对劳动者权益制定的特别的保护法规等。

2. 建议关注方式

建议HR部门订阅当地的主流报纸(例如北京有《京华时报》《北京晚报》等),或者专业的人力资源报纸(期刊等),或者收藏并定期登录当地政府或人力资源管理相关网站(例如当地的人保局网站等),随时掌握相关政策的最新动态。

1.3 熟悉企业各项管理业务

作为招聘主管,应深入熟悉企业各项管理业务,熟悉企业业务是招聘的基础。

应熟悉的企业管理业务主要包括:企业发展战略、年度工作目标(计划)、企业核心

产品、产品营销模式以及产品主要生产方式。

此外，作为招聘主管，还要结合企业核心业务，深入了解企业管理模式、企业组织架构、决策机制，以及熟悉各中心(部门)主要负责人等，以便在实际工作中密切协作。

1.4 熟悉企业招聘管理模式

企业常见的招聘管理模式主要包括基于《岗位职责说明书》、基于《任职资格说明书》以及基于职位的胜任力评价三种方式，如图1-2所示。

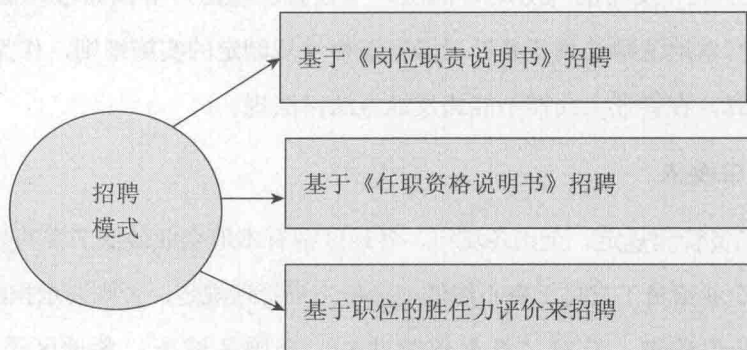


图1-2 企业招聘模式示意图

不同企业的管理基础不同，在实施具体招聘过程中可选择的招聘模式也不同。事实上，人才甄选的各种方式都是为不同招聘模式服务的。

每种招聘模式的区分点如表1-2所示。

表1-2 每种招聘模式区分点

招聘模式	管理基础要求	适合职位类型	适合企业类型
基于岗位职责说明书	企业各岗位说明书要健全	职能类、专业类	中小型企业
基于任职资格	企业各职位任职资格要健全	管理类、业务类	各种类型企业
基于胜任力	关键岗位(职务)	高级管理类	大中型企业

事实上，很多企业的《岗位职责说明书》都有不同岗位(职务)任职资格的清晰描述，所以中小型企业可采用规范的《岗位职责说明书》来制定不同岗位《岗位面试管理规范》，制定清晰的面试流程以及测评方式要求等。

对于高级管理职位，企业更看重的是对面试者综合素质和胜任能力的预测。在这种情况下，采用基于胜任力的素质测评方式更加科学有效。

需要特别说明的一点：企业《岗位职责说明书》和《任职资格说明书》的关键区别在于，岗位职责说明书相对来说是静态的，而任职资格管理涉及薪酬职级的动态规范化管理，相较而言通过任职资格提炼有效的招聘测评标准更加规范和科学。

本书重点讲解基于任职资格管理的招聘测评(如果企业制定规范的《岗位职责说明书》，可以在这个基础上提炼任职资格管理手册)。此外，本书详细阐述了胜任力评价的高级管理职位的人才测评。

1.5 熟悉企业招聘管理流程

绝大多数企业招聘流程大同小异，本书作者结合多年的招聘管理经验，提炼出一套涵盖各种类型企业的经典管理流程，供大家参考(见表1-3)。

表1-3 企业招聘管理流程

主流程	业务部门	管理层	关键活动说明
人力资源规划	提供支持	参与评审	人力资源部负责制定年度人力资源规划
招聘计划	岗位人数需求和具体岗位要求	——	招聘计划需落实岗位招聘人数和岗位职责要求
确定招聘渠道	——	——	人力资源部根据职位确定不同招聘渠道
发布信息筛选简历	——	——	不同类型人员采用不同招聘渠道组合策略
电话预约	——	——	人力资源部负责预约面试
面试(甄选)	初试、复试	高级人才复试	在面试过程中，根据不同类型的人才甄选采用不同方式
员工录用	审核	审批	企业审批后发Offer
入职管理	入职安排	——	按照入职流程办理，签订劳动合同等
试用期管理	试用期考核	——	新员工培训、试用期考核、试用期导师管理
转正管理	审核	审批	不符合转正条件，走解聘流程

不同企业针对员工招聘都要制定适合企业自身发展的招聘管理制度、招聘管理流程以及对应的招聘表单。

上述流程主要针对正式员工的招聘，关于校园招聘流程和上述流程有一定区别，后续章节会单独阐述。

1.6 熟悉企业各种管理表单

招聘管理表单是招聘管理工作的基础，不同企业在招聘管理中，常用的管理表单如表1-4所示。

表1-4 招聘管理表单

主流程(阶段)	常见典型管理表单	裁剪规则	备注
人力资源规划	《人力资源年度规划》	小企业可不用	年度规划制定需要重点做好人才供需预测
招聘计划	《员工招聘申请表》 《年度招聘计划》	——	《员工招聘方案指南》可作为招聘管理制度一部分(实施指南)
发布信息 筛选简历	根据渠道需求提供	——	不同渠道需要提供不同类型文档，例如猎头需要提供JD(职位描述信息)
面试(甄选)	《应聘人员登记表》 《面试评价表》	——	面试人员必须采用《应聘人员登记表》登记签字
录用决策	《新员工录用审批表》 《录用通知书》	——	录用审批后发放《录用通知书》
入职管理	《入职流程跟踪表》 《劳动合同书》	——	《入职流程跟踪表》可综合提炼入职需要办理的各种手续以及做好相应的检查单记录
试用期管理	《新员工试用期考核表》	小企业考核可采取灵活方式	新员工培训需要走企业正规培训流程并配套记录
转正管理	《转正审批表》 《转正通知书》 《试用期解聘通知书》	——	为提高管理效率，《转正申请》可以和《转正审批表》合并

【提示】上述常见管理表单需要结合企业的《招聘管理制度》来实施。

1.7 招聘过程各种法律风险

企业在招聘员工过程中，产生风险的根本原因是双方的信息不对称。作为招聘主管，必须审慎处理员工招聘过程中可能涉及的法律风险。

新员工招聘过程中涉及环节多，最需要防范的风险就是法律风险，诸如招聘广告是否具有约束力、是否涉及就业歧视、发放Offer的法律效力、员工录用审查风险、与新

员工签订劳动合同应该遵循的法律要求等。

关于员工招聘过程中可能会遇到的各种风险参见本书第26章(招聘风险控制)。

1.8 认真做好岗位工作分析

对招聘岗位(职位)的准确理解是招聘工作顺利进展的关键:岗位是企业的基本管理单元,作为企业招聘人员,是否对企业中的各个职位有全面的了解与认识?是否深刻了解岗位任职资格标准(能力素质要求等)?当企业出现岗位空缺或者新设岗位时企业是否必须招聘新员工?作为HR招聘人员对企业招聘需求的评价标准是什么?……只有做好关键岗位或目标岗位的工作分析,才会让招聘工作深入企业核心业务流程中去。

概括而言,现代企业人力资源管理工作主要围绕四个环节展开:选、育、用、留。

(1) 选——企业各种类型岗位选人的标准是什么?

(2) 育——在哪些方面进行人才培养?

(3) 用——如何任用、怎样考核和激励?

(4) 留——如何留住核心人才?如何提升员工的工作满意度?

工作分析主要用于支持员工的培训、招聘与甄选、职位评估、绩效评估等人力资源管理核心工作。

1. 工作分析主要步骤

工作分析一般遵循以下步骤。

(1) 选择并确定需要进行分析的目标岗位;

(2) 确定收集职位信息的流程与方法;

(3) 运用所选方法展开工作;

(4) 对所搜集的岗位信息进行整理和分析;

(5) 对职位信息进行总结并归档。



管理经验分享

岗位分析是一门非常专业的工作,感兴趣的读者可以阅读本套丛书中的《岗位分析与评价从入门到精通》。

2. 工作分析

工作分析是HR所从事的非常基础的管理工作，该项工作可由人力资源招聘负责人牵头组织实施。在进行岗位分析的过程中，人力资源部将与(和岗位相关的)各级管理者协作完成，以确保岗位分析符合企业管理实际需要。

工作分析的直接产出是针对企业各种类型岗位的《岗位职责说明书》，如表1-5所示。

表1-5 岗位职责说明书

岗位名称			岗位类别			
岗位设置目的						
岗位汇报关系	直接上级				直接下级	
岗位主要管理目标						
岗位职责 工作标准	岗位职责		工作标准		岗位依据制度(流程)	
岗位KPI 考核指标	考核指标		考核指标	权重	评分计算方式	考核数据来源
岗位任职 资格	基本条件		学历要求			
			专业要求			
			工作经验			
			职业认证			
	必备知识和技能		专业知识			
			专业技能			
			培训经历			
			专业积累			
	能力要求		管理能力		管理技能、创新和决策能力等	
			交际能力		交往能力、人际关系处理能力等	
	素质要求		胜任素质		潜在特质包括领导力、影响力、成就导向、抗压能力及团队合作精神等	
	价值观要求		价值观		个人价值观、求职动机等	
岗位职业 发展通道	向上晋升路径					
	平级可调岗位					
	向下调整路径					

(续表)

岗位权利	(1) (2) (3)				
其他要求	工作条件	☐ 正常工位 ☐ 独立办公室 ☐ N/A			
	考勤要求	☐ 固定考勤 ☐ 弹性考勤 ☐ 免考勤 ☐ 其他约定			
编制人		审核人		审批人	
编制日期		审核日期		审批日期	

有效的《岗位职责说明书》应能使员工明确在实际工作中做什么、怎么做、做到什么程度,做到这样的程度需要什么样的任职资格(能力、资历与工作技能等),岗位工作的环境与接口关系,岗位考核指标以及岗位发展通道等。

3. 岗位分析与日常招聘关系

规范的岗位职责说明书是处理复杂的系统人事管理的基础,作为招聘人员,推动企业完善规范的岗位说明书是一件非常有价值的基础性工作。

如果HR组织各级管理者对企业所有岗位的《岗位职责说明书》进行有效梳理,使不同岗位的任职资格定义清晰规范,那么各种岗位(职位)招聘职位的发布过程和质量控制会非常规范,人才甄选过程就会更有针对性,从而使企业人才面试质量得到更好的保障。

为了保证《岗位职责说明书》的有效性,人力资源部需要根据客观情况定期评审,确保和招聘工作进行有效衔接,从而确保岗位招聘信息的时效性。

第2章 员工招聘需求

招聘需求是招聘工作的内在驱动力和原动力，合理的招聘需求是HR部门各项招聘工作顺利开展的前提。企业必须设置一套合理的审批流程，从而确保企业对人力成本的有效控制。

2.1 招聘需求主要来源

企业的招聘需求来自多个方面，常见的需求来源如图2-1所示。

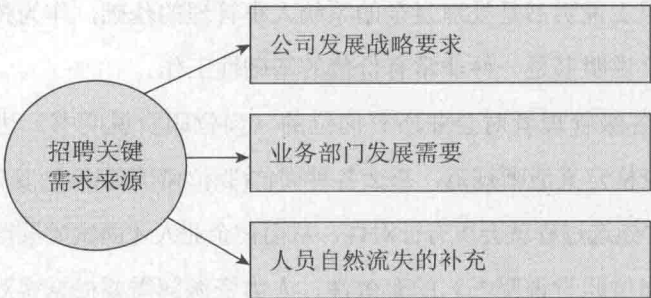


图2-1 企业招聘关键需求来源

1. 企业发展战略要求

企业在不同发展阶段会由不同的发展战略驱动，企业发展战略必然要有配套的人力资源规划需求作支撑，处于不同发展时期的企业必须紧密结合企业发展战略来定位招聘需求。

(1) 在企业快速发展阶段，对人才的需求是爆发式的，这种情况下，企业发展需要多方面的人才来支撑，对招聘的需求会很旺盛；

(2) 在企业发展平稳期，对人才的需求会达到平衡，这种条件下，人才自然流失同样会带来新的招聘需求。

2. 业务部门发展需要

业务部门根据企业发展战略的总体要求，结合部门人力资源现状作出合理分析，提出合理的人才招聘需求以支撑部门业务发展需要，这是招聘的主要需求来源。

3. 人员自然流失的补充

员工自然流失会带来常态化的招聘需求，离职补充是招聘需求的一个主要来源。

此外，企业根据岗位分析，主动进行人员布局调整和优化，同样会产生招聘需求。

2.2 招聘需求处理流程

关于企业招聘需求的常见处理流程如图2-2所示。

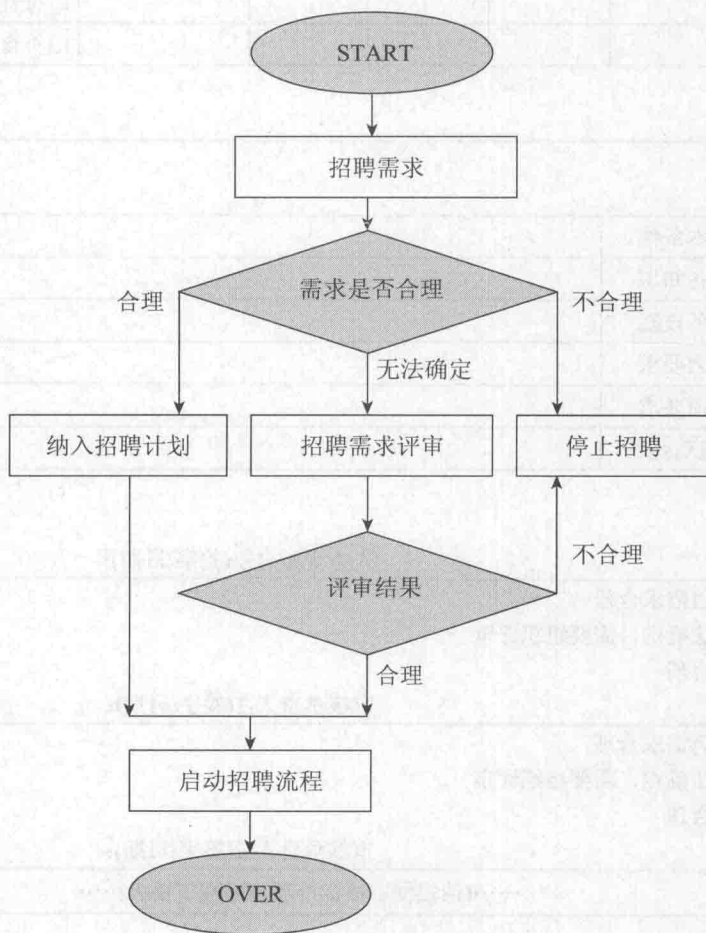


图2-2 企业招聘需求处理流程图

上述招聘需求处理流程清晰地描述了招聘需求处理的基本流程，通过有效地评审，企业要及时过滤掉无效的和不合理的招聘需求。

企业各级用人部门计划招聘新员工时，需通过《新员工招聘申请表》走招聘需求的正规审批流程，如表2-1所示。

表2-1 新员工招聘申请表

需求部门					需求岗位		
申请日期	年 月 日				到岗日期 要求	希望到岗日期____年__月__日 最迟到岗日期____年__月__日	
招聘类型	☐ 新增人员 ☐ 离职补充 ☐ 其他						
招聘原因							
部门招聘人员需求清单							
岗位名称	需要招聘人数	编制人数	现有人数	紧急程度	建议待遇区间	是否符合薪酬规定	
						☐ 符合 ☐ 不符合	
						☐ 符合 ☐ 不符合	
						☐ 符合 ☐ 不符合	
岗位描述							
主要职责							
任职资格	基本条件						
	必备知识						
	必备技能						
	能力要求						
	素质要求						
	价值观要求						
人力资源部 审核意见	人力资源部总监(签字/日期):						
审核意见 (1)	☐ 招聘需求合理 ☐ 无法确定, 需要组织评审 ☐ 不合理 审核负责人-1(签字/日期):						
审核意见 (2)	☐ 招聘需求合理 ☐ 无法确定, 需要组织评审 ☐ 不合理 审核负责人-2(签字/日期):						
.....	(请根据审核把控环节增减审核人).....						
招聘审批	审批负责人(签字/日期):						

【提示】审核和审批人根据企业《招聘管理制度》规定的流程来确定。

在企业经营发展过程中, 对于企业急需的、超过预算编制的特殊岗位招聘的人才, 需要填写《特殊岗位人才招聘特批表》, 参考范例如表2-2所示。

表2-2 特殊岗位人才招聘特批表

招聘部门		招聘职位	
岗位级别		招聘人员要求 到位时间	
岗位关键和 紧急程度	☐ 关键-紧急 ☐ 关键-不急 ☐ 普通-紧急 ☐ 普通-不急 ☐ N/A		
申请特批 人员原因			
目前提供 待遇范围		建议招聘实施 待遇范围	
人力资源部 审核意见	特批岗位的招聘是否合理： ☐ 合理 ☐ 无法确定，需要组织评审 ☐ 不合理 主要意见或建议： 人力资源总监(签字/日期)：		
总经理审批 意见	总经理(签字/日期)：		

🔔【提示】特殊岗位人才一般都不是普通人才，提高审批效率对于快速解决关键特殊岗位人才的需求至关重要。

2.3 招聘需求评审流程

招聘需求评审的主要目的是明确用人部门招聘的合理性，此外，招聘需求评审也是企业严控人力成本的关键举措。由HR组织的招聘需求评审会议流程如图2-3所示。

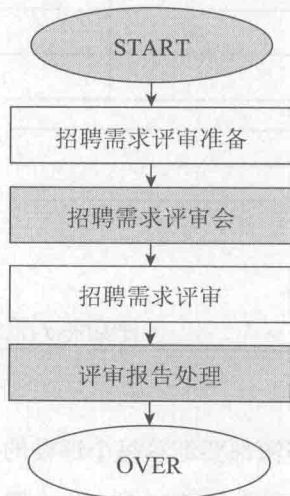


图2-3 企业招聘需求评审流程图

1. 招聘需求评审准备

人力资源部要按照规范的需求评审流程,明确用人部门招聘需求、选择评委(包括评审委员会主席和普通评委)、确定评审会召开的时间和地点等,并及时和每个评委沟通。

评审小组构成:企业领导、用人部门领导、相关业务部门领导等。

确定评审会的具体安排,并及时发通知给每个评委。

2. 启动招聘需求评审会

所有评委要对用人部门的人员需求作出合理性评估,重点分析内容包括如下几个方面。

- (1) 用人部门人员工作现状分析,包括人员布局、工作效率、工作强度、饱和度等;
- (2) 用人部门新招聘人员合理性分析,可采用现场质询的方式;
- (3) 评委现场填写《招聘需求评审单》并给出独立的评审意见。

《招聘需求评审表》如表2-3所示。

表2-3 招聘需求评审表

评委姓名			所在部门		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制人数	现有人数	合理需求人数
评审总体 意见	● 非常合理的需求: _____ ● 不合理的需求: _____ ● 无法确定的需求: _____ 其他意见或建议: _____ 评委(签字/日期): _____				

3. 评审报告处理

需求评审会结束后,人力资源部要汇总每个评委的《招聘需求评审单》,形成《招聘需求评审报告》,经评审委员会主席确认后,作出评审结论。

《招聘需求评审报告》如表2-4所示。

表2-4 招聘需求评审报告

评委部门			评委会主席		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制人数	现有人数	评审结论 (综合评委平均数)
评审结论	其他意见或建议: 评委会主席(签字/日期):				

【提示】《招聘需求评审报告》经评委会主席签署后正式生效。评审会确认的招聘需求将被正式纳入《年度招聘计划》中。

 管理经验分享

- 招聘需求评审会可以定期汇总各个部门有争议的需求(或者无法确认的需求),集中组织所有业务部门的需求进行评审;
- 如果企业需要切实降低人才成本,必须严控招聘,每次招聘都需要提交《新员工招聘申请表》,无论是离职补充还是有新的招聘需求,无论招聘需求是否符合企业年度规划,都应及时做好阶段人力需求评审,以确保对招聘需求的有效控制。

第3章 招聘渠道选择

招聘渠道是企业实现招聘需求的路径和途径，俗话说“磨刀不误砍柴工”，企业招聘也是一样，选择适宜的招聘渠道能起到“事半功倍”的效果，直接决定最终招聘效果。

3.1 招聘渠道选择原则

企业应如何选择有效的招聘渠道？一般来讲，好的招聘渠道应该具备以下特征。

(1) 招聘渠道的目的性。对于不同的招聘渠道，可以按照优先级和可行性同时采纳，但是针对不同类型的员工，招聘渠道的侧重点也要有所不同。

(2) 招聘渠道的经济性。在确保能招聘到合适人才的情况下，要选择招聘成本最低、性价比最高的渠道。

(3) 招聘渠道的时效性。企业招聘渠道必须能确保企业快速满足招聘需求，特别是满足急需关键岗位人才的招聘时限需求。

简单来说，招聘渠道的选择原则就是在规定时限内满足招聘需求的同时，保证渠道性价比最高。为了实现这个评价指标，人力资源部就要定期做好数据分析和评价工作。

招聘渠道的选择，最终要纳入企业招聘工作方案中来实现。

3.2 常见招聘渠道分析

企业选择不同的招聘渠道带来的招聘效果是不一样的，不同的招聘渠道对应不同的招聘成本，常见的典型招聘渠道概要分析如下。

1. 网络招聘

在信息时代和移动互联时代背景下，很多企业为提高招聘效率都采用网络招聘模式。

目前，市面上的行业性网络招聘网站特别多，这些招聘网站面向全国各个行业，企业通过网络招聘人才一般都要求有相关工作经验。

网络招聘模式适合企业招聘常见的技术人才、专业人才、销售人才以及常用的管理人才。

目前,企业最常使用的经典招聘网站汇总如表3-1所示。

表3-1 经典招聘网站汇总表

序号	中文名	网址	网站特征
1	中华英才网	www.chinahhr.com	三大经典招聘网站
2	智联招聘	www.zhaopin.com	三大经典招聘网站
3	前程无忧	www.51job.com	三大经典招聘网站
4	一览英才网	www.job1001.com	专业人才
5	数字英才网	www.01hr.com	专业人才
6	中国人才热线	www.cjol.com	综合性专业招聘网站
7	应届生	www.yingjiesheng.com	大学生求职网站
8	大街网	www.dajie.com	校园招聘
9	应届毕业生	www.yjbys.com	大学生求职网站
10	58同城	www.58.com	中低端人才
11	赶集网	www.ganji.com	中低端人才
12	猎聘网	www.liepin.com	高端人才
13	举贤网	www.juxian.com	高端人才
14	拉钩网	www.lagou.com	专注互联网
15	微才网	www.51weicai.com	综合性垂直招聘

除了上述典型网站之外,各地方也有对应的招聘网站,例如南方人才网、深圳人才网、齐鲁人才网以及四川人才网等。

行业人才网站也是很常见的,例如丁香人才网、建筑英才网、医疗人才网、旅游人才网、汽车人才网,这些行业人才网站也是企业在进行行业招聘时需要特别关注的。

除了招聘网站之外,相关招聘论坛也是企业招聘需要关注的地方。



管理经验分享

如果不知道哪个省份有哪些招聘网站,使用百度等搜索引擎搜索一下即可。例如,搜索关键字“北京 招聘”(主要关键词之间要有空格),会搜索到很多网站,如智联招聘、51job、中华英才、英才网联、百度人才、首都人才网、应届生求职网、58同城网、赶集网、百姓网等。再比如,在河北省招聘,搜索关键字“河北省 招聘”,会看到很多地方招聘网站,如河北搜才网、银河人才网、燕赵人才网等,其他省份依此类推,不再赘述。

2. 媒体广告

媒体广告的典型特征是企业通过报刊、电视和广播电台等媒体发布招聘信息，特别是在专业的人才报刊上刊登招聘广告。

媒体广告的典型特征是受众面广、过程简单并且收效快，一般在短期内会收到较多的应聘资料，同时也对企业起了一定的宣传作用。

通过媒体广告这一渠道应聘的人员分布广泛，但高级人才很少采用这种求职方式，所以招聘企业中基层和技术职位的员工时，这种渠道比较适用。同时，该渠道的效果同样会受到广告载体的影响力、覆盖面以及时效性的影响。

3. 人才招聘会

人才招聘会是近年来很多大中型城市经常举办的人才招聘活动，一般由政府和地方人才中介机构发起和组织。这种招聘会的模式较为正规，一般都具有特定的主题，比如“应届大学毕业生专场”“研究生人才专场”或“IT类人才专场”等，这种不同主题的招聘会使得企业招聘更有目的性和针对性。

参加人才招聘会的企业需要提前申请，组织方一般会先对企业资格进行审核，之后和企业签订招聘会相关协议(招聘会不同招聘专区的选择对应不同的会议费用)。

招聘会也有一定的局限性，如果企业需要同时招聘多种人才，那么就要参加不同类型的招聘会，这往往会提高企业的招聘成本。

4. 校园招聘

校园招聘是很多企业针对应届毕业生招聘所采用的最常用的招聘渠道。

企业和各院校联系沟通校园招聘合作事宜后，安排专人到相关院校张贴海报，做校园招聘宣讲会，吸引即将毕业的应届生前来应聘和面试。

企业招聘应届生最突出的优点是应届生可塑性较强，并且可培养潜质高；缺点是这些学生没有实际工作经验，需要进行系统培训(人才培养周期要长一点)，此外，由于不少学生刚步入社会，对自己的工作定位和职业发展还很模糊，这样导致应届生工作的流动性比较大。

校园招聘是企业进行人才储备的最有效的方式。

5. 人才市场

人才市场与招聘会看起来类似，事实上还是有一定区别的。招聘会一般为短期举办的，人才市场则是长期固定的招聘。在很多城市，人才市场的地点相对比较固定。

需要特别说明的一点是,人才市场的典型特征是具有明显的地域性,常见的基层职位例如司机、保安、保洁等在地方人才市场比较常见,也有的城市专门针对企业最常见的人才设立人才市场(例如北京市海淀区人才市场常年设立IT人才市场等)。

现场招聘一般只能吸引到所在城市及周边地区的应聘者,招聘具有一定的局限性。

企业对于有明确地区针对性的人才需求,可以采用这种方式。

6. 内部推荐

很多员工都有自己的“关系圈”“同学圈”或者以往的“同事圈”,这些关系圈对于企业来讲是必须要认真考虑的资源。企业采用内部员工推荐方式可加快招聘进度,提高招聘效率。一般而言,企业可以通过企业内部推荐奖励等方式鼓励采取这种招聘方式。

内部推荐制的优点是通過关系网快速吸收人才,缺点是會形成“小圈子”,近亲繁殖形成派系,人力资源部门要做好推荐来源和数量的总体把控。

7. 外部推荐

外部推荐是指企业外部客户、企业管理者通过个人的社会资源以及外部朋友圈进行推荐(例如QQ群、微信朋友圈、人才论坛以及各级人才协会等)。

外部推荐和内部推荐的区别在于内部推荐一般都有明确的激励措施。

8. 猎头

猎头(Headhunting),也称高级人才寻访,“头”乃人才智慧和才能集中之所在,“猎头”也可指猎夺人才,即发现、跟踪、评价、甄选和提供高级人才的过程和获取高级人才的行为。

猎头特指物色人才的人或者机构,猎头公司通过帮助优秀的企业找到需要的人才来达到招聘高级人才的目的。

猎头在国外是一种十分流行的人才招聘方式,我国香港和台湾地区把它翻译为“猎头”,之后内地也顺着称之为猎头,意思是“网罗高级人才”。



管理经验分享

世界第一家猎头公司于1926年诞生于美国,中国第一家猎头公司诞生于1994年。猎头服务的出现,促成了社会经济体制中人力资源的流动和合理配置,猎头服务已成为企业求取高级人才和高级人才流动的重要渠道,并逐渐开始形成一种产业。

9. 人才外包

企业对于临时短缺人才可与人才外包公司合作,企业可利用外包公司的关系网络,在短期内快速、主动寻找企业所需要的人才。

外包合作这种方式适合企业基层劳动密集型的人员招聘,由于外包公司和企业间按月收取管理费用,外包人员和本企业不存在劳动关系,从一定意义上讲可减少企业的用工成本。

10. 其他方式

其他招聘方式主要有通过企业网站对外发布招聘信息、定向搜索当地人才网站、定性搜索各高校(职业院校)人才供给信息、通过企业人才库搜索、通过竞争对手定向挖人等。

3.3 招聘渠道对比选择

企业常见的招聘渠道有很多,各种招聘渠道优劣分析如表3-2所示。

表3-2 企业常见招聘渠道

招聘渠道	主要优点	主要缺点	备注
网络渠道	网络渠道是信息时代的主流招聘方式。企业可以快捷、海量接收求职者的应聘信息,提高简历处理的效率	不能控制应聘者的质量和数量,海量的冗余垃圾信息搜索会加大招聘工作的压力(需要掌握信息过滤技巧)	各种人才
媒体广告	目标受众接受概率高,还可以提升企业在当地的知名度,可以有效宣传企业的业务,有一举多得之功效	会吸引到很多不合格的应聘者,延长招聘的周期,另外费用比较高	各种人才
人才招聘会	传统的人才招聘方式,企业和应聘者可面对面初步交流	受到展会主办方宣传推广力度的影响,求职者的数量和质量难以有效保证	各种人才
校园招聘	提高企业在院校的知名度,为企业储备人才提供人才库,招聘费用相对较低	应届生缺乏经验,培养成本高,流动性大	应届生
人才市场	招聘速度较快,费用较低,效率较高,适合招聘基层人才	人才中介服务质量不高,中介对中高级人才基本没有吸引力	基层人才
内部推荐	招聘针对性强,招聘效率高,招聘成本低	易近亲繁殖,形成派系,组织决策时缺乏差异化的建议,不利于管理创新和变革	各种人才
外部推荐	由熟人推荐,人才素质较为可靠	招聘效率低,不适合招聘企业急需人才	中高端人才
猎头	招聘过程隐秘,能在短期内快速、定向寻找企业所需要的高端人才	招聘成本高(通常为被猎成功人员年薪的20%~30%)	高端人才

企业不应该盲目地依赖某种招聘渠道,在选择招聘渠道时要考虑以下关键要素。

1. 企业自身特点

企业应明确自身是高新技术企业还是传统生产企业,是高端服务产业还是低端服务产业。人才是通过不同渠道来聚集和分布的,企业在选择招聘渠道时,可借鉴同行的招聘经验,根据行业特征来选择招聘渠道。

2. 财务状况

渠道不同,费用也不同,例如参加招聘会需要支付金额不等的场地费,通过传统网站招聘需要支付发布职位以及点击简历的费用,选择猎头一般要承担人才年薪20%~30%(行业平均20%左右)的猎头服务费,高端人才通过猎头企业招聘需要支取很高的猎头费用。对于企业而言,在招聘人才时必须就经济性从财务角度进行考虑。

3. 人员招聘紧迫性

对于低端紧迫人才或者高端紧迫人才,所应选择的渠道肯定不同。招聘低端紧迫人才需要广撒网,招聘高端紧迫人才则需要通过猎头方式来搞定。

4. 招聘人员素质要求

企业需要高素质的人才还是普通素质的大众化人才,决定了企业选择的渠道是“高端路线”还是“普通路线”。

5. “现货”还是“期货”

“现货”指的是招聘进来就能干活的员工,这种员工需要有一定的工作经验;反过来如果需要“期货”,则招聘应届大学生是一个最好的选择。应届生需要企业提供内部培养,需要一个培养周期。此外,在选择渠道时还要考虑招聘职位类型、层次以及能力要求等因素。

6. 关注新兴招聘模式

由于网络的发展,大大促进了人才信息流动,新兴网络招聘诸如SNS等社交网络招聘等方式大大促进了人才信息的流动。

招聘渠道的应用不是固态的而是动态的,招聘格局随着移动互联时代的发展出现招聘多元化和网络化趋势,新兴招聘模式如百度人才、赶集网、58同城等,都真实地反映了招聘渠道动态发展的这个特点,这就需要招聘人员时时关注招聘渠道的动态变化,以

便及时调整自己的招聘渠道。

总之，企业不能盲目选择比较热门或流行的招聘方式，需要深入把握各级人才的特点、明确企业自身的现状和需求，从而选择合适的招聘渠道，并有效地识别与职位匹配的人才。

管理经验分享

招聘渠道的选择要考虑性价比，高端人才通过猎头，中低端人才通过网站，高校毕业生通过校园招聘和网络。在人力资源规划指标需要严控的条件下，最好启用内部招聘，给员工更多职业挑战的机会。

为了降低人力招聘成本，还可以建设企业人才简历库(后续章节会详细介绍)。

3.4 内部、外部招聘的选择

- 通用电气公司数十年来一直从内部选拔CEO；
- 日本许多企业的管理特殊之处就是内部晋升；
- IBM、HP等公司的CEO则更多的是外部“空降”……

【典型问题】企业究竟是采用“内部提拔”还是“空降”更有效呢？

内部招聘是指企业在内部公布空缺职位信息，从企业内部寻找聘用者并从企业内部招聘员工；外部招聘指的是企业从外部寻找人员来填补职位空缺。

无论是外部招聘还是内部招聘，都取决于组织的内部晋升和内部调动战略。企业在招聘人员时到底应采用内部招聘还是外部招聘呢？企业在进行内外部招聘渠道选择决策时，究竟需考虑哪些关键要素呢？

1. 内部和外部招聘优劣势分析

企业内部招聘和外部招聘对比分析如表3-3所示。

表3-3 企业内部招聘和外部招聘对比分析

对比要点	内部招聘	外部招聘	备注
人才选择范围	窄	广	企业有很大的选择空间
员工晋升机会	机会多	机会少	晋升机会能促进流动率的下降、工作满意度的提高及工作效率的提升

(续表)

对比要点	内部招聘	外部招聘	备注
对应聘者了解程度	非常了解	不太了解	内部提拔的人知根知底,但是内部提拔人才的缺点或短板也很明显
招聘成本	招聘成本低	招聘成本高	例如通过猎头挖高级人才的成本会非常高
近亲繁殖	易导致近亲繁殖	无	内部招聘易引发企业高层领导和员工之间的不团结
用人分歧	用人分歧多	用人分歧少	与领导的威信相关,会产生明争暗斗的问题
企业竞争力	不容易改变	容易改变	借助外部人才力量,推动企业管理变革
新思想和新方法	新东西少	新东西多	外部招聘员工会给企业带来新思想、新观念、新技术、新方法、新价值观、新的外部关系,使得企业充满生机与活力
选错人的风险	风险低	风险大	俗话说“知人知面不知心”,虽然人才甄选技术很多,但事实上外部人才甄选仍比较困难

内部招聘既有优点也有缺点。优点是,企业在实施以稳定为主的战略、面临的外部环境威胁较小的情况下,内部招聘可能发挥更好的作用。此外,企业在时间或经费有限的情况下,内部招聘较适宜。缺点是,有的企业内部管理者喜欢拉帮结派玩阶级斗争,在这种管理环境下,内部招聘存在近亲繁殖、企业内部用人容易存在重大分歧,特别是在企业内部团队核心能力有限的条件下,如果管理团队在思想认识上非常保守甚至一致排外,则会因为内部招聘削弱企业对外竞争力……这些缺点广泛存在于企业管理中,作为管理者必须要慎重考虑和平衡。

外部招聘的优点在于可以为企业持续引入新思想和新方法,企业面对人才市场时选择面更广,新技术、新的管理理念的引入可持续加强企业对外竞争力。缺点在于短期内对应聘者的了解有限,企业选错人的风险较大,且招聘成本高,核心关键岗位从外部招聘会减少内部员工晋升机会,特别是外部招聘员工的薪酬如果比内部同级岗位偏高,更容易导致员工的流失。

2. 内部和外部招聘有效结合

俗话说“物极必反”,任何极端的做法事实上都不是最科学有效的方法。

企业在招聘新员工时,最好采取内外部相结合的办法。具体来说,企业偏向于内部招聘还是外部招聘,取决于企业发展战略、职位特点以及企业在人才竞争中的相对地位等因素。

(1) 先内后外的原则。职业发展机会是很多员工都非常关注的,内部招聘可以让员工看到新的职业发展机会,会提升企业凝聚力。对于从企业内部无法招募到的人才,则可采用外部招聘的方式。

(2) 中高层管理人员。内部招聘与外部招聘都是行之有效的方法，并不存在绝对标准答案。一般来说，对于需要保持相对稳定的企业中层管理人员，可能更多地需要从企业内部提拔；而对于高层管理人员，在需要引入新的风格、新的竞争时，可以从外部引进合适的人员。

(3) 企业要建立公平的用人机制。企业要避免因内部招聘或提升产生的负面冲击的最好方法就是设立一个公平的人才提拔和筛选程序，这样可让所有员工即使没有被提拔也会口服心服地接受企业的决策。

企业建立公平的人才机制的要点有如下三条。

① 公开透明的人才选拔流程。企业要避免用人随意性，要通过科学公正的绩效考核方法、人才内部竞聘方法等，让真正有能力的人获得更多的职业发展空间和机会。

② 民主决策机制。内部招聘和决策过程要公开透明，充分发扬内部民主作风，避免用人过程中的帮派主义和“晕轮效应”。

③ 公开的沟通机制。最关键的做法是要为落选的求职者提供信息反馈，告知落选的求职者公司的决策结果和原因，帮助他们分析优势和劣势，明确他们需要改进的地方，以便他们成为今后空缺职位的可行的候选人。



管理经验分享

俗话说“缺啥补啥”，企业缺少啥样人才是必须要深入分析的，至于选拔形式，无论是内部提拔还是外部引入都不是最难做的决策。事实上，企业建立公平、公正和公开的人才选拔机制更加重要。

3.5 猎头公司选择技巧

企业选择一个什么样的猎头公司为企业服务决定了企业高端人才招聘的质量。目前，各种猎头公司的服务能力和水平也不尽相同，企业只有细心挑选、慧眼识珠，才有可能选择到优秀的猎头公司，从而保证猎取计划的成功。但是面对越来越多的猎头公司，企业往往无从选择。

猎头公司的选择是一门学问，涉及以下几方面问题。

1. 猎头公司选择要点

由于我国猎头行业起步晚、相关管理法规不健全，实际上不少企业和个人不具备成为猎头公司的基本条件。很多猎头公司甚至默许员工帮助候选人造假，而有些猎头公司

连简历调查都不做，或者帮助候选人做“掺水”的简历调查，而凭借所掌握的客户信息挖客户墙角的事情更是时有发生，对于这种猎头公司，绝对不能合作。

具体而言，企业在选择猎头公司时要关注以下要点。

(1) 猎头公司擅长的行业要清楚。俗话说“没有金刚钻，不揽瓷器活”，猎头公司规模不一，多年专注的行业不一样，猎头公司不是万能的，绝不可能什么行业的人才都能搞定。所以企业在选择猎头公司的时候，要多研究猎头专注和擅长的行业，一般可通过猎头公司网站或者宣传材料初步获得这些关键信息。

(2) 顾问的职业化水平。猎头顾问(也称为“猎手”)的质量决定了推荐人才的质量，企业在挑选“猎手”的时候，一定要对其专业能力进行深入了解，就像招聘一个中高级人才一样，如果不进行深入和全面的甄选绝对不能录用。

(3) 猎头公司的服务质量。企业自行考察猎头客户的方式有可能成本太高，可采用的最可行的方法是通过同行推荐(口碑法)，这也是最简单、最有效的选择猎头公司的方法。

(4) 服务队伍的稳定性。猎头这个行业是个典型的依靠人才“智力”和“智慧”的行业，猎头公司的核心竞争优势就是有经验和专业知识的猎手们，但是这个行业也有个明显的缺点就是进入门槛相对较低，人员流失率很高，人才流失率高的猎头公司的服务质量一般无法保障。

(5) 服务是否专业化。猎头报告绝不只是简单的人才简历提供，猎头推荐的人才报告是一个猎头公司能对客户提供的产品。

专业的猎头报告要包括：客户岗位需求分析、候选人匹配度分析、候选人教育背景、背景调查说明、候选人优劣势分析、候选人性格分析、猎头推荐评语等。这些专业术语体现的是猎头的专业化程度和职业化水平。

2. 优秀猎头顾问选择要点

刚才提到企业选择好的猎头顾问非常关键，那么选择的标准是什么呢？具体包括如下几个。

- (1) 从事猎头业务至少三年以上；
- (2) 具有良好的人力资源工作背景，具有员工招聘经验最佳；
- (3) 工作经验丰富，能借鉴其他企业经验给企业提供中肯建议；
- (4) 能够准确理解企业招聘职位的需求(关键点和特殊点)；
- (5) 有过良好的成功案例和业绩；

(6) 善于保守企业机密, 严守猎头行业规则;

(7) 善于站在客户的角度考虑问题;

(8) 具备良好的沟通能力和引导力。

企业要想考查猎头顾问的水平, 一种简单可行的方式是让猎头公司按照优先级推荐猎头顾问的简历, HR可择优通过深入面谈等方式来了解, 重点了解以下几方面内容。

(1) 猎头顾问对所专注的行业的理解是否深刻;

(2) 对企业竞争对手的人才优势和劣势分析;

(3) 对企业业务流程和相关职位的认知和理解;

(4) 对业内各猎头服务公司的品牌的认识;

(5) 对人才选聘、甄选方法和面试技巧的掌握;

(6) 对以往猎头案例的详细介绍。

一位善于沟通的猎头顾问必须具有把握个体心理的超强能力, 或者在多年专注的行业中有丰富的经验。此外, 猎头顾问自身的经历背景也很重要, 只有猎头顾问具有深厚的人力资源管理例如丰富的招聘经验, 才可以为客户和候选人提供更多的专业化指导。

【题外话】很多朋友经常让我推荐猎头, 这里为广大读者推荐一些服务口碑比较好的猎头公司供大家参考(以下排名不分先后), 如表3-4所示。

表3-4 业界典型猎头公司推荐

猎头公司	服务特色	网址
猎聘网	国内最大、最专业的高端人才社区化招聘网站, 凭借其创新的产品模型及独有的服务模式, 为企业、猎头和职场精英之间打造了一个高端人才的互动招聘平台(服务面向全国)	www.liepin.com
大瀚猎头	大瀚是国际猎头组织NPA的会员, 主要定位是为跨国公司、上市企业、大型企事业单位及民营企业等提供中高级人才搜寻服务(全国有多家分公司)	www.vastsea.com
科锐国际	科锐国际成立于1996年, 是亚洲领先的整体招聘解决方案提供商, 目前在亚洲拥有40多家分支机构, 专注企业中高级管理及专业技术人才招聘	www.careerintline.com
艾理特	创新采用职业经理经纪人服务模式, 人才储备量大, 推荐精准度高, 成为近几年猎头行业新兴的、备受企业关注的人才供应商	www.51-elite.com
锐仕方达	2008年成立, 主要专注IT、地产、金融、制药、能源、传媒、百货等多个热门行业。该公司有自主研发的 RNSS 猎头招聘系统(全国有多家分公司)	www.risfond.com
同人猎头	公司成立于2006年, 主要专注IT互联网、通信电子、地产、汽车等行业。该公司最大特色是猎头顾问均来自具有实战经验的企业HR部门经理级别以上并且富有HR招聘工作经验的专业人士	www.sameworld.cn

(续表)

猎头公司	服务特色	网址
创思猎头	成立于2001年,专业定位于高科技行业高端猎头业务,主要操作职位为经理级以上	www.hr-bank.net
泰来猎头	成立于1993年,是国内最早具有独立法人资格的猎头服务机构,拥有数十项全面科学的人事测量工具,为中外企业、机关团体寻访、甄选、举荐高级管理人才、高级技术人才、幕僚专家、专门及特殊人才	www.headhunter.com.cn
神州伯乐	业内领先的招聘解决方案提供商,业界招聘领域的新锐,主要专注金融、房地产和IT领域,可提供人才测评和RPO等服务	www.bole-china.cn

由于近年来猎头如雨后春笋般发展起来,竞争也非常激烈,新兴猎头服务公司很多,上述几家典型的猎头公司仅供大家参考,各位可以登录相关网站研究一下猎头公司的运营服务模式,为企业选择猎头公司提供借鉴和参考。

在选择猎头过程中,企业可通过百度等搜索引擎搜索猎头公司并认真研究,对于有意向的猎头可以预约猎头公司上门面谈。

此外,大家可以通过同行HR或人力资源QQ群、微信群等圈内人士的推荐,选择口碑好的猎头。

3.6 招聘信息有效把控

企业发布招聘信息从合同法的角度来说就是要约,有效的招聘信息本身就是一则广告,作为招聘人员在发布招聘广告时,需要掌握一定的管理艺术。

【范例】

北京×××公司招聘启事

北京×××公司是注册于北京中关村高新技术产业园,主要从事计算机网络工程、数据库和应用系统开发的系统集成公司。因发展需要,经高新区人才交流服务中心批准,特诚聘优秀人士加盟。

1. 软件工程师: 20名, 35岁以下, 硕士以上学历, 计算机、通信及相关专业, 特别优秀的本科生亦可。

2. 网络工程师: 3名, 男性, 本科以上学历, 一年以上网络工作经验, 熟悉TCP/IP协议集, 有独立承担大中型网络集成的经验。经过专业培训及取得认证者优先。

3. 销售代表: 2名(不考虑女士), 27岁以下, 本科以上学历, 计算机、通信及相关专

业,口齿伶俐、仪表大方、举止得体、勤奋好学。一年以上工作经验。本市户口优先。

4. 产品销售:2名(男女各一名),27岁以下,本科以上学历,计算机、通信及相关专业,应届毕业生亦可。

5. 市场策划:1名,27岁以下,本科以上学历,有过成功策划案例。一年以上工作经验。

6. 平面设计:2名,27岁以下,专科以上学历,设计专业毕业。熟练掌握PHOTOSHOP等平面设计工具,有成熟设计,色彩感敏锐。了解互联网知识者优先。

公司地址:××××××

电子邮件:××××××

【招聘广告评析】

(1) 公司介绍不够详细,对应聘者吸引力不足;

(2) 性别歧视:对销售代表的招聘注明“不考虑女士”有性别歧视的法律风险;

(3) 联系方式过于简单:招聘广告中只给出一个电子邮箱,还应该给出公司的地址和电话号码,以便于求职者查询。

企业在发布招聘广告的时候,必须要做好广告内容的严格把关,主要把关要点包括以下几个。

1. 招聘广告内容把关原则

对招聘广告的内容要严格把关,在此前提和基础上才能考虑设计艺术问题,招聘广告内容的确定必须坚持以下原则。

(1) 客观准确。企业发布的招聘信息是人才资源需求的客观反映,必须真实地反映企业人力资源需求的基本情况,绝对不能作出一些企业无法遵守的承诺来误导应聘者,从而通过招聘信息来提高企业的可信度,树立以诚待人的企业雇主形象。

招聘过程不要急功近利,那些言过其实、夸大其词的招聘广告,最终只会伤害企业的口碑和形象。

(2) 内容详细。人才招聘广告要为读者提供一个获得更多信息的来源,其主要内容包括以下几个方面。

① 企业的基本情况;

② 招聘职位详细情况;

③ 招聘人员基本条件;

④ 报名的方式;

⑤ 报名的时间、地点;

⑥ 报名时需携带的证件或材料(可选);

⑦ 其他注意事项。

【提示】对于网络招聘要结合招聘渠道特点做内容裁剪。

(3) 录用条件清楚。人才招聘广告信息的客观和翔实有助于增强应聘者的信心和决心,特别是录用条件必须清晰描述,这样可过滤掉不符合条件的应聘者。

2. 招聘广告的设计艺术

提高招聘广告的成功率对企业节省招聘成本大有益处,一份好的招聘广告至少能达到两个目的:一是吸引人才,二是宣传企业价值观与形象。所以,企业在设计与发布招聘广告信息时,应当紧紧围绕这两个目的进行。

招聘过程事实上也是对企业的形象与业务进行有效宣传的过程,招聘广告的设计原则与其他广告基本类似,应符合以下4项基本原则(FIDM)。

(1) 吸引眼球(Focus)。一则好的招聘广告必须能吸引应聘者的眼球,企业在招聘特别重要的紧急岗位工作人员时可采用独特的、与众不同的招聘标题,确保对应聘者产生足够的吸引力。

(2) 引起兴趣(Interest)。为了使求职者对招聘职位产生浓厚的兴趣,企业在设计招聘内容时,岗位招聘语言的表述要力求生动形象,必要时可加入一定的幽默元素。

(3) 应聘欲望(Desire)。一则好的招聘广告应能让应聘者产生应聘的欲望,珍惜招聘机会,马上付诸行动、投递简历。

(4) 留下记忆(Memory)。不管看到广告的应聘者是否采取了行动,一则好的招聘广告应能在他们的记忆中留下深刻印象,以便将来有机会再投递简历。

3. 招聘广告风险防范

(1) 录用条件要公示。招聘广告的条件设计很有讲究,如果设计录用条件模糊或者关键条件没有澄清和公示,在员工入职后会造成劳动纠纷隐患,甚至给企业带来不必要的麻烦。

为了防止因录用条件不清晰造成误解,企业在招聘过程中要做到:对录用条件必须作出清晰的描述和定义,录用条件一定要明确,切忌笼统和抽象的描述,能量化的条件尽可能量化,无法量化的尽可能给出明确的评判准则。

此外,在设计录用条件时,招聘信息中的录用条件对应聘者要公示,企业要保留所

有公示的证据,防止发生劳动纠纷风险。

(2) 回避就业歧视问题。所谓就业歧视,是指条件相近的求职者在面对同等机会的求职过程中,由于某些与个人关键性格和能力无关的因素的影响,自己不能够享有与他人平等的就业机会,从而使其平等就业权受到侵害的现象。

【友情提示】

目前,有些企业人才招聘广告中的就业歧视问题还是比较明显的,常见的歧视信息包括以下几种。

- 性别歧视:例如要求应聘者是什么性别;
- 年龄歧视:许多广告中都注明多少岁以下者应聘,这一方面使企业失去一部分有才华的但年龄稍大一点的人才,另一方面使上了一定年龄的人失去了公平竞争的机会;
- 学历歧视:企业盲目追求高学历,造成人才高消费,甚至注明“××学历以下者免谈、拒招”等;
- 区域或籍贯歧视,如在广告中写出“不招××省人”等。

企业在设计人力资源广告时应注意这些问题,应当把“尊重”看作人力资源开发与管理的基准则。

【范例】

追访全国就业性别歧视第一案

2013年12月18日下午,李香(化名),一个22岁的大专毕业生,在听到北京ABC教育集团董事长向她道歉并承诺给付3万元“关爱女性平等就业专项资金”的那一刻,激动的泪水从眼眶涌出。至此,这起历经一年才得以立案的“中国就业性别歧视第一案”在北京某法院以双方和解而收场。

【案情回顾】求职遭遇性别歧视,多番努力法院终立案

李香(化名)毕业于某高职院校。2012年6月,她通过招聘网站向北京ABC公司应聘行政助理,并于6月16日将简历发至邮箱,此后她一直未收到任何答复。

当年6月26日,她致电ABC公司,对方却告诉她:因为该岗位在网上的招聘启事中注明“只限男性”,即使其他条件都符合李香也不会被考虑。极度郁闷的李香认为,性别不应成为阻碍就业的门槛,招聘启事上注明“只限男性”本身就是歧视行为。

在律师的帮助下,李香搜集了截图、录音等证据并进行了公证。2012年8月18日,她向北京某法院递交立案材料。她指出《就业促进法》规定:“违反本法规定,实施就

业歧视的，劳动者可以向人民法院提起诉讼。”因此，她以ABC公司侵犯其平等就业权为由提起民事诉讼。

对于是否立案，该法院一直没有答复。在此后长达一年的“立案难”的时间里，李香的代理律师为此案大声疾呼。2013年8月，李香终于接到法院通知——本案已经正式立案了。

【庭审过程】争议双方当庭和解，ABC公司董事长道歉

2013年12月，众多媒体和各界人士挤满了法庭的旁听席。开庭后，李香提出了三项诉求：第一，要求ABC公司赔礼道歉；第二，支付赔偿精神损害抚慰金5万元；第三，承担诉讼费用。

随后，代理ABC公司出庭的律师辩称，当时，公司该部门为清一色女性员工，急需一名男性员工分担体力劳动故发出此招聘启事。此外，他还出示一份员工花名册作为证据。证据显示ABC职工中女员工占80%以上，以此证明公司并不存在性别就业歧视的主观故意。此外，根据现行法律规定，李香的诉讼请求，特别是关于5万元精神损害赔偿的请求也缺少法律依据。

然而出乎人们意料的是，ABC公司董事长当庭称，他放弃对此案的答辩权，该董事长说：“ABC公司人事招聘始终遵照法律的规定，此次由于人事部门工作疏忽，没有准确地描述工作职责引起不必要的误解，我愿意在法庭上对起诉人表示公开道歉。”

董事长把事先写好的道歉信交给李香，并承诺给付3万元，作为关爱女性平等就业专项资金。该公司董事长还表示如果李香愿意，欢迎其到ABC公司工作。至此，双方达成和解协议。这场“就业性别歧视案”就此告终，“李香案”首开“就业性别歧视”可诉的先河。

对于就业性别歧视，法律上有上诉权但实践起来很困难，各类招聘歧视诉讼的立案都不容易。事实上，如果用人单位没有把“仅限男性”写在招聘启事上而是采取隐性歧视，在招录环节对女性实施不公平待遇，这种情况对于劳动者来讲举证难度就很大。

（案例内容提示：本案例来自网络搜索并经作者修改，限于对当事企业和当事人的保护，案例中均为化名。）

【案例解析】

我国《宪法》第48条规定：妇女在政治、经济、文化、社会和家庭生活等各方面都享有同男子平等权利。国家保护妇女的权利和利益，实行男女同工同酬，培养和选拔妇

女干部。

我国《就业促进法》第3条规定：劳动者依法享有平等就业和自主择业的权利。劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰等不同而受歧视。

【解决方案】

用人单位应合理确定招聘条件：就业歧视是对劳动者的平等就业权利的侵害，如果企业想避免就业歧视，就应该承担证明其招聘条件具有正当性和合理性的责任。

为了避免上述问题，企业招聘广告中关于招聘条件的措辞要尽可能柔和，不要绝对化，避免招聘条件过于刚性。

对于企业无法确认的内容要注意表达方式，比较好的做法是通过网络搜索是否有类似的就业歧视问题。



管理经验分享

招聘管理过程中的风险绝非“小题大做”，用人单位对招聘广告中的内容如果无法确定是否可能涉及就业歧视时，应该慎重表述或者不表述。可选择更为柔和的语言或其他更为恰当的方式表述，必要时可通过搜索引擎搜索典型的案例来研究。

企业作为社会公民，在推动社会就业方面尽可能不要有“就业歧视”，在推动和谐社会建设进程中，企业要多做一些推动社会进步的积极贡献。

第4章 简历筛选

很多招聘人员认为筛选简历是一件很简单的事情，并且搜索简历也是一件非常枯燥的事情。事实上，简历筛选是一门科学，更是一门艺术，绝非想象中那么简单。

4.1 简历筛选准备工作

搜索简历的过程，本身就是人岗互相匹配，甚至人、岗、企业文化互相匹配的过程。

在通过专业招聘网站筛选简历之前，作为招聘人员要吃透《岗位职责说明书》中对应的任职资格要求，特别是要深入理解《新员工招聘需求》中招聘职位的关键需求和外延需求，必要时和用人部门一起讨论。

(1) 岗位关键需求。这些关键条件缺一不可，必须全部具备，否则这种简历不应推荐。

(2) 岗位外延需求。对于应聘者最好具备的条件，具备最好，如不具备也无妨。

岗位职责的编写是门艺术，举例如下。

【范例】

【岗位职责优化前】

C/C++开发工程师

岗位职责：

1. 软件开发平台开发；
2. 应用接口开发；
3. 新项目开发。

岗位要求：

1. 本科及以上学历，计算机相关专业；
2. 三年以上工作经验，丰富的C++开发经验；
3. 具备很强的开发能力和问题解决能力。

【优化后版本】

岗位职责：

1. 负责电子政务软件开发平台开发工作；

2. 负责平台和具体应用的接口开发;
3. 负责新签订合同项目开发。

岗位要求:

1. 本科及以上学历, 计算机、软件工程等相关专业;
2. 至少三年(含)以上C/C++开发经验;
3. 精通UNIX/LINUX下C/C++编程语言, 具有良好的编程习惯;
4. 熟练使用UNIX/LINUX操作系统, 熟悉UNIX/LINUX脚本编程;
5. 熟悉通信网络协议及业务流程;
6. 具有良好的沟通表达能力, 工作认真负责, 具有良好的团队合作精神。

岗位描述越精确, 招聘就会越有针对性和目的性, 从而避免无效的招聘工作。

俗话说“金无足赤, 人无完人”, 作为招聘人员只有掌握岗位关键需求, 只有精确锁定岗位MATCH关键要素, 才能知道搜索简历的核心关键要素和外延需求, 这样搜索出的简历才有针对性和更高匹配度, 才能快速锁定招聘的关键要求, 才能在筛选简历时做好聚焦, 避免因筛选的简历用人部门不满意而导致返工等带来的招聘效率低下的问题。

此外, 精确锁定用人部门的招聘需求, 也是招聘人员对企业业务深刻理解的职业化体现。

4.2 简历筛选数量把控

很多招聘人员发布信息后, 发现投递的简历多, 符合条件的不多。事实上, 在网上发布简历“骑驴找马”(一边工作一边寻找更好的职业发展机会)的人比较多, 鱼目混珠的人多, 所以招聘工作有一个著名的“金字塔模型”(如图4-1所示), 即“百里挑一”的模型。

上述模型数据的设定仅为说明问题, 事实上不是所有岗位的招聘比例都是100:1的关系(不同岗位和职位的人才供求程度不同, 离散度很大, 例如稀缺人才录用率很高, 大众化人才录用比率则会很低), 但至少说明一个问题: 企业从筛选有效的简历开始一直到员工入职, 这是个逐步Filter的过程, 招聘过程是一个人才“百里挑一”的筛选过程。

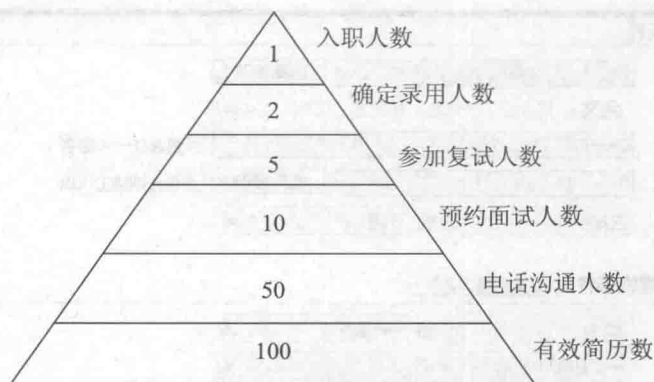


图4-1 招聘的金字塔模型

4.3 简历搜索关键技巧

1. 明确职位要求：想要什么样的候选人

如果某个职位有多方面的要求，招聘人员必须按照重要性排序，排列出哪些要素是必要的、哪些要素是可选的、哪些要素是加分项，按照对技能要求的不同程度例如精通、熟练、熟悉以及了解等设置核心关键词，按照不同“关键词”的优先级进行搜索。

2. 搜索方法

快速定位目标群体的方法：以“同行业企业名称+职位名称”为关键词进行搜索，或者直接以职位名称为关键词进行搜索即可。

以上述岗位招聘为例，搜索关键词可以按照以下顺序设置。

(1) 基本条件：本科学历，工作经验三年及以上；简历更新时间为1个月内(简历有效性相对高些)；目前居住地或期望工作地是北京(缩小地域范围)。

(2) “精通C/C++、Linux”可以作为第一关键词进行搜索。

3. 搜索原则

从小范围开始，逐步放宽搜索条件，扩大搜索范围。

基本条件部分：工作年限范围放宽至两年及以上；简历更新时间为两个月内，更新时间不限；目前居住地不限，期望工作地是北京。

关于建立搜索条件的示例，如图4-2所示。

推荐搜索条件

职能

最多只允许选择3个项目

选择/修改>

全文

职务名 | 公司名 | 学校名 | 证书 | 工作经历

关键字 NEW

C++开发

☐ 包含任一关键字

居住地

北京

选择/修改>

☐ 包含期望工作地

工作年限

三年

到

不限

更多可选搜索条件

修改更多查询条件>>

学历

本科

到

-请选择-

简历更新

一个月

行业

最多只允许选择3个项目

选择/修改>

性别

☒ 不限

☐ 男

☐ 女

求职状态

不限

查询

搜索帮助>>

图4-2 简历筛选搜索条件示例

由于不同规模和类型的企业对于同样岗位的名称叫法不同，所以招聘人员要积极关注并且必须具有联想相关岗位名称的能力，如表4-1所示。

表4-1 招聘岗位(职位)关键词

招聘岗位(职位)	必须联想到的相关岗位关键词(扩展词)
人事经理	人力资源部经理、人事主管、人事部经理……
行政经理	行政部经理、人事行政经理、行政主管……
软件工程师	先要聚焦锁定企业招聘的是java软件工程师还是.net高级软件工程师，之后围绕关键职位进行扩展：开发工程师、中级软件工程师、高级软件工程师等……
工程人员	工程师、工程实施人员、工程……
质量主管	质量工程师、高级质量工程师、QA、高级QA……
销售工程师	销售经理、销售主管、高级销售工程师、高级销售经理……
销售总监	高级销售、资深销售、销售部经理……

管理经验分享

中小企业招聘的高级职位可能对应大型企业的中低端职位的任职资格，这是扩大搜索关键词的范围的实践基础。例如，小企业的销售总监所应具备的任职资格在大企业里可能就是一个普通的销售人员应具备的任职资格，所以必须对照企业规模、企业社会中的相对地位来考虑搜索岗位关键词。

要想扩大关键词的选择范围，招聘人员必须吃透企业核心业务，深刻掌握业务的核心内容，在实践中不断丰富自己的招聘阅历。

4. 寻找简历匹配点

- (1) 简历名称与职位匹配;
- (2) 简历格式规整、内容逻辑描述清晰、照片正式规范;
- (3) 重点查看主要工作职责部分, 查找与招聘职位的契合度, 而不限于参与程度;
- (4) 具备相关技术技能, 获得过相关奖项, 参加过相关培训。

5. 过滤简历原则

- (1) 求职意向与招聘职位不符;
- (2) 有明显错误, 如错别字、格式排版混乱、语言表达逻辑不清等;
- (3) 换工作频繁, 平均一份工作不超过一年, 稳定性欠佳;
- (4) 工作经历不连续, 有很大的时间空档;
- (5) 简历内容过于简单、过于冗杂。

关于简历过滤关键要素总结如图4-3所示。

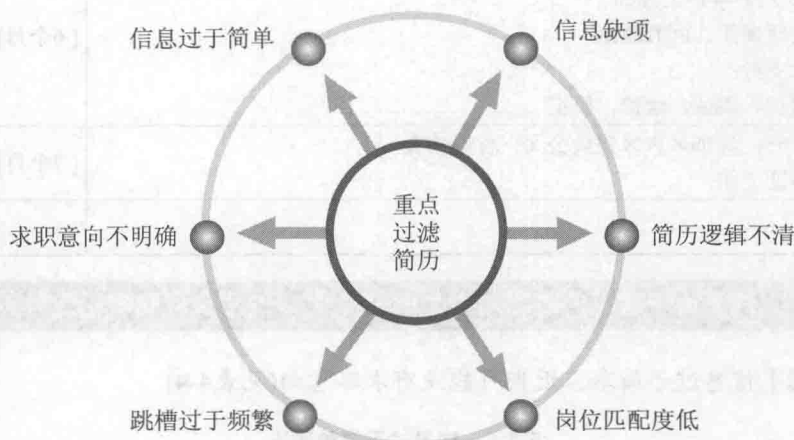


图4-3 简历过滤关键要素

关于简历筛选过程中常见的典型简历示范如下。

【范例1】求职意向不明确(见表4-2)

表4-2 求职意向不明确简历

期望工作地区	北京
期望月薪	不显示职位月薪范围
目前状况	我目前处于离职状态, 可立即上岗
期望工作性质	全职
期望从事职业	手机软件开发工程师、软件工程师、软件研发工程师、移动互联网开发、ERP技术/开发应用

(续表)

期望从事行业	互联网/电子商务、计算机软件、IT服务(系统/数据/维护)、电子技术/半导体/集成电路、通信/电信/网络设备、通信/电信运营、增值服务、计算机硬件、仪器仪表及工业自动化、医疗设备/器械、交通/运输、旅游/度假、娱乐/体育/休闲
--------	---

【提示】上述简历应聘者希望从事的职业和行业特别多，说明应聘者求职意向很模糊。

【范例2】跳槽频繁(见表4-3)

表4-3 跳槽频繁简历

简历内容	简历备注
2014/1—2014/6: 北京×××电子技术股份有限公司 所属行业: 电子技术/半导体/集成电路 软件研发部: 开发工程师 嵌入式软件开发(Linux/单片机/DLC/DSP) 1. 对ieee802.15.4和ieee802.11协议的学习; 2. 配合研发技术人员进行仪表测试; 3. 对网卡进行代码的编程修改和调试	[5个月]
2013/6—2013/12: 北京×××科技发展有限公司 研发部: 技术支持/维护工程师 1. 公司产品的原理图、PCB设计; 2. 产品的技术支持; 3. 新产品的测试、调试、维护、校正	[6个月]
2012/10—2013/5: 深圳×××保险公司: 保险内勤 负责业务及单证工作	[7个月]
.....	

【提示】上述简历应聘者的跳槽周期为5~7个月，说明该应聘者稳定性差。

【范例3】信息过于简单，近期可能没有求职意向(见表4-4)

表4-4 信息过于简单简历

(求职者简历部分内容.....) 2013/07至今: 北京××××技术有限公司 公司行业: 计算机硬件/网络设备 职务: 产品经理 工作职责: 1. 负责所属产品拓展工作; 2. 追踪所负责行业的发展和拓展情况; 3. 产品和解决方案实施

【提示】应聘者简历内容简单，说明应聘者可能不急于找工作，或者是在“骑驴找马”的过程中。

对于上述三种典型简历,如果招聘人员经验丰富,每份简历只需要扫描1~2秒即可PASS!很多招聘网站点击下载简历的成本并不低,如果招聘人员或者用人部门漫无目的地乱下简历,企业必然要承担很高的招聘成本。

有些招聘人员感觉稀缺岗位的人难招聘,事实上,由于不同企业职位、岗位名称的不规范,造成很多人员在注册编写简历的时候,描述岗位或职位名称不一样。作为招聘人员,要在深刻理解企业招聘岗位(职位)的基础上,尽可能地搜索相关岗位,从而提升招聘效率。

4.4 简历筛选与匹配度

一般而言,简历中包含的信息主要有如下几项。

- (1) 个人基本情况,包括姓名、性别、年龄、籍贯、学历、住址等;
- (2) 自我评价、求职意向、预计到岗时间、薪酬期望;
- (3) 工作经验,以判断工作经历相关性;
- (4) 职业空档期、在离职状态;
- (5) 教育背景;
- (6) 技术技能。

在筛选简历过程中,应有效确定匹配度问题,可参考以下几个关键要素。

1. 查看简历关键信息

(1) 硬性条件。对于岗位的任职资格中最为关键的要素(学历、专业及岗位相关工作经历等),筛选简历前应明确哪些条件是必需的,有经验的招聘人员基本上可以在2~3秒钟作出判断,对不符合硬性条件的简历应迅速PASS。

(2) 软性条件。企业要将行业特征以及各种类型的职业发展特点进行对照,找准适合企业需求的简历。其中,软性条件是应聘者最好具备的条件,当然多多益善,例如在同等竞争对手中对相关任职经历、年龄和资历、职业稳定度的要求等。

(3) 其他条件。如待遇要求非常离谱,企业很难满足,这样的简历可以直接PASS。再比如简历上应聘者的居住地址离企业较远,交通极不方便,除非企业提供住宿,或者对方愿意搬到企业附近居住,否则这种简历成功应聘的概率不大。

2. 查看简历工作内容

(1) 工作内容。简历上所列出的工作内容是否与企业要求的岗位工作要求相吻合。

(2) 专业深度。岗位要求的实际工作经验是否有年限的要求，需在面试时重点考察。

(3) 职业稳定度。要重点审核跳槽的频率，如果经常跳槽则其工作的稳定性比较差。

管理经验分享

跳槽不等于职业忠诚度不够，也不等于个人有性格缺陷。一般而言，在每个人的职业发展路径上，特别是在北上广等大城市，在每个公司平均工作三年左右可以认为职业相对稳定。

跳槽也是应聘者职业工作经验的积累，作为招聘主管，重要的是通过简历能否清晰看出职业发展路线，通过职业路线的合理性能否看到应聘者的准确职业发展需求，从而判断本企业是否符合跳槽者的发展需求。这些必须在面试时认真甄选。

(4) 职业空档期。如果应聘者在简历工作时间中出现较长时间的空档期，应该在面试时重点关注，问清楚原因。

(5) 岗位与工作内容的匹配性。如果企业要招一个销售部经理，但是这个销售部经理在上家企业的工作内容只是做客户关系维护。在这种情况下，即便岗位名称相符，实际上也不符合岗位需要的具体条件。

3. 如何透过简历看应聘者

(1) 职业进取心。如果求职者从大公司跳槽到小公司之后的岗位和薪资待遇没什么变化，基本可以判断此员工能力不强；相反，如果求职者的岗位在不断地晋升，公司规模一家比一家大，可以判断此员工上进心较强。

(2) 简历投递频率。如果应聘者在短时间内连续投几份简历，说明这个应聘者比较粗心；相反，如果间隔时间相对较长又投简历的，可以看出应聘者对公司该岗位特别感兴趣，招聘人员可适度加以关注。

(3) 简历内容和性格。如简历中错别字较多，可以判断应聘者比较粗心。

(4) 简历体现逻辑思维能力。如果简历特别有层次感、逻辑性强、重点突出，说明应聘者思维清晰。

(5) 工作跨度。有明确的职业定位的人都会限定在某个行业内发展，如果简历上行业跨度大并且工作内容不具有相关性，面试时要甄别该应聘者的职业定位是否很模糊。

4.5 虚假简历识别技巧

在现实生活中，简历造假有很多深层次的原因，诸如整个社会的诚信体系不健全，造假成本太低等。彻底解决这一问题还需要相当长的一段时间，需要社会诚信体系的不断完善。

面对花花绿绿的简历、口若悬河的应聘者，摆在企业面前的任务就是如何能够练就一双慧眼，从中挑选出真正的人才。怎样才能做到鉴别真假、去伪存真呢？通常情况下，虚假简历有以下几种表现形式。

1. 明显有悖常理的内容

有的求职者在简历中胡乱吹嘘，明显有悖人之常情，这种简历要迅速PASS。

2. 年龄和学历的匹配

招聘人员如发现年龄与学历明显不符合，可询问应聘者所学习的专业、课程等方面的问题，如应聘者回答问题明显不对，基本上可以认为这个学历是假的了。

3. 简历内容自相矛盾

要善于发现简历中的内容是否有自相矛盾的地方，如存在前后内容明显矛盾的情况，说明应聘者在伪造简历。

4. 通过行业特征验证

如应聘者曾在利润微薄的行业担任普通岗位，但所注明的薪酬非常离谱，可断定该应聘者不诚实。如果应聘者在大公司做人力资源部经理，这种职位一般不可能负责人力资源传统具体的6大模块，不可能样样精通，因为这种职位的关注点不同，如果关注多个模块说明这种经理不称职。

5. 时间衔接不连续

应聘者只将注意力放在了工作内容、经历和能力的造假上，而忽视了时间周期合理性，导致前后时间点存在自相矛盾的情况。

【例如】在同一时间内在两家企业工作，或者为了满足“在××岗位工作满几年”的招聘要求，应聘者有意拉长与应聘岗位相关的工作年限，而忘了调整其他时间。这样的造假手法最低劣，也是最易识别的，说明应聘者造假不“认真”，只要用人部门稍加留意即可察觉。

6. 职场神人或超人

应聘者认为自己各方面的能力全都具备，绝对是个“神人”或者“超人”，这在实践中不可能的。这种应聘者会准备一份通用型简历，无论招聘的岗位是什么，似乎他都具备职场上需要的所有能力，即“只有你不需要的，没有我不具备的”。如果这种人确实是牛人，那他一定是猎头公司紧盯的目标，绝不会用投送简历的方式找工作，显然这个人99%是个“假牛人”。

4.6 简历筛选后的处理

简历筛选的核心目的是判断求职者的专业资格和工作经历是否符合职位要求，如不符合要求，直接过滤掉；如符合要求，人力资源部可以将简历打包给用人部门继续筛选。

在用人部门继续筛选简历过程中，主要有以下两个关键把关点。

- (1) 分析求职者应聘职位与部门岗位要求是否一致；
- (2) 用人部门根据岗位特点继续深入筛选，过滤掉不符合要求的人。

用人部门筛选简历后，可以让招聘人员开始通知并组织面试过程中的初试环节。

管理经验分享

筛选简历的责任在人力资源部还是用人部门，没有标准答案。

一般而言，人力资源部和用人部门是合作伙伴，人力资源部在企业招聘高峰期可以分解一些招聘岗位给用人部门去筛选。用人部门筛选简历的优点在于筛选效率高，缺点是不顾及招聘成本的控制(例如没经过培训的人缺乏成本概念乱下载简历等)。

对于企业通用型人才，人力资源部可以筛选简历后给用人部门继续筛选，这样可兼顾成本和效率。

第5章 招聘预约和面试组织

建立规范高效的面试流程，对于保障面试质量、提高面试效率至关重要。此外，面试的组织过程能体现企业的软实力，也是企业雇主形象的体现。如果企业面试流程组织混乱，势必影响企业对外品牌形象的塑造，造成企业对人才吸引力的下降。

5.1 面试流程

根据多数企业的招聘管理实践，通常情况下，企业对正式员工的面试流程如图5-1所示。

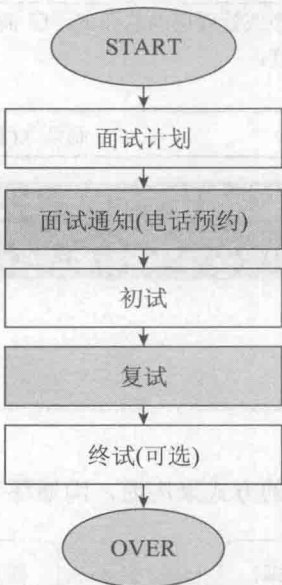


图5-1 企业面试流程图

企业组织面试的过程，包括面试计划、面试通知、初试、复试和终试等子过程。其中，不同类型的岗位(职务)面试层级不同，对关键职位(职务)的面试要比普通岗位更规范、更严谨，目的是保证面试质量。

5.2 面试计划

俗话说“凡事预则立，不预则废”，在企业组织面试前，人力资源部招聘人员要推动落实面试计划(实施方案)。面试计划实施方案审批表如表5-1所示。

表5-1 面试计划实施方案审批表

面试岗位		岗位级别	☐ 普通 ☐ 关键
计划面试日期		面试地点	
面试组织人员			
初试	人力资源初试安排: ☐ 笔试 ☐ 测试 ☐ 初步筛选后提交业务部门初试		
	业务部门面试官:		
	业务部门甄选方式: ☐ 结构化面试 ☐ 现场操作 ☐ 情境模拟 ☐ 无领导小组 ☐ 主题演讲 ☐ 文件筐处理 ☐ 案例分析 ☐ 其他方式 _____		
复试(业务部门)	复试面试官:		
	业务部门甄选方式: ☐ 结构化面试 ☐ 现场操作 ☐ 情境模拟 ☐ 无领导小组 ☐ 主题演讲 ☐ 文件筐处理 ☐ 案例分析 ☐ 其他方式 _____		
复试(人力资源)	☐ 背景调查 ☐ 学历查证 ☐ 薪酬谈判 ☐ 其他 _____		
终试安排(可选)	● 是否需要总经理或管理层副总面试: ☐ 需要 ☐ 不需要 ● 计划安排面试官: ● 计划安排日期:		
计划制订人	制订人(签名/日期):		

【提示】上述文件通过电子邮件发送至相关面试官做好准备即可，对于特别重要的面试，必要时可以走内部审批流程后再发给面试官。

5.3 面试通知

面试通知可通过电话预约的方式来沟通，沟通环节和关键要素如图5-2所示。

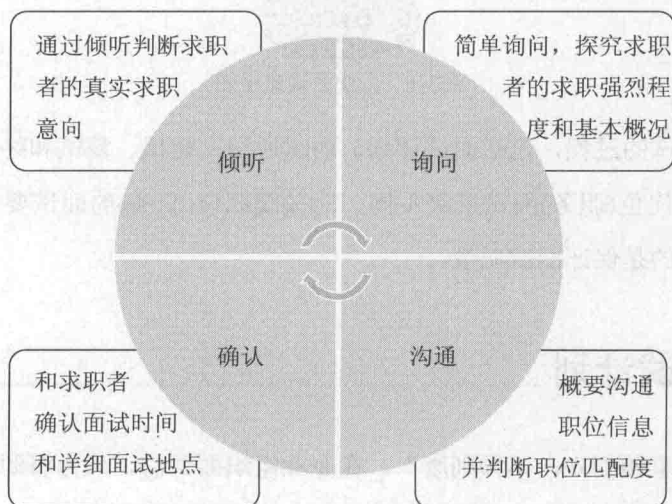


图5-2 电话预约沟通关键点

鉴于通过多种求职渠道“骑驴找马”的人比较多,所以招聘人员先做电话预约,对于提高面试效率、保证面试质量是十分必要的。

招聘人员通过有效的询问、倾听、沟通和确认,最终约好前来企业面试的人员,可以有效过滤不符合条件的人选。

面试通知原则上先采用电话沟通方式,在应聘者承诺可来企业面试的情况下再给面试人员发正式邮件告知详细的面试时间、面试地点和面试需要携带的资料(如学历学位证书)等。

如果企业想采用正规方式,可通过电子邮件发放《面试通知函》,如表5-2所示。

表5-2 面试通知函

尊敬的____先生/女士:	
衷心感谢您对×××公司的关注,鉴于您的良好表现,现通知您参加我公司组织的面试,以便我们进一步了解。	
面试时间:	
面试地点:	
乘车路线:(多种公交路线描述,地铁路线,重要人士的自驾车路线等)	
届时请您携带以下材料:(1)个人最新简历;(2)身份证原件及复印件;(3)学历证书及学位证书原件及复印件;(4)英语证书原件及复印件;(5)相关荣誉证书复印件。	
如有问题随时电话联系:	
联系电话:	_____
面试通知联系人:	_____
特此通知!	
×××公司 人力资源部 年 月 日	

管理经验分享

如果被通知人员已经找到工作,通知人员要礼貌对待,由于很多行业圈子范围很小,可以与其沟通能否为公司推荐贤才,使得面试通知更有亲和力和吸引力。

5.4 面试准备

面试前,要对应聘者的简历进行详细了解和分类,根据不同人员的面试流程提前与相关人员协调,安排面试场所和布置环境,制定面试所用题目,合理安排面试时间,针对一岗多人或一人多岗的特殊情况准备预案。

面试前的具体准备工作包括如下几个方面。

(1) 打印好《应聘人员登记表》;

(2) 熟悉应聘者的简历, 同时必须拟定结构化面试提纲;

(3) 安排面试地点, 力争做到面试地点安静无干扰;

(4) 安排好面试的座位, 便于面试沟通。



管理经验分享

人力资源部在预约应聘者、安排面谈时间、安排面试地点、接待等多个环节要做到细致入微, 让应聘者和内部参与人员感受到企业的礼节与管理水平, 这也是优秀雇主品牌建设的关键点。

对于特别重要的VIP职位, 更要精心准备(特别是面试环境), 如果关键职位招聘准备不充分会严重影响企业形象。

应聘者到公司面试开始前, 负责接待的人员(例如企业前台或招聘主管等)可先安排其填写《应聘人员登记表》(如表5-3所示), 填写完成后再通知面试官进行面试。

表5-3 应聘人员登记表

应聘职位				应聘部门			
中文姓名		性别		出生日期			
民族		户口		婚姻状况			
身份证号			籍贯				
最高学历		专业		毕业时间			
学历类型	☐ 统筹 ☐ 自考 ☐ 成教 ☐ 函授 ☐ 其他						
毕业院校				第一外语		水平	
手机			紧急联系人及联系电话				
电子邮件			QQ或MSN				
目前住址							
工作经历(从最近的经历开始)							
起止日期		工作单位及部门	职位	离职原因	薪酬	证明人及联系方式	
年/月	年/月						

(续表)

当前薪酬档案、社保及公积金状况
● 个人档案存放地: ● 已参加的社会保险项目: ☐ 养老 ☐ 失业 ☐ 医疗 ☐ 工伤 ☐ 失业 ☐ 住房公积金 ● 目前薪酬(月薪税前): _____ 元/月 ● 期望待遇(月薪税前): _____ 元/月 ● 最低期望待遇(月薪税前): _____ 元/月
个人声明:
本人承诺以上所提供事实的真实性,本人承诺个人提供的电子简历和填写的简历内容是一致的,如有虚假愿意承担被解聘的后果。
应聘人员签名(日期): _____

管理经验分享

应聘登记表看起来简单,实际上暗含很多管理奥秘。

(1) 应聘人员登记表信息填写不完整,应聘者是否有难言之隐?是否有要隐瞒的真相?这些是面试需要关注的要点。

(2) 应聘人员拒绝填写登记表,作为招聘负责人有权停止面试,原因在于不尊重企业面试流程的人员缺乏规范管理的观念,即便是面试的高管也概莫能外。

(3) 核对应聘登记表和网上简历内容,可以通过差异分析得出应聘人员是否存在简历造假行为,作为面试人员必须细致观察和审阅。

如果需要对技术人员进行笔试也要同步做好,即应聘人员填写《应聘人员登记表》后,由招聘主管安排笔试(限定答题时间和交卷要求),答卷结束后再交由面试官进行面试,以确保面试效率。

5.5 初试

初试过程可由用人部门和人力资源招聘主管共同完成。

初试的侧重点包括如下两个方面。

(1) 业务部门初试的重点在于从职业资格、专业知识、工作经验、专业技能、从业能力、可培养性等角度对应聘者进行测试。

(2) 人力资源部门初试的重点在于保证面试流程的规范性,要重点审核面试登记表和网上电子简历内容是否一致,组织必要的测试(例如笔试等),必要时及早验证学历的真实性。此外,可重点考察应聘者和企业文化的匹配度,必要时做相关专业化的测试等,为用人部门提供专业化意见。

管理经验分享

对于需要大批量招聘的岗位，人力资源部门的初试和复试可以集中在复试环节统一安排，这样可提高招聘的效率。

无论用人部门还是人力资源招聘主管，面试官都需要填写《面试初试评价表》，给予相关评价。初试后，人力资源招聘主管需要与待聘岗位的直接主管就面试结果达成一致意见，初试未通过者由人力资源招聘主管负责通知应聘者初试结果。

《面试初试评价表》如表5-4所示。

表5-4 面试初试评价表

应聘人员姓名	应聘职位		
所在中心	所在部门		
面试官	面试日期		
面试环节	☐ 人力资源初试 ☐ 用人部门初试 ☐ 公司高管初试 ☐ 其他		
人力资源部 初试测评	● 学历证书：☐ 真实有效 ☐ 虚假信息停止面试 ● 专业要求：☐ 符合任职资格 ☐ 部分符合 ☐ 不符合 ● 工作经验：☐ 符合任职资格 ☐ 部分符合 ☐ 不符合 ● 礼仪仪表：☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差 ● 初试笔试得分：_____ 阅卷人：_____ ● 初试结论：☐ 推荐用人部门初试 ☐ 停止复试 人力资源初试人员(姓名/日期):		
用人部门初试 面试评价	评价维度	评价要点	评价结果
	基本条件	学历和专业要求	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
	专业知识	从业经验、岗位经验、行业知识基础	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
	专业技能	岗位关键技术、知识、能力要点的掌握情况	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
	能力要求	沟通与表达能力、工作态度与积极性、团队合作意识等	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
	素质要求	包括领导力、影响力、成就导向、抗压能力及团队合作精神等	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
	价值观	个人价值观和企业文化认同度	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
			
用人部门 初试结论	可培养潜质	职业潜质和发展方向	☐ 优 ☐ 良 ☐ 中 ☐ 差
	面试官结论： ☐ 满意，希望确保录用 ☐ 基本满意，可以备选 ☐ 不太满意，需要再考虑 ☐ 不满意，回绝		
面试官(签字/日期):			

当参加初试的面试官达成一致意见后，备选人员可进入复试环节。

5.6 复试

通过初试的人员即进入复试环节，为了保证面试质量，确保面试评价的独立性，原则上复试面试官的职务要高于初试人员。

《面试复试评价表》如表5-5所示。

表5-5 面试复试评价表

应聘人员姓名				应聘职位	
所在中心				所在部门	
复试面试官				面试日期	
面试环节	☐ 用人部门复试 ☐ 公司高管复试 ☐ 其他				
复试采用 甄选方式	☐ 结构化面试 ☐ 现场操作 ☐ 情境模拟 ☐ 无领导小组 ☐ 主题演讲 ☐ 文件筐处理 ☐ 案例分析 ☐ 其他方式 _____				
评分类型	评分维度	具体项目	分数 权重	评分规则	实际得分
复试评分维度	必备知识	专业知识	30%		
	必备技能	专业技能	30%		
	能力要求	管理能力	10%		
		交际能力	10%		
	素质要求	领导力、影响力、成就导向、抗压能力及团队合作精神等	10%		
	价值观	个人价值观	10%	主要考察面试员工是否满足企业价值观要求、个人求职动机是否端正等	
复试评分	面试官对应聘者复试评分_____分				
复试面试官 复试结论	复试结论： ☐ 满意，希望确保录用 ☐ 基本满意，可以备选 ☐ 不太满意，需要再考虑 ☐ 不满意，回绝 面试官(签字/日期):				

人力资源招聘主管收集所有面试官的复试评价后，组织面试官对所有复试人员的成绩进行排序，并做好录用沟通，招聘负责人要与所有通过复试的应聘者沟通薪酬待遇问题，之后和所有复试面试官沟通以确定招聘人员性价比，最总确定拟录用人选(按照优先级)报公司总经理审批。

5.7 面试官的选择

面试官代表企业的形象，面试官的选择也是创建企业雇主品牌的一个要素。一般来讲，面试官要从用人部门中择优选择，除了用人部门负责人之外，在选择面试官时需要满足以下要点。

1. 职业化

【最佳要点】穿着职业化，以体现商务礼仪要求。

【面试忌讳】男面试官头发凌乱，女面试官染黄头发、涂指甲油等。

2. 专业化

面试过程是一个专业知识PK的过程，俗话说“道高一尺，魔高一丈”，如果没有“降魔”的尚方宝剑，很难取得理想的面试效果。

【最佳要点】专业化的知识、专业化的技能。

【面试忌讳】没有任何专业背景，没有与应聘者PK技能的能力。

3. 语言表达能力

【最佳要点】良好的语言表达能力，良好的逻辑思维能力。

【面试忌讳】缺乏系统化思维，面试没有目的，随意发问。

上述三点，是企业选择和确定面试官的关键三要素。

5.8 面试方法选择

企业面试方式非常多，最常见的有结构化面试和非结构化面试。各种面试方式对比如表5-6所示。

表5-6 不同面试方法的对比

面试方式	方式概述	适用范围
结构化面试	严格按照问题清单规定按顺序发问；按标准格式记录应聘者的回答	工作经验等客观因素的考察
非结构化面试	无固定的问题清单，事先拟好关键问题，根据面试情况随时发问	对于能力、素质、学识等主观因素的考察
混合面试	对于较客观的要素采用结构式提问，对于主观能动性因素的考察采取非结构式提问	对多数应聘者均可采用

(续表)

面试方式	方式概述	适用范围
非引导式面试	主试人与应试人随意交谈，无固定题目，无限定范围，意在考察应聘者的知识面、价值观、风度，了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等	中高级管理人员的招聘
压力面试	面试者在面试过程中有意识地对应试者施加压力，针对某一事件作一连串发问，直至应试者无法回答，甚至激怒应试者都可以	对心理素质要求较高的特殊岗位员工的招聘
经验考察	主要考察应聘者既有的工作经验和工作成果，据以判断其是否适合所聘职位	从社会招募操作人员、技术人员和管理人员
学识面试	学识面试主要考核应聘者对基础知识和专业知识掌握的深度和广度，如与笔试方式联合使用效果更佳	对于专业技术人员和应届毕业生的招聘
潜力面试	不侧重应聘者既有的学识和经验，而侧重考察其在新职位上的发展前途和工作潜力	应届毕业生的招聘
主题演讲	现场演讲方式，主要针对需要现场演讲的岗位	考察个人思维逻辑和语言表达能力
案例分析	针对实际案例，应聘者需要提供问题解决思路	考察应聘者的知识掌握情况、分析问题能力、沟通能力等
情境模拟	设定一种模拟情境，应聘者扮演某个角色，在具体模拟活动中完成指定任务	考察应聘者的能力、素质等
现场操作	在实际工作环境中完成一项具体操作	考察实际动手能力，例如生产人员操作机器的能力
文件筐处理	考察实际文字工作处理能力	中级管理人员的招聘
无领导小组讨论法	通过应聘者的行为考察应聘者的领导能力、组织能力以及沟通协调能力	中高级关键管理人员的招聘

【提示】关于上述人才甄选的面试方式，后面章节中会详细介绍。

5.9 经典面试题目

市面上介绍面试题目的图书和资料非常丰富，但是万变不离其宗，本书作者系统归纳了面试过程中最经典的问题以飨读者，如表5-7所示。

表5-7 经典面试题目

序号	面试题	考察目的
1	请您用2~3分钟简单做一下自我介绍	引入式问题，主要考察应聘者的语言表达能力，如果超时表达可初步证明应聘者缺乏时间观念等
2	你认为自己最大的优点和缺点是什么	知人者智，知己者明，考察应聘者对个人是否有一个客观的评价和认识

(续表)

序号	面试题	考察目的
3	您做×××工作很多年了,请您详细介绍一下做好×××工作的亲身经历和具体操作细节	细节决定专业,只有对具体工作细节了如指掌,才能体现应聘者的实际工作经验
4	请您详细介绍您在目前公司工作中,最得意和最有成就感的一项工作,您是如何做到的	观察面试者表情是否真的感到自豪,如果表情机械可能证明瞎编的,要“打破沙锅问到底”
5	简要介绍一个您曾经遇到过的技术(或管理)难题,您是如何决策的	考察分析决策能力、沟通能力
6	简要谈谈您对我们公司业务的理解,在您眼里考察我们公司是什么样的	应聘者面试前是否认真研究公司的业务,如果没有认真研究的话说明应聘者面试缺乏目的性
7	您怎么看待我们企业所处的这个行业	认同行业才能认同企业
8	说说您选择我们企业的主要原因	考察回答是否有吹捧的成分,如果不符合实际吹捧的话要慎重考虑应聘者是否有“势利眼、溜须拍马”的一面
9	你认为这份工作最重要的是什么	团队意识高于一切
10	你缺乏经验,如何能胜任这项工作	学习能力决定提升空间
11	您说一下我们为什么要录用你	考察心理承受力
12	你希望与什么样的上级共事	喜欢与什么类型的人共事
13	在工作中,如果你的意见与上级不一样,你会如何处理	考察沟通能力
14	在心情不好的时候,你是怎么自我调节的	判断个人情商
15	请举一个你人生中最失败的经历	我们需要积极乐观的人
16	你业余有什么爱好?都有哪些朋友圈	判断性格类型,朋友圈决定个人的眼界和性格特点
17	你的未来职业发展规划是什么	职业长期稳定性判断
18	您个人信仰的价值观是什么	有信仰,人生才有动力
19	你喜欢什么文化类型的企业	判断应聘者喜欢的企业文化是否与本企业相符合
20	你打算跳槽的主要原因是什么	跳槽原因是否合情合理,要选出忠诚度相对比较高的人选
21	请问你还有别的问题要问吗	面试收尾工作

【提示】上述问题具有很大的代表性,当然作为面试官要善于针对面试专业,系统提炼和挖掘更有深度的面试问题。

5.10 学历验证把关

假文凭泛滥是近年来企业最头疼的问题,特别是一些有海外学习经历的应聘者日益增加,而国外“野鸡大学”也很多,一些社会著名人士的“学历造假门”事件频频发生。

管理知识

野鸡大学是指虽然是国外合法办学机构但所颁学历不被各国企业认可的学校。在这种大学就读一般都是花钱买文凭，而买来的文凭不被用人单位认可。

近年来，出国留学的学生读国外野鸡大学的越来越多，一般而言，国外正规的大学成立时间都很长。

企业有必要通过各种渠道查询应聘者学历的真伪，常用的方法有以下几种。

1. 简单测试法

俗话说“假的真不了，真的假不了”，招聘人员通过对应聘者学识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假是最有效的方法。

根据文凭中的专业，面试人员可以提一些专业性的问题，这些问题有的可能非常简单，有的甚至是错误的，通过应聘者对问题的反应就可以初步判断文凭的真伪。

对于学历的真实性，有时候通过简单的问答测试就可判断，这种测试逻辑在于既然你读过某大学，读过某专业，最简单的知识应该知晓。

【典型案例】

笔者面试过一个曾经在某著名企业实习的测试人员，发现她回答面试问题时目光游移、飘忽不定，就问了一下她的学历，这个女孩说是大学本科。笔者随即请她解释一下导数的含义，结果这个女孩居然说学过但忘记了，并且额头出汗。

很明显，她根本不是正规大学毕业的，后来做学历查证果然如此。既然读过大学，却连如此简单的问题都答不上来，学历造假太明显了。

通过这次面试，能说明一个问题，有些面试方法不需要那么“高大上”，有时候最简单的验证往往就是最有效的方法。

2. 观察法

面试人员可通过肉眼观察和与真文凭的对比来识别假文凭。有些假文凭做工比较低劣，比如纸质硬度不够、没有水印、学校公章模糊、钢印不清等都可以用肉眼来识别。当然，现在的一些假文凭制作得比较逼真，水印、公章、钢印等都完备，通过肉

眼很难识别，这就需要进行进一步查证。

如果周围有真文凭，可以将它与需识别的文凭进行对比，通过细节差异进行识别。

3. 网站核实法

当通过观察法和提问法都没有办法确定文凭的真伪时，可以采用网站核实法。例如，通过中国高等教育学生信息网，简称“学信网”(www.chsi.com.cn)可以查验学历，这个网站也是教育部指定的学历查询唯一网站。

4. 高校查验法

对于疑难学历和学位，如果这个人对企业非常重要，还可以和应聘者所在高校联系确认学历学位的真实性(一般需要企业出具介绍信)，一般而言，高校都能积极地进行协助。高校核实法虽然比较复杂一些，但可以达到百分之百准确。

5. 员工举证法

对于职位不是特别关键的岗位，如发现员工学历学位异常，可以要求员工和所在院校联系开具相关证明，如果员工学历学位造假则会知难而退。

第6章 人员录用和审批

新员工录用是一个择优录取的过程，企业在录用新员工时有必要制定清晰的录用评价准则，规范录用审批流程，充分做好录用的各项沟通工作，确保人才录用质量符合企业的要求。

6.1 员工录用评价模型

基于任职资格的人才甄选(评测)模型如图6-1所示。

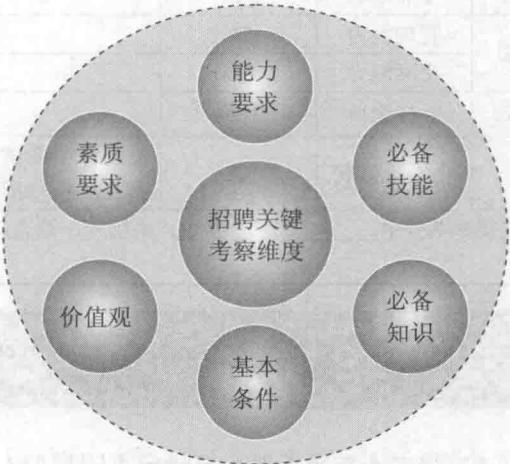


图6-1 招聘关键考察维度示意图

人才录用可采用以下几种方法。

1. 民主评价法

这种方法采用的是典型的“民主集中制”，所有面试官针对备选人员做充分的沟通，通过充分的沟通最终达成共识。

该方法是企业最常用的录用方法，优点是决策高效，缺点是量化不够，特别是对于有重大分歧的应聘人员不太适用。

民主评价法适合离散和关键招聘岗位，大批量岗位招聘要有明确的过滤筛选规则。

2. 量化评价法

企业对应评价维度模型制定不同类型人员的《招聘评价表》，要清晰定义不同类型

人员的分数权重和评分原则，以便筛选最合适的人选。

这种量化评价法适合大批量的招聘和面试，在面试人员数量特别大的情况下(例如校园招聘等)，制定统一的评分量化准则可提高面试和招聘录用的效率。

《新员工面试评价表》参考范例如表6-1所示。

表6-1 新员工面试评价表

评分类型	评分维度	具体项目	分数权重	评分规则(范例)
符合基本条件的评分维度	基本条件	学历要求	5%	在基本要求基础上，低一级扣1分
		专业要求	5%	专业对口=满分，类似专业=4分，专业不对口=1分
		工作经验	5%	满足最低要求=5分，差一年扣1分
		职业认证	5%	满足最低要求=5分，差一项扣1分
	必备知识	专业知识	20%	
	必备技能	专业技能	30%	
	能力要求	管理能力	5%	
		交际能力	5%	
	素质要求	胜任素质	10%	
	价值观	个人价值观	10%	主要考察面试员工是否满足企业价值观要求、个人求职动机是否端正等
不符合基本条件评分维度	不符合上述基本条件中_____要求，采用“一票否决制”，面试评分为零分，直接淘汰			

【提示】上表中的评价项目和评价权重仅供参考，请根据企业实际情况作调整和修正。

此外，企业制定的《招聘实施指导手册》要确定不同类型人员招聘过程中的关键甄选要素、评价权重、评分规则以及建议采用的面试方式等关键要素，为企业建立规范统一的面试实施标准和评价准则。

《面试标准和评价规则表》如表6-2所示。

表6-2 面试标准和评价规则表

人员类别	面试级别				
面试小组					
考察维度	考察项目	关键甄选要素	评价权重	评分规则	面试方式(指南)
基本条件	学历要求				
	专业要求				
	工作经验				
	职业认证				

(续表)

必备知识	专业知识				
必备技能	专业技能				
能力要求	管理能力				
	交际能力				
素质要求	胜任素质				
价值观	个人价值观				
.....					

表6-2中, 人员类别定义如下。

- (1) 企业高管: 企业副总、总经理、企业总监(技术总监、人力总监或财务总监等);
- (2) 高级管理人员: 中心或部门经理、副经理;
- (3) 核心骨干人员: 项目经理、研发经理等;
- (4) 主管员工: 专业类人员如人事主管等;
- (5) 普通员工: 企业中最普通的员工。

面试级别定义如下。

- (1) 企业级: A级;
- (2) 中心级: B级;
- (3) 部门级: C级;
- (4) 项目级: D级。

基于上述统一的评价规则, 通过有效的面试评分, 按照择优录取原则选择最适合企业的人选, 提交企业负责领导审批。

6.2 薪酬谈判主要技巧

在复试过程中, 薪酬谈判是企业录用“高性价比”员工的关键环节, 在几个备选人员条件差不多的前提下, 多数企业考虑录用性价比最高的人员, 而不是薪酬最高的人员。

薪酬谈判是一门艺术更是科学, 薪酬谈高了老板不高兴, 谈低了应聘者不愿意来, HR招聘难度会非常大。因此, 掌握必要的薪酬谈判技巧, 对于招聘的成功和招聘人员的合理性来说至关重要。

关于薪酬谈判技巧, 参见《面试技巧培训》这一章。

6.3 如何实施背景调查

员工背景调查是指用人单位通过各种合理合法的途径,核实求职者的个人履历信息的真实性的过程,它是保证招聘质量的重要手段之一。

1. 背景调查由谁负责

拟录用员工的工作经历的真实性的真实性主要通过背景调查来解决。通常情况下,背景调查一般由人力资源部负责(或者委托第三方负责调查)。

(1) 人力资源部门自行调查。人力资源部门自行调查的主要优点是能掌握第一手真实信息(第三方有可能造假),调查针对性强并且成本低;自行调查的主要缺点是个人主观色彩较浓,调查可能不够严谨客观。

自行调查需要特别注意的一点是要回避从竞争对手处挖人的情形。如果该候选人是从竞争对手那里“挖”过来的,前雇主难免会对此类调查有抵触的情绪,人力资源部门联系上家单位的时候势必会形成尴尬的局面。如果应聘者是从已入职同事原来所在的公司过来的,通过现有同事进行单独调查就可以深入了解应聘者在原来企业的实际情况。

技巧分享

企业要建立规范的E-HR信息系统,以查询员工工作经历等信息,这些关联信息是企业管理的法宝(例如竞争对手分析等)。

人力资源部门通过职业化的方式对拟录用人员进行背景调查,抽查应聘者原来所在的企业人力资源部门,详细调查拟录用员工的工作背景。

这种方法的好处是调查职业化,缺点在于不确定拟录用员工信息是否需要保密(员工离职一般会惊动原企业人力资源部,他们可能会给员工离职设置阻力等)、上家企业的人力资源部是否能够积极配合(有的企业HR部门不愿意配合),这就需要HR部门综合考虑和平衡。

(2) 专业公司调查法。外包给比较专业的第三方调查公司进行统一调查,这类调查公司有着固定的调查信息渠道,比较专业、态度中立、能够做到客观。但是值得注意的一点是,我国第三方员工背景调查服务刚刚兴起,各类企业服务质量良莠不齐,人力资源部门在选择的时候一定要小心谨慎,有可能带来法律风险。

专业公司调查法适合中高端人才,招聘普通员工使用这种方法成本太高。

(3) 让猎头公司进行背景调查。这种做法比较节约精力和成本,但是某些猎头通常会帮助候选人做一些“技术处理”,因为他们的利益与候选人的利益是一致的,他们精心包装候选人的目的是使其尽快获得录用。所以企业在和猎头合作时要特别注意这一点,要在合作协议上规范虚假调查的责任。

技巧分享

通过猎头公司挖来的人才,可安排猎头公司进行独立的背景调查,在签订协议时规定猎头公司对推荐人才的工作经历背景的保证条款等。

2. 何时进行背景调查

(1) 入职前调查。大部分背景调查是在用人单位有录用意向但候选人尚未入职之前进行的,称为入职前背景调查。

① 优点:一旦发现有造假的情况,用人单位可以灵活处理,法律风险较小。

② 缺点:时间比较紧,不一定能够充分完成背景调查。候选人还有可能因为等待时间长而转向其他公司,导致用人单位失去优秀的人才。

(2) 员工入职后。即在员工试用期之内进行,一般来说,企业试用期在1个月到6个月之间,这段时间完全能够进行充分的背景调查,也不用担心失去优秀的员工。

① 优点:可尽快吸引优秀的人才。

② 缺点:企业辞退该员工要冒比较大的法律风险,而且如果该员工存在职业道德上的问题,会给企业带来很大的损失。

业界比较好的做法是,对于企业大部分普通的岗位(职位),可采取入职前背景调查以防患于未然;对于企业紧急招聘的关键职位,可以在入职后再做背景调查,但需要在法律上做好相应的防范预案。

3. 背景调查需要调查哪些人

背景调查需要企业投入人力、物力和财力,如果企业资金宽裕,可以对所有入职者进行全方位的调查;如果企业人力、财力有限,则可以对一定级别的关键岗位以及有疑点的岗位进行背景调查,确保背景调查更加具有针对性。

4. 背景调查内容有哪些

员工背景调查的内容有很多,一般情况下,主要调查员工工作经历的真实性。此

外,针对企业管理的实际需要,调查范围还可以包括身份识别、犯罪记录调查、教育背景调查、工作经历调查、数据库调查等。

(1) 身份识别是指核实候选人身份证的真假;

(2) 工作经历调查包括调查工作经历是否真实,即时间、职位、是否正常离职等信息,以及以往的工作具体表现;

(3) 数据库调查是指通过各种权威的信息库来查找候选人被公开的一些负面信息。

最后,将企业背景调查的关键点汇总到《背景调查记录单》中,《背景调查记录单》参考范例如表6-3所示。

表6-3 背景调查记录单

被调查人员		
调查日期		
调查单位		
调查内容	调查目的	调查结果记录
原单位真实岗位(职务)	防止岗位职务虚假	
原单位主要工作内容	工作范围是否合理	
原单位工作表现	工作能力、态度等	
离职真正原因	防止“真实的谎言”	
原单位下属的评价	对这个人的真实看法	
性格特点	主要性格特征	
优点和缺点	最大优点和缺点	
为人处世	和同事相处关系	
.....		



管理经验分享

对于已经离职或即将离职的员工,除非在上家企业表现特别差得罪了上个东家,否则上家单位都不愿意说坏话,防止以后得罪人,甚至有的企业HR不愿意配合调查。

如何获得有效的背景调查结果不是一件容易的事情,最佳方式是通过多种渠道验证的方式,例如通过入职本企业的其他员工(和拟录取员工来自同一个企业的),或者QQ群等方式通过其他HR人士调查。

5. 背景调查如何实施更有效

企业在做背景调查时,要根据岗位特征选择调查内容,如表6-4所示。

表6-4 背景调查内容

员工类别	建议调查内容	备注
保安人员	身份证识别和犯罪记录核实	企业可采用内部员工推荐熟人的方式避免人才招聘风险
特殊职位	教育背景、工作经历要全面核实	财务人员
基层专业人才	教育背景、工作经历要全面核实	例如人事、行政、采购等管理人员等
高级专业人才	专业资格证书的核实、海外经历核实、是否陷入各种法律纠纷、是否在媒体中有负面报道、在前公司的详细工作表现和真实的离职原因等	全面彻底的调查
高层管理者	更长时间范围内的工作经历核实	10年以内的经历都要核实，包括业绩情况等，最好有相关证明人和证据

6. 如何进行背景调查

背景调查的项目很多，如何实施背景调查，可采用如下方式。

(1) 身份核实。通过全国公民身份证号码查询中心(网址www.nciic.com.cn)可以辨别候选人身份证的真伪，此外，如果有必要可到候选人户籍所在地的派出所进行调查。

(2) 犯罪记录核实。犯罪记录核实有以下两种渠道。

① 候选人户口所在地派出所。由于犯罪记录在中国不对公众开放，所以大部分派出所不会进行口头核实。通常的做法是候选人本人或亲属到当地派出所开具《无犯罪记录证明》，并提供开具证明的警官姓名和办公电话，然后再打电话到派出所与该警官核实情况是否属实。

② 员工档案所在地。由于中国档案管理不健全，所以不一定所有的犯罪信息都会在档案里面体现，所以该渠道只能是一个备用渠道。

(3) 教育背景核实。通过全国高等教育学生信息网(网址www.chsi.com.cn)可查询2001年以后的大专以上的毕业证书，但无法查询学位证书。如果员工获得的是专科学历，由于专科学历只有毕业证书，无学位证书，因此，仅通过该网站查询即可。

经验分享

对于本科或者以上学历，有学位证书一定有毕业证书，而有毕业证书不一定有学位证书，在这种情况下全国高等教育学生信息网无法使用，需要通过高校的档案馆来核实学位证书的真伪，一般的档案馆要求调查者发函或者传真过去，并收取少量的查档费。对于国外的教育经历，可以委托有能力的第三方公司或者中华人民共和国教育部的留学服务中心来核实。

(4) 工作经历真实性的核实。通过员工上家企业总机转到人力资源部门可与相关人事专员取得联系,这是最可靠的一条途径。当遇到总机要求实名转接时可要求候选人提供一个人事专员的姓名,通过总机转入进行核实。如果无法提供前任主管姓名也是另外一条判断工作经历是否属实的可靠渠道。

此外,通过对已经入职并且和拟入职员工具有相同工作单位经历的员工进行侧面背景调查,也是一条捷径(很多企业所属行业的人才都在大圈子内流动,例如通信行业、化工行业等),事实上每个行业的圈子非常窄,HR招聘人员不要忘了这是一条可靠、高效的背景调查捷径。

(5) 工作具体表现的调查。如果需要核实该项,首先应在进行工作经历真实性核实时,从人事部门那里确认候选人直接上级的姓名和联系方式,然后通过总机或者企业邮箱对其进行采访。

7. 背景调查发现虚假信息如何分析

企业在进行员工背景调查时,一旦遇到虚假简历的情况,人力资源部门应该高度重视,除了索要书面证明外,还要进行各种特殊情况的排除。

常见的可能误判的信息点包括以下几个。

(1) 工作时间:候选人可能将实习的时间并入工作时间而造成工作起止时间有出入。

(2) 职位名称:候选人填写的可能是对外职位名称,而上家企业提供的则是对内职位名称。

(3) 薪酬待遇:候选人写的可能是税后工资,而前雇主提供的可能是税前工资。关于薪酬待遇的验证方式还可以通过上家单位出具的工资条等方式进行有效验证。

排除这些可能出现的特殊情况后,我们再通过其他渠道进行二次调查和核实。

【经典案例】员工学历造假企业可否随意解除合同?

【案情简介】

王学海于2012年3月进入广州AFC公司工作。在面试时,王学海表示自己的学历证书原件因某种原因不在身边(理由编造得非常合理),只向公司提供了大学本科学历证书的复印件,公司未表示异议,但是也没有进行学历验证,由于急于用人于是正式要求其尽快办理入职手续。

王学海在入职后工作非常努力,表现非常出色,受到了公司领导的表扬和认可。

2013年8月,公司人事部在清理员工档案时,发现王学海的大学本科学历证书复印件有造假嫌疑,公司老总获知此事后表示不能接受员工的欺骗行为,公司遂以王学海“提供虚假应聘材料构成严重违纪”为由与王学海解除了劳动合同并且没有给任何补偿。

王学海对公司的处理不服,即向劳动争议仲裁委员会提起仲裁申请,要求公司与其恢复劳动关系。

【争议焦点】

本案的争议焦点在于员工学历造假,企业可否随意解除劳动合同。

王学海这种类型的应聘者在HR招聘实践中偶有出现,即所谓的“学历假冒但能力不伪劣”。

公司认为,王学海应聘时向公司提供伪造的大学本科学历证书复印件,以提供虚假应聘材料的方式获得公司职位已经构成“欺诈”,在这种情况下,双方签署的劳动合同应认定为无效合同,由此与王学海解除劳动合同并无不妥。

王学海认为,其在公司工作已经两年有余,且工作表现也得到公司的认可,公司不可因两年之前其应聘时提供虚假材料,而于现在与其解除劳动合同。且公司在对其进行招聘面试时也并未明确表示学历系录用条件之一,故公司以严重违纪为由与其解除劳动关系属违法解除。

【仲裁结果】

仲裁结果表明,公司认为王学海存在严重违纪的情形,但公司规章制度中并未明确“提供虚假应聘材料”系严重违纪行为,且王学海所在岗位的录用条件只是要求具备大专以上学历,而公司对所主张的违纪情形未提供充分证据予以证明且无相应处理规定。

最终裁决公司败诉。

【案例分析】

根据《劳动合同法》第26条规定:“以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的,劳动合同无效或者部分无效。”因此,如果员工履行告知义务有瑕疵,企业有权利主张劳动合同无效或者部分无效。

要认定合同无效必须符合两个关键条件:①劳动者使用了欺诈手段;②企业因此违背了真实意思订立了劳动合同。本案中,公司在签订劳动合同时并未审查劳动者的学历原件,人力资源相关人员未履行尽职审查的义务,存在一定的瑕疵;同时,王学海应聘的岗位公司要求的是具备大专以上学历,本科学历非录取的必要条件,用人单位作出录

用的决定与劳动者伪造学历的行为没有因果关系，因此不能认定劳动者构成欺诈。

企业若以“严重违纪”为由与劳动者解除劳动关系，公司的《员工手册》《劳动纪律管理制度》等文件中须对该违纪情形予以规定并向劳动者告知确认。而在本案中，企业因制度中缺乏对“提供虚假应聘材料”的相关违纪处理规定，故在法律上将承担依据不足之后果。

此外，需要特别说明的一点是，在司法实践中，劳动者学历造假，审判人员会考量虚假的内容是否足以影响企业录用该劳动者，也就是说，虚假的内容是否构成影响双方建立劳动关系的关键因素。如果企业在招用时并未向劳动者明确学历系录用条件之一，虽然劳动者在应聘时使用了欺诈手段，在司法实践中很可能被认定为不符合上述第二项条件。如果该企业擅自依据学历造假而单方解除劳动合同，则存在较大的法律风险。

管理经验分享

很多企业在《新员工面试登记表》中明确“如果提供虚假经历，应聘者愿意接受解聘的后果”，这种以“承诺书”的形式，明确用人单位与劳动者双方皆已经履行了告知义务并且承诺告知的内容的真实性，是一种非常好的做法，最起码有震慑作用。

6.4 人员录用基本流程

新员工录用必须采用规范的《新员工录用审批表》，确保用人手续规范齐全。只有《新员工录用审批表》通过审批后方可发Offer给应聘者。

《新员工录用审批表》如表6-5所示。

表6-5 新员工录用审批表

拟录用员工姓名		录用部门	
岗位		计划入职时间	
最高学历		最高学位	
最后毕业学校		籍贯	
毕业时间		工作年限	
招聘渠道	☐ 网站 ☐ 猎头 ☐ 同事推荐 ☐ 校园招聘 ☐ 招聘会 ☐ 媒体广告 ☐ 其他		

(续表)

招聘周期	年 月 日至 年 月 日
招聘依据	☐ 年度计划内 ☐ 填补人员离职空缺 ☐ 其他因素
薪酬待遇	薪酬谈判后确定: 转正月薪_____元, 试用期_____元
录用审核	人力资源部审核意见: ● 是否符合薪酬职级规定: ☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A ● 是否符合人力招聘计划: ☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A 其他意见或建议: 人力资源部总监(签字/日期):
	用人部门审核意见: 用人部门经理(签字/日期):
	用人部门主管副总审核意见: 用人部门主管副总(签字/日期):
	审批栏 ☐ 同意录用, 可发正式Offer ☐ 暂停录用 ☐ 不同意录用 总经理(签字/日期):

总经理(或授权主管)审批后, 可以给员工发正式录用通知书。

管理须知

企业中不同职级的员工究竟最终由哪个层级的领导签署审批, 需要在招聘管理制度中严格规定, 很多企业规定必须经企业总经理审批后人力资源部招聘专员方可发Offer。

6.5 录用通知有效性把控

从合同角度来讲, 录用通知书具有法律效力。也就是说, 企业正式下发的录用通知具有法律约束力, 除非被录取员工逾期答复或者限期内主动拒绝, 否则, 录用通知具有要约的效力。

《新员工录用通知书》常见参考格式和内容如表6-6所示。

表6-6 新员工录用通知书

尊敬的_____先生(女士): 您好, 祝贺并欢迎您加入我们的大家庭! 为了保障您的权益, 入职相关要求如下表:	
录用职位	
薪酬待遇	您的试用期薪资为转正后工资的____%, 试用期工资为月人民币____元(税前, 大写为____), 公司通用的福利按公司规定发放。 其他约定福利: (1) _____ (2) _____ (3) _____
报到日期	请您最迟于____年__月__日前正式入职(逾期视同您放弃被录用资格), 请于上述到职日期9:00时向公司报到, 填写员工情况登记表, 签订《劳动合同》, 接受新员工入职培训等
试用期	您的试用期为__个月, 试用期工资为转正工资____%(不低于80%)
录用标准	您的个人技能达到所应聘岗位录用标准, 并接受职位所要求的标准考核必须具备的条件如下: (1) _____ (2) _____ (3) _____ (4) _____ (5) _____
试用期考核	
相关手续	如无异议, 请您办理下列相关手续 (1) 开具与原单位解除劳动关系证明(应届生要有报到证等相关手续); (2) 体检: 具体要求为_____入司前__个月内体检报告有效; (3) 其他: _____
报到与入职	以上手续办理完毕后, 请持以下材料于__年__月__日__时, 到_____人力资源部报到, 需要所持材料分类如下: 关键材料(1): 与前一单位的解除劳动关系证明(必须盖公章); 关键材料(2): 身份证或户口簿原件和复印件; 关键材料(3): 学历、学位原件和复印件。 可选材料: (1) 职称及其他证书等原件和复印件; _____ (2) 获得各项荣誉和奖励证明; _____ (3) _____
特别提示	关键材料提交不全视同您不符合录用条件, 本公司将不予办理报到手续, 请收到《录用通知》后确认, 及时把此通知反馈给人力资源部
录用确认	请签署此承诺函传真给我们(传真号码_____), 或者收到邮件48小时内正式确认, 以示您接受录用(逾期视同您放弃入职资格); 请对本承诺函内信息保密; 如有任何问题, 请随时与人力资源部门相关人员联系
(公司盖章) _____ 年 月 日	

 管理经验分享

对于录用通知书,要特别关注填写内容的完整性和规范性,防止关键的录用条件、薪酬待遇等条款发生歧义和争议。录用通知书要有明确的时限要求,通常为两天即48小时内,如果没有及时确认逾期视同放弃权利。录用通知书要再次明确录用条件,防止入职后发生劳动争议和纠纷。

6.6 录用新员工法律风险

新员工录用必然涉及Offer的法律问题,作为HR招聘人员必须高度重视。

Offer通常被译为聘用意向书或录用通知书,很多用人企业在与劳动者正式签订劳动合同前,都会先向正式录用的应聘者发Offer,向应聘者阐述录用岗位(职位)、录取条件、薪酬待遇、入职时间要求等并限期答复。如果应聘者在有效期限内正式答复确认则构成要约(当然可以毁约且没有违约责任),但是当企业接到确认后已经形成事实的法律关系则不能轻易改变Offer,如果应聘者逾期答复则企业失去录用约束(继续沟通另行发函确认除外)。

Offer的法律性质是用人单位向劳动者发出的要约,Offer并不是劳动合同,而是用人单位单方向劳动者发出的聘用意向,是合同的一种意思表示。需要强调的一点是,只要劳动者同意被录用并符合Offer中的规定条件,用人单位就应当按照Offer中承诺的内容如期与劳动者订立劳动合同,否则用人单位要承担相关法律责任。

Offer发出后,用工双方仍处于劳动合同的订立过程中。此时,如果劳动者在充分信任用人单位的基础上已经为签订劳动合同做了必要的准备和相关投入,而用人单位违反Offer约定,则需要承担因违背“诚信原则”而导致的损害赔偿责任(具体赔偿以应聘者各种经济损失为依据)。

【典型案例】用人单位发出Offer后又拒绝录用的法律后果

【案例介绍】

2013年5月26日,上海某公司向魏忠贤发出录用Offer正式聘用魏忠贤。其中,录用Offer中没有明确规定薪酬待遇。

接到录取通知书以后,魏忠贤很高兴,果断向原公司提交辞呈,半个月后顺利辞职

到新公司报到。魏忠贤入职后发现公司给的薪酬待遇和当时面试谈的待遇不一样(相差30%以上),便和人力资源部门理论,人力资源部门解释是税前和税后的差异,当时没有详细沟通过。魏忠贤非常生气,和人力资源部大吵大闹一番,人力资源部以该员工无理取闹为由拒绝录用。魏忠贤一怒之下提起仲裁,要求该公司赔偿一切损失。

【仲裁结果】

该公司没有在Offer中明确规定薪酬待遇属于失责行为,应对魏忠贤的合理损失承担所有赔偿责任。

【企业对策】

俗话说“先小人,后君子”,Offer是双方的承诺,企业在发放Offer过程中,对于关键条款要作出严格规定,不允许出现模棱两可的情况。



风险防范管理经验分享

根据我国《合同法》的规定,“要约”就是希望和他人订立合同的意思表示。这个“意思表示”是指内容应当具体确定,并且要约人一旦作出了承诺,就要受到“意思表示”的约束,企业一旦违背要约通常会面临经济赔偿的后果。

第7章 新员工入职服务

新员工入职管理的核心理念是“以人为本”，要充分尊重新员工，切实加强员工归属感，让新员工尽快融入团队，降低其加入新工作环境的适应成本。

7.1 入职服务精细化管理

采用规范的入职服务跟踪表，全面系统地梳理员工入职关键流程，明确环节和服务质量标准、每个环节的负责人，对完成结果进行有效的跟踪，可以有效提升员工入职服务水平。

新员工入职服务跟踪表如表7-1所示。

表7-1 新员工入职服务跟踪表

新员工姓名		入职日期		
服务级别		☐ 正常 ☐ VIP ☐ 无需服务		
序号	办理事项	办理须知	负责人	实际办理结果
1	入职各项准备工作	员工座位、电脑、开通电话和网络等		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
2	发《新员工欢迎函》	欢迎函		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
3	证件核查(身份证、毕业证、学位证、离职证明、体检报告等)	核查身份和学历等关键信息，确保员工关键信息的真实性		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
4	新员工签订《新员工录用条件确认书》	必须签字承诺		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
5	发放考勤卡	按照考勤制度执行		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
6	《员工手册》签字	限期认真学习后签字确认提交人力资源部		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
7	发《新员工欢迎函》(通过邮件等方式)	将标准格式的欢迎邮件，抄送相关人		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
8	签订《劳动合同》	最迟××天内必须签订		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
9	指定导师完成《导师培养计划表》	确保新员工及时得到指导和培训		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
10	建立新员工档案	确保各项信息完整，通过人力资源部审核		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
11	办公电脑和办公用品领用	具备办公条件		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A



(续表)

12	修改电子邮件密码	提示新员工及时修改电子邮件密码		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
13	新员工入职培训	公司级		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
14	部门业务培训	部门统一安排		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
15	试用期考核	签订《试用期考核协议》		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
16	其他内容	例如名片制作等		☐ 完成 ☐ 未完成 ☐ N/A
17				
人力资源部经理 检查确认		☐ 所有入职手续办理完成 ☐ 尚未完成, 需要改进环节: 人力资源部经理(签字/日期):		

新员工入职各个流程说明如下。

(1) 新员工入职当天需要携带《录用通知书》所列各项资料到人力资源部办理入职手续, 关于体检可以采用最近3~6月内有效的体检报告;

(2) 为了表示对新员工的欢迎, 让新员工尽快融入团队, 人力资源部要根据新员工的级别分级介绍给相关领导;

(3) 《新员工录用函》《劳动合同》《新员工信息登记表》要及时存档案案;

(4) 对于重要职位, 人力资源部要提供主动式VIP服务(全程协办);

(5) 新员工录用条件, 入职时必须及时确认;

(6) 人力资源部要更新《员工信息登记表》。



7.2 入职关键信息审查

当企业确定拟录用的员工后, 在员工入职时需对员工的相关信息进行全面规范的审查。

关键审查信息如表7-2所示。

表7-2 新员工入职关键信息审核表

新员工姓名		入职日期		
序号	办理事项	审核方式	审核结果	备注
1	学历信息	通过专业网站(例如学信网等)核查学历真实性	☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A	
2	身份证信息	有疑问时到相关派出所核实	☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A	
3	离职证明	(应届生不需要)	☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A	
4	体检报告	入职时需要提供	☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A	

(续表)

5			☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A	
6			☐ 符合 ☐ 不符合 ☐ N/A	
审核人员				

通过关键信息审核,要确定该录用者与其他用人单位不存在劳动关系。此外,对于简历上所列的应聘者个人信息应进行核实。因此,录用审核一般需要应聘者提供相关证件的原件。

企业应在新员工入职后及时核实应聘者的关键信息以免引起各种劳动纠纷和管理隐患,核实信息的过程就是对企业高度负责的过程。对于关键敏感岗位,更要精心核对,防止给企业造成经济损失。

需要特别说明的一点是,我国《劳动合同法》规定,用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者,对原用人单位造成经济损失的,该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。因此,招聘单位应该确认所拟录的人员不存在其他劳动关系,如果审查不严,导致录用的人员尚未解除劳动合同,则应该承担连带赔偿责任。业界最好的做法是要求员工必须提供上家单位离职证明(盖章),并将这个条件纳入录用的刚性条件中。

《劳动合同法》中对用人单位的告知义务的规定是无条件的,无论劳动者是否提出告知要求,用人单位都应该主动将工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产情况、劳动报酬等向劳动者如实说明,这些细节看起来琐碎,一旦发生纠纷则显得非常重要。

7.3 如何签订劳动合同

1. 劳动合同签订时机

《劳动合同法》第十条规定:“建立劳动关系应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系,未同时订立书面劳动合同的,应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同,用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的,劳动关系自用工之日起建立。”

此外,我国《劳动合同法》第八十二条规定:“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的,应当向劳动者每月支付二倍的工资。”



管理经验分享

业界惯例:一般入职后第一次签订合同的期限以1~3年为宜(3年最常见),第2

次签订3~5年，第3次签订时，企业必须和劳动者签订无固定期限劳动合同。

企业与劳动者如何签订劳动合同，在企业招聘管理制度中要有非常明确的规定。

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，并不得低于企业所在地的最低工资标准。人力资源部门在和员工签订合同时务必高度注意这一点。

2. 劳动合同关键条款

《劳动合同法》第十七条规定，劳动合同应当具备以下条款。

- (1) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；
- (2) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；
- (3) 劳动合同期限；
- (4) 工作内容和工作地点；
- (5) 工作时间和休息休假；
- (6) 劳动报酬；
- (7) 社会保险；
- (8) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护；
- (9) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

《劳动合同法》第十八条规定：“劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确，引发争议的，用人单位与劳动者可以重新协商；协商不成的，适用集体合同规定；没有集体合同或者集体合同未规定劳动报酬的，实行同工同酬；没有集体合同或者集体合同未规定劳动条件等标准的，适用国家有关规定。”

3. 企业要规范劳动合同内容

作为HR部门，可通过制定标准的合同条款来规范企业签订劳动合同的内容，业界比较好的做法是装订胶印(或打印)成册的合同书，参考格式如下。

【范例】

A. 合同封面

企业有条件的话，最好精印成标准的册子以体现企业管理的正规性。

封面要注明“劳动合同书”标题、合同编号(企业制定编号规则并且保证唯一性)、甲方和乙方信息以及合同签订日期等。

B. 合同封面内页

签订劳动合同须知

1. 签约双方应仔细阅读本合同书,以明确各自的权利、义务。用人单位和劳动者双方应充分了解《劳动合同法》,并应保证向对方提供的与劳动合同有关的各项信息真实有效。

2. 劳动合同必须由用人单位法定代表人或其委托代理人与劳动者本人签订。

3. 本合同一律使用钢笔或签字笔填写,确保字迹清楚、文字准确。合同中凡需双方协商的,经协商一致后明确填写在空格内。

4. 甲方聘用乙方时,应在查验乙方提供的未与其他用人单位存在劳动关系的凭证后,方可与其签订劳动合同;乙方与原用人单位未解除劳动关系的,以及甲方聘用的退休人员,不能签订劳动合同。甲方有权了解乙方与劳动合同直接相关的基本情况,乙方应当如实说明。

5. 劳动合同期限为三个月以上不满一年的,试用期不得超过一个月;劳动合同期限为一年以上不满三年的,试用期不得超过两个月;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,试用期包含在劳动合同期限内。

6. 社会保险费按国家规定缴纳,双方不能协商约定。

7. 解除或终止劳动合同的,甲方应当出具终止、解除劳动合同的证明书。

8. 甲方变更名称、法定代表人、主要负责人和投资人,不影响劳动合同的履行;甲方发生合并、分立,原劳动合同继续有效,劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。

9. 甲方不得采取欺诈、胁迫等手段与劳动者签订违背其意愿的劳动合同。除约定服务期和竞业限制条款两种情形外,用人单位不得约定由劳动者承担违约金。应由劳动者持有的合同文本用人单位不得代为保管。

10. 合同须由当事人签字生效,代签或冒签无效;如有修改处应经当事人按印认可。

11. 甲乙双方可以就保守甲方商业秘密与知识产权的内容和范围、权利义务、保密期限、违约责任以及竞业限制另行签订专项协议。

12. 合同正本必须由甲乙双方按盖骑缝印章,以示唯一、严密。

C. 合同正文

根据《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》和国家及合同所在地区有关法律和法规,甲乙双方经平等自愿、协商一致签订本合同,双方郑重承诺共同遵守本合同所列条款。

【公司(甲方)】_____

【甲方法定代表】_____

【甲方办公地址】_____

【员工(乙方)】_____

【乙方身份证号】_____

【居住地址】_____ (邮政编码_____)

【电子信箱】公司内部_____ 外部_____

【联系方式】手机号_____ QQ_____ 固话_____

【紧急联系人】_____ 手机号_____

一、劳动合同期限

本劳动合同类型:

☐ 固定期限劳动合同(本合同自20__年__月__日起正式生效,至20__年__月__日)

☐ 无固定期限劳动合同

☐ 以完成一定工作为期限的合同,具体为_____。若乙方实际开始工作时间与合同约定起始时间不一致的,以实际开始工作时间为本合同实际起始时间。

本合同期满后,乙方仍按原约定履职的,甲方依照原合同约定支付相应的劳动报酬,经甲乙双方协商一致,可以续订劳动合同。

二、试用期约定

☐ 无试用期

☐ 固定期限劳动合同试用期为__个月(自20__年__月__日至20__年__月__日)

三、工作内容和工作地点

1. 乙方同意根据甲方工作需要,在_____部门承担_____类工作。

2. 根据甲方的岗位(工种)作业特点,乙方的工作区域(或工作地)为:

☐ 办公地址(见上述办公地址内容)

☐ 可调整办公地址——1: _____

☐ 可调整办公地址——2: _____

☐ 可调整办公地址——3: _____

甲乙双方共同确认的可调整低点是乙方同意无条件服从甲方的工作安排。

四、工作时间和休息休假

1. 甲方安排乙方实行第____项工作制度，详见下文。

A: 标准工作制。甲方安排乙方每日工作时间不超过八小时，每周不超过四十小时。甲方保证乙方每周至少休息一日。甲方由于工作需要，经与工会和乙方协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时。

因特殊需要延长工作时间的，在保障乙方身体健康的条件下，延长工作时间每日不得超过三小时，每月不得超过三十六小时。

B: 综合计算工时工作制。

C: 不定时工作制。

2. 乙方执行有限弹性工时制的，在法律法规的范围内根据岗位特点以工作任务为主确定工时，平均日工作时间和平均周工作时间按照法定标准计算。

3. 加班流程要求：甲方安排乙方加班的，应提前填写《加班申请单》，经上级主管和中心负责人批准后交人力资源部备案。如《加班申请单》未经审批通过，乙方可以拒绝执行加班任务。

4. 乙方在合同期内享受法定节假日、公休日、年休假以及婚丧、生育等有薪假期的待遇，详见甲方考勤与休假管理相关制度的规定。

五、劳动报酬

1. 甲方给予乙方的工资结构为基本工资+绩效工资，基本工资和绩效工资的结构比例为：____：____，乙方的基本工资为____元(月薪大写为人民币__万__仟__佰__拾__元整)，其试用期的基本工资为____元(试用期工资不得低于甲方相同岗位最低档工资或者本合同约定工资的80%，且不得低于甲方所在地的最低工资标准)。

合同期内甲方每月__日前以货币形式支付乙方上月工资。若甲方未按时支付或乙方认为甲方未按时支付的，则视为甲方以书面形式告知乙方拒付工资日期。

2. 双方约定：甲方采用试用期考核的方式对乙方进行试用期考核，根据《试用期考核表》双方签署约定条款，以规范转正后正式工资与考核成绩的关系。

3. 甲乙双方对劳动报酬的相关约定包括以下几个方面。

(1) 因不可抗力或甲方之外的第三方原因导致工资支付延期且经甲方事前声明的,不属于工资拖欠情形;

(2) 甲方对乙方因业绩考核、旷工、病假、事假、迟到、拖欠甲方款物等减发、扣发乙方工资的,不属于克扣工资情形;

(3) 由于乙方原因给公司造成重大经济损失、重大客户投诉、重大质量事故的,因严重违反劳动纪律以及消极怠工等原因给公司造成损失并且客户有投诉等各种不良行为的,乙方接受甲方对本人以扣除工资的方式给予的经济处罚,并且认可不属于克扣工资情形;

(4) 乙方的个人所得税由乙方自行承担,甲方按照国家相关规定代扣代缴乙方的个人所得税;

(5) 乙方同意,有下列情形的,甲方依据《薪资福利制度》变更月工资标准:

- 乙方的工作岗位、职务或者岗位和职务职责发生变化的;
- 甲方根据生产、经营效益情况统一调整和变更的;
- 甲方根据乙方的工作业绩考核结果变更的;
- 其他情况需要调整乙方月工资标准的。

(6) 经员工个人申请公司批准并且在人力资源部批准备案的加班,员工上级主管应安排倒休或按国家规定标准支付加班工资。

六、社会保险及其他保险福利待遇

1. 合同期内,甲方按照国家 and 地方有关规定为乙方缴纳各种法定的社会保险,按时足额缴纳和代扣代缴乙方的社会保险费。

2. 乙方患病或非因工负伤,其病假工资、疾病救济费和医疗待遇按照国家 and 地方有关规定及甲方实施办法执行。

3. 甲方可以根据本单位的具体情况,依法制定内部职工福利待遇实施细则,乙方有权按照公示的福利待遇规则享受相关福利待遇。

七、劳动保护、劳动条件和职业危害防护

1. 甲方应根据生产岗位的需要,按照国家有关劳动安全、卫生的规定为乙方配备必要的安全防护措施,发放必要的劳动保护用品。

2. 甲方应根据国家有关法律、法规,建立安全生产制度;乙方应当严格遵守甲方的劳动安全制度,严禁违章作业,防止劳动过程中的事故,减少职业危害。

3. 甲方应为乙方提供必要的劳动条件和劳动工具,建立健全生产工艺流程,制定操

作规程、工作规范和劳动安全卫生制度及其标准。

4. 甲方应当建立健全职业病防治责任制度,加强对职业病防治的管理,提高职业病防治水平。甲方应按照国家有关部门的规定定期组织安排乙方进行健康检查。

八、知识产权及相关保密约定

1. 甲方固有的和乙方在甲方任职期间创建的经营渠道、业务客户、人力资源、软件技术、经营模式、经济合同等经济信息或情报,以及经营业务、管理技术方面的业绩或聘用期间所产生的职务作品,其知识产权,根据劳资双方有偿服务原则,均权属于甲方所有的企业资产和机密。乙方必须遵守保密规定,不得向外透露,并绝对禁止使用这些商业秘密为自己或他人谋利,违反本规定乙方需承担法律责任并赔偿一切经济损失。

2. 对甲方的企业资产和机密,未经甲方书面同意,乙方不得以任何理由在本职工作范围之外以任何形式擅自使用,包括采取转让、授权他人、泄密等形式的非法使用,否则视为乙方违规。因此给甲方造成的经济和其他方面的损失,甲方享有追究乙方法律责任和要求经济赔偿的权利。

3. 合同期内,乙方不得以任何借口在其他企业兼职;不得为本公司以外的任何单位和个人从事有损本公司利益的活动;不得擅自以甲方名义同第三方订立合同或进行交易。

4. 乙方调离甲方或合同期满,乙方应把所有的有关商业秘密的资料移交甲方,同时承担不向外泄露商业秘密的义务。

5. 乙方保证在两年内不从事与甲方商业秘密有关的工作,并不得在同类竞争企业任职,或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务。

6. 乙方违反竞争竞业限制约定的,除赔偿因此给甲方带来的直接经济损失以外,还应当向甲方支付违约金,数额为甲方已经支付给乙方经济补偿数额的两倍。

7. 因履行本合同发生的劳动争议,当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解;不愿调解或调解不成,当事人一方要求仲裁的,应当自劳动争议发生之日起六十日内向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人一方也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁,对仲裁裁决不服的,可以向人民法院提起诉讼。

九、劳动合同的解除、终止以及经济补偿

1. 有下列情形之一的,甲乙双方应变更劳动合同并及时办理变更合同手续。

- 甲乙双方协商一致的;
- 订立本合同所依据的客观情况发生重大变化,致使本合同无法履行的;
- 订立本合同所依据的法律、法规、规章发生变化的。

2. 有下列情形之一的，甲方可以解除本合同，但是应当提前三十日以书面形式通知乙方或者额外支付乙方一个月工资。

➤ 乙方患病或者非因工负伤，医疗期满后不能从事原工作也不能从事由甲方另行安排的工作的；

➤ 乙方不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作的，如在绩效考核中，考核不合格后经培训仍被考核为不合格的等；

➤ 本合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使本合同无法履行，经当事人协商不能就变更本合同达成协议的。

3. 乙方有下列情形之一的，甲方可以随时解除本合同，且不承担经济补偿责任。

➤ 在试用期间被证明不符合录用条件的；

➤ 严重违反甲方规章制度的，按规章制度规定可以解除劳动合同的；

➤ 严重失职，营私舞弊，对甲方利益造成一千元(含)以上重大损害的；

➤ 被依法追究刑事责任的；

➤ 同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

➤ 以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使甲方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

➤ 应聘前曾受到其他单位记过、留厂察看、开除或除名等严重处分或者有吸毒等劣迹而在应聘时未声明的；

➤ 应聘前曾被劳动教养拘役或者依法追究刑事责任而在应聘时未声明的等；

➤ 法律、法规规定的其他情形。

4. 乙方有下列情形之一的，甲方不得解除本合同。

➤ 甲方患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

➤ 患病或者非因公负伤，在规定的医疗期内的；

➤ 女职工在孕期、产期、哺乳期内的；

➤ 乙方从事接触职业病危害作业未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病在诊断或医学观察期间的；

➤ 在甲方连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；

➤ 法律、行政法规规定的其他情形。

5. 有下列情形之一的，乙方可以解除本协议。

- 甲方未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- 甲方以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；
- 甲方未按照劳动合同约定支付劳动报酬的；
- 甲方未依法为劳动者缴纳社会保险的；
- 甲方的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
- 甲方违章指挥、强令冒险作业危及乙方人身安全的。

6. 有下列情形之一的，本合同终止。

- 本合同到期的；
- 甲方破产、被吊销营业执照、责令关闭、解散或者被撤销的；
- 乙方退休、退职、死亡、被宣告死亡或者被宣告失踪的；
- 甲乙双方实际已不履行本合同满三个月的；
- 法律、行政法规规定的其他情形。

7. 试用期内，乙方计划辞职至少需要提前三天提出；正式合同期内，乙方要求解除劳动合同需提前三十日以书面形式通知甲方，并办理解除劳动合同手续。但乙方所承担的工作尚未完成，工作无法交接，马上离去会给甲方造成经济损失的，乙方暂不能解除劳动合同；乙方给甲方造成经济损失尚未处理完毕或因其他问题在被审查期间的，乙方不得解除劳动合同。

8. 本合同终止或解除，甲方应当在终止或者解除本合同时出具终止或者解除劳动合同的证明，并在十五日内为乙方办理档案和社会保险关系转移手续，不得无故拖延或拒绝。

9. 本协议期满，即行终止，任何一方需要续订合同时，在合同终止前一个月，经对方同意后，可办理续签手续。

10. 连续订立两次固定期限劳动合同，除乙方提出订立固定期限劳动合同外，应当签订无固定期限劳动合同。

11. 甲方依照企业破产法规定进行重整的；或者生产经营发生严重困难的；或者企业面临转产、重大技术革新、经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；或者其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的，应提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，并向劳动保障行政部门报告后，可以解除本合同。

十、双方其他约定

甲乙双方约定本合同增加以下内容。

1. 乙方变更联系信息的, 必须及时提交甲方人力资源部备案, 如乙方未及时通知甲方变更的, 甲方以合同所注明的地址、电子信箱发送的任何文件、实物视为送达。

2. 乙方应声明其与和甲方有竞争关系、合作关系的第三方不存在任何争议或纠纷, 且不存在任何未解除的劳动关系的有可能影响甲方权益及本合同履行的情形。

3. 甲方采取无纸化办公, 乙方应定期阅读公司内网中发布的各项通知及规章制度, 并严格遵守。甲方人事管理规定、《员工手册》、《职位说明书》及其他内部规章制度为本协议的附件, 与本协议具有同等法律效力, 乙方应知悉并认可。

4. _____

5. _____

6. _____

十一、劳动争议处理及其他

1. 双方因履行本合同发生争议, 当事人可以向甲方劳动争议调解委员会申请调解; 调解不成的, 可以向甲方所在地劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

2. 本合同的附件如下: 乙方身份证复印件、员工入职登记表以及甲方规定的其他入职相关文件。

十二、合同生效

1. 本合同生效前双方签订的任何劳动合同自本合同签订之日起自动失效, 其他之前签订的相关协议文本(包括但不限于《保密协议》《培训协议》和《竞业限制协议》)的规定与本合同不一致的, 以本合同为准。

2. 本合同正本一式两份, 甲、乙双方各执一份, 具有同等的法律效力。

3. 本合同未尽事宜, 双方可另行协商解决; 如有与国家法律、行政法规等相抵触的, 按有关规定执行。

甲方(公章) _____

签订日期: ____年____月____日

乙方(签字): _____

签订日期: ____年____月____日



管理经验分享

为了保证劳动合同续签以及劳动合同内容变更的方便性, 同时为了保证劳动合

同的连续性,正式打印的劳动合同可以加续签和变更页。

例如,劳动合同续订页可增加以下内容。

本次续订劳动合同期限类型为_____期限合同,续订合同生效日期为20__年__月__日,续订合同20__年__月__日终止。

劳动合同变更页(可增加内容)包括以下内容。

经甲乙双方协商一致,对本合同做以下变更。

(1)

(2)

(3)

合同变更日期: 年 月 日

7.4 劳动合同的变更管理

企业与劳动者签订劳动合同后,极有可能根据客观情况作调整和变更,劳动合同变更分为法定变更和协商变更两种类型。

1. 法定变更

法定变更是指在特殊情形下,劳动合同的变更并非因当事人自愿或同意,这种变更具有强制性。在以下这两种特殊情况下,法律明文规定双方当事人必须变更劳动合同。

(1) 由于不可抗力或社会紧急事件等,造成企业或劳动者无法履行原劳动合同的,如地震、战争、台风、暴雪等不可抗力或恶劣天气等自然灾害,双方当事人应当变更劳动合同的相关内容。

(2) 由于法律法规制定或修改导致劳动合同中的部分条款内容与之相悖而必须修改的,如政府关于最低工资标准的调整、地方政府颁布的关于高温天气作业的劳动时间的变化规定等,企业与劳动者应当依法变更劳动合同中的相应内容,并按照法律法规的强制性规定执行。

此外,法定变更还包括如下几种情况。

(1) 劳动者患病或者非因工负伤,在规定的医疗期满后不能从事原工作,用人单位应当与劳动者协商后,另行安排适当的工作,并因此相应变更劳动合同的内容。

(2) 劳动者不能胜任工作,用人单位应当对其进行培训或者调整其工作岗位,使劳

劳动者适应工作要求并相应变更劳动合同内容。

(3) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使原劳动合同无法履行的,用人单位应当与劳动者协商,就变更劳动合同达成协议。

(4) 因企业转产、重大技术革新或重大经营方式调整等企业内部经济情况发生变化的,用人单位应当与劳动者协商变更劳动合同。

2. 协商变更

劳动合同双方协商变更的程序如下。

- (1) 提出变更的一方列出变更理由并提出申请;
- (2) 接收方同意变更或者不同意变更(如果变更合同双方协商不一致则不准变更);
- (3) 双方协商一致后签订书面变更合同;
- (4) 变更后书面合同各执一份保存。

只要双方协商一致同意变更,那么变更后的合同就会正式生效。

7.5 劳动合同的解除

劳动合同的解除分为劳动者提出解除、用人单位提出解除、双方协商一致解除以及企业不得提出解除劳动合同4种类型,如表7-3所示。

表7-3 劳动合同解除类型表

解除劳动合同情形	是否涉及经济补偿	注意事项
劳动者主动提出解除	企业无过错则无需经济补偿	《劳动合同法》第37条规定:“劳动者提前30日以书面形式通知用人单位可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前3日通知用人单位,可以解除劳动合同”
	企业有过错需要赔偿	《劳动合同法》约定情形如:“未提供约定的劳动保护和条件;未按时足额支付劳动报酬;未依法缴纳社会保险费;规章制度违法,损害劳动者利益;以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危订立劳动合同的;法律法规规定的其他情况”
	劳动合同期满	劳动者主动提出不续签,企业无需补偿
用人单位提出解除	试用期不符合录用条件不需要补偿	企业保留试用期不符合录用条件的客观证据
	正式员工如果严重违纪等不需要补偿	严重违纪应解除劳动合同,以免给公司造成重大经济损失
	不能胜任工作	《劳动合同法》第40条规定:“劳动者不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任工作的可以解除劳动合同。”但是要保留客观证据,并且需要给员工经济补偿

(续表)

解除劳动合同情形	是否涉及经济补偿	注意事项
用人单位提出解除	裁员等情形	企业破产；经营困难；转产、重大技术革新或者经营方式调整；客观情况发生重大变化，履行法定程序后可裁员
	员工被依法追究刑事责任	《劳动合同法》第39条规定：“被依法追究刑事责任的，用人单位可以解除劳动合同。”需要提示的是，“缓刑属于依法追究刑事责任的情形，没有赔偿金”
	员工退休或死亡	劳动者开始享受基本养老保险待遇的，或者劳动者死亡或被法院宣告死亡或失踪的
	正式员工无任何工作方面的过错	企业提出解除劳动合同需要补偿
	劳动合同期满	企业主动提出不续签则需补偿
双方协商一致解除	试用期如果不符合录用条件不需要补偿，符合录用条件需要补偿	协商内容需签订《劳动合同解除协议书》
	和正式员工协商解除劳动合同需支付补偿	同上
企业不得擅自提出解除劳动合同	患病员工解除劳动合同	要特别注意《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》关于医疗期的明确规定
	职业病员工解除劳动合同	《劳动合同法》第42条规定：“从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的，企业不得解除劳动合同”
	工伤员工	按照国家有关工伤保险的规定执行
	医疗期员工	按照《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》执行
	“三期”内员工	“三期”内女员工不得解除劳动合同，需要等哺乳期满1年后(从生产日期开始计算满1年)方可解除

【提示】“N+1”可以采取提前30天或支付1个月工资的方式处理。

关于经济补偿标准，有以下规定。

(1) 劳动合同未到期，公司提前与员工解除劳动合同的，经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。也就是说，“N”以每满6个月补偿0.5个月为单位来计算。

(2) 劳动者月工资高于当地人民政府(或当地劳动局)公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过12年。

本条所称“月工资”是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。



管理经验分享

经济补偿金和经济赔偿金的区别是,补偿金是企业依法一次性给予劳动者的经济补助,例如,劳动合同解除或终止时发给员工的竞业限制补偿金等。经济赔偿金则是企业或劳动者违反法律规定或者劳动合同的约定给对方造成经济损失时向对方支付的赔偿,常见情况诸如企业不及时与劳动者签订劳动合同、违法约定试用期、违法解除或终止劳动合同,以及被责令限期支付但未支付劳动报酬等。

7.6 劳动合同台账管理

人力资源部要及时汇总新员工签订合同的信息,及时完成《劳动合同汇总表》,形成企业劳动合同管理台账,《劳动合同汇总表》如表7-4所示。

表7-4 劳动合同汇总表

序号	员工姓名	员工号	合同编号	合同类型	合同年限	合同起止日期	合同动态	备注
编制人员/日期					审核人员/日期			
合同台账管理须知		1. 合同类型：①固定期限劳动合同；②无固定期限劳动合同；③以完成一定工作任务为期限的劳动合同； 2. 合同动态：①当合同变更时填写“合同变更”字样，同时备注变更时间和内容；②当合同续订时填写“续订”字样，同时填写累计续订次数；③当合同解除或终止时，填写“合同解除”或“合同终止”字样						

员工劳动合同台账是后续劳动合同签订的基础,《劳动合同法》中对应关键的相关法律法规,其中第十四条明确作出以下规定。

- (1) 无固定期限劳动合同,是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。
- (2) 用人单位与劳动者协商一致,可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一的,劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的,除劳动者提出订立固定期限劳动合同外,应当订立无固定期限劳动合同: ①劳动者在该用人单位连续工作满十年的; ②用人单

位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；③连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形的，续订劳动合同。

(3) 用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

7.7 入职法律风险防范

在办理员工入职过程中，主要涉及的管理风险如下。

1. 试用期录用条件的再次告知和确认

企业应聘者录用条件的告知不仅仅体现在招聘广告中，录用条件的告知需要在入职过程中加以明确和规范，可通过Offer公示，同时入职时要有《录用条件确认书》并要求员工签字确认。

2. 企业不订立书面劳动合同面临的用工风险

《劳动合同法》第10条规定：“对正式入职的员工应在一个月之内订立书面劳动合同。”企业最迟需在一个月之内对应聘者进行详细考察，并且需在一个月之内明确是否与之签订劳动合同，否则企业会面临支付双倍工资的法律风险。

如果企业和劳动者存在劳动关系且一年内仍未签订劳动合同，根据《劳动合同法》第14条规定：“视同用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。”此时，企业将处于十分被动的境地。

3. 不为员工购买社会保险的风险

按照《社会保险法》规定，企业给员工缴纳社保是法定义务，随着社会平均工资基数的持续增长，社会保险的缴纳数额也在不断增长，如果企业欠缴则必须缴纳滞纳金。

更为严重的问题是，如果员工发生重病产生大额医疗费用时，企业将面临大额赔付，甚至得不偿失。

4. 签订劳动合同期限要注意的事项

根据《劳动合同法》第14条第3款的规定，企业和劳动者连续订立两次固定期限劳动

合同,且无《劳动合同法》第39条和40条规定的情形,在订立第三次合同时应当签订无固定期限劳动合同。因此,企业在订立第二次合同时,应慎重处理以避免第三次签订时处于被动境地。

5. 劳动合同约定事项

按照《劳动合同法》第22、23条规定,企业和劳动者只能对服务期限和竞业限制在劳动合同中进行约定。

7.8 新员工入职培训

新员工入职后,企业最重要的一件事就是开展入职培训。新员工通过入职培训可以深入了解企业,包括企业发展历程、企业文化、企业核心业务以及企业各项管理制度等。

关于新员工入职培训的类型分类,如表7-5所示。

表7-5 新员工入职培训类型

培训类别	培训目标	培训内容	备注
公司级培训	尽快熟悉企业	企业历史、发展愿景、核心价值观和经营理念;企业组织架构;企业核心业务;商务礼仪;企业政策与福利、企业关键管理制度,例如绩效考核、考勤与休假等;企业高管、各部门功能介绍等	每月可根据新入职人员数量集中培训
部门培训	尽快融入团队	主要是熟悉部门整体业务,认识部门的同事,熟悉部门各项管理制度和 workflows	使新员工感到受部门的欢迎、关注和尊重,让新员工对胜任新工作充满信心
跨部门培训	掌握相关部门的业务流程	熟悉企业相关业务部门的工作流程	HR部门可集中汇总各业务部门,以PPT的方式进行培训

7.9 入职常见管理问题处理

【经典案例】

1. 新员工入职后上家单位不给开具离职证明怎么办

【案例概述】

孙浩是某企业新入职员工,由于上家单位已经注销因此无法开具离职证明,但是新

公司人力资源部要求他想方设法联系上家单位负责人出具证明，孙浩很是苦恼，不知道如何处理。

【案例分析】

离职证明对于有工作经验的人员来说在人力资源法律层面上很重要，完备的离职证明可以证明，该员工已经和前用人单位终止劳动关系。员工不存在竞业禁止情况，聘用该员工不存在涉嫌侵犯其他公司商业秘密的情形。

常见的处理方式有以下两种。

方式1：如果上家单位坚持不开具离职证明，可以让员工提请仲裁，上家单位有义务开具离职证明，按照《劳动合同法》的规定，这是法定义务；

方式2：如果上家单位已经注销，可以通过当地工商局确认企业注销信息，如情况属实，可以要求不提供离职证明。

2. 新员工入职后拒签劳动合同怎么办

【案例概述】

陈雪峰到某企业报到入职后，对该公司给自己承诺的薪酬有异议(公司发的Offer上没有薪酬数据或者税前税后工资的说法)，陈雪峰认为该公司在欺骗他，人力资源部在这个具有争议的问题上没有留下任何管理证据，陈雪峰入职后坚持拒绝签订劳动合同。作为人力资源部应该如何处理？

【案例分析】

《劳动合同法实施条例》第五条规定：“自用工之日起一个月内，经用人单位书面通知后，劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，无需向劳动者支付经济补偿，但是应当依法向劳动者支付其实际工作时间的劳动报酬。”

本案例中，人力资源部可采用以下具体的解决方案：在不严重违反公司薪酬体系的情况下尽可能协商解决，如果该员工明显表现出讹诈公司的行为，可向该员工发送《签订劳动合同通知书》，限期要求其签订劳动合同，并告知其不签订劳动合同的法律后果，要求必须在一定期限内给予答复，并保留相关的送达凭证(例如EMS、电话录音等)。

如果该员工拒绝签收，要求其说明拒绝签收的理由。经过送达之后，员工没有任何意见则视员工同意《签订劳动合同通知书》内容，并应当作出是否签订劳动合同的明确表示。

若员工仍然拒绝签订劳动合同，则向该员工发送《终止劳动关系通知书》，彻底终止与该劳动者的劳动关系。

第8章 新员工试用期管理

所谓试用期，习惯上又叫适应期或者考察期，是指用人单位和劳动者为了相互了解、选择而在劳动合同中约定的不超过6个月(含)的考察期。

约定试用期的核心目的是让劳动者和用人单位相互考察和认可，以决定双方是否建立劳动关系，约定试用期是企业验证员工是否符合岗位要求的过程。

8.1 试用期限有效约定

与新员工约定试用期时，必须谨慎考虑延长试用期是否合法的问题。

我国《劳动合同法》第十九条规定：“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。”上述规定如表8-1所示。

表8-1 试用期限规定

劳动合同期限	试用期期限
三个月以上不满一年	不得超过1个月
一年以上不满三年	不得超过2个月
三年以上和无固定期限合同	不得超过6个月

劳动合同中的试用期应由用人单位和劳动者双方平等协商约定，试用期最长不得超过6个月(含)。此外，试用期包括在劳动合同期限内，而不是单独计算。

相同岗位的试用期只能约定一次，也就是说，对工作岗位没有发生变化的劳动者只能试用一次(包括二次或N次雇用)。对于劳动者改变工种的，可以重新约定试用期；不改变工种的，则不能再约定试用期。

此外，试用期不得无故延长。劳动者对用人单位不满意或认为不适合继续工作的，可以解除劳动合同；而用人单位在试用期内发现劳动者不符合录用条件，也可以解除劳动合同，而不能延长试用期继续考察。

管理经验分享

试用期延长可采用内部控制方法，比如企业可统一规定：新员工采用试用期6个

月(签订合同3年)的方式。试用3个月时进行试用期考核,考核优秀的提前转正;考核成绩一般的,试用期延长到5个月后再行考核,根据考核结果确定是否转正。

8.2 新员工试用期考核

新员工试用期考核指标来源如图8-1所示。

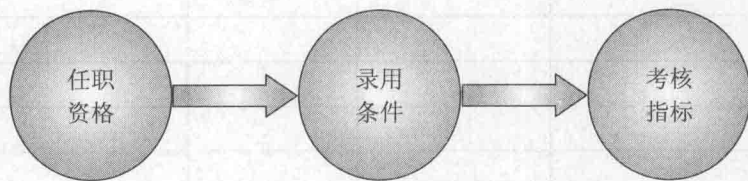


图8-1 新员工试用期考核指标来源

通过明确岗位任职资格,可提炼有效的岗位录用条件信息,最终落实到《新员工试用期考核表》中(防止试用期产生劳动纠纷,明确录用条件的双保险措施)。

新员工录用条件确认表如表8-2所示。

表8-2 新员工录用条件确认表

新员工姓名			
身份证号			
试用期	自 年 月 日到 年 月 日		
岗位(职位)			
试用期岗位 录用条件	录用条件	达标标准	特别约定
员工承诺 (签字)	本人已经认真阅读《新员工录用条件确认表》,在此签字并郑重承诺,本人同意录用条件并依此作为本人转正考核指标的关键条款。如果本人试用期不符合岗位录用条件,公司可随时解除劳动合同 新员工(签字/日期):		

在上述录用条件的基础上,提炼具体的试用期考核指标。新员工试用期考核表范例如表8-3所示。

表8-3 新员工试用期考核表

新员工姓名				
身份证号				
试用期	自 年 月 日到 年 月 日			
所在部门				
直接领导				
试用期考核 指标	考核指标	权重	目标值	评分计算方式
试用期考核 成绩与对应 薪酬调整	提示：这部分规定的内容非常关键，企业要清晰规定考核结果与转正薪酬的关系 举例如下： (1) 试用期考核100分以上，转正后薪酬上浮20%； (2) 试用期考核80~99分，转正薪酬不变； (3) 试用期考核70~79分，转正薪酬为约定薪酬的90%； (4) 试用期考核60~69分，转正薪酬为约定薪酬的70%； (5) 试用期考核60分以下，解除劳动关系并且无需补偿			
员工承诺 (签字)	本人已经认真阅读《新员工试用期考核表》所列的各项考核指标，在此签字并郑重承诺，本人同意公司按照“试用期考核成绩与对应薪酬调整”的规定调整转正后的薪酬 新员工(签字/日期)：			

新员工试用期考核是员工提前转正、延期转正乃至试用期解聘的关键依据，为了确保考核客观公正，考核指标应采用企业正规化的绩效考核体系来确定。

新员工试用期考核和录用条件的关系是：通过具体的考核指标来证明新员工是否符合录用条件，通过新员工承诺的和录用条件相关的考核指标，最终达到招聘后续考察的目的。

以销售人员的试用期考核为例，参考范例如表8-4所示。

表8-4 销售新员工试用期考核表

新员工姓名	
身份证号	
试用期	自20××年××月××日到20××年××月××日
所在部门	
直接领导	

(续表)

	考核指标	权重	目标值	评分计算方式
试用期考核指标	销售额	50%	×××万	销售额×××万, 按照实际完成比例评分(超额完成任务按照超额比例计算本项评分, 最高60分)
	客户关系	15%	——	完成负责区域内的客户关系建设
	管理规范	15%	——	严格遵循公司销售管理规范, 发现有不规范情形的, 严重的每次扣3分, 一般情况扣1分
	日常考勤	10%		违反考勤纪律每次扣3分
	劳动纪律	10%		违反公司劳动纪律每次扣3分
				
				
试用期考核成绩与对应的薪酬调整	● 试用期考核成绩90分以上: 合格; ● 试用期考核成绩为80~89分: 转正薪酬为试用期薪酬的90%; ● 试用期考核成绩为70~79分: 转正薪酬为试用期薪酬的80%; ● 试用期考核成绩为60~69分: 转正薪酬为试用期薪酬的70%; ● 试用期考核成绩为59分以下: 视同不符合录用条件, 在试用期解聘			
员工承诺 (签字)	本人已经认真阅读《新员工试用期考核表》所列的各项考核指标, 在此签字并郑重承诺, 本人同意公司按照“试用期考核成绩与对应薪酬调整”的规定调整转正后的薪酬 新员工(签字/日期):			

【提示】上述范例仅供参考, 请根据企业实际情况作出完善后再使用。

此外, 人力资源部门应规范不同岗位的试用期考核管理规范, 确保企业范围内不同岗位的试用期考核标准的统一性。

管理经验分享

1. 通过采用有效的《新员工试用期考核表》, 可有效控制个人贡献与薪酬待遇不匹配的现象, 试用期有效的考核是促使高价招聘人员价值合理回归的关键举措。

2. 很多企业在新员工试用期采用适用普通员工的考核方法, 这对于表现良好的员工风险不大, 但是对于表现较差的试用期员工应高度关注, 一旦发现能力较差的情况, 要及时采用《试用期考核表》或者《工作任务书》等方式单独进行考核, 并保留相关考核证据, 防止出现劳动纠纷。

8.3 试用期导师制

为了确保新员工能够快速融入管理团队，人力资源部要推动落实导师培养计划。
新员工导师培养计划表如表8-5所示。

表8-5 新员工导师培养计划表

新员工姓名			身份证号	
岗位(职务)			部门	
培养计划	目前该员工已经具备的能力:			
	欠缺的技能:			
	试用期培养计划:			
	培养技能	培养方式	培养目标	
导师签字 确认	导师(签字/日期):			
导师培养计 划跟踪表	计划完成情况: ☐ 完成 ☐ 未完成 对应绩效奖惩: 人力资源部(签字/日期):			

管理经验分享

很多企业都建立了导师培养制度，但是在没有监督的情况下很容易流于形式，实施导师培养计划时必须明确培养目标。

人才培养是企业的基础工程，导师制必须与考核挂钩。

8.4 试用期解聘管理

《劳动合同法》第三十九条规定，劳动者在试用期间被证明不符合录用条件的，用人单位可以解除劳动合同。

针对处于试用期的新员工，常见的可供企业参考的解聘条件有如下几个。

- (1) 采用欺诈手段入职的，例如伪造身份证、毕业证、学位证书、职称证书、获奖证书、工作简历和个人信息的；
- (2) 隐瞒与其他单位存在劳动关系或竞业限制的；
- (3) 隐瞒曾经发生过的违法违纪行为的；

(4) 存在严重违反公司规章制度的行为的;

(5) 在试用期考核期间能够证明该员工不符合录用条件的。

上述任何一条发生,企业都可以随时与新员工解除劳动合同。其中最常见的是新员工不符合录用条件这款,企业要通过有效的试用期考核及早证明这一点,及早剔除不符合录用条件的员工。

管理经验分享

新员工在试用期被证明不符合录用条件的,企业解聘该员工时无需支付任何经济补偿。

8.5 试用期风险管理

很多企业在试用期发现对所招聘的员工不满意后,通常都会以“试用期不符合录用条件”为由解除双方劳动合同。但如果不谨慎处理,不仅达不到解除劳动关系的目的,反而会使企业陷入用也不是不用也不是的两难境地。

《劳动合同法》对员工不符合录用条件的界定并不明确,因为每个企业的不同岗位都有相应的录用条件,如果企业没有公示某个岗位的具体录用条件,那它以不符合录用条件为由解除与员工的劳动关系是违法的,应该承担非法解除劳动关系的法律后果。

【经典案例】试用期内非法辞退员工企业被判赔偿

【案情回放】试用期内遭辞退,被辞理由难接受

周兵进入一家高新技术企业工作,担任办公室主任一职,双方签订了3年的劳动合同,其中试用期为三个月,月工资6000元。然而刚刚干了两个多月,周兵就收到了公司发出的解除劳动合同通知书。

周兵告诉记者,他周一至周五正常上班,周六经常要加班,为了公司利益他从没有任何怨言。周兵认为自己在这两个月中为公司做了很多有价值的事情。后来老总找周兵谈话,告知因他不适应企业文化和工作环境,公司要与之解除劳动关系。

周兵询问自己具体哪里做得不好,老总也没有明说。随后,周兵就收到了人力资源部门发来的解除劳动合同通知书,并为他办理了离职手续。

周兵不解,究竟什么是“不适应企业文化和工作环境”?于是,他向当地相关部门

提起仲裁，要求该公司支付违法解除劳动合同的经济赔偿金、未提前一个月书面通知的待通知金，以及工作期间周六加班的双倍工资共计1.2万元。

【仲裁结果】试用期内辞退员工，不符合条件需证明

本案最终仲裁结果是“在试用期内，企业如果发现劳动者不符合录用条件，可以随时解除劳动合同。但这项权利的行使是有条件的，即用人单位要证明劳动者不符合录用条件，如果没有证据证实员工不符合录用条件而解除劳动合同是违法的。

本案中，企业提出的“不适应企业文化和工作环境”的理由太过笼统，公司不能据此与周兵解除劳动关系。最终，本案经过调解，公司一次性支付周兵8000元赔偿金，双方解除劳动关系。

【经验分享】试用期不得随意辞退员工

企业在试用期辞退员工要注意4个法律要件。

- (1) 相关劳动合同等书面文件中需对录用条件进行约定或规定；
- (2) 企业要有证据证明员工在试用期不符合录用条件；
- (3) 应在员工试用期届满之前进行考核并作出解除通知；
- (4) 解除劳动合同通知书要在试用期届满之前交由员工签收或公告。

企业针对新员工制定的考核内容、评分原则及决定劳动者是否最终被录用的客观依据，应事先告知劳动者并让其签字。企业对试用期不符合录用条件的劳动者也要履行告知义务，不能随意操作。



风险防范管理经验分享

建议企业用人部门建立试用期的绩效评估制度，明确试用期考核标准、考核方式及考核方法。用人单位制定的考核内容、评分原则及决定劳动者是否最终被录用的客观依据应当事先告知劳动者，并让试用期员工签字认同。

第9章 新员工转正管理

新员工试用期即将结束时，企业必须对新员工试用期表现(包括实施规范的考核)进行评定，最终确定是否同意按期转正。

9.1 新员工试用期评价

上一章我们详细介绍了《新员工试用期考核表》，与这个表配套落地的是《新员工试用期考核成绩确认表》，该表可作为判定新员工能否按期转正的客观评价标尺。

《新员工试用期考核成绩确认表》如表9-1所示。

表9-1 新员工试用期考核成绩确认表

新员工姓名					
身份证号					
试用期	自 年 月 日到 年 月 日				
所在部门					
直接领导					
试用期考核 指标	考核指标	权重	评分计算方式	试用期考核 结果自评	自评分数
试用期考核 成绩 (自评)					
新员工确认	新员工(签字/日期):				
直接主管 复核	☐ 新员工自评 ☐ 新员工自评成绩				
	直接主管(签字/日期):				

(续表)

人力资源部 审核	绩效主管(签字/日期):
-------------	--------------

《新员工试用期考核成绩确认表》中的“试用期考核指标”来自新员工签字确认的《新员工试用期考核表》，这张表单需要新员工自评签字后提交主管审核，最终需要提交人力资源部存档备案。

不同类型的员工，试用期考核指标是不同的。如果新员工主管对新员工自评成绩不认可，需要开展试用期绩效沟通，直到达成共识。

9.2 试用期转正类型

试用期员工转正主要有以下几种类型。

(1) 提前转正。经业务部门评价优秀的试用期员工，可以提前转正。但需要注意的关键问题是，人力资源部要严控提前转正，需要用人部门提供证据并说明原因。这是因为，当员工处于试用期时，如果不符合录用条件企业是掌握主动权的，如果员工提前转正，那么一旦解除劳动合同，企业就要承担相应的经济补偿。

(2) 正常转正。人力资源部应在新员工试用期满前至少提前7个工作日内，组织新员工进行试用期的考核；用人部门应在新员工试用期满之前至少3个工作日内作出考核结论，并将书面考核材料提交给人力资源部。

(3) 未通过试用期考核。对于这类新员工，人力资源部可凭《转正审批表》中部门负责人及主管领导出具的不符合录用条件的结论，在新员工试用期满前至少2~5个工作日与员工面谈，并做好谈话记录，按照《劳动合同书》的约定解除劳动合同。

对于试用期员工转正与否，应以相关负责人对试用期员工的评价为依据并根据考核级别分类处理。对于表现优秀的新员工，要提高转正效率，这样才不致给员工留下公司非常官僚的印象。

(4) 表现优秀。对于这类新员工，可提前转正，或者走公司内部人才快速审批的绿色通道。

(5) 表现一般。对于这类新员工，可以组织转正答辩会议，集体决策。

(6) 表现较差。对于这类新员工，可在试用期直接解聘。

9.3 试用期转正流程

新员工通过试用期考核后，要走正式转正流程，常见的转正流程如图9-1所示。

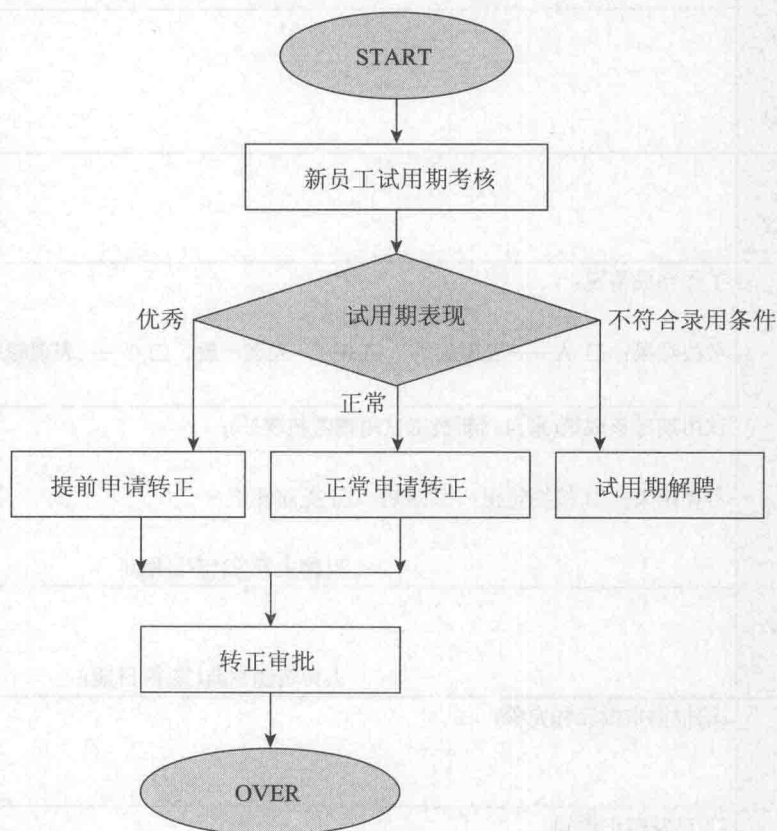


图9-1 试用期转正流程

关于转正流程说明如下。

1. 新员工试用期考核

人力资源部应在新员工结束试用期前10~15天通知用人部门做好新员工试用期考核，并把考核结果提交人力资源部。

2. 转正通知

人力资源部针对试用期考核结果进行分析，如果试用期考核合格则通知员工本人准备填写《员工转正审批表》。

试用期员工接到通知后，应准备填写《员工转正审批表》(参考表9-2)中的相关内容，之后按照企业规定走正式审批流程。

表9-2 员工转正审批表

新员工姓名		身份证号	
职位		部门	
试用期	自 年 月 日到 年 月 日		
试用期工作总结 (新员工填写)			
对公司或部门工作意见或建议			
导师意见	工作完成情况: 考核结果: ☐ A——表现优秀 ☐ B——表现一般 ☐ C——表现较差		
主管考评	试用期考核成绩(来自《新员工试用期考核表》): 考评结果: ☐ 按期转正 ☐ 解聘 ☐ 提前转正 直接主管(签字/日期):		
人力资源部 审核意见	人力资源部总监(签字/日期):		
各级领导 审批栏	(请根据审批流程完善)		
人力资源部 后续跟踪服务	☐ 已发转正通知 ☐ 试用期直接解聘 招聘主管(签字/日期):		

3. 《员工转正审批表》审批

《员工转正审批表》审批通过后,人力资源部要发正式的《转正通知书》,员工转正通知书参考表9-3。

表9-3 员工转正通知书

尊敬的____先生/女士: 我们很高兴通知您,鉴于您试用期优异的表现,经公司人力资源部组织讨论并确认,您已经顺利通过公司试用期考核,将于____年__月__日正式转正,希望您再接再厉,取得更加优异的业绩。特此通知! 人力资源部 年 月 日
--

9.4 新员工转正风险防范

1. 超过试用期限员工自动转正

我国《劳动合同法》第十九条规定：“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。”

在人力资源管理实际工作中，有的企业人力资源部在推动有争议的新员工转正的过程中，由于上级领导很难达成共识导致转正审批延期的情况时常发生。在这种情况下，如果试用期超过最终截止日期，视同员工自动转正。

2. 关于转正审批逾期的风险防范措施

企业人力资源部在推动《转正审批表》审批过程中要约定审批时限，并且明确审批责任。

(1) 人力资源部要给员工转正审批预留足够合理的审批时间，防止时间紧促带来的各级领导武断决策问题；

(2) 遇到领导在公司外部出差无法当面签字的情况时，制度中要明确以电子邮件等方式审批同样有效，领导出差回来后可补签；

(3) 转正审批要按照签字流程规定时限，超过时限视同默认同意(这一点非常重要)；

(4) 企业要严肃追究逾期审批的管理责任并且在员工招聘管理制度中作出规定；

(5) 简化审批流程，对于表现优秀的新员工要提高审批效率；

(6) 企业要建立转正人员业绩预警机制，对于表现一般者严加审核，及早处理。

9.5 新员工转正后续安排

转正通知发给新员工后，新员工便成为企业正式员工。业界中比较好的做法是召开新员工转正欢迎会，员工主管领导提出殷切希望(或者安排单独访谈)，周围同事也要帮新员工提出善意的工作意见或建议，上述做法可充分体现企业文化管理要求。



|第2篇| 提升篇

提升篇重点介绍的内容包括：招聘流程和制度、招聘计划管理、招聘方案实施、复试把关控制、招聘进度控制、招聘供应商选择、校园招聘管理等。

通过【提升篇】您将学到：

- 企业招聘制度和流程如何建立才有效？
- 招聘计划实施过程中如何控制才有效？
- 招聘实施方案如何设计才能科学落地？
- 人力资源在复试过程中如何做好把关？
- 如何控制招聘进度才能促使计划落地？
- 企业校园招聘方案如何制定才能落地？
- 招聘供应商选择关键评价要素有哪些？
-

这部分内容是招聘主管、招聘经理以及部门经理必须精通的业务，这是充分发挥招聘工作价值的最基本要求；此外，招聘助理、招聘专员也要认真学习，这是拓展招聘管理视野的必备技能。

第10章 招聘流程和制度

人力资源制度设计对于企业规范化管理来说绝对是必要的，也是HR从业者必备的管理武器，更是HR从业人员提升个人职业化管理水平的“杀手锏”。

科学有效的人力资源管理制度体系是规范人力资源管理流程的有效手段，更是预防各种管理风险的武器。作为人力资源从业者，必须站在人力资源管理战略的高度来重视人力资源管理制度的设计和建设，确保各项管理制度制定的针对性和有效性。

10.1 建立招聘流程

本书作者结合多年招聘管理经验，提炼出一套涵盖各种类型企业的经典管理流程供大家参考(请您针对本企业的实际管理情况在下述流程的基础上进行优化)，如表10-1所示。

表10-1 企业招聘流程

主流程	业务部门	管理层	关键活动说明
人力资源规划	提供支持	参与评审	人力资源部负责制定年度人力资源规划
招聘计划	岗位人数需求和具体岗位要求	——	招聘计划需落实岗位招聘人数和岗位职责要求
确定招聘渠道	——	——	人力资源部根据职位确定不同的招聘渠道
发布信息筛选简历	——	——	针对不同类型人员采用不同的招聘渠道组合策略
电话预约	——	——	人力资源部负责预约面试
面试(甄选)	初试、复试	高级人才复试	面试过程中采用不同类型的人才甄选方式
员工录用	审核	审批	企业审批后发Offer
入职管理	入职安排	——	按照入职流程办理，签订劳动合同等
试用期管理	试用期考核	——	新员工培训、试用期考核、试用期导师管理
转正管理	审核	审批	按照转正考核级别进行不同的处理

招聘总流程可以根据实际工作需要拆分出几个子流程，具体如下。

(1) 面试(甄选)流程, 如图10-1所示。

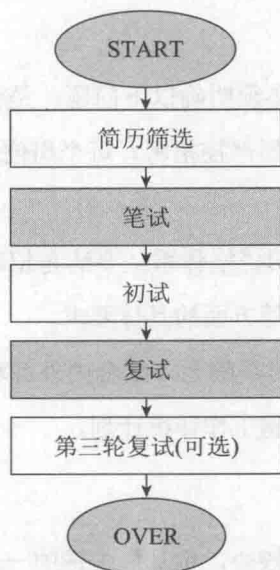


图10-1 面试(甄选)流程

(2) 试用期转正流程, 如图10-2所示。

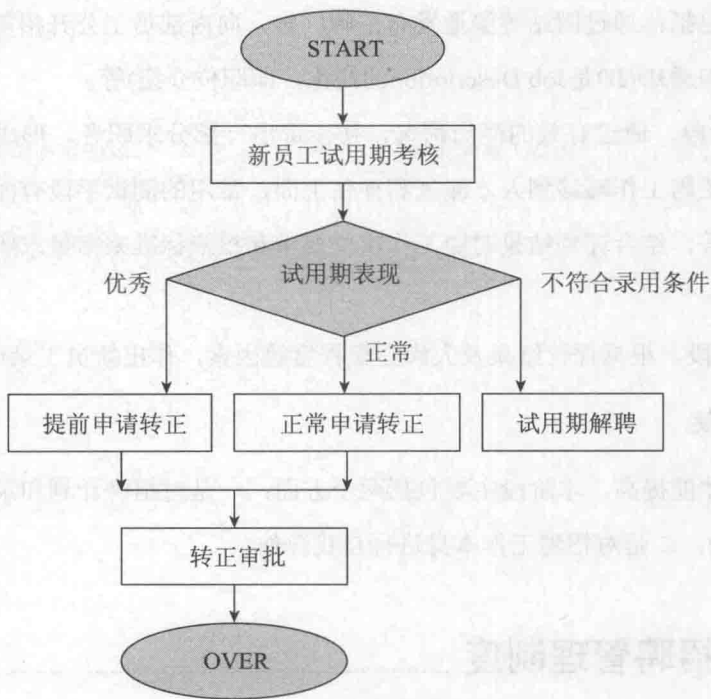


图10-2 员工转正审批流程

人员选拔和招聘工作是一个复杂的、系统的而又连续的程序化操作过程。狭义的招聘侧重招聘的实施阶段, 主要包括招募、筛选以及录用三个环节。从广义上讲, 人员招

聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估(试用期考核评价等)三个阶段。

1. 准备阶段

(1) 根据人力资源战略规划必须明确以下问题：是否一定要进行招聘？如果是，那么哪些岗位需要招聘？哪些岗位要严控招聘？每个岗位需要招聘多少人？通过外部招聘还是内部招聘？

(2) 根据岗位工作分析和任职资格体系，要清楚招聘岗位有什么特征和要求，明确这些岗位对应聘者的知识、技能等方面的具体要求。

(3) 在做好上述两方面工作的基础上，结合内外部环境制订具体并且可行性高的招聘计划和招聘策略，同时拟订招聘工作详细计划。

2. 实施阶段

实施阶段是整个招聘活动的核心，也是最关键的一环，先后要经历招募、筛选和录用三个步骤。

(1) 招募阶段。本阶段的重点就是运用各种渠道将招聘信息发布出去，以吸引求职者。常用手段包括：通过网站等渠道发布招聘广告，向内部员工公开招募信息，针对关键岗位向猎头沟通JD(JD是Job Description的简称，即职位介绍)等。

(2) 测评阶段。通过有效的简历筛选，初步选出一部分求职者，形成“求职者备选库”；之后将招聘工作转移到人才测试和评估上面，常用的测试手段有面试、笔试以及模拟情景测试等。结合评判结果对照工作岗位要求和报酬标准来衡量求职者与所应聘岗位的匹配程度。

(3) 录用阶段。根据评价结果及人岗匹配程度等因素，作出新员工录用决策。

3. 评估阶段

只有总结才能提高，本阶段主要包括两个方面：一是对招聘计划和录用结果进行评价(数量和质量)，二是对招聘工作本身进行自我评估。

10.2 招聘管理制度

1. 招聘管理制度制定流程

(1) 成立管理制度编写小组。企业成立管理制度编写小组的目的在于，在统一的管

理体系下分工协作,充分讨论,确保各项管理制度流程的规范性。

管理制度编写小组由负责人和小组成员组成。小组成立后要制订统一的分工计划,关于《管理制度分工编写计划》如表10-2所示。

表10-2 管理制度编写分工计划

制度名称	配套记录	责任人	参加人员	计划完成日期
员工招聘管理制度				
内部招聘管理制度				
校园招聘管理制度				
招聘成本控制规范				
.....				

(2) 管理制度分工起草。小组成员按照计划分工推进,搜集资料整理初稿。

(3) 文件初审。管理制度初稿完成后,小组可组织内部评审,确保其能与相关管理制度衔接。

(4) 文件发布内部评审。组织部门代表进行全公司范围内的评审,及时发现问题并修改完善。这也是内部民主公示程序的有机组成部分。

(5) 内部民主公示程序。公司内部评审后,走内部民主公示程序,确保制度的有效性。

(6) 文件正式审批。内部民主公示之后,由公司工会主席(或总经理)审批后实施。

管理经验分享

人力资源管理制度评审标准包括:①架构标准统一,内容系统全面;②内容合法;③可操作性强;④能体现人性化管理的内容;⑤术语和名词使用规范并且通俗易懂。

2. 规范化的管理制度核心要求

企业要想建立规范化的管理制度,那么每项管理制度应包括以下关键项目。

- (1) 主要目的:描述管理制度制定的主要目的是什么;
- (2) 术语定义:常见的专业术语定义和名词解释;
- (3) 适用范围:清晰定义制度的适用范围,例如集团还是子公司等;
- (4) 职责分工:明确本项管理制度中各部门的职责界限;

- (5) 主要流程：制度涉及的工作流程图；
- (6) 制度规定：清晰规定制度的具体内容；
- (7) 相关制度：明确本项管理制度引用哪些外部管理制度；
- (8) 主要记录：本项管理制度配套的记录文件；
- (9) 制度生效：规定制度何时正式生效。

3. 招聘相关管理制度

任何管理制度都要有核心的管理思想作为指导，招聘相关管理制度如表10-3所示(企业可根据实际情况作出相应的裁剪)。

表10-3 招聘相关管理制度

关键制度列表	核心管理思想	裁剪规则
员工招聘管理制度	这个制度是企业招聘管理的核心，《内部推荐管理制度》《校园招聘管理制度》《招聘成本控制规范》则是子制度(分项制度)	纲领性核心管理制度
内部推荐管理制度	规范内部推荐的岗位和奖励办法，调动员工举贤的积极性，降低招聘成本	规范奖励标准
校园招聘管理制度	规范校园招聘实施流程和实施方案	中小企业可将这个规定融入“招聘管理制度”中
招聘成本控制规范	规范并控制企业招聘管理成本、审批权限等	中小企业可将这个规定融入招聘管理制度中；大型集团企业要规范人力成本分摊实施细则

上述列表规范了每项制度的概要内容。

公司招聘管理制度范例如下(仅供参考)。

【范例】

公司人员招聘管理制度

1. 管理目的

为保证公司招聘工作的规范性，规范公司招聘流程，提高招聘工作质量，特制定本项管理制度。

2. 适用范围

本制度适用于公司各种类型员工的招聘管理。

3. 招聘原则

- (1) 主要原则：公开招聘、平等竞争、择优录用。
- (2) 考核标准：公司各岗位任职资格。

(3) 具体实施：本公司招聘以“用人所长、容人所短”为宗旨，以“面向社会公开招聘、择优录用”为原则，综合考查应聘者学识、品德、能力以及经验等，按照规范化流程进行人才甄选和录用。

4. 招聘工作分工

1) 用人部门

- 提出用人需求；
- 负责初试和复试(业务技能把关)；
- 试用期考核；

2) 人力资源部

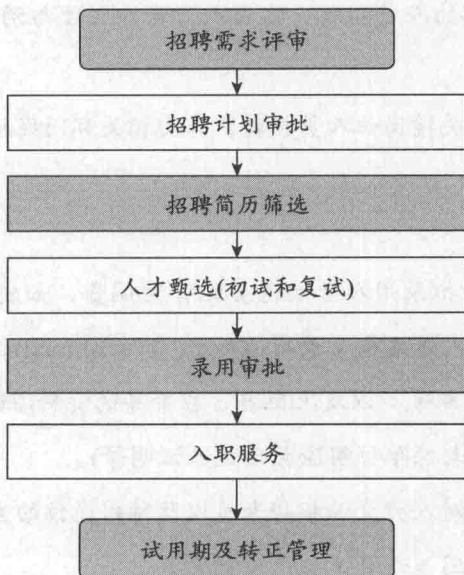
- 筛选简历；
- 负责复试把关；
- 负责薪酬谈判；
- 招聘过程风险控制；

3) 公司管理层

- 负责《招聘计划》审批；
- 负责员工录用审批；

5. 招聘管理流程

公司招聘员工按照以下流程执行。



关于考核流程详细说明如下。

1) 招聘需求评审

2) 招聘计划审批

3) 招聘简历筛选

招聘专员对应聘简历进行分类初选,并将初选简历提交用人部门负责人,用人部门负责人负责简历的复选,并将面试名单与面试日期反馈给招聘专员。

4) 人才甄选

➤ 初试。初试由人力资源招聘专员与待聘岗位的直接主管共同完成,视实际需要采用面试、笔试等方式进行。初试时,应聘者填写《面试人员登记表》,招聘专员打印应聘者电子版简历以备面试使用,并做好面试记录。

待聘岗位的直接主管需要从应聘者的职业资格、专业知识、工作经验、专业技能、从业能力、可培养性等角度对应聘者进行测评,针对《员工面试评价表》中的相关项目填写评价。

人力资源招聘专员需要从应聘者的教育背景、性格品质、交流能力、礼仪、工作期望等方面对应聘者进行测试,针对《员工面试评价表》中的相关项目填写评价,并就薪酬福利情况作出初步商谈。

初试后,人力资源招聘专员需要与待聘岗位的直接主管就面谈结果达成一致意见,初试未通过者,由人力资源招聘专员负责通知应聘者。

➤ 复试。复试由人力资源招聘专员联系相关部门负责人、人力部门负责人等进行。

部门经理及以上级别的人员招聘,需由人力资源经理与两名副总/中心级领导联合面试,通过后方可录用。

部门内的主管级以及关键岗位人员招聘,需由相关部门经理与该岗位主管副总联合面试,通过后方可录用。

5) 招聘录用审批

人力资源招聘专员对拟录用人选做适当的背景调查,如发现问题则不予录用,否则,向已决定录用的合格人选发出《录用通知》(书面或Email)。通知包括:新员工具体的上岗日期、岗位、合同期等,以及上岗当日应带齐的资料(照片、学历/学位证书、职称证书、职业资格证书、与原单位解除劳动关系证明等)。

相关部门负责人需要对人力资源招聘专员以及待聘岗位的直接主管的面谈结果进行进一步考察、核实,并填写《新员工录用审批表》。

6) 入职服务

新员工到岗当日,人力资源招聘专员打印《新员工服务流程跟踪表》,并进行全程服务跟踪,包括但不限于:发《新员工欢迎函》、证件核查(身份证、学历证、学位证、离职证明、体检报告)、新员工《录用条件》签字、门禁卡和考勤指纹录入、领卡并在《新员工领用门禁卡登记表》上签字、《员工手册》传阅签字、入职当天与新员工签订《劳动合同》和《保密协议书》。

7) 试用期及转正管理

新员工入职一周内,用人单位需要提交《新员工试用期考核表》并且经新员工签字确认后,提交人力资源部备案。试用期结束前10个工作日内完成试用期考核。

试用期结束前10天,人力资源部根据试用期考核结果,对于试用期考核合格的新员工,通知新员工提交《转正审批表》,并填写试用期表现,之后走审批流程。

6. 招聘渠道的选择

公司可采用的招聘渠道主要包括网络招聘、内部推荐以及猎头等方式。

(1) 网络招聘。通过三大经典招聘网站(中华英才、前程无忧和智联招聘)以及专业人才网站进行招聘。

(2) 内部推荐。鼓励员工以内部推荐的形式,积极推荐自己的同学、朋友、前同事等优秀人才加入公司或向公司提供人才信息(特殊岗位除外),被推荐人通过试用期考核转正后,人力资源部根据该职位与录用者任职资格等级,对推荐者予以奖励。

(3) 猎头。做好猎头供应商的选择,使其为公司猎取高端人才。

(4) 校园招聘。通过校园招聘进行公司人才梯队建设,以校园论坛、校园宣讲会、提供实习岗位等方式补充所需人才。

人力资源部负责开拓其他招聘渠道并及时汇总各种渠道,最终形成《招聘渠道汇总表》,同时定期做好供应商评价。

7. 人才测评要求

(1) 初试关键人才测评要求。对于生产人员要求进行现场实际操作能力测验,对于研发人员要进行技能考试。

(2) 复试关键人才测评要求。关键岗位的人才,要采用必要的人才甄选技术进行复试,例如文件筐测试、情境模拟测试等。重点考查变革与决策意识和能力、管理能力、创新能力、较高的成就追求以及沟通能力等方面。

8. 试用期管理规定

公司所有正式员工试用期为3个月，入职后签订3年《劳动合同》。

相同工作岗位工作年限为3年以下的人才的试用期工资为转正工资的80%。

特殊优秀且工作年限为5年以上(含)的人才的试用期工资和转正工资可一致。

特别优秀的人才可申请提前转正。

9. 招聘成本控制

1) 招聘渠道选择规定

(1) 高级人才。可采用猎头的方式。

(2) 核心骨干人才。正常情况下，只有关键稀缺人才可采用猎头的方式。

(3) 普通员工。不允许采用猎头的方式，应采用常规的招聘方式。

2) 财务审批权限

招聘单次费用(例如参展会场费、广告费以及网络招聘费用)在5000元以下的，由人力资源总监审批；超过5000元(含)的，由总经理审批。

10. 招聘管理责任

(1) 《新员工录用审批表》必须经过公司直接主管副总(或总经理)审批后，方可发录用通知单。凡是擅自发送录用函导致劳动纠纷的，涉及的所有经济赔偿责任由个人自负。

(2) 没有遵守正规严谨的招聘流程规定，擅自录用员工的部门负责人，公司按照劳动纪律管理制度中严重违纪条款之规定给予开除处理。

(3) 试用期用人部门没有落实考核责任，无法证明试用期内新员工是否符合录用条件，导致发生试用期解聘劳务纠纷的，用人部门承担一切管理责任和经济赔偿。

11. 制度配套记录

- 《人员招聘申请表》；
- 《应聘人员登记表》；
- 《员工面试评价表》；
- 《新员工录用审批表》；
- 《新员工录用通知书》；
- 《劳动合同》；
- 《人才推荐表》；
- 《新员工试用期考核表》；
- 《转正审批表》。

12. 制度生效

本项管理制度自20××年××月××日生效，本项制度最终解释权在人力资源部。



管理经验分享

上述制度框架仅供参考，招聘流程可根据企业实际情况做适当的调整和优化，具体内容请根据企业实际情况加以完善，千万不要机械照搬。

对于很多企业来说，内部推荐是一种非常有效的人才招聘渠道，参考制度范例如下。

【范例】

人才内部推荐管理制度

1. 目的

为满足各部门的用人需求，适应公司发展需要，拓宽人才引进渠道，及时、快速地收集相关人才信息，提高人才招聘的效率和质量，节省人力成本，特制定本规定。

2. 适用范围

本规定适用于公司全体正式员工。

3. 职责分工

人力资源部负责内部推荐工作的号召、统计、筛选等管理工作。

4. 推荐原则

(1) 不论推荐人岗位高低，对被推荐人应一视同仁。

(2) 对被推荐人进行综合评估，择优上岗。

(3) 推荐人不得隐瞒已知被推荐人的个人情况。

(4) 员工如向公司推荐亲属到同一部门任职或被证实有工作利益冲突时，公司有权对其进行工作岗位及部门的调整。

5. 内部推荐程序

(1) 人力资源部定期将公司的空缺岗位在公司内部进行公示。

(2) 员工如有合适人选，需将被推荐人的个人简历及相关资料递交到公司人力资源部。

(3) 人力资源部根据招聘流程进行简历筛选、面试等工作，如面试合格，将按公司相关招聘程序进行。

(4) 人力资源部及时将结果反馈给推荐人。

(5) 对于重要岗位，人力资源部有权对被推荐人进行背景调查。

(6) 内部员工推荐人选时，必须遵守以下规定。

被推荐人的基本条件必须符合本公司对人员招聘的基本要求(包括学历、技能、经验等)。

被推荐人的个人简历及学历不能有任何的隐瞒和伪造。

被推荐人不能有任何刑事犯罪记录。

6. 内部推荐奖励

内部推荐奖励标准如下。

- 核心技术骨干：奖励标准1000元；
- 部门经理级(职能)：奖励标准1200元；
- 部门经理级(业务)：奖励标准1500元；
- 总监级：奖励标准2000元；
- 副总级：奖励标准5000元。

(提示：上述示例仅供参考，请根据企业实际情况进行完善)

7. 内部推荐奖励的发放

被推荐人通过试用期被成功录用后，公司按内部推荐奖励标准以现金的形式发放给推荐人，被推荐人正式转正时支付推荐奖励的50%，服务期满一年时支付剩余的50%。

8. 推荐非奖励范围

如被推荐人为推荐人的直系亲属，推荐人不能领奖；如被推荐人与推荐人为上下级关系，推荐人不能领奖；如被推荐人在转正前离职，则不支付推荐人奖励。

9. 制度生效

本规定经总经理审批通过后，自发布之日起执行。本规定由人力资源部制定，解释权、修改权归人力资源部所有。

10.3 招聘管理记录

管理表单是支撑招聘流程顺利进行，最终确保招聘管理制度得以落地的具体工具。

人力资源招聘各环节所涉及的关键表单如表10-4所示。

表10-4 人力资源招聘各环节关键表单

主流程(阶段)	常见典型管理表单	裁剪规则	备注
人力资源规划	《人力资源年度规划》	小企业可不用	年度规划制定需要重点做好人才供需预测
招聘计划	《员工招聘申请单》 《年度招聘计划》	——	《员工招聘方案指南》可作为招聘管理制度的一部分(实施指南)
发布信息、筛选简历	根据渠道需求提供	——	不同渠道需要提供不同类型的文档,例如猎头需要提供JD(职位描述信息)
面试(甄选)	《应聘人员登记表》 《面试评价表》	——	面试人员必须在《应聘人员登记表》上登记并签字
录用决策	《新员工录用审批表》 《录用通知书》	——	录用审批后发放《录用通知书》
入职管理	《入职流程跟踪表》 《劳动合同书》	——	《入职流程跟踪表》可综合提炼入职需要办理的各种手续,包括检查单等信息
试用期管理	《新员工试用期考核表》	小企业考核可采取灵活方式	新员工培训需要走企业正规培训流程和配套记录
转正管理	《转正审批表》 《转正通知书》 《试用期解聘通知书》	——	为提高管理效率,《转正申请》可以和《转正审批表》表单合并

任何制度和管理表单正式发布后,如何有效维护是一个非常重要的问题。很多企业的做法是将文件进行PFD处理后以邮件的方式发给全员,这种做法的缺点一是泄露公司管理秘密,二是制度可维护性比较差,很多员工容易遗忘。比较好的做法有如下几个。

(1) 规范文件编码。人力资源管理制度可以“HR”开头,以“1”开头的文件是制度、规范和流程;以“2”开头的文件是规程和子制度;以“3”开头的文件是模板。这样,所有文件都符合ISO9000的流程。

(2) 版本维护。文件版本Vx.y正式发布以V1.0开始,一般小的变更调整y值,大的变更则调整主版本x值。

(3) 制度发布载体。最好以网页方式链接发布,企业由专门部门(负责ISO9000体系维护的部门,例如质量管理部或者行政管理部)来维护文件最新版本,确保员工看到的是最新版本的制度和记录文件。

除了文件编号及版本号以外,制度批准日期与生效日期等信息同样需要在内网公示。

上述做法的好处是一目了然,所有制度流程和记录纳入统一管控,这样才能真正做到规范有序。

第11章 招聘计划管理

在招聘的准备阶段，企业人力资源部有关招聘主管首先需制订招聘计划，这是招聘工作的一项核心任务。

招聘计划包括人员数量招聘计划和具体实施的工作计划两种类型。

11.1 招聘计划来源

企业制订招聘计划的需求来自各个部门的《用人需求审批单》，HR部门要根据各个部门的实际需求进行汇总分析，形成企业《人员招聘计划表》，如表11-1所示。

表11-1 人员招聘计划表

部门	招聘岗位	招聘数量	员工类型	岗位类型	希望到岗日期	最迟到岗日期	任职资格要求	需求是否评审	其他要求
审核意见			人力资源总监(签字/日期):						
审批意见			总经理(签字/日期):						

表11-1中的关键信息解释如下。

- (1) 招聘岗位：公司规范的岗位名称。
- (2) 岗位类型：分为“关键岗位、普通岗位”两种类型，对于“紧急-优先”的关键岗位需要，应制订《关键岗位招聘计划》。

- (3) 招聘数量：需要的人员数量。
- (4) 员工类型：主要分为正式员工、实习生、顾问或者劳务人员等。
- (5) 建议到岗日期：正常情况下用人部门希望的到岗日期。
- (6) 最迟到岗日期：如果超过最迟到岗日期，可能严重影响用人部门的业务开展。
- (7) 任职资格要求：按照公司规范的任职资格要求列入，以此作为招聘的关键信息。
- (8) 需求是否评审：对于人员需求比较大的，可单独召开用人部门人员需求评审。
- (9) 其他要求：用人部门提出的其他要求，例如希望采用的招聘渠道等。

11.2 招聘计划评审

招聘计划评审的主要目的是明确用人部门招聘的合理性，此外，招聘计划评审也是企业严控人力成本的关键举措。

由HR组织的招聘计划评审会议流程如图11-1所示。



图11-1 招聘计划评审流程

1. 招聘计划评审准备

人力资源部要按照规范的计划评审流程，根据用人部门的招聘需求，精心选择评委（包括评审委员会主席和普通评委），确定评审会召开的时间和详细地点，同时要及早和每个评委沟通好参会具体安排。

建议评审小组构成：公司领导、用人部门领导和相关业务部门领导等。

确定评审会具体安排后，要及时发通知给评委。

2. 启动招聘计划评审会

所有评委要对用人部门的人员需求进行合理性评估，重点分析内容包括如下几个。

(1) 用人部门人员工作现状分析：包括人员布局、工作效率、工作强度、饱和度等。

(2) 用人部门新招聘人员合理性分析：现场质询。

(3) 评委现场填写《招聘计划评审单》并给出独立的评审意见。

《招聘计划评审表》如表11-2所示。

表11-2 招聘计划评审表

评委姓名			所在部门		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制人数	现有人数	评委建议合理需求人数
评审总体意见	● 非常合理的需求：_____ ● 不合理的需求：_____ ● 无法确定的需求：_____ ● 其他意见或建议：_____ 评委(签字/日期):				

3. 评审报告处理

计划评审会结束后，人力资源部要汇总每个评委的《招聘计划评审单》，形成《招聘计划评审报告》，经评审委员会主席确认后作出评审结论。

《招聘计划评审报告》如表11-3所示。

表11-3 招聘计划评审报告

评委部门			评委会主席		
评审时间			评审地点		
用人部门 招聘需求	岗位名称	需要人数	编制人数	现有人数	评审结论(综合评委平均数)
评审结论	其他意见或建议: 评委会主席(签字/日期):				

【提示】《招聘计划评审报告》经评委会主席签署后正式生效。评审会确认的招聘需求正式纳入《年度招聘计划》中。

管理经验分享

招聘计划评审可在年初或者每季度定期组织, 如果已经对招聘计划中的关键需求做过评审, 那么招聘计划评审可以简单实施。

第12章 招聘方案实施

招聘计划通过评审或审批后，常规普通岗位按照公司规范的流程实施招聘即可，但是关键岗位的招聘实施方案对于支撑招聘计划的落地非常重要。

12.1 招聘实施计划

招聘计划是总体数量的计划，而招聘实施计划针对的是如何落实关键岗位的招聘问题，因为关键岗位的招聘动用的渠道更多，招聘涉及的相关费用、环节多，为此人力资源部要制定《关键岗位人员招聘方案实施计划表》，经公司审批后即可启动招聘。

《关键岗位招聘方案实施计划表》如表12-1所示。

表12-1 关键岗位招聘方案实施计划表

岗位名称	计划招聘人数		
招聘信息发布渠道	☐ 招聘网站 ☐ 校园招聘 ☐ 内部推荐 ☐ 公司外网 ☐ 猎头 ☐ 招聘会 ☐ 报纸期刊 ☐ 其他		
招聘团队组成	组长： 成员：		
面试准备材料			
招聘费用预算			
招聘信息发布内容 (招聘广告样稿)			
招聘地点安排			
面试方式	☐ 常规初试和复试 ☐ 笔试 ☐ 情境模拟 ☐ 现场演讲 ☐ 文件筐测试 ☐ 其他甄选技术		
初试安排			
复试安排			
实施计划推进表	关键任务	责任人	计划完成日期
	草拟招聘广告		
	确定招聘渠道		
	刊登招聘广告		
	初试		
	复试		
	背景调查		
			

(续表)

审批意见	人力资源总监(签字/日期):
总经理加签 (可选)	总经理(签字/日期):

【提示】岗位招聘计划由公司人力资源总监审批后即可执行, 预算费用超过《招聘管理制度》规定的, 需要由总经理加签审批。

12.2 招聘团队组建

在具体实施岗位招聘计划的过程中, 要特别注意招聘团队组建的原则, 具体包括如下几个原则。

1. 知识互补

招聘团队成员在知识结构方面要互补, 以拓展招聘团队整体的知识深度和广度, 使其更易对不同知识结构的人员进行考评, 从而起到互相补充的作用。

2. 气质互补

不同的招聘者具有不同的心理特征和气质, 将不同气质的考评者组合在一起, 可消除招聘工作中由于某一种气质类型员工的心理偏差或者成见所造成的误差。

3. 性别互补

不同的性别有不同的长处(例如女性观察细腻), 而且性别互补可以避免招聘过程中的性别歧视或性别优势, 有利于正确地评价人才。

4. 年龄互补

年龄差别体现了精力、知识、经验、处理问题方式以及思维方式等方面的差别。因此, 将不同年龄的招聘者组合在一起, 更能客观地对不同年龄阶段的应聘者进行正确的分析。

5. 能力互补

招聘团队要为企业招聘各个岗位的员工, 如果招聘团队中有人懂生产、有的人精

通销售、有的人了解办公室工作，那么将具备各种不同能力的人组合在一起，则便于企业招聘到适合各个不同岗位的员工。

12.3 面试题目设计

面试是企业招聘工作中的关键质量控制环节，而面试题目的设计和选择对面试质量的把关有着决定性的影响，面试试题设计的成功与否直接决定了录取人员的素质与能力的高低，最终会影响企业人才素质的整体把控。

1. 面试试题设计的基本要求

(1) 通用问题与个性问题互补。目前，很多书籍传授面试经典问题，对于这些问题企业需要根据经营特征进行有效提炼而不能生搬硬套，特别是针对岗位的个性化问题，要深入研究并及早准备。

(2) 面试问题要有针对性。即针对岗位类别的不同，设计的面试题目数量也不同，面试内容要求能直接体现面试的目的和目标。

(3) 面试问题要有差异性。面试问题不能所有岗位都千篇一律，问题也不能过于冗杂、缺乏章法，针对特别关键的岗位的问题设计务必要突出重点。

(4) 笔试和面试相结合。笔试作为招聘的一个环节，只局限于考查应聘者的知识水平是否能满足岗位的最低知识要求；而面试则是要进一步考查应聘者的能力、经验以及素质潜力等方面的情况，有效的面试可以弥补笔试的不足。

(5) 面试试题要重点突出。面试题目必须围绕面试的重点内容来设计，并且要体现考查的共性和个性，要防止面试题目内容千篇一律、缺乏重点。

(6) 面试试题必须具有可评价性。在实际面试过程中，应能通过面试题目准确判断应聘者的素质和能力，包括应聘者的分析能力、思维能力以及语言表达的逻辑性。

好的面试试题必须具有极高的可评价性，而不是无法评价或者评价结果模棱两可。

2. 基于素质考核的综合面试试题设计

(1) 素质考核面试概论。素质能力考核面试是以应聘者的综合素质为依据的招聘面试。该方法评估的是一个人所表现出来的与某一特定工作的要求和职责相关的素质。企业应根据每个岗位的任职要求和职责，在任职资格体系中给出一套具体的素质需求的清晰定义。

(2) 素质考核试题设计。企业各个岗位的《岗位职责说明书》或《岗位任职资格》中要明确列出任职资格标准(含素质要求),这些任职资格标准是企业进行素质考核的关键依据。

【举例】区域市场总监的岗位职责包括以下方面。

- 严格执行公司所制定的销售相关政策;
- 熟悉所负责的区域市场,制订区域销售计划,完成销售额;
- 发展业务,拓展合作伙伴,维护和协调合作伙伴关系;
- 根据产品特点锁定客户并覆盖目标客户,建立客户数据库;
- 做好市场分析,协助市场部门和合作伙伴做好市场推广活动和售后服务;
- 协作销售部挖掘用户需求特征,为产品定位及功能特征提供初步需求文档;
- 持续提升用户满意度;
-

《岗位职责说明书》要列出各个岗位职责具体的岗位能力要求和任职资格,并针对岗位职责进行能力细化。针对区域市场总监的岗位职责进行能力细化的结果如表12-2所示。

表12-2 针对区域市场总监的岗位职责进行的能力细化

岗位职责	具体能力要求(胜任力要求)
严格执行公司所制定的相关政策	重点考查公司关键制度的执行力,能否严格执行公司的考勤纪律和每周定期汇报政策,凡事能够做到以身作则
熟悉所负责的区域市场,制订区域销售计划,完成销售额	销售高压下的计划能力和执行力:是否有极强的适应能力、抗压能力和计划能力等
发展业务,拓展合作伙伴,维护和协调合作伙伴关系	具备极强的亲和力和业务拓展能力,能处理好各方利益关系
根据产品特点锁定客户并覆盖目标客户,建立客户数据库	客户市场渠道开拓能力
做好市场分析,协助市场部门和合作伙伴做好市场推广活动和售后服务	市场分析能力和市场推广能力
协作销售部挖掘用户需求特征,为产品定位及功能特征提供初步需求文档	产品市场意识(嗅觉)是否敏锐
持续提升用户满意度	重点考查是否具备客户至上的管理意识

由于公司招聘的是区域市场总监一职,考虑到本岗位的特殊性,以及需要长期在外工作的要求,根据公司的招聘计划 and 目标,决定在面试阶段采用行为面试与情景面试相结合的综合面试方法进行面试,试题设计如下。

- 你认为区域市场总监需要具备怎样的素质和能力?

- 为了完全胜任此岗位的要求你还需要做些什么?(自我评价、工作经验、学习能力)
- 你如何描述你与其他部门员工之间的关系?(自我评价、合作能力)

除了经典面试题目外,人力资源在组织编写面试试题的过程中还要特别注意以下几个方面。

- 面试试题语言要简练准确,问题要有针对性和明确的意图;
- 设计的问题要有典型性、可操作性,也要求有灵活性和求实性;
- 试题要有启发性,在选择案例时要有代表性和典型性;
- 情景化面试题目要具有典型性,难度适中并且主题突出;
- 所有面试题目要互补,谨防交叉重复测试。

面试题目	面试题目	面试题目	面试题目	面试题目
1. 请介绍一下你自己。	2. 你为什么选择我们公司?	3. 你在学校/公司学到了什么?	4. 你最大的优点是什么?	5. 你最大的缺点是什么?
6. 你如何处理压力?	7. 你如何处理冲突?	8. 你如何处理失败?	9. 你如何处理成功?	10. 你如何处理变化?
11. 你如何处理团队合作?	12. 你如何处理沟通?	13. 你如何处理决策?	14. 你如何处理创新?	15. 你如何处理学习?
16. 你如何处理时间管理?	17. 你如何处理资源管理?	18. 你如何处理风险管理?	19. 你如何处理质量管理?	20. 你如何处理成本管理?
21. 你如何处理客户管理?	22. 你如何处理供应链管理?	23. 你如何处理人力资源管理?	24. 你如何处理财务管理?	25. 你如何处理信息管理?
26. 你如何处理法律管理?	27. 你如何处理道德管理?	28. 你如何处理社会责任管理?	29. 你如何处理可持续发展管理?	30. 你如何处理企业文化管理?

第13章 复试把关控制

对于通过初试的应聘者，在复试阶段如何严格地把关控制就变得非常关键了。复试中对于不同类型的人员要制定相应的甄选策略，从而对面试质量起到把关作用。

复试的把关一般由公司人力资源总监或者总经理负责，这种把关是对已经通过复试的人员进行再次甄别和确定的过程，和普通复试有着显著的差别。

13.1 复试流程

一个完整的复试把关过程如图13-1所示。

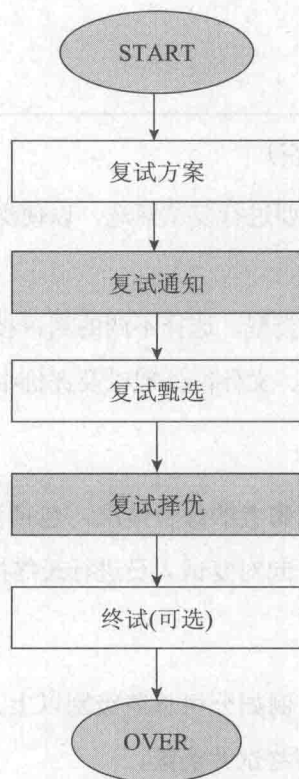


图13-1 复试流程图

1. 确定复试方案

复试人员在面试者已经通过初试的基础上，再次确定复试的面试官、复试方案，包括复试甄选方式、复试时间和复试地点。

2. 复试通知

人力资源部根据进入复试的人员名单,做好复试的通知工作。复试通知可以通过电话方式,也可以通过电子邮件等方式。

正式的复试通知函如表13-1所示。

表13-1 复试通知函

尊敬的____先生/女士:

鉴于您初试的良好表现,现正式通知您参加我公司组织的复试,以便我们进一步沟通了解。

复试时间: 年 月 日 时 分

复试地点: (地址要准确)

乘车路线: (公交、地铁或自驾车的路线)

如有问题随时电话联系

联系电话: _____

复试通知联系人: _____

特此通知!

××公司
人力资源部
年 月 日

3. 复试甄选(复试把关的核心)

按照复试计划,复试面试官要进行复试甄选,以便深入测评应聘者的知识、技能等是否符合任职资格要求。

复试甄选要根据不同的人员类型,选择不同的测评技术。例如,现场演讲、情境模拟、案例分析、无领导小组讨论、文件筐处理以及评价中心技术等。

4. 复试择优

根据进入最终复试的所有应聘者的综合情况,包括薪酬期望等条件(是否符合公司薪酬职级待遇体系),和面试官一起对复试人员进行最终排序。

5. 终试(复试把关)

对于公司招聘的关键人选,例如公司总监级别以上人员(如副总、人力总监、财务总监等),按照流程由总经理进行终试并决策。

对于终试确定的人选,人力资源部要做好背景调查工作,背景调查无异议则可走正式的录用审批程序。

13.2 复试要点

在复试环节,业务部门需要把关专业素质和专业能力,人力资源部需重点把关的内容要点如表13-2所示。

表13-2 复试要点

面试把关	业务部门	人力资源部
行为举止	重点关注	(可选)
性格品质	重点关注	(可选)
教育背景和专业	重点关注	(可选)
沟通能力	重点关注	(可选)
任职资格	(可选)	重点关注
专业知识	(可选)	重点关注
工作经验	(可选)	重点关注
资历经验匹配度	(可选)	重点关注
应聘动机	重点关注	(可选)
可培养潜质	重点关注	(可选)

针对人力资源部需要把关的要点,具体的面试评价要点和问题询问技巧如表13-3所示。

表13-3 面试评价要点和问题询问技巧

面试要点	评价要点	常见面试问题
语言表达 能力	注意语言逻辑性、用语修辞度等	● 请你先用2~3分钟的时间介绍一下自己。 ● 你先说说最近服务的这家公司的基本情况。 ● 请你简要介绍一下你在最近服务的这家公司承担的岗位职责
灵活 应变 能力	处理问题的 灵活性	● 你为何打算离开目前服务的这家公司?(答案可能是待遇或成长空间或人际氛围或其他,待回答完毕后继续发问) ● 你跟你的主管有没有针对计划离职问题沟通过?(如果没有,问其原因;如果有,问其过程和结果) ● 你在选择工作中最看重的是什么?(可能是成长空间、培训机会、发挥平台、薪酬等) ● 针对成长空间、发挥平台、薪酬等继续追问
沟通 技能	沟通技巧	● 你身边的同事对你是如何评价的? ● 遇到安排工作特别霸道的领导,你无法按时完成他交代的工作,这种情况下你如何处理? ● 你和你的上司最难沟通的问题是什么?为什么 ●

(续表)

面试要点	评价要点	常见面试问题
团队精神	团队中人际交往能力和交际常识	● 你认为一个好的团队管理者应具备哪些素质?为什么? ● 请你讲一下你所在团队中遇到的最具有创造性和挑战性的事情,你是用什么方法鼓励他人和自己来完成这件事的? ● 你认为如何打造高绩效的团队? ● 你认为做一个好的员工和当一位好的团队领导者有什么区别? ● 若团队中有害群之马会给整个团队带来什么样的问题?这些问题该怎样解决?作为团队的一员你是怎样推动解决这种问题的 ●
培养下属	这个问题主要针对管理者(重点考查培养下属的能力)	● 请讲一下你是如何培养下属执行力的? ● 说说你是如何鼓励手下员工积极主动地完成一项具有挑战性的任务的。 ● 你的团队核心骨干离职对团队带来了哪些不利影响,你是如何做好梯队建设的? ● 金钱激励有哪些局限性? ● 在一个具体项目中,你在做团队分工时,如何让手下人口服心服地认为你做事公道? ● 你是用什么方法来监督你负责的工作进程的? ● 你是怎样评估你的每位下属的工作的? ● 在评估你手下员工的绩效时怎样才能确保评估客观公正? ● 如果你的某位员工对所有职业发展机会都不感兴趣,你该采取什么措施或办法来改变他的态度? ● 按照公司的绩效考核制度,下属得分在60分以下的需辞退,但是你发现这个员工还有可培养潜质,你如何与这个员工沟通绩效 ●
责任感	责任重于泰山	● 你的下属未按期完成你所布置给他的任务,如果你的上司责怪下来你认为这是谁的责任,为什么? ● 描述一下你对上司所布置的任务的完成过程。 ● 你每次离职时有没有过失落感?你跟过去就职过的公司的同事还有联系吗?并说说他们目前的处境 ●
上进心与自信心	职业发展是否有上进心	● 说说你对“成功”的看法,你认为什么才是成功? ● 说说你未来3~5年的职业发展计划以及职业发展思路。 ● 你是如何理解“成就感”的? ● 如果你的上司不断打击你或批评你,以至于你甚至对自己的职业定位感到困惑或怀疑,这种情况下你该怎么办? ● 为了实现自己的职业规划,你打算未来3~5年,从哪几个方面来提升自己 ●
抗压能力	压力承受力	● 谈谈你在以往工作过程中遇到的挫折,你是如何克服的? ● 假如你的上司是一个非常严厉、领导手腕强硬、时常给你施加巨大压力的人,你如何看待这个问题的? ● 你的领导给你布置了一项你以前从未接触过的任务,你打算如何去完成它? ● 假如在朋友聚会场合中,有人有意当众揭你的短处或缺点,你怎样处理? ● 谈谈你在以往的职业生涯中感到最有压力的事情,并说说你是如何克服的 ●

(续表)

面试要点	评价要点	常见面试问题
交际能力	社交能力对于管理者特别重要	● 根据你领导的安排,你要和一个你特别不喜欢的人合作,你打算如何处理? ● 遇到做事固执的人,你打算如何改变他的观点或意见? ● 你喜欢和什么样的人一起工作?为什么? ● 讲一些你和你的主管有分歧的事例,你是怎样处理这些分歧的? ● 如果你的经理让你告诉你的某位同事“表现不好就走人”,你该怎样处理这件事 ●
兴趣爱好	知识广博度	● 你在工作之余有哪些兴趣爱好?为什么喜欢××? ● 你最不喜欢参加的运动(活动)是什么 ●
独立和主动性	工作是否积极主动	● 假设你的上司不在,你不得不作出超过你权限的决定,你该怎么做? ● 假设给你分配一个项目,这个项目除了完成期限外,既没有历史项目数据可以参考也没有详细的项目说明,你该怎样开始这个项目? ● 在你以前的工作中,你曾经解决过多少本来属于别人职责范围内而不属于你职权范围内的一些问题 ●
战略能力	职业视野和统揽全局能力(针对高管)	● 当你发现公司管理政策和业务有重大问题或决策性失误时,你是如何向公司领导反映并推动问题解决的? ● 你目前所在公司的年度经营战略是什么?经营目标有哪些?(考查其是否关心目前所在公司) ● 公司的发展目标如何层层分解到你所管理的部门和成员?在考核任务分配过程中遇到哪些困难,如何解决的? ● 当你做具体决定时会从哪些方面考虑这个决定会对公司其他部门产生影响? ● 假如公司管理层要求你裁员20%,你根据什么来决定应该裁掉哪些人员、留住哪些人员?依据是什么? ● 你认为你所在的行业未来十年所面临的最大问题是什么?你打算怎样应对这些问题 ●
管理能力	针对管理者	● 你认为作为企业管理人员应具备的关键素质是什么? ● 您如何考核手下人员?简述一下考核流程,列出关键考核指标。 ● 手下人员业绩不达标,你是如何让他们尽快提升绩效的? ● 如何提升手下人员的工作效率? ● 如何获得手下人员对你的信任? ● 手下人员工作分工的标准是什么 ●
创新和推动变革能力	公司推动变革能力	● 你以往所在公司如何鼓励创新人才的? ● 如何定义企业创新?创新的标准有哪些? ● 你怎样鼓励员工的创造性,如何通过考核体现? ● 说说你鼓励员工创造性的最有用的方法和技巧。 ● 每次公司在做组织架构调整时都会给员工带来冲击,你是怎样让部门和员工适应这些变化的? ● 公司在鼓励创新方面制定了哪些有效政策 ●

(续表)

面试要点	评价要点	常见面试问题
冲突处理	矛盾和冲突处理能力(针对管理者)	● 你所在部门和公司其他部门发生冲突时你是怎样解决的? ● 如果你和你的老板在解决公司某些管理问题上有不同的看法,你是怎样解决你们之间的分歧的? ● 当你的工作重点和老板的工作重点发生冲突时,你是怎样解决的? ● 如果其他部门由于工作条件限制无法支持你的工作,你该如何解决这个问题? ● 请说说你在前任工作中遇到的最常见的矛盾和冲突。你用什么方法来解决这些矛盾和冲突? ● 你在目前工作中经常遇到的最大的问题是什么?你是怎样解决这个问题的? ● 你认为在大多数情况下,人们用什么方法来处理冲突和矛盾 ●
决策分析能力	分析和决策(针对管理者)	● 简要概述你目前所在公司的重大事项决策流程。 ● 请说说你作决定的过程和决策依据。 ● 公司领导让你做一个产品市场调查之后再决定是否做这个产品,你做了很长时间后发现很难决策,这种情况下你该怎么办 ●
适应能力	快速适应工作环境的能力	● 有些时候我们必须和我们不喜欢的人在一起共事,简要说说你曾经克服这种冲突而取得预期工作效果的经历。 ● 当某项工作一直没有结果难以向上司交代时,你该怎样做? ● 老板给你指定一个工作任务,但这项任务不是你的特长,可你不得不接受,这种情况下你该怎么处理 ●
专业能力	(以销售为例)	● 请讲讲你遇到的最困难的销售经历,你是怎样劝说客户购买你的产品的? ● 说说客户购买你们产品的三个主要原因是什么? ● 你所在企业在销售方面如何鼓励多劳多得的? ● 你是如何看待“个人完成业绩,团队没有完成销售业绩”这种结果的? ● 你认为一个好的销售人员应该具备哪些关键素质?为什么? ● 请讲一下你在以往销售工作中所使用的最典型的销售方法和技巧。 ● 公司给你定的销售任务很重而且完成任务的时间又很短,你是用什么办法确保达到销售任务目标的? ● 如何做到超额完成销售任务? ● 当你接管了一个新的大区或新的客户群时,怎样才能使这些人快速成为你的固定客户? ● 和业已存在的老客户打交道,以及和新客户打交道,你更喜欢哪种?为什么? ● 有些客户经常购买与你们有竞争关系的企业的产品,你该怎样说服这个客户购买你们的产品 ●
价值观和人生观	价值观和人生观是信仰问题	【提示】企业在招聘时要特别考虑把应聘者 and 公司的信仰、价值观念联系在一起。 ● 你这么多年秉持的最基本的商业理念是什么? ● 请你说说你在管理员工时所使用的最基本的哲学思想是什么? ● 哪些工作经验对你的个人信仰、价值观念和个人哲学理念的形起的作用最大 ●

(续表)

面试要点	评价要点	常见面试问题
企业文化	企业文化是否能够快速融合	● 你所在企业经常向你们宣传的企业文化是什么？(能否背诵下来证明他是否关注企业文化) ● 你喜欢什么类型的企业文化，为什么？ ● 你认为企业的核心管理价值在哪里？ ● 你如何看待××企业宣传的企业文化？ ● 企业文化和公司管理制度的区别在哪里 ●
.....		

13.3 复试择优

对于进入最终复试的人员的择优问题，前文已经做了阐述(有民主集中制的方法，还有定量评价法)，人力资源部要和复试人员进行薪酬沟通，以此作为“货比三家、择优录取”的一个关键指标。

企业复试完成后，如何选择性价比最合适的员工？可采用《复试人员择优评价表》(见表13-4)进行对比分析。

表13-4 复试人员择优评价表

招聘岗位			计划审批日期			
初试面试官			面试日期			
复试面试官			面试日期			
复试采用 甄选方式	☐ 结构化面试 ☐ 现场操作 ☐ 情境模拟 ☐ 无领导小组 ☐ 主题演讲 ☐ 文件筐处理 ☐ 案例分析 ☐ 其他方式					
应聘人员	初试(笔试)	复试平均得分	期望薪酬	主要优点	主要缺点	备注
推荐人员排序						
最终复试人员 意见(签字)						

【提示】《复试人员择优评价表》由人力资源部门组织填写，并和所有面试官充分沟通。择优评价完成后，人力资源部就可以按照推荐录取顺序走审批流程了。

第14章 招聘进度控制

招聘进度控制主要包括招聘进度跟踪、招聘进度异常时的有效处理措施等，本章阐述的相关措施可对招聘进度进行有效的控制。

14.1 招聘计划跟踪管理

人力资源部要根据《人员招聘计划表》制定《招聘计划跟踪表》(如表14-1所示)，以跟踪岗位招聘的实施过程。

表14-1 员工招聘计划跟踪表

部门	招聘岗位	招聘数量	员工类型	岗位类型	是否已经完成招聘实施计划	面试人员	初试日期	初试结论	复试日期	复试结论	是否录用	是否报到	总体进度评价

建议用EXCEL制定这个表，主要内容包括如下几点。

- (1) 是否已经完成招聘实施计划：对于关键岗位必须制定《关键岗位招聘实施计划表》；
- (2) 面试人员：参加公司面试的人员姓名；
- (3) 初试日期：面试人员参加初试的日期；
- (4) 初试结论：合格或不合格，其中合格的进入下一轮复试，不合格的停止复试；
- (5) 复试日期：针对需要复试的人员，安排参加复试的日期；
- (6) 复试结论：合格或者不合格，复试合格的需要“择优录取”，进入录用审批环节；
- (7) 是否录用：录用Offer下发的记录信息；
- (8) 是否报到：记录公司发放Offer后面试者是否爽约；
- (9) 总体进度评价：分为正常、稍微延迟、严重延迟三个等级。

《关键岗位招聘实施计划表》可作为人力资源部处理招聘进展异常情况的重要依据。

管理经验分享

人力资源部门应如实记录上述跟踪信息，以便为后续分析报告提供基础数据，否则分析数据就失去了管理基础。

14.2 招聘进度异常处理

人力资源部要对关键岗位的招聘进度进行有效跟踪，一旦发现进度异常信息就要及时汇报给上级领导，以便及时进行进度纠偏，确保招聘计划按照用人部门的需求进行。

《关键岗位招聘进度异常审批表》如表14-2所示。

表14-2 关键岗位招聘进度异常审批表

汇报人员			
汇报日期			
招聘进度严重 延迟岗位	岗位名称	延迟环节	延迟原因
计划采取措施	具体措施	责任人	完成进度
方案实施风险			
公司审批	人力资源总监(签字/日期):		

招聘人员要将上述方案及时上报给企业人力资源总监(或相关负责人)作为决策依据,同时对拟采取方案的合理性和经济性等进行有效评估,待审批通过后正式实施。

必要时，人力资源部要组织业务部门集中开会评审研究，共同研究人员招聘各个环节出现的问题和原因，一起商讨对策。

如特别关键的人员的招聘进度出现延迟，人力资源部可召集包括总经理在内的所有管理层高管进行讨论并确定进度延期解决方案。

第15章 供应商选择

招聘供应商主要包括招聘网站、招聘展会以及猎头公司等。科学地选择适合本企业的供应商，对于有效推进企业招聘工作具有非常大的影响。

15.1 供应商选择要点

在选择招聘供应商时，关键评价指标如图15-1所示。



图15-1 招聘供应商选择要素示意图

- (1) 服务质量。供应商提供的人才简历的质量非常重要，如果筛选的简历少、质量低，这种供应商必须无条件剔除。
- (2) 服务响应。即对企业筛选简历与提供招聘支持的服务响应是否及时。
- (3) 经济性。即对企业搜索简历投资总体的分析是否经济、合理。

15.2 供应商选择方式

供应商的选择方式有很多，无论选择何种方式，必须做到“知己知彼”。此外，还可通过服务磨合期的考查深入分析供应商的服务质量等要素是否满足企业的需求。

1. 推荐方式

采用推荐方式时，主要以HR朋友圈为推荐途径。目前，HR服务群很多，HR高管

和各级经理之间可通过分享推荐供应商的方式将其纳入企业供应商名录，之后通过服务期的考核最终确定服务供应商。

采用这种方式的优点是，通过HR圈专业人士的推荐可提高选择效率；缺点是需要磨合期(试用期)进行认真考核。

2. 招标选择

在招标过程中，选择潜在招聘供应商时，企业作为采购方可以在更大范围内选择理想的合作伙伴，以更合理的价格选择供应商。这种做法的好处是公开、公平和公正，通过竞价可有效降低各项服务成本、提高服务质量。主要有以下几种方式。

1) 公开招标

公开招标的最大优势是有利于企业在更大范围内择优录用最好的供应商。其特点表现为“三公原则”，即“公开、公平和公正”，对所有招聘服务供应商一视同仁，所有有潜力的供应商和服务提供商都能平等地参与企业的投标。

公开招标的缺点是，对于业界公开知晓的优质供应商(例如三大招聘网站业界都知晓)，采用公开招标无异于“杀鸡用牛刀”，浪费时间和财力。

2) 邀请招标

邀请招标是企业锁定供应商范围，优先选择参与竞争的供应商的方式。其最大优势是可以缩小范围、锁定目标、速战速决，不仅能节省企业招标费用，还能有效地提高投标人的中标机会。

邀请招标的目标要特别清晰，对招聘行业的供应商要及早研究透彻。

3) 议标采购

议标是一种谈判招标的方式，即先通过有一定条件限制的招标邀请入围，之后再经过价格和服务标准谈判的方式最终确定合格供应商。

议标采购主要有以下三种方式。

(1) 直接邀请。直接邀请某家供应商进行单独协商，达成协议后签订采购合同。如果一家不成，再邀其他家，直到谈判成功。

(2) 比价议标。将投标邀请函送达几家供应商，邀请他们在约定的时间内报价(一般要求直接报最低价)，然后择优录用。

选择招聘服务供应商时，对于不同服务可采用不同的选择方式(见表15-1)。

表15-1 不同服务对应的招标方式

类别	可采用方式	备注
招聘网站	议标采购	中华英才、前程无忧和智联招聘是经典的招聘网站。此外，类似网站也很多，企业可采用邀请议标的方式谈判，在其中选择比较合适的供应商
猎头服务	公开招标	可择优选择3~5家猎头公司同时为企业服务
展会供应商	谈判方式	一般情况下，企业只能自行判断参加展会的预期效果，很多情况下价格谈判是刚性的(例如展会展位价格可谈判的空间不大)
媒体广告	议标采购	媒体广告的传播范围大，企业挑选余地大，但是选择媒体广告最大的问题在于效果预期需要认真研究
校园招聘	议价方式	对于应届生校园招聘，很多高校都提供免费服务，如果个别高校涉及收费服务(例如租赁非常有档次的大会议室等)，可以和高校商谈
.....		

15.3 供应商定期评价

招聘供应商要定期对服务质量等要素进行评价，人力资源部要组织相关人员定期进行评价，主要评价表单如表15-2所示。

表15-2 招聘供应商定期评价表

评价人员				
所在部门				
评价日期	年 月 日			
评价地点				
供应商评价	供应商名称	服务质量	服务响应	经济性
		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差

(续表)

	供应商名称	服务质量	服务响应	经济性
供应商评价		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
		☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
评价人员 (签字)	评价人员(签字/日期):			

人力资源部汇总上述评价表单进行分析，对于相关人员一致认为较差的供应商可以剔除供应商名录，同时继续追加合格的供应商纳入考查范围，确保人力资源部采用的供应商服务质量有保证、服务效率高并且性价比高。

第16章 校园招聘管理

校园招聘的最大特点是只针对在校应届毕业生,由于大学生缺乏社会工作经验,因此面试的重点考查要素也与有工作经验的应聘者不同。原则上,在应届毕业生招聘过程中不仅要考虑毕业生的专业知识,更要考查其人品与素质,特别是可培养潜质等,在此基础上择优录取。

16.1 校园招聘原则

校园招聘是企业招聘员工的一个重要渠道,对于不同类型的企业,校园招聘人员数量不同,可采用的模式也不同,但是无论采用何种模式,要想做好企业校园招聘,必须坚持以下几个关键原则。

1. 动手要趁早

俗话说“凡事预则立不预则废”“早起的鸟有食吃”,对于企业而言,大范围的校园招聘要及早启动,及早精心策划。现在,大多数企业在每年的9月份进驻校园“抢人”,时间越迟,参加校园招聘的学生就越少,那么招聘到优质学生的可能性就越低,企业就会越被动。有的企业为了及早启动招聘计划,每年5—6月启动实习生招聘机制,以便及早储备优秀人才,有些企业甚至提前开始组织测评工作等。

为了确保“动手要趁早”,提前做好策划是必须要做的事情,如果校园招聘数量特别多,在招聘区域选择、参加人员分工等方面要精心做好计划,各地区并发招聘肯定比串行招聘的实施效果要好。

如果企业招聘人员数量很少,可采用简化模式(可采用与各高校就业办联系,通过网站发布招聘信息的方式,这样企业的招聘成本最低)。无论是采用简化模式还是正规模式,及早做好准备工作都是最为关键的一步,有利于企业招聘到高质量的应届毕业生。

2. 计划要严谨

企业在实施校园招聘计划时,各项工作都要做到“有据可依”,要坚决避免工作的随意性。

如果企业对各地区的院校不熟悉或者从未有过接触,要早点动手做好高校分析工

作。例如,可通过各高校网站公开招聘资料,最好与各高校就业处(就业中心)的老师取得联系,必要时可亲自上门和各高校就业处老师面对面沟通,详细了解应届生的数量、专业结构、往年毕业去向等信息,及时掌握一手材料,更有利于做好校园招聘。

此外,目标院校的选择也是决定校园招聘会成败的关键。事实上,通过教育部网站(www.moe.gov.cn)可以查询到最新的全国高等院校名单。通过查询,可对各个省市招聘区域内所有的院校关联专业进行认真分析,还要认真分析竞争对手在全国各地设置子公司的情况,很多著名企业在设置子公司时都会考察当地的教育资源和人力资源。例如,北京、上海、南京、武汉、西安以及长春等都是高校教育资源集中的热点区域,企业在招聘时会通过这些教育资源集中区域的高校专业特点做综合分析,从而做到知己知彼和胸有成竹。

3. 选址要精心

对于校园招聘宣讲会的选址要认真研究,目前,很多地区的高校都有新校区,大多远离市中心,不利于相关院校学生参加校园招聘。因此,对于校园招聘宣讲会的选址必须精心考虑,尽量选择高校毕业生易于到达的地方。

此外,在选址时要特别注意一点,如果企业需要安排笔试,必须安排易于开展笔试的房间。

4. 宣传要给力

为了确保良好的招聘效果,企业在开展校园招聘前,要面向各目标高校做好宣传工作。例如,将网站信息发布到位、及时张贴精心设计的海报等。

为了达到充分宣传的效果,必须精心策划宣传工作、制作宣传广告,企业要提炼对应届生最有吸引力的亮点,以达到吸引眼球的目的。

5. 面试要规范

对于应届生,企业要采用科学规范的面试流程,例如笔试、面试和复试等,要分别安排不同的面试官,在面试之前要沟通好结构化面试题,防止筛选标准不一致。

需要特别注意的一点是,企业要认真制作针对应届生的《面试评价表》,毕竟考察应届生的维度和考察有工作经验的员工是有所区别的。

6. 决策要果断

如今,社会大环境的主题就是人才竞争,一方面,企业在人才选择方面“百里挑

一”；另一方面，应届生也在绞尽脑汁把自己“卖个好身价”，特别是优秀的毕业生，他们在选择企业时也会对比企业名气、企业薪酬待遇等关键要素，选择企业时也在“货比三家”。

因此，企业在制定校园招聘录用决策时，要事先建立决策机制，避免犹犹豫豫，导致错失录用优秀应届生的机会。

企业只要遵循上述几个关键原则，通过制订详细的工作计划、具体的实施方案并提供充分的配套资源，相信企业校园招聘一定会取得成功。

16.2 校园招聘流程

科学有效的校园招聘管理流程如图16-1所示。



图16-1 校园招聘流程图

校园招聘会应从招聘计划和方案审批入手，在做好各项准备工作后方可正式启动，各个环节的关键点如下。

(1) 招聘计划。凡事预则立，不预则废。制订招聘计划是企业人力资源需求的落地环节，校园招聘作为企业招聘员工的重要渠道，只有制订合理可行的人才需求计划，才能使招聘方案更加有的放矢。

(2) 招聘方案。制定详细的招聘方案是企业做好校园招聘人力、物力和财力投入的依据。



(3) 准备工作。校园招聘方案审批通过后，必须按照方案做好各项准备工作。

(4) 招聘会。主要工作内容包括宣传企业、收集和筛选简历、现场面试等。

(5) 招聘会总结。校园招聘会结束之后应进行总结，并针对是否达到预期招聘效果进行分析。



16.3 校园招聘计划

在年度招聘计划中，对招聘渠道的规划是开展校园招聘的基础，年度校园招聘计划包括各岗位计划招聘人数、学历要求等信息。

企业在做大规模校园招聘时，需要做好校园招聘计划内部评审工作，确保招聘工作的有效性和针对性。

各用人部门发出针对年度毕业生的招聘需求，具体由部门负责人提出，需报用人部门分管领导审批。招聘需求包括：部门、岗位、招聘原因、人数、专业、到岗时间、特殊招聘要求等。人力资源部在汇总公司各部门的招聘需求(见表16-1)后，再根据实际需求及实际情况实施统一招聘。

《校园招聘部门招聘需求汇总表》如表16-1所示。

表16-1 校园招聘部门招聘需求汇总表

需求部门	岗位	性别	专业	需求人数	岗位要求

16.4 校园招聘方案

校园招聘计划通过审批后,由人力资源部牵头制定《校园招聘方案》,该方案详细规划院校选择、院系选择、落实院校联系人信息等环节。

年度校园招聘方案如表16-2所示。

表16-2 20××年度校园招聘实施方案

方案目的	通过制定合理和有效的招聘程序,引进一批具有专业知识技能的应届大学毕业生,充实公司各部门及相应岗位的人才队伍,提高公司人员的综合素质,构建企业人才梯队,为集团发展储备人力资源。此外,利用校园招聘宣讲会作为宣传媒介,提升公司的形象、扩大公司在高校的知名度与美誉度			
校园招聘小组	招聘负责人: 参与人员:			
录用原则	具备良好的专业知识和技能,认同公司价值观,具有正直坦诚的人格、良好的沟通能力、积极的进取心和强烈的责任感(根据企业实际要求完善)			
招聘时间安排	任务	进度要求	主责部门(责任人)	
	各部门招聘需求统计			
	招聘计划实施方案宣贯			
	招聘各项前期准备工作			
	招聘工作实施			
	招聘工作总结与反馈			
院校	招聘职位	人数	专业或学历要求	岗位录用原则
费用预算	费用类别	金额	备注	
	易拉得			
	差旅费			
	住宿费			
	资料费			
	会场费			
				
	其他			

(续表)

方案评审	评审日期: 评审意见: 评审结论: ☐ 通过 ☐ 部分通过, 修改要点如下: 修改结果: ☐ 已修改 ☐ 未修改 评审负责人(签字/日期):
总经理审批	总经理(签字/日期):

16.5 校园招聘准备

在正式进驻校园前, 需要做好各项准备工作, 包括制作校园招聘宣传材料(广告易拉得等)、现场讲解PPT和企业视频宣传片, 以及和各高校就业办负责人联系确定具体的招聘会举办时间和安排地点等。

1. 目标院校的选择及确定

目前, 院校的确定需要以过去积累的校园招聘经验以及人力资源部大量的调研工作为依据, 主要从过去校园招聘积累的经验、需求专业、目标院校所在地的薪酬水平三方面来甄选并确定目标院校, 进而明确目标院系和目标专业。

在确定目标院校和院系后, 需在第一时间与各目标院校就业处、院系取得联系, 详细了解应届毕业生的大体情况, 并对校园宣讲或校园招聘大型双选会的时间进行安排等。

《校园招聘联系方式表》如表16-3所示。

表16-3 校园招聘联系方式表

调查人			调查日期		
院校	专业	学历	应届生数量	联系人	联系方式
调查备注					

2. 落实校园招聘会计划

校园招聘会的时间安排是企业与各院校沟通后,综合考虑企业实际需要以及校园招聘组织的总体计划来确定的,企业内部应针对这些计划进行详细沟通、评审并达成一致。

《校园招聘流程安排及时间表》如表16-4所示。

表16-4 校园招聘流程安排及时间表

阶段	时间	项目	具体内容
前期准备		校园网站宣传	在联系好的高校内发布校园招聘信息(BBS和学校就业网等)
		制作宣传海报	制作宣传海报单,包括供应商谈判等(预留合理的制作周期)
		笔试题目及标准答案	准备研发类笔试题
		各大区面试官分工	确定全国各大区负责人、面试官等
			
		出差审批	制订校园招聘出差详细计划
A.专场招聘		校园海报张贴	校园海报张贴(张贴详细安排)
		网站发布招聘会信息	更新信息,确保网站通知效果
		校园宣讲会	召开校园宣讲会
		筛选简历	筛选简历并通知笔试
		笔试	举行笔试
		阅卷	阅卷并通知面试
		面试	集体面试
		确认名单	确认名单,发研发类Offer
		招聘的沟通	签订三方协议
			
		确认录用人员名单	发Offer的安排
B.专场招聘		校园海报张贴	校园海报张贴(张贴详细安排)
		网站发布招聘会信息	更新信息,确保网站通知效果
		校园宣讲会	召开校园宣讲会
		筛选简历	筛选简历并通知笔试
		笔试	举行笔试
		阅卷	阅卷并通知面试
		面试	集体面试
		确认名单	确认名单,发研发类Offer
		招聘的沟通	签订三方协议
			
		确认录用人员名单	发Offer的安排

俗话说,“大兵未动,粮草先行”。为了达到良好的校园招聘效果,企业的前期宣传是非常必要的。例如,通过本公司网站、专业招聘网站发布校园招聘行程安排,通过就业处老师以及院系辅导员向学生宣传,通过学校就业处网站发布公司的校园招聘信息,通过学校的论坛发布公司的校园招聘信息,在学校张贴企业宣传类海报等。

3. 校园招聘计划的沟通

在确定校园招聘的行程安排后,招聘负责人第一时间要与目标院校取得联系,通报行程安排,请各高校做好配合工作(例如安排好教室、投影仪、麦克风、会议室等)。

4. 校园招聘会资料准备

校园招聘会应准备的资料主要包括公司宣传材料(企业宣传手册等)、易拉宝、各种考试题和测试题(专业笔试题、初试合格后的人才测评题、面试评价表、无领导小组讨论题目、结构化面试题目等)、公司宣传片、PPT介绍等。

以企业“易拉宝”为例,参考设计如下。

(图片设计——体现企业发展的恢弘气势)

【标题】人生最重要的不是奋斗,不是努力,而是选择!

×××公司校园大型招聘会

【企业简介】

主要包括企业经营产品、企业在行业中的主要优势……,要有足够的吸引力。

【招聘职位】

概要介绍公司需求的招聘岗位即可,包括以下几个方面。

- 联系电话:
- 联系人:
- 简历投递(电子邮件):
- 公司地址:
- 公司网站: www.zcctt.com

欢迎有梦想的应届生加入×××大家庭!

16.6 校园招聘会实施

现场招聘会主要包括企业宣讲、收集简历以及组织面试等环节。

(1) 企业宣讲。企业通过播放宣传片PPT或者企业宣传视频等方式,重点突出自身的核心优势,达到吸引应届生的目的。

(2) 收集简历。宣讲会后要安排专人现场答疑,并收集简历。

(3) 组织面试。简历收集完毕,要做好简历的初步筛选工作,对于符合条件的应聘人员,可通知面试。

在筛选简历过程中,企业可通过重点筛查条件剔除不符合条件的人选,举例如下。

(1) 所有应聘毕业生在学校期间需成绩优秀,没有违规记录,无不良嗜好,身体素质好,能吃苦耐劳,能承受较大的工作压力;

(2) 所有应聘毕业生应思想进步、追求上进、遵纪守法、品行端正,有较强的责任心与服务意识;

(3) 所有应聘毕业生所学专业均与岗位要求所需专业相符合;

(4) 所有应聘毕业生需具备扎实的专业理论知识和良好的沟通能力,实践能力较强,有社会相关工作经验者优先考虑。

校园招聘会一般都采取集中面试的方式。

(1) 笔试。对于技术类型的岗位,可通过笔试的方式筛选专业基础扎实的人员。

(2) 面试。面试是校园招聘的核心,在面试过程中,可采取的人才甄选方式包括无领导小组讨论和结构化面试等。

关于校园招聘常见的典型面试题如表16-5所示。

表16-5 校园招聘常见典型面试题

序号	典型题目	测评要点
1	你的缺点是什么?如果我们淘汰你你认为原因是什么	自我认知
2	谈谈在大学期间印象最深刻的、自己觉得最成功的事	成功价值观
3	你的梦想是什么,为此做了哪些努力	职业梦想
4	你在生活中有没有遇到过挫折?是如何面对的	逆商
5	请用一句话总结自己学习这么多年的人生感悟	语言表达能力
6	举例说明你怎样获得一种技能,并将其转化为实践	自我学习能力
7	你除了专业课最喜欢的课是什么	职业兴趣
8	你平时爱看什么书报杂志	生活兴趣
9	大学期间谈过恋爱吗?如何看待谈恋爱这件事	情商
10	你希望与什么样的上级共事	情商和逆商
11	大学期间你参加过哪些活动,请简要介绍一下	性格活跃度
12	讲述你最佩服的一位朋友,他(她)有什么特征	他人认知

(续表)

序号	典型题目	测评要点
13	你的同学朋友是怎么评价你的	自我认知
14	今天面试的人这么多,你怎么证明自己是最优秀的	抗压能力
15	如果你应聘成功,未来3~5年的规划是怎样的	职业规划
16	有没有遇到很难相处的人?你一般如何应付	交际能力
17	请用英文介绍一下你的家乡	英语能力
18	你对工资待遇怎么看	价值观
19	谈谈你对“不想当将军的士兵不是好士兵”的看法,谈谈你对去基层工作的看法	价值观
20	你即将从事的工作是非常辛苦的,如果你爸妈喊你回去考公务员,而且已经找好了门路,你会怎么做	职业毅力
21	您看没看过“非诚勿扰”,喜欢哪个角色	生活化问题
22	(专业问题类:和求职专业相关的问题)	专业基础是否扎实
23	当清晨第一缕阳光照在草原上的时候,羚羊大喊:“快跑,不然会被狮子吃掉!”狮子也大喊:“快跑,不然会饿死!”请由此进行即兴演讲	即兴演讲能力
24	你在大学所设的专业课中最感兴趣的是哪一门?如果让你重新选择一次,你对自己的专业领域会有所改变吗	职业兴趣
25		

【提示】上述问题可根据企业特点进行设计。

校园招聘会结束以后,对于无法正式确认是否录取的应届生,可采用实习的方式留其在企业内继续考查,择优录用。

16.7 校园招聘人才甄选

1. 简历筛选

公司根据求职者的基本资料(学校、专业、专业课成绩、计算机水平、实践活动、爱好特长、出生年月)、填表的态度及内容的完整性等方面初步筛选。

在简历筛选过程中,要注意的关键点如表16-6所示。

表16-6 简历筛选过程中要注意的关键点

观察内容	不合格的条件
个人信息	如果招聘职位对年龄、性别、学历、身高、民族等有硬性要求(注意这里要避免就业歧视),如其中一项不符合要求则快速淘汰
家庭情况	对于单亲家庭出身的应聘者应慎重考虑,面试时要重点考察是否有性格缺陷

(续表)

观察内容	不合格的条件
学习经历	有中途辍学、留级经历的,应认真审查。应特别注意求职者是否用了一些含糊的字眼(求学的起止时间),上学的年龄、毕业的时间等是否符合常理
专业	专业是否与职位相关,专业课成绩在班级内的综合排名,主要是看成绩的描述是否适度
态度	填表是否规范、信息是否全面以及简历整体印象。全面审查简历中的内容逻辑性
自我认知	主要考察求职者的自我评价和描述是否适度、是否属实,并考察这些描述与学习、活动经历描述是否相矛盾或不符
行为动机	查看求职者的薪资期望值,及发展方向与兴趣爱好是否匹配

在简历筛选过程中要注意如下三点。

- (1) 填表不完整、不真实,态度不端正、敷衍、刻意隐瞒者淘汰;
- (2) 求学经历有疑点、时间不清晰者不考虑;
- (3) 求职动机、价值取向、人品不匹配者不考虑。

2. 人员甄选

人员甄选的方法如表16-7所示。

表16-7 人员甄选方法

面试阶段	评价方法	观察要点	考察方面
笔试	专业知识 技能测试	考核基础知识、逻辑思维以及分析问题能力,不愿意答题或分数低于70分者不考虑	专业技术水平和逻辑思维能力
初试	无领导小组 讨论	是否能积极主动组织活动?是否能掌控活动进度?出现分歧能否找到解决方法?是否能积极表达自己的观点?是否能虚心接受别人的合理观点?是否能说服别人接受自己的观点?个人表达观点时是否简洁、流畅、思路清晰	沟通能力、积极主动的工作态度、敏捷的思维、团队协作能力
复试	结构化面试 情境模拟	自我介绍是否重点突出、层次清晰?个人表达是否自然、坦诚,没有夸夸其谈?对提问问题能否抓住要点迅速作出反应	了解应聘者的求职动机是否可信等,是否具有踏实的工作作风、积极的进取心等

16.8 校园招聘总结

校园招聘会结束后,人力资源部需要根据招聘计划、招聘方案等作分析,重点分析校园招聘会的实际招聘效果是否达到预期目标。校园招聘总结报告模板如表16-8所示。

表16-8 校园招聘总结分析报告

报告编写人员			
报告编写日期			
报告目的			
招聘计划实际完成效果			
关键招聘岗位	计划招聘人数	实际招聘人数	岗位招聘效果分析
录用人选 信息分布	● 性别分布：男性××人，女性××人 ● 学历分布：大专以下××人，大专××人，本科××人，硕士××人，博士××人 ● 户籍分布：本市户口××人，外省市××人 ● 来源：竞争对手		
校园招聘 成本分析			
发现的问题及 计划改进措施	在本次校园招聘工作中发现如下问题： (1) (2) (3) 计划采取的改进措施： (1) (2) (3)		
审核		审批	

如果校园招聘会没有达到预期目标，还要落实后续是否安排类似的招聘会或者通过校园招聘网站继续招聘。

第17章 招聘预算编制

招聘预算是招聘工作顺利开展的财政支持和基础，作为招聘人员，制定有效的招聘费用预算，通过公司各级审批权限有效控制招聘成本，建立规范的招聘流程是非常必要的。

17.1 招聘预算审批流程

科学有效的年度预算编制流程如图17-1所示。

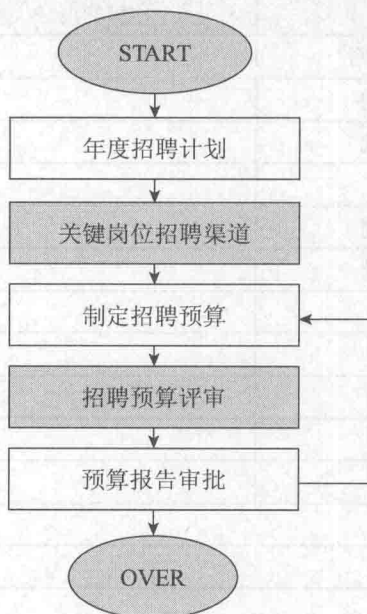


图17-1 招聘预算编制流程图

1. 年度招聘计划

年度招聘计划是制定年度预算的基础，年度招聘计划包括各岗位计划招聘人数、招聘进度要求和紧急程度等信息。

招聘的紧急程度决定了要采用几种招聘渠道，招聘岗位的重要程度决定了是否采用猎头招聘渠道。

2. 关键岗位招聘渠道

关键岗位的招聘渠道必然是多元的，在制定预算时需按照最有可能采用的招聘渠道

作预算，确定招聘投入成本。

3. 制定招聘预算

在公司批准招聘计划的基础上，结合关键岗位招聘渠道的选择制定年度招聘预算。

招聘预算格式如表17-1所示。

表17-1 20××年度招聘预算

预算编写人员			
预算编写日期			
预算目的			
预期读者			
预算根据	《20××年度招聘计划》		
预算项目	子项目	预算费用	费用详细说明
招聘网站 固定费用	中华英才网		
	智联招聘		
	前程无忧		
			
校园招聘	春季招聘		
	秋季招聘		
人才招聘会			招聘会
内部推荐			内部推荐奖金
猎头招聘	——		××个职位计划采用猎头
.....			
不可预见成本			按照预算20%估算
招聘总成本			
招聘说明			
预算评审	评审日期： 评审意见： 评审结论： ☐ 通过 ☐ 部分通过，修改要点如下： 修改结果： ☐ 已修改 ☐ 未修改 评审负责人(签字/日期)		
财务部审核	财务总监(签字/日期)：		
总经理审批	总经理(签字/日期)：		

4. 招聘预算评审

招聘预算起草后，人力资源部要组织相关人员作预算评审，并且记录相关评委的评

审意见、评审结论等信息，经评审负责人审批后提交总经理审批。

5. 预算报告审批

预算评审结束后，人力资源部正式提交总经理审批。

17.2 招聘成本控制策略

1. 招聘成本的概念

很多企业都期望招聘工作能达到这样的目标：在确保满足企业人才需求的情况下，既降低招聘成本，又提升招聘效率。那么企业招聘到底要支付哪些成本呢？

企业的招聘成本主要有以下几部分。

(1) 直接成本。这是指在招聘过程中的一系列显性花费，例如下载简历费用、校园招聘张贴海报费用、差旅费用、内部推荐奖励以及猎头费用等，这些显性费用在公司财务上能直接列支并清晰区分或分摊出来。

(2) 间接成本。招聘过程中间接产生的成本，主要是面试投入的人力、物力成本(例如面试官面试占用的时间折算的间接成本)，这些投入事实上都是非常大的。例如，老总面试两小时的成本和部门经理面试两小时的成本是不同的。

(3) 重置成本。这是指由于招聘不当导致重新招聘所花费的费用。例如，招错人带来的再次招聘成本。

(4) 机会成本。它是指因人员离职和新聘人员能力不能完全胜任工作所产生的隐性花费。

(5) 风险成本。它是指企业所需的稀缺人才没有按期完成招聘给企业管理带来的经济损失。

(6) 隐性成本。例如，繁琐的招聘流程影响了招聘人员的其他工作，面试官占据了原本应重点关注核心业务的时间所产生的是一种隐性的成本损耗。

通过上述招聘成本分析可以看出，企业在开展招聘工作时不仅要保证低成本，还要保证高效率，这才是有效的招聘策略。

企业的招聘成本管理是综合性成本的管理，成本与效率两者必须兼顾。

2. 招聘成本控制策略

企业的招聘成本来自多个方面，必须多管齐下同时进行控制，具体策略如表17-2所示。

表17-2 招聘成本控制策略

控制环节	可采取的有效策略
直接成本	通过供应商的选择和对比来降低费用，例如通过各种招聘网站下载简历都有费用，哪家更经济、更有效，都需要分析
间接成本	面试官面试占用的时间折算的成本，企业要清晰定义各种岗位的招聘方案，哪些岗位由哪些级别的人员面试和复试，都要清晰定义
重置成本	为了防止招错人带来的二次招聘成本，企业要严格规范招聘流程。岗位越是重要越要加强招聘流程和招聘质量的控制，避免招聘的随意性
机会成本	新聘人员不能完全胜任工作，在试用期内企业要加大考核和辅导力度，发现不能胜任的话及早处理防止留下隐患。对于最关键的岗位，为了避免对公司造成影响可采用冗余备份机制，快速定夺适合人员
风险成本	为了避免没有按期完成企业稀缺人才的招聘给企业管理带来的经济损失，企业要加大人才库建设的力度，平时就要做好核心岗位人员简历的储备工作
隐性成本	企业要避免繁琐的招聘流程导致降低招聘效率的情形，通过优化流程和制定不同岗位招聘方案，提升招聘效率

在上述各种方案中，对最关键的几点举措解释如下。

(1) 规范常规职位的招聘渠道。企业要制定并规范不同类型的职位选择渠道和方式，并且经公司各级领导集中评审，确保从招聘渠道选择的源头来规范招聘成本投入。

【范例】

企业招聘渠道选择指南如表17-3所示。

表17-3 企业招聘渠道选择指南

部门	职位分类	招聘渠道：“1”优先/“2”表示次选/“—”暂不考虑						
		网站招聘	内部推荐	报纸广告	招聘会	人才服务	校园招聘	猎头
综合管理	人力资源管理类	1	2	1	—	—	—	—
	行政、司机类	1	1	1	2	2	—	—
财务部	所有职位	1	2	1	—	—	—	—
物业部	物业管理主管	1	1	2	—	—	—	—
	工程类	1	1	2	—	—	—	—
市场部	战略类	1	1	1	—	—	—	—
	营销人员	1	1	1	—	2	—	—
法务部	法律类	1	1	1	—	—	—	—
运维部	技术支持	1	2	1	2	—	2	—
技术部	项目管理	1	2	1	2	—	2	—
	售前支持	1	2	1	2	—	—	—
客服中心	客户服务类(普通)	1	2	1	—	—	2	—
	客户服务类(外语)	1	2	1	2	—	2	—
	运营主管	1	1	1	—	2	—	—
	项目主管	1	1	1	—	2	—	—

【提示】“—”表示暂不考虑的方式，上述方式仅供参考，请根据企业特点选择。

(2) 人员编制管理。企业要通过优化组织架构与流程,切实加强人员编制管理,有效配置人力资源,通过提升效率来控制人力成本。

为了保证编制的科学性,企业需梳理岗位名称,进行工作分析,明确岗位职责与任职标准,明确各岗位考核指标等。

(3) 加强内部选拔和调配。明确企业的人力资源需求后,应首先考虑是否可从内部调配,给内部员工创造公平晋升的机会,例如提拔内部员工到更高一级职位。

就某一职位实施对内招聘,既可增强对内部员工的激励性,又能降低人工成本与新员工培训成本,因为职位越高需要付出的薪酬与培训成本就越高。

(4) 临时性人才需求。对于阶段性的人才需求,可向外部中介机构租借临时员工以节约公司用人成本,所以开发共用性人才是较好的降低成本的策略。

(5) 高成本人才。对于有些高级人才,可采用聘请其担任外部顾问的“引智”方式,而不见得非要招聘成为正式员工,因为高级人才的人力成本非常高。

17.3 如何苦练招聘内功

企业苦练招聘管理内功,是提升招聘效率、降低招聘成本的关键举措。具体方法有如下几个。

1. 招聘制度流程的优化

企业《招聘管理制度》是企业招聘工作的纲领性文件(除非企业管理流于形式导致管理失控)。科学有效的招聘制度和招聘流程,是提升招聘效率的关键。

在招聘流程上,如何开展电话或现场初试、如何进行复试、如何确定是否需要总经理终试等,这些都要清晰规定。

2. 招聘渠道的持续优化

(1) 发展内部“猎头”,即实行内部推荐制。对于如何有效吸引内部员工积极推荐、如何奖励内部推荐成功的员工,企业要制定明确的内部推荐奖励管理办法。

(2) 多种渠道的并行使用。采用多种渠道可提高招聘效率,但是不同岗位所选择的重点渠道是不同的。例如,高端人才很难通过招聘会招聘到,必须通过猎头等方式。企业招聘人员要及时总结分析各种招聘渠道对不同招聘岗位的有效性。

3. 岗位招聘方案的优化

高端岗位和中低端岗位适用的招聘方案是不同的,针对这一问题,必须做好日常招聘渠道的分析、招聘投入经济性的分析,依靠有效的数据针对不同类型的岗位做好决策分析。

4. 采用高效面试方法

(1) 采取信息化手段。以往应用比较多的招聘面试方法是面谈沟通,应聘者和企业花费的时间都较多,如果是异地人才前来面试,还会产生交通费用。如果借助信息化手段,这部分费用就会大大减少,比如QQ视频面试(远程)、电话面试(远程)等都可以有效降低面试成本。

(2) 对于常规招聘职位,在专业基础知识方面,可采取笔试等方式以提高测评效率。

(3) 面试小组集体面试方式。对于常规基础职位,可安排小组面试,采取无领导小组讨论、演讲答辩、角色扮演、案例分析、团队游戏、辩论等方式,在群体互动的环境中更高效地甄选人才。在招聘流程方面,也可进一步简化,比如合并几个面试环节、多个面试官一起参加面试等。

【经典案例】最简单的方法往往是最有效的

某知名企业批量招聘客服人员,为了提高招聘效率,采用以下招聘方式。

1. 首次面试的目标是筛掉职业形象与综合素质不符合要求的候选人

面试方法:把参加面试的应聘者每10人分为一组召集在同一会议室里面,主考官说:“大家好,今天大家来初次面试,你们当中有申请各种职位的,请每人演讲3分钟。内容包括:你叫什么名字?应聘什么职位?为什么应聘这个职位?只讲3分钟。”这样一来,10个人的面试只用半小时就完成了。

2. 面试中筛选素质差的员工

面试方法:面试官还采取了“声东击西”的面试方法。比如,某应聘者在台上讲3分钟,主考官看的却是底下9个人的表现。该企业很讲究尊重他人与客户服务意识,有些应聘者因其他演讲者表现不佳而幸灾乐祸,轻蔑之色溢于言表,或者跟别人交头接耳,这样的人显然要被淘汰掉。

3. 复试准则

只有那些认真倾听他人演讲的人才可能进入第二轮复试。

【结论】有时候，最简单的面试方法往往是最有效的和最经济的。

企业招聘工作应从企业的长期发展与人力资源管理工作全局出发，提升招聘的策略性、系统性与前瞻性，采取规范化、专业化、精细化运作与管理，以达到低成本、高效率的招聘目标，从而为企业获得持续、快速的发展提供有力的支持。

第18章 招聘分析报告

招聘分析报告的主要目的是，及时做好招聘工作的阶段性总结和分析，为改进招聘工作质量和采取更加有效的措施提升招聘质量奠定良好的管理基础。

18.1 招聘评价指标

企业在招聘时，常见的分析指标如表18-1所示。

表18-1 招聘评价指标

评价指标	分析目的(价值)
数量指标	针对不同岗位，通过对查看的有效简历数、电话沟通人数、预约面试人数、参加复试人数、确定录取人数以及最终录取人数的分析，建立不同类型岗位的“金字塔”模型，为人员招聘做好分析
录用人员质量	员工正式录用后，试用期通过考核的比率
招聘周期	不同类型岗位从开始启动招聘一直到入职的周期分布情况，这个数据可为未来的职位招聘提供周期预测数据
招聘成本核算	招聘成本需要从招聘渠道角度以及每个招聘渠道细分角度进行分析，例如校园招聘需要张贴招聘广告的实际费用等
招聘渠道的有效性	企业采用不同招聘渠道筛选简历和录用人数的比例分布，招聘周期的分布对比等
招聘投入经济型	多种招聘渠道的投资性价比分析

上述指标是企业完成招聘后需要定期分析的，具体采用哪种分析指标，必须明确指标分析的主要价值，没有任何目的的分析都是没有意义的。

18.2 分析报告数据来源

为了确保季度招聘报告分析的完整性，在日常工作中，要记录好面试的各种量化信息，并汇总到《招聘进度跟踪表》，以此作为月度分析的基础信息。

分析报告的关键信息如表18-2所示。

表18-2 分析报告的关键信息

岗位名称			
考察指标	项目	数据	备注
简历初选通过率	搜索简历数量		
	通过初选数量		

(续表)

考察指标	项目	数据	备注
有效简历率	初选数量		
	面试预约人数		
初试通过率	初试面试通过人数		
	初试面试人数		
复试合格率	复试面试通过人数		
	复试面试人数		
报到率	复试报道人数		
	复试面试人数		
招聘计划完成率	实际报到人数		
	计划招聘人数		
人均直接招聘费用	所有费用		
	录取人数		
备注			

18.3 招聘分析报告

招聘分析报告分为定期招聘分析报告和年度分析报告两种，定期分析报告一般默认为季度分析报告。季度招聘分析报告如表18-3所示。

表18-3 季度招聘分析报告

所属季度		
报告编写人员		
报告编写日期		
报告目的	本报告是对招聘工作所做的定期汇总与分析，旨在总结前一阶段招聘工作中的经验，发现问题和不足后分析解决，不断提升招聘工作的效率和质量	
目标读者	管理层各位成员	
数据来源	本报告使用的原始数据来源于根据招聘面试情况每日更新的《招聘季度跟踪表》	
季度招聘工作 总体概述	根据年度招聘计划，本季度人力资源部需招聘___个岗位，共计___人；筛选简历___个；初试___人，初试通过率为___%；复试___人，到岗___人；招聘计划完成率为___%	
关键招聘指标	指标完成情况	指标分析
初试通过率		如果初试通过率低要分析具体原因
复试通过率		在复试通过率方面，由于……原因导致招聘的复试通过率较低
到岗率		在到岗率方面，由于……等原因，导致到岗率只有___%；……未按时报到放弃Offer降低了到岗率，其他岗位到岗率均为100%

(续表)

关键招聘指标	指标完成情况	指标分析
到岗后辞职率		哪些岗位辞职率高,原因是什么?哪些岗位的辞职由例外因素导致
招聘计划完成率		截至××××年××月××日,共需招聘×××人,到岗×××人,暂缺×××人,本季度招聘计划完成率为××%
招聘渠道分布	● 网站招聘:公司选择××××网站,下载××个有效简历,电话沟通人数为××人,预约面试人数为××人,参加复试人数为××人,确定录取人数为××人,最终录取人数为××人; ● 招聘会:收到××个有效简历,电话沟通人数为××人,预约面试人数为××人,参加复试人数为××人,确定录取人数为××人,最终录取人数为××人; ● 校园招聘:下载××个有效简历,电话沟通人数为××人,预约面试人数为××人,参加复试人数为××人,确定录取人数为××人,最终录取人数为××人; ● 内部推荐:公司内部推荐××个有效简历,电话沟通人数为××人,预约面试人数为××人,参加复试人数为××人,确定录取人数为××人,最终录取人数为××人; ●	
录用人选信息分布	● 性别分布:男性××人,女性××人; ● 学历分布:大专以下××人,大专××人,本科××人,硕士××人,博士××人; ● 户籍分布:本市户口××人,外省市××人; ● 来源:竞争对手	
招聘成本分析	● 招募成本:本季度参加招聘会成本为××元,网站下载简历成本为××元,内部推荐奖励成本为××元,猎头费用××元……共计××元; ● 面试成本:主要为电话邀约、人力资源面试和用人部门面试的时间成本,折合累计××元; ● 录用成本:主要为试用期工资、食宿费用等,以及社保公积金、福利费,共计××元; ● 人员流失成本:本季度到岗后离职××人,离职手续办理成本约××元; ● 其他成本:…… ● 本季度招聘成本共计××元,人均招聘成本为××元	
发现的问题及计划改进措施	在本季度的招聘工作中发现如下问题: (1) (2) (3) (4) (5) 计划采取的改进措施: (1) (2) (3)	
审核		审批

年度招聘分析报告是季度招聘报告的汇总分析，年度和季度报告的差异点主要包括如下几点。

(1) 年度分析报告要对年度招聘目标的完成情况进行分析，主要分析数据包括计划招聘人数、实际到岗人数、面试通过率以及试用期合格率等。

(2) 年度报告要对相关部门的招聘面试官的面试能力以及面试成功率进行有效分析(由入职后试用期考核通过率这一数据来体现)，对于面试官在面试中存在的问题，要有对应的举措。

(3) 年度报告要对招聘试用期离职率进行统一分析，分析具体离职原因以及计划采取的措施。

(4) 年度分析报告要对季度报告的改进结果进行跟踪和统计分析，对于改进效果缓慢的要有对应举措。

(5) 年度报告要增加对供应商的年度评价，对于不合格的供应商，应该剔除更换新的供应商或者继续考评。



|第3篇| 精通篇

精通篇重点介绍的内容包括：企业招聘战略、人力资源规划、人才测评技术、胜任力评价、面试技巧培训、人才库的建设、雇主品牌建设、招聘风险控制、招聘体系优化以及未来招聘趋势分析等。

通过【精通篇】您将学到以下内容：

- 如何根据所处生命周期构建招聘战略？
- 雇主品牌建设和企业招聘有什么关系？
- 做人力资源规划要考虑哪些关键要素？
- 企业招聘过程中各种风险应如何控制？
- 人才测评都有哪些经典的手段和方法？
- 企业招聘体系优化有哪些思路和方法？
- 胜任力评价和员工招聘究竟有何关系？
- 企业未来招聘都有哪些必然发展趋势？
- 如何建立人才库为企业招聘保驾护航？
-

这部分内容是人力资源部经理(HRM)、人力资源总监(HRD)或人力资源副总(HRVP)必须精通的内容，是招聘工作体现专业化管理价值的核心。

俗话说“高度决定视野”，如果人事助理、人事主管和人事经理及早储备这些招聘知识，必将为个人未来职业发展奠定良好的管理基础。

第19章 企业招聘战略

企业招聘战略是企业人力资源战略的一部分，如何构建有效的企业人才招聘战略，这是涉及企业招聘管理的全局性问题。

19.1 企业招聘战略的制定

招聘战略是企业人才战略的有机组成部分。企业在制定招聘战略时，必须考虑企业的使命、愿景以及竞争战略等因素。企业的人力资源管理应该以保持企业的持续发展力和促进企业的可持续增长为目的，进行人才招聘管理工作，相应的人力资源战略应是企业整体战略的一个有机组成部分。

企业人才战略制定流程如图19-1所示。

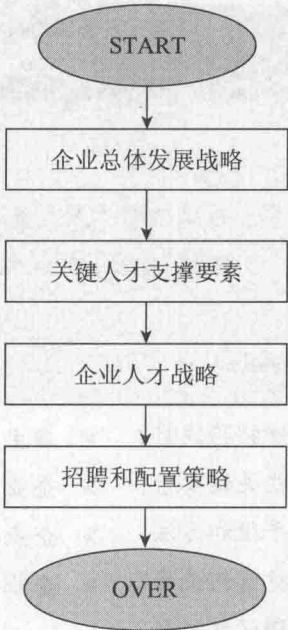


图19-1 企业人才战略制定流程图

企业在制定招聘战略过程中，需要根据企业发展战略提炼企业关键成功要素中的关键人才要素，在这个基础上制定企业人才战略，最后落实招聘和配置策略，这就是企业构建招聘战略的过程。

企业在制定人力资源招聘战略时,通常需要考虑下列问题。

(1) 与企业使命和愿景有关的问题。

- ① 我们是谁?
- ② 我们是做什么的?
- ③ 为什么我们存在着?
- ④ 我们是一家怎样的公司?
- ⑤ 我们希望成为一家怎样的企业?
- ⑥ 我们必须成为一家什么类型的企业?

(2) 与企业战略有关的问题。

- ① 我们是否有现成的企业招聘战略?
- ② 我们企业的规模及利润扩大的目标是什么?
- ③ 关键员工的流失是否会严重影响我们达到既定目标?
- ④ 我们在哪些市场、哪些业务领域以及哪些地理区域,与竞争对手展开竞争?
- ⑤ 我们是否遇到了严重的人才瓶颈?我们采取了哪些措施来解决?

(3) 与人才战略有关的问题。

- ① 我们是否拥有竞争性的人才招聘战略?
- ② 在本行业中其他企业是怎样进行招募并留住关键人才的?
- ③ 哪些人才是我们企业发展的核心关键人才?
- ④ 在人才招聘方面,我们是否有效利用了各种招聘渠道?
- ⑤ 哪些招聘渠道是我们的核心渠道?
- ⑥ 哪些渠道尚未被有效利用?
- ⑦ 与竞争对手相比我们在人才竞争方面有哪些独特的优势?有哪些弱势?
- ⑧ 我们现在及将来还需获得哪些能力和才能才能满足基本的人才需求?
- ⑨ 我们企业内部是否有足够的人才来满足用人需求?

对以上信息的有效梳理,可以帮助企业更加有效而明确地制定招聘战略。

企业人才招聘战略必须能为整个企业提供一个全面且具指导性的计划,它必须详述现有人才市场的各种影响因素、企业如何应对未来的竞争市场以及执行战略所应采取的步骤。此外,企业招聘战略还应明确究竟采取哪些有效措施才能保证企业达到人才战略目标。

19.2 企业用人标准

用人标准是企业筛选人才、择优录取的一个标尺，也是企业人才战略的核心指南。对于很多企业而言，在用人标准建设上要和企业核心价值观、经营理念以及人才战略相匹配。

制定企业用人标准需要考虑如下几个核心要素。

- (1) 企业最看重的人才核心素质；
- (2) 内部人才竞争机制；
- (3) 人才充分发挥价值的空间；
- (4) 人力资本如何进行增值开发；
- (5) 是否拘泥于资历(按资排辈)；
- (6) 企业是否建立能上能下的干部聘用制度；
- (7) 具备哪些特征的员工明确不予考虑。

对于上述内容，HR部门要结合企业文化和人才战略进行有效的提炼和整合，从而形成具有企业特色的人才使用准则和评价标准，并把这些用人标准贯穿于招聘过程中。

19.3 人才竞争策略

在经济全球化进程日益加快的今天，人才争夺已在世界范围内展开。随着互联网技术的不断发展，这种争夺已日益升级为直逼前沿的“零距离竞争”。

那么，如何实施有效的人才竞争策略？作者在总结多年工作经验的基础上，提出以下建议。

1. 拓宽企业招聘渠道

俗话说“酒好也怕巷子深”，如果缺乏有效招聘渠道的宣传，即便企业做得再好，对于企业有效招募人才也是不利的。

目前，市面上企业可选择的招聘渠道很多，特别是在移动互联网时代，各种新的招聘渠道层出不穷，企业应做好各种招聘渠道的分析和有效利用，从而提升人才招聘的质量。

2. 加强雇主品牌建设

在企业人才竞争日益白热化的大环境下，很多企业越来越注重品牌建设，其中雇

主品牌已成为企业新的竞争力。雇主品牌是企业的人力资源市场上的知名度和美誉度的体现。

良好的雇主品牌会使潜在雇员愿意来企业工作,使现有雇员愿意留在企业工作,使企业成为人们心目中的最佳工作地。

3. 外地研发机构就地取材

企业通过在全国各地区建设研发机构,和当地高校合作联合培养人才,可使各地人才基地对企业发展发挥独特的价值。这种做法是国内很多大企业正在积极推进和实施的良策。

例如,在北上广人才成本急剧攀升的背景下,企业可在全国很多高校云集的城市(例如吉林长春、西安、成都等地的高新区政策非常优惠)建立研发或生产基地,从而切实降低人力成本。

4. 建设人才库储备人才

建立高级人才库是国外很多企业揽才的法宝,目前国内很多企业已逐渐开始重视人才库的建设,积极储备企业需要的各种人才。人才库可以储备企业发展战略急需的不可替代的人才、专业技能人才、重大项目人才、掌握核心技术的人才以及企业未来发展需要的关键人才和基础性人才。

5. 千方百计猎取高端人才

俗话说“火车跑得快全靠车头带”“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,企业能否获得高端人才决定着制约企业发展的瓶颈问题能否得到有效解决。因此,企业必须千方百计物色和猎取高端人才。

6. 校企合作培育人才

很多企业在高校设立奖学金,这是一种“润物细无声”的企业宣传方法,更是企业对优秀雇主品牌的良好展示。

例如,清华大学近百种奖学金有一半是外企公司设立的并且数额很高,其中包括美国通用电器、摩托罗拉和IBM公司等。在北京大学也有很多著名企业如摩托罗拉、宝洁、奔驰、飞利浦、三星、松下、索尼等都设立过各种Title的奖学金。

上述策略的实施还要结合企业规模、物力和财力投入以及行业竞争优势等要素进行有效的取舍,切不要盲目选择。

19.4 人才竞争优势

如今，中小企业在与大企业的人才竞争中常常处于劣势。一方面，大企业平台大、薪酬待遇高，市场上的高端人才往往被大企业所吸引；另一方面，尽管有些时候中小企业提供的待遇比大企业好，但是有些高端人才也会倾向于薪酬较低的大企业。

人才是企业的核心竞争力，那么，如何打造企业的人才竞争优势？笔者提出以下几条建议。

1. 优化企业人才结构

目前，很多企业采用外部人才引进和内部培养的双重渠道，事实上更为重要的是要关注人才结构与企业发展需要的匹配问题，即通过人才的合理配置，实现人才“质”的优化。

中小企业在使用人才过程中要本着“合适的就是最好的”的理念招募人才，并且优化人才结构，要充分发挥人才的最大价值，给人才足够合理的发展空间。

2. 创新人才使用机制

企业在人才的使用方面，要制定创新管理机制，人才使用要有前瞻性，在人才使用上要以能力和业绩为导向，通过实践评价检验人才；在人才的吸引方面，不仅要考虑大力引进高级创新型人才，也要鼓励现有人才自主创新，运用新的人才培养和开发模式。

3. 最大限度发挥人才效能

目前，很多企业普遍缺乏有效机制来吸引人才、留住人才、激励人才并实现人才的价值最大化。事实上，人才价值的发挥依赖于企业的人才战略和人才发展环境。如何为人才提供“没有天花板的舞台”让真正的人才脱颖而出，是企业管理者必须认真思考并认真落实的问题。

19.5 企业招聘策略

企业招聘策略主要包括招聘计划策略、面试官选择策略、招聘地点策略及招聘时间策略等几个方面的内容，具体包括如下几个。

1. 招聘计划与策略

制订招聘计划是人力资源部在招聘中的一项基本任务,通过制订计划来分析企业所需人才的数量和质量,可避免工作的盲目性。招聘策略是招聘计划的具体体现,是为实现招聘计划而采取的具体策略。

企业在招聘中必须结合组织的实际情况和招聘对象的特点,为招聘计划的实施注入有活力的内涵,这就是招聘策略。

2. 面试官选择策略

面试官作为企业的代表,其素质的高低关系组织能否吸引优秀人才。因此,面试官的选择也是一门技巧。

3. 招聘时间策略

企业应遵循劳动力市场上的人才规律做好招聘计划,在人才供应高峰期到劳动力市场上招聘可节约成本并且能有效提高招聘效率。

4. 招聘地点策略

通常情况下,企业采取就近选择面试地点的策略可以有效节约面试综合成本。

5. 不同生命周期采用不同招聘策略

企业处于不同的生命周期,应采取不同的招聘策略,如表19-1所示。

表19-1 企业不同生命周期的招聘策略

阶段	经营特点	招聘策略
初创期	企业刚刚创立,面临着资金缺口大、人才吸引力弱以及管理模式不稳定等问题,这个阶段企业面临的最大问题是生存问题	企业需要具备相关工作经验的应聘者,让企业在研发、生产销售等方面少走弯路。这个阶段企业需要一技多能、多才多艺、可适应一人多岗甚至一人多用的复合型人才
成长期	企业发展迅速、规模不断扩大、经济实力不断增强、竞争能力也不断增强。企业发展的核心是如何使企业获得持续、健康和快速的发展	规范化管理使得企业对中高级管理人员的需求急剧增加。由于企业有较正式的人才政策和规范的内部工作流程,企业人员招聘标准明确,招聘员工的素质趋于专业化
成熟期	企业中各方面管理日益完善且发展稳定,企业运营体系趋于完备。企业发展的重点更多地转移到维持稳定的运行和提高企业的效益上。此时,企业的知名度很高,对一般的求职人员具有极强的吸引力,外界人员争相进入企业	成熟期企业人力资源管理的重点是提高员工的工作积极性和创新性,这个阶段企业招聘新人员不是为了维持企业现状而是要利于企业创新。因此,企业会采取措施严格控制一般人员的进入,积极引进具有创新才能的优秀人才

(续表)

阶段	经营特点	招聘策略
衰退期	企业的生存能力萎缩, 企业不可避免地步入衰退期	在企业发展的衰退阶段, 核心人才流失严重, 对此企业必须采取以下两个措施: 第一是裁减不必要的人员, 降低人力成本, 使企业组织结构和人员保持高度的灵活性和弹性; 第二是在人员优化过程中从外部招聘富于创新精神并且有丰富经验的人才, 给企业注入新的血液和新的活力。这个阶段的招聘工作核心是招聘能带领企业走出困境的关键人才

在企业不同生命周期, 应采用不同的招聘策略。人力资源管理者必须对此认真研究, 将招聘策略与企业发展所处周期、企业所处行业特点以及人才供求预测等有机结合起来, 只有这样才能有效地做好招聘工作。

第20章 人力资源规划

人力资源规划是指根据企业发展战略和总体目标,科学预测和分析企业在未来环境变化中对人力资源的供给和需求状况,制定相应对策,确保企业在需要的时间获得岗位所需要的人才,使人力资源的供给和需求达到平衡,使企业和个人目标得以有效实现。

20.1 人力资源规划类型

人力资源规划的定义有狭义和广义之分:从狭义的角度来说,它是指企业从战略规划和发展目标出发,根据内外部环境的客观变化,预测企业未来发展对人力资源的需求,以及为满足这种需求所提供的人力资源管理活动过程;从广义的角度来说,人力资源规划是指根据企业发展战略、目标及组织内外部环境的变化,预测未来的企业任务和环境对企业的要求,以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。

人力资源规划按期限分为短期(1年及以内)、长期(一般为5年以上)以及介于两者之间的中长期计划(1~5年)。

此外,人力资源规划按实际规划的内容分为战略规划、组织规划、制度建设规划、员工培养规划、员工内部晋升和发展规划等。

20.2 人力资源需求预测

在人力资源规划过程中,人力资源预测是人力资源规划的重要环节,通过人力资源规划,企业可以及早发现“人浮于事”的现象。为了保证人力资源规划的合理性,不仅要人力资源需求作出预测,而且还要对人力资源的供给进行准确的预测。

所谓预测,是指采用科学的方法和手段,对预测对象尚未发生的、未来可能发生的发展演变的规律预先作出科学的判断。在预测过程中,各种信息的不确定性和非全面性注定了预测的困难及不完美性。企业的人力资源预测可以分为人力资源需求预测和人力资源供给预测。人力资源需求预测包括总量需求和分量需求预测,也包括数量、质量和结构等方面的需求预测。

人力资源需求预测是指对企业未来一段时间内人力资源需求的总量以及人力资源的

年龄结构、专业结构、学历层次结构、专业技术职务结构与技能结构等进行事先估计。

1. 影响人力资源需求预测的因素

企业的人力资源需求预测不仅受到企业内部经营状况和已有人力资源状况等诸多内部因素的影响,还要受到政治、经济、文化、科技、教育等诸多不可控的外部因素的影响。这些因素使得企业在进行人力资源规划、人力资源需求预测时更为复杂。

此外,在企业人力资源需求预测中,还必须注意到企业人力资源发展的规律和特点,人力资源发展在企业发展中的地位以及两者之间的关系,分析影响人力资源发展的相关因素,由此才能揭示人力资源发展的总体趋势。

2. 定性预测与定量预测

人力资源需求预测的定性要素是指在预测之前,必须对企业人力资源发展的性质进行叙述性的、非定量描述,对企业人力资源发展的大致方向和趋势有初步的了解。人力资源需求预测的定量要素是指利用具体的数据来描述企业人力资源发展的规模、速度以及结构等多方面的特征,对企业人力资源进行定量的、较为具体的描述。

由于企业人力资源发展是一个以时间为基本变量的函数,随着时间的推移,企业人力资源数量、结构等状况都会随之发生变化。企业在进行人力资源需求预测时,需要对所预测的诸如人力资源数量、结构等预测对象实际发生变化的可能性,即供给概率进行估计和描述,以确定预测对象发生变化的几率。

在进行人力资源需求预测时,还要掌握预测中的定性分析、定量预测、供给概率以及控制比率等基本要素以及它们之间的相互关系。

1) 定性分析

定性分析法:主要包括管理评价法、现状预测法、经验预测法、情景描述法、专家讨论法、德尔菲法以及工作研究预测法。其中,经验预测法和德尔菲法是常用的方法。

(1) 经验预测法。这是一种利用现有的情报和资料,结合以往的经验和本企业的实际特点,来预测企业未来人员的需求的方法。预测的结果受经验的影响较大,且不同的管理人员所拥有的经验也不同。

通过企业管理历史数据综合预测等方法可以提高预测的准确度,这种方法适合于在一定时期内企业的发展状况没有发生方向性变化的情况,通常用于短期预测。

(2) 德尔菲法。它又称为专家预测法,是指邀请某领域的一些权威专家(或有经验的管理人员)采用问卷调查或小组面谈的方式,对企业未来的人力资源需求量进行分析、

评估和预测并最终达成一致意见的方法。

这种方法实施时比较严格,一般情况下专家人数一般不少于20人,问卷的返回率不低于70%,以保证调查的权威性和广泛性。

实施该方法时必须取得高层的支持,同时给专家提供充分的资料和信息,确保判断和预测的质量;问卷题目设计应主题突出、意向明确,保证专家都从同一个角度去理解问题,在预测中专家之间不能互相讨论或交换意见。这种方法适用于中长期预测。

2) 定量预测

定量预测法主要包括趋势预测法、统计预测法、工作负荷预测法、趋势外推法以及标杆对照法等。其中,统计预测法中的一元线性回归以及标杆对照法是常用的定量预测方法。

(1) 一元线性回归。一元线性回归又称单变量预测模型。在进行人力资源需求预测时,如果只考虑一种因素对人力资源需求的影响,例如企业的市场规模与人数的关系,就可以采用一元线性回归预测法;如果考虑两个或者两个以上因素对人力资源需求的影响,则需运用多元线性回归预测法;如果其中某一个影响因素与人力资源需求之间的关系不是直线型线性关系,那么就需要采用非线性回归法来预测。

(2) 标杆对照法。根据同行业最佳典范和标杆值,并结合企业特性、作业流程、效率和业务量的整体考虑来确定岗位的人数。

【例如】行业标杆数据(人均产值)可用来衡量企业未来销售额和总人数的合理比例。

3) 供给概率

供给概率即各种人才供应成功的概率,由此可分析出哪些人才供大于求、哪些人才供不应求。

4) 控制比率

控制比率即企业对不同岗位人才的招聘控制要求。控制严格的,需求会缩减;控制宽松的,需求会正常体现在招聘计划中。

20.3 人力资源供给预测

1. 人力资源供给预测需要考虑的要素

在进行员工供给预测时,一般要考虑以下几方面内容。

(1) 认真分析企业目前的员工状况,如部门分布、技术知识水平、工种以及年龄构成等,了解企业员工的基本现状。

(2) 分析目前企业员工流动的情况及原因,预测将来员工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动或及时给予补充。

(3) 掌握企业员工晋升和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。

(4) 分析员工工作条件(例如轮班制度等)的变化对员工供给的影响。

(5) 掌握企业员工的供给来源和渠道。员工可以来自于企业内部(如富余员工的内部调剂,员工潜能的开发等),也可来自于企业外部。

2. 影响员工供给的因素

影响员工供给的因素包括如下几点。

(1) 国家相关法律法规和就业政策的影响;

(2) 经济增长对行业的影响;

(3) 企业所在地各类人才就业的难易程度;

(4) 企业所在地劳动人口的增长趋势;

(5) 企业所在地的就业观念;

(6) 企业在所在地的知名度和美誉度;

(7) 企业所在地的科技文化教育水平;

(8) 企业所在地临时工的供给状况;

(9) 企业所在地的住房、交通、生活条件。



风险防范管理经验分享

有效的需求和供给分析必须抓住影响决策的关键要素,否则会在招聘过程中陷入“眉毛胡子一把抓”的境地。

20.4 人力资源规划制定原则

在企业的人力资源管理中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,在实施企业总体发展战略规划和实现规划目标的过程中也具有举足轻重的作用。中小企业HR在做人力资源规划的过程中,有些无关紧要的内容可以有针对性地进行裁剪。

人力资源规划的制定原则具体包括如下几点。

1. 充分考虑内部和外部客观环境的变化

人力资源规划只有充分地考虑了内外环境的变化才能适应需要，才能真正做到为企业发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、研发的变化以及企业员工的流动变化等；外部变化指政府有关人力资源政策的变化以及人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化，在人力资源规划中，应该对可能出现的情况作出预测，最好能有应对风险的有效策略。

2. 确保企业的人力资源得到有效保障

企业的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题，它包括人员的流入预测、人员的流出预测、人员的内部流动预测、社会人力资源供给状况分析及人员流动的损益分析等。只有有效地保证企业的人力资源供给，才可能进行更深层的人力资源管理与开发。

3. 将企业和员工的长期利益捆绑在一起

成功的人力资源规划，一定是能使企业和员工共同发展的规划，最终要寻求企业与员工之间的动态平衡，建立一种有利于人力资源规划和发展的长效机制。

20.5 人力资源规划制定步骤

企业编制人力资源规划主要有以下几个步骤。

1. 制订职务编写计划

企业应根据发展规划、综合职务分析报告的内容，来制订职务编写计划。编写计划包括陈述企业的组织结构、职务设置和职务资格要求等内容，以及职位描述。制订职务编写计划是描述企业未来的组织职能规模和模式的一种形式。

2. 制订人员盘点计划

企业应根据发展规划，结合人力资源盘点报告制订人员盘点计划。人员配置计划陈述了企业每个职务的人员数量、人员的职务变动以及职务人员的空缺数量等。

制订人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

3. 预测人员需求

企业可根据职务编制计划和人员配置计划,使用预测方法来预测人员需求。在预测人员需求时,应陈述需求的职务名称、人员数量以及希望到岗时间等。

4. 确定员工供给计划

人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析以往的劳动力人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用情况等资料,就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。

5. 制订培训计划

为了提升企业现有员工的素质,适应企业发展的需要,对员工进行培训是非常重要的。培训计划包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式以及培训考核等内容。

6. 制订人力资源管理政策调整计划

在该计划中,应明确计划内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。其中包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策以及员工管理政策等。

7. 编写人力资源部费用预算

费用预算主要包括招聘费用、培训费用以及福利费用等预算。

8. 关键任务的风险分析及对策

每个企业在人力资源管理中都可能遇到风险,如招聘失败引起公司领导不满等,这些事件很可能会影响企业的正常运转,甚至会对企业的正常运营造成致命的打击。

企业进行人力资源规划时需要分析的要素和关键点如表20-1所示。

表20-1 企业进行人力资源规划时需要分析的要素和关键点

分析类别	关键点	裁剪指南
环境分析	1. 外部环境:行业现状及对人力资源的影响分析,地域环境及对人力资源的影响分析; 2. 内部环境:包括企业发展战略、策略目标、各业务现状及发展规划、组织结构与管控模式、影响战略成功的关键内部因素等	如果中小企业的发展环境没有任何变化可以不考虑这些要素

(续表)

分析类别	关键点	裁剪指南
人力资源现状分析	1. 人力资源数量和结构分析: 包括员工数量分析、结构分析(各种类型人员比例、年龄结构、性别结构、学历结构等); 2. 各类员工能力素质分析; 3. 员工的流动性和流动合理性分析; 4. 人力资源各项成本构成分析; 5. 人力资源投资回报率分析	做简单的分析即可,重点要做好各部门需求预测,以及特殊人才的供给渠道分析
组织结构和职位分析	对企业组织结构、管控模式是否适应企业发展战略,以及职位布局是否合理进行分析	确定组织架构是否需要调整
人员配置分析	总收入与员工数量的关系、利润与员工数量的关系、成本与员工数量的关系、产量/销售量与员工数量的关系,人均产值在行业内地位等	重点分析企业未来发展目标对应的人员招聘需要
人员需求预测	包括员工总量需求预测、员工结构的需求预测、各部门各层级员工数量净需求的预测、各层级员工能力素质的要求等	抓住关键人才需求
供给预测	包括相关特殊人员招聘难度预测,最终确定招聘渠道的总体规划,确保人员得到有效供给	抓住关键人才供给
.....		
人力资源管理分析	包括招聘、培训、绩效、薪酬、职业发展、员工关系、人力成本等相关分析,通过数据、管理证据为人力资源决策提供客观分析的结果	抓住影响企业发展的关键要素

总之,企业应抓住影响发展的核心关键问题进行分析,这种增量式的、有针对性的规划分析,可促使中小企业的规划变得更有价值和更有针对性。

在人力资源管理中,有了企业人力资源战略规划后,就要制订企业人力资源战术计划。人力资源战术计划是根据对企业未来面临的外部人力资源供求的预测结果,以及企业发展对人力资源的需求量的预测结果,来制定具体的方案,包括招聘、辞退、晋升、培训以及工资福利政策等。

(1) 员工招聘计划。针对企业所需要增加的人才,应制订配套的新员工招聘计划,内容包括:计算本年度所需人才并考察内部是否有可晋升调配的人才,确定各年度必须从外部招聘的人才数量,确定招聘方式以及寻找招聘来源等。

(2) 员工配置计划。包括内部调岗、职务调整、人员优化等。

(3) 人员培训计划。人员培训计划是人力计划的重要内容,人员培训计划应按照企业的业务需要和企业的战略目标以及企业的培训能力,分别确定各部门培训计划、一般人员培训计划以及选送进修计划等。

(4) 薪酬调整计划。包括任职资格和薪酬联动调整、薪酬职级调整以及调薪计划等。

(5) 绩效考核计划。将员工对企业所作出的贡献作为考核依据,这是绩效考核的指

导方法。应根据工作性质的不同,制订相应的人力资源绩效考核计划。

(6) 员工发展计划。结合企业发展目标,设计核心骨干员工的职业生涯规划 and 职业发展通道,包括职位任免和内部调动的管理等。

风险防范管理经验分享

具体战术级别的工作计划要参照人力资源总体规划执行,如果工作计划和思路发生变化,要认真反思人力资源总体规划是否需要调整,确保规划和计划的一致性。

20.6 人力资源规划实施策略

人力资源规划是从战略层面考虑人力资源规划的内容和作用的,强调的是企业人力资源对企业战略目标的支撑作用。它包括人力资源数量、质量与结构的系统规划和安排,也包括实现人力资源战略目标的策划与相应职能的系统规划。

年度人力资源规划如表20-2所示。

表20-2 20××年度人力资源规划

规划部门	人力资源部		规划编制		
规划版本			编写日期		
参与人员					
规划类别	☐ 短期规划(20××年度) ☐ 中期规划 ☐ 长期规划				
人力发展 总体战略					
人才供求 格局分析	供应预测： 需求预测：				
员工数量 发展规划	部门	现有人数	增加人数	优化(调整)	备注
人力成本控制	控制目标				
	控制重点				
规划对应具体战术计划					
规划类别	工作目标		具体实施计划		
招聘计划					
培训计划					
绩效考核					

(续表)

规划类别	工作目标	具体实施计划
.....		
核心骨干发展		
计划评审跟踪	组织评审日期: 参加评审人员: 评审结论: ☐ 评审通过 ☐ 有条件通过, 主要修改要点_____ ☐ 评审未通过, 再次修改后继续评审 评审委员会主席(审批日期/签字):	
计划审批	总经理(审批日期/签字):	

20.7 人力资源规划实施控制

在人力资源规划实施过程中, 必须进行有效的评估, 发现问题必须及时反馈和调整。

(1) 人力资源规划实施。人力资源规划的实施是人力资源规划的实际操作过程, 在实施过程中需要注意的是, 必须要有专人负责既定战术计划的实施, 计划执行必须有力, 使其得到有效的资源保障。

(2) 人力资源规划评估。在具体的计划实施过程中, 要建立定期报告的管理机制, 要对人力资源规划进行定期或不定期的评估。包括规划的具体执行结果以及规划的合理性等。

(3) 人力资源规划反馈和调整。对人力资源规划实施后的反馈、调整与修正是人力资源规划过程中不可缺少的环节, 在对人力规划进行定期评估后, 应进行及时的反馈和修正, 使其更加符合管理实际, 更好地促进企业战略管理目标的实现。

第21章 人才测评技术

俗话说“画龙画虎难画骨，知人知面不知心”，招聘看起来很简单，实际上要想在短期内通过几次面试全面深刻地了解应聘者并不是简单的事情。

唐宋八大家之一苏东坡所说的“人之难知，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变”至今仍是千古名言。

近年来，在人才甄选过程中，人才测评概念在许多场合被广泛应用，也经常见诸于各种媒体，可以说在人事工作领域到了言必称“人才测评”，小到企业录用新员工，大到国家机关录用干部、公务员竞争上岗，以及校园招聘集体面试等方面都在使用人才测评技术。那么，人才测评究竟如何应用才能有效落地呢？

21.1 人才测评主要类型

人才测评是指运用先进的科学方法，对被测评人员的知识、能力、技能、个性特征和发展潜力等有针对性地实施测量和评鉴的人事管理活动。人才测评是一门融现代心理学、测量学、社会学、统计学、行为科学及计算机技术于一体的综合性科学。

人才测评按照使用主体的不同，主要分为以下两类。

1. 个体自评

个体自评就是员工本人的自我测评，自我测评是引导员工进行自我职业规划的一种工具。例如，员工职业能力测评体系包括：个人情商测评、事业心测评、沟通交流能力测评、处理问题能力测评、领导能力测评、创业潜质测评、成功倾向测评、职业选择测评、工作压力测评、工作态度测评、职业满意度测评以及人际关系测评等。

2. 企业测评

企业对人才的测评主要包括以下类别。

(1) 选拔性测评。选拔性测评的目的是招聘和选拔优秀人才，这是人力资源管理中最常用到的一种测评。这种测评特别强调测评结果能做到有效评价，要求选拔过程目标明确、评价方式相对客观、评价结果相对明确，对企业选拔人才具有清晰有效的指导价值。

(2) 人才匹配测评。匹配测评以人岗匹配、实现人尽其责和人尽其才为目的,最终达到最佳的人力资源使用效果,发挥人才的最大潜能和价值。

(3) 员工潜质测评。这种测评以挖掘员工可培养的潜质为目的,通过对员工的优势和劣势进行全面分析,重点评价员工可培养的潜质,为企业人才梯队建设做好支撑。

此外,企业绩效评价以及人才现状诊断评价等,也是人才测评常用的类型。

21.2 人才测评主要作用

人才测评在企业中主要能够发挥以下作用。

1. 鉴定功能

鉴定是指对人的心理素质、能力素质、可培养潜质以及工作绩效等作出鉴别和评定,并将鉴定的结果以定量或定性的方式表示出来,例如人才选拔性测评。

2. 预测功能

通过有效的人才测评方式,特别是积累过去测评的数据并对其进行有效的统计分析,可以对被测评者的未来表现进行相对有效的分析和预测。

【范例】例如,在招聘过程中通过笔试的方式,基本上可以判断应聘人员的能力和素质,可以据此对应聘人员的能力和未来业绩作出预测。

3. 诊断功能

企业发展到一定阶段后就会遭遇发展瓶颈,甚至会出现各种复杂的管理问题,在这种情况下,企业可采用人才测评技术和方法对企业人才现状进行全面有效的诊断分析,找出企业发展中存在的问题,以便采取有针对性的措施加以改善。例如,优化企业组织架构、优化组织流程以及进行有效的人事调整等。

21.3 人才测评常见方式

目前,人才测评方式有很多种,常见的、经典的人才测评方式主要有以下几种。

21.3.1 笔试

笔试主要用于测试被测评人员的专业知识、综合分析能力、文字表达能力等素质

及能力要素。笔试是一种最经典、最基本的人才测评方法,至今仍是企业组织经常采用的选拔人才的重要方法。笔试在测定知识面和思维分析能力方面效度较高,而且成本低,可以大规模地施测,成绩评定比较客观,往往作为人员选拔录用程序中的初期筛选工具。

【范例】针对专业人员采用专业考试(如出纳考出纳的题目、会计考会计的题目、人力资源考评六大模块专业知识、研发人员考研发语言题目等)的测评方式,可以测试其专业知识基本功的掌握程度。

21.3.2 心理测量

心理测量是通过观察人的具有代表性的行为,以及贯穿在人的行为活动中的心理特征,依据确定的原则进行推论分析的一种手段。

标准化的心理测验一般包括事前确定好的测验题目和答卷、详细的答题说明、客观的评价指标等资料。通常用于人事测评的心理测验包括智力测验、能力倾向测验、人格测验;其他心理素质测验包括兴趣测验、价值观测验以及工作态度测评等。

心理测量是对职务胜任力所需的个性特点进行描述并测量的工具,标准化的心理测量具有使用方便、经济、客观等特点,被广泛用于人事测评工作中。心理测量最大的缺点是可信度受制于多种制约要素,结果通常不可控(例如被测评人有意填写有利于求职成功的答案),心理测量一般都作为人才甄选的参考和对比分析依据。

21.3.3 面试

面试是最经典、最常见的人才测评手段,它是通过测试者与被测试者双方面对面的沟通,从而了解被测试者的专业知识、能力、技能、综合素质以及动机的一种人才测评方法。

面试按其形式的不同,可以分为非结构化面试和结构化面试。

(1) 非结构化面试。非结构化面试一般没有固定的面试程序,面试官提问问题的内容或提问问题的顺序都不固定,不同的应聘者所回答的问题可能不同。

(2) 结构化面试。结构化面试是指企业对职位要求的关键要素进行分析,确定面试的测评要素,在每一个测评的维度上预先编制好面试题目并确定相应的评价标准,对应聘者的综合表现进行量化分析。

结构化面试最大的优点是,对应聘同一岗位的不同被测试者使用相同的题目、提问

方式、计分和评价标准,可保证评价的公平合理性和面试结果的可对比性。

结构化面试中最经典的方式是行为逻辑面试,行为逻辑面试法是基于行为的连续性和逻辑的合理性等原理发展起来的。

行为逻辑面试流程如图21-1所示。

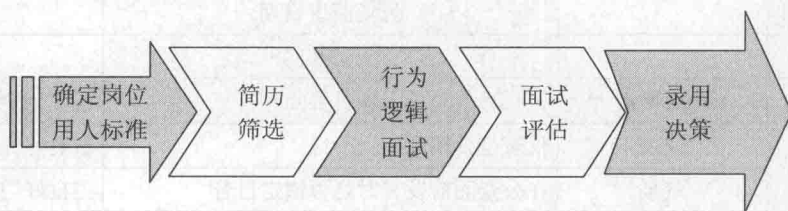


图21-1 行为逻辑面试(结构化面试)

在行为逻辑面试实施过程中,面试官通过求职者对过去行为的描述,预测求职者未来在本企业中的发展。此外,通过特定行为所采取的行为模式,将其行为模式与空缺职位所期望的行为模式进行比较分析,最终判断是否能做到人岗匹配。

行为逻辑面试以综合考察并评价应聘者的行为表现为核心,以此探究应聘者的专业能力、知识水平、求职动机、胜任能力以及价值观等是否符合企业所招聘岗位的要求。

行为逻辑面试的关键要点是收集应聘者过去的行为事例,要判断应聘者在以后的工作中是否能真的像他们所描述的那样去做,最好的方法就是分析应聘者过去的行为。根据应聘者对曾经做过的一些事例的清晰描述,通过细微之处判断其是否具备专业精神和专业能力。面试官应综合应聘者实际描述的和曾经做过的事例的内在逻辑合理性,从而作出有效的分析和判断。

一般情况下,在提出行为性问题时,采用这样的语气,例如“请谈谈你在×××情况下遇到的真实情况,你是怎样处理的?在处理过程中你的角色是什么?请阐述具体的处理细节”。

行为逻辑面试的特点是灵活,获得的信息丰富、完整和深入,但是这种方式不可避免地具有主观性比较强的弱点。

21.3.4 现场演讲

现场演讲是通过观察应聘者在即兴演讲中的行为表现,由所有评委分别对应聘者的表现进行评价,最终确定应聘者的综合素质是否满足岗位要求的测评方法。

现场演讲适合于对口才和沟通能力要求特别高的岗位,例如销售人员、售前方案人员以及管理人员。

采用现场演讲作为测评方法时，人力资源部需要事先根据岗位特征制定《现场演讲评分表》发给现场评委。

现场演讲评分表参考范例如表21-1所示。

表21-1 现场演讲评分表

面试人员姓名		现场演讲日期	
应聘职位		应聘部门	
现场演讲评价	评价要素	评价要点	评价结果
	仪表	仪表是否端庄	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	气场	在公众面前发言时是否镇定自若	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	语言表达能力	发言时声音是否洪亮有力、语言是否清晰、表达是否流畅	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	语言逻辑性	发言内容思路是否清晰、层次是否分明、观点是否明确、是否有针对性和逻辑性	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	问题分析能力	是否能够对问题进行系统、逻辑、全面、深入的分析，是否能抓住问题的本质	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	决策能力	能否在正确分析问题的基础上对不同的解决方案进行及时、果断的抉择	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	应变能力	应聘者在作出反应时是否冷静、合理，思维是否敏捷，是否能及时、灵活、快速地处理各种问题	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
			
	现场答辩应对能力	评委现场提问的应对能力	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
评委意见	☐ A-表现优秀 ☐ B-表现良好 ☐ C-表现一般 ☐ D-表现较差 总体评分: (满分100分)		
评委签字	评委(签字/日期):		

【提示】上表可根据现场演讲需要的评价要素进行深入完善以确保针对性。

现场演讲的主要优点是，现场评委可对应聘者的各种综合素质作出清晰的判断，特别是语言逻辑能力、综合素质等方面。

这种方法的主要缺点是活动需要精心组织，评委需现场评分，组织成本高，需要时间较长。

21.3.5 情境模拟

情境模拟是指面试官为应聘者设置一定的模拟环境，要求被测试者扮演其中某一角色并进入角色情景中，去处理各种事务及各种问题和矛盾。考官通过考生在模拟情境中所表现出来的行为来测评其素质潜能。

业界常用的情境模拟方式主要包括如下几个。

1. 文件筐测验

文件筐测验又称“公文处理模拟测验”，这种测评是将实际工作中可能会碰到的各类信件、便笺、指示等放在一个文件筐中，要求被测试者在一定时间内处理好这些文件并作出相应决策。这种测试的主要目的是考评被测试者的管理能力、计划能力、组织沟通能力、合作精神、有效分析和解决问题的能力等。

文件筐测验主要用于评价担任特定职务的管理人员在典型职业环境中有效开展工作的能力，这种测试方式可对被测评者的行为表现进行全面综合性的立体测验。

这种方式特别适合于企业中高级管理人员的能力测评。这种测评的最大优点是，所有题目都来自于实际工作经验，通过考察被测评者在处理具体业务中的表现最终评估其关键能力。

文件筐测验是评价中心应用得最多的一种情境模拟测试手段。

2. 无领导小组讨论

应用这种方式时，通常安排一组被测试者(通常为5~6人)组成一个临时任务小组，面试官只下达任务但是并不指定任务负责人，要求小组成员就给定的既定任务进行自由讨论，并拿出小组决策意见。

测试官对每位被测试者在讨论中的表现进行观察和记录，重点考察被测人员在小组中的实际表现，包括组织协调、沟通、责任心、说服力、情绪控制、人际关系处理、团队精神等方面的能力和特点。

3. 角色扮演

这种方式的主要做法是，测试官设置一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，要求被测试者扮演某一角色，模拟实际工作情境中的一些活动，去处理各种问题和矛盾。

21.3.6 评价中心技术

评价中心技术是指综合应用现代心理学、管理学、测量学等相关学科的研究成果，通过心理测验、能力、个性和情境测试对被测人员进行综合测量，并根据工作岗位要求及企业组织特性进行评价，从而实现对被测试者的个性、动机和能力等较为准确的把握，做到人岗匹配，确保达到最佳工作绩效。

评价中心技术在第二次世界大战后迅速发展起来,被认为是一种针对高级管理人员的最有效的测评方法。

一次完整的评价中心技术的实施,通常需要2~3天甚至更长的考察测试时间(几个月也有可能),对个人的评价是在团体竞争环境中进行的。通常情况下,被测试者组成一个小组,由一组专业测试官对被测试者进行包括心理测验、面试、多项情境模拟测验在内的一系列测评。

评价中心技术的最大特点是注重情境模拟,在评价中心测试法中,包含多个情境模拟测验,评价中心是多种测评方法的有机结合,主要通过无领导小组讨论、公文筐、角色扮演等情境模拟技术,加上一些传统的测试方法,对人的知识、能力、个性、动机进行测量,从而在错综复杂的测评环境中提供多方面的、有价值的评价资料和信息,最终为人才测评提供丰富的测评数据信息。

评价中心技术通过设计特定的工作状态(如团队互动、一对一的单向或书面沟通的情境等),运用多种测评手段,整合多位测评师的评价结果,不仅能对候选人的现有能力进行评估,更能对其潜质提供客观公正的评估,解决了以往对被测评人员的工作能力及潜能进行测评的难点和困扰。

严格来讲,评价中心是一种综合测评程序而不是一种具体的方法。评价中心具有较高的信度和效度,得出的结论质量较高。评价中心的缺点是需投入很大的人力、物力成本,且花费时间较长,操作难度大,对测试官的综合素质要求很高。

【经典案例】央视经典节目《绝对挑战——巅峰营销》

【题记】央视2套经济频道2006年曾播出一个经典节目——《绝对挑战——巅峰营销》,建议大家好好看看(网上可搜索详细介绍或视频)。时隔多年,此案例本人仍然认为是迄今为止最精彩的人才测评经典案例,其投资之大、实施周期之长,真可谓前无古人后无来者。

【案例简介】

央视《绝对挑战》栏目为某著名汽车企业招聘百万年薪营销总监,这个节目一开播,全国各地就有5000多人报名参加了海选,经过近半年的严格筛选,最终10名选手进入决赛。

这10名选手在近3个月的时间里辗转全国几大城市，接受企业布置的营销实战任务，以团队作战、分组对抗的形式来完成。在整个系列节目中，选手们面对最多的就是压力面试，旨在考核选手的职业素养、承受压力和应变能力。

在节目中，10名选手以分组对抗的形式完成8项营销实战任务，每次任务失败的一方将有一名选手被淘汰出局。在决定谁被淘汰时，由队长选定应该为任务失败负责的选手进入压力面试室，接受企业方代表的询问。在这一环节里，企业让进入压力面试室的队员相互评价，如指出他人的不足、自己的不足、谁最应该为失败负责、谁应该被淘汰、在完成任务过程中为什么没有作为等。

在情境模拟过程中，要求选手们迅速作出判断，基本上没有过多思考和准备的时间。选手在潜意识支配下的即兴回答往往更能反映他们真实的性格和素质。事实上，企业在招聘过程中，如果应聘者有足够的时间深思熟虑，那么必然会作出最有利于应聘者的测试结果。而这10名选手在测评过程中，既要面对评委们各种审视和挑剔的眼光，又要考虑怎么答题、如何表现，心理素质受到极大挑战，紧张程度更是一般面试难以比拟的。

这个节目是典型的评价中心技术的运用写照。此外，在情境模拟测试环境中，除了能检验选手的方案是否有创意、能否坚持完成任务要求外，还能发掘选手的深层次的综合素质，例如职业道德以及职业态度等。



管理经验分享

人才测评是一门专业的管理技术，市面上各种测评工具和方法以及介绍人才测评的图书很多，感兴趣的读者可以搜索并购买这些专业图书，有借鉴性地去学习和实践。

21.4 人才测评流程

人才测评的方法主要包括两个层面，即人才测量和人才评价。人才测评通过各种方法对被测试者加以了解，可为企业组织的人力资源管理决策提供参考和依据。

人才测评常见流程如图21-2所示。

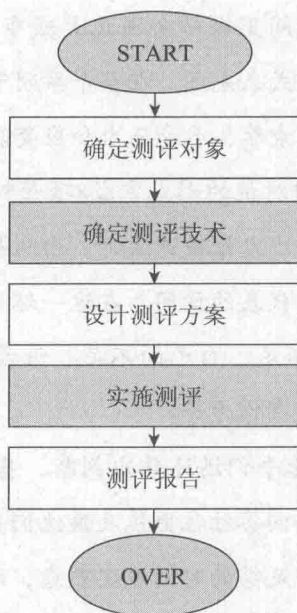


图21-2 人才测评流程图

1. 确定测评对象

在人力资源管理实践中，确定被测评的人选时要避免“杀鸡用牛刀”的现象，中高层以及企业核心关键岗位可采用更加严谨的测评手段，但是对于不太重要或者非核心的岗位采用高成本的人才测评手段会得不偿失。

2. 确定测评技术

人才测评可选择的技术很多，针对不同类型的人才，要有针对性地选择有效的测评技术。

3. 设计测评方案

确定测评技术后，要制定切实可行的测评方案，例如案例设计等。

4. 实施测评

制定明确的测评方案后，可以对测试对象进行评估。

5. 测评报告

测评完成后，测评小组成员要形成测评结论和测评报告。测评报告发布后，可根据当初的测评目标确定如何应用测评结果。

需要特别说明的一点是，测评管理人员应该认识到，不存在完美的、可准确预测将

来工作业绩的测评程序,所以对于测评过程中的“得低分者”不应一概而论为没有能力的人,或者干脆认定就是素质低下的人。

21.5 人才测评管理误区

目前,市面上琳琅满目的人才测评工具和五花八门的测评手段让人应接不暇,常见的测评手段包括各种人才选拔系统、卡特尔16种人格因素测验、艾森克个性测验、瑞文推理测验、KENNO投射测验、TKI冲突模型测验、管理能力测验、职业倾向测验、成功商数测量等,这些丰富的人才测评手段为人力资源管理提供了丰富的管理工具。

人才测评工具起源于西方,在引入中国的过程中也根据中国的实际情况进行了相应的常模修正,但本质上还是基于基础的心理学、心理测量学和行为科学。

人才测评不是万能的,它只能给管理层提供一些辅助决策信息,测评负责人要有效利用人员测评工具还需结合用人单位的管理实际,只有这样才能真正体现它的作用,发挥人才测评的价值。

常见的人才测评管理误区有如下几个。

1. 人才测评是人才选拔最可信的工具

人才测评是一种严谨、客观和准确的考察人的基本素质和能力的活动,无论是多么精确的人才测评方法,其有效性和可靠性都是有一定限度的,有些测评方式和测评要点可能是片面的甚至无效的,没有百分之百准确的人才测评方法,单纯依靠人才测评分数来进行选拔可能会漏掉优秀人才,收进庸才甚至伪才。

2. 人才测评工具是万能的

人才测评在我国开展的时间还不长,任何一个成熟的测评工具都需要经过多年实践经验的积累和数据校验分析。

例如,1994年中华人民共和国人事部人事考试中心为满足我国企业人才资源开发需要,组织北京大学等科研机构的管理学专家,累计设计6个分测验,并实施了系统常模数据采集工作,直到1998年作为整套测试项目推出。这套适合我国国情的测评工具目前并没有得到广泛使用,至今还有待进一步测试和修正。

目前,一些急功近利的公司并没有可靠的测试工具,就胡拼乱凑一些测试题目卖给企业,其效度和信度没有经过检验,根本无法保证使用效果,企业据此难以选出英才,

甚至会适得其反。

3. 只有国外的测试工具才是最好的

目前,国外的人才测评已经发展成规模很大的产业,很多成熟经典的测试经受住实践的检验,其效度和信度是得到公认的。相比之下,我国从20世纪80年代才开始这方面的尝试,无论是经验还是水平都有待积累和提高,因此,很多企业认为只有国外的测试工具才是标准的和可靠的。

事实上,当我们在运用国外现成的测试题目时,必须意识到文化差异的影响,文化差异对于能力测试的影响比较小,但对于认知测评和人格测评的影响是很大的。

例如,人才测评中的“人格测评”是人们在长期的生活中形成的比较稳定的看法和行为习惯。目前,我国企业主要采用卡特尔16种人格因素、DISC个性测评等来测试应聘人员的人格。由于中西方文化的差异,人们对于一些问题的看法带有明显的倾向性。外国人重规矩,中国人重情谊。不同国家有不同的文化理念和价值观,更有不同的道德观差异,在国外有效的测评工具不见得适合我国国情。

4. 价格越贵的测评工具越好

企业在选择测评工具时,还必须注意人才测评的可操作性和经济性,越贵的不见得越好,适合自己的才是最好的。

5. 过分追求测评指标的客观性

人才测评的本质是相对测量而不是绝对测量,它是一种科学与管理经验的有机结合。企业在选拔人才过程中,所有的测评工具都是辅助型的,最终的用人决策必须包含主观判断。

人才测评的核心价值在于尽可能降低企业主观判断的失误率,所以选择测评指标要根据实际情况,坚持将主观和客观指标相结合,避免过分追求评价指标的尽善尽美。

6. 把测评工具当作预测绩效的手段

绩效预测和绩效表现是两个维度的事情。绩效预测是基于一个人的知识能力和素质要素对其未来绩效作出的预测,需要特别说明的一点是,决定员工绩效高低的因素不仅限于知识和能力,激励水平、社会环境等也是非常重要的因素。

影响员工工作绩效的因素很多(如图21-3所示),不仅有知识、技能,还有员工工作动机、价值观、工作态度以及个人特质等因素,必须通过有效的面谈沟通清楚。

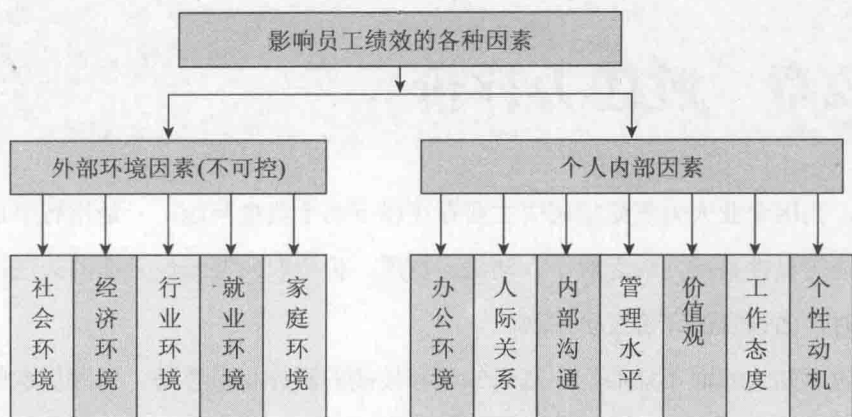


图21-3 影响员工绩效的多种要素

通过图21-3可以看出，影响员工绩效表现的要素是多种多样的，企业在做员工绩效评估时，所面临的一个核心问题是对绩效来源的区分，分析导致绩效结果好与不好的原因，究竟是个人的原因还是环境外因？是内部环境还是外部环境？当一个人的绩效在很大程度上来源于外部环境因素，例如行业状况和团队支持时，人才测评的结果和绩效评估的结果不一致就不足为奇了。

对于员工绩效表现，要从多方面找到最核心的原因，例如企业有没有对其实行有效的激励？是否给予其发挥个人特长的充足空间？绩效管理体系是否科学、公正？等等。



小贴士

人才测评的鉴定功能是否客观、公正，取决于人才测评工具的科学性、人才测评实施过程的规范性以及鉴定标准的适当性。缺乏上述关键三要素的有机支撑，鉴定结果就会出现明显偏差。作为企业，对于有偏差的测评结果必须有足够的预见性和相应对策，以弥补人才测评的缺陷和不足。

第22章 胜任力评价

目前,我国企业人力资源招聘中主要存在以下两个典型问题:一是招聘中过于看重知识和技能等显性素质,缺乏对个人动机、特质、价值取向等隐性素质的关注;二是在招聘决策时,面试官的评价过于主观。

俗话说“知人知面不知心”,基于知识和技能的测评相对容易,而深层次的素质测评必须考虑胜任力评价,基于以上问题特提出将胜任力评价应用于人力资源招聘中。

22.1 胜任力模型概述

“胜任力”这个概念最早由哈佛大学教授戴维·麦克利兰(David McClelland)于1973年正式提出,是指能将某一工作领域中有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、所具备的某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。

在胜任力的研究中,有两个非常著名的模型:一个是冰山模型,另外一个洋葱模型。

1. 冰山模型

冰山模型是由麦克利兰最先提出的,他把胜任力形象地描述为漂浮在水面上的冰山。其中,冰山露在水面以上的部分是技能与知识,属于表面性胜任力,是容易观察到也容易改变的;而深藏于水下的依次是社会角色、自我概念、特质与动机,是不容易观察到也不容易改变的,它们个人驱动力的主要组成部分也是人格的核心能力,可以预测个人在工作上的长期表现。冰山模型示意图如图22-1所示。

2. 洋葱模型

洋葱模型是由美国学者R.博亚特兹在对麦克利兰的胜任力理论进行深入和广泛研究的基础上提出的。他把胜任力比喻成一个洋葱,最表层的是知识与技能,是最容易观察和改变的;再里层是自我概念、社会角色或价值,是不易观察和改变的;最核心的部分是特质与动机,是胜任力中最难以观察和改变的。洋葱模型示意图如图22-2所示。

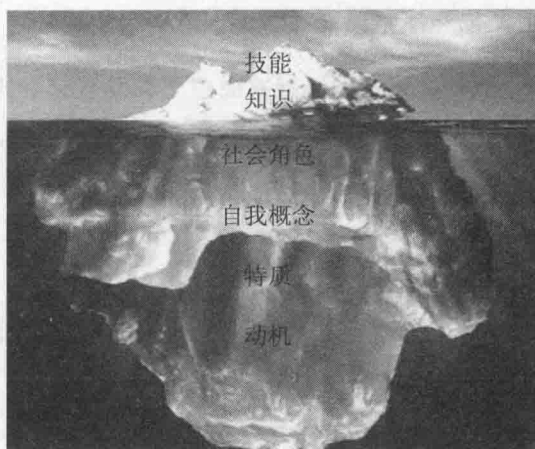


图22-1 冰山素质模型

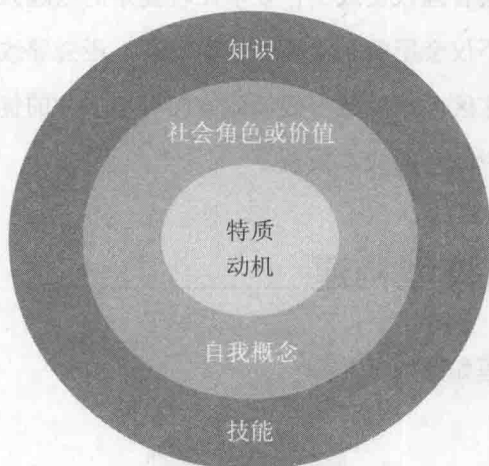


图22-2 洋葱素质模型

管理知识分享

任职资格和胜任力的区别：胜任力是高绩效的代称，可理解为胜任某岗位或承担某项任务的最高标准(足以称职的标准)；任职资格是进入某岗位或承担某项任务的基本要求，可以说是一般标准或最低标准。

22.2 胜任力与员工招聘

基于胜任力模型的人力资源招聘既能弥补传统招聘的不足，又能体现独特的优势。

1. 人才选拔同企业文化和战略结合更紧密

胜任力模型是基于企业的文化和发展战略而建立和发展起来的,因此,基于胜任力模型的甄选能够帮助企业找到具有核心动机和特质的员工,可在一定程度上确保招聘的人员与企业文化和企业战略相吻合,从而保证招聘的质量。

2. 确保招聘过程的客观性与公正性

以胜任力为基础的招聘可以避免招聘人员的主观臆断和其他非胜任力因素(如性别、年龄、外表)的干扰,确保招聘的客观性与公正性。

3. 具有相对较高的成本效益

企业往往在招聘高层管理人员或工作要求比较复杂的候选人时,花费成本比较高。一旦录用的人不合格,不仅会影响企业的运作和发展,还会导致招聘成本的增加。

基于胜任力的招聘在区分高绩效与低绩效方面有着很大的优势,可在一定程度上避免招聘的失败,具有相对较高的成本效益。

22.3 胜任力模型构建

胜任力模型构建流程如图22-3所示。

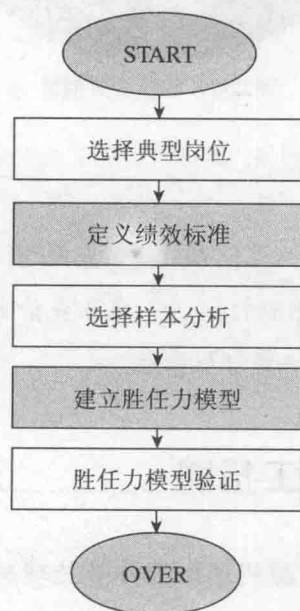


图22-3 胜任力模型构建流程图

1. 选择典型岗位(职位)

对于企业而言,不是所有职位都有必要建立胜任力素质模型,对于大众化的普通职位以及企业人才选择面非常宽的职位,不宜列为需建立胜任力模型的岗位。

管理经验分享

建议企业针对最关键管理岗位、关键营销岗位建立胜任力模型,这对企业招聘绝对是有价值的,关键岗位的胜任力支撑着企业的最终发展动力。

2. 定义绩效标准

定义绩效的标准是,要能区分绩效一般者和高绩效者的显著差异。

绩效标准一般采用工作分析和专家小组讨论的方式来确定,必要时可让相关专家给予支持,最终要提炼出鉴别工作优秀的员工与工作一般的员工的标准。

3. 选取分析效标样本

根据岗位要求,在从事该岗位工作的员工中,分别从绩效优秀和绩效普通的员工中随机抽取一定数量的员工进行调查,获取有关胜任特征的效标样本数据资料。

在选取分析样本的过程中,可以采用问卷调查法、专家小组法、行为事件访谈法等获取效标样本中有关胜任特征的数据,但多以行为事件访谈法为主。

小贴士

行为事件访谈法本质上是一种开放式的行为回顾式调查技术,类似于绩效考核中的关键事件法。它要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事例,包括成功事件、不成功事件等关键的特征和要素,并且让被访者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、涉及的范围以及影响层面等。

行为事件访谈一般采用问卷和面谈相结合的方式。访谈者会有一个提问的提纲以此把握面谈的方向与节奏。并且访谈者事先不知道访谈对象是属于优秀组还是一般组,避免造成先入为主的误差。访谈者在访谈时应尽量让访谈对象用自己的话详尽地描述他们成功或失败的工作经历,他们是如何做的,感想又如何等。最终要整理出详尽的、有统一格式的访谈报告。

4. 建立胜任特征模型

岗位胜任力模型是一个人胜任岗位应具备的各项素质的综合,主要包括教育背景、

知识、技能、职业素养等。

通过行为访谈报告可提炼胜任特征，对行为事件访谈报告进行内容分析，记录各种胜任特征在报告中出现的频次。然后对优秀组和普通组的要素指标发生频次和相关的程度统计指标进行比较，找出两组的共性与差异特征。根据不同的主题进行特征归类，并根据频次的集中程度，估计各类特征组的大致权重。

5. 验证胜任特征模型

验证胜任特征模型可以采用回归法或其他相关的验证方法，采用已有的优秀与一般的有关标准或数据进行检验。

【范例】

销售经理胜任模型建立过程

下面以我们为某大型电器营销企业的销售经理所做的胜任特征模型构建的研究为例，首先我们选取了该企业不同地区的经理进行工作分析，明确经理的工作内容和工作要求，并结合该企业的实际情况确立了对经理们的绩效考核指标。在该企业现有的优秀绩效表现与一般绩效表现的经理当中随机挑选50名经理，对经理进行行为事件访谈。

访谈的内容主要有三个部分：一是被访谈对象的基本资料；二是被访谈者列举自己生涯中三件成功的事件以及三件不成功的事件；三是对访谈者的综合评价。

在实施行为访谈的过程中，我们同时对经理人进行了管理素质测评以及管理知识测评，用来验证胜任特征模型的有效性。根据各位经理的访谈报告，我们归纳整理出经理胜任特征频次表，并以此构建了经理人的胜任特征模型。根据该胜任特征模型明确了合格的营销经理应该具备的胜任特征，并以此为依据开发了结合企业目前经营现状的营销经理培训体系。该培训体系可帮助经理们找到自己的“短板”，有利于企业有针对性地对经理们进行培训，同时也为企业的人员选拔以及人才招聘提供了有力依据。

经过专家组织研讨，最终建立的销售经理胜任力模型如表22-1所示。

表22-1 销售经理胜任力模型

分类	考察要点	要点说明
技能	销售技能	掌握通用的销售技巧，深刻把握客户需求，达成交易
	销售策略	掌握销售策略，这种策略有助于双方战略目标的实现
	客户意识	对客户需求敏感，掌握提升客户满意度的技巧
	解决问题能力	对于客户提出的刁难问题，有解决的能力

(续表)

分类	考察要点	要点说明
知识	财务知识	掌握财务方面的基础知识,如销售利润率计算方式等
	市场知识	深刻把握市场趋势以及了解这些趋势对行业发展的影响
	业务知识	熟练掌握企业业务,善于向客户推销企业产品
个性	成功欲望	具有强烈的成功欲望,在销售取得业绩时有强烈的成就感
	抗压能力	承受销售任务时具有超强的抗压能力
	...	
	自立自强	在极少的支持和赞许下,也能长期独立地工作,掌握主动权,积极行动,并享受个人成功的果实

【提示】上述模型仅供参考,要根据企业行业特点和员工素质要求等进行完善。

此外,在建立胜任力模型后要进行胜任力评估,企业每年要对核心骨干和管理干部进行胜任力评估,并将评估结果和职位任免以及薪酬福利挂钩,对于胜任能力较差的,员工要找到差距和原因,落实人才培养具体方案。

胜任力模型建立实施后,要定期验证并修正胜任力模型。验证胜任能力模型可以采用回归法或其他相关的验证方法,关键在于企业选取什么样的绩效标准来作验证。

此外,对于经过反复验证有效的胜任力模型,可纳入企业胜任力模型库,以便为将来的员工招聘、薪酬制定、绩效评估、培训以及职业生涯规划等工作提供客观依据。

22.4 胜任力模型应用

胜任力模型在人力资源招聘中的应用主要体现在以下几个方面。

1. 岗位分析

岗位分析又称为工作分析或需求分析,是对某项特定的工作作出明确规定,并确定完成这一项工作所需要的知识技能等资格条件的过程,它是招聘工作的基础和标准。

利用胜任力模型开展需求分析工作,既可以关注知识、技能等“显能”,又不会忽视区分能力高低的内驱力等“潜能”,使招聘的标准更有效。



管理经验分享

企业关键岗位的《岗位职责说明书》要融入胜任力要素，以此作为招聘的基础，要明确规定哪些岗位招聘可以用任职资格衡量，哪些岗位招聘必须用胜任力评价基准来衡量。

2. 确定候选人

在人力资源招聘过程中，对于关键岗位要考察应聘者是否具备潜在的胜任特征。通过应聘者对相关问题的回答，可以从答案中分析并总结求职者的胜任特征，既可作为初步筛选的依据来确定候选人，又可以为后续的面试提供基础，可在一定程度上保证候选人的质量，提高招聘效率，降低招聘成本。

3. 面试甄选

基于胜任力模型的结构化面试的过程包括如下几步骤。

(1) 开发面试题库。依据胜任力模型制定工作分析，编制能够有效识别应聘者是否具备该岗位胜任力的面试试题。根据胜任力理论，最能有效识别胜任力的方法是“行为事件访谈法”(Behavioral Event Interview, BEI)。

(2) 明确评分标准，设计面试评分表。传统的面试考核过于主观，缺乏量化的过程，在一定程度上影响了面试的公平性和客观性。设计衡量胜任力的评分标准，并通过面试评分标准对求职者进行评分，能在一定程度上降低面试官的主观印象对面试决策的影响。

(3) 胜任力评估方法和工具。胜任力测评方法和工具是指测评者采用科学方法收集被测评者在主要工作领域的胜任力信息，根据职位要求及企业发展战略，运用简历筛选、问卷考试、心理测量、面试、情境模拟、评价中心技术、观察评定、业绩考核等多种手段，对被测评者的知识、技能、个性特征、职业倾向和发展潜力等胜任特征进行综合测评的一种过程。

将胜任力模型应用于人力资源招聘，有利于完善招聘流程，提高招聘效率，从而帮助企业吸纳更多适合本企业、本职位的竞争性人才。

第23章 面试技巧培训

面试技巧是指面试过程中解决某些主要问题与难点问题的方法。

目前，很多相关书籍介绍的都是求职者应掌握的针对企业面试的一些技巧，例如《应届毕业生就业面试技巧》，主要传授面试者回答面试官的提问技巧。

面试技巧是面试经验的积累，至于哪些内容可列入面试技巧可谓“仁者见仁、智者见智”，原因在于每个人对于面试技巧的掌握程度不同、面试经验年限积累不同。本章作者针对多数企业HR应具备的一些面试技巧做了一些内容提炼，希望能起到抛砖引玉的作用。

作为人力资源管理部门，定期对业务部门各级主管和企业相关领导做好面试技巧培训，对于提升面试质量是非常必要的，面试培训这项工作中也是非常有价值的。

23.1 过程控制技巧

面试过程是在连续的提问、对话中完成的，但其具有阶段性，一般面试分为5个连续阶段。在每个阶段中，作为面试官要具备有效的控场能力。

1. 预备阶段

这个阶段多以社交话题为主，主要是帮助应聘者消除紧张戒备心理，营造面试阶段所需的和谐、宽松、友善的气氛。当应聘者的情绪平稳下来后，就可以进入第二阶段。

2. 引入阶段

这个阶段围绕应聘者的履历情况提出问题，逐步引出面试正题。在这个阶段，要给应聘者一个真正发言的机会，同时主考官开始对应聘者进行实质性的评价。

3. 正题阶段

进入面试的实质性阶段后，主考官可通过广泛的话题，从不同侧面了解应聘者的心理特点、工作动机、能力、素质等，评价内容基本上是企业自行制定的《面试评价表》中规范的多维度评价要素。

4. 变换阶段

这是面试的尾声阶段。这时，面试的主要问题已经谈过了，主考官可以提一些更尖锐、更敏感的问题，以便更深入地了解应聘者，但要注意尊重应聘者的人格和隐私权。

5. 结束阶段

在这个阶段，主考官应给应聘者留出自由提问的时间，结束要自然，不要让应聘者感到很突然，留下疑惑。

面试的各个阶段是有机连续的过程，主考官要熟练掌握面试技巧，使面试过程既具有连续性又能显出阶段性，保证面试过程的顺利进行。

23.2 面试提问技巧

俗话说“细节体现专业”。在面试过程中，面试官通过与应聘者详细沟通以往所做工作的细节，通过对细节的有效质疑，最终来判断应聘者是否有能力做好未来的工作。

那么，如何“打破沙锅问到底”？在进行具体事项的深度挖掘中，可采用STAR面试方法。

(1) S——Situation(背景)。做事的背景、环境和条件，遇到什么样的问题。

(2) T——Task(任务)。做哪些事情。

(3) A——Action(行动)。采取哪些有效的行动。

(4) R——Result(结果)。最终的结果是什么，目标是否实现。

STAR是4个英文单词的首字母组合，实施STAR法的原则是面试过程中涉及实质性内容的谈话过程，任何有效的面试都必须遵循这个程序。应聘者所做的任何一项工作都会遵循这个STAR循环，并且要将过去每个环节做到极致，作为面试官要能够清晰判断应聘者所具备的技能是否可信。

面试的正题阶段是面试的实质性阶段，主考官通过广泛的话题，从不同侧面了解应聘者的心理特点、工作动机、能力、素质等，评价内容基本上是“面试评价表”中所列的各项要素。在这个阶段需要注意的是面试提问的技巧，提问无非采用以下几种方式。

1. 封闭型问题

封闭型问题是要求应聘者作出简单回答的问题，只要求应聘者说“是”或“否”，

以一个词或一个简单的语句来回答。

【举例】你在大学所学的专业是经济管理类吗？你谈过女朋友吗？

2. 开放型问题

开放型问题要求应聘者不能只用简单的一个词或一句话来回答，而必须另加解释、论述才能圆满回答问题。面试中的提问一般都采用“开放型”问题，以启发应聘者的思路，激发其沉睡的潜能与素质，根据大量输出的信息进行测评，真实地考察其素质水平。

【举例】你在现在公司工作的过程中，经常与哪些部门打交道？

3. 假设型问题

假设型问题以虚拟式的提问了解应聘者的反应能力与应变能力、解决问题能力和思维能力等。有时为了委婉地表达某种意思，也可采用此种提问方式。

【举例】假如你的工作上级不认可或者绩效评价结果为不合格，你将如何处理？

4. 连串型问题

连串型问题一般被用于压力面试中，主要考察应聘者的反应能力、思维的逻辑性和条理性等，但也可用于考察应聘者的注意力、瞬时记忆力、情绪稳定性、分析判断力、综合概括能力等。

【举例】我想问三个问题，第一，你为什么想到我们公司来工作？第二，到我们公司后如何开展工作？第三，你到我们公司工作后，如果发现实际情况与你原来想象的不一致，你将怎么办？

5. 压迫型问题

这种提问方式带有某种挑战性，其目的在于创造情境压力，以此考查应聘者的应变力与忍耐性，一般用于压力面试中。这种提问多通过“找到应聘者的痛处或短板”或从应聘者的谈话中引出问题。

【举例】通过简历可以看出你已经跳槽多次，那么你如何让我们相信你能在进入我公司后保持稳定？

6. 引导型问题

这类提问主要用于征询应聘者的某些意向、需求或获得一些较为肯定的回答。如涉及薪资、福利、待遇、工作安排等问题，宜采取此种提问方式。

【举例】我们公司的试用期是6个月，和有些公司的3个月试用期不一样，你感觉如何？

7. 反衬型问题(迂回型问题)

当面试官觉察应聘者不太愿意回答某个问题而又想有所了解时，可以采取“声东击西”的策略。

【举例】对于×××问题很多人不想明确谈，那么你的同事对这个问题或这件事是怎么看的？应聘者因此会认为说的不是自己的意见，说出来不会暴露自己的观点，因而心情放松地说了一大通，其实其中许多都是他自己的观点。

8. 背景型问题

背景型题目是用于初步了解应聘者的志向、学习、工作等基本背景，并为以后的提问收集问题类型。问题特点是让每位应聘者都有话可讲，且能自由发挥，使应聘者轻松、自然地进入面试情境；同时也考查应聘者能否在短短的几分钟内，既尽可能多地展现自己的优势，又做到简明扼要和重点突出，可考察应聘者的言语表达能力和思维逻辑。

【举例】你对自己将来的事业有什么规划或想法吗？为了实现这个规划你做过哪些准备？已具备了哪些条件，或者已取得了什么成绩？

9. 情景型问题(案例型问题)

情景型问题是通过情景性试题考察应聘者的应变能力、情绪稳定性以及计划、组织、协调能力等的试题形式。

【举例】假设你的上级给你部署的任务很多你已经忙不过来，由于工作需要你的上级又给你安排了另一项紧急任务，事实上你已经没有精力再承担更多的工作，但又不想与领导发生冲突，你会怎样对待这个问题？(考察应聘者的人际交往和沟通技巧，主要考察应聘者在企业中处理上下级关系的能力)

10. 行为型问题

行为型问题是用于考察应聘者行为性技巧和能力的试题形式，如考察应聘者的组织协调能力、人际交往能力，特别是解决部门之间矛盾的能力，以及着重考察其人际沟通以及与同事建立信任关系等行为性技巧和能力。

【举例】在工作中，如果你的手下人员因报销违规与财务部门产生了矛盾，你的上

级要求由你负责解决这个问题，在这种情况下你计划采取哪些措施？

11. 智能型问题

智能型问题通过对比较复杂的社会热点问题的讨论，考察应聘者的综合分析能力，也在一定程度上考察应聘者对社会的关心程度。这类问题一般不需要应聘者发表专业性的观点，也不需要观点本身的正确与否作出评价，主要目的在于考察应聘者是否能够自圆其说并且合情合理。

【举例】有的慈善机构一方面鼓励人们捐助，另一方面在慈善资金管理方面出现贪污腐败行为，您如何看待这个问题？（是否能够全面地分析问题，论点鲜明，论据充分、恰当，论证严密，考虑问题有深度且有独到的见解，言之成理）

12. 意愿型问题

意愿型问题主要考察应聘者的求职动机与拟任职位的匹配性、应聘者的价值取向和生活态度。

【举例】你为何想离开原来的工作单位？如果这次应聘你未被我公司录用，你有什么打算？（考察申请动机是否符合拟任职位所需条件？应聘者是否对应聘的工作岗位有正确的认识？求职动机是否合理？是否能够正确对待挫折、对生活抱有积极态度等）

13. 知识型问题

知识型问题可通过应聘者的回答，了解其知识面、个性倾向和思维方式等情况。

【举例】我看你的简历介绍说你特别喜欢诗词，你能背诵一首你最喜欢的诗词吗？

23.3 望闻问切技巧

1. 望的技巧——如何看

1) 面试登记表上的笔迹

通过笔迹判断性格，虽然不是100%准确但是也有一定的道理。

(1) 通过字体大小来判断。

➤ 字体大：外向，待人热情，兴趣广泛，思维开阔，但多不拘小节、缺乏耐心。

➤ 字体小：内向，有良好的专注力和自控力，做事耐心、谨慎，但心胸不够开阔，遇事想不开。

- 字体大小不一：说明书写者随机应变能力较强，处事灵活，但缺乏自制力。

(2) 通过字体结构来判断。

- 紧凑：办事谨慎，责任心强，思维逻辑强，死板。
- 松散：为人热情，思维发散，心直口快，宽容。

2) 面试表情

在面试过程中，观察应聘人的行为与反应是很重要的，面试者可通过应聘者的实际表现，结合应聘者的身体语言反馈信息进行有效评估。

【注意细节】

在面试中，只要细心观察就会捕捉到一些有用的信息，比如应聘者在回答问题时，如果目光游移不定，那么他的回答可能有不实之处，需要进一步探查更多细节。作为面试官，在面试过程中切忌俯视、斜视、直视对方或目光游移不定，更不要“以貌取人”。面试者的面部表情或身体动作可能传递的信息如表23-1所示。

表23-1 面试者的面部表情或身体动作可能传递的信息

面试者的面部表情(身体动作)	可能传递的信息
面部通红，鼻尖出汗，不敢正视面试官	缺乏自信
目光盯着自己双手、双脚或地面，不发言	内心斗争激烈
目光暗淡，双眉紧锁	苦恼、焦急或压抑
双肩微垂，双手持续单调动作	情绪压抑
手颤、抖动脚	焦虑、紧张、急躁

2. 闻的技巧——如何听

研究表明，一个人说话快慢、音量大小、音色柔和与否都能反映应聘者的内在素质和心理动态。例如，说话快且平直的人心情急躁、缺乏耐心，但是做事干练麻利；说话慢条斯理的人做事拖沓墨迹，可能做事认真但是效率低下。因此，面试官在倾听过程中，可从应聘者的言辞、音色、音质、音量、音调等方面辨别应聘人的内在素质水平。

在面试过程中，面试官最重要的一点是必须做一个好的听众(俗话说“言多必失”)。事实上，面试过程中听比说更重要，因为多数的信息是通过与应聘者的谈话获得的，所以面试官必须要少说多听，切忌心不在焉地去听，以免给应聘者带来消极的影响。

面试过程中的倾听要点有如下几个。

- (1) 注意应聘者的表达是否流利、思路是否清晰、谈吐是否具有逻辑性，以判断应

聘者的内在职业素质;

(2) 在听的过程中要抓住要害和致命点, 以此找到面试中的破绽, 从而做到“打破沙锅问到底”;

(3) 不要通过俯视、斜视、直视的方式倾听应聘人回答问题, 这样一来将会使应聘人感到不平等、紧张甚至产生一种压力感;

(4) 目光大体在应聘者的嘴、头顶、脸颊两侧范围内活动, 让对方感到你很认真且友好;

(5) 在倾听的过程中适当伴以点头, 鼓励对方发言, 力争做到“言多必失”以发现“破绽”。

3. 如何问——问的技巧

面试官如何有效提问, 这是必须要认真对待的细节问题。

(1) 通过聊天自然导入。无论哪种面试, 面试官都要有一个面试的导入过程, 在导入阶段面试官的提问应自然、亲切、渐进, 最好以聊天的方式进行。

要使面试的导入自然和循序渐进, 面试官应该从提问最容易回答的问题开始, 然后步步加深, 这种逐步深化的过程会给面试带来积极的效果。

(2) 问题要通俗易懂、简明扼要。面试时, 面试官的提问应力求简明扼要, 尽量少用专业性太强的词汇或者生涩的问题, 面试官在核心问题面试环节的提问要能体现出一定的水平和深度。

(3) 先易后难, 循序渐进。面试前, 所有的面试问题事先都要拟定安排好(或者针对简历及早设计好大致的提问思路), 问题与问题的提出要遵循“先熟悉后生疏, 先具体后抽象, 先微观后宏观”的原则, 这样有利于应聘者逐渐进入角色, 尽快和面试官达成有效沟通。

(4) 结构化与非结构化问题相结合。结构化面试的最大优点是面试结构严谨、问题提问有章法并且层次分明, 而非结构提问需要面试官根据客观实际情况来灵活提问。在面试中, 两者应相互结合, 不宜过于机械或失去原则。

(5) 坚持问准和问实。为了提高面试的效果, 面试官对于各种问题要坚持问“准”和问“实”, 对于无法问实的问题要通过其他相关问题给予佐证, 防止误判。

4. 如何切——命中主题

面试的时间非常宝贵, 如何尽快切中主题, 避免面试谈话的随意性, 在实践中可坚

持以下几个关键原则。

(1) 目的性原则。面试不是聊天，面试过程不能随心所欲，面试官在面试前要明确面试的目的，在有限的时间内合理设置问题。

(2) 客观性原则。面试官在面试过程中不要带有任何主观臆断，一切本着实事求是的态度，从而提高面试的客观性。

(3) 全面性原则。通过问题覆盖的广度和提问内容涉及的深度，可防止问题以偏概全，从而全面了解应聘者的职业素质。

23.4 控制局面技巧

面试实际上是面试官控制面试局面的过程，为了通过有效的面试达到预期的目的，合理应对特殊类型人员，作为面试官必须掌握相关技巧。

(1) 沉默型。在招聘过程中，有些技术型或研发型的人员不擅长交流，很少说话或者说话很拘谨，这种情况下可采取以下措施。

① 营造一种亲近、轻松的气氛，鼓励对方继续讲述自己的经历。

② 言谈中对应聘者的某项工作点头表示认可鼓励其敞开发言。

【举例】“你对工作如此认真负责，我想你在这方面是能胜任工作的，你可以再讲述另外一个相关的案例吗？”

(2) 滔滔不绝型。有的应聘者口才很好，在面试过程中谈起话来滔滔不绝，以显示其本领或者试图取悦面试者。在这种情况下，面试官可有礼貌地适时打断应聘者，提醒应聘者回答问题要“长话短说”，或者尽快转变话题。

【举例】“你讲得很好，我了解得已经非常清楚了，由于时间关系，下面我们将讨论另一个问题……”

(3) 言不达意型。主要表现为应聘者回答问题切不中要害，在其中兜圈子说不到要点。在这种情况下，面试官可礼貌地打断应聘者，明示或暗示应聘者真正需要了解的问题是什么。

【举例】“可能刚才我的意思表达得不太清楚，或者你没有明白我的意思，其实我想重点了解一下……”

(4) 啰嗦型。主要表现为应聘者在回答问题时啰嗦、逻辑性不强、语无伦次或者颠三倒四。在这种情况下，面试官可礼貌地打断应聘者。

【举例】“非常抱歉，我再阐述一下我的问题是……请你按照上述问题的次序来回答，回答问题简明扼要即可，不需要过多赘述。”

(5) 炫耀型。这种应聘者在面试时喜欢展示自己的才华，喜欢炫耀自己(例如财产、特殊才华等)，以此希望面试官更加喜欢自己。在这种情况下，面试官不能被这些要素所迷惑，要明确面试的目的。

【举例】“我们想要招聘一个脚踏实地的人，过去的辉煌不代表未来的能力就会非常突出……”

当然，面试中可能遇到各种各样的人，面试也是一项复杂的工作，需要我们在工作中不断总结经验。除了上述几种情况外，面试官合理运用沉默也是一种技巧。保持沉默可以从应聘者那里引导出更多的信息，也意味着面试官需要聆听更多的信息，最富有价值的答案往往来自于面试官保持一段时间的沉默之后。

23.5 虚假信息识别技巧

在面试中，有些应聘者会出现“睁眼说瞎话”的行为，作为面试官必须掌握一些面试技巧，以识别虚假信息。

面试的本质是一个面试官和应聘者双方进行心理博弈的过程。为了取得博弈的胜利，面试官不仅需要有广博的人生阅历和深厚的知识积淀，还需要有较强的辨谎技能。如何从面试者的语言表述和体态语言中发现其说谎的线索是一项需要积累的技能。

任何人在说谎的同时都会引起一些细微的不自主的生理或心理反应，而这些反应会很自然地通过他的体态语言呈现出来，作为面试官要有捕捉身体轻微语言的能力，从面试者细微的身体语言中寻找蛛丝马迹。

应聘者在面试时说谎的典型细节特征包括：表达信息过量、表达内容过于简练(不想出现纰漏)、避开使用第一人称“我”、表述内容不合情理。在体态语言方面则主要集中于面部表情、手势、姿势等细节动作。

应聘者制造的任何谎言并无特殊之处，它们都是正常的语句或语段，在语言的表现形式上是没有破绽的，都是符合语法与逻辑结构规律的，甚至可以说，谎言有可能是应聘者在面试前经过充分思考确定的(甚至是为了提升面试录用概率而精心设计的)。在面试过程中，面试者都有一个“自圆其说”的过程，但是任何谎言的核心破绽都会在内容逻辑验证时表现出来。

由于潜意识的作用，撒谎者在说谎时会不自觉地留下一些语言的“破绽”，需要面试官在逻辑面试过程中有效识别。

【范例】

内容不合情理的撒谎

面试官：“您毕业后曾经在广州工作过一段时间，能谈谈那段工作经历吗？”

面试者：“我服务的上家公司是一家上市公司，虽然公司资产30多亿，但是我觉得公司管理还是非常混乱的，公司给我开的月薪是8000元。工作期间我的工作范围非常大，老总指定的事情都由我牵头负责，我要离职时老总希望我留下来，答应给我月薪一万，担任这家公司的常务副总。但那时我已经有攻读MBA继续深造的机会了，所以就婉言拒绝了。”

.....

面试者所说的是谎言吗？很可能。

本案例中，最重要的一条信息在于应聘者说“工作期间我的工作范围非常大，老总指定的事情都由我牵头负责”，这么大的公司怎么可能这样做呢？除非是小微企业。如果老板给这么大的发展空间还有必要辞职吗？所以，撒谎的可能性非常大。

23.6 行为面试法

行为事件面试(Behavioural Event Interview, BEI)是基于应聘者行为的连贯性和合理性发展起来的。BEI的一个基本假设前提是“人的行为具有惯性，一个人过去的行为能预示他未来的行为”。

BEI的另一个假设前提是“说和做是截然不同的两码事”，与应聘者“能够做”的事情相比，过去实际的所作所为更为重要，因为过去没做过，将来也不可能做得更好！

在BEI面试过程中，面试官要了解应聘者过去的实际表现，而不是让应聘者对未来表现作出没有影子的承诺。在面试过程中，可让应聘者描述自己在具体情境下、采取什么样的行动以及行动结果等，通过行为的逻辑合理性和可信度，可判别应聘者的素质。

具体来讲，行为面试法有以下几个技巧需要注意。

(1) 注意行为的连贯性。在BEI面试过程中，面试官要引导应聘者按事件发生的时间顺序来报告，一旦发现应聘者的报告中有跳跃的情况，就提出问题请其详细介绍。这些

时间上的“空白点”往往是应聘者最不想为人所知的“软肋”或者“痛点”。

(2) 注意人称问题。如果应聘者在叙述中提及“我们”，一定要问清楚“我们”是指谁，目的在于了解应聘者在当时做了什么，甚至可以追问应聘者行为背后的想法。例如，“您是如何作出那个决定的”或“您当时是怎么想的”等。

(3) 行为细节。面试官在行为面试中所提的问题，都是从工作分析中得到的，也就是说，招聘方应当有的放矢地向应聘者提问。

此外，针对注重实际经验的一些岗位，面试官可以选择情境模拟，情境模拟可以使面试官直观地看到应聘者在将来要面对的环境中的表现。

23.7 薪酬谈判技巧

招聘新员工时，面对员工漫天要价该如何应对？特别是当面对稀缺人才离谱的报价时，可应用哪些薪酬待遇谈判技巧呢？

1. 企业要规范不同职位的薪酬职级

企业只有针对不同岗位(职务)制定统一的《薪酬职级表》，才能规范薪酬管理，才能为保证薪酬内部公平和外部公平奠定良好的基础。

当然，企业要通过科学的薪酬调查，根据企业人才战略和薪酬策略及时维护《薪酬职级表》，以确保《薪酬职级表》的科学有效性。

2. 巧用面试登记表

应聘者在填写《面试登记表》的时候，需要填写以往工作经历中的薪酬待遇。HR部门要认真分析以往经历、职位和薪酬的匹配性问题，这些都是薪酬谈判的基础信息。

应聘者在填写《面试登记表》时要注明“期望薪酬”和“最低可接受薪酬”两栏信息，通过这两条信息的对比可以分析出应聘者求职的紧急程度，这是企业开展薪酬谈判的法宝。

3. 注意薪酬谈判时机

企业在初试的时候，要避免一开始就和应聘者谈论薪资，只有对应聘者有充分的了解，同时让应聘者对企业及招聘岗位有一定程度的认识，进入复试环节之后才可以谈薪。

当双方的沟通还不够时，招聘方就盲目说出薪酬数据会降低谈判成功的可能性。

4. 深入研究不同岗位人才供求关系

市场供求是决定人才市场价格的关键要素。对于人才供不应求的职位，人才薪酬待遇会很高；反之，对于人才供大于求的职位，人才价格会低一些，这是人才价值的最核心的市场规律。

企业招聘人员要深入分析人才供求关系，只有掌握不同岗位的市场行情和供求关系，才能为企业薪酬谈判留出更多的谈判空间。

如果应聘者条件优越，那么企业在给薪上必须大方些；相反，如果应聘者只是条件相当的可能人选之一，企业则可以把薪资压低些并且延后谈论薪资的时间，以获得薪酬谈判主动权。

5. 巧用薪酬待遇范围的概念

企业在招聘中常常直接询问应聘者的期望待遇是多少，一般而言，应聘者都喜欢多要一些(把自己“卖”个好价也是人之常情)，可谓薪酬待遇“多多益善”，这是人的本性使然。

有些企业喜欢在招聘之初就公布职位的薪酬范围。例如，直接在招聘广告中写明。这种做法有利有弊，对于普通大众化职位的影响可能不大，但对于中高级职位来说，公布薪酬有时会对企业造成不利影响。

如果应聘者询问企业招聘岗位的待遇情况，招聘人员适合采用的做法是，告诉应聘者薪酬范围的下限及中间值(注意千万不要给最大值，否则就没有薪酬谈判的空间和余地了)。

6. 通过有效沟通引导实现薪酬预期

企业招聘员工的过程，本质上是“采购”的过程，即以最合理的价格招聘到最合适的人员。

企业在薪酬谈判过程中，更重要的是要对应聘者清晰描述企业发展前景、薪酬待遇方面具有竞争力和吸引力的地方(企业薪酬待遇核心特色，特别是企业崇尚“多劳多得”的价值观以及企业代表案例)，同时将企业薪酬的亮点告诉对方，尽量避免一开始就将企业的薪酬待遇底牌亮出。一个让应聘者更加心动的发展前景、更加公平的用人机制以及更加科学的薪酬待遇结构，会让应聘者提升对企业的满意度，一旦应聘者对企业

的满意度提升了,对薪酬的期望自然会降低。

企业在薪资谈判过程中,要特别注意以下几点。

(1) 要向应聘者清晰阐述本企业的薪资结构,同时要了解应聘者的期望薪资待遇和他曾经的薪资待遇(要有渠道和能力判断过去薪酬的合理性),同时要清楚同类人才的社会平均薪资水平。企业通过全面、充分的调查可实现“知己知彼”,从而掌握谈薪的主动权,在与应聘者谈判时,可以降低应聘者的心理预期,使应聘者主动降低薪资要求。

(2) 要和应聘者清晰阐述本企业的报酬并不只体现在薪资上,还涉及企业的若干福利待遇。例如,可以向应聘者阐述企业的“整体薪酬”待遇体系,虽然职务的基本底薪比应聘者的预期低,但是企业佣金及年终奖金比一般企业高,要让应聘者看到努力后的奋斗价值,以增强薪酬待遇的吸引力。

(3) 在薪酬谈判时要及早掌握应聘者最关心的是什么,要了解他们重视的其他条件是什么。对某些应聘者而言,弹性的上下班时间、企业良好的发展平台、良好的发展前景、良好的培训机会、人性化的管理环境、公司能给解决户口等,虽然不是直接薪资报酬,但对于应聘者而言可能是其更加在意的方面。

7. 善用心理战术

无论是多么紧缺的人才,在薪资谈判阶段都不能操之过急,要充分利用时间的维度来解决问题。人才的薪资预期要求比企业的薪资水平高出很多时,也不要轻易放弃,必要时也要出点难题考一下。例如,有一位经理看上了一位很优秀的人才,非常想录用他,但应聘者的要价较高,自信心太强。于是,他在谈判过程中出了几道专业领域里的尖锐难题,结果应聘者答得不好,于是自信心锐减,就这样薪资很快谈了下来。所以,薪资谈判是心理战,更是耐力战和智慧战。

8. 谈薪的态度应该诚恳

薪资谈判的目标不是把薪资压到最低,而是为企业找到最适合的员工。企业如果在谈论薪资上要了太多花招,例如,误导应聘者将来加薪的幅度很大,只求把应聘者先说进门。这样即使应聘者当时勉强接受过低的薪资,以后也会因为薪资确实不符合他们的需求而伺机离开。企业虽然暂时省了些钱,但将来会付出更加高昂的代价。

如果应聘者目前的薪资高于企业预定的最高给薪值很多,招聘负责人应立刻诚实告知应聘者,以避免浪费双方的时间。当企业诚实告知应聘者,虽然企业很希望聘请他,

但是真的无法支付如此高的薪资时，有时候应聘者甚至会因为喜欢工作内容等原因，而在薪资上主动作出让步。这种诚实的做法，比起在听到应聘者的高价后，再寻找其他借口拒绝应聘者，更能促使企业提高以更低薪酬获得人才的可能性。

9. 欲擒故纵的方法

对付那些漫天要价的求职者可采用“故意降低法”，在企业认为可行的薪酬待遇范围内直接选择低位薪酬待遇，通过有效引导把应聘者可接受的最低待遇“底价”摸清。

事实上，如果招聘负责人的招聘经验足够丰富，对于面试人员值多少钱他的心里都是有数的(必须有谈判的底线)，当应聘者把他的底线亮出来以后，招聘人员再进行谈判就会轻松很多，如果他同意这个最低薪资，企业可采用“多付一点点”的方式来搞定。

10. 务必谈好薪酬待遇，达成君子协议

此招是企业进行薪酬谈判的杀手锏。招聘负责人务必在应聘者入职前谈好试用期考核与薪酬待遇的关系(企业可制定统一的规则并且明示给应聘者)。

企业不怕高薪高能者，怕的是高薪低能者或浑水摸鱼者，将这类人员招聘进来，不仅会影响企业的发展，还会降低能者加盟企业的可能。



管理经验分享

作为HR，不宜采用拼命压价的方式进行薪酬谈判。原因在于，企业拼命压低求职者的工资很难长久留住人才，企业在招聘过程中进行薪酬谈判的目的是取得一个平衡，剔除虚报高薪的情况。

23.8 面试注意事项

在面试过程中，有些问题必须引起高度重视并且坚决避免，具体包括如下几个。

1. 面试目标不明确

面试官没有深入结合招聘职位的关键点(核心胜任力)进行面试，面试过程随心所欲，想问什么就问什么，面试过程失控。

如果面试官问了涉及隐私的、与工作无关的问题，会给应聘者留下非常不好的印象。

2. 面试标准不具体

面试过程缺乏面试评判标准，没有明确的衡量标准，难以作出对比和评价，面试完毕无法得出清晰的面试结论。

3. 面试缺乏全面系统性

在面试过程中想到哪就问到哪，随机提问，很难获得系统的信息反馈。此外，面试官没有精心贮备面试问题，很多问题设计得不合理，未针对不同的职位类型准备相关的面试问题，缺乏针对性。还有的面试官把过多的精力和时间花在影响工作是否成功的关键因素中的个别因素上，面试官往往只考察应聘者有限的几个方面，难以获得关于应聘者的完整的评价信息。

4. 面试官的偏见

有些面试官习惯于先入为主地看待应聘者，面试时加入个人偏好因素或者产生“晕轮效应”(例如，有些面试官认为有在知名企业从业经历的应聘者都是“牛人”，实际上也有“垃圾”)，最终影响其作出客观判断。

5. 面试官的问题重复

尽管有时面试官需要问应聘者一些重复的问题，但是提出大量重复的问题就是在浪费面试的宝贵时间，不但容易使应聘者生厌，而且不能考察应聘者的全面素质。

6. 面试过程不作记录

有的面试官不作或很少作记录，完全依靠自己的记忆。这样做的结果往往是，面试官对面试过程中的第一个人和最后一个人记得较清楚，而对其他应聘者就没什么印象了。

因此，企业要规范面试记录要求，确保及时、有效地对面试过程中的评价信息做汇总分析。

第24章 人才库的建设

人才库(Talent Bank)也叫“人才池”，它是企业人才资源的蓄水池，可为企业源源不断地输入业务发展所需的各类人才。

企业建立人才库的主要目的是，适应企业战略发展要求，建设具有特色的“人才梯队”，为企业跨越式发展提供强大的人才支撑，强化企业人才观念，创新用人理念，拓宽企业用人、选人的视野，打造人才建设平台，优化企业人力资源配置，做好人才储备工作，建设人才高地，规避人才流失带来的各种风险。

24.1 人才库主要分类

人才库分为外部人才库和内部人才库。我们常说的“人才库建设”，主要指构建外部人才库，内部人才管理相对要容易得多。

为了保障企业人才梯队建设的顺利进行，防止关键人员离职给企业带来的损失，从人才价值的角度来看，下列对企业发展来说最为关键的5类人才应该进入企业人才库。

- (1) 企业发展战略急需、不可替代的人才；
- (2) 专业技能要求高、市场紧缺的人才；
- (3) 具备支撑企业发展战略，能主持企业重大项目的人才；
- (4) 掌握核心技术，具备解决企业重大和疑难问题能力的人才；
- (5) 企业未来发展需要的关键性人才和基础性人才。

24.2 人才库信息来源

企业获取人才信息的方式很多，最为常见的方式如表24-1所示。

表24-1 企业获取人才信息的方式

渠道	主要方式	备注
招聘渠道	人才网站简历搜索	日常招聘要形成人才信息的有效积累
	猎头推荐的人才	
		

(续表)

渠道	主要方式	备注
员工渠道	企业优秀员工原企业的优秀同事	通过现有同事可挖掘不少潜在人才
	向新员工询问原来所在企业还有哪些关键人才	
		
竞争渠道	行业竞争对手的人员信息和通讯录	通过竞争对手分析和竞争情报获取可获得竞争对手的关键人才信息
	竞争对手所拥有的人才名单	
	竞争对手聘用提拔公告中提及的人才名单(如年度优秀员工名单)	
会议渠道	论坛或交流会议	各种会议发布的信息
.....		
专家渠道	专业性文章作者及文中提及的专家	发表文章不代表水平高,但是确实有很多牛人,要注意剔除“伪专家”

24.3 人才库人才分类

企业人才库中的人才包括企业战略发展中急需、替代性小、专业技能高、市场紧缺的人才,以及具备支撑企业战略发展、主持企业重大项目、掌握企业核心技术、解决企业重大和疑难问题等能力的人才。

人才库人才分类的方式有很多,可以按照高层、中层和基层人才进行分类,如表24-2所示。

表24-2 人才库人才分类方式(按职位)

层级	关键职位(范例)	备注
高层人才库	总经理	重点关注人才
	副总经理、总监级	
中层人才库	中心经理、副经理	稀缺中层人才是人才库建设的重点
	部门经理、副经理	
	项目经理、产品经理	
	(其他)	
基层人才库	研发工程师	重点关注普通但是相对比较稀缺的人才
	各级主管	
	(其他)	

根据企业的经营特点,还可以按照“核心人才、关键人才、后备人才以及社会人才”来进行分类,如表24-3所示。

表24-3 人才库人才分类方式(按重要性)

层级	比例 (范例)	入库标准(范例)
核心人才	10%	【必备条件】技术精湛，业务能力过硬，在国内同行业具有影响力；主持过大型重点科研、技术改造项目和经营管理课题，成果达到国内先进水平；提出并实施经企业确定对企业有重大影响的合理化建议项目年创效益显著者；在全国同行业具有一定影响力的专家。 【可选条件】集团副职及以上级别领导干部
关键人才	30%	【必备条件】正规高等院校本科及以上学历，从事本专业工作满5年；具有高级及以上专业技术职务任职资格，从事受聘专业工作满3年；企业部门经理以上级别；具有高级技师或高级工程师任职资格。 【可选条件】年度业绩考核中成绩为“优秀”者
后备人才	50%	【必备条件】正规高等院校本科及以上学历，具有中级及以上专业技术职务任职资格，从事本岗位工作至少3年以上。 【可选条件】优秀人才从事本岗位工作至少2年以上
社会人才	10%	【必备条件】对企业技术改造、新产品开发提供技术支撑的专家学者；为企业发展献计献策，并取得显著效益的社会人士。 【可选条件】企业需要的外部专家、顾问人员等

【提示】上述分类标准可根据企业的实际经营特点来设定。

24.4 人才库评选程序

1. 人才推荐

人才报名方式分组织推荐和个人自荐两种。

(1) 组织推荐。根据入库标准和人才库结构要求组织基层单位报名，按要求填写《人才库报名登记表》。

(2) 个人自荐。员工个人可根据自身情况自行填报《报名登记表》，报于企业人力资源部门审核。

2. 人才评审

企业负责组织相关专业人员对报名人员进行入库资格评审，评审过程中遵循“不唯文凭、不限年龄、不拘一格、不唯资历、不讲情面”的原则，打破人才选拔的条条框框，严格依照入库标准评选。

3. 人才入库

企业汇总人才库信息，上报人才管理中心。人才管理中心统一制作人才库数据库，纳入企业人才库进行集中管理。

24.5 人才库科学利用

目前，很多快速发展的企业都把人才看作一个竞争要素，对人才的挖掘工作已提前到大学毕业生择业之前甚至更早。这些企业大多都建有自己的人才储备库，对一些即将步入社会的人才的个人能力、专业知识和行为进行综合性的分析，以备将来使用。

企业人才库建成以后，在日常管理中需要维护人才库信息的有效性，同时在招聘环节可以优先考虑在人才库内部筛选，之后再通过其他渠道筛选简历。

在人才库的日常使用中，需要注意如下几个问题。

- (1) 用人应具备前瞻性，能够慧眼识别未来可能会有需要的人才；
- (2) 建立统一、规范的评价标准；
- (3) 利用信息系统对外部候选人的信息进行筛选。

人才库要实行数据共享和动态管理，基础数据由企业人力资源部门负责维护，增加新申请的人员由各用人部门协助完成。

企业要根据生产经营的需要对各类人才统一调配和使用，各用人部门要顾全大局，不搞本位主义，从而实现人才在企业内部的合理流动，切实促进人才价值的有效发挥。

第25章 雇主品牌建设

在企业人才竞争日益白热化的大环境下，很多企业越来越注重品牌建设，其中雇主品牌已成为企业新的竞争力。当企业拥有最佳雇主品牌时就能有效降低招聘成本，并能提高企业的美誉度和知名度，最终使企业的各个方面都能获得持续、健康的发展。

近年来，由不同机构组织的“年度最佳雇主”评选也越来越多，无论企业是否参与这个活动，深刻理解雇主品牌的价值，是企业开展招聘管理的必修课。

25.1 雇主品牌核心价值

雇主品牌是企业在其现有员工和潜在雇员心中的形象。雇主品牌就是在人力资源市场上享有较高乃至很高的知名度、美誉度、忠诚度的企业品牌。它可使潜在雇员愿意来企业工作，使现有雇员愿意留在企业工作，使企业成为人们心目中的最佳工作地。雇主品牌是企业的人力资源市场上的定位，主要包含两部分，即外部品牌和内部品牌。外部品牌是指在潜在的雇员中树立品牌，使他们愿意到企业工作，为企业树立最佳工作地的形象；内部品牌是在现有的雇员中树立品牌，它是企业对雇员作出的某种承诺，代表企业和雇员之间的关系以及企业为现有雇员和潜在雇员提供的工作经历。

雇主品牌与产品品牌、企业形象品牌之间，具有如下关系。

- (1) 产品品牌针对的是目标消费群，品牌的核心是基于产品或服务的品牌形象；
- (2) 企业形象品牌则针对更广阔的目标群体，包括消费者、雇员、股东和社会公众，品牌核心基础是以企业为实体的社会公众形象；
- (3) 雇主品牌针对的是企业的目标人才，包括企业内部员工和企业外部人才市场的潜在员工，品牌的核心是人才。

卓越的雇主形象和优秀的产品品牌一样，都能为企业带来直接或间接的经济回报，雇主品牌的核心价值在于以下几点。

1. 企业人才竞争优势的基石

雇主品牌是雇主与雇员之间情感关系的体现，决定了雇员在企业中的工作满意度、文化认同感和工作责任感，从而影响企业人才招聘的号召力和质量。具有优秀雇

主品牌的企业招聘会很容易，反之，雇主品牌较差的企业在人才竞争中会逐渐失去优势。

2. 企业人才库的蓄水池

雇主品牌将会成为人力资源市场上一面光辉的旗帜，吸引优秀人才前来应聘加盟，从而使企业的人才库中英才济济，成为人才的蓄水池，为企业人才库建设提供源源不竭的人才来源。

3. 吸引和留住核心员工

在雇主品牌的建设过程中，涉及品牌定位、与其他雇主品牌对比等方面，品牌的标杆作用使得企业不断向市场上的最佳雇主学习、效仿，以保持 in 人力资源市场上的品牌形象。这种标杆学习也推进了企业针对核心员工的激励和保留措施的更新和完善，品牌建设的过程是由内而外的，但是品牌标杆却由外而内地促进了企业雇佣双方情感关系的加深。

4. 人力管理成本优势

雇主品牌建设需要企业投入大量的人力和财力，但是这种投入也能在其他方面给企业带来成本优势。例如，招聘成本支出减少、人才队伍更加稳定以及人才的重置成本降低；薪酬成本的压力减小，声名在外的雇主品牌，可以作为求职人才选择的尺度，促使其在选择时心理上更加倾向于品牌雇主；在核心人才挽留成本方面，也具有相当大的优势。

5. 对企业品牌的影响

雇主品牌能够增加企业品牌的无形资产，雇主品牌作为企业品牌的一部分，很多求职者往往也是雇主产品的消费者，雇主品牌效应在人力资源市场乃至产品市场上都是一种宝贵的无形资产。

25.2 雇主品牌关键特征

拥有优秀的雇主品牌的企业的核心特征是能够保障员工的利益，图25-1充分展示了优秀的雇主品牌表现的各个维度。

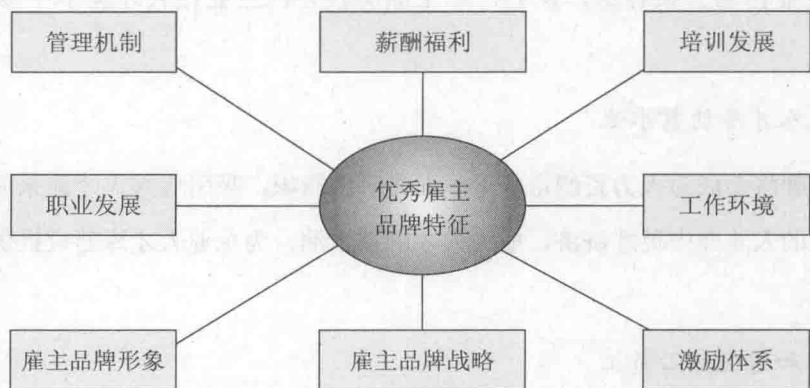


图25-1 优秀雇主品牌表现维度

那么，如何做好优秀雇主品牌建设呢？根据图25-1，我们概要阐述如下。

(1) 管理机制：对员工的尊重、践行对员工的承诺、公平公正的用人机制；

(2) 薪酬福利：有竞争力的薪酬、完善的福利待遇、良好的收入保障；

(3) 培训发展：提升个人核心能力的机会、系统的培训体系；

(4) 职业发展：广阔的职业晋升空间；

(5) 工作环境：提供舒适、人性化的工作环境；

(6) 激励体系：通过有效的认可和激励机制，帮助员工提高绩效，激励员工对工作结果更负责；积极认可他们的成就，并且让他们的贡献得到企业最及时的表彰和奖励；

(7) 人际关系：企业内部拥有良好的人际关系，上级与员工之间建立坦率且有效的沟通机制；

(8) 雇主品牌形象：企业有良好的发展前景、高度重视企业社会责任、成功的市场地位；

(9) 雇主品牌战略：塑造雇主品牌意识、制定打造卓越雇主品牌的措施、积极推动雇主品牌传播。

优秀的雇主品牌最终体现在企业吸引人才和保留人才的能力上。

25.3 雇主品牌与招聘关系

在知识经济时代，雇主品牌是企业人力资本运营、赢得人才竞争优势的关键因素，是整个企业品牌经营的最高层次和最高境界，是企业最为核心的无形资产。

雇主品牌和招聘之间的关系，包括以下几个方面。

1. 有效吸引外部优秀核心人才

拥有优秀雇主品牌的企业在人才竞争中会占据更大的优势,企业可以借此在人才市场中抢夺优秀人才并占得先机。有较好雇主品牌的企业不仅能吸引较多的求职者,还能减少潜在求职者在选择雇主时所需花费的分析时间。拥有雇主品牌形象的企业是众多优秀人才向往的工作地,将使企业在获取优秀人才方面始终占有优势,有机会持续获得核心的关键人才,从而在竞争中赢得优势。

2. 凝聚内部核心人才

雇主品牌在企业内部的价值定位可使企业在人力资源市场及社会公众中树立起良好的企业形象,有助于在企业内部创造一种良好的环境,增强在职员工留下来的信念。最受员工欢迎的雇主未必给予员工优厚的报酬,他们更关心员工的生活,满足员工成长和发展的需求,令员工产生一种强烈的归属感,从而可留住企业所需的人才,有效地降低企业的员工流失率。

25.4 雇主品牌建设方式

企业要做好雇主品牌建设,最关键的一点是要把控好实施策略。

1. 强化雇主品牌运营思维

雇主品牌的载体是人力资源管理过程,因为企业与雇员的良好关系是通过人力资源管理过程的顺畅进行来体现的,因此,企业人力资源管理的一切工作都要以创立雇主品牌为思考的出发点。

企业从人力资源规划、招聘、甄选、任用、培训、考核、薪酬体系构建到有效激励,都要以创雇主品牌为中心,要把是否有利于创立、发展、维护雇主品牌作为衡量人力资源管理绩效的重要标准。

2. 坚守对雇员的承诺

市场经济是信用经济,信用是雇主品牌的生命,信守承诺是决定企业雇主品牌创建成功与否的关键。企业作为雇主一定要做到言出必行、言而有信,从企业的高层领导开始就要率先垂范,信守对每一个雇员的承诺。

企业的各级管理者必须在人力资源管理的全过程履行对雇员的承诺,甚至力争向雇

员提供承诺以外的利益，赢得雇员的信任与忠诚。

如果企业缺乏诚信，最终损害的将是企业自己。

3. 努力改善劳资关系

改善劳资关系对树立良好的雇主品牌有着极为重要的作用，企业是社会的重要组成部分，改善劳资关系，及时有效地缓和甚至快速化解劳资矛盾，既是构建和谐社会的要求，也是企业持续健康发展的需要。

雇主品牌是员工可以感知并被广泛传播的一种情感关系，这种良好的员工关系是一种特殊类型的忠诚和信任关系。这种关系的建立除了需要雇主在管理制度、薪酬福利、工作环境、培训提拔等多方面作出努力外，一种稳定的心理契约关系更有利于这种情感关系的建立。

4. 企业文化建设

雇主品牌需深植于企业文化当中，只有这样，员工才能时时刻刻感受到雇主品牌的影响力。

企业只有建设好符合其自身特色的核心价值观、经营理念，并且把这些核心价值观和经营理念逐步融入员工的日常工作和言行中，才能增加员工的认可度和忠诚度。

企业文化建设是长期且全方位的，尤其是在透过领导力与价值观的培养之后，这种表现更为明显。

5. 坚持做好雇主品牌推广

雇主品牌的沟通过程类似产品品牌营销过程，事实上，很多“内部员工”都是企业的最佳代言人。

很多在校园招聘中享有盛誉的雇主，都会选择让员工成为雇主品牌的代言人，让潜在的雇员认识到雇主可能为他们带来的独特工作体验。

6. 坚持企业内部共同推动的策略

成功实施雇主品牌建设，一个关键的环节是不同的部门要紧密合作，扮演好各自的角色，从而共同推动品牌建设。

(1) 高管人员：负责制定企业发展战略，确定企业核心价值观和使命，树立榜样并积极扮演品牌大使的角色；

(2) 人力资源部：负责识别核心人才的驱动因素，建设可以推动雇主品牌发展的人

力资源流程、制度、架构和激励体系；

(3) 市场部：使雇主品牌和产品品牌价值协调一致，并向内部和外部沟通品牌价值；

(4) 各业务单元：确保业务目标、方向、下属员工行为与企业价值观和雇主品牌相一致；

(5) 雇员：在工作中理解、执行并向潜在雇员宣传品牌含义。

25.5 雇主品牌与企业文化

企业应努力把雇主品牌导入企业文化建设，这是雇主品牌建设的需要。企业在建设企业文化过程中，必须明确如下几点。

(1) 企业最高管理层的形象对于雇主品牌的树立至关重要；

(2) 在企业内部营造目标感，宣导企业愿景、使命与核心价值观，产生广泛共识；

(3) 形成有别于同业的独特文化，从而对人才产生吸引力；

(4) 关心员工的工作氛围，这种环境氛围应使每一位员工包括业绩差的员工都能感到受到公平对待；

(5) 帮助员工成长，使员工获得学习与发展的机会。

雇主品牌需深植于企业文化中，只有这样员工才能切身体会其影响力。而企业文化则需要通过信念与价值观的培养实现长期和全方位的建设。只有那些与企业品牌形象相辅相成的行为、经验、信念和价值观，才能为员工所接受与认同。

雇主品牌战略的实施可使人才和企业间产生强大的亲和力，使企业在雇员市场上持久地获得知名度和美誉度，从而保证企业内部较高的员工满意度、较低的流失率，吸引优秀人才不断涌入，使企业的人力资源得到有效保障。

企业要明确发展定位与未来战略目标，这是建立雇主品牌的内在要求，主要包括以下几点。

(1) 企业未来的发展愿景是什么？

(2) 企业中长期的发展目标及竞争优势是什么？

(3) 企业未来发展所需的核心能力与人才类型是什么？

(4) 如何确定目标人才选择的标准？

(5) 如何分析现有和潜在员工的价值观？

(6) 如何定位和设计具有差异性和竞争力的薪酬待遇体系？

(7) 如何管理和宣传雇主品牌?

(8) 如何兑现对所有雇员的承诺?

企业如果要建立“高绩效导向的企业文化”雇主品牌,需采用各种量化绩效及行为评价方法,并在晋升、薪酬、激励等配套措施方面与绩效充分结合。

雇主品牌是品牌经营的最高境界,它反映了企业品牌内涵的最核心内容。员工事实上也是一种客户,企业就是为其提供特定的人力资源产品的服务机构。品牌经营需要融入企业的各项工作中,雇主品牌也要贯穿人力资源管理活动的始终,贯穿人力资源管理价值链的各个环节。

一个成功的企业,不仅需要客户(顾客)对企业产品价值的认同,还需要企业拥有良好的声誉,更需要有一个以人才为核心的雇主品牌。为此,企业在发展过程中要努力做到以情动人、以情吸引人和以情留住人,只有这样才能在竞争激烈的人才争夺战中赢取最大的优势。

25.6 雇主品牌从点滴做起

对于中小企业来说,建立雇主品牌似乎遥不可及,企业温饱都有问题还考虑什么雇主品牌呢?事实上,小企业也有可能发展成为大型企业,如果企业管理者没有任何雄心把企业做大、做强,这种企业肯定也没有发展前景,对员工的吸引力更是无从谈起。

俗话说“细节决定成败”,HR在日常工作中,必须循序渐进,从小事做起,从最不起眼的招聘细节抓起,为企业雇主品牌建设做好铺垫。

企业在招聘环节中需要关注的细节如表25-1所示。

表25-1 企业在招聘环节中需要关注的细节

关键环节	关键细节	注意事项
招聘广告	如实反映,避免言过其实,夸大其词	企业要体现诚信
面试流程	流程清晰,职责清晰,面试流程内部公示,面试题目及早准备	防止招聘过程混乱
面试组织	精心准备每一次面试,充分尊重应聘者,要让应聘者感觉到企业的良好氛围(公司前台给面试者倒水、引导其到等候区等细节都要关注到,不要怠慢应聘者)	提前沟通、面试官素质要高、面试过程必须规范

(续表)

关键环节	关键细节	注意事项
复试环节	初试的问题不要反复再问(否则会让应聘者感到厌烦或者让应聘者感到企业面试官水平低),面试官要有一定的选择档次	重复问题反复问,会给应聘者留下企业不正规的印象
录用环节	发正式的录用Offer,没有录取的应聘者应友情告知(可选)	口头通知的方式不正规
入职服务	全流程的优质服务(规范入职服务流程和“入职须知”内容)	防止入职者来公司后“哪都找不到”

招聘过程中的点滴之处体现了职业化和专业化精神,企业在招聘的各个关键环节中要充分树立以诚待人的企业形象,这些都是优秀雇主品牌建设日积月累的关键点。

第26章 招聘风险控制

招聘风险控制贯穿招聘管理的全过程，也是招聘管理工作不能突破的“管理底线”，如果突破了这个底线，就会给企业招聘工作带来很多麻烦，严重者甚至会带来法律问题。

26.1 招聘风险来源

针对招聘风险进行综合分析，产生风险的主要原因有如下几个。

1. 招聘过程中双方信息不对称

企业招聘中的信息不对称是最常见的情形，招聘企业与应聘者各有一定的信息优势，但各自的优势同时也是对方的劣势。

(1) 应聘者具有的信息优势。应聘者往往带着与自己有关的私人信息来应聘，由于不同应聘者之间存在着个性、能力等方面的差异，这些信息具有“伪装性”和“隐蔽性”的特点。

【范例】最常见的问题是应聘者通过美化简历夸大自己的能力和素质或者隐瞒自己的缺点，提供虚假信息，如提供假文凭或者假学历等。这些应聘者在提升自己形象的同时也造成了对德才兼备者的排挤，使之遭受不公平竞争，最终使得很多优秀者被企业拒之门外，退出了人才竞争市场，而投机的应聘者利用信息的不对称形成逆向选择，这样就会给企业招聘管理带来一定的风险。

(2) 企业招聘方具有的信息优势。企业招聘经验丰富，掌控职位信息的输出，他们对企业的相关信息非常了解，但是应聘者由于信息缺失对企业的内部资料了解很少。在这种情况下，应聘者往往在被录用以后发现企业以自己的期望存在很大的差距，从而信心不足、工作热情锐减，最终会产生离职的想法，使得企业人才流失的可能性加大。

2. 社会环境方面的原因

社会环境方面的原因主要指文化、法律因素。由于招聘工作直接与人打交道，与文化、法律的接触是十分直接的，不同国家、地区和行业对于企业招聘有着不同的法律法规和行业要求，如果不小心发生了文化、法律冲突，产生的影响是相当大的。

3. 企业经营环境方面的原因

企业间的竞争也可能导致招聘风险,如果行业自律,每个企业做得都比较好,恶性竞争就会减少;但如果企业所处行业竞争比较混乱,则有可能出现人才“挖墙脚”的现象,给企业造成损失。

此外,如果企业在人力资源管理上缺乏工作分析并且对招聘风险不够重视,招聘到的人员也必然不适合岗位要求,可能需要重新招聘或培训,从而导致招聘风险的产生。

26.2 招聘风险控制及解决措施

员工招聘风险的控制及解决措施有很多,常见的有以下几种。

1. 建立规范的企业内部制度

(1) 选取合理的招聘渠道。招聘不同职位应该选择不同的招聘渠道,有时需要多渠道并用。选取合理的招聘渠道,可以更加方便企业招收人才,还可以减少不必要的成本损失。只有根据企业所需人才的类型,选择合适的招聘渠道,才能更好地选取人才。

(2) 招聘效果评估。在招聘之前、招聘过程中以及招聘完成之后对招聘各环节及整个活动进行效果评估,可以帮助管理人员发现相关的工作在时间和费用上是否真正做到节约。

2. 降低信息不对称程度

企业在对应聘者进行测评时,要尽可能采用相对客观和有效的手段向应聘者做好宣传,企业在整个招聘过程中要和应聘者实话实说,更要鼓励应聘者说真话,这样可有效防止入职后出现不利变动。

3. 建立合理的人才评测机制

人才选聘首先要知人,知人才能善任,企业不仅要知其所掌握的知识水平和技能水平,还要知其态度、个性特征、发展潜能和内在动机。在人力资源管理工作中,大家常常提及的“人”(人才特征)、“岗”(岗位特征)匹配,其实就是人力资源管理的两大基石——岗位分析与人才测评。

4. 加强招聘人员自身素质

俗话说“打铁必须自身硬”,面试过程是应聘者和面试官PK的过程。为了提升面

面试官的面试水平,无论人力资源部门还是用人部门都要加强招聘技巧的培训,通过面试水平的持续提升对人才录用进行全面的质量把关。

5. 熟悉国家和地方法律

和招聘相关的法律有《中华人民共和国劳动合同法》《社会保险法》《劳动就业促进法》《女职工劳动保护规定》《劳动争议调解仲裁法》等,这些法律法规人力资源部要熟悉并且能做到融会贯通。企业在实际招聘过程中,要做好各种招聘风险的防范工作,从而提高招聘效率和招聘质量。

6. 确定合理的录用标准

企业只有招聘到合适的员工,才能使企业的招聘工作更有价值。

企业在招聘过程中,确定合理的岗位录用标准是确保选取到合适人才的关键一步。高能力者虽然对企业来说意味着高产出,但同时也意味着高成本。合理的录用标准可以帮助企业降低成本,找到性价比更高的人才。

26.3 常见风险防范

在人力资源招聘的各个环节中,常见的风险如表26-1所示。

表26-1 人力资源招聘各个环节常见风险

环节	风险描述	发生概率	特别说明
招聘和录用	招聘广告涉及就业歧视	中	目前,我国对于就业歧视没有明确的规定,因此,在司法实务中,是否构成就业歧视几乎完全依赖法官的自由裁量。因此,企业应该学会合理通过招聘广告设置和表达招聘条件,如多使用“优先”“择优”等字眼。并且,最终的选择应该是基于对应聘者进行评估和考核之后的合理选择,而非基于某一个刚性标准
	招聘广告内容擅自夸大	大	招聘广告的内容应该契合招聘岗位的需求,招聘广告中岗位职责的细化,不仅关系用人单位招聘到什么样的员工、具体工作职责等问题,还是日后考核员工、解除劳动合同的重要依据
	招聘需求模糊	大	招聘需求不清晰会造成招错人员,设计招聘需求表时要清晰定义条件
	虚假简历和虚假经历等欺诈风险	大	加强面试把关工作,对于关键岗位人员要及时做好学历查证,对关键人员做好背景调查
	背景调查	中	如果员工过去的企业不配合或者包庇,可通过企业同事侧面调查的方式来解决
	设计录用函的风险	中	录用函要清晰注明录用条件、薪酬、反馈时间、报到须知等

(续表)

环节	风险描述	发生概率	特别说明
招聘和录用	录用童工	中	《禁止使用童工规定》第2条规定,国家机关、社会团体、企业事业单位、民办非企业单位或者个体工商户均不得招用不满16周岁的未成年人。禁止任何单位或者个人为不满16周岁的未成年人介绍就业。求职者应该出示证明其身份的合法证件
	薪酬谈判	大	要善于甄别过去工作薪酬数据的合理性,合理谈判薪酬,确保符合企业薪酬待遇体系。如果新招聘员工与现有员工薪酬有显著的差异,就会形成“薪酬挤压效应”,有可能导致现有员工纷纷离职的风险
	录用函发放	大	没有经过最终录用审批,人力资源部直接发Offer,将面临劳动纠纷和相关经济赔偿的法律风险
入职流程	未及时签订劳动合同	中	员工入职办理应流程化,落实负责人,避免没有及时签订劳动合同造成的劳动纠纷
	入职须知没有签字	中	员工入职办理应流程化,有入职办理流程跟踪表和明确的跟踪负责人,发现问题及时追究
	员工提供虚假简历	中	及时查验员工的学历证书,发现问题及时上报
	入职流程没有跟踪	中	明确员工入职负责人和接口人的管理职责,及时更新负责人信息,防止管理不到位的现象
试用期管理	未及时签订试用期考核内容	大	没有制定明确的试用期考核指标,一旦发生试用期不符合录用条件的情况,企业辞退员工有可能承担仲裁的风险,为此用人单位要保留考核的客观证据
	不同级别人员转正要本着审慎原则进行	大	不同级别以及表现优秀、良好和一般的员工,要有不同的规范化的转正流程,严格规范流程
	试用期员工培养	大	特别是对没有工作经验的员工,要制定明确的“传帮带”管理制度,对于试用期没有任何培养计划的,属于企业对员工不负责任的表现
转正管理	转正考核	大	试用期考核结果没有及时落在转正审批决策中
	转正超时	大	试用期结束未办理转正手续导致“自动转正”问题
其他问题	内部招聘	大	对内部招聘的员工,其工作内容、薪资状况若发生了变化,企业应变更劳动合同,执行新职位的工作内容、职责以及薪资待遇标准
	劳务派遣	中	若企业通过劳务派遣使用工作人员,应与劳务派遣企业签订相关法律文件,针对所派遣员工在本企业工作的相关情况予以明确约定
	录用外国员工	中	《外国人在中国就业管理规定》第七条规定,必须具备下列条件的外国人方可在中国境内就业:①年满18周岁,身体健康;②具有从事其工作所必需的专业技能和相应的工作经历;③无犯罪记录;④有确定的聘用单位;⑤持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件。用人单位如聘用外国人必须为该外国人申请就业许可,取得《中华人民共和国外国人就业许可证书》后方可聘用

对于上述常见风险,HR管理者要熟记于心,在实践中根据企业的经营特点和管理要求不断完善风险管控措施。

第27章 招聘体系优化

俗话说“不变是相对的，变化是绝对的”，招聘体系优化是人力资源部每年定期深入研究并落实新的实施方案的过程，也是招聘管理工作持续提升的过程。

27.1 招聘体系优化流程

企业招聘体系优化是一个循序渐进的过程，原则上每年都要重新审视企业招聘流程，并及时做好优化工作，关于优化流程如图27-1所示。

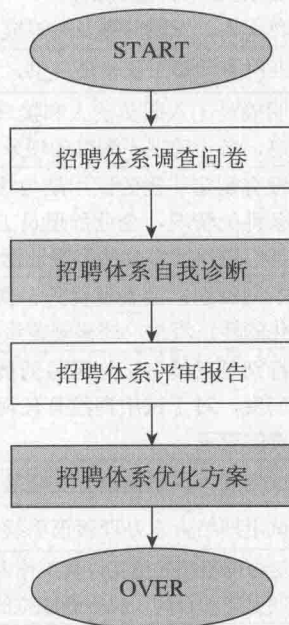


图27-1 招聘体系优化流程图

招聘体系优化过程主要包括招聘体系调查问卷、招聘体系自我诊断、招聘体系评审报告、招聘体系优化方案实施4个环节，下面分别加以阐述。

27.2 招聘体系调查问卷

《招聘体系调查问卷》是人力资源管理调查的有机组成部分，人力资源部每年需要定期对招聘实施调查，调查主体主要包括用人部门和年度入职新员工两类。

1. 用人部门

重点调查招聘制度文件体系的完整性、面试流程的科学性、面试记录的完整性、人力资源部面试组织以及招聘面试技巧培训等方面。

用人部门招聘工作调查表如表27-1所示。

表27-1 用人部门招聘工作调查表

调查日期	被调查部门		
调查内容	用人部门对公司招聘工作的满意度调查		
调研须知	1. 请您务必认真填写本表调查内容，感谢您的积极支持和配合； 2. 如果选择否定类意见，请在补充说明中详细说明； 3. 通过电子邮件发送视同签字效果； 4. 本表填写后于20××年××月××日之前提交人力资源部； 5. 如对调查项目有异议，请及时和人力资源部沟通		
调查要点			
调查主题	调查内容	调查结果	补充说明
招聘文件体系的完整性	企业招聘体系制度内容是否完整	☐ 完整 ☐ 不完整	
	招聘制度实施是否充分考虑各个管理环节	☐ 是 ☐ 不充分	
招聘体系实施记录的完整性	制度配套表单是否完整	☐ 完整 ☐ 不完整	
	配套表单是否容易使用	☐ 是 ☐ 易用性差	
招聘体系适应性	这套体系是否符合企业和各个部门管理的实际需要	☐ 是 ☐ 否	
招聘实施效果评价	招聘体系实施实际效果	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	这套制度对于所有员工是否有良好的激励效果	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	普通员工对这套管理制度的意见	☐ 拥护 ☐ 一般 ☐ 不够拥护	
面试技巧培训	人力资源部组织的面试技巧培训是否有效和到位	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
人力资源在招聘各环节中的服务质量	面试组织环节	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
	面试官辅导环节	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
	简历筛选的及时性	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
	面试渠道选择的科学性	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
	人员录用和审批	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
	新员工入职服务	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
	新员工试用期考核管理	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
招聘体系培训需求	是否希望HR部门再次组织管理制度的培训	☐ 有必要 ☐ 不需要	
招聘进度控制	人力资源对招聘进度控制情况	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	

(续表)

人力成本控制	人力资源对人力成本控制情况	☐ 不错 ☐ 一般 ☐ 较差	
.....			
总体满意度	招聘工作总体满意度	☐ 满意 ☐ 比较满意 ☐ 一般 ☐ 不太满意 ☐ 非常不满意	
管理体系改进建议或意见	(1)		
	(2)		
	(3)		
被调查人员(签字/日期):			

2. 年度入职新员工

重点调查入职服务、试用期管理和转正管理满意度等,以持续改进员工入职服务水平。

新员工招聘工作调查表如表27-2所示。

表27-2 年度入职新员工招聘工作调查表

调查日期		被调查人员	
入职日期	(当年有效)	所在部门	
调查内容	年度入职新员工招聘工作满意度调查		
调研须知	1. 请您务必认真填写本表调查内容,感谢您的积极支持和配合; 2. 如果选择否定类意见,请在补充说明中详细说明; 3. 通过电子邮件发送视同签字效果; 4. 本表填写后于20××年××月××日之前提交人力资源部; 5. 如对调查项目有异议,请及时和人力资源部沟通		
调查要点			
调查主题	调查内容	调查结果	补充说明
招聘过程评价	面试流程的科学性	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	面试官的综合素质	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	面试官的面试技巧	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
入职流程	入职服务流程	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	入职服务质量	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	入职服务总体满意度	☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不太满意	
试用期管理	试用期考核指标的科学性	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
	试用期辅导机制	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
转正流程	转正管理效率	☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差	
.....			
招聘管理体系改进建议或意见	(1)		
	(2)		
	(3)		
被调查人员(签字/日期):			

收集上述所有调查问卷后,要形成《招聘管理问题调查报告》,如表27-3所示。

表27-3 招聘管理问题调查报告

调查日期		被调查部门	
调查内容			
调研范围			
反馈调查表数量			
报告分析人员			
调查分析报告			
分析内容	统计分析结果	分析结论	
文件体系的完整性	××%认为制度体系完整，其余人认为不完整，不完整的内容是××	制度中的××内容需要改进(完善)	
体系实施记录的完整性	××%认为制度体系对应配套记录内容完整	制度中的××内容需要改进(完善)	
体系的适应性	××%认为这套体系适应企业发展实际管理需要	制度中的××内容需要改进(完善)	
体系实施效果评价	××%认为体系实施后有效果， ××%认为体系实施后没有效果	制度中的××内容需要改进(完善)	
.....			
制度分项调查	××%认为×××和×××制度还需要深入完善	××制度还需要深入完善	
管理体系改进建议或意见	大家集中提出的意见如下： (1)××； (2)××； (3)××	××制度还需要深入完善，完善关键环节主要包括：(1)××；(2)××；(3)××	

【提示】上表内容仅供参考,可根据企业实际需要进行完善。

27.3 招聘体系自我诊断

招聘体系自我诊断是HR必备的一项技能,企业招聘存在问题的统计数据来源是多元的,包括日常发现问题记录、调查问卷、ISO9000审核(内审、外审或管理评审)、调查分析报告等。招聘问题来源如图27-2所示。

招聘体系的自我诊断,是人力资源管理逐渐成熟的标志(里程碑),只有通过有效的自我诊断分析,才能逐渐提升人力资源管理水平。

招聘体系自我诊断表,如表27-4所示。

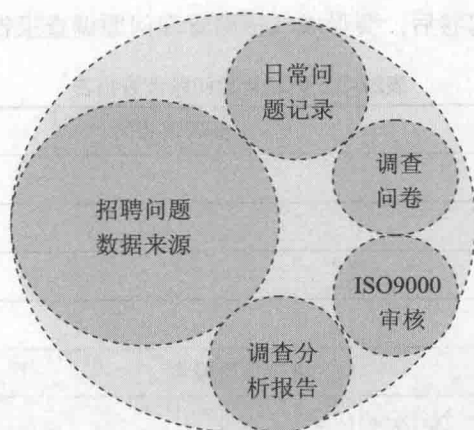


图27-2 招聘问题来源示意图

表27-4 招聘体系自我诊断表

诊断日期		诊断负责人	
诊断分析报告			
问题来源	诊断内容	存在问题	分析结论
调查问卷	文件体系的完整性		
	体系实施记录的完整性		
	人力资源在招聘各环节中的服务质量		
	人力资源培训效果		
调查分析报告	体系实施效果评价		
			
ISO9000内审、管理评审和外审	质量体系适应性		
日常问题记录	(1)		
	(2)		
	(3)		

《招聘体系自我诊断表》中的“自我诊断”是人力资源部对招聘问题的深刻总结，更是人力资源部即将采取相关举措的决策依据。

27.4 招聘体系评审报告

《招聘体系自我诊断表》完成后，人力资源部需要召开相关评审会，集体讨论招聘体系问题存在的根源、即将采取的相关解决方案等，最终要形成《招聘体系评审报告》，如表27-5所示。

表27-5 招聘体系评审报告

主持部门		评审会主席	
评审时间		评审地点	
参加评委			
招聘体系 问题及 解决方案	主要问题	严重程度	问题根源
			会议决定采取措施(或方案)
评审结论	其他意见或建议: 评审会主席(签字/日期):		

【提示】《招聘体系评审报告》经评审会主席(一般默认为公司总经理)签署后正式生效。

27.5 招聘体系优化方案

《招聘体系评审报告》经企业各级领导审批后,后续工作就是招聘体系优化方案的落地及相关跟踪工作。

体系优化过程跟踪表如表27-6所示。

表27-6 招聘体系优化方案跟踪表

《招聘体系评审报告》 通过评审日期					
评审会主席					
跟踪负责人					
招聘体系 优化方案 跟踪表	计划采取措施 (或方案)	解决负责人	解决时限	实际解决结果	备注
				☐ 完成 ☐ 未完成	
				☐ 完成 ☐ 未完成	
				☐ 完成 ☐ 未完成	
				☐ 完成 ☐ 未完成	
				☐ 完成 ☐ 未完成	
				☐ 完成 ☐ 未完成	
				☐ 完成 ☐ 未完成	

人力资源总监(签字/日期):

 **管理经验分享**

建议企业编制《招聘管理管理》(精装更正规),方便内部传阅和学习,同时要做好版本控制以及内部保密管理工作。

第28章 未来招聘趋势

历史上没有任何一个时代像如今的信息时代这样将招聘发展到极致，面对社会上日新月异招聘方式，很多企业顺应潮流与时代共舞，但是也有许多对新的招聘模式的质疑声，未来企业招聘究竟走向何方？笔者斗胆做一下预测，希望能起到抛砖引玉的作用。

28.1 现有招聘渠道

1. 人才招聘的常态化

最近几年来，有关80后、90后的管理问题是很多管理者关心和讨论的一个热点，自我国从20世纪70年代末逐步改革开放，到20世纪80年代中期逐步加速开始走向社会主义市场经济，特别是计划生育的实施导致很多80后和90后成为独生子女。由于很多家庭只有一个孩子，家长将全部的爱倾注于他们身上，对他们百般依顺，导致80后和90后形成以自我为中心以及追求自由的个性。80后、90后在对待工作的态度上与前辈相比存在很大差异，更加强调自我意愿。

此外，近年来房价、物价的飞涨，导致80后和90后生存压力增大，网上有人这样描写80后的无奈：“我们读小学的时候，读大学不要钱；我们要读大学的时候，读小学不要钱。我们还没能工作的时候，工作是分配的；我们可以工作的时候，撞得头破血流才勉强找份饿不死人的工作。我们不能挣钱的时候，房子是分配的；我们能挣钱的时候，却发现房子已经买不起了……”由于生存发展压力的增大，必然会导致人才流动性加大。

虽然80后和90后的个性问题有被人们夸大的成分，但是目前一个基本的事实就是，企业人才流动性越来越大，已经导致企业招聘常态化。

2. 现有的招聘渠道

企业招聘渠道很多，真正影响企业招聘的是信息时代的网络招聘，至于其他传统招聘渠道如校园招聘、内部推荐以及人才招聘会等基本没有太大的变化。

在我国，传统招聘网站的模式都趋于同质化且盈利方式单一。目前，经典的招聘网站的运营模式都类似于“搭平台”，从而吸引求职者注册简历、企业发布招聘信息(也有的企业为了储备人才长期发布职位以吸引求职者投递简历，还有的企业在招聘平台上做企业形象宣传广告)。

目前，国内网络招聘总体格局如图28-1所示。

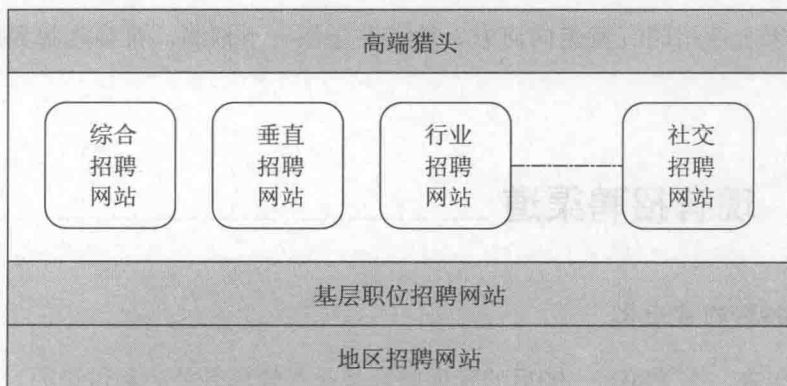


图28-1 网络招聘总体格局

(1) 高端猎头。例如猎聘网及全国几万家猎头公司，高端猎头主要定位高端人才。

(2) 综合招聘网站。例如中华英才网、智联招聘和前程无忧等。

(3) 垂直招聘网站。例如拉钩网，主要专注发掘互联网职业机会。

(4) 行业招聘网站。例如汽车行业、建筑行业、医药行业、IT行业等专业网站。

(5) 社交招聘网站。国外社交类招聘网站以Linkedin、Facebook以及Twitter等知名社交网络为代表；国内社交类招聘网站以“天际网”“若邻网”以及“微才网”为代表。这些网站的典型特征是企业可避免无效搜索简历，招聘信息按效果付费并且网上雇主和应聘者可实现互动，这类招聘网站将成为未来的主流招聘渠道。

(6) 基层职位招聘网站。例如58同城、赶集网等。

(7) 地区招聘网站。例如北京地区的首都人才网，以及全国各地区的招聘网站。

在我国的网络招聘市场里，基本上是“三大招聘网站”的信息量最大、口碑最好，把持着网络招聘市场的绝大部分份额，为很多企业所采用。

目前，国内多数招聘网站的基本商业模式是，求职者在招聘网站上填写简历，然后企业招聘人员搜索岗位，招聘平台上塞满了海量的信息。对于传统招聘网站而言，广告推广是在激烈的竞争中拉动品牌、带动流量的最有效方法。

28.2 招聘未来趋势

1. 人才供求趋势

1) 人口红利消失, 部分蓝领的薪酬超过白领

近几年来, 大家有目共睹的一个现象是在珠三角地区出现的“民工荒”, 另有网上热炒高级月嫂薪酬几万元……有媒体报道, “中国生育率持续维持低水平, 2015年后人口红利将逐渐消失, 随着人口抚养比的触底反弹, 中国人口将陷入“未富先老”的怪圈。

目前, 我国农民工(这里也称为“蓝领”)已经成为产业工人的重要一部分。近年来, 自人口红利出现“刘易斯拐点”(即劳动力由过剩向短缺的转折点)后, 蓝领工资上涨将成为常态。

俗话说“三十年河西, 三十年河东”, 风水轮流转, 时代在变, 社会也在变, 近年来出现的农民工和刚毕业大学生的工资趋同甚至比大学生工资更高的现象不足为怪(在美国等国家, 蓝领工人和农民工比白领工资高是非常正常的现象, 不要以为白领就是高薪的代表), 受教育水平较低的农民工工资的上涨速度甚至比白领更快。

造成上述现象的原因其实很简单。近20多年来, 很多大城市甚至农村家庭里只有一个孩子(独生子女多), 家长不让孩子吃苦甚至娇生惯养, 导致这些孩子长大后不爱吃苦, 事实上也很难适应吃苦, 所以“蓝领”人口快速减少成为必然趋势。

2) 高端人才竞争白热化

近年来, 猎头公司发展如雨后春笋, 企业对高端人才的争夺逐渐白热化, 现代企业竞争的本质就是人才的竞争, 这是一个“人才为王”的时代, 哪个企业拥有核心优秀人才, 哪个企业就会在日益激烈的市场竞争中拥有领先地位。此外, 随着人力成本的快速上涨, 很多企业的经营利润会越来越低(这是个趋势), 企业管理必然走向精细化, 对高级管理人才的需求和争夺也成为必然(近年来HRD等高端人才在市场上非常抢手、薪酬逐年上涨足以为证)。

2. 网络招聘未来趋势

随着移动互联网时代的到来, 新兴类型的招聘网站成长迅速, 冲击着传统的综合招聘市场。垂直招聘及社交招聘的市场逐渐得到企业方及求职者的重视。例如, 领英(Linkedin)等社交网站日益兴起, 给传统网站的招聘模式带来新的冲击。

要想了解网络招聘未来的发展趋势，先要了解美国在线招聘市场。

在美国，出现最早、规模最大的招聘网站是Monster(国内的前程无忧、智联招聘都是模仿它的模式)，另一个网站Dice.com是专注于IT行业的垂直招聘网站，Dice的流量仅是Monster的二三十分之一，收入却达到Monster的四分之一，净利润和Monster一样多。Monster的利润率只有5%，而专注于IT行业的垂直招聘网站Dice的利润率可达20%。

在美国，垂直招聘网站Dice抢了Monster在IT领域的份额，又从高端用户着手，从更高层面把Monster的用户抢走了，Monster最终被挤压得只剩一个角落了。

关于未来的招聘模式，笔者可以预见的趋势包括以下几个方面。

1) 招聘平台集成化

传统招聘网站的最大缺点是缺乏信息互动，未来的招聘网站必将和微博、微信以及SNS等网站实现信息资源共享，最终实现招聘平台集成化，这也是大数据时代发展的必然趋势。集成化的招聘平台内容更加丰富，数据挖掘更加有效。

例如，通过微博可与求职者及时互动，第一时间展现企业招聘动态并能与求职者及时互动。微博有利于展现细节，让网友更真实地体会到企业文化和企业特色。

2) 微招聘成为主流

在国外，微招聘已经成为日常招聘模式。微招聘可以通过网络对招聘信息进行有效传播。同时，通过微招聘推荐的应聘者，企业既可以通过简历获取相关信息，也可以通过微博内容、微博关系等考察应聘者的真实情况。另外，应聘者也可以通过转发过程中对该企业的评价、与企业的互动获得较充分的信息。

近年来，我国社交媒体不断发展壮大，利用社交媒体帮助企业网罗合适的人才是大势所趋。目前，微博拥有庞大的个人和企业用户规模，通过大数据技术，将为求职者和人力资源管理者带来巨大的好处，比如智能推荐、降低招聘成本以及提升效率等。

2014年5月，新浪微博正式推出其社会化招聘产品——“微招聘”，“微招聘”将凭借微博的社会化优势，借助大数据技术，为企业提供高效率、低成本的人才解决方案，同时为求职者提供个性化推荐、职位订阅等功能，帮助求职者找到更好的工作机会。据统计，目前新浪微博的活跃用户已达到5亿，其中有求职需求的用户达到1亿。换句话说，微博就是求职者的一个大平台。

3) 网站专业化和垂直化

垂直招聘网站采用的推荐机制，相比传统招聘网站更加精准。在用户填写个人简历后，后台会根据用户填写的资料调整首页显示的内容，以确保信息的准确性。

例如, 58同城和赶集网, 对招聘信息进行简单有效的分类, 使招聘优势日益明显, 由于分类信息的平台目标群体的特性, 他们对于招聘的需求更为直接和简单。58同城更是打造出具有特色的蓝领招聘平台, 专业服务于蓝领及偏蓝领的工薪阶层和中小企业。

4) 招聘进入移动互联时代

在移动互联时代, 移动平台占主导地位。在招聘领域, 移动平台的优势将得到持续提升。那些最好的企业将允许求职者直接通过手机申请工作; 那些科技实力领先的企业还将把内部网络招聘程序搬到企业管理者或招聘官的手机上; 大量的创业企业还将加强以招聘为核心的移动应用的开发。

5) 大数据时代的云招聘

大数据时代的云招聘时代已经悄然拉开序幕, 在未来3~5年内, “云招聘”在我国市场上将会获得快速发展, 可以预见会有越来越多的企业开始实践云招聘。

全球客服呼叫中心Transcom为解决企业的人员流动率过高的问题, 在2012年下半年使用大数据进行员工行为分析, 发现那些在“诚实”方面得分高的员工的稳定性会比其他员工高30%以上。因此, Transcom改变了招聘策略, 优先雇佣这些拥有诚实特质的员工, 使企业雇员离职率下降20%, 整个团队的稳定性明显提高。

IBM通过大数据分析发现, 一个成功的销售员最杰出的特质并不在于性格的外向或内向, 而在于自我鼓励和持续坚持的“毅力”。通过大数据分析, IBM确定了更精准的招聘条件, 得出最适合企业的人才模型, 从而提高了人才招聘质量。

目前, 企业在招聘过程中遇到最困惑和苦恼的问题是, 招聘渠道多样化、招聘信息碎片化、招聘成本居高不下。此外, 人才流动性越来越大导致企业应急招聘越来越繁重, 这些都对企业人才招聘工作提出了更高的要求。

从技术的角度讲, “云招聘”就是基于云计算的招聘管理平台; 从大数据的角度讲, 云招聘是指在雇员流动过程中综合形成的大量数据分析的基础上, 通过数据模型和有效算法形成的一套具有自我学习能力和生命力的招聘系统, 它能够告诉企业什么样的人适合某个特定的工作岗位。这种招聘管理平台是以系统租赁的方式为用户提供服务(就是热门的Saas概念)的, 云招聘就是要把招聘系统当成一种商品在互联网上以租赁的模式提供给客户使用。

云招聘这种全新的模式能够有效地管理企业所有的招聘渠道, 将客户企业在线渠道、线下渠道、邮箱, 甚至现在非常流行SNS、博客、微博、微信招聘等渠道的简历资源聚合到一个平台上, 企业的招聘人员登录后即可享受平台化整体服务。

未来的云招聘将实现企业招聘的全信息化操作,简单来说,就是从简历发布、筛选、面试、录用、报到等直到最后的培训和入职,都可以统一利用云招聘系统集中管理,可提高企业招聘的规范性与流程化管理效率,提高人力资源部门与企业各业务部门、渠道服务商的协同管理水平,从而提高整体招聘效率。

此外,采用云招聘最大的好处在于,基于云招聘的大数据分析,能让企业招聘人员在茫茫人海中发现与职位需求高度匹配的人才(避免将大量时间投入到无效简历的筛选中),通过企业定制的招聘模型(特质能力要求等),每一位应聘者可自动评价和自我打分,从而为企业主动选择最合适的人才。

附录A 中华人民共和国劳动法

主席令第二十八号

(1994年7月5日第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过)

第一章 总 则

第二章 促进就业

第三章 劳动合同和集体合同

第四章 工作时间和休息休假

第五章 工 资

第六章 劳动安全卫生

第七章 女职工和未成年工特殊保护

第八章 职业培训

第九章 社会保险和福利

第十章 劳动争议

第十一章 监督检查

第十二章 法律责任

第十三章 附 则

第一章 总 则

第一条 为了保护劳动者的合法权益，调整劳动关系，建立和维护适应社会主义市场经济的劳动制度，促进经济发展和社会进步，根据宪法，制定本法。

第二条 在中华人民共和国境内的企业、个体经济组织(以下统称用人单位)和与之形成劳动关系的劳动者，适用本法。

国家机关、事业组织、社会团体和与之建立劳动合同关系的劳动者，依照本法执行。

第三条 劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福

利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。劳动者应当完成劳动任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。

第四条 用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。

第五条 国家采取各种措施，促进劳动就业，发展职业教育，制定劳动标准，调节社会收入，完善社会保险，协调劳动关系，逐步提高劳动者的生活水平。

第六条 国家提倡劳动者参加社会义务劳动，开展劳动竞赛和合理化建议活动，鼓励和保护劳动者进行科学研究、技术革新和发明创造，表彰和奖励劳动模范和先进工作者。

第七条 劳动者有权依法参加和组织工会。

工会代表和维护劳动者的合法权益，依法独立自主地开展活动。

第八条 劳动者依照法律规定，通过职工大会、职工代表大会或者其他形式，参与民主管理或者就保护劳动者合法权益与用人单位进行平等协商。

第九条 国务院劳动行政部门主管全国劳动工作。县级以上地方人民政府劳动行政部门主管本行政区域内的劳动工作。

第二章 促进就业

第十条 国家通过促进经济和社会发展，创造就业条件，扩大就业机会。国家鼓励企业、事业组织、社会团体在法律、行政法规规定的范围内兴办产业或者拓展经营，增加就业。国家支持劳动者自愿组织起来就业和从事个体经营实现就业。

第十一条 地方各级人民政府应当采取措施，发展多种类型的职业介绍机构，提供就业服务。

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。

第十五条 禁止用人单位招用未满十六周岁的未成年人。

文艺、体育和特种工艺单位招用未满十六周岁的未成年人，必须依照国家有关规定，履行审批手续，并保障其接受义务教育的权利。

第三章 劳动合同和集体合同

第十六条 劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。

建立劳动关系应当订立劳动合同。

第十七条 订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。

第十八条 下列劳动合同无效：

(一) 违反法律、行政法规的劳动合同；

(二) 采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同。

无效的劳动合同，从订立的时候起，就没有法律约束力。确认劳动合同部分无效的，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。劳动合同的无效，由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。

第十九条 劳动合同应当以书面形式订立，并具备以下条款：

(一) 劳动合同期限；

(二) 工作内容；

(三) 劳动保护和劳动条件；

(四) 劳动报酬；

(五) 劳动纪律；

(六) 劳动合同终止的条件；

(七) 违反劳动合同的责任。

劳动合同除前款规定的必备条款外，当事人可以协商约定其他内容。

第二十条 劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限。劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同，应当订立无固定期限的劳动合同。

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。

第二十二条 劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项。

第二十三条 劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止。

第二十四条 经劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。

第二十五条 劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

- (一) 在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (二) 严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的；
- (三) 严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；
- (四) 被依法追究刑事责任的。

第二十六条 有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同，但是应当提前三十日以书面形式通知劳动者本人：

- (一) 劳动者患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由用人单位另行安排的工作的；
- (二) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；
- (三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。

第二十七条 用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的，应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。用人单位依据本条规定裁减人员，在六个月内录用人员的，应当优先录用被裁减的人员。

第二十八条 用人单位依据本法第二十四条、第二十六条、第二十七条的规定解除劳动合同的，应当依照国家有关规定给予经济补偿。

第二十九条 劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依据本法第二十六条、第二十七条的规定解除劳动合同：

- (一) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- (二) 患病或者负伤，在规定的医疗期内的；
- (三) 女职工在孕期、产期、哺乳期内的；
- (四) 法律、行政法规规定的其他情形。

第三十条 用人单位解除劳动合同，工会认为不适当的，有权提出意见。如果用人单位违反法律、法规或者劳动合同，工会有权要求重新处理；劳动者申请仲裁或者提起诉讼的，工会应当依法给予支持和帮助。

第三十一条 劳动者解除劳动合同，应当提前三十日以书面形式通知用人单位。

第三十二条 有下列情形之一的，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同：

- (一) 在试用期内的;
- (二) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的;
- (三) 用人单位未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

第三十三条 企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项, 签订集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。

集体合同由工会代表职工与企业签订; 没有建立工会的企业, 由职工推举的代表与企业签订。

第三十四条 集体合同签订后应当报送劳动行政部门; 劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的, 集体合同即行生效。

第三十五条 依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。

第四章 工作时间和休息休假

第三十六条 国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第三十七条 对实行计件工作的劳动者, 用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。

第三十八条 用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。

第三十九条 企业因生产特点不能实行本法第三十六条、第三十八条规定的, 经劳动行政部门批准, 可以实行其他工作和休息办法。

第四十条 用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假:

- (一) 元旦;
- (二) 春节;
- (三) 国际劳动节;
- (四) 国庆节;
- (五) 法律、法规规定的其他节假日。

第四十一条 用人单位由于生产经营需要, 经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间, 一般每日不得超过一小时; 因特殊原因需要延长工作时间的, 在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过三小时, 但是每月不得超过三十六小时。

第四十二条 有下列情形之一的，延长工作时间不受本法第四十一条的限制：

(一) 发生自然灾害、事故或者因其他原因，威胁劳动者生命健康和财产安全，需要紧急处理的；

(二) 生产设备、交通运输线路、公共设施发生故障，影响生产和公众利益，必须及时抢修的；

(三) 法律、行政法规规定的其他情形。

第四十三条 用人单位不得违反本法规定延长劳动者的工作时间。

第四十四条 有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

(一) 安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；

(二) 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；

(三) 法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。

第四十五条 国家实行带薪年休假制度。

劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。具体办法由国务院规定。

第五章 工 资

第四十六条 工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬。工资水平在经济发展的基础上逐步提高。国家对工资总量实行宏观调控。

第四十七条 用人单位根据本单位的生产经营特点和经济效益，依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平。

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。

第四十九条 确定和调整最低工资标准应当综合参考下列因素：

(一) 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；

(二) 社会平均工资水平；

(三) 劳动生产率；

(四) 就业状况；

(五) 地区之间经济发展水平的差异。

第五十条 工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人。不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资。

第五十一条 劳动者在法定休假日和婚丧假期间以及依法参加社会活动期间，用人单位应当依法支付工资。

第六章 劳动安全卫生

第五十二条 用人单位必须建立、健全劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害。

第五十三条 劳动安全卫生设施必须符合国家规定的标准。

新建、改建、扩建工程的劳动安全卫生设施必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用。

第五十四条 用人单位必须为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动防护用品，对从事有职业危害作业的劳动者应当定期进行健康检查。

第五十五条 从事特种作业的劳动者必须经过专门培训并取得特种作业资格。

第五十六条 劳动者在劳动过程中必须严格遵守安全操作规程。劳动者对用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业，有权拒绝执行；对危害生命安全和身体健康的行为，有权提出批评、检举和控告。

第五十七条 国家建立伤亡事故和职业病统计报告和处理制度。县级以上各级人民政府劳动行政部门、有关部门和用人单位应当依法对劳动者在劳动过程中发生的伤亡事故和劳动者的职业病状况，进行统计、报告和处理。

第七章 女职工和未成年工特殊保护

第五十八条 国家对女职工和未成年工实行特殊劳动保护。

未成年工是指年满十六周岁未满十八周岁的劳动者。

第五十九条 禁止安排女职工从事矿山井下、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。

第六十条 不得安排女职工在经期从事高处、低温、冷水作业和国家规定的第三级体力劳动强度的劳动。

第六十一条 不得安排女职工在怀孕期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳

动和孕期禁忌从事的劳动。对怀孕七个月以上的女职工，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。

第六十二条 女职工生育享受不少于九十天的产假。

第六十三条 不得安排女职工在哺乳未满一周岁的婴儿期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的其他劳动，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。

第六十四条 不得安排未成年工从事矿山井下、有毒有害、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。

第六十五条 用人单位应当对未成年工定期进行健康检查。

第八章 职业培训

第六十六条 国家通过各种途径，采取各种措施，发展职业培训事业，开发劳动者的职业技能，提高劳动者素质，增强劳动者的就业能力和工作能力。

第六十七条 各级人民政府应当把发展职业培训纳入社会经济发展的规划，鼓励和支持有条件的企业、事业组织、社会团体和个人进行各种形式的职业培训。

第六十八条 用人单位应当建立职业培训制度，按照国家规定提取和使用职业培训经费，根据本单位实际，有计划地对劳动者进行职业培训。从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训。

第六十九条 国家确定职业分类，对规定职业制定职业技能标准，实行职业资格证书制度，由经过政府批准的考核鉴定机构负责对劳动者实施职业技能考核鉴定。

第九章 社会保险和福利

第七十条 国家发展社会保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿。

第七十一条 社会保险水平应当与社会经济发展水平和社会承受能力相适应。

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。

第七十三条 劳动者在下列情形下，依法享受社会保险待遇：

(一) 退休；

(二) 患病、负伤；

(三) 因工伤残或者患职业病;

(四) 失业;

(五) 生育。

劳动者死亡后,其遗属依法享受遗属津贴。劳动者享受社会保险待遇的条件和标准由法律、法规规定。劳动者享受的社会保险金必须按时足额支付。

第七十四条 社会保险基金经办机构依照法律规定收支、管理和运营社会保险基金,并负有使社会保险基金保值增值的责任。社会保险基金监督机构依照法律规定,对社会保险基金的收支、管理和运营实施监督。社会保险基金经办机构和社会保险基金监督机构的设立和职能由法律规定。任何组织和个人不得挪用社会保险基金。

第七十五条 国家鼓励用人单位根据本单位实际情况为劳动者建立补充保险。国家提倡劳动者个人进行储蓄性保险。

第七十六条 国家发展社会福利事业,兴建公共福利设施,为劳动者休息、休养和疗养提供条件。用人单位应当创造条件,改善集体福利,提高劳动者的福利待遇。

第十章 劳动争议

第七十七条 用人单位与劳动者发生劳动争议,当事人可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼,也可以协商解决。调解原则适用于仲裁和诉讼程序。

第七十八条 解决劳动争议,应当根据合法、公正、及时处理的原则,依法维护劳动争议当事人的合法权益。

第七十九条 劳动争议发生后,当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解;调解不成,当事人一方要求仲裁的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人一方也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的,可以向人民法院提起诉讼。

第八十条 在用人单位内,可以设立劳动争议调解委员会。劳动争议调解委员会由职工代表、用人单位代表和工会代表组成。劳动争议调解委员会主任由工会代表担任。劳动争议经调解达成协议的,当事人应当履行。

第八十一条 劳动争议仲裁委员会由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政部门代表担任。

第八十二条 提出仲裁要求的一方应当自劳动争议发生之日起六十日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。仲裁裁决一般应在收到仲裁申请的六十日内作出。对仲裁裁

决无异议的，当事人必须履行。

第八十三条 劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期限内不起诉又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

第八十四条 因签订集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，当地人民政府劳动行政部门可以组织有关各方协调处理。因履行集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。

第十一章 监督检查

第八十五条 县级以上各级人民政府劳动行政部门依法对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督检查，对违反劳动法律、法规的行为有权制止，并责令改正。

第八十六条 县级以上各级人民政府劳动行政部门监督检查人员执行公务，有权进入用人单位了解执行劳动法律、法规的情况，查阅必要的资料，并对劳动场所进行检查。

县级以上各级人民政府劳动行政部门监督检查人员执行公务，必须出示证件，秉公执法并遵守有关规定。

第八十七条 县级以上各级人民政府有关部门在各自职责范围内，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。

第八十八条 各级工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。任何组织和个人对于违反劳动法律、法规的行为有权检举和控告。

第十二章 法律责任

第八十九条 用人单位制定的劳动规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门给予警告，责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十条 用人单位违反本法规定，延长劳动者工作时间的，由劳动行政部门给予警告，责令改正，并可以处以罚款。

第九十一条 用人单位有下列侵害劳动者合法权益情形之一的，由劳动行政部门责令支付劳动者的工资报酬、经济补偿，并可以责令支付赔偿金：

- (一) 克扣或者无故拖欠劳动者工资的；
- (二) 拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的；

(三) 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的;

(四) 解除劳动合同后, 未依照本法规定给予劳动者经济补偿的。

第九十二条 用人单位的劳动安全设施和劳动卫生条件不符合国家规定或者未向劳动者提供必要的劳动防护用品和劳动保护设施的, 由劳动行政部门或者有关部门责令改正, 可以处以罚款; 情节严重的, 提请县级以上人民政府决定责令停产整顿; 对事故隐患不采取措施, 致使发生重大事故, 造成劳动者生命和财产损失的, 对责任人员比照刑法第一百八十七条的规定追究刑事责任。

第九十三条 用人单位强令劳动者违章冒险作业, 发生重大伤亡事故, 造成严重后果的, 对责任人员依法追究刑事责任。

第九十四条 用人单位非法招用未满十六周岁的未成年人的, 由劳动行政部门责令改正, 处以罚款; 情节严重的, 由工商行政管理部门吊销营业执照。

第九十五条 用人单位违反本法对女职工和未成年工的保护规定, 侵害其合法权益的, 由劳动行政部门责令改正, 处以罚款; 对女职工或者未成年工造成损害的, 应当承担赔偿责任。

第九十六条 用人单位有下列行为之一, 由公安机关对责任人员处以十五日以下拘留、罚款或者警告; 构成犯罪的, 对责任人员依法追究刑事责任:

(一) 以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的;

(二) 侮辱、体罚、殴打、非法搜查和拘禁劳动者的。

第九十七条 由于用人单位的原因订立的无效合同, 对劳动者造成损害的, 应当承担赔偿责任。

第九十八条 用人单位违反本法规定的条件解除劳动合同或者故意拖延不订立劳动合同的, 由劳动行政部门责令改正; 对劳动者造成损害的, 应当承担赔偿责任。

第九十九条 用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者, 对原用人单位造成经济损失的, 该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。

第一百条 用人单位无故不缴纳社会保险费的, 由劳动行政部门责令其限期缴纳, 逾期不缴的, 可以加收滞纳金。

第一百零一条 用人单位无理阻挠劳动行政部门、有关部门及其工作人员行使监督检查权, 打击报复举报人员的, 由劳动行政部门或者有关部门处以罚款; 构成犯罪的, 对责任人员依法追究刑事责任。

第一百零二条 劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中约定

的保密事项，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任。

第一百零三条 劳动行政部门或者有关部门的工作人员滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊，构成犯罪的，依法追究刑事责任；不构成犯罪的，给予行政处分。

第一百零四条 国家工作人员和社会保险基金经办机构的工作人员挪用社会保险基金，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第一百零五条 违反本法规定侵害劳动者合法权益，其他法律、法规已规定处罚的，依照该法律、行政法规的规定处罚。

第十三章 附 则

第一百零六条 省、自治区、直辖市人民政府根据本法和本地区的实际情况，规定劳动合同制度的实施步骤，报国务院备案。

第一百零七条 本法自1995年1月1日起施行。

附录B 中华人民共和国劳动合同法

【题记】《中华人民共和国劳动合同法》已由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议于2007年6月29日通过，自2008年1月1日起施行。

第一章 总 则

第一条 为了完善劳动合同制度，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳定的劳动关系，制定本法。

第二条 中华人民共和国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织(以下称用人单位)与劳动者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，适用本法。

国家机关、事业单位、社会团体和与其建立劳动关系的劳动者，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，依照本法执行。

第三条 订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。

依法订立的劳动合同具有约束力，用人单位与劳动者应当履行劳动合同约定的义务。

第四条 用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

第五条 县级以上人民政府劳动行政部门会同工会和企业方面代表，建立健全协调

劳动关系三方机制，共同研究解决有关劳动关系的重大问题。

第六条 工会应当帮助、指导劳动者与用人单位依法订立和履行劳动合同，并与用人单位建立集体协商机制，维护劳动者的合法权益。

第二章 劳动合同的订立

第七条 用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名册备查。

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。

第九条 用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物。

第十条 建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

第十一条 用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。

第十二条 劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十三条 固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同。

第十四条 无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

(一) 劳动者在该用人单位连续工作满十年的;

(二) 用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时, 劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的;

(三) 连续订立二次固定期限劳动合同, 且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形, 续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的, 视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

第十五条 以完成一定工作任务为期限的劳动合同, 是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致, 可以订立以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十六条 劳动合同由用人单位与劳动者协商一致, 并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。

劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第十七条 劳动合同应当具备以下条款:

(一) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人;

(二) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码;

(三) 劳动合同期限;

(四) 工作内容和工作地点;

(五) 工作时间和休息休假;

(六) 劳动报酬;

(七) 社会保险;

(八) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护;

(九) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外, 用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

第十八条 劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确, 引发争议的, 用人单位与劳动者可以重新协商; 协商不成的, 适用集体合同规定; 没有集体合同或者集体合同未规定劳动报酬的, 实行同工同酬; 没有集体合同或者集体合同未规定劳动条件等标准的, 适用国家有关规定。

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。

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。

第二十一条 在试用期中，除劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形外，用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的，应当向劳动者说明理由。

第二十二条 用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。

劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

第二十三条 用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。

对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

第二十四条 竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、

从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

第二十五条 除本法第二十二条和第二十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。

第二十六条 下列劳动合同无效或者部分无效：

(一) 以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

(二) 用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；

(三) 违反法律、行政法规强制性规定的。

对劳动合同的无效或者部分无效有争议的，由劳动争议仲裁机构或者人民法院确认。

第二十七条 劳动合同部分无效，不影响其他部分效力的，其他部分仍然有效。

第二十八条 劳动合同被确认无效，劳动者已付出劳动的，用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

第三章 劳动合同的履行和变更

第二十九条 用人单位与劳动者应当按照劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

第三十条 用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。

用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。

第三十一条 用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

第三十二条 劳动者拒绝用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业的，不视为违反劳动合同。

劳动者对危害生命安全和身体健康的劳动条件，有权对用人单位提出批评、检举和控告。

第三十三条 用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项，不

影响劳动合同的履行。

第三十四条 用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。

第三十五条 用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。

变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第四章 劳动合同的解除和终止

第三十六条 用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

第三十七条 劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

第三十八条 用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：

- (一) 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- (二) 未及时足额支付劳动报酬的；
- (三) 未依法为劳动者缴纳社会保险费的；
- (四) 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
- (五) 因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；
- (六) 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

第三十九条 劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

- (一) 在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (二) 严重违反用人单位的规章制度的；
- (三) 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；
- (四) 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；
- (五) 因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；
- (六) 被依法追究刑事责任的。

第四十条 有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：

(一) 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

(二) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

(三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

第四十一条 有下列情形之一的，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

(一) 依照企业破产法规定进行重整的；

(二) 生产经营发生严重困难的；

(三) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；

(四) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

裁减人员时，应当优先留用下列人员：

(一) 与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；

(二) 与本单位订立无固定期限劳动合同的；

(三) 家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。

用人单位依照本条第一款规定裁减人员，在六个月内重新招用人员的，应当通知被裁减的人员，并在同等条件下优先招用被裁减的人员。

第四十二条 劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：

(一) 从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病人人在诊断或者医学观察期间的；

(二) 在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

(三) 患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；

(四) 女职工在孕期、产期、哺乳期的；

(五)在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；

(六)法律、行政法规规定的其他情形。

第四十三条 用人单位单方解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。用人单位违反法律、行政法规规定或者劳动合同约定的，工会有权要求用人单位纠正。用人单位应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。

第四十四条 有下列情形之一的，劳动合同终止：

(一)劳动合同期满的；

(二)劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；

(三)劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；

(四)用人单位被依法宣告破产的；

(五)用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；

(六)法律、行政法规规定的其他情形。

第四十五条 劳动合同期满，有本法第四十二条规定情形之一的，劳动合同应当续延至相应的情形消失时终止。但是，本法第四十二条第二项规定丧失或者部分丧失劳动能力劳动者的劳动合同的终止，按照国家有关工伤保险的规定执行。

第四十六条 有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：

(一)劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的；

(二)用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；

(三)用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的；

(四)用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的；

(五)除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的；

(六)依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的；

(七)法律、行政法规规定的其他情形。

第四十七条 经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度

职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

第四十八条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

第四十九条 国家采取措施，建立健全劳动者社会保险关系跨地区转移接续制度。

第五十条 用人单位应当在解除或者终止劳动合同时出具解除或者终止劳动合同的证明，并在十五日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。

劳动者应当按照双方约定，办理工作交接。用人单位依照本法有关规定应当向劳动者支付经济补偿的，在办结工作交接时支付。

用人单位对已经解除或者终止的劳动合同的文本，至少保存二年备查。

第五章 特别规定

第一节 集体合同

第五十一条 企业职工一方与用人单位通过平等协商，可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项订立集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。

集体合同由工会代表企业职工一方与用人单位订立；尚未建立工会的用人单位，由上级工会指导劳动者推举的代表与用人单位订立。

第五十二条 企业职工一方与用人单位可以订立劳动安全卫生、女职工权益保护、工资调整机制等专项集体合同。

第五十三条 在县级以下区域内，建筑业、采矿业、餐饮服务业等行业可以由工会与企业方面代表订立行业性集体合同，或者订立区域性集体合同。

第五十四条 集体合同订立后，应当报送劳动行政部门；劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同即行生效。

依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力。行业性、区域性集体合同对当地本行业、本区域的用人单位和劳动者具有约束力。

第五十五条 集体合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于当地人民政府规定的

最低标准；用人单位与劳动者订立的劳动合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于集体合同规定的标准。

第五十六条 用人单位违反集体合同，侵犯职工劳动权益的，工会可以依法要求用人单位承担责任；因履行集体合同发生争议，经协商解决不成的，工会可以依法申请仲裁、提起诉讼。

第二节 劳务派遣

第五十七条 劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立，注册资本不得少于五十万元。

第五十八条 劳务派遣单位是本法所称用人单位，应当履行用人单位对劳动者的义务。劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同，除应当载明本法第十七条规定的事项外，还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。

劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立二年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬；被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。

第五十九条 劳务派遣单位派遣劳动者应当与接受以劳务派遣形式用工的单位(以下称用工单位)订立劳务派遣协议。劳务派遣协议应当约定派遣岗位和人员数量、派遣期限、劳动报酬和社会保险费的数额与支付方式以及违反协议的责任。

用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议。

第六十条 劳务派遣单位应当将劳务派遣协议的内容告知被派遣劳动者。

劳务派遣单位不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬。

劳务派遣单位和用工单位不得向被派遣劳动者收取费用。

第六十一条 劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行。

第六十二条 用工单位应当履行下列义务：

- (一) 执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护；
- (二) 告知被派遣劳动者的工作要求和劳动报酬；
- (三) 支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇；

(四) 对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训;

(五) 连续用工的, 实行正常的工资调整机制。

用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

第六十三条 被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位无同类岗位劳动者的, 参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

第六十四条 被派遣劳动者有权在劳务派遣单位或者用工单位依法参加或者组织工会, 维护自身的合法权益。

第六十五条 被派遣劳动者可以依照本法第三十六条、第三十八条的规定与劳务派遣单位解除劳动合同。

被派遣劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定情形的, 用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位, 劳务派遣单位依照本法有关规定, 可以与劳动者解除劳动合同。

第六十六条 劳务派遣一般在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。

第六十七条 用人单位不得设立劳务派遣单位向本单位或者所属单位派遣劳动者。

第三节 非全日制用工

第六十八条 非全日制用工, 是指以小时计酬为主, 劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时, 每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式。

第六十九条 非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。

从事非全日制用工的劳动者可以与一个或者一个以上用人单位订立劳动合同; 但是, 后订立的劳动合同不得影响先订立的劳动合同的履行。

第七十条 非全日制用工双方当事人不得约定试用期。

第七十一条 非全日制用工双方当事人任何一方都可以随时通知对方终止用工。终止用工, 用人单位不向劳动者支付经济补偿。

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。

非全日制用工劳动报酬结算支付周期最长不得超过十五日。

第六章 监督检查

第七十三条 国务院劳动行政部门负责全国劳动合同制度实施的监督管理。

县级以上地方人民政府劳动行政部门负责本行政区域内劳动合同制度实施的监督管理。

县级以上各级人民政府劳动行政部门在劳动合同制度实施的监督管理工作中，应当听取工会、企业方面代表以及有关行业主管部门的意见。

第七十四条 县级以上地方人民政府劳动行政部门依法对下列实施劳动合同制度的情况进行监督检查：

- (一) 用人单位制定直接涉及劳动者切身利益的规章制度及其执行的情况；
- (二) 用人单位与劳动者订立和解除劳动合同的情况；
- (三) 劳务派遣单位和用工单位遵守劳务派遣有关规定的情况；
- (四) 用人单位遵守国家关于劳动者工作时间和休息休假规定的情况；
- (五) 用人单位支付劳动合同约定的劳动报酬和执行最低工资标准的情况；
- (六) 用人单位参加各项社会保险和缴纳社会保险费的情况；
- (七) 法律、法规规定的其他劳动监察事项。

第七十五条 县级以上地方人民政府劳动行政部门实施监督检查时，有权查阅与劳动合同、集体合同有关的材料，有权对劳动场所进行实地检查，用人单位和劳动者都应当如实提供有关情况和材料。

劳动行政部门的工作人员进行监督检查，应当出示证件，依法行使职权，文明执法。

第七十六条 县级以上人民政府建设、卫生、安全生产监督管理等有关主管部门在各自职责范围内，对用人单位执行劳动合同制度的情况进行监督管理。

第七十七条 劳动者合法权益受到侵害的，有权要求有关部门依法处理，或者依法申请仲裁、提起诉讼。

第七十八条 工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位履行劳动合同、集体合同的情况进行监督。用人单位违反劳动法律、法规和劳动合同、集体合同的，工会有权提出意见或者要求纠正；劳动者申请仲裁、提起诉讼的，工会依法给予支持和帮助。

第七十九条 任何组织或者个人对违反本法的行为都有权举报，县级以上人民政府劳动行政部门应当及时核实、处理，并对举报有功人员给予奖励。

第七章 法律责任

第八十条 用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，

由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十一条 用人单位提供的劳动合同文本未载明本法规定的劳动合同必备条款或者用人单位未将劳动合同文本交付劳动者的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十二条 用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。

第八十三条 用人单位违反本法规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

第八十四条 用人单位违反本法规定，扣押劳动者居民身份证等证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予处罚。

用人单位违反本法规定，以担保或者其他名义向劳动者收取财物的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人五百元以上二千元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

劳动者依法解除或者终止劳动合同，用人单位扣押劳动者档案或者其他物品的，依照前款规定处罚。

第八十五条 用人单位有下列情形之一的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付其差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额百分之五十以上百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金：

(一) 未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的；

(二) 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；

(三) 安排加班不支付加班费的；

(四) 解除或者终止劳动合同，未依照本法规定向劳动者支付经济补偿的。

第八十六条 劳动合同依照本法第二十六条规定被确认无效，给对方造成损害的，有过错的一方应当承担赔偿责任。

第八十七条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第

四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

第八十八条 用人单位有下列情形之一的，依法给予行政处罚；构成犯罪的，依法追究刑事责任；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任：

- (一) 以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；
- (二) 违章指挥或者强令冒险作业危及劳动者人身安全的；
- (三) 侮辱、体罚、殴打、非法搜查或者拘禁劳动者的；
- (四) 劳动条件恶劣、环境污染严重，给劳动者身心健康造成严重损害的。

第八十九条 用人单位违反本法规定未向劳动者出具解除或者终止劳动合同的书面证明，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十条 劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

第九十一条 用人单位招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。

第九十二条 劳务派遣单位违反本法规定的，由劳动行政部门和其他有关主管部门责令改正；情节严重的，以每人一千元以上五千元以下的标准处以罚款，并由工商行政管理部门吊销营业执照；给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

第九十三条 对不具备合法经营资格的用人单位的违法犯罪行为，依法追究法律责任；劳动者已经付出劳动的，该单位或者其出资人应当依照本法有关规定向劳动者支付劳动报酬、经济补偿、赔偿金；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十四条 个人承包经营违反本法规定招用劳动者，给劳动者造成损害的，发包的组织与个人承包经营者承担连带赔偿责任。

第九十五条 劳动行政部门和其他有关主管部门及其工作人员玩忽职守、不履行法定职责，或者违法行使职权，给劳动者或者用人单位造成损害的，应当承担赔偿责任；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第八章 附 则

第九十六条 事业单位与实行聘用制的工作人员订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，法律、行政法规或者国务院另有规定的，依照其规定；未作规定的，依照本

法有关规定执行。

第九十七条 本法施行前已依法订立且在本法施行之日存续的劳动合同，继续履行；本法第十四条第二款第三项规定连续订立固定期限劳动合同的次数，自本法施行后续订固定期限劳动合同时开始计算。

本法施行前已建立劳动关系，尚未订立书面劳动合同的，应当自本法施行之日起一个月内订立。

本法施行之日存续的劳动合同在本法施行后解除或者终止，依照本法第四十六条规定应当支付经济补偿的，经济补偿年限自本法施行之日起计算；本法施行前按照当时有关规定，用人单位应当向劳动者支付经济补偿的，按照当时有关规定执行。

第九十八条 本劳动合同法自2008年1月1日起施行。

附录C 集体合同规定

中华人民共和国劳动和社会保障部令 第22号

《集体合同规定》已于2003年12月30日经劳动和社会保障部第7次部务会议通过，现予公布，自2004年5月1日起施行。

2004年1月20日

第一章 总 则

第一条 为规范集体协商和签订集体合同行为，依法维护劳动者和用人单位的合法权益，根据《中华人民共和国劳动法》和《中华人民共和国工会法》，制定本规定。

第二条 中华人民共和国境内的企业和实行企业化管理的事业单位(以下统称用人单位)与本单位职工之间进行集体协商，签订集体合同，适用本规定。

第三条 本规定所称集体合同，是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议；所称专项集体合同，是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就集体协商的某项内容签订的专项书面协议。

第四条 用人单位与本单位职工签订集体合同或专项集体合同，以及确定相关事宜，应当采取集体协商的方式。集体协商主要采取协商会议的形式。

第五条 进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同，应当遵循下列原则：

- (一) 遵守法律、法规、规章及国家有关规定；
- (二) 相互尊重，平等协商；
- (三) 诚实守信，公平合作；
- (四) 兼顾双方合法权益；
- (五) 不得采取过激行为。

第六条 符合本规定的集体合同或专项集体合同，对用人单位和本单位的全体职工具有法律约束力。

用人单位与职工个人签订的劳动合同约定的劳动条件和劳动报酬等标准，不得低于集体合同或专项集体合同的规定。

第七条 县级以上劳动保障行政部门对本行政区域内用人单位与本单位职工开展集体协商、签订、履行集体合同的情况进行监督，并负责审查集体合同或专项集体合同。

第二章 集体协商内容

第八条 集体协商双方可以就下列多项或某项内容进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同：

- (一) 劳动报酬；
- (二) 工作时间；
- (三) 休息休假；
- (四) 劳动安全与卫生；
- (五) 补充保险和福利；
- (六) 女职工和未成年工特殊保护；
- (七) 职业技能培训；
- (八) 劳动合同管理；
- (九) 奖惩；
- (十) 裁员；
- (十一) 集体合同期限；
- (十二) 变更、解除集体合同的程序；
- (十三) 履行集体合同发生争议时的协商处理办法；
- (十四) 违反集体合同的责任；
- (十五) 双方认为应当协商的其他内容。

第九条 劳动报酬主要包括：

- (一) 用人单位工资水平、工资分配制度、工资标准和工资分配形式；
- (二) 工资支付办法；
- (三) 加班、加点工资及津贴、补贴标准和奖金分配办法；
- (四) 工资调整办法；
- (五) 试用期及病、事假等期间的工资待遇；
- (六) 特殊情况下职工工资(生活费)支付办法；
- (七) 其他劳动报酬分配办法。

第十条 工作时间主要包括：

- (一) 工时制度；
- (二) 加班加点办法；
- (三) 特殊工种的工作时间；
- (四) 劳动定额标准。

第十一条 休息休假主要包括：

- (一) 日休息时间、周休息日安排、年休假办法；
- (二) 不能实行标准工时职工的休息休假；
- (三) 其他假期。

第十二条 劳动安全卫生主要包括：

- (一) 劳动安全卫生责任制；
- (二) 劳动条件和安全技术措施；
- (三) 安全操作规程；
- (四) 劳保用品发放标准；
- (五) 定期健康检查和职业健康体检。

第十三条 补充保险和福利主要包括：

- (一) 补充保险的种类、范围；
- (二) 基本福利制度和福利设施；
- (三) 医疗期延长及其待遇；
- (四) 职工亲属福利制度。

第十四条 女职工和未成年工的特殊保护主要包括：

- (一) 女职工和未成年工禁忌从事的劳动；
- (二) 女职工的经期、孕期、产期和哺乳期的劳动保护；
- (三) 女职工、未成年工定期健康检查；
- (四) 未成年工的使用和登记制度。

第十五条 职业技能培训主要包括：

- (一) 职业技能培训项目规划及年度计划；
- (二) 职业技能培训费用的提取和使用；
- (三) 保障和改善职业技能培训的措施。

第十六条 劳动合同管理主要包括：

- (一) 劳动合同签订时间;
- (二) 确定劳动合同期限的条件;
- (三) 劳动合同变更、解除、续订的一般原则及无固定期限劳动合同的终止条件;
- (四) 试用期的条件和期限。

第十七条 奖惩主要包括:

- (一) 劳动纪律;
- (二) 考核奖惩制度;
- (三) 奖惩程序。

第十八条 裁员主要包括:

- (一) 裁员的方案;
- (二) 裁员的程序;
- (三) 裁员的实施办法和补偿标准。

第三章 集体协商代表

第十九条 本规定所称集体协商代表(以下统称协商代表),是指按照法定程序产生并有权代表本方利益进行集体协商的人员。

集体协商双方的代表人数应当对等,每方至少3人,并各确定1名首席代表。

第二十条 职工一方的协商代表由本单位工会选派。未建立工会的,由本单位职工民主推荐,并经本单位半数以上职工同意。

职工一方的首席代表由本单位工会主席担任。工会主席可以书面委托其他协商代表代理首席代表。工会主席空缺的,首席代表由工会主要负责人担任。未建立工会的,职工一方的首席代表从协商代表中民主推举产生。

第二十一条 用人单位一方的协商代表,由用人单位法定代表人指派,首席代表由单位法定代表人担任或由其书面委托的其他管理人员担任。

第二十二条 协商代表履行职责的期限由被代表方确定。

第二十三条 集体协商双方首席代表可以书面委托本单位以外的专业人员作为本方协商代表。委托人数不得超过本方代表的三分之一。

首席代表不得由非本单位人员代理。

第二十四条 用人单位协商代表与职工协商代表不得相互兼任。

第二十五条 协商代表应履行下列职责:

- (一) 参加集体协商;
- (二) 接受本方人员质询, 及时向本方人员公布协商情况并征求意见;
- (三) 提供与集体协商有关的情况和资料;
- (四) 代表本方参加集体协商争议的处理;
- (五) 监督集体合同或专项集体合同的履行;
- (六) 法律、法规和规章规定的其他职责。

第二十六条 协商代表应当维护本单位正常的生产、工作秩序, 不得采取威胁、收买、欺骗等行为。

协商代表应当保守在集体协商过程中知悉的用人单位的商业秘密。

第二十七条 企业内部的协商代表参加集体协商视为提供了正常劳动。

第二十八条 职工一方协商代表在其履行协商代表职责期间劳动合同期满的, 劳动合同期限自动延长至完成履行协商代表职责之时, 除出现下列情形之一的, 用人单位不得与其解除劳动合同:

- (一) 严重违反劳动纪律或用人单位依法制定的规章制度的;
- (二) 严重失职、营私舞弊, 对用人单位利益造成重大损害的;
- (三) 被依法追究刑事责任的。

职工一方协商代表履行协商代表职责期间, 用人单位无正当理由不得调整其工作岗位。

第二十九条 职工一方协商代表就本规定第二十七条、第二十八条的规定与用人单位发生争议的, 可以向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

第三十条 工会可以更换职工一方协商代表; 未建立工会的, 经本单位半数以上职工同意可以更换职工一方协商代表。

用人单位法定代表人可以更换用人单位一方协商代表。

第三十一条 协商代表因更换、辞任或遇有不可抗力等情形造成空缺的, 应在空缺之日起15日内按照本规定产生新的代表。

第四章 集体协商程序

第三十二条 集体协商任何一方均可就签订集体合同或专项集体合同以及相关事宜, 以书面形式向对方提出进行集体协商的要求。

一方提出进行集体协商要求的，另一方应当在收到集体协商要求之日起20日内以书面形式给以回应，无正当理由不得拒绝进行集体协商。

第三十三条 协商代表在协商前应进行下列准备工作：

- (一) 熟悉与集体协商内容有关的法律、法规、规章和制度；
- (二) 了解与集体协商内容有关的情况和资料，收集用人单位和职工对协商意向所持的意见；
- (三) 拟定集体协商议题，集体协商议题可由提出协商一方起草，也可由双方指派代表共同起草；
- (四) 确定集体协商的时间、地点等事项；
- (五) 共同确定一名非协商代表担任集体协商记录员。记录员应保持中立、公正，并为集体协商双方保密。

第三十四条 集体协商会议由双方首席代表轮流主持，并按下列程序进行：

- (一) 宣布议程和会议纪律；
- (二) 一方首席代表提出协商的具体内容和要求，另一方首席代表就对方的要求作出回应；
- (三) 协商双方就商谈事项发表各自意见，开展充分讨论；
- (四) 双方首席代表归纳意见。达成一致的，应当形成集体合同草案或专项集体合同草案，由双方首席代表签字。

第三十五条 集体协商未达成一致意见或出现事先未预料的问题时，经双方协商，可以中止协商。中止期限及下次协商时间、地点、内容由双方商定。

第五章 集体合同的订立、变更、解除和终止

第三十六条 经双方协商代表协商一致的集体合同草案或专项集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论。

职工代表大会或者全体职工讨论集体合同草案或专项集体合同草案，应当有三分之二以上职工代表或者职工出席，且须经全体职工代表半数以上或者全体职工半数以上同意，集体合同草案或专项集体合同草案方获通过。

第三十七条 集体合同草案或专项集体合同草案经职工代表大会或者职工大会通过后，由集体协商双方首席代表签字。

第三十八条 集体合同或专项集体合同期限一般为1至3年，期满或双方约定的终止条件出现，即行终止。

集体合同或专项集体合同期满前3个月内，任何一方均可向对方提出重新签订或续订的要求。

第三十九条 双方协商代表协商一致，可以变更或解除集体合同/专项集体合同。

第四十条 有下列情形之一的，可以变更或解除集体合同或专项集体合同：

(一) 用人单位因被兼并、解散、破产等原因，致使集体合同或专项集体合同无法履行的；

(二) 因不可抗力等原因致使集体合同或专项集体合同无法履行或部分无法履行的；

(三) 集体合同或专项集体合同约定的变更或解除条件出现的；

(四) 法律、法规、规章规定的其他情形。

第四十一条 变更或解除集体合同或专项集体合同适用本规定的集体协商程序。

第六章 集体合同审查

第四十二条 集体合同或专项集体合同签订或变更后，应当自双方首席代表签字之日起10日内，由用人单位一方将文本一式三份报送劳动保障行政部门审查。

劳动保障行政部门对报送的集体合同或专项集体合同应当办理登记手续。

第四十三条 集体合同或专项集体合同审查实行属地管辖，具体管辖范围由省级劳动保障行政部门规定。

中央管辖的企业以及跨省、自治区、直辖市的用人单位的集体合同应当报送劳动保障部或劳动保障部指定的省级劳动保障行政部门。

第四十四条 劳动保障行政部门应当对报送的集体合同或专项集体合同的下列事项进行合法性审查：

(一) 集体协商双方的主体资格是否符合法律、法规和规章规定；

(二) 集体协商程序是否违反法律、法规、规章规定；

(三) 集体合同或专项集体合同内容是否与国家规定相抵触。

第四十五条 劳动保障行政部门对集体合同或专项集体合同有异议的，应当自收到文本之日起15日内将《审查意见书》送达双方协商代表。《审查意见书》应当载明以下内容：

(一) 集体合同或专项集体合同当事人双方的名称、地址;

(二) 劳动保障行政部门收到集体合同或专项集体合同的时间;

(三) 审查意见;

(四) 作出审查意见的时间。

《审查意见书》应当加盖劳动保障行政部门印章。

第四十六条 用人单位与本单位职工就劳动保障行政部门提出异议的事项经集体协商重新签订集体合同或专项集体合同的,用人单位一方应当根据本规定第四十二条的规定将文本报送劳动保障行政部门审查。

第四十七条 劳动保障行政部门自收到文本之日起15日内未提出异议的,集体合同或专项集体合同即行生效。

第四十八条 生效的集体合同或专项集体合同,应当自其生效之日起由协商代表及时以适当的形式向本方全体人员公布。

第七章 集体协商争议的协调处理

第四十九条 集体协商过程中发生争议,双方当事人不能协商解决的,当事人一方或双方可以书面向劳动保障行政部门提出协调处理申请;未提出申请的,劳动保障行政部门认为必要时也可以进行协调处理。

第五十条 劳动保障行政部门应当组织同级工会和企业组织等三方面的人员,共同协调处理集体协商争议。

第五十一条 集体协商争议处理实行属地管辖,具体管辖范围由省级劳动保障行政部门规定。

中央管辖的企业以及跨省、自治区、直辖市用人单位因集体协商发生的争议,由劳动保障部指定的省级劳动保障行政部门组织同级工会和企业组织等三方面的人员协调处理,必要时,劳动保障部也可以组织有关方面协调处理。

第五十二条 协调处理集体协商争议,应当自受理协调处理申请之日起30日内结束协调处理工作。期满未结束的,可以适当延长协调期限,但延长期限不得超过15日。

第五十三条 协调处理集体协商争议应当按照以下程序进行:

(一) 受理协调处理申请;

(二) 调查了解争议的情况;

- (三) 研究制定协调处理争议的方案;
- (四) 对争议进行协调处理;
- (五) 制作《协调处理协议书》。

第五十四条 《协调处理协议书》应当载明协调处理申请、争议的事实和协调结果,双方当事人就某些协商事项不能达成一致的,应将继续协商的有关事项予以载明。《协调处理协议书》由集体协商争议协调处理人员和争议双方首席代表签字盖章后生效。争议双方均应遵守生效后的《协调处理协议书》。

第八章 附 则

第五十五条 因履行集体合同发生的争议,当事人协商解决不成的,可以依法向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

第五十六条 用人单位无正当理由拒绝工会或职工代表提出的集体协商要求的,按照《工会法》及有关法律、法规的规定处理。

第五十七条 本规定于2004年5月1日起实施。原劳动部1994年12月5日颁布的《集体合同规定》同时废止。

附录D 中华人民共和国社会保险法

【题记】《中华人民共和国社会保险法》由中华人民共和国第十一届全国人民代表大会常务委员会第十七次会议于2010年10月28日通过，自2011年7月1日起施行。

第一章 总 则

第一条 为了规范社会保险关系，维护公民参加社会保险和享受社会保险待遇的合法权益，使公民共享发展成果，促进社会和谐稳定，根据宪法，制定本法。

第二条 国家建立基本养老保险、基本医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等社会保险制度，保障公民在年老、疾病、工伤、失业、生育等情况下依法从国家和社会获得物质帮助的权利。

第三条 社会保险制度坚持广覆盖、保基本、多层次、可持续的方针，社会保险水平应当与经济社会发展水平相适应。

第四条 中华人民共和国境内的用人单位和个人依法缴纳社会保险费，有权查询缴费记录、个人权益记录，要求社会保险经办机构提供社会保险咨询等相关服务。

个人依法享受社会保险待遇，有权监督本单位为其缴费情况。

第五条 县级以上人民政府将社会保险事业纳入国民经济和社会发展规划。

国家多渠道筹集社会保险资金。县级以上人民政府对社会保险事业给予必要经费支持。

国家通过税收优惠政策支持社会保险事业。

第六条 国家对社会保险基金实行严格监管。

国务院和省、自治区、直辖市人民政府建立健全社会保险基金监督管理制度，保障社会保险基金安全、有效运行。

县级以上人民政府采取措施，鼓励和支持社会各方面参与社会保险基金的监督。

第七条 国务院社会保险行政部门负责全国的社会保险管理工作，国务院其他有关部门在各自的职责范围内负责有关的社会保险工作。

县级以上地方人民政府社会保险行政部门负责本行政区域的社会保险管理工作，县级以上地方人民政府其他有关部门在各自的职责范围内负责有关的社会保险工作。

第八条 社会保险经办机构提供社会保险服务，负责社会保险登记、个人权益记录、社会保险待遇支付等工作。

第九条 工会依法维护职工的合法权益，有权参与社会保险重大事项的研究，参加社会保险监督委员会，对与职工社会保险权益有关的事项进行监督。

第二章 基本养老保险

第十条 职工应当参加基本养老保险，由用人单位和职工共同缴纳基本养老保险费。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加基本养老保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员可以参加基本养老保险，由个人缴纳基本养老保险费。

公务员和参照公务员法管理的工作人员养老保险的办法由国务院规定。

第十一条 基本养老保险实行社会统筹与个人账户相结合。

基本养老保险基金由用人单位和个人缴费以及政府补贴等组成。

第十二条 用人单位应当按照国家规定的本单位职工工资总额的比例缴纳基本养老保险费，记入基本养老保险统筹基金。

职工应当按照国家规定的本人工资的比例缴纳基本养老保险费，记入个人账户。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加基本养老保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员参加基本养老保险的，应当按照国家规定缴纳基本养老保险费，分别记入基本养老保险统筹基金和个人账户。

第十三条 国有企业、事业单位职工参加基本养老保险前，视同缴费年限期间应当缴纳的基本养老保险费由政府承担。

基本养老保险基金出现支付不足时，政府给予补贴。

第十四条 个人账户不得提前支取，记账利率不得低于银行定期存款利率，免征利息税。个人死亡的，个人账户余额可以继承。

第十五条 基本养老金由统筹养老金和个人账户养老金组成。

基本养老金根据个人累计缴费年限、缴费工资、当地职工平均工资、个人账户金额、城镇人口平均预期寿命等因素确定。

第十六条 参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费满十五年的，按月领取基本养老金。

参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费不足十五年的，可以缴费至满十五年，按月领取基本养老金；也可以转入新型农村社会养老保险或者城镇居民社会养老保险，按照国务院规定享受相应的养老保险待遇。

第十七条 参加基本养老保险的个人，因病或者非因工死亡的，其遗属可以领取丧葬补助金和抚恤金；在未达到法定退休年龄时因病或者非因工致残完全丧失劳动能力的，可以领取病残津贴。所需资金从基本养老保险基金中支付。

第十八条 国家建立基本养老金正常调整机制。根据职工平均工资增长、物价上涨情况，适时提高基本养老保险待遇水平。

第十九条 个人跨统筹地区就业的，其基本养老保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。个人达到法定退休年龄时，基本养老金分段计算、统一支付。具体办法由国务院规定。

第二十条 国家建立和完善新型农村社会养老保险制度。

新型农村社会养老保险实行个人缴费、集体补助和政府补贴相结合。

第二十一条 新型农村社会养老保险待遇由基础养老金和个人账户养老金组成。

参加新型农村社会养老保险的农村居民，符合国家规定条件的，按月领取新型农村社会养老保险待遇。

第二十二条 国家建立和完善城镇居民社会养老保险制度。

省、自治区、直辖市人民政府根据实际情况，可以将城镇居民社会养老保险和新型农村社会养老保险合并实施。

第三章 基本医疗保险

第二十三条 职工应当参加职工基本医疗保险，由用人单位和职工按照国家规定共同缴纳基本医疗保险费。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加职工基本医疗保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员可以参加职工基本医疗保险，由个人按照国家规定缴纳基本医疗保险费。

第二十四条 国家建立和完善新型农村合作医疗制度。

新型农村合作医疗的管理办法，由国务院规定。

第二十五条 国家建立和完善城镇居民基本医疗保险制度。

城镇居民基本医疗保险实行个人缴费和政府补贴相结合。

享受最低生活保障的人、丧失劳动能力的残疾人、低收入家庭六十周岁以上的老年人和未成年人等所需个人缴费部分，由政府给予补贴。

第二十六条 职工基本医疗保险、新型农村合作医疗和城镇居民基本医疗保险的待遇标准按照国家规定执行。

第二十七条 参加职工基本医疗保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费达到国家规定年限的，退休后不再缴纳基本医疗保险费，按照国家规定享受基本医疗保险待遇；未达到国家规定年限的，可以缴费至国家规定年限。

第二十八条 符合基本医疗保险药品目录、诊疗项目、医疗服务设施标准以及急诊、抢救的医疗费用，按照国家规定从基本医疗保险基金中支付。

第二十九条 参保人员医疗费用中应当由基本医疗保险基金支付的部分，由社会保险经办机构与医疗机构、药品经营单位直接结算。

社会保险行政部门和卫生行政部门应当建立异地就医医疗费用结算制度，方便参保人员享受基本医疗保险待遇。

第三十条 下列医疗费用不纳入基本医疗保险基金支付范围：

(一) 应当从工伤保险基金中支付的；

(二) 应当由第三人负担的；

(三) 应当由公共卫生负担的；

(四) 在境外就医的。

医疗费用依法应当由第三人负担，第三人不支付或者无法确定第三人的，由基本医疗保险基金先行支付。基本医疗保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。

第三十一条 社会保险经办机构根据管理服务的需要，可以与医疗机构、药品经营单位签订服务协议，规范医疗服务行为。

医疗机构应当为参保人员提供合理、必要的医疗服务。

第三十二条 个人跨统筹地区就业的，其基本医疗保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。

第四章 工伤保险

第三十三条 职工应当参加工伤保险，由用人单位缴纳工伤保险费，职工不缴纳工伤保险费。

第三十四条 国家根据不同行业的工伤风险程度确定行业的差别费率，并根据使用工伤保险基金、工伤发生率等情况在每个行业内确定费率档次。行业差别费率和行业内费率档次由国务院社会保险行政部门制定，报国务院批准后公布施行。

社会保险经办机构根据用人单位使用工伤保险基金、工伤发生率和所属行业费率档次等情况，确定用人单位缴费费率。

第三十五条 用人单位应当按照本单位职工工资总额，根据社会保险经办机构确定的费率缴纳工伤保险费。

第三十六条 职工因工作原因受到事故伤害或者患职业病，且经工伤认定的，享受工伤保险待遇；其中，经劳动能力鉴定丧失劳动能力的，享受伤残待遇。

工伤认定和劳动能力鉴定应当简捷、方便。

第三十七条 职工因下列情形之一导致本人在工作中伤亡的，不认定为工伤：

(一) 故意犯罪；

(二) 醉酒或者吸毒；

(三) 自残或者自杀；

(四) 法律、行政法规规定的其他情形。

第三十八条 因工伤发生的下列费用，按照国家规定从工伤保险基金中支付：

(一) 治疗工伤的医疗费用和康复费用；

(二) 住院伙食补助费；

(三) 到统筹地区以外就医的交通食宿费；

(四) 安装配置伤残辅助器具所需费用；

(五) 生活不能自理的，经劳动能力鉴定委员会确认的生活护理费；

(六) 一次性伤残补助金和一至四级伤残职工按月领取的伤残津贴；

(七) 终止或者解除劳动合同时，应当享受的一次性医疗补助金；

(八) 因工死亡的，其遗属领取的丧葬补助金、供养亲属抚恤金和因工死亡补助金；

(九) 劳动能力鉴定费。

第三十九条 因工伤发生的下列费用，按照国家规定由用人单位支付：

(一) 治疗工伤期间的工资福利；

(二) 五级、六级伤残职工按月领取的伤残津贴；

(三) 终止或者解除劳动合同时，应当享受的一次性伤残就业补助金。

第四十条 工伤职工符合领取基本养老金条件的，停发伤残津贴，享受基本养老保

险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴的，从工伤保险基金中补足差额。

第四十一条 职工所在用人单位未依法缴纳工伤保险费，发生工伤事故的，由用人单位支付工伤保险待遇。用人单位不支付的，从工伤保险基金中先行支付。

从工伤保险基金中先行支付的工伤保险待遇应当由用人单位偿还。用人单位不偿还的，社会保险经办机构可以依照本法第六十三条的规定追偿。

第四十二条 由于第三人的原因造成工伤，第三人不支付工伤医疗费用或者无法确定第三人的，由工伤保险基金先行支付。工伤保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。

第四十三条 工伤职工有下列情形之一的，停止享受工伤保险待遇：

- (一) 丧失享受待遇条件的；
- (二) 拒不接受劳动能力鉴定的；
- (三) 拒绝治疗的。

第五章 失业保险

第四十四条 职工应当参加失业保险，由用人单位和职工按照国家规定共同缴纳失业保险费。

第四十五条 失业人员符合下列条件的，从失业保险基金中领取失业保险金：

- (一) 失业前用人单位和本人已经缴纳失业保险费满一年的；
- (二) 非因本人意愿中断就业的；
- (三) 已经进行失业登记，并有求职要求的。

第四十六条 失业人员失业前用人单位和本人累计缴费满一年不足五年的，领取失业保险金的期限最长为十二个月；累计缴费满五年不足十年的，领取失业保险金的期限最长为十八个月；累计缴费十年以上的，领取失业保险金的期限最长为二十四个月。重新就业后，再次失业的，缴费时间重新计算，领取失业保险金的期限与前次失业应当领取而尚未领取的失业保险金的期限合并计算，最长不超过二十四个月。

第四十七条 失业保险金的标准，由省、自治区、直辖市人民政府确定，不得低于城市居民最低生活保障标准。

第四十八条 失业人员在领取失业保险金期间，参加职工基本医疗保险，享受基本医疗保险待遇。

失业人员应当缴纳的基本医疗保险费从失业保险基金中支付，个人不缴纳基本医疗

保险费。

第四十九条 失业人员在领取失业保险金期间死亡的，参照当地对在职职工死亡的规定，向其遗属发给一次性丧葬补助金和抚恤金。所需资金从失业保险基金中支付。

个人死亡同时符合领取基本养老保险丧葬补助金、工伤保险丧葬补助金和失业保险丧葬补助金条件的，其遗属只能选择领取其中的一项。

第五十条 用人单位应当及时为失业人员出具终止或者解除劳动关系的证明，并将失业人员的名单自终止或者解除劳动关系之日起十五日内告知社会保险经办机构。

失业人员应当持本单位为其出具的终止或者解除劳动关系的证明，及时到指定的公共就业服务机构办理失业登记。

失业人员凭失业登记证明和个人身份证明，到社会保险经办机构办理领取失业保险金的手续。失业保险金领取期限自办理失业登记之日起计算。

第五十一条 失业人员在领取失业保险金期间有下列情形之一的，停止领取失业保险金，并同时停止享受其他失业保险待遇：

- (一) 重新就业的；
- (二) 应征服兵役的；
- (三) 移居境外的；
- (四) 享受基本养老保险待遇的；
- (五) 无正当理由，拒不接受当地人民政府指定部门或者机构介绍的适当工作或者提供的培训的。

第五十二条 职工跨统筹地区就业的，其失业保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。

第六章 生育保险

第五十三条 职工应当参加生育保险，由用人单位按照国家规定缴纳生育保险费，职工不缴纳生育保险费。

第五十四条 用人单位已经缴纳生育保险费的，其职工享受生育保险待遇；职工未就业配偶按照国家规定享受生育医疗费用待遇。所需资金从生育保险基金中支付。

生育保险待遇包括生育医疗费用和生育津贴。

第五十五条 生育医疗费用包括下列各项：

(一) 生育的医疗费用;

(二) 计划生育的医疗费用;

(三) 法律、法规规定的其他项目费用。

第五十六条 职工有下列情形之一的, 可以按照国家规定享受生育津贴:

(一) 女职工生育享受产假;

(二) 享受计划生育手术休假;

(三) 法律、法规规定的其他情形。

生育津贴按照职工所在用人单位上年度职工月平均工资计发。

第七章 社会保险费征缴

第五十七条 用人单位应当自成立之日起三十日内凭营业执照、登记证书或者单位印章, 向当地社会保险经办机构申请办理社会保险登记。社会保险经办机构应当自收到申请之日起十五日内予以审核, 发给社会保险登记证件。

用人单位的社会保险登记事项发生变更或者用人单位依法终止的, 应当自变更或者终止之日起三十日内, 到社会保险经办机构办理变更或者注销社会保险登记。

工商行政管理部门、民政部门和机构编制管理机关应当及时向社会保险经办机构通报用人单位的成立、终止情况, 公安机关应当及时向社会保险经办机构通报个人的出生、死亡以及户口登记、迁移、注销等情况。

第五十八条 用人单位应当自用工之日起三十日内为其职工向社会保险经办机构申请办理社会保险登记。未办理社会保险登记的, 由社会保险经办机构核定其应当缴纳的社会保险费。

自愿参加社会保险的无雇工的个体工商户、未在用人单位参加社会保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员, 应当向社会保险经办机构申请办理社会保险登记。

国家建立全国统一的个人社会保障号码。个人社会保障号码为公民身份号码。

第五十九条 县级以上人民政府加强社会保险费的征收工作。

社会保险费实行统一征收, 实施步骤和具体办法由国务院规定。

第六十条 用人单位应当自行申报、按时足额缴纳社会保险费, 非因不可抗力等法定事由不得缓缴、减免。职工应当缴纳的社会保险费由用人单位代扣代缴, 用人单位应当按月将缴纳社会保险费的明细情况告知本人。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加社会保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员，可以直接向社会保险费征收机构缴纳社会保险费。

第六十一条 社会保险费征收机构应当依法按时足额征收社会保险费，并将缴费情况定期告知用人单位和个人。

第六十二条 用人单位未按规定申报应当缴纳的社会保险费数额的，按照该单位上月缴费额的百分之一百一十确定应当缴纳数额；缴费单位补办申报手续后，由社会保险费征收机构按照规定结算。

第六十三条 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其限期缴纳或者补足。

用人单位逾期仍未缴纳或者补足社会保险费的，社会保险费征收机构可以向银行和其他金融机构查询其存款账户；并可以申请县级以上有关行政部门作出划拨社会保险费的决定，书面通知其开户银行或者其他金融机构划拨社会保险费。用人单位账户余额少于应当缴纳的社会保险费的，社会保险费征收机构可以要求该用人单位提供担保，签订延期缴费协议。

用人单位未足额缴纳社会保险费且未提供担保的，社会保险费征收机构可以申请人民法院扣押、查封、拍卖其价值相当于应当缴纳社会保险费的财产，以拍卖所得抵缴社会保险费。

第八章 社会保险基金

第六十四条 社会保险基金包括基本养老保险基金、基本医疗保险基金、工伤保险基金、失业保险基金和生育保险基金。各项社会保险基金按照社会保险险种分别建账，分账核算，执行国家统一的会计制度。

社会保险基金专款专用，任何组织和个人不得侵占或者挪用。

基本养老保险基金逐步实行全国统筹，其他社会保险基金逐步实行省级统筹，具体时间、步骤由国务院规定。

第六十五条 社会保险基金通过预算实现收支平衡。

县级以上人民政府在社会保险基金出现支付不足时，给予补贴。

第六十六条 社会保险基金按照统筹层次设立预算。社会保险基金预算按照社会保险项目分别编制。

第六十七条 社会保险基金预算、决算草案的编制、审核和批准，依照法律和国务院规定执行。

第六十八条 社会保险基金存入财政专户，具体管理办法由国务院规定。

第六十九条 社会保险基金在保证安全的前提下，按照国务院规定投资运营实现保值增值。

社会保险基金不得违规投资运营，不得用于平衡其他政府预算，不得用于兴建、改建办公场所和支付人员经费、运行费用、管理费用，或者违反法律、行政法规规定挪作其他用途。

第七十条 社会保险经办机构应当定期向社会公布参加社会保险情况以及社会保险基金的收入、支出、结余和收益情况。

第七十一条 国家设立全国社会保障基金，由中央财政预算拨款以及国务院批准的其他方式筹集的资金构成，用于社会保障支出的补充、调剂。全国社会保障基金由全国社会保障基金管理运营机构负责管理运营，在保证安全的前提下实现保值增值。

全国社会保障基金应当定期向社会公布收支、管理和投资运营的情况。国务院财政部门、社会保险行政部门、审计机关对全国社会保障基金的收支、管理和投资运营情况实施监督。

第九章 社会保险经办

第七十二条 统筹地区设立社会保险经办机构。社会保险经办机构根据工作需要，经所在地的社会保险行政部门和机构编制管理机关批准，可以在本统筹地区设立分支机构和服务网点。

社会保险经办机构的人员经费和经办社会保险发生的基本运行费用、管理费用，由同级财政按照国家规定予以保障。

第七十三条 社会保险经办机构应当建立健全业务、财务、安全和风险管理制度。社会保险经办机构应当按时足额支付社会保险待遇。

第七十四条 社会保险经办机构通过业务经办、统计、调查获取社会保险工作所需的数据，有关单位和个人应当及时、如实提供。

社会保险经办机构应当及时为用人单位建立档案，完整、准确地记录参加社会保险的人员、缴费等社会保险数据，妥善保管登记、申报的原始凭证和支付结算的会计凭证。

社会保险经办机构应当及时、完整、准确地记录参加社会保险的个人缴费和用人单位为其缴费,以及享受社会保险待遇等个人权益记录,定期将个人权益记录单免费寄送本人。

用人单位和个人可以免费向社会保险经办机构查询、核对其缴费和享受社会保险待遇记录,要求社会保险经办机构提供社会保险咨询等相关服务。

第七十五条 全国社会保险信息系统按照国家统一规划,由县级以上人民政府按照分级负责的原则共同建设。

第十章 社会保险监督

第七十六条 各级人民代表大会常务委员会听取和审议本级人民政府对社会保险基金的收支、管理、投资运营以及监督检查情况的专项工作报告,组织对本法实施情况的执法检查等,依法行使监督职权。

第七十七条 县级以上人民政府社会保险行政部门应当加强对用人单位和个人遵守社会保险法律、法规情况的监督检查。

社会保险行政部门实施监督检查时,被检查的用人单位和个人应当如实提供与社会保险有关的资料,不得拒绝检查或者谎报、瞒报。

第七十八条 财政部门、审计机关按照各自职责,对社会保险基金的收支、管理和投资运营情况实施监督。

第七十九条 社会保险行政部门对社会保险基金的收支、管理和投资运营情况进行监督检查,发现存在问题的,应当提出整改建议,依法作出处理决定或者向有关行政部门提出处理建议。社会保险基金检查结果应当定期向社会公布。

社会保险行政部门对社会保险基金实施监督检查,有权采取下列措施:

(一) 查阅、记录、复制与社会保险基金收支、管理和投资运营相关的资料,对可能被转移、隐匿或者灭失的资料予以封存;

(二) 询问与调查事项有关的单位和个人,要求其对与调查事项有关的问题作出说明、提供有关证明材料;

(三) 对隐匿、转移、侵占、挪用社会保险基金的行为予以制止并责令改正。

第八十条 统筹地区人民政府成立由用人单位代表、参保人员代表,以及工会代表、专家等组成的社会保险监督委员会,掌握、分析社会保险基金的收支、管理和投资运营情况,对社会保险工作提出咨询意见和建议,实施社会监督。

社会保险经办机构应当定期向社会保险监督委员会汇报社会保险基金的收支、管理和投资运营情况。社会保险监督委员会可以聘请会计师事务所对社会保险基金的收支、管理和投资运营情况进行年度审计和专项审计。审计结果应当向社会公开。

社会保险监督委员会发现社会保险基金收支、管理和投资运营中存在问题的，有权提出改正建议；对社会保险经办机构及其工作人员的违法行为，有权向有关部门提出依法处理建议。

第八十一条 社会保险行政部门和其他有关行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构及其工作人员，应当依法为用人单位和个人的信息保密，不得以任何形式泄露。

第八十二条 任何组织或者个人有权对违反社会保险法律、法规的行为进行举报、投诉。

社会保险行政部门、卫生行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构和财政部门、审计机关对属于本部门、本机构职责范围的举报、投诉，应当依法处理；对不属于本部门、本机构职责范围的，应当书面通知并移交有权处理的部门、机构处理。有权处理的部门、机构应当及时处理，不得推诿。

第八十三条 用人单位或者个人认为社会保险费征收机构的行为侵害自己合法权益的，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。

用人单位或者个人对社会保险经办机构不依法办理社会保险登记、核定社会保险费、支付社会保险待遇、办理社会保险转移接续手续或者侵害其他社会保险权益的行为，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。

个人与所在用人单位发生社会保险争议的，可以依法申请调解、仲裁，提起诉讼。用人单位侵害个人社会保险权益的，个人也可以要求社会保险行政部门或者社会保险费征收机构依法处理。

第十一章 法律责任

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。

第八十五条 用人单位拒不出具终止或者解除劳动关系证明的，依照《中华人民共

和国劳动合同法》的规定处理。

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。

第八十七条 社会保险经办机构以及医疗机构、药品经营单位等社会保险服务机构以欺诈、伪造证明材料或者其他手段骗取社会保险基金支出的，由社会保险行政部门责令退回骗取的社会保险金，处骗取金额二倍以上五倍以下的罚款；属于社会保险服务机构的，解除服务协议；直接负责的主管人员和其他直接责任人员有执业资格的，依法吊销其执业资格。

第八十八条 以欺诈、伪造证明材料或者其他手段骗取社会保险待遇的，由社会保险行政部门责令退回骗取的社会保险金，处骗取金额二倍以上五倍以下的罚款。

第八十九条 社会保险经办机构及其工作人员有下列行为之一的，由社会保险行政部门责令改正；给社会保险基金、用人单位或者个人造成损失的，依法承担赔偿责任；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分：

(一) 未履行社会保险法定职责的；

(二) 未将社会保险基金存入财政专户的；

(三) 克扣或者拒不按时支付社会保险待遇的；

(四) 丢失或者篡改缴费记录、享受社会保险待遇记录等社会保险数据、个人权益记录的；

(五) 有违反社会保险法律、法规的其他行为的。

第九十条 社会保险费征收机构擅自更改社会保险费缴费基数、费率，导致少收或者多收社会保险费的，由有关行政部门责令其追缴应当缴纳的社会保险费或者退还不应当缴纳的社会保险费；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

第九十一条 违反本法规定，隐匿、转移、侵占、挪用社会保险基金或者违规投资运营的，由社会保险行政部门、财政部门、审计机关责令追回；有违法所得的，没收违法所得；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

第九十二条 社会保险行政部门和其他有关行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构及其工作人员泄露用人单位和个人信息的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分；给用人单位或者个人造成损失的，应当承担赔偿责任。

第九十三条 国家工作人员在社会保险管理、监督工作中滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊的，依法给予处分。

第九十四条 违反本法规定，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第十二章 附 则

第九十五条 进城务工的农村居民依照本法规定参加社会保险。

第九十六条 征收农村集体所有的土地，应当足额安排被征地农民的社会保险费，按照国务院规定将被征地农民纳入相应的社会保险制度。

第九十七条 外国人在中国境内就业的，参照本法规定参加社会保险。

第九十八条 本法自2011年7月1日起施行。

附录E 中华人民共和国就业促进法

【题记】《中华人民共和国就业促进法》已由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第二十九次会议于2007年8月30日通过，自2008年1月1日起施行。

第一章 总 则

第一条 为了促进就业，促进经济发展与扩大就业相协调，促进社会和谐稳定，制定本法。

第二条 国家把扩大就业放在经济社会发展的突出位置，实施积极的就业政策，坚持劳动者自主择业、市场调节就业、政府促进就业的方针，多渠道扩大就业。

第三条 劳动者依法享有平等就业和自主择业的权利。

劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰等不同而受歧视。

第四条 县级以上人民政府把扩大就业作为经济社会发展的重要目标，纳入国民经济和社会发展规划，并制定促进就业的中长期规划和年度工作计划。

第五条 县级以上人民政府通过发展经济和调整产业结构、规范人力资源市场、完善就业服务、加强职业教育和培训、提供就业援助等措施，创造就业条件，扩大就业。

第六条 国务院建立全国促进就业工作协调机制，研究就业工作中的重大问题，协调推动全国的促进就业工作。国务院劳动行政部门具体负责全国的促进就业工作。

省、自治区、直辖市人民政府根据促进就业工作的需要，建立促进就业工作协调机制，协调解决本行政区域就业工作中的重大问题。

县级以上人民政府有关部门按照各自的职责分工，共同做好促进就业工作。

第七条 国家倡导劳动者树立正确的择业观念，提高就业能力和创业能力；鼓励劳动者自主创业、自谋职业。

各级人民政府和有关部门应当简化程序，提高效率，为劳动者自主创业、自谋职业提供便利。

第八条 用人单位依法享有自主用人的权利。

用人单位应当依照本法以及其他法律、法规的规定，保障劳动者的合法权益。

第九条 工会、共产主义青年团、妇女联合会、残疾人联合会以及其他社会组织，

协助人民政府开展促进就业工作，依法维护劳动者的劳动权利。

第十条 各级人民政府和有关部门对在促进就业工作中作出显著成绩的单位和个人，给予表彰和奖励。

第二章 政策支持

第十一条 县级以上人民政府应当把扩大就业作为重要职责，统筹协调产业政策与就业政策。

第十二条 国家鼓励各类企业在法律、法规规定的范围内，通过兴办产业或者拓展经营，增加就业岗位。

国家鼓励发展劳动密集型产业、服务业，扶持中小企业，多渠道、多方式增加就业岗位。

国家鼓励、支持、引导非公有制经济发展，扩大就业，增加就业岗位。

第十三条 国家发展国内外贸易和国际经济合作，拓宽就业渠道。

第十四条 县级以上人民政府在安排政府投资和确定重大建设项目时，应当发挥投资和重大建设项目带动就业的作用，增加就业岗位。

第十五条 国家实行有利于促进就业的财政政策，加大资金投入，改善就业环境，扩大就业。

县级以上人民政府应当根据就业状况和就业工作目标，在财政预算中安排就业专项资金用于促进就业工作。

就业专项资金用于职业介绍、职业培训、公益性岗位、职业技能鉴定、特定就业政策和社会保险等的补贴，小额贷款担保基金和微利项目的小额担保贷款贴息，以及扶持公共就业服务等。就业专项资金的使用管理办法由国务院财政部门 and 劳动行政部门规定。

第十六条 国家建立健全失业保险制度，依法确保失业人员的基本生活，并促进其实现就业。

第十七条 国家鼓励企业增加就业岗位，扶持失业人员和残疾人就业，对下列企业、人员依法给予税收优惠：

(一) 吸纳符合国家规定条件的失业人员达到规定要求的企业；

(二) 失业人员创办的中小企业；

(三) 安置残疾人员达到规定比例或者集中使用残疾人的企业;

(四) 从事个体经营的符合国家规定条件的失业人员;

(五) 从事个体经营的残疾人;

(六) 国务院规定给予税收优惠的其他企业、人员。

第十八条 对本法第十七条第四项、第五项规定的人员,有关部门应当在经营场地等方面给予照顾,免除行政事业性收费。

第十九条 国家实行有利于促进就业的金融政策,增加中小企业的融资渠道;鼓励金融机构改进金融服务,加大对中小企业的信贷支持,并对自主创业人员在一定期限内给予小额信贷等扶持。

第二十条 国家实行城乡统筹的就业政策,建立健全城乡劳动者平等就业的制度,引导农业富余劳动力有序转移就业。

县级以上地方人民政府推进小城镇建设和加快县域经济发展,引导农业富余劳动力就地就近转移就业;在制定小城镇规划时,将本地区农业富余劳动力转移就业作为重要内容。

县级以上地方人民政府引导农业富余劳动力有序向城市异地转移就业;劳动力输出地和输入地人民政府应当互相配合,改善农村劳动者进城就业的环境和条件。

第二十一条 国家支持区域经济发展,鼓励区域协作,统筹协调不同地区就业的均衡增长。

国家支持民族地区发展经济,扩大就业。

第二十二条 各级人民政府统筹做好城镇新增劳动力就业、农业富余劳动力转移就业和失业人员就业工作。

第二十三条 各级人民政府采取措施,逐步完善和实施与非全日制用工等灵活就业相适应的劳动和社会保险政策,为灵活就业人员提供帮助和服务。

第二十四条 地方各级人民政府和有关部门应当加强对失业人员从事个体经营的指导,提供政策咨询、就业培训和开业指导等服务。

第三章 公平就业

第二十五条 各级人民政府创造公平就业的环境,消除就业歧视,制定政策并采取措施对就业困难人员给予扶持和援助。

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。

第四章 就业服务和管理

第三十二条 县级以上人民政府培育和完善统一开放、竞争有序的人力资源市场，为劳动者就业提供服务。

第三十三条 县级以上人民政府鼓励社会各方面依法开展就业服务活动，加强对公共就业服务和职业中介服务的指导和监督，逐步完善覆盖城乡的就业服务体系。

第三十四条 县级以上人民政府加强人力资源市场信息网络及相关设施建设，建立健全人力资源市场信息服务体系，完善市场信息发布制度。

第三十五条 县级以上人民政府建立健全公共就业服务体系，设立公共就业服务机构，为劳动者免费提供下列服务：

(一) 就业政策法规咨询；

(二) 职业供求信息、市场工资指导价位信息和职业培训信息发布；

(三) 职业指导和职业介绍；

(四) 对就业困难人员实施就业援助;

(五) 办理就业登记、失业登记等事务;

(六) 其他公共就业服务。

公共就业服务机构应当不断提高服务的质量和效率,不得从事经营性活动。

公共就业服务经费纳入同级财政预算。

第三十六条 县级以上地方人民政府对职业中介机构提供公益性就业服务的,按照规定给予补贴。

国家鼓励社会各界为公益性就业服务提供捐赠、资助。

第三十七条 地方各级人民政府和有关部门不得举办或者与他人联合举办经营性的职业中介机构。

地方各级人民政府和有关部门、公共就业服务机构举办的招聘会,不得向劳动者收取费用。

第三十八条 县级以上人民政府和有关部门加强对职业中介机构的管理,鼓励其提高服务质量,发挥其在促进就业中的作用。

第三十九条 从事职业中介活动,应当遵循合法、诚实信用、公平、公开的原则。

用人单位通过职业中介机构招用人员,应当如实向职业中介机构提供岗位需求信息。禁止任何组织或者个人利用职业中介活动侵害劳动者的合法权益。

第四十条 设立职业中介机构应当具备下列条件:

(一) 有明确的章程和管理制度;

(二) 有开展业务必备的固定场所、办公设施和一定数额的开办资金;

(三) 有一定数量具备相应职业资格的专职工作人员;

(四) 法律、法规规定的其他条件。

设立职业中介机构,应当依法办理行政许可。经许可的职业中介机构,应当向工商行政管理部门办理登记。

未经依法许可和登记的机构,不得从事职业中介活动。

国家对外商投资职业中介机构和向劳动者提供境外就业服务的职业中介机构另有规定的,依照其规定。

第四十一条 职业中介机构不得有下列行为:

(一) 提供虚假就业信息;

- (二) 为无合法证照的用人单位提供职业中介服务;
- (三) 伪造、涂改、转让职业中介许可证;
- (四) 扣押劳动者的居民身份证和其他证件, 或者向劳动者收取押金;
- (五) 其他违反法律、法规规定的行为。

第四十二条 县级以上人民政府建立失业预警制度, 对可能出现的较大规模的失业, 实施预防、调节和控制。

第四十三条 国家建立劳动力调查统计制度和就业登记、失业登记制度, 开展劳动力资源和就业、失业状况调查统计, 并公布调查统计结果。

统计部门和劳动行政部门进行劳动力调查统计和就业、失业登记时, 用人单位和个人应当如实提供调查统计和登记所需要的情况。

第五章 职业教育和培训

第四十四条 国家依法发展职业教育, 鼓励开展职业培训, 促进劳动者提高职业技能, 增强就业能力和创业能力。

第四十五条 县级以上人民政府根据经济社会发展和市场需求, 制定并实施职业能力开发计划。

第四十六条 县级以上人民政府加强统筹协调, 鼓励和支持各类职业院校、职业技能培训机构和用人单位依法开展就业前培训、在职培训、再就业培训和创业培训; 鼓励劳动者参加各种形式的培训。

第四十七条 县级以上地方人民政府和有关部门根据市场需求和产业发展方向, 鼓励、指导企业加强职业教育和培训。

职业院校、职业技能培训机构与企业应当密切联系, 实行产教结合, 为经济建设服务, 培养实用人才和熟练劳动者。

企业应当按照国家有关规定提取职工教育经费, 对劳动者进行职业技能培训和继续教育培训。

第四十八条 国家采取措施建立健全劳动预备制度, 县级以上地方人民政府对有就业要求的初高中毕业生实行一定期限的职业教育和培训, 使其取得相应的职业资格或者掌握一定的职业技能。

第四十九条 地方各级人民政府鼓励和支持开展就业培训, 帮助失业人员提高职业

技能,增强其就业能力和创业能力。失业人员参加就业培训的,按照有关规定享受政府培训补贴。

第五十条 地方各级人民政府采取有效措施,组织和引导进城就业的农村劳动者参加技能培训,鼓励各类培训机构为进城就业的农村劳动者提供技能培训,增强其就业能力和创业能力。

第五十一条 国家对从事涉及公共安全、人身健康、生命财产安全等特殊工种的劳动者,实行职业资格证书制度,具体办法由国务院规定。

第六章 就业援助

第五十二条 各级人民政府建立健全就业援助制度,采取税费减免、贷款贴息、社会保险补贴、岗位补贴等办法,通过公益性岗位安置等途径,对就业困难人员实行优先扶持和重点帮助。

就业困难人员是指因身体状况、技能水平、家庭因素、失去土地等原因难以实现就业,以及连续失业一定时间仍未能实现就业的人员。就业困难人员的具体范围,由省、自治区、直辖市人民政府根据本行政区域的实际情况规定。

第五十三条 政府投资开发的公益性岗位,应当优先安排符合岗位要求的就业困难人员。被安排在公益性岗位工作的,按照国家规定给予岗位补贴。

第五十四条 地方各级人民政府加强基层就业援助服务工作,对就业困难人员实施重点帮助,提供有针对性的就业服务和公益性岗位援助。

地方各级人民政府鼓励和支持社会各方面为就业困难人员提供技能培训、岗位信息等服务。

第五十五条 各级人民政府采取特别扶助措施,促进残疾人就业。

用人单位应当按照国家规定安排残疾人就业,具体办法由国务院规定。

第五十六条 县级以上地方人民政府采取多种就业形式,拓宽公益性岗位范围,开发就业岗位,确保城市有就业需求的家庭至少有一人实现就业。

法定劳动年龄内的家庭人员均处于失业状况的城市居民家庭,可以向住所地街道、社区公共就业服务机构申请就业援助。街道、社区公共就业服务机构经确认属实的,应当为该家庭中至少一人提供适当的就业岗位。

第五十七条 国家鼓励资源开采型城市和独立工矿区发展与市场需求相适应的产

业,引导劳动者转移就业。

对因资源枯竭或者经济结构调整等原因造成就业困难人员集中的地区,上级人民政府应当给予必要的扶持和帮助。

第七章 监督检查

第五十八条 各级人民政府和有关部门应当建立促进就业的目标责任制度。县级以上人民政府按照促进就业目标责任制的要求,对所属的有关部门和下一级人民政府进行考核和监督。

第五十九条 审计机关、财政部门应当依法对就业专项资金的管理和使用情况进行监督检查。

第六十条 劳动行政部门应当对本法实施情况进行监督检查,建立举报制度,受理对违反本法行为的举报,并及时予以核实处理。

第八章 法律责任

第六十一条 违反本法规定,劳动行政等有关部门及其工作人员滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

第六十二条 违反本法规定,实施就业歧视的,劳动者可以向人民法院提起诉讼。

第六十三条 违反本法规定,地方各级人民政府和有关部门、公共就业服务机构举办经营性的职业中介机构,从事经营性职业中介活动,向劳动者收取费用的,由上级主管机关责令限期改正,将违法收取的费用退还劳动者,并对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

第六十四条 违反本法规定,未经许可和登记,擅自从事职业中介活动的,由劳动行政部门或者其他主管部门依法予以关闭;有违法所得的,没收违法所得,并处一万元以上五万元以下的罚款。

第六十五条 违反本法规定,职业中介机构提供虚假就业信息,为无合法证照的用人单位提供职业中介服务,伪造、涂改、转让职业中介许可证的,由劳动行政部门或者其他主管部门责令改正;有违法所得的,没收违法所得,并处一万元以上五万元以下的罚款;情节严重的,吊销职业中介许可证。

第六十六条 违反本法规定,职业中介机构扣押劳动者居民身份证等证件的,由劳

动行政部门责令限期退还劳动者，并依照有关法律规定给予处罚。

违反本法规定，职业中介机构向劳动者收取押金的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者，并以每人五百元以上二千元以下的标准处以罚款。

第六十七条 违反本法规定，企业未按照国家规定提取职工教育经费，或者挪用职工教育经费的，由劳动行政部门责令改正，并依法给予处罚。

第六十八条 违反本法规定，侵害劳动者合法权益，造成财产损失或者其他损害的，依法承担民事责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第九章 附 则

第六十九条 本法自2008年1月1日起施行。

附录F 未成年工特殊保护规定

第一条 为维护未成年工的合法权益，保护其在生产劳动中的健康，根据《中华人民共和国劳动法》的有关规定，制定本规定。

第二条 未成年工是指年满十六周岁，未满十八周岁的劳动者。

未成年工的特殊保护是针对未成年工处于生长发育期的特点，以及接受义务教育的需要，采取的特殊劳动保护措施。

第三条 用人单位不得安排未成年工从事以下范围的劳动：

- (一)《生产性粉尘作业危害程度分级》国家标准中第一级以上的接尘作业；
- (二)《有毒作业分级》国家标准中第一级以上的有毒作业；
- (三)《高处作业分级》国家标准中第二级以上的高处作业；
- (四)《冷水作业分级》国家标准中第二级以上的冷水作业；
- (五)《高温作业分级》国家标准中第三级以上的高温作业；
- (六)《低温作业分级》国家标准中第三级以上的低温作业；
- (七)《体力劳动强度分级》国家标准中第四级体力劳动强度的作业；
- (八)矿山井下及矿山地面采石作业；
- (九)森林业中的伐木、流放及守林作业；
- (十)工作场所接触放射性物质的作业；
- (十一)有易燃易爆、化学性烧伤和热烧伤等危险性大的作业；
- (十二)地质勘探和资源勘探的野外作业；
- (十三)潜水、涵洞、涵道作业和海拔三千米以上的高原作业(不包括世居高原者)；
- (十四)连续负重每小时在六次以上并每次超过二十公斤，间断负重每次超过二十五公斤的作业；
- (十五)使用凿岩机、捣固机、气镐、气铲、铆钉机、电锤的作业；
- (十六)工作中需要长时间保持低头、弯腰、上举、下蹲等强迫体位和动作频率每分钟大于五十次的流水线作业；
- (十七)锅炉司炉。

第四条 未成年工患有某种疾病或具有某些生理缺陷(非残疾型)时,用人单位不得安排其从事以下范围的劳动:

- (一)《高处作业分级》国家标准中第一级以上的高处作业;
- (二)《低温作业分级》国家标准中第二级以上的低温作业;
- (三)《高温作业分级》国家标准中第二级以上的高温作业;
- (四)《体力劳动强度分级》国家标准中第三级以上体力劳动强度的作业;
- (五)接触铅、苯、汞、甲醛、二硫化碳等易引起过敏反应的作业。

第五条 患有某种疾病或具有某些生理缺陷(非残疾型)的未成年工,是指有以下一种或一种以上情况者:

(一) 心血管系统

- 1. 先天性心脏病;
- 2. 克山病;
- 3. 收缩期或舒张期二级以上心脏杂音。

(二) 呼吸系统

- 1. 中度以上气管炎或支气管哮喘;
- 2. 呼吸音明显减弱;
- 3. 各类结核病;
- 4. 体弱儿, 呼吸道反复感染者。

(三) 消化系统

- 1. 各类肝炎;
- 2. 肝、脾肿大;
- 3. 胃、十二指肠溃疡;
- 4. 各种消化道疝。

(四) 泌尿系统

- 1. 急、慢性肾炎;
- 2. 泌尿系感染。

(五) 内分泌系统

- 1. 甲状腺机能亢进;
- 2. 中度以上糖尿病。

(六) 精神神经系统

1. 智力明显低下;
2. 精神忧郁或狂暴。

(七) 肌肉、骨骼运动系统

1. 身高和体重低于同龄人标准;
2. 一个及一个以上肢体存在明显功能障碍;
3. 躯干四分之一以上部位活动受限, 包括强直或不能旋转。

(八) 其他

1. 结核性胸膜炎;
2. 各类重度关节炎;
3. 血吸虫病;
4. 严重贫血, 其血色素每升低于九十五克(9.5g/dL)。

第六条 用人单位应按下列要求对未成年工定期进行健康检查:

- (一) 安排工作岗位之前;
- (二) 工作满一年;
- (三) 年满十八周岁, 距前一次的体检时间已超过半年。

第七条 未成年工的健康检查, 应按本规定所附《未成年工健康检查表》列出的项目进行。

第八条 用人单位应根据未成年工的健康检查结果安排其从事适合的劳动, 对不能胜任原劳动岗位的, 应根据医务部门的证明, 予以减轻劳动量或安排其他劳动。

第九条 对未成年工的使用和特殊保护实行登记制度。

(一) 用人单位招收使用未成年工, 除符合一般用工要求外, 还须向所在地的县级以上劳动行政部门办理登记。劳动行政部门根据《未成年工健康检查表》《未成年工登记表》, 核发《未成年工登记证》。

(二) 各级劳动行政部门须按本规定第三、四、五、七条的有关规定, 审核体检情况和拟安排的劳动范围。

(三) 未成年工须持《未成年工登记证》上岗。

(四) 《未成年工登记证》由国务院劳动行政部门统一印制。

第十条 未成年工上岗前用人单位应对其进行有关的职业安全卫生教育、培训; 未

成年工体检和登记，由用人单位统一办理和承担费用。

第十一条 县级以上劳动行政部门对用人单位执行本规定的情况进行监督检查，对违反本规定的行为依照有关法规进行处罚。

各级工会组织对本规定的执行情况进行监督。

第十二条 省、自治区、直辖市劳动行政部门可以根据本规定制定实施办法。

第十三条 本规定自1995年1月1日起施行。

附录G 女职工劳动保护规定

【题记】《女职工劳动保护规定》是我国政府为维护女职工的合法权益，减少和解决女职工在劳动和工作中因生理特点造成的特殊困难，保护其健康而制定的法规。2013年适用的《女职工劳动保护特别规定》经2012年4月18日国务院第200次常务会议通过，2012年4月28日中华人民共和国国务院令第六十九号公布。

第一条 为了减少和解决女职工在劳动中因生理特点造成的特殊困难，保护女职工健康，制定本规定。

第二条 中华人民共和国境内的国家机关、企业、事业单位、社会团体、个体经济组织以及其他社会组织等用人单位及其女职工，适用本规定。

第三条 用人单位应当加强女职工劳动保护，采取措施改善女职工劳动安全卫生条件，对女职工进行劳动安全卫生知识培训。

第四条 用人单位应当遵守女职工禁忌从事的劳动范围的规定。用人单位应当将本单位属于女职工禁忌从事的劳动范围的岗位书面告知女职工。

女职工禁忌从事的劳动范围由本规定附录列示。国务院安全生产监督管理部门会同国务院人力资源社会保障行政部门、国务院卫生行政部门根据经济社会发展情况，对女职工禁忌从事的劳动范围进行调整。

第五条 用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳降低其工资、予以辞退、与其解除劳动或者聘用合同。

第六条 女职工在孕期不能适应原劳动的，用人单位应当根据医疗机构的证明，予以减轻劳动量或者安排其他能够适应的劳动。

对怀孕7个月以上的女职工，用人单位不得延长劳动时间或者安排夜班劳动，并应当在劳动时间内安排一定的休息时间。

怀孕女职工在劳动时间内进行产前检查，所需时间计入劳动时间。

第七条 女职工生育享受98天产假，其中产前可以休假15天；难产的，增加产假15天；生育多胞胎的，每多生育1个婴儿，增加产假15天。

女职工怀孕未满4个月流产的享受15天产假；怀孕满4个月流产的，享受42天产假。

第八条 女职工产假期间的生育津贴，对已经参加生育保险的，按照用人单位上年

度职工月平均工资的标准由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，按照女职工产假前工资的标准由用人单位支付。

女职工生育或者流产的医疗费用，按照生育保险规定的项目和标准，对已经参加生育保险的，由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，由用人单位支付。

第九条 对哺乳未满1周岁婴儿的女职工，用人单位不得延长劳动时间或者安排夜班劳动。

用人单位应当在每天的劳动时间内为哺乳期女职工安排1小时哺乳时间；女职工生育多胞胎的，每多哺乳1个婴儿每天增加1小时哺乳时间。

第十条 女职工比较多的用人单位应当根据女职工的需要，建立女职工卫生室、孕妇休息室、哺乳室等设施，妥善解决女职工在生理卫生、哺乳方面的困难。

第十一条 在劳动场所，用人单位应当预防和制止对女职工的性骚扰。

第十二条 县级以上人民政府人力资源社会保障行政部门、安全生产监督管理部门按照各自职责负责对用人单位遵守本规定的情况进行监督检查。

工会、妇女组织依法对用人单位遵守本规定的情况进行监督。

第十三条 用人单位违反本规定第六条第二款、第七条、第九条第一款规定的，由县级以上人民政府人力资源社会保障行政部门责令限期改正，按照受侵害女职工每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款。

用人单位违反本规定附录第一条、第二条规定的，由县级以上人民政府安全生产监督管理部门责令限期改正，按照受侵害女职工每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款。用人单位违反本规定附录第三条、第四条规定的，由县级以上人民政府安全生产监督管理部门责令限期治理，处5万元以上30万元以下的罚款；情节严重的，责令停止有关作业，或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限责令关闭。

第十四条 用人单位违反本规定，侵害女职工合法权益的，女职工可以依法投诉、举报、申诉，依法向劳动人事争议调解仲裁机构申请调解仲裁，对仲裁裁决不服的，依法向人民法院提起诉讼。

第十五条 用人单位违反本规定，侵害女职工合法权益，造成女职工损害的，依法给予赔偿；用人单位及其直接负责的主管人员和其他直接责任人员构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第十六条 本规定自公布之日起施行。1988年7月21日国务院发布的《女职工劳动保护规定》同时废止。

附录H 职工带薪年休假条例

【题记】《职工带薪年休假条例》已经2007年12月7日国务院第198次常务会议通过，现予公布，自2008年1月1日起施行。

第一条 为了维护职工休息休假权利，调动职工工作积极性，根据劳动法和公务员法，制定本条例。

第二条 机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工连续工作1年以上的，享受带薪年休假(以下简称年休假)。单位应当保证职工享受年休假。职工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。

第三条 职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。

国家法定节假日、休息日不计入年休假的假期。

第四条 职工有下列情形之一的，不享受当年的年休假：

(一) 职工依法享受寒暑假，其休假天数多于年休假天数的；

(二) 职工请事假累计20天以上且单位按照规定不扣工资的；

(三) 累计工作满1年不满10年的职工，请病假累计2个月以上的；

(四) 累计工作满10年不满20年的职工，请病假累计3个月以上的；

(五) 累计工作满20年以上的职工，请病假累计4个月以上的。

第五条 单位根据生产、工作的具体情况，并考虑职工本人意愿，统筹安排职工年休假。

年休假在1个年度内可以集中安排，也可以分段安排，一般不跨年度安排。单位因生产、工作特点确有必要跨年度安排职工年休假的，可以跨1个年度安排。

单位确因工作需要不能安排职工休年休假的，经职工本人同意，可以不安排职工休年休假。对职工应休未休的年休假天数，单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。

第六条 县级以上地方人民政府人事部门、劳动保障部门应当依据职权对单位执行本条例的情况主动进行监督检查。

工会组织依法维护职工的年休假权利。

第七条 单位不安排职工休年休假又不依照本条例规定给予年休假工资报酬的，由县级以上地方人民政府人事部门或者劳动保障部门依据职权责令限期改正；对逾期不改正的，除责令该单位支付年休假工资报酬外，单位还应当按照年休假工资报酬的数额向职工加付赔偿金；对拒不支付年休假工资报酬、赔偿金的，属于公务员和参照公务员法管理的人员所在单位的，对直接负责的主管人员以及其他直接责任人员依法给予处分；属于其他单位的，由劳动保障部门、人事部门或者职工申请人民法院强制执行。

第八条 职工与单位因年休假发生的争议，依照国家有关法律、行政法规的规定处理。

第九条 国务院人事部门、国务院劳动保障部门依据职权，分别制定本条例实施办法。

第十条 本条例自2008年1月1日起施行。

封面

书名

版权

前言

目录

第1篇 入门篇

第1章 招聘准备工作

1.1 熟悉国家相关法律法规

1.2 熟悉各地区法律和法规

1.3 熟悉企业各项管理业务

1.4 熟悉企业招聘管理模式

1.5 熟悉企业招聘管理流程

1.6 熟悉企业各种管理表单

1.7 招聘过程各种法律风险

1.8 认真做好岗位工作分析

第2章 员工招聘需求

2.1 招聘需求主要来源

2.2 招聘需求处理流程

2.3 招聘需求评审流程

第3章 招聘渠道选择

3.1 招聘渠道选择原则

3.2 常见招聘渠道分析

3.3 招聘渠道对比选择

3.4 内部、外部招聘的选择

3.5 猎头公司选择技巧

3.6 招聘信息有效把控

第4章 简历筛选

4.1 简历筛选准备工作

4.2 简历筛选数量把控

4.3 简历搜索关键技巧

4.4 简历筛选与匹配度

4.5 虚假简历识别技巧

4.6 简历筛选后的处理

第5章 招聘预约和面试组织

5.1 面试流程

5.2 面试计划

5.3 面试通知

5.4 面试准备

5.5 初试

5.6 复试

- 5.7 面试官的选择
- 5.8 面试方法选择
- 5.9 经典面试题目
- 5.10 学历验证把关
- 第6章 人员录用和审批
 - 6.1 员工录用评价模型
 - 6.2 薪酬谈判主要技巧
 - 6.3 如何实施背景调查
 - 6.4 人员录用基本流程
 - 6.5 录用通知有效性把控
 - 6.6 录用新员工法律风险
- 第7章 新员工入职服务
 - 7.1 入职服务精细化管理
 - 7.2 入职关键信息审查
 - 7.3 如何签订劳动合同
 - 7.4 劳动合同的变更管理
 - 7.5 劳动合同的解除
 - 7.6 劳动合同台账管理
 - 7.7 入职法律风险防范
 - 7.8 新员工入职培训
 - 7.9 入职常见管理问题处理
- 第8章 新员工试用期管理
 - 8.1 试用期限有效约定
 - 8.2 新员工试用期考核
 - 8.3 试用期导师制
 - 8.4 试用期解聘管理
 - 8.5 试用期风险管理
- 第9章 新员工转正管理
 - 9.1 新员工试用期评价
 - 9.2 试用期转正类型
 - 9.3 试用期转正流程
 - 9.4 新员工转正风险防范
 - 9.5 新员工转正后续安排
- 第2篇 提升篇
- 第10章 招聘流程和制度
 - 10.1 建立招聘流程
 - 10.2 招聘管理制度
 - 10.3 招聘管理记录
- 第11章 招聘计划管理
 - 11.1 招聘计划来源

- 11.2 招聘计划评审
- 第12章 招聘方案实施
 - 12.1 招聘实施计划
 - 12.2 招聘团队组建
 - 12.3 面试题目设计
- 第13章 复试把关控制
 - 13.1 复试流程
 - 13.2 复试要点
 - 13.3 复试择优
- 第14章 招聘进度控制
 - 14.1 招聘计划跟踪管理
 - 14.2 招聘进度异常处理
- 第15章 供应商选择
 - 15.1 供应商选择要点
 - 15.2 供应商选择方式
 - 15.3 供应商定期评价
- 第16章 校园招聘管理
 - 16.1 校园招聘原则
 - 16.2 校园招聘流程
 - 16.3 校园招聘计划
 - 16.4 校园招聘方案
 - 16.5 校园招聘准备
 - 16.6 校园招聘会实施
 - 16.7 校园招聘人才甄选
 - 16.8 校园招聘总结
- 第17章 招聘预算编制
 - 17.1 招聘预算审批流程
 - 17.2 招聘成本控制策略
 - 17.3 如何苦练招聘内功
- 第18章 招聘分析报告
 - 18.1 招聘评价指标
 - 18.2 分析报告数据来源
 - 18.3 招聘分析报告
- 第3篇 精通篇
- 第19章 企业招聘战略
 - 19.1 企业招聘战略的制定
 - 19.2 企业用人标准
 - 19.3 人才竞争策略
 - 19.4 人才竞争优势
 - 19.5 企业招聘策略

第20章 人力资源规划

20.1 人力资源规划类型

20.2 人力资源需求预测

20.3 人力资源供给预测

20.4 人力资源规划制定原则

20.5 人力资源规划制定步骤

20.6 人力资源规划实施策略

20.7 人力资源规划实施控制

第21章 人才测评技术

21.1 人才测评主要类型

21.2 人才测评主要作用

21.3 人才测评常见方式

21.4 人才测评流程

21.5 人才测评管理误区

第22章 胜任力评价

22.1 胜任力模型概述

22.2 胜任力与员工招聘

22.3 胜任力模型构建

22.4 胜任力模型应用

第23章 面试技巧培训

23.1 过程控制技巧

23.2 面试提问技巧

23.3 望闻问切技巧

23.4 控制局面技巧

23.5 虚假信息识别技巧

23.6 行为面试法

23.7 薪酬谈判技巧

23.8 面试注意事项

第24章 人才库的建设

24.1 人才库主要分类

24.2 人才库信息来源

24.3 人才库人才分类

24.4 人才库评选程序

24.5 人才库科学利用

第25章 雇主品牌建设

25.1 雇主品牌核心价值

25.2 雇主品牌关键特征

25.3 雇主品牌与招聘关系

25.4 雇主品牌建设方式

25.5 雇主品牌与企业文化

25.6 雇主品牌从点滴做起

第26章 招聘风险控制

26.1 招聘风险来源

26.2 招聘风险控制及解决措施

26.3 常见风险防范

第27章 招聘体系优化

27.1 招聘体系优化流程

27.2 招聘体系调查问卷

27.3 招聘体系自我诊断

27.4 招聘体系评审报告

27.5 招聘体系优化方案

第28章 未来招聘趋势

28.1 现有招聘渠道

28.2 招聘未来趋势

附录A 中华人民共和国劳动法

附录B 中华人民共和国劳动合同法

附录C 集体合同规定

附录D 中华人民共和国社会保险法

附录E 中华人民共和国就业促进法

附录F 未成年工特殊保护规定

附录G 女职工劳动保护规定

附录H 职工带薪年休假条例