# 企业如何成功招聘到合适的人才（推荐5篇）

来源：网络 作者：深巷幽兰 更新时间：2024-12-13

*第一篇：企业如何成功招聘到合适的人才企业如何成功招聘到合适的人才发表日期：2024-11-23人才一词，越来越时髦，几乎每个企业都在提“以人为本”，都在宣扬“重视人才”，“吸引人才”。于是乎，伯乐们越来越多，人才越来越稀缺，人才越来越难寻...*

**第一篇：企业如何成功招聘到合适的人才**

企业如何成功招聘到合适的人才

发表日期：2024-11-23

人才一词，越来越时髦，几乎每个企业都在提“以人为本”，都在宣扬“重视人才”，“吸引人才”。于是乎，伯乐们越来越多，人才越来越稀缺，人才越来越难寻求，人才的自我感觉越来越好，人才的价格一路飙升。对于时髦的东西，就有探研的必要。因为在中国企业管理领域，任何受大家普遍追捧的理念，都会走向极致，进而走向反动。因为时髦中缺乏理智，时髦中迷失自我。

何谓人才，这本身就是一个模糊的概念，其自身就没有明确地衡量标准，政府有关部门的定义是：取得中等专业学历的人(如此看来，我们泱泱大国岂不是人才济济?)。企业可能是受此影响,用一些简单和显现的标识作为判断人才的标准,于是人才与学历/职称/就职经验/是否海归等同起来。受此牵引，那些还没有达标的人才，没学历的补学历，有学历的补出国，有工作的忙跳槽，如同群马奔腾，直到把伯乐们看得眼花缭乱。

对于企业来讲，人才是那些认同公司的核心价值观，具有职业素养和较高工作技能，能够持续地为企业创造价值的人。一个清洁工人，能够长期地把地扫成世界一流，就是人才。一个员工能够安心本职工作，持续不懈地提高工作效率，也是人才。以此标准衡量，企业中人人都是人才，人人都可能成为人才，我国企业缺少的不是人才，而是培育与牵引人成才的机制与制度。烽火猎头专家认为人才就有能力完成某件事的人企业的功利性决定了，人才必须是那些能够为企业创造价值的人，而学历/职称/经验等与一个人的价值创造没有直接的联系。

那么，企业管理人才存在什么样的误区呢?

1、仓促征聘

匆忙地进行招聘，一般也容易使标准降低，或者忽略了应聘者的负面因素。由于招聘工作一般需要90至120天，因此如果一位身处高位的要员突然辞职，接替他的招聘工作便需立刻进行;如要增设新职位，更应提前三至四个月进行招聘。

2、光环效应

在招聘时，可能会由于应聘者的优秀外表或某些出色表现，而把其他如聪明、能干等优点，一并加诸他身上。为避免光环效应产生的不良后果，需向应徽者索取一些他自己已准备的报告，或近期的工作总结，作为评估能力的客观依据。

3、用最好的人，而不是最适合那份工作的人

不要为了符合应徽者的能力，而把职位提高至超出本来的要求。为了避免聘用资历过高而最终可能厌倦或离开的人才，雇主需研制一份实际的要求细则，并在招聘时以它为范本。

4、提出假设性的问题

可提出如你的意见在董事会上受到批评，你会如何应付?等问题，以取替直接了当的提高：你如何坚持自己意见?间接提出问题，较之于一个暗示正确答案的提问，更容易获得准确的信息。

5、说话过多

不要将特定的面洽时间，用来拼命推销公司的应徽的职位，而又不认真的评估应徽者的技能。这样很容易掉进片面印象的陷阱，而忽视了待聘者的反应。适当地分配面试时间，以90分钟作详细的倾谈;其中15%时间用来介绍公司和职位的情况。

6、别呆坐空谈

在面谈时需作一些笔记，否则，事后便很难准确地证实或查核曾谈及的内容，特别是有关数据的问题。

7、采用归纳法

询问应徽者一些能具体以数据表示的成就，以证实他的自我介绍。采用计分法也可有效地对应徽者作出测试。以10分为满分，看他如何作自我评估。一般说来，如果自己有某方面的弱点，而又不想被发现，他会给予自己打7分;而充满信心的人，则会给自己打8分或9分。

8、无意义问题

与年龄、性别、婚姻、种族或宗教有关的问题，可被视对应聘者的歧视。所提问题应与这项工作所需的能力有关，如你是否可以加班工作和出差?

9、冷漠不关心

与推荐人查证，可得悉应徽者过去的表现，并呆发现他潜在的弱点。如果获得材料对候选人是负面的，便应对提供者作出解释，表示他所提供的信息有助于评定候选人，使他发挥最大潜力，因而坦诚最重要。其中一个提问技巧是：如果你要向这位应徵者提出忠告，以帮助他在事业上更进一步，你想告诉他什么呢?

10忽视对方雇主的挽留

优秀应聘者可能会被原雇主提出高价挽留。为避免这类突发事件，询问应聘者会如何处理他雇主提出的条件。提醒应聘者促使他另寻工作的原因所在，并指出大部分最后接受雇主挽留的人，很多在24个月内也会离开。

来源：人力资源总监

**第二篇：8招让企业在招聘高峰招聘到合适人才**

8招让企业在招聘高峰招聘到合适人才

山不在高，有仙则名。水不在深，有龙则灵。对于企业来说，招聘求职的人不在多，找到合适的才是真。那么企业招聘如何才能找到合适的人才呢？HR伴侣从事招聘服务15年，累计服务的企业和个人上千万，认为企业要想招聘到合适的人，需要做到以下8点：

一、招聘信息广撒网，全民猎头

企业要想招聘到人才，首先需要让人才知道企业在招聘，古代招聘是通过贴告示，昭告天下。而现在信息这么发达的情况下，企业不采用那可就是太浪费了。报纸招聘，电视招聘，网络招聘，甚至移动互联网出现以来的手机求职找工作等，都是很不错的宣传方式。只有信息对称了，才能形成有效传达，招聘也是如此。

口碑效应一直是企业宣传屡试不爽的方式，企业招聘同样可以采用口碑介绍的方式，企业HR经理可以发挥内部员工的力量，朋友之间相互介绍宣传，招聘的人才尤为稳定，“全民猎头”被很多HR看好。

二、简历审核要精确

企业一般都会跟招聘网站合作，通过网上找工作的求职者也会借助招聘网站投递简历到公司，这时企业HR们就要筛选简历通知面试。

在进行简历筛选的时候，首先要看简历是否完整；其次要看简历陈述是否言简意赅，信息是否全面；最后看信息整理布局是否有逻辑性。

三、电话通知进行初审

简历筛选否和要求的就会进行电话通知，此时企业HR必须明确自己电话中需要讲明的事情，并且要有公司风度，专业性。然后电话中注意听对方的沟通口气，礼貌性等，如果电话面试不否和要求的可以直接拒绝，以免到公司浪费彼此的时间。

四、面试过程为重中之重

在确定要来公司面试的人中，需要事先准备好面试资料，从面试者到公司就要注意一下面试者的身体语言，公司要找落落大方的人而不是各种奇葩的人。

在面试过程中，面试官与面试者沟通要本着轻松自如而不是官方压抑的氛围，只有在轻松的环境下沟通才能更多的看出一个人的性格。沟通内容虽然不是流程化，但是面试官事先需要明确自己想通过沟通获取什么样的信息。好的面试过程不仅能找到合适的人才，还能在求职者心目中留下良好的公司形象。

五、试用期也是找合适人才的阶段

有时候求职者发挥的好，面试过程中看不出求职者太多的问题，但是在试用期随着工作的对接，同事间沟通交流就会越来越多的了解这个人，从而辅助面试官考核这个人是不是合适的人才。

六、恰当的管理也能激发出人才

每个人都有自己的性格，不同的领导带出来的下属性格也是不同，有时候遇到一个包容心强的领导下属工作能力发挥就会更好。有时候公司留不住人才不是待遇不够好，而是与直属领导相处困难。公司在挑选领导时也要注意将来部门维护的情况。

七、时刻注意留人

公司遇到一个合适的人不容易，如果这个人工作状态非常好，公司就要顾及员工的心理，能满足的或者能给予帮助的事情，就不要吝啬，不要因为小事让人才流失，留住人才也是招聘过程不可或缺工作。

八、赏罚明确

员工做出好的成绩，要及时奖励，而不是等到过年一起，及时奖励会激发员工的上进心。很多公司为了避免人才流失，平日里达成了工作绩效，奖金统一年终发，以为扣下了奖金员工就不会流动了，殊不知长期的空头支票让大家愈发烦恼，最终选择离开。

**第三篇：如何招募到合适的人才（定稿）**

如何招募到合适的人才

中国企业往往，把人才放在不适合发挥其才干与才智的岗位上。观察中国企业的现实时，好多人才浪费在不适合他的岗位上。企业既没有合适的考核与升迁机制，也没有科学的奖惩机制。

当企业根据实际情况，设置好组织机构后，就得在人才市场上去招募到合适的人才，放在组织机构里，让企业各职能部门快速运转起来。就叫人安其位，人尽其才。但是如何招募得合适的人才，放在合适的岗位上，却是企业比较头痛的事情。中国企业往往，把人才放在不适合发挥其才干与才智的岗位上。观察中国企业的现实时，好多人才浪费在不适合他的岗位上。企业既没有合适的考核与升迁机制，也没有科学的奖惩机制。招募到的人才，往往难以发挥百分之五十的才干，最多尽心百分之二十的才干，就沾沾自喜了。一个人才不能发挥百分之八十的才干，那么绝对有两个地方出现错误了，一个是人才不知进取，满足于现状，另一个是企业的内部环境，也就是各种制度阻碍与制约着人才的利用，让人才不能全心全意地发挥自己的聪明才干。这是企业的悲剧，也是人才的悲哀。最可怜的是有些企业，任人唯亲，搞裙带关系，把亲人亲属中的三姑六婆放在重要岗位上。须不知，把这些平庸的人放在重要的岗位上，不但要浪费企业的人工成本，有些亲人亲属利用职权损公肥私。最使企业痛苦的是，任人唯亲的现状，会使真正的贤人与人才，纷纷逃离该企业，最后，剩下的一些酒囊饭袋，充塞于企业之中，企业渐渐地衰落。中国的很多企业，竟都是处于“弹指一挥间，瞬间灰飞湮灭”之中，是什么造成的?为什么中国的长寿企业比欧美的少?究其原因，无外乎两种原因，一种是外部的环境造成的。另一种是内部的环境造成的。其中最重用的是内部环境，内部环境如果不适人才的生存，那么势必会影响企业的生存。所以，企业管理的要诀在于得人。得人后，而能人尽其才，物尽其用，企业必能长寿。

那么如何找到最合适的人才呢?有句这样的话叫“十步之内必有芳草”。那么，可以这样说，百里之内必有逸才。首先，我们要找到适合作总经理的人才，总经理是企业之元首，位高权重。总经理人才必须懂人性、懂管理、懂市场、懂政策法律。如果总经理不具备这“四懂”，就不配当总经理。不懂人性的总经理，不能驾驭群下，不能团结员工们。不懂管理的，管理混乱，企业难以有所发展。不懂市场的，不了解市场规律的，必然被市场所淘汰。不懂法律政策，会使企业陷于违法乱纪之境地，陷企业于危险。所以，我们企业要找好一个头，有一个好头，企业就会一帆风顺。招募优秀总经理人才，要记住几点：第一要看人才是不是真的“四懂”，真的“四懂”，那就是值得庆幸的事情。第二优秀的总经理人才，学历要求专科与本科就行了，不要搞些硕士与博士充门面，由于中国教育体制有问题，学历高未必能力高。学历不等于能力。花钱买学历的，通街都是。总经理人选，必须有真才实学。第三总经理的招募，必须是董事会成员或者董事长亲自招聘。既显得企业重视，还能让董事会与总经理之间建立一种较和谐的关系。这样做，董事会就不会沦为公司的摆设，被总经理班子所摆布，所左右。再者，如果要人力资源部门人员去招总经理，会有两方面的弊端，一方面作为企业

招聘方的工作人员，也想升迁，如果总经理很优秀，就会是他们升迁的障碍，因此就会把平庸的人招募进来，推荐为总经理，以便于他们的升迁与利益。二方面他们会因持恩暗中挟总经理，给予他们更多的利益与好处。利益满足了，就会以拥戴之功骄恣;没有满足，就会暗中使坏。所以，招募总经理一定要董事会成员组成招聘小组去招募，与当面试官。第四要注重总经理的德行，这种德行是大德，不是小德。大德是指遵守公共道德，不做违法乱纪与损害国家，他人利益的事情。小德不过是一些小恩小惠的事情。所以，要求大德，不要小德，现今伪君子多，伪君子喜欢展示小德蒙蔽世人。再者，很多人说好的，未必真好;很多人说坏的，未必真坏。如果其遵守法律，遵守公共道德，不做损人利己的事情，这样的人是很不错的。舆论往往是攻击与非议他人的工具。中国人喜欢干预与非议他人的私事，对于违法犯罪与贪赃枉法，或者破坏公共道德与损害他人利益的行为，却不喜欢干预。喜欢明哲保身。对金钱与权力比较膜拜。第五是企业要关注在中国社会里，比较有影响力的管理界权威人士。董事会或者董事长为什么写封电子邮件，或者一封信函，或者打个电话，约其喝喝茶，聊聊天，把企业发展遇到的难题述说一番，沟通沟通，倾听其对问题的远见卓识程度?如果对方能解决企业的相关问题，可以对其高薪聘用。或者要其推荐合适的人，然后进行沟通面识。盛名之下，多少有些特殊才能。用懂管理知名人士当总经理，也是一个不错的选择。只要其能给企业带来蓬勃发展，为企业增加更多的利润，何乐而不为呢?第六我们可以设置模拟扮演方式来择总经理，让几位侯选人，实战角色演练总经理处理事务，从中选择优者。第七我们可以采用总经理轮值制。可称为轮值总经理。不专设总经理，由几位副总轮值当总经理，时间为1年。第八选总经理不要搞什么笔试之类，选总经理主要是用作决策，解决实际与企业长远发展的问题为主。不能解决实际问题，要这样吃闲饭的总经理有何用?第九选总经理，要选那种能听得进别人谏言的。听不见谏言，不知倾听的总经理，就会刚愎自用，自以为是，自欺欺人。最后把企业搞垮而一走了之。第十如果总经理能使企业每年都有盈利，不亏损，可以让其连任。如果企业经营不善，经常亏损，还要其坐在总经理的位子上，那不是想要企业垮掉吗?所以，选总经理要给其定一个硬性指标，赢利多少金额，可以继续留任。如果一到年底亏损，请其自动辞职。企业不养平庸之辈。

确定好总经理后，底下的副总与经理之类的管理者，可以由、董事会成员、董事长与总经理一起招募。选副总与经理的决定权，还是要由总经理来行使好些。由总经理去选择与配备，他认为合适的人选，有利于企业团结一心，不会因权力纷争而相互拆台。内斗与内耗是中国企业最典型的毛病。自家都斗起来了，还有什么力量去发展企业，搞好企业?为了防止出现代理人问题，也就是总经理与副总、经理等人联合损企业，肥自己的事情发生。董事会与董事长要负责审查与监督人事权。如何审查?董事长与董事会可以组成小组委员会，对总经理上报的副总与经理人选提出意见，如果发现不对劲，可以行使否决权。董事会与董事长要确定总经理权限，一个是人事权限，一个财务权限。对于总经理动用数额较大的金钱时，要经过董事会审查批准。有条件成立监事会的，要监事们对企业的问题进行监督，一般以员工监事或者企业外的监事较好。对于董事会，总经理可兼职董事，其它副总不能兼职董事，这样可防止总经理班子相互勾结，暗中损害企业利益。董事会与监事会主要是对总经理班子的用人，用钱，或者企业发展问题，进行审查与审核，还有监督。

企业经理以下的员工们可由人力资源部门组织招聘，可放手要人力资源部门去招聘。原则是不能录用自己的亲人亲属等裙带关系。多招工作积极主动的与心态乐观的员工，少招消极的员工;多招有团队协作的员工，少招喜欢单干或者自私自利的员工;多招真才实学的员工，少招弄虚作假的员工;不要专招有工作经验的，要有工作经验的招一半，没工作经验的招一半。没有工作经验的，不会受习惯性思维的束缚，有利于培养创新能力。

观点：对于没有工作经验的员工，可实现师徒制，找工作时间久，技术过得硬的老员工带新员工，这样新员工可一下子进入工作状态。还有部门配备人员，可按老年、中年、青年搭配，或者不同血型，不同性格、不同性别进行搭配。这样有利于能力互补，知识互补。

**第四篇：如何招聘到合适的员工**

如何招聘合适的员工 今天讨论的问题？ 1.从人力资源看招聘 2.招聘人才的理念 3.招到适合的员工 人类知识分为四类 世界经济合作组织专家的界定，当代人类知识可以分为四类： 关于事实和现象的知识 know―what ； 关于规律和原理方面的知识 know―why ； 人力资源是第一资源 自然资源：未经开发的土地、山川、矿藏等。资本资源：如资金、机器、设备等，人们并不直接消费资本本身，利用它创造新产品和新价值。信息资源：指对生产活动和一切事、物描述的符号集合。信息资源具有共享性。人力资源：它是存在于人体的经济资源，也称人类资源、劳动资源、劳动力资源。人力资源被经济学家称为第一资源。四分之三靠人力资源 联合国开发计划署 《1996人力资源开发报告》指出: 一个国家国民生产总值 的 四分之三是靠人力资源，四分之一是靠资本资源。关于人力资源管理的几个观念 大人才观――所有人都是个宝藏，不仅仅集中在经理人和核心专业人才 三位一体――政府引导、企业组织、个体开发 鼓励流动――人力资源与位置、工作的匹配优化 资本较量――首先是人力资源的较量 制度规范――人与企业的共同发展 承认差异――人力资源管理的出发点 重在激励――人力资源管理的切入点 人财、人才、人材、人在、人灾 人财是指能直接带来社会财富的人，20％的人财创造了80％的财富； 人才指在某些方面有特殊才能的人； 人材是指有发展和培养潜力的人； 人在是指对企业无所谓可有可无、人在心不在的人，其中30％的人没有一次实际性贡献； 人灾指给企业带来麻烦和灾难的人，这种人不仅不能带来社会财富，还会消耗掉社会财富。企业“生产人”理论 松下说：“松下电器是培育人才的公司，并兼做电器产品”。一个成功的企业首先生产的是人，其次才是产品。“人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业最终是大赢家”（理想公关部总经理陈惠湘在《联想为什么》一书中写道）人力资源管理框架（职能体系）人力资源管理功能 人力资源开发与管理中的“5P”模式 今天讨论的问题？ 1.从人力资源看招聘 2.招聘人才的理念 3.招到适合的员工 企业领导人最头疼的事情？ 国际知名咨询公司――德勤公司在对全球200家成长最快的公司进行调查时有这样一个题目： 什么是企业领导人最为头疼的事情？结果排在最前面的3项依次是： 1.如何吸引高素质的人才？ 2.如何留住主要雇员？ 3.如何开发现有员工的技能？ 企业选才时看重的特质 大学生缺乏工作经验，但上进心强，在面试大学生时不会问太多专业技术问题，看重他们是否有一个好的心态、好的潜质，他们的性格以及跟社会的融合能力。如果担任过学生会干部的，他们希望了解其在学生中的威望如何。一项调查显示：忠诚度、团队精神、创新能力、沟通表达能力是跨国公司在选才时最看重的四项特质。招不到人的原因 很多企业抱怨难以招聘到合适的人才，而人才市场上充斥着认为自己怀才不遇的人。原因： 1.理想和现时的距离――认字、握手 2.心理放大――各自心中美好图画 3.信息不对称 4.错位――他擅长的不是企业所要的 5.寻找“超人”――找最大的麦穗（乡村维纳斯效应）6.企业用人观和招聘理念 企业不清楚自己真正的需求？ 没有明确、系统的用人规划。往往是下面部门报什么就被动地招什么，应对需要配备的人员进行统计与预测。招聘目标模糊――有多少个岗位缺人？每个岗位需要什么样的人？ 缺乏清晰的岗位分析（工作说明书）：招聘公告往往很简单、很模糊。有时会让应聘人员弄不清这个岗位是干什么的、有什么要求、自己能否胜任等，会直接影响招聘效果。首先要清楚你想要什么？才可能找到合适的！员工招聘的常见问题 以学历代表本人：简历的精美程度与应聘者个人能力无关，要注意避免“统计性歧视原则”。片面追求学历而忽视工作经历：从工作经历能反映他的需求特性和能力特征，以及价值取向。忽视求职者的个性特征：有些应聘者的知识层面符合要求，但性格特征可能限制他的岗位发展。如果一个非常固执和偏激的人就不适合组建团队。不能让应聘者更多地了解企业：了解企业能消除应聘者对企业的过高估计，防止失望和不满。面试安排的不够周到，招聘人员不注意自己的形象。员工招聘的原则 少而精原则； 公平竞争原则；平等对待原则； 能级相宜原则； 全面考察原则； 效率优先原则； 宁缺毋滥原则。彼得原理 彼得原理是美国学者劳伦斯?彼得对组织中人员晋升的相关现象研究得出的结论：在各种组织中，习惯对某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因为雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。比如：一名称职的教授被提升为大学校长后无法胜任；一个优秀的医生被提升为主官卫生的官员，而后无所作为。对一个组织而言，一旦有人被推到与其不相称的职位，影响的不仅仅是这一职位功能的发挥，不能因某一个人在某一岗位上干得很出色就推断其一定能胜任更高一级的职务。树立正确的招聘理念 1.招聘工作也是销售工作。不仅要把工作机会告诉别人，而且要把观念、目标、成果、未来发展机会也推销给别人，把推销技巧可运用到招聘工作上。2.招聘必须知己、知彼、知他。3.闻一闻应聘者是否与本企业文化“对味”。4.岗位匹配，人事相宜，职趣相合。5.没有最好的人才，只有最适合的人才。树立正确的招聘理念 6.对应聘者坦诚相见 7.尊重每一位应聘者，应聘者是你的内部客户 8.不能只看招来多少人，还要看有多少跑了。否则即使招聘完成，也会造成比较高的雇员流失率，或降低工作积极性。9.对招聘成本进行追踪和控制？持续关注新的招聘来源？ 10.招聘是一个双向交流过程，是一个双方确定心理契约的过程。所以应该同时考虑到双方的利益和得失。应怎样告诉应聘者

企业情况和岗位情况？ 对于企业的实际情况，可以适度夸张。对于其拟应聘的岗位情况，则应据实相告，甚至还可以适当把情况说得稍难一些。一是让对方对即将从事的岗位有足够的心理准备，适度降低其对岗位过高的期望值，减少新工作可能带的失败感。二是让其在工作过程中发现实际情况其实比预计的要好，在带给应聘者意外惊喜的同时也在一定程度上增加其在企业中的稳定性，从而提高招聘的相对成功率，节约招聘费用。招聘是树企业形象的良机 招聘过程要树立企业的品质形象――企业需要象对待自己产品的声誉一样对待自己在人才市场上的声誉。注意自己公司是否已经建立起能够很好对待员工的好名声？在企业工作的员工在社会或社区是否是一种成功人士的形象？ 一个企业在这方面的名声如何，对于它能否吸引潜在的申请者有很大影响。许多企业积极在社会上推销和宣传本企业成功人士的经历，就是这个道理。企业文化、形象和招聘互相影响 良好的企业文化与形象，必然有利于企业招聘到比之其他企业更多更好的人才； 而企业良好形象的树立和保持，也要注意在招聘过程中的问题：

1、将公关工作和企业招聘活动结合起来。

2、设计引人入胜的招聘宣传材料（低成本的广告）。

3、注意对招聘工作的时间、地点安排。不要使整个招聘过程看起来杂乱无章。

4、应注意对面试、接待应聘者的一线人员的培训 招聘应注意的问题 1.避免过多的承诺。有些主管在招聘时常不自觉的承诺，如应聘后会给以何种新职位或被指派去开发某个新的区域市场。但当公司认为他表现不佳时，必然会产生矛盾。2.人不可貌相，有些主管太相信自己的眼光及判断能力，实际上，真是能做好业绩的人，要看其决心与实力，与外表、性别、年级、身材、打扮等因素不会有太大的关系。3.不要只想任用那些自己喜欢或欣赏的人，要知道，招聘是要寻求有发展潜力的人。招聘应注意的问题 4.不能有“来者即聘”或“先做做看再说”的想法。滥用新人是得不偿失的，不利于企业稳健地发展 5.注意从展台设置、招聘者着装及其伙伴间谈话内容、接待姿势与态度、展板和宣传品制作、招聘职位精确程度、撤离时间等方面都可以看出一个单位对用人的基本思路。6.让应征者觉得与你一起工作会很愉快。要关心他人，显得开朗、体贴、亲切。随时要检查自己的态度和行为。选人错误（换人）的代价 招聘中的八折理论 企业在招聘下属时，都或多或少地在执行一个著名的“八折理论”：即为了防止自己亲手招聘或培养的下属对自己的位子构成威胁，往往选择在80％“能力点” 部长在招聘科长的时候选择相当于自己能力80％的人，而科长在招聘科员的时候仍然也按此标准执行，依此类推，最终形成一个很有意思的“等比数列”。在这种“八折理论”的指导下，管理层级越多，高层与基层的差距越大。老板亲自参加人才招聘益处 ――以实际行动重视人才。领导亲自出马，势必使求职者从心理上感到一种满意和欣慰 ――选择更优秀的人才。负责人事关系的部门总是在寻找能填补某些职位空缺的人员，而老板和高级管理人员则不同，他们总是先搜罗人才，然后为他们安排合适的岗位。? ――提高招聘效率。简化了筛选过程，节省了人力物力，特别是节省了宝贵的时间。? ――使员工感到亲和力。求职者在被招聘以前就有机会和高层管理人员交谈，成为公司职员后，更容易受到关注。吃回头草的员工 很多公司视离职员工为敌人，但应该首先看到，一个离职后在其他公司工作过，又选择回来的员工，往往对原来的公司和职位有更清楚的认识。其次选择回来会使他们具有更好的稳定性。第三，这些员工已经经过公司原来的培训，甚至在离开公司的时间里经过竞争对手的培训，他们可以马上在工作岗位上发挥作用，大量节省了公司的培训费用和时间。招人看主要方面 许多公司的招聘广告中会看到，有很多对应聘者的年龄、性别和婚姻状况等个人情况的要求，其实这些要求是和个人的工作能力没有太大关系的，这样做只会限制一些真正的人才进入公司。对于公司用人来说，最重要的是个人的工作才能，因此在招聘时如果只是对学历、技能作出要求，其他方面给应聘者以完全平等的机会，就可以大大拓宽选择的范围，吸引更多人才的加入。毕业生的工作经验 所谓“工作经验”： 根本不是什么真正的“工作经验”，而更多的是一种态度，一种被社会现实打磨出来的直面现实的心态。能力、经历与学历 学历是能力的充分条件，而能力则是学历的充分必要条件。没有一个恰当合适的学历，你的能力也往往不被他人所发现。而没有足够的能力和相应的工作经历，有再高的学历最终仍逃脱不掉被社会淘汰的命运。能力、经历与学历之间有必要找到一个最好的结合点，切不可为了高学历而不顾过去的职业经历和能力，盲目选择专业。职业经历、能力、学历的契合度若有偏差，则职业含金量就会降低，偏差越大职业市场所能认可的职业含金量就越低。对专业对口怎么看？ 所有专业岗位都要求专业对口吗？ 一个团队或一个项目小组都要求某一个专业吗？ 改行与创新 在日本，IBM的许多工程师就是学文科出身的，包括学哲学的。要知道，IBM并不单单是一家研究院，它是一家公司，只要你的再学习能力好，情商不错，就会是合适的。外语水平不能把外语水平做为硬性指标，应视具体岗位而定。全民学外语，资源浪费；职称外语考试遭质疑 外语水平也并非外企录用与否的决定性因素。一家日资企业人力资源部负责人说，外语水平不能通过口语水平高低或通过几级考试来判断，而应该通过与伙伴交流的内容来检测。大学四年英语四级不过，倒是能看出一些问题 履历“注水”令人惊讶 据报道，英国莫里斯研究所7月份进行的一项民意调查显示，约有三成英国人求职时在履历表上作假，夸大个人业务资历、虚报学历或过去任职的工资数额。我国求职者的简历中的水分至少高于人体本身所含水份。据介绍，成都某投资集团公司6月23日至25日的招聘中发现，应聘大学毕业生交来的84份自荐表中，有5个是同一学校的校学生会主席，其中来自同一学校同一个班的居然有6个人是班长，且都“品学兼优”。一是应聘人员缺乏诚信，风险很大 二是用人单位招人先看个人简历„„ 你从应聘者身上所能得到的东西 知识广博，而不是只专一行； 知道本行工作中很多技能和方法； 和公司有着同样的价值观； 是接受能力很强的终身学习者，在失败面前不气馁； 有很强的灵活性和伸缩性； 把变化视为是一种挑战而不是一种灾难； 招聘中出现的新趋势

1、在人力资源管理由战术层次转向战略层次的背景下，招聘工作也向战略化方向发展。

2、计算机等新兴工具和技术在招聘中越来越普遍运用。

3、招聘工作日益被看作与其他人力资源管理职能活动密切相关的阶段。因为招聘的人如何，将直接决定培训和开发工作的状况，也直接影响工作绩效和劳动关系等。

4、招聘工作越来越下放到企业各个职能和专业部门。

5、人力资源部门经理的职责，已经一改过去提供从头到尾的服务，转变为向各个部门提供支持，使他们合理、有效地实施相应的招聘计划。招聘程序 员工招聘的基本程序 人力资 源规划 招聘计划 计划审批

招聘宣传

应聘者申请 招募 工 作 分 析 ? 筛选 体检（背景审查）笔试 初次面试 预审、面试通知 选拔 ?

安排

试用

正式录用 录用 ? 评估 评估 今天讨论的问题？ 1.从人力资源看招聘 2.招聘人才的理念 3.招到适合的员工 把合适的人用在合适的岗位上 同为碳原子的金刚石和石墨，仅仅因为排列的不同，就产生了截然相反的两个物质。同样，对人才的不合理运用，也会使人才的使用价值有天壤之别。卓越的技术专家放在了领导岗位上，结果变成了一个蹩脚的管理者。像A公司，博士成了人事协调专员，金刚石被当成石墨用。通过管理软件测评，了解企业员工思维方式、个性、能力倾向等，再将该员工放在能发挥其作用与能力相匹配的岗位上，其工作满意度和潜能就会得到充分发挥，工作也就变成了事业。招人 不选优秀人才，只要中等人才 企业费尽心机觅来人才，又没有让优秀人才施展才华的舞台，就很容易导致优秀人才流失。很多企业就把目光放在了中等人才身上，他们看重的正是新人“初生牛犊不畏虎”的勇气和干劲。虽然他们在工作中也许会走这样或那样的弯路，但他们“可塑性强”.当人才的选择趋于多样性后，人们不再用单一的价值标准选才、用才，而人才也应该以一种全新的风貌来顺应社会选择。从某种意义上来说，“适用”即人才。技能是小，用人为大? 刘邦在打败项羽的庆功宴会上向群臣表示：“运筹帷幄，我不如张良；决胜于千里之外，我不如韩信；筹集粮草银饷，我不如萧何。而他们都被我所用，这就是我得天下的原因。”? 毛泽东同志曾指出：\"领导者的责任，归纳起来，主要是出主意、用干部两件事。一个领导者各方面的才能并不一定都要高于下属，但用人方面的才能却要出类拔萃。知人善任，做到活用人、巧用人、用活人、用好每一个人，这是领导者成功的一个关键因素。?

据员工短处匹配合适的岗位 循规蹈距，创造力差的人：生产部门 高智商的散漫分子：策划、设计、研发部门 坐不住，心眼多的人：销售部门 吹毛求疵的完美主义者：质量管理、现场管理 斤斤计较的“小气”者：消防、安全管理、设备检修。性格急躁，增强好胜者：生产调度、物流运输。道听途径、传小道消息者：信息采编、调研。能力 ? 岗位 能力 ? 岗位 能力 ? 岗位 能力 ? 岗位 能力

岗位 大才小用

离岗 调整岗位 小才大用

主动离岗

被动离岗 培训后使用 能岗匹配，胜任愉快人才保留 用人与吃小刺的鱼 吃鱼的时候，小刺要比大刺麻烦，因为大刺容易被发现，小刺则必须下很大的功夫才能清除。做人，小毛病比大毛病难于改正，因为大的错误很容易见到，小缺点却必须格外留意才会发现。虽然有小刺的鱼，经常肉都特别细腻而鲜美。但是许多人就因为怕小刺，而不愿意吃那种鱼。虽然有脾气怪异、不拘小节的人常有特殊才华，但是许多人就因为讨厌小毛病，而不愿意用那些人。从“蜡烛”到“蓄电池” 过去把人视作蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。现在把人才看作是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他寻找到最适合的岗位，最大地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。启用比自己更好的人 刻在安德鲁??卡内基墓碑上的一段话：

“这里长眠着一个人／他知道如何在其事业中／启用比自己更好的人。” 把最适当的人才放到最适合的岗位，并激励他们，这是人力资源管理追求的最高境界。用人单位与新人的四大分歧 分歧一：新人急于求成学“东西” 单位认为新人不会学 分歧二：新人抱怨没有自己的位置 单位认为新人不会定位 分歧三：个人希望单位做自己的跳板 单位愿意新人把个人、企业目标统一 分歧四：新人认为回报太少 单位觉得新人未做出应有贡献 世界大公司选才之道 零售业巨子沃尔玛集团用人原则由原来“获得、留住、成长”，转变为“留住、成长、获得”。这不是简单的调换位置，而是更加重视从原有员工中培养、选拔优秀人才，而不是在人才匾乏时一味地从外部聘用。摩托罗拉的用人之道： 在最恰当的时间将最好的人放到最恰当的位置上。英特尔在各高校招聘应届毕业生时，愿意招各科虽是3分却富于创新意识的学生 松下招用70分的人才 松下公司始创人松下幸之助自有其一套独特的标准：即70分的人才已足够。人才的雇用以适用公司的程度为好，程度过高，不一定有用。水准过高的人，会认为在这种地方工作很浪费；而如果换成一个普通程度的人，他却会很感激。所以招聘过高水准的人是不适宜的，“适当”两字最重要，适当的公司，适当的商店，招聘适当的人才，70分的人才，有时会更好。1.58 总费用相对于平均工资的倍数 79000 总费用 0 0 重新安置该员工的费用 4000 8 寻找新的合适员工的费用（49小时）5000 10 招聘费用（广告费、代理费等）和人力资源部的审查费用 1500 3 办理离职手续及人力资源部招聘新员工的费用 25000 50 职位空缺或找人临时替补的费用（13周）1000 2 同事因某员工的离职而分散注意力导致的费用 3000 6 因人员离职导致生产力下降的费用（1个半月）16500 33 同事帮助新员工的费用（12个月）23000 46 新员工不足而导致的费用（12个月）元 占工资的百分比（％）费用项目 上表是根据美国人力资源管理协会的研究成果编制而成的，实际的费用数是以每位不需调动岗位的人员5万美元/年的工资水平计算的。徐庶进曹营 应聘者不但具备应对目前工作的能力，而且有应对明天职位变化后未知的 工作任务的能力。人力资源 计划职务 说明书 招聘计划 时间 岗位 人数 任职资格 招 募 了解市场 发布信息 接受申请 评 价 态度 技能 效率 录 用 政策标准 发出通知 选 拔 初步筛选 笔试 面试 其它测试 案 例 A老板想开除三个人，这三个人的缺点是：甲太好动；乙太好静；丙强壮好动好打架。B老板和A老板是好朋友，B老板对A老板说：既然你不想要，我正好缺人手，都给我吧。于是指派这三个人分别担任以下任务：甲做销售；乙做财务；丙做保卫 A老板过了一年问B老板：你要的那三个人工作的怎么样？B老板说：干的都很出色。A老板觉得奇怪，B老板说：“要用其所长，把合适的人放到合适的位置上，他们自然就会干得出色”。能力与岗位匹配情况 \* \* \* 四商四能： 智商IQ EQ AQ FQ 四能： 英语会话 电脑操作 汽车驾驶 高尔夫球 网球 留人； 爱多 VCD 胡志标：有钱就能买来人才 一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不适合的人占据。这要求我们决策时要有一个提前量，而且广开贤路。在面谈过程中，无论应聘人员的情况是否能引起你的兴趣，你都应在整个谈话过程中都应保持微笑并适度凝视对方，一来是招聘者应有的礼貌，二来可以观察应聘者的表情变化，从中捕捉到有利信息。如果是布展敷衍、资料散乱、很早就撤离或张总李工旁若无人地聊天的单位，很难想象他们能尊重你的人格和劳动。因此，在与对方接触之前，其通过形象展示所流露的信息是非常重要的，是决定取舍的关键因素之一 案例：C先生是X公司市场科的科长，我的一个朋友小李是他的下属。严格来说，C科长的能力是比较“水”的，我的朋友小李已经开始盖住了他那原本不多的“光芒”。举一个最为简单的例子为证：C科长的电脑水平不高，所以他对电子邮件等现代通信工具有一种莫名的恐惧感。有一次，他让小李往全国各分公司发一份国庆促销通知，小李领命后群发电子邮件三五分钟就把事情搞定了。

但C科长并不放心地说：“假如有个别分公司没有开机或开了机但没有收到怎么办？” 小李回答说：“没事的，我已经往每个分公司至少两个邮箱发了邮件，确保万无一失。” “还是不行”，C科长仍然不放心，“你干脆给他们发传真吧。让他们签收后再传回来。这样再出了差错就是分公司的责任，而不能说我们没通知到。”

于是一份两页纸的传真发到了全国20多个分公司，整整一个多小时，小李站在传真机旁，机械地说着同样的话：“喂，××分公司吗？我是总部市场科的，请给个信号，我发一份传真，一共两页，签收后再传回来一份„„”然后听到“嘀――”的一响，做着同样的送纸动作„„

小李实在忍不住了，那天他跟C科长发生了激烈的争吵。小李忿忿地说：“公司资源浪费和办事效率不高就是被你这种人害的。”而C科长则回了一句：“你不想干你可以选择辞职。”

就这样，在C科长的陆续打压下，再加上小李无法忍受C科长的愚蠢，后来小李便愤然辞职了。这里还要强调一个戏剧性的结果是：两年后的今天，当我的朋友小李已经通过自己的努力成为另一家公司的部门高级主管的时候，C科长却在一年前因在任时的一次贪污行为事发而被“贬官为民”，但他竟然还在原“犯事”部门厚颜无耻地做他的小职员。关于技能和诀窍方面的知识。know―how;关于人力资源方面的知识 know―who。保护“人财”；激励“人在”；辞退“人灾” 愿 景 经营目标 核心宗旨价值观 企业经营战略 人力资源战略 组织结构 工作分析 开发管理 计 划 招 聘 选 拔 行为管理 雇用管理 薪酬管理 教育训练 职业计划 工 资 奖 金 福 利 内部员工关系 员 工 激 励 劳 资 关 系 绩效评价 企业文化 企业文化 企业使命、愿景、企业文化 双向沟通 人力资源政策、策略和规划 选 招聘 选拔 育 培训 开发 用 绩效 考核 留 报酬 激励 企业目标 人力资源管理大厦 人力资源管理的四个主要功能 选如何让优秀人才加入到本企业 用如何让员工在现有的岗位上创造优异成绩 育如何让员工保持能够满足当前及未来工作需要的技能 留如何让已经进入本企业的优秀人员留在本企业 吸纳功能 维持功能 激励功能 开发功能 识才 选才 用才 人才引进 绩效考核 育才 留才 员 工 培 训 激 励 机 制 世界上没有不可用的人，只有不会用人的人。世不乏才，乏识才之才；人 不少能，少用能之能。\* \* 四商四能： 智商IQ EQ AQ FQ 四能： 英语会话 电脑操作 汽车驾驶 高尔夫球 网球 留人； 爱多 VCD 胡志标：有钱就能买来人才 一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不适合的人占据。这要求我们决策时要有一个提前量，而且广开贤路。在面谈过程中，无论应聘人员的情况是否能引起你的兴趣，你都应在整个谈话过程中都应保持微笑并适度凝视对方，一来是招聘者应有的礼貌，二来可以观察应聘者的表情变化，从中捕捉到有利信息。如果是布展敷衍、资料散乱、很早就撤离或张总李工旁若无人地聊天的单位，很难想象他们能尊重你的人格和劳动。因此，在与对方接触之前，其通过形象展示所流露的信息是非常重要的，是决定取舍的关键因素之一 案例：C先生是X公司市场科的科长，我的一个朋友小李是他的下属。严格来说，C科长的能力是比较“水”的，我的朋友小李已经开始盖住了他那原本不多的“光芒”。举一个最为简单的例子为证：C科长的电脑水平不高，所以他对电子邮件等现代通信工具有一种莫名的恐惧感。有一次，他让小李往全国各分公司发一份国庆促销通知，小李领命后群发电子邮件三五分钟就把事情搞定了。

但C科长并不放心地说：“假如有个别分公司没有开机或开了机但没有收到怎么办？”

小李回答说：“没事的，我已经往每个分公司至少两个邮箱发了邮件，确保万无一失。”

“还是不行”，C科长仍然不放心，“你干脆给他们发传真吧。让他们签收后再传回来。这样再出了差错就是分公司的责任，而不能说我们没通知到。” 于是一份两页纸的传真发到了全国20多个分公司，整整一个多小时，小李站在传真机旁，机械地说着同样的话：“喂，××分公司吗？我是总部市场科的，请给个信号，我发一份传真，一共两页，签收后再传回来一份„„”然后听到“嘀――”的一响，做着同样的送纸动作„„

小李实在忍不住了，那天他跟C科长发生了激烈的争吵。小李忿忿地说：“公司资源浪费和办事效率不高就是被你这种人害的。”而C科长则回了一句：“你不想干你可以选择辞职。”

就这样，在C科长的陆续打压下，再加上小李无法忍受C科长的愚蠢，后来小李便愤然辞职了。这里还要强调一个戏剧性的结果是：两年后的今天，当我的朋友小李已经通过自己的努力成为另一家公司的部门高级主管的时候，C科长却在一年前因在任时的一次贪污行为事发而被“贬官为民”，但他竟然还在原“犯事”部门厚颜无耻地做他的小职员。\* \*

**第五篇：HR如何招聘到合适的员工**

广州邦弘企业管理有限公司-世界500强企业的猎头服务商（邦弘猎头）

HR如何招聘到合适的员工

招聘是人力资源管理的工作，当中过程包括招聘广告、二次面试、雇佣轮选等。负责招聘工作的称为招聘专员(Recruiter)，他们是人力资源方面专家，或者是人事部的职员。聘请的最后选择应该是用人单位，他们与合适的应征者签署雇佣合约。

招聘是为了实现企业目标和完成任务，由人力资源管理部门和其他部门按照科学的方法，运用先进的手段，选拔岗位所需要的人力资源的一个过程。留意一下自己周围的企业，他们都在不遗余力地寻找适合、适用的面试与筛选技术去聘用那些他们认为可用的人。事实上，招聘员工是一件有风险的事情，因此，在聘用员工时，运用一些管理方法和技巧是必需的，从事前准备、事中管理、事后评估，都是为了达到一个目的，就是如何适时、适合与适量地找到适用的员工。

在招聘员工时，特别是在招聘技术或管理上的核心人员时，除要考察他的岗位技术能力外，还要考察他的职业倾向和稳定性。比如，他是否经常跳槽?他跳槽的原因是什么?是因为个人发展，还是因为待遇?如果将这些问题都搞清楚了，你就基本上可以了解这个员工的稳定性如何了。

需要指出的是，在进入筛选程序时，初试通常是资料的审议，也叫第一道“跨栏”;面试也叫第二道“跨栏”，着重学识与专业技能的了解;若是管理人员职位;需由决策层再面试，也称为第三道“跨栏”，主要是作出专业和重点的评鉴及相关入职待遇等的共识。笔者的顾问心得分享是，除了运用一些面试或测试的方法筛选应聘人员外，招聘工作中的时间配合是不容忽视的，特别是确定了适合的人选。应注意：

第一点，面试与录用的时间掌握，因为企业在找人，同样应聘者也在找企业;都反映在时间上，这是双向选择的结果。对确定录用的人选应明确清楚何时报到，相关证件资料的准备等。

广州邦弘企业管理有限公司-世界500强企业的猎头服务商（邦弘猎头）

第二点，在对等职位的人选确认后，应预留适合补充人选，一般为1-2人做后备;主要是考虑双方觉得不适合时的填补，但应控制好时间上的沟通。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！