# 招聘人力资源经理

来源：网络 作者：落梅无痕 更新时间：2025-02-20

*第一篇：招聘人力资源经理人力资源经理招聘某餐饮公司下属两个高档餐厅和一个汽车服务俱乐部，急需人力资源部经理一名，工资和福利面议：职位说明：1、根据公司发展战略制定、执行有效的人力资源战略规划，为公司业务发展提供全面、系统的人力资源保障；2...*

**第一篇：招聘人力资源经理**

人力资源经理招聘

某餐饮公司下属两个高档餐厅和一个汽车服务俱乐部，急需人力资源部经理一名，工资和福利面议：

职位说明：

1、根据公司发展战略制定、执行有效的人力资源战略规划，为公司业务发展提供全面、系统的人力资源保障；

2、整体提升现有人力资源管理系统，设计、改善人力资源管理模式（包含招聘、培训、绩效、薪酬及员工发展等体系的全面建设），制定和完善人力资源管理制度；

3、推进企业文化建设，不断提升整体凝聚力及战斗力。职位要求：

1、MBA人力资源方向；

2、3年以上服务行业工作经验；

3、对现代企业人力资源管理模式有系统的了解和实践经验积累，能充分认识人力资源在现代企业发展中的作用，熟悉现代人力资源的运作模式；

4、对绩效考核、薪酬福利、人才招聘、员工培训、企业文化建设等有丰富的专业理论知识以及成功的实践经验；

5、极强的领导与管理能力，善于沟通，具备出色的组织协调能力和分析判断能力

联系人：申小姐简历请发送至：alevie2005@yahoo.com.cn2007-9-14

**第二篇：申请职位：区域人力资源招聘经理人力资源经理**

申请职位:区域人力资源招聘经理/人力资源经理

个 人 简 历

个人基本信息

姓

名： 张晶

学

历： 本

科

专

业： 英语教育

户籍所在地： 黑龙江省铁力市

联系电话：\*\*\*

工作简历

2025年9月---至今

耐克体育(中国)有限公司

自营零售店铺

人力资源主管

 负责六家自营店铺的招聘与HR管理，分析离职原因，推广拓展新的招聘渠道，短期内完成本小区内的空缺。本区每月离职率控制在2%-3%之内。空缺率2%之内. 根据各店O-chart，合理招聘分配新人，以达到每店人员HC的平衡。 与派遣公司建立积极良好的沟通关系。及时有效的补充合适人选。

 制定节假日各店新增PT计划，控制在合理预算之内。通过相应时段客流，制作根据时间段的排班系统.抽查各店排班的合理性。

 每月配合各店长分析现人员状况及提升各店SPH机会点。本小区同比去年离职率下降5%,SPH平均上升8%. 配合TSM完成本区域员工内部晋升计划。

 负责制作区域月报及相关数据报表，了解各店现状况，分析产生（离职）原因及相关数据，提供相应建议及意见。通过每月病事假等报表，关注了解产生的原因及各店行动计划。 及时与店铺分享公司战略，新项目的推行。 新员工入职培训的建立,跟踪,反馈. 组织开展相应的员工活动，员工信息栏的建立，成立相应的sports club. 帮助同事解答有关HR的相关问题。 在店铺，配合营运完成日常相关的工作。

2025年9月---2025年9月

北京沃尔玛深国投百货有限公司知春路分店

人力资源部招聘员工关系主任

 在公司政策的指引的框架下，确保招聘及员工关系，培训等相关工作的执行流程与公司政策保持一致性和及时性。

 根据店内的人力规划及招聘目标，开拓招聘渠道，招聘合适的人才。

 通过员工面谈，解答员工咨询，基层会议，员工活动等多种方式与员工建立顺畅的沟通渠道，从而推动公司的企业文化。 根据公司政策及国家劳动法规，协助经理妥善处理员工关系及劳动纠纷，确保公司运作合法合规，避

免产生劳动用工风险。

 为各种项目提供有效的支持，如配合公司完成当地市场的调查，内外审计工作，劳动年审，残疾人年审等工作。

 配合人力资源经理，发展部门内部员工，在部门内部建立和谐，高效，敬业的团队。 跟进各项招聘报表，确保数据的准确性，分析离职率并寻找机会点。 根据商场业务需求及人员发展需要，制定培训计划。

 参与建立员工指导队伍，在店内根据既定的培训计划实施相关培训工作，帮助员工不断提升。

2025年7月---2025年9月

北京沃尔玛深国投百货有限公司望京分店

员工关系招聘培训主任

 配合公司营运开店BJ1016。前期通过内部推荐、报纸、open house、互联网、公司网站、同城店内宣传等相关渠道进行招聘。新店月离职率控制在3%-5%。新店空缺率控制在4%以内。 积极开展员工关系，每月组织店内员工活动。（2025年5月份组织了华中地区WM&TM 30余家店“鲜食技艺大比拼”活动，在此次活动中成功接待了美国总部成员的来访及现场采访等事宜）

 参与2025年环球峰会

 通过员工面谈，解答员工咨询，基层会议，员工活动等多种方式与员工建立顺畅的沟通渠道，从而推动公司的企业文化。（每周至少与一位员工面谈，了解其现工作状态、遇到的问题及员工提出的好点子等） 跟进各项招聘报表，确保数据的准确性，分析离职率并寻找机会点。 开展培训课程，如公司文化、顾客服务、公司政策及程序、入职培训等。

 组织实施各项培训，包括入职系列人员基础基础管理TTT顾客服务等课程，跟进其培训效果评估，跟进各项培训报告，确保数据的准确性，通过数据分析寻找机会点。

2025年8月—2025年7月

沃尔玛深国投百货有限公司大庆分店

招聘员工关系助理

 员工档案的归档及维护，包括新入职员工档案的建立，在职员工档案的维护，确保员工档案内容的完整有序。

 协助助理经理完成店内的日常招聘工作. 负责员工合同的管理，用工手续的办理，健康证有效性的跟进，并确保在相关问题上合规无例外  跟进员工入，转，升，离的异动情况，确保相关文件的准确性及合理性

 积极开展丰富多彩的员工活动（每月生日会、每月员工户外活动、员工慰问活动的开展、新年感谢信、节假日员工福利等） 完成相关的人力资源月报季报等各种报表，并确保数据的准确性

 多次策划组织大型员工活动（大型联欢晚会、全体户外拓展活动、全体郊游活动等），并在很多大型活动中担任主持人。（2025春节晚会、YBM分享会、全体员工户外拓展等）

 管理公司图书馆，通过问卷调查形式，了解员工喜欢书的类型，每月开展一本书的读书心得，购买新书，更新管理方面书籍等。

2025年8月—2025年8月

大庆立新购物中心

招聘专员

 负责总部各部门空缺的招聘，寻找合理资源，拓展招聘渠道（通过互联网、报纸、内部推荐、新店宣传等方式），负责给HRM提供部门经理等级别的候选人，同时面试助理及员工。

 帮助新店招聘人力资源，完成建店前的标准

教育背景

2025.9-2025.12黑龙江大学

英语教育（自考）E-Mail Address:rzhan15@163.com

Jing Zhang’s Resume

PERSONAL DETAILS Name:

Jing Zhang Mobile: \*\*\*3 Education:

Heilongjiang University Email:

rzhan15@163.com

2025.09---present

Nike sports(China)Co., LTD

Retail

coach Responsible for six stores recruiting and daily HR work.make corresponding recruitment plan, analyze the causes and promotion develop a new recruiting channel, the short term complete the vacancy in the community.Monthly turnover rate of 2%-3%.Vacancy rate 2%.According to each store O-chart, Reasonable distribution of recruitment balance each store personnel HC.3 And cooperation company establish good communication relationship For holiday plans PT Control in the reasonable budget through the corresponding period passenger flow check the shop scheduling of rationality.Monthly cooperation with all HC is personnel situation analysis improve the shop SPH.Compared with last year turnover rate fell by 5%.SPH rose 8%.With the completion of this area TSM internal staff promotion plan.Responsible for production area and the related data report monthly the analysis of the cause and the related data to provide corresponding Suggestions and opinions.Timely and share the company store strategy the implementation of the new project 9 New hires the establishment of the training 10 Carry out their activities, established the sports club 11 To help answer questions about HR related issues 12 In the shop, complete the daily operation related work.Wal-Mart 2025.07-2025.09 HR Officer-Recruitment & staff relations

Beijing 1

Assist to set up BJ1016 operations department.Recruitment channel: associate referralsnewspaperopen

houseinternet recruiting City store propaganda and so on.New store month turnover rate at 3% to 5%.Vacancy rate 4%.2

According to company policy and national labor laws, assists managers in proper handling of employee relations

and labor disputes, ensure compliance on company operations, to avoid the risk of labor and employment;3

Provide effective support for various projects, such as the local market with the company to complete the

investigation, internal and external audit work, labor annual examination, annual examination of persons with

disabilities, etc.;4 5 Involve in the establishment of the guidance team, in-store training program for implementation in accordance with established work-related training to help employees continue to improve;Participated in the 2025 world summit 7 8 9 In the framework of company policy, ensure implementation process of recruitment, employee relationship and training related work;According to manpower planning and recruitment of store goals, and actively developing recruitment channels and recruiting the right talent to meet the company\'s business needs;Through employee interviews, questionnaire survey, meetings, staff events and other means to establish smooth communication channels so as to promote the company\'s corporate culture;Establish harmony within the department to develop efficient and dedicated team;rate and look for opportunities to point;10 Follow-up of the recruitment report to ensure the accuracy of the data, objective analysis of the monthly turnover 11 According to business and staff development needs, develop annual training plans;

Wal-Mart

2025.08-2025.07 Recruitment & Employee Relations Assistant

Daqing City, Hei Longjiang Province 1 Active in a variety of staff activities(monthly birthday parties, staff regards the activities carried out, New Year, Thank you, holiday employee benefits);

Several large-scale planning organization staff activities(large Gala in the shop, outdoor staff development activities in the shop, staff outings, etc.), and in many major events as the host;3 Archiving and maintenance of staff records, including records of new recruits to establish, staff, maintenance of files, the file contents to ensure a complete and orderly staff;4 Responsible for contract management staff, the processing of employment, the effectiveness of follow-up health certificates, and ensure compliance related issues, without exception;5 6 Completion of related human resources monthly quarterly and other reports, and ensure data accuracy;Complete the daily recruitment;7

Employment documents management;

2025.08-2025.08 Lixin shopping center in Daqing 1

Responsible for the recruitment of various departments at Headquarters, to find reasonable resources;2

Recruitment of human resources to help store, shop before the completion of the construction standards.

**第三篇：1产品经理招聘方案(人力资源)**

关于下发\*\*分行消费信贷部岗位竞聘方案的通知

市行各部（室），市内各支行：

为加快我行信贷业务发展，为消费信贷部业务发展提供有效的人员保障,市分行决定面向全行开展产品经理岗位竞聘。具体竞聘方案如下：

一、组织领导

成立竞聘领导小组：

组长：\*\*\*

成员：\*\*\*\*

竞聘工作办公室设在人力资源部，具体负责竞聘的报名、组织、考核等相关工作。

二、竞聘原则

竞聘工作实行“自愿报名、公开选聘、组织考核、择优录用”原则。

三、拟招聘岗位及人数

拟招聘产品经理1人，归属于消费信贷部。

四、报名范围

市分行范围内所有信贷人员中符合竞聘条件，有志于从事信贷业务的员工。

五、报名条件

（一）参加工作2年以上人，从事信贷岗位一年以上，爱岗/

3敬业，吃苦耐劳，身体健康，有工作责心，有一定社会经验，年龄35周岁以下，具有日校本科及以上学历。

（二）所学专业为不限，必须有信贷相关从业经验。持有小企业上岗资格证的优先考虑，持有银行业从业的公共基础、个人信贷、风险管理等资格证的优先考虑。

（三）了解金融风险的基本知识，熟悉银行业务基础知识和流程，熟悉客户关系管理的相关知识体系。具有较强的责任心；工作主动积极，吃苦耐劳，有良好的文字表达能力。

（四）应具有正直、客观、廉洁、公正的职业操守。

六、岗位职责

1、负责产品市场调研、产品设计、市场准入、营销推广、销售支持、业务培训等相关工作。

2、负责组织提供区域性个人房屋贷款及车辆贷款等工作。

3、负责产品需求，参与业务营销策划和业务宣传等相关工作。

七、竞聘流程

（一）竞聘报名

报名人员需填写《岗位竞聘报名表》（可在市分行群共享下载），并在2025年3月12日14：00前报名，将电子表格传至人力资源部联系人。报名人员需征得所在部门领导同意方可报名。

联系人：\*\*\*电话：\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

（二）资格审查

市分行竞聘工作办公室按照竞聘岗位的要求，对报名参加竞聘的人员进行资格审查，确定参加竞聘人选，通知符合条件人员参加竞聘。

（三）竞聘演讲

2025年3月13日15:00—17:00组织竞聘考核，本次竞聘考核以演讲为主。演讲每人限时5分钟，演讲内容包括：个人简历介绍；竞聘的目的；对竞聘岗位有哪些工作思路、工作方法和措施等。

（四）审定聘用

按总成绩排名，确定初选人员名单，报竞聘领导小组批准。竞聘结果公布后，上岗前及时办理交接及相关岗位变动手续。

\*\*\*\*\*\*\*\*\*分行

二〇一四年三月十日

**第四篇：AA公司招聘人力资源经理方案**

一、职位分析

AA公司通过工作分析，以及借鉴其他经验，制定了一份符合公司文化及发展的职位说明书如下：

人力资源经理职位说明书

职称：人力资源经理

部门：人力资源部

直接上级：行政部门总经理

起草人： 核实日期：

工作概述

负责公司人力资源规划，管理和促进员工福利、公司安全计划、制定人事管理制度，招聘员工，处理员工关系等工作

工作职责

1、制定、执行公司人力资源规划；

2、制定、执行、监督公司人事管理制度；

3、招聘：制定招聘计划、策划招聘程序、组织招聘工作；安排面试、复试、综合素质测试；

4、绩效考评：制定考评政策、统计考评结果、管理考评文件、做好考评后的沟通工作、不合格员工的辞退；

5、激励与报酬：制定薪酬政策、晋升政策；组织提薪评审、晋升评审；

6、公司福利：制定公司福利政策、办理社会保障福利；

7、人事关系：办理员工各种人事关系的转移；

8、教育培训：组织员工岗前培训、协助办理培训进修手续；

9、与员工进行积极沟通，了解员工工作、生活情况。

工作条件

正常工作条件，不存在令人讨厌的状态

体格要求

年龄：25-40 性别：不限

健康状况：无残疾，无传染病

外貌：无畸形，出众更佳

知识和技能要求

（1）学历要求：管理专业或相关领域本科以上

（2）工作经验：3年以上大型企业工作经验

（3）专业背景要求：曾从事人力资源管理工作2年以上

（4）英语水平：达到国家四级水平

（5）计算机：熟练使用WINDOWS和MS OFFICE系列

特殊才能要求

（1）语言表达能力：能够准确的与部门主管交流工作情况；能够进行人力资源规划和预测；能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况；并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题

（2）文字表达能力：能够准确快速地将希望表达的内容用文字表达出来，对文字描述敏感

（3）有交好的公关能力，准确地把握同行业的招聘情况

其他要求

（1）能随时准备出差

（2）不可请假一个月以上

二、建立素质测评指标体系

公司先通过搜寻资料，了解人力资源经理素质一般性的结构与内容，然后通过职位分析，从不同角度与层面，将其逐步修改成为符合要求的一个指标体系，并进行权重的分配以及评分标准的确定。结果如下：

人力资源经理测评指标体系

一级指标 权数 二级指标 权数 三级指标 评价等级及赋分 权数

心理素质25%价值观 10%

1事业心进取心 10 8 6 4 2 5%

2责任感 10 8 6 4 2 5%

人格10%

3积极主动性 10 8 6 4 2 5%

4自信与开拓性 10 8 6 4 2 5%智力 5% 5学习发展能力 10 8 6 4 2 5%

文化素质25% 基础知识 10% 6学历 10 8 6 4 2 4%

7继续教育状况 10 8 6 4 2 6%

专业知识 10% 8专业培训状况 10 8 6 4 2 6%

9人力资源管理技术知识 10 8 6 4 2 4%

工作能力45%

能力素质35% 10领导与管理能力 10 8 6 4 2 10%

11科学决策能力 10 8 6 4 2 8%

12人际沟通协调能力 10 8 6 4 2 7%

13创新能力 10 8 6 4 2 5%

14应变能力 10 8 6 4 2 5%

技能素质 10%

15管理技术 10 8 6 4 2 7%

16计算机技术 10 8 6 4 2 3%

身体素质10% 健康状况 4%

17健康 10 8 6 4 2 4%

体力状况 6%

18精力充沛 10 8 6 4 2 3%

19体力强健 10 8 6 4 2 3%

其中10为一等，8为二等，6为三等，4为四等，2为五等。

三、确定测评方法

公司在招聘新员工过程严格按照程序，联系实际情况设立了一整套科学合理的测评方法，从而使公司招聘到合适的人才。在此次测评中主要采取心理测试与面试，还有情景模拟测验。下面是具体的人员测评方法。

人力资源经理测评方法体系一览表

指标 测评方法 方法使用权重

6、学历

简历、工作经历评定

10％

7、继续教育状况

8、专业培训状况

17、健康

19、体力

9、人力资源管理技术知识

笔试＋情景模拟测验

30％

15、管理技能

16、计算机技术

3、积极主动性

心理测验

35％

10、领导与管理能力

11、科学决策能力

12、人际沟通能力

13、创新能力

1、事业心、进取心

面试

25％

2、责任感

4、自信与开拓性

5、学习发展能力

14、应变能力

18、精力

四、实施

AA公司招聘广告一发布就有许多有意之士前来应聘，公司组织的招聘团队首先认真阅读了每位应聘者的简历及工作经历，经过仔细比较，最终挑选了20位比较出众的应聘者参加接下来的测评活动。

首先，整个测评活动分为两天进行，第一天上午是笔试和情景模拟测验，笔试主要测验应试者的人力资源管理知识与技术知识，应试者在规定时间内答完题目交卷即可，主考官根据答案以及评分指标给应试者打分。为了提高测评效度，将情景模拟测验与笔试相结合使用，让被试者直接针对实际或模拟的工作内容如对销售部经理制定一个薪酬计划和需要解决的问题如处理员工之间的关系以及与工伤人员讨论赔偿问题等进行分析。从而测验被试者的各项管理技能与解决问题的能力。主考官根据被试者的现场反映以及回答的正确性，按照评分标准给予评分。

其次，应试者参加下午的心理测验，主要测验被试者的领导、决策、沟通、创新能力以及是否适合管理职位。公司引进了比较先进的心理测验方案，有智力测试、能力倾向行测试、人格测试等，信度较高。应试者通过计算机在规定时间内做完题目交卷即有结果。

最后，公司的招聘组织根据上面的测评结果挑选出了五位优秀的应试者参加第二天的面试。面试由三位主考官进行，每人时间为一个小时，采用结构化面试为主，非结构化面试为辅的方式，针对应试者的知识广度、深度，实践经验与专业特长，工作态度与价值观，分析判断与综合概括能力以及兴趣爱好等方面进行提问（面试问话提纲可参照教科书第211页），三位主考官通过事先准备的测评表给他们评分，然后综合三个考官的意见得出结论。（面试测评表如下）

面试测评表

实施年月日 考生姓名 考官姓名

等级评定：A优秀 B良好 C中等 D较差 E差

评定项目 评价要点 评定

协调性 合作意识

见解想法不固执

自我本位赶不强 记录：

A B C D E

积极性 有事业心进取心

积极陈述想法

有朝气活力 记录：

A B C D E

知识水平与

实践经验 具备丰富知识

足够的经验 记录：

A B C D E

表现力 回答问题反映快

且准确，语言表达流畅能处理问题 记录：

A B C D E

态度 回答问题认真

表情动作自然

沉着冷静 记录：

A B C D E

判定 被试者是否适合岗位 A B C D E

三位考官综合判定 A B C D E

五、测评结果分析报告

现场测评工作结束后，AA公司根据公司目前发展战略，对目标职位的要求期望以及企业文化特征，结合能力要求，对评估结果进行整理，系统、深入地分析。下面是五位应试者简单的测评结果分析报告。

A 男，32岁，工商管理本科学历，相关工作经验六年，在笔试中得分较高有85分，在情景模拟中表现一般，有较强的战略规划能力，但处理问题不够灵活，在心理测验中各项能力表现一般，其中有较强的领导管理能力，科学决策能力与创新能力一般，但人际沟通能力较差。在最后的面试中，A表现出了对人力资源管理工作的热爱以及对专业知识的了解程度深刻，有较好的学习发展能力，精神面貌较好，语言组织能力以及口头表达能力一般。

B 男，28岁，市场营销硕士，工作经验两年，在笔试中得分较高有89分，B在各项测试中表现出较高的管理艺术与较强的管理力度，有较好的决策能力以及创新能力，语言表达能力良好，但对工作的积极性、责任感以及对企业的忠诚度存在问题。

C 女，33岁，人力资源管理本科，工作经验7年，在笔试中得分80，C在各项测评结果中表明具有良好的职业素养，专业基础和实践经验，有较好的分析能力和沟通能力，公关能力较强，语言表达及组织能力较强，但是缺乏决策与领导能力，且视野不够开阔。

D 男，32岁，人力资源管理本科，工作经验7年，在笔试中得分86，在各项测试中表现比较突出，具有良好的职业素养，专业基础和实践经验，处事灵活，有策略，具有良好的领导意识，能与人很好的沟通、协调员工之间关系，愿与人合作有团队精神，对工作也积极负责。语言表达能力一般，但比较有力度。

E 女，27岁，人力资源管理硕士，相关工作经验两年，在笔试中得分90，在各项测评中，有很好的管理知识以及专业基础，分析解决问题能力较强，有强烈的领导意识，却缺乏沟通以及合作的能力，创新意识较弱。

下面是五位应试者的测评结果分析表：

测评结果分析表

测评项目

评分/等级

应试者

笔试

情景模拟

心理测验

面试

综合名次

A 85 中等 中等 中等 5

B 89 良好 良好 中等 4

C 80 优秀 中等 良好 2

D 86 优秀 良好 良好 1

E 90 良好 中等 中等 3

经过测评结果分析后AA公司选择了比较优秀的应聘者D来担任公司的人力资源经理。

**第五篇：浅谈人力资源经理如何招聘留住人才**

浅谈人力资源管理者如何招聘、留住人才

经济管理系10级

人力资源管理专业（2）班

浅谈人力资源管理者如何招聘、留住人才

摘要：

最近一些电视求职节目越来越火，其新颖的形式，严谨却不失幽默的气氛，独树一帜的风格吸引了大批的求职者和观众。它的特点在于有各大公司的大boss亲自坐镇，对求职者进行考评和面试，求职者与招聘方进行双向选择，最终达到双赢。这个节目让不但让老板招聘到了许多优秀的人才，给求职者提供了更多的展示自己才能的机会，而且给公众带来了很多快乐和和启迪。然而在这个职场舞台上也出现了一些不和谐因素，有些求职者蔑视老板和公众，在这个求职舞台上频频作秀，招聘后因能力不够又被公司退回，甚至学历、证书造假。这些现象的出现无疑给这个求职的舞台蒙上了一些阴影，与此同时，它也给了我们一个深刻的启示：作为人力资源管理人员如何招聘到优秀的人才，榨干那些在简历和能力中的“水分”，完成一场出色的招聘，留住真正的人才。关键词：

人力资源管理 招聘 选拔录用（人员甄选）

人力资源

人力资源是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动地生产要素，人是积累资本，开发自然资源，建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主要力量。显而易见，一个国家如果不能发展人们的知识和技能，就不能发展任何新的东西。[1] 人力资源是财富形成的关键要素，是经济发展的主要力量，是企业的首要资源，人力资源的作用如此之大,那么什么是人力资源呢? 所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。[2]我认为所谓人力资源,就是指人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。

人力资源管理

人力资源管理是指组织为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中所必不可少的人力资源，通过运用科学系统的技术和方法，所进行的各种相关的计划、组织、领导和控制等活动，以实现组织既定目标的管理过程。人力资源管理的最终目标是实现企业的整体战略和目标。人力资源管理的职能和生产管理、营销管理、财务管理一样，对企业的成功来说是至关重要的。[3] 人力资源管理的职能主要有职位分析、人力资源规划、招聘录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理。人力资源管理的职能并不是彼此割裂、孤立存在的，而是相互联系、相互影响，共同形成了一个有机的系统。科学的招聘工作是以人力资源规划和职位分析作为前提和基础的。招聘工作直接影响着选拔录用的结果。招聘需要其他人力资源管理职能的配合。企业必须增强自身吸引力，提供具有竞争力的报酬,这就依赖薪酬管理的有效实施。人员招聘也与绩效管理有关，我们可以对来自不同渠道的员工的绩效进行比较，从中得出经验性结论，从而实现招聘渠道的优化。人力资源管理职能正常发挥的前提下，它将有助于实现和提升企业的绩效和有助于企业战略的实现。人力资源管理者

人力资源管理者，是人力资源管理职能实现的载体。是具备专业知识、业务知识、实施能力和思想素质的高素质管理人才。他的职能主要有招聘甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、人力资源战略规划。他扮演的角色主要有战略伙伴、管理专家、员工激励者和变革推动者。企业人力资源管理者形象是人力资源管理者综合素质的全面体现。[4]

人力资源管理的一项重要功能就是为企业获取合格的人力资源，尤其是在人才竞争日趋激烈的今天，能否吸引并选拔到优秀的人才已成为企业生存和发展的关键，人力资源管理的吸纳功能因此显得愈发重要，而这项功能正是通过招聘录用来实现的。作为人力资源管理的一项基本职能活动，招聘录用是人力资源进入企业或者具体职位的重要入口，它的有效实施不仅是人力资源管理系统正常运转的前提，也是整个企业正常运转的重要保证。

按照人们的习惯思维，招聘录用是一项活动。其实不然，它是由招聘和录用这两个相互独立但又彼此紧密联系的活动组成的。招聘

一、招聘的含义

招聘是指在企业总体发展战略规划的指导下，制定相应的职位空缺计划,决定如何寻找合适的人员来填补这些职位空缺的过程，它的实质是让潜在的合格人员对本企业的相关职位产生兴趣并且前来应聘这些职位。

（1）招聘活动的目的是为了吸引人员（2）招聘活动所吸引的应当是企业需要的人才（3）招聘活动所吸引的人员数量应该适当。

二、招聘的目标

良好的招聘活动必须要达到6R的基本目标

（1）恰当的时间（right time）。就是要在适当的时间完成招聘工作，以及时补充企业所需的人员，这是招聘活动的最基本的要求。（2）恰当的范围（right area）。就是要在恰当的空间范围内进行招聘活动，这一空间范围只要能够吸引到足够数量的合格人员即可。（要有针对性）

（3）恰当的来源（right source）就是要通过适当的渠道来寻求目标人员，不同的职位对人员的要求是不同的，因此要针对那些与空缺职位匹配程度高的目标群体进行招聘。

（4）恰当的信息（right information）。就是招聘之前要对空缺职位的工作职责内容、任职资格要求以及企业的相关情况全面而准确的做出描述，是应聘者能够充分了解有关信息，以便对自己的应聘活动做出判断。（5）恰当的成本（right cost）。就是要以最低的成本完成招聘工作，当然，这是以保证招聘质量为前提的。在同样的招聘质量下，应当选择那些花费费用最少的方法。

（6）恰当的人选（right people）。就是要把最合适的人员吸引过来参加企业的应聘，这包括数量和质量两个方面的要求。

三、招聘的意义

（1）招聘工作决定了企业能否吸纳到优秀的人力资源。人力资源尤其是优秀的人力资源对企业的重要性是不言而喻的。招聘工作则是人力资源输入的起点。没有对优秀人力资源的吸引，企业就不可能实现对他们的吸纳，所以说，招聘工作的质量直接决定着人力资源输入的质量，招聘工作对于企业今后的成长和发展具有重要的意义。（2）招聘工作影响着人员的流动。如果企业向外部传递的信息不真实，只展示好的一面，隐瞒不好的一面，员工进入企业后就会产生很大的失落感，降低他们的工作满意度，从而导致人员较高的流动率；相反，如果传递的信息比较客观真实，就会有助于降低人员流动率。

（3）招聘工作影响着人力资源管理的费用。作为人力资源管理的一项基本职能，招聘活动的成本构成了人力资源管理成本的重要组成部分，招聘成本主要包括广告的费用、宣传资料的费用、招聘人员的工资等。因此招聘活动的有效进行能够大大降低它的成本，从而降低人力资源管理的成本。

（4）招聘工作还是企业对外宣传的一条有效途径。招聘本身就是一个企业对外宣传自身的一个过程。为了实现招聘的目的，企业向外部发布自己的基本情况、发展方向、方针政策、企业文化以及产品特征等各项信息，这些都有助于企业更好的展示自身的风貌，使社会更加了解企业，营造良好的外部环境，从而有利于企业的发展。企业招聘过程的质量影响应聘者对企业的看法，招聘人员的素质和招聘工作质量在一定程度上被视为公司管理水平和公司效率的标志。因此，招聘的有效进行一方面有利于吸引优秀的人才，另一方面有利于企业的宣传。

四、影响招聘的因素

（1）国家的法律法规。国家的法律法规对企业的招聘活动具有限制作用。（2）外部劳动力市场。外部劳动力的供求状况会影响企业的招聘效果。劳动力市场供小于求时，企业吸引人员就会比较困难，企业若想招聘到人才就要花费相对较多的成本。相反，劳动力市场供大于求时，企业吸引人才就相对容易。招聘成本也较低。另外，劳动力市场的劳动力类型也影响企业的招聘。

（3）竞争对手。如果企业的招聘政策和竞争对手存在差距，就会影响企业的吸引力，降低招聘效果。因此，取得超越竞争正对手的比较优势是十分重要的。（4）企业自身的形象。企业在社会中的形象越好，对招聘活动就越有利。（5）企业的招聘预算，企业的招聘预算对招聘有着重要影响，充足的招聘资金可以使企业选择更多的招聘方法。取得较好的招聘效果。

（6）企业的政策。招聘渠道和招聘来源的选择影响着招聘的最终效果。

五、招聘工作的程序

公司各部门需招聘员工，应事先向公司人力资源部门提出招聘申请，填写《招聘人员申请表》，注明需要招聘人员的原因，提出招聘的职位、人数及要求。

人力资源部门根据各部门人员编制情况和部门招聘申请，与各部门充分沟通后提出初步意见，报总经理审核，批准后执行招聘。

1、确定职位空缺。确定职位空缺是整个招聘活动的起点。这包括数量和质量两个方面，以人力资源规划和职位分析为基础，明确企业中的空缺职位以及职位的具体要求后，开始招聘活动。

2、选择招聘渠道。招聘渠道主要有两种，一个是内部招聘，另一个是外部招聘。这两种招聘渠道各有优劣，招聘渠道的选择主要取决于空缺职位和任职资格要求。

3、制定招聘计划。

（1）确定招聘规模。一般来说，企业招聘规模的确定依据“金字塔”模型。使用这一模型确定招聘规模取决于两个因素：一是企业招聘录用阶段。二是各个阶段通过比例。（2）确定招聘范围。招聘范围的确定取决于空缺职位类型和企业当地的劳动力市场状况。

（3）确定招聘时间。招聘时间选择最常用的方法是时间流失数据法。（time lapse data，TLD）,这个方法显示了招聘过程中关键决策点的平均时间间隔，通过计算这些时间间隔来确定招聘的时间。

（4）做招聘的预算。招聘的成本包括人工费用、业务费用、其他费用。

4、选择招聘来源和方法。招聘来源的选择取决于空缺职位类型和所需任职资格。招聘方法的选择因为招聘渠道的不同而不同。

5、回收应聘资料。对应聘资料进行初步筛选，剔除那些明显不符合要求的人员，减轻选拔录用的工作量。

6、评估招聘效果。评估招聘效果主要从以下几方面来进行。

（1）招聘时间。实际招聘时间与计划招聘时间对比，对计划的准确性进行评估和分析。

（2）招聘成本。对招聘成本的评估一是实际成本与计划成本对比，或者计算招聘单价。（招聘单价=招聘费用/应聘者人数）（3）应聘比率。（应聘比率=应聘人数/计划招聘人数）\*100%（4）录用比率。（录用比率=录用人数/应聘人数）\*100%

六、招聘的原则

为了将招聘工作做好，真正选到企业所需的人员，必须按照人力资源管理客观规律办事，遵循以下原则。

（1）因事择人原则。因事择人就是以事业为需要、岗位空缺为出发点，根据岗位对任职者的资格要求来选用人员。只有这样，才可以做到事得其人，人适其事，防止因人设事、人浮于事的现象出现。（2）能级对应的原则。不同的企业有不同的文化和价值观，形成了各自的“水土”。因此，与企业文化和管理风格不能相融的人，即使很有能力和技巧，对企业的发展也会有不利之处。此外，由于人的知识、阅历、背景、性格、能力等方面存在着差异，人力资源的选择应量才录用，不一定是最优的，但尽量要选到最合适的。要做到人尽其才，用其所长。

（3）德才兼备原则。德才兼备是我们历来的用人标准。对此我们要做到德才兼备者重用，有才无德者慎用，无德无才者不用。[5]

（4）用人所长原则。人各有优缺点、长短处。在招聘过程中，要克服求全责备的思想，树立主要看人的长处、优点的观念。知人善任，用人之长每个人都有自己的闪光之处，在招聘活动中必须把寻找人的长处和优点作为选人的目标。看他的资格条件是否符合空缺岗位的资格要求。用人之长同时也要把短处对其工作的干扰降到最低限度。

（5）坚持“宁缺毋滥”的原则。可招可不招时尽量不招，可少招可多招时尽量少招。企业是创造效益的集合体。因而招聘时一定要遵循“宁缺毋滥”的观念，一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。

七、招聘的渠道和方法 内部招聘

1、内部招聘的来源，一是下级职位上的人员，二是同级职位上的人员。

2、内部招聘方法（1）工作公告法（2）档案记录法

3、内部招聘的具体措施（1）内部晋升和轮换（晋升是企业人力资源管理的一项重要激励措施[6]）（2）内部公开招聘（3）临时人员的转正

外部招聘

1、外部招聘来源

（1）学校（2）竞争者和其他公司（3）失业者（4）老年群体（5）军人（6）自我雇用者

2、外部招聘方法

（1）广告招聘（2）外出招聘（3）借助职业中介机构招聘（4）推荐招聘 选拔录用

一、选拔录用的含义

选拔录用也称人员甄选，是指通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分他们的人格特点与知识技能水平、预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。

二、选拔录用的意义

1、选拔录用的直接决定着企业能否正常地运转，如果企业从应聘者中挑选的人员不符合职位的要求，那么，职位所对应的职责就不能很好地完成，企业的正常运转自然受到影响。人才，是企业的生命力，是企业保持长青的秘诀。[8]

2、选拔录用还直接影响着人力资源管理的其他职能活动以及企业的开支。如果选拔录用的效果差，企业没有录用到符合职位要求的人员，就意味着前一阶段的招聘工作是没有任何实际效果的，所付出的人力、物力和财力没有得到回报。这对企业有限资源来说是一种极大的浪费。为了解决这个问题，企业有两种选择，一是对这些员工进行知识和技能的培训，使他们可以从事本职位工作，但这样不但增加了培训的开支，而且也增加了培训开发的工作量，二是辞退这些人员，这也要企业支付额外的遣散费用，同时还增加了辞退解雇的工作量，如果处理不当，甚至还会给企业带来劳动争议或纠纷。将这些人员辞退后，企业的职位空缺依然存在，因此需要重新进行招聘，这反过来又增加了招聘录用的工作量。

二、选拔录用的程序

1、评价应聘者的工作申请表和简历

2、选拔测试。选拔测试的方法主要有以下几种

（1）知识测试，知识测试用于衡量应聘者是否具备完成职位职责所要求的知识。是实际工作绩效良好的一个充分条件。这种方法简单，易操作，省时间，费用低，但也有缺点，它主要考察应聘者的记忆能力，对实际工作能力考察不够，因此，多作为辅助方法与其他方法一起使用。

（2）能力测试。能力是指个人顺利完成某些活动所必备的心理特征，任何一种活动都要求从事者具备相应的能力。能力测试用于衡量应聘者是否具备完成职位职责所要求的能力。能力测试的方式有以下三种,智力测试，能力倾向测试和特殊能力测试。能力倾向测试主要是针对言语理解能力、数量关系能力、逻辑推理能力、综合分析能力、知觉速度、准确性等。特殊能力是指那些与具体职位相联系的不同于一般能力要求的能力。

（3）性格和兴趣测试。性格指个人对现实的稳定态度和习惯的行为方式，由于人们的性格很大程度上决定着他们的行为方式，而不同职位所要求的行为方式又不同，因此对招聘者的性格进行测试有助于判断他们是否胜任所应聘的职位。兴趣测试主要是职业兴趣的测试，是指人们对各种职业的偏好以及从事这一职业的愿望。应聘者的职位兴趣和应聘职位相符，就会激发他的工作热情，使其积极主动的工作。

（4）工作样本测试。要求应聘者完成职位中的一项或若干项任务，根据任务的完成情况作出评价，强调直接衡量工作的绩效，因此，要选择职位中的关键任务。

（5）评价中心测试。就是通过情景模拟的方法对应聘者作出评价。它的测试方法一是无领导小组讨论，这种方法可以对应聘者的语言表达能力、分析归纳能力、说服能力、协调组织能力、团队意识（它对于事业的成功具有至关重要的作用,产生“(1+1)〉2”的效应。[7]）等进行评价。另一种是公文处理。公文处理的测试可以对应聘者的规划能力、决策能力、分析判断能力等能力进行考察。此外，还应注意（1）尽可能要应聘者在相同的条件下进行测试。（2）测试过程要客观，使用客观性试题。（3）测试环境要合适。（4）测试方法要可靠。

3、面试

（1）面试的方式有很多，但大多企业采用的是一次性陪审团式的面试方式。（2）面试过程

1）面试准备

①选择面试考官。这是决定面试成功与否夫人一个重要因素，有经验的面试考官能够很好的控制面试过程，能够通过的应聘者的观察作出正确的判断。面试的考官一般由人力资源部门和业务部门的人员共同组成。

②明确面试时间。可以使应聘者提前做好准备，合理安排时间，保证面试的顺利进行。

③了解应聘者情况。提前查阅应聘者的相关资料，对应聘者的情况有个大概的了解，这样在面试中提问才能更具有针对性，提高面试效率。

④准备面试材料。主要包括面试评价表和面试提纲。⑤安排面试场所。面试场所应该干净、明亮、安静且易于寻找。给应聘者提供一个舒适的环境。2）面试实施。

①引入阶段。为了缓解应聘者的紧张情绪建立起宽松融洽的面试气氛，面试考官需要进行一番引入，例如问些轻松的问题，或者和应聘者握手

②正题阶段。经过引入阶段，面试就可以正式开始了。考官可根据面试提纲对应聘者进行提问，考官要特别注意提问方式，提问要明确、简短。尽量不要带有感情色彩，避免提问令人难堪的问题（除非出于某种特殊需要），此外面试考官还要注意自己的态度举止，以免影响应聘者的回答。

作为面试考官要懂得使用一些面试的提问技巧。第一，要善于运用多中提问方式，灵活地运用多种类型的问题进行提问。A、行为型问题，针对工作相关的关键胜任力来提问并且让应聘者讲述一些关键的行为事例。B情景型问题，提供应聘者一个与未来的工作情景相关的假设，让应聘者回答在这些情景中他们会怎么做。C智能型问题，提问应聘者一个比较复杂的社会问题，让应聘者发表自己的观点，主要考察的是应聘者的综合分析能力和对社会关注度，只要应聘者言之有理即可，并不一定涉及多少专业的知识和技能。D意愿型问题，主要考察应聘者与拟任职位的匹配性和求职动机，应聘者的生活态度和价值取向。

第二，要尽量使用可以自由发挥回答的提问，少用或不用应聘者能用“是” 或“否”回答的问题。

第三，无论应聘者是否正确，都不要做任何评价，要学会倾听和观察。第四，要控制和掌握面试时间。

除此之外，面试考官也要避免一些面试中的错误，提高面试的效率。A避免喋喋不休，要给应聘者更多的机会发表自己的看法和观点。B避免提问与工作无关的问题。C避免晕轮效应、刻板效应和像我效应，全面客观地对应聘者作出评价。D避免因为第一印象过早地评价应聘者。E避免被应聘者的非语言行为影响。F避免由于一些应聘者的资格超过当前应聘者，影响对当前应聘者的评价。③收尾阶段。此时考官可以让应聘者提出一些感兴趣的问题由面试考官解答，以自然的方式结束谈话。

3）面试结束。面试谈话结束以后，还要对面试记录进行整理，填写面试评价表在全部面试结束后进行综合评定，作出录用决策。

作出录用决策要遵循一些重要的原则，只有这样才能真正找到合适的、优秀的人才。

招聘录用的原则

①因事择人，知事识人。因事择人强调人员录用必须根据企业人力资源规划工作中的人员供需计划，满足企业的实际人员需要。在招聘录用过程中，对空缺岗位的特点和所需任职者的资质条件必须非常清楚，这样才能保证录用到真正适合岗位需要的员工。

②任人唯贤，知人善用。在招聘过程中，要以企业利益为重，杜绝任人唯亲。要做到任用贤者，同时要对应聘者进行客观公正的评价，录用时要考虑能力、性格、知识和技能。做到知人善用。

③公平竞争，择优录用。对待应聘者应做到公平对待，一视同仁，不得人为制造不平等的限制。当然，也要树立竞争的原则，通过严格的考试、筛选程序，决定最适合于企业的录用人才。④严爱相济，指导帮助。员工在试用期间，管理者必须为其制定工作标准和绩效目标，对其进行必要的考核。同时，对试用的员工在生活上给予更多的关怀，尽可能地帮助员工解决后顾之忧，在工作上帮助员工取得进步，用情感吸引他们留在组织中。

4、审核材料真实性

5、体检

6、录用名单确定后，及时确定并通知；对招聘未入选面试及面试不合格者，由人力资源部将其资料整理入公司人才库。

7、对面试合格人员，人力资源部会同用人部门协商其进入公司日期，并办理相关手续。

8、试用期考察 在试用期满后，对员工进行考核，考核通过者成为正式员工，并办理正式入职手续，签订劳动合同。试用不合格者一是予以辞退，办理解雇手续，或者进行培训，使之能够胜任本职工作。至于辞退还是培训，要根据人力资源成本作出抉择。

至此，招聘录用的过程才真正完成，本文通过对人力资源管理者招聘和录用职能重要性和具体流程的阐述，记录了一个完整的招聘录用过程。招聘和录用时人力资源管理工作中的一项重要的基础性工作，是组成人力资源的关键。它的有效实施不但是人力资源管理系统正常运转的前提，也是整个企业正常运转的重要保证。

文献[1] 《作为国民财富的人力资源》 哈比森 英

[2]《人力资源开发与管理》 张德 [3]《人力资源职能》 怀特•巴克

[4]《浅议现代企业管理中人力资源管理者形象》

[5]《资治通鉴》 司马光

[6]《职务晋升的工作性分析》

[7]《拓展训练与团队精神的培养浅议》 [8]《实用面试招聘技巧》 褚建航

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！