

# 第 1 章 招聘管理概述

## 本章学习目标

通过本章学习，学员应该能够：

1. 掌握招聘与招聘管理的概念
2. 理解招聘的理念与原则
3. 了解招聘管理模式
4. 熟悉招聘管理的一般流程
5. 理解我国企业招聘存在的问题与原因
6. 了解数智化时代招聘的趋势与特点

## 引导案例

### 华为的招聘流程

华为技术有限公司（Huawei Technologies Co., Ltd.）总部位于中国深圳，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商。公司由任正非等人于1987年创立，作为世界500强企业，华为在全球170多个国家和地区开展电信网络、企业网络、消费者设备和云计算等业务。华为拥有超过30个研发中心和多个创新实验室，截至2022年，员工约有19.7万人，其中研发人员占比约为53%。

华为近期宣布计划扩展其人工智能（AI）研发团队，旨在招聘一批优秀的AI工程师和研究人员，以进一步巩固其在AI技术领域的领先地位。其招聘流程包括以下关键步骤：

首先，发布职位。华为通过公司官网、多个招聘网站以及重点高校的招聘平台发布AI工程师和研究人员的职位信息，详细描述岗位职责、要求和福利待遇。

其次，简历筛选。该阶段分为自动筛选和人工筛选。公司利用AI简历筛选工具自动筛选简历，根据关键词和匹配度筛选出符合基本要求的候选人。接着通过人工筛选，招聘团队进一步评估候选人的教育背景、项目经验和技能。

再次，在线笔试。笔试涵盖数据结构、算法、编程能力和AI基础知识等内容。题目设计难度较高，旨在评估候选人的技术基础和创新思维能力。

从次，进入面试。包括技术面试和综合面试。技术面试由技术专家团队进行，重点考察候选人的专业知识、项目经验和解决问题的能力。综合面试则由人力资源部门和应聘部门主管参与，评估候选人的综合素质、团队合作能力和文化适应性。

最后,评估与决策。每轮面试结束后,面试官将反馈记录在招聘系统中进行综合评估。招聘团队召开评估会议,讨论和决定最终的录用名单,确保招聘过程的公平和透明。

经过严格的筛选和面试流程,华为成功招募了一批高素质的 AI 工程师和研究人员。这些新员工迅速融入团队,在多个关键项目中表现出色,为公司的 AI 技术研发贡献了重要力量。华为的招聘案例充分展示了其在人才选拔方面的严谨性和系统性,通过多层次、多环节的评估流程,高效地吸引并选拔符合公司需求的优秀人才,同时提高候选人对公司的信任度和认可度。

(根据华为公司相关资料整理)

在现代社会,选拔人才的人类似于古代寻找千里马的伯乐。招聘人员需要按照企业经营战略规划和人力资源要求,把优秀、合适的人员招聘到企业,为其安置合适的岗位,并让其安心工作。这一过程被视为企业在争夺人才尤其是高端人才时成功与否的关键。



拓展阅读 1.1 知人善任  
的 5 个标准

## 1.1 招聘的概念与意义

### 1.1.1 招聘与招聘管理的概念

招聘,也称员工招聘,是指组织或企业为了满足自身的发展需要,通过各种途径和方法,吸引、评估和选择合适的候选人加入组织中的过程。这个过程通常包括确定招聘需求、发布招聘信息、筛选简历、面试候选人、做出选拔决定,以及最终录用新员工并进行入职培训等流程。招聘的目的是确保组织招募到符合岗位要求、能够为组织创造价值的最佳人选。

总体而言,员工招聘包括员工招募、甄选、聘用(录用)与评估等过程。招聘至少包含以下 3 方面的含义。

(1)招聘的目的是满足企业自身的发展需要。招聘主要是对企业的人力资源供需矛盾进行调和,为企业战略目标的实现奠定人才基础。

(2)招聘的依据是企业的人力资源规划和招聘岗位分析说明书。只有将招聘纳入企业人力资源规划和岗位分析说明书的轨道中,才能保证企业招募的人员符合企业的发展需求,从而推动企业的发展、壮大。

(3)招聘的对象涵盖了组织内外部的人力资源,特别是那些既有能力又对企业有兴趣的人员。

从根本上说,招聘实际上是用人单位与应聘者互相博弈的过程。对应聘者而言,其对应聘企业的选择过程,实际上就是在内心对企业进行一次隐形的“面试”和“筛选”,在这一过程中会综合考虑企业形象、企业文化、岗位发展前景等多种因素。

从招聘方来讲,企业最后的录用决策也是在对应聘者的工作经历和发展潜力等多方面考虑之后而做出的。作为一个重要的管理职能,招聘与人力资源其他管理职能有密切的关系。简单地说,人力资源规划确定了招聘的目标,即招聘方所要吸引的人员数目和

类型，而岗位分析既明确了企业对特殊人员的需求，也向招聘者提供了企业的相关工作描述。此外，能否向应聘人员提供高薪酬和福利在一定程度上决定了招聘的难易，即招聘效果与薪酬和福利有关。

招聘与人力资源其他管理职能之间的关系是相互依存的。招聘的质量和有效性直接影响后续人力资源管理活动的效果和成效，而人力资源其他管理职能则在招聘的基础上，通过提供必要的支持和管理措施，帮助组织最大限度地发挥员工的潜力和价值。

对于招聘管理，我们可以定义如下：招聘管理就是对组织所需的人力资源展开招募、甄选、录用、评估等一系列管理活动，并加以计划、组织、指挥与控制，借以保证一定数量和质量的员工队伍，满足组织发展的需要。

### 1.1.2 招聘的意义

#### 1. 招聘工作在企业的人力资源管理中处于首要地位

企业若要持续发展，就必须保持人力资源的供给，因为企业在发展的任何时期都会需要不同类型、不同数量的人才。而只有通过有效的人力资源招聘活动才能充分满足企业发展对人才的需求。此外，招聘工作的质量将直接关乎企业人才引进质量，作为人力资源管理的首要环节，招聘工作必须做好。

#### 2. 人才招聘的结果影响企业今后的发展

招聘可以带来新的人才和思维，吸引具有新观点、创新思维和新技能的人才加入，企业才能发展和进步。新员工可能带来新的知识、经验和方法，促使组织在竞争激烈的市场中保持竞争优势。成功的招聘策略能够帮助企业吸引和留住优秀人才，从而增强企业在市场竞争中的地位和竞争力。

#### 3. 招聘工作是一项树立企业形象的对外公关活动

招聘时，企业可以利用电视、报纸、广播、网站、微博、微信、抖音等传统媒体与新媒体开展招聘活动，这样不但可以使企业招到所需的人才，还可以在在一定程度上起到宣传、树立企业良好形象的作用。

#### 4. 招聘可以提升团队的多样性和包容性

招聘有助于提升团队的多样性和包容性。不同背景、经验和文化的员工能够为团队带来不同的视角和解决问题的能力，有助于团队更好地应对复杂的挑战和变化。

#### 5. 招聘可以强化企业文化和价值观

通过招聘，企业能够选择那些与企业文化和价值观相契合的人才。这一举措不仅有助于构建一个具有共同目标和价值观的团队，还能提升员工的归属感和工作满意度。

综上所述，招聘不仅仅是填补职位空缺的过程，更是企业发展和战略实施中不可或



视频 1.1 招聘与招聘管理



拓展阅读 1.2 解读中兴通讯的人才招聘理念——选聘一流人才

缺的一环，直接影响到企业的运作效率、创新能力和长期竞争力。

## 1.2 招聘的理念与管理原则

### 1.2.1 招聘的理念

招聘理念是指企业在招聘过程中所遵循的基本原则、指导思想和价值观。它反映了企业对人才的态度、招聘目标以及在选拔和吸引人才时所采用的方法和策略。招聘理念旨在确保企业吸引和选拔到最契合其需求和文化的优秀人才，从而推动企业的可持续发展。确立一个科学、适宜的招聘理念对设计和组织高效的招聘工作有着重要的作用。此外，企业的招聘理念也是不断变化的，在不同的历史阶段呈现出不同的特征。

#### 1. 传统招聘理念

**注重学历和经验：**传统招聘理念主要关注候选人的学历背景和工作经验，认为这些是衡量候选人能力和是否符合岗位要求的主要标准。

**职位匹配：**招聘的主要目标是找到与职位描述匹配度最高的候选人，特别重视候选人技能与岗位需求的直接对应性。

#### 2. 现代招聘理念

**综合素质：**随着工作环境和岗位需求的复杂化，现代招聘理念开始更加注重候选人的综合素质，包括软技能（如沟通能力、团队合作能力）和潜在的发展能力。

**文化契合：**企业文化的重要性日益突出，招聘时更加关注候选人是否与企业文化相契合，是否能够融入团队并长期发展。

**多样性和包容性：**现代企业强调团队的多样性和包容性，希望通过招聘不同背景和经验的候选人，增强创新能力和市场竞争力。

#### 3. 数字化和智能化招聘理念

**数据驱动：**随着大数据和人工智能的发展，企业开始利用数据分析和 AI 技术进行招聘，通过数据驱动的决策机制，提高招聘效率和准确性。

**主动招聘：**企业不再只是被动等待候选人投递简历，而是通过社交媒体、人才库等主动寻找和吸引潜在人才。

**候选人体验：**越来越多的企业重视候选人在招聘过程中的体验，希望通过优化招聘流程和沟通方式，提升候选人对企业的好感和认可度。

#### 4. 灵活性和远程招聘理念

**远程办公趋势：**随着远程办公的普及，招聘理念也在适应这一趋势，例如，企业开始更加关注候选人是否具备远程工作的能力和意愿。

**灵活用工：**灵活用工模式，如兼职、合同工、自由职业者等，成为招聘理念的一部分，企业在招聘时更加关注用工方式的灵活性，以适应不同业务需求。



拓展阅读 1.3 AI 助力人力资源

招聘理念的变化反映了社会、科技和企业管理实践的不断变化。从最初的学历和经验导向，到后来强调综合素质和企业文化的高度契合，再到数字化和智能化技术的应用，以及灵活用工和远程办公等新趋势的融入，招聘理念始终在不断适应和创新，以更好地满足企业和市场发展的需求。

1.2.2 招聘管理的原则

招聘管理是企业人力资源管理的重要组成部分，制定合理的招聘管理原则可以帮助企业有效地吸引、选拔和留住优秀人才。以下是一些常见的招聘管理原则（见图 1-1）



图 1-1 招聘管理的原则

1. 公平公正的原则

确保所有候选人在招聘过程中享有平等的机会，不因种族、性别、年龄等因素受到歧视。招聘流程公开透明，确保所有候选人了解招聘的标准和程序。

2. 科学系统的原则

通过数据分析和科学的方法进行人才评估和筛选，减少主观偏见，提高招聘决策的准确性。制订标准化的招聘流程，包括职位发布、简历筛选、面试评估等环节，确保招聘的一致性和规范性。

3. 战略匹配的原则

招聘目标要与企业的长期战略规划和业务需求相匹配，确保招聘的人才能够支持企业的未来发展。选拔符合职位要求的候选人，确保其能够胜任所应聘的工作岗位。

4. 以人为本的原则

在招聘过程中关注候选人的体验，提供良好的沟通和反馈，增强候选人对企业的好感。在招聘过程中尊重候选人的隐私，确保每个候选人都能感受到被尊重和重视。

5. 多样性和包容性的原则

鼓励并促进团队的多样性，吸引不同背景和经验的候选人，增强团队的创新力和适应力。在招聘过程中体现企业的包容文化，确保不同类型的候选人都能被公平对待。

## 6. 突出效率和效果的原则

提高招聘过程的响应速度，及时与候选人沟通，缩短招聘周期。注重招聘的效果，通过评估招聘的成功率和候选人的素质，提高招聘的投入产出比。

## 7. 持续改进的原则

建立招聘反馈机制，收集候选人和面试官的反馈，不断优化招聘流程。通过数据分析评估招聘的效果和效率，发现问题并持续改进招聘策略和方法。

## 8. 灵活适应的原则

根据市场和业务需求的变化，灵活调整招聘策略和计划，确保招聘活动的有效性。采用新的招聘技术和方法，如社交招聘、远程面试等，提高招聘的竞争力和吸引力。

招聘管理原则的制定和实施，有助于企业在竞争激烈的市场中吸引和选拔到优秀人才。通过遵循招聘管理的原则，企业可以构建一个高效、透明和具有竞争力的招聘体系，为企业的长远发展奠定坚实的人才基础。

# 1.3 招聘管理模式与一般流程

## 1.3.1 招聘管理模式

招聘管理模式是指企业在招聘过程中所采用的系统化方法和策略，这些模式可以帮助企业有效地吸引、评估和选拔合适的候选人。以下是几种常见的招聘管理模式。

### 1. 内部招聘模式

主要包括内部晋升与内部调动。内部晋升指优先考虑现有员工填补职位空缺，以此激励员工，增强员工的忠诚度和工作积极性。内部调动是指在公司内部进行员工调动，将合适的员工调到需要的岗位，从而提高整体组织的效率和协调性。

### 2. 外部招聘模式

主要包括公开招聘与猎头招聘。公开招聘是指通过各种公开渠道（如招聘网站、社交媒体、招聘会等）发布招聘信息，吸引外部候选人。猎头招聘则依托专业的猎头公司，专注于搜寻高层次人才，特别适用于高端职位和紧缺岗位的招聘。

### 3. 校园招聘模式

主要包括校企合作与校招季。校企合作是指企业与高校建立长期合作关系，通过校招会、实习项目等方式提前锁定优秀毕业生。校招季是指每年定期开展校园招聘活动，集中筛选和选拔毕业生。

### 4. 社交招聘模式

主要包括社交媒体和员工推荐。社交媒体招聘是指利用 BOSS 直聘、智联招聘等社交媒体平台发布招聘信息，吸引和挖掘潜在人才。员工推荐模式是指鼓励现有员工推荐合适的候选人，通过奖励机制提高员工推荐的积极性。

### 5. 灵活用工招聘模式

主要包括兼职招聘以及自由职业者的招聘。兼职招聘主要招聘兼职员工，适用于季节性、临时性或项目性工作需求。而自由职业者招聘则通过平台招募自由职业者，满足特定技能或短期项目的需求。

### 6. 智能化招聘模式

主要包括大数据分析 with AI 招聘。大数据分析是指利用大数据技术分析候选人背景和招聘趋势，提高招聘决策的科学性和准确性。AI 招聘是指运用人工智能技术进行简历筛选、在线测试和视频面试等，提高招聘效率和候选人匹配度。

### 7. 项目制招聘模式

主要包括项目团队模式与项目外包模式。项目团队模式是根据具体项目需求组建专门的招聘团队，集中资源和精力进行专项招聘。而项目外包则是将部分或全部招聘工作外包给专业的招聘服务公司，适用于需要快速扩充人力资源的情况。



视频 1.2 大数据与人工智能

### 8. 基于能力的招聘模式

主要通过专业的能力评估工具和方法，全面评估候选人的职业素养、技能水平和发展潜力，根据岗位要求建立胜任力模型，确保招聘到的候选人符合岗位的核心能力需求。

### 9. 混合招聘模式

综合利用内部招聘、外部招聘、社交招聘等多种渠道，确保招聘渠道的多样化和覆盖面。根据招聘效果和市场变化，灵活调整和优化招聘策略和渠道。

不同的招聘管理模式适用于不同的企业需求和市场环境。企业应根据自身的实际情况，灵活选择和综合运用多种招聘管理模式，以确保招聘活动的高效性和有效性，吸引和选拔到最合适的人才，为企业的持续发展和竞争力提升提供有力支持。

## 1.3.2 招聘管理流程

一个系统化的招聘管理流程能够确保企业在招聘过程中高效、有序地吸引和选拔到符合岗位需求和企业文化的优秀人才，为企业的发展提供有力的人才支持。招聘管理流程如图 1-2 所示。需要说明的是，对于招聘一般人才，测试只需要做到一般甄选测试（I）即可，对于中高级人才，需要在一般甄选测试的基础上进一步做特殊甄选测试（II）。

招聘管理的流程通常包括以下几个关键节点，这些节点确保企业能够系统化和高效地吸引、评估和选拔合适的候选人。

#### 1. 制订招聘计划

与各部门沟通，确认招聘需求和职位空缺，根据岗位分析明确招聘的岗位职责和要求。根据企业的战略目标和人力资源规划，制订详细的招聘计划，包括招聘时间表、预算和资源分配。

## 2. 职位发布

编写详细的职位描述，明确岗位职责、任职要求和薪酬福利等信息。选择合适的内外部招聘渠道发布职位信息，如公司官网、招聘网站、社交媒体、招聘会和内部公告等。

## 3. 简历筛选

收集并整理应聘者的简历和相关申请材料，根据职位要求和简历信息进行初步筛选，淘汰不符合基本要求的简历。

## 4. 背景调查

联系候选人提供的推荐人或前雇主，进行背景调查，了解候选人的工作表现、职业道德和团队合作情况。对候选人的教育背景、工作经历等进行核实，确保信息的真实性。

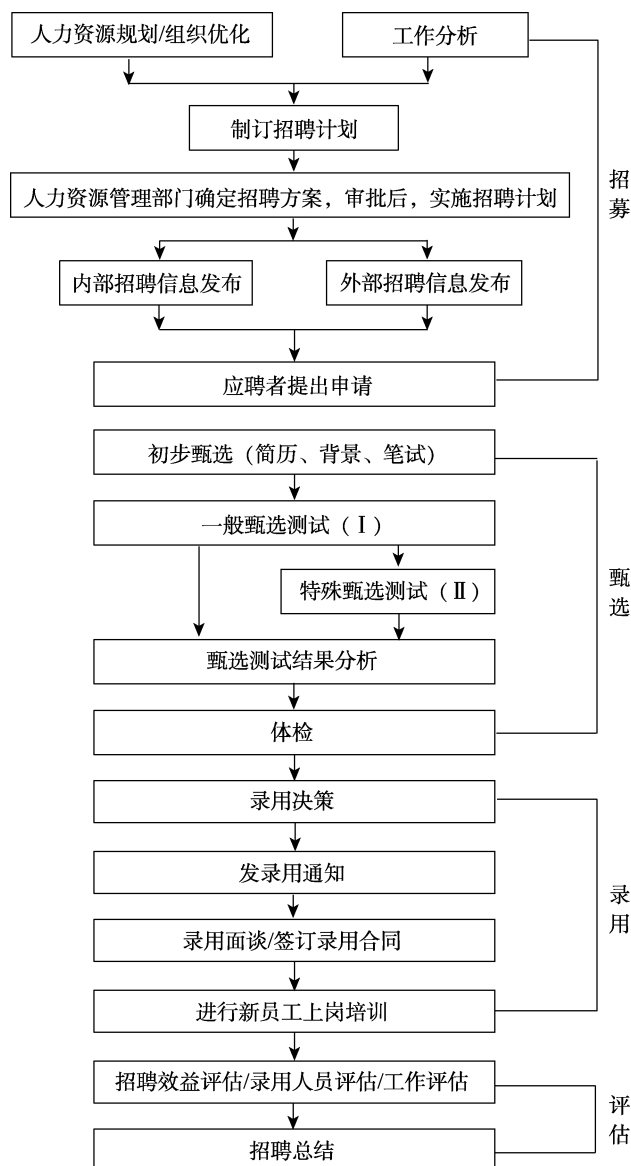


图 1-2 招聘管理流程

### 5. 笔试与技术性甄选测试

根据职位要求,安排技术测试、笔试或专业评估,考察候选人的专业技能和能力。

### 6. 面试评估

对通过初次面试和测试的候选人进行深入面试,由用人部门主管和相关团队成员进行面试,重点评估候选人的岗位适应性和团队融合度。

### 7. 录用决策

根据面试和背景调查结果,综合评估候选人的各项指标,做出录用决策。将录用决策提交相关负责人或管理层审批,确保决策的透明和公正。

### 8. 录用面谈与发放录用通知

与候选人进行薪资和福利待遇的谈判,确保双方达成一致。向最终选定的候选人发放正式的录用通知书(Offer),明确工作条件、入职日期和其他相关信息。

### 9. 入职准备

协助新员工办理入职手续,包括签署劳动合同、准备入职材料和进行体检等。安排新员工参加入职培训,介绍企业文化、规章制度和岗位要求,帮助其快速适应新环境。

### 10. 入职跟踪

对新员工进行试用期管理,定期跟踪其工作表现和适应情况,及时提供反馈和支持。在试用期结束后,进行转正评估,确认新员工是否达到转正标准,办理正式入职手续。

### 11. 招聘评估与总结

对整个招聘流程和结果进行评估,分析招聘的效果和成本效益,识别问题和改进机会。根据评估结果,总结优化招聘策略和流程,不断提高招聘的效率和质量。

## 1.4 我国企业招聘存在的问题及原因

### 1.4.1 企业招聘存在的问题

随着人才争夺竞争的日益激烈,企业对人才招聘工作的重视程度越来越高,但在实施招聘的过程中却存在不少问题,以下是招聘中常见的一些问题。

#### 1. 招聘渠道单一

许多企业主要依赖招聘网站、招聘会等传统渠道,忽略了新兴的社交媒体和专业网络平台。这种单一的招聘渠道,导致覆盖面不足,可能会使企业无法触及更多的潜在优秀人才。

#### 2. 人才供需错配

在技术、研发和高层管理岗位上,企业常常面临高端人才短缺的问题。企业需要的技能与市场上求职者具备的技能存在较大差距,导致招聘难度增加。

### 3. 招聘流程不完善

一些企业的招聘流程过于烦琐，审批环节多，导致招聘周期长，错失优秀候选人。一些企业招聘流程缺乏标准化和系统化，评估标准不统一，影响了招聘决策的公平性和科学性。

### 4. 企业品牌认知度低

许多中小企业在招聘过程中未能有效推广企业品牌，导致吸引力不足。企业未能清晰传达企业文化和价值观，使得候选人难以对企业产生认同感。

### 5. 候选人体验不足

在招聘过程中，企业未能及时与候选人沟通和反馈，导致候选人体验差，影响企业形象。企业对新员工的入职引导和培训不足，影响新员工的适应和融入。

### 6. 招聘成本高、效率低

招聘费用投入大，但效果不佳，导致招聘效率低下。招聘过程中资源分配不合理，导致人力和物力的浪费。

### 7. 缺乏数据分析

很多企业缺乏对招聘数据的有效分析和利用，无法从数据中获取有价值的招聘决策支持；缺乏科学的招聘效果评估机制，难以进行持续改进。

### 8. 招聘人员专业能力不足

招聘人员缺乏系统的培训，专业能力和招聘技巧不足，影响招聘质量。招聘团队经验不足，对市场变化和候选人的需求把握不准确。

### 9. 招聘策略不清晰

招聘策略缺乏长远规划，常常是临时应付，无法满足企业长期发展的人才需求。对目标候选人的定位不准确，导致招聘定位与实际需求不符。

## 1.4.2 产生问题的原因

### 1. 社会经济发展条件的限制

改革开放 40 多年来，我国企业在各个领域取得了长足发展。企业在人力资源管理与开发方面，从事务型、被动式的人事管理向开发型、主动式的人力资源管理转变，然而，与现代规范化管理仍存在显著差距。一方面，受时间短、资金少、人员综合素质相对较低、生产经营技术程度较低等客观条件的限制，我国许多企业在招聘工作方面仍需不断探索和提高；另一方面，当前很多企业的招聘人员缺乏系统专业的人力资源管理知识和技能培训，主要依赖个人经验。此外，人力资源管理观念和体系在 20 世纪 70 年代逐渐形成，距今时间不长，而其真正的引进和广泛推广则仅始于最近几年。我国企业在吸收和运用西方现代招聘理念与技术时，受观念、技术、资金、历史、体制和环境等条件的制约，往往难以真正理解和熟练掌握，更多地表现为机械应用。因此，各种不适应情况频现，例如在人才测评等招聘技术应用中表现出的机械性和盲目性。以上情况表明，我国企业对现代招聘理念的接受和对现代招聘技术的掌握需要一个认知、研究、消化、

吸收及应用的持续发展过程。

## 2. 传统观念、文化背景的影响

在我国企业的招聘过程中,经常出现唯学历论、唯职称论、唯海归论以及性别、年龄和地域歧视等现象,甚至出现一些违法乱纪行为,这在很大程度上与我们长期形成的思想观念和文化背景密切相关。在招聘过程中,计划经济时期机械化的招聘模式产生的负面影响仍在,使得一些管理者或招聘人员仍采用居高临下的工作方式。这种传统思想观念对现代招聘理念与技术的顺利推广和积极运用产生了显著的负面影响,值得高度重视。

## 3. 落后的现代企业管理制度建设

市场经济背景下,现代企业管理制度是人力资源开发与管理的基础,要求与现代企业管理相适应。然而,我国许多企业仍以经验管理为主。尽管许多企业已认识到人才与管理的重要性,但观念、资金、技术等方面的限制使得大多数企业(尤其是中小企业)未能建立规范的现代企业管理制度。尽管一些企业在制度方面相对完善,但由于对这些制度缺乏真正的理解和掌握,导致在实际操作时难以有效实施。企业决策层面虽强调共同参与管理,但实际上以总经理负责制为主,现代管理仍处于表面化阶段。市场经济的建立与发展要求我们按照市场规律和要求办事,并配备相应的管理制度。现代企业管理制度是市场经济对现代企业的必然要求,涵盖了管理模式、工作方法、人员配置和组织协调等各方面活动。作为现代企业管理制度建设的一部分,招聘工作是复杂的管理工作,其有效运作需要企业各个方面的支持与配合。建立规范的现代企业管理制度将为招聘工作提供一个良好的平台。所以,加强现代企业管理制度建设,规范和理顺企业管理是做好招聘工作的必要前提之一。



视频 1.3 数字化转型

# 1.5 数智化时代招聘的发展趋势与对策

数字化、智能化时代的到来对企业的招聘模式与求职者的求职方式带来深远的影响,因此,企业招聘管理需要及时地做出适当的反应和变革。

## 1.5.1 未来招聘的主要发展趋势

未来的招聘管理面临诸多新趋势,这些变化将深刻影响企业的招聘策略和实践。

### 1. 数字化转型

自动化和人工智能技术将越来越多地应用于招聘流程,如简历筛选、候选人评估和面试安排等。招聘管理系统(ATS)的应用将帮助企业高效管理招聘流程,提升招聘效率和精准度。企业更强调数据驱动决策,利用大数据分析可以更好地理解招聘市场和候选人行为,优化招聘策略,提升人才获取的精准性。利用BOSS直聘、智联招聘等社交媒体平台,企业可以更加便捷地接触和吸引潜在候选人。

### 2. 远程招聘

远程工作使得企业可以在全球范围内寻找和招聘人才,突破地域限制,获得更广泛

的人才资源。随着远程办公的普及,企业将更加依赖远程招聘工具和方法,如视频面试、在线评估等。

### 3. 注重员工发展和职业规划

高端人才和专业人才的稀缺性将进一步加剧。企业需要更具吸引力的薪酬和福利方案,以及更有吸引力的企业文化。随着人才争夺的激烈,保留现有人才变得更加重要,企业需要注重员工发展和职业规划。

### 4. 多样性和包容性

企业将更加重视多样性和包容性,通过多样化招聘策略吸引不同背景的候选人,增强团队创新力和竞争力。

### 5. 注重候选人体验

企业招聘将更多地关注应聘者,招聘方式由等待应聘者上门变为主动挖掘潜在的应聘者。企业通过提供个性化的应聘体验以及快速反馈、透明沟通和人性化服务,提升候选人对企业的好感度和认同感。企业要建立和维护良好的候选人关系,注重与潜在人才的长期互动,打造积极的企业雇主品牌。

### 6. 灵活性强

随着人工成本的增加,项目制工作和自由职业者的增多,企业需要适应灵活用工模式,确保用工方式的灵活性和效率。例如增加对短期和兼职岗位的招聘,以应对临时性和季节性的人力需求。

### 7. 注重与企业文化匹配

企业在招聘过程中更加强调企业文化和价值观的宣传,吸引与企业文化契合的候选人。在招聘过程中增加对候选人与企业文化契合度的评估,确保新员工能够迅速融入团队并长期发展。

### 8. 注重员工培训与发展

招聘不仅仅是引入人才,更需要重视后续的培训和发展,提升员工的技能和适应性。企业需要提供清晰的职业发展路径和机会,吸引并留住优秀人才。

### 9. 强调社会责任感

企业将推行绿色招聘政策,减少招聘过程中的资源浪费和环境破坏。强调企业的社会责任感和对社会的积极影响,吸引认同企业价值观的候选人。

未来的人力资源招聘将受到以上新发展趋势的影响。企业需要不断创新和优化招聘策略,适应不断变化的环境和需求,以吸引和留住最优秀的人才,保持竞争优势。

## 1.5.2 智能化招聘工具的广泛应用

智能化招聘工具是指利用人工智能技术(如机器学习、自然语言处理、数据分析等)来优化招聘流程中的各个环节,以提升效率、降低成本,并提高招聘质量,提升候选人体验感。这些工具可以根据其功能和应用领域进行分类,主要包括以下几种类型。

### 1. 智能筛选简历工具

这类工具利用机器学习算法和自然语言处理技术,可以快速分析和筛选大量的求职者简历。它们能够自动识别关键技能、工作经验和教育背景,以及与职位要求的匹配程度,从而帮助人力资源部门高效筛选出最符合条件的候选人。

### 2. 自动化面试平台

自动化面试平台能够通过语音识别和情感分析技术,模拟和记录面试过程。这种工具可以基于预设的面试问题和标准化评分体系,自动评估候选人的回答质量和表现,减少人工面试过程中的主观评估失误和时间成本。

### 3. 人才分析和预测工具

这类工具利用数据挖掘和预测分析技术,分析企业内外部的人才市场信息,帮助企业预测未来的人力需求和人才流动趋势。它们可以基于历史数据和趋势分析,提供战略性的人才管理建议和决策支持。

### 4. 招聘数据管理和优化工具

这些工具专注于优化和管理招聘流程中的大数据,包括简历存储、分析报告生成、招聘活动跟踪和效果评估等。它们能够帮助企业实时监控招聘指标,并提供可视化的数据分析和报告,支持决策制定和流程优化。

## 1.5.3 国内外智能化招聘工具应用现状

智能化招聘工具在国内外的应用呈现出多样化和快速发展的趋势。以下是国内外智能化招聘工具的应用现状。

### 1. 国内应用现状

#### 1) 智能筛选简历工具

许多国内企业采用智能筛选简历工具,如智能匹配系统和自然语言处理技术,快速筛选符合条件的候选人。例如,智联招聘、猎聘网和BOSS直聘等平台提供了各种智能化的简历筛选和匹配功能。

#### 2) 自动化面试平台

一些企业开始采用自动化面试平台,通过语音识别和情感分析技术,对候选人进行虚拟面试和评估。这些平台不仅减少了面试官的时间成本,还实现了面试过程的标准化,提高了公平性。

#### 3) 候选人匹配算法

多家招聘平台和大型企业自建系统采用候选人匹配算法,通过大数据分析和机器学习技术,精准匹配招聘需求和候选人特征。这种个性化匹配能够提高招聘成功率和候选人满意度。

#### 4) 人才分析和预测工具

企业利用人才分析和预测工具,进行人才市场趋势分析和未来人力需求预测。这些工具能够帮助企业优化招聘策略和人才储备管理,提前应对市场变化和人才流动挑战。

### 5) 招聘数据管理和优化工具

招聘数据管理系统和数据优化工具广泛应用于企业招聘流程中,帮助企业实时监控招聘数据、生成分析报告,并提供流程优化和决策支持。

## 2. 国外应用现状

### 1) AI 驱动的招聘平台

在国外,像 LinkedIn、Indeed 和 ZipRecruiter 等大型招聘平台利用机器学习和大数据分析技术,提供智能化的招聘解决方案。这些平台通过推荐系统和智能搜索功能,帮助企业 and 求职者更快速地匹配需求。

### 2) 虚拟面试和评估工具

一些国外公司开发了高度自动化的虚拟面试平台,如 HireVue 和 Spark Hire,这些平台结合了语音识别、情感分析和视频分析技术,支持全球范围内的面试和评估流程。

### 3) AI 在招聘决策中的应用

许多国际企业开始将人工智能应用于招聘决策中,利用算法分析候选人的数据和行为模式,预测最佳招聘策略和人才发展方向。

### 4) 招聘数据管理和分析工具

国际上的招聘数据管理和分析工具,如 Jobvite、Taleo 和 Workday Recruiting 等,帮助企业实现招聘数据的集中管理和智能化分析,支持企业在全全球范围内的招聘活动。

## 1.5.4 智能化招聘工具对招聘效果的影响

智能化招聘工具对招聘效果具有重大影响,主要体现在以下几个方面:

### 1. 招聘效率提升

智能化招聘工具能够大幅提升招聘各流程的效率。比如,通过自动化的简历筛选和候选人匹配算法,可以快速识别和筛选符合条件的候选人,减少了人力资源部门在初始筛选阶段的时间和成本投入。

### 2. 招聘质量提升

运用智能化招聘工具,如智能筛选简历工具和自动化面试平台,可以更准确地匹配职位需求和候选人技能,降低误选和漏选的可能性,从而提高招聘的质量和成功率。

### 3. 候选人体验优化

通过虚拟面试平台和个性化交互技术,智能化招聘工具改善了候选人的招聘体验。候选人可以更便捷地参与面试过程,并及时获取反馈,提升了整体招聘流程的透明度和效率。

### 4. 提高成本效益

智能化招聘工具能够降低招聘过程中的人力成本和资源投入,尤其是在大规模招聘或多个职位同时招聘时,节约的各类成本显著,同时提高了招聘活动的效率和响应速度。

尽管智能化招聘工具具有诸多优势,如减少主观因素和提高决策准确性,但面临数据隐私保护、算法公平性和人工智能伦理等方面的挑战。企业需要不断改进技术应用,

确保招聘过程中的公正性和合规性。

### 1.5.5 智能化招聘的发展对策

在数字化、智能化时代，企业需要进行招聘管理的变革与创新，以提升招聘效率、精准度和候选人体验。以下是一些关键策略：

#### 1. 雇主品牌建设和文化传播

在互联网时代，一个显著的现象就是个体“社交化”的呈现，每个人都是一个自媒体，都是一个移动的宣传平台。而这些平台最显而易见的应用就是雇主品牌的传播。现在，我们可以看到在微博、朋友圈经常有招聘信息的出现，有市场宣传的呼应，有个性化福利的展示，有员工文体活动的呈现，这些都在潜移默化地影响着企业的雇主文化。未来，企业人力资源管理者将在社交监控、回应、传播和引导等环节进行管理干预，最大限度地提升企业雇主品牌价值、员工存在感和企业荣誉感；通过品牌宣传、企业文化展示等方式提升企业的雇主品牌，吸引更多优秀人才；在招聘过程中突出企业文化和价值观的传播，吸引与企业文化契合的候选人。

#### 2. 运用招聘技术工具

充分利用大数据和人工智能工具，通过大数据分析了解招聘市场趋势、候选人行为和需求，优化招聘策略和渠道选择。使用先进的招聘管理系统，提升招聘流程的管理效率。开发和使用的招聘的移动端应用，方便候选人随时随地投递简历和跟进招聘进展。使用人工智能技术进行简历筛选和匹配，快速筛选出符合岗位要求的候选人，提高筛选效率和精准度。采用 AI 驱动的在线评估工具，对候选人的技能、能力和文化契合度进行智能评估，减少主观偏见。实现招聘流程的自动化，如简历筛选、面试安排、候选人跟踪等，提高效率并减少人为错误。制订标准化的招聘流程和评估标准，确保招聘过程的公平性和一致性。数据驱动决策，通过招聘管理系统收集和分析招聘数据，了解招聘效果和成本，优化招聘策略。对招聘团队和招聘渠道进行绩效评估，确保资源的高效利用和最佳效果。

#### 3. 招聘渠道与方式

利用 BOSS 直聘、智联招聘等招聘平台发布招聘信息，扩大招聘覆盖面和影响力。鼓励员工推荐合适的候选人，通过奖励机制提高员工推荐的积极性。结合线上招聘和线下招聘活动，如线上招聘会、直播招聘、线下宣讲会等，提升招聘效果。适应远程工作的趋势，采用视频面试、在线评估等方式进行远程招聘，扩大人才来源。根据业务需求灵活调整用工模式，如兼职、合同工、自由职业者等，满足不同的用工需求。组织创新的招聘活动，如招聘挑战赛等，吸引具有创新能力和潜力的候选人。



视频 1.4 雇主品牌



拓展阅读 1.4 谷歌：基于数据分析的人力资源管理



拓展阅读 1.5 招聘是否进入网络时代？

根据候选人的特点和需求,提供个性化的招聘服务和体验,提高候选人的满意度和认可度。

在数字化、智能化时代,企业需要通过上述策略,进行招聘管理的变革与创新。这些措施将帮助企业在竞争激烈的人才市场中吸引和留住优秀人才,提升招聘效率和质量,支持企业的可持续发展。

### 思考题

1. 招聘与招聘管理的概念是否一致?
2. 招聘理念的含义是什么? 招聘理念经历了哪几个发展阶段?
3. 招聘原则有哪些?
4. 招聘模式有哪些?
5. 我国企业招聘存在哪些问题? 原因是什么?
6. 数智化时代企业招聘的发展趋势与对策是什么?

### 即测即练

自  
学  
自  
测



扫  
描  
此  
码

### 案例讨论

N 化学有限公司是一家跨国企业,专注于研制、生产和销售医药和农药产品。B 公司是 N 化学有限公司在中国的子公司,主要从事医疗药品的生产和销售。随着生产业务的扩展,为了更有效地管理和开发生产部门的人力资源,2000 年初,B 公司总经理召集生产部经理李欣和人力资源部经理马宇到办公室,商讨在生产部门设立一个新的人力资源主管职位的建议。该职位主要负责协调生产部门与人力资源部门之间的工作,并计划通过外部招聘引进合适的人才。

离开总经理办公室后,人力资源部经理马宇立即着手开展一系列工作。在招聘渠道的选择上,他设计了两个方案。第一个方案是利用本行业专业媒体发布招聘信息,费用为 3500 元。这一方案的优势在于可以吸引到更符合要求的人才,并且招聘成本较低,不利之处则在于企业的宣传力度较小。另一个方案是在大众媒体上发布招聘广告,费用为 8500 元。这一方案的优势在于能够提升企业的影响力,缺点是非专业人才的比例较高,需要投入大量前期筛选工作,招聘成本较高。经过比较,马宇初步决定采用第一种方案。

总经理审阅招聘计划后认为,公司在中国正处于初期发展阶段,不能错过任何一次提升企业知名度的机会。因此,最终选择了第二种方案,并确定了招聘广告的具体内容。

### 招聘广告

您的就业机会在 N 化学有限公司下属的 B 公司  
1 个职位：发展迅速的新行业的生产部人力资源主管  
主管生产部和人力资源部两个部门的协调工作  
抓住机会！充满信心！  
请把简历寄到 B 公司人力资源部

在一周的时间里，人力资源部收到超过 800 份简历。马宇和他的团队经过筛选，从中选出了 70 份有效简历，经进一步筛选后确定了 5 位候选人。随后，马宇将这 5 份简历交给了生产部经理李欣，并安排他直接与候选人约面试。李欣经过全面考虑后，确定了两位候选人，分别是李龙和赵明。李欣开始对比这两位候选人的资料。

李龙，男，企业管理学士学位，32 岁，拥有 8 年的人事管理和生产经验，前两份工作表现良好，符合录用条件。

赵明，男，企业管理学士学位，32 岁，有 7 年的人事管理和生产经验。在前两份工作中，第一家公司的主管对他的评价很好，但缺乏第二家公司主管对他的评价资料。尽管如此，李欣认为他也符合录用条件。

在经过初步筛选后，李龙和赵明的基本资料相似。然而，赵明缺乏第二家公司主管的详细评价资料。赵明对这份工作非常期待，多次联系人力资源部经理马宇表达了他的热情和愿望。

经过反复考虑，李欣向人力资源部经理马宇汇报了候选人的情况。马宇则表示：“两位候选人看起来似乎都不错，你认为哪一位更合适呢？”

李欣答道：“虽然赵明的第二家公司主管评价资料不够充分，但我并未发现他有任何不良背景。你有何建议？”

马宇回应道：“李经理，我同样对赵明的面谈印象深刻，尽管他有点圆滑，但我觉得我们可以无障碍共事。最终的决定应由你来做。”

最终，李欣决定录用赵明。

赵明进入公司工作 6 个月后，管理层发现他的工作表现不尽如人意。他经常不能按时完成指定的工作，有时甚至表现出不能胜任的迹象，这引起了管理层的担忧。赵明的表现显示，他可能不太符合当前的职位要求。

然而，赵明也感到不满。他入职后发现，公司描述的工作环境和情况与实际有所出入。原先商定的薪酬待遇在入职后进行了调整，工作性质和面试时的描述也有所不同，并没有提供正式的工作说明书作为岗位工作的依据。

这一切引发了一个问题：到底是誰的责任？

#### 案例讨论

1. 在上述案例中，你觉得 B 公司招聘的主要问题有哪些？
2. 你对该公司的招聘有哪些更好、更具体的建议？