

# 武汉某\*\*\*有限公司

## 员工招聘管理办法

武汉市麦立金企业管理咨询有限公司

二零零四年十月

## 目 录

<a href="#">第一章 总则.....</a>	<a href="#">1</a>
<a href="#">第二章 招聘组织.....</a>	<a href="#">1</a>
<a href="#">第三章 招聘形式.....</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">第四章 招聘工作评估.....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">第五章 附 则.....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">附件 1 人员内部招聘流程.....</a>	<a href="#">7</a>
<a href="#">附件 2 初、中级人员外部招聘流程.....</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">附件 3 内部招聘公告.....</a>	<a href="#">9</a>
<a href="#">附件 4 招聘申请表.....</a>	<a href="#">10</a>
<a href="#">附件 5 应聘人员初试测评表.....</a>	<a href="#">11</a>

## 第一章 总则

### 第一条 第一条 适用范围

本办法适用于武汉某\*\*\*有限公司（以下简称公司）的人员招聘管理。

### 第二条 第二条 目的

为满足公司持续、快速发展的需要，特制定本管理办法来规范人员招聘流程和健全人才选用机制。

### 第三条 第三条 原则

公司招聘坚持公开招聘、平等竞争、择优录用、先内后外的原则，使用工用人机制更趋科学、合理。

## 第二章 招聘组织

### 第四条 第四条 招聘组织管理

一般人才招聘工作由人力资源部负责拟定招聘计划并组织实施，人员需求部门参与招聘测评的技术设计和部分实施工作。高级人才的招聘由总经理直接领导（特殊情况可授权他人负责），人力资源部负责协助。

第五条 第五条 招聘属非常规性的重要人事工作，招聘工作经费预算实行单独列帐管理。

### 第六条 第六条 招聘流程

招聘流程分为如下工作环节：提出人员需求、拟定招聘计划、发布招聘公告、人员筛选录用、招聘工作评估。

### 第七条 第七条 人力资源需求计划

每年初人力资源部根据公司的整体计划编制年度人力资源需求计划，报总经理办公会审批。

（一）（一） 制定人力资源需求计划的基本依据：未来组织结构的预测、人员供求关系、现有人员的调配培训等。

（二）（二） 人员需求预测要综合考虑公司战略、可能获得的财务资源、竞争对手的人才政策、管理变革可能导致的公司规模变化、员工流动等因素造成的人力资源需求的变动。

（三）（三） 人员供给预测要综合考虑内部人才和外部人才供给情况。人力资源部建立内部人才库，信息包括每位员工的绩效记录及评价、职业兴趣、教育背景、工作经验、培训课程、外语水平、具备的技能和证书等。进行内部人才供给预测时要调用内部人才库，判断内部人员是否与所需工作相匹配。在内部供给无法满足需求的情况下进行外部供给预测，外部供给预测要根据总体经济状况、全国和地方劳动力市场状况、电气行业劳动力市场状况和拟招聘职位的市场状况进行判断。

（四）（四） 人力资源部在人力资源需求与供给预测的基础上，制定出年度的人力资源需求计划。

**第貳条 第八条** 各部门对于因人员调动或其它原因造成人员短缺的临时需求，在确认内部调配难以满足情况下，可以由部门经理/主管填写《招聘申请表》，报主管领导、总经理批准后，由人力资源部组织制定补充需求计划和外部招聘计划。

**第叁条 第九条** 拟定招聘计划

招聘计划应包括招聘人数、招聘标准（年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、个性品质等）、招聘经费预算、招聘具体行动计划等。

**第四条 第十条** 根据招聘形式、招聘对象的不同，人力资源部负责组织执行不同的招聘公告发布、人员筛选录用工作流程。

## 第三章 招聘形式

**第五条 第十一条** 招聘形式分为内部招聘和外部招聘两种形式。招聘形式选择，要根据人才需求分析和招聘成本等因素来综合考虑。

### 一、内部招聘

**第六条 第十二条** 鉴于内部员工比较了解企业的情况，对企业的忠诚度较高，内部招聘可以改善人力资源的配置状况，提高员工的积极性，公司进行人才招聘应优先考虑内部招聘。

**第七条 第十三条** 招聘形式

在尊重员工和用人部门意见的前提下，采用推荐、竞聘等多种形式，为供求双方提供双向选择的机会。

**第八条 第十四条** 招聘流程

(一) (一) 内部招聘公告

人力资源部根据公司所需招聘岗位的名称及职级，编制岗位说明书，并拟定内部招聘公告。公告发布的方式包括公司内部网通知、在公告栏发布等形式。内部招聘公告要尽可能传达到每一个正式员工。

(二) (二) 内部报名

所有正式员工在上级主管的许可下都有资格向人力资源部报名申请。

(三) (三) 筛选

人力资源部将参考申请人和空缺职位的相应上级主管意见，根据岗位说明书进行初步筛选。对初步筛选合格者，人力资源部组织内部招聘评审小组进行内部评审，评审结果经总经理或总经理办公会批准后生效。

(四) (四) 录用

经评审合格的员工应在一周内做好工作移交，并到人力资源部办理调动手续，在规定的时间内到新部门报到。

### 二、外部招聘

**第九条 第十五条** 在内部招聘难以满足公司人才需求时，可以考虑外部招聘。

**第壹零条 第十六条** 招聘组织形式

外部招聘工作的组织以人力资源部为主，其他部门配合。必要时公司高层

领导、相关部门参加。

### **第壹壹条 第十七条 外部招聘渠道**

外部招聘要根据岗位和级别的不同采取有效的招聘渠道组合。外部招聘人员来源可来自内部职工引荐人员、职业介绍所和人才交流机构人员以及各类院校的毕业生。具体招聘渠道如下：

#### **(一) (一) 校园招聘**

每年春季将公司招聘信息及时发往各校毕业分配办公室。对专业对口的院校有选择地参加学校人才交流会，发布招聘信息并进行招聘活动。

#### **(二) (二) 媒体招聘**

通过相关网站、大众媒体、专业刊物广告发布招聘信息，查阅网上应聘人员情况，建立公司外部人才库，根据需要考核录用。人力资源部必须保持与至少 6 家招聘媒体/网络的经常联系，并积极维护其合作关系，了解对方的招聘政策。

#### **(三) (三) 内部员工推荐**

公司鼓励内部员工推荐优秀人才，由人力资源部本着平等竞争、择优录用的原则按程序考核录用。

#### **(四) (四) 招聘会招聘**

通过参加各地人才招聘会招聘。对于公司组织的大型招聘，人力资源部必须派人参加在组织大型招聘期间重要的人才招聘会。参加人才招聘会的主要目的在于宣传公司的招聘政策，同时招聘合适的人选。

#### **(五) (五) 委托中介/猎头公司招聘**

对公司关键的管理和技术职位的招聘可考虑通过人才中介和猎头公司进行招聘。人力资源部必须保持与至少 3 家人才中介结构/猎头公司的经常联系，并积极维护其合作关系，了解对方的人才信息动态。

### **第壹贰条 第十八条 招聘流程**

#### **(一) (一) 初步筛选（履历分析）**

报名截止后，根据招聘岗位的要求，由人力资源部会同各部门进行初选。审查求职者的个人简历和求职表，并根据收集到的求职者信息建立外部人才库。

#### **(二) (二) 初试**

人力资源部向初选合格的求职者发面试通知，并要求其面试时提供学历、证书、身份证等相关证件的原件。初试由人力资源部人员（主试人）和用人部门共同组成。人力资源部对应聘人员的智力、品德和综合素质进行初试和评价，用人单位从工作经验与能力对应聘人员进行初试和评价。

主试人组织具体的初试工作，作好初试记录工作，并在《应聘人员初试测评表》意见栏中填写初步面试意见。初试结果分为三种：拟予聘任、不予考虑、拟予复试。人力资源部将“拟予聘任”的人员报总经理办公会讨论决定是否聘任，“拟予复试”的人员由人力资源部组织复试。

#### **(三) (三) 复试**

1. 1. 复试由复试小组进行。复试小组一般由以下三方面人员组成：一、

用人部门代表；二、人力资源部部门经理/主管；三、资深专业人士。一般岗位的招聘可无资深专业人士，专业技术人才和管理人才的招聘必须有资深专业人士参加。高级专业技术人才和管理人才由总经理负责面试，人力资源部负责协调。

2. 2. 复试的实施。复试过程中，复试小组成员填写复试记录表，表明对应聘者的评语及结论。复试结束后，小组成员讨论对各应聘者的意见并分别将评价结果填写在复试结果推荐书上，送达用人部门主管及人力资源部备案，作为下一步行动的依据。当小组成员未能达成一致结论时，提交总经理办公会进行讨论决定。

3. 3. 复审。通过复试的应聘人员由分管部门的主管领导进行审核，并签署意见。所有拟录用的人员应经总经理最后签字批准。

4. 4. 录用。人力资源部根据应聘人员体检结果，对体检合格者办理录用手续。对社会应聘人员发试用通知书，并到相应劳动部门办理劳动手续；对被录用的应届毕业生向其所在高校发接受函，签定就业协议书。同时，人力资源部将面试结果通知落选的应聘者。

5. 5. 报到。被录用员工必须在规定时间内向公司报到。如在发出录用通知 15 天内不能正常报到者，可取消其录用资格。特殊情况经批准后可延期报到。

应聘人员到公司报到后，需向人力资源部提供个人学历复印件备案，并填写《员工登记表》，同时签定试用劳动合同，试用期为 3-6 个月。若员工所在部门经理（主任、主管）认为有必要时，也可报请公司批准，将试用期酌情缩短。员工必须保证向公司提供的资料真实无误，若一经发现虚报或伪造，公司有权立即将其辞退。

6. 6. 试用。试用期的人员，尚不属于公司正式员工。在此期间，本人可以随时提出辞职。试用人员如不能胜任本职工作或工作中出现重大失误，公司有权随时将其辞退。

7. 7. 转正。试用期满后的员工，经考核合格，人力资源部应在试用期满一星期前向使用部门书面征询意见。试用部门不管是否同意继续使用，均须于收到人力资源部通知 24 小时内出具书面意见。人力资源部在收到使用部门的书面答复 24 小时内，书面通知试用员工。经所在部门考核合格者，可转正定级。由部门填写《试用员工转正定级审批表》，由本人填写试用期间工作小结，由用人部门和人力资源部填写考核意见，经总经理批准后，公司和员工签订正式劳动合同，试用人员转为正式员工。

#### （四）（四） 招聘方法的补充说明

1. 1. 在初试和复试的面试中，人力资源部可以和用人部门进行协商考虑是否采用自由面试、结构化面试、半结构化面试、基于 BEI（行为事件访谈法）的 STAR（情景 - 任务 - 行为 - 结果）面试法和无领导小组讨论招聘等形式。如决定采用以上面试方法，人力资源部必须制定详细的方案，并对面试人员进行培训。

2. 2. 重要岗位的复试可以考虑采取笔试和心理测试等形式。笔试试卷和心理测试问卷（也可以直接购买或者通过其他途径获取通用的心理测试问卷）由人力资源部和用人部门共同设计，共同负责对试卷和问卷进行更新，同时人力资源部必须建立招聘试卷和问卷库，对试卷和问卷进行维护和管理。采取笔试或者心理测试的招聘程序位：

初试——笔试（心理测试）——复试

或者：

笔试（心理测试）——初试——复试

#### **第壹参条 第十九条 高级人才招聘**

为了满足公司对特殊人才的需求，公司建立人才特区，对高级人才采取特殊的招聘形式和管理方式。

##### **（一）（一）高级人才招聘渠道**

高级人才招聘主要以特殊的外部招聘渠道。如人才中介、国外信息搜集渠道、国内研究机构和院校挖掘、同行业竞争对手处挖掘等渠道。

##### **（二）（二）高级人才面试形式**

高级人才可以不经人力资源部的初试和面试小组的复试，由人力资源部部门经理/主管、总经理及资深专业人士直接进行面试，人力资源部在高级人才招聘流程中起到搜集及传递高级人才相关信息和初步筛选的作用。

##### **（三）（三）高级人才薪酬政策**

对于高级人才，在招聘时可以采取谈判工资、并制订灵活的优秀人才雇佣合同。

## **第四章 招聘工作评估**

**第壹四条 第二十条** 人力资源部应对招聘流程的每个环节进行跟踪，以检查招聘效果。从职位空缺是否得到满足、雇用率是否符合招聘计划的设计来检查；从求职人员数量和实际雇用人数的比例、接受雇用的求职人的转换率等来分别衡量招聘质量。

**第壹伍条 第二十一条** 招聘活动结束后，人力资源部应调查求职者及新员工对招聘组织工作的意见、测量新员工的工作业绩、研究每种招聘渠道的时间、成本和效果等评估招聘活动，作为招聘工作进一步改进的依据。

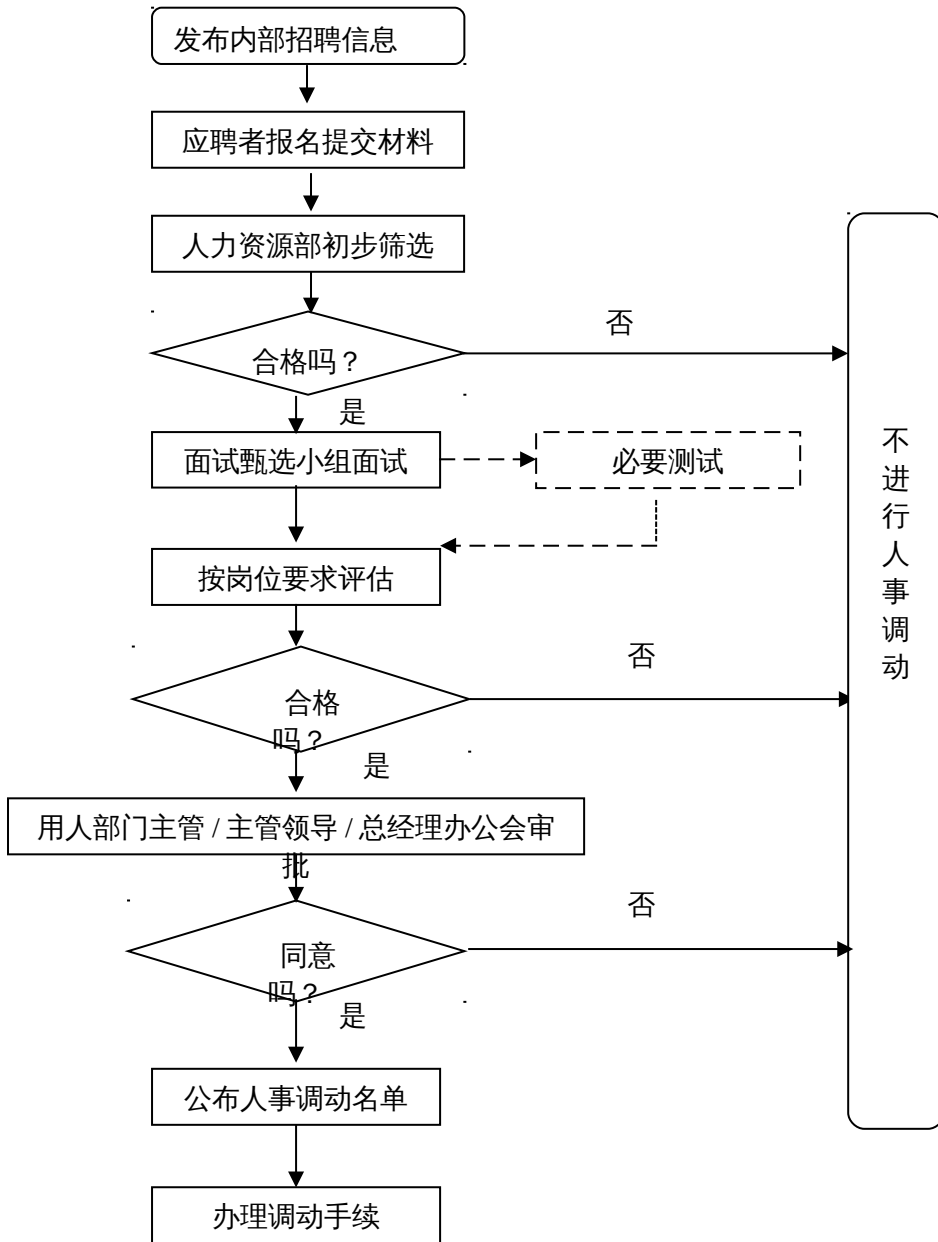
## **第五章 附则**

**第壹六条 第二十二条** 本管理办法由人力资源部负责解释。

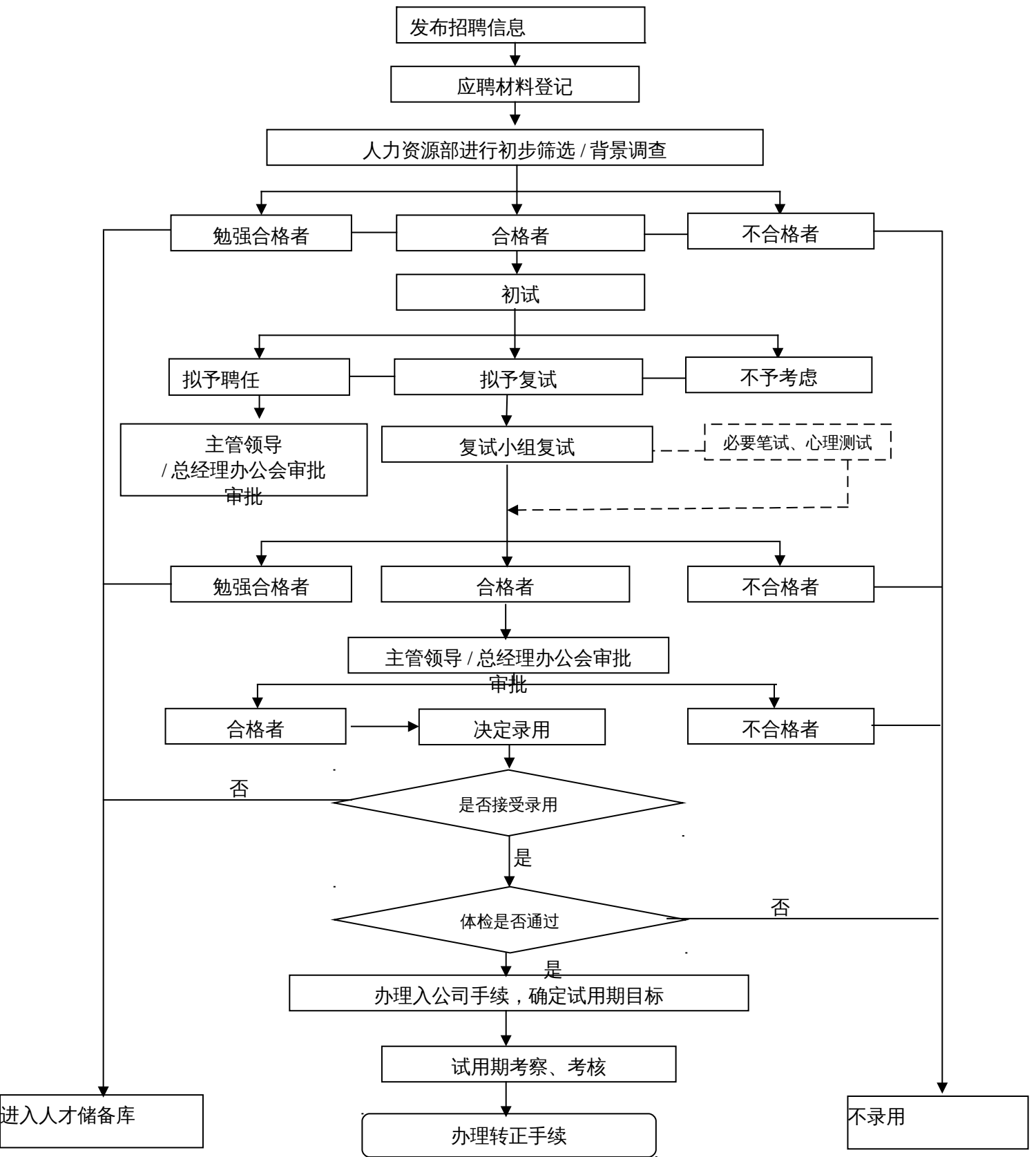
**第壹七条 第二十三条** 本管理办法的拟定或者修改由人力资源部负责，报总经理批准后执行。

**第壹八条 第二十四条** 本管理办法自颁布之日起实施。

# 附件 1 人员内部招聘流程



## 附件 2 初、中级人员外部招聘流程



## 附件3 内部招聘公告

### 内部招聘公告

编号：

公告日期：

结束日期：

在 部门中有一全日制职位 职级为 可申请。此职位对/不对外部候选人开放。

**薪金支付水平：**

最低： 最高：

**职责：**

(参见所附职务说明书。)

**所要求的技术或能力：**

(候选人必须具备此职位所要求的所有技术和能力，否则不予考虑)

1. 1. 在现在/过去的工作岗位上表现出良好的工作业绩，其中包括：

- 有能力完整、准确的完成任务；
- 能够及时的完成工作并能坚持到底；
- 有同他人合作共事的良好能力；
- 能进行有效的沟通；
- 有较强的组织能力和领导能力(如果该职位是管理岗位)；
- 掌握解决问题的方法；
- 有积极的工作态度。

2. 2. 可优先考虑的技术和能力：

(这些技术和能力将使候选人更具有竞争力)

**员工申请程序如下：**

1. 确保在 时间前将填好的内部工作申请表连同截止到目前的履历表一同交至人力资源部。
2. 对于所有的申请人人力资源部和该空缺职位的上级将根据上述的资格要求进行初步筛选。
3. 面试小组将对初选合格的申请人进行面试及必要的测试。
4. 内部招聘结果将在 时间前公布。

### 附件 4 招聘申请表

申请 部门	申请部门：		申请时间：	
	经办人：		部门经理/主管签字：	
申 请 内 容	岗位：	年龄：	其它任职资格：  ：	
	人数：	性别：		
	职级：	学历：		
申请 理由				
人 力 资 源 部 意 见			主管副总经理审 批：	总经理审批：

附件 5 应聘人员初试测评表

姓名		性别		年龄		应聘岗位	
学历		专业				户口所在地	
<b>形 象</b>							
仪 表	<input type="checkbox"/> 衣冠讲究 <input type="checkbox"/> 整洁一般 <input type="checkbox"/> 随便懒散			态 度		<input type="checkbox"/> 大方得体 <input type="checkbox"/> 傲慢 <input type="checkbox"/> 拘谨	
语 言	<input type="checkbox"/> 表达清晰 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 含糊不清			精神面貌与健康状 况		<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差	
直观印象							
<b>能 力</b>							
语言表达能力							
沟通能力							
应变能力							
综合能力							
<b>专业知识技能</b>							
工作经验							
<b>其它</b>							
求职动机							
工作态度							
薪酬要求							
<b>综合评价</b>							
面试评语					主试人意见：  <input type="checkbox"/> 拟予聘任 <input type="checkbox"/> 拟予复试 <input type="checkbox"/> 不予考虑		面试人：