

# 人力资源顶级工具之招聘工具大全

## 目录

第一章 能力素质模型.....	3
一、销售人员能力素质模型.....	3
二、市场人员能力素质模型.....	3
三、采购人员能力素质模型.....	4
四、生产人员能力素质模型.....	4
五、质检人员能力素质模型.....	4
六、客服人员能力素质模型.....	5
七、财务人员能力素质模型.....	5
八、行政人员能力素质模型.....	6
九、人力资源人员能力素质模型.....	6
第二章 人力资源规划.....	8
一、经验预测法.....	8
二、德尔菲法.....	9
三、定员定额法.....	10
四、回归分析法.....	11
五、人力资源规划表.....	12
六、人力需求预测表.....	13
七、人力供给预测表.....	14
八、人员编制增减表.....	14
九、人员增补申请表.....	15
第三章 人员招聘管理.....	17
一、人员需求申请表.....	17
二、人员招聘申请表.....	18
三、人员招聘计划表.....	19
四、招聘工作计划表.....	19
五、招聘职位申请表.....	21
六、员工应聘登记表.....	22
七、招聘费用估算表.....	23
八、公司人员招聘制度.....	23
九、员工招聘实施细则.....	26
十、内部竞聘管理制度.....	29
十一、外部招聘管理制度.....	31
十二、新进人员任职细则.....	32
第四章 笔试与面试.....	34
一、销售人员笔试试题.....	34

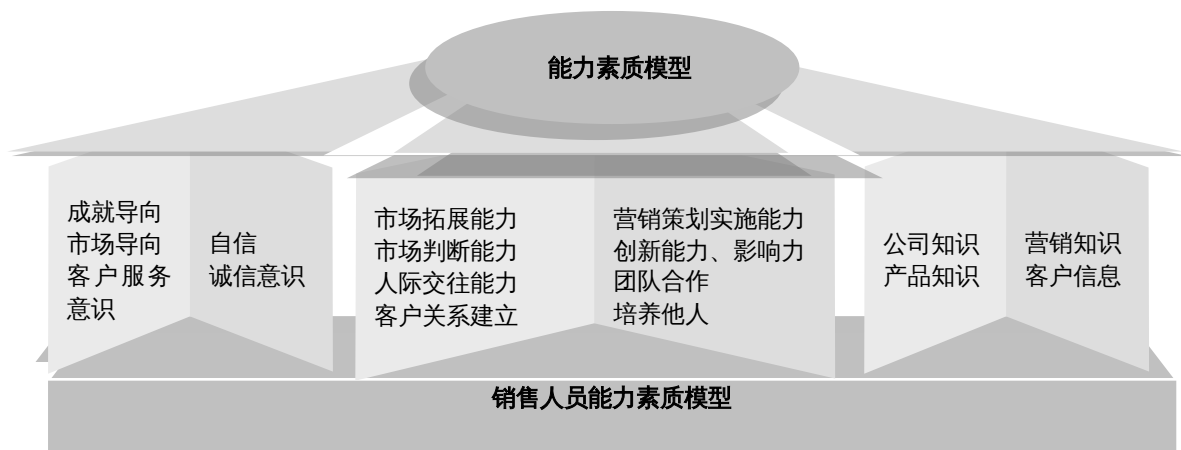
二、行政秘书笔试试题.....	36
三、行政人事笔试试题.....	40
四、基层管理人员笔试试题.....	43
五、销售人员面试试题.....	45
六、采购人员面试试题.....	46
七、管理人员面试试题.....	47
八、文秘助理人员面试试题.....	48
九、客户服务人员面试试题.....	49
十、面试评估表.....	51
十一、面试综合考核表.....	53
十二、招聘笔试管理制度.....	54
十三、面试实施管理细则.....	55
第五章 合同与试用.....	59
一、员工入职登记表.....	59
二、新员工试用表.....	59
三、试用期鉴定表.....	60
四、新员工转正表.....	62
五、合同签收备案表.....	62

.....

# 第一章 能力素质模型

## 一、销售人员能力素质模型

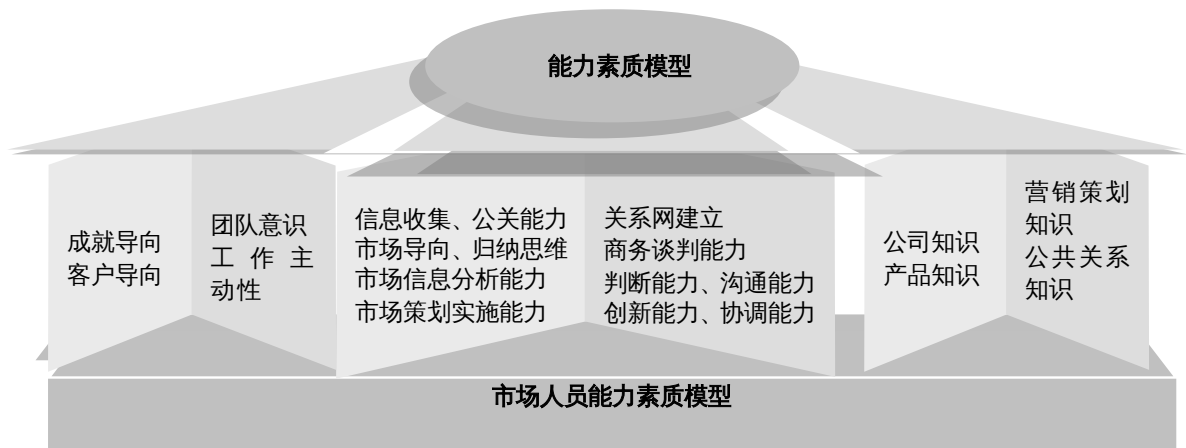
某公司通过对销售岗位进行研究，并参考外部相关单位构建能力素质模型，得出该公司销售人员的能力模型如下。



某公司销售人员能力素质模型

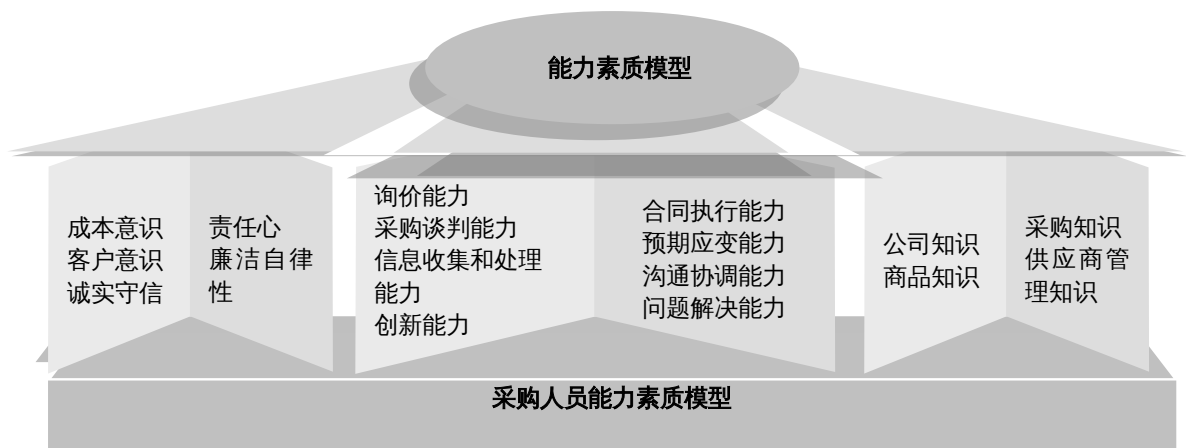
## 二、市场人员能力素质模型

某公司在通过与市场人员及公司领导进行访谈，并对市场类岗位进行深入分析的基础上，通过整理、分析访谈及工作资料，得出市场类岗位对任职者的素质要求如下。



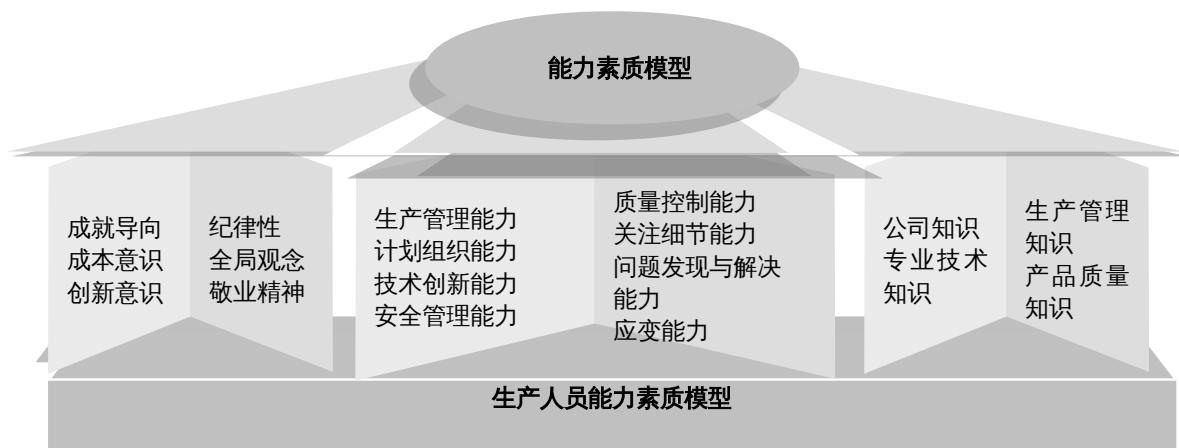
### 三、采购人员能力素质模型

结合采购类人员的工作特征，某公司构建的采购人员能力素质模型如下。



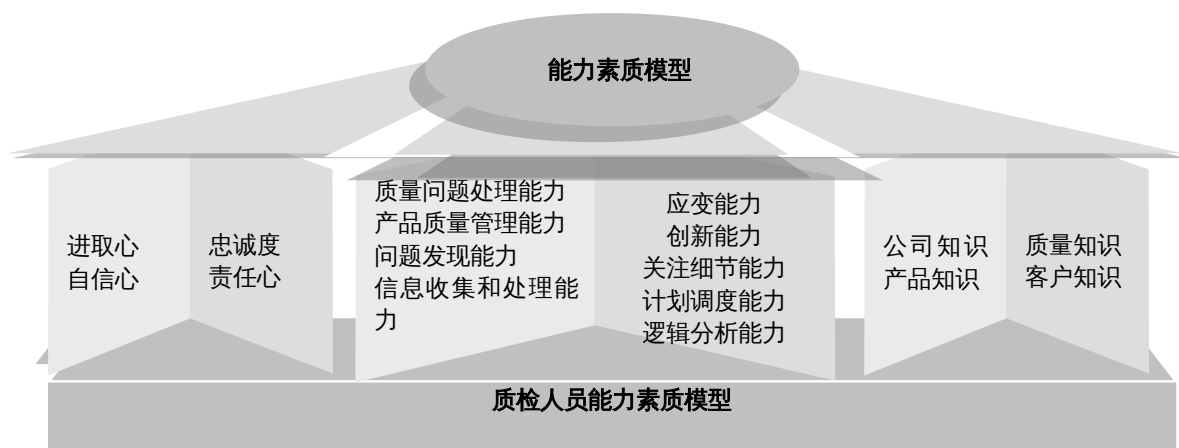
### 四、生产人员能力素质模型

为了高效完成生产部门的各项工作，生产人员一般需具备如下图所示的能力素质。



## 五、质检人员能力素质模型

结合质检人员的工作职责、岗位任职资格要求及本企业发展目标构建的质检人员能力素质模型如下。



## 六、客服人员能力素质模型

在对客户服务人员工作特征进行分析的基础上，某企业构建的客户服务人员能力素质模型如下。



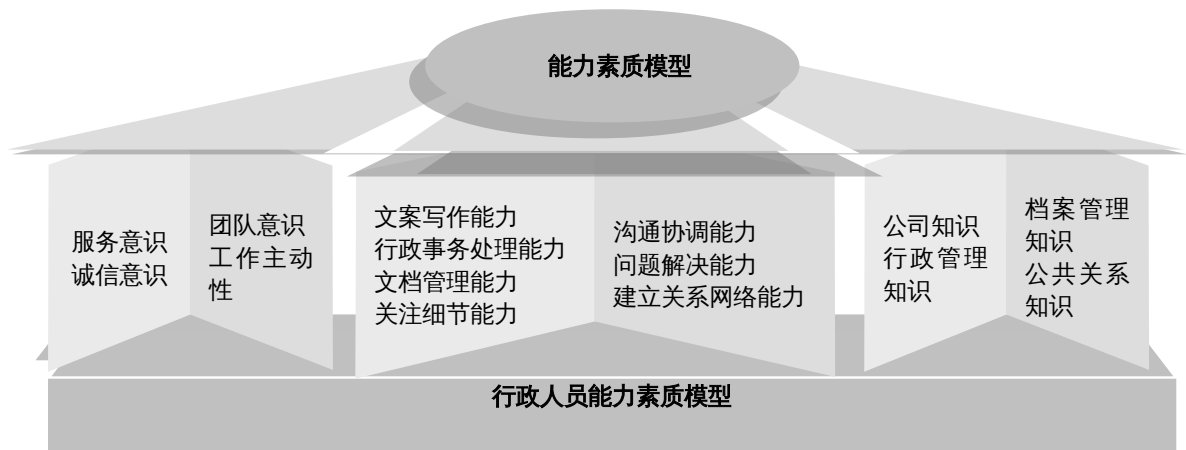
## 七、财务人员能力素质模型

基于对本企业前景、价值观、战略发展目标等方面的调查分析，并参考其他相关素质模型，从中总结归纳出本企业财务部门人员在能力、知识、职业素养三方面的能力素质要求，内容如下图所示。



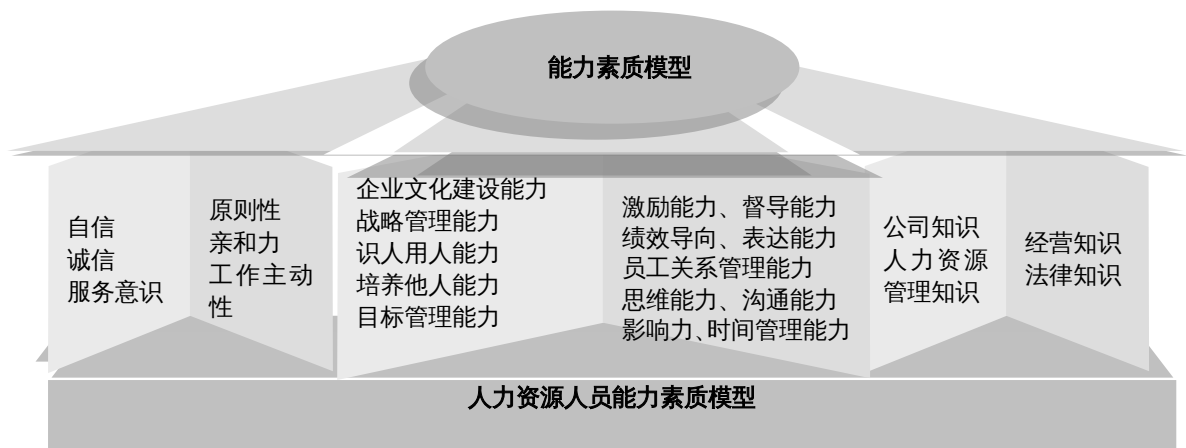
## 八、行政人员能力素质模型

为了高效完成行政部门的各项工作，行政人员一般需具备如下图所示的能力素质。



## 九、人力资源人员能力素质模型

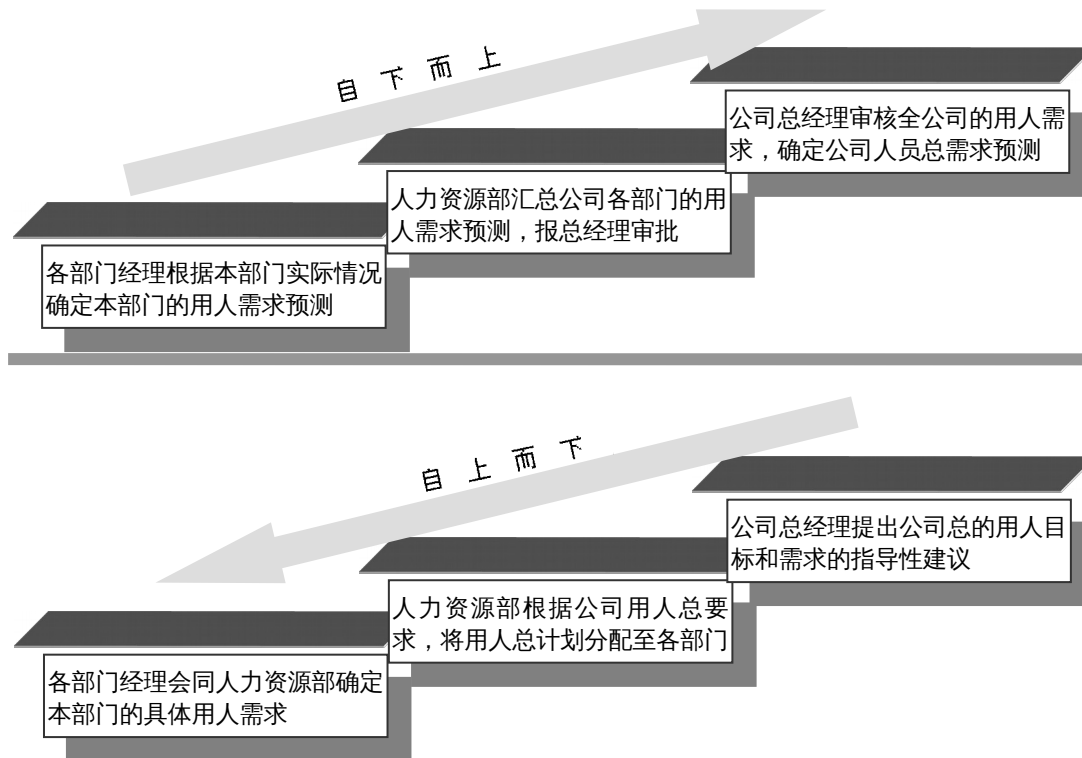
人力资源管理是企业管理中的一项重要职能：一方面，从事人力资源管理工作的管理者不但在行政事务上，而且在企业战略制订、执行上参与企业的管理；另一方面，人力资源管理的职能已经细分为招聘、选择和录用、人力资源开发、薪酬体系设计、劳动关系等多个方面，各个基本职能的内容越来越专业化。以上两个方面对人力资源管理者提出了更高的要求：他们必须了解其他部门的业务及相关知识，同时还要对本专业业务有更深入、更高层面的了解。在此基础上构建的人力资源人员能力素质模型如下。



## 第二章 人力资源规划

### 一、经验预测法

经验预测法是由具备相关经验的人员根据现有的资料和信息，对公司人员进行预测的方法，通常有“自上而下”和“自下而上”两种方式。具体内容如下图所示。



#### 经验预测法的两种方式

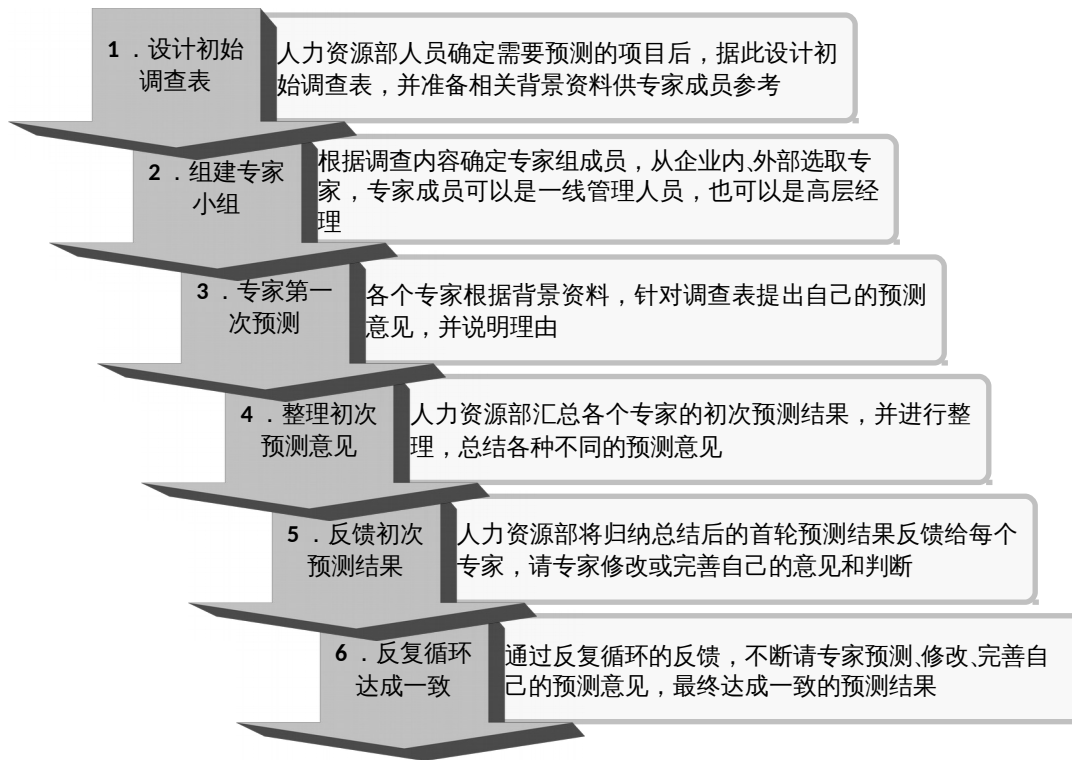
实际工作中，企业一般是结合“自上而下”和“自下而上”两种方式来预测人力资源需求的。首先由公司总经理提出总的用人指导性建议，各部门经理根据建议会同人力资源部确定本部门的具体用人需求，再由人力资源部汇总公司各个部门的总需求，形成公司总的人员需求预测，并报公司总经理审批。

经验预测法是企业人力资源预测中较为简单的方法，比较适合于发展业务相对稳定的小型企业。由于经验预测法是根据相关人员的经验进行预测，其结果会有一些的偏差，但可以通过多人预测或查阅记录等方法提高预测的准确率。

## 二、德尔菲法

德尔菲法又称专家预测法，是采用问卷调查的方法获得专家对于企业人力资源需求趋势的分析评估，并经过重复调查最终使专家达成一致意见的定性预测方法。总体来讲，由人力资源部设计调查问卷，并循环地收集和反馈各个专家意见，直到专家们的意见趋于一致，便得到了人力资源预测结果。

具体来讲，德尔菲法的实施步骤如下图所示。



#### 德尔菲法的实施步骤

值得注意的是，运用德尔菲法进行人力资源需求预测时，一般应采用匿名问卷的方式，不公开专家的姓名和职务。同时，各个专家之间并不直接面对面，也不必集中到一个地方讨论，而只是与调查人员联系，并根据调查人员提供的反馈信息不断修正自己的预测。

另外，在设计问卷时，问题应尽可能简单，以便于不同层次、水平的专家能够从相同的角度理解问题。在问卷内容设计上，既可以问某类人员需求的总体绝对数量，也可以问某类人员预计的变动百分比，专家的预测结果不要求非常精确，但应要求专家说明其对预测的肯定程度。

### 三、定员定额法

定员定额法是在特定的生产技术条件下，为保证企业生产经营活动正常运行，满足企业各岗位所需配备具有一定素质的各类人员预先设定限额的一种方法。

此类方法的基本原理如下。

规定时间内的工作总任务量=某类岗位所需人员数量×某类人员劳动效率

在企业的具体实践中，通常有如下表所示的5种核定企业定员人数的方法。

#### 企业定员核算方法

企业定员核算方法	计算公式	说明
工作额定员法	$N = \frac{W}{q \times (1 + R)}$	R 为劳动生产率综合变动系数，由技术进步、经验积累、劳动技能等因素决定
劳动效率定员法	$N = \frac{W}{q \times \text{定额完成率} \times a \times (1 - b)}$	a 为出勤率，b 为废品率
设备定员法	$N = \frac{\text{设备开动台数} \times \text{每台设备开动班次}}{q \times a \times (1 - b)}$	设备开动台数是指完成生产任务所需正常开动的设备台数，q 为设备看管定额，a 为出勤率，b 为废品率
岗位定员法	$N = \frac{\text{各岗位生产工作时间总和}}{\text{工作班时间} - \text{个人需要及休息宽放时间}}$	生产工作时间指工作布置、准备、作业及收尾时间的总和
比例定员法	$N = T \times q$	T 为该类员工服务对象人数，q 为定员的标准比例

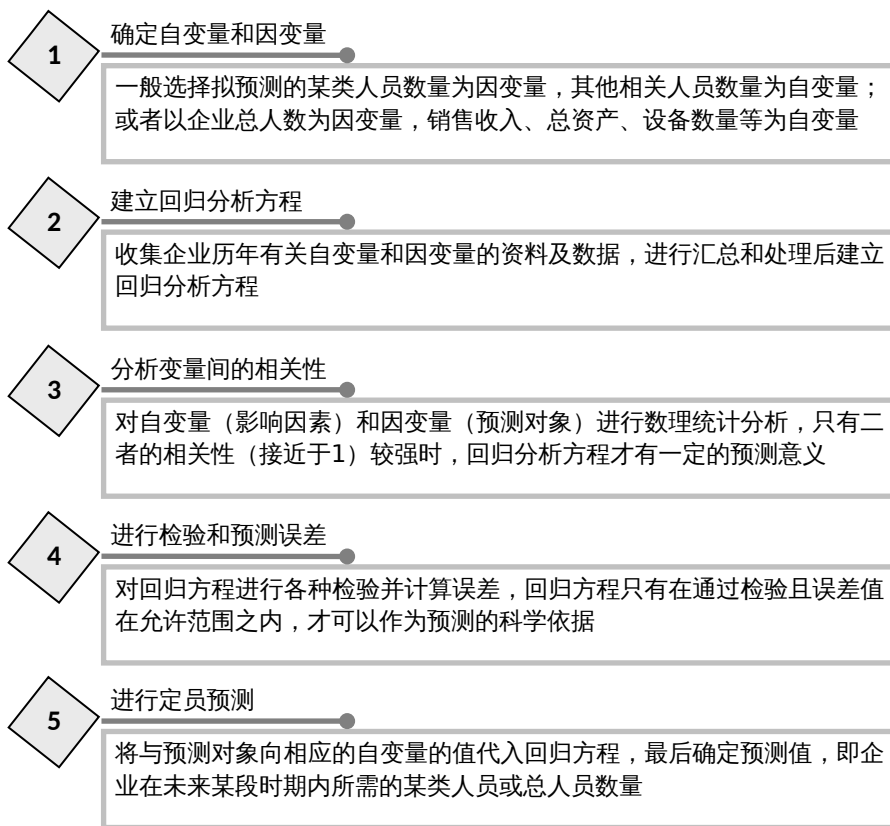
注：N 为企业某岗位所需定员人数，W 为特定时间段内的工作总任务量，q 为企业定额标准。

其中，劳动效率定员法是根据岗位的工作量和劳动定额来计算所需人员数量的，特别适合以手工操作为主的工种；设备定员法则更适用于以机械操作为主、同时看管多台设备的工种；岗位定员法则适用于实行倒班制的生产型企业，根据开动的班次计算每班所需要的人员；而比例定员法是根据企业某类人员与另一类人员之间存在着一定的数量依存关系（例如食堂炊事员与就餐员工人数之间、医务人员与就诊人数之间等）原理来计算企业定员的，主要适用于企业食堂工作人员、卫生保健人员等具有服务性质的人员。

## 四、回归分析法

回归分析法是根据企业多年的历史数据，通过建立人力资源需求量及其影响因素之间的函数关系来预测企业在未来一定时期内所需要的各类人员数量。回归分析法依据自变量个数的不同可分为一元回归分析法和多元回归分析法，前者只有一个自变量，后者则有两个以上的自变量。

运用回归分析法预测企业某类人员需求数量可按照下图所示的步骤进行。



### 回归分析法实施步骤

应用回归分析法进行人力资源预测时应首先确定自变量与因变量之间是否存在高度相关关系。如果二者之间不存在相关关系，运用回归方程进行预测便会得出错误的结果。此外，回归分析法需要查阅企业历年（一般为10年以上）大量的数据和资料，数据越齐全，预测值就越准确，仅用几年的数据进行预测得出的结果往往是不准确的。回归分析法还需要借助计算机及统计分析软件（例如SPSS、SAS等）进行数据分析和处理，过程比较复杂。

## 五、人力资源规划表

### 1. 企业年度人力资源规划表（范例一）

序号	预测项目	年份					备注
1	所属行业业务增长量						
2	企业年主营业务收入						
3	企业净利润						
4	员工总人数						
5	各 人力资源部						

部门人数	财务部						
	销售部						
	市场部						
	生产部						
	工程部						
	-----						

2. 企业年度人力资源规划表 (范例二)

人员类别		人员规划			学历要求			
		2011年	2012年	2013年	博士	硕士	本科	大专
管理人员	高层 (总监级)							
	中层 (经理级)							
	基层 (主管级)							
技术人员	软件技术							
	生产技术							
普通员工	一线生产操作							
	其他							
合计								

## 六、人力需求预测表

1. 各类人员需求预测表

人员类别	现有 人数	计划 人数	空缺 人数	预计人员流失					年度需求 总人数
				调动	离职	退休	其他	合计	
总监									
经理									
主管									
一般员工									
.....									
合计									

2. 各部门人员需求预测表

部门	职位	人员要求			需求人数	备注
		专业	学历	经验		
人力资源部	招聘经理					
	考核专员					
财务部	总会计师					

销售部	销售总监					
	销售代表					
市场部	策划专员					
生产部	部门经理					
	调度主管					
	生产班组长					
工程部	维修主管					
	点检员					
.....						
合计						

## 七、人力供给预测表

预测范围	预测情况		人员类别			合计
			经营管理人员	专业技术人员	专门技能人员	
内部供给	现有人员数量					
	未来人员变动量					
	规划期	第1季度				
		第2季度				
	内人员	第3季度				
		第4季度				
拥有量						
合计						
外部供给	第1季度					
	第2季度					
	第3季度					
	第4季度					
合计						

## 八、人员编制增减表

部门	2009年			2010年		
	现有人数	计划人数	增加人数	现有人数	计划人数	增加人数
人力资源部						
财务部						
销售部						
市场部						
生产部						
工程部						

-----						
合计						

注：部门人员减少的，则在“增加人数”一栏的数字前用“-”表示，如减少了5人可表示为“-5人”。

## 九、人员增补申请表

### 1. 人员增补申请表（一）

申请部门	职位	增补人数	希望上岗时间	工作内容	任职条件	增补理由
					性别： 学历： 专业： 技能： 工作经验：	<input type="checkbox"/> 扩大编制 <input type="checkbox"/> 储备人力 <input type="checkbox"/> 辞职补充 <input type="checkbox"/> 短期需要 <input type="checkbox"/> 其他_____
					性别： 学历： 专业： 技能： 工作经验：	<input type="checkbox"/> 扩大编制 <input type="checkbox"/> 储备人力 <input type="checkbox"/> 辞职补充 <input type="checkbox"/> 短期需要 <input type="checkbox"/> 其他_____
.....						

人力资源部门审批：

总经理审批：

### 2. 人员增补申请表（二）

申请部门		增补职位名称	增补人员数额	希望到岗日期
申请增补理由	<input type="checkbox"/> 扩大编制	(1)		年 月 日
	<input type="checkbox"/> 储备人力	(2)		年 月 日
	<input type="checkbox"/> 辞职补缺	(3)		年 月 日
	<input type="checkbox"/> 临时需求	(4)		年 月 日
应具备的资格条件	性别： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/> 不限 年龄：__岁~__岁 学历： <input type="checkbox"/> 博士 <input type="checkbox"/> 硕士 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 大专以下 专业：_____			

	职称： <input type="checkbox"/> 高级 <input type="checkbox"/> 中级 <input type="checkbox"/> 不限 英语： <input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/> 熟练 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不限 经历：_____ 技能：_____ 其他：_____
岗位职责 描述	申请部门负责人（签字） 年 月 日
主管领导 意见	主管领导（签字） 年 月 日
人力资源部 意见	人力资源部经理（签字） 年 月 日

## 第三章 人员招聘管理

### 一、人员需求申请表

申请部门				部门经理		
申请原因	<input type="checkbox"/> 员工辞退 <input type="checkbox"/> 员工离职 <input type="checkbox"/> 新增业务 <input type="checkbox"/> 新设部门					
	说明					
需求计划说明	职务名称	工作描述	所需人数	最迟上岗日期	任职条件	
	职位 1				专业知识	
					工作经验	
					工作技能	
					其他	
	职位 2				专业知识	
					工作经验	
					工作技能	
				其他		
合计	人					
薪酬标准	职位 1	基本工资		其他待遇		
	职位 2	基本工资		其他待遇		
部门经理意见	签字： 日期：					
人力资源部意见	签字： 日期：					
总经理意见	签字： 日期：					

### 二、人员招聘申请表

申请部门				部门经理 (签字)		
申请原因	<input type="checkbox"/> 员工辞退 <input type="checkbox"/> 员工离职 <input type="checkbox"/> 业务增量 <input type="checkbox"/> 新增业务 <input type="checkbox"/> 新设部门					
	说明					
需求计划	使用时间			职务名称与人数	上岗时间	



合计			
招聘成本预算			
备注			
人力资源经理		总经理	

填表说明：本表格由人力资源部用于编制人员招聘需求计划。

## 四、招聘工作计划表

### 1. 招聘工作计划表（一）

单位名称：      部门名称：      填表日期： 年 月 日

招聘计划	岗位名称	人员数量		岗位要求		
发布时间						
发布渠道	发布方式	<input type="checkbox"/> 报纸 <input type="checkbox"/> 网站 <input type="checkbox"/> 专业/行业杂志 <input type="checkbox"/> 人才中介机构 <input type="checkbox"/> 人才市场 <input type="checkbox"/> 猎头 <input type="checkbox"/> 其他				
	发布安排					
招聘工作预算	项目					共计
	金额					
招聘小组成员分工	职务	姓名	所属部门		工作职责	
	组长					
	副组长					
	成员 1					
	成员 2					

### 2. 招聘工作计划表（二）

招聘计划	职位名称	招聘人员数量	招聘时间	任职人员要求	
招聘广告发布方式与广告费用预算	广告发布方式	人员类别			广告费用预算
		基层工作人员	中层管理人员	高层管理人员	
	报纸				
	专业杂志				
	网站				
	人才交流会				
	猎头 其他				

招聘 小组 成员	职务	姓名	所属部门	招聘工作中主要职责	
其他费用 支出					
费用合计					

## 五、招聘职位申请表

希望应聘职位：1\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_ 期望薪金：\_\_\_\_\_元

个人 基本 资料	姓名		性别		照片
	出生年月		婚姻状况		
	学历		参加工作时间		
	联系方式及地址				
	身份证号码				
主要 教育 经历	在校时间	学校名称	专业	学历	
社会 工作 经历	工作时间	工作单位	职位名称	主要工作内容、职 责	
所接受 的相关 培训	培训时间	培训单位	培训内容	所获得的相关证书	
资格证书	获取时间		证书名称		
主要家庭成员 及社会关系	姓名	关系	工作单位	联系电话	
个人特长 及自我评价					

本人保证上述所填报资料真实无误。

申请人：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

## 六、员工应聘登记表

应聘职位：

填表日期： 年 月 日

姓名		性别		年龄		出生日期	
籍贯		民族		身高		体重	
学历		职称		健康状况		婚姻状况	
毕业院校				所学专业			
第一外语		级别		第二外语		级别	
联系方式				身份证号			
期望工资		上岗时间		其他要求			
所受教育	起止时间	学校名称		专业	学历		
工作经验	起止时间	公司名称		所担任职务	相关证明人		
参加 的培训	培训时间	培训单位		培训内容	所获得的相关证书		
所受过的 奖励 及处分							
兴趣和 爱好							
个人特长 及 自我评价							

## 七、招聘费用估算表

方式 部门	费 用				
	报纸方式	广播方式	招聘会方式	网站方式	最后选择
××部					

××部					
××部					
××部					
合计					

## 八、公司人员招聘制度

<b>××公司</b>			
<b>版本</b>	<b>招聘管理制度</b>		
20××年××月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p><b>第1章 总则</b></p> <p><b>第1条 目的</b></p> <p>为满足公司持续、快速发展需要，保证招聘工作的规范化、程序化、科学化，特制定本制度。</p> <p><b>第2条 试用范围</b></p> <p>本制度适用于公司总经理级以下所有员工的招聘管理。</p> <p><b>第3条 招聘原则</b></p> <p>公司以“人才是企业之本”为指导思想，坚持公开招聘、平等竞争、先内后外、人岗匹配的原则，使公司的用人机制更为科学、合理。</p> <p><b>第2章 招聘职责</b></p> <p><b>第4条 人力资源部职责</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根据公司发展战略制定公司中、长期人力资源规划。</li> <li>2. 制定和完善公司招聘管理制度，规范招聘流程。</li> <li>3. 确定公司年度招聘计划，并制定与之匹配的招聘策略。</li> <li>4. 招聘策略、招聘活动的组织与实施、规范与控制。</li> <li>5. 对公司各项招聘活动的效果进行评估。</li> <li>6. 提供各类招聘数据的统计与分析。</li> </ol> <p><b>第5条 用人部门职责</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根据部门人力资源需求状况向人力资源部提供人员需求计划。</li> <li>2. 提供详细的职位说明书和任职资格说明书，明确特殊需求。</li> <li>3. 协助人力资源部对候选人员进行综合测评，决定是否录用。</li> <li>4. 负责新员工试用期辅导、跟踪、考核、评估、判断，决定是否转正。</li> </ol>			

### 第3章 招聘实施管理

#### 第6条 招聘时机

公司内部若有空缺职位或有新职位需求时，可以由内部晋升或调配，出现下列情形则对外招聘。

1. 公司内部无合适人选。
2. 需求量大，内部人力资源不足。
3. 需特殊技术或专业知识。

#### 第7条 招聘计划

1. 年度招聘：各部门根据下一年度的整体业务目标和现有的人力资源状况，确定部门年度人员招聘需求计划，并向人力资源部提交《年度人员招聘需求计划表》。人力资源部在此基础上制订公司年度招聘计划及费用预算，并报总经理审批。

2. 临时招聘：部门提前××天向人力资源部提交增员、补员的申请表，人力资源部通过分析职位要求和招聘难度制订具体的招聘计划和行动方案。

#### 第8条 招聘渠道

公司招聘采取的主要渠道如下。

1. 参加人才招聘会；
2. 通过媒体刊登招聘广告；
3. 通过公司主页及商业人才信息网站招聘；
4. 人才库查询；
5. 求职者自荐；
6. 公司内部员工推荐。

#### 第9条 招聘信息发布

人力资源部选择合适的招聘渠道组合公开发布招聘信息。

#### 第10条 人员选拔

1. 人力资源部对应聘者资料进行初步筛选，确定初试人员名单、初试时间、初试地点，并予以通知。

2. 人力资源部组织对候选人的求职动机、职业道德、工作能力等进行初步测评，确定复试人员。

3. 人力资源部协同用人部门采用面试、笔试、心理测试等多种方式，组织对初选合格人员进行复试，以测定候选人是否能够胜任职位。

#### 第11条 作出录用决策

1. 人力资源部配合各用人部门对应聘者进行综合评价，并按照择优录用的原则作出录用决策。

2. 人力资源部向录用人员发送《录用通知书》。

3. 被录用人员按照公司规定的时间携带相关材料到人力资源部门报到，录用人员必须保证向公司提

供的个人资料真实无误，若一经发现虚报、伪造，公司有权将其辞退。

4. 人力资源部根据公司相关规定，为员工办理入职手续。

#### 第4章 人员聘用

##### 第12条 新员工上岗

1. 新员工的上岗时间由用人部门确定，人力资源部负责及时通知。

2. 报到手续

新员工根据聘用通知单的要求按时到人力资源部办理各项入职手续后，由新员工所在的部门为其安排具体工作。新员工应在人力资源部办理以下手续。

(1) 填写《员工登记表》；

(2) 签订《劳动合同书》或《聘用协议书》；

(3) 调转人事档案及各类保险手续；

(4) 其他需要提供的资料。

3. 人力资源部应提前×天通知相关部门新员工入职事宜，用人部门应及时准备新员工所需的相关办公设备。

##### 第13条 试用期规定

1. 新员工试用期一般为1~6个月不等，视各岗位的实际需要及员工的工作表现而定。

2. 试用期间，用人部门领导应安排好新员工的指导员，并做好绩效记录。

3. 用人部门填写《试用期考核表》，新员工经直接主管、部门经理、人力资源部门、总经理审批合格后，正式录用。

#### 第5章 附则

第14条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第15条 本制度解释权属公司人力资源部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

××公司	
版本	员工招聘实施细则
20××年××月	颁布部门：                      执行部门：                      执行日期：
第1章 总则	

## 第1条 目的

为规范员工招聘录用程序，充分体现公开、公平、公正的原则，保证公司各部门各岗位能及时有效地补充所需要的人才，促进公司得以快速稳定发展，特制定本细则。

## 第2条 适用对象

公司所有招聘员工。

## 第3条 权责单位

1. 人力资源部门负责本制度的制定、修改、解释、废止等工作。
2. 总经理负责本办法制定、修改、废止等的核准。

## 第4条 招聘录用的原则

公司招聘坚持公开招聘、平等竞争、因岗择人、择优录用、人尽其才、才尽其用的原则。

## 第2章 招聘小组成员构成

第5条 公司成立招聘小组负责对人员进行筛选，小组成员至少由3人组成，分别来自人力资源部、用人部门、企业领导或聘请的外部人力资源专家。不同招聘阶段的面试考官人员构成是不一样的，具体情况如下表所示。

不同招聘阶段面试考官的构成

职位	初试	复试	核定
普通员工	人力资源部人员	人力资源部人员+用人部门 主管	用人单位 主管
基层管理人员	人力资源部主管+用人部门主管	部门经理+人力资源部经理	部门经理

第6条 中高层管理人员及公司所需的特殊人才，面试考官一般由人力资源部经理、总经理、外部聘请的专家组成，总经理拥有录用决策的最终决定权。

## 第3章 招聘需求

第7条 招聘工作一般是从招聘需求的提出开始的，招聘需求由各用人部门提出，主要内容包括：需要多少人，需要招聘什么样的人，将在什么时候开始招聘等。

第8条 各部门、下属子公司根据业务发展、工作需要和人员使用状况向人力资源部提出员工招聘需求，并填写人员需求申请表，报人力资源部审批。

第9条 临时的人员需求。公司因新增加业务，导致内部此工种人才不足时，各部门需及时将人员需求上报人力资源部。

第10条 储备人才。为了促进公司目标的实现，公司需储备一定数量的各类专门人才，例如大学毕业生、专门技术人才等。

## 第4章 招聘渠道

第 11 条 公司招聘分为内部招聘和外部招聘。内部招聘是指公司员工在获知内部招聘信息后，按规定程序前来应聘，公司对应聘员工进行选拔并对合适的员工予以录用的过程；外部招聘是指在出现职位空缺而内部招聘无法满足需要时，从社会中选拔人员的过程。

第 12 条 内部招聘。所有公司正式员工都可以提出应聘申请，且公司鼓励员工积极推荐优秀人才或提供优秀人才的信息，对内部推荐的人才公司可以在同等条件下优先录取，但不降低录用标准。

第 13 条 外部招聘。外部招聘的方式主要有通过招聘媒体（报纸、电视、电台）发布招聘信息、参加人才招聘会、去职业介绍所登记等。

## 第 5 章 人员甄选

第 14 条 筛选简历。招聘信息发布后，公司会收到大量应聘人员的简历，人力资源部工作人员对收集到的简历进行初步审核，挑选出合格的应聘者，以电话或信函的方式（面试通知书）告知他们来公司参加下一环节的甄选。

第 15 条 笔试。根据招聘情况的实际需要，公司可在面试之前对应聘者先进行笔试，笔试一般包括以下内容：智力测验、专业知识技能、领导能力测验（适用于管理人员）、综合能力测验和个性特征测验。

第 16 条 面试。面试一般分为初试、复试两个环节，根据招聘职位的不同也会有第三轮甚至第四轮面试，这种情况一般适用于公司中高层人员的招聘或公司所需特殊人才的招聘。

1. 初试，主要是对应聘者的基本素质、专业技能、价值取向等方面做出基本判断。

2. 复试，根据第一轮面试的结果，人力资源部安排符合空缺职位要求的应聘者进行复试，主要是对应聘者与岗位的契合度进行考察，例如应聘者对岗位所需技能的掌握程度、综合能力素质与岗位的匹配度等方面。

## 第 6 章 背景调查

第 17 条 背景调查是对应聘者与工作有关的一些背景信息进行查证，以进一步确定应聘者的任职资格。

第 18 条 经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，视情况可对其作相关的背景调查，调查的主要内容包括：员工学历水平、工作经历、综合素质等，这样可以在一定程度上降低公司的用人风险。

## 第 7 章 人员录用

第 19 条 员工录用通知。通过笔试、面试环节的选拔，经公司考核合格的应聘人员，在做出录用决策后的 3 个工作日内向其发出录用通知；对未被公司录用的人员，人力资源部也应礼貌地以电话、邮件或者信函（主要是以员工录用通知书的形式告知）的形式告知对方。

第 20 条 员工报到与试用

1. 报到。被录用员工在接到公司的录用通知后，必须在规定时间内到公司报到。若在发出录用通知的 15 天内不能正常按时报到者，公司有权取消其录用资格，特殊情况经批准后可延期报到。

## 2. 试用与转正。

(1) 公司新进人员到人力资源部办理完相关报到手续后，进入试用期阶段，试用期为 1~6 个月不等。若用人部门负责人认为有必要，也可报请公司相关领导批准，将试用期酌情缩短。

(2) 用人部门和人力资源部对试用期内员工的表现进行考核鉴定，考核主要从其工作态度、工作能力、工作业绩三个方面进行。

(3) 员工试用期即将结束时，需填写员工转正申请表，公司根据员工试用期的表现做出相应的人事决策。

(4) 为员工办理转正手续，同时用人部门和人力资源部要做好为转正员工定岗定级、提供相应待遇、帮助员工做好职业发展规划等工作。

## 第 8 章 招聘工作的总结与评估

第 21 条 招聘工作的总结与评估主要包括如下三项。

1. 招聘工作的及时性与有效性
2. 招聘成本评估
3. 对录用人员的评估

## 第 9 章 附则

第 22 条 本细则经发布之日起实施。

修  
订  
记  
录

修订标记 修订处数 修订日期 审批签字

立  
印

××公司

版本

20××年××月

内部竞聘管理制度

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

### 第 1 章 总则

#### 第 1 条 目的

为了规范本公司内部竞聘流程，健全公司人才选用机制，保证公司各部门、各岗位能够及时招聘到所需要的人才，特制定本制度。

#### 第 2 条 原则

1. 公司管理岗位有空缺时，优先采取内部竞聘方式进行选拔，内部无适当人选或特殊人才招聘时，方可考虑外部招聘。

2. 除特殊情况外，内部人员选拔一律采取竞聘方式。

### 第3条 范围

本制度适用于公司内部员工的竞聘管理。

### 第4条 组织管理

1. 人力资源部作为内部竞聘的主办单位，全面负责公司内部人力资源招聘工作。
2. 部门经理以下职位人员的竞聘工作由人力资源部组织实施。部门经理及以上职位人员招聘则由总经理直接领导，人力资源部承办。

## 第2章 内部竞聘实施办法

### 第5条 竞聘委员会

1. 竞聘委员会由人力资源部推荐，总经理核定，委员会成员至少5人。
2. 为避免事前沟通，竞聘委员会名单在竞聘之前不予公布。
3. 竞聘委员会评审决议应以书面形式呈报总经理审批。

### 第6条 竞聘时间

1. 年度竞聘于每年年末进行，具体时间另行通知。
2. 部门人员增编、缺编时，竞聘时间视具体需要而定。

### 第7条 竞聘流程

1. 人力资源部根据招聘岗位的职务说明书拟定内部招聘公告，经领导核准后公开向集团内部发布。
2. 公司内部所有员工（晋升或竞聘录取不满一年的员工除外）在征得直接领导同意后，均有资格向人力资源部报名申请。
3. 人力资源部首先对报名人员进行初步资格审查并剔除不合格人员。
4. 竞聘委员会通过笔试、面试、业务技能测试等多种方式对竞聘人员进行综合考核，拟定录取人员名单，交总经理审批。
5. 竞聘成功的员工应在一周之内做好工作移交，并到人力资源部办理调动手续，在规定时间内到新的部门报到。

## 第3章 附则

第8条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第9条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

修  
订  
记  
录

修订标记 修订处数 修订日期 审批签字

# 十一、外部招聘管理制度

××公司			
版本	外部招聘管理制度		
20××年××月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<b>第1章 总则</b>			
第1条 目的			
为规范本公司外部招聘流程，更准确地引进符合公司发展需要的人才，特制定本制度。			
第2条 原则			
1. 公开招聘			
2. 全面考核			
3. 择优录用			
第3条 范围			
本制度适用于公司外部员工的招聘管理。			
<b>第2章 外部招聘实施办法</b>			
第4条 招聘渠道			
外部招聘要根据职位级别和岗位要求的不同采取相应的招聘渠道。主要招聘渠道有：校园招聘、媒体广告招聘、人才招聘会、猎头公司、网络招聘、委托中介机构招聘等多种方式。			
第5条 招聘流程			
1. 选定招聘渠道，采用相应的招聘方式对外发布招聘信息。			
2. 由人力资源部接收应聘材料，并根据招聘部门对招聘人员素质和技能的要求进行初步筛选。			
3. 对于初选合格人员，人力资源部向其发送面试通知。			
4. 初试由人力资源部人员和用人部门共同完成，主要是对应聘人员的智力、品德、经验、能力等进行综合考察和评价，确定合格人员进入复试。			
5. 复试由用人部门分管领导、人力资源部相关人员、资深专业人士组成的复试小组进行，复试将采取面试、笔试、心理测试等多种方式，并最终确定录用人选。			
6. 被录用人员按照公司规定时间、携带规定材料到人力资源部门报到，如在录用通知规定期限不能报到者，取消录用资格；特殊情况除外。			
7. 外部招聘员工在经正式聘用之前，首先要经过岗前培训和试用上岗，试用期满经有关部门审核之后正式办理聘用手续。			

### 第3章 附则

第6条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第7条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

修订记录

修订标记 修订处数 修订日期 审批签字

××公司

版本

20××年××月

### 新进人员任职细则

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

#### 第1条 招聘申请

各部门如因工作需要需增补人员时，需根据业务发展和人员使用状况拟定招聘人员的职务名称、人数、任职资格要求等内容，填具《人员增补申请书》，呈经理核准后交人力资源部依程序办理，人力资源部应于半个月完成招聘。

#### 第2条 员工招聘

1. 主管部门：人力资源部作为招聘的主管部门全面负责公司员工招聘工作。

2. 成绩评定：应聘人员均应先通过公司笔试和面试考核。其中笔试成绩在招聘中所占比例为30%，面试成绩所占比例为70%。

#### 3. 招聘录用

(1) 经审核评定后，未被录取人员由人事行政部发出致谢函，并将其资料归入储备人才档案，以备不时之需。

(2) 经评定被录取人员，人力资源部及用人部门主管在商谈入职时间后发出录用通知，做好职前训练计划以及相关准备工作。

#### 第3条 人员录用

1. 新进人员报到时应缴验学历证件和其他证明文件，并提交身份证复印件、学历证书复印件、个人体检报告、一寸免冠照片2张，填写人事资料卡，签订试用期合同和保密协议。

2. 被录用员工与公司签订《劳动合同》，员工劳动合同由人力资源部统一建档管理。

#### 第4条 试用期管理

1. 试用开始：新进员工经人力资源部进行公司文化、制度培训后，由人事行政专员向其介绍本公司的领导和同事，并将其引至用人部门报到。

2. 试用期限：1~6个月不等，从入职之日算起。

3. 试用期待遇：新进员工试用期间薪资依公司薪级表标准核支，试用期间年资、考勤、奖惩均予并计。

4. 试用期考核：试用期员工主管及考核人员对新进员工的工作态度、工作能力、工作绩效进行考核，并填写考核鉴定，合格者公司正式聘用，试用期表现不合要求者，部门主管认为没必要继续试用时，依据试用期合同规定可提前考核，停止试用。

5. 劳动合同正式签订后，在本公司服务未满一年，故意旷工离去者视为自动离职，冻结其工资，并依所签订合同追究其责任。

6. 公司可根据员工绩效考核情况、实际工作能力等因素对员工给予晋升并提薪，提薪额度视具体岗位、责任轻重等而定。

第5条 转正

1. 待转正人员的直接领导对其进行考核，并填写《试用期员工业绩考核表》。

2. 待转正人员的再上一级领导对员工试用期考核结果进行审批，并确定员工转正薪资，填写《试用期转正定级表》。

第6条 附则

本细则拟定和修改由人力资源部负责，经公司总经理批准后实行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

## 第四章 笔试与面试

### 一、销售人员笔试试题

文案名称	**公司销售人员笔试试题	受控状态	
		编制部门	

## 一、选择题

1—13 题为单选题，14—15 为多选题。

1. 2、4、6、8、 (A)

A . 10      B . 11      C . 12      D . 14

2. 找出不同类的一项 (B)

A . 铁锅      B . 米饭      C . 勺子      D . 盘子

3. 一个西瓜切三刀最多能切成 (C) 块

A . 4      B . 6      C . 8      D . 16

4. 现要在马路的一侧种树，马路长 50 米，每隔 5 米种一棵树，那么请问，一共需要种植 (D) 棵树

A . 8      B . 9      C . 10      D . 11

5. 组合策略 (4P) 不包含哪一项 (A)

A . 广告策略      B . 价格策略      C . 渠道策略      D . 促销策略

6. 企业只推出单一产品，运用单一的市场营销组合，力求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求，这种战略是 (A)

A . 无差异市场营销战略      B . 密集市场营销战略

C . 差异市场营销战略      D . 集中市场营销战略

7. 指出下列哪种市场是不可扩张市场 (D)

A . 儿童玩具市场      B . 家用电器市场      C . 烟草市场      D . 食盐市场

8. 中国服装设计师李萍设计的女士服装以典雅、高贵享誉中外，在国际市场上，一件“李萍”牌中式旗袍售价高达 1 千美元，这种定价策略属于 (A)

A . 声望定价      B . 基点定价      C . 招徕定价      D . 需求导向定价

9. 产业购买者往往这样选择供应商：你买我的产品，我也买你的产品，这种习惯做法称为 (D)

A . 直接购买      B . 冲动购买      C . 往返购买      D . 互惠购买

10. 企业产品的市场表现优于 (劣于) 主要竞争对手的核心原因是 (D)

A . 产品价格低于 (高于) 主要竞争对手产品

B . 产品功能多于 (劣于) 主要竞争对手产品

C . 本企业市场宣传优于 (劣于) 主要竞争对手企业

D . 对主要客户群偏好的掌握优于 (劣于) 主要竞争对手

11. 当客户出现有规律的投诉时，应该优先从哪些环节着手系统性解决问题 (A)

A . 售后服务人员的素质和严格规范的流程      B . 营销方案的调整

C . 制订完善的索赔补充计划      D . 产品研发

12. 企业产品的市场份额主要是由以下哪个因素决定的 (A)

- A. 具有共同特征的客户数量
- B. 企业产品价格的竞争力
- C. 企业产品特征优异程度
- D. 企业投放广告数量

13. 企业在调整和优化产品组合时，依据情况不同可选择以下策略 (ABCD)

- A. 扩大产品组合
- B. 缩减产品组合
- C. 产品延伸
- D. 产品大类现代化

14. 根据消费者消费习惯划分，消费品可分为以下几类 (BCDE)

- A. 公用品
- B. 便利品
- C. 选购品
- D. 特殊品
- E. 非渴求品

## 二、简答题

1. 作为销售人员，你认为自己应该具备何种能力？

2. 在促销力度不强的情况下，你如何销售品牌知名度不高而价位又与知名品牌同类竞品相差无几的中高档新产品？

3. 公司派小张到北美的某一个岛上推销鞋，小张回来说：“推销不了鞋，那个小岛上的人们根本就不穿鞋。”公司又派小李去了，小李回来说：“那个小岛上的人们都不穿鞋，市场好大呀！”作为销售人员，你会得到什么启示？

4. 刘老板已经同意经销公司产品，并答应你三天内可以打款进货，但到第四天他还没有打款。当你打电话或上门拜访他时，他又以种种原因推脱说这几天很忙过几天就打款。请问你该怎么让刘老板尽快打款？

5. 你对自己的人生是如何规划的，你预计在公司工作多长时间？

## 三、论述题

1. 请您介绍一个您认为以前工作、生活、学习中最成功的案例，并详细分析成功的原因。

2. 您是如何面对压力的，如果您进入公司两个月仍没有销售额，您会怎么想？怎么办？

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、行政秘书笔试试题

文案名称	**公司行政秘书笔试方式题	受控状态	
		编制部门	
<p><b>一、单项选择题</b></p> <p><b>一般智力测验 (1~5 题)</b></p> <p>1. 3、5、9、17、 ( B )</p> <p>A . 29            B . 33            C . 30            D . 40</p> <p>2. 现有 37 名人员需要渡河, 只有一只小船, 每船每次只能载 5 人, 请问需要 ( C ) 次才能渡完</p> <p>A . 7            B . 8            C . 9            D . 10</p> <p>3. 如果 4 个矿泉水空瓶可以换一瓶矿泉水, 现有 15 个矿泉水空瓶, 不交钱最多可以换矿泉水 (C) 。</p> <p>A . 3 瓶            B . 4 瓶            C . 5 瓶            D . 6 瓶</p> <p>4. 甲乙丙丁 4 个小孩在外面玩耍, 其中一个小孩不小心打碎了邻居家的一块玻璃, 邻居家的主人过来, 想问问是谁打破的玻璃。</p> <p>甲: “是丙打碎的。”</p> <p>乙: “不是我打碎的。”</p> <p>丙: “甲在说谎。”</p> <p>丁: “是甲打碎的。”</p> <p>他们 4 个人中只有一个人说的是真话, 其余三个都是假话。</p> <p>请问: 是谁打碎的玻璃 ( B )</p> <p>A . 甲            B . 乙            C . 丙            D . 丁</p> <p>5. 甲、乙、丙三人买书共花费 96 元钱, 已知丙比甲多花 16 元, 乙比甲多花 8 元, 则甲、乙、丙三人所花的钱的比是 (D) 。</p> <p>A . 3 : 5 : 4    B . 4 : 5 : 6    C . 2 : 3 : 4    D . 3 : 4 : 5</p> <p><b>语言理解能力 (6~11 题)</b></p> <p>6. 随着工业的发展和人口的增长, 排放的废污水量也相应地 ( A ) 增加, 从而导致了許多江、河、湖、海及地下水受到严重污染。</p> <p>A . 迅猛            B . 急剧            C . 迅速            D . 剧烈</p> <p>7. 他对武侠小说的 ( D ) , 使他不再专心学习, 以至于学习成绩出现很大的退步。</p>			

A. 热爱          B. 爱好          C. 痴迷          D. 迷恋

8. 下面 4 句话中, 有歧义的一句是 ( D )

A. 天桥拐角处坐着一位老人, 盘腿而坐, 吹着一个小口风琴

B. 他仿佛看见父亲发怒的眼睛责备地望着他

C. 他对你说的一番话, 我看你一句都没听进去

D. 我已经和你父亲说好了, 周末咱们一块去

9. 甲比乙大, 乙小于丙, 则可推断出 ( C )

A. 甲大于丙    B. 甲小于丙    C. 无法确定甲与丙的大小    D. 以上说法均不正确

10. 小林认为自己的领导从来不会认为他在日常工作中不是一个兢兢业业的员工。

请问: 小林的领导认为小林是不是一个兢兢业业的员工 ( B )

A. 不是          B. 是          C. 没表明态度          D. 不太好说

### 专业知识测试 (12~24题)

11. 秘书人员要具有 ( A ) 的美德

A. 谦虚谨慎    B. 惟命是从    C. 谨小慎微    D. 察言观色

12. 各行各业都有自己的职业道德, 秘书人员也须加强职业道德修养, 其中很重要的一条是不可 (

C )

A. 有自己的想法和创新          B. 更多地考虑自己的私人利益

C. 假借上级的名义以权谋私    D. 做好自己分内的事情, 对公司的其他事情漠不关心

13. 做会议记录时, 除了要把可有可无或重复的语句删去, 还要尽可能做到既注重精, 又注重详,

则需采用 ( B ) 记录法

A. 纲要          B. 精详          C. 精要          D. 补充

14. “人定一” (人定胜天) 采用了汉字速记中的 (A) 略写法。

A. 成语    B. 熟知    C. 词组    D. 多音节词

15. 秘书人员不准向客人索要礼品, 如对方主动赠送应婉言谢绝, 无法谢绝的应该 ( B )

A. 收下归自己所有    B. 收下后上交公司    C. 及时汇报    D. 先收下, 后退回

16. 秘书接待工作的3项主要任务分别是: 安排好来宾的工作事宜、接待工作和 ( D )

A. 学习          B. 参观访问    C. 培训活动    D. 业余文化娱乐活动

17. 在接待工作中, 最常使用的接待规格是 (C) 。

A. 高格接待    B. 低格接待    C. 对等接待    D. 参照以往的接待规格而定

18. 对档案存放进行管理和维护档案完整与安全的活动属于档案 ( B )

A. 整理工作    B. 保管工作    C. 统计工作    D. 分析工作

19. 档案部门的检索工具, 按照编制的方法, 其中之一是 ( B )

A. 人名索引      B. 指南      C. 全宗指南      D. 案卷目录

20. 立卷类目是 ( C )

A. 案卷名册      B. 移交目录      C. 案卷目录      D. 分类归卷方案

21. 根据有关规定,我国档案保管期限的档次分为 ( B )

A. 永久、定期                      B. 永久、长期、短期  
C. 永久、长期、短期、不归档      D. 永久、长期、短期、不移交

22. 标引一份公文文稿,首先是从 ( C ) 开始

A. 分析主题      B. 查表选词      C. 审计文稿      D. 概念组配

23. 多级上行文 ( D )

A. 在少数特殊情况下才可以采用      B. 是上行文最基本的行文方式  
C. 是上行文一般使用的行文方式      D. 只有在少数十分特殊的必要情况下才可以采用

24. 通用文书中指挥性文书有 ( A )

A. 命令、指示、决定、条例等      B. 命令、指示、决定、批复等  
C. 命令、指示、决定、规定等      D. 命令、批示、决定、办法等

## 二、多项选择题

主要用于考察对**专业知识的掌握程度**

1. 接待工作中的握手礼仪要求 ( A B C D )

A. 距离受礼者约一步,上身略向前倾      B. 四指并拢,拇指张向受礼者  
C. 两足立正,伸出右手                      D. 由年长者、身份地位高者、女性先伸手

2. 文档检索的方法主要有 ( A B C D )

A. 按事件主题检索法                      B. 按部门机构检索法  
C. 地区检索法                              D. 时间检索法

3. 对一般秘书部门而言,保密工作的主要内容包括 ( A B C )

A. 文件保密      B. 会议保密      C. 一般工作保密      D. 来访保密

4. 为安排好领导的参观活动,应做好 ( A B C ) 准备

A. 物质      B. 思想      C. 资料      D. 保健

5. 会议的名称可以由以下几个部分构成 ( A B C )

A. 主办单位的名称      B. 会议的主题      C. 内容及会议的性质      D. 会议的范围

## 三、简答题

1. 您认为秘书人员的主要工作职责是什么?如果您现在已经成功地得到这个职位,您打算如何做好自己的本职工作?

**测评要点:** 计划分析能力

语言表达能力

2. 您认为一个合格的秘书应该具备哪些素质？

**测评要点：**对基本知识的掌握程度

3. 您工作表现很好，也因此得到了领导的赏识，但却遭到了同事的异议，在这种情况下，您怎么解决这一问题？

**测评要点：**应聘者的人际沟通能力

4. 在工作中，如果领导交给您一项工作，而您知道那是错误的，此时，您打算怎么办？

**测评要点：**解决问题的能力

综合素质

四、写作

即将到年底，公司召开年会，现总经理让您写一份年会发言稿，字数要求：500~800字。

**测评要点：**公文写作能力

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 三、行政人事笔试试题

文案名称	××公司行政人事笔试试题	受控状态	
		编制部门	
<b>一、单项选择题</b>			
1. 按规律填数：1，2，2，3，4，6 (C)。			
A. 7    B. 8    C. 9    D. 10			
2. 甲对乙说：当我的岁数是你现在的岁数时，你才4岁。乙对甲说：当我的岁数到你现在的岁数时，你将有67岁。甲乙现在各有 (B)。			
A. 45岁，26岁    B. 46岁，25岁    C. 47岁，24岁    D. 48岁，23岁			
3. 高峰体验指的是人在追求自我实现时所体验的一种臻于顶峰而又超越时空与自我的心灵满足感与完美感，这种感觉只可意会不可言传。下列不属于高峰体验的是 (C)。			
A. 运动员登上奥运冠军领奖台时的心理体验			

- B. 科学家获得诺贝尔奖时的心理体验
- C. 观众见证人类首次登上月球时的心理体验
- D. 通过十年寒窗苦读，收到理想大学录取通知书时的心理体验
4. “印者，信也。”从印章问世时起，作为一种工具，印章的主要功能是 (C)。
- A. 封存物品      B. 递送物件      C. 信用凭证      D. 办理结算
5. 人事行政的首要功能是 (A)。
- A. 计划功能      B. 决策功能      C. 组织功能      D. 指挥功能
6. 下列不属于内部招聘方法的是 (B)。
- A. 员工推荐      B. 人才招聘会      C. 发布职位公告      D. 人力资源技能清单
7. 招聘的基本程序是 (C)。
- ① 招聘准备      ② 招聘评估      ③ 招聘信息的发布      ④ 人员选拔      ⑤ 录用决策
- A. ①②③④⑤      B. ③①④⑤②      C. ①③④⑤②      D. ③①⑤④②
8. 工作分析的方法不包括下列哪一种 (D)
- A. 工作日志法      B. 问卷调查法      C. 观察法      D. 职业倾向测试
9. 当企业处于技术和经济快速变化的时期或萧条期时，企业的培训开发应该 (A)。
- A. 制订阶段性的培训计划      B. 实施长期计划
- C. 长期不变      D. 根据过去的经验制定
10. 管理技能培训的重点总是指向 (A)。
- A. 在职培训      B. 工作轮换      C. 岗外培训      D. 管理技能

## 二、多项选择题

1. 人力资源规划的目标包括 (CD)。
- A. 改善组织内部薪酬福利制度      B. 建立更合理的激励和约束机制
- C. 充分利用现有人力资源      D. 预测组织中潜在的人员过剩或人力不足
2. 招聘工作的基础和前提 (AD)
- A. 工作分析      B. 制订招聘计划      C. 制定招聘策略      D. 人力资源规划
3. 工作分析信息的主要来源 (ABC)。
- A. 岗位任职者提供的信息      B. 工作人员到工作岗位现场观察
- C. 任职者直接领导提供的信息      D. 工作分析者自己根据相关信息得出的结论
4. 与外部招聘相比，内部招聘的优点有 (BC)
- A. 为企业注入新鲜血液，吸收新观念      B. 员工能较快地适应新工作
- C. 提高员工忠诚度      D. 招聘成本较高
5. 泰勒主张用科学的方法确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费。这种工作设计方法

(ABD)。

- A. 从经济的角度看，效率较高
- B. 使工作更加机械化
- C. 重视人在工作中的地位
- D. 使人更加厌倦工作，导致怠工、旷工、离职甚至罢工等恶性事件

### 三、简答题

1. 人力资源管理的主要职能有哪些？
2. 招聘的主要渠道及各自的优缺点？
3. 培训需求分析的主要方法？
4. 简述招聘的流程。

### 四、论述题

不少人认为最好的招聘策略就是提供高薪，只要薪水给得高，就不愁没有好的人才；也有的公司在抱怨人才都被竞争对手挖走了，主要原因就是竞争对手给的薪水比较高。从表面上看，人才是会向回报高的企业流动，似乎有钱就能买到人才，但如果仔细分析就会发现，问题其实并不是那么简单。也有一些公司认为，高薪留不住人才，因为为钱而来者便会为钱而去。您是如何看待这个问题的？

### 五、案例分析

招聘最适合的人才而不是最优秀的人是企业招聘众所周知的道理，可在实际招聘过程中，招聘效果却是令众多人力资源经理头疼的问题。

1. 某民营企业位于华北地区，公司发展迅速，急需招聘如下人员：副总经理 1 名、专业技术人员 6 名、基层管理者 5 名。现公司在报纸上发布了招聘信息，并且参加了当地的人才招聘会。

请问：（1）该公司通过以上两种渠道能否达到预期招聘效果？并说明理由。

（2）该公司的招聘渠道选择是否合理？如果不合理，请您为该公司制定一个招聘策略。

2. 某企业现有员工 190 人，分设正副总经理各 1 人、综合办公室 4 人、业务部 8 人、财务部 4 人、设计部 6 人、生产采购部 4 人、储运部 2 人、工程服务部 80 人、质检部 6 人。生产部下辖 A 产品生产车间 30 人、B 产品生产车间 30 人、维修车间 10 人，储运部下辖成品库房 2 人、配件库房 2 人。A 产品生产车间产品单一、数量大、流水线作业；B 产品车间生产整机设备，数量少，工序多，采用计件工资制；其他部门都采用绩效工资制；其中工程服务部人员需要常驻全国各地的工程现场提供设备维修

服务，不定时工作，需要考虑相关补助情况。

请根据上述情况为企业设计《薪酬体系》、《绩效考评体系》各一套（写清主要部分即可），按企业月人均工资总额 2 000 元为标准确定各种比例关系。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

#### 四、基层管理人员笔试试题

文案名称	××公司基层管理人员笔试试题	受控状态	
		编制部门	
<p><b>一、单项选择题</b></p> <p>1. 按规律填数：2，1，2，2，4，（C） A. 2    B. 6    C. 8    D. 12</p> <p>2. <math>173 \times 173 \times 173 - 162 \times 162 \times 162 =</math>（D） A. 926 183    B. 936 185    C. 926 187    D. 926 189</p> <p>3. 父亲把所有财产平均分成若干份以后全部分给儿子们，其规则是长子拿一份财物和剩下的十分之一，次子拿两份财物和剩下的十分之一，三子拿三份财物和剩下的十分之一，依次类推，结果所有儿子拿到的财物都一样多，请问父亲一共有（B）个儿子。 A. 8    B. 9    C. 10    D. 11</p> <p>4. 现有一项工作任务，甲单独完成需要 4 小时，乙单独完成需要 6 小时，那么请问：甲乙两人同时完成共需（B）小时 A. 3    B. 2.4    C. 4    D. 5</p> <p>5. 下面词语中，对领导的作用描述不太贴切的是（D） A. 领头羊    B. 龙头    C. 教练    D. 执行者</p> <p>6. 经济增长率代表的发展速度是相对数，不等于经济发展。不同地方 GDP 增长 1%，基数小的比基数大的要容易得多，经济状况差的比经济状况好的要难得多。对这段话，理解不正确的是（C）</p>			

- A. 不能过于相信增长率                      B. 增长率高并不代表经济状况好  
C. GDP 总数越大, 经济增长率越高        D. 经济发展比经济增长率的内涵大

7. 市场体系的三大支柱是 (B)

- A. 商品市场、技术和信息市场、房地产市场  
B. 商品市场、资本市场、劳动力市场  
C. 资本市场、技术和信息市场、劳动力市场  
D. 生产资料市场、期货市场、技术和信息市场

8. 有天府之国美称的是 (A)

- A. 成都                      B. 重庆                      C. 上海                      D. 杭州

9. 双因素理论的提出者是 (B)

- A. 马斯诺                      B. 赫兹伯格                      C. 亚当斯                      D. 斯金纳

10. 根据确定的年度生产总目标, 将目标完成情况作为年度评奖和提拔重用人才的标准, 以达到调动员工工作积极性的目的, 这种激励方法称为 (C)

- A. 情感激励法                      B. 物质激励法  
C. 目标激励法                      D. 参与激励法

## 二、多项选择题

1. 组织结构设计应遵循 (ABCDE)

- A. 集权与分权统一                      B. 目标统一性  
C. 责、权、利相结合                      D. 控制幅度原则  
E. 统一指挥原则

2. 合同订立的两个过程为 (AC)

- A. 要约                      B. 双方协商                      C. 承诺                      D. 签字

3. 属于人才测评评价中心的方法是 (ABCD)

- A. 无领导小组讨论                      B. 文件筐测验                      C. 管理游戏                      D. 角色扮演

4. 拉动经济增长的需求包括 (ABD)

- A. 投资需求                      B. 消费需求                      C. 储蓄需求                      D. 出口需求

5. 市场机制主要包括 (D), 其中, 核心机制是 ( )

- ① 经营机制    ② 价格机制    ③ 供求机制    ④ 竞争机制

- A. ①②③, ④                      B. ②③, ④                      C. ①③④, ②                      D. ②③④, ②

## 三、简答题

1. 作为一名领导者, 要懂得如何授权与分权给下属, 请联系实际工作谈谈您是如何实施的。

2.谈谈您对学习型组织的理解。

#### 四、案例分析

您是技术部门的负责人，现部门有一名员工，工作表现中等偏上，但他更大的兴趣是想到市场部门做企划工作，而如果他全身心地投入到现在的工作中去，其成绩会更好。您作为部门负责人，将如何比较妥善地解决这个问题？

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、销售人员面试试题

### 1. 销售人员面试试题样例（一）

销售人员须具备较强的客户服务意识、灵活的沟通技巧、较强的销售能力和工作积极主动等素质，下面列举的这些面试问题可以用于测试销售人员的这些能力。具体内容如下表所示。

销售人员面试试题样本

考察内容	面试试题
销售能力	1.自我介绍
	2.对自己最为熟悉的产品作一下介绍
	3.对考场周围的任意一件物品作即兴推销
商务谈判 沟通能力	1.请举一个说明你成功地说服别人按照你的想法去做事情的事例
	2.请讲述你曾遇到的最困难的一次销售经历，期间，你是如何与客户沟通的
	3.现场模拟：与某公司的采购经理进行业务谈判
工作经验	1.描述某一具体业务的销售流程
	2.如果让你对新员工以销售为主题进行培训，你的主要内容如何安排
	3.在工作过程中，你是如何开发新客户和维持老客户的
求职动机	你为什么来应聘这个职位
道德品质	如果你的一位客户无意中落下一个文件夹，其中有很多对你来说是很重要的商业信息，你打算怎么做
团队合作	你的一位同事工作能力和业绩都不如你，可最近得到了提升，你如何对待此事
工作主动性	请举一个本属于你的上级领导分内的工作而他却没有做，你主动完成的事例
情绪控制能力	当你对客户进行推销时，遭到多次拒绝，你如何调整自己的心态
应变能力	你做出了一个较大的决定，而事情的发展却事与愿违，你如何处理

## 2. 常见销售人员面试样例（二）

### 常见销售人员面试问题

1. 人们购买产品的三个主要原因是什么？
2. 你如何看待拓展业务中的唱歌、喝酒等与业务无关的事情？
3. 对于销售你最喜欢和最不喜欢的是什么？为什么？
4. 你认为什么样的素质和技能才能使你从众多的销售人员中脱颖而出？
5. 你认为你的性格当中哪些是最适合或者最阻碍销售工作的？
6. 你最典型的一个工作日是怎样安排的？
7. 请你用3分时间推销一件产品给我。
8. 谈一下你曾遇到的最困难的销售经历，你是如何劝说客户购买产品的？
9. 请描述一下我们公司现阶段面临的市场竞争？
10. 你所使用的典型销售方法和销售技巧有哪些？
11. 如果公司给你定的销售任务很重，完成任务的时间又很紧，你用什么办法确保完成销售任务？
12. 你是否有超额完成销售目标的时候，你是怎样取得这样的业绩的？
13. 一般而言，从你和客户接触到最终销售的完成需要多长时间？这个时间周期怎样才能缩短？
14. 你怎样才能把一个偶然购买你产品的人变成经常购买的人？
15. 当你接管了一个新的行销区或一新的客户群时，怎样才能使这些人成为你的固定客户？
16. 假如你遇到这样一种情况：你的产品和服务的确是某公司需要的，但是那家公司内部很多人强烈要求购买质量差一些但价格便宜的同种产品。客户征求你的意见，你该怎样说？
17. 你希望与什么样的上级共事？希望公司给你怎样的发展空间？

## 六、采购人员面试试题

### 采购人员面试试题

1. 采购员的基本职责有哪些？
2. 采购工作的基本流程有哪些？
3. 为什么选择做采购？采购人员的价值体现在哪里？
4. 如果你作为一名采购员,你将如何开展工作？
5. 如果你经手的某个产品库存过大，出现滞销，该怎么办？
6. 采购如果遇到交期延误、缺料状况时，如何采取紧急补救措施以减少损失？
7. 采购可采取哪些合理措施降低费用及增加利润？
8. 经常有客户插急单，一个优秀的采购人员应该怎么做？

9. 现在生产部门急需物料，而现有供应商突然提价，作为采购人员的你应该怎么办？
10. 老供应商每次报价都略高于新供应商，但沟通后又同意适当降低，应如何处理这种情况？
11. 你如何看待采购中的回扣问题？
12. 供应商提供的物料有问题时如何处理？
13. 你是否了解仓储部门和物控部门的运作？
14. 如果你的一个亲戚完全满足作为公司供应商的条件，而且价格和质量都不错，在这种情况下，你会选择他作为供应商吗？为什么？
15. 除了工资，还有什么福利最吸引你？

## 七、管理人员面试试题

### 1. 管理人员面试试题样例（一）

对管理人员的考察一般从管理能力、决策分析能力、团队领导能力、情绪控制能力等方面展开，其面试试题的内容如下表所示。

管理人员面试试题样本

考察内容	面试试题
管理意识	1.谈谈对管理的理解
	2.企业文化的作用
	3.企业良好发展需具备哪些条件
管理技巧	1.如何处理部门之间的矛盾
	2.如何调动员工工作积极性
管理风格	如何对下属授权
	请描述一下您是如何对员工进行管理的，并举个例子说明
决策能力	现有一个项目，急需请总经理批示，而总经理一时联系不上，您会怎么处理
监控能力	如何监控和支持下属的工作
团队管理能力	如何领导一个高效的团队
学习和知识更新的速度	是否经常阅读管理书籍
情绪控制能力	如果我们公司决定淘汰你，你认为您面试表现中所反映出来的不足之处在哪里，以至于我们做出那样的决定

### 2. 管理人员面试试题样例（二）

管理人员面试试题	
1.	你认为一个合格的管理者，应该具备哪些基本素质？
2.	一家企业要取得进步，哪些方面是决定性的？
3.	你认为本行业未来十年面临的重大难题是什么？你打算如何应对？
4.	你认为你所应聘的职位与你的部门或公司的战略有什么关系？

5. 儒家强调以仁义治国而道家强调以制度治国，你会如何取舍？
6. 在工作中，你如何对下属进行授权？
7. 你是如何监督和支持下属员工开展工作的？
8. 您怎样处理与其他部门之间的矛盾？
9. 开始与一批新人共同工作时，你将如何了解他们？如果作为一名部门管理人员，你将如何领导和团结团队成员？
10. 有人认为事必躬亲的管理者一定不是一个好的管理者，你对此有何看法？
11. 你通常怎样制订和监控一项大型的计划？
12. 你的下属没有按时完成任务，上司责备下来，你应该如何应对？
13. 最近读过的管理方面的书籍有哪些？
14. 在工作中，要你的客户、上级、同事接受你的工作思路和决定时是否遇到过困难，你是如何处理的？
15. 海上战争：将军要攻打敌方战船，夜里他偷偷登上敌船，用手抹了一下敌船的一个角落，居然没有一点灰尘，于是他决定放弃攻打。这个例子说明了什么？

## 八、文秘助理人员面试试题

### 文秘助理人员面试问题

1. 用3个词概括一下你自己？
2. 请说说你是如何安排一天的工作的，你用了哪些方法和技巧？
3. 用什么具体的方法来确定你的工作重点？为什么？
4. 如果你是考官，你觉得具备怎样的素质才适合这个职位？
5. 对于这项工作，你认为有哪些可以预见的困难？
6. 公司把日常行政事务交由你负责，你应该怎么做？
7. 向一个比自己年轻的人汇报事情，你感觉怎样？
8. 如果一个客户怒气冲冲地打电话过来，要找总经理，你该怎么办？
9. 如果让你安排一次例会，你认为应特别注意哪些问题？
10. 公司上级主管要来检查，你认为应该做哪些准备？
11. 上司让你按照他的方法去完成一件事情，但你发现他的方法并不一定好，而你有更好的方法，这时你会怎么做？
12. 如果你准备了10个人的会议室但来了13个人开会，你将会如何处理？

13. 总经理在办公室里会见一位重要客人,并要求不被打扰,但此时有份紧急文件需要总经理批示,你将如何处理?

14. 请讲一个你必须为一位高层主管完成一项重要任务的经历。有时,为了做好这项工作,需要老板的参与,但是老板不在,你该怎么办?

15. 请问你对加班有何看法?

16. 你找工作最重要的考虑因素是什么?

## 九、客户服务人员面试题

### 1. 客户服务类人员面试问题样例(一)

从事客户服务类工作需要具备良好的工作态度和心理素质,面试题的设计如下表所示。

客户服务类工作面试题样本

考察内容	面试题
服务理念	你如何理解“顾客就是上帝”这句话
沟通能力	1.请举一个事例:一个客户起初非常不满意公司的服务,但后来成为您的忠实客户。您是如何做的
	2.请举一个事例:你如何成功地处理一个较大客户的投诉
工作原则性	当顾客提出明显不合理的要求时,你通常是如何处理的
工作经验	1.你觉得服务型行业的服务重点在哪些方面
	2.你在工作中如何理解和运用“二八”原则
	3.你是如何对顾客进行划分的

### 2. 客户服务人员面试问题样例(二)

客户服务人员面试题

1. 你认为一个优秀的客户服务人员应具备哪些素质?
2. 你觉得客户服务在企业发展中处于一个什么样的位置?
3. 很多人都把客户服务的重点放到处理客户投诉上,你认为这种策略的问题在哪里?
4. 在客户服务过程中,公司的政策和规定起着什么样的作用?
5. 请谈谈客户投诉的处理流程?
6. 客户服务工作的重点是什么?
7. 当你面对一个对你咆哮的客人时,你应该如何处理?
8. 如果客户对所发生事情的判断是完全错误的,你应该如何处理?
9. 由于客户服务工作会带来很多压力,你将如何排解压力,使之不影响到你与客户的沟通?
10. 在过去,你有没有成功地解决过比较难解决的客户投诉?请详细谈谈。

11. 请讲一次这样的经历：你使一个非常不满的客户改变了看法。你是怎样使客户回心转意的？
12. 与你打交道的一位客户要求解决问题的方法和公司利益发生冲突，你将如何解决这个矛盾？
13. 你在与客户接触过程中，客户向你提出了一个你回答不了的技术问题，你当时又无法与其他人员联系，这种情况下你该怎么办？
14. 统计数字表明，19 个客户中只有 1 个客户会投诉，而其他 18 人尽管不满意也不会说什么，但再也不会购买你的产品了。你将怎样鼓励沉默的客户发表自己的看法？
15. 你认为质量和客户服务的关系是什么？
16. 你对自己未来 3 年的规划是怎样的？你打算如何实现？

## 十、面试评估表

### 1. 面试评估表（一）

编号：

日期： 年 月 日

应聘者姓名		应聘职位		应聘部门	
<input type="checkbox"/> 第一次面试		<input type="checkbox"/> 第二次面试		<input type="checkbox"/> 第三次面试	
应聘者素质评估					
考核项目	考核内容			面试者评分 1 差 2 一般 3 好 4 良 5 优	
仪容打扮	衣着打扮是否得体				
言行举止	身体语言是否适度				
专业知识	专业知识掌握程度				
沟通能力	语言表达能力				
团队精神	是否有较好的合作意识				
创造能力	有无自己独到的想法和思维				
总体评价	考核人：				

## 2. 面试评估表 (二)

应聘者姓名		性别		年龄	
毕业院校		专业		学历	
应聘职位		应聘时间			
考评项目	权重	考核内容	分值	考核得分	
仪容仪表	10%	穿着打扮	5		
		气质	5		
知识技能与工作经验	40%	专业知识	10		
		专业技能	10		
		相关知识	10		
		实际工作经验	10		
个人能力	40%	语言表达能力	10		
		解决问题能力	10		
		应变能力	10		
		创新能力	10		
工作态度	10%	工作主动性	5		
		工作责任感	5		
面试评价	考核得分	<input type="checkbox"/> 90~100 <input type="checkbox"/> 80~89 <input type="checkbox"/> 70~79 <input type="checkbox"/> 60~79 <input type="checkbox"/> 60分以下			
	录用决定	<input type="checkbox"/> 予以录用 <input type="checkbox"/> 有待进一步考核 <input type="checkbox"/> 不予考虑			

填表说明：本表格用于面试官在面试过程中对应聘者进行评价记录。

## 3. 面试评估表 (三)

应聘者姓名		性别		年龄	
毕业院校		专业		学历	
应聘职位		应聘时间			
评价项目	评定等级				
	A-优	B-良	C-好	D-一般	E-差
仪表、仪态					
专业知识技能的掌握情况					
工作经验与应聘职位的关联程度					
语言表达能力					
分析判断能力					
应变能力					
情绪控制能力					
综合评价	人力资源部	评价			
		录用决策	<input type="checkbox"/> 予以录用 <input type="checkbox"/> 储备 <input type="checkbox"/> 不予考虑		
	用人部门	评价			
		录用决策	<input type="checkbox"/> 予以录用 <input type="checkbox"/> 储备 <input type="checkbox"/> 不予考虑		
	总经理	评价			
		录用决策	<input type="checkbox"/> 予以录用 <input type="checkbox"/> 储备 <input type="checkbox"/> 不予考虑		

## 十一、面试综合考核表

应聘者姓名		性别		应聘职位	
所属部门		工作地点		评估日期	
一、能力素质评价					
能力	个人得分				
	1 (差)	2 (较差)	3 (一般)	4 (良好)	5 (优秀)
领导能力					
计划分析能力					
判断决策能力					
目标管理能力					
开拓能力					
客户服务意识					
影响力					
二、综合评价					
优点：1 .					
2 .					
3 .					
缺点：1 .					
2 .					
三、建议					
<input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 待定 <input type="checkbox"/> 基本不符合条件					
评估者：					
日期：					

## 十二、招聘笔试管理制度

<b>××公司</b>		
<b>版本</b>	<b>招聘笔试管理制度</b>	
20××年××月	颁布部门：	执行日期：

## 第1章 总则

### 第1条 目的

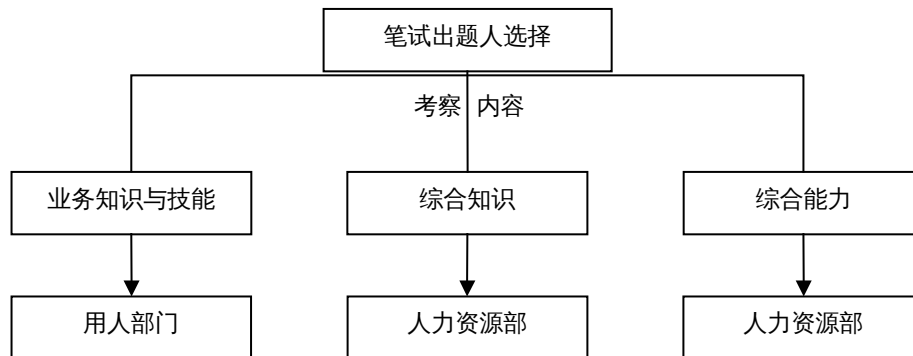
为了规范本公司笔试考核工作，使公司的笔试管理更科学化、制度化，确保招聘到适合公司发展的优秀人才，特制定本制度。

### 第2条 适用范围

有关应聘者笔试与甄选的事项均按照本制度相关规定处理。

## 第2章 笔试实施管理规定

第3条 笔试出题人的选择要根据笔试考察内容的不同而有所区别。具体内容如下图所示。



### 笔试出题人选择

第4条 笔试试卷的设计要坚持贯彻选拔人才的目标，并充分重视知识的实际运用能力，尽量多用案例形式进行考察。

第5条 笔试内容安排应科学、全面，既要包括一般性智力测验，也要包括专业知识水平、能力素质等方面的测验，以保证综合评定应聘者工作所需的各种能力。

第6条 笔试方法的选择应多样化，可采取选择题、简答题、论述题、判断题、案例分析题等形式对应聘者进行综合考察。

第7条 笔试地点应尽量选择在安静、整洁、采光好的房间。

### 第8条 笔试实施流程

1. 人力资源部及其他相关部门根据收集到的资料和招聘岗位特征编制笔试实施方案，经人力资源部经理批准后实施。

2. 设计笔试试题并明确评分标准和规则。

3. 确定笔试时间、监考人员，并提前通知参加笔试的应聘者。

4. 预订、布置笔试考场，并准备好笔试所需试卷、备用文具等材料。

5. 笔试开始前考官要宣读考试纪律和注意事项，笔试结束后考官要回收考试试卷，提交人力资源部进行评判。

6. 公布笔试成绩，并确定进入下一轮考核的人员名单。

### 第3章 笔试的注意事项

#### 第9条 回避原则

招聘考试工作小组成员在招聘监考中若发现与自己有亲属关系的应聘者应当回避，不得担任笔试考试的监考人员。

#### 第10条 试题保管

要公开招聘考试的命题原理，加强笔试试题的安全保密措施，严禁泄题、漏题等舞弊行为的发生。

#### 第11条 违纪处理

对于违反招聘纪律的工作人员，视情节轻重给予相应处分；对于违反笔试纪律的应聘人员，取消考试资格或聘用资格。

### 第4章 附则

第12条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第13条 本制度的最终解释权归属公司人力资源部。

修订记录

修订标记 修订处数 修订日期 审批签字

××公司

版本

20××年××月

面试实施管理细则

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

### 第1章 总则

#### 第1条 目的

为规范本公司的面试录用工作，广纳贤才，特制定此面试实施管理细则。

#### 第2条 原则

本公司招聘坚持公平公正、平等竞争、择优录取的原则。

#### 第3条 适用范围

有关应聘员工面试事项均按照本规定处理。

### 第2章 面试考官的确定

第4条 面试考官一般由人力资源部工作人员、用人部门主管、公司高层领导及外部聘请的专家等人员组成。

#### 第5条 面试考官应具备的条件

1. 具有良好的个人品格和修养。
2. 全面了解招聘职位的工作职责和要求。
3. 与应聘者无私人关系或利害关系。
4. 能够做到公正评判，不徇私舞弊。
5. 了解公司状况和各项规章制度，能够从容地应对面试者提出的各类问题。
6. 熟练掌握各种面试技巧。

### 第3章 面试实施管理规定

#### 第6条 面试的方法

根据招聘工作要求，面试将采取初试和评定式面试相结合的方法对应聘人员进行评定。

1. 初试。初试通常由人力资源部门实施，通过初试淘汰一部分学历、工作经验及工作能力等明显不符合岗位要求的应聘者。测试时间约为15~20分钟。

2. 评定式面试。通过初试的人员，由部门主管或公司高层领导进行评定式面试。此类面试的测试时间约为30~45分钟。

#### 第7条 面试的内容

1. 个性特征。面试者的个性特征主要是通过面试人员对应聘者的观察得出，主要包括应聘者的外貌、言谈、性格、健康状况等。

2. 教育背景。教育背景主要包括应聘者就读的学校、所学专业、成绩、获得奖励、社会实践情况等。

3. 工作经验。工作经验主要是通过分析应聘者以往工作的岗位职责、离职原因、职位升迁状况等方面，判断应聘者的责任心、自动自发精神、思考能力、理智状况等。

4. 工作能力。工作能力通常对分析判断能力、语言表达能力、计划组织协调能力、人际交往的意识与技巧、求职动机与拟任职位的匹配性、自我情绪控制、应变能力等方面进行考察。

5. 个人抱负。应聘者的个人抱负主要通过其世界观、人生目标等方面来体现。

#### 第8条 面试的题目

1. 面试题目内容应明确、具体。
2. 面试题目设计应新颖，容易挖掘面试者的潜在素质。
3. 避免出现侵犯应试者隐私的问题。

#### 第9条 面试地点安排

1. 面试的地点应安静、舒适，最好在单独的室内进行。
2. 面试时应尽量减少电话、审批文件等事情的干扰。

#### 第 10 条 面试的记录

1. 在初试中，应准备好面试记录所需的各种表格；
2. 在评定式面试中，最好用开放式的表格把需要与应聘者谈话的重点内容记录下来。

#### 第 11 条 面试的流程

1. 编制面试实施方案，经批准后准备实施。
2. 编制面试相关问题并制定测评标准。
3. 确定面试考官和面试辅助人员，通知参加面试的应聘者。
4. 面试的实施。
5. 面试结束，汇总分数，并公布面试成绩。

### 第 4 章 面试技巧及注意事项

#### 第 12 条 面试考官应掌握的面试技巧具体包括以下内容。

1. 学会提问。面试考官提出的问题应从易到难，且问题应恰当、合理。
2. 学会倾听。面试考官要善于调节应聘者的情绪，并从与应聘者的谈话中找到需要的信息。
3. 学会沉默。问完一个问题后要学会沉默，以观察应聘者的反应。

#### 第 13 条 面试注意事项

1. 面试准备工作要充分，如面试应尽可能地选择在面试双方都有充足时间的时候；面试场地要安静，尽量不要受到外界干扰；面试相关工具要准备到位等。
2. 营造坦诚、轻松、融洽的气氛，尽量使应聘者感到亲切、自然、轻松。
3. 要尊重应聘者的人格。
4. 面试考官要随时记录面试重要事项。

### 第 5 章 附则

第 14 条 本细则的拟定和修改由人力资源部负责，每年修订一次。

第 15 条 本细则的最终解释权归属公司人力资源部。

修  
订  
记  
录

修订标记 修订处数 修订日期 审批签字

## 第五章 合同与试用

### 一、员工入职登记表

姓名		部门		职位		入职日期	
性别		出生日期		学历		工龄	
政治面貌		婚否		民族		健康状况	
毕业学校				专业			
家庭地址				现在住址			
户口所在地				档案所在地			
电子邮箱				联系电话			
紧急联系人				紧急联系电话			
备注							

## 二、新员工试用表

### 1. 新员工试用表（一）

基本信息	姓名		应聘职位		入职日期	
	所属部门		甄选方式	<input type="checkbox"/> 公开招考 <input type="checkbox"/> 推荐遴选 <input type="checkbox"/> 内部提升		
	年龄		学历			
	工作经验	相关__年，非相关__年，共__年				
试用计划	试用职位					
	试用期限					
	督导人员					
	督导方式	<input type="checkbox"/> 观察 <input type="checkbox"/> 培训				
	拟安排工作					
	试用薪酬					
	人事经办		核准		拟定	
试用 结果 考察	试用时间	__年__月__日至__年__月__日				
	安排工作及培训项目					
	工作情况	<input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差				
	出勤情况	迟到早退__次，病假__次，事假__次				
	评语	<input type="checkbox"/> 正式任用 <input type="checkbox"/> 拟予辞退				
	正式薪酬					
	人事经办		核准		考核	

### 2. 新员工试用表（二）

姓名		所属部门		入职日期	
年龄		毕业院校		专业	
招聘方式	<input type="checkbox"/> 社会招聘 <input type="checkbox"/> 校园招聘 <input type="checkbox"/> 内部推荐或晋升				
试用情况	[试用职位]				[督导人员]
	[试用期限]				[督导方式]
	[试用薪资]				[督导项目]
	[试用期职责]				[督导人员职责]
试用结果	[出勤情况]				
	[工作态度]				
	[工作能力]				
督导意见	<input type="checkbox"/> 拟正式任用 <input type="checkbox"/> 拟予辞退				
备注					

### 三、试用期鉴定表

1. 新员工试用期鉴定表（一）

姓名		部门		性别		出生日期	
学历		职位		工作时间		试用到期日	
个人工作 小结							
部门意见	部门经理签字 年 月 日						
人力资源部 意见	人力资源部经理签字 年 月 日						
备注							

2. 新员工试用期鉴定表（二）

姓名		性别		年龄		
籍贯		学历		经历		
试用部门	职务	年 月至 年 月 共 天	薪 酬	工资 元	人力 资源 部	
	试用期			津贴 元		
试用结果	考核 意见	<input type="checkbox"/> 试用期满满意，请照原工资办理聘用手续（从 月 日起） <input type="checkbox"/> 试用期成绩优良，请以 等 级 元工资办理录用手续（从 月 日起） <input type="checkbox"/> 需继续试用 <input type="checkbox"/> 试用不合格，请另行安排 <input type="checkbox"/> 附鉴定报告一份			试用 部门	考核人
	主管 意见	<input type="checkbox"/> 同意考核意见，拟准以试用，按原工资（等级工资） <input type="checkbox"/> 拟不予任用，_日再另行签约 <input type="checkbox"/> 延长试用期_天				经理

批示	人力资源部意见	<input type="checkbox"/> 拟照试用单位意见自_月_日起以等级工资_元正式任用 <input type="checkbox"/> 使用不合格，除发给试用期间的工资外，拟自_月_日起辞退	人事专员	
			人力资源主管	

#### 四、新员工转正表

姓名		部门		职位	
工号		试用期间	年 月 日~ 年 月 日		
试用期考核结果	<input type="checkbox"/> 试用不合格，请予以辞退 <input type="checkbox"/> 试用合格，拟正式录用，请以 工资等级予以转正 <input type="checkbox"/> 试用期间表现优异，请以 工资等级予以转正  部门经理签字				
人力资源部经办	(1) 拟照试用部门意见，自 年 月 日起以 工资等级正式录用。 (2) 试用不合格，发给试用期工资，拟自 年 月 日起辞退。  人力资源部经理签字				

#### 五、合同签收备案表

合同编号	员工姓名	劳动合同期限		签收日期	员工签名	备注
		起始日期	终止日期			

