

******企业 招聘管理措施**

目 录

第一章	总 则	3
第二章	招聘组织及管理	4
第三章	招聘需求和计划	5
第四章	人员招聘及录用	6
第五章	人才特区	11
第六章	招聘工作评定	12
第七章	附 则	14
附件一：	招聘步骤	15
附件二	职位说明书	16
附件三：	临时招聘申请表	18
附件四：	内部推荐表	19
附件五：	人员内部招聘步骤	20
附件六：	内部招聘公告	21
附件七	外部招聘步骤	22
附件八：	应聘申请表（应届毕业生使用）	23
附件九：	应聘申请表（有工作经验应聘者使用）	25
附件十：	应聘人员测评表	28

总 则

第一条 目标

为确保*****企业(以下简称企业)各岗位能够立即有效地补充所需优异人才,满足企业不停发展需要,规范企业用人标准和招聘步骤,健全人才选择机制,完善企业人力资源管理系统,特制订本要求。

第二条 标准

- (一) 公开标准: 招聘过程和录用标准公开透明, 避免感情倾向。
- (二) 公平标准: 对每位应聘者标准一致, 公平对待。
- (三) 公正标准: 对应聘者考评秉持标准, 公正评定。

第三条 适用范围

本管理措施适用于公交房地产开发企业人员招聘管理, 但不适合于董事、监事。

第一章 招聘组织及管理

第四条 归口管理

通常人员招聘工作由企业人力资源主管部门归口管理，人员需求部门帮助。高级人才（部门经理以上）招聘由总经理直接领导（特殊情况可授权他人负责），人力资源部负责协调，企业总经理、副总经理招聘由董事会同意任命。

第五条 职责分工

用人部门提出人员需求，人力资源主管部门依据人员需求和人员供给情况确定招聘计划、公布招聘信息，并帮助用人部门进行甄选录用，最终对招聘工作进行评定，用以改善工作方法，提升工作效率和效果。

第六条 招聘经费

人才招聘属很规性关键人事工作，招聘工作经费预算实施单独列帐管理。

第七条 招聘步骤

招聘工作步骤分为以下多个步骤：提出人力资源需求、确定招聘计划、人员招募、人员甄选录用、招聘工作评定，具体如[附件一](#)所表示。

第二章 招聘需求和计划

第八条 需求估计

人力资源部门依据企业发展战略和年度经营计划进行人员需求估计，内外部人员供给情况进行人员供给估计，制订企业人力资源计划和费用计划，报总经理办公会审批。相关人力资源需求估计具体说明，请参阅《公交房地产开发企业人力资源计划方法》。

第九条 招聘计划

人力资源部门负责依据需求和供给估计制订年度招聘计划和具体行动计划，招聘计划应包含招聘岗位、人数及资格要求（年纪、性别、学历、工作经验、工作能力、个性品质等）；招聘渠道和方法；招聘测试内容和实施部门；招聘结束时间和新职员到位时间；和招聘预算，包含：招聘广告费、交通费、场地费、住宿费、招待费、出差津贴及其它费用等。

第十条 招聘申报

各部门依据人力资源计划，在确定并无内部调职可能性后，将部门人才需求情况具体化，并附上需招聘《职位说明书》（[附件二](#)），报主管领导、总经理/经理办公会同意后，交人力资源部。

人力资源部具体审核申请职位工作性质、用人单位编制、名称、职级等事项。如同意其申请，提出采取企业内部招聘或对外招聘提议，报总经理审批。

各部门对于因人员调动或其它事宜造成人员短缺临时需求，在确定并无内部调职可能性后，能够由部门主管填写《临时招聘申请表》（[附件三](#)），报主管领导、总经理同意后，由人力资源部组织外部招聘处理。

第三章 人员招聘及录用

第一节 招聘渠道和形式

第十一条 招聘渠道

招聘渠道通常分为内部招聘和外部招聘两种形式。招聘渠道选择，要依据人才需求分析和招聘成本等原因综合考虑。

为提升职员对企业忠诚度和满意度，企业采取内部招募优先政策。

第十二条 内部招聘形式

（一）内部晋升、岗位轮换或调换：参考企业《职员职业生涯规划管理措施》。

（二）内部职员推荐：当企业内部出现职位空缺时，企业应激励职员利用自己人际关系为企业推荐企业内优秀人才，同时企业也应给推荐了适宜职位人选职员一定奖励。企业内部推荐表详见[附件四](#)。

（三）内部公开招聘：在尊重职员和用人部门意见前提下，采取推荐、竞聘等多个形式，为供求双方提供双向选择机会。

第十三条 外部招聘形式

（一）职员推荐：企业激励职员推荐优秀人才，由人力资源部本着平等竞争、择优录用标准按程序考评录用。

（二）媒体招募：经过大众媒体、专业刊物广告、相关网站公布招聘信息。

（三）招聘会招募：经过参与各地人才招聘会招募。

（四）校园招募：每十二个月春季企业将招聘信息立即发往相关学校毕业分配办公室，并有选择地参与专业对口院校人才交流会。

（五）委托中介结构招募：关键管理和技术岗位招聘能够考虑经过人才中介机构招聘。

第二节 内部招聘步骤

详见[附件五](#)《内部职员招聘步骤》

第十四条 公布招聘公告

用人部门依据企业所需招聘岗位名称及职级，编制职位说明书，人力资源部确定内部招聘公告（详见[附件六](#)：内部招聘公告）。公告公布方法包含企业内部网通知、在公告栏公布或以电子邮件方法通告给全体职员，符合条件职员能够依据自己意愿自由应聘。

第十五条 内部报名

全部正式职员在上级主管许可下全部有资格向人力资源部报名申请。

第十六条 筛选

人力资源部和用人部门将参考申请人和空缺职位对应上级主管意见，依据职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，评审结果经总经理办公会讨论后、总经理同意后生效。

第十七条 录用

经评审合格职员应在一周内做好工作移交，并到人力资源部办理调动手续，在要求时间内到新部门报到。

第三节 外部招聘步骤

外部招聘步骤见[附件七](#)。

第十八条 招募信息公布

不一样招聘岗位、数量和任职资格要求，招募对象起源和范围不一样；同时受新职员到位时间和招聘预算限制，招募信息公布时间、方法、渠道和范围不一样。

（一）招聘广告

招聘广告设计标准：广告要吸引潜在应聘者注意，培养潜在应聘者对职位爱好，使潜在应聘者对空缺职位产生欲望，并立即采取行动，招聘广告应和企业整体形象一致。

招聘广告责任人：招聘广告由人力资源部提出要求，由企业营销部门负责制作。

招聘广告形式：依据需要采取招聘现场海报、企业形象宣传资料、媒体广告等一个形式或多个组合。

（二）信息公布范围：由招募对象范围决定。

（三）信息公布时间：在条件许可情况下，招聘信息尽早公布。

（四）招募对象层次性：招募对象是处于社会某个层次上，要依据招聘岗位要求和特点，向特定人员公布招聘信息。

第十八条 应聘者提出申请

（一）应聘者向人力资源部门提出应聘申请能够采取三种方法：一是经过信函提出申请；二是直接填写应聘申请表（详见[附件八](#)、[附件九](#)）；三是经过电子邮件提出申请。

（二）应聘者需向人力资源部门提供以下个人资料：

1. 应聘申请表（函），且注明应聘职位；
2. 个人简历，注明联络方法、学历、工作经验、技能、结果、个人爱好爱好、品格等信息；
3. 多种学历、技能、结果（包含奖励）证实（复印件）；
4. 身份证（复印件）。

第十九条 资料审查

用人单位及人力资源部依据招聘岗位要求，对搜集到应聘者个人资料进行审查，审查内容包含：年纪、学历、工作经历、专业技能、语言等，将不符合要求资料剔除，其中适合其它岗位资料推荐给相关岗位部门，对符合要求资料送交用人单位进行审核，审核认可应聘者由人力资源部负责通知初试。

第二十条 初试

初试责任人/测评小组依据事先设计内容对应聘者进行测试，依据测试对象不一样可采取笔试或面试或组合方法，并作好初试统计，初试责任人综合小组意见，在《应聘人员测评表》（参见[附件十](#)）意见栏中填写评语和意见。初试合格者，给“同意复试”意见，进入复试；初试不合格者，给“不予考虑”意见，应聘者被淘汰。

第二十一条 复试

复试责任人测评小组依据事先设计测评内容对应聘者进行复试，复试通常采取面试方法，并作好复试统计。复试责任人综合小组意见在《应聘人员测评表》意见栏填写评语及意见。复试意见分为“同意聘用”、“不一样意聘用”、“提议考虑其它岗位”三种。

第二十二条 体检

同意聘用外部应聘者应在复试同时在企业指定医院参与指定项目标体检，体检合格方可审批；体检不合格，取消录用资格。

第二十三条 审批

相关责任人综合考虑各方面原因，进行审批。同意聘用应聘者由人力资源部门负责通知；不一样意聘用者淘汰；提议考虑其它岗位者，由人力资源部门和推荐岗位所在部门协调，另外安排测试。

第二十四条 报到

同意聘用应聘者应在要求时间内来企业报到，特殊原因需延迟须向企业提前申请同意。如在通知要求时间内不能报到又未申请延期者，人力资源部可取消其录用资格。应聘人员到企业报到后，需向人力资源部提供个人学历复印件立案，同时签定试用劳动协议，职员必需确保向企业提供资料真实无误，若一经发觉虚报或伪造，企业有权立即将其解聘。

第二十五条 试用

外聘职员到岗全部应经过试用期，试用期为 1-6 个月。若职员所在部门经理（主任）认为有必需时，也可报请企业同意，将试用期酌情缩短。试用期内新职员享受试用期待遇。用人部门和人力资源部门应对试用期内职员进行考评判定。试用期内新职员表现优异，可申请提前转正，但试用期最短不得少于 30 天。试用期满未达成合格标准，人力资源部门和用人部门依据实际情况决定延期转正或解聘，延期时间最长不超出两个月。试用期人员，尚不属于企业正式职员。在此期间，本人能够随时提出辞职。试用人员如不能胜任本职员作或工作中出现重大失误，企业有权随时将其解聘。

第二十六条 转正

试用期满合格，由部门填写《试用职员转正审批表》，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评意见，经总经理同意后，企业和职员签署正式劳动协议，试用人员转为正式职员。同时用人部门和人力资源部门应完成以下工作：

1. 为转正职员定岗定级，提供对应待遇；
2. 制订职员深入发展计划；
3. 为职员提供必需帮助和咨询。

人才特区

第二十七条 适用范围

企业副总以上级她人员或相同等级其它人员及高级专业技术人才。招聘者为相关领域职业经理人或高级专业技术人员，在该领域已取得了令人瞩目成绩，可预期为企业带来重大技术进步或使企业经营管理有重大改善。

第二十八条 招聘渠道

委托中介机构（如猎头企业）、从竞争对手处挖掘、中国研究机构和院校或直接赴国外招聘或其它渠道。

第二十九条 测评

由企业董事长、总经理、最少两名相关领域教授、企业内其它相关高级管理人员和技术教授组成教授组，负责测评进入特区高级人才，测试内容、测试方法由教授组依据相关岗位职责和要求决定。

第三十条 聘用协议

为降低高薪聘用高级人才风险，企业制订薪酬和业绩挂钩聘用协议。

第三十一条 试用

经过人才特区招进高级优异人才可不经试用而直接聘用到岗。

第四章 招聘工作评定

第三十二条 评定内容

每次招聘活动结束后，人力资源部门全部应对招聘结果进行认真分析，以总结经验，并寻求改善方法。对招聘结果从以下多个方面进行评定：

（一）成本效益评定：对招聘成本、成本效用等进行评价，以下所表示：

1. 单位直接招聘成本=招聘直接成本和录用人数之比，其中直接成本包含：

招聘人员差旅费、应聘人员招待费、招募费用、选拔费用、工作安置费用等。该指标反应了人力资源获取成本。

2. 总成本效应=录用人数/招聘总成本，它反应了单位招聘成本所产生效果。能够对总成本分解，分析不一样费用产生效果。

（二）用人员数量评定：关键包含录用比、招聘完成比、和应聘比：

1. 录用比=录用人数/应聘人数*100%，该指标越小，说明录用者素质可能越高。

2. 招聘完成比=录用人数/计划招聘人数*100%，该指标反应了在数量上完成任务情况。

3. 应聘比=应聘人数/计划招聘人数*100%，该指标反应招聘信息公布效果。

（三）用人员质量评定：是对录用人员在人员选拔过程中对其能力、潜力、素质等进行多种测试和考评延续，其方法和之相同。

（四）招聘所需时间评定：从提出需求到实际到岗所用时间和用人单位期望到岗时间之比。该指标反应招聘满足用人单位需求能力。

第三十三条 招聘方法评定

人力资源部门长久跟踪录用人员流动情况和工作绩效，对招聘方法进行评定，从而不停改善和完善。对招聘方法从两方面评定：

可靠性评定: 对某项测试所得结果稳定性和一致性进行评定。经过对同一应聘者进行两次内容相当测试, 比较测试结果, 若相关程度越高, 说明该方法稳定性和一致性越高。

1. 有效性评定: 经过比较被录用后绩效考评分数和录用前选拔得分, 假如二者相关性越大, 说明所选测试方法、选拔方法越有效。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/317141143123006134>