

零食公司

人力资源解决方案

目录

第一章 行业背景分析	4
第二章 公司简介	6
一、 公司基本信息	6
二、 公司简介	6
第三章 企业组织结构调查与组织结构图的绘制	8
一、 工作岗位分析	8
二、 企业组织结构图的绘制	11
第四章 企业劳动定员制定修订的基本方法	
一、 劳动定员的基本概念	13
二、 劳动定员的形式	14
第五章 招募方式的选择	
一、 企业人员招募的方式	17
二、 内部招募的主要方法	22
第六章 企业应聘人员的初步甄选	
一、 利用招聘申请表甄选应聘人员的方法	25
二、 利用简历甄选应聘人员的方法	26

第七章 基于培训需求分析的项目设计.....	
一、 基于培训需求分析的员工培训项目设计	29
二、 企业员工培训与开发项目设计的原则.....	36
第八章 职业生涯发展规划准备工作	
一、 职业生涯发展的基本理论	39
第九章 绩效考评系统	
一、 企业绩效考评中矛盾与冲突的处理.....	41
二、 企业绩效考评过程中的矛盾与冲突.....	42
第十章 绩效考评指标与设计.....	
一、 基于不同维度的绩效考评指标设计.....	44
二、 绩效考评指标的类型	47
第十一章 岗位评价数据的处理	
一、 收集岗位评价有关信息的工作程序.....	52
二、 岗位评价结果误差的调整	53
第十二章 岗位评价的基本步骤	
一、 岗位评价的概念.....	56
二、 岗位评价的主要步骤	57
第十三章 用人单位内部劳动规则	
一、 用人单位内部劳动规则制定的程序.....	59
二、 用人单位内部劳动规则的特点.....	61

第十四章 最低工资保障制度.....

一、工资支付保障.....65.....

二、最低工资.....69.....

第一章 行业背景分析

零食是在一日三餐之外食用的食品，其刚需性不强，但随着我国居民消费能力提升、消费观念升级，对零食的消费需求快速增长，推动我国零食行业进入快速发展阶段，市场规模不断扩大。现阶段，零食行业已经成为我国快速消费品市场中最具前景、最具活力的行业，预计到 2020 年，行业产值规模将达到 3 万亿元，未来发展潜力巨大。

我国零食生产企业集中分布于东部和中部地区。从细分市场来看，培烤食品企业主要分布在河南、山东、福建、广东和湖北；糖果、巧克力、蜜饯食品企业主要集中在广东、山东、福建、河北和陕西；方便食品企业主要聚集在河南、山东、安徽、广东和四川；罐头食品企业主要分布在福建、山东、湖南、浙江和辽宁；蔬菜、水果、坚果加工企业主要集中在山东、福建、江苏、辽宁和四川。我国零食行业各细分品类中，生产企业区域性分布差异明显。

在零食行业的线下销售渠道中，来伊份、盐津铺子成立时间较早，实力较强，是行业中的龙头企业。随着电商市场迅速发展，零售行业线上渠道销售规模快速提升，三只松鼠、良品铺子、百草味成为线上零食市场三大巨头。2018 年，我国零食行业线上渠道销售额达到 600 亿元以上，同比增速超过 20%，增速远超线下渠道增长速度。零食行业

线上渠道快速发展，给以线下渠道为主的零食企业带来巨大冲击。在新零售趋势下，零食行业线上、线下品牌市场互相延伸成为趋势，行业将迎来新一轮竞争阶段。

随着我国零食行业规模不断扩大、企业实力不断增强、产品种类日益丰富，再加上“一带一路”政策的推动，我国零食产品出口市场快速发展，2012年以来出口额持续保持两位数增长。洽洽食品是较早开拓海外市场的零食企业之一，在国际市场中拥有较高知名度，产品远销40多个国家和地区，海外市场销售额已经突破2亿元。在经济全球化背景下，我国零食行业积极开拓海外市场，零食企业“走出去”速度加快。

我国零食行业进入快速发展阶段，竞争力不断增强。但零食是高频、高替代性、高覆盖范围的大众产品，不同品牌的产品同质化程度高，单一企业在研发创新方面表现不足时，将很快被市场淘汰。并且，我国零食企业数量极为庞大，小作坊数量众多，监管难度大，产品质量问题频繁出现，是行业发展的短板。未来，我国零食行业中规模实力较强的企业需展开差异化经营，提升产品吸引力，推进品牌国际化发展，实力不足的企业将逐步被市场淘汰。

第二章 公司简介

一、公司基本信息

1、公司名称：xx 集团有限公司

2、法定代表人：周 xx

3、注册资本：650 万元

4、统一社会信用代码：XXXXXXXXXXXXXXXX

5、登记机关：xxx 市场监督管理局

6、成立日期：2012-1-28

7、营业期限：2012-1-28 至无固定期限

8、注册地址：xx 市 xx 区 xx

9、经营范围：从事零食相关业务（企业依法自主选择经营项目，开展经营活动；依法须经批准的项目，经相关部门批准后依批准的内容开展经营活动；不得从事本市产业政策禁止和限制类项目的经营活动。）

二、公司简介

公司依据《公司法》等法律法规、规范性文件及《公司章程》的有关规定，制定并由股东大会审议通过了《董事会议事规则》，《董

事会议事规则》对董事会的职权、召集、提案、出席、议事、表决、决议及会议记录等进行了规范。

公司将依法合规作为新形势下实现高质量发展的基本保障，坚持合规是底线、合规高于经济利益的理念，确立了合规管理的战略定位，进一步明确了全面合规管理责任。公司不断强化重大决策、重大事项的合规论证审查，加强合规风险防控，确保依法管理、合规经营。严格贯彻落实国家法律法规和政府监管要求，重点领域合规管理不断强化，各部门分工负责、齐抓共管、协同联动的大合规管理格局逐步建立，广大员工合规意识普遍增强，合规文化氛围更加浓厚。

第三章 企业组织结构调查与组织结构图的绘制

一、工作岗位分析

（一）工作岗位分析的概念

工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件进行系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

（二）工作岗位分析的内容

在企业中，每一个工作岗位都有其名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象，以及所使用的工作资料。工作岗位分析包括三方面内容。

1、在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间空间范围作出科学界定，其次对岗位内在活动的内容进行系统分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素，逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

2、在界定了岗位的工作范围和内容后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工应具备的资格和条件，如知识水平、工作经验、道德标准、心理素质、身体状况等。

3、将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

（三）工作岗位分析的作用

1、工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析，掌握了工作任务的静态与动态特点，能够系统提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理素质等方面的具体要求，并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据，经过员工素质测评和业绩评估，为企业招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才，使人力资源管理的“人尽其才、岗得其人、能位匹配”的基本原则得以实现。

2、工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职，如果缺乏科学的依据，将会挫伤各级员工的积极性，使企业的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果，人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准，以及晋职晋级的具体条件，提高员工绩效考评和晋升的科学性。

3、工作岗位分析是企业改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作岗位分析，可以揭示生产和工作中的薄弱环节，反映工作设

计和岗位配置中不合理不科学的部分，发现劳动环境中妨碍于员工生理卫生和劳动安全、加重员工的劳动强度和工作负荷、造成过度的紧张疲劳等不合理的因素，有利于改善工作设计，优化劳动环境和工作条件，使员工在安全、健康、舒适的环境下工作，最大限度地调动员工的工作兴趣，充分激发员工的生产积极性和主动性。

4、工作岗位分析是制定有效的人力资源规划、进行各类人才供给和需求预测的重要前提。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划，并且要根据计划期内总的任务量、工作岗位变动的情况和发展趋势，进行中长期的人才供给与需求预测。工作岗位分析所形成的工作说明书，为企业有效进行人才预测、编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。

5、工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立健全企业薪酬制度的重要步骤。因此，可以说，工作岗位分析为企业建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度准备了条件。此外，工作岗位分析还能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件，充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用，明确自己工作的性质、任务、职责、权限和职务晋升路线，以及今后职业发展的方向和愿景，更有利于员工“量体裁衣”，结合自身的条件制定职业生涯规划，精神愉快地投身于本职工作。

总之，工作岗位分析无论对我国宏观社会和经济的发展还是对企业单位的人力资源开发和管理都具有极为重要且不容忽视的作用。

二、企业组织结构图的绘制

企业为了适应外部环境和内部条件的变化，需要对原有组织机构进行调整，重新进行设计。利用各种组织结构框图，在图上作业，经过反复对比分析和评价，是设计企业组织机构的一种方法。

（一）组织结构图绘制的基本样式

1、组织机构图。表示企业各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图。图中的框图代表某类工作岗位或某一职能、业务部门，横线表示机构之间的分工协作联系，竖线表示机构上下级领导与被领导的关系。机构图的上下层次应当如实反映和描述现有组织层级关系和状况，或者应当符合组织结构设计方案的要求。

2、组织职务图。表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。该图要说明机构人员编制的情况，有时也可以填上职务、现任人员的姓名及相关情况。

3、组织职能图。表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图。

4、组织功能图。表示某个机构或岗位主要功能的图，具体可分为五种样式。

- (1) 表示具有参谋作用机构或岗位的图。
- (2) 反映代理上级整个职能或一部分职能机构、岗位或人员的图。
- (3) 表示不适合发展应降格的机构岗位或人员的图。
- (4) 表示由两个或更多机构、岗位分担上级功能的图。
- (5) 表示现存脱离组织系统的或没有任何责任和权限的机构，如咨询顾问机构。

(二) 组织结构图绘制的基本方法

- 1、框图一般要画四层，从中心层计算，其上画一层，其下画两层，用框图表示。中心层框图最大，上层稍小，以下两层逐渐缩小。
- 2、功能、职责、权限相同的机构（岗位或职务）的框图大小应一致，并列在同一水平线上。
- 3、表示接受命令指挥系统的线，从上一层垂下来与下层框图相接或与其上端横线相接。其高低位置，表示所处的级别。
- 4、命令指挥系统用实线，彼此有协作服务关系的用虚线。
- 5、具有参谋作用的机构、岗位的框图，在左、右上方画下级框图，并用横线与上下层竖线相接。

第四章 企业劳动定员制定修订的基本方法

一、劳动定员的基本概念

劳动定员也称人员定额，是指在一定生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按一定素质要求，对配备某类岗位人员所预先规定的限额。劳动定员的概念中包含五个要点。

1、劳动定员是在一定条件下制定的，劳动定员不能脱离企业的生产、技术和组织条件。生产条件是指生产规模、生产协作、原材料、燃料、动力等方面供应的状况，以及生产作业环境和劳动条件等；技术条件是指生产技术设备设施的先进性和自动化程度、加工工艺和操作方法、各种技术措施、工艺装备、计量检测试验手段的状况，以及工作地各种运输、照明、信息传递、安全保障等方面的状况；组织条件包括生产过程的组织和劳动组织两方面，主要是指企业生产经营管理的水平、工作地供应、服务水平、半成品和成品保管、设备维修保养、人力资源合理配置等情况。劳动定员不仅受到各种客观物质条件的制约，还受到各种主观因素的影响，如劳动者的专业知识和职业技能水平、劳动者的工作态度及其主动性和积极性、管理者的专业素质和管理水平、劳动关系的和谐程度等。

2、劳动定员的对象是劳动者的劳动量，即劳动者在劳动过程中脑力和体力的支出。马克思将这种劳动力使用即人力消耗称为“活劳动”消耗。因此，可以说劳动定员是对劳动者在生产或工作过程中“活劳动”消耗量所规定的限额。

3、由于企业各类部门、岗位的生产工作过程具有不同的性质和特点，在制定修订劳动定员时，可采用多种计量方法。它主要是从劳动过程上规定劳动者的劳动消耗量，以人·年、人·季、人·月或人·班（轮班）等劳动计量单位为尺度，作出具体规定并进行考核。在具体规定劳动定员时，应从实际出发，针对不同岗位的工作特点，采取行之有效的科学方法。

4、为了使劳动定员的各项功能得以发挥，劳动定员是在从事生产或工作活动之前预先制定的。

5、劳动定员所规定的是某类岗位人员配置的素质要求和数量限额，即明确界定了为了保证企业各类工作岗位任务的完成需要配备具有什么样素质的人员，以及实际应当配备多少人员。

二、劳动定员的形式

1、基本定员，也称劳动定员员额。它是为了保证某类岗位生产或工作任务的完成，按照一定的人员素质要求，对该类岗位一个班次人员配置最低限额的规定。

(1) 某超市每个收银台每一班需要配置 1 人，即基本定员为 1 人·月/班或者 1 人·年/班。

(2) 某设备监控室每一班需要配置 2 人，即基本定员为 2 人·月/班或者 2 人·年/班。

(3) 某机场人身安全检查通道的基本定员为 6 人·年/班。

2、综合定员，也称劳动定员总额。它是以岗位基本定员为依据，在一定的生产技术组织条件下，为了保证年度或月度生产或工作任务的完成，按照一定的人员素质要求，对该类岗位人员需要配置总量（人数）的规定。

3、劳动定员统计是指劳动定员信息的采集、整理、处理、反馈过程通过统计分析，为企业指导生产经营活动、组织生产劳动活动、完善健全组织机构、合理设置工作岗位、评价生产工作效率、修订劳动定员提供依据。

4、劳动定员修订是指由于生产技术组织条件的变化、组织机构的调整以及生产水平、技术装备和劳动者技术熟练程度的提高等多种因素的影响，需要对现行劳动定员作出必要的调整、补充和完善。

5、劳动定员水平是指在一定生产技术组织条件下，行业或企业劳动定员在数值限额和素质要求上所表现出来的松紧高低程度。

第五章 招募方式的选择

一、企业人员招募的方式

企业人员的招募有内部招募和外部招募两种具体的招募方式，即通过企业内部和外部两种途径来补充岗位人员的空缺，不断满足企业对各类工作岗位人员的需求。

（一）内部招募的特点

内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增岗位上的活动。

1、内部招募的优势。

（1）准确性高。从招聘的有效性和可信性来看，由于对内部员工有较充分的了解，如对该员工过去的业绩评价资料较容易掌握，管理者对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，使其对内部员工的全面了解更加可靠，提高了人事决策的成功率。

（2）适应较快。从运作模式来看，现有的员工更了解本组织的运营模式，与从外部招募的新员工相比，他们能更快地适应新的工作。

(3) 激励性强。从激励方面来分析，内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募，这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升，从而能鼓舞员工士气。同时，也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响，可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

(4) 费用较低。内部招募可以节约大量的费用，如广告费用、招聘人员与应聘人员的差旅费等，同时还可以省去一些不必要的培训项目，减少组织因岗位空缺而造成的间接损失。此外，从组织文化角度来分析，员工在组织中工作了较长一段时间后，已基本融入了本组织的文化，对本组织的价值观有了一定的认同，因而对组织的忠诚度较高、离职率低，避免了招聘不当造成的间接损失。许多企业都特别注重从内部选拔人才，尤其是管理者和高层管理者。

2、内部招募的不足。尽管内部招募有如上所述的许多优势，但其本身也存在着明显的不足，主要表现在以下几个方面。

(1) 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影晌。内部招募需要竞争，而竞争的结果必然有成功与失败，并且失败者占多数。竞争失败的员工可能会心灰意冷、士气低下，不利于组织的内部团结。内部招募还可能导致部门之

间“挖人才”，现象，不利于部门之间的团结协作。此外，如果在内部招募过程中，按资历而非能力进行选择，将会诱发员工养成“不求有功，但求无过”的心理，也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍，导致优秀人才外流或被埋没，削弱企业竞争力。

(2) 容易造成“近亲繁殖”。同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新，尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任，就可能会因缺乏新人与新观念的输入，而逐渐产生一种固守僵化的思维意识，这将不利于组织的长期发展。许多观察人士认为，美国通用汽车公司 20 世纪 90 年代所面临的严重问题就是与其长期实行的内部招募策略有关。幸运的是，美国通用汽车公司已经意识到这点，开始注意吸收“新鲜血液”。

(3) 有可能出现“裙带关系”的不良现象。“裙带关系”一方面损害了招聘的公平公正原则；另一方面也滋生了组织中的“小团体主义”，引发组织内的政治斗争，从而削弱了组织发展的动力。

(4) 采用内部招募的方法，在培训上有时并不经济。因为一次活动产生了两类需要培训的员工：一类是被提拔的员工，另一类是填补被提拔的员工留下空缺的员工。

(5) 采用内部招募的方法，尤其是管理者的内部提拔，有可能产生一种把人晋升到他所不能胜任的职位的倾向。此外，由于是从基层

逐步晋升上来，组织的高层管理者多数年龄偏大，不利于冒险和创新精神的发扬。而冒险和创新则是处于新经济环境下组织发展至关重要的两个因素。要弥补或消除内部招募的不足，需要人力资源部门做大量的、更细致的工作。

（二）外部招募的特点

1、外部招募的优势。外部招募相对于内部招募而言，成本比较大，而且也存在着较大的风险，但具有以下三点优势。

（1）带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出组织有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争意识和氛围，可能呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力、激发斗志，从而产生“鲑鱼效应”。特别是高层管理人员的引进，这一点尤为突出，因为他们有能力重新塑造组织文化。例如，惠普公司的董事会曾经出人意料地聘用朗讯公司的一个部门经理来任首席执行官（CEO）以重塑惠普公司的文化。

(2) 有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。

(3) 树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

2、外部招募的不足。

(1) 甄选难度大、时间长。组织希望能够比较准确地测量应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，这些测量结果只有中等程度的预测效果，仅仅依靠这些测量结果来进行科学的录用决策是比较困难的。为此，一些组织还采用如推荐信、个人资料、自我评定、同事评定、工作模拟、评价中心等方法。这些方法各有各的优势，但也都存在着不同程度的缺陷。这就使录用决策耗费的时间较长。

(2) 进入角色慢。从外部招募来的员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。

(3) 招募成本大。外部招募需要在媒体发布信息或者通过中介机构招募，一般需要支付一笔费用，而且由于外界应聘人员相对较多，

后续的挑选过程也非常的烦琐与复杂，不仅耗费了很多的人力、财力，还占用了很多的时间，所以外部招募的成本较大。

(4) 决策风险大。外部招募只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，而不像内部招募那样经过长期的接触和考察，所以，很有可能因为一些外部的因素（如应聘者为了得到这份工作而夸大自己的实际能力等）而作出不准确的判断，进而增加了决策的风险。

(5) 影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿，气走儿子”的现象发生。因此，外部招募一定要慎重。

二、内部招募的主要方法

(一) 推荐法

推荐法可用于内部招募，也可用于外部招募。它是由本企业员工根据企业的需要推荐其熟悉的合适人员，供用人部门和人力资源部门进行选择 and 考核。由于推荐人对用人单位与被推荐者比较了解，使被推荐者更容易获得企业与岗位的信息，便于其决策，也使企业更容易了解被推荐者，因此这种方法较为有效，成功的概率较大。在企业内

部最常见的推荐法是主管推荐，其优点在于主管一般比较了解潜在候选人的能力，由主管提名的人选具有一定的可靠性。而且主管们也会觉得他们具有全部的决定权，满意度比较高。它的缺点在于这种推荐会比较主观，容易受个人因素的影响，主管们可能提拔的是自己的亲信而不是一个胜任的人选。有时候，主管们并不希望自己的得力下属被调到其他部门，这样会影响本部门的工作实力。

（二）布告法

布告法的目的在于让企业的全体员工都了解到哪些职务空缺、需要补充人员，使员工感觉到企业在招募人员这方面的透明度与公平性，并有利于提高员工士气。布告法是在确定了空缺岗位的性质、职责及其所要求的条件等情况后，将这些信息以布告的形式，公布在企业内网以及企业中一切可利用的墙报、布告栏、内部报刊上，尽可能使全体员工都能获得信息，所有对此岗位感兴趣并具有此岗位任职能力的员工均可申请此岗位。一般来说，布告法经常用于非管理层人员的招募，特别适合于普通员工的招募。布告法的优点在于让企业更为广泛的人员了解到此类信息，为企业员工职业生涯的发展提供了更多的机会，可以使员工脱离原来不满意的工作环境，也促使主管们更加有效地管理员工，以防本部门员工的流失。它的缺点在于这种方法花费的

时间较长，可能导致岗位较长时期的空缺，影响企业的正常运营，而员工也可能由于盲目地变换工作而丧失原有的工作机会。

（三）档案法

力资源部门都有员工档案，从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息，帮助用人部门与人力资源部门寻找合适的人员补充岗位空缺。员工档案对员工晋升、培训、发展有着重要的作用，因此员工档案应力求准确、完备，对员工在岗位、技能、教育、绩效等方面信息的变化应及时做好记录，为人员选择与配备做好准备。

值得注意的是，这里强调的“档案”，应该是建立在新的人力资源管理思想指导下的人员信息系统，该档案中应该对每一位员工的特长、工作方式、职业生涯规划有所记录，将过去重“死材料”的防范型档案，转变到重“活材料”的开发型思路上来，为内部有效管理和用人做好准备。在现代档案管理基础上，利用这些信息可以帮助人力资源管理部门获得有关岗位应聘者的情况，发现那些具备了相应资格但由于种种原因没有申请的合格应聘者，可以通过企业内的人员信息查找，在企业与员工达成一致意见的前提下，选择合适的员工来担任空缺或新增的岗位。

第六章 企业应聘人员的初步甄选

一、利用招聘申请表甄选应聘人员的方法

招聘申请表的甄选方法与简历的甄选方法有很多相同之处，其特殊的地方如下。

（一）判断应聘者的态度

在甄选招聘申请表时，首先要甄选出那些填写不完整和字迹难以辨认的材料。对那些态度不认真的应聘者安排面试，纯粹是在浪费时间，可以将其淘汰掉。

（二）关注与职业相关的问题

在审查招聘申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系，如应聘者是否标明了过去单位的名称、过去的工作经历与现在申请的工作是否相符、工作经历和教育背景是否符合申请条件、是否经常变换工作而这种变换却缺少合理的解释等。在甄选时要注意分析其离职的原因、求职的动机，对那些频繁离职人员招聘与配置员加以关注。

（三）注明可疑之处

不论是简历还是应聘申请表，很多材料都或多或少地存在内容上的虚假。在甄选材料时，应该用铅笔标明这些疑点，在面试时作为重

点提问的内容之一加以询问。例如，在审查应聘申请表时，通过分析求职岗位与原工作岗位的情况，要对高职低就、高薪低就的应聘者加以注意。为了提高应聘材料的可信度，必要时应该检验应聘者的各类证明身份及能力的证件

值得注意的是，由于个人资料和招聘申请表所反映的信息不够全面，决策人员往往凭个人的经验与主观臆断来决定参加复试的人选，带有一定的盲目性，经常产生漏选的现象。因此，初选工作在费用和时间允许的情况下应坚持面广的原则，尽量让更多的人参加复试。

二、利用简历甄选应聘人员的方法

应聘简历是应聘者自带的个人介绍材料。对于如何甄选应聘简历，实际上并没有统一的标准，因为简历的甄选涉及很多方面的问题。

（一）分析简历结构

简历的结构在很大程度上反映了应聘者的组织和沟通能力。结构合理的简历都比较简练，一般不超过两页 A4 纸。通常应聘者为了强调自己近期的工作，书写教育背景和工作经历时可以采取从现在到过去的时间排列方式，相关经历常被突出表述。书写简历并没有一定格式，只要通俗易懂即可。

（二）审查简历的客观内容

简历的内容大体上可以分为两部分，即主观内容和客观内容。在甄选简历时，注意力应放在客观内容上。客观内容主要分为个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩四个方面：个人信息包括姓名、性别、民族、年龄、学历等；受教育经历包括上学经历和培训经历等；工作经历包括工作单位、起止时间、工作内容、参与项目名称等；个人成绩包括学校、工作单位的各种奖励等。主观内容主要包括应聘者对自己的描述，如本人开朗乐观、勤学好问等评价性与描述性的内容。

（三）判断是否符合岗位技术和经验要求

在客观内容中，首先要注意个人信息和受教育经历，判断应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。如果不符合要求，就没有必要再浏览其他内容，可以直接淘汰掉。在受教育经历中，要特别注意应聘者是否用了一些含糊的字眼，如没有注明大学教育的起止时间和类别等。这样做很有可能是在混淆专科和本科的区别，或者统分、委培、成教等的差别。

（四）审查简历的逻辑性

在工作经历和个人成绩方面，要注意简历的描述是否有条理，是否符合逻辑。例如，一份简历在描述自己的工作经历时，列举了一些著名的单位和一些高级岗位，而其所应聘的却是一个普通岗位，这就需要引起注意。又如，另一份简历称自己在许多领域取得了什么成绩，

获得了很多证书，但是从其工作经历分析，很难有这样的条件和机会，这样的简历也要引起注意。如果能够断定在简历中有虚假成分存在，就可以直接将这类应聘者淘汰掉。

（五）对简历的整体印象

通过阅读简历，招聘者要问问自己是否留下了好的印象。另外，标出简历中感觉不可信的地方，以及感兴趣的地方，面试时可询问应聘者。

第七章 基于培训需求分析的项目设计

一、基于培训需求分析的员工培训项目设计

（一）开展员工培训需求分析的调查

员工培训是为了使员工按照统一的技术规范，实现标准化作业，通过计划目标的设定、知识和信息的传递、技能的熟练演练等现代信息化流程，让员工通过一定的教育训练，达到预期的技能操作水平。因此，在员工培训之前，要对培训岗位需求进行分析，而在进行系统的员工培训之前，这一需求的分析就必须落实到纸面上，因此需要撰写培训需求报告。

培训需求调查与分析包括两个方面，即组织层面的培训需求调查分析与员工层面的培训调查分析。对于组织层面的培训需求调查与分析，要使最终选择的培训内容既能着眼于当前所需新知识、新技术的传授，又能着眼于企业未来的发展。

对于员工层面的培训需求调查与分析，更多以问卷调查法和面谈法为主，调查中应该采集的信息包括理想工作绩效、实际工作绩效、受训人员对工作的各方面感受、受训人员自认为产生绩效问题的可能原因及解决问题的可能途径。通过理想工作绩效与实际工作绩效的对比，以及岗位应有知识、技能、态度与员工现有知识、技能、态度的

对比，找出其差距和产生差距的原因，最终形成一份详细的调查结果报告，交给最终负责培训的主管人员。

（二）分析整合培训需求调查的结果

在获得员工培训需求调查的所有结果之后，要对培训需求调查的结果进行审核（审核其可靠性）、分类（对不同问题、不同结果进行分类）、编码（对分类的结果进行编码）、统计（对于可数字化的结果进行统计、加总）、制表、划定百分比（使结果更为清晰、直接）、再次审核（检查整合的过程中是否存在操作性错误）、打印、提交、存档等。

通过培训需求分析，首先应当明确组织能力、员工素质技能与企业生产业务工作目标的差距，深入分析产生各种差距的根源及其解决方法，以及通过员工培训可以缩短哪些差距，即分析通过员工培训可以解决哪些现存的问题。

培训主管人员在综合企业和员工两个层面的培训需求调查结果之后，应根据企业战略发展的要求，将提升企业整体素质和员工个人素质的目标和任务紧密结合在一起，再形成一份系统性、针对性和可行性的需求调查分析报告，提出切实可行的能解决现存问题的培训实施方案。

最后就是总结反馈，这一步骤也是很多企业在培训时容易“省略”的环节，似乎交了报告就一了百了，而不顾调研的真正目的是否已经达到。

（三）清晰界定企业员工培训的目标

目标是期望的成果，这些成果可能是个人的、部门的或者整个企业的努力方向。企业在进行员工培训项目设计的过程中，必须设定明确的培训目标。但是，这里所谓的“目标”并不是一句大而空的口号，而是真正能够成为引导培训者和参训人员朝着正确方向努力学习、不断奋进的指南。

在完成员工培训需求调查和分析之后，要对员工培训目标作出清晰的界定。

1、培训目标应解决员工培训要达到什么样标准的问题。培训的总目标是宏观的、抽象的，需要不断分层次细化，使其具体化、具有可操作性。要达到培训目标，就要求员工通过培训掌握一定的知识和技能，即员工通过培训后了解什么、能够干什么、如何干、有哪些新的变化等。

2、将培训目标具体化、数量化、指标化和标准化。在设定培训目标时，要用最清晰的、标准的、有指导性的语句。对合格、熟练、优

秀一类的词语必须加以量化。具体化、数量化、指标化和标准化是制定培训目标时不可或缺的要求。

3、培训目标要能有效指导培训者和受训者。培训资源可分为内部资源和外部资源，内部资源包括组织的领导、具备特殊知识和技能员工，外部资源是指专业培训人员、学校、公开研讨会或学术讲座等。在众多培训资源中，选择何种资源，最终要由培训内容及可利用的资源来决定。

由于企业期望的培训结果只有一个，因此培训的目标就必须清晰地让不同的培训者都意识到自己要做什么，要达到一个什么样的目标。培训者只有在准确的培训目标指导下，才能知道自己的培训要在哪个方面进行（如是操作能力还是思维方法）才能知道自己的培训标准是什么。

总之，培训目标是培训方案实施的导航灯。

（四）制订培训项目计划和实施方案

培训项目计划直接来源于培训需求，企业应按照培训需求的关键点组织相应的培训项目，一个培训项目通常只能承担某一特定的培训需求，企图通过一次培训活动满足多个培训需求是相当困难的。因此，在拟订培训项目目标时，一方面要明确指出受训者在接受培训之后所应掌握的知识和技能；另一方面，也是更关键的一点，应该指明受训

者在接受培训之后，应取得什么样的业绩、达到什么样的标准才是企业真正所期望的。

培训实施方案是对某一个或少数几个培训需求要点的操作性细化方案，反映了组织对该培训项目的基本意图与期望。培训项目明确表达了组织对受训者接受相关培训之后，在行为表现和业绩方面应该达到的成果。一个完整的培训方案包括三个方面的基本要求。

第一，培训目标向受训者传达的意图。项目目标就是要明确、具体地阐述清楚受训者在接受培训后能够做什么、在什么条件下去做，以及做到什么程度，包括受训者在培训后应该表现出的行为、受训者经过培训后应该表现出的工作业绩、评价培训后产生业绩的标准等

第二，组织对受训者的希望。这些希望包括组织希望受训者在培训完成后能够做什么、组织希望受训者在哪些特定情况下表现出这些行为、组织希望受训者业绩达到什么标准等。

第三，受训者如何将培训项目要求与自身情况相结合。确定培训项目目标并准确表达出来是一项十分重要的任务。培训项目能否真正对受训者的绩效产生影响，与培训项目的目标设置息息相关

制订培训项目计划和实施方案需要明确各培训项目信息，具体的培训项目信息包括：明确方案涉及的培训项目；评估现有的培训资源，包括人员、资金、课程、师资等；确定培训重点项目和常规项目，确

定培训工作的重点；确定培训需进行的课程开发、师资培养、系统建设，确定培训计划和培训预算。培训项目计划包含以下内容。

1、培训目的：说明员工为什么要进行培训。

2、培训目标：解决员工培训应达到什么样的标准（根据培训目的，结合培训资源配置的情况，将培训目的具体化、数量化、指标化和标准化）。

3、受训人员和内容：明确培训谁、培训什么。

4、培训范围：包括四个培训层次，即个人、基层、部门、企业。

5、培训规模：培训规模受人数、场地、培训性质、工具及费用等影响。

6、培训时间：时间安排受培训范围、对象、内容、方式、费用及其他与培训有关的因素影响。

7、培训地点：学员接受培训的所在地区和培训场所。

8、培训费用：即培训成本，是指企业在员工培训过程中所发生的一切费用，包括直接培训成本（在组织实施过程中培训者与受训人员的一切费用总和）和间接培训成本（在组织实施过程之外企业所支付的一切费用总和）。

9、培训方法：包括讲授法、视听技术法、讨论法、案例研究、角色扮演、网络培训、自学等方法。

10、培训师：应根据培训目的和要求，充分、全面考虑培训师的选拔和任用问题。

此时还应注意培训学习的顺序。在每项工作中都有很多技能需要学习，如何去确定科学的学习顺序则显得愈加重要。通常，排序依赖于对需求分析、任务说明结果的检查和分析。这些结果能够显示出培训项目中各任务之间在层次和程序上的联系。这些都是培训排序的基本依据。基于这些联系，再考虑其他一些因素（如费用、后勤等）排序就能完成。

（五）培训项目计划的沟通和确认

首先，要获得与培训相关部门、管理者和员工的支持，以便落实培训项目计划。

其次，要说明报告的内容，如培训的出发点、培训要解决的问题、培训的方案和行动计划、希望得到的支持等。良好的计划是成功的一半。当培训计划是在为企业经营和业务发展提供帮助，是在为管理者提高整体绩效服务时，培训将发挥出最大的作用。部门级的培训计划要与各部门经理进行讨论。在讨论中，各部门经理可能会提出增加培训内容和培训预算的建议。要严格控制培训预算，但培训内容可以增加，当然，主要是通过内部培训方式解决。

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/535202013331012000>