

管理手册

招
聘
管
理
手
册

第一版：20 年 7 月 1 日

※编制单位：人力资源部

※生效时间：20 年 7 月 1 日

※机密等级：秘密

目 录

第一章	总则·····	3
第二章	招聘指南·····	4
第三章	招聘人员行为规范·····	7
第四章	招聘的准备工作·····	9
第五章	面试的准备工作·····	12
第六章	面试过程的把握·····	14
第七章	面试的方法·····	18
第八章	面试评估的误区·····	24
附件	面试问题库·····	26

第一章 总则

第一条 目的

为规范招聘行为，有计划、有目的地引进优秀人才，满足公司发展的需要，并有效地控制人员招聘行为、程序，特制定本手册。

第二条 招聘原则

- 1、以“公开、平等、竞争、择优”为招聘工作的总指导原则。
- 2、内部招聘和外部招聘相结合，内部招聘优于外部招聘。公司将优先给予选拔、晋升公司内符合招聘职位要求及表现卓越的员工，其次再考虑面向社会公开招聘。

第三条 招聘回避制度

- 1、公司倡导举贤不避亲的原则，但对自己的亲属、好友要履申明手续，需在员工资料表上签字确认。否则，一经查实，对举荐人和被举荐人给予处分直至辞退处理。
- 2、各级管理人员不得录用或调动亲属到自己所管辖范围内工作。
- 3、加入公司后成为亲属关系的，不得在同一个部门内或关联程度较高的部门工作。
- 4、聘用、晋升公司现职员工的直系亲属（包括父母、兄弟姐妹、子女、配偶等）时，需经总经理批准，特殊情况需签批至董事长。

第二章 招聘指南

第一条 招聘流程

工作流程	权责单位	内容及使用表单	作业时限
人员增补申请 ↓ 审核 ↓ 相关领导核准 ↓ 办理招聘事宜 ↓ 筛选简历 ↓ 通知初试 ↓ 初试 ↓	用人部门 人力资源部 相关领导(依核决权限) 人力资源部 人力资源部 人力资源部 人力资源部 人力资源部	《人员增补申请单》 《岗位说明书》 《人员增补申请单》 审核是否超出编制； 审核增补的合理性 《人员增补申请单》 招聘方案、招聘渠道的 确认 招聘网站、电子邮箱内 投递的简历，现场招聘 会收集的简历 告知时间、地点和所需 材料 《应征人员资料表》 《初试必答题》	根据需要 接单后一日内 接单后两日内 接单后两日内 视情况而定 根据招聘方案要求 及时通知 通知后两天内

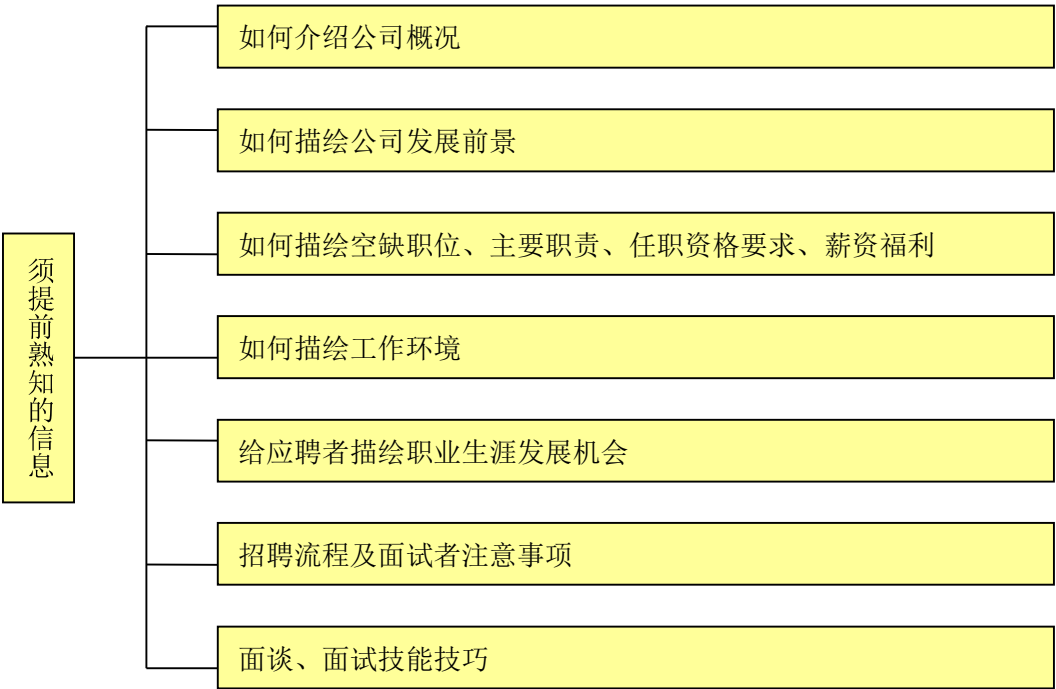
工作流程	权责单位	内容及使用表单	作业时限
↓			
笔试及测评	人力资源部	笔试试卷及专业测评试卷	初试后三日内
↓			
退出			
否	用人部门	《面试评分表》	初试后三日内
↓			
退出			
否	相关领导(依核决权限)	《面试评分表》	复试后两日内
↓			
退出			
否	人力资源部	《拟录用人员调查表》 经理及以上岗位做调查	领导核准当日
↓			
录用通知	人力资源部	通知报到日期及所需材料(体检证明)	根据需要
↓			
退出			
否	人力资源部 行政部门 用人单位	办理入职手续; 提供办公用品、工作位、相关资料及工作指导人	报到当日
↓			
薪资确认	总经理/分管副总	《应征资料表》核准栏确认	入职两日内
↓			
人事资料归档	人力资源部	《员工服务档案登记卡》	报到三日内
大型招聘活动在所招聘员工入职后七日内提交招聘分析报告			

第二条 职责权限

ID	内容	职级/其他	审批权限				备注
			经理	副总	总经理	董事长	
1	员工增补	副总理级（含）以上			报	定	董事会核准
		经理级或部门第一责任人		报	审	定	
		其他管理人员	报	审	定		
		基层员工（含矿工、操作工、保安、保洁等）	报	定			
3	新员工录用	副总理级（含）以上			审	定	董事会核准
		经理级或部门第一责任人		报	审	定	
		其他管理人员	报	定			
		基层员工（含矿工、操作工、保安、保洁等）	报				人力资源部会签确定
		员工直系亲属					除按正常流程外，需经总经理批准
		介绍人为经理级以上员工					经 总 经 理 同 意，方可进入正常招聘程序
4	新进实习鉴定	经理级或部门第一责任人		报	定		
		其他管理人员	报	定			
		基层员工（含矿工、操作工、保安、保洁等）	报				人力资源部会签确定

第三章 招聘人员行为规范

第一条 需要提前熟知的信息



第二条 保持微笑、乐观的仪态

微笑是仪态中最能赋予人好感，增加友善、愉悦心情的表情，也是人与人之间最好的一种沟通方式。

脸上多一点微笑的人，必能体现出他的热情、修养和能力，从而得到人们的信任和尊重。

这要求我们在招聘时应该时刻保持良好的仪态，不仅是自我尊重和尊重他人的表现，也能反映出整个公司员工的工作态度和精神风貌。

保持乐观向上的态度，可以使应聘者的心情轻松、愉快，同时也可使自己充满信心。

第三条 基本礼仪

- 1、站姿：正确的站姿是抬头、目视前方、挺胸直腰、肩平、双臂自然下垂、收腹、双腿并拢直立、脚尖分成V字型、身体重心放到两脚中间；也可两脚分开、比肩略宽、双手交叉、放在体前或体后；

2、坐姿：

男士：入座时要轻、至少要坐满椅子的三分之二、后背轻靠椅背、双膝自然并拢，身体可稍向前倾、表示尊重和谦虚。

女士：入座时应用手背扶裙、坐下后将裙角收拢、两腿并拢，双脚同时向左或向右放、两手叠放在腿上。如长时间端坐可将两腿交叉重叠、但要注意上面的腿向回收，脚尖向下。

3、握手：握手的力度不宜过猛或毫无力度，握手时间一般在 2-3 秒，要注视对方并面带微笑。与多名应聘者握手时，要注意不能交叉握手，不能在握手时与其他人说话。

第四条 总体要求

将每一次招聘当作第一次招聘那样重视，也将每一次招聘当作最后一次招聘那样珍惜。充分尊重应聘者，用职业去敬业。

第四章 招聘的准备工作

第一条 招聘渠道的选择

1、招聘渠道分类

1.1、外部招聘

外部招聘渠道有互联网、人才市场、人才交流会、院校、社会中介机构、广告媒体等。

对于通过常规渠道难以招聘到的高级管理人才及专业技术人才，由人力资源部提议，经总经理/董事长批准，通过猎头公司进行招聘。

1.2、内部招聘

所需人员能够通过公司内部招聘获得时，可采用内部竞聘、调岗等形式进行配置。

2、招聘渠道选择原则

2.1、综合考虑渠道的有效性和经济性，即以较小的招聘成本，取得较好的招聘效果。

2.2、招聘信息中有关所需职位的描述，须与职位说明书相一致，并在发布信息的同时积极为公司做宣传。

第二条 拟定招聘日程

根据招聘渠道和招聘人员种类，提前拟定单次招聘的日程安排，其中包括并不仅限于：

- 1、时间；
- 2、地点；
- 3、我方招聘工作人员安排及培训（培训内容见第三条）；
- 4、对方联系人和联系方式；
- 5、交通工具；
- 6、招聘资料（介绍信、营业执照副本复印件、纸、表单、笔、胶带、易拉宝、宣传资料等）；
- 7、费用等。

第三条 招聘前期准备

1、培训参与招聘人员

通过培训，使对外的口径保持一致，内容如下：

1.1、描述公司的发展历史

历史变迁、现有业务及未来发展，使用统一的年份。

1.2、公司的主营业务

描述公司的主营业务。

1.3、提供有关事实及数据

关于数据，须清楚什么可以对外提供，什么不可对外提供，如销售数据。

1.4、描述职位空缺

属于哪个部门，向谁汇报，下属几人，主要工作职责、工作内容。

1.5、描述工作环境

实事求是，描述可比实际环境差，不可比实际好。

1.6、描述职业发展机会

慎重描述，有清晰确切的发展机会再描述，如无法确定，则不描述。

1.7、各岗位待遇情况

各岗位的薪资水平及所享受的福利待遇。

2、统一宣传材料

2.1、宣传海报；

2.2、易拉宝；

2.3、宣传册；

2.4、宣讲 PPT 资料；

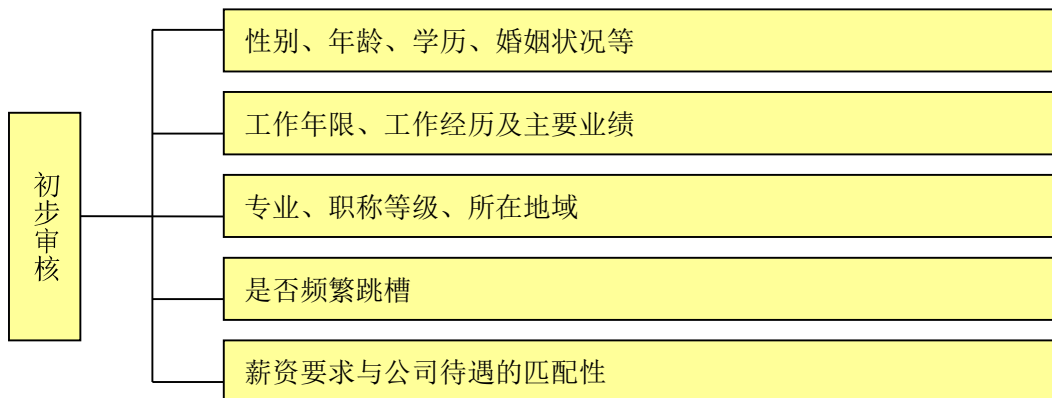
2.5、名片等。

第四条 筛选简历

1、简历分拣

收到简历后，应根据需要岗位任职资格要求，参照应聘者工作经历或专业知识，进行简历初选。

初选内容如下：



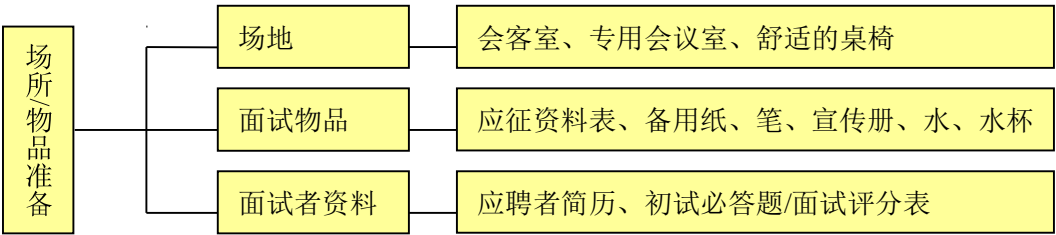
2、初选说明

简历中有以下问题的原则上不通知面试：

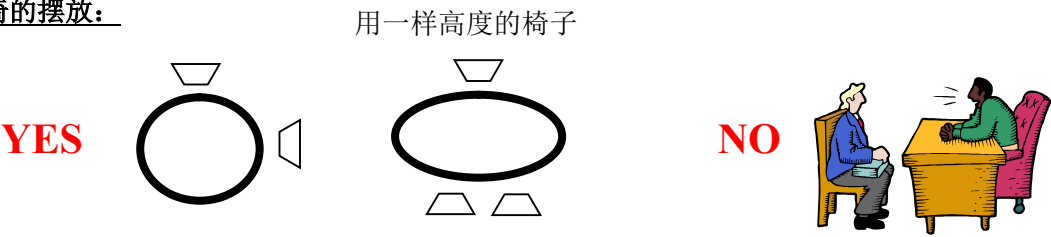
- 2.1、被公司辞退（或劝退）及其他非正常原因离职者。
- 2.2、正常离职员工离职半年内不得复职。
- 2.3、与任职资格要求相差较大的员工（包括所在地域）。
- 2.4、工作变动过于频繁的员工。
- 2.5、不合格面试者重复投递。

第五章 面试的准备工作

第一条 面试场所、物品的准备



桌椅的摆放:



第二条 阅读简历，发现其中存在的问题，以在面试过程中进行了解。

简历中可能的疑点如下：

- 1、频繁变换工作的原因。
- 2、离职的意愿是什么，对比公司目前的情况，看能不能得到满足。
- 3、最近有没有学习新的技能/在原服务单位的职位升迁情况。
- 4、工作经历与我公司岗位要求的匹配性。

第三条 面试前的准备

- 1、从简历中发现的问题是什么，需要核实的情况有哪些。
- 2、这个岗位最重要的素质特征（一般在 5 个以内）是什么，分别可以问哪些问题，参照附件《广贤工贸面试问题库》。
- 3、在办公桌面上摆放对方的简历，且只摆放对方一个人的，以免给对方造成压力。
- 4、在办公桌上摆放一本公司的宣传册，如果对方提问相关问题，可以打开宣传册介绍，如果对方为意向人选，可赠送让其回家翻阅。
- 5、确保面试场所的安静，减少干扰。不在办公室面试，在会客室或会议室，手机调成静音、振动或关机，面试者和应聘者尽量都背光而坐。

第四条 面试的几点注意问题

- 1、简历并不能代表本人。

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/99503000300011333>