

顺泽集团 LOGO

A1 版

招
聘
管
理
制
度

编 制：_____行政人事部

审 核：_____

批 准：_____

编制日期：_____

目 录

第一章 总则.....1

一、适用范围..... 1

二、制定目的..... 1

三、招聘原则..... 1

第二章 招聘职责.....1

一、 行政人事部职责..... 1

二、 用人部门职责..... 1

第三章 招聘流程管理.....2

一、 招聘前准备.....2

二、 招聘总流程.....4

三、 招聘流程细则.....5

四、 招聘流程详细说明.....8

第四章 招聘方式.....10

一、 外部招聘..... 11

二、 外部招聘流程..... 12

三、 内部招聘..... 17

四、 内部招聘流程..... 18

第五章 附则.....21

附件目录

附件一《招聘需求表》

附件二《人力资源需求申请更改单》

附件四《部门年度人力需求计划表》

附件五《年度人力需求计划报批表》

附件六《招聘计划》

附件七《电话沟通记录表》

附件八《招聘反馈表》

附件九《面试通知书》

附件十《录用决定》

附件十一《背景调查电话交流记录表》

附件十二《录 用 通 知 书》

附件十三《新员工入职手续清单》

附件十四《招聘流程图一》

附件十五《招聘流程图二》

附件十六《报到流程图》

附件十七《应聘申请表》

附件十八《面试评价量表》

第一章 总 则

一、 适用范围

本制度适用于集团总部及下属子公司所有职位的招聘管理。

二、 制定目的

为满足公司持续、快速发展的需要，保证聘用质量和效率，使聘用工作更加高效有序，规范员工招聘流程，健全人才选用机制，特制定本制度。

三、 招聘原则

公司招聘坚持公开招聘、先内后外、平等竞争、人岗匹配、择优录用的原则。

第二章 招聘职责

一、 行政人事部职责

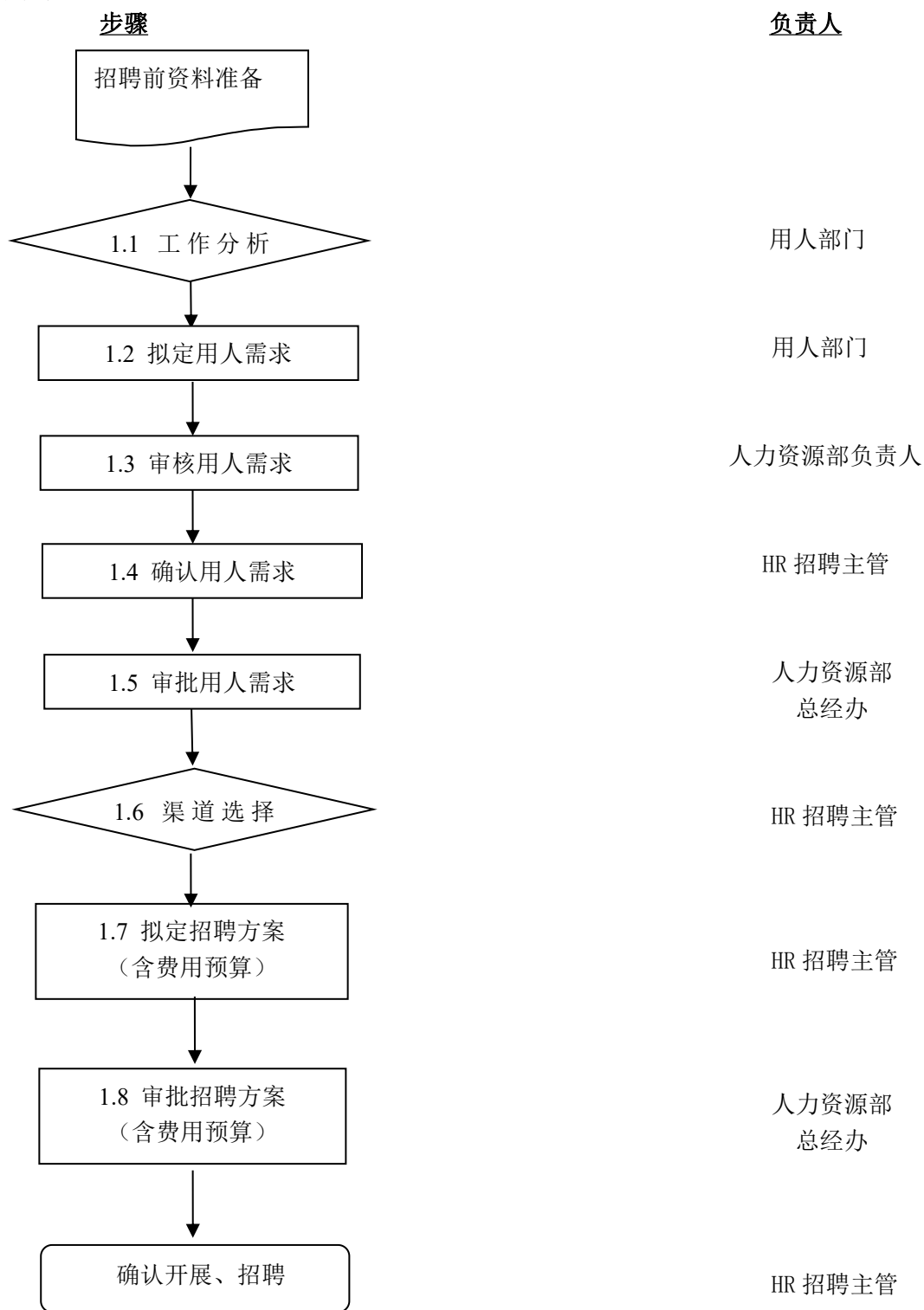
1. 制订公司中长期人力资源规划；
2. 制定、完善公司招聘管理制度，规范招聘流程。
3. 核定公司年度人力需求，确定人员编制，制定年度招聘计划；
4. 分析公司人员职位职责及任职资格，制订并完善职位说明书；
5. 决定获取候选人的形式和渠道；
6. 设计人员选拔测评方法，并指导用人部门使用这些方法；
7. 主持实施人员选拔测评，并为用人部门提供录用建议；
8. 定期进行市场薪酬水平调研，核定招聘职位薪酬待遇标准；
9. 提供各类招聘数据统计及分析。

二、 用人部门职责

1. 编制部门年度人力需求计划，提出正式人力需求申请；
2. 协助行政人事部做好对职位职责和任职资格的调查分析；
3. 参与候选人专业技术水平测评。

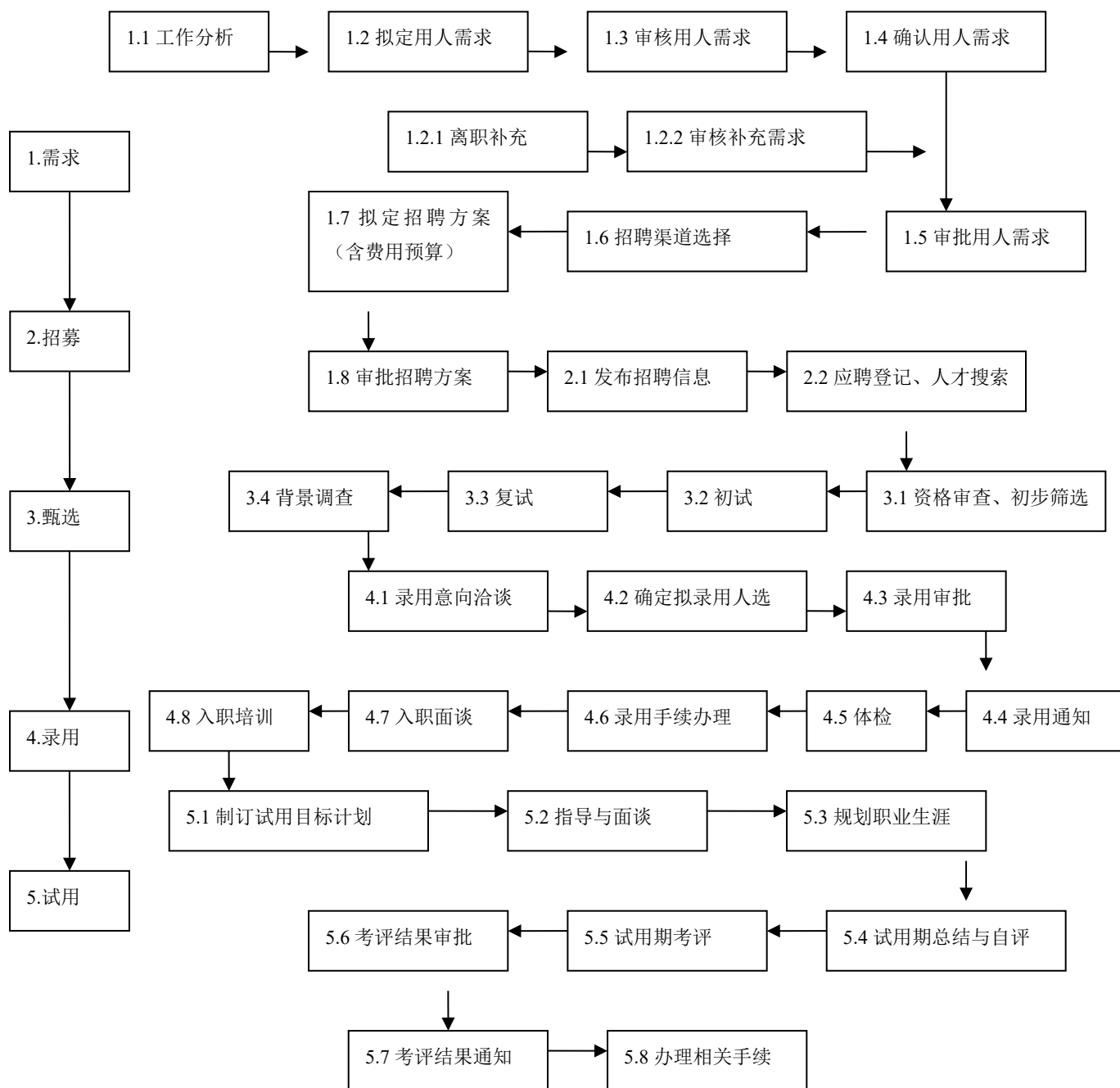
第三章 招聘流程管理

一、招聘前准备



流程环节		部门、岗位	工作内容	工作依据
招聘前准备	1.1 工作分析	用人部门	对部门工作进行分析，确定所需岗位、人数、工作内容、任职要求等。	1、公司与部门目标，部门职责； 2、人力资源规划/计划，部门人力资源现状
	1.2 拟定用人需求	用人部门	1、根据工作分析填写《招聘需求表》，交人力资源部门。 2、一般岗位提前 1 个月、重要岗位提前 2 个月、员工异动后补员及时提出。 3、招聘需求表提交时间应不迟于期望到岗时间前 25 个工日	1、工作分析结果。 2、薪酬福利制度。
	1.3 审核用人需求	人力资源部负责人	1、用人需求的必要性； 2、需求表描述的准确性、合理性； 3、需求表填写的规范性。	1、人力资源规划、计划。 2、定岗、定编、工作分析。 3、薪酬福利制度。
	1.4 确定用人需求	HR 招聘主管	1、与用人部门确认岗位关键点 2、与用人部门确认岗位任职资格	1、岗位需求关键点， 2、岗位关键职责
	1.5 审批用人需求	人力资源部、总经办	1、人力资源部负责人审核 2、总经理审核	1、人力资源负责人签字审批 2、总经理签字审批
	1.6 招聘渠道选择	HR 招聘主管	分析各种渠道与方式的优劣势，择优选择一个或多个招聘渠道和方式。	1、对各种招聘渠道的了解，调查情况。 2、招聘需求表。
	1.7 拟定招聘方案（含费用预算）	HR 招聘主管	拟定岗位招聘方案，确定岗位招聘渠道、招聘方式以及招聘预算	1、招聘需求表。 2、拟定的招聘渠道与方式。
	1.8 审批招聘方案	人力资源部、总经办	1、审查专场招聘会或费用超年度预算的招聘方案的合理性，并批示。 2、审查非专场招聘会或费用超年度预算的招聘方案的合理性，并批示。	1、人力资源规划、计划。 2、用人需求或人才储备的必要性。

二、 招聘总流程



三、 招聘流程细则

流程环节	部门、岗位	工作内容	工作依据
------	-------	------	------

1. 需求	1.1 工作分析	用人部门	对部门工作进行分析，确定所需岗位、人数、工作内容、任职要求等。	1、公司与部门目标，部门职责； 2、人力资源规划/计划，部门人力资源现状
	1.2 拟定用人需求	用人部门	1、根据工作分析填写《招聘需求表》，交人力资源部门。 2、一般岗位提前1个月、重要岗位提前2个月、员工异动后补员及时提出。	1、工作分析结果。 2、薪酬福利制度。
	1.3 审核用人需求	人力资源部负责人	1、用人需求的必要性； 2、需求表描述的准确性、合理性； 3、需求表填写的规范性。	1、人力资源规划、计划。 2、定岗、定编、工作分析。 3、薪酬福利制度。
	1.4 确定用人需求	HR 招聘主管	3、与用人部门确认岗位关键点 4、与用人部门确认岗位任职资格	3、岗位需求关键点， 4、岗位关键职责
	1.5 审批用人需求	人力资源部、总经办	3、人力资源部负责人审核 4、总经理审核	3、人力资源部负责人签字审批 4、总经理签字审批
	1.6 招聘渠道选择	HR 招聘主管	分析各种渠道与方式的优劣势，择优选择一个或多个招聘渠道和方式。	2、对各种招聘渠道的了解，调查情况。 2、招聘需求表。
	1.7 拟定招聘方案（含费用预算	HR 招聘主管	拟定岗位招聘方案，确定岗位招聘渠道、招聘方式以及招聘预算	1、招聘需求表。 2、拟定的招聘渠道与方式。
	1.8 审批招聘方案	人力资源部、总经办	3、审查专场招聘会或费用超年度预算的招聘方案的合理性，并批示。 4、审查非专场招聘会或费用超年度预算的招聘方案的合理性，并批示。	1、人力资源规划、计划。 2、用人需求或人才储备的必要性。
2. 招募	2.1 发布招聘信息	招聘专员	根据既定渠道发布招聘信息	招聘需求表。
	2.2 应聘登记、人才搜索	招聘专员	1、通过邮件、传真、人才网络、电话、现场填写应聘登记表等形式接受应聘者报名。 2、对市场稀缺的人才采取寻聘的方式，通过网上搜寻、熟人推荐等方式多方寻找人才。	1、招聘需求表。 2、招聘方案。

流程环节	部门、岗位	工作内容	工作依据
------	-------	------	------

3. 甄选	3.1 资格审查、初步筛选	招聘专员	1、筛选各种渠道投递过来的简历 2、对负责资格人员进行电话初步沟通，并约具体面谈时间	招聘需求表
	3.2 初试	人力资源部负责人 用人部门相关人员	人力资源部门组织并负责综合素质测评，用人部门负责专业素质测评	招聘需求表
	3.3 复试	公司/单位人力资源部门负责人、用人部门/单位负责人或主管领导	人力资源部门组织，主要采取面试的方式对初试合格者进行测评，并确定重点候选对象。	1、招聘需求表 2、初试评价意见 3、公司用人标准
	3.4 背景调查	公司/单位人力资源部门招聘人员	1、主要对候选人的知识、技能、素养等设计企业核心能力、商业机密的方位录用候选人进行背景调查。公司内调动且熟悉其相关背景的，可免。 2、背景调查不合格者淘汰。	调查内容及合格标准： 1、证件与资料真实、有效； 2、工作经验、技能和业绩真实； 3、执业记录良好、无重大不良执业记录与违法犯罪行为； 4、根据岗位需要调查的其他内容。
4. 录用	4.1 录用意向洽谈	人力资源部招聘人员	与录用候选人以电话或面对面的形式进行录用意向洽谈。	1、洽谈内容：岗位、薪酬福利、合同期限、试用期限与适用期薪酬、工作环境、需要洽谈的其他内容。
	4.2 确定拟录用人选	人力资源部门负责人、用人部门负责人	1、确定拟聘人员，并拟定其岗位、合同期限、试用期限、试用期薪酬。公司内调动一般不再约定试用期。 2、录用批示。	1、甄选结果、用人部门提名、背景调查与录用意向洽谈结果。 2、薪酬福利、合同管理制度。
	4.3 录用审批	单位负责人或其授权人	主要审查一般员工拟聘人员甄选的准确性、并批示。	
		单位负责人或其授权人	主要审查部门及以上负责人拟聘人员甄选的准确性、程序的规范性，并批示。	

	4.4 录用通知	人力资源部门招聘人员	发放录用通知单或电话通知录用。	录用审批结果
	4.5 体检	人力资源部门招聘人员	1、通知拟聘人选到指定医院体检，体检不合格者淘汰。 2、公司内调动且能提供与新岗位要求相应体检项目合格证明的，可不再体检。	1、指定医院：长沙湘雅一、二、三医院，常德第一人民医院院； 2、体检项目：肝功能、乙肝两对半、胸透、内外科常规检查以及根据岗位需要的其他检查； 3、体检合格标准：无严重的传染疾病，身体素质符合岗位要求； 4、体检费由各单位承担。
	4.6 录用手续办理	人力资源部门招聘人员 用人部门相关人员	1、新员工提交相关资料，填写《员工基本情况登记表》。2、《入职指引》。3、签订劳动合同。	体检结果
	4.7 入职面谈	人力资源部门负责人 用人部门负责人	1、介绍单位、部门、岗位情况，传播公司企业文化。2、提出相关要求与希望。3、解释新员工疑惑及提出的一些问题。	公司基本制度与企业文化
	4.8 入职培训	人力资源部门、用人部门	人力资源部门组织负责企业文化、基本礼仪、基本制度、职业道德等综合素质培训，用人部门负责业务制度、流程及上岗技能的培训。	1、企业文化、职业礼仪、职业道德； 2、基本制度、业务制度与流程； 3、岗前业务知识 with 技能培训； 4、安全质量基本知识（生产类）。
5. 试用	5.1 制订岗位试用目标计划	人力资源部门、用人部门	根据对试用员工工作内容，拟订岗位试用目标计划，与试用员工一起沟通，修正后确定试用目标计划。	1、岗位说明书。 2、目标计划必须具体、可考核。
	5.2 指导与面谈	用人部门负责人或试用员工的指定指导人	1、经常对试用员工的业务进行指导。 2、每星期至少与试用员工进行一次正式沟通，听取其对工作的意见与建议，帮助其解决工作、生活中的困难。员工有重大思想波动或遇到重大困难时，及时向上级或者人力资源部门反映。	1、岗位目标计划书。 2、试用期员工在工作中的表现。
	5.3 规划职业生涯	用人部门、人力资源部门、试用员工。	人力资源部门、用人部门指导员工制订或修正员工职业生涯规划。	1、员工职业生涯规划符合公司文化、单位发展

				需求； 2、职业目标定位准确， 措施具体，可操作性强。
	5.4 试用期总结与自评	试用期员工	试用期满前 8 日前（申请提前转正时提出）提交总结与自评给用人部门负责人。	1、根据职业化素质与能力模型，根据员工在试用期的优良、不良表现及业绩实施考评。 2、考评结果分为以下几种：提前转正、按时转正、延期转正、辞退。
	5.5 试用期考评	人力资源部门负责人、用人部门负责人	用人部门进行评价，试用期满前 6 日提交（提前转正的适时提交）人力资源部门，人力资源部门进行调查核实，并复核签字。	
	5.6 考评结果审批	人力资源部负责人、用人部门负责人	审查部门及以上负责人考评结果的客观性，并批示。	1、考评结果，员工表现。 2、考评结果分为以下几种：提前转正、按时转正、延期转正、辞退。
		单位负责人或其授权人	审查一般员工考评结果的客观性，并批示。	
	5.7 考评结果通知	人力资源部门绩效考评人员	在员工试用期满前将适用期考评结果告知用人部门与员工本人。	考评结果。
	5.8 相关手续办理	人力资源部门人事信息管理人员	办理转正、延期转正或辞退手续，薪酬调整手续。	1、考评结果； 2、薪酬管理制度。

四、 招聘流程详细说明

1、招聘需求提出：

各部门据公司各部门组织编制和定岗定编情况，进行岗位人员的招聘工作，上报总部人力资源部备案。招聘前各部门或事业部应填写《招聘需求表》（见附件一《招聘需求表》），并经相关部门审核后，人力资源部才开始招聘工作。按计划分两类招聘工作：

■ 计划内招聘需求：

- **总部：**用人部门在计划内如有用人需求，须提前填写《招聘需求表》，经部门负责人签字后，送交人力资源部，由招聘专岗依据人员编制情况进行审核通过后呈报分管人力资源副总审批，并备案。
- **分公司：**用人部门填写《招聘需求表》由部门负责人签字后送交分公司人力资源部审核，通过后呈报分公司总经理签字审批。审批后，分公司将《招聘需求表》报总部 HR 招聘负责人审核、备案。
- **招聘日期特别说明：**招聘需求表提交时间应不迟于期望到岗时间前 25 个工作日。

■ 计划外招聘需求：

➤ 总部：

用人部门负责人应在《招聘需求表》中注明招聘原因，履行上述常规审批流程后，由公司分管人力资源副总给予意见，再报公司总经理签字审批。总部人力资源部备案。

➤ 分公司：

用人部门负责人应在《招聘需求表》中注明招聘原因，交由分公司总经理签字后报送总部人力资源部，由公司分管人力资源副总给予意见，再报公司总经理签字审批。总部招聘负责人将审批的《招聘需求表》备案。并对分公司招聘需求需及时进行反馈。

➤ 招聘特别说明：用人部门必需在招聘需求上明确招聘岗位的招聘条件及岗位职责，否则人力资源有权拒绝招聘。

2、 招聘实施

发布招聘信息：总部 HR 在招聘需求批准后，在 0.5 个工作日内发布招聘信息。

3、 简历筛选

总部及分公司招聘负责人进行简历筛选，特殊职位须与部门负责人共同确认初试名单。

4、 面试规则：

■ 常规岗位的面视：

- 初试：总部由人力资源部招聘专员进行初视（分公司：由分公司人力资源经理进行初试），主要进行基本信息核实、综合素质评价；
- 复试：人力资源部经理和部门经理分别进行人力资源管理和公司所招岗位的专业能力与知识诸多方面内容的复试，主要进行核心人力素质评价和岗位技能评价等。
- 核准内容：由人力资源副总进行整体综合素质及能力进行最后评估，最终决定是否录用。

■ 特殊职位/高端岗位/副总经理职务以上人员的面视内容：

- 初试内容：人力资源部经理和部门经理分别进行人力资源管理和公司所招岗位的专业能力与知识诸多方面内容的复试，主要进行核心人力素质评价和岗位技能评价等。
- 复试内容：由人力资源副总进行专项能力测评与考核。
- 核准内容：由总经理进行整体综合素质及能力进行最后评估，最终决定是否录用

■ 特别要求：

- 复试及三试须在收到上一轮面试候选人资料后，3 个工作日内安排面试事宜

-
- 各级面试官均需认真填写面试评价表并签字备案。无评价或未有面试官签字的评价材料一律视为无效

5、 入职核准权限的定义：

所有职位审批人均须在收到候选人资料后 2 个工作日内进行批复。其中：

■ 总部职员的入职审批权限：

- 总部所有经理（包括经理）级以下人员录用核准权（包括入职人员的工资的核定）是分管人力资源副总；
- 特殊岗位、特别人材、副总级以上的高层人员录用核准权（包括入职人员工资的核定）是公司总经理；

■ 分公司的入职审批

分公司所有职位须将候选人全部资料由分公司总经理签字后呈报给总部人力资源招聘专员和人力资源经理共同完成审核，由其在 3 个工作日内履行完成全部审批流程。

6、 正式录用：

■ 由公司招聘专员据《面试评价及录用审批表》审核。

- 《面试评价及录用审批表》（见附表三：《面试评价及录用审批表》）确认通过后，由招聘专员负责人与拟聘用员工确认入职薪资和到岗时间，沟通达成一致后，由招聘专员负责人发《录用通知书》和《**报到**相关事项说明》（见附件四《录用通知书》和《**报到**相关事项说明》）。
- 特别或重要岗位须在发出《录用通知书》前做背景调查，对背景不好的人员决不充许入职本公司。

■ 安排入职体检

- 在发《录用通知书》和《**报到**相关事项说明》的同时，还要特别告知候选人到我公司指定医院参加入职体检，体检合格方可办理入职手续

第四章 招聘方式

常见的招聘方式有两种：外部招聘与内部招聘。

一、外部招聘

外部招聘是指在单位出现职务空缺后，从单位外部选择合适的人选来填补这个位置。外部招聘具体又分为网络招聘、现场招聘、校园招聘、猎聘和员工推荐几种方法。

1、网络招聘

网络招聘，也被称为电子招聘，是指通过技术手段的运用，帮助企业人事经理完成招聘的过程。即企业通过公司自己的网站、第三方招聘网站等机构，使用简历数据库或搜索引擎等工具来完成招聘过程。

常见较普及的招聘网站有：前程无忧、智联招聘、中华英才等。

2、现场招聘

现场招聘是一种企业和人才通过第三方提供的场地，进行直接面对面对话，现场完成招聘面试的一种方式。现场招聘一般包括招聘会及人才市场两种方式。

3、校园招聘

校园招聘（Campus recruitment）是一种特殊的外部招聘途径。狭义是指招聘组织（企业等）直接从学校招聘各类各层次应届毕业生。广义是指招聘组织（企业等）通过各种方式招聘各类各层次应届毕业生。

校园招聘有：双选会和宣讲会两种。

4、猎聘

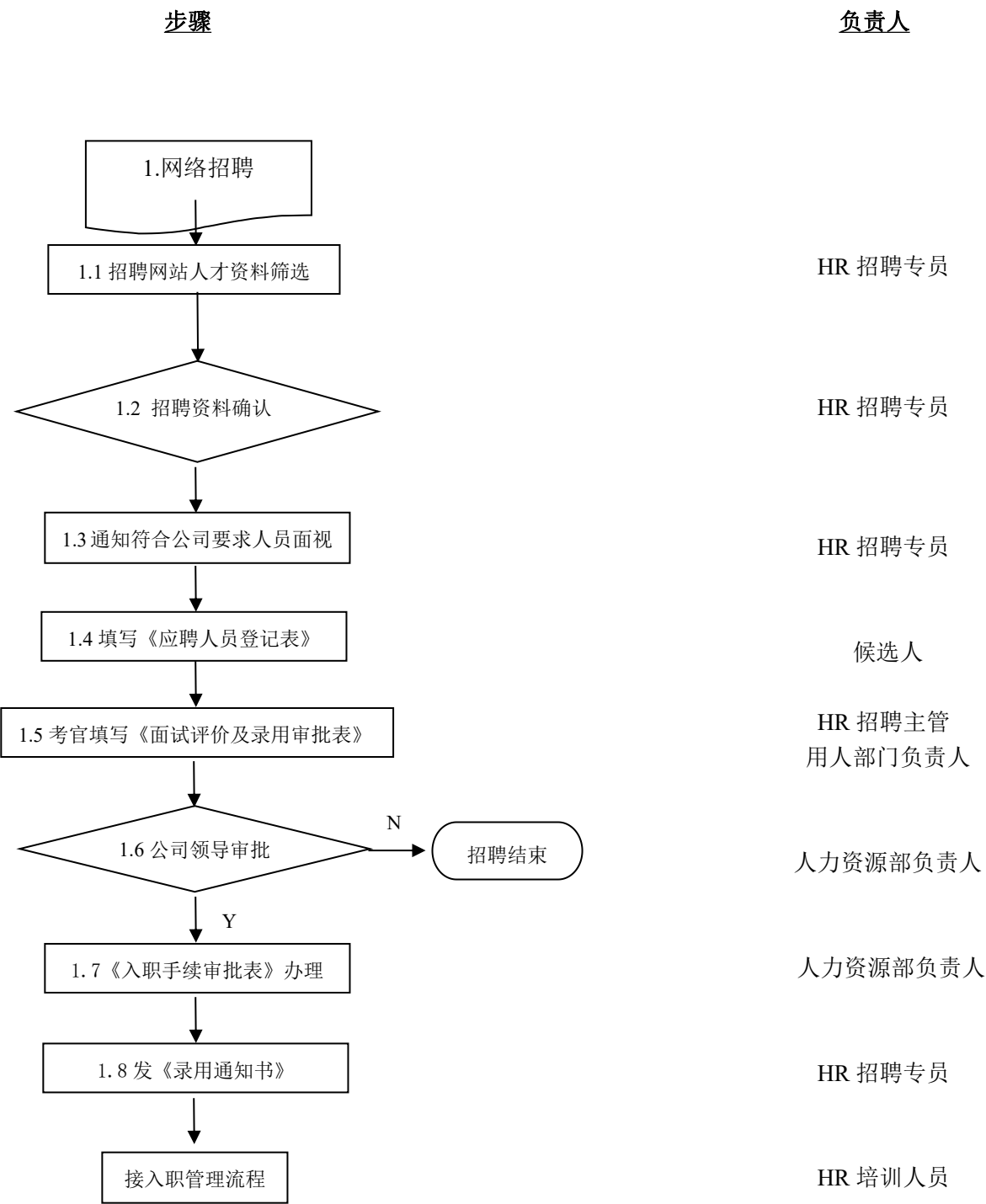
猎聘是人力资源管理行业的常用名词，猎聘的意思就是猎头招聘，在企业招聘工作中，对许多中高端职位往往因为受制于企业人力部门的能力，将某些职位委托给猎头公司进行招聘。

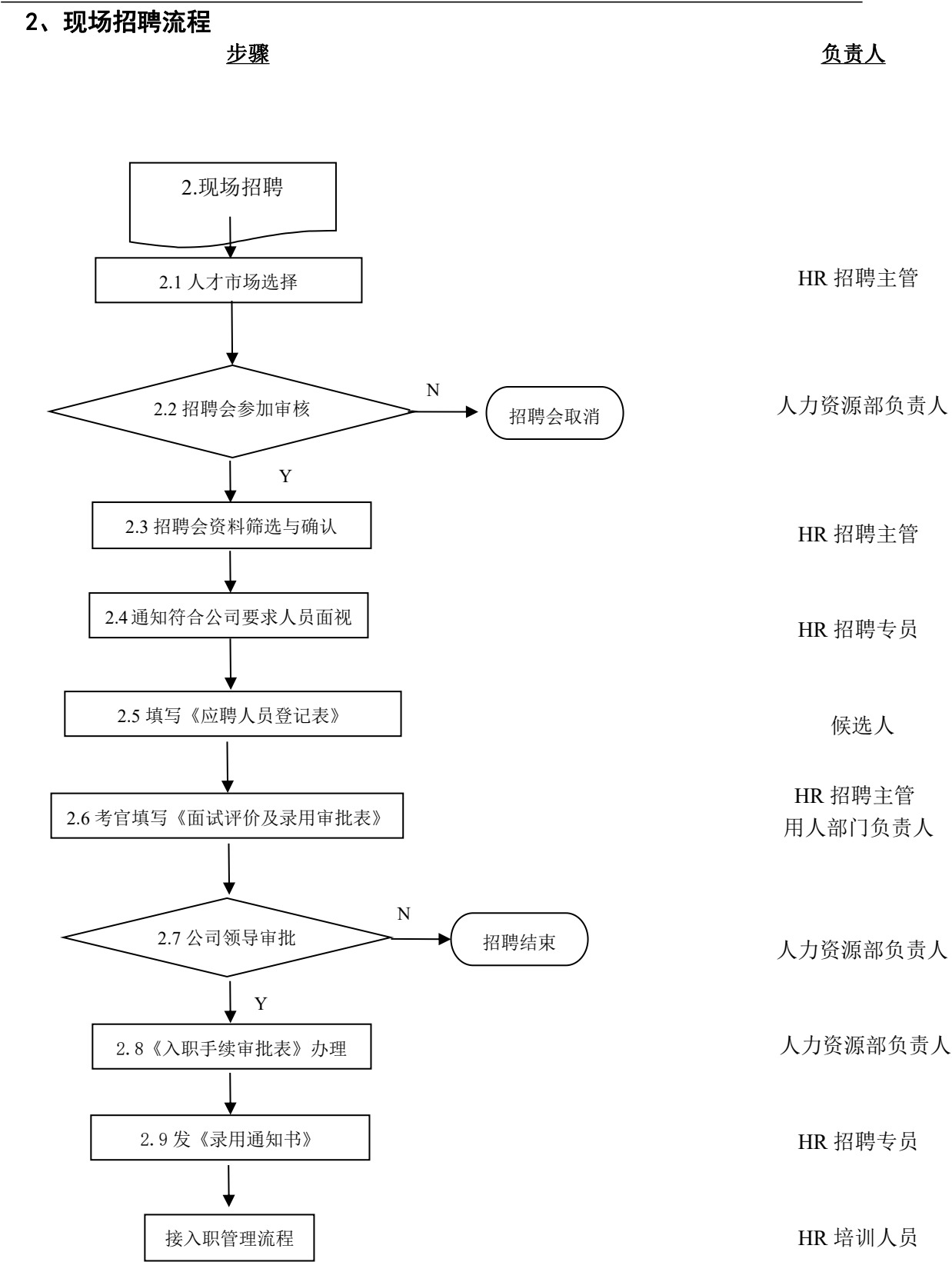
5、员工推荐

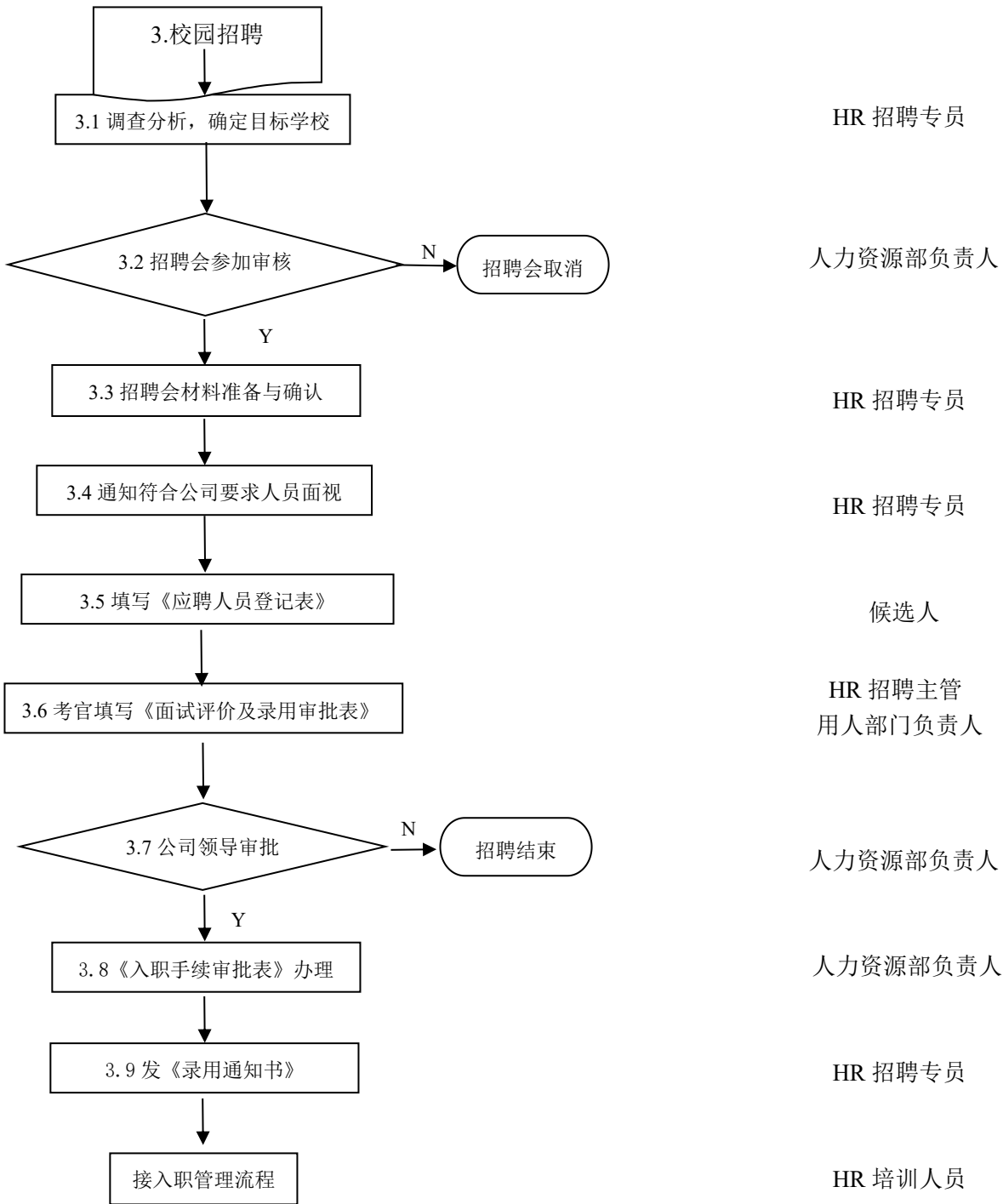
员工推荐（或雇员推荐）是指鼓励现有员工向企业介绍新的工作候选人的一种招聘方法。

二、外部招聘流程

1、网络招聘流程



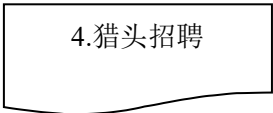


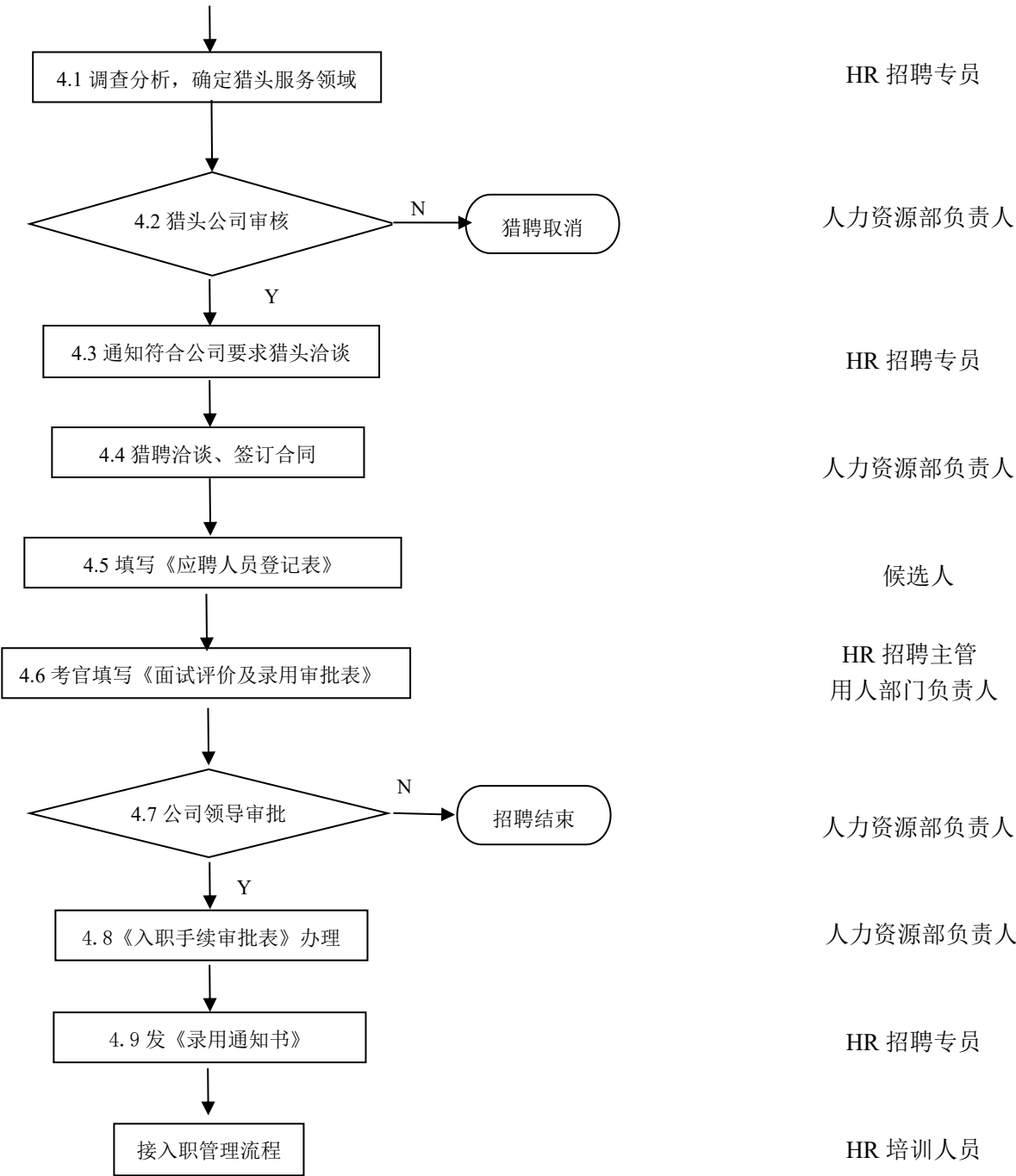


4、猎聘流程

步骤

负责人



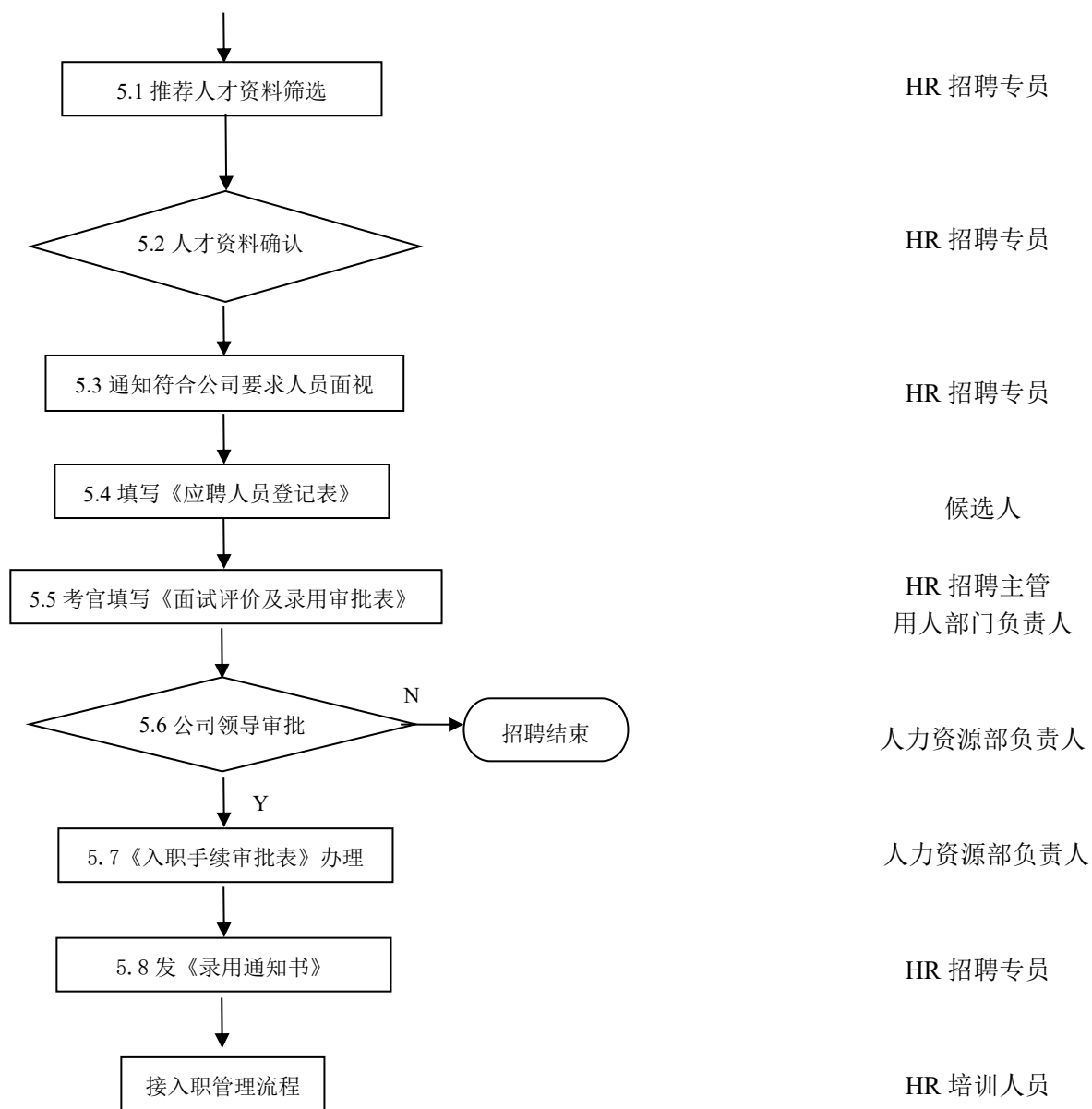


5、员工推荐招聘流程

步骤

负责人

5.员工推荐



三、内部招聘

内部招聘是指在单位出现职务空缺后，从单位内部选择合适的人选来填补这个位置。内部招聘具体又分为提拔晋升、工作调换、工作重换和人员重聘几种方法。

1、提拔晋升

选择可以胜任这项空缺工作的优秀人员。这种作法给员工以升职的机会，会使员工感到有希望、有发展的机

会，对于激励员工非常有利。从另一方面来讲，内部提拔的人员对本单位的业务工作比较熟悉，能够较快适应新的工作。然而内部提拔也有一定的不利之处，如内部提拔的不一定是最优秀的；还有可能在少部分员工心理上产生“他还不如我呢”的思想。因为任何人都不是十全十美的。一个人在一个单位呆的时间越长，别人看他的优点越少，而看他的缺点越多，尤其是在他被提拔的时候。因此，许多单位在出现职务空缺后，往往同时采用两种方式，即从内部和外部同时寻找合适的人选。

2、工作调换

工作调换也叫做“平调”，是在内部寻找合适人选的一种基本方法。这样做的目的是要填补空缺，但实际上它还起到许多其他作用。如可以使内部员工了解单位内其他部门的工作，与本单位更多的人员有深的接触、了解。这样，一方面有利于员工今后的提拔，另一方面可以使上级对下级的能力有更进一步的了解，也为今后的工作安排做好准备。

3、工作轮换

工作轮换和工作调换有些相似，但又有些不同。如工作调换从时间上来讲往往较长，而工作轮换则通常是短期的，有时间界限的。另外，工作调换往往是单独的、临时的，而工作轮换往往是两个以上的、有计划进行的。工作轮换可以使单位内部的管理人员或普通人员有机会了解单位内部的不同工作，给那些有潜力的人员提供以后可能晋升的条件，同时也可以减少部分人员由于长期从事某项工作而带来的烦躁和厌倦等感觉。

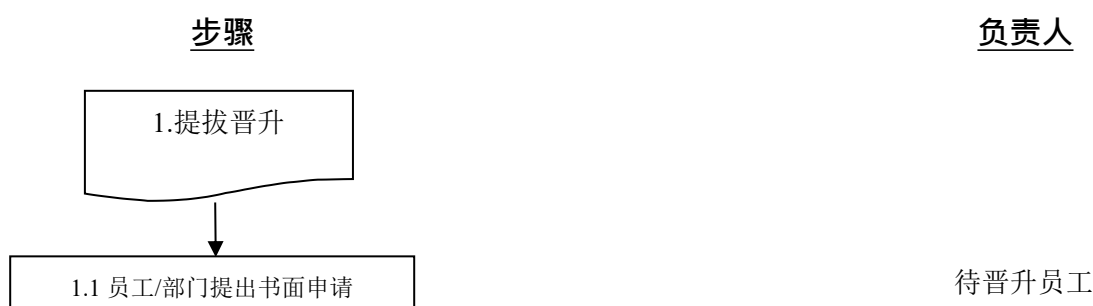
4、人员重聘

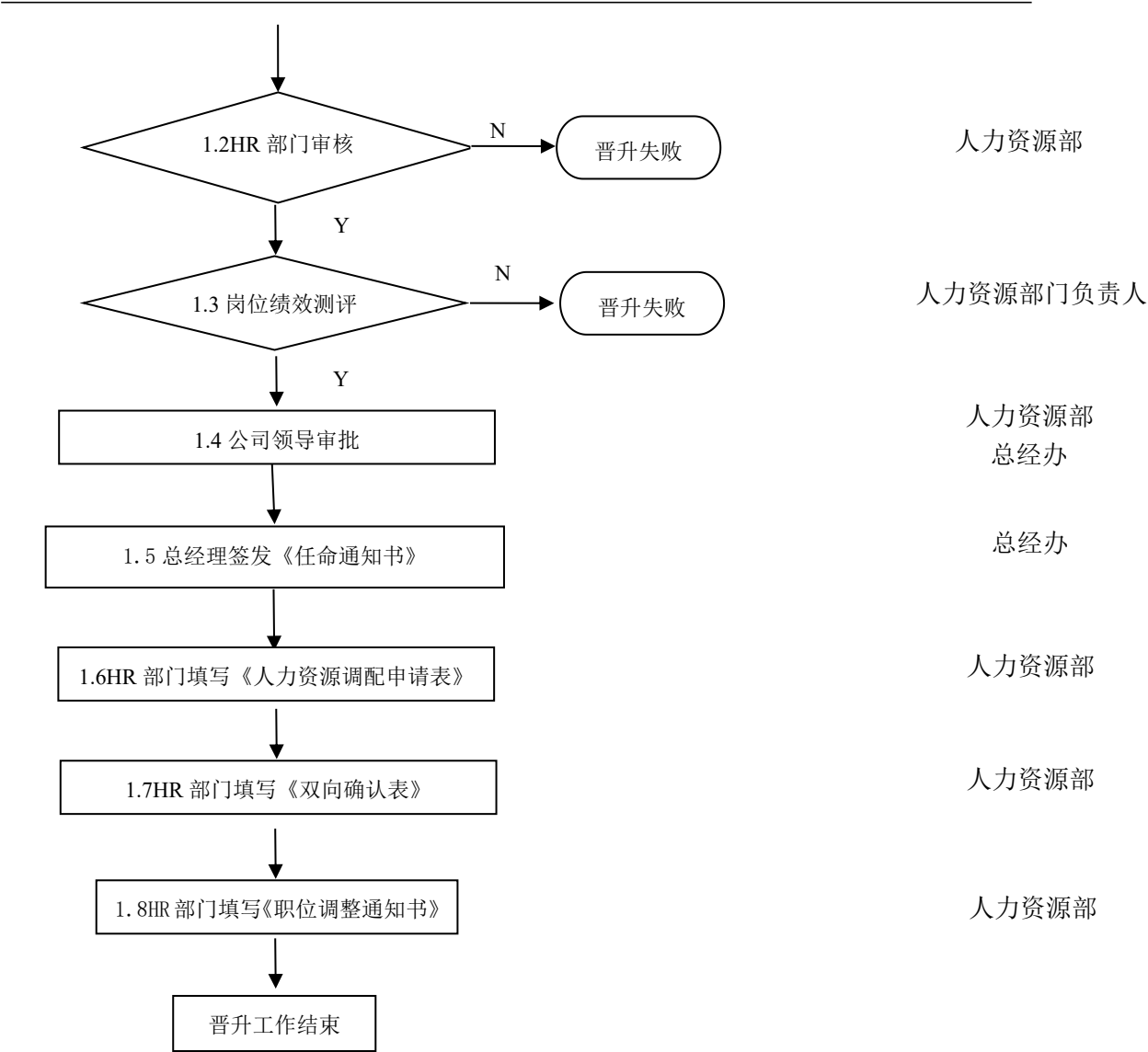
有些单位由于某些原因会有一批不在位的员工，如下岗人员、长期休假人员（如曾因病长期休假，现已康复但由于无位置还在休假），已在其他地方工作但关系还在本单位的人员（如停薪留职）等。在这些人员中，有的恰好是内部空缺需要的人员。他们中有的人素质较好，对这些人员的重聘会使他们有再为单位尽力的机会。另外，单位使用这些人员可以使他们尽快上岗，同时减少了培训等方面的费用。

内部招聘的做法通常是企业在内部公开空缺职位，吸引员工来应聘。这种方法起到的另一个作用，就是使员工有一种公平合理、公开竞争的平等感觉，它会使员工更加努力奋斗，为自己的发展增加积极的因素。这无疑是人力资源开发与管理的目标之一。

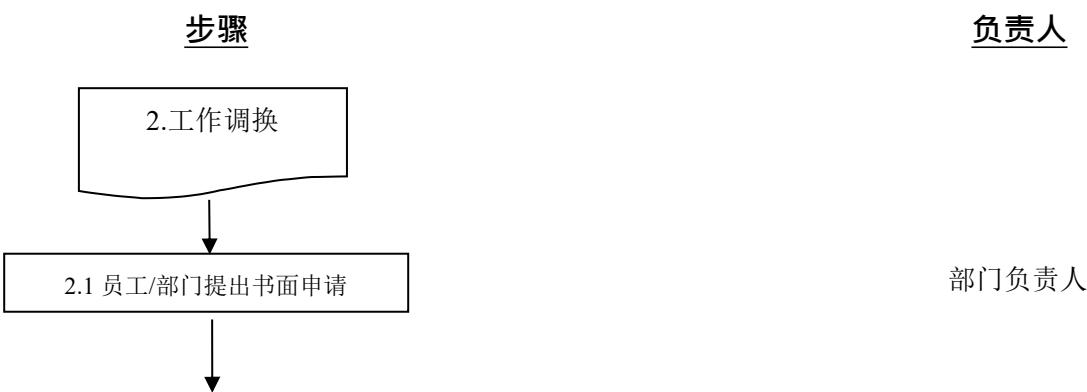
四、内部招聘流程

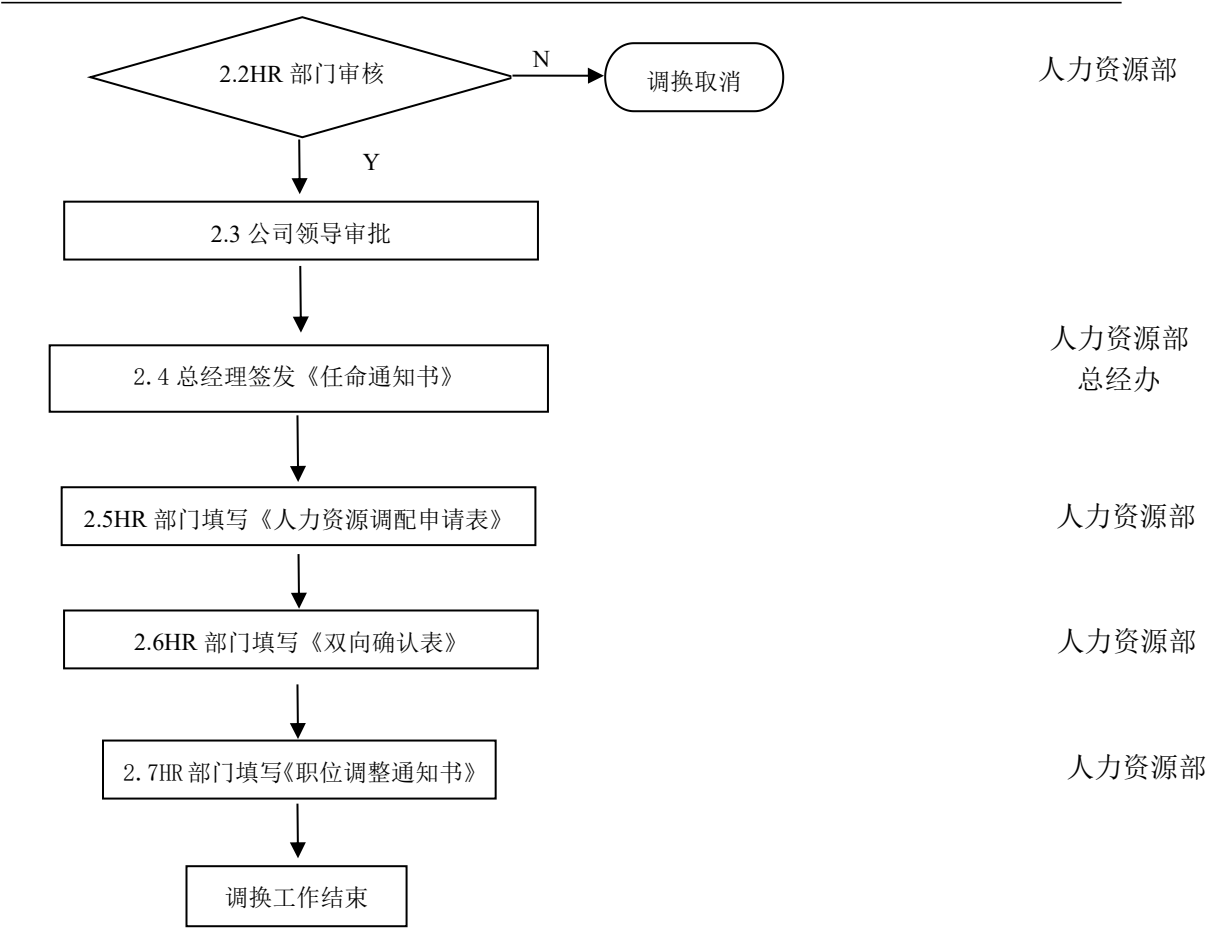
1、提拔晋升流程



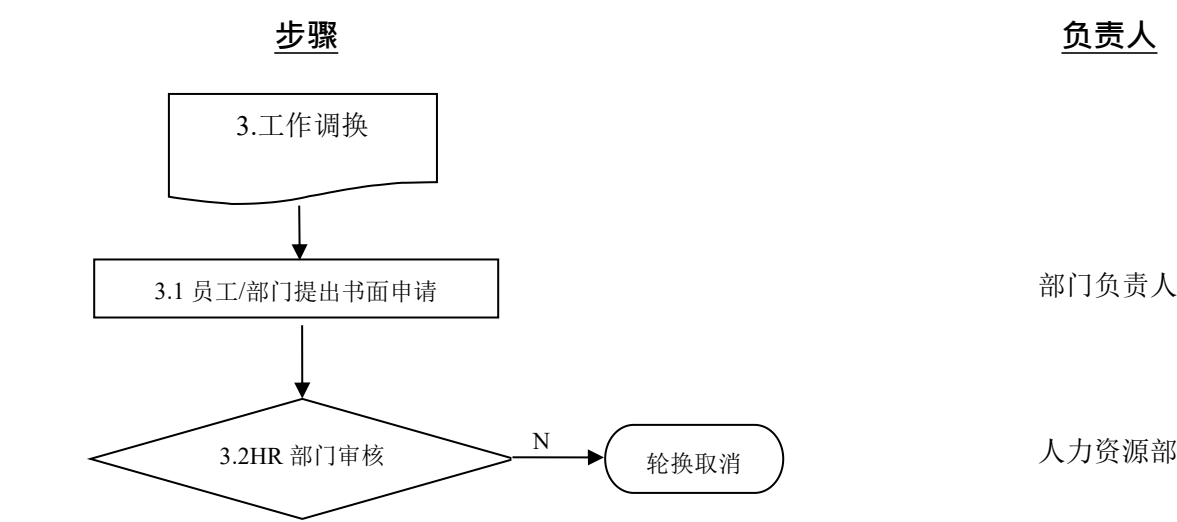


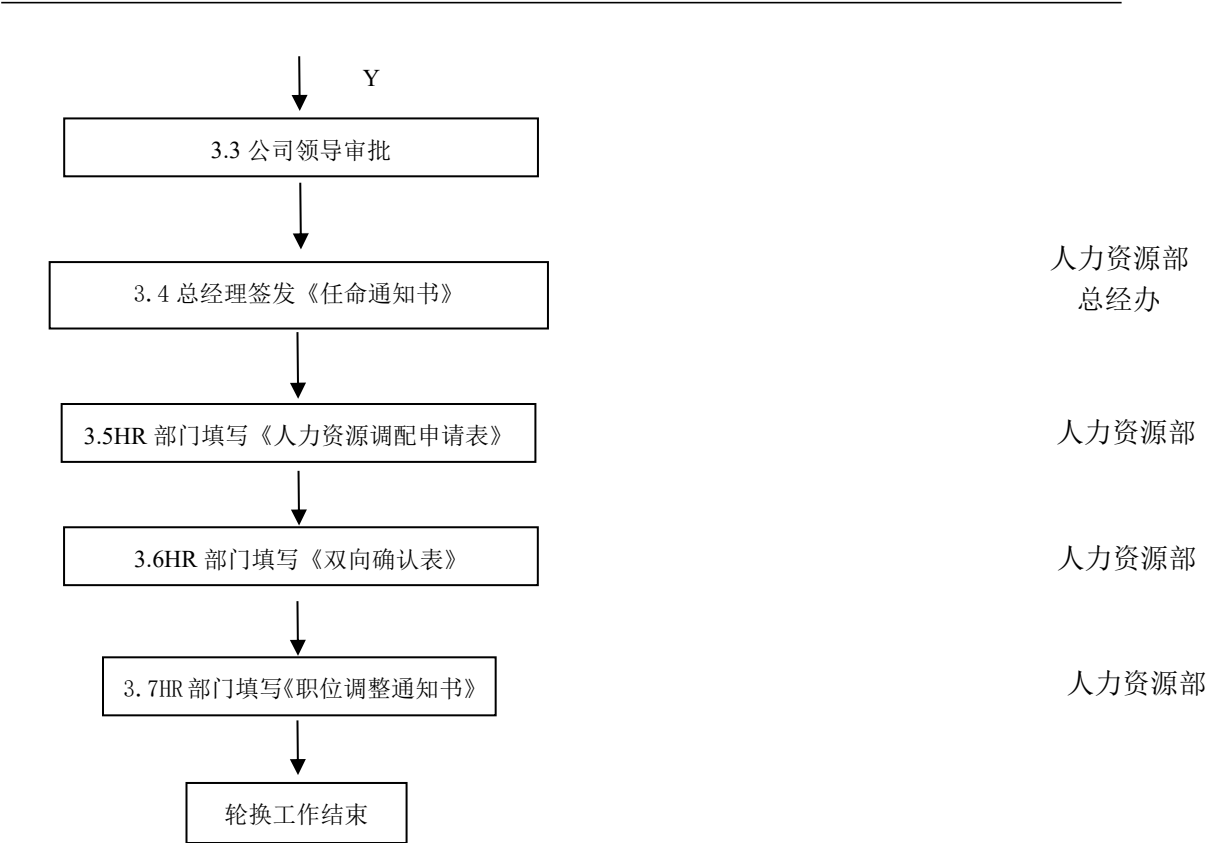
2、工作调换流程



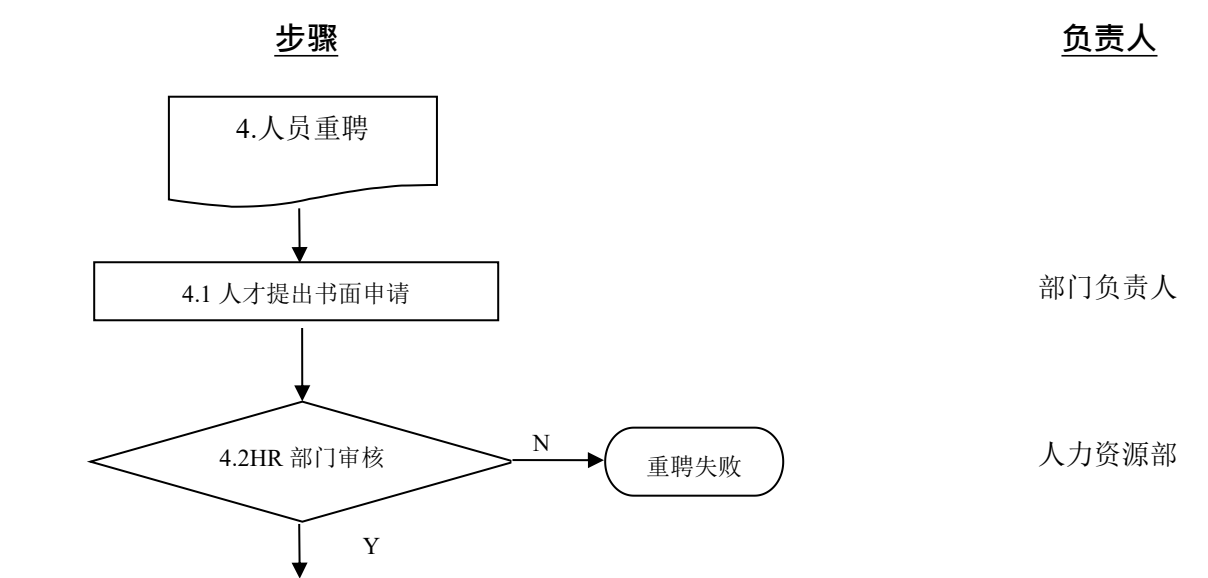


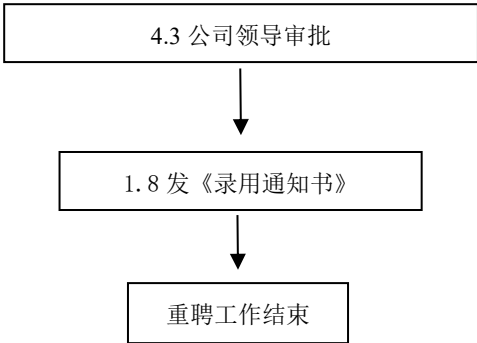
3、工作轮换流程





4、人员重聘流程





人力资源部
总经办

HR 招聘专员

第五章 附则

- 一、本制度的拟定和修改由行政人事部负责，经总裁审核批准后执行；
- 二、本制度由行政人事部负责解释；
- 三、本制度自批准之日起实施。

附件目录（见附录一招聘相关表格）