

课题名：提高应聘人员入职率

部门名	人事行政部
课题组长	刘红
活动周期	2017.08-2017.10

目录

1

课题确定

2

小组组织架构图

3

活动推进计划

4

现状调查

5

目标设定

6

原因分析

7

对策树立

8

对策实施

9

效果确认

10

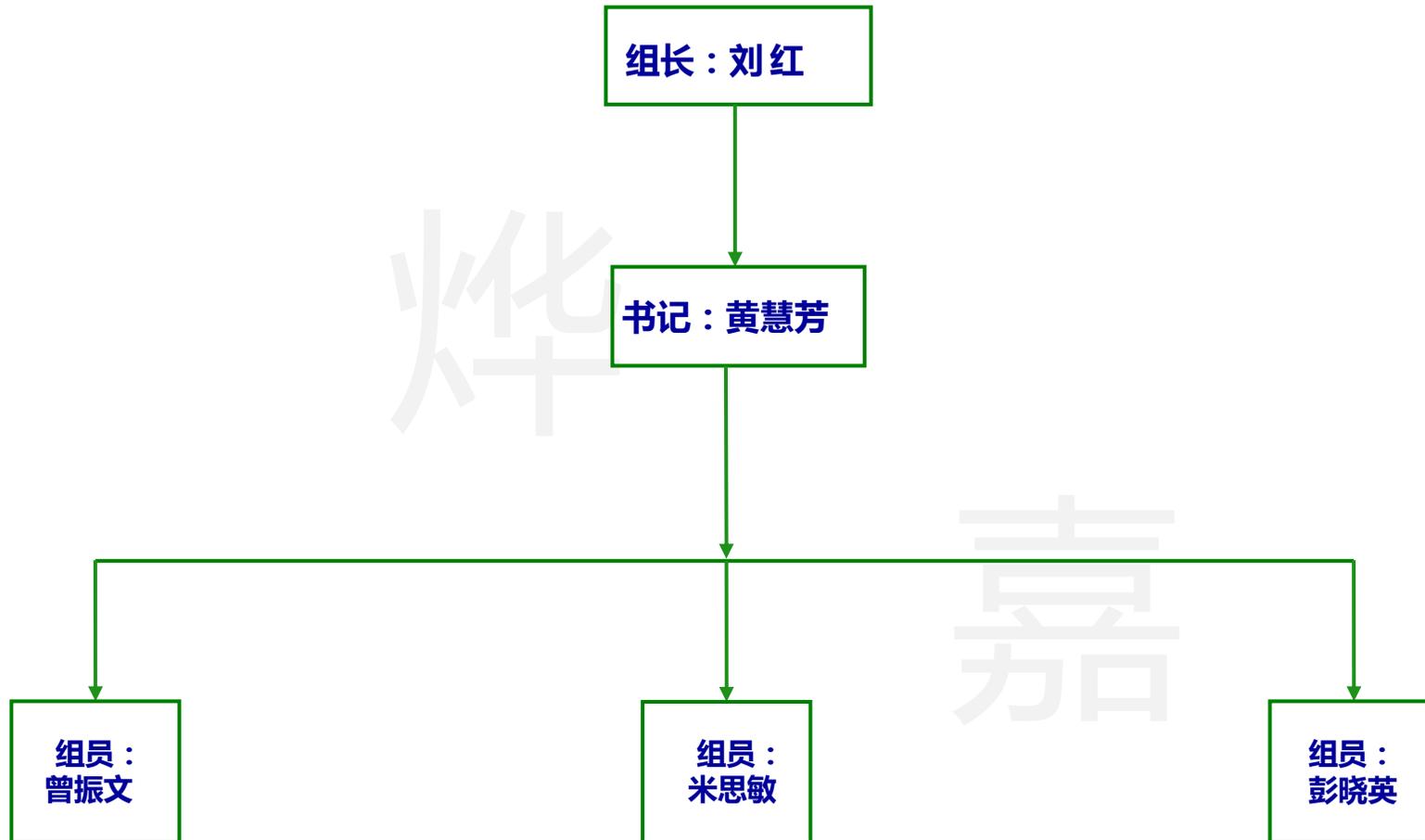
标准化

一、课题计划书

课题名	提高应聘人员入职率
编号	
主导部门	人事部
课题组长	刘红
课题成员	曾振文、黄慧芳、彭晓英、米娟
活动周期	2017年7-10月
活动原则	每周三；16：00~17:00；场所：会议室
详细推进内容	推进日程
1、D：对于人事部整个面试流程进行分段梳理。	7.20~7.28
2、M：以人事部目前的面试流程进行现状调查和原因分析。	7.31~8.11
3、A：对策树立，进行流程整理和确定改善实施计划。	8.12~9.18
4、I：计划执行过程中遇到的问题进行修正并执行	9.19~10.15
5、C：维持并执行新的改善体系。	10.16~10.29

现状问题点（选定背景）
<p>背景：从人事这里的筛选简历到初试复试，再到最后入职的流程，往往要经过很长的时间。很多时候，优秀的候选人就是在等待的流程中被其他公司半路抢走了。更郁闷的是，面试这么多人，办理入职人员较少，好不容易入职，试用了一段时间，又觉得不合适，实在是费财又费力，导致招聘达成率一直很低。</p> <p>问题点：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、不停的招聘，不停的离职； 2、当此岗位缺失时，没有人可以及时替补； 3、供需矛盾，公司没有吸引力；
活动目标
<p>指标名：提高应聘人员入职率</p> <ul style="list-style-type: none"> - 基线值：30% - 目标值：60%
预估效果
<p>效果为背景里描述内容带来的量化效果</p> <ul style="list-style-type: none"> - 财务效果：（改善前-改善后）×单价 - 非财务效果：帮助企业即时招到合适的人才；

二、小组组织架构图



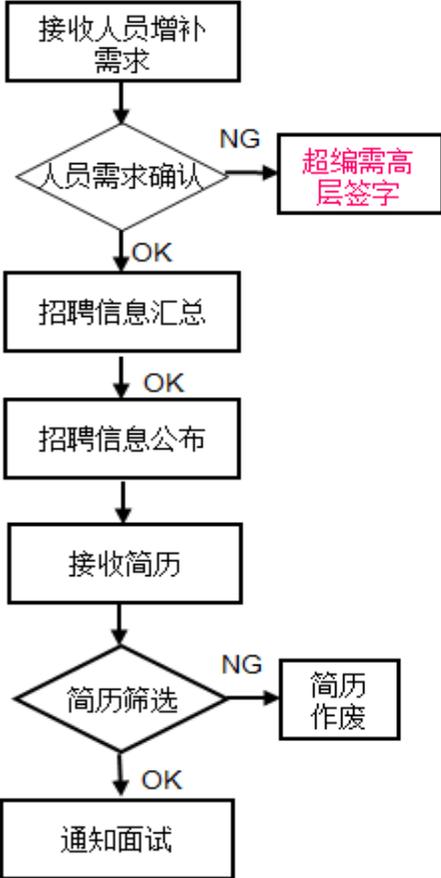
三、小组活动推进计划

进行阶段	17年07月第3周	17年07月第4周	17年08月第1周	17年08月第2周	17年08月第3周	17年08月第4周	17年08月第5周	17年09月第1周	17年09月第2周	17年10月第1周	17年10月第2周	17年10月第3周	17年10月第4周	担当
活动开始	计划 实施													刘红
现状调查			计划 实施											黄慧芳
目标设定				计划 实施										刘红
原因分析						计划 实施								刘红
对策树立							计划 实施							刘红
对策实施								计划 实施						黄慧芳
效果									计划 实施					刘红
标准化											计划 实施			刘红



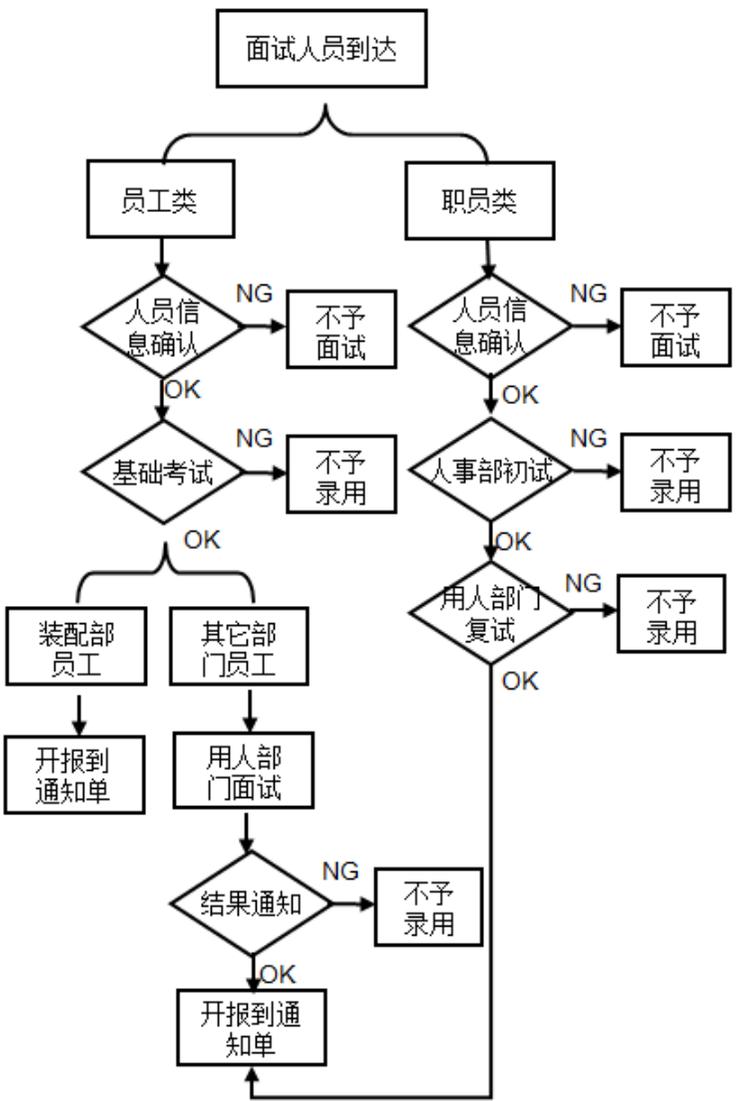
四、现状调查（1）

招聘流程图

流程图	权责单位	相关说明	表 单
 <pre> graph TD A[接收人员增补需求] --> B{人员需求确认} B -- NG --> C[超编需高层签字] B -- OK --> D[招聘信息汇总] D -- OK --> E[招聘信息公布] E --> F[接收简历] F --> G{简历筛选} G -- NG --> H[简历作废] G -- OK --> I[通知面试] </pre>	<p>用人部门</p> <p>人事部</p> <p>人事部</p> <p>人事部</p> <p>人事部 用人部门</p> <p>人事部 用人部门</p> <p>人事部</p>	<p>接到人员增补单</p> <p>招聘专员确认人员是否超编，正常范围部门长签字，超编需高层签字确认</p> <p>员工在厂门口、摆地摊招聘，职员在网络和人才市场招聘</p> <p>把招聘信息张贴在厂门口和在网站、人才市场发布招聘信息</p> <p>收到应聘人员简历，进行初步评估</p> <p>有合适的应聘人员交给用人部门</p> <p>用人部门觉得可以复试的，招聘专员电话通知应聘人员来厂面试</p>	<p>人员增补单</p>

四、现状调查（2）

面试流程图

流程图	权责单位	相关说明	表 单
 <pre> graph TD Start[面试人员到达] --> Employee[员工类] Start --> Staff[职员类] Employee --> Info1{人员信息确认} Info1 -- NG --> NoInterview1[不予面试] Info1 -- OK --> Exam1{基础考试} Exam1 -- NG --> NoHire1[不予录用] Exam1 -- OK --> Assembly[装配部员工] Exam1 -- OK --> Other[其它部门员工] Assembly --> Notice1[开报到通知单] Other --> Interview[用人部门面试] Staff --> Info2{人员信息确认} Info2 -- NG --> NoInterview2[不予面试] Info2 -- OK --> Exam2{人事部初试} Exam2 -- NG --> NoHire2[不予录用] Exam2 -- OK --> Exam3{用人部门复试} Exam3 -- NG --> NoHire3[不予录用] Exam3 -- OK --> Exam4{人事部或用人部门复试OK后} Exam4 --> Notice2[通知面试人员面试结果] Interview --> Notice3{结果通知} Notice3 -- NG --> NoHire4[不予录用] Notice3 -- OK --> Notice4[开报到通知单] Exam4 --> Notice4 </pre>	<p>应聘人员</p> <p>应聘人员</p> <p>人事部</p> <p>人事部</p> <p>人事部 用人部门</p> <p>人事部 用人部门</p> <p>人事部</p> <p>人事部</p>	<p>核查应聘人员身份证真伪，外型是否合乎要求</p> <p>考核基础知识</p> <p>考试合格者，除装配部外其他部门应聘人员安排去用人部门复试</p> <p>人事部或用人部门复试OK后，通知面试人员面试结果</p> <p>面试OK者，人事部给开取面试报到单</p>	<p>面试记录表</p> <p>报到通知单</p>

四、现状调查 (3)

预约面试效果

预约面试记录表

序号	应聘人姓名	预约时间	应聘职位	是否来面试	没来的原因	面试结果	是否来报到	没来报到的原因
1	陈家占	2017.6.19	电子工程师	是				
2	温石可	2017.6.19	修模技术员	否				
3	杨友军	2017.7.2	注塑成型技术员	否				
4	何光明	2017.7.4	注塑成型技术员	否				
5	李正赢	2017.7.4	注塑成型技术员	否				
6	候华	2017.7.6	注塑成型技术员	是		工资低		
7	张四德	2017.7.7	成型技术员	是		工资低		
8	李正赢	2017.7.6	注塑成型技术员	是		OK	否	工资低/跟自己期望的达不到 面试时谈：4.8K
9	谢永祥	2017.7.10	注塑成型技术员	否		工资低		
10	李佳红	2017.7.10	注塑成型技术员	否		工资低		
11	刘鹏	2017.7.11	注塑成型技术员	否		工资低		
12	江伟	2017.7.12	注塑成型技术员	否		工资低		
13	明乐乐	2017.7.12	注塑成型技术员	否		太远了		
14	李立波	2017.7.17	加料技工	否		工资低	否	
15	李立周	2017.7.17	加料技工	是		OK	否	工资低/跟自己期望的达不到 面试时谈：4.5K
16	唐红贤	2017.7.17	修模技术员	是		OK	否	工资低/跟自己期望的达不到 面试时谈：5.5K
17	宾海峰	2017.7.25	成型技术员	是		OK	否	工资低/跟自己期望的达不到 面试时谈：5K
18	王治然	2017.7.26	加料技工	是		OK	否	夜班补助太少
19	孙全喜	2017.7.26	修模技术员	否	工资低			
20	梁钦	2017.8.1	注塑成型技术员	否	工资低			

四、现状调查（4）

面试后入职效果

招聘工作最终归宿还是为了留得住人，简单来说，就是招人是为了留得住人，而不是为了招人而招人，其结果只能是不停招人，然后不停流失人，再不停招人，这种恶性循环的结果就是招聘工作永远都做不完。

预约面试记录表

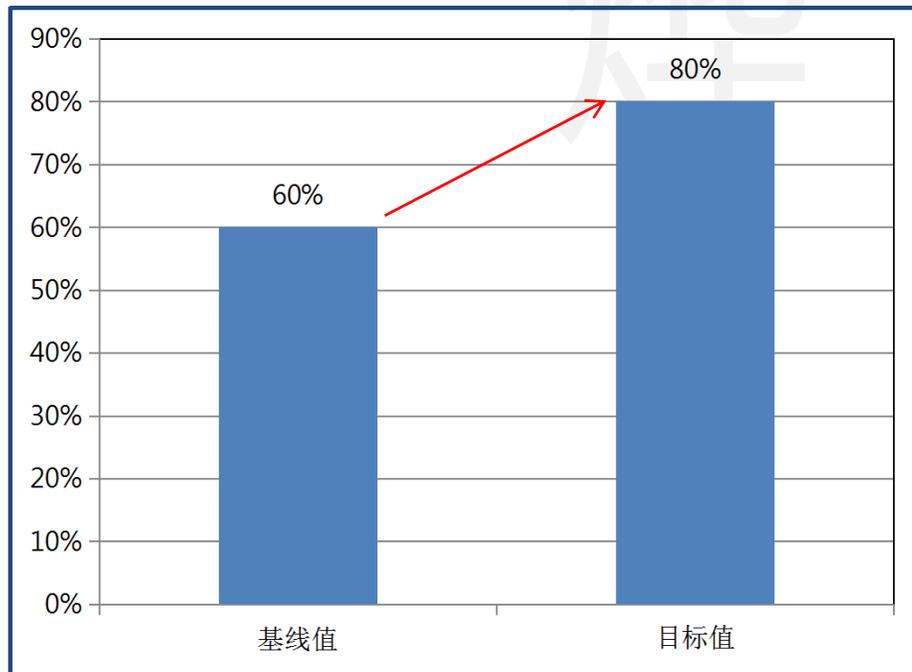
序号	应聘人姓名	预约时间	应聘职位	是否来面试	没来的原因	面试结果	是否来报到	没来报到的原因	报到时间	离职时间
21	刘绍兵	2017.8.1	注塑成型技术员	是		OK	是	2017.8.2	2017.8.3	
22	聂明友	2017.8.3	加料技工	是		OK	否	据求职者反映：面谈时工资太少： 实际工资4000很难拿到		
23	周五元	2017.8.8	注塑成型技术员	是		OK	否		工资太低	
24	李忠海	2017.8.9	注塑成型技术员	是		OK	是	2017.8.10	2017.9.15离职	
25	曾序敏	2017.8.10	修模技术员	否	太远					
26	黎勇	2017.8.11	修模技术员	否	太远					
27	江传德	2017.8.12	修模技术员	否	太远					
28	林柳生	2017.8.8	注塑成型技术员	否	太远					
29	谢志祥	2017.8.9	注塑成型技术员	否	太远					
30	晏小军	2017.8.15	注塑成型技术员	是		OK	是	2017.8.22	2017.8.25自离	
31	许卫星	2017.8.16	修模技术员	是	太远	OK	是			
32	李强	2017.8.17	注塑成型技术员	否	太远					
33	何高明	2017.8.21	注塑成型技术员	否	太远					
34	曹友田	2017.8.22	修模技术员	否	太远					
35	陈俊丰	2017.8.25	成型技术员	否	太远					
36	金福东	2017.8.26	成型技术员	否	太远					
37	王松	2017.8.26	成型技术员	否	太远					
38	陈强	2017.8.29	成型技术员	否	太远					
39	高祖平	2017.8.30	成型技术员	否	太远					
40	马忠伟	2017.9.2	修模技术员	否	工资低					
41	朱红明	2017.9.2	修模技术员	否	工资低					
42	李赵云	2017.9.3	修模技术员	否	太远					
43	曾文智	2017.9.5	注塑成型技术员	否	太远					
44	覃日超	2017.9.6	修模技术员	否	工资低					
45	王秀辉	2017.9.6	成型技术员	是	工资低					
46	李国雄	2017.9.7	成型技术员	是	工资低					
47	林爱平	2017.9.10	注塑成型技术员	否	太远					
48	刘立文	2017.9.11	注塑成型技术员	否	工资低					
49	周雄强	2017.9.14	注塑成型技术员	否	太低					
50	宗杰	2017.9.15	注塑成型技术员	是		OK	是		2017.9.14	

五、目标设定

提高面试人员报到率

2017年各部门人员报到率

项目	注塑部	装配部	模具部	工程部	品管部	真空加工部	人事部	生管部	开发部	财务部	营业部	合计
面试预约人数	18	12	79	33	17	7	7	17	7	25	23	245
面试通过人数	14	6	27	13	11	4	4	7	2	8	6	102
实际报到人数	5	1	14	10	9	0	4	4	2	5	4	58
报到率	36%	17%	52%	77%	82%	0%	100%	57%	100%	63%	67%	57%



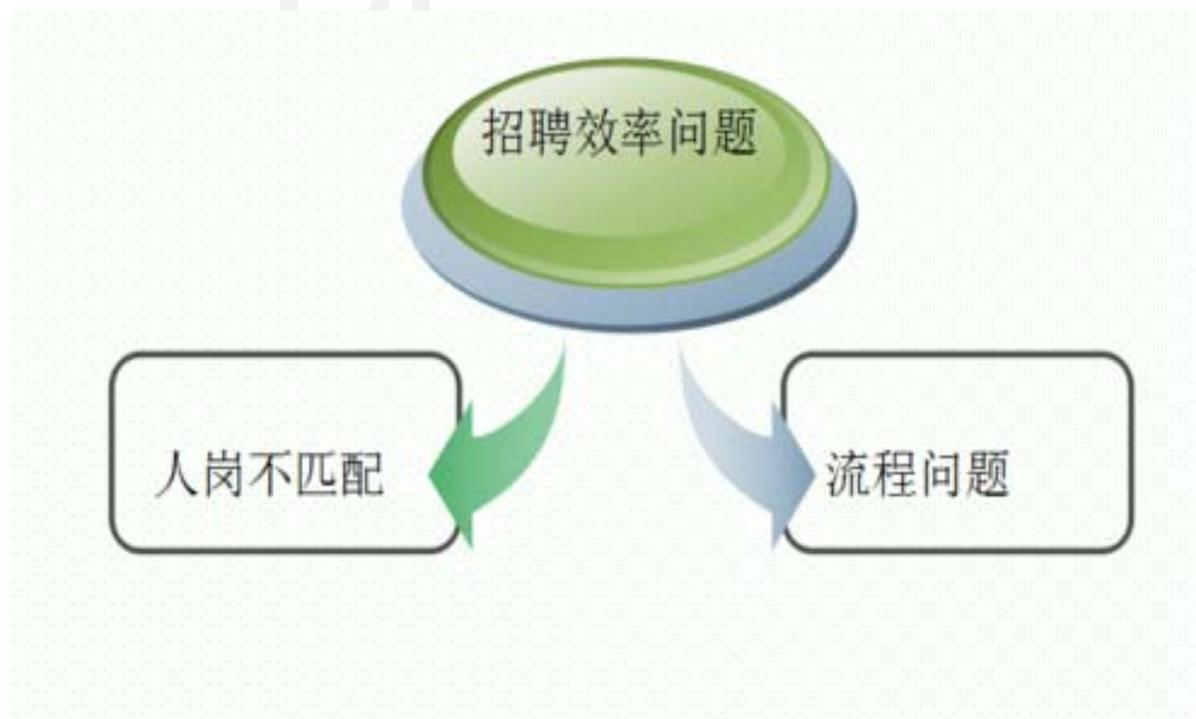
公司招聘报到率 **现况** : 60%
目标 : 80%

衡量工具 : 1、各部门预约面试记录表
2、每月新员工入职登记表

六、原因分析（1）

招聘效率问题

招聘工作是HR很重要的工作之一，企业通过招聘是为了招到人才为我所用，但在市场经济条件下，人才争夺向来都是激烈的，谁有人才谁就竞争的优势。所以，因为流程问题，因为内部问题，导致招聘效率低下，甚至导致人才流失，这直接影响到企业的核心竞争力。对于HR招聘不力的抱怨，经常能看到，比如为什么三个月了人力资源部还没找到一个人、招到几个技术员干不到一个月就离职了等等，当招不到人，或是招到人但人却离职了，往往都会把责任推卸到HR身上。其实，招不到人，或是招到人干没多久就离职了，问题在于两个方面：



六、原因分析（2）

招聘周期长

一、间接员工招聘周期表

NO	类别	包含岗位	招聘周期（工作日）	备注
1	中高层管理人员	经理及经理级以上管理者	40个工作日	同职务每增1人，招聘周期增5天
2	关键技术岗位	PE、IE、品质工程师、项目工程师	40个工作日	同职务每增1人，招聘周期增5天
3	一般技术岗位	技术员、技工	25个工作日	同职务每增1人，招聘周期增3天
4	基层管理人员	组长、领班	20个工作日	同职务每增1人，招聘周期增3天
5	文职类	部门文员/担当	20个工作日	同职务每增1人，招聘周期增3天
6	间接部门员工类	仓管员、QC、IPQC等	15个工作日	同职务每增1人，招聘周期增3天

二、直接员工招聘周期表

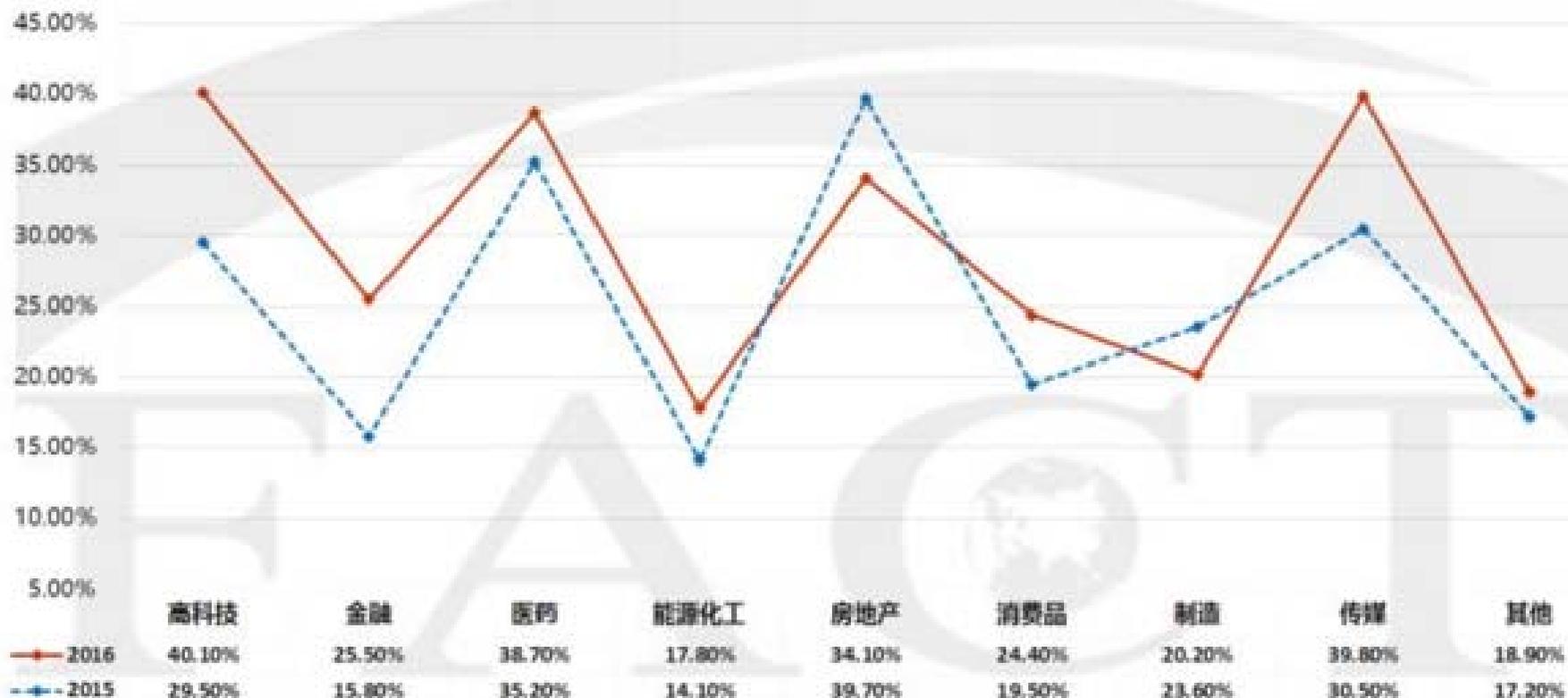
NO	类别		包含岗位	招聘周期（工作日）					备注
				0-50人	51-100人	101-150人	151-200人	200人以上	
7	直接人员	正式员工	操作员、物料员、全检员等	5个工作日	10个工作日	15个工作日	20个工作日	25个工作日	
8		学生工		15个工作日	15个工作日	20个工作日	20个工作日	25个工作日	
9		派遣工		10个工作日	20个工作日	30个工作日	40个工作日	50个工作日	

六、对策树立（1）

打铁还需自身硬

招聘其实和相亲也差不多，一是有靠谱的相亲对象，二是双方互相能看对眼。人事不能只知道在简历库中盲目海选，看见漂亮的简历就开始激动，说不定就碰上个衣冠禽兽或绿茶婊，面试感觉都不错，却没想到现在的人都太会装。简历内容与事实不符的平均比例高达**26.3%**，有的行业甚至高达40.8%！

各行业 简历问题趋势（背调结果）



七、对策树立（2）

缩短招聘周期

将招聘流程划分为六个主要节点，然后就过去一年所招聘职位各节点平均所花费时间进行统计。针对周期过长的节点，我们要找到背后的根本原因，马上制定改进计划，与用人部门一起完成招聘流程的优化。



六、对策树立（3）

提高面试官的人才甄选能力

有新的管理干部上任前，我们要及时安排他们参加合格面试官培训。另外，在平时面试过程中发现问题时，HR要及时进行沟通和辅导，多种方法提高面试官的人才甄选能力。为了帮助面试官练就“火眼金睛”，我们可以引入STAR行为面试法，并通过课堂演练让学员熟练掌握。STAR行为面试法的逻辑是：一个人在未来表现的好坏是基于他过去表现的好坏。简介如下：

STAR行为面试法



STAR行为面试法举例

- ❖ 例如：考察某候选人的“组织策划能力”
- ❖ S-情境：
在简历中你提到有丰富的大型活动组织策划经验。能否谈下你最近组织策划的一项大型活动是什么时间地点举行，活动主题是什么了？
- ❖ T-任务：
当时要组织策划那场大型活动，你面临的主要任务有哪些？
- ❖ A-行动：
根据这些主要任务，当时你采取了哪些行动？在活动推进过程中，你主要遇到了哪些困难，是如何解决的？
- ❖ R-结果：
采取这些行动后有怎样的结果？

六、对策树立（4）

录用管理跟进

建立新员工入职跟进面谈制度：提高新员工对公司的满意度，及时有效的处理新员工在适应公司文化、环境、与上司相处及工作本身中遇到的问题和困难。正确引导或疏导新员工融入公司的问题，提高新员工的留存率

序号	面谈对象	面谈周期	面谈人	面谈内容	面谈方式
1	作业员/技术工人	入职时间在2两周内的员工。人力资源将在每周三/五晚上进行座谈	招聘专员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作中遇见的困难和问题； 2. 生活中存在的困难和问题； 3. 公司管理或后勤服务方面的问题等； 4. 公司发展的前景与个人成长的机会 	集体座谈会/点对点面谈 (生产部提供面谈场地)
2	经理以下管理人员	入职时间在2两周内的员工。人力资源将在每周2晚上进行座谈	人事组长	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作中遇见的困难和问题； 2. 公司的工作方式与企业文化的融入程度； 3. 公司的发展前景为个人提供的发展空间及成长机会 	点对点面谈/集体座谈会 (会议室或其他办公室)
3	经理以上管理人员	入职1月内的员工，人力资源部将每周四晚上进行座谈	HR经理	<ol style="list-style-type: none"> 1、工作中遇见的困难和问题； 2、公司的工作方式与企业文化的融入程度； 3、公司的发展前景为个人提供的发展空间及成长机会 	点对点面谈 (会议室或其他办公室)

八、对策实施（1）

简化流程

针对招聘周期过长的节点，我们要找到背后的根本原因，马上制定改进计划，与用人部门一起完成招聘流程的优化。



筛选简历 0天
用人部门 1天
安排面试 0天~3天
用人部门反馈

} 7天以内

不需要考虑公司对人才的吸引力，而从多疑用上想办法；

① 入职后的试用期应该同钱没有关系
② 人事应该介入试用员工的管理。
③ 试用期员工的培养、帮助

1) 入职第一个月要跟进管理、访问
2) 第二个月要访问跟进
第三个月

① 流程简化 / ① 面试流程长 改善前 改善
② 提高通过率 ② 实际报到率低 面试年提高
③ 录用管理要跟进 ③ 入职后试用管理 多少倍
↓
入职 入职 入职 入职 入职 入职 入职 入职 入职 入职

八、对策实施（2）

提高面试人员通过率

针对面试后人员实际报到率低，一是把面试通过率提高，二是邀请更多的人才来公司面试，最终达到比例上升。

简历库 Resume Center

简历管理 微名片管理 **已邀请面试** 回收站 黑名单 回复模板

本页面的简历信息只保留6个月，超过6个月的简历将自动删除！

时间： 2017-10-09 ~ 2017-10-30 查找： 职位名称 为 跟单员 的简历 **筛选**

排序 邀请时间 共 6 条记录

<input type="checkbox"/>	姓名	性别	年龄	学历	经验	现所在地	邀请职位	手机	邀请时间
<input type="checkbox"/>	邓水莲	女	25	大专	3年	广东东莞塘厦镇	跟单员	13712542523	2017-10-16
<input type="checkbox"/>	符湘	女	22	中专	2年	广东东莞	跟单员	15118396941	2017-10-16
<input type="checkbox"/>	赖爱玲	女	24	大专	2年	广东东莞塘厦镇	跟单员	18814184554	2017-10-16
<input type="checkbox"/>	张顺苑	女	27	高中	6年	广东东莞	跟单员	13652550206	2017-10-16
<input type="checkbox"/>	严文欣	女	22	高中	2年	广东东莞	跟单员	13680604101	2017-10-16
<input type="checkbox"/>	康文清	女	28	中专	5年	广东东莞	跟单员	15975272729	2017-10-11

查看简历 邀请测评 招聘会邀约 转发 导出 删除

八、对策实施（3）

新员工入职关怀实施



新员工入职跟进面
谈制度.doc

入职后二周，人力资源部定期不定时对新进员工做访谈，帮助他们尽快适应公司。



新员工入职后访谈
表.doc

新员工入职后面谈表

部门：_____ 岗位：_____

姓名：_____ 入职日期：_____ 访谈时间：_____

访谈内容：

- 1、 经过一段适应期，你对公司有什么初步看法？
- 2、 现在是否明确公司及部门规章制度，管理部及部门内是否有对你进行培训，你是否可以接受这些制度，有何建议与意见？
- 3、 关于你的工作任务，你的直接上级是否对你进行培训，培训的是否到位？培训时长？
- 4、 你认为你的上级在工作中是否合格？对你的关心力度是否够？你对上司有哪些看法，需要他做些什么改进？
- 5、 工作中你发现问题是否跟领导及时汇报？你的领导是否及时给你处理？
- 6、 你目前的工作岗位是什么？针对你目前的工作的工作任务（指标）是否明确，你认为公司制定的指标是否合理？
- 7、 你在目前工作当中有哪些困难？针对这些困难有何建议？
- 8、 你认为公司的人际关系如何？老员工对你是否友好？
- 9、 你认为一家公司能够吸引你去的什么地方是什么？你认为本公司在哪些方面需要加强？
- 10、 你是否在公司有长期工作的准备？是什么原因让你选择继续留下来呢？
- 11、 对公司还有哪些方面的意见与建议？

注：本次访谈资料将作为员工资料，由人力资源部进行保存，并作为以后考评的依据，人力资源部必须对资料予以保密，不得私自外泄！

九、效果确认 (1)

招聘流程简化

从收到各部门人员增补单到人力资源部发出报到通知单在一周内完成

业务执行标准说明书

业务标准流程图



业务标准名称	招聘业务执行标准说明书	部门	人事行政部		从接收到履行所需的周期时间	41分钟	
NO.	流程	主导部门/责任人	完成时间	关联部门	流程简单说明		备注
1	用人部门提出申请	各部门	5分钟	各部门	用人部门填写人员增补单，填写用人的要求		
2	审核	总经理/副总	5分钟	经营管理室	职员内补充：职员增加还需要南副总/李总签字		
3	招聘实施	人事/招聘文员	5分钟	人事行政部	智通、卓博网站发布招聘信息		
4	面试	人事/各部门	5分钟	人事/各部门	通知相关部门长面试		
5	录用	各部门	10分钟	各部门	应聘者面试合格后，用人部门根据应聘人的各项填写面试记录表		
6	报到	人事/招聘文员	1分钟	人事行政部	应聘者面试合格后，人事文员开报到通知单，通知其要准备的东西		
7	入职	人事	5分钟	人事行政部	在第二天跟进新员工报到的情况		
8	反馈情况	人事	5分钟	人事行政部	没来报到的人员，及时打电话询问其原因，反馈给用人部门相关负责人		

九、效果确认 (2)

招聘周期

一、间接员工招聘周期表

NO	类别	包含岗位	招聘周期 (工作日)	备注
1	中高层管理人员	经理及经理级以上管理者	10个工作日	同职务每增1人, 招聘周期增5天
2	关键技术岗位	PE、IE、品质工程师、项目工程师	10个工作日	同职务每增1人, 招聘周期增5天
3	一般技术岗位	技术员、技工	7个工作日	同职务每增1人, 招聘周期增3天
4	基层管理人员	组长、领班	7个工作日	同职务每增1人, 招聘周期增3天
5	文职类	部门文员/担当	7个工作日	同职务每增1人, 招聘周期增3天
6	间接部门员工类	仓管员、QC、IPQC等	7个工作日	同职务每增1人, 招聘周期增3天

二、直接员工招聘周期表

NO	类别		包含岗位	招聘周期 (工作日)					备注
				0-50人	51-100人	101-150人	151-200人	200人以上	
7	直接人员	正式员工	操作员、物料员、全检员等	5个工作日					
8		学生工		15个工作日					
9		派遣工		5个工作日	10个工作日	15个工作日	20个工作日	20个工作日	

九、效果确认 (3)

提高面试通过率

同个岗位本来只需要1人的，我们招聘时按2人来招聘，如营业部的日语担当和生管部的跟单员，都是这么操作的，基本在一周内就可以解决缺员的困境。

预约面试记录表

序号	应聘人姓名	预约时间	应聘职位	是否来面试	没来的原因	面试结果	是否来报到	没来报到的原因	报到时间	离职时间
15	崔光哲	2017.9.9	营业经理	是		OK	是		2017.9.11	
16	覃玉红	2017.9.10	日语担当	是		待考虑				
17	郭伟	2017.9.11	日语担当	是		待考虑				
18	赖文志	2017.9.12	日语担当	否		太远				
19	章彩凤	2017.9.13	日语担当	否		太远				
20	郑小英	2017.9.22	日语担当	是		OK	是		2017.9.27	
21	张海霞	2017.9.22	日语担当	是		待考虑				
22	官远秀	2017.9.25	日语担当	是		太远				
23	王东红	2017.9.26	日语担当	是		太远				
24	陈梦玲	2017.9.27	日语担当	是		太远				
25	张勇	2017.9.28	日语担当	是		待考虑				
26	王世斌	2017.9.29	日语担当	是		待考虑				
27	申华	2017.9.28	日语担当	是		待考虑				
28	曹圣飞	2017.9.28	日语担当	是	太远	OK				
29	刘华	2017.9.29	日语担当	否		太远				
30	杨秋如	2017.9.29	日语担当	否		太远				
31	张文佩		日语担当	是		OK	是		2017.10.16	

十、标准化

持续改善

定期点检：

招聘流程管理点检表

序号	项目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	备注
1	JD分析是否准确													
2	职位卖点是否提炼													
3	招聘团队是否熟悉业务													
4	接待礼仪是否规范													
5	面试分工设置是否合理													
6	面试环节是否合理													
7	面试反馈是否及时													
8	沟通交流是否顺畅													
9	信息收集与整理是否及时													
10	信息发布与跟踪是否高效													