

应急招聘，HR 如何救“火”

李经理是A房地产集团的高级人力资源经理，最近集团下属的各家区域公司纷纷急着向李经理要人。李经理统计了所有的用人需求，结果发现自己须在一个月内向各地输入60多名专业人员、10几名职能人员，这么多的人一时之间去哪里找呢？这下可急坏了李经理。

原来前年（08年）地产行业遇到了前所未有的“寒冬”，去年初，受经济危机影响，集团对各区域公司制定的业务计划相对保守，相应也并无大规模招聘计划。09年第一季度房地产回暖并迅速升温，第二季还没结束，大部分区域公司就已完成了整年度的任务，业务量的极速猛增带来了人力资源的相对匮乏，于是，第三季度各区域纷纷向集团要人。李经理也因此遭遇着应急性招聘之“火”。

一、企业应急性招聘探源

实践证明，很多企业都有突然需要在短时间内招聘大量人员的情况，这种“应急性招聘”常常是令HR非常头疼的问题之一。之所以发生应急性招聘，一个很重要的原因是企业的人力资源规划没有做好，对人才需求的数量和质量缺少预测，所以也就无法做到事先充分准备。那么导致应急性招聘的原因都有哪些呢？

1. **企业战略扩张或调整。**为适应生存和发展的需要，许多企业确定了未来发展战略，比如业务多元化、新的并购重组、海外市场拓展等战略，并对企业核心能力提出了具体要求，但做完这些后却发现反映企业核心能力的关键资源——人力资源——严重不足，成为制约企业战略实施或调整的软肋。此时应急性招聘任务便应运而生。一些集团性企业为了规避单一业务的市场风险，发挥多业务之间的协同作用，纷纷开拓主营业务以外的业务模式。通常情况下企业的战略扩张或调整会给HR一些提前量，公司决策层对于业务发展也有较为详细的计划，但涉及某些业务领域（如医药、金融、地产、风险投资等）的公司的开办、资质审批和经营范围许可均需受到监管机构的严格控制，一些公司从申请报告提交到审批通过要长达数月甚至几年的时间，审批的时限受到宏观经济政策影响，企业控制权十分微弱，因此一旦企业获准新业务经营，就要面临应急性招聘了。

2. **企业内部管理优化。**比如，企业因管理变革需要重整流程上的ERP系统、推动

精益管理6西格玛、全面预算管理和质量管理，或者企业需要复制一套流程系统或管理模式等，这时都需要在短期内补充大量的执行辅助人员，而这种招聘往往时间紧、招聘量大，需要动用调配大量资源协同配合才能达成招聘任务。

3. 企业自身所处的行业市场波动性大。引起人才需求大幅波动的主要情况有：受宏观经济影响，业绩波动大；需要以项目运作方式突击业务；市场处于上升期，产品毛利率高、市场投入大等，如房地产市场、通信IT类市场等；季节性用工较强的制造性行业，因市场需求增加或变动，会驱动人力资源储备或招聘需求。比如在珠三角、长三角一些外资企业在中国设立的制造性企业里，HR经常常年奔波在各个招聘会现场，在自己的招聘渠道内深耕细作。因为应急性招聘已成为他们工作的“家常便饭”。

4. 员工应急性跳槽。当员工产生应急性跳槽时，企业的应急招聘也往往在所难免。这些主动离职的员工一般具有以下共性特征：

(1) 处于市场竞争性位置的稀缺性人力资源，成为行业内企业挖角的潜在对象。譬如，高端行业、高端职位、高薪人才，一些稀缺性人才可能在国内多行业或企业都属于“抢手货”，并已成为猎头名单上的“座上宾”。

(2) 自身具备典型的职业人特征。譬如，良好的职业素养和客户导向的职业意识，具备市场经营和企业管理的资质；诚信、理性等。

(3) 在一家企业或行业积累有相当长时间，出现“职业天花板”。这些员工可能不一定在乎高薪、高职位，而格外关心个人的价值发挥或自我满足感，在一家公司呆的时间长了会出现“职业倦怠”，希望主动转行或跳槽，在新的环境中证明自己。譬如人力资源总监、财务总监、审计监察经理、IT经理等一些管理人才。

导致员工应急性跳槽的情况主要有三种：

(1) 外部人力资源市场自身驱动招聘需求。人才市场供需状况是企业人力资源流动的晴雨表，每年人力资源市场流动的峰期自然引发在职人员的跳槽。外部人力资源市场就如一个蓄水池，池里的人想出来，池外的人想进去。员工跳槽离职的高峰期正好迎合了企业应急性招聘高峰期，这也是人力资源市场价值规律的作用和影响。外部人力资源市场流动的高峰期一般表现在两个时段：一个是春节之后的一两个月内，另一个是6~9月份。年初，员工绩效考核周期和合同期已结束，奖金福利也已兑现，跳槽便会直接产生被动性应急招聘需求。而6~9月份，高校毕业生大量涌入人才市场，人力资源供给的增加会减少许多企业人力资源储备的成本压力；而且，暑期促销行业，如IT业、快速消费品行业，在此时一些低端职位的需求也会迅速攀升；再者，企业经营运作半年后会做业绩盘点，人力资源是否短缺或富余都会直接影响到企业对人力资源需求的调整。

(2) 企业所处行业人才竞争性强。人才挖角使应急性招聘压力与日俱增。所处行业的市场竞争性明显，甚至处于无序竞争状态，因此对核心人才的争抢甚至都到了疯狂的地步。如华为前少帅李一男出走自立门户创立港湾的时候，带走一批“华为军团”，便引发了当初华为人离职创业的高潮，一些技术、市场敏感型职位人员被挖角也给华为留下许多伤痛。但在此期间，华为招聘团队作了充分的估计，大量应届毕业生

生的加盟缓解了此类人才的应急性流失带来的招聘压力。

(3) 企业内部组织结构及人员调整。组织结构的调整一般是有计划的，所以由此带来的部分人员离职也是在预计之内的，但有时一个部门内某个主管人员的离职往往会引起一些与之关系紧密的其他员工随之跳槽，或者因为不能适应新任主管的管理风格而相继跳槽，这些情况一般都很难预料，所以，应急性招聘也就在所难免。因此在进行组织结构及人员调整时，事先要经过缜密的考虑，尽量把涉及到人员流动的可能情况考虑周全，做到未雨绸缪，临危不乱。

二、应急性招聘中 HR 的角色和职责

通过上述背景分析，不难发现，很多应急性招聘困局得不到破解，一个很重要原因就是 HR 自身。HR 缺乏对宏观人力资源市场动态的把握，对企业自身市场敏感度缺乏和业务运营了解关注度不够，加之人力资源的专业内功不深，所以，应对应急性招聘压力，首先是人力资源经理自身能力的提升。应急性招聘时人力资源部门内的正常业务和职责，也是人力资源部门展示自身价值的机会。通常很多企业的 HR 经理给人的印象是：缺乏创造性，只知道处理日常事务，不懂业务，管理凭经验，不懂技术等。

人力资源危机有时会成为公司最大的危机。当公司需要解决方案时，人力资源管理部首先想到的应该是提交应急性招聘解决方案和达成任务目标，而不是向高层推卸责任。对应急性事件缺乏预见性，老做“事后诸葛亮”，那么，恐怕就被炒鱿鱼了。

笔者认为 HR 在应对应急性招聘方面的角色定位和职责主要如下：

1. “做招聘也是做市场”。站在专业做人力资源市场招聘的角色来看，如同企业市场销售部门负责达成订单和成交一样，应急性招聘是 HR 部门当仁不让的分内职责，而非额外任务或压力。机遇偏爱有准备的头脑，HR 任何时候必须紧抓“市场”主线，以营销招聘的意识和行动来推动应急性招聘。

2. 启动应急性招聘计划前三思而后行。面对应急性招聘，首先要明确企业的招聘动机，即需要他们来解决哪些问题。如果没有想清楚，盲目引入，势必带来更多问题，诸如前文提及的入职后闪电式离职或临阵叛逃、“请神容易送神难”等，反而招致更大的成本负担等。通常来讲，引入高级人才不外乎以下几个方面的原因（见表 1）

序号	企业动机	举例
1	领导变革	典型的案例是郭士纳领导的 IBM 变革
2	拓展业务领域、市场	由于新的商业模式改变或市场突破，原有人才的知识 and 能力结构与新业务的需求不匹配，或不能满足扩张需要
3	专业人才的稀缺	由于项目或业务运作需要，典型的高精尖技术人才本身在市场上的比率就极为稀少，企业如果想掌握或突破某种技术壁垒，一定要此类人才的加盟。
4	期望引进新的方法论或工具	这种情况多发生在企业遇到发展瓶颈，要上台阶时，这时企业管理层已无法依靠自身原有的知识结构来改变现状或支撑公司未来发展，只能寻找外力

表 1 高级人才引进动机

3. 招聘策略的制定要由HR全程参与规划、制定和主导实施，招聘流程不能缺环节也不能走形式。人力资源部即使在应急招聘中也要明确选人标准，对于该岗位需做明确的定位。在选聘中依然要结合人才评价方法和工具，在整个招聘过程中，避免判断和决策带有主观色彩。所以不能因为时间紧、任务重就过分强调招聘速度，而简化招聘流程，毕竟“磨刀不误砍柴工”，规范的招聘流程最好一个也不少。（见图1）

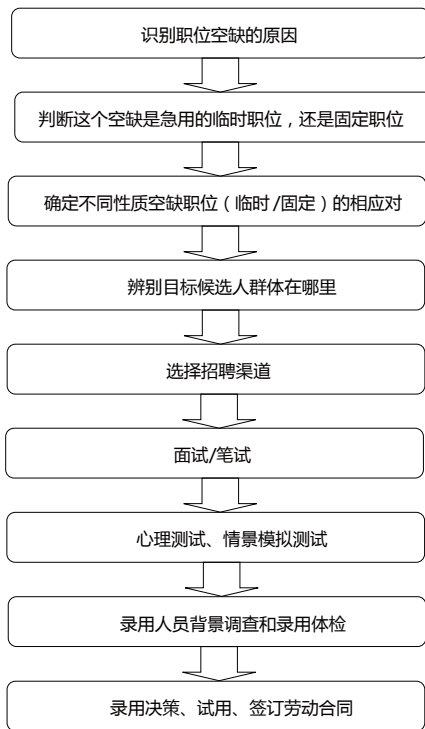


图1 规范化的招聘流程

三、应急招聘难点解析

文中开头介绍的房地产公司尽管颇具规模，人力资源管理工作也相当规范，但2009年度的业务发展确实超出了年初的预想。集团公司总裁办专门召开会议，对人力资源部门下达了“死命令”，要求他们必须全力保障人员供给，把人员招聘工作当成最重要的人力资源工作来抓。一石激起千层浪，人力资源部不得不立即调动资源，迎接前所未有的招聘挑战。

1. 难点一：市场上人才储备不足。由于需要的大部分人才都是技术类人才，而且量又非常大，到哪里去寻找足够数量又符合要求的人才呢？在人力资源招聘的过程中，越是专业性强的人才，招聘难度越大，一般来说，这些人在公司里都承担着重要的技

术工作，往往是企业里的“宝贝”，企业总会尽力优先保留这些人，以免流失后给公司造成重大损失。同时，这些人也是市场上的宠儿，企业对这类人才的竞争本来就激烈。只有少数在职业发展上遇到瓶颈或遇到点人事问题（如裁员）的人，才会到人才市场上来找工作，而那时又恰逢人才招聘的旺季刚过，市场上现成的可供雇用的人才寥若晨星。

2. 难点二：重金急聘，打破原有薪酬体系。在人才招聘极其紧迫的形势下，用高工资吸引人才是不得不使用的手段。一般情况下，对于专业技术人员，不用高工资（常常会超过现有员工工资20%以上），就很难吸引到在原单位有着稳定工作和满意工作环境的研发人员。而这样必然会打破公司现有的薪酬体系，造成担负同等工作的老员工不如新员工工资高的现象，给人力资源管理带来了困难。

3. 难点三：时间紧、任务重，不得降低录用门槛。在短时间内需要那么多人，是人力资源部和用人部门共同面临的头疼问题，为了保障人员及时到位，往往不得不在人员素质和能力水平上打一些折扣。在许多情况下，能够发现一份基本符合招聘要求的简历，就已经让招聘者很开心了。这种喜悦更容易使面试人对应聘者形成“晕轮效应”，一些缺点和不足便被掩盖了，只要觉得不是原则性问题，也就急于通过了，毕竟要先保障业务部门项目的需要。对该公司来说，人力资源部甚至不得不到学校招聘一些有开发经验的研究生来做兼职。这些人距离岗位要求当然还有一定的差距，但只能与其他相对经验丰富的人员搭配使用。

4. 难点四：辛辛苦苦招来的人却留不住。新员工的离职率居高不下，这在房地产公司招聘工作开展后不久就遇到了，到后来还愈演愈烈。人力资源部的大部分人员都去应付招聘工作，对于招聘到的人，在签订了合同、办完手续、送到用人部门以后便顾不上后续的跟进工作了。这些新进员工甚至未经过任何入职培训，就直接进入远离总部的项目组，并被封闭起来，一连十几天甚至整月不能回家。很多人刚干几天，就提出了辞职。对于好不容易招到的人的人力资源部来说，那时的新员工离职真是让人揪心，但眼睁睁地看着也没办法。

四、应急招聘的解决之道

实践证明，大部分企业中应急招聘实难完全避免。尽管如此，还是可以在许多方面做得更好，在一定程度上减少应急性招聘带来的弊端。凡事预则立，不预则废。如果人力资源工作准备充分，就不会老是去救应急性招聘之“火”，即使事发突然，也应该做好如下工作：

1. 做好人力资源规划，并保持一定弹性。企业的人力资源规划，一定要与企业经营战略紧密联系起来，这样才能使人力资源部成为业务部门的战略合作伙伴。如一般具有规律性周期特征的行业，本身就存在人力资源供应的不稳定性，在进行人力资源规划和实施人员招聘的过程中，应注意保持一定的弹性。同时，人力资源部对业务部门的业务进度也要随时了解，比如今年宏观经济形势如何、目前将会出台哪些国家或

行业政策影响潜在的订单，如果一切有利于业务的条件齐备，人力资源如何保障？

2. 注重积累，功夫下在平时。

(1) 注重人才库建设。如果企业出现过应急招聘的情况，应该在平时就注意积累人才资源，即开展人才库建设，确保关键时刻能够找到足够的人才。候选人没有被用人部门看中，原因有可能是多方面的：如，薪酬与候选人期望不符、提供职位过低或过高、工作地域限制等，候选人不适合当时招聘的某个岗位，但不一定不适合公司其他岗位的工作。对此，建议人力资源工作者，如果应聘者基本素质达到了公司要求，也就是通过了招聘的第一关的候选人，其简历应予以保留，以便在下次需要同样或类似岗位人员的时候，可以迅速找到储备人选。即使候选人当时并无求职需求，但由于公司保有其联络方式，也可以很容易联络上。这比再去重新发布广告、重新筛选简历等可以节约大量资源和时间成本。

(2) 薪酬给付反映业绩贡献。为了避免员工大批离职带来的应急性招聘，在薪酬设计上应按个人业绩及公司业绩支付一定比例的绩效薪酬给员工。绩效薪酬的发放比例应综合考虑员工固定薪酬、职位类别、职位层级及企业文化等因素。一般来讲，业务高峰期，原有员工尤其是公司骨干员工承担的工作量及创利比平时大幅增加，如果公司薪酬制度中并没有设计绩效工资部分，用以肯定员工的额外付出，就意味着这些员工个人的投入产出比，较平时大打折扣了。同时，业务高峰期，其他同类公司正值招贤纳士之时，各家开出的薪金往往较非业务高峰期高出不少，此时，公司骨干员工的离职风险大大增加，随着骨干员工的大量流失，也就带来了人力资源部的应急招聘事件。

(3) 建立员工集体离职预警系统。前文中介绍了应急性跳槽员工的共性特点，除“市场因素”外，一些企业因素是可以建立预警系统来降低应急招聘带来的各项成本。企业可以将历史应急性、集体跳槽事件进行危机分类，并启动相应的预警系统，用以应对有可能发生的应急性招聘，应急系统模拟如表2。

预警等级	应急招聘准备	相关事件
一级	联系招聘渠道商（猎头、网络）及背景调查机构	业务单元整合、组织架构调整
二级	与离职者所辖员工会谈，必要时增加员工待遇，保留核心群体	部门经理或主营业务主管离职创业两名以上技术骨干同时离职
三级	更新外部人才库	大量员工消极怠工、对工作抱怨频频

表2 应急招聘预警系统模拟表

3. 渠道选择，提升招聘效率。企业应急性的人才招聘，好比一场战役，这场战役的成败决定于很多因素，由于时间与资源都很有限，所以把渠道选择比作应急性招聘的“命脉之选”一点也不为过，因为它决定了企业可供选择的人才数量与质量。有人把招聘渠道分为传统和现代两种渠道，无论是何种渠道，都没有先进与落后之分，最重要的是是否能够在既定的时间内招聘到足够的、合适的人才，满足企业发展所需，正所谓“不管白猫黑猫，能抓住老鼠的就是好猫”。其实招聘渠道是与企业所在行业的特性、企业发展的阶段、招聘职位的特点以及人才市场的供给情况密切相关的，不

同行业、不同企业、不同招聘时期、不同招聘职位对有效招聘渠道的选择也是不同的。

(1) 应急性招聘对渠道的特殊要求。由于招聘的应急性，企业一般会在短时间内大量投入财力、人力与时间等资源，如果渠道选择不当，就会导致资源的浪费，严重制约业务开展的步伐，更影响到人力资源部在公司的威信，因此必须慎重对待，谋定而后动。由于招聘的应急性，对招聘渠道的要求更有其特殊性：它要求快速、有效，成本成为次要考虑因素；它要求先解决核心重要岗位再解决次要岗位，急业务之所急；它讲究出奇制胜，因为非常规的招聘需求就需要非常规的招聘解决思路；它要有一定的组合性与搭配性，只在“一棵树上吊死”的渠道选择方式带给企业的潜在危机是极大的，甚至造成无法挽回的后果。因此，必须有未雨绸缪、多管齐下的前瞻性考虑；它还需要灵活性变通，动态调整，当企业在某种招聘渠道上花费20%的既定招聘时间后，却发现没有明显的效果，就要及时反思，看是否有必要重新选择招聘渠道并调整资源分配。

(2) 企业招聘的特点决定招聘渠道的选择。如果企业以往招聘量很少，缺乏历史数据与渠道选择经验，突然面临如山的招聘任务，这时该怎么办？这是很多中小型企业向大中型企业发展转变过程中经常遇到的问题，招聘人员往往一下子会变得手足无措。在这种情况下，企业可以从研究“企业所需人才多出现在什么地方”与“各种招聘渠道的特点”着手来确定招聘渠道。不同的招聘渠道，有其各自的优缺点，它们在效率、成本、影响范围、命中率等方面有所差别，见表3。企业所处的行业、招聘职位与目标群体的特点也是影响选择招聘渠道的一个重要因素。经研究，房地产行业人才具有这样的特点：人才密集性、流动性较强，多集中在大中型品牌企业，有较强的职业发展欲望，人才质量普遍较高，密切关注报纸、网络媒体上的政策形势与市场新项目，信息敏感度高；中高级管理人才及专业人才与猎头联系较紧密；人才加盟受企业知名度与发展前景等因素影响较大。

	现场招聘	网络招聘	报刊广告	猎头	人才寻访	内部推荐
效率	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
成本	☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆	☆
影响范围	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆	☆	☆
命中率	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆

表3 一般传统行业各种招聘渠道相关维度评价

备注：以☆表示评价，☆越多表示对这一维度的评价越高。

(3) 数据化、精确化部署招聘渠道。通过上述方法虽然可以做出初步选择，招聘人员仍会掐着手指算招聘时间，心里惴惴不安，到底自己选择的招聘渠道是否科学合理，真正有效呢？的确，准确的渠道选择并非可以凭借想象和粗略分析就能达到，也并非可以照搬其他企业的做法，它必定是经过企业自身一定时间内的时间积累，经过严密的数据分析才能确定，而且随着企业与市场的发展还会不断变化。要按时甚至提前完成应急性招聘任务，就一定要准确地选择那些投入产出比最大或相对较大的渠道，

并对其排序与搭配，形成主次分明、相互补充呼应的渠道组合，据此进行企业资源的重点分配，才能使招聘效果最大化。对于有一定招聘历史的企业来说，可以通过对以往招聘数据的统计分析，找到渠道选择的落脚点。相关招聘数据可以包括不同阶段各种渠道（包括细分渠道）的简历数量、面试人数、录取数等，进而据此计算出各种渠道的有效简历率（面试人数/简历总数）、录取成功率（录取人数/面试人数）与综合成功率（有效简历率*录取成功率）以上三个指标可以在每个季度与年度统计一次，以评估招聘渠道的有效性。2009年A企业与由于企业急剧扩张，面临招聘近200人的重大招聘任务。企业首先对2008年招聘数据进行了汇总统计见表4。

渠道	细分渠道	简历人数	面试人数	录取人数	有效简历率	录取成功率	综合成功率
现场招聘	某高级人才招聘会				30%	33%	9.9%
	某中级人才招聘会						
	某大型综合招聘会						
	某大型行业招聘会						
	合计						
网络招聘	综合招聘网站I				24%	25%	6%
	综合招聘网站II						
	某行业招聘网站						
	合计						
报刊广告	某全国性报纸				15%	16%	2.4%
	某区域性报纸						
	某专业性期刊						
	合计						
猎头	猎头公司I				62%	20%	12.4%
	猎头公司II						
	猎头公司III						
	合计						
人才寻访	同行企业				55%	35%	19.3%
	相关行业企业						
	非相关行业企业						
	合计						
内部推荐	企业高管推荐				27%	30%	8.1%
	企业中层推荐						
	普通员工推荐						
	合计						

表4 2008年招聘数据汇总

根据表4的数据，A企业招聘渠道有效性指标排序如下：

衡量指标	排序1	排序2	排序3	排序4	排序5	排序6
有效简历率	猎头	人才寻访	现场招聘	内部推荐	网络招聘	报刊广告
录取成功率	人才寻访	现场招聘	内部推荐	网络招聘	猎头	报刊广告
综合成功率	人才寻访	猎头	现场招聘	内部推荐	网络招聘	报刊广告

表5 A企业渠道有效性指标排序

渠道	预期作用	目标群体
人才寻访	提高针对性 突破招聘淡季 削弱竞争对手的人才实力	同行中级人才 非同行业关键核心岗位或稀缺特殊岗位
猎头	借助资源 重点突破 节省时间精力	高级管理人才 高级专业人才
现场招聘	积蓄人气 体现企业实力 批量解决人才瓶颈	拟离职或已离职人员 通用型岗位及一般专业岗位
内部推荐	提高稳定性 节省沟通成本 确保文化认同度	中级、初级人才 中层、基层通用或专业岗位
网络招聘	广泛宣传 提升信息传递效率 确保日常招聘量	在职人才 通用型岗位及一般专业岗位 经常上网的人群
报刊广告	宣传造势 积聚简历 建立品牌	通用型岗位及一般专业岗位 信息灵敏的人群

表6 各招聘渠道的预期作用与目标群体的比较

4. 各部门通力协作，高效完成准备工作。虽然是应急招聘，但仍有大量准备工作需要一一完成，如果部门因缺乏协作而导致招聘工作没有计划性，仓促上阵，必然会忽略许多重要环节，这一方面会影响当期的招聘效率，另一方面也会给今后的人力资源工作留下一堆烂帐，不好收拾。公司最高决策者亲自对招聘工作下达指令，给予足够的重视，这是做好这项工作最有利的条件。接下来，人力资源部应会同用人部门一起制定具体的工作计划和 workflows，分清职责，保证紧急招聘计划得到彻底执行。具体包括以下工作：

(1) 修改岗位说明书，明确招聘要求。“磨刀不误砍柴工”，越是事情紧迫，招聘的岗位种类越多，越需要与用人部门达成共识，确定新增岗位编制，并通过工作分析，在原有的基础上修改岗位说明书。这样，任何人要了解需要招聘什么样的人，只要一看岗位说明书就清楚了。对于同样的工作岗位，不同部门报上来的岗位名称不同，这将给招聘工作带来不少的麻烦。

(2) 梳理和改进招聘流程。平时的招聘一般会有两次甚至三次面试，不同岗位等级的人员，需要相应的人员参与面试，不同岗位等级的人员，需要相应的人员参与面试。在组织面试的过程中发现，由于需要招聘的人员较多，用人部门三天两头被叫来当面试官，连日常的工作都顾不上，大大影响了其招人的积极性。为了提高效率，人力资源部常常会改进招聘流程，尽可能在统一的时间内组织大规模的集体面试，集体办理相关手续等，以便在最短的时间内把人员招聘到岗。

(3) 特别制定招聘奖励计划。在大规模招聘工作中，建立公司制定内部推荐的奖励计划，如已经有此项奖励制度的企业，建立在应急招聘中加大奖励力度，确保在应急招聘发生时，又快又准地招聘到合适的员工。

(4) 充分调动各方资源。一般在应急招聘中，人力资源部需与公司管理层进行沟通，使招聘工作变成公司级的重点工作，并从一些相关部门借调人员，成立招聘项目组。同时对公司的人力资源政策进行一些修正，比如薪酬政策如何处理、劳动合同如何签订，实施一些特殊的人力资源政策，总之，创造条件使招聘工作的效果最大化。

(5) 新员工上岗培训少不了。即使再紧迫，也应该对新招聘的人员进行上岗培训，宣传公司的文化和制度，让员工感到公司的关怀。在很多次应急招聘中，不少辛苦招来的人员却迅速流失，因此无论用人多么紧迫，人力资源部对新员工为期一周的入职培训绝对不能少。由于该公司新员工培训工作基础良好，经过培训后，新员工不仅了解了公司，更感受到公司对新人的重视和关怀，激起了高度的工作热情；新员工们之间很快就成了“学友”，以致在后期的工作中都还保持着密切联系，经常交流工作中存在的问题，这对留住人才和尽快使其适应新的工作发挥了非常积极的作用。

(6) 推行新员工指导计划。为了进一步促进新员工适应岗位，建议人力资源部大力推出新员工指导计划，大力贯彻“师傅带徒弟”的做法，即为每一位新上岗的员工制定指导人，由指导人负责新员工在试用期内的的工作指导和监督，规定每周进行一次正式谈话，双方签字后交人力资源部。这项工作也被纳入到对指导人的绩效考核中，加大了推进力度。由于事先对此项工作的重要意义进行广泛的宣传，得到了用人部门经理的大力支持，因而此项工作做得非常到位，在稳定新员工队伍方面起到了重要的作用。

如今人才争夺战已经进入白热化阶段，企业的应急性招聘不仅是与竞争对手作战，更是与自身作战。在这场招聘的战役中，机遇与风险并存，需要智慧与勇气兼备。“办法总比困难多”，面对应急性招聘这把不得不救的“火”，只要有备而战，与李经理有着同样困惑的HR们就可以多一些胜算，少一些烦恼。