

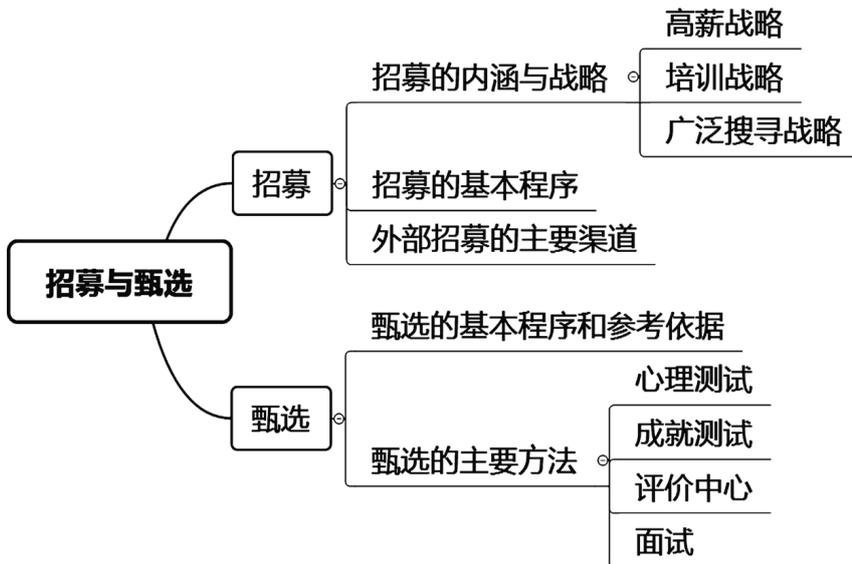
# 初级经济师

## 人力资源管理专业知识与实务

### 教材精讲班

#### 第六章 招募与甄选

##### 【本章知识结构】



#### 第一节 招募

##### 🎯 知识点

### 招募的内涵与战略

#### （一）招募的概念及其影响因素

##### 1. 招募及其与甄选的关系

**招募：**一家企业为了满足自身的工作需要或填补特定的职位空缺，从组织内部和外部吸引足够数量的具备相应的知识、能力和态度的合格候选人的过程。

**甄选：**通过科学的方法从候选人中挑选出最终能胜任工作或岗位需要的人选过程。

##### 2. 招募的影响因素

**组织外部：**劳动力市场上的供求松紧情况、政府和工会对劳动力市场所施加的限制

**组织内部：**招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象

#### （二）招募的基本战略

##### 1. 高薪战略

为空缺职位确定高于市场水平的薪酬，从而增强对求职者的吸引力。

**优点：**能够快速吸引到高质量的求职者，招募工作比较容易完成，

**问题：**组织将来可能要承担较高的人工成本，因而必须有能力强通过高水平的管理和激励将高薪酬成本转化为高生产率。

##### 2. 培训战略

组织对求职者的基本素质有要求，但是对工作经验却没有太高的要求，只要求职者的基本素质较好，那么组织在雇佣员工之后会向他们提供较多的培训。

**优点：**对求职者的工作经验要求较少，容易完成招募工作。

**问题：**组织将来必须配置相当多的培训资源来提高员工的工作能力，而一旦员工培训之后又不能留住员工，则会损失组织已经付出的人力资本投资。

### 3. 广泛搜寻战略

一种**既**要求候选人能够胜任职位的需要，**又**不想支付较高水平薪酬的战略，招募工作的难度就会很大。尽管组织最终或许能够找到这种符合要求同时薪酬水平要求也不是很高的人员，搜寻的时间成本很高。当组织需要在短期内迅速填补空缺时，这种战略显然是有问题的。

#### （三）招募的内部和外部来源

##### 1. 内部招募

优点：

（1）增加了组织内部现有员工的晋升机会，而且有利于通过员工在组织内部的流动来优化员工与职位之间的匹配，从而有利于提高员工的满意度。此外，也可以视为对员工忠诚于组织的一种回报。

（2）降低招募的风险，组织对内部候选人的工作经验、技能、历史绩效甚至优点和不足等都能够做出相对全面和准确的评价，因用人失误而给组织带来的损失可能性更小。

（3）内部候选人在组织内部的工作经历决定了他们了解组织的工作程序、组织文化、领导方式等情况，通常能够较快地适应新的工作需要，不需要经过过多岗前引导和培训，从而为组织节约成本。

问题：

（1）职位的空缺导致员工之间过度竞争；另一方面给优胜者带来困扰；同样提出申请却没能得到新职位的员工可能会感到不满或者不公平。

（2）内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象。

##### 2. 外部招募

组织到外部劳动力市场上寻找合适的人员来填补组织内出现的职位空缺的做法。（组织内没有合适的人，或者组织目前的情况不适合进行内部招募）

比如：非常初级的入门职位或者对候选人的要求特别高的特定高层职位。

优点：

（1）扩大了候选人的选择范围，因而更有助于组织招募到最为合适的潜在任职者。

（2）为组织带来一些新的思想方式或者新的理念。

（3）有助于削弱组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛，同时有利于抑制组织内部人员可能会形成的论资排辈和熬年头的思想。

问题：

（1）打击组织内部员工的积极性；

（2）外部招募成本高，需要较长的适应期；

组织对外部求职者的情况缺乏深入了解，在后期的甄选工作出现失误的情况下，会为组织带来损失；外部招募的人员可能并不认同组织的价值观和文化。

总之，组织需要注意内部招募和外部招募的优缺点之间做出适当的平衡。

特定组织文化和领导者个人的偏好也会对招募来源选择产生影响；

**【例题·单选】**企业通过自主品牌建设吸引人才的做法反映了（ ）因素对企业招聘活动的影响。

- A. 国家的法律法规
- B. 竞争对手
- C. 企业自身形象
- D. 外部劳动力市场

**【答案】**C

**【解析】**从组织内部来看，影响招募工作的因素有三个：即招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象。

**【例题·单选】**有关内部招募和外部招募，说法正确的是（ ）

- A. 外部招募是指组织到外部劳动力市场上寻找合适的人员来填补组织内出现的职位空缺的做法
- B. 内部招募可能会打击组织内成员的积极性

- C. 外部招募可能会给优胜者带来困扰
- D. 外部招募容易形成近亲繁殖现象。

【答案】A

【解析】B选项外部招募可能会打击组织内成员的积极性；C选项内部招募可能会给优胜者带来困扰，D选项内部招募容易形成近亲繁殖现象。

【例题·单选】与外部招聘相比，企业更适合采用内部招聘的情形是（ ）。

- A. 招聘经费非常有限
- B. 需要招聘的是初级岗位人员
- C. 现有人员不具备岗位所需的技术
- D. 缺少能提供新思想且具有不同背景的员工

【答案】A

【解析】如果出现空缺的是非常初级的入门职位或者对候选人的要求特别高的特定高层职位，在组织内部很可能找不到合适的候选人，此时组织往往会采取外部招募的方式，选项B错误；外部招聘能够带来一些新的思想方式或者新的理念，有利于组织的业务创新和管理创新，选项D错误。

【例题·多选】以下因素中，属于影响招募的内部因素的包括（ ）。

- A. 招募人员职位本身的特点
- B. 劳动力市场
- C. 政府的限制
- D. 组织的人力资源管理政策
- E. 组织的形象

【答案】ADE

【解析】本题考查招募的影响因素，在组织内部，影响招募工作的因素有三个：招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象。

【例题·多选】以下对于招募的优缺点说法正确的是（ ）。

- A. 外部招募的做法不利于削弱组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛
- B. 内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象
- C. 内部招募成本高，需要较长的适应期
- D. 外部招募中，组织对外部求职者的情况缺乏深入了解，在后期的甄选工作出现失误的情况下，会为组织带来损失
- E. 从内部招募员工可以为组织带来一些新的思想方式或者新的理念

【答案】BD

【解析】A选项外部招募的做法不利于削弱组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛；D选项内部招募成本低，适应快；E选项外部招募员工可以为组织带来一些新的思想方式或者新的理念

## 知识点

### 招募的基本程序

#### （一）确定招募需求

招募需求是在人力资源规划的基础上，根据各部门的实际用人需求确定的。具体取决于需要招募人员的职位本身。

同时需决定：当组织中出现了—个职位空缺之后，还必须决定，到底是应采用内部招募的方法来填补职位空

缺，还是通过外部招募的方法来达到目的。

外部招募比较简单，发布职位公告即可。

## (二) 制定招募计划

(1) 招募范围（范围主要取决于职位本身的要求、填补职位候选人的地区可得性，以及组织的战略定位）

(2) 招募规模



图6-1 招募甄选金字塔

(3) 招募渠道（报纸、杂志、电视广告招募、校园招募、网络招募、猎头公司、就业服务机构招募以及面向复员退伍军人、下岗工人等特定人群的招募）

(4) 招募时间

对整个招募活动所需要的总时间长度以及招募活动各个阶段的时间进度所做的安排。

(5) 招募预算

整个招募活动所需要的总费用。

① 招募费用预算会对招募的质量构成一定的影响，如果预算较少，则招募渠道的选择或招募方式可能会受到一定的限制；

② 招募的费用预算不仅取决于组织的财务能力，同时也取决于选择恰当的招募渠道。

## (三) 实施招募活动

组织的人力资源部门需要根据招募计划书，通过适当的招募渠道公布招募信息，同时收集求职者通过各种方式投递的简历，从而为下一步的人员甄选做好准备。

在招募阶段，招募者需注意：

① 热情和礼貌

② 提供充分、真实的信息

## (四) 评估招募效果

对招募工作的最终效果以及招募过程中每一个环节的实施情况进行评价。

(1) 看职位空缺最终是否得到了填补，以及用人部门对所招募和雇佣的人员是否满意。

(2) 招募的时间是否按照计划进行、工作完成是否及时、预算是否得到了很好的执行等。

(3) 针对不同的职位空缺，哪一种招募来源的招募效果最好。

(4) 评估组织每雇佣一个人所需要支出的平均成本。

表 6-2 对某企业职位空缺的 5 种招募来源的假设产出率

项目	招募来源				
	一般大学	名牌大学	员工推荐	报刊广告	猎头公司
吸引的求职简历数量	200	400	50	500	20
接受面试的求职者数量	175	100	45	400	20

产出率	88%	25%	90%	80%	100%
合格的应聘者人数	100	95	40	35	19
产出率	57%	95%	89%	12%	95%
接受工作的人数	90	10	35	25	15
产出率	90%	11%	88%	50%	79%
累计产出率	90/200	10/400	35/50	25/500	15/20
	45%	3%	70%	5%	75%
总成本（美元）	30000	50000	15000	20000	90000
单位雇用成本（美元）	333	5000	428	800	6000

【例题·单选】以下关于招募程序，正确的是（ ）

- A. 制定计划—确定需求—实施活动—评估效果
- B. 确定需求—制定计划—实施活动—评估效果
- C. 制定计划—实施活动—确定需求—评估效果
- D. 实施活动—制定计划—确定需求—评估效果

【答案】 B

【解析】 招募的基本程序：1. 确定招募需求；2. 制订招募计划；3 实施招募活动；4. 评估招募效果