

第六章 招募与甄选

第一节 招募

考点-1 招募的内涵与战略★★★

（一）招募的概念及其影响因素

1. 招募与甄选的关系

人力资源管理中两项非常重要的职能。

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

一个组织的招募工作会受到很多方面因素的影响，主要表现：

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等，都会影响一个组织的招募工作难度。（供>求，从组织外部招募合格求职者的难度较低，反之则难度增大；政府对招募限制越多，招募工作的难度有时候会越大）。

从组织内部：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

指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

该战略是一种**既要求候选人能够胜任**职位的需要，同时**又不想支付较高水平薪酬**的战略。在这种情况下，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，但是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）内部招募的做法能够降低招募的风险，这是因为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，从而为组织节约一些成本。

(4) 内部招募的做法减少了组织对外部招募的需要，从而减少了应收集和处理的众多的求职者信息和对求职者进行筛选而产生的成本。

问题：

- (1) 职位的空缺导致员工之间过度竞争；
- (2) 给优胜者带来困扰。
- (3) 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。
- (4) 内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象。(官僚主义、同质化)

2. 外部招募

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。(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) 从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。
- (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；
 - (3) 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。特别是，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。

考点-2 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。

在确定招募需求的同时还需要作出另一个相关的决定是：当组织中出现了一个职位空缺之后，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。

后者比较简单，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

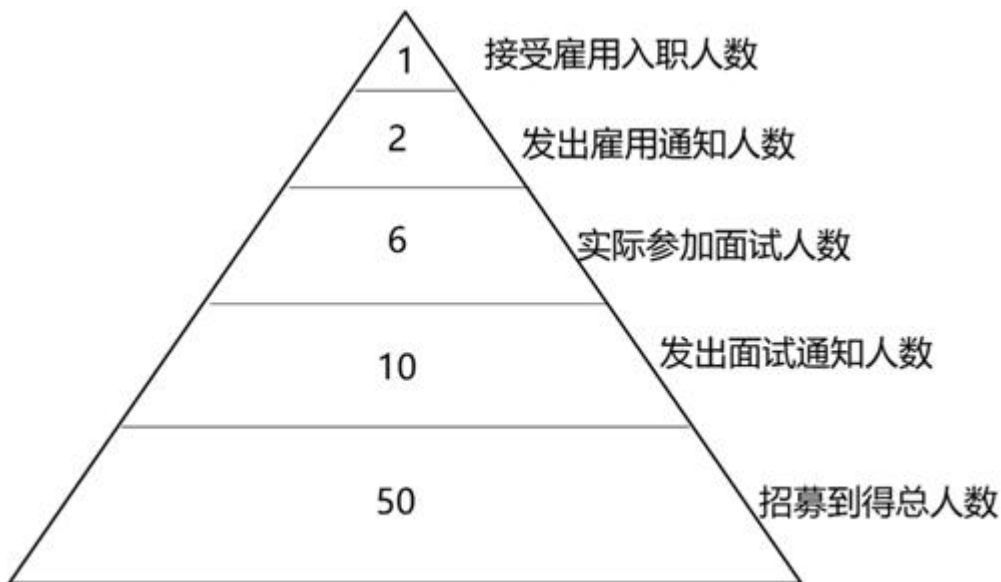


图6-1 招募甄选金字塔

(3) 招募渠道（报纸、杂志、电视广告招募、校园招聘、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

这是指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（预算少，则招募渠道选择或者招募方式会受到一定程度的限制；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

在这一阶段，组织的人力资源部门需要根据招募计划书，通过适当的渠道公布招募信息，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。

组织发布的招募信息必须**简洁、明确**。而且注明接收简历的截止时间以及组织中的联系人和联系方式，以备求职者查询。

在发布招募信息的时候，组织人力资源部门需要和用人部门共同拟订准备招募员工填补的职位的简要说明书。

其中特别需要注意的是：任职资格条件的描述一定要清楚，避免导致大量的无效简历投递过来。

在招募阶段，招募者需要特别注意：

热情和礼貌

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。

最主要的一种方法就是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最终雇用的人员是否满意。

此外，招募评估的内容还可以包括招募的时间是否按照计划进行、工作完成是否及时、时间进度安排是否妥当，预算是否得到了很好的执行等。

在进行招募效果评估时，还需要注意评估这样一个问题，即针对不同的职位空缺，哪一种招募来源的招募效果最好。

在评估招募来源的质量高低时，组织每雇用一个人所需要支出的平均成本也是一个非常重要的指标。

考点-3 外部招募的主要渠道★★★★

包括：些招募渠道的特点不同,适用的情况也不一样。通常情况下，这些招募渠道包括社会招募、校园招聘、内部员工推荐、公共(非营利)和私营就业服务机构、劳务派遣机构、人才招聘会等。

(一) 社会招募

通过在街头广告栏、报纸、杂志以及互联网上刊登招募广告的做法面向社会招募人才的一种招募途径。

1. 传统招募广告

设计招募广告时，需要明确两个问题

- (1) 想要对谁说？
- (2) 想要对他们说什么？

2. 电子招募广告

两种形式：

- (1) 本公司的网站上开辟专门的招募专栏。
- (2) 通过网络与一些著名的大型招募网站建立业务联系，到这些专门的人才招募网站上发布人才招募信息。
(规模较小、知名度不高的企业)

优点：

- (1) 收益成本高。
- (2) 速度快，查询方便。
- (3) 有助于减少组织的时间投入和文案工作。

广告设计应该遵循 AIDA 原则。

- ①必须引起求职者的**注意**；
- ②要激起求职者的**兴趣**；
- ③唤起求职者的求职**愿望**；
- ④要促使求职者采取**行动**。

(二) 校园招聘

企业到校园中直接招募从学校毕业的学生的做法。最常见的校园招聘是在大学校园以及各类职业技术学院的毕业生中进行的招募。

两种形式：

1. 直接与学校的就业服务机构或相关院系取得联系，由这些机构推荐。
2. 用人单位选择合适的时间在校园中进行公开的宣讲会。

作用：

- (1) 组织需要招募和雇佣新人之时，帮助组织获得恰当的候选人。
- (2) 通过校园招聘活动来宣传自己，从而提高组织的知名度，为组织未来的招募活动打下良好的基础。

问题：

- (1) 需要付出一定的成本，时间耗费多。
- (2) 校园招聘有时候会给组织带来负面影响。

因此，组织在进行校园招聘之时，必须明确自己的用人需求。其次事先做好规划，最后一定要精心挑选招募者。

与正式的校园招聘有关的还有实习生计划，工作现场参观访问计划。

实习生计划是指学生在尚未到毕业找工作之前，就吸引和安排一些本组织感兴趣的相关专业的学生利用业余时间从事一些兼职性或学习性的工作。

工作现场参观访问是指企业通常会邀请一些来自校园的优秀候选人到企业的办公地点或工厂中进行现场访问，从而增强毕业生对于组织的直观了解。(注意避免走形式)

（三）内部员工推荐

组织在出现职位空缺或者需要招募新员工时，往往会由内部的员工推荐自己认识或了解的外部候选人来到组织来应聘。

优点：

- （1）成本低
- （2）得到内部员工推荐者最终被录用并达到组织绩效要求的可能性大，同时流动率低。
- （3）内部员工推荐的求职者进入组织之后的适应速度快，工作态度往往较好。

（四）公共（非营利）和私营就业服务机构

- （1）由政府举办的各级公共就业服务机构以及由各种非营利机构举办的就业服务机构。
- （2）由私营部门举办的各种职业介绍服务机构（如猎头公司）

（五）劳务派遣机构

临时性或短期性工作越来越普遍。

一些专门从事临时性就业服务的机构由它们出面招募和雇佣一些愿意从事临时性工作的员工，然后派到需要企业的企业或其他组织工作。一旦工作结束，这些人重新回到临时就业服务机构中，等待被派往下一个客户企业工作。

我国通常被称为劳务派遣机构。

劳动者与劳务派遣机构签订劳动合同，形成雇佣关系，他们与目前实际为之工作的组织之间并不存在劳动合同关系。

使用劳务派遣人员的组织要根据约定向劳务派遣机构支付所使用的这些员工的薪酬福利，还需要额外向劳务派遣机构支付一笔管理费。

（六）人才招聘会

国家相关部门、公共就业服务机构甚至私营就业服务组织举办的各类人才交流会，往往在体育馆或者展览馆的大型场地举办。

这类交流会通常会分门别类的加以组织：大学毕业生的交流会、复员退伍军人的专场交流会、残疾人的交流会、下岗失业人员的交流会、退休人员交流会等。

第二节 甄选

考点-4 甄选的基本程序和参考依据★★

（一）甄选及其基本程序

审查求职申请表或求职简历——甄选测试——面试——初步
雇佣决策——雇佣候选人背景核查——体检——发出雇佣通知书

1. 审查求职申请表或求职简历

需要首先对这些简历进行筛选，主要任务是对求职者进行初步的过滤，把明显不合格的求职者剔除出去。

任务：（1）剔除明显不合格的简历或者辨别在简历中可能隐藏的虚假信息；

（2）确认简历的重点信息。

2. 甄选测试与面试

可以是考察专业知识和技能的书面考试，也可以是对认知能力、人格等进行的各种心理测验。还可以是一些基于情境模拟的评价中心测试，如无领导小组讨论、公文筐测试等。

另外还有面试，面试往往必须邀请用人部门的负责人共同参加。

3. 背景核查与体检

通过接触求职者过去的同学、同事、直接上级、雇主甚至客户等，对求职者提供的信息加以考证，或者对组织通过甄选测试获得的求职者印象加以证实或证伪。

除了背景核查，雇佣求职者之前的最后一个重要程序是要求求职者进行体检。

4. 雇用决定通知书

通知的方式可以是口头，也可以是电话，还可以通过邮寄正式的录用通知书或发电子邮件信函的方式通知。

（二）甄选的参考依据

1. 受教育程度
2. 工作经验和历史绩效
3. 身体特征
4. 个人特征与人格类型

考点-5 甄选的主要方法★

（一）心理测试

1. 能力测试（认知能力、运动和身体能力测试）
2. 人格测试（MBTI 和大五人格）
3. 职业兴趣测试（霍兰德职业兴趣测试）

（二）成就测试

1. 知识测试
2. 工作样本测试

在一个对实际工作的一部分或全部进行模拟的环境中，让求职者实地完成某些具体的工作任务的一种测试方式。

优点：测试内容与实际工作相关度非常高，

缺点：专门针对特定的职位设计，无法适用于其它职位，开发成本高。

（三）评价中心技术

主要用于考察求职者是否具备从事管理类工作所需要的人格特征、管理技能以及人际关系技能。

1. 公文筐测试

在公文筐测试中，被评价者要面对一大堆装在文件筐或计算机文件夹里的报告、备忘录、信函、请示等各种资料，要求他们阅读并给出这些材料的处理意见。然后由专家会对被评价者的授权能力、决策能力及沟通能力作出评价。

2. 无领导小组讨论

一组求职者在未指定领导人的情况下进行自由的集体讨论，专家会通过单向玻璃墙或视频对讨论过程进行观察。对参与者在相关方面的表现进行打分或评价。

3. 角色扮演

就是要求被测试者扮演一位管理者或某位员工，然后让他们根据自己对角色的认知或担任相关角色的经验来进行相应的语言表达和行为展示，以考察被评价者对角色的胜任程度。

（四）面试

发生在面试考官与被面试者之间的一个面对面的对话过程。

1. 非结构化面试、结构化面试、半结构化面试
2. 单独面试、系列面试、小组面试和集体面试
3. 压力面试

本章内容总结

