

第三节 员工招聘

【本节考点】

【考点 1】员工招聘的含义、作用、原则

【考点 2】人岗匹配原理

【考点 3】员工招聘的程序

【考点 4】员工招聘的渠道

【考点 5】员工招聘中常用的人员甄选技术

【考点 1】员工招聘的含义、作用与原则

(一) 员工招聘的含义

员工招聘是指企业在人力资源规划的指导下，通过一定的手段和相应的信息，寻找合适的人员来填补职位空缺的过程。

(二) 员工招聘的作用

可空缺职位找到合适的人选、改善企业的员工结构、树立良好的企业形象、节省企业的开发培训费用

(三) 员工招聘的原则

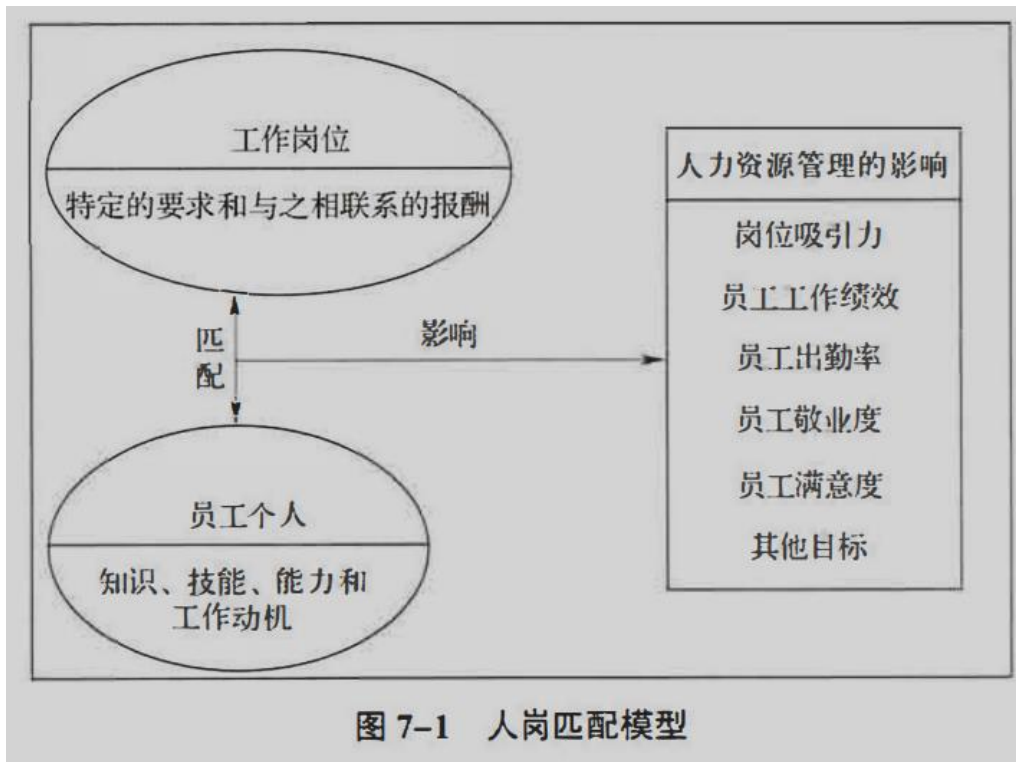
信息公开原则、公正平等原则

效率优先原则、双向选择原则

【考点 2】人岗匹配原理

(1) **人适其岗**，即员工个人的知识、技能、才干等完全能胜任该岗位的要求。该岗位提供的报酬能满足员工个人的工作动机；

(2) **岗得其人**，该岗位所要求的知识、技能、才干等员工个人完全具备且达到相应的要求。



【考点 3】员工招聘的程序

员工招聘是企业人力资源开发与管理工作的基础，要做好员工招聘工作，必须应用科学的招聘程序。

企业员工招聘的一般程序如下：**制订招聘计划——制定招聘决策——选择招聘渠道（内部和外部）——选择**

招聘方法——发布招聘信息——收集求职资料——确定录用人员

【注意】

招聘方法：

如果企业选择内部招聘渠道，那么可采用的招聘方法有工作公告法和档案记录法。

如果企业选择外部招聘渠道，则可选择媒体广告招聘、人才招聘会招聘、中介机构招聘、猎头公司招聘、校园招聘、委托各类学校的毕业生就业指导部门招聘等方法。

【注意】

招聘信息发布的原则：**广泛原则、及时原则、层次原则、真实原则、全面原则**

招聘信息发布的渠道有：**报纸、杂志、电视、电台、布告、新闻发布会等。**

企业要选择费用较低、速度较快、覆盖面较广、便于双向交流的渠道。

【单选题】企业应根据不同的招聘要求灵活选择适当的招聘形式，用尽可能低的招聘成本吸引高素质的员工，这体现了员工招聘的（ ）原则。

- A.信息公开
- B.公正平等
- C.效率优先
- D.双向选择

答案：C

解析：本题考查员工招聘的原则。

【单选题】企业在招聘关键职位人员时，必须有最高管理层参与的招聘环节是（ ）。

- A.制定招聘决策
- B.选择招聘渠道
- C.发布招聘信息
- D.收集求职资料

答案：A

解析：本题考查员工招聘的程序。制定招聘决策是指企业的最高管理层对于招聘计划中重要事宜，如关键职位人员招聘的条件、方式、时间等问题的决策过程。实际工作中，只有招聘关键职位人员和需要特殊处理的工作，才需要涉及这一环节。

【考点4】员工招聘的渠道

（一）内部招聘

1.内部招聘

2.内部招聘的形式

- （1）晋升
- （2）职位转换

3.内部招聘的优点和不足

（1）优点：

- ①给员工提供了**晋升的机会和空间**
- ②**降低误用或错用率。**
- ③**不仅能减少招聘工作的宣传费用和差旅费用，**减少了企业的培训费用。
- ④有助于企业挑选和培养各层次的管理人员和未来的接班人。

(2) 不足:

- ①容易使企业选人、用人的视野逐渐狭窄。
- ②不利于工作创新。
- ③晋升或职位转换的必然结果是产生另一职位的空缺，这个空缺也同时需要弥补。
- ④容易导致企业内部部门之间或员工之间的矛盾。
- ⑤若协调不好，还会造成员工的不满和效率的降低。
- ⑥使企业失去了选择外部优秀人才的机会。

(二) 外部招聘

1.外部招聘

外部招聘可以利用外部候选人的能力和经验为企业补充“新鲜血液”，而且能够给企业带来多元化的“基因”，为企业解决问题提供更多的思路。企业还可以借助与外界的交流，树立良好的公众形象。

2.外部招聘形式

媒体广告招聘、人才招聘会招聘、校园招聘、中介机构招聘、猎头公司招聘、人员推荐、申请人自荐、企业网站招聘

3.外部招聘的优势和不足

(1) 外部招聘的优势:

- ①能够为企业注入新鲜血液，有利于企业拓展视野。外部人员可以为企业引入新的管理方法和经营理念。
- ②可以拓展企业的招聘范围。
- ③能够使企业快速招聘到所需要的员工。

(2) 外部招聘的不足:

- ①外部招聘具有一定的风险性
- ②打击内部应聘员工的积极性
- ③新员工需要较长的调整期，以熟悉工作、人员和企业，进入工作角色
- ④招聘成本高

(三) 内外部招聘的平衡

内部招聘和外部招聘是相辅相成的，如果两者能够很好地结合，既能满足企业实现招聘计划的要求，又能很好地将两者的优势互补。

平衡两者关系时应该考虑以下几个方面的因素:

(1) 企业的经营发展战略

当企业处在迅速发展阶段，根据企业未来发展战略和业务拓展要求，各个岗位都需要大批人才，应采取外部招聘的方式获得人才；

当企业发展至成熟阶段，出现空缺职位时，从外部招聘可能会增加较多的人力成本，而企业内部已经形成较完善的培训机制和人员接替计划，可采用内部招聘。

(2) 企业现有人力资源状况

企业人力资源管理部门在招聘前，必须对企业的现有人力资源状况从总量、质量、结构及使用效果等方面进行核查，从而明确招聘需求；必须进行工作分析，以明确招聘对象应该具有的能力、知识和基本素质。

当企业现有人员无法填补岗位空缺、进行内部培训时间不足或者成本较高时，应采用外部招聘。若现有人员中有可培养的对象，且培养成本不高时，则可采用内部招聘。

(3) 招聘目的

当招聘的目的不仅是找到合适的人才填补空缺，而是基于管理考虑，通过招聘增加新员工，带来新思想、新观点，激发员工队伍活力，为员工带来新的竞争对手，达到提高员工积极性、转变经营观念和工作方式、改

变工作态度和行为等目的，则招聘应该以外部招聘为主。

(4) 企业的用人观

企业领导的用人风格对企业招聘渠道的选择起着决定性作用。企业领导对内部招聘和外部招聘的偏好程度不同，两种招聘方式在企业的选择中所占的比重就不同。

有的企业领导喜欢从外部引进人才，则外部招聘所占的比重就大；有的企业领导倾向于在内部培养人才，则内部招聘所占的比重就大。

(5) 企业所处的外部环境

若企业所处区域的人才市场发达、政策与法规健全、人才供给充足、人才信用良好，在不考虑其他因素的情况下，外部招聘不仅能获得理想人选，而且方便快捷。

若企业外部环境与上述情况相反，则宜采用内部选拔培养，这样既可节约招聘成本，又可避免招聘风险。

【单选题】某企业从销售员中选择一人担任销售部经理，该企业采用的招聘方法是（ ）。

- A. 晋升
- B. 职位转换
- C. 职位轮换
- D. 工作扩大

答案：A

解析：本题考查内部招聘的形式。晋升是指企业中高级职位出现空缺时，从企业内部挑选较为适宜的人员补充职位空缺，挑选的人员一般是从一个较低职位晋升到一个较高的职位。

【单选题】某企业决定从采购部经理和仓储部经理中选择一人担任销售部经理，该企业采用的招聘方法是（ ）。

- A. 晋升
- B. 职位转换
- C. 工作轮换
- D. 工作扩大

答案：B

解析：本题考查内部招聘的形式。职位转换是指当企业中比较重要的职位出现空缺时，从与该职位同级别但相对较次要职位的人员中挑选适宜人员填补空缺职位的一种方法。

【多选题】关于内部招聘的说法，正确的有（ ）。

- A. 内部招聘容易使企业选人、用人的视野逐渐狭窄
- B. 内部招聘可能打击内部应聘员工的积极性
- C. 内部招聘的员工需要较长的调整适应期
- D. 内部招聘容易导致内部员工之间的矛盾
- E. 内部招聘能够节省招聘费用

答案：ADE

解析：本题考查内部招聘的优缺点。选项BC属于外部招聘的不足。

【单选题】猎头公司主要为企业招聘（ ）。

- A. 基层管理人员
- B. 中层管理人员
- C. 高层管理人员
- D. 一般技术人员

答案：C

解析：本题考查外部招聘的形式。猎头公司专门为企业物色高级管理人员或高级技术人员。

【多选题】关于外部招聘的说法，正确的有（ ）。

- A.外部招聘能为企业带来新的思想
- B.外部招聘具有一定的风险性
- C.外部招聘的员工需要较长的调整期
- D.外部招聘容易使企业选人、用人的视野逐渐狭窄
- E.外部招聘容易导致内部员工之间产生矛盾

答案：ABC

解析：本题考查外部招聘的优缺点。选项DE属于内部招聘的不足之处。

【考点5】员工招聘中常用的人员甄选技术

（一）心理测评

心理测评是对求职者的**心理素质**和**能力的测试**。

成就测评：经过学习或训练后实际能力水平高低

倾向测评：一个人的潜在能力。

智力测评：思维能力、学习能力和环境适应能力

人格测评：人的气质、能力、动机、兴趣、价值观、社会态度

能力测评：考察记忆、记忆与动作的协调能力。

（二）知识考试

百科知识考试、专业知识考试和相关知识考试等类型。

（三）情景模拟考试

主要针对的是**求职者明显的行为以及实际的操作**，其主要测试内容是**公文处理、角色扮演和即席发言**等。

（四）面试：基础是面对面进行**口头信息沟通**

【单选题】企业对员工在某一方面经过学习或训练后能达到的能力水平进行心理测验，这种测验属于（ ）。

- A.倾向测验
- B.成就测验
- C.智力测验
- D.人格测验

答案：B

解析：本题考查员工招聘中常用的测试方法。成就测验是用来鉴定一个人在某一方面，经过学习或训练后实际能力水平高低的测验。

【单选题】下列员工招聘测验方法中，最常用的是（ ）。

- A.心理测验
- B.情景模拟考试
- C.面试
- D.能力测验

答案：C

解析：本题考查员工招聘中常用的测试方法。面试是员工招聘中最常用的一种方法。

【单选题】请受训人员分别扮演售后维修组组长、售后维修员工要求维修的顾客，并对存在各种故障的产品进行实际维修，以培养和提高售后维修人员的工作能力与水平该企业采用的培训方法是（ ）。

- A.行动学习法
- B.案例研究法
- C.情景模拟考试
- D.行为示范法

答案：C

解析：本题考查员工招聘中常用的测试方法。