

知识点

招募的基本程序☆☆

第一节 招募

（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。

内部招募比较简单，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

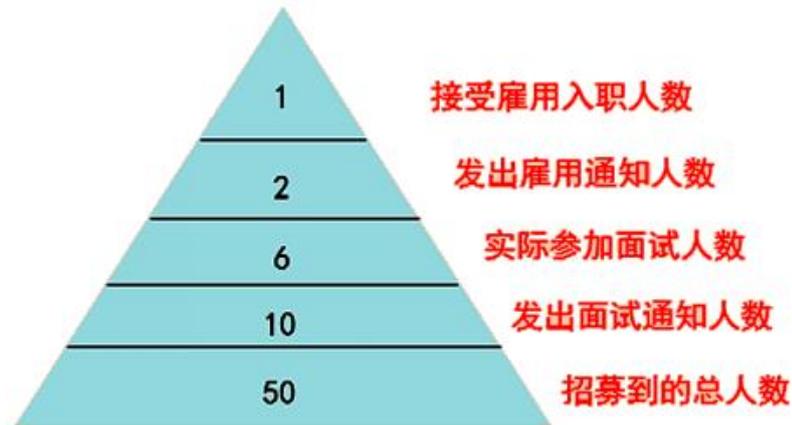


图6-1 招募甄选金字塔

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

（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。

（5）招募预算

整个招募活动所需要的总费用。

①招募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、时间进度安排是否妥当、工作完成是否及时、预算是否得到了很好的执行、有无出现超预算等。
- (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

知识点

外部招募的主要渠道☆☆

（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.互联网人才招募

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。

2.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？

应遵循 AIDA 原则

- ①引起读者的注意——Attention
- ②激发读者的兴趣——Interest
- ③创造求职的愿望——Desire
- ④促使求职的行动——Action

（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。

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。

校园招聘的作用：

- (1) 在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。

存在的问题：

- (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。

在同样服从组织的严格人员甄选程序下，内部员工推荐的做法对于组织来说至少具有一下几个方面的优点：

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）

利用公共就业服务机构作为招募来源的好处有：

一般都是**免费服务**，招募成本非常低。

求职者往往处于失业状态，因此，一旦这些人被录用，就可以很快办理入职手续。

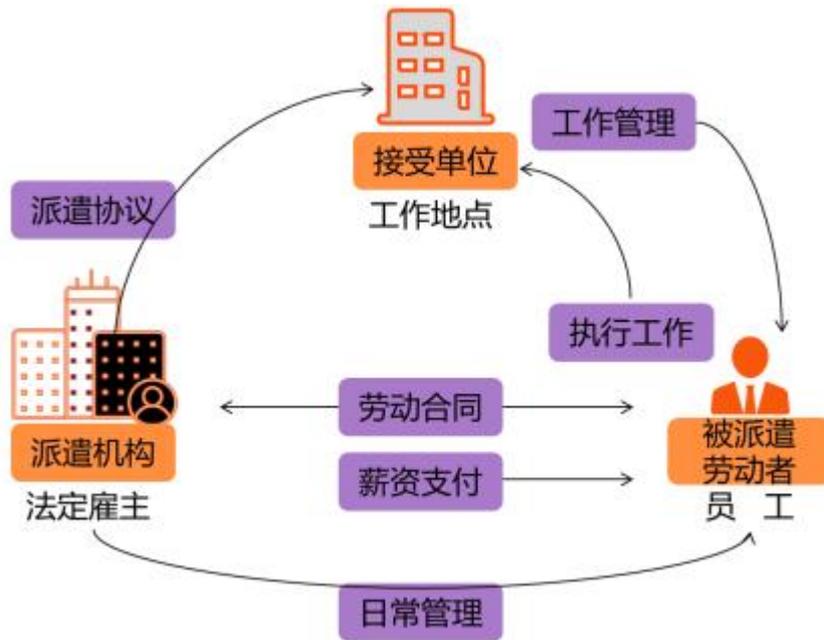
除了政府机构，各种非营利机构也会提供一些就业服务。比如学会组织或者技术协会；社会福利机构等。
私营部门就业服务机构

- (1) 私营就业服务机构是**收费的**。
- (2) 在私营就业服务机构中有一种非常特殊的高端就业服务机构，即猎头公司。

- 1) 猎头公司的正式名称是高级人才代理招募机构。
- 2) 帮助客户企业寻找所需要的高层次管理人才和高级专业技术人才。
- 3) 猎头公司特别擅长与那些目前正受雇于其它组织，看起来甚至根本不太想变换工作的合格候选人取得联系。
- 4) 会刻意对客户企业的名称实行保密。

5) 猎头公司可以节省拟招募高级管理人才的组织的高管人员的时间。

(五) 劳务派遣机构



从 2013 年开始实施的新修订的《劳动合同法》对劳务派遣用工的岗位范围做了更严格限制，尤其是明确界定了：

- (1) **临时性工作岗位**——存续期不超过六个月的岗位；
- (2) **辅助性工作岗位**——为主管业务岗位提供的非主营业务岗位。
- (3) **替代性工作岗位**——用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定时期内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。

(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。

分类：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。

【例题·单选】 一家公司需要招聘 20 名初级机械操作工，并拟在录用过后对这些人进行培训，恰当的招聘方法是（ ）

- A. 校园招聘
- B. 专业杂志广告招聘
- C. 猎头公司招聘
- D. 管理层指定

【答案】 A

【解析】 校园招聘具有素质高、可塑性强、背景真实、成本低等优势，有助于宣传扩大影响。

【例题·单选】 以下对于电子招募的优点说法不正确的是（ ）

- A. 收益成本高
- B. 速度快，查询方便
- C. 有助于减少组织的时间投入和文案工作

D. 提高组织的知名度

【答案】D

【解析】

电子招募优点：

- 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。

【例题·单选】内部员工推荐的做法对于组织来说，优点不包括（ ）

- A. 成本低
- B. 流动率低
- C. 工作态度往往较好
- D. 有利于组织变革

【答案】D

【解析】内部员工推荐的优点：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。