



第六章 招募与甄选



本章主要考点

【考点】招募的内涵与战略

【考点】招募的基本程序

【考点】外部招募的主要渠道

【考点】甄选的基本程序和参考依据

【考点】甄选的主要方法



【考点】招募的内涵与战略

【经典题·单选】下列选项中，关于人力资源招募的说法，错误的是（ ）。

- A. 为了吸引大量求职者应当降低职位的要求
- B. 招募在人力资源规划和员工甄选间架起了桥梁
- C. 招募工作的成效会对员工甄选工作产生影响
- D. 招募工作会受到雇主品牌形象的影响



【考点】招募的内涵与战略

【答案】A

【解析】招募实际上是在人力资源规划和员工甄选之间架起了一座桥梁。招募工作的目的绝不是简单地吸引来大批求职者。如果一个组织吸引来了大量不合格的求职者，那么，招募工作表面看起来好像富有成效，但是实际上却会导致组织将来不得不在甄选工作中付出大量的无效成本，即尽管来的人很多，但是合格者却很少，组织支出了大笔成本，职位空缺却没有填补上。从组织内部来看，影响招募工作的因素主要有3个：①招募人员职位本身的特点；②组织的人力资源管理政策；③组织的形象。



【考点】招募的内涵与战略

【举一反三·单选】某企业获得了行业协会颁发的“十佳雇主”的称号，反映了（ ）因素对企业招聘活动的影响。

- A. 国家的法律法规
- B. 外部劳动力市场
- C. 组织的形象
- D. 内部劳动力市场



【考点】招募的内涵与战略

【答案】C

【解析】从组织内部来看，影响招募工作的因素主要有三个，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。



【考点】招募的内涵与战略

【经典题·多选】企业的招募工作会受到企业内部和外部两方面因素的影响，其中外部因素包括（ ）。

- A. 劳动力市场供求状况
- B. 政府相关管制情况
- C. 本企业在劳动力市场中的雇主品牌形象
- D. 企业间的人才竞争情况
- E. 本企业的人力资源管理政策



【考点】招募的内涵与战略

【答案】ABD

【解析】从组织外部来看，劳动力市场上的供求松紧情况、政府和有关部门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。一般来说，在劳动力市场比较宽松，即供大于求的情况下，从组织外部招募合格求职者的难度就较低。但是当经济景气，企业之间的人才竞争激烈，某一类人力资源处于供小于求的状态时，企业想要招募到合适的外部求职者的难度就会增大。此外，政府对招募工作的限制越多，招募工作的难度有时候也会越大。



【考点】招募的内涵与战略

【经典题·单选】有些企业在招募新员工时会对求职者的基本素质提出要求，但并不要求他们具有太多的工作经验。这种招募战略属于（ ）。

- A. 高薪战略
- B. 培训战略
- C. 广泛搜寻战略
- D. 等待战略



【考点】招募的内涵与战略

【答案】B

【解析】培训战略是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，那么组织在雇用员工之后会向他们提供较多的培训，这样就可以让员工逐渐适应职位的工作要求。



【考点】招募的内涵与战略

【经典题·单选】在（ ）的情况下，企业应采用广泛搜寻战略进行招募。

- A. 能够为空缺职位确定高于市场水平的薪酬，以便吸引到高质量的求职者
- B. 要求候选人的基本素质较好，对其工作经验没有太高的要求
- C. 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的薪酬
- D. 需要在短期内迅速填补职位空缺



【考点】招募的内涵与战略

【答案】C

【解析】广泛搜寻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。



【考点】招募的内涵与战略

【经典题·多选】外部招募相对于内部招募的优点在于（ ）。

- A. 扩大了候选人的选择范围，有助于组织招募到最为合适的潜在任职者
- B. 不需要过多的岗前引导和培训，从而能够为组织节约一些成本
- C. 有利于优化员工与职位之间的匹配
- D. 可以为组织带来一些新的思想方式或者新的经营理念，有利于组织的业务创新和管理创新
- E. 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



【考点】招募的内涵与战略

【答案】ADE

【解析】外部招募的优点包括：①扩大了候选人的选择范围，有助于组织招募到最为合适的潜在任职者；②可以为组织带来一些新的思想方式或者新的经营理念，有利于组织的业务创新和管理创新；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，同时也有利于抑制组织内部人员可能形成的“论资排辈”和“熬年头”的思想。



【考点】招募的内涵与战略

【举一反三·单选】在企业内部出现职位空缺时，采取外部招募而不是内部招募的好处之一是（ ）。

- A. 能鼓舞组织内部员工的士气
- B. 有助于降低招聘成本和风险
- C. 从外部招募来的候选人能够很快熟悉和适应企业的情况
- D. 有助于防止因内部员工的思维同质化而导致创新不足



【考点】招募的内涵与战略

【答案】D

【解析】从外部招募员工可以为组织带来一些新的思维方式或者新的经营理念，有利于组织的业务创新和管理创新。内部招募的做法容易形成所谓的“近亲繁殖”现象，久而久之导致组织内部员工的知识、技能、经验同质化，工作效率下降，严重时甚至会形成一种论资排辈的官僚主义文化。



【考点】招募的内涵与战略

【举一反三·单选】在企业内部出现职位空缺时，采取内部招募而不是外部招募的好处是（ ）。

- A. 候选人能够较快地适应新工作，节约培训成本
- B. 帮助企业扩大候选人范围
- C. 激发新思维，提高创新性
- D. 削弱论资排辈的文化



【考点】招募的内涵与战略

【答案】A

【解析】内部招募具有以下几方面的优点：①不仅增加了组织内部现有员工的晋升机会，而且有利于优化员工与职位之间的匹配，从而提高员工的工作满意度，还有利于提升员工士气和员工对组织的忠诚度；②能够降低招募的风险；③不需要过多的岗前引导和培训，从而能够为组织节约一些成本；④减少了对外部招募的需要，从而减少了因收集和处理众多的求职者信息和对求职者进行筛选而不得不支出的成本。



【考点】招募的基本程序

【经典题·多选】招募工作的基本程序包括（ ）。

- A. 实施招募活动
- B. 制订招募计划
- C. 确定招募需求
- D. 评估招募效果
- E. 发放录用通知

【答案】ABCD

【解析】招募工作的基本程序主要包括确定招募需求、制订招募计划、实施招募活动和评估招募效果4个阶段。



【考点】招募的基本程序

【经典题·单选】组织在外部进行空缺职位的候选人招募时所确定的目标人群的招募途径，称为招募计划中的（ ）。

- A. 招募渠道
- B. 招募范围
- C. 招募规模
- D. 招募方式

【答案】A

【解析】招募渠道通常是指组织在外部进行空缺职位的候选人招募时所确定的目标人群的招募途径。



【考点】招募的基本程序

【经典题·多选】下列选项中，关于招募范围的说法，正确的有（ ）。

- A. 招募范围取决于职位本身的要求
- B. 招募范围包括所要招募的目标人群
- C. 招募范围取决于填补职位的候选人的地区可得性
- D. 招募范围取决于组织的战略定位
- E. 通常情况下，职位对任职者的要求越高，招募的范围就越小

【答案】ACD

【解析】招募范围主要取决于职位本身的要求、填补职位的候选人的地区可得性以及组织的战略定位。



【考点】招募的基本程序

【经典题·单选】招聘金字塔经常被用来确定企业招聘的（ ）。

- A. 时间
- B. 渠道
- C. 规模
- D. 预算

【答案】C

【解析】一般来说企业是通过招聘金字塔模型来确定招聘规模的，选项 C 正确。



【考点】招募的基本程序

【经典题·多选】在实施招募活动的过程中，招募者需要特别注意的有（ ）。

- A. 要善于交谈、沟通
- B. 要注重仪表
- C. 要热情和礼貌
- D. 要重点提供有利信息
- E. 要提供充分的、真实的信息

【答案】CE

【解析】在招募阶段，招募者需要特别注意以下两点：

- ①要热情和礼貌；②要提供充分的、真实的信息。



【考点】外部招募的主要渠道

【经典题·单选】在制作招募广告要遵循的AIDA原则中，D的含义是指招募广告要能够（ ）。

- A. 促使求职者采取行动
- B. 激发求职者的兴趣
- C. 引起求职者的关注
- D. 唤起求职者的求职愿望



【考点】外部招募的主要渠道

【答案】D

【解析】在制作招募广告时，通常应当遵循AIDA的原则：①招募广告必须能够引起求职者的注意（attention）；②招募广告应能激起求职者对空缺职位的兴趣（interest）；③招募广告应能唤起求职者去求职的愿望（desire）；④招募广告应能促使求职者尽快采取求职行动（action）。



【考点】外部招募的主要渠道

【经典题·单选】内部员工推荐的做法，对于组织来说缺点是（ ）。

- A. 成本低
- B. 最终被录用并达到组织绩效要求的可能性大
- C. 可能导致组织效率低下以及“裙带关系”
- D. 内部员工推荐的求职者进入组织之后的适应速度较快

【答案】C

【解析】通过内部员工推荐来招募新人这种做法往往与导致组织效率低下以及组织文化较差的“裙带关系”联系在一起。



【考点】外部招募的主要渠道

【经典题·单选】某公司因业务快速发展，需要尽快从组织外部招募一位高水平的财务总监，此时比较合适的招募来源是（ ）。

- A. 人才交流中心
- B. 人才招聘会
- C. 招聘网站
- D. 猎头公司



【考点】外部招募的主要渠道

【答案】D

【解析】在一些情况下，为了寻找填补组织高级管理职位的候选人，猎头公司可能是唯一恰当的候选人来源渠道。猎头公司专门帮助客户组织寻找所需要的高层次管理人才和高级专业技术人才。猎头公司还可以节省拟招募高级管理人才的组织的高管人员的时间，因为它们不仅承担了为这些空缺职位获取合格候选人的工作，而且从一开始就对可能是数百的求职者进行了一次又一次的筛选。



【考点】外部招募的主要渠道

【经典题·单选】与一般职业介绍机构相比，猎头公司的主要特点是（ ）。

- A. 关注主动应征者，而不自己去搜索候选人
- B. 对那些不急于更换工作的应征者没有兴趣
- C. 收费标准比较高
- D. 定位于劳动力市场需求过剩的岗位人员招募

【答案】C

【解析】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，选项 A、B、D 错误。



【考点】外部招募的主要渠道

【经典题·单选】下列选项中，关于校园招募的说法，错误的是（ ）。

- A. 校园招募是有效获得初级员工的方式
- B. 校园招募有助于宣传企业
- C. 校园招募的时间短、成本低
- D. 校园招募要精心挑选派往学校的招募人员



【考点】外部招募的主要渠道

【答案】C

【解析】校园招聘存在一些问题：①校园招聘活动往往需要付出一定的成本，而且时间耗费比较多，尤其是在校园中进行正式宣讲的情况下；②如果对本组织的人力资源需求把握不准确，或者对其他同类组织的人力资源政策不了解，或者选派到校园中进行招募的招募者本人素质较差，态度、表现不佳等，那么校园招聘反而会给组织带来负面的影响。



【考点】外部招募的主要渠道

【举一反三·单选】某公司希望招聘一些初级的专业类和职能管理类员工，最合适的招募来源是（ ）。

- A. 内部员工推荐
- B. 猎头公司
- C. 公共就业服务机构
- D. 校园招募

【答案】D

【解析】校园招募是组织获得初级专业员工和职能管理类员工的一个最重要的来源。



【考点】外部招募的主要渠道

【举一反三·单选】某建筑公司需要招聘20名建筑施工现场技术员，并拟在录用后对这些人进行培训，则恰当的招募方法是（ ）。

- A. 校园招聘
- B. 专业杂志广告招募
- C. 劳务派遣机构招募
- D. 内部员工推荐

【答案】A

【解析】校园招聘是组织获得初级专业员工以及管理类员工的一个最重要的来源。



【考点】外部招募的主要渠道

【经典题·单选】企业在使用劳务派遣用工时必须注意遵守的相关规定，表述正确的是（ ）。

- A. 劳务派遣单位必须与劳动者订立三年以上固定期限劳动合同
- B. 用工单位应支付劳动报酬、加班费、绩效奖金等
- C. 被派遣劳务者与用工单位的正式职工应建立不同的薪酬结构体系
- D. 在被派遣劳动者无工作期间，派遣单位应按照当地最低工资标准按月支付报酬



【考点】外部招募的主要渠道

【答案】D

【解析】劳务派遣单位必须与劳动者订立二年以上固定期限劳动合同，选项 A 错误；劳务派遣单位应支付劳动报酬，用工单位加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇，选项 B 错误；被派遣劳务者享有与用工单位同工同酬的权利，选项 C 错误。