



第三节

员工招聘



第三节 员工招聘

【本节考点】

【考点1】员工招聘的含义与作用

【考点2】员工招聘的程序

【考点3】员工招聘的渠道

【考点4】员工招聘中常用的测评方法与技术



第三节 员工招聘

【考点1】员工招聘的含义与作用

（一）员工招聘的含义

员工招聘是指企业按照自身的战略目标、人力资源规划与用人部门要求，吸引与招募那些符合职位要求的人员前来应聘，通过人员测评技术进行甄选，把合适的人员录用到合适的职位上的过程。



第三节 员工招聘

（二）员工招聘的作用

1.提升企业核心竞争力

1) 企业通过招聘合适的人员，可以降低企业管理成本，扩大企业“成本-效益”优势；

2) 可以汇聚优秀人才，占领行业内人力资源“制高点”，建立竞争对手无法模仿的人力资源“软件”系统。

2.提升企业活力和创新能力

引入新的理念与思维模式，改善企业的发展模式，甚至引导企业变革和业务流程再造。



第三节 员工招聘

3.提升企业知名度，树立企业形象

在人员招聘过程中，为吸引足够多的应聘者参与，企业需要通过各种途径，如新闻媒体、社交平台、校园招聘等发布招聘信息，这本身也是一个宣传企业形象、提升企业知名度的机会。

而且，通过各种招聘活动，应聘者可以切身感受和体验企业文化与价值观、企业工作环境和氛围等，这可以帮助提升企业形象。



第三节 员工招聘

4. 增强企业内部凝聚力

人员招聘活动中，优秀人员得到吸纳或晋升，本身可以作为一种人力资源开发与激励的手段，提高企业人员的积极性。

例如，通过内部招聘，

（1）促进内部轮岗，达到人力资源开发的目的；

（2）内部提拔与竞争上岗可以调动人员的积极性，起到人员激励的作用，进而增强企业内部的凝聚力。



第三节 员工招聘

5.充分发挥企业人员的潜能

虽然过于频繁或大量的人员流动对组织是不利的，但正常范围内的人员流动有利于企业的持续健康发展。有研究表明，员工任职3至5年的创造力最强，超过这个期限，员工的积极性和创新能力随即下降。

解决该方法之一，就是进行正常的人员补充与轮岗等。



第三节 员工招聘

【考点2】员工招聘的程序

（一）招聘准备

组织人员招聘非常重要的基础性工作，目标在于做好周密完善的计划，使人员招聘工作顺利有序开展。

（二）人员招募

主要工作包括发布招聘信息和接收应聘者材料，进而形成一个招聘候选人池。



第三节 员工招聘

（三）人员甄选

可以通过各种人员素质测评技术，进行一系列的人员选拔活动。人员甄选一般包括初步筛选、面试、心理测验与笔试、评价中心技术测评与背景调查等环节。

（四）人员录用

人员录用主要包括人岗匹配分析、体检、决策与录用、签订劳动合同和办理入职手续等环节。



第三节 员工招聘

（五）招聘后续

新员工入职培训的内容一般包括组织文化与价值观导入、组织规章制度学习、组织架构与业务流程学习、休假制度安排，以及援助计划导入等。

根据其个人意愿、能力素质特点，结合岗位特征和整体的人力资源安排，进行新员工的岗位配置。

【总结】 招聘准备→人员招募→人员甄选→人员录用→招聘后续



第三节 员工招聘

【多选题】一个完整的招聘流程基本包括（ ）阶段。

- A.招聘准备
- B.人员招募
- C.人员甄选
- D.人员录用
- E.薪酬绩效架构



第三节 员工招聘

答案：ABCD

解析：员工招聘的程序：1.招聘准备；2.人员招募；3.人员甄选；4.人员录用；5.招聘后续。



第三节 员工招聘

【考点3】员工招聘的渠道

（一）内部渠道

目的：企业内部招聘、甄选符合职位任职资格要求的候选人，一般是通过竞聘转岗和竞聘提拔等形式，找到合适的候选人填补职位空缺。

方式：

- ①内部竞聘；
- ②档案信息库分析；
- ③内部举荐；
- ④人才储备。



第三节 员工招聘

优点：

- ①企业与候选人之间互相熟悉，能达到更好的匹配效果，也为企业与员工之间提供了“再次双向选择”的机会；
- ②向员工传递企业的期望，让员工对自己的职业生涯发展路径有比较明晰的认识，起到奖励高绩效行为、鼓舞员工士气的作用；
- ③招聘流程和工作更加简便，工作量相对较小，效率更高；
- ④节约招聘活动和新员工培训等方面的物质成本及时间成本。



第三节 员工招聘

缺点：

①候选人选择的范围和余地小，可能不利于选拔具有明显优势或创新能力的人才；

②长期或大量采用内部渠道，容易造成“近亲繁殖”、形成企业内部的“小团体”，进而导致“办公室政治”，以及企业内人员或部门之间的矛盾。



第三节 员工招聘

（二）外部渠道

从企业外部招募、甄选符合企业职位任职资格要求的候选人，以填补企业职位空缺。

外部渠道是一种把企业融入社会系统的人员流动形态。外部渠道主要包括社会招聘和校园招聘。



第三节 员工招聘

（1）社会招聘

主要途径或渠道包括：

- ①线上招聘平台
- ②线下传统渠道
- ③专业机构与行业渠道
- ④内部推荐



第三节 员工招聘

(2) 校园招聘

主要途径或渠道包括：

- ①高校专场宣讲会与双选会
- ②校企合作项目
- ③线上校园招聘平台
- ④实习转正招聘



第三节 员工招聘

外部渠道的优点：

①候选人选择的范围和余地大，优秀人才的命中率更高。

②能够把新的知识技能和思想观念带入企业，提升企业的创新能力。

③对内起到激励作用，**弱化**采用内部渠道引发的矛盾，形成良性竞争，促进人员发展。

④对于新设立的，或由于**组织变革**、业务流程再造、新技术新设备的引入等产生新职位，在企业内部没有合适人选的情况下，采用外部渠道招聘，可以降低人员培训成本。

⑤可以作为树立企业良好形象、提高企业知名度的机会。



第三节 员工招聘

外部渠道的缺点：

- ①信息的不对称，导致招募与甄选的难度和风险增加。
- ②新员工需要更长时间的入职培训，对企业文化、价值观、工作环境和流程的适应时间更长，甚至最后可能离开企业。
- ③可能打击内部员工的积极性，甚至造成内部优秀员工流失。
- ④由于外部渠道范围广，可选择的人员数量大，这会相应增加人员搜寻、选拔以及人员适应岗位要求的物质和时间成本。



第三节 员工招聘

（三）招聘渠道的选择

对于希望保持相对稳定的企业，中层管理人员更适合采用内部渠道提拔；

当企业需要引入新的管理风格和理念，面临新的竞争格局时，可以考虑从外部引入合适的高层管理人员。



第三节 员工招聘

平衡两种招聘渠道时应该考虑以下五个方面的因素：

（1）企业发展阶段

当企业处在迅速发展阶段，各个岗位都需要大批人才，此时的内部人力资源供给远远小于各岗位空缺产生的需求，应通过外部渠道获得人才；当企业发展至成熟阶段，出现空缺职位时，外部渠道招聘可能会产生较大的人力成本，而企业内部已经形成较完善的培训机制和充足的人力资源储备，可使用内部渠道。

（2）企业现有人力资源状况

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，应采用外部渠道。若现有人员中有可培养的对象，且培养成本不高时，则可采用内部渠道。



第三节 员工招聘

(3) 企业的招聘目的

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，给老员工带来良性的竞争压力，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，则招聘应该以外部渠道为主

(4) 企业的用人观

(5) 企业所处的外部环境



第三节 员工招聘

【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.内部竞聘
- B.校园招聘
- C.社会招聘
- D.工作扩大



第三节 员工招聘

答案：A

解析：本题考查招聘渠道的选择。中层管理人员更适合采用内部渠道提拔



第三节 员工招聘

【多选题】关于内部招聘的方式，正确的有（ ）。

- A. 内部竞聘
- B. 档案信息库分析
- C. 内部推荐
- D. 内部举荐
- E. 人才储备



第三节 员工招聘

答案：ABDE

解析：内部渠道进行员工招聘的方式。选项C属于外部渠道。“内部推荐。如员工推荐、合作伙伴或同行引荐等”



第三节 员工招聘

【多选题】外部渠道中的社会招聘，主要途径或渠道包括（ ）。

- A.线上招聘平台
- B.线下传统渠道
- C.人才储备
- D.实习转正招聘
- E.专业机构与行业渠道



第三节 员工招聘

答案：ABE

解析：社会招聘，主要途径或渠道。

选项C属于内部渠道；选项D属于外部渠道中的校园招聘。



第三节 员工招聘

【考点4】员工招聘中常用的测评方法与技术

（一）笔试

笔试可以有效地测评应聘者的专业知识、岗位知识、相关经验、思维分析能力、文字表达能力、态度和价值观等。

优点：适用面广、成本低、可大规模实施、效率高、成绩的评定比较客观；

缺点：无法深入考查应聘者的潜能、工作态度、品德素养、沟通表达能力和实际工作能力等。



第三节 员工招聘

（二）面试

面试是一种经过**精心设计**，在特定场景下，以面对面交谈与现场观察为主要手段，测评应聘者相关素质的方式。

面试分为：

非结构化面试：没有标准化的流程、时间限制、评价要素与标准，一般根据面试官感兴趣的问题即兴提问，面试官做综合性评价。

结构化面试：面试的内容与流程经过精心设计，包括面试的问题、能力素质评价标准、评判方法和工具、时间限制和面试环境布置等。

半结构化面试：部分内容或流程是即兴的，其余则是标准化的。



第三节 员工招聘

（三）评价中心技术

由多个评价人员，针对事先设定的评价目标和标准，使用多种人员测评方法，对应聘者的多种能力素质特征进行综合评价，可以运用在组织**选拔、提升、鉴别、发展**和训练个人等多种人力资源管理实践中。



第三节 员工招聘

1. 评价中心技术常用的测评方法

(1) 心理测验

(2) 公文处理

(3) 小组讨论

(4) 管理游戏

(5) 角色扮演



第三节 员工招聘

2.评价中心技术的设计程序

(1) 通过职位分析和职位说明书，提取所需要测评的能力素质特征，确定测评目标和评价标准。

(2) 分析所要测评的能力素质的特点，选择合适的测评方法。

(3) 开发测评工具，设计测评方案。

(4) 实施测评。



第三节 员工招聘

【单选题】不属于面试过程和评价是否标准化的是（ ）。

- A. 非结构化面试
- B. 半结构化面试
- C. 全结构化面试
- D. 结构化面试



第三节 员工招聘

答案：C

解析：本题考查面试过程和评价是否标准化。

面试分为非结构化面试、结构化面试和半结构化面试。