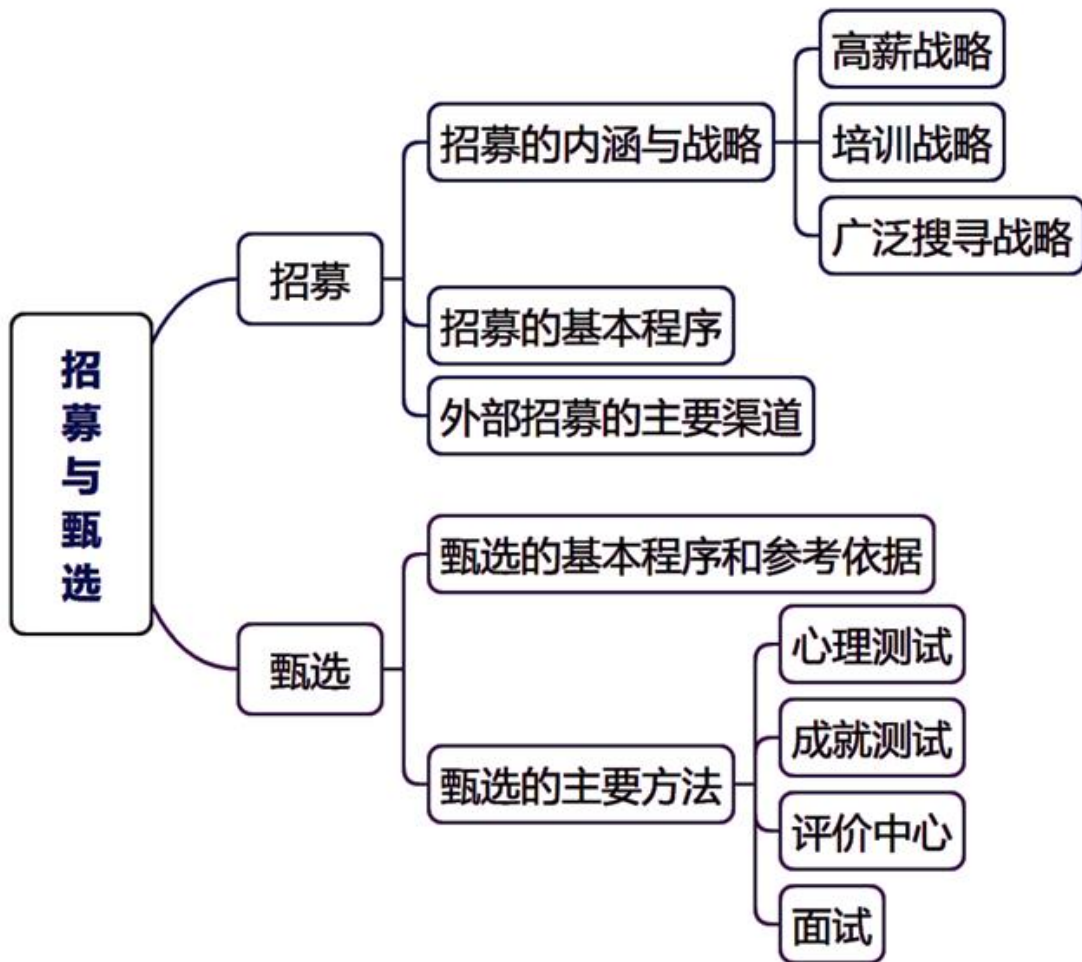


第十章

招募与甄选

本章知识结构



本章分值分布

年度	单选题	多选题	案例分析题
2020 年	3 题 3 分	2 题 4 分	——
2022 年补	4 题 4 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2023 年	5 题 5 分	2 题 4 分	——
2024 年	6 题 6 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2025 年	5 题 5 分	2 题 4 分	——

知识点

招聘的内涵与战略★★★

第一节 招聘

（一）招聘的概念及其影响因素

1. 招聘及其与甄选的关系

招聘：一家组织为了满足自身的工作需要或填补特定的职位空缺，从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. 招聘的影响因素

因素	内容
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
组织内部	（1）招聘人员的职位本身的特点 （2）组织的人力资源管理政策 （3）组织的形象，一个组织在劳动力市场上的品牌形象也会对组织的招聘工作产生影响

- 【真题·2013/2025·单选】**在劳动力市场供大于求的情况下，从组织外部招聘合格求职者的难度（ ）。
- A. 显著增加
 - B. 无法判断
 - C. 保持不变
 - D. 适当降低

【答案】D

【解析】本题考查招聘的影响因素。一般来说，在劳动力市场比较宽松即供大于求的情况下，从组织外部招聘合格求职者的难度就较低。但是当经济景气，组织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，组织想要招募到合适的外部求职者的难度就会增大。

【真题•2017/2021年•单选】下列关于影响招募活动的因素的说法，表述正确的是（ ）。

- A. 企业社会形象的好坏对招募没有影响
- B. 劳动力市场的供给小于需求时，企业在招募中的吸引力更大
- C. 国家的法律法规对企业的招募活动没有影响
- D. 企业的招聘政策若比竞争对手具有优势，将增加企业在招募活动中的吸引力

【答案】D

【解析】本题考查影响招募活动的因素。组织在劳动力市场上的雇主品牌形象也会对组织的招募工作产生影响，选项A错误；劳动力市场供给大于需求时，企业在招聘中的吸引力更大，选项B错误；国家的法律法规对企业的招聘活动的影响属于外部影响因素，选项C错误。

（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

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，更容易获得合格的求职者，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

一种**既**要求候选人能够胜任职位的需要，**又**不想支付较高水平薪酬的战略，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，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，因而它有利于提升员工士气和员工对组织的忠诚度。

(2) 降低招募的风险，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，不需要经过多岗前引导和培训，从而为组织节约成本。

(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；另一方面给优胜者带来困扰；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。

(2) 内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象。

2. 外部招募

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) 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。

【真题·2025年·单选】采用广泛搜寻战略的缺点是（ ）。

- A. 在短期内迅速填补职位空缺时，是高效的
- B. 招募工作更容易完成
- C. 需要提供较多的培训资源
- D. 搜寻的时间成本高

【答案】D

【解析】广泛搜寻战略则是一种既要求职位候选人能够胜任职位，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且薪酬水平要求也不是很高的人员，但是搜寻的时间成本会很高。当组织需要在短期内迅速填补职位空缺时，这种战略显然是低效的。

【真题·2022补·单选】有关内部招募和外部招募，说法正确的是（ ）

- A. 外部招募是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
- B. 内部招募可能会打击组织内成员的积极性
- C. 外部招募可能会给优胜者带来困扰

D. 外部招募容易形成近亲繁殖现象

【答案】A

【解析】本题考查招募的内部和外部来源。B选项外部招募可能会打击组织内成员的积极性；C选项内部招募可能会给优胜者带来困扰，D选项内部招募容易形成近亲繁殖现象。

【真题·2014/2023年·单·多选】与外部招聘相比，企业更适合采用内部招聘的情形是（ ）。

- A. 招聘经费非常有限
- B. 需要招聘的是初级岗位人员
- C. 现有人员不具备岗位所需的技术
- D. 缺少能提供新思想且具有不同背景的员工

【答案】A

【解析】本题考查招募的内部和外部来源。如果出现空缺的是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，在组织内部很可能找不到合适的候选人，此时组织往往会采取外部招募的方式，选项B错误；外部招聘能够带来一些新的思想方式或者新的理念，有利于组织的业务创新和管理创新，选项D错误。

【真题·2019年·多选】以下对于招募的优缺点说法正确的是（ ）。

- A. 外部招募的做法不利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
- B. 内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象
- C. 内部招募成本高，需要较长的适应期
- D. 外部招募中，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
- E. 从内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

【答案】BD

【解析】本题考查招募的内部和外部来源。A选项外部招募的做法不利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；D选项内部招募成本低，适应快；E选项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