

全国人力资源总监高等教材难点分析与解答(四)(2) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E5_85_A8_E5_9B_BD_E4_BA_BA_E5_c37_54562.htm 第二节 招聘员工的来源与招聘方式 主要内容：

内部招聘即所招聘员工来自组织内部。内部招聘能提高组织招聘的效益，因而大多数组织通常先考虑内部招聘。内部招聘主要有员工晋升、平级调动、工作轮换和招回原职工等几种形式。内部招聘方式主要有职务海报、口头传播、从公司的人员记录中选择、以业绩为基础的晋升表等，其中常用的是职务招聘海报。外部招聘指所需要招聘的人员来自组织的外部。具体来源有企业内部人员的介绍推荐、) 上门求职者、劳务中介机构的介绍、教育机构的推荐。外部招聘能给组织带来新观念、新思想、新技术和新方法；因与组织成员无裙带关系，因而能较客观地评价组织工作，洞察存在的问题；能聘用到已受过训练的员工，因而能满足企业对人才的急需。外部招聘方式招聘广告、网上招聘、企业兼并中的招聘。

一、内部招聘 即所招聘员工来自组织内部。前面新时代(去掉)员工招聘新(去掉)特点中曾(去掉)提到：注重从组织内部发现和挖掘人才是新时代(去掉)员工招聘区别于传统员工招聘的特点之一，它能提高组织招聘的效益，因而大多数组织在需要人力资源时通常先在内部进行人员的调配，如增加或减少某些部门的人员数量。内部招聘主要有员工晋升、平级调动、工作轮换和招回原职工等几种形式。

(一) 职工晋升 也叫内部晋升，是指将组织内部的职工调配到较高的职位上。

1. 优点 一是组织与应聘者更易相互适应。组织对这些员工比较了解，能较正确

地评价他们胜任新职务的能力和资格；内部应聘者也较熟悉组织的管理方式、政策和组织文化，因而上岗后更易适应新岗位。二是起到激励作用。内部晋升使员工感到组织的安全感，感到自己在本组织内只要努力工作，会有更好的发展的（去掉）前途，从而对组织产生长期兴趣和提高忠诚度；同时也为了使自己能在内部晋升中成功，应聘者会及早作好准备，平时积极工作，不断开发自己的潜能。三是提高经济效益。内部晋升可以节省组织的招聘费用，节约支付的薪水（外部招聘的人员与从事同样工作的内部人员常常需要支付较高的薪水），以及其他的费用支出（如引进外部人员时还要支出费用安排其家属）。

2. 缺点 一是可能觅不到最佳的合适人选。内部晋升被选择的人员有限，即使被选出的是最佳人选，但从职务来看，可能并未是最合适的；另外，被发现的最佳人选，也可能因不喜欢离开熟悉的工作环境和其他的顾虑而不愿被晋升。二是容易引发组织内部的明争暗斗和近亲繁殖。

3. 适用背景与实施关键点（1）适用背景：由于（去掉）上述的优点和缺点，组织在内部晋升时也考虑从外部获得人员。一般地组织根据所招聘员工的类型决定从何处去招聘：如需要高级的、受过专业训练的员工或高级经理时，则常从外部招聘；需要涉及技术和管理人员时，则运用内部晋升的招聘方式。（2）实施的关键点：内部晋升的关键是保证晋升活动的公平、公开和公正。目前许多组织的晋升标准是以个人判断为基础，而个人判断常常引发标准的公平性问题，所以组织在运用内部晋升方式时，应用客观的方法评价员工（如某些主观内容量化），提出一个令人可信的晋升标准。（二）平级调动 是指内部员工在同级水平职务间的调

动，是较常见的内部招聘方式。平调作用主要体现为激励，如果职工被调任到一些重要的同级岗位，被平调员工就有受领导重用之感，从而激发其工作积极性。平调的关键是确定平调对象，确定时可依据资历和业绩两个标准：一般组织希望根据员工的能力大小安排平调，而员工更愿意依据资历深浅调动工作。

（三）工作轮换 是指派员工在不同阶段从事不同工作，因而轮换工作的员工其岗位有临时的特点；工作轮换有助于丰富员工的工作经验，有利于培养员工的技术水平和行政管理人员。

（四）重新召回原有员工 是指将那些暂离开工作岗位的人员招回到原有工作岗位。这种方法支出的费用较少，较适用于商业周期明显的行业；由于重新聘用的员工较新职务申请人熟悉组织的工作程序，了解组织文化特点，有丰富的工作经验，因而更易适应工作环境及用途（去掉）新的工作；同时组织对这些员工有记录、较了解，因而更安全、稳定，流动性小。有些员工可能被其他组织聘走或不愿重新加入原组织，因而为了给组织重新召回员工留有较大余地，组织在暂时解聘员工时，应与这些员工保持较好的人际关系。有时组织内部不一定有合格的人选，尤其在组织快速发展需要大量专业和高能力人员时，内部人员在数量和质量上都不能满足招聘的要求，此时，就需要从组织外部招聘。

二、外部招聘 指所需要招聘的人员来自组织的外部。具体来源有：

（一）内部人员介绍推荐 是指组织内部人员推荐和介绍职位申请人到组织中来。它实际上是内部员工以口头方式传播招聘信息，将组织外部人员引进组织适当的岗位。内部介绍推荐的操作重点：一是组织公布招聘信息，通知员工拟招聘的职位、招聘数量及各类人员的应聘条件；二是鼓励

他们推荐和介绍所了解的外部人员来申请职位；三是设立能调动内部员工有效地介绍外部员工的积极性的鼓励措施。此方法的优点：引进的员工相对较可靠、稳定，因为内部介绍人对职位申请者较了解，因而能结合组织拟聘职位所需要的知识、能力进行推荐；录用者能较快地适应组织环境和应聘的岗位，因为受聘者与介绍人联系较密切，受聘者能从介绍人那儿得到更多的（去掉）有关组织概述的了解（信息）。

（二）上门求职者 指从主动上门求职者中寻找所需要的员工，它通常适用于招聘营业员、职员和保管员等技能和知识要求都比较低的工作人员，而对招聘管理人员或监督人员，此种方法不适合。由于组织与上门求职者彼此不了解，因而较难融洽地合作，但这种方法招聘成本最低，因而组织应很好地保持上门申请者的申请记录及联系方式，以便在需要能及时取得联系。

（三）劳务中介机构 劳务中介机构是那些专门向组织提供人力资源的机构。我国劳务中介机构的形式有临时劳务市场、固定劳动介绍机构、各类各级人才交流中心和专门从事提供高级管理人员的猎头公司等。这些机构有些由国家和政府设立，有些由企业、集团和集体开办，有些则纯属商业性的劳力中介公司；这些机构对人员的提供亦有侧重，有些主要向社会提供熟练工人和技术工人，有些向社会提供管理人员、高级专家和留学回国人员，有些则专门帮助组织发掘高级行政主管。组织利用劳务中介机构获取所需人员，可以实现以较低的费用快速地找到所需的人员，是组织从外部获取员工的重要途径。目前我国劳务中介机构正迅速发展，对我国人力资源优化配置，促进经济发展有重要作用。劳务中介机构将人员配置纳入市场配置的范围，为组织提

供了特（物）色人才的场所，为求职者提供了选择工作的广泛机会，提高了全社会的人员配置效率；劳务机构向招聘单位和应聘者发布信息，组织劳务供需双方见面，并提供一系列的招聘服务，提高招聘应聘的成功率。（四）教育机构 这是组织从外部获取人力资源，尤其是新生人力资源的主要来源。不同学校培养的毕业生在技术、能力和知识水平方面均有差异，因而组织应根据不同职务选择不同教育机构的毕业生；通常毕业生没有实践经验，因而使用前往往往需要岗前培训，但他们年轻，富有朝气和活力，能给组织带来“新鲜人气”。通过上述诸外聘方式的讲述，我们可看出外聘既有优点，也有缺点。（五）外聘的优点与缺点 1．优点 一是给组织带来新观念、新思想、新技术和新方法；二是因外来者与组织成员间无裙带关系，因而能较客观地评价组织工作，洞察存在的问题；三是能聘用到已经受过训练的员工，及时满足组织对人才的需要，因而在组织没有合适人才时，外聘的（去掉）费用通常比培训一个内部员工要便宜；四是使用较灵活。组织可根据组织活动情况与外聘者签订短期或临时的工作合同。 2．缺点 一是挫伤内部员工的工作积极性。因为外聘就意味着内部员工内聘机会的减少；二是外聘者需要较长时间来调整对组织环境和工作的适应；三是管理职务上的外聘者可能照搬老经验来管理组织，而忽视了调整自身来适应组织，忽视了经验与组织发展的有机结合。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com