

各种招聘渠道的效能比较分析人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/515/2021_2022__E5_90_84_E7_A7_8D_E6_8B_9B_E8_c37_515705.htm

在公司管理中，人员招聘是其中的重要的一个环节，优秀的公司通常采取“先人后事”的原则，可以说，招聘工作是企业管理的源头。在招聘过程中，公司有不同的渠道可以选择，主要有推荐、职业中介机构、现场招聘会、“走进来”（Walk-ins）、广告和校园招聘等。通过不同渠道招聘的员工由于本身的特点存在不同，可能在将来的工作中表现也会出现较大的差异，研究发现不同招募源的平均工作留任率：员工推荐（61.25%）、“走进来”（58.4%）、职业机构（48.4%）、广告（44.8%）。对不同招募源的员工的工作任期（tenure）进行定量打分发现：推荐进入公司的员工具有最长的工作任期（120.36），接下来的是“走进来”（98.89）、职业机构（91.5）和广告（88.92）。由此可见，不同招募源的效能存在着比较明显的差异。这种差异产生的原因何在，公司的人力资源部门又该如何利用这种差异呢？

一、不同招募源的效能定量比较的研究情况

在回顾该领域的研究情况之间，首先须界定两个概念：招募源和招募源的效能。综合以前的研究文献，可将这两个概念定义如下。招募源（Recruitment sources）：主要是指公司招聘新员工是的人员来源渠道，包括推荐、内部提升、“走进来”（walk-ins）、职业机构、、现场招聘会和媒体广告等。招募源的效能：主要是指用一些与工作表现相关指标衡量新员工进入公司后的情况，这些指标包括离职意向、离职率、工作留任率、工作满意度、组织承诺、出勤情况和

工作绩效等。百考试题 西方学者在这方面做的定量研究较多，在此可利用他们的研究成果考察不同招募源在不同方面产生的现实效能差异。Blau研究比较三种招募源的工作绩效和任期：“走进来”、推荐和报纸广告，结果发现“走进来”“人员具有更高的生产率；McManus和Baratta研究发现由推荐招募的人员比通过广告招募的人员拥有对工作更真实的期望，而这些期望又与工作绩效和工作任期相联系，所以通过推荐进入公司的员工在这两方面有着更好的表现；Williams et al对护理职业的研究发现在护理经验上不同的招募源的应聘者存在差别；McManus和Baratta控制住个体差异和现实期望的影响效应，发现融入组织也可能是影响员工工作表现的一个变量，他们认为在招募过程中公司原有员工花多点时间与应聘者交流沟通可以增加新员工对工作的承诺，同时这些招募进来的员工由于他们的个人组织社会化经历也会对以后新进来的员工有更好的承诺。总体而言，不同学者采用不同的衡量指标均有发现，存在由于招募源差异而产生效能差别的情况，这就为进一步的研究提供了基础：这些差异为什么会产生，在现实中又该如何应用这些差异。

二、结合现实情况的应用

在公司实际招聘过程中，人力资源部一般会考虑采用多种渠道招募公司新员工，这些不同的招募渠道有其各自的特征和优缺点，实际操作中可根据公司的岗位特点有所偏重地采用相应的渠道。百考试题分述如下：

- 1、校园招聘会 每年都有成千上万的学生从大专院校毕业，最初一般是外企比较注重在校园开办招聘会招收优秀毕业生，但随着形势的发展和企业管理理念的提高，国内企业也越来越重视校园招聘这一重要渠道。从个体差异假说来看，校园招聘上的应聘者普

遍是年轻人，学历较高，工作经验少，可塑性强。这类员工进入工作岗位后能较快地熟悉业务、进入状况，所以这个招聘渠道一般适用于招聘专业职位或专项技术岗位人员，如果招聘企业重在员工知识结构的更新和人力资源的长期开发，则校园招聘是首选。当然，校园的应聘者由于缺乏工作经验，公司在将来的岗位培训上成本较高，且不少学生由于刚步入社会对自己定位还不清楚，工作的流动性也可能较大。

百考试题 2、职业中介机构 随着经济的发展，社会的进步，人才流动现象越来越普遍，越来越活跃。为了适应这种需求，许多城市出现了人才交流中心或职业介绍所等。这些机构扮演着双重角色，既为企业、单位选人，同时也为求职者选工作单位。通过专业机构推荐的人员一般都经过筛选，因此招聘成功率比较高，上岗效果也比较好。一些规范化的交流中心还能提供后续服务，使招聘企业感到放心。针对性强、费用低廉都是该渠道的优点所在。猎头公司渠道是职业中介机构中比较特殊的一种，通过这一渠道招聘的多是公司中高层职位。通过猎头公司招募的人员特点是工作经验比较丰富、在管理或专业技能上有着特出之处，在行业中和相应职位上是比较难得人才。这个渠道在公司招聘中也存在一定的需求，因为企业的中高层岗位一般都有现职人员，在没有物色到更佳的替换对象前，调整决定尚掌握在企业领导层面，不适宜通过媒体大张旗鼓地进行公开招聘，影响现职人员的工作积极性；而另一方面能够胜任这些岗位的候选人也多已名花有主，薪水、地位相当有保障，不会轻易“跳槽”，即便有换单位的意向，也较倾向于暗箱操作，不愿在去向未定之前让领导、同事者知道，他们投寄应聘用材料和参加招聘会的

可能性不大，所以猎头公司能在公司和个人需求之间进行较好的平衡。

3、现场招聘会

现场招聘是公司招聘是常用的一种渠道，在招聘会上，用人企业和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了企业和应聘者的时间，还可以为招聘负责人提供不少有价值的信息。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势，比如有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等等。洽谈会由于应聘者集中，人才分布领域广泛，企业的选择余地较大，通过参加招聘洽谈会，企业招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他企业的人事政策的人力需求情况。

百考试题n通过这一渠道的应聘者多数比较适合公司的中基层职位，高级人才一般较少参加这种招聘会，所以在招聘的数量和质量上都可能受到较大的限制。随着其它招聘渠道的发展，现场招聘的局限日益突出，目前，即使较优秀的基层专业技术人才和管理人才也不太愿意到现场应聘了。

4、内部推荐

内部推荐也是公司招募新员工时的渠道之一，在现实生活中也很常见。这是比较有效的一种渠道，主要表现在新员工进入公司后离职率低，工作满意度较高，工作绩效较好。这类应聘者多数是公司内部员工熟知的亲人或朋友，所以他（她）们对公司内部信息和岗位要求也有比较清楚准确的认识，而在另一方面，公司内部员工对被推荐者较为熟悉，会根据岗位的要求考虑他（她）们是否具备相应的条件；加之进入公司后也可能更快地融入公司内部关系网络，得到更多的帮助和指导，因而在短时间内工作可能会有较好的表现。

百考试题g采用该渠道时也应注意一些负面影晌：一些公司内部员工也许纯粹为朋友亲人争

取一个职位机会而没有考虑被推荐人是否合格，更有甚者则是有些员工或中高层领导为了栽培个人在公司的势力，在公司重要岗位安排自己的亲信，形成几个小团体，这会影响的公司的正常的组织架构和运作。

5、媒体广告 在报纸杂志或电视上刊登、播放招募信息受众面广，一般会收到较多的应聘资料，同时也可以宣传企业的形象。通过这一渠道应聘的人员分布广泛，但高级人才很少采用这种求职方式，所以招聘公司中基层和技术职位的员工时比较适用。同时该渠道的一个缺点在于对应聘者信息的真实性较难辨别，人力资源部门在这方面需花费大量的人力物力。

6、网上招聘 通过网上招聘是近几年来新兴的招聘方式，目前主要有两种类型：由人才交流公司或中介机构完成网上招聘，企业直接网上招聘。网上招募渠道在实际应用中表现出了三大特点：一是成本较低廉，据专业人士介绍，一次招聘会的费用可以做两个月的网上招聘；二是网络本身是一层屏障，通过网络应聘者一般在计算机使用、网络，甚至英语上都具备一定的水平；三是网上的招聘广告不受时空限制，受众时效强，招聘信息还可以发布到海外。同时值得一提的是这种渠道对于招聘IT行业人才有着很好的效果，这也与IT人员经常使用网络的特点密切相关。

7、“走进来”的方式 “走进来”的方式应聘者直接找上门求职。这一渠道在实际中还较少。但随着市场的发展，这种渠道也会渐渐成为公司的招聘之一，由于“走进来”的应聘者一般对公司有较深的了解及对应聘职位的系统准备，这类人员在入职后的工作中也会有较好的表现。在西方，这是成功率较高的方式之一，考虑到文化、就业环境等因素的差异，此点在国内的效果并不太好，同时，企业方面

往往不太鼓励此种方式。百考试题 所以，公司在新员工招聘中最好不要局限于采用单一渠道，而应考虑各种渠道的特点灵活使用，来自不同招募渠道的应聘者适应于公司的不同岗位，在招聘过程中根据需要有所偏重采用会得到比较好的招聘效果。"#F8F8F8" 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