

企业招聘流程系统优化探析

颜爱民, 刘志坚

(中南大学工商管理学院, 长沙, 410083)

摘要:针对目前企业招聘效果较差的普遍问题,结合作者在企业招聘工作中的实践,从实际应用的角度提出了系统优化招聘流程以提升企业招聘效果的理念。本文通过剖析招聘流程,提出流程操作的改善建议,使招聘工作系统化和规范化,以提升人力资源部门招聘的绩效。在企业的实际应用中,发现系统优化招聘流程的观念有助于人力资源部门设计合适的招聘模式、建立正确的工作流程和增加招聘面试测评的可控性。

关键词:企业招聘; 招聘效能; 招聘流程; 面试测评

中图分类号:C931.2

文献标识码:A

文章编号:1008-4061(2002)01-0008-04

招聘员工是企业吸收人力资源的主导途径,是人力资源开发与管理的环节。如何提升企业招聘的效果是企业人力资源部门正面临的一大课题^[1]。为了便于分析和探讨,我们将招聘流程分解为三大环节:招聘前的准备、招聘中的测试测评、招聘后的人事决策^[2]。然后再将每个大环节分解为若干个小环节。招聘流程的模型可描述为: $E = A \times B \times C = (A_1 \times A_2 \times \dots \times A_m) \times (B_1 \times B_2 \times \dots \times B_n) \times (C_1 \times C_2 \times \dots \times C_k)$ 。在这条清晰的环节链中,每一个环节都起着乘数的作用。因此,企业人力资源部门要保证招聘流程每一个环节的工作都做到位,才能最终保证招聘具有良好的效果。

一、招聘前的准备工作

(一) 人员需求调查

员工招聘是一个有目的、有计划的企业行为。首先,企业要明确每次招聘的目的。一般而言,企业招聘的目的有三:1) 战略储备;2) 企业需新增员工;3) 填补空缺。其次,企业最好能事先规划好各个阶段人力资源的需求状况,或者由人力资源部门定期做好人员需求调查,保证招聘工作有的放矢、有条不紊地按计划实施。

(二) 招聘决策

企业招聘决策的前提是人员需求调查。招聘决策阶段,首先要分析招聘的可行性,其次要确定招聘

内容,即人力资源需求计划。有些企业的人力资源部门进行过规范的工作分析,招聘决策的正确性就相对较高。

同时,企业还要考虑招聘的成本问题。招聘成本包括间接成本和直接成本。间接成本是指企业内招聘工作人员的工资、福利、差旅费支出和其它管理费用;直接成本是指广告、招聘会支出、招聘代理及职业中介机构收费、员工推荐人才奖励金等。企业人力资源部门进行招聘成本核算将有助于招聘工作人员合理分配招聘资金、控制招聘支出、优化招聘渠道组合、权衡招聘成本与招聘效果^[3]。此外,招聘成本问题也涉及到招聘程序的设计和招聘方式的选择。

(三) 招聘信息的发布

发布招聘信息应选择最有效的信息发布渠道。目前,企业发布招聘信息的渠道主要包括:招聘会、报刊广告、职业中介机构、人才机构、校园招聘、员工推荐、网络招聘、内部招聘/岗位轮换等。企业根据招聘规模状况,既可选择单一渠道,也可选择多个渠道,不仅要考虑信息发布的费用成本,而且要考虑招聘信息覆盖的范围,更要考虑招聘信息能否及时准确地到达目标人群。

二、招聘中的测试测评

(一) 招聘测评设计

招聘设计是所有招聘环节中技术性最强且难度

收稿日期:2001-04-19;修回日期:2001-11-15

作者简介:颜爱民(1962-),男,湖南邵阳人,中南大学教授。主要研究方向:企业组织设计、管理、人力资源。

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

最大的工作。企业对人才需求的多样性决定了招聘方式和内容的复杂程度^[4]。企业人才需求的多样性主要体现在 4 个方面: 1) 职务类别的不同; 2) 职务级别的不同; 3) 人力资源需求时间表的不同; 4) 工作地点的不同。因此, 招聘设计必须根据每次招聘的具体情况专门设定。

1. 招聘程序设计

一般而言, 公司完整的招聘流程如图 1 所示。

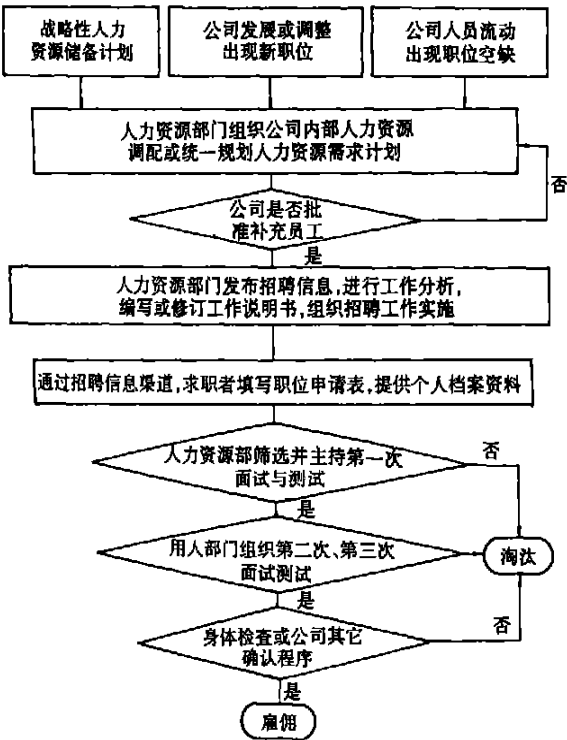


图 1 公司完整的招聘流程

虽然好的招聘程序可以提高人力资源部门招聘工作效率, 便于招聘工作的组织和实施, 但所有招聘程序都存在适用性的问题。例如图 1 招聘程序的适用性非常广泛, 但它最适用于招聘普通员工, 最不适合招聘高层经理和特殊技术人才。在企业进行大规模招聘时, 我们主张根据招聘岗位的特点和能力层次的不同分别设计几套程序。这样做会针对性更强, 操作更具体, 实施效果更好。

2. 招聘测评方法的组合应用

企业招聘测试的种类很多, 目前我国企业比较适用的主要有 4 种: 心理测试、知识考试、情境模拟、面试。其中, 面试是应用最多的测评手段。它的优点主要凸现在两个方面: 其一, 适应性强; 其二, 双向互动式沟通。

为了提高企业的招聘效果, 应该根据实际情况, 将多种方法组合应用。有效的组合模式将极大地提

高招聘测评的效度。比如单纯的面试, 其平均的预测效度约 0.38; 情境模拟的平均效度约 0.55; 假如将两种方法结合应用, 理论上其效度将达到 0.72。绝大多数企业招聘均以面试为主、其它方式为辅进行测评方式组合应用。在实际应用中, 企业采用复合面试技术, 并遵循一套科学的标准面试程序, 若运用得当, 预测效度将在 0.63~0.87 之间。我们在为某企业招聘营销人员时设计的面试组合如表 1 所示。

表 1 复合面试技术的应用(招聘营销人员)

方式	应用的测试技术	测评内容
面谈	面试、心理测试	个人基本素质、资格审核
考试	知识考试	营销知识、逻辑思维能力
小组讨论	面试、情景模拟	个人基本素质、潜在能力
角色扮演	情景模拟	心理素质、销售能力
面谈	面试	个人对企业的认同程度

3. 招聘测评标准设计

在评价标准设计时, 我们应注意如下 4 点。

(1) 评价标准中的项目指标。项目指标的设计直接关系到测评标准的信度。如果企业人力资源部门做过工作分析, 对应聘管理人员该测试哪几个方面, 其实是十分容易的事。问题的关键是如何使项目指标具有可操作性。在设计项目指标时, 要特别注意 3 个方面: 其一, 指标的覆盖率; 其二, 指标的可界定性; 其三, 指标的内涵适中程度。若某个指标内涵太大, 要设法分割成几个内涵适中的指标; 若某个指标内涵太小, 则要设法将其合并到其它指标之中。

(2) 标准的等级设计。在设计评价表时, 可把标准等级按 3 点、5 点、7 点尺度进行划分, 每一等级赋予一定的评分标准, 如将面试成绩按优、良、中、差划分为 4 个等级。每一项面试内容均可按照这 4 个等级划定评分标准。在评分标准等级的定义描述上, 尽量体现等距原则, 讲究各级之间相互照应, 层层递进, 避免幅度较大的跳跃。

(3) 将各等级进行量化。等级量化就是对各评价标准等级予以标度。标度一般有两种基本形式: 一是定量标度, 采用分数形式进行标度, 如百分制中的 90 分、80 分、70 分、60 分等; 二是定性标度, 如采用“优、良、中、差”或“甲、乙、丙、丁”等字符进行标度。定性标度和定量标度实际上存在着一定的对应关系, 可以互相置换。

(4) 各个项目指标的权重设计。项目指标权重就是确定每个评价项目在整个项目指标体系中的相对重要性。把项目的相对重要性用数值表示, 就叫项目的权重。确定项目权重的基本步骤如下。

步骤一:先指定项目指标的总权重是多少,即所有评价项目的权数之和是多少。这是由设计者人为指定的,为便于计算和转换,一般指定1为好。

步骤二:给各个测评项目指标分配权重。分配原则:根据工作分析,对该招聘职位中越重要的素质要求,分配权数越大。分配方法:先给最重要的项目给定一个较大的数值,然后依此比较分配,依此递减。具体每个项目给多少权数,就要靠主观经验来判断。

权重分配的好坏,首先,要看总体上是否优化。即:各个项目的权重大小是否恰当地反映了工作岗位对工作人员不同素质要求的相对重要性。其次,要看粗细程度如何。权重设置得太粗,难以较准确

地反映各项目间的相对重要性。权重设置得太细,又难于把握。

4. 测评的内容设计^[5]

大多数企业设计的测评内容并不是围绕测试项目指标进行的。有时有多重内容去测试同一个项目指标,而有时根本没有内容对某个项目指标进行测试。为了既简单又明确,一般我们建议为每个项目指标设计2~3个测试内容。

每一种测试测评方法都有一定的适用领域。为了能充分发挥各种测试测评方法的长处,避其短处,我们对几种常用测试测评方法作了分析比较,见表2。

表2 几种常用测试测评方法比较

测评方法	优点	缺点	测试内容	最佳应用范围
心理测试	省时,公平,标准化,可比性好	需专业设计,可能被曲解	IQ测试,个性测试,特殊能力测试	对心理素质有特殊要求的领域
知识考试	经济,公平,简便,快捷	非能力化倾向,可比性差,强调记忆力	基础知识测试,逻辑思维能力测试	技术性强和专业性强的领域
情景模拟	信度高,效度高,预测性强,有锻炼效果	费时,费用高,需专家指导,应用范围窄	心理素质测试,技能潜能测试	高层次管理和特殊专门人员,模拟培训
面试	适应性强,双向沟通,可包容其它测试方法	费时,成本较高,难量化,易受人偏见影响	心理素质测试,潜在能力测试	应用广泛

(二) 招聘测评实施

在招聘测评实施前,企业人力资源部门最好事先培训参与公司招聘工作的成员。一方面,让他们掌握一定的招聘知识,成为专业型的招聘人员;另一方面,让他们熟悉整个招聘流程,明确自己在招聘中应扮演什么角色或承担什么职责,以及知道如何有效地进行此次招聘测评的操作。

在实施情景模拟和面试的招聘时,招聘测试小组成员最好3~5人。严格按照预先拟定的测试内容进行测试。每个测试内容完成后,立刻对该测试内容进行计分。为了减少工作量和节省成本,每一阶段测试完成后,可考虑淘汰一定数量排名靠后的应聘者。

组织好最后一轮测试面谈,重点关注应聘者与公司之间的相互适合程度。比如了解应聘者对公司的要求(如工资、福利等),以及应聘者的个人职业规划和发展目标。如果不了解应聘者的期望和需求,应聘者进入公司后的流动性倾向将加大。

整个招聘测试全部结束后,组织人力对测试成

绩进行计算和评定。如果招聘测评标准设计得非常优秀(所有指标可量化且权重设计合理),那么招聘最后的评定工作将变得异常简单快捷。

三、 招聘后的人事决策

大多数企业完成以上的工作后,一般认为招聘已经完结而忽略遗漏了招聘工作中的最后一个环节——人事决策。招聘决策是前“阀门”,人事决策是最后一道把关的“阀门”。人事决策有如下6个基本步骤:1) 对照招聘决策;2) 参考测试结果;3) 确定初步人选;4) 查核档案资料;5) 进行体格检查;6) 确定最终人选。

人力资源规划的信息是人事决策的基础。从广义上讲,人事决策可以延伸到人力资源开发与管理方面的决策。例如岗位定员决策、工资报酬决策、员工培训决策等。人事决策对企业内部管理的影响是非常大的,人事决策失误产生的负面影响持续时间长,调整起来也困难。

四、 结语

企业为了提高招聘工作的绩效, 应该建立科学化、系统化、正规化的人力资源吸收工作流程, 从粗放式的人力资源管理逐步向精细化的人力资源管理过渡。企业实施 ISO 国际质量标准认证强调原始记录, 注重过程控制, 企业招聘工作也可从中借鉴精细化的管理方式, 从招聘工作的每一个环节入手, 保证每一个环节的高信度和高效度。只有这样, 企业招聘工作的效果才能从根本上得到提升。

参考文献:

[1] 石伟, 孙健. 怎样招进最优秀的人才[J]. 中外管理, 2001, (4): 42-44.

[2] 胡君辰, 郑绍濂. 人力资源开发和管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1999.

[3] 张帆. 中国的物质资本和人力资本估算[J]. 经济研究, 2000, (8): 65-71.

[4] 张同全, 袁伦渠. 岗位分析与人尽其才[J]. 中国人力资源开发, 2001, (5): 19-21.

[5] 李超平, 时勘. 员工素质测评系统建立中的几个问题[J]. 中国人力资源开发, 2000, (3): 33-35.

Analysis of systematical optimization of employing process

YAN Ai-ming, LIU Zhi-jian

(College of Business and Management, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract : In the light of the problem of unsatisfactory results of enterprises' employment, this paper puts forward the idea of systematical optimization of the process of employment from the angle of practical application. For a systematized and standardized employing process, this paper analyzes the whole process in order to improve each segment of it and to make it more efficient. In the enterprises' application, we have found that the idea can help Human Resource Departments in designing appropriate employing model, in improving employing process, and in enhancing controllability of assessment of interview.

Key words: employment; effectiveness of employment; employing process; assessment of interview

[责任编辑: 汪晓]