

分类号     C93    

密级     公开    

U D C     658    

编号     10741    

**兰州财经大学**

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学 位 论 文

论文题目     S 银行招聘有效性提升对策研究    

研究生姓名:     马琳    

指导教师姓名、职称:     郝金磊 教授    

学科、专业名称:     工商管理    

研究方向:     人力资源管理    

提交日期:     2021 年 3 月 18 日

兰州财经大学 MBA 学位论文

S 银行招聘有效性提升对策研究

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 马琳 签字日期： 2021年6月16日

导师签名： 胡学军 签字日期： 2021年6月16日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 马琳 签字日期： 2021年6月16日

导师签名： 胡学军 签字日期： 2021年6月16日

# **Analysis of Recruitment Effectiveness and Countermeasure of S Bank**

**Candidate : Ma Lin**

**Supervisor: Hao Jinlei**

## 摘 要

随着经济结构调整发展,企业间的竞争模式发生着巨大的变化,其中能够对企业发展产生深远影响的核心要素之一是人力资源,企业为了争得竞争优势,占据市场竞争的有利位置,必须对现有的人力资源结构进行优化,通过适合的招聘渠道与方法招聘人才,并以适合的方式进行人才培养,达到留住人才,实现企业可持续发展的目的。银行作为金融服务类企业,在人才招聘过程中有类似于其他企业的通病,也出现了许多具有自身特征的问题,如何实现人才招聘的有效性问题的,对于此类企业经营成本的节约、工作效率的提升都有着巨大的价值和意义。基于此需求,研究银行企业的招聘有效性及其提升改进对策就具有重要的现实意义。

本文选择 S 银行为研究对象,在梳理大量国内外文献的基础上,归纳总结了招聘、招聘有效性等核心概念,以及基于人岗匹配理论、胜任力理论、人员素质测评理论等梳理基础上,首先,对 S 银行招聘现状进行了分析,概括了 S 银行简介、人力资源状况、组织架构等,并对招聘工作做了分析。其次,从制定人才规划,提升招聘职能;完善职位说明,明确任职条件;增加企业吸引力,减少人员流失;拓宽招聘渠道,注重成本效益;引进招聘系统,提高招聘效率;加强招聘队伍管理六个方面,提出了招聘有效性提升的具体对策和方案。最后,从文化层面、技术层面和制度层面提出了相关保障措施。

**关键词:** S 银行 招聘有效性 提升对策

## Abstract

With the economic structural adjustment and development of today's society, various industries are undergoing industrialization innovation and reform, and the competition mode among enterprises is undergoing great changes, and the degree of competition is becoming more and more intense. In order to be able to in the process of innovation and development of market economy, seize the favorable opportunity, enterprise development strategy optimization becomes the inevitable choice, which can be for enterprise development have a profound change is the core elements of human resources, enterprise in order to win competitive advantage, occupy the position of market competition, must optimize the existing human resources structure, through the appropriate channels and methods for recruiting talents, and talent cultivation in suitable way, reach the purpose of retaining talent. As a financial service enterprise, banks have many common problems similar to other enterprises in the process of talent recruitment. How to realize the effectiveness of talent recruitment is conducive to the enterprise to save operating costs and improve work efficiency. Based on this background, it is of practical significance to study the effectiveness of recruitment in bank enterprises and its countermeasures.

This article chooses S bank as the research object, on the basis of

carding a large number of domestic and foreign literature, summarized the effectiveness of recruitment, recruitment core concepts, and based on the theory of people post matching, and the theory of competency theory, the personnel quality assessment on the basis of combing, first of all, analyzed about the present situation of S bank recruitment, summed up the bank S profile, the condition of human resources, organizational structure, etc., and has made the analysis to the recruitment. Secondly, from the formulation of talent planning, to enhance the recruitment function; Perfect the job description and clarify the qualifications of the position; To increase the attractiveness of enterprises and reduce staff turnover; Expand recruitment channels, pay attention to cost efficiency; Introduce recruitment system to improve recruitment efficiency; To strengthen the recruitment team management in six aspects, put forward the recruitment effectiveness of the specific countermeasures and programs. Finally, the relevant safeguard measures are put forward from the cultural, technical and institutional levels.

**Keywords:** S bank; Recruitment effectiveness; Countermeasures

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.4 研究内容和方法.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究方法.....	7
<b>第二章 相关概念及理论基础</b> .....	9
2.1 相关概念.....	9
2.1.1 招聘的概念.....	9
2.1.2 招聘有效性的概念.....	9
2.2 相关理论基础.....	10
2.2.1 人岗匹配理论.....	10
2.2.2 胜任力模型理论.....	10
2.2.3 人员素质测评理论.....	11
<b>第三章 S 银行招聘现状分析</b> .....	12
3.1 S 银行概况.....	12
3.1.1 S 银行简介.....	12
3.1.2 S 银行人力资源现状.....	12
3.1.3 S 银行组织结构.....	15
3.2 招聘工作分析.....	16
3.2.1 招聘数量.....	16
3.2.2 招聘岗位.....	17

3.2.3 招聘渠道及流程.....	17
3.2.4 招聘面临的压力.....	19
<b>第四章 S 银行招聘有效性分析.....</b>	<b>21</b>
4.1 招聘有效性评估.....	21
4.1.1 招聘效率分析.....	21
4.1.2 招聘成本分析.....	22
4.1.3 招聘质量分析.....	23
4.1.4 招聘满意度分析.....	25
4.2 S 银行招聘有效性影响因素.....	25
4.2.1 招聘规划.....	25
4.2.2 岗位描述.....	26
4.2.3 跟踪管理.....	26
4.2.4 招聘渠道.....	27
4.2.5 招聘系统.....	27
4.2.6 招聘人员素质.....	28
<b>第五章 S 银行招聘有效性提升对策.....</b>	<b>29</b>
5.1 招聘有效性提升的基本思路与原则.....	29
5.1.1 基本思路.....	29
5.1.2 基本原则.....	29
5.2 招聘有效性提升的具体对策.....	30
5.2.1 优化招聘规划.....	30
5.2.2 完善岗位描述.....	31
5.2.3 保持后续跟踪.....	33
5.2.4 拓宽招聘渠道.....	34
5.2.5 创新招聘系统.....	35
5.2.6 提高招聘人员素质.....	36
5.3 招聘有效性提升对策保障方案.....	37
5.3.1 文化保障.....	37
5.3.2 技术保障.....	38

5.2.3 制度保障.....	38
<b>第六章 研究结论与展望.....</b>	<b>40</b>
6.1 研究结论.....	40
6.2 研究展望.....	40
<b>参考文献.....</b>	<b>42</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>45</b>

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景

随着经济结构调整发展，当今社会各个行业进行产业化的创新变革，企业间的竞争模式发生着巨大的变化，其竞争程度也越发激烈。为了能够在市场经济创新发展的过程中，抓住有利的机会，企业进行发展战略优化成为必然的选择，其中能够对企业发展产生深远巨变的核要素是人力资源，企业为了争得竞争优势，占据市场竞争的有利位置，必须对现有的人力资源结构进行优化，通过适合的渠道与方法招聘人才，并以适合的方式进行人才培养，达到留住人才的目的，实现企业可持续发展的目的。

银行作为金融服务类企业，在人才招聘过程中有类似于其他企业的通病，也出现了许多问题。招聘渠道、招聘流程、招聘手段、招聘周期、招聘人数等，并未完全结合银行业务拓展需要及岗位设置的科学论证，盲目的上报统计人才需求数量，人力资源部门也未做到科学调研与论证的基础上发布招聘信息，从而导致最急需补充人才的岗位得不到适合的人才，或者引进的人才做不到最佳的职位匹配。如何实现人才招聘的有效性，有利于企业经营成本的节约、工作效率的提升等。银行在引进的过程中一定要论证招聘的有效性，通过仔细调研与科学论证，对于人才招聘的需求数量、渠道选择、效率效益、成本节约、新员工的忠诚度及综合能力培养等方面进行有效性的研究，使得以最少的代价招聘到最需要的人才。

本文选取 S 银行招聘有效性为研究对象，一方面研究银行企业在人才招聘方面存在的共性问题，另一方面研究该银行在人才招聘方面存在的具体问题。通过共性与个性的分析，实现 S 银行在人力资源方面的有效优化，按照银行人才流动的规律来培养所需的人才，进而实现该银行的可持续发展，以及能够在同行业的竞争中取得有利的地位。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

本文的研究目的主要有以下几方面。

#### (1) 对 S 银行的招聘现状进行分析

为了达到本文研究的目的，查询了大量的文献资料，根据 MBA 相关课程的学习，运用相关理论知识，对 S 银行及其他银行经营过程中的有关数据进行了挖掘与整理，并对 S 银行的招聘现状进行了分析。

#### (2) 找到 S 银行目前招聘过程中存在的主要问题

“互联网+”技术快速发展及产业结构调整的今天时代，银行业出现了前所未有的变革，在资源整合发展的过程中，适合银行产业化发展的核心要素依然是人力资源。因此，S 银行既要对其成立以来的经营业绩进行总结，发现经营中已经掌握的成功经验，同时更要总结面对新的市场环境，该银行出现的人才结构断层等问题，发现在招聘过程中存在哪些具体的问题，然后有针对性的进行改进。

#### (3) 提出适合 S 银行发展所需的人才招聘有效性对策

为了使得 S 银行能够在竞争过程中招聘到最适合的人才，对现阶段人力资源市场变化态势进行分析，进一步帮助 S 银行掌握人才招聘市场环境的变化，避免盲目实施人才招聘，从而能够切实降低招聘成本，实现人才战略发展需求目标。

### 1.2.2 研究意义

本文研究的实践意义主要有四个方面：

#### (1) 帮助 S 银行实现招聘工作的有效性分析

结合有关理论基础，帮助 S 银行破解招聘过程中的不经济现象，并提出切实可行的招聘环节，提升招聘工作的有效性。

#### (2) 帮助 S 银行实现人力资源优势

S 银行要实现竞争战略目的，组建适合的人力资源结构，真正达到引入、用人、留人的效果，必须通过招聘有效性分析，实现这一优势。

#### (3) 帮助 S 银行节约招聘成本

通过分析 S 银行现存的招聘环节中存在的各种不利因素,从成本管理角度考虑,仔细衡量该银行招聘过程中存在的问题,从而进一步提高招聘效率,节约成本。

#### (4) 帮助 S 银行提升综合竞争力

招聘有效性问题关系到 S 银行综合竞争力提升的问题,所以通过研究可以较好的帮助 S 银行在综合竞争力方面积累实力。

本文理论意义:

通过对 S 银行招聘有效性分析及对策研究,丰富了银行企业在人才招聘过程的有效性相关研究,同时也使得招聘管理相关理论体系在银行企业实践运用中得到补充。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

通过查阅相关文献资料发现,有关招聘有效性方面的研究涉及许多层面,既有招聘渠道对招聘有效性影响的研究,也有招聘方法对招聘有效性影响的研究,还有招聘有效性评价、原则等层面的研究,有关国外研究成果总结如下:

#### (1) 关于招聘环节对招聘有效性影响的研究

Milkovich (2008) 认为招聘的有效性是指招聘各个环节的优化设计,达到过程更优,成本更低,效果更佳。所以招聘有效性可以通过人才引进过程的成本核算、需求分析、质量评价、渠道与方法等做出判断。Decker 和 Cornelius (1979) 提出了不同的招聘渠道可以影响到招聘效果,进而确定招聘的有效性,如企业内部选拔人才、报纸渠道发布招聘信息,猎头公司挖掘人才等,其效果完全不同。Edward (2014) 提出环境因素会影响招聘效果,所以企业有必要从战略发展层面重视招聘工作,从而提高招聘各环节的有效性。

#### (2) 关于招聘方法对招聘有效性影响的研究

Gannon (1971) 认为企业员工的流失率会影响招聘有效性,通常情况下企业内部选拔人才的流失率低。Greing 和 Taggart (2003) 通过对招聘方法的探讨,发现不同渠道的应聘人员获得工作的机会会有所差异,招聘方法对于招聘有效性方

面产生很直接的关系。Ojeda (1992) 指出招聘有效性的评价可以通过效用视觉进行分析, 比方应聘人数、成本、类型、期望等方面进行综合分析。Carless 等 (2010) 提出了招聘有效性的七个基本技巧, 每个技巧需要进行特定的培训才能够起到良好的效果。Kleiman (2009) 指出人才甄选方法决定了招聘结果的有效性。Mark A. Ciavarella (2010) 认为招聘管理的科学合理决定了其工作效率的高低以及有效性的问题, 所以企业应该重视员工配置, 做好招聘管理工作。

### (3) 关于招聘有效性评价方法的研究

Pamela (2014) 指出评价招聘有效性的基本方法, 通过成本、效率及人岗匹配、员工稳定性等方面进行评价。Milkovich 和 Georget 等 (2007) 提出了招聘有效性评价依据, 通过对录用人员的专业知识、技能水平、潜在的工作能力等方面进行评价。Klaus Moser (2005) 认为招聘效果如何可以通过一段时间对新入职的员工进行工作满意度等考核来发现招聘的有效性。Hart O (2008) 认为招聘信息的完整与否影响应聘人员对于所要应聘职位的匹配认知, 所以企业发布的招聘信息完整程度会影响到招聘有效性问题。Breugh (2008) 指出企业对于招聘有效性的判断从其重要性与影响度两方面来看待。Peter F (2012) 认为招聘有效性分析需要结合企业战略管理视觉来综合判断, 肯定招聘工作的重要性。

## 1.3.2 国内研究现状

我国专家学者对于企业招聘有效性方面的研究成果也较多, 主要在招聘有效性的影响因素、效果评价两方面的成果居多, 具体总结如下:

### (1) 关于招聘有效性的影响因素的研究

赵龙 (2016) 通过企业所面对的内外部因素及员工个人因素来探讨招聘的有效性, 进而强调了各个因素所包含的基本指标。李聪 (2019) 认为企业的招聘有效性包括多个层面的评价, 比方招聘渠道选择、组织面试、岗前培训等。秦艾华 (2018) 认为有关信息对称问题会影响到企业招聘的有效性, 所以要从企业招聘信息与参与应聘人员信息的真实性角度来衡量招聘结果是否达到良好的效果。刘若云 (2018) 指出为了达到招聘的有效性需要对有关职位进行胜任力模型分析, 然后才能确定吸纳的人才。张宪等 (2014) 提出人岗匹配原则, 进而实现招聘工作的有效性提升。

## （2）关于招聘有效性的效果评价的研究

陈若阳等（2014）提出招聘有效性的评估体系，以此来客观公正的评价招聘效果。张玉坤（2015）指出企业人才招聘有效性离不开人力资源部门对于所需人才的合理规划、渠道建设、效率提升、强化沟通等重点工作。曹娜（2019）认为招聘有效性包括招聘方法、流程、结果、企业具有的实力与吸引力、应聘人员的感受等维度进行全面评价。苗风芸（2015）提出了招聘规划合理与否会直接影响到招聘的有效性。左欣（2015）从应聘人员具备的综合能力评价来衡量招聘结果及其效果问题。毛晨新（2017）认为要达到招聘的有效性需要从人才甄选方式方法与观念改进视觉做出评价，从而确保招聘能够达到预期效果。刘亚斌（2016）认为如果招聘的员工出现较高的离职率，那么招聘的有效性是存在较大的问题。王琼（2015）提出招聘有效性可以通过此项工作的成本来评价，并且合理的控制成本可以提高工作效果。徐志斌（2015）提出招聘有效性通过人才岗位需求、应聘人员的沟通、新员工的职业培训等来实现。舒静（2015）指出企业可以从胜任力模型构建来全面评价人才引进与新员工培训等问题，并以此评价招聘的有效性。姜炜等（2017）指出企业招聘过程中对于面试官的专业素养与能力会影响到招聘的有效性。宋洁（2017）提出面试在企业招聘环节中的作用十分重要，需要研究科学的面试技巧，进一步提高招聘工作的有效性。陈建良（2017）指出企业在招聘过程中强化同应聘者的信息沟通相当重要，避免信息不对称导致的招聘有效性欠佳。赵金钺（2017）指出企业在岗位设置与人员配备方面的不科学，使得招聘工作出现问题，从而影响招聘有效性。

综上所述，国内外的专家学者从不同角度对招聘有效性进行了比较全面的研究，但是国外专家学者对招聘有效性的研究较早，并从招聘的含义、招聘有效性的概念、招聘有效性的影响因素、招聘有效性的原则、招聘有效性的评价等方面进行了全面的研究。国内专家学者对于招聘有效性的研究较晚，但是成果比较丰富，重点从招聘有效性的影响因素、招聘有效性的效果、招聘有效性的评价等方面进行了仔细的研究。

虽然国内外专家学者对于招聘有效性进行了较为全面的研究，但是针对特定企业进行实证性的研究方面，涉及到的相关企业主要是生产企业、物流企业、销售类企业等为主。有关对银行企业的招聘有效性方面的研究成果相当有限，并且

对于能够指导银行企业进行有效的开展招聘活动方面参考价值并不强。由此可见，本文对 S 银行招聘有效性分析及对策研究具有一定的创新性，不仅能够对 S 银行起到良好的促进作用，同时还会对其他银行的招聘活动具有参考性，其研究成果也会促进还行业实现人才竞争战略发展起到较好的帮助作用。

## 1.4 研究内容和方法

### 1.4.1 研究内容

本文研究的主要内容如下：

第一章绪论。主要内容包括论文的选题背景，研究目的与意义，国内外研究综述及本文研究方法内容。

第二章相关概念与理论基础。对招聘、招聘有效性等核心概念进行归纳总结，找准适合本文研究的人岗匹配理论、胜任力理论、人员素质测评理论等相关理论，为本次论文分析和制定 S 银行招聘有效性改进策略提供理论依据和指导。

第三章 S 银行招聘现状分析。主要分析 S 银行概况，对该银行简介、人力资源状况、组织架构进行了分析，并对 S 银行的招聘工作从招聘数量、招聘岗位、招聘渠道及流程、招聘面临的压力等方面进行了分析。

第四章 S 银行招聘有效性分析。一方面对于招聘有效性评估进行了研究，另一方面对于招聘工作存在的问题进行了归纳。

第五章 S 银行招聘有效性改进对策。提出了具体的对策，主要包括了六个方面：一是制定人才规划，提升招聘职能；二是完善职位说明，明确任职条件；三是增加企业吸引力，减少人员流失；四是拓宽招聘渠道，注重成本效益五是引进招聘系统，提高招聘效率；六是加强招聘队伍管理，巧升招聘质量。

第六章研究结论与展望。得出本研究的结论，并提出对未来的研究展望。

本文依据当前银行所面对的人力资源管理需求的时代背景，理清研究目的与意义的基础上，设计论文的基本架构；其次对于 S 银行经营现状进行分析，发现该银行在招聘有效性方面存在的具体问题；再次结合研究所需的相关理论基础，提出能够促进 S 银行招聘有效性改善的具体策略，从而帮助银行改变当前被动的局面，实现人力资源结构优化，为 S 银行可持续发展起到很好的帮助作用；最后

得出本文的研究结论及展望。本文技术路线图如图 1.1 所示：

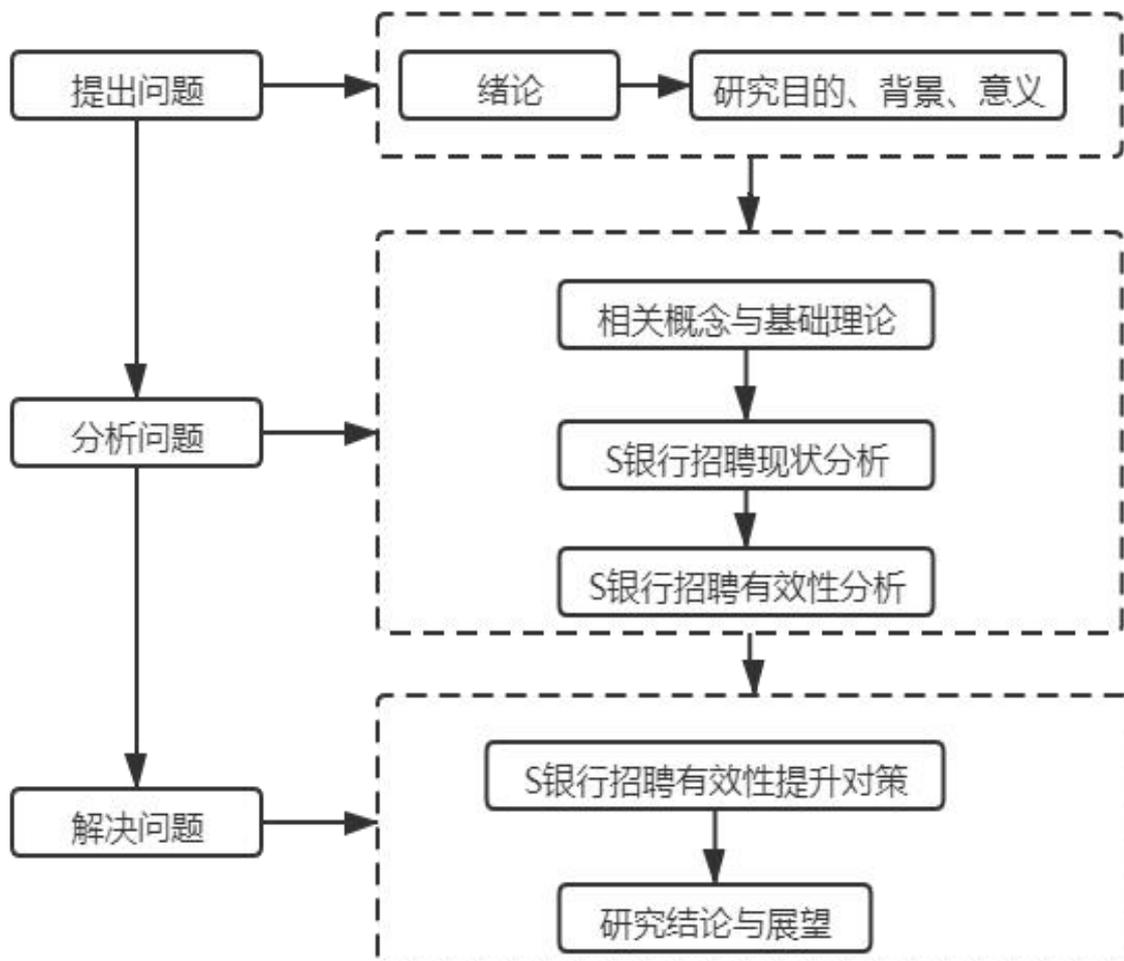


图 1.1 技术路线图

## 1.4.2 研究方法

本文对 S 银行招聘有效性分析及对策研究中,主要的研究方法包括文献资料法、调查分析法、案例分析法,具体研究方法概括如下:

(1) 文献研究法,对现有的国内外关于企业招聘有效性的期刊、书籍和论文等文献资料进行阅读、理解和归纳,从中找出可能适合对银行企业的招聘有效性研究的相关成果。

(2) 调查研究法,通过资料收集和调取分析相关数据等方式了解 S 银行的人力资源状况、人才储备、招聘策略等方面的调查与分析,从中找出适合 S 银行的人才招聘需求的具体策略研究方面必须的资料支撑。

(3) 案例分析法,主要结合 S 银行经营发展现状,梳理在人才招聘方面存在的具体问题,然后为有针对性的提出具体策略提供帮助。

## 第二章 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 招聘的概念

有关招聘的概念在学术界并未形成有着统一共识的界定,不同的学者从研究的不同角度进行了相关定义。Sara Rynes指出招聘与甄选有着紧密的联系,主要是通过特定的技术手段与方法进行人员识别与定位,然后把最适合的人才吸引到愿意申请加入到组织中的过程。Barber认为招聘是指单位为了有效实现吸引、定位、识别人才,进而采取一系列活动的过程。樊华伟指出招聘是企业为了选择有用的人才以其科学手段进行吸纳与确定申请者的过程。

综上所述,所谓招聘是指企业根据经营发展需要,通过恰当的渠道、方法、流程、效果等进行科学选拔人才,以适合的方式进行用人、培养人才等,最终实现有效的留人过程。在这一过程中,企业必须根据发展现状,对于岗位设置、岗位职责等进行前期的必要性论证,然后进行发布人才需求信息,让求职者对于所需人才信息有个全面的了解,并且从自愿参与到应聘队伍中来的人员中择优选拔最佳的人才。

#### 2.1.2 招聘有效性的概念

有关学者对于招聘有效性提出了不同的解释。其中McClelland(1973)从员工胜任力模型角度对于这一概念进行了诠释,如果员工能够有效的履职,那么招聘的结果是有效的。Pritchard(1997)提出招聘有效性是企业的发展战略与人力资源的高度匹配,员工能够胜任工作职位,并促进企业经济效益提升。杜静(2014)指出招聘有效性是指企业能够以恰当时间、恰当方式、恰当流程实现人力资源的补充、工作岗位的优化、各类资源的合理分配等过程。张玉坤(2016)指出招聘有效性是企业进行招聘流程优化的过程,包括人财物等方面的合理配置,从而达到招聘效率提升,实现招聘规划预期的目的。

由此可见,招聘有效性是企业对招聘资源的合理配置过程,进而实现招聘流

程的优化,招聘效率的提升,促进企业招聘能力的提高,最终实现优秀人才引进单位,达到招聘目的的体系化过程。

## 2.2 相关理论基础

### 2.2.1 人岗匹配理论

Holland 提出了人岗匹配理论。他认为企业招聘的最终目的是要求实现应聘人员符合具体的工作岗位,把应聘人员依据个性化的类型进行分类,作为企业人力资源管理者通过职业问卷的方式对应聘人员的职业偏向性进行测试,科学量化并掌握应聘人员的职业兴趣、爱好特质、职业需求等。依据测试结果可以对应聘人员的职业取向、兴趣类型有个全面的认识,从而能够为应聘人员提供最适合的工作岗位。

总而言之,人岗匹配是实现招聘的最优组合,需要研究应聘人员的个性特质、职业爱好、职业习惯、职业类型等方面的匹配问题,从员工能否胜任具体的工作岗位,员工是否具有创新性与可塑性的发展潜能,以及是否具有快速融入到工作之中的热情等,从而实现员工的工作自豪感、成就感、幸福感,体现出一定的工作价值。这种人岗匹配会对企业带来极大的好处,需要企业管理层对于员工的人岗匹配问题进行持续研究,为企业积累良好的人力资源优势奠定基础。

### 2.2.2 胜任力模型理论

McClelland (1973) 提出了胜任力模型理论。

该理论指出在特定的工作岗位中,胜任力主要包含了员工的个体特征,即员工的动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等六个维度进行衡量工作绩效。

Lyle.M.Spencer (1993) 提出了胜任力素质。胜任力素质是指员工在企业工作过程中所具备的能力素质,这种能力素质囊括的面较多,譬如员工的知识水平、技能高低、能力大小、自我认知、个性特质、行为动机等各个方面素质的集合。

Guiford 根据胜任力的定义提出了胜任力模型。胜任力模型是评价员工工作绩效优劣的一种方法,员工在特定工作岗位中所表现出的工作动机、特质、技能、

能力等存在差异性，这些个体特征的不同说明胜任力存在差异，另外，员工胜任力的具体要求还要根据行业类型及其工作岗位有所不同。所以，员工能够胜任某种工作角色的能力问题称之为胜任力模型。

由此可见，胜任力是企业招聘过程中对于员工综合素质进行评价的一种有效工具，同时对于招聘有效性评价方面也具有参考价值。

### 2.2.3 人员素质测评理论

人员素质测评是对参与测评人员的思想品德、专业知识、能力大小、职业倾向、工作潜能等各种综合素质的评价，该评价过程中需要选择科学的测评方法，才能够对人员素质达到有效的测评。人力资源管理过程中，人员素质测评是根据工作实际需要对于员工进行测评，具体的测评方式方法多种多样，一般而言，测评过程需要掌握好科学的测量技术与手段、评价的方法与效果，有关调查问卷、统计分析、比较说明、案例剖析、要素对比、移植比较、仿真实验等。

综上所述，招聘过程中对于应聘者进行素质测评是企业能够选拔出最优人才的有效手段，同时在评价招聘的有效性，以及制定招聘策略方面具有很好的应用价值。

## 第三章 S 银行招聘现状分析

### 3.1 S 银行概况

#### 3.1.1 S 银行简介

S 银行是某股份制商业银行在兰州建立的分行。2003 年 S 银行兰州分行正式成立。近年来，S 银行在总行的带动下，通过积极探索金融创新，资产规模持续扩大，经营实力不断增强。现阶段，S 银行围绕国家“一路一带”战略，紧紧抓住打造丝绸之路经济带甘肃黄金段的新机遇，积极创新金融产品，大力支持文化旅游产业发展。设立甘肃省文化发展基金总规模 15 亿元；为敦煌文旅投、崆峒旅游、天水麦积、张掖山水等提供包括项目贷款、企业并购、财务顾问等全方位服务。S 银行用实际行动体现了对旅游产业支持和金融企业应有的担当。该行多次获得“省长金融奖”“全国金融系统企业文化建设先进单位”，以及其他各类荣誉奖项，在收获无数赞誉和掌声的同时，也实现了自身又好又快发展。

#### 3.1.2 S 银行人力资源现状

S 银行自 2003 成立以来的不足 50 人，截至 2020 年底达到 801 人的规模，企业人数增长超过了 15 倍。S 银行平均每年招聘量超过 70 人，社会招聘每年平均招聘量约 20 人，校园招聘每年平均招聘量超过 50 人。2020 年 S 银行受到新型冠状病毒肺炎疫情影响，招聘人数有所萎缩，全年招聘了 17 人。2019 年招聘人数 79 人，2015 年至 2018 年招聘人数超过 300 人。S 银行不断拓展招聘渠道，进而能够得到更多的应聘简历来完成招聘计划，每年招聘渠道的费用超过 80 余万元。为了更有效和科学的选择招聘渠道，针对招聘渠道的有效数据方面做了简单的积累及分析。同时随着 S 银行离职率的上升，人员异动率的变化，本文从 2013 年初关注招聘各因素间的关联，进行分析，以期为其招聘有效性提供科学的依据。

截至 2021 年初，S 银行现有员工 801 人。从学历结构来看，硕士研究生及以上学历：138 人，本科学历：604 人，大专学历：59 人。有关学历结构直观图

如图 3.1 所示：

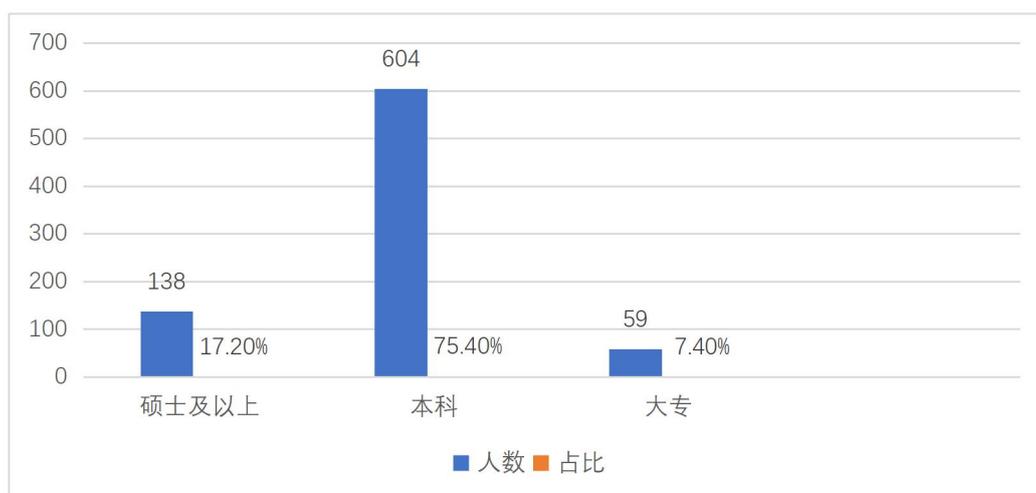


图 3.1 S 银行员工学历结构图（数据来源：s 银行人力资源管理部门）

从该图可以直观发现，目前，S 银行的员工中具有本科层次的占有绝对的大多数，占比为 75.4%；其次为硕士及以上，占比为 17.2%；大专人数最少，占比为 7.4%。

从近三年的 S 银行员工学历变化情况统计如表 3.1 所示：

表 3.1 S 银行近三年员工学历变化情况统计表 单位：人

学 历	2018.12	2019.12	2020.12
硕士及以上	93	107	138
本科	582	621	604
大专	89	71	59
合计	764	799	801

数据来源：s 银行人力资源管理部门

对 S 银行近三年来的员工学历结构变化情况统计来看，本科占多数，硕士学历人数逐年增加的趋势，大专出现明显的递减。

从年龄结构来看，截至 2020 年底，S 银行的所有员工中，23-30 岁之间的员工有 322 人，31-35 岁之间的员工有 116 人，36-45 岁之间的员工有 173 人，46-55 岁之间的员工有 139 人，56 岁以上的员工有 51 人。有关不同年龄段的员工通过直观图 3.2 可以对比其现状。

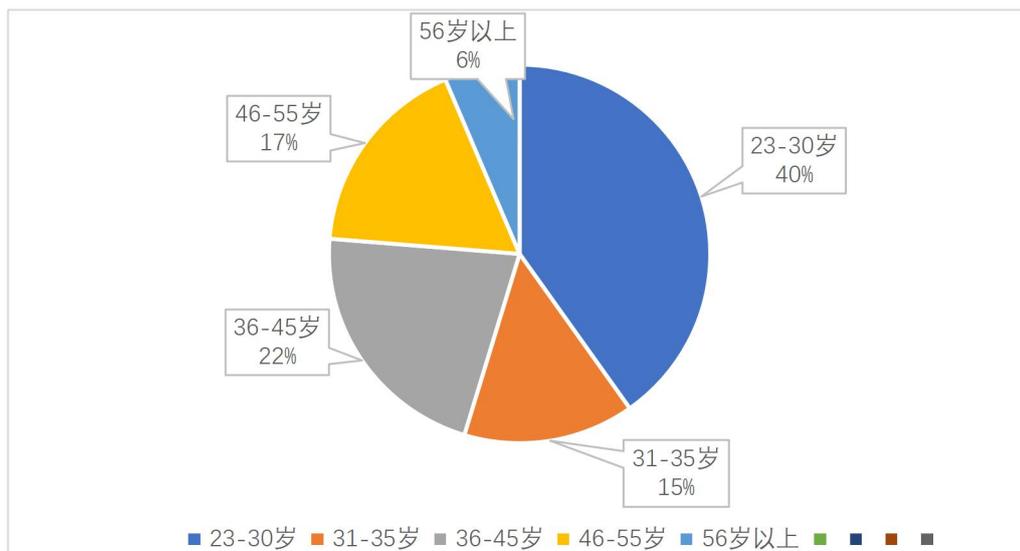


图 3.2 S 银行员工年龄结构图（数据来源 s 银行人力资源管理部门）

对近三年来，S 银行员工的年龄结构变化统计如表 3.2 所示：

表 3.2 S 银行近三年员工年龄变化情况统计表 单位：人

年龄	2018.12	2019.12	2020.12
23-30 岁	293	301	322
31-35 岁	108	127	116
36-45 岁	133	166	173
46-55 岁	142	158	139
55 岁以上	88	47	51
合计	764	799	801

（数据来源 s 银行人力资源管理部门）

显而易见，S 银行员工的变化中，30 岁以下年龄段的员工占有大多数，55 岁以上的为最少数，并且每年人数变化的过程中，一直保持着这一规律，这也说明了 S 银行在用人方面的年轻化特点。

从员工的性别结构来看，S 银行近三年来男女员工人数变化情况如表 3.3 所示：

表 3.3 S 银行近三年员工人数性别变化情况统计表 单位：人

性别	2018.12	2019.12	2020.12
男	255	275	270
女	509	524	531
合计	764	799	801

(数据来源 s 银行人力资源管理系部门)

从表 3.3 可以直观对比发现，S 银行的员工男女比例方面女员工占有多数，并且一直保持着这种态势。

### 3.1.3 S 银行组织结构

目前，S 银行设置的主要职能部门有股东大会、监事会、董事会、审计部、行长室、下设各个具体的业务职能部门。有关 S 银行的组织架构如图 3.3 所示：

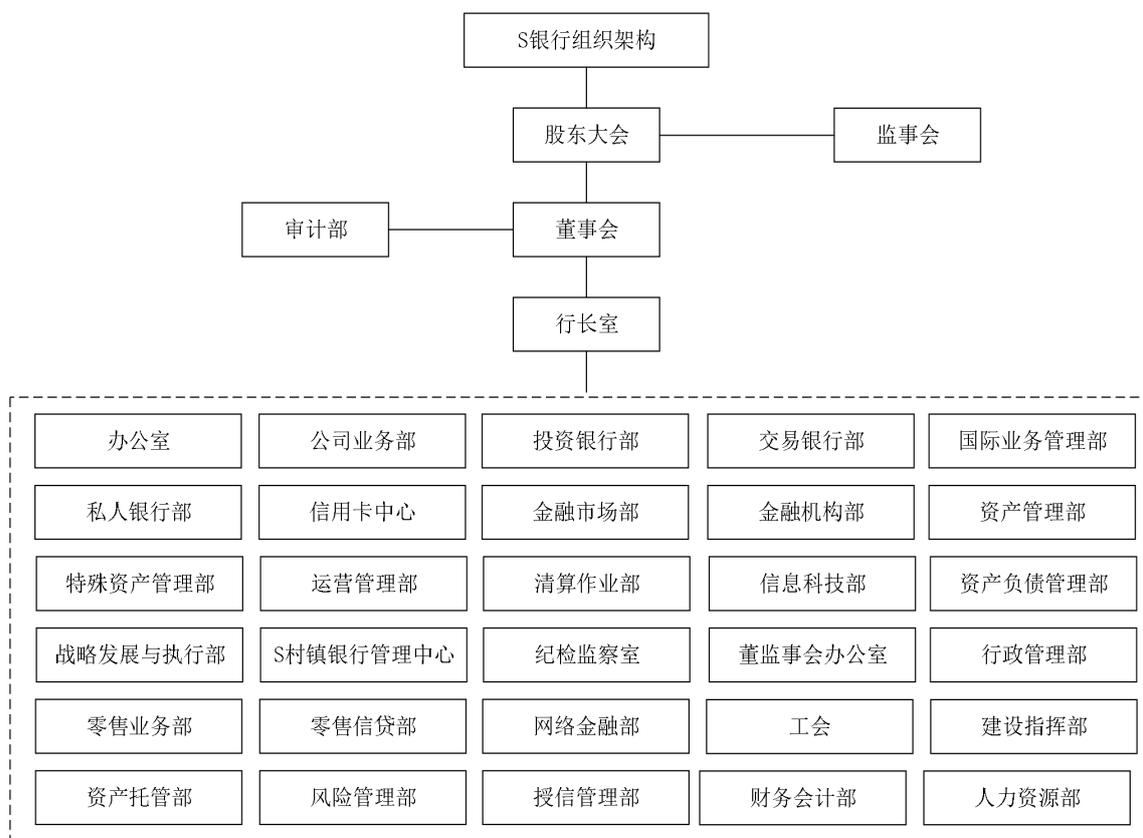


图 3.3 S 银行组织结构图 (资料来源 s 银行人力资源管理系部门)

## 3.2 招聘工作分析

通过走访调查,获得了 S 银行招聘工作的有关资料,结合研究需要对相关资料进行整理,主要从招聘数量、招聘岗位、招聘渠道及流程三个方面进行分析。

### 3.2.1 招聘数量

由于业务发展的需要,S 银行一直在不断招揽优秀人才,补充业务部门需要,S 银行 2018-2020 年人员招聘数量统计如表 3.4 所示:

表 3.4 S 银行 2018-2020 年人员招聘数量统计表 单位:人

年份	校园招聘	社会招聘	内部推荐	合计	最终入职
2018	53	17	9	79	64
2019	68	32	11	111	72
2020	46	25	6	77	17

(数据来源:s 银行人力资源管理部门)

从表 3.4 统计发现,S 银行每年招聘的员工中校园招聘最多,其次为社会招聘,但是在每年的招聘结果来看,最终能够入职的人数存在较大的差异性,仅仅从该人数的统计来看,招聘过程与招聘结果的不对称,使得招聘的有效性出现了较多的问题。

另外,S 银行存在着人员流动较为频繁的现象,从而使得该银行不得不选择每年进行人员招聘的循环状态。

S 银行 2018-2020 年员工入职与离职情况统计如表 3.5 所示:

表 3.5 S 银行 2018-2020 年员工入职离职情况统计表 单位:人

年份	期初人数	入职人数	离职人数	期末人数
2018	768	64	68	764
2019	764	72	37	799
2020	799	17	15	801

(数据来源:s 银行人力资源管理部门)

从表 3.5 中对比来看,2018 年 S 银行离职人数高于入职人数,2019、2020 两年中的入职人数相对而言高于离职人数,这种较高的离职率也能够反应出 S 银行招聘有效性存在较大的问题。

### 3.2.2 招聘岗位

S 银行近年来的离职率高，其中有关业务管理部门的人员流失最多，所以，该银行每年的招聘岗位也主要以相关业务部、信用卡中心等职能部门为主，相对而言，银行的中高层管理人员的流失率较低。

有关 S 银行 2018-2020 年人员招聘岗位类别统计情况如表 3.6 所示：

表 3.6 S 银行 2018-2020 年人员招聘岗位类别表 单位：人

年份	岗 位				
	业务部	市场部	管理部	财务部	办公室
2018	25	20	10	5	5
2019	30	25	10	5	2
2020	35	30	5	4	2

（数据来源：s 银行人力资源管理部门）

从表 3.6 可以看出 S 银行近年来业务发展处于上升势头，S 银行每年的平均招聘量超过 60 人，并且呈持续上升趋势。2018 年开始 S 银行为了适应金融市场创新巨变的要求，大力开拓网络金融市场，其中相关人员的需求量也在逐年增加，并且随着银行之间竞争态势的加剧，相互之间挖掘人才现象成为常态化，尤其是有着多年工作经验的员工流失较大，使得 S 银行业务拓展、经营管理等方面带来较大的被动局面，S 银行为了应对人员流失率过高现象，必须加大招聘成本投入，进而弥补人员短缺问题。

### 3.2.3 招聘渠道及流程

S 银行目前员工总数为 801 人，平均年龄为 29 岁，其中 23-30 岁的员工占有大多数，但是此年龄段的员工流失率也最高，其次流失率第二高的为 30-40 岁年龄段的员工。S 银行目前主要招聘渠道有校园招聘、社会招聘和内部推荐，个别管理岗位的招聘通过猎头招聘实现。其中，校园招聘与社会招聘是 S 银行招募新员工的主要方式。

#### 1. 校园招聘及流程

目前 S 银行校园招聘每年进行两次，时间基本确定在每年的 3 月与 10 月份两个招聘月。招聘开始之前 1-2 个月，S 银行人力资源部门向各部门下发招聘需求调研表，汇总招聘需求，然后成立招聘小组，准备开展招聘活动。首先与校方

招生就业部门进行对接，然后安排校园宣讲，并在各渠道投放招聘信息，走进校园，举办双选会，收取简历，安排面试、笔试、总监面试，确定录取人员。

校园招聘流程如图 3.4 所示：

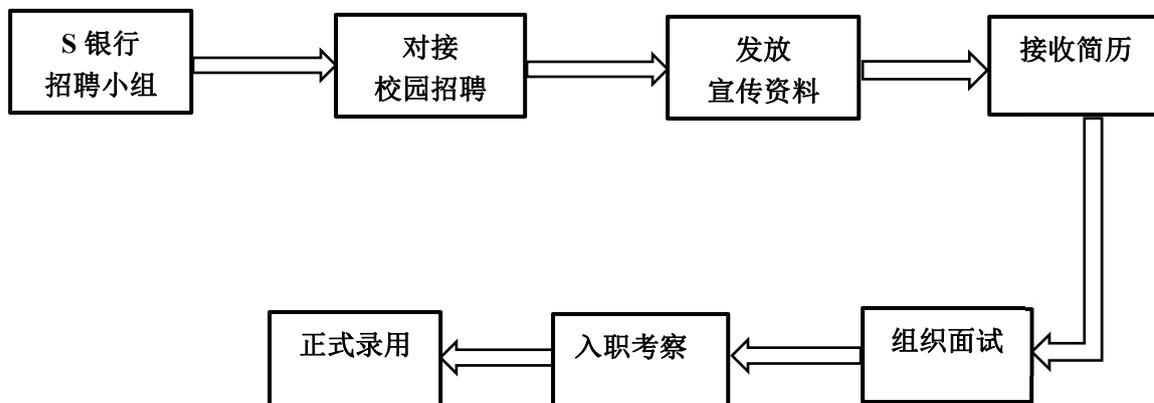


图 3.4 S 银行校园招聘流程图

## 2. 社会招聘及流程

目前 S 银行在出现急需引进人才及常态化的引进人才时，主要以社会招聘方式进行补充人员不足的问题。适合招聘主要通过网络发表招聘信息，一是 S 银行官方网站发布招聘信息，二是通过其他网络平台发布招聘信息，三是通过传统媒体渠道发布招聘信息。其中柜员、营销人员等岗位使用前程无忧和智联招聘等平台，部门负责人、产品研发人员等高端岗位使用猎聘。

社会招聘流程如图 3.5 所示：

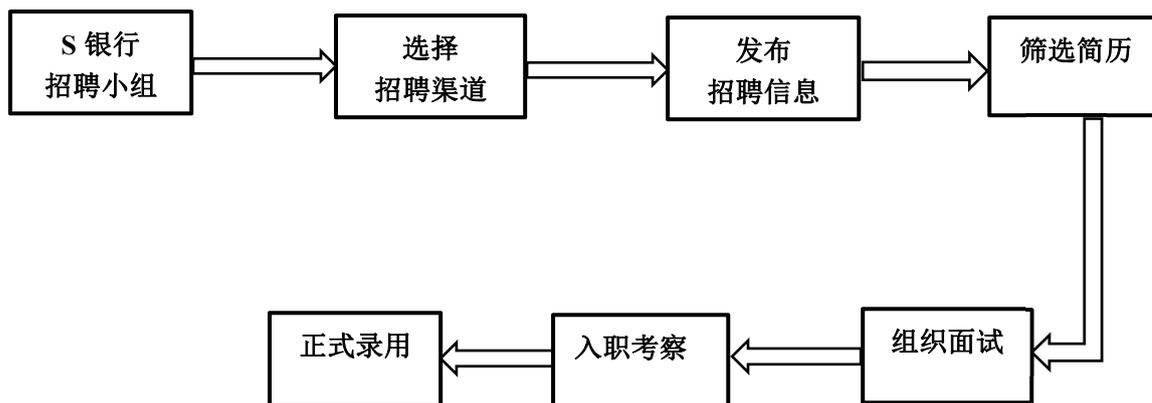


图 3.5 S 银行社会招聘流程图

在 S 银行社会招聘的人员中，管理岗位与技术岗位的人员占绝大多数比重，因此，为了保证专业技术的水平达到要求，在 S 银行招聘面试前，人力资源部会根据用人部门的具体要求，对于投递简历进行仔细审核，对于符合基本要求的人

员组织面试，此面试环节完全不同于校园招聘的要求，对参加面试人员的工作经历作为重点要求，采取笔试与面谈环节，从中选择最优秀的人员为录用对象。

### 3. 内部推荐

内部推荐主要是通过对基层单位符合提拔条件的员工进行职位晋升等方式进行。通常情况下，S 银行对于年度考核为优秀的员工作为重点培养对象，如果某部门的管理岗位或技术岗位出现员工离职后的岗位空缺，那么人力资源部负责招聘的工作小组会启动内部推荐程序，从 S 银行内部选拔最适合的人员，通过内部员工调岗调动的一套程序进行人员调动，同时，调动调岗的员工按照流程办理手续。

### 4. 猎头招聘

S 银行对一些高层次业务员、部门管理人员有时会借助猎头，推荐其他公司的优秀人才为公司所用。用人部门根据现有人员配备状况及明年的业务需求提出招聘计划，然后报人力资源主管审批，就可以进行人员招聘。

## 3.2.4 招聘面临的压力

从上述 S 银行的基本情况，包括从事的主要经营业务、组织结构、人员配备以及近 3 年来招聘的数量、招聘岗位及招聘的渠道和流程等，可以看出，S 银行招聘工作面临如下内外部的压力。

### 1. 员工数量需求大

由于金融行业处在快速发展期，S 银行员工需求量急速增加。2018 年人数比 2017 年增长了近一倍已达到 768 人，2019 年底人数已达到 799 人。因此，招聘就成了支撑 S 银行业务飞速发展的重要工作。

### 2. 高级人才紧缺

当前金融企业人才供应的状况主要表现为总量不足、高级人才紧缺。因此，能及时捕捉到客户需求，快速把客户需求实现的营销管理人员，就会变得非常抢手。S 银行中存在着有多年管理经验的员工离职现象，为了能够很快补充上此类高级人才紧缺问题，还需思考更好的办法弥补高级人才的流失导致的运转困难问题。

### 3. 人才市场竞争激烈

由于金融企业业务相近，各企业都在想方设法吸引人才，高薪聘请，甚至直接从其他企业挖墙角，竞争十分激烈。S 银行的业务发展、市场开拓、产品竞争，都要依靠优秀的市场营销人员，优秀的市场开发团队以及先进的人力资源管理体系。随着金融企业相关业务全面创新发展，专业人才的储备和维持，对 S 银行企业长期生存发展和实现战略目标至关重要。因此，怎样高效、及时地招聘到优质、合适的人才，成为 S 银行当前需要重点解决的问题。

## 第四章 S 银行招聘有效性分析

### 4.1 招聘有效性评估

结合前面所述理论和 S 银行招聘现状发现,本章从以下几个方面建立 S 银行招聘有效性评价指标体系,对其招聘有效性进行评估,找出 S 银行招聘中存在的问题。如表 4.1 所示:

表 4.1 S 银行招聘有效性评价指标体系

评估项目	评估指标
招聘效率	应聘到位率
	面试合格率
	入职率
招聘成本	直接招聘成本
	间接招聘成本
招聘质量	试用期通过率
	离职率
	一年内留任率
招聘满意度	内部满意度
	外部满意度

2019-2020 年 S 银行共招聘录用超过 100 人,所招聘人员涉及各个业务部门、技术管理部门、新成立的部门等。其中部门主管及总监占 9.4%, 部门下属项目经理占 17.8%, 营销客服类人员占 49.6%, 人力资源、金融支付、宣传、培训等其他人员占 26.7%。由于 S 银行业务和营销客服类人员在招聘中合计占比接近 70%, 后续的研究中重点以人员需求量最多的岗位为例, 对 2020 年相关统计数据进行分析。

#### 4.1.1 招聘效率分析

评价招聘效率的指标主要是应聘到位率、面试合格率、入职率等。其中应聘到位率=面试人数/预约人数; 面试合格率=通过人数/面试人数; 入职率=入职人数/通过人数。2020 年招聘效率统计数据如表 4.2 所示:

表 4.2 S 银行 2020 年员工招聘效率统计表

序号	指标	人数/比率
1	应聘到位率	65/84.41%
2	面试合格率	35/53.84%
3	入职率	17/48.57%

（数据来源：s 银行人力资源管理系统）

从表 4.2 的统计来看，S 银行 2020 年的招聘效率不高，存在着较多的问题。

#### 4.1.2 招聘成本分析

招聘成本可分为直接成本和间接成本。直接成本主要是指开展招聘活动的直接产生的费用，如广告费、打印费、招聘人员差旅费等。间接成本主要是指面试官的时间成本及为准备招聘所付出的各项时间成本。

##### 1. 直接招聘成本

2020 年 S 银行直接招聘成本 79.41 万元，各项费用统计见表 4.3。

表 4.3 S 银行招聘渠道费用统计表

岗位	招聘渠道	合格简历（份数）	入职人数（人）	渠道费用（万元）
各类业务部门	内部推荐	23	2	3
	自荐简历	14	2	5
	网站搜索	31	9	36
	猎头	7	0	10
	合计	75	13	54
管理与技术部门	内部推荐	11	1	1
	自荐简历	8	3	13
	网站搜索	20	0	11.41
	合计	39	4	25.41

（数据来源：s 银行人力资源管理系统）

根据费用统计明细可以看出，通过网站搜索及自荐简历获取的合格简历数量最多，最终入职人数也最多，渠道费用也最高，表明外部招聘是 S 银行招聘的主阵地，也是招聘效率最高的途径；内部推荐虽然入职人数较少，但费用最低，从控制成本的角度来看，这依然是招聘性价比较高的途径；猎头招聘花费较多，

但最终却没有招聘到人才，说明这个途径对于招聘效率来说是最低的。

## 2. 间接招聘成本

S 银行面试流程，根据岗位大同小异。针对柜员的面试流程：HR 部门面试筛选、业务能力面试（需要进行专业性笔试和上机测试）、主管面试；客服和营销人员的面试流程：HR 初次面试、业务面试、主管面试。面试官的每次面试时间按照小时计算，乘以他们的平均小时工资，由此可计算所有面试官参与面试的间接招聘成本，根据上年度工作量计算约为 9 万元。

根据上述资料，2020 年 S 银行的全部招聘成本为 88.41 万元，2020 年全年共招聘 17 人，人均招聘成本为 5.2 万元。参照甘肃省范围内其他各家商业银行在员工招聘成本，基本控制在 2-4 万元以内，所以 S 银行的员工招聘成本处于偏高的水平。

### 4.1.3 招聘质量分析

评价招聘质量的标准主要是人才与岗位的匹配度及人才的稳定性，所使用的指标：试用期通过率、离职率、一年内留任率等。

#### 1. 试用期通过率

试用期通过率，因涉及部门新员工培养工作的成绩，所以各部门也可能会放松要求，同时新员工试用不通过，也有部门主管对新员工培养的责任，不能简单说是招聘质量的问题。

表 4.5 S 银行 2020 年试用期通过率表

岗位	入职人数（人）	试用期通过率
业务部门	9	40%
信用卡中心	6	50%

（数据来源：s 银行人力资源管理系统）

两类部门的试用期通过率都处于 40%-50%之间，对于 S 银行来说主要原因，一是考核标准严格，主要指标都是依据总行的标准制定执行，必须承认地区差异是存在的，所以导致较高淘汰率。二是银行业同业间行业标准同质性较高，除去

业务标准压力,在较短时间内接受本单位的企业文化对新人是一份挑战,不同的适应能力导致较高的离职率;另外金融行业严谨的工作性质,紧张的工作节奏和高效的工作标准会让新员工感受到压力,不同的承压能力也是导致新人离职的重要原因。所以,这个指标不能完全作为评价质量的重要指标。

## 2. 离职率

2020 年 S 银行受到疫情影响,在招聘方面出现了较大的问题,银行员工的离职也较高。

表 4.6 S 银行 2020 年离职率表

岗位	年初人数 (人)	入职人数 (人)	离职人数 (人)	期末人数 (人)	离职率
业务部门	312	9	26	285	0.81%
信用卡中心	46	6	12	40	23%

离职率=离职人数/（期初人数+入职人数）\*100%=离职人数/（期末人数+离职人数\*100%。

S 银行员工离职的主要有两类情况:一类是员工主动离职,如不适应岗位工作、获得新工作机会、自主创业、家庭生活规划如结婚生育等;另一类是对于那些不符合工作岗位要求、不能完成工作任务、违反企业相关合规制度要求甚至违法违纪的员工会主动劝退。还有一些其他原因,如组织结构调整或成本控制等原因需要部门整合精简人员,身体疾病需要休息、实习结束等。其中,个人原因是员工离职的主要原因。

## 3. 一年内留任率

表 4.7 S 银行 2020 年一年内留任率表

岗位	入职人数 (人)	离职人数 (人)	一年内留任率
业务部门	9	26	34%
信用卡中心	6	12	50%

(数据来源: s 银行人力资源管理系统)

一年内留任率可以作为招聘质量衡量的标准，S 银行信用卡中心一年内留任率较高，较高的薪酬回报，完备的福利体系，积极团结的团队氛围是其留任率较高的因素；业务部门一年内留任率较低，因其项目储备，营销跟进以及实施落实通常会在第一年的进程中花费较大的时间、财务和人力成本，且越大的项目筹备时间越长，难度越大，很难在短时间内实现突破和落地，业绩指标压力和进度要求通常会使新人难以适应，导致较高的留任率。因此企业考核标准，业绩压力依然是决定走或留的主要原因。

#### 4.1.4 招聘满意度分析

为了解各用人部门对招聘效果的满意情况，2020 年初 S 银行人力资源部门向银行内部各个职能部门的业务主管进行了招聘满意度调查，调查结果显示：对用人需求的响应速度的满意度，业务部门主管认为用人需求在二至五周能得到回应，其他的部门认为用人需求回应在一个月以上。可以看出，用人部门对于人力资源管理部门的响应速度满意度各不相同，但是总体反映满意度不高；对应聘者简历的数量和质量的满意度，管理部门主管认为非常满意，业务部门主管认为基本满意，其他部门主管认为需要改进。说明这方面工作总体还算满意；对企业招聘流程的满意度，管理部门主管认为满意，其他部门主管认为基本满意。可见，用人部门对于招聘流程满意度比较高。

### 4.2 S 银行招聘有效性影响因素

#### 4.2.1 招聘规划

根据企业战略目标，科学预测企业在未来环境中的人力资源的供给和需求情况，制定必要的政策和措施，以确保企业在需要的时间，在需要的岗位上，获得需要的人才，使得企业获得既定利益，是招聘规划对企业发展高效保障的体现。招聘工作首先需要有合理的规划，然后用高效的招聘流程作保证，才能招聘的到适合企业的人才。因此招聘规划就显得尤为重要，招聘规划也成为了是招聘工作的起点。

S 银行在招聘规划时，通常采取征求各个职能部门是否存在员工需求方面的

信息,此过程较为漫长,存在信息滞后或信息不对称现象,往往会影响 S 银行招聘在规划方面的布局.同时还存在着人为性较大的问题,个别岗位的部门主管并不十分关注人才需求人才储备情况,在回复询证时随意上报人员需求,没有考虑到关键人员轮岗和员工个人规划等因素,或者在人员发生变动时向人力资源部紧急提出人员需求,这种现象一方面因为没有掌握真实的需求影响了 S 银行人力资源部门对招聘的规划,另一方面也无法发挥人力资源部协调人员解决人力需求的职能,同时也反映出 S 银行人力资源部门在招聘统筹规划工作方面的欠缺,各部门对用人需求的响应速度的满意度总体不高也说明这个问题的存在。

因此,为与 S 银行高速可持续规模化发展的经营战略相匹配,制定 S 银行中长期人力资源规划,尤其是合理的招聘规划就显得尤为重要。

#### 4.2.2 岗位描述

岗位描述是一个岗位需要实现的工作任务以及应当承担的责任范围的描述,是由工种、职责、任务目标、完成标准和要求规范组成,是权力与责任的统一描述,是各个岗位区别于其他的详尽解释。

目前,S 银行在整理有关部门岗位人员需求信息时,发现部门对于需求人才的基本描述并非十分准确。例如,渠道专员,虽然名称高大上,实则就是招聘办理信用卡申请的经办人员,应聘者对于这类岗位的工作内容,工作性质理解的都不十分准确。类似于这种情况,一方面,员工在入职以后,会产生失落感、挫败感,以至于对工作产生抵触、不满等情绪,甚至有可能还会导致离职。另一方面,人力资源管理部门统计分析岗位描述、工作职责描述和未来发展规划过程中,也会出现难以准确定位、没有详尽描述职责职能等现象,给本部门后续招聘工作造成不便。所以,S 银行在招聘过程中由于关岗位描述不清,以及招聘信息混乱现象造成的招聘工作有效性下降的问题也较为突出。

因此,完善岗位描述是提高应聘者对岗位的认知度,增加岗位契合度,提升招聘效率的重要手段,需完善岗位说明以提升招聘有效性。

#### 4.2.3 跟踪管理

后续跟踪管理工作主要包含对员工的入职适应性培训,员工在本企业的职业

生涯规划以及对员工个人家庭生活方面的关注等等, 这些内容很大程度上决定了员工是否能在企业找到自身定位, 找到自身发展方向以及是否能建立起对企业的忠诚度等方面的价值观, 如果缺失某些部分或者绝大部分, 都可能造成员工的对企业失去信任失去信心, 最终选择离职。

S 银行作为金融企业, 难免受到网络金融的冲击, 在目前面对整合资源及业务的过程中, S 银行显然准备不够充分, 并且在招聘环节中, 存在着简单化的流程设计, 仅仅招聘到人才安排到需求人员的岗位中, 有关招聘后续跟踪管理工作方面表现出较低的关注度, 所以有一部分员工在进入银行工作半年时间后, 发现并非能达到自己预想的工资待遇、工作环境、发展前景等, 加之工作强度大, 业务标准高, 流程严谨以及业绩压力大也是最直接的感受, 让很多新员工感觉焦头烂额, 无从适应, 从而产生了离职的念头, 并很快提出离职, 所以, S 银行的离职率较高, 这种情况无形中也在增加企业的运营成本, 降低了招聘的有效性。

#### 4.2.4 招聘渠道

招聘渠道多源性保障了充足的招聘资源以扩充企业人才池, 以及应对变化的人力需求, 传统的招聘渠道已被新兴的互联网模式逐渐渗透, 多渠道获取资源及信息也是人力资源储备的重要手段。

现阶段 S 银行主要的招聘渠道是社会招聘、校园招聘以及内部推荐。如前所述, 社会招聘是 S 银行招聘工作的主阵地, 但同时 S 银行也属于招聘成本较高的企业, 这里的主要原因还在于简单化的招聘渠道和单一的招聘方式。在当今的移动互联网时代, 自媒体、即时通信工具, 互联网是人们生活的重要内容, 甚至会变成我们赖以生存的物质基础之一, 这是必然的发展趋势。要想做好招聘工作, 就要充分利用这些要素, 拓宽招聘渠道, 探索新的领域, 新的管理模式, 也是作为企业顺应潮流发展的重要理念。所以, 渠道的拓宽, 渠道的创新都会对 S 银行招聘有效性产生很大的影响。

#### 4.2.5 招聘系统

专业的招聘系统不仅有效提升企业招聘效率, 还为企业人力资源部门掌握数据信息, 以期利用大数据统计分析, 科学布局人力资源提供有效系统保障, 真正

实现“人治”升级为“科学治理”。

由于 S 银行不断加大业务拓展力度，需要不断补充和调整相关市场开发、客户服务、产品营销的人员，大量用人需求出现，但 S 银行目前招聘工作的主要模式还是传统的模式，如，收取纸质或是电子版简历，整理信息，预约笔试，预约面试等，所以人力资源部门应接不暇，HR 花费大量的时间去发布招聘信息、筛选简历、组织应聘者参加笔试面试等，招聘数量和质量都受到一定影响。根据 S 银行人力资源部门的调查发现，面试结束后，对录用人员的实际到岗时间和进度，用人部门满意度不高；应聘者面试后至录取之间的等待时间，等待 1 个月甚至更长，应聘者满意度也不高。可以看出，依赖这种传统的工作模式，使得企业招聘效率偏低，用人部门和应聘者的满意度都不高。

#### 4.2.6 招聘人员素质

人力资源管理部门对于本部门工作人员的要求主要表现在：能够及时准确发布招聘信息；能够从大量的简历中筛选出进行面试的员工；通过组织有效的笔试、面试以此挑选出与招聘岗位匹配度高的应聘者等。要达到这些标准，那么就需要招聘人员本身必须具备较高的业务能力。

S 银行目前人力资源管理部门有 8 名员工，包括部门领导在内，真正人力资源管理专业毕业的员工有 3 名，取得人力资源管理师资格的员工仅有 2 名，有近一半员工是从其他部门调入人力资源管理部门工作的。因此在招聘人员的专业素质要求上还待提高，招聘工作对招聘人员的要求，首先是要对所要招聘的岗位条件烂熟于心，在实际招聘过程中，对招聘的基础理论娴熟运用，要具备较好的亲和力 and 较敏锐的观察力，才能实现高效合理的筛选求职人员，这样才能保证招聘工作的有效性。所以提升招聘人员专业度是 S 银行目前需要解决的问题。

## 第五章 S 银行招聘有效性提升对策

### 5.1 招聘有效性提升的基本思路与原则

为了更好的对 S 银行提出切合实际需求的招聘有效性提升对策,首先有必要明确招聘有效性提升的基本思路与原则,然后才能够更加清晰的提出相关对策,并能够帮助 S 银行招聘到适合的人才以及实现发展战略目标。

#### 5.1.1 基本思路

S 银行招聘有效性提升对策的制定需要从银行整体发展的视角进行综合考虑,结合 S 银行招聘有效性影响因素的具体内容进行设计,同时对于招聘工作做出全面评价,既要考虑到招聘效率与质量问题,又要考虑到招聘成本控制问题,还要从招聘的满意度层面进行评价,依据人员素质测评等相关理论,对于招聘员工是否具备长久发展在本企业进行全面评估,从而为持续不断的提升招聘工作效能提供帮助,并为银行人才创新发展提供可靠的支持。

#### 5.1.2 基本原则

##### 1. 效率优先原则

效率优先关系到人力资源部门工作的能力与水平问题,对于招聘工作落实情况如何,必须通过招聘效率来衡量,比方在征求有关职能部门的用人需求时,其过程拖沓太长,则会影响招聘的后续工作顺利开展。招聘工作的其他环节也要追求效率优先原则,才能够保障招聘有效性的提升。

##### 2. 质量保障原则

质量保障是规范招聘工作结果的有效性问题,所以该原则是对 S 银行招聘工作提出的更高要求,从招聘计划工作开始,银行管理层必须设计质量评价基本要求,并围绕质量保障原则做好招聘流程管理工作。

##### 3. 成本控制原则

以最少的代价干出最大的工作业绩是任何企业不懈努力的追求, S 银行同样

必须从成本控制角度来规范招聘工作，以最优的成本实现最佳的招聘效果。

#### 4. 满意度提升原则

招聘有效如何还需从企业全局考虑，观测用人部门、管理层等对于招聘各个环节及其结果是否满意，因此，S 银行人力资源部门一定要做好在单位内部进行招聘工作满意度相关调查，然后持续不断的改进招聘有效性问题。

总而言之，以上四个基本原则是相互制约和相互影响的过程。必须明确过分控制成本，资金投入不够，简历来源就会不足，会影响招聘效率，招聘质量也不会很高；反之，片面强调和追求招聘质量，就要进行大量复杂的面试，这样既会影响招聘效率，同时造成招聘成本难以控制；如果为了保证招聘效率，忙中必然出错，招聘质量依然不能得到保证；如果只追求招聘满意度，其他三个要素又很难兼顾，这样依然会影响整个招聘工作的最终质量。所以要想提升企业的招聘能力，就要从这四个方面进行全面的提升和改进。

## 5. 2 招聘有效性提升的具体对策

S 银行依据招聘有效性提升的基本思路与原则，从招聘规划、岗位描述、后续跟踪、招聘渠道、招聘系统、招聘人员素质六个维度细化具体对策。

### 5. 2. 1 优化招聘规划

S 银行每年都会明确规划本年度的发展方向、发展规模和业务分工，但是却并没有相匹配的人力资源规划。S 银行目前的发展目标还在于拓宽市场，壮大企业规模，因此还需要大量的基础员工，为了补充基础岗位需求缺口进行招聘，这种情况使得 S 银行招聘工作没有合理的招聘规划作为指导，导致难以高效地招聘到合适的员工，即使招聘到合适的员工，由于对员工的工作内容、培训尤其是员工的为了发展缺乏合理的规划，很难留住人才。

与 S 银行高速可持续规模化发展的经营战略相匹配，S 银行中长期人力资源规划的总体目标就是要保持在人员逐步增加的基础上，达到优化的人力资源配置。那么在招聘开始前，在用人部门提交招聘需求后，招聘人员应对招聘职位有明确的需求认识，招聘 HR 要和业务部门主管一起，详细了解招聘岗位的专业要求，人员类型，做到对即将招聘的职位的要求烂熟于心。还要掌握人力资源管理的基

基础理论，并能在实际招聘过程中去运用这些理论，合理筛选应聘人员。使得招聘的员工既有数量又有质量。

因此，S 银行制定人力资源规划的重点应当为，引进和保留核心人才，提升基础员工素质和能力，队伍结构与企业发展的战略目标相匹配等。主要包含下几个方面：

首先，结合金融行业的特点及企业自身的特点制定人才的发展规划周期。由于市场格局变化迅速，对人才的招聘上应当缩短实现的周期性。招聘计划期限的设定可以以月、季度或者年度为目标，招聘方式也可采取因地制宜、灵活多变的方式进行。其次，对离职现象比较严重的岗位，要调查原因，及时调整招聘的标准和数量。最后，人力资源规划应当包括明晰的员工的培养模式、薪酬体系和晋升制度等内容，以期通过高水平的人力资源管理模式达到能招来人，能留住人的效果。

## 5.2.2 完善岗位描述

招聘过程中为了更加科学规范的公布招聘相关岗位，必须结合影响因素分析，对于从岗位分析、任职条件、岗位说明书模板等方面进行完善。

第一，进行招聘岗位工作分析。工作分析是指对于某个工作岗位的工作内容、工作职责、工作性质以及与其他岗位的联系和担任此项工作的人员的要求的分析。人力资源管理部门通过对招聘岗位的工作分析，可以认识到岗位所要求的专业技能、协调能力、学习能力和组织能力等，进而可以为用人部门选拔出适合的人选，实现人岗匹配。

S 银行人力资源管理部门可成立专口的工作分析小组，对每个岗位进行分析，形成书面文件，这是开展招聘的基础性工作。由于 S 银行人才流动性较强，工作分析时通过区分岗位的性质，确定核心岗位（产品、营销）、一般岗位，从而确定不同的招聘程序。因为核心人才的稳定对企业发展至关重要，针对核心人才主要应采用内部培养的模式，根据能力信息历史，确定每一种人力资源能力需要从内部获取的数量以及能力达标符合度，并根据数量、能力达标符合度与目标的差距以及培养的难度，确定该项人力资源能力目标是否作为重点关注。另一方面，一般岗位员工从事辅助工作，结合 S 银行高速成长、人员缺口加大的实际情况，

可以采用外部招聘的低成本模式，即通过外部人才市场获取各种人力资源能力，来弥补现实需求差距，以此制定招聘计划，这样就能够保证即便有少量的人员流动但不会影响企业正常运转。所以在进行具体的招聘岗位分析时，人力资源管理部门必须寻求各用人部门的信息支撑，与各用人部门负责人沟通，了解每个部门的整体工作内容、工作职责和工作目标，以及分解到各个岗位的内容和职责。另一方面，员工自身对其工作岗位有更加深刻的认识，这些信息也能帮助人力资源管理部门制定出更加切合实际的招聘标准。

第二，明确岗位任职条件。任职条件，是岗位对员工自身基本条件的要求，是指为了完成岗位所设定的工作任务，个人所必须具备的学历、专业知识、专业资格证书、工作经验、工作技能、工作能力和其他综合素质等。通过任职条件，应聘者可以明确自身的学历、专业、资质或工作经验以及能力是否符合岗位要求。从企业的角度而言，明确的任职条件能够减少不符合要求的简历数量，从而减少了简历筛选的工作量，提高工作的效率。

根据素质模型理论、胜任力模型理论以及 S 银行的招聘现状，本文建议 S 银行岗位说明书中的任职条件应包含以下内容，如表 5.1 所示（以业务部门员工为例）。

表 5.1 岗位说明书任职条件

素质类型	必备要求
教育背景	大学本科及以上，经济管理类专业
知识经验	金融、会计、计算机、法学等专业知识
必备经验	具有一定的金融行业工作或实习经历
业务素质	熟练掌握相关技能
必备素质	爱岗敬业

第三，刷新岗位说明书模板。要做好岗位说明书，人力资源管理部门需要征求各部门意见，重点是要将任职条件梳理清楚。根据 S 银行垂直管理的要求，并结合企业人力资源管理工作的需要，建议《岗位说明书》应具有以下内容：

- (1) 基本信息：岗位名称，所属部门，直接上级，所属下级；
- (2) 职位目的：设立此职位的目的及能给企业带来的独特价值的概述；

(3) 工作职责：描述具体的工作内容和职责；

(4) 任职条件：包括学历、工作经验、必备技能、专业资格认证以及综合素质等；

(5) 考核指粘：与该职位相关的关键指标等。

根据 S 银行对招聘、绩效以及薪酬管理等工作的需要，本文提出的《岗位说明书》的模板如表 5.2。

表 5.2 《岗位说明书》模板

职位说明	职位名称		职位分类	
	所在部门		职级范围	
	直接上级		直接下级	
	职位目的			
工作职责	职责 1	职责		
		工作任务与内容		
	职责 2	职责		
		工作任务与内容		
任职条件	教育背景			
	知识经验			
	必备经验			
	业务素质			
	必备素质			
关键绩效指标	指标分类	指标名称	计算公式	备注

### 5.2.3 保持后续跟踪

做好持续的招聘后续跟踪工作，对于 S 银行招聘有效性提升至关重要的。目前 S 银行处于发展期，工作节奏快、业务指标重、竞争压力大，容易造成人员流失。新录用人员入职后，人力资源部门应该持续跟踪新员工的工作情况。

S 银行需要设立培训部培训新员工，并要充分发挥该部门的作用。新员工引导体系主要是通过对企业愿景和使命，企业文化、管理制度等介绍来提升新员工的归属感。企业文化能否传播到每个新员工心里，决定了他们能否融入到工作中，甚至决定了他们的转正率和留用时间，毋庸置疑，高转正率对于企业人力资源管理而言是体现招聘的有效性的最佳证明。对于主动离职的员工，通过科学的观察法、访谈法了解员工辞职的原因和去向。员工的离职，除了个人原因以外，往往也反映出企业一些尚待完善的地方，比如薪酬体系不具有吸引力、个人成长空间小、缺乏优秀的企业文化等。

#### 5.2.4 拓宽招聘渠道

有效的招聘渠道才能有效地提升合格简历的数量，提高招聘效率，目前 S 银行的招聘渠道主要有校园招聘、社会招聘、内部推荐等，少量岗位借助于招聘猎头。除了继续用好目前效果较好的招聘方式，人力资源部门也需要积极地探索和发现一些新的招聘渠道和应用新的招聘方法。

第一，继续巩固优势渠道。根据去年的数据分析，内部推荐的招聘效率最高，而且面试通过率高，可以节约面试官的时间，招聘成本介于网站招聘和猎头招聘之间，综合来看，内部推荐是依然是最具优势的招聘渠道，需要继续加强和巩固；

第二，大力推进互联网招聘。随着时代的发展，互联网招聘的模式，也渐渐发生了一些新的变化，尤其是中高端人才的招聘中，传统招聘网站如智联招聘其作用也逐渐在削弱，而职业社交类及垂直细分的专业招聘网站逐步兴起，其发展势头逐渐也正在赶超传统的招聘网站；以微信为代表的自媒体，已经深入影响并改变了人们的交流渠道，随着使用人数的不断增多，企业公众号，成为招聘信息发布的重要阵地，能有效提高企业招聘信息的关注度。要做好微信招聘的自媒体，不仅要有料、更要生动形象；不仅要好看，更要好玩有趣，还要有高质量的视觉体验，这给现在的招聘 HR 提出了新的要求；

第三，增加校园招聘量。S 银行自成立以来，开展过几次校园招聘，但因种

种原因，离职率比较高，成才率低，所以校园招聘一直占招聘总量的比例较低。

S 银行认为招聘应届生可能存在以下问题和风险：第一，培训周期长成本高，应届毕业生虽然掌握一定的理论知识，但是缺少实际工作经验，需要经过培训、授课、见习、实际操作等一系列过程，培训培养周期长，短期难以创造效益。而且 90 后员工新的价值观、职业观给企业的人力资源管理带来新的挑战。第二，可能会有流失的风险。S 银行目前，在薪资待遇和发展空间上和其他银行相比并不具备优势，一些应届毕业生看到更合适的机会就会跳槽，不能长期稳定工作。所以，S 银行校园招聘开展的较少。

但是本文建议 S 银行要从企业长远发展的角度，看到应届毕业生的好处：第一，应届大学生的社会化程度低，可塑性强，易融入企业的文化。第二，年轻人创新能力强，也容易培养出较好的敬业精神。他们接受新事物、新观念的速度更快，创新能力更强。第三，内部培养的人才向心力强。自己培养的应届毕业生容易对企业产生感情，进而形成较好的忠诚度，易于控制向心力强。

### 5.2.5 创新招聘系统

对于 S 银行这样专业人员需求量比较大的企业来说，如何寻找足够的应聘资源，如何准确识别出合适的人选，如何选择合适的招聘渠道，如何进行招聘成效分析，如何创新招聘体系，直接影响着企业的扩大和发展。随着应用技术的发展，S 银行可以借助成熟的招聘软件，科学、规范、高效地建立自己的人才招聘系统。

首先，引进并建立招聘系统。S 银行应当在外部网站中建立招聘模块以及微官网，统一企业的对外招聘形象，吸引更多人员应聘。应聘者可以通过直接进入招聘门户网站或者扫描职位二维码、或者通过关注企业微信公众号查看职位信息并投递简历。同时建立的招聘系统还可以直接内置智联招聘、前程无忧等多家常用招聘网站，及猎头账户、网申门户、内推门户等渠道，系统自动从各个渠道直接收取简历，并能够实现按照预设的职位进行分类归档。

人力资源管理部门可以在招聘系统中通过电子简历采集应聘者的信息，诸如性别、年龄、学历、工作经验等情况，使得筛选观众也会非常便捷，大大减少了招聘工作人员的工作量，节省时间和人力。如，招聘一个应届毕业生，可以在电子简历里列示学校、专业，专业证书等等，让应聘者逐一填写，招聘工作人员只

要在电子简历中逐项搜索及查找所需了解的信息即可。笔试、面试信息以及最终的发送都可以通过招聘系统自动给求职者发送邮件和短信。同一个职位多个 HR 都可以做筛选，还可通过锁定或添加备注的方式注明，此区分该简历已经被联系或操作，还可以彼此相互推荐。

其次，优化招聘流程。要想确保招聘效率和效果，则必须要有科学的、系统的、招聘流程作为保证。企业在招聘系统中必须优化现有的招聘流程，实现从招聘需求审批、渠道选择、信息发布、收取、筛选简历、笔试、面试、以及招聘效果评估等一系列的全流程管理。比如，本文建议 S 银行要扩大校园招聘的数量，那么校园招聘的流程较之于社会招聘，需要增加校园宣讲的环节。

对于 S 银行而言，在整个招聘的流程中，有几个招聘节点需要重点关注：招聘渠道的选择要做到“对症下药”，企业需要将招聘岗位的特征与招聘渠道的特征相结合，选取最有效的渠道；招聘信息的发布要突出重点，发布的途径、方式要有设计，要能在第一时间抓人眼球；面试环节，要体现对应聘者的重视和尊重；做好招聘评估，这是容易被忽视的一个节点，招聘评估是对整个招聘过程和结果的反馈，要及时或者不能流于形式。S 银行需要高度重视，建立招聘评估体系，总结经验和不足，为以后的招聘工作提供借鉴。

## 5.2.6 提高招聘人员素质

素质模型理论告诉我们，员工个体那些潜在的、持久的行为特征才是真正影响工作业绩的素质，这些行为特征就是“素质冰山模型”水下的部分，如，动机、个性、价值观与态度等，它们能对员工的业绩和职业发展起到决定性作用。因此，如何考察员工素质对于提高招聘质量也是至关重要的环节。结合素质模型的定义，我们可将“水下”的素质分为两类，一类是业务素质：是指有效完成工作任务需要的基本能力，如管理能力、学习能力、以及发现问题、解决问题的能力等；一类是核心素质：是指影响工作业绩的个人潜在的、持久的习惯、行为特征等，如价值观、个性特质等。不同的职位，因岗位职责、工作内容、工作对象的差异，所以对员工的业务素质和核心素质的要求应该是有差异的；即使同一职位，在不同公司，因企业文化的差异，流程的差异，对员工的业务素质和核心素质的要求也应该是不同的。

但是，由于面试时间 with 面试效率的关系，企业招聘时对于素质的考察，只能做到关注重点和关键素质。因此，为了在招聘中能让面试官更加全面的把握岗位所需的业务素质 and 核心素质，需要组织相关业务部门主管和人力资源管理部门总结出关键的业务素质和核心素质，并明确定义等级及评价标准，对应聘者进行尽可能全面的素质考察。

## 5.3 招聘有效性提升对策保障方案

### 5.3.1 文化保障

一方面，提升人才对企业的认同感。企业对人才的吸引主要包含两个方面：一是对外部人才的吸引；二是留住现有的员工。无论是外部人才还是内部员工，对企业的有较高的认同感有利于减少人员流失。本文建议 S 银行在招聘的各个环节都要有意识地提高企业对外部人才的吸引力，从而增加对企业的认可度。发布的招聘信息首先要体现企业的发展前景，让应聘者认为企业具备足够的发展潜力，自然也就愿意为企业提供服务。其次，明确与其他其他企业比较的竞争优势，比如岗位优势，薪酬优势以及发展优势等。第三，电话邀约的环节中，招聘人员要通过自己的语气和用词体现出对应聘者的重视，耐心倾听他们的问题，解疑答惑。因为除了一些不可控因素比如天气、路程等，决定应求职者是否参加面试，招聘人员的话语也能够增加应聘者对企业的好感和认可度，吸引他们参加面试。第四，在面试环节中，求职者会通过接待者和面试官的形象形成他们对企业的好感和认可度。因此，接待人员一定要注意礼貌，尽量舒缓应聘者的紧张情绪，给他们以鼓励。面试官在提出问题时和聆听应聘者回答时，要注意自己的态度，求职者对面试官的印象基本上决定了后续他们对公司的认可度。

另一方面，要培植创新型文化。S 银行需要逐步完善自己的文化制度，加强文化培训，营造良好的文化氛围吸引内外部人才，增强企业文化的吸引力和感召力。企业的文化建设是一项系统工程，要与 S 银行现阶段的发展战略和人员特征相结合，不断完善文化制度，增强企业文化对员工的吸引力。员工要形成共同的文化愿景，以长远的目光和共同成长的理念为公企业的发展添砖加瓦。S 银行首先应该注重让员工熟知企业的创新文化；并逐步认同企业领导人创新的价值观；

最终增强自己的创新意识，创新自己的工作方法，实现个人与企业的双赢。

### 5.3.2 技术保障

引进素质测评系统技术，完善招聘人员甄选体系。面试过程中，面试官通过让应聘者回答问题来展现其个性，同时对其素质考察和判断，这是最重要的环节，但同时也是最困难的，尤其是一些年青考官，没有领导团队经验。因此，引进素质测评系统，提高面试的标准化程度，帮助面试官更准确判断应聘者的关键素质是很有价值的。

当前，市面上素质测评的系统 and 软件很多，提供测评的专业测评网站或者专业招聘网站差不多有 30 多种，且收费标准不一。例如：业界最著名的“北森测评”，其题库有一万多道题目，能提供多项素质的评测，测评报告也比较详尽，有一定的参考价值。但是我们也应该明确，素质测评系统的结果不能完全作为我们对人才判断的主要依据，因为它仅仅是一套软件系，缺乏应有的智能性，无法完全反馈真实的状况，这个结果只能作为判断的一种参考。

结合 S 银行的实际情况，在现阶段的面试考官队伍还不成熟的现状之下，可借助测评工具，来帮助考官们进行判断。特别是对一些关键岗位，运用素质测评工具，可以形成一个完整的评价，提高在素质判断方面的准确度从而弥补一些面试可能带来的不足。今后，随着面试考官们的水平提升，测评工具评分的权重应逐渐减弱。

### 5.2.3 制度保障

招聘有效性提升对策的顺利实施离不开有效的招聘管理制度层面的规范与约束，具体包括招聘管理制度、招聘考核制度、招聘评估制度等。

比方约束招聘面试官工作的制度方面主要通过如何提升其工作能力与水平进行规范，要求面试官在面试中，能看出更多的求职者素质的外在表现，这就考验面试官判断求职者与任职条件的匹配程度的能力，所以面试官的读人识人水平是决定招聘工作的质量的重要因素之一。

S 银行应该扩大新设立的培训部门的职能，不能仅仅局限于为新入职员工提供培训，同时也要为招聘人员组织专业培训，提升整个招聘队伍的专业能力，这

些能力主要包含：与各部门沟通和合作的能力，制定和执行企业人力资源规划的能力，发布招聘信息、选择招聘渠道、筛选简历、组织测评等环节的操作能力，重点是培养慧眼识人的能力。作为面试官的核心技能主要是观察、倾听和提问，其次还应提升对面试的责任和规范性要求，最后还要他们一起讨论和确定录用的标准。

“BEI 行为事件访谈法”对面试过程具有积极作用，可以让考官了解应聘者过去的工作经历，对事件的真实想法，帮助面试考官全面认识应聘者的专业知识、业务技能、工作经验和关键素质，还可以采用行为事件访谈法和 STAR 方法结合，通过让求职者描述以往的工作经历和感受，对以往工作环境的感受以及对成功、失败事件的看法，来判断应聘者的效果。还需要经常组织面试官们的交流经验，让他们在互相学习中促进和提升。

## 第六章 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

本文通过对 S 银行招聘有效性分析及对策研究,并对该银行的招聘现状进行了分析,总结了目前招聘过程中存在的具体问题,基于人岗匹配理论、胜任力理论、人员素质测评理论等相关理论对 S 银行的招聘有效性进行了分析,在此基础上提出了适合 S 银行招聘有效性改进的具体对策,有关研究结论总结如下:

第一,通过对 S 银行内部资料调查及对有关人员的访谈发现, S 银行目前的招聘过程中存在着诸多问题,招聘成本较高,员工流失率也较高。

第二,通过对 S 银行招聘有效性分析,发现该银行目前招聘工作中存在的主要问题有:一是招聘规划不足,响应速度较慢;二是岗位描述不清,招聘信息混乱;三是忽视后续跟踪,主动离职率高;四是招聘渠道简单,招聘方式单一;五是没有招聘系统,招聘效率偏低;六是考官水平有限,专业性有待提高。

第三,根据对 S 银行现状分析、招聘有效性分析后,提出了适合 S 银行招聘有效性提升的基本思路与原则,即需要从银行整体发展的视角综合考虑,结合 S 银行招聘有效性影响因素的具体内容设计,同时对招聘效率与质量问题、招聘成本控制问题、招聘的满意度等层面做出全面评价。进而提出招聘有效性提升的具体对策及保障方案,具体对策包括主要包括六个方面,一是制定人才规划,提升招聘职能;二是完善职位说明,明确任职条件;三是增加企业吸引力,减少人员流失;四是拓宽招聘渠道,注重成本效益;五是引进招聘系统,提高招聘效率;六是加强招聘队伍管理。并且从文化、技术和制度方面提供保障。

### 6.2 研究展望

由于个人专业水平的有限,本论文在相关研究方法、数据的获取和处理、资料的统计分析等方面还有许多不完善之处,还需要在以下两个方面进行进一步的研究:一是需要对 S 银行招聘有效性以更科学的方法进行动态化、持续性的研究,以便于全面掌握该银行的招聘及战略发展问题,从而能够帮助 S 银行解决当前人才招聘中的困惑;二是要对 S 银行及其他同类金融企业进行对比分析,以便能够

提出更加切合实际的招聘有效性改进的对策，有效改变S银行挖掘人才的被动局面。

## 参考文献

- [1]Gannon M J.Source of Referral and Employee Turnover[J]. Journal of Applied Psychology, 1971(55):226-228.
- [2]Hart O.Corporate Governance:Sometheory and Implication[J]. The Economic Journal, 2012(105): 667-689.
- [3]Winter D G. Manual for Scoring Motive Imagery in Running Text[J]. 2002, 11(3):255-265.
- [4]Milkovich, Georget T, Boudreau,et.al., Human Resources Management[J].Human Resources Management,2007,17(3):96-97.
- [5]Klaus Moser, Recruitment Source and Post-Hire Outcomes:The Mediating Role of Unmet Expectations. International Journal of Selection and Assessment[J]. 2005,11(13)3:188-197.
- [6]Hart O.Corporate govemance:some Theory and Implication[J].The Economic Journal,1995(105):667-689.
- [7]Breaugh J A. Employee recruitment: Current Knowledge and Important Areas for Future Research[J]. Human Resource Management Review, 2008, 18(3):103-118.
- [8]Carless S A, Imber A. The Influence of Perceived Interviewer and Job and Organizational Characteristics on Applicant Attraction and Job Choice Intentions: The Role of Applicant Anxiety[J]. International Journal of Selection & Assessment, 2010, 15(4):359-371.
- [9]Kleiman,Lawrence S. Human Resource Management: a Managerial Tool for Competitive Advantage 4th ed[M].China Machine Press,2009.
- [10] Mark A. Ciavarella.Human Resouree Management Perspetteivat the Turn of the Century[M] Publie Personnel Management, 2010.
- [11]Peter,F. Drueker. The Handbook of Employee Benefits[M], 2012.
- [12]Edward Lazear. Kreps. Strategie Human Resouree Management.[M].Printiee-Hall international.Ine, 2014.
- [13]Duane Sinead,Vellinga Akke,Smith Valerie,Tierney Marie,Beecher Claire,Burke

- Megan,Murphy Andrew W,Devane Declan. The Effectiveness of Digital Multimedia Presentation of Trial Information on Recruitment and Retention of Patients: Protocol for a Study within a Trial (SWAT).[J]. PubMed, 2020,3:22-25.
- [14]Valentina Zambuto,Benedetta Emanuela Palladino,Annalaura Nocentini,Ersilia Menesini. Voluntary Vs Nominated Peer Educators: a Randomized Trial within the NoTrap! Anti-Bullying Program[J]. Springer US,2020,21(5):33-36.
- [15]Mandeep S,Carruthers Stacey,Hanson Rob,Jackson et.al., Determining the Effectiveness of Fibrin Sealants in Reducing Complications in Patients Undergoing Lateral Neck Dissection (DEFEND): Study Protocol for a Randomised External Pilot Trial.[J]. Pubmed,2020,6:44-51.
- [16]Welsh.The Comparative Effectiveness of Three Recruitment Strategies to a Web-based Musculoskeletal Research Study: The ACT-FLARE Study of Knee Osteoarthritis[J].Elsevier Ltd,2020,107(Supl.1):22-29.
- [17]Qian Shi,Sonali Shambhu,Amanda Marshall.et.al., Role of Health Plan Administrative Claims Data in Participant Recruitment for Pragmatic Clinical Trials: An Aspirin Dosing: A Patient-centric Trial Assessing Benefits and Long-term Effectiveness (ADAPTABLE) Example[J]. SAGE Publications,2020,17(2):33-36.
- [18]Shi Qian,Shamba Somali,Marshall Amanda,et.al., Role of Health Plan Administrative Claims Data in Participant Recruitment for Pragmatic Clinical Trials: An Aspirin Dosing: A Patient-centrist Trial Assessing Benefits and Long-term Effectiveness (ADAPTABLE) example.[J]. PubMed,2020,17(2):51-57.
- [19]Said Nabeel,Howitzer Cara,Tripartite Summit,Schemer Olivia,et.al., Effectiveness of Online Education for Recruitment to an Alzheimer's Disease Prevention Clinical trial.[J].Pubmed,2020,6(1):44-49.
- [20] McCelland·D·C. Testing for Competence rather than for Intelligence[J]. American Psychologist, 1973 (28): 1-14.
- [21]乔治·T·米尔科维奇. 薪酬管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008.
- [22]张苾. SG 公司招聘渠道有效性的研究[D]. 上海:上海交通大学, 2008. [16]赵龙. S 企业招聘有效性研究[D]. 北京:北京理工大学, 2016.

- [23] 万华, 桂婷. 有效招聘研究综述[J]. 企业活力, 2011 (2): 89-93.
- [24] 李聪. H 公司员工招聘管理优化研究[D]. 石家庄河北经贸大学, 2019.
- [25] 秦艾华. 中小企业人才招聘存在的问题及对策研究[J]. 经贸实践, 2018(04): 51-52.
- [26] 刘若云. 胜任力理论指导下的企业人力资源管理策略研究[J]. 劳动保障世界, 2018(03): 5+14.
- [27] 张宪, 刘生彦, 王文广. 人岗匹配模型构建及应用: 以 A 公司人岗匹配实践为例[J]. 中国人力资源开发, 2014(22): 54-60.
- [28] 陈若阳, 宛蓉. 企业招聘有效性评估的研究现状[J]. 现代交际, 2014(07): 18-19.
- [29] 张玉坤. 企业人才招聘有效性研究[J]. 现代商业, 2015(33): 55-56.
- [30] 曹娜. 高新技术企业社交网络招聘有效性研究: 个人与组织匹配的中介作用[D]. 扬州大学, 2019.
- [31] 苗风芸. 新疆小微企业的员工招聘过程分析[J]. 中国市场, 2015(47): 92-93.
- [32] 左欣. 中小企业招聘有效性分析——以凌志软件为例[J]. 人才资源开发, 2015(02): 104-105.
- [33] 毛晨新. 集团化国有企业招聘甄选有效性分析[J]. 才智, 2017(10): 255.
- [34] 刘亚斌. 企业招聘有效性的探讨[J]. 中外企业家, 2016(14): 129-130.
- [35] 王琼. 影响人力招聘有效性的因素分析和解决建议[J]. 人力资源管理, 2015(11): 78-79.
- [36] 徐志斌. 试析企业进行有效招聘的思路[J]. 经济师, 2015(1): 232-233.
- [37] 舒静. 基于胜任力模型的 A 公司招聘有效性研究[D]. 北京化工大学, 2015.
- [38] 姜炜, 王许阳. 企业招聘中面试官的作用研究——以 D 公司的招聘面试为例[J]. 现代管理科学, 2017(05): 118-120.
- [39] 陈建良. 企业网络招聘存在的问题及对策[J]. 中国商论, 2017(21): 100-102.
- [40] 赵金钺. 我国中小企业人才招聘现状分析[J]. 商业经济, 2017(06): 118-120.

## 致 谢

经过数月的努力，论文终于完成，笔辍之时，我的心情万分激动。这篇论文从开始的选题、资料的收集到论文的撰写，整个过程中，我得到了许多热情帮助。在此，向所有帮助过我的人献上我最诚挚的谢意！

首先要感谢我的指导老师郝金磊教授，对我的研究提出了很多宝贵意见，从课题的选择到论文的最终完成，郝教授始终都给予了细心的指导和不懈的支持，感受着郝教授严谨进取的治学精神和乐观向上的生活态度，我既学到了知识，也体验到了研究的艰辛与魅力。“饮其流时思其源，成吾学时念吾师”，在此谨向您表示我最衷心的感谢！

感谢我的父母，他们都非常擅于和乐于学习并且有超乎常人的信念和意志，不仅培养了我对学习的浓厚兴趣和高效的学习方式，让我在满是荆棘的人生旅途中找到心灵寄托，而且也为我能够顺利的完成毕业论文提供了巨大支持和帮助。你们的哺育之恩，爱护之情我永生难忘，大恩无以言报，在未来的日子里，惟有更加努力的学习和工作，期待将来辉煌的事业可以让父母为之骄傲！

感谢我的爱人，你的理解与支持是我顺利完成学业的基石，你的无私奉献，你的包容，让我在求学路上没有任何后顾之忧。感谢我的儿子，你的聪慧懂事让我有勇气面对任何困难，看着你茁壮成长，也给我追梦之路增加了一分坚定！

最后，感谢我的领导和同事，是你们的理解和支持，才使我能克服矛盾，学业事业两不误。由于本人学术水平及参考资料的限制，虽在写作过程中一直怀着只求更好的心情，但文中难免有错误疏漏之处，论文不当之处敬请各位专家批评指正！

马琳

2021年3月18日