

分类号 F203.9  
U D C 658

密级 公开  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 语壹公司员工招聘有效性提升策略研究

研究生姓名: 沈晓丽

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

## 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在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张明 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 张明 签字日期： 2021.6.16

## 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，同意（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： 张明 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 张明 签字日期： 2021.6.16

# **Research on the Strategy of Improving the Effectiveness of Employee Recruitment in YuYi Company**

**Candidate: Shen Xiaoli**

**Supervisor: Hao Jinlei**

## 摘 要

人力资源是促进行业的高速发展关键，人才是市场竞争中的第一资源，决定着企业是否能在激烈的市场竞争下生存。因此，人力资源管理就显得尤为重要，它关系到企业的可持续发展和竞争优势。作为企业管理者应该清楚地认识到人力资源管理的重要性。如何吸引人才、稳定队伍、实现公司与人才共同发展已成为人力资源管理者的主要课题。人力资源作为公司的战略资源，招聘是获取的主要渠道。人才招聘应该以企业战略规划为出发点，结合企业和个人发展在人才市场中寻找符合企业要求的人才，尽可能地做到有效招聘。民间的非公立教育文化类企业大多为中小企业，在人才吸引上与大型企业相比存在先天劣势，招聘难度也较大。本文以语壹公司为例，对该公司的人员招聘问题进行调查研究，发现问题、解决问题，希望能为语壹公司疫情后的发展提供帮助。

本文主要围绕语壹公司的招聘有效性展开调查研究，参考国内外学者的研究成果，具体问题具体分析。文章紧贴语壹公司招聘实际，采用文献研究、案例分析、问卷调查等方法进行定性与定量的分析，对语壹公司招聘有效性问题进行研究。着重从招聘成本、效率和质量等三个方面构建语壹公司招聘有效性评价指标体系，并使用该指标体系对语壹公司招聘活动进行有效性评价。根据调查研究结果，总结陈述语壹公司招聘有效性存在的问题，并从招聘成本、效率、质量等三个角度提出对策和保障措施。

结合定性与定量分析和语壹公司的实际状况，可以看出提升语壹公司招聘有效性存在一定的提升空间，该公司主要应该以合理分配招聘成本、缩短招聘周期、人岗匹配等为招聘有效性的提升目标，通过调控招聘成本、提升招聘效率、优化招聘质量结合相应的政策保障来提升公司的招聘有效性。

**关键词：**教育文化 人力资源 招聘有效性 提升策略

## Abstract

Human resource is the key to promote the rapid development of the industry. Talent is the first resource in the market competition, which determines whether an enterprise can survive in the fierce market competition. Therefore, human resource management is particularly important, which is related to the sustainable development and competitive advantage of enterprises. As an enterprise manager, he should clearly realize the importance of human resource management. How to attract talents, stabilize the team and realize the common development of the company and talents has become an important subject for human resource managers. Human resources as the company's strategic resources, recruitment is the main channel to obtain. Recruitment of talents should be based on the strategic planning of the enterprise, combined with the development of the enterprise and the individual in the talent market to find the talents that meet the requirements of the enterprise, as far as possible to achieve effective recruitment. Non-public educational and cultural enterprises are mostly small and medium-sized enterprises, which have inherent disadvantages in attracting talents compared with large enterprises, and it is also difficult to recruit talents. Taking Language One Company as an example, this paper investigates and studies the recruitment problems of the company, finds out and solves the problems, and hopes to provide help for the development of Language One Company after the epidemic.

This paper mainly focuses on the recruitment effectiveness of

Language One Company, referring to the research results of domestic and foreign scholars, and analyzing specific problems. This article is close to the recruitment practice of One Language Company, using literature research, case analysis, questionnaire survey and other methods to carry out qualitative and quantitative analysis, to study the recruitment effectiveness of One Language Company. Focusing on the construction of the recruitment effectiveness evaluation index system from three aspects of recruitment cost, efficiency and quality, and using the index system to evaluate the effectiveness of the recruitment activities of One Language Company. According to the results of the survey, the problems existing in the recruitment effectiveness of Language One Company are summarized and stated, and the countermeasures and safeguard measures are put forward from the perspectives of recruitment cost, efficiency and quality.

Combining qualitative and quantitative analysis, and one of the company's actual situation, the author thinks that enhance language one company recruitment effectiveness has certain promotion space, which should be reasonable allocation to recruit cost, shorten the recruitment period, people post matching to improve the effectiveness of the recruitment targets, such as by regulating the recruitment costs, improve recruitment efficiency and optimize recruiting quality combined with the corresponding policy guarantee to improve the company's recruitment effectiveness.

**Keywords :** Education culture ; The human resources ; Recruitment effectiveness; Promotion strategy

# 目 录

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>1 绪 论</b> .....           | <b>1</b>  |
| 1.1 研究背景.....                | 1         |
| 1.2 研究目的和意义.....             | 1         |
| 1.2.1 研究目的.....              | 1         |
| 1.2.2 研究意义.....              | 2         |
| 1.3 国内外研究现状.....             | 3         |
| 1.3.1 国内外招聘有效性影响因素的研究现状..... | 3         |
| 1.3.2 国内外招聘有效性评价指标的研究现状..... | 4         |
| 1.3.3 国内外提升招聘有效性对策研究现状.....  | 5         |
| 1.3.4 国内外研究现状评述.....         | 6         |
| 1.4 研究内容及方法.....             | 6         |
| 1.4.1 研究内容.....              | 6         |
| 1.4.2 研究方法.....              | 7         |
| <b>2 概念界定基础理论</b> .....      | <b>9</b>  |
| 2.1 概念界定.....                | 9         |
| 2.1.1 招聘有效性概念.....           | 9         |
| 2.1.2 招聘有效性影响因素.....         | 10        |
| 2.1.3 招聘有效性评价指标.....         | 11        |
| 2.2 基础理论分析.....              | 13        |
| 2.2.1 人岗匹配理论.....            | 13        |
| 2.2.2 素质模型理论.....            | 14        |
| <b>3 语壹公司招聘现状</b> .....      | <b>17</b> |
| 3.1 语壹公司总体介绍.....            | 17        |
| 3.2 语壹公司人力资源现状.....          | 17        |
| 3.3 语壹公司员工招聘现状.....          | 19        |
| 3.3.1 招聘流程.....              | 19        |
| 3.3.2 招聘渠道.....              | 20        |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 3.3.3 招聘成本.....                    | 20        |
| 3.3.4 招聘效率.....                    | 22        |
| 3.3.5 招聘结果.....                    | 22        |
| <b>4 语壹公司员工招聘有效性问题及影响因素分析.....</b> | <b>22</b> |
| 4.1 语壹公司员工招聘有效性评价指标体系.....         | 23        |
| 4.1.1 语壹公司员工招聘有效性评价指标体系构建.....     | 23        |
| 4.1.2 招聘有效性评价指标解释.....             | 24        |
| 4.2 语壹公司员工招聘有效性问题分析.....           | 26        |
| 4.2.1 调查对象.....                    | 26        |
| 4.2.2 数据收集.....                    | 27        |
| 4.2.3 调查结果及存在的问题.....              | 27        |
| 4.3 语壹公司员工招聘有效性影响因素分析.....         | 30        |
| 4.3.1 语壹公司员工招聘成本问题的影响因素.....       | 31        |
| 4.3.2 语壹公司员工招聘效率问题的影响因素.....       | 32        |
| 4.3.3 语壹公司员工招聘质量问题的影响因素.....       | 33        |
| <b>5 语壹公司员工招聘有效性提升策略分析.....</b>    | <b>35</b> |
| 5.1 语壹公司员工招聘有效性提升目标.....           | 35        |
| 5.2 语壹公司员工招聘有效性提升思路.....           | 35        |
| 5.3 语壹公司员工招聘有效性提升对策.....           | 35        |
| 5.3.1 调控语壹公司招聘成本对策.....            | 35        |
| 5.3.2 提升语壹公司招聘效率对策.....            | 36        |
| 5.3.3 优化语壹公司招聘质量对策.....            | 37        |
| 5.4 语壹公司员工招聘有效性提升的保障措施.....        | 39        |
| 5.4.1 加强人本投资.....                  | 39        |
| 5.4.2 丰富招聘渠道.....                  | 40        |
| 5.4.3 完善岗位说明书.....                 | 41        |
| 5.4.4 提升招聘人员素质.....                | 42        |
| 5.4.5 完善入职培训.....                  | 43        |
| 5.4.6 建立招聘反馈渠道.....                | 44        |



|                          |    |
|--------------------------|----|
| 6 研究结论与展望.....           | 45 |
| 6.1 结论.....              | 45 |
| 6.2 展望.....              | 46 |
| 参考文献.....                | 47 |
| 附 录 语壹公司招聘有效性问题调查问卷..... | 50 |
| 后 记.....                 | 53 |

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

现阶段我国新增人口快速下降,人口老龄化进程的加快,随着 60、70 年代的劳动力逐渐退出劳动力市场,80、90 年代的新生代劳动力将逐渐占据劳动力市场。新一代的劳动者个性鲜明,在这样的个性特征背景下工作需求也产生了新的变化,劳动者与雇佣企业之间较以往而言存在更多的分歧,从而为企业的招聘和管理工作增加了难度。因此,在新的就业特点和需求下,完备的企业招聘管理就显得更加重要。

随着经济的高速发展,人才已经成为市场竞争的第一资源,对企业的发展起到了至关重要的作用。全世界的企业都在为人才竞争,尤其是中小企业,他们的发展离不开人才的支持,强有力的人才支持是企业发展的关键。目前,许多高速发展的中小企业都意识到了人才的重要性,但是大部分企业都很难做到有效招聘。究其原因,主要是企业对招聘有效性的重视程度不够,缺乏合理的规划,招聘渠道单一、招聘流程过于随意、岗位分析不足、缺少对招聘工作人员的培训、没有相应的招聘反馈机制。为了解决这一问题,企业必须提高对招聘工作的重视,提升招聘有效性,这样才能促使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

企业在市场的综合竞争中,人力资源与物质资源同等重要,在某种程度上甚至更为重要。越来越多的管理者已经认识到人员招聘与合理配置的重要性,招聘的重要性正在日益凸显。招聘不仅是组织的人力保障,更能帮助企业适应瞬息万变的市场变化,满足各种发展需求。本研究旨在梳理相关理论的基础上,分析语壹公司的招聘现状、存在的问题,并根据语壹公司的具体情况构建招聘有效性评价指标体系,进而分析该公司的招聘有效性影响因素,最后得出结论、制定策略和保障措施,提升招聘有效性。

## 1.2.2 研究意义

### 1. 理论意义

作为积累人力资本的重要渠道，招聘影响着整个企业的发展。但大多数企业的招聘流程过于简单，忽略了对招聘活动进行评价和反馈。有的企业关注点只停留在招聘人数的多少，或者能否及时招聘到合适的员工填补空缺岗位。有的企业甚至只关注到招聘成本的多少，完全忽视了理性认识招聘有效性的重要性。此类企业只能依靠招聘工作人员的经验来保障招聘有效性，一旦招聘工作人员做出了错误的判断，就会导致招聘的失败。作为保证招聘有效性的基础，理论基础尤为重要。多数企业招聘效果欠佳，主要是由于缺乏系统的理论指导，没有贴合企业实际的招聘有效性评价指标体系作为依据指导企业提升招聘有效性。

本文将详细阐述“招聘有效性”的相关概念，全面回顾国内外学者关于招聘有效性的评价指标体系，并结合个人理解及语壹公司的实际情况在一定基础上予以创新，希望能丰富学术界对招聘有效性的理论研究，并且有助于引起人们对招聘工作的重视。结合现有的研究成果，构建更贴合实际更有效的招聘有效性评价指标体系，并从人才招聘的角度，为企业发展提供理论保障。

### 2. 实践意义

成功并且有效的招聘是企业发展的重要保障，一次无效的招聘给企业带来的不仅仅是招聘及生产等成本的浪费，更重要的是可能会导致企业丧失盈利机会。企业的一次招聘失利，也许会给竞争对手带来机遇。企业要想顺利实现自己的发展目标，在市场竞争中立于不败之地，就必须清楚认识到人才竞争失利会给企业带来哪些可预见的风险。企业应树立科学的招聘观念，采取提升招聘质量的措施，用长远、发展的眼光对待招聘工作，优化配置企业已有资源，以此为企业的健康发展提供保障。

结合我国企业普遍的招聘特点及企业管理和发展的现实需要，如何科学、客观地评估企业的招聘是否有效性，怎样提升企业招聘工作的绩效、加强选拔人才的科学性，提升人岗匹配程度，有针对性地完善各个招聘环节，都是推动企业长远发展所必须面对和解决的问题，建立一套完善的与企业相适应的招聘有效性评价体系是解决这些问题的重要步骤。针对企业招聘活动的特点，企业必须构建一套符合自身特点且行之有效的招聘有效性评价体系，对企业的招聘活动提供指导。

这将有利于有效地提升企业招聘绩效、优化企业招聘环境、改善企业招聘现状。同时也能大大提升企业招聘制度、手段的科学性,确保企业能够招聘到所需人才,实现员工与企业的共同发展。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国内外招聘有效性影响因素的研究现状

通过对国内外学者研究的梳理和总结发现,招聘有效性主要受以下三个方面的影响:首先是企业内涵,如企业形象、发展战略、招聘机制以及经营方向等;其次是外部因素,如指劳动力市场、国家政策法规、竞争对手等;最后是应聘者自身因素,如专业能力、工作能力、实际经验以及个人素养等。国内外学者在探讨招聘有效性时习惯分别从企业和应聘者两个角度进行对比分析。

#### 1. 企业内部因素对招聘有效性的影响研究

在企业内部因素对招聘有效性的影响研究方面,Benson(1993)指出,招聘渠道度招聘结果有着直接的影响。企业应丰富招聘渠道,完善招聘流程,这可以大大提升招聘成本的效率,从而促进招聘效率的提升。Richard(2014)提出,人才理念科学合理、适合企业发展的经营战略、合理的人力资源规划、详尽的岗位说明、用人部门间的协同、招聘工作人员的素质等是提升招聘有效性的有力支持;企业与应聘者应在诚信方面保持一致。

在企业内部因素方面,我国学者也有一些见解。王卉(2012)通过分析招聘问题提出:企业应在明确用工需求的基础上,建立完善有效果招聘计划。在招聘过程中,要严格以公平竞争,节省成本为原则,选择高效能的招聘渠道、了解应聘人员的应聘动机和工作能力,综合考察应聘者的性格特征与核心素养。俚巍铭(2015)则充分强调了提升招聘有效性,招聘渠道和招聘计划是关键。舒静(2016)通过研究认为,企业应从管理者强化人才意识、招聘者提升自身素质、招聘流程优化、正确选择招聘渠道、建立健全人才质量评估机制等六个方面来提升企业的招聘有效性。祁晨琳(2019)分析了企业在大数据背景下的人才招聘,不仅能够有效节省时间、控制成本,还能加强人才与企业岗位的匹配程度,是企业得到有助于自身发展的人才。王晓卫(2020)在对企业招聘有效性的探讨中指出,企业

选择的招聘渠道、面试官的专业能力、薪酬福利、测评技术、企业知名度等都是影响企业招聘有效性的关键因素。

## 2. 社会外部因素对招聘有效性的影响研究

社会经济环境是影响招聘工作的因素之一，在较好的宏观经济形式下，就业机会随之增多，招聘的竞争对手大量增长，从而给吸引足够的优秀应聘者带来困难。对此，研究者张蕊（2020）持肯定态度，她在研究中指出在国内经济情况较好的情况下，企业会大量招聘人才，在竞争激烈的劳动力市场中招聘到合格人才的难度就会越来越大。在这种情况下企业应该充分掌握劳动力市场动态，谭寒冰（2012）认为招聘人员应该关注劳动力市场的条件变化，企业的招聘范围、来源、方法和所需费用都会受到劳动力市场状况的影响。

## 3. 应聘者个人因素对招聘有效性的影响研究

应聘者作为招聘活动的参加者，是提升公司招工效果的重要原因。应聘者的工作能力，个人素养以及与企业的匹配程度会对招聘效果形成显著影响。在应聘者个人因素对公司招聘有效性影响方面，Cristina（2011）强调，面试时与应聘者建立契约心理十分重要。McClelland（2014）则认为，应聘者应积极提升自身素养以迎合招聘需求。

国内学者周晓东等人（2013）提出，企业应面对不同类型的员工时，应针对应聘者特质分别选择不同招聘方法，不断深挖应聘者的隐性才能。庞丽敏（2015）探讨员工的招聘有效性时指出，分配岗位时应结合员工的专业能力，不能强求员工面面俱到。强化员工工作的主动性唯有做到人岗匹配，员工的自我价值才得到体现，才能提升员工工作的稳定性。罗芳（2020）指出，员工要不断提升个人能力，增强与岗位的匹配度，与此同时员工也应该有清晰的自我认知，主动对岗位进行探索。

### 1.3.2 国内外招聘有效性评价指标的研究现状

招聘结束后，人力资源部应对招聘结果进行汇总，并对其效果进行评测。从而为企业招聘流程的优化和今后招聘活动的顺利进行提供依据，对招聘结果进行汇总和反馈也有利于促进招聘资源的合理配置，提升招聘效率，促进企业的可持续发展有效实现招聘目标。在讨论招聘的有效性时，外国研究者更愿意对各种招

聘方法进行分析对比。

Wanoun (1992) 通过建立员工绩效、出勤率、工作参与度、主管满意度等评价标准为一体的评价标准体系模型,对员工进公司后的工作绩效进行评测。根据评测结果,他认为正式招聘模式下招聘的员工工作稳定性相对较差。Boudreau 和 Milkovich (2006) 提出来公司招聘的有效性应该通过招聘成本,招聘质量,主管满意度,时间投入等标准来评价。我国学者朱军 (2006) 则认为,招聘内容和影响因素是探讨招聘有效性的两个切入点,同时还应结合招聘结果、招聘成本、新员工质量、招聘渠道及方法等评价指标建立一个适用于企业的指标体系,帮助企业提升招聘有效性。曹红月 (2011) 等学者在《人力资源管理理论和实务》中明确指出,招聘效果的核心指标是招聘成本,招聘数量和招聘质量。同时,还应包括申请比例,录取比例,收益成本等要素。孙夏菁 (2019) 在研究中指出,企业的招聘人员需要对招聘工作开展全面的评估和诊断工作,将影响招聘工作的因素凸显出来。具体围绕以下四个方面建立评估体系,第一,对最终的招聘结果进行评估,换句话说,就是将填补空缺岗位的数量和及时性特点表现出来,并对工作人员与岗位匹配程度进行估算;第二,评估是否以最低成本来满足企业的招聘需求;第三,评估刚入职的工作人员在试用期内所表现出来的专业技能、协作能力是否合格;第四,评估企业的招聘渠道和方法。

### 1.3.3 国内外提升招聘有效性对策研究现状

Pataida (2007) 指出,公司在招聘活动中与应聘者具有平等的双向选关系。公司作为招聘信息的发布者,在招聘活动中具有更多的优势。应聘者对招聘需求的了解不仅仅来源于企业发布的招聘信息,从招聘工作人员那里获得的信息也是应聘者获得信息的重要组成部分。因此,企业提升招聘有效性应从自身和应聘者两个方面入手,明确招聘需求、提升面试官的招聘能力的同时,也要做好对应聘者的严格筛选和审查。

刘洪昌 (2014) 认为,企业想提升招聘质量、保证招聘效率,就必须做到内外兼修,在规范招聘流程、提升招聘人员的内在素养同时还应注重改善工作环境,树立招聘营销观念的。武亚航 (2016) 认为,出色的人才团队是提升企业核心竞争力的必要条件,而高效的招聘是企业人才团队的基础。因此企业必须注重优秀

人才的培养，增强杰出人才的归属感，加大对其工作技能的培育，使其价值最大程度的体现。杨帅等人（2019）通过对招聘中的博弈问题分析，指出我们要根据博弈对象的不同将问题划分为应聘者之间、应聘者与企业两类，重视影响应聘者发挥的“诱因”，激发应聘者因紧张情绪隐藏的内在能力。路晓丽（2020）在提升人才招聘有效性策略研究中指出，招聘需求的调查和计划是提升企业招聘有效性的重要举措，招聘流程应做到标准化、公平化，招聘标准应该以全面和重点、精准和模糊相结合的原则制定，选择适应企业实际的测评工具，完善招聘效果评估机制。

### 1.3.4 国内外研究现状评述

纵观国内外众多相关学术研究成果，大部分都是值得借鉴和推广的，但同时也存在一些缺陷：首先，大部分研究成果都属于实践工作的指导，关于招聘有效性评价体系的研究理论，有些部分还存在研究空白；其次，评价招聘有效性的方法大多数都是雷同的，取法新颖之处；第三，关于招聘有效性的评价指标，受到环境、范围、行业特征等各种限制，难以达成统一的评价标准。基于以上不足，本文在对相关理论进行梳理的前提下，结合我国文化背景和企业的行业背景及实际情况，将对提升企业的招聘有效性进行探索和补充。

## 1.4 研究内容及方法

### 1.4.1 研究内容

本文的研究思路是提出问题、分析问题、解决问题，对提升企业的招聘有效性进行深入研究、逐层剖析。首先，本文阐述了研究语壹公司招聘有效性的背景和含义，发现并提出语壹公司招聘中存在的问题；其次，通过文献分析法梳理国内外研究文献，介绍招聘有效性的相关概念及理论，分析企业招聘活动与企业发展的关系，为后文的撰写奠定理论基础，通过案例分析法，了解语壹公司的招聘现状，通过数据分析法找出语壹公司招聘有效性的影响因素；最后，收集相关理论，结合语壹公司招聘中存在的问题及相关数据进行分析，提出提高语壹公司招聘有效性的对策，以达到更好的招聘效果。

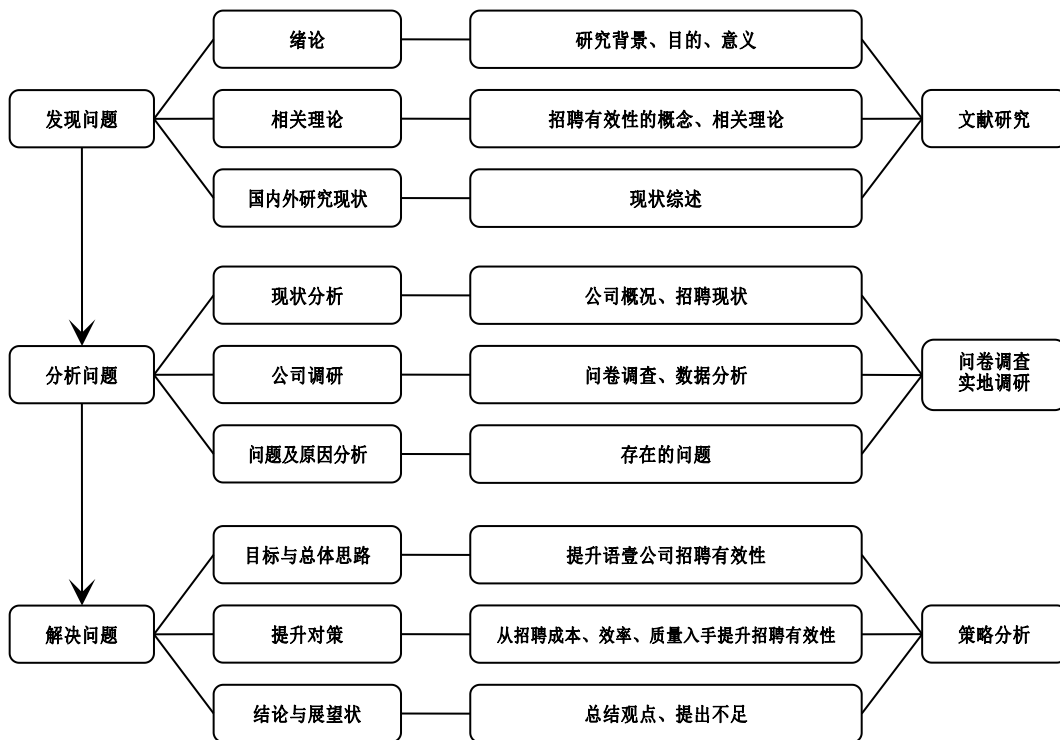


图 1.1 技术路线图

### 1.4.2 研究方法

本文主要采用以下几种研究方法：

#### (1) 文献研究法

本文主要使用图书馆阅览管理类教材，深入研究招聘相关理论，在百度文库、知网等搜索的方法进行文献研究。通过搜集有关招聘有效性相关概念、招聘有效性评价体系、招聘有效性影响因素分析、招聘有效性提升策略等相关文献，总结国内外优秀的研究成果，为本文的撰写提供理论保障。

#### (2) 案例分析法

在文章撰写之前，对语壹公司进行了走访和问卷调查，深入了解语壹公司的现状，特别是人才招聘情况，据此对语壹公司的招聘有效性进行分析，并针对存在的问题找出影响语壹公司招聘有效性的影响因素，并针对这些影响因素提出该公司的招聘有效性提升策略和保障措施，为语壹公司今后的招聘工作提供参考。

#### (3) 数据分析法

本文通过文献研究提供理论依据，通过案例分析掌握语壹公司招聘现状，在此基础上，构建了语壹公司招聘有效性评价体系，并采用问卷调研的方法对语壹



公司的招聘有效性进行了客观评论。本文采用利克特（Likert）量表开展数据统计和分析，对语壹公司招聘有效性的影响因素进行探讨，从而提出语壹公司招聘有效性提升策略。

## 2 概念界定基础理论

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 招聘有效性概念

##### 1. 招聘的概念

为了使招聘拥有规范的定义，本文广泛研究了众多学者对于“招聘”的理解。R·韦恩·蒙蒂（1998）认为，招聘是吸引和鼓励合格人才申请岗位的完整过程。罗伯特·L·马西斯（1999）简单且清晰的阐述了招聘，他认为招聘就是对潜在的任职者的选拔。西蒙·多伦（2000）认为，招聘是为了满足组织用人需求，在制度和法规的基础上，从高素质人才中挑出最佳人选。拉齐尔（2000）认为，招聘的标准是预先确定的人数，招募和薪资标准，使企业通过一系列的活动以低成本选择高质量人才的过程。

许多研究人员习惯将“招聘”与“甄选”分成两派。在人力资源实践活动中它们往往相互替代，但实际上它们完全是两回事。在解读时，学者们普遍指出，“招聘”是一个组织吸引人们的过程，“甄选”是招聘结束后的工作，它是为去除不合适的求职者，并确保求职者与工作相匹配。二者相辅相成，是企业合适的岗位上吸收和聘用适合人才的一个完整的过程。

综上，统筹众多研究者对“招聘”的阐释，可对招聘定义如下：通过多种渠道，吸纳满足组织人才需求的高素质人才，并通过科学的方式甄选与岗位相适应的人才，最终发出聘用通知的过程。

##### 2. 招聘的基本流程

招聘流程的主要部分包含招募、甄选、录用和评估四个阶段。

招募阶段包含很多具体的任务，如内、外部招聘渠道的决定、招聘信息的发送、从公司外部招聘等。在这个阶段，重要的是要为甄选阶段打好基础，使应聘者对公司有深刻的了解，并达到广告宣传的目的。

甄选是招聘过程中的重要环节，直接决定录取人才的质量。该阶段包括筛选简历、心理测试、面试、背景调查等环节。企业通过筛选简历环节，初步缩小简历中不合适的申请人。心理测试是在一定条件下，衡量应聘人员的抗压能力和心

理状态等方面的技术性活动。面试是一种评估技巧，通过面对面的交流来评估应聘者的个性特征、能力和职业规划。背景调查主要是对应聘者的诚信、既往历史等的了解，从而更真实地了解应聘者。

在录用阶段，是由企业的人力资源部和应聘人员应聘部门等共同做出录用决策。在这个过程中，双方需进行薪酬和录用面谈，签订劳动合同，最终为聘用人员安排合适的工作岗位。

招聘有效性评估是招聘的最后阶段，也是下一轮招聘的开始环节，它使整个流程成为一个闭环系统。招聘有效性评估主要分为成本、效益、工作评估等，而渠道的选择和采用的方法对招聘的结果有很大的影响。

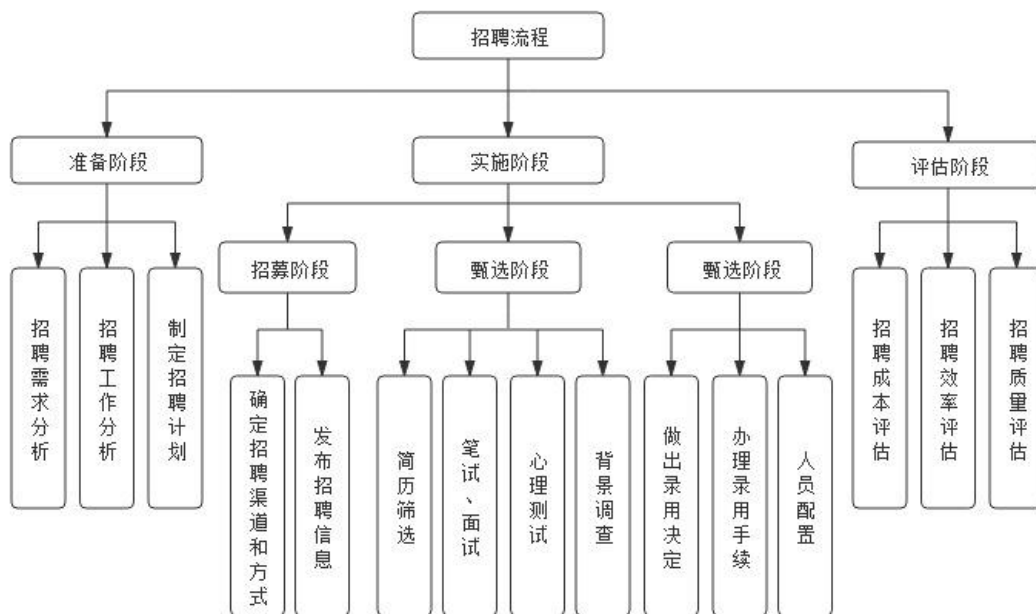


图 2.1 员工招聘流程

### 3. 招聘有效性概念

对招聘有效性的讨论源于对人力资源与企业经济效率关系的讨论。胡斯里德（1987）阐述了人力资源管理的探究方法，这一方法取得了其他研究者的认同。他列出了 13 项工作标准，并认为这将有助于优化公司的财务状况。其中，与招聘相关的指标有两个，即招聘频率和选拔录用。1973 年，哈佛学院心理学教授 McClelland 提出来并解释了胜任力的内涵。此后，该模型被应用于工作胜任力分析。1997 年，Pritchard 尝试使用胜任力模型帮助企业提高绩效价值，通过对个人或者个人所在团体的一定授权，使管理层脱离复杂的人力管理困扰。胜任力

在现代人力资源招聘中已成为考查招聘有效性的重要指标。

在国内，对招聘有效性研究的时间较短。学者们在探讨时也解释了个人对招聘有效性的理解。常亚平（2006）指出，招聘有效性是指在企业招聘过程中，通过合理安排资源配置、改进招聘流程，使企业达到预期招聘目标。杜静（2014）认为，招聘有效性是指员工、岗位和公司资源在适当的时间以合理的方式进行配置。张玉坤（2016）提出来，招聘的有效性是指公司通过自身的组织调和和决策功能，从整体上优化招聘过程，确保人力，财力，物力等资源的优化配置，从而提升公司招聘效率，达到预期目标。

综合国内外研究观点，可对招聘有效性定义如下：在企业的总体目标和战略规划的指导下，合理调配招聘资源、设计科学的招聘流程等方法，最大限度地保障招聘质量、提高招聘效率，做到人岗匹配，从而实现企业的招聘目标。

## 2.1.2 招聘有效性影响因素

### 1. 外部环境因素

企业的人员招聘客观上会受到国家政策法规和经济环境的影响。在国家宏观环境的影响下，企业自身的招聘需求、企业间的人才竞争、求职者求职意愿及远景目标都会随之波动，在不同程度上对企业招聘到合格人才造成影响。

### 2. 内部环境因素

企业的人员招聘客观上也受限于行业性质、岗位需求等内部因素。企业在制定招聘计划时，要充分考虑到一系列的内部因素，科学地制定出与企业发展相适应的人力资源规划，通过各种渠道对企业进行宣传以吸引更多的人才前来应聘。企业还应关注求职者对工作环境及生活环境的需求，避免因此造成合适的人才离职、同一岗位反复招聘而增加招聘成本降低招聘有效性。

### 3. 人岗匹配程度

在招聘中，不同企业对招聘有效性的理解也不尽相同，人们通常用人岗匹配度、招聘的及时性和招聘成本等指标衡量招聘是否有效。在实际的招聘活动中，大部分企业往往侧重于用招聘的及时性和成本来衡量招聘有效性，忽略人岗匹配对求职作用的影响。然而，用对大量例子的剖析，本文认为招聘的及时性和成本仅仅是对招聘效率的衡量，用它们来衡量招聘有效性是片面的，人岗匹配度才是

科学的衡量招聘有效性的重要指标。企业往往希望迅速地招聘人才到相应岗位上，但是一味追求招聘效率往往导致人岗不相适，造成重复招聘、成本翻倍的后果，适得其反。因此，人岗匹配才是衡量招聘有效性最科学的指标。

#### 4. 招聘的组织管理

招聘渠道的选择、简历的初步筛选、招聘人员的专业能力以及测评技术都会对招聘有效性造成巨大的影响。规范有序的招聘组织管理可以大大提升招聘有效性。企业应制定科学的招聘组织管理程序，使招聘的整个过程环环相扣、相互反馈，形成一个完整的闭环，为招聘的有效性提供保障。

#### 5. 录用反馈和评价

人员录用后的反馈和评价工作在招聘全过程中至关重要，能很好地为今后的招聘工作提供指导。许多企业恰恰忽略了这一点，把人员到岗当成了最终目的，没有对招聘工作进行专业的反馈和评价，致使招聘有效性大打折扣，找不到人员流失的原因。招聘全过程是从计划到反馈的闭环，人员到岗仅仅是招聘的一个环节，做不到录用后的反馈和评价就无法指导和优化今后的招聘工作，提升招聘有效性。

### 2.1.3 招聘有效性评价指标

企业在完成招聘后，人力资源部门应及时对本次招聘进行评估和总结。通过科学评估招聘的有效性，可以合理配置企业的招聘资源、提高招聘管理的效率、实现企业的招聘目标。通过对国内外学者有关招聘效果评价标准的研究和小结，本文认为从招聘结果、招聘成本、新员工素养、招聘渠道及方法等几个方面对招聘有效性进行评价更为科学，具体见下表：

表 2.1 人力资源管理招聘有效性评估指标体系

| 指标类别        | 具体指标             |
|-------------|------------------|
| 基于招聘结果的评价指标 | 1. 招聘的员工数量和空缺职位比 |
|             | 2. 空缺职位填补的及时性    |
|             | 3. 员工与组织制度的匹配度   |
|             | 4. 员工与职位的匹配度     |
|             | 5. 员工与组织文化的匹配度   |

续表 2.1

| 指标类别           | 具体指标              |
|----------------|-------------------|
| 基于招聘成本的评价指标    | 1. 单个员工的招聘成本      |
|                | 2. 招募成本           |
|                | 3. 选拔成本           |
|                | 4. 录用成本           |
|                | 5. 安置成本           |
| 基于新员工质量的评价指标   | 1. 员工的道德素质水平      |
|                | 2. 员工的组织协调能力      |
|                | 3. 员工的专业技术能力      |
|                | 4. 员工解决问题和进行决策的能力 |
|                | 5. 用人部门对员工表现的满意度  |
|                | 6. 员工的流失率         |
| 基于招聘渠道、方法的评价指标 | 1. 招聘渠道的效度        |
|                | 2. 招聘方法的信度        |
|                | 3. 面试方法与招聘结果的关联度  |
|                | 4. 招聘周期和速度        |

## 2.2 基础理论分析

### 2.2.1 人岗匹配理论

招聘的根本准则和最终目的是人岗匹配。企业可以采用自己的方式和路线，提高竞争优势，以此来提升管理水平，扩大品牌效应，拓展销售市场等。招聘是企业与求职者之间的双向互选。企业能从人岗匹配的角度来衡量求职者是否合适，招聘人员也会通过自己的意向和动机来衡量求职者是否适合这份工作。

1969年，美国学者 Holland 提出了人—工作匹配理论，并将其转化为人格和工作的适应性理论。这一理论的基础是要实现个人人格与工作的最佳匹配，求职者的人格可以分为六种类型：实践型、研究型、传统型、企业型、艺术型和社会型。Holland 还发明了职业偏好和职业自我探索量表，根据每个特征对工作类型的兴趣类型进行分析，应聘者被要求对预期的职业种类做出回应，六种类别的求职者与六种分类的人格特点相配对。这一理论对企业招工具有重要的指导意义：首先，Holland 指出了个体之间存在本质的人格差异。其次，工作类型不同；

第三,当个体特点与工作环境相匹配时,员工的工作满意度较高,辞职倾向较低。如果人岗不完全匹配,员工会产生负面心情,不利于工作的顺利开展。因此,企业在招聘中不仅要体现个人价值,还要实现员工工作满意度与个人和组织绩效的高度统一。

### 2.2.2 素质模型理论

McClelland(1973)及其团队经多年实践和研究首次在文章中提出并详细说明了素质冰山模型。据此模型可知,员工素质可分肉眼可见的“冰山以上部分”及隐藏于表面之下的“冰山以下部分”,如图 2.2 所示。

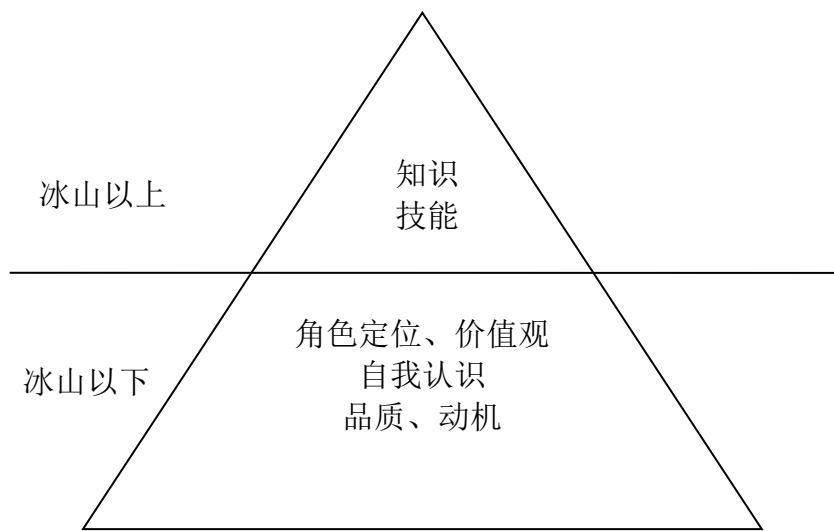


图 2.2 冰山素质模型

“冰山以上”代表了员工的外在素质,主要包括员工的知识和工作技能。通过入职培训和工作实习,能提升和优化外部素养。“冰山以下”代表了员工的内在素养,主要包括员工的价值观和解决问题的态度。要掌握企业内部素质,需要对员工进行长期的考察。根据“冰山素质模型”员工的素养,能分为七个层次,如表 2.2 所示。

表 2.2 素质层级表

| 素质层级 | 定义              | 内容                |
|------|-----------------|-------------------|
| 技能   | 能够胜任或完成特定任务的能力  | 学习、决策、组织和表达       |
| 知识   | 了解某领域或行业的额能力    | 文学、财务、经济、政治、管理等知识 |
| 角色定位 | 个人对未来职业发展的规划    | 教师、企业家、科学家、管理者    |
| 价值观  | 对特定事物的看法、判断和认知  | 甘于奉献、团队协作         |
| 自我认识 | 对自己的判断和认知       | 乐观、积极、自信          |
| 品质   | 个人表现出来的持续性特征    | 责任、诚实、踏实、认真       |
| 动机   | 引导、驱动个人行为的喜好和认知 | 人际交往、成就、个人价值      |

素质模型应用于企业招聘的面试、笔试、案例分析环节，用以综合评定求职者的综合素养，最终以此作为甄选录用的依据。企业往往靠质量模型测试来鉴定应聘者的核心素养，衡量其是否适合企业的发展，从而提高招聘有效性。

McClelland (1973) 提出并阐释了胜任力概念。他指出，胜任力模型能帮助公司从价值观，工作态度和动机、个性等方面区别优秀员工和普通员工<sup>[7]</sup>。

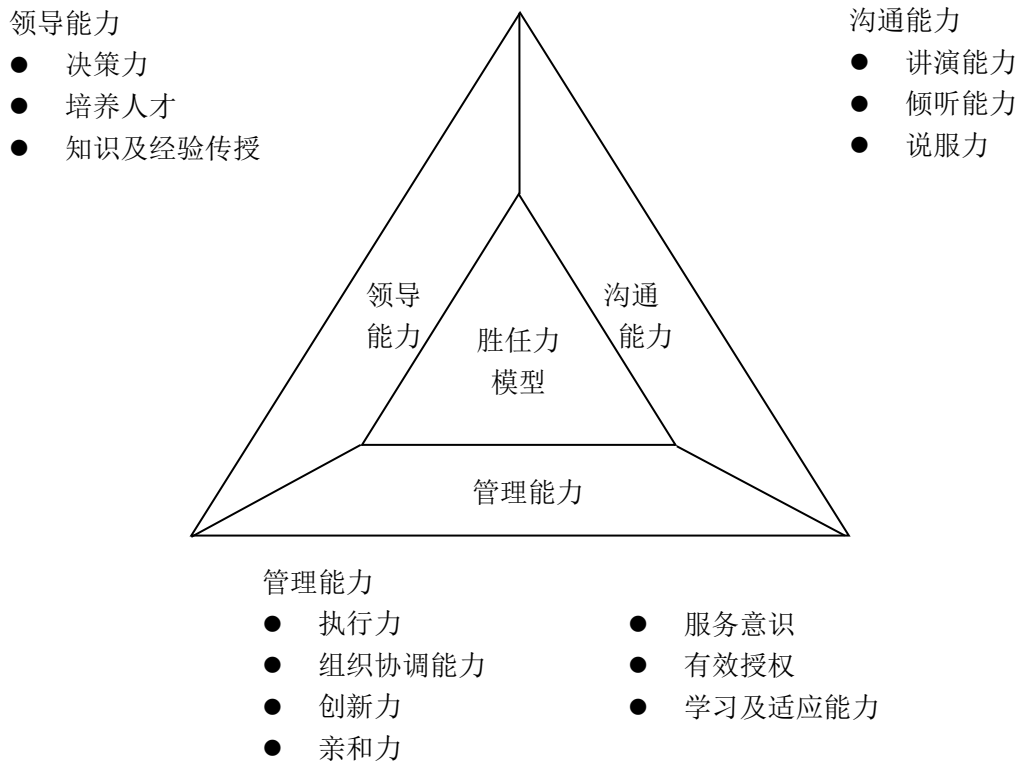


图 2.3 胜任力模型



胜任力模型能帮助企业判断员工的核心素养,以及它们的专业技能和综合实力。因此,胜任力模型是一个在招聘中非常流行的应用,企业通常使用胜任力模型作为人才识别的起始点。根据职位胜任特点,企业在招工中能有效果地促进人岗匹配、培训、员工绩效考核和工资管理等工作。结合胜任力模型的人才招聘活动,有助于企业找那些可以在未来为企业创造卓越业绩,更符合岗位组织文化的人才。

### 3 语壹公司招聘现状

#### 3.1 语壹公司总体介绍

语壹公司成立于 2010 年，是一家高端留学中介机构，涵盖了从小学申请到硕博士申请的全阶段服务。除北京集团总部外，还全资拥有上海、广州、深圳、南昌、成都西安等六家分公司。

语壹公司在对行业现状和未来发展方向充分调查和分析的前提下，结合自身特点，制定了适合自身发展的战略计划。公司未来主要从留学中、后端市场入手，主营留学培训、中介及留学后市场业务，兼顾拓展国际教育业务，配合业务发展人力资源规划重点部署在语言培训和留学后期服务等核心业务部门，去除不可控因素影响，从公司稳定和盈利的角度出发，预计人力资源需求将呈逐年稳步上涨趋势。

据统计，我国出国留学人员 2018、2019 两年连续大幅增长。2020 年受疫情影响，大部分计划留学的学生选择推迟留学计划。在这样的市场影响下，语壹公司 2017-2019 年连续三年的员工总数都呈上涨趋势。截止至 2017 年年底公司员工总数 156 人，到 2019 年年底公司员工总数已上涨至 215 人。2020 年因疫情影响语壹公司员工总数大幅减少，但超过 90% 人员为非主观意愿离职，例如疫情期间因无法返回工作岗位等。因此，本文以 2019 年人力资源数据为例进行分析。

#### 3.2 语壹公司人力资源现状

##### 1. 员工总体情况

截止至 2019 年 12 月，语壹公司员工总数为 215 人。其中销售部 29 人，占比 13.5%；市场部 20 人，占比 9.3%；语言培训部 55 人，占比 25.6%；留学后期服务部 91 人，占比 42.3%；财务部 8 人，占比 3.7%；人力资源部 6 人，占比 2.8%；行政部 6 人，占比 2.8%。与 2017、2018 年数据对比如表 3.1 所示。

表 3.1 2018-2019 年语壹公司各部门员工数量统计表

| 部门  | 2017 年 | 占比    | 2018 年 | 占比    | 2019 年 | 占比    |
|-----|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 销售部 | 16     | 10.3% | 23     | 12.5% | 29     | 13.5% |
| 市场部 | 13     | 8.3%  | 17     | 9.2%  | 20     | 9.3%  |

续表 3.1

| 部门      | 2017 年 | 占比    | 2018 年 | 占比    | 2019 年 | 占比    |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 语言培训部   | 46     | 29.5% | 50     | 27.1% | 55     | 25.6% |
| 留学后期服务部 | 65     | 41.7% | 78     | 42.4% | 91     | 42.3% |
| 财务部     | 4      | 2.6%  | 4      | 2.2%  | 8      | 3.7%  |
| 人力资源部   | 6      | 3.8%  | 6      | 3.3%  | 6      | 2.8%  |
| 行政部     | 6      | 3.8%  | 6      | 3.3%  | 6      | 2.8%  |
| 总计      | 156    | 100%  | 184    | 100%  | 215    | 100%  |

通过数据对比分析,2017-2019 年语壹公司员工总数呈稳步上涨趋势,各部门员工占比基本保持稳定,公司的发展情况与行业分析预期基本吻合,处于稳步快速的发展态势,招聘需求逐年上涨。

## 2. 员工结构

历年来,语壹公司 2017-2019 年的男女员工比例分别为 1:12、1:9、1:14,女性员工比例长期高于男性,这与语壹公司各部门工作性质密切相关。例如语言培训部以语言培训教师为主,教师中女性比例较高;留学后期服务部事务较为细致繁琐,此类工作较为适合女性员工,一般更受女性应聘者青睐。

表 3.2 2017-2019 年语壹公司员工性别结构分布表

| 性别 \ 年份 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 |
|---------|--------|--------|--------|
| 男(人)    | 12     | 18     | 14     |
| 女(人)    | 144    | 166    | 201    |
| 合计(人)   | 156    | 184    | 215    |

伴随语壹公司业务的迅速发展,人员需求大且更新较快,并且有对留学背景和外语水平的要求,因此语壹公司员工年轻化特征非常明显,员工增长主要在 26-30 岁年龄段。

表 3.3 2017-2019 年语壹公司员工年龄结构分布表

| 年龄 \ 年份 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 |
|---------|--------|--------|--------|
| 25 岁以下  | 0      | 0      | 0      |
| 26-30 岁 | 140    | 164    | 182    |
| 31-35 岁 | 16     | 18     | 28     |
| 36 岁以上  | 0      | 2      | 5      |
| 合计      | 156    | 184    | 215    |

语壹公司员工全部拥有大专以上学历，多为高学历人才，这表明该公司教育学历结构较为合理，符合公司发展要求。

表 3.4 2017-2019 年语壹公司员工学历结构分布表

| 学历 \ 年份 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 |
|---------|--------|--------|--------|
| 大专及以下   | 0      | 0      | 0      |
| 本科      | 82     | 90     | 110    |
| 研究生     | 74     | 94     | 105    |
| 合计      | 156    | 184    | 215    |

### 3.3 语壹公司员工招聘现状

#### 3.3.1 招聘流程

语壹公司的招聘制度中详细描述了招聘流程。当岗位有空缺时，优先考虑企业内部的选拔，通过内部转岗流程补缺。当出现岗位空缺时，优先考虑企业内部的选拔。经用人部门考核符合职位要求的，通过内部转岗流程补缺。倘若公司没有合适的人选，将进行对外招聘。人力资源部向各招聘渠道发布招聘信息，选择适合的简历，组织面试。面试一般分为两轮。第一次面试由人事资源部负责，第二次面试由用人部门组织。考虑到两轮面试的结果，择优录取。

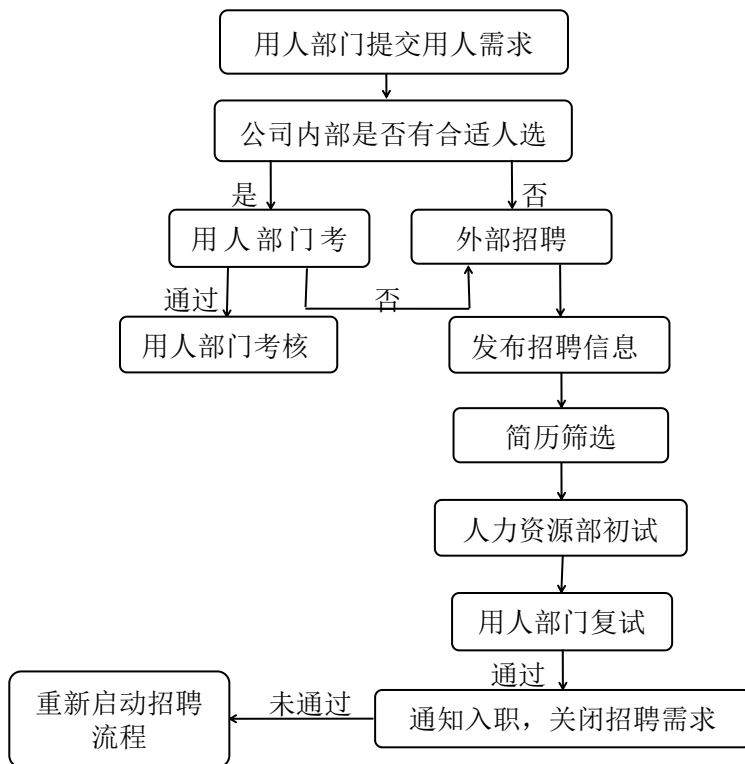


图 3.1 语壹公司招聘流程

当用人部门的用人需求在公司内部得不到满足时,则需要进行社会招聘。用人部门组要将包含岗位职责、任职资格、新增或者替补、到岗时间、薪资范围等信息提交相关部门领导的审核批准,审核通过后,招聘需求正式递交人力资源部。接到用人需求后,人力资源部需与用人部门充分沟通用人偏好,岗位的核心胜任力等。

### 3.3.2 招聘渠道

语壹公司的招聘渠道以网络招聘为主,极少采用其他招聘渠道。选择网络招聘渠道主要出于招聘对象和招聘时间成本的原因。作为留学中介公司,招聘对象主要是 80、90 后的年轻人群,他们接受新事物的能力强,偏好采用网络渠道投递简历,结合互联网技术的迅速发展,网络招聘成为主流招聘渠道前提及目前疫情的特殊背景,语壹公司目前以网络招聘为主要渠道。另外,网络招聘流程简单,较线下招聘流程简略很多随意性大,节省了许多时间成本,因此比较受处于快速发展阶段的中小型企业青睐。

### 3.3.3 招聘成本

语壹公司除北京集团总部外,还全资拥有上海、广州、深圳、南昌、成都、西安等六家分公司。各分公司的招聘工作独立进行,流程相同,各个岗位单独招聘,成本单独核算。据调查,各分公司每年的招聘成本大致相同,深圳分公司的招聘成本处于各分公司的平均水平。因此,以下以深圳分公司语言培训和留学后期服务岗位为例对语壹公司招聘成本进行分析,深圳分公司 2019 年招聘成本相关数据如下表所示。

表 3.5 2019 年语壹公司深圳分公司直接招聘成本

| 岗位         | 招聘渠道 | 合格简历数(份) | 参加面试人数(人) | 渠道费用(元) |
|------------|------|----------|-----------|---------|
| 语言培训<br>岗位 | 内部推荐 | 0        | 0         | 0       |
|            | 校园招聘 | 0        | 0         | 0       |
|            | 社会招聘 | 55       | 20        | 900     |
|            | 猎头   | 0        | 0         | 0       |
|            | 合计   | 55       | 20        | 900     |

续表 3.5

| 岗位           | 招聘渠道 | 合格简历数(份) | 参加面试人数<br>(人) | 渠道费用(元) |
|--------------|------|----------|---------------|---------|
| 留学后期<br>服务岗位 | 内部推荐 | 0        | 0             | 0       |
|              | 校园招聘 | 0        | 0             | 0       |
|              | 社会招聘 | 120      | 25            | 900     |
|              | 猎头   | 0        | 0             | 0       |
|              | 合计   | 120      | 25            | 900     |
| 合计           |      | 1800     |               |         |

表 3.6 2019 年语壹公司深圳分公司间接招聘成本

| 岗位           | 招聘考官 | 参加面试<br>人数(人) | 工时(小时) | 小时工资<br>(元/小时) | 工资总额 |
|--------------|------|---------------|--------|----------------|------|
| 语言培训<br>岗位   | 一面考官 | 20            | 20     | 60             | 1200 |
|              | 二面考官 | 8             | 8      | 80             | 640  |
|              | 主管   | 4             | 4      | 100            | 400  |
| 留学后期<br>服务岗位 | 一面考官 | 25            | 25     | 40             | 1000 |
|              | 二面考官 | 15            | 15     | 60             | 900  |
|              | 主管   | 10            | 10     | 80             | 800  |
| 合计           |      |               |        |                | 4940 |

根据历年语壹公司人力资源报告显示,每年语言培训岗位和留学后期服务岗位应聘人员较多,占整个招聘成本的一半,据此推算,各分公司每年的招聘成本在七千元以内,公司的整体招聘成本不超过七万元。

### 3.3.4 招聘效率

结合语壹公司自身、外界环境影响以及员工自身因素,深圳分公司语言培训及留学后期服务岗位长期存在空岗率较高的情况,语言培训岗的缺岗现象更为显著,具体见下表:

表 3.7 2017-2019 年语壹公司深圳分公司空岗率

| 年份     | 岗位       | 计划岗位数(人) | 年末在岗人数(人) | 空岗率 |
|--------|----------|----------|-----------|-----|
| 2017 年 | 语言培训岗位   | 8        | 4         | 50% |
|        | 留学后期服务岗位 | 20       | 16        | 20% |
| 2018 年 | 语言培训岗位   | 10       | 6         | 40% |
|        | 留学后期服务岗位 | 25       | 21        | 16% |
| 2019 年 | 语言培训岗位   | 12       | 8         | 34% |
|        | 留学后期服务岗位 | 30       | 24        | 20% |

### 3.3.5 招聘结果

在语壹公司的高速发展下,人力资源需求也逐年上升,但是从招聘结果上看,人才数量虽然有所上升,但却出现了面试通过率下降和员工离职率上升的情况,具体见下表:

表 3.8 2017-2019 年语壹公司深圳分公司面试通过率

| 年份     | 岗位       | 试用期人数(人) | 入职人数(人) | 试用期通过率 |
|--------|----------|----------|---------|--------|
| 2017 年 | 语言培训岗位   | 5        | 4       | 80%    |
|        | 留学后期服务岗位 | 13       | 10      | 80%    |
| 2018 年 | 语言培训岗位   | 6        | 5       | 83%    |
|        | 留学后期服务岗位 | 18       | 15      | 83%    |
| 2019 年 | 语言培训岗位   | 8        | 7       | 67%    |
|        | 留学后期服务岗位 | 25       | 18      | 75%    |

表 3.9 2017-2019 年语壹公司深圳分公司离职率

| 年份     | 岗位       | 年初在职人数(人) | 入职人数(人) | 离职人数(人) | 离职率   | 年末在职人数(人) |
|--------|----------|-----------|---------|---------|-------|-----------|
| 2017 年 | 语言培训岗位   | 2         | 4       | 2       | 33.3% | 4         |
|        | 留学后期服务岗位 | 15        | 10      | 9       | 36%   | 16        |
| 2018 年 | 语言培训岗位   | 4         | 5       | 3       | 33.3% | 6         |
|        | 留学后期服务岗位 | 16        | 15      | 10      | 32.3% | 21        |
| 2019 年 | 语言培训岗位   | 6         | 7       | 5       | 38.5% | 8         |
|        | 留学后期服务岗位 | 21        | 18      | 15      | 38.5% | 24        |

## 4 语壹公司员工招聘有效性问题及影响因素分析

### 4.1 语壹公司员工招聘有效性评价指标体系

#### 4.1.1 语壹公司员工招聘有效性评价指标体系构建

本文通过第二章对国内外学者关于招聘有效性指标体系构建的相关研究成果的梳理，结合第三章对语壹公司招聘现状的分析，经过反复研究认为，一个完整的招聘活动应该包括招聘投入，招聘中间过程和招聘最终结果三个环节。初期投资可用招成本指数衡量，招聘过程可用招聘效率指数衡量，招聘结果可用招聘质量指数衡量。

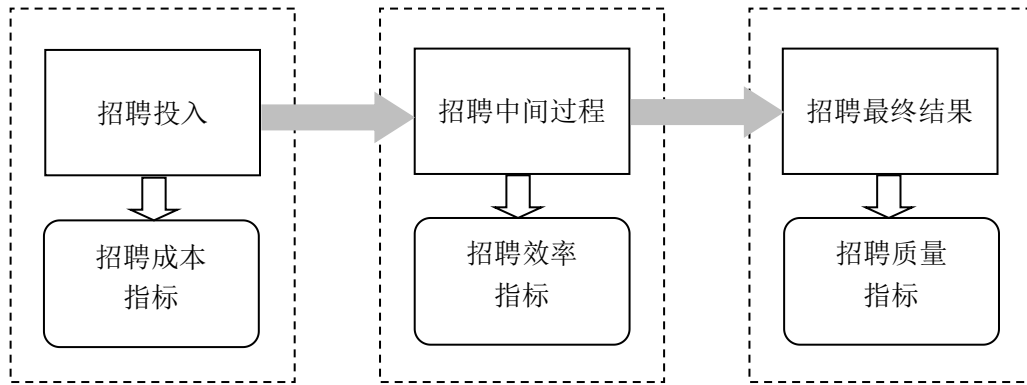


图 4.1 招聘有效性评价指标构建思路

结合语壹公司的招聘现状，本文最终选定招聘成本、效率、质量等三个一级指标。各一级指标下包含 16 个二级指标，具体如表 4.1 所示。

表 4.1 语壹公司员工招聘有效性评价指标体系

| 一级指标     | 二级指标             |
|----------|------------------|
| 招聘成本评价指标 | 1. 招募成本          |
|          | 2. 甄选成本          |
|          | 3. 录用成本          |
|          | 4. 离职成本          |
|          | 5. 重置成本          |
| 招聘效率评价指标 | 1. 招聘需求确定的及时性    |
|          | 2. 从发布需求到接收申请的时间 |
|          | 3. 空缺职位填补的及时性    |



续表 4.1

| 一级指标     | 二级指标              |
|----------|-------------------|
| 招聘质量评价指标 | 1. 招聘完成比          |
|          | 2. 录用合格比          |
|          | 3. 录用员工的稳定性       |
|          | 4. 录用员工的成长性       |
|          | 5. 员工与岗位的匹配度      |
|          | 6. 员工与组织文化的匹配度    |
|          | 7. 业绩优良的员工的数量或百分比 |
|          | 8. 用人部门对员工表现的满意度  |

#### 4.1.2 招聘有效性评价指标解释

##### 1. 招聘成本指标解释

招聘成本指企业从外部劳动市场招聘员工所消耗的资源总和，招聘成本一般包括招募、甄选、录用、离职和重置成本等 5 个方面。

招募成本是指企业为吸引应聘者而产生的各种费，包括宣传广告费，招聘人员工资费，招聘出差费，招待费、管理费等。甄选成本，又称选拔成本，是指本公司从大量应聘者中选拔合格应聘者所发生的费用，包括笔试费，面试费，接待费及心理测试可能发生的调查咨询费。录用成本是指公司为安排选定的合格人选从事特定工作而发生的费，包括录用手续费，毁约金和必要的办公用品等。离职成本是指公司在员工辞职时可能支付给员工的费用，如辞职津贴，一定时期的生活费，辞职交通费等，主要包括解聘，辞退和因停工导致的损失等费。重置成本是指在招工新员工前，由于员工离开企业后出现空缺而对完成一项工作或任务产生不利危害，导致公司损失的事实，还包括重新招的成本。

对于语壹公司而言，招募成本中招募广告宣传费及招聘工作人员工资占招募成本的主要部分，由于语壹公司的招聘渠道单一主要为网络招聘，因此在招聘构成中产生的差旅费、接待费、行政管理费等较少；语壹公司现行的招聘流程较为简单，招募过程中鲜少涉及到笔试试卷费用，结合招聘渠道比较单一的现状，公司产生接待费的可能性较小，可能的调查和咨询费用也仅仅在招聘高层管理人员的时候偶尔产生，因此该公司的招募成本大部分为面试成本；从录用成本的构成来看，这部分成本属于比较稳定的成本指标，主要受到公司员工稳定性的影响；

根据语壹公司招聘现状分析,近几年语壹公司的空岗率较高,岗位填补也不够及时,因此新员工到岗前工作或任务的完成受到不良影响造成的损失以及重新招聘产生的重置成本较高。因此用招募、甄选、录用、离职和重置成本等 5 个二级指标基本可以真实地反映语壹公司招聘成本问题。

## 2. 招聘效率指标解释

招聘效率主要用来衡量招聘过程时效性。本文用三个二级标准来衡量招聘效率,包含招聘需求确定的即时性,从发布需求到接收申请的时候及空缺填补的即时性。

招聘需求确定的及时性是指当公司出现空缺或需求时,人才资源部门会迅速,及时地发布招工信息。需求发出后,应聘者能在线申请,也能向企业提交纸质简历,其间消耗的时间用“招聘需求到接收申请消耗时间”这一指标衡量。空缺填补的及时性是指公司有空缺直至补缺所耗费的时间。

就语壹公司现行的招聘流程来看,招聘需求确定的及时性、发布需求到接受申请的时间、空缺职位填补的及时性等三个二级指标基本可以全面客观地反映出语壹公司招聘效率方面存在的问题。语壹公司目前的招聘各自为政,省略了中间的汇总需求上报及总公司统筹规划同意招聘的环节,因此从表面上来看该公司的招聘需求确定及时、发布需求到接受申请的时间也较短;但是根据第三章的空岗率现状数据来看,语壹公司的空缺岗位填补及时性不高。综合语壹公司的现行招聘流程以及招聘现状来看,以上三个二级指标对语壹公司招聘效率的评价是全面客观的,可以作为招聘效率的评价指标对语壹公司的招聘效率作出评价。

## 3. 招聘质量指标解释

招聘质量是衡量招聘效果的一个标准,用来衡量招聘计划是不是完成,完成的质量以及聘用人员的素养。本文采用招聘完成率、录用合格比、从业人员稳定性、从业人员成长性、员工与岗位匹配度、员工与企业文化匹配度,优秀员工人数或百分比,用人部门对员工绩效的满意度等 8 个二级指标来衡量企业的招聘质量。

招聘完成比是指从招聘信息发布到招聘和入职流程办理的整个周期内,录用人员数与招聘计划数的比值。用于衡量招聘完成情况。录用合格比是指符合要求的雇员人数与实际雇员人数之间的比率。录用员工的稳定性指可以常驻在公司的

员工。企业的稳定主要受员工自身，企业和外部市场的影响。如果新员工辞职时候在 3 个月或 6 个月之间，则表明新员工的稳定性较低。录用员工的成长是指公司中新员工的快速成长和发展。员工的成长性用来衡量新员工技能和能力的提升。在一段时间内，新员工晋级越多，在职员工成长性越好。员工、岗位和企业文化的匹配程度主要衡量员工的人格特点，个人特点等方面与公司文化，岗位要求匹配程度。先进员工的人数或百分比以优秀新员工占有所有新员工的百分比来衡量。员工业绩可由人力资源部总管或在职能部门总管通过业绩考评来衡量。用人部门对工作业绩的满意度是指各用人部门根据新员工的业绩状况做出的主观评论。

根据语壹公司的招聘现状，该公司可用招聘完成率，录用合格比，从业人员稳定性，从业人员成长性，职位匹配度，人员匹配组织文化，员工绩效优秀的人数或比例，用人部门对员工绩效的满意度等 8 个 2 级标准来评价语壹公司招聘质量都是完全合理。从第三章语壹公司的招聘结果相关数据中不难看出，该公司主要岗位的年平均面试通过率为 78%，但年初和年末的员工总数却差距不大，人员净增长数量甚微，这表明该公司离职率较高、稳定性较低。一般来说，职工素养的高低与工作人员的成长性，职工与职位的匹配程度，职工与企业文化的匹配程度有关，用人部门对员工业绩的满意度密切相关。因此，以上 8 个二级指标贴合语壹公司实际，可以作为衡量该公司招聘质量的评价指标。

## 4.2 语壹公司员工招聘有效性问题分析

为了更好地分析语壹公司招聘有效性问题，本文使用调查问卷获取数据来辅助研究。调查问卷法是用受控的测量项目对问题进行测量，从而收集可靠消息和数据的一种方式。问卷调研是一种特别的访谈形式，广泛运用于学术研究中。

### 4.2.1 调查对象

问卷的第一个被调研者是人力资源部的员工，他们负责招聘的组织和实施，对招聘成本，效率，质量等有全面的了解，第二个被调查者是各部门的管理者。作为部门负责人，他们也是面试小组的成员。在招聘的即时性，人员与职位的匹配性，员工绩效满意度等方面最具发言权，被调查者还应包括相关部门的员工。上述范围内的受访者应在语壹公司工作至少 3 年。在问卷设计中，以前文设计的

招聘效果为量表，从招聘成本，招聘效率和招聘质量三个方面进行探究。问卷由基本情况调研和招聘流程两部分构成（问卷详细内容参见附录）。

## 4.2.2 数据收集

### 1. 问卷设计

为确保调查问卷的设计科学合理，问卷的设计分为以下几个步骤：第一，参考国内外相关研究文献资料，整理分析并归纳；其次，在探究对象的选定上，本文选取了招聘成本，效率，品质等三个主要方面；第三，确定影响因子，根据研究对象共确定 14 个影响因子；第四，问卷题目设计。在问卷填写上本文选用利克特（Likert）量表开展数据统计和分析。具体的评分标准为：选择 A 赋值 5 分、选择 B 赋值 4 分、选择 C 赋值 3 分、选择 D 赋值 2 分、选择 E 赋值 1 分，调查平均分在 4-5 分之间表明对应调查项不存在问题、3-4 分之间表明存在一定的问题、低于 3 分表明问题很大。

问卷主要包括两个部分，第一部分是基础消息（具体有性别，年纪，受教育程度等信息）第二部分为问卷调研，包含招聘有效性影响因素相关题目。

### 2. 样本选取

问卷设计的目的是了解语壹公司招聘的有效性，以数据为基础增加招聘的质量和效果。本次调查采用小样本统计调查方式，发放问卷 50 份，最终回收有效问卷 48 份，有效回收率 96%。

## 4.2.3 调查结果及存在的问题

### 1. 描述性统计

调查样本的基本消息涉及性别，年纪，受教育程度，部门等四个标准。样本属性的分布如下表所示。通过调研数据能看出来，样本的性别，年纪，文化程度，部门分布与厂整体情况基本一致，样本选取较为合理。

表 4.2 调查对象描述性统计分析

| 对象   |         | 人数 | 百分比   |
|------|---------|----|-------|
| 性别   | 男       | 4  | 8.3%  |
|      | 女       | 44 | 91.7% |
| 年龄   | 25 岁以下  | 0  | 0%    |
|      | 26-30 岁 | 39 | 81.3% |
|      | 31-35 岁 | 8  | 16.7% |
|      | 36 岁以上  | 1  | 2%    |
| 教育程度 | 大专及以下   | 0  | 0%    |
|      | 本科      | 26 | 54.2% |
|      | 研究生     | 22 | 45.8% |
| 所在部门 | 管理部门    | 10 | 20.8% |
|      | 运营部门    | 38 | 79.2% |

## 2. 招聘有效性相关数据统计

### (1) 招聘成本相关数据统计

招聘成本方面，经调查问卷获取的数据统计，招募成本的平均值为 3.22，选拔成本的平均值为 3.6，录用成本的平均值为 3.9，离职成本的平均值为 3.9，重置成本的平均值为 3.56，均在 4 分以下。这些数据表明，参与调查的大部分人员认为公司的招聘成本存在一定的问题，公司在招聘成本的分配上不够合理。

表 4.3 语壹公司员工招聘成本调查结果

| 指标   | 调查项                  | 平均值  |
|------|----------------------|------|
| 招聘成本 | 用以吸引招聘者的广告费、宣传费等招募成本 | 3.22 |
|      | 甄选应聘合格者所产生的选拔成本      | 3.6  |
|      | 安排员工到岗工作的录用成本        | 3.9  |
|      | 员工离职时产生的离职成本         | 3.9  |
|      | 员工离职后产生的重置成本         | 3.56 |

结合统计数据和语壹公司实际情况，该公司用于吸引招聘者的广告费、宣传费都存在重复占用的浪费现象，总公司没有统一的招聘宣传规划，各个分公司的招聘宣传活动各自为政，造成同类岗位的招聘宣传的重复浪费；由于语壹公司的招聘渠道和甄选方式都比较单一，在选拔过程中产生的费用主要是面试费用，笔试和心理测试的试卷费、接待费以及可能的调查和咨询费都很少涉及，各个分公司单独来看用于甄选应聘合格者所产生的选拔成本并不算高，但总体核算总公司

和各分公司的选拔成本后就会发现语壹公司的选拔成本不够合理，与招募成本相同都存在重复浪费的现象；在调查中，安排员工到岗工作的录用成本和员工离职时产生的离职成本平均分最高，但是也低于 4 分不够理想，由于公司的规模限制，录用成本涉及到的录用手续费、违约补偿金以及必要的办公用品费占整个招聘成本的比例较低，因工作暂停而造成的损失占离职成本得最大比例；根据第三章对语壹公司空岗率的现状分析，语壹公司 2017-2019 年主要岗位的平均空岗率为 30%，这是导致语壹公司重置成本平均分较低的主要原因。

## （2）招聘效率相关数据统计

从问卷调研的统计数据来看，与招聘效率相关的各项标准平均得分由高到低依次为：招聘需求确定和及时发布，平均为 4.21 分，发布招聘需求到接受申请的时间较短调查平均值为 3.96，空缺职位填补较为及时调查平均值为 3.49，整个招聘周期较短招聘速度快调查平均值为 3.22。结果证明，语壹公司的招聘效率有待提高。

表 4.4 语壹公司员工招聘效率调查结果

| 指标   | 问题              | 平均值  |
|------|-----------------|------|
| 招聘效率 | 招聘需求确定和发布及时性    | 4.21 |
|      | 从发布需求到接受申请时间较短  | 3.96 |
|      | 空缺职位填补较为及时      | 3.49 |
|      | 整个招聘周期较短、招聘速度较快 | 3.22 |

统计数据表明，语壹公司在招聘效率上整体有待提高，整个招聘周期有待进一步缩短。从调查数据表面上看，公司在招聘需求确定到招聘发布上是具有及时性的，但在需求发布后的整个招聘过程较为缓慢。结合语壹公司实际情况、问卷调查数据及第三章的招聘效率相关数据不难看出，语壹公司之所以招聘需求确定和发布及时性较高，主要原因在于各分公司的招聘活动各自为政，总公司也没有统筹规划招聘的意识，在整个的招聘过程中各分公司没有收集招聘需求、上报需求的环节，总公司没有收集需求统筹制定招聘计划的环节，这是该调查项拿到高分的主要原因，并不是该公司的招聘需求确定和发布真正做到了及时有效。而空缺职位填补较为及时和整个招聘周期较短、招聘速度较快两项指标则较为真实地反映出了语壹公司真实地现状。基于以上原因，最终得出语壹公司招聘效率整体有待提高的结论。

### (3) 招聘质量相关数据统计

在招聘质量的 8 个二级标准中，只有 2 个调查项的得分在 4 分以上，分别是发布的招聘计划全部完成的调查平均值为 4.62、招聘的员工全部符合要求的调查平均值为 4.2，其余 6 项调查项的得分在 4 分以下，其中平均值最低的调查指标为用人单位对于新员工表现的满意度平均值仅为 3.22。

表 4.5 语壹公司员工招聘质量调查结果

| 指标   | 问题            | 平均值  |
|------|---------------|------|
| 招聘质量 | 发布招聘计划能够完成    | 4.6  |
|      | 招聘员工符合要求      | 4.2  |
|      | 录用员工稳定性       | 3.72 |
|      | 录用员工成长性       | 3.56 |
|      | 员工与岗位匹配性      | 3.45 |
|      | 员工与组织文化匹配性    | 3.52 |
|      | 业绩优良员工占新员工比例  | 3.82 |
|      | 用人单位对新员工表现满意度 | 3.22 |

调研中，大部分参与调查的人认为，虽然招聘的员工符合企业的基本条件，但绩效优良的员工比例较低，用人单位的绩效满意度得分仅为 3.22 分，参与调查人员普遍反应新人难以尽快投入角色，适应速度较慢。员工在与岗位以及组织文化的匹配性还不够高。结合第三章的招聘现状相关数据表明，语壹公司虽然能够完成招聘计划招聘到暂时符合要求的员工，主要原因在与分公司招聘过程潦草，仅仅以尽快填补空缺岗位为目的完成招聘活动，缺乏中间的考核环节和后续的反馈环节和成长环节，因此虽然能够很快地填补空缺岗位，但是员工的净增长却一直不高。这也是录用员工的稳定性、成长性、员工与岗位及组织文化的匹配性、用人单位对新员工的满意度低的直接原因，这也从侧面印证了问卷调查的数据结果是符合语壹公司实际情况的，由于公司在招聘工作中缺乏统筹性和计划性，造成了招聘完成率高的表面下长期隐藏着造成员工稳定性低的诸多问题。

## 4.3 语壹公司员工招聘有效性影响因素分析

根据语壹公司的实际情况构建了招聘有效性评价指标体系，根据指标体系的评价找出了影响语壹公司招聘有效性的因素，从而对语壹公司的招聘工作进行指

导并为公司提升招聘有效性提供依据。

### 4.3.1 语壹公司员工招聘成本问题的影响因素

结合第三章的招聘现状和上文的问卷调查结果发现，语壹公司目前的招聘成本使用存在重复占用现象，成本使用效率不高。公司目前除北京集团总部外，还全资拥有上海、广州、深圳、南昌、成都、西安等六家分公司。根据历年语壹公司人力资源报告显示，各分公司每年的招聘成本大致相同，存在重复占用情况。结合上文的问卷调查，关于招聘成本的相关问题普遍得分在 4 分以下，这表明语壹公司用于吸引招聘者的广告宣传费等招募成本、甄选应聘合格者所产生的选拔成本、安排员工到岗工作的录用成本整体偏高。这恰恰印证了该公司人力资源报告中体现的成本重复占用问题。结合该公司的现状和问卷调查分析，得出影响语壹公司招聘成本有效行的因素有以下两点。

#### 1. 缺乏统筹规划人力资源的意识

语壹公司的各分公司的招聘没有统一的人力资源规划规划、各自为政，完全不存在统筹管理的概念。每年的招聘的计划和实施由各分公司单独进行，没有公司顶层定岗定员的意识，造成了相同岗位重复招聘、人力成本翻倍的现象。人力资源规划就是要用科学发展的方法，从顶层对企业的人力资源需求和供给进行分析和预测，从人员数量，层次和结构上满足企业未来发展的需要，确保内部人员需求的全面平衡。语壹公司人力资源规划存在以下问题：一是人员需求预测是独立的，各自考虑没有将各分公司的需求进行统筹优化。二是用人部门重视不够，导致招聘困难加剧。第三，人力资源规划对企业外部环境的影响考虑不够。

#### 2. 招聘成本重复占用

从第三章的招聘成本现状不难看出，语壹公司每年用于吸引招聘者的广告宣传费等招募成本和甄选应聘合格者所产生的选拔成本存在重复占用招聘成本的浪费现象。各个分公司每年都分别在招聘网站注册会员发布招聘岗位信息并且进行招聘宣传，接下来关于招聘的各个环节也都是单独进行，没有进行合理统筹规划。



### 4.3.2 语壹公司员工招聘效率问题的影响因素

上文的问卷调查结果显示,参与调查人员普遍认为语壹公司在招聘需求发布后的整个招聘过程较为缓慢,空缺岗位到岗率。综合语壹公司的招聘实际分析,造成过程缓慢的原因主要在于空缺岗位填补较慢。结合第三章招聘现状中关于招聘效率有效性的数据分析,语壹公司的主要岗位语言培训和留学后期服务岗位长期存在缺岗问题。根据问卷调查结果和招聘效率现状两项数据分析,影响语壹公司招聘效率的因素有以下两点。

#### 1. 招聘步骤拖沓且周期过长

现在,人才竞争十分激烈,优秀的应聘者备受企业的青睐。因此,要在保障决策质量的前提下,尽快做出就业决策。以招聘语言培训教师为例,需要由人力资源部门负责第一次面试,一面通过后进行笔试,通过笔试后,需安排试讲。一般情况下,阅卷老师做不到第一时间阅卷和排序,通常最终成绩的公布需要 2-3 天,两三天后通知考试通过人员进行复试是,很大可能通过人员已经被其他机构录取了。

招聘的全程是企业各有关部门的合作过程,只有共同合作才能达到最好效果。如果只有人力资源部门单独发挥作用,用人部门不尽力配合,招聘的最终结果也只能无疾而终。语壹公司用人部门对招聘的不重视和随意性体现在以下几个方面:一是部门在提出来需求时没有考虑复试工作。人力资源部接到招聘需求后,立即开始筛选简历,组织符合要求的应聘者进行初试,然后将初试合格的应聘者推荐给用人部门。往往用人部门不能及时回复,甚至复试时间都不回复,引起招聘中断。等到用人部门有时间安排面试,距离初试已经过了几天,通常在这种情况下通过初试的应聘者已经考虑其他工作。因此需要重新筛选简历进行初试后才能再次将通过初试的应聘者推荐给用人部门组织复试。由于用人部门的随意和不重视,大大影响了招聘效率。二是用人部门停止或者启动招聘需求随意。同一岗位,用人部门对几个应聘者复试结果不满意后,不考虑前期投入因素,随意通知人力资源部取消了招聘需求,并在一段时候后要求重启。最严重的情况是用人部门随便取消录用人选,违反约定损坏公司形象,浪费了公司的招聘成本。这种情况还需要支付给录取人员违约金。同时对招聘的成本和效率造成了很大影响。

## 2. 行业特征限制

留学中介公司对于外语水平和学历背景有一定要求，招聘的对象大都是选择外语水平过硬、有留学背景的归国人员，培训老师还要有相应的教育经验，对普通话水平也有必须的条件要求。基于上述要求，除非候选人处在辞职状态，否则都要等到寒暑假有老师换工作或者留学人员毕业回国期间才会有大批符合基本要求的应聘者。由于现在留学中介公司众多，人才供不应求，应聘者普遍选择规模大、人气高、待遇好的留学中介公司。因此常常出现应聘者拒绝参加面试、被录取人员不能到岗、入职未满足试用期就辞职的情况，造成空缺岗位难以及时填补，这都大大影响了公司的招聘效率。

### 4.3.3 语壹公司员工招聘质量问题的影响因素

在问卷调研的 8 个招聘质量相关指标中，有 6 个指标得分相对较低，如在职员工的稳定性，在职员工的成长性，员工与职位的匹配性，职工与企业文化的匹配性，优秀员工在新员工中的比例，用人部门对新员工业绩的满意度。结合第三章中关于招聘结果现状的数据，语壹公司每年入职人数与离职人数基本持平。根据问卷调查结果和招聘效率现状两项数据分析，语壹公司的招聘质量存在较大的提升空间，影响该公司招聘质量的因素主要有以下三个。

#### 1. 用人部门招聘缺乏计划性，导致招聘压力过大

留学中介市场分淡季和旺季。每年寒暑假都是招生的旺季。随市场需求和业务量的增加，公司对新员工的需求不断增加。用人部门往往无计划地随时向人力资源部提出招聘需求，并要求在最短时候内招工到该职位的人员。这样往往会导致人力资源部措手不及，从而为了满足到岗需求降低甄选标准、缩短招聘流程，造成大量的人岗不匹配、短时间内离职的情况。

#### 2. 人才选择的盲目性

语壹公司在实际招聘工作中，对诸如语言培训、留学后期服务、销售等许多用人部门对应聘者的素质要求较高，对英语水平、学历背景、普通话水平、教学经验等都有较严苛的要求。盲目迷信高层次人才力，引起“高消费”现象严重。对于一个中小型企业来说，这种片面不对的用人观念，必然引起人岗不匹配，人力流失，招聘成本过高的现象，极大地影响招聘质量。

### 3. 应聘者面试通过率降低，员工离职率增高

通过第三章的数据分析可知，语壹公司 2017-2019 年连续三年离职率持续升高、面试通过率也有下降。销售和留学后期服务岗位的离职率从 2017 年的平均 34.6% 上升到 2019 年的平均 38.5%，这两个岗位的应聘者面试通过率却从 2017 年的平均 80% 下降至 2019 年的平均 71%，新入职员工数和离职员工数基本持平。由此可见，语壹公司的招聘难度越来越大，招聘质量越来越低。

面试通过率低，说明筛选简历过于草率，没有将简历与工作岗位职能进行匹配。导致面试人员过多、面试工作时间长，招聘间接成本增高，通过率却降低。员工离职率高，说明招聘到的员工与岗位匹配度低。究其原因，一方面是招聘广告中的岗位说明不够清晰，导致员工入职前对企业了解不足，入职后对公司的工作环境不适应和薪酬待遇不满意等；另一方面是招聘工作人员的能力不足，不能在短时间内对应聘者做出全面的评估就草率通过面试通知入职，新员工在工作一段时间后，发现自己不能融入企业环境，于是选择退出。引起的损失远远大于厂的招成本。

## 5 语壹公司员工招聘有效性提升策略分析

### 5.1 语壹公司员工招聘有效性提升目标

根据第四章对语壹公司招聘有效性影响因素的分析,语壹公司目前的招聘在招聘成本、招聘效率、招聘质量等三方面都存在相应的问题。该公司应该从以上三个方面入手,以合理分配招聘成本、缩短招聘周期、人岗匹配等为目标对语壹公司的招聘有效性进行提升。

### 5.2 语壹公司员工招聘有效性提升思路

招聘有效性高的标准,就是用最少的投入招聘与公司岗位最匹配的人才。然而,在实际人才招聘中做到人岗匹配的难度非常大。在人才的寻找和选拔阶段,怎么衡量应聘者与企业的匹配程度,从什么方面来验证匹配程度,这些都需要深入研究。通过对相关理论的研究,对语壹公司招聘成本、效率、质量等方面相关数据和问卷调查结果进行对比分析,认为该公司要提升招聘有效性要从顶层规划入手,以顶层规划为指导优化工作流程,最终以制度建设保障公司的招聘有效性。

### 5.3 语壹公司员工招聘有效性提升对策

#### 5.3.1 调控语壹公司招聘成本对策

##### 1. 科学制定统一的人力资源规划

对于语壹公司而言,制定人力资源规划的第一要务是统一,以往的规划各分公司各自单独制定,对整个公司的管理和发展造成了很大的阻碍。其次才是统筹公司整体情况制定科学的人力资源规划。科学的人资计划该从人资的现实需求、未来需求的预测和未来损失的预测入手。人事资源的实际需求是对公司在职工工进行盘点,统计空缺岗位,超编岗位和上任资格要求的情况,确定现在的人员需求。根据企业年终经营目标确定各部门工作量,根据各部门工作量确定需要增加的岗位数量并确定未来的人员需求。根据历史数据,预测离职人员的数量,得出未来的人力资源需求。

## 2. 合理分配招聘成本

语壹公司在以往的招聘中,由于各个分公司的招聘工作各自为政且招聘渠道过于单一,造成招聘成本的极大浪费,例如各个分公司每年用在招募广告上的成本看似只有用在网络招聘的微薄成本,但实际上是使用几倍的成本做了同一个招募广告的投放,总公司完全可以在收集到各个分公司的招聘需求后统筹规划,在各个有效渠道统一投放招募成本,这样可以大大提升招募成本使用价值,提升招募广告的投放范围。此外,语壹公司应进一步针对岗位需求,有目的地进行招聘成本投入,加强成本使用规划。公司处于发展时期,每年人才需求量大、更新快,人力资源部门应根据行业的发展变化,有前瞻性地完成次年的招聘成本预算。为确保在既定的招聘成本预算下完成招聘任务,招工人员需要不断强化成本意识,减少不必要的浪费。人力资源部门要形成节俭的工作气氛,预防资源浪费。摒弃单纯完成任务的心理,求快不求质的工作作风,加强时间和成本管理,提出改进工作效率的方法。

## 5.3.2 提升语壹公司招聘效率对策

### 1. 动态调整招聘周期

招聘流程的科学和系统是提高招聘效率的重要因素。前文已经详细描述了语壹公司的招聘环节。目前,语壹公司主要通过网络招聘渠道招聘社会人员,校园招聘人员较少。从目前的招聘来看,网络招聘的优势在于周期短,但是为了节省成本、缩短招聘时间以及招聘人员专业性不强等原因,造成人岗匹配度低,常常出现同一岗位反复招聘的情况,大大降低了招聘效率。在今后的招聘工作中,语壹公司应提升招聘流程有效性,预防因招聘流程无效而重复招聘,除应届毕业生求职周期因要与毕业时间相匹配较长之外。在保证招聘流程有效的前提下,对于网招社会人力,要尽量缩短招聘周期,对于一些紧缺职位,要尽量简化招聘流程,提升招聘效率。

### 2. 善用招聘渠道

招聘渠道的选择对于招聘全过程十分关键,特别是像语壹公司这样的中小型企业更为关键。语壹公司应该根据招聘人才的类型和岗位对应的选择合适的招聘和方法。针对普通的相对低级别的岗位招聘,公司除了网络招聘类的招聘渠道之

外还可以尝试其他的方法。例如语壹公司可以依托校园招聘面对面招聘人才，从当下看，这种方式消耗的招募成本会比网络招聘要高，但是招聘会的招聘形式可以一次性获得更多的求职者信息，并且这些信息会显得更直观更有参考价值，特别适用于像语壹公司这样的中小型企业，人才储备较少，对人才需求比较紧迫，更需要通过这种方式大量储备人才信息。招聘高端人才，建议语壹公司继续采用网络招聘的方式，同时结合猎头公司渠道进行招聘。根据观察研究，高端人才很难出现在普通的招聘会上，他们的信息一般都会被猎头公司所掌握，另外结合他们擅长使用互联网的特点，网络招聘是很好的选择。从长期上看，猎头公司的招募成本比较固定，网络招聘的费用较低，通过这两个渠道比较容易控制招募成本。另外，猎头公司和大部分网络招聘拥有丰富的高级人才库，公司可以充分考虑自身实际筛选出符合要求的高端人才。

### 5.3.3 优化语壹公司招聘质量对策

#### 1. 制定切实可行的招聘计划

招聘计划要充分考虑内、外部环境的影响。用人部门对人员的需求应该有合理的时间安排，不是盲目的越早越好。招聘计划中的人员到岗时间应该由用人部门提出，人力资源部综合公司总体发展规划，合理安排招聘时间。结合第三章对 YP 公司人力资源现状的分析，人力资源部门应该对现有的公司人才需求进行深入的分析 and 预测。一是要根据学历、年龄等分布情况清点出公司全体员工在各个部门的分布情况，二是要科学有效地预测人才的离职率。据统计，公司的不同部门的人员流失率不尽相同，并且存在逐年上升的趋势。根据这些数据可以初步得到人员配置模型，在公司层面上解决各部门人才需求问题，杜绝以往各分公司各自为政的招聘模式。公司要统筹考虑各分公司业务的市场规模和人力资源市场供应情况，当公司存在巨大潜力并且发展较快的时候，在资金和人员方面可以考虑多加投入，根据各用人部门的具体需求来制定招聘计划。在制定招聘计划的过程中各部门员工流失率通过语壹公司的历史数据很难进行预测，因为在预测的过程中有很多外在因素的干扰。例如突发新冠疫情对整体经济环境的影响、竞争对手的人力资源规划和策略以及人才市场的供求变化等。同时公司内部的环境变化也是重要的考虑因素，例如不同的业务部门可能在不同的时间段的工作强度不

同、领导的变化、业务流程发展改变等，在计算预测语壹公司的人才流失率的时候都应该作为考虑因素。在基本准备工作完成之后，由总部人力资源部门在公司的人力资源规划的基础上结合公司现状制定招聘计划表，该表主要体现语壹公司将本年度或未来的各分公司的各个岗位的人员空缺与具体工作一一对应情况。人力资源部门应研究公司需要招聘的总体情况，确定招聘的岗位类型以及招聘的时间和方式。同时配套制定出一整套薪酬、培训、加班、晋升要求等问题的规划。在执行招聘计划的同时，还需准备好招聘计划的动态调整方案。任何企业的招聘过程都是一个不断变化的动态过程，其中充满了各种不确定因素。公司需要留出足够的空间确保出现不可预计情况时进行调整，例如人才市场很难做到准确预测，招聘计划很难做到准确执行，因此，招聘计划应该作为指导方向灵活执行，切实做到招聘的有效。

## 2. 明确招聘需求

语壹公司不应该一味为了节省后续成本，将目光局限于高水平人才或者拥有一定工作经验的社会人员。应该充分考虑公司实际，结合公司需求，招聘与公司发展、岗位、组织文化都匹配的人才。例如可通过校园招聘寻找可塑性较高的应届毕业生，通过猎头公司招聘拥有长远战略眼光的高层次管理人才等。招聘中需要匹配的有三个方面：人岗匹配，人际匹配和风格匹配。人岗匹配，顾名思义，是指人员能力，经验，素养和岗位资格的匹配。风格匹配是指员工的风格，思维方法与团队成员之间的匹配。人际匹配是指员工具有较强的人际交流能力，可以被团队成员完全接受。任何方面的匹配不到位，都会严重影响招聘效果，引起成本浪费。公司招聘的最终目标应该是招聘匹配度高的人力，而不是表面上暂时适合的人力，这应该是有效控制招聘成本，满足用工需求的明智之举。

## 3. 提升人岗匹配度

调查表明，语壹公司员工多为 80、90 后，年轻化特征非常明显，这类员工往往具有多元化的价值观和鲜明的个性，却又很难放弃个性，融入企业文化。因此，新员工与岗位不匹配、与企业文化不融合的问题非常突出。根据 Holland 的人岗匹配理论，语壹公司将新员工的人格分为六种类型：实践型，探究型，传统型，公司型，文艺型和社会型。根据员工个性特征的差异，语壹公司可以安排新员工到合适的岗位工作。同时，企业需要营造和保持一种氛围，促进员工的不断

长大，使其人格成熟。为提高员工、岗位和组织文化的匹配度，语壹公司应做好以下工作：一是渗透和陶冶企业文化，使新员工社会化，认同企业文化、价值观和企业精神。引导新员工认同公司的核心价值观，并与公司的宗旨和使命保持一致。二是要加强新老员工之间的沟通和联系，使新员工尽快进入工作岗位，通过团建活动融入集体。三是对与职位不匹配的员工，通过对新员工的入职学习，快速提升其工作能力和技能。对于不能胜任工作的员工，调任或轮换到合适的岗位。

## 5.4 语壹公司员工招聘有效性提升的保障措施

### 5.4.1 加强人本投资

在调查研究中发现，语壹公司对人力资本也缺乏认识，公司虽然愿意为人力资本投入一定资金，但是却忽略了其中所潜含的激励性投入，人力资源管理的最重要作用就是通过管理和培养将普通的人力资本转变为高质量人力资本，而不仅仅是简单地通过招聘增加人力资本的数量，得到高质量的人力资本才是语壹公司目前最迫切的需要。如何将普通的人力资本转变为高质量人力资本就成为了语壹公司的重要课题。目前，语壹公司对新员工就是简单的人力资本搬运，没有经过系统培训就直接安排到工作岗位上，导致招聘有效性不高。实际上，提高人力资本质量最重要和直接的方式就是必要的培训和教育，以此来提升普通员工的技能和素质。语壹公司应对新员工开展为期一周到一个月不等的入职培训，主要培训内容应该包含公司的企业文化介绍、公司主营业务及各岗位职责等相关的培训，让新员工充分了解和熟悉公司的企业文化和工作氛围，以便更快更好地进入工作角色。简单的入职培训还可以大大降低新员工的出错率，并能通过培训进一步了解新员工的特质以便将新员工安排到最合适的岗位上。除了新员工的入职培训之外，不定期地对老员工进行巩固培训更为重要，这是提升员工个体能力和素质的重要途径，虽然在短期上看，培训需要花费时间和资金成本，但从长远看，通过培训可以大大提高员工工作质量和效率，有效降低其他各方面成本，同时也为公司未来的发展储备了优秀的人才，与公司共同的成长，能让员工产生强烈的归属感，也提升了员工对公司的满意度。因此，语壹公司的高层管理者需要加强人力资本投资的意识，将人力资本投资的意识融入到企业文化当中。



## 5.4.2 丰富招聘渠道

招聘渠道有很多，如内部推荐，网络招聘，传媒招聘，现场招聘，猎头，人力搜索等，这些渠道都已被广泛采用。语壹公司要结合自身情况选择适当的渠道进行招聘。网络招聘是依托网络资源进行招聘的，包括发布招聘信息、简历搜索筛选、网络面试以及在线测评等。主要通过以下几种方式展开：首先，例如智联招聘、中华英才网、前程无忧等专门的招聘服务网站，公司可以在线上提交多个岗位需求，并且需要持续关注信息浏览量，同时支付相应广告费。第二，目前出现了很多招聘论坛，比如人才开发 Jara、集成技能等，人才测评是互联网招聘正在探求的另一个专业领域，对于招聘公司来说它将会非常实用。对于应聘者而言，他们可以在论坛中竞聘岗位，同时找到自己的不足。第三，许多公司的人力资源部门开始运用微博、微信朋友圈和公众号等渠道发布招聘信息，结合微信报名小程序进行招聘报名，工作人员也可以通过小程序直接对目标人员进行筛选，这种渠道表达方式丰富，是很有效的宣传方式，也大大提升了招聘效率。校园招聘是一种特殊的招聘渠道，作为企业人才的前期储备出现。企业通常在毕业之前到目标学校宣讲、面试、签订合同。但校园招聘在时间上有所限制，通常每年会有春季和秋季两次。春季招聘对象是即将毕业的学生，对于这类学生可以少量开展实习招录，以此增进双方的了解。秋季招聘的对象是当年的应届毕业生，这是应届毕业生找工作的最佳时机，大多数公司会选择在秋季招聘集中宣传。专场招聘是通过某个开放平台进行的招聘活动。应聘者通过多种媒介参加应聘。招聘过程中，双方可以面对面进行沟通或者进行笔试，甚至可以当时确认。现场招聘可以吸引更多的应聘者，对于公司和应聘者双方都很便利，对招聘效率也有所提升。猎头公司是为企业寻找高层管理和技术人员的专门服务机构。专业的猎头公司，同时为公司和应聘的高端人才提供服务，可以大大降低人力资源部门的工作压力。但猎头公司一般收取的费用较高，因此猎头招聘的成本会很高，它是招聘高端岗位的便捷方式。本文的第三章分析了语壹公司的招聘现状，语壹公司的问题在于过度依赖网络招聘渠道，忽略了其他渠道，在一定程度上影响了公司的招聘有效性。因此，语壹公司应针对不同需求使用合适的招聘渠道招聘人才。语壹公司可以综合考虑性价比、渠道的优缺点和主要针对的招聘岗位类型选择招聘渠道。

### 5.4.3 完善岗位说明书

清晰完整的岗位说明书是招聘有效的必要条件。完善的岗位说明书在招聘工作中承担着重要的角色。它一面展示给招聘工作人员看，另一面呈现在应聘者的眼前。招聘工作人员可以依据岗位说明书获取需求岗位所需的工作技能、任职资格等信息，在筛选简历和面试的过程中做到有的放矢、心中有数，从而提高招聘效率。应聘者可以通过岗位说明书获取信息，判断自己能否胜任相应岗位。语壹公司目前的岗位说明书存在版本众多、描述宽泛不准确、缺乏专业性等问题。导致这些问题的原因有以下几个，第一是各分公司相同岗位的说明书各自制定，五花八门没有统筹规范；第二是用人部门对岗位说明书的制定敷衍了事，没有将真正的岗位职责和需要的技能描述清楚；第三是公司没有对用人部门编写岗位说明书进行指导，用人部门没有掌握工作分析方法，不清楚怎样才能清晰表达工作内容和任职资格；第四人力资源部对用人部门提交的岗位说明书审核不严格，对不合格的岗位说明书没有进行必要的分析和指导优化。首先，引起用人部门的重视。明确编制过程中用人部门扮演的重要角色。要求相关部门积极的配合，招聘是各部门协作的过程。管理者要对自己部门下属的工作任务、目标、条件、上下级关系、对内对外的联系、任职资格等因素有全面的了解。工作分析是系统化的统筹工作，需要按计划、分步骤进行，人力资源部只是协调保障整个编制工作顺利有序的进行，在整个过程中起监督作用，但不能代替用人部门去完成具体编制工作。用人部门要意识到，岗位说明书不仅是招聘广告的一部分，同时它也是绩效考核、调整薪资、岗位晋升的重要依据。人力资源部要明确告知相关部门人员，编制岗位说明书的具体方式和流程，务必让每个员工都参与其中。管理人员有责任向每位员工说明岗位说明书的内容，帮助他们理解和运用。这个过程不仅让管理者对自己的工作职责有了更进一步了解，更是对员工的一次系统培训。这样的不流于形式的岗位说明书，才能成为公司管理工作的标准和依据。其次，进行科学的工作分析。语壹公司的岗位说明书比较随意没有科学的工作分析，主要表现在工作内容描述模糊、不准确。导致招聘过程中浪费了很多时间在沟通招聘需求上，延缓了招聘进度。工作分析应该以公司发展战略、业务规划为基础，根据最新的组织结构进行分析。参与的编制的人员要熟悉相应岗位的工作标准，保证工作内容描述的准确性。第三，做好指导和审核工作。在编制过程中人力资源部是

组织者。要帮助各相关部门提供编写技巧培训、指导和审核。语壹公司的岗位说明书中过多的出现管理、负责和策划等模糊工作职责和内容的词语。人力资源部应强调编制说明书用词的规范性。后期的资料审核中，内容包含动词、内容、目的等内容，工作领域划分避免重叠，工作职责要全面。最后，岗位说明书需要定期更新和修改。当公司的组织机构发生变化时，岗位说明书要随之变化，动态更新。人力资源部要有人专门负责关注这项工作，把工作信息的变动及时更新到岗位说明书中。

#### 5.4.4 提升招聘人员素质

形象是企业重要的无形资产，对于扩大知名度、保持长期可持续发展具有关键作用。招聘过程是企业提高形象、扩大知名度的重要契机。招聘过程中，员工的形象，素养和技能直接影响着招的质量。招聘人员的言谈举止影响着应聘者对公司的判断和看法。与劳动力市场作为卖方市场相比，公司拥有话语权。很多公司对形象建设重视不足，语壹公司也不例外。在今后的招聘中，公司要严格要求招聘人员注重个人形象，提升工作态度，突出公司的良好形象。对于语壹公司来说，招工由人事资源部组织，就业需求部主管配合，面试官由相关部门主管或工作人员担任，较缺乏专业性。因此，要保证面试的权威性，提升招聘质量，就必须全面增加面试官的素质。首先，在招聘前，要增强招聘人员的专业意识，使他们充分了解招聘业务能力与企业发展的关系，督促招聘人员积极参加培训，提升专业能力。其次，要加强人事资源配置，细化各岗位岗位职责，建立健全人事资源管理机制，培养业务能力强，工作经验丰富的招聘人员。在要求允许的情况下，尽可能定期组织新进人员和招聘人员的专业培训，不断升级专业知识，提升整个招聘队伍的整体素质。同时，激励人事资源部全体员工运用多种渠道和方式提高政策制定和执行能力，并积极与其他相关用人部门进行沟通和合作。在招聘的空闲期，招聘专家应积极探索和挖掘招聘信息发布的各种渠道，学习有效的简历筛选和组织评估方法，为招聘打下基础。

作为应聘者进入公司的第一关，公司的招聘工作人员必须进行由外到内的全面提升，从着装、谈吐以及礼仪等方面，到招聘人员的专业知识进行系统培训，以及具备必要的心理学知识。招聘工作人员须与面试官事前充分沟通，合理安排

面试时间。在培训面试官时，必须强调面试官要克服可能出现的对比效应、光环效应、刻板印象等面试偏差，掌握提问技巧，保证面试问题的结构、层次和顺序合理，避免无意义、无关的漫谈，这会影响面试的效率。面试官要在轻松的环境中控制考试，营造轻松的氛围，用轻松的语气和笑脸的表情。向考生提问时，要按先易后难的顺序，由浅入深地提问题，以减轻考生的紧张心情。此外，提问应包含理论性、行为行、引导性等多样的问题。

#### 5.4.5 完善入职培训

培训是招聘环节的巩固，是发挥招聘效果的保障。语壹公司应更加重视对新员工的培养，完善新员工入职培训。首先是入职基本培训，根据新员工上岗的各阶段要求，将入职培训计划分为入职素质拓展训练、企业文化熏陶、岗位实习、上岗考核等五个阶段。通过组织新员工素质拓展训练，增强团结自律、吃苦耐劳的意识。岗位文化熏陶可以迅速让员工了解企业并融入到企业中去。岗位实习是通过自学和老员工讲授结合的方式，迅速掌握岗位基本技能。工作考核的目的是进一步强化技能，使新职工具有独立开展业务的能力，并可作为新员工转正的依据。其次应该丰富培训内容体系。在培训内容方面，语壹公司应不断丰富培训内容体系，对新员工进行更加全面的培训。培训体系应包括商务礼貌，人力资源管理，综合管理，会计管理，公司文化，语言，推销销售等与公司业务相关的方面。此外，企业各部门在培训过程中应互相配合。培训完后，对新员工的培训结果进行验收和考核，检验学习效果。虽然新员工经过了一系列的培训，但对于新员工而言，进入公司的前半年很关键处于不适应期，表现出不稳定性。在这段时间里面新员工很有可能工作状态并不理想，从而导致部分新员工产生离职的念头。根据语壹公司的具体情况，建议公司建立新员工状态跟踪机制，可以在新员工入职的前半年，定期通过调查问卷和访谈的方式掌握新员工的工作状态和心理状态，以便及时发现问题、解决问题，从而保证新员工的留人率，降低新员工的离职率。公司还可以结合面谈的方式了解新员工对公司开展的入职培训活动的满意程度，并将调查情况反馈给新员工所在部门的主管，让新员工充分感受到公司的重视、关怀以及尊重，从而提升新员工稳定性，保证公司的招聘有效性。

#### 5.4.6 建立招聘反馈渠道

完整的招聘流程是一个有反馈环节的循环往复的闭环过程，环环相扣，并不是简单的从开始到结束，无反馈的招聘无法衡量招聘活动的有效性。招聘反馈分为招聘要求反馈和招聘成绩反馈两部分。招聘需求反馈。在接到部门主管的书面招聘需求后，人力资源部就开始发起审批，准备进行招聘。在招聘时，往往一有空缺职位就匆忙启动招聘，而忽略了询问需求部门的招聘原因，仅仅忙于应付需求部门强调的紧急性。在收到部门招聘需求的同时，人力资源部门应该第一时间与需求部门主管和公司负责人沟通，帮助需求部门一起来分析是否真的存在空缺职位，有招聘新人的需求。在反复沟通确认后再确定最终的招聘目标。招聘结果反馈。在日益激烈的人才竞争市场中，语壹公司作为一家中小型公司，并不是一个很强的竞争对手。此外，近几年来，语壹公司正处于业务拓展期，工作节奏快，高压大。因此，新员工入职后，人力资源部应继续跟踪新员工的工作状况和绩效，这也是确保招聘质量的重要手段。企业应建立一套完整的制度来引导新职工，提高他们的职业认同感和归属感，为新员工建立好的人际关系圈，迅速让新员工进入角色，认同企业文化。对于自愿离开的员工，公司应通过观察和访谈了解原因和今后的发展去向，以改进和优化企业在员工管理方面存在的问题。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 结论

随着改革开放的不断深入,传统的选人用人机制已经不能适应现代社会的发展,并逐渐被淘汰。各大企业开始学西方先进的人资管理经验,人才招聘的重要性也逐渐凸显。本文以语壹公司为例对企业的招聘有效性进行了深入的研究,算得出下列推论。

1. 人力资源是企业成长的策略资源,招聘是人力资源的主要构成部分。随着我国经济环境的迅速发展,竞争将更加激烈。竞争不仅是物质资源的竞争,更是以人力资源整合为核心的综合管理能力的竞争。现在,人们对智力和知识资本的关注比以往任何时间都要多。人才招聘是企业获得人才无形资产的主要渠道。在人事资源管理实践中,招聘与甄选往往相互混淆,相互代替。事实上,他们是完全不同的活动。在公司整体战略计划的指导下,人力资源部根据企业确认的职位制定空缺填补计划,采取多种招聘渠道和科学的招聘方法,广泛吸引内外部优秀人员前来应聘,选拔和聘用符合公司文化和岗位要求的人才。

2. 企业应重视招聘有效性评估、发现并解决问题。招聘工作是一个完整的闭环,是一个循环的过程,因此一次完整的招聘活动的结束并不是新员工入职,而是招聘有效性结果的反馈。招聘结束后,公司对招聘的成本,方法和结果进行评估,以提升招聘效率,控制成本,保证招质量。招聘有效性的评估是所有企业必须引起高度重视的,它是企业发现问题、分析原因、解决问题的一项专门活动。

3. 衡量中小型企业招聘有效性应从招聘成本、招聘效率、招聘质量等三方面入手。作为发展迅速的中小型企业,人才具有匮乏、稳定性低、归属感弱、竞争性小等特点,企业亟需构建科学的招聘评估体系来改善这些问题。从招聘成本、效率、质量等三方面来衡量招聘有效性是行之有效的。

4. 要结合实际,提升招聘效果。在对策上,公司应有效的控制招成本,提升招聘效率,确保招聘质量。在保证措施方面,要为和实行符合企业制定统一的用工制度,拓宽招聘渠道,强化人才资本投资意识,完善入职培训,细化岗位分析,反应岗位真实需求。

## 6.2 展望

文章的撰写始终坚持以文献为指导，以实践做论证，力求准确地开展实证分析，得出合理正确结果。然而，受多方面因素影响，本研究仍有待改善。具体表现为：

1. 继续增加样本数量，拓展样本探究范围，提高结论的适用性；
2. 对其他影响招聘有效性的因素进行研究，提出其他潜在的影响因素并进行深入分析，切实加强实证研究的可靠性；
3. 深入分析企业招聘有效性各相关影响因素间的关系。虽然本文就影响因素的影响程度进行了研究，但在各影响因素的交互作用方面分析不足，仍需通过深入了解更多类似企业的实际情况，进行调查研究，获取更多的资料，充实和丰富本文的结论，进而提出更多操作性更强的对策建议供同类型企业参考。

## 参考文献

- [1]Schein, E.H.Career dynamics:Matching Individual and Organization Needs[M]. Reading,MA:Addison-Wesley,1978.
- [2]Holland, J.L.Making Vocational Choices: A Theory of Personalities and Work Environments. [J].Psychological Assessment Resources.2007(06):22-28.
- [3]Kleiman, L.S.and Clark, K. User’S Satisfaction Withjob Posting:Some Hard Data[J].Personnel Administrator.1984,29(9):104-110.
- [4]M Hinton.Managing the Human Resource Risk[J].Franchising World, 2003(02):48-50.
- [5]Drucker,P. F.Managing for the future.[J]. Competitive Intelligence Review, 2015,3(2):57-58.
- [6]Drucker,P. F . The Practice of Management[M].Harper Business,2010.
- [7]Wendy M.Bjornson-Benson,Thomas B.Sibolt.Monitoring recruitment effectiveness and cost in a clinical[J].Controlled Clinical Trials,2013,2(14):52-67.
- [8]Wstson,Mark.Recuuitment rules[J].Cabinet Maker.2007(4):13-14.
- [9]陈建武,张向前. 90后一线员工工作生活质量的需求特征——一个多维度的实证模型[J]. 中国人力资源开发, 2012(12):37-41.
- [10]陈美杰. 富卓公司招聘策略优化研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2019.
- [11]陈康健. W 集团招聘管理体系优化研究[D]. 西安: 西安科技大学, 2018.
- [12]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.
- [13]曹细玉. 人才招聘失效的原因分析及对策研究[J]. 企业经济, 2009(6): 89-91.
- [14]杜静. 影响弹出式广告招聘有效性的因素分析[J]. 科技展望, 2015(33): 224
- [15]戴仁兴. 企业网络招聘有效性的影响因素研究[J]. 全国流通经济, 2019(3): 82-83.
- [16]胡华. A 公司招聘管理体系优化研究[D]. 广州: 华南理工大学, 2019.
- [17]胡瑾,张昕. 基于“大数据”的网络招聘有效性研究[J]. 中国管理信息化, 2019(8):60-61.



- [18] 蒋艳. 提高人员招聘有效性对策[J]. 商场现代化, 2008(12):90-91.
- [19] 郇巍铭. 品牌运营企业人才招聘的有效性研究——以 FY 公司为例[J]. 当代经济研究, 2015(07):88-89.
- [20] 吕晓昆. 企业互联网招聘有效性的影响因素实证研究[D]. 青岛: 青岛大学, 2018.
- [21] 刘波. 现代企业人力资源管理中的招聘有效性研究[J]. 企业改革与管理, 2019(6):69-70.
- [22] 刘凤英, 李孝民. 胜任力模型构建方法研究综述[J]. 中国商贸, 2012(07):15-18.
- [23] 罗恩·弗莱. 提问招聘人 [M]. 北京: 民主与建设出版社, 2014.
- [24] 刘苗, 肖希. 提高中小型企业生产员工招聘有效性的对策[J]. 长江大学学报(社会科学版), 2013(11):160-162.
- [25] 路晓丽. 提升国有企业人才招聘有效性的策略[J]. 中国人事科学, 2020(1):30-34.
- [26] 祁晨琳. 大数据背景下企业招聘有效性研究[J]. 幸福生活指南, 2019(8):73-74.
- [27] 舒静. 基于胜任力模型的 MK 公司招聘有效性研究[D]. 北京化工大学, 2015.
- [28] 孙夏菁. 中小民营企业高招聘有效性的方法与策略[J]. 投资与创业, 2019(10):59-61.
- [29] 孙文良, 王震. 企业人力资源招聘中的风险与防范探析[J]. 人力资源管理, 2013(10):183-184.
- [30] (美) 斯蒂芬·罗宾森(著), 刘刚(译). 管理学(第 13 版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2017.
- [31] 田秋雨. 中小企业人才招聘现状及对策分析[J]. 商场现代化, 2013(1):33-34.
- [32] 唐婷婷. 互联网电商 MK 公司员工招聘有效性提升对策研究[D]. 南宁: 广西大学, 2018.
- [33] 唐鑽, 史珍珍. 企业招聘效果评价研究[J]. 中国人力资源开发, 2011(3):10-11.

- [34] 谭寒冰. 后金融危机时代中小企业如何实现有效招聘[J]. 河北企业, 2012(6):83.
- [35] 王卉. 网络时代拓宽企业招聘途径与提高招聘有效性的思考[J]. 人力资源开发, 2015(16):105-106.
- [36] 王华夏, 王兰馨. 组织招聘低效的原因及对策[J]. 中国商贸, 2008(12):49-50.
- [37] 万华, 桂婷. 有效招聘研究综述[J]. 企业活力, 2011(2):89-93.
- [38] 王晓卫. DN 公司招聘有效性影响因素分析[J]. 科技经济导刊, 2020(9):151-152.
- [39] 熊弯. 高校网络招聘有效性影响因素研究——基于求职意向视角[D]. 南昌: 华东交通大学, 2018.
- [40] 谢学锋, 邓春英. 珠三角“用工荒”现状、原因及对策探究[J]. 信息部, 2010(16):34-35.
- [41] 杨帅, 钱梦清, 江鑫灵, 王乐乐. 博弈论在提高企业招聘有效性的博弈分析[J]. 现代商业, 2019(12):166-167.
- [42] 张玉坤. 企业人才招聘有效性研究[J]. 现代商业, 2015(33):55-56.
- [43] 邹纯青. 企业人员招聘中存在的问题及对策[C]. 2008(09):100-101.
- [44] 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [45] 张德. 人力资源开发与管理(第五版)[M]. 北京: 清华大学出版社, 2016.
- [46] 朱军, 童夏雨, 旷开源. 招聘有效性研究[J]. 企业经济, 2006(7):77-79.
- [47] 周燕. 竞争情报在高校招聘有效性中的作用探讨[J]. 新财经, 2019(6):183-184.

## 附 录 语壹公司员工招聘有效性问题调查问卷

尊敬的领导、同事：

您好！感谢您在百忙之中抽出时间填写本次调查问卷。该问卷是为了解 语壹公司招聘过程中存在的问题、提高公司招聘有效性而设计的，请您根据题目问题认真填写，您的答案无所谓对错，也不会给您带来任何不利影响。您所填写的数据仅用于学术研究，不涉及任何商业用途。在填写问卷的过程中，如您遇到任何问题可随时与问卷发放人员取得联系。对您的合作与支持，再次表示衷心的感谢。

### 第一部分：基本情况

1. 您的性别：（ ）  
A. 男 B. 女
2. 您的年龄：（ ）  
A. 25 岁以下 B. 26-30 岁 C. 31-40 岁 D. 41-50 岁 E. 50 岁以上
3. 您的教育程度：（ ）  
A. 大专及以下 B. 大学本科 C. 硕士研究生 D. 博士研究生
4. 您过往参与过招聘的频率（ ）  
A. 从未参加 B. 一年 1-5 次 C. 一年 5-10 次 D. 一月 3 次及以上
5. 您目前所在岗位级别（ ）  
A. 普通职员 B. 普通管理岗位 C. 高级管理岗位 D. 实习岗

### 第二部分：招聘有效性问题调查

1. 您对于公司招聘有效性的整体评价如何？  
A. 非常好 B. 比较好 C. 一般 D. 比较差 E. 非常差

#### （一）招聘成本调查

2. 与同类公司相比，您认为语壹公司用以吸引应聘者的广告费、宣传费等方面花费的招募成本如何？  
A. 成本非常低 B. 成本比较低 C. 一般 D. 成本比较高 E. 成本非常高
3. 与同类公司相比，您认为语壹公司用以挑选应聘合格者所产生的试卷费、面试成本等花费的选拔成本如何？  
A. 成本非常低 B. 成本比较低 C. 一般 D. 成本比较高 E. 成本非常高

4. 与同类公司相比,您认为语壹公司用以安排员工到工作岗位上所发生的录用成本如何?
- A. 成本非常低 B. 成本比较低 C. 一般 D. 成本比较高 E. 成本非常高
5. 与同类公司相比,您认为语壹公司因解聘、辞退费用及因工作暂停而造成的离职成本如何?
- A. 成本非常低 B. 成本比较低 C. 一般 D. 成本比较高 E. 成本非常高
6. 与同类公司相比,您认为语壹公司因岗位空缺在招聘到新员工前某项工作或任务的完成受到不良影响,造成企业的损失,产生的重新招聘的如何?
- A. 成本非常低 B. 成本比较低 C. 一般 D. 成本比较高 E. 成本非常高

### (二) 招聘效率调查

7. 您对于公司招聘需求确定和发布的及时性如何评价?
- A. 非常及时 B. 比较及时 C. 一般及时 D. 不太及时 E. 非常不及时
8. 您对于语壹公司从发布招聘需求到接收应聘者申请所花费的时间如何评价?
- A. 非常短 B. 比较短 C. 一般 D. 比较长 E. 非常长
9. 您对于语壹公司空缺职位填补的及时性如何评价?
- A. 非常及时 B. 比较及时 C. 一般及时 D. 不太及时 E. 非常不及时
10. 您对于语壹公司整个招聘周期持续的时间以及招聘速度如何评价?
- A. 周期短、招聘速度非常快 B. 周期短、招聘速度比较快 C. 二者均一般  
D. 周期长、招聘速度比较慢 E. 周期长、招聘速度非常慢

### (三) 招聘质量调查

11. 语壹公司所发布的招聘计划能够完成吗?
- A. 完成得非常好 B. 完成得比较好 C. 完成得一般 D. 完成得不太好  
E. 完成得非常差
12. 您认为公司招聘到的员工合格吗?
- A. 非常合格 B. 比较合格 C. 一般水平 D. 不太合格 E. 非常差
13. 您认为新录用员工在企业中的稳定性如何?
- A. 稳定性非常高 B. 稳定性比较高 C. 一般 D. 稳定性较差  
E. 稳定性非常差
14. 公司新录用员工的在企业中的成长性如何?

- A. 非常 B. 比较好 C. 一般 D. 不太好 E. 非常差
15. 您认为公司招聘到的员工与岗位匹配吗?
- A. 非常匹配 B. 比较匹配 C. 一般匹配 D. 不太匹配 E. 非常不匹配
16. 公司招聘到的员工与公司文化匹配吗?
- A. 非常匹配 B. 比较匹配 C. 一般匹配 D. 不太匹配 E. 非常不匹配
17. 您对于招聘到的新员工中业绩优良的占全部新员工的比例如何评价?
- A. 比例非常高 B. 比例比较高 C. 一般 D. 比例较低 E. 比例非常低
18. 您认为用人部门对招聘的新员工表现满意吗?
- A. 非常满意 B. 比较满意 C. 一般满意 D. 不太满意 E. 非常不满意

问卷调查到此结束，再次感谢您的配合！

## 后 记

MBA 研究生求学生涯即将结束。三年来，我从一个对 MBA 知识知之甚少的学生变成了一个可以运用各种分析技能和研究手段对市场和社会有关问题进行较深入的研究生。学习期间，MBA 教育中心的各位老师为我讲授了大量的知识和研究方法，为我看清问题、理解很多社会现象提供了极大的帮助。老师们渊博的知识、刻苦研究的精神、孜孜以求的治学态度，诲人不倦的育人情操，都深深地感染和教育了我。在此，我对各位老师两年多来给我提供的帮助和教育表示深深的感谢和无比的敬意，同时也对其他为我们提供各种学习帮助的学院老师表示衷心的感谢。

同时也非常荣幸的在两年中结交到了很多与我志同道合的同学，从各位同学身上我也学到了很多，大家互相帮助、互相鼓励、并肩前行。在此对各位同学表示深深的谢意，希望我们在以后的日子里能够继续互相帮助，建立更加深厚的友谊。

在整个学习过程中，因为我们都是一边工作一边学习，我的家人在我学习期间给予我极大支持，给了我很多的关心和照顾，在此对我的家人表示衷心的感谢。

最后特别要感谢的，是我的导师郝金磊教授。郝老师在我论文撰写的过程中，从立题目到开题报告，一直到论文撰写的整个过程都给予了极大的帮助和精心的指导。特别是在论文撰写的过程中，郝老师一遍一遍的耐心指导，从研究方法、字句斟酌，到结构理论修改等各个方面不厌其烦地进行指导，让我深深地感受到了郝老师严谨的治学态度和谆谆教导的崇高师德。在此谨向郝老师表示衷心的感谢。

作者：沈晓丽

2021 年 3 月 18 日