

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# 硕士学位论文

论文题目 L 银行员工招聘有效性评价研究

研究生姓名: 康朝刚

指导教师姓名、职称: 王学军

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024 年 5 月 31 日

L 银行员工招聘有效性评价研究

兰州财经大学

二〇二四年五月

## 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： 康朝刚 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王学军 签字日期： 2024.5.31

## 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内容。

学位论文作者签名： 康朝刚 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王学军 签字日期： 2024.5.31

# **Research on the effectiveness evaluation of employee recruitment in L Bank**

**Candidate : Kang chaogang**

**Supervisor: Prof. Wang xuejun**

## 摘 要

随着社会的发展以及市场结构的多元化,人才之间的竞争也愈发激烈。在企业人才的获取当中,招聘是十分重要的途径,也是提升企业核心竞争力的关键。但是从目前的实践看,企业人才的招聘当中,仍然存在岗位匹配度不足、人岗统一性不足、人员素质较差等突出问题,在这一情况下,通过合理的方式,对员工招聘的有效性进行系统的分析和阐述,对于提升招聘的效率和质量至关重要。银行是我国重要的金融部门,银行员工的招聘关系到金融秩序的稳定,因此,需要采取合理的方式,不断提升和优化,但是从目前银行招聘实践看,总体人才率低仍然成为制约其人力资源发展的关键因素。

基于此,本文通过文献研究法、理论结合实际法、问卷调查法、定量分析与定性结合法,基于 L 银行的案例,系统地分析其招聘有效性情况,并且提出合理的意见和建议。首先阐述了研究的基础框架,包括:研究背景、意义、方法、内容以及文献综述等等;随后,对招聘、招聘有效性、有效性评价等概念和人岗匹配理论、职业锚理论、素质模型理论等理论基础进行概述。接着,论证了 L 银行人力资源现状以及招聘的情况,包括招聘渠道、招聘方法、招聘模式、招聘形式等等。对其有效性进行评价,设计变量指标,进行信度和效度检验,找到其存在的缺乏多元化的招聘模式、缺乏完善的招聘形式、招聘渠道缺乏系统性、招聘方法较为单一等方面的问题,从管理人员招聘工作认知不足、人力资源管理制度不规范、招聘渠道衔接机制匮乏、缺乏招聘计划与需求体系等方面分析其主要原因,最后,阐述了具体的招聘优化策略,包括:结合实践构筑多元化的招聘模式和方法;优化基于智能化招聘流程;拓展招聘渠道;规范招聘形式等。

本文的研究,一方面可以为 L 银行人员招聘能力的提升提供合理的意见和建议;另一方面,可以为其他地区的银行员工招聘效率提升提供有效借鉴。

**关键词:** L 银行 招聘有效性 有效性评价 招聘优化

## Abstract

With the development of society and the diversification of market structure, the competition between talents is becoming more and more fierce. In the acquisition of enterprise talents, recruitment is a very important way, but also the key to enhance the core competitiveness of enterprises. But look from the current practice, enterprise talent recruitment, there is still a job matching degree, lack of unity, such as poor personnel quality, in this case, through a reasonable way, the effectiveness of employee recruitment system analysis and elaboration, is crucial to improve the efficiency and quality of recruitment. Banks are an important financial sector in China, and the recruitment of bank employees is related to the stability of the financial order. Therefore, it is necessary to adopt reasonable ways to continuously improve and optimize. However, from the current recruitment practice of banks, the low overall talent rate is still a key factor restricting the development of human resources.

Based on this, this paper systematically analyzes the effectiveness of recruitment through questionnaire survey, case analysis, data analysis, literature and data method of Lanzhou, combined with the case of L Bank, and puts forward reasonable opinions and suggestions. Firstly, the basic framework of the research is described, including the research

background, significance, method, content and literature review. Subsequently, the concepts of recruitment, recruitment effectiveness evaluation, effectiveness evaluation and the theoretical basis of human-post matching theory, career anchor theory and quality model theory are summarized. Then, the current situation of human resources and recruitment of L Bank, including recruitment channels, recruitment methods, recruitment modes, recruitment forms and so on. To evaluate its effectiveness, Design variable indicators, Conduct the reliability and validity tests, Find the existing lack of diversity of recruitment mode, lack of perfect recruitment forms, lack of systematic recruitment channels, recruitment methods and other problems, Analyzing the main reasons from the aspects of lack of cognition of management recruitment, non-standard human resource management system, lack of recruitment channel connection mechanism, lack of recruitment plan and demand system, last, Explain the specific recruitment optimization strategies, Including: combining practice to build a diversified recruitment mode and methods; Optimize the intelligent recruitment process; Expand recruitment channels; Standardize the recruitment forms, etc.

On the one hand, the research in this paper can provide reasonable opinions and suggestions for the improvement of staff recruitment ability of L Bank; on the other hand, it can provide effective reference for the improvement of bank staff recruitment efficiency in other regions.

**Keywords:** L Bank; recruitment effectiveness; effectiveness evaluation;  
recruitment optimization

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 选题背景与研究意义 .....	1
1.1.1 选题背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 研究内容与研究方法 .....	3
1.2.1 研究内容 .....	3
1.2.2 研究方法 .....	4
1.3 文献综述 .....	4
1.3.1 国内文献综述 .....	4
1.3.2 国外文献综述 .....	6
1.3.3 研究评述 .....	7
1.4 创新点 .....	7
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	<b>8</b>
2.1 相关概念 .....	8
2.1.1 招聘 .....	8
2.1.2 招聘有效性 .....	9
2.1.3 有效性评价 .....	12
2.2 理论基础 .....	13
2.2.1 人岗匹配理论 .....	13
2.2.2 职业锚理论 .....	14
2.2.3 胜任力理论 .....	14
<b>3 L 银行员工招聘现状分析</b> .....	<b>18</b>
3.1 公司简介 .....	18
3.2 L 银行人力资源概况 .....	19
3.2.1 岗位情况 .....	19
3.2.2 人员情况 .....	20

3.3 L 银行员工招聘现状 .....	22
3.3.1 招聘模式 .....	22
3.3.2 招聘流程 .....	23
3.3.3 招聘渠道 .....	23
3.3.4 招聘形式 .....	24
3.3.5 招聘效果 .....	24
<b>4L 银行员工招聘有效性评价 .....</b>	<b>27</b>
4.1 方法的选择 .....	27
4.1.1 建立层次结构模型 .....	28
4.1.2 构建判断矩阵 .....	28
4.1.3 计算组合权向量 .....	29
4.1.4 作一致性检验 .....	29
4.1.5 模糊综合评价 .....	30
4.2 指标确定与权重分析 .....	30
4.2.1 评价指标的确定 .....	30
4.2.2 指标权重的确定 .....	31
4.3 评价结果 .....	36
4.4 结果分析 .....	40
<b>5L 银行员工招聘有效性存在的问题与成因分析 .....</b>	<b>41</b>
5.1 L 银行员工招聘有效性存在的问题分析 .....	41
5.1.1 招聘模式单一且不符合实际需求 .....	41
5.1.2 招聘渠道狭窄且缺乏贯通性 .....	41
5.1.3 招聘流程缺乏科学有序地规划 .....	42
5.1.4 招聘形式混乱且无法实现人才层次区分 .....	42
5.2 L 银行员工招聘有效性存在问题的原因分析 .....	43
5.2.1 人力资源管理制度不规范导致模式问题 .....	43
5.2.2 招聘衔接机制匮乏导致渠道问题 .....	43
5.2.3 招聘计划与需求体系不匹配问题 .....	43
5.2.4 管理人员认识不足导致招聘模式问题 .....	44

<b>6 提升 L 银行员工招聘有效性的对策建议 .....</b>	<b>45</b>
6.1 结合实践构筑多元化的招聘模式 .....	45
6.1.1 构筑整合式招聘模式 .....	45
6.1.2 完善闭环穿插式招聘模式 .....	47
6.2 实现招聘渠道的规范化应用与实践 .....	48
6.2.1 选择适合的招聘渠道 .....	48
6.2.2 实现不同招聘渠道的整合归纳 .....	51
6.3 构筑以智能化为基础的流程简化与效率提升机制 .....	52
6.3.1 简历筛选环节 .....	52
6.3.2 测评环节 .....	53
6.3.3 初始面试环节 .....	54
6.3.4 最终面试环节 .....	55
6.4 进行系统化的丰富招聘形式 .....	56
6.4.1 丰富招聘形式 .....	56
6.4.2 实现招聘规划形式 .....	57
<b>总 结 .....</b>	<b>58</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>59</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>63</b>

# 1 绪论

## 1.1 选题背景与研究意义

### 1.1.1 选题背景

伴随着社会经济的持续进步，企业之间的竞争愈发激烈，争夺变得日益白热化。现代社会中，企业竞相角力的实质转向了对人力资源的争夺，如何在激烈的竞争环境中崭露头角成为各企业共同面临的挑战。但是，在知识经济的大背景下，单纯依赖销售增长与业绩提升已不再充分，企业应更多关注人才培育与激励。卓越人才能够为企业贡献卓越成就，推动企业向前发展。可以断言，人力资源的竞争力成为企业可持续发展的关键所在，助力企业在市场竞争中取得优势。怎么样在人才竞争之中赢得先机成为企业人力资源管理者的重要课题。

对于人力资源管理来说，招聘是获得人才的第一步，它是确保人力资源各环节流畅运作的根本，且招募的素质对于人才的塑造和进步具有至关重要的影响，乃至可能左右公司目标的实现。当企业意识到人才的重要性时，自然也越来越重视和关注招聘的效果。招纳新员工对公司而言是注入活力与创新元素的过程，能够加强其在市场的竞争地位。招纳人才的过程决定了人才质量，从而对公司的持续成长与成果实现产生影响。企业在选聘新员工时，应当注重质量而非数量，确保招聘的有效性。因此，科学与效率并重的人才选聘策略，不仅增强公司的人才战略地位，也助力于公司业绩的提升和目标的完成。

招募过程是企业人力资源管理的重要门槛，众多规模宏大的本土及跨国公司都极为重视。这些公司将招募活动与战略目标相融合，执行明确而合理的职位分析及评估程序。此外，还设计了综合多方面的应试者评估体系，为的是精准选拔与公司文化及职位需求相契合的专业人才，并着重对新员工加入初期进行培养以及跟进，以减少员工离职情况。这些做法，加上企业品牌的吸引力，共同作用于确保公司能够稳定地储备优秀人力资源。

在我国，众多中小企业对员工的聘用往往呈现出一种消极的姿态，主要集中在填补空缺职位上，这种做法不但未能体现出人事管理在战略层面的价值，更带

来了不少潜在风险。同时，这些企业在招募新员工时通常缺乏规范，而且招聘流程中存在明显的随机性。由于用工部门对于职位的具体需求描述不清晰，执行招聘的工作人员也难以用科学的方法来评估求职者的资质与实力，从而造成资源的巨大浪费。在此情形下，虽然人力资源部刻苦劳作，所得成果却是微乎其微。甚至常常为此，人力资源部门遭到用工部门的不满甚至是冤枉，有时候业绩不佳也会成为其他部门推卸责任的对象。

L 银行是甘肃地区规模较大的区域性银行，随着不断地发展壮大，在面对国有四大行、大型股份制银行和其他城商行的竞争压力下，只有在员工招聘时，不断降低招聘成本、优化招聘流程、控制招聘结果，把吸引并稳定优秀人才当作企业战略发展的关键，才能应对日益激烈的人才竞争。基于以上背景，本文从企业招聘理论出发，对 L 银行员工招聘有效性进行分析，发现 L 银行员工招聘有效性存在的问题，并针对问题提出相应的解决路径及建议。

### 1.1.2 研究意义

在人力资源管理的众多要素中，聘用员工被视为关键性阶段，招纳人才的成效直接关系到企业内部团队的整体素质，并且与公司其他的人力资源管理工作紧密相连。本文主要结合 L 银行的实际，系统地阐述其招聘有效性的问题，相关研究具有一定的理论和实践意义。

理论意义。目前，关于企业招聘的相关研究内容较为丰富，但是关于招聘有效性的评估研究以及问题研究较为稀少。本文结合人力资源管理相关理论和员工招聘理论，对员工招聘有效性进行分析，可以丰富职业锚理论、人力资源管理理论以及招聘理论内容的丰富提供有效的参照资料，对相关理论的延伸拓展具有较强内涵性。

实践意义。研究从 L 银行的实际情况出发，系统地阐述其招聘有效性的问题，一方面，可以为 L 银行进一步的招聘优化提供合理的意见，另一方面，可以为其他银行或者是金融行业员工招聘质量和效率的提升提供借鉴。

## 1.2 研究内容与研究方法

### 1.2.1 研究内容

本文通过文献研究法、理论结合实际法、问卷调查法、定量分析与定性结合法，基于 L 银行的案例，系统地分析其招聘有效性情况，并且提供建设性的观点与方案。研究具体包括：

第一章为绪论，主要论述了研究的起因、重要性、操作手段、研究范围及相关文献的概览等方面。

第二章为相关概念与理论基础，对招聘、招聘有效性、有效性评价等概念进行了界定，并且对本文所应用的人岗匹配理论、职业锚理论、素质模型理论等理论进行阐述。

第三章为 L 银行员工招聘现状，阐述了 L 银行基本情况、组织结构、招聘渠道、招聘方法、招聘模式、招聘效果等等。

第四章为招聘有效性评估，设计变量指标，进行信度和效度检验，结合定量分析与定性分析，明确其招聘有效性。

第五章为问题与原因分析，结合招聘有效性分析，找到其存在的缺乏多元化的招聘模式和方法、缺乏完善的人员数量和素质控制机制、招聘渠道缺乏系统性、招聘成本较高等方面的问题，从管理人员招聘工作认知不足、人力资源管理制度不规范、招聘渠道衔接机制匮乏、缺乏招聘计划与需求体系等方面分析其主要原因。

第六章为招聘有效性对策建议，阐述了具体的招聘优化策略，包括：结合实践构筑多元化的招聘模式和方法；优化招聘数量和人员素质；拓展招聘渠道；降低招聘成本等。

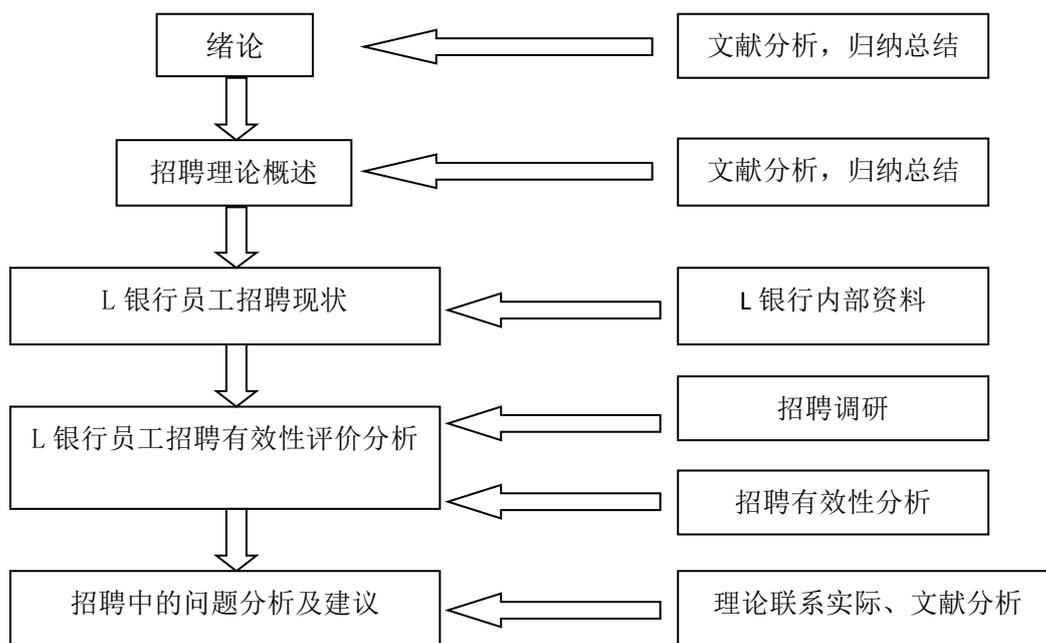


图 1.1 技术路线图

## 1.2.2 研究方法

1.文献研究法。本文广泛汲取了来自中华期刊全文数据库、人力资源管理等领域的相关论文与文献，并参考了国内外企业人才招募研究的相关成就，为此做了周全的资料搜集。

2.问卷调查。本文研究采用了问卷调查法，通过人员的离职调查表的研究，了解员工离开 L 银行最根本的原因，通过对管理层成员的调查问卷，掌握他们最本质的观点和见解，进而获取最精确、最详尽的调研信息。

3. 定量分析与定性结合的方法。本文通过对招聘数据的分析结合定量分析，借助于层次分析模型，评估 L 银行招聘有效性的情况，明确其目前招聘存在的主要问题，并确定招聘主导影响因素，为本文建议提出提供参照。

## 1.3 文献综述

### 1.3.1 国内文献综述

在现今人力资源管理领域，招贤纳士的流程占据了极其关键的地位。实质上，

即使在人力资源管理的理论体系尚未建立之时,有关吸纳人才的探讨已是历史话题,正如古时候提到的“能者遍地而知音难觅”之说,与当今的人才选拔不谋而合。当下,我国对于人才选聘效率的钻研稍显迟缓,然而,伴随着经济的蓬勃发展和商业竞争焦点的不断迭代,选聘优秀人才对于企业成长的驱动作用日益显著,促使越来越多的研究者关注并深入探究吸纳人才的有效手段。

在研究了公司招募流程普遍问题之后,徐君(2017)提出一套提高企业招聘效率的详细计划:筹划人才招募方案,实施透明选聘过程;思考聘用不同职位时采纳各异的求职路径;周密而细心地安排人员招募,深入探讨求职者的心理动因,强调道德与能力并重,采用面谈和多种测验方法相互配合。根据王海东(2019)的见解,要增强招聘工作的成效,有必要从以下几个层面入手:首先,完善公司的人力资源布局;其次,塑造积极的企业氛围,确保竞聘过程的均等性;再次,明确职位人数配置及详细的岗位职责;最后,采用创新思维激励招聘过程,并以此促进组织改革的持续进步。章颂红(2020)年对此提出了相关原则,即应保障招聘过程中双方互选的机会,确保与公司文化的契合,重视效率以及透明度和公正性的原则,并强调在招聘的方法及计划构思上努力提高其效率。姜邵平(2020)指出,提升企业招聘效率的核心因素涉及准确把握公司对人才的定义、始终让企业策略导向人事招聘、在全面的人力资源规划及精细的职位分析上构筑招聘体系、人事部与招聘部门的紧密协作以及提升招聘工作人员的综合能力,并且确保在招聘过程中坚持诚信。胡星(2022)指出,从阻止优秀人才过分流失的视角出发,探讨如何增进招聘的成效,并阐明随着全球经济一体化及市场经济体制的兴起,那些过往备受推崇且广受欢迎的,侧重于“固守人才”与“保留人才”的传统聘任理念及科研人员的政策,将面临考验。朱正亮(2021)指出,若要提高中小型企业的人才招募效率,势必需实施以下策略:深刻理解招募环节对企业发展的重大作用,增强招募团队的专业能力,规划合理的招聘流程,挑选高效的招聘管道与方式,确立清晰的招聘目的,制定精确的评选标准及设立评估招募成效的考核体系。蒋艳(2023)的观点是:为了增强招聘流程的效果,需重点加强对招聘工作者综合能力的培育,提升其职业洞察能力,并确保减少常规心态偏差的发生,从而从招聘人员的立场出发来提升整体的招聘成效。刘洪昌(2023)持有观点是:增强人才选聘效率不仅需建立现代化的选聘效能理念、完善选聘流程,并且提升

招聘团队的专业能力，同时也要重视构建招聘的市场化理念，并关注提升员工的职业生涯及生活水平的期待。

### 1.3.2 国外文献综述

人力资源管理最初的概念起源于西方的劳动力资源。招募员工作为企业管理人才的关键环节，并非孤立无援，其与职工的监督与培养密不可分。正是基于这一点，诸多研究者在探究招募问题时，往往是以研究人力资源管理为起点。

胡斯里德（1987）提出一个被后来学者誉为“万能”的战略性人力资源管理研究法，此种方法认为存在一套可以明确界定的优质人力资源管理措施，它们对企业的财经活动有促进作用。其他学者亦对此观点表示赞同，并指出有十项措施归属于最优的人力资源管理之列，而胡斯里德还额外添加了三项。这十三项中关于招聘成效的有两项，分别是招聘次数和选聘过程。美国学者 George T. Milkovich 等人（2022）持有这样的观点：高效的人才引进指的是企业在进行人才选拔时，通过运用决策、组织和调配等管理职能以提升整个甄选流程。这一流程的考核内容主要涵盖四个方面：其一，以招募费用来衡量招聘任务的成效；其二，以录用结果来衡量招聘任务的成效；其三，以新入职员工的素质来衡量招聘任务的成效；其四，以应聘渠道及方式来衡量招聘任务的成效。克雷曼（2021）论述中，显著突出了适当运用雇佣手段的必要性。他针对人力资源效能与企业竞争优势加强的策略做了 16 类划分，其中涉及四项与雇用直接相关：1. 选聘过程中，准确识别并聘请到符合标准的人才，将明显促进企业的市场竞争地位；2. 提供高额薪酬以吸引优秀求职者，减少人员更替，彰显公司对于人才的重视；3. 通过内部选拔和升迁机会，激发员工的工作热情，并营造公平正义的工作氛围；4. 持续性的视角，如建立工作年限对应的薪酬制度，通过对员工的长期雇佣达成企业竞争力的持久增长。弗兰克·帕森斯（1982）阐述了职业选择与个体性格相匹配的理论。他主张，在求职的道路上，个人与工作性质的正确搭配极为关键。每位求职者都有其特有的性格特征，而与之相应，某些特定职业便更适合这些性格类型。接着，霍兰德（1986）进一步提出了一种基于性格的职业倾向理论，把性格分为六大类，并为每类性格推荐了相应的职业领域。霍兰德相信，人们往往对与自身性格契合的职业领域显示出更高的热情与兴趣，个人的性格特征与其所追寻职业的契合程

度，是判断是否适合该职业的关键因素。学术界的卢·阿德勒提出，企业挑选顶尖人才的流程应该包含五个阶段：明确岗位需求、吸引求职者、评价求职者的能力、选择最匹配的候选人，以及作出雇佣决定。他主张，一个以应聘者的实际工作表现为基准的综合系统，能将有效的招聘元素有机结合，从而将招聘成果的效率提升至 80%—90%。自 1988 年涉足中国市场起，宝洁公司就特别注重培养年轻人才。过去十年里，已向 1000 余名应届大学生开出了工作机会。宝洁在选拔大学生人才时尤为重视其内在素质和实际能力，尤其关注候选人卓越的团队合作能力、流利的沟通技巧、突出的分析思维、创新能力以及领导潜力。企业的招聘除了借助专业的测评工具对候选人进行评估之外，面试环节的作用也是不容忽视的，霍尔德与菲利斯在研究中观察到，面试官在评估求职者的专业能力时，会受到求职者的肢体语言（例如目光交流、笑容、头部点动）的正面影响，并因此倾向于为其匹配合适的职位。

### 1.3.3 研究评述

目前关于招聘有效性的研究主要集中于人力资源视角的提升策略、影响因素以及心理理论等方面的内容，缺乏结合具体案例，通过定量与定性结合评估的研究方向，研究缺乏实践性。本文从 L 银行这一单一企业出发，通过问卷调查，结合定量分析，阐述其招聘有效性问题。招聘有效性的研究是保证招聘质量和招聘效率的关键，也是评估招聘效果，提出优化方案的渠道，在融入现有招聘有效性研究基础上，引入定量分析方法，具有较强的可靠性。

## 1.4 创新点

本文研究的创新点主要有二：第一是研究视角的创新，本研究从招聘有效性的角度对 L 银行人员招聘情况进行调查分析，与传统的以宏观人力资源管理为主导的研究相比，研究视角更新颖和细化，并且实现了宏观与微观的有效结合；第二是研究策略的创新，本文提出的招聘优化策略涵盖招聘的不同环节，与传统的研究相比，更加具有实践性和操作性，同时，与银行的结合更为密切，突出了有效性这一特点。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 招聘

企业的人力资源引进，本质上属于挑选与职位分配的管理活动，此过程涵盖了信息搜集、分析预测、作出选择，以及信息反馈等步骤。担负挑选职责的目标，在于搜罗和汇集企业现阶段各职位的具体信息、工作内容与要求等诸多详情，结合求职者的个人资讯，在满足其需求的前提下，为其安排最适宜的职位，以期最大限度地利用其潜能。从事新员工聘用的核心，则在于评估候选人是否具备履行职责的能力或是否能达到预期的业绩与表现，基于此来作出录用或拒绝的决策。总体而言，企业招募的核心目标是寻觅与企业匹配的人选，而招募原则则依据人岗相适，确保员工能胜任其职，协助公司持续进步。在此过程中，公司更应当重视招聘活动的公正性和公平性。以下为详细原则所述：首先是企业与员工互择、岗位对接，企业依据自身成长需求与职位需求自由筛选人才，劳动者则基于个人技能与职业意向，在考虑就业市场的供需关系后自行决定职业道路，即用人单位独立决策招募，工作者自行决策就业。其次是遵循效益最大化的准则，依据各异的人才需求，灵敏调配得当的选人方式与策略，旨在招人品质有所保障的同时，力求减少用人成本。再次是潜在发展性原则是指，在组织招纳新成员时，除了需评估其综合素质是否与目前岗位匹配外，更为关键的是要关注他们所具有的持续成长与潜在开发能力。最后是根据实际与预期工作需求来定制招聘策略，也即根据需求进行人员招募的基本方针。

公司通常采用的选人机制主要分为对内选拔和对外公开招募两个途径。对内选拔和对外公开招募各自有其优劣之处，因此公司需依据自我状况及职位所需恰如其分地决定选用哪一种人才引进策略。

第一是内部招聘，内部招聘是指企业在出现空缺岗位的时候，从内部现有员工中选择优秀人员填补至空缺岗位，内部招聘具有节约招聘成本，提高工作效率。第二是外部招聘，外部招聘是指企业从外部吸引或引进优秀人才，通过开放性招聘，公司能够引入新元素，催生创新意念与方案，对组织的持续进步起到推动作用。

用。这种方式扩大了企业人才选项的多样性，并能够激起员工的危机感，进而提高其工作的主动性。然而，相较于内部晋升，开放性招聘的成本相对较高，也可能面临信息不平衡和更频繁人员更迭的问题。对外频繁招聘而来的“空降人员”有可能压抑原有员工的积极性，并且这些新员工较难快速融入公司的文化和价值观，其主要形式有校园招聘、社会招聘、网络招聘三种。

### 2.1.2 招聘有效性

招聘有效性主要是企业招聘的员工与企业所提供岗位的适配比例，其中适配比例越高，则证明招聘越有效。招聘有效性的本质是员工是否可以在企业当中充分地发挥自己的价值，提升自己的能力水平等。影响企业招聘有效性主要有社会因素、应聘者本身的因素、企业本身因素、企业招聘策略、招聘渠道、招聘时间及招聘流程等。

#### 1. 社会因素

企业在员工招聘的有效性往往会受到社会因素的影响，如：劳动力供求市场的影响、企业招聘岗位所在区域的影响、同行业或近似行业间的竞争等。

(1) 劳动力供求市场的影响。当下社会稳定、经济呈现上升或持平趋势的时候，劳动力需求大，往往会引起企业对人才的需求量加大，导致人才需求竞争激烈。企业员工跳槽情况时常发生，离职率上升；反之，若社会动荡、经济下行，劳动力需求降低，劳动力市场萧条，因此人才需求竞争会相对平静，员工离职率降低。

(2) 企业招聘岗位所在区域的影响。我国经济发达地区，企业密度大，生活水平、质量相对较高，更容易吸引人才流动。省会城市相比于地县更容易吸引人才，因此企业招聘岗位在地县的，招聘相对困难、招聘的员工离职率相对较高。

(3) 行业竞争的影响。行业竞争往往是影响招聘有效性的重要因素之一，同业或近似行业往往对人才的需求是相同的，因此在招聘中的竞争更加激烈。员工离职的主要原因是去往同业或行业近似的企业，往往行业竞争会对企业招聘有效性有着重要影响。

#### 2. 面试者本身因素

企业在员工的招聘过程中，笔、面试是现在企业常用的手段、方法之一，企

业在招聘过程中只能通过笔试成绩、简历及面试过程了解应聘人员的基本情况和能力，整个过程多会存在面试者的主观印象影响，加之时间较短、应聘者提前准备，面试者无法全面地了解应聘人员的能力和性格。

#### （1）面试者的能力

面试者的能力主要包括人力资源管理专业知识及企业招聘岗位了解情况。对于企业来说，员工招聘的时候如何选择与企业文化相匹配，与招聘岗位相适应的人对面试者来说是非常重要的。我国在招聘方面没有一套科学的人力资源招聘体系及标准，这使企业在招聘时存在很大的随意性，其中面试者的主观意见会起到至关重要的作用，因此，面试者的能力高低会影响对应聘者的评价，因此会决定企业招聘的有效性。

#### （2）面试者的技巧

企业在面试的过程中，面试者对应聘者的喜好对最终的应聘结果起到至关重要的作用，因此，面试者应丰富自身的应聘技巧，科学地、公正地对应聘者进行能力、性格等评价，所以面试者的技巧对企业招聘的有效性起着重要作用。

#### （3）面试者所受的培训

招聘工作是双向的，不仅是企业选录人才的过程，同样也是应聘者选择就业企业的一个过程。面试者在招聘的过程中不仅需要以自己专业的知识和技能为企业挑选优秀人才，同时也作为企业的一个窗口，给应聘者营造良好的印象，以自身的专业度、综合素质为应聘者传达本企业的文化。

因此，企业对面试者进行培训是必要的，对面试者进行培训一方面可以使得面试者具有专业的人力资源管理知识，了解招聘岗位专业能力，从而有助于帮助面试者筛选出应聘岗位所需人才，尽可能地达到人岗匹配；另一方面可以树立面试者正确的企业价值观及正确的操作流程，避免因招聘的不规范影响本企业在应聘者心中形象，从而影响企业招聘有效性。

### 3.企业本身因素

企业自身的品牌效应往往具有吸引求职者求职的作用，如一些大牌公司、老牌国企，他们的企业品牌在人们心中的声望很容易吸引求职者投递建立，具有较为强大的号召力，因此会更吸引人才，应聘者的素质往往比较高，从而影响企业的招聘有效性。

#### 4.招聘策略

企业的招聘策略会影响着企业招聘人员选择的招聘方法,对于业务水平和技能要求较高的岗位,结合企业管理人员招聘喜好,招聘者可以利用不同的招聘方式方法,面向企业内部招聘或是面向企业外部招聘。一般情况下,企业对于专业技术水平要求较高的岗位,采用内部招聘,因为内部招聘会提供员工晋升渠道,有着激励员工的作用,从而减少员工离职。对于一般的、对于技术水平和技能要求较低的岗位,招聘者往往采用的是外部招聘。

#### 5.招聘渠道

企业会根据空缺岗位确定招聘渠道,根据应聘者的身份的不同,区分校园招聘或是社会招聘,招聘渠道的不同影响着企业招聘有效性。校园招聘对于企业来说招聘的是没有工作经验和从业经验的人,一般适用于企业当中一般工作岗位。社会招聘中招聘的人员为有一定工作经验的,具有较强工作能力的人,一般适用于企业当中对技术、专业有一定要求的岗位。

#### 6.招聘时间

企业想要提升员工招聘有效性,同样需要关注招聘时间。我国很多企业在秋季或春季进行校园招聘,寻找有就业意愿、有一定潜力的应届毕业生,如何科学有效地制定员工招聘计划、安排招聘时间,成为企业提升员工招聘有效性的必要条件。此外,招聘流程的时间长短同样会影响招聘有效性,招聘流程持续时间越长,招聘成本越高,消耗的人力、物力、财力越多,降低员工招聘有效性。

#### 7.招聘的流程

企业的招聘流程长短、复杂程度会对企业招聘员工有效性有一定的影响。一方面过短、过简单的招聘流程往往会导致招聘仓促,不能更好地了解应聘者性格、能力,不能客观、科学地对应聘者进行能力、素质的考核;另一方面过长、过复杂的招聘流程往往会延长招聘时间,企业同样会投入过多的人力、物力和财力,增加企业招聘的成本。过长的招聘流程会给应聘者留有办事效率低下的不良印象,不利于优秀人才选留。因此企业应根据岗位条件要求制定适当的招聘流程,避免因招聘流程的过长或过短影响企业员工招聘有效性。

### 2.1.3 有效性评价

招聘是否有效不仅看是否招聘到了人,还要看招聘到的人合适不合适招聘的岗位,是否用较低的招聘成本招到了符合条件的人,另外这个符合岗位条件的人是否能为企业长期稳定的工作,忠诚于企业,因此,对于企业员工招聘有效性可以从以下三个方面进行。

#### 1.从招聘成本评价

企业目的是盈利、减少成本支出,企业往往追求的是利润最大化、投入产出比最高,这在企业招聘上同样适用。企业招聘成本主要包括直接成本和间接成本。

直接成本包括:在企业选拔与聘用工作人员的阶段,涉及到招募、评估、聘任、训练等方面的相关支出,因此在启动招聘流程之前,公司需要对这些人力资源成本进行适度控制,包括招聘前期对招聘费用的预算,招聘过程中对招聘费用的控制,以及在招聘后期对招聘效果进行评估。

间接成本包括:重新招聘的成本、机会成本、风险成本,重新招聘成本主要是由于招聘结果不合适使得企业重新招聘所产生的成本;机会成本是因招聘人员离职或岗位能力不胜任产生的隐形成本;风险成本是指因招聘疏忽或人员离职流失未完成招聘目标给企业带来的不必要的损失。

因此企业招聘的成本并不是越低越好,需要综合判断,企业招聘成本的核算可以对招聘活动进行量化评估,判断招聘的有效性,因此对企业招聘成本的评价要从成本和收益率进行判定。

$$\text{人均招聘成本}=\text{招聘总成本}/\text{录用人数}$$

$$\text{人均有效招聘成本}=\text{招聘总成本}/\text{通过试用期的人数}$$

#### 2.从招聘过程评价

招聘中的各个环节构成了招聘的整个过程,在招聘过程的实施中,要对过程进行整体监督、控制。招聘并非一个独立的工作,它是人力资源管理的一个重要环节,招聘工作与其他人力资源管理的各个环节都有着密不可分的关系,如企业的人力资源规划决定了招聘计划,岗位要求决定了招聘条件、录用人员应具有的专业能力和素质,招聘渠道、方法影响了企业招聘的效果,因此只有保证了企业招聘各个环节的正常运行,才能确保可以招聘到人岗匹配度高的员工,才能有一个有效的最终招聘结果。

### 3. 从招聘结果评价

企业招聘的目的是为企业的空缺岗位招聘到合适的人，招聘到企业需要的优秀人才，招聘结果的有效性是企业招聘成功与否的核心因素。招聘结果的有效性可以从以下几个方面来判定。

(1) 招聘人员数量。招聘人员数量是否有效可以通过应聘比率、录用比率、招聘完成比率、试用期通过率来衡量， $\text{应聘比率} = \text{应聘人数} / \text{计划招聘人数}$ ，该比率数据越大，代表着企业招聘公告发布的效果越好，同样代表着吸引到优秀人才的概率越大； $\text{录用比率} = \text{录用人数} / \text{应聘人数}$ ，该比率数据越小，说明录用的人员素质可能相对更高； $\text{招聘完成比率} = \text{录用人数} / \text{招聘计划人数}$ ，该比率代表着是否完成了招聘任务，大于 1 代表着超额完成计划，小于 1 代表着未完成此次招聘计划人数； $\text{试用期通过率} = \text{通过试用期人员数量} / \text{录用人数}$ ，该比例代表着新员工的离职率或考核达标率，该比率数据越接近 1，代表招聘结果越好。

(2) 招聘人员质量。招聘人员的质量可以从入职后在岗位上的表现能力来判定，新招聘人员是否能够较快地适应岗位条件，是否有较高的专业能力和素质，上级领导是否满意，考核是否达标等均能够成为招聘人员质量的标准。若新招聘人员能够满足上述条件，则代表此次招聘是成功的，若无法满足或大部分条件无法满足，则代表此次招聘中招聘的人员质量较差。因此，招聘工作并不是截止于招聘人员签订劳动合同，而是应在入职之后继续跟进新员工的表現，确定考察内容，对招聘全过程进行评估。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 人岗匹配理论

美国学者帕森斯教授首创了人职匹配理论，这一理论主要应用于就业选择、职业规划及职业推荐等领域。在帕森斯（1909）的作品《选择一个职业》中，作者阐释了职业选择过程中不可忽视的三个核心因素：首先是要深入分析职业的优点、发展机遇以及未来回报等积极方面，并对可能遇到的挑战和困难有充分认识；其次是对个人的兴趣、技能与限制要有透彻的理解；最后是将前两者进行有效的权衡。具体而言，人一职业匹配理论主张，在完整掌握了自己的内在条件和外部

环境的前提下，通过搜集并对比这些信息，从而选择一个个性和能力相符合的适宜职业。个体与就业岗位的适配模式主要涵盖这两大类：首先是天分对接模式。例如一些涉及艺术创意的岗位，这类岗位常要求其工作者拥有美学识别力及个人情感的展现能力，且这些岗位的工作者们往往自带创造力、易感等能与其岗位要求相符合的性格属性。其次为技能对接模式。举例来说，一些特定的职位对专业知识以及特定技巧有明确需求，而那些掌握了这些专业理论和独到技能的求职者们便与这些职位实现了互相适配。

### 2.2.2 职业锚理论

在 1961 至 1973 年这段时期内，教授施恩对麻省理工学院超过四十位校友的事业发展进行了细致的探索，由此提炼出了关于职业定位的理念。简而言之，职业锚指的是个人在职业选择和成长的轨迹中，始终紧扣的核心要素，它代表着人们在职业旅途中坚守的核心价值观或其他至关重要的因素。施恩提出的工作导向主要分为五个类别：创新、领导、自主性/独立性、专业技能/功能性以及稳固性/安全性。随着研究的不断深入，在施恩的理论基础上，后来的研究者们又对职业锚进行了拓展，增添了服务导向、生活导向和纯粹挑战导向三个类型。职业锚这一理论对于匹配员工与职位以及评价员工个人能力等方面，具备显著的现实意义和应用价值。

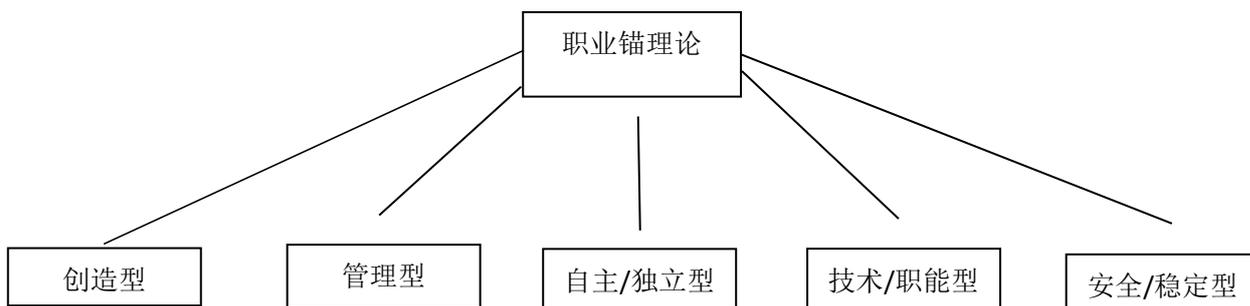


图 2.1 施恩职业锚理论

### 2.2.3 胜任力理论

在国内学术界，有人用“胜任力特征”这个术语来描绘“胜任力”，而在海外，常用“competency”这个单词来指代。戴维·M·克利兰（D.C. McClelland）

认为，胜任力可以视为某种内在素质、动力或能力，它与个体的职业表现、工作成效以及生活成果有着密切的联系<sup>[9-10]</sup>。斯宾塞观点认为，区别优秀与平庸的关键素质在于胜任力，这一素质可以通过评估工具来量化得出，它反映了个体的动力、价值取向及心态等方面。图 2.2 展示了胜任力所包含的要素。

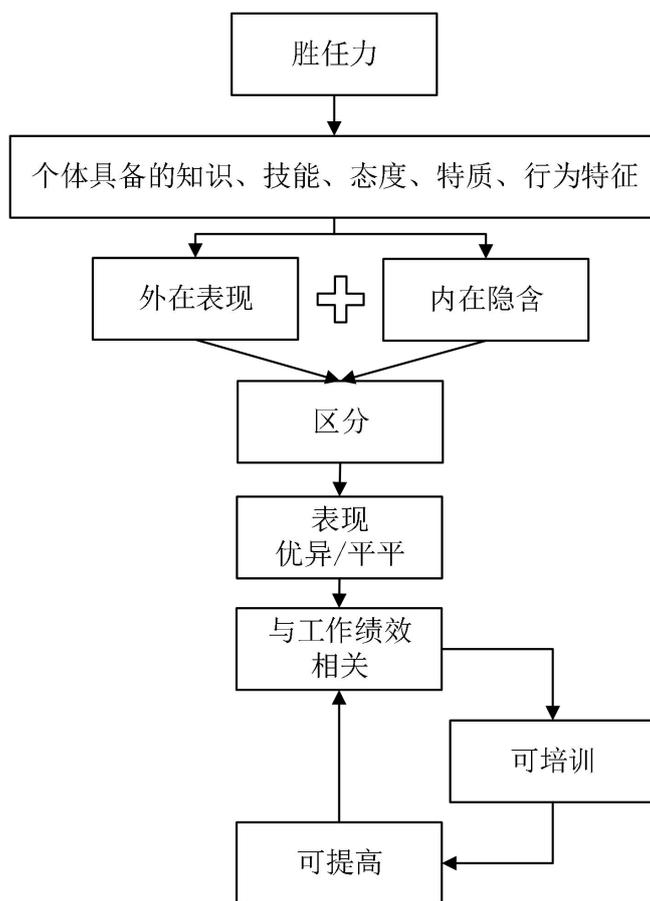


图 2.2 胜任力含义

普遍认可的胜任力模型涵盖了以下几个方面：

(1) 冰山模型

1973 年，麦克莱兰提出了一种全新的胜任力框架，被称为冰山理论，其内容展示于下文图 2.3。

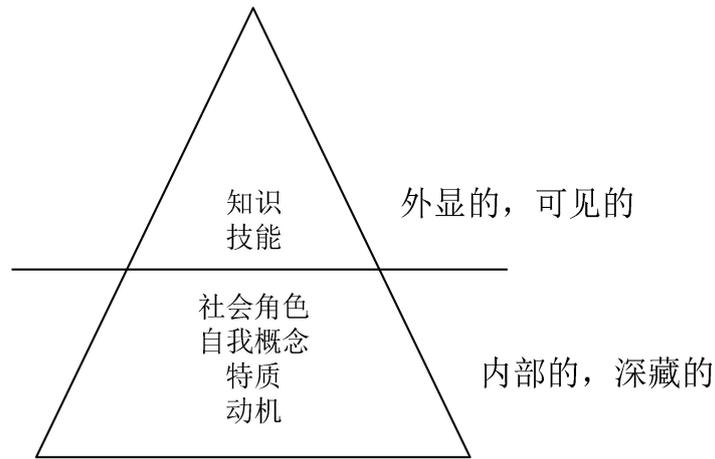


图 2.3 冰山模型

若将人的职业能力比作冰川，则这六类职业能力便呈现为六个等级，依次由上而下为知识、技巧、群体定位、自我感知、性格与动力。其中，知识与技巧居于显见之处，较易为人所察觉，反观性格、动力、自我观念及群体定位等因素则较难被发掘。

### （2）洋葱模型

斯宾塞提出的洋葱理论（见图 2.4）与冰山理念有所区别。该模型自外向内剖析了各层次的职业能力，逐步深化。最表层为知识和技能，它们是较易于培养的能力类型；中间层由价值观、社交身份和个人认同共同构成；而最核心层次涉及个性与驱动力，这些职业能力较难明晰并不可通过后天学习而获得。那究竟何为动机？它是人们为了实现既定目标所激发的内在推动力；个性则体现为一个人独有的应对模式，在面临外部世界时的特异表现形式；自我形象乃是个体对自身的判定与理解；而价值观代表了全面的评判标准，个体基于此标准对周遭事物和行为作出判断；态度则反映了个体基于个人价值观所形成的情感倾向与对事物的态度感受；知识乃是判断的过程，以实践经验和时效性为其显著特点；技能则指个体掌握的职业技术能力，该能力使个体得以应用已学之知识达成工作的目的。

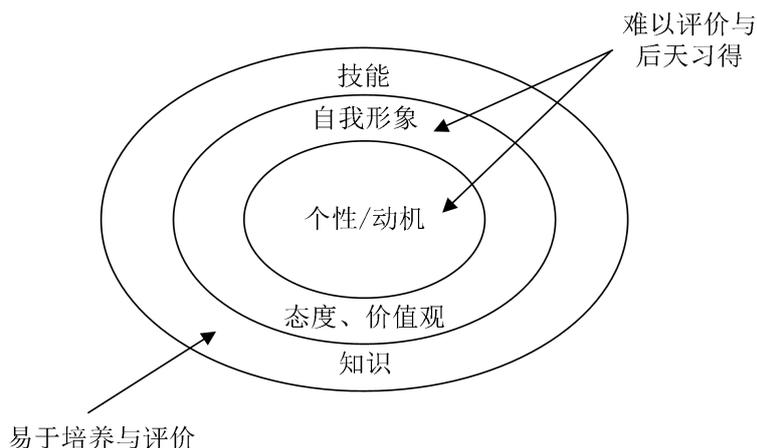


图 2.4 洋葱模型

### （3）复合模型

依托于冰山理论和洋葱理论，诸位研究者跨越各个学科界限，创立了诸多新型能力模型，例如人力资源能力模型、管理能力模型和普适能力模型。人力资源能力模型诞生于美国的哈根大学，而管理能力模型由 Boyatzis 提出，另外，由 Lyle.M.Spencer 于 1989 年开发的普适能力模型因其通用性而广受推崇。此模型通过对 200 余种不同职业领域（如教育、市场销售、政府部门、医疗保健、服务业等）的调研和分析，归纳出了一个包含 21 种核心能力的词典；2000 年时，Lewis 创设了一套全新的能力模型，名为酒店经理能力模型；2009 年，Muratbekova-Touron 构建了一套跨国企业领导者的能力模型。国内关于能力模型的研究起步晚于国际，但当前，各类研究学者开发的能力模型类型日益丰富，并涉猎范围广泛。这套体系以冰山模型和洋葱模型为基础，从多种职场角度对能力素质进行细化分类，并进一步将这些分类拆解为各自的特质要素。在解析各项能力特质时，重点考量了若干核心领域，例如：人格特点、伦理修养、专业能力、生涯志向等。随着时间流逝，该体系增强了对人际交往和创造力方面的关注，与其初始的能力模型中的自我认知、知识与技术、社会互动、性格特征等要素保持了一致性。

资质评估理念在当代人事管理流程中扮演着至关重要的角色，常通过解析及搭建框架，有效地助力选聘、晋级及培养工作，并为人力资源管理事务的顺利执行提供了相当程度的支持。

## 3 L 银行员工招聘现状分析

### 3.1 公司简介

创立于 1997 年 6 月的 L 银行，标志着甘肃省地方商业银行体系中首个法人股份制银行的问世。2022 年，成功登陆 A 股市场，成为甘肃省首家 A 股上市银行。整个银行集团目前共有员工逾 4200 人，在 15 个分支机构运作，拥有 175 个营业处，并持有一家金融租赁企业的控股权，还曾主导创立了 6 家乡村银行，分支机构实现省内市、州全覆盖。截至 2023 年 6 月，银行现有员工 4100 余名。2023 年 6 月，全年营业额 41.44 亿元，营业利润 9.87 亿元。

L 银行主要由股东大会、董事会、监事会以及经营管理部门四个核心部分组成，其中，董事会主要负责决策，监事会主要负责监督审查，股东大会负责战略决策，经营管理部门下辖基础部门，各个部分分管业务不同，包括：个人金融、公司金融、机构金融、银行卡业务，结算与现金管理、普惠金融事业、网络金融。第二类是利润管理，包括：资产管理部、资产托管、私人银行、投资银行、贵金属业务等。第三是风险管理部：包括授信管理、风险管理、内控合规等。第四是综合管理，包括人力资源、财务会计、国际业务、渠道管理等。具体如图 3.1 所示。

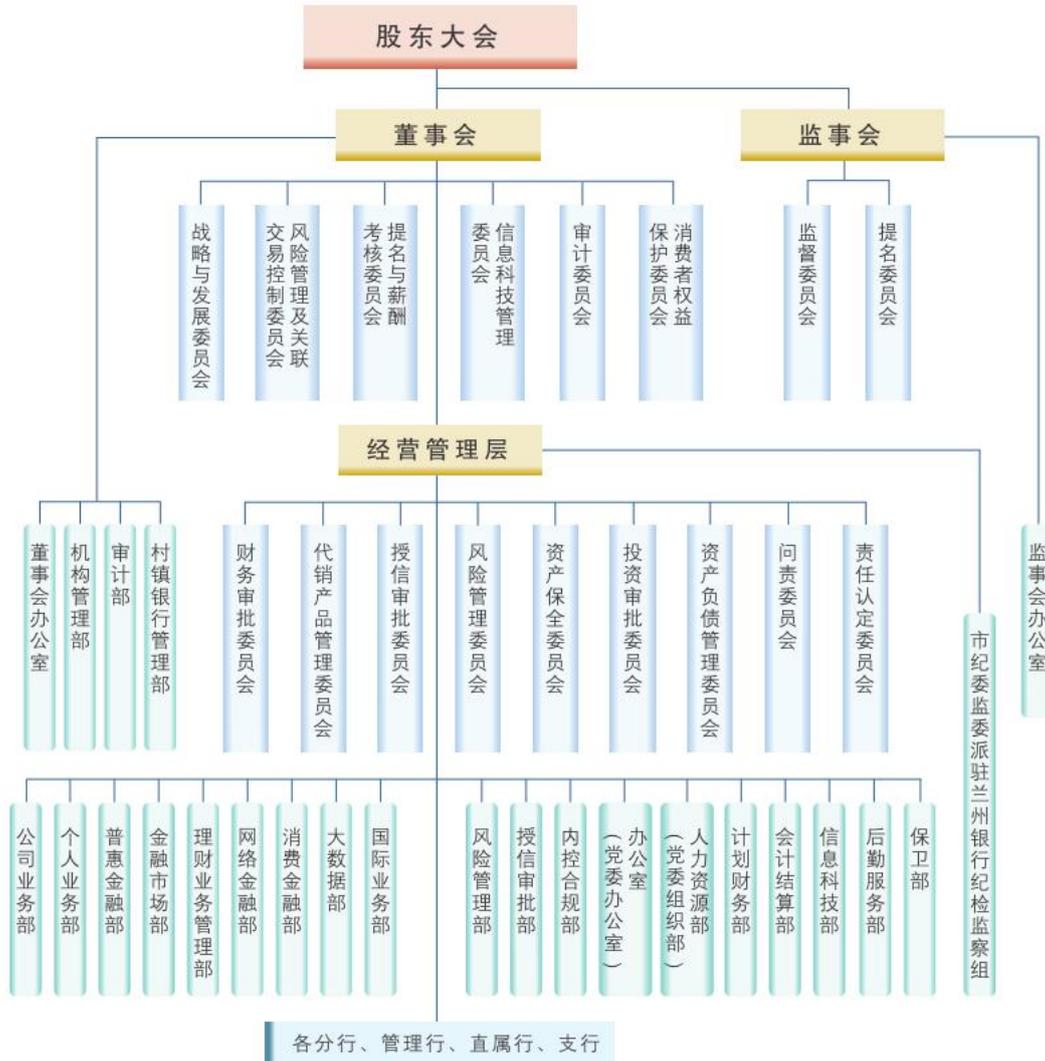


图 3.1 L 银行组织架构图

## 3.2 L 银行人力资源概况

### 3.2.1 岗位情况

截至 2023 年 11 月底，银行有员工 4278 名，其中正式员工 4120 名。在员工岗位方面，主要包括：第一是银行柜员类，银行出纳指的是在金融机构的服务窗口与顾客直接打交道的工作人员，包括客户面前的前台服务人员和幕后的后台处理人员。还有一种分类方法就是现金柜、理财柜和会计柜。第二是客户营销类，客户营销类工作岗位主要是指客户经理，包括对公客户经理和对私客户经理。肩负挖掘潜在企业及个体客源的职责，培养并保持与客户稳定的合作关系，对各种

金融产品和服务进行推广。对个人客户的金融服务由专职经理进行针对性业务推进；而企业级金融服务则由相应的对公客户经理承担。产品策划部门着重于分析市场和客户需求，构思和设计适宜的金融商品及服务解决方案，规划及执行市场营销方案，并对销售团队提供必要的帮助和支持。风险管理部位于风险预警的第一线，主动监管信贷风险、市场动荡和操作失误等各类风险，跟踪审视风险指数，确保运营风险得到控制，并执行全方位的风险管理政策。信息技术部门则专注于软件开发与测试，硬件部署和维护，确保信息系统的安全性和稳定性，以支撑业务不断扩展的技术需要。其具体的人数情况如下：

表 3.1 L 银行岗位人员情况表

岗位类型	人数	比例
银行柜员类	1780	43.20%
客户营销类	1315	31.91%
产品支持类	393	9.54%
风险控制类	513	12.45%
信息科技类	119	2.89%

### 3.2.2 人员情况

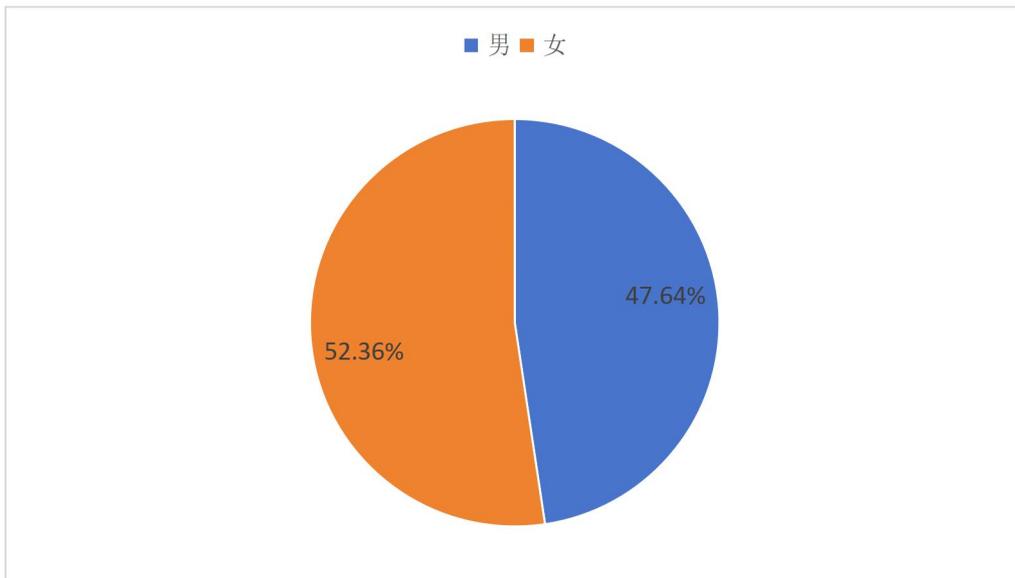


图 3.2 L 银行柜员男女性别占比

在年龄方面，如图 3.2 所示，L 银行柜员平均年龄 35.34 岁，其中 20-30 岁的 1092 人，占比 25.53%；31-40 岁的有 2123 人，占比 49.63%；41-50 岁的有 577 人，占比 13.49%，年纪构成偏向于年轻人群。根据对 L 银行柜员年纪数据的搜集与评估，我们可以观察到 L 银行柜员中以 40 岁以下的中青壮年居多，这些员工主要通过校园直招和行业内部人才吸纳加入。L 银行工作团队的年龄普遍偏年轻，这对于一家新兴的银行来说是一种积极的发展态势，尽管员工的年龄层次集中，缺乏明显的梯队化发展模式。

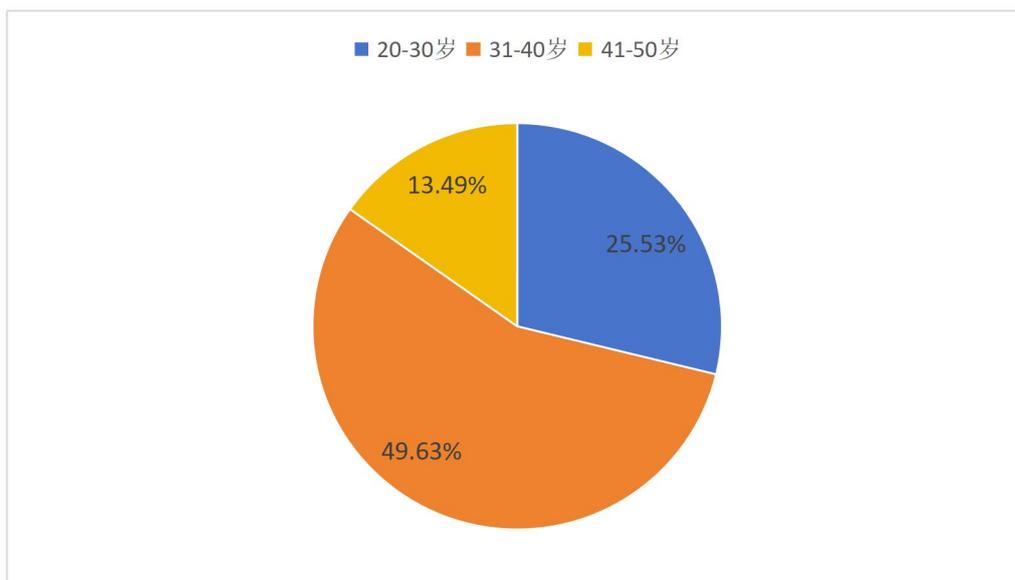


图 3.3 L 银行柜员年龄结构图

在学历方面，专科占比 2.48%；本科占比 82.07%；硕士研究生占比 14.84%；教育程度来看，在 L 银行担任柜员的员工中，学位水平最高者持有的是硕士研究生资格，而大部分员工则获得了大学本科文凭。从以上 L 银行柜员学历情况的统计、分析中，可以看出 L 银行柜员主要为本科学历，并且随着企业对人才选拔标准日益严苛，相信该数值将持续走高，这对追求专业技能水平的金融行业而言，乃是利好的动向。然而，也须认识到，拥有研究生学历的职员比率仅占 14.84%，显现出顶尖人力资源的紧缺，可能会导致研发实力不强、长远发展潜力有限的难题。

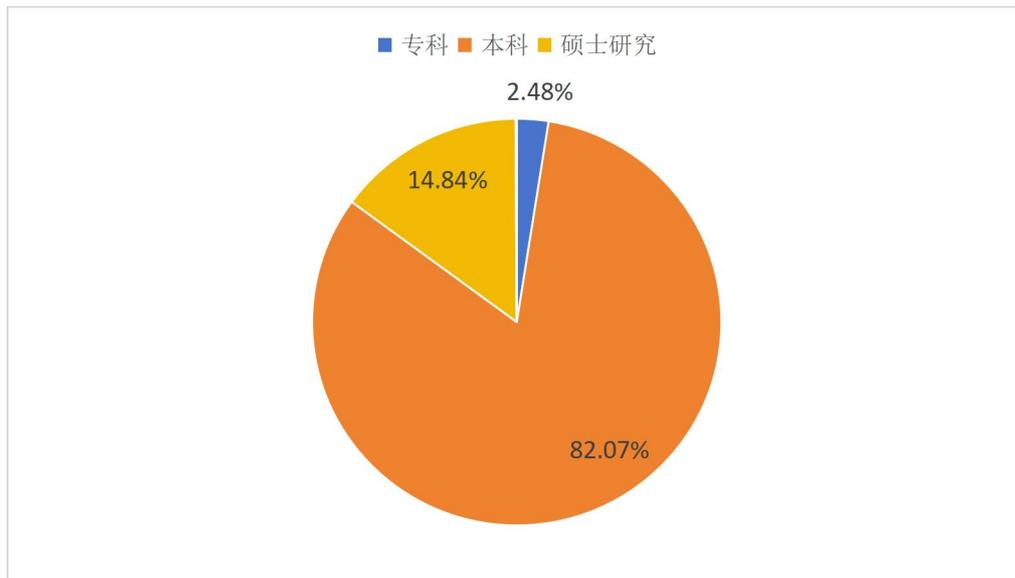


图 3.4 L 银行柜员学历结构图

### 3.3 L 银行员工招聘现状

#### 3.3.1 招聘模式

L 银行的招聘模式主要有三种，第一种是直接招聘模式，主要通过银行人力资源部门针对外部市场进行招聘，这一模式是目前 L 银行招聘的主要模式，也是其人才的主要来源。在直接招聘当中，主要根据银行需要，由行政部门负责进行人员招聘计划的制定和审核，人力资源负责部门进行后续招聘工作；第二种是对调模式，主要是在本行内部或者是其他有合作关系的银行进行人才的互换和调度，这一招聘模式一般较少，主要是一个基础销售岗和管理岗的人员；第三种是直接引进模式，在这一模式当中，对符合条件的人员进行筛选，不参与笔试，可以由总行或者是分行自主进行引入，给予优厚待遇，负责专业化的工作。这类招聘人员一般个人能力以及综合素质较强。

表 3.2 人才招聘模式

模式类型	特点	适用岗位
直接招聘	行政部门负责统筹	基础岗位（非管理）
对调模式	银行管理层负责	管理岗位或者技术岗位
人才引进	银行总部	专业化管理岗位或者技术岗

### 3.3.2 招聘流程

L 银行非常重视公司的活力,为了让公司的人力结构保持在一个比较合理的结构中,每年都会通过招聘为公司补充新鲜血液。2023 年的岗位有营销类、柜员类、信息技术类和客户服务类四个岗位类别,根据总行以及各个分行的需求统计,计划总计招聘 230 人。

L 银行招聘的流程一共包括 6 个流程:宣讲→网申简历→笔试→复试→体检→录用→定岗定编。

宣讲:主要通过银行内部网站以及人力资源和社会保障部门网站、社会招聘类网站进行合作宣传,或者是通过线下的形式进行宣传;(2)简历初筛:主要对投递进来的简历,通过设置好的筛选规则进行筛选。校园招聘当中,对学生毕业院校的要求是财经类院校或者双一流等院校相关专业、普通院校相关专业优秀者、海外院校毕业等;(3)笔试:通过初试的候选人进入笔试环节,笔试环节通过线上考试系统进行,要求学生打开摄像头,考试内容包括综合能力试题和专业知识试题。(4)复试:笔试通过后,进入复试环节,复试面试官为人力资源部副总、招聘经理和业务负责人参与把关。(5)体检:掌握员工的健康状况,避免将传染病带入公司,为员工和公司负责。(6)正式录用:一切确认之后,发送录用通知,并得到候选人的答复。

### 3.3.3 招聘渠道

L 银行的招聘渠道主要有两种:一种是线上渠道,一种线下渠道。线上渠道主要是甘肃地区人力资源和社会保障网站、招聘网站、公众号等,部分岗位会在前程无忧、智联招聘、BOSS 直聘平台招聘。但是相关的岗位一般属于合同人员,核心岗位较少采用这一形式进行招聘。线下渠道主要是校园招聘以及区域招聘会等。这是 L 银行招聘的主要人才来源,校园招聘渠道是核心渠道,部分重要岗位会通过社会招聘、人才引进的形式参与招聘。技术类岗位以及基础岗位,也会通过区域招聘会的形式招聘。

表 3.4 人才招聘渠道

渠道类型	特点	适用岗位
线上招聘	以网站为主，合同性岗位	基础岗位或者派遣岗位
线下招聘	以校园招聘为主，合同性岗位	基础岗位或者是管理类岗位

### 3.3.4 招聘形式

兰银行招聘按照招聘的时段一般可以分为秋季招聘和春季招聘两类。秋季招聘：银行每年 9 月~12 月会组织一次大规模的校园招聘，即为秋季招聘。秋季招聘的人数、地区、岗位都非常多，是应届生报考的最佳时机。春季招聘：秋季招聘结束之后，银行会在次年 2 月~3 月对未招满的地区、未招满的岗位进行补招，即为春季招聘。春季招聘的人数、地区、岗位相对较少，考生以秋招失利者、考研失利者、国考失利者等为主。春季招聘无法与秋季招聘的规模相提并论。招聘除应届生可以报考外，社会人员也可以报考，但招聘的人数相对于应届生来说较少，竞争压力也更大。

L 银行的招聘条件会包含几大类：（1）学历要求：境内外高等院校应届全日制本科及以上学历，在入职报到时取得国家认可的报到证、毕业证、学位证以及教育部门的学历认证等材料。（2）专业要求：所学专业应是岗位要求的相关专业，具体的专业要求以招聘公告中岗位的要求为准。不过除部分岗位对专业要求严格之外，其他岗位对专业的要求不是很严格。

### 3.3.5 招聘效果

#### 1. 近三年 L 银行的招聘数量

L 银行业务稳定发展，每年也都会通过校园招聘，通过有体系地培养，为银行培养人才。银行近三年的校园招聘情况如下表：

表 3.5 L 银行近三年的招聘数量

年份	校园招聘	最终入职
2023 年	230	196
2022 年	220	195

2021 年

150

128

## 2.L 银行现阶段招聘效率

本文基于 L 银行招聘工作的实际情况，梳理出 L 银行现阶段的招聘效率数据。L 银行考察招聘工作关键绩效指标类型有如下四个方面：

**表 3.6 L 银行招聘绩效指标说明**

指标	计算方法
招聘计划完成率	实际入职人数/计划招聘人数
平均录用时间	总招聘时间/总招聘人数
人均招聘成本	总招聘成本/实际入职人数
转正合格率	转正人数/入职人数

(1) 招募任务达成比例：该指标对于评估招募工作的成效至关重要。计算该比例时使用的公式为“实际入职人员数量/预计招募人员数量”。通过搜集和对比这一数据的统计结果（比如年度对比和季度对比），能够揭示出差异、确定未能落实的招募人数与职位。进一步深入探究这些差异产生的原因，有助于制定针对性策略并提出相应的解决措施。(2) 人均录用周期：这一指标是衡量招募流程效率的关键数据点。它通过对每个职位从发布职位需求到完成录用所需时间的总和进行计算，随后将该时间总和除以成功录用的职员数得出。(3) 人均招聘成本：招聘费用和入职人数之间的关系。招聘费用包括渠道费用、差旅费用、广告费用等，即从发布招聘信息到人员入职过程中产生的费用来作为统计口径。入职人数即报到人数。(4) 转正合格率：此项度量能较为有效评价新雇员的岗位匹配度。

L 银行近三年招聘的数据统计表如下：

**表 3.7 L 银行招聘效率**

年份	招聘人数	入职人数	招聘计划 完成率	平均录用 时间	人均招聘 成本	转正合格 率
2023 年	230	196	85.22%	2.62	1.50	90%
2022 年	220	195	88.64%	2.52	2.00	90%
2021 年	150	128	85.33%	2.43	2.50	91%

---

三年平均	200	173	86.5%	2.52	2.00	91%
------	-----	-----	-------	------	------	-----

---

由上表可以看出，L 银行每年都会进行招聘，招聘数量基本稳定，但是岗位的招聘周期均大于公司的预期值。总体效果欠佳，效率较低。

## 4L 银行员工招聘有效性评价

### 4.1 方法的选择

本文主要采用层次分析法（Analytic Hierarchy Process，简称 AHP 法），结合实际情况，对 L 银行员工招聘有效性进行系统的探究和分析。层次分析法的本章是一种主观判断为导向的赋权法，适用于不同要素比较，采用“标度”量化，实现定量与定性的融合，在绩效评估以及有效性评估当中，较为常用。本文参考目前的研究成果，咨询专家意见，确定使用这一方法进行员工招聘有效性评价方案。层次分析法的步骤包括：建立层次结构模型、构建判断矩阵、计算组合权向量、做一致性检验。具体流程图如下：

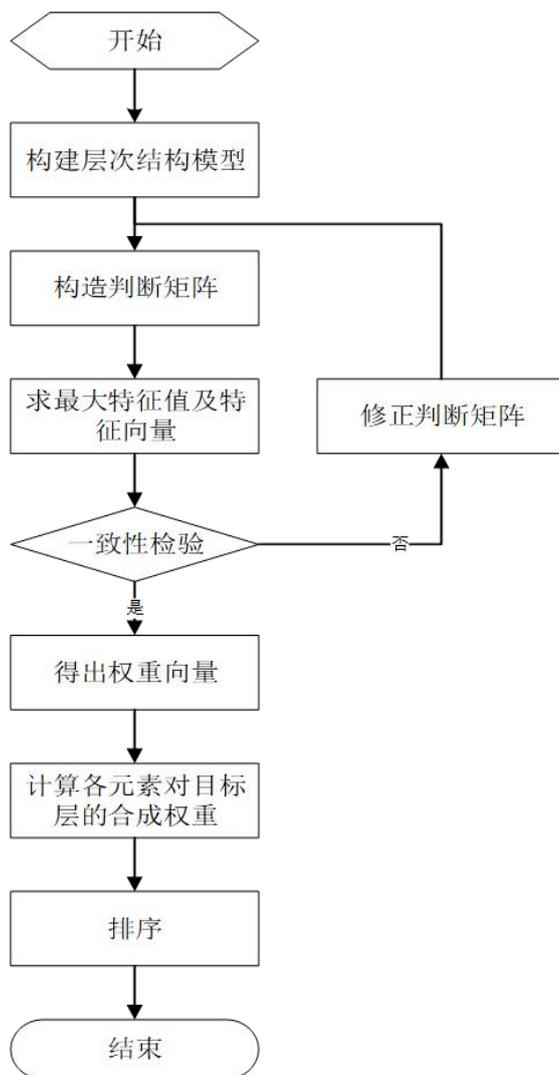


图 4.1 层次分析法的步骤和流程图

### 4.1.1 建立层次结构模型

在进行层次结构模型构筑当中，需要对相关问题进行深入分析，根据确定指标要素的不同属性，对其进行分解，按照从上到下的层次，同一层当中的因素从属于上一层，同时又对下层因素起到支配作用。根据层次分析法逻辑结构，最上层位目标层，一般而言仅有 1 个因素；第二层位准则层，一般 10 个以内，第三层位指标层，主要是准则层内容的细化。当准则层过多的情况下，可以进一步分解出子准则层。其结构模型具体如图 4.2 所示：

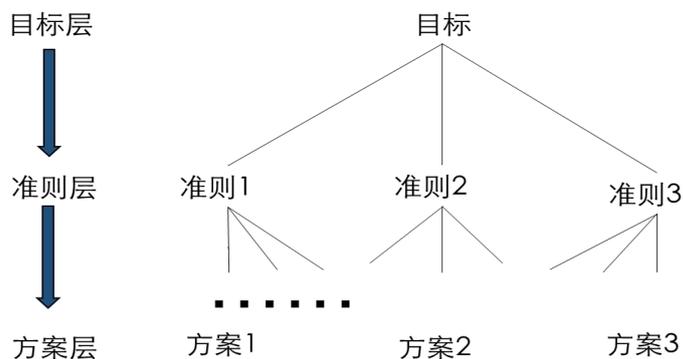


图 4.2 层次结构模型图

### 4.1.2 构建判断矩阵

在层次分析法当中，第二层开始，对同层当中的其他因素，可以采用 1-9 比较尺度构造判断矩阵，一直到最下层。通过比较，可以确定相关要素的关键系数以及权重指数。相关比较判断一般由行业专家给出。

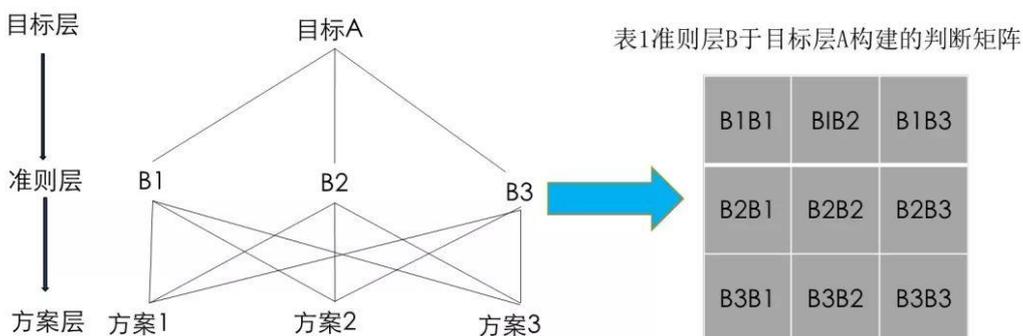


图 4.3 判断矩阵的构建

表 4.1 层次分析法的重要性评价

分值 $B_i B_j$	定义（对于模型上层而言， $B_i$ 对 $B_j$ 的相对重要性数值）
1	$B_i$ 与 $B_j$ 同等重要
3	与 $B_j$ 相比， $B_i$ 稍微重要
5	与 $B_j$ 相比， $B_i$ 明显重要
7	与 $B_j$ 相比， $B_i$ 强烈重要
9	与 $B_j$ 相比， $B_i$ 极端重要
2/4/6/8	处于上述结果中间
倒数	比较结果的倒数

### 4.1.3 计算组合权向量

通过对向量的标准化，可以对矩阵的最大特征值以及对应的特征向量进行比较，保证各个向量当中的分量都大于 0，各个分量的总和为 1。被标准化后的向量，一般作为向量存在。可以结合权向量，形成矩阵特征值的判断。结合 MATLAB 语句，便可以求得特征值： $(Y, D) = \text{Eig}(A)$ ，其中，A 为特征值，D 为成对比较阵的特征值，Y 的列为相应特征向量。

### 4.1.4 作一致性检验

为了保证相关计算数据的一致性以及判断的一致性，需要对相关指标进行检验，一致性检验主要采用如下公式：

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

在上述公式当中，CI 代表一致性， $\lambda_{\max}$  代表判断矩阵最大特征值，n 为判断矩阵的阶数。如果  $CI=0$ ，则说明矩阵完全一致。此外，一致性与  $\lambda_{\max} - n$  成反比。为了保证不同阶矩阵判断和度量的一致性，可以对矩阵的平均随机一致性指标进行综合判定，方法为随机一致性比率法： $CR = CI / RI$ ，其中，CR 为比率数值。如果其小于 0.1，则说明矩阵一致性良好，否则，需要对相关矩阵进行进一步调整。

表 4.2 十阶矩阵的 RI 取值

矩阵阶数 n	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

### 4.1.5 模糊综合评价

模糊综合评价经常与层次分析法结合使用，其是一种模糊数学方法。在这一方法当中，根据隶属度理论，将一些定性指标进行转化，使其成为定量指标。从而对不同制约因素的因子水平作出一个总体判断。具有结果清晰、系统性强等优势。对于一些非确定性的复杂定性问题，可以有效解决。其具体的步骤如下：

(1) 结合调查，进行评分等级的确定，明确评语集  $V$  以及对应等级标准  $N$ 、指标评价因素  $C$ 。

(2) 基于层次分析法，进行指标权重的确定，获得矩阵  $W$ 。

(3) 对每个评价主体的评价因素，在对应等级下将隶属度矩阵  $R$  与矩阵和等级标准相乘，即： $S=N*W*R$ ，计算出的具体结果即为最终的等级综合评价结果。

模糊综合评价可以与层次分析法等进行相互补充，保证评价的有效性以及科学性。

## 4.2 指标确定与权重分析

### 4.2.1 评价指标的确定

本文结合 L 银行招聘的基本内容以及目前招聘相关的文献资料，对指导有效性进行评价。咨询专家的意见以及 L 银行经理层的意见，确定具体的评价维度和指标体系。具体如表 4.3 所示：

表 4.3 L 银行招聘有效性评价层次结构

目标层	准则层	指标层
L 银行招聘有效性 A	B <sub>1</sub> 招聘模式	C <sub>1</sub> 可靠性
		C <sub>2</sub> 结构化
		C <sub>3</sub> 多元化
		C <sub>4</sub> 均衡性
	B <sub>2</sub> 招聘渠道	C <sub>5</sub> 多元化
		C <sub>6</sub> 有效性

续表 4.3 L 银行招聘有效性评价层次结构

目标层	准则层	指标层
		C <sub>7</sub> 效率化
	B <sub>3</sub> 招聘流程	C <sub>8</sub> 科学性
		C <sub>9</sub> 规范性
		C <sub>10</sub> 多元化
	B <sub>4</sub> 招聘形式	C <sub>11</sub> 需求契合
		C <sub>12</sub> 吸引力
		C <sub>13</sub> 综合效率
	B <sub>5</sub> 综合评价	C <sub>14</sub> 人才质量
		C <sub>15</sub> 人才留存

### 4.2.2 指标权重的确定

为确定指标评价体系中各准则层和各指标层指标的具体权重，首先邀请多位人力资源方面的专家，结合 L 银行人才招聘实际情况，借助于 Satty1-9 层标度方法，对本文所使用的 B<sub>1</sub>-B<sub>5</sub> 五个准则层指标，以两个为一对，进行相互比较。随后，将指标层的结果采用同样的方法进行比较，可以获得最终的判断矩阵，确定不同准则层以及指标层的权重分配情况。

专家打分主要采用的是赋值打分的方法，共计有专家 11 位，其中，高校人力资源管理学方面的教授 1 人，副教授 3 人，银行人力资源管理负责人 4 人，高校管理学专家 3 人。对于准则层指标最终的判断矩阵，如表 4.4 所示。

表 4.4 准则层指标判断矩阵

	B <sub>1</sub> 招聘模式	B <sub>2</sub> 招聘渠道	B <sub>3</sub> 招聘流程	B <sub>4</sub> 招聘形式	B <sub>5</sub> 综合评价
B <sub>1</sub> 招聘模式	1	2	1/2	4	2
B <sub>2</sub> 招聘渠道	1/2	1	1/3	3	1/2
B <sub>3</sub> 招聘流程	2	3	1	6	2
B <sub>4</sub> 招聘形式	1/4	1/2	1/6	1	1/2
B <sub>5</sub> 综合评价	1/2	2	1/2	2	1

结合上文所述的计算方法，可以求得特征向量以及最大特征根，进行一致性检验。相关的数据计算过程具体如下所示：

(1) 结合表 4.2 的相关数据，可以获得准则层各个维度内容的判断矩阵。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1/2 & 4 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/3 & 3 & 1/2 \\ 2 & 3 & 1 & 6 & 2 \\ 1/4 & 1/2 & 1/6 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 2 & 1/2 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

(2) 各个元素相乘，得到向量 a。

$$a = \begin{bmatrix} 8 \\ 0.25 \\ 72 \\ 0.0104 \\ 1 \end{bmatrix}$$

(3) 将向量 a5 个分量开五次方，得到向量 b。

$$b = \begin{bmatrix} 1.5157 \\ 0.7579 \\ 2.3522 \\ 0.4012 \\ 1 \end{bmatrix}$$

(4) 把向量 b 归一化，得到一个权重向量 w。

$$w = \begin{bmatrix} 0.2034 \\ 0.1338 \\ 0.4154 \\ 0.0708 \\ 0.1766 \end{bmatrix}$$

(5) 计算判断矩阵最大特征根。

$$A_w = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1/2 & 4 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/3 & 3 & 1/2 \\ 2 & 3 & 1 & 6 & 2 \\ 1/4 & 1/2 & 1/6 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 2 & 1/2 & 2 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.2034 \\ 0.1338 \\ 0.4154 \\ 0.0708 \\ 0.1766 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.3151 \\ 0.6747 \\ 2.0016 \\ 0.3461 \\ 0.8952 \end{bmatrix}$$

可以算出最大特征根  $\lambda_{MAX} = 5.2568$

(6) 对准则层指标矩阵进行一致性检验。

根据上文的相关公式可以得出一致性指标 CI，计算可得  $CI = 0.0642$ 。具体的平均随机一致性指标见表 4.5。

表 4.5 平均随机一致性指标表

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54

因为 n=5，所以对应的平均随机一致性指标 RI=1.12，最终计算得出一致性比例 CR 的数值。

$$CR=CI/RI \tag{4-2}$$

由公式 (4-2) 计算可得 CR=0.0573

最后对随机一致性指标的相关数据进行对比，可以看出 CR=0.0573，小于 0.1，因此，相关的准则层判断符合一致性检验标准。

由此，可以获得准则层 A 层相关维度内容的权重向量 w。

$$w=(0.2034,0.1338,0.4154,0.0708,0.1766)$$

按照相同的方法，矿业计算出 B 层指标的判断矩阵，相关计算结果具体如下：

表 4.6 B<sub>1</sub>层指标判断矩阵

	C <sub>1</sub> 可靠性	C <sub>2</sub> 结构化	C <sub>3</sub> 多元化
C <sub>1</sub> 可靠性	1	1/2	2
C <sub>2</sub> 结构化	2	1	4
C <sub>3</sub> 多元化	1/2	1/4	1

表 4.7 B<sub>2</sub>层指标判断矩阵

	C <sub>4</sub> 均衡性	C <sub>5</sub> 多元化	C <sub>6</sub> 有效性
C <sub>4</sub> 均衡性	1	2	4
C <sub>5</sub> 多元化	1/2	1	3
C <sub>6</sub> 有效性	1/4	1/3	1

表 4.8 B<sub>3</sub>层指标判断矩阵

	C <sub>7</sub> 效率化	C <sub>8</sub> 科学性	C <sub>9</sub> 规范性
C <sub>7</sub> 效率化	1	1/3	3

**续表 4.9 B<sub>3</sub>层指标判断矩阵**

	C <sub>7</sub> 效率化	C <sub>8</sub> 科学性	C <sub>9</sub> 规范性
C <sub>8</sub> 科学性	3	1	4
C <sub>9</sub> 规范性	1/3	1/4	1

**表 4.10 B<sub>4</sub>层指标判断矩阵**

	C <sub>10</sub> 多元化	C <sub>11</sub> 需求契合	C <sub>12</sub> 吸引力
C <sub>10</sub> 多元化	1	3	4
C <sub>11</sub> 需求契合	1/3	1	3
C <sub>12</sub> 吸引力	1/4	1/3	1

**表 4.11 B<sub>5</sub>层指标判断矩阵**

	C <sub>13</sub> 综合效率	C <sub>14</sub> 人才质量	C <sub>15</sub> 人才留存
C <sub>13</sub> 综合效率	1	1/5	1/2
C <sub>14</sub> 人才质量	5	1	2
C <sub>15</sub> 人才留存	2	1/2	1

同样使用前述方法，可得指标层各指标的权重，计算结果见表 4.12。

**表 4.12 各级指标权重**

目标层	准则层	权重	指标层	权重
L 银行招聘有效性 A	B <sub>1</sub> 招聘模式	0.2034	C <sub>1</sub> 可靠性	0.2857
			C <sub>2</sub> 结构化	0.5714
			C <sub>3</sub> 多元化	0.1429
			C <sub>4</sub> 均衡性	0.5584
	B <sub>2</sub> 招聘渠道	0.1338	C <sub>5</sub> 多元化	0.3196
			C <sub>6</sub> 有效性	0.122
	B <sub>3</sub> 招聘流程	0.4154	C <sub>7</sub> 效率化	0.2684
			C <sub>8</sub> 科学性	0.6144
			C <sub>9</sub> 规范性	0.1172
			C <sub>10</sub> 多元化	0.6144
B <sub>4</sub> 招聘形式	0.0708			

续表 4.12 各级指标权重

目标层	准则层	权重	指标层	权重
			C <sub>11</sub> 需求契合	0.2684
			C <sub>12</sub> 吸引力	0.1172
			C <sub>13</sub> 综合效率	0.1283
	B <sub>5</sub> 综合评价	0.1766	C <sub>14</sub> 人才质量	0.5954
			C <sub>15</sub> 人才留存	0.2763

同样，对 B 层指标进行一致性检验。

(1) B<sub>1</sub> 层：

$$B_{W1} = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 & 2 \\ 2 & 1 & 4 \\ 1/2 & 1/4 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.2857 \\ 0.5714 \\ 0.1429 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.8572 \\ 1.7144 \\ 0.4287 \end{bmatrix}$$

计算获得最大特征根  $\lambda_{MAX}=3.0002$

$$CI=0.0001$$

$$CR=0.0002 < 0.1$$

B<sub>1</sub> 层指标判断矩阵通过一致性检验。

(2) B<sub>2</sub> 层：

$$B_{W2} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 4 \\ 1/2 & 1 & 3 \\ 1/4 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.5584 \\ 0.3196 \\ 0.1220 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.6856 \\ 0.9648 \\ 0.3681 \end{bmatrix}$$

算出最大特征根  $\lambda_{MAX}=3.0182$

$$CI=0.0091$$

$$CR=0.0175 < 0.1$$

B<sub>2</sub> 层指标判断矩阵通过一致性检验。

(3) B<sub>3</sub> 层：

$$B_{W3} = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 3 \\ 3 & 1 & 4 \\ 1/3 & 1/4 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.2684 \\ 0.6144 \\ 0.1172 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.8248 \\ 1.8884 \\ 0.3603 \end{bmatrix}$$

算出最大特征根  $\lambda_{MAX}=3.0735$

$$CI=0.0368$$

$$CR=0.0708 < 0.1$$

B<sub>3</sub>层指标判断矩阵通过一致性检验。

(4) B<sub>4</sub>层:

$$B_{W4} = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 \\ 1/3 & 1 & 3 \\ 1/4 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.6144 \\ 0.2684 \\ 0.1172 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.8884 \\ 0.8248 \\ 0.3603 \end{bmatrix}$$

算出最大特征根  $\lambda_{MAX}=3.0735$

$$CI=0.0368$$

$$CR=0.0708 < 0.1$$

B<sub>4</sub>层指标判断矩阵通过一致性检验。

(5) B<sub>5</sub>层:

$$B_{W5} = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1/2 \\ 5 & 1 & 2 \\ 2 & 1/2 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.1283 \\ 0.5954 \\ 0.2763 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.3856 \\ 1.7895 \\ 0.8306 \end{bmatrix}$$

算出最大特征根  $\lambda_{MAX}=3.0057$

$$CI=0.0029$$

$$CR=0.0056 < 0.1$$

B<sub>5</sub>层指标判断矩阵通过一致性检验。

### 4.3 评价结果

基于模糊综合评价的方法，计算出具体定量评价数据值。首先，需要进行评语集的确定，在确定评语集的过程中，考虑到 L 银行招聘有消息的指标主观性较强，所以采用五层次判断，分别为：“差”“较差”“一般”“较好”“很好”，对应的为 V<sub>1</sub>-V<sub>5</sub> 数值，赋值 V=(1, 2, 3, 4, 5)。评语集和分数之间的关系见表 4.13:

表 4.13 评语集与分数集对应关系

评价等级	差	较差	一般	较好	很好
分数	1	2	3	4	5

(2) 隶属度的确定

基于模糊综合评价的评语集,对 L 银行招聘有效性的定性指标进行进一步的隶属度明确,主要方法为问卷调查。调查主要按照“差”“较差”“一般”“较好”“很好”五个评价等级。由参与指标权重确定的专家根据其相关经验进行判断。对五个等级出现的频次进行统计,与问卷的有效数相除,可以获得相关数据。

填写问卷的被抽组专家可以根据自身实践经验和理论基础进行选择,然后根据收回的问卷统计各个指标这五个评价等级出现的频次,最后用各个指标这五个评价等级所出现的频次除以总的有效问卷数量,从而得到各个指标的隶属度向量。比如,假设组织架构这一指标有 20 位受调查专家,10 个人选择很好,5 个人选择较好,2 人选择一般,2 人选择较差,1 人选择差,则组织架构这一指标的隶属度向量为(0.5,0.25,0.1,0.1,0.05)。本次的调查选择 11 位参与指标权重确定的专家作为专家组成员,为了增强数据的客观性和均衡性,在专家基础上,进一步增加 1 位参与全过程监督的专家作为指导专家同时参与打分,最终确定 12 份相关数值,具体如表 4.14 所示。

表 4.14 运行效果评分(准则层)

指标层	很好 (5 分)	较好 (4 分)	一般 (3 分)	较差 (2 分)	差 (1 分)
B1 招聘模式	2	1	6	1	2
B2 招聘渠道	2	3	4	3	0
B3 招聘流程	1	4	6	1	0
B4 招聘形式	1	3	5	2	1
B5 综合评价	2	3	5	2	1

表 4.15 运行效果评分(指标层)

目标层	准则层	指标层	很好 (5 分)	较好 (4 分)	一般 (3 分)	较差 (2 分)	差 (1 分)
-----	-----	-----	-------------	-------------	-------------	-------------	------------

L 银行人 才招聘有 效性 A	B 招聘模式	C 可靠性	2	1	6	1	2
		C 结构化	1	2	5	2	2
		C 多元化	2	2	4	3	1
	B 招聘渠道	C 均衡性	3	2	6	1	0
		C5 多元化	2	2	4	3	1
		C 有效性	2	1	7	1	1
	B 招聘流程	C 效率化	1	2	7	1	1
		C 科学性	2	3	5	2	0
		C 规范性	3	4	4	1	0
	B 招聘形式	C 多元化	2	3	5	1	1
		C 需求契合	1	1	9	0	1
		C <sub>12</sub> 吸引力	2	4	4	2	0
		C <sub>13</sub> 综合效率	3	5	2	1	1
		B <sub>5</sub> 综合评价	C <sub>14</sub> 人才质量	2	1	6	2
	C <sub>15</sub> 人才留存		2	4	6	0	0

根据上文计算出指标层的隶属度，具体见表 4.16 和 4.17。

表 4.16 准则层指标隶属度

指标层	很好 (5 分)	较好 (4 分)	一般 (3 分)	较差 (2 分)	差 (1 分)
B <sub>1</sub> 招聘模式	0.1667	0.0833	0.5	0.0833	0.1667
B <sub>2</sub> 招聘渠道	0.1667	0.3333	0.4167	0.3333	0
B <sub>3</sub> 招聘流程	0.0833	0.4167	0.5	0.0833	0
B <sub>4</sub> 招聘形式	0.0833	0.3333	0.4167	0.1667	0.0833
B <sub>5</sub> 综合评价	0.1667	0.3333	0.4167	0.1667	0.0833

表 4.17 指标层指标隶属度

目 标 层	准则层	指标层	很好 (5 分)	较好 (4 分)	一般 (3 分)	较差 (2 分)	差 (1 分)
L 银 行 人 才 招 聘 有 效 性 A	B <sub>1</sub> 招聘 模式	C <sub>1</sub> 可靠性	0.1667	0.0833	0.5	0.0833	0.1667
		C <sub>2</sub> 结构化	0.0833	0.1667	0.4167	0.1667	0.1667
		C <sub>3</sub> 多元化	0.1667	0.1667	0.3333	0.25	0.0833
	B <sub>2</sub> 招聘 渠道	C <sub>4</sub> 均衡性	0.25	0.1667	0.5	0.0833	0
		C <sub>5</sub> 多元化	0.1667	0.1667	0.3333	0.25	0.0833
		C <sub>6</sub> 有效性	0.1667	0.0833	0.5833	0.0833	0.0833
	B <sub>3</sub> 招聘 流程	C <sub>7</sub> 效率化	0.0833	0.1667	0.5833	0.0833	0.0833
		C <sub>8</sub> 科学性	0.1667	0.25	0.4167	0.1667	0
		C <sub>9</sub> 规范性	0.25	0.3333	0.3333	0.0833	0
	B <sub>4</sub> 招聘 形式	C <sub>10</sub> 多元化	0.1667	0.25	0.4167	0.0833	0.0833
		C <sub>11</sub> 需求契合	0.0833	0.0833	0.9	0	0.0833
		C <sub>12</sub> 吸引力	0.1667	0.3333	0.3333	0.1667	0
	B <sub>5</sub> 综合 评价	C <sub>13</sub> 综合效率	0.25	0.4167	0.0833	0.0833	0.0833
		C <sub>14</sub> 人才质量	0.1667	0.0833	0.5	0.0833	0.0833
		C <sub>15</sub> 人才留存	0.1667	0.0833	0.5	0.0833	0.1667

运用模糊综合评价法，可以计算出目标层的具体得分，即：权重\*指标层矩阵。以 B<sub>1</sub> 层为例，其矩阵为：

$$C_1 = \begin{bmatrix} 0.2857 \\ 0.5714 \\ 0.1429 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.1667 & 0.0833 & 0.5 & 0.0833 & 0.1667 \\ 0.0833 & 0.1667 & 0.4167 & 0.1667 & 0.1667 \\ 0.1667 & 0.1667 & 0.3333 & 0.25 & 0.0833 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.1981 \\ 0.1897 \\ 0.2106 \end{bmatrix}$$

整体评分值  $V = 5 * 0.1981 + 4 * 0.1897 + 3 * 0.2106 = 0.7924 + 0.5961 + 0.6381 = 2.0266$

根据评语集与分数集对应关系表，可见分数集中 2.0266 分对应评语集中“较差”等级，由此可得，本文招聘模式等级处于较低水平。

同理，可以计算出招聘渠道、招聘流程、招聘形式、综合评价的得分，分别

为：3.0214、2.6938、2.9746 和 3.0415。

同时，也可以计算出准则层的综合得分，为 2.9792。

综合而言，L 银行人才招聘，各个指标的得分以及总体得分较低，需要进一步进行改进。

#### 4.4 结果分析

第一是招聘模式，根据模糊层次分析法的相关评价，L 银行招聘模式相关综合评分为 2.0266 分，相对较低，说明目前的招聘模式在多元化、可靠性以及结构化方面存在一定程度的不足。同时，招聘模式较为单一且无法满足实际需求。第二是招聘渠道方面，综合得分 3.0214，相较于招聘模式较高，但是总体仍然处于较低水平，需要进一步改进和优化；第三是招聘流程方面，综合得分 2.6938，同样属于需要改进的重要问题；第四是招聘方法方面，综合得分 2.9746 分，也属于重点改进范畴；第五是综合评级得分仅有 3.0415 分，各个维度方面均需要改进，此外，各个指标的综合得分也处于较低水平，仅有 2.9792，说明 L 银行招聘有效性不足，存在流程、方法、模式以及渠道方面的问题。

## 5L 银行员工招聘有效性存在的问题与成因分析

### 5.1 L 银行员工招聘有效性存在的问题分析

#### 5.1.1 招聘模式单一且不符合实际需求

从目前的招聘模式看，其主要采用的是直聘、人才引入以及调入等方式，各个模式针对不同的岗位和人才需求，缺乏统一的标准且相互独立，与 L 银行实际需求匹配度不高。不同模式之间无法形成贯通和贯穿。在采用层次分析法对相关的招聘模式进行分析的过程中，综合得分角度。具体体现在如下几个方面：

第一是招聘模式固有化、单一化严重，长期以来，形成了较为系统的内部招聘为主以及外部招聘为辅的形式，不利于人才的培养，单一的招聘模式，使得政策扶持的金融市场受到破坏，员工在行动理念以及趋同性方面增强，无法满足新时代金融创新的要求和基本需求。第二是人才招聘过程中，现有的模式无法实现对于人才综合评估和定岗应用，容易使相关的外部专业化人才流失，对于招聘要求的限制以及模式的固化，使得招聘目标变得更为模糊，尤其是在人才引进以及调任的过程中，无法解决任人唯亲的情况，甚至部分存在暗箱交易的情况。第三是不同渠道招聘各自为政，无法实现彼此之间的贯通，通过人才模式的穿插，使招聘可以统一统筹规划，明确具体人才招聘标准，实现招聘的合理性。

#### 5.1.2 招聘渠道狭窄且缺乏贯通性

从目前的招聘渠道看，L 银行主要依赖于传统的线下渠道，尤其是校园招聘，在其他渠道招聘当中的人才数量较为稀少，尤其是社会招聘比例较低。互联网招聘流于形式，总体而言较为狭窄，互联网招聘仅仅作为辅助的形式存在，无法满足对于高端人才的真实需求。同时，在招聘的过程中，渠道之间存在壁垒。部门渠道虽然表面招聘，但是实际并未形成长效机制，仅仅在特殊时期进行定量人员招聘，甚至出现部分“萝卜岗”的情况。此外，从目前的招聘看，不同渠道之间的贯穿性不足，除了线下渠道外，其他渠道招聘的社会人员或者是毕业大学生，主要以合同制为主，这类岗位在长期的工作当中，甚至无法实现晋升，导致人员

的工作积极性较低，一些能力较强的员工，经常会出现离职的情况。

### 5.1.3 招聘流程缺乏科学有序地规划

目前招聘流程虽然整体较完善，但是在层次分析法评分方面，仍然处于较低水平，其最为突出的问题是缺乏科学规划与有序性。具体表现在三个方面：第一是招聘流程较为复杂，涉及筛选、笔试、面试等不同的环节，各个环节的人员及内容较多，时间周期较长，无法满足短期内对于人才的吸引以及培养。此外，在复杂的流程和漫长的周期当中，一些报名人员往往会通过其他方式应聘其他企业，导致出现人才无法留任的情况。第二是招聘流程环节之间间隔时间过长，往往间隔 1 个多月，长时间的等待导致应聘者失去耐心，甚至觉得本企业招聘的不专业，是浪费大量的人力物力，流失过多的优秀应聘者。其次现有的招聘环节，难以筛选出人才的层次，仅仅可以筛选出人才是否合适。尤其是在结构化面试的过程中，往往因为细节问题，而导致相关人才流失。第三是招聘流程不同环节之间缺乏互动性，各个环节不一致，导致无法实现有序沟通，相关环节在不同负责人的情况下，会影响应聘者的评分。

### 5.1.4 招聘形式混乱且无法实现人才层次区分

目前的招聘形式主要采用的是春招和秋招的形式，每年定期招聘，这种招聘形式可以有效地吸纳到更多的高校毕业生，但是对于社会工作人员而言，不具有较强的吸引力。从最近三年的招聘质量和效率看，整体处于较差的水平。春招、秋招的定期招聘与短期招聘混合在一起，导致无法实现人才与岗位需求的区分。很多的应聘者在参与招聘的过程中，在春招或者秋招岗位内可以满足银行条件的，在短期招聘当中往往会被剔除，导致人才的信心不足。L 银行作为一类股份制银行，与大型企业的长年持续性招聘相比，具有较大的差距，对于其市场的拓展以及未来的发展，带来一定的隐患和问题。

## 5.2 L 银行员工招聘有效性存在问题的原因分析

### 5.2.1 人力资源管理制度不规范导致模式问题

从目前员工招聘看,其模式问题的主要原因是缺乏针对性的人力资源管理制度体系。目前,L 银行并未制定出较为系统的关于招聘的制度规范性文件,相关招聘工作主要依赖于管理层决策以及人力资源部门的执行和落实。这就导致在相关招聘模式应用当中,管理层人员以及人力资源部门人员为了能够省时省力,采取单一的方案执行和落实。此外,由于制度并不具有统一性,所以,也容易导致目前招聘模式下所引起的暗箱操作问题。L 银行人才招聘的制度规范模糊,没有明确的标准和规范体系,缺乏执行有效性,也直接导致相关模式难以与银行实际需求形成对接。

### 5.2.2 招聘衔接机制匮乏导致渠道问题

目前的招聘渠道主要是线下和线上招聘,其中,以线下招聘为主,招聘渠道之间缺乏有效的衔接机制,导致各类问题突出。第一是线上渠道之间缺乏互动和衔接,不同的招聘平台发布的招聘要求和岗位不同,薪酬以及招聘条件也有所差异,导致不同招聘渠道招聘的人才差异巨大;第二线下渠道之间缺乏贯通线,重点的招聘渠道校园招聘较为完善,但是其他的线下招聘会对于人才招聘的要求则相对更高,导致较多的人员性问题;第三是线下渠道和线上渠道招聘分属于不同的负责人员,彼此之间缺乏有效的交流,机制不完善,导致相关问题较为突出。

### 5.2.3 招聘计划与需求体系不匹配问题

目前的招聘流程较为复杂且存在重复,其主要原因在于现有的招聘计划有机需求体系之间的规划性不足。尤其是招聘计划与需求不匹配,使得在流程的设计方面,需要更为复杂的筛选形式。缺乏针对性以及明确的招聘计划,则需要通过流程的方式满足招聘基本要求。需求体系不完善,也需要在招聘流程设计当中,最大限度地筛选出所需要的人才,进而引起流程冗杂且低效率的现象。对于商业银行而言,招聘计划需要明确且规范,避免因为流程导致的诸多问题。

#### 5.2.4 管理人员认识不足导致招聘模式问题

从目前的招聘形式看，其频次较低且无效招聘较多。其主要原因在于相关管理人员并未充分认识到招聘对于银行的重要性以及对于市场拓展的重要性。相关招聘工作仅仅为了完成计划目标和任务，尤其是一些分行，仅仅为了能够满足其服务工作的要求。招聘对于人才的选拔、吸引认知不清晰。相关管理人员针对目前的招聘形式认识不足，缺乏了解，在人力资源战略制定的过程中，并未将这一工作纳入重点工作的范畴，从而引发招聘的系列问题。此外，现有的招聘形式难以满足实践性的要求，其主要也是因为相关管理人员对于招聘认识不到位，对于不同形式组织认知不足等。

## 6 提升 L 银行员工招聘有效性的对策建议

### 6.1 结合实践构筑多元化的招聘模式

#### 6.1.1 构筑整合式招聘模式

整合式人才选拔采取一种综合的招募手法,其核心在于将内部与外部资源做横向联合,并针对招聘流程的关键环节实施纵向融合。与 L 银行现有的单一招聘模式相比,更符合其未来发展的以及对于外部市场的拓展要求。对于 L 银行而言,纵向一体化亟需优化调整,各个环节问题重重,有必要构筑一套完善的管理制度及标准来确保人才招募的流程一致性与畅通无阻,以满足招募的各项准则与预期目的。首当其冲,应当是该金融机构人力资源部门的发展战略,该战略须以银行的总体发展愿景为基础,并立足于人才的实际胜任力与素养,确立清晰的人才吸引与培育战略;其次,在宏观规划指引之下,拟制细分的招募策略,并进行彻底而精准的职位分析,在审视招聘过程中所面对的积极及挑战因素后,制定完成招聘人才的方案;最后,遵循方案指引,参加选聘工作,涵盖选用与鉴定不同招聘途径、施行科学化的面试笔试及评定体系、挑选心理评测办法、设计背调计划,以及策划聘用程序与新员工训练教程。在回顾了 L 银行在招贤纳士问题上的总结后,考量公司现时人力资源情况,如何运用一套科学而高效的选才方略,攻克人才配备的难题,已成为眼下的当务之急。构建并应用一体化的选才计划,已显现为舍弃落后选才模式、提升选才效能的最佳策略。

L 银行采纳整合型人事招募办法,将显著优化其人力资源的管理质量。此种融合型选才策略的应用,旨在刷新当前的人才引进程序,将在公司人力资源管理方面带来显著的提升,实现从原来的被动式管理到主动式管理的转变。这是由于管理的程序化和系统化,即使在企业领导无法亲自参与的情况下,也能确保合适的人选被放置在对的岗位上。这样做可以规避因选人不当所引起的用错人才的错误。人才引进工作是企业人力资源管理的发端,若起始环节出了问题,则接下来的连锁反应可能是灾难性的,甚至会导致不可挽回的后果。依据能力素养框架的聚合型选人机制,能有效进行人才筛选,通过定量的手段进行人才筛选,依照标准化的程序执行,采用精确的测评以确保。实现人才与职位的高度吻合,减缓并

规避因选人失误引发的问题。营造以人才为本的公司环境。此综合性选才方案既是手段，也体现了一定的管理哲学，持之以恒，顺应时代发展，可促进企业内部建立注重员工全面素质与工作成效的氛围。彰显出一种规范化且科学的管理正规形象。

系统的人才引进流程及高效率的评估手段，对于求职者而言，他同样在对比和挑选适合自己的银行工作环境，若能感受到银行的管理水平高效，会更容易吸引到卓越的人才，进而无形中提高企业在人力资源方面的竞争力。进一步强化了人力资源部门工作人员的职业素养。全面而严谨的选才模式需要很多的相关知识与实践经历，通过这种方式，人力资源人员的能力会显著提高，而个人的进步也正能够推动人力资源整个团队的发展，接着又促使整个银行 HR 部门更显重要。鉴于素养框架的根本功用，它既利于企业挑选卓越的职员，又能明确员工的职业成长路径，进而打造一支素质卓著的团队。这样一支高质量的专才团队，成为企业进步的动力源泉，使得公司能在激烈的市场竞争中保持领跑者的姿态。

L 银行所用整合式人才招聘过程可划为初步筹备、执行过程和末尾监督三个阶段。

(1) 在启动招募过程之前，做好准备工作是关键。为了顺利推进招聘活动，关键的准备步骤便是制订一套適切的人才吸引方案。而在拟定该方案前，企业须对自身的人力资源大局进行全面掌握，并清晰界定本公司的雇用哲学与选才标准。对内对外的就业市场状况需作出详尽分析，并与相关部门进行有效沟通和确认，同时对所需岗位进行详细剖析，以确保人才招聘方案的制定得以顺利完成。(2) 招募流程的执行阶段位于中段。在这一阶段，依照早前规划的招聘方案，筛选适宜的人才引进途径，对候选者开展结构化的面谈与评估程序，对潜在员工展开背景核查和健康检查，并在确认无误后向其发送正式聘用告知。(3) 招募程序的尾声，即是持续跟踪的时刻。当招聘行动落幕之际，对于过往阶段的跟踪工作亦不可或缺。透过新员工的培训指导，促成其顺利融入团队；对整个招聘的成效与程序进行深入评价；并针对如何保持员工稳定提出有效策略。

如图 6-1 显示，L 银行的综合性招募流程遵循相应步骤进行。

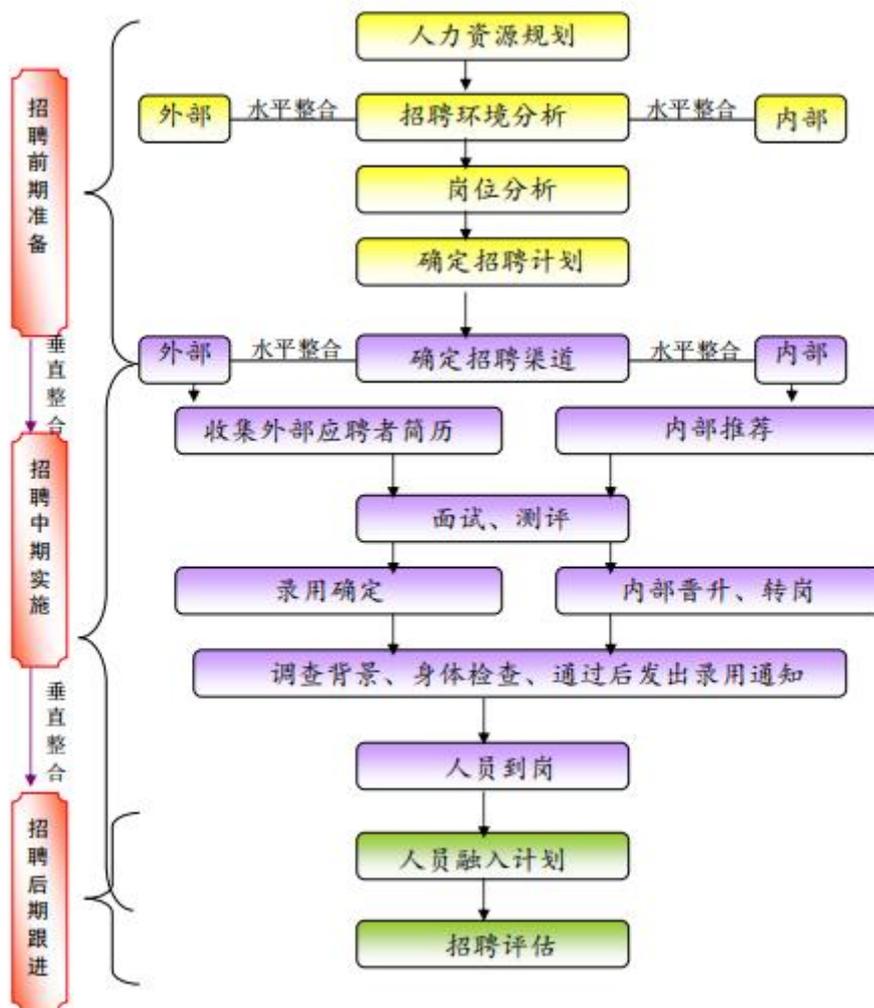


图 6.1 整合式招聘过程设计图

### 6.1.2 完善闭环穿插式招聘模式

现行的人才引进方式比较缺乏多样性，缺乏系统化，在这一情况下，可以通过建立闭环穿插式的招聘模式，形成不同招聘要素的衔接，具体可以采取如下措施：第一是实现外部招聘与内部招聘的协同，明确外部招聘的地位，形成外部与内部衔接闭环。统一外部招聘和内部招聘的具体标准，以金融市场发展以及需求为主开展招聘活动。第二是明确闭环式的招聘目标要求，灵活对招聘模式进行调整，根据不同时期、不同招聘需求，进行招聘模式的互动。尤其是要整合调任、直接引进与直接招聘三者之间的互动，将三者相互穿插，在直接引进的基础上进行直接招聘、调任或者是在调任的基础上参与直接招聘评估等。在三者穿插互动当中，可以避免招聘当中任人唯亲的问题。第三是实现招聘要求以及目标的贯穿，保证不同招聘渠道在同一岗位当中的要求一致性，避免招聘当中出现的不同种类

的问题，使得招聘模式有效性得到提升。

## 6.2 实现招聘渠道的规范化应用与实践

### 6.2.1 选择适合的招聘渠道

表 6.1 为 2022 年从同行业企业当中所搜集的招聘渠道统计结果，主要针对银行柜员岗位、管理岗位、营销岗位等进行，相关渠道的有效性指标排序如下所示：

表 6.19 2022 年度招聘渠道有效性指标排序

衡量指标	1	2	3	4	5	6
有效简历率	猎头招聘	人才寻访	现场招聘	内部推荐	网络招聘	报刊广告
录用成功率	人才寻访	现场招聘	内部推荐	网络招聘	猎头招聘	报刊广告
综合成功率	人才寻访	猎头招聘	现场招聘	内部推荐	网络招聘	报刊广告

经由招募途径的数据表显示，若单论成效，企业界同业中招聘方式的有效性排名依序为：猎头服务、人才搜索、公司内部推荐、现场招聘会、媒体宣传及网络招聘平台。但是 L 银行则过度地依赖于线下招聘尤其是校园招聘，在未来的发展当中，需要进一步对招聘渠道进行合理选择。这些不同的择优选用，内推实施推荐认领机制；在线聘请偏向于访问高、声誉佳的职业平台，例如 51Job、BOSS 直聘招聘、拉勾网等；参加职场招聘活动需考量其规模或特定议题；使用搜索人才服务也应更为精准。

在不同招聘渠道当中，招聘效率以及成本如下：

表 6.2 2022 年度招聘渠道效率/成本分析

	现场招聘	网络招聘	报刊广告	猎头招聘	人才寻访	内部推荐
效率	★★★★	★★★★★	★★★	★★	★★	★★
成本	★★★	★★	★★★★★	★★★★★	★	★
影响力	★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★	★
命中率	★★★	★★	★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★

L 银行在优化招聘方案时，在维持总开支控制的前提下，精明挑选用人途径

以获得期望的录用成效。因此从效率与成本的角度进行分析更显得科学，而上述表格的数据也显得更为指导意义十足。在 L 银行的综合性招募过程中，对内、外部的招聘途径进行了深入的比较研究。透过对外在招聘管道的利弊进行辨析，以及比较内部用人方式的优劣及所需条件，辅助招聘策略的执行，在不同职位上能更为精确地选择合适的招聘途径，避免用人风险，减少挑选失误，增进招聘过程的效率。

**表 6.3 L 银行内部与外部招聘的主要优缺点**

	外部招聘	内部招聘
优点	为银行注入“新鲜血液”，增强企业活力，为企业带来新的发展动力； 增强银行的对外宣传展示； 促进银行管理和技术创新等。	快速、简便、几乎零成本； 一般新员工服从性强，能迅速融入群体，和大家和睦相处； 对新员工的了解更加全面等。
缺点	成本较高、比较繁琐、耗时耗精力； 不一定能找到合适的人才； 新员工要经过培训才能上岗； 新员工能否和公司文化的融入存在不确定性等。	容易形成小圈子，搞团团伙伙； 容易形成裙带关系； 容易产生不正当竞争； 不利于外部人才、技术、管理的引进等。

**表 6.4 L 银行外部招聘的主要方法分析**

招聘方法	优点	缺点
广告招聘	信息传播面广、公众知晓度高 增强企业的对外宣传展示 应聘者数量多，选择余地大	后期要花大量的时间对报名信息进行梳理 不能第一时间和应聘者当面交流 招聘到的人才层次不一定高
人才招聘会	增加对人才市场、相关行业的人才行情了解	工作量比较大
校园招聘	能有针对性地招到所需的人才 新员工的用工成本低	新员工是应届毕业生，缺乏工作经验 新员工稳定性较差，容易跳槽

续表 6.4 L 银行外部招聘的主要方法分析

招聘方法	优点	缺点
猎头	容易招到高层次人才	费用高
	服务专业、节省企业精力	用工成本高

表 6.5 L 银行内部招聘的主要方法分析

	优点	缺点	具备条件
晋升	充分调动员工积极性	择优范围不广	执行晋升制度公开公平公正
	保持员工队伍的稳定性	可能引发不正当竞争	员工晋升所具备的条件符合制度规定
竞聘	形成优秀人才脱颖而出的机制	容易引发争议	过程要公开公平公正
调动 (轮换)	盘活内部人才资源	专业性的限制	有完善的合理的内部调动制度
员工 推荐	快捷、方便、零成本 新员工能快速融入	可能会产生小圈子	要有空岗位

经过分析 L 银行的内外部招聘利弊和其内部寻才的核心策略,我们可以明白:猎头公司搜寻的候选人往往来自相同行业,职位相似性极高的专家级人物,其中一些人选是猎头机构长期跟进的对象,借助于精准的职业评估工具和细致的背景调研,猎头可以深入了解应聘者的职业技能与历史背景,从而显著提高招聘的成效。在人选的发掘过程中,最能提高录用效果的途径之一即是人才寻访,该方法能够在不依赖猎头服务的情况下找到与高级职位高度匹配的人才。这主要分为两种方式,一是依托公司内部已建立的人才数据库进行挖掘。企业在储备资源方面,另一路径是吸纳外部资本。普遍看来,构筑公司内部人才资料池是效率颇高的做法。归档历次招聘应聘者的详细信息,让每位应聘者的背后联结一座庞大的人力资源矿藏等待发掘。另一途径是聚焦外部资源的集聚,利用社交网络及行业联系,将之转化为企业所用的资本。实际上,这两条路径可以并入同一通道,即是构建人才资料库。无论是从内部挖掘或是外部收集,最终都会通过人才资料库的模式进行融合。构建健全的人才库系统,交由人事部负责运营和掌管,对于类似 L 银行这样具有显著行业性质的公司而言,乃是招揽行业精英最直接、最高效的策

略。对该系统持续不断地优化和更新，终将转化为公司最珍贵的资产。除此之外，内部推举亦是一条高效率的途径，尽管存在弊端。频繁倚重内部推荐可能会孕育公司内的利益小集团，诱发消极竞争和内部纷争。于是，这一策略应当慎用，并配合各种办法和规章来预防问题出现，例如制定推荐人与推荐对象不得处于同一业务部门，推荐人与推荐对象之间不得有直接的上下级关系等措施。

汇总前文分析，L 银行有必要针对业界同仁及关联公司的人才引进成效进行梳理，基于已有的用人途径进一步作出对比和剖析，修订其人才筹措方案，并探索更多新途径，构筑一套系统化、多样化的人才招募网络，以提高本行的人才吸纳效率。

## 6.2.2 实现不同招聘渠道的整合归纳

### 1. 抓住流量密码，尝试挖掘新渠道

随着时代发展带来的生活方式的连续演进和转型，常规的人才寻聘路径正逐渐失去吸引力，现代 20 至 30 岁的职场新人更倾向于追随人气高涨之地，流量高的地方即是他们关注的重点，当前普遍盛行的网络社交媒体，例如抖音、快手和微博，几乎成为人手一机不可或缺的娱乐工具，用户可以时时刻刻通过这些应用规划他们的浏览内容。因此，L 银行可以针对年轻受众群体，利用这些高人气的平台，宣传和发布其职位空缺。通过抖音和快手的直播功能积极推广，与观众实时互动，这样不仅让人们们对银行有一个间接但深刻的认识，同时还能传播银行的企业文化，用真挚的姿态吸引志趣相投的优秀人才。另一方面，微博还可以创建银行的专属账户，定期分享公司动态、求职技巧和职场经验等内容，吸引潜在求职者的注意，激起他们对公司的好奇心和加入的渴望。然而，在探索新的招聘途径的过程中，亦需着眼于应聘者的素质，并须持续调节传统与新兴途径在企业人才引进方面的协同效果。若发现新设立的渠道效果平平，便应迅速收回，以免造成不必要的费用浪费。

### 2、完善内部招聘

企业开展内部选拔能够促进员工梯队的合理编排并提升人力资源的有效运用，同时能增强员工的工作热情与团队的向心力。该做法不单有助于减少公司开支，还能使员工在熟知的环境中更迅速地展开工作。因此，加强对内部选拔通道

的完善，公司应考虑提供一定的激励措施或者业绩奖励。例如，对于内部推举填补的研发岗位，若推荐人的服务年限满一年或更长时间，奖励额度可定为 1000 至 3000 元；而对于被推荐升任的高级管理岗位，若推荐人同样拥有至少一年或更长的服务年限，奖励则可设定在 2000 至 4000 元之间，旨在增加员工参与内部推荐的积极性。

### 3、完善校园招聘

文章中已经指出了 L 银行在人事招募时遭遇的若干难题，其一便是关于派遣工作力的问题，这几乎完全源自于非校园的招聘途径。该银行在招募时偏重于降低成本和提高效率，但所面临的弊端包括派遣工的不满逐年升高，员工更迭频繁，且能力参差不齐。针对此问题，建议结合校园和社会的招聘途径，优先招纳那些拥有社会及实习背景的应聘者。另外，通过与综合管理部沟通得知，L 银行对校园招聘的投入和重视程度不足。故此，企业意图通过较少的投入吸引更多人才，然而对于新入职者的初期教育和在职进修，必须更为注重强化，且在员工离任及交接事宜上也应建立更为严格的制度，借以确保派遣员工迅速适应工作职责，进而提高顾客的满足度。

## 6.3 构筑以智能化为基础的流程简化与效率提升机制

针对目前招聘环境的冗杂性以及复杂性，本文设计如下招聘流程：

### 6.3.1 简历筛选环节

在 L 银行择优录取员工的流程中，简历筛选非常关键。虽然对简历的评估并不依赖多样的分析能力或是深厚的专业知识，却十分占用时间。由北森云端人力资源管理平台发布的《2022 年中国企业大学生招募技术发展报告》表明，人力资源部门最渴望改进的是简历初选这一环节。鉴于此，企业可以采用大数据技术帮助筛选人才，这涉及到对目标职位的从业者开展全方位的调研以搜集数据，创建人才库。接着利用大数据分析对比职位需求，确立核心指标及其权重，形成针对该职位的人才特质模型，设定各个层面的关键词及筛检参数来自动化进行履历的初步筛查和选择。以增添应聘者的详细资料，智能系统得以运用数据分析技术，搜集其在社交网络上的信息、以往的经验与成就等，为选才提供方针与援助。这

项智能技术的应用,在效能上能与人工相媲美,助力人力资源部门提升工作效率,促进企业与求职者之间迅速精准的对接。L 银行建立自己的人才标准,统一人才标准后,由大数据来解读和筛选简历。过往的招聘 HR 打开简历后,要一个个查看,平均 5—10 分钟读完一份简历,有时候在遇到一些学校,一时间难以判断是否是双一流或 211,还需要搜索查询,非常费时费力。通过大数据简历筛选器,完成自动初筛,预设好简历筛选条件,统一初筛标准,不符合的直接淘汰,符合的直接入库,快速自动完成简历筛选。另外,通过大数据简历评分器,预设自动评分标准,简化人才判断,直接看各项分数。根据分数高低,自动筛选流转。L 银行在校招时,如果有担任过班干部、学生会干部等经历的,会额外加分,提高简历排名。通过大数据技术快速提升简历筛选效率,避免主观臆断,精准识人。

### 6.3.2 测评环节

评估过程在 L 银行挑选合适人才时扮演着至关重要的角色。选择过程中,该银行依赖网络评估工具来全面检验应聘者的心理承受能力、专业知识、个性特征以及发展潜能,所得数据也是多方面的。引进人工智能技术后,不仅能够有效管理由数据的复杂性和大量性引发的挑战,还能提升评估的准确率和智能化水平。同时,它也能支持定制化出题、基于连贯性的自动增补题目以及智能化地输出评估结果等关键操作,代表着职场评估领域的一个重要进步方向。

(1) 智能化定制出题方式。为了使职业评估更具针对性和效能,通过创建智能化题库和知识结构图等方法,实现根据每个人的独特需求来量身打造的职业评估。首先,打造一个涵盖多种评估领域、覆盖广泛职业种类的题目数据库,并针对特定职位的从业者进行数据搜集,通过持续积累的评估信息实现自适应学习与题目的优化筛选。其次,依托大数据技术建立一个集成通识与专业知识的知识体系网络。最后,立足于智能题库和知识体系图的支持,借助数据分析和深度机器学习技术,挖掘和创造出与职位要求相适应的评估题目。

(2) 测验成果的智能解析及自动生成报文,对于缩减职业评估过程中的人力开支至关重要。人工智能驱动的在线测评系统能够对结构化测试数据(例如分数)进行深入分析,把得分与标准化参照模型匹配,以分不同级别,并链接分数与建议,形成评价结果的决策支持系统。对于非结构化输入(如文字回答),该

系统通过对参与者回答的文本内容进行情绪分析，把非结构化回答编码和量化，最终转化为具备参考价值的结构化输出。对数据进行结构化处理后，其可进而利用深度学习技术建立泛化效应的数据特征提取模型，用以系统性分析并产生反馈性的建议。同时，借助评估系统内大量数据资源，并集成卷积神经网络以及长短期记忆网络的情绪分析模型，实现了自顶向下的持续训练，以精细化训练成果。最终，通过确立评分结果与反馈建议之间的对应机制，达到自动化生成评估报告的目的。

(3) 测评效度自动修正。引进了人工智能技术后，能够在整个评估过程中不断独立地计算一致性指标，并通过设定一致性的阈值来主动做出判断。例如，通过加入迷惑选项或者虚构的问题来检测个体的作答与实际情况是否吻合，这样可以显著增强评估成果的信度；依据对个体答案内部一致性的在线计算，能够及时决定是否添加新题目及其类型，既确保了评估的信度，同时也降低了参与者的总答题数和用时，从而提升了评估的效率和准确度。

### 6.3.3 初始面试环节

《2022 年数字招募现况与发展趋向报告》指出，利用人工智能进行的语音及视频面谈在行业界的占比已达 19%，堪称该年度中国最具革新精神的选拔手段之一，众多顶尖公司如联合利华、欧莱雅、可口可乐、高盛、瑞士银行及摩根大通等在针对应届毕业生的招募过程中均采纳了这类技术。对若干全球 500 强公司的人才资源部门展开的研究表明，将基于大数据的语音和视频面试技术应用于大学生的职位选拔中，此过程中，机器人依据职位需求向应聘者提出问题，并利用视频及语音辨识技术记录答题情况，以此评估应聘者对职位需求的理解力、工作执行力和判断力；实施与应聘者即时的交流，针对地回应求职者所提出的疑问，并给予反馈及后续征聘过程的意见；通过观察应聘者的语调、表情以及身体动作来评估其个性、应激能力和自信心等各项指标，同时筛除那些可能存在欺骗行为的人选；接着，自动将回答内容转录成文本资料，以便面试评审人员后续审阅，并将其与求职者的履历文件及网上评测成绩相结合，全面评估求职者的面试表现和工作能力，并据此选拔人才及出具评估报告。

在 L 银行的校招中，收到大规模的简历，通过条件的简历数量通常也会多达

几千份，通常 L 银行的 HR 要预约和面见几千名候选人，时间占用非常多。因此本次引入大数据面试代替初面。L 银行多使用的大数据面试是全面岗位评估模型设计的大数据视频面试工具，通过多模态智能分析方式评估候选人，帮助企业实现人岗智能匹配。全面的岗位评估模型是根据目标岗位要求，聚焦面试过程的关注重点，设计四大方面的评估内容，L 银行采用的模型如下：

表 6.6 模型设计

软性条件	胜任素质：与岗位成功紧密相关的 胜任能力	追求卓越、学习能力、团队合作、抗压能力、 坚韧性等
硬性条件	基本特质：岗位关注的基本特质 知识技能：岗位应具备的知识技能 工作偏好：个人工作偏好和意向	外部形象、普通话、表达能力等 英语口语、专业知识 工作地点偏好、调剂意愿、求职动机等

### 6.3.4 最终面试环节

在最终面试环节，L 银行的预设的一共可以有如下 7 方面的问题：

- (1) 请先来做个自我介绍，让我们更充分地了解你的个人情况，如姓名、年龄、学校、专业、项目（实习）经历、专业技能、自我评价等。
- (2) 请讲述一个你在学习或工作中不满足于现状，力求把事情做得更好的例子。请尽量详细描述，你具体是怎么做的，最后的结果如何。
- (3) 请分享你在过往的学习或工作中，掌握一项技能的经历，请尽量详细描述这个过程。
- (4) 过往你是否有在团队任务中，发现因为他人的问题而影响团队进度的情况？请具体分享这次经历。
- (5) 每个人的生活和工作都不是一帆风顺的，在你以往的工作或者求学中有没有经历过低潮期？请举例说明你是如何应对的。
- (6) 请用普通话朗读下文：我还惊讶地意识到，在我生命中有很多时刻，每当我遇到一个遥不可及、令人害怕的情境，并感到惊慌失措时，我都能够应付。
- (7) 请用正常语速朗读以下英文：People who work in offices are frequently referred to as 'white - collar workers' for the simple reason that they usually wear a

collar and tie to go to work.

面试报告如下：

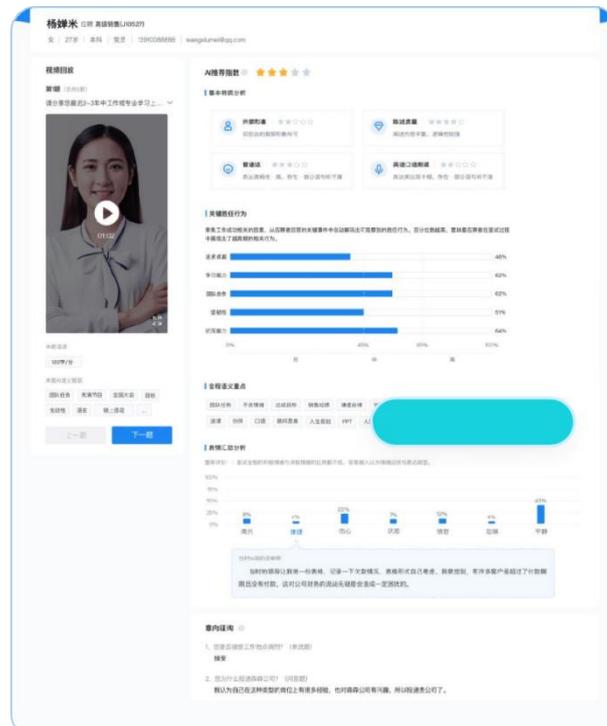


图 6.2 大数据面试报告样例

通过大数据面试，帮助 L 银行 HR 收集候选人更多信息，代替初面，追问企业个性化信息、出差意向、形象等。对于 L 银行，初面进行的更快，效率更高，生成闪面报告包含视频简历和大数据推荐指数，更快地识别出优秀的候选人，先于其他公司进入下一步面试。对于候选人，到面率高，候选人可以随时随地，灵活选择作答时间，提升面试体验，通过大数据技术的应用，提升 L 银行与时俱进的雇主品牌。

## 6.4 进行系统化的丰富招聘形式

### 6.4.1 丰富招聘形式

针对目前以秋季招聘和春季招聘为主的形式，可以采取更为丰富的样式。具体如下：第一是与招聘网站和机构合作，建立全年动态招聘机制，结合实际情况，更好地进行更为专业人才的筛选，保证招聘的高质量。如此可以有较长的时间参与到对于人才的评估当中，而不是集中于某个季节，也可以吸引更多的社会人才。

同时可以为相关人才提供多次招聘机会。第二是建立较为系统的点对点招聘模式,通过针对性点式招聘,实现招聘的有效控制,保证招聘形式的真实性和可靠性。以银行核心部门为主体,结合银行战略定位和发展实际,着眼紧缺急需和储备培养,拓宽就业渠道,促进人岗相适,供需匹配。实现校、企、公共就业服务中心和国资委四方联动。

#### 6.4.2 实现招聘规划形式

招聘规划显然在人力资源管理架构中占据至关重要的位置。以 L 银行为例,制定策略时必须考虑到企业成长所处的阶段、市场现状以及其他相关的影响元素,此过程表现出的是种类繁多的特性集合。因而,制订一个长远的人力资源规划,并不能完全适应银行的营运特征。鉴于此,人力资源部需在制定招聘策略之初,有意识地预见业务可能会出现各种变动,并确保在企业战略有所转变时能够迅速做出相应的调整。

第一,建立一个全面的员工资料系统,确保数据的即时刷新很重要。但观察目前 L 银行的系统,虽保留了工作人员的基础资料,却不免出现了信息的误差且难以时刻更新、校正这一不利因素。考虑到 L 银行人员众多,普通的人事资源管理工具显然无法有效、全局而精确地管理人员资料。因此,企业需投入资金优化员工资料系统。该系统不仅能记录人员的初始信息,还能追踪每名职员进修历程、所获荣誉、专业资质、担任职务以及离职详细情况等资讯。

第二,激励关键团队成员,投入到主要的业务职责中。无可置疑,L 银行赖以支撑运转的重要枢纽便是技术支援部,该部门负责双向服务任务——公司内部与外部。内部而言,它为各分支构架提供技术援助,以助力全省各网点达成既定的业务绩效指标;向外,它还需定期研发定制化的特色产品,推动企业收益增长。全企业对该部门的运作给予高度关注与支持,是公司整体策略得以落实的关键。

第三,实施招募时要紧扣既定的用人策略。在拟定此策略之前,必须对目标职位进行翔实的市场分析,恰当地提出用人建议。当公司总部与相关部门核准了招募策略及其执行计划后,就不适合擅自作出改动。在预算控制方面,应严格遵守预定方案,尽量减少招募过程中的微小调整。

## 总 结

企业进行人事招募活动旨在满足人才需求，并实施其长远的战略发展目标。此举涉及挑选与聘请合适人选。因此，必须在员工招聘过程中建立一套既正规又高效的机制，利用科学评估准则来处理求职者资料。若人才引进过程草率行事，将减弱招聘成效，同时也浪费了公司的人力资源、物资以及财务资源。本研究将 L 银行的人事选拔过程作为调研核心，借鉴国际及国内的学术理论作为依托，通过发放调查问卷，深入剖析招募中的缺陷，揭示出招聘过程中存在的若干问题。本研究发现，在选人方式、流程设计、通道运作以及招募形式上均有改良空间。结合实际招聘操作和 L 银行的发展需求，本文对各个选聘步骤提出了切实可行的、目的性强的改进方案。研究结论如下：

L 银行人力资源现状以及招聘的情况，包括招聘渠道、招聘方法、招聘模式、招聘形式等等。存在缺乏多元化的招聘模式、缺乏完善的招聘形式、招聘渠道缺乏系统性、招聘方法较为单一等方面的问题。导致这一问题的主要原因是：管理人员招聘工作认知不足、人力资源管理制度不规范、招聘渠道衔接机制匮乏、缺乏招聘计划与需求体系等。

研究主要通过层次分析法对有效性进行评估，缺乏大数据统计角度的模型实践论证，导致相关的结果在精准性方面，仍然有待提升。同时，本文的研究样本相对稀少，针对单一银行的研究，缺乏多银行大样本的数据支持，需要进一步明确。

在未来的发展当中，优化 L 银行招聘问题的对策包括：结合实践构筑多元化的招聘模式和方法；优化基于智能化招聘流程；拓展招聘渠道；规范招聘形式等。期望今后，人力资源部能自人才招募策略入手精进其构思，扩展选才途径，增强录用手段，采纳先进的筛选工艺，并保障对新入职人员的绩效跟踪评价，同时积极构筑企业的人才储备，实现招聘的多元化，同时通过与信息系统以及技术系统的整合应用，保证有效性。

## 参考文献

- [1] Brenda H ,Alicia M ,Christina G , et al. Recruitment and Enrollment of Low-income, Minority Residents of Urban Public Housing into Research[J]. *Journal of community health*, 2023, 48 (5): 741-751.
- [2] Chen X ,Liu L ,Guo X . Analysing repeat blood donation behavior via big data[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2020, 121 (2): 192-208.
- [3] Dalvia R ,F. L M . The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study[J]. *European Journal of Management Studies*, 2020, 25 (1): 23-44.
- [4] Eric S ,Benjamin S . The F Word: How "Fit" Threatens the Validity of Resident Recruitment.[J]. *Journal of graduate medical education*, 2019, 11 (6): 635-636.
- [5] Giovanni A ,Andrea C D . Were the Italian policy reforms to contrast favoritism and foster effectiveness in faculty recruitment successful?[J]. *Science and Public Policy*, 2021, 47 (5): 604-615.
- [6] Huynh L ,Johns B ,Liu S , et al. Cost-effectiveness of health research study participant recruitment strategies: A systematic review[J]. *Clinical Trials*, 2023, 11 (5): 576-583.
- [7] Mei-Hua K ,Yun-Fang T ,Ting-Kuo C , et al. The effects of self-management intervention among middle-age adults with knee osteoarthritis. [J]. *Journal of advanced nursing*, 2022 (8): 1825-37.
- [8] Rana A M ,Hossain K M S . Factors Affecting the Effectiveness of Social Media for Recruitment: An Exploratory Factor Analysis Approach on Private Universities in Bangladesh[J]. *Journal of Resources Development and Management*, 2023(06): 66-76.
- [9] Smith D . Research shows role of pre-hire and post-hire outcomes in effectiveness of social media recruitment[J]. *Human Resource Management International Digest*, 2021 (05): 17-19.
- [10]宗晓华, 王立成. 创新型经济发展需要何种高等教育人才——基于1.1万条高新技术企业在线招聘信息的分析[J]. *中国高教研究*, 2024, (03): 29-35.

- [11]钱明辉, 徐志轩, 王玉玺. 基于网络招聘信息文本挖掘的企业竞争力识别研究[J]. 管理评论, 2022, 34 (07): 150-156.
- [12]王轶, 赵元星. 乡村振兴战略下民族地区返乡创业企业扩就业效应研究[J]. 民族研究, 2021, (04): 55-70+140-141.
- [13]夏天添, 田建. 新引进的研发人才为何留不住——一项大数据与经验取样法的研究[J]. 科技管理研究, 2021, 41 (13): 117-125.
- [14]黄恋. 能岗匹配原理在饲料企业人才招聘中的应用研究[J]. 中国饲料, 2021, (12): 137-140.
- [15]许鑫, 叶丁菱, 盛嘉祺. 多源数据融合视域下的情报学认知特征研究[J]. 情报理论与实践, 2021, 44 (08): 5-13.
- [16]吕备, 李静, 廖晓语. 基于系统动力学的精益企业招聘和待遇研究[J]. 系统科学学报, 2019, 27 (02): 116-120.
- [17]年志远, 王新乐. 国有企业员工招聘制度与解聘制度匹配性研究[J]. 财经问题研究, 2018, (05): 140-145.
- [18]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.
- [19]杨从杰, 戴巧玲. 基于 TAM 的企业招聘微信特征对雇主吸引力的影响研究[J]. 管理评论, 2016, 28 (06): 140-149+161.
- [20]酆巍铭. 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): 88-92.
- [21]何辉, 黄月. 基于内容分析的企业招聘微博发布与传播效果的实证研究[J]. 中国人力资源开发, 2015, (06): 24-31.
- [22]陈海平. 基于招聘信息分析的企业档案人员职位需求研究[J]. 浙江档案, 2014, (11): 20-22.
- [23]董晓宏, 郭爱英. 大数据技术在网络招聘中的应用研究——以 K 企业为例[J]. 中国人力资源开发, 2014, (18): 37-41.
- [24]李晓彦. 人与组织匹配:人才招聘选拔新视角——某国有企业的实践探索[J]. 中国人力资源开发, 2014, (16): 34-40.
- [25]宁甜甜, 张再生, 李祥飞. 企业人才招聘中政府、企业及女性人才博弈过程分析[J]. 天津大学学报(社会科学版), 2014, 16 (02): 126-132.

- [26]王倩,程杏花.工作搜寻理论视角下校园招聘有效性探讨——以西北农林科技大学 2013 届毕业生为例[J].企业经济,2013,(12):64-67.
- [27]李友俊,张睿涵.基于胜任力模型的石油企业招聘管理[J].油气田地面工程,2013,32(05):15-16.
- [28]李志军,周爽,孙毅.企业社会化招聘的挑战与对策[J].中国人力资源开发,2013,(03):19-22.
- [29]陈琳,袁庆宏,朱伟民.企业社会化招聘现状与建议——以一项微博与社交网站招聘调查为例[J].中国人力资源开发,2013,(03):23-27+32.
- [30]许红军,程伦,张雷.社交网络招聘有效性影响因素研究[J].中国人力资源开发,2013,(03):28-32.
- [31]唐鏞,史珍珍.企业招聘效果评估研究[J].中国人力资源开发,2011,(03):10-14.
- [32]王丹.构建招聘有效性的量化指标体系[J].中国人才,2011,(01):53-55.
- [33]欧阳新红,赵泽洪.基于知识型员工求职行为的企业招聘策略探讨——以重庆市 865 位知识型员工为例[J].科技管理研究,2010,30(07):162-164.
- [34]朱军,童夏雨,旷开源.招聘有效性研究[J].企业经济,2006,(07):77-79.

## 后 记

时光飞逝，转眼间研究生生涯即将结束，首先在此感谢王学军导师教授的悉心指导。在论文写作初期，结合自身工作性质和职责，导师为我选择了恰当的研究方向和论文主题；写作中期，导师为我指明了研究思路、研究方法，提供了问题导向；写作后期，导师耐心指导，为我的论文进行查漏补缺，不断完善论文内容，使得论文结构更加完善。在整个论文的写作过程中，在导师的耐心指导下，顺利地完成了此次论文，再次向导师深表谢意。

其次，感谢 L 银行的各位同事、领导为我此次论文提供帮助，为我提供一手研究资料。我在深入 L 银行员工招聘的调查活动当中，L 银行的领导、同事给我提供了大力支持及无私的帮助，鼎力配合我完成此次论文的写作，在提供资料的同时为我解答问题疑问，减少了很多曲折弯路。

最后，感谢研究生生涯中遇到的同学、老师，是你们专业上的帮助、生活中的鼓励，让我觉得研究生生涯如此的不凡、丰富多彩，感谢你们一路的陪伴。毕业后大家将要各奔东西，祝各位同学、老师前程似锦。同时，要格外感谢在背后默默支持我的家人，在这几年的学习中默默付出，你们的支持作为我坚强后盾。

论文搁笔之际，再次向所有给予过我帮助和支持的人表达由衷的感谢！