

# 第四章 人员招聘与选择

如果将获得与配置人力资源视为组织人力资源管理活动的起点，那么，人员招聘便是起点的起点。在市场经济条件下，由于组织发展极为迅速，人员流动率很高，组织的高层管理者通常将人员招聘作为最重要的人力资源管理工作之一。

## 第一节 人员招聘

有效的招聘工作能节约企业的招聘成本、提高招聘效率，并为以后的培训、考评、工资福利、劳动关系等人力资源管理活动打好基础。

### 一、人员招聘的意义

人员招聘是根据组织的人力资源规划所确定的人员需求，通过多种渠道，利用多种手段，广泛吸引具备相应资格的人员向本组织求职的过程。这个过程直接影响组织在人力资源配置方面的成本效益，直接影响人员甄选录用工作的难度、工作量以及成效。从求职者数量上说，如果通过招聘吸引来的求职者数与需补充人员的岗位数比例过小，则人员选择的范围较小，获得合格人才的可能性亦相对较小；反之亦然。从求职者质量上说，如果招聘的方向与范围和人员需求相适应，则甄选工作的难度较小，成本效益较好；反之亦然。

招聘是企业整个人力资源管理活动的基础。一方面，招聘工作直接关系到企业人力资源的形成，有效的招聘工作将在提高企业人员素质和结构的同时，提升企业核心竞争力；另一方面，招聘和录用是其他人力资源管理工作的基础。从这个意义上说，招聘工作必须是着眼于未来的、系统的管理活动。

有效的招聘活动还会提高招聘效率，吸引高水平的、合格的候选人。企业的招聘目标在于吸引适当数量的求职者以填补岗位空缺。招聘是一个向企业内部和外部发布信息的过程，这一过程的有效与否，决定于求职者蓄水池的大小和求职者的质量，而这一结果直接影响后期的选择与录用工作。在这里，我们强调吸引“适当”数量，是因为作为一个中间过程，招聘吸引的人数过多意味着后期的选择和录用过程中的花费将提高，总体招聘成本增加。为保证招聘——录用全过程的总成本最小，招聘必须严格依照工作分

析和招聘计划工作进行。

通常，招聘过程也是企业向外界宣传企业自身的过程，企业通过招聘活动向市场发布企业持续增长的信息，通过有计划的、规范的招聘程序，企业还可以向外部人士（包括潜在的顾客、员工）发布企业总体人力资源管理规范，以及企业文化良好的信息。有研究表明，公司招聘过程的质量高低明显地影响应聘者对企业的看法，招聘人员的素质和招聘工作的质量在一定程度上被视为公司管理水平和公司效率的标志。

## 二、人员招聘计划的制定

人员招聘计划与用人单位的发展需求有关，因此，不仅要关注眼前的人员需求，而且必须将长远的人力资源储备纳入人员招聘计划之中。为此，人员招聘计划的制定需要考虑这几方面的问题：研究与人力资源有关的信息，进行与人力资源需求的相关预测，确定与发展需求相适应的人员招聘具体计划，对该计划进行审核与评估。

### （一）有关信息资料的准备与研究

有计划的人员招聘离不开充分的信息资料准备与相应的研究。这方面的信息与资料，不仅包括现有人员的情况、员工的培训与教育经验与成效、需要填充职务的有关要求，同时还包括用人单位的发展目标以及与之相适应的人员调整与人力资源的储备。

### （二）人力资源的需求预测

对于规模较大的用人单位来说，人员的招聘需要相应的需求预测作为依据。生产性企业在技术、设备、经营方向、企业规模与结构发生调整与变化，以及人员发生流动时，可能引起人员的需求变化，如果缺乏充足的预测，对生产经营活动的正常进行或效率，可能产生意想不到的影响。目前，对人力资源需求进行预测的方法和技术比较多，主要有这么几种：

1. 德尔菲法。所谓德尔菲法，指的是一种使专家们对影响某一领域的发展的看法逐步达成一致意见的结构化方法。这是一种对将来的人员招聘非常重视时用到的方法，一般在制定长远性、战略性的人员需求预测时采用。这种方法主要是通过征询专家的看法与建议，并选择他们较为一致的意见，进而确定人员的需求数量、质量与结构等。在此所指的专家，既可以是来自一线的管理人员，也可以是高层经理人员；既可以是组织内的，也可以是外请的。不管哪种形式，必须注意的是应当让专家充分明晰预测的目的以及用人单位的发展目标与战略性要求。为此，应当注重以下方面：一是给专家充分的信息。要有历史资料和统计分析结果，如当前的人员安排与未来的发展趋势；二是提出的问题不会让专家产生歧义或误解，不求精确，但必须是简便可行；三是问题的提出要考虑专家的构成情况，以充分发挥不同方面专家的特长；四是统一问题的提法与标准，尤其是对职务名称、部门名称和相应的要求应当一致；五是强调预测的重要性，以得到高层管理人员与专家的充分支持。

2. 管理人员判断法。这是一种短期的较粗的预测方法，即各级管理人员根据自己

的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员。一般先由各职能部门的基层领导根据自己部门在未来各时期的业务增减与性质变化情况，提出本部门各类人员的需求量，再由上一层领导估算平衡，最后在最高层作出决策。

3. 经验预测法。即根据以往的经验，对人员需求进行预测。这种方法的特点是应用简单，适用于较稳定企业的中、短期的预测当中。以生产企业为例，具体的方法是，根据生产经营计划及劳动定额或每个人的生产能力、销售能力、管理能力等进行。如果这种经验方法能适当地结合对未来生产经营发展趋势方面所作的修正，适用性会更强一些。

### （三）确定与发展需求相适应的具体目标与计划

目标主要是指不同时期人员的数量、层次与结构、人员引进、安排与调整的方向。为此需要制定对未来招聘人员各方面的具体要求，不同岗位人员进出的数量与质量，以及人员相应储备等。这一切需要与使用计划、培训计划和开发调整计划相呼应。

### （四）计划的审核与评估

计划的审核与评估主要是对未来人员所带来的效益进行综合的审查与评析，对人员招聘的政策、方法、环节与程序、相应的培训发展与报酬福利，以及成本等进行估算与控制。

## 三、人员招聘的主要形式

企业中人员的招聘可以有多种形式，其主要形式有三种：内部选拔、收集网络信息和公开招聘。

### （一）内部选拔

内部选拔是员工招聘的一种特殊形式。严格来说，内部选拔不属于人力资源吸收的范畴，而应该属于人力资源开发的范畴。但它又确实是企业中与员工招聘关系最密切的一部分工作，因此，在这里一起阐述。

1. 内部提升。当企业中有些比较重要的岗位需要招聘人员时，让企业内部的符合条件的员工从一个较低级的岗位晋升到一个较高级的岗位的过程就是内部提升。

内部提升主要优点是：有利于激励员工奋发向上，较易形成企业文化，日本企业运用较多。其主要缺点是：不易吸收优秀人才、自我封闭、可能使企业缺少活力。

2. 内部调用。有时，当企业中需要招聘的岗位与员工原来的岗位层次相同，或略有下降，把员工调到同层次或下一层次岗位上去工作的过程称之为内部调用。

内部调用主要优点是：员工对新岗位比较熟悉、较易形成企业文化。其主要缺点是：与内部提升的缺点相似，另外可能影响员工的工作积极性。

### （二）收集网络信息

每个企业都和不少个人或组织发生许多关系，这些关系总称为网络。通过网络，收

集网络信息，也是企业员工招聘的一个重要形式。

1. 熟人介绍。当一个工作岗位空缺时，可由企业内外的熟人介绍人选，经过测试合格后录用。

熟人介绍的主要优点是：由于熟人的情况较了解，被介绍人的情况也相对较熟悉；一旦聘用，离职率较低，费用较便宜。熟人介绍的主要缺点是：易形成非正式群体；选用人员的面较窄；易造成任人唯亲的现象。

2. 职业介绍机构。目前，我国的职业介绍机构大部分是由政府部门中的人事部门或劳动部门负责的。随着市场机制的不断引入，其他类型的职业介绍机构将越来越多。那时，企业在员工招聘时运用职业介绍机构这种形式将越来越普遍。

职业介绍机构的主要优点是：应聘者面广；很难形成裙带关系；时间较短。职业介绍机构的主要缺点是：需要一定的费用；应聘者的情况不够了解；不一定有需要岗位的合适人选；有些机构鱼龙混杂，应聘人员素质较低。

3. 职业招聘人员。又称“猎头者”，是指一些专门为企业招聘高级人才或特殊人才的人员。这些人员可能隶属于某公司，也可能是自由职业者，主要特点是有针对性地招聘。

职业招聘人员的主要优点是：针对性强；聘用的人员马上可以上岗并立即发挥重大作用；有时因此而能击败竞争对手；效果立竿见影。职业招聘人员的主要缺点：费用较高；不利于调动本企业员工的积极性；策划难度较高。

4. 求职者登记。求职者登记是一种“愿者上钩”式的被动招聘形式，有时也可以招聘到合适的人选。

求职者登记的主要优点是：费用低廉；可以直接进行双向交流。求职者登记的主要缺点是：随机性较大；时间较长；合适人选不多。

### （三）公开招聘

公开招聘是指企业向企业内外的人员公开宣布招聘计划，提供一个公平竞争的机会，择优录用合格的人员担任企业内部岗位的过程。这个过程中可分为以下几个步骤。

1. 刊登广告。在公开招聘中，刊登广告是重要而关键的第一步。只有在适当的时机，运用适当的渠道，刊登适当的广告，才能吸引企业所需要的人才来应聘。如果应聘的人素质不高，或人数太少，企业很可能招聘不到合适的人选。

2. 报名。在规定的时间内，要求应聘者到指定地点报名是公开招聘的第二步骤。根据招聘的需要设计相应的报名程序，最简单的报名程序是：领取报名登记表、填写表格，上交表格。有的需交附加材料，为了了解应聘者的某些资格；有的故意使报名程序很复杂，以便了解应聘者的耐心和决心。

3. 招聘测试。招聘测试是公开招聘中的第三步骤，也是十分重要的步骤。由于招聘岗位不同和应聘人数不同，测试的方法可简可繁。

4. 筛选。筛选是公开招聘的第四步骤。根据应聘者的测试结果、背景材料和工作经验，初步决定合格者的名单。一般合格者的名单应比招聘人数多一点。因为有许多因

素可能使合格者不能如愿以偿。

5. 录用。录用是公开招聘的第五步骤，即最后决定应聘者录取名单。向应聘者发出录用通知，告诉其何日何时来何地报到。

6. 招聘评定。招聘评定是公开招聘的最后一个步骤，即对招聘的每一个步骤进行检查，对照招聘目标，并对录用人员的表现进行评价，确定这次公开招聘是否成功，需要改进之处，以便下次更好地进行公开招聘工作。

### 四、人员招聘的基本程序

人员招聘的基本程序包括确定招聘规模、发布招聘信息、招聘测试、征选录用决策等四大步骤。

#### （一）确定招聘规模

无论组织的规模如何，在进行招聘之前都应明确招聘的范围和规模，也就是说要明确哪些岗位需要多少人员，以及获得这些人员大致需要招聘到多少求职者。只有在此基础上，才可能制定合理的招聘工作预算、配备相应的招聘工作人员。可运用以下方法确定招聘的范围和规模。

1. 根据“人员需求报告单”确定招聘。从总体上说，招聘是根据人力资源规划进行的。就具体程序而言，招聘工作始于正式签发的“人员需求报告单”。人员需求报告单是一种具体体现人员规划所确定的人员需求及空缺岗位的工作性质、任务、任职者资格和指导人员招聘工作的文件。它可由组织的有关业务部门与人力资源管理部门共同签发，也可由组织的高层领导签发，由人力资源管理部门具体执行。需要由人力需求部门填写“人员需求表”。每家单位可因具体的情况不同制定不同的人员需求表，但应依据职务说明书制定。人员需求报告单可包括如下内容：

- （1）所需人员的部门、职位；
- （2）工作内容、责任、权限；
- （3）所需人数以及何种录用方式；
- （4）人员基本情况（年龄、性别等）；
- （5）要求的学历、经验；
- （6）希望的技能、专长；
- （7）其他需要说明的内容。

2. 推算求职人数与空缺职位的合理比率，确定人员招聘规模。空缺职位数与求职者数不应是一对一的关系，求职者数应大于空缺职位数。在正式开始招聘工作之前，必须确定空缺职位与候选者的比例。在推算这一比例时，要参考本组织在人员招聘、征选和录用方面的历史数据，考虑本组织人员招聘和征选录用常规程序，如一般安排几轮面试、测试等。此外，还要考虑本次招聘时期人力资源市场情况。事实上，这个比例并非数学计算的结果，而是经验推测的结果，但它对确定一次招聘工作的规模具有重要意

义。凡是具有一定历史并注重人力资源管理工作研究的组织，都能比较合理地推算出这个比例。

例如，某大型公司需要招聘 20 名会计人员，根据本公司的经验，人员招聘、征选程序第一轮筛选比例为 6:1，即每 6 名求职者只有 1 名进入第二轮；第二轮筛选比例为 5:2，即每 5 名求职者只有 2 名进入第三轮；第三轮筛选比例为 2:1。则该公司要从 600 名应征者中征选录用 20 名合格人员。

### （二）发布招聘信息

所谓发布招聘信息就是向可能应聘的人群传递企业将要招聘的信息。发布招聘信息应注意下列原则。

1. 面广原则。发布招聘信息的面越广，接受该信息的人越多，应聘的人中有合适人选的概率就大。
2. 及时原则。在条件许可的情况下，招聘信息应该尽量早地向人们发布。这样有利于缩短招聘进程，而且有利于使更多的人获取信息，使应聘人数增加。
3. 层次原则。招聘的人员都是处在社会的某一层次的。要根据招聘岗位的特点，向特定层次的人员发布招聘信息。

### （三）招聘测试

招聘测试是指在招聘过程中，运用各种科学和经验方法对应聘者加以客观鉴定的各种方法的总称。人员招聘测试的种类很多，目前比较适用于我国企业的有以下几种。

1. 笔试。通过笔试主要了解应聘者是否掌握应聘岗位必须具备的基础知识和专业知识。一般在招聘初期进行，成绩合格者才能继续参加下轮的测试。
2. 面试。面试是招聘者通过与应聘者正式交谈，了解其业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑性思维等项情况的方法。一般在资格审查、笔试、心理测试之后进行。必须注意的是，面试有可能受文化背景的影响较大。事实上，企业招聘求职者时，往往根据某种内在的标准来进行选择，而这种内在的标准很大程度上受到企业文化的影响。应聘者身上的同样一种特质，对具有不同文化背景的企业，就有不尽相同的解读。以“行动迅速”为例，在一种文化背景下，它代表果敢、做事讲求效率，是一种积极的品质；而在另一种文化背景下，它却是鲁莽、武断，是一种消极的品质。
3. 劳动技能测试。如果某些岗位有劳动技能方面的要求，就必须进行这种测试。如招聘生产工人，可设计一些测试道具进行测试；餐饮业招聘服务员，可让应聘者见习几天。
4. 心理测试。心理测试是运用心理测量技术了解被试者智力水平和个性特征的一种方法。目前，这种方法在西方国家的招聘录用中使用非常广泛。测试的内容主要分为三大类：智力测验、个性测验和特殊能力测验。
5. 情景模拟。这是指根据被试者应聘的职务，编制一套与该职务实际情况相似的

测试项目，将被试者安排在模拟的工作情景中处理各种问题，进而对其进行评价的一系列方法。

情景模拟的方法有：

(1) 公文处理：公文一般有文件、备忘录、电话记录的上级指示、报告等，被试者根据自己的经验、知识、能力、性格、风格去处理 5~10 份文件。

(2) 谈话：包括电话谈话、接待来访者、拜访有关人士。

(3) 领导小组：主试给出一个与工作有关的题目，让一组被试者自由讨论，从而观察每个人的主动性、说服力、口头表达能力、自信心、心理压力的耐受力、精力和人际交往能力等。

(4) 角色扮演：要求被试者扮演一个特定管理角色来处理日常管理问题，侧重了解一个人的心理素质和潜在能力。

(5) 即席发言：给被试者一个题目，让其稍做准备后发言，以了解反应理解能力、语言表达能力、气质风度及思维发散等素质。

以上情景模拟法是否采用，取决于通过面试了解求职者行为的深度，以及有无时间、经费用于这种特定的选拔程序。

6. 其他特殊的方法。值得注意的是一些世界有名跨国公司用到的特殊方法。如：日产公司——请你吃饭，日产公司认为，那些吃饭迅速快捷的人，一方面说明其肠胃功能好，身强力壮；另一方面他们干事风风火火，富有魄力，而这正是公司所需要的。对每位来应聘的员工，日产公司都要进行一项专门的“用餐速度”考试——招待应聘者一顿难以下咽的饭菜，一般主考官会“好心”叮嘱你慢慢吃，吃后再到办公室接受面试，那些慢腾腾吃完饭者得到的都是离开通知单。壳牌石油——开鸡尾酒会，壳牌公司组织应聘者参加一个鸡尾酒会，公司高级员工都来参加，酒会上由这些应聘者与公司员工自由交谈，酒会后，由公司高级员工根据自己的观察和判断，推荐合适的应聘者参加下一轮面试。那些现场表现抢眼、气度不凡、有组织能力者得到下一轮面试机会。美国电报电话公司——整理文件筐，先给应聘者一个文件筐，要求应聘者将所有杂乱无章的文件存放于文件筐中，规定在 10 分钟内完成，一般情况下不可能完成，公司只是借此观察员工是否具有应变处理能力，是否分清轻重缓急，以及在办理具体事务时是否条理分明，那些临危不乱、作风干练者自然能获高分。松下电器——70 分以上我不要，到松下应聘，该公司都要求应聘者据实给自己打分，那些给自己打 70 分以上者公司一般不予录用，该公司认为自认为优秀的人员，或者眼高手低，不服管教；或者跳槽率高。因为公司要的是“适当”的人才，70 分就已足够。摩托罗拉——拒答隐私方录用，摩托罗拉公司会故意问你几个难堪的问题，如是否结婚？什么时候要小孩？你乐意性开放吗？以问题为个人隐私为由拒答者，公司持赞赏态度，他们认为这些应聘者不会因个人的眼前利益而屈服压力，有个性，重尊严，工作上就会少受诱惑，坚持原则，以公司利益为先。

#### （四）征选录用决策

在经过粗筛、面谈、测试等程序后，便进入人员征选录用的最后程序——做出录用决定。这一阶段的主要任务是对求职者个人信息进行综合分析和评价，做出录用决策，可采取以下方式进行。

1. 召集数据资料综合研究会议。这种会议通常名为“人事测评小组会”，原则上要求承担收集有关求职者信息的所有人员都出席会议。与会人员通过讨论，对每个求职者在每一目标维度的行为表现得出一致的评价意见；将对每位求职者的综合评价结果与特定的工作要求或录用标准相比较，做出最后的录用决策。

2. 综合评价表。为提高决策效率，可先设计一张评价表。表中罗列某一岗位的所有目标维度，供参加不同征选程度的评价员打分，然后在人事评价会上集中讨论，得出综合评分。

不同评价员会对同一求职者在某些维度的表现做出不大相同的评价，原因在于他们在征选过程中曾提出过不同的问题，得出了不同的行为事例。因此，要对各位评价员的评分进行讨论和综合。综合评分不是平均分，而是经过讨论依据最有力的行为事例所得出的评价。

一旦对每位求职者的各个目标维度都得出综合评价，便可进行最后的比较分析，做出最后决定。

## 第二节 人员选择的基本程序

招聘工作一旦结束，选择阶段就开始了。人员选择指的是一个组织从求职人员清单中进行挑选的过程，这实际上就是依据当前环境条件和可能提供的岗位，选择符合相应标准的人员的过程。虽然这一定义强调选择的效果，然而，在决定究竟该聘用谁时，不仅应当讲究效率，还应当遵循法律意义上的机会面前人人平等的原则。因此，在一个组织进行人员选择时有多方面的目标需要考虑。

在这一阶段企业需要解决如何挑选合适数量、质量的求职者，并将他们安置到岗位上去的问题。大多数管理者承认，员工选择是最困难、也是最重要的决策之一。正如彼得·德鲁克曾说过的：“没有其他决策的后果会持续作用这么久，这么难做出。”过去总以为选择是件很容易的事情。老板面试应聘者，将他们排个序，让其有勇气作出反应将是招聘中主要应做的。决定用谁取决于老板喜欢谁与不喜欢谁。当今，选择不再认为是凭借感觉。选择的决定通常被认为是一系列申请者要经过的步骤。在每一步，都有许多申请者被筛掉，或是更多的应聘者转向其他的工作，并从应聘名单中退出。图6-4-1描绘了典型的选择过程中的步骤。

## 一、初步筛选

选择过程中最常见的第一步就是要求应聘者填写应聘表。这些表格在内容多少与复杂性方面是不一样的，但一般都要求应聘者向用人单位提供符合聘用条件的最基本个人信息。比如，学校招聘教师，所有的应聘者都要在相应的栏目中写明教师资格的情况，因为，没有这样做的下一步将不予考虑。申请表就像是一个粗略的放映画面。由于申请

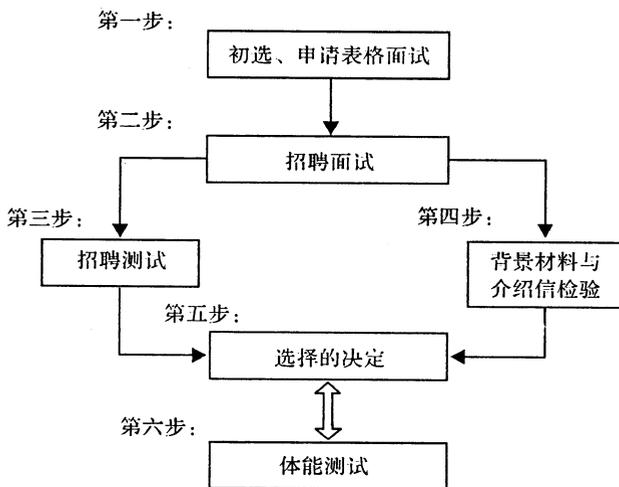


图 6-4-1 人员选择的步骤

表常用来显示初选不合格人员的基本状况，用人单位可能很容易忽略掉表格本身的合法性暗示。这可能导致失误并付出相应代价。首先，申请表并没有这样去设计，即强迫申请者填写关于自己的无关信息，特别是有关性别、种族、区域、肤色、出生地、年龄或不擅长的方面。只关注有助于用人单位对申请人作出与工作有关的较好的相应评估。例如，几乎所有的应聘者被问到哪一年从高中毕业，这就可以缩小对年龄估计的误差在一至两年内。知道某人在哪一年毕业或简单地问他或她毕业了没有，难道这重要吗？目前采纳的申请表一般也限制有关或暗含申请人身体健康方面的问题。既然身体检查只是招聘后进行，申请表就不适合用来收集相应的信息。那么什么样的信息是申请表中必须得到的呢？通常是，申请表中将有申请人的姓名、地址、身份证号码；合法地为单位（不是市民）工作的证明；接受教育的经历和从业史；证明人姓名。显然，有许多其他与工作有关的问题要问，但这些只是好的开始。随着反对随意解雇雇员的诉讼的增多，现在许多用人单位在表格的开始与结尾加上非常重要的条款。一些这样的条款也在雇员的手册中出现。这些条款的目的有两方面：其一有助于单位反对不公正的诉讼；其二，确保应聘者 and 员工明白他们与单位的聘用关系。在更多的共同条款中，三条已在申请表和员工手册中涵盖进去了：一是，与聘用程序有关的应聘者权利。二是聘用合同的内容范围。三是，关于出现不公平时，如何进行处理的。里面有一段陈述提示应聘者 and 雇员，

同意在通过法律诉讼之前由单位和中介解决针对单位的不公平事件。

一种潜在的对传统申请表格的有用补充方式是传记式信息表（简称 BIB）。一个 BIB 通常包含跟典型的申请表格相比有更多的条款并且会询问一些有关态度和经验的更宽泛的信息。BIB 条款主要是基于这样的假定，以前的行为和经历将与应聘者未来的行为有很强的相关性。比如，统一的 BIB 条款要求应聘者列出他们在高等学校中喜爱的项目。这些项目是否应该包括在 BIB 中，无论如何，要看有没有可能区分好的表现和在工作中的不好表现。

另一种相对于传统的申请表格不同的是加权分析申请表，这种表格更加系统地记录分数并跟 BIB 很相像。为了得到加权分析的应聘记分系统，现在公司上班的高层和低层试验人员，要对他们的不同品质进行比较（如教育，有工作经验的年限，等等），以便了解他们应聘工作时的有关情况。不同程度的每种品质特征需要作出评价。0 代表无差异， $\pm 1$  表示差异很小， $\pm 2$  表示较大差异。然后每个应聘者的评价被加总，最高分的优先被选择。一些单位也采用由人力资源专家和生产经理设计的简短的面试应聘表。初次面试的目的是为了熟悉应聘表的意图，这也是另一种展示方式以便清楚地显示谁不合格，下一步不予考虑。对哪些方面要重视，在最初的展示中应当明确。既然是是否聘用的决定取决于这些方式获得的信息，那么用人单位就得表明这对任何群体都没偏见。符合最低条件的应聘者有资格进入下一步的挑选。下一步通常是更深入的面试或附加的聘用测试。

## 二、招聘面试

毫无疑问，面试是目前运用最广泛的选择方式。不管工作地点在哪，面试肯定面对着许多应聘者。由于面试如此广泛地用在招聘新员工上，其主要的目的是使潜在利益最大化，而又能减少其固有的弱点。用人单位在把大多数应聘者淘汰出面试时，广为采用的策略有两种：一是，最高分数优先面试方案；二是，更多让培训部经理参与面试、精选人员。

### （一）面试的形式

有许多招聘单位可以使用的面试方式。这些方式至少有两方面的重大差异：一是面试程序；二是面试过程中是集中了解以往的信息，还是把应聘者放在假定的位置，以便评估其对未来的反应。非程序化的面试一般准备较少。面试中事前准备了很多要问应聘者的问题，但事实上可能不会用到。这种面试的最大特点是对所有的应聘者没有特别系统化的问题。事实上，没有组织性的面试的主要优点是自由，能让面试者调整状态和改变面试次序，不经组织的方式可以引导个人参与讨论问题，这就会对引导不设限制。学生们常常遇到有销售成就的人力资源招聘人员，他们常常隐蔽自己的喜好，一味地提问：谈谈你自己。高技巧的面试者在非正规的面试中能够做到视野开阔，发现优秀的应聘者。不管怎样，这种方式在招聘中广为运用。然而，将面试者的控制减少到这样的程

度，很少有人恰如其分地加以面对。一些面试者试图对应聘中的面试过程施加压力，比如，用不友好的语音发问或故意地打断应聘者的回答，这种设置压力的情景就是要看看应聘者处于压力之下的真实反应。一般来说，在面试中形成压抑可能会造成选择中的程序紊乱。不管怎样，一些高压岗位的人员招聘中还在运用，比如警察、急救中心和消防队员。

与非正规的面试相反，正规的招聘面试应当是在面试人员与应试者之间有很高程度的连续性。应试者要回答面试者一定难度的提问，并依据回答的记录，统计相应的得分。高度正规的面试必须是有预设次序的提问，以便从每个人当中获取同样的信息时是一视同仁的。正规面试跟非正规相比似乎更为可信，但对面试双方的限制很大。因为这既没有让应试者有机会表明态度或在某些方面敞开心扉，以此来得到一些事实证明是有用的信息。多年来的应聘面试研究发现，人们现在似乎更倾向于对所有人一视同仁，因此正规面试就比非正规面试更时兴。事实上，近来的研究表明，有关正规面试的有效性上，普遍认为比非正规面试更可靠。尽管一些应试者成功逃脱了这套程序，研究的迹象表明人们还是强烈支持这样的观点：用人单位应当在招聘中运用高度正规的面试。

第二种有关面试方式不同的分歧是：是否关注过去的经验和行为表现，或者假定的未来行为。传统的面试集中注意过去表现。近年来，许多机构开始使用一种称作为身临其境的面试方法，这种方法力求分辨出应聘者是否拥有从事相关工作的知识与动机。此外，这也要求应聘者对他们假定在工作中可能碰到的情形作出反应。对这种假定问题的回答分数，将作为是否适合该岗位的重要依据。

总之，置身其中的面试方法显示，有关过去的经验问题比指向未来的假设性问题更有效。无论如何，只有当未来指向的问题如果运用得当时，才体现其有用性。对提高面试效果的最好建议是：依靠正规形式的优势，然后依据特定工作的提问，运用有关工作经验的实际问题组合、特定知识方面的问题，以及假定情景方面的问题，来最大可能地展示应聘者的面貌。

### （二）面试者培训

尽管人们近来对招聘面试的有效性持乐观情绪，然而许多跟招聘效果有关的问题依然难以回答。多年来，关于面试方面较明显的关注点主要有两方面：一是在精确性方面存在的分歧；二是潜在的片面性的存在，原因是面试很大程度仰仗个体的判断。有些面试存在的差错则与面试人员接受培训的内容有关。一般来说，设计恰当的培训项目能够降低传统的非正规面试中存在的许多差错，但前提是培训的运用跟正规面试的形式相关。培训给管理者提供了学习的机会，能够较好地了解怎样发问，怎样合理地记录应聘者的反应，并且在一定程度上意识到潜在偏见的存在。近来有迹象表明，当高度正规的面试与培训紧密结合时，将可能在有效提供应聘者潜力的评估与不同评估者精确性之间降低偏差。这方面的发现也同时强调了这样的重要性，即适当运用相应的正规面试和准备合适的面试人。

### 三、应聘者测试

有些机构用于作出选择决定的方式是借助招聘测试。招聘测试是试图评估个体品质的一种机制（不是简单的铅笔与纸或类似的练习而已），这些品质涵盖从智能（如人的机智）到个人智力等方面。开发一种测试这些品质特征的方法需要花很大的代价，因此许多招聘者通过各种途径购买现成的测试工具。不管一个机构是否开发自己的测试软件还是购买已有现成品，在选择中，额外的成本总跟使用测试工具有关联。任何测试工具必须在实际使用前得以确认，要想有效使用，就得花大力气进行有关的确认研究。一旦存在歧视性的提问，确认过程将付出很大的代价。在这样的例子中，用人单位期望通过确认所选择手段的个别针对性，将应聘人员划分成最大与最小的面试群体。尽管伴随招聘测试会出现潜在的交叉成本，这些成本也将会在效率的提高中得到补偿。由于测试会带来不小的成本，用人单位自然会作出恰当的决定，以便使测试能有助于尽可能聘用最好的应聘者。换言之，测试必须在与工作岗位相关时才会运用。选择员工有不同的测试方式，测试的最终形式取决于许多因素，包括单位预算限制、工作的复杂性与难度、应聘人员的数量与质量，以及与工作有关的技巧、能力和其他品质特征。

#### （一）工作模拟测试

工作模拟测试，就是让应聘者在可以控制的条件下去做类似于招聘岗位的工作。工作模拟测试包括这么一些方面：

——电脑工作人员的操作测试

——投递工作人员的传递水平测试过程

——书记与秘书工作中的电子数据表处理、文字处理和打字水平

——交响乐或芭蕾舞团工作岗位的听力测试

——对管理人员的一揽子测试。整套章程的熟练水平，提问等。这些向应聘人员提出的问题，需要他们就像是亲临现场一样，将这一切分配与处理掉。

各种各样的工作模拟测试被许多公司所采纳。应聘者常常需要现场操作未来岗位上要用到的机器。然后，他们的工作质量和数量被系统地划分等级，并跟其他应聘者的情况进行比较。综观大量的选择情形，工作模拟测试被证明是选择测试中有效程度最高的。跟其他测试方式相比，这种方式的优越性表现在它能直观并明确显示与现实工作的关联。无论如何，因为这种与实际工作关联的存在，因而，可以通过对工作进行分析的方式，使工作内容得到很好的证实。不可否认，当面有效则更显得具有现实有效性。当面有效在给定条件下被经验认为是很好的测试方式。许多测试看起来有效，但事实不是那么回事。甚至，一项似乎跟特定工作并无逻辑关联的测试，却被证明是对那项工作的确很有效，更不用说，工作模拟测试被许多公司证明是选择员工的好方法。

#### （二）认知能力测试

多年来，为了使选择测试有效，研究人员对大量特殊的智能因素进行了鉴定。似乎

最为人知的就是数学能力和口头表达能力。这些构成了测试的基础，比如 SAT (the Scholastic Aptitude) 与 GRE (the Graduate Record Examination) 测试。口头能力与数学能力可以通过不同的途径进行测定，这些有关的方法常常特别地用于人力资源选择当中。尽管其他测试过去常用在其他心理学领域的能力测试当中，然而现在却被成功地用于人力资源的选择之中。

威克斯拉 (Wechsler) 成人智力测试。Wechsler 测试是一种较全面地运用纸与笔进行涂涂写写，且包含 14 个环节和两组记分的测试方式。口头表达能力分数包括许多信息、算术、相似辨别、词汇表和其他形式。表现能力测试分包括图形完成、图形排列、物体装配，诸如此类。

瓦德瑞克 (Wonderlic) 员工测试。瓦德瑞克测试运用了各种各样概念的、口头的和数学的形式来计算总分。

卡利佛亚 (California) 的成人智力成熟程度测试。这种智能测试由群体执行但用计算机算分。分数采自一系列较短的测验，这些测验涉及空间关联、口头概念、逻辑与推理、数字推论、记忆力，以及其他方面。这些分数转换为相应的 IQ 指数，对进一步的分析很有利。

其他的认知能力测试。有许多其他的认知能力方面的测试，尽管被成功用于人员选择中，但并不像口头表达能力、数学能力和整体智力测试那样广为关注。建筑师或漂流人员必须能够看清楚蓝图，并清楚地知道实际物体的样子。同样，飞行员必须能够迅速确定自己的方位，即使他们很例外地直线和水平飞行。空间联系测试被证明是对这些工作和其他特定工作招聘人有效的。另外，抄写能力同样是另一种形式的的能力，这种能力被证明在较宽口径工作选择人员中很有用。明尼苏达书记测试的第一页，这是最流行抄写能力测试形式。这种测试要求应聘人员迅速准确地检查数据和名字。这种能力是预示进入许多类型工作岗位的标志，尤其是对于秘书和书记员工作。

### (三) 精神活动能力模拟测试

尽管以往并不盛行，现在出现了不少有关应聘者精神活动能力测试的方法。包括选择时的反映时间长短，肢体活动速度，手指灵巧性。其中有一个名叫 O' Connor 使用手指和镊子的灵活性测试，这项测试就是测验用镊子一排一排拔钉子和用手把钉子插入板子的孔中。在对手工要求很高的岗位进行人员招聘的测试中，这方面的测试内容就会用到，比如像收音机、电视机和机械手表的组装等。

### (四) 个性和气质测试

潜在地，很少使用的招聘测验手段就是测定一个人的个性或气质。最常用到的是明尼苏达多项个性项目测试法。一个非常乐观的个性评价方案就是：通过致力于建立一项评价特殊工作方法的途径来达到这一目的。当个性测试特别用于建构测定工作品质特征 (如业绩和可靠性) 指标时，就能显示出良好的有效性。不同的途径，并不像自我简介的项目那么直接，而是在利用工程技术来呈现含糊不清的刺激，并通过这种反映来提供

有关的数据。必须指出的是，这些数据是心理学家基于他们的估计和各种不同个性的结果。运用这种刺激反应的用意就在于：通过目的含糊，以便发现个性中的潜意识方面。在许多这方面的技术中，最常见的有 Rorschach 墨水斑点试验与 Thematic 领悟知觉测试。

表 6-4-1 明尼苏达 (Minnesota) 测试法

## 明尼苏达书记测试

姓名 \_\_\_\_\_

姓名 \_\_\_\_\_

## 试卷 1 - 数据比较

## 试卷 2 - 数据比较

正确数据 (R) \_\_\_\_\_

正确数据 (R) \_\_\_\_\_

错误数据 (W) \_\_\_\_\_

错误数据 (W) \_\_\_\_\_

分 数 =  $R - W$  \_\_\_\_\_分 数 =  $R - W$  \_\_\_\_\_

百分比 \_\_\_\_\_

百分比 \_\_\_\_\_

标 准 \_\_\_\_\_

标 准 \_\_\_\_\_

## 说 明

在每一页的每一边有两道测试。一边包含一系列姓名，另一边是一系列的数据，假如一套测试中的两个姓名或两个数据是完全一样的，就在中间作上标记，否则就不要。当测试员说“停”！就在你看到的最后一套题前画上一条线。

## 选择正确数据的样题

876594 \_\_\_\_\_ 875694

1234765 \_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_ 1234765

## 选择正确名称的样题

Maicl jodan \_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_ Maicl jodan

投资报告系列 \_\_\_\_\_ 投资报道系列

(这项测试用来测验速度与精确度。既要速度快又要不出差错。没有告知开始前不要将这一页翻过来)

## 四、应聘者背景调查

背景调查的目的是获得求职者更全面的信息以及打假，进行背景调查有几个关键环节要把握住：一是何时进行调查，二是调查内容的设计，三是调查如何操作。由于人才在市场上处于供大于求的状况，求职者面临极大压力，被迫在求职时对自己进行包装，求职书越做越精美，工作经历越来越丰富，其实水分很大。那些文凭低、工作经验不足

的求职者为迎合用人单位的需要，纷纷弄虚作假。根据人口普查资料，全国持假文凭者已达 60 万人，相当于 20 世纪 90 年代一年的普通高校毕业生总数。据美国一项资料显示，有 3000 万人曾经因为伪造简历被录用。在我国，这一数字到底有多少无从知晓。背景调查最好安排在面试结束后与上岗前的间隙，此时大部分不合格人选已经被淘汰，对淘汰人员自然没有实行调查的意义。剩下的佼佼者数量已经很少，进行背景调查的工作量相对少一些，并且根据几次面试的结果，他们介绍的资料已经熟悉，此时调查，在调查项目设计时更有针对性。根据调查结果，决定是否安排上岗，以免在上岗后再调查出问题，令公司和人力资源部进退两难。

背景调查内容应以简明、实用为原则，内容简明是为了控制背景调查的工作量，降低调查成本，缩短调查时间，以免延误上岗时间而使用人部门人力吃紧，影响业务开展。实用指调查的项目必须与工作岗位需求高度相关，避免查非所用，用者未查。调查的内容可以分为两类，一是通用项目，如毕业学位的真实性、任职资格证书的有效性；二是与职位说明书要求相关的工作经验、技能和业绩，不必面面俱到。

背景调查可以委托中介机构进行，选择一家具有良好声誉的咨询公司，提出需要调查的项目和时限要求即可。如果工作量较小，也可以由人力资源部操作，建议根据调查内容把目标部门分为 3 类，即学校学籍管理部门、历任雇佣公司和档案管理部门，对他们分头进行调查。

### 五、管理人员选拔程序

管理人员的选择是人员招聘中非常特殊的环节，尽管与一般的员工招聘有许多相似之处，但是仍然存在着许多独特的方面。在此将其单独列出。

随着招聘人员的不同，用人单位有不同的特定测试方式。前面谈到的是对大多数应聘者面试时的方法。其他的方法，如认知能力测试就用在从蓝领到管理阶层的各种各样的工作和职业的招聘当中。由于成本总是与管理工作的复杂性和错误的决策联系在一起，用人单位常不惜时间、精力和金钱来聘用中高水平的经理主管，而不是低于企业现有平均水平的人员。另一种相应的、为人熟知的多方位选择方法叫做评估中心法。这种方法最初在第二次世界大战中的德国军事部门采用。美国的战略服务机构在 20 世纪 40 年代也采用了这种方法。美国电话和电报公司（AT&T）在 20 世纪 50 年代向世界性的商业界推广了这种方法。自 1956 年以来，AT&T 用评估中心法评价了超过 200000 个预期的和现有的应聘者。评估中心法使用了较宽泛的方式安排，包括：面试、工作模拟和刺激反映，还有许多种纸笔涂画方式的能力与态度测试。表 6-4-2 简短地显示了两天的评估中心计划。大多数的评估中心主要包括这么些方面：

其一，约每 12 人为一组，个体与群体活动能被观察到并能进行评价。

其二，运用多种评估方法，如面试、目标测试、投射测试、游戏、扮演主角和其他的方法。

其三，评审人员进行评价时，常有用人单位的相关主管协助。不管怎样，这些人

能够成为咨询对象或者这些局外人可以训练成能正确评估的人。

表 6-4-2 评估中心的两天半计划

| 第 一 天                                               | 第 二 天                                                               | 第 三 天                                            |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| A. 近 12 个等级的定位                                      | A. 个体制定决策的练习<br>对于一些需要解决的问题制定决策等级要求（考核人要观察发现问题的技巧，理解问题解决的程序，以及风险偏好） | A. 个体事例分析与陈述（包括考核人观察到的问题解决能力，作准备的方法，处理问题能力，交流技巧） |
| B. 以四到六个人一组开展管理激励游戏（考核人要观察他们的计划能力，问题解决技巧，互动技能，交流能力） | B. 在一定框架中的练习（考核人观察在存在压力状态下的决策制定，组织能力，记忆力，委派能力）                      | B. 其他等级的评价（纯粹的评价）                                |
| C. 心理测试——测定口头表达和用数字进行表达的能力                          | C. 会见客人时主角扮演评估（考核人观察同情心、反映能力、商讨技巧和驾驭信息情况）                           |                                                  |
| D. 接见考核人（讨论目标、行动和事业计划）                              | D. 群体问题解决（观察领导能力和在群体中工作的能力）                                         |                                                  |
| E. 小组讨论事件（观察自信心、劝说能力、决策的灵活性）                        |                                                                     |                                                  |

其四，评估中心与工作紧密相关，并且这种相关有着高度的一致性。

作为评估对象参与的结果，既是个体也是作为群体一部分的表现，有关竞争练习、面试和测试方面，评估者拥有大量个体的相应数据。对个体进行评价中会用到大量的标准，如组织和计划能力、决策能力、灵活性、对压力的忍耐力、平衡感，以及个性特征。评价人的判断被强化并形成最终的报告。如果用人单位希望看到这种报告，每个

评估对象在中心的表现就能依据相应的要求被描绘出来。通常通过评估小组的一个或更多成员，向每个评估对象反馈一些个体报告的部分内容。由于是测定不同管理人员品质特征的一个综合性尝试，评估中心的报告允许用人单位对人力资源作出大量的决定：

- (1) 特定岗位的个体资格；
- (2) 个体晋升；
- (3) 个体在群体中的作用；
- (4) 提高个体行为表现的培训与发展形式；
- (5) 评估员在观察、评价和报告评估对象中怎样才有上佳表现。

总之，对评估中心的研究表明，这是对选拔管理人员很有效的途径，但并非十全十美。一般来说，精心设计的评估中心在聘用管理人员时相对来说成本较高。因此，对许多较小的用人单位来说，这不是最佳选择。甚至存在这样的境况，在选拔管理人员中有其他更好的方式：同样的效率，且成本较低，并且管理方面的复杂技术运用较少。所以，评估中心方式法并非是用人单位常用的手段，用人单位可能也没有相应的资源去采纳这种方法。

### 第三节 人员选择程序的影响因素

招聘选择的程序，是指在招聘选择的目标指导下，依据一定的选择标准而展开的选择步骤与过程，这涉及一系列方式方法的组合与相应的过程组织。人员选择程序的确立受到多种因素的制约，除了环境之外，还有参与作出选择决定的人员构成，选择的标准等等。

#### 一、环境对选择的影响

##### (一) 内部环境

一个机构或组织的许多特征能够影响人员招聘的数量和招聘的方式。规模、组织结构的复杂性程度，以及技术的变化性，这些还只是其中很小的部分因素。由于制定和完善大规模招聘方案的成本很大，复杂的招聘系统，只有大型的组织和单位愿意因经济上的需要而花钱去组建。规模并不决定如何进行招聘，一个单位愿意花大的代价弄一个招聘系统，这一定是因为有很多高效率的岗位要人去承担。对于一个结构复杂的组织，如果需要人的岗位很多，然而岗位的实际就业不足，经过许多年后，一旦需要回过头来投资相应的招聘系统，那么初期费用将是多得难以估算。另一种情况是，在决定招聘系统方面很有特点的组织则倾向于内部招聘。许多组织有很详细的内部工作需求告示栏，专门用来从内部寻求许多空缺工作岗位的适用人员。与此相应地，有些组织似乎更期望从

外部找到新的雇员。尽管这两种填充岗位缺员的模式有许多重合的选择程序，但还是各有其不同的标准和手段。

## （二）外部环境

外部环境在人员招聘系统中具有同等的重要性。一般来说，人员招聘都要依据国家的劳动用法和相应的国家行政条例，同时，许多地方性规则同样制约着用人单位的选择可能性。各地不同的政策与规定，各地存在的特殊经济社会问题都对人员招聘有重要的影响。最重要的环境因素之一就是用人单位的规模、竞争性和当地劳动力市场的容量。这些因素又受到具体地区或城市的经济、社会、政治压力的制约。最基本的，当失业率较低时，挑选、吸引和聘用所需要的人员就变得困难。另一方面，当存在许多申请者且他们都高于相应的质量要求时，在策略选择上也同样面临着困难。为了描述这种影响，不妨看一看医院定时餐饮营养专家面临的人员招聘问题，他们尽力想聘用满意的洗涮工和食品助手。然而，这项工作不太有人愿意做，并且工作时间也不太好。工作日长，薪水也不高且不太有可能提升。诸如此类的工作，招聘的过程一定是很简单并且费用也很低，因为在招聘期限内的申请者不多。结果，任何踏进这一门槛并且愿意与病人打交道的求职者，被录用的可能性都很大。这样的过程中，没有什么理由或机会去担心招聘决定。与此相反的是，军队为飞行训练挑选人员时，决定用人的选择程序将是很复杂的。常常是申请的人很多，招聘工作的难度大，如果招聘工作是失败的，那相应的成本就会很高；同时，这一过程中，很多时候需要花费预付款。由于挑选时的条件要求很多很详细，从而成本也就很高。

人力资源管理部门工作的人员在评估劳动力市场或作出用人决定时，经常用到聘用率这个概念：

$$\text{聘用率} = \text{聘用人员} / \text{申请者总人数}$$

很显然，聘用率低的招聘过程与聘用率高的过程相比，前者用在面试上的时间与选择中的花费也大。

## 二、决定选择的决策者

规模较小的单位没有独立的人力资源部门，他们也就可以自己全盘地作出相关的决定，常用到的主要方式就是直接面试。中等规模和大型组织中，人力资源主管常常通过各种方式帮助用人部门的主管选择需要的人员。首先，人力资源部门把申请者人数筛减到一个较小的、可操作的数字。一旦小名单定下来，然后具体进行操作的用人部门主管就将参与到决定人员聘用的过程中来。一些用人单位也会对用人要求提出建议。用人部门进行面试时，会向申请者提出自己的用人要求。不同用人单位的要求是不一样的。一般来说，参与决定用人的相应部门的人越多，越能更准确地作出用人决定。作出决定的人一定要拥有相关的信息，即了解有关工作要求以及申请者应当具备的知识和技能等。一旦用人部门主管参与到大量的面试中来，成本一下就上去了，如果采用这样的人员招

聘的选择方式时，且面临着许多申请者，那么开销就会很大。

### 三、选择标准

任何有效选择系统中的核心是：明确人尽其才的最主要特征，这是任何工作标准分析中主要的部分。由于在工作分析中列出的一系列特征需要鉴别，并在特定的工作中很详尽地反映出来，所以，从用人角度来看，选择系统的目标是：准确地决定哪些申请者拥有该项工作的相关知识、技能和能力，以及是否符合其他的有关条件。此外，选择系统必须能够区分以下特征：哪些是招聘时需要的，哪些是系统培训中必须具备的，哪些是被聘用人员日常工作发展中应当具有的。

#### （一）标准的种类

标准的种类很多，然而与心目中的感觉不同的是，用人单位的标准很典型的方式是列出几条：教育程度、工作经验和其他的个人特长等。

#### （二）正规教育

招聘人员从一大批求职者中寻求合适的应聘者，希望这些应聘者能力合适并内在地蕴含着有利于成功的态度。在招聘中需要让大量的品质都呈现出来，如，感知的、运动神经的、体质上的和处理人际关系等方面的。这些品质的形成原因各异，或是因为遗传的易患病症，或是因为家庭、学校和工作中受到的影响等。为了显示这方面的各种能力，一种最为常见的“成本—效果”分析方式就是——将接受教育的程度代替或直接用作这些方面能力的衡量尺度。尽管这常常不能得出真实反映，但还是被认为是比较可靠的。这种观点倾向于认为，任何成功完成高等教育或具备相应的基本的阅读、写作、计算和处理人际关系素质的应聘者，就具有相应方面的能力。与运用招聘选择中的测试方法相比，用人单位更倾向于要求应聘者出示接受特定水平教育方面的有关证明。对于特定的工作，跟要求曾经受过的特定教育相比，招聘者应当考虑的方面更多。用人单位常常作出有关的规定，合格的应聘者必须在特定的领域接受过教育（尤其是大学水平教育），诸如：会计学和管理学。用人单位也许喜欢这方面的人，这就是：接受过某些机构的水平教育，等级分高于最低要求分，同时得到过某些荣誉。从法定意义上来说，教育水平应当和胜任工作紧密相连。必须指出的是，相应地应当注重有效性，不能仅仅是因为某种喜好而确立高于实际工作需要的标准。然而，现实的情形是，一个单位常常是更喜欢接受教育程度高的而不是低的，喜欢学分高的更甚于低的。不管怎样，必须注意的是，追求没必要的高学历而忽视其他合乎条件求职者是不合适的。

#### （三）工作经验和经历

另一个很有用的选人标准就是：应聘者过去的工作经历和工作经验。许多招聘专家相信以往的相似工作经历是未来工作的最好明证。此外，招聘者常常把工作经验与能力和与工作有关的态度挂上钩。其理由是，一个拥有相同工作经历、申请相似工作的未来职员，一定是个既敬业又有能力做好这一工作的人。相应的实证研究支持这种观点。大

量的研究表明，经验的确与胜任工作的能力紧密相关。然而，用人单位必须要有合理的依据来界定相关经验的含义，因为，并不是所有的以前工作经验预示着对于给定工作同样有效。比如，两个申请内部统计员职位的人，拥有着同样可信的工作经验，以前都在会计岗位上干过五年，但是其中的一个是另一家相类似机构的统计员，而另一个则是投资收益分析方面的税务专家。

#### （四）身体特征

过去，许多聘用者有意或无意中将身体素质（包括长相）作为标准之一。研究发现，聘用者很可能雇用个子高的人并且付给较高的薪水；再比如，民航业会聘用服务员和公司聘用接待员都看长相。作为某项工作的候选人，不能简单地用体重、身高或相似的要求来衡量。这些因素只涉及工作任务的需要时才能作为相应的标准。近来，另一种形式的测试中暗含将身体特征运用在择人决定中。现在，遗传测试能够鉴定不同的遗传性反常行为。尽管很少用，但是无论如何这涉及遗传测试标准制定的合法性。

#### （五）个体特征与个性形式

最终的标准项目可能是包罗万象，其中也包括个体特征与个性形式。个体特征包括婚否、性别、年龄等。相比单身汉来说，一些聘用者更喜欢“婚姻稳定”的已婚者，因为他们觉得已婚者反悔的几率低。另一方面，其他的聘用者可能寻求让单身汉干一些方面的工作，这时会觉得单身汉更有可能接受工作轮换和派遣在外。年龄有时也会成为一项标准。尽管歧视年龄超过40的人是非法的，但也没有哪一个法律是针对用人中倾向于年轻人的做法的。不管如何，最小与最大的年龄限制标准可以在相关的工作中明确使用。年龄作为一个挑选标准时，应当通过深思熟虑。某些特殊的智能和技巧也会被认定为标准中的组成部分。虽然教育和过去的工作经验常常用来衡量能力，许多单位常常试图评估应聘者的智能。比如，一个成功的应聘者可能就是因为曾经有过军事飞行训练而不需实际的飞行经验。军事上，则把与空间相关的智能作为一个标准。许多用人者也倾向雇用某些个性的人。但有些工作，如警官，也许更主要地不是要考虑申请者的个性。许多工作介于两种极端的例子之间。比如，一些特殊方面的个性——如性格外向——对销售人员，社会工作者，或其他与公众打交道较频繁的工作很有用。跟其他的个人特征相似，选择中所依据的个性方面主要考虑是否能有效胜任工作。许多个性尺度可能要冒合法性挑战的风险，因为跟其他选择不同，这涉及侵犯个人隐私。当然，用人单位希望运用个性标准能将应聘者进行区分，并确定哪些是成功的受雇用者，哪些是不成功的受雇用者。最终，也许因为运用个性标准的不当，很难辨别出并不受欢迎的申请者，因为个性特征可以在某一工作中有用，也可能在另一工作中没用。

### 四、选择标准的可靠性与有效性

一旦某个单位决定采纳一套选择标准，那么对是否符合这些标准的评估手段也必须进行选择。这样的选择工作量很大：如申请表格，面试，个体能力与个性方面的心理测

试，现有技能的工作模拟测试，体格检查，来自于推荐表中的以往工作经验核查等等。不管运用什么样的方式收集信息并以此对应聘者进行选择，用人单位都必须确定这些信息是可靠而有效的。

### （一）可靠性

选择的主要目的就是对应聘人的预测精确。通过估测应聘人中谁最合适，用人单位就可以避免在特定岗位上用错人。换言之，选择的主要目的就是对该用谁作出决定。假如决定是正确的，用来制定评估标准的方式就是带来了可靠的信息。可靠性指的是对变化的测试条件怎样才能做到稳定地或重复地使用同一手段。举个简单的例子，你可以试着用尺来测量并确定应聘消防人员的应聘者高度，因为这一工作对最低最高有限制。假如你得到了三个数据，一个是6英尺，一个是6.5英尺，一个是5.5英尺，你也许不能确定他的精确高度，但还是很满意的。假如你得到的数据是：6英尺、6.6英尺、5.4英尺，这下可能你真的不能确定他的高度是多少了。这就表明，可靠性意味着不是十全十美；一种有用的方式也存在着一定程度的可靠性。一旦测量手段变得太不一致了，也就没有价值了。可行性的选择工具可以通过不同的方式进行辨别。现实中，同一方法去评估可靠性，常将不同场合下的同一测试的分数结合起来，这就是所谓的测试——再测试的可靠性。选择形式的可靠性由同一测试在两种选择方式下的相关分数来确定。大多数水平教育测试有许多种形式，所有这些被认为是可靠的。一个申请者的分数变化在针对性测试中不会太大。如果评价的手段依赖于人们的判断（比如面试），可靠性就常常取决于折衷后的可靠程度，在某种程度上指的就是两个以上的面试者的评估的一致性。

### （二）有效性

一种选择手段是有用的，并不是指它在重复和稳定之中是有效的。从合法性和组织性方面来讲，这些手段的形成应当是有效的。有许多途径可以用来评估有效性，但都集中在两方面的问题上。有效性存在的问题包括：有什么样的测试方式和怎样地使用。在选择中，首要的关注点是准确预测的评估技术，这项技术是关于应聘者未来是成功还是失败方面的。为了反映这两方面的问题，以及可靠、有效之间的关系，让我们重新回到前面的消防人员招聘时量身高的例子。前面提到，假如测量是太不可靠的，在决定他（或她）的高度就是不可能的。即使尺子是同样的大小（高度的可靠），也存在小小的精确性问题（测量的可信）。比如，尺子的制造厂家没有合适地进行校准（制造商认为这尺是用英尺和英寸标记的，然而实际上使用的是厘米）。如果这样，就不可能精确确定申请者的高度。最后，测高技术可能是完全可靠并精确地量出高度，然而用它来秤申请者的体重却是毫无用处。总之，测量工具必须是可靠、可信并正确地运用。以下是人力资源专家常常描述的有效性三方面：①内容；②结构；③相关标准。

1. 测试内容的有效性。测验、面试、对技能知识与工作能力的评价，这些方面的重要性程度，就称作为内容的有效性。如聘用秘书就得测验打字。这样的测试可以粗略地反映该项工作状况。申请者能够表现出在“正常”的打字工作中的样子。因而，应聘

者将被要求打印一些东西（信件、内参、数据表格），这些东西在招聘相应的打字员或文字处理员的实际操作中可能会遇到。假如打字测试的内容能够反映该项工作的实际需要，这样的测试就可以称为是内容有效。内容有效性并不适合抽象性的工作，如领导潜力、领导方式或是伦理方面。当选择程序涉及衡量领导品质或个性时，结构有效将比内容有效更恰当。

2. 测试结构的有效性。结构不是一种能刻意发现的特点。比如，我们不能直观看出领导能力，我们只能从一系列的行为表现中去认定。因而包含结构有效性的测试与测量将是具有不易肉视的特点。因为这些特点不易直接看出，因而，结构有效的建立不能简单地进行研究而应当是基于大量来自相关结果中的工作经验。《招聘程序的统一性方针》中建立了三方面的严格要求，以此来证实选择技术中的结构有效性。

其一，工作分析必须系统性地明确这样的内容，这就是：既包括工作中涉及的行为，也包括对工作履行很重要的、相应的结构方面的东西。

其二，测试必须包含结构性的测定。在选择项目经理时，必须能有效地测定领导能力。比如，给定其他应聘者在其他单位的以前管理测试中的等级，对当前的测试分数进行比较，也许就与评估领导能力有关。

其三，结构性测试必须跟相应的主要工作表现有关。比如，必须能表明相应的领导能力与胜任项目经理职务相关。这就是说，需要对领导能力与工作表现之间关系进行研究，以形成一个有效的相应标准，或者运用从其他的测试中收集的数据来支持结构有效性的观点。

3. 相关标准的有效性。一种选择技术能否准确预测的程度，或是工作行为中必须具备的重要的要素，这方面的分析就涉及相关标准的有效性。在测试或模拟实验的有关行为表现中，相应的分数如果与实际工作表现的测量有关，这种测试就叫预测，这种表现的分数就被当作一个标准。与职员选择有关的标准很多，包括诸如质量和产量、管理等级、旷工、事故、销售或所有用人单位认为最相关的东西。不管怎样，选择标准是决定一个选择系统是否合理的核心。用人单位必须切实关注选择措施能否最佳地反映聘用人员的实际贡献。对于来自不同选择手段的特殊形式，不是所有的标准能作出同等的预测。通常相关标准有效性的运用形式是：预见性和一致性。预见的有效性由应聘者在某一项工作模拟测试中的分数确定。对一项给定测试的有效性研究的步骤如下：

第一，对大量应聘者标准化测试的管理。

第二，选择适合工作岗位的个体。现实中常有更合适人选，因为即便是测试有效，也不会在人员雇用中被采纳。

第三，等待一个合适的时期，以便收集到足够的有关工作表现的衡量指标。

第四，评估预测标准关联的延伸性（典型的方法是计算相关的系数）。

预测的有效性是相关标准有效的重要形式，然而它有缺陷。招聘者只有在招收一大批人员后，才能获取可预见性参数，并找到有效的衡量具体工作的有意义的方法。对于有些工作，当要决定谁可以胜任时，可能需要的时间很长。

当人们要决定一项选择测试是否能够预测工作表现时，一致有效性原则同样可以采用。这是跟预测的有效性不同的一种方法。通过从现有工作强度中获得的数据作出决定时，就会用到一致有效性法则。运用一致有效性法则，第一步是对从事这项工作的现有员工进行测试。假如测试是明显与工作表现有关，这种方法就会在选择未来的相关工作人员中被用到。一致有效的最大好处是它能迅速产生关联，所以它通常比预测有效性方法成本更低。不管怎样，仍然存在几个与使用一致性方式有关的潜在性问题。首先，这种方法来自于有经验的雇员。假如经历比工作表现更重要，这样的有效性将会因为该方法支持经验有效而产生偏差。其次，现有员工常常妨碍竞争性的测试。他们很可能对于要求进行一大堆测试很反感，因而还会装着很诚实地回答问题或提供最好的答案。所以，测试分数也就不能作为真实的技能和能力方面的指标了。再次，自我选择的偏见会限制测试分数的范围。在现有员工中，存在这样的局限性，技能和能力最低的人或被解雇，或被降级，或是转换工作，而最有技能和能力的人已经安排到更高的职位上去。测试分数的范围局限性会引起测试分数与表现等级之间关系的难以理解。尽管存在这些潜在的问题，一致相关方法还是能够有效地用来评估特定选择测试的有效性。无论如何，不能简单地因为这种方法能很快地进行运用，就自然而然地把它当作一种能有效预测的选择。

### 五、选择中的成本—收益分析

某一单位研究将要使用哪一种人员选择方式时，就会试图评价哪种努力是有价值的。最终，大部分的答案会涉及选择程序的效用问题。效用指的是这样一种水平层次，即通过使用选择系统来提高被录用的应聘者的质量。效用有两方面的相关组成部分，一是统计效用，二是组织效用。统计效用指的是这样的范畴，即某种选择技术能让用人单位较好地预见谁将被成功录用。组织效用部分地依据统计效用，它是有关成本与收益方面的内容。换言之，回答哪一种选择系统将被发展和采用。最终，将是这样一个问题：这是否有助于节省更多的资金。

一般来说，对选择进行的成本与效益分析要求估计与选择系统有关的直接和间接成本。直接成本包括测试价格、面试人员的薪水、工作模拟测试中设备开销等等。间接成本包括与程序执行有关的、公众反映的变化。用人单位也必须评估使用选择系统时，在招聘到高质量员工的同时，如何才能多节约资金。这些节约可以通过提高产出质量或提高产量，降低缺勤率，减少偶然事件发生率，以及较少的人员调整等途径实现。不仅所有的选择系统是用这种方法进行评价，而且每一部分能够进行成本—收益分析。比如，选择人员的五个步骤（见下表 6-4-3）中代表了一系列成功的应聘者必须越过的门槛。在每一步，都希望最后合格者被挑选出来，而不合格者则下一步不予考虑。

表 6-4-3 选择人员的步骤

| 方 法            | 成 本        |
|----------------|------------|
| 1. 初步印象与申请表    | 可以忽略       |
| 2. 招聘面试        | 每小时花费的时间成本 |
| 3. 招聘测试        | 5 ~ 1000 元 |
| 4. 背景资料与介绍信检验  | 100 元      |
| 5. 体能测试（工作许可后） | 200 元      |

有时，当用人部门管理者发现进行系统性选择时，代价非常昂贵，会疑惑是否有收益。这方面的问题取决于许多因素，有效的选择程序能够产生巨大收益，无效的情形下则成本很高，特别是处在这样的情形中：以往聘用的人员行为拙劣，这时直接成本与间接成本都很高。试想一下，当航空公司选择飞行员时，与招聘有关方式的一个错误的决定所付出的成本有多高。飞行员的错误会导致公司在飞机坠毁或设备损坏中付出数以百万计的代价，并且无法用金钱来弥补所涉及的乘员生命方面的潜在损失。

最后，有关选择与成本—收益分析的一个关注点是培训，一个单位聘用员工如何直接地把与其他人力资源有关的项目联系起来，也许最重要的联系就是培训。许多有利于寻求相应平衡的决定必须在人员选择与培训中作出。至少，用人单位必须意识到：把较多的钱投在选择当中则可以明显地降低培训中的总费用，特别是伴随选择中的责任增强，更需要用人单位聘用更有能力的劳动力。