

人力资源选聘与测评

RENLI ZIYUAN XUANPIN YU CEPING

余 琛 编著



哈尔滨地图出版社

人力资源选聘与测评

RENLI ZIYUAN XUANPIN YU CEPING

余 琛 编著

哈尔滨地图出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源选聘与测评/余琛编著. —哈尔滨: 哈尔滨
地图出版社, 2006. 6

ISBN 7-80717-394-7

I. 人... II. 余... III. 劳动力资源 - 资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 070903 号

哈尔滨地图出版社出版发行

(地址: 哈尔滨市南岗区测绘路 2 号 邮政编码: 150086)

浙江省良渚印刷厂

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张: 18.75 字数: 433 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1~1000 定价: 28.80 元

前 言

人力资源选聘与测评在人力资源管理中有着不可估量的作用，它可以提供组织发展所需要的合适的人力资源，还可以为组织带来新的管理思想，注入新的活力，有利于人力资源的合理流动。而近年来在竞争全球化、组织结构重组、人员精简、组织变革等全球大环境的影响下，组织对人才的需求呈现多样化的趋势，这就对组织的招聘效率提出了更高的要求，也就是说，对组织的招聘方式和招聘者的能力都提出了更高的要求。

我国对人力资源管理的研究起步比较晚，值得庆幸的是，近十多年来，不管在理论上还是实践上，人力资源管理发展都很快，关于这方面的书籍也出版得非常多。但是，笔者在承担浙江工商大学人力资源管理专业的“人力资源选聘与测评”课程的教学工作时候，却为选择教材而烦恼。因为该课程是一门新课，已经出版的此类书籍，与笔者实际需要的教材存在一些不完全匹配的情况。因此，笔者就萌生了自己编写一本适合该课程的教材的念头。经过8年的积累，本书在课程讲义的基础上诞生。

本书分为上、下两篇：上篇围绕招聘，从人力资源对组织的重要性开始，阐述人力资源管理在现代组织中的作用及招聘工作的重要性。接着分别阐述了招聘工作的地位、目标，招聘的准备阶段，招聘的程序、方法以及招聘中相关的法律问题；在招聘程序中，对应聘人员的甄选——测评是相当重要的，因此，本书下篇围绕人员测评的理论与方法展开，着重介绍了面试、情境模拟、心理测试、工作样本等测评方法。

本书具有以下几个突出的特点：（1）理论与实践相结合。书中有很多真实地发生着或者发生过的实践案例，同时具有一定的理论价值。比如关于某公司的员工租赁问题、如何确定受训者等。（2）知识性、趣味性相结合。本书介绍了很多相关知识，同时也有一些案例性的故事作为衬托。（3）针对性和可操作性

相结合。人力资源管理本身就是一门实践性很强的学科，选聘尤其如此。本书的下篇介绍了几种测评方法，始终围绕解决问题展开，对实践操作有一定的指导意义。尤其是一些测评的工具和方法，有很强的操作性。（4）学术性和创新性相结合。本书借鉴了国内外最新研究成果，比如谈到非标准外派等问题；也反映了作者最新人力资源方面的研究成果，比如工作预告与心理契约违背、改制后企业如何留住人才等。这些都具有一定学术性，并且前人未经研究，体现出一定程度上的创新性。

书中有的相关研究，是根据笔者的设想，由陈铖、李伟锋、苗欣阳、林熠、周琪、钱雅等学生完成的。在此对他们表示衷心的感谢！同时，感谢中国南方人才市场测评中心的熊国兵先生提供相关资料，感谢哈尔滨地图出版社的丁思齐编辑等为该书的出版费尽心思的所有人士。

人力资源选聘与测评在我国尚处在研究发展阶段，由于作者水平有限，书中难免有不完善或者欠妥当之处，敬请读者批评指正。

余琛

2006年6月

目 录

上篇 人力资源选聘

第一章 招聘概述	2
第一节 导言	2
第二节 招聘的工作目标	16
第三节 人员配置原理	18
第四节 招聘工作的原则	22
第五节 影响招聘的因素	27
第二章 招聘的准备工作	40
第一节 人力资源规划	40
第二节 工作分析	47
第三节 胜任素质模型分析	53
第三章 招聘程序	74
第一节 预备阶段	78
第二节 招募阶段	86
第三节 正式实施阶段	88
第四节 招聘评估阶段	105
第四章 招聘方法	110
第一节 内部招聘	111
第二节 外部招聘	114
第三节 招聘的替代方法	122
第五章 招聘的相关问题	127
第一节 高层管理人员的选聘	128
第二节 外派经理的选聘	131
第三节 招聘中的法律问题	143
第四节 离职管理	150

下篇 人力资源测评

第六章 人员素质测评	178
第一节 概述	180
第二节 测评的质量检验	189
第七章 面试	196
第一节 面试概述	196
第二节 面试技巧	201
第三节 组织面试试题举例及述评	221
第四节 如何应对面试	223
第八章 情景模拟	227
第一节 概述	227
第二节 公文筐测试	230
第三节 无领导小组讨论	235
第九章 心理测试	244
第一节 个性测试	244
第二节 能力测试	250
第三节 心理实验法	252
第四节 仪器测量法	254
第五节 投射测试	256
第六节 职业兴趣测试	261
第七节 笔迹分析法	262
第十章 工作样本法	279

上 篇

人力资源管理其核心就是针对人，如何招人、如何用人、如何留人。可见，招人是第一步。“良好的开端是成功的一半”，招到了理想的人才，意味着你已经成功了一半。笔者曾经遇到一位创业者，一听说我是学人力资源管理的，他就马上深有感触地讲到了亲身经历的一件事情。他说自己的事业曾经做得非常成功，但后来却一败涂地，变得一无所有。事后总结原因，他说关键就是一开始就看错了人，即招聘工作没有做好。所以，一个组织——不管什么企业，无论大小，招人都是非常关键的一步，它从源头影响人力资源管理，乃至影响整个组织的成败。

招聘是组织获取人力资源最常用的方法，几乎任何一个组织都存在招聘活动，尤其是随着市场经济的深入发展，组织用人自主权逐步增大。而组织招聘活动的水平直接决定了应聘者对组织的第一印象。同时，它也是组织向应聘者展示文化和管理风格的重要途径。

因此，将招聘工作做好，不仅关系到公司的发展后劲，更是关系到公司在公众（尤其是潜在员工）中的形象。本篇内容包括了招聘的概述、招聘的准备、招聘的实施、招聘方法、招聘相关问题等。这些问题都是围绕组织应该如何把招聘工作做得更专业、更完美而阐述的。

第一章 招聘概述

学完本章，你应该能够回答以下问题：

- ◆如何理解人力资源是组织最重要的资源和财富？
- ◆如何理解人力资源管理是现代组织管理工作的核心？
- ◆招聘在人力资源管理中处于怎样的地位？
- ◆招聘工作的目标是什么？
- ◆人员配置原理有哪些？
- ◆招聘工作的原则是什么？
- ◆招聘工作的影响因素有哪些？

第一节 导言

◆引导案例：扬子江药业：汇人才 组织兴

江苏扬子江药业集团能走向今天的辉煌主要靠两条，一条是质量，一条是人才。高质量产品是江苏扬子江集团不断追求的，十余年的成长，靠的就是这项硬指标。实际上，江苏扬子江集团对人才选择也是严把质量关，坚决选择组织需要的人才。为了限制络绎不绝的“关系人”，他们不得不制定了土政策：那些高中以下学历的经招聘考试及格的人，一律先交5万元，5年以后退还，按照临时工对待，即使这样，还是有许多人愿意进。集团的干部出差，别的地方可以不去，大专院校一定要访。每年离高校学生毕业分配还有很长时间，集团公司总裁就带上人力资源部去要人了。

有一年，南京中医药大学毕业的盛江和盛河进了扬子江集团。到了集团以后，马上想反悔。徐总裁得知，亲自劝说，他们最后留了下来。几年以后，他们都已经成为集团的中坚力量，已经做到了副总一级。让人才学以致用是扬子江集团的用人原则，他们非常注意专业对口。如今的扬子江集团自1996年起，连续9年综合经济效益排名江苏医药企业首位。1997年起，连续8年跻身全国6300多家医药企业前五强。

一、人力资源是组织最重要的资源和财富

从以上案例我们可以看出：江苏扬子江药业集团的成功关键是重视人才。这样的案例在实践中是非常多的。可见，人力资源是组织重要的资源和财富。

同时，我们也可以从市场竞争的角度理解人力资源是组织重要的资源和财富。同行企业的竞争，主要集中在产品竞争上，一个企业必须生产出适销对路的产品，否则就无法生存。以中国移动通信公司为例，经过十多年的建设和发展，已经建成一个覆盖范围广、通

信质量高、业务品种丰富、服务水平一流的移动通信网络。网络规模和客户规模列全球第一。截至2005年底,网络已经100%覆盖全国县(市),主要交通干线实现连续覆盖,城市内重点地区基本实现室内覆盖,客户总数超过2.4亿户,与206个国家和地区的271个运营公司开通了GSM国际及台港澳地区漫游业务,与101个国家和地区的93个运营商开通了GPRS国际及台港澳地区漫游业务,国际及台港澳地区短信通达106个国家和地区的214家运营商,彩信通达6个国家和地区的21家运营商。它的迅速发展就和它提供的产品适销对路有关,即其产品是消费者需要的。

1997年的一天,日本三洋公司的营销部长给某大学的学生做讲座。他讲到了他们公司刚刚到中国内地的时候,看到中国城市的自行车真多。他们想:要是每一辆自行车都装一个车灯,这是一个很大的市场。于是他们就开始生产自行车车灯。这种车灯不需要能源,是利用机械能转变为光能的原理,自行车在行进的同时就发电。但是,这种车灯投入市场以后竟无人问津。他们想不通。这位营销部长自己就在大街上问某个行人,问他是否需要这样的车灯。行人回答说:“不需要,没有灯,我们也看得见。”这个案例或许还可以作为讲市场调研重要性的例子。但是,在这里,笔者想说的是适销对路的产品是关键。自行车的速度很慢,不需要车灯,就如人在黑夜的马路上行走可以不带手电筒一样。这样的车灯是消费者不需要的,不是适销对路的产品。

但是,生产同样的产品,并且是适销对路产品的厂商也很多。他们之间为什么在市场占有率、规模、赢利水平、公众形象、员工满意度、未来发展潜力等方面有差异呢?同样的产品,竞争集中在产品的质量 and 性能上。大家知道,移动通信中,移动和联通都生产适销对路的产品,但在绝大多数省市,移动的市场份额都比联通要高。主要原因是什么?就是移动的产品质量和性能比联通要强,最主要体现在移动的网络比联通的网络更加优质、更加稳定。

当然,质量和性能还要与价格结合,即性价比。为什么假冒伪劣的产品有人买?当然,一方面是因为消费者缺乏辨别真伪的知识和能力,但实际上,更重要的是总有一些消费者由于受到收入的限制,无力承担“真品”的高价。所以,消费者实际上真正关注的是产品的性价比。中国很多价格低廉的产品,尽管质量不理想,但在国外市场上有很高的占有率,就是说明了这一点性价比高的产品还是会受到消费者的喜爱的。

在同样的性价比的情况下,市场竞争在于服务,而服务上的竞争就直接体现在技术和管理水平上,而技术、管理水平都要由人来支撑。所以,组织之间的竞争,归根到底就是人才的竞争。可见,人力资源对于组织来说是多么重要的资源和财富。尤其是进入21世纪,知识经济的浪潮正在掀起,人类社会以及组织面临新的挑战。专家认为,知识经济对我们现有的生产方式、生活方式、思维方式,包括教育、经营管理、人才管理乃至领导决策活动都将产生重大影响。显然,人才是知识的主体,没有人才就没有知识。组织是否具有发展与竞争的优势,主要取决于它是否拥有真正的人力资源优势。因为高质量的人力资源既是知识经济运作的核心和主体,又是知识经济奇迹的创造者和实践者。

人力资源对企业十分重要,其实,它对任何组织而言都是如此。比如对于国家。古代重视招贤纳士的帝王都能有所作为,就是一个很好的例证。战国时期,燕国内乱,齐湣王

曾趁火打劫，命大将匡章率兵十万攻燕，占领燕地三千余里，把燕国的大半领土据为己有，从此结下了仇怨。燕太子平继位以后，称昭王，听从相国郭隗的建议，励精图治，招贤纳士，在易水旁筑起一座高台，台上存有黄金，以馈赠四方贤士，台名“招贤台”，又被称作黄金台。此台一立，燕昭王爱才重贤的名声广为传播，曾有人撰诗赞道：“燕昭北筑黄金台，四方豪杰乘风来。”

二、人力资源管理是现代组织管理工作的核心

人力资源管理是现代组织管理的核心，当然这与人力资源是组织最重要的资源和财富是分不开的。1991年，美国IBM公司和Tower Perrin咨询公司联合对全球近3000名高级人力资源经理和首席执行官（CEO）进行了调查，其结果为，70%的人把人力资源管理看作是组织成功的关键，90%以上的人预测未来人力资源部将成为组织的一个重要部门。之所以这样预测，就是因为他们看到人力资源管理对组织的重要性。

确实，人力资源管理带给组织下列几个方面的作用是不可替代的。

第一，保证人才不流失，维持组织的稳定。有些组织并不是濒临破产、无法支付薪酬，却不容易留住人才，流失率很高。这肯定与组织的人力资源管理有关。通过人力资源管理，切实采取措施，能够减少人才流失，真正通过建立起人才流动的科学体制和合理机制，形成良好的尊重人才的氛围，为留住人才和发挥其作用创造条件。人力资源管理政策直接影响到人才的稳定。电视连续剧《乔家大院》第15集，就讲述了这样一件事情：由于种种原因，乔家伙计、掌柜纷纷提交辞呈，在这样的情况下，乔致庸大刀阔斧地进行人力资源的改革，制定了新店规，允许伙计顶身股，类似我们今天的员工持股制度。此后，辞职者都打消了原来的念头，并且还吸引了许多同行加入。这就是一个人力资源管理政策直接影响人才稳定的好例子。

第二，保证有效地配置和使用人力资源。如果用一句话来回答“人力资源管理是做什么的”，答案可以是：将合适的人才放在合适的位置上。这个放置的过程就是人力资源管理的过程，也就是人才配置的过程。

第三，保证最大限度地发挥人才的能动性和创造性。人力资源管理将人视为资源，强调满足人的合理需求，尊重人的价值，激发人的热情，从而进一步调动人的积极性。人力资源管理通过创造良好环境，吸纳高素质的人才，树立正确的人力资源的理念，使各类人才尽其所能，实现自我价值，最大限度地发挥能动性和创造性。

如何衡量人力资源管理的成效？可以从以下两个方面分析：一是从组织层面上，经营效率提高，市场竞争力增强；另一个是从组织员工层面上，工作生活质量提高，工作满意度增强（工作满意是指个人对他所从事的工作的一般态度，它反映了员工期望得到的与他们实际得到的之间的差距。需要指出的是：在此“得到”的内容不仅仅指薪酬），提高组织公民行为。

相关知识

组织公民行为

一个组织若想成为一个高绩效组织，除了原材料、机器、设备与生产技术等各种投入

外,员工工作行为上的表现将是决定组织成功与否的关键因素之一。员工所表现的主动性、创新性等超越职务要求的自发性工作行为不仅能让组织运作更有效率,而且能有效提升组织的产品或服务的品质,因此,对员工行为的研究成为组织管理研究中的一个重要课题。组织公民行为就是在这样的背景下提出的。

早在1966年,Katz和Kahn就提出组织公民的概念。他们指出,为了确保有效运作,进而提升组织绩效,组织所需要的员工行为有三种:(1)加入并留任于组织;(2)完成工作职责范围内的任务;(3)执行超越角色范围的行为,比如创新等,是自发的行为。第一种行为是员工的维持性行为;第二种则是员工达成组织绩效所必需的行为,即角色内的工作行为;第三种则是员工主动执行超越自身角色范围且对组织目标的实现有贡献作用的行为,即角色外工作行为。Katz认为,如果员工只有第一种和第二种行为,即仅仅依照工作说明书中的职责来行事,那么,这个组织可能会是一个不稳定的或者说是非常脆弱的系统。而员工们含有主动保护组织、提出可行性建议的、为应付额外工作愿意主动接受培训、营造有利于组织的气候与环境及与同事协调合作等内涵的第三种工作行为,是组织生存与发展的关键因素。

美国印第安纳大学教授Dennis W·Organ在其出版的《组织公民行为:好战士现象》(Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome)一书中提出了“组织公民行为”一词,认为任何组织系统的设计都不可能完美无缺,如果只依靠员工的角色内行为,很难有效地达成组织目标。确实,工作职责所包含的内容永远都没有办法穷其所有。一方面是因为工作职责描述本身就遵循了简洁原则;另一方面是因为工作职责是动态变化的,组织日常还会有一些突发性的工作以及涉及多个部门或者岗位的综合性工作。总之,组织内总存在一些没有办法包括在工作职责中的工作内容,即缝隙工作。因此,必须依靠员工的角色外行为来弥补角色职责的不足,促使组织目标的实现。为此,他将组织公民行为定义为:员工自发进行的,在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确的或直接的承认,但就整体而言有益于组织运作的功能和效率的行为的总称。这个概念包含了以下几层含义:

(1)这些行为必须是组织成员自觉自愿表现出来的行为。不是上级领导要求的,也不是员工手册中规定的。

(2)组织公民行为是一种角色外的行为。即一种未被组织正式规范或工作说明书规定的行为,却是组织所需要的、对组织有利的。这一点很关键——对组织无利的行为是组织所不提倡的。

(3)组织公民行为不是由正式的奖惩系统来评定的行为。它的完成不会被组织直接奖赏,而员工不从事这些行为更不会被组织惩罚。

组织公民行为主要的特征维度有:(1)助人行为:自发帮助他人处理或防止工作中出现的问题。比如,看到同事在加班,在可以帮助的前提下,主动提出愿意提供帮助。(2)运动员精神:自愿忍受不可避免的麻烦,无抱怨地从事额外的工作。比如周末放弃休息时间,自觉投入工作。(3)组织忠诚:忠诚于组织、保护组织并对组织的发展有良好愿望,支持和维护组织的发展目标。比如敬业精神。(4)组织遵从:个体接受组织的规章制度和程序并加以内化,并且在无人督促的情况下也是如此。(5)个人主动性:自愿并创造性地

从事与工作相关且超出了组织要求的行为。(6)公民道德：员工视自己为组织的一个成员，关心组织利益，自觉节约组织资源等。比如，看到水龙头在浪费性流水，主动关闭水龙头。(7)自我发展：员工自愿改进提高自身技能。如主动利用课余时间学习相关知识。那么，组织公民行为为什么会有助于组织绩效的提高呢？总结以往研究，结论见表1.1。

表1.1 组织公民行为提高组织绩效的原因总结

组织公民行为提高组织绩效的原因	解 释
组织公民行为会提高同事的效率	员工互相帮助有助于提高同事的工作效率，解决工作中的难题，通过帮助把一些好的主意传播开去，有助于工作效率的提高 如果员工的公民美德比较高，组织公民行为会有助于管理者做出有效的决策；谦恭的员工有助于提高同事的效率，避免工作中的问题
组织公民行为会有助于资源的有效利用	如果员工在工作中出现问题时互相帮助，管理者就可以腾出时间去做一些更有意义的事情，比如规划等。员工如果尽职，对管理者的依赖会降低，管理者可以给他们更多的任务
组织公民行为有助于把资源用于维持功能的需要	员工互相帮助自然会有这样的结果：团队凝聚力提高，团队绩效提高等，因此团队维持功能的投入就可以减少；员工如果谦恭有助于避免冲突的发生，也有利于团队的维持
组织公民行为是一个有效协调团队成员的工具	公民美德行为会让成员积极参与团队会议等活动，因此提高团队内外的协调及团队效能和效率；谦恭会使团队成员之间减少发生问题的可能性，否则需要花时间解决
组织公民行为有助于组织对优秀人才的保留	帮助行为有助于提高士气和团队凝聚力，所有这些都会提高团队绩效，因此吸引和留住人才；运动员精神使员工不会抱怨工作中的苦和累，因此提高了对组织的忠诚和承诺，留住了优秀人才
组织公民行为有助于提高组织发展的稳定性	帮助别人完成工作或者帮助解决工作中的难题，可以提高工作团队绩效的稳定性；尽职的员工更有可能保持高水平的输出，这样会减少工作团队绩效的不稳定性
组织公民行为会提高组织的适应能力	那些与市场接近的员工会自愿帮助组织寻找一些信息，有助于提高组织的适应力；那些自愿参与活动的员工会分发组织的信息，这样有助于提高组织的反应速度

三、有效招聘是人力资源管理中的重要环节

有效招聘首先意味着被录用的人员是经过科学甄选的，能够保证人、职位、组织匹配。能够确保录用人员的质量，从而有助于提高组织核心竞争力。

1.降低招聘成本，提高招聘工作的效率。招聘的成本很多，在初期（招募阶段），组织寻求发布广告途径所花的时间以及发布广告所花的费用、精力，就是在招募期间的费用；在甄选阶段，组织所付出的选拔测试的费用，管理干部为甄选人员而付出的（有时候还会

有外部专家)时间、精力就是甄选阶段的费用;在最后阶段(录用阶段)可能会有录用家属安置费用。这些都是招聘的成本。如果是采用猎头的招聘方式,则费用更加昂贵。招聘效率就是招聘的效益与成本的比率。在效益相同的情况下,有效招聘意味着采取最有效的甄选方法、最低成本的招聘方式,这就提高了招聘效率。

2.有效招聘为组织注入新的活力,增强组织创新能力。组织如果没有对外招聘,内部员工就会缺乏危机感,失去工作的动力,乃至使整个组织丧失活力。因此,有效招聘能够帮助组织注入新鲜血液,增强组织的创新力,产生“鲑鱼效应”(挪威人捕捞沙丁鱼,运回码头时常有一些鱼因仓闷而死。后来,他们把一条鲑鱼放入鱼槽,鲑鱼以鱼和贝类为食,四处游动,沙丁鱼自然紧张,到处乱窜,空气活动,保证沙丁鱼活蹦乱跳地运进渔港。经济学上常把某些“不谐音者”的进入反而能激活市场,称之为“鲑鱼效应”)。

3.有效招聘可以扩大组织知名度,树立组织良好形象。人力资源管理的各个活动,比如工作分析、薪酬设计、绩效评估等都是组织内部活动,劳动关系管理中有时候会有组织与外部沟通的机会,比如员工提出仲裁申请,但这时常常伴随着有损组织形象的事件,一般组织不可能借此机会宣扬;再比如组织为员工交纳“四险一金”、对劳动合同进行鉴定等活动都是组织与外部沟通的机会,但这些机会都是仅仅面对政府有关部门,而不是大众。所以,招聘是人力资源管理中惟一面对大众的机会。有效的招聘是向公众宣传组织形象,扩大组织知名度的途径。因此,组织可以充分利用招聘来提升自己的社会形象,提高影响力。在招聘会上,一张设计良好的招聘申请表,一个精心布置的展台,气质高雅、专业化的招聘人员,以及认真设计的招聘广告都有可能成为一个创设VI(视觉识别)系统的好机会。

4.减少离职,增强组织内部的凝聚力。有效招聘会给准员工留下一个良好印象——可能是因为录用通知及时发出,可能是因为选拔方法很科学又很尊重人,可能是在招聘期间采用了现实工作预告(关于现实工作预告,下文将有详细阐述)。这些良好印象是员工形成健康的、恰当的心理契约(关于心理契约,下文将有详细阐述)的源泉。员工在进入组织之前就形成了健康、恰当的心理契约,将减少员工的离职现象,尤其是减少工作未满2年情况下的离职行为。在招聘的过程中,招聘人员如果将组织文化恰当地传递给准员工,让准员工在理解组织文化的情况下做出入职决定,等他进入组织以后就更容易融入组织文化,这也会降低员工在进入组织初期的离职行为发生的可能性,同时也增强了组织内部的凝聚力。

当然,从宏观而言,有效招聘也有利于人力资源的合理流动,提高人力资源潜能发挥。

四、招聘工作的难点

著名人力资源管理专家张晓彤曾经在她的讲座里讲到:她做了10年的HR(人力资源)工作,认为招聘是最难的,招聘就像一次冒险、一场赌博。在这里,她所强调的是选人的时候一旦看走眼,就会给组织造成不必要的,甚至是很大的损失。

笔者曾经邀请十几位HR经理畅谈招聘工作的难处。有人说:找合适的人放到合适的位置是最难的。公司有时候认为某候选人很合适,但是他对公司提供的薪酬不满意,此时,作为HR经理,就没有办法吸引他进来。因为公司的薪酬体制并不是说变就可以变的。

笔者认为,对于这个问题可以考虑的解决办法是:公司制定灵活的薪酬制度,双方通过谈判来确定薪酬水平。当然,这样做会带来另一个问题:薪酬制度必须遵循内部公平的原则。做同样职位的工作,资历等各方面都相近,由于他是后进公司的,由于公司急需这样的人才,导致他的谈判地位提高,薪酬比公司内部人员高,这就违背了薪酬制度的内部公平原则。

还有人说:公司在招聘的时候总希望找到有一定相关经验的、不需要投入太大的培训成本的人才。但是,往往这样的人才在市场上是最少的。的确,好的人才流动率就比社会平均流动率更低,因为他自己原来所在的组织也一定把他当做人才,他不会轻易离职。另一方面,具有相关经验的人才,可能正好来自你的竞争对手,可能会有“竞业禁止”的限制。因此,要找高水平的人才,总是有难度的。

还有位 HR 经理说:公司的末位淘汰制给招聘带来更大的压力。一方面,有的候选人一听到公司采用末位淘汰制(HR 经理必须把公司采用这种制度事先说明),就不敢来了;另一方面,公司由于存在这种制度,加剧了人才流动:一部分是由于绩效不及格被公司主动解雇的,还有一部分是对自己的绩效不满意主动离职的。总之,这家公司由于采用了末位淘汰制,招聘工作变得更加频繁,更加困难。

相关研究

末位淘汰制的适用性分析

近年来,末位淘汰制被许多组织所采用。这种制度的核心在于组织让所有员工参与竞争,然后按照一定的程序和标准进行考核,根据考核结果,对排名在最后一定比例的员工予以淘汰(辞退)。这是贯彻优胜劣汰原则的一种有效手段。坚持采用这种制度的组织往往认为它是激活整个组织的有效措施。GE(通用电气)的韦尔奇甚至宣言:GE 活到今天,得益于末位淘汰制……越来越多的组织认识到,组织内部如果没有竞争淘汰,组织就会被市场淘汰。末位淘汰制有助于推动组织内部员工之间的竞争,发挥他们的极限能力。但是,实践者应该注意到:并不是任何组织、所有岗位都适用末位淘汰制。这是因为末位淘汰制本身存在潜在负面影响,其次,末位淘汰制在有些情况下应慎用。

一、末位淘汰制本身潜在的负面影响

实际上,目前理论界和实践界对末位淘汰制的作用存在很大的争议。持反对意见的研究者认为末位淘汰制对组织和员工两方面都存在不利影响。对组织来说,被淘汰的员工虽然在本组织排名靠后,不一定在业内也是最差的,而新招进来的员工未必更能胜任。对员工来说,造成了一种心理压力和不满意感。尤其是因为一些客观原因而造成排名靠后时,员工更觉得“冤”。的确,末位淘汰制本身存在的潜在负面影响是不可忽视的。

除此之外,笔者认为末位淘汰制还存在以下潜在的负面影响:

1.可能引发有关法律问题。《劳动法》第二十五条规定,劳动者有下列情形之一的,用人单位可以解除劳动合同:(1)在试用期间被证明不符合录用条件的;(2)严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的;(3)严重失职,营私舞弊,对用人单位利益造成重大

损害的；（4）被依法追究刑事责任的。《劳动法》第二十六条规定：有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同，但是应当提前三十日以书面形式通知劳动者本人：（1）劳动者患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由用人单位另行安排的工作的；（2）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；（3）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的（其中根据第二十六条的规定解除劳动合同的，还应当依照国家有关规定给予经济补偿）。显然，末位淘汰制造成的解除劳动合同不能被认为是用人单位可以解除劳动合同的情形。这种做法是没有法律依据的。劳动合同的订立、变更、解除都是双方的法律行为，用人单位不可以单方决定。因此，被淘汰者如果申请劳动仲裁，用人单位将处于不利境地，会使组织陷入不必要的劳动纠纷。

2.使员工丧失安全感，心理契约得不到满足。心理契约这一概念是相对于经济契约而言的。个人因为组织能满足他的需求而加入。需求的一部分是可以写下来的，雇佣合同的作用就在于将这一部分内容予以明示。而另一部分更重要、更复杂繁多的内容则是无法写明的，无法用书面契约形式加以规定，这就是对组织的期望，比如说良好的工作保障、工作环境和发挥个人能力的机会以及报酬（不仅是一个固定的数字，而是期望报酬的合理增加）。当一个员工加入组织时，他同组织实际上签订了两份合同，一份写在纸上，是劳动合同，另一份写在了心里，是心理契约。其中工作保障是心理契约的重要内容。组织如果采用末位淘汰制，无疑使员工丧失了工作安全感，认为工作没有保障，心理契约也就无法满足。在这种情况下，往往会产生工作不满意感、工作缺乏积极性、消极怠工甚至离职等后果。

二、何时应慎用末位淘汰制

这是由行业特征、组织规模、员工队伍特征、员工工作压力、工作特性等情景因素决定的。

1.业内人才竞争激烈的情况下应慎用末位淘汰制

不同的行业，业内人才竞争的激烈程度存在一定的差异。如保险公司、IT行业、通信行业等，其业内人才竞争都十分激烈。而一些传统行业，比如机械行业、食品酿造行业等，其人才竞争激烈程度相对较低。在业内人才竞争非常激烈的情况下，员工有更多的选择不同组织就业的机会。组织如果采用末位淘汰制，那些排名靠后的员工（但是并没有被列入淘汰的行列）以及担心排名靠后的员工就完全可能跳槽到竞争对手那里。可见，这种使员工丧失安全感的制度很有可能带来这样的后果：本想淘汰末位10%，结果末位20%甚至更多的员工已经将组织“淘汰”，尤其是当其它同业竞争者还没有采用这种制度的时候。另外，在业内人才竞争激烈的情况下，业内人才市场会显得“供不应求”，组织招聘也会相对困难。一定比例的员工被淘汰了，组织必须到人才市场上招聘。此时就会发现市场上的人才不一定比被淘汰的员工更加优秀、更有经验。

2.小规模组织应慎用末位淘汰制

末位淘汰制的依据是绩效考核的结果。组织中许多工作的结果是不能直接、准确量化的。所以，实践中必须依赖评分的手段将每位员工的工作结果（有时也包括工作态度等）

转化成分数，才能排名。在组织规模小的情况下，相同工种的任职者的数量不会太多（有的时候一个部门只有3~5人）。如果不同工种的任职者分开排名，必然面临被淘汰的人数很少，甚至不满一人的局面。如果不同工种的任职者一起排名，必然面临无法准确比较工作结果好坏以及不同的评分者掌握的宽严程度不一而导致的排名并不准确的问题（因为通常评分者必须对被评分者的工作情况比较了解，所以不同工种任职者的评分主体常常是不一致的）。所以，在组织规模比较小的时候，采用末位淘汰制会碰到许多操作上的难题。

3. 员工工作压力大的情况下应慎用末位淘汰制

目前在中国，虽然还没有专业机构对不同行业员工的工作压力状况进行调查统计，但是我们可以从以下报道中看出，有些行业的工作压力要大于一般行业。从20世纪二三十年代开始，国际上对职业压力管理进行了学术上的研究。八十年代以后，压力管理有了更为系统和科学的方法，并得到了组织的认可，并有不少组织实施了职业压力管理方案（Occupational Stress Management Program）。它包括压力评估、组织改变、宣传推广、教育培训和压力咨询等几项内容，方案根据组织规模的不同和工作内容的多寡来确定，收费标准也不相同。但在一般情况下，组织要想维持一项完整的职业压力管理方案每年大概需要为每位员工花费约480元人民币。据悉，国内组织中如联想、中国建设银行、太平洋保险公司、实达电脑等少数组织开始在中高层实施相关的职业压力培训。可见，电脑行业、保险行业、银行行业的工作压力比较大。虽说“水激石则鸣，人激志则宏”，压力是动力的源泉。但这是有限度的，超过一定的限度，工作压力会带来一些负面影响。在高工作压力的行业，面临的并不是增加员工的工作压力而是如何缓解工作压力的问题。如果在高压力的行业采用末位淘汰制，无疑将适得其反。

4. 经验与业绩密切相关的工作应慎用末位淘汰制

不同的工作对经验的要求不同。有些工作强调创造性（比如软件开发），而有些则更强调工作经验的重要性。对于那些更强调经验的工作即经验与业绩密切相关的工作，一般新进员工的业绩不如老员工，而末位淘汰制将新老员工一起进行排名。新员工因此常常成为被淘汰的对象。所以，末位淘汰制很有可能会造成“淘汰新员工——招新员工——淘汰新员工”的恶性循环。这样，无疑增加了招聘成本和培训成本，于组织何益？举例说明：小李是刚刚从大学毕业的学生，进了某家组织。他工作努力，也经常获得同事、上司的表扬。但是由于对组织产品的市场缺乏了解，还没有建立稳定的客户群，其业绩比不上公司的老员工，因此，在年终考核的时候，小李成了被淘汰的对象，受到了很大的打击。所以，采用末位淘汰制实际上不利于新进人才的培养和储备，长此以往，组织可能面临人才断层的危机。

5. 员工队伍年轻、文化素质高应慎用末位淘汰制

赞同末位淘汰制的学者认为它可以促进员工学习，促进员工不断努力。的确，对于一些文化程度不高，且年纪比较大又不热爱学习的员工而言，也许能够起到作用。但是有些组织的员工主体是年轻、文化素质高的员工，他们有更高的工作激励水平和自我期望，他们能够自觉地学习，想方设法提高自己的工作业绩。所以，末位淘汰制能够发挥刺激作用的空间并不是很大。