

COMPETENCY-BASED
RECRUITMENT AND SELECTION

商周企管

02

职能招募与选才

Competency-Based Recruitment and Selection

这是一本专业的招募甄选指南，
告诉你“如何做”的书，
从广告、列简表、评估，到最后决定，
整个招募甄选过程都详加讨论，
探讨所有关于职能的概念

By Robert Wood & Tim Payne

罗伯特·伍德、提姆·潘恩/著 蓝美贞、姜佩秀/译

汕头大学出版社

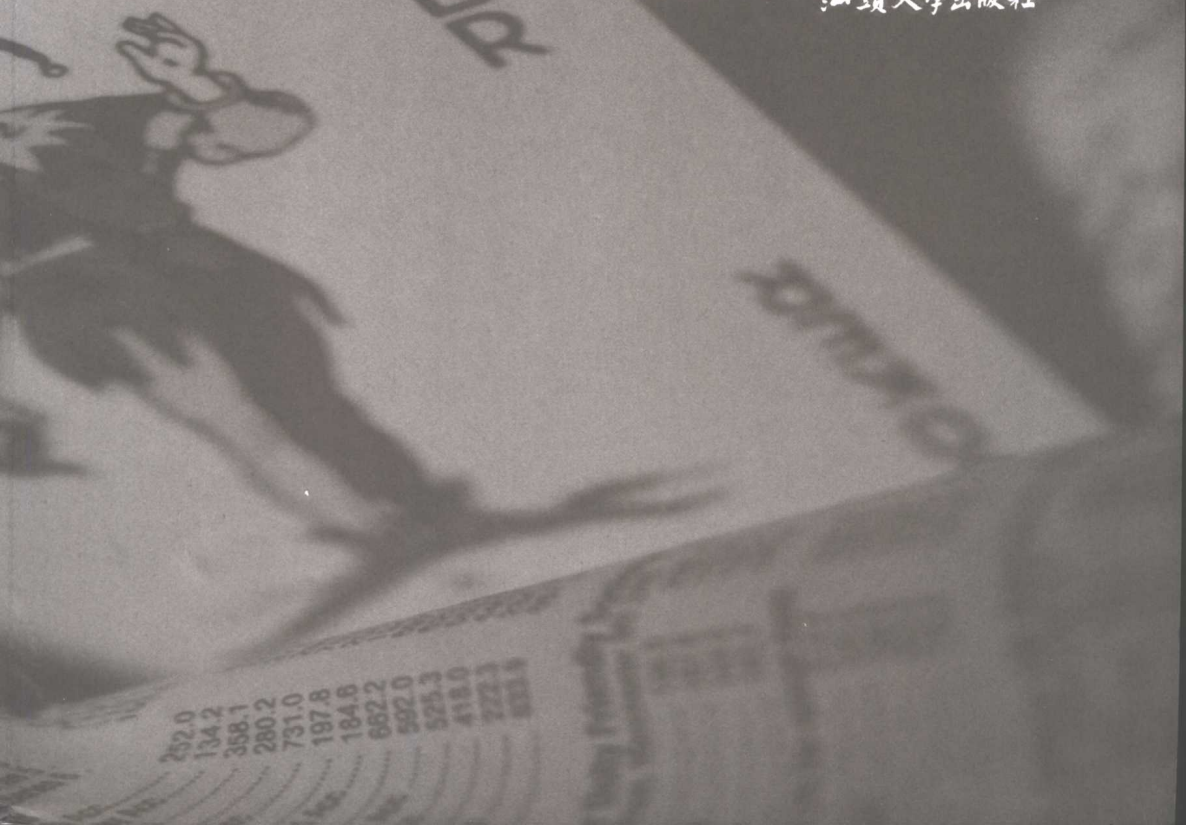
职能招募与选才

Competency-Based Recruitment and Selection

By Robert Wood & Tim Payne

罗伯特·伍德、提姆·潘恩/著 蓝美贞、姜佩秀/译

汕头大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

职能招募与选才 / (英) 伍德, (英) 潘恩著; 蓝美贞译

- 汕头: 汕头大学出版社, 2003.7

书名原文: competency-based recruitment and selection

ISBN 7-81036-532-0

I. 职... II. ①伍...②潘... III. 企业管理: 人事管理 - 招聘 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 010999 号

Competency-Based Recruitment and Selection

Copyright© John Wiley & Sons, Inc.

© Chinese simplified characters language edition, Shantou University Press 2003

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

职能招募与选才

作 者: (英) 伍德 (英) 潘恩

译 者: 蓝美贞

责任编辑: 佟群英 邹 菊 龙吟华

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 深圳市普加彩印务有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 13

字 数: 186 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版

印 次: 2003 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 22.00 元

ISBN 7-81036-532-0/F·44

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

职能招募与选才

目 录

前言 3

第一章 7

招募与甄选的环境背景

七种影响招募与甄选的因素

未来招募与甄选的五大发展发向

摘要

第二章 职能: 29

太阳底下没有新鲜事

起始点: 我们希望评估什么?

职能是什么?

职能的用途?

柏伊兹与职能观念的诞生

职能运动的挑战

与招募甄选相关问题

摘要

第三章 51

整体设计甄选过程

将甄选视为整体流程

考量成本效益

一次淘汰或分阶段淘汰

先用最无效的方法岂不违反常理?

规划流程

执行时会发生什么状况?

摘要

第四章 67

吸引合适的应征者

管理应征者资料

广告

摘要

第五章 85

申请表的设计与筛选

处理大量申请表

申请表: 次要的甄选工具

以职能为基础的申请表格

个人资料表

简历表

申请过程的公平性

摘要

第六章 109

以职能为基础的面谈：原则篇

所有人均采用面谈

各种面谈类型

结构化与非结构化面谈

公平性与面谈

摘要

第七章 123

以职能为基础的面谈：实务篇

目的

准备

提问题

建立融洽而信赖的关系

结构

记笔记

面谈结果评分

第八章 141

心理计量学与职能甄选

什么是心理计量学？

运用心理量学所衍生的操作性议题

将心理计量学整合到职能架构

测验结果回馈与性格资料的关系

摘要

第九章 165

评估中心

历史背影

评估中心的运用

什么是评估中心？

评估中心有何好处？

可能出错之处

设计评估中心的关键阶段

摘要

第十章 187

决策与评估

决定、决定……

第一个决定：根据单一或多
元证据来源？

第二个决定：由人或程式来
决定？

第三个决定：采用合并或个
别的证据？

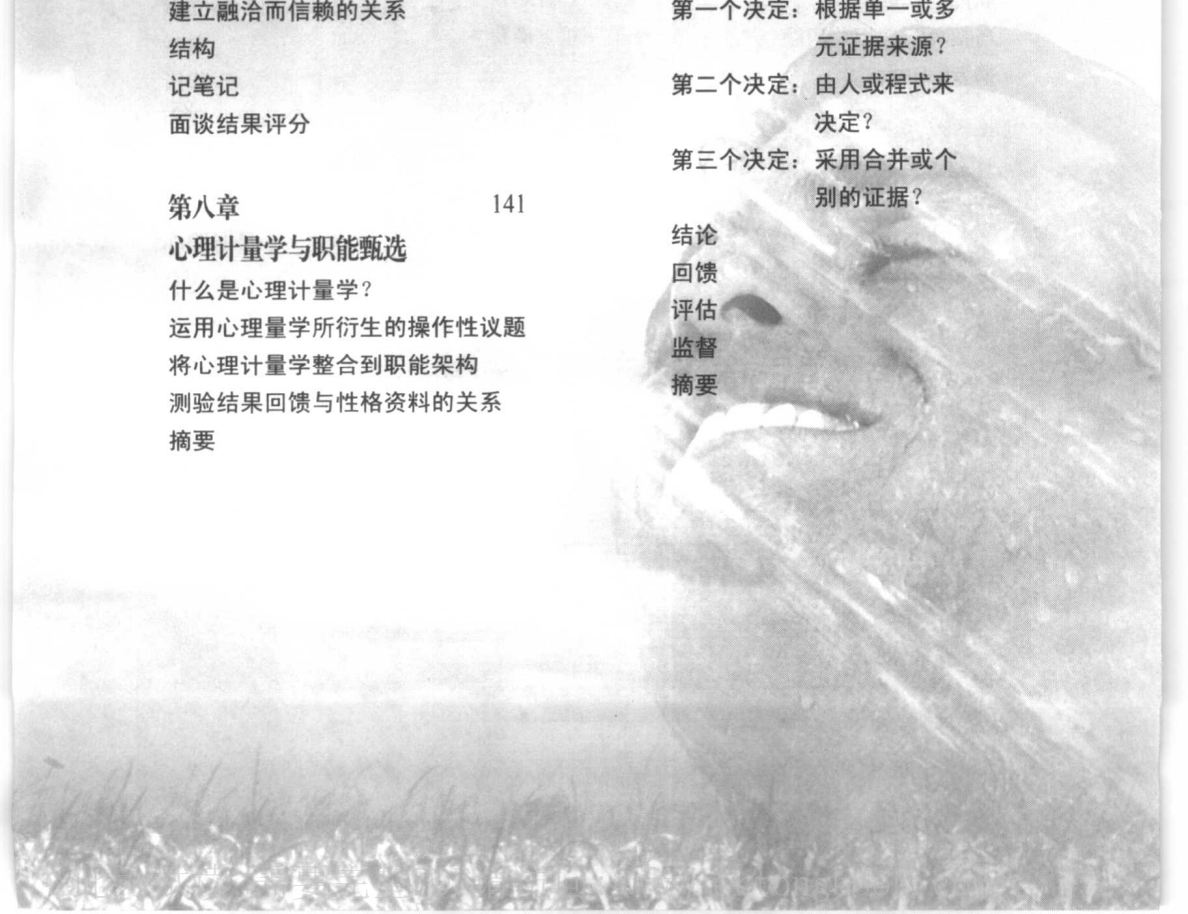
结论

回馈

评估

监督

摘要



前言

这是一本根据我们过去专业的招募甄选经验，告诉你“如何做”的书，从广告、列简表、评估，到最后决定，整个招募甄选过程都详加讨论，探讨所有关于职能的概念。不论你喜欢与否，我们认为发明职能的观念很重要，而且是必要的。职能不仅是风行已久的主流话题，它也是许多人力资源政策与实务所依赖的原则，依此可建构一个能整合、协调所有事物的架构。职能既然能发挥以上的功能，故不可能一夜之间就舍弃不用，这就是为什么我们相信此书会为读者接受，也相信未来三四年可能出第二版。

我们利用一个持续发展的个案研究（虚设的企业机构）与处理过的实例，来说明某些重点，希望引导人力资源专业人员走出招募与甄选的迷宫。虽然书中主要指对外招募，但也会说明小型企业可能面临的问题。

我们两人都有接触过不同的招募与甄选方式，并为此进行学术与应用研究，来了解不同方式的效果。我们设计并评估了以职能为基础的招募甄选方式，用这种方式为我们的企业征得专业人才，同时成功地为其他机构执行多种以职能为基础的流程。

希望藉由我们不同的经验，从学术与专业研究中搜集招募甄选的佳实务，同时也对执行由此领域所发展的方法，进行务实做法上的探讨。

书中各章节都可独立成篇，所以你可以随时阅读你想看的一章。当然，章节的顺序完全符合招募甄选的流程。

本书全览

●全书为四个部分：

- 招募与甄选的关系
- 吸引并筛选应征者
- 评估应征者
- 决策与评估

招募与甄选的关系

第一章铺陈场景，介绍招募与甄选实务中的部分关键影响因素，同时也预测未来几年招募甄选的发展趋势。

第二章我们讨论专业人员进行募甄选决策时所采取的主要标准，而后导出职能议题。在介绍职能的应用前，我们严格检视了职能的观念、假设、限制与未来可能的影响，并涉及英国职业学校资格所运用的“职能”概念，不过这里的定义与我们的内容不太相同，所以只在本章提起一次。

第三章我们开始浏览整个甄选过程并逐一介绍，指出了必须预先做出的关键决策。介绍了效用的概念和根据应征人数、各种方式的预期效用等因素，说明不同评估方法的适当组合。此外也考虑了计划与可用资源等议题，据此来决定的制度细节。

吸引并筛选应征者

第四章主要在描述如何吸引应征者，我们提出“应征者想从应征的组织中获得什么？”的问题，从我们的实验中援引资料佐证，检视那些影响应征者申请某一工作的因素，以及如何在广告中呈现最适当的征才信息。这一章里，我们也花了些篇幅探讨公平性议题，特别是多元化人才的好处，以及招募甄选过程如何体现机构人才的多元化特征，最后讨论自我甄选与如何控制合适的应征者人数。

第五章讨论申请表的设计与筛选，包括职能申请表如何发挥效用、“计分”过程花多久时间，以及申请表的效用如何。另外我们也检视了职能申请表、个人资料表与履历表的替代作法，同时，由于有越来越多的雇主与应征者使用网络，我们也讨论了这类媒体的发展。

评估应征者

第六、七章两个章节讨论甄选最常使用的方法——面谈，其中第六章探讨以职能为基础（结构化）的面谈，以及其他结构化面谈的类型，第七章则分析如何运用这些方式。

第八章的主题为具争议性的心理计量学，包括能力测验与性格问卷，我们讨论了如何挑选、合并测验与性格问卷以配合特定的职能架构，以及从心理计量学整合资讯至整个甄选过程。

第九章介绍评估中心，这或许是与职能最密切关联的评估方式，我们检视职能中心的构成要素、如何协调职能的执行，以及整合职能所须的步骤。

决策与评估

第十章讨论如何做整体的甄选决定，包括整合应征者资料的方式，该给那些人以及该给予多少回顾信息，结论中则讨论监测与评估过程应注意的问题上。

个案研究

为了强化我们所陈述的内容，我们以一个案例贯穿全书，个案

中的主角是费特康公司（Fettercorn）——一家绩优的外国食品进口经销商，你会遇到该公司总经理龚萨雷（Lupita Gonzales）、人力资源经理罗斯·费尔本（Ros Fairburn）、其他同事，以及执业心理学家杰克等人。他们在本案中运用职能标准进行招募，我们则从旁观察他们如何进行，特别是招募采购部门主管的过程。

第 1 章

Competency-Based
Recruitment and Selection

招募与甄选的环境背景

这一章的目的是了解 21 世纪招募与甄选的环境(context)。我们检视了近来职场世界所发生的 7 种趋势, 并提出未来 5 大预测。

本书主要提供实用的准则, 探讨以职能为基础的招募与甄选议题。现实的环境相当重要, 因此我们必须在实际的环境中探讨这个议题: 执行这项制度的人们会遭遇何种现实的压力?

甄选和招募人才的环境快速改变, 雇主经营企业的方式也产生急速变化, 但许多组织使用的评估技巧、方法与途径未有任何更变。所以我们必须了解这些变化, 好让招募与甄选工作发挥最大的功效。接着我们出 7 项可能影响征才与甄选工作的主题, 也针对未来几年可能的变化提出 5 大预测。

7 种影响招募与甄选的因素

它们分别为:

- 一、组织的改变。
- 二、工作的改变。
- 三、个人的改变。
- 四、社会的改变。

1.1 招募与甄选的比较

“甄选”(selection)与“招募”(recruitment)可以交互使用, 但在此我们还是要区分两者的异同。我们认为, 招募泛指企业延揽人才的概念, 包含从刊登人事广告到新人训练的过程, 因此我们会谈到“招募驱动”(recruitment drive), 但我们不讨论“甄选驱动”(selection drives); 对我们来说, 甄选比较着重做选择、录取某位候选人的阶段, 因此它与评估候选人的方法机制比较相关。

五、立法的改变。

六、科技的改变。

七、行销的改变。

一、组织的改变

今日的组织机构截然不同于 20 年前的组织，不过产业界许多转变都有完整的文字纪录，因此专家在招募与甄选人才时，无须停下来思考产业的演变，以及这些转变对招募与甄选所造成的影响。

我们就从一些比较戏剧性或常见的例子开始。杜拉克(Peter Drucker)¹曾预言，未来要保持竞争力，组织必须以现有 1/3 人力达成 3 倍生产力，这代表较少的人力、较高的薪资，并做得更多(有人对此感到熟悉吗?)

精确地说，组织被迫走向全球化，才能创造规模经济的优势，取得更便宜的劳动力。印度的孟买(Bangalore)现在是全球重要的软件程式中心；你向跨国保险公司申请的保险理赔，可能在加尔各答处理，也可能在英国的阿芬特里(Coventry)市或美国的克利夫兰(Cleveland)处理。(至少在英国)许多银行都因风险压力而不愿批准企业的长期贷款或与企业机构合作，因而导致企业必须持续提升内部效率、减少研发支出²，取得营运所须的资金。操作退休基金的基金经理人也面临每年须达到高额配息的压力，转而强调短期利润与亏损报告。以上种种都让组织面临了多重的压力。

- 确认其核心事业，其余一律采外包作业。

- 重整关键流程而非部门。

- 组织扁平化、裁员(或美国人常用的“适足人力(rightsize)”等委婉说法)。

但这有时也可能矫枉过正。英国天然气公司执行长理查·佐丹

奴(Richard Giordano)(1997年2月时)坦承,该公司在当时的企业重整中确实裁员太多的人——大约1万名员工。那些未能维持适足人力的公司可能不怎么好过。降低支出、更具创意与利用较少资源做更多事的压力,虽然有助提升企业效率,不过有些公司也因此失去了宝贵的经验与专门技术,让(裁员后)留任的员工承受过多工作和过高的压力。

二、工作的改变

随着企业组织重整,工作的结构、性质也会跟着改变。威廉·布里吉³(William Bridge)在《工作转变》(Job Shift)一书中清楚指出,传统定义清楚、有明确的任务与职责的工作(至少在管理阶层)已经消失,取而代之的是着重顾客导向流程的工作、强调跨部门团队合作,角色的安排必须配合流程而非部门,此外必须有能力提供增值服务。

也许这样的工作永远并非仅适合现代组织。例如,罗勒(Lawler)长期以来即主张⁴,企业征才应该以职能为考量,而不是工作本身。心理咨询专家帕尔恩·坎多拉(Pearn Kandola)与其同僚提出“工作包裹”(work parcels)概念,强调依个人的知识、技能与态度,分配适合的任务与工作环境,每一个人只负责自己最擅长的工作“包裹”。

三、个人的改变

工作性质的改变反映了工作契约性质的改变。这不仅是物质的变化(如定期契约的出现),也是心理层面的变化。彼得·赫瑞欧特(Peter Herriot)与卡罗·潘伯顿(Carol Pemberton)⁵也针对新形态的心理契约本质作详尽的描述,他们认为20年前银行或保险公司员工的心理契约是以忠诚换取安定,如今这样的心理契约已失效。表

1.1 依照他们的看法，条列出过去 20 年来心理契约的改变。

表 1.1 新旧契约比较⁶

年	员工提供的	组织提供的
1975	· 忠诚：不离职 · 确定性：只做老板要求的工作 · 承诺：多走额外的一公里 · 信任：雇主会信守诺言	· 工作的安定(一辈子的工作?) · 升迁展望 · 训练 · 遭遇麻烦时给予关心
1995	· 长工时 · 加重的责任 · 丰富技术 · 容忍改变与模糊	· 高薪 · 绩优表现予以奖励 · 一份工作

如同贺瑞欧特与潘伯顿所看到的，“新契约”的实施对员工来说再公平不过。在此观念下，资方较倾向聘用能立即上手的员工，劳方则寻找能发挥所长并因自身才能而获得报酬的公司。

四、社会的改变

这里我们指的是社会结构的改变，包括女性劳工与双薪家庭的比例增加，以及少数族裔劳工比例的增加——含欧洲联盟国家的公民在内。然而我们平常使用的评量方法不但为白人设计，一直运用于白人为主的组织，而且假设这些组织中员工的英语都很流利。现在整个世界已改变，即使白人中产阶级的堡垒仍存在，组织也会愈来愈了解多元的劳动力所带来的潜在利益。

特别是女性的投入将持续增加。看看已开发国家全职女性雇员的百分比：1985 年，西班牙以 21% 居最低；1994 年时，西班牙仍敬陪末座，但数字已成长为 35.2%。女性劳动力发展最快的是瑞士，1985 年时为 85%，1994 年时更攀升至 90%⁷。

英国和美国一样，已成为多元化的社会。不论喜欢与否，雇主

都得接受此一状况，少数族裔学生人数持续增加（但随着种族融合加速发展，以后他们也许不再被称为少数）。为了要选择最好的人才，企业主必须接受现实，在目前流行的招募标准外，也接纳拥有更多元背景、价值观、态度与信仰的人才，此外，他们还必须检讨人才甄选的方法，确保其企业不会因为才能或职能⁸以外的特殊因素(例如性别或年龄)，而将合适的候选人排除在外。

五、立法的改变

在英国我们透过立法，防止企业用人时发生不公平的种族、性别歧视等问题。成效虽各有利弊，但可以确定的是，如果没有这项立法，情况一定更糟。现在我们有“残障歧视法案”(Disability Discrimination Act)，将会对社会产生重大影响，因为这项法律不同于性别或种族问题，它要求企业主有义务回应残障者所提出的求职申请。举例来说，当阅读困难的申请者面对个案研究或高文字密度的公文练习时，你如何处理？或者弱视的人说，只要有放大镜帮忙就能完成考试，但你和他都不知道如此究竟得额外花多少时间？这是以往很少被讨论的问题。⁹

下一个重要的议题是年龄。某些刊物已拒绝刊登规定了年龄限制的求才广告，对于这类的条件限制：“35岁以下为优”雇主要如何证明其道理？

对于欧洲的跨国公司而言，不同国家的法律有不同的重点、不同的传统、征才方法，以及配合的教育与就业体系（例如，法国高等学校（Gande Ecoles）（在法国享有超然的地位，也是法国独特的教育系统，主要以培养军事、工程、国家公共事务、政治界等未来精英为目标）和德国的师傅制度），架构其上的是真正的欧洲企业或跨国企业，他们招募人才不是以国为单位，而是以全世界为基

础。全球招募的含意则有待后续探讨。

六、科技的改变

传统评估职能的方法完全不符合目前职场经常使用的科技。以文件整理为例，现在还有多少人需要使用放置纸张文件的收文架？（你也不必回答。我们知道答案一定比我们所想的多。）事实上对很多人来说，特别是年轻的一代，使用电子技术沟通几乎成了第二天性。然而在评估中心，当 Powerpoint 可以免费取得时，我们还会期待应征者使用传统的投影机和手写的资料自我介绍吗？当申请者可透过网络回答特定的考题时，又有多少企业会到大学校园散发纸笔等考试工具来征才？

显然利用电子化的评估工具，其效果远超过纸笔等传统工具的范围¹⁰，而且测验比问卷明显，后者只在页面上填些字而已。这是使用动态与静态表现素材的不同。举例来说，一个关于机械理解能力的考试，若能在萤幕上描绘简单清楚的动作，就能帮助应试者更了解问题；当然还有其他许多例子。实际上，如果出题者只局限于平行的版本，未好好利用媒介，不仅令人大为失望，也会损失许多考验求职者的宝贵机会。

电脑还有许多好处优于纸笔等传统工具，例如利用电脑进行适应性测验，可以在任何时候根据个人能力做出暂时的预估，给予不同的条件测验此人的适应能力；如果此人的能力愈强，你的测验难度也会随之增加。

电脑化测验的接受度很重要，它将影响人们的反应。一般而言，大家对电脑化测验的反应都不错，回答电脑测验或问卷时，也会提供较多个人资料。一项研究发现，应征者填写电脑化测验时，比使用纸笔测验拥有更高的配合意愿¹¹。

七、行销的改变

在人才招聘产业，我们都属于其中的一部分。这个产业包括了顾问考试测验出版商、资讯科技系统开发者、人力中介商，以及俗称“猎头公司”的高级人力中介机构。此外，它也像其他产业一样，拥有最热门的讨论焦点。职能就是这样的一项观念，它像特效药一般，可以解决所有困扰人力资源部门的问题。（例如：“你知道你需要什么吗？一套职能架构……”“我必须建立职能架构，虽然我不确定是否派得上用场，但无论如何我应该要有。”）

市场上许多产品的宣传行销都言过其实，因此人力资源专业人员必须谨慎挑选。以测验出版商为例，看看以下这些书商所用的宣传文字：“帮助你做出正确的征才决定——我们绝对有信心。这像极了那些读起来铿锵有力、但做作且无意义的广告文案一样：“帮助”只是部分的，与“绝对”所强调完整的语意显得颇不协调。这样的说词也可以套用在芳香剂产品：“帮助你度过一天中的压力时刻——我们绝对有信心。”还有一个出版商在新系列的能力测验书籍中，明白指出里面的内容是60年来最具改善效果的能力测验。卡尔斯伯格（Carlsberg）还很客气地形容自己“可能”是世界上品质最好的啤酒。某个夸大的广告词写着：“你希望能力测验达到更高的效力，而且对少数族裔不带成见吗？快来参加我们的免费研讨会，你就会知道如何做到。”使用者不该相信这种夸大言辞；遵循前人的智慧，做个“谨慎的购买者”才是最上策。

未来招募与甄选的5大发展方向

根据前述7项趋势，我们对未来的招募甄选提出5大发展方