

企业传统招聘策略的不足与战略性招聘的实施

孟 宝¹,陶泽华²

(1.宜宾学院 政府管理学院,四川 宜宾 644000;2.宜宾酒都律师事务所,四川 宜宾 644000)

摘 要:我国企业人才招聘由于长期以来缺乏重视,存在着与企业战略、人力资源战略规划的脱节,自身工作流程不规范,评估体系缺失等问题,导致企业面临招聘困境,影响着企业组织的生存和进一步发展;战略性招聘的内涵和特征决定了其能有效解决传统招聘策略的弊端,因此,当前企业战略性招聘的实施应从人力资源管理成本的前向推进、招聘业务外包、正确对待临时性招聘等方面切入。

关键词:传统招聘;战略性招聘;招聘外包

中图分类号:F270.7

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2011)01-0088-04

现代企业的竞争归根到底是人才的竞争。而企业获取人这一资源的方式是通过招聘来实现的。招聘就是指在企业总体战略和人力资源规划的指导下,制定相应的职位空缺计划,并决定如何寻找合适的人员来填补职位空缺的过程,它的实质就是让潜在的合格人员对本企业的相关职位产生兴趣并前来应聘这些职位,对企业而言最后挑选出适宜人员并给予录用。传统招聘工作却由于注重眼前,缺乏战略眼光、招聘标准僵化单一等种种弊端,影响了招聘工作的有效性,甚至阻碍了企业的发展。

一、当前我国企业招聘策略方面存在的问题

当前我国企业在招聘方面存在着诸多的问题。总的归纳起来是两个方面的原因所导致,一方面是由全社会人力资源发展的现状造成的;另一方面是企业自身的原因。就第一个方面来讲,目前我国的整体社会环境还不具备一整套标准化的职位体系并推行开来,使得很多企业人力资源部门的工作不能从法律的角度完成规范化、系统化的改造过程。最近几年新闻报道了许多“畸形”的招聘现象,“高门槛”现象就是其中之一:门卫需要本科生学历,销售员需要硕士文凭等,不但造成人才资源的严重浪费,而且扭曲了人才的社会心理,这种人才的“高消费”至少在我国目前经济发展水平下是不正常的。下面重点从企业自身角度来分析传统招聘策略的不足。

(一)招聘工作未能与企业战略、人力资源规划紧密融合

当前除了少数高新技术行业、特殊行业和特殊岗位(如企业 CEO)面临着人力资源供不应求的情况,国内大多数行业都处在需方占优的人力资源市场环境中,特别是 2008 年全面爆发的全球性金融危机使这一现象更加明显。在这种环境影响下,企业的招聘表面看起来很容易实现,因而就很少有企业在招聘前制定根植于企业总体战略,与人力资源规划相匹配的招聘计划(有关企业战略、人力资源战略及招聘策略的关系见图 1)。这样做的后果导致企业招聘低效,表现为招聘的目的性不强,影响了适合企业自身的招聘方式和招聘渠道选择;人才上岗后工作绩效达不到要求;招聘后频发的离职、跳槽现象。笔者曾于 2009 年 7 月对宜宾 W 公司的人力资源管理现状做过调查研究(以下简称 W 公司调查),在针对公司主要领导及部分负责人的 15 份有效问卷中,8 个人表示对如何制定基于企业战略性人力资源规划的招聘策略根本没有思考过,有过思考的只有 2 人,其余 5 人甚至表示没有听说过。如此对待企业招聘工作,结果只能是员工的大量流失,如 2009 上半年该公司就有 40 多名员工选择离职。

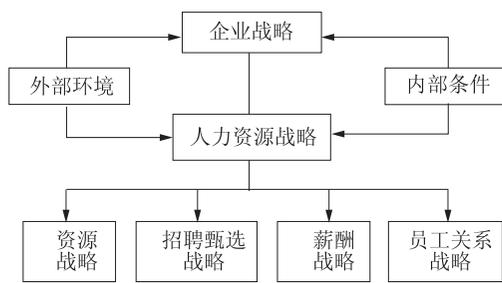
(二)招聘工作的标准化、流程化招聘体系还未建立

标准化、流程化招聘体系的建立是现代企业人力资源配置的一大趋势。而我国大多数企业在招聘的各

收稿日期:2010-07-26

作者简介:孟 宝(1980-),男,甘肃渭源人,讲师,硕士,主要研究方向为区域经济、企业经济;

陶泽华(1970-),男,四川宜宾人,电子科技大学 EMBA,宜宾酒都律师事务所主任、律师,主要研究方向为民商法。

图 1 企业战略、人力资源战略与招聘策略的关系^[1]

个环节中,基于主观经验的招聘方式占了首要位置。科学化、系统化的理论还未能普及,导致长周期、高淘汰率、效果不理想等成为招聘工作陷入困境的瓶颈。一般来说,招聘的标准流程为:根据规划明确招聘要求→确定招聘方式(专业招聘网、人才招聘会、员工推荐、公司网站、校园招聘、平面媒体及猎头公司等)→选择招聘渠道(内部、外部)→招聘广告发布→履历审读与筛选→考核与面试(交谈,笔试,情景模拟、心理测试、技能测试、知识测试)→资历审核→体检与录用。虽然不同的企业根据自身情况和招聘的岗位有所简略和侧重,但一般来说都要有这样 8 个步骤,罗列出来虽然很简单,但企业要真正吃透它就会发现各个步骤都有很大的学问,不是空洞的,而是有理有法可循,有标有准可据的。关于此,已有大量的具体研究,笔者不再赘述。笔者在对 W 公司调查中发现,公司中高层管理干部人才主要来源于企业内部,这些人大多在上世纪 80 年代通过招工方式进入公司,晋升方式是在民主测评、推荐、访谈基础上的组织考核任命,这一做法的优点是成本低、由于对候选人知根知底,故失败风险小。但由于与考核者的能力、素质直接相关,缺乏科学和理论的支持,对拟聘者是被动接受,组织服从,选择视野狭窄,难以做到岗择其优。而且企业内部人力资源的文化程度普遍较低,在现有选才途径约束下,领导层、管理层得不到高学历、高素质及高能力人才的补充。近些年公司对发展急需的特种能源工程、烟火、爆破等方面的专业技术人才也注重到名校、重本的校园招聘,但由于面试的过程中一般是人力资源部部长一人决定,缺乏必要的科学性和系统性。考核也是随意性很强,没有形成具有公司自身特点的考核方式和题库系统,往往不是招不到人,就是招来了稳定性差。

(三)招聘工作缺乏效果评估与成本核算

我国许多的企业常常忽略招聘工作的效果评估,招聘工作出现问题首先从应聘者自身或者应聘者和企业面临的外部环境上找原因,而很少从企业自身,特别是人力资源部门的角度去发现工作的不足。对人力资

源部门招聘工作的评估指标有招聘完成比、招聘完成时间、应聘比、录用比、录用合格比等^[2]。但在企业实际的工作中确很少去严格、科学实施,当然也就不能从企业自身的角度去发现招聘工作的不足,更就谈不上招聘工作的改进了。

现有的研究将招聘成本列为评价招聘有效性的主要内容。招聘成本是指企业在为了获得有价值的员工而付出的代价,应考虑四大板块的内容:一是招聘的直接成本,主要是一些列显性花费,如企业在面试和笔试的时候租用大型酒店会议厅的费用、招聘人员的差旅费等。二是招聘的重置成本,指初次招聘不妥而发生重新招聘的费用;三是机会成本;四是风险成本^[3]。传统人工招聘方式所花费的时间以及人力、财力费用已给企业人力资源管理带来了沉重负担。调查显示,虽然网络招聘在 2009 年已成为企业继猎头外的第二大招聘途径,但我国企业在人员招聘时所花费的成本占人力资源管理的总成本的比例仍然高达 50%以上。而且这一趋势正在加剧,如 2009 年我国企业在对人员招聘时所花费的时间较 2008 年增加了近 10%^[4]。当前我国很多企业都没有对招聘成本的单独核算,然而高效招聘的实现必然要求招聘成本的降低。

二、关于战略性招聘

前已分析了传统招聘策略指导下我国企业在招聘工作出现的主要问题。现实中,随着各企业间人才争夺力度的增大,一些跨国公司开始将传统的人力资源管理转变为战略性人力资源管理,招聘工作也从以往的战术层面提升到战略层面,并在招聘实践中得以运用。借鉴国外企业发展的经验,我国企业要做好自身的招聘工作,笔者认为实施战略性招聘是当务之急。

(一)战略性招聘的研究概述

关于战略性招聘国内已见的研究成果并不多。姚凤霞(2005)针对传统招聘思维中存在的弊端,提出战略性招聘要重视企业长期战略目标,招聘实践必须与企业的战略相结合;要注重人与组织匹配,招聘过程需要兼顾应聘者技能与价值观的考察;强调适应性培训是战略性招聘过程不可或缺的一部分,企业需要采取一系列的措施,帮助新员工融入企业^[5]。刘大卫认为人力资源的战略性招聘是指在企业实施招聘过程中进行有效决策、制定符合本企业发展战略的招聘规划、采用有效手段的行为过程^[6]。王兰云通过对丰田汽车公司的招聘机制研究,提出战略性招聘要求采用长期的视角,通过适时地进行组织发展战略和人力资源供给的情况分析,结合企业的发展战略及整体

的人力资源状况,预期组织对人力资源需求的趋势,有针对性地做好招聘工作^[7]。可以看出,已有研究对战略招聘的内涵理解大同小异,但对其内涵和特征还没有进行很好的提炼。

(二) 战略性招聘的内涵及特征

在对已有学者研究归纳的基础上,笔者认为对战略性招聘的内涵应从两个方面去理解:第一,在战略性招聘的思维上,要用战略眼光、整体观念、纵深维度去对待企业的招聘工作。具体来说要解决好企业总体战略、人力资源战略规划与战略招聘的匹配问题;协调好招聘模块与人力资源规划战略规划其他模块的关系;根据具体企业的实际情况,在有所创新的基础上实现招聘工作的高效性与节约性;第二,在战略性招聘的实施上要运用科学、先进的人力资源管理思维,规范招聘的流程和改进招聘工作中的细节不足,为企业的发展配置、存储所需的“适才”。

战略性招聘的特征主要有以下几个方面:第一,战略性。战略性是区别于传统招聘策略的根本所在,它决定了企业要从企业发展战略的高度来对待招聘问题;第二是高效性,亦可称之为有效性。战略性招聘将改变企业传统招聘的低效模式,在招聘的各个环节上避免有限招聘成本的浪费,做到最终效益的最大化;第三,广泛参与性。战略性招聘将打破企业的现存招聘理念,招聘工作不再单是人力资源部的工作,而是企业的各个组织部门都要参与到其中来,为企业招聘策略的良好实现群策群力;第四是高风险性。因为战略性招聘将注重应聘者的文化认同及适应性技能培训、人才储备库的建设及招聘渠道的深入挖掘等,这些将需要较高的前期投入,虽然从长远来看有利于企业的持续发展,但高投入势必带来高风险,这也是中小企业实施战略性招聘时不得和临时性招聘结合的原因所在。

三、当前我国企业战略性招聘实施的切入点

(一) 实现人力资源管理成本的前向推进

战略性招聘提出的一个重要原因就是传统的招聘方式缺乏长远眼光,被动地响应人才需求部门的信息——“需要才聘”,没有战略性的高瞻远谋。这样做的直接后果就是人力资源管理成本过于集中,往往招聘失败后,导致企业其它环节的人力资源战略无法实施,眼看大量成本浪费,却无从控制。故提出人力资源管理成本的前向推进,即向处于首要环节的战略招聘集中。例如,华为的战略性人力资源招聘中,一个重要的特色就是和不少高校开展的课程合作,以灌输企业所

倡导的文化和核心价值观,培养出忠于华为企业文化的潜在雇员,提高招聘的高效性^[8]。在这个过程中,把原属培训战略部分的成本向前推进了。关于人力资源管理成本的向前推进还有一种提法适应性培训延伸^[9]。欧莱雅、微软等大公司在招聘前期推行校园企划大赛、在线商业策略游戏等来考察潜在应聘者是否适合公司,以便在招聘中有针对性和占据主动。西门子中国有限公司在我国重点院校建立学生圈,选拔优秀毕业生在正式投递简历之前介绍他们如何写简历,了解到自己最适合做什么工作,提高他们求职的成功率。这些都属于人力资源管理成本向前推进的举措。我国企业在有限的人力资源管理成本下应考虑如何借鉴国外知名公司的经验,做到人力资源管理成本的前向推进。

(二) 时机成熟时选择招聘业务外包

自上世纪90年代人力资源业务的外包已在欧美国家得到广泛发展。所谓人力资源外包是指企业将原本由内部人力资源部门承担的职能部分或全部地委托给本企业以外的“第三方”专业人力资源服务机构来完成的一种人力资源管理模式。由于企业的培训开发、绩效评估及薪酬管理等牵扯企业内部因素太多,由“第三方”专业人力资源服务机构来做难以达到很好的效果,而招聘环节可以说是一个例外,它较之其他业务易于操作、易于规范,而且不涉及太多的商业秘密,所以是目前人力资源业务外包中发展较成熟的。当前主要的招聘外包形式包括人才中介、代理招聘、人才租赁、人力派遣等^[10]。目前我国很多知名企业将人才招聘工作转交给一些专业的人才招聘机构,如前程无忧、中华英才网等;而国外一些专门提供人力资源服务的大型跨国公司也开始在我国安家落户,如韬睿、翰威特、美世、华信、惠悦等著名的外资薪酬咨询顾问公司开始进入我国人力资源市场^[11]。我国企业大部分是中小企业,完全进入的条件还不够,可适当地进入领域,如对一些关键岗位人才的招聘可选择专门的“第三方”招聘机构来进行。

(三) 重视战略性招聘指导下的临时性招聘

在提企业战略性招聘的同时,不得不注重的一事实是,企业由于国际市场的风云突变,技术的升级,产品的更新换代导致其发展过程中的波动频率不断增加,更低成本的临时性招聘成了其经常的选择。许多企业由于没有时间来试用,国际上近年来出现了许多“临时雇员”租赁公司。他们用收费服务的方式来解决企业“急着用人,但没有时间试用”的问题。特别是工作时间只需要3个月、6个月、9个月甚至1年的应急职位,都

可以考虑临时性招聘。一些进入我国的外企也把这种办法带进我国,例如厦门的柯达公司招聘短期工人就来自于租赁公司。我国大多数的中小企业由于在世贸组织的框架内处于一种劣势、被动地位,所以不可能只重视战略性招聘,而不谈临时性招聘。关键问题是要把临时性招聘纳入到自身战略性招聘的范畴内,使临时也是战略计划内的临时,是长远招聘战略的有机组成部分。

(四)加强电子信息技术在企业招聘中的运用

当前日益成熟的管理信息技术给企业人才规划、人员招聘、员工培训、档案管理和绩效评估等具体人力资源管理工作的方式和手段带来了巨大变化。网络招聘、网络培训、电子档案等新型人力资源管理手段和方式得到普遍欢迎。战略性招聘的特性决定了企业在加大人力资源管理工作的同时要求其工作要更加开放、透明、科学及高效,所以招聘工作的信息化管理日益受到企业领导层的重视,也引起了学者的普遍关注。当前有关战略性招聘的信息化管理研究主要集中在企业网络招聘平台的构建、企业人才储备库的建设等方面。我国企业招聘过程中也要积极推进这方面的建设和运用。

四、结论

我国企业传统招聘策略带来的弊端致使企业陷入了招聘的困境,现有的研究及国外企业的实践经验表明,实施战略性招聘是解决这一困境的有效途径。首先,结合笔者早前在 W 公司做过的人力资源管理现状调查研究,对我国企业传统招聘策略三个方面的不足进行了深入分析:招聘战略与企业战略、人力资源规划的脱节;招聘工作、流程缺乏规范;招聘工作缺乏效果评估与成本核算。其次,对比传统招聘策略的不足,笔

者对战略性招聘的内涵和特征进行了重新归纳,这是本文的创新所在。第三,本文就我国企业当前实施战略性招聘提出了四个切入点,其中人力资源管理成本前向推进的提法具有原创性。通过研究,笔者期待战略性招聘的理论及在企业的具体实施能引起更多学者的重视,以帮助我国企业在国内外经济的新形势下能从容面对人才招聘的压力,并摆脱现存困境。

参考文献:

- [1] [英]迈克尔·阿姆斯特朗.战略化人力资源基础[M].张晓萍,等,译.北京:华夏出版社,2004:35.
- [2] 吕雅英.员工招聘的成本核算与效果评估[J].人力资源开发,2009,(3):22.
- [3] 刘敏.科学评价招聘工作的新标准:单位招聘成本[J].中国劳动,2000,(6):28-30.
- [4] ATA公司选才顾问.解读2010年六大招聘趋势[EB/OL].(2010-3-10)[2010-08-10].http://hrclub.51job.com/art.11723.
- [5] 姚凤霞.战略招聘的实施研究[D].南开大学,2005:1-3.
- [6] 刘大卫.浅析人力资源的战略性招聘[J].人力资源开发,2006,(9):64-65.
- [7] 王兰云.丰田汽车公司的招聘机制研究——基于战略招聘视角的分析[J].现代管理科学,2009,(3):94-96.
- [8] 房振宇.华为战略性人力资源招聘带来的启示[J].北方经贸,2008,(9):115-116.
- [9] 易东.浅谈人力资源管理中的员工招聘与培训[J].经济师,2008,(4):183-184.
- [10] 祝恒辉.企业员工招聘与培训外包研究——以武汉某软件企业为例[D].武汉大学,2005:19.22-24.
- [11] 赵丽.当前我国企业人力资源外包过程中存在的问题与对策[J].北方经济,2008,(4):90-91.

责任编辑:万东升

The Traditional Recruitment' Efficiency of Chinese Enterprise and Preliminary Discussion on Strategic Recruitment' Implementation

MENG Bao¹, TAO Ze-hua²

(1. The College of Government Administration, Yibin University, Yibin 644000, China;

2. The Sichuan Jiudu Law Firm, Yibin 644000, China)

Abstract: Recruitment has been ignored for long time in Chinese enterprise, which is dislocating with the enterprise strategic and human resources strategy plan, workflow to nonstandard, evaluation system to deletion. All of these result from the inefficiency on enterprise performance's recruitment and endanger the survival and development of enterprise. The intension and characteristic of strategic recruitment determining that can resolve the abuses of traditional recruitment well. Paper brings some measures about how to carry out the strategic recruitment, such as the push of human resource management' cost, the outsourcing of recruitment and take the temporary recruitment seriously, etc.

Key words: traditional recruitment; strategic recruitment; outsourcing of recruitment