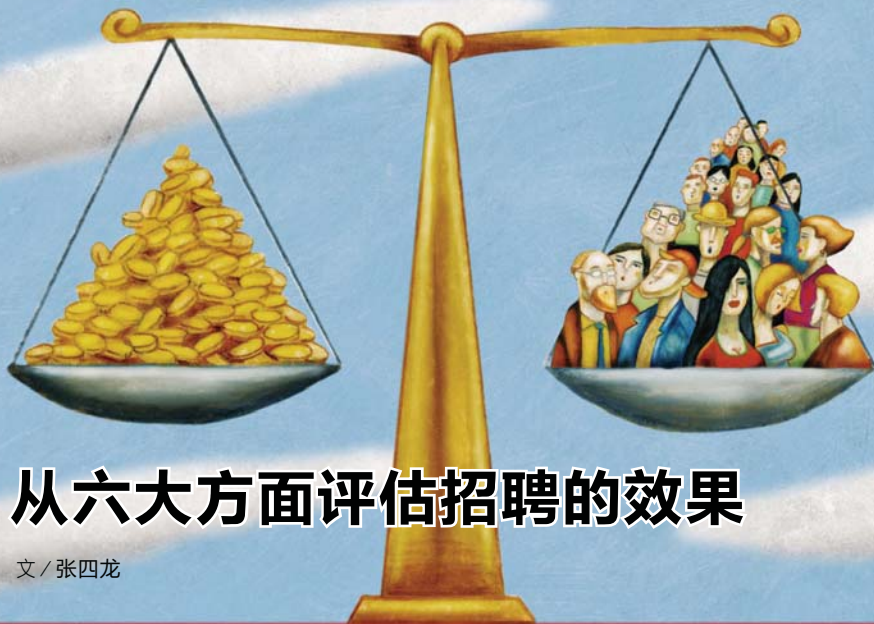


图 / 华盖创意



## 从六大方面评估招聘的效果

文 / 张四龙

员工招聘是企业人力资源部的一项重要工作,不仅直接关系到新进员工的质量,而且影响企业经营的效率和效果,可以说,员工招聘的效果直接决定了员工和企业的绩效。因此,招聘效果评估是招聘过程中必不可少的一环。一般来说,招聘效果评估包括对招聘结果、招聘成本和招聘方法等方面的考察,具体可考察六个方面:数量、质量、时间、成本、招聘方法的信度和效度以及需要关注的其他内容。

### 数量评估:人数招够了没有?

对录用员工数量的评估是检验招聘工作有效性的一个重要方面。可通过分析在数量上满足或不满足需求的原因,找到各招聘环节上的薄弱之处,改进招聘工作;同时,通过人员录用数量与计划招聘数量的比较,为企业人力资源规划的修订提供依据。此项评估主要可从应聘比、录用比和招聘完成比三方面进行。其计算公式为:

应聘比 = 应聘人数 ÷ 计划招聘人数 × 100%

录用比 = 录用人数 ÷ 应聘人数 × 100%

招聘完成比 = 录用人数 ÷ 计划招聘人数 × 100%

应聘比在某种意义上可以说明员工招聘信息发布的效果,通常来说,该比例越大,则招聘信息发布的效果越好。录用比越低,通常表明企业可以进行人才选择的

余地较大,人才招募的效果往往会相对好一些。当招聘完成比等于或大于100%时,则说明在数量上全面完成或超额完成了招聘任务,但在实际工作中,超额完成的情况很少发生,因为一般都会根据招聘计划中确定的人员需求数量招人,除非遇到了很优秀的候选人而临时决定增加招聘指标,将其作为人才储备,或者用于替换一些业绩相对较差的员工。

### 质量评估:招的人合格吗?

招聘质量评估是对所录用的员工入职后的工作绩效行为、实

际能力、工作潜力的评估,它既有利于改进招聘方法,又为员工培训、绩效评估提供了必要的信息,实际上是人员选拔过程中进行的能力、潜力、素质等各种测试与考核的延续,也可根据招聘要求或从工作分析中得出的结论,对录用人员进行等级排列来确定招聘质量,其方法与绩效考核方法相似。常用的指标有以下三个:

录用合格比 = 录用人员胜任工作人数 ÷ 实际录用人数 × 100%

基础合格比 = 以往平均录用合格比

录用合格比与基础合格比之差 = 录用合格比 - 基础合格比

招聘效果评估是招聘过程中必不可少的一个环节,其不仅有助于检验招聘工作的有效性,提高招聘质量,降低招聘费用,改进今后的招聘工作,而且可以提高企业整体的经营绩效。



考察新员工是否胜任工作的期限到底以多长时间为宜，与岗位性质和员工个性特点有关。考虑到试用期最长为6个月，可以统一采用入职后6个月的绩效评估结果作为考察新员工是否合格的标准。



其中，录用合格比一般用试用期考核合格转正的人数与同批次总的员工录用人数之比来表示。基础合格比是反映以往招聘有效性的绝对指标，用以往平均录用合格比来表示。录用合格比与基础合格比之差反映当前招聘的有效性是否高于以往招聘有效性的平均水平，可以考察招聘有效性是否在不断提高。

实践中有人用“现有人员胜任工作人数÷实际聘用人数×100%”来计算基础合格比，这种做法有失偏颇。首先，胜任工作指的是员工绩效符合工作要求，但对于一个在公司已经工作多年的员工来说，和当初应聘时相比，其能力和态度乃至价值观都已经发生了巨大变化，而恰恰是员工能力和态度决定了员工绩效。因此，不可以根据其现在的绩效情况来判断当初招聘决策的质量。其次，录用合格实际上是指新聘员工的素质与其岗位要求相匹配，但人岗匹配本身具有动态性，匹配度的高低会随时间的推移而变化，甚至所任岗位与刚入职时也已不同。不管任职时间的长短，完全根据现有员工的人岗匹配情况来考察企业后续招聘的质量显然不合理。

至于考察新员工是否胜任工作的期限到底以多长时间为宜，目前还没有形成明确的、科学合理的结论。但显然，期限长短与岗位性质和员工个性特点有关。一些生产操作性和事务性岗位，完成一项工作的周期很短，绩效

在短时间内就可以衡量，从而短期内就能判断出新聘员工是否胜任工作，但对一些管理类和技术研发类等工作周期较长的岗位，所需时间宜相应延长。从个性来看，部分新员工可能个性谨慎，只有在对新岗位的工作性质和环境等因素充分把握后才会充分表现自己的才能，岗位适应时间比较长，而有的新员工适应岗位的时间则相对较短。从国外的经验看，一般来说，这个时间最短需要6个月，一年时间比较适合。但考虑到《劳动合同法》将试用期最长规定为6个月，因此，可以统一采用入职后6个月的绩效评估结果作为考察新员工是否合格的标准，并将在这6个月里离职以及绩效低于合格水平的员工都判断为招聘质量不合格。

### 时间评估：人招得够快吗？

招聘时间评估也就是招聘的及时性评估，或者叫招聘周期评估。招聘周期是指从提出招聘需求到新聘员工实际到岗之间的时间，也就是岗位空缺时间。一般来说，岗位空缺时间越短，招聘效果越好。但不同类型和层次的岗位，由于劳动力市场上的供求情况不同，其招聘的难易程度和招聘周期也往往有很大差别，需要结合实际情况进行分析。

有的企业将评估周期统一规定为三个月，每个季度初提出招聘需求（其他时间不开放招聘需求窗口），只要三个月内到岗，即视为

满足了招聘的及时性要求。这种方法操作简单，但显然不甚合理，某些市场稀缺的关键人力资源可能不是三个月就能招聘到岗的，而一些初级岗位可能相对很容易招聘到岗，根本不需要三个月。还有，如果在每个季度的其他时间，比如季度中期，某关键岗位员工跳槽，而此时用人部门又不能提出招聘需求的话，必然导致岗位空缺期延长，企业损失增加。

还有的企业使用平均职位空缺时间（职位空缺总时间÷补充职位数×100%）作为考察招聘及时性的标准，反映平均每个职位空缺多长时间后新员工才能补缺到位。比如，一个企业招聘10个初级职位和1个高级职位，前者20天招聘到岗，后者耗时6个月，那么总的平均职位空缺时间是34.5天，但这个时间其实对今后的招聘没多大参考价值，无法为缩短高级职位的招聘周期提供明确可行的建议；而且每次招聘的具体职位都可能不同，其平均职位空缺时间自然也不一样，相互没有可比性，不能作为衡量招聘时间效率的标准。

一个比较好的做法是以岗位的分类分层为基础，参考当地同行标准，结合本企业实际情况和过去不同职位的实际招聘时间为每个类别每一层级的职位确定一个合适的职位平均空缺时间，并将其作为考察招聘及时性的标准，以反映各职位平均空缺时间多长才能补缺到位。显然，该指标越小，说明招聘效率越高。

成本效益评估：招人花了多少钱？

招聘成本效益评估是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。通过成本与效益核算能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况，区分出哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，以便降低今后的招聘费用。事实上，早在1997年，美国人力资源管理协会就提出“标准驱动招聘模式”的构想，认为招聘流程应该由一套标准所驱动，而不该是随意的、不计代价的，任何职位的人力资源招聘成本都应该由这套标准来控制。但从实践操作看，招聘的数量、质量和职位填补的及时性是当前我国企业人力资源招聘工作绩效评估的主要指标，招聘成本尚未得到足够重视。实际调查显示，很少有企业精确核算招聘成本，即使核算，方法也过于简单，其结果很难说明问题。

招聘成本

招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本。招聘总成本即人力资源的获取成本，包括两个部分：一是直接成本，即可以直接计算和记账的、以金钱的形式花费的成本，包括招募费用、选拔费用、录用员工的家庭安置费用和工作安置费用、其他费用（如招聘人员差旅费、应聘人员招待费等）。二是间接成本，指不能直接计入财务账目的，通常以时间等形式表现的成本，包括企业内部招聘专

员工资、福利、其他参与招聘工作的有关人员的时间花费和其他管理费用。直接成本核算相对简单，间接成本则相对复杂，主要需通过招聘工作参与者所花费的时间成本来反映。

这里以简历筛选和面试选拔费用为例，借鉴“标准驱动招聘模式”和“时间成本”概念，形成一个“间接成本核算表”（见下表）。

由此表可见，即使不考虑相关福利费用，招聘的间接成本也占有相当数额，不可小视。在实际工作中有时一次招聘流程并不能找到合格人选，需要重复两三次，此时间接成本的消耗更加不容忽视，但多数企业实际操作中往往没有对招聘的间接成本进行核算。

招聘单位成本是招聘总成本与实际录用人数之比。如果招聘实际费用少，录用人数多，表明单位招聘成本低；反之则高。值得注意的是，不同的招聘渠道，其招聘

成本构成不同，会导致不同的单位招聘成本。因此，单位招聘成本必须在选择合适的招聘渠道的情况下才具有可比性，这一点正好为招聘渠道的合理选择提供了依据。另外，不同类别和层次的岗位空缺，招聘单位成本也不相同。即使职位类别和层次一样，因招聘的地理位置不同，人力资源供求状况不同，其成本自然也不相等。因此，单位招聘成本不能在不同层次或不同类别间比较，而应综合考虑多种因素。可见，由于招聘对象和招聘工具的多样性，单位招聘成本也呈现出多元化特征，很难归纳出一个统一的单位招聘成本计算公式。只能根据历史数据对每个职位的单位招聘成本进行统计，并将各职位的平均单位招聘成本作为核算标准。

成本效用评估

成本效用评估是对招聘成本所产生的效果进行分析，主要包括：招聘总成本效用分析、招募成本效用分析、人员选拔成本效

不同的招聘渠道，其招聘成本构成不同，会导致不同的单位招聘成本。因此，单位招聘成本必须在选择合适的招聘渠道的情况下才具有可比性，这一点正好为招聘渠道的合理选择提供了依据。

招聘的间接成本核算表

选拔流程		参与者		所花时间 (小时)	小时工资 (元)	成本 (元)
		职务	人数			
1	筛选简历，确定 面试人选	秘书	1	4	12	48
		招聘经理	1	1	50	50
2	笔试	招聘专员	1	2	20	40
		配合人员	1	2	10	20
3	面试准备	秘书	1	1	12	12
		招聘经理	1	2	50	100
4	面试初选 (10名候选人)	同事	1	5	20	100
		主管	1	5	30	150
		经理	1	5	50	250
5	面试终选 (3名候选人)	主管	1	2	30	60
		招聘经理	1	2	50	100
		部门经理	1	2	80	160
选拔费用合计						1090



用分析和人员录用成本效用分析等。计算方法如下：

招聘总成本效用 = 录用人数 ÷ 招聘总成本

招募成本效用 = 应聘人数 ÷ 招募期间的费用（招募成本）

选拔成本效用 = 被选中人数 ÷ 选拔期间的费用（选拔成本）

人员录用效用 = 正式录用的人数 ÷ 录用期间的费用（录用成本）

这里，招募成本是为吸引和确定企业所需要的人力资源而发生的费用，主要包括招聘人员的直接劳务费用、直接业务费用、其他相关费用等。选拔成本是指对应聘人员进行鉴别选择，以便做出录用决策所支付的费用构成。录用成本是指经过招聘选拔后，把合适的人员录用到企业所发生的费用，包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费和旅途补助费等由录用而引发的有关费用。

显然，成本效用越大，表示招聘的效果越好，而最能体现招聘效果的就是总成本效用。

#### 招聘收益成本比

招聘收益成本比既是一项经济评价指标，也是考察招聘工作有效性的一项指标。招聘收益成本比越高，说明招聘工作越有效。

招聘收益成本比 = 所有新员工为组织创造的总价值 ÷ 招聘总成本

值得注意的是，这里的总价值在实际操作时很难确定，因此，该指标到目前为止很少真正

在实践中使用，但确实值得去关注和思考。

以上就是考察招聘成本效益的三个指标。一般来说，企业应该根据自身实际情况和历年招聘成本的实际数据，在参考当地同行相关数据的基础上制定招聘的标准成本制度，并依据该制度在每次开始招聘前，制定相应的招聘预算，作为招聘成本控制的依据。而且，每年的招聘预算应该纳入全年人工成本总预算。招聘预算主要包括：招聘广告预算、招聘测试预算、体检预算、其他预算，一般来说按4:3:2:1的比例分配预算较为合理，还可以按职位类别和层次进行细目分类。当然，这个标准成本也应该根据时间的变化和实际招聘成本的变化不断调整，以保持充分的动态性和适应性。

#### 信度与效度评估：招聘的“招术”中用吗？

招聘方法的信度与效度评估指检验招聘过程中所使用的各种测评方法的正确性与有效性，有利于提高招聘工作质量。

##### 信度评估

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性，即反复测试总是能得出同样的结论。如果基本一致，测试方法的信度就高，反之则信度低。信度通常可分为：稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

稳定系数是指用同一种方法对同一（组）应聘者在两个不同时

间进行测试的结果的一致性。一致性大小可用两次结果之间的相关系数来测定。相关系数高低既与测试方法本身有关，也与测试因素有关。此法不适用于受熟练程度影响较大的测试，因为应聘者在第一次测试中可能会记住某些测试题目的答案从而提高第二次测试的成绩。

等值系数是指对同一应聘者使用两种对等的、内容相当的测试的结果之间的一致性。例如，如果对同一应聘者使用两张内容相当的个性测试量表进行测试，结果应当大致相同。

内在一致性系数是指将对同一（组）应聘者进行的同一测试分为若干部分加以考察，各部分所得结果之间的一致性可用各部分结果之间的相关系数来判断。

此外，还有评分者信度，即不同评分者对同一对象进行评定时所给分数的一致性。例如，多个考官在同一次面试中使用同一种工具给同一个被试打分，如果所给的分数相同或相近，则这种工具就具有较高的评分者信度。

##### 效度评估

效度，即有效性或准确性，是指实际测试到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。一个测试必须能测出它想要测度的性能才算有效。效度主要有三种：预测效度、内容效度和同侧效度。

预测效度是指测试用来预测将来行为的有效性。可以将应聘者在选拔中得到的分数与他们入职

招聘预算主要包括：招聘广告预算、招聘测试预算、体检预算、其他预算，一般来说按4:3:2:1的比例分配预算较为合理。

后的绩效分数相比较,两者的相关性越大,则说明所用的方法越有效,以后可根据此法来评估和预测应聘者的潜力。反之,说明此法在预测人员潜力上效果不大。

内容效度,即测试方法能真正测出想测的内容的程度。内容效度主要考察所用的方法是否与想测试的特性有关,如招聘打字员,测试其打字速度和准确性、手眼协调性和手指灵活度的操作测试的内容效度较高。内容效度多应用于知识测试与实际操作测试,而不适用于测试能力和潜力。

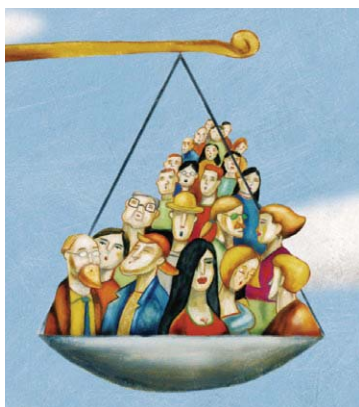
同侧效度是指对现有员工实施某种测试,然后将测试结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较,若两者的相关系数很大,则说明此测试效度很高。这种效度测试方法的特点是省时,可以尽快检验某种测试方法的效度,但若将其应用到人员选拔测试时,难免因为受到其他因素的干扰而无法准确预测应聘者的工作潜力。例如,这种效度是根据现有员工的测试得出的,而现在员工所具备的经验、对组织的了解等,是应聘者所缺乏的。因此,应聘者有可能因缺乏经验而在测试中得不到高分,从而被错误地判断为没有潜力或能力。其实,他们若经过一定的培训或锻炼,完全有可能成为称职的员工。

信度和效度评估对数据收集和积累的要求比较高,但实际工作中这一点往往被忽略了,导致评估无法进行。

## 其他内容:招聘还需关注什么?

除了以上内容外,招聘评估还需关注以下会影响到招聘质量的方面:

第一,招聘规划是否科学、合理和全面。一方面考察现阶段是否有人才浪费和人才不足的现象,另一方面要考察所制定的招聘规划是否考虑到了组织的战略目标和未来发展。



第二,招聘人员招聘期间的言行表现。招聘人员的专业素养既影响招聘质量,也影响求职者的求职意愿和公司形象,因此必须予以考察,包括是否愿意和用人部门一起探讨并明确招聘需求在内。

第三,招聘渠道选择的有效性。很多企业一开始就没有具体分析各招聘渠道之间的差别,盲目投放招聘信息,产生大量不合格的应聘者,影响整个招聘进程。因此,应考察不同招聘渠道的效果,根据所招聘职位的性质和企业自身的发展状况找出最有效的招聘渠道。

第四,招聘程序是否严格按照招聘规程和规范执行。

第五,招聘策略的选择、招聘方案的制定以及招聘程序的执行等方面是否与组织的使命、经营目标和价值观相匹配。

第六,录用决策速度和拒绝候选人的态度和方式。

第七,新员工的满意度,包括对招聘人员的工作表现、所任职位和企业的满意度。对招聘人员招聘工作的满意度体现了对招聘人员招聘工作的感性认识,对所任职位的满意度能反映人岗匹配度的高低,对企业的总体满意度则反映了员工对企业的认同度。

以上就是招聘效果评估的主要内容。值得注意的是,实践中有许多企业用员工流失率来检验招聘工作的有效性,这种做法非常牵强。因为员工流失率受到众多因素的影响,包括企业整体薪酬水平的高低、员工和直接上司关系的质量、企业发展前景和行业景气指数,等等,所有这些都不是人力资源部能控制的,更不是招聘工作能够控制的,但用试用期内新员工流失率指标进行评估则相对合适。另外,招聘评估应该由人力资源部经理、招聘工作人员及用人部门的负责人组成的评估小组负责进行。尤其要重视用人部门的意见,因为从营销角度看,招聘工作是为用人部门服务的,用人部门对招聘工作的满意度应该是衡量招聘工作有效性的重要指标。 ●

### 作者单位

张四龙  
中南大学商学院  
中南林业科技大学商学院  
李明生  
中南大学商学院