

第一篇

招聘与配置总论



当好组织的伯乐——绪论

引例

比尔·盖茨事业成功的秘诀——找最聪明的员工

长久以来,人们认为企业成功与否不在于雇用人员的多少,而在于如何引导普通人员做出最出色的贡献。盖茨却为这个看法加上了一个看起来十分苛刻的条件:必须始终寻找并聘请计算机工业中最出色的人才。因为盖茨自身在计算机方面具备天才素质,他用人的原则也变得十分简单,那就是:“找最聪明的员工。”

比尔·盖茨认为,聪明就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说,就是善于接受新事物,反应敏捷;能迅速地进入一个新领域,并对其做出头头是道的解释;提出的问题往往一针见血,正中要害;能及时掌握所学知识,并且博闻强识;能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。盖茨常对软件开发人员说:“四到五年后,现在的每句程序指令都得淘汰。”这么快的更新速度,要求程序设计员必须有良好的学习和创新能力。因此,微软长期一直都是只雇用全球5%最顶尖的人才。

微软公司有220多名专职招聘的人员,他们每年要访问130多所大学,举行7400多次面谈,而这一切仅仅是为了招聘2000名新雇员。微软公司编有一个专用程序,它负责统计出用户所使用的关键词。从统计的结果可分析出此人是否具有较高的计算机技能,并将其列为招聘对象。

微软招募英才最多的沃土自然是几所名列世界前茅的大学:哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院、卡耐基梅隆大学,当然也包括其他一些大学如华特鲁大学,这个大学以其数学专业闻名于世。

为了保持不同凡响的增长率,微软必须不断采取员工推荐、报纸及行业广告、贸易展和会议、校园招聘、网上设置公司起始页、实习计划及猎头公司等活动积极聘用高素质员工。但微软之所以能独步业内,并不是因为有这些活动。更准确地说,靠的是蕴含在这些活动中的聘人哲学。它的招聘不是针对某个职位或群体,而是着眼于整个企业。微软员工就是以其才智、技能和商业头脑而闻名业界,因为他们都是被精心挑选进来的。

微软成立之初,就对招聘超常地重视。时至今日,微软的人力资源负责人还是以能够配合好公司领导作为选材的标准之一:“我们的做法还是像只有十个人的公司在聘用第十一个人一样。”

在招聘时,微软关心的不是人员具备什么样的知识,因为知识很容易获得,也不是人员在校成绩好坏,微软需要的人才必须是最精明的,勤于动脑和思考。因为只有精明的员工才会很快改正错误,用各种方法改善工作,节省公司的时间和金钱。这种人才的高明之处,就在于他们既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量,又了解和把握经营管理规则,并能运用这些知识存量和规则在市场激烈竞争中操作自如、得心应手。微软公司以比尔·盖茨为代表,聚集了一大批这样的人才,在技术开发上一路领先,在经营上运作高超,使微软成为全球发展最快的公司之一。

根据微软考试应聘者的这一原则,大学考试成绩并不是衡量一个人的最重要标准。一个人的成绩只要没有差到“平均线”以下,就有资格走进微软进行面试。在大学里分数第一,但在微软通不过面试的大有人在。另外,学校导师极力推荐的学生,不一定能为微软所接受;导师竭力说“不”的学生,也不一定不会被微软拒绝。微软面试的目的,在于检验应试者书本之外的能力。

一些到微软进行过面试的人说,去微软应试,会觉得过去学过的书本上的知识全都用不上。微软公司的主考官常给那些刚毕业的大学生出一些稀奇古怪的问题,如:为什么下水道的盖子是圆形的?你和你的导师发生分歧怎么办?两条不规则的绳子,每条绳子的燃烧时间1小时,如何在45分钟烧完两条绳子?还有一个最常问的问题是:全美有多少加油站?

主考官全是各个方面的专家,每个人都有一套问题,并有不同的侧重,考题通常并未经过集体商量,但有4个问题是考官们共同关心的:是否足够聪明?是否有创新的激情?是否有团队精神?专业基础怎么样?微软面试时还常在上午给应聘者一些新的知识,下午则提出相关的问题,看应聘者究竟掌握了多少。在招聘人才时,微软比较注重人才的综合素质,即除了考虑人才的专业背景外,还要考查其心理和情感因素,包括应变能力、适应能力、再学习能力、竞争能力、承受压力的能力等。

诸如上面的这些问题,答案正确与否并不重要,如果应征者连想都不想就说不知道,这个人马上就会被判出局,因为主考官想要知道的是应征者如何思考和解决问题。应征者通过层层面试之后,最后还要经过部门主管长达1个小时的审核,才能做最后的决定。微软公司认为对面试问题的回答会透露出应聘者的心理特征和思维模式。两个学历背景非常相似的人,往往会因其不同的性格和心理特点做出迥异的工作成绩,因此考查一个人,学历固然重要,但学历背后的综合素质也是十分关键的。

微软建立的这套网罗顶尖人才、珍惜顶尖人才的机制,形成了一种“宁缺毋滥,人尽其才”的选人用人模式。员工参与是聘到最合适的精英的关键。在很多时候,从副总裁一直到盖茨等所有高级管理人员都要亲自参与,这样,就强调了招聘环节对公司成功的重要性。对引进人才的考试,不是上面坐一排考官,应试者一人在下面对应,而是一个考生只面对一名考官,“一对一”,讲平等。使用员工,盖茨永远只聘用比实际所需少一点的人,原因并不是为了减少成本开支,而是为了挑选更优秀的人才。

当新人如愿以偿加入微软之后,就会发现公司内部到处都是成功人士,在这个公司里人们都感到精神抖擞。虽然公司里所有的人都穿着普通的服装,却有着难以置信的谦逊,没有锋芒毕露和咄咄逼人,也没有愚蠢的傲慢。同时,他们都有着强烈的信心,坚信这个集体将来一定会取得成功。

(资料来源:于成龙·比尔·盖茨:从世界首富到世界首捐[EB/OL]. 中国经济网,2012-7-13)

第一节 招聘初析

一、招聘的基本范畴

(一) 亘古不朽的话题

一个事物亘古不朽,是说明它很有价值,人才的选拔和使用就是一个亘古不朽的重要领域。从历史的角度看,人们是非常清楚“得人才者得天下,失人才者失天下”的道理的,诸如《尚书》中的“知人则哲,能官人”,《周书》中的“安危在出令,存亡在所用”,《吕氏春秋》中的“得贤人,国无不安,名无不荣;失贤人,国无不危,名无不辱”,唐太宗李世民的“治安之本,惟在得人”,明太祖朱元璋的“贤才,国之宝也”。可以看出,古人十分重视人才,讲究使用,在实践的基础上,不断总结和概括用人方略,形成了一套具有重要借鉴作用的人才学说。当代电影《天下无贼》中调侃性的经典台词“21 世纪最重要的是人才”,成为 HR 的常用语言,也说明“搜寻人才、用好人才”的无所不在的价值。

历史上的人才学说、思想非常丰富,从用人制度(制度、养士、九品中正制、察举)到用人方法,从用人原则到用人艺术,从用人之道到用人之忌,从用人的成功经验到用人的失误,从对人才的“月旦”(品评)到人才学著述,无不凝聚着古今一贯的人生经验,无不闪耀着圣贤哲人的智慧之光,这是一笔丰富宝贵的古代文化遗产。如何用人,是一门学问,也是一门艺术,而用人的基础或者前提则是识人、知人,或曰观人、察人。宋代陆九渊说过:“事之至难,莫如知人;事之至大,亦莫如知人。诚能知人,则天下无余事矣。”人才难得,关键在于难知。如果能知人,则得人也就不难了。识别人才,科学招聘,古往今来都非常重要。

我国最早的人才招聘,可以追溯到殷商时期。据《孟子》记载,商汤曾五次派人“以币聘”伊尹辅治国政。到了周代,人才招聘开始形成一种制度,规定每年三月都要“聘名士,礼贤者”,广征各方人才,如大名鼎鼎的姜太公便是其中的一位。战国时,燕昭王曾以重金招聘天下之人才,招来了乐毅、剧辛等人,结果攻破齐国。秦国也曾广招六国人才,如卫人商鞅、吕不韦,楚人李斯,燕人蔡泽,韩人韩非等都为秦所用,号为“客卿”,最后秦统一了一个多民族的中国。汉高祖曾发布“招贤诏令”,还规定如发现人才,当地郡守都要亲自勉励,驾车送至京城,而不执行者则免职。汉武帝诏贤令一下,应聘者上千。

三国时曹操、唐朝李世民、元朝忽必烈和明朝朱元璋等都利用招聘制选拔了不少优秀人才。我国古代用人,大都讲究用人之长,容人之短。为此,一些朝代采取了相应的招聘政策:“不以前过为过”;“不非小疵”、“不论出身”、“不拘资格”、“贤能不待次而举”。其招聘方法大体有:“筑招贤台”、“出招贤榜”(亦称求贤令)、“举荐”(有才不荐,朝廷治罪)、“实地察访,隐处求才”。历史事实证明,实行招聘制有利于及时发现和合理使用人才,有利于人才的流通,做到才尽其用。

(二) 招聘的定义

一个组织在它的发展过程中,有多种原因需要从外部吸收新的员工,于是就要进行招聘。所谓“招聘”,是指为了实现组织的经营管理目标和完成工作任务,通过一定的方法和工

具考察和筛选,把外部具有本组织所需要相关能力和综合素质的申请人吸收到空缺岗位上的过程。招聘不仅是人力资源管理部门最重要的日常工作,而且成为现代组织宏观层面的总体性、战略性内容。在特定情况下和一定意义上,招聘甚至成为组织生死攸关的最关键、最重大的问题。

完整的现代招聘将招聘工作划分为几个部分,包括招聘前的人员需求调查,实施人员招聘工作,招聘中的筛选,以及劳动合同签订等几个接续内容模块。总之,招聘是一个内容丰富的领域,也是一项关系着一个组织诸多部门的重要人力资源开发与管理工作。

二、招聘的目的

任何竞争归根到底都是人才的竞争,随着经济的发展,人才的需求也越来越强烈,企业要发展就必须不断地吸纳人才。招聘是补充员工的主渠道,是企业增加新鲜血液、兴旺发达的标志之一,它对企业的人力资源管理具有重要意义。

成功的招聘活动应该是“职得其才,才尽其用”,也就是能力和岗位匹配:既不要出现“低才高就”的现象,也不要出现“高才低就”的现象。招聘工作的核心目标就是实现所招聘人员与待聘岗位的有效匹配,从而获得理想的人力资源管理结果。个人特征与岗位特征的匹配主要表现在两个方面:一方面岗位要求与个人素质要匹配,因为每个工作岗位都有其特定的要求,个人要想胜任某项工作必须具备一定的知识和技能;另一方面工作的报酬与个人的动力要匹配,只有这样,雇员才可能有积极性充分发挥其主观能动性。如果招聘中能实现这两个方面的匹配,就能够把合适的求职者吸引过来,新雇员自己也会感到满意,在工作中积极肯干,雇佣关系才能得以长期维持。

(一) 提高企业的核心竞争力

如果把人力资源看作一个系统中的输入和输出转换机制,那么招聘就位于这一系统的输入环节,也就是说,招聘工作的质量直接影响着组织人才输入和引进的质量,它是人力资源管理的第一个关口。招聘工作作为企业人力资源管理开发必要的基础,一方面直接关系到企业人力资源的形成,另一方面直接影响企业人力资源开发管理其他环节工作的开展。

(二) 为企业注入新的活力

招聘的结果表现为企业是否获得所需要的优秀人才,而人才是企业发展的第一要素。现代社会竞争的制高点是人才的竞争,只有拥有高素质的人才,企业才能繁荣昌盛,才能在竞争中立于不败之地。只有拥有高素质的一线员工,才能保证高质量的产品和服务;只有拥有高质量的技术人员,才能保证企业研制开发计划的高效有序地进行。

(三) 树立企业良好形象

招聘工作涉及面广,企业可以采取各种各样的招聘方式,利用电视、报纸、广播等媒体来开展招聘活动,这样不仅可以使企业招到所需的人才,也可以在一定程度上起到推销企业、树立企业良好形象的作用。有的企业会以震撼人心的高薪、颇具规模和档次的招聘过程来表明企业对人才的渴求和企业的实力。企业对人才招聘在招收到所需各种人才的同时,也通过招聘工作内容和招聘人员的素质向外界展现出它的良好形象。

（四）增强企业内部的凝聚力

一个有效的招聘系统将使企业获得能胜任工作并对所从事工作感到满意的人才,从而减少企业人才的流动;否则,将会使企业中存在大量不称职的员工或产生很高的人员流动率,从而使企业经营活动遭受损失。有效的人力资源招聘也可以使企业更多地了解应聘者到本企业工作的动机与目的。一方面可以让应聘者更多地了解企业及应聘岗位,另一方面企业也可以从诸多候选人中选出个人发展目标趋于一致并愿意与企业共同发展的员工。有效的双向选择可使员工愉快地胜任所从事的工作,减少人员离职,以及因员工离职而带来的损失,增强企业内部凝聚力。

三、招聘的原则

在所有行业中,无论拟招聘的人员数量是多或少,也无论招聘工作是由组织内部的人力资源部门完成,还是包给专业机构完成,只有奉行一定的原则,才能确保整个招聘工作的有效性。

（一）合法原则

在招聘过程中,企业应严格遵守《劳动法》及相关的劳动法规,坚持平等就业、互相选择、公平竞争,反对种族歧视、性别歧视、年龄歧视、信仰歧视,尤其对弱势群体、少数民族和残疾人等应该予以保护和关心。严格控制未成年人就业,保护妇女儿童的合法权益。

（二）公开、公平、公正原则

三公原则,即“公开、公平、公正”的简称,即在招聘过程中应做到信息公开、竞争公平、选拔公正。

在具体操作中,通常来说,招考单位、种类、数量,报考的资格、条件,考试的方法、科目和时间等与招聘相关的信息需要面向社会公告,公开发布人才需求。这样一方面给社会上的人才以公平竞争的机会,达到广招人才的目的;另一方面使招聘工作置于社会的公开监督之下,防止不正之风。

在招聘选拔中,对于所有报考者应当一视同仁,不得人为地制造各种不平等的限制和条件(如性别歧视)和各种不平等的优先优惠政策,努力为社会上的有识之士提供平等竞争的机会,不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。通过考试竞争和考核,能够鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的,一要动员、吸引较多的人报考;二要严格考核程序和手段,科学地录取人选,防止拉关系、走后门、裙带风、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生,通过激烈而公平的竞争,选择优秀人才。

（三）竞争择优原则

择优是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则,才能广揽人才,选贤任能,为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此,应采取科学的考试、考核方法,精心比较,谨慎筛选。特别是要依法办事,杜绝不正之风。

人的能量有大小,本领有高低,工作有难易,要求有区别,招聘人员,不一定要最优秀的,而应量才录用,选择最合适的。只有做到人尽其才,用其所长,职得其人,才能持久、高效地

发挥人力资源的作用。

（四）全面原则

全面原则即尽可能地采取全方位、多角度的评价方法,通过对申请者的上级、下级、平级同事以及其直接或间接服务的客户进行德、能、勤、绩等方面实事求是的调查,客观地衡量申请者的竞争优势和劣势以及其与职位、组织间的适宜性。

（五）量才而用原则

招聘录用时,必须做到“取得其才,才适其用”,做到能力和岗位的匹配,即所谓让最适合的人在最恰当的时间位于最合适的位置,应避免“低才高就”或“高才低就”的现象。有的招聘单位一味盲目地要求高学历、高职称,并不根据拟招聘岗位的实际需求来考虑,结果花费了大量人力物力招聘来的优秀人才,用不了多久就纷纷跳槽。要知道,招聘到最优的人才并不是最终目的,而只是手段,最终的目的是每一岗位上用的都是最合适、成本又最低的人员,达到组织整体效益最优。

（六）注重效益原则

招聘中应当注意降低成本,提高招聘的工作效率。招聘应同时考虑三方面的成本:一是招聘直接成本,包括招聘过程中的广告费、招聘人员工资、招聘工作差旅费、考核费、办公费用及聘请专家等费用;二是重置成本,即因招聘不慎,重新再招聘时所花费的费用;三是机会成本,即因人员离职及新员工尚未完全适应工作造成的费用。招聘的职位越高,招聘成本越大。据估计,招聘专业人员的直接成本大致为这些人员工资的 50%~60%。有效的招聘工作能使企业的招聘活动开支既经济又有效,这是由于招聘到的员工既能够胜任工作,又能减少培训与能力开发的支出。

第二节 配置初析

一、配置的定义

资源配置即在一定的范围内社会对其所拥有的各种资源在其不同用途之间的分配。

人力资源的配置是我们研究的内容。具体到对人力资源的配置,是指将人力资源投入各个局部的工作岗位,使之与物质资源结合,形成现实的经济运动。从人力资源总体运行的角度看,对它的科学配置作为一项具体工作,是人力资源生产与开发之后的关键环节,也是人力资源开始进行经济运行、即将创造价值的起点。美国学者赫尼曼(Herbert G. Heneman III)和贾奇(Timothy A. Judge)对人力资源配置的看法,是指为了创造组织效能的有利条件而从事的获取、运用和留任足够质量和数量劳动力队伍的过程。

综合起来看,从理论上对于人力资源配置应当这样定义:人力资源配置是组织为达成其战略目标和日常工作需要,在人力资源管理战略的指导下,根据其特点和岗位职责的要求,有效地分配和使用劳动要素即人力资源的过程。实践中,人力资源配置就具体落实到各个组织的员工工作岗位安排、调动、工作任务分配与调整方面。

二、员工配置的思路

（一）以企业战略为指导

整个人力资源管理活动必须服务于企业战略,同样,员工配置活动作为战略性人力资源管理的一部分,也必须致力于组织战略的达成。因此,应根据组织战略的不同,制订相应的人力资源配置规划。组织的人力资源配置活动的目的性很明确,即提高组织效能,实现组织目标,达成组织战略。

（二）合理获取与分配人员

任何组织必须具有人员配置系统,从而为组织有效运行提供人力资源保障。人力资源的获取活动包括内部人员配置系统和外部人员配置系统。外部人员配置管辖的是组织新进入人员的最初入口。它包括按照人力资源规划对劳动力的数量和质量的要求,结合给定的人力资源政策,有效获取的过程。

分配活动指的是将新雇用员工根据组织特征和岗位要求,以及员工个人的知识、技能、能力和其他特征(knowledge, skill, ability, and other characteristics, KSAO),把员工安置在不同工作岗位上的管理活动。分配活动包含了指导现有员工的流动,即晋升、轮岗和降职等内部人员配置系统;内部人员配置系统在许多方面与外部人员配置系统相似,例如晋升的规划、职位空缺的发布、岗位的分析和对员工的评价。

（三）基于过程与系统的观点

人力资源配置不只是“今年我们招聘了多少新员工”,而是一个过程,是组织为完成既定目标而组织劳动力的过程。组织采取了多种手段来组织和管理劳动力,如人力资源规划、招聘、选拔、分配、决策等,这些活动是密切联系不可分割的。如规划活动以企业战略为指导,结合组织人力资源现状,制定未来的人力资源策略;招聘活动是执行人力资源规划,根据规划要求,按质按量地完成配置任务,评价他们的 KSAO,并根据工作岗位的特点,将他们分配到不同的工作岗位上去。

（四）关注数量和质量

配置组织人员需要关注获取的劳动力的数量要素和质量要素两个方面。数量要素指的是按照人力资源规划,获取足够的劳动力的数量;质量要素指按人力资源规划,根据岗位要求,获取具有相应的 KSAO 特征的劳动力。高效的配置活动,既要有数量保证,也必须有较高的质量水平。

（五）注意员工的能动性与配置的双向性

员工配置与其他资源的配置不同,具有其特殊性。

（1）能动性。物质资源作为配置的对象,其自身没有能动性,完全是被动地服从物质资源配置主体的安排。而人员作为配置的对象,虽然他是作为配置的客体而存在,但是这个整体本身是有能动性的,正是由于这种能动性,使得人员配置比物质资源配置要困难得多。

（2）双向性。因为物质资源的配置是单向的,要实现物质资源配置的优化单从资源配

置主体方面努力就能实现,而人员的配置是双向的,无论是配置的主体还是客体都是人,都具有主观能动性,如果主、客体的主观能动性基本正确并基本适应,则将实现人员配置的优化;否则相反。

三、员工配置的形式

人力资源配置工作不仅涉及企业外部,而且更多的、更困难的工作存在于企业内部。从目前的实际表现来看,主要有以下三种人力资源配置形式。

(一) 人岗关系型

这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门、各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说,目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种:招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰(当企业内的员工数多于岗位数,或者为了保持一定的竞争力时,在试用过程或竞争上岗过程中,对能力最差者实行下岗分流。这便是一种末位淘汰配置方式)、双向选择(当企业内的员工数与岗位数相当时,往往先公布岗位要求,然后让员工自由选择,最后以岗选人。这便是一种双向选择的配置方式)。

(二) 移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种:晋升、降职和调动。

(三) 流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种:安置、调整和辞退。

四、员工配置的原则

(一) 要素有用原则

人力资源配置过程首先要遵循一个宗旨,即任何要素(人员)都是有用的,配置的根本目的就是为所有人员找到和创造其发挥作用的条件。

这一原则说明,对于那些没有用好之人,问题之一是没有深入全面地识别员工,发现他们的可用之处。这是因为人的素质往往表现为矛盾的特征,或者呈现非常复杂的双向性,这为我们发现人才、识别任用人才增加了许多困难。因此,正确地识别员工是合理配置人员的前提。问题之二是没有为员工发展创造有利的条件。只有条件和环境适当,员工的能力才能得到充分发挥。

过去企业经常强调伯乐式领导者对企业员工识别和配置所发挥的关键作用。但企业现在更强调创造良好的政策环境,建立“动态赛马”的用人机制,化被动为主动,从根本上摆脱单纯依赖“伯乐”的局面。可见,识才、育才、用才是管理者的主要职责。