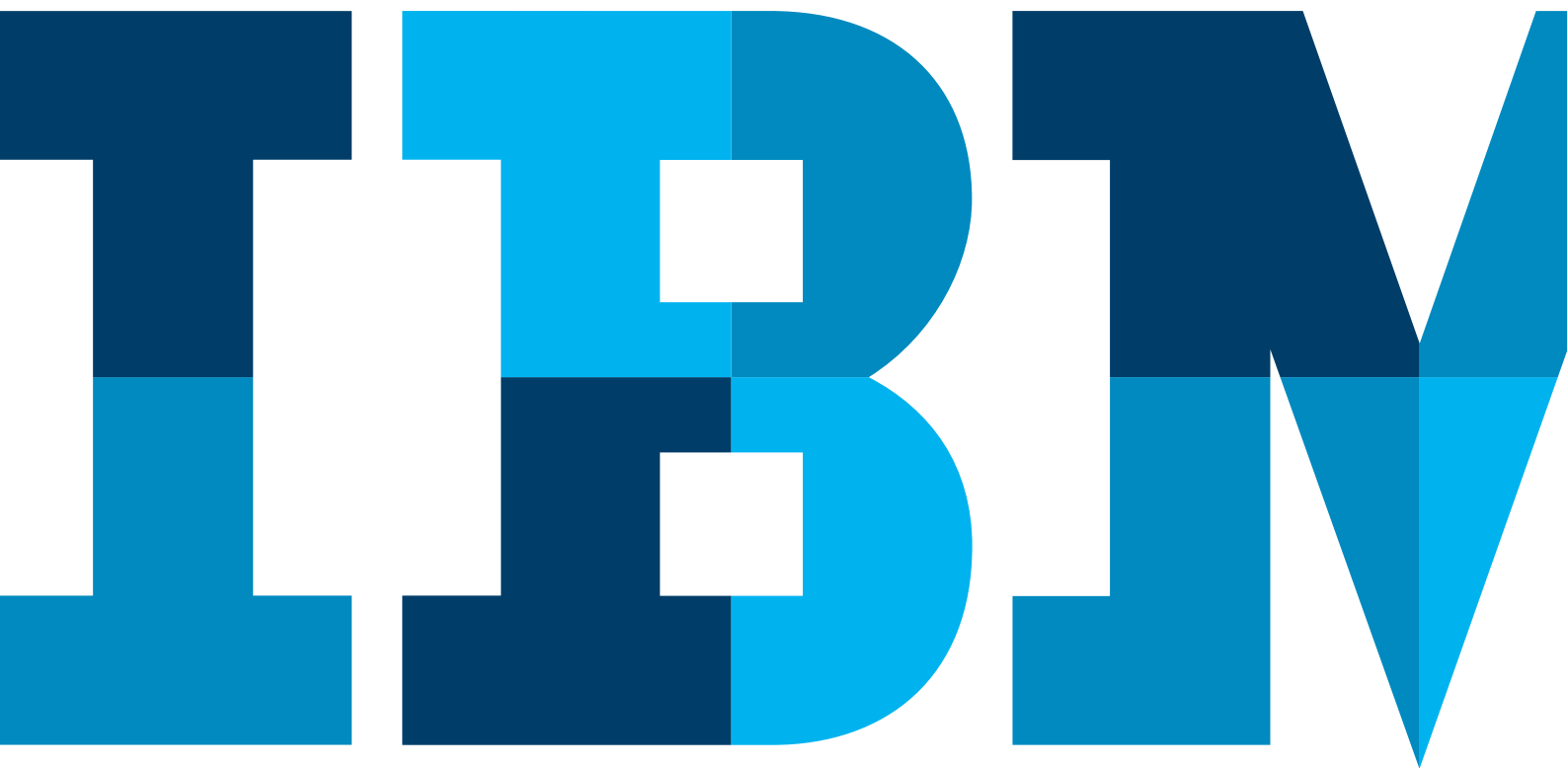


IBM® Smarter Workforce Institute

减少招聘失误的 秘诀是什么？

答案就在各种指标中

Rena Rasch 博士，IBM 智慧团队



执行摘要

在大数据和员工分析的时代，统计和指标无处不在。在面对大量数字时，找到最重要的指标对于人力资源 (HR) 领导和招聘经理来说俨然是一项巨大的挑战。幸运的是，IBM 智慧团队学院的最新分析能够提供一些指导。

学院研究企业采用哪些指标评估招聘流程，以及这些指标对招聘决策的影响。研究结果令人惊讶：

- 平均 39% 的新员工将不会再次被雇佣，这意味着存在很多招聘失误。
- 入职时间等效率指标可导致招聘失误增加高达 11%。
- 另一方面，招聘质量等有效性指标则可将招聘失误降低近 18%。

根据以上结果，可得出四条基于经验的实践见解：

- 指标有助于制定更加明智的招聘决策：结合采用多项最佳指标的企业可大幅提升再次雇佣百分比。
- 并非所有指标都是相同的：优先考虑质量而非数量的企业似乎意识到了使用正确指标带来的好处。
- 找到质量和数量的平衡方式：人力资源领导和招聘经理需要管理实际限制因素之间的平衡，例如招聘成本和入职时间，以获得最优质的员工。
- 注意衡量标准：考虑到经常使用绩效考核对招聘质量进行衡量，应尽可能确保这些考核的准确性和公正性。

使用了哪些指标？

人力资源领导和招聘经理被问及他们的公司如何评估招聘流程的有效性。图 1 全面总结了在我们的调研中，人力资源领导和招聘经理所采用的指标，由于只有 1% 的受访者提到了“其他”指标，我们并未对其进行具体说明。最常用的指标集中在候选人质量 - 10 位受访人力资源领导和招

数据和分析

本白皮书中的分析基于一系列来自 2013/2014 年针对 26 个国家/地区，18 个行业和 21 个职业超过 33,000 名员工进行的 IBM WorkTrends™ 调研的数据。本调研以 6,202 名人力资源领导和招聘经理作为子样本。该子样本中的员工可能对企业所采用的人才招聘解决方案有着直接的认识，并具备良好的条件以回答此类解决方案相关的问题。

聘经理中有 6 位表示使用了招聘质量指标。然而，其他指标也颇为流行 - 有 1/4 到 1/2 的受访者表示使用了这些指标。然而令人意外的是，仅 1/10 的人力资源领导和招聘经理表示他们的企业不会以任何方式对招聘流程的有效性进行评估。

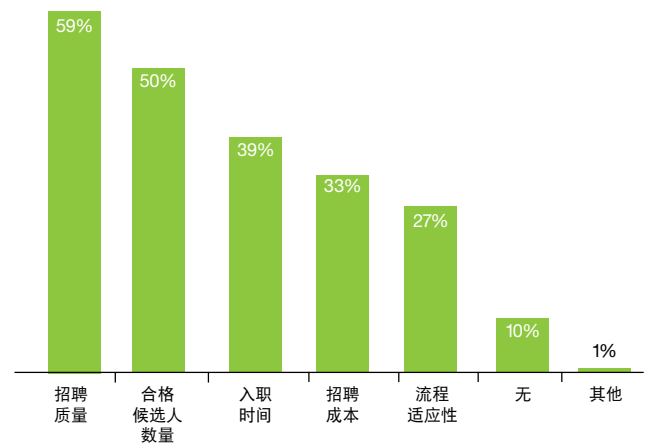
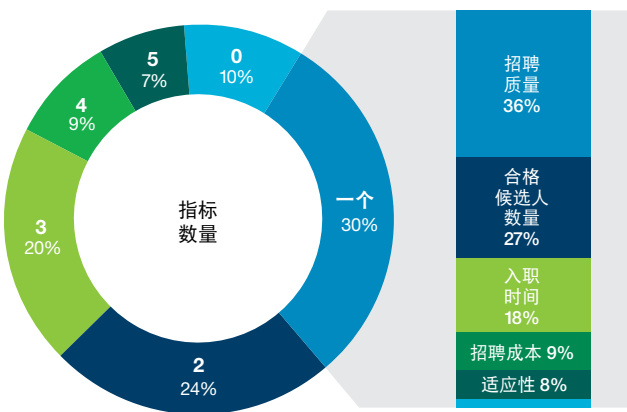


图 1：哪些指标用于评估招聘流程的有效性？

来源：WorkTrends 2013/2014 人力资源领导和招聘经理 (n=6,202)
注释：百分比总和大于 100 的原因是受访者可选择多个评估标准。流程适应性是指改进流程以适应企业多变需求的难易程度。

大多数企业并不会依赖于单项指标；3/5 (60%) 的人力资源领导和招聘经理使用多种指标对招聘流程进行评估（图 2）。只有 1/3 的人力资源领导和招聘经理使用单项指标。即使在仅使用单项指标的受访者中，所使用的指标也各有不同。面对如此多的选择，人力资源领导和招聘经理可能想知道究竟应该采用哪项指标。



来源：WorkTrends 2013/2014 人力资源领导和招聘经理 (n=6,202)

来源：WorkTrends 2013/2014 使用一种指标的人力资源领导和招聘经理 (n=1,834)。其余 2% 为“其他”。

图 2：公司采用几种指标评估招聘流程的有效性？

深入了解招聘质量

更为复杂的是，衡量招聘质量的方式亦有很多种。表示使用该指标的近 60% 的人力资源领导和招聘经理还被问及他们的公司如何衡量新员工的质量。

同样，图 3 所示的列表对行业惯例进行了全面总结，由于不到 1% 的受访者表示以其他方式衡量招聘质量，此处未作具体说明。最常用的指标为随后的新员工绩效考核评级 -

3/5 的受访人力资源领导和招聘经理表示使用这种方式衡量招聘质量。但是，招聘质量显然不是一种一元结构。

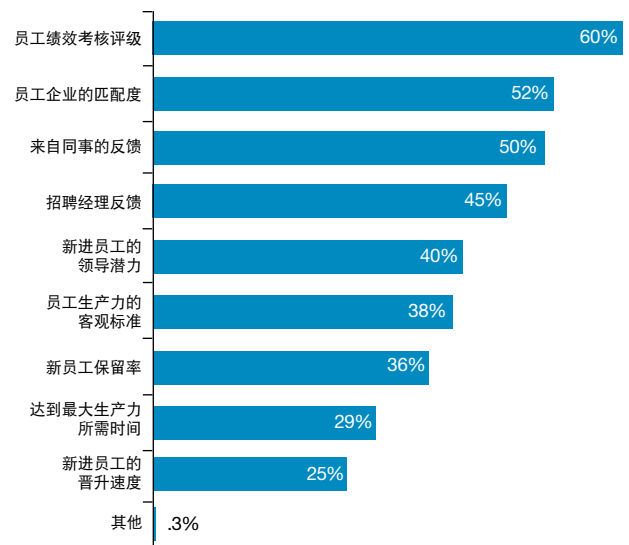


图 3：对于使用招聘质量指标的公司，他们如何对该指标进行衡量？

来源：WorkTrends 2013/2014 使用招聘质量指标的人力资源领导和招聘经理 (n=3,660)

大多数 (87%) 使用招聘质量指标的受访者使用多种方式 - 平均三种不同的方式。使用一种衡量标准时，绩效考核是最常见的方式。使用两种衡量标准时，通常使用员工企业的匹配度对绩效考核进行补充。使用三种衡量标准时，通常使用同事反馈对绩效考核和匹配度进行补充。这并不奇怪，因为这三种招聘质量衡量标准是最常用的方式（见图 3）。这些结果说明了招聘质量的复杂性 - 对于不同的企业它可能代表不同的标准，甚至在同一企业中也代表多种标准。

效率指标固然简单，但质量指标更有效

了解常用指标还远远不够，真正重要的是了解哪些指标对于制定正确的招聘决策更有帮助。通过询问人力资源领导和招聘经理，如果有机会重新招聘，有多少新员工（百分比）还会再次被雇佣，以此来衡量指标的有效性。¹ 如果该数字较高，则表明招聘流程是成功的，而如果该数字较低，则表明存在很多招聘失误。

分析显示，人力资源领导和招聘经理将再次雇佣的新员工人数所占百分比平均仅为 61%。考虑到招聘、选拔、入职以及培训新员工的成本，该数字非常令人失望，且对于企业成本也十分高昂。

“人力资源领导和招聘经理将再次雇佣的新员工仅为 61%...”

然而更重要的是，对指标的选择与再次雇佣百分比息息相关。具体而言，某些指标可提升再次雇佣百分比，而某些指标则可降低再次雇佣百分比（图 4）。六种指标与再次雇佣百分比呈正相关，它们共同使再次雇佣百分比增加了近 18%。据图中显示，来自同事的反馈与再次雇佣之间的关系最为密切，但员工企业的匹配度、绩效考核评级、招聘经理反馈、实现生产力的时间以及（在较小程度上）领导潜力也十分重要。

但是，并不是所有的指标都是有益的。其中四项指标，即候选人数量、入职时间、招聘成本以及晋升速度，实际上所起到的共同作用效果使再次雇佣百分比降低了近 11%。有趣的是，许多导致再次雇佣百分比下降的指标倾向于衡量招聘流程效率，而可提升再次雇佣百分比的指标则倾向于衡量招聘流程有效性或招聘质量。最后，其中三项指标与再次雇佣百分比之间无显著关联（正面或负面）：新员工保留率、招聘流程适应性以及员工生产力的客观标准。

当企业采用下列指标时，再次雇佣百分比的变化情况

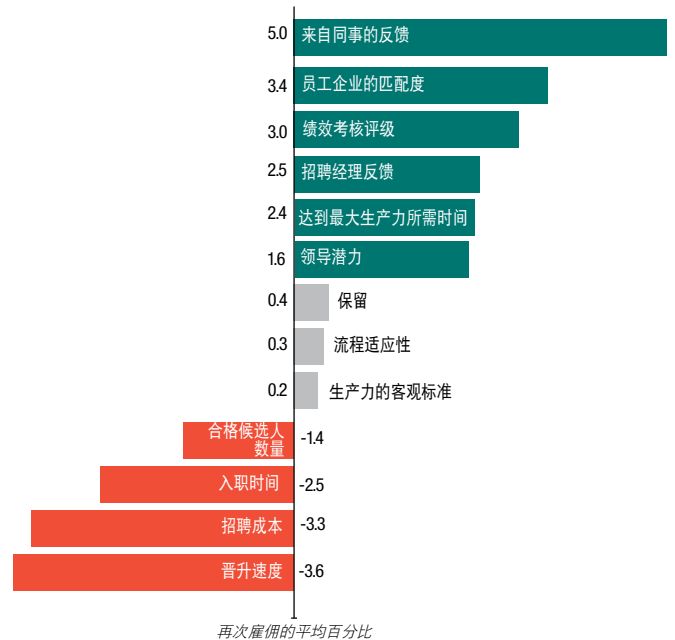


图 4：哪些指标可增加或减少招聘失误？

来源：WorkTrends 2013/2014 人力资源领导和招聘经理 (n=6,202)
 注释：R2 = .11, F(57,6,144) = 12.83, p < .00。此模型还包含了几个控制变量，其中包括回应者是否在人力资源部门工作、所属国籍和所在行业。

面向从业者的基于数据的见解

本文显示哪些是最常用的指标，以及哪些指标对于制定招聘决策最重要。但是，这些结果对于人力资源领导和招聘经理意味着什么？以下是四条基于经验的实践见解：

指标有助于制定更加明智的招聘决策

这些结果突出了针对当前完全没有对其招聘流程进行评估的企业改进机会 - 根据图 1 显示，这些企业多达 1/10。事实上，如果这些企业结合采用多项最佳指标，他们可将再次雇佣百分比提升平均 61% 至 79%。完全忽视指标的使用很可能会错失优化招聘流程的机会。

并非所有指标都是相同的

这些分析结果还可帮助企业对其当前使用的指标重新划分优先级。并不是所有指标都能实现最佳成效。优先考虑质量而非数量的企业似乎至少在制定正确招聘决策方面意识到了使用正确指标带来的好处。本文不仅提供了应该使用的指标的相关指导，还提供了不宜使用的指标的相关指导。事实上，最为不利的指标的结合可导致再次雇佣百分比降低平均 50%。

找到质量和数量的平衡方式

同时，也不应忽略人才招聘所面临的现实挑战，即需要符合预算并遵循日程表安排。实际限制因素之间似乎存在一种平衡，例如招聘成本和入职时间，从而获得最优质的员工。人力资源领导和招聘经理需要找到适合自己企业的平衡。

注意衡量标准

除了所使用的指标类型，也需要慎重考虑特定衡量标准的有效性与其可靠性。考虑到招聘质量的重要性以及将绩效考核作为招聘质量尺度频繁使用的情况，人力资源领导和招聘经理应该尽可能确保这些考核的准确性和公正性。不准确和不公正的绩效评级会降低这一指标在评估招聘流程有效性过程中的实用性。

了解更多信息

如需了解如何构建智慧团队，请访问：
ibm.com/smarterworkforce

关于作者

Rena Rasch 博士自 2008 年开始加入 IBM 智慧团队学院，曾负责管理学院的 WorkTrends 调研，这是针对全球 26 个国家/地区超过 33,000 名员工进行的一项大规模员工意见调研。Rena 重视基于经验的实践，她运用自己在心理测量理论、研究设计和统计方面的技能开发出了可靠有效的人力资源工具和知识。除了在 IBM 的职责，她还在各学术和商业

期刊上发表文章，包括《应用心理学》和《商业和心理学杂志》，并有多篇以她的名字发表的书章。她是美国工业与组织心理学会 (SIOP) 会员，并频繁出席该学会以及其他会议。Rena 拥有明尼苏达大学工业/组织心理学博士学位。

贡献者致谢

Sheri Feinzig 博士是 IBM 智慧团队学院院长，在人力资源研究、企业变革管理和业务转型方面拥有 20 多年的丰富经验。Sheri 将自己在分析和方法学方面的专业知识应用到了众多以员工保留、员工敬业度、岗位设计和企业文化为课题的研究项目中。她还在全球主导了多项长达数年的销售转型计划，旨在优化销售领域和配额分配。其他领域的专业知识，包括社交网络分析、绩效反馈和知识管理。Sheri 拥有纽约州立大学奥尔巴尼分校工业/组织心理学博士学位。她曾出席大量全国性会议，并与人共同撰写了大量手稿、出版物和技术报告。她曾担任伦斯勒理工学院心理学系（纽约州特洛伊）和伊利诺伊理工大学（伊利诺伊州芝加哥）的兼职教授，在那里她负责教授博士、硕士和本科生有关绩效考核、测试和衡量标准的课程。

IBM 智慧团队学院

IBM 智慧团队学院提供严谨创新的全球性调研，范围覆盖各种员工主题。学院经验丰富的研究者团队运用深厚而广泛的内容和分析性专业知识生成报告、白皮书以及各种见解，旨在促进所有员工对工作和企业的了解。本白皮书是 IBM 对于提供高度可靠且最前沿的研究成果的持续承诺的一部分，可帮助企业通过员工实现价值。

如需了解关于 IBM 智慧团队学院的更多信息，请通过电子邮件联系我们：ibmswi@us.ibm.com。关注我们的 Twitter@IBMSmtWorkforce 或访问我们的网站：
www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/institute/



© IBM 公司版权所有 2014

IBM Corporation

Software Group

Route 100

Somers, NY 10589

U.S.A.

美国印制，2015 年 3 月

1 原文为“试想您或您的小组在过去的 12 个月期间招聘的员工，如果有机会重新招聘，有多少员工（百分比）还会再次被雇佣？”

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志（® 或 TM）出现在信息中，则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档中的最新内容（包括货币或排除适用税费的参考定价）截止至本出版物的最初发布日期。IBM 可能会对本文档随时更改，恕不另行通知。并非所有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文所述的性能数据是在特定操作条件下取得的。实际结果可能有所不同。本文档中的信息“照原样”提供，没有任何明示或暗示的担保，其中包括适销性、对特定用途的实用性的担保以及任何不侵权的担保或条件。IBM 产品根据其所依据的协议的条款和条件而享有担保。



请回收再利用