

文章编号: 2095-2163(2020)03-0119-06

中图分类号: F244.3

文献标志码: A

# 基于多任务委托代理模型 招聘专员激励问题的分析—以 A 公司为例

李佳雷, 严广乐

(上海理工大学 管理学院, 上海 200093)

**摘要:** 为了研究如何激励招聘专员努力提高企业对人才招聘的有效性, 本文以 A 公司为例进行分析, 并假设该公司的招聘专员主要包含 2 项任务: 通过筛选简历、面试、交谈获得应聘者的直接信息和通过电话、邮件、委托机构等方式对应聘者的背景进行调查获得间接信息。由于间接信息获取比较困难, 招聘专员会利用信息优势隐匿真实的努力水平, 存在损害企业利益的道德风险, 降低招聘的有效性。为了使招聘专员在 2 项任务上能够合理地分配努力程度, 本文构建了多任务委托-代理模型。分析表明, 招聘专员所承担任务被观测的难易程度及任务之间努力成本的相互关系对激励强度系数有着重要的影响。为防止企业对招聘专员激励效能的弱化, 文章最后提出相应的制度设计。

**关键词:** 招聘专员; 有效招聘; 多任务委托代理模型; 背景调查; 激励机制设计

## An analysis of the incentive problem of recruiting specialists based on multi task principal-agent model—Taking company A as an example

LI Jialei, YAN Guangle

(Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai 200093, China)

**[Abstract]** In order to study how to motivate recruitment specialists to improve the effectiveness of enterprise recruitment, this paper takes company A as an example to analyze, and assumes that the recruitment specialists of the company mainly include two tasks: obtaining the direct information of the candidates through screening resumes, interviews and conversations, and obtaining the indirect information through surveys on the background of the candidates through telephone, email, and entrustment agencies. Due to the difficulty of obtaining indirect information, recruitment specialists will use the information advantage to hide the true level of effort, which will damage the interests of enterprises and reduce the effectiveness of recruitment. In order to make the recruiters distribute their efforts reasonably in two tasks, this paper constructs a multi task principal-agent model. The analysis shows that the difficulty of the task being observed and the relationship between the efforts cost of the task have an important influence on the incentive intensity coefficient. In order to prevent the weakening of the incentive effectiveness of recruiters, the paper finally puts forward the corresponding system design.

**[Key words]** recruitment specialist; effective recruitment; multi task principal-agent model; background survey; incentive mechanism design

### 0 引言

随着社会经济的发展, 有效人才的招聘已然成为企业发展的重中之重, 企业人才的有效性甚至关乎一个企业的生存与发展。招聘是指为了实现企业目标, 根据企业战略规划, 由人力资源管理部门和职能部门按照科学的方法, 运用先进的技术手段, 选拔岗位所需要的人力资源的过程<sup>[1]</sup>。而招聘专员在人才招聘中起着关键性的作用, 担负着甄选有效人才的重要角色, 其主要职责是收集应聘者的有效信息, 主要包含 2 个方面。一方面通过筛选简历、面试、交谈获得直接有效的信息; 另一方面通过电话、

邮件、委托机构等方式对面人员的背景进行调查获得间接有效的信息, 从而在众多的候选人中进行选择, 找出符合企业所需要的人才。如果招聘专员不能对应聘人员进行有效的甄选, 只关心招聘的速度而不关心招聘的效率, 很大可能存在所招聘的人员与岗位不匹配或者不能很好地胜任岗位, 出现刚来不久就辞职、新员工离职率较高的现象, 无论是对企业、还是对应聘者来说, 都带来重大的损失。有研究表明, 几乎 80% 的员工流失与招聘阶段的失误有关, 有效招聘就是控制人才流失的源头<sup>[2]</sup>。因此研究招聘专员的激励问题, 设计一个最优的激励合同,

**基金项目:** 上海高原学科建设项目(10-17-303-004)。

**作者简介:** 李佳雷(1991-), 男, 硕士研究生, 主要研究方向: 复杂网络、非线性系统、企业优化; 严广乐(1957-), 男, 博士, 教授, 主要研究方向: 复杂系统、社会经济金融复杂系统、企业优化管理理论与应用等。

**收稿日期:** 2019-11-02

促使招聘专员从企业利益与自身利益最大化的方向行动,提高招聘专员的有效招聘,防止人才的流失,有着非常重要的意义。

目前,研究企业招聘有效性的文献有很多。比如杨帅等人<sup>[3]</sup>通过博弈论分析了招聘有效性的影响因素,指出招聘是企业与应聘者之间双向选择的过程,由于信息不对称的大环境,应聘者与企业之间存在信息博弈,从而影响了招聘的有效性,并提出相应的措施。刘洪昌等人<sup>[4]</sup>指出企业招聘的有效性应从人员匹配度、招聘及时性、招聘成本三方面进行判断,并提出影响招聘有效性的因素主要包括招聘观念、组织内、外部环境、招聘实施工作的组织管理等因素,最后拟定出提高招聘有效性的对策;万华等人<sup>[5]</sup>将有效招聘的研究大致分为3类,即:有效招聘的影响因素的研究、评价招聘有效性的研究、提高招聘有效性对策的研究。朱军等人<sup>[6]</sup>从分析招聘有效性的基本内容和影响有效性的基本因素着手,在此基础上构建了人力资源招聘有效性评估的指标体系;并采用了2种可行的方法使该指标体系投入运行,以此提高招聘的有效性;吕晓昆<sup>[7]</sup>在对企业招聘有效性对企业整体运营的影响进行分析的基础上,从招聘成本、效率、精准度三个方面对企业招聘的有效性进行分析,并提出优化企业招聘有效性的策略。

上述文献大多是通过理论或者案例来分析企业的招聘制度,提出相应建议来提高企业招聘的有效性,很少从企业与招聘专员之间的委托-代理关系层面来定性分析招聘有效性的问题。因此,本文通过企业与招聘专员之间的委托关系,在招聘专员存在多项任务、多个业绩指标的情况下,构建了招聘专员激励的委托代理模型,并设计了招聘专员的报酬合同,合理安排了招聘专员的激励合同,为企业提高招聘有效性提供一定的理论指导。

## 1 案例分析

### 1.1 A公司的基本概况

A公司是一家互联网上市公司,成立于2001年,注册资金200万元,主要经营开发、生产计算机软件,提供相关技术咨询、技术服务。经过十几年的快速发展,现在成员规模达到了近1000人左右,公司部门多达十几个,同时新增了许多核心岗位。由于人才是企业发展的重中之重,所以一个良好的人才招聘制度是企业发展的法宝,为此该公司制定了一个适合本企业发展的招聘流程,其流程如图1所示。

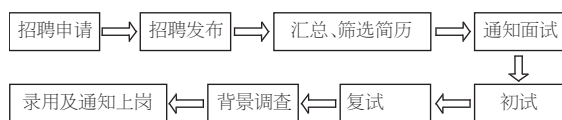


图1 A公司招聘流程图

Fig. 1 Recruitment flow chart of company A

### 1.2 A公司招聘存在的问题

招聘专员在进行招聘的过程当中,当应聘者通过复试,在征得应聘者同意后,需要对其进行背景调查,背景调查合格后方可录用上岗。背景调查的内容包括劳动合同是否终止、毕业证等证件真伪、工作经历真实性(如起止时间、岗位、工作内容等)、离职原因、之前的薪资、工作能力、社会失信、违纪违规情况等。

从企业角度出发,一方面,由于互联网企业人员流动性相对较大,用人部门对人员的需求较为紧迫,应聘者只要有针对地准备相应的面试内容,达到面试者的要求基本直接确定录用,以及时填充职位空缺,往往会忽略对应聘者的背景调查。另一方面,该企业对招聘专员的薪资按照基本工资加绩效,招聘专员每月需要完成规定的目标,对招聘专员来说招聘到的人员就是业绩。同时,企业更容易观察到招聘专员在简历筛选、面试、复试等方面的努力,会加强对这方面努力的激励,而对于背景调查等不易被观察到的努力激励将会减弱。从招聘专员角度出发,由于招聘专员在对应聘者的背景调查时,需要花费较多的时间,反馈周期也比较长,且努力成果不易被观察到。因此大部分招聘专员会直接忽略对应聘者的背景调查,或者走个“形式”来应付上级。

但是作为互联网企业,某些核心的岗位,如技术开发、管理岗位等,不对应聘者进行有效的背景调查,会给企业带来潜在的威胁,甚至带来巨大的损失。该企业从成立以来,由于没有对应聘者做充分的背景调查而给企业造成重大损失的事件频频发生,其中最典型的案例是该公司在2015年9月招聘了一位产品经理,由于该应聘者有着相关的经验,并且对本公司产品有着独到的理解,在应聘的时候表现得非常出色,深得各位面试官的认可,招聘专员对其进行简单的背景调查就直接录用,工作六个月后发现该产品经理偷偷地将客户的隐私数据非法交易给B公司,最后经过查证发现该产品经理之前在B公司工作过,但是面试的时候有意地隐藏了该信息。最终导致公司间接损失多达200万元。

从上述的问题可知,如果招聘专员能够在背景调查方面多花费一些时间,将会成功地避免此类事

情的发生,避免一次无效的招聘。

### 1.3 A公司招聘问题原因分析

招聘专员在有效招聘中起着重要作用,既要负责筛选简历、面试、交谈获得应聘者直接有效的信息;又要通过电话、邮件、委托机构等方式对面试人员的背景进行调查获得间接有效的信息,由于收集招聘者的直接信息要比收集间接信息要轻松得多,间接信息的收集需要消耗一定的人力物力财力,而且调查比较困难,反馈周期也比较长,且相对于在收集直接信息方面的工作而言,工作成果不易被观测到。从理性人角度出发,招聘专员将会花费更多的精力通过简历、交谈、询问等简单方式来获取直接信息,来确定录用面试人员,完成企业招聘指标,但是对于间接信息的调查如背景调查可以核实求职者向企业提供的信息是否真实、准确,帮助企业根据面试等方式形成的对求职者品质、能力等的评价。有效的背景调查可预防欺诈,降低公司招聘成本,获得企业所需人才<sup>[8]</sup>。然而,企业将招聘的多项任务交给招聘专员,并且不能直接观察招聘专员选择做哪项任务。在这种情况下,企业只能通过一些观测到的能够影响招聘专员行为的相关变量来进行监督和激励,包括一些外生的随机因素<sup>[9]</sup>。即企业需要根据观测到的信息来奖惩招聘专员的努力水平。也就是说,企业对于招聘专员在直接信息上的努力更容易观测,激励会加强,而在间接信息努力不易被观察,激励会减弱。如果企业对招聘专员的各项业绩指标激励不合理将会使得招聘专员的在多个任务之间努力发生了扭曲,从而增加了企业人员招聘的潜在风险,给企业带来不必要的损失,降低了企业的有效招聘。

从信息经济学角度来看,该企业与招聘专员之间存在信息不对称,且在劳动关系契约上存在道德风险。由于企业监督招聘专员的成本过高,无法准确或者很难观测到招聘专员对面试人员背景调查收集间接有效信息的努力程度,只能通过噪声影响下的工作成果进行推断,因此招聘专员会利用自己的信息优势隐藏真实的努力程度,存在“投机”的可能性。同时,招聘专员与企业之间建立了较长的劳动契约关系,非特殊情况下企业不会轻易辞退招聘专员的,从而出现由于企业与招聘专员利益目标不一致产生道德风险的问题<sup>[10]</sup>。因此,企业对招聘专员建立合理的激励约束机制,对于企业降低用人风险,保留有效人才,减少企业损失有着重要的意义。

由上述分析可知,如果将该企业作为招聘的委

托人,招聘专员作为代理人,在劳动合同下,企业与招聘专员之间的关系明显属于多项任务委托-代理关系,满足经典的多任务委托-代理模型。

## 2 模型假设及建立

多任务委托-代理模型最早是由 Holmstrom 和 Milgrom 最先研究的,研究指出当代理人从事多项工作时,委托人会增加监督与激励的难度,并且对某项工作的激励的效果不仅取决于该工作本身的可观测性,而且还取决于其他工作的可观测性,同一代理人在不同工作之间的分配精力上是有冲突的<sup>[11]</sup>。后人以此模型为基础研究了不同的方向,如雷焯等人<sup>[12]</sup>研究了银行信贷风险管理;段永瑞等人<sup>[13]</sup>研究了高校协作激励机制设计;李大伟等人<sup>[14]</sup>研究了导游激励问题;刘鸿雁等人<sup>[15]</sup>研究了银行经理激励问题等。在此,本文应用此模型研究招聘专员只承担两项任务情况下激励问题的分析,其中2项任务分别为易于观察的直接信息的收集与不易被观察的间接信息的收集。

### 2.1 模型假设

**假设1** 招聘专员从事2项任务的选择是一次性的,即静态模型,招聘专员的努力向量为  $a = (a_1, a_2)$ , 其中  $a_1$  是招聘专员用在应聘者直接信息收集方面的努力,设为第一项任务;  $a_2$  是招聘专员用在应聘者间接信息收集方面的努力,设为第二项任务。则招聘专员的努力将会依据可观测的信息量  $x = \mu(a_1, a_2) + \varepsilon$  做出努力选择。其中,  $\mu$  满足的条件为  $R_+^2 \rightarrow R^k$  是凹函数,  $R$  为实数,  $k(k \geq 0)$  为招聘专员可观测信息的数量,即招聘专员的2个努力变量  $a_1, a_2$  决定了2个可观测信息;  $\varepsilon$  表示外生随机变量,服从正态分布,其均值为0,协方差矩阵为  $\Sigma$ 。因此招聘专员可观测的信息量  $x$  同样服从均值向量为  $\mu(a_1, a_2)$ 、协方差为  $\Sigma$  的正态分布。为了研究方便将其进行简化,如下所示:

$$x = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \end{bmatrix}, x_1 = \mu(a_1) + \varepsilon_1, x_2 = \mu(a_2) + \varepsilon_2. \quad (1)$$

式(1)中反映了不同的努力变量产生不同的信息,  $x_1$  反映了  $a_1$ , 即招聘专员对第一项任务的可观测信息量反映了招聘专员花费在该任务上努力;  $x_2$  反映了  $a_2$ , 即招聘专员对第二项任务的可观测信息量反映了招聘专员花费在该任务上努力;  $\varepsilon_1$  与  $\varepsilon_2$  分别为  $x_1$  与  $x_2$  的外生随机变量,且两者之间相互独立,其中  $\varepsilon_1$  服从均值为0,方差为  $\sigma_1^2$  的正态分布;

$\varepsilon_2$  服从均值为 0, 方差为  $\sigma_2^2$  的正态分布。

**假设 2** 将招聘专员的努力期望收益表示为  $B(a_1, a_2)$ , 其直接所有权属于企业; 将招聘专员的努力成本表示为  $C(a_1, a_2)$ , 由招聘专员直接承受; 假定  $B(a_1, a_2)$  是严格递增的凹函数,  $C(a_1, a_2)$  是严格递增的凸函数, 且 2 项任务对于招聘专员来说是相互替代的关系。假定企业是风险中性的, 招聘专员是风险规避的, 则招聘专员具有不变绝对对风险规避的效用函数, 即  $u = -e^{-\rho w}$ 。其中,  $\rho$  表示绝对对风险规避度量,  $w$  表示实际货币收入; 假定招聘专员的努力成本  $C(a_1, a_2)$  为货币等价物, 如果用  $s(x)$  表示招聘专员的工资函数, 取线性形式  $s(x) = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 = \alpha + \boldsymbol{\beta}^T x$ , 其中  $\boldsymbol{\beta}^T = (\beta_1, \beta_2)$ 。

## 2.2 模型建立

通过上述假设则可得招聘专员的实际收入为:

$$W = s(x) - C(a_1, a_2), \quad (2)$$

招聘专员确定性等价收入为:

$$CE = \alpha + \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2) - \frac{1}{2} \rho \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta} - C(a_1, a_2), \quad (3)$$

其中,  $\alpha$  为固定工资;  $\boldsymbol{\beta}$  为激励系数;  $\alpha + \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2)$  为期望工资;  $\boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta}$  为收入方差;  $\rho \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta} / 2$  表示风险成本。

企业的期望利润为:

$$B(a_1, a_2) - E\{s(x)\} = B(a_1, a_2) - \alpha + \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2), \quad (4)$$

由于固定工资只影响总收入在企业与招聘专员之间的分配, 并不对  $\boldsymbol{\beta}$  与  $(a_1, a_2)$  产生影响, 在  $\boldsymbol{\beta}$  与  $(a_1, a_2)$  一定时,  $\alpha$  是由招聘专员的保留效用  $\bar{u}$  决定的。因此, 对于企业来说如何选取合理的激励系数来确定最大化的等价收入, 即:

$$TCE = B(a_1, a_2) - \frac{1}{2} \rho \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta} - C(a_1, a_2), \quad (5)$$

满足招聘专员的激励相容约束条件为:

$$(a_1, a_2) \in \operatorname{argmax} \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2) - C(a_1, a_2), \quad (6)$$

同时招聘专员要接受与企业签订的合同, 必须满足招聘专员要保留的收入水平  $\bar{u}$ , 否则招聘专员将不会接受这份工作的, 即招聘专员的参与约束需满足以下条件:

$$\alpha + \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2) - \frac{1}{2} \rho \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta} - C(a_1, a_2) \geq \bar{u}, \quad (7)$$

综上可知, 招聘专员在多项任务委托下, 企业对招聘专员的激励最优化问题模型为:

$$\begin{aligned} & \max_{\alpha, \boldsymbol{\beta}, a} \left\{ B(a_1, a_2) - \frac{1}{2} \rho \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta} - C(a_1, a_2) \right\}, \quad (8) \\ & \text{s.t. } (a_1, a_2) \in \operatorname{argmax} \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2) - C(a_1, a_2), \\ & \alpha + \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\mu}(a_1, a_2) - \frac{1}{2} \rho \boldsymbol{\beta}^T \boldsymbol{\Sigma} \boldsymbol{\beta} - C(a_1, a_2) \geq \bar{u}. \end{aligned}$$

## 2.3 模型的求解与分析

为了方便求解, 令  $\boldsymbol{\mu}(a_1, a_2) = (a_1, a_2)^T$ , 即观测变量为  $(x_1, x_2)^T = (a_1, a_2)^T + (\varepsilon_1, \varepsilon_2)^T$ ,  $a_1, a_2$  严格为正, 记  $a = (a_1, a_2)$ , 则可知式(6)简化为:

$$\beta_i = \frac{\partial C(a)}{\partial a_i} = C_i(a), \quad i = 1, 2, \quad (9)$$

式(9)隐含地决定了招聘专员的努力函数  $a_i = a_i(\boldsymbol{\beta}^T)$ , 若招聘专员在 2 项任务努力上的成本函数是完全替代的, 即  $C(a_1, a_2) = C(a_1 + a_2)$ , 意味着招聘专员的激励约束必须满足  $\beta_1 = \beta_2$ , 保证招聘专员在 2 项任务上的边际收益必须相等, 否则, 招聘专员将不会在边际收益低的任务上做出任何努力。

对式(9)进行求导可得:

$$\frac{\partial \boldsymbol{\beta}}{\partial a} = [C_{ij}] \quad \frac{\partial a}{\partial \boldsymbol{\beta}} = [C_{ij}]^{-1}, \quad (10)$$

$$\text{其中, } \frac{\partial \boldsymbol{\beta}}{\partial a} = \begin{bmatrix} \frac{\partial \beta_1}{\partial a_1} & \frac{\partial \beta_1}{\partial a_2} \\ \frac{\partial \beta_2}{\partial a_1} & \frac{\partial \beta_2}{\partial a_2} \end{bmatrix}, [C_{ij}] = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix}$$

由式(9)与式(10)可知, 企业最大化等价收入的一阶条件为:

$$\boldsymbol{\beta} = (\mathbf{I} + \rho [C_{ij}] \boldsymbol{\Sigma})^{-1} \mathbf{B}', \quad (11)$$

其中,  $\mathbf{I}$  为二阶单位矩阵;  $\mathbf{B}' = (B_1, B_2)^T$  表示一阶偏导数向量;  $B_1 = \frac{\partial B}{\partial a_1}$  为招聘专员在第一项任务上的边际收益;  $B_2 = \frac{\partial B}{\partial a_2}$  为招聘专员在第二项任务上的边际收益。

由于招聘专员承担着 2 项任务, 第一项为应聘者直接信息的收集, 第二项为应聘者间接信息的收集, 但第一项任务直接信息的收集如通过筛选简历、面试交谈等途径容易被企业所观测到; 而对于间接信息的收集如通过电话、邮件、委托机构等方式对面试人员的背景进行调查不易被企业所观测到, 假定招聘专员的第二项任务不可测度, 即  $\sigma_2^2 = \infty$ ,  $\sigma_{12} = 0$ , 唯一可观测到的信息为  $x = x_1 = a_1 + \varepsilon$ , 若  $a > 0$ , 可得:

$$\beta_1 = \frac{B_1 - B_2 C_{12}/C_{22}}{1 + \rho \sigma_1^2 (C_{11} - C_{12}^2/C_{22})}, \quad \beta_2 = 0. \quad (12)$$

从上述公式中可知,若  $C_{ij} \neq 0$  时,招聘专员的努力成本的相互依存性在决定最优工资合同  $s(x)$  上有着重要作用。当  $C_{12} < 0$ ,  $C_{12}$  的绝对值越大,由此可知  $\beta_1$  越大,即如果招聘专员花费在收集直接信息与花费在间接信息的努力成本上是互补的,则企业对招聘专员花费在收集直接信息上的任务的激励应该得到加强。相反,当  $C_{12} > 0$ , 即招聘专员的2项任务努力成本是相互替代的,则企业对招聘专员花费在收集直接信息上的任务的激励应该弱化,因为如果激励系数  $\beta_1$  较高的话,将会诱使招聘专员把过多的精力花费在直接信息的收集上,不会在边际收入低的工作上做出任何努力,从而忽视对间接信息的收集,增加了对人才招聘的风险性,降低企业的有效招聘<sup>[16]</sup>。很明显,招聘专员的2项任务的努力成本具有相互替代的性质,满足  $C_{12} > 0$ 。

### 3 招聘专员激励制度设计

从上述的分析可知,该企业激励机制弱化最重要的原因是招聘专员的2项任务努力成本之间具有替代性,因此将招聘专员任务之间的努力成本的替代关系转为互补关系,是解决激励机制弱化最有效的途径之一。为了解决此问题,本文从以下2个方面进行制度设计:

(1)企业实施客观绩效评价机制的同时,应辅以主观绩效评价的激励机制。所谓的客观绩效评价是指企业作为委托人,其真正目标往往是不能被写进契约中,企业需要寻找一个可被写进报酬契约的目标来替代其真正目标,并以此来度量招聘专员的绩效<sup>[17]</sup>。如果企业仅仅通过客观绩效来评价招聘专员的业绩的话,这将会大大提高招聘专员“投机”的行为。例如,招聘专员承担2项任务,其中对应聘者直接信息的收集如简历筛选,面试交谈方面的努力更简单且容易被企业观测到,而对间接信息如背景调查方面的努力比较困难且不易被企业观测到。从理性人角度出发,招聘专员会倾向执行难度比较小且容易被企业观测到的任务,有意识地避免比较困难且不易被观测的任务,从而加大对企业招聘人才的风险性。因此,当客观绩效对招聘专员真正贡献不能做出很好的估计时,企业引入主观绩效评价将会更加全面地评价招聘专员所做的业绩,一定程度上防止招聘专员钻空子,减少效率扭曲,即通过模糊化报酬与客观绩效的关系,使招聘专员任务之间的努力成本的替代关系转为互补关系<sup>[18]</sup>。

(2)企业应对招聘专员的2项任务进行合理的监视。按照 Desgagne 的思路,当招聘专员有2项任务:第一项任务为招聘专员对应聘者直接信息的收集;第二项任务为招聘专员对应聘者间接信息的收集。企业定期监视第一项任务的业绩,当第一项任务的业绩被认为高时才对第二项任务进行核查。若在对第二项任务进行核查时,招聘专员没有达到事前规定的业绩要求,则招聘专员事后报酬所得将低于第二项任务不被审核时的所得;若审查时招聘专员达到事前规定的业绩要求,则招聘专员事后报酬所得将高于第二项任务不被审核时的所得。在这种思路下,招聘专员会在第一项任务上努力工作,同时期望第二项任务被审核从而获得更多的报酬<sup>[19]</sup>。显然,企业通过对招聘专员业绩合理的监视,招聘专员不仅会努力收集应聘者的直接信息,也会花费更多的精力放在对应聘者的间接信息的收集上,从而使招聘专员任务之间的努力成本的替代关系转为互补关系。

### 4 结束语

本文通过采用多任务委托代理理论新视觉研究了企业对招聘专员激励的问题,并结合A公司进行分析,提出相应的制度设计。通过分析可以得出,由于A企业与招聘专员之间存在比较严重的信息不对称,当招聘专员在从事企业给定的收集应聘者直接信息与间接信息两项任务时,对间接信息收集的任务绩效的激励不仅取决于该任务本身的可观测性,而且还取决于间接信息收集任务的可观测性。如果企业期望招聘专员在收集间接信息任务上花费一定的精力而该项任务又不可测,那么企业对招聘专员的激励工资不应用于收集直接信息任务上,否则招聘专员将会花费更多的精力用在收集直接信息上,忽略对边际收益较低的间接信息的收集,从而增加了企业用人风险,给企业带来损失。而出现这一问题的重要原因是招聘专员任务之间的努力成本具有替代关系,为解决这一问题,文章最后对企业的激励制度进行设计,将招聘专员任务之间的努力成本转化为互补关系,从而加强招聘专员在2项任务上的努力程度,减少招聘专员“投机”行为,避免了由于招聘专员的原因造成的招聘无效,进一步提高了企业选人的精准率,降低用人风险,为企业增加有效招聘提供一定的理论指导。

### 参考文献

- [1] 文伟. 企业人力资源招聘误区及其对策[J]. 长沙大学学报, 2009, 23(1): 29. (下转第127页)