

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา การคัดเลือก และผลการปฏิบัติงานตาม
หน้าที่ของพนักงาน

A Review of the Relationship between Recruitment, Selection, and Employee Task Performance

招募与甄选与员工任务绩效关系研究：文献综述

เกา ผิง Gao Ping 高平¹

เจิน ฮวามิน Jennifer Chen-Hua Min 闵辰华²

หวัง จิ้งเจิง Wang Jingcheng 王竟成³

บทคัดย่อ

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรถือเป็นขั้นตอนสำคัญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีบทบาทต่อการก่อรูปผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาให้ข้อสรุปที่ยังไม่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา การคัดเลือก และผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (task performance) ของพนักงาน งานวิจัยนี้จึงใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยใช้ฐานข้อมูล Scopus และ China National Knowledge Infrastructure (CNKI) และใช้คำสำคัญ เช่น “recruitment” “selection” และ “employee task performance” ในการสืบค้น จากนั้นคัดเลือกเอกสารตามเกณฑ์ที่กำหนด จนได้งานวิจัยจำนวน 33 เรื่องมาวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์พบว่า การสรรหามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทางอ้อม โดยส่งผลกระทบต่อแหล่งที่มาของผู้สมัครและความคาดหวังต่อหน้าที่งาน โดยเฉพาะช่องทางการสรรหาและความสมจริงของข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานในระยะเริ่มต้น ขณะที่กระบวนการคัดเลือกมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เครื่องมือคัดเลือกแต่ละประเภทมีความสามารถในการพยากรณ์ที่แตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบทดสอบความสามารถทางปัญญามีความ

¹นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรภาษาจีน) วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีน เพื่อการจัดการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , Master's Student in Master of Business Administration (Business Administration), Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce , 泰国商会大学, 泰-中国际管理学院, 工商管理硕士研究生

²วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน , Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

³วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน, Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学。

เสถียรค่อนข้างสูง ส่วนการประเมินบุคลิกภาพขึ้นอยู่กับลักษณะงานและบริบทของการวิจัยนอกจากนี้ ยังพบว่าความแตกต่างของผลการวิจัยที่ผ่านมา เกิดจากความแตกต่างของบริบทอุตสาหกรรม ลักษณะงาน วิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน และรูปแบบการวิจัย โดยสรุป การสรรหาและการคัดเลือกต่างมีบทบาทสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ผลกระทบดังกล่าวขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร งานวิจัยนี้ช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา การคัดเลือก และผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้สำคัญ: การคัดเลือก; ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน; ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน; การทบทวนวรรณกรรมสมัยของบุคลากรที่ไม่ใช่นักวิชาการ งานวิจัยนี้ไม่เพียงแต่ให้หลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับการปรับปรุงระบบการบริหารภายในและนวัตกรรมในการให้บริการ แต่ยังให้แนวทางทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติสำหรับสถาบันการศึกษาในการรับมือกับการแข่งขันระดับนานาชาติและการปฏิรูปการศึกษา

คำสำคัญ: การคัดเลือก; ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน; ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน; การทบทวนวรรณกรรม

Abstract

Recruitment and selection, as key processes in human resource management, are widely regarded as important factors in shaping employee performance. However, existing studies show inconsistent findings regarding their effects on employee task performance. This study adopts a literature review approach to systematically examine and synthesize relevant research. Data were collected from Scopus and China National Knowledge Infrastructure (CNKI), using keywords such as “recruitment,” “selection,” and “employee task performance.” After applying selection criteria, a total of 33 studies were included in the analysis. Based on the integrated review, this study examines the relationship between recruitment practices, selection methods, and employee task performance. The findings indicate that recruitment practices mainly exert an indirect influence on task performance by shaping applicant pools and job expectations. In particular, recruitment channels and the realism of job information play an important role in initial person–job fit. In contrast, selection methods show a more direct relationship with employee task performance. Different selection tools vary in predictive validity, with structured interviews and cognitive ability tests demonstrating relatively stable effects, while the impact of personality assessments depends on job type and research context. The study also finds that inconsistencies in previous research are largely attributable

to differences in industry context, job characteristics, performance measurement methods, and research design. Overall, recruitment and selection both play important roles in the development of employee task performance, although their effects are context-dependent. By systematically reviewing existing literature, this study contributes to a clearer understanding of the relationship between recruitment, selection, and employee task performance, and provides practical insights for improving staffing decisions in organizations.

Keywords: Selection; Employee Task Performance; Person–Job Fit; Literature Review

摘要

招募与甄选作为人力资源管理中的关键环节,被认为在员工绩效形成过程中发挥重要作用。然而,既有研究在招募与甄选对员工任务绩效的影响关系上仍存在一定分歧。基于此,本文采用文献综述方法,对相关研究进行系统梳理与归纳分析。研究以 Scopus 与中国知网 (CNKI) 为主要数据来源,围绕“招募”“甄选”及“员工任务绩效”等关键词进行检索,并结合文献筛选标准对相关研究进行整理,最终纳入 33 篇文献进行分析。在对既有研究进行综合分析的基础上,本文从招募实践与甄选方法两个方面,探讨其与员工任务绩效之间的关系。研究发现,招募实践主要通过影响候选人来源与岗位预期,对员工任务绩效产生间接作用,其中招募渠道与信息真实性在初始人岗匹配中具有重要影响。相比之下,甄选方法对员工任务绩效具有更为直接的影响,不同甄选工具在预测效度上存在差异,其中结构化面试与认知能力测验表现出较高的稳定性,而人格测评的作用则受到岗位类型与研究情境的影响。本文还发现,不同研究在结论上的差异主要来源于行业背景、岗位特征、绩效测量方式以及研究设计等因素。总体而言,招募与甄选在员工任务绩效形成过程中具有重要作用,但其影响机制具有一定情境依赖性。本研究通过对相关文献的系统梳理,有助于进一步厘清招募与甄选与员工任务绩效之间的关系,并为组织在人力资源管理实践中优化人员配置提供参考依据。

关键词: 甄选; 员工任务绩效; 人岗匹配; 文献综述

1. 引言

在组织运行过程中，人力资源管理一直被认为与组织运作和员工工作表现存在一定关联。随着外部环境和组织内部结构的变化，组织对员工工作能力和岗位匹配程度的关注逐渐提高。在这一过程中，如何通过合适的方式引入人员，并使其能够较好地完成岗位任务，成为实际管理中经常面对的问题。招募与甄选作为人员进入组织的起点，其实施方式往往会对员工后续的工作状态和工作表现产生持续影响。

在实际管理情境中，不同组织会根据自身条件选择不同的招募方式，例如通过内部推荐、网络招聘或校园招聘等途径吸引应聘者。同时，在甄选阶段，组织通常会结合面试、测评或其他筛选方式，对应聘者进行进一步判断。这类做法的目的在于在人员进入阶段尽量实现较为合适的匹配，从而为后续的人力资源管理活动提供基础。由于招募与甄选直接关系到人员进入质量，其合理性逐渐受到管理实践和相关研究的关注。从已有研究情况来看，围绕招募与甄选的相关研究已积累了一定数量的成果。部分研究从招募渠道选择的角度进行分析，讨论不同招募方式在应聘者来源和质量方面的差异。也有研究关注甄选工具和甄选方式的使用效果，尝试分析不同甄选方法与员工工作表现之间的关系。这些研究为理解招募与甄选实践提供了参考，但由于研究对象和研究情境存在差异，相关结论并不完全一致。在员工绩效研究中，任务绩效通常被用来反映员工完成岗位核心职责的情况。相较于其他类型的绩效指标，任务绩效更侧重员工在岗位上的基本工作表现，因此在相关研究中被较为广泛地采用。已有研究在探讨人力资源管理实践与员工绩效关系时，常将任务绩效作为重要结果变量之一，并从不同角度进行分析。不过，在招募与甄选具体如何影响员工任务绩效方面，相关研究结果仍较为分散。

出现上述情况，一方面与研究对象和研究背景的差异有关，不同研究所选取的行业、组织规模和岗位类型并不相同，这在一定程度上影响了研究结果的可比性。另一方面，不同研究在甄选工具选择、绩效测量方式以及研究设计上的差异，也使得研究结论难以直接进行整合。此外，一些研究更多关注单一招募方式或甄选方法，而较少对相关研究成果进行整体整理。基于上述研究现状，对招募与甄选对员工任务绩效影响的相关研究进行梳理，有助于更清楚地了解该领域的研究情况。通过对已有研究成果的整理和归纳，可以更直观地呈现不同研究之间的共性与差异，也为后续分析提供必要的基础。围绕这一思路，本文以招募与甄选对员工任务绩效的影响为研究主题，对相关研究进行系统整理，并为后续章节的展开做好铺垫。

2. 研究目的

本研究围绕招募与甄选对员工任务绩效的影响展开，主要目的是通过对已有研究的系统整理，梳理相关研究的主要观点和研究结论。现有研究从不同角度探讨了招募方式、甄选方法以及员工绩效之间的关系，但由于研究情境、研究对象和研究方法存在差异，相关结论较为分散，有必要加以整理和归纳。基于此本文通过文献回顾与整合分析的方法，对国内外关于招募与甄选影响员工任务绩效的研究进行系统梳理，从招募实践、甄选方法及其影响结果等方面总结已有研究的共性与差异。通过对相关研究成果的整理，期望对该领域的研究情况形成较为清晰的认识，并为后续相关研究提供参考。

3. 研究意义

围绕招募与甄选对员工任务绩效影响的研究，相关成果在既有文献中已有一定积累，但这些研究大多分散在不同主题之下，研究重点和研究结论也存在一定差异。从整体情况来看，单篇研究往往聚焦于某一种招募方式或甄选方法，对相关研究结果进行系统整理的研究相对较少。这在一定程度上增加了理解该领域研究现状的难度，也使得后续研究在选题和研究设计时需要花费较多精力查阅和比对已有文献。本研究通过文献回顾与整合分析的方式，对招募与甄选影响员工任务绩效的相关研究进行集中整理，有助于更清楚地呈现该领域已有研究的主要关注点和研究结论。通过对不同研究的研究对象、研究情境和研究结果进行归纳，可以更直观地了解现有研究在结论上的一致之处和分歧所在。这种整理过程有助于后续研究在开展相关研究时，更快地把握已有研究基础。在研究方法方面本文采用系统检索和筛选文献的方式 PRISMA，对相关研究进行整理和分析，有助于提升研究过程的透明度。通过明确文献筛选标准和分析思路，可以减少研究过程中因文献选择不同而产生的偏差，为后续采用类似研究方法的研究提供参考。

从研究内容来看，本文将关注重点放在员工任务绩效这一绩效维度上，对招募与甄选实践进行讨论。相较于较为宽泛的绩效概念，任务绩效更贴近员工在岗位上的实际工作表现，对理解人员进入阶段管理实践的效果具有一定参考价值。围绕该维度对相关研究进行整理，有助于使研究讨论更加集中。整体而言本研究通过对相关研究的梳理，为理解招募与甄选对员工任务绩效影响的研究现状提供了较为清晰的线索，也为后续章节的分析提供了基础。

4. 文献综述

围绕招募与甄选以及员工绩效的研究，在人力资源管理领域已形成一定基础。既有研究从不同角度探讨人员进入组织阶段的管理实践，并分析其与员工工作表现之间的关系。整体来看，相关文献主要集中在招募与甄选的概念界定、实践方式以及员工绩效的测量与影响因素等方面，但由于研究视角与情境差异，研究结论并不完全一致。因此，有必要对相关研究进行系统梳理，以为后续研究奠定基础。在概念层面，招募通常被视为人员进入组织的起点，其核心在于吸引潜在应聘者并扩大候选人范围。研究普遍认为，招募并非一次性行为，而是持续展开的过程（Breugh, 2008）。在实践中，组织可通过内部推荐、公开招聘、网络招聘及校园招聘等多种渠道进行招募，不同渠道在应聘者数量与质量方面存在差异，从而影响后续甄选效果（Zottoli & Wanous, 2000）。此外，招募信息的内容与呈现方式亦会影响应聘者态度及求职意愿，进而影响其对组织与岗位的认知（Allen et al., 2007）。从战略角度来看，招募还与组织整体人力资源管理目标密切相关（Breugh & Starke, 2000）。

甄选则是在招募基础上对候选人进行进一步筛选的过程，其核心在于评估个体能力与岗位匹配程度（Schmidt & Hunter, 1998）。常见甄选方法包括面试、能力测验及人格测评等，不同方法在预测员工绩效方面存在差异（McDaniel et al., 1994）。研究指出，甄选通常是一个多维度评估过程，既关注知识与技能，也涉及性格特征与工作态度（Barrick & Mount, 1991）。部分研究从测评角度关注甄选工具的信度与效度（Huffcutt & Arthur, 1994），亦有研究强调人岗匹配的重要性，认为甄选结果对员工后续表现具有持续影响（Kristof-Brown et al., 2005）。在整体关系上，招募与甄选通常被视为连续过程。招募决定候选人范围，甄选则在此基础上进行筛选，两者共同影响最终的人力配置结果（Ployhart, 2006）。若招募阶段吸引的候选人有限，将限制甄选效果；反之，充分招募有助于提升匹配质量（Zottoli & Wanous, 2000）。因此，有研究将两者整合为统一分析框架，认为人员进入阶段的整体管理实践对员工绩效具有重要影响（Schmidt & Hunter, 1998）。在员工绩效研究中，学者逐渐将关注重点由广义绩效转向任务绩效。任务绩效强调员工在岗位职责范围内的工作完成情况，具有较高的可操作性与可测量性（Motowidlo et al., 1990）。相较之下，包含额外行为的广义绩效概念较为宽泛，易造成解释混淆，因此将任务绩效作为研究对象有助于提高研究的针对性（Schmidt & Hunter, 2004）。

在具体表现上，任务绩效通常通过工作成果与任务完成过程体现。一方面，研究关注员工是否达成工作目标及成果质量；另一方面，也关注任务完成的效率与规范性（Murphy & Shiarella, 1997）。不同岗位下任务绩效表现形式虽存在差异，但总体均围绕岗位核心任务展开（Motowidlo et al.,

1990)。在测量方式上，现有研究呈现多样化特征。常见方法包括上级评价、自我评价以及客观绩效指标。上级评价能够较直接反映员工表现，但可能存在主观偏差（Murphy & Shiarella, 1997）；自评方式具有便利性，但易受认知偏差影响（O' Boyle & Aguinis, 2012）；客观指标则较为客观，但适用范围有限（Schmidt & Hunter, 2004）。部分研究通过多种方式结合测量，以提升研究结果的可靠性（Motowidlo et al., 1990）。

总体招募与甄选作为人员进入组织的重要环节，与员工任务绩效之间存在密切联系。现有研究虽在方法与视角上存在差异，但均为理解两者关系提供了重要基础。对相关文献进行系统整理，有助于为后续实证研究与理论整合提供支持。

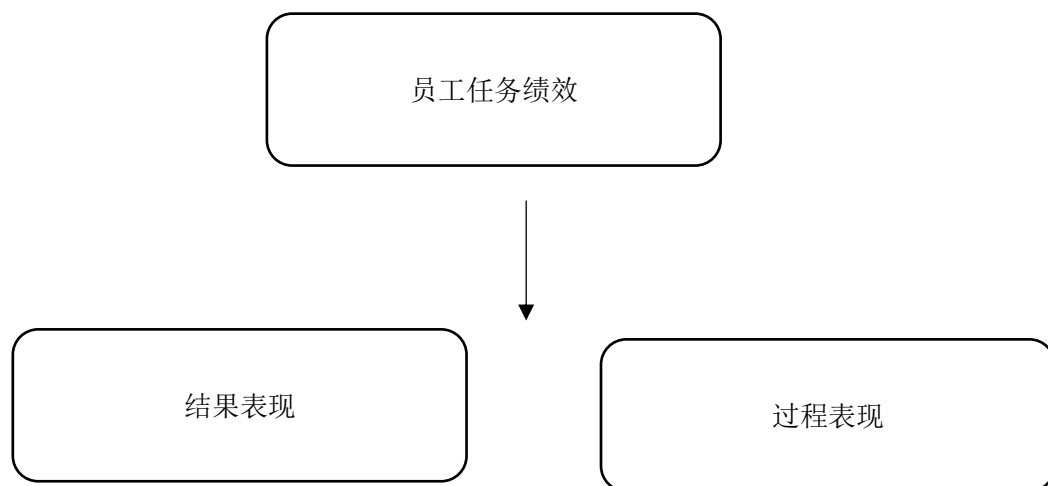


图 1 员工任务绩效在研究中的常见表现方式示意图

围绕招募与甄选以及员工绩效的研究，在人力资源管理领域中已形成较为系统的理论基础。既有研究从不同角度探讨人员进入组织阶段的管理实践，并分析其与员工工作表现之间的关系。总体来看，相关文献主要集中在招募与甄选的概念界定、具体实践方式以及员工绩效的测量与影响因素等方面。然而，由于研究情境、样本选择及研究方法的差异，不同研究结论并不完全一致。因此，有必要对相关文献进行系统梳理，以为后续研究奠定理论基础。

在概念层面，招募通常被视为人员进入组织的起点，其核心在于吸引潜在应聘者并扩大候选人来源。研究普遍认为，招募并非一次性行为，而是持续展开的过程（Breagh, 2008）。在实际操作中，组织可通过内部推荐、公开招聘、网络招聘及校园招聘等多种渠道开展招募，不同渠道在应聘者数量与质量方面存在差异，从而影响后续甄选效果（Zottoli & Wanous, 2000）。此外，招募信息的内容与呈现方式也会影响应聘者的态度与求职意愿，例如岗位职责、发展空间及组织形象的描述，均可能影响应聘者的初步判断（Allen et al., 2007）。从更宏观的视角来看，招募实践还与

组织整体人力资源战略密切相关，其方式和重点会随着组织发展阶段及外部环境变化而调整（Breaugh & Starke, 2000）。相较而言，甄选是在招募基础上对候选人进行进一步筛选的关键环节，其核心在于评估个体能力与岗位匹配程度（Schmidt & Hunter, 1998）。在实践中，组织通常通过面试、能力测验及人格测评等方式对候选人进行多维度评估（Barrick & Mount, 1991）。研究表明，不同甄选方法在预测员工任务绩效方面存在差异，其中结构化面试通常具有较高预测效度（McDaniel et al., 1994），能力测验在任务要求明确的岗位中表现出较强的稳定性（Schmidt & Hunter, 2004），而人格测评则更多作为辅助工具，其效果受岗位情境影响较大（Barrick & Mount, 1991）。此外，部分研究强调甄选工具的信度与效度问题（Huffcutt & Arthur, 1994），亦有研究从人岗匹配角度出发，认为甄选结果会对员工后续表现产生持续影响（Kristof-Brown et al., 2005）。在整体关系招募与甄选通常被视为相互衔接的过程。招募决定候选人范围，而甄选在此基础上进行筛选，两者共同影响最终的人力资源配置结果（Ployhart, 2006）。若招募阶段未能吸引足够或合适的候选人，将限制甄选效果；反之，充分的招募可提升人员匹配质量（Zottoli & Wanous, 2000）。因此，部分研究将两者整合为统一分析框架，认为人员进入阶段的整体管理实践对员工绩效具有重要影响（Schmidt & Hunter, 1998）。

在员工绩效研究中，学者逐渐将关注重点由广义绩效转向任务绩效。任务绩效强调员工在岗位职责范围内的工作完成情况，具有较高的可操作性与可测量性（Motowidlo et al., 1990）。相较之下，广义绩效包含组织公民行为等额外表现，概念较为宽泛，容易导致研究解释上的混淆。因此，在分析人力资源管理实践对员工表现的影响时，任务绩效被广泛作为核心研究变量（Schmidt & Hunter, 2004）。在具体表现上，任务绩效通常通过结果与过程两个方面体现。一方面，研究关注员工是否达成工作目标及成果质量；另一方面，也关注其完成任务的过程，如效率、规范性及时间控制（Murphy & Shiarella, 1997）。不同岗位下任务绩效的具体表现形式虽存在差异，但总体均围绕岗位核心职责展开（Motowidlo et al., 1990）。在测量方式上，现有研究呈现多样化特征。常见方法包括上级评价、自我评价及客观绩效指标。上级评价因与员工工作接触密切，被广泛采用，但可能受到主观偏差影响（Murphy & Shiarella, 1997）；自评方式在数据收集方面具有便利性，但可能受到社会期望或认知偏差影响（O' Boyle & Aguinis, 2012）；客观指标则较为客观，但受岗位差异限制，其可比性较低（Schmidt & Hunter, 2004）。此外，一些研究采用多种测量方式结合，以提高研究结果的可靠性（Motowidlo et al., 1990）。在招募实践与员工任务绩效关系方面，既有研究呈现出多样化结论。一部分研究认为，不同招募渠道可能通过影响应聘者质量，从而对员工任务绩效产生影响。例如，正式渠道进入的员工通常对组织规则有更清晰认知，其绩效表现相对稳定（Zottoli & Wanous, 2000）。同时，真实且具体的招募信息有助于降低员工进入岗位后的预

期落差，从而提升其任务绩效（Breugh, 2008）。然而，也有研究指出，招募渠道本身并非直接决定绩效的关键因素，其作用更多通过影响甄选阶段间接体现（Rynes, 1991）。此外，在综合人力资源管理框架中，招募实践往往通过与甄选、培训等机制共同作用，对员工绩效产生间接影响（Huselid, 1995）。在甄选方法与员工任务绩效关系方面，研究普遍认为两者存在较为直接的联系。结构化面试、能力测验等方法在预测任务绩效方面具有较高效率（Schmidt & Hunter, 1998）。近年来，情境判断测验等新型甄选工具也被证实在预测员工实际工作表现方面具有潜力（Lievens & Sackett, 2012）。此外，部分研究强调综合甄选体系的重要性，认为多种甄选工具结合使用，有助于提升人员配置效果并改善员工任务绩效（Ployhart, 2006）。尽管如此不同研究结论之间仍存在差异。这些差异主要来源于研究情境、岗位类型、测量方式及研究设计的不同。例如，在任务要求明确的岗位中，甄选方法与绩效之间的关系更为显著，而在工作内容复杂或变化较大的岗位中，这种关系可能较弱。此外，绩效测量方式的不同（如上级评价、自评或客观指标）也会影响研究结果的可比性。部分研究还将招募与甄选纳入更广泛的人力资源管理体系中进行分析，使其对绩效的影响呈现为间接效应。综上所述，招募与甄选作为人员进入组织的重要环节，与员工任务绩效之间存在密切联系。现有研究虽在结论上存在一定差异，但均从不同角度揭示了两者之间的关系。通过对相关文献进行系统梳理与整合，有助于更加清晰地理解招募与甄选实践在人员配置中的作用，并为后续实证研究与模型构建提供理论支持。为便于概括相关研究的主要关注内容，将文献中涉及的招募与甄选研究方向进行整理。

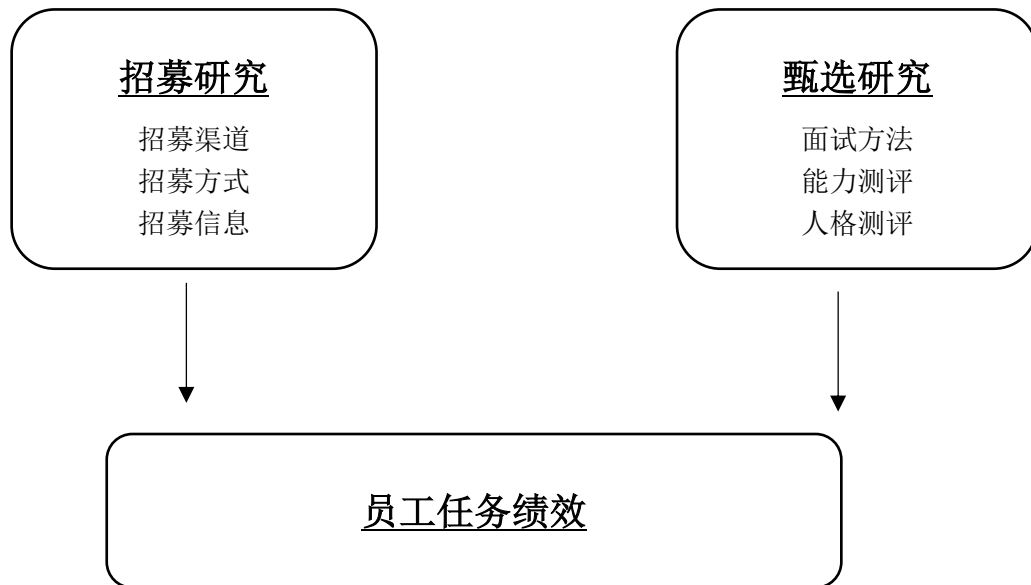


图 2 招募与甄选影响员工任务绩效的研究内容示意图

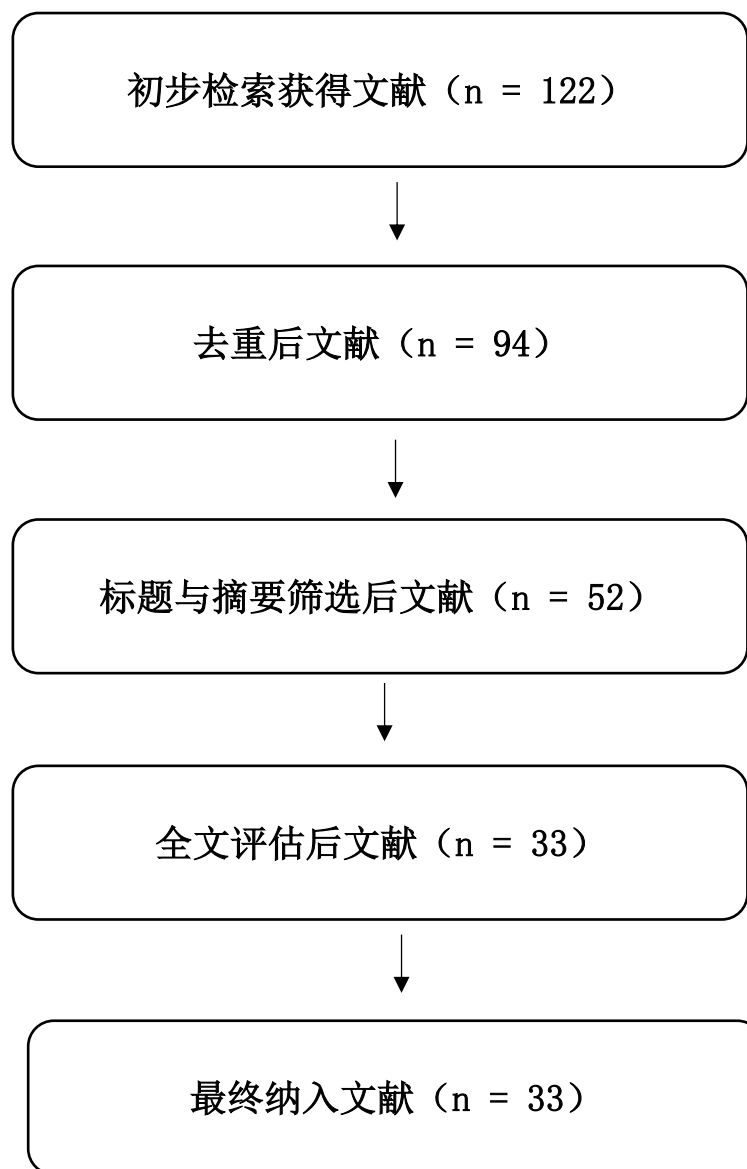
5. 文献综述

本研究采用文献回顾与整合分析的方法，对招募与甄选影响员工任务绩效的相关研究进行系统整理。相较于问卷调查或实验设计等实证研究，文献回顾更侧重于对既有研究成果的梳理与比较，其目的在于呈现研究主题的发展脉络与主要观点，而非提出新的实证结论。在人力资源管理领域，关于招募与甄选对员工绩效的研究虽已较为丰富，但由于研究对象、情境及方法的差异，相关结论并不一致。因此，通过系统整合已有文献，有助于形成更全面的认识。本研究选择该方法主要基于三点考虑：首先，相关研究数量较多且分布分散，有必要通过系统整理把握整体研究趋势；其次，员工任务绩效在不同研究中的界定与测量方式存在差异，需通过整合分析加以厘清；最后，在缺乏一致结论的背景下，文献整合可为后续研究提供清晰基础。在研究流程上，本文按照“研究主题界定—文献检索—文献筛选—文献整理与分析”的步骤展开。首先明确以“招募与甄选”及“员工任务绩效”为核心主题，并界定相关概念；其次，通过多数据库检索获取相关文献；随后依据筛选标准进行逐步筛选；最后对纳入文献进行整理与比较分析，以归纳不同研究之间的异同。

5.1 研究假设

为保证研究的系统性，本文在文献检索阶段制定了明确的检索策略。检索以“招募”“甄选”“员工任务绩效”为核心关键词，并结合“recruitment”“selection”“task performance”等英文关键词及其同义词进行扩展，以提高检索覆盖范围。中文文献主要来源于中国知网（CNKI），

通过关键词组合检索并结合人工筛查，避免遗漏相关研究；英文文献则主要选取 Web of Science 与 Scopus 数据库，以确保获取高质量国际研究成果。在文献类型方面，本文以学术期刊论文为主，同时适度纳入学位论文作为补充。在初步检索后，对文献进行去重处理，并未对发表年份设置严格限制，以兼顾经典研究与最新研究成果，从而保证文献的完整性与代表性。



如图 3 PRISMA 文献筛选流程的基本思路图

为使文献筛选过程更加清晰，本文参考 PRISMA 文献筛选流程的基本思路，将文献检索与筛选过程以流程图形式加以呈现。

5.3 文献编码与分析方法

在完成文献筛选后，本文进入文献编码与分析阶段。该阶段旨在对纳入分析的文献进行系统整理，使不同研究能够在统一框架下进行比较。由于相关文献在研究视角、方法及结论上存在差异，如不进行结构化处理，难以形成清晰的整体认识，因此有必要在分析前对文献进行编码整理。在编码过程中，本文采用人工整理方式，对文献关键信息进行归纳，而未使用复杂的量化工具。具体而言，在逐篇阅读文献的基础上，重点记录研究背景、研究对象及研究情境，并归纳其所涉及的招募或甄选实践内容，如招募渠道、招募方式及甄选工具等。同时，对员工任务绩效的测量方式及主要研究结论进行整理。为保证信息准确性，编码过程中对关键内容进行多次核对，并对表述差异较大的文献进行概括处理，以提高不同研究之间的可比性。在文献分析阶段，本文主要采用归纳分析方法，对不同研究结论进行整理与比较。通过横向对比，分析招募与甄选实践在不同研究中的关注重点，以及其与员工任务绩效之间关系的主要发现。研究过程中并未对结果进行数量统计或加权处理，而是侧重讨论结论的一致性与差异性。对于一致性较高的研究结论进行归纳总结；对于存在差异的结果，则结合研究情境、研究对象及研究方法进行解释。本文亦关注不同研究在绩效测量方式上的差异，如主观评价与客观指标的使用情况，以进一步理解研究结论的适用范围。总体而言，本文通过系统的文献编码与归纳分析，对 33 篇文献进行了整合，在不引入新的实证数据的前提下，形成对研究现状的整体认识。同时也需指出，本研究结论受原始文献质量与方法差异影响，主要体现为综合性理解，而非因果验证。

6. 整合分析结果

从现有研究来看，大多数学者都会把招募当作员工进入组织的起点。和甄选相比，招募更像是前面的准备阶段，它主要负责把人“吸引进来”，为后面的筛选提供基础。所以在很多研究里，招募很少被当作直接影响绩效的因素，而是被放在一个比较前端的位置来理解。

如果把相关研究放在一起看，会发现大家主要从三个角度来讨论招募：招募渠道、招募方式，还有招募时提供的信息。在招募渠道方面，不同研究普遍提到，不同渠道吸引到的人本身就不一样。比如，通过内部推荐或比较正式渠道进入组织的人，往往对公司和岗位已经有一些了解，进入岗位后适应得也比较快，工作表现相对稳定。不过，多数研究不会直接说“哪个渠道绩效一定更好”，而是更倾向于认为，这些差异其实来自于一开始的人岗匹配程度。

再看招募方式，一些研究会比较公开招聘、校园招聘或内部竞聘等不同形式。有的研究发现，

当招募方式和岗位特点比较契合时，新进员工在理解工作内容上会更顺利，任务完成情况也更符合预期。但也有不少研究指出，如果只单独拿“招募方式”和“绩效”来做比较，很难得到一致的结果，因为员工的表现还会受到后续甄选、培训甚至管理环境的影响。换句话说，招募方式本身的作用，并不会单独发挥出来。

关于招募信息，研究的关注点主要放在信息是不是够真实、够具体。很多研究都提到，如果组织在招募时就把工作内容说清楚，应聘者对岗位的期待会更接近实际情况。这样一来，入职之后比较不会出现“落差”，员工在适应工作时也会更顺利。这样的情况，通常会反映在任务完成的稳定性上。不过，也有研究提到，这种影响大多集中在刚入职的阶段，时间一久，员工熟悉环境之后，招募阶段的信息影响就没有那么明显了。把这些研究放在一起看，会发现大家的结论其实有点分散。有些研究支持招募确实会对任务绩效产生影响，尤其是在提升人岗匹配方面；但也有研究认为，光靠招募本身，很难解释员工之间的绩效差异，它更多只是前面的一个环节，真正的影响还要结合甄选和后续管理一起看。

另外，不同研究之间的差异，其实也和研究本身的设定有关。有些研究只看某个行业或某一类组织，这种情况下得出的结论不一定适用于其他情境；在绩效衡量上，有的用主管评价，有的用员工自评，还有的用客观数据，不同方式本来就会得到不太一样的结果，这也让研究之间更难直接比较。把这些情况综合起来看，可以发现一个比较明显的共通点：招募本身通常不会被当作决定员工任务绩效的关键因素，它更像是一个“起点”。它会影响谁进入组织、这些人对工作的理解是什么，但真正决定员工表现的，往往还是后面的甄选过程以及进入组织之后的管理方式。也就是说，如果只单独看招募，很难把绩效问题解释清楚。把它放回整个人力资源管理的流程中来看，反而更容易理解员工任务绩效是怎么一步一步形成的。这也是为什么很多研究虽然角度不同，但都会把招募当作一个基础环节来看待。

7. 结论与建议

本研究通过文献回顾与整合分析，对招募与甄选影响员工任务绩效的相关研究进行了系统整理。从整体来看，现有研究已经从不同角度对人员进入组织阶段的管理实践进行了探讨，但由于研究情境、研究方法以及绩效测量方式的不同，研究结论并未完全一致。

从招募实践的角度来看，大多数研究都认为，招募在员工进入组织过程中具有基础性作用。它会影响应聘者的来源、背景以及对岗位的初步认知，从而在一定程度上影响员工进入岗位后的适应

情况。不过，现有研究普遍不会将招募视为直接决定员工任务绩效的关键因素，而是认为其作用更多体现在前期的人岗匹配和预期形成上。这种影响通常较为间接，也容易受到后续甄选和组织管理方式的影响。从甄选方法的角度来看，相关研究的结论相对更为集中。多数研究认为，甄选阶段与员工任务绩效之间存在较为明显的关系。特别是结构化面试、能力测验等方法，在预测员工任务绩效方面表现出较高的稳定性。同时，也有研究指出，不同甄选工具的效果会受到岗位类型和研究设计的影响，因此在实际应用中往往需要结合多种方法使用，而不是依赖单一工具。

将招募与甄选放在一起看，可以发现两者在人员配置过程中具有不同但相互关联的作用。招募主要负责扩大候选人范围，而甄选则在此基础上进行筛选，两者共同影响员工进入组织后的表现。从已有研究来看，员工任务绩效的形成并非由单一环节决定，而是多个管理环节共同作用的结果。另外，从研究整体情况来看，不同研究之间的差异也较为明显。这些差异一方面来自研究情境，例如行业类型或岗位性质不同；另一方面也与绩效测量方式有关，如主观评价与客观指标之间的差异。这些因素都会影响研究结果的呈现，使得相关结论在一定程度上呈现出分散状态。总体来看，现有研究虽然在具体结论上存在差异，但在一些基本认识上仍具有共通之处，即招募与甄选都是员工进入组织的重要环节，其中招募更多发挥基础性作用，而甄选在员工任务绩效预测方面具有更直接的影响。

7.1 管理建议

第一，在招募阶段，组织应更加重视人岗匹配的基础工作。与其单纯扩大应聘者数量，不如在招募过程中明确岗位要求，并通过合适的渠道吸引更符合岗位需求的候选人。同时，在招募信息的呈现上，应尽量做到真实和具体，以帮助应聘者形成合理的工作预期，减少入职后的适应问题。

第二，在甄选阶段，组织可以根据岗位特点选择合适的甄选工具。例如，对于任务要求较为明确的岗位，可以更多采用能力测验或结构化面试，以提高甄选结果的准确性。同时，建议结合多种甄选方式进行综合评估，以弥补单一方法可能存在的局限。

第三，应将招募与甄选放在整体人力资源管理体系中加以考虑。研究表明，单一环节很难独立决定员工绩效，因此在实践中，应注意各个环节之间的衔接，例如招募、甄选、培训以及绩效管理，共同作用于员工表现的提升。

第四，在员工进入组织后，组织仍需通过培训与管理支持帮助其适应岗位要求。由于招募阶段所形成的预期与实际工作之间可能存在差距，适当的培训和沟通有助于缩短适应期，从而提高员工任务绩效。

7.2 研究限制与未来研究方向

本研究主要基于已有文献进行整理与分析，未引入新的实证数据，因此研究结论在一定程度上依赖于原有研究的质量与方法。此外，不同文献在研究情境与测量方式上的差异，也可能影响整合分析结果的稳定性。未来研究可以在以下方面进一步拓展：一是通过实证研究检验招募与甄选对员工任务绩效的具体影响路径；二是结合不同行业或岗位类型，进一步分析不同情境下管理实践的作用差异；三是对任务绩效的测量方式进行更统一的设计，以提高研究结果的可比性。

8. 未来研究方向

这项研究主要是通过整理和比较已有文献来进行分析，因此本身也存在一些限制。首先，所有结论都建立在已有研究的基础上，没有加入新的实证数据。如果原本的文献在研究设计或数据处理上有不足，也可能会影响本研究的整理结果。不同文献之间的差异也比较大。有的研究集中在特定行业，有的则针对不同岗位类型，研究背景不太一样。在绩效衡量上，有的用主管评价，有的用员工自评，还有的用客观数据，这些做法本身就不完全一致，所以在放在一起比较时，多少会有一些难度。在整理文献的过程中，这次是用人工方式去归纳和分类，虽然可以比较细致地理解每篇文章的内容，但多少还是会带入一点个人的理解，不一定完全客观。

后续如果继续做这方面的研究，可以考虑结合问卷或访谈，把招募和甄选对员工任务绩效的影响再做实证检验，这样会更有说服力。也可以针对不同产业或岗位分别去看，可能会更清楚哪些做法在什么情境下比较有效。另外，如果未来的研究在绩效衡量上能有更一致的做法，研究结果之间也会更容易比较。也可以把招募、甄选和培训或绩效管理放在一起看，这样会更接近企业实际运作的情况。这篇研究比较偏向整理现有观点，算是把已有研究做一个比较清楚的梳理，但还有很多地方可以再往下深入未来研究可以在方法和研究情境上进行拓展，以获得更加全面的认识。

参考文献

- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.

- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W., Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 184–190.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lievens, F., & Sackett, P. R. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 460–468.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599–616.
- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 640–647.
- Murphy, K. R., & Shirella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance. *Personnel Psychology*, 50(4), 823–854.
- O'Boyle, E. H., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest. *Personnel Psychology*, 65(1), 79–119.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). General mental ability in the world of work. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162–173.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353–382.