

doi:10.3969/j.issn.1673-9833.2017.05.015

# 基于职位要求的电话营销人员招聘决策分析

范定祥, 来中山

(湖南工业大学 商学院, 湖南 株洲 412007)

**摘要:** 以电话销售职位的工作分析为基础, 将电话营销人员招聘决策分为初选决策和试用期结束后的正式录用决策两步进行, 综合采用改进的层次分析法 (IAHP) 与模糊综合评价法, 对电话营销人员招聘决策过程进行了分析, 通过实例详细给出了电话营销人员招聘决策的过程与方法。

**关键词:** 电话销售; 招聘决策; 工作分析; IAHP; 模糊综合评价法

**中图分类号:** F272.3

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1673-9833(2017)05-0088-07

## An Analysis of Marketing Personnel Recruitment Policies Based on Job Requirements

FAN Dingxiang, LAI Zhongshan

(School of business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412007, China)

**Abstract:** Based on the feature analysis of the telemarketing position, the marketing personnel recruitment policies can be carried out in two steps: primary hiring decision and formal recruitment decision after the probation period. With the improved analytic hierarchy process (IAHP) and fuzzy comprehensive evaluation method adopted together, an empirical analysis has been made of the marketing personnel recruitment policies, thus providing a complete and specific decision-making reference for the recruitment of marketing personnel.

**Keywords:** telemarketing; recruitment decision-making; position analysis; IAHP; fuzzy comprehensive evaluation method

随着移动通信的快速发展, 在网络服务、投资咨询、保险、装修设计、电子商务、教育培训、汽车、家居、房地产等行业已形成了一种以电话为依托的销售职位——电话营销<sup>[1]</sup>。然而现实中不少电话销售企业却出现了电话营销职位空缺、人与职位不匹配以及人员流失严重等亟待解决的问题。以职位要求为中心进行电话营销人员招聘决策, 不仅可以有效解决企业电话销售职位空缺、增强企业活力, 还能使所招聘

人员最大程度地符合职位要求, 降低人员流失风险, 提高企业人力资源效率。

## 1 文献回顾

近年来围绕人员招聘决策<sup>[2-3]</sup>的相关研究主要有3个方向: 一是具体招聘决策方法的研究, 二是人的外在条件 (包括性别、年龄、工作经验等可以通过观

收稿日期: 2017-07-10

基金项目: 湖南工业大学教学改革研究基金资助项目 (2015B35), 湖南省普通高等学校教学改革研究基金资助项目 (20160455)

作者简介: 范定祥 (1968-), 男, 湖南茶陵人, 湖南工业大学副教授, 博士, 硕士生导师, 主要从事企业经济与管理方面的教学与研究, E-mail: 153909399@qq.com

通信作者: 来中山 (1992-), 男, 陕西安康人, 湖南工业大学硕士生, 主要研究方向为人力资源管理和投资决策, E-mail: 859976322@qq.com

察或调查获取的事实情况)对招聘决策的影响研究,三是基于胜任力的招聘决策影响因素研究。

在具体招聘决策方法研究中,吴海燕等<sup>[4]</sup>(2010)在对研发人员进行实证分析的前提下,提出基于层次分析法(analytic hierarchy process, AHP)的研发人员招聘决策模型,并通过追踪调查证实此方法可以在一定程度上遏制研发人员频繁流失的势头。温迺<sup>[5]</sup>(2015)采用模拟实验的方法,并根据设定的应聘标准,研究了人力资源招聘筛选决策的接纳策略和排除策略。

研究人的外在条件对招聘决策影响的研究中,朱爱胜等<sup>[6]</sup>(2007)通过对北京地区586家用人单位招聘条件的调查发现,对于性别、年龄、学历、职称、工作经验大多存在歧视现象。梁娟<sup>[7]</sup>(2014)采用实验法,将被试照片分别与简历、岗位合适度做连线匹配,得出相貌刻板印象普遍存在于招聘情景中,会影响面试官的招聘决策。周翔翼等<sup>[8]</sup>(2016)采用投递实验的方法,对19130份简历进行了分析,得出高低阶市场营销职位上均显著歧视男性,且低阶市场这种性别歧视更明显。姚辉等<sup>[9]</sup>(2016)重点对电话销售人员的职业健康现状进行了分析,并提出了相应的解决对策。

在基于胜任力对招聘决策的影响研究中,彭中文等<sup>[10]</sup>(2007)结合慧聪国际资讯公司现状,提出电话销售人员招聘应注重4方面因素:积极性、自信、目标明确、学习能力。丁秀玲<sup>[11]</sup>(2008)提出基于胜任力的人员招聘、选拔,具体对基于胜任力的工作分析、工作申请表的设计、面试方法以及评价中心的技术运用进行了分析。巍新等<sup>[12]</sup>(2010)探讨了能岗匹配原理在人员招聘程序和方法中的应用,阐述了通过能岗匹配分析、建立甄选标准模型、对应聘者进行能级认证的过程。喻超<sup>[13]</sup>(2014)采用文献研究法得出了电话销售人员应具备的专业能力、个人特质、人际关系3方面特质,并通过事件访谈法获得电话销售人员应具备的15个特征,通过数据分析发现,区别绩效优秀与合格电话销售人员的4个特征分别为:言语察觉力、语音吸引力、情绪稳定性、迅速建立关系。魏红果等<sup>[14]</sup>(2015)采用定性元分析法,构建了保险销售员的职业专长(expertise)、特质(trait)、价值观(value)的胜任特征模型,得出销售人员在工作岗位上取得优秀业绩的潜在特征,为销售人员招聘提供了参考标准。

综上所述,我国专门针对电话营销人员招聘决策的研究较少,已有研究中对招聘决策采用定性分析的居多,且以人为研究对象的居多。鉴于此,本文拟从3个方面对电话营销人员招聘决策进行研究:一是

采用改进的层次分析法(improved analytic hierarchy process, IAHP)与模糊综合评价法相结合的方法,将各自优势运用到电话营销人员的招聘决策中;二是在分析电话销售职位特点和电话销售职位要求的基础上,以职位要求为中心招聘人员,使招聘决策过程更具针对性;三是重点研究电话营销人员招聘的决策方法,以期通过电话销售基层人员的招聘提供较完整的具有可操作性的决策方法。

## 2 以职位要求为中心的人员招聘决策方法

### 2.1 电话销售职位的特征

电话销售是以各种电话的形式为主要沟通手段,通过公司名义与特定的客户直接联系,并运用公司自动化管理技术和专业化运行平台完成公司产品或服务的推介、咨询、报价以及产品的成交条件确认等主要营销过程的一种销售方式。电话销售职位特征主要表现在以下几个方面:

1)从工作职责来看,主要负责企业产品或服务的推广和销售,完成既定销售业绩,开发新客户并维护老客户,建立与客户的长期合作关系。

2)从任职资格来看,电话营销人员必须身体健康,具备良好的语言感染力和表达能力,有良好的学习能力,熟悉基本办公软件,心态积极且抗压能力强。

3)从劳动强度来看,电话销售职位要求电话营销人员要在熟悉企业业务的基础上,对客户数据资料进行收集、整理和分析,并适时拜访客户,对体能素质要求较高,其次是文化素质。

4)从所需使用的设备和工具来看,主要通过固定电话、手机等通讯工具了解客户需求,与客户建立联系并对客户进行跟进。

5)从工作特点来看,要求能独立与客户以电话、面谈的方式沟通,根据各种复杂情况随机应变,及时解决客户问题,满足客户需求。

6)从职位发展道路来看,电话销售可通过销售培训生转正而来,依次可晋升到大客户销售员、地区销售经理、区域销售经理、大区销售经理、全国销售经理、市场营销总监,甚至公司总裁。

因此,电话销售人员招聘不仅要立足于当前人职匹配,综合应聘者各方面情况进行,还要不断挖掘应聘者潜在素质,为企业人才储备做好铺垫。

由上述分析可以发现,电话销售职位在企业内部处于基础业务操作层,人员进入电话销售行业门槛较低,但该职位业务操作的复杂性也使其面临较高的人员流失风险。电话销售职位的各种特征和要求决定了电话营销人员的招聘条件。其中,招聘的外在条件

包括年龄、仪表、语言表达能力、工作经验、学历、健康状况等,内在条件包括忠诚度、耐心等不外显的各种品质及性格特质。

## 2.2 招聘决策的程序

在决策程序方面,以电话销售职位为中心进行的电话营销人员招聘,其招聘流程主要有初选决策和试用期结束后的正式录用决策两步,如图1所示。

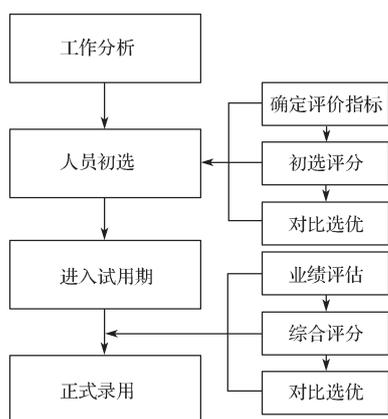


图1 企业招聘流程

Fig. 1 A flow chart of the enterprise recruitment process

电话营销人员招聘的首要前提是结合企业实际进行电话销售职位的工作分析<sup>[15]</sup>。工作分析是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权利、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析,以便对该工作职位的工作作出明确规定,并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。通过工作分析明确空缺职位对所配备人员的要求,进一步根据求职者简历、笔试、面试、职业能力测试获取的信息进行人员初选进入试用期,之后再对进入试用期的人员业绩评估后进一步筛选,最后决定正式录用人选。

## 2.3 招聘决策的方法

### 2.3.1 改进的层次分析法

为了决策的科学性,招聘时要把人的各种外在条件作为招聘决策的评价指标,并计算不同评价指标的权重。由于传统(1-9)九标度法不能准确地判断指标相对重要程度,故本文采用改进的层次分析法,用(0, 1, 2)三标度法<sup>[16]</sup>对评价指标重要程度两两比较,在确定各评价指标权重时能大大减少主观判断因素的影响。

### 2.3.2 模糊综合评价法

模糊综合评价法<sup>[17]</sup>是对受多因素综合影响的模糊现象作出综合评价的一种量化的数学方法。人员评价、业绩评估时很多指标都是定性的、模糊的,因此采用模糊综合评价法进行招聘决策较为合适。具体过程如下:

1) 对评价指标建立模糊评语集  $U$  和相对应的评分集  $V$ 。

$$U = \{u_1, u_2, \dots, u_n\}, V = \{v_1, v_2, \dots, v_m\}.$$

式中:  $u_i$  为各评价指标的模糊评语(如健康状况分为差、较差、一般、较好、很好5个模糊评语);  $v_i$  为模糊评语相对应的评分值。

2) 根据专家打分法得到模糊评价矩阵  $V$ 。

3) 确定企业招聘流程图中的每一步决策步骤的评价指标及其权重  $\bar{W}_i$ , 计算第  $p$  步综合评分  $R_p = \bar{W}_i V$ 。

4) 考虑招聘流程中分步决策的权重问题, 并计算综合总得分  $Z$ 。

$$Z = m_1 R_1 + m_2 R_2 + \dots + m_p R_p,$$

式中  $m_p$  为第  $p$  步决策在所有决策步骤中所占权重, 即有  $m_1 + m_2 + \dots + m_p = 1$ 。

考虑招聘流程中分步决策在总决策中所占比重, 能体现企业对招聘人员不同侧重点的关注。最后, 通过综合得分  $Z$  进行总决策,  $Z$  值越高人员与职位相匹配度越高, 越符合招聘要求。

### 2.3.3 决策方法的对比分析

将IAHP与模糊综合评价法相结合进行人员招聘, 决策过程简单成本可控, 有其独特的优势。从决策基础看, 相比于凭经验、靠感觉的主观决策, 将职位要求抽象成具体的指标并以此为基础的评价、决策更具有科学性。从招聘过程看, 相比于传统的层次分析法(1-9标度)招聘决策, 能更清楚地判断各评价指标的重要程度, 从而使决策更客观; 相比于传统的由人力资源部门一人或群体通过笔试、面试进行决策, 在综合决策时通过群体决策并将用人部门经理意见考虑进来, 为人与部门相匹配奠定了基础。从决策效果看, 相比于以人为中心的招聘决策, 以职位要求为中心, 有更大可能招聘到适合电话营销职位的员工, 从而在一定程度上能降低电话营销人员的流失率。

## 3 以X公司为例的电话营销人员招聘决策

为了更具体地阐明上述招聘决策方法的应用, 以X公司为例, 分几个环节作详细介绍。

### 3.1 工作分析

X公司是一家以电话销售为主要营销方式的业务型公司。考虑到电话销售职位要求和招聘成本问题, X公司以应聘者外在条件为招聘决策的主要参考依据。在初选时, 通过简历、面试等环节容易获取的应聘者外在条件的有效信息有: 年龄段  $a_1$ , 工作经验

$a_2$ , 仪表  $a_3$ , 语言表达能力  $a_4$ , 学历  $a_5$ , 健康状况  $a_6$ 。把每个评价指标分为5个可辨识的特征进行评价, 由对应的模糊评语得到相对应的评分集为  $V=\{1,$

$3, 5, 7, 10\}$ , 相对应的模糊评语集为  $\{10\%$  以上符合,  $30\%$  以上符合,  $50\%$  以上符合,  $70\%$  以上符合,  $100\%$  符合  $\}$ , 详见表1。

表1 X公司电话销售岗位人员评价指标量化评分表  
Table 1 An evaluation index scoring table of telemarketing personnel

年龄段 / 岁	工作经验	仪表	语言表达能力	学历	健康状况	对应分值
56~65	3个月以下	差	差	初中及以下	差	1
46~55	3~<6个月	较差	较差	高中	较差	3
36~45	6~<12个月	一般	一般	专科	一般	5
26~35	1~<2年	较好	较好	本科	较好	7
16~25	2年及以上	很好	很好	硕士及以上	很好	10

将6个有效信息作为电话营销人员的评价指标, 并据此建立人员招聘层次结构模型, 如图2所示。由于不同公司业务不同, 不同公司电话销售职位侧重的要求不同。根据外聘的专家意见结合本公司人力资源规划中人员结构、性别比例等情况, 对6项评价指标重要程度进行了如下排序: 健康状况、语言表达能力、仪表、工作经验、学历、年龄段, 即  $a_6 > a_4 > a_3 > a_2 > a_1$ 。

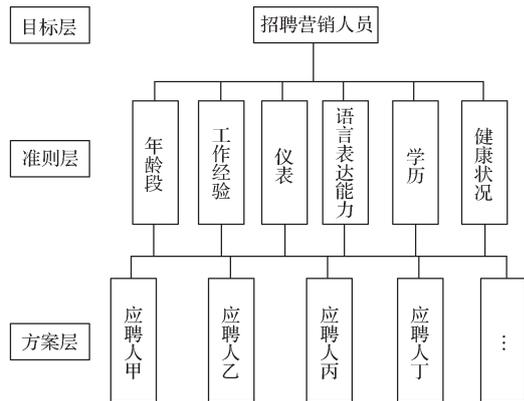


图2 X公司电话营销人员评价层次结构模型

Fig. 2 A hierarchical model for the evaluation of telemarketing personnel in X company

对电话营销人员业绩评估, 按有效电话访问数(指能够与被访人正常沟通且能得到一定反馈信息的电话数量)、客户拜访数、资料整理数、业绩完成度4个部分进行测评。根据大数据统计分析, 这4部分内容是实现公司绩效目标的关键内容, 按各项内容对绩效目标实现的贡献度设置其权重  $w$  分别为 25%,

25%, 15%, 35%, 参见表2。

表2 X公司试用者业绩评分表  
Table 2 An achievement score table for employees on probation in X company

业绩评估指标及权重	评分情况		
	丁	丙	甲
有效电话访问数 ( $w_1=25\%$ )	7	10	10
客户拜访数 ( $w_2=25\%$ )	7	7	10
资料整理数 ( $w_3=15\%$ )	10	5	7
业绩完成度 ( $w_4=35\%$ )	5	5	10

### 3.2 人员初选决策

#### 3.2.1 用改进的层次分析法确定电话营销人员评价指标权重

##### 1) 建立对比矩阵

根据工作分析中各评价指标重要程度排序, 建立对比矩阵表

$$\begin{matrix}
 & \begin{matrix} a_1 & a_2 & a_3 & a_4 & a_5 & a_6 & r_i \end{matrix} \\
 \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ a_3 \\ a_4 \\ a_5 \\ a_6 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 11 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 7 \\ 0 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 5 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 3 \\ 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 9 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \end{bmatrix}
 \end{matrix}$$

表中  $r_i = \sum_{j=1}^6 a_{ij}$  ( $i=1, 2, \dots, 6; j=1, 2, \dots, 6$ ),  $a_{ij}$  为第  $i$  行第  $j$  列的数。

##### 2) 构建判断矩阵

用极差法构建判断矩阵表

$$\begin{matrix}
 & \begin{matrix} b_1 & b_2 & b_3 & b_4 & b_5 & b_6 & M_i & W_i & \bar{W}_i \end{matrix} \\
 \begin{matrix} b_1 \\ b_2 \\ b_3 \\ b_4 \\ b_5 \\ b_6 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & 2.408 & 3.737 & 5.800 & 1.552 & 9.000 & 729.020 & 3.000 & 0.382 \\ 0.415 & 1 & 1.552 & 2.408 & 0.644 & 3.737 & 3.733 & 1.245 & 0.159 \\ 0.268 & 0.644 & 1 & 1.552 & 0.415 & 2.408 & 0.268 & 0.803 & 0.103 \\ 0.172 & 0.415 & 0.644 & 1 & 0.268 & 1.552 & 0.019 & 0.517 & 0.066 \\ 0.644 & 1.552 & 2.408 & 3.737 & 1 & 5.800 & 52.166 & 1.933 & 0.247 \\ 0.111 & 0.268 & 0.415 & 0.644 & 0.172 & 1 & 0.001 & 0.333 & 0.043 \end{bmatrix}
 \end{matrix}$$

表中： $b_{ij}=9^{(r_i-r_j)/(r_{\max}-r_{\min})}$  ( $i=1, 2, \dots, 6; j=1, 2, \dots, 6$ ; 且  $i \neq j$ )，其中  $r_{\max}$  和  $r_{\min}$  分别表示  $r_i$  ( $i=1, 2, \dots, 6$ ) 的最大值和最小值；

$$M_i = \prod_{j=1}^6 b_{ij};$$

$$W_i = \sqrt[6]{M_i}, \sum_{i=1}^6 W_i = 7.831;$$

$\bar{W}_i$  为第  $i$  ( $i=1, 2, \dots, 6$ ) 项评价指标的权重，

$$\bar{W}_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^6 W_i}, \sum_{i=1}^6 \bar{W}_i = 1.0$$

3) 进行一致性检验

$$\text{设 } B = (b_{ij})_{6 \times 6},$$

$$F = (c_i)_{6 \times 1} = B\bar{W}^T =$$

$$(2.303 \quad 0.956 \quad 0.616 \quad 0.397 \quad 1.484 \quad 0.256)^T.$$

设判断矩阵的最大特征值为  $\lambda_{\max}$ ，则有：

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^6 \frac{1}{n} \cdot \frac{c_i}{W_i} =$$

$$\frac{1}{6} \left( \frac{2.303}{0.382} + \frac{0.956}{0.159} + \frac{0.616}{0.103} + \frac{0.397}{0.066} + \frac{1.484}{0.247} + \frac{0.256}{0.043} \right) =$$

$$6.001;$$

一致性指标

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{6.001 - 6}{5} = 0.0002.$$

查  $n$  阶矩阵的平均随机一致性指标  $RI$  (表 3)，得出 6 阶矩阵的  $RI$  为 1.24，则随机一致性比率

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0002}{1.24} = 0.00016 < 0.10.$$

因  $CR < 0.10$ ，表明判断矩阵具有满意的一致性，即满足一致性检验要求。

表 3  $RI$  与判断矩阵阶数对照表

Table 3 A check list of  $RI$  and the order number of judgment matrix

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	...
$RI$	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	...

综上可得 X 公司电话营销人员年龄、工作经验、仪表、语言表达能力、学历、健康状况这 6 项评价指标权重

$$\bar{W} = (\bar{W}_1, \bar{W}_2, \bar{W}_3, \bar{W}_4, \bar{W}_5, \bar{W}_6) = (0.382, 0.159, 0.103, 0.066, 0.247, 0.043).$$

### 3.2.2 用模糊综合评价法进行人员初选

当有甲、乙、丙、丁 4 位应聘者来 X 公司应聘电话销售职位时，对照表 1 中的各项特征，用人部

门经理和 2 位人力资源部招聘专员 3 人综合意见后进行打分，结果如表 4 所示。

表 4 应聘者评估得分表

Table 4 An applicant assessment scores table

指标	甲	乙	丙	丁
年龄	7	3	5	10
工作经验	10	7	10	7
仪表	1	7	10	3
语言表达能力	7	10	5	7
学历	3	7	10	7
健康状况	10	7	7	5

根据表 4 的得分列出模糊评价矩阵

$$D_1 = \begin{bmatrix} 7 & 3 & 5 & 10 \\ 10 & 7 & 10 & 7 \\ 1 & 7 & 10 & 3 \\ 7 & 10 & 5 & 7 \\ 3 & 7 & 10 & 7 \\ 10 & 7 & 7 & 5 \end{bmatrix}.$$

将人员评价指标的权重与模糊评价矩阵  $D_1$  相乘，可得到用于初选决策的模糊综合评分  $R_1$  (得分高者即确定为初选对象)。

$$R_1 = \bar{W}D_1 = \begin{bmatrix} 0.382 \\ 0.159 \\ 0.103 \\ 0.066 \\ 0.247 \\ 0.043 \end{bmatrix}^T \begin{bmatrix} 7 & 3 & 5 & 10 \\ 10 & 7 & 10 & 7 \\ 1 & 7 & 10 & 3 \\ 7 & 10 & 5 & 7 \\ 3 & 7 & 10 & 7 \\ 10 & 7 & 7 & 5 \end{bmatrix} =$$

$$(6.000 \quad 5.670 \quad 7.631 \quad 7.648).$$

即  $R_{1甲}=6.000$ ， $R_{1乙}=5.670$ ， $R_{1丙}=7.631$ ， $R_{1丁}=7.648$ ，按照择优录用原则确定录用顺序为：丁、丙、甲、乙。

### 3.2.3 正式录用决策

正式录用决策也要以职位要求为中心，对试用者进行业绩评估后，确定试用期后的正式录用人选。

#### 1) 业绩评估

业绩评估是指根据某职位业绩标准对员工在一段时期内的各方面工作表现以及完成情况进行的评价。X 公司业绩评估特征向量为  $D=[1, 3, 5, 7, 10]$ ，相对应的模糊评语集为 (业绩完成 10% 以上，业绩完成 30% 以上，业绩完成 50% 以上，业绩完成 70% 以上，业绩完成 100% 以上)。假设丁、丙、甲 3 人进入试用期，根据试用期结束后 3 人的业绩评分 (如表 2 所示)，再从 3 人中筛选 2 名正式录用。

由表 2 可得出丁、丙、甲的模糊评价矩阵

$$D_2 = \begin{bmatrix} 7 & 10 & 10 \\ 7 & 7 & 10 \\ 10 & 5 & 7 \\ 5 & 5 & 10 \end{bmatrix}.$$

从而有

$$R_2 = wD_2 =$$

$$[0.25 \quad 0.25 \quad 0.15 \quad 0.35] \begin{bmatrix} 7 & 10 & 10 \\ 7 & 7 & 10 \\ 10 & 5 & 7 \\ 5 & 5 & 10 \end{bmatrix} =$$

$$[6.40 \quad 6.75 \quad 9.55]。$$

即3名试用者的业绩评估最后得分分别为:

$$R_{2丁}=6.40, R_{2丙}=6.75, R_{2甲}=9.55。$$

## 2) 正式录用

由于公司对实际业务能力更为关注, 为了避免初选决策的偏差导致漏选实际能力比外在条件强的人员, 企业在初选和试用期后的录用决策中, 设定初选决策综合得分  $R_1$  的权重  $m_1=0.4$ , 业绩评估综合得分  $R_2$  的权重  $m_2=0.6$  ( $m_1+m_2=1$ )。

根据应聘者初选得分和业绩评分, 由公式

$$Z=0.4R_1+0.6R_2$$

可得到3位应聘者的综合总得分分别为:

$$Z_{丁}=6.8992, Z_{丙}=7.1024, Z_{甲}=8.1300。$$

比较3位的综合评分, 最后X公司决定正式录用甲和丙。

## 4 结语

以职位要求为中心, 运用IAHP-模糊综合评价法对整个招聘决策过程予以考虑, 将招聘决策分为初选决策和试用期后的正式录用决策两阶段进行。通过逐步决策的过程可有效避免初选决策可能出现的偏差问题。由于招聘前从电话销售职位工作分析出发, 立足电话销售职位特征及职位的要求对电话营销人员进行招聘决策, 对职位和人两方面都进行了综合考量, 这既能够结合企业实际需要使企业更有可能招到满意的电话营销人员, 又能使电话营销人员更加清楚地自我定位。此外, 在人员初选时, 用改进的层次分析法确定评价指标权重, 结合模糊综合评价法对电话营销人员进行招聘决策, 将电话营销人员招聘中的模糊性和不确定性进行了量化, 这相对于传统方式招聘时凭经验决策、偏好决策, 无疑提高了招聘决策的科学性。这为电话销售组织的人员招聘提供了一套科学的、可操作的决策方法。

由于不同公司业务内容不同, 对业绩评估内容的选取只能作为参考, 而不能一概而论作为统一标准, 因此在具体运用时需要根据本公司实际情况进行调整。此外, 对于应聘人员的打分评价受用人部门经理以及招聘专员素质的影响, 使得本文对电话营销人员的招聘决策方法尚不能保证绝对的客观。

## 参考文献:

- [1] 华进, 陈伊高. 注意力经济环境下微商营销的黏着力探析[J]. 湖南工业大学学报(社会科学版), 2016, 21(3): 72-76.  
HUA Jin, CHEN Yigao. On Adhesion Force of Micro Business Under Economy Environment Attention[J]. Journal of Hunan University of Technology(Social Science Edition), 2016, 21(3): 72-76.
- [2] 王梓晨. 基于模糊层次分析法的招聘体系有效性评价模型研究[D]. 北京: 华北电力大学, 2016.  
WANG Zichen. Research on Recruitment Effectiveness Evaluation Model Based on Fuzzy Analytic Hierarchy Process[D]. Beijing: North China Electric Power University, 2016.
- [3] 杨亚静. B公司基于胜任力模型的招聘方案研究[D]. 天津: 天津大学, 2010.  
YANG Yajing. Study on Recruitment Plan by Competence Model in B Company[D]. Tianjin: Tianjin University, 2010.
- [4] 吴海燕, 杨武. 基于层次分析法的企业研发人员招聘决策模型实证研究[J]. 华东经济管理, 2010, 24(7): 150-154.  
WU Haiyan, YANG Wu. Empirical Study on Decision-Making Model of R & D Staff's Recruitment Based on AHP[J]. East China Economic Management, 2010, 24(7): 150-154.
- [5] 温迺. 人力资源招聘的筛选决策策略及其启用机制[J]. 应用心理学, 2015, 21(2): 166-172.  
WEN Nai. The Initiation Mechanism of Different Tactics in Screening Decision-Making Process for Recruitment[J]. Chinese Journal of Applied Psychology, 2015, 21(2): 166-172.
- [6] 朱爱胜, 孙文祥, 赵步同. 招聘中歧视现象的实证研究: 基于北京地区企业的调研分析[J]. 生产力研究, 2007(20): 74-76.  
ZHU Aisheng, SUN Wenxiang, ZHAO Butong. Empirical Study on the Discrimination in Recruitment: Based on An Investigation from Enterprises in Beijing[J]. Productivity Research, 2007(20): 74-76.
- [7] 梁娟. 招聘情境下的相貌刻板印象研究[J]. 东南大学学报(哲学社会科学版), 2014, 16(增刊1): 46-48.  
LIANG Juan. Research on the Stereotypes in the Recruitment[J]. Journal of Southeast University (Philosophy and Social Science), 2014, 16(S1): 46-48.
- [8] 周翔翼, 宋雪涛. 招聘市场上的性别歧视: 来自中国19130份简历的证据[J]. 中国工业经济, 2016(8):

- 145-160.  
ZHOU Xiangyi, SONG Xuetao. Gender Discrimination in Hiring Evidence from 19 130 Resumes in China[J]. China Industrial Economics, 2016(8): 145-160.
- [9] 姚 辉, 杜依航. 电话销售人员的职业健康现状分析及提升对策 [J]. 人力资源管理, 2016(8): 288-291.  
YAO Hui, DU Yihang. The Analysis on the Current Status of Occupational Health of Telemarketers and Countermeasures[J]. Human Resource Management, 2016(8): 288-291.
- [10] 彭中文, 陈二普. 电话销售组织的人力资源管理策略: 以慧聪国际资讯公司为例 [J]. 中国人力资源开发, 2007(12): 83-85.  
PENG Zhongwen, CHEN Erpu. Human Resource Management Strategies of Telemarketing Organization: Taking HC International Company as an Example[J]. Human Resource Development of China, 2007(12): 83-85.
- [11] 丁秀玲. 基于胜任力的人才招聘与选拔 [J]. 南开学报 (哲学社会科学版), 2008(2): 134-140.  
DING Xiuling. To Recruit Members Based on Qualifications[J]. Nankai Journal (Philosophy, Literature and Social Science Edition), 2008(2): 134-140.
- [12] 巍 新, 杨 俊. 基于能岗匹配原理的人员招聘分析 [J]. 中国人力资源开发, 2010(10): 70-72.  
WEI Xin, YANG Jun. An Analysis of the Recruitment Based on the Principle of Competency Fitting for the Position[J]. Human Resource Development of China, 2010(10): 70-72.
- [13] 喻 超. 绩优电话销售人员的胜任力模型构建与应用 [D]. 南昌: 江西师范大学, 2014.  
YU Chao. The Construction and Application of Excellent Performance Competency Model of Telemarketer[D]. Nanchang: Jiangxi Normal University, 2014.
- [14] 魏红果, 李 海. 保险营销员胜任特征模型: 一个定性元分析 [J]. 管理评论, 2015, 27(7): 146-155.  
WEI Hongguo, LI Hai. The Competency Model of Insurance Salespeople: A Qualitative Meta-Analysis[J]. Management Review, 2015, 27(7): 146-155.
- [15] 葛玉辉. 人力资源管理 [M]. 3 版. 北京: 清华大学出版社, 2013: 128-190.  
GE Yuhui. Human Resource Management[M]. 3rd ed. Beijing: Tsinghua University Press, 2013: 128-190.
- [16] 杨文培, 何曙慧, 杨 潘. 基于 DPSIR 模型的城市大气评价指标设计 [J]. 统计与决策, 2017(3): 59-62.  
YANG Wenpei, HE Shuhui, YANG Pan. The Design of Evaluation Index About Urban Atmosphere Based on DPSIR Model[J]. Statistics & Decision, 2017(3): 59-62.
- [17] 刘 彦, 裴晓羽, 吕中杰, 等. 基于层次分析-模糊综合评价法的相控阵雷达毁伤评估 [J]. 北京理工大学学报, 2016, 36(10): 996-1000.  
LIU Yan, PEI Xiaoyu, Lü Zhongjie, et al. Damage Assessment of Phased Array Antenna Based on Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Comprehensive Assessment[J]. Transactions of Beijing Institute of Technology, 2016, 36(10): 996-1000.

(责任编辑: 邓光辉)

