



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

# 疫情下 人才招聘与管理的应对策略

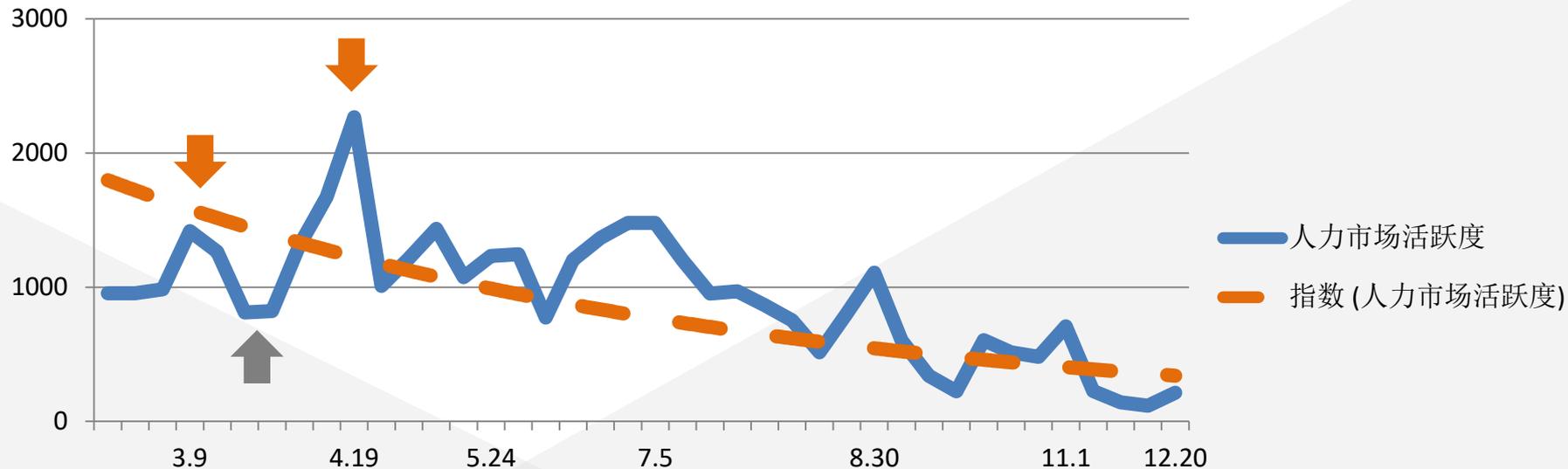
主讲人 栾光宇

主办单位：

柳州市中小企业服务中心

电子科技大学广西智能制造产业技术研究院

# 疫情下对人力资源工作的影响：人才市场周期变化



企业减员和增员交替快速进行，招聘高峰期在结束后首月达到顶峰

## 从招聘入手 提升用人效率

人才需求管理升级；

人才标准管理升级；

招聘实施管理；

招聘跟踪管理。

## 纯干货 + 模型 + 工具

底层逻辑；

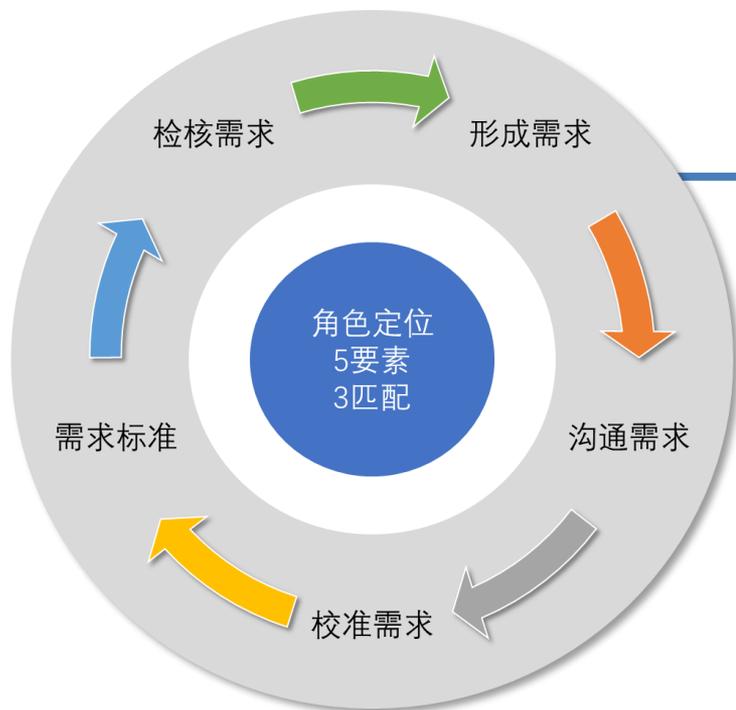
模型 + 工具；

流程和方法；

实践案例。

▶ 第一讲：

# 疫情后的人才需求管理



## 人才需求及标准模型

人才需求识别五层次

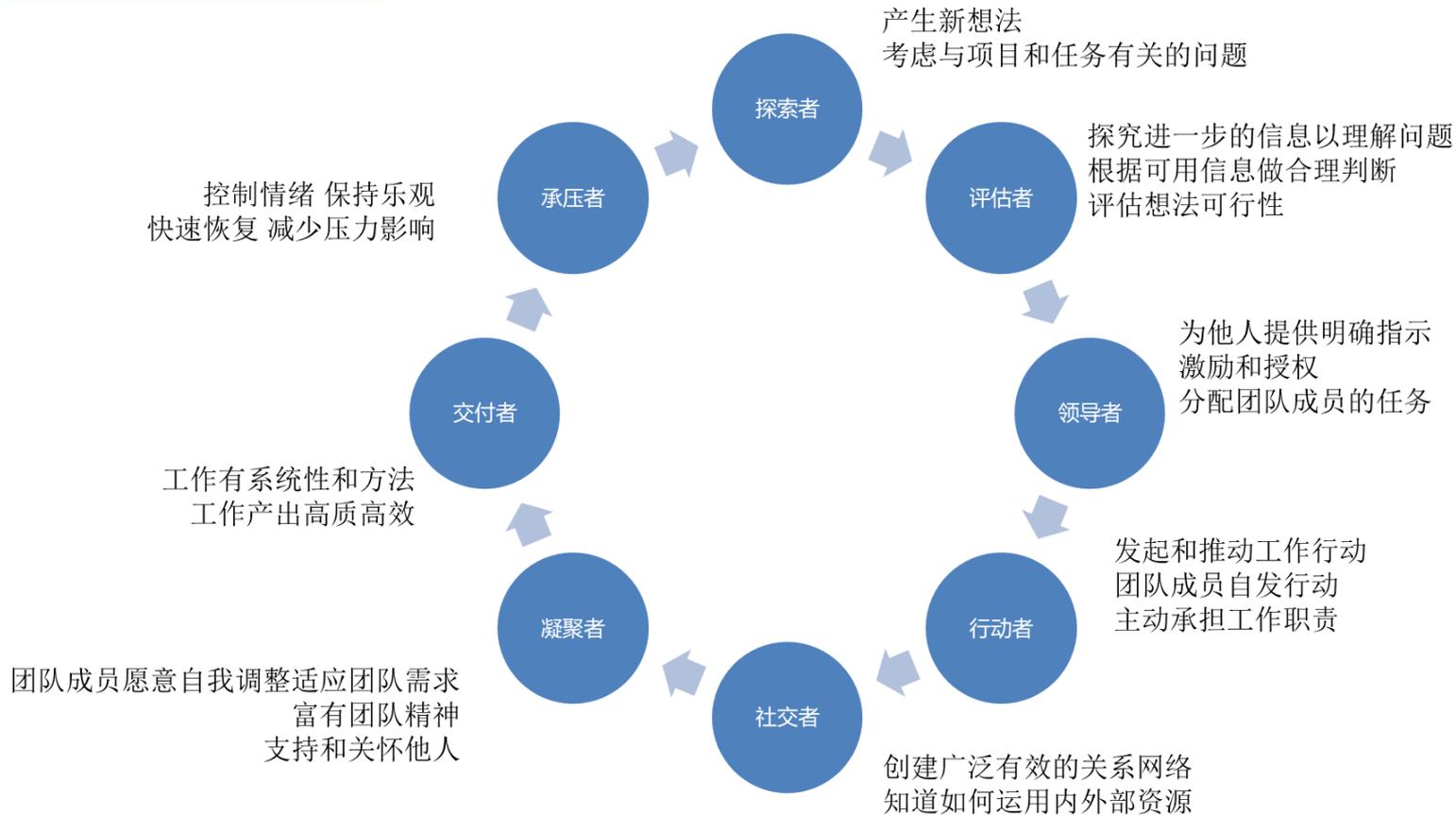
团队角色八角色

人才标准五要素三匹配

# 团队8角色—找到并发挥你的团队优势



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.



# 团队8角色定位自测

---



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.



# “5”要素+“3”匹配模型©



人岗匹配

人与组织匹配

人与组织发展匹配

不要克隆组织今天的管理者来甄别潜在的管理者

# 快速进行岗位职责梳理



## 6W1H的思考方式来理解业务和岗位:

这个岗位要做些什么工作 (What) ?

为什么做这些工作 (Why) ?

用谁来做 (Who) 这件事情最合适?

什么时候去做 (When) ?

在哪里做 (Where) 效果更好?

为了谁做这件事 (for Whom) ?

如何去做 (How) ?



# 案例：某上市公司HR岗位职责梳理

流程 \ 岗位	总监	高级经理	人力资源专员
招聘申请		2、确认需求岗位职责和任职标准	
需求确认	3、审核招聘申请	<p>1.招聘：确定需求岗位的岗位职责、任职标准；选择合适的招聘渠道，参与简历筛选、高级职位的面试协调、初试、初级职位的复试；与用人部门确定候选人面试结果、薪酬；与候选人进行薪酬谈判、录用意向；制作录用通知。</p> <p>2.负责招聘渠道的拓展、全国各分部招聘工作业务指导；</p> <p>3.负责面试流程的设计、面试方式、试题等相关招聘工作的完善。</p>	<p>1.收集部门用人需求，并提交给上级审批；</p> <p>2.发布招聘信息、收集、筛选简历，对初级职位的面试协调与初试；初级职位的薪酬谈判、录用意向确定等；</p> <p>3.发送录用通知；</p> <p>4.协助办理新员工入职手续；</p> <p>5.负责招聘网站的日常维护等招聘渠道基本管理工作；</p>
面试管理			
初试			
复试	10、高级职位候选人复试，将通过面试人选推荐给用人部门进行终试		
录用审批	11、确认面试结果、薪资待遇		
录用意向确认		12、与候选人进行薪资谈判及录用意向确认	
发出录用通知		13、制作《录用通知书》	14、发送《录用通知书》
办理入职			15、办理新员工入职

▶ 第二讲：

# 疫情后的招聘准备工作

**招聘是一个市场活动**

# 常用岗位描述参考词汇



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

管理	建立
建议	实施
分析	跟进
批准	推动
指派	发出
协助	维护
审核	计划/组织/控制
授权	激励
提议/指导	协商
提供/支持	组织
控制	参与
统筹	履行
委任	计划
决定	提供
发展	提议
指导	检讨
保证	指导/监督

# 案例：改进岗位描述



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

**招聘岗位：**商务专员

## **岗位职责：**

负责公司中高端国内外客户的会议、参观商务活动等的策划、组织、协调与接待工作。

## **任职标准：**

- 1、统招本科（四年）学历，男女不限，有海外留学经验优先。
- 2、普通话标准，英语口语流利。西班牙语、阿拉伯语、朝鲜语、俄语等小语种能够流利交流的优先。
- 3、能够熟练运用Office办公软件，具备良好的沟通与人际理解力。
- 4、一年以上大型企业公关、销售、接待、导游、翻译、行政岗位工作经验，有组织30人以上的会议、会务经验的或有主持、乐器等特长的优先考虑，优秀应届毕业生亦可考虑。
- 5、形象气质佳，男身高175cm以上，女身高165cm以上。

面试需携带资料：毕业证、学位证、英语等级证书、身份证及语言等级证书原件和复印件一份，一张一寸彩色照片。

**提醒：**本公司严格审查学历及工作背景，学历及工作经历不真实者请勿投递简历。

# 案例：改进岗位描述



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

**职位目的：**通过商务活动的策划、组织，保障活动的成功举办、提升客户满意度，促进公司业务达成。

## 岗位职责：

- 1、负责国内外中高端客户会议及相关活动的接待工作，；
- 2、负责国内外中高端客户的会议及商务活动的策划工作；
- 3、负责在商务活动的执行全过程中，协调内外部资源，保障商务活动的成功举办；
- 4、严格执行公司活动操作规范及标准，保障各项商务活动顺利进行；
- 5、及时妥善的处理各项商务活动中出现的突发事件，保障客户满意度。

## 任职资格：

- 1、本科以上学历，有留学经历者优先；
- 2、普通话标准，英语口语流利、能够熟练的进行英语的书写，熟练使用西班牙语、阿拉伯语、朝鲜语、俄语等小语种交流者优先；
- 3、熟练运用Office办公软件；
- 4、喜欢与人交流与沟通，性格开朗、愿意与人合作；
- 5、具备大型企业公关、销售、接待、导游、翻译、行政岗位工作经验，有组织30人以上的会议、会务经验者优先；
- 6、具有主持、乐器等特长者优先考虑；
- 7、本岗位接受应届毕业生。

## 岗位优势：

- 1、公司多年来在行业中一直处于领先地位；
- 2、我们主张开放、合作、共赢，推动产业良性发展，我们携手合作伙伴为客户创造价值；
- 3、我们拥有业内领先的薪资待遇，以责任贡献来评价和选拔员工，为奋斗者提供舞台。

# 逆袭，建立差异化雇主品牌



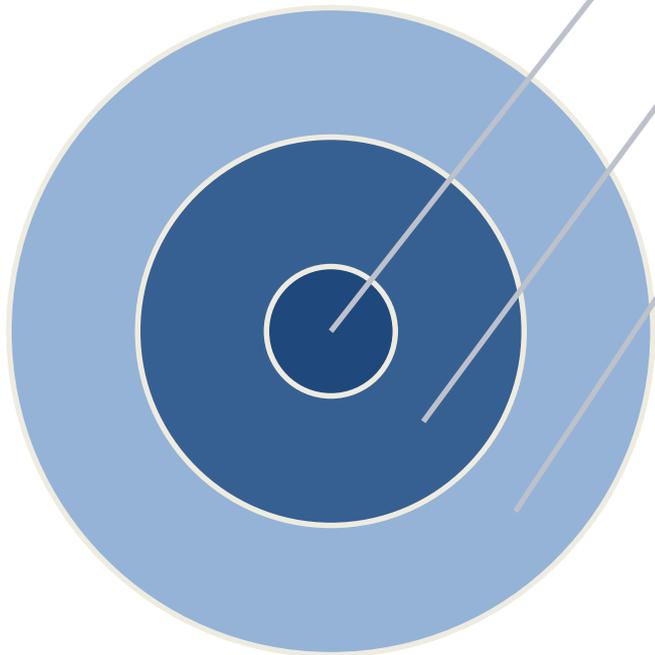
电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

维度	你目前工作中最关注的是	你认为目前组织最能满足的是	若向熟人推荐，你会重点推荐的是
组织名气和声誉			
晋升机会			
薪酬福利			
工作稳定性			
良好人际关系			
工作轻松			
培训机会			
工作独立自主			
认可成绩			
灵活的时间			
工作多样性			
其他			

# 数据化管理招聘渠道



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.



定职位类别：

按照职位特点选渠道

定地区：

按照区域特点选渠道

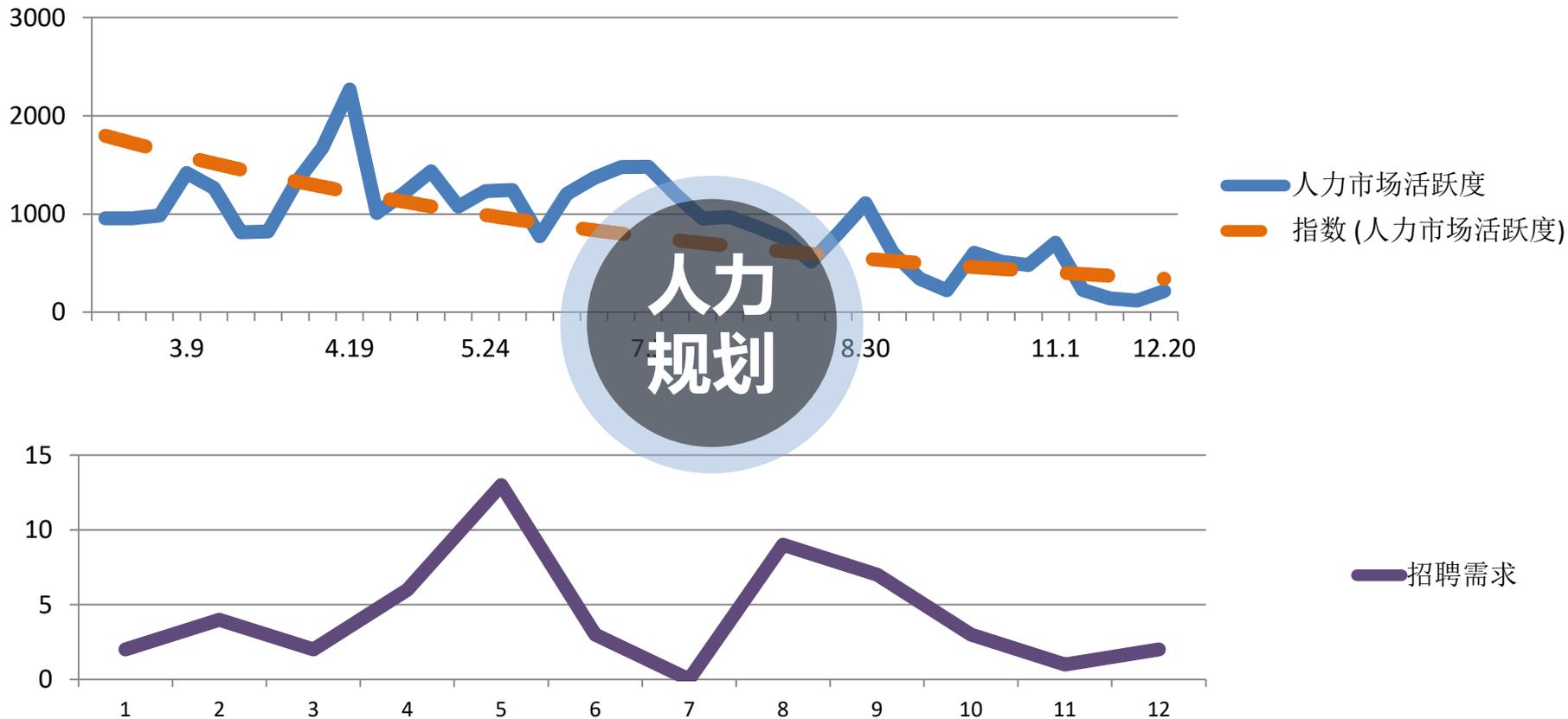
定形式：

线上还是线下

# 用数据提升招聘规划的实用性



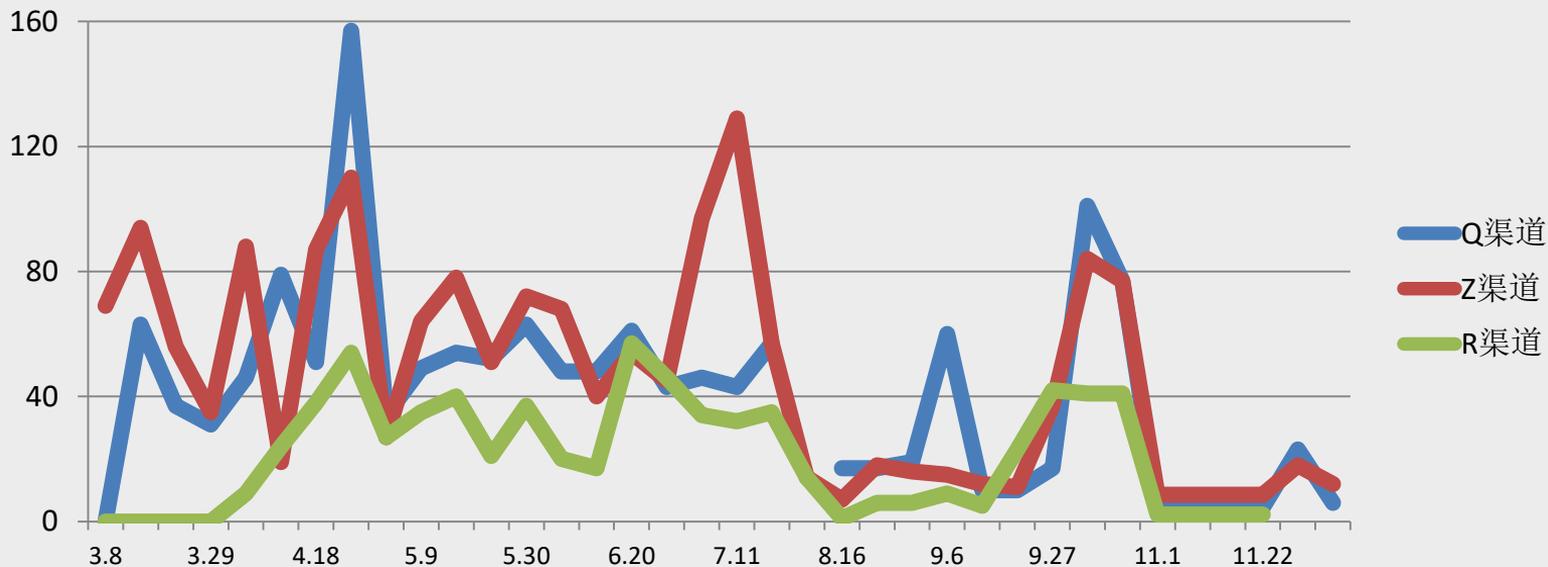
电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.



# 用数据提升招聘渠道选择的准确性



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.



# 用数据提升招聘渠道选择的准确性



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

招聘渠道	影响力 (1-5)	操作便利性 (1-5)	成本 (1-5)	适合岗位类	招聘周期	技能要求
综合招聘网站 (51job, 智联等)	5	5	3	研发类、专业类、营销类、操作类、管理类	短	4
行业类招聘网站 (boss直聘等)	3	5	3	无特定职位类	短	4
公司官网	1	4	1	无特定职位类	长	1
猎头	2	3	5	管理类、专业类、研发类	长	5
线下人才市场	2	1	3	操作类、营销类	短	3
校园招聘	3	1	5	研发类、专业类、操作类、营销类	长	5
社交媒体	2	3	3	营销类、专业类、操作类	长	5

▶ 第三讲：

# 招聘实施管理

# 简历筛选方法



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

重点关注  
简历内容

简历内容  
筛选顺序

简历筛选  
考核标准

简历筛选  
注意事项

# 一个标准的面试执行过程



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

## 准备：

场地+耗材+时间+面试官准备

## 导入：

- 1、寒暄；
- 2、介绍公司及岗位（包含雇主品牌差异化优势）；
- 3、核实候选人教育背景、工作经历；
- 4、导入简单问题。

## 核心阶段：

- 1、行为性问题的发问+倾听，了解候选人基本能力、经验及知识储备情况；
- 2、对应岗位要求，关于专业背景和资历背景；
- 3、对应岗位要求，关于能力素质问题；
- 4、关于求职动机问题；
- 5、岗位要求对应的其他类问题；
- 6、让应聘者提问，询问和回答候选人关于职位相关的问题和疑惑。

## 确认与结束：

- 1、感谢应聘者，候选人礼貌的结束面试；
- 2、告知候选人接下来可能会发生的面试后流程。

准备

导入

核心阶段

确认与结束

## 行为性面试特点：STAR+F

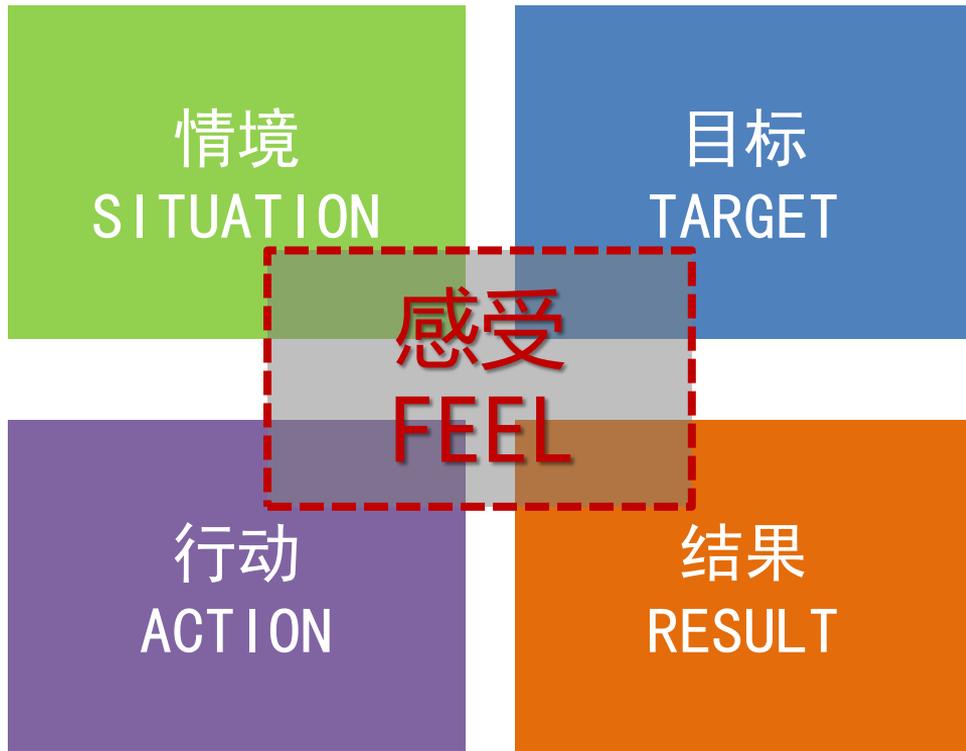
- 1、基于过去的行为预测未来；
- 2、识别关键性的工作要求；
- 3、探测行为样本；
- 4、关注核心的胜任能力。

**情境：**特定工作环境或任务；

**目标：**该情境中要达到的目标；

**行动：**为实现目标所做的行动；

**结果：**该行动的结果，积极的和消极的结果。





## 为什么测评工具可以

## 增加招聘命中率

HR是侃侃而谈还是一头雾水

## 测评工具的使用方法

主流测评工具的底层逻辑解析

某上市公司测评应用案例解析

# 人才录用决策



职位:		门店经理		姓名:		张三	
考察要素		重要性	能力任职要求	岗位标准得分	在岗人员能力得分	个人得分	分差
技能	规划	2	2	4	2	4	0
	监督	4	5	20	3	12	8
	团队建设	3	3	9	2	6	3
	产品知识	4	3	12	2	8	4
	销售能力	4	4	16	4	16	0
经验	行业经验	3	3	9	4	12	-3
	项目经验	2	3	6	3	6	0
	本岗位经验	1	1	1	1	1	0
个性素质	进取心/主动性	3	3	9	2	6	3
	沟通能力	3	4	12	3	9	3
	创造性	2	2	4	1	2	2
	分析能力	2	2	4	1	2	2
知识结构	专业知识	4	5	20	3	12	8
	专业背景	4	4	16	2	8	8
			岗位总分	142	个人总分	104	38
						人岗匹配度	73.24%

# 任职资格的五个级别



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

## 初学者

- a) 有限的知识和技能;
- b) 在本专业领域不能独立工作;
- c) 对整个体系的了解是局部的;
- d) 不能完全利用现有的方法、程序解决问题;
- e) 被视为经验有限的基层业务实施主体。

## 有经验者

- a) 具有基础的和必要的知识、技能;
- b) 能够运用现有程序和方法解决简单问题, 工作程序固化;
- c) 在有指导的情况下完成工作;
- d) 能够理解本专业领域中发生的改进和提高。
- e) 工作在监督下进行;
- f) 能够发现流程中的问题;
- g) 被视为有经验的基层业务实施主体。

## 骨干

- a) 精通工作主要领域, 并对相关联领域的知识熟悉;
- b) 能够发现本专业业务流程中存在的重大问题, 并提出合理有效的解决方案;
- c) 被视为本领域内经验丰富的骨干力量。

## 专家

- a) 精通本专业大多数领域的知识和技能, 在其它领域也有深刻理解;
- b) 能够洞察工作深层次的问题并给出解决方案;
- c) 能够在专业领域给人施加有效影响, 能推动和实施领域内重大变革;
- d) 可以指导本专业内的一个子系统有效地运行;
- e) 能够把握本专业的发展趋势, 并使本专业发展规划与业内发展趋势相吻合。

## 权威

- a) 具有博大精深的知识和技能, 对本专业业务流程有全面、深刻的理解, 能够洞察其深层次的问题并给出相应的解决方案。
- b) 业务流程的建立者或重大流程变革发起者。
- c) 能够指导解决本专业领域内复杂的、重大的问题。
- d) 可以指导整个体系的有效运作。
- e) 被视为业内权威和领袖。



**人才能力的排序和取舍**

▶ 第四讲：

# 招聘跟踪管理

# 新员工引导成功公式



电子科技大学广西智能制造产业技术研究院  
Guangxi Chengdian Intelligent Manufacturing Industry  
Technology Co., Ltd.

“5”个问题点+ “5”件要做的事情+ “3”个关键



▶ 如果你想赢 就去建立一直能够胜出的团队：

# 课后总结