



合易 HR 经理人俱乐部 总第 10 期活动:

《金融危机下招聘技能提升》

2009 年 2 月 21 日下午 14:00—16:00 合易 HR 经理人俱乐部分享群的在线分享整理资料。

年后各大招聘网站又纷纷热闹了起来,与年前的冷清相比,很多企业提供的各种职位令求职者也开始恢复信心,但是金融危机依然对很多企业产生影响,在招聘方面也体现了出来。

如果我们仔细查看各个职位的应聘要求就会发现,很多企业确实恢复了招聘,但是对应聘人员的要求却提升了,除了基层销售、操作岗位,其他岗位有七八成都须求职者有工作经历,甚至有的岗位要求 10 年以上工作经历。几乎已经看不到企业为应届毕业生提供的职位,甚至很多硕士毕业生都苦苦寻觅而得不到任何机会。

确实如此,今年很多企业面对经济环境的不景气,企业发展前景不明,不大量裁员已是万幸,即使随着企业对市场信心的逐步恢复,重新考虑招聘计划,但在招聘策略上也有所改变,不再盲目的大批量引进待开发人才,而是专注于寻找“核心人才”。

金融危机对企业招聘的影响主要就表现在**招聘需求的改变上**,要么是延缓,要么是针对性更强。

从针对性上看,很多企业都目标明确地提出了招聘高端人才,能够为企业创造价值的核心人才。顾名思义,“核心人才”是对企业生存与发展而言的关键人才,通常指中高层管理人员、高级技术人员、优秀销售人员,根据企业的性质不同还包括高级工程管理人员、生产管理人员等,总之是在企业生产经营管理各个领域能够作出优秀业绩、为企业创造价值的优秀人才。但是这些核心人才正因为优秀,作为企业来讲,势必对这类人才非常重视,因此其在人才市场上的流动率也是非常低的,在对这类人员进行招聘的时候,就需要下一番功夫了。

有群友认为我们应该注重人才开发,这个提法非常好,但是在目前的社会大环境下,很多企业对于人才的开发、后备梯队的建设问题无法顾及,目前还是以成本控制、提升业绩为主要目标。今天我们就以招聘中高层管理人员为例来进行探讨,如何招聘以及如何选拔?

例如某企业计划招聘一位市场部经理,要求要有 5 年以上相关行业的市场策划与管理工作经验。那么首先我们就要来看,应该到哪里寻找合适的人才或者让合适的人才能够找到我们,也就是招聘渠道的选择问题。



企业通常可以采用的招聘渠道无外乎这么几种: **人才交流会、院校、媒体广告、专业人才网站、高级人才寻访**。院校招聘针对应届毕业生,可以不用考虑,其他几种方式我们分析一下,看哪一种更适合于中高层管理人员的招聘。

人才交流会: 人才比较集中,应聘意向强烈,相比网络媒体来讲,往往有着更高的成功率。但其熙熙攘攘的集市环境,较低的浏览效率,显然不符合中高层管理人员的自我定位和职业习惯。

媒体广告: 专业类媒体的广告是可以考虑的选择,如《销售与市场》、《商界》或行业内的媒体,但往往费用很高,而且反应周期比较慢。

专业人才网站: 这应该是很多想要求职的人员所首选的,方便、信息量大,尤其是市场、销售类的职位和求职者都很多。但是经常通过网络招聘的企业都应该清楚,网络上投递的简历,其求职诚意太低,有可能收到 10 份简历,其中只有 1、2 个是真正想要应聘的,其他很多都是探探路的。尽管如此,这仍是很多企业必选的渠道。

高级人才寻访: 企业最熟悉的是猎头,还有人才推荐是最近几年发展起来的业务。猎头的费用高,但其针对性强,而且可以定向猎取,因此一直都是很多有实力的企业招聘高级人才的必选方式。

如果你的企业愿意投入较高的招聘费用,建议可以尝试猎头,就目前的人才市场行情来看,成功率应该很高,但一定要选择信誉好的猎头公司。

人才推荐的方式通常是专业人才网站提供的一种服务,相比猎头来讲费用低,不包到岗,只推荐对您企业该兴趣的人才,比较适合像市场部经理这样通常招聘需求较急、需求层次较高的职位。

常用的渠道都分析过了,发现对于中高层管理人员来讲,我们可用的也就是专业人才网站和猎头、人才推荐服务。不是成功率较低,就是费用太高。

其实我们还可以考虑考虑其他方式,如熟人推荐。由公司内的员工或行业内、关联企业的合作伙伴帮忙推荐,这种方式对于被推荐的人能知根知底,推荐人才的人为了自己的信誉着想,也会保证推荐合适的人。

当然这种方式运气大于努力,可遇不可求,而且受企业招聘人员的人际网络宽窄的影响,但其成功率往往很高。

另外还可以考虑的方式就是借助企业的市场推广渠道,企业在开展一些市场推广活动,如参加展会、行业年会、俱乐部等活动时,往往会聚集不少行业内的精英,尤其是市场类的



精英, 这不正是网络人才的大好时机吗?

当然这种机会的把握更多的要依靠企业的高层, 将这个任务交给你的领导吧, 把他作为你重要的渠道之一。

关于招聘渠道的选择先提供给大家这几种思路。我们继续往下聊甄选的话题

通过专业人才网站发布招聘信息, 往往都会收到比较多的简历, 那么如何快速的筛选简历, 在最短时间内挑选出符合老板意向的人才呢? 这其中也是有学问的

就市场部经理职位而言, 首先我们要明确我们到底需要什么样的硬件, 这是我们从简历中所能掌握的信息, 也是简历筛选的目的。

上文提到某企业招聘市场部经理, 要求 5 年以上相关行业的市场策划和管理经验, 因此我们在筛选简历时就要重点看其工作经历, 判断其工作成就。

成就的判断一方面看其简历中所反映出来的策划案例, 一方面可以看其在企业内部的提升速度。看工作经历时还要关注这 5 年以上的工作经验是如何构成的, 是 2 年一跳槽, 还是延续性较强?

硬件的筛选通过简历判断来实现, 软件的筛选就要看面试或测试了。也就是刚才有位听众提到的匹配度的问题, 当然软件还包括能力潜力。

在这一步工作开展之前一定要先明确市场部经理的软件需求是什么? 也就是企业对其素质能力的要求都有哪些? 这是决定采用什么方式进行测试的基础。

大家可以谈一下自己的看法, 你们认为一个市场部经理应该具备什么样的素质能力?

对岗位任职者素质能力的要求主要来源于几个方面: 岗位职责、行业特性、企业文化、领导风格等。

从岗位职责角度考虑, 市场部经理主要负责市场调查与分析、市场发展战略的规划、市场拓展活动的策划与组织、市场宣传等。

由此我们可以判断市场部经理需要的基本素质能力是市场敏感度、系统规划能力、组织协调能力和公关能力。

从企业文化角度、行业特性角度判断就要依据企业行业的不同来分别分析了。在对应聘者素质能力进行考察时, 企业通常采用的测评方法就是面试, 有些企业可能在面试中运用了情境模拟、心理测评的相关技术, 但系统运用的企业还比较少。

在招聘中高层管理人员时, 可以同时运用多种测试方式, 因为中高层管理人员的能力特性更加的隐性化, 难以通过表象的观察或粗浅的沟通做出正确的判断。



如果仅仅依靠面试,很容易被应聘者的一时表现所影响,因此应该采用人才测评,对应聘者进行综合判断,即分析其现有能力水平,也测量其发展潜力。

人才测评是运用先进的科学方法,对各类人员的知识水平、工作技能、工作倾向、个性特征和发展潜力,实施测量和评鉴的人力资源管理活动。

它以现代心理学和行为科学为基础,通过心理测验、面试、情景模拟等技术手段对人员进行客观测量,并根据岗位及企业组织特性进行客观、全面、深入的了解和评价,为单位招聘、选拔、培养各类人才提供参考,同时也能为个人的发展提供咨询。

上面提到的市场部经理所必备的几项素质能力都是难以通过某一种测评手段就做出有效判断的,因此需要借助于人才测评技术,当然在具体运用时,不同的素质能力也侧重于不同的测评方法。比如市场敏感度,市场敏感度指对市场信息、环境敏感,从细微的变化中发现并抓住有利于业务开展的机会的能力

我们可以从以下几个方面分析,平时是否注重信息的搜集?

是否能够关注到别人不重视的信息?

是否建立起自己的信息渠道?

是否能从中判断出市场走向,作出正确的预测?

这些行为点中有些就是心理因素,有些是能力范畴,那么我们测评时就可以结合心理测评和面试。

心理测评确实是非常专业的,因此建议大家采用专业的心理测评工具,当然在甄选工具时要注意其信度和效度。

面试时可以采用行为面试

比如要求对方举一个通过对市场信息的分析对公司提出市场建议的例子?并且追问:为什么你会得出这样的结论?结果如何?

行为面试重点就是通过提问,让应聘者对其过去行为进行描述,从而判断其能力。

市场敏感度的测评还可以采用一种方式,那就是笔试,但题目必须是信息归类题

给应聘者一个背景,然后让其对一堆杂乱的信息进行挑选与归类,可以从其对信息的提取中判断其信息把握。

情景模拟的方式也可以灵活运用

文件筐的测评方式还是要求招聘人员具有比较强的专业性,经过训练后采用比较好

其实我们可以针对自己企业的实际情况,设计一些小型的情景模拟



如可以模拟市场部经理进行市场分析的场景,把我们企业以前所遇到的市场状况编成案例,要求其分析

讨论环节:

问:老师能否讲一下,行为面试时要注意哪些问题?

答:在开展行为面试时,事先一定要做好充分的准备,也就是前面提到的对岗位职责进行分析后设计行为面试题目。

问:比如说,应问一些什么样的问题?

答:我们还是举例来说吧,上面提到市场部经理需要系统规划能力。

这个能力主要是看对中长期市场开拓工作有没有明确的思路和具体的规划?对于规划有没有进行细致的分解和任务分工?

这时我们就可以要求其讲述过去工作经历中组织市场推广活动的例子?如何策划的?如何组织的?遇到什么问题?如何解决的?

刚刚银川的朋友提到应聘者不了解应聘职位的问题,这个不能说都是应聘者的问题,我们也要分析一下我们是否把所招聘职位定义清楚了

在面对众多应聘者时,清晰的定义职位名称非常重要,因为应聘者往往是通过职位名称来判断职位要求的。

在确定一个人是否适合企业的时候需要从几个方面考虑

也就是我们前面提到的职责、文化、行业特性等

在招聘过程中用人部门更多的是会从职责履行的角度判断,人力资源部更多的是要从文化吻合度角度判断。二者应该是互相结合的,如果形成对立,人力资源部应该在尊重用人部门意见的基础上,提出你为什么觉得不合适的理由,让用人部门借鉴。

表达能力的判断不能仅仅看这个人是不是能说,良好的表达能力应该是有条理的说,并且是在会听、会看基础上的说。

为了保证应聘人员符合用人部门的要求,建议人力资源部在招聘时将用人部门的领导风格充分考虑。

有群友提到的主管对关键人才保留的考核确实是必要的,不仅仅是对人才的保留,还应该包括对人才的培养。

离职面谈时面谈的方法还是比较重要的,刚刚上面不是有人要谈一下 HR 经理的职业要



求吗? 沟通能力是必备的。

在与离职员工进行沟通时,要对其离职行为表示理解,取得其心理认同然后很自然的聊到公司目前存在的一些问题,看其反应。

合易 HR 俱乐部第 11 期活动预告:《经济危机下的定岗定编》

分享将在 3 月 21 日在线举办,欢迎各位群友参加!

合易 HR 经理人俱乐部 qq 群: 77493150