



 北森研究院出品
www.beisen.com

如何有效建立 中小企业的招聘体系

 北森测评

北森测评技术有限公司
咨询电话：010-51660330
电子邮箱：qiye@beisen.com

案例背景——招人难？

李先生是一家教育软件公司人力资源部的主管。该公司自 2002 年成立以来发展迅速，现有员工人数约 130，其中销售部门的员工占了 50%，分为 4 个小组，每个小组有 15 人左右，各有一个组长担任管理。销售部门人员流动频繁，随着业务的扩增，各销售组长纷纷向人力资源部提出用人需求。

从十月份的校园招聘开始，李先生就忙于招聘销售，结果却不是很理想。由于公司的规模比较小，在行业内的名气远不如其他大公司，很难吸引优秀的人才。其次，往往好不容易招到的员工，经过试用期却发现完全不能胜任工作。而一些优秀的人员因为实际的工作情况与他们应聘时候的理解不一样，所以很快就辞职。因此，李先生经常受到销售部门主管的投诉，认为人力资源部门在招聘方面的工作没有做到位。而李先生也有自己的苦处，人力资源部只有他和一名人事专员，要负责员工招聘、培训、绩效考核等各种事务，工作繁重，效率很低。

案例分析——难在何处？

李先生所在的公司是典型的中小型民营企业，他所遇到的困惑也是许多中小企业的人力资源经理经常会碰到的问题。统计数据表明，有 81% 的民营企业对招聘效果感到不满意。造成这种招聘困境的原因有以下三个方面。

1. 没有岗位说明书

岗位说明书是用人部门向人力资源部门阐述招聘人员要求的最主要依据和途径。研究调查表明，民营企业中认为岗位说明书在招聘过程中起到重要作用的比例仅仅为 48%，比外资企业要低得多。所以中小型的民营企业在招聘中遇到的困境，不仅仅因为企业自身吸引力的弱势，更多的是由于工作职责不清晰、选人标准不明确，许多企业陷入“盲目招聘—人员流失—再招聘—再流失”的恶性循环。

2. 没有明确的用人标准

李先生安排各个销售组长担任面试官。但由于各个销售组长都是根据自己的用人风格来衡量，带有很强的主观性，招到的人员良莠不齐。另外，销售部门和人力资源部门因为各自关注的角度不同，对招聘标准的理解也往往产生分歧。这种分歧使得招聘过程中两个部门的配合程度不足，从而使招聘效果受到影响。

3. 没有统一的招聘流程

由于销售部门的人员流动频繁，使得企业的招聘规划形同虚设，销售部门往往会提出急迫的用人需求。这种急迫性会使招聘流程非常混乱和随意，招聘效果受到很大影响。混乱的流程给应聘者留下负面印象，所以就更难吸引优秀人才。

解决方案

中小型企业发展时间短、资金人员有限，所以往往没有建立一个完整的招聘体系。以下就以销售岗位为例来说明如何建立适合中小企业的招聘体系。

1. 清晰工作职责，制定岗位说明书

岗位说明书的制定通过两个方面来获得。第一，通过观察优秀销售的工作安排；第二，对销售主管以及优秀销售代表进行访谈。例如，该教育软件公司的销售方式是电话销售，销售人员每天有 4-6 个小时通过电话和客户进行建立关系、介绍产品、达成合作意向等。

2. 明确选人标准，建立岗位胜任模型

岗位胜任模型是指影响一个人大部分工作的相关的知识、技能、态度，它们与工作的绩效紧密相连，并用一些被广泛接受的标准对他们进行测量。岗位胜任模型可以通过“行为事件访谈”的方式进行建立。但是这种方式对操作人员的专业要求很高。李先生没有接受这方面的技能培训，也没有资金聘请专业的咨询公司。一般情况下，建立一套标准的胜任力模型需要投入至少要几十万元、上百万的资金。但作为中小企业，相配套的人力资源体系并不健全，还不到投入几十万元建立自己的胜任力模型的时间。但如果想要提升招聘的成功率，我们仍然需要明确相关的用人标准，否则就谈不上有效招聘了。

此时，最佳的选择方案是利用北森测评的《弈衡招聘选拔测评系统》来建立一个简易的胜任力模型。弈衡测评系统中设置了岗位胜任素质中经常涉及的 23 个维度，李先生让公司的绩优员工进行测试，系统就会自动总结出这些优秀员工有哪些共性，而这些共性反映了销售的胜任素质。显然，用标准化的测评体系来建立岗位胜任模型可以弥补李先生在专业上的不足，而且可以客观、快速、全面总结出岗位所需要的人员素质到底是什么，为招聘建立标准。而且弈衡的简单易用性、工具化的特点可以让 HR 人员轻松上手。实际的投入也不过几万元钱，显然这是最符合中小企业的 application 情况。

其次，通过“焦点团体访谈”（focus group interview）对岗位素质要求进行修正和补充。这种方法节约时间成本，同时让销售部门和人力资源部门共同探讨用人标准，统一彼此观念上的差异，有利于将来开展工作。

销售的岗位胜任模型

类型	素质	定义
性格	自信心	相信自己的能力，并意识到哪些是成功所必需的，积极接受批评，并愿意承认错误，而不是指责他人
	主动性	采取主动、积极行事的态度，在极少的指导、支持以及赞许下能自发开展工作
	成功愿望	表现出对达到和超过目标的渴望，面对阻挠和压力时，也能坚持工作，获得成功
	灵活性	当事情突然发生变化，能在相对较短的时间内做出适当的调整
	影响愿望	试图以自己的思想、意图来影响和控制他人
	以客户为中心	关注客户需求，努力令客户满意，让客户感到被重视，站在客户的角度看待问题
技能	沟通技能	理解顾客也能被顾客理解，善于提问并积极听取他人意见，为顾客提供有用的信息，同客户打招呼、进行目光交流，并采取友善的行动，让客户感到舒适
	分析能力	能够从事实、数据以及别人的言语出发进行推理、分析并得出结论
	销售技巧	能够与客户建立友善的关系，有效倾听以及发现客户需求，善于处理反对意见，善于达成交易，具备价格谈判技巧
知识	计算机网络知识和产品知识	

3. 统一流程，建立招聘体系

- ◆ 简历筛选：筛选简历主要查看应聘者的教育背景、工作背景（包括兼职经验）、社会活动、获得的技能等。
- ◆ 标准化的测试：北森公司的“弈衡素质测试”能够比较客观对应聘人员“冰山”下的素质进行全面的评价，利用基于优秀员工的测评模型来进行招聘的筛选工作，弈衡测评系统可以计算出应聘人员与岗位胜任素质模型的匹配度，李先生选择匹配度到的应聘者，以节约时间重点考察比较适合的应聘者，大大提高招聘的效率和准确性。
- ◆ 一面：第一次面试的方式是无领导小组讨论，主要考察应聘者的“沟通能力、自信心、灵活性、影响愿望”等方面的素质。小组讨论之后，招聘人员对每个应聘者进行一个简单的面谈，进一步澄清他们在小组讨论中的表现。
- ◆ 二面：第二次面试包括两个环节。“环节一”是角色扮演，这个环节主要考察应聘者的谈判技巧、

基本的销售技巧、沟通能力、以客户为中心的能力、灵活性。“环节二”是结构化面试。目前许多企业对应聘者进行评价的主要方式还是经验型面试，这种面试方式对招聘者的经验和能力有非常高的要求。而结构化的面试可以减小招聘人员的主观失误和随意性，主要考察应聘者的教育背景、工作经验，成功案例等。

4. 组建和培训招聘小组

销售主管都有自己的个人风格，在招聘的时候难免会挑选自己欣赏的人员。所以在招聘之前应该组建招聘小组、确定每个环节的人员，以及对招聘小组进行必要的培训，这样才能保证新员工的素质稳定。例如，面谈中追问的一些技巧，评价的标准等。

以上是一个较为完整招聘体系的建立，在这个招聘体系中综合考察了应聘者各方面的素质，多种考察手段的结合能够测试应聘者真实的情况。应用这个招聘体系的时候，应该注意以下两点：

(1) 建立配套的培训体系

对于岗位胜任模型，要分清楚哪些要素是可以通过培训来进行提高的，哪些要素是先天性的，很难通过培训得到提高。例如，销售技巧是可以通过培训得到提高，对一个从来没有从事过销售的应届毕业生来说，销售技巧几乎为零。但是，如果他的“冰山”下的素质适合做销售，那么还是可以通过培训和经过几个月实践工作的磨练，销售技巧得到提高，从而能够胜任销售岗位。

(2) 岗位胜任模型的调整

中小型的民营企业处在高速发展的阶段，组织架构、岗位设置、用人需求都随着业务的变化而发生很大的变化。所以，人力资源部门要注意根据公司的发展战略改变而调整岗位说明书以及岗位胜任模型。利用《北森弈衡测评系统》可以不定期地进行测评素质模型的调整，只需要再选择新的绩优员工进行测试，然后再形成适合新条件的岗位胜任模型。最终实现随着公司业务的调整变化，自动地进行岗位胜任模型的调整。

调查资料表明，外资企业在面试、笔试等招聘环节的功力相对较高，招聘的效果比较好，新员工试用期通过率比私企要高很多。中小型的民营企业正处在发展的关键时期，各方面的资源都很缺乏，包括人才、资金、市场，环环相扣，要是哪个环节没有把握好，很可能陷入恶性循环。所以许多中小型企业需要建立一个完整的招聘体系，这样才能招到更多的优秀人才，让企业的运行进入良性循环。

关于北森测评

成立于 2002 年的北森测评 (www.beisen.com) 是中国最大的人才测评解决方案提供商, 市场份额超过 60%。作为国内最早从事人才测评应用研究的公司, 北森测评一直专注于人才评估工具的研究和人事决策咨询的服务。随着业务的高速发展, 经营规模的不断扩大, 北森测评已拥有近百名专业测评顾问, 设立北京、上海和广州三地分支机构, 业务辐射全国。

作为全球人力资源服务机构百强品牌, 中国人力资源行业十佳竞争力之星, 北森测评始终秉承以“帮助企业实现最佳人岗匹配”为宗旨, 专注于为企业提供优秀的测评解决方案, 从招聘选拔、职业规划、360 度评估、领导力发展和团队优化等多角度地整合人力资源。目前已经为中海油、松下等 800 多家大型集团公司提供了海量招聘解决方案; 为 1000 多家各类企业提供了中高层管理人员素质评估解决方案。有超过 3000 多名企业人力资源的管理者从使用北森测评系统工具中获益, 他们的新方法对超过 30 万名员工的工作产生了巨大影响。

作为国家科技部重点支持产业, 教育部“十五”课题研究试验基地, 北森测评始终秉承以“帮助教育机构实现完善的职业规划指导”为宗旨, 专注于为教育机构提供优秀的职业规划解决方案, 涵盖了从高中生升学指导、大学生就业指导、MBA 职业规划的生涯教育应用体系。迄今为止, 已经为包括清华大学, 北京大学在内的 400 多所院校提供了一流的职业规划服务, 有超过 5000 名在高校负责就业指导的教师参加了相关职业规划培训学习, 每天有超过 1 万名的各类学生, 利用北森研发的职业规划系统进行职业生涯规划探索。

联系我们

北京总部: 010-51660330

上海分部: 021-51875233

网络地址: www.beisen.com