

新岗位人才招聘 调研报告

——从岗位需求出现到画像确定

Research Report on Talent Recruitment of New Positions

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会和科锐国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分
内容转载、复制、编辑或发布于其他任何场合。

©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center& Career International .Reproduction in whole or part without prior written permission
from HREC & Career International is prohibited.

CHIEF ADVISER 首席顾问

ADVISORY BOARD 顾问团

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。排名不分先后，仅按姓名首字母排序。



张佳妮

招聘流程外包业务资深项目总监
科锐国际



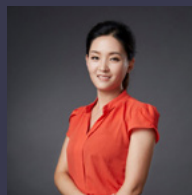
陈莉

全球人才招聘负责人
金光纸业（中国）投资有限公司



陈勇

亚太区人力资源总监
爱尔兰哥兰比亚营养品集团



Natalie

招聘负责人
某新能源汽车企业



付利军

招聘经理
某大型制造企业 A



仲小玲

招聘总监
亚信科技控股有限公司



李浪

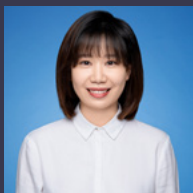
交通 BG 招聘负责人
同程网络科技股份有限公司



张郁文

亚太区招聘负责人
伊顿（中国）投资有限公司

AUTHOR 作者



叶慧晴 Ashley.Ye@hrecchina.org

叶慧晴现任人力资源智享会 (HREC) 高级调研顾问一职，曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《基于微信的招聘研究报告》、《企业健康管理调研报告》、《疫情后人力资源新常态调研报告》、《企业教练实践与典型场景应用调研报告》。在本次调研研究中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。叶慧晴毕业于安徽中医药大学，获得信息管理学士学位。

CONTENTS

目录

▶ 前言	4
▶ 研究方法与报告框架	5
▶ 主要发现	6
▶ What: 新岗位类型划分	7
➡ 调研数据: 新岗位定义共识	7
➡ 企业案例: 新岗位背景缩影	9
➡ 对比分析: 两种类型异同之处	12
▶ How: 新岗位招聘的落地	14
➡ 对内全面了解新岗位以及业务信息	7
· 了解新岗位的方式和内容	
· 分阶段完善新岗位信息	
➡ 对外进行外部市场人才对标	22
· 向外对标的维度	
· 向外对标的方式	
➡ 反复梳理和优化用人需求	26
· 用人部门对人才要求过高, 不符合实际	
· 用人部门对于新岗位的需求不够清晰	
· 新岗位与现有职级体系薪资差距过大	
➡ 新岗位招聘时注意点	31
· 渠道使用	
· 资源投入	
· 人才吸引	
▶ Summary: 新岗位招聘清单总结	38
▶ 参调企业信息	42
▶ 附表	44
▶ 企业案例	45
▶ 专家洞察	56

前言

PREFACE

外部环境的不确定性和多变性愈发显著，商业竞争也日益激烈。在此大背景下，诸多企业陆续在进行跨界、转型，抑或是通过收购兼并等开展新业务、拓展新市场，新的变化无时无刻不在发生。当这些组织层面的战略重点转移，并且最终回归到“如何用人”的问题上时，“新岗位”的招聘将会随之而来。

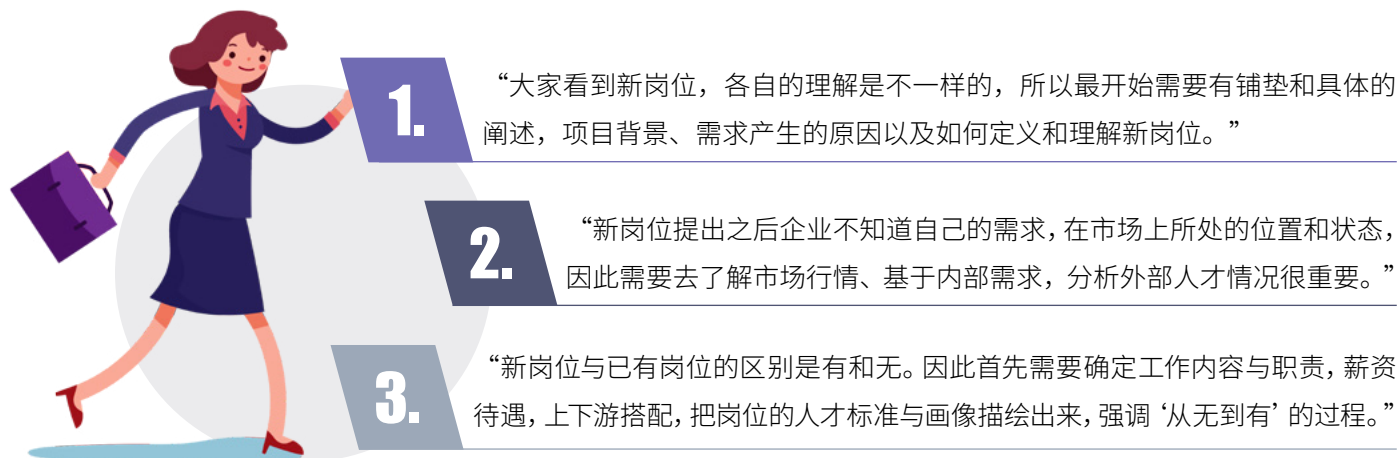
“新岗位”应运而生后，较之于传统岗位，其人才画像的确定、招聘部门与业务部门的协同合作、招聘落地时的人才吸引，这一切都成为摆在招聘部门面前的痛点和挑战。注意到这一市场现状后，智享会联合科锐国际共同开启了本次“新岗位人才招聘调研”，经过与企业 HR 的深入沟通和交流，我们萃取出以下对于新岗位招聘的共同关心点。

► **新岗位定义及分类**——企业发展和人才需求各有不同，岗位的“新”其含义是什么。基于调研数据和案例分享，我们将会给出本次研究中新岗位定义以及分类，开宗明义，并给出互相之间所作的比较。

► **新岗位招聘的落地**

- ① . 人才画像如何确定？——新岗位需求提出后，招聘部门对用人部门的人才需求尚不清晰，招聘人员如何引导用人部门将岗位要求转化为胜任力，并基于内部沟通情况及人才定位，向外寻求外部人才对标。最终绘制出符合实际的画像，为精准招聘打好基础。
- ② . 招聘过程中应注意什么？——人才画像确定后，紧接着便是招聘的落实和开展。此类以往从未招聘过的岗位，组织内部在渠道的使用、资源的投入以及人才吸引上分别应该如何，本部分将以此展开叙述并提炼这些注意点。

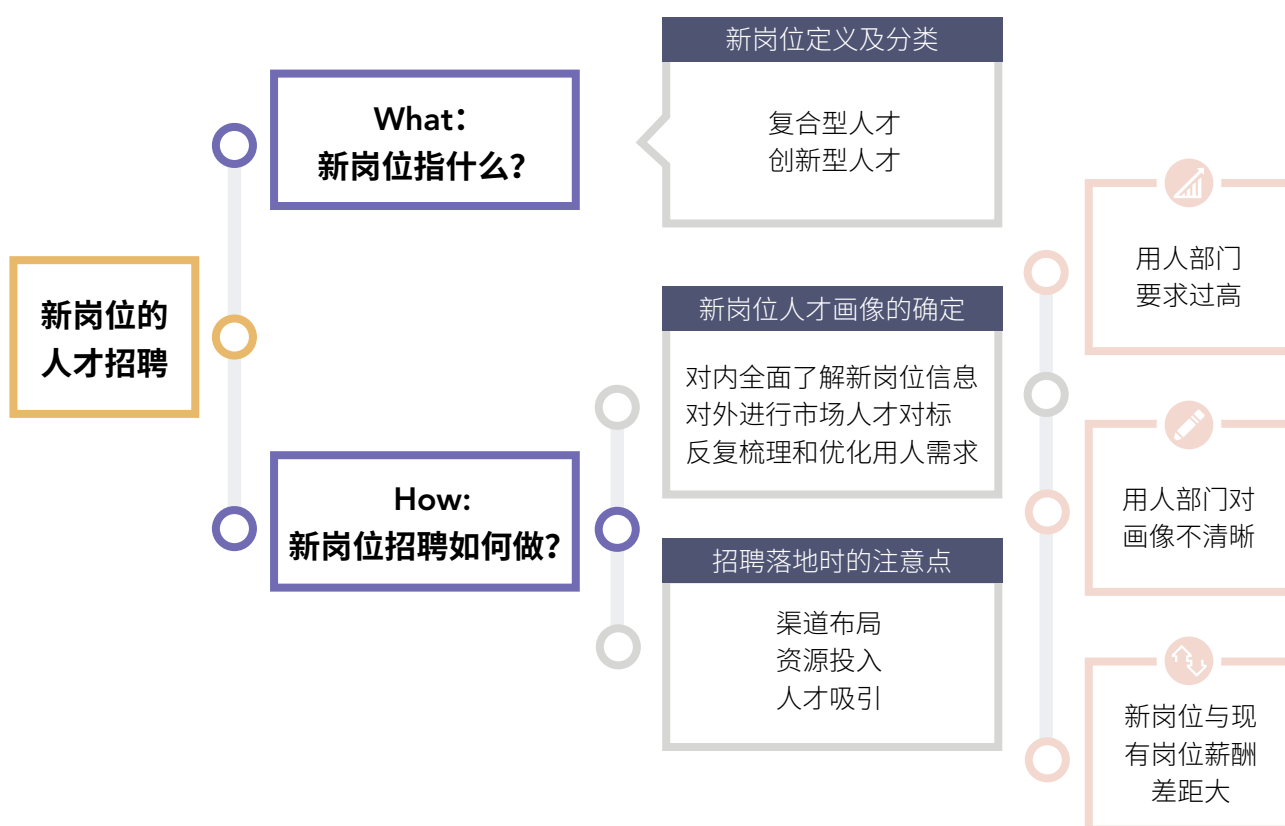
本报告将通过甲方 + 乙方的两方视角，数据 + 案例分析访谈的形式，依次呈现以上内容，并在文章最后给出**新岗位招聘的清单梳理与总结**。希望能为人力资源同仁带来参考，对您企业的新岗位招聘有所助力。



研究方法 with 报告框架

RESEARCH METHODS AND REPORTING FRAMEWORK

本次调研基于 2021 年 5-8 月共计 270 余家企业样本统计、并深入访谈 20-25 家来自不同行业的企业招聘负责人、精选 4 家企业案例实践而成，覆盖的主要行业有：制造业、高科技、互联网、医药健康、汽车及零配件等。参与调研的企业不仅有国有企业、优秀民营企业，还包括世界 500 强在内的外资企业，保证了调研样本的丰富性以及数据、建议的准确性。



主要发现

MAIN FINDINGS

01

新岗位之“新”，体现在组织内部（过往是否招募）与外部人才市场（是否稀缺）两个维度。

- ▶ 复合型人才：往往由于企业跨界、数字化转型、上下游业务拓展而产生，人才市场已有一定存量
- ▶ 创新型人才：常常由于新领域探索、新兴市场开拓产生，外部市场可能尚不成熟，人才较为稀缺

02

相较之传统岗位，新岗位招聘最大的不同在于人才画像的构建与确定、反复优化和调整。

- ▶ 对内全面了解新岗位及业务信息
- ▶ 对外进行市场人才对标
- ▶ 反复梳理和优化用人需求

03

新岗位的招聘并不意味着颠覆招聘流程和招聘方式，而是要求招聘部门和用人部门愈发精诚合作。

- ▶ 对内了解业务信息时，需要用人部门更多进行专业输出
- ▶ 在对外进行人才市场对标时，招聘部门需要积极主动发挥专业性，给出更多市场人才的信息
- ▶ 若用人部门对画像较为模糊，那么在对内沟通信息时，招聘人员更应注意引导，将岗位要求转为能力；若用人部门对画像清晰但要求过高，那么在向外市场对标时，招聘人员应通过数据说服对方

04

新岗位招聘落地时，渠道布局、资源投入、人才吸引这三者最受 HR 关注，同时还要注重与业务的联动。

- ▶ 新岗位最常用招聘渠道为：内推、猎头和社交新媒体
- ▶ 资源投入体现在招聘人员本身，若是短期紧急的新岗位需求，企业会通过内部招聘人员和外部招聘合作伙伴配置进行快速响应；若是长期的新岗位需求，企业则会更关注提升招聘人员的新业务理解能力以及构建长期该领域招聘生态伙伴
- ▶ 面向候选人澄清和描绘新业务发展愿景是新岗位人才吸引的重要因素。企业兼顾招聘文案、招聘流程“投其所好”的同时，还应坚持雇主品牌的长期建设
- ▶ 从新岗位需求确定到候选人吸引，业务需要更多参与。如新岗位招聘项目与业务部门共创，共享目标、邀请业务高管“站台”与面试等

通过图表 1 的词云，我们可以清楚地看到，“新业务”、“新职能”、“复合型人才”、“创新”等词在 HR 的表述中出现频率较高，这表明虽然企业发展阶段、人才需求各异，导致大家对新岗位的理解一定程度上有所不同，然而新岗位出现的业务背景却显现出较大的相似性。较之对新岗位下定义，对新岗位进行类型划分更为重要。

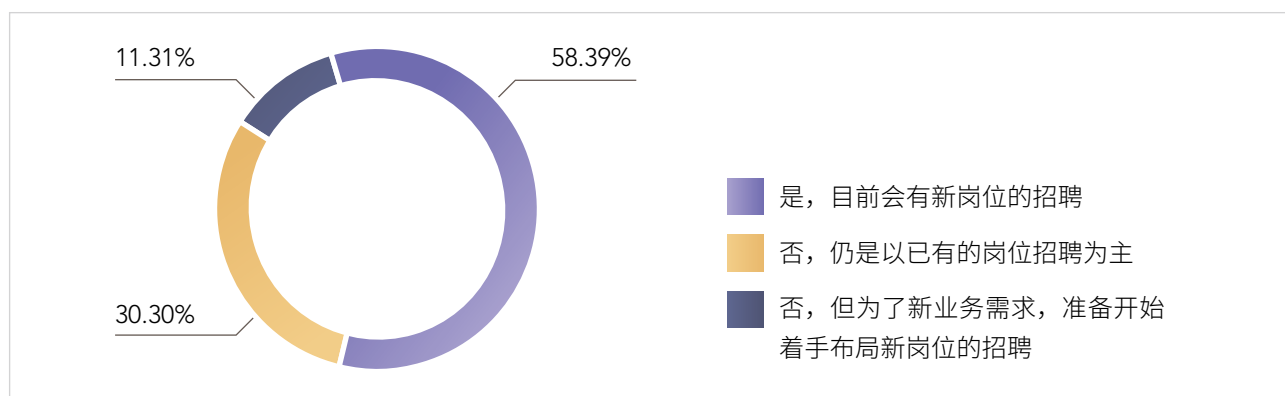
那么何谓新岗位？从 HR 的诸多理解和表述中，我们可以抽丝剥茧，梳理出具有共识的参照以及维度：

首先，较之其他企业与人才市场，本企业以往从未出现过、招聘过，是为“新岗位”。

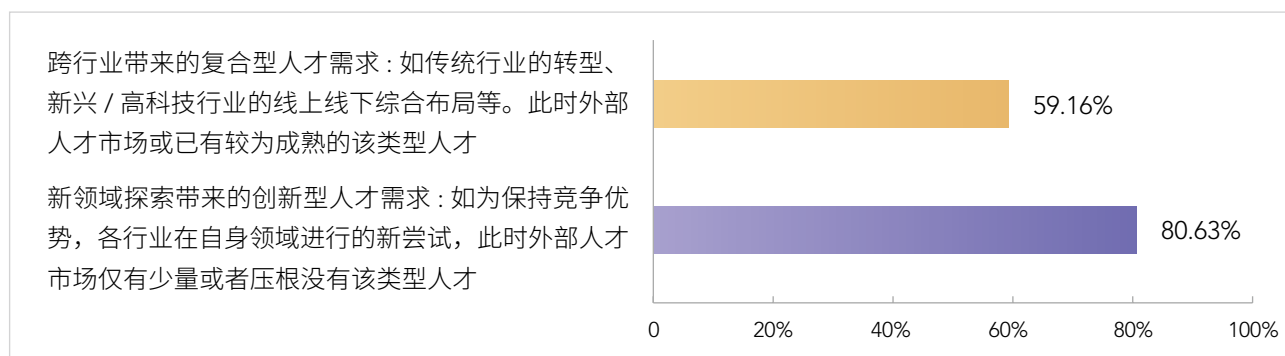
其次，导致新岗位产生的背景原因在相似性基础上又具有较为明显的类型区分：

- ①. 基于行业趋势、企业战略目标、业务延伸、跨界转型，全新增设的职能 / 技术 / 管理岗，是为“新岗位”
- ②. 较之已有业务，由于新业务探索与拓展而产生的，且完全没有可借鉴类似行业 / 岗位供参考，是为“新岗位”。

图表 2 根据您企业的实际情形，当前是否涉及“新岗位（专指您企业以往从未招聘过的岗位）”的招聘？ N=274



图表 3 对于不同类型的新岗位，您企业现在有过 / 准备着手布局的招聘实践是？ N=191



图表 2 表明，近 7 成的参调企业表示他们已经在着手布局、开展新岗位的招聘。但在整个调研过程中，我们发现拥有完整的新岗位招聘案例的企业占比并不太高。导致此种现象出现的原因，很可能是不同企业、不同招聘人员对于新岗位的理解本身不同所造成的。

本次新岗位的定义和分类，我们从组织内部（导致新岗位产生的原因）和人才市场（是否稀缺）2 个维度给出了定义。事实上很多企业对于新岗位还有着自己的理解，例如曾经招聘过但中途暂停，之后又开放岗位、同岗位不同地域的招聘等。这会造成调研数据阶段大家认为自己企业开展了新岗位招聘，但实际上与本次研究的定义有出入。

从企业的实践方向来看（图表 3），创新型人才的比例更高，其对于企业而言的显著特点在于，外部市场人才较少，招聘难度进一步加大。



企业案例：新岗位背景缩影

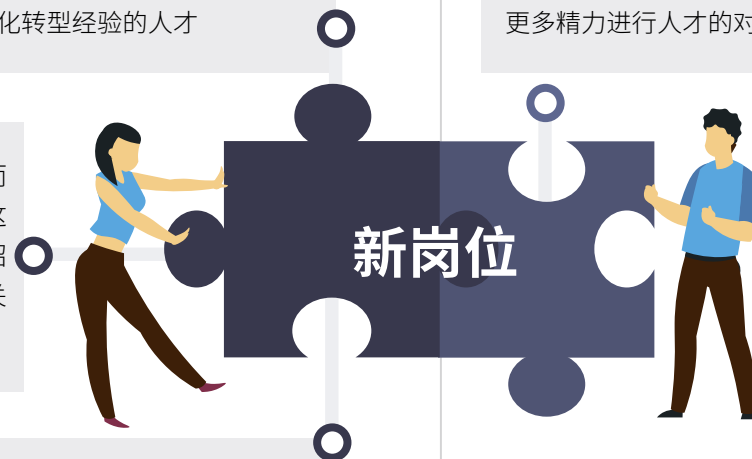
从以下来自不同行业的案例中，我们可以瞥见企业产生新岗位需求背后众多可能原因的缩影：

复合型人才

数字化转型，继而带来的变革管理、运营端、应用端人才需求。这类人才的需求往往还会被深深印上转型企业原来所在行业的印记，于是要求这部分人才成为既有某行业经验又有数字化转型经验的人才

垂直行业领域拓展，继而带来的跨界人才需求。这类人才往往本企业尚未招募过，但是外部市场相关领域已有一定存量

上下游业务延展，继而带来的新岗位需求。这类人才或许岗位名称设置并没有太大变化，但是企业需要其立足企业原有行业的产品和服务，继续深耕上下游业务



创新型人才

新兴领域先行探索，继而带来的创新型人才需求。这类人才在市场上较为稀缺，先行者需要花费更多精力进行人才的对标和访寻



案例内容导航

亚信科技

- » 数字化运营
- » 垂直企业上云
- » 5G 网络智能化

金光纸业

- » 集团数字化转型
- » 组建新事业部

某新能源汽车 B

- » 电动领域研发
- » 智能网联
- » 产品力提升的复合创新型人才

科锐国际 专家洞察

- » 转型带来复合型人才需求
- » 新领域带来创新型人才需求

企业案例——亚信科技

亚信科技始于 1993 年，是领先的软件产品、解决方案和服务提供商，致力于成为“大型企业数字化转型使能者”。

公司积极拥抱 5G、人工智能、云计算、大数据、物联网等先进技术，秉承“一巩固、三发展”战略，依托产品、服务、运营和集成能力，在传统业务方面，以 5G 为契机，全面布局，提升效能，巩固 BSS 市场领导者地位；**在新兴业务方面，力争 5G OSS 网络智能化业务、DSaaS 数字化运营业务、垂直行业及企业上云业务的规模化发展。同时，亚信科技与业界伙伴共建生态，推动商业模式转变，为全行业数字化转型和产业可持续发展贡献力量。**

基于以上的新发展方向，亚信对于人才的需求非常旺盛。公司需要结合新的发展方向，招聘以及储备一些以往没有涉猎过的复合型人才。

企业案例——金光纸业

金光纸业是一家集林浆纸一体化的大型制造企业，从前述的介绍可以了解到，金光纸业的竞争优势在于林浆纸一体化，产业链的全方位整合。所需人才的画像差异极大极广。如工业用纸、文化用纸以 B2B 为主，生活用纸（清风等品牌）则更偏向 B2C。

与此同时，公司也面临一些挑战：如何在生产效率提升的基础上，适应竞争愈发激烈的市场？兼顾利润增长和客户实际需求的满足？这些挑战落到实处解决，最终会回归到如何“用人”。在集团层面，公司近年来有如下较大变化：

► **推动整个集团的数字化转型：**从搭建团队、建立画像，到与各用人部门密切合作，公司不是为了“部门数字化”，而是要让数字化成为整

个公司的 DNA。每个部门相关的职位，都植入数字化转型的基因。所以如何将该理念植根于各个岗位，招聘到满足工业行业数字化转型的复合型人才至关重要。

► **浆纸端对端运营的新事业部组建。**以纸品举例，随着限塑令的推行，纸质外包装需求增加，将迎来长足发展。因此公司需要与快消类企业建立合作，增加互动，加速市场对接。想要持续推动与客户之间的黏着，则意味着需要更加了解客户的需求。而这从生产、运营流程等流程上，对于公司均是突破，对应到研发端、质量端、销售端，都是新的变革。

企业案例——某新能源企业 B

新岗位的产生主要是由于有新业务 / 新流程，或者是市场环境发生了变化，导致新的人才需求应运而生。

新能源汽车行业自 2017 年开始，由于各类背景企业的加入，进入一个初级阶段的快速发展期。对于智能化、电动化、共享化的追求和推进，新能源发展走向了新阶段。在这种行业大背景下，B 公司开始着手布局以下三类新岗位人才：

①. 三电研发类人才

B 公司在 2020 年，重点引进汽车领域电动化的人才，包括电控、电机和电池（以下统称三电）。电动汽车如果想要前期竞争中获得领先地位，那么电池性能和电池产品竞争力至关重要，因此 B 公司开始大量招聘三电类人才。

在此领域中，既有整车企业，又有汽车零部件企业，均有电池生产经验。但落到电池研发的人才招聘上却有差异，比如整车对于电池的要求更多从整车调配角度考虑，零部件企业则更多从电池化学结构和电池容量等角度考虑。同时此类人才的招聘，既要“保质”也要“保量”，招聘人数规模大，还需要储备领军人才，既要求有整车企业工作经验，又要能对技术路线进行规划，

还要从行业发展角度审视未来产品。

②. 智能网联人才（车联网和智能驾驶类人才）

B 公司较早之前就在进行该领域的布局 and 规划，当时面临的情况是在自动驾驶 / 车联网领域市场人才稀缺甚至没有对应人才，甚至国内的一些汽车企业尚未起步，规模化的招聘几乎从近几年才开始。考虑到未来智能化是未来汽车行业必须配置的大趋势，所以 B 公司在智能网联人才的招聘上，逐渐加大力度，构建自己的车联网部门，储备专业人才。

③. 基于产品力提升的全方位复合型人才

在快速发展阶段，公司 CEO 提出招聘一位同时懂得产品开发、品牌建设、造型设计的人才，由其带领一支团队，将公司的产品体验提升到新的层次，全方位提升公司的产品竞争力。

以上便是 B 公司在近几年的发展中，可圈可点的三类新岗位。

专家洞察——科锐国际

两类典型新岗位及其招聘难点

- ▶ **转型带来的复合型人才需求：**当前很多企业纷纷进行转型，随之大量催生出对于复合型人才的需求。顺应数字化转型潮流的背景之下，数字化人才的需求不断高涨。虽然数字化人才市场供应量较大，但对于转型企业而言此类候选人却较为欠缺。
- ▶ **新领域带来的创新型人才需求：**当前诸多新兴市场、产品需要不断更新迭代。聚焦在研发人员这一端，某些领域可能国外技术较之国内领先，市场人才非常稀缺。懂新产品 / 新技术 / 未来新领域，即符合上述提到的创新型人才，其数量在外部市场中较少。

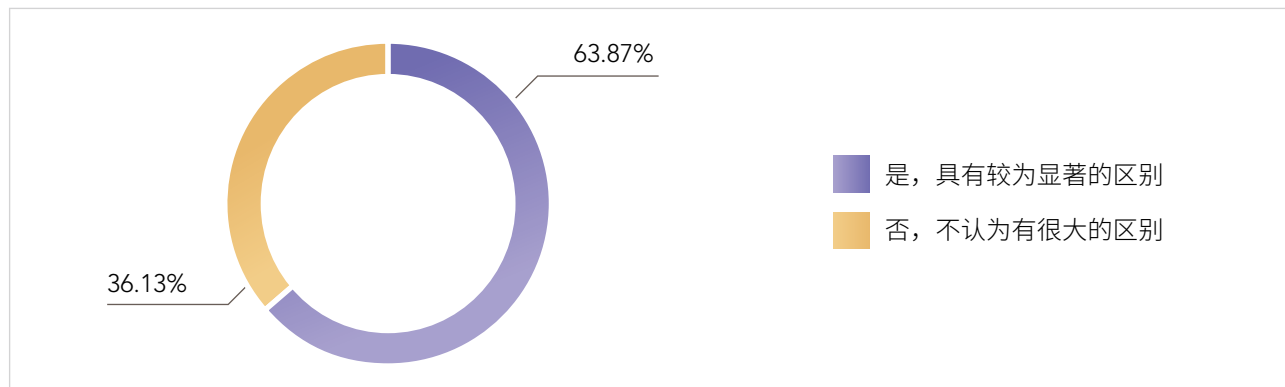
就招聘难度而言，对于第一种类型，因为外部市场有存量，企业知道这些人“在哪里”，但是如何吸引是难点；对于第二种类型，难点在于企业如何对照着人才画像去匹配市场并找到此类人才。吸引对于后者同样重要，但已是后话了，当务之急是需要找到“人在哪里”。总结来说，第一种更偏重吸引，第二种更偏重访寻加吸引。



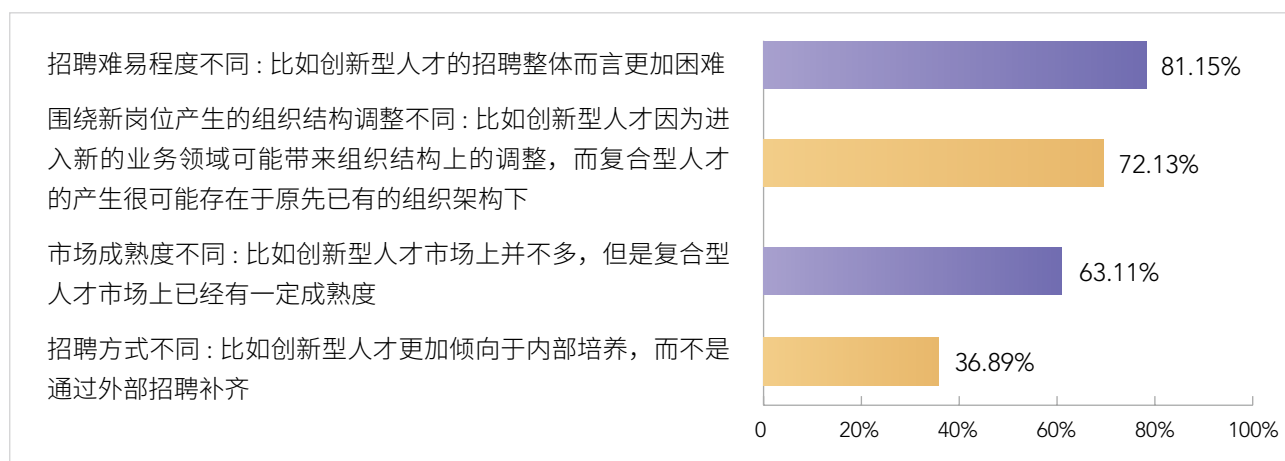


对比分析：两种类型异同之处

图表 4 在 2 种不同的新岗位类型下，您企业招聘团队具体在招聘时是否有区别？N=191



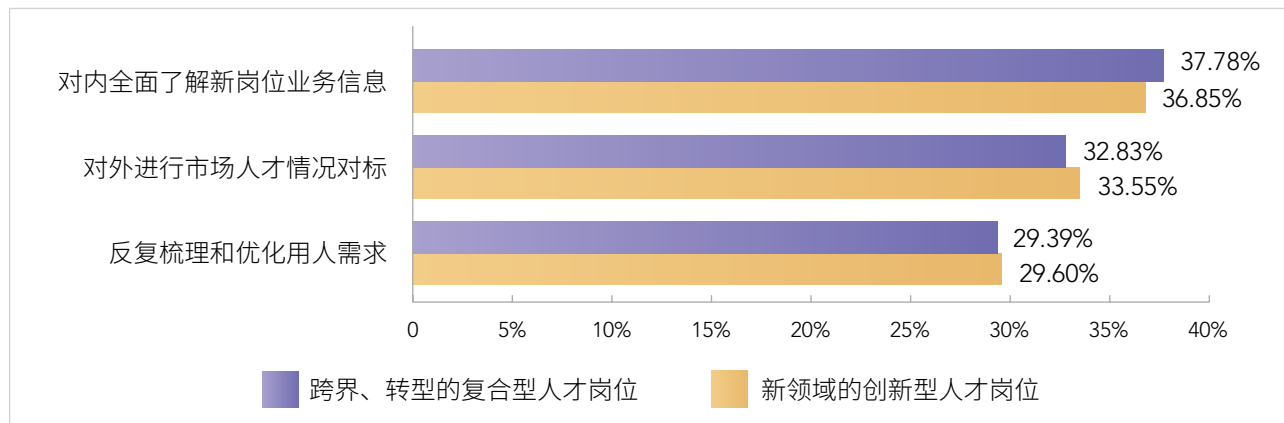
图表 5 如果有，复合型人才需求岗位和创新型人才需求岗位在各自招聘时，您认为不同之处体现在哪里？N=122



基于前文对新岗位的分类，综合图表 4 与图表 5，6 成多的参调企业认为不同类型新岗位招聘差别较大，但此差异主要集中于招聘的难易程度以及新岗位产生时本身的组织结构调整。在具体的招聘流程和步骤上，不同类型的新岗位并没有表现出过多的差异。如图表 6，我们从新岗位最重要的人才画像确定过程出发，比较 2 种新岗位所投入以及耗费的时间精力，发现彼此之间差别非常微小。即对于不同类型的新岗位，招聘部门和用人部门合作确定画像的过程是一致的，这个动作和步骤均必要，且不存在流程上的区别。



图表 6 基于您企业实际情况，对于不同类型新岗位，在新岗位画像确定过程中所投入的时间精力：【三项比例之和等于 100%】N=191



图表 7 在不同步骤中，招聘团队和业务团队谁更主导？N=191

题目 \ 选项	招聘团队	用人团队	更强调双方合作
对内全面了解新岗位及业务信息	15.18%	40.32%	44.50%
对外进行市场人才情况对标	71.72%	5.24%	23.04%
反复梳理和优化用人需求	22.51%	12.57%	64.92%

继续深入看（图表 7），在人才画像确定过程中，招聘部门和用人部门分别应该如何承担各自的职责。例如对内了解业务信息时，需要用人部门更多进行专业输出；在对外进行人才市场对标时，招聘部门需要积极主动发挥专业性，给出更多市场人才的信息。进入到反复梳理和优化用人需求时，则需要双方更密切合作。

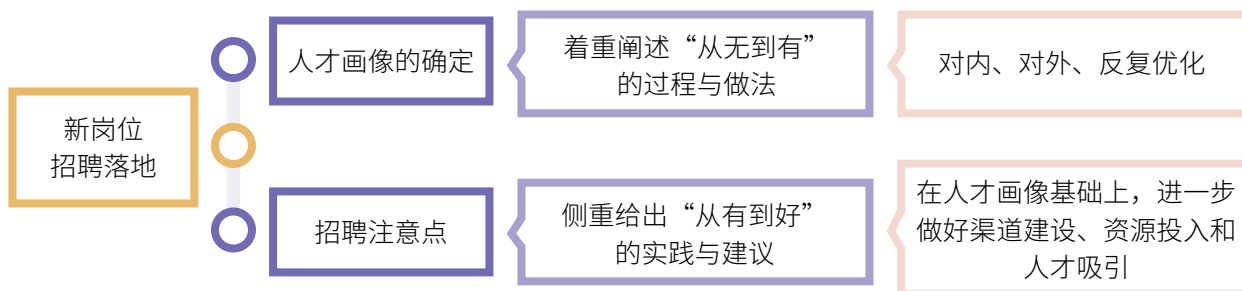
综合以上调研数据与访谈的案例、洞察内容，我们共同给出本次研究中的关于“新岗位”类型划分与相互比较如下：

复合型人才需求	新岗位类型	创新型人才需求
产生背景：企业跨界、数字化转型、上下游业务延展 人才核心要求：行业经验 + 转型经验（上下游） 市场成熟度：外部市场较为成熟，已有一定存量人才 招聘痛点：人才吸引		产生背景：新领域探索、新兴市场开拓 人才核心要求：该新领域先行经验 市场成熟度：外部市场尚不成熟，人才较为稀缺 招聘痛点：人才访寻、人才吸引

虽然在产生背景、人才核心要求与市场成熟度等维度，二者有所不同。创新型人才整体招聘难度高于复合型人才。但在人才画像的确定、招聘落地的关注上，二者并无过多差异。

因此必须要申明的是，新岗位的招聘不是颠覆过去已有的招聘流程，另辟蹊径。而是当企业面临以往从未招聘过的岗位时，招聘部门和用人部门应更加精诚合作，以此来确定岗位要求、人才分布及特点，并且有的放矢进行吸引与招募。

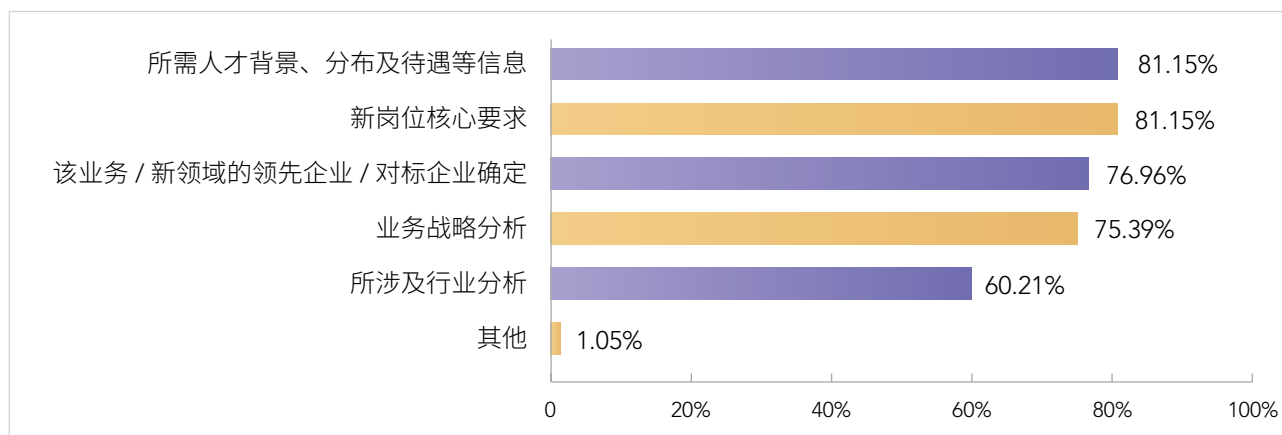
How：新岗位招聘的落地



明晰了不同类型的新岗位，以及弄清楚二者在招聘上的异同之后，进入到具体的招聘落地及实操。我们将分为2部分阐述本章节内容。

- ▶ 人才画像的确定：新岗位人才画像“从无到有”的过程，是新岗位招聘中不可或缺的一环。企业只有确定好精准的人才画像，才能为之后的招聘落地打下坚实的基础。在此阶段中，招聘部门与用人部门合作将岗位标准与候选人对标转化为人才标准与候选人对标，基于定性和定量，用事实说话，最终敲定最适合本企业的选人标准。
- ▶ 招聘过程中的注意点：事实上已有岗位在招聘过程中会遇到的问题，新岗位同样也会遇到。因此在这一部分，从招聘过程中常遇到的渠道、资源和人才吸引切入，了解一下在新岗位在招聘的过程中，企业可以有的注意事项。

图表 8 新岗位人才画像确定过程中，您企业会着重进行哪些分析？ N=191



图表 8 反映出，企业当中的新岗位需求被提出后，HR 首先要做的就是与业务部门各相关人员，从基本的业务技能要求出发，明确待招聘岗位的人才画像。在确定一系列围绕新岗位有关的信息中，既有向内的如了解其核心要求，也有需要面向外部市场进行搜寻的如人才分布及待遇、对标的公司等等，人才画像的确定过程往往并不是一蹴而就，需要反复调整和校准，直至招到最符合自己企业的人才，真正做到人岗匹配。前文已经陈述过，**对于不同类型的新岗位，在人才画像的确定流程上并无过多差异，一般有 3 步：**

- ▶ 对内全面了解新岗位及业务信息
- ▶ 对外进行市场人才对标
- ▶ 反复梳理和优化用人需求

对内全面了解新岗位以及业务信息

观点一览

了解方式与内容：在信息了解的维度上，应尽可能全面，除了常规的与新岗位直接主管沟通、定期参加业务会议，必要时还可从候选人获取更多信息。在信息了解的内容中，此时应更关注对新岗位工作内容、核心结果领域的定义，同时还必须清晰新岗位的“前因后果”。

分阶段、自上而下完善新岗位信息：新业务战略和转型方向确定阶段、岗位基本信息了解与定义阶段、新岗位候选人所需知识 / 经验 / 能力定义阶段。

以上阶段并非一步到位，通常会历经初步描摹定下基调，对标以及“试水”后，继续内部不断调整。



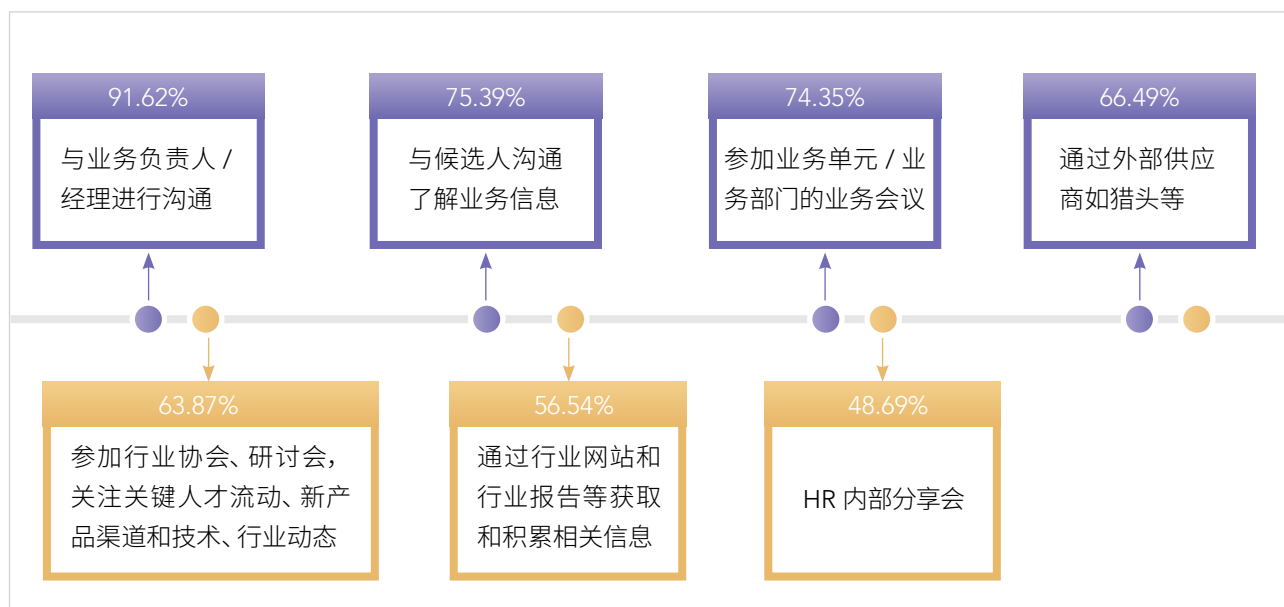
了解新岗位的方式和内容

全面了解有关新岗位的信息意味着日常的积累和岗位出现后的及时、深入沟通均必不可少。

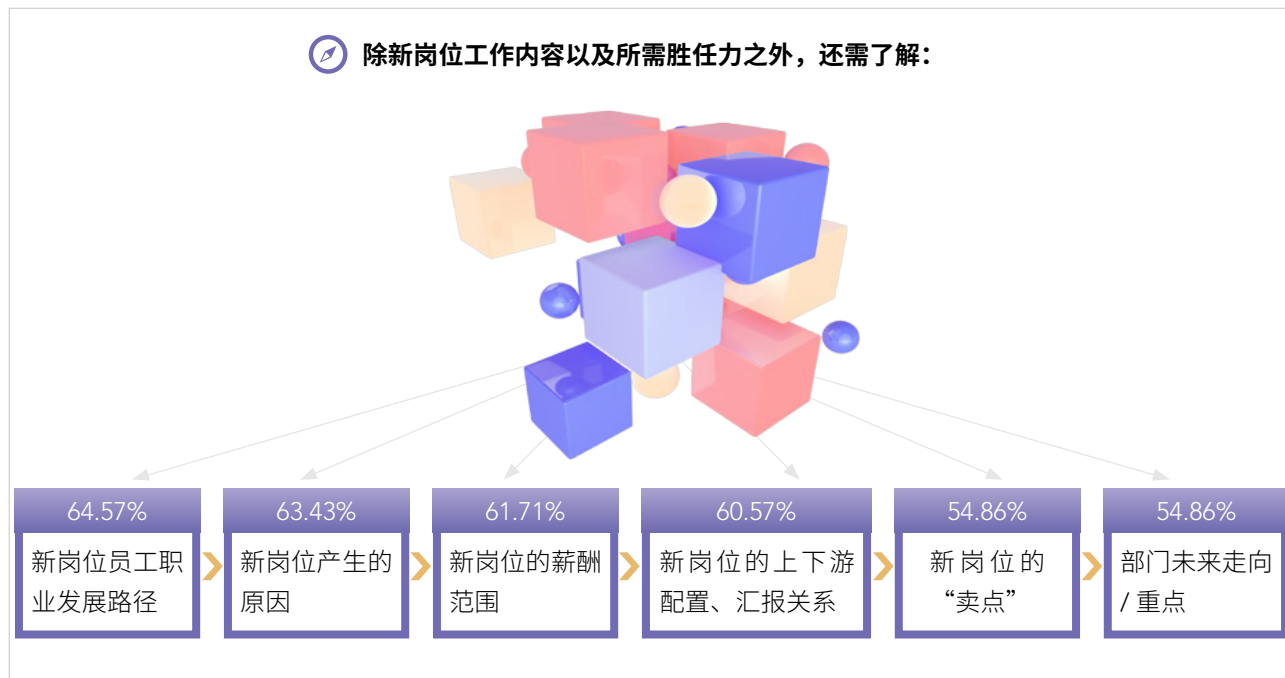
首先对于新岗位，需求出现后，招聘人员需要从用人部门处详细而全面地了解新岗位的工作内容、核心要求。同时在日常工作中，招聘人员对业务的长期理解不是一朝一夕达成的，这要求他们定时参加业务会议，以不断加深对业务情况的掌握。此外，招聘人员还可通过面试候选人对现有的新岗位信息加以验证和总结甚至进行对比。这几种方式相辅相成、各有侧重，共同助力招聘人员更好地理解新岗位。

更多详细信息可参见以下图表：

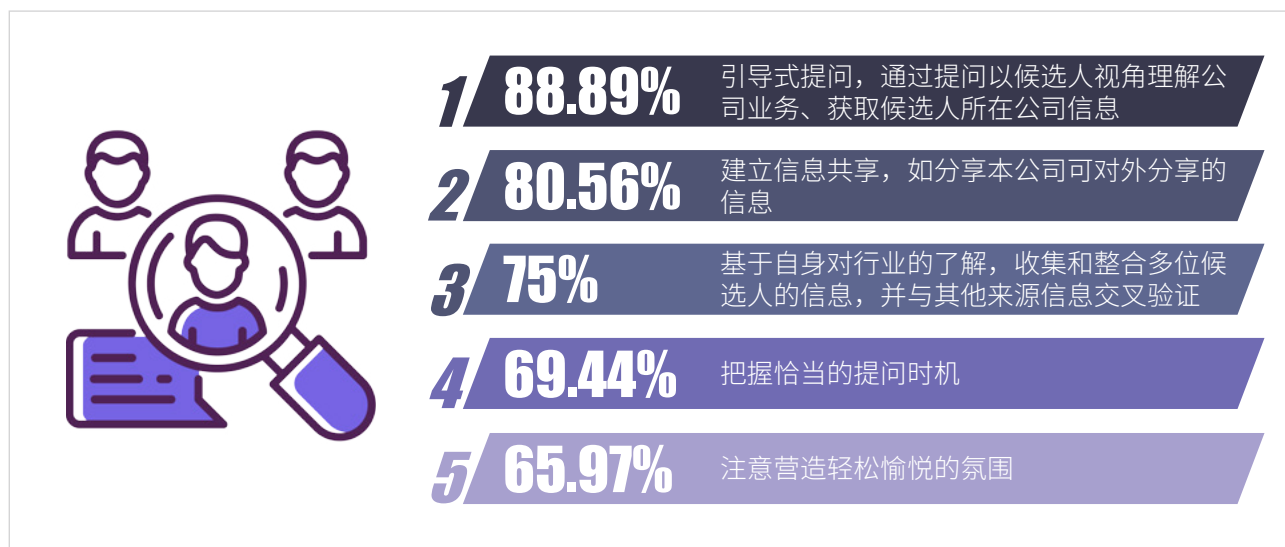
图表 9 新岗位出现后，您企业招聘团队了解新岗位所在业务的方式：N=191



图表 10 除了工作内容及所需胜任力是必须项以外，与业务负责人 / 经理就新岗位沟通时，还应重点关注哪些信息：
N=191



图表 11 通过面试候选人获得新岗位相关信息时，需要注意：N=191



图表 12 在业务会议上，招聘团队会着重针对新岗位详细获取的信息：N=191



分阶段完善新岗位信息

关于 HR 应如何对内沟通新岗位信息，我们发现其中的实践案例暗含着阶段性，即从战略层到执行层，不同阶段应该确定好不同的信息。我们将其总结如下，以供建议与参考：

- **新业务战略和转型方向确定阶段：**对于企业而言，新岗位往往并不是凭空产生的。而是依据整个企业 / 集团层面的业务战略或者转型方向决定。因此做好关于业务发展的决策，在组织内部自上而下形成统一，对于进一步确定用人策略非常关键。
- **岗位基本信息了解与定义阶段：**双方均应发挥主动性，共同促进招聘的达成。招聘人员基于自身的学习与积累，主动深刻“理解”新岗位甚至新业务；业务部门需认真思考并总结该部门以及新岗位的核心“卖点”，清晰告知招聘人员。除了最基本的薪资待遇和福利之外，若新岗位偏向于新型领域的技术岗位，那么应让候选人感知到企业该行业的未来发展前景，以及候选人担任该岗位后，可以实现和发挥抱负才干之处。
- **候选人知识 / 经验 / 能力定义阶段：**招聘人员应与业务部门基于需要解决的业务需求，“拆解”出岗位经验背后要求的核心胜任能力并对核心胜任能力项进行排序，明确优先级。此阶段存在的核心意义在于，基于企业真实情况，定义最符合本企业的新岗位人才的要求。若是在外部市场上搜寻一番之后发现，当前并没有完全符合所要求的人才，那么便可根据对人才要求的排列顺序，进行抉择和取舍。

这些步骤往往并非“一步到位”，通常会历经初步描摹定下基调，对标以及“试水”后，继续内部不断调整。

案例内容导航

亚信科技	金光纸业	某新能源汽车 B	某光伏企业 A	科锐国际 专家洞察
» 招聘人员需“理解”业务，修炼“内功” » 针对业务团队的画像需求做针对性引导	» 内部梳理和评估，确定转型方向 » 多方力量合作，调整和确定人才画像	» 定整体思路 » 用人单位对新岗位进行初步定义 » 招聘团队和用人单位进一步沟通	» 制定初步人才画像，明确基本要求 » 人才画像 20 问帮助描绘精准人才画像	» 内部沟通重“拆解”，理清并排序新岗位的胜任能力

企业案例——亚信科技

► 招聘人员需“理解”业务，修炼“内功”

招聘团队虽然属于职能部门，但是负责招聘的每一位同事，对其对接的事业部业务有了解是基本要求，甚至更高要求是“理解”业务，诸如对战略规划、现阶段和未来业务发展的理解。他们定期参加业务会议、业务的线上直播课程、参

加各个事业部的半年会 / 年会等。除日常沟通之外，在新业务招聘合作初期，招聘部门还会为与业务部门的深入沟通提前做好问题。

除了对业务的了解，招聘团队还需要在招聘过程中持续影响候选人。对于新业务而言，很可能面临的是在现有平台能力水平较高的候选人，那如何说服对方从已经较为成熟的平台中跳出，加入亚信？如何将职位更好地“卖出去”？这既需要动员业务部门参与其中，又需要从招聘第一关影响候选人。

- ➡ **学习业务：**随着持续深入地进行业务学习，同时招聘部门还会有内部赋能和培训，招聘人员对于公司业务理解会不断加深。在面对候选人时，可以体系化呈现公司的优势、岗位的卖点，向候选人呈现更清晰的画面和关键点。
- ➡ **挖掘卖点：**用人部门在初期也会定义关于职位的优势和卖点，以便于招聘团队把公司、部门和职位的情况客观全面呈现给候选人。
- ➡ **品牌影响：**内部不同部门密切合作，比如招聘部、市场部、企业文化部在新媒体营销联合起来。每当公司有业绩发布、技术突破、行业获奖等利好消息时，三部门联动从公司品牌、雇主品牌的层面，共同策划和举办活动和项目，扩大影响力、触达候选人。

► 针对业务团队的画像需求做针对性引导

对于新业务而言，在初期阶段，用人经理对于人才画像的描述基本上可以分为两大类，招聘团队分别需要进行一些针对性的指导：

- ➡ **人才画像不清晰。针对此种，首先明确对标方向：**对标企业、基于新型岗位，在行业中对标哪些企业、对哪些企业定向挖掘，这些企业的业务情况目前在市场上的位置如何？这个过程会先帮助用人部门逐渐清晰人才画像和需求，筛选出一些适合该新型岗位的人才。
- ➡ **人才画像特别清晰，但是过于理想。针对此种，先明确硬性技能：**从硬性技能层面，了解到所需人才的大致分布之后，比如技术型人才应具备的能力，初步定义新岗位所需要的关键能力。并且反复和业务进行梳理，和候选人面试过程中不断矫正和调整。保证招聘推进过程中，对候选人的定位愈来愈精准。
- ➡ **注重对软性技能的考察：**新业务对于软性能力的要求会比传统业务更高，比如团队协作、快速学习、对接市场、解决问题、表达和沟通等能力。对于全新的团队而言，尤其是从外部引进的情况下，考察候选人

的软性技能，以便其之后可以适应新岗位、融入企业文化。

- ➡ **分阶段定优先级，找到合适候选人：**在和业务沟通时，通常会在每个阶段定优先级。满足所有招聘条件的新岗位候选人不一定一下子就找到，所以先让业务部门在众多要求中确定现阶段和下一阶段最重点关注的要求，其他条件适当放宽。但是前提是招聘团队也会在市场上进行访寻，给到业务部门一些结果数据，影响和引导需求调整。

企业案例——金光纸业

► 内部梳理和评估，确定转型和变革方向

作为一家传统制造企业，金光纸业内部转型和变革已被发掘的 DNA 并不多。我们需要看：推动变革时面临的挑战是什么？需要去做哪些事？

首先公司面向管理层专门进行了一场有关数字化转型的评估，梳理过往几年发展历程，确定未来数字化转型的发展方针。在曾经的基础上再度出发，一方面帮助全体管理层革新理念，一方面进行此发展战略下的人才画像的简单描绘。

► 多方力量共同合作，调整和确定人才画像

通过外部咨询、猎头合作，招聘团队最终敲定转型中的关键项目管理岗。但由于转型面向整个集团，过程中不可避免涉及到反复的调整，这表明新岗位的招聘并不是一蹴而就的，往往要根据公司的变化及时调整，招人的过程需要非常谨慎。

针对应用端以及技术端人才，首先对标外部类似企业，了解在其企业中该类职位如何进行定义，如职位描述、汇报线、组织 / 部门架构等，以此作为参考。

在新事业部组建时的人员招聘，招聘人员基本分为两步走：

- ➔ 与直线经理对接，面对这些新变化，组织未来应该呈现的面貌；
- ➔ 招聘团队发挥专业性进行归纳总结。无论组织如何变化，对于始终需要的职位（如销售、市场、产品等），明确对标企业和行业中领先的公司，去了解和学习他们在从上游向下游转型之时具体的做法。

企业案例——某新能源汽车企业 B

（一）. 三电研发类人才

- ▶ **整体思路：**新能源汽车领域近几年快速发展，三电人才在市场上有一定存量。只不过对于整车企业，这类人才需要在过往经验上进行能力整合。当时 B 公司在三电领域属于先发探索模式，相对其他企业是比较成熟的。因此 B 公司在进行三电类人才尤其是电池研发人才招聘时，会更倾向于从上下游和同类企业中着手。
- ➔ **用人部门对新岗位进行初步定义：**就三电类的中高端人才而言，新岗位的第一责任人是研发副院长，分管研发的副总是招聘团队的客户，先由他们对新岗位的需求进行定义，一般会较为粗放、简单，比如人才到位之后承担的角色、需要实现的目的等。
- ➔ **招聘团队和用人部门进一步沟通：**了解该类人才的大致分布。同时需要用人部门在人才画像上区分出核心指标和非核心指标。对于技术型人才的硬性要求如相关领域的工作经验、具有外资企业电池研发背景等。同时业务部门还会帮助从电池研发技术的未来发展、互联网思维经验层方面对技术要求进行精细的规划，这样可以先让招聘部门排除一部分明显不合适的候选人。
- ➔ **外部人才市场对标：**基于如上要求，招聘部门先从海外的电池企业开始着手寻找候选人，并通过海内外猎头公司、内部推荐等渠道广纳简历，联合用人部门进行面试。

过程中根据变化不断验证假设、反复调整。最后通过多方的比较最终找到了一位拥有外资电动化背景的专业人士。

（二）. 智能网联人才（车联网和智能驾驶类人才）

- ▶ **整体思路：**B 公司准备布局智能网联时，市场上尚未出现真正定义该领域的人或者企业，该类人才数量非常之少。B 公司既要招募基础类岗位，又要引进领军人才。所以最终公司决定通过拆分、组合的方式将人才梯队建立起来，在过程中不断探索前进。首先引进一位分管智能网联业务的带头人，在其带领下，招聘有潜力的人才进行内部培养，后期再大批量引进专业工程师，综合搭建起整体能力。
- ➔ **明晰岗位硬性要求：**在大批量专业工程师的引进这一层，从人才画像以及渠道选择上，当时主要有两大硬性要求：对智能网联技术有一定的了解，具备功能开发经验。因此当时通过“拼凑组合”的方式招聘补齐该领域下的各类人才，比如智能驾驶、地图导航、智能网联系统开发，智能座舱系统开发、APP 应用插件开发等等。不同的类型分散从不同的层面去招聘。如 APP 应用，相对应去找有过音乐软件开发经验的人；如智能驾驶，相对应去找百度、或者高校中有开发经验的研发人员；如地图导航，相对应去找高德和百度。
- ➔ **职能拆分，综合培养：**先将职能拆开，根据不同的职能进行组合，再通过公司的项目锻炼或者交叉培养，以及与合作伙伴合作，多方面锻炼人才，逐渐为智能网联领域未来发展储备好人才。
- ➔ **借助内推，网罗专业人才：**在招聘智能网联人才时，内部推荐的效果非常之好。由于该领域圈子集中，一个工程师周围可能串联十几个工程师资源。虽然先会用较高成本引进一个人才，之后再通过内推、内部串联的方式，不断扩充人才储备量。



企业案例——某大型制造企业 A

以数字化转型中的“数据治理与应用”新岗位为例，公司决定为之成立一个新团队。招聘部门接到 IT 部门提出的新岗位需求之后，首先会进行招聘需求分析，即和业务部门共同制定初步人才画像。结合用人部门的工作需要以及专业知识，对人才的知识、经验、技能甚至人格特质进行初步描摹，形成粗略版人才画像。

► **外部市场进行招聘“试水”，比对人才画像匹配程度：**如果过程中认为人才画像，与外部人才市场较为一致，则继续按照该方向进行。如果发现需求在知识、经验、技能方面并不匹配，甚至与市场上人才的薪酬等方面均有较大出入，那么则再次与用人部门进行深入沟通，修正和完善人才画像。与此同时，招聘部门进行外部对标，并借助猎头或者其他合作渠道更清晰地了解市场该人才整体情况，最终寻访到市场满足要求的候选人。就“数据治理和应用”该新岗位而言，尤其在一些头部企业或者互联网大厂，他们已经走在前沿，因此市场上会有一定的参照和比对。当然过程中还会结合公司所在的行业领域、业务场景，进行相应的调整修正和综合。整体而言，这是一个 PDCA 的过程。

► **招聘人员通过 20 个问题在与业务、猎头沟通时画出精准画像：**在人才画像形成过程中，招聘部门有一个自整理的实用工具：人才画像 20 问。该工具帮助招聘人员在与业务部门和猎头沟通之时，将画像描绘得更加精准。如果没有相应的标准工具，每个人基于阅历认知，画出的人才画像不一样。在跟业务部门沟通的过程中，招聘人员可以通过这 20 个问题反向促进业务部门的思考，帮助其回顾对候选人的要求，从而使得最后的画像更加准确。

附：人才画像 20 问

1、岗位基本信息

- ①. 岗位产生的背景及原因？
- ②. 此岗位的部门隶属、级别、汇报线、工作地点、是否有下属、是管理岗还是专业岗，岗位产生的原因？

2、业务需求

- ①. 依据部门业务发展规划和岗位说明书，您认为此岗位要解决哪些(2-4)核心问题？(岗位必须解决的紧急重要问题)
- ②. 每一个核心问题包含的主要工作内容是什么，您能具体描述下吗？在这些工作内容中，您关注候选人具备哪些关键核心点，比如，是拥有成功实践经验呢还是具备的某项特定资源或是从事过什么工作经历？
- ③. 在这些工作内容中，您认为候选人做到什么程度才算是完成了工作，解决了问题？(评判标准是什么？)
- ④. 除了这三个核心问题外，您认为此岗位还有什么问题需要解决？

3、人才画像(知识、经验、能力)

- ①. 基于此岗位要完成的工作，您对此岗位候选人学历要求是什么？毕业院校有要求吗？专业要求呢？
- ②. 此岗位需要什么证书吗？这些证书获得的过程中，您更关注候选人具备那些知识点？
- ③. 候选人有怎么样的培训经历您认为与岗位的匹配度较高？
- ④. 您认为候选人有多长时间的工作经历才比较适合这个岗位？
- ⑤. 您认为候选人经历过什么样的工作岗位，从事过什么工作内容，能解决目前的核心问题？
- ⑥. 在候选人从事过的工作内容中，您认为必须经历的工作内容是什么？
- ⑦. 您认为候选人具备什么样的核心技能才能胜任此岗位？
- ⑧. 您认为这个核心能力用什么关键事件能判断？能举例说明吗？

4、人才地图

- ①. 基于以上要求, 您认为哪些公司里的人选是我们的目标? 举例说明
- ②. 您是否了解目前此类岗位行业、区域薪酬状况?
- ③. 针对目标公司同类岗位, 我们的薪酬是否有竞争力? 如果目标公司由于薪酬、地域原因没有合适的候选人, 您认为还有什么行业或者公司的人员可以考虑?

5、其他关注

- ①. 对此岗位候选人, 在性别上您有特别的要求吗? 在地域上有特别的要求吗?
- ②. 有没有不能招聘的例子? 如果候选人表现出哪些点, 您认为不能接受这样的候选人?
- ③. 除此之外, 你还会关注候选人什么特点? 比如年龄、性格方面或者其他方面的情况?



专家洞察——科锐国际

► 内部沟通重“拆解”，理清并排序新岗位的胜任能力

新岗位的需求被提出时，用人部门通常清楚该岗位产生的原因、需要完成的工作内容、以及最终帮助组织实现的目标，但很可能无法清晰明确描绘出该岗位所需要的核心素质，因此 HR 除了了解常规信息之外，更需要帮助用人部门“拆解”新岗位，理清岗位需要的核心胜任能力，以便和后续细化的市场进行对标。

对于跨界人才，HR 还需要与业务部门在“拆解”后，在所列出的必要能力中，根据组织内部的需求，排列对于各项能力的优先级。业务部门常希望该岗位能够招聘到懂得 abc 的全才，但很可能市场上的组合是懂得 ab 或者 bc。

HR 与用人部门进行“拆解”时，首先需要清楚该新岗位应达成的目标。例如一家企业进行数字化转型，需要实现某个生产过程中的纯数字化管理，这就是最终的目标，非常简洁。那么为了该目标的达成，需要落到实现过程中的各个环节、各阶段的小目标。再往下进行人才配备时，先看岗位本身的属性，是纯技术岗还是将来虽然要做开发，但更多需要了解业务，将客户需求转化成解决方案。通过层层分析，最终判定这样一个人不应该是纯技术岗，而是更多对接客户进行沟通。

紧接着再与业务部门沟通，通常业务部门会希望对方具备工业行业从业经验。希望有工业行业经验的原因是什么？需求背后的原因是什么？通过探讨与分析，逐渐明确在新岗位的人才画像中定义最重要的胜任力。业务部门通常会用业务语言描述人才，但 HR 在拆解过程中需要引导他们，将业务语言转化人才需求，从而让画像的定义更加清楚。



对外进行外部市场人才对标



观点一览

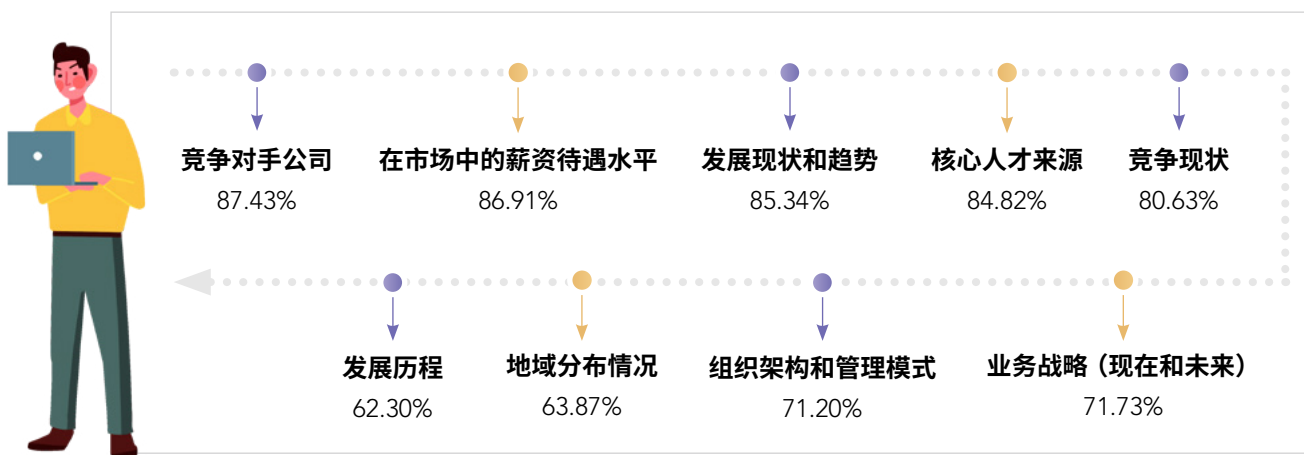
向外对标的维度：竞争对手 / 同样有该岗位的公司、其给出的薪资待遇水平、该岗位的人才来源、构成及分布，同时还需要了解竞对公司的发展现状以及趋势，从而使“内部人才要求”和“外部市场现状”二者逐渐匹配。

向外对标的方式：从组织架构、新岗位的定位与设想出发寻访目标企业；基于新岗位的工作内容与核心能力项，明细所需人才的分布与来源，必要时还可以考虑从“专业背景”、“综合素质”、“资源关系”等角度进行延展；招聘平台的穷尽式搜索、外部研讨会、猎头伙伴的推荐等方式的综合运用。

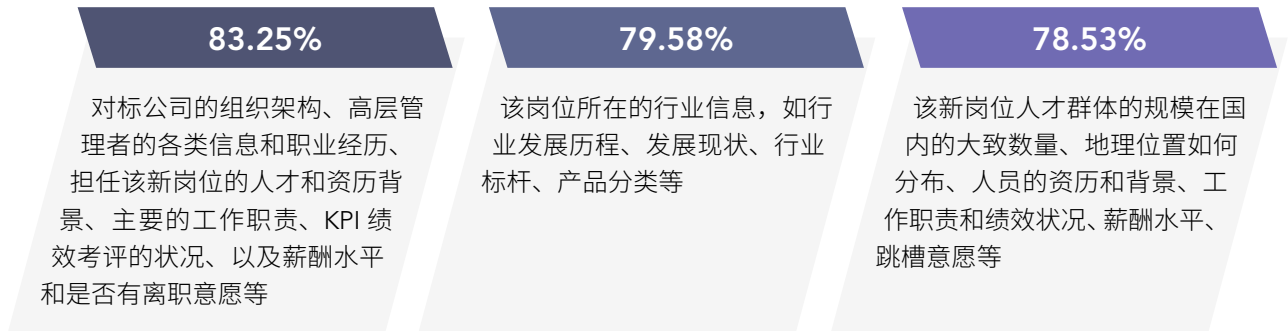
向外对标的维度

招聘部门了解了有关新岗位的核心要求以及胜任能力之后，紧接着需要面向外部人才市场进行搜寻与对标。若是仅仅了解内部的要求，而不与真实的市场情况比对、明晰差距，则之后很可能出现“招不到人”的情况。通常进行外部对标的维度包含：竞争对手 / 同样有该岗位的公司、其给出的薪资待遇水平、该岗位的人才来源、构成及分布，同时还需要了解竞对公司的发展现状以及趋势。

图表 13 在外部市场人才对标时，需重点关注哪些新岗位人才的相关信息：N=191



图表 14 针对新岗位，招聘团队给到业务部门的外部人才市场报告可包含哪些维度：N=191



图表 15 针对新岗位，招聘团队需要传递哪些外部人才市场信息：N=191



向外对标的方式

招聘人员既可以通过市场对标不断调整已有的新岗位人才画像，又可以为之寻觅合适的候选人。因此此阶段不仅需要立足本企业新岗位的定位，还要对新岗位所需的能力和要求进行延展。关于具体如何进行外部市场人才对标，我们的建议如下：

- ▶ 从公司的组织架构、新岗位的设想、定位出发，面向市场访寻一些目标企业，例如原有的竞争对手、新进入领域的行业领先者、具备相同转型方向的同行业、原有业务的上下游企业等。
- ▶ 基于双方共同拆解和定义出的新岗位核心能力项，灵活进行迁移和延展。这要求招聘部门进行对标时既关注这类人才的整体素质，又注重新岗位要求背后对应人才的工作经验，以及由过往工作经验带来的资源关系的综合塑造。例如某些新岗位直接向外对标时短时间内尚未找到合适目标，但进行分析之后，发现此新岗位要求与市面上现有某些岗位的能力互相之间可迁移性高，从而为招聘人员向外对标拓展了新思路。
- ▶ 对标时的渠道来源尽量多样化：如公司官方的行业研究信息、行业峰会 / 研讨会、猎头伙伴、招聘平台的数据分析、候选人的沟通与交流、招聘渠道数据的搜集与整理等。例如与猎头合作时，其熟悉细分领域，可以“灌输”更多企业关于新岗位出现的来龙去脉，提高匹配的精准度。





案例内容导航

亚信科技	金光纸业	某新能源汽车 B	科锐国际 专家洞察
» 公司内部的行业研究团队 » 线上论坛 / 专业行业峰会 » 猎头合作伙伴 » 平台 / 系统数据分析 » 员工访谈 » 各个招聘渠道穷尽式搜索	» 基于组织架构和构思设想，进行对外对标 » 了解上下汇报线，与直线经理沟通	» 横向比较不同类型企业，全面搜寻 » 定位国外候选人，继续对标	» 基于能力模型，开展外部对标 » 提供更多“前因后果”，提高外部合作伙伴访寻匹配度

企业案例——亚信科技

► 外部市场对标，影响业务部门

招聘部门通过梳理可调动的资源和渠道，以收集和分析外部市场的人才信息：

- ➡ **公司内部的行业研究团队：**该团队专门负责咨询，定期发布白皮书。这是一个非常官方和权威的获取信息的渠道。
- ➡ **线上论坛 / 专业行业峰会：**了解行业动态，譬如优秀公司或发展迅速的企业。
- ➡ **猎头合作伙伴：**亚信在招聘渠道上覆盖较为全面，并通过猎头合作伙伴共同来寻找市场人才。
- ➡ **平台 / 系统数据分析：**借助后台的系统数据，大数据分析，以及招聘网站上的数据分析，进一步锁定对标企业。
- ➡ **员工访谈：**近一年以来的新近员工访谈，以及离职员工的访谈。公司不仅会看新招聘的人才从哪儿来，还会参考员工离职之后去哪儿。
- ➡ 各个招聘渠道穷尽式搜索，以及与候选人的沟通。

企业案例——金光纸业

- **基于组织架构和构思设想，进行对外对标。**市场上和公司类似情况的企业，甚至竞争对手，即使是不同产品，但是营运模式相同，均是从上游推动到下游，类似这样的企业，先了解一些诸如市场、销售的岗位的核心要求。
- **与候选人沟通，进行学习。**在与候选人面试的过程中，HR 会不断地了解和积累新业务的知识。沟通越多，HR 对于该领域的人才质量则会越清晰。最后落回到纸面上，将其变成一个真正的新岗位。
- **了解上下汇报线，与直线经理沟通。**选定内部负责人，与负责人进一步了解对于岗位的认识和要求，结合对外对标以及面试情况，共同进行确定。所以这是从内部走向市场、同时内部梳理，定下大方向，经由直线经理明确，之后再把新岗位对应的人“拉”进岗位中。



企业案例——某新能源汽车企业

(三). 基于产品力提升的全方位复合型人才

► **整体思路：**首先深刻理解岗位最终发挥的作用、实现的目的，以及为公司带来的助力，并全面对外对标。HR 通过与分管副总的不断沟通，最终明确了该新岗位扮演的角色：从公司专业的角度，具备互联网思维，了解市场和用户，从而实现转型和业务理解，进行未来布局。

► **横向比较不同类型企业，全面搜寻：**以燃油车为主的汽车企业中，企业当中的分工相对还是比较明确，比如负责造型设计的没有负责过品牌推广，国内的企业看了一圈之后发现貌似没有这样的综合性高、跨度大的岗位。互联网造车企业，对蔚来汽车和特斯拉进行了简单的研究，了解到互联网造车企业其实是有产品体验和造型设计的，但会发现该人才并不是国内的，是从国外引进的人才。互联网手机企业，所谓造型设计，不一定是聚焦在整车造型上，所以招聘同事决定从互联网领域招聘产品总监、手机企业的产品研发负责人等等。

► **定位国外候选人，继续对标：**从岗位设置目的出发，去看为什么要更加注重用户体验，如何在品牌形象上拓展产品层次，提升产品定位。因此将访寻的目标对象转移到了中高端车企的造型人员，去了解国外中高端车造型人员是否具有相应的开发经历 / 品牌经历。同时在过程中与本土以及海外的猎头进行了非常多的互动，希望能够从海外招聘到符合岗位需求的人才。

彼时戴姆勒成立了一个实验室，该实验室成立目的基本上和 B 公司设置此新岗位的目的是一致的，把造型设计和品牌定位和用户体验这些功能综合到一起。然后该实验室是由一位戴姆勒的总监负责，他本人的工作经历和经验也非常符合该岗位的要求。最后就是与分管的副总的沟通，最终虽然并没有成功，但是一方面验证了这样的综合岗确实已经需要规划和布局，另一方面最终

和这位候选人也保持了良好的关系。

最终该岗位没有进行外部招聘而是通过业务整合，对产品规划部增设了相应的职能，如用户体验、造型设计、产品功能规划等。以此来完善和承担相应的具体的职责。

专家洞察——科锐国际

► 基于能力模型，开展外部对标

当新岗位具备的能力素质清晰之后，从能力模型的角度出发，进一步的对外对标需要了解以下信息：

- 具备以上能力的人才分布的行业、公司、所承担的职责
- 根据上述信息目标定位适合自己企业的几大类候选人，再详细了解这些候选人在对标公司中所处的岗位、职责范围、发挥作用、薪资待遇、成长路径等。

► 提供更多“前因后果”，提高外部合作伙伴访寻匹配度

对外进行市场对标时，企业 HR 也会借助外部合作方的力量。猎头的优势在于对细分领域会非常熟悉。这时 HR 需要输出基本的新岗位工作职责以及要求之外，还可以分享一些“前因后果”：如很多新岗位不仅涉及到新的职责，还事关组织架构，例如某个岗位在组建新业务时组织架构调整产生的，那之前的架构如何？新的架构为何是这样？新成立的部门与原先业务部门有重叠、合作，背后的逻辑是什么样的？企业 HR 通过提供更加全面、细节的信息，帮助外部合作方更清楚定义人才画像。以便合作伙伴能够真正找到适合在该组织下开展工作的候选人。

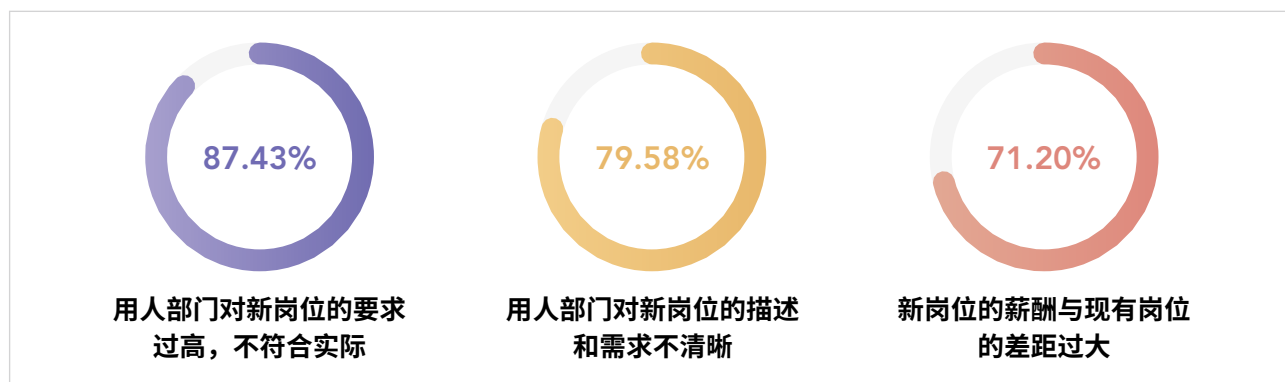
结合市场上已有的、看得到的候选人胜任力模型，匹配自己公司新岗位的要求，看其是否有适配性、一致性，以判断其是否合理、是否仍需要进行调整或拆分？这样对内岗位信息的沟通、对外市场人才的对标、人才画像优化与调整这三部分就能被串联起来。



反复梳理和优化用人需求

人才画像确定过程中难免遇到挑战，新岗位更不例外。挑战的解决以及应对过程正是招聘部门和用人部门梳理和优化用人需求的过程。调研数据以及专家洞察认为，画像确定过程中的挑战以下3点较为突出：

图表 13 在新岗位人才画像确定的过程中，最突出的挑战是：N= 191



专家洞察——科锐国际

HR 反馈的共性挑战诸如：

- ▶ 用人部门对新岗位的画像非常模糊
- ▶ 用人部门对新岗位的画像清晰，但要求过高，不切实际
- ▶ 新岗位薪酬与传统岗位差距过大

从挑战的分布来看，复合型人才画像较为清晰，但很可能出现要求过高、薪资待遇差距大。而创新型人才更多面临的是人才画像不清晰。



观点一览

要求过高：

预防：市场上不一定有“最完美的人”，而是应找到“最合适的人”，招聘人员需要将此理念传递给业务部门

感知：结合公司岗位紧急程度、待遇水平，与外部人才数据进行比对，让业务部门有更为直观的感知

“高要求”解决：基于新岗位所需能力的排序，关注主要能力，降低次要能力；岗位拆分。

需求不清晰：

从现有团队架构和能力不足之处着手进行补齐；

盘点现有团队下所欠缺的人员角色；

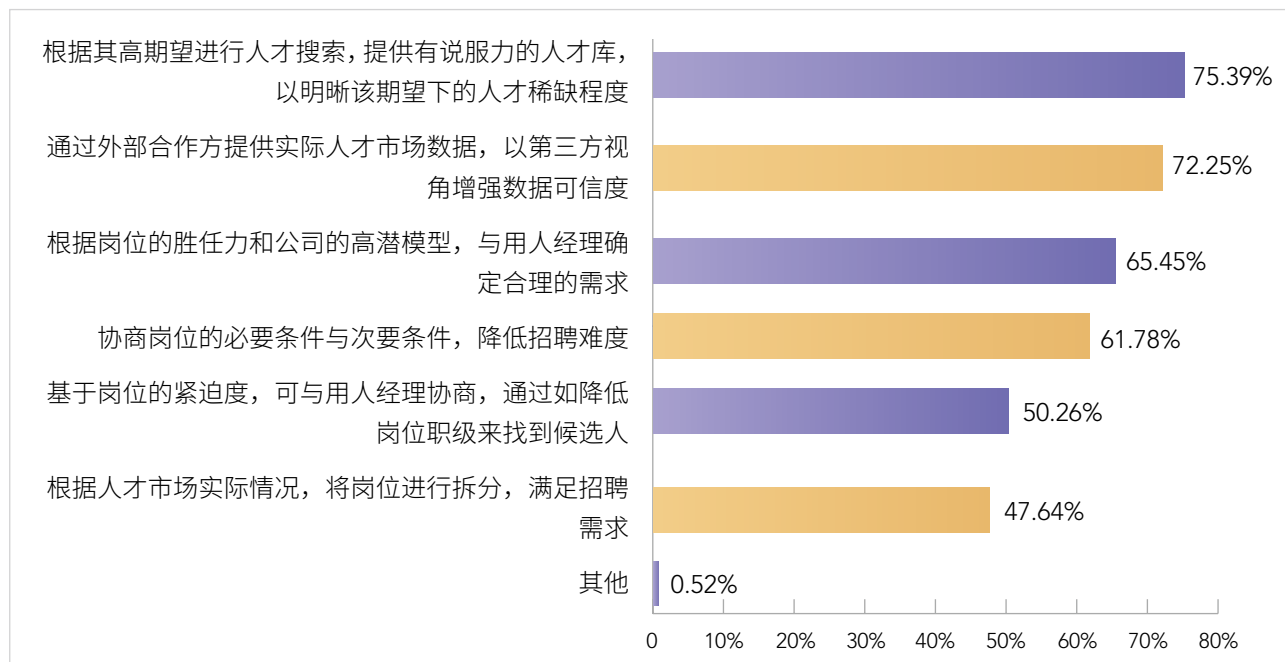
通过候选人面试帮助用人经理明晰自己需要什么样的人。

薪酬差距：

由于部分新岗位的属性及形成原因（如人才稀缺、极为复合）等因素，其薪酬与现有职级体系相差过大一定程度上不可避免。这需要企业去适应与调整。如何在“薪资结构差异”和“绝对值差异”中寻求平衡，尽可能降低对原有岗位的冲击和影响，或许更应该成为企业思考的问题。

用人部门对人才要求过高，不符合实际

图表 14 如果用人经理对岗位的期待过高，应该如何使其调整？ N=191



案例内容导航

亚信科技	金光纸业	科锐国际 专家洞察
» 提前打预防针，告诉用人部门可能出现困难 » 推荐数轮候选人，加强用人经理的认识	» 对于用人部门的高要求，HR 应该结合公司实际情况进行判定 » 通过面试候选人给到用人经理“试错”机会 » 反复沟通，弥合标准，并用成功经验反推能力	» 结合市场真实人才情况，告知用人部门，如画像中有些要求、待遇水平、能力是否能够达到等

企业案例——亚信科技

对于业务 / 用人部门这一侧，挑战更多聚焦在他们或对目标候选人画像不清晰，或者是期望值过高。

- 前期初步沟通招聘需求的时候，打好“预防针”：

告诉用人部门，基于我们对市场的了解，此岗位的招聘可能会有一些怎样的困难和问题。

- 往往这个阶段的沟通，其实用人经理不会特别深刻的理解和意识到。那么过程中可以先推荐几轮候选人，以此让业务部门精准对焦所需人才。
- 然后通过对人才市场的了解、过程数据的掌握，用客观且清晰的反馈来影响用人部门。

企业案例——金光纸业

► 用人经理对于人才画像要求过高

首先，HR 需要基于大量面试候选人的数据结果、对市场的了解，并结合公司的实际情况，团队目前的现状、岗位的属性以及紧急程度、能够给到的薪资综合进行判定。

其次，给到直线经理“试错”机会。这也是建设他们领导力的过程。他会逐渐发现原先的想法和要求未必最理想、最符合当下实际情况。经过这样的“试错”，第一他知道真正要什么，第二他知道招聘人员给予的建议是中肯的。

最后，新岗位招聘负责人深入业务，不断夯实对新岗位的理解。往往用人部门会认为 HR “闭门造车”，HR 有自己的语言、政策和决定。这时需要 HR 深入业务端，了解痛点，知晓岗位的紧迫程度。影响用人经理决策的因素。招聘人员将会更了解哪些候选人真正适合业务部门现在或未来的需要。

在现有基础之上，借助猎头的力量，找到符合相应资质的人。并且要与候选人沟通，与直线经理对该岗位的期待反复沟通，这两部分需要不断去碰撞、弥合。定义一些岗位成功的标准，应具备的能力，并且拿这些标准和素质继续夯实对于新岗位的理解。

专家洞察——科锐国际

► 当业务部门对画像清晰但要求过高

跨行转型的企业很多，业务部门可能一直以来专注内部事务，并不了解市场人才情况。很多时候并不是业务不愿意接受，而是不知道。此种情形下 HR 同样需要将真实的市场人才信息告知：如在某城市招聘某类新岗位，可以将该城市对标的目标公司、该岗位的职级、待遇水平、结合画像中最重要的要求，他们的能力模型是否能够达到。通过把清晰的市场情况反馈给到业务部门，让其了解之后，业务部门通常能够合理的调整并决定合理招聘要求，进而展开更高效的招聘。



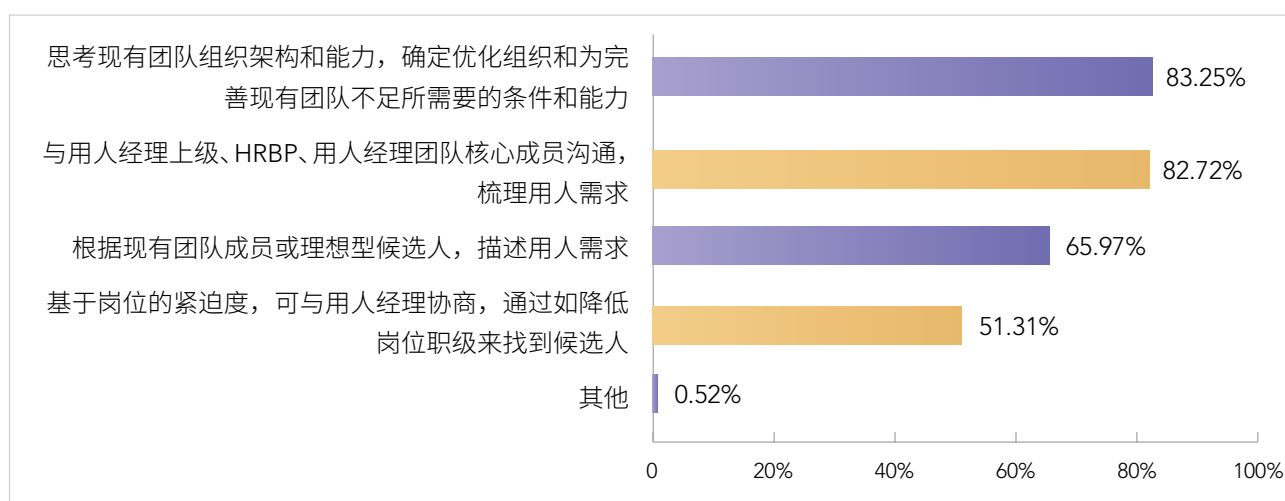
很多时候用人部门希望能够找到“最好的人”，但很有可能“最好的人”在市场上并不存在，或者企业给出薪资水平无法满足。基于这样的现实情况，并结合以上调研数据和案例分享，以下建议供参考：

- 在前期初步沟通招聘需求时，即告知用人部门，基于招聘人员对市场的了解，当前对方的高要求会带来什么问题，打好“预防针”
- 有力的数据支持使得用人部门感知当前要求下，招聘难度之高：如招聘人员可在市场上进行人才搜索、提供来自外部合作方的真实人才数据、分析众多候选人面试后的结果，并结合公司团队和业务实际情况，岗位属性、紧急程度、待遇水平等综合项，让用人部门获得感知
- 进一步与用人部门商量“高要求”的解决之道：如协商新岗位的必要条件与次要条件、基于岗位紧迫度，通过降低岗位职级来确定候选人，甚至可以将原先高要求的复合型新岗位进行拆分，以更好地配置到所需要的多项能力需求
- 人才画像是基于定性和定量分析综合得出的一套标准。在定性层面，画像构建后，还有一个验证与夯实标准的阶段。即企业可根据已入职且绩优人员的表现，定义一些岗位成功的标准和必需的能力，招聘人员继续根据这些标准不断夯实对新岗位招聘的理解



用人部门对于新岗位的需求不够清晰

图表 15 如果用人经理自身用人需求不清晰，招聘团队应该如何帮助其梳理？ N=191



企业案例——金光纸业

► 用人部门对于“人才画像”的构成不够清晰

很多时候用人经理出现所谓“画像不清晰”的原因在于，推荐候选人之后，用人部门进行面试和挑选之后没有感觉。因为没有横向的比较，用人经理不知道候选人合适与否。在项目酝酿过程中，缺乏足够信息构思需要什么样的人选。所以 HR 必须了解直线经理的实际情况，有针对性有策略地推荐候选人进行面试。

增加与用人经理的工作契合度。HR 需要用人经理参与到招聘过程当中，比如增加一部分的招聘面试给到用人经理，在过程中不断去讨论反馈。比如第一个候选人不能太好也不能太差，依据每个直线经理的风格进行推荐。

专家洞察——科锐国际

► 当业务部门对画像不清晰时

如果业务部门对画像非常不清晰，仅知道岗位需要做什么，但还不知道市场人才现状。HR 提前带着市场信息与业务部门沟通，例如假设性的初版人才画像，罗列出与新岗位相关的几类人。与内部岗位对标，例如组织内部现有哪几类人才，能不能胜任当前设置的新岗位？如果不可以，欠缺的能力项是什么？缺的能力 即可通过外部招聘补足。

用人部门对新岗位的人才需求不清晰，很可能是当前新业务 / 新岗位职能发展的不明确所引起，或是对于最适合的“人岗匹配”仍有疑惑。基于以上调研数据和案例分享，可以考虑从以下 3 点出发：

- ▶ 基于现有的团队架构和能力，如若进行新岗位招聘，所需要补足的条件与能力是什么，以此来优化和完善现有团队，并同时与用人部门沟通和梳理用人需求
- ▶ 招聘人员帮助和引导业务部门，从团队现有状态甚至内部已有的岗位出发，盘点现有团队下，所欠缺的人员角色与能力；盘点现有岗位中，与新岗位之间的技能迁移性、胜任性。如不可胜任，那么则进一步定义新岗位当前最需要的能力项
- ▶ 让用人部门对候选人感知更清晰，通过有策略地推荐候选人从而使得用人部门在面试时产生横向比较，例如基于各用人经理风格和要求理解，根据候选人质量推荐面试顺序

新岗位与现有职级体系薪资差距过大

HR 认为该痛点确实存在，尤其是传统行业在吸引本身薪资较高的新岗位时会较为频繁出现，但实际上这是企业必须要予以正视的问题，市场决定了这些人才的价值。在访谈的过程中，落到具体解决办法上，以下企业实践为我们提供了思路与参考：

- ▶ 将新岗位新团队进行单独拆分，不与原职级体系薪酬进行比对
- ▶ 薪水不能平衡与满足，很多时候与要求挂钩，企业可根据实际情况进行拆分组合

专家洞察——科锐国际

▶ 新岗位与现行岗位薪酬差距较大

针对一些特殊新岗位，企业可以适当依据实际情况，调整这部分岗位，使其不必沿用公司原先的薪资职级，允许单批。

另外，通常碰到的薪水不能平衡，很多时候与要求挂钩。如果业务部门愿意将要求略为放低，去招聘“相对更好”的人。同时可以回溯，最开始与业务分析、确定胜任力模型的时候，是不是足够充分。例如招聘某新岗位，部门要求资深的精通技术且英文流利的候选人。但外部市场同时满足要求的候选人少且完全超出岗位预算。经过分析之后，建议 HR 可以将招聘的画像分为两类：找部分英文流利且技术基础好可培养的年轻人和部分技术大拿但允许英文水平略低，通过这样的拆分组合，帮助部门实际解决问题。





新岗位招聘时注意点

观点一览

新岗位的招聘并不意味着必然开辟新的渠道，完善、维护好内部推荐、猎头、社交新媒体等渠道，才能在新岗位需求出现时发挥联动作用。

资源投入中最关键的是招聘人员自身，面对紧急新岗位需求时，招聘人员的配置可以确保快速响应，同时还需注重招聘人员的能力建设与提升，尤其是新业务的理解和深耕。

面向候选人澄清和描绘新业务发展愿景是新岗位人才吸引的重要因素。企业兼顾招聘文案、招聘流程“投其所好”的同时，还应坚持雇主品牌的长期建设。

前面的内容中我们已经依次对新岗位做出了定义、给出了人才画像确定过程，那么当这些被确定下来后，招聘人员要做的就是进行招聘的执行与落地。在招聘的执行与落地这块，首先我们也去看，对于两种不同类型的新岗位，具体招聘时是否有任何不同。

图表 16 招聘落地过程中，请根据您的企业实际情况进行勾选：N=191

题目 \ 选项	跨行业的复合型人才岗位	新领域探索的创新型人才岗位	2 类型新岗位差不多
整体招聘难度（更大）	18.06%	54.84%	27.10%
招聘周期（更长）	15.69%	41.83%	42.48%
招聘预算（更高）	17.53%	37.01%	45.45%
资源投入（更多）	18.42%	38.16%	43.42%

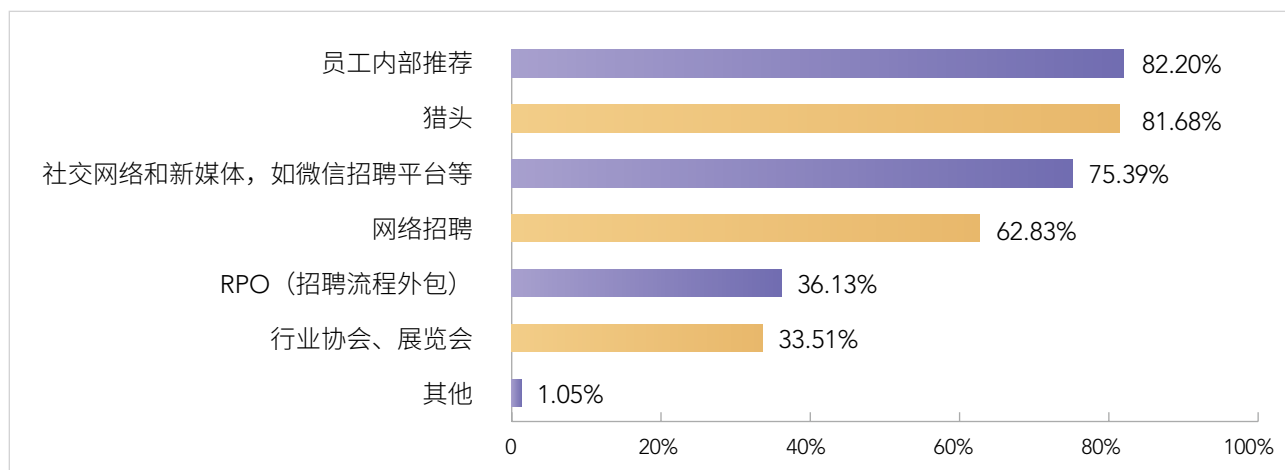
图表 16 表明，在两类新岗位的招聘中，除了新领域探索的创新型人才整体招聘难度更高以外，在周期、预算以及资源投入上，参调 HR 认为两类新岗位基本差别不大。

然而根据 HR 的反馈，在新岗位具体招聘过程中，有一些需要注意的点，在后续的内容展开中，我们将会从以下三部分展开：

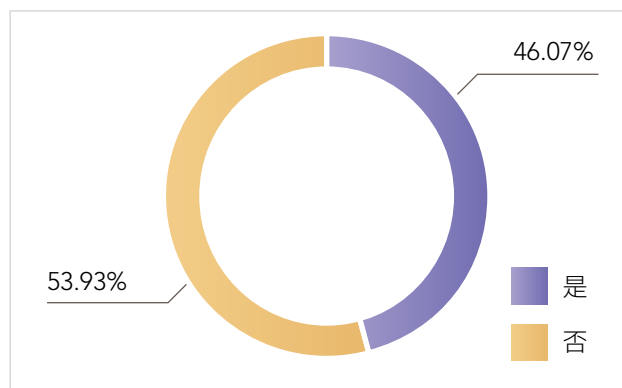


渠道使用

图表 17 对于新岗位的招聘渠道，您企业使用的有哪些？N=191



图表 18 针对不同类型的新岗位，您企业在招聘渠道 / 招聘方式的选择上是否会有侧重？N=191



图表 19 相较于已有的岗位，您企业新岗位招聘在招聘渠道的运用上，会有怎样的侧重？N=88



就渠道使用侧重而言，内部推荐和猎头在新岗位招聘中较为突出。但在整体的渠道类型上，与已有岗位的渠道使用并无过多差异。实际在很多企业招聘新岗位的实践过程中，HR 也会提到，新岗位的招聘并不意味着开辟新的渠道，日常招聘工作进行时，不断完善、维护各个渠道更为重要。并且除了猎头之外，各个招聘渠道打“组合拳”也很关键。

- ▶ 内部推荐力度可加大，并注重过程中的宣贯和激励
- ▶ 持续运营社交媒体平台，同时开放内部竞聘，让内部人才流动起来，面向外部候选人打开“新岗位”知名度
- ▶ 猎头合作 + 自主访寻，争取获得 1+1>2 的效果。内部 HR 清晰怎样的人更适合组织发展的需求，外部咨询方则可以给出，市场上的什么人对你企业有兴趣、什么样的人会选择加入
- ▶ 新岗位招聘的渠道应用不一定是短期内突然建立的，在日常的招聘中就要有意识地进行招聘渠道的建设与完善。并依据业务发展情况、公司未来对于人才的需求预期，提前铺设好之后一段时间的招聘渠道



企业案例——亚信科技

► 渠道布局

亚信在新岗位招聘的渠道布局上采取了内部和外部双管齐下的策略，并且会有相应的侧重和区分。

➔ **加大内部推荐力度，注重激励和宣贯：**在新业务团队组建过程中，通过动员新同事，可以强化快速组建新团队过程中的内部推荐渠道。亚信在新岗位内推之时，还配以以下方式：

- 👁 对于一些稀缺或者难度较大的岗位，内推激励会加倍。
- 👁 除邮件之外，还会在内部办公平台上每周定期发布内推信息。
- 👁 新媒体侧的宣贯。借助招聘公众号开放内推信息 / 公司宣传供用人部门自行转发、分享，从而加强对于招聘的影响。同时也可以让更多人了解到亚信正在布局的新业务。

➔ **内部岗位竞聘：**对于内部员工，也会视情况开放一些新岗位进行内部竞聘，或者进行内部转岗，比如原来负责传统业务的内部人员会调动到新业务岗位上。但如果现有的员工对于新业务完全没有任何该领域的经验，公司则会通过外部招聘进行补充。

➔ **自主访寻 + 猎头合作，同步进行：**针对一些核心高端的新岗位，公司会给到猎头合作伙伴。通过猎头初期的沟通和联系，面

向候选人展示亚信科技的公司形象。与此同时，每家猎头公司的简历库和渠道会有差异，因此猎头渠道会作为亚信科技招聘部自主访寻的补充，同步开展和进行。

➔ **持续运营招聘社交平台：**亚信一直关注招聘社交平台（如领英，脉脉等）的运营。这些平台虽然并不是搜索简历 / 发布岗位后立刻就有大量回音，但是可以作为中长期的补充渠道，起到一个长期人才储备、宣传雇主品牌的意义。

综合而言，短期渠道的应用要立竿见影，能吸收简历、进行招聘转化。但同时长期渠道的运营具有雇主品牌宣传和人才储备的重要意义。亚信目前也在进行内部人才库的建设，希望未来对于新业务的岗位需求，内部会有充足的自有人才。

企业案例——某新能源汽车企业 B

► 不断完善招聘渠道

在新岗位招聘时，前期渠道建设要充足，能够初步保证当出现大量的新岗位需求之时可以快速响应、渠道尽快到位。新岗位的渠道铺设在于日常的积累和完善。比如猎头、招聘网站、社交网站。同时前期的渠道的建设基于公司对未来需求的预期，比如公司今年不是处于变革时期，所以在前期渠道布置上，就会相对保守。但是如果公司的业绩增长、战略角度预期还是扩张阶段，就在上一年做好下一年度的渠道铺设，以及涉及到的成本预算。

专家洞察——科锐国际

► 配置招聘渠道时，可以注意什么？

线上：各类招聘网站、媒体媒介。当然如果本身企业在这部分渠道应用已经相当完善，其实这方面没有什么特别大的差距。

线下：如猎头、人才沙龙等。在新岗位招聘时，HR 其实应该快速地引入这些外部渠道，方便 HR 快速获取外部市场人才，更好地去与业务部门沟通。更早地让外部合作方介入，过程中外部合作方可以提供更多信息、参考与建议。

从定岗开始，HR 就可以与外部合作伙伴的通力合作，获得 $1+1>2$ 的效果。

内部 HR 清晰怎样的人更适合组织发展的需求，外部咨询方则可以给出市场上的什么样的人对你企业有兴趣、什么样的人会选择加入。通过紧密合作，HR 接受这些信息之后，在与业务部门沟通、配合，更能说服和影响业务部门。

考虑到人才的组建需要过程与时间，了解市场也是一个过程。因此企业在开展新岗位招聘时，可以考虑将一部分的职责或者一部分的职能，特别一些短期招聘项目，利用外部合作方的力量。不仅加速招聘项目的完成，让人才尽快到岗后，赋能企业更快速地进入新市场、新领域。



资源投入

不同于常规岗位，招聘新岗位时，对于招聘人员本身也是一次考验和提升。无论是效率提升，还是自身能力的提升，对此我们的建议如下：

- ▶ 根据新岗位需求的长短期，招聘部门应规划其资源投入力度。如果仅是个别的新岗位，之后不会有过多该类的新岗位人员配置需求，招聘部门可以寻求合作方的帮助；但如果此岗位是长期需求，那则需要招聘人员内化自身在该类新岗位招聘上的能力
- ▶ 为了响应紧急的新岗位招聘需求，部门间可组建虚拟团队，以便快速交付所需的人才

企业案例——亚信科技

▶ 资源投入

每年年初预算季，公司会规划好当年可能会用到的招聘预算、渠道资源，进行统一规划。当中间出现比如紧急需求或者启动新岗位招聘时，招聘部门会根据新业务需求，进行预算调整。同时在整个渠道资源的应用上整体会向新岗位倾斜，如招聘投入、供应商的使用等。

- ➔ **招聘人员负责的业务进一步细分：**亚信科技今年把新业务和传统业务的招聘团队进行了分工细化，使得各团队更加聚焦于自己负责的专业领域，专注于自身对接的新业务方向。招聘人员置身于一个专注的领域，进行人才资源的快速积累，对于招聘效率提升更为有利。
- ➔ **面对紧急招聘需求快速响应，成立虚拟团队：**亚信还对招聘部门组织架构进行了调整，在新业务招聘人员配置上进行了增加和倾斜。如果遇到紧急的招聘项目，或者是一些非常重大的招聘项目之时，招聘相关人员会快速响应，成立虚拟项目团队。确定项目负责人，然后按照项目管理的方式和流程快速推进，以确保新岗位招聘的顺利交付和完成。

企业案例——金光纸业

新岗位的招聘是一个考验和提升招聘人员能力的过程。公司会从以下两点赋能招聘人员：

目前招聘团队对于数字化转型这部分，相对基础会更加薄弱。因为数字化转型关系到集团的长远发展，一是招聘量大，二是对应的挑战也大。因此招聘团队中专门拆分了一个小团队，专注在数字化转型相关的招聘上，甚至会结合市场实际情况与用人部门分享，推动制定决策效率和速度。

“没有医治百病的药”，因此每当新需求出现，HR 还是要回归到自身团队当中思考：新需求的时间是多久？对整个公司的关键的影响有多大？在此基础上进行资源的布局。如果是招聘需求是短期的，应该如何布局？如果是长期的，是否需要将此岗位变成团队中的职能？是否需要将外部资源进行“孵化”，变成内部的资源之一？如果仅是招聘 1-2 个岗位，可能招聘团队借助猎头以及平台，按时按质交付人才就好。但如果是具有长远发展的业务计划，企业需要长久耕耘，例如化工、数字化，招聘人员均需要有很深的理解，那么则需要“内化”，对招聘人员进行投资。

人才吸引

事实上“人才吸引”是现在诸多企业进行招聘时的痛点问题，事关公司整体的雇主品牌建设。人才吸引之于新岗位，关键在于如何影响候选人加入尚未有所建树或正在初步发展的新业务。以下案例以及访谈或许能够给到启示：

- ▶ 基于公司当前发展现状以及原有业务的坚实基础，规划新业务方向，描绘发展愿景
- ▶ 技术方向新岗位的候选人，他们看重公司的技术大拿等人才的密度。因此在招聘时可以邀请领域专家 / 行业大咖站台、深入沟通与交流
- ▶ 从招聘文案到面试流程，尽量贴近候选人需求，如改变原先发布 JD 的样式模板，转而更简洁直接，如在考虑体验和效率的基础上适度精简招聘流程

企业案例——亚信科技

对于候选人一侧，遇到的挑战在于，在新业务领域，候选人身在行业中有优秀积淀的公司中。亚信科技在新业务开拓初期尚未有成功的标杆项目时，和候选人的沟通、对候选人的说服会比较困难。

- ▶ 基于现在，凭借亚信在 to B 领域打下的坚实基础，解读新业务现状，和新业务发展方向。同时描绘愿景，让已经在该新领域有一定经验的人才，看到未来发展前景和希望。
- ▶ 对于该领域专家 / 行业大咖，邀请公司高管如 CTO，事业部总经理等进一步沟通吸引，对于非常核心的业务侧岗位，CHO 和 CEO 也会深入沟通和交流。



企业案例——某新能源汽车企业 B

▶ 需求急，吸引力有待提升

- ➔ 新岗位需求的出现时间上会比较紧迫，往往是公司业务出现了难以制约的瓶颈后，才真正被提出来。
- ➔ 公司在招聘智能网联人才时也会遇到一些吸引上的问题，比如公司从互联网领域吸引人才到汽车领域。
- ➔ 面对新业务，候选人会担心公司是否能够实现原本承诺的价值定位、业务定位、发展前景等。

针对以上挑战，相应的解决之道：

▶ 品牌背书 + 发展愿景

- ➔ 在品牌建设上，借助于公司几年来全国领先的销量，作为品牌背书。同时公司具有一些独特的优势：正处于快速发展阶段。之前在传统燃油车企业的人才，可能晋升空间有限，研发领域遇到瓶颈，而新能源汽车领域势头正猛，紧紧抓住他们的个人发展需求。
- ➔ 对于这些互联网领域的研发人才，公司还会以新业务的发展愿景作为吸引点，比如整车企业的智能网络研发，无论是业务广度还是全面性，更何况还是未来一大发展趋势，对于这些人才本身的职业发展也会有所助益。

专家洞察——科锐国际

► 新岗位，如何进行人才吸引？

针对由于企业转型带来的复合型人才新需求，企业需要招募的候选人，可能行业不同、文化不同，这都会对人才吸引造成一定阻碍。而这时往往很多企业仍然会按照以往的方式推进，例如岗位 JD 描述等。那这些很可能与所需要的候选人很不匹配，新岗位无法面向对标的候选人“售出”。例如外资企业进行数字化转型，需要互联网人才。然而外资企业的 JD 仍然沿用以往风格，纯英文、非常长、详尽的福利待遇描述等等。当这样的一些文案经由网络、微信、媒体等各渠道传播时，对于很多互联网人才的吸引会大打折扣。

招聘文案“投其所好”：从他们想要看到的 JD 开始，从职位描述、影响换工作的要点等。候选人希望看到这家企业的技术是否领先、未来发展前景、团队是否有技术大拿，未来几年想要实现的目标。

例如某外资公司在招聘这类新岗位时，对招聘广告全面改版，语言更改为中文，以候选人了解的信息导入，紧接着提炼出工作职责、具备技能。对外发布后收获的反馈较之以往大不相同。

所以人才吸引的文案上，用人企业需要考虑：

- ➡ 我所吸引的新岗位候选人想看到的信息是什么？他为什么要换工作？
- ➡ 结合公司的发展以及福利，给出的岗位“卖点”是什么？
- ➡ 站在候选人角度，如何配以精炼的语言，使招聘信息更加引人注目？

考虑精简招聘流程，提升候选人体验：对于大企业而言，整体的招聘流程较为固定和复杂，例如内部应聘网站、各种内部测评等，在针对性吸引一些快速变化的互联网公司的人才时，相较于他们的整体招聘速度、招聘流程的精简，可能会不够“敏捷”。所以吸引并不仅仅针对职位，还应考虑到候选人在这个过程中的体验。

尤其是对于一些大公司，在这个变化过程会较慢，不能很快适应市场的变化。也不愿意为一

些新岗位 / 新职能，去设计一些新的流程等，会降低对于候选人的吸引力。

持续保温工作：对于有些企业，随着转型的推进，招聘量可能也会随之增加。那这时企业就不再是定点吸引某个岗位的某个人，而是将策略转移到一个群体中，因此企业需要额外投入资源与时间去持续与这部分人群保温，例如邮件定期推送公司进来战略的变化、业务开拓的背景、加入公司将如何实现个人价值等。不仅做点还要做面，经过长时间的保温与维护，当候选人准备换工作时，会想到这家公司，反被动为主动。

► 新岗位招聘过程，注重与业务的联动

企业的人才招募工作，通常是业务给出用人需求，招聘部门负责支持与执行。但是对于新岗位，从前期需求到宣传吸引，业务需要更多参与和贡献。利用好业务的形象资源，招聘会事半功倍。

前期业务需要真正坐下来与招聘人员一起，共同理解新岗位，将业务的实际需求转化招聘的语言与画像。积极配合并且思考，业务也能在过程中更加了解市场人才。

对于候选人的吸引，尤其是技术类人才，同业务同行直接的沟通质量是决定其最终能否成功入职的关键，需发挥好用人方的“魅力”。

- ➡ 每当新岗位出现后，内部成立委员会来助力招聘，便于信息的有效传递、招聘的顺利推进。
- ➡ 将招聘任务转变成招聘项目：自人才需求被提出，即清晰规定好交付时间，邀请业务部门参与共创，共享目标。一方面促使业务更多互动，一方面便于在过程进行中将各方人员聚集在一起商讨，招聘部门、用人经理，甚至用人经理的上级。利用更高决策层推动讨论和过程的高效。



Summary: 新岗位招聘清单总结



新岗位指什么？

新岗位类型	复合型人才需求	创新型人才需求
产生背景	企业跨界、数字化转型、上下游业务延展	新领域探索、新兴市场开拓
人才核心要求	行业经验 + 转型经验（上下游）	该新领域先行经验
市场成熟度	外部市场较为成熟，已有一定存量人才	外部市场尚不成熟，人才较为稀缺
招聘痛点	人才吸引	人才访寻、人才吸引



新岗位需求被提出后，人才画像如何确定？

人才画像确定步骤

对内全面了解新岗位以及业务信息

1) 与业务负责人 / 经理进行沟通

- » 新岗位工作内容与所需能力项
- » 新岗位员工职业发展路径
- » 新岗位产生的原因
- » 新岗位的薪酬范围
- » 新岗位的上下游配置、汇报关系
- » 部门未来走向 / 重点
- » 新岗位的“卖点”

.....

2) 与候选人沟通了解业务信息

- » 引导式提问，通过提问候选人视角理解公司业务、获取候选人所在公司信息
- » 建立信息共享，如分享本公司可对外分享的信息
- » 基于自身对行业的了解，收集和整合多位候选人的信息，并与其他来源信息交叉验证

.....

3) 参加业务单元 / 业务部门的业务会议

- » 新业务模式
- » 新业务竞争对手核心竞争优势
- » 业务部门未来中长期计划
- » 新业务的竞争对手
- » 公司的业绩变化趋势

.....

我们的建议：

- » **新业务战略和转型方向确定阶段：**对于企业而言，新岗位往往并不是凭空产生的。而是依据整个企业 / 集团层面的业务战略或者转型方向决定。因此做好关于业务发展的决策，在组织内部自上而下形成统一，对于进一步确定用人策略非常关键。
- » **岗位基本信息了解与定义阶段：**双方均应发挥主动性，共同促进招聘的达成。招聘人员基于自身的学习与积累，主动深刻“理解”新岗位甚至新业务；业务部门需认真思考并总结该部门以及新岗位的核心“卖点”，清晰告知招聘人员。除了最基本的薪资待遇和福利之外，若新岗位偏向于新型领域的技术岗位，那么应让候选人感知到企业该行业的未来发展前景，以及候选人担任该岗位后，可以实现和发挥抱负才干之处。
- » **候选人知识 / 经验 / 能力定义阶段：**招聘人员应与业务部门基于需要解决的业务需求，“拆解”出岗位经验背后要求的核心胜任能力，并就核心胜任能力项进行排序，明确优先级。此阶段存在的核心意义在于，基于企业真实情况，定义最符合本企业的新岗位人才的要求。若是在外部市场上搜寻一番之后发现，当前并没有完全符合所需要求的人才。那么便可根据对人才要求的排列顺序，进行抉择和取舍。

该步骤往往并非“一步到位”，通常会历经初步描摹定下基调，对标以及“试水”后，继续内部不断调整。

1) 对标外部信息维度：

- » 竞争对手公司
- » 在市场中的薪资待遇水平
- » 发展现状和趋势
- » 核心人才来源
- » 竞争现状
- » 业务战略（现在和未来）
- » 组织架构和管理模式
- » 地域分布情况
- » 发展历程
- » ……

2) 招聘团队传递哪些外部对标信息给到用人部门：

- » 该岗位所在的行业信息，如行业发展历程、发展现状、行业标杆、产品分类等
- » 对标公司的组织架构、高层管理者的各类信息和职业经历、担任该新岗位的人才和资历背景、主要的工作职责、KPI 绩效考评的状况
- » 该新岗位人才群体的规模在国内的大致数量、地理位置如何分布、人员的资历和背景、工作职责和绩效状况、薪酬水平、跳槽意愿等
- » ……

对外进行市场人才对标

我们的建议：

- » 从公司的组织架构、新岗位的设想、定位出发，面向市场访寻一些目标企业，例如原有的竞争对手、新进入领域的行业领先者、具备相同转型方向的同行业、原有业务的上下游企业等

	» 基于双方共同拆解和定义出的新岗位核心能力项，灵活进行迁移和延展。这要求招聘部门进行对标时既关注这类人才的整体素质，又注重新岗位要求背后对应人才的工作经验，以及由过往工作经验带来的资源关系的综合塑造。例如某些新岗位直接向外对标时短时间内尚未找到合适目标，但进行分析之后，发现此新岗位要求与市面上现有某些岗位的能力互相之间可迁移性高，从而为招聘人员向外对标拓展了新思路 » 对标时的渠道来源尽量多样化：如公司官方的行业研究信息、行业峰会 / 研讨会、猎头伙伴、招聘平台的数据分析、候选人的沟通与交流、招聘渠道数据的搜集与整理等。例如与猎头合作时，其熟悉细分领域，但可以跳出新岗位本身之局限，向其传播更多企业关于新岗位出现的来龙去脉，提高匹配的精准度
反复梳理和优化用人需求	用人部门对于人才画像清晰但要求过高，不符合实际 » 在前期沟通初步沟通招聘需求时，即告知用人部门，基于招聘人员对市场的了解，当前对方的高要求会带来什么问题，打好“预防针” » 有力的数据支持使得用人部门感知当前要求下，招聘难度之高：如招聘人员可在市场上进行人才搜索、提供来自外部合作方的真实人才数据、分析众多候选人面试后的结果，并结合公司团队和业务实际情况，岗位属性、紧急程度、待遇水平等综合项，让用人部门获得感知 » 进一步与用人部门商量“高要求”的解决之道：如协商新岗位的必要条件与次要条件、基于岗位紧迫度，通过降低岗位职级来确定候选人，甚至可以将原先高要求的复合型新岗位进行拆分，以更好地配置到所需要的多项能力需求 » 人才画像是基于定性和定量分析综合得出的一套标准。在定性层面，画像构建后，还有一个验证与夯实标准的阶段。即企业可根据已入职且绩优人员的表现，定义一些岗位成功的标准和必需的能力，招聘人员继续根据这些标准不断夯实对新岗位招聘的理解
	用人部门对新岗位的描述和需求不清晰 » 基于现有的团队架构和能力，以此来确定优化组织完善现有团队的不足所需要的条件和能力，并同时与多方人员沟通和梳理用人需求 » 招聘人员帮助和引导业务部门，从团队现有状态甚至内部已有的岗位出发，盘点现有团队下，所欠缺的人员角色与能力；盘点现有岗位中，与新岗位之前的技能迁移性、胜任性。如不可胜任，那么则进一步定义新岗位当前最需要的能力项 » 让用人部门对候选人感知更清晰，通过有策略地推荐候选人从而使得用人部门在面试时产生横向比较，例如基于各用人经理风格和要求的理解，根据候选人质量推荐面试顺序
	新岗位的薪酬与现有岗位的差距过大 由于部分新岗位的属性及形成原因（如人才稀缺、较为复合）等因素，其薪酬与现有职级体系相差过大一定程度上不可避免。这需要企业去适应，而不是让稀缺人才适应企业。如何在“薪资结构差异”和“绝对值差异”中寻求平衡，尽可能降低对原有岗位的冲击和影响，或许更应该成为企业思考的问题。 该问题的具体解决，企业的常规做法为： » 将新岗位新团队进行单独拆分，不与原职级体系薪酬进行比对 » 薪水不能平衡与满足，很多时候与要求挂钩，企业可根据实际情况进行拆分



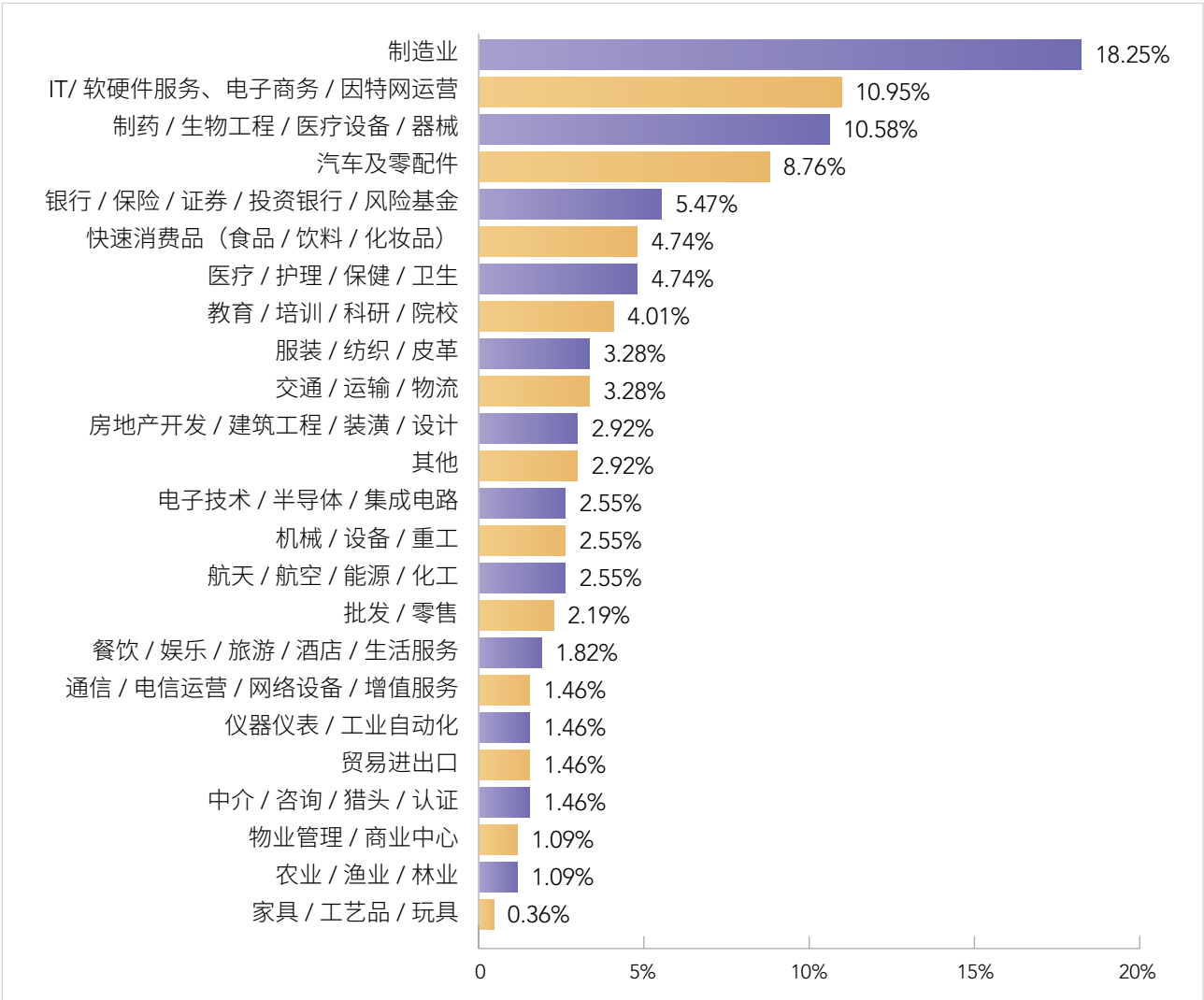
新岗位招聘过程中，有哪些需要注意的点？

新岗位招聘落地注意点

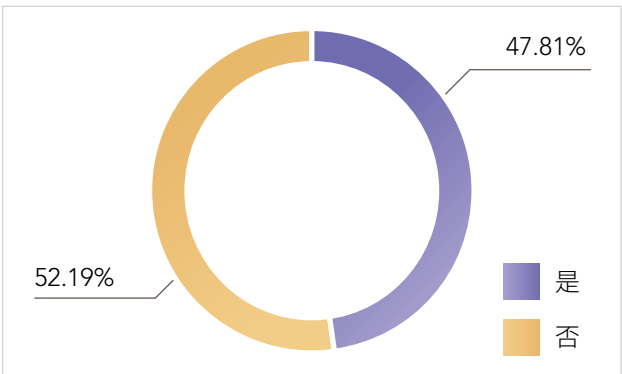
渠道使用	新岗位的招聘并不意味着开辟新的渠道，日常招聘工作进行时，不断完善、维护各个渠道更为重要。并且除了猎头之外，各个招聘渠道打“组合拳”也很关键	常用渠道： » 员工内部推荐 » 猎头 » 社交网络和新媒体，如微信招聘平台等 » 网络招聘 » RPO（招聘流程外包） » 行业协会、展览会 » 内部推荐力度可加大，并注重过程中的宣贯和激励 » 持续运营社交媒体平台，同时开放内部竞聘，让内部人才流动起来，面向外部候选人打开“新岗位”知名度 » 猎头合作 + 自主访寻，争取获得 1+1>2 的效果。内部 HR 清晰怎样的人更适合组织发展的需求，外部咨询方则可以给出，市场上的什么人对你企业有兴趣、什么样的人会选择加入 » 日常的招聘中就要有意识地进行招聘渠道的建设与完善。并依据业务发展情况、公司未来对于人才的需求预期，提前铺设好之后一段时间的招聘渠道
资源投入	根据新岗位需求的长短期，规划资源投入力度，以及注重招聘人员新岗位招聘的能力提升	» 根据新岗位需求的长短期，招聘部门应决定好资源投入的力度。如果仅是个别的新岗位，之后不会有过多该类的新岗位人员配置需求，招聘部门可以寻求合作方的帮助；但如果此岗位是长期需求，那则需要招聘人员内化自身在该类新岗位招聘上的能力 » 为了响应紧急的新岗位招聘需求，部门间可组建虚拟团队，以便快速交付所需的人才
人才吸引	人才吸引之于新岗位，关键在于如何影响候选人加入尚未有所建树或正在初步发展的新业务	» 基于公司当前发展现状以及原有业务的坚实基础，规划新业务方向，描绘发展愿景 » 技术方向新岗位的候选人，他们看重公司的技术大拿等人才的密度。因此在招聘时可以邀请领域专家 / 行业大咖站台、深入沟通与交流 » 从招聘文案到面试流程，尽量贴近候选人需求，如改变原先发布 JD 的样式模板，转而更简洁直接，如在考虑体验和效率的基础上适度精简招聘流程

参调企业信息

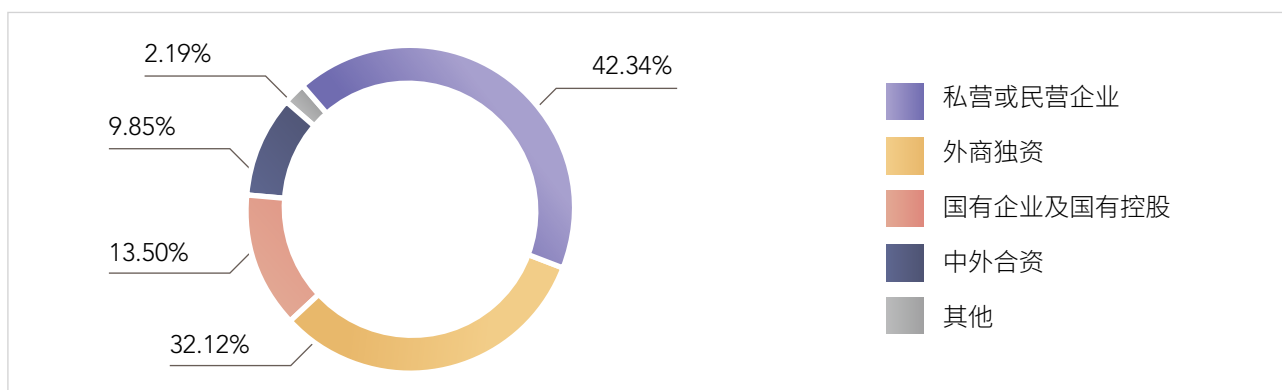
图表 1 贵公司所属行业：N=274



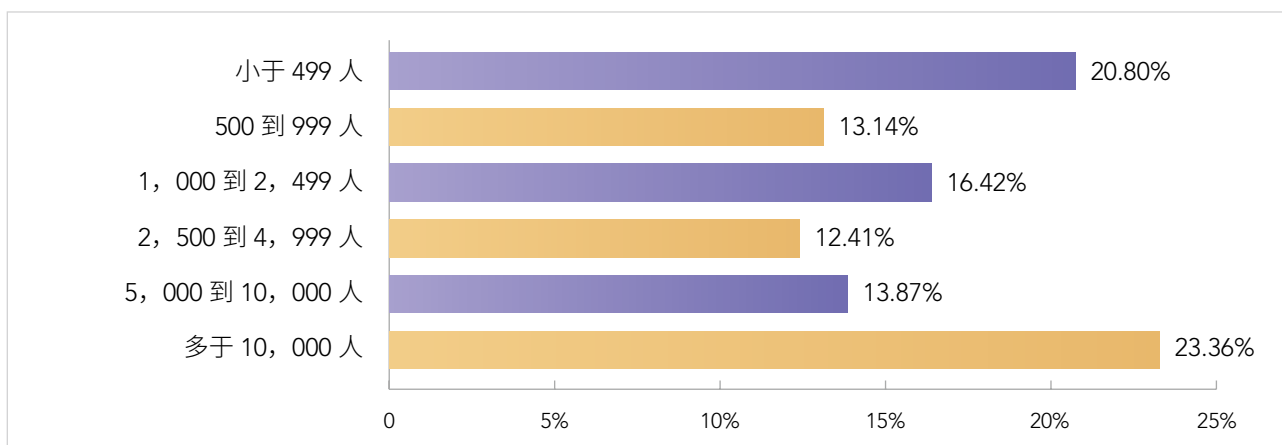
图表 2 贵公司是否为上市公司：N=274



图表 3 贵公司的公司性质为：N=274



图表 4 贵公司在华员工规模：N=274



附表

附表 1 基于问卷参调者对于新岗位定义的理解，整理出如下观点主张，并对所持比例更高的一方做出标示如下：
N=274

产生原因		
时代发展 由于时代发展、社会趋势而产生的新工种、涌现的新岗位	VS	新业务开展 由于新业务的需求、发展，进而衍生出的过往组织中不存在的岗位
岗位内容		
复合升级 复合型人才，不再是单一的专业或经验背景，需要在理解业务的基础上开拓创新思路	VS	迭代更新 基于市场环境及公司策略，对原有岗位工作进行优化，出现了比较大的经验及能力要求差异的岗位



企业案例

某新能源汽车企业 B: 新岗位人才招聘实践分享



Natalie

招聘负责人 | 某新能源汽车企业

► 项目背景

新岗位的产生主要是由于有新业务 / 新流程，或者是市场环境发生了变化，导致新的人才需求应运而生。

新能源汽车行业自 2017 年开始，由于各类背景企业的加入，进入一个初级阶段的快速发展期。对于智能化、电动化、共享化的追求和实现，将新能源发展推向了新阶段。在这种行业大背景下，B 公司开始着手布局以下三类新岗位人才：

①. 三电研发类人才

B 公司在 2020 年，重点引进汽车领域电动化的人才，包括电控、电机和电池（以下统称三电）。电动汽车如果想要前期竞争中获得领先地位，那么电池性能和电池产品竞争力至关重要，因此 B 公司开始大量招聘三电类人才。

在此领域中，既有整车企业，又有汽车零部件企业，均有电池生产经验。但落到电池研发的人才招聘上却有差异，比如整车对于电池的要求更多从整车调配角度考虑，零部件企业则更多从电池化学结构和电池容量等角度考虑。同时此类人才的招聘，既要“保质”也要“保量”，招聘人数规模大，还需要储备领军人才，既要求有整车企业工作经验，又要能对技术路线进行规划，还要从行业发展角度审视未来产品。

②. 智能网联人才（车联网和智能驾驶类人才）

B 公司较早之前就在进行该领域的布局和规划，当时面临的情况是在自动驾驶 / 车联网领域市场人才稀缺甚至没有对应人才，甚至国内的一些汽车企业尚未起步，规模化的招聘几乎从近几年才开始。考虑到未来智能化是未来汽车行业必须配置的大趋势，所以 B 公司在智能网联人才的招聘上，逐渐加大力度，构建自己的车联网部门，储备专业人才。

③. 基于产品力提升的全方位复合型人才

在快速发展阶段，公司 CEO 提出招聘一位同时懂得产品开发、品牌建设、造型设计的人才，由其带领一支团队，将公司的产品体验提升到新的层次，全方位提升公司的产品竞争力。

以上便是 B 公司在近几年的发展中，可圈可点的三类新岗位。

► 新岗位人才如何招聘？

①. 三电研发类人才

➔ **整体思路：**新能源汽车领域近几年快速发展，三电人才在市场上有一定存量。只不过对于整车企业，这类人才需要在过往经验上进行能力整合。当时 B 公司在三电领域属于先发探索模式，相对其他企业是比较成熟的。因此 B 公司在进行三电类人才尤其是电池研发人才招聘时，会更倾向于从上下游和同类企业中着手。

👁 **用人部门对新岗位进行初步定义：**就三电类的中高端人才而言，新岗位的第一责任人是研发副院长，分管研发的副总是招聘团队的客户，先由他们对新岗位的需求进行定义，一般会较为粗放、简单，比如人才到位之后承担的角色、需要实现的目的等。

👁 **招聘团队和用人部门进一步沟通：**了解该类人才的大致分布。同时需要用人部门在人才画像上区分出核心指标和非核心指标。对于技术型人才的硬性要求如相关领域的工作经验、具有外资企业电池研发背景等。同时业务部门还会帮助从电池研发技术的未来发展、互联网思维经验层方面对技术要求进行精细的规划，这样可以先让招聘



部门排除一部分明显不合适的候选人。

- ☞ **外部人才市场对标：**基于如上要求，招聘部门先从海外的电池企业开始着手寻找候选人，并通过海内外猎头公司、内部推荐等渠道广纳简历，联合用人部门进行面试。过程中根据变化不断验证假设、反复调整。最后通过多方的比较最终寻找到了—位拥有外资电动化背景的专业人士。

②. 智能网联人才（车联网和智能驾驶类人才）

- ➡ **整体思路：**B 公司准备布局智能网联时，市场上尚未出现真正定义该领域的人或者企业，该类人才数量非常之少。B 公司既要招募基础类岗位，又要引进领军人才。所以最终公司决定通过拆分、组合的方式将人才梯队建立起来，在过程中不断探索前进。首先引进一位分管智能网联业务的带头人，在其带领下，招聘有潜力的人才进行内部培养，后期再大批量引进专业工程师，综合搭建起整体能力。

- ☞ **明晰岗位硬性要求：**那在大批量专业工程师的引进这一层，从人才画像以及渠道选择上，当时主要有两大硬性要求：对智能网联技术有一定的了解，具备功能开发经验。因此当时通过“拼凑组合”的方式招聘补齐该领域下的各类人才，比如智能驾驶、地图导航、智能网联系统开发、智能座舱系统开发、APP 应用插件开发等等。不同的类型就分散从不同的层面去招聘。如 APP 应用，相对应去找有过音乐软件开发经验的人；如智能驾驶，相对应去找百度、或者高校中有开发经验的研发人员；如地图导航，相对应去找高德和百度。

- ☞ **职能拆分，综合培养：**先将职能拆开，根据不同的职能进行组合，再通过公司的项

目锻炼或者交叉培养，以及与合作伙伴合作，多方面锻炼人才，逐渐为智能网联领域未来发展储备好人才。

- ☞ **借助内推，网罗专业人才：**在招聘智能网联人才时，内部推荐的效果非常之好。由于该领域圈子集中，一个工程师周围可能串联十几个工程师资源。虽然先会用较高成本引进一个人才，之后再通过内推、内部串联的方式，不断扩充人才储备量。

③. 基于产品力提升的全方位复合型人才

- ➡ **整体思路：**首先深刻理解岗位最终发挥的作用、实现的目的，以及为公司带来的助力，并全面对外对标。HR 通过与分管副总的不断沟通，最终明确了该新岗位扮演的角色：从公司专业的角度，具备互联网思维，了解市场和用户，从而实现转型和业务理解，进行未来布局。

- ☞ **横向比较不同类型企业，全面搜寻：**以燃油车为主的汽车企业中，企业当中的分工相对还是比较明确，比如负责造型设计的没有负责过品牌推广，国内的企业看了一圈之后发现貌似没有这样的综合性高、跨度大的岗位。互联网造车企业，对蔚来汽车和特斯拉进行了简单的研究，发现互联网造车企业其实是有产品体验和造型设计的，但会发现该人才并不是国内的，是从国外引进的人才。对标互联网手机企业，所谓造型设计，不一定是聚焦在整车造型上，所以招聘同事决定从互联网领域招聘产品总监、手机企业的产品研发负责人等等。

- ☞ **定位国外候选人，继续对标：**从岗位设置目的出发，去看为什么要更加注重用户体验，如何在品牌形象上拓展产品层次，提升产品定位。因此将访寻的目标对象转移到了中高端车企的造型人员，去了解国外中高端车造型人员是否具有相应的开发经历 / 品牌经历。同时在过程中也是跟本土以及海外的猎头进行了非常多的互动，希望能够从海外招聘到符合岗位需求的人才。

彼时戴姆勒成立了个实验室，该实验室成立目的基本上和 B 公司设置此新岗位的目的是一致的，把造型设计和品牌定位和用户体验这些功能综合到一起。然后该实验室

是由一位戴姆勒的总监负责，他本人的工作经历和经验也非常符合该岗位的要求。最后与分管副总进行沟通，最终虽然并没有成功，但是一方面验证了这样的综合岗确实已经需要规划和布局，另一方面最终和这位候选人也保持了良好的关系。

最终该岗位没有进行外部招聘而是通过业务整合，对产品规划部增设了相应的职能，如用户体验、造型设计、产品功能规划等。以此来完善和承担相应的具体的职责。

► 挑战及应对

在整个新岗位招聘过程中，主要会遇到以下挑战：

➔ 需求急，吸引力有待提升

- 👁 新岗位需求的出现时间上会比较紧迫，往往是公司业务出现了难以制约的瓶颈后，才真正被提出来。
- 👁 公司在招聘智能网联人才时也会遇到一些吸引上的问题，比如公司从互联网领域吸引人才到汽车领域。
- 👁 面对新业务，候选人会担心公司是否能够实现原本承诺的价值定位、业务定位、发展前景等。

针对以上挑战，相应的解决之道：

➔ 品牌背书 + 发展愿景

- 👁 在品牌建设上，借助于公司长期以来领先的销量，作为品牌背书。同时公司具有一些独特的优势：正处于快速发展阶段。之前在传统燃油车企业的人才，可能晋升空

间有限，研发领域遇到瓶颈，而新能源汽车领域势头正猛，紧紧抓住他们的个人发展需求。

- 👁 对于这些互联网领域的研发人才，公司还会以新业务的发展愿景作为吸引点，比如整车企业的智能网络研发，无论是业务广度还是全面性，更何况还是未来一大发展趋势，对于这些人才本身的职业发展也会有所助益。

➔ 不断完善招聘渠道

在新岗位招聘时，前期渠道建设要充足，能够初步保证当出现大量的新岗位需求之时可以快速响应、渠道尽快到位。新岗位的渠道铺设在于日常的积累和完善。比如猎头、招聘网站、社交网站。同时前期的渠道的建设基于公司对未来需求的预期，比如公司今年不是处于变革时期，所以在前期渠道布置上，就会相对保守。但是如果公司的业绩增长、战略角度预期还是扩张阶段，就在上一年做好下一年度的渠道铺陈，以及涉及到的成本预算。

► 感悟与思考

在现在的大环境下，企业的变化非常之快。那招聘人员应对变化的能力也至关重要。尤其是当发生调整的时候，及时地洞察需求的能力，与业务去对接布局、推动。与此同时，一定不能脱离业务，及时关注业务发展，否则无法解决业务痛点和需求。招聘人员需要保证知识层面的不断更新，才能在业务部门提出新需求之时，保持对于人才市场的敏锐度。



亚信科技：新岗位人才招聘实践分享



仲小玲

招聘总监 | 亚信科技控股有限公司

► 新业务背景介绍

亚信科技控股有限公司（简称：亚信科技，股票代码：01675.HK）始于 1993 年，是领先的软件产品、解决方案和服务提供商，致力于成为“大型企业数字化转型使能者”。

公司积极拥抱 5G、人工智能、云计算、大数据、物联网等先进技术，秉承“一巩固、三发展”战略，依托产品、服务、运营和集成能力，在传统业务方面，以 5G 为契机，全面布局，提升效能，巩固 BSS 市场领导者地位；在新兴业务方面，力争 5G OSS 网络智能化业务、DSaaS 数字化运营业务、垂直行业及企业上云业务的规模化发展。同时，亚信科技与业界伙伴共建生态，推动商业模式转变，为全行业数字化转型和产业可持续发展贡献力量。

亚信科技拥有行业领先的研发能力，已形成包括客户关系管理、计费账务、大数据、人工智能、5G 网络智能化、研发运维一体化、数字化运营、PaaS 平台、物联网产品等在内的 AISWare 产品体系，客户涉及通信、金融、广电、交通、邮政、能源、钢铁、政务等多个行业。

基于以上的新发展方向，亚信对于人才的需求非常旺盛。公司需要结合新的发展方向，招聘以及储备一些以往没有涉猎过的复合型人才。

► 人才画像的确定

➡ 招聘人员需“理解”业务，修炼“内功”

招聘团队虽然属于职能部门，但是负责招聘的每一位同事，对其对接的事业部业务有了解是基本要求，甚至更高要求是“理解”业务，诸如对战略规划、现阶段和未来业务发展的理解。他们定期参加业务会议、业务的线上直播课程、参加各个事业部的半年会/年会等。除日常沟通之外，在新业务招聘合作初期，招聘部门还会为与业务部门的深入沟通提前做好问题。

除了对业务的了解，招聘团队还需要在招聘过

程中持续影响候选人。对于新业务而言，很可能面临的是在现有平台能力水平较高的候选人，那如何说服对方从已经较为成熟的平台中跳出，加入亚信？如何将职位更好的“卖出去”？这既需要动员业务部门参与其中，又需要从招聘第一关影响候选人。

👁 **学习业务：**随着持续深入地进行业务学习，同时招聘部门还会有内部赋能和培训，招聘人员对于公司业务理解会不断加深。在面对候选人时，可以体系化呈现公司的优势、岗位的卖点。向候选人呈现更清晰的画面和关键点。

👁 **挖掘卖点：**用人部门在初期也会定义关于职位的优势和卖点，以便于招聘团队把公司、部门和职位的情况客观全面呈现给候选人。

👁 **品牌影响：**内部不同部门密切合作，比如招聘部、市场部、企业文化部在新媒体运营联合起来。每当公司有业绩发布、技术突破、行业获奖等利好消息时，三部门联动从公司品牌、雇主品牌的层面，共同策划和举办活动和项目，扩大影响力、触达候选人。

➡ 针对业务团队的画像需求做针对性引导

对于新业务而言，在初期阶段，用人经理对于人才画像的描述基本上可以分为两大类，招聘团队分别需要进行一些针对性的指导：

👁 人才画像不清晰。**针对此种，首先明确对标方向：**对标企业、基于新型岗位，在行业中对标哪些企业、对哪些企业定向挖掘，这些企业的业务情况目前在市场上的位置如何？那这个过程会先帮助用人部门逐渐清晰人才画像和需求，筛选出一些适合该新型岗位的人才。

👁 人才画像特别清晰，但是过于理想。**针对此种，先明确硬性技能：**从硬性技能层面，了解到所需的人才的大致分布之后，比如



技术型人才应具备的能力，初步定义新岗位所需要的关键能力。并且反复和业务进行梳理，和候选人面试过程中不断矫正和调整。保证招聘推进过程中，对候选人的定位愈来愈精准。

👁 **注重对软性技能的考察：**新业务对于软性能力的要求会比传统业务更高，比如团队协作、快速学习、对接市场、解决问题、表达和沟通等能力。对于全新的团队而言，尤其是从外部引进的情况下，考察候选人的软性技能，以便其之后可以适应新岗位、融入企业文化。

👁 **分阶段定优先级，找到合适候选人：**在和业务沟通时，通常会在每个阶段定优先级。满足所有招聘条件的新岗位候选人不一定一下子就找到，所以先让业务部门在众多要求中确定现阶段和下一阶段最重点关注的要求，其他条件适当放宽。但是前提是招聘团队也会在市场上进行访寻，给到一些结果数据给业务部门做参考，影响和引导需求调整。

无论招聘需求是否清晰或者不清晰的，基本会有这样需求引导的过程。在每一轮的候选人推荐时，通过反馈 - 调整 - 反馈，循环 2-3 轮之后，基本上招聘部门和用人部门对于新业务的候选人的画像会达成最终的一致。

➡ 外部市场对标，影响业务部门

招聘部门通过梳理可调动的资源和渠道，以收集和分析外部市场的人才信息：

👁 **公司内部的行业研究团队：**该团队专门负责咨询，定期发布白皮书。这是一个非常官方和权威的获取信息的渠道。

👁 **线上论坛 / 专业行业峰会：**了解行业动态，譬如优秀公司或发展迅速的企业。

👁 **猎头合作伙伴：**亚信在招聘渠道上覆盖较为全面，并通过猎头合作伙伴共同来寻找市场人才。

👁 **平台 / 系统数据分析：**借助后台的系统数

据，大数据分析，以及招聘网站上的数据分析，进一步锁定对标企业。

👁 **员工访谈：**近一年以来的新近员工访谈，以及离职员工的访谈。公司不仅会看新招聘的人才从哪儿来，还会参考员工离职之后去哪儿。

👁 各个招聘渠道穷尽式搜索，以及与候选人的沟通。

▶ 新岗位招聘时的挑战应对

对于业务 / 用人部门这一侧，挑战更多聚焦在他们或对目标候选人画像不清晰，或者是期望值过高。

👁 前期初步沟通招聘需求的时候，打好“预防针”：告诉用人部门，基于我们对市场的了解，此岗位的招聘可能会有一些怎样的困难和问题。

👁 往往这个阶段的沟通，其实用人经理不会特别深刻地理解和意识到。那么过程中可以先推荐几轮候选人，以此让业务部门精准对焦所需人才。

👁 然后通过对人才市场的了解、过程数据的掌握，用客观且清晰的反馈来影响用人部门。

对于候选人一侧，遇到的挑战在于，在新业务领域，候选人身在行业中有优秀积淀的公司中。亚信科技在新业务开拓初期尚未有成功的标杆项目时，和候选人的沟通、对候选人的说服会比较困难。

👁 基于现在，凭借亚信在 to B 领域打下的坚实基础，解读新业务现状，和新业务发展方向。同时描绘愿景，让已经在该新领域有一定经验的人才，看到未来发展前景和希望。

👁 对于该领域专家 / 行业大咖，邀请公司高管如 CTO，事业部总经理等进一步沟通吸引，对于非常核心的业务侧岗位，CHO 和 CEO 也会深入沟通和交流。

▶ 新岗位招聘落地

➡ 渠道布局

亚信在新岗位招聘的渠道布局上采取了内部和外部双管齐下的策略，并且会有相应的侧重和区分。

👁 **加大内部推荐力度，注重激励和宣贯：**在

新业务团队组建过程中,通过动员新同事,可以强化快速组建新团队过程中的内部推荐渠道。亚信在新岗位内推之时,还配以以下方式:

- » 对于一些稀缺或者难度较大的岗位,内推激励会加倍。
- » 除邮件之外,还会在内部办公平台上每周定期发布内推信息。
- » 新媒体侧的宣贯。借助招聘公众号开放内推信息/公司宣传供用人部门自行转发、分享,从而加强对于招聘的影响。同时也可以让更多人了解到亚信正在布局的新业务。

 **内部岗位竞聘:** 对于内部员工,也会视情况开放一些新岗位进行内部竞聘,或者进行内部转岗,比如原来负责传统业务的内部人员会调动到新业务岗位上。但如果现有的员工对于新业务完全没有任何该领域的经验,公司则会通过外部招聘进行补充。

 **自主访寻+猎头合作,同步进行:** 针对一些核心高端的新岗位,公司会给到猎头合作伙伴。通过猎头初期的沟通和联系,面向候选人展示亚信科技的公司形象。与此同时,每家猎头公司的简历库和渠道会有差异,因此猎头渠道会作为亚信科技招聘部自主访寻的补充,同步开展和进行。

 **持续运营招聘社交平台:** 亚信一直关注招聘社交平台(如领英,脉脉等)的运营。这些平台虽然并不是搜索简历/发布岗位后立刻就有大量回音,但是可以作为中长期的补充渠道,起到一个长期人才储备、宣传雇主品牌的意义。

综合而言,短期渠道的应用要立竿见影,能吸收简历、进行招聘转化。但同时长期渠道的运营具有雇主品牌宣传和人才储备的重要意义。亚信目前也在进行内部人才库的建设,希望未来对于新业务的岗位需求,内部会有充足的自有人才。

➡ 资源投入

每年年初预算季,公司会规划好当年可能会用到的招聘预算、渠道资源,进行统一规划。当中间出现比如紧急需求或者启动新岗位招聘时,招聘部

门会根据新业务需求,进行预算调整。同时在整个渠道资源的应用上整体会向新岗位倾斜,如招聘投入、供应商的使用等。

 **招聘人员负责的业务进一步细分:** 亚信科技今年把新业务和传统业务的招聘团队进行了分工细化,使得各团队更加聚焦于自己负责的专业领域,专注于自身对接的新业务方向。招聘人员置身于一个专注的领域,进行人才资源的快速积累,对于招聘效率提升更为有利。

 **面对紧急招聘需求快速响应,成立虚拟团队:** 亚信还对招聘部门组织架构进行了调整,在新业务招聘人员配置上进行了增加和倾斜。如果遇到紧急的招聘项目,或者是一些非常重大的招聘项目之时,招聘相关人员会快速响应,成立虚拟项目团队。确定项目负责人,然后按照项目管理的方式和流程快速推进,以确保新岗位招聘的顺利交付和完成。

➡ 思考和感悟

 **招聘团队自身意识需改变。** 处于 VUCA 时代,当变革来临之时,需要主动去拥抱变化、快速响应,找到解决方案。这一切根本在于意识的转变,如果固守旧思维,对于新业务新岗位而言,可能是行不通的。同时从方式方法上看,需要给予一定的侧重和聚焦,要有能力给出有效的解决方案,因为这是成功交付的基本保障之一。

 **持续提升人才引进、发展和保留。** 这是一项长期的工作,也是对于招聘人员专业度的考验。我们需要基于对市场的了解、对业务的理解,最终完成合适人才的引进。对于新业务人才,公司不仅仅需要引进来,还需要关注人才在公司的持续发展,做好人才保留。

 **打造能“打硬仗”的招聘团队。** 新型岗位招聘让招聘部门面临新的挑战,打造一支快速响应、结果导向、理解业务、了解人才市场、有全局观、有项目管理思维的强交付招聘团队,敢打硬仗,能打硬仗,对于新型岗位招聘尤为重要。

金光纸业：新岗位招聘案例分享



陈莉

全球人才招聘负责人 | 金光纸业（中国）投资有限公司

► 公司篇

APP 金光纸业是世界上规模最大的林、浆、纸一体化造纸企业，企业始终鼓励多元文化的包容性、开放性和创新性，致力于与我们的客户、员工共同打造更为舒适、多元的商业环境，让世界的缤纷色彩变得更加美丽。

作为行业发展的先驱者和实践者，从 1972 年在中国建立第一家工厂至今近五十年，APP 已经在全球 6 大洲 160 多个国家和地区建立了办公室，业务板块已经横跨林务、纸浆、工业用纸、文化用纸、办公用纸、生活用纸、房地产等领域；随着产品覆盖的国家、地区不断增多，我们的客户群体展现出丰富多元的特征和需求，而这也正促使我们不断努力提供创新的产品、服务和解决方案，积极打造核心竞争优势。

在 APP，公司强调多元包容文化，高度展现对人的关注和重视。APP 始终坚定不移打造多元化的人才队伍，多年培养发展，已拥有一支由强大的价值观凝聚在一起的全球团队，而公司中高级管理团队更是汇聚了来自全球不同国家和地区文化背景的管理精英，其中港澳台地区人员占比 22.60%，来自美、加、法、德等国家人员占 11.06%，这些多元化的人才团队为 APP 成为世界上最大、最强的绿色循环产业愿景的实现奠定了基础。

多元与包容是 APP 创新文化的重要元素。公司积极地向员工倡导多元化和包容性理念，理解尊重不同人之间的差异，重视这种多元的可贵；倡导开放创新，超越自己的固有视角和思维模式，并构建一个欢迎并接纳不同观点、文化和思想的工作团队，创建更独特、更强大的竞争优势。



► 背景篇

从前述的介绍可以了解到，金光纸业的竞争优势在于林浆纸一体化，产业链的全方位整合。所需人才的画像差异极大极广。如工业用纸、文化用纸以 B2B 为主，生活用纸（清风等品牌）则更偏向 B2C。

与此同时，公司也面临一些挑战：如何在生产效率提升的基础上，适应竞争愈发激烈的市场？兼顾利润增长和客户实际需求的满足？这些挑战落到实处解决，最终会回归到如何“用人”。在集团层面，公司近年来有如下较大变化：

👉 **推动整个集团的数字化转型：**从搭建团队、建立画像，到与各用人部门密切合作，公司不是为了“部门数字化”，而是要让数字化成为整个公司的 DNA。每个部门相关的职位，都植入数字化转型的基因。所以如何将该理念植根于各个岗位，招聘到满足工业行业数字化转型的复合型人才至关重要。

👉 **浆纸端对端运营的新事业部组建。**以纸品举例，随着限塑令的推行，纸质外包装需求增加，将迎来长足发展。因此公司需要与快消类企业建立合作，增加互动，加速市场对接。想要持续推动与客户之间的黏着，则意味着需要更加了解客户的需求。而这从生产、运营流程等流程上，对于公司均是突破，对应到研发端、质量端、销售端，都是新的变革。

对于数字化转型，向下落到人才需求端，主要聚焦在以下三个方向：

👉 **变革管理人才。**他们需要具备 B2B 公司任职经验、数字化转型管理经验，作为一股“清流”加入公司，以敏锐的领导力，与管理层共同推动变革的发生。

👉 **应用端人才。**如供应链、生产、采购、营销、运维等岗位，他们需要在不同的业务场景利用新技术助力数字化转型。深入的业务洞察力是

首要要求，因此公司先会在内部找到既有经验又有变革兴趣的人员流动到新岗位中，同时还会通过外部招聘进行补足。

- ☞ **技术端人才。**如业务专家、产品经理、数据应用等岗位，他们是数字化转型的研发者，复合型的创新专业力是首要要求。外部市场上存有较为成熟的人才，作为制浆造纸行业领先者，金光纸业需要开始进行人才储备。。

新事业部组建时，其生产链中加大了与市场的粘着程度，称之为纸类深加工。同样的包装销售岗位，虽然销售模式没有太大变化，但是越往下游走对客户服务的要求就越高。因此新事业部的岗位对于客户了解深度、生产要求和生产特质发生了很大变化。

► 实践篇：新岗位如何进行招聘？

以上几类不同的复合型人才，在招聘时的思路和考量会有所不同。

- ☞ 对于新项目，相关事业部的领导会自始至终推动，同时总部负责战略的团队会明晰架构搭建、商业模式的选择。这个核心明确后，所需要的职位随之清晰。
- ☞ 对于数字化转型，金光纸业推动之初，从国内互联网公司获取灵感：了解其设计、架构，并结合自身制浆造纸行业的特点，回顾过去，深思现在，展望未来，找到适合的组织架构和真正需要的人才画像。

➔ 内部梳理和评估，确定转型和变革方向

作为一家传统制造企业，金光纸业内部转型和变革已被发掘的 DNA 并不多。我们需要看：推动变革时面临的挑战是什么？需要去做哪些事？

首先公司面向管理层专门进行了一场有关数字化转型的评估，梳理过往几年发展历程，确定未来数字化转型的发展方针。在曾经的基础上再度出发。一方面帮助全体管理层革新理念，一方面进行此发展战略下的人才画像的简单描绘。

➔ 多方力量共同合作，调整和确定人才画像

通过外部咨询、猎头合作，招聘团队最终敲定转型中的关键项目管理岗。但由于转型面向整个集团，过程中不可避免涉及到反复的调整，这表明新岗位的招聘并不是一蹴而就的，往往要根据公司的变化及时调整，在招人的过程中需要非常谨慎。

针对应用端以及技术端人才，首先对标外部类似企业，了解在其企业中该类职位如何进行定义，如职位描述、汇报线、组织 / 部门架构等，以此作为参考。

在新事业部组建时的人员招聘，招聘人员基本分为两步走：

- ☞ 与直线经理对接，面对这些新变化，组织未来应该呈现的面貌；
- ☞ 招聘团队发挥专业性进行归纳总结。无论组织如何变化，对于始终需要的职位（如销售、市场、产品等），明确对标企业和行业中领先的公司，去了解和学习他们在从上游向下游转型之时具体的做法。

➔ 基于组织架构和构思设想，进行对外对标。市场上和公司类似情况的



企业，甚至竞争对手，即使是不同产品，但是营运模式相同，均是从上游推动到下游，类似这样的企业，先了解一些诸如市场、销售的岗位的核心要求。

- ➔ **与候选人沟通，进行学习。**在与候选人面试的过程中，HR 会不断地了解和积累新业务的知识。沟通越多，HR 对于该领域的人才质量则会越清晰。最后落回到纸面上，将其变成一个真正的新岗位。
- ➔ **了解上下汇报线，与直线经理沟通。**选定内部负责人，与负责人进一步了解对于岗位的认识和要求，结合对外对标以及面试情况，共同进行确定。所以这是从内部走向市场、同时内部梳理，定下大方向，经由直线经理明确，之后再把新岗位对应的人“拉”进岗位中。

新岗位的招聘是一个考验和提升招聘人员能力的过程。公司会从以下两点赋能招聘人员：

目前招聘团队对于数字化转型这部分，相对基础会更加薄弱。因为数字化转型关系到集团的长远发展，一是招聘量大，二是对应的挑战也大。因此招聘团队中专门拆分了一个小团队，专注在数字化转型相关的招聘上，甚至会结合市场实际情况与用人部门分享，推动制定决策效率和速度。

“没有医治百病的药”，因此每当新需求出现，HR 还是要回归到自身团队当中思考：新需求的时间是多久？对整个公司的关键的影响有多大？在此基础上进行资源的布局。如果是招聘需求是短期的，应该如何布局？如果是长期的，是否需要将此岗位变成团队中的职能？是否需要将外部资源进行“孵化”，变成内部的资源之一？如果仅是招聘 1-2 个岗位，可能招聘团队借助猎头以及平台，按时按质交付人才就好。但如果是具有长远发展的业务计划，企业需要长久耕耘，例如化工、数字化，招聘人员均需要有很深的理解，那么则需要“内化”，对招聘人员进行投资。

► 挑战篇

➔ 用人部门对于“人才画像”的构成不够清晰

很多时候用人经理出现所谓“画像不清晰”的原因在于，推荐候选人之后，用人部门进行面试和挑选之后没有感觉。因为没有横向的比较，用人经理不知道候选人合适与否。在项目酝酿过程中，缺乏足够信息构思需要什么样的人选。所以 HR 必须

了解直线经理的实际情况，有针对性有策略地推荐候选人进行面试。

增加与用人经理的工作契合度。HR 需要用人经理参与到招聘过程当中，比如增加一部分的招聘面试给到用人经理，在过程中不断去讨论反馈。比如第一个候选人不能太好也不能太差，依据每个直线经理的风格进行推荐。

➔ 用人经理对于人才画像要求过高

首先，HR 需要基于大量面试候选人的数据结果、对市场的了解，并结合公司的实际情况，团队目前的现状、岗位的属性以及紧急程度、能够给到的薪资综合进行判定。

其次，给到直线经理“试错”机会。这也是建设他们领导力的过程。他会逐渐发现原先的想法和要求未必最理想、最符合当下实际情况。经过这样的“试错”，第一他知道真正要什么，第二他知道招聘人员给予的建议是中肯的。

最后，新岗位招聘负责人深入业务，不断夯实对新岗位的理解。往往用人部门会认为 HR “闭门造车”，HR 有自己的语言、政策和决定。这时需要 HR 深入业务端，了解痛点，知晓岗位的紧迫程度。影响用人经理决策的因素。招聘人员将会更了解哪些候选人真正适合业务部门现在或未来的需要。

在现有基础之上，借助猎头的力量，找到符合相应资质的人。并且要在与候选人的沟通，与直线经理对该岗位的期待反复沟通，这两部分需要不断去碰撞、弥合。定义一些岗位成功的标准，应具备的能力，并且拿这些标准和素质继续夯实对于新岗位的理解。

► 感悟篇

外部环境日新月异，企业也处于新发展过程中，招聘人员不能完全依据过往的招人经验，随着新的技术以及企业新的发展，未来智能化的发展，新的人才必须要做新的定义，应如何迭代测评工具，更好地考察候选人的学习敏锐度，面对快速敏捷变化的能力，这个成为组织和 HR 重新要去学习和思考的问题。

新业务新岗位有时不能完全依据外部市场招聘。回到公司内部，往往会发现内部人才有自己的优势，这些人员在新业务上经验上可能不足，但其对于公司的文化，历经变革时可能会找到更多机会点。因此有时需要结合外部与内部，综合各自的优势与劣势做决定。

某大型制造企业 A：新岗位画像确定



付利军

招聘经理 | 某大型制造企业 A

以数字化转型中的“数据治理与应用”新岗位为例，公司决定为之成立一个新团队。招聘部门接到 IT 部门提出的新岗位需求之后，首先会进行招聘需求分析，即和业务部门共同制定初步人才画像。结合用人部门的工作需要以及专业知识，对人才的知识、经验、技能甚至人格特质进行初步描摹，形成粗略版人才画像。

► 外部市场进行招聘“试水”，比对人才画像匹配程度：

如果过程中认为人才画像与外部人才市场较为一致，则继续按照该方向进行。如果发现需求从知识、经验、技能并不匹配，甚至与市场上人才的薪酬等方面均有较大出入，那么则再次与用人部门进行深入沟通，修正和完善人才画像。与此同时，招聘部门进行外部对标，并借助猎头或者其他合作渠道更清晰地了解市场该人才整体情况，最终寻访到市场满足要求的候选人。就“数据治理和应用”该新岗位而言，尤其在一些头部企业或者互联网大厂，他们已经走在前沿，因此市场上会有一定的参照和比对。当然过程中还会结合公司所在的行业领域、业务场景，进行相应的调整修正和综合。整体而言，这是一个 PDCA 的过程。

► 招聘人员通过 20 个问题在与业务、猎头沟通时画出精准画像：

在人才画像形成过程中，招聘部门有一个自整理的实用工具：人才画像 20 问。该工具帮助招聘人员在与业务部门和猎头沟通之时，将画像描绘得更加精准。如果没有相应的标准工具，每个人基于阅历认知，画出的人才画像不一样。在跟业务部门沟通的过程中，招聘人员可以通过这 20 个问题反向促进业务部门的思考，帮助其回顾对候选人的要求，从而使得最后的画像更加准确。

首先确定该岗位产生的背景：

1、岗位基本信息

- ①. 岗位产生的背景及原因？
- ②. 此岗位的部门隶属、级别、汇报线、工作地点、是否有下属、是管理岗还是专业岗，岗位产生的原因？

2、业务需求

- ①. 依据部门业务发展规划和岗位说明书，您认为此岗位要解决哪些（2-4）核心问题？（岗位必须解决的紧急重要问题）
- ②. 每一个核心问题包含的主要工作内容是什么，您能具体描述下吗？在这些工作内容中，您关注候选人具备哪些关键核心点，比如，是拥有成功实践经验呢？还是具备的某项特定资源或是从事过什么工作经历？
- ③. 在这些工作内容中，您认为候选人做到什么程度才算是完成了工作，解决了问题？（评判标准是什么？）
- ④. 除了这三个核心问题外，您认为此岗位还有什么问题需要解决？

3、人才画像（知识、经验、能力）

- ①. 基于此岗位要完成的工作，您对此岗位候选人学历要求是什么？毕业院校有要求吗？专业要求呢？
- ②. 此岗位需要什么证书吗？这些证书获得的过程中，您更关注候选人具备那些知识点？
- ③. 候选人有怎么样的培训经历您认为与岗位的匹配度较高？
- ④. 您认为候选人有多长时间的工作经历才比较适合这个岗位？
- ⑤. 您认为候选人经历过什么样的工作岗位，从事过什么工作内容，能解决目前的核心问题？
- ⑥. 在候选人从事过的工作内容中，您认为必须经历的工作内容是什么？

⑦. 您认为候选人具备什么样的核心技能才能胜任此岗位?

⑧. 您认为这个核心能力用什么关键事件能判断? 能举例说明吗

4、人才地图

①. 基于以上要求, 您认为哪些公司里的人选是我们的目标? 举例说明

②. 您是否了解目前此类岗位行业、区域薪酬状况?

③. 针对目标公司同类岗位, 我们的薪酬是否有竞争力? 如果目标公司由于薪酬、地域原因没有合适的候选人, 您认为还有什么行业或者公司的人员可以考虑?

5、其他关注

①. 对此岗位候选人, 在性别上您有特别的要求吗? 在地域上有特别的要求吗?

②. 有没有不能招聘的例子? 如果候选人表现出哪些点, 您认为不能接受这样的候选人?

③. 除此之外, 你还会关注候选人什么特点? 比如年龄、性格方面或者其他方面的情况?

团队架构、定位明晰之后, 则需要继续深入了解岗位工作内容、担任的角色、发挥的职责。比如该岗位需要解决的问题、问题被解决的程度以及有效的衡量标准。岗位上的人, 其所具备的基本素养, 人员能力, 比如硬性条件如学历、资格证书、工作经验、知识技能等。最后业务部门本身对所在的领域、行业、岗位会有更深层次了解。

最后形成人才地图, 针对所在行业、对标企业, 甚至聚焦到某个区域, 之后就可以定向去猎取人才。经过详细的 20 个问题后, 人才画像就会逐渐清晰。针对新业务, 过程中还需要反复调整和修订。因为业务部门也正处于一个摸索和发展的阶段。最终形成一个既符合公司要求, 又符合外部市场现状的最终人才画像。



专家洞察

来自科锐国际的专家洞察



张佳妮

招聘流程外包业务资深项目总监 | 科锐国际

► 两类典型新岗位及其招聘难点

- ➔ **转型带来的复合型人才需求：**当前很多企业纷纷进行转型，随之大量催生出对于复合型人才的需求。顺应数字化转型潮流的背景之下，对数字化人才的需求不断高涨。虽然数字化人才市场供应量较大，但对于转型企业而言此类候选人却较为欠缺。
- ➔ **新领域带来的创新型人才需求：**当前诸多新兴市场、产品需要不断更新迭代。聚焦在研发人员这一端，某些领域可能国外技术较之国内领先，市场人才非常稀缺。懂新产品 / 新技术 / 未来新领域，即符合上述提到的创新型人才，其数量在外部市场中较少。

就招聘难度而言，对于第一种类型，因为外部市场有存量，企业知道这些人“在哪里”，但是如何吸引是难点；对于第二种类型，难点在于企业如何对照着人才画像去匹配市场并找到此类人才。吸引对于后者同样重要，但已然不是后话了，当务之急是需要找到“人在哪里”。总结来说，第一种更偏重吸引，第二种更偏重访寻加吸引。

► 人才画像的确定

对于这三个步骤，基于不同的情况会有不同的先后顺序。

- ➔ **内部沟通重“拆解”，理清并排序新岗位的胜任能力**

新岗位的需求被提出时，用人部门通常清楚该岗位产生的原因、需要完成的工作内容、以及最终帮助组织实现的目标，但很可能无法清晰明确地描绘出该岗位所需要的核心素质。因此 HR 除了了解常规信息之外，更需要帮助用人部门“拆解”新岗位，理清岗位需要的核心胜任能力，以便和后续细化的

市场进行对标。

对于跨界人才，HR 还需要与业务部门在“拆解”后，在所列出的必要能力中，根据组织内部的需求，排出对于各项能力的优先级。业务部门常希望该岗位能够招聘到懂得 abc 的全才，但很可能市场上的组合是懂得 ab 或者 bc。

HR 与用人部门进行“拆解”时，首先需要清楚该新岗位应达成的目标。例如一家企业进行数字化转型，需要实现某个生产过程中的纯数字化管理，这就是最终的目标，非常简洁。那么为了该目标的达成，需要落到实现过程中的各个环节、各阶段的小目标。再往下进行人才配备时，先看岗位本身的属性，是纯技术岗还是将来虽然要做开发，但更多需要了解业务，将客户需求转化成解决方案。通过层层分析，最终判定这样一个人不应该是纯技术岗，而是更多对接客户进行沟通。

紧接着再与业务部门沟通，通常业务部门会认为希望对方工业行业从业经验。希望有工业行业经验的原因是什么？需求背后的原因是什么？通过探讨与分析，逐渐明确在新岗位的人才画像中定义最重要的胜任力。业务部门通常会用业务语言描述人才，但 HR 在拆解过程中需要引导他们，将业务语言转化人才需求，从而让画像的定义更加清楚。

- ➔ **基于能力模型，开展外部对标**

当新岗位具备的能力素质清晰之后，从能力模型的角度出发，进一步对外对标需要了解以下信息：

- 👁 具备以上能力的人才分布的行业、公司、所承担的职责
- 👁 根据上述信息目标定位适合自己企业的几大类候选人，再详细了解这些候选人在对

标公司中所处的岗位、职责范围、发挥作用、薪资待遇、成长路径等。

➔ 提供更多“前因后果”，提高外部合作伙伴访寻匹配度

对外进行市场对标时，企业 HR 也会借助外部合作方的力量共同梳理。猎头的优势在于对细分领域会非常熟悉。这时 HR 需要输出基本的新岗位工作职责以及要求之外，还可以分享一些“前因后果”：如很多新岗位不仅涉及到新的职责，还事关组织架构，例如某个岗位是因为要组建新业务时组织架构调整产生的，那之前的架构如何？新的架构为何是这样？新成立的部门与原先业务部门有重叠、合作，背后的逻辑是什么样的？企业 HR 通过提供更加全面细节的信息，帮助外部合作方更清楚定义人才画像。以便合作伙伴能够真正找到适合在该组织下开展的候选人。

结合市场上已有的、看得到的候选人胜任力模型，匹配自己公司新岗位的要求，看其是否有适配性、一致性，以判断其是否合理、是否仍需要进行调整或拆分？这样对内岗位信息的沟通、对外市场人才的对标、人才画像优化与调整这三部分就能被串联起来。

► 人才画像确定时的挑战解决

HR 反馈的共性挑战诸如：

- ☞ 用人部门对新岗位的画像非常模糊
- ☞ 用人部门对新岗位的画像清晰，但要求过高，不切实际
- ☞ 新岗位薪酬与传统岗位差距过大

从挑战的分布来看，复合型人才画像较为清晰，但很可能出现要求过高、薪资待遇差距大。而创新型人才更多面临的是人才画像不清晰。

➔ 当业务部门对画像不清晰时

如果业务部门对画像非常不清晰，仅知道岗位需要做什么，但还不知道市场人才现状。HR 可以提前带着外部市场信息与业务部门沟通，例如假设性的初版人才画像，罗列出与新岗位相关的几类人。同时与内部岗位对标，例如组织内部现有哪几类人才，能不能胜任当前设置的新岗位？如果不可以，欠缺的能力项是什么？缺的能力即可通过外部招聘补足。

➔ 当业务部门对画像清晰但要求过高

跨行转型的企业很多，业务部门可能一直以来专注内部事务，并不了解市场人才情况。很多时候

并不是业务不愿意接受，而是不知道。此种情形下 HR 同样需要将真实的市场人才信息告知：如在某城市招聘某类新岗位，可以将该城市对标的目标公司、该岗位的职级、待遇水平、结合画像中最重要的要求，他们的能力模型是否能够达到。通过把清晰的市场情况反馈给到业务部门，让其了解之后，业务部门通常能够合理地调整并决定合理招聘要求，进而展开更高效的招聘。

➔ 新岗位与现行岗位薪酬差距较大

针对一些特殊新岗位，企业可以适当依据实际情况，调整这部分岗位，使其不必沿用公司原先的薪资职级，允许单批。

另外，通常碰到的薪水不能平衡，很多时候与要求挂钩。如果业务部门愿意将要求略为放低，去招聘“相对更好”的人。同时可以回溯，最开始与业务分析、确定胜任力模型的时候，是不是足够充分。例如招聘某新岗位，部门要求资深的、精通技术且英文流利的候选人。但外部市场同时满足要求的候选人少且完全超出岗位预算。经过分析之后，可以建议 HR 将招聘的画像分为两类：找部分英文流利且技术基础好可培养的年轻人和部分技术大拿但允许英文水平略低，通过这样的拆分组合，帮助部门实际解决问题。

► 新岗位招聘落地

➔ 配置招聘渠道时，可以注意什么？

线上：各类招聘网站、媒体媒介。当然如果本身企业在这部分渠道应用已经相当完善，其实这方面没有什么特别大的差距。

线下：如猎头、人才沙龙等。在新岗位招聘时，HR 其实应该快速地引入这些外部渠道，方便 HR 快速获取外部市场人才，更好地去与业务部门沟通。更早地让外部合作方介入，过程中外部合作方可以提供更多信息、参考与建议。

从定岗开始，HR 就可以与外部合作伙伴通力合作，获得 1+1>2 的效果。

内部 HR 清晰怎样的人更适合组织发展的需求，外部咨询方则可以给出市场上的什么样的人对你企业有兴趣、什么样的人会选择加入。通过紧密合作，HR 接受这些信息之后，在与业务部门沟通、配合，更能说服和影响业务部门。

考虑到人才的组建需要过程与时间，了解市场也是一个过程。因此企业在开展新岗位招聘时，可

以考虑将一部分的职责或者一部分的职能，特别一些短期招聘项目，利用外部合作方的力量。不仅加速招聘项目的完成，让人才尽快到岗后，赋能企业更快速地进入新市场、新领域。

➡ 新岗位，如何进行人才吸引？

针对由于企业转型带来的复合型人才新需求，企业需要招募的候选人，可能行业不同、文化不同，这都会对人才吸引造成一定阻碍。而这时往往很多企业仍然会按照以往的方式推进，例如岗位 JD 描述等。那这些很可能与所需要的候选人很不匹配，新岗位无法面向对标的候选人“卖出”。例如外资企业进行数字化转型，需要互联网人才。然而外资企业的 JD 仍然沿用以往风格，纯英文、非常长、详尽的福利待遇描述等等。当这样的一些文案经由网络、微信、媒体等各渠道传播时，对于很多互联网人才的吸引收效甚微。

招聘文案“投其所好”：从他们想要看到的 JD 开始，从职位描述、影响换工作的要点等。候选人希望看到这家企业的技术是否领先、未来发展前景、团队是否有技术大拿，未来几年想要实现的目标。

例如某外资公司在招聘这类新岗位时，对招聘广告全面改版，语言更改为中文，以候选人更快的了解信息并导入，紧接着提炼出工作职责、具备技能。对外发布后收获的反馈效果大大提升。

所以人才吸引的文案上，用人企业需要考虑：

- ☞ 我所吸引的新岗位候选人想看到的信息是什么？他为什么要换工作？
- ☞ 结合公司的发展以及福利，给出的岗位“卖点”是什么？
- ☞ 站在候选人角度，如何配以精炼的语言，使招聘信息更加引人注目？

考虑精简招聘流程，提升候选人体验：对于大企业而言，整体的招聘流程较为固定和复杂，例如内部应聘网站、各种内部测评等，在针对性吸引一些快速变化的互联网公司的人才时，相较于他们的整体招聘速度、招聘流程的精简，可能会不够“敏捷”。所以吸引并不仅仅是职位，还应考虑到候选

人在这个过程中的体验。

尤其对于一些大公司，这个变化过程会较慢，不能很快适应市场的变化。也不愿意为一些新岗位/新职能，去设计一些新的流程等，会降低对于候选人的吸引力。

可持续的人才战略储备工作：对于有些企业，随着转型的推进，招聘量可能也会随之增加。那这时企业就不再是定点吸引某个岗位的某个人，而是将策略转移到一个群体中，因此企业需要额外投入资源与时间去持续与这部分人群保温，例如邮件定期推送公司近来战略的变化、业务开拓的背景、加入公司将如何实现个人价值等。不仅做点还要做面，经过长时间的影响与维护，当候选人准备换工作时，会想到这家公司，反被动为主动。HR 怀抱开放心态，多多接触候选人。一方面理解市场，一方面定期与市场的高端候选人接触，进行探讨和交流。

➡ 新岗位招聘过程，注重与业务的联动

企业的人才招募工作，通常是业务给出用人需求，招聘部门负责支持与执行。但是对于新岗位，从前期需求到宣传吸引，业务需要更多参与和贡献。利用好业务的形象资源，招聘会事半功倍。

前期业务需要真正与招聘人员共同理解新岗位，将业务的实际需求转化招聘的语言与画像。积极配合并且思考，业务也能在过程中更加了解市场人才。

对于候选人的吸引，尤其是技术类人才，同业务同行直接的沟通质量是决定其最终能否成功入职的关键，需发挥好用人方的“魅力”。

成立临时招聘委员会：

- ☞ 对于新岗位可以更加高效和精准的传递岗位信息，推进招聘进程。
- ☞ 对于招聘项目，邀请业务部门参与共创，共享目标。一方面促使业务更多互动，一方面便于在过程进行中将各方人员聚集在一起商讨，招聘部门、用人经理，甚至用人经理的上级，利用更高决策层推动讨论和过程的高效。





关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859
 智享会官方网站 www.hrecchina.org
 智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
 智享会微信公众账号: HRECCChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测调研报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



关于科锐国际

作为领先的以技术驱动的整体人才解决方案服务商，以及国内首家登陆A股的人力资源服务企业（300662.SZ），科锐国际目前在中国、印度、新加坡、马来西亚、美国、英国、澳大利亚、荷兰等全球市场拥有114家分支机构，3100余名专业招聘顾问及技术人员，在20+个细分行业及领域为客户提供中高端人才访寻、招聘流程外包、灵活用工、人力资源咨询、培训与发展、薪税外包等人力资源全产业链服务，同时提供一体化SaaS云产品、垂直招聘平台、人力资源产业互联平台及人才大脑平台。通过构建“技术+平台+服务”的商业模式，打造产业互联生态，为企业人才配置与业务发展提供一体化支撑，为区域引才就业与产教融合提供全链条赋能。在过去一年中，服务超过5,300家跨国集团、国内上市公司、快速成长性企业、国企、政府以及非盈利组织，成功推荐中高端管理及专业技术岗位人员25,000余名，灵活用工累计派出190,000余人次，聚合合作伙伴近3,500家。

About Career International

As the leading complete technology-driven talent solution provider, Career International is the first HR service enterprise listed in China's A-shares market (300662.SZ). We have more than 3100 experienced consultants and technical personnel, working in 114 offices across China, India, Singapore, Malaysia, USA, UK, Australia and the Netherlands. The company provides an array of talent solutions covering executive search, recruitment process outsourcing (RPO), flexible staffing, HR consulting, talent training and development, as well as smart payroll services to clients in 20+ fields and industries. We are also committed to developing one-stop HR SaaS products, specialized hiring portals, partner platform for human resources agency and talent brain platform. With a unique business model of "HR Service + HR Tech + Platform", we pioneer industry interconnectivity in the HR services world. We support enterprises in their talent acquisition and business advancement, empower regional employment, and build talent pipeline for industries. Over the last year, we were the preferred partner of more than 5,300 MNCs, China's listed enterprises, startups, state-owned companies and government agencies. Besides, we recommended a total of 25,000 mid-to-senior managerial and technical candidates to clients, assigned temporary workers to more than 190,000 jobs, and gathered close to 3,500 eco partners.



咨询电话:400-050-7798
官方网站:www.careerintlinc.com

A photograph of a modern glass skyscraper at night, with interior lights glowing through the windows. The image is partially obscured by dark blue and purple geometric shapes, including a large diagonal band and a yellow triangle in the top right corner.

新岗位人才招聘调研报告

——从岗位需求出现到画像确定

Research Report on Talent Recruitment of New Positions

© 版权声明 本调研报告属智享会和科锐国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分
内容转载、复制、编辑或发布于其他任何场合。

©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center& Career International.Reproduction in whole or part without prior written
permission from HREC & Career International is prohibited.