



第二十四届中国招聘与任用年会

2020年10月28-29日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



目录

- **项目背景**
- “北移人” 画像绘制过程
- “北移人” 画像效果和后续优化

2020北京移动校园招聘项目背景



项目背景

为进一步优化校园招聘，精准定位识别人才，北京移动将使用专业、科学的测评工具，借助人才画像的方法，提升校园招聘的精准性，提升人才与北京移动的匹配度

项目目标

通过人才画像的方法，提取企业内部优秀员工的绩优因子，进而析取“北移人”的胜任力潜质模型和性格匹配模型，在校园招聘中挑选潜质优秀的明日之星

何为人才画像？

保险销售画像

男性，40-49岁
有保险销售经验更佳



性格特点

亲和力高，宽容理解，能立足长远利益，重视发展客户关系，责任心高，抗压性强，诚实守信
人际交往能力强，不强势，擅于和客户维护信赖关系

胜任力标签

推进执行、计划组织、责任心、成就导向.....

人才画像（Talent Persona）：

是一种基于**定性**和**定量**分析得到的**人才标准**；
是能胜任关键岗位的**人才原型**；
是组织关键人群的**虚拟代表**。



更科学的人才标准

基于定性和定量分析，用事实说话



更丰富、立体的人才标准

结合性格、胜任力潜质、价值观等特点，从岗位-人对标转化为人-人对标

人才画像之冰山模型

人才画像就像是一个**冰山模型**，
包含人才的**显性**和**隐性**特点。

显性特点

**基本
信息**

**工作
经历**

**专业
技能**

性格特点

数据导向 or 直觉判断
喜欢与人交流 or 独处

动机激励类型

高薪酬
重视成长机会

隐性特点

价值观类型

期望人性化管理
工作与生活平衡

人才画像用在哪？



统一的人才标准



招聘选拔



人才盘点

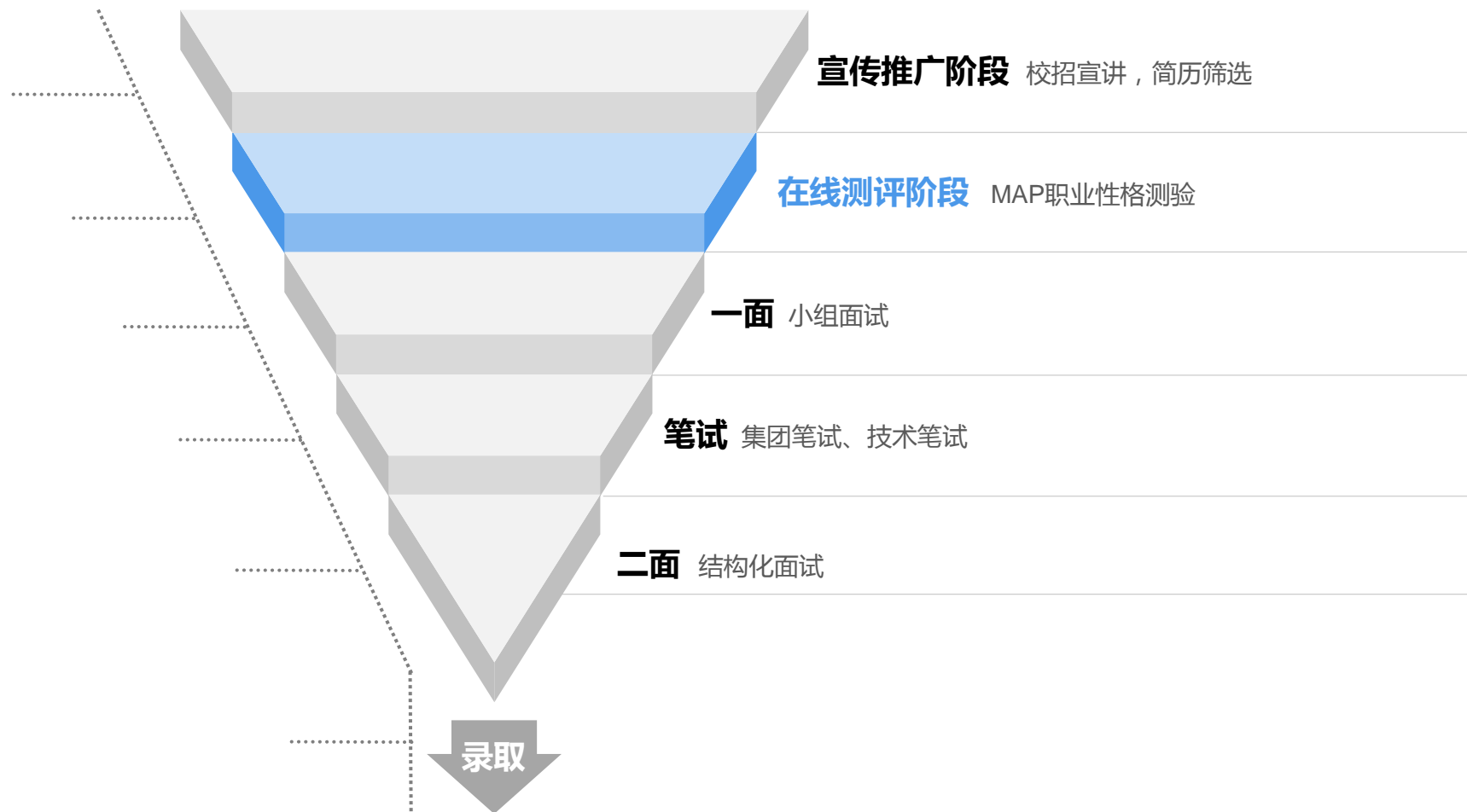


培训发展

目录

- 项目背景
- **“北移人” 画像绘制过程**
- “北移人” 画像效果和后续优化

北京移动校园招聘实践流程



“北移人”人才画像建立流程

01

数据收集

收集到以下三类人员的MAP职业性格测验数据：

在职3年以上人员绩效优秀30人，
绩效普通32人
19届校招入职人员84人



获取 “标签数据”

02

访谈调研

访谈业务部门领导16人，绩优员工3人

对访谈记录进行文本分析



提取质性分析结果

03

画像构建

比对常模数据、内部不同绩效水平员工的性格数据，构建模型



质化量化结合，建立画像

04

画像应用和效度验证

报告应用到2020年校招过程
收集使用反馈，进行效用数据分析



“北移人”画像效度分析及优化

“北移人”画像：胜任力潜质模型

乐于思考

喜欢琢磨问题，从多角度进行深入思考

分析思维

基于客观事实，运用逻辑，准确定位问题的核心，细致地剖析问题

责任心

对责任有准确的认识，自觉投入并认真履行责任与义务

推进执行

积极行动，主动地推动目标转化为有效的行动，确保产出预期结果



成就导向

愿为自己设立高目标并努力实现，乐于抓住机遇、迎接挑战

压力承受

面对困难或挫折，能够保持积极乐观的心态，鼓励自己坚持，迅速复原，收获成长

团队协作

与团队成员互相关心，互相帮助，协同合作，以通力达成团队的共同目标

主动沟通

主动与他人沟通，努力使他人认同自己观点

“北移人”画像：性格匹配模型

M思维倾向

理论思考

前瞻性

质疑

深入思考研究，抓住问题的本质；
喜欢做计划，较清晰的目标和路径

P人际特点

乐群性

说服他人

自主性

重视以团队合作沟通的方式达成任务；
沟通中有自己的思考，并积极表达观点

A态度和动力

尽责

成就动机

坚韧性

守规性

主动性

好胜心

认真负责，信守承诺；
追求高目标，热情动力足；
积极调整心态，抗压性强

定制MAP报告

定制胜任力潜质

胜任力潜质报告

通过了解性格特点，可以预测个体的胜任力潜质。下表详细分析了个体在各项胜任力上的具体表现。

乐于思考

有待提高 得分高于9%的人

喜欢琢磨问题，从多角度进行深入思考。



- 多数时候对各类问题能进行较为深入的思考，一般不会停留在表面的理解上。
- 对大部分事物倾向于接受他人或公认的观点，较少去深入挖掘潜在的问题。

分析思维

潜力中等 得分高于58%的人

基于客观事实，运用逻辑，准确定位问题的核心，细致地剖析问题。



- 对数字信息比较敏感，分析判断时希望有数据作为支撑，不太喜欢基于主观感受做出判断。
- 分析判断时会考虑细微之处，虽然不会面面俱到，但也会关注大部分的细节。
- 不太喜欢评价事物，对分析潜在问题或局限性的任务不太感兴趣。

推进执行

潜力中等 得分高于69%的人

积极行动，主动地推动目标转化为有效的行动，确保产出预期结果。



- 会选择性地在某些工作任务中表现积极，但有些时候也会安于现状。
- 工作执行中遇到困难或挫折，有时会表现出坚强的意志力，但有时也会不知所措。
- 具有一定的执行力，乐于进行实践操作，但有时也可能执行的时效性不足。
- 做事认真，能认识到自己在工作中的责任和义务，但有时工作态度有起伏。

责任心

潜力中等 得分高于39%的人

对责任有准确的认识，自觉投入并认真履行责任与义务。



- 不逃避自己的责任，倾向于完成自己份内的事情就好，较少主动寻求额外任务。
- 对工作成就有一定的追求，愿意为取得更好的结果设定较高的目标。
- 做事比较认真，能认识到自己的责任所在，但责任意识随任务要求时有起伏。

成就导向

潜力中等 得分高于65%的人

愿为自己设立高目标并努力实现，乐于抓住机遇、迎接挑战。



- 积极完成份内的任务以取得进步，有时也会主动承担份外的任务。
- 受到挫折的打击，需要一段时间才能恢复，在逆境过后能够获得一定的成长。
- 有取得成就的期望，有时会设置有难度的目标，但有时达到基本标准就会满足。

压力承受

潜力较高 得分高于95%的人

面对困难或挫折，能够保持积极乐观的心态，鼓励自己坚持，迅速复原，收获成长。



- 在工作和生活中情绪较为冷静，即使有时略有压力感，但总体上能保持平静放松。
- 通常能看到事物的积极一面，在压力情况下，对未来也持比较积极的态度。
- 在一般压力下通常能够坚持，很少消沉退步，并能从中获得学习和成长。

定制匹配度

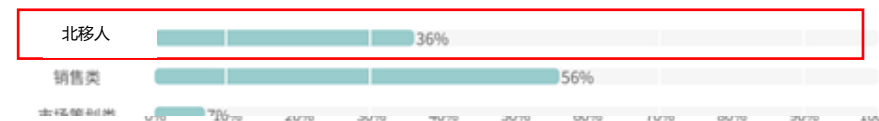
人岗匹配度报告

个性倾向在人的工作、学习中起着长期、稳定的影响，对于某一类岗位，有些个性倾向更有利于从事该类岗位的工作，称为匹配性因素，而另一些个性倾向可能不利于该类岗位的工作，称为非匹配性因素。通过量化的分析个性倾向中的匹配性因素和非匹配性因素，可以得出个人的岗位匹配度指数。

增加定制的岗位匹配度情况

性格与岗位的匹配度

根据岗位性格模型和作答者的个性倾向得到其在岗位上的匹配程度如下：



岗位名称	岗位定义	匹配等级
北移人	乐于深入思考，善于分析，把握问题本质；工作热情主动、认真负责，追求高目标，任务执行到位；沟通积极，重视团队合作。	中匹配
销售类	向客户推介公司的产品或服务，并说服客户达成购买行为的岗位。强调对目标达成的强烈愿望，和对人际交往的控制力。	中匹配

增加定制的素质要求定义

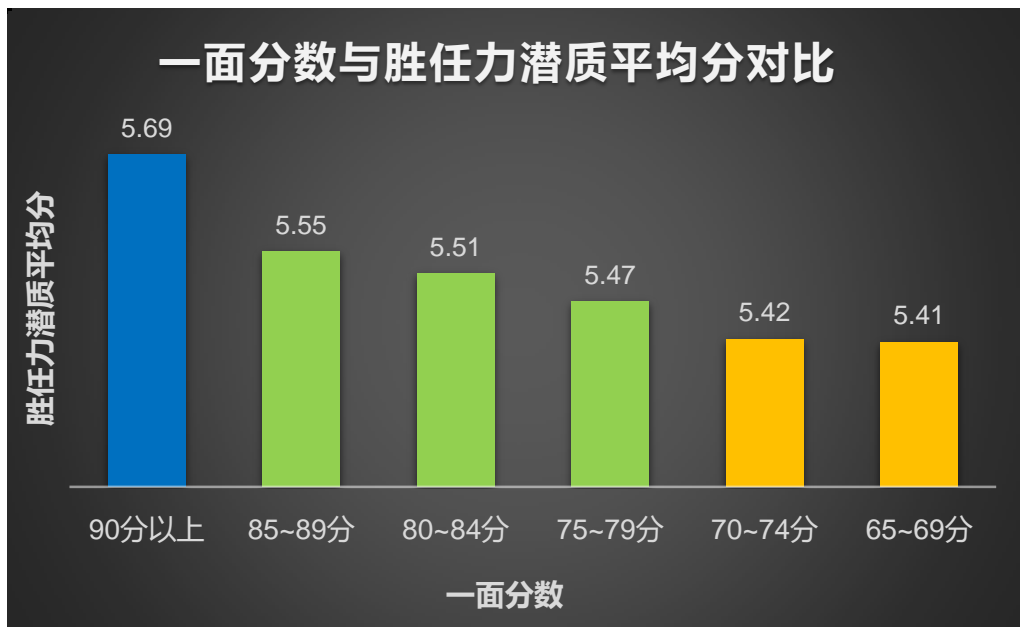
目录

- 项目背景
- “北移人” 画像绘制过程
- **“北移人” 画像效果和后续优化**

“北移人” 画像在2020校招中的效度分析

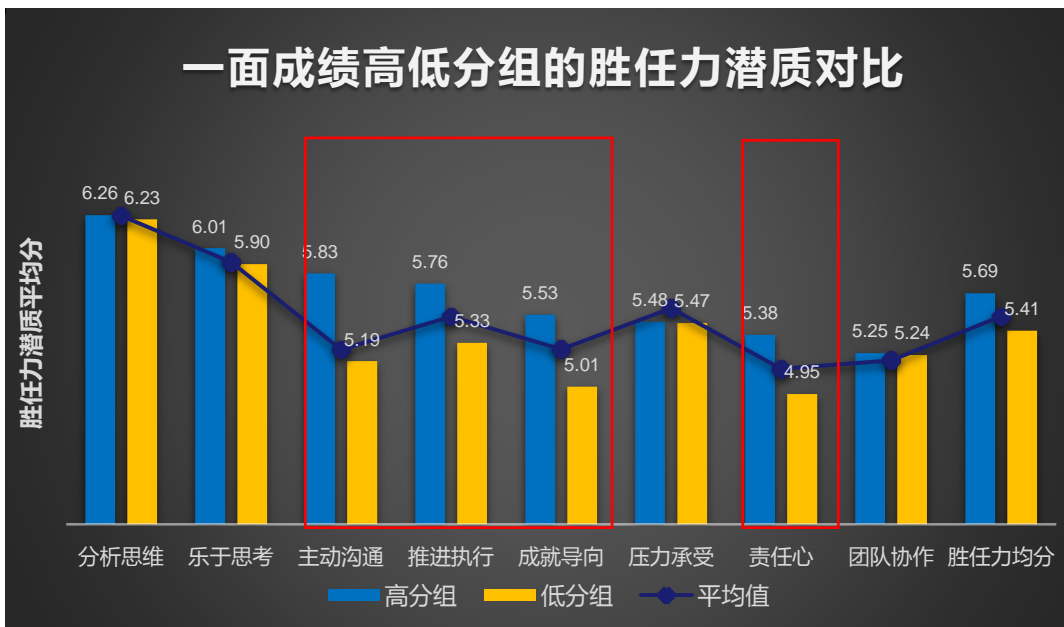
我们选取了参加一面的候选人群体，将一面成绩进行分组，比较了各个面试分段的胜任力潜质平均分。

“北移人” 模型与一面分数有高度一致性：



我们将8项北移人胜任力潜质计算了平均分，发现：

- 随着面试分数的提升，胜任力潜质的均分也随之提升
- 其中高分组（90分及以上，136人）和低分组（70分以下，200人）差异最大

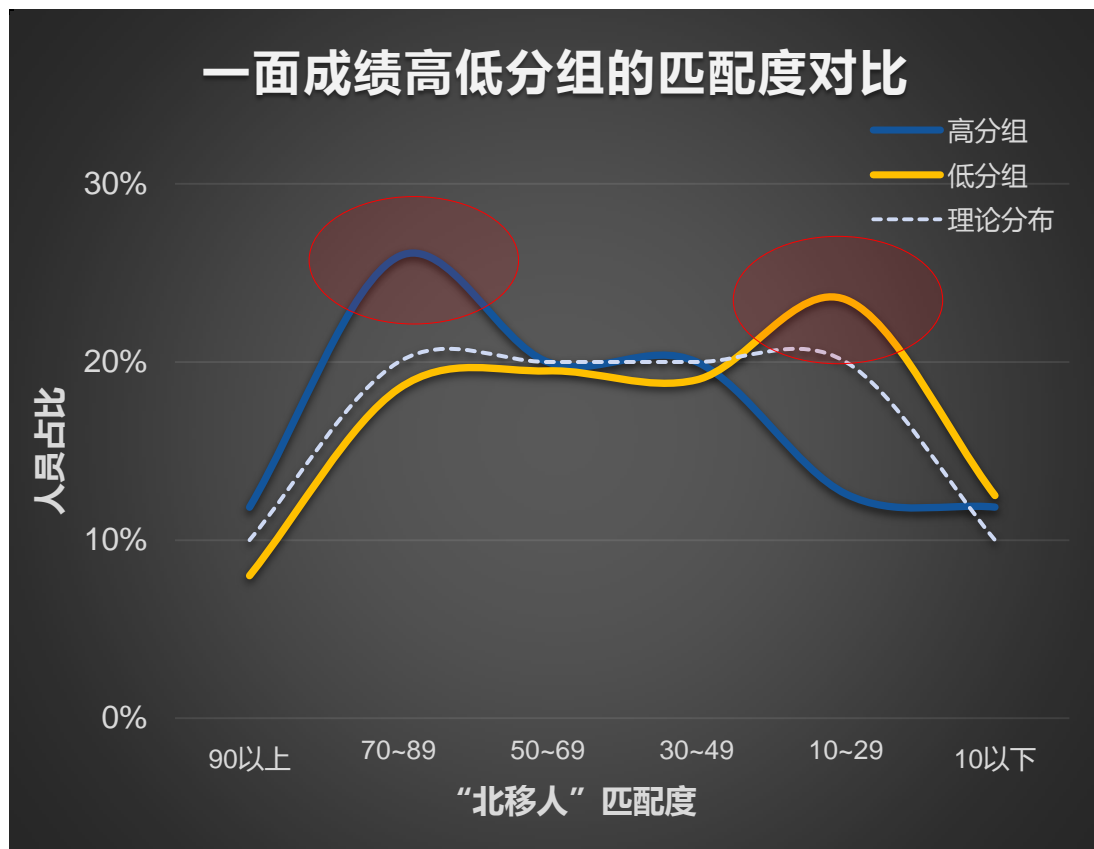


进一步比较一面高分组和低分组，数据分析表明：

- 在所有胜任力潜质上，高分组的分数都高于低分组
- 在**主动沟通**、**推进执行**、**成就导向**和**责任心**四个胜任力潜质上，一面高分组明显高于低分组

“北移人” 画像在2020校招中的效度分析

我们进一步对比了一面成绩高分组（90分及以上）和低分组（70分以下）的匹配度分数。



一面成绩高分组和低分组的匹配度分数对比：

高分组的匹配度（蓝线）集中在高匹配度分数（90以上，70~89）

低分组的匹配度（橙色线）集中在低匹配度分数（10~29）

整体上，高分组的匹配度均值为53.4，高于低分组（46.6）

匹配度在一面的高低分组中，展现了很好的区分度：匹配度越高，越可能得到更高的一面成绩。

后续优化方向

模型优化方向

1. 提升模型稳定性和可信度（需客户提供对应人群数据）
 1. 增加建模数据量：丰富在职人员绩优绩普的数据量
 2. 纵向追踪数据：跟踪去年录用人员的绩效数据
2. 进一步调整模型的预测源和权重（研发尝试）
 1. 纳入绩优绩普共同方向的性格维度，提升匹配度的整体效果和区分度
3. *ROI计算（需客户提供组织平均工资、招聘成本等数据）
 1. 计算投入产出比，能够量化工具和模型实际效用

“北移人”画像后续应用方向

1. 加强画像在一面中的应用：预期优化后的匹配度模型可以达到一定筛选作用
2. 画像指标应用在AI面试作为考察要素
 1. 需要进一步理解一面、二面的考察要点，两次面试的预期效果

测评效用（Utility）的计算方法

$Utility = Benefit - Cost$
 $Benefit = r_{xy} * SD_y * \phi / p * t * N_s$
 $= d * SD_y * t * N_s$
 $= (r_1 - r_2) * SD_y * \phi / p * t * N_s$

r = correlation efficiency of validity of the test
 SD_y = standard deviation of performance expressed in money
 empirical value is:
 low complexity job: 40% salary
 medium complexity job: 60% salary
 high complexity job: 100% salary
 ϕ = ordinate of normal curve expressed at point p
 p = selection ratio
 t = average tenure of individual in the organization
 N_s = number of persons tested
 d = standardized distance between accepted group and rejected group

THANKS!