

汇总 1——主要能力赋能方案

	 能力项	 赋能方式
具有普遍性的 Recruiter能力的 赋能	人力资源思维与业务思维连接	<ul style="list-style-type: none">• 适当吸收业务线的员工进入招聘团队：适当吸收有业务经验的员工进入到招聘团队中，对方也能基于深厚的业务经验、行业理解与人脉连接等，创造很不错的招聘成绩。或者可以创造内部轮岗机会，允许业务线员工转入招聘团队工作。• 安排 Recruiter 支持不同业务部门的招聘工作：实际工作中，安排当下阶段工作量较少的员工帮助工作量较多的员工，在这样的协助过程中扩展员工的业务视野，增进了解。• 安排 Recruiter 在固定周期内“轮岗”，支持不同业务部门：企业内部可借助“IDP”计划为招聘人员转变所支持的业务部门提供条件，抑或设定单个 Recruiter 支持某业务部门的周期，让 Recruiter 在固定周期内轮换所支持的业务部门，以此拓展业务思维。• 主动了解竞争对手公司信息，与业务经理共享：Recruiter 可以通过了解竞争对手公司的岗位招聘信息、面试来自竞争对手公司的候选人等方式，了解竞争对手的现状，最好能形成系统报告。之后与业务经理共享与讨论，加深业务理解。• 与优质候选人建立良好关系，并帮助业务经理邀约优秀候选人面谈：Recruiter 可以借助领英、脉脉等招聘渠道与优质候选人建立联系，通过交朋友的方式建立互信，增进对候选人及其公司的了解。在此过程中，还可以安排业务负责人与候选人线下面谈，为后期招聘打下基础。• 主动出击，与业务负责人沟通招聘需求与进度：当发现招聘需求与现状偏差较大时，Recruiter 可以结合市场人才现状帮助业务负责人调整至合理需求。例如，列举已了解的人才薪酬福利信息，抑或帮助其邀约几位符合要求的目标候选人，安排见面，让业务负责人直观了解招聘难易程度。

具有普遍性的
Recruiter能力的
技能

人才库管理

- **安排专职人员负责，积累人才库管理的知识与技巧：**当人才库较为庞大时，安派专人负责便于人才库盘活效率的提升。同时由于专岗的存在，该岗位的负责人会主动想方设法的提升人才库管理效率，并为人才库管理这一工作的长期优秀管理经验、管理技巧的积累打下良好基础。
- **依照人才库中不同人才的优先级，进行不同频次和程度的维护与管理：**例如，面试通过但未接受 offer 的候选人、业内口碑佳且契合公司需求的候选人等通常会作为优先级最高的维护对象；而一些当前不满足人才要求但很有达成潜力的候选人，则会划分为次一级维护对象，半年进行一次沟通和维护。
- **借助智能系统盘活人才库：**借助自主开发或外部供应商的智能工具，为 Recruiter 赋能，例如实现按照籍贯、专业等字段匹配工作岗位，发送邀约信息，挖掘潜在候选人。
- **另一方面，也可以划分出“从 0 到 1 搭建阶段”与“从 1 到 2 优化阶段”两个不同的发展阶段，在不同阶段有不同的管理方式侧重：**



<p>具有普遍性的 Recruiter 能力的 职能</p>	<p>数据分析和应用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 记录招聘流程中产生的各项数据：例如候选人寻找的情况（具体人数及入职意向）、行业人才市场现状，以及各个渠道收集的简历数量、候选人面试结果、测评结果、入职率、试用期通过率等，分门别类加以记录。 有意识的使用数据评估渠道质量和工作效率：可以固定周期对各项招聘数据加以复盘，特别是各个渠道的相关数据（产生的实际成本、投入产出比、预算达成率等）、招聘系统生成的报表等。通过这些数据回溯工作流程，调整个人乃至团队的工作方式方法，提高人才招聘效率。 参与到 SSC 部分数据管理工作中：SSC 部门与招聘团队有着日常工作中的紧密联系，Recruiter 适度参与到 SSC 数据管理工作中，可以培养数据意识，加深对数据的理解。 基于招聘系统功能提高 KPI 考核标准并增加更多维度：招聘系统上线后，许多原本不易统计的数据维度（如沟通人数、联系次数等）都能够一一呈现，此时便可增加对应维度的考核标准（而非只看结果），这样便能形成倒逼机制，促进 Recruiter 不断熟悉招聘系统使用，提高数据分析意识。 定期复盘和分析招聘数据，可以从以下数据维度着手：渠道有效性、渠道成本、猎头有效性成本、招聘流程中的关键节点的周期和业务部门的及时反馈效率、候选人的面试到场率、offer 后入职率，以及候选人与职位的匹配度，在职位上贡献度 KPI，对岗位的价值，作为雇员的贡献等。 借助数据分析，回溯整个招聘流程：Recruiter 能够看到哪些渠道在招聘哪类员工时最有效、什么样的人招聘过程中容易出现问题（如没能入职或试用期很快淘汰），以及什么样的人最后能够带来很大的价值。
	<p>业务敏锐</p>	<ul style="list-style-type: none"> 邀请业务负责人分享：业务负责人作为团队领导者，对业务战略更加清晰和熟知，有业务负责人的分享可迅速帮助 Recruiter 深度理解业务战略方向。 与业务定期会议沟通：除了招聘项目开始时的项目沟通会，还可在项目进行期间，每周或每两周与业务同步招聘进展，促进信息同步，减少误解，为灵活调整招聘策略创造条件。 与 HRBP 密切合作：相对招聘团队的 Recruiter，业务部门的 HRBP 和业务人员相处时间更长，关系也更加紧密。保持与 HRBP 的密切合作能极大促进对业务本身的了解、对业务用人风格的了解。 适度参与到业务当中：当工作时间允许时，可适度参与到一些较为简单的实际业务活动中，例如 Recruiter 与业务部门员工一起拜访客户，亲身体验业务运行。 对外部变化持续关注：Recruiter 要保持对业务的敏锐，不仅需要从内部着手，还需保持对同行业与上下游、跨行业与新兴行业的关注与了解，与业务经理探讨其对本公司业务发展的可能影响。

<p>具有普遍性的 Recruiter 能力的赋能</p>	<p>影响能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 了解人才市场信息: 可以从外部同类型岗位需求多少、是否同一时间段招聘、主要开展招聘的城市, 以及可能招聘到的人才数量等角度加以介绍, 让业务对人才市场现状有清晰的认知, 进而影响其适应性调整招聘需求。 • 用数字说话增强说服力: 例如在与业务沟通项目进展的过程中, 摆出“接触了多少人、多少人有肯定答复、多少人犹豫不决、竞争对手还有多少人可以试着挖墙”等等具体的数字, 能够比言语更加有说服力, 也更能体现自身专业性。 • 结合过往经验展现专业能力: 例如在候选人面试结果复盘过程中, 对是否录用候选人提出自己的建议时, 能够有提出该建议的过往经验与事实依据。例如 Recruiter 认为具有某项特质的人员不宜担任某岗位时, 便可列举此前类似同事的失败案例, 抑或聘用该同事会在某种情形下高概率出现不当行为等经验判断进行说服。 • 与 HRBP 定期交流会议熟悉业务: 通过与常驻业务部门的 HRBP 团队交流, 了解业务发展现状与业务负责人用人风格与领导风格, 为与业务负责人良好沟通做好铺垫和准备, 特别当 Recruiter 因种种原因不便直接参与到业务部门会议之中时。
<p>“雇主品牌营销者”角色下具有特殊性的能力的赋能</p>	<p>营销思维</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 将企业在招聘流程中的雇主品牌宣传动作, 用行为规范固定下来: 企业可以在 Recruiter 与候选人接触前后的各个环节融入雇主品牌营销元素, 并用行为规范将其固定下来, 比如以下环节: <ul style="list-style-type: none"> - 在岗位说明书中, 有意识的在文案中呈现雇主品牌价值主张; - 最初接触时, 用口头、文字、视频等形式传播雇主品牌价值主张; - 候选人来公司, 公司前台、内部环境等呈现雇主品牌宣传图文; - 面试环节, 结合内部员工实例阐述雇主品牌价值主张; - 面试结束后, 邀请关注官方微信公众号, 借助公众号渠道再次推进雇主品牌宣传。 <p>通过将这样的雇主品牌营销工作规范到招聘工作的具体环节, 久而久之, 便能让 Recruiter 形成条件反射似的营销思维与动作。</p> • 内部轮岗至市场营销部门: 企业内部可以为 Recruiter 创造直接到市场营销部门轮岗的机会, 让 Recruiter 亲身体营销思维的概念, 如果时间允许, 最好能够有半年的工作时长, 以便真正学到其精髓内容。 • 内部读书分享活动: Recruiter 团队内部可以每月开展读书分享活动, 将自身的读书心得结合工作经验彼此分享、学习, 促进营销知识的增长与思维模式的形成。 • 邀请资深猎头分享经验: 企业可以邀请外部资深猎头 (首选合作中或者有合作意向的) 为 Recruiter 分享招聘经验、雇主品牌营销经验。

<p>“雇主品牌营销者”角色下具有特殊性的能力的赋能</p>	<p>战略导向</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 加深业务战略理解角度： <ul style="list-style-type: none"> - 团队负责人日常工作中强调：相对于单个 Recruiter 角色，招聘团队的负责人所处的层级和自身眼界更高，对业务发展战略理解更加深刻，由其在日常工作中讲解企业中长期发展战略决策的角色、任务分解等内容更加适宜。 - 直接参与业务部门会议：Recruiter 可通过参与业务部门半年度、年度的大型会议（此类会议中多会讨论涉及业务发展现状与战略达成情况等信息），从中直接了解业务部门当前业务发展现状与业务部门负责人对与发展战略的探讨。 <p>适当的，Recruiter 还能结合对人才市场的了解参与会议讨论之中。</p> • 改变雇主品牌营销策略角度： <ul style="list-style-type: none"> - 主要营销场景侧重社交媒体：除了传统的新闻媒体外，还可以将雇主品牌营销的场景转向微信公众号、微博、知乎、B 站、抖音等新媒体之中。 - 转化营销的思维：雇主品牌营销的内容设计转向便捷化、轻量化和贴合群体特征。例如将传统文案转化为漫画、图文结合形式，一次只讲清楚一个概念以便让读者有较深刻印象，以及在内容设计上贴合群体特征，如针对高校学生的宣传多使用新奇的表情包。
<p>“雇主品牌营销者”与“候选人体验维护者”角色下具有特殊性的能力的赋能</p>	<p>雇主品牌意识</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recruiter 亲身参与或负责雇主品牌营销项目：在招聘任务不繁重时，招聘负责人可指定或邀请 Recruiter 亲身参与或负责某个或大或小的雇主品牌营销项目，通过亲身实践，强化雇主品牌意识。倘若企业内部招聘与雇主品牌工作间属于一个团队时，可选择让 Recruiter 亲自负责策划、实施一个小规模的雇主品牌营销活动；倘若企业内部有专属雇主品牌营销团队，则可直接指派 Recruiter 参与雇主品牌团队的营销项目之中，最好能实际承担一部分工作职责。 • 在绩效考核中增加雇主品牌营销元素：在 Recruiter 的 KPI 中增加雇主品牌营销的元素，如 Recruiter 在与雇主品牌团队正式、非正式的交流中，贡献出了多少有利于雇主品牌营销工作开展的想法。比如雇主品牌价值主张对外宣传的方向是否需要调整，一些宣传视频的拍摄是否戳到了痛点与核心，有哪些可行的讲故事方式等等。

汇总 2——主要工作内容变化与能力关注点

各角色下前五项工作内容

	角色 1：“人才招聘者”	角色 2：“渠道管理者”	角色 3：“数字化工具使用者”	角色 4：“雇主品牌营销者”	角色 5：“候选人体验维护者”
主要工作内容变化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 2. 与业务沟通的频率和内容深度提高 3. 同行业人才竞争加剧 4. 目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力 5. 用于了解和熟悉业务的时间增加 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 2. 目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力 3. 与业务沟通的频率和内容深度提高 4. 招聘渠道精细化经营 5. 新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的 workload 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的 workload 2. 事务性工作减少 3. 雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多 4. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 5. 与业务沟通的频率和内容深度提高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多 2. 新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的 workload 3. 用于了解和熟悉业务的时间增加 4. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 5. 与业务沟通的频率和内容深度提高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力 2. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 3. 用于了解和熟悉业务的时间增加 4. 同行业人才竞争加剧 5. 与候选人沟通时，对中高端候选人的优劣判断要更加精准

各角色下前五项重点关注能力

	角色 1：“人才猎聘者”	角色 2：“渠道管理者”	角色 3：“数字化工具使用者”	角色 4：“雇主品牌营销者”	角色 5：“候选人体验维护者”																																																																																																																								
最关注的前五项能力	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 业务敏锐 影响能力 人才库管理 数据分析和应用 	<ul style="list-style-type: none"> 数据分析和应用 人力资源思维与业务思维连接 人才库管理 候选人关系维护 渠道管理 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 数据分析和应用 人才库管理 学习敏锐 候选人关系维护 	<ul style="list-style-type: none"> 营销思维 雇主品牌意识 人力资源思维与业务思维连接 战略导向 人才库管理 	<ul style="list-style-type: none"> 影响能力 雇主品牌意识 数据分析和应用 候选人关系维护 业务敏锐 																																																																																																																								
关注比重超过70%的能力项	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 业务敏锐 影响能力 人才库管理 	<ul style="list-style-type: none"> 数据分析和应用 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 数据分析和应用 人才库管理 学习敏锐 候选人关系维护 	<ul style="list-style-type: none"> 雇主品牌意识 	<ul style="list-style-type: none"> 候选人关系维护 																																																																																																																								
前五项重点关注能力的实际掌握情况	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.56</td> <td>3.55</td> <td>1.01</td> </tr> <tr> <td>业务敏锐</td> <td>4.42</td> <td>3.5</td> <td>0.93</td> </tr> <tr> <td>影响能力</td> <td>4.39</td> <td>3.51</td> <td>0.88</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.22</td> <td>3.34</td> <td>0.88</td> </tr> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.31</td> <td>3.46</td> <td>0.85</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	人力资源思维与业务思维连接	4.56	3.55	1.01	业务敏锐	4.42	3.5	0.93	影响能力	4.39	3.51	0.88	人才库管理	4.22	3.34	0.88	数据分析和应用	4.31	3.46	0.85	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.27</td> <td>3.41</td> <td>0.86</td> </tr> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.45</td> <td>3.59</td> <td>0.86</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.29</td> <td>3.51</td> <td>0.78</td> </tr> <tr> <td>候选人关系维护</td> <td>4.32</td> <td>3.74</td> <td>0.58</td> </tr> <tr> <td>渠道管理</td> <td>4.21</td> <td>3.65</td> <td>0.56</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	数据分析和应用	4.27	3.41	0.86	人力资源思维与业务思维连接	4.45	3.59	0.86	人才库管理	4.29	3.51	0.78	候选人关系维护	4.32	3.74	0.58	渠道管理	4.21	3.65	0.56	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.48</td> <td>3.39</td> <td>1.09</td> </tr> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.28</td> <td>3.41</td> <td>0.87</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.22</td> <td>3.34</td> <td>0.88</td> </tr> <tr> <td>学习敏锐</td> <td>4.32</td> <td>3.6</td> <td>0.72</td> </tr> <tr> <td>候选人关系维护</td> <td>4.08</td> <td>3.58</td> <td>0.51</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	人力资源思维与业务思维连接	4.48	3.39	1.09	数据分析和应用	4.28	3.41	0.87	人才库管理	4.22	3.34	0.88	学习敏锐	4.32	3.6	0.72	候选人关系维护	4.08	3.58	0.51	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>营销思维</td> <td>4.63</td> <td>3.34</td> <td>1.29</td> </tr> <tr> <td>雇主品牌意识</td> <td>4.71</td> <td>3.63</td> <td>1.08</td> </tr> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.55</td> <td>3.57</td> <td>0.98</td> </tr> <tr> <td>战略导向</td> <td>4.54</td> <td>3.57</td> <td>0.97</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.44</td> <td>3.59</td> <td>0.85</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	营销思维	4.63	3.34	1.29	雇主品牌意识	4.71	3.63	1.08	人力资源思维与业务思维连接	4.55	3.57	0.98	战略导向	4.54	3.57	0.97	人才库管理	4.44	3.59	0.85	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>影响能力</td> <td>4.48</td> <td>3.85</td> <td>0.63</td> </tr> <tr> <td>雇主品牌意识</td> <td>4.52</td> <td>3.9</td> <td>0.61</td> </tr> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.33</td> <td>3.81</td> <td>0.52</td> </tr> <tr> <td>候选人关系维护</td> <td>4.53</td> <td>4.03</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>业务敏锐</td> <td>4.19</td> <td>3.89</td> <td>0.3</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	影响能力	4.48	3.85	0.63	雇主品牌意识	4.52	3.9	0.61	数据分析和应用	4.33	3.81	0.52	候选人关系维护	4.53	4.03	0.5	业务敏锐	4.19	3.89	0.3
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.56	3.55	1.01																																																																																																																										
业务敏锐	4.42	3.5	0.93																																																																																																																										
影响能力	4.39	3.51	0.88																																																																																																																										
人才库管理	4.22	3.34	0.88																																																																																																																										
数据分析和应用	4.31	3.46	0.85																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
数据分析和应用	4.27	3.41	0.86																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.45	3.59	0.86																																																																																																																										
人才库管理	4.29	3.51	0.78																																																																																																																										
候选人关系维护	4.32	3.74	0.58																																																																																																																										
渠道管理	4.21	3.65	0.56																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.48	3.39	1.09																																																																																																																										
数据分析和应用	4.28	3.41	0.87																																																																																																																										
人才库管理	4.22	3.34	0.88																																																																																																																										
学习敏锐	4.32	3.6	0.72																																																																																																																										
候选人关系维护	4.08	3.58	0.51																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
营销思维	4.63	3.34	1.29																																																																																																																										
雇主品牌意识	4.71	3.63	1.08																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.55	3.57	0.98																																																																																																																										
战略导向	4.54	3.57	0.97																																																																																																																										
人才库管理	4.44	3.59	0.85																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
影响能力	4.48	3.85	0.63																																																																																																																										
雇主品牌意识	4.52	3.9	0.61																																																																																																																										
数据分析和应用	4.33	3.81	0.52																																																																																																																										
候选人关系维护	4.53	4.03	0.5																																																																																																																										
业务敏锐	4.19	3.89	0.3																																																																																																																										