



2012年招聘渠道与招聘成本调研

2012 China Recruitment Channel and Cost Management Survey

调研主办方



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

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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、编辑或发布用于其他任何场合。

前言

人力资源智享会（HREC）针对 200 多名人力资源主管进行了招聘渠道与成本的调研。调研结果显示，虽然 2012 年中国宏观经济增长有所减缓，但人才招聘的竞争依然激烈。招聘渠道的选择直接影响招聘效果，同时招聘体系与架构对于企业招聘同样有着非常重要的作用。

该报告为参与调研的中国企业提供了以下信息：

第 1 部分 | 主要发现

第 2 部分 | 数据分析

- ① 2012 年企业招聘的变化
- ② 人才吸引渠道
- ③ 招聘难度较大岗位分析
- ④ 招聘成本
- ⑤ 招聘系统及战略性招聘

第 3 部分 | 行业数据

第 4 部分 | 建议和意见

第 5 部分 | 调研样本

第 6 部分 | 案例分享

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



陈双华
招聘总监
腾讯



吕雁
副总裁，人力资源部负责人
安联保险



杨姝
北亚招聘总监
甲骨文



徐昕
亚太区招聘经理
伊士曼化工公司



徐劲松
人力资源总监
阿尔卡特朗讯



张春丽
高级人力资源经理
EMC中国研发集团

关于作者

瞿涓 Sylvia.Qu@hrecchina.org



瞿涓在此次调研项目中担任数据收集与处理、案例采访、报告结构制定、资料收集、报告撰写等工作。

瞿涓现任人力资源智享会（HREC）的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2012 中国

学习与发展现状与趋势调研，2012 中国招聘与任用状况调研，中国员工福利现状调研，中国企业文化与绩效调研等。

瞿涓毕业于上海大学环境与化学工程学院，获得环境与化学工程学士学位。

关于人力资源智享会



人力资源智享会（HREC）是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出；同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源时间中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network，专业会议和论坛，专业培训，人力资源前沿，HR Value 杂志，电话会议，功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。

读者可登陆智享会网站：www.hrecchina.org 了解更多详情。

2012年中国经济现状

在欧债危机愈演愈烈的背景下，全球经济呈现出欧洲领跌的特征。世界银行（IMF）在10月公布的最新一期的WEO（《世界经济展望》）中指出，2012年、乃至2013年欧洲都将深陷泥沼。2012年欧元区经济增长预估值为-0.4%，欧盟经济增长预估值为-0.2%，继2009年之后再次进入衰退阶段。意大利和西班牙为衰退重灾区，2012年经济增长预估值仅为-2.3%和-1.5%，徘徊于欧元区之外的英国也掉入-0.4%的衰退陷阱。

宏观经济与业务环节对人才招聘与人才管理有着深远影响。当全球大部分地区经济衰退的时候，中国经历着经济增长放缓的局面。

国务院发展研究中心在《2012年经济形势分析及2013年展望》中指出，今年以来，在经济持续下行过程中，财政增收压力逐渐增强。1—8月份，全国财政预算收入累计增长10.8%，比去年同期回落20.1个百分点。其中，8月份仅增长4.2%，中央财政收入下降6.7%。

在中国，外部的经济变化挑战增大。一方面中国劳动力成本也水涨船高；另一方面，中国企业需要能够在变化的业务环境下快速调整和高效表现的人才。不管是国家、社会还是企业，主要竞争无疑是优秀人才的竞争。“人才团队”是保持引擎持续并且高速运转的原动力。如何吸引与培养高层次人才，是企业生存发展的关键。招聘如何应对这些挑战，寻找、培养与整合人才已经成为企业发展的首要任务。

第1部分 | 主要发现

1 2012 年中国企业受到外部经济小幅度影响，预计 2013 年大部分公司招聘量与往年持平或有所缩减。

2012 年中国大部分企业招聘量与 2011 年持平，招聘成本与招聘量变化相同。由于在 2013 年，世界经济动荡，中国经济发展进一步减缓。中国企业可能承受比 2012 年更大的经济压力。

2 目前很多企业的招聘工作已经逐渐战略化与系统化，招聘战略能与业务战略基本保持一致。虽然企业招聘战略与业务战略偶尔有所差距，需要调整，但很多受访者都表示目前招聘战略能够与企业战略良好的结合。调查结果中，超过七成招聘部门负责人表示，其工作已经覆盖招聘战略的制定和实施。

3 企业核心业务部门的关键岗位呈现人才招聘成本高，候选人紧缺的现象。

招聘难度最大的岗位为企业核心业务部门的关键岗位，其主要原因不仅仅来自于岗位需要的技能和经验要求高，同时也面临其他公司在薪酬水平方面带来的压力。

4 招聘供应商的使用成本与招聘渠道成本是招聘过程中的主要成本支出。

招聘成本支出主要用于“第三方供应商服务费用支出”和“招聘渠道及信息广告费”。其中供应商业务主要是用于人才获取渠道、背景调查与电子招聘。

5 内部推荐与内部招聘是未来更值得推广的招聘方式。

猎头服务在招聘总监及高管、高级经理及部门主管的使用率最高，其使用成本也被认为是最高的。但是，大多数受访者表示其招聘效果只处于中等水平。而内部推荐和内部招聘在多种岗位的招聘中，尤其在总监及高管、高级经理及部门主管级别、企业核心岗位关键人才和蓝领的招聘中，被认为是最有效的方式。

第2部分 | 数据分析

1

2012 年企业招聘变化

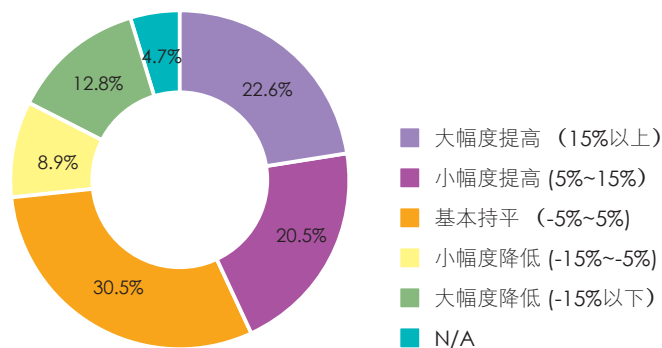
大部分受访者表示 2012 年其所在企业招聘量与 2011 年持平。招聘量提高的企业占受访者人数的一半不到（见图表 1）。同样，受访者反映的 2012 年总体招聘成本预算的变化情况与招聘量变化情况类似（见图表 2）。

2

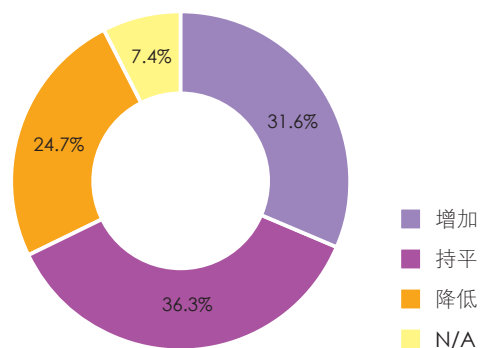
人才吸引渠道

在此次调研中，我们询问了受访者对于招聘不同的人才所使用的招聘渠道频率，效果以及招聘成本。并且根据结果，进行评分。频率的高低由 0-5 分来代表。0 分表示完全不使用该渠道进行招聘，1 分代表很少使用该渠道进行招聘，5 分代表经常使用该渠道进行招聘；招聘渠道的使用效果与使用成本用 1-5 分来代表，1 分代表使用效果令人不满

图表1 您所在的招聘团队在2012年内计划招聘的人才量相对于2011年的变化为



图表2 您所在的招聘团队在2012年的招聘成本预算相对于2011年的变化为



意及使用成本很低，5 分代表使用效果令人很满意及使用成本很高。

从图中我们可以看到，对于不同职位，我们统计了不同渠道的使用率，使用效果和使用成本。猎头在总监及高管和高级经理及部门主管的招聘中使用率最高，同时其使用成本也被认为是最高的，但是大多数受访者表示其招聘效果只处于中等水平。这更能说明，在高层管理者的招聘中，我们可以试着加强除了猎头以外的招聘方式。对于总监及以

上高管招聘，跨区域派遣或跨国任职和员工推荐这两种招聘渠道表现出更好的效果满意度。对于高层经理及部门主管招聘，企业内部招聘的效果远远好于其他招聘方式（见图表 3、图表 4）。

对于企业核心业务部门的关键岗位人才招聘中，除了一定程度上猎头的使用以外，网络渠道和员工推荐是最常用的招聘渠道。这两种招聘渠道的成本都较低。大多数受访者表示员工推荐是效果较好的招聘渠道。网络渠道的效果处于

图表3 招聘总监及以上高管所使用渠道的使用率、使用效果及使用成本

总监及以上高管	使用率	使用效果	使用成本
网络渠道	1.8	3.0	1.8
跨区域派遣或跨国任职	2.7	4.1	3.5
员工推荐	2.5	4.0	1.4
企业内部招聘	2.7	3.8	1.2
猎头	4.0	3.6	4.8
RPO等全包型第三方供应商	0.5	3.3	4.1

图表4 招聘高级经理及部门主管所使用渠道的使用率、使用效果及使用成本

高级经理及部门主管	使用率	使用效果	使用成本
网络渠道	2.8	2.8	1.9
跨区域派遣或跨国任职	1.6	3.8	3.3
员工推荐	2.8	3.5	1.5
企业内部招聘	3.0	4.0	1.3
猎头	3.9	3.7	4.6
RPO等全包型第三方供应商	0.4	2.8	3.4

图表5 招聘企业核心业务部门的关键岗位人才所使用渠道的使用率、使用效果及使用成本

企业核心业务部门的关键岗位人才	使用率	使用效果	使用成本
网络渠道	4.2	3.3	2.0
跨区域派遣或跨国任职	1.3	3.7	3.1
员工推荐	3.7	4.0	1.5
企业内部招聘	3.0	3.8	1.4
校园招聘及校企合作项目	1.6	3.3	2.3
猎头	3.4	3.5	4.5
RPO等全包型第三方供应商	0.6	2.8	3.3

图表6 招聘蓝领或技术工人所使用渠道的使用率、使用效果及使用成本

蓝领或技术工人	使用率	使用效果	使用成本
招聘网站	3.6	3.3	2.0
员工推荐	3.4	4.1	1.6
劳务派遣	2.8	3.2	2.6
劳务中介	2.5	3.3	2.6
广播电视	0.2	3.0	3.3
技术学校等定点培养和招募项目	2.0	3.7	2.4

中等水平。在蓝领员工招聘方面，员工推荐，以及招聘网站被认为是效果最好，同时成本相对较低（见图表 5、图表 6）。

在所调研的四种职位中，受访问者均表示企业内部招聘的效果非常好。在高级经理及部门主管、企业核心业务部门的关键人才和蓝领员工的招聘中，企业内部招聘是所列举的招聘渠道中，招聘效果最好，同时使用成本很低。但在多数受访者所在企业中，其使用频率都相对较低。招聘部门应该更多的挖掘内

部资源，进行内部资源的整合与开发，而不是过度的依赖外部招聘渠道。

在所涉及的几种招聘渠道中，受访者所在企业对于招聘流程外包（RPO）的使用率最低。我们在案例采访中发现，大多数企业对于 RPO 的使用持较谨慎的态度。但 RPO 的使用也能解决一些短期内大量用人的问题，例如 RPO 能大大缩短职位需求产生到人员到位的“完成时间”。RPO 通常用于短期的招聘项目，不过它的使用成本也相对较高。

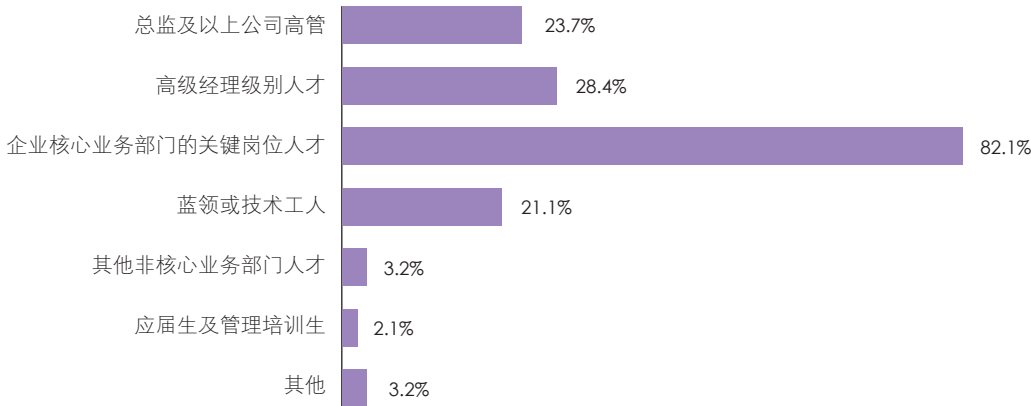
3

招聘难度较大岗位分析

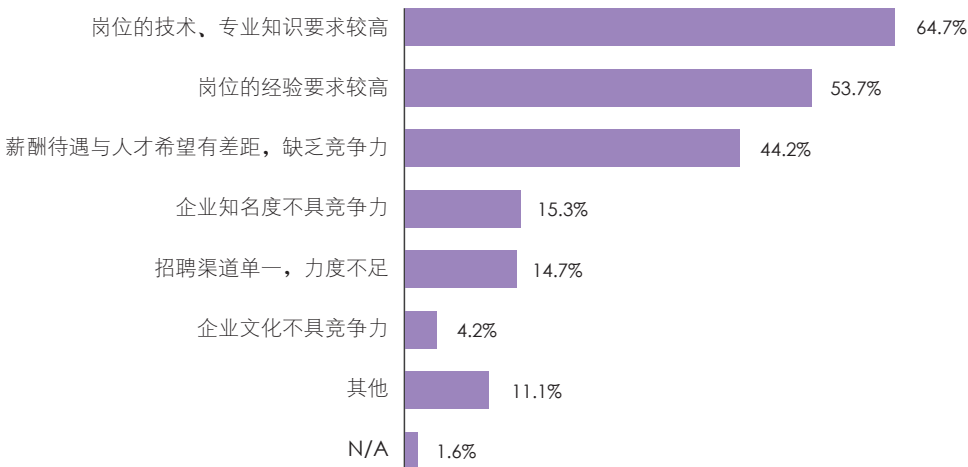
我们询问受访者目前招聘难度最大的岗位，以及难度大的原因所在。如图表 7 所示，八成以上的受访者表示目前企业核心业务部门的关键岗位人才为招聘难度最大的岗位，其比重远远超过总监、高层管理者、蓝领及非核心部门人才。

图表 8 中的数据表明，六成以上的受访者表示目前该些岗位难度大的原因为岗位技术、专业知识、岗位的经验要求较高。智享会与 The Retention Institute 于今年 7 月发布的《2012 年中国员工保留调研报告》中发现，企业最关注离职岗位同样为技术类人员和研发类人员，这意味着核心岗位难招的主要原因是来自于这部分的人才库较小，对企业很重要但招聘难度却很大。我们同时发现，

图表7 您认为目前招聘难度最大的岗位为



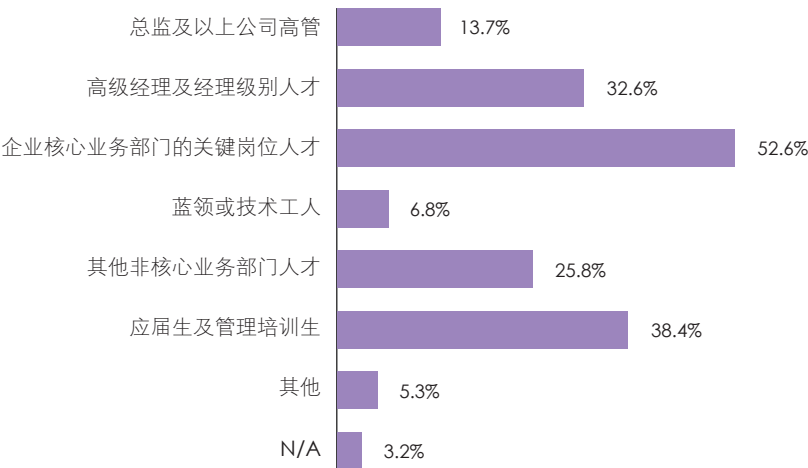
图表8 您认为目前该些岗位难度大的原因为



图表9 目前贵公司的校园招聘与社会招聘比例

	25%分位	50%分位	75%分位
目前贵公司的校园招聘与社会招聘比例	2:98	10:90	43:57

图表10 您认为新型招聘渠道在哪类人才招聘中效果最为显著



只有 2.1% 的受访者将应届生和管理培训生涵盖在了难招岗位的行列之中。我们询问受访者校园招聘量与社会招聘量的比例（见图表 9），并将数据从小到大进行排序，25% 分位表示在所有数据从低到高排列，处于 25% 的校园招聘与社会招聘比例数据；50% 分位，表示在数据从低到高排列，处于 50% 的校园招聘与社会招聘比例数据；75% 分位类似。在 50% 分位，校园招聘量仅占企业年度总招聘量的十分之一，在 75% 分位，校园招聘量也尚未与社会招聘量持平。在目前世界经济动荡与中国经济增长压力紧张的情况下，可能通过校园招

聘毕业生进行内部培养，能帮助企业解决核心岗位难招的问题。不过培养企业内部的核心岗位候选人是一个长期的过程，也受到多种因素的制约。

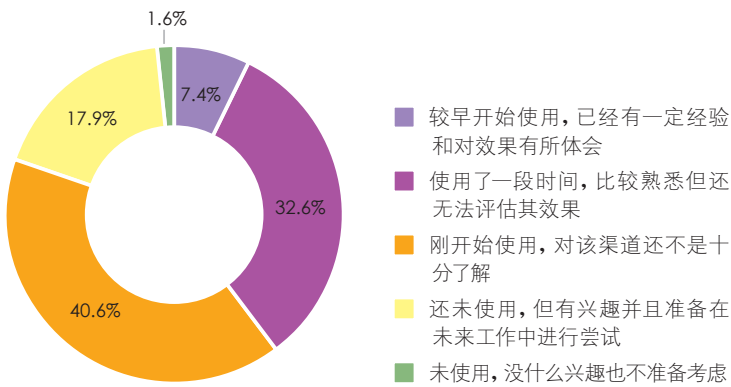
另外，我们本次调研中进行的新型媒体招聘为解决核心业务部门关键岗位人才的招聘提出新的可能。我们询问受访者，认为在新型招聘渠道（手机招聘、社交媒体招聘、行业论坛招聘等）的使用中，哪一类人才的招聘效果最显著。调研结果显示，有一半以上的受访者都认同相对于其他职级的人才招聘，新型招聘渠道在企业核心业务部门关键岗位人才的招聘中效果更佳（见图表 10）。

我们对新型招聘渠道目前的使用情况以及使用效果做出了统计。调研结果显示，目前受访者所在企业大多数正处于新型渠道的探索使用阶段。有三成左右的受访者表示已经使用新型招聘渠道进行招聘，对其比较熟悉，但对其效果尚无法评估。另外有四成的受访者表示刚刚开始使用，尚未很了解。不过依然有近一成的受访者表示对于新型招聘渠道的使用已经有一定的经验，对于使用效果也有所体会（见图表 11）。

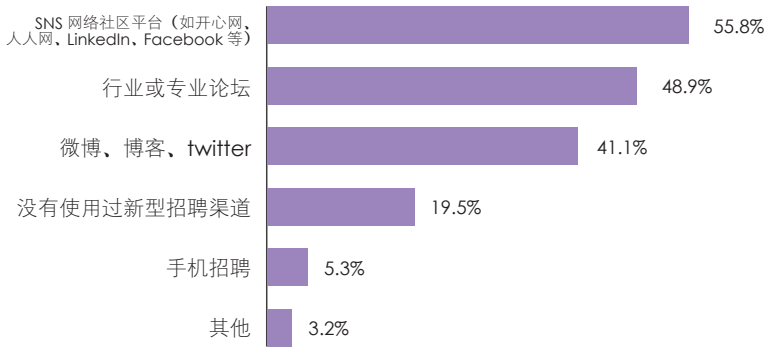
我们进一步询问具体使用了哪些新型招聘渠道。目前所使用的新招聘渠道主要为“SNS 网络社区平台（如开心网、人人网、LinkedIn、Facebook 等）”，除此之外，“行业论坛”和“微博、博客、twitter 招聘”也同样有很多的受访者已经表示已经在使用（见图表 12）。但依然有近两成的受访者表示，目前依然没有使用过新型招聘渠道。

我们要求受访者指出，与传统的招聘渠道相比，新型招聘渠道的闪光点所在。多于一半的受访者表示，新型招聘渠道的招聘信息受众面广，招聘成本有所降低（见图表 13）。但同时我们在“其他”选项中也发现，有几位受访者表示新型招聘渠道使用的时间成本和人力成本很大。

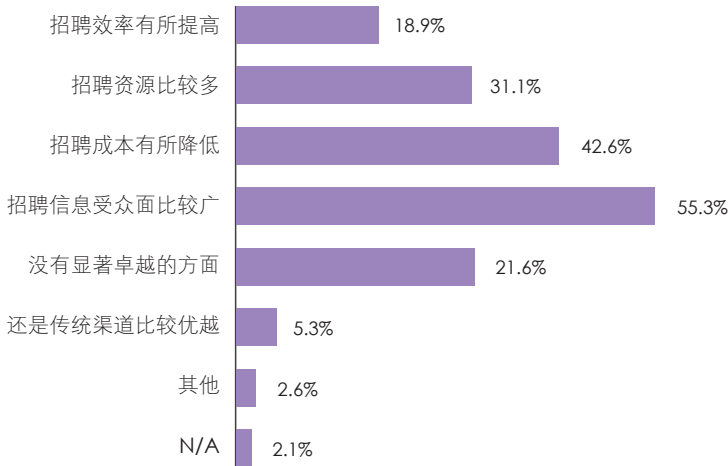
图表11 目前您所在的招聘团队使用新型招聘渠道所处的阶段为



图表12 您已使用过或者正在使用的新型招聘渠道包括



图表13 您认为与传统渠道相比，新型招聘渠道的优势为



 4

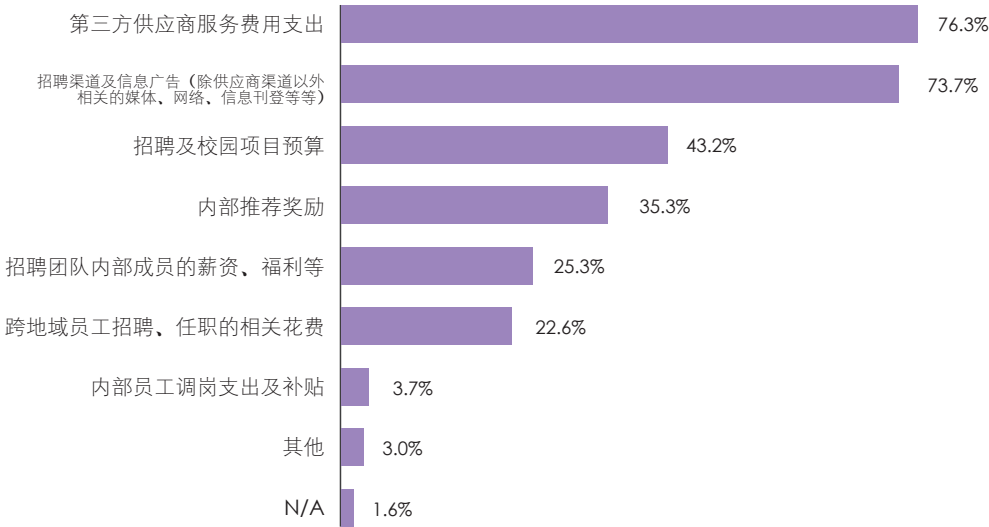
招聘成本

在本次调研中，受访者需要选出企业的招聘预算主要支出的方面。我们按选择比例从高到低排列，每一项的后面

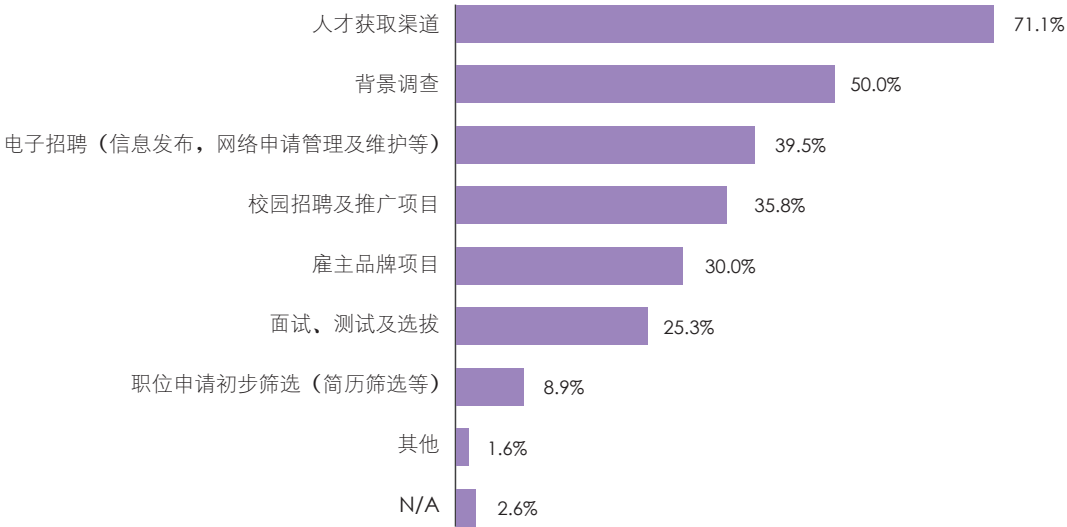
都列出了选择该选项的受访者的比例(见图表 14)。

比例最高的两项是“第三方供应商服务费用支出”和“招聘渠道及信息广告费”，远高于其他选项。我们进一步要求受访者选出在招聘流程中，选择使用供应商业务的环节。有七成以上的受

图表14 贵公司的招聘预算主要支出在哪些方面



图表15 贵公司在招聘流程的哪些环节会使用供应商业务



图表16 贵公司招聘不同职位员工所花费的人均渠道成本

人均渠道成本	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
500元以下	0.0%	0.5%	1.1%	22.6%	17.4%	15.3%
501~1000元	0.5%	1.6%	3.7%	8.9%	8.9%	10.0%
1001~2000元	0.0%	0.5%	4.2%	6.3%	10.0%	9.5%
2001~5000元	0.5%	1.6%	8.9%	4.7%	7.9%	6.8%
5001~10000元	0.0%	3.2%	10.5%	2.1%	6.3%	6.8%
10000~20000元	2.6%	8.4%	18.4%	0.5%	5.8%	2.6%
20000元以上	53.7%	51.6%	24.7%	0.0%	4.2%	2.6%
N/A	42.6%	32.6%	28.4%	54.7%	39.4%	46.3%

访者都选择了“人才获取渠道”，排行第二的选项为“背景调查”。表明招聘供应商业务主要是用于岗位候选人才初步获取(见图表 15)。同时,我们可以发现“内部推荐奖励”，“跨地域员工招聘、任职的相关花费”，“内部员工调岗支出及补贴”所花成本较少。

我们要求受访者估算出 2012 年所在企业招聘不同职位所花费的人均渠道成本(见图表 16)。需要指出的是，在每个职级中，分别有四成左右的受访者选择不对本题作答。

在有效的数据中，几乎所有受访者的都表示总监及以上公司高管和高级经理级别人才，其招聘渠道成本都在 20000

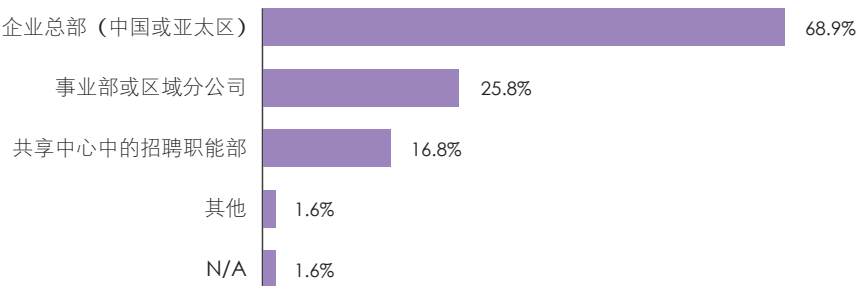
元以上。蓝领、大学生及管理培训生和其他非核心业务大学生员工招聘中，500 元以下的招聘成本占最大比例。

 5

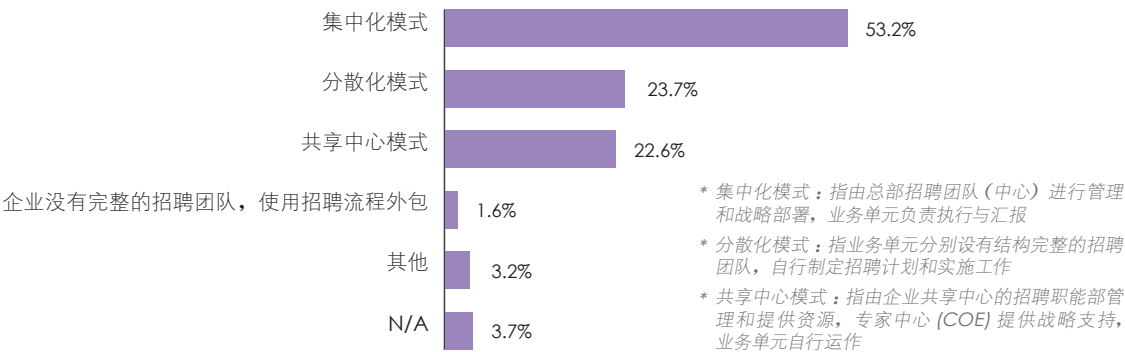
招聘系统及战略性招聘

对于企业招聘部门的配置和职能我们做出了调查，图表 17 表明，目前大多数招聘团队服务于企业总部(中国或亚太区)。相应的，在企业所使用的招聘体系中，集中化模式依然是占有比例最大的选项(见图表 18)。除此之外，分散化模式与共享中心选择量几乎相当，这现象一定

图表17 您所在的招聘团队服务于



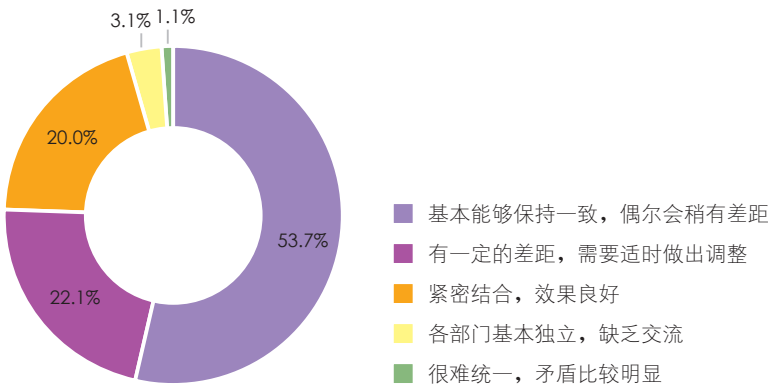
图表18 贵公司目前的招聘体系属于



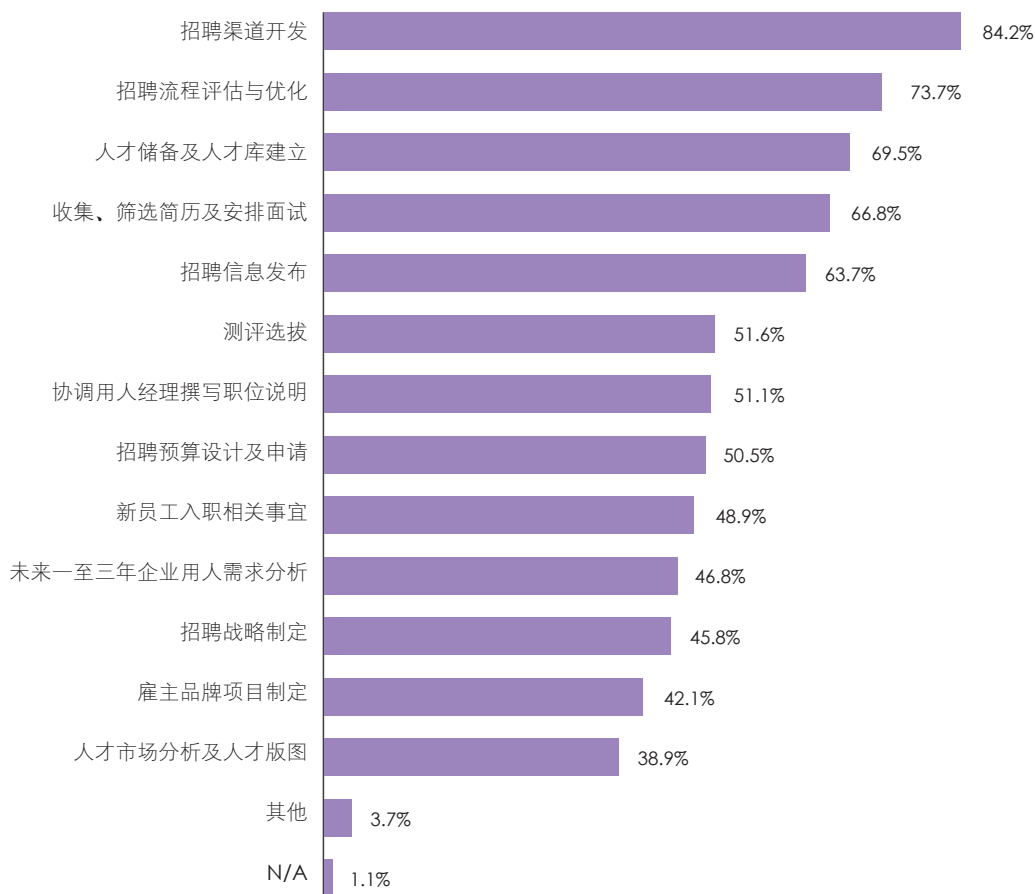
程度上表明随着企业的发展和人力资源部门转型，企业内部招聘工作逐渐细分与明晰。不仅仅企业总部设有招聘团队，区域分公司与共享服务中心中也承担一部分招聘的工作。

在调研中，我们要求受访者提供目前招聘战略与业务战略之间的结合度。一半以上的受访者表示所在企业的招聘战略与企业业务战略“基本能保持一致，偶尔会稍有差距”（见图表 19）。这在一定程度上表明招聘部门目前与企业业务发展关系紧密。这与另一统计结果——我们对于受访者目前工作的主要职责做出的统计

图表19 您认为贵公司目前招聘战略与业务战略之间



图表20 您目前工作的主要职责



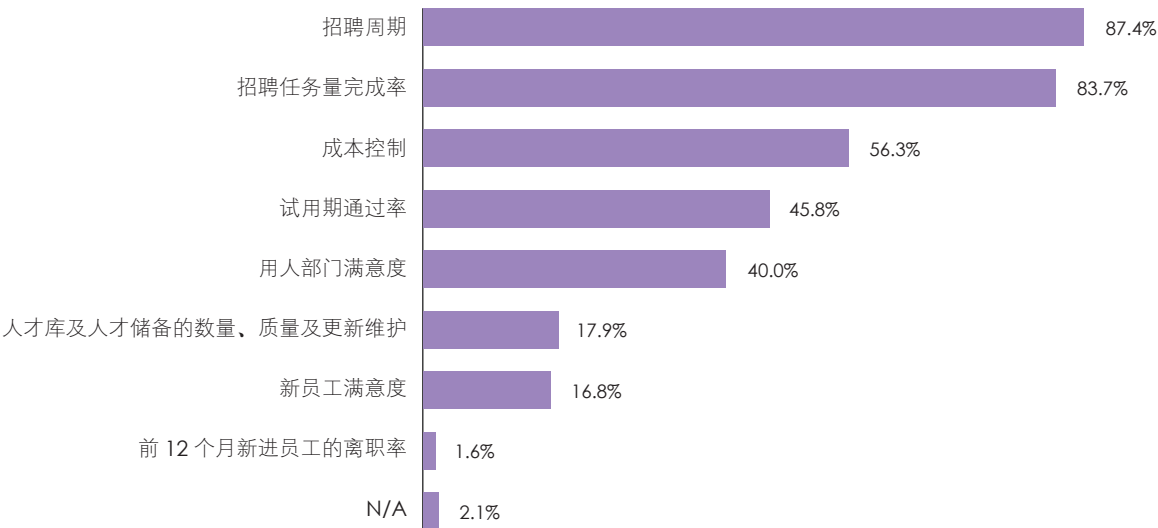
结果有所不同，图表 20 显示受访者的工作职责主要在于招聘的具体事务（如招聘渠道开发、招聘流程评估与优化等），而战略招聘（如企业未来一至三年的用人需求分析，招聘战略制定，雇主品牌项目制定等）排名都较后。

关于这个现象，更有可能的解释为，在招聘部门，战略性招聘主要由招聘部门负责人或招聘高级经理负责，在本次调研中，这部分人群数量占到五成左右，与招聘战略制定选项选择的人数所占

比例几乎相当。我们将受访者中，职位为“人力资源副总裁或人力资源总监”和“招聘高级经理”在本题中的选项进行了统计，其中 75.0% 的招聘部门负责人以及 70.3% 的高级招聘经理，其目前工作的主要职责包括招聘战略制定。在一定程度上表明，目前已经有大部分企业已经做到战略性招聘。

我们询问受访者所在企业对于招聘团队工作绩效考核标准（KPI）的主要内容，以作为行业人士对比参考。其中“招

图表21 贵公司对于招聘团队工作绩效的考核标准 (KPI) 主要包括



图表22 贵公司招聘不同职位员工所花费的平均招聘周期

平均招聘周期	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
少于15天	0.0%	0.5%	0.0%	16.3%	6.3%	12.6%
16~30天	1.1%	1.6%	6.3%	21.1%	16.8%	17.9%
31~60天	4.2%	13.2%	32.1%	14.7%	35.8%	16.8%
61~90天	15.8%	34.2%	31.1%	1.1%	15.3%	6.3%
91~180天	25.8%	23.7%	12.6%	0.5%	0.5%	1.6%
多于180天	17.9%	4.7%	1.1%	0.5%	0.0%	3.7%
N/A	35.3%	22.1%	16.8%	45.8%	25.3%	41.1%

聘周期”和“招聘任务量完成率”是选择最多的两个选项（见图表 21）。我们进一步对于不同职位员工的招聘周期进行了统计，需要指出的是，近半的受访者对本题涉及的数据未进行作答。

统计结果发现，企业管理层及核心岗位（总监及以上公司高管、高级经理级别人才和企业核心业务部门的关键岗位人才）的平均招聘周期都在 60 天

以上，其中总监及以上公司高管的招聘中有 17.9% 的受访公司甚至超过 180 天，这说明可能一部分原因来自于这类候选人的人才库小。另外，也可能是在招聘这类候选人时，企业内部流程设计繁琐，程序繁多造成的。而蓝领、其他非核心业务部门人才、大学生及管理培训生的招聘时间通常能在 30 天到 60 天内完成（见图表 22）。

第3部分 | 行业数据

在本次调研中，生命科学行业、信息技术行业及机械制造行业的参与企业数均超过 20。我们把这三个行业的招聘人均成本和平均招聘周期分别进行了统计，统计结果作为行业参考。

▶ 生命科学行业

图表23 贵公司在中国大陆的员工数

贵公司在中国大陆的员工数	数量	百分数
少于100	0	0.0%
100到499	3	10.7%
500到2499	11	39.3%
2500到10000	11	39.3%
超过10000	3	10.7%
总计	28	100.0%

图表24 贵公司招聘不同职位员工所花费的人均渠道成本

人均渠道成本	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
500元以下	0.0%	0.0%	0.0%	21.4%	28.6%	21.4%
501~1000元	0.0%	0.0%	3.6%	14.3%	3.6%	17.9%
1001~2000元	0.0%	0.0%	3.6%	10.7%	7.1%	7.1%
2001~5000元	0.0%	0.0%	10.7%	7.1%	14.3%	10.7%
5001~10000元	0.0%	3.6%	14.3%	3.6%	3.6%	10.7%
10000~20000元	3.6%	7.1%	32.1%	3.6%	17.9%	3.6%
20000元以上	78.6%	78.6%	28.6%	0.0%	7.1%	0.0%
N/A	17.9%	10.7%	7.1%	39.3%	17.9%	28.6%

图表25 贵公司招聘不同职位员工所花费的平均招聘周期

平均招聘周期	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
少于15天	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	10.7%	17.9%
16~30天	3.6%	7.1%	14.3%	17.9%	10.7%	14.3%
31~60天	10.7%	7.1%	32.1%	21.4%	46.4%	28.6%
61~90天	14.3%	35.7%	28.6%	0.0%	14.3%	7.1%
91~180天	39.3%	39.3%	14.3%	0.0%	3.6%	0.0%
多于180天	17.9%	0.0%	3.6%	17.9%	0.0%	0.0%
N/A	14.3%	7.1%	7.1%	42.9%	14.3%	32.1%

信息技术行业

图表26 贵公司在中国大陆的员工数

贵公司在中国大陆的员工数	数量	百分数
少于100	0	0.0%
100到499	5	23.8%
500到2499	7	33.3%
2500到10000	4	19.0%
超过10000	5	23.8%
总计	21	100.0%

图表27 贵公司招聘不同职位员工所花费的人均渠道成本

人均渠道成本	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
500元以下	0.0%	0.0%	0.0%	23.8%	4.8%	9.5%
501~1000元	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	4.8%	9.5%
1001~2000元	0.0%	0.0%	4.8%	4.8%	4.8%	9.5%
2001~5000元	0.0%	4.8%	14.3%	0.0%	4.8%	0.0%
5001~10000元	0.0%	9.5%	14.3%	0.0%	9.5%	4.8%
10000~20000元	4.8%	9.5%	9.5%	0.0%	4.8%	4.8%
20000元以上	47.6%	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
N/A	47.6%	47.6%	42.9%	66.7%	66.7%	61.9%

图表28 贵公司招聘不同职位员工所花费的平均招聘周期

平均招聘周期	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
少于15天	0.0%	0.0%	0.0%	19.0%	0.0%	28.6%
16~30天	0.0%	0.0%	0.0%	19.0%	19.0%	19.0%
31~60天	4.8%	23.8%	42.9%	0.0%	19.0%	14.3%
61~90天	19.0%	28.6%	33.3%	4.8%	19.0%	4.8%
91~180天	38.1%	28.6%	4.8%	4.8%	0.0%	0.0%
多于180天	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
N/A	23.8%	19.0%	19.0%	52.4%	42.9%	33.3%

机械制造行业

图表29 贵公司在中国大陆的员工数

贵公司在中国大陆的员工数	数量	百分数
少于100	1	4.5%
100到499	3	13.6%
500到2499	8	36.4%
2500到10000	9	40.9%
超过10000	1	4.5%
总计	22	100.0%

图表30 贵公司招聘不同职位员工所花费的人均渠道成本

人均渠道成本	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
500元以下	0.0%	0.0%	0.0%	31.8%	18.2%	18.2%
501~1000元	0.0%	0.0%	0.0%	13.6%	13.6%	18.2%
1001~2000元	0.0%	0.0%	4.5%	4.5%	13.6%	0.0%
2001~5000元	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	4.5%	0.0%
5001~10000元	0.0%	4.5%	13.6%	0.0%	4.5%	9.1%
10000~20000元	4.5%	9.1%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
20000元以上	50.0%	54.5%	36.4%	0.0%	9.1%	0.0%
N/A	45.5%	31.8%	31.8%	54.5%	40.9%	54.5%

图表31 贵公司招聘不同职位员工所花费的平均招聘周期

平均招聘周期	总监及以上公司高管	高级经理级别人才	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	大学生及管理培训生
少于15天	0.0%	0.0%	0.0%	31.8%	4.5%	13.6%
16~30天	0.0%	0.0%	9.1%	13.6%	27.3%	18.2%
31~60天	4.5%	13.6%	27.3%	18.2%	27.3%	13.6%
61~90天	9.1%	27.3%	22.7%	4.5%	9.1%	0.0%
91~180天	13.6%	22.7%	13.6%	4.5%	0.0%	0.0%
多于180天	13.6%	4.5%	0.0%	4.5%	0.0%	9.1%
N/A	59.1%	31.8%	27.3%	31.8%	31.8%	45.5%

第4部分 | 建议和意见

全球经济低靡，国内人口红利优势消失，人力成本持续攀升，中国企业再次面临严峻挑战。人才是企业进一步发展的动力和源泉，拥有了人才，企业便具备了在行业内的立足之本。企业之间竞争的核心是人才之间的争夺。

根据本次调研结果，我们的建议是：

1 招聘应为企业发展未雨绸缪，战略化、体系化招聘成为必要。

从调研中可发现，企业所需要的人才在市场上依然非常短缺。招聘部门应该预计出每位关键岗位人才招聘对于企业未来的影响，制定招聘战略，聚焦于企业中长期目标。从界定企业发展需求，规划招聘渠道，到通过 KPI 评估招聘，使得招聘全过程有效管控。招聘不仅仅着眼于技能符合的人才，更在于人才对于企业的未来价值能否实现。同时，我们建议招聘战略不要朝令夕改。

2 挖掘企业内部资源，建立与完善内部招聘机制。

在本次调研中发现内部招聘的效果好，同时需要的招聘成本也很低。我们建议建立或优化内部招聘平台，在企业内部职位空缺时，在第一时间将空缺信息传递给内部员工。同时，招聘团队应与人才发展团队紧密结合。企业文化及企业奖励机制应鼓励员工内部发展，传递给员工企业内部发展信息与方向。企业内部招聘对于人才保留也更具有鼓励性。在外部寻找合适人才的之前，应该先挖掘文化契合度更高的企业内部资源。

3 企业核心业务关键岗位的人才招聘，做更细致的市场版图规划。

人力资源管理在此扮演着非常重要的角色。人力资源部门要和各业务部门经理确定在短期和长期内需要补充的关键职位，通过市场调研的方法，了解未来可能的人才来源与分布，这应该是一个长期持续进行的过程。而对于一些急需招聘的职位，市场版图规划需要有创新精神。

4 有效的使用新型媒体，建立新型媒体招聘维护团队。

新型媒体的最大优点在于，其受众面广，信息传递迅速，同时，人才与招聘企业的接触更加频繁。但同时受访者也表示，通过新媒体寻找到最优秀的人才，需要大量的精力进行信息搜索。所以，建立新媒体维护团队能够使新媒体招聘效率更高，人才与岗位更加匹配。

5 使用招聘外包供应商，应慎重选择供应商所提供的服务。

从企业内部的人力资源部门来看，力量终究是有限的。因此，不论是招募创新人才、高端人才方面，还是降低人力的整体持有成本来看，都面临着巨大挑战。因此面对多样的供应商，比较其优劣，慎重选择并合理使用显得尤为重要。在我们的采访中，一位资深招聘总监在谈到招聘外包服务时表示，现在中国的招聘外包供应商市场优势更侧重在支持规模效益，国内具有一定招聘规模的公司还没有想象得那么成熟。至少每年的招聘量要达到一定规模，招聘人数在 500 人以上才能更好的体现出招聘供应商服务的优势，而百分之七八十的公司都不具备这个要求。

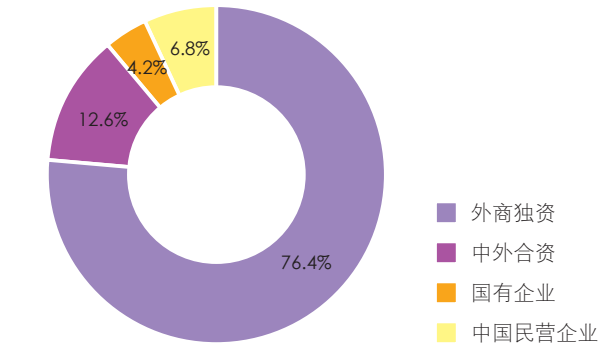
第5部分 | 调研样本

智享会从 2012 年 8 月到 10 月进行问卷数据收集工作。通过在线问卷和线下问卷收集，共收到 209 份问卷，在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷以后，共保留有效问卷 190 份。同时我们对部分招聘部门负责人进行采访，得到一些招聘项目方面的做法。问卷填写者主要来自外资企业（76.4%）、合资企业（12.6%）、国有企业（4.2%）以及民营企业（6.8%）。填写问卷人群 55.2% 来自于高级招聘经理及招聘经理、人力资源副总裁或人力资源招聘总监（招聘部门负责人）等，29.5% 来自高级人力资源经理及人力资源经理及招聘专员，以及部分人力资源其他部门员工。

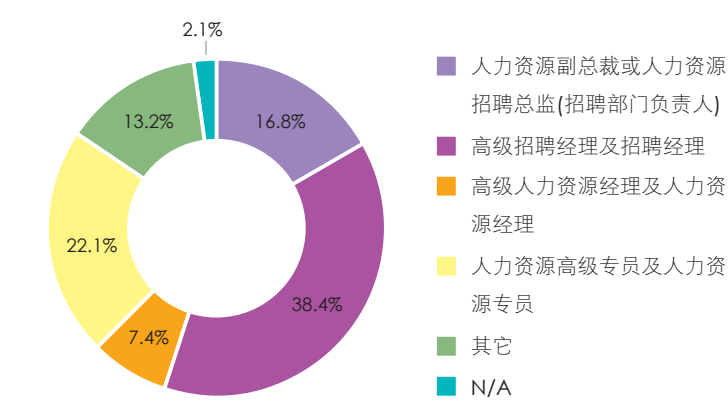
图表32 参与调研企业所处行业

参与调研企业所处行业	数量	百分比
快速消费品	10	5.3%
耐用消费品	5	2.6%
零售业与电子商务	5	2.6%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等等）	8	4.2%
汽车及零部件	13	6.8%
机械制造	22	11.6%
多样化生产	9	4.7%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等等）	28	14.7%
信息技术，半导体及通讯	21	11.1%
化工与石化	18	9.5%
电子电气	7	3.7%
运输及物流	2	1.1%
能源动力	12	6.3%
建筑建材	2	1.1%
房地产	2	1.1%
造纸，包装及森林业	2	1.1%
互联网与游戏业	3	1.6%
专业性服务	16	8.4%
其它	5	2.5%

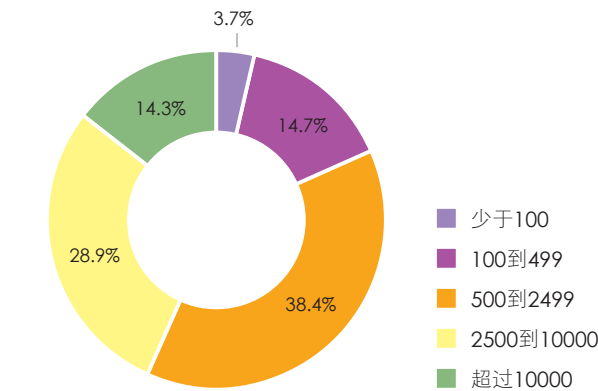
图表33 参与调研企业的所有权性质



图表34 参与调研者的职级



图表35 参与调研企业的规模



第6部分 | 案例分享

智享会于 9-10 月陆续展开一系列的企业招聘项目访谈。希望借此访谈分享，作为调研数据分析以外的补充，使读者能够更全面与清晰地了解企业招聘面临的现状与挑战。



徐劲松 | 人力资源总监 | 阿尔卡特朗讯

阿尔卡特朗讯“成长在亚太”项目

项目产生的背景

阿尔卡特朗讯是通信技术、产品和服务领域的创新先驱，旗下的贝尔实验室是全世界顶级的研创机构之一，其创新成果引领通信行业的发展。阿尔卡特朗讯的业务遍及 130 多个国家，在亚太区的 20 多个国家开展业务。“成长在亚太”项目是一个人才国际流动的內部招聘项目，旨在充分利用中国的人力资源在业务机会拓展、业务能力储备、成本效率等方面的优势，为亚太区域其它国家的业务开展提供支持。同时，为中国员工提供国际化职业发展机会。具体而言，该项目的设立基于中国的两个价值体现：

- ① 中国作为能力中心，具有很强的竞争优势。中国是亚太区最重要市场之一，拥有最优秀的员工群体，在能力素质、敬业精神、人力成本等方面具有比较优势，受到广泛认同。
- ② 中国的崛起推动海外业务拓展。两个方面值得关注，一是中国政府的政策支持（例如融资政策）推动了海外基础建设项目的政府间合作和发展；二是中国的工程建设总包企业（如石油，铁路等）在海外市场的拓展，扩大了包括通信业务在内的贸易和服务机会。

项目参与者

“成长在亚太”项目由亚太区总部和中国联合推动，由中国人力资源部门负责项目管理和执行，由中国各业务部门和亚太区其它国家共同参与。

项目设立时间

2011 年 8 月

项目实施过程

项目实施过程中，我们针对跨国家内部招聘的特点，加强了对关键环节的管理，在岗位需求分析、资源匹配、流程效率提升和候选人辅导四个方面，进行了定制和优化，保证了项目顺利开展。

① 确定招聘岗位

根据海外国家业务需求，结合中国的资源情况，设定招聘岗位。这些岗位来自于各个国家，包括业务拓展、销售、技术支持、投标管理、工程实施等，并涵盖部分管理岗位。我们在充分考虑人才资源的可行性后，向需求部门提供建议，并最终确定需求岗位。

② 建立招聘流程

在本项目中，亚太区和中国公司投入了很多精力定制流程。标准化的招聘流程涉及到跨国家招聘的所有环节，包括招聘岗位审批、任职要求规范、候选人搜寻、面试安排、背景调查、薪酬福利，以及建立各个国家的人力资源团队与中国招聘部门的协调机制。这是一个跨团队的合作项目，为此专门引入了统一的招聘在线系统，以保证流程的效率和公平。

③ 主动搜寻人才

我们一方面借助市场手段，发布和宣传岗位信息，保证对目标员工群体的覆盖。另一方面，有别于一般的内部招聘，仅由员工单向申

请，我们还根据招聘岗位对亚太区业务影响的重要程度，确定优先级别，通过中国的人才库，进行员工能力与岗位资格的匹配，寻找潜在候选人。

④ 候选人辅导

由于候选人群体普遍缺乏海外工作经验，为了保证招聘工作的成功完成，我们对候选人提供了个性化的辅导。对于进入短名单的候选人，根据候选人实际情况，提供包括简历书写、面试技巧、语言沟通、当地业务咨询等多方面的辅导服务。

遇到的困难和挑战

① 建立一致的选拔标准

对于海外需求部门来说，希望目标人选入职后能够立刻熟练开展业务。由于对候选人期望很高，需求部门往往在全球寻找人选。在对候选人评估的过程中，需求部门除了考虑能力素质等技术因素外，还存在个人偏好、政治上的其它因素。因此，在招聘过程中，需要秉持一致的标准，建立透明的选拔要求。但在实际操作中，这一点有时较难把握。

② 实施招聘全流程管理

由于这是一个多方参与的项目，中国人力资源部门不仅要负责推荐员工，而且要管理招聘过程的其它环节，包括对用人部门的信息收集、将来提供给员工的薪酬待遇、员工与现在所在部门的离职安排等。许多环节需要充分的沟通和协调，特别是与海外国家的磋商，这给

项目管理带来困难。

3 兼顾招聘与人才发展

对于中国公司来说，该项目是个招聘项目，但更为重要的是，它也是一个人才发展项目。虽然海外国家有些岗位指定要招聘中国员工，但在人选的要求上有时求全责备。到海外国家工作，中国员工在业务能力、文化适应、生活环境、语言沟通等诸多方面面临挑战。因此，候选人很难面面俱到。对于中国区的人力资源部门而言，我们希望引导用人部门关注任职要求的主要方面，并要充分考虑中国员工的特点，给予中国员工合适的成长空间。

4 平衡业务长短期需求

通过该项目输送到海外的员工，并不是中国冗余的员工，往往相反，这些员工具有很好的发展潜力，部分员工在中国担任重要岗位。因此，在取得员工所在部门对岗位流动的支持方面，面临挑战。我们与业务部门进行沟通，希望业务部门理解，尊重员工职业发展有利于最大化公司总体利益，要统筹考虑短期用人需求与长期人才发展。

信息系统管理

在这个远程多业务部门共同合作的项目情境下，统一的在线系统是不可或缺的业务平台，我们部署了统一的信息系统，对整个项目起到了很好的支持作用。

1 信息发布。招聘在线系统在所有国家部署以支持跨地域招聘，所有员工和招聘经理都能实时获得招聘信息。

2 流程跟踪。招聘经理、候选人和人力资源部门可以了解招聘岗位的进展情况，加快跨公司多部门之间业务流程的处理速度，提高流程效率，保证两个月内完成从岗位发布到确定最终人选的整个过程。

3 用户体验。跨国招聘的难点在于跨越繁多的招聘环节，并建立候选人和用人部门之间的信任。在线系统在招聘的每个环节都考虑了对候选人的反馈。例如，当系统收到候选人简历时，它会即时给出反馈；当地国家人力资源经理将该候选人放到面试名单中时，系统也会发

出通知。候选人会感觉到在整个招聘过程中，他始终被关怀和重视。

项目中采取的创新措施

招聘到合适的候选人，仅仅是开展“成长在亚太”项目的第一步。如何通过人才流动，最终发展和培养人才，是更为重要的价值回报。虽然中国员工到海外工作，中断了与中国公司的雇佣关系，但由于大部分中国员工存在着以后回国继续发展的问题，因此必须管理好员工的长期发展。为此，我们落实了三个方面的措施：

1 提供持续服务。

员工到当地国家工作之后，中国公司对员工在中国的家庭成员提供必要的后勤服务，关心员工家庭在医疗、教育等方面的实际问题。例如，根据员工的意愿，我们可以为员工继续缴纳中国的社会保险。通过提供持续服务，我们建立了“断而不绝”的人才纽带。

2 配备中国导师。

为了帮助员工更好适应海外国家的工作和生活环境，我们还为这些员工配备了经验丰富的中国导师。导师们一般在海外有过长期工作经验，并且在商务管理、产品技术等方面，具有很强的专业能力。我们鼓励导师和员工结合海外员工所从事工作的特点，共同探讨和寻找参与中国相关业务的机会，取得海外国家和中国的双赢发展。

3 落实回国发展。

我们欢迎海外员工在两到三年的工作任期满后，回国继续发展。在人才管理上，将这些员工作为人才库中的重要资源，持续关注他们的职业规划，并将他们作为中国重要岗位的继任人选。

项目阶段性成果

1 招聘成果

从整个亚太区而言，除了招聘需求更改的情形外，招聘成功率接近100%。“成长在亚太”项目是亚太区内部招聘的一部分，中国员工作为重要的目标候选人群参与竞聘，中国员工成功获得海外岗位的数量为亚太区各国之最。目

前，中国员工试用期通过率为100%。

2 人才发展

这是我们获得的招聘以外的增值回报。通过该项目，我们发掘和培养了一批国际化人才，加强了人才梯队建设。同时，为具备潜质、在职业生涯上急需国际化的优秀员工或潜在人才提供了职业发展的实现路径。

第三，资源优化

通过人才流动，实现了集团公司内部的资源配置优化，增强了中国在亚太区开展业务的辐射能力，为中国公司带来更多业务机会。

对项目的建议

1 人才发展制度建设

员工到海外工作，一般而言，条件比较艰苦，需要做出个人和家庭牺牲。对于公司而言，除了给予员工合理的经济回报外，更需要公司认同员工的贡献和能力提升。公司需要考虑员工后续回国发展的现实问题，由于员工在海外工作期间，存在中国业务发展变化、组织和管理层更迭等诸多不确定性因素，公司对此需要有成熟的制度体系作为保证，在员工长期职业发展上，给予切实的规划。否则，人才发展最终很难落到实处。

2 引导员工个人发展

公司除了为员工个人发展提供平台，同时还要营造进取和奉献的文化氛围，激发员工职业发展的主人翁意识。事实上，中国正面临着“中等收入陷阱”的困扰。对于部分员工来讲，在考虑职业发展时，较多地考虑短期物质因素，关注对生活和家庭的影响，而对专业能力提升、公司价值使命等方面考虑较少。在职业发展上，一些来自发达国家的员工甚至比中国员工更加积极和开放，主动到发展中国家历练。因此，公司在培养员工的战略意识、国际化视野、追求卓越精神等方面，需要着力推动。树立成功榜样、及时认同员工、加强职业发展沟通，这些手段对人才培养将发挥良好的促进作用。



杨姝 | 北亚招聘总监 | 甲骨文

甲骨文公司“城市拓展计划”招聘项目

项目背景及目的

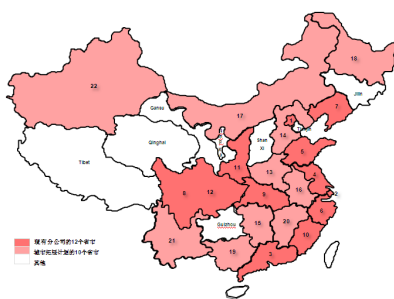
二十世纪八十年代，甲骨文进入中国市场，在北京设立了首家中国办事处。中国经济的飞速增长和持续的 IT 变革令整个世界为之震撼，在中国前进之路的每一步中，甲骨文都积极参与其中。在中国推行“十二五”规划之际，甲骨文公司也制定出相应的城市拓展计划。

“城市拓展计划”的战略目标主要有以下几点：

- 1 实现地理位置的更广泛覆盖，将公司业务覆盖到 GDP 排名前 90% 的省市。
- 2 使公司的新产品 Exa 系列成为主流产品，并为公司带来 10% 以上的净收入。
- 3 通过与战略合作伙伴的密切合作，将公司的产品和战略渗透到尚未覆盖的城市。
- 4 结合中国政府的发展战略，为实现“十二五”规划的发展目标做出贡献。
- 5 配合大客户项目，通过城市拓展计划更好的为大客户服务。
- 6 推进公司的新产品，例如云计算等。
- 7 扩大硬件产品的市场份额。

为了配合公司的“城市拓展计划”，为公司的业务发展选拔优秀人才并提供良好的人力资源支持，招聘部门随即启动该招聘项目。

而今，经过城市拓展计划，甲骨文公司的业务已经从 12 个城市拓展到 22 个城市，几乎覆盖中国所有的省、自治区与直辖市。



项目招聘量

该项目共覆盖全国 22 个城市，涉及 80 多个岗位的招聘，包括分支机构总经理、售前、销售、渠道销售、销售助理等职位。

项目实行时间

本项目于 2012 年年初启动，计划到本年度 11 月底完成所有招聘任务，并于年底前完成所有招聘工作及业务调动。

项目展开

本项目由总部进行总体部署，并得到全球及中国区的广泛关注和大力支持。考虑到项目持续时间长，覆盖范围广，因此采取以下策略来推进项目的顺利开展：

- 1 建立各个地区的分支机构，确保办公地点的落实；
- 2 招聘分支机构的总经理，进而招聘销售、售前等职位；
- 3 在已有分支机构的城市，扩大机构规模；
- 4 在二三线城市，主要通过合作伙伴进行业务的拓展，例如东软、神州数码等；
- 5 加强与政府间的战略合作，与当地政府签

订战略合作协议。

项目内容

招聘部门接到项目后，首先做人才市场地图，分析市场人才状况，主要内容为：

- 1 收集并分析当地人才市场情况
- 2 分析当地客户情况
- 3 主要竞争对手分析

在招聘正式开始以前，我们先调查分析这些情况，并及时反馈给甲骨文公司高层。

招聘候选人的主要来源

招聘人员主动联系候选人，三大招聘网站和微博是本次招聘候选人的主要来源。

与其他公司不同，甲骨文公司不使用外部猎头公司，对于人才市场有不一样的定位。我们的招聘人员都有猎头公司的背景，他们负责不同行业和地区的招聘工作，发挥各自的优势并密切合作，以满足公司的招聘需求。

三大招聘网站是本项目候选人的另一主要来源，我们通过这些网站上发布职位并进行搜索，招聘到了合适的候选人，尤其是技术和客户支持相关的职位招聘效果不错。

此外，我们还通过微博等社会化媒体进行招聘。最近我们与猎聘网合作比较多，共同探索拓展社会化媒体招聘渠道，这也会是未来招聘的发展趋势。此招聘项目中，社会化媒体在二三线城市的招聘中发挥了不错的效果。原因在于这样的城市中圈子比较小，社会化媒体通过发散式的传播方式，发散面更广，即使不一定能直接联系到候选人，也能快速的将招聘信息传递给合适的候选人。

需要指出的是，使用社会化媒体招聘通常需要与公关和市场部门合作，而且每一个负责招聘的员工都是公司雇主品牌推广的渠道。此次招聘项目的顺利开展离不开公司内部各部门的支持以及招聘员工对公司雇主品牌的宣传与推广。

项目遇到的挑战

时间短，招聘量大，城市覆盖范围广，给此次招聘项目带来了很大的挑战。

此次招聘所涉及的城市，大多是我们之前没有覆盖的城市，在短时间内要完成这些职位的招聘任务并非易事。尤其是招聘分公司经理的时候，有些地区缺乏合适的候选人。比如在新疆和内蒙，地区比较偏远，可供选择的人才库很小，很难招到合适的人选。

我们主要通过以下方式来解决这些问题：

- 1 和其他地区的候选人沟通，看其是否有意愿去目标城市工作。
- 2 与业务部门进行沟通，进行“南水北调”，从人才丰富的地区进行人员的调动。
- 3 加大公司内部宣传，通过薪酬等措施，鼓励内部员工申请相关的职位。
- 4 及时与业务部门沟通招聘需求，确定之后立即着手寻找合适的候选人。

评价指标

我们整个面试环节非常严谨，每个员工平均会经过 4-5 轮业务线的面试，确保其符合公司的要求。经过严格筛选，员工的试用期通过率都是 100%。

项目衡量指标

- 1 招聘数量
- 2 招聘质量
- 3 招聘经费
- 4 对公司品牌宣传的影响

阶段性成果

项目计划招聘量为 80 个职位左右，目前

已完成了 70 多个职位的招聘，计划于 11 月底前完成全部职位的招聘工作。

本项目的特点

本项目的特点主要来源于两个方面：项目本身和公司的招聘模式。

项目本身的特点在于，拓展二三线城市的覆盖面，不像在其他已经有一定业务基础的城市，资源充分，可以有充分的前期准备，也有丰富的人才资源。这个项目需要我们重新去建立人才库、人才梯队和业务线，甚至要构建整个分公司，加大了此次招聘的难度。

相对于其他公司，甲骨文的招聘模式也很有特点。甲骨文是内部猎头的典范，不像其他公司使用外部猎头公司，有第三方资源可以调动，可以用猎头公司进行人才市场地图的绘制。对于甲骨文公司来说，这部分资源是受到限制的，所以这部分内容需要我们的团队自己进行。在短时间内完成所有这些工作，团队的压力还是很大的。所以我尽力调动所有的资源，大家共享资源，作为一个团队和整体去开展执行这个项目。同时将内部的工作与职责按大的地区进行划分，每一个招聘人员重点负责一到两个省市，这样实现了资源的集中化。

对项目的建议

- 1 最重要的是在项目开始以前做好项目计划。对于项目需要招聘的人数、预算、市场分析、区域及业务划分等，在项目开始之前都最好能做出系统、详尽的执行计划，以保证项目能够按时完成预期。
- 2 对市场的分析要尽量详尽。我们这次做的人才市场地图就很细致，详细的分析了市场情况，这些信息对于业务部门来说也是很好的参考，可以预算公司未来的收入情况。在做出详细的人才市场地图后，一旦确定了招聘需求，马上就可以联系相关的候选人，快速完成招聘工作。
- 3 需要灵活的去处理具体的情况。中国的二三线城市市场并不是很成熟，人才库也不像

一线城市那样丰富，所以一些候选人对于职位的期望值过高。遇到这种情况，我们要综合考虑市场、公司薪酬政策以及候选人的情况，灵活处理。

4 招聘开始前最好能做一些雇主品牌的推广。推广雇主品牌的目的是让更多的人了解公司，从而吸引到更多的候选人，这需要市场部和公关部的支持，如果能做一些市场宣传活动，招聘效果会更好。

5 充分利用社会化媒体招聘。这个项目中，我们采用社会化媒体招聘的效果很好。针对二三线城市，我们会在微博上同步发布职位，这样人才库会很广，反馈也会非常快，我们可以快速把各种资源集中整合起来，招聘到合适的候选人。

6 关于人才市场地图的绘制。虽然刚开始自己做人才市场地图会比较困难，但是后续招聘需要的信息很多都能在整个宏观的地图中体现，招聘经理和招聘员工对于自己所在的区域信息也能有充分的把握，在后续的项目和职位设置上就能迅速给予反馈。本次项目的人才市场地图，每个招聘人员负责不同的省份，对市场情况进行分析调查，历时不到两个星期就完成了，对我们后期招聘工作的开展起到了很大的帮助。

- 7 关于直接招聘的招聘模式，有以下几点：
 - 1、适合招聘量有一定持续性、有一定品牌的公司。其优点在于节约成本，招聘速度快。招聘的中间渠道缩短了很多，而且每个招聘人员都能成为公司雇主品牌建立的渠道。
 - 2、招聘人员与候选人进行沟通时，信息量与候选人是匹配的。同时也可以给予业务部门市场第一手的信息，增加了业务层面信息的可靠性。
 - 3、在招聘质量、数量和时间成本方面都对公司有利。
 - 4、候选人能够与公司的招聘人员直接进行及时的沟通，有良好的候选人体验，也能对公司形象起到正面的宣传作用。



张春丽 | 高级人力资源经理 | EMC中国研发集团

EMC 2013 校园招聘

项目背景

今年 EMC 的校园招聘项目相比往年，开放了更多的职位，例如解决方案工程师等。2013 年 EMC 校园招聘相比于往年主要有三方面的不同：

- ① 成都分部加大了招聘力度。以前 EMC 校园招聘较多在位于成都本地的四川大学、电子科技大学等院校进行宣传招聘，今年也在周围的学校进行宣传，例如信息工程学院或者重庆邮电大学等，宣传同时辐射到华中和西安等地一些学校。
- ② EMC 进行了在线的宣讲会，研发集团的总经理和人力资源总监通过线上平台向大家介绍 EMC 企业概况和招聘计划，并在线回答同学们的一些问题。
- ③ 相对于 2012 年，今年的招聘职位更多样化，有硬件的职位，软件的职位，技术支持职位，和一些解决方案的职位。

2013 年校园招聘从 2012 年 9 月开始做宣传，9 月底到 10 月初做校园宣讲，10 月底做笔试，笔试后会安排着面试并发放录取通知。

项目参与者

校园招聘量主要有总部制定，招聘部门配合实施，同时业务部门有需要会做出招聘调整。

参与者为：所有的高层和多数经理。

项目实行区域

成都 上海 北京

面对的主要挑战

EMC 校园招聘项目中，软件研发的职位面临更多的挑战：在该类人才的竞争中 EMC

所面对的是本土的网络公司，因为业务模式的不同，这类公司给出的薪酬更有市场竞争力。

主要内容

2013 年招聘通过三个方式进行：传统校园项目，实习生计划和知识竞赛方式。其中，实习生计划和知识竞赛的方式在一定程度缓解了校园招聘的压力。

① EMC 实习生绿色通道项目

实习生计划→实习生绿色通道→面试→offer

申请绿色通道的 EMC 实习生多数是 2013 年即将毕业的研究生，在 EMC 已经有半年以上实习经历。校园项目开启前期，EMC 内部组织了一次针对在职实习生的职业开放日。每个部门的经理来到开放日现场做自己部门和招聘职位的介绍，实习生如果对某个职位感兴趣可以对部门经理进行提问加以了解，然后再针对职位要求做出申请。

同时，人力资源部会征集部门经理对本部门实习生的绩效评估，通过考核和面试进行筛选，选拔出适合 EMC 的同学。EMC 今年在职的实习生有 70 多个，最终有 20 个接到了 EMC 的录取通知。

项目的益处

实习生计划使得实习生在实习期间就对公司有了一定的了解，并且在毕业以前就已经转变为一个职业人，加速了员工的成长，对于公司而言，这样的实习生也是很好的财富。

② 爱存储知识竞赛

知识竞赛→夏令营→面试→offer

主要参与者是学生，公司在第二季度组织面向校园学生的存储知识竞赛，在参与竞赛的

学生中挑选出优胜者来到 EMC 进行为其 3 到 4 天的夏令营活动，夏令营活动中，同学们职业生涯规划培训，了解和观摩企业的运作，了解 EMC，并参与一些户外拓展活动。

在整个夏令营过程中，如果同学们对 EMC 的职位感兴趣，可以有机会直接和业务部门经理进行沟通了解。EMC 今年有 2 个同学通过这种方式收到 EMC 的录取通知。

项目的益处

知识竞赛的直接目的是建立雇主品牌，走进校园让学生了解 EMC。

尚未解决的问题

- ① 社会大环境的影响下，有些同学的求职心态会比较浮躁，更关注短期的利益，而忽略了公司能够提供给候选人的发展空间和平台。
- ② 在北京，户籍的获得依然是就业者对于择业的重要考量之一。
- ③ EMC 在成都主要招聘的是技术测试和解决方案的职位。如果能够有更多研发类职位，对吸引西部人才会更加有帮助。

未来可能的做法和建议

每个公司的校园招聘都要找到自己的定位。就 EMC 而言，更希望找到踏实，有创意，有激情，对职业发展有自己想法的员工。

未来发展校园招聘的新尝试

今年参与复旦校园招聘，尝试了微博上墙的服务，效果不错。与新时代的大学毕业生后是一个更好的互动方式。以后校园招聘会更加多使用新鲜的方式。



陈双华 | 招聘总监 | 腾讯

腾讯校园招聘——企业发展为基础，企业文化与企业回报为核心

腾讯希望做成一家基业常青的企业，所以我们需要持久的人才输入。每年腾讯通过大量的校园招聘的人员进行补充。这是腾讯每年招聘工作中最核心的工作。从过去的经验来看，大学毕业生在腾讯的成长速度通常和发展潜力都会远远好于社会招聘员工，这也使腾讯对于每年进行校园招聘的政策更加坚定。

在腾讯，所有的岗位都会开放进行校园招聘。但校园招聘所面对的目标学生群体也有所不同，我们会到计算机高校或综合大学，例如清华，北大，电子科技大学，工程科技大学等高校的计算机学科招聘开发工程师等。另外一些商业分析的招聘则会在美国进行。例如在哈佛，斯坦福，沃顿商学院招聘 MBA 学员。在腾讯，我们看到，学生在腾讯成长十分迅速。有的学生在几年之内就成为我们的业务负责人。所以每年招聘是我们战略级的工作。

在招聘的过程中，所面临的挑战主要在于如何找到高质量的学生。由于腾讯所招聘的目标学生，都是非常优秀的。他们有很多的就业选择。腾讯如何在学生心中将雇主品牌做好，在目前招聘竞争白热化的状况中，让学生依然毫不犹豫的选择腾讯是每年校园招聘中最大压力所在。

为了吸引到优秀的学生，腾讯做了很多努力，主要在两方面：一是企业的发展才是坚实的基础。腾讯这些年一直低调稳健的保持着不断向前的发展趋势。所以也已经让越来越多的

学生看到，腾讯是一个不断发展、前景很好的企业。二是，招聘学生必须建立一个让学生喜欢的公司文化。现在腾讯的企业文化很受学生的欢迎，是一个开放、公平的文化氛围。相比其他的企业，学生进入腾讯后并不会面临很大的职场转变，而更类似于进入了另外的一个大学，对于学生而言很容易接受。

腾讯内部给予学生很好的回报。回报包含了职业发展和个人发展。在腾讯，我们提供给学生很有意思与挑战的事情。让学生在内部处理这些事情时，能够有良好的个人成长。同时腾讯也会给予学生很好的物质回报，例如有市场竞争力的薪酬，安居基金。如果将来员工在腾讯发展很好，也会有相应的长期激励，例如股票激励等。

在招聘的过程中，腾讯通过一些品牌的活动打动学生。在腾讯的招聘中心有相应的品牌组，支持腾讯的品牌建设的工作。例如路演活动、招聘宣传专题片。专题片将腾讯的优秀从企业发展、企业文化更好地呈现给学生，让同学们了解腾讯的文化，腾讯的理念。

腾讯海外招聘——国内外合作，吸引顶尖人才

腾讯所在的行业是比较新兴的，同时腾讯发展十分迅速。从整个行业的人才培养来看，无法跟上企业发展的速度。另外，腾讯本身在行业内属于领头羊的角色，甚至很多领域，腾讯是远远超过其它公司的。招聘的最大压力来自于人才市场上人才能力的成长还不能

够满足腾讯业务的发展。因为业务对于人才的能力有很多的需要，但是有时候满足这样条件的候选人很少或者目前根本不存在。

所以腾讯一方面在招聘应届生进行培养，另一方面，为了跟上企业的快速发展，也从外部招聘一些高级人才，其中比较典型的一个项目是招聘美国以及香港具有国际化视野、并受过专业训练的 MBA 学生。目标院校包括哈佛大学、麻省理工、沃顿、杜克、芝加哥、凯洛格、斯坦福、UCLA 等学校。

每年秋季，腾讯会面向全美的顶级商学院进行校园招聘。海外校园招聘项目由招聘团队在中国大陆和美国的招聘经理共同协作完成。大陆的同事会负责确认招聘需求，协调面试官；美国的同事会策划行程，并和面试官去主要的学校展开校园宣讲和面试工作。

腾讯招聘架构——专业创造价值

在腾讯，招聘部门细分来看，一方面是 COE 总部的团队，职责细分为规划分析团队、雇主品牌团队、校园招聘团队、高级人才猎头招聘的团队和资源运营的团队。另外在各个 BU 平台招聘方面的团队负责分公司的招聘工作。

腾讯强大的规划分析团队，主要研究目前市场的情况，组织内部的情况，清晰存在的差距与问题所在，从而从最有效的方面调整政策，适应组织与团队发展的需要。例如，考察招聘的有效性，人才的来源。

资深招聘总监 某跨国企业（以下称X企业）

某企业服务中心建立

项目背景

2009年，受金融危机的影响几乎所有的企业都进行全球招聘冻结，而在2010年年初，全球经济复苏，同时许多企业发现中国市场并未受到影响。

X企业的最高层有一份对全球各地投资分析的版图，显示了在世界上的大部分国家和地区的投资回报率以及这些地方的投资风险。所以X企业对于未来的投资目的地有非常明确的目标。从分析看来，中国绝对是高回报，相对低风险的投资目的地。

在X企业内部有很多不同的业务线。各业务线全球总裁为了获得董事会的投资预算，都会把中国作为主要的投资目的地，其中有一个较大的项目，内容是在中国建立一个几百人的服务中心。

另外，当年X企业内部也有一定的挑战。在2009年企业最艰难的时候，要求员工自愿减薪，造成了员工的薪酬和市场上的薪酬形成一定的差距，所以2010年X企业面对了大量人才流失。

项目的目的

需要及时将几百人的员工招聘到位，同时所有空缺职位的岗位要求很高。

项目主要地点

上海、大连、重庆和台北。

使用平台

运用的搜索系统是Teleco招聘系统和LinkedIn的招聘人员账户。对于特定的职位，使用人才测评工具。

项目计划和内容

项目主要负责人为中国区招聘经理，参与者是亚太区招聘总监，亚太区劳动力规划经理，亚太区业务线的人力资源合作伙伴，全球业务

线的人力资源合作伙伴，以及中国区人力资源总监，业务部门经理。

在X企业进行招聘项目时，招聘团队设计出一个整体解决方案。解决方案包括从不同的方面综合考虑整个招聘项目的挑战，并整理出整体的战略计划。第一，招聘的渠道资源，来自于内部猎头或外部猎头，或者将整个招聘流程承包给供应商，等等。第二，准备适用的广告方案。第三，正确的组织方案。除以上招聘挑战以外，招聘如何与内部的职位保持一致也同样重要。例如招聘部门招聘到几百人之后，能否快速到岗，随之而来的培训计划，对于企业内部协调也非常重要。

项目展开方式

① 由招聘团队制定招聘策略

由于招聘项目有很多利益方参与方，每个参与方都会提出很多想法。所以招聘部门在各种需要中很容易失去方向。这对于项目的启动而言是有非常大的影响。招聘部门制作了项目计划模型，使得招聘经理不需要在每做一个项目，重新做一个计划。而是不同的项目可以放在一起进行讨论。所以，项目计划模型同时也是项目管理的工具。通过项目计划模型可以较方便而简单的建立整个项目的策略。在回顾招聘项目的过程中，招聘经理可以很清楚的了解回顾的部分。

② 具体的招聘项目实施计划

该计划包括：是否需要增加招聘人员，增加招聘人员需要的预算，预算的承担者是谁，是否需要使用招聘外包（RPO）以及外包预算，业务部门是否资助预算，招聘时长，考核衡量指标等。

③ 运用内部资源搜索简历

X企业已经建立了一支内部人才寻访团队

(internal sourcing team)。该团队帮助招聘团队直接获取市场上的人才，减少对猎头企业的依赖。内部人才寻访团队有考核目标，例如招聘团队将职位交给内部人才寻访团队时，考核标准是一个星期必须要提供15份合格的简历。另外，招聘广告的投放非常重要，例如纸质媒体与网络媒体的选择。其资源准备过程，需要2-3个星期或一个月的时间不等。

④ 结合外部资源进行招聘

在企业内部招聘资源不足时，我们会寻找外部资源。在招聘资源的计划中可以很完美，但在每个环节需要的招聘人员数量以及需要的人才寻访人员的使用存在很多挑战。例如，请来的招聘外包团队的人才寻访员能力不足。人才寻访员开始工作一两周后，招聘经理可能会发现他们无法帮助到企业的招聘，于是会把他们送回去，再派别的人进行工作。这样项目便会被推迟。其次，人才提出的要求我们无法满足。经常出现这样的情况：人才市场中，有不错的候选人，但是他们不接受一年期的合同或者第三方签合同。

所以在平时的工作中，积累相应的招聘外包团队资源很重要。招聘部门将以前项目中做得好的招聘人员作为一个备用库，保持联系。如果以后有相应的工作机会，将优先使用在备选库中的招聘人员，对于项目的及时完成很有帮助。

寻找外部资源的主要原因在于，项目周期非常短，未来无法预见长期的招聘人才需要。招聘外包的成本相对会略高，但也更容易在项目结束时解散团队。

⑤ 项目跟踪及交付

X企业招聘部门每周会进行招聘进度回顾。回顾每个招聘人员所负责的招聘职位的目前进度。回顾过程中会反映出现在所需要进行

招聘的职位数,已招聘与未招聘到的职位数量。

在短期的招聘项目中,并不会涉及员工试用期通过率,因为在员工全到岗后,整个招聘项目也就结束了。对业务部门来说,在6个月中,招聘的新员工如果不适应企业文化或岗位能力,很快就会在工作中表现出来。

招聘项目结束时,招聘人员能否100%完成的绩效指标难以确定。招聘目标的设定与达成目标有一定差距,同时招聘人员要兼顾发布新的职位。所以对于招聘人员而言,存在很大的挑战。我认为最好的办法就是,招聘部门需要准备很多的招聘供应商候选机构。同时,整个招聘项目过程中,招聘部门都必须把外部招聘人员当成企业内部员工进行对待。如果一个招聘外包商不能提供好的候选人,我们同样需

要与招聘员沟通在招聘过程中存的挑战,提升招聘者的能力。

尚未解决的问题

1 招聘外包的使用,在整个中国招聘市场上还依然是挑战。企业总是希望能够快速的解决问题,但是真正能够提供这样合格素质的招聘外包供应商在中国市场上数量并不多。从个人经验而言,需要3个月左右才能让招聘外包的同事真正在人员招聘中发挥作用。如果企业需要招聘外包的同事非常顺利的进行工作,那么招聘部门必须花很多精力去带领他们。但是对于企业而言,这样的时间太长。

2 企业内部的人才寻访团队的持续性发展。在国外,人才寻访是一个持续的长期的工作,但是目前在中国,许多企业并没有将它作为一

个长期的工作对待。这同时也造成了另一个较大的挑战——企业很难找到高质量的,合标准的人才寻访员。

项目建议及价值

1 招聘外包对于企业需要有一定作用。但从个人经验的角度而言,招聘还没有一种标准的模式,或者一种约定俗成的衡量标准。如果能有这样的模式或标准,对于刚刚开始做招聘管理的人才具有一些指向性。

2 招聘团队往往没有足够的资源支撑大量的招聘。在这种情况下,业务部门会给招聘部门很大压力。招聘团队依然需要从企业短期和长远目标的平衡来提供相应的解决方案。

2012年招聘渠道与招聘成本调研

2012 China Recruitment Channel and Cost Management Survey

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

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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、编辑或发布使用于其他任何场合。