

# 第四届 招聘渠道有效性与招聘成本调研报告

THE 4th RECRUITMENT CHANNEL EFFECTIVENESS AND RECRUITMENT COST SURVEY REPORT

调研主办方



© 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。

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

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



### 龚雯菲

人才吸引与招聘总监  
罗氏诊断产品(上海)有限公司



### 杨燕

中国区招聘负责人  
亿滋中国



### 管佩洁

当纳利亚洲战略招聘负责人  
当纳利亚洲



### 詹奕怡

中国区人才招聘团队负责人,  
人才和领导力发展卓越中心  
赛诺菲(中国)投资有限公司上海分公司



### 田欣

中国区雇主品牌与招聘经理  
施耐德电气(中国)有限公司



### 张扬

人力资源总监 - 招聘及雇主品牌  
百胜中国控股有限公司



### 万婧

雇主品牌, 招聘渠道策略和创新经理  
玛氏中国



### 周密

亚太区招聘负责人  
赛诺菲(中国)投资有限公司上海分公司



### 王姣

亚太区销售市场及大中华区招聘总监  
微软(中国)有限公司

---

## 关于作者



### 张晗晔 [Shirly.Zhang@hrecchina.org](mailto:Shirly.Zhang@hrecchina.org)

张晗晔现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职, 负责的报告有: 第四届招聘渠道有效性与招聘成本调研报告, 中高管的发展培养与继任。

张晗晔毕业于上海师范大学, 获得管理学本科学位。

# 目录

☞ 前言	2
☞ 报告框架	3
☞ 主要发现与结论	4

## 标杆数据分析

☞ 招聘现状	5
+ 招聘成本压力增加——招聘需求量与单位招聘成本同时增加	5
+ 招聘团队工作难度增加——招聘团队人服比大幅下降	6
+ 人才配置现状——以外部招聘为主	6
+ 渠道使用现状与趋势	7

## 体现关键要素的企业案例集合:

喜利得/赛诺菲/施耐德/亿滋/玛氏/美满电子科技/罗氏诊断/正大集团  
/强生/西门子/博世/伊顿/海尔/东软等

☞ 招聘战略与渠道布局	9
企业内部组织	9
+ 从战术到战略——招聘团队重新定位与赋能	9
+ 从局部到整体——发挥内部填充潜力，与人才发展团队成为“One HR”	12
渠道有效性	13
+ 雇主品牌是提高渠道有效性的基石	13
+ 微信是重要媒介——不仅仅是雇主品牌宣传	13
+ “内部推荐”和“直接搜索”为重点关注渠道	20
• 推广内部推荐——员工敬业度是基石	20
• 加强直接搜索——打造猎聘团队，维护被动候选人关系	23
☞ 标杆数据	27
☞ 参调信息	29
☞ 案例启示	30
◇ 亿滋——重用内部渠道, 分担招聘压力	30
◇ 当纳利亚——招聘渠道的战略布局及优化使用	32
◇ 赛诺菲——AI技术和大数据助力搭建招聘渠道及落地实施	34
◇ 罗氏诊断——人才吸引与招聘战略的实践	36
◇ 施耐德——微信公众号运营	39

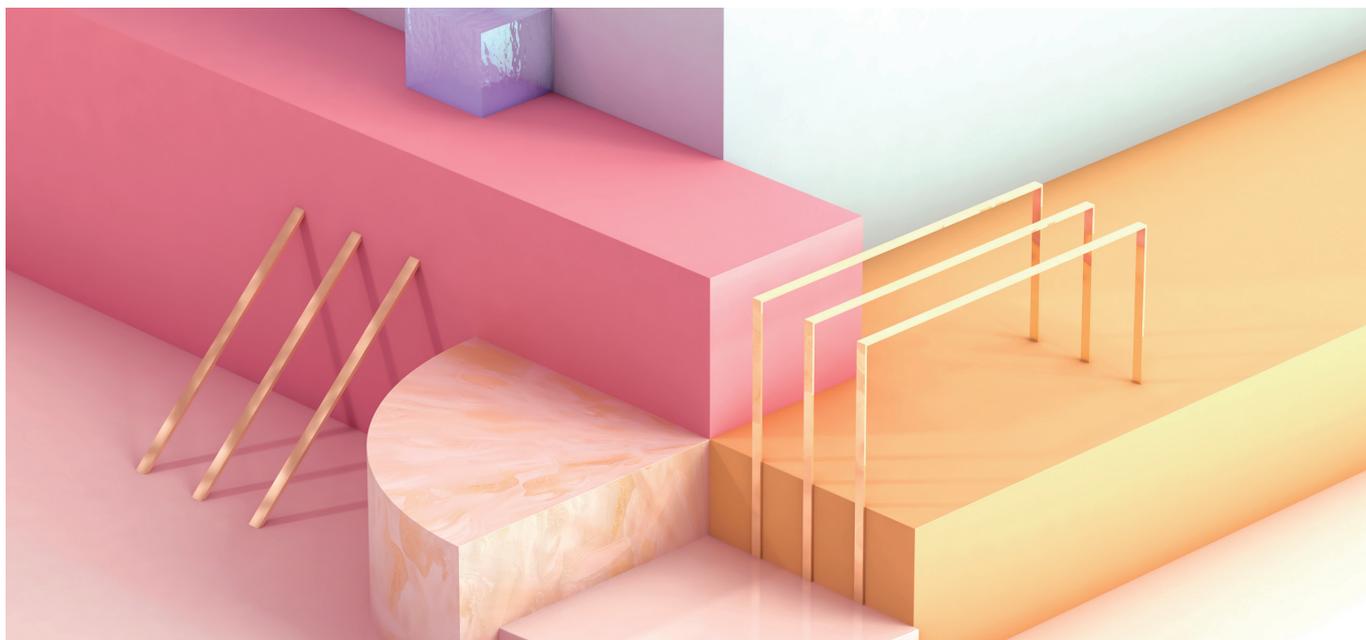
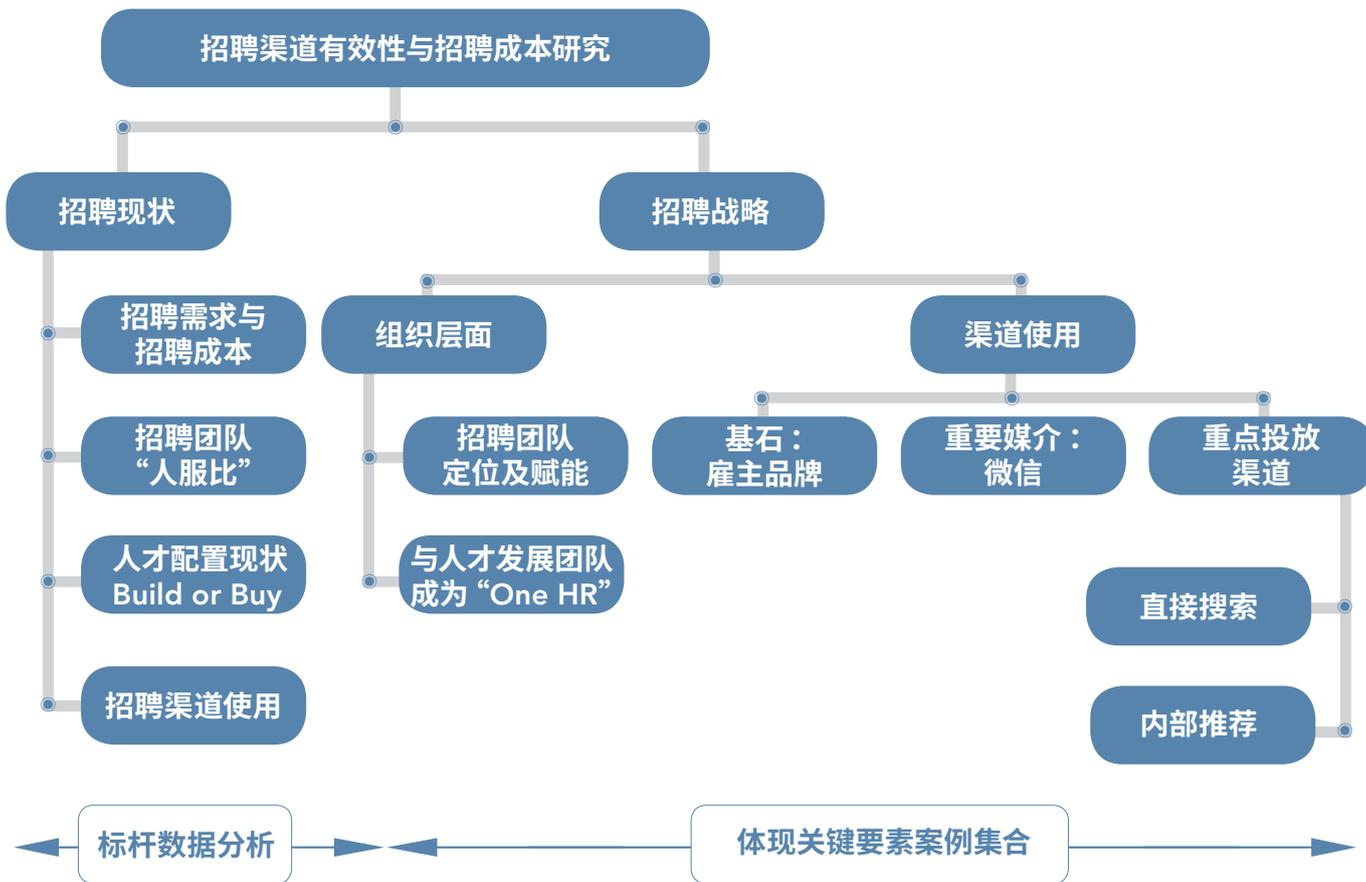
## 前言

经济体的多元化和复杂化带来的是企业普遍业务转型的加速，与此同时，更多来自行业外的跨界竞争者开始“入侵”。人才作为激烈竞争中制胜的关键，深受企业重视。在经济环境和业务发展面临挑战的情况下，根据调研我们发现在关键人才的获取上，虽然内部培养非常重要，但目前仍然以外部招聘为主。

在快速变化环境下，招聘难度愈加显现：企业需在平衡招聘成本的同时更快地获取更优秀的人才，以争得市场先机。**当招聘面临上述严峻问题，企业更需要以终为始，思考如何能更好地整合内外部资源，打好组合拳，通过性价比更高的方式获取候选人。**这是企业在招聘中不断探寻的方向，也是本报告的初衷。秉持着这样的初衷，本报告将从招聘现状和招聘战略两方面展开：

- ◆ **招聘现状——标杆数据分析：**通过对企业招聘需求与招聘成本、招聘团队“人服比”、人才配置 build or buy 的比例、渠道在各岗位层级的使用率和有效性数据进行分析，呈现目前企业的招聘现状。
- ◆ **招聘战略——体现关键要素案例集合：**从企业内部组织层面和渠道使用两方面展开：在招聘难度提升情况下重新对招聘团队进行定位赋能，同时与人才发展团队更好沟通交流，成为“One HR”，形成最优人才配置解决方案；在渠道使用方面，雇主品牌是渠道有效性基石，微信是渠道、工具、信息传播的重要媒介。对于内部推荐和直接搜索这两个企业普遍重视渠道展开探讨如何提高其有效性。

# 报告框架





# 主要发现与结论

## 招聘现状

在招聘成本压力增加情况下，招聘团队工作难度也在增加。反观企业人才配置方式仍以外部招聘为主。在外部招聘中，渠道有效使用便尤为重要。

## 招聘战略

重整内外部资源应对严峻挑战。通过将内部招聘团队重新定位和赋能，加强人力资源团队内部合作使企业内部力量得以集中和优化。渠道使用方面，雇主品牌为基石、微信为重要媒介，重点关注内部推荐和直接搜索的优化。

### 招聘成本压力正在增加：

- ◆ **招聘需求量**：52% 参调企业招聘总人头数较上一财年有所增加。
- ◆ **单位招聘成本**：在招聘总人头数增加的企业中，有 60% 的企业单位招聘成本呈增加态势。

### 招聘环境

### 重整内外部资源：

- ◆ **内部资源**：招聘团队重新定位和赋能、与人才发展成为“**One HR**”；企业雇主品牌是渠道有效性基石。
- ◆ **外部资源**：微信是重要媒介；重点关注内部推荐和直接搜索渠道有效性。

### 招聘团队工作难度上升：

- ◆ **招聘人服比**：近两年，不同类型招聘体系的企业招聘团队人服比都大幅降低。

### 招聘团队

### 从战术到战略：

- ◆ **招聘团队重新定位与赋能**：  
**Why**: 人才竞争激烈，招聘团队作为核心需要重新定义赋能。  
**What**: 对内全面了解外部市场，做最佳业务战略伙伴；对外深入理解内外部动态，做专业的候选人职业顾问。  
**How**: 通过工作任务拆分来集中精力，通过“前瞻性人才地图”等日常工作项目和会议进行赋能。

### 外部招聘为主：

- ◆ **Build or Buy**：在人才填充形式上，无论基层、中层还是高层管理岗位均以外部招聘为主。

### 人才配置计划

### 从局部到整体：

- ◆ **招聘与人才发展成为“**One HR**”**：  
**沟通机制**：招聘与人才发展充分沟通，更合理地落实人才配置；  
**信息发布**：内部多渠道信息发布，确保内部人才知晓内部竞聘信息；  
**外招项目**：开展外招人才发展项目，为内部人才池蓄力。

### 传统招聘网站与猎头使用率仍较高：

- ◆ **传统招聘网站使用率仍较高**：在基层管理岗位、中层管理岗位和技术研发岗位上，传统招聘网站有效性排在首位，并且选择率均在 60% 以上，其中基层管理岗位选择率为 80.7%。
- ◆ **猎头使用范围广、使用率高**：高层管理岗位的有效渠道聚焦在猎头（71.6% 选择率），在中层管理岗位和技术研发岗位中猎头排名第二。

### 招聘渠道使用

### 内部推荐与直接搜索的有效性正待提高：

- ◆ **当下有效性不高**：仅有不到 1/5 企业认为内部推荐和直接搜索是获取人才的有效渠道。
- ◆ **提升潜力大**：超过四成的企业在基层管理岗位、中层管理岗位、技术研发岗位上增加了在“内部推荐”和“直接搜索”渠道的投入。

### 雇主品牌是提升渠道有效性基石 微信是提升渠道有效性的重要媒介：

- ◆ **增加关注度**：将福利项目、日常工作和内部推荐集于微信提高使用率，将内部员工与潜在候选人积聚在公众号上；通过阅读量追踪复盘优化推送内容。
- ◆ **触达有效人群**：通过微信行为数据追踪和聊天机器人提高推送准度，增加信息与人群匹配度。
- ◆ **简历投递**：通过数据库的对接优化简历投递流程，提高用户体验，增加简历投递率。

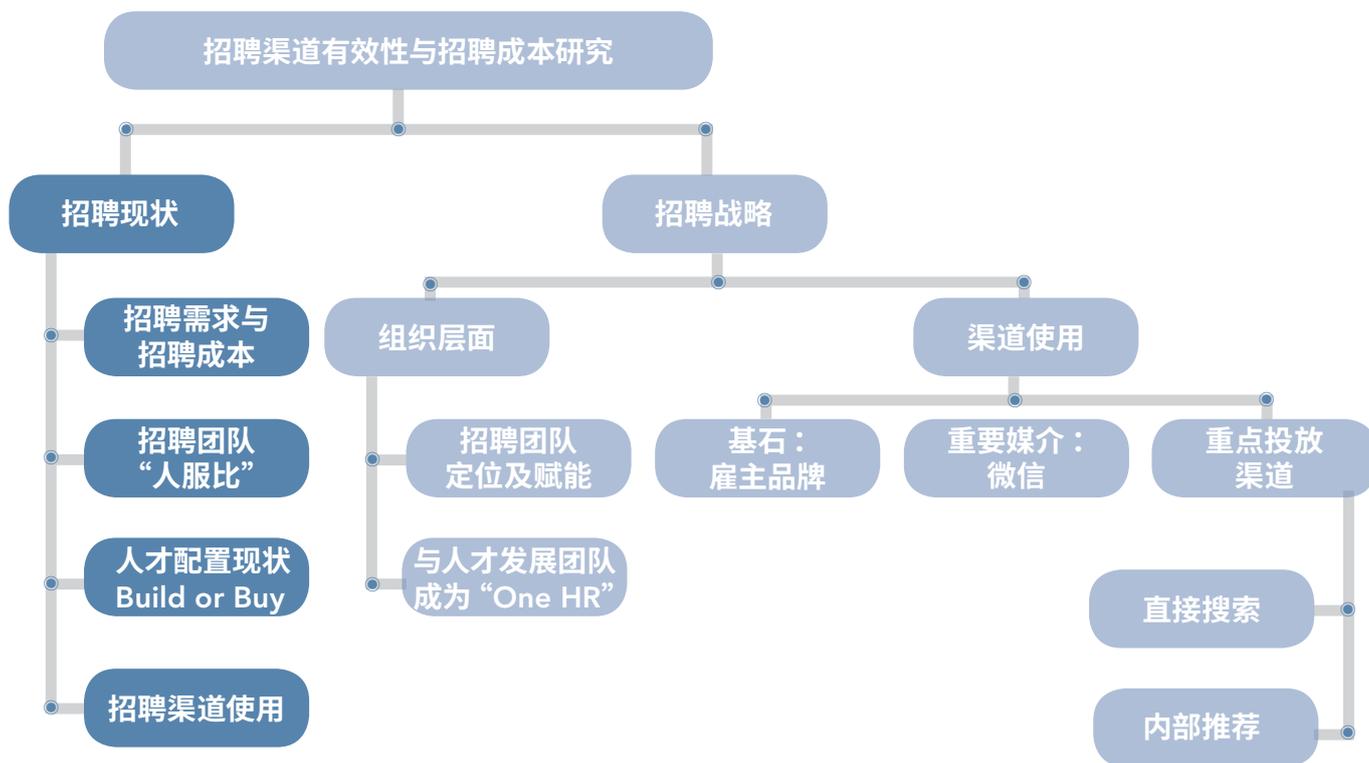
### 推广内部推荐：

- ◆ **员工敬业度**是内部推荐成功的基石；
- ◆ 关注**员工反馈**确保内部推荐的信息对称；
- ◆ 通过**举办线上线下活动、制定激励政策和获取业务的支持**提高内部员工的参与度。

### 加强直接搜索：

- ◆ 从“**人员胜任力**”、“**团队能力发展**”以及“**KPI 激励**”三方面打造**公司内部招聘团队**；
- ◆ 按人群分类，**分别维护与候选人之间的关系**。

# 第一部分 招聘现状



人才市场的竞争愈演愈烈，招聘面临挑战在不断升级。北森《2017-2018 年中国企业招聘指数 (BRI) 报告》有数据显示，人才供需指数在 2017 年 7 月达到峰值之后，便一路下跌，到 11 月份更是形成明显洼地，说明 2017 年下半年以来，人才供需明显收紧，企业招聘压力持续上升。<sup>1</sup> 同时，光辉国际在《2017 人才趋势报告》中，54% 的参调者表示企业招聘理想人才的难度比上一年更高。<sup>2</sup>

目前企业到底面临着怎样的招聘现状？从近两年招聘需求量与单位招聘成本数据变化来看，招聘成本压力正在增加；结合招聘团队人服比的变化以及参调企业反馈，招聘团队的工作越来越难；在双重压力下，人才配置仍然是以外部招聘为主；在外部招聘中，我们发现渠道使用上，存在着“理想与现实”的差距。

## 招聘成本压力增加——招聘需求量与单位招聘成本同时增加

招聘需求量与单位招聘成本可以简明地呈现企业面临的基本招聘现状。对比图表 1 中数据可知，**2018 年相较 2016 年企业整体招聘需求量增幅较大**：2016 年近一半 (47%) 的企业招聘需求为持平状态，35% 的企业招聘需求是增加状态。而 2018 年有 52% 的企业招聘需求量都在增加。

在半数企业招聘需求增加的情况下，再看企业的单位招聘成本：单位成本增加的企业在市场的比例增至 40.86% (图表 2)，相较两年前增幅超过 10%。**说明目前企业面临的招聘成本压力在增加。**

招聘需求的增加是否会对单位招聘成本的增减产生影响？在图表 3 中，我们抽取了招聘需求量增加企业的样本，其中有近六成企业的单位招聘成本增加。我们此类企业进行了进一步调研：企业表示当招聘需求量增加，出于招聘速度的压力，会增加猎头使用导致单位招聘成本增加。另一方面需求量增加使得招聘周期延长也是招聘成本增加的原因。

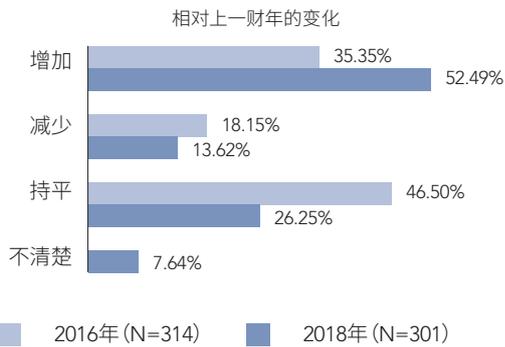
面对招聘需求和单位招聘成本的压力，企业内部招聘团队是怎样的状况？

**招聘需求和单位招聘成本同时增加，意味着企业在招聘方面支出会较上一财年大大增加，针对这一压力，企业内部招聘团队又是怎样的状况？**

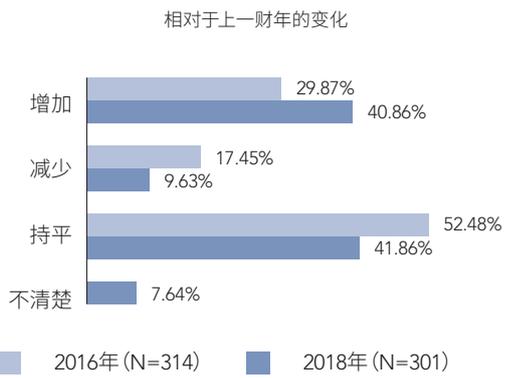
<sup>1</sup> 北森，《2017-2018 年中国企业招聘指数 (BRI) 报告》

<sup>2</sup> 光辉国际，《2017 年人才趋势报告》

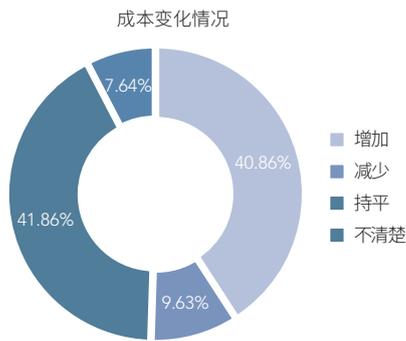
图表 1 2016 年 vs.2018 年参调企业在本财年计划招聘总人头数



图表 2 2016 年 vs.2018 年参调企业本财年单位招聘成本的预算



图表 3 2018 年参调企业中本财年计划招聘人数增加的企业单位招聘



## 招聘团队工作难度增加——招聘团队人服比大幅下降

招聘团队人服比的变化反应着招聘团队工作内容变化。对比图表 4 表 5, 我们发现无论何种招聘体系, 2016 年至 2018 年的“人服比”下降很多。我们对多家参调企业进行了回访探寻其中的原因, 主要可以归结为以下几点: 随着业务的转型, 企业对岗位能力要求更高, 更多“一个岗位即一个项目式”招聘需求出现, 使得招聘难度提升导致人服比下降; VUCA 环境下, 避免劳动力成本过快增长, 在基础岗位

上使用第三方员工或外包员工; 招聘需求量和招聘难度增加, 增加了猎头的使用; 与招聘需求的任务拆分也有关系, 批量性的基层招聘工作分配给共享中心或做 RPO 分配, 将专职招聘团队工作聚焦在批量岗位上。

以上原因可以说明招聘团队的工作难度较从前有所增加。

图表 4 2016 参调企业在中国大陆的专职招聘团队人数与计划

招聘员工总人数的比例

	25 分位	50 分位	75 分位	平均数
A 类 N=87	1:60	1:100	1:110	1:104
B 类 N=58	1:139	1:240	1:400	1:384
C 类 N=100	1:154	1:305	1:500	1:442
D 类 N=44	1:105	1:300	1:488	1:541

图表 5 2018 参调企业在中国大陆的专职招聘团队人数与

计划招聘员工总人数的比例

	25 分位	50 分位	75 分位	平均数
A 类 N=61	1:12	1:50	1:125	1:99
B 类 N=62	1:26	1:63	1:143	1:112
C 类 N=65	1:25	1:60	1:100	1:98
D 类 N=42	1:31	1:73	1:115	1:135

A类:不区分其招聘体系。

B类:分散化模式的企业:指业务单元分别设有结构完整的招聘团队, 自行制定招聘计划和实施工作。

C类:集中化模式的企业:指由总部招聘团队(中心)进行管理和战略部署, 业务单元负责执行与汇报提供战略支持, 业务单元自行运作。

D类:共享中心模式:指由企业共享中心的招聘职能部管理和提供资源, 专家中心(COE)。

## 人才配置现状——以外部招聘为主

在招聘成本压力和招聘团队工作难度双重压力下, 目前招聘需求落实到人才配置 build or buy 问题上, 现状又如何?

调研中, 我们发现在各管理层级中仍然是以外部招聘为主(图表 6、7, 50 分位值)。另外, 岗位层级越高, 外部招聘比例明显降低, 内部填充的比例变化不显著。对于外部招聘来说, 层级越高难度越大。

在外部招聘压力增加情况下, 招聘团队如何与人才发展团队进行沟通, 参与到内部填充过程中, 避免人力资源管理碎片化导致资源浪费, 与人才发展团队更好合作成为“One HR”, 是值得企业思考的问题。

图表 6 2018 年参调企业上一财年管理岗位的外部招聘比例(单位:%)

	25 分位	50 分位	75 分位	平均数
基层管理岗位 N=237	40	75	90	63.42
中层管理岗位 N=232	20	50	80	51.54
高层管理岗位 N=229	1	40	95	47.24
D 类 N=44	1:105	1:300	1:488	1:541

图表 7 2018 年参调企业上一财年管理岗位的内部填充比例(单位:%)

	25 分位	50 分位	75 分位	平均数
基层管理岗位 N=233	10	20	50	33.68
中层管理岗位 N=231	10	40	70	43.05
高层管理岗位 N=230	0	30	90	43.96

## 渠道使用现状与趋势

在人才配置计划中,各个层级都是以外部招聘为主。在外部招聘中,渠道的使用现状如何?我们从渠道有效性排序、渠道的投入与成本控制数据讨论渠道的使用现状与趋势。

### ● 渠道使用现状

根据图表 8,有效渠道在不同职位上存在一定差异。渠道总体使用情况有如下特征:

- ◆ **传统招聘网站仍然较高:**在中基层管理岗位和技术研发岗位上,传统招聘网站凭借其强大的简历量优势,有效性位列第一(有效渠道选择率均超过 60%,基层管理岗位高达 80.7%)。值得注意的是参调者在选择该选项时常常将通过网站获取主动候选人和在网站上搜索被动候选人都归为传统招聘网站。
- ◆ **猎头使用范围广、使用率高:**高层管理岗位有效渠道聚焦在猎头(选择率为 71.60%),与市场认知一致。同时,在中层管理岗位和技术研发岗位的使用上,其有效性排在第二位(选择率超过 30%)。这说明目前猎头使用的岗位范围大,使用率较高。
- ◆ **内部推荐与直接搜索有效性有待提高:**内部推荐在基层管理岗位有效性排在第二位,拥有 31.58% 的选择率。在其余岗位,仅有不到 1/5 的企业选择内部推荐与直接搜索为有效渠道。内部推荐和直接搜索的使用范围较广,但目前有效性相对有限。
- ◆ **管培生与校招使用渠道较分散:**校企合作项目、现场招聘会、传统招聘网站为管培生和校招普遍运用的渠道,在有效性方面势均力敌:选择率在 35% 左右。其中,校企合作项目为略有优势:选择率超过 40%。

图表 8 2018 年参调企业在以下岗位的招聘中,渠道有效性排序

第 1 位	基层管理岗位 N=285		中层管理岗位 N=278		高层管理岗位 N=243	
	传统招聘网站	80.70%	传统招聘网站	60.43%	猎头	71.60%
第 2 位	内部推荐	31.58%	猎头	34.89%	传统招聘网站	19.34%
第 3 位	直接搜索	13.68%	内部推荐	20.14%	直接搜索	18.11%
第 4 位	现场招聘会	11.58%	直接搜索	19.06%	内部推荐	16.87%
第 5 位	微信	9.12%	领英	9.71%	领英	13.99%
技术研发岗位 N=250		管培生 N=178		普通高校招 N=233		
第 1 位	传统招聘网站	60.80%	校企合作项目	41.57%	校企合作项目	44.64%
第 2 位	猎头	31.60%	传统招聘网站	35.39%	现场招聘会	39.48%
第 3 位	直接搜索	19.60%	现场招聘会	33.71%	传统招聘网站	36.91%
第 4 位	内部推荐	18.80%	行业招聘网站	8.99%	微信	9.87%
第 5 位	行业招聘网站	14.00%	直接搜索	7.87%	内部推荐	6.01%

### ● 渠道使用趋势

在招聘成本压力大招聘工作难度增加的情况下,企业在渠道使用上又有怎样的趋势,企业会将有限资源投放在哪些渠道?

结合控制招聘成本方式和招聘渠道投入情况,有以下两类趋势:

- ◆ **控制猎头费用,评估猎头服务:**结合成本控制方式和渠道投入的数据:对于高层管理岗位,由于岗位的关键性,企业没有减少投入反而有 40% 以上企业增加猎头的投入。企业更重视对猎头服务的评估选用;对于中层管理岗位,48.41% 的企业增加了直接搜索投入,近一半企业减少了或不使用猎头。
- ◆ **加强内部推荐和直接搜索:**在招聘成本压力增加的情况下,我们发现提升内部推荐和直接搜索的有效性是企业降低招聘成本的重要方式:除高层管理者主要通过优化猎头使用以及增加内部填充比例降低招聘成本外,其他岗位均有四成及以上企业采用推广内推和加强直接搜索的方式控制成本。(图表 9 与图表 10A/10B/10C/10D 对比分析)

**图表 9** 2018 年参调企业针对不同职级职位正在使用的控制招聘成本方式 N=173

排名	高层管理岗位		中层管理岗位		基层管理岗位	
	方式	比重	方式	比重	方式	比重
第 1 位	控制猎头费用, 评估猎头服务并适当淘汰	67.63%	加强直接搜索, 招聘人员主动联系被动候选人	41.62%	推广员工内部推荐渠道	47.40%
第 2 位	内部填充(轮岗/派遣)	28.32%	控制猎头费用, 评估猎头服务并适当淘汰	39.31%	加强直接搜索, 招聘人员主动联系被动候选人	44.51%
第 3 位	加强直接搜索, 招聘人员主动联系被动候选人	26.01%	内部填充(轮岗/派遣)	31.21%	内部填充(轮岗/派遣)	38.73%
销售与市场类		技术/研发类		产品/项目类		
排名	方式	比重	方式	比重	方式	比重
第 1 位	加强直接搜索, 招聘人员主动联系被动候选人	41.04%	加强直接搜索, 招聘人员主动联系被动候选人	45.66%	加强直接搜索, 招聘人员主动联系被动候选人	40.46%
第 2 位	推广员工内部推荐渠道	36.99%	推广员工内部推荐渠道	41.04%	推广员工内部推荐渠道	35.84%
第 3 位	控制猎头费用, 评估猎头服务并适当淘汰	20.23%	提高对专业性招聘渠道(如行业论坛/专业会议、行业招聘网站等)的投入	24.28%	打造雇主品牌, 提升人才吸引力	20.23%

**图表 10A** 2018 年参调企业基层管理岗位招聘人数相较上一财年持平, 在内部推荐、直接搜索、猎头渠道的投入变化情况 N=123

渠道	增加	减少	持平	不使用该渠道
内部推荐	47.97%	0.00%	47.15%	4.88%
直接搜索	43.90%	6.50%	43.90%	5.69%
猎头	4.07%	17.07%	29.27%	49.59%

**图表 10B** 2018 年参调企业中层管理岗位招聘人数相较上一财年持平, 在内部推荐、直接搜索、猎头渠道的投入变化情况 N=126

渠道	增加	减少	持平	不使用该渠道
内部推荐	41.27%	3.17%	50.79%	4.76%
直接搜索	48.41%	3.97%	39.68%	7.94%
猎头	17.46%	23.02%	37.30%	22.22%

**图表 10C** 2018 年参调企业高层管理岗位招聘人数相较上一财年持平, 在内部推荐、直接搜索、猎头渠道的投入变化情况 N=65

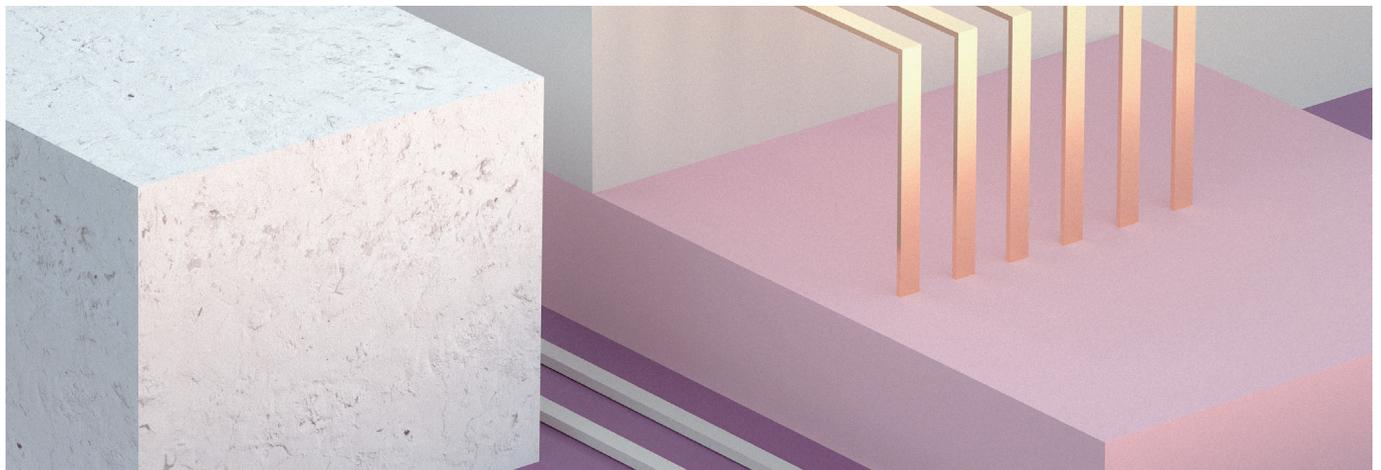
渠道	增加	减少	持平	不使用该渠道
内部推荐	29.23%	6.15%	50.77%	7.14%
直接搜索	33.85%	6.15%	41.54%	9.52%
猎头	40.00%	10.77%	46.15%	1.59%

**图表 10D** 2018 年参调企业技术研发岗位招聘人数相较上一财年持平, 在内部推荐、直接搜索、猎头渠道的投入变化情况 N=91

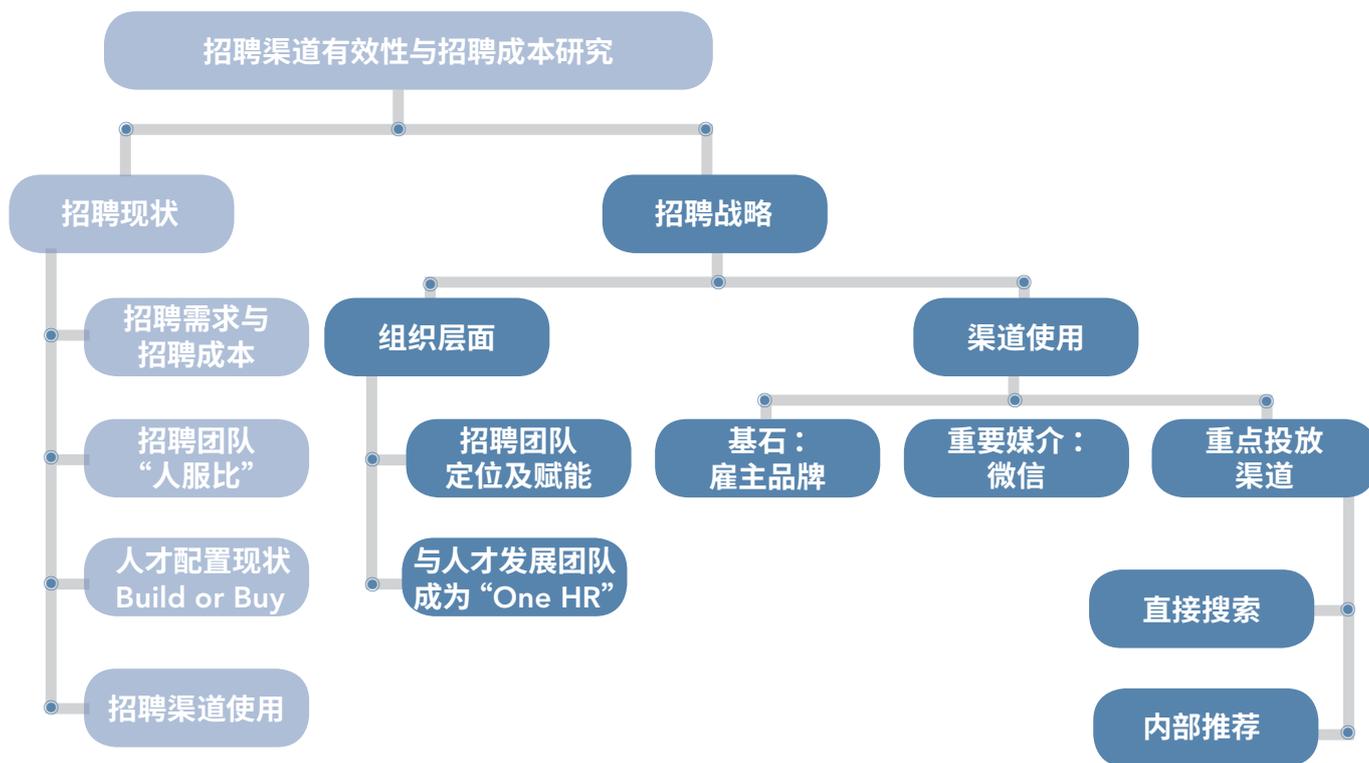
渠道	增加	减少	持平	不使用该渠道
内部推荐	42.86%	4.40%	46.15%	4.40%
直接搜索	50.55%	2.20%	42.86%	2.20%
猎头	13.19%	16.48%	47.25%	20.88%

经过招聘渠道使用现状和使用趋势的分析, 我们发现“理想和现实”之间其中存在着差距: 内部推荐和直接搜索受到企业重视不断增加投入, 但其有效性目前依旧有限; 企业虽在意识上重视控制猎头费用, 但就目前而言使用范围和使用率仍然较高。

面对这些差距, 企业如何制定招聘战略, 扭转这一差距。请见第二部分招聘战略的分析。



## 第二部分 招聘战略与渠道布局



基于目前企业的招聘现状：外部人才市场日渐激烈的竞争，招聘需求和成本压力在不断增加，招聘团队的工作难度也在增加，同时渠道使用存在“理想与现实”的差距——强调内推和直接搜索使用，而目前有效性有限；控制猎头使用，而目前使用率和有效性仍较高。**企业需要重新整合内外部资源，制定招聘战略和布局渠道以应对目前的挑战。**

**就企业内部组织而言：**以招聘团队为核心出发，延伸到整个人力资源团队的合作（尤其是与人才发展团队的合作）。招聘团队自身的定位和赋能有待转变以应对招聘现状；招聘团队需要与人才发展成为“One HR”，更合理有效地进行人才配置。

**就招聘渠道使用而言：**雇主品牌的是提高招聘渠道有效性的基石；随着微信的使用成为人们获取信息的重要渠道，它也自然地成为了招聘渠道和工具的重要媒介；从渠道的使用和投放来看，内部推荐和直接搜索的深度使用成为招聘中关注的重点。

### 企业内部组织

#### 1. 从战术到战略——招聘团队重新定位与赋能

##### Why- 为何要重新定位以及赋能招聘团队？

外部人才争夺战日益激烈，企业内部招聘需求量和招聘成本的增加，招聘压力越来越大，企业考虑重新整合内外部资源，做更好人力财力的分配，使资源利用最大化。招聘团队作为企业招聘中的核心资源，需要重新定位和赋能在招聘过程中发挥更大的作用。

##### What- 定位和赋能发生了什么转变？

**从战术到战略，即从被动到主动的转变：**招聘团队不再仅仅是被动接受业务提出的招聘需求，需要对行业的发展企业内部业务的变化以及外部人才市场都有充分地了解，对内做最佳业务战略伙伴，对外做专业的候选人职业顾问。**而对招聘团队定位的转变也为加强直接搜索奠定了基础。**

##### 对内：全面了解外部市场，做最佳业务战略伙伴

不同于传统仅执行完成业务部门提出的招聘需求，招聘团队更需从外部人才市场角度给出更多洞见：向企业的人才布局提出战略性建议，帮助直线经理在制定招聘策略时确定招聘的要求和准则，更迅速地寻找到更匹配的人才。

◆ 对外：深入理解内外部动态，做专业的候选人职业顾问

面对外部候选人，招聘团队在充分了解行业动态以及公司组织知识和业务战略的情况下，为其描述与该职位的契合度和未来的职业远景与规划。该定位具体落实到渠道布局，为加强直接搜索的比例。

● How- 如何赋能招聘团队？

◆ 前提——集中招聘团队精力

在调研过程中，不少企业表示在招聘难度不断攀升的情况下，为将招聘团队的精力做更好的分配，企业**将批量性的招聘工作分派给RPO 或共享中心。**

◆ 赋能——培养哪些能力

为了达成上述定位的转变，招聘团队在通用能力和招聘专业技能方面都需要提升：**通用能力技能方面**，需要关注合作能力、判断能力、沟通能力、搜索技能、学习能力；**招聘专业技能方面**，关注需求定义、搜寻能力、筛选能力、评估能力、面试能力、甄选能力以及招聘系统使用能力。

在案例中，**当纳利**主要通过招聘渠道学习力、行业洞见的敏锐度、搜索技能和主动搜索意愿度考虑，而**罗氏诊断**主要侧重在与业务沟通提供专业咨询建议的能力。

◆ 方式——工作任务和会议活动

企业通过会议及活动将企业内外部最新动态告知团队成员，比如请业务分享最新动态，请外部顾问进行最佳时间分享。同时在工作任务和项目中进行培训，如**当纳利**通过**工作坊培训**，和开展“前瞻性的**人才地图项目**”提高能力，**罗氏诊断**则通过**全新岗位项目**，不断与业务的梳理提高能力。

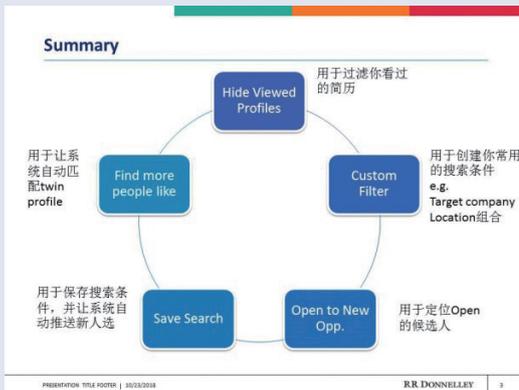
“**对内：全面了解外部市场，做最佳业务战略伙伴。**

**对外：深入理解内外部动态，做专业的候选人职业顾问。**

案例 当纳利：提升招聘团队能力和意愿

当纳利认为，招聘人员自身的搜索能力对渠道能否最终成效起到至关重要的作用，主要从招聘人员对招聘渠道的学习力、行业洞见的敏锐度、搜索技能和主动搜索意愿度四个方面进行考量。

COE 团队自行开发了一套定制化的搜索技能培训课程，并以工作坊形式落地，帮助招聘人员提升人才搜索技巧，把直招做得更有趣更有效。



当纳利招聘人员培训材料

## 案例 罗氏诊断：招聘聚焦点

### ◆ Recruitment Excellence (提升招聘效能)

罗氏诊断不断致力于优化提升招聘质量和效率，对我们来说招聘最重要的是提供解决方案，助力业务发展。如何更好地将整个人才市场的趋势和情况与业务部门进行充分良好的沟通，管理业务部门的期望值。向业务提供有洞见的专业咨询建议，支持和影响业务的决策，我们一直在探索和创新中前行。

### ◆ Talent Pipelines Optimization (完善人才梯队)

应对罗氏诊断在高质量人才上的旺盛需求，我们积极进行外部人才的储备和关系维护，全面提升候选人体验。针对年轻人才我们特别设计了实习生项目和教育基金项目，专业技能型人才和高级管理人才则有专题职位介绍推送、定期节日问候及电话回访。

### ◆ Employer Branding Enhancement (强化雇主品牌)

罗氏诊断在中国取得骄人的业绩来自于坚挺的人才储备力量和健康向上的雇主文化，公司的雇主品牌在 IVD（体外诊断）领域得到广泛的认可。公司已连续 8 年获得“中国杰出雇主”认证，并相继被国际专业机构授予“中国典范雇主”和“大中华区最佳职场”等荣誉。凭借“真诚，激情，勇气”的价值观和“勇于创新、协作共赢、简洁高效、主人翁精神及以人为本”的企业文化，罗氏诊断正不断提供全面而专业的可持续发展平台，吸引更多优秀的人才加入罗氏，为健康医疗事业做出贡献。



## 案例 当纳利：战略招聘——前瞻性的人才地图项目 (Talent Mapping)

### ◆ Why- 项目背景：

传统的招聘始于业务提出具体的招聘需求且人头批准后，HR 开启招聘流程以填补空缺。在当纳利，从人才供应链的角度出发，针对公司核心的关键岗位，以盘点内部继任者的同时，会预见性地进行外部人才库的搭建，以达到造血和输血的双重活水机制。人才地图项目在此背景下孕育而生，也是 COE 以自主的搜索方式直接完成。

### ◆ What- 人才地图内容：

**聚焦关键岗位：**针对当纳利经理级别及以上的核心岗位。

**放眼组织洞见：**通过匹配目标公司，以社交平台、招聘网站和内部推荐等多渠道并联的方式，获取竞争公司的核心团队组织架构配置及核心岗位的薪酬水平等关键信息。对于正在进行组织能力升级或者组织转型的业务而言，确有价值。

### ◆ How- 效果：

**时间效率：**提前做好关键岗位人才储备，在出现空岗时，快速填补空缺。

**经济成本：**降低此类岗位过往依赖猎头招聘而花费的成本。

## 案例 罗氏诊断：灵活应对全新岗位招聘需求

今年，罗氏诊断招聘需求遇到的主要挑战是：出现了全新的岗位需求，这些岗位在行业中有一定热度，而岗位名称在市场上还未达成一致，技能组合也可能是完全不同的。针对这类全新岗位的招聘需求，罗氏诊断目前的做法是：

### ◆ 探索市场：

在出现全新岗位招聘需求时，人力资源部会和业务之间进行沟通，明确这些岗位的能力要求和技能。我们打破固化思维，从各个维度去寻求符合相应技能要求的人才，不拘泥于行业限制；我们还会保持与来自不同行业背景的相关人才沟通，了解其背景、擅长技能以及正在学习摸索的技能可能性。

### ◆ 二次梳理：

在探索了解市场后，跟业务部门进行再次沟通，结合市场情况，对全新岗位需求进行二次梳理：

- 明确此类岗位的职能要求：当下需要解决的问题和长期需要解决的问题。
- 对能力技能需求进行优先级排列分类：必须已具备的技能和可被培养的能力技能。

◆ 多渠道运用：

在人才触及和获取上，罗氏诊断尽可能丰富招聘渠道的使用，覆盖互联网行业、传统医药行业，以及医疗健康行业等；也会将渠道使用扩充到国外，借鉴罗氏诊断全球的人才获取经验和开拓渠道，将相关岗位放在全球招聘渠道上同时发布。

在职级定位上更加灵活，抱着开放的心态去看新职位的可能性。例如，招聘需求是经理级人才，根据实际市场的状态反馈和需求分析，最后交付的可能是一个完全能胜任岗位需求的主管级人才；甄别优秀的高潜人才，体察业务的核心需求，真正落实招聘策略。

## 2. 从局部到整体——发挥内部填充潜力，与人才发展团队成为“One HR”

内部填充看似是人才发展的范畴，却和招聘息息相关。随着招聘量、招聘成本预算和招聘周期的增加，企业招聘压力越来越大。内部填充作为分担外部招聘压力的重要方式，招聘团队承担怎样角色又如何有效参与其中，助力企业内部培养继任比例的提升，企业可以从以下角度思考：

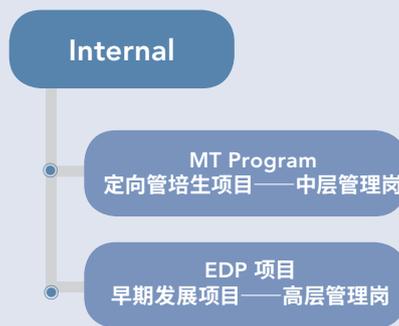
- ◆ **招聘与人才发展的沟通：**首先，在招聘需求出现后，招聘团队与HRBP与人才发展同事之间应进行畅通交流，讨论该岗位外部招聘和内部填充的情况。针对不同层级的岗位招聘，由相应层级招聘团队与人才发展同事沟通协商，避免敏感问题。
- ◆ **内部平台信息发布：**此外，在招聘岗位出现后，优先（至少同时）在内部平台上发布竞聘信息，鼓励内部员工参与竞聘。尽量运用多种渠道让内部员工获取招聘信息，借力工具让申请流程简单易行。
- ◆ **外招人才发展项目：**将内部填充的人才来源拓展延长至招聘项目中，比如过管培生项目和外招人才发展项目，未雨绸缪地为人才池积累更多人才。亿滋针对中层管理岗位和高层管理岗位，分别开展了不同的外招人才发展项目。

### 案例 亿滋：重视内部渠道，分担招聘压力

#### 人才获取策略：

目前，亿滋的人才获取策略是充分重用内部资源为招聘分压。从整个空缺岗位填补数量比例上，内部招聘占比在 20% 以上，外部渠道获取约占 70%。

亿滋重视内部人才的培养，通过 Early Career（早期职业生涯）项目，如管培生项目和外招早期发展项目，未雨绸缪对中层管理岗位进行储备，并且当招聘需求出现后优先考虑内部候选人。外部渠道使用上，亿滋基本实现了零猎头使用，通过对内部推荐的充分使用为招聘分压。另外，通过优化 HR 组织架构，加强直接搜索。



#### ◆ Internal——内部招聘

亿滋很重视内部员工的发展以及岗位的内部填充。亿滋会绘制内部人才地图，对现有人才进行鉴定，鉴别高潜人才，并在适当时间与其一起规划未来职业发展道路。在有空岗前对内部继任者情况进行评估，而非在空缺岗位出现后才在公司内部搜寻可填补的人才。从信息推广角度，在内部推荐推广岗位信息时，同时将内部申请信息放在一起。

亿滋通过定向管培生以及 EDP 项目未雨绸缪作管理人才储备。

- **MT Program——定向管培生项目**

缘起是亿滋企业内部组织开始出现断层。因为通过外部获取人才成本更高，会对内部组织造成一定冲击。另外，由于管培生项目停止的间歇导致没有管培生可以进行补位。时隔两年，亿滋于 2017 年重启管培生项目。

亿滋的管培生为定向管培生，每个部门需要在目前的架构下去吸收这些人头，管培生项目的定位是，在公司内部不断成长至中层。

- **EDP(Early development program)——早期发展计划项目**

EDP(Early development program) 针对已经有工作经验的外部候选人。EDP 项目的定位是，候选人入职后可以成长至公司高层。例如，财务部门的 EDP 项目，希望项目中的人最后能成长之财务总监或是首席财务官。

## 渠道有效性

招聘渠道作为获取人才的途径，由于招聘成本和周期压力，前期市场诊断过程中一些人力资源从业者很关心是否有新渠道使用缓解招聘压力。实际上我们发现招聘难题解决的关键不在于渠道的数量多少而是如何深入使用现有渠道。

### 雇主品牌是提高渠道有效性的基石

根据领英《2017•中国人才招聘趋势》报告调查，91%的中国人招聘负责人认为，雇主品牌对他们聘请优秀人才的能力具有显著影响。雇主品牌与招聘渠道之间是相互促进，雇主品牌依托招聘渠道得以更好传播，招聘渠道因雇主品牌而更大地发挥其有效性。<sup>3</sup>

**喜利得**通过微信平台进行雇主品牌宣传，内容除了企业文化业务发展，还包括喜利得员工风采展示，主要通过访谈视频构成。人物访谈视频更立体真实地展示企业文化和员工价值主张。

#### 案例 喜利得：雇主品牌宣传

就雇主品牌的宣传内容而言，在每年年初，喜利得会在 HR 会议上（全国 HR 参与）制定一年的微信内容发稿计划。在制定过程中，企业会分析业务战略方向、员工满意度调研结果以及 HR 的工作重点，进而确定微信推送的主题方向和具体安排——如企业以“高绩效”为主题方向，那人物访谈计划的制定将围绕“高绩效”展开，包括访谈人员、访谈内容的确定。微信平台上雇主品牌宣传内容包括“公司介绍”、“企业战略与业务模式”、“认识喜利得人”、“工作与生活”几大模块。其中，得一提的是“认识喜利得人”部分，其内容由人物访谈视频构成。

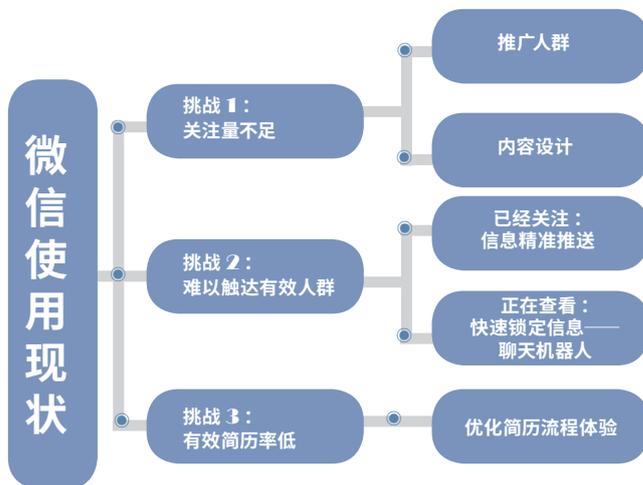
✓ 就录制人物访谈视频的目的而言，喜利得表示：一方面，通过员工的故事展现喜利得企业文化、多元化的职业发展路径以及丰富的员工活动等，这对外部候选人将更具有说服力；另一方面，对部分具有代表性进行访谈和传播，实际上也是对员工的认可和个人宣传。

✓ 就录制人物的选取而言，企业会根据每年的微信发稿主题选择适合的员工，如高绩效员工、快速发展的员工、职业发展路径具有典型性的员工，以及管培生项目毕业生等，企业旨在通过这些员工的故事展现喜利得企业文化的多元化和包容性。

（案例来源：智享会《社交媒体与人才招聘调研报告》）

关于雇主品牌的建设的全流程以及每一环节中的关键点或挑战，具体见智享会《雇主品牌塑造与管理实践研究报告》。

### 微信是重要媒介——不仅仅是雇主品牌宣传



#### 使用现状

##### ◆ 微信招聘成为趋势

随着人们的时间逐渐碎片化，移动端的使用成为趋势。在移动端应用中，微信占据人们大部分时间。根据腾讯 2018 年第三季度业绩报告，微信及 WeChat 的合并月活跃账户数达到 10.82 亿，比去年同期增长 10.5%。

微信是提升渠道有效性的重要媒介，目前有 2/3 的参调企业都在使用（如图表 11，填写微信使用情况 192/ 参调总数据 301）。候选人体验始终是招聘流程中关注的重点。在微信上通过一系列的流程管理，优化候选人体验，助力渠道发挥最大有效性。这一系列流程管理包括雇主品牌宣传、信息精准推送、简历投递体验优化等。

##### ◆ 效果难以衡量，企业态度各持一端

图表 11 上一财年，参调企业在微信上的成本投入增减情况 N=192

选项	数量	比重
只进行简单信息发布，几乎不投入预算	90	46.88%
持平	59	30.73%
增加	40	20.83%
减少	3	1.56%

<sup>3</sup> 关于雇主品牌的建设的全流程以及每一环节中的关键点或挑战，具体见智享会《雇主品牌塑造与管理实践研究报告》。

在提及微信有效性时，参调企业的态度各不相同，这一点也清晰地体现在他们对微信的投入上。**数据显示其中有 46.88% (图表 11) 的企业都“仅发布简单消息几乎不投入预算”。**在我们调研中，这部分企业表示目前很难具体到人头转化，再加之随着越来越多的公众号在分散潜在目标人群的注意力等原因导致公众号关注量有限，结合市场上还没有相对成熟的体系化的做法，所以持疑问的态度几乎不投入预算。

**但是仍有 1/5 的企业在增加微信方面的投入。**通过对这类企业的采访，我们了解到他们认为：从大趋势看现在大家大部分时间都在爱使用移动端，候选人日渐被动，通过具有“互动性”、“移动端”特性的微信与渠道结合进行招聘是必然趋势。如何融合新技术充分利用微信特性进行招聘是他们在不断探索的方向。

**赛诺菲**通过微信的“互动性”特征吸引认同其公司文化的候选人。而**施耐德**通过微信与招聘系统的对接、与内部推荐的结合，在推进日常招聘工作的同时，促进人才库进一步完善，达到 1+1>2 的效果。

**案例 赛诺菲：招聘策略——互动吸引，预测成功**

赛诺菲的招聘策略是互动吸引、预测成功。通过 AI 技术和大数据分析帮助招聘团队提高工作效率，并筛选出符合公司文化的候选人。

结合目前市场情况，候选人趋向于被动，对于公司选择更谨慎。赛诺菲在吸引候选人时更倾向于选择微信、领英等“互动性”强的渠道；同时，赛诺菲在文化方面希望候选人能够对医疗保健事业充分认同、乐于接受数字化办公。由于文化的契合度与候选人的敬业度和留任率有很大关系，因此，候选人与公司文化的契合度是在首轮面试筛选中考察的重中之重。

**案例 施耐德：微信平台使用现状**

目前，施耐德的微信招聘平台（公众号：施耐德电气招聘）已与施耐德中国的招聘系统，以及施耐德全球的招聘系统完成对接，实现了“三脉一键”，这将促进企业人才库的进一步完善，同时也降低了微信端人才的管理难度。

另外，施耐德的微信招聘平台已与其他招聘网站（如智联招聘、前程无忧）实现无缝连接——企业在其他招聘网站上发布的招聘信息可同步到企业的微信招聘平台。

而且，施耐德将微信招聘平台与内部推荐项目（ERP）相结合，以加强对微信招聘端的推广，也让员工更方便地向企业推荐人才——内部同事可通过扫一扫的方式快速获取简历，推荐的简历数量可累积为积分（点数），而且积分与京东商城直接打通。通过这种方式，同事能更大程度上利用碎片化时间完成内部推荐或

与HR 进行更为频繁的互动。

（案例来源：智享会《社交媒体与人才招聘调研报告》）

企业对微信招聘各持一端，让我们回归当下，从大家都在面临的挑战出发，当下企业在微信招聘中主要面临以下三大挑战：关注量不足、难以触达有效人群和有效简历率低。企业如何应对挑战，又做了哪些流程管理。下面我们将对挑战一一进行分析。

**挑战及解决**

根据图表 12 我们发现，一般企业所面临的挑战“增加微信投入的企业”也都面临这相同的问题。“微信公众号 / 订阅号关注量不足”、“难以触达有效人群”和“有效简历率低”是企业普遍面临的挑战。下面我们将分别针对这三大挑战分析其原因，再通过目前企业的实践案例给出解决问题的参考。

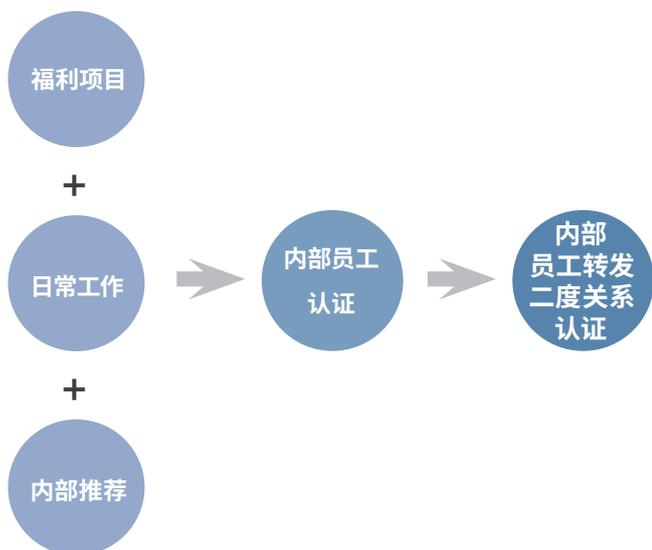
图表 12 参调企业在使用微信公众号招聘过程中所遇的主要挑战

选项	增加微信投入企业 N=40	只进行简单信息发布，几乎不投入预算 N=90	所有企业 N=178
微信公众号 / 订阅号关注量不足	50%	54.44%	59.55%
难以触达有效人群	47.50%	47.78%	50.56%
有效简历率低	47.50%	40.00%	44.38%
简历处理复杂	5%	11.11%	12.36%

**\* 挑战 1：关注不足**

微信关注量不足是 TOP1 的挑战，在调研中不少企业表示这与行业和业务是 B2B 还是 B2C 有关，与企业品牌有关，这些是招聘人员难以改变的。然而，还有一些因素是招聘可以选择和改变的：**公众号的内容对于目标受众是否有吸引力？提高关注量应该首先覆盖哪些人群？通过哪些方式提高关注？**我们将这类问题主要归结为两个方向：**推广人群和内容设计。**下面我们分别从这两个角度切入，通过公司实践案例谈谈如何增加微信关注量。

**推广人群：**在调研中我们发现，企业推广微信公众号的策略第一步往往是增加内部员工的认证，第二步是通过内部员工的信息转发吸引二度关系的微信认证。吸引内部员工认证的宗旨是提高使用率，提高使用率可以从三方面考虑，分别是“福利项目”、“日常工作”“内部推荐”。**将员工要完成的“福利项目”放在招聘公众号上，这是一箭双雕的做法，既增加了公众号的使用率同时也将公司福利呈现在潜在候选人的眼前。**比如将公司健身房的认证登录使用放在公众号上。**除此之外，将“日常工作”的系统平台与招聘公众号进行对接，尤其重视销售的人脉圈。**员工每天使用时，就能看到滚动的招聘职位以及相应的推荐奖金这在很大程度上扩展了内部推荐在公司层面的覆盖面。**亿滋**通过奖励和宣传活动提高内部员工认证，再由内部员工转发形式促进关注量的增加（详见 P15 案例）。**玛氏**则通过与销售门店拜访系统的对接和内推节进行宣传（详见 P16 案例）。



- ◆ **内容设计**：通过数据统计（图表 13），我们发现在招聘公众号上普遍最受关注的信息聚焦在“社会招聘岗位信息”，而其他信息的关注度较分散。在招聘公众号内容和排版设计方面，建议企业不断追踪分析历史数据，明确应该发送怎样的内容吸引相关潜在人群。对于业务比较丰富的企业，应该适当考虑针对不同受众开设不同公众号发布不同风格的内容。施耐德从推送频率、推送内容、推文设计三方面出发基于历史数据，产出精彩推文。

图表 13 参调企业微信平台发布最受关注的招聘信息 N=192

选项	数量	比重
社会招聘岗位信息	163	84.90%
招聘实习岗位信息	95	49.48%
企业最新成就成果	71	36.98%
员工风采分享	64	33.33%
校招活动总结回顾	46	23.96%
管培生项目参与指南	42	21.88%
线下企业自办赛事活动信息	37	19.27%
线上宣讲课堂信息	31	16.15%
求职技巧分享	28	14.58%
特殊招聘项目政策解析	16	8.33%
暑期训练营信息发布	10	5.21%
线下学术晚宴活动信息	9	4.69%
其他	3	1.56%

### 案例 亿滋：微信运营——促进员工关注和认证

在重点推行微信内部推荐之前，亿滋中国的招聘微信公众号已运行 2 年，累计粉丝数量仅 4 千余人，其中还有大量校园招聘留下的“僵尸粉”，员工认证数量仅有 62 人，其中大部分为招聘团队成员。而在微信上进行内部推荐，基础是必须要获得员工对微信公众号的关注并完成员工认证。亿滋中国自 2016 年 5 月起重点推广微信内部推荐，主要从以下几个不同的方面开展运营：

- 招聘团队必须在微信平台发布职位，在朋友圈和合适的群组中转发，并保持每天更新的节奏，甚至为重点或紧急职位配备红包。这样潜在候选人就可以直接通过微信平台申请符合的职位，亦可在微信上与招聘人员进行初步沟通，迈出职位应聘的第一步。
- 同时与微信服务供应商合作，给推荐双方提供较好的用户体验：一方面简化候选人申请流程，确保候选人顺利完成应聘；另一方面开通面向推荐人的即时提醒功能，使员工可实时知道谁点击、谁申请、谁入职，做到信息完全透明，使推荐人对此更加信任，更加乐于使用此平台，促成推荐人才的习惯养成。
- 发送推广卡片给每一位在职员工，介绍微信招聘公众号关注和员工认证的步骤，也将微信认证、转发、推荐职位这些重要过程逐一截屏保存，制作成简易操作说明来进行书面指导，并提供电话支持，有效解决了部分员工的使用问题。
- 鼓励、动员直线经理和业务部门将岗位精准转发。
- 招聘部门同时在微信端和公司邮件系统每周推送热招职位和推荐奖励名单，每月发布微信“伯乐榜单”——转发王和推荐王，给予获奖员工相应物质激励，以扩大影响力，激发员工参与热情。

（案例来源：智享会《HR Value》第43期）

**案例 玛氏：应对挑战之同事的认证数量不理想**

在微信上线两周活动结束后，我们发现同事认证的比例仅占全体同事的 15% 左右，与玛氏全国四大城市，7 家工厂，10 余个办公室的活动所覆盖的人群相比，宣传效果不如预期。因此，公司将 2017 年主要的运营目标设定为内部同事——“攘外必先安内”，希望大幅度提升内部同事的认证和转发数量，加强推荐的参与，从而影响外部的粉丝。面对这个挑战，玛氏对不同事业部、区域、层级以及职能部门同事的认证量进行了详细分析，发现：销售同事的未认证量最多，高达 90%。这其中的原因主要为销售同事的工作状态导致——流动性强，在外拜访门店，无电脑工作方式，以至于玛氏之前所使用的的推广和沟通方式对销售同事很难产生作用，例如邮件、路演和海报等。因此了解这些原因之后，玛氏完善了之前的推广宣传方式：

- 利用销售经常接触的渠道进行宣传。在玛氏，销售部门有其专门的门店拜访系统。微信平台负责人了解这一情况之后，立即与系统负责人进行沟通，希望通过这个系统向销售同事推广微信的内部推荐功能。以这种方式进行持续两周的推广之后，认证量大幅度增加（3 天增加 500 个认证量）；
- 利用各业务部门的微信公众号进行宣传。在玛氏，除了有统一的微信招聘公众号，各业务部门也有独立的微信公众号。为了与各业务部门同事保持有效沟通，招聘团队积极与各事业部负责微信管理的同事建立长期合作关系，争取在事业部公众号上推广玛氏微信招聘平台，以鼓励同事进行内部认证，推荐人才；
- 利用“点对点地推式”进行宣传。除了线上的宣传方式，公司也会进行“地推式”的推广，所谓“地推式”即为面对面直接向同事宣讲。与之前的路演有所不同的是：地推式更具针对性，主要因为：1) 招聘人员直接向用人经理推广，鼓励其在部门内部进一步宣传；2) 充分利用每个事业部大型会议的方式进行宣传。招聘同事首先会收集每个事业部将要举办的大型会议，然后与事业部沟通以确定是否能在会议里进行 10~15 分钟针对微信内部推荐进行宣讲；
- 利用“内推节”进行全面宣传。玛氏将通过内推节的方式集中宣传和鼓励内部推荐，将“内部推荐”植入同事心中以持续吸引同事关注，也利于培养内部推荐习惯。

(案例来源:智享会《社交传媒与人才招聘调研报告》)

**案例 施耐德：产出精彩推文——流量基础**

施耐德微信粉丝量的增长离不开推文上的精益求精。施耐德从文章推送频率、推送内容、推文设计三方面。

- **推送频率**：基于先前运营经验，施耐德适当提高了文章推送频率，每周推送 3-5 篇文章。
- **推送内容**：在施耐德粉丝量不断增加达到一定数量级的情况下，推文内容的侧重点从趣味性转向了企业价值信息传播。
- **推文设计**：在推文呈现设计上，施耐德微信设计有长期合作的外包同事。在具体分工方面，施耐德在过程中提供表达重点和内容素材，外包同事进行设计，提供设计方面支持。设计完成后，施耐德再根据形式是否符合本意以及是否足够有吸引力与外包同事探讨，进行修改。

**\* 挑战 2：难以触达有效人群**

**难以触达有效人群本质是信息与人群的对应问题**，而基于目前微信的现状，我们讨论的“人群”范围是：已经关注微信公众号的人群或与企业有较紧密“微信关系”（指微信好友为企业公众号粉丝）的人群。

这其中分为两种情况：**对于正在查看公众号的人群**，如何帮助其更快捷在海量信息中找出有价值信息；**对于关注公众号人群**，如何将精准推送信息减少打扰。

为了帮助大家更快找到其感兴趣的信息，企业开始引入了工具“聊天机器人”；通过人才库标签或在微信上阅读行为追踪，对粉丝精准推送信息，最大程度减小打扰。

已经关注人群

信息精准推送

正在查看人群

快速锁定目标信息  
——聊天机器人

## ◆ 信息精准推送

**对于不同发展阶段的企业可以使用不同的方法和工具达到信息精准推送的目的：**实现了微信平台与招聘系统和人才库对接的企业，可以根据人才库中人才的不同标签实现相关信息的精准推送；对于在公众号上有粉丝量的人群，可以基于粉丝在微信上的阅读转发等动作的追踪数据，进行精准推送；对于没有以上数据的公司甚至可以依靠业务部门的人脉圈，通过他们对招聘岗位信息转发实现精准推送。

每个企业拥有的资源不同，但“精准推送”是每个企业都需要有的理念。**施耐德**通过企业内部自有库标签数据和内部员工转发实现“精准推送”；而**赛诺菲**和**美满电子科技**通过在微信上建立人才社区的方式盘活企业潜在候选人，其中赛诺菲通过检测用户在微信公众号上一系列行为，进行信息的精准推送。

### 案例 施耐德：触达有效人群——精准推送

随着施耐德招聘微信公众号粉丝量的不断增长，施耐德开始思考如何将粉丝进行分类，分别向其更精准地推送信息。

#### • 充分发挥内部员工人脉影响力

每次招聘推文推出后，施耐德会借力高层管理领导人和招聘相关职能部门员工的人脉，通过他们的转发，提高推文触达有效人群的可能性。

#### • 连接企业人才自有库

施耐德的微信公众号平台与企业人才自有库实现了对接。候选人在通过微信公众平台投递简历或是推荐好友之后，他的信息就会进入到自有库中。施耐德会对这些简历进行分类，贴不同标签。根据不同的标签，向其进行招聘相关信息精准推送。

### 案例 赛诺菲：人才社区——精准维护人才，提高招聘效率

#### • 吸引真正感兴趣的人才

在对候选人的筛选中，赛诺菲把价值观认同放在首位。希望从一开始精准吸引对赛诺菲企业使命和愿景认同，并对赛诺菲文化有一定了解并感兴趣的潜在候选人。让候选人真正了解企业文化需要时间，仅靠一次面试过程很难实现。因此，搭建一个对赛诺菲感兴趣的人才社区，使候选人在进入招聘流程前就有机会持续和赛诺菲进行互动。

赛诺菲基于微信平台，在原有的微信公众号基础上引进 AI 技术搭建了人才社区。通过候选人在微信上的行为数据，了解他们对赛诺菲是否感兴趣以及感兴趣的程度。比如，文章是否点开 / 点

开后在文章上停留的时间/是否有转发动作/是否点开文章中链接的工作岗位。这一系列数据帮助赛诺菲去进一步识别潜在候选人，这些潜在候选人可能还没有投简历，短时间内也没有推荐朋友，然而，一些更细微的行为数据说明他们一直在追随赛诺菲。

#### • 实时与潜在候选人进行互动

从 2018 年 8 月起，赛诺菲投放了微信渠道的对话机器人，一方面候选人可以随时通过微信对话互动了解公司和职位信息；另一方面，赛诺菲希望吸引对数字化办公有兴趣的候选人，因此在招聘的流程和体验上，也加入了这一元素。

#### • 精准定制推送职位信息

赛诺菲通过 AI 技术，通过研究分析潜在候选人在微信平台上的行为进行，向其精准推送定制化的职位信息内容，最大程度降低了信息骚扰的可能性。比如，研究得出候选人仅对 HR 相关职位和信息感兴趣，后台便只对这位候选人推送 HR 职位相关信息。

与传统通过邮件或电话等形式的职位推荐相比较，精准推送，极大程度上提高了招聘团队在人才关系维护上的工作效率，增强了信息推送精准度，同时提升了候选人的体验。

### 案例 美满电子科技：微信建立“极客”文化人才圈

在对于像美满电子科技 (Marvell) 这样的以高精尖技术人才为导向的公司，铺天盖地的招聘宣传方式可能并非高效率的策略，尤其是在招聘预算紧缩的情况下，这种支出颇高的模式显然不是企业的最佳选择。那么，招聘效果与成本优势兼具的“精准招聘”，便可能是一个更适合美满电子的答案，而这个答案在美满电子被称为“极客生态圈”——**从定制招聘需求解决方案的理念出发，主要着眼于内部推荐和校园雇主品牌建设，并以微信作为主要信息沟通渠道，试图在内部工程师和外部目标候选人中建立起基于“极客”文化的人才圈。**

“极客生态圈”不是目标候选人的简单聚合，而是聚合后产生的一系列影响深远的“化学反应”。除了对直接招聘效果的期待，美满电子招聘团队对“极客生态圈”有更长远的定义，希望放长线钓大鱼，而所谓的“大鱼”，就是在内营造、催化积极向上的员工关系，在外建立并逐步扩大美满电子雇主品牌的正面影响力。

目前，据初步估算，美满电子的“极客生态圈”能够影响约五千人规模的“极客”群体，涵盖专业人士以及高校相关专业的学生。

进一步分析来看，2014 年内部推荐在美满电子的招聘比例从原先的 50% 上升至 68% 左右，招聘周期从 2.5 周缩短为 2 周，内部推荐候选人的试用期通过率更是达到了 100%，并在企业绩效中表现优秀。在校园招聘方面，受到市场的影响，美满电子在 2015

校园招聘中收到的简历数量有较大幅度的减少(2013年8000份,2014年3000份),但得益于企业在重点目标院校的长期经营和积累,有效简历量并没有发生较大的浮动,且从最终招聘成果来看,候选人的质量仍维持在高水平。在微信运营方面,美满电子招聘公众号在2014年年中开始运行,截至2015年7月,微信平台共聚集了约3500名的活跃粉丝。

案例来源:智享会《HR Value》第35期

#### ◆ 快速锁定目标信息——聊天机器人

聊天机器人是企业开始初步尝试的新工具,目前市场上处于刚起步的阶段,可以实现的功能基本是:通过候选人的提问,提取其中关键词进行回复。目前覆盖的问题主要是岗位咨询、简单的信息类回复。另外,聊天机器人也可以针对候选人精准推送信息。

聊天机器人在**短期内解决的问题**是减少招聘人员的工作量、提高对候选人的回复率减少潜在候选人的流失率。随着更多的候选人对聊天机器人提问,题库会不断丰富,它能回答的问题也会越来越多。**长远解决的问题**是通过海量数据,建立更完善的模型,为候选人提供一个完整的、端对端的入职体验。

以下**施耐德小施妹**的案例主要呈现当下市场上聊天机器人发展现状,通过抽取关键词进行回复。对于聊天机器人今后发展的道路长远要解决的问题,通过聊天机器人实现ATS和CRM的对接,提供端对端的入职体验,具体请参见**玛氏聊天机器人**案例。

#### 案例 施耐德：聊天机器人——小施妹

今年,施耐德微信公众号上发布了聊天机器人——“小施妹”,并且为“小施妹”设计了视觉化形象。在线上宣传和线下活动上面,都将“小施妹”的形象进行宣传。

##### • 为什么要使用聊天机器人“小施妹”？

**组织文化方面**:施耐德文化和招聘团队喜欢创新和尝试新可能。

**提高效能方面**:施耐德发现经常有候选人在不同场合询问同样问题,但是负责招聘同事回复率有限,为了提升候选人体验提升回复率同时提高招聘人员工作效能,引入可自动的聊天机器人。

**宣传推广方面**:在运营微信过程中,施耐德发现需要一个视觉形象,与候选人进行接触,提高趣味性。聊天机器人的视觉化解决了这一问题。

##### • “小施妹”的“绩效”如何？

“小施妹”目前可以通过语音文字进行激活,回答候选人的一系列问题。比如:岗位咨询类问题/操作方式类问题(例如,如何投递简历)/基础信息类问题(例如,施耐德分公司地址)。

目前,“小施妹”绩效良好。上线四个月至今,回复了7000多条信息。在回复的信息中,70%为与招聘相关问题,20%为公司信息相关问题,不到5%为与“小施妹”闲聊。

##### • “小施妹”接下来的“职业发展道路”如何？

“小施妹”刚刚上线不久,在知晓度和使用率上还不高。需要吸引更多的候选人与其进行互动,丰富完善问题库。

将“小施妹”真正与招聘本身产生更深的关联度。

#### 案例 玛氏：招聘整体解决方案

玛氏的招聘智能机器人只是第一步,我们期待的是整体解决方案。每个公司对招聘的解决方法都会有自己的见解。

在玛氏,**第一步**要推动 Chabot 在微信平台上发挥自己的作用;**第二步**要打通 ATS 和 CRM 系统;**第三步**让 AI 激活 CRM,意味着当 CRM 系统接收到来自各个平台和渠道的招聘简历后,通过对相关内容和模式的学习, AI 可以浏览候选人简历并识别匹配方向,从而通过更精准地推送招聘职位带来更有效的互动;**第四步**,在拥有良好信息系统和海量数据后,公司对 HR 部门的要求是给出人才的数据和分析,进行前瞻性预测。该环节最大的挑战在于现有 HR 能否掌握数据分析能力,提供更有洞见的专业建议;在**第五步**,我们希望能为候选人提供一个完整的、端对端的入职体验。一个好的入职体验可能涉及 IT 部门、财务部门、EHS 部门等组织的各个方面,将该环节放在第五步,是希望能给内部更多时间打通各个部门之间不同的技术平台,最终提供一个端对端的入职体验;**最后一步**是甄选环节,在这一领域,我个人认为还有很多困难有待克服。正如前文所说,模式识别和 AI 学习是人工智能的两大重要特点,甄选主要依赖的是对和能力有关的行为的识别,但每个公司的能力模型往往有许多关键行为,每个行为都需要海量数据帮助机器学习,直到机器能够识别行为的有效性。因此我们暂持保守态度,将它放在第六位。

案例来源:智享会《HR Value》第47期

#### \* 挑战 3：有效简历率低——优化简历投递流程

经访谈调研,有效简历率低主要体现在来自微信的简历量少。而简历量少的原因除了前文提及的关注量,有效信息的触达有很大关系外。还与投递简历的体验有很大关系。在调研中不少 HR 反应,现在的候选人在投递简历的时候会更加谨慎,与从前海投简历等面试呈现完全不同的局面。企业应该如何珍惜有简历投递意愿的候选人?如何**优化简历投递的流程体验**。

从图表 14 看出,目前市场上提供简历投递的方式相对分散。“通过邮箱导入 word 版简历”、“通过链接进入官网填写”等形式仍然存在。如何能够直接在移动端上让候选人用最短的时间完成简历的投递?移

移动端填写简历长度和信息完整度之间应该如何平衡? 没有一种形式是一劳永逸的, 本着为候选人投递简历提供最佳体验的原则, 企业应该尽可能提供更多的简历收取方式。而分散化的简历收取又该如何进行统一有效的管理?

图表 14 参调企业微信招聘平台简历的收取形式情况 N=192

选项	数量	比重
通过邮箱导入 word 版简历	65	33.85%
通过链接进入官网填写	67	34.90%
直接上传简历文档	63	32.81%
直接在微信平台上填写简历	68	35.42%
快速导入其他招聘网站的简历	41	21.35%
直接投递到公司制定邮箱	6	3.13%
无	12	6.25%

玛氏在分类讨论、深入分析微信端申请职位不顺利背后的原因之后, 提供多种简历投递方式: 通过对接其他招聘网站, 直接导入简历; PC 端扫码填写完整简历; 进入 SF 系统更新完善已投递的简历; 在微信端直接填写简历。

而施耐德在简历投递上, 尽可能简化候选人填写内容项目。通过基本信息搜索候选人在企业内部人才库和招聘网站上简历获取更详细信息, 当无法获取详细信息再通过人工追寻方式获取简历。

### 案例 玛氏：应对挑战——微信端申请职位不顺利

微信上线后, 玛氏微信运营团队收到反馈——有些候选人在微信端申请职位时, 微信会出现闪退、页面出错、无法提交申请的情况。鉴于此, 运营团队和供应商合作, 采访无法成功申请职位的候选人, 深入了解原因后发现: 1) 候选人其实不太了解微信申请职位有多少种申请方式, 也不清楚每一种申请方式的步骤如何; 2) 遇到技术问题, 候选人不知道可以联系谁解决。为了优化候选人的申请体验, 玛氏整理了“微信端职位申请指引”, 以图文的方式阐述每一种申请方式的步骤以及告知第三方客服的联系方式。具体而言, 玛氏微信招聘有多样化的简历建立方式, 这是因为过于复杂的简历对候选人而言是一种挑战, 但过于简单的简历对公司来说又缺乏价值, 因此玛氏考虑到候选人不同的情况, 提供了多种申请方式:

- 从其他招聘网站(如 51、智联等)直接将简历导入微信平台 and 招聘系统。完成导入后, 大部分的信息都能够覆盖, 候选人只需要补充简历里无法覆盖的部分信息即可。
- 如果电脑在手边, 可通过 PC 扫描填写简历的方式进行。在 PC 端打开招聘网址(网址可在点击“PC 端扫码填简历”获取), 扫描二维码授权登陆后, 即可在 PC 端填写简历, PC 端也可

以直接导入第三方平台的简历。

- 直接在微信平台上建立新的简历, 从基本信息到教育、工作经历等内容, 都可在移动端完成。
- 直接进入 SF 系统完善简历, 但这种方式只针对曾经申请过公司岗位的候选人。因为当 SF 系统里已有求职者简历, 其简历就无法自动导入 SF 系统。在这种情况下, 微信平台会发送邮件提醒其直接进入 SF 系统完善简历。

另外, 玛氏还会把指引制作成 H5, 在候选人关注微信后即可收到消息。同时, 也可以在“玛上加入”模块找到“申请宝典”, 查询详细的申请流程。最后, 供应商还会在出错页面上加上热线电话, 这样候选人在遇到申请问题的时候, 第一时间知道可以联系谁解决问题, 目前供应商正在排期优化系统。

### 案例 施耐德：微信招聘平台之简历投递

对于求职者而言, 在移动端填写简历, 最怕的是过于复杂。因此, 站在求职者的角度上, 施耐德本着“简单给求职者, 复杂留给自己”的原则, 将求职者在微信端的简历内容控制在一页以内, 即只包括求职者简单的个人信息, 包括姓名、手机号码、和邮箱。于施耐德已实现: 微信与企业两个招聘系统的“三脉一键”, 因此, 基于求职者所填写的基本信息, 企业能搜索其过往简历, 包括其他招聘网站上的简历。当无法搜索到求职者的相关简历时, 相关招聘人员才会通过人工追寻的方式获取其简历。

## “内部推荐”和“直接搜索”为重点关注渠道

在招聘现状中, 问卷调研结果已经表明“内部推荐”和“直接搜索”是企业重点关注的渠道。在调研访谈中, 几乎每位资深人力资源从业者都提及了未来将会重点优化这两渠道的使用。**亿滋**将通过持续更新外部人才地图和 CRM 系统进行候选人关系维护以加强直接搜索, 不断优化内部推荐的政策提高其有效性。

### 案例 亿滋：渠道发展趋势

亿滋在整个人才获取上, 重视内部资源的充分利用, 包括: 重视内部员工的培养, 充分发挥内部推荐的影响力, 加强直接搜索力度。

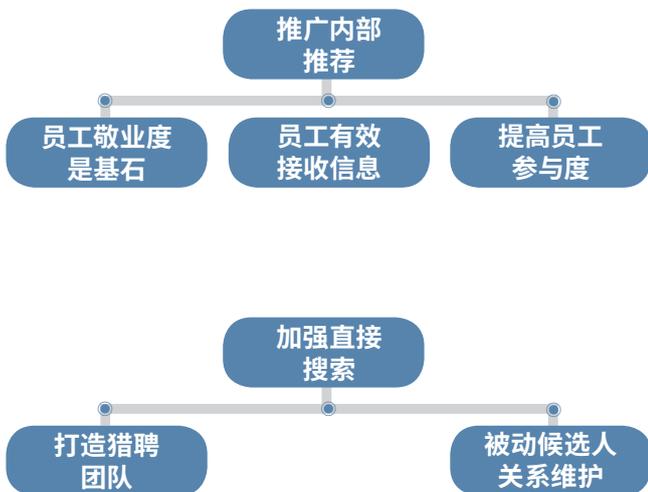
在整个招聘渠道的使用趋势上, 亿滋接下来会重视以下些渠道:

**内部招聘:** 考虑到人才的性价比, 亿滋通过 MT 项目和 EDP 项目不断培养高潜人才。招聘环节, 所有的招聘岗位需求出来之后, 需要先在企业内部发布一段时间, 先给内部员工机会, 再向外部招聘。

**直接搜索:** 持续更新外部人才地图, 亿滋总部提供 CRM 系统进行外部人才数据库的支持。

**内部推荐:** 今年亿滋更新了内部推荐政策: 减少奖金颁布的职级分层, 这意味着一些岗位的推荐奖金得到提高。另外, 从奖金发布方式上, 从原来的一半进入试用期发放一半入职满一年发放, 变为只要过了试用期一次性发放。在一定程度上增加了内部推荐的吸引力。

下面将就如何提高这两个渠道的有效性做具体说明。



## 推广内部推荐——员工敬业度是基石

### 员工敬业度是内推成功的基石

内部推荐作为公认性价比最高的渠道, 不少企业不断投入的渠道。我们对于内部推荐成功比例高的公司进行了进一步调研, 内部推荐有效性与员工敬业度息息相关。当员工认同公司文化感受个人价值与公司价值一致、能从工作中获得满足感时, 将更加愿意推荐朋友到加入公司。企业在提高内部推荐有效性时, 需意识到员工敬业度是内部推荐成功的土壤。而员工的敬业度与企业的领导力、员工职业生涯发展、全面薪酬制度、工作被认可感以及办公环境等因素有着密切的关系。

**罗氏诊断**目前的招聘渠道使用率上“内部推荐”连年保持第一, 罗氏诊断认为“内部推荐”渠道的成功率如此之高, 主要归功于公司员工的敬业度水平非常高。

### 案例 罗氏诊断：提升员工敬业度——提高“内部推荐”成功率的基石

罗氏诊断认为内部员工对公司的认可是内部推荐的基石。根据去年的罗氏全球敬业度调研, 罗氏诊断中国的员工敬业度明显高于市场平均水平, Engagement score 为 85%, 员工自愿参与调研者高达 99%。罗氏诊断从以下几个维度来促进员工敬业度的提升, 包括对公司的认可度:

#### • 公司领导层稳定性

公司的领导团队非常稳定, 战略、策略和工作风格也相对稳定, 使得员工能够更加安心地投入工作。在罗氏诊断, 高层领导层的稳定提升员工的体验。

#### • 职业生涯发展

罗氏诊断从各个维度上助力员工的职业发展, 争取做到与市场平均状况相比, 同样的职位或级别, 我们能为员工提供更多的发展机会和资源, 促进员工积累更丰富的工作经验。例如, 国内外轮岗机会, 参与各类跨部门项目实践等。在罗氏诊断的发展平台上, 员工可以加速发展, 进一步发掘自己的潜能。

#### • 全面报酬

罗氏诊断为员工提供的全面报酬, 不仅包括薪酬, 福利以及员工表彰, 还包含其他能为员工提供帮助的内容, 协助其更好地进行工作安排。这包括工作与生活的平衡、企业文化和个人发展机会等无形因素。例如, 我们结合行业优势, 为员工及其家属提供体检福利, 公司最先进的检测, 甚至癌症保险, 员工的家人同样也会收到节日福利大礼包。

## 被认可的感觉

在罗氏，我们深信企业的成功依靠的是企业的员工。“衷心祝贺出色的完成工作的员工”是罗氏领导力承诺的一部分。

“Applause 在线平台”可以提供简捷、及时和印象深刻的认可方式，打破不同子公司，职能部门或组织部门的界限，适应罗氏全球化的需求，推动“勤于反馈和认可表彰”的企业文化，鼓励员工相互认可褒奖优异的工作表现，使得罗氏集团内部员工间跨地区跨职能的认可表彰成为可能。员工的认可表彰的形式多样：



## 办公环境

罗氏诊断注重员工体验，从点滴细节入手，为员工提供温馨舒适安全的办公环境，让员工感受到公司的关怀。例如，小罗能量站(公司付费自动售货机)、水果发放、不间断零食供应，漱口水、梳子和护手霜等生活关怀用品一应俱全。

**回到内部推荐渠道本身**，根据智享会《第二届中国员工内部推荐实践调研报告》研究，我们发现提升其有效性主要聚焦在**从如何让员工有效接收信息与如何提升员工参与度**两方面，下面将对其报告中观点进行总结提炼。

### 员工有效接收信息——信息对称

企业一般通过邮件、内部平台和微信进行内部推荐信息的传播。随着移动端占用了人们越来越多的时间，微信也成为重要的传播方式之一。

#### 针对不同对象企业应注意：

**对于员工：**省去中间流程，仅需要“一键转发”；可在线追踪反馈，增加用户体验。

**对于候选人：**岗位信息直达，避免中间传达有误；

**对于人力资源：**追踪各个有贡献的员工并及时给予奖励。

#### 收集各阶段员工反馈：

另外，市场上很多的企业对于内部推荐项目的灌输是自上而下的，单向的宣传很难保证或者验证渠道的有效性。**收集员工的反馈非常重要**

**要,在各个阶段通过员工反馈进行实时修正,确保内部推荐的顺利进行:**

#### 初期试点运营阶段

在内推项目设立的初期，为了更好的了解项目的可行度，有些企业会进行试点运营，在一个部门或者一个地区的办公室先行实施。在此阶段的员工反馈是全方位，需求各个流程可能会出现的问题。

#### 项目实施过程

在项目实施的过程中，对于目前阶段出现的挑战可以有针对性的寻求员工反馈。为了提高沟通的有效性，企业可以根据自身的背景、需求等，对员工划分不同的种类。比如把员工分为新、老员工，新员工又进行校招和社招的划分，不同的群体采用不一样的内推策略与要求。

#### 员工主导阶段

当员工以及很熟悉内推项目并愿意为此付出时间、精力的时候，让员工参与流程设计阶段也是变相的收集反馈了解他们所想要，比如举办“最牛内推 Slogan”比赛，在收集员工设计图稿，进行评选的过程中可以了解到，什么样子设计思路更能得到员工的关注、重视。还有一些企业会列举清单，让员工对内推项目的每一步进行打分评价，比如说内推规则、流程；内推海报设计、宣传方案；内推奖励方案等。

### 案例 正大集团：微信平台——更便捷的推荐与追踪

正大集团在 15 年实现了集团的招聘微官网和内部推荐项目的无缝连接。通过微信，员工可以了解全部开放岗位的信息，同时 HR 可以追踪员工的参与痕迹，比如说在微信端转发职位，发布消息。公司不仅对推荐成功的员工有奖励机制，后台系统会根据整个参与的过程进行积分奖励，所得积分可用于集团内部的积分商城的礼品兑换。如此便实现了过程和结果的双重奖励，大大增加了员工的积极性。

(案例来源:智享会《第二届中国员工内部推荐实践调研报告》)

### 案例 某互联网电商公司企业：群体划分

**把公司员工分为三类，高层与主管，老员工和新员工。由于这三类人群的职级经验不同，HR 对他们实行了不同的内部推荐政策和要求。**普通员工又被分为了老员工和新员工，对于老员工的话会有员工座谈会，其中会包括去关心整个业务的核心骨干，让其发动自己的社交网去帮其推荐候选人再推荐给公司。再鼓励老员工在微信平台的朋友圈发招聘信息及活动事宜，作为回报会有丰厚的奖励。相对于老员工的资源限制，新员工的资源会更新鲜。

✦ 校招：企业对于校招进来的新员工更侧重于其的企业感受及满意度，所以会在入职适应期让其感受到公司的关怀，比如说完善的培训机制和快速发展的业务需求，随后便会自然而然的推荐身边的人进来。新员工的同学，校友等都是企业的潜在候选人。但他们把招聘信息发到校友群后 HR 就会收到简历申请，此时 HR 要做的就是及时的联系候选人，向其介绍企业背景，职位发展前景以及职业规划等等。接下来的面试流程也会相对简单。为了自身雇主品牌的宣传，候选人必须有半年至一年的工作经验。

✦ 社招：HR 会在做员工关怀的同时询问是否有候选人可推荐。HR 的积极推动和通过对不同的人群实施不同的政策使公司全员都有参与感，所以内推率及成功率都有明显的提升。

(案例来源:智享会《第二届中国员工内部推荐实践调研报告》)

◆ 如何让更多的员工参与内推

在确保员工有一定意愿度的同时还需要制定合适的激励政策刺激延续员工积极性。如何提升员工及业务部门的参与度的方式被归纳总结为以下三点：

**举办线下活动**：从针对群体而言分为两个阶段。第一阶段以达到扩大影响力，知名度，鼓励员工积极参与为目的，举办一些热点活动吸引员工眼球。第二阶段是在员工有一定了解内推项目的基础上，为提升员工积极性的同时提高内推简历的匹配度，做更有质量的内推。

**制定合适的激励政策**：及时的给予奖励增加员工体验感和积极性。不仅对内推成功的员工给予奖励，还应该对过程中参与、贡献的员工也给予相应的奖励。

**获取业务部门的支持**：赋予业务部门职能，比如确定可内推职位、奖励机制等。确定奖励机制可能需要由 HR 根据市场数据及岗位本身情况去衡量确定，业务部门为了与 HR 达到岗位信息对称以及更迅速及有效率地填补空缺，应该主动参与确定可内推的岗位以及参与宣传流程、以身作则。

案例 亿滋：微信内部推荐

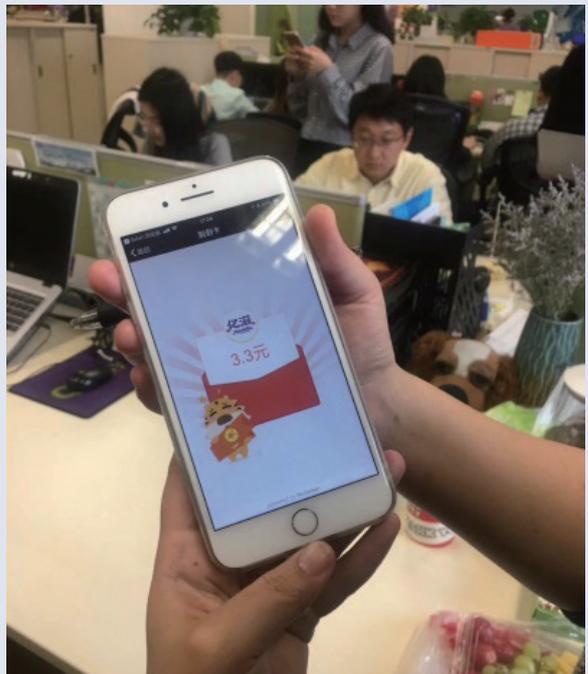
亿滋内部推荐的宣传主要通过微信平台进行。亿滋通过两大举措在微信上推广内部推荐。同时，微信内部推荐还结合线下推广活动。

第一个举措是，每年有两季红包活动。鼓励内部员工进行转发推荐认证，员工进行不同的操作会获取不同的红包。这种活动形式在亿滋收到员工的喜爱。

第二个举措是，是将微信招聘平台链接到销售能力自动化(SFA)系统中，销售人员每天在考勤以及记录销量时，就能看到

滚动的热招职位以及相应的推荐奖金这在很大程度上扩展了内部推荐在公司层面的覆盖面。

同时，亿滋通过线下活动推广微信内部推荐。比如“请你喝下午茶”活动，办公室里的员工当下扫二维码，并将热招职位转到朋友圈中，就可以获得一份饮料。



## ● 加强直接搜索——打造猎聘团队，维护被动候选人关系

企业在加强直接搜索时又遇到哪些挑战呢？通过与人力资源从业者的交流，我们发现挑战主要集中在：如何提高招聘人员的能力，以及如何与被动候选人维护关系。下面我们就从这两方面进行探讨。

### ◆ 打造内部猎聘团队

我们将对《中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告》中提出的要点进行归纳总结。猎聘团队打造主要从“人员胜任力”、“团队能力发展”以及“KPI 激励”三个方面进行考量。

- **人员胜任力：**随着企业对直接搜索的重视以及渠道的投入，对招聘人员的能力也提出了更高的要求，招聘团队需要具备哪些能力？针对大家普遍认为非常重要的人才搜索能力，我们采访了一些企业对此培养的实践，以供参考。

<b>招聘专业能力</b> Recruiting Professional Competencies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 候选人关系管理</li> <li>• 人才搜索</li> <li>• 新渠道灵活使用</li> <li>• 人才市场分析</li> <li>• 人才库搭建</li> <li>• 业务理解</li> <li>• 人才甄选</li> <li>• ……</li> </ul>
<b>人力资源知识</b> HR Foundation Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全面薪酬</li> <li>• 企业文化</li> <li>• 组织设计</li> <li>• ……</li> </ul>
<b>通用能力</b> Common Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售能力</li> <li>• 咨询技巧</li> <li>• 影响力</li> <li>• 项目管理</li> <li>• 客户导向</li> <li>• 学习能力</li> <li>• 团队协作</li> <li>• 抗压能力</li> <li>• 时间管理</li> <li>• ……</li> </ul>

## 案例 强生案例：人才搜寻员 (Sourcer) 与招聘业务合作伙伴 (KA) 的胜任力模型以及对应能力培养



强生中国在 3 年前左右，从西安杨森业务开始试点，招聘模式转变为 KA 与 Sourcer 合作的内部猎聘模式，以加强直接搜索 (Direct Sourcing) 比例帮助公司增强自身招聘能力，缩短招聘周期，提高用人满意度，并同时减少招聘成本。且经过几年发展，团队内部 KA 根据业务单元 (处方药、非处方药、后台职能部门等) 分

配招聘工作，而 Sourcer 根据 Function 岗位分配工作(销售、市场、医学研发等)。

为了帮助 Sourcer 具备很强的对话能力与候选人关系维护等能力，企业提供了有针对性的培养方式，包括来自全球总部、中国自行开发的 定制化课程，外部公司人员 (猎头顾问、外部新渠道供应商等) 的线上线下技能培训和经验分享工作坊，以及团队内部每月分享最佳实践。针对的能力包括对话能力、搭建人才库的能力、社交媒体 (LinkedIn、微信等) 的使用技巧、与供应商的谈判能力等。

(案例来源:智享会《中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告》)

- **团队能力发展：**为提高团队的能力，企业主要运用以下培养方式。

### 成功案例分享

通过成功案例互相促进与激励，大多数团队管理者鼓励定期分享活动，分享内容可以是搜索技巧、成功案例始末、渠道新发现等。同时，分享的形式对团队氛围也十分有益。

### 行业信息学习与分享

对内部猎聘模式而言，团队成员是否具备很深的行业认识，将很大程度上影响搜索准确性进而影响内部猎聘的效果，尤其是对于人才补给来源非常窄的职位。为了认识并深入行业，团队可以安排行业信息汇总与分析展示、上下游公司情况的摸底、竞争对手的业务和人员情况、国内外行业动态的研究，也可以邀请公司业务部门主管进行深度分享。

### 专业培训 (内外部)

内部猎聘团队需要包括人才搜索、滚动推荐 (候选人推荐候选人)、与候选人建立紧密联系、影响用人部门等能力的培训，企业可以邀请有丰富经验的资深猎头来分享与信息互通，也可以让团队资深成员授课，或参加外部专业研讨会。

### 内部专业能力比赛

针对某些能力，企业可以设置一些有激励的内部比赛，通过竞争促使大家提高能力，例如人才搜索能力比赛，制定比赛规则和奖惩机制，同时安排优胜者分享等环节。

- **KPI 激励**

内部猎聘模式下，招聘人员的 KPI 通常包括：客户满意度、招聘成本、招聘周期、招聘质量这四个维度。但不同企业考察这些指标的依据略有不同，也有一些其他的指标，例如完成招聘率 / 空岗填充率、试用期通过率等。与此同时，不同企业的人才搜寻团队目标不同，KPI 也会有进一步的差别，例如一家企业的 Sourcer 主要职责是搭建关键岗位人才库，则会考核人才库新增数量。总体上，不同企业 KPI 会根据其团队发展阶段与业务重点而调整。

**案例 企业实践：团队 KPI 激励**

**+ 西门子**

招聘中心在近六、七年前组建，把招聘工作从原本的人力资源通才集中到由招聘中心负责，现涉及整个中国独资公司（除工厂）的所有职位招聘，团队员工近 30 人。公司也是在那时起成立了招聘顾问 (Recruiter) 团队与人才搜寻团队 (Sourcing Team)，由后者负责所有岗位的人才搜寻工作，也设有搜寻主管 (Sourcing Leader) 调配对不同招聘岗位的支持力度。

二者 80% 的 KPI 相同，包括招聘成本、招聘质量（以客户满意度为参考）、招聘速度（不计算平均招聘周期，而是考核招聘周期在 60 天以内的岗位所占招聘总量的百分比）；另 20% 的 KPI 则不同，招聘顾问 (Recruiter) 为与用人经理的协作、人才地图的搭建等；Sourcer 为其推荐成功的人数在所有招聘渠道的占比。除此之外，新员工入职一年内离职率也作为招聘质量的参考项。

**+ 某外资公司**

招聘中心负责整个中国除蓝领以外的所有职位招聘。而随着业务的变化，招聘模式的转型与发展，招聘中心内部需要进一步细化分工。案例不同企业的团队 KPI 现在招聘中心员工在 30 人左右，工作细分为 6 个团队：3 个团队由人才获取顾问 (Talent Acquisition Consultant) 组成，并分别负责商务 Commercial、供应链 Supply Chain、研发 R&D 相关职位的招聘，另外 3 个团队分别是：高端职位招聘团队、人才搜寻团队、招聘项目管理团队。

人才搜寻专员 (Sourcer) 根据职能划分而分别对应支持 3 个人才获取顾问团队，专注于人才搜索。

人才获取顾问团队和人才搜寻团队有不同的 KPI。Sourcer 主要围绕人才搜寻方面，考核指标包括区分职位紧急程度的不同反馈时间 (LeadTime)；推荐命中率：推荐成功的比例，即推荐了多少人才完成一个职位；Direct Sourcing 的比例和人才库的建立；内部客户评价，即人才获取顾问对其评估。而人才获取顾问的 KPI 会贯穿整个招聘流程：空岗填充率、招聘周期、招聘质量、客户满意度以及项目管理。

**+ 强生**

整个招聘团队考核指标包括整体招聘周期、客户满意度与招聘成本等。针对 Sourcer 会考核推荐成功率与区分岗位的不同反馈时间 (LeadTime)，销售岗位为 3 至 4 个工作日、非销售一般岗位为 5 至 7 个工作日。同时，为了提高 Sourcer 与 KA 的合作效率，对于 Sourcer 推荐的候选人，团队要求 KA 需要一周时间给 Sourcer 反馈，并每周进行招聘进度的回顾。

**+ 博世**

Talent Acquisition Consultant 人才甄选顾问：直接与用人单位交流、提供人才获取解决方案，专注于中高级职位人才搜索。按业务单元、按职能负责人才搜索等招聘全流程，主动搜索占其负责职位的 20-30% 并集中于中高端；关键要求是理解业务，帮助用人经理决策，开发并执行适合事业部的最佳招聘解决方案，年招聘量不低于 80 个；综合 KPI：招聘相关 KPI 占 70%（年招聘量、内部客户满意度、候选人满意度、招聘周期、完成招聘率、试用期通过率、猎头使用率，EVP 知晓率等）；创新 KPI 占 30%（改进工作流程方法及分享，创造新项目新工具、参与项目及贡献）。

**+ 伊顿**

目前全球招聘团队工作考核主要包含 4 大维度，即：客户满意度、成本、整体招聘周期（职位发布到候选人接受录用意向）以及被录用的候选人被推荐的时间周期（职位发布到最终被录用的外部候选人被推荐给用人部门的日期）。整个招聘过程中会有不受招聘团队控制的因素，但是推荐合适的候选人的速度极大程度上来说是招聘顾问可以掌控的，因此从两年前开始我们特意设置了推荐周期这一指标。关于成本，我们用猎头使用数量这一最直观的指标来衡量；该指标从 2011 年开始，被定为中国招聘团队重要业绩指标之一。通过团队不懈的努力，猎头使用比例从最初的 35% 降低到现在的个位。

针对人才搜寻专员 (Sourcer) 我们会考核其完成工作的速度、提供的简历的质量、电话筛选候选人的质量、被录用的候选人数量。除外，搜寻专员也会主导或参与目标公司挖掘研究、数据库积累和整理等项目工作。在广泛了解各个行业和职能的同时，我们也要要求每个搜寻专员有自己擅长的领域。

案例来源：智享会《中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告》

更多关于更多猎聘团队的企业实践等内容，请见智享会《中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告》。

**◆ 维护被动候选人关系——信息对称重要，体验同样重要**

被动候选人维护关系是直接搜索成功的重要环节，在维护候选人关系是将被动候选人转化为积极候选人的过程，也是传播企业价值观和形象的过程。在被动候选人维护中，在公司候选岗位上确保信息对称固然重要，通过对人群进行分类定制化地进行维护以提升候选人的体验也同样重要。

- **维护人群——分类**：候选人的关系维护虽不必建立在人才库基础上，但智享会《企业外部人才库实践调研报告》的数据仍可见一斑：有 57% 使用人才库的企业会对人群进行分类并有重点地进行关系维护。在人群上每个公司会根据公司战略方向具体细分，**大体上可归结为三类：社招重点候选人、社招常规候选人和校招候选人。**

- **维护方式——体验**：维护方式关系到候选人体验，取决于候选人类别。**对于所有维护范围内候选人**，企业往往通过邮件、社交媒体等方式进行关系维护。一些企业会根据其特征进行分类定制化推送信息，不仅仅是职位类别定制化，还包括信息类别定制化，如推送企业发展信息给意愿不强但有能力候选人、推送职位信息给意愿强暂未找到合适机会的候选人。**对于社招重点候选人**，企业往往通过开放日、鸡尾酒会等线下活动，让候选人更深入了解企业文化与发展方向。**对于校招候选人**，重视校园人才关系的维护和体验往往是医疗健康、法律等专业性较强、人脉圈较小行业。这类人才除了潜在候选人还有很大概率成为企业的上游供应商或下游客户。企业通过实习生项目、奖学金项目等深入的校企合作项目进行维护。
- **维护延续性——企业为本**：通过公司文化、发展方向吸引候选人，并非招聘人员的个人私交；维护关系的信息要进行更新汇总确保信息的延续性，避免重复打扰以及因招聘人员个人工作变动而导致“信息断层”。

### 案例 罗氏诊断：关注各层级人才体验——直接搜索成功的基础

#### ◆ 校园人才体验

##### ✓ 实习生项目 (YOUNG Program)

罗氏诊断对于实习生投入与正式员工一样的重视与培养，每年实习生进入公司后，罗氏诊断将为其设计为期6个月的培训项目，培训包括礼仪、商务沟通、演讲技巧等；从各个维度打造的实习课程，帮助实习生落实一些必需技能，协助他们成功过渡为职场人。

##### ✓ 罗氏教育基金项目

罗氏诊断的教育基金项目从2003年开始，旨在支持中国本土高端医学和生命科学人才的培养，推动中国医学和生命科学领域高等教育事业的发展，促进中国高等院校学生了解与研习国际先进科学技术，以实际行动体现罗氏诊断回馈社会，实现社会责任的承诺，致力于推动整个行业人才的永续发展。

#### ◆ 候选人体验

##### ✓ 候选人体验——招聘环节

招聘团队和用人经理在与候选人电话沟通和面试时，表现是否专业，这会影响到候选人的体验。罗氏诊断设置候选人调研环节，通过调研了解在整个招聘流程中候选人的体验反馈与建议，从而持续改进我们的招聘环节，提升候选人体验度。

##### ✓ 潜在候选人体验——人才关系维护

人才类型越来越多元化，罗氏诊断采取更主动的姿态对不同群体的人才进行长期关系维护。为提升人才体验，我们对人才库进

行细分，定制化沟通联系的主题内容和时间表。沟通内容包括节日的电子卡片祝福发送、相关职位的推送和业务发展新闻的分享等。

##### ✓ 离职员工体验——人才关系维护

对于一些已离职员工，可能出于个人诉求或职业际遇暂时离开了罗氏，我们依然会和部分员工保持联系，让他们了解到公司最新的动态，常“回家”看看。

### 案例 施耐德：简历信息更新与候选人关系维护

人才库中的简历或多或少存在信息陈旧的问题，候选人的简历信息更新是提升人才库价值量的重要工作。施耐德主要从两个角度实现简历信息的“保鲜”：

- ◆ **提升系统信息捕捉能力**：候选人往往会在外部网站上更新自己的简历信息，人才库系统需要具备快速捕捉到这样更新动作的功能。
- ◆ **关键人才关系建设**：对于较为关键的候选人，施耐德会与之保持较为长期的互动关系。首先，这些关键候选人会结合公司的战略方向、招聘季、校招社招安排等多种因素筛选出来。其次，施耐德会通过人才库的后台设置对这些人才进行定期的信息推送，这些信息均是考虑人群特点后定制化的，如意愿强但暂未找到合适机会的会推送职位信息，而意愿不强但有能力的候选人施耐德会侧重推送公司业务发展的信息来提升雇主品牌形象和吸引力。

案例来源：智享会《企业外部人才库实践调研报告》

### 案例 海尔：基于人才库的候选人的关系维护

#### 系统查重

对于来自不同渠道，但可能是同一名候选人的简历，系统会对其进行识别，并做出“到人”的归结。这样既方便按照简历的维度检索，又可以在看简历时做“到人”的归结。

#### ◆ 人才库盘点

海尔会基于人才库中的候选人学历、年龄、求职意向、意向城市等进行盘点，同时也会盘点目前内部在岗人员的学历、年龄等结构。将两者对比分析后，会考虑在当下的人才库中，哪些人群（如：某一年龄阶段、职能或学历等）需要定向激活。

#### ◆ 激活方式

- 需要定向激活的候选人海尔会推送与其相关的内部机会，“唤

醒”候选人进行二次投递。

- 将候选人的投递行为和 HR 的筛选动作通过机器学习的方式，智能推荐给 HR 或业务经理，让他们主动发现高潜人才，主动联系与盘活候选人。
- 每年 3 到 4 月海尔会举办超级雇主日的活动，在活动举办前的一周会在各个招聘渠道较为明显的位置进行宣传，集中向候选人推送招聘机会。
- 针对目标人才，海尔会举办企业开放日，邀约这些人才走进海尔，了解海尔的文化，共同探讨业务问题。
- 成立专门的项目部门承接内部紧急招聘项目，该项目委员会组成代理招聘小组，基于人才库做快速的人才激活。

◆ 与候选人关系维护的延续性

海尔所有的简历均保留在企业的人才库中，招聘经理若离职后，原本的简历信息均会转至新的交接人。若没有交接人，这部分简历信息则会保存在系统的公共库中。另外，候选人在与海尔交流的过程中，简历被查看的次数、投递的次数、分别走到了招聘的哪些环节、面试人员评价等信息，均会在系统中留痕。这些手段确保了与候选人之间的联系不会因为招聘经理个人的工作变动而彻底“断层”。

案例来源:智享会《企业外部人才库实践调研报告》

另外,对于高端人才关系的维护,东软也在不断创新与探索,如:高端人才往往不会主动将简历上传至招聘网站,东软尝试采用鸡尾酒会、鉴赏会等方式,营造出商业分享和学术分享的环境,然后通过关系网等方式定向联络一部分高端候选人。在这样的社交场合上,可以较为直观地了解候选人的表现和行为模式,也进一步拉近了企业与候选人的距离。

◆ 关系维护的延续性

更多以公司的技术、发展方向、发展环境来吸引候选人,而非招聘经理个人的私交。

每次参加活动的候选人东软均会有跟踪的记录,招聘经理需要实时将候选人沟通的情况进行汇总,上传至知识共享体系,保证信息的延续性。

案例来源:智享会《企业外部人才库实践调研报告》

案例 东软：候选人关系维护

东软将人才库中的简历分为常规的候选人和重点的候选人，面向不同的候选人，东软有不同的维护方式和侧重点。

◆ 常规候选人

对于常规候选人，东软在系统中均会存储其联系方式，并且在节假日、候选人生日等时间点向其发送祝福信息的邮件。另外东软的公众号上会时常推送软文，促使雇主品牌的建立和企业文化的宣导，因此在各个场合中，东软均会大力推广该公众号，以文化宣导的方式提升企业的知名度和美誉度，让潜在的候选人更了解东软。

◆ 重点候选人

每次在接触高端人才后，即使最后没有录用东软也会进行持续的关注，如：添加候选人微信，对于其朋友圈动态进行长期的关注。

作为一家技术为导向的公司，针对技术类的高端人才，会定期举办 Openday，邀约技术大咖分享各种技术知识，从技术层面与候选人开展沟通与探讨，持续吸引候选人。



## 标杆数据

图表 15 参调企业招聘体系 N=301

选项	小计	比重
集中化模式：指由总部招聘团队（中心）进行管理和战略部署，业务单元负责执行与汇报提供战略支持，业务单元自行运作	150	49.83%
分散化模式：指业务单元分别设有结构完整的招聘团队，自行制定招聘计划和实施工作	106	35.22%
共享中心模式：指由企业共享中心的招聘职能部管理和提供资源，专家中心（COE）	67	22.26%

图表 16 2018 年招聘渠道使用率 N=301

排名	招聘渠道	比重
1	传统招聘网站（前程无忧、智联招聘等）	96.35%
2	内部推荐	81.73%
3	猎头	71.76%
4	微信	59.47%
5	行业招聘网站，网站名	56.15%
6	现场招聘会	51.83%
7	校企合作项目	47.51%
8	直接搜索（Direct Sourcing）	40.53%
9	领英	37.21%
10	企业官网求职页面	32.23%
11	RPO 等全包型第三方供应商	27.24%
12	Boss 直聘	26.25%
13	行业论坛 / 专业会议（如举办、参加或赞助等）	11.30%
14	其他渠道，	7.31%
15	直播、抖音、哔哩哔哩等新媒体	1.66%

图表 17 2016 年招聘渠道使用率 N=359

排名	招聘渠道	比重
1	传统招聘网站（前程无忧、智联招聘等）	99.70%
2	猎头	78.70%
3	员工内部推荐 ERP（Employee Referral Program）	78.40%
4	内部员工晋升	77.81%
5	社交媒体招聘（如微信、LinkedIn 等）	73.37%
6	校园招聘或校企合作项目	72.19%
7	直接搜索（Direct Sourcing）：指招聘人员通过各种方式去联系未直接投递简历招聘岗位的外部人才	66.57%
8	现场招聘会	55.03%
9	企业内部竞聘	51.48%
10	企业官网求职页面	47.04%
11	行业招聘网站	46.45%
12	跨区域派遣 / 调动	40.53%
13	内部人才库	34.32%
14	RPO 等全包型第三方供应商	26.04%
15	行业论坛 / 专业会议（如举办、参加或赞助等）	11.24%
16	广告招聘（如报刊、杂志等）	8.58%

图表 18 2018 渠道贡献率（单位：%）

	25 分位	50 分位	75 分位
传统招聘网站（前程无忧、智联招聘等） N=217	30	40	60
直接搜索（Direct Sourcing）N=91	5	10	30
内部推荐 N=185	10	15	10
猎头 N=161	5	10	20
微信 N=116	0	5	10
领英 N=69	0	2	5

图表 19 2018vs.2016 渠道贡献率 50 分位（单位：%）

	2016 年 50 分位	2018 年 50 分位	渠道贡献 率增减情 况
传统招聘网站（前程无忧、智联招聘等） N=230	38.5	40	1.5 ↑
内部推荐 N=206	10	15	5 ↑
直接搜索（Direct Sourcing）N=126	6.5	10	3.5 ↑
猎头 N=196	5	10	5 ↑
微信 N=103	1	5	4 ↑
领英 N=87	0	2	2 ↑

图表 20 贵企业招聘以下职位所花费的平均招聘周期

	25 分位	50 分位	75 分位
高层管理岗位 N=246	60	90	120
中层管理岗位 N=268	40	60	90
基层管理岗位 N=277	25	30	60
管培生 N=171	25	30	60
技术研发岗位 N=234	30	46.5	60
普通校招 N=209	20	30	60

图表 21 参调企业在以下渠道的招聘成功率

	25 分位	50 分位	75 分位	平均数
内部推荐 N=175	30%	50%	80%	50.35%
直接搜索 N=173	20%	30%	60%	38.46%
猎头 N=148	10%	30%	50%	33.38%

图表 22 参调企业对新社交媒体平台的使用 N=49

选项	数量	比重
一直播	6	12.24%
千聊 Live	6	12.24%
抖音	22	44.90%
知乎	14	28.57%
快手	2	4.08%
仟寻	1	2.04%

图表 23 微信招聘，参调企业招聘团队所处的阶段为 N=208

选项	数量	比重
比较熟悉但还无法评估准确其效果	79	37.98%
刚开始使用，对该渠道还不是十分了解	70	33.65%
对效果有跟踪，清楚适合对象和渠道特点	38	18.27%
不使用微信进行招聘	16	7.69%
不清楚	5	2.40%
仟寻	1	2.04%

**图表 24** 参调企业是否有专人或第三方负责微信招聘的数据更新、效果跟踪等 N=192

选项	数量	比重
否	87	45.31%
是, 仅负责数据更新	65	33.85%
是, 不仅负责数据更新, 并且负责效果跟踪	32	16.67%
不清楚	8	4.17%

**图表 25** 上一财年, 参调企业微信已经实现了哪些功能 N=192

选项	数量	比重
应聘简历与 ATS(Applicant Tracking Systems 招聘系统) 对接	54	28.13%
红包功能	43	22.40%
后台自动回复候选人问题	43	22.40%
企业人才库 ( 无论是否有目标岗位, 浏览者都可建立简历, 进入企业人才库 )	42	21.88%
求职者自助查询职位申请阶段	41	21.35%
候选人留言评论的智能回复	35	18.23%
筛选简历 ( 企业在微信平台上直接按要求筛选符合要求的简历 )	31	16.15%
微课堂 ( 如招聘面经分享 )	19	9.90%
微面试	14	7.29%
微宣讲	12	6.25%
以上功能均未实现	32	16.67%

**图表 26** 参调企业上一财年微信公众号发布招聘相关推文数量 ( 单位: 篇 ) N=74

25 分位	50 分位	75 分位	平均数
5	11	24	22

**图表 27** 上一财年, 参调企业微信预算投放在哪些功能的实现和维护 N=192

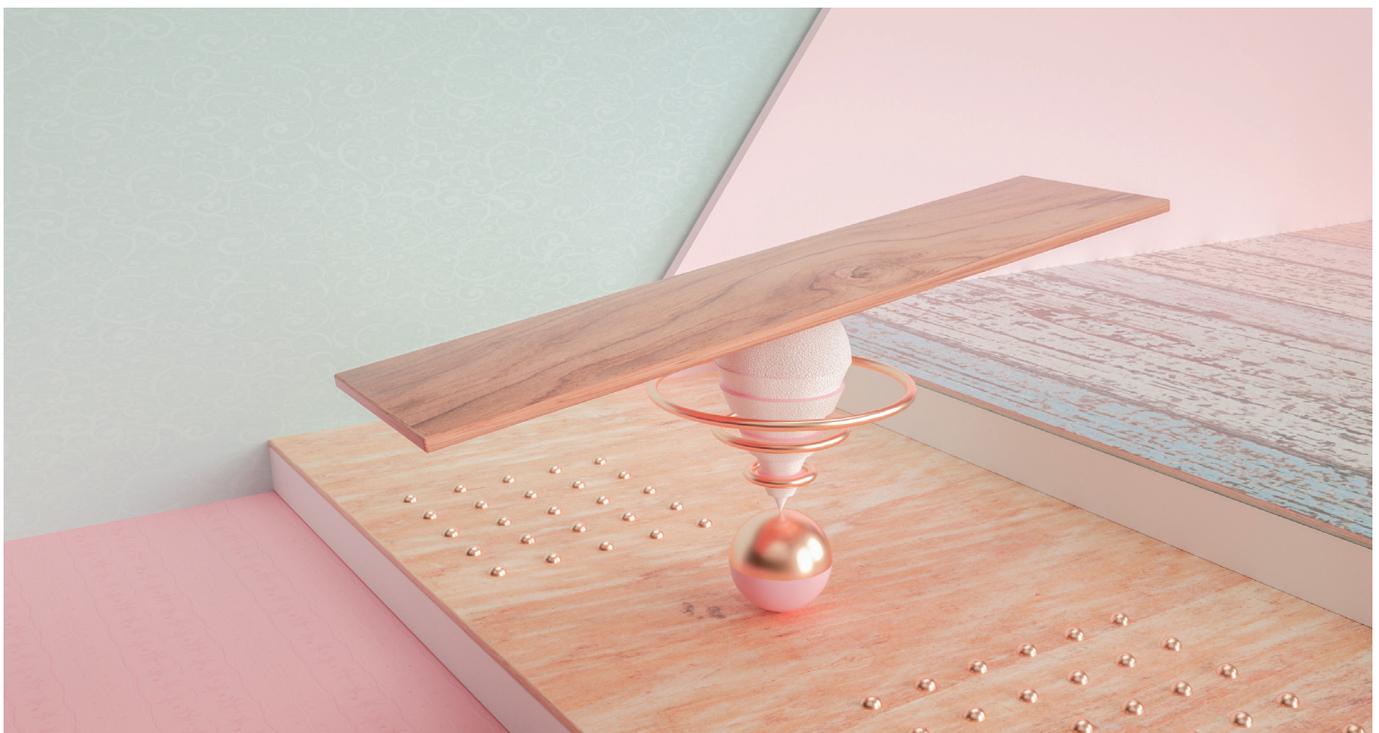
选项	数量	比重
微信公众号内外部宣传活动	135	70.31%
红包和内推奖励	54	28.13%
技术平台改进和后台开发	49	25.52%
无	26	13.54%

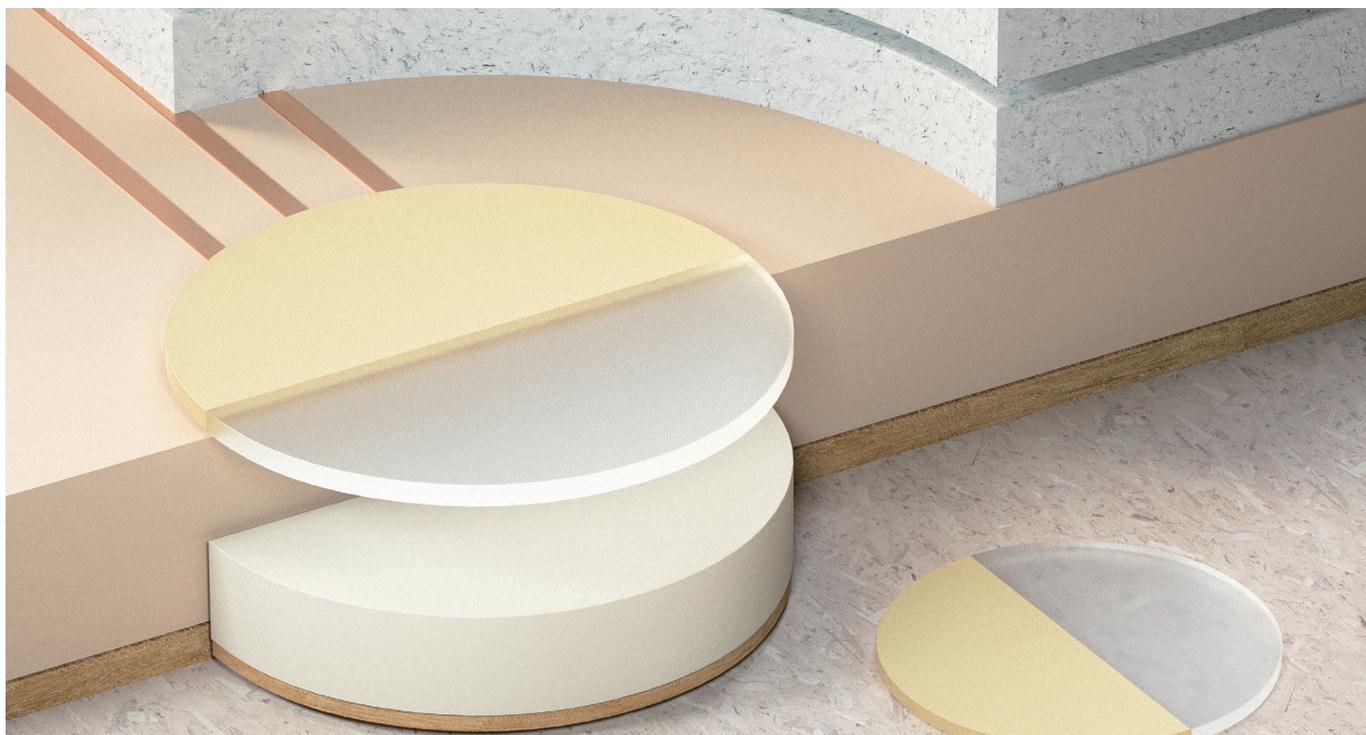
**图表 28** 参调企业是否对微信招聘的效果进行评估 N=192

选项	数量	比重
是	71	36.98%
否	121	63.02%

**图表 29** 参调企业对微信招聘效果评估的标准有 N=71

选项	数量	比重
微信文章阅读量	51	71.83%
单位招聘成本	48	67.61%
有效简历量	37	52.11%
招聘成功率 ( 入职量 / 计划招聘量 )	37	52.11%
文章转发量	34	47.89%
企业平台关注度	31	43.66%
入职率	28	39.44%
到面率	22	30.99%
单位招聘周期	5	7.04%
以上功能均未实现	32	16.67%





## 参调信息

图表 30 参调企业行业性质 N=301

选项	比重
耐用消费品	2.33%
快速消费品	7.64%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	10.63%
汽车及零部件	11.96%
互联网与游戏业	3.65%
IT 信息技术, 半导体及通讯	8.97%
零售业与电子商务	3.99%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	7.31%
机械制造	8.97%
化工与石化	6.64%
电子电气	3.99%
运输及物流	2.99%
能源动力	1.33%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	3.32%
房地产业	5.65%
建筑业	1.33%
造纸, 包装及森林业	0.66%
住宿与餐饮业	1.99%
农、林、牧、渔业	1.00%
文化、体育和娱乐业	1.33%
其他	4.32%

图表 31 参调企业在中国大陆员工数量 N=301

选项	数量	比重
100 以下	22	7.31%
100 到 499	57	18.94%
500 到 999	39	12.96%
1000 到 2499	69	22.92%
2500 到 4999	44	14.62%
5000 到 9999	26	8.64%
10000 及以上	44	14.62%

图表 32 参调企业所有权性质 N=301

选项	数量	比重
外商独资 (包括港澳台)	136	45.18%
中外合资	37	12.29%
国有企业	21	6.98%
中国民营企业	96	31.89%
其他	11	3.65%

# 案例启示

## 案例启示 亿滋——重用内部渠道，分担招聘压力



杨燕|中国区人才招聘负责人|亿滋中国

### 业务背景

随着电商的发展，快消品行业的线下业务面临着一定冲击。亿滋在业务内容方面相对稳定，在业务模式方面正在大力扶持 B2B 和 B2C 的电商业务，以弥补线下业务的式微。互联网等行业的兴起给市场 / 销售 / 电商等岗位带来了一些人员流动。基于亿滋相对稳定的业务内容，招聘需求主要来源于现有人员岗位流动。

### 人才获取策略

目前，亿滋的人才获取策略是充分重用内部资源为招聘分压。从整个空缺岗位填补数量比例上，内部招聘占比在 20% 以上，外部渠道获取约占 70%。

首先，亿滋重视内部人才的培养，通过 Early Career（早期职业生涯）项目未雨绸缪对中层管理岗位进行储备，并且当招聘需求出现后优先考虑内部候选人。外部渠道使用上，亿滋基本实现了零猎头使用，通过对内部推荐的充分使用为招聘分压。另外，通过优化 HR 组织架构，加强直接搜索。



### Internal——内部招聘

亿滋很重视内部员工的发展以及岗位的内部填充。亿滋会绘制内部人才地图，对现有人才进行鉴定，鉴别高潜人才，并在适当时间与其一起规划未来职业发展道路。在有空缺前对内部继任者情况进行评估，而非在空缺岗位出现后才在公司内部搜寻可填补的人才。从信息推广角度，在内部推荐推广岗位信息时，同时将内部申请信息放在一起。

亿滋通过定向管培生以及 EDP 项目未雨绸缪作管理人才储备。

#### • MT Program——定向管培生项目

缘起是亿滋企业内部组织开始出现断层。因为通过外部获取人才成本更高，会对内部组织造成一定冲击。另外，由于管培生项目停止的间歇导致没有管培生可以进行补位。时隔两年，亿滋于 2017 年重启管培生项目。

亿滋的管培生为定向管培生，每个部门需要在目前的架构下去吸收这些人头，管培生项目的定位是，在公司内部不断成长至中层。

#### • EDP(Early development program)——早期发展计划项目

EDP(Early development program) 针对已经有工作经验的外部候选人。EDP 项目的定位是，候选人入职后可以成长至公司高层。例如，财务部门的 EDP 项目，希望项目中的人最后能成长之财务总监或是首席财务官。

### External——招聘渠道优化使用

亿滋在招聘环节重视内部资源的使用，目前已经基本放弃猎头渠道。从招聘贡献率来看，招聘网站上主动求职者获取比例在 10% 以下，直接搜索约占 40%，内部推荐约占 30%，第三方转正约占 15%。

## • 招聘网站

亿滋对招聘网站的运用主要是 LinkedIn/ 猎聘 /51Job/ 智联，基本上中层以上是：LinkedIn/ 猎聘，中层以下是：51/ 智联。在招聘网站的使用方面，除了发布职位和搜索简历之外，亿滋也会和他们开展定制化的服务和活动。

比如，LinkedIn，将公司信息自动推送到行业相关、主要职能部门相关的目标人群。关于推送效果衡量，LinkedIn 提供数据：触达人数 / 点击率 / 回复量等。LinkedIn 上公司的粉丝量在不断增加，但由于中国市场的人才较被动，在直接获取候选人方面效果不显著。

关于猎聘，每月亿滋会和猎聘客户经理进行交流，根据数据讨论各功能服务（置顶 / 邀请应聘 / 急聘等）的效果，确定接下来猎聘的使用方案。另外，亿滋通过猎聘分担一部分前端岗位交付的工作。

关于 51job 和智联，主要针对主管级别以下的职位，尤其是大量销售代表的职位。通过这两种方式获取主动候选人，同时也会搜索一些被动候选人的简历。

## • 直接搜索

亿滋为了增强直接搜索，将主管以下级别的招聘工作分至共享中心，原本招聘团队专注于经理级别以上的直接搜索。

人才地图的绘制和更新对增强直接搜索尤为重要。目前，亿滋通过内外部资源获取目标企业关键人才的信息，持续地更新人才地图。基于人才地图，有的放矢地吸引人才。其中外部资源主要通过 LinkedIn 和猎聘平台，内部资源主要通过招聘专员的人脉关系。

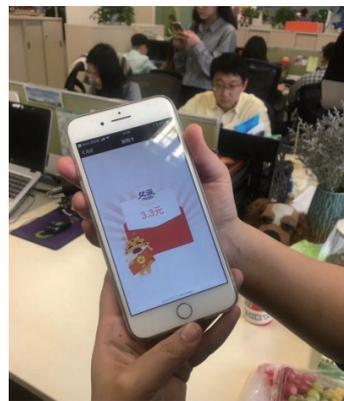
## • 微信内部推荐

亿滋内部推荐的宣传主要通过微信平台进行。亿滋通过两大举措在微信上推广内部推荐。同时，微信内部推荐还结合线下推广活动。

第一个举措是，每年有两季红包活动。鼓励内部员工进行转发推荐认证，员工进行不同的操作会获取不同的红包。这种活动形式在亿滋收到员工的喜爱。

第二个举措是，是将微信招聘平台链接到销售能力自动化 (SFA) 系统中，销售人员每天在考勤以及记录销量时，就能看到滚动的热招职位以及相应的推荐奖金这在很大程度上扩展了内部推荐在公司层面的覆盖面。

同时，亿滋通过线下活动推广微信内部推荐。比如“请你喝下午茶”活动，办公室里的员工当下扫二维码，并将热招职位转到朋友圈中，就可以获得一份饮料。



## ▶ 渠道发展趋势

亿滋在整个人才获取上，重视内部资源的充分利用，包括：重视内部员工的培养，充分发挥内部推荐的影响力，加强直接搜索力度。

在整个招聘渠道的使用趋势上，亿滋接下来会重视以下渠道：

**内部招聘：**考虑到人才的性价比，亿滋通过 MT 项目和 EDP 项目不断培养高潜人才。招聘环节，所有的招聘岗位需求出来之后，需要先在企业内部发布一段时间，先给内部员工机会，再向外部招聘。

**直接搜索：**持续更新外部人才地图，亿滋总部提供 CRM 系统进行外部人才数据库的支持。

**内部推荐：**今年亿滋更新了内部推荐政策：减少奖金颁布的职级分层，这意味着一些岗位的推荐奖金得到提高。另外，从奖金发布方式上，从原来的一半进入试用期发放一半入职满一年发放，变为只要过了试用期一次性发放。在一定程度上增加了内部推荐的吸引力。

## 案例启示

## 当纳利亚洲——招聘渠道的战略布局及优化使用



管佩洁|当纳利亚洲战略招聘负责人|当纳利亚洲

## 业务背景

当纳利集团是一家具有 150 年历史的全球领先的多渠道商业沟通服务和市场解决方案提供商。当纳利亚洲总部位于上海，亚洲区拥有超过 1 万员工规模，在亚洲拥有 9 座工厂、9 处服务中心、3 个新品开发中心及 2 个书刊技术中心。

当纳利亚洲立足于具有优势的印刷服务和电子消费品包装业务，产品延伸至生活方方面面，客户覆盖各行各业。于此同时，当纳利正不断开拓新兴业务即市场服务。市场服务业务模块是基于当纳利本身在物流管理行业的沉淀，将服务向网页设计、客户交付等前端发展，以终为始地向客户提供综合性解决方案。

## 招聘需求

### ◆ 收集需求

当纳利在收集招聘需求时由点到面，根据业务目标考虑人力规划，收集每个业务部门的招聘需求，随即分析和归纳明年人员整体招聘趋势。

### ◆ 诊断需求

收集招聘需求后，通过业务中短期战略定位，进一步对招聘需求进行诊断，比对业务需要增长的目标 vs. 人均产出和人力成本。如果关联性不强，我们会和业务部门讨论新增人头需求的必要性，确认最终的招聘需求以保证达到公司人力效用的最大化。

## 渠道使用及优化

当纳利认为，渠道用得深、用得准的关键在于三点：第一是对渠道特性的把脉。第二是对渠道使用深度的衡量指标。第三是招聘人员的核心能力提升。

### ◆ 渠道特性把脉——“深度研究，深入使用”

要想把渠道用得好，必须因地制宜地深入使用渠道。当纳利在引进新的渠道时，会对渠道进行深度了解，除了渠道本身优势、还要掌握该渠道针对的岗位的特性。比如，传统招聘网站如前程无忧、智

联等，对通用类的专业级岗位很有用；而对于经理级别的岗位，领英的精准搜索功能，更有助于定向在目标公司里挖掘潜在的被动人才。

对招聘渠道 / 平台用好用足的前提是理解需求和找对目标人群。以校园招聘和微信平台的使用为例：在校园招聘中，当纳利是根据不同的人才需求以始为终地选择不同的渠道。例如，针对 technical (技术岗位) 有“彩虹项目”；针对 professional (专业人员) 有管培生项目；针对管理类经理级岗位有亚洲领导力孵化项目；除此之外，当纳利还通过校企合作项目建立战略性的长期校园关系，可持续性的扩充年轻高潜的人才管道。

在微信招聘公众号使用方面，目前当纳利设置了两个平台，一个是蓝领平台一个是白领平台，对触达人群进行了定向区分。针对不同人群的特性，宣传和推广的方式也大有不同。

### ◆ 渠道使用深度衡量——“落地执行，定期复盘”

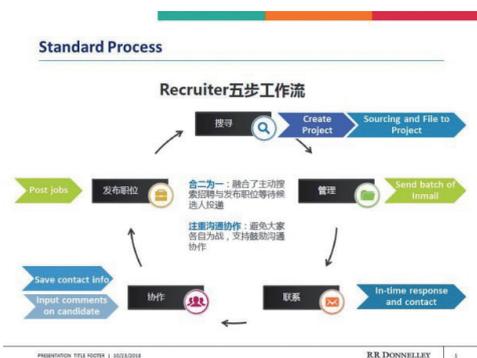
招聘渠道使用效果一定用数据来说话。当纳利每月有 Recruitment Metrics Dashboard，追踪各个渠道使用情况。在今年，一项重要的目标是降低猎头渠道使用，提升经理级别的直招比例。那么重点就在使用领英直招的推动，在一系列相关数据来回顾和不断改善：招聘专员主动发出站内信的数量 (InMail)、站内信 (InMail) 的接受率、进入终面的候选人比例、最终成功入职比例等。

通过一系列的衡量指标，也反映了 COE 制定的战略布局是否落地执行且富有成效。通过每月的追踪和复盘，锁定问题并及时调整。

### ◆ 提升招聘人员能力和意愿

当纳利认为，招聘人员自身的搜索能力对渠道能否最终成效起到至关重要的作用，主要从招聘人员对招聘渠道的学习力、行业洞见的敏锐度、搜索技能和主动搜索意愿度四个方面进行考量。

COE 团队自行开发了一套定制化的搜索技能培训课程，并以工作坊形式落地，帮助招聘人员提升人才搜索技巧，把直招做得更有趣更有效。



- 1 How can we filter out NEW profiles ONLY ?
- 2 How can we filter out ALL candidates in Guangdong District by ONE click ?
- 3 How can we know a candidate is Motivated for new job now ?
- 4 How can we make an Automatic Search ?
- 5 How can we find out a Twin Profile of a qualified candidate ?



当纳利招聘人员培训材料

## 战略招聘：前瞻性的人才地图项目 (Talent Mapping)

### Why- 项目背景：

传统的招聘始于业务提出具体的招聘需求且人头批准后，HR 开启招聘流程以填补空缺。在当纳利，从人才供应链的角度出发，针对公司核心的关键岗位，以盘点内部继任者的同时，会预见性地进行外部人才库的搭建，以达到造血和输血的双重活水机制。人才地图项目在此背景下孕育而生，也是 COE 以自主的搜索方式直接完成。

### What- 人才地图内容：

**聚焦关键岗位：**针对当纳利经理级别及以上的核心岗位。

**放眼组织洞见：**通过匹配目标公司，以社交平台、招聘网站和内部推荐等多渠道并联的方式，获取竞争公司的核心团队组织架构配置及核心岗位的薪酬水平等关键信息。对于正在进行组织能力升级或者组织转型的业务而言，确有价值。

### How- 效果：

**时间效率：**提前做好关键岗位人才储备，在出现空缺时，快速填补空缺。

**经济成本：**降低此类岗位过往依赖猎头招聘而花费的成本。

案例启示

# 赛诺菲——AI 技术和大数据助力搭建招聘渠道及落地实施



**周密|亚太区招聘负责人|赛诺菲(中国)投资有限公司上海分公司**



**詹奕怡|中国区人才招聘团队负责人,人才和领导力发展卓越中心|赛诺菲(中国)投资有限公司上海分公司**

## ▶ 公司背景

赛诺菲是一家全球领先的跨国医药健康企业，是慢性病、疫苗和罕见病领域的领军者。从 1982 年进入中国，赛诺菲积极为中国患者带来多元化的创新治疗方案，在中国从生产到研发拥有近 1 万名员工，覆盖 1900 多个县市。赛诺菲对中国市场尤其重视，不断加大投入，2018 年 7 月宣布投资 5 亿人民币在成都建立全球研发运营中心。赛诺菲还和上海生命科学研究院联合发起优秀青年人才奖励基金，10 年间，培养了 235 位优秀科研人才。赛诺菲扎根中国，帮助中国病患绽放生命之美。

赛诺菲强调创新、合作和承诺，在上海设立“赛诺菲中国极创联盟”，邀请初创企业公司来到赛诺菲共同培育数字化医疗项目。另外，从推广渠道来讲，赛诺菲建立起复合多渠道：通过面谈、电话、微信等多渠道为医生量身定制医学信息沟通管理平台。

在赛诺菲，人才的重要性不言而喻。中国招聘团队的使命是帮助公司吸引并招募认同公司文化、拥有实干经验并愿意持续学习的人才，从而助力业务的成功。

## ▶ 推广面谈、招聘渠道策略

### ◆ 招聘策略：互动吸引，预测成功

赛诺菲的招聘策略是互动吸引、预测成功。通过 AI 技术和大数据分析帮助招聘团队提高工作效率，并筛选出符合公司文化的候选人。

结合目前市场情况，候选人趋向于被动，对于公司选择更谨慎。赛诺菲在吸引候选人时更倾向于选择微信、领英等“互动性”强的渠道；同时，赛诺菲在文化方面希望候选人能够对医疗保健事业充分认同、乐于接受数字化办公。由于文化的契合度与候选人的敬业度和留任率有很大关系，因此，候选人与公司文化的契合度是在首轮面试筛选中考察的重中之重。

### ◆ 基于员工生命周期数据搭建渠道策略

- 进行岗位分类，初步搭建渠道框架

根据招聘岗位的城市、职位、候选人的年龄等条件对岗位进行划

分。参照候选人来源渠道数据，初步建立渠道框架对资源进行投放。

- 遵循质量优先，进一步完善渠道策略

赛诺菲对候选人的质量非常重视，通过分析并持续追踪员工生命周期的系列数据，包括 AI 面试文化契合度和学习能力，到入职，再到进入公司后的发展表现等，来判断哪一渠道的招聘质量最高，并根据分析结果对招聘渠道策略进行调整，从而实现渠道的精准投放以及确保渠道使用情况的敏锐度。

## ▶ AI 技术助力招聘策略落地实施

AI 技术对赛诺菲来说不是一个噱头，而是一个整体招聘策略。

### 互动沟通

### ◆ 人才社区——精准维护人才，提高招聘效率

- 吸引真正感兴趣的人才

在对候选人的筛选中，赛诺菲把价值认同放在首位。希望从一开始精准吸引对赛诺菲企业使命和愿景认同，并对赛诺菲文化有一定了解并感兴趣的潜在候选人。让候选人真正了解企业文化需要时间，仅靠一次面试过程很难实现。因此，搭建一个对赛诺菲感兴趣的人才社区，使候选人在进入招聘流程前就有机会持续和赛诺菲进行互动。

赛诺菲基于微信平台，在原有的微信公众号基础上引进 AI 技术搭建了人才社区。通过候选人在微信上的行为数据，了解他们对赛诺菲是否感兴趣以及感兴趣的程度。比如，文章是否点开/点开时在文章上停留的时间/是否有转发动作/是否点开文章中链接的工作岗位。这一系列数据帮助赛诺菲去进一步识别潜在候选人，这些潜在候选人可能还没有投简历，短时间内也没有推荐朋友，然而，一些更细微的行为数据说明他们一直在追随赛诺菲。

- 实时与潜在候选人进行互动

从 2018 年 8 月起，赛诺菲投放了微信渠道的对话机器人，一方面候选人可以随时通过微信对话互动了解公司和职位信息；另一方面，赛诺菲希望吸引对数字化办公有兴趣的候选人，因此在招聘的流程和体验上，也加入了这一元素。

### • 精准定制推送职位信息

赛诺菲通过 AI 技术，通过研究分析潜在候选人在微信平台上的行为进行，向其精准推送定制的职业信息内容，最大程度降低了信息骚扰的可能性。比如，研究得出候选人仅对 HR 相关职位和信息感兴趣，后台便只对这位候选人推送 HR 职位相关信息。

与传统通过邮件或电话等形式的职位推荐相比较，精准推送，极大程度上提高了招聘团队在人才关系维护上的工作效率，增强了信息推送精准度，同时提升了候选人的体验。

### ◆ AI 面试——考验文化契合度的大漏斗

赛诺菲的 AI 面试用于筛选候选人与公司的文化契合度以及学习能力，为第一轮考核。候选人通过第一轮筛选之后，再由业务部门进行第二轮业务能力筛选。

#### • Why —— 为何选择 AI 面试筛选文化契合度

赛诺菲认为，绩效良好享受工作的员工有文化导向性。工作方式与公司文化相契合的员工留存率和敬业度更高，因此，HR 面试环节希望通过 AI 面试先筛选出与公司文化相契合的员工，然后再交由业务部门进行业务能力考核。

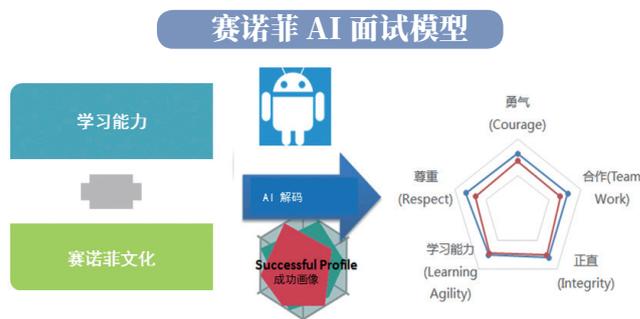
#### • What —— AI 面试是什么

赛诺菲的 AI 面试首先根据本公司表现优异的员工数据进行建模。然后，通过微信渠道，以对话机器人方式进行面试，采集候选人的语音和文字回复信息与模型数据进行比对。通过数据的不断录入，模型结果也越来越精准化。

#### • How —— AI 面试效果如何

- ✓ **招聘团队工作效率提升:**2017 年,赛诺菲率先在校招使用 AI 面试,极大的提升了招聘人员的工作效率。仅仅 4 名招聘人员完成了整年 800 多个实习生岗位的招聘工作。
- ✓ **AI 面试结果与实际情况指向性一致:**整体校招结果数据表明:在整个招聘漏斗中,越是能进入下一轮的候选人, AI 面试的分数越高。这说明 AI 面试的得分和业务经理对候选人表现的判断有极高的相关性。
- ✓ 为雇佣经理面试提供依据:雇佣经理可以根据 AI 报告决定面试的重点并设计相关问题,从而提高面试的效率。
- ✓ 基于校招的经验,下一步,赛诺菲会将 AI 面试应用在社会招聘中。

### 赛诺菲 AI 人工智能面试模型



### 微信交互界面 WeChat



1. Log in 登陆页 2. 欢迎页 3. Test Rules 测试须知 4. Entry 进入测试

### Answers Submission 问题和提交界面



可以通过语音输入 Voice Input and Identify

或文字输入来回答问题 Text Input

### 预测成功

AI 技术可以基于大数据进行预测分析，为决策提供依据。比如，借助 AI 技术分析，为何有的员工可以在公司工作愉快并不断得到晋升，而有的员工却恰恰相反；在招聘中，可以根据数据对候选人进行筛选，并通过 AI 技术进一步分析并完成决策。

预测的第一步是收集数据，积累一定量级的有效数据后，才能进入第二步分析预测。目前赛诺菲还在进行大量数据收集阶段。赛诺菲相信在未来，数据会告诉 HR 哪些人最合适，并且有效提高招聘人员的工作效率。

### 经验与启示

绽放生命是赛诺菲的使命。公司希望能为更多病患带去健康以及过上健康的生活。员工也希望在赛诺菲能不断提升技能，成就自己的事业。通过 AI 技术，招募人才的过程能够更加精确、主动和互动，结果也更容易进行分析和追溯，从而进一步改进招聘过程，提升招聘质量。

案例启示

# 罗氏诊断——人才吸引与招聘战略的实践



龚雯菲|人才吸引与招聘总监|罗氏诊断产品(上海)有限公司

成就你我, 完美生活

## 公司背景

罗氏诊断产品(上海)有限公司自2000年成立以来, 规模不断壮大, 是中国体外诊断市场的领导者。至今, 公司拥有2,600多名员工, 分布在全国75个城市。罗氏诊断致力于开发和提供从疾病的早期发现、预防到诊断、检测的创新、高性价比、及时和可靠的诊断系统和解决方案, 从而帮助医务人员提高患者的治疗效果, 改善人们的生活质量, 并减少社会医疗成本。

罗氏诊断对中国市场做出坚定的承诺, 将以提高检测效率和医学价值来为中国的医疗健康事业和人民生活质量的提高做出卓越贡献。罗氏诊断业务目前在全球体外诊断行业排名第一, 中国业务量在整个罗氏诊断全球市场中排在第二位。随着业务量每年20%以上的增长, 人员的需求量在不断增加。员工的年流动率一直保持在个位数, 是非常健康的水平。

## 公司战略与人力资源目标

罗氏诊断公司层面有三大战略: Focus(焦点) - 保持和巩固我们的领先地位; Innovation(创新) - 创新 & 差异化运行模式, 通过颠覆性创新实现增长; People(员工) - 强化并动员组织。落实到人力资源部门, 形成相契合的人力资源目标: 打造最佳职场, 助力业务成功。从四大维度来确保人力资源目标的实现: 人才吸引及招聘、领导力发展、人才保留和员工敬业度。

## 招聘聚焦点

### Recruitment Excellence (提升招聘效能)

罗氏诊断不断致力于优化提升招聘质量和效率, 对我们来说招聘最重要的是提供解决方案, 助力业务发展。如何更好地将整个人才市场的趋势和情况与业务部门进行充分良好的沟通, 管理业务部门的期望值。向业务提供有洞见的专业咨询建议, 支持和影响业务的决策, 我们一直在探索和创新中前行。

### Talent Pipelines Optimization (完善人才梯队)

应对罗氏诊断在高质量人才上的旺盛需求, 我们积极进行外部人

才的储备和关系维护, 全面提升候选人体验。针对年轻人才我们特别设计了实习生项目和教育基金项目, 专业技能型人才和高级管理人才则有专题职位介绍推送、定期节日问候及电话回访。

### Employer Branding Enhancement (强化雇主品牌)

罗氏诊断在中国取得骄人的业绩来自于坚挺的人才储备力量和健康向上的雇主文化, 公司的雇主品牌在IVD(体外诊断)领域得到广泛的认可。公司已连续8年获得“中国杰出雇主”认证, 并相继被国际专业机构授予“中国典范雇主”和“大中华区最佳职场”等荣誉。凭借“真诚, 激情, 勇气”的价值观和“勇于创新、协作共赢、简洁高效、主人翁精神及以人为本”的企业文化, 罗氏诊断正不断提供全面而专业的可持续发展平台, 吸引更多优秀的人才加入罗氏, 为健康医疗事业做出贡献。

## Talent Acquisition Strategy



## 招聘渠道使用及布局

罗氏诊断目前的招聘渠道使用率上“内部推荐”连年保持第一;“直接搜索”与“招聘网站”分列二三位;而在猎头使用率上, 低于10%以下。

罗氏诊断认为“内部推荐”渠道的成功率如此之高, 主要原因是公司员工的敬业度水平非常高, 而“直接搜索”成功的基础是维护好各层级的人才库。具体做法如下:

### 提升员工敬业度——提高“内部推荐”成功率的基石

罗氏诊断认为内部员工对公司的认可是内部推荐的基石。根据

去年的罗氏全球敬业度调研，罗氏诊断中国的员工敬业度明显高于市场平均水平，Engagement score 为 85%，员工自愿参与调研者高达 99%。罗氏诊断从以下几个维度来促进员工敬业度的提升，包括对公司的认可度：

#### • 公司领导层稳定性

公司的领导团队非常稳定，战略、策略和工作风格也相对稳定，使得员工能够更加安心地投入工作。在罗氏诊断，高层领导层的稳定提升员工的体验。

#### • 职业生涯发展

罗氏诊断从各个维度上助力员工的职业发展，争取做到与市场平均状况相比，同样的职位或级别，我们能为员工提供更多的发展机会和资源，促进员工积累更丰富的工作经验。例如，国内外轮岗机会，参与各类跨部门项目实践等。在罗氏诊断的发展平台上，员工可以加速发展，进一步发掘自己的潜能。

#### • 全面报酬

罗氏诊断为员工提供的全面报酬，不仅包括薪酬，福利以及员工表彰，还包含其他能为员工提供帮助的内容，协助其更好地进行工作安排。这包括工作与生活的平衡、企业文化和个人发展机会等无形因素。例如，我们结合行业优势，为员工及其家属提供体检福利，公司最先进的检测，甚至癌症保险，员工的家人同样也会收到节日福利大礼包。

#### • 被认可的感觉

在罗氏，我们深信企业的成功依靠的是企业的员工。“衷心祝贺出色的完成工作的员工”是罗氏领导力承诺的一部分。

“Applause 在线平台”可以提供简捷、及时和印象深刻的认可方式，打破不同子公司，职能部门或组织部门的界限，适应罗氏全球化的需求，推动“勤于反馈和认可表彰”的企业文化，鼓励员工相互认可褒奖优异的工作表现，使得罗氏集团内部员工间跨地区跨职能的认可表彰成为可能。员工的认可表彰的形式多样：

精神鼓励 虽无物质奖励，但表达赞赏和感谢。	公开表彰 在公开场合表彰员工的贡献	物质奖励 给予物质奖励
		
例如： • 面对面表达感谢 • 通过电子邮件或电子贺卡 • 通过卡片表达对其家庭成员支持的感谢 • 任命新的项目或给予新的工作机会 • 让其以代表身份出席会议	例如： • 在会议或在线论坛给予公开表彰 • 有机会在公司高级管理层或外部活动中做演讲 • 团队活动中	例如： • 购物券 • 礼品券 • 入场券

#### • 办公环境

罗氏诊断注重员工体验，从点滴细节入手，为员工提供温馨舒适安全的办公环境，让员工感受到公司的关怀。例如，小罗能量站（公司付费自动售货机）、水果发放、不间断零食供应，漱口水、梳子和护手霜等生活关怀用品一应俱全。

#### ◆ 关注各层级人才体验——直接搜索成功的基础

#### • 校园人才体验

#### ✓ 实习生项目 (YOUNG Program)

罗氏诊断对于实习生投入与正式员工一样的重视与培养，每年实习生进入公司后，罗氏诊断将为其设计为期 6 个月的培训项目，培训包括礼仪、商务沟通、演讲技巧等；从各个维度打造的实习课程，帮助实习生落实一些必需技能，协助他们成功过渡为职场人。

#### ✓ 罗氏教育基金项目

罗氏诊断的教育基金项目从 2003 年开始，旨在支持中国本土高端医学和生命科学人才的培养，推动中国医学和生命科学领域高等教育事业的发展，促进中国高等院校学生了解与研习国际先进科学技术，以实际行动体现罗氏诊断回馈社会，实现社会责任的承诺，致力于推动整个行业人才的永续发展。

#### • 候选人体验

#### ✓ 候选人体验——招聘环节

招聘团队和用人经理在与候选人电话沟通和面试时，表现是否专业，这会影响到候选人的体验。罗氏诊断设置候选人调研环节，通过调研了解在整个招聘流程中候选人的体验反馈与建议，从而持续改进我们的招聘环节，提升候选人体验度。

#### ✓ 潜在候选人体验——人才关系维护

人才类型越来越多元化，罗氏诊断采取更主动的姿态对不同群体的人才进行长期关系维护。为提升人才体验，我们对人才库进行细分，定制化沟通联系的主题内容和时间表。沟通内容包括节日的电子卡片祝福发送、相关职位的推送和业务发展新闻的分享等。

#### ✓ 离职员工体验——人才关系维护

对于一些已离职员工，可能出于个人诉求或职业际遇暂时离开了罗氏，我们依然会和部分员工保持联系，让他们了解到公司最新的动态，常“回家”看看。

## 挑战：灵活应对全新岗位招聘需求

今年，罗氏诊断招聘需求遇到的主要挑战是：出现了全新的岗位需求，这些岗位在行业中有一定热度，而岗位名称在市场上还未达成一致，技能组合也可能是完全不同的。针对这类全新岗位的招聘需求，

罗氏诊断目前的做法是：

◆ **探索市场：**

在出现全新岗位招聘需求时，人力资源部会和业务之间进行沟通，明确这些岗位的能力要求和技能。我们打破固化思维，从各个维度去寻求符合相应技能要求的人才，不拘泥于行业限制；我们还会保持与来自不同行业背景的相关人才沟通，了解其背景、擅长技能以及正在学习摸索的技能可能性。

◆ **二次梳理：**

在探索了解市场后，跟业务部门进行再次沟通，结合市场情况，对全新岗位需求进行二次梳理：

- 明确此类岗位的职能要求：当下需要解决的问题和长期需要解决的问题。
- 对能力技能需求进行优先级排列分类：必须已具备的技能和可被培养的能力技能。

◆ **多渠道运用：**

在人才触及和获取上，罗氏诊断尽可能丰富招聘渠道的使用，覆盖互联网行业、传统医药行业，以及医疗健康行业等；也会将渠道使用扩充到国外，借鉴罗氏诊断全球的人才获取经验和开拓渠道，将相关岗位放在全球招聘渠道上同时发布。

在职级定位上更加灵活，抱着开放的心态去看新职位的可能性。例如，招聘需求是经理级别人才，根据实际市场的状态反馈和需求分析，最后交付的可能是一个完全能胜任岗位需求的主管级别人才；甄别优秀的高潜人才，体察业务的核心需求，真正落实招聘策略。

## 案例启示

## 施耐德电气——招聘微信公众号运营



田欣|中国区雇主品牌与招聘经理|施耐德电气(中国)有限公司

## 项目背景

在当下整个社交媒体的使用方面，微信产生的影响力在不断增加。施耐德电气招聘微信公众号的关注数量也有很大的增量，去年至今年增加了将近 50% 的关注量。整个关注量增长的基础是施耐德电气针对微信公众平台精准的用户推送和精益求精的采编推文，以及各平台的整合使用。

在粉丝到达一定数量后，施耐德电气开始思考如何对粉丝分类、精准信息推送，更快速的反馈用户疑问以及更高效地与候选人进行互动。今年，施耐德电气引入了聊天机器人——“施小妹”。

## 产出精彩推文——流量基础

施耐德电气招聘微信粉丝量的增长离不开推文上的精益求精。从文章推送频率、推送内容、推文设计三方面：

- ◆ **推送频率：**基于先前运营经验，适当提高了文章推送频率，每周推送 3-5 篇文章。
- ◆ **推送内容：**在粉丝量增加达到一定数量级后，推文内容的侧重点从趣味性转向了企业价值信息传播。
- ◆ **推文设计：**与业务部门一起整合内容、素材，并确定传播重点后，配合专业设计能力，从不同的受众人群、当季热点、趣味活动等 方面进行设计。

## 触达有效人群——精准推送

随着粉丝量的不断增长，施耐德电气开始思考如何将粉丝进行分类，使内容推送更精准有效。

### ◆ 充分发挥内部员工人脉影响力

每次招聘推文推出后，施耐德电气会借力高层管理领导人，招聘相关部门员工，及人力资源团队的人脉，通过他们的转发，提高推文触达有效人群的可能性。

### ◆ 连接企业人才自有库

施耐德电气的微信公众平台与企业人才自有库实现了对接。候选人在通过微信公众平台投递简历或是推荐好友之后，他的信息就会进入到自有库中。招聘团队会对这些简历进行分类，贴不同标签。根据不同的标签，向其进行雇主及招聘相关信息精准推送。

## 聊天机器人：小施妹

今年，施耐德电气微信公众号上发布了聊天机器人——“小施妹”，并且为“小施妹”设计了视觉化形象。在线上宣传和线下活动上，都将“小施妹”的形象进行宣传。

### ◆ 为什么要使用聊天机器人“小施妹”？

**组织文化方面：**施耐德电气整体文化鼓励创新，而招聘团队更是喜欢尝试新可能。

**提高效能方面：**施耐德电气发现经常有候选人在不同场合询问同样问题，为了提升候选人体验提升，并减轻招聘团队日常工作，引入可自动的聊天机器人。

**宣传推广方面：**在运营微信过程中，施耐德电气发现视觉形象，能使人感到亲切感，拉近企业与候选人距离，提高趣味性。聊天机器人的视觉化解决了这一问题。

### ◆ “小施妹”的“绩效”如何？

“小施妹”目前可以通过语音文字进行激活，回答候选人的一系列问题。比如：岗位咨询类问题 / 操作方式类问题(例如，如何投递简历) / 基础信息类问题(例如，施耐德电气分公司地址，当地天气) / 闲聊等。

目前，“小施妹”绩效良好。上线四个月至今，回复了 7000 多条信息。在回复的信息中，70% 为与招聘相关问题，20% 为公司信息相关问题，不到 5% 为与“小施妹”闲聊。

### ◆ “小施妹”接下来的“职业发展道路”如何？

“小施妹”刚刚上线不久，在知晓度和使用率上还不高。需要吸引更多的候选人与其进行互动，丰富完善问题库。将“小施妹”真正与雇主价值、招聘本身产生更深的关联度。



## 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的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3500 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% 的企业正在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 场的大型品牌年会及展示会; 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) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(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) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 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。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

- **线上学习渠道:** 60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 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、招聘流程外包、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。

### 智享会满足采购需求

- 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。
- 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。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 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

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



# 第四届 招聘渠道有效性与招聘成本调研报告

THE 4th RECRUITMENT CHANNEL EFFECTIVENESS AND RECRUITMENT COST SURVEY REPORT