



# 中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告

CHINA CORPORATE INTERNAL RECRUITMENT TEAM BUILDING AND MANAGEMENT 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)



**白光华**

大中华区招聘总监  
思科(中国)网络技术有限公司



**蔡咏来**

高级招聘经理  
博世(中国)投资有限公司



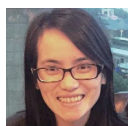
**范敏**

招聘总监  
飞利浦中国投资有限公司



**冯华**

招聘与雇主品牌高级经理  
施耐德电气中国区



**顾益华**

大中华区招聘经理  
原通用电气集团



**胡芳**

高级人力资源总监  
时光网



**花伟**

招聘总监  
新浪集团



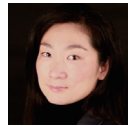
**黄爱丽**

大中华区人力资源总监  
安永华明会计师事务所



**景莹**

人力资源咨询顾问、独立讲师  
原SAP北亚区高级招聘总监



**刘畅**

亚太区招聘经理  
伊顿



**马颖**

亚太区人才招聘负责人  
西门子



**瞿娜**

中国区招聘副总监  
强生



**田雪梅**

大中国区资深招聘经理  
甲骨文



**王玉森**

研发体系高级招聘经理  
华为技术有限公司



**邬睿**

招聘总监与人才解决方案顾问  
英特尔中国



**张澧安**

高级招聘经理  
耐克体育(中国)有限公司

## 关于作者

**徐燕**

[Elsie.Xu@hrecchina.org](mailto:Elsie.Xu@hrecchina.org)



徐燕现担任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职。主要负责的调研报告有: 2014 胜任力模型的设计与运用调研报告, 第二届中国员工健康福利调研报告等; 在此之前, 在智享会从事销售工作。

徐燕毕业于上海第二工业大学国际交流学院。



## 前言

### + 商业环境与人才市场

业务转型、快速迭代、颠覆的行业规则……商业环境瞬息万变，变革与破旧立新之际，组织对人才渴求之强烈超越任何一个时代；企业愈加重视优秀人才的引进与发展，以持续推动组织的创新，逆势而上。——基业长青，唯不可缺的是人才。

然而，在中国人才市场尽管似乎从不缺乏新生力军，但中高层领导岗位人才及拥有专长的资深专业人士却是稀缺资源，供不应求。每家企业都面临着很难招到令人满意的候选人的挑战。同时，现在候选人对未来职位与企业的期望值偏高，招聘者不得不平衡候选人与用人单位对彼此的要求与期望，以消除双方之间的鸿沟。

### + 人才招聘的新坐标

面对商业环境与人才市场的变化与发展，人力资源的边界正在被重塑。与此同时，移动社交媒体从兴起到成为开展人际交往的重要渠道之一，目前已大大影响和改变我们的生活方式与思考模式。

随之而来，人才招聘在多个方面被颠覆：传统纸媒的招聘模式相对已淡出主流，而移动互联网媒体却发挥着越来越重要的作用；候选人信息透明化、个人的人脉关系互相串联；新招聘平台或软件的广告铺天盖地、雇主品牌的活动形式与内容丰富而眼花缭乱……人才好似近在

咫尺，招聘却依然论陷在“战国时代”。在这样的趋势中，何以迅速获取关键人才，赢得企业管理者与用人部门的认可，招聘者们正在变革中努力前行。

此次调研，通过与企业招聘管理者的访谈得知，招聘部门被赋予新的目标与使命：主动为未来业务战略需求储备人才，与候选人建立并维护长期的关系、建立移动社群扩大对潜在候选人的影响力、建立雇主品牌与人才品牌、成为人才解决方案提供者等等，人才招聘的新坐标清晰可见。

### + 传统招聘面临的挑战

传统的招聘在创建职位需求到安排员工入职的整个过程中，企业招聘人员往往将大部分时间花费于日常实操之中，却相对忽视了外部人才市场分析、人才管道搭建等具有中长期意义的工作。同时，由于一些企业招聘量大，招聘需求紧，企业依赖猎头的比例上升，导致招聘成本增加。

另一方面，传统招聘模式下招聘者的专业水准也往往参差不齐，许多人并不具备招聘过程中所需的“关键”能力，例如准确理解职位需求、出色的人才搜寻能力、获取被动候选人简历并与其建立互信的能力；与业务部门深度沟通的能力等等。

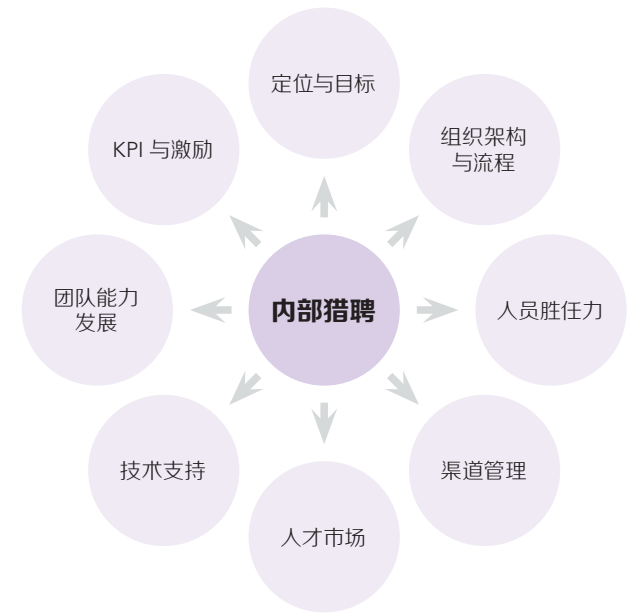
招聘转型：内部猎聘概念

面对上述挑战，越来越多的企业加强“直接搜寻（Direct Sourcing）”，通过挖掘各种渠道，以获取合适候选人；而一些企业更是开始尝试使用“内部猎聘”的模式应对人才招聘的挑战。

人力资源智享会于2015年3月至7月开展了中国企业内部猎聘的调研工作，通过文献研究、电话调研以及与企业招聘管理者进行深度访谈，获得了大量有价值的信息。本报告中描述的**内部猎聘**，是指企业内部专职招聘团队/部门，通过主动联系潜在候选人，建立人才搜索战略，系统地保存和归类候选人信息，形成人才资源池；主动获取人才信息，反馈人才市场（变化），形成目标公司的人才地图，从而快速、精准定位候选人，提升招聘运营有效性或控制招聘成本。目前有两种较普遍的模式：一种是企业的招聘团队划分人才寻访/搜寻专员（Sourcer/Researcher）和人才招聘顾问（Recruiter/Talent Acquisition Consultant）两个职能；另一种是招聘团队不划分两个团队，而是强调人才招聘顾问（Recruiter/Talent Acquisition Consultant）的直接搜寻（Direct Sourcing）能力。同时，内部猎聘模式对招聘团队在人才市场动态把握、人才库建立等方面有更高的要求，招聘者需要具备主动搜寻人才、吸引人才意识并采取行动。

该招聘模式存在与发展的时间并不长，第一批尝试者以某外资IT企业为代表，也是近十年内在中国开始“内部猎聘”之旅。

从多家采取内部猎聘模式或者正在转型的企业中得知，在招聘成本、猎头使用比例、招聘周期等方面，确是发生了不小的改变。企业的直接搜寻比例大幅上升、猎头使用比例甚至从30%或更高降低到10%以内；单位招聘成本下降，为企业节省了数百万。另外，不少受访者表示，通过内部调研发现内部猎聘模式下的客户满意度也得到了提升。



本次调研报告将围绕八大维度（如上图）展开叙述与分析。结合与近二十位资深招聘管理者的访谈，报告将梳理内部猎聘团队的搭建、内部猎聘团队的管理、内部猎聘模式的优化等方面的内容，以展现更为详细的内部猎聘模式实践与探索。

在中国市场，尽管内部猎聘概念尚在塑形之中，但我们已经从一些企业的实践中看到了内部猎聘模式的价值所在。作为报告撰写者，希望此次的研究不仅能描绘一些有价值的实践，也为从业者拨开内部猎聘的面纱以激发大家更多的思考与实践。



报告内容

- 第 ① 部分 | 内部猎聘模式的价值
  - 内部猎聘模式的关键因素
  - 定位与目标
- 第 ② 部分 | 内部猎聘团队的搭建
  - 组织架构与流程
- 第 ③ 部分 | 内部猎聘团队的管理
  - 人员胜任力
  - 团队能力发展
  - KPI与激励
- 第 ④ 部分 | 内部猎聘模式的优化
  - 渠道管理
  - 人才市场
  - 技术支持
- 第 ⑤ 部分 | 总结与展望





# 第1部分 | 内部猎聘模式的价值

企业是否有必要尝试内部猎聘模式、搭建内部猎聘团队？招聘转向内部猎聘的成功机率如何？

通过调研我们发现以下三个因素 / 条件，一定程度上可以帮助企业审视内部猎聘模式是否能在其组织发挥价值。

## 内部猎聘模式的关键因素

企业是否有必要尝试内部猎聘模式，搭建内部猎聘团队？招聘转向内部猎聘的成功机率如何？通过调研我们发现以下三个方面，一定程度上可以帮助企业审视所在的组织是否需要内部猎聘。

首要因素	人才战略与定位	内部猎聘模式强调的是招聘过程中主动猎取人才、吸引人才，因此一定要清楚企业现在与未来的“人才”要求，明确与业务战略紧密相关的人才定位。
必要条件	招聘量与雇主品牌	只有达到一定的招聘量才能体现内部猎聘模式的规模效益；内部猎聘比传统招聘更注重对被动候选人的搜索与吸引，需要企业本身有一定的雇主品牌，缺失这一软实力将一定程度上阻碍内部猎聘模式的发展。
保障条件	招聘专业能力	内部猎聘因其工作更有战略价值和挑战，对招聘专业能力的要求提升，招聘团队专业能力是否达到新的要求，将可视为转型的条件之一。

## 定位与目标

以终为始——面对诸多挑战，内部猎聘团队的定位决定着内部猎聘模式的成败。通过调研与访谈，我们发现以下五方面是（较）成熟的内部猎聘团队的定位与目标：

贴近业务，成为专业人才顾问	与业务建立紧密的合作伙伴关系，做好人才战略规划；不单是完成日常招聘，更是预期人才需求。站在业务的角度，内部猎聘团队为业务部门提供业内人才动态，以人才解决方案为核心任务，成为专业人才顾问。
招聘转型，提高招聘效能	优化招聘战略和招聘流程，提升招聘团队胜任力，降低猎头使用比例，控制招聘成本，提升招聘质量。
精准定位，主动出击	作为“人才销售”把职位推送到合适的候选人面前，也为其描述与该职位的契合度和未来的职业愿景与规划；同时，借由主动寻访候选人，网罗与企业用人需求匹配度高的候选人，建立起精准的人才库。
传递雇主品牌，提升人才吸引力	借由主动搜寻，向潜在雇员传递公司用人理念、推广企业文化。并且通过与候选人建立信任的关系，真正把雇主品牌转化成深入人心情感关系，尤其是在特定与关键人群的心中。
打造前瞻的人才搜索渠道	招聘不仅是“今天”的招聘，而且是“明天”的招聘。建立起前瞻的人才搜索渠道，以应对业务发展与变革的需要，帮助企业储备未来所需人才。

## 第2部分 | 内部猎聘团队的搭建

团队管理者如何入手搭建起一支充满激情与战斗力的队伍？  
我们围绕“组织架构与流程”展开，阐述组织内部猎聘团队的搭建实践。

图表 1 内部猎聘流程示意图



### 组织架构与流程

基于内部猎聘团队的定位与目的，招聘转型过程极其关键的一步即是组织架构的优化，重新定义职责与分工，促使招聘工作更具前瞻性和战略价值。

#### 内部猎聘模式的招聘流程（见图表 1）

##### 特点 1 流程切分与职责细分

招聘流程由组成合作关系的 Recruiter 和 Sourcer 分前后端共同负责，利于更加精细化每一个环节的质量；细分职责使得相关负责人的工作更加专业，深化和有针对性。

##### 特点 2 重视客户体验和候选人体验

前端 Recruiter 岗位专注于客户体验，以便建立信任关系与获得客户支持，同时，提供顾问式人才咨询服务；后端 Sourcer 岗位专注于候选人体验，以建立情感关系与深入了解外部人才市场。

#### 人才搜寻团队目标岗位

现实情况而言，Sourcer 在中国市场很不成熟，人才搜寻团队究竟负责哪些招聘职位的搜索最合适并没有绝对的标准。除了考虑招聘量，还需要团队管理者审视目标岗位难易度、人员成本与管理成本、Sourcer 能力水平等因素进而做出选择。

##### ① 业务需求与人才搜寻团队的关系

满足业务需求是人才搜寻团队的首要任务，团队定位与人员能力都需要紧跟业务变化而有所调整，人员成本也与此息息相关。

##### ② 人才搜寻团队的目标岗位、Sourcer 能力水平与人员成本的关系

目标定位需要考虑到 Sourcer 能力水平与所交付结果的平衡，Sourcer 能力尚待培养时，岗位难度越高，则对 Sourcer 越有挑战、将影响他们的搜索产出；同时，目标定位与 Sourcer 能力水平也将影响到人员成本，尤其是人员的管理成本。团队管理者需要充分考虑三者之间的相对平衡。

#### 人才搜寻专员（Sourcer）的选择与来源

调研发现，企业内部人才搜寻专员以选择招聘应届毕业生与实习生、第三方机构（猎头、招聘流程外包 RPO 公司等）从业者以及企业内部招聘从业者为主。企业一般先根据该岗位的要求和目标，确定人员要求与能力，从而选择合适的人才。相对而言，有第三方机构工作经验的人转作企业内部搜寻专员岗位，能帮助企业较快实现内部猎聘模式，因其相对有人才搜寻的优势，但也有可能存在其局限和未来在企业内部发展的不利之处，例如他们不适应内部流程；职业发展方向不明朗等。而企业原来的招聘者在内部猎聘模式下转为搜寻专员，其工作范畴缩小，主要聚焦于人才搜索，而不是招聘全流程管理，他们是否有意愿、能否在工作中获得成就感是一个问题。如果选择应届毕业生与实习生负责人才搜索，则企业必须从零开始培养、发展他们的能力。因人才搜寻能力的培养并不容易，企业是否有土壤和资源帮助他们快速成长将决定着他们能否胜任此岗位。

#### 较常见的人才搜寻团队目标岗位

实践中企业人才搜寻团队的目标岗位有以下三种常见形式：

##### ① 目标为所有职位

Sourcer 负责所有职位的人才搜索，包括渠道使用和搜索，主流招聘网站、企业人才库是常用的渠道，也会通过陌拜电话（Cold Call）、人才市场分析或更多寻猎技巧助于完成候选人搜索。

选择此定位的企业一般搜寻团队已有人才梯队，团队内有资深的 Sourcer 可以负责更多的高难度职位。

## ② 目标为中基层或经理级别以下岗位 (Entry-Mid Level / Below Manager Level)

此范围的岗位搜索工作交由 Sourcer 完成，更高级别职位的搜索工作由 Recruiter 承担。

选择此定位的企业有些刚刚成立搜寻团队，团队成员还不足以完成较高难度的人才搜寻。

## ③ 目标为关键岗位或中高层岗位

专家型 Sourcer，或者被企业称为人才星探 (Talent Scout)，负责关键或中高层岗位的人才搜索。这类 Sourcer 需要寻找各种资源和渠道，定位 (Mapping) 目标，寻求候选人推荐，从单个候选人拓展到更大的范围，进而“命中”目标。

以上目标岗位的划分是主要针对岗位职级而言，也有企业同时按岗位职能 (Function) 进行划分，例如：某些 Sourcer 专门负责某些业务部门的招聘。总体而言，如何设定人才搜寻团队的目标岗位，势必要考虑并确保搜寻团队的工作完成度。

### 案例 人才搜寻团队的定位与职责 | 伊顿

我们的团队内部主要配置两个岗位，招聘顾问 (Talent Acquisition Consultant) 和人才搜寻专员 (Sourcer)。招聘顾问作为和内部客户对口的联系人，需对整体招聘进展进行把控。搜寻专员主要负责支持顾问就某些岗位进行候选人搜索，包括挖掘潜在候选人，简历筛选和 / 或与候选人的初步电话沟通。

#### 人才搜寻专员 (Sourcer) 的工作内容和评估

我们主张并强调搜寻专员不是助理，而是协助顾问进行简历获取与过滤的工作。此外，我们期望搜寻专员是专家，有能力挖掘新的搜索方向和渠道。即使有搜寻专员的支持，顾问也需要自己进行候选人搜索。招聘主管会负责分配搜寻专员的工作，并及时对工作量进行调剂。目前一个搜寻专员同时跟进的职位大约在 15-20 个，其中包括 5-8 个优先职位。

对于具体职位的支持，搜寻专员的工作内容主要分为简历获取与筛选和 / 或候选人初步电话沟通两大块。搜寻专员会广泛利用各种渠道挖掘及联系潜在候选人，并获取其简历。关于选取哪些职位请搜寻专员进行候选人电话筛选，我们总结的经验是 ① 相对比较好理解和把握的职位；② 人才库大而广的职位。搜寻专员是公司招聘部门的窗口，第一次的沟通有可能影响候选人对职位的兴趣。我们制定了电话初筛的指导框架供团队使用，并给予搜寻专员必要的辅导。

我们会考核搜寻专员完成工作的速度、提供简历的质量、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。在广泛了解各个行业和职能的同时，我们也要求每个搜寻专员有自己擅长的领域。

除了招聘有经验的搜寻专员外，我们也愿意花时间自己培养人才。我们会根据队员的经验值来分配工作，并定期回顾取得了哪些进步和经验教训。针对行业职能、筛选简历、与候选人沟通等模块我们都有组织内部培训，通过团队分享、角色扮演等练习逐步帮助队员提高工作技能和效率。

### 案例 搜索模式的建立与职责划分 | 博世

**Talent Acquisition Consultant 人才甄选顾问**：直接与用人部门交流、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)；

**Sourcing Intern 人才寻访实习生**：专注于基础职位搜索及初筛，支持人才甄选顾问完成招聘流程及职位人才追踪储备。目前搜索的职位是主管级别或以下职位，首要使用人才数据库进行搜索，同时借助社交媒体等渠道，并定期对已积累人才数据进行进一步挖掘及维护。人才寻访实习生通过标准培训项目后上岗，根据年招聘量灵活调配，计划与人才甄选顾问比例为 1:2 至 1:1。

内部猎聘团队规模与人员配比

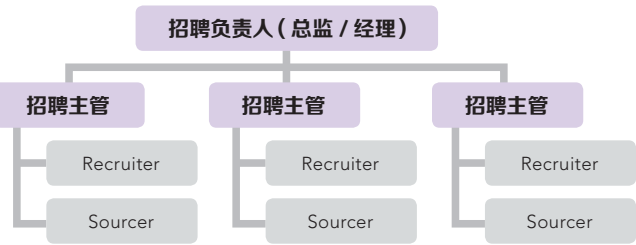
在我们采访的企业中，企业的招聘团队规模从近十人到三十余位不等。前端 Recruiter 与后端 Sourcer 的配比一般在 2 : 1 与 3 : 1 之间，或者稍大于 3 : 1。较少企业的 Sourcer 人数比 Recruiter 多。企业一般会先定义二者的工作职责，预测前后端分别的工作量，进而决定人员配比。

而企业的人才搜寻团队规模，部分企业在 4 至 5 位或者更少；小部分企业达到 8 至 10 位或更多。例如，某一家多元化集团年招聘量（不含工厂）近 2000 人，同一招聘职位的招聘人数一般仅是 1 至 2 个；建立人才搜寻团队近 6 年，其搜寻团队负责所有职位，目前团队稳定在 8 至 10 人。尽管人才搜寻团队规模与招聘量存在一定的关系，但因企业赋予搜寻团队的目标与团队成员的成熟度都不同，比例会有些变化。

内部猎聘团队组织架构

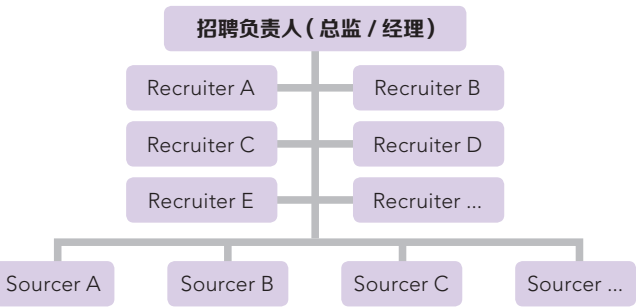
图表 2.1 内部猎聘团队组织架构（固定合作）

Sourcer 支持固定的 Recruiter；Sourcer 直接向招聘主管汇报。



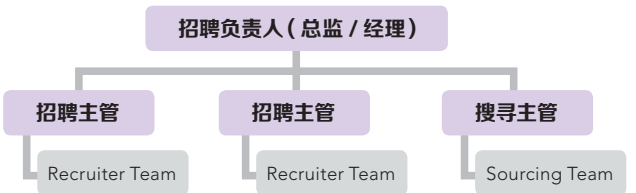
图表 2.2 内部猎聘团队组织架构（不固定合作）

Sourcer 不固定支持 Recruiter；Sourcer 与 Recruiter 没有汇报关系。



图表 2.3 内部猎聘团队组织架构（设立搜寻主管）

Sourcer 直接向搜寻主管汇报；由搜寻主管分配 Sourcer 资源。



设置搜寻主管 (Sourcing Leader) 的利弊

内部猎聘团队内部的汇报关系如何？受访者的答案并不相同，有些公司团队较大，设有几个招聘主管，Sourcer 同时配合主管下的多个 Recruiter，向招聘主管汇报；有些公司 Sourcer 较多，其向搜寻主管汇报，与 Recruiter 是合作关系，搜寻团队与 Recruiter 团队平行。（如图 2.3 所示）

企业是否需要设立搜寻主管没有统一答案。一方面，搜寻主管的角色有助于综合调配搜寻资源。一般 Sourcer 并不仅仅与一位 Recruiter 合作，同时面对紧急需求时，顾此失彼在所难免，而搜寻主管角色可以根据 Recruiter 的需求及业务紧急情况做出调整。另一方面，为了搜寻团队的日常管理、发展、激励与保留，降低 Sourcer 的流失率，设立搜寻主管角色有相对优势。

当然搜寻主管存在也会有一定弊端，其一，团队两个角色之间的分界更为明显，有可能不利于团队合作；其二，增加了一层汇报关系，影响沟通效率或质量。

人才搜寻专员与人才招聘顾问的合作

由于招聘流程做了前后端的切分，加上内部猎聘模式在企业内部并不成熟，因而常常出现 Sourcer 和 Recruiter 的合作并不那么尽如人意，诸如“Recruiter 不满意 Sourcer 提供的简历，影响招聘周期”，“Sourcer 认为 Recruiter 对职位的要求说明不清晰，因而找不到合适的人”，“Sourcer 拿不到用人部门的直接反馈，推荐屡次不成功”等等责任不清、达不到目标的问题。

为了提高合作的效果，不妨审视整个流程和各个流程之间的衔接，从以下几点提升内部沟通：

① 招聘流程可视化，招聘状态和数据公开透明，让团队成员时刻了解现状

招聘流程从收到需求、学习职位、会前准备、与用人部门分析岗位需求、讨论招聘方向与渠道、搜索、面试甄选等，到最后雇佣，所有环节与节点都以清晰的流程图展示在团队每个人面前，透明的信息利于团队沟通与合作。如招聘过程中遇到瓶颈，管理者也可适时地给予帮助。

内部猎聘团队强调合作，而非像外部猎头一样是竞争关系。Sourcer 和 Recruiter 的工作量公开透明，也便于管理者平衡资源和招聘任务。例如，有些 Recruiter 负责的招聘职位可能面对的是非常多的内部客户，而有些可能面对的是比较少的用人经理，团队管理者可调配 Sourcer 的支持力度，更有效的完成招聘任务。

② 讨论搜寻资源与方向时，互相明确渠道资源，避免重叠搜索

针对一些职位，人才搜索的渠道通常是哪些？而这些渠道中 Sourcer 会专注于哪些，双方需进行事先沟通，避免二者同时使用同一渠道进行重复搜索。资源的分配与沟通是为了尽可能让人才得到充分使用，并非垄断某些渠道。



### ③ 双向反馈与互动，及时调整人才搜索方向

团队合作磨合需要每个 Recruiter 对 Sourcer 的推荐及时做出反馈。例如 Sourcer 对某职位的搜索准确度是多少？Sourcer 推荐周期是否及时？第二批搜索结果准确度提高了多少？

另一方面，Sourcer 对 Recruiter 的反馈，包括在哪些方面需要获得支持，职位搜索遇到什么问题需要 Recruiter 与用人经理沟通等。一

定时间后，团队也需要针对普遍性问题，讨论解决方案，优化搜索工作。

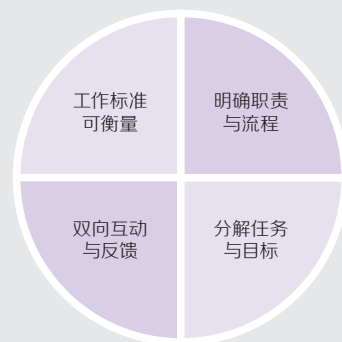
### ④ 建立 Sourcer 与 Recruiter 之间更加紧密的关系与提高工作效率

为了双方建立更加紧密的关系与提高工作效率，团队可以考虑二者固定的合作关系，例如以业务单元或者根据岗位职能来制定两者对应的合作关系。

## 案例 招聘顾问和人才搜寻专员（Sourcer）的工作配合 | 伊顿

招聘顾问和人才搜寻专员需要保持紧密的联系。我们团队的氛围很好，格外注重协作互助和公开客观的沟通，这点也为有效的内部合作奠定了基础。

顾问与搜寻专员之间的磨合需要时间。为保证职责清晰，我们制定了详细的寻访工作流程图，包括从收到需求到寻访结束的所有环节以及各步骤的工作规范。顾问和搜寻专员的沟通绝不是单向的，沟通时效性很关键。我们对顾问在什么时间、如何提供反馈、提供什么样的反馈做了多次探讨并制定了可衡量的指标，亦会定期回顾以便提高。针对任务分配和工作质量，视情况口头和书面的交流都需要，我们鼓励队员定期总结自己的工作并和团队分享，敢于使用数据基于事实沟通，并把工作可视化。一对一、小团队、大团队的工作会议交错进行。目前，我们每周会开一次圆桌会议，其中一个话题就是搜寻专员讲自己这一周的工作重点，会后把自己的工作列表打印出来贴在白板上。为帮助搜寻专员更好的了解职位需求，在可能的情况下，招聘顾问会邀请搜寻专员一起参加和用人部门的需求了解会，了解第一手的信息，并参与提问和讨论。和用人部门直接沟通能让搜寻专员更有参与感，也能感受到来自用人部门的压力，更积极地和顾问共同承担完成职位招聘的工作，大家有共同的目标才能更好的合作。提高内部合作效率的关键点，简单可以概括为如图所示的四个方面。



尽管现在该合作机制已经很成熟，我们还是会定期回顾总结，同时寻求改善的机会点。最初是领导小组提方案推动执行，现在团队中很多同事都会主动提建议并参与实施方案落地。

## 案例 与用人部门的沟通，获得他们对内部招聘模式的支持 | 伊顿

伊顿中国招聘团队发展至今，招聘战略部署紧随业务战略发展的脚步。如今招聘团队不仅极少依赖猎头的协助，并且成为了业务部门可靠的人才搜索顾问。

最初的时候很多用人部门非常担心，认为市场上大部分公司都在用猎头，每天收到猎头公司电话，如果我们不用猎头怎么可能找到人，不少用人经理希望第一时间就启动猎头公司帮忙。就此，除了公司从上至下的传达招聘策略外，招聘部门的每个人也都需要不断地和当地用人部门沟通，通过成功案例来打消用人经理的担忧，达到双赢。变革的过程是艰辛的，需要持续的努力来证明这条路是行得通的，直到今天我们仍然就该策略和业务部门不断交流，帮助新经理了解公司的策略和招聘团队的定位以及我们如何可以帮到他们。我们会让用人部门对招聘进展有一个合理预期，如果有必要使用猎头，招聘顾问也会主动提出建议。几年下来，团队取得了业务部门的信任。让我们很受鼓舞的是，现在即使碰到很难的职位，用人部门也会坚持让我们自主搜索，相信通过我们内部团队的努力一定可以找到合适的候选人。当然，和猎头公司的合作还是有必要的，我们也会让用人部门了解为什么需要用猎头，我们可以期待什么样的进展。我们不会根据职位的级别来决定是否启动猎头服务，职位的难易程度也不完全和职位级别成正比。招聘团队成员扮演着顾问的角色，要针对具体职位给予有关招聘方案的建议，并得到用人部门的认可。

每个职位完成后，我们会给客户发放问卷，收集客户满意度。该问卷是通过招聘系统自动发送，以保证客观全面。用人部门会就招聘团队在需求了解、进展分享、寻访策略、候选人评估、整体合作、双方职责介绍及招聘结果等方面的工作进行评分，用人部门也要自评在招聘过程中是否了解自己的角色并积极给予招聘团队所需的反馈。中国团队得分始终在全球保持领先。



### 第3部分 | 内部猎聘团队的管理

受访者或多或少感受到了团队管理面临的挑战，也尤其表达了对人员发展、激励与保留的强烈关注。如何推动内部猎聘团队更进一步？我们从“人员胜任力”、“团队能力发展”与“KPI 与激励”三个维度直面团队管理的现状与发展。

#### + 人员胜任力

内部猎聘模式成功运转的一大重要支柱就是团队人员的胜任力。但在过去数年，很多招聘人员因为招聘量大、招聘周期紧张等因素，往往“基本功”不扎实，而是比较注重短期招聘结果的完成，忽视了招聘专业能力的提升。招聘者在招聘过程中也比较被动，对用人决策的影响力较小。

从招聘模式转型为内部猎聘模式，团队管理需要分析新的人员胜任力。除了认同内部猎聘工作模式，热爱招聘、热衷于不断主动发掘人才外，内部猎聘团队成员需要具备哪些能力？以下试图描绘内部猎聘团队的能力框架，供参考：

#### ➤ 能力模型（下图）

对 Recruiter 和 Sourcer 而言，这些能力要求的掌握程度不同，

以人才搜索能力为例，有两个层面：第一层，在获得招聘需求时，能够立刻有一些判断，这个职位的候选人最首要的是哪些能力，什么职位的人会具备的这些能力；候选人可能在哪些目标公司，例如上下游公司、竞争对手，还是跨行业的公司；找人时，不仅有针对性的接触候选人，也需要联系间接候选人，进而找到更多合适的候选人。第二层，搜索结果的平衡能力。例如，Sourcer 推荐了一个非常优秀的候选人，但候选人对职位的期望远高于企业提供的，则这个候选人就不一定最合适；最能达成目标的搜索是，找到一个满足 80% 职位要求的候选人，通过向用人部门分析用人成本、候选人的工作经验、职位成功率等因素让用人部门清楚为什么是这个人，而不是另一批人。对 Recruiter 而言，必须达到第二层搜索能力。

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（如下页）。

招聘专业能力 Recruiting Professional Competencies	• 候选人关系管理 • 人才库搭建	• 人才搜索 • 业务理解	• 新渠道灵活使用 • 人才甄选	• 人才市场分析 • .....
人力资源知识 HR Foundation Knowledge	• 全面薪酬	• 企业文化	• 组织设计	• .....
通用能力 Common Skills	• 销售能力 • 学习能力	• 咨询技巧 • 团队协作	• 影响力 • 抗压能力	• 项目管理 • 时间管理 • 客户导向 • .....

## 团队能力发展

为了提升内部猎聘团队人员的能力，尤其是人才搜索能力，企业有不少尝试。我们汇总了以下几种较有效的培养方式。

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。

### 案例 人才搜寻专员（Sourcer）和招聘业务合作伙伴（KA）的胜任力模型以及对能力的培养 | 强生



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，以加强直接搜寻（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 团队能力培养与发展 | 博世

博世招聘团队意识到创新是不断进步发展的源泉，从 2015 年开始创新 KPI 占其团队 KPI 的 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），管理团队定期评估分享团队成员的创新成果。强调每个团队成员都可以成为自己创新成果的产品经理，不断改进分享其创新成果。

与此同时，招聘团队结合岗位能力要求，设计了有针对性的培养方式。

➤ 搜索技巧的培养：人才搜索内部比赛 Talent Sourcing Day

比赛的目的：一方面，通过搜索比赛，提高大家搜索的能力、熟练程度等，另一方面，比赛分组，以让不同区域团队成员学习配合，也让正式员工与实习生同场竞技学习。另外，比赛的形式也很好地结合了工作与娱乐，过程中团队成员彼此加深认识和了解。

设计比赛：定义比赛规则，进入面试计入 N 分，接受 Offer 计入 N 分等；比赛间设置分享环节，现场分享搜索技巧、对系统的使用问题；设置奖惩规则，增添趣味性。

• 人才搜索日的后期影响

提高了搜索技能，团队成员平时也更加愿意 Sourcing。其中一场软件类职位 Sourcing Day，成功地让所有团队成员了解了软件类招聘的整体情况与特点；Talent Sourcing Day 已举办 4-5 场，比赛中联系到的候选人后期有超过 40-50 人接受 Offer，现在人才搜索日已经成为博世中国招聘团队的有效管理工具。

➤ 创新的招聘团队学习周

团队成员通过自己参加培训或是经验总结开发属于自己的品牌课程，通过集中宣传，并与博世培训团队、领导力与组织发展等团队，甚至外部猎头公司等合作打造学习型组织，提升专业度。

➤ KPI 与激励

➤ KPI 关键绩效指标

内部招聘模式下，招聘者（Recruiter）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。而人才搜寻专员（Sourcer）的 KPI 则主要包括：候选人搜寻速度、提供简历的质量、电话筛选候选人的质量、被录用的候选人数量、招聘者对他们的评估等。与此同时，不同企业的人才搜寻团队目标不同，KPI 也会有进一步的区分，例如一家企业的 Sourcer 主要职责是搭建关键岗位人才库，则就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 不同企业的团队 KPI

➤ 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。



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**（Lead Time）；**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（Lead Time），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：直接与用人部门交流、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，我们也要求每个搜寻专员有自己擅长的领域。

激励与保留

内部猎聘团队的激励与保留很大程度上挑战来自于对 Sourcer 的激励与保留。因为其工作相对局限，不能了解招聘全流程，也不太与业务部门打交道；同时工作重复性高、相对枯燥；在与 Recruiter 的合作中更像是他们的下属或渠道，处在相对弱势的一方……这一系列问题使得人才搜寻团队的流动率普遍较高，因而也必然影响人才搜索的准确性，影响招聘周期与质量，甚至人才搜寻团队完全不能达到企业成立这一团队的目标而白白消耗了资源。

通过与企业招聘管理者的深度访谈，我们找到了在团队激励与

保留方面的一些思路。其一，激励与保留什么，即 Sourcer 的内在需求是什么。他们是否有不同于 Recruiter 的驱动因素？他们是否希望获得个人能力的提升或者哪方面的提升，公司能提供什么针对性资源？其二，当团队管理者了解 Sourcer 的需求后，设置有针对性的激励策略。（见下图）

调研过程也发现，因为政策或制度要求，企业很难像猎头一样提供绩效提成或奖金，因而内部猎聘团队的激励主要是借助企业文化的土壤，做好上述策略为主。

团队氛围营造与文化建设	<p>④ 共同愿景：团队管理者应不断描绘内部猎聘团队的共同愿景，激励团队克服挑战，达成最初所定的目标。</p> <p>⑤ 合作共赢：内部猎聘无论分工如何，这都不影响同一个团队的概念，团队管理者只有帮助大家营造分享的氛围，让大家感受到并非竞争，而是合作，才能让所有人拧成一股绳。</p>
建立合理的评价和激励机制	<p>④ 合理的评价和激励机制：包括设置明确、合理的岗位 KPI，根据岗位难度，区分要求与目标等。设置与绩效挂钩的奖金和项目奖励，使团队成员清晰个人绩效与考核指标的关系，达成激励的作用。</p> <p>⑤ 工作认可：公司可以设置例如最佳猎手、Recruiter Superstar 之类的内部奖项，既有竞争性、又有趣味环节，让团队成员都在其中得到收获。团队管理者也应在日常管理中，对于每个成员及时的认可，这是一种尊重与鼓舞。</p>
提供多样的发展机会	在招聘团队或者人力资源内部拓展多样发展机会，增加高绩效员工的工作多样性。例如：参与其他的招聘项目机会：校园招聘、人才吸引项目、全球招聘任务、招聘系统项目等；提供 HR 轮岗机会，了解其他职能工作；或者在增加招聘职位的变化程度：负责销售市场的 Sourcer 可以去做研发技术，或法务运营等，让 Sourcer 可以拓展新的人才市场。
职业发展通道	描绘 Sourcer 职业发展路径，以胜任力为连接点，让他们能清楚知道 Recruiter、HRBP 的胜任力要求，晋升发展需要提高哪些胜任力，了解其职业发展的准备程度。

案例 团队管理与激励计划 | 伊顿

团队日常管理，不单单是针对具体工作的协调、督促、支持，更多的是帮助队员提高技能，鼓舞团队士气，鼓励大家保持好的心态，积极思维，转变意识和行为方式。在团队招聘和管理过程中，开诚布公地沟通工作的挑战和期望。招聘团队的成员要发自内心的接受和支持特定的工作模式，认同自己的工作非常有价值，结果导向同时乐于不断进行改善。变革管理贯穿始终。

④ 量身定制的激励计划

我们针对招聘团队量身定制的激励计划。该计划的制定是基于客观可衡量的硬指标，也就是绩效考核的四大维度，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）。公司每年会修订每个维度的目标以及各维度在整体激励计划中所占的比例。计划细节会和团队进行详细沟通，确保大家理解，并鼓励大家主动跟踪自己的目标达成情况。除此之外，日常工作中对团队的感谢、认可和鼓励也非常重要，让大家感受到被尊重和支持。员工做得好，给予及时的反馈和认可。感谢和认可除了来自于上司，也可以是同事和客户给予的。让队员有机会分享自己的成绩，给予公开表扬都能收到不错的效果。

案例 激励与保留 | 博世

我们践行信赖、创新、多元的博世雇主价值主张，分享共同的目标，提供均等的发展机会以及不断创新和学习。团队中主要是 85 后，根据他们的特点设置方案、安排活动，真正做到激励他们。目前有定期或不定期的活动，包括招聘团队跑男等热门项目；团队也非常创新地定制了“节操卡”（积分系统鼓励团队成员间的候选人分享与业务部门互动）、月度之星每月表彰表现突出员工等，把激励与成员需要达到哪些能力的提升结合起来。招聘团队不仅是完成招聘任务，团队的每个成员都清楚这是一个强调创新和学习的组织，知行合一，努力成为业界标杆！

## 第4部分 | 内部猎聘模式的优化

对于内部猎聘模式能否有效运转，不仅需要搭建团队的组织架构、人员胜任力、发展与激励团队成员，也需要重视“渠道管理”、“人才市场”与“技术支持”。而随着外部环境的变化，这几个维度的评估与优化将越来越关键。

### ✦ 渠道管理

尽管受访者都认为渠道对人才招聘非常重要，但是我们却并未发现企业在渠道使用上有太多的创新与创造性的成果。虽然大家都希望高效利用现有的招聘渠道，也挖掘新兴渠道。然而，使用传统招聘渠道并不能达成人才精准定位的目的，而新渠道使用上又依然处在摸索阶段，招聘者真正通过新渠道招到人的比例非常小，有些渠道一年的贡献不足 1%，但前期投入却不小。

目前而言，对渠道的使用与管理，内部猎聘模式与传统招聘模式的差别并不大。只可说在现有条件下，一些企业的尝试还是值得大家关注与思考：

#### ① 持续投资新渠道，摸索不同新渠道的优势

对新渠道持续投资，尽管短期不能在这些渠道上获得即时的结果，但长远而言，投资新渠道是一个趋势。

“互联网+”的招聘新渠道或平台，包括社交招聘网站、垂直招聘网站、猎头资源整合型渠道、人才拍卖服务、移动端的招聘软件、行业专业群组等，对于内部猎聘者而言，需要投资和尝试，才能慢慢摸索成功路径、清楚不同新渠道的可取之处。为了开发和利用新渠道，企业可以考虑在 Sourcer 的考核指标中设置与新渠道开发相关的指标。

随着移动社交的发展，候选人在这些平台上的粘度正在变高，未来很有可能其中某些渠道会成为他们求职的重要方式，现在早做开发，可在未来占到先机。

#### ② 优质传统渠道深度使用

内部猎聘模式下，团队需要优化渠道，最大化有效渠道的贡献。例如员工推荐的质量高并且招聘成本较少，被视作最有价值的渠道之一，企业应该不断优化和推广这一渠道。企业是否可以让招聘团队在收到推荐候选人之后不断进行滚动推荐（候选人推荐候选人），甚至把此设为考核指标，以进一步提高此渠道的贡献比例。同时，投入资源优化员工推荐渠道，使其变得简便，提高员工的推荐率，使员工的人脉变为企业的人才库。

#### ③ 推动雇主品牌等企业人才吸引项目，转化为招聘结果

越来越多的企业开始重视其雇主品牌的推广，然而雇主品牌活动、人才吸引项目的开展是否与人才搜索进行关联并产生直接结果？内部猎聘团队需要考虑雇主品牌活动与所需招聘岗位之间的关系，从公司

设计人才吸引项目到成功招聘，对这一过程各个环节进行分析与跟踪。例如，建立优质人才库，把人才吸引项目所获取的高质量候选人加入其中，也根据候选人与岗位的匹配程度，决定跟踪的优先等级，维系联系、建立信任关系。

#### ➤ 与猎头的关系

企业在内部猎聘模式下，并非完全排斥猎头。一方面，目前状况下，不少企业试图降低猎头使用比例，特别是针对招聘难度不高的岗位，企业希望在这类非高价值岗位上尽量零猎头，但有些岗位（例如招聘难度较高的岗位）依然会选择与猎头合作。另一方面，以往企业会与许多猎头供应商合作，但结果会发现真正产出高的却基本也只有较集中的几家。内部猎聘模式下，企业更愿意与重点猎头建立战略合作关系，让他们了解企业的发展方向与人才战略，并借此为企业积累合适的人才，让他们的人才库未来能被充分利用，达成双赢的效果。

### ✦ 人才市场

过去招聘者面对井喷的招聘需求，往往忙于大规模招聘项目、日常招聘任务等，相对缺乏对外部人才市场的关注，然而内部猎聘模式因其需要主动猎聘的特点，进而只有了解全局才能清楚猎聘目标。

因此，了解与洞察外部人才市场是团队非常重要的一项任务。首先，即 HR 主动向外看，清楚外面有什么人；其次，企业需要什么人，企业需要的人在市场上有多少；再者，什么样的人适合自己企业，企业用人要求是否合理；最后，企业需要的人在哪里，他们是否有意向加入。

而面对内部客户时，Recruiter 不仅需要分析人才市场，影响 / Engage 用人决策，或教育用人经理、调整其用人要求，更要能够基于所有信息的整合，为业务部门提供内外部人才盘点、人才解决方案，成为专业人才顾问。如何了解外部人才市场？在此分为两类项目：① 未来关键人才储备 / 管道；② 人才地图。

#### ➤ 未来关键人才储备项目 Key Talent Pipelining Program

企业的人才战略，决定了关键人才储备项目的设计与执行。招聘者需要通过与业务部门的深入沟通，分析未来需求，确定哪些职位或满足哪些条件的人才有必要进行储备。其条件可能包括关键岗位人才的定义、人才来源较窄的职位、中高管的继任者岗位等；又或者根据以往需求数、招聘难度、招聘周期、招聘成本（猎头使用比例）等维度进行调研和评估。

案例 人才储备项目（即重要候选人关系跟踪）| 强生

在完成日常招聘任务的同时，Sourcer 负责潜在候选人关系管理。通过胜任力水平把联系过的重要人才分为三类：④ 潜在重要候选人且会考虑强生的工作机会；⑤ 潜在重要候选人，但暂时不考虑强生的工作机会；⑥ 外部重要人才，其本人不太匹配强生的用人需求，但未来可以推荐其他候选人。经过 3 年的积累，A 类和 B 类的人才已达到近千人，其中 A 类达到 100 多人。

Sourcer 通过短信、微信、邮件与线下活动等方式对以上 3 类人群进行不同程度的关系维护。尤其与 A、B 类候选人建立起信任的关系，增强他们对公司和职位的了解。线下活动则针对中高管岗位潜在候选人，邀请业务部门分享公司发展（可公开的信息）与其个人职业生涯发展，宣传员工价值主张（EVP）。此活动并非由于单个招聘空岗而组织，而是希望通过时间积累、后期跟踪来维护这个人脉圈，为长远发展而储备人才。目前，项目已经带来三十余个 Offer，省下了相关的猎头费用。

人才储备项目的执行需要特别重视与潜在候选人建立信任关系，将他们变成企业的无形资产。换言之，到时即使招聘团队的人变了，业务部门的人变了，但人才储备库的资源对企业依然有效。

特定人才地图项目 Special Talent Mapping Program

为什么是特定人才地图？一方面，企业建立人才地图，进行城市拓展、竞争对手人才情报，以了解外部人才市场状况，进而达成人才精准猎聘的效果。另一方面，企业开发人才地图势必耗费人力物力，人才地图项目不可能大而全，所以，“地图”应该是针对特定目的，考虑具体需求而推进。内部猎聘模式下合作人才地图，至少包括几环：Recruiter 立项，与业务部门的沟通、明确具体需求，也借助业务部门获得信息；Recruiter 带领 Sourcer 快速拓展，定向爆破；设置专人负责后期的地图更新，以保持时效性。

另外，通过有针对性及系统性的人才寻访，获得行业内的业务变化、组织架构、薪酬级别等市场信息，并将这些信息筛选归类，及时反馈到业务部门，将获得他们极大的认可。

技术支持

内部猎聘模式使招聘者通过人才搜索获得了大量的候选人资源。技术或系统的支撑使得企业能更好的维护宝贵的人才资源。尤其当招聘量到一定规模、候选人数据越来越多，Excel 等工具不可能支撑所有候选人的日常记录，更加不能灵活变更候选人信息，系统的支持愈加关键。

调研发现，企业对系统的重视程度已大幅提升，很多公司使用了新的招聘系统或升级系统，包括招聘流程管理系统、候选人关系管理系统，也有使用招聘系统的嫁接软件（在原有系统上链接外部渠道）。使用系统的益处会体现在跟踪和更新候选人信息，Recruiter 可在系统记录候选人面试评价等重要信息，也避免重复接触候选人；共享人才库，一旦有招聘需求时，Recruiter 可通过关键词检索快速找到候选人；人才数据分析，系统生成报告，帮助企业了解候选人信息、人才市场信息；针对需求，从系统获得准确的数据结果等方面。不过，目前国内市场上，系统使用的结果并不令人满意，招聘者仍然在寻找、尝试新的系统或软件。技术支持将是一个持续被讨论的话题。

案例 人才搜寻团队的两类工作 | 某 IT 公司

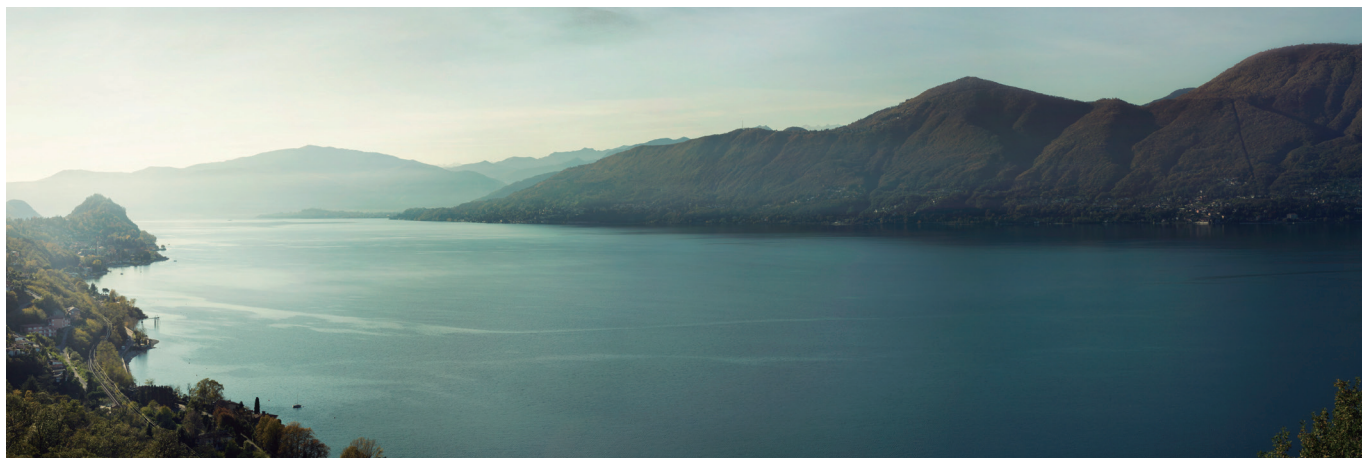
人才搜寻团队成立有三个方面的目的，① 提高招聘效率；② 了解人才市场信息；③ 影响业务用人决策。考虑转型时，非常重视的是管理成本有效性（Cost Effectiveness）和运营有效性（Operation Effectiveness）。

目前，团队内设有一位搜寻主管（Sourcing Leader），根据和业务部门、人力资源部门的沟通，了解需求；并进行有序排列，带领团队进行两个方面的工作：

Proactive Sourcing 即前瞻的人才搜索	了解到业务发展新方向，尽管业务用人需求还未最终确定，但认为这是很重要的需求方向。	④ 搜寻团队对所需人才市场进行前期搜索和摸底，建立人才库，了解人才适配性、人才驱动因素、企业雇主形象等等。后期需求一旦明确，可以直接使用这一人才库，并对公司招聘战略的相关内容提供决策信息。 ⑤ 通过前期人才市场搜索的结果，Recruiter 与用人部门讨论和共同决定招聘策略。
Ad-hoc Highly Ranking Sourcing 定向职位人才搜索	业务部门常规招聘需求及出现新的战略规划或启动大项目。	搜寻团队专门支持 Recruiter 进行定向的人才搜索。二者合作进行定向搜索，达成的效果是最大化利用资源，提升工作效率。例如，过往端到端的 Recruiter 不可能同时进行多个职位，但现在的模式下，Recruiter 的效率能够提升 25% 以上。

考核指标：① 渠道使用比例；② 招聘周期；③ 招聘质量。目前外部猎头使用比例下降三分之一；招聘周期提升 15%；招聘质量提高，候选人和用人部门反馈提升。重要的原因在于，人才搜索精准，Recruiter 无需太多甄选，而把更多的精力用在候选人关系维护和用人经理合作。





## 第5部分 | 总结与展望

在中国，企业对中高层管理者与专业人才的竞争势将持续激烈，精准或前瞻的人才搜寻或许将是应对此竞争最有效的武器之一。而内部猎聘模式的运作与不断优化则将很可能成为企业人才招聘发展的趋势之一。同时，企业内部猎聘团队又是与候选人广泛接触的窗口，如何使得此团队价值最大化将非常值得关注与探索。

### ✦ 内部猎聘模式的关键

- ★ 规划清晰的定位，更要设定相应具体的 KPI 对此进行衡量
- ★ 厘清人才招聘顾问（Recruiter）与人才搜寻专员（Sourcer）的合作模式
- ★ 关注内部猎聘团队成员的能力培养与发展

### ✦ 未来展望

#### ➤ 探讨如何有效利用内部资源对人才市场进行更为广泛的人才寻猎

企业内部猎聘团队不仅需要满足当下的招聘需求，对于人才寻猎更深层的价值在于如何利用内部猎聘组织洞悉由市场商业动态而带来的人才市场分布与流动，为企业长远发展的需要勾画出战略人才地图，这是企业内部猎聘价值的深远意义。

#### ➤ 探索内部猎聘模式对雇主品牌的影响

当前，企业愈加重视投资雇主品牌、打造各类人才吸引项目，而内部猎聘团队是企业雇主品牌良性发展中至关重要的环节。内部猎聘团队需要向候选人市场清晰地展现企业雇主品牌，并更好地掌握与管理候选人体验，从而打动候选人，尤其是被动候选人群，以达到猎聘和应聘双赢的美好结果。对企业而言，内部猎聘是雇主品牌在招聘端的延伸，是雇主品牌结出硕果的体现。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 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。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。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会, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 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, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



### 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



# 中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告

CHINA CORPORATE INTERNAL RECRUITMENT TEAM BUILDING AND MANAGEMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

© 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。