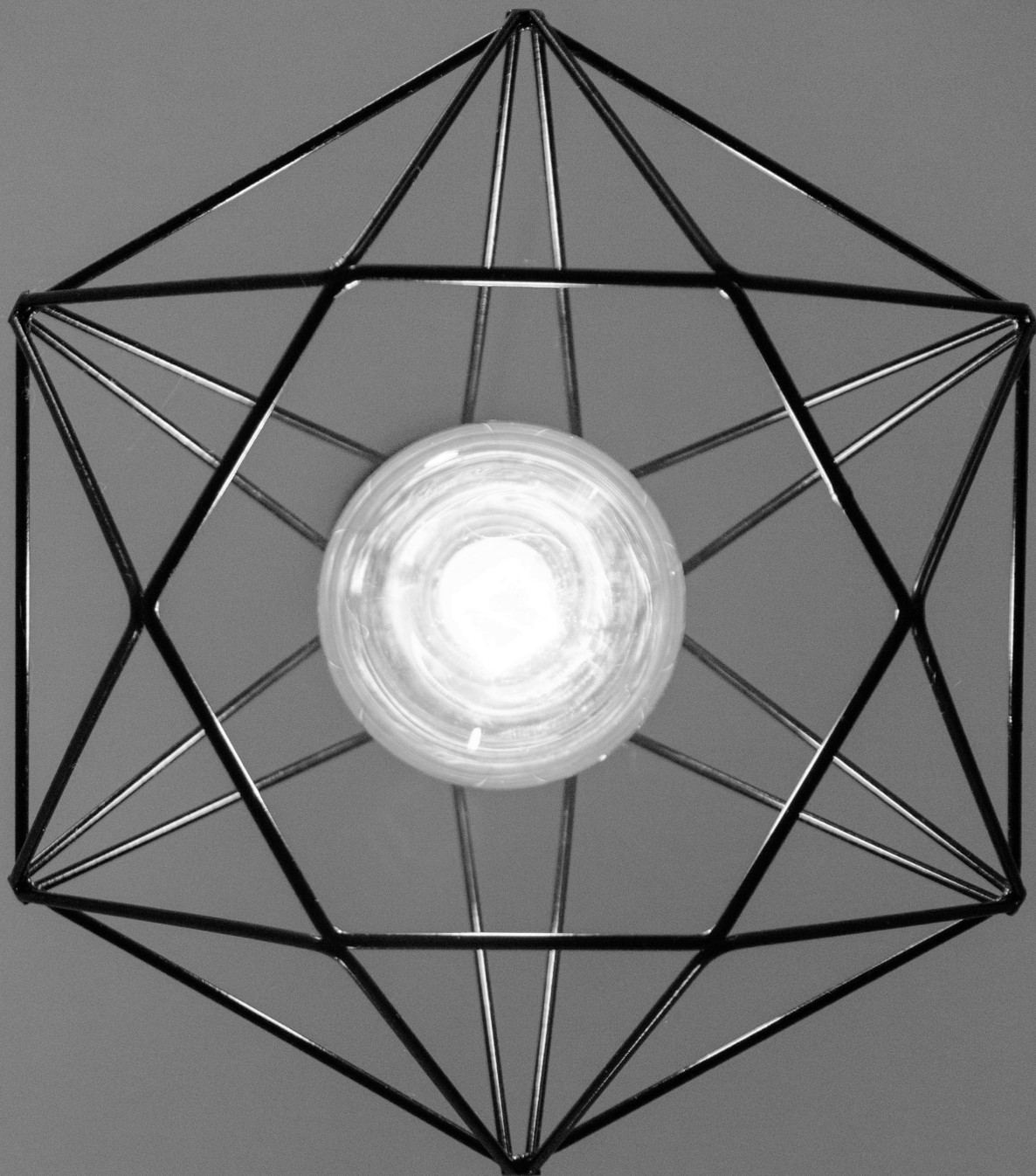


企业外部人才库实践调研报告

THE PRACTICE OF EXTERNAL TALENT POOLS SURVEY REPORT

搭建、盘活人才库助力招聘

Set up and activate talent pools to enhance the recruitment



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)



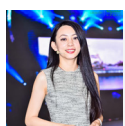
段金龙
高级人力资源经理
一下科技



高飞
东软集团长春平台人力资源总监
东软集团股份有限公司



曲旭娜
人力资源经理
海尔



田欣
中国区招聘及雇主品牌经理
施耐德电气(中国)有限公司



张艺婷
CEO
云招



赵阿民
CTO
图谱天下(北京)科技有限公司



赵丹丹
高级客户经理
北京北森云计算股份有限公司

报告目录

■ 前言	3
+ 报告结构	3
+ 解决指南快速概览	4
+ 本次研究中的外部人才库定义	4
■ 主要发现	5
■ 参调样本	6
■ 市场建立概况	7
+ 与招聘系统的关系	8
+ 人才库的市场普及度	8
+ 人才库的数字化程度	9
■ 从0到1搭建阶段——累积简历	10
+ 简历收集渠道	11
+ 简历入库筛选	11
+ 关键问题聚焦	12
■ 从1到2优化阶段——盘活人才库	13
+ 简历数据查重与更新	13
+ 人才库简历分类与打标签	14
+ 候选人关系建立与维护	16
■ 人才库各阶段挑战解决指南	19
■ 标杆数据	21
■ 案例启示	22
◆ 东软——业务转型下的人才库搭建、使用与维护	22
◆ 海尔——借助“创吧”做好人才库	25
◆ 施耐德电气——多年深耕, 人才库助力数字化转型	27
◆ 一下科技——从0到1搭建人才库	29

关于作者



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)高级咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有:第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、2017 中国企业校园招聘实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、企业年度培训计划管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、中国人力资源数字化管理趋势研究。

方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

前言

快速、精准、相对低成本地获得优秀人才是招聘永恒的话题之一。对于人才的争夺战从未停止过，只是与以往相比，这一争夺战已经越来越前置，企业对人才的获取也越来越主动。面对行业中较为稀缺与热门的人才，招聘更是需要长期经营的工作。另外，随着技术与招聘的结合程度的加深，利用招聘系统对整个招聘流程和人才进行管理也渐渐成为大量企业的选择。人才库在绝大多数情况下作为招聘系统的功能之一，对简历的整合、识别、归类甚至候选人关系维护情况的记录有着关键作用。

本次报告首先对人才库建立的市场概况从与招聘系统的关系、人才库的市场普及度和数字化程度进行描述与分析。然后将人才库运营

状况分为两大阶段：“从0到1搭建阶段”和从“1到2优化阶段”。

- ◆ “从0到1搭建阶段”：更多需要解决的问题是人才库简历从无到有以及将简历如何入库的问题，也是简历数据的原始积累阶段；
- ◆ “从1到2优化阶段”：是指在简历已经积累到一定程度后，人才库的运营如何能更好助力招聘的阶段。在这个阶段的企业，随着简历基数的增长，其挑战与问题已经十分聚焦，即：如何盘活人才库。“盘活”既是对简历，也是对人。针对简历本身，企业需要更好地做好更新与查重工作，建立、完善人才分类体系。而对人，则是借助人才库这一工具，更有延续性地去维持与候选人的关系。

报告结构

市场建立概况

- 与招聘系统的关系
- 人才库的市场普及度和数字化程度

从0到1搭建阶段

侧重点：累积简历量

- 连接人才库与内外部渠道
- 保证原有简历入库
- 简历入库时进行初步筛选

从1到2优化阶段

侧重点：盘活人才库

- 简历的更新与查重
- 人才分类、标签体系的建立与完善
- 借助人才库盘活、维持与候选人的关系

解决指南快速概览

我们在整合了案例采访内容及 HR 的建议后，形成了各阶段挑战相应的解决指南。此处对于各部分的建议做了一个萃取和整理，方便大家进行快速的阅读。另外，对于各项解决方式的具体内容，读者可以按需在文末“人才库各阶段挑战解决指南”详细阅读。

◆ 从 0 到 1 搭建阶段

打通内外部渠道

- 增设专门的接口或端口
- 整合招聘系统、人才库与候选人提交简历的界面

保证原有简历入库

- 设定简历入库量作为考核指标
- 成功入职人员简历均来自于简历库方可计入绩效
- 开设企业专有账号用于下载外部简历
- 所有简历仅可在系统内流转
- 设定必须在系统中完成相关动作才能向下推行的任务机制

简历入库时进行初步筛选

- 事先达成入库标准的共识
- 确保招聘执行人的筛选工作完成度：设立专门的团队或要求注明入库原因
- 提升系统本身的智能化、自动化程度，借助技术实现简历入库的批量化判定与处理

◆ 从 1 到 2 优化阶段

实现简历数据查重与更新

- 将简历归结到人，减少重复
- 区分简历活跃度，有重点地进行激活与信息更新
- 借助系统自动查重、同步各平台简历最新信息

对人才库简历分类与打标签

- 邀约招聘相关人员确立标签体系的共识
- 适当复盘，确保分类体系适应当前业务需要并及时更新
- 标签的维度所辐射的范围依次缩小与聚焦
- 既有标准化分类标签，又要保留个性化标签的功能

建立、维护与候选人的关系

- 明确需要重点维护关系的人群，针对不同人群采取差异化的维护手段
- 利用人才库进行数据分析，明确人才库候选人维护的方向
- 借助人才库记录候选人关系维护结果
- 对于重复且大批量的关系维护工作，可以借助人才库系统处理

本次研究中的外部人才库定义

本次调研中的“外部人才库”，指企业对外招聘人才时将外部相关候选人的简历进行挖掘、收集、归类和使用系统、工具或管理方式。

另外，需要向读者说明的是本报告中的分析和解决方案主要面向已经有一定系统架构和工具对人才库进行统一管理的企业，若贵公司目前仍采用 EXCEL 等办公软件运营人才库则可以简单参考本次研究中的建议或案例，为未来人才库的系统化、数字化做准备。



主要发现

市场建立概况

- **市场普及度不高**：搭建人才库的企业**不到 5 成**
- **使用率较低**：仅有**约 1 成**企业搭建人才库后经常使用
- **人才库数字化程度不高**：**近一半**的企业“目前尚未使用较为体系的工具和系统进行人才库管理”

从 0 到 1 搭建阶段

- **简历来源**——区分职级的简历来源渠道中，除了传统的招聘网站，大部分简历来自于**内部推荐**：各职位简历来自于内部推荐的比重均**超过了半数**，在个人贡献者、一线管理者等基础岗位上这一比重甚至已经接近传统的招聘网站。
- **简历积累**——管培生简历、实习生简历也是大部分企业会积累的简历资源：**超过一半**的企业仍会继续保留管培生和实习生的简历。
- **简历入库筛选**——“量”虽重要，但更求“质”：**超过 7 成**的企业均会对从各个渠道收集来的简历做出一定的筛选后才将候选人放入人才库中。

从 1 到 2 优化阶段

- **挑战聚焦**——主要为与候选人关系和简历数据的“盘活”：目前企业的挑战主要包括“难以有效建立、维护与人才库中候选人的良好关系”、“人才的分类、打标签过于随意，企业内部缺乏标准化的体系，难以精准检索”、“候选人在人才库中的简历数据陈旧、重复，难以更新或整合（即数据不准确）”。
- **盘活简历**——企业对人才库简历的分类有一定的共识，但大部分在具体实践中并没有形成较为**精细化的分类体系**：**超过 8 成**的企业对于人才库简历均会进行分类，其中**超过 7 成**的企业会对简历“打标签”；但打标签的企业中，仅**不到 4 成**企业形成已经标准化的标签（共有标签）。
- **盘活与候选人的关系**——企业倾向于有所取舍地进行候选人关系的维护，并且针对不同人群所采取的**维护方式存在差异化**：共有**约 6 成**企业选择部分候选人重点关注与维护，其余人群则仅做常规维护或不维护；其中，发送邮件这一较为批量的关系维护方式更多适用于非重点维护人群，而针对重点候选人企业则倾向于利用电话沟通、社交软件来建立关系。

参调样本

图表1:参调企业所属行业(N=443)

行业	数量	比重
多元化产业	27	6.09%
消费品	36	8.13%
零售业与电子商务	24	5.42%
金融服务(如,银行,保险,财富管理,等)	33	7.45%
汽车及零部件	55	12.42%
机械制造	47	10.61%
生命科学(如,生物工程,医药,医疗器械,等)	39	8.80%
信息技术,半导体及通讯	30	6.77%
化工与石化	21	4.74%
电子电气	15	3.39%
运输及物流	11	2.48%
能源动力	9	2.03%
建筑建材	10	2.26%
房地产	16	3.61%
造纸,包装及森林业	6	1.35%
环境科学	1	0.23%
互联网与游戏业	14	3.16%
专业性服务(如,法律,咨询,教育,旅游,等等)	31	7.00%
农业	4	0.90%
文化传媒	5	1.13%
贸易业	5	1.13%
其它	4	0.90%

图表3:参调企业性质(N=443)

企业性质	数量	比重
外商独资	162	36.57%
中外合资	52	11.74%
国有企业	41	9.26%
中国私营及民营企业	115	25.96%
上市企业	66	14.90%
其他(如:混合制等)	7	1.58%

图表2:参调企业规模(N=443)

规模	数量	比重
少于499人	106	23.93%
500人到999人	49	11.06%
1000人到2499人	94	21.22%
2500人到4999人	44	9.93%
5000人到9999人	43	9.71%
10000人到30000人	68	15.35%
30000人及以上	39	8.80%

市场建立概况

过去传统的招聘方式更多为：在招聘网站发布需求→等待简历→面试。**从外部环境来看**，今天的人才竞争日益激烈，业务热点也瞬息万变，原地等待只会错失人才与业务机会；从求职者的状态来看，大部分人员都是在有离职意愿甚至离职后才会考虑新的机会，求职者是相对被动的，这部分人群的捕获需要更具有前瞻性的招聘；**从企业内部来看**，招聘的需求、业务的战略都是动态的，人才的供应也需要更具流动性和机动性。以上种种都说明，传统的招聘方式已经难以满足现在的企业，我们需要一种新的招聘模式——灵活、主动地去招聘人才，人才库则是实现这一招聘模式的重要工具与手段。

既然如此，市场上建立人才库的情况如何了呢？我们将在下文探讨人才库与招聘系统的关系、市场普及度以及数字化程度，以形成人才库市场成熟度和运营现状的整体图景。

与招聘系统的关系

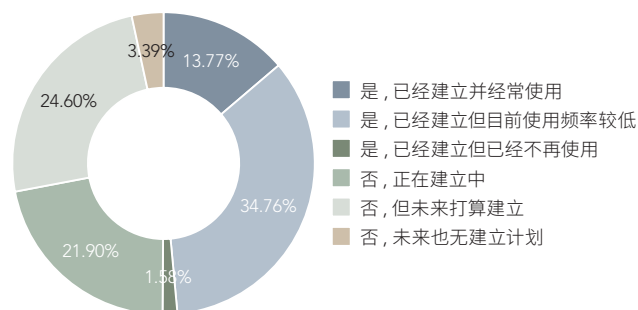
人才库的市场普及度

人才库的数字化程度

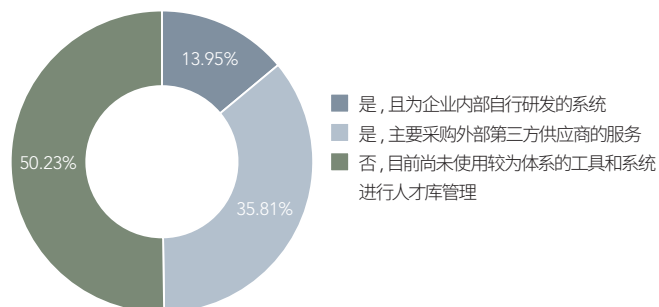
	有功能		无功能	
	使用	不使用	未来希望实现	无需实现
简历收集	88.89%	7.41%	3.70%	0.00%
简历筛选	86.77%	7.94%	4.76%	0.53%
职位创建	83.60%	10.05%	4.23%	2.12%
职位发布 - 多渠道发布	83.07%	8.47%	6.88%	1.59%
上传外部简历	80.42%	5.82%	9.52%	4.23%
简历分类 / 标签管理	80.42%	11.64%	5.29%	2.65%
职位刷新 / 更新	79.89%	7.94%	10.05%	2.12%
面试官筛选简历	74.60%	16.40%	7.94%	1.06%
人才库管理 (分类、搜索、分享等)	71.43%	13.23%	12.70%	2.65%
报表分析及相关功能	70.90%	13.76%	12.70%	2.65%
安排面试	69.84%	21.16%	6.88%	2.12%
HR 面试反馈记录	69.84%	19.58%	6.35%	4.23%
职位分享 (内部推荐、社交媒体等)	67.20%	13.23%	14.29%	5.29%
申请人面试通知	66.67%	21.16%	9.52%	2.65%
业务面试官面试反馈记录	62.96%	22.22%	10.58%	4.23%
招聘需求审批	61.38%	23.81%	8.99%	5.82%
用人部门审批	59.79%	25.40%	8.47%	6.35%
猎头管理	57.67%	15.87%	16.40%	10.05%
Offer 管理	57.14%	25.40%	10.05%	7.41%
发送 Offer 通知	51.32%	31.75%	8.99%	7.94%
候选人查询 / 反馈	50.79%	20.11%	20.63%	8.47%
发送员工入职通知	46.56%	33.33%	13.23%	6.88%
员工入职流程管理	43.92%	28.04%	18.52%	9.52%
在线人才测评管理	40.74%	23.81%	24.34%	11.11%
笔试管理	39.68%	28.04%	17.46%	14.81%

数据来源：智享会《招聘系统使用与优化调研报告》

图表1: 是否建立了外部人才库 (N=443)



图表2: 是否使用人才库系统 (N=215)



与招聘系统的关系

很多情况下，外部人才库并不是一个独立的环节或产品，企业在实际建立和运营时往往会选择购买、自研完整的招聘系统，而人才库仅作为其中简历的“处理中心”，作为基础功能“镶嵌”于招聘系统中。

根据智享会《招聘系统使用与优化调研报告》中的图表 7A，已搭建 ATS (Applicant Tracking Systems, 通常也称为招聘管理平台) 的企业中，无论是否被企业真正使用，有近 9 成搭载了人才库功能。我们在与企业探讨后发现，除此之外也有一部分企业选择将人才库系统从招聘管理系统中剥离，但采用这种方式原因是**招聘系统全球统一，其自带的人才库系统对于本土简历的同步、更新、导入、字段抓取等均不够用户友好，同时系统本身的响应速度和性能也不佳，本土企业或业务单元不得不自行购买当地供应商外部人才库产品**。但这种方式所带来的弊端也是明显的：**招聘流程中简历的流转信息难以与人才库有端到端的、有效率的同步，要实现较为敏捷的简历信息同步需要更多的人力和时间成本，与原本就带有人才库功能的 ATS 相比，这种做法更接近于一种出于企业制度的“妥协”而非一种能提升招聘效率的方式，并且目前暂无较为完美的解决方案**。因此，尚未搭建人才库的企业在不受制于公司制度的前提下，不妨尽量将外部人才库功能整合入 ATS 中，实现简历数据和招聘流程的打通，让用户在不同招聘场景间无缝切换。

人才库的市场普及度

◆ 搭建企业少

目前，仅有不到 5 成的企业建立了外部人才库（参考图表 1）。简历是了解、联系候选人的主要“窗口”之一，没有人才库常常意味着外部人才的简历难以得到统一、有效的管理与激活，候选人的信息也无法在全公司层面较好地整合与利用，人才关系的维护处于“无迹可寻”的状态，招聘前置化、争夺人才“高地”更是无从谈起。

既然如此，为何企业仍然没有较为广泛地建立人才库呢？正如上文所言，企业人才库作为招聘系统的功能模块之一，其建立情况、成熟度也与招聘系统本身息息相关。根据智享会《招聘系统使用与优化调研报告》的调研结果，搭建招聘系统的企业仅占 62.58%，这直接影响企业是否会搭建人才库。另外根据 HR 提出的观点，在技术实现层面，现在企业所使用的大部分招聘系统从数据端上来说，向下无法覆盖主系统需要的所有人事信息，向上无法开放完全的数据权限给候选人自助服务，某种意义上只能为招聘团队所应用，其存在会有一定的孤立性；从实用性上来说，候选人的信息往往是实时变化的，人才库中简历的实用性价值也会随着时间的推移打折扣，招聘工作又常会与候选人的关系维护“打包”，有效性的不足让企业投资人才库的意愿也容易受到影响。以上这些因素都会影响到企业是否会搭建人才库以及后续运营投入。

所以企业在搭建人才库时还是需要明确搭建的价值在何处，审慎思考后再做出相应投入。我们在采访一下科技的案例时了解到，企业若要搭建人才库系统，或者从相对原始的 EXCEL 表处理简历的方式转变为系统处理时，还是有诸如“**HR 内部认知的统一**”、“**让业务部门愿意参与进来**”、“**明确自身的需要和定位**”这些关键点需要重点关注：

一下科技：外部人才库搭建过程中的关键点

◆ HR 内部认知的统一

从长远看，人才库是为了企业长期的人才储备而搭建的，因此对于招聘经理个人而言如何更有动力去使用人才库系统，改变原本使用 EXCEL 表格的习惯，是让 HR 内部统一认知的关键。为此，需要培养招聘经理发展自我的意识：让他们了解到使用系统是目前的趋势，随着企业规模的扩大，原始的方式终将难以满足需求，招聘经理自身若不与时俱进，必然难以向上继续发展。

◆ 让业务部门愿意参与进来

在统一了 HR 内部的认知后，需要招聘经理不断对业务部门进行传递和引导，让业务部门也对人才库系统有一定的认知，使人才库的运转更为通顺。但是由于企业内各业务部门、各地区之间的实际情况均有一定差异，目前一下科技设立了专门人员负责各地区、部门的系统对接，该名人员除了完成自己的招聘工作外，还需要跟供应商及内部人员进行沟通，也负责到当地提供现场系统使用指导和咨询。

◆ 明确自身的需要和定位

在一下科技目前的企业体量下，对于简历库的要求是精准而非量大。企业要求招聘经理加强筛选的过程，在 sourcing 时要有自己的判断。只有匹配岗位需求的合格简历才会进行入库的操作。并且在简历数量不是特别多的情况下，让每个招聘经理聚焦于某一具体的招聘方向，持续沟通，保持紧密的联系，如：举办非正式的聚餐等。

◆ 使用频率低

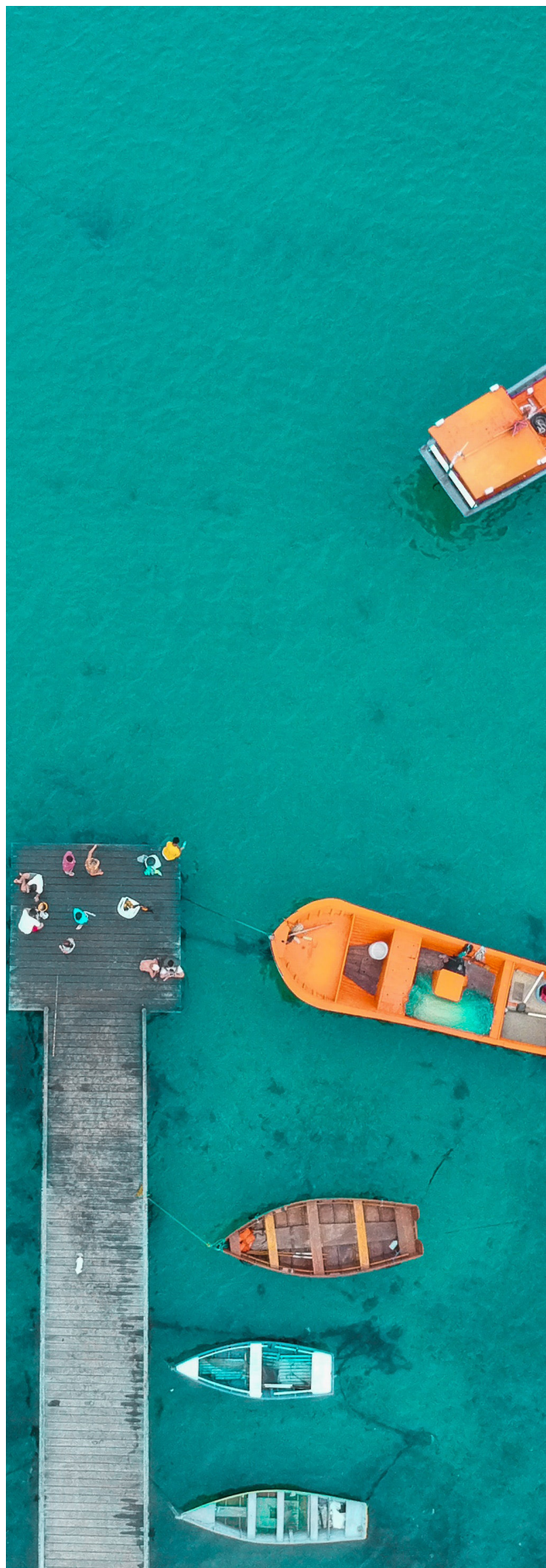
另外，我们在研究前期与 HR 讨论时了解到，大部分企业仅将其作为一个沉淀简历的数据库，但并不会再做进一步的数据清洗、筛选或更新，这让简历中的信息会随着时间的推移有效性和“新鲜度”越来越差，人才库也逐渐荒废，仅在人才需求量大或者有紧急招聘需求时，才会重启人才库，但此时效果往往已经大打折扣。

我们的研究结果也与此市场前期诊断情况不谋而合：仅 13.77% 的企业已经建立并经常使用人才库（参考图表 1）。进一步了解后得知，人才库的频繁使用有赖于招聘管理者对其的重视度和企业的宣贯力度，因为招聘执行者往往更注重的是短期招聘目标的完成，人才库是促成这一目标的工具和手段，在长期经营后会有效果产出但在短期内容易被具体的执行者忽略。作为招聘管理者，对这一“盲区”有所关注的同时，不妨也设立一定的“过程指标”，如：每周/每月人才库简历的增加量等。

🎯 人才库的数字化程度

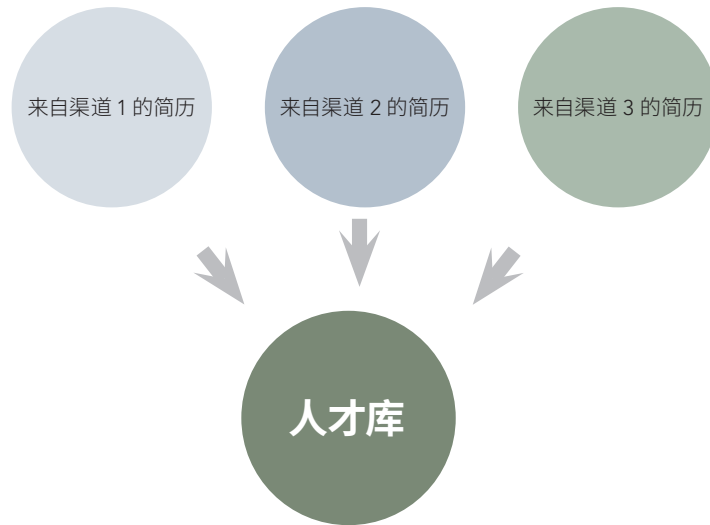
在建立了人才库的企业中，近一半的企业“目前尚未使用较为体系的工具和系统进行人才库管理”（参考图表 2），进一步了解我们得知这些企业使用较多的是 EXCEL 等传统办公软件。不使用系统、工具并不代表无法进行人才库管理，任何管理人才库的方式只要与企业当前的业务需求与状态步调一致，便是“最优解”。当然，使用 EXCEL 等传统办公软件或许会存在以下弊端，企业需要重点关注：

- ✓ 人才的简历信息容易仅存在于招聘实施人（招聘经理、HRBP 等）个人的文件记录中，若要上升为企业层面的人才资源，需要建立如设立专人收集汇总各个招聘执行人手中已有的简历信息、创建人才共享文件夹、企业简历文件云端共享等机制。
- ✓ 招聘实施人“各自为政”，人才的维护记录无法在公司层面“留痕”，与候选人所建立的关系会因为招聘团队成员的工作变动而出现“断层”，关系难以有延续性。
- ✓ 随着企业简历量不断增加，EXCEL 等传统办公软件并没有面向招聘的定制化功能，也没有较为复杂的智能识别、查重功能，无法在公司层面建立比较统一的分类体系，对于简历的检索和人才的精准定位会带来挑战。



从 0 到 1 搭建阶段——累积简历

人才库本身就是招聘渠道之一，但它也有着与其他渠道不同的特性：作为简历或人才的“蓄水池”，人才库是各个渠道简历最终汇总并可以进行集中处理的“枢纽”。初搭建人才库时，对于原本简历量并不多的企业而言，首要解决的问题在于如何累积原始的简历数据，形成“存量”。此时，渠道的有效利用与拓展是必不可少的。



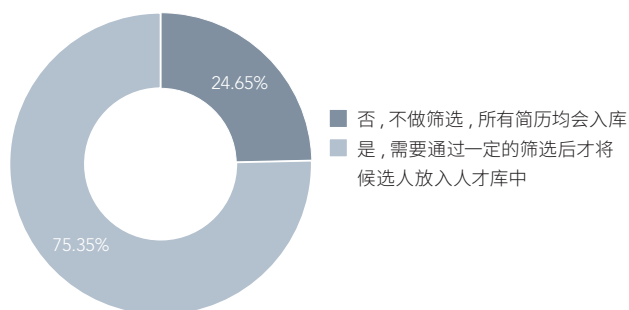
在完成了简历来源渠道搭建后，我们还需要考虑的问题在于：是否简历量越大越好？在“量”与“质”之间应该如何取舍？企业又会在简历入库时如何筛选？

最后，我们会针对这一阶段的几个重点问题进行聚焦，帮助企业厘清人才库建设时那些可能遭遇的阻碍。



图表3:外部人才库中各职级的信息和简历主要通过以下哪些渠道收集

区分职级的简历来源渠道				
渠道 / 职级	个人贡献者 (N=194)	一线管理者 (N=207)	中层管理者 (N=208)	高管 (N=184)
招聘网站	85.05%	78.74%	63.46%	32.07%
外部猎头	28.35%	31.88%	67.79%	79.89%
内部猎头团队	26.80%	30.92%	38.94%	36.41%
内部推荐	73.71%	70.05%	61.06%	52.72%
企业官方网站	39.69%	34.78%	23.08%	15.76%
直接搜索(指招聘人员通过各种方式去联系未直接投递企业招聘岗位的外部人)	58.25%	52.66%	48.08%	33.15%
现场招聘会	47.94%	27.54%	13.46%	7.07%
社交媒体	42.27%	33.82%	29.81%	23.91%
不区分职级的简历来源渠道 (N=215)				
管培生简历	54.88%			
实习生简历	63.72%			
已离职的员工简历	25.12%			

图表4:收集的简历,贵公司是否会做筛选后才放入人才库(N=215)**图表5:**在将人才简历放入人才库时,主要的筛选标准为(N=162)

选项	数量	比重
已通过面试,但内部暂时没有合适岗位的候选人	104	64.20%
已通过面试,确定符合岗位要求,但未入职的候选人	101	62.35%
高管及关键岗位的候选人	95	58.64%
经过简历初筛的候选人	88	54.32%
稀缺型人才	78	48.15%
某一领域的技术研发型人才	75	46.30%
已从公司离职的优秀员工	61	37.65%
行业内竞争较为激烈的特定候选人	59	36.42%
常招人才,需求量较大	48	29.63%
通过一系列定义,借助系统对候选人简历特征、关键词自动抓取后,符合条件的简历	31	19.14%
某一项目特需人才	22	13.58%
某一地域特需人才	21	12.96%

简历收集渠道

根据图表3,简历来源的渠道在不同职位上会存在一定的差异,即:个人贡献者和一线管理者的简历大部分来自于招聘网站,而中层管理者及高管更多依靠猎头。这与市场的认知基本一致。但是诸多渠道利用情况中,我们也发现了一些“亮点”:

- ◆ **内部推荐使用率较高:** 内部推荐在各个职位上面使用的比重均超过了半数,在个人贡献者、一线管理者等基础岗位上的使用率已经接近传统的招聘网站。根据人力资源从业者的分析,内部推荐的优势在于企业员工具备对岗位更为深刻的认知,利用人脉关系网所推荐的候选人简历匹配度也相对较高。需要关注的是,提升内部推荐有效性关键点在于利用合理的奖励机制对紧缺岗位的填补形成牵引作用(如:提升紧缺岗位的奖金额等)、利用移动端等技术手段提升推荐动作和简历提交的便捷性、采用多元化沟通渠道宣传与打造内部推荐的氛围。
- ◆ **大部分企业会继续利用管培生简历、实习生简历:** 超过半数的企业仍会继续保留管培生和实习生的简历。其实,很多在企业中作为管培生或实习生的候选人很可能在当时由于企业内暂时没有转正的机会或员工尚未满足转正的能力要求而离开,但与从未在企业中工作过的候选人相比,这部分候选人无论是在后期关系的维护上还是在企业对其的了解上,都相对存在较大的优势。随着业务的发展,会出现新的岗位机会;而候选人也会在外部的工作经验积累中有自身的成长,逐渐具备能够胜任企业内某一岗位的素质。缺乏简历数据沉淀的企业不妨考虑重视或重新激活该部分人群的简历。

简历入库筛选

在有了一定的简历数据沉淀后,我们不得不考虑的问题是:人才库中简历数量越多就越好吗?答案是未必。简历数量的增加虽然在一定程度上扩充了人才库,提供了更多人才选择的可能性,但随之而来的挑战则是:大量的简历是否都能得到有效的利用?是否存在大量重复、过时的简历?对动辄几十万份的简历进行数据清洗和筛选需要多少的人力和时间?……

可见一味追求量大并不是企业搭建人才库的最终目的,如何保证这些人才的转化率(即实现成功的录用)对于企业而言才具备更大的意义。从调研的结果来看(参考图表4),超过7成的企业均会对从各个渠道收集来的简历做出一定的筛选后才将候选人放入人才库中。筛选的标准(参考图表5)则基本集中于“已通过面试,但内部暂时没有合适岗位的候选人”、“已通过面试,确定符合岗位要求,但未入职的候选人”、“高管及关键岗位的候选人”、“经过简历初筛的候选人”。当然,不同企业简历入库的标准都会有所差异,但这一系列的标准的存在能够适当提升入库简历的质量,避免盲目的增加简历量和后期“大海捞针”式的检索动作,读者或许可以进行简单的参考。

关键问题聚焦

在招聘渠道管理上，很多企业已经相对成熟，甚至在哪些渠道相对可以收到某些职位较为有效的简历上也积累了大量经验。但当各个渠道的简历需要“汇入”人才库时，问题便产生了，我们或许可以从企业的具体实践中找到一些解决线索：

问题 1：企业在搭建人才库之初，内外部渠道与人才库“断节”，如何一步步实现与人才库的打通？	
一下科技	<p>打通内外招聘渠道简历上传通道</p> <p>在招聘渠道相对稳定的情况下，除了外部网站，内推和猎头是一下科技目前较为主要的简历来源渠道。但是与外部网站可以直接联合不同，内推和猎头需要另外增设不同的简历通道。一下科技为此优先打通了这两个渠道，方便内推和猎头的简历可以进入系统。</p>
海尔	<p>借助“创吧”整合简历来源渠道</p> <p>创吧是海尔对外开放的互联网招聘平台，在这一平台上，所有对外合作的招聘渠道，如：传统招聘网站、猎头公司、内部推荐等，所有的简历数据均会进入创吧人才库并沉淀下来，以便后续再做进一步的人才查重、分类与盘点。除此以外，注册并登陆创吧的候选人，不论是否完善了简历，也会全部存入人才库中。所有的简历来源渠道均在创吧上得到了整合。</p>
施耐德	<p>渠道打通与系统对接的挑战：</p> <p>系统本身与很多招聘渠道之间并未打通，外部简历需要人工下载后再上传。并且数据的逻辑并不一致，导致系统的对接产生了挑战。这也影响了人才库本身在使用上的便利性，致使招聘人员使用积极性下降。对此施耐德率先打通使用率较高的渠道(如:外部招聘网站)，然后再逐步打通其他渠道(如:内部推荐、微信申请、猎头、内部人才库等)。</p>

问题 2：对于原本仅使用 EXCEL 等办公软件进行简历处理的企业来说，简历基本是由不同招聘执行人独立维护与管理的，其中不乏优质的候选人或简历。搭建人才库系统后，这些简历将从“个人资源”转变为“公共资源”，如何才能尽可能让招聘执行人上传简历至人才库而不影响后续跟进候选人的积极性？

一下科技	<p>保证所有简历均入库</p> <p>为了保证所有简历均入库，并且能为公司中所有的招聘需求所用，从招聘模式的管理上看，一下科技要求招聘经理所有的招聘工作必须在系统中完成。从考核手段上看，企业均以系统数据——简历上传量作为招聘经理的关键考核指标之一，未入库的简历即使最终录用也不会被计入绩效。这些手段在一定程度上避免了简历不入库的问题。</p>
施耐德	<p>如何把招聘人员手中的简历放到系统中：</p> <p>在系统的用户友好度不足的前提下，使用习惯的转变更为困难。另外，原有简历积攒量已经较大，放入人才库的时间、精力成本也较高。</p> <p>解决方式</p> <ul style="list-style-type: none"> + 设定时间节点，根据一定的职位优先级逐步将原有简历转入人才库。 + 借助外部资源，如招聘实习生，协助招聘人员将简历转移至人才库，减少招聘人员部分工作量

针对以上问题，我们也将结合案例中的做法，在后文“人才库各阶段挑战解决指南”中给出相应的解决方案。

从 1 到 2 优化阶段——盘活人才库

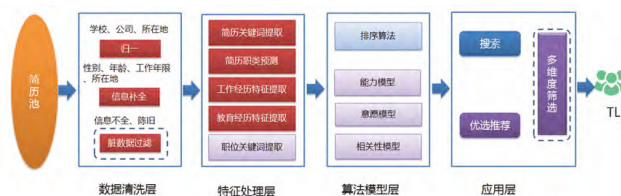
图表6:在使用外部人才库时,主要有哪些挑战(N=215)

挑战	数量	比重
难以有效建立、维护与人才库中候选人的良好关系,候选人“活性”差(即人才库中简历数据准确,但与候选人关系不够密切)	116	53.95%
人才的分类、打标签过于随意,企业内部缺乏标准化的体系,难以精准检索	89	41.40%
候选人在人才库中的简历数据陈旧、重复,难以更新或整合(即数据不准确)	80	37.21%
获取候选人简历信息的渠道有效性差,获得简历的质量不高	73	33.95%
获取候选人简历信息的渠道少,简历数量不足	70	32.56%
人才库数字化管理欠缺(如:没有人才库系统,人才库系统使用习惯未建立等)	65	30.23%
人才库中简历数量多,体量大,维护成本高	54	25.12%
人才库中需要重点进行关系维护的候选人不明确	49	22.79%
对外部人才库的有效性和价值缺乏衡量指标	48	22.33%
预算不足	28	13.02%
其他	2	0.93%

对于已经搭建人才库多年、形成了大量简历积累的企业来说,若不对简历更新、分类、激活与候选人的关系,而仅仅是将数据沉积,人才库久而久之便成为“死水”:候选人信息过时、简历重复、候选人近期动态不得而知……

图表 6 显示,目前企业最为集中的挑战主要包括:“难以有效建立、维护与人才库中候选人的良好关系”、“人才的分类、打标签过于随意,企业内部缺乏标准化的体系,难以精准检索”、“候选人在人才库中的简历数据陈旧、重复,难以更新或整合(即数据不准确)”。这些都是人才库没有及时盘活所带来的问题。

其中,简历的更新、分类本质是对数据的“清洗”以及特征的抓取处理(参考下图阿里巴巴“采蜜”人才库建立处理流程)。这两步工作若能较为到位地完成,对于后续的候选人数据建模以及实现更高层次度的搜索、推荐,都有着关键作用。



数据的精准也是与候选人建立、维持关系的前提与“敲门砖”:候选人的联系方式是否正确、目前是否具备求职意愿、工作是否有变动……这些信息都直接会决定能否接触到候选人,并且和候选人建立可持续的关系,在恰当的时机邀约潜在候选人面试。

为此,我们将在下文中结合市场数据及企业案例,从简历(数据)的精准度出发,谈谈对于简历已有大量累积的企业而言,如何再做进一步的人才分类,然后基于人才库的建立信息和系统功能,助力候选人关系的建立与维护。



简历数据查重与更新

人才库简历重复、陈旧的原因

我们和人力资源从业者探讨后发现,这些简历产生的原因主要包括以下几点:

简历信息重复的原因:

- 企业人才库中的简历来源于各个渠道,而候选人很可能会在这些渠道上重复投递。
- 企业在外部发布职位时,通常会发布多个不同职位,此时若外部渠道并未对候选人的投递动作次数做出限制,候选人也可能会申请该企业的不同职位,出现简历重复投递的问题。
- 该候选人曾经投递过企业的职位,但可能并没有被录用。经过一段时间后,企业未关闭该岗位的投递或者发布了新的机会,候选人再次进行投递。

简历信息陈旧的原因:

- 由于人才库中简历数量过于庞大,进行更新需要大量的时间、人力,企业目前的资源分配情况暂时并不允许完成该项工作。
- 即使有充足的资源对简历进行更新,但却没有建立对简历信息的跟踪、复盘机制,缺乏精细化的管理。

由以上的原因分析可见，对于简历信息的处理主要分为两大关键措施：将简历归结到人，减少重复；区分简历活跃度，有重点地进行激活与信息更新。我们可以看看东软、海尔和施耐德是如何实施这两大关键措施的。同样地，我们会将从案例中萃取出的具体方案呈现于后文“人才库各阶段挑战解决指南”中。

◆ 企业实践

东软	<p>◆ 人才库简历更新</p> <p>由于东软人才库中简历量巨大，若不进行一定的更新与维护，简历整体的有效性和时效性将会受到一定的影响。东软结合技术手段和管理手段，双管齐下，保证了简历的“新鲜度”。</p> <p>+ 技术手段</p> <p>人才库后台会根据简历的更新时间进行一定的筛选，并且根据时间长短给简历贴上不同的标签。如：近一年内进入的简历标签为“新近活跃简历”；进入系统至今2到3年的简历标签为“平稳的简历”；而3年以上的简历则会标记为“沉积简历”。同时，系统会根据部分特定的字段对简历进行核定，如果发现两份简历是同一个候选人，会自动根据最新的简历更新候选人的简历信息。</p> <p>+ 管理手段</p> <p>为了保证简历的流动性和有效性，东软引入了猎头公司的模式：招聘经理在联系完候选人后，可以在系统中记录评语和备注，在其他招聘经理再次联系该候选人时可以避免重复工作量，了解候选人历史的状态。</p>
海尔	<p>◆ 系统查重</p> <p>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。</p>

施耐德	<p>◆ 简历信息更新与候选人关系维护</p> <p>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。施耐德电气主要从两个角度实现简历信息的“保鲜”：</p> <p>+ 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。</p> <p>+ 关键人才关系建设：对于较为关键的候选人，人力资源部门会与之保持较为长期的互动关系。首先，会结合公司的战略方向、招聘季、校招社招安排将关键候选人分类。其次，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。</p>
------------	--

人才库简历分类与打标签

图表7：目前主要通过哪些维度对人才库中的候选人简历进行初步分类 (N=215)

维度	数量	比重
职能\部门	161	74.88%
职级 (如：高管、一线管理者等)	74	34.42%
职等 (如：P1~P9)	31	14.42%
目前尚未进行分类	31	14.42%
其他 (如：行业、地域、候选人质量等)	5	2.33%

图表8：是否会给各个候选人的简历“打标签” (N=184)

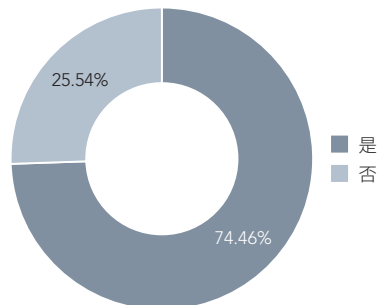


图9:候选人简历所打的标签主要包括(N=137)

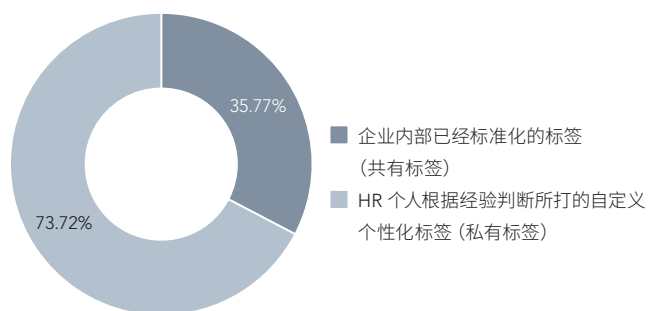


图10:人才库简历的标准化标签主要包括哪些“关键词”(N=49)

选项	数量	比重
是否为关键岗位人才	38	77.55%
是否为某一领域的特定人才(如:研发、技术人才等)	27	55.10%
是否为高潜人才	25	51.02%
是否为稀缺人才	22	44.90%
是否符合企业未来战略需求	18	36.73%
是否紧急	17	34.69%
是否绩优候选人	12	24.49%
是否常招职位	12	24.49%
是否某一地域特需	9	18.37%
是否某一项目特需	8	16.33%

◆ 简历分类概况

结合图表7至图表9我们似乎可以得出这样的结论——企业对人才库简历的分类有一定的共识，但大部分并没有较为精细化的体系。从数据上看，主要体现在以下几个方面：

企业对人才库简历的分类有一定的共识

- 超过8成的企业对于人才库简历均会进行分类；
- 在对简历进行分类的企业中，超过7成的企业支持对简历“打标签”。

但大部分并没有较为精细化的分类体系

- 会对人才库简历打标签的企业中，仅不到4成企业形成已经标准化的标签（共有标签）。

我们通过HR的反馈了解到，传统的只按照部门或职能对人才进行分类的方式虽然可以较为初步地实现简历归类，但是随着企业的业务越来越多元化，人才本身的特质也越来越综合、复杂，这样的分类方式已经逐渐无法满足需求。“打标签”的方式便应运而生，一份简历可以有多个标签，这些标签可以较为全面地体现人才的亮点，也有效促进了简历搜索的精度。

然而相比单一按照职能、部门进行分类，标签体系需要在企业内达成共识，并且形成有层次、多维度的体系，否则仅仅作为HR在看到简历后随意、零散的“备注”，并不能在后续检索中得到有效的利用。目前企业（参考图表10）已经标准化的标签中，运用最多的关键字主要包括“是否为关键岗位人才”、“是否为某一领域的特定人才（如：研发、技术人才等）”、“是否为高潜人才”。尚未将标签标准化的企业不妨做一参考。

当然，简历的分类体系或标签体系的建立并不是一朝一夕的事，而是一个需要不断共创、修正的过程，我们可以看看企业在这一环节是怎么做的。

◆ 企业实践

东软	<p>◆ 简历的分类</p> <p>在简历量较大的情况下，若没有体系化的分类方式，找到岗位匹配度高的候选人无异于大海捞针。东软对于简历有多维度的标签分类，有效提升了简历抓取的精准度。</p>
	<p>+ 标签的提炼</p> <p>东软的多维度标签正式形成前，会开展多次对于关键词的探讨，把每一个职位相关的关键词细化至三到四个维度，形成如大财务、大培训等关键词体系。以财务为例：“财务”这一关键词是根据职位最为基础的分类；进一步，会利用与职位相关的其他维度关键词进行补充。如证书体系（CPA）与职业经历（德勤、普华永道）等。</p>
	<p>+ 简历解析</p> <p>在完善了标签体系后，东软会将每天进入系统的简历用爬虫原理进行解析，根据对应字段对简历进行分类。另外，结合新近简历推送功能，招聘经理可以了解到每种简历标签方向每天进入系统的简历数量，从而各取所需。这也为未来的管理奠定了较好的基础。</p>

海尔	<p>◆ 人才分类与标签</p> <p>+ 标准化维度</p> <ul style="list-style-type: none"> • 行业、职能 <p>对于最为常用的行业、职能，海尔通过与外部的对标和内部的商讨，已经形成严格标准化的标签体系。并且，由于不同渠道获取的简历在行业或职能的描述上有一定的差异，在这些简历进入人才库时，系统会对简历进行识别，自动对接至内部已经标准化的标签。这一个维度的标签是已经固化下来的体系，通常不会再做较大的改动。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 公司 <p>海尔会列出所对标的企业中有哪些人才，这些人才从属于该企业的哪个部门，将人才往企业架构上去做归类，方便后期的索引。公司这一维度的标签会不断地迭代与更新，海尔会持续追增新建的目标企业和相关的人才。</p> <p>+ 个性化维度</p> <p>系统支持 HR 自定义部分标记，如：适合什么职位、有何特性等。但这些个性化的标签在后期索引时，利用系统的模糊搜索的功能，也可以在一定程度上被利用起来，提升搜索的精确度。</p>
施耐德	<p>◆ 简历的分类与打标签</p> <p>+ 标签体系形成</p> <p>2016 年施耐德电气开始搭建人才库的标签体系，邀请所有的资深招聘经理结合各个事业部的业务情况、用人要求及自身招聘经验提出“关键词”。在形成大类后，再由各个招聘人员提出细分的词条，这些词条需要归至形成的大类中，并对存在共性的词条进行合并与排重。最后，人力资源部门将完成的标签体系提交至业务部门，由业务部门再次对这些词进行验证。</p> <p>人力资源部门每年对标签体系进行复盘，删除过时的标签并且增加新的标签。并且在招聘人员开展招聘工作的过程中，若发现某些标签系统中并未录入，也会及时与系统管理员反馈并添加至人才库中。</p> <p>+ 标签包含维度</p> <p>在招聘人员找到较为符合要求的候选人时，会在简历上“贴标签”，这些标签分为两大维度，一类标签主要体现施耐德电气各个部门的业务需求方向，如：专业技能、工作经历等；另一类主要体现候选人的求职意愿及人岗匹配程度，如该候选人的资质已经超过目前岗位要求、候选人未达到岗位要求、候选人资质佳但暂时不看外部机会、候选人较为优秀但目前尚未有合适机会等。</p>

结合以上案例和数据分析，我们将在“人才库各阶段挑战解决指南”中对如何建立分类或标签体系以及这一体系中应包含哪些维度再做详细展开。

候选人关系建立与维护

图表11:目前维护外部人才库候选人的模式主要为 (N=215)

模式	数量	比重
选择人才库中的部分人群进行重点关系建立和维护 (如: 面对面访谈、线下聚会等), 其余候选人仅做常规维护 (如: 定期发送邮件推送岗位等)	54	25.12%
选择人才库中的部分人群进行重点关系建立和维护, 其余候选人不维护	69	32.09%
所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护	21	9.77%
均不维护	71	33.02%

图表12:目前重点维护的候选人约占人才库总简历数的比重 (%)

	平均值	25 分位值	中位值	75 分位值
数值	17	10	10	20

图表13:目前与人才库中的候选人建立、维护关系的方式为

方式 / 人群	重点维护人群 (N=54)	其他人群 (N=54)	所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护 (N=69, 选择人才库中的部分人群进行重点关系建立和维护, 其余候选人不维护)	所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护 (N=21, 所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护)
发送邮件	55.56%	70.37%	55.07%	76.19%
电话沟通	79.63%	40.74%	69.57%	47.62%
面对面访谈	33.33%	3.70%	24.64%	14.29%
邀约候选人参加公司内的线下活动 (如: 参观公司、年会等)	29.63%	3.70%	28.99%	9.52%
用社交软件等建立非正式关系	57.41%	31.48%	69.57%	38.10%



◆ 候选人关系维护概况

✓ 关于维护人群

有效的人才库管理除了累积简历、确保简历信息及时、正确和有序，更重要的是利用这些简历信息，将相对被动的候选人转化为积极的候选人，传播企业的价值观与形象，最终提升招聘效果，否则人才库就会只是一个静态的数据库。

然而，依然有近三成企业并不会维护与候选人的关系，其余大部分企业则会有所取舍地进行关系维护（参考图表 11）。即选择部分候选人重点关注与维护，重点维护的人数平均占企业总简历量的 17%（参考图表 12），其余人群则仅做常规维护或不维护。这是因为这一工作显然需要更多的人力投入，企业简历量较大的情况下，人才库中的候选人若全部以同一种方式维护，粗放且批量化的“走过场”难有实际效果，而全部重点维护则极大考验企业的人力成本。

✓ 关于维护方式

在对维护人群有所区分后，企业针对不同人群所采取维护方式也存在差异化（结合图表 13 与图表 14）：

* 总体而言“发送邮件”、“电话沟通、用社交软件等建立非正式关系”使用率相对较高。但发送邮件这一较为批量化的关系维护方式更多适用于非重点维护人群，而针对重点候选人企业则倾向于利用电话沟通、社交软件来建立关系。

* “面对面访谈”、“邀约候选人参加公司内的线下活动（如：参观公司、年会等）”使用率较低，且主要适用于重点维护候选人。

而企业在维护候选人关系方面也正在不断完善与创新，我们可以看看东软、海尔、一下科技分别是怎么做的。

◆ 企业实践

◆ 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。

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到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都会有跟踪的记录，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。况进行汇总，上传至知识共享体系，保证信息的延续性。

东软



海尔	<p>◆ 人才库的盘活与转化</p> <p>+ 系统查重</p> <p>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。</p> <p>+ 人才库盘点</p> <p>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。</p> <p>+ 激活方式</p> <ul style="list-style-type: none"> 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，该项目成员会组成代理招聘小组，基于人才库做快速的人才激活。 <p>+ 与候选人关系维护的延续性</p> <p>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”。</p>
-----------	--

一下科技	<p>◆ 促进简历库的盘活与流转</p> <p>当前一下科技主要对于需要重点攻坚的职位进行定向的盘活与维护。企业会将所有致力于某一重点招聘方向的招聘经理组成专门的项目组，并指派专门的项目负责人。项目组负责将所有与该职位方向匹配的简历打包后同时发给有需求的部门，进行平行推荐。这一做法可以让业务部门对于人才有竞争意识，提升投入度与配合度，并且也有利于根据业务部门本身对职位需求的紧急程度优化候选人资源安排，如：A 部门职位需求较为紧急，对于候选人简历的响应往往会更为快速积极；B 部门对于同样的岗位需求度相对较低，当需要招聘候选人时可以再利用 A 部门曾经并未入职或选上的简历资源。</p> <p>另外，在职位发出 offer 后，由于候选人的入职、留任状况仍处于较不稳定的阶段，企业在外部的职位申请并不会马上关闭。这意味着仍会有候选人投递简历，简历也会继续积累。此时，若恰好另外一个部门也产生了该职位的需求，就可以利用这段时间所积累的简历，进行内部的推送。以上这些方式都有效促进了简历资源最大化的应用和有序流转。</p>
-------------	---

通过与 HR 的访谈我们得知维护候选人的方式在行业内已经有普遍的共识，即使脱离人才库这些方式也未尝不可实现。因此结合案例，我们不妨思考：如何借助人才库更好地维持与候选人的关系？我们将在文末“人才库各阶段挑战解决指南”给出解答。

人才库各阶段挑战解决指南

我们认为人才库建立、维护与使用的过程中遇到任何挑战，均可以从这三大因素中的一个或多个角度着手解决。

- **系统支持** :是否能从技术层面解决或实现。
- **流程管理** :是否形成相应的招聘制度、流程保证人才库的运行。
- **招聘实施人员管理** :是否有提升招聘实施人员投入度的相关措施和考核、激励方式。

综合以上各阶段挑战和案例，我们也将从这三大因素出发，提出详细的解决指南。

从 0 到 1 搭建阶段	
主要挑战	解决措施
如何打通内外部渠道	<ul style="list-style-type: none"> + 加强与外部网站的合作，增设专门的接口，方便简历和岗位的进出。 + 对于诸如内推、猎头推荐等特殊渠道，需要另外开辟端口，保证这部分简历也入库。 + 技术条件允许的情况下，也可以直接将企业官方招聘平台经营成人才库平台。候选人在申请、注册账号的同时便可完善个人信息进入人才库，免去再次递交简历的环节。
如何保证原有简历入库	<ul style="list-style-type: none"> + 企业制度建设：针对企业原本已有的存量简历上传人才库的问题，可将简历入库量作为考核的指标之一，同时为了保证入库后招聘执行人仍然对于候选人的跟踪与维护有较高投入度，可以设定成功入职的候选人的简历只有来自于人才库方可计入招聘执行人 KPI 这一机制。配合设立相应的时间节点，确保入库工作逐步展开。 + 系统机制设计：对于后续新增的简历，开设企业专用账号，所有招聘执行人必须登录企业账号至相关界面才可以下载外部网站的简历，并且这些简历仅可在人才库系统中流转；另外，不妨在系统中设定相关招聘任务，招聘人员若需要完成任务，必须在人才库中完成相关动作，否则任务进程无法推进。
简历入库时如何进行初步筛选	<ul style="list-style-type: none"> + 认知统一：企业需要事先达成入库标准的共识，如对于是否要在简历入库时进行初步的筛选，筛选的具体维度包括哪些集体探讨。维度的设定可以从招聘流程角度（如：是否通过简历初筛、是否进入终面等）出发也可以从稀缺性和重要性的角度（如：是否高管候选人、是否关键岗位候选人、是否行业稀缺人才等）出发。 + 确保招聘执行人的筛选工作完成度：若企业在简历入库时会做筛选，一方面，企业可以设立专门的团队（如：sourcing 团队）进行简历的筛选与清洗工作，并且设立相应的考核指标，搭配激励制度；另一方面，可要求相关负责人注明入库原因（若要方便后续的统一管理与盘点，应通过企业内部事先的协商形成模板或指定维度进行撰写）。当然，随着简历量越来越大，考虑到招聘执行人的时间与精力成本，可能也会逐渐无法精细处理每一份简历，此时企业应考虑提升系统本身的智能化、自动化程度，借助技术实现简历入库的批量化判定与处理，保证人才库的“纯度”。

从 1 到 2 优化阶段

主要挑战	解决措施
<p>如何实现简历数据查重与更新</p>	<ul style="list-style-type: none"> + 将简历归结到人，减少重复：即以“人”为单位对简历进行整合，借助系统对候选人简历进行“查重”，依靠关键字的识别，判断简历是否出自于同一个候选人，若判定的确为同一人的简历，可以根据最新的简历对于候选人的信息进行更新。 + 以简历入库历史为维度进行划分与把控，提升简历的“新鲜度”： <ul style="list-style-type: none"> • 企业对于简历本身的活跃度应该有所划分，方便招聘执行人对于检索时对简历的即时性有所认知； • 另外，也可以通过邮件、电话等方式定向邀约候选人自行更新简历信息，候选人若做出更新的动作，企业也可以将其作为具备求职意向的信号，再做进一步的维护，提升招聘效率； • 招聘执行人应该在每次与候选人接触后，做好记录，将候选人已更新的状态、信息同步至人才库系统； • 在具备合规性授权的前提下，企业也可以考虑加强与外部招聘网站和平台的合作，打通简历同步更新的端口，减少内部人力的投入。
<p>如何对人才库简历分类与打标签</p>	<ul style="list-style-type: none"> + 建立分类或标签体系时需要做的工作 <ul style="list-style-type: none"> • 邀约招聘相关人员确立共识：标签体系必须是满足大部分人员的招聘需求并且具备实际操作的可行性，因此在确定要打哪些标签时，可以邀约招聘相关负责人广泛收集建议。在其提出的标签关键词中，先做加法再做减法，多次筛选，寻找“最大公约数”。 • 适当复盘：可以体现人才特质的标签并非一成不变，随着业务和外部市场的变化，标签体系也应与时俱进。此时，定期或按需对标签体系进行盘点，做出对应的调整就必不可少。复盘的内容可以包括：新的业务领域中是否需要提取关键词作为标签、原有标签是否符合实际应用场景、哪些标签已经过时淘汰等。 + 这一体系中应包含哪些维度 <ul style="list-style-type: none"> • 分类范围依次缩小：虽然具体使用哪些标签每个企业均有所不同，但仍然建议企业简历的分类体系需要具备一定的“层次”，这样可以促使HR在检索时，可以一步步缩小搜索范围，最终聚焦目标候选人，读者可以参考下图示例： <div data-bbox="614 1052 1054 1284" style="text-align: center;"> </div> <p>另外，除了给候选人打上体现其特性的标签外，也可以结合招聘流程，将候选人的匹配程度、意愿度作为标签的重要维度，方便后续的跟进工作。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 既有标准化分类标签，又要保留个性化标签的功能：虽然标准化的标签能方便统一的管理与使用，个性化的标签也应该得到保留。当业务和市场出现变化，现有标签无法适应的情况下，个性化标签往往可以作为补充。所以，作为招聘管理者，不妨关注个性化标签中出现频次高且暂时未纳入标准化体系的关键词，这也是标签体系改进与完善的依据。
<p>如何建立、维护与候选人的关系</p>	<ul style="list-style-type: none"> + 建立、维护关系的方式 <ul style="list-style-type: none"> • 明确需要重点维护关系的人群以及结合企业实际的人力、物力资源，划定这部分人群所占的比重。 • 针对不同人群采取差异化的维护手段：发送邮件更多适用于非重点维护人群，而针对重点候选人企业应有更为全面和系统的关系维护方式，如在发送邮件的常规维护方式基础上，利用电话沟通、社交软件来建立更为深刻的关系。 + 如何借助人才库更好地维持与候选人的关系 <ul style="list-style-type: none"> • 可以作为数据分析的工具，根据候选人年龄、性别、工作年限等维度的结构，结合企业招聘战略、当前人才缺口为关系维护的重点方向提供依据。 • 记录候选人关系维护结果以及候选人的反馈、当前的状态，保证关系维护的延续性和可追溯性，不因招聘人员工作的变动而“断联”。 • 作为简历的“蓄水池”，同一份简历可以根据各部门人才需求的重要性、紧急性进行平行推荐和利用，提升各部门对人才的竞争意识并主动联系、关注候选人。 • 对于重复且大批量的关系维护工作，可以借助人才库系统处理，如：设定特定节假日向候选人发送祝福、定期推送企业新闻与在招岗位信息等。

标杆数据

附表1:建立人才库最主要目的为(N=215)

目的	数量	比重
在内部人才库中人才储备不足时,需要通过外部人才库共同补充关键人才,保证企业人才梯队的稳定性和持续性	67	31.16%
未雨绸缪,在内部暂时没有相应职位或成熟的人才画像时,为未来的战略需求储备相应人才	50	23.26%
企业目前需要大量人才,通过外部人才库的建立在短时间内实现快速招聘	45	20.93%
针对某一领域的专业人才(如:技术专家、研发人员、工程师等)进行人才储备	29	13.49%
更为主动地吸引稀缺人才,在人才竞争中获取主动权	15	6.98%
与其他招聘手段相比,可以节约招聘成本	5	2.33%
其他	4	1.86%

附表4:目前对人才库系统有哪些评价指标(N=215)

指标	数量	比重
有效简历率(是否有所增加)	139	64.65%
招聘周期(是否有所缩短)	124	57.67%
单位招聘成本(是否有所降低)	98	45.58%
来自于人才库的简历数/比例	81	37.67%
招聘人员每周/每月在人才库中增加的简历量	53	24.65%
暂时没有评价指标	28	13.02%
其他企业内部自定义指标	4	1.86%

附表2:外部人才库主要覆盖哪些人群(N=215)

覆盖面	数量	比重
部分覆盖,但仅针对某一特定人群(如某一部门、某一职级等)建立	96	44.65%
部分覆盖,包括内部多个人群(如多个职级、部门或业务单元等)	84	39.07%
全部覆盖,包括公司的所有职级、部门和业务单元	35	16.28%

附表3:不同人群邮件发送方式

方式/人群	重点维护人群(N=48)	其他人群(N=48)	所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护(N=39,选择人才库中的部分人群进行重点关系建立和维护,其余候选人不维护)	所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护(N=16,所有人才库中的候选人均通过同样的方式进行关系建立和维护)
以某个时间间隔为周期定期发送	25.00%	29.17%	28.21%	37.50%
不定期,仅在特定时间点发送	33.33%	58.33%	46.15%	56.25%
既有周期性推送,又会不定期发送邮件	41.67%	12.50%	25.64%	6.25%

案例实践

案例启示

东软——业务转型下的人才库搭建、使用与维护



高飞

东软集团长春平台人力资源总监

东软集团股份有限公司

业务背景——战略转型

东软集团是中国目前最大的离岸软件外包服务供应商，过去东软一直以承接外包软件开发服务为盈利点，主要是一家劳动密集型企业。然而，随着国内整体人力资源成本的上升，中低端的软件开发和执行人员薪资也随之上调，这意味着原有的业务模式将面临用工成本上涨的挑战。为此，东软近几年开始实行经营策略的转移，即坚持创新和全球化的策略，在互联网时代中，以自主 IP 驱动业务的专业化，投入大量的研发人员和资金进行自主知识产权的全平台产品化，实现核心业务的转型——从以做外包和解决方案为核心转变为产品型的公司，尽可能减少二次开发所带来的人力成本，进行较为标准化的产品销售，从而以这种形式提升整个公司的利润。

招聘策略概况

招聘策略的转移

业务战略的转型促使招聘的策略和方向也发生了转变：过去东软需要招聘大量的二次开发和交付人员，招聘需求量大，因此更多采用短平快的方针。随着业务战略的转移，东软原本的人才战略也开始变成“人才高地”战略，即指无论是何种岗位的招聘，均需要精益求精，追求高层次化，从重视“量”到重视“质”。相应地，这也对招聘渠道、诊断过程等一些列招聘体系中的相关工作提出了新的要求。

招聘方向与岗位需求

目前东软所招聘的职位更多集中于新兴的技术方向，如：云计算、大数据、人工智能等。另外，基于产品化创新的业务战略，东软也会对标部分传统的产品化公司，挖掘部分产品经理、产品销售等人才。

企业外部人才库概况

建立目的

无论是过去对人才“量”的追求，还是现在更注重人才的“质”，东软对于外部人才库的设立一直有较高的关注度。当前东软的外部人才库主要有两大目的：

- + **增加人才储备**：在东软的招聘系统中最重要的功能之一便是简历库（外部人才库），招聘系统除了使人员录用流程更加方便快捷以外，更重要的是进行人才池的不断扩充与更新，成为集团内部重要的招聘渠道之一。
- + **节约整体招聘成本**：东软集团旗下有大量不同的事业部，各个事业部具备不同的行业属性。因此对于东软而言，部分人才尤其是技术人才存在复用的可能性。外部网站是主要的人员获取途径，但是每年所带来的招聘成本也非常高昂。为了避免重复资源利用造成的浪费，东软借助人才库将简历进行集中的管理、分类。用人经理便可以根据技术和人员属性的需求，在自建的人才库中进行人才的复用。

覆盖面

东软的外部人才库中已经积累了三十余万的简历，通过技术的支持和简历的细化，无论在维度上还是在层次上，均实现了全覆盖，满足全公司全业务单元近 45% 的简历需求量：

- + **维度全覆盖**：东软外部人才库的搜索维度共有 22 个，包括学历、职业属性、相关的硬性要求等，任何岗位和地域均可以借助人才库做出相关的筛选。

- + **层次全覆盖**：从中低端岗位到高端岗位，东软人才库均有子功能帮助招聘经理获取精准的人才资源，如：设置“竞争对手通讯录”的功能，按照企业所对标的公司对简历库中的相关字段进行抓取，实现人才的定向挖掘。

人才库简历更新

由于东软人才库中简历量巨大，若不进行一定的更新与维护，简历整体的有效性和时效性将会受到一定的影响。东软结合技术手段和管理手段，双管齐下，保证了简历的“新鲜度”。

◆ 技术手段

人才库后台会根据简历的更新时间进行一定的筛选，并且根据时间长短给简历贴上不同的标签。如：近一年内进入的简历标签为“新近活跃简历”；进入系统至今2到3年的简历标签为“平稳的简历”；而3年以上的简历则会标记为“沉积简历”。同时，系统会根据部分特定的字段对简历进行核定，如果发现两份简历是同一个候选人，会自动根据最新的简历更新候选人的简历信息。

◆ 管理手段

为了保证简历的流动性和有效性，东软引入了猎头公司的模式：招聘经理在联系完候选人后，可以在系统中记录评语和备注，在其他招聘经理再次联系该候选人时可以避免重复工作量，了解候选人历史的状态。

简历的分类

在简历量较大的情况下，若没有体系化的分类方式，找到岗位匹配度高的候选人无异于大海捞针。东软对于简历有多维度的标签分类，有效提升了简历抓取的精准度。

◆ 标签的提炼

东软的多维度标签正式形成前，会开展多次对于关键词的探讨，把每一个职位相关的关键词细化至三到四个维度，形成如大财务、大培训等关键词体系。以财务为例：“财务”这一关键词是根据职位最为基础的分类；进一步，会利用与职位相关的其他维度关键词进行补充。如证书体系（CPA）与职业经历（德勤、普华永道）等。

◆ 简历解析

在完善了标签体系后，东软会将每天进入系统的简历用爬虫原理进行解析，根据对应字段对简历进行分类。另外，结合新近简历推送功能，招聘经理可以了解到每种简历标签方向每天进入系统的简历数量，从而各取所需。这也为未来的管理奠定了较好的基础。

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。

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。

外部人才库信息安全的维护

东软十分重视候选人和企业信息的安全性和保密性。在收取到简历后，会经历一定周期后简历才会正式入库。在此期间，会有专人负责接口安全的设计，对于接收数据、回传数据、整体字段有非常严格的规定和约束。只有对所有字段排查无问题后，才会让简历最终进入简历库。同时，对于代码和回传代码，东软也会有整体的把控，把信息泄露的风险降至最低。

外部人才库的评估

外部人才库的评估一方面是对人才库本身建立质量的一个检验，又是对招聘经理能力与投入情况的考量。人才库作为招聘渠道之一，东软也有多个维度的评估：

- ◆ **Offer 转化率**：在人才库中的简历有多少可以进一面、二面乃至终面。
- ◆ **后续跟踪情况**：试用期离职率、按期到岗率等。

案例启示

海尔——借助“创吧”做好人才库



曲旭娜
人力资源经理
海尔

外部人才库建立背景

近年来在互联网时代的浪潮下，海尔开始从一家传统白色家电企业转型打造物联网生态品牌。为此，在人才战略上，海尔希望能快速吸引能够促使这一转型的人才，并将人才与机会有效地匹配与流转，以此支持业务战略目标达成。因此，人才库作为储备人才的工具之一，在海尔已经成为了一个整合各渠道人才资源的重要平台。

人才招聘需求

以前，在海尔仍作为一家以传统白色家电市场为主的企业时，招聘的人才多为家电的研发、制造类人员。如今，随着企业战略向物联网和互联网转型，便出现了新的人才诉求，如：电商、IT、金融类等，随着人才库的建设，这些新兴人才在人才库中的储备均有所扩充。

外部人才库简介

- ◆ 建立历程
- + 2015年，海尔的创吧正式上线，创吧是海尔自研的定制化官方招聘平台，该平台整合、打通了招聘流程管理（包括候选人简历投递管理、职位申请、资源方人才推荐等）、入职管理系统、权限开通系统等。在海尔创吧上，人才库便是承载招聘前段的人才寻源结果的功能板块。
- + 2015-2017年，海尔人才库的重点主要为将各个零散渠道的简历整合进来，将简历量不断扩充。
- + 2018年至今，海尔更加关注人才库中简历的分类、归结、激活和转化。
- ◆ 建立目的
- + 扩大人才储备，对人才进行提前分类。
- + 在出现职位机会时，快速实现人才和机会之间的匹配。
- ◆ 人才数量：将重复的简历归结到人后，海尔目前已经在人才库中沉淀了约60万人。
- ◆ 人才库覆盖面：全公司所有的部门与业务单元

借助“创吧”整合简历来源渠道

创吧是海尔对外开放的互联网招聘平台，在这一平台上，所有对外合作的招聘渠道，如：传统招聘网站、猎头公司、内部推荐等，所有的简历数据均会进入创吧人才库并沉淀下来，以便后续再做进一步的人才查重、分类与盘点。除此以外，注册并登陆创吧的候选人，不论是否完善了简历，也会全部存入人才库中。所有的简历来源渠道均在创吧上得到了整合。

人才分类与标签

◆ 标准化维度

+ 行业、职能

对于最为常用的行业、职能，海尔通过与外部的对标和内部的商讨，已经形成严格标准化的标签体系。并且，由于不同渠道获取的简历在行业或职能的描述上有一定的差异，在这些简历进入人才库时，系统会对简历进行识别，自动对接至内部已经标准化的标签。这一个维度的标签是已经固化下来的体系，通常不会再做较大的改动。

+ 公司

海尔会列出所对标的企业中有哪些人才，这些人才从属于该企业的哪个部门，将人才往企业架构上去做归类，方便后期的索引。公司这一维度的标签会不断地迭代与更新，海尔会持续追踪新建的目标企业和相关的人才。

+ 个性化维度

系统支持HR自定义部分标记，如：适合什么职位、有何特性等。但这些个性化的标签在后期索引时，利用系统的模糊搜索的功能，也可以在一定程度上被利用起来，提升搜索的精确度。

人才库的盘活与转化

◆ 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”。

◆ 经验与建议

- + 人才库是一项需要长期建设的工作，它不是目的而是手段。招聘的目的永远是可以快速找到合适的人才去产生业务上的价值，而人才库可以作为一种诊断手段，提供数据分析，为招聘政策的调整提供一定的参考，辅助这一目的的达成。
- + 人才的沉淀十分重要，若没有简历的沉淀，后续的人才储备等工作都会产生挑战。在有足够的人才积累后，才是集中的管理、归结、分类与激活。
- + 在集中管理的同时，也要提供灵活的服务，让所有人都能共享有价值的信息。

▶ 外部人才库评估

目前海尔主要通过比对人才库中所储备人才的学历、年龄、工作经验等维度的结构是否优于在岗人员结构来判断人才库的有效性。

▶ 未来发展方向

未来海尔希望能够将部分人才库中的措施做成分 SAAS 服务提供给各个招聘单元，让招聘单元可以定制招聘活动，这样也能更好地提升人才的转化率。

另外也希望将所有的人才信息和招聘记录共享，让各个业务单元可以一起参与进来对简历进行分类等工作，最大化地激活人才。

案例启示

施耐德电气——多年深耕，人才库助力数字化转型



田欣
中国区招聘及雇主品牌经理
施耐德电气(中国)有限公司

业务背景与人才战略

近年来随着互联网行业的兴起，传统行业也面临着快速变革与转型。在这样的背景下，施耐德电气着手进行数字化业务转型。基于这一转型，施耐德电气在整体的人才战略方向上也做出了一定的调整，即开始寻求数字化人才。但是，人才战略的调整也带来了较大的挑战。数字化人才往往来自于互联网企业，这些人才更加聚焦技术本身，但对工业行业的业务关注度并不高，了解度也较低。施耐德电气作为全球能效管理与自动化领域的专家，寻求的人才时需要有一定的行业沉淀。这种混合型人才在寻求上有一定的难度。另一方面，如何从互联网企业中吸引这些数字化人才是施耐德电气成为数字化转型领导者的先决要素。人才库的搭建与使用，在一定程度上促进了以上问题的有效解决。

人才库建立概况

- ◆ 简历量：约93万
- ◆ 人才库运营年限：6年

响应业务需求储备人才

施耐德电气的人才库主要分为内部与外部两部分，内部人才库结合企业战略，定向培养与发展的内部员工并积累下来，外部人才库则一方面响应业务部门明确的用人需求，另一方面按照公司战略发展方向“广纳百川”，将所有具备相关经验的人才纳入其中。就当下数字化转型的战略而言，为了储备更多数字化人才，施耐德电气首先将其分为两类：具备变革经验的数字化变革者与具备软件开发等技能的传统数字化人才。人才库也会按照这两大类人才进行外部人才的捕捉，并不断扩充人才的生态圈与朋友圈。

简历的分类与打标签

◆ 标签体系形成

2016年施耐德电气开始搭建人才库的标签体系，邀请所有的资深招聘经理结合各个事业部的业务情况、用人要求及自身招聘经验提出“关键词”。在形成大类后，再由各个招聘人员提出细分的词条，这

些词条需要归至形成的大类中，并对存在共性的词条进行合并与排重。最后，人力资源部门将完成的标签体系提交至业务部门，由业务部门再次对这些词进行验证。

人力资源部门每年对标签体系进行复盘，删除过时的标签并且增加新的标签。并且在招聘人员开展招聘工作的过程中，若发现某些标签系统中并未录入，也会及时与系统管理员反馈并添加至人才库中。

◆ 标签包含维度

在招聘人员找到较为符合要求的候选人时，会在简历上“贴标签”，这些标签分为两大维度，一类标签主要体现施耐德电气各个部门的业务需求方向，如：专业技能、工作经历等；另一类主要体现候选人的求职意愿及人岗匹配程度，如该候选人的资质已经超过目前岗位要求、候选人未达到岗位要求、候选人资质佳但暂时不看外部机会、候选人较为优秀但目前尚未有合适机会等。

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。施耐德电气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，人力资源部门会与之保持较为长期的互动关系。首先，会结合公司的战略方向、招聘季、校招社招安排将关键候选人分类。其次，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。

各阶段挑战解决

施耐德电气人才库成立至今已走过多个阶段，在各个阶段均有不同的挑战。这些挑战有些已经在一定程度上得到了解决，但施耐德电气并未停下不断探索的脚步，仍在时刻致力于提升人才库的价值量与易用性。

阶段	挑战	解决方式
第一阶段	全球化招聘系统在中国本土的用户友好度不足 ：中国本土的招聘需要关注使用者并且实现定制化，但全球系统在这一方面并不完善	<ul style="list-style-type: none"> 借助本土化的系统平台与工具
	如何把招聘人员手中的简历放到系统中 ：在系统的用户友好度不足的前提下，使用习惯的转变更为困难。另外，原有简历积攒量已经较大，放入人才库的时间、精力成本也较高	<ul style="list-style-type: none"> 设定时间节点，根据一定的职位优先级逐步将原有简历转入人才库 借助外部资源，如招聘实习生，协助招聘人员将简历转移至人才库，减少招聘人员部分工作量
	渠道打通与系统对接 ：系统本身与很多招聘渠道之间并未打通，外部简历需要人工下载后再上传。并且数据的逻辑并不一致，导致系统的对接产生了挑战。这也影响了人才库本身在使用上的便利性，致使招聘人员使用积极性下降。另外，本土的人才库搭建完成后，本土系统与全球系统的对接口尚未完善	<ul style="list-style-type: none"> 率先打通使用率较高的渠道（如：外部招聘网站），然后再逐步打通其他渠道（如：内部推荐、微信申请、猎头、内部人才库等）。优化人才库平台 与全球总部持续沟通，寻求更多支持
	招聘人员使用习惯培养 ：让招聘人员更好地使用人才库，而不只是简单地将其视为一个方便下载简历的工具	<ul style="list-style-type: none"> 让人才库本身在搜寻时更为方便，提升易用性 提高自动化程度和智能化程度 培养招聘人员在人才库中搜寻的习惯，在某个岗位需要招聘时，设定机制：必须先到人才库中进行搜索

现阶段	内推、猎头简历重复性高 ：在简历积累到一定量时，内推和猎头所推荐的简历存在重复性高的问题。若这些简历常常被查重会让猎头及内部员工推荐的积极性受挫	<ul style="list-style-type: none"> 针对这些挑战，施耐德电气仍在进一步探索与深耕中，目前主要面向某些需要通过猎头等会产生较大招聘成本的岗位，若通过人才库完成了招聘，部门会对相应的招聘人员提供一定的奖励，激励他们更多地使用人才库
	人员的管理与激励 ：人才库平台的搭建日益完善后，招聘人员在其中发挥的作用将更为重要。因此如何进行意识的加深、做好日常的激励、帮助招聘人员更好地利用人才库	
	人才库本身功能优化 ：当人才库的体量越来越大，使用人数越来越多时，人才库是否能够足够自动化、有足够吸引人且好用的功能	

建议与经验

- 在搭建人才库时需要设定详细的项目及系统上线时间节点，并且这些时间节点与供应商、项目组成员、招聘人员提前进行沟通、达成一致。
- 搭建人才库前应考虑人才库搭建的价值在所在何处，明确企业对于人才库价值的想法和期待，而非盲目跟风。
- 人才库中的功能要尽可能自动化，减少人工的投入。
- 人才库的搭建需从使用者入手，在立项搭建人才库的小组中招聘人员的参与必不可少。
- 运营人才库时需要搭配明确、完善的管理机制。

案例启示

一下科技——从 0 到 1 搭建人才库



段金龙
高级人力资源经理
一下科技

业务背景

一下科技于 2011 年成立，目前企业规模约 2000 人左右，内部存在大量小型事业部和项目组，业务模式为多产品向前推进。这就决定了企业招聘的特点：不同的事业部的招聘岗位会存在重合，如产品、研发、运营等，这对于内部简历流转的要求较高。这一背景也促使外部人才库从过去较为传统的 EXCEL 表格形式逐渐转为使用系统的形式。

外部人才库概况

人才库发展历程

- + 2017 年以前，企业内并没有较为成型的人才库概念，所有简历的使用记录均借助 EXCEL 表格完成。
- + 2017 年 7 月开始，一下科技开始对简历工具进行优化，除了原有的 EXCEL 表格，还要求每一位招聘经理建立简历包并上传至内部的共享文件夹，这些简历会按照招聘经理、业务部门、日期等维度进行初步分类。
- + 随着企业规模逐渐扩大，原本人工记录的方式已经难以满足业务需求。2017 年底，一下科技与第三方进行合作，正式上线招聘系统，其中便包含了简历库的功能。2018 年初，该系统开始顺利实施与运行。目前，一下科技也正在着手进行自研系统的工作。
- ◆ 人才库简历量：11000 份左右。

外部人才库系统搭建流程

原有简历分类与批量上传

早在仍使用 EXCEL 表格进行简历管理的阶段，一下科技已经对简历进行了初步的分类，这部分“存量”为人才库数据的积累提供了基础。利用好原本已有的简历资源，能够让企业在搭建人才库之初，避免“从 0 开始”。

打通内外招聘渠道简历上传通道

在招聘渠道相对稳定的情况下，除了外部网站，内推和猎头是一下科技目前较为主要的简历来源渠道。但是与外部网站可以直接联合不同，内推和猎头需要另外增设不同的简历通道。一下科技为此优先打通

了这两个渠道，方便内推和猎头的简历可以进入系统。

保证所有简历均入库

为了保证所有简历均入库，并且能为公司中所有的招聘需求所用，从招聘模式的管理上看，一下科技要求招聘经理所有的招聘工作必须在系统中成。从考核手段上看，企业均以系统数据——简历上传量作为招聘经理的关键考核指标之一，未入库的简历即使最终录用也不会被计入绩效。这些手段在一定程度上避免了简历不入库的问题。

促进简历库的盘活与流转

当前一下科技主要对于需要重点攻坚的职位进行定向的盘活与维护。企业会将所有致力于某一重点招聘方向的招聘经理组成专门的项目组，并指派专门的项目负责人。项目组负责将所有与该职位方向匹配的简历打包后同时发给有需求的部门，进行平行推荐。这一做法可以让业务部门对于人才有竞争意识，提升投入度与配合度，并且也有利于根据业务部门本身对职位需求的紧急程度优化候选人资源安排，如：A 部门职位需求较为紧急，对于候选人简历的响应往往会更为快速积极；B 部门对于同样的岗位需求度相对较低，当需要招聘候选人时可以再利用 A 部门曾经并未入职或选上的简历资源。

另外，在职位发出 offer 后，由于候选人的入职、留任状况仍处于较不稳定的阶段，企业在外部的职位申请并不会马上关闭。这意味着仍会有候选人投递简历，简历也会继续积累。此时，若恰好另外一个部门也产生了该职位的需求，就可以利用这段时间所积累的简历，进行内部的推送。以上这些方式都有效促进了简历资源最大化的应用和有序流转。

外部人才库搭建过程中的关键点

HR 内部认知的统一

从长远看，人才库是为了企业长期的人才储备而搭建的，因此对于招聘经理个人而言如何更有动力去使用人才库系统，改变原本使用 EXCEL 表格的习惯，是让 HR 内部统一认知的关键。为此，需要培养招聘经理发展自我的意识：让他们了解到使用系统是目前的趋势，随着企业规模的扩大，原始的方式终将难以满足需求，招聘经理自身若不与时俱进，必然难以向上继续发展。

◆ 让业务部门愿意参与进来

在统一了 HR 内部的认知后，需要招聘经理不断对业务部门进行传递和引导，让业务部门也对人才库系统有一定的认知，使人才库的运转更为通顺。但是由于企业内个业务部门、各地区之间的实际情况均有一定差异，目前一下科技设立了专门人员负责各地区、部门的系统对接，该名人员除了完成自己的招聘工作外，还需要跟供应商及内部人员进行沟通，也负责到当地提供现场系统使用指导和咨询。

◆ 明确自身的需要和定位

在一下科技目前的企业体量下，对于简历库的要求是精准而非量大。企业要求招聘经理加强筛选的过程，在 sourcing 时要有自己的判断。只有匹配岗位需求的合格简历才会进行入库的操作。并且在简历数量不是特别多的情况下，让每个招聘经理聚焦于某一具体的招聘方向，持续沟通，保持紧密的联系，如：举办非正式的聚餐等。

▶ 外部人才库搭建成果

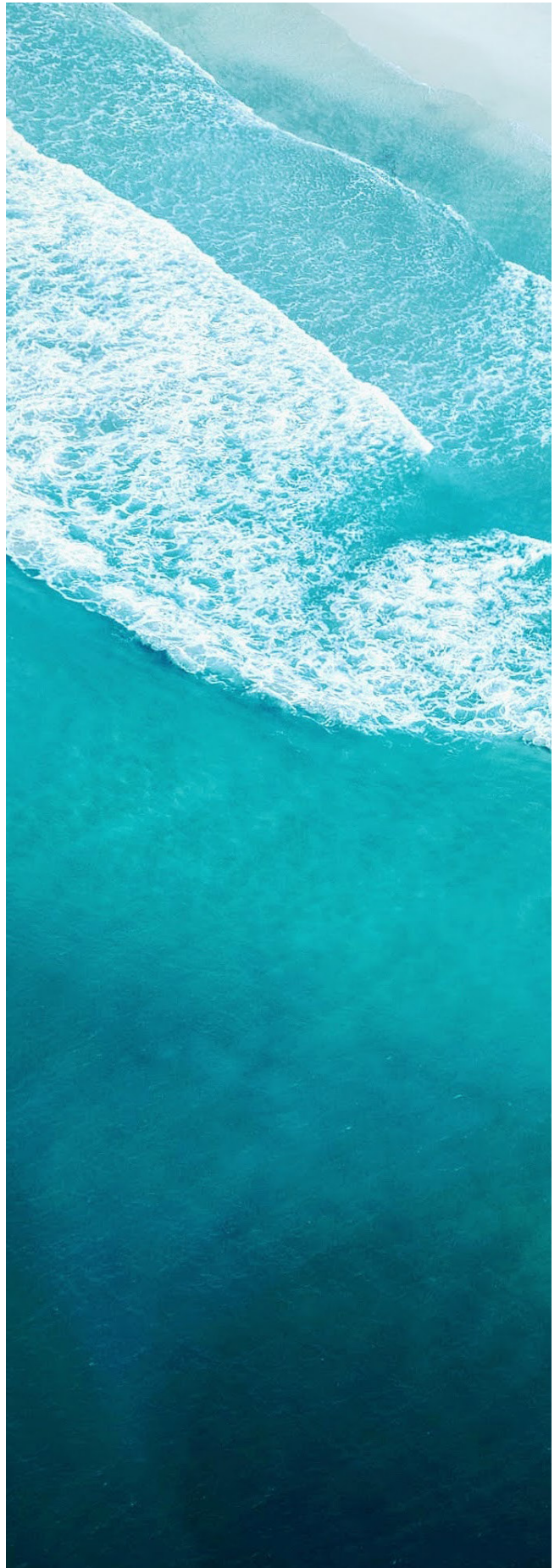
- ◆ 在某个岗位出现压力时，可以直接至外部人才库调取资源并形成分类，有效应对岗位的紧急缺口。
- ◆ 借助简历的流转记录，能够进行招聘经理工作的定量分析，如：工作量、面试量分析等。

▶ 未来发展方向

- ◆ 将数据完整地匹配入系统，使数据的更新进一步细化。
- ◆ 提升业务在使用人才库时的匹配度。
- ◆ 当未来有更多的简历进入时，更好地去发挥这些简历的价值。
- ◆ 保证入库简历的质量，提升招聘经理对简历质量把控的能力。
- ◆ 寻找除群发邮件或短信外，更有创意和有效的人才维护方式，激活人才库。

▶ 建议

- ◆ 人才库的工具本身不是最重要的，而是要去满足业务的需要，剔除无意义的信息，提升简历库的有效性，采用的工具应该结合企业实际现状。
- ◆ HR 对于业务需要有深入理解，而不是简单完成业务部门的招聘任务。只有招聘经理自身对于业务有一定的判断，人才库才能更好地发挥自身的价值。





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 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3, 500 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% 是智享会的会员。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:** 近 60 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”而倍受瞩目。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会, 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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

企业外部人才库实践调研报告

The Practice of External Talent Pools Survey Report