

招聘技术路线图与 效能提升研究报告

RECRUITMENT TECHNOLOGIES
ROADMAP EFFICIENCY
ENHANCEMENT

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 图谱所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

首席顾问



赵阿民

CTO
图谱天下(北京)科技有限公司

顾问团 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)



陈庆辉

人力资源部副总经理
厦门建发股份有限公司



姜卫红

首席人才官
广东三维家信息科技有限公司



景莹

行业专家



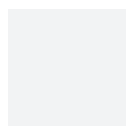
李杰

HR 信息化总监
新东方教育科技集团



刘畅

北亚区人才卓越中心负责人
ABB 中国



李文佳

人才吸引平台总监
海尔集团



Nancy Chen

Talent Acquisition Director
希尔顿全球酒店集团



万婧

招聘中心雇主品牌, 渠道策略和技术创新高级经理
玛氏中国



吴维

人力资源总监
曾任阿里巴巴系公司 事业部 HRBP leader 兼集团招聘管理部负责人、知名人力资源咨询公司管理咨询项目经理



项泽逸

集团招聘经理
威高集团有限公司

关于作者



金景

Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



张晗晔

shirly.zhang@hrecchina.org

张晗晔现任人力资源智享会(HREC) 咨询顾问一职。曾负责《第四届招聘渠道有效性与招聘成本调研报告》、《中高管发展培养与继任》、《招聘技术路线图与效能提升研究报告》。张晗晔毕业于上海师范大学, 获得管理学本科学位。

阅读导览

 前言	5	 案例启示	47
 研究方法论与报告结构：	6	 海尔：招聘管理系统的整合应用	47
 Part1：招聘团队的角色 or 定位	9	 玛氏：人才招聘中心发展与招聘效能提升	51
+ 数据标杆招聘团队成熟度（定量）	10	 厦门建发股份：有温度的自研招聘系统	53
+ 招聘团队对于流程和工具的影响（定性）	11	 威高集团：技术创新驱动招聘管理创新	55
 Part2 招聘流程中技术实现市场成熟度	13		
+ 招聘环节中技术系统实现现状及趋势	17		
+ 人才吸引与转化环节	18		
+ 人才搜寻环节	20		
+ 候选人关系管理环节	22		
+ 招聘流程管理	23		
+ 技术和系统使用的连贯统一性	25		
 Part3：技术实现中挑战及应对	26		
+ Top1 挑战：关键信息难以触达潜在候选人	28		
+ Top2 挑战：统一职位发布和候选人搜索发布平台稳定性低	32		
+ Top3 挑战：企业内部简历陈旧率高，更新盘活存在挑战	34		
+ Top4 挑战：通过工具 / 系统帮助用人部门与招聘部门进行有效协同。	38		
 如果你只有几分钟，请从这里开始阅读	42		
 招聘环节中技术工具实现一览表	43		
 招聘技术实现市场成熟度概览	44		
 技术工具应用中常见挑战及解决方案	45		

前言

数字化和新技术的应用正在改变着人们生活工作的方式，许多企业也希望将新技术和系统工具运用到招聘工作中。在 VUCA 市场环境中，业务转型在加速，组织在变革，招聘环境不似从前那般清晰，一些关键岗位的招聘工作难度不断攀升，企业对于运用技术工具快速运算和标准化流程，以减少重复性强、工作量大的需求愈加迫切。从技术工具解放的人力精力可以更专注应对环境模糊、变化迅速带来的新挑战。

在德勤《领导社会企业》的报告中，也指出“最具变革潜力的一种寻找合格人才的方式，就是充分利用新技术。我们认为它最具变革性，是因为技术是目前组织在招聘上最为落后的领域。”在另一项 Bersin 研究中，只有 12% 的受访者表示他们拥有先进的人才寻源技术，而只有 9% 的受访者表示他们拥有先进的人才筛选技术。¹

市场渴望技术工具助力招聘工作，而目前市场对于技术的运用却相对落后。在技术工具落地的过程中，企业究竟遇到了怎样的挑战？智享会就目前企业中系统与工具的应用现状，进行了大量采访调研：

“在使用系统时，很不方便的是不同格式的简历需要手动输入到系统中。系统之间的衔接性不强，导致工作量大大增加。”

“大型尤其是我们这样的集团公司，如何让简历在系统中更好地流动，帮助 Recruiter 在避免招聘冲突同时有效协同发挥简历最大效用，是目前面临的挑战之一。”

“目前我们用的招聘系统更多是对内的走招聘流程，简历进来之后进入到人才库中。主要问题是简历的陈旧和重复。”

“在管理流程方面，虽然现在上了招聘系统，但是面试官依旧没有使用习惯，在线上审批面试之后，我们会通过邮件通知面试官。但是走了线上，线下依旧需要点电话通知，这是重复劳作。尤其在招聘旺季，问题更为凸显。”

“渠道整合问题：有时候有些网站的接入会出现不稳定的情况。”

“.....”

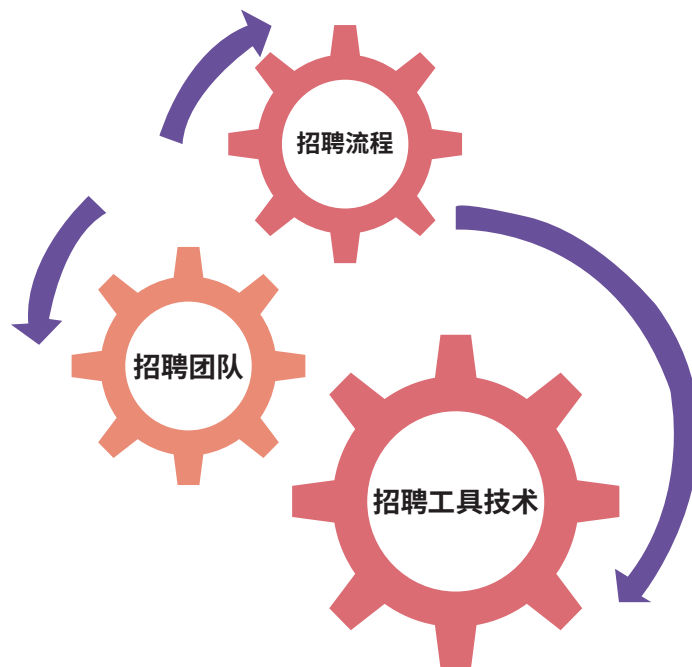
在人们如此渴求通过技术提升招聘效能的情况下，目前市场运用技术的成熟度不佳。提升招聘效能究竟有哪些要素？目前市场上对于招聘技术和系统工具的使用实现程度如何？在技术实现中遇到哪些挑战，导致没能达成招聘效能？解决这些挑战又有哪些方式？基于以上市场痛点，智享会展开了“招聘技术路线图与效能提升”调研研究。

¹ 《领导社会企业》德勤



研究方法论与报告结构

通过大量前期访谈及调研，我们发现招聘效能的提升与招聘体系有着密不可分的关系。招聘体系中的三个要素 People——招聘团队、Process——招聘流程和 Platform——技术工具，共同决定了技术应用最终的效果。

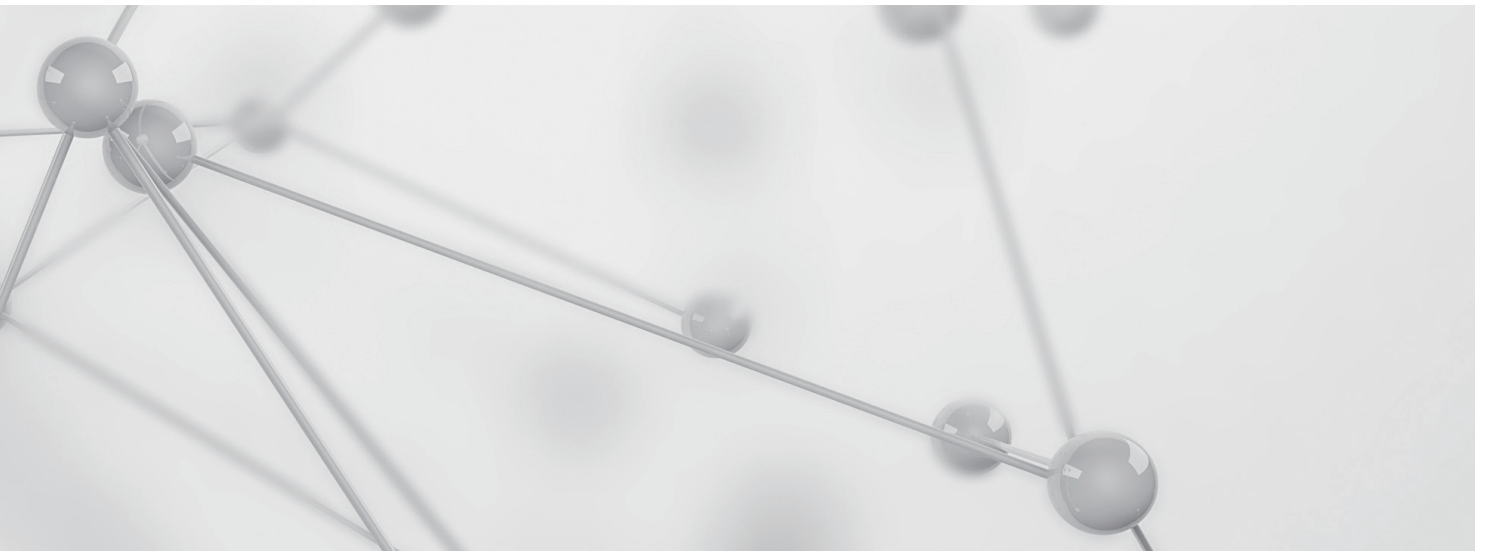


Process——招聘流程与 Platform——技术工具的有效结合，让招聘效能仿佛拥有了两条腿般能够向前跑动。然而招聘流程与技术工具需要通过 People——招聘团队进行驱动：使得招聘管理流程更加灵活地符合业务发展阶段，技术工具的使用为效能提升起到事半功倍的效果。

招聘团队的角色、定位或人员能力如何影响技术实现与管理流程有效性？

市场运用技术工具的成熟度又如何？

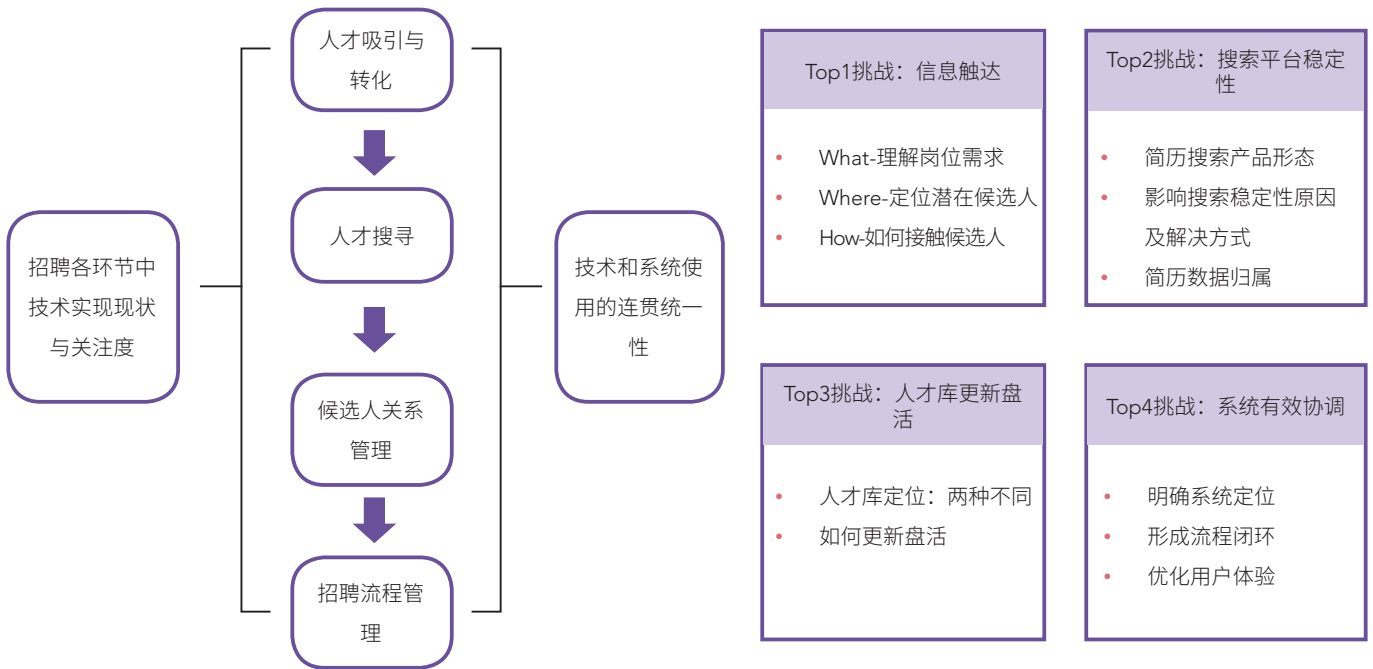
在技术工具落地实现的过程中，市场普遍面临的挑战是什么？



Part 1
招聘团队角色 or 定位

Part 2
数据标杆市场成熟度
不同招聘体系化下，在招聘环节中技术实现市场成熟度

Part 3
挑战及应对
技术实现和工具使用中挑战，融合招聘体系“3个P”的解决思路



- **Part1 招聘团队的角色 or 定位。**对于效能原始驱动力——招聘团队的角色定位进行数据标杆，通过企业招聘团队实践案例与行业专家洞见，探讨招聘团队应具备能力以及在招聘效能中发挥的影响作用。
- **Part2 招聘流程中技术实现市场成熟度。**Platform- 工具（技术使用）的使用效果与 People- 招聘团队与 Process- 流程共同作用密不可分。在报告第二部分根据招聘体系化程度将参调企业进行分类，分别进行数据标杆。并且从中找寻出共性现状以及趋势。
- **Part3 技术实现中挑战及应对。**在使用工具技术落地使用的过程中，企业面临着一些共性挑战，而这些挑战大部分不仅仅是技术工具本身的问题，也关系到招聘团队的能力以及管理流程的梳理。在挑战的应对思路上，融入了招聘体系的“3个p”元素。当然，对于市场普遍面临且为技术主导的挑战，如搜索平台稳定性问题，通过采访了乙方系统供应商，尝试为各位梳理问题出现原因以及解决方案。

如果你想获取报告的研究结论产出，建议您从报告最后三张工具表开始阅读：

- ✓ 招聘环节中技术工具实现一览表
- ✓ 招聘技术实现市场成熟度概览
- ✓ 技术工具应用中常见挑战及解决方案

Ps. 在本调研中，招聘体系化程度的划分：

注：

1. 本次调研中对于招聘体系化程度的划分，依据 Brandon Hall 的定义，同时结合与企业中负责招聘工作人力资源从业者采访，总结归纳得出。

2. 在问卷调研中，智享会将招聘体系划分为四个维度，由于在数据统计分析阶段完全形成招聘体系样本量过小不具备标杆意义。因此在本次调研中将“已形成较完整招聘体系”与“完全形成招聘体系”合并为一类：“已形成招聘体系”。

无正式招聘体系：当招聘需求出现时进行招聘，招聘效能主要通过招聘周期和招聘成本进行衡量，企业内部招聘人员数量较少，招聘需求有赖于外部资源，在技术和系统使用上几乎不投入资源。

正在形成招聘体系：开始重视内部推荐，招聘效能更重视候选人质量，招聘团队可以满足基层岗位需求，技术和系统使用上投入少量资源。

已形成较完整招聘体系：在人才吸引、内外部招聘整合，在大部分岗位运用测评工具，主动与潜在候选人保持联系，对于招聘渠道有效性有评估。

完全形成招聘体系：具备成熟企业员工价值体系（EVP），内外部招聘实践能很好满足用人部门需求。对于招聘市场有预测分析，企业内部招聘团队构成完整有雇主品牌、人才吸引、候选人体验等角色。



Part1

招聘团队的角色 or 定位



数据标杆招聘团队成熟度 (定量)

企业在引入新的技术工具的初衷是为了提升效能，而仅仅引入新工具新技术，没有管理流程上的支持，仍然难以达到理想的效果。
招聘团队在这过程中，驱动“工具 + 技术”发挥效用。

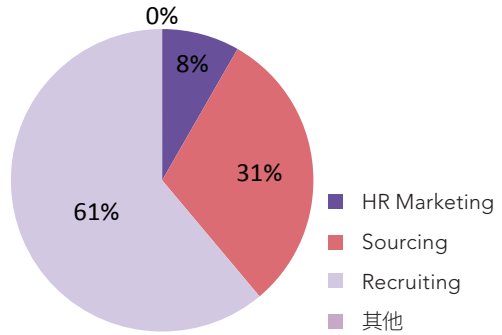
通过调研数据以及电话访谈，我们将招聘团队的**成熟度**分为三个阶段：Recruiting, Sourcing 和 HR Marketing。对于这三种成熟度的定位具体界定如下：(值得强调的是：在本次调研中，代表整个招聘团队三种不用成熟度定位，而不是招聘团队中的角色。)

- ◇ **Recruiting**：聚焦“按需填坑”，较被动地满足业务提出的招聘需求。
- ◇ **Sourcing**：能理解业务需求，进行一定前置化的人才搜寻和候选人关系维护。
- ◇ **HR Marketing**：洞察理解行业、业务、企业内外部人才的生态环境。除了标准招聘流程外，更前端注重营销雇主品牌与人才吸引。

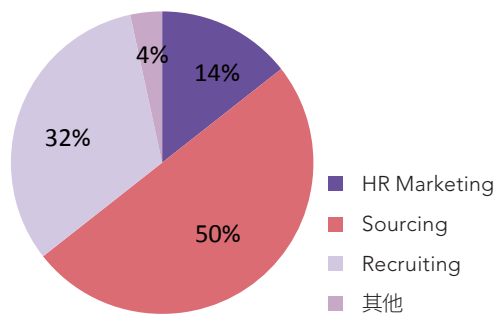
从调研数据中 (图表 1)，**招聘团队定位：无正式招聘体系企业团队定位以“按需填坑”的 Recruiting 为主；招聘体系化程度高的企业，招聘团队定位更“前端”**：招聘体系化程度越高，招聘团队定位为 HR Marketing 占比越大 (无正式招聘体系为 8%，正在形成招聘体系为 14%，已形成招聘体系为 42%)。

在与人力资源从业者沟通中我们发现，随着招聘越来越体系化，Recruiting 等事务的工作正在逐渐被外包取代。招聘团队“业务战略伙伴”的称号越来越名副其实，除了对人才定位有清晰地判断，盘点梳理内部架构，在战略层面通盘考虑人才获取方式以外，需要有洞悉行业业务的视野，并运用在与外部候选人沟通交流中。

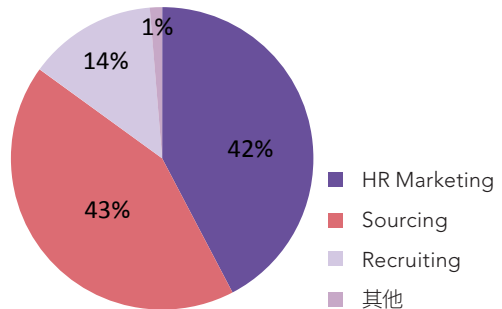
无正式招聘体系 N=53



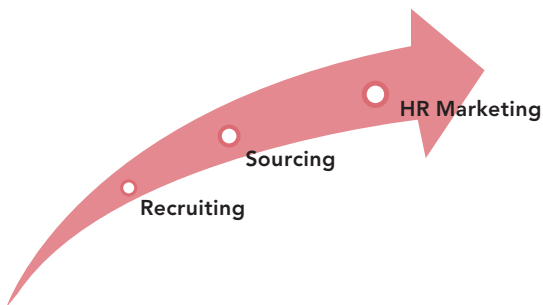
正在形成招聘体系 N=103



已形成招聘体系 N=71



图表 1



招聘团队对于流程和工具的影响（定性）

同时，在电话回访调研中发现，负责招聘工作的 HR 对于企业招聘团队定位其实没有非常清晰的认知，甚至企业对于招聘团队没有比较清晰的定位。以上调研数据虽不能完全严谨地表达市场对于招聘团队定位现状，但可以感受到：**招聘团队的成熟度以及聚焦的关注点正在从被动满足已经提出的招聘需求向更前端的理解市场和行业发展的方向迈进。**

企业在不同的发展阶段，基于不同业务招聘需求，招聘团队的定位和阶段性完成的目标也有所不同。因此无法从招聘团队定位成熟度进行划分，**从数据上定量地**判断其在技术实现与管理流程上的差异。

但是通过企业实践和行业专家洞见，可以**定性地**谈招聘团队的定位以及能力，对于技术工具、管理流程带来的影响。

玛氏基于业务大量的招聘需求，将整个招聘团队包含了三个职能团队，其中包括一支专注于前端雇主品牌以及效率提升的职能团队。详情见玛氏招聘团队定位及团队职能分布；

关于招聘团队作为达成招聘效能最原始驱动力，需要具备怎样的能力达成招聘效能，请参考**行业专家景莹**的洞察；

若招聘团队整体定位不分明，但分成了清晰的几个角色，每个角色在达成招聘效能中影响，请参考**人才吸引总监 Nancy Chen**的洞见。

企业实践 玛氏招聘团队定位及团队职能分布


玛氏人才招聘中心从 2016 年建立至今 3 年左右时间，经历了从最初“求生存”到稳定运营，再到不断加速自我学习以适应业务迅速变化，寻求更多能力提升和发展的阶段。大量的招聘需求让玛氏迫切期待将最繁琐以及最具重复性的工作用创新技术替代，从而集中精力完成更困难和复杂的职位。

基于以上背景，目前玛氏中国人才招聘中心分为四个职能团队：其中两个团队负责业务端招聘，分别负责销售及非销售岗位，一个团队负责培训生项目管理团队（涵盖从筛选，项目期间人才管理，到项目期结束长期发展的全流程），以及兼顾校招与社招的雇主品牌，渠道策略和招聘技术创新团队。

- **Talent Advisor 角色的招聘团队**：负责从理解业务需求，候选人吸引，筛选到入职的全流程，要求招聘同事不仅理解业务需求，通过候选人吸引，筛选和人才市场分析影响业务部门的招聘计划，需求和渠道等策略以高效完成招聘任务，还能作为人才的发展顾问，帮助候选人理解和适应玛氏。

- **校招团队**：负责把高潜力的毕业生人才引入公司，通过有挑战的项目和培训机制，让培训生成为玛氏人才梯队的重要来源，减轻招聘压力。
- **Employer Branding, Talent Sourcing & Innovation 团队**：该团队基于业务需求并着眼于未来业务发展方向，负责雇主品牌营销，渠道运营管理，整个招聘环节效率提升的策略制定和实现。

专家洞见 招聘效能提升与技术应用洞察

 行业专家 景莹

日益 VUCA 的经济环境为招聘工作带来前所未有的挑战

当今企业身处的经济环境日趋高度的不确定性为企业在组织能力获取的话题上带来了深度的思考。如何在 VUCA 的经济环境中使得企业具备应变能力、创新能力从而提升企业竞争能力，这是很多企业甚至是行业领先企业不得不去面对的话题。因而创新人才、跨界人才、商业型技术人才等新型人才的定义应运而生，也成为很多企业争相获取的人才对象。然而，如何去定义这些能力，如何去从招聘的视角看到这些能力，对于招聘从业人员更是一个前所未有的课题。

举例说明，业务突破需要 A 类能力，而市场上根本没有人在做 A 类事情，那么传统企业往往采用相近能力的人或者企业内部有过惊喜的人才来取代。但是如果企业业务创新一定需要 A 能力的话，我们必须要做深度人才市场研究。从业务出发研究业务背后的能力所在，研究什么能力可以支撑业务的诞生和发展，那么，那个能力是不是 A 能力已经不重要了，因为当我们挖掘到业务背后的能力原点的时候，那个能力就是我们需要找到的能力。从这个例子上我们看到新型招聘工作已经被重新定义了。

如何达成招聘效能？3 个 p 出发——People 驱动 Process + Platform

在被重新定义的招聘概念下，招聘工作达成的效能是什么？招聘团队能力是什么，才能支撑企业做到高效人才的获取？招聘团队是否能抛开“支持部门”这个角色，是否能将招聘当成业务来做，招聘平台是否可以从“赋能”的角度出发驱动整个组织的人才获取机制？都是值得我们当下招聘从业人员思考的问题。

在 3 个 P 中，People 即招聘团队是驱动 Process（流程）和 Platform（工具）的发动机。若招聘团队人员能力不到位，对于通过流程工具最终实现的结果没有感知，那么流程也好、工具和数据也罢，都是没有生命的，无法有效驱动组织效能的良性发展。

招聘团队需要对流程效率负责，明确使用工具最终目的。当业务、地点和团队发生变化，流程也要随之微调，因为同一个流程无法适应所有情景，不能一蹴而就。做好这些，招聘团队需要具备三个层级的能力（下文详细说明），才能诊断问题、驱动流程更加高效，并且复制流程成功。

People——Recruiter 能力的三个层级及相匹配的能力和视野

招聘团队成员的招聘能力可以分为三个层级，分别应该具备不同的能力和视野：

- ◆ **第一层级：“填坑儿”的能力。**当出现招聘需求后，能通过熟练掌握的各种渠道方式找到该人才。
- ◆ **第二层级：“复制成功”的能力。**从按需填坑到按能力寻找和匹配，看到成功方法背后的规律，并可以沉淀和举一反三的能力。
- ◆ **第三层级：“洞察业务及市场的人才发展趋势，为组织能力获取的研究做有价值的输入”的能力。**有视野、看到系统、能将行业理解与思考应用到与高端候选人的对话中，从而锁定和圈养高端候选人的人脉网络。

专家洞见 招聘体系与效能提升洞察

👤 人才吸引总监 Nancy Chen

招聘团队的定位——Human capital management（人力资本管理）的角色

招聘团队作为业务伙伴涵盖内容广泛，是 Human capital management（人力资本管理）的角色，需要进行战略人才配置管理，包括吸引人才以及搭建人才梯队。招聘需要统筹考虑内外部的人才，当岗位“开”了之后，不仅针对外部人才，同时要考虑内部人才。

招聘体系三大元素：People, Platform, Process

招聘体系是否成熟围绕三大模块，3 个 P: People（招聘团队人员能力）、Platform（系统、平台和工具使用）、Process（流程设计），从 3 个 P 对招聘体系成熟度进行衡量。当职位“开启”后，需与业务进行充分沟通理解岗位标准，讨论内部是否已有相应人才，如果是否有内部培养可能性。若组织内部没有符合候选人，需对外做招聘渠道布局发布职位，于此同时，招聘团队需了解人才市场现状，经筛选后再将候选人现状与业务进行沟通，确认合适的候选人。

+ People——专业成熟的招聘团队

招聘团队（Talent Acquisition Team）需要足够成熟，和业务站在一起，在清晰全方位深入理解业务招聘需求基础上，将外部人才市场现状与业务共同讨论，制定相应招聘策略。不仅仅是行政（Administrator）完成招聘事务性工作的角色。整个招聘团队主要有以下三个角色分工，分别是 HR Marketing、Sourcing、Recruitment：

◆ HR Marketing

HR Marketing 角色更多聚焦于雇主品牌打造，在招聘渠道宣传活动的策略，侧重与人才吸引。

◆ Sourcing

Sourcing 团队侧重与对人才市场的分析，除了与维护与潜在候选人的关系，更重要为招聘战略制定提供价值，为人才填充提供方案。例如，关键岗位有相应的 Lead time（招聘交付周期）限定，Sourcing 团队需要提供更多市场分析：市场是否有符合要求的人才，若市场没有又有和推荐方案。

◆ Recruitment

成熟的 Recruitment 团队有两个衡量 KPI 的重要指标，候选人管理和用人经理管理，绝不仅是完成流程工作的角色。Recruiter 是业务伙伴的角色，与业务一起梳理制定招聘策略；与 Sourcing 团队有紧密合作，帮助其深入了解岗位需求，拿到市场分析后，给用人经理提供不同推荐和解决方案。

Part2

招聘流程中技术实现市场成熟度




写在数据标杆技术实现成熟度之前

企业的发展阶段不同，招聘需求不同，决定企业的招聘管理流程，以及在招聘流程中具体技术工具的实现不同。在引入工具的过程中，需要明确在达成招聘成功的过程中，工具起到的作用和定位究竟是什么。同时，招聘具体管理流程也需要随着业务和招聘需求的变化进行灵活的变动。

在人才吸引环节，针对不同候选人群使用不同的技术工具和沟通方式去打动候选人，并且在使用工具的过程中不断复盘其特点与有效性，有的放矢地精准吸引候选人；在进行候选人关系管理时，与企业内部发展战略相结合，维护与候选人之间关系，在业务提出招聘需求后可快速从系统中调出相应候选人并与之进行探讨；在招聘流程管理系统中，记录行为诊断问题再优化行为。

在行业专家景莹和人才吸引总监 Nancy Chen 的行业洞察中，更具体清晰地说明工具流程与达成、提升效能之间的关系，以及工具应用的具体场景。

专家洞见

 行业专家 景莹

Process + Platform——从表象中提取本质，厘清工具和流程的最终目的是什么

具体到系统工具在流程中的使用，积极可以实现的是可以在众多的案例中找寻规律，在现象中提取最本质的内核。

在人才吸引环节以微信为例，如果以招聘为目的来看微信，我们首先需要了解阅读者是谁，阅读者最感兴趣的内容是什么。如何激发申请职位的动作或是二次转发，每次推送官方微信文章后，关注背后的数据：转发粉丝量能达到多少，何时粉丝突涨，引起粉丝量突涨的内容又是什么？通过一系列的数据追踪，才能明确微信传播的定位，以及预估微信精准投放的效果，而不是单一地去关注粉丝量增长。

官微的受众群体注定是批量信息传播的手段，那么越高端的候选人对于信息的个性化要求也就越高，这就需要有定制化的 CRM，甚至是一对一的个性化沟通，这也就是我一直提到的，要用谈恋爱的方式与高端候选人相处并转化。这同时呼应了招聘团队能力的三个层级，在人才吸引上，第一阶段只需掌握如何操作系统或渠道发布信息，而第三阶段需要了解高级别的目标潜在候选人真正的关注点并且深入理解企业的行业，才能真正做到在与目标受众的沟通中打动对方内心。

关于 CRM

在候选人关系管理方面，因此企业需要格外明确使用 CRM 系统进行候选人关系维护的目的，才能继而研究用什么手段去 CRM，CRM 的内容又是如何。企业的管理团队要达成共识，上 CRM 业务可以为企业带来既得岗位的申请，但是否要通过 CRM 线上和线下的工作为企业建立起活水养鱼的人才池，为未来储备人才，这些努力肯定不只是招聘团队一方可以做到的，需要业务方一同走进来，共同维护一个高质量和高产出的人才池。否则，人才池就是个人名单而已，没有被激活和被充分的业务场景互动来维系。

关于 ATS

首先 ATS 服务于大批量的招聘，ATS 贯穿整个招聘流程，在招聘中涉及的各种角色参与其中，通过 ATS 可以诊断问题进行治理，从而提高招聘效能。

以“面试安排”功能为例，如果面试安排不用 ATS 记录下来，就无法判断面试流程停留在什么位置最多，停留在谁的手上最多，面试通过率最低的又是谁。招聘团队应该通过招聘流程数据发现问题、表达问题，从而改善流程提升效能。

大数据不是数据足够大，而是数据足够充足以支撑我们对于分析的需求，场景越充足数据就越生动。所以将数据系统对接和打通，可以赋予数据更多的维度，维度越多，画像的精准度越高。


前沿技术趋势——大数据驱动人才画像

在互联网行业工作，有条件接触到以数据基础的新理念和新玩法，我逐渐感知到技术驱动重新定义招聘的时代已经来临。互联网利用海量数据的优势在研究如何能从技术入手，提升招聘效能，即通过大数据技术，驱动匹配企业需要的人才画像生成以及高效的匹配流程。

传统人才画像依靠人工寻访的方式生成。通过寻访高层、一线管理人员和员工三个层级的企业成员碰撞出其中的共同点，然后生成企业的核心能力。

那么未来的趋势是通过数据分析，生成人才画像，匹配生成组织需要的核心能力。通过分析企业中高绩效、适应性好和留任时间长的员工的一系列数据（包括曾工作公司、职位、职业路径、年龄以及行业等）信息得出人才画像，再与候选人简历进行初级匹配，筛选率会大大提升。顺着这个思路，我们还可以精准定义未来人才以及预测企业人才流动和发展的趋势。

专家洞见

 人才吸引总监 Nancy Chen

+ Platform——快速应对需求的工具系统

Platform 平台是指 ATS,CRM 等系统工具，招聘团队在与业务直线经理梳理完岗位需求后，马上可以从中调出相关候选人，并明确候选人的大致分布，然后与业务在招聘策略上达成一致，将已有目标候选人与业务进行讨论。这过程中与业务之间建立良好的信任，专业度获得业务认可。

+ Process——清晰且不断优化的流程

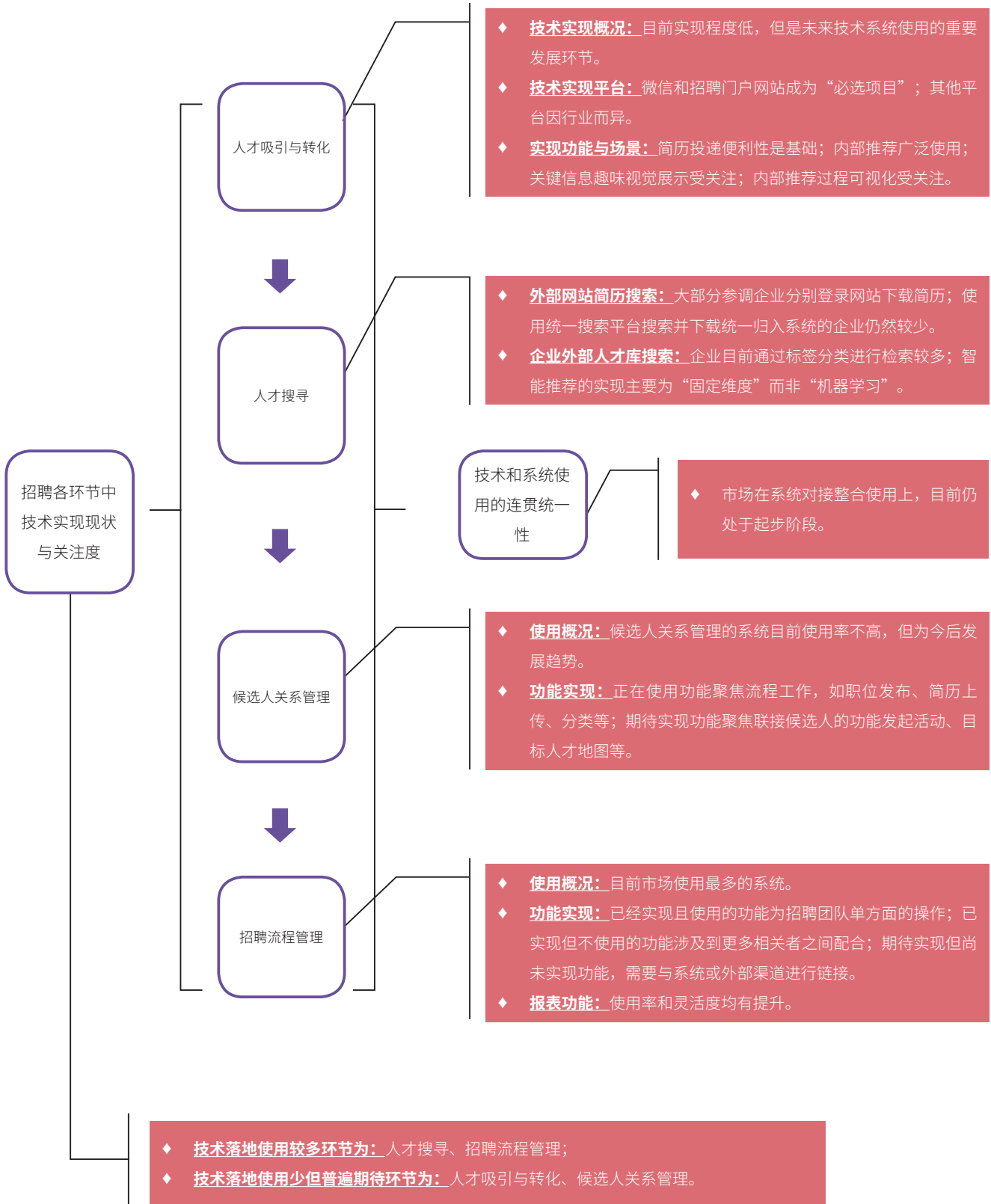
招聘中流程设计需清晰，Recruiter 作为招聘的驱动者，清晰地引导业务了解人才市场，

随着组织发展进程和招聘需求的变化，招聘的流程需要进行优化迭代。招聘团队作为业务战略伙伴角色需要与业务一同讨论解决优化流程，提升招聘效能。如果流程不进行优化，意味着招聘需要花费更长周期，候选人体验不佳甚至会丢失原本合适的候选人。

在厘清工具和流程在效能提升中作用后，下面对于技术工具使用的市场成熟度进行数据标杆，并从中归纳技术实现现状和未来趋势。

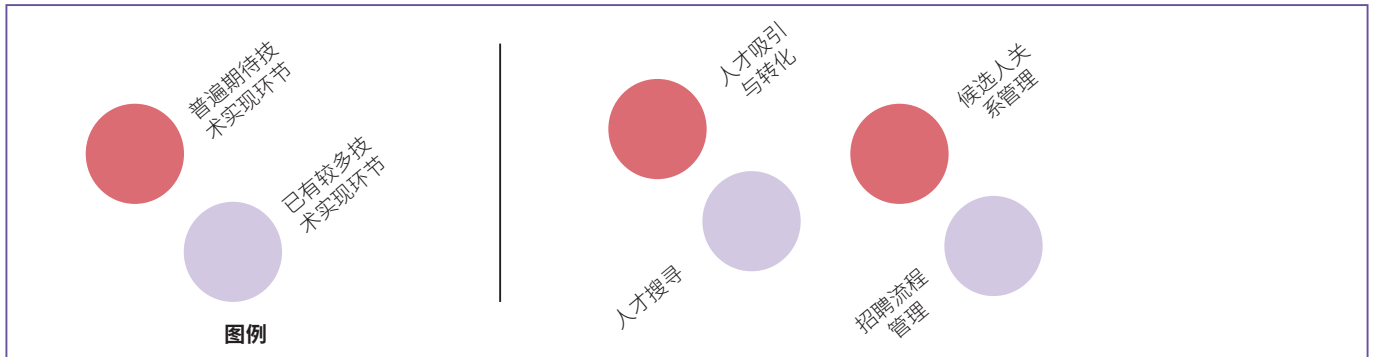


招聘技术实现市场成熟度主要发现概览





招聘环节中技术系统实现现状及趋势



通观整个招聘环节中技术实现的情况，调研数据表明（参考表 2 3），在市场上已经有较普遍系统技术落地使用的环节是——人才搜寻与招聘流程管理环节；目前整个市场系统技术使用实践较少的是——人才吸引与转化与候选人关系管理环节，而这两个环节的技术实现是企业关注度较高，是未来技术工具使用发展的重要领域。因为在外部环境变化迅速的当下，不少企业纷纷将招聘前置调整，未雨绸缪地为企的人才战略做布局，因此需要在候选人关系管理与人才吸引与转化环节有更多工具的助力。

图表 2 参阅企业在招聘环节的技术实现和系统使用现状 - 已经有技术实现和系统使用 N=232

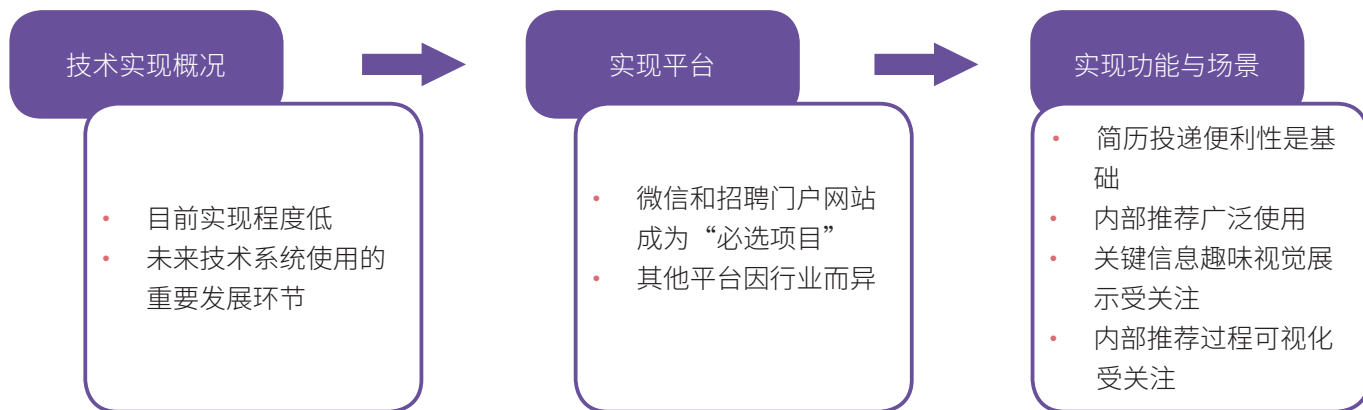
	无正式招聘体系	正在形成招聘体系	已形成招聘体系
人才吸引与转化 - 定制化推送、内部推荐可视化，内容技术呈现等；社交媒体与招聘系统的对接	8.30%	15.30%	47.40%
简历搜寻 - 一键发布职位 / 一键搜索简历	38.90%	50.00%	71.20%
候选人关系管理 - 简历标签分类 / 短信邮件微信的信息发送等	22.20%	33.10%	56.30%
招聘流程管理 - 招聘需求审批、面试流程等管理	33.30%	63.60%	76.20%
其他	8.30%	15.30%	32.50%

图表 3 参阅企业在招聘环节的技术实现和系统使用现状 - 尚未实现，但关注技术实现环节 N=232

	无正式招聘体系	正在形成招聘体系	已形成招聘体系
人才吸引与转化 - 定制化推送、内部推荐可视化，内容技术呈现等；社交媒体与招聘系统的对接	52.80%	68.60%	50.00%
简历搜寻 - 一键发布职位 / 一键搜索简历	44.40%	44.90%	26.30%
候选人关系管理 - 简历标签分类 / 短信邮件微信的信息发送等	52.80%	57.60%	39.90%
招聘流程管理 - 招聘需求审批、面试流程等管理	44.40%	33.90%	20.10%
其他	25.00%	38.10%	37.50%



人才吸引与转化环节



使用概况

- ◇ **目前实现程度低**：二成企业在人才吸引环节有技术和系统使用；其中已形成招聘战略体系企业有 38%、正在形成体系化招聘战略的企业 19% 有技术和系统使用。（参考表 4、5）
- ◇ **未来技术系统发展重点关注环节**：近三成企业正在计划在人才吸引环节有技术和系统使用；其中已形成招聘战略体系的企业有 40.74%、正在形成体系化招聘战略的企业 23% 技术在人才吸引与转化环节有技术实现。（参考表 5）

图表 4 参调企业人才吸引阶段技术和系统使用情况 N=147

是，正在使用	56	23.70%
否，但正在计划使用	67	28.40%
否，也不计划使用	18	7.60%

图表 5 参调企业人才吸引阶段技术和系统使用情况 N=147

	是，正在使用	否，但正在计划使用	否，也不计划使用
无正式招聘体系	5.60%	19.40%	11.10%
正在形成招聘体系	19.30%	23.50%	5.90%
已形成招聘体系	38.30%	40.70%	8.60%

实现平台

- ◇ **微信和招聘门户网站成为“必选项目”**：招聘门户网站作为专属招聘平台是人才吸引技术实现“必选项目”理所应当；虽然微信的候选人转化 ROI 衡量难度，且随着微信公众号服务号层出不穷，使得受众注意力分散。但微信作为用户量最大的移动端 APP 在绝大部分招聘从业人员心中也成为了“必选项目”（参考表 6：正在形成体系化招聘战略企业 78.3%，已形成较体系化的招聘战略企业有 87.1% 选择微信作为人才吸引平台），因为只有微信上才有获得足够曝光的可能性，企业需要思考候选人期待获得的信息以及呈现趣味性的形式。**在使用微信招聘时，要对微信有比较清晰的定位。**在定位下明确通过微信要达到的目标，再匹配相应的功能技术。
- ◇ **其他平台因行业而异**：其它平台的选择使用与公司行业属性以及对应候选人接收信息的习惯有更大关系。

图表 6 参调企业在人才吸引与转化环节中技术和系统使用的平台 N=147

	微信	招聘门户网站	行业网站	领英	其他
无正式招聘体系	/				
正在形成招聘体系 N=23	78.30%	87.00%	34.80%	34.80%	4.40%
已形成招聘体系 N=31	87.10%	90.30%	45.10%	22.60%	9.70%

专家洞见 微信使用定位需明确清晰

HR 信息化总监 李杰

◆ “轻量级，易传播”

首先，微信作为用户量巨大的平台，传播速度快而且成本低。内容信息的定位是“轻量级，易传播”，通过微信传播内容要灵活地适应现在市场和人员情况变化，在完成一次传播后不会二次使用，因此更注重 UI 体验，不需要与后台有太多连接。

◆ 定点推荐

通过微信进行高层级候选人相对小众人群众体定点推荐是比较好的方式，这部分人群范围较小，通过在圈内的传播，这时涉及简历的推荐和转变，需要相关负责人进行实时跟进。这不同于企业品牌传播的定位因此操作方式也不同。

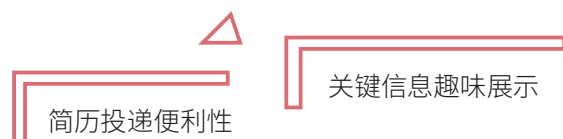
功能实现现状和趋势

◇ 目前已经实现功能：简历投递便利性是基础，内部推荐使用广泛。

正在形成招聘战略体系的企业实现技术聚焦在简历投递便利性，已经形成招聘战略体系企业在此基础上还实现信息趣味展示和潜在候选人触达。（参考表 7）

◇ 期待实现的功能：关键信息趣味视觉展示受关注；内部推荐过程可视化受关注。

无论招聘战略体系发展阶段，企业均关注**关键信息趣味视觉展示**：如工作场景 VR 展示、沉浸式小游戏最受关注，这与目前劳动力市场的年代（Generation）密不可分，现在踏入职场的 90 后 95 后甚至 00 后等“互联网原住民”对于信息展示形式的刺激程度，和以前完全不一样；除此之外微信作为内部推荐较好使用的平台并且已经使用一段时间后，企业关注内部推荐 2.0 版本——**内部推荐过程的可视化**使用很受关注。（参考表 8）



图表 7 在人才吸引与转化中，**已经实现**功能使用情况 Top6

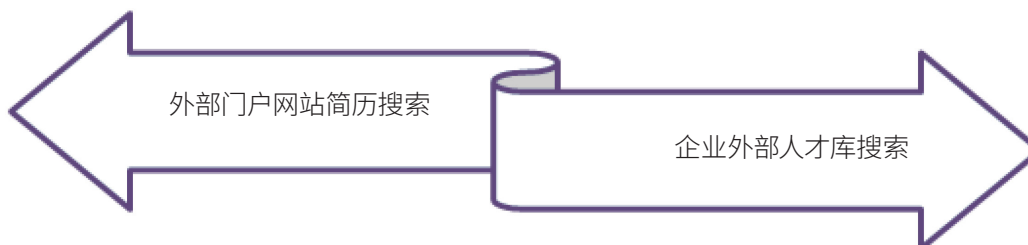
无正式招聘体系	正在形成招聘体系 N=23	已形成招聘体系 N=31
/	内部推荐	直接投递到公司指定邮箱
	快速导入其他网站简历	内部推荐
	简短简历填写	快速导入其他网站简历
	完整版简历填写	完整版简历填写
	直接投递到公司指定邮箱	简历转化投递便利性
	简历转化投递便利性	职位个性呈现，基于历史职位搜索定位等行为信息

图表 8 在人才吸引与转化中，尚未实现，**期望实现**功能 Top6

无正式招聘体系	正在形成招聘体系 N=23	已形成招聘体系 N=31
/	全景展示 VR 工作环境	全景展示 VR 工作环境
	沉浸小游戏设计	沉浸小游戏设计
	职位个性呈现，基于历史职位搜索定位等行为信息	二 / 三度人脉转发追踪
	职位个性呈现，基于候选人主动填写信息或选择标签	内部推荐进程与平台积分打通（包括自有商品、线下商品或第三方福利平台）
	二 / 三度人脉转发追踪	职位个性呈现，基于历史职位搜索定位等行为信息
	内部推荐进程与平台积分打通（包括自有商品、线下商品或第三方福利平台）	推荐者对候选人的背书



人才搜寻环节



在本环节,为市场标杆不同招聘体系下:对外的外部门户网站简历搜索中工具使用情况,对内企业外部人才库搜索匹配技术工具使用情况。

外部门户网站简历搜索工具使用

◇ 市场简历检索工具使用率低

根据调研数据(参考表9),目前市场在外部门户网站简历搜索阶段使用浏览器插件或统一搜索平台的企业仍然较少。绝大部分参调企业在搜索和下载简历时,都是分别登陆网站进行简历常规下载,这部分企业没有使用系统软件进行搜索一方面是预算限制,另一方面外部采购软件存在稳定性问题。

◇ 浏览器插件 & 搜索平台差异

使用浏览器插件时 HR 仍需要分别登录网站,进行简历下载,然后需要通过插件将下载简历再导入至系统;使用统一搜索平台 HR 将简历搜索下载后无需导入直接归入系统中。

在调研访谈中,许多企业提出了浏览器插件和搜索平台稳定性存在问题,关于浏览器插件和搜索平台稳定性背后的原因分析以及改善方式,请参考报告中 Top2 挑战:浏览器插件和搜索平台稳定性问题。

图表9 参调企业招聘门户网站搜索下载简历方式 N=127

	分别登陆网站,进行常规简历下载	使用浏览器插件登陆分别登陆网站,下载简历统一归通过插件导入系统	使用浏览器统一搜索平台搜寻,下载简历统一归入系统	其他
无正式招聘体系 N=12	91.70%	8.30%	8.30%	0.00%
正在形成招聘体系 N=62	59.70%	24.20%	14.50%	1.60%
已形成招聘体系 N=72	43.10%	23.60%	30.60%	2.80%

企业外部人才库挖掘运用

在企业外部人才库的管理和挖掘上，首先使用人才库的企业比例不高。在具体人才库中检索搜寻的方式上：

企业目前通过标签分类作为检索方式较多

普遍使用的人才库管理的搜寻是通过标签分类进行搜索：在已形成体系化的招聘战略企业中，40.7% 企业系统中的人才库标签分类搜索功能。

智能推荐的实现主要为“固定维度”而非“机器学习”

通过相对固定的设定维度进行人-人 或 人-岗 匹配在已形成较体系化的招聘战略的使用率在 12.6% 左右；

对于机器学习智能推荐使用的企业凤毛麟角，是业内最关注的技术实现，AI 智能学习的优势在于发掘和修正原本没有最初设定。[AI 机器智能推荐请看新东方 HR 信息化总监 李杰洞察。](#)

更多关于智能推荐市场使用现状的乙方视角，请参考 [Top1 挑战：关键信息难以触达潜在候选人中“智能推荐使用情况”](#)。

图表 10 企业通过以下何种技术工具，在企业人才库中搜寻潜在候选人

	Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
无正式招聘体系 N=12	/				
正在形成招聘体系 N=62	7.50%	8.30%	22.50%	0.80%	0.00%
已形成招聘体系 N=72	8.60%	1.30%	40.70%	12.60%	4.90%

注：

Level 0- 不设置内部简历库（人才库）

Level 1-Excel 类企业人才库

Level 2- 系统中的人才库标签分类搜索功能

Level 3- 系统简历中多维度设定加权综合评分产生推荐，权重人工设定相对固定。人-人匹配（人才库简历与企业现有员工进行匹配），人-岗匹配功能（职位要求与候选人简历匹配）

Level 4-AI 智能推荐，筛选算法模型机器学习精准度不断完善

说明：各招聘体系化搜寻潜在候选人百分比相加之和不满 100% 的部分是：在人才搜寻环节没有任何技术实现的企业在答题中跳过这一题，但为了保证数据更符合市场现状，仍然算在分母的基数中。

专家洞见 人才搜索中的智能推荐

HR 信息化总监 李杰

在人才搜索（Sourcing）阶段需要强大的技术工具支持

已提职位推荐简历——“猜你喜欢”

在人才搜索环节，需要具备技术能力从海量的数据中匹配找到用户关注最需要获得的信息。在这一部分人工智能 AI，进行动态抓取是未来趋势以及关注重点。每一个事业部和模块的关注点不同，在搭建人才模型的时候建立公共模型，通过机器学习，提高泛化能力。

在 HR 进行简历筛选等操作的时候，推荐简历的关键词和关键信息不断进行调整。当系统推出的简历不合格时，之后推荐的简历和第一次的差异度要有比对。比如，简历要求中没有学历要求是 211、985 院校，但我排除所有简历里面都是非 211、985 院校的候选人，系统再推荐时，偏向在学历维度上推荐 211、985 院校候选人。

未提职位延展简历——“猜你需要”

系统依据现在招聘职位的需求，进行记录并进行联想关联猜测需要的人才简历。比如，招聘需求是 JAVA 工程师，记录技术能力要求等信息，系统可能会推荐优秀的产品前端的简历。系统基于招聘职位的动态捕捉大多是模糊匹配，模糊匹配让 HR 大致了解简历的位置，如果想进一步查找可以再进行手动查找。但是通过模糊匹配了解人才大致定位方向是基础。



候选人关系管理环节

候选人关系管理系统使用概况



CRM系统功能实现现状

在候选人关系管理环节,工具技术使用主要为候选人关系管理系统(下文简称 CRM 系统)的使用。首先从概况上看 CRM 系统的使用现状和趋势,再深入系统具体功能实现的情况。



使用概况

◇ 候选人关系管理的系统目前使用率不高,但为今后发展趋势

在已有系统使用企业中,有 26.2% 企业在使用 CRM 系统,另外近半数(46.1%)正在计划使用 CRM 系统。并且招聘战略体系化程度越高,更将 CRM 系统的使用排上日程。**由于招聘前置化,企业愈加重视人才库和候选人关系管理,而出于短期招聘任务达成和长期关系,需要达成一定的平衡。招聘团队与企业管理者对于候选人关系管理定位的共识非常重要:从企业战略要进行哪些能力的人才储备。在过程中候选人关系管理系统的作用是什么。**

图表 11 参调企业正在使用候选人关系管理(CRM)或类似系统功能情况 N=141

	是,使用中	否,但计划考虑使用	否,不计划使用
无正式招聘体系	2.78%	16.67%	16.67%
正在形成招聘体系	12.20%	25.20%	12.20%
已形成招聘体系	25.61%	40.25%	21.94%

◇ 正在使用功能聚焦流程工作;期待实现功能聚焦联接候选人的功能。

通过表 15 和表 16 可以发现,在使用 CRM 系统的参调企业中,已经使用功能更多依旧聚集在招聘标准流程工作内,如职位发布、简历上传及分类;期待但尚未实现的功能更多聚焦于联接候选人,例如发起活动、目标人才地图等。

值得企业思考的依旧是:在上线 CRM 系统时,是否就 CRM 系统的定位在管理层和招聘团队之间达成共识?在达成招聘结果的过程中,CRM 起到的作用什么?哪类人才适合通过 CRM 系统进行维护?维护的方式一样吗?

图表 12 参调企业在候选人关系管理系统中,已实现,并正在使用功能 Top5

正在形成招聘体系 N=15	已形成招聘体系 N=21
上传外部简历	职位发布
面试记录管理	上传外部简历
简历分类、标签管理	关键词搜索
简历排重功能	简历关键词提取
关键词搜索	报表分析及相关功能



功能实现的现状和趋势

正在使用功能

聚焦职位发布、简历上传、分类等**流程工作**

期待实现功能

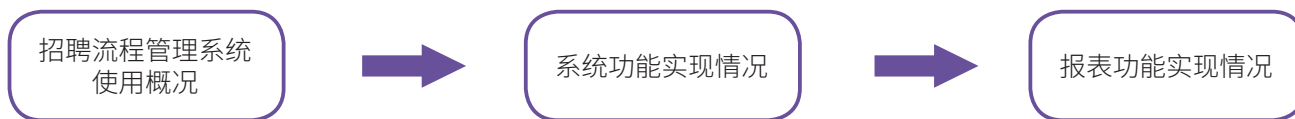
聚焦发起活动、目标人才地图等**联接候选人的功能**

图表 13 参调企业在候选人关系管理系统中,尚未实现,期待实现功能 Top5

正在形成招聘体系 N=15	已形成招聘体系 N=21
发起活动	陈旧简历分类统计功能
外部候选人推荐(候选人推荐候选人)	目标人才地图(根据目标候选人经历,按照组织架构,绘制人才地图)
发送短信(可批量)	发起活动
分享信息至社交媒体	分享信息至社交媒体
目标人才地图(根据目标候选人经历,按照组织架构,绘制人才地图)	发送短信(可批量)



招聘流程管理



在该环节的招聘流程管理，指通过 ATS 等系统进行职位需求审批、面试情况等招聘漏斗中情况记录追踪。在本环节，首先标杆招聘流程管理系统使用概况，再具体到功能实现情况，接着针对市场普遍关注的报表功能与往届数据对比，使用上的改变。



使用概况

图表 14 参调企业使用招聘流程管理系统 (Applicant Tracking System) 现状

	正在使用	尚未使用，计划使用	尚未使用，暂无使用计划
无正式招聘体系		/	
正在形成招聘体系 N=62	53.20%	33.90%	12.90%
已形成招聘体系 N=72	55.60%	27.80%	16.70%

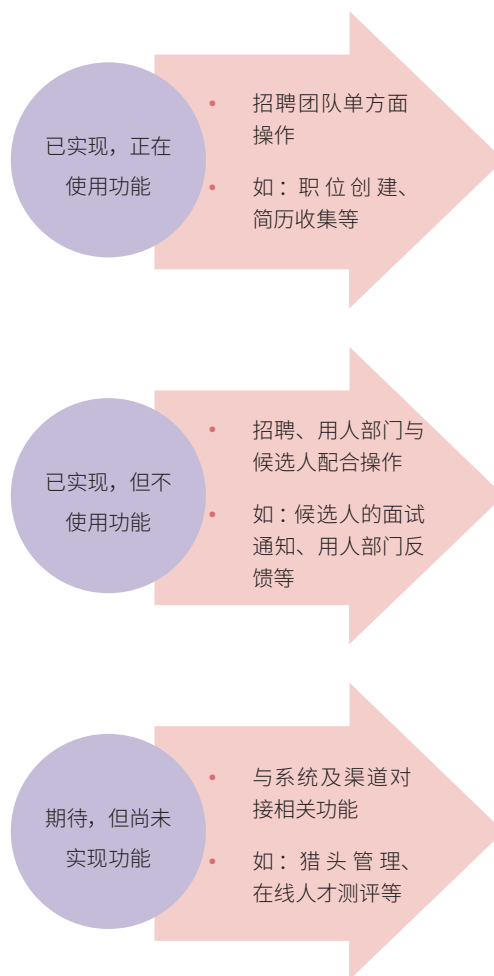
虽然招聘流程管理是使用系统最多的环节，但是在整个参调企业中约占一半左右。经电话回访，很多企业是通过企业内部的人力资源系统进行职位需求审核等工作，不使用 ATS 系统。



功能实现的现状和趋势

招聘流程管理系统涉及到整个招聘流程，包括职位需求的审批到面试的安排，许多相关者参与其中：招聘团队、用人部门乃至外部猎头……如果通过所有招聘动作和环节都能在系统上有所记录，将对整个招聘环节的问题诊断和改进有所助益。

调研数据 (表 15, 表 16, 表 17)，已经实现并且使用率较高的功能，倾向于围绕招聘团队单方面的操作，如职位创建、简历收集和简历筛选等；已实现，但不使用的功能往往涉及到更多相关者之间配合，如候选人的面试通知、用人部门反馈，由于使用习惯和工作重点原因其他相关者使用较少，在本报告最后一部分 Top4 的挑战中结合企业实践梳理如何通过系统使得相关者之间能更好协同；而期待实现但尚未实现功能，需要与系统或外部渠道进行对接，如猎头管理、在线人才测评管理等，这类功能涉及到系统对接随着企业在系统使用上越来越多的整合，这类功能也将逐一实现。



图表 15 ATS 中，已实现，并正在使用功能 TOP5

正在形成招聘体系 N=33	已形成招聘体系 N=40
职位创建	职位创建
简历收集	简历收集
上传外部简历	简历筛选
简历分类 / 标签管理	上传外部简历
简历筛选	职位分享 (内部推荐、社交媒体等)

图表 16 ATS 中，已实现，但不使用功能 TOP5

正在形成招聘体系 N=33	已形成招聘体系 N=40
笔试管理	申请人面试通知
候选人查询 / 反馈	用人部门反馈提示
发送 Offer 通知	笔试管理
发送员工入职通知	发送 Offer 通知
招聘需求审批	安排面试

图表 17 ATS 中，尚未实现，期待实现功能 TOP5

正在形成招聘体系 N=33	已形成招聘体系 N=40
笔试管理	猎头管理
猎头管理	员工入职流程管理
在线人才测评管理	笔试管理
人才库管理 (分类、搜索、分享等)	在线人才测评管理
候选人查询 / 反馈	人才库管理 (分类、搜索、分享等)

报表功能

◇ 报表功能使用率和灵活性均有所进步

对比 2019 年和 2017 年数据 (参考表 18)，在报表功能实现上，首先有报表功能实现的企业比例在增加，市场基于系统数字规范行为的理念越来越强烈，使用 ATS 系统不仅仅是流程记录，更要诊断问题治理问题。

另外，在报表的灵活性应用上也有较大的进步：按需求生成、完善灵活的报表运用的企业也在增加，更灵活的报表使用帮助管理者更精准地将问题聚焦锁定。

图表 18 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 的报表分析及相关功能实现程度 N=74

	2019 年	2017 年
仅非常简易的数据分析，系统固定模板设置	37.84%	27.70%
按需求生成 (可针对需求部门、职位等进行设置)	28.38%	22.60%
完善灵活的报表定制，既可按需求生成，又可追踪渠道等来源数据	24.32%	13.30%
其他	9.46%	2.10%

◇ 报表准确性与使用密切相关

报表的数据抓取来源于日常在系统中的操作动作，因此保证线上的使用率非常关键。通过表 19 调研数据，目前市场上企业开放的端口包括了招聘部门和用人部门，然而负责招聘工作 HR 普遍反映用人部门没有使用 ATS 的习惯，同时由于业务工作压力也不愿在此项工作上耗费更多时间。

随着移动端的发展，有一部分企业开始在移动端开设 ATS 使用窗口，增加使用便利性，用人部门可以充分利用碎片时间在移动端进行操作，但是就调研数据而言 (表 20)，目前在移动端开放端口的企业仍然较少。

图表 19 招聘流程管理系统 ATS 开放人群

招聘部门	98.63%
用人部门	75.34%
候选人	36.99%
猎头 / RPO 供应商	45.21%

图表 20 招聘流程管理系统 ATS 开放端口

PC 端系统	90.54%
移动端 App (除微信、钉钉外)	25.68%
移动端微信 / 钉钉	25.68%
其他	8.11%

◇ 报表的应用场景

企业目前使用报表较多的是渠道有效率与招聘周期，对于诊断招聘问题更具针对性的拒绝原因、用人经理反馈速度等报表有所实践的企业却很少。在采访中，已经实现了渠道有效性和招聘周期报表的企业表示，正在向更多维度更灵活调取数据诊断问题的方向努力。

图表 21 参调企业在招聘系统招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 的报表分析类型

渠道有效率 - 招聘网站、内部推荐、猎头 / RPO、Direct Sourcing 等	72.97%
招聘周期	72.97%
Offer 成功率	45.95%
Recruiter 招聘效率	44.59%
拒绝原因	32.43%
用人经理反馈速度	24.32%
试用期通过率	18.92%
人效比 (一位 Recruiter 在单位时间内招聘成功的人数)	17.57%
人群画像分析	8.11%



技术和系统使用的连贯统一性

◇ 市场在系统对接整合使用上，目前仍处于起步阶段。

目前市场上在系统整合使用上，仍然处于起步阶段。在管理层面上，系统没有形成闭环逻辑结构，会导致招聘系统像“孤岛”一样点状解决问题，无法整合不同维度从整体看待问题。

在具体流程上，当系统使用比较分散的时候，没有形成一个完整链条，更多的节点都是人为干预，人为干预就容易出错。例如在招聘旺季，会产生更多无效沟通，出现和用人部门约面试时间就需要无数个电话邮件。

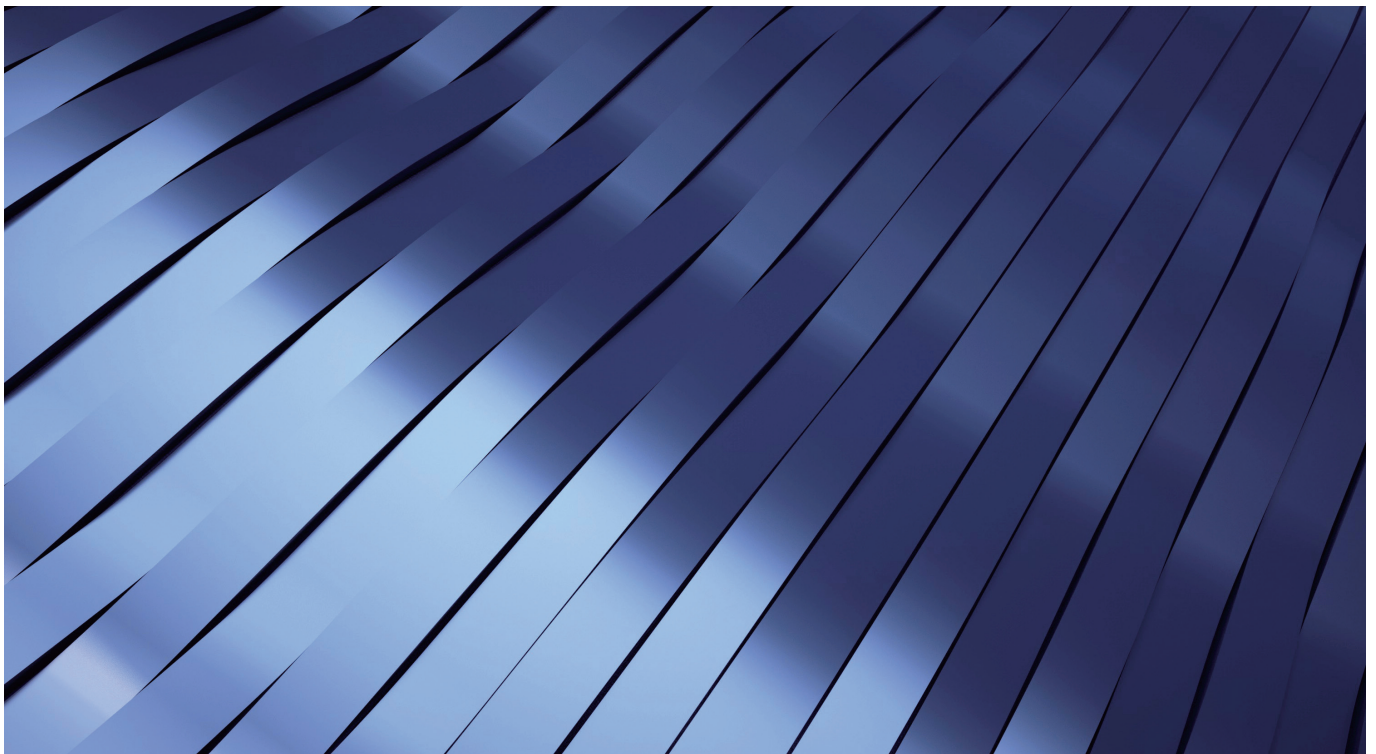
当然并不是所有企业都适合进行系统的整合，当招聘数量达到一定体量，需要通过系统打通去提高流程效率。

图表 22 参调企业的招聘系统对接现状 N=232

	无正式招聘体系	正在形成招聘体系	已形成招聘体系
没有任何系统之间对接	80.60%	45.80%	15.00%

图表 23 参调企业在招聘环节中的技术实现和系统使用情况 N=232

	无正式招聘体系	正在形成招聘体系	已形成招聘体系
Level 1- 没有技术实现	66.70%	53.40%	12.60%
Level 2- 仅使用 ATS 招聘流程管理系统和职位发布平台	22.20%	18.60%	17.50%
Level 3- 较分散使用系统分别解决各环节问题，使用 ATS 和 CRM (候选人关系管理)，简历搜寻系统 (Sourcing 系统)，微信等社交媒体	11.10%	17.00%	31.30%
Level 4- 完成部分系统对接，使用 ATS 和 CRM (候选人关系管理)，简历搜寻系统 (Sourcing 系统)，微信等社交媒体	0.00%	11.00%	33.70%
Level 5- 完全整合并实现了 ATS 和其他系统的对接，使用 ATS 和 CRM (候选人关系管理)，简历搜寻系统 (Sourcing 系统)，微信等社交媒体	0.00%	0.00%	4.90%



Part3

技术实现中挑战及应对



市场期盼通过技术工具的使用，能够提升招聘效能，让招聘工作达到事半功倍的效果。然而，在技术工具落地到使用的过程中却面临着系列挑战。

通过调研数据，在技术实现中大部分企业（超过半数）面临的挑战为以上四大挑战，这些挑战同时印证了在电话调研中 HR 们所反映的难点：潜在候选人在哪里？应该用怎样的形式将关键信息展示给目标候选人？运用插件和统一搜索平台常常出现不稳定情况，导致返工影响工作效率？简历库中简历数量太多，更新梳理太耗费精力，究竟要怎么运营人才库？虽然上了系统，但是用人部门没有使用习惯导致 recruiter 在沟通成本上花费了更多时间精力。

TOP1 挑战 72.79%	<ul style="list-style-type: none"> 关键信息难以触达潜在候选人
TOP2 挑战 53.74%	<ul style="list-style-type: none"> 浏览器插件或统一搜索平台对有些招聘渠道未支持，还会遇到稳定性问题，导致有时职位发布和简历收集仍需在线下单独手动进行
TOP3 挑战 51.70%	<ul style="list-style-type: none"> 企业内部简历陈旧率高，更新盘活存在挑战
TOP4 挑战 51.02%	<ul style="list-style-type: none"> Recruiter 沟通工作量增加，通知用人部门需同时走线上系统流程和线下再通知流程

虽然以上问题是在技术实现中的挑战，而解决这些挑战不是仅仅通过 Platform——技术工具能够解决，这其中更需要 People——招聘团队乃至整个组织的努力，Process——流程梳理和规则设定。在以下挑战的解析中，结合企业实践以及资深人力资源从业者洞见，融合了 People, Process, Platform 三方面讨论挑战的解决方案。

<p>Top1挑战：信息触达</p> <ul style="list-style-type: none"> What-理解岗位需求 Where-定位潜在候选人 How-如何接触候选人 	<p>Top2挑战：搜索平台稳定性</p> <ul style="list-style-type: none"> 简历搜索产品形态 影响搜索稳定性原因及解决方式 简历数据归属
<p>Top3挑战：人才库更新盘活</p> <ul style="list-style-type: none"> 人才库定位：两种不同 如何更新盘活 	<p>Top4挑战：系统有效协调</p> <ul style="list-style-type: none"> 明确系统定位 形成流程闭环 优化用户体验



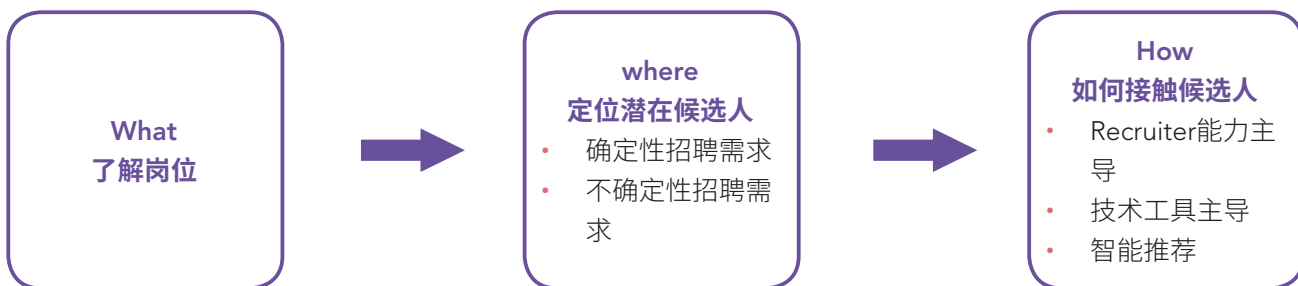


Top1 挑战：关键信息难以触达潜在候选人

哪些关键因素影响关键信息触达潜在候选人？

在调研中关键信息难以触达潜在候选人，是处在任何阶段的 HR 都面临的普遍挑战，然而原因不尽相同。对于企业有该类招聘经验的岗位而言，更多需要渠道有效性的分析，以及 recruiter 与候选人沟通交流的能力。对于前沿领域招聘而言，难点聚焦在深入理解业务发展方向以及人才能力分析。

无论原因，在关键信息触达潜在候选人上有三个关键点：What- 深入透彻理解岗位要求，Where- 潜在候选人定位锁定，How- 接触候选人方式。



What? 真的透彻理解业务岗位招聘需求吗

明确业务的岗位到底需要怎样的人，理解业务岗位要求是招聘必经流程。然而 Recruiter 是否真正透彻理解业务岗位要求？岗位要求绝不仅仅是 JD(职位描述) 那么简单。尤其在快速变化迭代的大环境下，企业岗位需要具备的能力综合性和跨界性，不同于传统确定岗位对于能力需求确定且单一，因此更加需要 Recruiter 全方位深入理解业务需求，在与候选人进行专业对话，用企业业务战略吸引候选人。明确 “What” 是找到候选人的最基础和前提。

Where? 候选人分布在哪些行业、企业、地点

在明确 “What” 问题后，进行人才市场分析找寻候选人分布情况。

潜在候选人可以分为两类：**一类**是需求相对确定，企业以往进行招聘的，对于这类人才而言，更多与渠道有效性相关；**另一类**是比较前沿领域，或是企业新业务。对于这类人才要从能力出发，看这些能力分布在哪些行业(找寻候选人时，不要局限于本行业，需要跳出行业)，再具体到公司，看看这些公司都在哪些业务上应用 AI，这种应用厉害在哪里，然后再找到人。

在进行人才定位过程中，对于企业进行招聘过的人才和岗位，内部具备一定数据，通过以下方式定位候选人：

在与业务沟通，了解岗位的过程中，可以通过以下问题有深入全面的了解：

- ✓ 为什么会开这个职位，背景是什么？(团队架构、目标和未来发展方向，招聘岗位的目标和方向)
- ✓ 该岗位需要面对的前三大挑战是什么？
- ✓ 新员工在入职前三个月需要完成什么？
- ✓ 前六个月需要完成什么？
- ✓ 业务直线领导对岗位的要求是什么？
- ✓ 该岗位理想的人才画像是什么？

.....

确定性

有一定招聘经验



前置人才市场分析(渠道有效性报表与人才吸引结构报表)

人人匹配与内部推荐

不确定性

企业新业务，前沿领域



从能力出发，锁定能力分布行业及公司

从公司应用业务情况，聚焦到人才

√ 确定性招聘需求

◆ 前置人才市场分析 (渠道有效性报表与人才吸引结构报表)

根据组织未来发展战略方向，发展中需要具备的能力，未雨绸缪地进行人才市场分析。在洞察业务招聘需求后，可以提前进行一些人才储备。系统工具可以助力的是：通过渠道有效性分析报表，不断更新候选人的位置；人才吸引报表了解企业存储的内外部资源。

◆ 人人匹配与内部推荐

首先，通过与业务的沟通交流，要明确招聘岗位的需求是什么，需要具备什么样的能力。盘点企业内部是否有员工有相应的背景，通过人-人匹配的技术工具可以更快找到企业内部相关联（曾在同一家公司工作、毕业于同一所大学等）的员工，再通过较精准的内部推荐进行人才的引进。

√ 不确定性招聘需求

对于企业新开发的业务岗位或前沿领域的岗位，企业原本没有招聘经验和历史渠道有效性数据支持。此类岗位需要与业务一起从岗位需求的能力出发，去寻找该能力较强分布的行业及公司，不应被行业和领域所限制，多考虑跨界人才可能性。

进一步了解该公司在哪些业务上应用了该能力，应用的价值点是什么，再进一步找到对应的人才。

Tips

相对确定招聘需求 (团队具备一定招聘经验)

- √ 根据业务战略，提前进行人才储备。
- √ 善用渠道有效性分析报表。
- √ 梳理统计企业内部员工及储备简历人才类型。
- √ 通过“人人匹配”功能，找寻内部相关履历的员工，针对性进行内部推荐。

不确定招聘需求 (新业务 or 前沿领域)

- √ 从能力出发找寻相关行业，不要仅局限于本行业，考虑跨界人才可能性。
- √ 了解能力运用在哪些业务上，结合公司发展战略，锁定相应人才。
- √ ……

企业实践 海尔实践：系统打通后数据报表分析

海尔在实现系统打通后基础数据报告基于平台数据自动生成，在系统数据报表主要有三类。

- ◇ **招聘漏斗**：整个招聘流程中，发放机会数量、候选人反馈数量、候选人来源渠道、候选人转化率，一系列数据都在系统中清晰可见。
- ◇ **渠道有效性**：渠道简历量、简历转化情况、人均招聘成本等数据由系统自动生成，便于渠道投放时决策进行参考。
- ◇ **人才吸引结构报表：分为两个阶段：**
 - √ **现在已经实现运用：已入职人员人才结构报表，并实时更新。**对于吸引人才数量、人才工龄、学历、类别等维度进行统计分析，包括入职人员与用人标准的符合程度，帮助业务了解今年入职员工概况。
 - √ **正在实践不断优化：人才库中人才吸引结构报表。**对于人才库中人才所在地域、行业等维度进行统计分析。通过梳理目前人才库中人才分布情况，明晰企业现有人才储备优劣势，更快速前瞻性应对业务变化带来的人才需求。

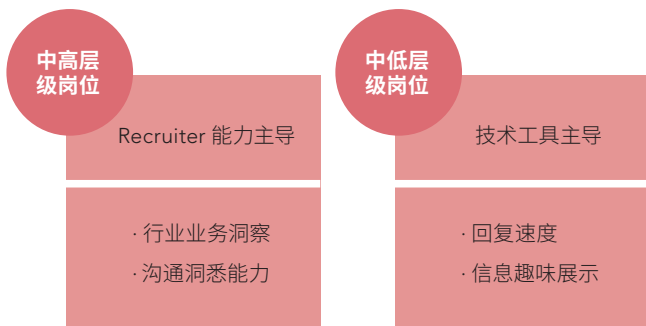
How? 不同场景下，如何接触候选人

在不同场景下，接触候选人方式不同，对于不同层级候选人，有效触达的主导因素不同：

- √ **Recruiter 能力主导：高层级候选人，个性化信息沟通更重要。**

由于高层级岗位的候选人相对更被动，对个性化信息需求更高。此时，Recruiter 对行业业务的洞察理解以及沟通技巧占据主导地位。
- √ **技术工具主导：中低层级候选人，回复速度、信息趣味呈现更重要。**

对于中低层级岗位的候选人而言，回复速度更重要，同时年轻一代对于技术自动回复接受程度更高，对于信息的趣味化展示有更高需求。同时，中低层级岗位往往招聘数量较大，因此更适合通过“答疑机器人”、“电话面试机器人”等技术手段减少人力损耗，通过“全景VR展示办公环境”、“沉浸式游戏”等趣味性信息展示方式吸引候选人。



企业实践 玛氏实践：答疑机器人与电话面试机器人应用

▲ 微信“答疑机器人”从社招到校招拓展

玛氏的微信端开通人工回复候选人功能后，占用了招聘团队时间，但效率不高。因此玛氏引入了答疑机器人项目，将常见问题预设好答案进行解答。项目目前从社招场景拓展至校招场景。

校招过程分为申请、面试、终面三个阶段，答疑机器人分为三阶段运营，每个阶段候选人设置针对该阶段的问题及答案。目前还在也针对候选人常问问题进行进行答疑 Scream，并且开通候选人求助问题，有问题可以直接联络到 recruiter。在校招场景下大幅度减轻了人力损耗。

▲ 电话面试机器人

在面试筛选中的一大痛点：校招端电话面试量大、集中且重复，占用许多人力时间。今年玛氏引入电话机器人项目，进行候选人面试，目前项目基本成功，会进行技术改进并应用在大规模的校招中，同时正在计划一定的社招场景中使用。

专家洞见 如何将关键信息触达潜在候选人

人才吸引总监 Nancy Chen

如果将招聘比作捕鱼，首先要确认渔网网眼的大小，即岗位的具体需求是什么。然后再进行相对准确地撒网，将岗位信息配合相应渠道进行发布。

◆ 确认“渔网网眼大小”

首先招聘团队对岗位要求有深入全面的了解。在职位发布之前，recruiter 会与用人经理进行 30-45 分钟交流，沟通职位 JD 背后的引申要求。Recruiter 通过一系列问题进行了解，比如：为什么会开这个职位，背景是什么？（用人经理会分享团队的架构、目标和发展方向，招聘岗位的目标和方向）该岗位需要面对的前三大挑战是什么？新员工再入职前三个月需要完成什么？前六个月需要完成什么？业务直线领导对岗位的要求是什么？该岗位理想的人才画像是什么？Recruiter 需要以上问题与候选人进行匹配确认。

◆ “相对准确撒网”

第一步确认岗位标准，即渔网网眼大小合适。在撒网之前，首先通过团队的头脑风暴一起 mapping 候选人可能处在哪些行业，然后收集潜在候选人的简历，在对 mapping 的简历进行筛选，筛选之后的目标人才相对精准。相对精确确认目标人才所在范围后，匹配相应的渠道联系候选人。

√ 智能推荐使用情况——乙方视角

智能推荐为市场高度关注的功能，而往往苦于数据量不够没有开发该功能，在调研中目前使用智能推荐的企业中有不少是对于进行固定维度比重的设定，类似于招聘网站中的推荐。市场普遍关注的机器学习式的智能推荐如何才能实现？

对于使用**智能推荐功能的原理、必备条件、以及目前应用场景**，智享会对乙方系统供应商进行采访。

乙方视角 关于智能推荐

图谱 CTO 赵阿民

+ 智能推荐关键要素：

智能推荐有两个关键要素：一个是相对大的职位-简历数据量；另一个是过程数据，即 HR 的行为反馈，面试的淘汰通过情况以及原因。在两个因素的共同作用下，智能推荐会越做越精准。

+ 甲方角度

大中型企业的数据量本身够的。若公司在专注某一领域，拥有大几十万的库其实是精华的库，许多简历来自内推、猎头等渠道。招聘最终的结果是最重要的，通过内部推荐录用的人才目标是达到 50%，这类人才可能在网站上反而没有简历。

小型企业本身简历数据量小，难做处理，搜索购买简历最美好的想法是有新职位时，通过网站推荐引擎，推荐网站上适合的简历。

+ 乙方供应商

◆ 网站推荐

大部分招聘网站都进行推荐，但因为缺失 HR 行为过程数据对于推荐结果进行反馈矫正，因此招聘网站在推荐有所突破的可能性比较小。

◆ 系统供应商

智能推荐主要适配中大型企业和大型企业，具备一定数据量（几十万至百万的简历量）的中大型企业而言，再匹配 HR 的行为就可

以进行较完善的智能推荐。

智能推荐程序仍然需要有智能推荐模型搭建的过程，搭建行业知识图谱、技能图谱、公司图谱、学校图谱，这是基础工作。每个企业需要的胜任力和关注点都不一样，需要进行初始设置进而训练调整。

另外是 Recruiter 行为反馈。在完成初始设置后根据 Recruiter 的行为慢慢改进，除在不知不觉中已经进行的反馈，比如淘汰或进入下一轮面试等，也可以开设窗口供 Recruiter 进行反馈矫正，比如备注候选人淘汰的原因。进行反馈会在一定程度上需要 Recruiter 花费更多时间，需要管理上有一些宣贯和行政方式介入，促使大家完成相应备注。

+ 智能推荐场景

◆ 场景一：大量简历排序，提高简历筛选效率

对于简历量大的企业而言，因为工作时间精力原因，常常出现在网站上花了广告费用，但是不看来自网站投递简历的情况。Recruiter 倾向花更多时间在内推、猎头推荐或直接搜索找到的被动候选人，因为这些渠道有效性较高。主动投递简历的候选人中也存在“金子”，然而因为简历数量大因此往往没有时间一份份阅读简历。

智能推荐引擎可以将大量简历进行排序，排列在后面是最不匹配的，虽然排列在前面的不一定绝对匹配，但好过无序。Recruiter 可以抽空看排名靠前简历，就有大概率看到相对适合的。程序帮助推荐好过这些来自招聘网站的投递简历都被忽略。经过 HR 长期的使用训练程序，准确率会越来越高。

◆ 场景二：沙里淘金转推荐

这一场景主要在大型和中大型企业的 HR 转推荐中。Recruiter 之间建立的共享和有效协同是体量大企业中普遍思考的问题。Recruiter 平时工作比较忙碌，招聘团队分布分散，Recruiter 之间互不相识，或不理解其他 Recruiter 同事负责招聘岗位要求，都是 Recruiter 之间进行简历共享有效协同的阻力。

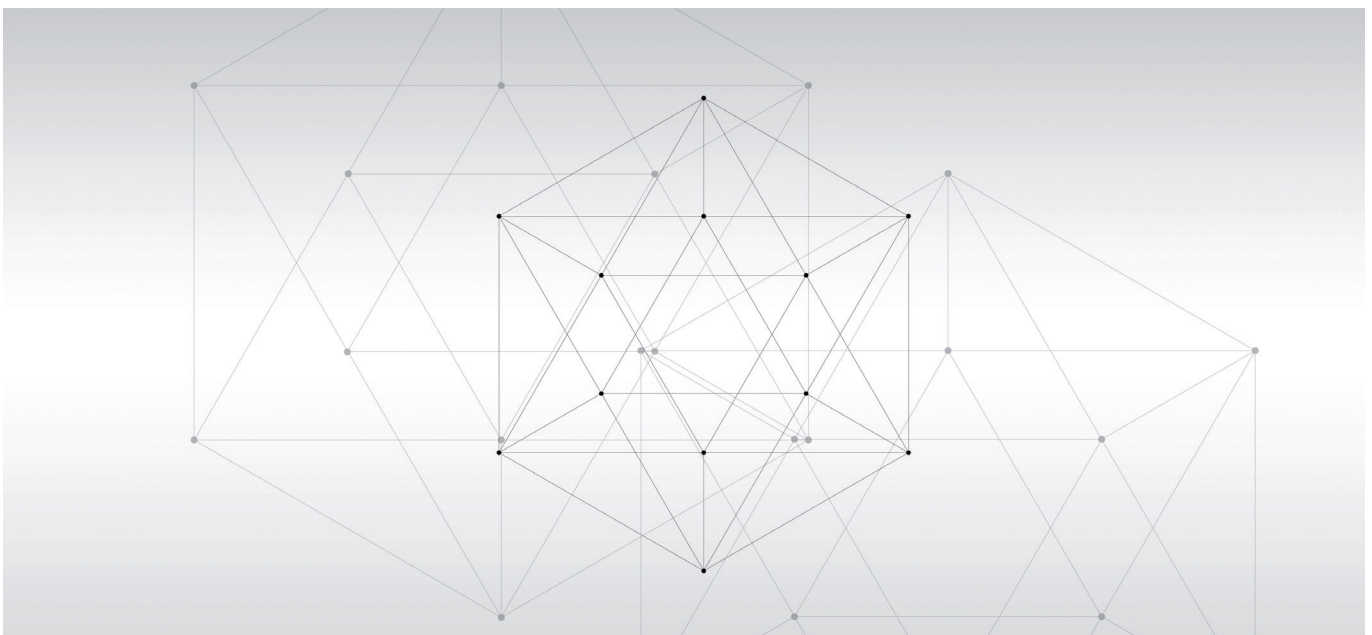
智能推荐的程序可以帮助 Recruiter 进行简历协同。如果被一个岗位拒绝的候选人正好适合该企业的另一个岗位，其简历会被直接推荐至负责另一个岗位的 Recruiter，这样就提升了企业人才库的利用率。

智能推荐功能使用条件：

- √ 简历数据量：某一行业内，几十万级相对精准简历库即可（来自内推或猎头等有效性高渠道）。
- √ 过程数据：Recruiter 操作，除筛选淘汰常规操作外，对于淘汰候选人原因录入很重要。

智能推荐应用场景：

- √ 【场景一】大量简历匹配排序：进行匹配度智能排序，帮助 recruiter 快速高效进行简历筛选。
- √ 【场景二】自动简历共享推荐：当候选人在某一职位筛选过程中被淘汰后，智能推荐自动匹配该候选人在该企业可能适合的其他职位，并自动将简历推送至负责该岗位的 Recruiter。



Top2 挑战：浏览器插件和搜索平台稳定性

统一职位发布和简历搜索的稳定性问题非常突出，在调研中不少 HR 都诟病工具的稳定性问题：

“有一个难点是来自简历提供的资源方。**有一些插件不太稳定**，他们在改写程序的时候第三方需要进行一些改动。在这个时间中间招聘系统简历搜搜部分使用就会受影响。”

“很多首先是统一的渠道整合平台的问题。有时候有些网站的接入会出现**不稳定的情况**”

“我们暂时没有使用插件或是统一搜索发布平台，因为稳定性问题会带来一些重复工作”

……

在调研中，不少 HR 诟病浏览器插件和搜索平台稳定性的问题，隐约了解是招聘网站不正式开放端口，网站改版导致浏览器插件和搜索平台不稳定性。通过浏览器插件和搜索平台是否涉及到合规问题？数据归属又是如何？浏览器插件和搜索平台背后的原理分别是什么？稳定性问题是否有相对好的解决方案？

智享会对**浏览器插件、统一搜索平台**两种下载简历的工具，就其**技术实现背后的逻辑、造成不稳定性原因、改善稳定性的方式以及简历数据的归属问题**，采访了乙方供应商视角。

乙方视角 简历搜索产品形态，原理及优劣势

图谱 CTO 赵阿民

+ 浏览器插件：

第一种是浏览器插件，称不上统一搜索。使用插件浏览器的目的是：在各招聘门户网站，借助浏览器插件将简历导入到系统中。在操作上，需要 Recruiter 分别登陆各招聘网站下载简历后，手动触发导入回到系统中。从管理者角度，自然希望简历入库形成企业人才库，而就 Recruiter 而言，因为**插件自动化程度不高**，需要消耗额外时间精力，往往进行导入操作的 Recruiter 不多，造成不需要走流程的候选人遗失。

安装更新困难。插件往往在谷歌浏览器上实现。谷歌插件要放在谷歌的 Web Store 中，在中国不能访问，普通 HR 用户被迫使用开发者模式，安装更新的操作过程比较复杂，因此 Recruiter 很多时候不做更新换代。由于网站改版比较频繁，插件也需要随之更新。即使插件自身已经更新，能识别网站修改，但因为用户不进行更新，插件使用效果仍然受到影响。这是插件本身的方式天然带来的弊端。

+ 统一搜索平台：

统一搜索平台的原理可以比作是做了一个“展现层”。简历数据本身在各个网站上，展现层是实现实时交互。用户在统一搜索平台浏览器上看见了搜索框，进行搜索动作时，网关把搜索关键词分发到各个网站上，搜索结果实时传回至搜索平台浏览器做统一的展现。类似于投影概念，一个用户在笔记本上操作，但投射在多个显示屏上。因此统一搜索平台本身没有原始数据。

统一搜索平台好处是简历下载自动入库。用户在统一搜索平台上下载简历后，简历自动进入人才库，无需 Recruiter 再进行导入的操作动作。一方面节省 Recruiter 时间，同时也完成了人才库的积累。

+ 影响搜索稳定性原因及解决措施

◆ 网站改版频繁

网站改版频繁，需要一定的适配时间，这种情况不可避免。网站改版后，不管是浏览器插件还是搜索平台都要去做适配。小的改动很快就能完成，大的改动需要一些时间，比如几个小时。这几个小时会造成多个网站中有 1 个暂时无法进行搜索。

插件适配完了需要每个普通 HR 用户的浏览器进行插件更新，而搜索平台适配完成后不需要 HR 再进行额外的更新操作。

解决方式：从供应商的角度，能做的应对是本身对网站熟悉，改动就能够尽量快速，适配得快。但是这个适配快速是相对的，无法做到实时适配。

◆ 各网站对于异地登录管理严格

异地登录是影响搜索平台稳定性另一大原因。当同一个账号

在不同地点登陆，一个地点上账号把上一个“踢”下来，发生几次后(视网站规定为准)，网站会限制登录有暂停机制。表象是不稳定，实际上是使用不当造成的。

解决方式：直接在搜索平台内进行搜索使用，或开设两个账号分别登录使用。

+ 关于数据归属概念

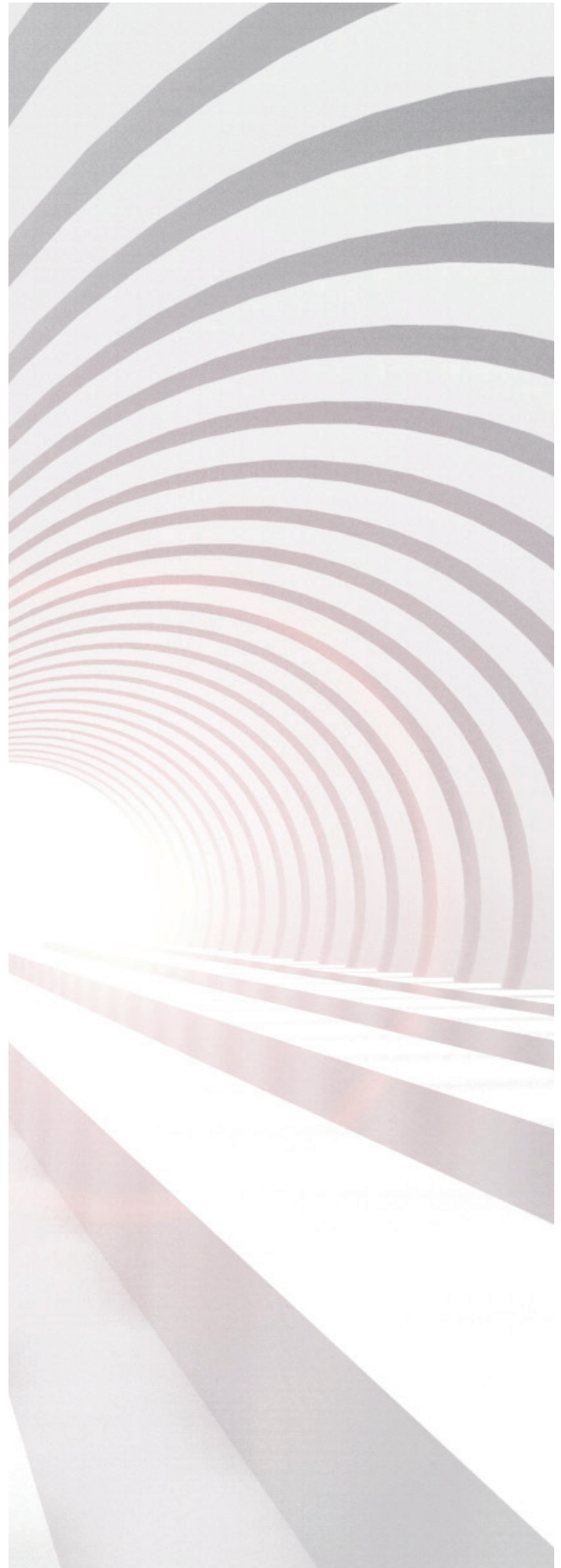
关于简历数据归属问题，有**数据处理者**和**数据控制者**的概念：

系统供应商只是数据处理者，不拥有简历数据；

招聘企业是简历数据控制者，企业使用(做为数据处理者的)招聘系统时，为企业提供简历搜索及下载的仍是招聘网站，企业搜索购买的简历归企业所有，而不是归属招聘系统。

招聘网站和招聘系统供应商是上下游的关系，共同服务于招聘企业。系统供应商在严守自身数据处理者的定位时，实时处理的插件和统一搜索平台都是合规的技术形态。但由于市场上存在过一类不合规的供应商，表面是通过浏览器进行搜索，其实是将网站简历数据拉至本地建立了较大数据库，在简历搜索上存在一定延时。在过去几年里，这类供应商对于行业是有一定破坏性的。由于此类供应商存在过，因此网站对于提供开放接口很谨慎。

浏览器插件和搜索平台	
使用方式及原理	浏览器插件：在每位 HR 的浏览器安装插件，读取登录各个招聘网站后打开的简历页面信息，将各招聘门户上简历导入至招聘系统。 统一搜索平台：原理可以比作是做了一个“展示层”。简历数据本身在各个网站上，展示层是实现实时交互和统一展现。
不稳定原因	网站改版频繁，需要时间进行适配 各网站对于异地登录管理严格
改善稳定性方式	从供应商的角度，能做的应对是本身对网站熟悉，改动就能够尽量快速，适配得快。但是这个适配快速是相对的，无法做到实时适配。 对甲方企业而言，直接在搜索平台内进行搜索使用，或开设两个账号分别登录使用。
简历数据归属问题	系统供应商仅为简历数据处理者，不拥有简历数据，不能“动保险箱中简历数据”。通过“展示层”形式搭建统一搜索平台服务不涉及合规问题； 企业方为简历数据拥有者，在搜索购买下载简历后，简历归企业所有。

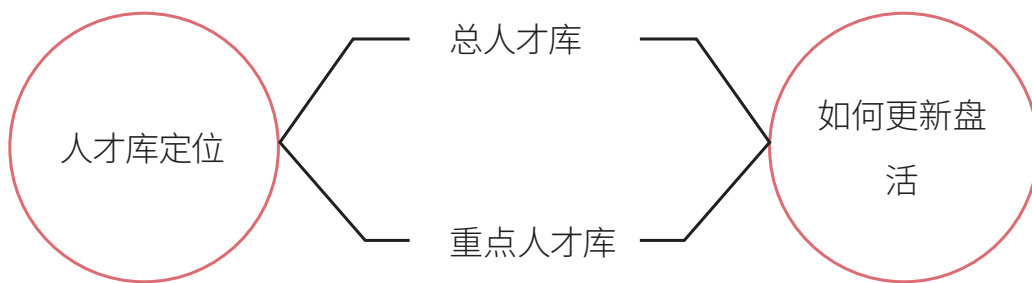




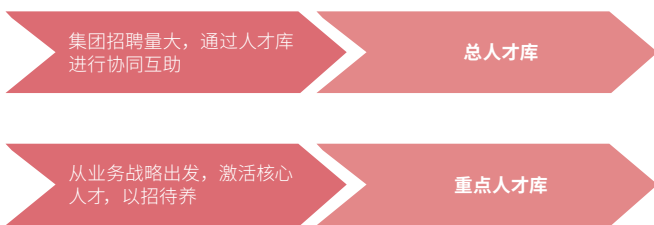
Top3 挑战：企业内部简历陈旧率高，更新盘活存在挑战

目前越来越多企业开始建立外部人才库以及使用 CRM 系统，在具体落地过程中面临着挑战，其中内部简历陈旧率高，更新盘活是其中最大的挑战。由于人才库的运营更新是标准招聘动作之外的动作，需要消耗额外的精力和时间，存在着短期招聘目标与长期候选人关系维护之间的冲突。

固然在技术上有帮助人才库进行梳理和更新的方式，但谈及人才库的更新盘活绝不仅止于技术工具本身。企业中 HR 需要回到建立人才库的初衷，在人才库的定位是上首先达成共识。然后再去看人才库更新盘活的方式。



人才库（简历库）的定位是什么



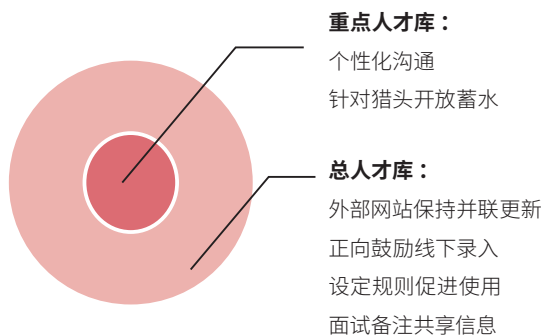
✓ 集团招聘量大，通过人才库进行协同互助

集团招聘量大会出现事业部之间建立共享的问题。同时企业有数据库信息安全的问题，数据在同一集团下面个公司流转也有一定挑战。通过系统中的人才库功能，帮助 Recruiter 之间在避免招聘冲突同时进行互相帮助。

✓ 从业务战略出发，激活核心人才，以招待养

符合业务战略发展方向的核心人才，一般在市场上数量较少，并且相对被动。通过与候选人进行高质量业务层面沟通维护关系，当企业出现合适岗位后可以更直接进行获取。

如何更新盘活？



重点人才库：
个性化沟通
针对猎头开放蓄水

总人才库：
外部网站保持并联更新
正向鼓励线下录入
设定规则促进使用
面试备注共享信息

在具体盘活人才库中简历时，对于不同层级类别的人才，进行盘活更新的方式也要随之变化。对于市场相对基层人员数量较多的岗位，可以通过相对流程化管理方式以及技术系统应用进行更新盘活；对于相对高级别候选人，如果依然通过系统群发信息方式进行沟通激活，往往结果是信息被屏蔽。因此，在盘活企业人才库时，在厘清定位后，运用不同的方式进行简历的盘活。

结合企业具体实践，企业更新盘活简历方式和管理流程整理如下：

√ 总人才库

- **外部网站保持并联更新**:招聘战略体系化程度越高,需手动录入越少。简历入库环节非常关键,决定了人才库的积累,有序程度。
- **正向鼓励线下录入**:对于 Recruiter 通过其他方式收集的候选人,通过榜单排名等方式进行正向鼓励。同时也配以相应培训在宣贯人才库价值点。
- **设定规则促进使用**:以厦门建发为例,在系统的使用上进行一些类似积分的规则制定,促进 HR 在人才库中进行简历的协同共享。
- **面试备注共享信息**:对候选人面试备注很重要,一般一定有面试记录没有问题。如果没有录用的简历往往在简历库录入时候会出现问题。没有录用分两类,如果是诚信简历造假等问题,列入黑名单;另外一种暂时条件不满足,可能会产生一些变化,比如对于做六休一工作时间不能接受,如果公司制度发生改变,再联系改候选人,这部分要写明拒绝 offer 原因。

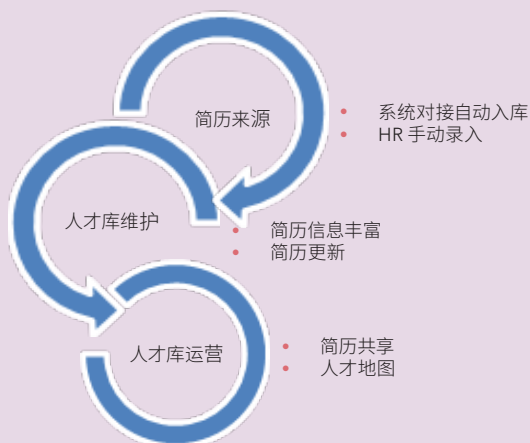
√ 重点人才库

符合业务战略发展方向的核心人才,一般在市场上数量较少,并且相对被动。因此除了上述更新盘活方式以外,更加强调个性化的沟通。

- **“重点”达成共识**:由于维护“重点人才”需要花费额外的精力,企业需要对于“重点人才”达成共识,从 CEO, CHO 到整个招聘团队。
- **个性化沟通**:重点人才库中人才普遍被动,对于信息个性化要求较高。因此通过系统进行批量信息发送效果不佳,更需要定制化个性化的沟通方式。
- **针对猎头开放蓄水**:由于关键人才获取往往需要更长的周期,提前向猎头开放蓄水可以在一定程度上缩短招聘周期。

企业实践

海尔实践：人才库运营管理



● 简历来源——系统对接自动入库,正向鼓励简历录入

◆ 系统对接自动入库

多渠道接入,便捷入库:海尔系统人才库与招聘门户网站顺畅对接,候选人主动投递简历和 HR 下载简历将直接导入至人才库中;猎头通过线上进行推荐与人才库实现并联;候选人推荐都可以通通过线上链接转发,被推荐者上传简历方式,帮助简历直接进入人才库中。

开放蓄水,未雨绸缪:海尔对于候选人简历采取“开放蓄水”策略。即便当下没有合适职位,也同样开放便捷通道帮助简历进入内部人才库中。例如:若候选人没有意向岗位,海尔为了不流失这部分候选人,按照倾向职能开放入口,让简历进入人才库;对于猎头而言,因为业务变化较快猎头难以充分理解组织动向,所以对于行业前沿候选人,猎头可以不拘于职位,根据职能,进行开放式推荐,HR 可以从中进行选择。

◆ 正向鼓励手动录入

海尔仍然有一些个性化渠道尚未与系统实现对接,简历仍存在 HR 线下。海尔总部招聘团队通过正向激励方式,鼓励 HR 将简历入库:①游戏活动——HR 榜单,通过系统数据显示,HR 录入简历数量、人才活跃度等指标进行排名,将排名晒在朋友圈,并给与排名靠前 HR 相应激励。②数据报告——Bench Mark 自身水平,每月/季度海尔分享类似报告给 HR,帮助 HR 知晓自身情况在集团中位置。③向 HR 提供便捷的简历解析/人才地图功能,促进 HR 将不同渠道简历录入到系统中,更全面完整的简历便能解析出更清晰精准的人才吸引结构,从而作用于招聘。

● 人才库维护

◆ 简历更新

简历更新,首先和外部门户网站保持并联对接,当候选人在门户网站进行简历更新,系统内部便同步更新简历;当简历时间较长而其中有部分信息是与业务契合,海尔会进行定向职位推荐,邀请候选人进行简历更新(一般针对高端人才)。海尔集团总部招聘团队与下属企业 HR 沟通后,将简历交付至总部,总部直接在平台进行简历更新。

◆ 简历信息丰富

由于海尔产业覆盖面大,鼓励大家记录面试评价,以便简历可在集团中进行有效共享流转。尤其是没有进行录用原因、录用面临风险方面评价。对于入职员工,面试评价是必备建设材料,完成相应资料才能进入下一步;对于尚未入职且录用有较大风险候选人,HR 会进行标注、信息共享给其他 HR 做参考。

企业实践 威高实践：人才库与候选人关系管理

◆ 系统上线，如何培养 Recruiter 的系统使用习惯？

● 培训沟通

集团向下属单位的 Recruiter 强调 1+1>2 的理念，系统开通后，各 Recruiter 各自上传自己存储的简历资源，并通过候选人管理、资源检索及应用、招聘流程推动等操作，盘活简历资源。同时，就如何进行系统操作对负责 Recruiter 进行培训，Recruiter 再与用人部门沟通如何在系统上与 Recruiter 进行互动、为候选人进行评价，以扩大系统的覆盖面与使用深度。

● 正向激励与负向激励

威高集团定期组织会议，将一系列数据报表：各用户的活跃数量、招聘漏斗中关键节点数据，比如简历信息导入、简历处理、一面、二面、三面及 offer，以子账号为单位进行排名和分析。分析在招聘漏斗数据相对合理的单位和具体环节做得好的单位背后的原因。同时，配以抽查、排查、奖励、惩罚、通报等手段促使招聘模块 HRBP 提升用户活跃度和系统利用效率。

● 简历资源获取撬动系统使用

威高集团的招聘信息化系统集成了移动端门户、PC 端门户，招聘网站、猎头、内部推荐和校园、集团 COE 自有资源等渠道，将简历直接导入到系统中，各账户必须保持信息化系统的使用粘性才能获取更多的资源。

● 系统间对接撬动系统使用

威高集团正在开展系统间对接工作，期望把招聘信息化系统、内部办公系统、基础人事系统做对接，实现信息流的畅通，并倒推促进招聘信息化系统的使用。

◆ 人才库储备和维护哪些人？

威高集团依托于招聘信息化系统，建设了人才总库及精英人才库，人才总库中储备的是各单位闲余简历资源，精英人才库中储备是公司关键岗位的潜在录用候选人。

威高集团总部发动子公司 HRBP 一起进行精英人才库的搭建和维护。集团 COE 帮助下属单位分析梳理人才库中需要储备的重点人才类型，提供给子公司职务序列和层级大致分布情况地图，子公司 HRBP 对于架构下需要具备核心人才自行 Mapping/Sourcing。威高集团通过以下角度梳理精英人才库所需储备方向：

- 依据企业未来的**产品战略**，根据产品战略梳理出产供销研类岗位的储备方向。
- 根据未来**开拓市场**，国内外的空白市场这些市场需要相应市场销售人员开展工作，需要储备相应人才。

- **未来 5 年核心岗位退休人员**，分布在什么职务层级、职务序列，其中精英人才库偏向于储备核心的研发技术类岗位、目前紧缺的岗位。

◆ 如何对人才库简历分类并维护相关候选人？

按意愿度和能力分四象限，分别用不同方式进行维护。

威高集团按照意愿度、能力大小两个条件分为四个象限：高意愿高能力、高意愿低能力、低意愿高能力、低意愿低能力，注：低能力是相对的，精英人才库中的候选人理论上要强于目前的员工。然后将人才库中核心简历放入对应四个象限中，对于不同象限内的人才用不同的手段进行维护。

- **高意愿高能力**：用人部门与该类人才见面交流沟通。
- **高意愿低能力**：HR 开展线上线下维护，并视需求深化沟通。
- **低意愿高能力**：HR 发动用人部门或更高级别领导一同吸引该类候选人，通过线下沟通交流、参观公司等方式来提高意愿。
- **低意愿低能力**：依托招聘信息化系统开展维护。

威高集团正滚动推进精英人才库的建设，预计年底来自于标杆企业、竞争对手、目标公司和相关性较强的公司和机构的核心人才将达到 500 名。

企业实践 厦门建发实践

运营规则 2：简历便捷收取，一键导入系统

+ 主动投递简历，一键收取

对于外部应聘者主动投递的简历，建发股份通过邮箱接收实现了简历一键收取至招聘系统，节省了 HR 收取不同渠道简历的时间，提高筛选效率。建发股份通过对网络渠道投递简历的解析，可以相对准确地将简历投递到招聘系统对应的职位下。

+ 搜索下载简历，一键导入

对于外部搜索下载简历，招聘系统可以实现一键上传并且解析成标准应聘登记表格式，实现一键上传至招聘系统中，提高简历管理效率。

运营规则 3：各司其职的人才库

建发股份对于传统的人才库进行了三个分类，分别是：普通人才库、重点人才库、简历回收站，并对三类人才库进行规则定义。在普通人才库中累积各渠道以及 HR 分别导入的简历。在重点人才库中，HR 可进行重点候选人的维护以及变动情况。简历回收站存储超时未处理和淘汰的无效简历。通过对人才库的细分，帮助 HR 提高了搜索效率，有利于人才库精确管理。

运营规则 4：避免招聘冲突，实现信息共享

+ 简历锁定，避免招聘冲突

为了避免集团内部出现招聘冲突，在系统中设计了一系列规则：每份简历在不同环节有处理时间的要求，处理期内的简历将被锁定，避免招聘冲突，处理期后，简历将按一定规则跳转至其他环节。

+ 候选人档案唯一，实现信息共享

在招聘系统中，针对每一个位候选人设有唯一档案，关于该候选人的所有操作记录和应聘记录，都会出现在该候选人的档案之中，以利于集团内的人才信息共享。

运营规则 5：积分机制，良性生态

建发股份为了鼓励 HR 更积极使用招聘系统，并实现各子公司之间的协同，设定积分机制，通过设定积分获取与消耗规则，实现系统用户的良性互动与招聘共享，让招聘系统成为一个生态圈。



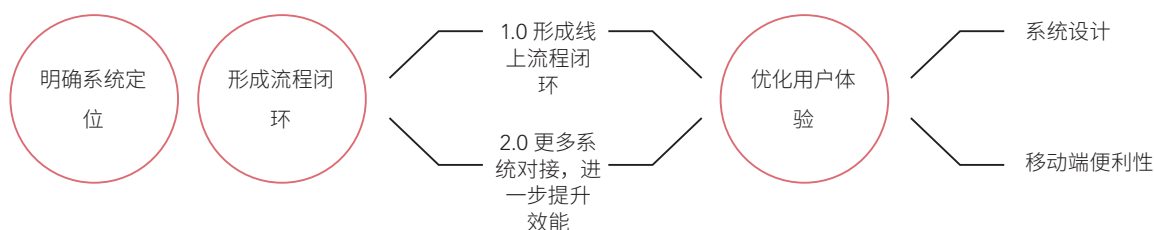


Top4 挑战：通过工具 / 系统帮助用人部门与招聘部门进行有效协同。

在技术实现过程中的挑战，排名第 4 是：Recruiter 沟通工作量增加，通知用人部门需同时走线上系统流程和线下再通知流程。

调研数据显示（表 24），在面试通知环节，有约 6 成企业线上通知面试官后仍会再次通过其他方式二次通知面试官。这一情况反映出：使用系统后在某些环节反而增加了 Recruiter 的工作量，违背了使用系统的初衷。

这一现象在本质上反应的是：**企业在引进系统以及系统使用过程中，如何通过工具 / 系统帮助用人部门与招聘部门进行有效协同。结合企业实践与从业者洞察，解决思路整理如下：**



明确系统工具定位

在系统上线之前，企业要对于系统工具的定位达成共识：标准化招聘流程的同时，通过数据诊断问题、与业务对话和优化流程。当招聘效率出现问题时，对招聘流程进行追踪，诊断问题环节，用数据说话。通过系统进行招聘的过程管理，利用系统生成的报表数据与用人经理进行沟通，优化改善招聘环节，为候选人带来更好的体验。

另外在系统上线初期的时候，会有一些使用惯性，这时尤其重视沟通，要与面试官进行充分的线下推广沟通，在系统使用的价值上达成共识。同时，改变以往工作流程习惯需要一定的时间，但需要注意明确过渡的时间期限。

流程逻辑形成端到端闭环

首先在引入系统时，需要招聘流程环节中实现完全线上端到端的闭合循环。企业做到不同程度的线上流程对接，对应在不同程度上提升招聘效能。

图表 24 参调企业是否通过系统通知后，仍会再次通过电话或邮件等形式进行二次通知 N=74

是	59.46%
否	35.14%
不清楚	5.41%
其他	8.11%

✓ 1.0 形成线上流程闭环

对于尚未完成招聘流程线上操作企业而言，在引进或迭代系统使用过程中注意关键点是形成线上流程闭环。若无法完成全线上流程，就会产生 recruiter 工作习惯难以改变，系统使用率不高，或 recruiter 重复性工作增加。因此在线上招聘系统过程中，尽量保证所有流程都需要通过线上完成。请见厦门建发实践。

✓ 2.0 更多系统对接，进一步提升效能

系统对接实际是形成大数据决策的接触，而目前进行系统打通的企业凤毛麟角。若要进行全方位的效能提升，系统的对接帮助流程更加规范且流畅。例如，与内部人力资源系统的打通后，可以更整体地看待人外部人才情况；与测评系统、背景调查系统等打通，对于候选人全面的认识更便捷；薪酬系统的打通减少更多沟通成本。

更多系统对接后在效能提升的实践，请参考海尔案例。

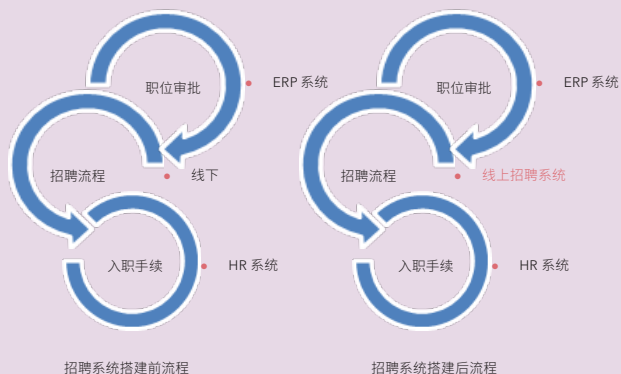
专家洞见 如何帮助用户养成招聘系统使用习惯

人才吸引总监 Nancy Chen

对于招聘团队使用者而言需要改变的是对于招聘系统的认知，非常重要的一点是招聘系统对于招聘团队的价值体现是什么。对于整个招聘团队而言，简历需要录入系统才能形成人才数据库；如果一名 recruiter 负责职位没有完成进行休假，其他 recruiter 通过系统可以帮助系统跟进；通过系统流程更加清晰，所有工作量都可以清晰呈现在系统中有据可查。

对于用人经理 / 面试官而言，首先与用人经理需要在线下就系统使用达成一致。对于用人经理而言是习惯改变，需要过渡适应的时间，在过渡期间按照线上线下进行通知。但是要和用人经理约定过渡具体需要时间，之后就通过线上走流程。Recruiter 沟通管理能力的强弱与用人经理的体验息息相关。

企业实践 厦门建发实践：形成流程闭环，确保系统使用率



在招聘系统上线之前，审批端与入职端是完全分离的，中间的招聘流程完全通过线下解决。在招聘系统上线之后，在线上形成流程闭环，大量线下招聘动作和人员入职的手动录入可以通过线上系统之间对接及交由应聘者本人完成，解放 HR 的精力，提升工作效率及准确性。

确保形成闭环的前提，需要做好两个工作，一是确保招聘相关审批平台不变，维持原审批系统的操作习惯，避免用人部门和管理层花费时间适应新的招聘系统；二是调整部分招聘审批流程的入口，使招聘系统成为必经之路、成为招聘流程中不可或缺的一环。

招聘系统上线后，在入职环节也减少了 HR 的工作量：在新员工入职之前，新员工通过链接完成填写信息等入职手续，并直接反馈至招聘系统中，入职当天只需一键导入至人力资源系统即可。

企业实践 海尔实践：招聘系统内外部整合打通

对外候选人吸引：小微吸引交互平台

海尔系统搭建基于“小微自主用人”概念，小微可以在平台上吸引候选人和搜寻候选人。海尔通过交互吸引平台开展一些定制化场景化的活动。例如针对当下的物联网主题，将物联网小微项目做场景化展示，展示什么是物联网，通过物联网能达成什么。

同时，在平台上发布工作机会，候选人可以针对机会提问，小微 HR 在平台上实时互动进行解答。候选人可以通过评论进行提问，也可以添加机会发布 HR 好友进行私信沟通。

招聘全流程整合



海尔在招聘权限上提倡企业自主用人，全流程中对于候选人吸引数据、简历来源渠道以及招聘流程中状态实现可视。在海尔招聘管理系统平台上，完成了以上系统打通（如图所示）：

- (1) 组织内部人才规划系统与招聘系统并联，组织人才规划形成后通过系统对外发布机会；
- (2) 候选人通过线上进行测评，测评系统与内部系统并联，测评结果回传至海尔系统平台上；
- (3) 直线经理和 HR 可在系统平台上按权限查阅候选人信息，包括投递海尔简历历史记录、测评结果、简历信息、面试评价和简历投递状态等；
- (4) 候选人通过面试后，直接在线上进行背调，外部背调公司与系统实现对接，直接将线上背调需求发送至外部背调公司，背调公司再将相应信息回传到系统上；
- (5) 系统同时连接了学信网，学信网并联在系统平台上，随时可以直接查询学历的真实性；
- (6) 招聘系统平台同时与薪酬系统并联，薪酬数据直接在线公议，薪酬和岗位确定后，直接传到 Offer 系统中，HR 便可以直

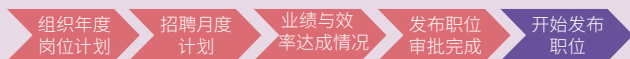
接发放 offer；

(7) 入职阶段，入职系统与岗位系统并联，通过线上采集信息，候选人到现场只需签字确认信息。只要 SAP 生成其员工编号，门禁、办公权限以及考勤卡等相应权限同时自动开通。

● 组织岗位规划与招聘系统并联打通，缩短招聘周期

全流程系统提高了招聘的工作效率，让提前招聘成为可能，缩短了人才获取业务的等待周期。

系统打通前招聘流程：公议流程完成后开始招聘流程



系统打通后招聘流程：公议与招聘流程并联同时进行



在系统平台打通前，组织的具体岗位需要通过层层公议后，才向外进行职位发布。从当年的组织岗位编制年度计划分解到招聘月，再根据整体的业绩情况与效率达成情况，发布职位。公议占据大量时间，对于招聘周期压力很大。

系统平台打通后，招聘流程和公议流程实现并联。当洞察业务会有产生需求时，招聘部门就能够进行职位发布开始面试“提前蓄水”。当面试流程结束，岗位公议完成，便可直接发放 offer。这种方式在提高整体招聘效率缩短招聘周期的同时，也不断丰盈人才蓄水池。

● 招聘系统与内部人才发展平台连接

海尔对外招聘系统与内部人才发展平台已经实现了并联，人才进入海尔后，在内部培育和成长情况会继续跟进，并更新在人才的履历中。当海尔内部出现岗位空缺时，职位将同时在企业内外部开放的发布。海尔内部人才也可以进行“抢单”（申请内部工作岗位），内部人才具有更完备的信息（绩效、项目经历、内部培训等）可进行更综合全面地评价。

用户体验

√ 系统设计

在软性层面上，页面设计上更多细节温暖的 slogan 或个性化页面等设计，让用户体会到系统软件的“温度”；在界面功能设计上，贴合 Recruiter 平时工作习惯，尽量减少鼠标点击次数，同时减少用户适应学习成本。

具体实践请参考厦门建发案例。

√ 移动端便利性

招聘团队会进行二次通知的原因是业务部门使用系统不方便，要进行登录使用。移动端的使用提升用人部门反馈的便利性。

参考表 25 和 26，目前市场上在移动端有系统对接流程跟进使用的企业有 1/4 左右，在与用人经理的沟通中，绝大部分企业依旧是通过邮件形式，使用移动端进行流程跟进操作的企业在参调企业的 30% 以下。大部分企业对于移动端招聘仍然是用以开放吸引候选人，往往忽略企业内部用人部门也同样需要便捷的移动端支持，去减少招聘团队与用人部门之间大量的招聘成本。

目前在微信端实现的功能请参考海尔案例。

图表 25 招聘流程管理系统 ATS 开放端口 N=73

PC 端系统	90.54%
移动端 App (除微信、钉钉外)	25.68%
移动端微信 / 钉钉	25.68%
其他	8.11%

图表 26 您企业招聘系统，通过哪些方式通知面试官 N=73

PC 端系统	50.00%
PC 端邮件	85.14%
移动端 APP (除微信、钉钉外)	14.86%
移动端微信 / 钉钉	29.73%
手机短信	21.62%
其他	4.05%

企业实践 厦门建发实践：用产品思维提升用户体验

建发股份认为提升用户体验首先要保证底层流程设计打通，在运营流程顺畅情况下，依据自身企业特色进行了一些细节设计。在主视觉和细节设计上，让用户在使用时有亲切的感觉；在功能和资料显示上，尽量简洁减少用户点击鼠标和切换界面的次数；在功能设计上，贴合设计初衷，实现有效协同，提升工作效率。

有温度的产品细节设计

◆ 主视觉与 Slogan 设计

虽然是内部使用的系统，建发股份将招聘系统当作一个产品设计，不仅设计了多套主视觉，还系统设计了专属 Slogan、登录问候语，以起到激励用户的作用，使系统更像一个有温度的产品。

操作扁平化，提高易用性

◆ 功能按键图标化，无需“操作手册”

每一个职位、简历中的主要功能都能实现快捷操作且浅显易懂，如分享、邀约面试等，用“图标”形式来呈现，用户不需要“操作手册”。

◆ 筛选条件扁平化，减少鼠标点击次数

在搜索外部简历库的时候经常会用到条件筛选，比如学历、工作地等，所有涉及到筛选的选项都是扁平化展开，无形中减少了鼠标点击次数，提高用户体验。

◆ 便携浮窗 or 浏览器标签页面

在职位预览和简历页面都用浮窗代替了标签页面，实现更快捷的信息展示，同时能实现简要的数据统计和呈现。

◆ 以“人”为中心，资料浏览和关系维护

系统以“人”为核心，将一系列资料、操作都围绕人来显示，对用户而言，可更直观、全面地了解候选人信息，帮助提升招聘效率。与其他系统不同的是，所有与该候选人相关的材料附件，包括上传过的测评报告，毕业证书，学历验证等信息会集中出现，只要进行标签页切换便可快速浏览所有相关材料。

其他功能设计

系统中还设有信息公告栏、职位公告栏、简洁易懂的模板中心。另外，招聘系统可通过手机端实现与用人单位、应聘者的各类互动，如评价、回复、面试通知等。

对于一个系统而言，数据统计是必不可少的，基于系统的良性运作，也会随之生成各类招聘常用报表，帮助 HR 管理者更宏观地把握招聘效能，甚至完成招聘考核。

企业实践 海尔实践：微信移动端的使用

移动端作为招聘使用的趋势媒介，目前较好的载体是微信。海尔在微信招聘使用上，也在不断更新迭代，目前正在进行订阅号向服务号的迁移。在微信招聘使用上，海尔实践如下：

候选人吸引——订阅号至服务号，实现千人千面

- 从订阅号至服务号的迁移，海尔可以针对不同的候选人针对性推送定制化信息，避免过度打扰，实现精准推送。

招聘流程——完成与招聘系统对接，流程可视化

- 海尔微信端与招聘系统实现对接，在使用方面，PC 端发布机会微信端直接可见，微信端可以进行传播和人才推荐，微信端操作在 PC 端全流程可见。
- 对候选人而言，可在微信端查看简历状态，并可通过微信端进行导航前来面试。若没有成功录用，后期也可接收定制工作机会的推送。

面试评价——用人单位移动端记录评价

- 用人单位可利用碎片时间在移动端进行候选人评价，无需登录操作系统，提升评价便利性。

候选人体验调研——移动端候选人体验回收

- 通过微信端收集候选人体验，以便不断优化招聘流程体验设计。

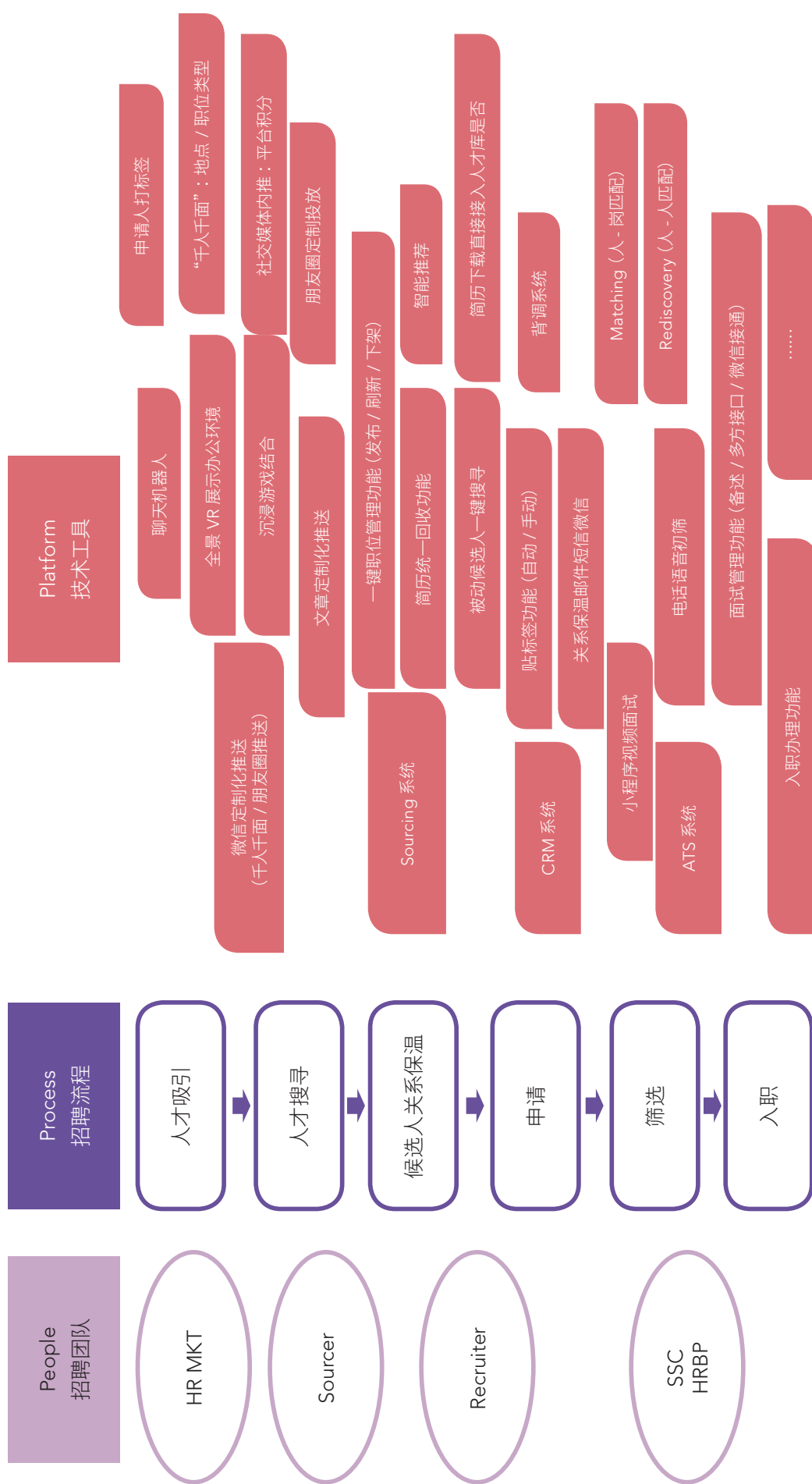
Tips

- ✓ 系统上线初期，招聘团队、用人单位充分沟通，在系统价值上达成共识。
- ✓ 设置适应线上操作的习惯改变过渡期，同时明确过渡期限。
- ✓ 引入系统，形成线上流程闭环，保证所有流程通过线上完成。
- ✓ 在企业发展阶段需要情况下，进行系统之间对接，使得流程更加顺畅。
- ✓ 在系统用户体验上，界面功能简洁，贴合工作流程需要，提升便捷性。
- ✓ 开放移动端口，支持用户移动端更便捷操作。

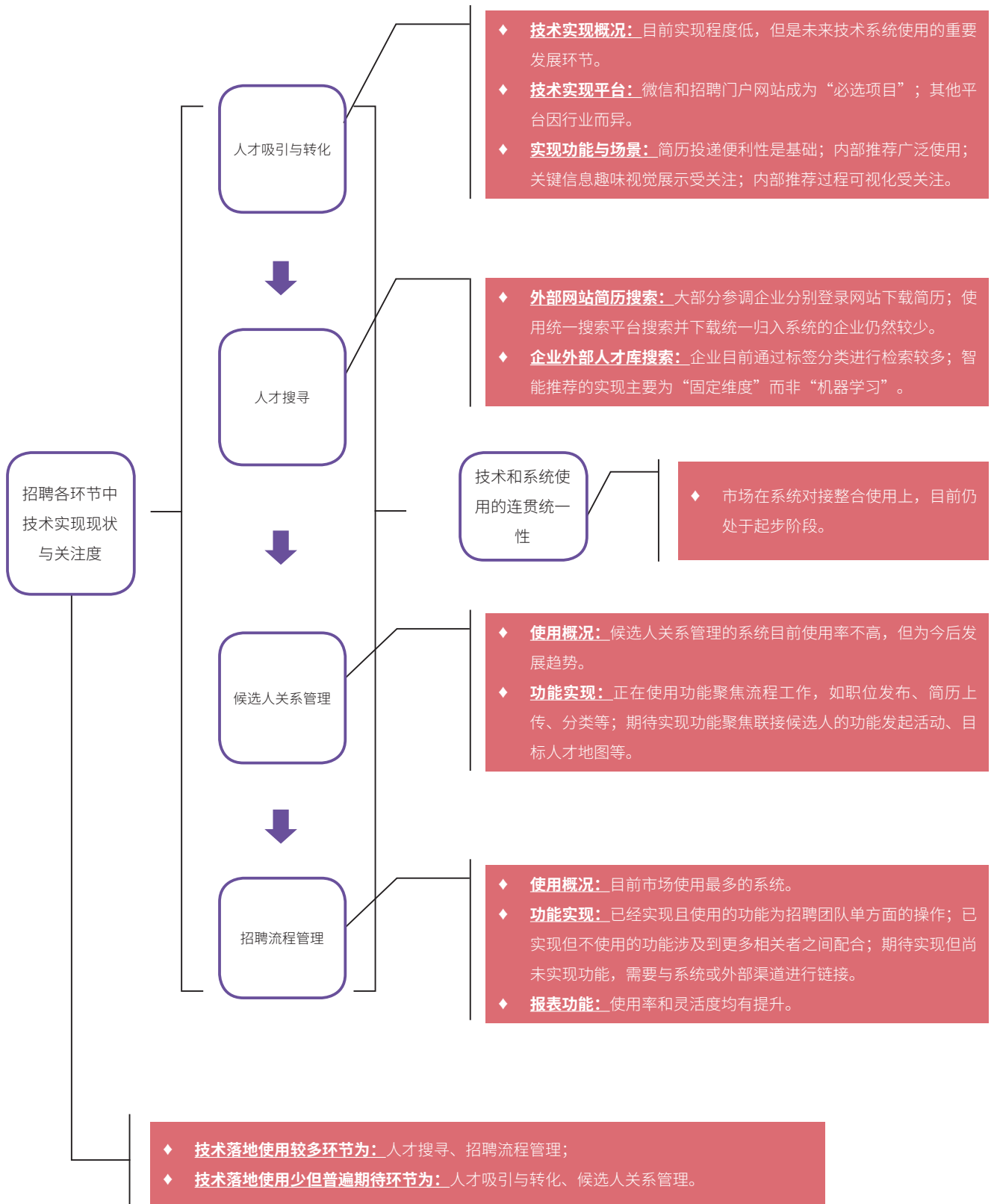
如果你只有几分钟，请从这里开始
阅读……



招聘环节中技术工具实现一览表



招聘技术实现市场成熟度概览



技术工具应用中常见挑战及解决方案

Top1 关键信息如何触达潜在候选人

• What- 透彻理解岗位需求

沟通业务岗位需求时提问清单：

- ✓ 为什么会开这个职位，背景是什么？（团队架构、目标和未来发展方向，招聘岗位的目标和方向）
- ✓ 该岗位需要面对的前三大挑战是什么？
- ✓ 新员工再入职前三个月需要完成什么？
- ✓ 前六个月需要完成什么？
- ✓ 业务直线领导对岗位的要求是什么？
- ✓ 该岗位理想的人才画像是什么？
- ✓ ……

• Where- 定位潜在候选人

相对确定招聘需求（团队具备一定招聘经验）

- ✓ 根据业务战略，提前进行人才储备。
- ✓ 善用渠道有效性分析报表。
- ✓ 梳理统计企业内部员工及储备简历人才类型。
- ✓ 通过“人人匹配”功能，找寻内部相关履历的员工，针对性进行内部推荐。

不确定招聘需求（新业务 or 前沿领域）

- ✓ 从能力出发找寻相关行业，不要仅局限于本行业，考虑跨界人才可能性。
- ✓ 了解能力运用在哪些业务上，结合公司发展战略，锁定相应人才。

• How- 如何接触候选人

中高层级岗位——Recruiter 能力主导

- ✓ 行业业务理解洞察能力
- ✓ 沟通洞悉能力
- ✓ ……

中低层级岗位——技术工具主导

- ✓ 回复速度很重要，“答疑机器人”、“电话面试机器人”等技术手段减少人力损耗。
- ✓ 信息趣味展示，“全景 VR 展示办公环境”、“沉浸式游戏”等趣味性信息展示方式吸引候选人。

智能推荐

- ✓ 应用条件：几十万级精准简历库；HR 操作过程数据
- ✓ 应用场景：大量简历匹配排序；自动简历辗转推荐

Top2 浏览器插件和搜索平台稳定性

• 使用方式及原理

- ✓ 浏览器插件：在每位 HR 的浏览器安装插件，读取登录各个招聘网站后打开的简历页面信息，将各招聘门户上简历导入至招聘系统。
- ✓ 统一搜索平台：原理可以比作是做了一个“展现层”。简历数据本身在各个网站上，展现层是实现实时交互和统一展现。

• 不稳定原因

- ✓ 网站改版频繁，需要时间进行适配
- ✓ 各网站对于异地登录管理严格

• 改善稳定性方式

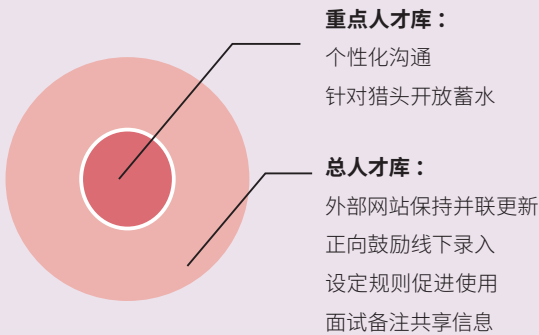
- ✓ 网站改版频繁，需要一定适配时间。选择网站熟练掌握的供应商可适当缩短适配时间。
- ✓ 对甲方企业而言，避免“两处登陆”情况，若需“两处登陆”使用不同的账号。

• 简历数据归属问题

- ✓ **系统供应商仅为简历数据处理者**，不拥有简历数据，不能“动保险箱中简历数据”。通过“展示层”形式搭建统一搜索平台服务不涉及合规问题；
- ✓ **企业方为简历数据拥有者**，在搜索购买下载简历后，简历归企业所有。

Top3 内部人才库如何更新盘活

- **人才库定位**
- ✓ **总人才库**：集团招聘量大，通过人才库进行协同互助
- ✓ **重点人才库**：从业务战略出发，激活核心人才，以招待养
- **更新盘活**



总人才库

- ✓ **外部网站保持并联更新**：招聘战略体系化程度越高，需手动录入越少。简历入库环节非常关键，决定了人才库的积累，有序程度。
- ✓ **正向鼓励线下录入**：对于 Recruiter 通过其他方式收集的候选人，通过榜单排名等方式进行正向鼓励。
- ✓ **设定规则促进使用**：以厦门建发为例，在系统的使用上进行一些类似积分的规则制定，促进 HR 在人才库中进行简历的协同共享。
- ✓ **面试备注共享信息**：一般一定会有面试记录；没有录用分两类，如果是诚信简历造假等问题，列入黑名单；另外一种暂时条件不满足，可能会产生一些变化，比如对于做六休一工作时间不能接受，如果公司制度发生改变，再联系改候选人，这部分要写明拒绝 offer 原因。

重点人才库

- ✓ **“重点”达成共识**：企业管理者对于“重点人才”达成共识。
- ✓ **个性化沟通**：重点人才库中人才普遍被动，对于信息个性化要求较高。因此通过系统进行批量信息发送效果不佳，更需要定制化个性化的沟通方式。
- ✓ **针对猎头开放蓄水**：由于关键人才获取往往需要更长的周期，提前向猎头开放蓄水可以在一定程度上缩短招聘周期。

TOP4 通过系统进行招聘有效协同

- **明确系统定位**
- ✓ 系统上线初期，招聘团队、用人部门充分沟通，在系统价值上达成共识。
- ✓ 设置适应线上操作的习惯改变过渡期，同时明确过渡期限。
- **形成流程闭环**
- ✓ 1.0 引入系统，形成线上流程闭环，保证所有流程通过线上完成。
- ✓ 2.0 在企业发展阶段需要情况下，进行系统之间对接，使得流程更加顺畅。
- **优化用户体验**
- ✓ **系统设计**：软性层面上，页面设计上更多细节温暖的 slogan 或个性化页面等设计，让用户体会到系统软件的“温度”；在界面功能设计上，贴合 Recruiter 平时工作习惯，尽量减少鼠标点击次数，同时减少用户适应学习成本。
- ✓ **移动端便利性**：开放移动端口，支持用户移动端更便捷操作。

案例启示

案例启示 海尔：招聘管理系统的整合应用

李文佳 | 人才吸引平台总监 | 海尔集团

招聘系统整合应用背景

海尔为了灵活快速应对业务变化带来更高的人才质量和数量需求，海尔搭建了自研的开放系统平台，通过开放系统平台对外展示小微企业吸引力，并与候选人进行互动，为候选人了解企业提供更直观和便捷的方式；通过招聘系统间打通，实现招聘全流程可视化，优化招聘流程和候选人管理方式，更好地提高候选人、用人部门和人力资源从业者的用户体验提升工作效率，缩短招聘周期提升招聘质量。

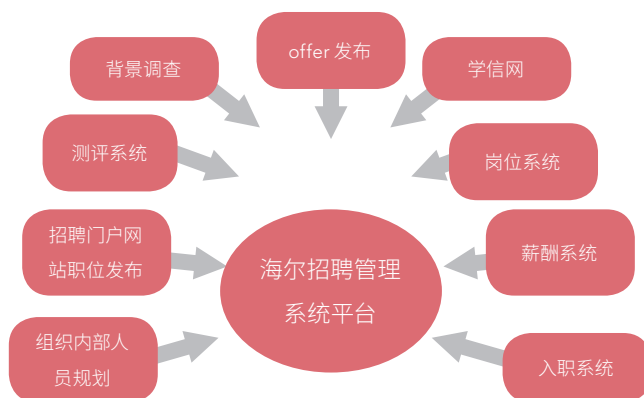
招聘系统内外部整合打通

对外候选人吸引：小微吸引交互平台

海尔系统搭建基于“小微自主用人”概念，小微可以在平台上吸引候选人和搜寻候选人。海尔通过交互吸引平台开展一些定制化场景化的活动。例如针对当下的物联网主题，将物联网小微项目做场景化展示，展示什么是物联网，通过物联网能达成什么。

同时，在平台上发布工作机会，候选人可以针对机会提问，小微HR在平台上实时互动进行解答。候选人可以通过评论进行提问，也可以添加机会发布HR好友进行私信沟通。

招聘全流程整合



海尔在招聘权限上提倡企业自主用人，全流程中对于候选人吸引数据、简历来源渠道以及招聘流程中状态实现可视。在海尔招聘管理系统平台上，完成了以上系统打通（如图所示）：

- (1) 组织内部人才规划系统与招聘系统并联，组织人才规划形成后通过系统对外发布机会；
- (2) 候选人通过线上进行测评，测评系统与内部系统并联，测评结果回传至海尔系统平台上；

(3) 直线经理和 HR 可在系统平台上按权限查阅候选人信息，包括投递海尔简历历史记录、测评结果、简历信息、面试评价和简历投递状态等；

(4) 候选人通过面试后，直接在线上进行背调，外部背调公司与系统实现对接，直接将线上背调需求发送至外部背调公司，背调公司再将相应信息回传到系统上；

(5) 系统同时连接了学信网，学信网并联在系统平台上，随时可以直接查询学历的真实性；

(6) 招聘系统平台同时与薪酬系统并联，薪酬数据直接在线公议，薪酬和岗位确定后，直接传到 Offer 系统中，HR 便可以直接发放 offer；

(7) 入职阶段，入职系统与岗位系统并联，通过线上采集信息，候选人到现场只需签字确认信息。只要 SAP 生成其员工编号，门禁、办公权限以及考勤卡等相应权限同时自动开通。

+ 组织岗位规划与招聘系统并联打通，缩短招聘周期

全流程系统提高了招聘的工作效率，让提前招聘成为可能，缩短了人才获取业务的等待周期。

系统打通前招聘流程：公议流程完成后开始招聘流程



系统打通后招聘流程：公议与招聘流程并联同时进行



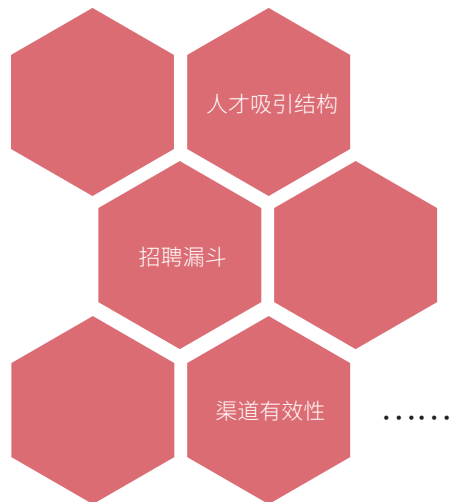
在系统平台打通前，组织的具体岗位需要通过层层公议后，才向外进行职位发布。从当年的组织岗位编制年度计划分解到招聘月，再根据整体的业绩情况与效率达成情况，发布职位。公议占据大量时间，对于招聘周期压力很大。

系统平台打通后，招聘流程和公议流程实现并联。当洞察业务会有产生需求时，招聘部门就能够进行职位发布开始面试“提前蓄水”。当面试流程结束，岗位公议完成，便可直接发放 offer。这种方式在提高整体招聘效率缩短招聘周期的同时，也不断充盈人才蓄水池。

+ 招聘系统与内部人才发展平台连接

海尔对外招聘系统与内部人才发展平台已经实现了并联，人才进入海尔后，在内部培育和成长情况会继续跟进，并更新在人才的履历中。当海尔内部出现岗位空缺时，职位将同时在企业内外部开放的发布。海尔内部人才也可以进行“抢单”（申请内部工作岗位），内部人才具有更完备的信息（绩效、项目经历、内部培训等）可进行更综合全面地评价。

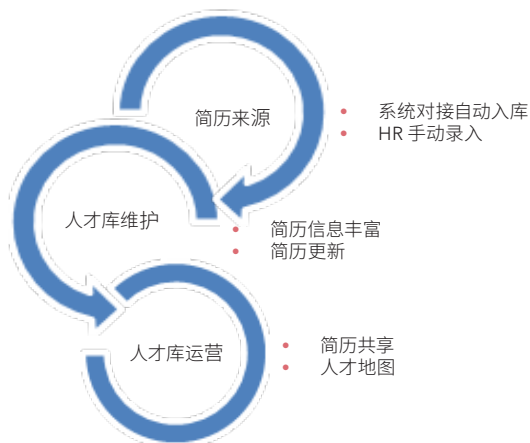
+ 打通后数据报表分析



海尔在实现系统打通后基础数据报告基于平台数据自动生成，在系统数据报表主要有三类。

- ◇ **招聘漏斗**：整个招聘流程中，发放机会数量、候选人反馈数量、候选人来源渠道、候选人转化率，一系列数据都在系统中清晰可见。
- ◇ **渠道有效性**：渠道简历量、简历转化情况、人均招聘成本等数据由系统自动生成，便于渠道投放时决策进行参考。
- ◇ **人才吸引结构报表，分为两个阶段：**
 - ✓ **现在已经实现运用：已入职人员人才结构报表，并实时更新。**对于吸引人才数量、人才工龄、学历、类别等维度进行统计分析，包括入职人员与用人标准的符合程度，帮助业务了解今年入职员工概况。
 - ✓ **正在实践不断优化：人才库中人才吸引结构报表。**对于人才库中人才所在地域、行业等维度进行统计分析。通过梳理目前人才库中人才分布情况，明晰企业现有人才储备优势，更快速前瞻性地应对业务变化带来的人才需求。

人才库运营管理



+ 简历来源——系统对接自动入库，正向鼓励简历录入

◇ 系统对接自动入库

多渠道接入，便捷入库：海尔系统人才库与招聘门户网站顺畅对接，候选人主动投递简历和 HR 下载简历将直接导入至人才库中；猎头通过线上进行推荐与人才库实现并联；候选人推荐都可以通过线上链接转发，被推荐者上传简历方式，帮助简历直接进入人才库中。

开放蓄水，未雨绸缪：海尔对于候选人简历采取“开放蓄水”策略。即便当下没有合适职位，也同样开放便捷通道帮助简历进入内部人才库中。例如：若候选人没有意向岗位，海尔为了不流失这部分候选人，按照倾向职能开放入口，让简历进入人才库；对于猎头而言，因为业务变化较快猎头难以充分理解组织动向，所以对于行业前沿候选人，猎头可以不拘于职位，根据职能，进行开放式推荐，HR 可以从中进行选择。

◇ 正向鼓励手动录入

海尔仍然有一些个性化渠道尚未与系统实现对接，简历仍保存在 HR 线下。海尔总部招聘团队通过正向激励方式，鼓励 HR 将简历入库：

- ① 游戏活动——HR 榜单，通过系统数据显示，HR 录入简历数量、人才活跃度等指标进行排名，将排名晒在朋友圈，并给与排名靠前 HR 相应激励。
- ② 数据报告——Bench Mark 自身水平，每月/季度海尔分享类似报告给 HR，帮助 HR 知晓自身情况在集团中位置。
- ③ 向 HR 提供便捷的简历解析/人才地图功能，促进 HR 将不同渠道简历录入到系统中，更全面完整的简历便能解析出更清晰精准的人才吸引结构，从而作用于招聘。

+ 人才库维护

◇ 简历更新

简历更新，首先和外部门户网站保持并联对接，当候选人在门户网站进行简历更新，系统内部便同步更新简历；当简历时间较长而其

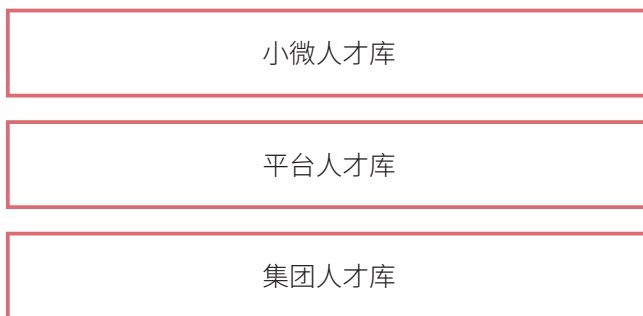
中有部分信息是与业务契合，海尔会进行定向职位推荐，邀请候选人进行简历更新（一般针对高端人才）。海尔集团总部招聘团队与下属企业 HR 沟通后，将简历交付至总部，总部直接在平台进行简历更新。

◇ 简历信息丰富

由于海尔产业覆盖面大，鼓励大家记录面试评价，以便简历可在集团中进行有效共享流转。尤其是没有进行录用原因、录用面临风险方面评价。对于入职员工，面试评价是必备建设材料，完成相应资料才能进入下一步；对于尚未入职且录用有较大风险候选人，HR 会进行标注、信息共享给其他 HR 做参考。

+ 人才库共享运营

◇ 海尔三级人才库——简历共享与归属判定



海尔基于自身组织架构和业务模式，搭建了三级人才库：集团人才库、平台人才库、小微人才库。搭建三级人才库可以在不同级别上进行人才调配，实现简历逐级地选择性开放分享。同时海尔内部也存在人才竞争关系，三级人才库的权限设置有助于解决简历归属问题。简历来自于各渠道，海尔根据时间、渠道进行简历归属优先权判定。

- √ **集团人才库：**海尔集团下属产业较多，包括家电、金融和地产等不同领域，集团人才库对于不同领域人才进行蓄水，统一回流的简历共享给所有子公司。
- √ **平台人才库：**平台人才库基于产业进行搭建，产业内部可以进行人才简历的调配。例如，家电产业享有家电的平台人才库，研发工程师可以同时成为冰箱或空调研发的候选人，平台会根据需求进行候选人资源配置。
- √ **小微人才库：**可以根据小微需求自行选择是否进行简历共享。如果同一份简历其他小微也同时拥有，系统中也会显示标识。海尔会举行一些正向激励活动，鼓励 HR 进行简历共享。

微信移动端的使用

移动端作为招聘使用的趋势媒介，目前较好的载体是微信。海尔在微信招聘使用上，也在不断更新迭代，目前正在进行订阅号向服务号的迁移。在微信招聘使用上，海尔实践如下：

候选人吸引——订阅号至服务号，实现千人千面

- 从订阅号至服务号的迁移，海尔可以针对不同的候选人针对性推送定制化信息，避免过度打扰，实现精准推送。

招聘流程——完成与招聘系统对接，流程可视化

- 海尔微信端与招聘系统实现对接，在使用方面，PC端发布机会微信端直接可见，微信端可以进行传播和人才推荐，微信端操作在PC端全流程可见。
- 对候选人而言，可在微信端查看简历状态，并可通过微信端进行导航前来面试。若没有成功录用，后期也可接收定制工作机会的推送。

面试评价——用人部门移动端记录评价

- 用人部门可利用碎片时间在移动端进行候选人评价，无需登录操作系统，提升评价便利性。

候选人体验调研——移动端候选人体验回收

- 通过微信端收集候选人体验，以便不断优化招聘流程体验设计。

案例启示

玛氏人才招聘中心发展与招聘效能提升



万婧 | 招聘中心雇主品牌, 渠道策略和技术创新高级经理 | 玛氏中国

▶ 玛氏招聘团队定位及团队职能分布

玛氏人才招聘中心从 2016 年建立至今 3 年左右时间, 经历了从最初“求生存”到稳定运营, 再到不断加速自我学习以适应业务迅速变化, 寻求更多能力提升和发展的阶段。大量的招聘需求让玛氏迫切期待将最繁琐以及最具重复性的工作用创新技术替代, 从而集中精力完成更困难和复杂的职位。

基于以上背景, 目前玛氏中国人才招聘中心分为四个职能团队: 其中两个团队负责业务端招聘, 分别负责销售及非销售岗位, 一个团队负责培训生项目管理团队(涵盖从筛选, 项目期间人才管理, 到项目期结束长期发展的全流程), 以及兼顾校招与社招的雇主品牌, 渠道策略和招聘技术创新团队。

- **Talent Advisor 角色的招聘团队:** 负责从理解业务需求, 候选人吸引, 筛选到入职的全流程, 要求招聘同事不仅理解业务需求, 通过候选人吸引, 筛选和人才市场分析影响业务部门的招聘计划, 需求和渠道等策略以高效完成招聘任务, 还能作为人才的发展顾问, 帮助候选人理解和适应玛氏。
- **校招团队:** 负责把高潜力的毕业生人才引入公司, 通过有挑战的项目和培训机制, 让培训生成为玛氏人才梯队的重要来源, 减轻招聘压力。
- **Employer Branding, Talent Sourcing & Innovation 团队:** 该团队基于业务需求并着眼于未来业务发展方向, 负责雇主品牌营销, 渠道运营管理, 整个招聘环节效率提升的策略制定和实现。

▶ 招聘环节中帮助效能提升技术实现

玛氏在技术投资中, 重点关注用户体验、效能提升以及投资回报。通过分析企业内部招聘痛点, 候选人当前体验过程和实际需求, 找到关注点, 着重分析引入技术后能带来多少时间和实际成本的减少(投

资回报), 提升多少筛选信效度和候选人吸引(效能提升), 找到技术的适宜落地场景。

+ 微信“答疑机器人”从社招到校招拓展

玛氏的微信端开通人工回复候选人功能后, 占用了招聘团队时间, 但效率不高。因此在 2018 年玛氏引入了 AI 智能答疑机器人, 将常见问题预设好答案进行解答。同年, 项目迅速从社招场景拓展至校招场景。

校招过程分为申请、笔试、面试三个阶段, 答疑机器人在每个阶段位候选人设置针对该阶段的问题及答案, 并开通求助 HR 通道, 确保求助人工的问题能在 2 个工作日内得到答复。这样即解决了在多个渠道回复, 重复回答效率低下的问题, 还大大提升了候选人体验。

+ 电话面试机器人

在面试筛选中的一大痛点: 校招端从人工预约到电话面试, 量大、集中且重复, 占用许多人力时间。今年玛氏引入电话机器人项目, 将预约和面试的流程通过微信渠道和 AI 智能技术全面打通, 大大节省了面试官的时间, 还很大程度上提升了面试的信效度目前一期项目在实习生项目招聘中基本成功, 会进行技术改进并应用在大规模的秋招中, 同时正计划在一定的社招场景中使用。

+ 筛选环节 Interview Pad 面试记录

原本面试使用纸质材料, 在大规模面试时, 需要打印很多纸质材料: 包括候选人简历、面试官话术、面试官关注点等。如果进行小组面试或同一天有多个面试需要记录很多分散纸张上, 难以进行系统性整理, 面试官们也缺乏一目了然的综合分数和全面的评语来进行沟通和校准。

在引入 Interview Pad 后, 所有面试官需要的辅助材料, 包括候选人简历, 小组名单, 面试官阅读材料等, 全部可以在 Pad 上简便查看电子版; 在面试过程中的观察可直接记录在 Pad 上, 包括要点以及打分。当面试官在一起沟通商讨 (Calibrate) 反馈时, 所有人的评分

和记录均显示在同一页面上，便于大家进行讨论。Interview Pad 在内部人才发展评估中同样适用。

+ 入职小程序

通过对候选人和招聘经理在入职过程中的旅程分析，我们发现了很多效率和体验提升的机会，因此引入了微信小程序，大大提升了候选人体验，缩短从浏览录用通知书到完成入职的时间（从以往的 14-17 天缩短到 7 天），并简化了用人经理，招聘团队，后台入职处理团队的工作量。候选人在口头接受 offer 后，会立即收到登录小程序的账号密码。登录后便可在手机端完成提交所有入职需要的材料，个人资料支持拍照上传。材料提交完成后，后台入职处理团队便可导出报表，迅速生成同事编号，同时用人经理可以在小程序登录并进行 IT 设备的申请等。

小程序的后续项目主要是持续优化候选人的体验，打通系统之间的对接提升信息传递的效率，并同时提升 recruiter 对于流程环节的可视化以及使用体验。

+ 微信内部推荐 2.0

玛氏今年将针对内部推荐项目进行更新优化，提升空缺职位的关注度，减少推荐政策的限制，简化推荐流程、更新奖励机制并在内部进行更多宣传。目前玛氏借助外部技术，可以再人脉雷达部分清晰及时显示转发带来浏览量。用户可以看到推荐朋友是否查看推荐职位，并与查看朋友进行进一步沟通，技术还支持将沟通中对话记录和简历进行上传解析。

在内部推荐过程中，recruiter 对于流程跟进持续操作的使用习惯以及及时给推荐人过程激励是项目成功的重要因素。

案例启示

厦门建发股份：有温度的自研招聘系统



陈庆辉 | 人力资源部副总经理 | 厦门建发股份有限公司

系统设计搭建背景

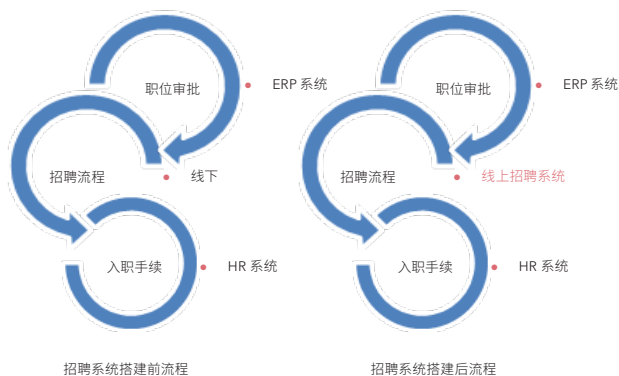
厦门建发股份有限公司（以下简称建发股份）为世界 500 强厦门建发集团下属的二级行业集团，作为中国上市公司 50 强，建发股份旗下供应链运营业务涉及浆纸、钢铁、物流、轻纺、汽车、农产品、机电等十余个行业，业务分布在全国各地乃至全球各地。在集团化组织架构特点下，建发股份在招聘上面临着以下痛点：行业种类繁多且许多人才简历储存在各招聘团队的电脑中，使得在人才库管理和共享成为一大挑战，且子公司之间时常发生招聘冲突；原本外采系统使用界面相对复杂，用户体验繁琐；此外，外采招聘系统相对孤立，没有与审批流程及现有系统结合，无法解决招聘团队在招聘流程中的工作量。

为了改善以上问题，建发股份开始设计搭建自己的招聘系统。自研新系统的目标首先需要解决子公司之间日常招聘冲突问题，进行更有序的人才库管理，并让子公司招聘团队之间互相协助；其次需将招聘系统与现有流程系统进行有机结合，形成线上流程闭环；第三，通过设定流程机制，确保系统使用率，同时提升用户的交互体验。

建发股份从系统运营规则、用户体验两方面出发，设计搭建了一个产品化的招聘管理系统。

自建系统运营规则

运营规则 1：形成流程闭环，确保系统使用率



在招聘系统上线之前，审批端与入职端是完全分离的，中间的招聘流程完全通过线下解决。在招聘系统上线之后，在线上形成流程闭环，大量线下招聘动作和人员入职的手动录入可以通过线上系统之间对接及交由应聘者本人完成，解放 HR 的精力，提升工作效率及准确性。

确保形成闭环的前提，需要做好两个工作，一是确保招聘相关审批平台不变，维持原审批系统的操作习惯，避免用人部门和管理层花费时间适应新的招聘系统；二是调整部分招聘审批流程的入口，使招聘系统成为必经之路、成为招聘流程中不可或缺的一环。

招聘系统上线后，在入职环节也减少了 HR 的工作量：在新员工入职之前，新员工通过链接完成填写信息等入职手续，并直接反馈至招聘系统中，入职当天只需一键导入至人力资源系统即可。

运营规则 2：简历便捷收取，一键导入系统

+ 主动投递简历，一键收取

对于外部应聘者主动投递的简历，建发股份通过邮箱接收实现了简历一键收取至招聘系统，节省了 HR 收取不同渠道简历的时间，提高筛选效率。建发股份通过对网络渠道投递简历的解析，可以相对准确地将简历投递到招聘系统对应的职位下。

+ 搜索下载简历，一键导入

对于外部搜索下载简历，招聘系统可以实现一键上传并且解析成标准应聘登记表格式，实现一键上传至招聘系统中，提高简历管理效率。

运营规则 3：各司其职的人才库

建发股份对于传统的人才库进行了三个分类，分别是：普通人才库、重点人才库、简历回收站，并对三类人才库进行规则定义。在普通人才库中累积各渠道以及 HR 分别导入的简历。在重点人才库中，HR 可进行重点候选人的维护以及变动情况。简历回收站存储超时未处理和淘汰的无效简历。通过对人才库的细分，帮助 HR 提高了搜索效率，有利于人才库精确管理。

运营规则 4：避免招聘冲突，实现信息共享

+ 简历锁定，避免招聘冲突

为了避免集团内部出现招聘冲突，在系统中设计了一系列规则：每份简历在不同环节有处理时间的要求，处理期内的简历将被锁定，避免招聘冲突，处理期后，简历将按一定规则跳转至其他环节。

+ 候选人档案唯一，实现信息共享

在招聘系统中，针对每一个候选人设有唯一档案，关于该候选人的所有操作记录和应聘记录，都会出现在该候选人的档案之中，以利于集团内的人才信息共享。

运营规则 5：积分机制，良性生态

建发股份为了鼓励 HR 更积极使用招聘系统，并实现各子公司之间的协同，设定积分机制，通过设定积分获取与消耗规则，实现系统用户的良性互动与招聘共享，让招聘系统成为一个生态圈。

产品思维：提升用户体验

建发股份认为提升用户体验首先要保证底层流程设计打通，在运营流程顺畅情况下，依据自身企业特色进行了一些细节设计。在主视觉和细节设计上，让用户在使用时有亲切的感觉；在功能和资料显示上，尽量简洁减少用户点击鼠标和切换界面的次数；在功能设计上，贴合设计初衷，实现有效协同，提升工作效率。

有温度的产品细节设计

◇ 主视觉与 Slogan 设计

虽然是内部使用的系统，建发股份将招聘系统当作一个产品设计，不仅设计了多套主视觉，还系统设计了专属 Slogan、登录问候语，以起到激励用户的作用，使系统更像一个有温度的产品。

操作扁平化，提高易用性

◇ 功能按键图标化，无需“操作手册”

每一个职位、简历中的主要功能都能实现快捷操作且浅显易懂，如分享、邀约面试等，用“图标”形式来呈现，用户不需要“操作手册”。

◇ 筛选条件扁平化，减少鼠标点击次数

在搜索外部简历库的时候经常会用到条件筛选，比如学历、工作地等，所有涉及到筛选的选项都是扁平化展开，无形中减少了鼠标点击次数，提高用户体验。

◇ 便携浮窗 or 浏览器标签页面

在职位预览和简历页面都用浮窗代替了标签页面，实现更快捷的信息展示，同时能实现简要的数据统计和呈现。

◇ 以“人”为中心，资料浏览和关系维护

系统以“人”为核心，将一系列资料、操作都围绕人来显示，对用户而言，可更直观、全面地了解候选人信息，帮助提升招聘效率。与其他系统不同的是，所有与该候选人相关的材料附件，包括上传过的测评报告，毕业证书，学历验证等信息会集中出现，只要进行标签页切换便可快速浏览所有相关材料。

其他功能设计

系统中还设有信息公告栏、职位公告栏、简洁易懂的模板中心。另外，招聘系统可通过手机端实现与用人部门、应聘者的各类互动，如评价、回复、面试通知等。

对于一个系统而言，数据统计是必不可少的，基于系统的良性运作，也会随之生成各类招聘常用报表，帮助 HR 管理者更宏观地把握招聘效能，甚至完成招聘考核。

案例启示

威高集团：技术创新驱动招聘管理创新



项泽逸 | 集团招聘经理 | 威高集团有限公司

► 企业招聘背景

威高集团始建于1988年，以医疗器械和药业为主业，实行多业并举，联动发展。下辖医用制品、血液净化、骨科、生物科技、药业、心内耗材、医疗商业、房地产、金融等9个产业集团、80多个生产子公司，目前员工3万人，营收400多亿，是中国医疗器械领域的领军企业。2019年集团成立31周年，下一个30年目标是进军世界500强，跻身国际一流医疗器械企业行列。近几年公司业务均以两位数的速度在快速增长，用人需求量随之水涨船高。威高集团今年的招聘量约为8千人，包括行管及工程技术人员、销售、基层的工人，其中行管及工程技术人员和销售的招聘量近2000人。

2018年威高集团成立30周年之际提出打造“四个国际一流”的口号，分别是：一流的专家工程师团队、一流的管理团队、一流的销售团队和一流的企业文化，其中有三个一流与人才相关。在人才获取上威高实行两条腿走路，一部分是内部培养，一部分是外部招聘。外部招聘对于满足新业务、新市场的用人需求尤其重要，所以威高集团注重招聘管理。

招聘管理创新之前面临的问题是：没有统一的雇主品牌形象和移动端门户，仅通过官网的邮箱投递简历；招聘流程没有标准化，候选人、招聘部门和用人部门之间的协同不佳，并且大部分通过线下沟通；面试官没有经过专业化培养，缺乏相关的知识、技能、素养；缺乏信息化的手段整合现有的简历资源，需要对接招聘渠道以及把所有简历汇总整合至一个人才库中进行管理；对于内部中高端招聘需求缺少识别手段及资源储备办法。基于以上问题，威高集团进行了引入了招聘信息化系统并开展了招聘管理创新。

► 雇主品牌建设

雇主品牌建设是企业招聘的软实力，加强雇主品牌建设能够产生磁铁效应，会让企业的人才吸引变得更高效率。

► 招聘门户建设

威高集团在PC端、移动端都建立了招聘门户，优化了雇主品牌形象，结束了以往只是单一网页的PC端门户，候选人能够在两个端口接收到更多信息，拥有更好的视觉体验。

在简历投递的体验上也进行了相应的优化，原本通过官网的预留邮箱进行简历的投递，现在根据候选人的应聘习惯，设置了简洁的必填字段和可供选择的选填字段，并支持PC端、移动端上传附件，能够进行多版本文件的精确解析，提供投递成功率。通过信息化系统的整合，使HR对于候选人的简历投递响应速度更快。

► 应聘体验感调研及优化

威高集团通过招聘信息化系统向每一个参加面试的候选人发送邮件或短信，邀请其参加应聘体验感调研问卷。应聘体验调研从19个维度出发评估候选人的应聘体验，如HR部门专业度、应聘部门专业度、面试接待体验、电话沟通、面试反馈、录用谈判等等，通过这些维度分析威高各单位招聘工作各环节的客户体验、候选人选择或拒绝的原因，并对下属单位进行问题诊断及出具改善建议。

► 面试官能力提升

► 面试官认证

面试官的专业度在很大程度上影响了招聘的效度和信度，也在一定程度上影响雇主品牌形象。

为了提升面试官的招聘面试的专业能力，开发了面试官认证的课程，面向全集团开展面试官认证项目。认证内容有课堂表现、笔试成绩、视频评审，评审成绩符合要求即可获得面试官任职资格证书，代表面试专业能力被集团所认可。

以往面试官认证课程是针对 HR 面试官，今年计划进行 HR 和用人部门的面试官联合培养项目，预计在 7-8 月份实施。

HR 面试官及用人部门面试官均可在招聘信息化系统中对某候选人进行结构化面试评价，以提高面试评估的科学性并可留存以供查验。

人才库与候选人关系管理

系统上线，如何培养 Recruiter 的系统使用习惯？

+ 培训沟通

集团向下属单位的 Recruiter 强调 1+1>2 的理念，系统开通后，各 Recruiter 各自上传自己存储的简历资源，并通过候选人管理、资源检索及应用、招聘流程推动等操作，盘活简历资源。同时，就如何进行系统操作对负责 Recruiter 进行培训，Recruiter 再与用人部门沟通如何在系统与 Recruiter 进行互动、为候选人进行评价，以扩大系统的覆盖面与使用深度。

+ 正向激励与负向激励

威高集团定期组织会议，将一系列数据报表：各用户的活跃数量、招聘漏斗中关键节点数据，比如简历信息导入、简历处理、一面、二面、三面及 offer，以子账号为单位进行排名和分析。分析在招聘漏斗数据相对合理的单位和具体环节做得好的单位背后的原因。同时，配以抽查、排查、奖励、惩罚、通报等手段促使招聘模块 HRBP 提升用户活跃度和系统利用效率。

+ 简历资源获取撬动系统使用

威高集团的招聘信息化系统集成移动端门户、PC 端门户，招聘网站、猎头、内部推荐和校园、集团 COE 自有资源等渠道，将简历直接导入到系统中，各账户必须保持信息化系统的使用粘性才能获得更多的资源。

+ 系统间对接撬动系统使用

威高集团正在开展系统间对接工作，期望把招聘信息化系统、内部办公系统、基础人事系统做对接，实现信息流的畅通，并倒逼促进招聘信息化系统的使用。

人才库储备和维护哪些人？

威高集团依托于招聘信息化系统，建设了人才总库及精英人才库，人才总库中储备的是各单位闲余简历资源，精英人才库中储备是公司关键岗位的潜在录用候选人。

威高集团总部发动子公司 HRBP 一起进行精英人才库的搭建和维护。集团 COE 帮助下属单位分析梳理人才库中需要储备的重点人才类型，提供给子公司职务序列和层级大致分布情况地图，子公司 HRBP 对于架构下需要具备核心人才自行 Mapping/Sourcing。威高集团通过以下角度梳理精英人才库所需储备方向：

- + 依据企业未来的**产品战略**，根据产品战略梳理出产供销研类岗位的储备方向。
- + 根据未来**开拓市场**，国内外的空白市场这些市场需要相应市场销售人员开展工作，需要储备相应人才。
- + **未来 5 年核心岗位退休人员**，分布在什么职务层级、职务序列，其中精英人才库偏向于储备核心的研发技术类岗位、目前紧缺的岗位。

如何对人才库简历分类并维护相关候选人？

按意愿度和能力分四象限，分别用不同方式进行维护。

威高集团按照意愿度、能力大小两个条件分为四个象限：高意愿高能力、高意愿低能力、低意愿高能力、低意愿低能力，注：低能力是相对的，精英人才库中的候选人理论上要强于目前的员工。然后将人才库中核心简历放入对应四个象限中，对于不同象限内的人才用不同的手段进行维护。

- + **高意愿高能力**：用人部门与该类人才见面交流沟通。
- + **高意愿低能力**：HR 开展线上线下维护，并视需求深化沟通。
- + **低意愿高能力**：HR 发动用人部门或更高级别领导一同吸引该类候选人，通过线下沟通交流、参观公司等方式来提高意愿。
- + **低意愿低能力**：依托招聘信息化系统开展维护。

威高集团正滚动推进精英人才库的建设，预计年底来自于标杆企业、竞争对手、目标公司和相关性较强的公司和机构的核心人才将达到 500 名。



参调信息

参调企业行业性质 N=227

机械制造	15.9%
汽车及零部件	9.7%
IT 信息技术, 半导体及通讯	7.9%
其他	7.9%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	7.5%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	7.0%
互联网与游戏业	6.2%
电子电气	5.3%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	4.8%
零售业与电子商务	4.0%
化工与石化	4.0%
运输及物流	3.5%
耐用消费品	3.1%
快速消费品	3.1%
房地产业	2.6%
能源动力	2.2%
建筑业	2.2%
农、林、牧、渔业	1.8%
造纸, 包装及森林业	0.9%
文化、体育和娱乐业	0.4%

参调企业在中国大陆的员工数量 N=227

100 以下	9.7%
100 到 499	26.4%
500 到 999	16.7%
1000 到 2499	11.9%
2500 到 4999	8.4%
5000 到 9999	10.6%
10000 及以上	16.3%

参调企业所有权性质 N=227

外商独资 (包括港澳台)	39.6%
中外合资	10.1%
国有企业	6.6%
中国民营企业	42.3%
其他	1.3%

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、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。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……

TUOU 图谱 关于图谱天下(北京) 科技有限公司

图谱天下(北京) 科技有限公司致力于打造 SaaS 模式的招聘业务系统, 深耕招聘业务, 深度解决招聘痛点, 将招聘业务全生命周期系统化、产品化。

图谱天下提供的 SaaS 招聘业务系统不仅包括全渠道职位发布、简历同步、候选人申请、面试甄选、Offer 发放等招聘后端的功能, 更覆盖了雇主品牌、社交传播、渠道寻才、人才库建设、候选人关系维护等招聘前端业务, 以及入职前管理、与企业人力资源系统对接等招聘延伸后续业务, 真正做到了招聘业务的“全生命周期管理”。

图谱天下成功服务于各行业的领先企业, 其中超过 300 家客户为世界五百强或中国五百强。



公司官网:

www.tupu360.com.cn

公司英文名称:

Tupu Technology (Beijing) Co., Ltd.



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 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 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 99%。
- **线上学习渠道:** 70 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) 24 份权威研究报告, 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、社交媒体与人才招聘、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、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等, 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、人力资源数字化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“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“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

招聘技术路线图与效能提升研究报告

RECRUITMENT TECHNOLOGIES ROADMAP EFFICIENCY ENHANCEMENT