



招聘系统使用与优化调研报告

THE IMPLEMENTATION AND OPTIMIZATION OF TALENT ACQUISITION SYSTEM SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

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



景莹

人力资源咨询顾问、独立讲师
原 SAP 北亚区高级招聘总监



王海英

高级专家 - 人力资源部 - HRIS
阿里巴巴集团



王玉森

高级招聘经理
华为技术有限公司



行燕

高级经理
文思海辉



张小静

数据分析师
京东



张亦衡

亚太区研发集团招聘经理
微软



张跃原

招聘经理
施耐德电气 (中国)

此外，特别鸣谢百度人才智库团队 (TIC) 的案例分享。

关于作者



徐燕

Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现任人力资源智享会 (HREC) 的高级调研专员一职。主要负责的调研报告有：第三届招聘渠道有效性及招聘成本调研报告，第三届中国人力资源共享服务中心调研报告，中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告，中国企业内部招聘实践调研报告，第三届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告，第四届中国员工健康福利与健康管理调研报告等；在此之前，在智享会从事销售工作。徐燕毕业于上海第二工业大学，获得管理学学士学位。



目录

主要发现

关于调研背景

数据分析与案例启示

① 潜在候选人搜寻

施耐德电气 | 招聘搜索平台的使用与优化实践

② 招聘流程管理

京东 | 招聘数据应用

阿里巴巴 | 人才库产品（采蜜）的源起与迭代

③ 候选人关系管理

④ 供应商市场

⑤ 系统技术的未来发展

百度 | 智能招聘系统

标杆数据

行业数据

我们的展望

前言

任何组织在考虑和评估招聘系统时，都必须明确的首要问题是“希望就此解决什么业务问题？”招聘始终是服务于业务、服务业务用人需求，而系统是支持和管控招聘的技术工具。选择技术工具之前，人力资源管理者需要评估企业在招聘上的投入对业务发展的影响。只有人力资源管理者非常明确招聘如何影响业务，并衡量技术工具在招聘投入中的优先次序，才能判断是否引入或升级招聘系统。

目前而言，系统没有完美。随着业务快速变化，招聘系统很难满足所有需求。使用者需要考虑企业透过系统，期望解决或改善哪些招聘状况？例如 ① 企业用人需求大，主动搜寻频率高，对简历搜寻的要求高；流程批量处理要求高；② 招聘流程的标准化要求高，招聘过程数据透明化要求高；③ 招聘质量要求高，目标人才有限，候选人关系管理重要性高……不同状况，对系统的要求将相应不同。与此同时，招聘系统的使用过程有不少注意事项。

为此，人力资源智享会于 2016 年 11 月发起“招聘系统使用与优化调研”，报告将从 ① 潜在候选人搜寻；② 招聘流程管理；③ 候选人关系管理；④ 供应商市场；⑤ 系统技术的未来发展等维度分析企业招聘系统使用现状，并结合深度采访，提出相应意见与建议。



主要发现

招聘系统的使用现状

◆ 企业用户仅通过系统支持招聘过程管理的部分环节，距离全流程线上化有一定差距。

从招聘流程的不同环节来看，用户使用招聘系统的比例或频率差异不小。企业常用职位创建、职位发布、简历收集等功能，较少招聘全流程都在招聘系统上操作。

- + 约六成企业在招聘系统上进行招聘需求审批；
- + 超过八成企业使用职位创建、职位发布等基本功能；
- + 企业使用职位分享（内部推荐、社交媒体等）的频率不高；
- + 近九成企业使用简历收集等基本功能；
- + 线上系统化管理面试记录的概念并不深入（62.96% 使用，其中仅 41.18% 经常使用）；
- + 约二至三成企业不使用 Offer 和入职管理相关功能；
- + 报表分析（70.90%）、人才库管理（71.43%）的使用率较高，但客户满意度低。
- ◆ 较少企业使用系统实现人才搜寻与候选人关系管理，实际做法依然传统。
- + 使用招聘系统的参调企业，其中约 14% 的使用候选人关系管理系统或相关功能；

- + 候选人关系管理常用功能为发送电子邮件、简历分类与标签管理；
- + 在人才搜索方面，约二分之一企业使用搜索平台；仅不足一成企业使用智能推荐平台。
- ◆ 用户普遍对招聘系统不太满意，职位发布、简历处理等不同维度的评价在 6 分上下（满分 10 分）。
- + 得分最高的维度：职位发布 6.65；
- + 急需改善的维度：报表分析 5.74、人才库管理 5.71。

招聘系统的未来发展

调研大家期望招聘系统实现哪些功能，并根据优先级排序？结果如下：

- ① 智能推荐
- ② 招聘大数据分析预测
- ③ 智能人才地图

企业招聘负责人期待人工智能用于招聘，实现智能推荐（简历）、智能输出人才地图，从而快速响应用人需求。从人工搜寻定位到系统智能推荐，我们拭目以待。

关于调研背景

调研前期，我们经过大量资料研究、调研范围框定，初步制定研究报告结构。其后，与超过 30 位招聘管理者展开电话调研，进而草拟调研问卷。并且，结合多位调研报告专家顾问的意见，修订和确定调研问卷内容。最终，我们正式开始数据收集与企业实践访谈。

项目周期	2016 年 11 月 - 2017 年 3 月
数据来源	通过 HREC 智享会的线下活动、微信号和线上网站
初样本数	420 条调研样本
数据清理	去除重复数据、无效数据和未完成问卷
有效样本数	366 条调研样本
专家深度访谈	10 位招聘管理者

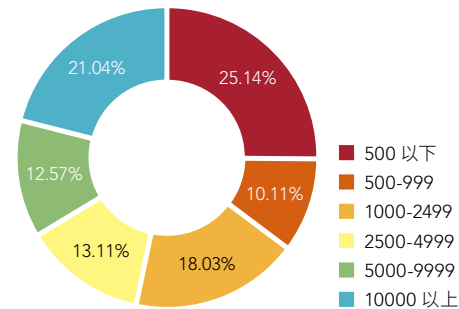
关于参与调研企业

参调企业所属行业、员工规模、性质情况请见图表 1 至图表 3。

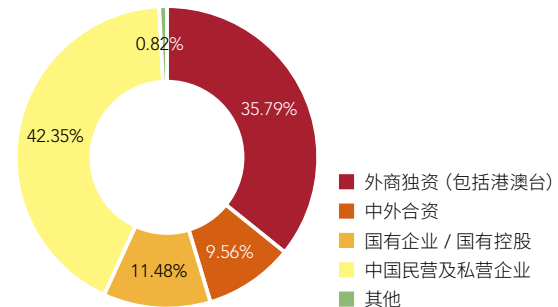
图表 1 参调企业所属行业 N=366

所属行业	百分比
信息技术，半导体及通讯	13.39%
汽车及零部件	11.75%
生命科学（医药，医疗器械等）	10.93%
互联网与游戏业	9.02%
快速消费品	7.10%
机械制造	6.56%
金融服务（银行，保险，财富管理等）	6.28%
化工与石化	5.46%
专业性服务（法律，公关，教育等）	4.92%
耐用消费品	4.10%
运输及物流	3.83%
零售业	3.28%
电子电气	3.01%
房地产业	3.01%
建筑业	1.37%
能源动力	1.37%
文化、体育和娱乐业	1.09%
住宿与餐饮业	0.82%
农、林、牧、渔业	0.55%
其他	2.19%

图表 2 参调企业在华员工规模 N=366



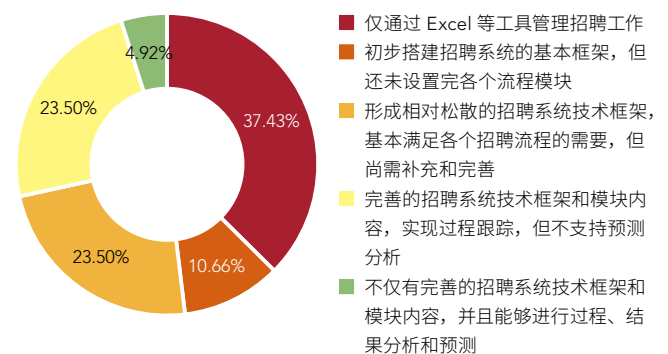
图表 3 参调企业所属性质 N=366



关于企业使用招聘系统的状况

图表 4 可见，企业招聘系统的应用状况差异较大。访谈所知，企业对招聘的重视程度、年招聘量、人力资源管理系统成熟度等是造成此差异的重要因素。本次报告的数据分析基于有系统框架的参调样本（占 62.58%），不讨论“仅通过 Excel 等工具管理招聘工作”的部分样本。

图表 4 参调企业招聘系统使用状况贴近以下哪一类描述 N=366



数据分析与案例启示

本次报告数据分析章节分为

- 1 潜在候选人搜寻；
- 2 招聘流程管理；
- 3 候选人关系管理；
- 4 供应商市场；
- 5 系统技术的未来发展

等五大版块，以此透视招聘系统的使用状况。



1 潜在候选人搜寻

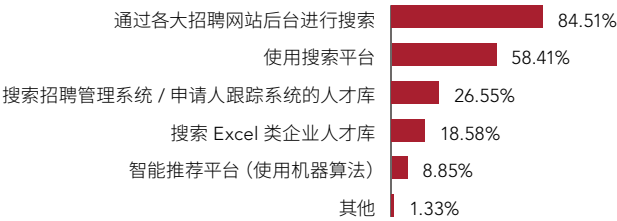
注释 潜在候选人：符合企业用人要求，但没有主动应聘的人才。

目前，企业进行人才搜寻主要出于两个原因。其一，企业针对招聘职位的人才搜寻。面对用人需求紧急，但主动应聘者数量有限的情况，除了使用猎头等第三方资源，企业招聘人员有时需要主动搜索外部人才。其二，根据业务中长期的用人需求，定位和储备目标人才。

那么，针对人才搜寻需求，在系统技术的层面上，企业使用现状如何？以下内容针对“潜在候选人搜寻”的技术手段展开调研。

搜索方式

图表 5 参调企业搜索识别潜在候选人的常见方式 N=226



结合采访和调研结果，我们可知目前市场上有三种常用搜索途径（参见图表 5）：

- 1 购买**招聘网站**简历下载服务。HR 自行搜索后台简历库，找到合适简历，下载其联系方式。
- 2 购买**搜索平台**的账号服务。此类平台汇总各个渠道的简历资源，便于招聘人员搜索查看，但下载时依然需要支付费用给简历的来源渠道或搜索平台。
- 3 搜索企业内**招聘管理系统的人才库**，前提是使用并积累历史数据（以往收到的投递简历、推荐简历等）。

关于搜索平台，下文将有更详尽地说明，并总结使用的关键。

搜索平台

平台供应商一般承诺下载简历会永久存储在平台内，并且有些供应商提供“简历刷新”的服务。“简历刷新”即只要候选人在任何网站更新其简历，企业储存的简历就可同步更新。另，也有企业内部自建的招聘系统涵盖类似功能。

特点：① 不同渠道简历的汇总搜索。② 简历自动更新。

过去或许登录三个招聘网站搜索，使用搜索平台后只需要打开搜索平台一次性搜索查看简历。对于经常需要搜索简历的招聘人员，搜索下载简历的效率将有所提升。

搜索小贴士

一般招聘网站、搜索平台都有“职位搜索器”类似功能，HR可储存常用搜索条件的组合，便于往后进行快捷搜索。例如，可设置“销售（全文关键词）+ 行业 + 工作经验 + 期望薪水”、“目标公司名 1（全文关键词）+ 工作地点”、“目标公司名 2（全文关键词）+ 学历 + 工作地点”……

使用搜索平台的关键

① 制定使用规则或考核指标

一旦采购新工具，希望使之发挥最大作用，就必须有工具的培训和管理的规范。

施耐德电气（中国）| 设置机制，推动团队成员使用

从新平台启用开始，招聘团队设置一定的规则机制，进而保证招聘人员录入和维护。目前内部规则包括：所有筛选过的简历必须有技能组合（Skill-set）的填写；所有推荐给用人部门的简历必须在系统有面试评价、薪酬信息等记录；所有从网站下载的简历必须要进行电话沟通，同时记录沟通结果。

② 建立人才管道（pipeline）

如果仅进行随机或点状的职位搜索，搜索结果就只能很短期地作用于招聘，价值有限。使用搜索平台，可设定规则，在线储存简历，建立人才管道，有助于未来同类型或同职能岗位招聘。

针对关键职位或特定招聘项目，招聘团队可分工合作，在搜索平台建立不同岗位的文件夹，由不同人员或团队管理，并把更新维护文件夹的责任落实到个人。通过搜索平台储备外部人才数据，避免数据仅留在个别招聘人员（Recruiter）手中，未来也便于分享人才记录。

智能推荐平台

尽管随着人工智能的发展，市场上有一些供应商提供招聘大数据管理的工具或服务，实现智能推荐，但是由于此类产品目前尚属前沿，其效果或成熟度仍有待验证。因此就如数据所见，目前企业使用此平台的比例非常低（图表 5）。

值得一提的是，百度发挥业务优势，企业内部自建的智能招聘系统，实现智能推荐。

案例 百度 智能人岗匹配

通过自然语言处理（NLP）和机器学习，百度智能招聘系统实现了岗位到候选人的双向智能推荐。这一功能改变了人才搜寻（Sourcing）依靠人力筛选海量简历的传统模式，通过“人才—岗位”的双向智能匹配，帮助百度快速补充优质人才，大大节省人才搜寻人员的时间成本，提升招聘效率。

“智能招聘系统”完整案例请浏览报告“系统技术的未来发展”
章节（第 18 页）

案例 施耐德电气 招聘搜索平台的使用与优化实践

张跃原 | 招聘经理 | 施耐德电气（中国）

◆ 为什么补充新的招聘搜索平台

企业实施申请者跟踪系统（ATS）遇到一些实践挑战，例如一部分用人经理对于开职位或者审批职位的及时性与主动性依然缺乏，招聘人员依然需要花不少时间提供支持和推动；HRBP 没有习惯从系统自行导出所需的招聘报告，通常依赖于招聘人员导出整理；招聘人员作为关键用户认为使用 ATS 不便捷，尤其因为网速慢，通过系统浏览简历相当费时。一系列实际挑战大致归为两个层面的原因，使得 ATS 不能发挥预期的作用。其一，ATS 系统最初的配置部署实施存在一些先天不足，有一些功能与实际使用存在较大差距；其二，后期在推广期以及日常管理中力度以及方法都未能起到预期的效果。在使用初期，不愿意接受变化是人之常情，需要设定合理的规则和机制强化系统中各个用户的角色分工，促使招聘人员和其他角色使用起系统，而使用的中后期，需要不断优化用户体验。

在 2014 年左右，企业开始使用第三方招聘搜索平台，作为 ATS 与招聘网站之间的技术媒介——类似“简历中转站”，打通与 ATS 系统之间数据同步，不仅把所有招聘职位同步到各个招聘渠道或网站上，并且在技术上保证它作为统一平台可以集中所有来源

的简历，包括投递简历（约延时 30 分钟左右）、内部推荐、外部推荐、猎头推荐、招聘人员上传等。有了搜索平台之后，招聘人员可更便捷地浏览简历，解决了网速慢等非常实际的挑战，简历也会同步进入 ATS 系统。

◆ 使用招聘搜索平台的多重目的

企业希望通过搜索平台的使用，最终达成以下几项主要目的：1) 降低招聘网站的费用支出；2) 建立关键人才或中高阶人才的人才管道(Talent Pipeline)；3) 汇总简历，建立人才数据库(Talent Database)；4) 缩短招聘周期；5) 加强简历内部共享，同时对人才评估的数据进行存档，通过设计使用自定义字段（总共 22 个，常用 8-9 个），提升数据结构化程度，便于后期使用管理。ATS 是基于招聘流程的跟踪与管理，而搜索平台能更加关注候选人，以人为核心。

• 设置机制，推动团队成员使用

从新平台启用开始，招聘团队设置一定的规则机制，进而保证招聘人员录入和维护。目前内部规则包括：所有筛选过的简历必须有技能组合（Skill-set）的填写；所有推荐给用人部门的简历必须在系统有面试评价、薪酬信息等记录；所有从网站下载的简历必须进行电话沟通，同时记录沟通结果。新系统或平台的使用，势必经历一个认知与熟悉的过程，管理者需要用机制促进和推动团队成员的使用和习惯养成。

• 利用自定义字段，规范管理人才数据

经过一段时间，招聘团队总结经验，逐步归纳总结出 22 个自定义字段，除了基本信息（性别、年龄等），包括**面试评价，技能组合 (skill-set)，薪酬结构，沟通能力，英语口语，绩效，潜力，团队管理，关键绩效指标，部门设置**等字段定义。通过字段的形式或者内容固化，后期导出的候选人数据报告分类清晰，更利于分析与与用人经理沟通。

• 建立人才数据库，维系候选人

通过搜索平台建立人才数据库，使得招聘人员可以通过搜索平台，与候选人维系。目前，招聘人员可通过平台功能，向人选推送招聘职位邮件（包括单个或批量），邮件内默认设置互动功能，并提供候选人操作按钮（如“我要申请”、“我要更新简历”、“暂不考虑”、“暂不更新简历”等），用来跟踪候选人的反馈，同时也匹配到候选人的应邀体验，甚至包括二次推荐。

值得可喜的是，决定正式开展特定人才管道与人才数据库项目开始后的 5 个月，企业已经从中收获了 9 个 offer，可见效果。在这一过程中，团队积累经验，不断总结项目难点与要点，未来将持续改善。

◆ 人才市场情报 (Talent Market Intelligence)

施耐德招聘团队经过几年的发展，团队架构清晰，团队能力不

断提升。在招聘人员从传统需求接受者转向人才顾问的过程中，人才数据成为了非常重要的工具，而有效的搜索平台恰恰是必须的载体。

借助搜索平台的功能，施耐德建立目标职位人才管道，在线储备人才数据。当遇到招聘需要特定条件的目标候选人时，招聘人员可以导出匹配的人才数据，进而分析所需的字段，更好的定位搜索策略。同时，在与业务合作时，HR 利用这样的数据报告能够为用人经理提供人才建议。目前，人才数据库正在持续积累中，相信未来数据积累到一定数量，将发挥更大的价值。

此外，招聘团队计划在未来通过搜索平台，不仅是借助自定义字段实现相对自动化的人才数据管理，更加希望搭建模型来支持简历分类。模型可能涵盖人才质量维度（如绩效潜力九宫格）、对施耐德的求职意愿、经验背景、教育背景、职位不断晋升的可辨识度、沟通能力、薪酬职位期望的合理程度等条件，最终用来提升搜索结果智能排序，提炼用来保持一定频度专门维护的精英人才候选人群体。

◆ 搜索平台的渠道延伸与优化

目前，搜索平台的渠道延伸，不仅是招聘网站，也涉及到员工内部推荐和猎头等两个渠道。

• **猎头渠道**：施耐德为他们开设账号，其可上传简历（设置保护期以及排除重复推荐），在 2017 年还会针对每个分配的职位新增设置评价功能，便于月度或者年度猎头服务数据的跟踪管理；

• **员工内部推荐渠道**：建立立体化渠道——统一移动端（由施耐德电气招聘微信服务号实现，数据同步到搜索平台）和网页版（通过搜索平台实现）的用户数据，真正实现随时随地推荐和追踪。同时可以借助技术及时给予主动的反馈提升内部推荐者的推荐体验。

此外，团队正在和供应商合作，设置“主题招聘”模块，未来每个招聘人员不需要通过供应商的后台技术人员人工操作，而是自行借助系统内置的内容编辑工具，制作宣传文档，打包一系列职位进行微信发布。借助技术的优化，招聘人员不仅可以及时以及自主地发布，更容易掌握单个主题招聘项目的数据和效果评估。

◆ 经验启示

• 搜索平台供应商的技术（包括产品升级能力）很关键。选择供应商时，需要考虑与现有 ATS（大多数公司已有的）匹配和同步，尽可能与自身 ATS 形成功能互补，并减少重复操作；

• 企业需要有专人负责新系统的推广、使用和后续持续跟踪管理，真正让招聘人员形成习惯，变成每天的工作平台，并从中获得益处；

• 搜索平台的功能先设计自动化、提升效率。在没有办法一次实现所有需求满足前，设置优先级让供应商按序迭代更新各个功能模块，从而逐渐过渡到未来的智能化。在此过程中，每个用户的反馈都将是迭代更新的依据。

2 招聘流程管理

图表 6 招聘流程管理节点



本版块所探讨的企业招聘流程管理，主要是围绕招聘职位的流程管理。我们简单描绘了开职位到关职位的各个流程节点（图表 6），供参考。

系统采购或开发功能

围绕招聘职位的流程管理，企业系统技术的支持程度差异较大（见图表 7A）。系统上最普及的功能（前五）为简历收集、简历筛选、职位创建、职位发布、上传外部简历和简历分类。而猎头管理、候选人查询 / 反馈、入职管理、在线测评和笔试管理等功能的实现比例相对较低。

同时，数据可见，即使系统实现某功能，不少企业也存在无人使用的情况。电话回访参调者所知，有小部分企业只在系统上操作职位发布、需求审批或职位创建等很有限的功能。整体而言，不少企业招聘流程管理的自动化程度有较大提升空间。

图表 7A 招聘管理系统 / 申请人跟踪系统（ATS）功能的使用情况 N=189

	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%

系统使用深度

根据企业内招聘管理系统的使用状况调研结果（下页图表 7B），结合与招聘管理者的深度访谈，归纳如下发现。使用频率调查是针对参调者所用系统已开发或购买的功能，讨论其使用频率。

发现 1 实现基本功能的使用，对系统的利用深度有待提高

企业最多使用的功能是需求审批、职位管理（创建、发布等）、简历管理（收集、筛选等），其他招聘流程的系统化操作程度相对低。

发现 2 报表分析使用频率不高

对于系统实现报表功能的参调者，其中仅约 34% 表示对此的使用频率高。结合图表 9 结果，并和多位招聘管理者一对一沟通，推敲总结背后原因主要有两个方面：1、系统的报表分析精度不足，影响使用。例如系统仅能统计单个职位的第一轮面试通过率等指标，但不能针对简历的来源渠道等细分条件进行分类分析。2、用数据管理招聘的理念不够深入。在“报表与分析”模块下进一步分析。

图表 7B 招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 功能的使用频率

	使用频率高	使用频率一般	使用频率低
职位创建 N=158	79.75%	17.09%	3.16%
职位发布 - 多渠道同步发布 N=157	73.89%	21.66%	4.46%
招聘需求审批 N=116	73.28%	18.97%	7.76%
简历收集 N=168	72.62%	21.43%	5.95%
简历筛选 N=164	70.12%	20.12%	9.76%
职位刷新 / 更新 N=151	64.24%	28.48%	7.28%
发送员工入职通知 N=88	63.64%	22.73%	13.64%
发送 Offer 通知 N=97	62.89%	26.80%	10.31%
安排面试 N=132	61.36%	23.48%	15.15%
员工入职流程管理 N=83	60.24%	24.10%	15.66%
Offer 管理 N=108	59.26%	23.15%	17.59%
申请人面试通知 N=126	53.97%	26.98%	19.05%
上传外部简历 N=152	51.97%	30.26%	17.76%
面试官筛选简历 N=141	51.06%	29.79%	19.15%
用人部门审批 N=113	49.56%	31.86%	18.58%
职位分享 (内部推荐、社交媒体等) N=127	45.67%	29.92%	24.41%
HR 面试反馈记录 N=132	44.70%	31.06%	24.24%
在线人才测评管理 N=77	44.16%	32.47%	23.38%
候选人查询 / 反馈 N=96	41.67%	33.33%	25.00%
业务面试官面试反馈记录 N=119	41.18%	30.25%	28.57%
猎头管理 N=109	40.37%	38.53%	21.10%
人才库管理 (分类、搜索等) N=135	36.30%	31.85%	31.85%
简历分类 / 标签管理 N=152	34.21%	42.11%	23.68%
报表分析及相关功能 N=134	33.58%	33.58%	32.84%
笔试管理 N=75	25.33%	44.00%	30.67%

发现 ⑤ 通过系统使用内部推荐、社交媒体等职位分享的频率不高

尽管不少系统都有职位分享 (内部推荐、社交媒体等) 的功能, 但超过五成企业不太使用。主要原因包括: 1、企业本身不太利用此类招聘渠道, 因而无需经常使用。2、用户习惯还没有形成。

发现 ④ 线上系统化管理面试记录的概念并不深入

相比面试反馈记录, 上传外部简历的使用频率更高。通过系统收集简历、上传外部简历, 都是对招聘“入口”进行管理, 而记录面试反馈则是管理招聘甄选的过程, 线上系统化管理面试记录的概念并不深入。面试记录重要吗? 这一问题的答案可能应企业情况而有所不同。但值得招聘管理者思考, 如果所在企业持续积累一些候选人在特定维度的结果, 未来是否可以进一步诊断和分析用人需求和目标人才特点, 从而优化人才搜寻? 尽管用户习惯的养成, 需要时间和引导, 但因其价值, 招聘管理者可结合所在企业的状况, 合理推进和逐步覆盖到一定岗位面试管理。

系统急需改善的功能 / 模块

在研究系统开发程度和使用深度后, 我们也通过调查问卷探寻参调者认为系统急需改善的功能或模块。图表 8 可见, 目前招聘人员较不满意的功能即报表分析、人才库管理、职位分享等。从侧面说明, 企业在招聘系统选型时可重点考察和试用这些模块功能, 进而比较是否满足企业招聘的实际需求。报告后半段的“供应商市场”章节有针对报表分析、人才库管理的满意度评价, 可供参考。

图表 8 参调者认为招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 急需改善的功能 / 模块 (前三项结果)



案例 阿里巴巴
人才库产品 (采蜜) 的源起与迭代
王海英 | 高级专家 - 人力资源部 -HRIS | 阿里巴巴集团

阿里巴巴集团招聘管理系统于 2013 年完成了整体框架搭建, 覆盖招聘需求管理、招聘渠道管理和应聘管理等业务链路, 线下数据得以全部沉淀到线上。随着人才数据积累达到一定规模, 用户 (以招聘 HR 为代表) 在人才库管理方面的诉求越来越突显, 希望盘活企业积累的人才数据。以下内容重点阐述采蜜系统根据用户需求的不断升级, 确定各阶段的产品突破点。

采蜜的前身

采蜜的雏形来源于公共人才库, 所谓公共人才库, 即在招聘管理系统 (下文简称 ATS) 中增加一个模块, 将历史应聘已完结的候选人信息汇聚在一起, 供招聘 HR 进行淘选。过程比较简单直接, 候选人端体验不能得到有效保证, 但在实际的使用场景中人才库的价值得到了验证, 于是决定投入更多资源打造采蜜产品。

采蜜发展史

第 ① 阶段 搭建产品基本框架, 推动用户意识转变

采蜜 1.0 于 2015 年初正式上线。第一阶段主要完成产品基本框架的搭建。采蜜作为人才搜索型产品, 与 ATS 相对独立, 主要支持关键词搜索、多维度筛选等功能。目标用户从招聘 HR 扩展到用人经理及一线技术骨干。这也是践行“招聘是管理者的工作”, 鼓励管理者更主动参与到人才搜寻中去, 提升简历流转效率, 让合适的简历第一时间到达用人部门。

为了确保候选人体验, 我们在流程上新引入“接触”环节, 在

启动正式的应聘流程前，需要先与候选人接触（电话或邮件沟通），征询其求职意愿，并添加信息标签，共享给其他采蜜用户。

但随着大量的用户开始频繁采蜜，简历库的优质资源逐渐告急，开源成为当务之急。我们开始加强与外部人才网站的合作，与一些第三方招聘平台建立合作关系，系统对接，用户下载简历后自动入库。通过这些开源措施来保障人才库有新鲜的简历供给。

第②阶段 优选算法初体验 & 职类细分垂直化，提升效率

人才库已积累到海量数据，提升人才库的效率势在必行。我们先后从数据清洗 & 加工、机器学习算法、对职类进行细分 & 搭建人才垂直市场等方面入手。

首先建立简历入库审核机制，入库前先完成数据清洗工作，保证采蜜库的洁净度，避免无效数据对用户造成干扰。

在机器学习算法的应用上，通过提取简历关键词、工作经历特征、教育经历特征，建立能力模型；对简历的职类归属进行预测，结合职位关键词，建立相关性模型；通过机器对候选人过往应聘及接触

环节沉淀的文本及标签信息进行学习，沉淀意愿模型；多个模型的产出最终应用于搜索排序和优选推荐中。

另外我们按职类建立人才垂直市场，在细分领域内，通过预设多个技能关键词，与用户的搜索词建立映射关系，提升搜索精准度。

第③阶段 应用阿里人才模型，真正实现智能推荐

未来，招聘业务团队将尝试通过系统加强招聘质量管理。我们通过将面试官认证考试 / 培训、面试结构化、质量数据监控等措施有机地和系统结合起来，线上线下配合，推动招聘质量管理的实施和落地，这一动作将有助于对焦并沉淀人才评估标准（包括能力模型等）。同时，我们将构建人才标签体系，给候选人建立丰富多维的画像。最终通过标准与画像的映射关系，提供人才推荐和职位推荐服务，为企业快速寻觅合适人选！

从招聘系统的远景规划来看，未来我们将为终端用户提供一站式 portal，人才库核心功能将逐步与 ATS 功能融合，实现简历数据、标签、任务的打通，让用户在不同招聘场景间无缝切换！

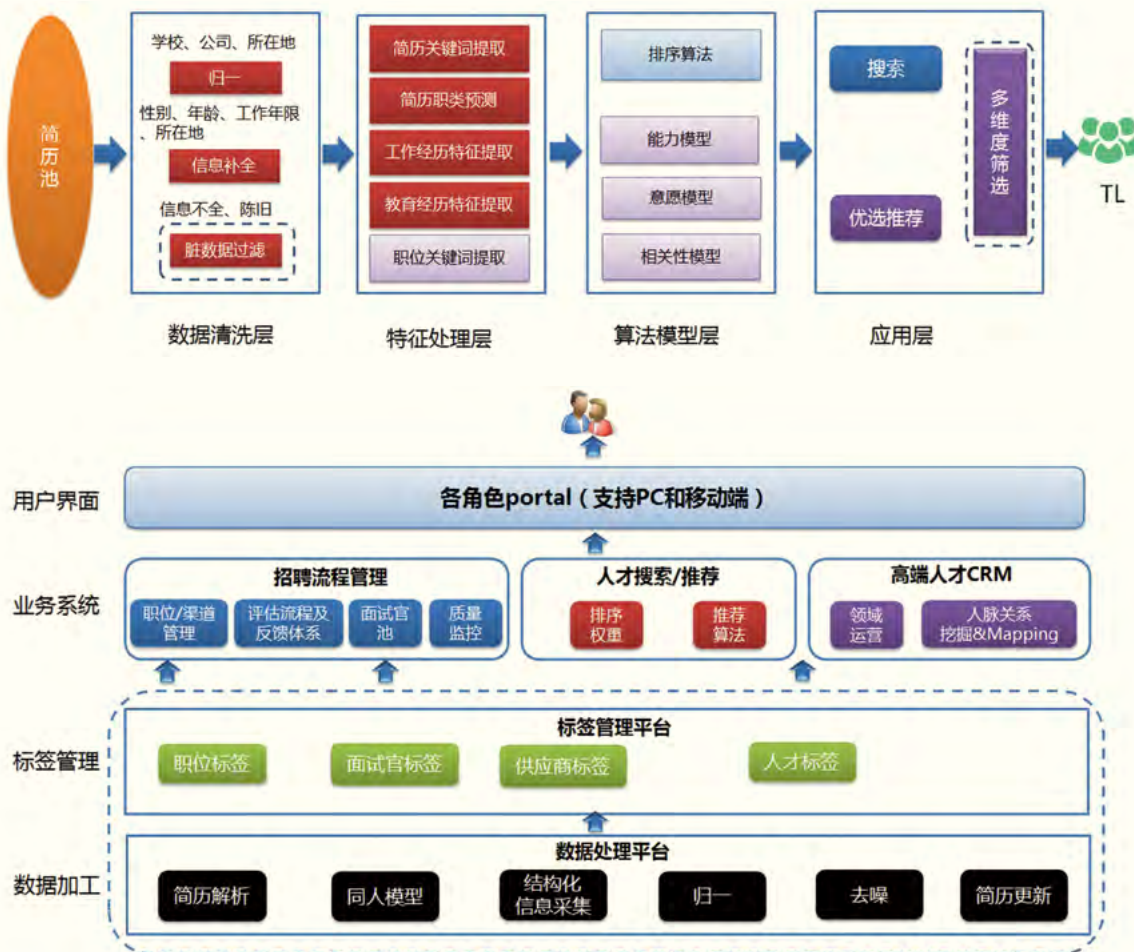
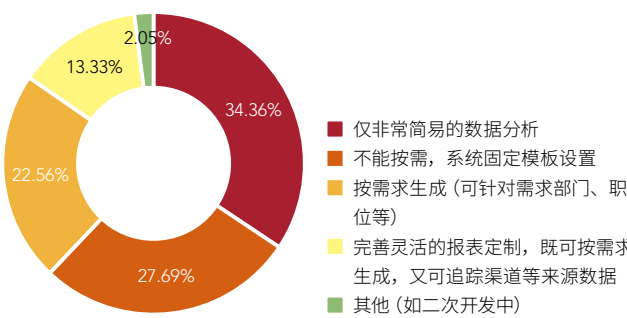


图9 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 的报表分析及
及相关功能实现程度 N=195



报表与分析

超过三成企业的招聘管理系统仅有非常简易的数据分析，另有近三成企业的系统只有固定模块进行报表统计。报表功能的完善将是企业下一步开发或采购的重点事项之一 (图表 8、9)。

企业为何需要精细的招聘报表统计？

便捷的报表或商务智能 (BI) 功能，不仅能实现过程实时监控，也可评估年度渠道投入产出等重要指标。此外，对于集团企业，报表可帮助集团总部管理评估下属分支机构或事业部的招聘水平。

完善或采购报表功能有哪些注意事项？

- 信息自动化为前提

调研采访所知，对一些企业而言，最致命的问题是招聘甄选和入职过程信息有丢失，或存储在人力资源系统，无法自动导出。加上企业使用的招聘系统功能有缺失，则也需要 HR 较多人工录入或统计。

一旦涉及过多的人工录入或统计，给 HR 增加额外行政工作，系统会成为 HR 的负担，其价值将大打折扣。因此，企业务必制定清晰的招聘信息化规则，确保信息准确和全面，这也是报表发挥作用的重要前提。

- 注重报表的精度与灵活性

影响招聘结果的因素很多，因而跟踪统计的报表必须提供足够的精度，以满足后期分析和诊断招聘的需要。来源渠道、需求部门、职位、职位类型、职位级别等都是重要维度。

报表功能的灵活性，决定用户能否直接按需使用，导出针对性数据分析结果。如果系统不能很灵活，至少应该做到原始数据的一键导出，以便后期分析。

报表精度 的要求 (维度)	来源渠道
	需求部门
	职位
	职位类型
	职位级别
	
灵活性的要求	按需生成
	导出原始数据

- 设置过程管理的指标

当招聘结果较理想时，系统只需要为管理者提供招聘周期、渠道贡献、招聘完成率等结果数据。但如果招聘有阻力，遇到不能及时招到人的情况，管理者就有必要分析过程数据，用数据说话。

招聘有很多数据，但数据究竟如何支持招聘管理？“跟踪招聘过程数据，诊断招聘问题，适时调整资源和策略，提高招聘效率”说起来容易，做到则学问不少。系统是数据载体，而指标则是核心要素。招聘管理者可把指标数字作为基础，分析背后招聘问题。建议与上一两个周期的结果进行对比，便于看出变化，迅速发现问题。在这里汇总和罗列一些招聘过程的指标 (如下)，供参考。

	初筛	面试	录用
单个职位	渠道比例 有效简历比例 筛选合格比例 直投处理速度 推荐人选的速度	面试 (一面、二面、n 面) 通过率 面试间隔时间	内部效率 (录用审批时间等) 面试合格比例 录用反馈速度 拒绝录用比例 渠道贡献比例
多个职位	综合渠道比例 综合有效简历比例 综合筛选合格比例 平均直投简历处理速度 不同职级职位推荐人选的速度	不同职位的面试进度汇总 不同渠道的面试通过率汇总 不同职级的面试通过率汇总 不同职能的面试通过率汇总 平均面试间隔时间	不同职位的内部效率 不同渠道的面试合格比例汇总 不同职级的面试合格比例汇总 不同职能的面试合格比例汇总 平均录用反馈速度 不同渠道的拒绝录用比例汇总 不同职级的拒绝录用比例汇总 不同职能的拒绝录用比例汇总 综合渠道贡献比例

有效简历比例：有效简历数量 (删除重复、无效简历等) / 收到简历总数

筛选合格比例：第一轮面试的候选人数量 / 被推荐到用人经理面试的候选人简历总数

直投处理速度：招聘人员处理简历与候选人投递之间的时间间隔

推荐人选的速度：从开职位到推荐第一批人选之间的时间间隔

面试间隔时间：某一面和下一面之间时间间隔

面试合格比例：决定录用的候选人数量 / 进入面试的候选人总数

录用反馈速度：候选人最后一次被甄选 (面试或测评等) 与被通知录用之间的时间间隔

拒绝录用比例：拒绝录用的人数 / 发出录用的总数

案例 京东 招聘数据应用

张小静 | 数据分析师 | 京东

招聘系统的报表功能为企业提供一系列的招聘关键数据，借助数据，招聘团队可了解日常招聘的整体状况、指标达成等情况，并就此进行常规分析和针对性问题深度分析。

招聘数据化管理主要为招聘结果统计和过程分析两大块。其一，系统可分析统计招聘职位的阶段完成率和招聘周期等结果指标。其二，系统提供招聘过程原始数据，HR 可根据需要分析的特定要求，按照不同的维度，如部门、岗位职级、招聘负责人、招聘时间（如区分淡旺季）、招聘渠道、招聘项目等进行组合分析。

报表内容	报表内容
职位编号	职位真实状态
编制来源	职位性质
部门归属	接收简历数
是否编制内	推荐简历数
职位名称	面试数
招聘类型	通过面试数
职级	offer 发放
招聘需求数	offer 接受
招聘负责人	offer 拒绝
所属区域	待入职
职位开放日期	拒绝入职
职位开放周	已入职
职位开放季度	考核结果

◆ 报表分析与应用

招聘报表主要分为三类：1、常规性报告，如月度、季度、年度报告，用于跟踪日常招聘情况。2、招聘项目报告，统计特定招聘项目的达成情况、整体进度等结果。招聘项目即在一定时间内，针对特定职位（单个或多个）的大批量招聘任务。3、针对性报告，一般会根据具体招聘问题或特定需求进行数据分析，以诊断问题原因，提出改善意见，解决招聘难点。

• 常规性报告的应用

常规招聘数据分析除用于招聘成果效果显现外，还有一个重要用途可以指导制定合理的招聘预算计划，优化招聘资源投放，提高投入产出比。例如通过数据发现，重点岗位需求较去年剧增且呈现增长态势，因此，在一些重点渠道上我们需要增加投放，以满足招聘要求。又例如结合求职者对于 PC 端、APP 端的使用习惯不同，精准把握广告投放渠道，广告投放时间段等，以期优化广告投放效果。

• 针对性报告的应用

情况 1：候选人拒绝 offer 率高

在没有非常细分的数据分析前，大家普遍会认为的候选人拒绝 offer 原因主要是薪资问题。然而在通过对不同维度下数据的层层剥

离和分析之后，招聘团队透过表象总结出了新的发现，譬如薪酬问题是低职级的候选人拒绝 offer 的主要原因，但较高职级的候选人因为现在职企业的挽留而发生拒 offer 情况也不可忽视，并非主要因为对薪酬不满意。

招聘团队针对这一情况的分析过程可归为几个步骤。首先，提取所有相关原始数据，汇总罗列所有拒绝原因分析，其次，根据不同维度，不断细分，层层向下沉淀深挖，将问题细化。最终，根据不同问题找出针对性的解决方案，也可根据“四象限法则”针对不同方案进行有效管理，考虑哪些问题可立即改善，哪些原因需要一定时间以及其他部门配合才能完成改善。此类分析也可作用于招聘过程的前期甄选阶段，将问题前置，提醒招聘人员在面试前期详细了解候选人就一些关键问题的想法和倾向，以便提前做出预警和判断，从而避免到 offer 发出后被候选人拒绝影响招聘和用人节奏。

情况 2：招聘漏斗（从推荐数到 offer 发放数）的转化率低

如集团招聘某职位的转化率平均在推荐 10 个人，即可发出 1 个 offer，即 10:1。但注意到某业务单元此职位的招聘效果很不理想，可能推荐 20-30 个人，才有 1 个 offer。发现问题后，分析可知造成这种异常可能有两种原因，一种可能招聘人员对职位的理解不够，不能准确把握部门需求，无法准确提供符合部门需求的候选人，二种可能部门对候选人要求过于完美，或者需求常常出现反复。通过分析相应业务单元招聘过程数据，再结合招聘操作实际，解决问题，优化和改善流程，提高招聘效率就变得相对有的放矢。

◆ 招聘数据支持招聘管理

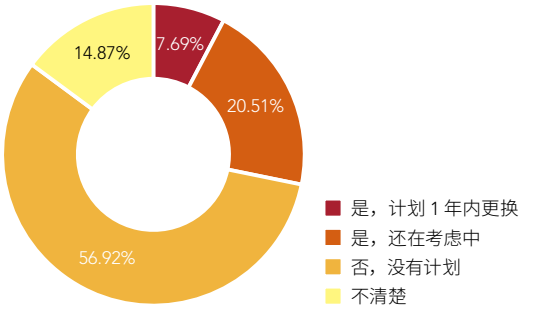
企业有效利用招聘数据，不仅能够分析招聘渠道有效性，制定合理的预算投入，也有助于改善内部招聘流程，同时可以借此为用人经理提供有效建议，影响用人经理决策。

以招聘周期为例，企业招聘管理者根据数据统计，可清楚了解一定阶段、不同职位的平均招聘周期。有了基础数据，我们会注意到有些职位的招聘周期过长，就需要分析原因。从发现数据异常到推导出原因，这一过程我们会把招聘流程切分到很细的环节，例如推荐候选人给用人经理到用人经理给出反馈之间的时间间隔、用人部门面试候选人到告知 HR 面试反馈之间的时间间隔等，从细分数据中观察，进而找到症结点和可改善空间。

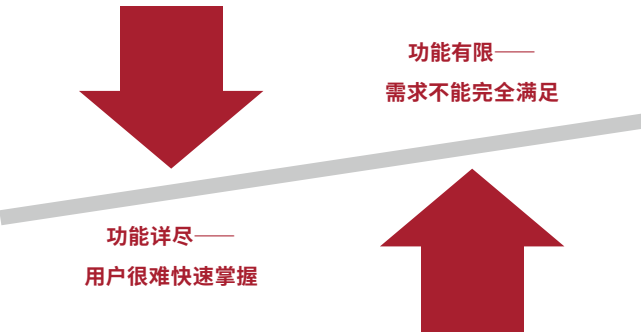
同时，招聘周期等招聘数据也被我们用在与用人经理沟通新用人需求的阶段。用人经理往往对有人要求比较理想，希望尽快招到。在和他们讨论用人需求时，我们会把前一年或一个阶段的平均招聘周期、人才市场数据或人才结构比例等数据，告知用人经理，有据可依来影响他们对招聘的预期，规范需求提出。

系统更换计划

图表 10 参调企业是否考虑计划更换招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) N=195



约 28% 参调企业考虑更换招聘系统 (图表 10)，这表明现有系统肯定不令人满意。值得思考：希望新系统解决什么具体问题？企业内不同利益相关方对系统的要求是什么，用人经理、管理者、招聘人员或人才搜索专员等角色对此的期望和诉求如何满足？



目前外部市场而言，如果没有完美的系统，哪些问题是最优先考虑的？如果企业自建系统，搭建整体模块架构后，哪些功能可逐步增加？

企业管理者应根据业务需要，诊断所在企业招聘信息化最急需解决的节点或模块。



选择系统的考察点

1 外部接口：职位发布、简历收集，对接渠道

- ④ 企业所需的渠道是否满足，例如企业需要经常使用某招聘网站，则考察是否与该网站对接。
- ⑤ 职位和简历的同步是否稳定。

2 内部接口：人力资源信息化管理 HRIS、办公自动化 OA 等系统，实现衔接

- ④ 招聘前：招聘需求审批，管理者可能通过办公自动化系统处理
- ⑤ 招聘中：面试安排，有时和企业内部会议系统有关
- ⑥ 招聘后：入职员工信息，存储于人力资源信息化管理系统，不一定在招聘系统

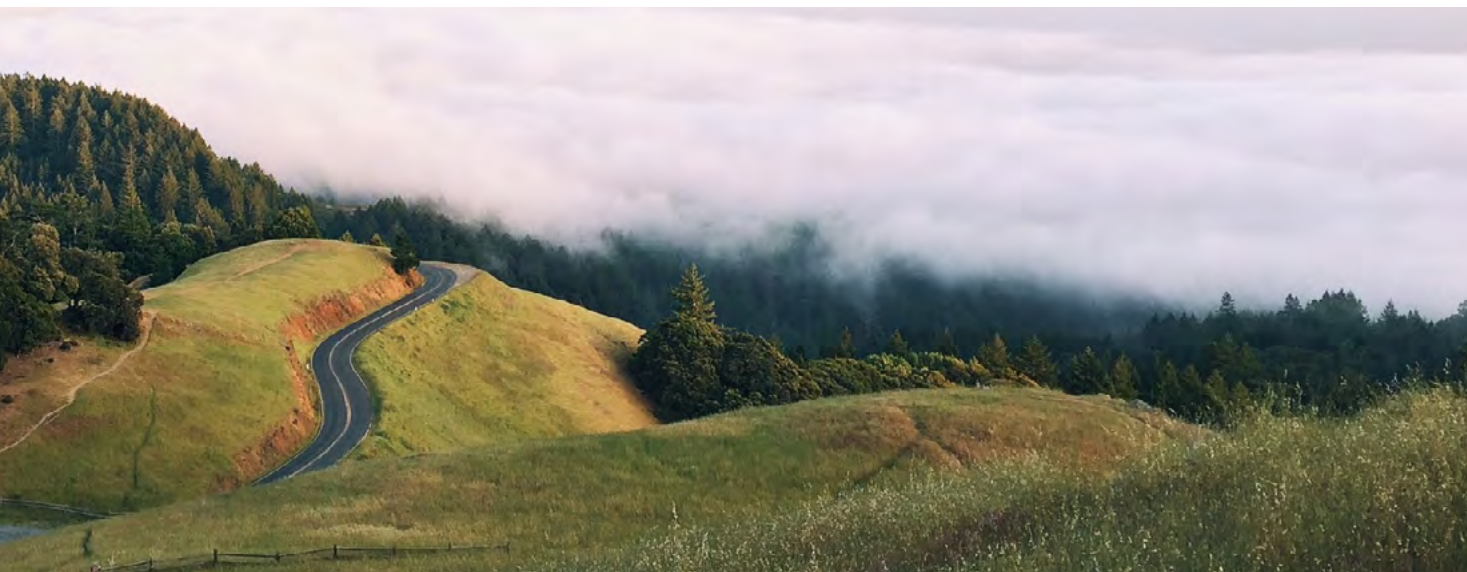
企业选型和部署阶段，应考虑系统之间的无缝连接：

- 办公自动化 OA 系统
- 人力资源信息化管理系统 HRIS
- 招聘管理系统
- 候选人关系管理系统 (如有)

只有把这些流程节点打通，系统才能实现流程自动化，提升效率。企业外部采购时需要考虑和测试技术稳定性。

如果系统前期配置不完善，可能出现很多情况。例如，招聘团队希望了解一批入职工作满 1 年的员工的绩效表现，但由于企业招聘系统与 HRIS 没有打通，导致无法从系统直接导出相关报告，而是需要招聘人员手工从 HRIS 系统内一个个导出记录，然后与 Offer 信息进行比对。

从招聘前、招聘中、到招聘后，人才数据的有序管理，对于未来进行各种招聘分析将非常有价值。



③ 技术支持：帮助用户处理或解决技术问题

- ⑥ 问题响应速度：处理问题、紧急事件的反应
- ⑥ 培训支持：帮助 HR、员工和用人经理使用系统，解决日常问题

如果用户选择外部供应商产品，不仅要考虑“硬件条件”，并且不可忽略“软性条件”。在使用产品的过程中，势必遇到不可规避的疑难问题，需要供应商来解决或提供关键技术支持，因此，这一点也是选择供应商的重要考虑项。

🔗 考虑企业招聘管理使用系统的准备度

① 招聘量

年招聘量达到多少才有必要使用招聘管理系统？

系统，必然意味着要自动化，减少人工操作，让人从事务性工作中解放出来。但如果招聘量不大，一般企业所用的招聘渠道很大程度上决定了招聘人员的“工作平台”（网站+Excel），上系统后，改变工作平台，操作可能比原来复杂。这就不存在减少人工操作。

因此，是否使用招聘管理系统，要判断企业的招聘量。同时，招聘量大，很可能 HR 招聘人员也不少，用系统管理可规范大家工作。

② 希望通过招聘系统解决的具体问题及其紧迫性

招聘管理系统解决什么问题？优化流程、提高效率、降低成本……这些都是一下就引入脑海的“标准答案”，但到底如何改善企业目前的招聘现状（没有系统或准备升级系统技术），需要有更加细化的思考和规划。

在此提出几个关于提升效率的具体问题，希望启发招聘管理者更多结合企业自身情况来考量招聘管理系统化的准备度和必要性。

- 一键发布 | 节省招聘人员登录不同渠道发布职位所花费的时间

假设针对不同类别岗位的常用渠道（在线网站、社交媒体、官网职业发展页面等）为 2-5 个，HR 需要发布或更新一定数量的职位招聘信息。招聘人员登录不同渠道发布职位所花费的时间长吗？使用一键发布后，预计效率提升多少？

- 简历批量初筛 | 节省招聘人员筛选大量简历所花费的时间

几个主流招聘网站是简历的重要来源，但目前这类渠道的简历筛选通过率（简历量与参加第一轮面试人数之间的比例）似乎越来越不令人满意。系统帮助招聘人员能够快速挑选出有效简历（可邀约面试的候选人），对“提高招聘效率”起“关键”作用。此处关键指的是通过系统，使得招聘人员无论经验资深与否，都能很高效完成简历初筛。招聘人员在简历初筛上投入的工作量多大？使用系统简历初筛功能后，预计效率提升多少？

- 面试安排 | 在线平台与候选人、用人经理协调安排面试，提升效率

从调研结果来看，约六成企业对此功能的使用频率高。不太使用的原因包括：有专门的会议室安排系统，与用人经理沟通时间更习惯电话或电子邮件……招聘人员在面试安排的工作量多大？企业是否很需要面试安排功能？

使用系统的另一大好处——储存简历，建立企业人才库，将在报告“候选人关系管理”章节详细讨论。

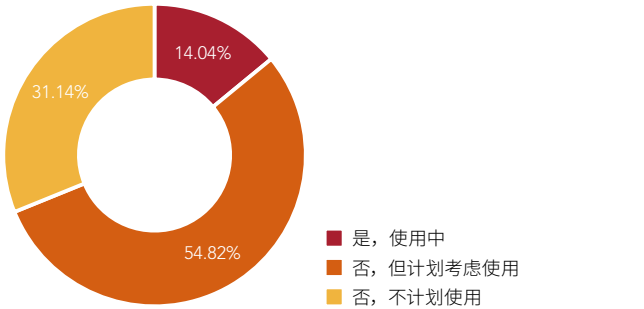
③ 招聘协同对象的影响

使用招聘系统的对象可能涵盖专职招聘人员、HR（非招聘）、面试官、用人部门管理者等利益相关方。需求审批、面试安排、面试记录管理、offer 审批等都有业务人员的参与，用人部门的配合很大程度影响招聘系统的整体使用。尤其对于信息化管理程度不够高的企业，招聘系统的推广要赢得用人经理的配合并不简单，甚至遇到很大的阻力。因而，这也是系统上线前要考虑的因素。

3 候选人关系管理

注释 候选人关系管理 (Candidate Relationship Management) 系统，指企业利用信息技术与互联网技术来建立和管理与潜在候选人的关系，通过系统进行人才数据管理、招聘营销，与候选人互动、吸引候选人求职，保持与候选人的联系，进而提升招聘效率。后文简称为 CRM。

图表 11 参调企业是否正在使用候选人关系管理 (CRM) 或类似系统功能 N=228



根据调研结果可见，尽管企业使用 CRM 系统或类似功能的比例不高，仅 14% (图表 11)，但是超过二分之一的参调企业计划考虑使用，对此有兴趣。

企业招聘者关注候选人关系管理，却很少企业在这方面做得很出色。报告下文将从“理念转变”、“技术支持”、“所需投入”和“其他维度的关联影响”来展开讨论，希望以此为读者提供启示。

理念转变

候选人关系管理不是传统招聘流程管理，本质是把人才作为招聘的核心。

把与关键候选人的关系当作客户关系来经营和管理，已不再是人才搜寻动作或甄选环节，而是通过关系维系、营销品牌，逐渐吸引候选人对企业产生好感。

从发现人才到吸引人才，需要企业不断渗透、影响和改变人才的想法。在这个“营销”的过程中，企业需要销售的不单是企业的工作机会，而是雇主品牌的吸引力、“递橄榄枝的人”的专业度、企业文化与候选人的匹配度等未来职业发展平台的全貌！

因此，企业与候选人之间应有多层次的接触，多方面影响候选人

对企业的认可度和求职意向。在此分析“人才库管理”与“候选人关系管理”的转化。图表 12 所描绘，关系管理有开放的、随时更新的、不时联系的特点。对于招聘系统储存的人才信息，如果仅有分类或搜索、却没有更新，那将改变不了数据资源逐渐陈旧的问题。

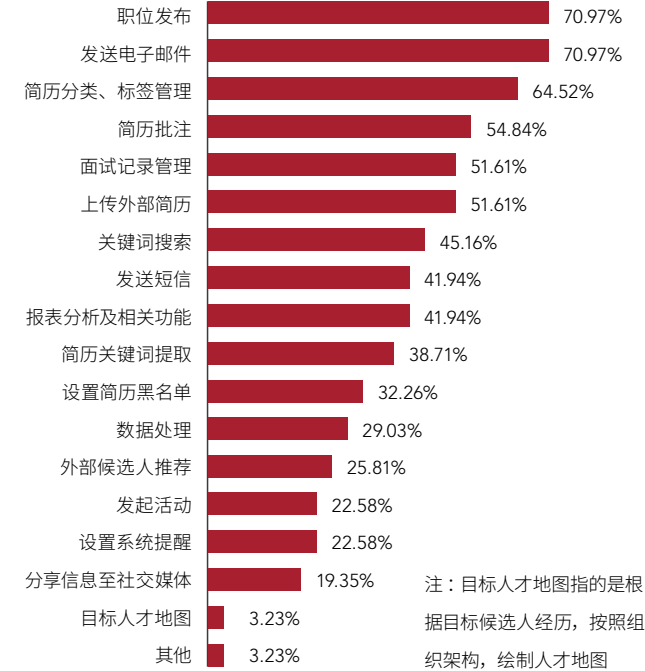
技术支持

技术是候选人关系管理的工具，有利于完成自动化记录简历情况、与候选人的沟通结果、批量联系目标人才等工作。从此次调研来看，企业普遍使用 CRM 系统的职位发布、发送电子邮件 (可批量)、简历分类、标签管理等功能 (图表 13A)。

同时，图表 13B 所示，参调者认为 CRM 系统最有价值的功能主要是发送电子邮件 (可批量)、职位发布、简历分类、标签管理、报表分析等。目前，国内招聘较多产品供应商都在招聘管理系统中融入了一些 CRM 功能，如向未应聘某职位的候选人批量发送邮件 / 短信，以更新企业招聘动态，邀请候选人投递职位。

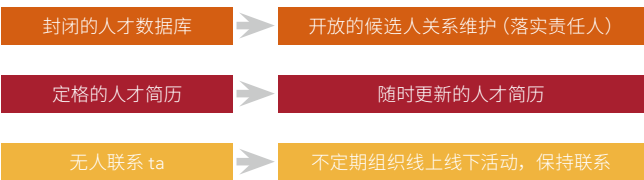
承接上文提及的人才库管理与候选人关系管理的转化，通过技术手段，有些方面可有所改善 (图表 14)。特别要注意的是，邮件联系候选人的回复率高低，不仅和邮件内容相关，也和发送时间有关。

图表 13A 参调企业正在使用的候选人关系管理 (CRM) 功能 / 模块 N=32

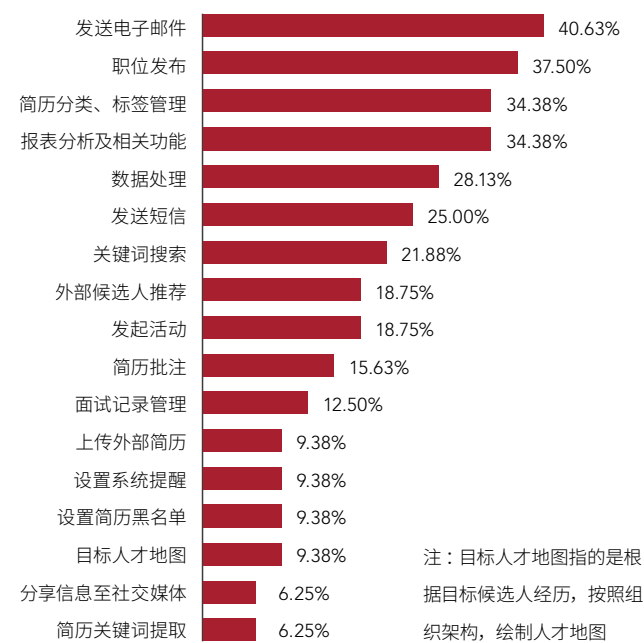


注：目标人才地图指的是根据目标候选人经历，按照组织架构，绘制人才地图

图表 12 人才库管理与候选人关系管理的转化



图表 13B 参调者认为最有价值的候选人关系管理 (CRM) 功能 N=32



图表 14 激活人才库的技术应用

主要挑战	问题诊断	技术应用
简历没有自动更新，需要人工更新	自动更新	企业自行开发技术或采购供应商自动更新服务
人才库简历质量参差	质量把关	在系统内设置筛选简历的规则
仅发邮件联系候选人，没有效果	双向联系	系统邀请候选人订阅感兴趣的职位 发送活动通知，实现线下沟通

所需投入

显然，招聘人员使用 CRM 系统需要时间来熟悉，并且，日常使用其联系候选人更需要不少时间的投入。而一般招聘人员忙于各项招聘工作，他们很难优先于此。企业需要明确使用 CRM 的要求，并对其设定指标，以达成使用 CRM 系统的预期目标。

另一方面，招聘即营销，招聘人员需要：1、了解客户；2、主动出击。这过程的核心是：招聘人员能否打动候选人，使之考虑工作机会。因此，企业需要投入资源培养招聘人员的“销售”能力，这将影响候选人关系管理的结果。就如发送邮件，内容是什么？如何正确把脉客户候选人）的真实需求？——候选人换工作最看重什么？在清楚这一答案后，招聘人员通过系统定期给候选人推送的信息，才更有吸引力。

案例 缘何使用候选人关系管理系统
知名 IT 公司

企业在华业务广泛，需要招聘研发、销售、制造等不同类别的人才，年度总招聘量约一千人，并且用人要求非常高。

缘何使用候选人关系管理（简称 CRM）系统，一方面是因为随着企业使用一体化人力资源管理系统，内部团队对招聘模块进行评估，决定额外采购 CRM 系统，巩固招聘的完整度、与人才联络的紧密程度。另一方面，使用 CRM 也和招聘团队架构设计有关。

企业对招聘的分工较细致，除了常规的招聘人员，还设置两个主要职能：1、招聘客户经理：负责与业务用人经理对接，了解业务需求、管理业务用人预期等；2、潜在人才定位团队：在清楚招聘需求时，团队需要全面地了解评估企业在目标人才心中的知名度如何、是否知道企业最新的招聘岗位、目标人才对企业的兴趣程度。同时，潜在人才定位团队需要提升目标人才对企业的兴趣，以至于他们未来愿意加入企业。

潜在人才联系

潜在人才定位团队主要使用 CRM 系统，由他们把来源于各个渠道的外部人才添加到系统。无论人才目前是否已经准备好找新的工作机会，HR 都会把他们添加到系统，然后进一步去培育和管理他们，最终转化成为企业的人才（quality of hire）。而当企业参加一些招聘活动时，广告单页上会印二维码，潜在候选人通过扫描二维码，可以从移动端加入企业人才社区，未来与企业保持联系。

特别要说的是，企业自从上线 CRM 系统，在供应商对使用者进行培训后，整个企业的使用者都在不断熟悉平台功能，把每个功能都用到极致，使之能在招聘过程发挥作用，同时也进而要求供应商升级和完善功能。

其他维度的关联影响

CRM 系统是 与 候选人 建立 关系的 助推 工具 之一。但 不可能 仅因 为 CRM 系统，就能 实现 这一 重大 突破。

企业可能还需要运营“人才社区”：1、雇主品牌的打造与宣传、2、组织线下活动；3、管理线上讨论组（微信、领英等其他媒介）；4、建立感情纽带（如赠送纪念品、发送节日贺卡等）……

智享会《中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告》分享过强生集团的实践。强生通过胜任力水平把联系过的重要人才分为三

类：a 潜在重要候选人且会考虑强生的工作机会；b 潜在重要候选人，但暂时不考虑强生的工作机会；c 外部重要人才，其本人不太匹配强生的用人需求，但未来可以推荐其他候选人。进而通过短信、微信、邮件与线下活动等方式对以上 3 类人群进行不同程度的关系维护。针对中高管岗位潜在候选人，组织线下活动，邀请业务部门分享公司发展（可公开的信息）与其个人职业生涯发展，宣传员工价值主张（EVP）。

综上，候选人关系管理需要有多方面的努力和时间沉淀，企业应 对此制定中长期的规划。

图表 15A 参调企业正在使用的招聘技术系统 / 平台供应商 N=206

	百分比
内部自行开发	29.61%
北森	25.24%
大易	16.02%
雇得易	9.22%
Oracle/Taleo	9.22%
SAP/SuccessFactors	7.28%
图谱	6.31%
云招	3.40%
e 成	3.40%
Workday	3.40%
诺姆四达	2.43%
IBM/Kenexa	2.43%
Lumesse	0.97%
Umantis	0.97%
用友	0.97%
iCim	0.97%
机遇在线	0.49%
Avature	0.49%
SmashFly	0.49%
PeopleFluent	0.49%
Find.ly	0.49%
蓝凌	0.49%
谷露	0.49%
Sage	0.49%

图表 15B 外资企业正在使用的招聘技术系统 / 平台供应商 N=94

	百分比		百分比
内部自行开发	22.34%	云招	2.13%
Oracle/Taleo	17.02%	诺姆四达	2.13%
北森	17.02%	Lumesse	2.13%
大易	13.83%	Umantis	2.13%
SAP/SuccessFactors	11.70%	iCim	2.13%
图谱	8.51%	用友	1.06%
Workday	7.45%	Avature	1.06%
IBM/Kenexa	5.32%	SmashFly	1.06%
雇得易	4.26%	Find.ly	1.06%
e 成	3.19%	蓝凌	1.06%
		Sage	1.06%

图表 15C 本土企业正在使用的招聘技术系统 / 平台供应商 N=112

	百分比		百分比
内部自行开发	35.71%	Oracle/Taleo	2.68%
北森	32.14%	诺姆四达	2.68%
大易	17.86%	用友	0.89%
雇得易	13.39%	机遇在线	0.89%
图谱	4.46%	PeopleFluent	0.89%
云招	4.46%	谷露	0.89%
SAP/SuccessFactors	3.57%		
e 成	3.57%		

图表 16 参调者对供应商系统的满意度评价

	职位发布 - 多渠道发布	简历处理 - 去重复、按条件搜索等	报表分析 - 按需求生成、追踪来源等	用人经理协同 - 创建需求、审批等	候选人的通知、反馈等互动	人才库管理 - 分类、搜索、联系等	系统使用用户友好性
北森 N=48	7.19	6.9	6.02	6	6.85	6.2	6.58
大易 N=30	7.45	7.12	5.41	6.02	6.54	5.91	6.22
雇得易 N=18	5.5	5.72	5	5.62	5.5	5.94	5.5
Oracle/Taleo N=16	5.88	5.44	6	6.25	5.8	5	5.71
图谱 N=8	7.75	7.63	6.57	/	/	6.88	6.75
云招 N=7	7	7.33	5.4	7	7.6	5.4	7.14
e 成 N=7	6.29	6.14	5.43	5.33	6.17	6.43	6
Workday N=5	6	3.6	5.4	7.2	6	3.8	4.6
SAP/SuccessFactors N=5	6.75	5.8	6.43	6.75	5.33	5.83	6
平均分 (纵列)	6.65	6.19	5.74	6.27	6.22	5.71	6.06

注：10 代表非常满意，5 代表一般 / 不置可否，1 代表非常不满意；没有此功能 / 不适用则填写 0 即可。数据处理过程排除了没有此功能的情况。

4 供应商市场

参调企业招聘技术系统或平台采购外部供应商产品的比例约七成（图表 15A）。其中北森、大易等市场占有率较高。同时，根据企业性质划分，外资企业和本土企业的参调结果请见图表 15B、图表 15C。值得注意的是，超过三分之一的本土企业内部自行开发招聘系统或平台。

调研前期，我们与多位招聘管理者访谈所知，大家对系统的关注维度较集中，主要是职位发布的便捷与否、系统设计的用户友好性等维度。为了了解不同产品的客户反馈，我们邀请参调者针对“职位发布”、“简历处理”、“报表分析”、“用人经理协同”、“候选人互动”、“人才库管理”、“系统用户友好性”等七大维度进行满意度评价，结果（平均分）见图表 16。不过由于针对不同供应商的样本数不同（部分相对有限），并且不同企业选择使用的产品或模块也可能有所不同，因而结果仅供参考。



5 系统技术的未来发展

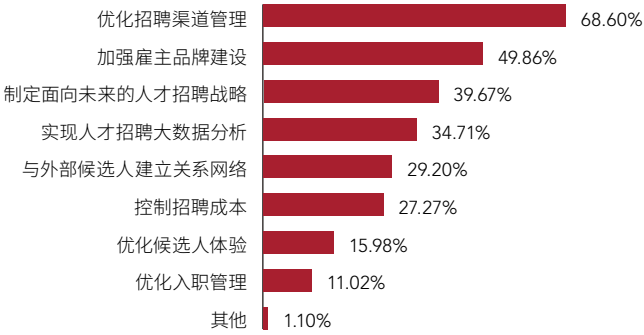
未来 12 个月人才招聘的首要任务

图表 17A 可见，参调企业人才招聘的首要任务包括：1、优化渠道管理；2、加强雇主品牌建设；3、制定面向未来的战略。以招聘量划分，则注意到一些企业认为“实现人才招聘大数据分析”是招聘首要任务之一（图表 17B）。

对招聘技术系统方面的期望与诉求

企业对于供需匹配的速度和质量有很高的期望。图表 18 所示，参调者最希望实现的技术即精准推荐 + 大数据预测。可见，企业的诉求不仅是优化渠道管理（图表 17A），并且寄希望于技术提升来实现人才招聘的智能预测。无论外部市场供应商，还是企业内部团队，大家都在朝着这一方向在开发和更新技术。其中，百度不仅实现了智能人岗匹配，也在招聘不同方面实现技术创新。在此分享百度人才智库团队（TIC）的实践案例，以供参考。

图表 17A 在未来 12 个月内，参调企业人才招聘的首要任务（限选 3 项）N=363



图表 17B 不同招聘量（仅社招）的参调企业人才招聘的首要任务

	0-50	51-200	200 以上
优化招聘渠道管理	74.39%	70.80%	63.29%
加强雇主品牌建设	45.12%	50.44%	53.16%
制定面向未来的人才招聘战略	35.37%	44.25%	38.61%
实现人才招聘大数据分析	28.05%	30.09%	41.14%
与外部候选人建立关系网络	29.27%	34.51%	25.95%
控制招聘成本	31.71%	21.24%	30.38%
优化候选人体验	17.07%	9.73%	18.35%
优化入职管理	10.98%	15.93%	7.59%

图表 18 参调者期望招聘技术系统实现的功能，并根据优先级排序【排序结果】N=229



案例 百度 智能招聘系统
百度人才智库团队 (TIC)

项目背景

百度充分发挥在人工智能和大数据方面的天然优势，在人力资源信息化建设上，不断创新和迭代，开创人力资源管理新高度。百度近两年来通过组建 TIC (Talent Intelligence Center 人才智库)，并由大数据人工智能领域国际著名专家熊辉教授领导，从人才、组织和文化三大业务场景出发，开发了一整套针对业务痛点的智能化人才管理工具和解决方案，并通过包含 6 大功能模块的 TIC 线上系统实现业务落地。系统基于百度自主开发的数十项智能化机器学习模型算法工具，有效支持和辅助了人才获取、人才保留、人才发掘、组织稳定等一整套管理动作，使百度 HR 管理智能化水平处于世界领先地位。

其中，智能招聘子系统作为人才获取的重要智能平台，已经实现了智能人岗匹配、市场趋势预测、人才圈子发掘等功能，大幅提升了人才招聘的效率与效果。

智能招聘

智能人岗匹配

通过自然语言处理 (NLP) 和机器学习，百度智能招聘系统实现了岗位到候选人的双向智能推荐。这一功能改变了人才搜寻 (Sourcing) 依靠人力筛选海量简历的传统模式，通过“人才-岗位”的双向智能匹配，帮助百度快速补充优质人才，大大节省人才搜寻人员的时间成本，提升招聘效率。

功能的几个特色：

1 自动更新与实时性

基于大数据概念，百度人才库面向全网候选人数据自动进行简历获取与信息更新。不断更新的动态人才库将实时同步至简历初筛与人岗匹配环节。自动更新模式将很好的解决历史上一旦简历入库就无人管理和维护的问题，帮助老简历滚动起来，持续成为百度人才获取的有效资源。不仅如此，智能人岗匹配也将基于不断更新的动态人才库，无论有新简历的入库还是有老简历的更新，相应算法模型都将动态提供推荐结果，推荐延迟仅有 10 分钟，保证了业务使用的高时效性。

2 人岗双向匹配

传统的工作推荐系统通常使用基于规则的过滤器和标签体系来对人才库中的海量简历进行分类和管理。然而，推荐系统单单能挑选符合标签要求的简历，显然还不能算为智能。因为符合标签的简历，很大程度依然不等于用人经理所需的人才，因此仅是搜索范围的收窄。

同时，很多工作技能难以用标签进行有效的匹配。例如简历中的“Django 开发”通常会对应工作技能中的“Python 开发”；“关联

规则分析”通常对应“数据挖掘”，因此欠缺经验的 Recruiter 通常很难通过标签体系进行精确的人岗匹配。

百度 TIC 的智能工作推荐系统需要通过人工智能手段实现工作岗位和候选人简历的精确“端到端”匹配，并能够提前预测哪些候选人真正适合当前岗位，最有可能通过面试，并且在该岗位上取得好的工作绩效。

为了实现智能推荐，百度 TIC 让系统能够学会两项任务。任务一，通过自主研发的自然语言处理和机器学习算法自动化明确岗位需求，并基于此对百度海量人才库进行精确的简历初筛，快速排除大量低质量简历，保留优质候选简历。任务二，通过自主研发的人岗匹配神经网络 (PJFNN) 等深度排序学习技术，对工作岗位和初筛后的简历进行智能匹配，自动为当前工作岗位寻找在工作经验和技能上最能够胜任的候选简历，精确推荐优质候选人。

3 推荐结果可视化

百度智能人岗匹配没有预设标签和简历结构，而是直接挖掘简历中的文本与岗位描述中主题的匹配关系，通过历史应聘数据的学习，判断简历与岗位的匹配程度。因此，百度的人岗匹配能够提供更加清晰直观的可视化应用，便于招聘人员理解和使用。如下图所示，通过文本挖掘模型，左边岗位描述中包含 3 个主题，通过可视化展示，招聘人员直观看到简历信息与岗位描述主题的对应关系，从而更好的理解推荐指数，并对候选人做出更有针对性的评估。



通过自然语言处理和机器学习，系统已能模拟前端人才搜寻的工作，减少很大的人员和时间成本。

系统上线前，团队以 10 个招聘岗位进行测试，智能推荐结果的效果与效率都很好。人才搜寻人员 (Sourcer) 搜寻推荐的简历通过用人经理初筛的比例为 10-20% (10 份推荐有 1 至 2 份通过用人经理的筛选)，而百度 TIC 系统此比例为 50-60%。数据说明系统推荐的成功率非常高。

同时，Sourcer 如果随机进行简历搜寻，平均看到 40 份简历才会有 1 份优质简历，而通过百度 TIC 智能系统辅助，推荐名单的前 10 位至少有 5 份属于优质简历，极大提升了效率。



简历推荐



多来源千万份简历自动分发

智能简历筛选和分发

• 市场趋势预测

市场或任一公司任意时刻所处的招聘状态会产生对应招聘需求与招聘主题，并最终体现为招聘广告与文案。百度 TIC 基于自主研发的机器学习模型，从互联网海量招聘信息中挖掘出隐藏在招聘信息中的招聘状态与状态转移趋势。以此为基础，百度能够预先判断市场招聘热点的变化和行业招聘策略的调整，从而有针对性的制定人才战略，预先储备稀缺人才。

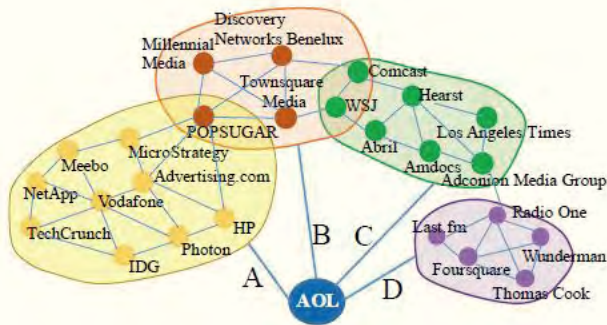
参考：Recruitment Market Trend Analysis with Sequential Latent Variable Models (KDD 2016)

• 人才地图

通过数据分析，人才在公司、组织间的迁徙往往表现出“门当户对”的特征，如 A 公司的某类人才跳槽时往往只会考虑某几家公司，这就形成了该类人才的一个圈子。百度人才智库通过职业社交网站数据构建人才转移网络，并挖掘网络中人才圈子的存在。从结果案例看，比如 A 公司存在 4 类人才圈子，第一类为量化分析师的人才圈子，这类人才通常在 A 公司与其他 10 余家公司前相互转移。这一工具有效支持了百度有针对性的人才获取与保留。

同时，百度人才智库将这一工具应用于公司内部，主动发掘内部转岗中的圈子特征，识别了哪些人更适合哪些内部角色，推动了内部人才流动的有效开展。

参考：Talent Circle Detection in Job Transition Networks (KDD 2016)



• 智能生成招聘广告

该工具把业务部门提出的模糊、片面的招聘需求转化为全面、清晰的人才筛选标准，并智能生成相应招聘广告。具体而言，对外百度人才智库对市场海量招聘数据进行挖掘，建立相对应的模型，分析同类型招聘岗位的招聘广告内容，并提炼岗位差异化“卖点”；对内，百度 TIC 以企业内部详细的职位描述信息为基础，在此基础上简化内容，最终生成对候选人有吸引力的招聘广告。该工具已申请发明专利。

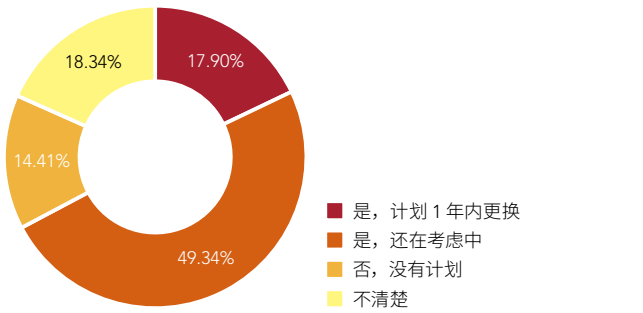
◆ 发展方向

百度智能招聘系统未来将对百度人才获取的全流程提供智能辅助。除了人才搜寻环节外，还将针对人才筛选如面试环节开发智能工具，如根据岗位与候选人情况进行面试的智能建议与面试问题推荐，如主动发掘优秀面试官、建立面试官评估客观标准等。目前相应工具、功能正在开发过程中，即将投入业务使用。

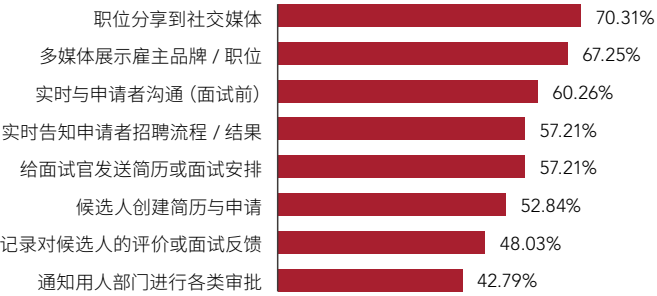
如何看待移动端招聘的未来发展

尽管移动设备的普及率越来越高，社交软件的使用频率非常高，然而招聘业务从 PC 端延展到移动端的趋势还不明显。从企业角度而言，对于移动端招聘技术，目前仅不足两成的企业正在使用，二分之一仍然在计划的阶段（图表 19）。

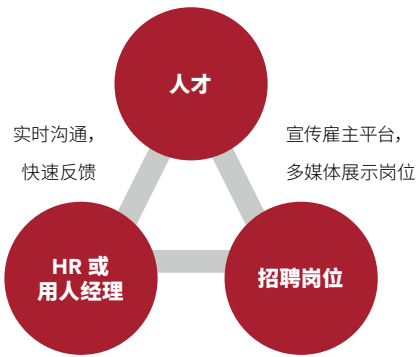
图表 19 参调企业是否计划使用移动端招聘技术系统 / 平台 N=229



图表 20 移动端招聘技术系统 / 平台上，急需实现的功能 N=229



对于未来考虑移动招聘的企业，我们通过此次调研也注意到了两个趋势。其一，相比候选人创建简历和申请（52.84%，图表 20），更多企业认为移动端技术实现的是雇主品牌（职位）的展示或宣传（职位分享到社交媒体 70.31%、多媒体展示雇主品牌 / 职位 67.25%）。其二，移动端技术也有另一重要作用：实时沟通。企业招聘负责人或用人经理可在平台上实时与申请者沟通（面试前）、实时告知申请者招聘流程 / 结果。基于如今的招聘现状，大家对移动平台的期望相对统一：宣传雇主品牌，实时沟通（如图所示）。



案例 施耐德电气 未来设置主题招聘

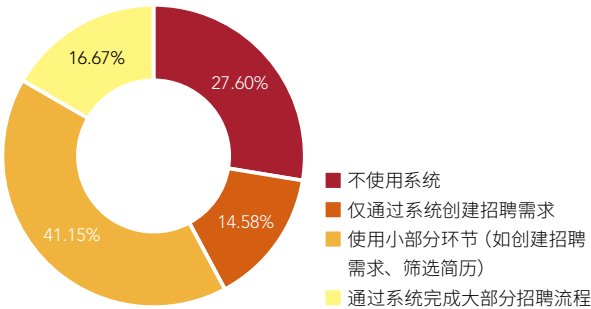
目前，搜索平台的渠道延伸，不仅是招聘网站，也涉及到员工内部推荐和猎头等两个渠道。

- **猎头渠道**：施耐德为他们开设账号，其可上传简历（设置保护期以及排除重复推荐），在 2017 年还会将针对每个分配的职位新增设置评价功能，便于月度或者年度猎头服务数据的跟踪管理；
- **员工内部推荐渠道**：建立立体化渠道——统一移动端（由施耐德电气招聘微信服务号实现，数据同步到搜索平台）和网页版（通过搜索平台实现）的用户数据，真正实现随时随地推荐和追踪。同时可以借助技术及时给予主动的反馈提升内部推荐者的推荐体验。

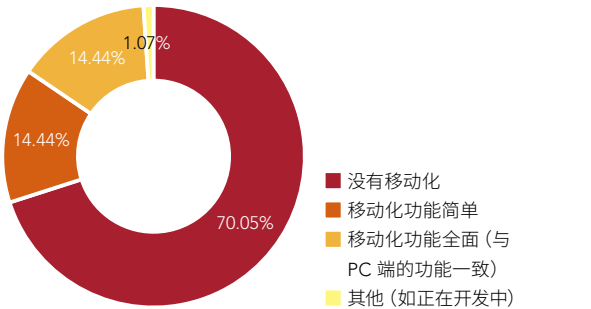
此外，团队正在和供应商合作，设置“主题招聘”模块，未来每个招聘人员不需要通过供应商的后台技术人员人工操作，而是自行借助系统内置的内容编辑工具，制作宣传文档，打包一系列职位进行微信发布。借助技术的优化，招聘人员不仅可以及时以及自主地发布，更容易掌握单个主题招聘项目的数据和效果评估。

标杆数据

附表 1 参调企业业务用人经理 / 面试官使用招聘管理系统 / 申请人跟踪系统的协同程度 N=192



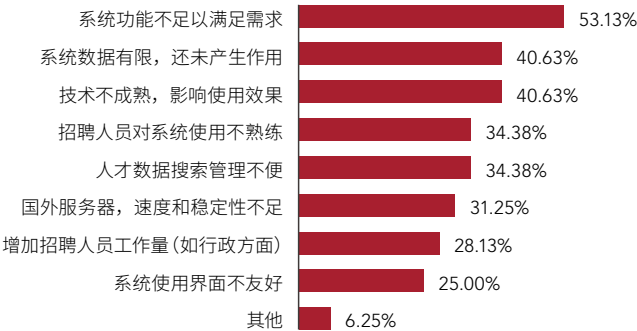
附表 2 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 移动化程度 N=187



附表 3 使用候选人关系管理 (CRM) 或类似系统的有效性评估 N=32

	效果明显	略有效果	不置可否	基本无效果	毫无效果	说不清
控制招聘成本	9.38%	37.50%	37.50%	0	3.13%	12.50%
缩减招聘周期	9.38%	53.13%	25%	0	6.25%	6.25%
提高招聘质量	12.50%	65.63%	9.38%	0	3.13%	9.38%

附表 4 影响候选人关系管理 (CRM) 或类似系统产生效果的主要原因 N=32



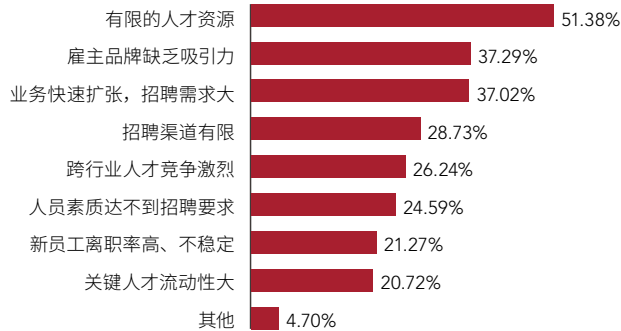
附表 5 候选人关系管理 (CRM) 或类似系统的费用支出 N=32

费用支出	百分比
标准服务费 (元 / 年 / 人)	6.25%
标准 / 一次性采购费用 (元)	18.75%
定制化服务费	3.13%
不确定	71.88%

附表 6 参调企业未来是否继续使用候选人关系管理 (CRM) 系统 N=32

是否继续使用	百分比
是	87.50%
否	0.00%
说不清	12.50%

附表 7 参调企业人才招聘的最大挑战【限选 3 项】N=362



行业数据

图表 1 不同规模企业的年招聘量

	1000 人以下 N=30	1000-2499 人 N=17	2500-9999 人 N=16	10000 人以上 N=18
25 分位	46	200	375	1500
50 分位	74	400	1100	3500
75 分位	153	600	1592	5000

图表 2 企业性质

	1000 人及以上	1000 人以下
外商独资（包括港澳台）	26.92%	13.33%
中外合资	5.77%	3.33%
国有企业 / 国有控股	11.54%	10.00%
中国民营及私营企业	55.77%	73.33%

图表 3 参调企业招聘系统使用状况贴近哪一类描述

	1000 人及以上	1000 人以下
仅通过 Excel 等工具管理招聘工作	19.23%	56.67%
初步搭建招聘系统的基本框架，但还未设置完各个流程模块	13.46%	10.00%
形成相对松散的招聘系统技术框架，基本满足各个招聘流程的需要，但尚需补充和完善	30.77%	26.67%
完善的招聘系统技术框架和模块内容，实现过程跟踪，但不支持预测分析	26.92%	6.67%
不仅有完善的招聘系统技术框架和模块内容，并且能够进行过程、结果分析和预测	9.62%	0.00%

图表 4 参调企业是否正在使用候选人关系管理（CRM）或类似系统功能

	1000 人及以上	1000 人以下
是，使用中	16.67%	7.69%
否，但计划考虑使用	69.05%	61.54%
否，不计划使用	14.29%	30.77%

图表 5 参调企业是否计划使用移动端招聘技术系统 / 平台

	1000 人及以上	1000 人以下
正在使用中	14.29%	15.38%
是，计划使用	61.90%	46.15%
否	2.38%	23.08%
不清楚	21.43%	15.38%

图表 6 移动端招聘技术系统 / 平台上，急需实现的功能

	1000 人及以上	1000 人以下
职位分享到社交媒体	73.17%	63.64%
给面试官发送简历或面试安排	70.73%	45.45%
候选人创建简历与申请	70.73%	36.36%
多媒体展示雇主品牌 / 职位	65.85%	81.82%
实时告知申请者招聘流程 / 结果	63.41%	81.82%
实时与申请者沟通（面试前）	60.98%	63.64%
记录对候选人的评价或面试反馈	58.54%	27.27%
通知用人部门进行各类审批	56.10%	45.45%

高科技（IT、互联网）N=82

图表 7 参调企业人才招聘的最大挑战（限选 3 项）

	1000 人及以上	1000 人以下
有限的人才资源	58.82%	53.33%
雇主品牌缺乏吸引力	36.89%	66.67%
业务快速扩张，招聘需求大	36.61%	30.00%
招聘渠道有限	28.42%	20.00%
跨行业人才竞争激烈	25.96%	23.33%
人员素质达不到招聘要求	24.32%	26.67%
新员工离职率高、不稳定	21.04%	20.00%
关键人才流动性大	20.49%	20.00%

图表 8 在未来 12 个月内，参调企业人才招聘的首要任务（限选 3 项）

	1000 人及以上	1000 人以下
加强雇主品牌建设	59.62%	56.67%
优化招聘渠道管理	57.69%	60.00%
制定面向未来的人才招聘战略	48.08%	40.00%
实现人才招聘大数据分析	32.69%	26.67%
与外部候选人建立关系网络	26.92%	23.33%
控制招聘成本	25.00%	33.33%
优化候选人体验	11.54%	13.33%
优化入职管理	7.69%	16.67%

图表 9 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

	1000 人及以上	1000 人以下
仅非常简易的数据分析	35.14%	55.56%
不能按需，系统固定模板设置	16.22%	0.00%
按需求生成（可针对需求部门、职位等）	27.03%	33.33%
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	16.22%	11.11%
其他	5.41%	0.00%

图表 10 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统（ATS）移动化程度

	1000 人及以上	1000 人以下
没有移动化	58.33%	88.89%
移动化功能简单	22.22%	0.00%
移动化功能全面（与 PC 端的功能一致）	11.11%	11.11%
其他（如正在开发中）	8.33%	0.00%

图表 11 参调企业业务用人经理 / 面试官使用招聘管理系统 / 申请人跟踪系统的协同程度

	1000 人及以上	1000 人以下
不使用系统	18.92%	11.11%
仅通过系统创建招聘需求	16.22%	11.11%
使用小部分环节（如创建招聘需求、筛选简历）	40.54%	55.56%
通过系统完成大部分招聘流程	24.32%	22.22%

汽车及零部件 N=43

图表 1 不同规模企业的年招聘量

	1000 人以下 N=10	1000-2499 人 N=6	2500-9999 人 N=13	10000 人以上 N=14
25 分位	29	125	150	180
50 分位	55	275	500	700
75 分位	164	625	900	2125

图表 2 企业性质

	百分比
外商独资 (包括港澳台)	48.84%
中外合资	27.91%
国有企业 / 国有控股	16.28%
中国民营及私营企业	6.98%

图表 3 参调企业招聘系统使用状况贴近哪一类描述

	百分比
仅通过 Excel 等工具管理招聘工作	23.26%
初步搭建招聘系统的基本框架, 但还未设置完各个流程模块	13.95%
形成相对松散的招聘系统技术框架, 基本满足各个招聘流程的需要, 但尚需补充和完善	23.26%
完善的招聘系统技术框架和模块内容, 实现过程跟踪, 但不支持预测分析	30.23%
不仅有完善的招聘系统技术框架和模块内容, 并且能够进行过程、结果分析和预测	9.30%

图表 4 参调企业是否正在使用候选人关系管理 (CRM) 或类似系统功能

	百分比
是, 使用中	21.21%
否, 但计划考虑使用	51.52%
否, 不计划使用	27.27%

图表 5 参调企业是否计划使用移动端招聘技术系统 / 平台

	百分比
正在使用中	15.15%
是, 计划使用	54.55%
否	12.12%
不清楚	18.18%

图表 6 移动端招聘技术系统 / 平台上, 急需实现的功能

	百分比
职位分享到社交媒体	72.73%
多媒体展示雇主品牌 / 职位	63.64%
实时告知申请者招聘流程 / 结果	60.61%
给面试官发送简历或面试安排	54.55%
候选人创建简历与申请	51.52%
实时与申请者沟通 (面试前)	48.48%
记录对候选人的评价或面试反馈	39.39%
通知用人部门进行各类审批	30.30%

图表 7 参调企业人才招聘的最大挑战 (限选 3 项)

	百分比
有限的人才资源	60.47%
业务快速扩张, 招聘需求大	44.19%
跨行业人才竞争激烈	32.56%
雇主品牌缺乏吸引力	27.91%
招聘渠道有限	23.26%
关键人才流动性大	23.26%
人员素质达不到招聘要求	20.93%
新员工离职率高、不稳定	9.30%

图表 8 在未来 12 个月内, 参调企业人才招聘的首要任务 (限选 3 项)

	百分比
优化招聘渠道管理	65.12%
加强雇主品牌建设	48.84%
实现人才招聘大数据分析	46.51%
制定面向未来的人才招聘战略	41.86%
与外部候选人建立关系网络	30.23%
控制招聘成本	27.91%
优化候选人体验	16.28%
优化入职管理	4.65%

图表 9 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

	百分比
仅非常简易的数据分析	36.67%
不能按需, 系统固定模板设置	20.00%
按需求生成 (可针对需求部门、职位等)	26.67%
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	16.67%

图表 10 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 移动化程度

	百分比
没有移动化	75.86%
移动化功能简单	10.34%
移动化功能全面 (与 PC 端的功能一致)	13.79%
其他 (如正在开发中)	0.00%

图表 11 参调企业业务用人经理 / 面试官使用招聘管理系统 / 申请人跟踪系统的协同程度

	百分比
不使用系统	16.67%
仅通过系统创建招聘需求	16.67%
使用小部分环节 (如创建招聘需求、筛选简历)	46.67%
通过系统完成大部分招聘流程	20.00%

电子电气与机械制造 N=35

图 表 1 不同规模企业的年招聘量

	1000 人以下 N=11	1000-2499 人 N=3	2500-9999 人 N=13	10000 人以上 N=7
25 分位	16	160	150	200
50 分位	50	300	300	500
75 分位	130	300	425	1000

图 表 2 企业性质

	百分比
外商独资 (包括港澳台)	57.14%
中外合资	5.71%
国有企业 / 国有控股	5.71%
中国民营及私营企业	31.43%

图 表 3 参调企业招聘系统使用状况贴近哪一类描述

	百分比
仅通过 Excel 等工具管理招聘工作	31.43%
初步搭建招聘系统的基本框架, 但还未设置完各个流程模块	8.57%
形成相对松散的招聘系统技术框架, 基本满足各个招聘流程的需要, 但尚需补充和完善	25.71%
完善的招聘系统技术框架和模块内容, 实现过程跟踪, 但不支持预测分析	34.29%
不仅有完善的招聘系统技术框架和模块内容, 并且能够进行过程、结果分析和预测	0.00%

图 表 4 参调企业是否正在使用候选人关系管理 (CRM) 或类似系统功能

	百分比
是, 使用中	0.00%
否, 但计划考虑使用	25.00%
否, 不计划使用	75.00%

图 表 5 参调企业是否计划使用移动端招聘技术系统 / 平台

	百分比
正在使用中	20.83%
是, 计划使用	8.33%
否	41.67%
不清楚	29.17%

图 表 6 移动端招聘技术系统 / 平台上, 急需实现的功能

	百分比
职位分享到社交媒体	78.26%
多媒体展示雇主品牌 / 职位	78.26%
实时告知申请者招聘流程 / 结果	73.91%
给面试官发送简历或面试安排	69.57%
实时与申请者沟通 (面试前)	52.17%
记录对候选人的评价或面试反馈	47.83%
候选人创建简历与申请	43.48%
通知用人部门进行各类审批	30.43%

图 表 7 参调企业人才招聘的最大挑战 (限选 3 项)

	百分比
有限的人才资源	46.88%
招聘渠道有限	40.63%
人员素质达不到招聘要求	34.38%
雇主品牌缺乏吸引力	31.25%
业务快速扩张, 招聘需求大	25.00%
跨行业人才竞争激烈	21.88%
新员工离职率高、不稳定	21.88%
关键人才流动性大	21.88%

图 表 8 在未来 12 个月内, 参调企业人才招聘的首要任务 (限选 3 项)

	百分比
优化招聘渠道管理	73.53%
加强雇主品牌建设	44.12%
实现人才招聘大数据分析	38.24%
制定面向未来的人才招聘战略	32.35%
与外部候选人建立关系网络	29.41%
控制招聘成本	29.41%
优化候选人体验	11.76%
优化入职管理	5.88%

图 表 9 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

	百分比
仅非常简易的数据分析	27.78%
不能按需, 系统固定模板设置	27.78%
按需求生成 (可针对需求部门、职位等)	33.33%
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	11.11%

图 表 10 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 移动化程度

	百分比
没有移动化	88.89%
移动化功能简单	0.00%
移动化功能全面 (与 PC 端的功能一致)	11.11%
其他 (如正在开发中)	0.00%

图 表 11 参调企业业务用人经理 / 面试官使用招聘管理系统 / 申请人跟踪系统的协同程度

	百分比
不使用系统	38.89%
仅通过系统创建招聘需求	22.22%
使用小部分环节 (如创建招聘需求、筛选简历)	22.22%
通过系统完成大部分招聘流程	16.67%

消费品（含快消与耐消） N=41

图表 1 不同规模企业的年招聘量

	1000 人以下 N=10	1000-2499 人 N=9	2500-9999 人 N=10	10000 人以上 N=10
25 分位	48	140	200	450
50 分位	85	220	425	1200
75 分位	148	900	775	2600

图表 2 企业性质

	百分比
外商独资（包括港澳台）	41.46%
中外合资	7.32%
国有企业 / 国有控股	9.76%
中国民营及私营企业	41.46%

图表 3 参调企业招聘系统使用状况贴近哪一类描述

	百分比
仅通过 Excel 等工具管理招聘工作	34.15%
初步搭建招聘系统的基本框架，但还未设置完各个流程模块	4.88%
形成相对松散的招聘系统技术框架，基本满足各个招聘流程的需要，但尚需补充和完善	19.51%
完善的招聘系统技术框架和模块内容，实现过程跟踪，但不支持预测分析	31.71%
不仅有完善的招聘系统技术框架和模块内容，并且能够进行过程、结果分析和预测	9.76%

图表 4 参调企业是否正在使用候选人关系管理（CRM）或类似系统功能

	百分比
是，使用中	14.81%
否，但计划考虑使用	55.56%
否，不计划使用	29.63%

图表 5 参调企业是否计划使用移动端招聘技术系统 / 平台

	百分比
正在使用中	18.52%
是，计划使用	55.56%
否	14.81%
不清楚	11.11%

图表 6 移动端招聘技术系统 / 平台上，急需实现的功能

	百分比
实时与申请者沟通（面试前）	81.48%
职位分享到社交媒体	77.78%
多媒体展示雇主品牌 / 职位	74.07%
实时告知申请者招聘流程 / 结果	62.96%
候选人创建简历与申请	55.56%
记录对候选人的评价或面试反馈	55.56%
给面试官发送简历或面试安排	51.85%
通知用人部门进行各类审批	44.44%

图表 7 参调企业人才招聘的最大挑战（限选 3 项）

	百分比
雇主品牌缺乏吸引力	41.46%
跨行业人才竞争激烈	36.59%
有限的人才资源	34.15%
新员工离职率高、不稳定	34.15%
业务快速扩张，招聘需求大	31.71%
招聘渠道有限	29.27%
人员素质达不到招聘要求	24.39%
关键人才流动性大	21.95%

图表 8 在未来 12 个月内，参调企业人才招聘的首要任务（限选 3 项）

	百分比
优化招聘渠道管理	72.50%
加强雇主品牌建设	52.50%
控制招聘成本	40.00%
制定面向未来的人才招聘战略	35.00%
实现人才招聘大数据分析	30.00%
与外部候选人建立关系网络	30.00%
优化候选人体验	25.00%
优化入职管理	10.00%

图表 9 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

	百分比
仅非常简易的数据分析	18.52%
不能按需，系统固定模板设置	51.85%
按需求生成（可针对需求部门、职位等）	18.52%
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	11.11%

图表 10 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统（ATS）移动化程度

	百分比
没有移动化	57.69%
移动化功能简单	15.38%
移动化功能全面（与 PC 端的功能一致）	26.92%
其他（如正在开发中）	0.00%

图表 11 参调企业业务用人经理 / 面试官使用招聘管理系统 / 申请人跟踪系统的协同程度

	百分比
不使用系统	34.62%
仅通过系统创建招聘需求	7.69%
使用小部分环节（如创建招聘需求、筛选简历）	42.31%
通过系统完成大部分招聘流程	15.38%

生命科学 N=39

图表 1 不同规模企业的年招聘量

	1000 人以下 N=15	1000-2499 人 N=5	2500-9999 人 N=12	10000 人以上 N=6
25 分位	50	75	100	115
50 分位	100	300	250	750
75 分位	100	325	2500	4000

图表 2 企业性质

	百分比
外商独资 (包括港澳台)	53.85%
中外合资	5.13%
国有企业 / 国有控股	7.69%
中国民营及私营企业	33.33%

图表 3 参调企业招聘系统使用状况贴近哪一类描述

	百分比
仅通过 Excel 等工具管理招聘工作	41.03%
初步搭建招聘系统的基本框架, 但还未设置完各个流程模块	5.13%
形成相对松散的招聘系统技术框架, 基本满足各个招聘流程的需要, 但尚需补充和完善	33.33%
完善的招聘系统技术框架和模块内容, 实现过程跟踪, 但不支持预测分析	15.38%
不仅有完善的招聘系统技术框架和模块内容, 并且能够进行过程、结果分析和预测	5.13%

图表 4 参调企业是否正在使用候选人关系管理 (CRM) 或类似系统功能

	百分比
是, 使用中	21.74%
否, 但计划考虑使用	47.83%
否, 不计划使用	30.43%

图表 5 参调企业是否计划使用移动端招聘技术系统 / 平台

	百分比
正在使用中	21.74%
是, 计划使用	47.83%
否	13.04%
不清楚	17.39%

图表 6 移动端招聘技术系统 / 平台上, 急需实现的功能

	百分比
职位分享到社交媒体	81.82%
多媒体展示雇主品牌 / 职位	72.73%
给面试官发送简历或面试安排	72.73%
实时与申请者沟通 (面试前)	63.64%
记录对候选人的评价或面试反馈	63.64%
实时告知申请者招聘流程 / 结果	59.09%
候选人创建简历与申请	59.09%
通知用人单位进行各类审批	45.45%

图表 7 参调企业人才招聘的最大挑战 (限选 3 项)

	百分比
有限的人才资源	61.54%
业务快速扩张, 招聘需求大	38.46%
雇主品牌缺乏吸引力	35.90%
招聘渠道有限	30.77%
跨行业人才竞争激烈	23.08%
关键人才流动性大	20.51%
人员素质达不到招聘要求	15.38%
新员工离职率高、不稳定	15.38%

图表 8 在未来 12 个月内, 参调企业人才招聘的首要任务 (限选 3 项)

	百分比
优化招聘渠道管理	68.42%
制定面向未来的人才招聘战略	50.00%
加强雇主品牌建设	47.37%
与外部候选人建立关系网络	36.84%
实现人才招聘大数据分析	31.58%
控制招聘成本	18.42%
优化候选人体验	15.79%
优化入职管理	10.53%

图表 9 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

	百分比
仅非常简易的数据分析	25.00%
不能按需, 系统固定模板设置	43.75%
按需求生成 (可针对需求部门、职位等)	25.00%
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	6.25%

图表 10 参调企业使用的招聘管理系统 / 申请人跟踪系统 (ATS) 移动化程度

	百分比
没有移动化	86.67%
移动化功能简单	13.33%
移动化功能全面 (与 PC 端的功能一致)	0.00%
其他 (如正在开发中)	0.00%

图表 11 参调企业业务用人经理 / 面试官使用招聘管理系统 / 申请人跟踪系统的协同程度

	百分比
不使用系统	50.00%
仅通过系统创建招聘需求	12.50%
使用小部分环节 (如创建招聘需求、筛选简历)	37.50%
通过系统完成大部分招聘流程	0.00%



我们的展望

较早以前，企业使用者对招聘系统的需求主要围绕招聘的某一个阶段，常用的即收集简历、筛选简历。但是，现如今已大不相同，企业对招聘的理解更加“全景”。招聘者既需要在人选应聘前，有一系列发现候选人、绘制人才地图（mapping）、主动联系、说服候选人、获得人才简历的动作，又需要考察试用期通过率、入职 1 年员工的工作绩效等结果，回顾人才评价的有效性，提升招聘质量和效率。

伴随着招聘概念的演变，用户对系统的要求自然也发生变化。招聘系统的采购者、开发者或产品管理负责人需要分析利益相关者对招聘系统的需求，更加需要全盘考虑使用系统的挑战。

系统的搭建

明确招聘信息流

关键 系统自动化的输入输出逻辑；线上线下流程环节的衔接

企业开展信息化项目时，从有招聘需求开始，招聘信息的获取、输入、流转、信息再返回，一系列的线上输入输出逻辑需要非常清晰。如企业多个系统涉及招聘信息，数据应该从哪个系统录入或复制，也需要明确。一旦系统部署完毕、实施上线后，如果再发现大量流程问题，不仅影响流程效率，甚至可能导致系统需重新规划或定制，而且容易使高层管理者和系统用户质疑信息化管理的有效性。

双向管理人才数据

关键 站在入职员工的角度考虑；细分未入职的人才分类（Pre-boarding、精品人才库、通用简历池等）

系统方案不仅要实现招聘流程的单向管理，更应在输出阶段（入职、未入职人员信息）实现双向管理。对于未入职的人才资源，企业需要进行人才细分，并重视人才营销、培养他们未来重新考虑工作机会；对于入职人才，企业要从员工推荐的角度，激活他们为企业推荐人脉。此外，对于推荐候选人的第三方招聘服务供应商，企业也要通过招聘数据分析，合理利用和激励他们，形成供应商战略伙伴体系，帮助企业更高效完成人才招聘及雇主品牌传播。

系统的使用

制定信息输入规则

信息的准确性和完整性是使用系统最根本的要求。因此，使用系统应有明确的输入规则。自动输入：同步职位发布（渠道），简历收集入库，自动对接外部渠道。人工输入：1、人往往不适应新事物，对于新采购或开发招聘系统，管理者需要制定清晰的输入规则，保证招聘人员录入和维护人才信息。2、应设置专人负责新系统的推广、使用和后续持续跟踪管理，责任落实到人。此外，如果系统设定必须经过此系统管理 offer，入职流程才能对接数据到核心人事系统，则推广就相对容易很多。

◆ 全局把控招聘状况

- 招聘人员管理：日常工作情况、业绩达成情况；
- 招聘进度管理：招聘完成率、招聘周期、招聘项目等情况。

利用招聘数据，形成可视化的招聘管理平台，使招聘管理者实时了解招聘整体工作的健康度，各个岗位的招聘进展以及招聘人员绩效（日常工作情况、业绩达成情况等），以便做到全局把控，提高招聘整体效率。

同时，平台可帮助招聘人员了解自己的工作情况，如每周的时间利用率、各个招聘阶段的努力或参与程度、自身工作的挑战和能力水平等，使之找到改善空间，加强自我管理的意识。

◆ 制定人才搜索方向

使用招聘系统，不仅能够管控流程，更有价值的就是沉淀“大数据”。借助系统平台，企业可储备非常多的人才数据。针对招聘特定条件的目标候选人时，招聘人员可导出匹配的人才信息，制定更准确的搜索方向。人才信息 = 简历字段 + 面试评价 + 企业好感度 + 期望薪酬（或其他求职期望）。企业使用招聘系统，应重视人才档案信息的管理，并使之真正作用于人才搜寻。同样，也可利用这样的数据报告影响和管理用人经理预期。

简历字段	面试评价	企业好感度
工作经验	应聘职位业务能力的匹配度	A 类 考虑新机会
工作地点	综合素质	B 类 不考虑新机会，只考虑同一职位
职位类别	企业文化的匹配度	C 类 愿意推荐朋友
……	……	D 类 不愿意推荐朋友

🔗 系统的升级

◆ 从候选人体验出发

- 支持信息查询和订阅

候选人作为招聘流程中的关键人物，系统有必要为他们提供简便的信息查询、实时反馈等功能，使之了解应聘流程和面试情况。对于落选的人员，系统可设置“职位订阅”等接口，引导他们保持对企业的关注，或投递其他职位。

- 重视输出信息

很多招聘系统都嵌入了面试通知、Offer 通知等面向候选人的信息输出功能，方便招聘人员的工作。但值得注意的是，针对候选人的信息输出，应考虑信息是否简单明确，是否包含他们关注的内容。系统输出不能仅为通知式，而是应在内置模板上考虑用户观感和体验，从系统整体把控输出信息。

◆ 从大数据分析出发

- 招聘大数据分析

大数据分析和人工智能在许多领域已被应用，但在企业内部的人力资源管理上依然少有实践。大数据，顾名思义必然是海量数据的协同整合。因此，除了招聘数据以外，组织结构、人才管理等不同方面的数据也需要考虑在内，企业才有可能进行人力资源的大数据分析与预测。例如，企业信息系统需要接入企业资源计划（ERP）系统数据、外部开放的社交平台数据、内部人员流动数据、员工曾经工作的公司与部门数据、组织架构重组等数据，并对此整合分析，再归纳出不同招聘岗位的人才来源，建立灵活的人才地图，作用于招聘效率。运用大数据升级招聘系统，其背后涵盖相当复杂的课题，却也可能大大升级招聘的效率。

- 智能推荐

从搜寻简历到智能推荐的转变，需要企业投入大量资源来实现，包括运用机器学习算法、数据清洗、排序算法等多重技术。尽管企业内部已有职位说明书、绩效目标、能力模型等非常多的维度可用于挑选人才，但让系统实现智能推荐，其挑战不言而喻。企业管理者应考虑内外部条件，选择适合所在企业的方式方法，以实现人才搜寻的升级迭代。

🔗 前沿思考：如何定义移动化招聘系统

互联网 + 时代，智能设备是很多人的“第一屏”——获取资源的首要媒介。调研数据可见，近七成企业正在使用和计划使用移动端招聘平台，希望以此宣传雇主品牌，与候选人实时沟通。

在此提出疑问，移动化时代，企业需要的是 PC 端招聘系统的移动版吗？网页版招聘广告转到移动版吗？一个便于宣传雇主品牌、与候选人实时沟通的移动化招聘系统，很可能不是 PC 端页面的翻版，而是与此有本质区别。企业如需开发移动化的招聘系统，应在规划设计招聘系统的初期就考虑候选人在移动端的需求。从招聘流程、简历投递、安排面试、应聘反馈等不同方面，管理者都需要从移动端的视角来考量。



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 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 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。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

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

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

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖盛典，这三个奖项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团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

招聘系统使用与优化调研报告

THE IMPLEMENTATION AND OPTIMIZATION OF TALENT ACQUISITION SYSTEM SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。