

候选人体验提升与维护研究报告

Candidate Experience Enhancement 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)



吴琼

人力资源部雇主品牌 & 招聘项目经理
凤凰网



熊玉玲

前校园招聘及雇主品牌经理
前华星光电



黄鸣

集团招聘 COE 负责人
文思海辉



张斯维

全国招聘经理
喜利得(中国)商贸有限公司

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。



钱莹莹

钱莹莹现任人力资源智享会 (HREC) 咨询顾问一职, 负责的报告有: 人力资源信息化管理实践、国际化人才培养。
钱莹莹毕业于英国格拉斯哥大学, 获得国际战略营销硕士学位。



前言

候选人从迈入招聘流程就开始形成对雇主的印象。候选人对雇主印象的好与坏，将直接决定其是否愿意进入下一个流程，直接影响最终招聘结果。

积极的候选人体验是建立在体系化、全流程的闭环之上，当前还是有许多企业无法落实到全面的体验提升与维护。但本次调研发现，市场对于“候选人体验”的概念很热，企业在一定程度上都会通过优化招聘流程，提升求职者的应聘体验。然而，数据结果显示，局部优化仍然会造成体验断层。

缺乏一致性体验维护的问题凸显：



“在各个流程节点中，最为关键的因素是企业传递的信息是否一致？”

“在企业文化和工作环境方面，是否能保证候选人看到的始终如一？在入职后是否给予他们的期望也保持不变？”

“体系的形成中，人员的成熟度是最容易入手，也最难提升。整个招聘流程是由不同部门的人员衔接，候选人很有可能会接触到不同的人员角色。

“如果每个人传递的信息和内容不一致，就很危险。”

本篇报告致力于帮助企业形成一致和体系化的招聘体验管理：

首先，观察市场现状和成熟度情况，了解市场中的企业对于候选人体验的概念是否在同一层面；

其次，候选人体验是全程式交互，报告将呈现完整的体验触点，提供可设计体验的环节；梳理候选人应聘历程的心理变化，分析他们在各阶段的需求与心理。

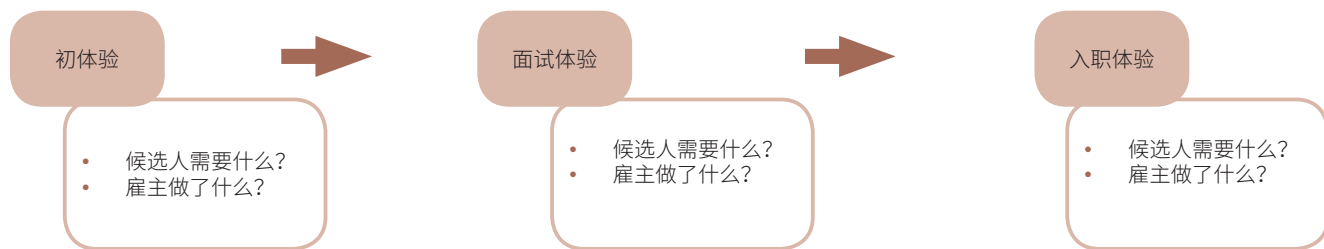
最后，在初体验、面试体验和入职体验中，对比候选人的需求与雇主的实际行为，提供可参考与落地的行动方案。



候选人体验的形成



候选人体验的管理与优化



报告目录



P04 前言

P07 Key Findings

P09 概念和定义

P11 市场现状

现状

挑战

原因

P13 体验的产生

常规的招聘流程

候选人的四次决策场景

影响决策的因素？

固定交互场景：8 大触点的形成

三个阶段的体验场景

P18 初体验

候选人在寻找什么？

雇主在做什么？

Checklist

P25 面试体验

候选人想要什么？

雇主在做什么？

Checklist

P43 入职体验

候选人想要什么？

雇主在做什么？

Checklist



Key Findings

招聘体验管理现状

仅有五成的参调企业，熟悉理念并致力于提升体验

- 本次调研中超过 95% 的参调企业了解提升候选人体验的概念。
- 仅仅 50% 的企业，将想法与概念落实到体验管理的行为。

核心挑战

- 57.14% 的参调企业认为他们的体验管理没有形成一体化，容易给候选人造成体验断层。

局部优化：“哪里有问题，解决哪里”

- 在 121 家已实施候选人体验管理的企业中，超过半数 (62.81%) 的企业只停留在局部、表面的优化，主要体现在“哪里有问题，解决哪里”。
- 原因在于，参与招聘的人员角色和职责分布广泛，难以衔接 (38.02%) 和信息化技术运用不支持 (31.04%)。

初体验：企业缺乏与候选人沟通效率，招聘信息的真实性存疑

- **招聘效率低造成候选人中途退出**：候选人中途放弃应聘，不参与面试，归咎于“岗位申请后，至面试通知之间太漫长，候选人放弃等待。” (67.82%)。
- **招聘信息真实性不足将影响雇主口碑**：虽然调研中，57.92% 的参调企业表明会提供真实、精准的招聘信息，但根据反馈，仍有将近半数企业的招聘信息与实际不一致，其中“岗位职责描述与实际不符 (59.09%)”是主要的问题。
- **HR 缺少与候选人及时连接**：简历投递之前，候选人无法与 HR 直接联系 (42.53%)，当他们的问题无法得到响应，可能会降低岗位申请热情和意向。

面试体验：面试官的表现极大影响候选人对雇主的评价

- **面试官带来的体验断层明显**：面试官的专业度是影响候选人对于应聘体验和雇主评价的核心因素，如果面试官表现不佳，极易给候选人带来负面印象（60.83%）；
- **缺少充分的反馈与沟通**：岗位填充后没有通知候选人也是形成负面印象；而 39.58% 的企业不主动告知未通过候选人的面试结果，直接放弃对话；而 33.33% 的企业，即使告知结果，也是自动发送标准的话术。在充分沟通的层面上，候选人的需求依然未满足，企业仍有提升的空间。

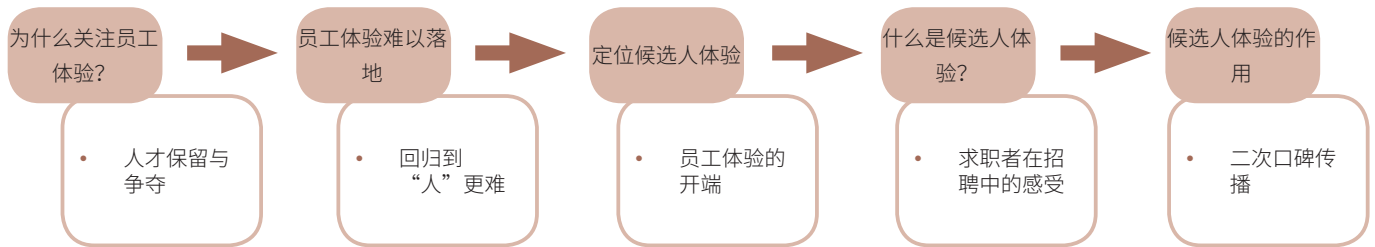
入职体验：高效快捷与提前融入候选人

- **E-onboarding 趋势明显**：72.08% 的企业认为，便捷、高效、线上化的入职体验是候选人共同关注的方向。
- **候选人期望提前沟通与融入**：50.27% 的企业认为，有工作经验的候选人更期望在入职前能和直线经理沟通，提前融入新公司。
- **无体系化的候选人维护安排**：企业认为校园招聘的学生更希望有人性化、多频次的沟通与维系，住房帮助与提前培训的需求也很明显，分别为（43.86%）和（40.35%）。但是，仅有 43.33% 的参调企业会制定体系化的 offer 跟踪计划，定期与候选人维护关系。但是，仅有 43.33% 的参调企业会制定体系化的 offer 跟踪计划，定期与候选人维护关系。



概念和定义

-- 从“员工体验”到“候选人体验”



企业为什么关注员工体验？

对于越来越多的员工而言，工作已经从谋生手段转变为获得高品质生活的手段，工作场景与生活场景已密不可分，人们越来越关注自我价值的实现。

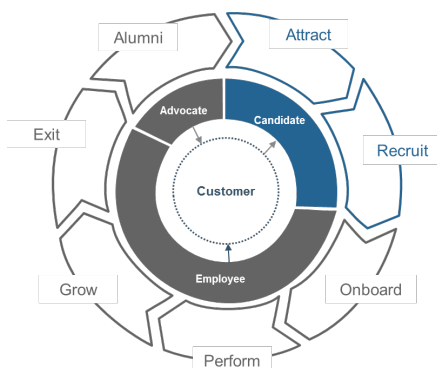
借此，我们看到客户不断升级的消费需求和发展速度，不断增强的自我个性的需求，驱使企业不断的关注员工需求，提供优质的员工体验才能掌握更优质的人才。

关注候选人体验：员工体验开启的窗口

从员工生命周期表中看到，在员工入职之前，作为候选人阶段是员工体验的开端，此时将会建立对于企业的第一印象。周期短、用户群体可精准定位、场景和阶段清晰、交互历程可分析，这些因素为体验“设计”提供支持条件。候选人体验作为员工生命周期的开端，对于企业雇主品牌和新员工敬业度提升、对企业的认可度提升都有举足轻重的影响力。

员工体验实施：难以落地

图表1的员工生命周期显示，从人力资源管理中落实员工体验，须经过庞大的工作量、漫长的实施周期才有显著效果。微观来看，员工体验是薪酬福利和企业提供的硬件设施，但本质是企业的管理将回归到员工本身，提升员工对企业所提供的服务的感受和评估。然而人力资源力所能及的工作，但是对于员工体验而言，还不是一个完整的体验。



图表1 员工体验的生命周期 (McLean & Company)

华星光电关注候选人体验的最终目的，是希望能通过提升候选人影片体验的方式解决招聘人员报到率不高的问题。同时在体验的基础上，传递企业的文化形象和价值观。

浪潮认为如今的招聘将是人才驱动战略，以前是战略改变组织，组织再驱动人才；而现在整个人才成为战略的驱动力，企业在人才争夺站上需要思考的更多。

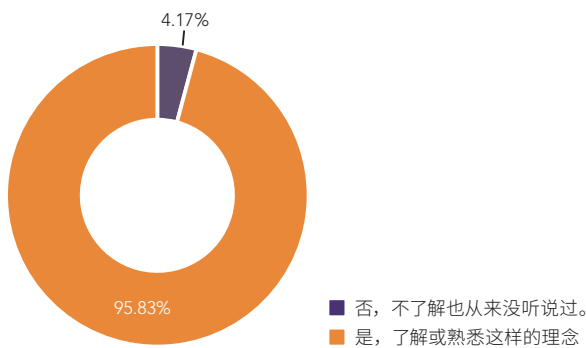
某制造企业是想通过招聘来提升公司的雇主品牌，在感受到招聘压力时，期望提升雇主品牌的同时也能增加招聘的成功率。其公司本身也是从招聘和雇主品牌的角度来诠释体验。

候选人体验：求职者在招聘流程中的感受

在图表 2 数据呈现，本次调研中绝大多数参调企业，都了解候选人体验的概念和定义。什么是候选人体验？许多企业简单的将其认为是“求职者在招聘流程中的感受”。通俗的来讲，候选人体验一词通常用于招聘管理，是候选人在与雇主的进行第一次互动后，直到他们最后作为申请人、被面试者或 offer 持有者的全流程互动过程。

企业通过优化求职过程体验提高求职者对企业的印象和投入度，为企业招聘创造竞争优势。

图表 2 企业对于候选人体验的了解 N=240



候选人体验管理对人才招聘的积极作用

二次口碑传播：吸引合适的人才

对于候选人而言，企业认为求职者的应聘经历是一个清晰的轨迹，并且认为，求职经历体现了企业对待人才的态度。对于制造糟糕招聘体验的企业，求职者的选择率和工作意愿度会明显降低，相比之下，他们更愿意接受带给他们正向体验的公司。

同时，积极的应聘体验无形中让求职者成为企业的宣传大使，通过他们的二次口碑传播，最大限度的发挥体验管理的影响力。从而，企业会发现，候选人经历是一个强有力的媒介来解决最大的组织问题：吸引合适的人才。

职位与工作认可度高：与不满意的求职者相比，拥有积极经验的求职者接受工作邀请的可能性要高出 38% (IBM Analytics)

新员工敬业度：77% 拥有良好求职者经历的新员工已投入工作 (McLean & Company 's new Hire Survey, 2018;N = 6041)。

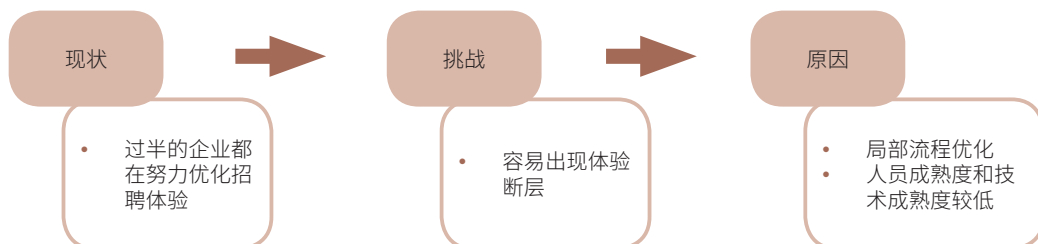
增长的外部候选人推荐：68% 的人在经历了良好的候选人经历后，非常有可能将公司推荐给合格的朋友或家庭成员，认为这是一个很好的工作场所 (McLean & Company 's New Hire Survey, 2018;N = 5460)。

良好的客户关系维护：74% 的求职者表示，他们会重新申请职位，并在拥有良好的求职者经历后成为公司的客户 (The 2018 Talent Board APAC (Asia-Pacific) Candidate Experience Research;N = 18000)

Word-of-Mouth Marketing：77% 的求职者将他们积极的经历分享给他们的内部圈子，51% 的人在网上公开分享，这影响了一个组织的整体品牌和声誉 (The 2018 Talent Board APAC (Asia-Pacific) Candidate Experience Research;N = 18000)。



市场现状

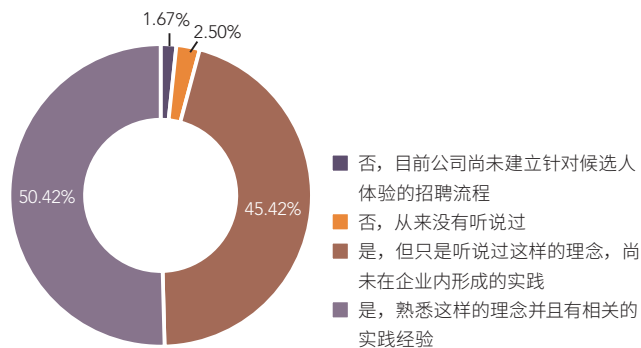


现状

市场成熟度：过半的企业正在努力优化招聘体验

本次调研显示 (图表 3)，50.42% 的参调企业不再是停留于观望和理念接受的阶段，而是真正的采取行动。这个现象也符合外部报告对于候选人体验的预测趋势：人力资源领导者报告的第一大新兴趋势是改善候选人体验，这意味着组织正在努力优化与求职者的互动。2017 年 (N=808) 和 2018 年 (N=764)，(McLean & Company 2018 HR Trends Report)。

图表 3 企业对于候选人体验的了解和实践 N=240



社会招聘和校园招聘呈现不同的关注方向

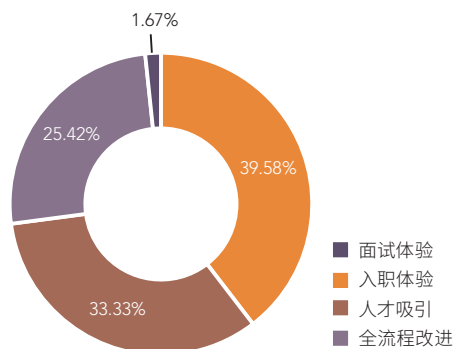
社会招聘更重视面试体验优化，校园招聘更关注入职体验改善。

通过图表 4.1 发现，面试体验是核心优化模块。对于校园招聘的群体而言，入职体验才是企业有针对性进行改善的阶段。

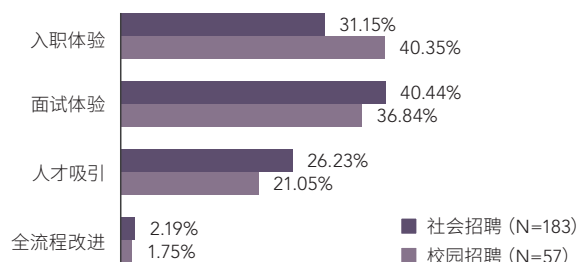
有工作经验的候选人通过面试观察企业的专业度、发展前景等。

校园招聘中，学生通过面试对企业产生的认知并不会特别深刻，容易造成个体之间太多的感知落差。反而，入职期间，企业如何搭建与候选人联络的场景，帮助候选人从学生的身份转化为职场人，带给学生的体验会直接反映在新员工敬业度。

图表 4 企业重点进行优化与改进的部分 N=240



图表 4.1 校招和社招的优化侧重

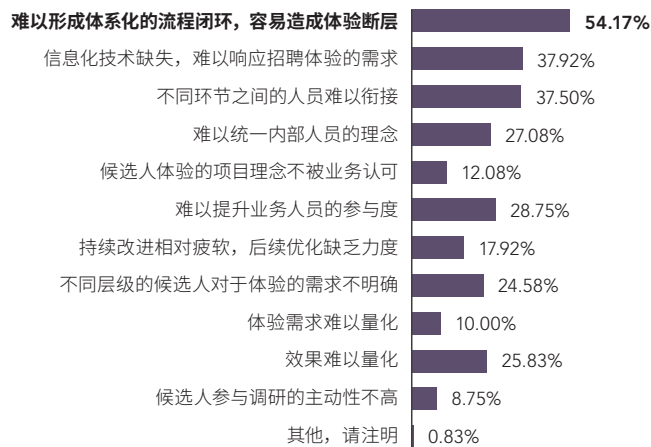


挑战

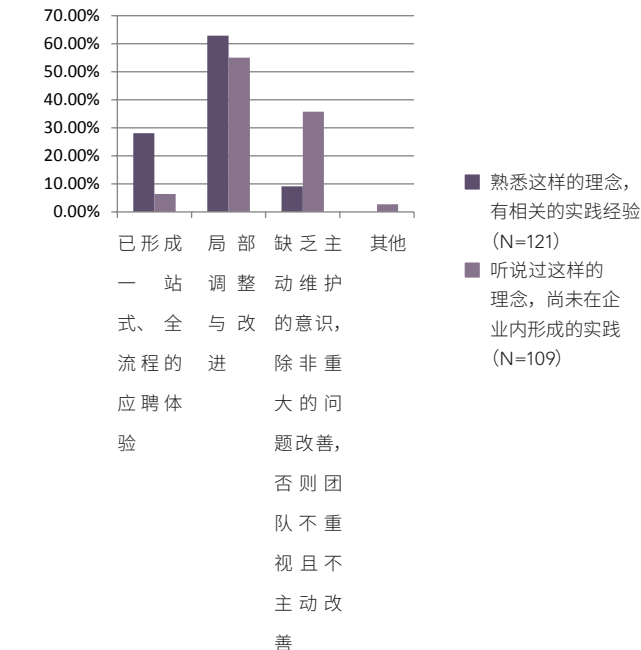
难以形成体系化的体验管理

虽然将近一半的企业都在进行体验管理与优化，但是体验的成效到底如何却是由候选人给出答案。图表 5 的候选人体验管理挑战中发现，企业方在自我诊断中，提出几项难以攻破的难点，包含难以形成全流程、一体化的体验管理，导致体验断层的现象 (54.17%)；人员的成熟度较低 (37.50%)；技术与平台不支持 (37.92%)。

图表 5 候选人体验管理中的面临的主要挑战 N=240



图表 6 企业优化候选人体验的程度



原因

企业局部体验优化：“哪里有问题，才解决问题”

尤其是对于只有理念，而无实践的企业来说，他们对于体验优化与管理的落地比较局限，而已实践的企业虽然已有小部分形成体系化的管理，但更多的仍然是局部优化。

从图表 6 中不难看出，无论是对于已实践还是准备实践的企业而言，从局部开始实施、突破成为市场常态，(62.81% 和 55.05%)。

企业开展候选人体验管理的目的不同，则会影响全局化概念的落实程度。

- 依托于雇主品牌、员工体验的需求开展的体验管理：体验优化更容易落实到整体，从整个流程的角度去看待体验设计，在各部门人员的支持度较高。
- 迫于外部市场的压力才重视体验管理：企业本身对于雇主品牌的概念不是很有意识，招聘人员感知到了候选人的需求变化，所以为了缓解招聘压力，提高效率，不得不去改善体验。但是这样自下而上的推行是比较难的，往往入职后，在员工体验方面会有较大的落差。

本篇报告将从全流程体验管理的切入每个招聘环节，了解候选人所关注的需求，同时企业再优化和设计体验环节时的关注点。

某制造企业：

体验需要候选人和组织人员对于雇主形象的认知达成一致，某制造企业认为，当员工还是一名求职者时，会根据雇主的形象和口碑来衡量决定签约的决策，因此雇主的形象的塑造是非重要。实际上在招聘流程中，当候选人 - 员工 - 管理者对于企业的雇主品牌的认知达成一致时，才能够维护正向的雇主形象。

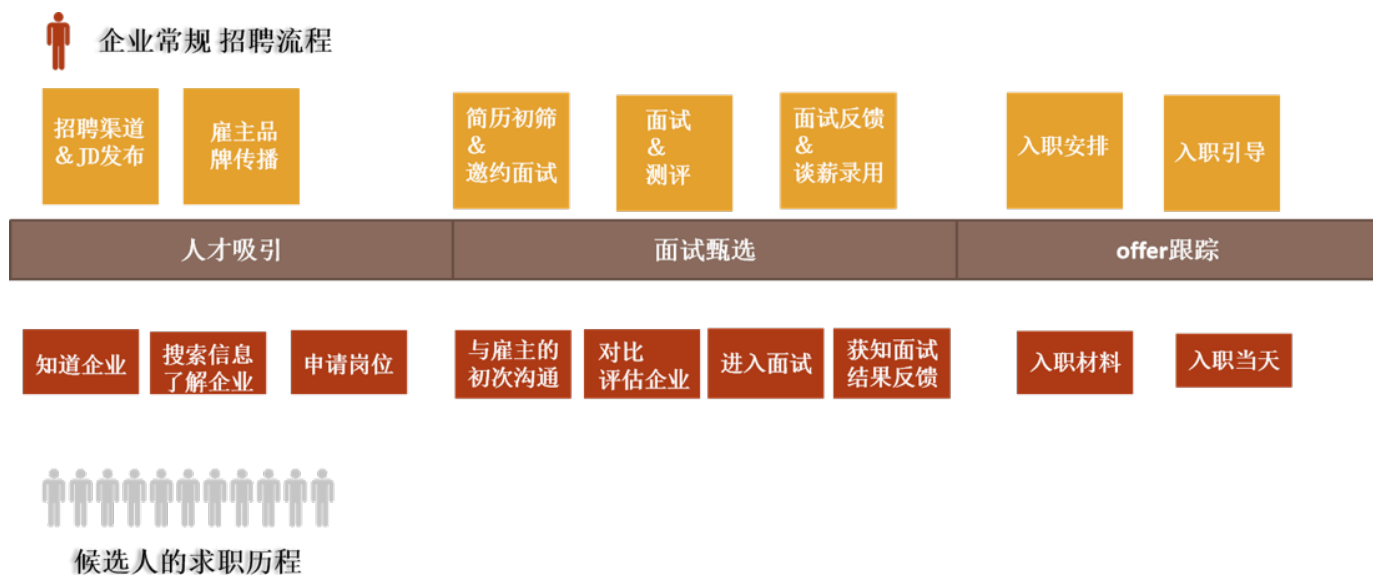


体验的产生



常规的招聘流程

我们上文提到体验是全流程式的管理，候选人与雇主可能产生交互的环节，都是企业需要考虑设计体验的场景。**对于企业而言，需要考虑在招聘过程中，究竟在哪里和候选人发生了互动？以及在所有的互动中，需要特别关注的环节是什么？**图表7，我们通过在招聘流程中，企业和候选人不同的视角来看产生交互的行为所出现的环节。



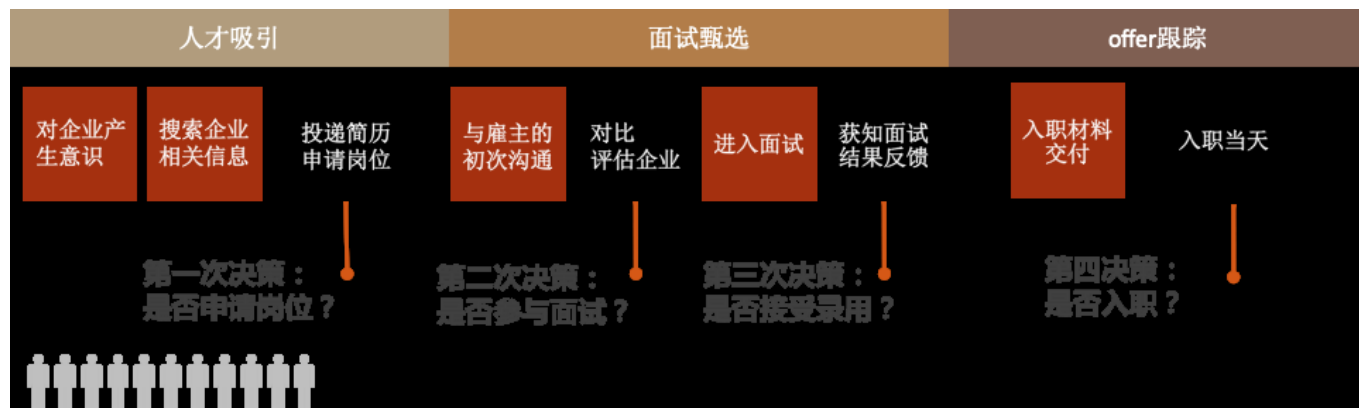
图表7 候选人的求职历程

候选人的四次决策场景

因为候选人再进入招聘流程后，依然有机会中途退出。如果将候选人看作用户，那么在用户的消费决策中每一个阶段企业为其提供的信息都会影响他们是否会进入下一个环节。

我们通过和业内专家的沟通，逐步梳理出候选人进入下一个阶段的关键决策场景。

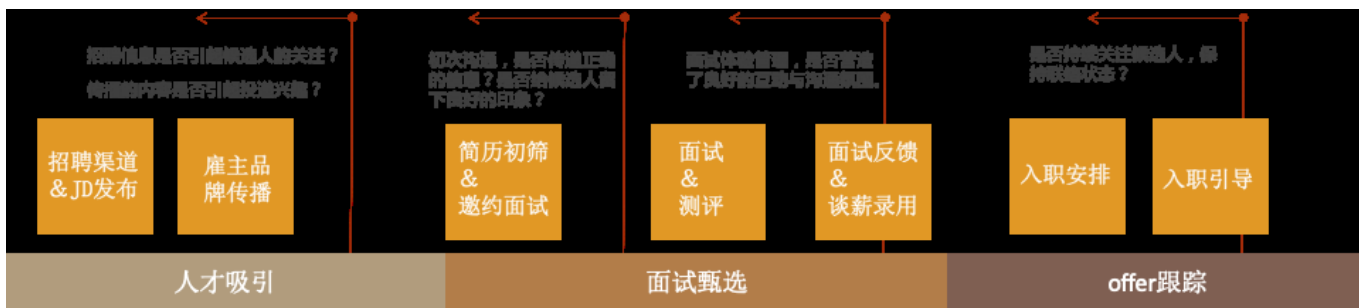
- 第一次决策：候选人对企业初步了解的内容，可能会决定他们是否会投递简历；
- 第二次决策：当接收到面试邀约时，综合候选人对企业的了解情况及自身的原因，将决定其是否进入面试；
- 第三次决策：同时面试完成后，这时候的候选人身份将所转变：第一，当合格的首选人接收到录用通知时，决策是其是否决定入职；第二，面试未通过的候选人，根据前面两个阶段的体验结果对企业形成二次的口碑传播；
- 第四次决策：Offer 跟踪期间，不仅仅是作为候选人，而是即将入职的新员工，感知到的员工体验、实际工作环境、同事关系都再影响候选人的评估与决定。



图表 8 候选人的四次决策

影响决策的因素？

在此之前，企业的表现将会影响他们是否会继续参与应聘。企业的行为是否满足候选人的期望，是否了解候选人的想法，是否为候选人提供超出期望之外的服务和体验，都可能成为影响决策的变量因子。



图表 9 企业影响候选人决策的行为

01

阶段 1：品牌推广中候选人的初体验

候选人所搜寻的信息：

- 获知企业文化内容及核心价值观内容；
- 更加真实全面的了解企业信息（包括通过身边人打印企业口碑；在职员工 / 离职员工的工作体验反馈，真实了解企业；精确真实的 JD 信息）；
- 了解更加全面的招聘信息（不仅限于常规的 JD 信息；渠道）；

02

阶段 2：面试体验

候选人关注的方向：

- 及时沟通，了解面试准备信息；
- 避免复杂及拖延，简洁、快速的面流程；
- 及时未通过，也希望能收到反馈；

03

阶段 3：入职体验

候选人关注的方向：

- E-onboarding 是企业与候选人共同关注的趋势；
- 社会招聘的用户群体更看重与直线经理提前了解；
- 校园招聘的应届生更希望能提前实习、得到人文关注。

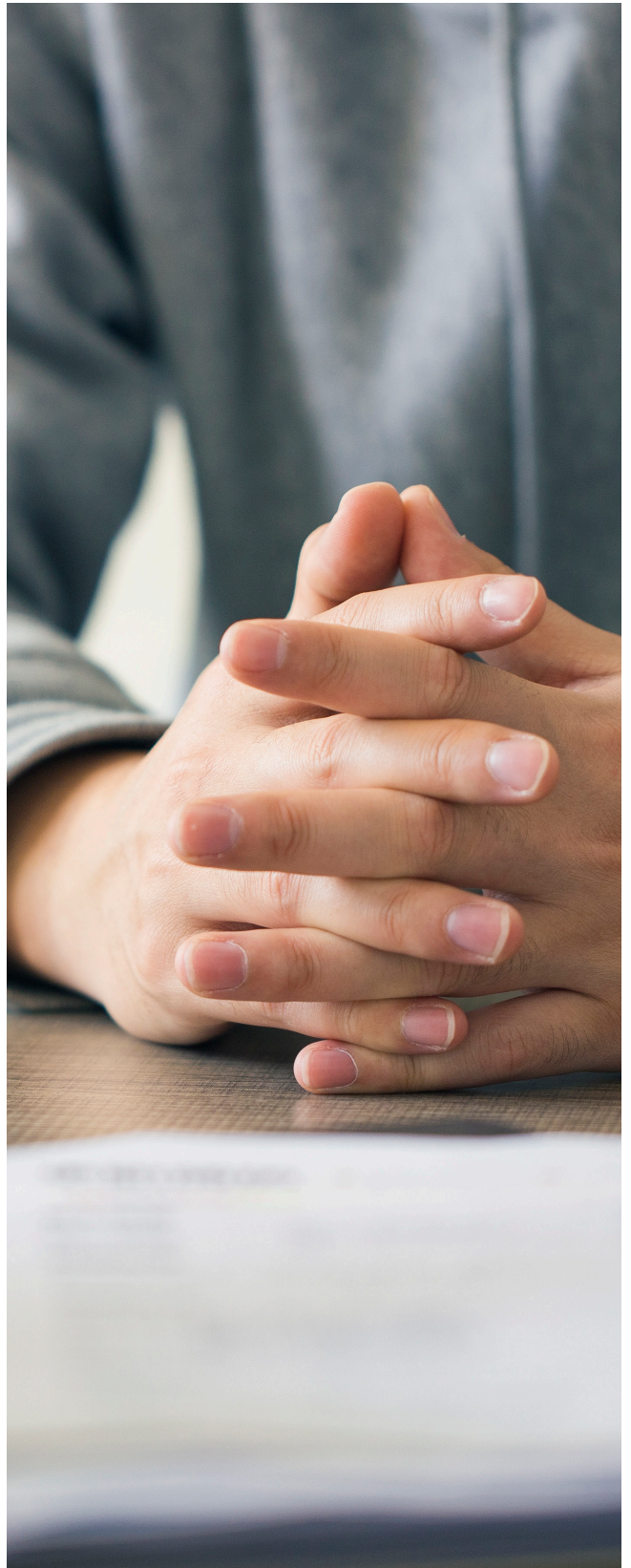


图 12 候选人在招聘信息推广阶段的行为及需求：N=240



图 13 候选人的面试需求 N=240

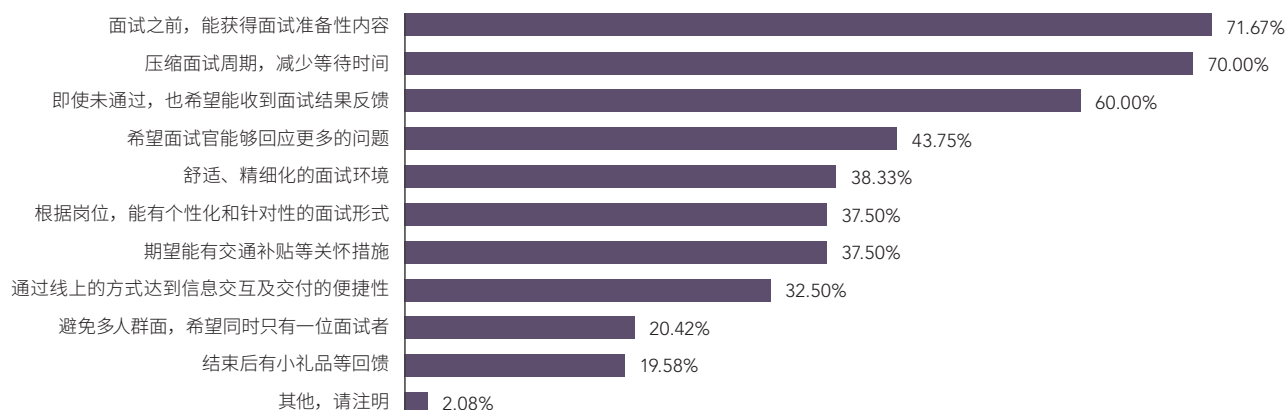


图 14 候选人的入职的需求 N=240

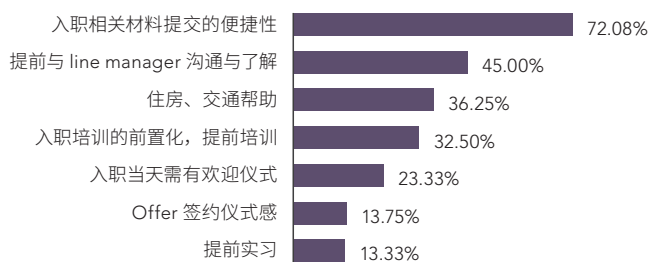
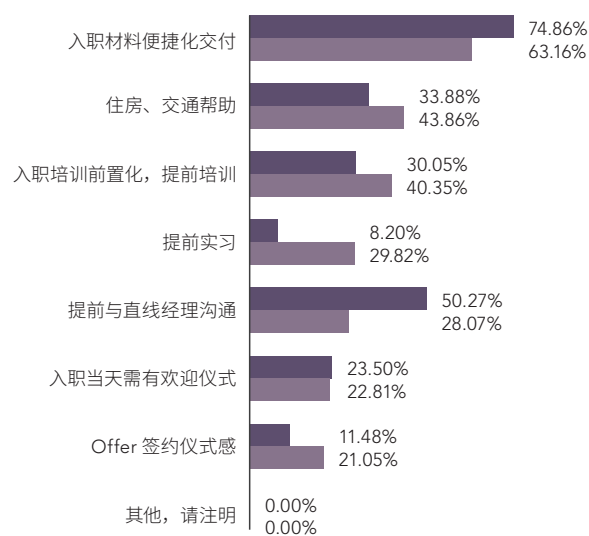


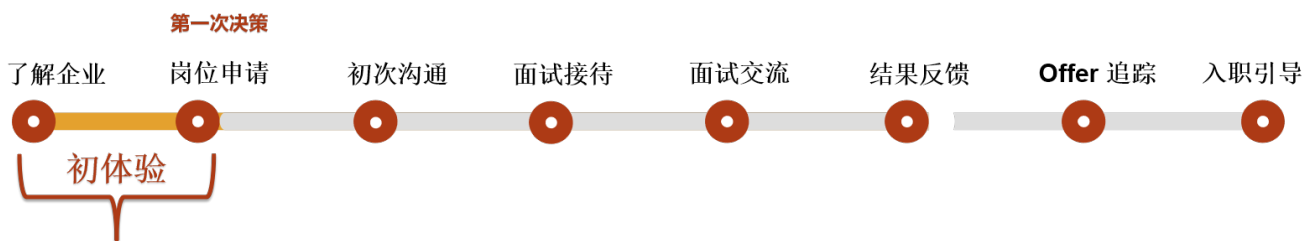
图 14-1 社招和校招群体下的入职体验需求



结合我们上述提炼出的关键触点, 三个体验场景, 以及每个场景之内, 候选人关注的内容, 从而形成一个综合的候选人体验模型图。



初体验



候选人寻找什么？

- 有关企业文化级价值观的内容；
- 精准和真实的企业及岗位信息；
- 更加全面的企业信息

Option 02

雇主在做什么？

Checklist

Option 01

候选人在寻找什么？

企业发出的招聘信息是候选人与雇主互动的第一个接触点。

现在，我们在和企业 HR 谈论候选人在申请岗位之前，所掌握的企业信息发现，求职者掌握的信息数量和类型都有显著增加。

在传统的招聘模式上，雇主和候选人之间是雇主占有利地位。求职者缺少公开渠道去搜索职位、企业文化、企业发展的内容，更难获取薪酬福利等隐秘信息。

现在新兴搜索的渠道更加多元化，多渠道运用下的深度信息收集是求职者的常规行为。现在的候选人比以往任何时候都有更大的力量，因为他们拥有更多的信息，从而做出更明智的决定。当候选人正在进行他们的研究，他们希望做好准备，掌控自己的旅程，今天的组织也需要做好准备。

对于雇主而言,对外投放的招聘渠道、信息和内容把控时,发现“客户”的需求,有针对性的提供相关的“产品”,只有了解企业所要招募的候选人需要什么,才能提供符合甚至超出他们期待的候选人体验,由内而外的提升品牌影响力。

当候选人在“知”这个层面需求显性化之后，企业需要了解在当今时代中，那么**新增类别**的信息是他们所关注的。

我们通过前面的数据呈现看到，企业认为

- 对公司文化有清晰的了解；
- 更加全面和真实的了解的岗位和企业信息；
- 全方位的招聘信息获取；

雇主在做什么？



我们主要从内容层面上来展开解析企业需要做什么？

首先要说明的是，虽然渠道的问题依然高居不下，内容推广与渠道结合才是一个完整体，因此我们不再分开谈论。

整合类渠道：区分招聘信息和企业信息的载体

企业可以区分两种类型的信息呈现平台，第一种侧重于岗位信息，第二种侧重于企业信息。

因为两种内容类型的呈现形式不同，难以在同一个平台中，使用统一的标识。比如岗位信息更在乎内容的精准性，多以文字呈现；但是企业信息，尤其是雇主品牌的内容呈现多结合视频、VR 等技术。具体两种类型的信息渠道分类，可以参考凤凰的案例。

我们在企业访谈中发现，例如喜利得、凤凰网等多家企业都非常注重对于**企业官网的设计**。首先在官网上设计招聘信息模块，其次加强对于雇主品牌、企业文化的信息披露，以趣味性视频的方式让候选人容易接受。

对于**舆情监控类的信息把控**，通常出现在非直接的招聘信息和企业信息中，也是需要企业关注的内容。

企业案例

华星光电：雇主品牌规划下的招聘体验管理

招聘体验端面向的受众群体基本为企业潜在的候选人群体，也是员工生命周期最前端的部分。华星光电的雇主品牌运营是覆盖员工整个生命周期的过程，为此，招聘团队梳理公司的 EVP，对管理层与核心员工进行调研与访谈，分析新生代群体的职场性格特征，对内部校招群体的问卷调查，从而总结提炼出公司的 EVP 价值点。提炼出的 EVP 四大价值点是华星对校招的受众群体最具吸引力的软价值，华星光电独特的雇主价值，即公司前景、文化氛围与学习提升。

之后，华星光电对雇主品牌的受众心理进行定位，根据马斯洛需求理论，将受众的情感分为五个维度的心里需求点，分别是“生理”“安全”“社交”“尊重”“自我”，每个维度代表不同的需求特征。

而每一次与企业提供服务或信息的接触中，都会产生接触点，每个触点其实都是企业向客户做出承诺的真实体验。为此，其发掘了三类需求人群：企业公民（包括已入职华星的管理者、干部、基层员工）；目标人才（社会人士、学生）；公众对象（亲人、朋友、前同事）。



企业案例

凤凰网：招聘渠道信息分类与整合运用

● 候选人信息获取

随着“先知后聘”的兴起，候选人开始十分注重对于企业招聘信息的获取和解析。为了提升候选人的信息感知体验，凤凰网采取的主要措施在于“拓展招聘信息的传输通道”：充分利用传统招聘平台、非传统社交平台，既满足候选人“随时随地的了解更多的招聘信息”的需求，也给予他们更加丰富、趣味性的应聘体验。

凤凰网将招聘渠道和平台分为内外部两大模块，外部以招聘网站 / 平台为主，内部以企业信息传播平台为主。首先，外部平台中囊括了传统的招聘网站、内部推荐渠道，同时兼具社交型平台、校园招聘网站、猎头网站，在每个类型的渠道中有针对性的进行信息发布，以达到有效触达潜在候选人的目的。其次，内部应用平台主要以“企业信息获取”需求为主，统一各平台间企业的信息发布，安排专人负责日常运营，跟踪报道企业的招聘相关活动。两大平台的详细信息可见下图。

● 外部招聘平台：岗位信息优化

▲ 内部推荐

- 在公司内推系统中发布内推岗位，根据岗位重要性及紧急程度设置不同金额的内推奖金，激励公司员工主动宣传公司紧缺招聘岗位。
- 为了提供员工参与内推活动的积极性，公司定期组织线上及线下的内推节，通过给员工发放各种小礼品的方式，实现“全员参与”的壮观景象。

▲ 传统招聘网站

- 在 BOSS 直聘、拉勾、智联、前程、猎聘等招聘类网站，发布常规性岗位信息，实现“广覆盖”，降低候选人获取招聘信息的难度。

▲ 社交型平台

- 在领英、脉脉、知乎、豆瓣等大型社交类型的平台发布信息，辅助宣传招聘岗位，做到“候选人在哪里，我们在哪里出现”。

▲ 校园招聘网站

- 在应届生求职网、海投网、牛客网、大街网、实习僧、刺猬实习、各大高校就业网等渠道，专门发布校招岗位。

▲ 猎头招聘网站

- 在猎聘网、人人猎头、猎上网等专门的猎头网站发布高端紧缺岗位，让优质的候选人也能第一时间了解道公司的招聘需求。

● 内部招聘平台：企业信息实时更新

▲ 企业信息获取

- 双微一抖 + 社交平台

企业案例

- 微信公众号“凰家招聘”
- 微博“凤凰网招聘”
- 抖音“凤凰网招聘中心”
- 看准网、脉脉、BOSS 直聘等平台
- 公司安排专人负责日常运营，发布社会招聘 & 校园招聘信息，跟踪报道公司招聘相关活动。

▲ 招聘官网

- 社会招聘——可根据工作地点、工作性质进行筛选
- 校园招聘——应届生 & 实习生招聘
- 关于凤凰——公司 & 产品介绍、企业文化、社会责任
- 人在凤凰——薪酬福利、职业发展、各类活动

提供真正有说服力的内容

从本质上讲，候选人想知道他们收到的信息和内容，不仅是他们将要做的工作，更需要诸多对于工作的公司和环境的考察。对此，报告将从两个方面提供实践参考：

一方面通过企业案例，发现候选人对于企业信息获取的需求后，直接更新的 JD 信息，使得候选人直接了解他们关心的信息。

学习发展

学习机会
轮岗机会
项目机会
职业发展路径

薪酬福利

薪资福利
调薪幅度
调薪频率
福利项目和标准

发展平台

企业的行业地位
企业（全球化）资源

舆论获取

前同事描述
现员工交流

另一方面提供调研数据，本次调研显示（图表 15）企业根据候选人需求而补充招聘信息列表中，同时兼顾信息精准性，提供企业文化、雇主品牌和福利项目的内容。

图表 15 企业根据候选人需求而提供的招聘信息 N=240

选项	数量	比重
提供精准详实的职位信息	131	54.58%
提供有关企业文化的足够信息	123	51.25%
宣传雇主品牌的优势所在	121	50.42%
提供福利项目的信息	112	46.67%
职业发展通道展示	104	43.33%
企业的未来发展前景	101	42.08%
招聘人员的联系方式	95	39.58%
招聘全流程展示	80	33.33%
提供薪酬方案的信息	71	29.58%
常见问题的答疑 (FAQ)	67	27.92%
提供企业产品 / 服务的信息	66	27.50%
员工的推荐性内容 (eg. 真实经历阐述 / 为什么来这里工作)	51	21.25%
理想型候选人特点描述	43	17.92%
公布业绩期望	39	16.25%
未来的招聘计划(春招 / 秋招的计划和形成)	27	11.25%
以上均无, 不做更改	7	2.92%
其他, 请注明 [详细]	1	0.42%

招聘信息描述的精准度和真实度

✓ 职位信息描述不精准，候选人放弃投递

我们在市场诊断得到企业反馈，求职者如果发现职位描述比较笼统、不精准时，容易放弃岗位投递。

在许多组织中，职位描述还是理所当然被视为人才招聘流程之外的元素。实施上，职位定义是决定招聘是否有效的因素之一，它为招聘设定了基调，也是候选人首要关注的信息。

✓ 职位信息不真实、虚假，雇主口碑下降

经由访谈，我们将“真实性”的诉求理解为两个层面：**第一个**是岗位信息描述本身是否与企业用人需求一致？**第二个**是企业的办公场景等硬件设施描述是否与实际相同。

而对于体验优化与管理而言，候选人在招聘信息中的关注点在是否真实精准？避免到达面试后才发现与所求不同，形成更加恶劣的印象。



企业案例

某制造企业：保障招聘信息准确性

● 提高岗位的明确性

企业需要考虑的是候选人想要看到什么，让公司呈现出的内容趋同于候选人需求，以达到信息对称。招聘中常见的是候选人到了之后发现和他們想的不一樣。如果企业的对于招聘信息是通用的，没有明确告知用人需求，也会导致收到的简历很多也是质量不佳。

某制造企业是为了避免这种情况，而进行岗位信息的精准描述。

新一代的年轻人在应聘的时候是希望能够得到公司清晰且详细的信息，不只是 JD 信息的精准描述，甚至对于企业文化的信息也需要非常详细和具体的让他们知道。而不是给一个宽泛概念让他们去自行想象。

精准性和真实性存疑的问题不在于用人部门和 HR 不知道他们需要什么样的候选人，而是这些需求并没有很好的展现在岗位描述中，容易错过精准定位的候选人。造成的后果，不仅是会让候选人感觉到被欺骗，也会浪费企业的招聘时间和效率。

某制造企业在重新要求的 JD 中的信息包含（岗位的具体名称、具体工作、要求、福利待遇、有效期限、公司的详细介绍、公司的地址电话。）

● 招聘渠道的多元化，让今天的花费成为明天的准备

招聘网站、内部推荐、线上宣讲、线下宣讲、猎头推荐、公司网站、微信招聘、VCR 招聘、H5 招聘、抖音，某制造企业多渠道招聘的做法是为了把渠道推广，让更多的候选人知道我们公司在招聘，招聘触摸到的候选人越多，他们就越有机会能够知道企业信息。更多的机会去接触和交流。

简化申请流程、减少弃权比率

候选人的应聘的动作或路径应该是简单、直接的。繁杂而令人懊恼的申请过程可能给候选人的体验带来致命一击。

华星光电的实践中，使用多平台联合，当学生可能当看到企业的一些 logo 或者信息的时候，他们可以直接通过二维码，进入企业微信端的招聘环节。不仅如此，根据凤凰网、华星光电和某制造企业的案例，我们整理出企业再优化投递简历体验的建议：

- 减少人工填写步骤和内容，对接其他招聘网站，实现简历的直接导入；
- 利用智能化技术实现图文解析；
- 在对外宣传的招聘信息中添加二维码扫描一键投递功能；
- 实现简历的一键导入公示下一步的招聘流程和步骤。

企业案例

某制造业公司

● 应聘过程的智能化

推广阶段的智能化，希望候选人能够在看到招聘广告的时候，能够一键投递简历。人工智能机器热、智能对答。不要让候选人看了一大堆却找不到地方来投递简历。一键生成能够连接到 51、智联的简历，同时也能让他的简历进来后可以智能识别、图片转成文字的自动生成。如果企业能考虑到候选人的体验话，他们就会知道你们是个人性化的公司。现在的候选人通过广告推广的趣味性、应聘程度的自如性来判断公司是否人性化。



Checklist

Checklist

招聘渠道中的内容分类

- ✓ 公司企业信息平台，内部官方平台；
- ✓ 招聘信息平台，外部凭条；

● 提供候选人关注的内容

- ✓ 薪酬福利
- ✓ 学习机会
- ✓ 职业发展
- ✓ 第三方视角的信息

● 信息描述精准真实

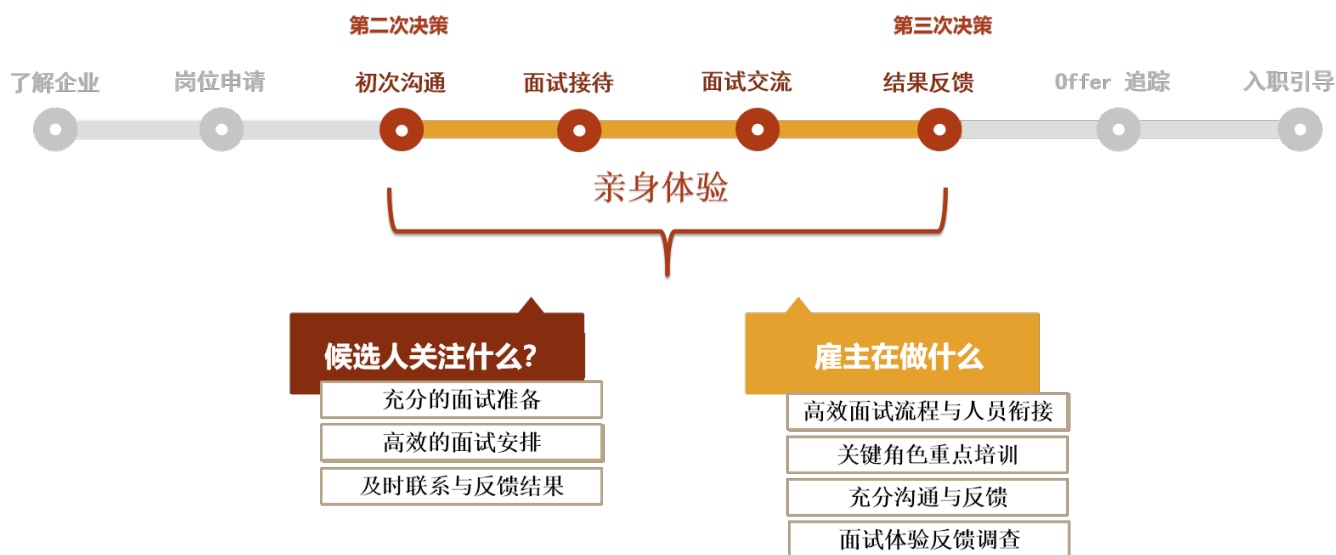
- ✓ 发布之前考虑 JD 岗位信息是否与用人要求一致；
- ✓ 传递的宫缩场所隐私是否符合实际？

● 简化申请流程、减少弃权比率。

- ✓ 减少人工填写步骤和内容，对接其他招聘网站，实现简历的直接导入；
- ✓ 利用智能化技术实现图文解析；
- ✓ 在对外宣传的招聘信息中添加二维码扫描一键投递功能；



面试体验



候选人想要什么?

虽然筛选是一个广泛的类别，但为本节的目的，对申请人的筛选被界定为初步评估过程，它确定申请人是否有理由作为合格候选人进一步评估，还是作为不合格申请人立即处置。面试也是人才招聘过程中的一个主要环节，通常也是招聘应聘者的一个决定性因素。

- **在求职者决定是否要进入面试环节之前，他们想要什么？**
 - ✓ 充分的沟通，HR 给予候选人的面试帮助
 - ✓ 获知详细的招聘流程和时间安排
- **在面试过程中，体验的关注方向是：**
 - ✓ 避免复杂及拖延，候选人希望面试体验是简洁、快速的
 - ✓ 公平、公正的交流氛围；
- **在面试结果沟通时，体验提升的方向为：**
 - ✓ 反馈与连接，希望快速的获知面试结果；
 - ✓ 即使未通过，也希望能收到反馈

雇主在做什么?

除了上述候选人关注的需求，是企业需要考虑是否能够付诸行动的，其次，对于现有问题，直接导致候选人退出招聘流程的不利因素应该逐个排查并修正。

我们通过本次调研的数据来看导致候选人中途退出招聘流程的原因。我们在和企业访谈发现，薪酬福利、企业平台原因引起的候选人流失，大多数是和“是否是精准的候选人”群体相关，体验所能起到的作用力并不大。

以下“关注”和“实际”的两个列表反映出候选人与企业供需之间的主要矛盾。

关注

- 公平公正的面试氛围
- 提供面试准备信息
- 压缩面试周期
- 及时反馈与连接

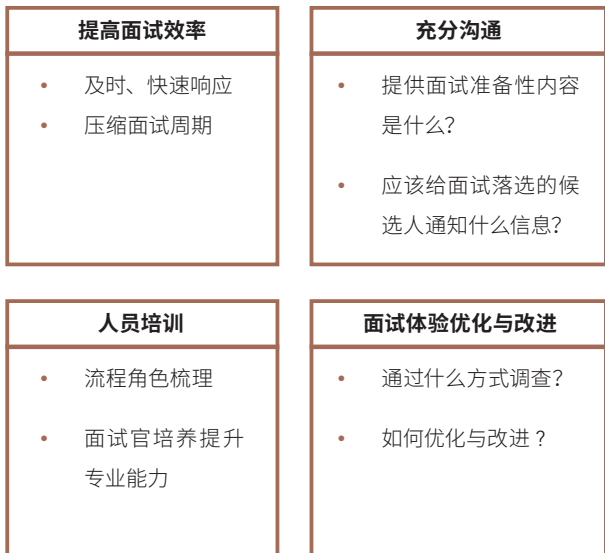
实际

- 面试官专业度欠佳
- 信息传输不一致
- 招聘效率慢
- 面试反馈不充分

图表 11 导致候选人中途退出招聘流程的负面原因

选项	数量	比重
招聘过程拖延太久，速度和效率过慢	174(N=240)	72.50%
不同轮次的面试的间隔太久	N=174	70.69%
职位申请至面试通知时间间隔太久	N=174	67.82%
候选人在面试中等待时间过长，提前离开	N=174	33.91%
工作信息描述与实际不一致，信息不对称	110(N=240)	45.83%
招聘信息中的岗位职责信息与面试得到的反馈不一致	N=110	59.09%
入职后的员工体验与说明的不一致	N=110	55.45%
HR 和业务人员对岗位职责的阐述不一致	N=110	38.18%
企业中的信息与实际不一致（环境、地址等）	N=110	34.55%
Onboarding 期间的活动与承诺不一致	N=110	17.27%
面试中感觉到不尊重（例如：面试官的不够专业）	91(N=240)	37.92%
面试官提出的问题不专业	N=91	63.74%
面试官对候选人的评判太主观	N=91	61.54%
面试官态度不友好	N=91	51.65%
面试官迟到	N=91	39.56%
面试的时间太短	N=91	34.07%
面试官准备不足	N=91	34.07%
面试官的礼仪形象不佳	N=91	27.47%
面试官迟到	N=91	39.56%
招聘流程的信息透明化很低，反馈程度很低	87(N=240)	36.25%
候选人无法快速获知面试评价结果	N=87	65.52%
候选人无法知道更多的面试评价结果	N=87	65.52%
岗位填充后没有后续通知	N=87	44.83%
候选人无法与招聘人员直接沟通与联系	N=87	42.53%
申请后无法收到确认信息	N=87	40.23%
候选人无法获知简历投递状态	N=87	34.48%
企业没有提供面试流程安排的信息	N=87	29.89%

根据以上体验的矛盾点和问题，本篇报告在面试体验部分将分为四个部分解决，及提高面试效率，保持信息传递一致，提高面试官专业度和企业与候选人充分沟通与反馈。



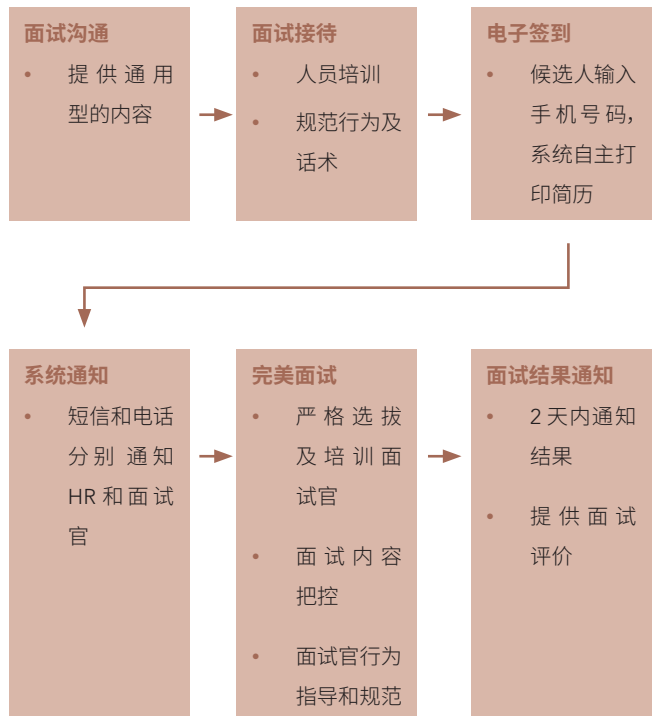
提高面试效率

时间总是招聘过程中的一个主要因素，申请过程也不例外。

申请和收到公司回复的时间间隔越长，申请人今后再次申请或推荐的可能性就越小。申请过程所需的时间也是一样的，越长的等待时间，对岗位热情度就在不断减少。对于提高面试效率，我们在企业案例和访谈中看到的常规的方法：

- 采用更灵活的线上视频面试；
- 给予候选人更灵活的面试安排，尽量将候选人安排在 1-2 天内完成面试；
- 提高申请通知时间；
- 及时反馈面试结果。

除了在环节采取手段提高面试便捷性，面试中各环节的人员的衔接是流程是否能在预期内结束。我们通过凤凰网企业实践“以技术驱动高效面试流程”，企业通过信息化技术手段，提高了各环节的衔接速度，将候选人、HR、面试官三方用系统串联起来。



企业案例

凤凰网：专业、高效的面试场景管理



对于企业而言，创造连贯的、一站式的应聘体验是十分必要的，当企业在前期沟通时已经给予候选人良好的第一印象，那么当候选人来到企业参与面试时，他们的所听、所见、所感受的各种体验，同时也在印证，是否第一印象达成一致。

在面试流程中，候选人与企业产生的交互和沟通触点呈连锁反映的，每一个触点的衔接，每一个与候选人互动的人员，都是创造体验的来源。凤凰网通过信息化技术，提高各环节之间的衔接速度，营造友善的沟通氛围，通过场景和环境布置中给予候选人贴心的关怀。同时，企业相关人员与候选人的互动及沟通，是候选人了解企业文化的一个信息窗口，因此凤凰网对于每个环节的关键角色进行培训，让他们在面对候选人时都能保持良好的形象和友善的沟通。



● 高效的面试流程

凤凰网着重利用信息化技术，完成便捷性的面试签到及材料交付，同时以系统触发后续流程，督促 HR 和业务面试官及时参与面试。

- 面试接待：为了确保每位候选人来公司的时候，公司配备 2 名专职前台员工，她们都会在上岗前接受严格的商务礼仪培训，统一沟通的话术，传递正面的形象。
- 面试签到：候选人在前台 iPad 上进行电子签到，之后在系统上自主打印纸质简历；
- 通知 HR：候选人签到后，系统会自动触发流程，给 HR 发送提醒短信、给面试官发送短信及拨打语音电话（如果漏接电话，系统会自动持续拨打，直至面试官接听），通过系统的手段规避候选人到达等候区、无人接待的情况。
- 等候区：完成签到后，前台工作人员会请候选人先去吧台等候；等候区吧台上方安装了液晶电子屏，循环播放公司企业文化相关视频，一方面让候选人在等候的时候不会枯燥，另一方面也是希望通过这种方式，让候选人提前了解公司内部的各种活动，提升好感度；
- HR 参与面试：HR 在接到系统提示后，会及时到吧台接待候选人，与此同时，面试官准备面试，整个环节无缝对接，大大提高了候选人、HR、面试官三方的沟通效率。

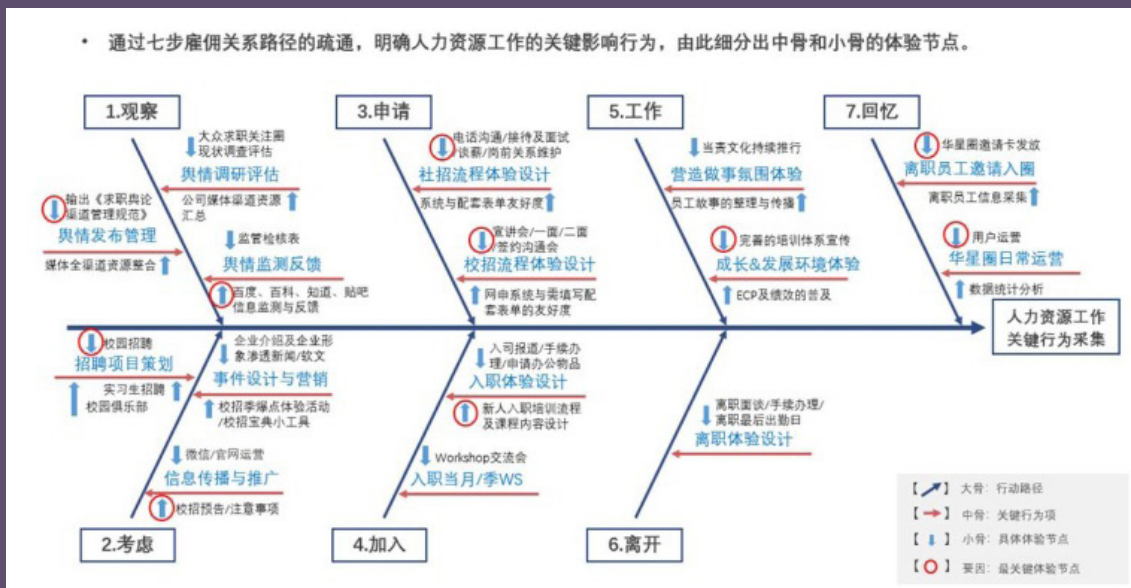
● 人文关怀，传递温度

- 凤凰网为候选人贴心准备了曲别针、签字笔、订书机、马克笔等常用文具
- 面试等候区一侧，放置了雀巢全自动咖啡机，候选人等候之余来杯咖啡放松一下
- 酷热天气能来面试的都是真爱，超过 35°C 会提供冰棍、冷饮，无限畅饮
- 绿茶、茉莉花茶、枸杞、菊花茶、柠檬茶、玫瑰花茶等，方便“养生系”候选人随时自取

企业案例

华星光电：候选人体验管理的服务触点设计

华星光电提炼出的7个关键服务触点，每个都会进行管理和设计。但是对于候选人体验管理而言，只出现在于目标人才的体验管理的三个触点环节，三个触点之间彼此联动，在实际落地过程中将会有具体的实践规划，以下，我们就针对“观察”“考虑”“申请”“加入”这三个服务触点展开详解。



● 观察：舆论监控

当受众群体为公众对象，只能通过间接的信息观察和了解企业形象，此时，企业的关注点为“舆情监管”。

当华星光电知道候选人获取信息的渠道，想看到的信息内容时，第一件事情就是舆情监控。在这一个阶段，企业要主动决定候选人能看到什么类型的信息，以及对于他们关心的内容，如何能准确触达？

实践中，华星光电品牌部门针对这些公众媒体渠道进行公关管理，主动曝光有光企业文化、雇主口碑的内容，比如通过百度知道、知乎等媒介去管理舆论信息。信息传递的方式是由员工根据自身的体验，主动的去做答疑；如果是一些应届生的提问，会安排同所高校的学长、学姐去回应。提高内容呈现的真实性。

● 考虑：推广传播

推广及传播企业文化和招聘信息内容，吸引潜在的目标求职者，是非常关键的第一步。而如何将这软价值推广传播给目标受众群体？

随着传统视觉性质传播的影响力降低，单纯的通过广告渠道，将不能让学生有效感知。因此，华星光电组建三种类型的传播方式，分别为场景化的校招项目策划、体验类活动设计、高识别度的信息传播。

✓ 招聘项目策划：搭建亲身体验的招聘场所

作为 B2B 的企业，不论是用户还是候选人，他们更多的是从企业品牌、产品品牌去认知雇主形象。华星光电开展的多元化的开放日活动，可以让学生直接接触到企业文化、品牌和产品。从无形到有形，建立雇主对求职者的直接影响力，学生在亲身经历

企业案例



的体验项目中得到真实感受，从而形成口口相传的二次口碑传播。

✓ 信息传播与推广：通过微信 / 官网进行内容运营。

新兴社交媒体渠道的发展与扩散，候选人想要深度搜索，获取更多的企业信息已经不再是一件难事，甚至成为他们在考虑是否申请之前的常规行为。因为，如何开拓有效的传播渠道？如何运营传播内容，以此获取更多候选人的青睐，可能是现在企业需要考虑的问题。

华星光电为了顺应当下候选人的社交习惯，能让他们在常用的平台中了解企业，以达到便捷、高效获取信息的目的。华星光电使用新兴的多媒体渠道例如抖音等视频、直播的方式来加强企业雇主品牌传播对目标群体的影响力。

对于多平台运营，为了加深受众对于信息接收的印象，华星光电在各招聘渠道和媒介中的信息呈现方式一致。不仅是文字内容统一，包含企业的 Logo、品牌标识、视频放置的位置等非常细节的部分。这样标准化、一致性和统一的视觉体验，有助于候选人能够在不同的平台中快速找到一些他们需要的内容。

其中，由于各平台之间的差异化，公司相关视频长度和位置在 PC 端、移动端、甚至在各个招聘网站上都不一样，会给候选人造成困扰，不利于固定印象。对此，企业会让内部的员工取走一些 APP 的开发和优化，以达到视觉和信息的统一。

● 申请：体验设计

通知与反馈：效率优先

校招学生十分注重招聘效率和结果反馈的速度，由于学生群体的量级较大，需要依靠技术和平台完成反馈交流和互动。提供智能化技术应用在招聘中，是势在必行的发展方向。

在系统和平台的支持下，智能化技术能够简化流程，根治繁琐、延迟的沟通效率，提升候选人高效信息接收的体验。企业基于系统的支持，实现线上化面试通知、时间的选择与安排，甚至是实时地和候选人保持交互。保持系统智能化的同时，华星光电的人力资源部门仍然会给候选人提供一些人性化的服务。候选人在前往面试的途中，会看到企业在微信平台上有非常详细的交通指引。

- 简历投递：学生可能当看到企业的一些 logo 或者信息的时候，可以直接通过二维码，进入招聘页面。
- 通知反馈：华星光电自研的招聘 APP，实现基础的自动化功能，能让学生查阅到简历投递后的一系列招聘动作。学生在 APP 上注册后会有后台帐号，可以实时查看简历投递后的通知情况，至少是在是否“通知”面试这个层面上，解决学生的一些需求。他们在公众号里就可以完成所有事情，注册、后台查看、甚至他的测评也是可以在微信看到，这样的话就咱们将这样一个工具或者平台在前面的前期的一个宣传品牌口碑宣传的时候都已经放进去了。
- 校招预告 / 注意事项：在校招活动全部结束后，企业也会有开放窗口，将一下阶段的校招计划公布在微信公众号上。
- 推广宣传：开发首个招聘程序，滑行招聘的一个小程序，使用的是我们自主研发的招聘 APP 系统，将所有开放了的社交端的宣传内容的查阅，注册、投递简历。
- 内容呈现：有专门的 HR 助手这样的符号，针对所有已经签约的大学生，里面会有非常详细的用户指南、培训的计划、人工的答疑。

企业案例



✓ 面试接待：体现温度

候选人来到公司后的第一个接触点，是前台和保安。华星光电会对于这两人的角色人群进行利益培训，搭配指导手册，能够在第一面的沟通上避免人为造成的失误。

同时，丰富视觉要素，强化面试场景管理。华星光电将企业文化和雇主品牌可视化，体现在面试场景中的各种小细节，例如会议室布置、信息提示例如 WIFI、洗手间的指引、薄荷糖、饮用水、专门的衣物和背包放置的隔离间。同时，针对不同层级的候选人基于差异化的设计，其中会将会议室布置成沙发形式较为开放的场合，减少拘谨的环境带来的不必要的压力。

✓ 面试：提高面试官的专业性

候选人与面试官交流的过程，其实是他们在深度了解企业文化和职业信息的过程。每一个面试官都可能是雇主品牌的“传播大使”。基于这样认知，华星光电完善了对于面试官专业度培训的机制。

首选建立面试官认证系统。选拔招聘人员进入为期两天的面试官培训、考试和实践中，同期搭配一套专业教材，考核通过的面试官可获得专业认证。

优化面试官的沟通内容，在面试过程中有一定的比例内容是需要面试官去介绍公司，候选人常问的问题该如何回答，这些话语会有专业的培训辅导，形成一个面试手册。

每次面试完之后会让候选人去填一个体验度的反馈，从目前华星光电的反馈结果来看，候选人针对面试官的整体的形象和尊重度都是呈高满意度。针对面试官提问的专业度，可能会有不一样的意见，反馈采集实际上为企业后续改进提供依据和着力点。

✓ 保温：岗前关系维护

社招：除了校招群体的保温活动，社招的候选人的关怀将更加实际。

因为华星光电在全国有不同地区去见的技术工厂的部署，会有更多社招人员有是来自于外地。对于一些高端候选人来说，可能他们是拖家带口的过来，针对这点，HR 也会具备应有的措施，和方案。协助候选人去找房子、搬家甚至是联系学校等一系列的事情。能够从候选人的实际需求出发，给他们有力的支持。在前期就建立起比较好的粘合度，后期候选人也会和 HR 人员保持有效的沟通和反馈渠道。

校招：对于校招而言，即使学生在签约 offer 后，仍然会有较长的一段空档期。体验的着力点在于如何与候选人持续沟通与联系，帮助他们提前融入到企业和集体中。

- 节假日问候

在节假日会给他们发送问候，过年的时也会给他们家里送春联、礼品、公司台历。让候选人本身和其周围的人员都能感受到企业对人才关怀的温度。

- 文化植入

对于在校招的高峰时期，企业会设计一些植入企业文化的活动，健康接力跑、毕业季的

- 入职培训前置化

针对已发放 offer 的学生，给他们线上学习的课程计划，每个阶段都有要完成的人物，通过线上考试打卡完成。企业会定期公布大家的积分排名。

企业案例

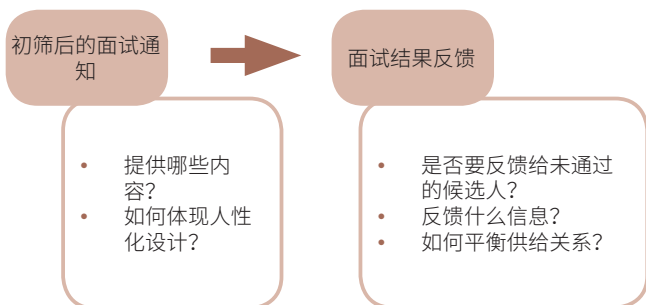
- 公益活动

组织准备入职的学生去到乡村里面去做公益支教，大概半个月的的时间，企业会将名额开放给学生。从中能感受到有的学生是非常愿意参与的，那从中他们也感受到华星光电是一个非常具有社会责任感的公司，员工自己而言也会心存敬畏。

- 入职接待

在报道日，企业会专门组织接站的活动，从火车站、机场、汽车站等地方，配置专门的工作人员去站点接他们。同时，学生一般来报道的时间是炎热的夏季，工作人员会带着深圳的热产例如荔枝、水果，甚至是服装，安排车会将他们接送到公司的培训地点。企业每年在这些内容的投入还是非常大的，也会给候选人非常强烈的关怀和感受，收到的满意度也是非常高。

充分沟通



在流程上来看，需要 HR 对候选人进行充分沟通的环节出现在两个时期，第一个是招聘人员与候选人第一次电话联系，第二个是面试结果通知是否到位。我们主要针对这两个节点来解决沟通层面的问题。

◆ 提供面试准备性内容(初筛)

在面试流程中，比较关键的一点是要让候选人有所准备，并对面试流程有合理的预期。

面试前，尽可能多地提供相关信息，当雇主开始注重这些细节时，就是在向面试官发出信号：你对他们和他们的时间都十分重视。在本篇报告中，我们提供与企业用于面试初筛时的，可与候选人沟通的标准化内容。

通过图表 16 会发现，HR 与候选人通常沟通内容仍然是较为常规的几项，候选人比较期待的面试流程安排和面试官的信息并不在主要的内容清单里。

综合案例，我们给出的建议是通过电话确定一些需要双方交流的内容，而在线上的方式可以提供路线指引的关怀贴士。更进一步，在与候选人电话沟通之前，可以具备一些人性化的小设计，比如先发送短信确认沟通时间。

电话沟通内容
<ul style="list-style-type: none"> • 工作内容 • 面试时间和流程安排 • 应聘意向 • 沟通薪酬福利待遇

线上提供信息
<ul style="list-style-type: none"> • 关怀贴士(地点、交通、停车、天气提醒等指示) • 制定面试议程表 • 提供相关的链接、视频、文件等 • 提供面试官的个人信息(职位、姓名) • 提供面试技巧和辅导性内容

图表 16 企业在第一次与候选人接触时沟通的内容

选项	数量	比重
沟通工作内容	146	88.48%
沟通面试时间地点的安排	145	87.88%
沟通应聘意向	139	84.24%
沟通薪酬福利待遇	98	59.39%
关怀贴士(地点、交通、停车、天气提醒等指示)	86	52.12%
提供详细的面试流程安排表	70	42.42%
提供相关的链接、视频、文件等,帮助候选人更多地了解组织文化	65	39.39%
提供面试官的个人信息(职位、姓名)	63	38.18%
提供面试技巧和辅导性内容	24	14.55%
提供全景真实 VR 工作环境	5	3.03%



企业案例

某制造企业：面试选拔阶段的体验管理

● 电话面试

在传统的普通的电话面试中，可能会因为一些环境等客观因素所影响双方的状态，因此在约定的时间内进行会容易和真切的识别候选人。

某制造企业在电话通知之前，会提前通过短消息、微信或者邮件告知对方，HR 可能在什么时间段进行电话面试。此措施可以测试候选人的意愿度，同时也能让对方知道企业的人性化，对于人才的尊重。

企业在面试邀约到时会给候选人 2-3 个时间段的选择，但是这样的前提是企业要要和用人部门沟通。

● 面试流程

尊重应聘者感受的面试流程：温暖的欢迎开场 - 专注高效的沟通 - 面试官的专业技巧 - 让应聘者提问 - 压力问题委婉呈现 - 步步追问但不步步紧逼 - 真诚的致谢收尾。对于如果是从较远的地方而来面试的候选人，企业会安排他们去食堂进餐，同时还有班车接送。

● 面试官

企业会给候选人给予合理的面试反馈，当场评价，并且告诉他们需要提高的短板。而对于面试官，企业在 2017 年的时候会对经理级别以上的面试官进行培训，匹配面试指导性的内容。

某制造企业的面试官必须持有这样的理念：“我面前的应聘者，可能会成为我所在企业的员工，即使不是，也可能成为潜在的客户、合作伙伴甚至竞争对手。所以，我的言行很重要，给应聘者留下良好的印象，对推广提升雇主品牌尤为关键”

● 效果评估

某制造企业刚开始执行体验管理时，没有太多的意识去分析效果和结果转化率。随着项目的落地和不断接受到候选人的正面反馈，企业认为候选人即使最后落选，也会推荐其他外部的候选人进入企业。

企业案例

● 回应及反馈

尊重每一个候选人，这个过程是需要智能化来帮助。前端的人工智能来帮助后端的人员。如果候选人落选，也会接收到面试感谢短信，让他们知道和感受到企业对于人才的尊重。

除了候选人的尊重之外，企业想将简历放到人才库，二次联系时候也不会让他们觉得很突然。如果企业给他们回一个这样的邮件，他们在第二次工作时也会想到企业的。

XXX 您好!

感谢您申请我公司的 xxx 岗位，企业将尽快审核您的资料，如有面试安排会尽快联系你!

某制造企业人力资源部

2018 年 7 月 12 日

◆ 面试结果反馈

即使在实现结果反馈中，大多数企业仍然是以标准化的模板，这样的做法看上去仅仅达到了“完成任务”的程度，在 2019 年智享会的《校园招聘》报告中显示，应届对于这样的做法已经屡见不鲜。

问题：其实从企业是否了解候选人的需求角度来看，参调的企业大多数都是明白的（从企业视角获取的数据），但是在落实中依然有差距。这样问题难以落实的原因主要是：**供需关系难以平衡**。例如在反馈问题上，如果企业进行大规模的面试结果反馈，如何同时兼具速度、内容和人群，对招聘工作造成巨大的挑战。

经由访谈，我们发现企业在这个三个维度上，有选择性的进行反馈升级：

解决思路一：反馈速度升级。

华星光电为了解决学生反馈需求和互动的问题，利用微信窗口，通过基础的自动化功能，能让学生查阅到简历投递后的一系列招聘流程。

- 保持招聘信息实时跟踪，华星光电招聘的 APP 中，通过基础的自动化功能，能让学生查阅到简历投递后的一系列招聘动作。

- 学生在 APP 上注册后自动生成用户账号，可以实时跟踪简历筛选、通知和面试结果反馈的痕迹。至少是在是否通知面试这个层面，是可以解决学生的需求。
- 在校招的活动全部结束后，企业也会有开放窗口，公布将下一个阶段的校园招聘计划安排。

解决思路二：内容升级

- 面试结束后，给予候选人更多个性化的面试评价。可有业务或 HR 面试官及时告知其情况，并适当的给出建议。
- 人才测评结果的反馈也出现在企业的优化方式中，通过告知候选人测评结果来让他们感知到企业对于人才的重视度。但是需要注意的是，在图表 17 中，将近 71.04% 的企业不主张反馈测评结果。这种方法依然不普遍，因为有诸多企业顾虑，测评结果对于候选人产生的不良的心理，存在客观性的争议。而提供测评的企业，例如喜利得反馈的测评仅仅是关于通用型、较为中立的结果。

解决思路三：区分反馈人群，更适合定制化反馈的人员。

我们这里探讨的反馈人群，特指的是“**面试未通过**”的淘汰者，这也是在候选人期望值最高的一项。但是在实际中，未通过的候选人往往是被置之不理。

从反馈结果的目的来看，这也绝不是没有价值的事情，如果雇主处理得当，这些候选人能够进入企业的人才库，甚至有可能转推荐其它合适的人选。那么企业可以首先定位需要进入企业人才库，但又未通过面试“候选人”。

例如喜利得对**进入终面**，而又未通过面试候选人实行定制化的反馈服务。在保证 1-2 天的反馈时间中，通过电话通知的方式让候选人更容易接受结果，同时告知其面试评价和人才测评结果，极大的提高了候选人对于企业关注的积极性。

普通候选人	高潜候选人
<ul style="list-style-type: none"> 提供面试评价 自动化邮件（内容自定义） 	<ul style="list-style-type: none"> 面试评价及建议 测评结果 再次推荐 电话告知 采用温和的方式

图表 17 对于未通过的候选人，企业给予的反馈方式为 N-240

	数量	比重
否，不主动反馈结果，但是会提前说明“只通知面试通过的人”	95	39.58%
标准话术，仅告知其甄选结果	80	33.33%
给予他们在整个面试过程当中的表现给予针对性的、具体的一些评估意见	41	17.08%
否，不做任何回应。	19	7.92%
否，不主动反馈结果，但是候选人可以通过平台 / 网站看到面试的后续状态	5	2.08%
其他，请注明	0	0.00%

图表 18 企业是否反馈人才测评结果 N=183

	数量	比重
是，企业进行人才测评，且提供给每一个不合格的候选人	17	9.29%
是，企业进行人才测评，但仅提供给高质量，但落选的候选人（比如进入终面，但未通过的人）	36	19.67%
否，企业进行人才测评，不主张也不公布给不合格的候选人	130	71.04%

企业案例

喜利得：与候选人充分沟通

◆ 背景

对于传统建筑行业而言，在企业转型的过程中，如何跨界、跨行业的传播雇主品牌形象，打破固有的口碑生态圈，是喜利得不断优化与改进候选人体验管理的主要动力。喜利得开展候选人体验管理已经有将近十年的时间，在此长久的历程中，认为应聘体验可分为三个阶段。

第一个阶段为人文体验先行，对于计划开展阶段，软性沟通和人文体验是比较容易切入的方向，喜利得在此期间设计独立的面试场景，通过物料将企业文化可视化，传播员工活动的视频，让候选人在面试等候期间有机会全方位的感知雇主形象。

第二个阶段，信息化技术助力体验升级，招聘流程的效率是直接影响体验效果，技术成为加速企业与候选人的沟通必不可少的工具。

第三个阶段，持续优化与改进，企业的招聘窗口对于市场变化相当敏感，用户需求、影响体验的因子可能都会根据目标群体的变化而变化。因此，如何获知这些变化？采集候选人需求与反馈，是能持续优化的前提。企业在面试完成后会及时采集候选人的应聘反馈。对于常规的线上化的调研，喜利得的利用率并不高。因为在面试环节中，喜利得已经使用了过多的 AI 面试技术，因此与其他与候选人交流的工作都希望能由人来承担，输送有温度的体验。

因此喜利得风格是在面试完成后及时进行一对一访谈，追求的不仅仅是一个概览式的评价，希望能够通过交流了解更多的人员表现，清晰和精准的挖掘候选人所评价的人、事、物。

在持续优化和改进的过程中，喜利得形成了具备自身特色的体验管理方式。

企业案例



◆ 特殊体验环节设计

特点一：提供面试评价与人才测评资料

首先，候选人在简历申请之后，企业会主动发送邮件通知，告知简历审核情况。其次，对于面试未通过者，喜利得依然会提供面试结果通知，常规的做法是由系统发送标准化的话术和模板。虽然一键式的反馈确实能够提高反馈的速度和效率，依然需要在此基础上添加个性化的体验设计。喜利得针对进入终面，但未通过的候选人，为了保持其对企业的好感，招聘人员以电话通知的方式告知面试结果，希望用温和的沟通方式，提供面试评价和测评资料。让他们感受到被重视、被关注。

特点二：与学生保持零距离沟通

在校招场景中，学生向咨询的问题较多，渴求得到回答的心情也是较为急切的，如何满足期望、回应学生的问题？喜利得为此在校园宣讲会时设计了特殊的沟通方式。

在学校做宣讲的时候，企业方的参与人员不仅是 HR 的同事，还有业务部门的同事，统一的着装。分散的坐在整个会场的学生群体中，保证在沟通的过程当中，学生能够近距离的接触到具体的联系人。

特色三：人员管理与培训

企业内所有新上任的经理，参与招聘的人员都需参加两天的集中培训，了解企业的招聘流程，从思维模式上，提高对于候选人体验的认知度。同时强化面试官的面试技巧，让他们能够意识到在面试的过程中需要怎么样的表现自己和企业文化。

在一致性的追求下，针对有一些角色会提供深度培训，例如业务的面试官，他们需要去接触更加专业的内容，针对高端候选人提供最好的体验。

企业已制定一整套的资料，保证不论是 HR 还是业务人员接触到候选人时，他们所表现的形象和传递的内容是一样的。规范招聘人员的行为，提高人员成熟度，逐步统一理念。

特色四：特殊的面试形式

除了提高面试官的专业程度之外，喜利得通过调整面试的结果和形式来有针对性的进行人才测评。比如在对于销售人员的面试，并不是结构化的面试形式，而是直接让求职者面向终端客户。企业会安排一天的时间，由团队 Buddy 陪同一起去客户、项目拜访，不仅可以让候选人直观地了解该岗位的日常具体工作内容，还能通过一天的深入互动进一步观察候选人的学习和业务能力以及关心的问题等。

特色五：体系化的入职管理

喜利得的入职管理包称为“Let's start together”，中会制定体系化的议程表，从候选人接受 offer 开始，直至入职、到试用期结束，HR 和业务经理会一起制定入职计划，将候选人在这期间内需要学习、了解的人和事和完成的任务事项逐一安排好，在入职的第一天告诉候选人。并且定期追踪和询问候选人的反馈。

人员培训：理念统一

因为面试官的专业度问题与组织人员的信息传输不一致的问题，都是与“人”的成熟度有关，这里我们放在一起进行讨论及解决。

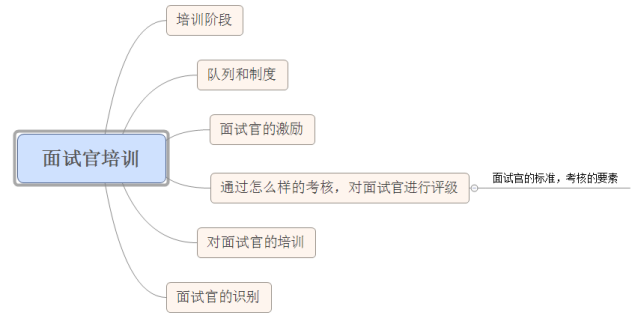
通过数据 19 显示，企业在招聘流程中重点观察的角色，多数存在于面试阶段，其中包括面试官、通知面试的 HR、面试接待的人员。进一步讲，图表 20 中显示，**业务面试官的是最容易造成体验“差评”的人员。**

图表 19 企业在招聘重点观察的角色 N=140

选项	数量	比重
面试官(包括 HR 和业务人员)	119	85.00%
通知面试的 HR	102	72.86%
Offer 跟进期间的 HR	99	70.71%
面试接待的人员	87	62.14%
入职接待的人员	76	54.29%
Offer 跟进期间的业务人员	49	35.00%
以上均无	2	1.43%
其他, 请注明	1	0.71%

从解决方案来看，企业为了解决人员成熟度的问题，一方面梳理出与候选人产生交互的角色，统一参与培训，**提供企业文化手册、招聘手册等标准化的内容和行为规范**，方便于大范围的人员意识和理念提升。

另一方面，主要针对容易给候选人带来负面想法的人员，数据显示“业务经理”这一角色。多数是因为业务经理对于候选人体验的理念不认可，认为这是招聘人员的工作，与其无关；并且，业务经理的人员流动，如果企业进行定向培训，则需要一致不断的持续投入，才能做到每个新的角色融入，都能够做到规范化的要求。



图表 20 哪些人员会带来负面的体验? N=240

选项	数量	比重
业务人员的面试官	146	60.83%
面试接待的人员	90	37.50%
入职接待的人员	59	24.58%
通知面试的 HR	46	19.17%
HR 人员的面试官	39	16.25%
Offer 跟进期间的 HR	39	16.25%
以上均无	29	12.08%
Offer 跟进期间的业务人员	27	11.25%



企业案例

文思海辉：招聘体验 - “流程管理”



在触达、吸引、投递、录用、入职等环节如何搭建一个“用户为中心”的体系，使人力资源三支柱及用人部门更为密切的配合？

基于用户为中心的核心，优化招聘流程、传递企业温度是文思海辉在招聘流程改革与管理中的两个方面。

访客系统：节省等待时间

高效、快捷的招聘流程往往体现在细节，文思海辉招聘团队识别可被优化的环节，取缔传统模式中需要候选人填写纸质资料的模式，做到无纸化及线上化招聘流程。

在实际的操作中，候选人可根据手机号即可在访客系统面试需要的信息，兼具基础信息（时间、地点、面试官）和面试帮助性信息（面试类型、内容等）。

从候选人踏入文思海辉的面试场景中，即可能通过现代化专业技术的感受到企业所展示的文化。

面试官专业性：正向价值传递

面试环节是传递体验核心环节，在此之前的流程多是在可视化的内容、简短的沟通来了解企业，面试环节则对于候选人体验的正面或是负面有决定性的作用。

文思海辉在整个面试过程中，企业的面试官无论是 HR 还是业务人员，都是需要经理级以上的人员才能参与。

企业内部的线上培训有针对面试官 101 的课堂，提供专业的面试职能，详细指导他们在面试过程中如何与候选人沟通，对于有心仪的候选人，应该采取什么样的方式来争取人才。

Offer 追踪：促进直线经理与候选人的沟通

当候选人接受 offer 之后，与其主要的联系和沟通人员则由 HR 转移至业务经理，HR 只是促进两房良好沟通的辅助角色。

让业务经理作为 offer 追踪环节的主要联系人，核心是让候选人与直线经理建立信任感。通过信任感，让直线经理将企业文化 / 岗位发展通过直线经理的人格魅力介入到 offer 追踪环节，让候选人感知企业对于他们的厚重的期待。

On-boarding：数字化的入职管理

考虑到求职者对于便捷化的片花，文思海辉的数字化入职，代表的是便捷、高效和用户友好。在实践中，候选人可在入职前两周内的任何实践内，通过 PC 端的预入职系统以及移动端工具，完成材料交付。

同时，依托于文思海辉卓越的共享服务中心建设，新员工可在第一天就能享受到 Ssoc 提供的服务，办理相关入职手续。服务大厅同样还提供转正、调动、档案社保公积金转移、离职、签证等个人事务的办理。独具特色的窗口式一对一服务，应用电子合同，为新员工带来良好的入职体验。

其次，新员工入职培训也经由线上化的方式前置化，从发 offer 开始直到入职，可以通过企业线上的 APP 去寻找相匹配的课程。

面试体验持续改进

从案例中看到，文思海辉、喜利得、凤凰网、华星光电、舍弗勒都具备体验调研的手段，并且认为从局部优化至全流程式形成中，起到关键作用的力量就是持续改进。

为什么进行体验调研？

通过面试体验反馈调研可以达到两个目的：

- 对于主动退出招聘的候选人，可以收集面试体验评价，帮助企业有指向性的优化流程。
- 挖掘潜在候选人的用户形象和特质。

同时，也有行业的 HR 指出，参与调查候选人体验反馈的雇主，在逐渐优化的过程中与其他企业拉开差距。

图表 23 有候选人体验管理的企业，开展体验调研的时间段 N=81

X\Y	申请岗位之前	申请之后，面试之前	面试结束后，offer 发放前	Offer 签订，到岗前	入职当天	试用期内
有体验管理实践	7.41%	11.11%	43.21%	24.69%	19.75%	49.38%

候选人体验调查怎么做？

对于帮助企业建立候选人体验调查的机制，我们主要通过本篇调研中的几篇优秀案例中提取可行动标准的解决方案。因为华星光电是全流程式参与的体验调查，以及从后续的数据分析结果中也有自己的洞察，企业可以看下方的案例了解此部分的内容。

1. 采用面试体验调查的方式：

- 标准化的调查方式（扫二维码线上问卷）来面向所有参与面试的候选人；
- 对于拒绝企业 offer 的高潜里人才，采取一对一访谈，清晰了解是客观原因，还是因为体验的问题而造成的人才流失。

2. 调查的内容

无论是在访谈还是市场诊断中，体验满意度调查最主要的是需要清楚了解体验问题产生的原因、是否和相关人员有关、发生的环节和时间。具体而详细的了解后，方便与下一步的优化和改善。

3. 解决顾虑

- 候选人积极性不高**：对于候选人而言，我们发现有时候他们不愿意主动参与调研的主要原因是，但是流程不好的反馈意见，会对

本地调研数据显示（图表 21），有过半的企业开展体验调查，多数开展调研的场景为面试之后与试用期内。因为这两个阶段的调研包含了两种不同的人群，新入职的员工，面试之后的调研还包含“被淘汰的面试者”和“主动拒绝 offer 者”，这两类人群的参调，无论是从量级和反馈的质量上来讲，都能够帮助企业实现持续改进的目的。因此，本篇报告也主要从面试体验后调查切入。

图表 21 开展候选人体验调研的企业 N=240

选项	数量	比重
开展调研	140	58.33%
不开展体验反馈调研	100	41.67%

图表 22 实践候选人体验管理的企业，开展体验调研的情况 N=121

选项	数量	比重
开展调研	81	66.94%
不开展调研	40	33.05%

个人职业发展造成影响。企业表示，除了有针对性的访谈之外，所有线上化的调查都将以匿名的形式发表，并且可以灵活的选择填写时间。

- 面试官的顾虑**：对于业务的面试官，由于他们本身对于候选人体验，在理念层面上就落后与 HR 人员，因此对于面试体验调查的认可程度并不高。其次，由于调查数据可直接反映出具体的某位同事出现问题，也会引起业务人员的不适和怀疑，错误的认为这是对他们的监控。

企业	调查时间	评估方式	调查的内容侧重
凤凰网	面试结束	口头询问	面试官评估
文思海辉	面试结束	线上问卷	面试官评估
舍弗勒	面试结束	线上问卷	面试官评估、总体体验评价
喜利得	申请之前、面试结束、试用期	正式的访谈 线上问卷	可能会出现问题的地方； 所有产生交互的人员
华星光电	申请之前、面试结束、试用期	正式访谈 线上问卷	总体体验评估 重点观察的人员表现

企业案例

华星光电：效果评估中的主要发现

华星光电不断的复盘与分析发现，无论是在人才吸引阶段，还是候选人关系保温的入职追踪阶段，企业都需要做到信息传递的前置性。

在候选人体验的落实中，企业一直是保持持续改进和调研，华星光电将调研分为三个阶段去量化不同时期的结果，也能提出有针对性的修正方案。

◆ 量化体验的四个阶段

- ✓ 第一个阶段是候选人观察阶段，关于信息曝光的管理，包括渠道的使用、浏览、点击量、和内容监控；
- ✓ 第二阶段是在候选人考虑阶段，通过渠道的转化率来评估和总结哪些信息是效的；
- ✓ 第三个可能是面试阶段，从申请投递 - 面试完成，整个过程通过面试体验的调研问卷来量化效果；
- ✓ 第四个入职管理，通过人才保留、满意度调查、放谈等方式来评估体验提升的效果；

但是需要注意的，每个阶段是半年做一次评估，2-3年的持续跟踪后才能做比较和分析。由于意识形态和口碑的影响，是很难看到即时的变化，只能是口碑有了一定的积累才能进行分析。

◆ 关键发现

● 现象：保温计划的投入与招聘成功率不对等

华星光电在最开始就单个阶段的评估结果显示，招聘体验整体的投入和实际的收益，并没有成正向的对等。例如，企业投入大量的时间和精力实施的候选人保温和维护计划，在保证活动本身的质量和考生高参与度的前提下，并没有很好的转化为入职报到率。

● 分析：寻找最直接的原因

华星光电招聘团队与候选人进行深度访谈，特别是拒绝入职、offer 签约的一些候选人。最终发现，候选人是否选择入职的原因是客观因素决定的，例如企业口碑、职业发展、薪资等，即使他们在应聘的过程中得到了很好的感知，也难以左右他们的抉择。

基于这个发现，华星光电认为前期的雇主品牌宣传阶段，是否能够精准的定位到目标人群是十分关键的第一步。如果吸引到目标候选人，再通过提升应聘体验增加雇主形象和口碑输出，就能够转化为招聘成功率。

● 决策：帮助新员工融入，培训前置化

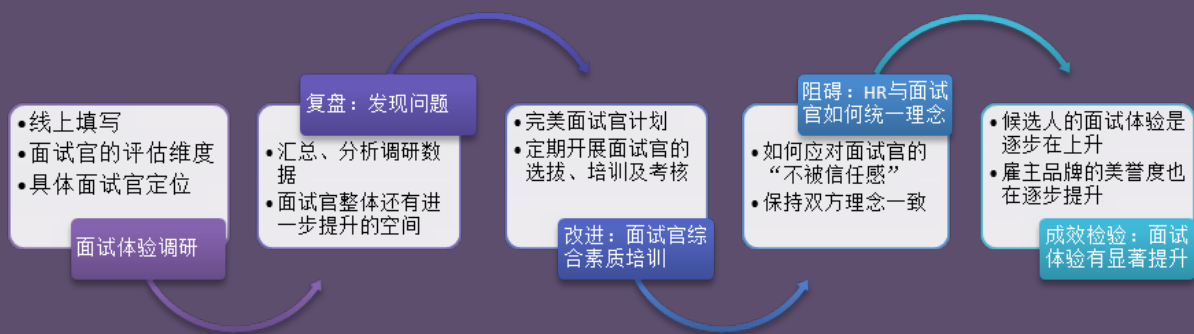
华星光电发现，提升候选人体验能够真正产生的结果，往往是在他们入职后的试用。良好的候选人体验能够帮助新员工很好的融入集体、提高试用期内的人才保留率。

因此，企业就会减少一些单纯的关怀性的工作，比如减少小礼物的占比。而后续跟学院培训、文化部门的同事合作开展一些具备文化内涵的活动；同时开展具备潜质的一些培训工作，植入在候选人入职前的管理阶段。最后当然这个公司是有帮助的，这种活动形式会就的调整，做到前置的培训。

企业案例

凤凰网：面试体验环节的复盘与改进

在整个候选人应聘的流程中，面试环节是比较核心的一部分，因为候选人更能亲身感知企业文化、工作环境和氛围。然而，此环节也是相对较为棘手的部分，面试流程中需要各部门中参与招聘的人员相互协作，他们对于候选人体验的理解和执行有所差异，也容易造成体验断层的现象，无法顺利营造良好的应聘体验。对于面试环节，凤凰网十分重视，并且采用“面试体验调研”的方式来主动发现问题，找出候选人负面体验所来源的环节、触点及角色，从而进行改进与优化。



● 面试体验调研

作为一家非常重视候选人感受的公司，参加完面试的候选人，可以参与【面试调研】，候选人可反馈及评价面试官的专业素质如何、面试整体安排是否合理、对企业面试工作的改进建议等。凤凰网十分重视面试体验调研的原因在于，企业本身是难以去控制或者提前规避到一些面试官不好的表现，那么通过事后的体验反馈，从而发现面试官的一些问题和真实表现，也是一种有效的方法。

其中有三点较为关键：

- 候选人是匿名填写
- 可直接对应特定的面试官
- 多维度的评估及反馈

● 复盘：发现问题

企业通过解析候选人填写的信息，并实时优化，不断提升候选人满意度。根据调研结果发现，面试官如果表现不佳，极容易给候选人带来负面感知和印象。候选人如果对面面试官的感受不好，还很有可能会放大到对整个公司的不认可，直接导致人才的中途退出。面试官作为与候选人深度交流的角色，其实是企业文化、雇主品牌的重要传播窗口，因而，面试官的专业素质十分重要。

- 从调研中获取真实的案例，作为反面教材。
- 建立线上化的面试官指导手册，提供随时随地的阅读需求。
- 整合呈现移动端的培训课程资源。

企业案例



● 改进：面试官的综合素质培训

凤凰网开展“完美面试官计划”，定期开展面试官的选拔、培训及考核，希望每一位候选人在跟面试官接触中都是非常愉悦的。无论候选人最终是否会加入凤凰网，都希望能给他们留下非常好的印象。

● 阻碍：HR 与面试官如何统一理念

“完美面试官”计划的开展过程中，有的面试官会认为自己不被 HR 信任，候选人在调研中填写面试官的姓名，会让其产生被监控的错觉。虽然这样的一些声音相对小众，但也为了照顾到业务面试官的感受，凤凰网及时与业务面试官的沟通，普及和告知项目的开展意图和初衷，强化候选人体验提升的概念，不断的促进各部门的人员形成理念一致的最终效果。

● 成效检验：面试体验有显著提升

凤凰网也会不断地对比调研的数据，观察面试的体验是否有所改善，以及是否还有其他的需要优化的地方。首先，经过不断的收集数据，发现问题的来源，设置对应的培训提纲。其次，完成培训之后，再对比前后两次的调研数据的变化，能够发现培训的效果是否有所改善。并且，调研中的数据可定位到特定的面试官，因此个体的培训和面试表现效果也可以用数据衡量和检验。

最终，“完美面试官计划”的不断开展过程中，候选人的面试体验是逐步在上升，雇主品牌的美誉度也在逐步提升。

● 未来重点：面试官定级

为了强化“完美面试官计划”，后续会引进“面试官定级”的制度，与他们未来半年或者全年绩效考核挂钩，在驱动面试官不断自我完善的同时，也能更有效的匹配合适的候选人群体。作为未来计划调整的重点，需要调研数据的不断累计，才能支持定级的准确性。

Checklist

Checklist

● 提高面试流程

- ✓ 梳理流程各环节的人、技术支持程度；
- ✓ 寻找可技术支持环节（面试签到、通知）；
- ✓ 加强人员衔接的速度

● 充分沟通

- ✓ 面试通知时给到更多准备性信息；
- ✓ 给未通过的候选人，面试结果通知，提供更多个性化的内容设计；
- ✓ 区分面试结果通知的人群，实现深度定制化。

● 人员培养：理念统一

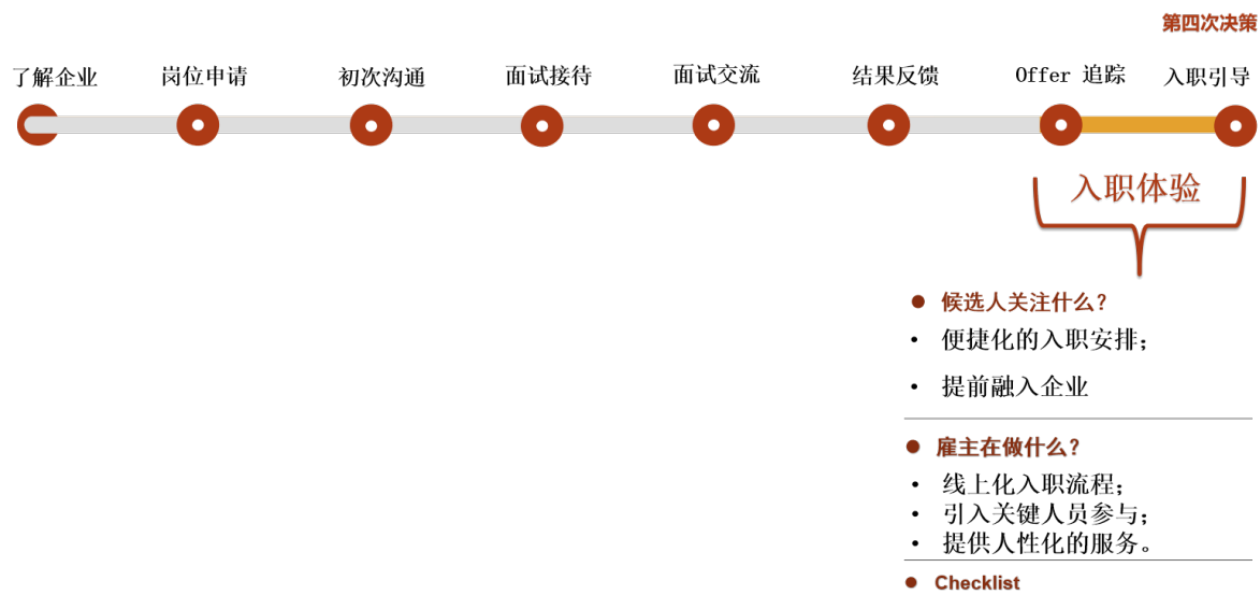
- ✓ 通用版：制定人员规范和话术手册；
- ✓ 升级版：针对容易出现负面影响的人员（面试官），更强制化的手段，将其表现与绩效挂钩。

● 面试体验调研

- ✓ 面试结束后进行调研，采集反馈信息；
- ✓ 结合线上化与访谈的手段，深入挖掘候选人想法；
- ✓ 定位到具体某个人员；



入职体验



候选人想要什么？

校园招聘和社会招聘的候选人，在入职体验阶段出现两个共性的需求：**入职流程的高效和便捷化和提前参与集体，适当的融入企业。**

同时，学生和有经验的社会招聘群体的需求不同，学生更侧重于长时间内的与企业的关系粘合力。在校招较长的空窗期中，企业也会采取更多的活动和方式去保持与候选人的关系与维护。

社会招聘的群体更希望能提前与直线经理沟通，对于他们而言，HR 需要帮助他们迅速的融入到新的工作场景。因此我们看到较为年长的社会招聘的候选人，更关注的是在 pre-onboarding 期间如何提前与同事、直线经理沟通。

雇主在做什么？

便捷化、线上化的入职交付

通过图表 24 看到，大多数企业的线上入职服务，只限于新员工自身信息和常规性公司信息功能线上化的初步阶段，而距离真正的 E-onboarding，甚至实现电子合同还有距离。但是，从候选人体验的角度上来谈，基本的便捷化措施能够结局一部分的需求。

图表 24 企业在入职管理阶段提供的线上化服务包含

选项	数量	比重
新员工自身信息录入 (例如上传照片、完善联系方式、家庭等信息)	115	60.85%
公司规章制度、文化介绍、员工手册等资料	80	42.33%
公司行政信息 (例如办公地点、交通环境、住宿、班车等)	75	39.68%
入职培训相关材料	71	37.57%
入职准备材料提醒及在线上传 (如社保材料、转工作单位所需材料等)	70	37.04%
新员工报到日预约	64	33.86%
入职前所需的线上培训课程	52	27.51%
相关人员的配备与信息 (例如 HR、直线上司、Mentor、Buddy 等)	44	23.28%
电子签订劳动合同	30	15.87%

社招：关键人员，直线经理的“轻度参与”

虽然从需求层面而言，候选人希望能和直线经理产生更多的交流和互动，实际上，我们研究发现（图表 25），将近半数企业的直线经理在整个 pre-onboarding 期间的参与程度较轻。

对此，我们和业务的专家访谈了解，直线经理“轻参与”是避免产生负面的影响。本身 HR 协助直线经理和候选人直接沟通就是一个“双刃剑”，有可能会产生难以控制的影响。企业可在可控的范围内，满足候选人对于工作场景和同事的想象力。

在轻度参与的模式下，企业通常的做法是：

- 界定直线经理和候选人接触的场景：offer 签约（面签）、入职引导、入职欢迎会；
- 规范沟通内容

图表 25 (pre-onboarding) 直线经理的参与程度 N=240

选项	数量	比重
初步参与，偶尔与候选人联系，主要参与联络角色为 HR	119	49.58%
以上均无，通常不参与 pre-onboarding 维护工作	68	28.33%
中度参与，与 HR 一起承担相应的候选人维护工作	46	19.17%
深度参与，是与候选人维护及联络的主要人员	7	2.92%

企业案例

文思海辉：促进候选人与直线经理的沟通

当候选人已被录用，但尚未入职时，HR 的工作实际上就是连接“直线经理”和“候选人”能非常紧密的配合。因为文思海辉在行业内仍然会面临招聘压力的挑战，因此除了高效的入职流程保证，希望能基于更多的人文关怀和温度传递，增加企业与候选人的粘合力。

通过沟通传递温度

- 从建立信任感开始：在流程上赋予的温度，考虑到对方所有的需求。
- 在面试时，企业跟候选人建立相互信任和期望感，将这信息传递给候选人。文思海辉希望是将企业文化 / 岗位的发展和直线经理的人格魅力去介入到 offer 跟踪环节里，他们感觉到这部仅仅是一个 offer，还载有企业和团队对他的期待。那么这种信息传递，在这整个过程中主要是以书面、沟通的方式去呈现。
- 主要传递的角色：文思海辉希望这种信息主要是由直线经理是完成的，可能 HR 在其中是一个牵线搭桥的作用，让未来的直线经理和候选人能够直面的沟通，从而使候选人觉得这不是仅仅一个维护的工作，而是带有未来上司的期望。

提高入职材料交付的流程

- 材料传输：前公司离职的问题和材料，HR 会辅助解决，给他们一些专业的文档去解决。
- 入职当天：共享服务中心大厅帮助高效和快速的入职流程，员工可以一目了然的看到在未来的他们如果遇到问题可以在那个窗口解决。
- 培训：企业每天都有大量的人员入职，所以对于培训来说每天都有不同的场次，对于培训安排都是非常专业和标准化的流程，从发 offer 开始直到入职，可以通过我们线上的 APP 去寻找相匹配的课程。

校招：人性化活动，多频次线下活动维持热度

现在的候选人都是需要关注和被尊重的，如果在发放 offer 之后就被冷落的话，等到入职时候选人和企业的维系也会断开。尤其是对于校园招聘的候选人，如何定制多样化的联络方式来进行候选人保温，是一个重点。

以下三个类别的长期与候选人的关系维护方式，是从数据图表 17 与华星光电、凤凰网的案例中萃取而来。

校园生活
<ul style="list-style-type: none"> • 毕业典礼庆祝活动 • 最美校园季（摄影） • 毕业论文撰写帮助 • 担任下一年的校园招聘大使 • 毕业论文指导

提前培训实习
<ul style="list-style-type: none"> • 微信群组互动 - 信息风向和职业发展咨询 • 提前开始入职培训的相关线上课程

人文关怀
<ul style="list-style-type: none"> • 特殊节日的礼品和问候 • 帮助租房、找房 • 入职当天的专车接送 • 小礼品等赠送

企业案例

华星光电：候选人关系维护

校招：对于校园招聘而言，即使学生在签约 offer 后，仍然会有较长的一段空档期。体验的着力点在于如何与候选人持续沟通与联系，帮助他们提前融入到企业和集体中。

◆ 节假日问候

在节假日会给他们发送问候，过年的时候也会给他们家里送春联、礼品、公司台历。让候选人本身和其周围的人员都能感受到企业对人才关怀的温度。

◆ 文化植入

对于在校招的高峰时期，企业会设计一些植入企业文化的活动，健康接力跑、毕业季的

◆ 入职培训前置化

针对已发放 offer 的学生，给他们线上学习的课程计划，每个阶段都有要完成的人物，通过线上考试打卡完成。企业会定期公布大家的积分排名。

企业案例

◆ 公益活动

组织准备入职的学生去到乡村里面去做公益支教，大概半个月的的时间，企业会将名额开放给学生。从中能感受到有的学生是非常愿意参与的，那从中他们也感受到华星光电是一个非常具有社会责任感的公司，员工自己而言也会心存敬畏。

◆ 入职接待

在报道日，企业会专门组织接站的活动，从火车站、机场、汽车站等地方，配置专门的工作人员去站点接他们。同时，学生一般来报道的时间是炎热的夏季，工作人员会带着深圳的热产例如荔枝、水果，甚至是服装，安排车会将他们接送到公司的培训地点。企业每年在这些内容的投入还是非常大的，也会给候选人非常强烈的关怀和感受，收到的满意度也是非常高。

社招：除了校招群体的保温活动，社招的候选人的关怀将更加实际。

因为华星光电在全国有不同地区去见的技术工厂的部署，会有更多社招人员有是来自于外地。对于一些高端候选人来说，可能他们是拖家带口的过来，针对这点，HR 也会具备应有的措施，和方案。协助候选人去找房子、搬家甚至是联系学校等一系列的事情。能够从候选人的实际需求出发，给他们有力的支持。在前期就建立起比较好的粘合度，后期候选人也会和 HR 人员保持有效的沟通和反馈渠道。

提升体验的关键点

offer 签订 <ul style="list-style-type: none"> 仪式感 便捷性 	体验 <ul style="list-style-type: none"> 便捷性 免费
背调 <ul style="list-style-type: none"> 先授权后背调 信息保密 	入职引导 <ul style="list-style-type: none"> 高效信息交付 欢迎仪式

除了从关注和需求出发的一些实践方案，在常规的流程中，企业需要注意到可能会设计优质体验的环节，我们同时萃取案例和访谈的内容，提取了一些企业在各环节中的标准化实践。

offer 签订，创造仪式感

- offer 签订仪式
- 1V1 的 offer 签约辅导，解答候选人的疑问。

- 着重设计文书，颁发纸质版的 Offer。

免费体检，线上交付

- 为候选人提供免费的体检账号，新员工入职套餐，无需候选人自己承担体检相关花费；
- 公司接受电子版体检报告，无需候选人自己前往机构领取纸质报告，节省候选人时间。

先授权，后背调

- 在对候选人进行背调的过程中，会先得到授权，并会在候选人指定的时间段进行避免给带来不好的体验；
- 背调过程中会对候选人的去向等信息严格保密，在未得到候选人授权的情况下，不会向任何透露。

入职指引，高效融入

- 提供入职培训的详细日常表
- 具备欢迎仪式，例如与新同事共进午餐、发送欢迎短信、小礼品赠送

企业案例

凤凰网：候选人后续跟进 ▶▶▶▶



给候选人提供高效的应聘流程、营造“尊重、公平”的沟通氛围，是凤凰网贯穿整个招聘流程始末的关键理念。在 offer 追踪和入职管理期间，这两点也有所体现。

● 免费入职体检，支持线上提交体检报告

- 公司为候选人提供免费的体检账号，新员工入职体检套餐，无需候选人自己承担体检相关花费；
- 公司接受电子版体检报告，无需候选人自己前往体检机构领取纸质报告，节省候选人时间。

● 先授权，后背调

- 在对候选人进行背调的过程中，会先得到候选人的授权，并会在候选人指定的时间段进行，避免给候选人带来不好的体验；
- 背调过程中会对候选人的去向等信息严格保密，在未得到候选人授权的情况下，不会向任何人透露。

● 入职当天

- 提前给候选人发放入职信息填写的链接，候选人可以在办理入职前自主提交，节省入职当天的时间，提高效率；个别未能提前在线提交个人信息的候选人，也可以当天填写（工作人员准备了笔记本电脑）；
- 入职当天的第一步，发放入职资料（文件包：定制笔记本、入职小贴士、保密协议、道德准则、劳动合同 or 实习协议、入职资料填写说明）；
- 所有人在工作人员的指导下，签订入职资料（保密协议、实习协议、劳动合同等）；
- 每次的考勤制度分析及新员工常见问题答疑环节，是大家听讲最认真的时候；
- 行政部同事给大家拍摄完工卡照片，所有人回工位报道，然后依次领取工卡、固话、电脑等设备；
- 每周三新员工培训（上周三及当周周一入职的员工）。

除了社会招聘，凤凰网对于已经签约 offer 的应届生也会提供提前实习一个月的机会，希望通过“实习前置化”的举措，让学生提前适应到工作环境和企业文化氛围中，避免拿了**毕业证来到公司入职后，才发现并不适应公司企业文化、工作氛围等的情况。**

企业案例

某制造企业：录用阶段的候选人关怀措施 ▶▶▶▶

这个阶段企业其实都做的比较常规，还是有可以提升候选人体验的实践：

● 背景调查

企业在背调上也会提前去和候选人沟通，争取拿到他们的授权后才去背调。而不是说只要来面试就可以去做被调，这样的行为是很容易引起候选人的反感。尤其是现在的年轻人他们对于隐私是非常敏感。

● Offer 追踪

常规流程是：离职情况更新 - 入职准备信息 - 公司信息更新 - 定期的联络 - 其它相关信息。

企业会发现有的候选人拿了 offer 但是又不来了，这是因为企业中间的追踪太少了。其中可能这个人在中间需要办离职等，企业信息，企业会跟候选热定期联络，信息更新的话也会传达给对方，中间不断的去制造触点告诉对方企业的重视和在乎。

● 生活帮助

除了上述中的一些工作上的沟通和最终，企业也会给候选提供一些生活上的帮助。尤其是学生来讲，很多都是从外地来的，那么他们第一次来上海需要得到什么帮助。这些企业都会去提供帮助，比如说地铁的路线，入职当天的转车接送等，来了上海后的接机等都是会有的。

● 表里如一，双面如一

员工在入职后作为员工的体验也是需要被照顾到的，希望企业能够让这些候选人进了公司后也能感受到同样的体验感觉。不然如果出现反差的化，可能会造成更不好的印象。

 Checklist

 Checklist

- **线上化交付**
 - ✓ 常规性的材料可通过线上化、便捷式交付方式；
- **社招：直线经理轻参与**
 - ✓ 规定直线经理参与的场景“offer 签订”“入职当天引导”“入职欢迎会”
 - ✓ 在 pre-onboarding 期间规范行为、语言的话术
 - ✓ 主要联络人仍为 HR
- **校招：多频次的线下活动**
 - ✓ 校园生活
 - 毕业典礼庆祝活动
 - 最美校园季（摄影）
 - 毕业论文撰写帮助
 - 淡然下一年的校园招聘大使
 - 毕业论文指导
 - ✓ 提前培训
 - 微信群组互动 - 信息风向和职业发展咨询
 - 提前开始入职培训的相关线上课程
 - ✓ 人性化关怀
 - 特殊节日的礼品和问候
 - 帮助租房、找房
 - 入职当天的专车接送
 - 小礼品等赠送
- **提升体验的小 Tips:**
 - ✓ 签约指导，具有仪式感；
 - ✓ 体验免费，线上化提交；
 - ✓ 先授权，后背调；
 - ✓ 入职当天欢迎会，仪式感满满。

Reference:

TALENT BOARD : APAC(ASIA-PACIFIC)CANDIDATE EXPERIENCE RESEARCH REPORT

McLean & Company :Redesign the Candidate Experience

IBM Analysis:The far-reaching impact of candidate experience



案例启示

案例启示 凤凰网：夯实基础，创造积极、高效的候选人体验流程



吴琼,人力资源部雇主品牌&招聘项目经理,凤凰网

项目开启的背景

凤凰网作为全球领先的跨平台网络新媒体公司，对于市场变化和用户心理的捕捉，都有先天的优势。因此，在招聘管理中，凤凰网也察觉到互联网行业已加剧对人才的争夺战，人才市场已由企业主导转变为人才主导，越来越多的候选人在应聘的过程中，无论是在间接还是直接的交互中，都十分关注企业的表现，根据其切身体验给予企业直观的反馈。

候选人作为企业的潜在员工，在应聘的过程中可通过创造正面的体验去加大雇主品牌的宣传与影响，形成二次传播。在这样的意识驱动下，凤凰网采取“招聘面试全流程管理”，为候选人营造舒适的应聘体验，避免由人为的原因造成的人才流失的遗憾，积极塑造良好的雇主形象。

凤凰网根据现有的招聘流程，梳理与候选人接触的关键环节，提取关键的招聘场景，有针对性的优化、改善。主要落在四个阶段，即候选人信息获取、前期沟通、面试环节和后续 offer 跟踪。本篇案例将从以上四个阶段，依次展现凤凰网的实践做法。

候选人信息获取

随着“先知后聘”的兴起，候选人开始十分注重对于企业招聘信息的获取和解析。为了提升候选人的信息感知体验，凤凰网采取的主要措施在于“拓展招聘信息的传输通道”：充分利用传统招聘平台、非传统社交平台，既满足候选人“随时随地的了解更多的招聘信息”的需求，也给予他们更加丰富、趣味性的应聘体验。

凤凰网将招聘渠道和平台分为内外部两大模块，外部以招聘网站/平台为主，内部以企业信息传播平台为主。首先，外部平台中囊括了传统的招聘网站、内部推荐渠道，同时兼具社交平台、校园招聘网站、猎头网站，在每个类型的渠道中有针对性的进行信息发布，以达到有效触达潜在候选人的目的。其次，内部应用平台主要以“企业信息获取”需求为主，统一各平台间企业的信息发布，安排专人负责日常运营，跟踪报道企业的招聘相关活动。两大平台的详细信息可见下图。

外部招聘平台	
<ul style="list-style-type: none"> 内部推荐 <p>在公司内推系统中发布内推岗位，根据岗位重要性及紧急程度设置不同金额的内推奖金，激励公司员工主动宣传公司紧缺招聘岗位。</p> <p>为了提供员工参与内推活动的积极性，公司定期组织线上及线下的内推节，通过给员工发放各种小礼品的方式，实现“全员参与”的壮观景象。</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> 传统招聘网站 <p>在 BOSS 直聘、拉勾、智联、前程、猎聘等招聘类网站，发布常规性岗位信息，实现“广覆盖”，降低候选人获取招聘信息的难度。</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> 社交平台 <p>在领英、脉脉、知乎、豆瓣等大型社交类型的平台发布信息，辅助宣传招聘岗位，做到“候选人在哪里，我们在哪里出现”。</p> 	

• 校园招聘网站

在应届生求职网、海投网、牛客网、大街网、实习僧、刺猬实习、各大高校就业网等渠道，专门发布校招岗位。

• 猎头招聘网站

在猎聘网、人人猎头、猎上网等专门的猎头网站发布高端紧缺岗位，让优质的候选人也能第一时间了解道公司的招聘需求。

内部平台应用

• 企业信息获取

双微一抖 + 社交平台

微信公众号“凰家招聘”

微博“凤凰网招聘”

抖音“凤凰网招聘中心”

看准网、脉脉、BOSS 直聘等平台

公司安排专人负责日常运营，发布社会招聘 & 校园招聘信息，跟踪报道公司招聘相关活动。

• 招聘官网

社会招聘——可根据工作地点、工作性质进行筛选

校园招聘——应届生 & 实习生招聘

关于凤凰——公司 & 产品介绍、企业文化、社会责任

人在凤凰——薪酬福利、职业发展、各类活动

▶ 候选人前期沟通

在传统的模式中，企业与候选人前期的沟通呈现为单方面的通知，只涉及面试时间安排等基础内容，凤凰网在这一方面做出的突破体现在一个关键要素，即“充分沟通，给予足够的重视”。具体的来讲，通过深入沟通，提供更多有针对性的信息，从而让候选人对企业建立良好的第一印象。

● 充分沟通体现企业对于人才的重视

- 在沟通的内容上，HR 与候选人沟通工作内容，让其充分了解招聘岗位的工作内容，从而产生被尊重和重视的感知，同时，企业也能观察候选人的工作经历与岗位的要求是否匹配。

- 沟通福利待遇：简要介绍公司的基本福利，比如各类保险、慰问礼金、俱乐部、其他福利等。
- 沟通应聘意向：确定候选人应聘意向及现状，对于无意向的候选人，询问具体原因，以待后续跟进。
- 沟通面试安排：跟进面试官的时间安排，与候选人确定面试的时间、地点等信息。

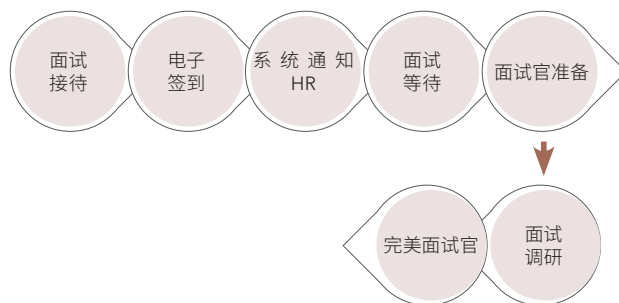
● 候选人面试通知邮件、短信

在面试通知后，凤凰网的 HR 会通过招聘系统填写该候选人的面试的具体日期和时间，系统会自动给候选人发送邮件和短信。候选人收到的“面试邀请函”中，会包含面试的时间、地点、面试岗位、注意事项、联系人、联系方式等信息；除了上述关键信息，通知中还贴心的附上了来公司的公交线路及公司简介。凤凰网使用系统自动化技术，提高工作效率，同时也能避免人为失误，在候选人通知及响应的环节，能满足候选人的需求。

▶ 候选人面试环节

对于企业而言，创造连贯的、一站式的应聘体验是十分必要的，当企业在前期沟通时已经给予候选人良好的第一印象，那么当候选人来到企业参与面试时，他们的所听、所见、所感受的各种体验，同时也在印证，是否第一印象达成一致。

在面试流程中，候选人与企业产生的交互和沟通触点呈连锁反映的，每一个触点的衔接，每一个与候选人互动的人员，都是创造体验的来源。凤凰网通过信息化技术，提高各环节之间的衔接速度，营造友善的沟通氛围，通过场景和环境布置中给予候选人贴心的关怀。同时，企业相关人员与候选人的互动及沟通，是候选人了解企业文化的一个信息窗口，因此凤凰网对于每个环节的关键角色进行培训，让他们在面对候选人时都能保持良好的形象和友善的沟通。



● 高效的面试流程

凤凰网着重利用信息化技术，完成便捷性的面试签到及材料交付，同时以系统触发后续流程，督促 HR 和业务面试官及时参与面试。

- 面试接待**：为了确保每位候选人来公司的时候，公司配备 2 名专职前台员工，她们都会在上岗前接受严格的商务礼仪

培训，统一沟通的话术，传递正面的形象。

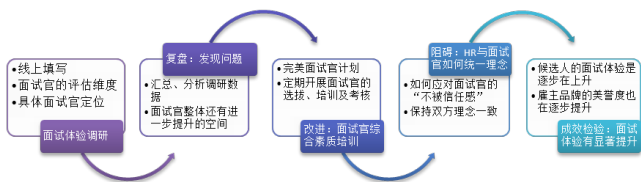
- **面试签到**：候选人在前台 iPad 上进行电子签到，之后在系统上自主打印纸质简历；
- **通知 HR**：候选人签到后，系统会自动触发流程，给 HR 发送提醒短信、给面试官发送短信及拨打语音电话（如果漏接电话，系统会自动持续拨打，直至面试官接听），通过系统的手段规避候选人到达等候区、无人接待的情况。
- **等待区**：完成签到后，前台工作人员会请候选人先去吧台等候；等候区吧台上方安装了液晶电子屏，循环播放公司企业文化相关视频，一方面让候选人在等候的时候不会枯燥，另一方面也是希望通过这种方式，让候选人提前了解公司内部的各种活动，提升好感度；
- **HR 参与面试**：HR 在接到系统提示后，会及时到吧台接待候选人，与此同时，面试官准备面试，整个环节无缝对接，大大提高了候选人、HR、面试官三方的沟通效率。

● 人文关怀，传递温度

- 凤凰网为候选人贴心准备了曲别针、签字笔、订书机、马克笔等常用文具
- 面试等候区一侧，放置了雀巢全自动咖啡机，候选人等候之余来杯咖啡放松一下
- 酷热天气能来面试的都是真爱，超过 35°C 会提供冰棍、冷饮，无限畅饮
- 绿茶、茉莉花茶、枸杞、菊花茶、柠檬茶、玫瑰花茶等，方便“养生系”候选人随时自取

▶ 面试体验环节的复盘与改进

在整个候选人应聘的流程中，面试环节是比较核心的一部分，因为候选人更能亲身感知企业文化、工作环境和氛围。然而，此环节也是相对较为棘手的部分，面试流程中需要各部门中参与招聘的人员相互协作，他们对于候选人体验的理解和执行有所差异，也容易造成体验断层的现象，无法顺利营造良好的应聘体验。对于面试环节，凤凰网十分重视，并且采用“面试体验调研”的方式来主动发现问题，找出候选人负面体验所来源的环节、触点及角色，从而进行改进与优化。



● 面试体验调研

作为一家非常重视候选人感受的公司，参加完面试的候选人，可以参与【面试调研】，候选人可反馈及评价面试官的专业素质如何、面试整体安排是否合理、对企业面试工作的改进建议等。凤凰网十分重视面试体验调研的原因在于，企业本身是难以去控制或者提前规避到一些面试官不好的表现，那么通过事后的体验反馈，从而发现面试官的一些问题和真实表现，也是一种有效的方法。

其中有三点较为关键：

- 候选人是匿名填写
- 可直接对应特定的面试官
- 多维度的评估及反馈

● 复盘：发现问题

企业通过解析候选人填写的信息，并实时优化，不断提升候选人满意度。根据调研结果发现，面试官如果表现不佳，很容易给候选人带来负面感知和印象。候选人如果对面面试官的感受不好，还很有可能会放大到对整个公司的不认可，直接导致人才的中途退出。面试官作为与候选人深度交流的角色，其实是企业文化、雇主品牌的重要传播窗口，因而，面试官的专业素质十分重要。

- 从调研中获取真实的案例，作为反面教材。
- 建立线上化的面试官指导手册，提供随时随地的阅读需求。
- 整合呈现移动端的培训课程资源。



改进：面试官综合素质培训



凤凰网开展“完美面试官计划”，定期开展面试官的选拔、培训及考核，希望每一位候选人在跟面试官接触中都是非常愉快的。无论候选人最终是否会加入凤凰网，都希望能给他们留下非常好的印象。

阻碍：HR与面试官如何统一理念

“完美面试官”计划的开展过程中，有的面试官会认为自己不被HR信任，候选人在调研中填写面试官的姓名，会让其产生被监控的错觉。虽然这样的一些声音相对小众，但也为了照顾到业务面试官的感受，凤凰网及时与业务面试官的沟通，普及和告知项目的开展意图和初衷，强化候选人体验提升的概念，不断的促进各部门的人员形成理念一致的最终效果。

成效检验：面试体验有显著提升

凤凰网也会不断地对比调研的数据，观察面试的体验是否有所改善，以及是否还有其他的需要优化的地方。首先，经过不断的收集数据，发现问题的来源，设置对应的培训提纲。其次，完成培训之后，再对比前后两次的调研数据的变化，能够发现培训的效果是否有所改善。并且，调研中的数据可定位到特定的面试官，因此个体的培训和面试表现效果也可以用数据衡量和检验。

最终，“完美面试官计划”的不断开展过程中，候选人的面试体验是逐步在上升，雇主品牌的美誉度也在逐步提升。

未来重点：面试官定级

为了强化“完美面试官计划”，后续会引进“面试官定级”的制度，与他们未来半年或者全年绩效考核挂钩，在驱动面试官不断自我完善的同时，也能更有效的匹配合适的候选人群体。作为未来计划调整的重点，需要调研数据的不断累计，才能支持定级的准确性。

候选人后续跟进



给候选人提供高效的应聘流程、营造“尊重、公平”的沟通氛围，是凤凰网贯穿整个招聘流程始末的关键理念。在offer追踪和入职管理期间，这两点也有所体现。

免费入职体检，支持线上提交体检报告

- 公司为候选人提供免费的体检账号，新员工入职体检套餐，无需候选人自己承担体检相关花费；
- 公司接受电子版体检报告，无需候选人自己前往体检机构领取纸质报告，节省候选人时间。

先授权，后背调

- 在对候选人进行背调的过程中，会先得到候选人的授权，并会在候选人指定的时间段进行，避免给候选人带来不好的体验；
- 背调过程中会对候选人的去向等信息严格保密，在未得到候选人授权的情况下，不会向任何人透露。

入职当天

- 提前给候选人发放入职信息填写的链接，候选人可以在办理入职前自主提交，节省入职当天的时间，提高效率；个别未能提前在线提交个人信息的候选人，也可以当天填写（工作人员准备了笔记本电脑）；
- 入职当天的第一步，发放入职资料（文件包：定制笔记本、入职小贴士、保密协议、道德准则、劳动合同 or 实习协

议、入职资料填写说明)；

- 所有人在工作人员的指导下，签订入职资料(保密协议、实习协议、劳动合同等)；
- 每次的考勤制度分析及新员工常见问题答疑环节，是大家听讲最认真的时候；
- 行政部同事给大家拍摄完工卡照片，所有人回工位报道，然后依次领取工卡、固话、电脑等设备；
- 每周三新员工培训(上周三及当周周一入职的员工)。

除了社会招聘，凤凰网对于已经签约 offer 的应届生也会提供提前实习一个月的机会，希望通过“实习前置化”的举措，让学生提前适应到工作环境和企业文化氛围中，避免拿了毕业证来到公司入职后，才发现并不适应公司企业文化、工作氛围等的情况。

挑战

在招聘过程中，候选人群体是动态变化的，每一代的人群都有特定的个性标签。对企业的招聘体验落地来讲，需要根据不同时期的人群特定，来及时调整和优化制度、政策，寻找方法以匹配当下候选人的体验需求。其中就包括候选人信息接受的渠道、沟通的方式和工具。

这样的情况也是表明，以候选人体验开展的招聘流程并不是一蹴而就、一步到位的，而是要根据外部的局势变化、及时反应。想要达到这样的效果，就要求企业搭建起体系化和牢靠的根基，并能准确有效的把握准人才市场的变化，从而不断完善与优化。

案例启示

华星光电：一体化的候选人体验落地



熊玉玲 前校园招聘及雇主品牌经理 前华星光电

深圳市华星光电技术有点公司（简称华星光电）是2009年11月16日成立的国家级高新技术企业，自成立以来，依靠自主团队、自主建设、自主创新经营持续向好，形成了全球平板显示领域的竞争优势。

业务持续向上发展需要人力资源管理的内部支持，尤其在人才招聘方面，如何在激烈的竞争中吸引人才、成功招募人才，都是企业一直关注的事情。而今，人才招聘不再是传统的“卖方市场”，候选人在应聘过程中的感知与体验将会左右其是否选择加入企业的关键影响因素。华星光电优化候选人体验，希望能通过提升人员报到率，在体验的基础上，传递企业的文化形象和价值观。

华星光电本身在雇主品牌和企业文化方面建设的比较体系及全面。具体落在候选人体验中，是希望通过提高良好的候选人应聘感受来提高招聘的签约率及入职率。同时，将招聘作为雇主品牌的宣传窗口，传递企业文化、形象和价值观给到潜在的员工。

雇主品牌规划下的招聘体验管理

招聘体验端面向的受众群体基本为企业潜在的候选人群体，也是员工生命周期最前端的部分。华星光电的雇主品牌运营是覆盖员工整个生命周期的过程，为此，招聘团队梳理公司的EVP，对管理层与核心员工进行调研与访谈，分析新生代群体的职场性格特征，对内部校招群体的问卷调研，从而总结提炼出公司的EVP价值点。提炼出的EVP四大价值点是华星对校招的受众群体最具吸引力的软价值，华星光电独特的雇主价值，即公司前景、文化氛围与学习提升。

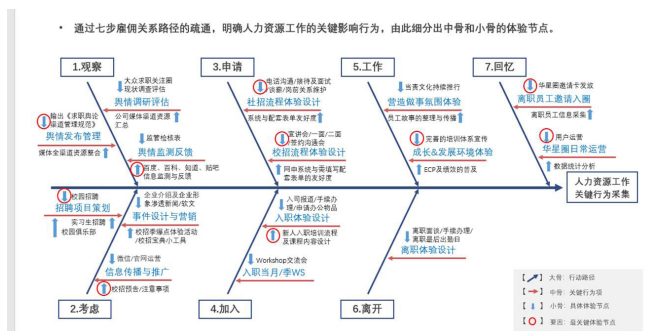
之后，华星光电对雇主品牌的受众心理进行定位，根据马斯洛需求理论，将受众的情感分为五个维度的心里需求点，分别是“生理”“安全”“社交”“尊重”“自我”，每个维度代表不同的需求特征。

而每一次与企业提供服务或信息的接触中，都会产生接触点，每个触点其实都是企业向客户做出承诺的真实体验。为此，其发掘了三类需求人群：企业公民（包括已入职华星的管理者、干部、基层员工）；目标人才（社会人士、学生）；公众对象（亲人、朋友、前同事）。



根据这三类受众群体，华星光电开发出7个关键服务触点：

候选人体验管理的服务触点设计



华星光电提炼出的7个关键服务触点，每个都会进行管理和设计。但是对于候选人体验管理而言，只存在于目标人才的体验管理的三个触点环节，三个触点之间彼此联动，在实际落地过程中将会有具体的实践规划，以下，我们就针对“观察”“考虑”“申请”“加入”这三个服务触点展开详解。

观察：舆论监控

当受众群体为公众对象，只能通过间接的信息观察和了解企业形象，此时，企业的关注点为“舆情监管”。

当华星光电知道候选人获取信息的渠道，想看到的信息内容时，第一件事情就是舆情监控。在这一个阶段，企业要主动决定候选人能看到什么类型的信息，以及对于他们关心的内容，如何能准确触达？

实践中，华星光电品牌部门针对这些公众媒体渠道进行公关管理，主动曝光有光企业文化、雇主口碑的内容，比如通过百度知道、知乎等媒介去管理舆论信息。信息传递的方式是由员工根据自身的体验，主动的去做答疑；如果是一些应届生的提问，会安排同所高校的学长、学姐去回应。提高内容呈现的真实性。

● 考虑：推广传播

推广及传播企业文化和招聘信息内容，吸引潜在的目标求职者，是非常关键的第一步。而如何将这软价值推广传播给目标受众群体？

随着传统视觉性质传播的影响力降低，单纯的通过广告渠道，不能让学生有效感知。因此，华星光电组建三种类型的传播方式，分别为场景化的校招项目策划、体验类活动设计、高识别度的信息传播。

✓ 招聘项目策划：搭建亲身体验的招聘场所

作为 B2B 的企业，不论是用户还是候选人，他们更多的是从企业品牌、产品品牌去认知雇主形象。华星光电开展的多元化的开放日活动，可以让学生直接接触到企业文化、品牌和产品。从无形到有形，建立雇主对求职者的直接影响力，学生在亲身经历的体验项目中得到真实感受，从而形成口口相传的二次口碑传播。

✓ 信息传播与推广：通过微信 / 官网进行内容运营。

新兴社交媒体渠道的发展与扩散，候选人想要深度搜索，获取更多的企业信息已经不再是一件难事，甚至成为他们在考虑是否申请之前的常规行为。因为，如何开拓有效的传播渠道？如何运营传播内容，以此获取更多候选人的青睐，可能是现在企业需要考虑的问题。

华星光电为了顺应当下候选人的社交习惯，能让他们在常用的平台中了解企业，以达到便捷、高效获取信息的目的。华星光电使用新兴的多媒体渠道例如抖音等视频、直播的方式来加强企业雇主品牌传播对目标群体的影响力。

对于多平台运营，为了加深受众对于信息接收的印象，华星光电在各招聘渠道和媒介中的信息呈现方式一致。不仅是文字内容统一，包含企业的 Logo、品牌标识、视频放置的位置等非常细节的部分。这样标准化、一致性和统一的视觉体验，有助于候选人能够在不同的平台中快速找到一些他们需要的内容。

其中，由于各平台之间的差异化，公司相关视频长度和位置在 PC 端、移动端、甚至在各个招聘网站上都不一样，会给候选人造成困扰，不利于固定印象。对此，企业会让内部的员工取走一些 APP 的开发和优化，以达到视觉和信息的统一。

● 申请：体验设计

◆ 通知与反馈：效率优先

校招学生十分注重招聘效率和结果反馈的速度，由于学生群体的量级较大，需要依靠技术和平台完成反馈交流和互动。提供智能化技术应用在招聘中，是势在必行的发展方向。

在系统和平台的支持下，智能化技术能够简化流程，根治繁琐、延迟的沟通效率，提升候选人高效信息接收的体验。企业基于系统的支持，实现线上化面试通知、时间的选择与安排，甚至是实时地和候选人保持交互。保持系统智能化的同时，华星光电的人力资源部门仍然会给候选人提供一些人性化的服务。候选人在前往面试的途中，会看到企业在微信平台上有很详细的交通指引。

- **简历投递**：学生可能当看到企业的一些 logo 或者信息的时候，可以直接通过二维码，进入招聘页面。
- **通知反馈**：华星光电自研的招聘 APP，实现基础的自动化功能，能让学生查阅到简历投递后的一系列招聘动作。学生在 APP 上注册后会有后台帐号，可以实时查看简历投递后的通知情况，至少是在是否“通知”面试这个层面上，解决学生的一些需求。他们在公众号里就可以完成所有事情，注册、后台查看、甚至他的测评也是可以在微信看到，这样的话就咱们将这样一个工具或者平台在前面的前期的一个宣传品牌口碑宣传的时候都已经放进去了。
- **校招预告 / 注意事项**：在校招活动全部结束后，企业也会有开放窗口，将一下阶段的校招计划公布在微信公众号上。
- **推广宣传**：开发首个招聘程序，滑行招聘的一个小程序，使用的是我们自主研发的招聘 APP 系统，将所有开放了的社交端的宣传内容的查阅，注册、投递简历。
- **内容呈现**：有专门的 HR 助手这样的符号，针对所有已经签约的大学生，里面会有非常详细的用户指南、培训的计划、人工的答疑。

◆ 面试接待：体现温度

候选人来到公司后的第一个接触点，是前台和保安。华星光电会对于这两人的角色人群进行利益培训，搭配指导手册，能够在第一面的沟通上避免人为造成的失误。

同时，丰富视觉要素，强化面试场景管理。华星光电将企业文化和雇主品牌可视化，体现在面试场景中的各种小细节，例如会议室布置、信息提示例如 WIFI、洗手间的指引、薄荷糖、饮用水、专门的衣物和背包放置的隔离间。同时，针对不同层级的候选人基于差异化的设计，其中会将会议室布置成沙发形式较为开放的场合，减少拘谨的环境带来的不必要的压力。

◆ 面试：提高面试官的专业性

候选人与面试官交流的过程，其实是他们在深度了解企业文化和职业信息的过程。每一个面试官都可能是雇主品牌的“传播大使”。基于这样认知，华星光电完善了对于面试官专业度培训的机制。

首选建立面试官认证系统。选拔招聘人员进入为期两天的面试官培训、考试和实践中，同期搭配一套专业教材，考核通过的面试官可获得专业认证。

优化面试官的沟通内容，在面试过程中有一定的比例内容是需要面试官去介绍公司，候选人常问的问题该如何回答，这些话术会有专业的培训辅导，形成一个面试手册。

每次面试完之后会让候选人去填一个体验度的反馈，从目前华星光电的反馈结果来看，候选人针对面试官的整体的形象和尊重度都是呈高满意度。针对面试官提问的专业度，可能会有不一样的意见，反馈采集实际上为企业后续改进提供依据和着力点。

◆ 保温：岗前关系维护

- ✓ 社招：除了校招群体的保温活动，社招的候选人的关怀将更加实际。

因为华星光电在全国有不同地区去见的技术工厂的部署，会有更多社招人员有是来自于外地。对于一些高端候选人来说，可能他们是拖家带口的过来，针对这点，HR 也会具备应有的措施，和方案。协助候选人去找房子、搬家甚至是联系学校等一系列的事情。能够从候选人的实际需求出发，给他们有力的支持。在前期就建立起比较好的粘合度，后期候选人也会和 HR 人员保持有效的沟通和反馈渠道。

✓ 校招：对于校招而言，即使学生在签约 offer 后，仍然会有较长的一段空档期。体验的着力点在于如何与候选人持续沟通与联系，帮助他们提前融入到企业和集体中。

◆ 节假日问候

在节假日会给他们发送问候，过年的时候也会给他们家里送春联、礼品、公司台历。让候选人本身和其周围的人员都能感受到企业对人才关怀的温度。

◆ 文化植入

对于在校招的高峰时期，企业会设计一些植入企业文化的活动，健康接力跑、毕业季的

◆ 入职培训前置化

针对已发放 offer 的学生，给他们线上学习的课程计划，每个阶段都有要完成的人物，通过线上考试打卡完成。企业会定期公布大家的积分排名。

◆ 公益活动

组织准备入职的学生去到乡村里面去做公益支教，大概半个月的时间，企业会将名额开放给学生。从中能感受到的学生是非常愿意参与的，那从中他们也感受到华星光电是一个非常有社会责任感的企业，员工自己而言也会心存敬畏。

◆ 入职接待

在报道日，企业会专门组织接站的活动，从火车站、机场、汽车站等地方，配置专门的工作人员去站点接他们。同时，学生一般来报道的时间是炎热的夏季，工作人员会带着深圳的热产例如荔枝、水果，甚至是服装，安排车会将他们接送到公司的培训地点。企业每年在这些内容的投入还是非常大的，也会给候选人非常强烈的关怀和感受，收到的满意度也是非常高。

▶ 效果评估中的主要发现

华星光电不断的复盘与分析发现，无论是在人才吸引阶段，还是候选人关系保温的入职追踪阶段，企业都需要做到信息传递的前置性。

在候选人体验的落实中，企业一直是保持持续改进和调研，华星光电将调研分为三个阶段去量化不同时期的结果，也能提出有针对性的修正方案。

● 量化体验的四个阶段

- 第一个阶段是候选人观察阶段，关于信息曝光的管理，包括渠道的使用、浏览、点击量、和内容监控；
- 第二阶段是在候选人考虑阶段，通过渠道的转化率来评估和总结哪些信息是效的；
- 第三个可能是面试阶段，从申请投递 - 面试完成，整个过程通过面试体验的调研问卷来量化效果；
- 第四个入职管理，通过人才保留、满意度调查、放谈等方式来评估体验提升的效果；

但是需要注意的，每个阶段是半年做一次评估，2-3 年的持续跟踪后才能做比较和分析。由于意识形态和口碑的影响，是很难看到即时的变化，只能是口碑有了一定的积累才能进行分析。

● 关键发现

◆ 现象：保温计划的投入与招聘成功率不对等

华星光电在最开始就单个阶段的评估结果显示，招聘体验整体的投入和实际的收益，并没有成正向的对等。例如，企业投入大量的时间和精力实施的候选人保温和维护计划，在保证活动本身的质量和考生高参与度的前提下，并没有很好的转化为入职报到率。

◆ **分析：寻找最直接的原因**

华星光电招聘团队与候选人进行深度访谈，特别是拒绝入职、offer 签约的一些候选人。最终发现，候选人是否选择入职的原因是客观因素决定的，例如企业口碑、职业发展、薪资等，即使他们在应聘的过程中得到了很好的感知，也难以左右他们的抉择。

基于这个发现，华星光电认为前期的雇主品牌宣传阶段，是否能够精准的定位到目标人群是十分关键的第一步。如果吸引到目标候选人，再通过提升应聘体验增加雇主形象和口碑输出，就能够转化为招聘成功率。

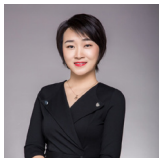
◆ **决策：帮助新员工融入，培训前置化**

华星光电发现，提升候选人体验能够真正产生的结果，往往是在他们入职后的试用。良好的候选人体验能够帮助新员工很好的融入集体、提高试用期内的人才保留率。

因此，企业就会减少一些单纯的关怀性的工作，比如减少小礼物的占比。而后续跟学院培训、文化部门的同事合作开展一些具备文化内涵的活动；同时开展具备潜质的一些培训工作，植入在候选人入职前的管理阶段。最后当然这个公司是有帮助的，这种活动形式会就的调整，做到前置的培训。

案例启示

文思海辉：数字化特色下的招聘体验式管理



黄鸣 集团招聘COE负责人 文思海辉

自1995年至今，文思海辉一直向全球客户交付世界级的IT服务。文思海辉致力通过加速创新、助力增长、优化运营、升级体验助力客户创造更多商业价值，赋能数字时代，实现价值共赢。

近年来，随着国家信息化程度的进一步发展，企业的数字化转型正在激励IT服务提供商提供高品质服务所必需的人才，人才的获取和保留将会在一段时期内成为IT产业的核心竞争力。

因此，文思海辉在业务层面保持良好发展态势的同时，在人力资源层面，从管理理念、管理机制和管理工具上也再不断尝试着优化和创新。从内部人才管理系统的数字化、到招聘管理流程的升级，力求提升引领人才招聘的数字化转型和持续性创新。

▶ 产品化思维下的人才招聘规划

● 人才招聘全方位规划

高效的招聘对组织和可持续发展至关重要，企业和组织必须付出更多的努力，才能提高人才招聘质量。

为了应对新的挑战，文思海辉的招聘团队制定出全面、专业的人才招聘策略，团队将人才获取根据候选人群体划分，规划落地的支撑为四个部分，即“强大的招聘团队”“多元的招聘渠道”“个性化的招聘项目”“内部资源管理机制”。

除此之外，依托于数字化管理平台的优势，文思海辉的招聘部门在自媒体、人工智能等工具应用紧跟时代变化。

● 个性化的招聘项目—“TRM”人才关系管理

文思海辉在人才招聘的数字化转型和持续创新中，强调以“体验式招聘管理”的思维做项目，了解服务的用户，了解用户需求，不断的更迭迭代改进产品，创造更多的用户价值。

因此，文思海辉在个性化招聘项目中，制定“TRM”项目，即“人才关系管理”，将招聘体验管理中可服务的用户分为三类，分别为：“现员工”“前员工”“目标候选人”。根据用户群体的需求、特点不同，文

思海辉对三类群体赋予不同的发力渠道：

- “现员工” - 通过各种公司活动和沟通渠道邀请员工成为公司代言人，对外传播雇主品牌，及进行内部推荐。
- “前员工” - 通过各种沟通渠道宣传公司发展，热招职位，邀请前员工回归或人才推荐。
- “目标候选人” - 不断提升招聘体验，建立、传递雇主品牌；通过各种招聘渠道传递公司发展，热招岗位，邀请其投递简历。

文思海辉的员工关系管理是以生命周期为基准，识别周期内的所有类别的员工和潜在员工，以此为方向，实行个性化的项目来加强企业和员工之间的关系和粘度。

根据“产品经理”的理念基础，在人才招聘的项目设计过程中，宏观来看，可以将公司的人事制度理解为一个产品，一个运营流程也可能成为产品，产品与产品之间互相独立，也相互影响，相互合力服务于招聘的用户。

根据“候选人体验”的话题，我们在呈现案例时，将以两个方向为基础的案例展示：①以数字化为核心的体验管理 ②以管理流程为基础的体验管理

▶ 数字化招聘体验—“文小招”

文思海辉在“爱才、识才、育才”理念的基础上，在数字化管理工具上不断地创新，致力打造企业雇主品牌。随着移动互联网的发展，微信作为招聘媒介的出现打破了传统的招聘模式，强化了候选人与企业之间直接沟通与连接的作用。

对此，文思海辉全面升级微信招聘平台“文小招”（即文思海辉招聘公众号），进一步完善了公司人才招聘通道，对人才招聘体系的创新实践。以“文小招”作为企业雇主品牌的内容载体，使企业与现有员工、前员工以及潜在候选人之间紧密相连，同时，深化内容输出、强化求

职者与雇主之间的关系。

基于 PRA 机器人、深度学习等 HI+AI 技术，在公司以往成熟的微信招聘产品基础之上，成功开发了针对文思海辉雇主品牌传播及招聘业务场景的功能模块。针对“目标候选人”群体而展开的功能，我们将以雇主品牌升级 + 人才精准引进为主要方面展开。

● 雇主品牌升级，多种内容展示

文思海辉着力于优化招聘信息、企业文化的内容呈现，让候选人在初次接触企业时就能够得到他们想了解的内容。候选人在面试之前就可以在微信平台了解文思海辉的面试要求、各事业部的介绍、团队活动、办公场所、团队成员及领导人介绍。通过员工视野，候选人可以查看到企业面向不同岗位的培训体系、人才发展体系、薪酬福利，包括一些企业的企业文化活动等。

除了内容丰富之外，以什么样的方式呈现也非常重要，在移动互联网时代，用户对于内容的视觉呈现要求十分严格。企业即使有丰富的内容，也要以符合用户偏好的形成呈现，趣味性阅读十分重要。企业将文字内容升级为以“视频”“图文结合”的方式，不仅能触达目标群体，也能引起用户的注意，提升转化率。

● 人才精准引进，外呼机器人

AI+HR 的模式在未来将会越来越被企业关注，智能化 AI 技术运用于人才招聘中的实际价值已逐步被认可，文思海辉也在 AI 人力资源管理的尝试运用中，其中一个运用场景则是招聘中的“外呼机器人”。

基于文思海辉庞大的“人才库”，虽然内部招聘人才简历已规范标签管理、分类，但外部简历也在源源不断的涌入，如何利用 AI/ 智能化技术提高简历筛选的效率？

“外呼机器人”为解决初筛的效率而产生，其底层逻辑是确认候选人的应聘意向。确认的方式为“模拟对话”，通过机器自动播出电话，与候选人进行简要沟通、问答。机器人的声音和对话是经由规范的，反映出即使在利用技术提高效率的同时，关注人文体验和温度也十分关键，否则会造成负面印象，适得其反。

这项技术的运用一定程度上提高了简历劣汰的效率以及准确率，淘汰无效的简历，助理招聘人员更有效的简历识别的工作。

除此之外，文思海辉的微信招聘平台还可实现以下功能模块：

- 候选人可直接投递简历，作为官方的招聘渠道，微信与其他第三方平台的简历资源互通，在微信评上候选人看 5 秒上传投递各主流招聘渠道的简历。
- 粉丝定位，对于空缺职位，可直接在社交圈内转发，通过对招聘传播链条的实施追踪分析进一步优化招聘体验，提升招聘的有效性。
- 文小招实现了内部招聘系统的无缝对接，极大的提升了招聘工作效能；

- 内部推荐：文思海辉内部推荐活动已丰富多彩，把周围认识的优秀人才推荐到公司，会获得员工奖励。同时在微信平台加入内部推荐品牌，员工在“文小招”中查看内部推荐活动、转发或推荐给身边的，等一系列的举动都可以累积积分，直接与员工福利挂钩，从双端口的方式来盘活内部人才活水。

▶ 招聘体验 - “流程管理”

在触达、吸引、投递、录用、入职等环节如何搭建一个“用户为中心”的体系，使人力资源三支柱及用人部门更为密切的配合？

基于用户为中心的核心，优化招聘流程、传递企业温度是文思海辉在招聘流程改革与管理中的两个方面。

● 访客系统：节省等待时间

高效、快捷的招聘流程往往体现在细节，文思海辉招聘团队识别可被优化的环节，取缔传统模式中需要候选人填写纸质资料的模式，做到无纸化及线上化招聘流程。

在实际的操作中，候选人可根据手机号即可在访客系统面试需要的信息，兼具基础信息（时间、地点、面试官）和面试帮助性信息（面试类型、内容等）。

从候选人踏入文思海辉的面试场景中，即可能通过现代化专业技术的感受到企业所展示的文化。

● 面试官专业性：正向价值传递

面试环节是传递体验核心环节，在此之前的流程多是在可视化的内容、简短的沟通来了解企业，面试环节则对于候选人体验的正面或是负面有决定性的作用。

文思海辉在整个面试过程中，企业的面试官无论是 HR 还是业务人员，都是需要经理级别以上的人员才能参与。

企业内部的线上培训有针对面试官 101 的课堂，提供专业的面试职能，详细指导他们在面试过程中如何与候选人沟通，对于有心仪的候选人，应该采取什么样的方式来争取人才。

● Offer 追踪：促进直线经理与候选人的沟通

当候选人接受 offer 之后，与其主要的联系和沟通人员则由 HR 转移至业务经理，HR 只是促进两房良好沟通的辅助角色。

让业务经理作为 offer 追踪环节的主要联系人，核心是让候选人与直线经理建立信任感。通过信任感，让直线经理将企业文化 / 岗位发展通过直线经理的人格魅力介入到 offer 追踪环节，让候选人感知企业对于他们的厚重的期待。

● On-boarding：数字化的入职管理

考虑到求职者对于便捷化的片花，文思海辉的数字化入职，代表的是便捷、高效和用户友好。在实践中，候选人可在入职前两周内的任何实践内，通过 PC 端的预入职系统以及移动端工具，完成材料交付。

同时，依托于文思海辉卓越的共享服务中心建设，新员工可在第一天就能享受到 Ssoc 提供的服务，办理相关入职手续。服务大厅同样还提供转正、调动、档案社保公积金转移、离职、签证等个人事务的办理。独具特色的窗口式一对一服务，应用电子合同，为新员工带来良好的入职体验。

其次，新员工入职培训也经由线上化的方式前置化，从发 offer 开始直到入职，可以通过企业线上的 APP 去寻找相匹配的课程。

▶ 体验调研：持续优化与改进

“以用户为中心”的体验管理，在落地的过程，体现在招聘全流程、人力资源三支柱之间的人员协作，企业文化可视化的元素。每一个流程、环节、技术都需要良好的体现才能保证全流程体验输出，任何一个环节出现问题，都有可能给候选人带来负面体验。

招聘体验管理是需要长期关注候选人的诉求，同时持续审视现有的招聘流程是否符合用户诉求，才能够达到长期的二次口碑传播的效益。

因此，以终为始，持续优化与改进是保障体验一致性的基础，也是与企业其他在招聘体验管理中拉开距离的关键。

文思海辉的招聘体验优化集中于“发现问题”，通过对候选人进行体验的反馈和调研来采集真实的声音，以此来进行优化与改进的措施。

首先，参与面试的候选人在结束面试后，可通过扫码填写反馈意见；其次，针对入职后的新员工采集意见。这两个环节其实包含不同身份的候选人，在数据化管理的时代，体验管理调研能够持续累积数据，可为未来管理分析提供数据支持。

案例启示

喜利得：极具企业特色的招聘体验管理



张斯维 全国招聘经理 喜利得(中国)商贸有限公司

喜利得集团总部位于欧洲列支敦士登的沙安。喜利得为全球建筑行业提供高品质的技术领先产品和产品系统，并提供具有创新解决方案和超高附加值的专业服务。喜利得在 120 多个国家有超过 29,000 名员工，企业用热忱的服务创造积极的客户，共创美好未来。喜利得在 2018 年创造了约 56 亿瑞士法郎的销售业绩。喜利得文化是建立在诚信、团队合作、承诺、以及有勇气面对挑战。

背景

对于传统建筑行业而言，在企业转型的过程中，如何跨界、跨行业的传播雇主品牌形象，打破固有的口碑生态圈，是喜利得不断优化与改进候选人体验管理的主要动力。喜利得开展候选人体验管理已经有将近十年的时间，在此长久的历程中，认为应聘体验可分为三个阶段。

第一个阶段为人文体验先行，对于计划开展阶段，软性沟通和人文体验是比较容易切入的方向，喜利得在此期间设计独立的面试场景，通过物料将企业文化可视化，传播员工活动的视频，让候选人在面试等候期间有机会全方位的感知雇主形象。

第二个阶段，信息化技术助力体验升级，招聘流程的效率是直接影响体验效果，技术成为加速企业与候选人的沟通必不可少的工具。

第三个阶段，持续优化与改进，企业的招聘窗口对于市场变化相当敏感，用户需求、影响体验的因子可能都会根据目标群体的变化而变化。因此，如何获知这些变化？采集候选人需求与反馈，是能持续优化的前提。企业在面试完成后会及时采集候选人的应聘反馈。对于常规的线上化的调研，喜利得的利用率并不高。因为在面试环节中，喜利得已经使用了过多的 AI 面试技术，因此在其他与候选人交流的工作都希望能由人来承担，输送有温度的体验。

因此喜利得风格是在面试完成后及时进行一对一访谈，追求的不仅仅是一个概览式的评价，希望能够通过交流了解更多的人员表现，清晰和精准的挖掘候选人所评价的人、事、物。

在持续优化和改进的过程中，喜利得形成了具备自身特色的体验管理方式。

特殊体验环节设计

特点一：提供面试评价与人才测评资料

首先，候选人在简历申请之后，企业会主动发送邮件通知，告知简历审核情况。其次，对于面试未通过者，喜利得依然会提供面试结果通知，常规的做法是由系统发送标准化的话术和模板。虽然一键式的反馈确实能够提高反馈的速度和效率，依然需要在此基础上添加个性化的体验设计。喜利得针对进入终面，但未通过的候选人，为了保持其对企业的好感，招聘人员以电话通知的方式告知面试结果，希望用温和的沟通方式，提供面试评价和测评资料。让他们感受到被重视、被关注。

特点二：与学生保持零距离沟通

在校招场景中，学生向咨询的问题较多，渴求得到回答的心情也是较为急切的，如何满足期望、回应学生的问题？喜利得为此在校园宣讲会时设计了特殊的沟通方式。

在学校做宣讲的时候，企业方的参与人员不仅是 HR 的同事，还有业务部门的同事，统一的着装。分散的坐在整个会场的学生群体中，保证在沟通的过程当中，学生能够近距离的接触到具体的联系人。

特色三：人员管理与培训

企业内所有新上任的经理，参与招聘的人员都需参加两天的集中培训，了解企业的招聘流程，从思维模式上，提高对于候选人体验的认知度。同时强化面试官的面试技巧，让他们能够意识到在面试的过程中需要怎么样的表现自己和企业文化。

在一致性的追求下，针对有一些角色会提供深度培训，例如业务的面试官，他们需要去接触更加专业的内容，针对高端候选人提供最好的体验。

企业已制定一整套的资料，保证不论是 HR 还是业务人员接触到候选人时，他们所表现的形象和传递的内容是一样的。规范招聘人员的行为，提高人员成熟度，逐步统一理念。

特色四：特殊的面试形式

除了提高面试官的专业程度之外，喜利得通过调整面试的结果和形式来有针对性的进行人才测评。比如在对于销售人员的面试，并不是结构化的面试形式，而是直接让求职者面向终端客户。企业会安排一天的时间，由团队 Buddy 陪同一起去客户、项目拜访，不仅可以让候选人直观地了解该岗位的日常具体工作内容，还能通过一天的深入互动进一步观察候选人的学习和业务能力以及关心的问题等。

特色五：体系化的入职管理

喜利得的入职管理包称为“Let's start together”，中会制定体系化的议程表，从候选人接受 offer 开始，直至入职、到试用期结束，HR 和业务经理会一起制定入职计划，将候选人在这期间内需要学习、了解的人和事和完成的任务事项逐一安排好，在入职的第一天告诉候选人。并且定期追踪和询问候选人的反馈。

🎬 挑战：隐形雇主品牌宣传渠道，如何显性化？

喜利得发现候选人在前期搜索企业信息时，排名最高的两个渠道是企业官网和百度词条。实时跟踪公众平台的内容，企业官网将同步招聘信息，指定负责人定期维护的。

新兴的社交媒体渠道，微信端是企业文化展示的最佳平台，打破由第三方平台建立的沟通枢纽，通过微信端口可建立候选人与企业方的直接联系。喜利得在招聘过程中，十分主动得将微信平台推送至候选人，例如在第一次沟通之后，就会建议候选人可查看和关注微信公众号。其次，微信公众号的内容筛选与呈现，决定候选人能够了解什么信息。喜利得定期推送文章、员工采访、企业文化建设活动视频，上一届管培生计划等。

在微信平台的内容呈现，喜利得已经具备经验，但是如何将这些内容准确的推广到潜在的候选人面前，让他们主动发现微信渠道，这将是一个疑问。目前的企业的优化措施仅限于主动推送，通常的传播人群是已建立沟通的候选人，或者是可直接传播的学生群体，对于社招群体，隐形雇主品牌传播渠道，如何显性化的问题，仍在探索中。

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
 - ……



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, 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团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

候选人体验提升与维护研究报告

Candidate Experience Enhancement Survey Report