

Recruiter 角色转型与 赋能研究报告

TRANSFORMATION & ENABLEMENT OF THE
RECRUITER'S ROLE RESEARCH REPORT

调研主办方



联合主办方

TUOUPU 图谱

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

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

首席顾问



刘漫雪

COO
图谱天下(北京)科技有限公司

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



高虹

高级招聘经理
威睿信息技术(中国)有限公司



聂慧超

招聘与人才发展总监
英孚教育



任娜

东北亚区高级招聘经理
爱立信(中国)通信有限公司



苏显佳

全国招聘负责人
百安居(中国)投资有限公司



王慧

Sr. manager, Talent Acquisition & Branding
RingCentral



徐颀

招聘总监
液化空气中国



张艳

中国区人才招聘、人才学习和发展高级经理
捷豹路虎(中国)投资有限公司



张岩

资深高级招聘经理
京东方科技集团股份有限公司



张雷

人力资源经理
费森尤斯卡比(中国)投资有限公司

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。



金真瑞

Eric.jin@hrecchina.org

金真瑞现任人力资源智享会(HREC)的调研顾问一职, 曾负责完成第二届中国企业雇佣前测评调研报告、2018 中国企业人才盘点调研报告、第三届中国企业弹性福利实践调研报告。在本次校园招聘项目中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学, 获得人力资源管理本科学位。

CONTENTS



05 研究框架与思路

07 参调企业

08 主要发现

09 Recruiter 角色转型

- Recruiter 的 5 大角色
- + 工作内容变化的异同
- ☆ 能力关注重点的异同

15 Recruiter 能力赋能

- 各项能力现实掌握程度
- 具有普遍性的能力的赋能
- + 人力资源思维与业务思维连接
- + 人才库管理
- + 数据分析与应用
- + 业务敏锐
- + 影响能力

37 “雇主品牌营销者”角色下个别重要能力的赋能

- + 营销思维
- + 战略导向

45 “雇主品牌营销者”与“候选人体验维护者”角色下个别重要能力的赋能

- + 雇主品牌意识

47 汇总 1——主要能力赋能方案

52 汇总 2——主要工作内容变化与能力关注点

54 标杆数据

62 案例启示

研究框架与思路

“人才”是所有企业得以长足发展的核心动力，而招聘团队作为每个企业对外吸引员工任务的主要承担者，在招贤纳士的过程中有着无可替代的重要作用。在当下互联网科技大发展的时代背景下，内外部环境日新月异，为招聘人员的工作带来了极大的变化与挑战。

我们在领英《未来招聘趋势报告——人才招聘角色转型的7大方向》中，也看到类似的描述，例如“技术工具将释放招聘团队潜力”、“招聘将不仅停留于需求匹配，更要支持业务决策”、“与被动候选人互动、分析数据、为领导提供建议，将成为招聘人员的必备技能”等，反映出实际工作中，招聘团队的工作已经逐渐发生了深刻的变化。

在企业内部，互联网+、数字化、智能化的理念深刻的影响着业务的发展，招聘人员时常需要了解不同行业的人才市场，跨行业招聘人才，而另一方面，数字化工具的应用也让招聘人员从事务性工作中得以解放，有更多精力协同业务，更精准地举荐人才；

在企业外部，人才招聘中候选人主动投递简历的比重呈现下降趋势，这一现象在中高层岗位求职者中尤其明显，这便要求招聘人员要更主动的搜寻潜在候选人并与之建立良好互信。必要时，招聘人员还需具备一定的市场营销与销售技能，能够精准把握候选人需求，展现岗位价值，以吸引候选人入职。

在本次调研报告中，我们结合与众多招聘人员的访谈结果，归纳出了五个 Recruiter 常常扮演的角色，准备在报告正文中展开讨论，每个角色分别对应的招聘现状如下：



角色 1：人才猎聘者

由于企业对目标候选人的综合素质要求提升、候选人主动投递简历量降低、中高端人才的招聘工作中的竞争越发激烈，以及伴随业务多元化发展而需要招聘跨行业人才等新的招聘环境变化，需要 Recruiter 转变角色，成为具备人才寻猎技能的工作者。



角色 2：渠道管理者

作为用人方，企业普遍期望降低单个员工的招聘成本，提升招聘效率，例如采取缩减猎头使用、拓展内推渠道、建立和应用企业人才库等措施，Recruiter 此时便需要具备对人才招聘渠道的良好管理和高效运营的能力。



角色 3：数字化工具使用者

人力资源信息化水平不断提升，如招聘系统的上线、HRSSC 功能的完善，都极大地降低了 Recruiter 事务性工作量。一方面，Recruiter 能够有更多时间与精力投入到候选人与业务需求端，另一方面也要求 Recruiter 能够快速学习应用数字化工具，并在招聘数据分析与应用等方面有相应能力。



角色 4：雇主品牌营销者

新的社交媒体渠道蓬勃发展（如抖音、快手、B 站、微信小程序、各类直播平台等），以及细分领域招聘网站的出现，为企业雇主品牌营销拓宽了渠道，创造了更多的营销可能性；而招聘工作与雇主品牌营销的高度相关，也促使 Recruiter 兼任了一定的雇主品牌营销工作。



角色 5：候选人体验维护者

候选人面试流程中的良好体验常常预示着更高的入职可能性，例如在各流程中向候选人传递一致的信息、在企业文化和工作环境方面保证候选人所见与所感能够始终如一，都需要 Recruiter 在实践中精心维护。

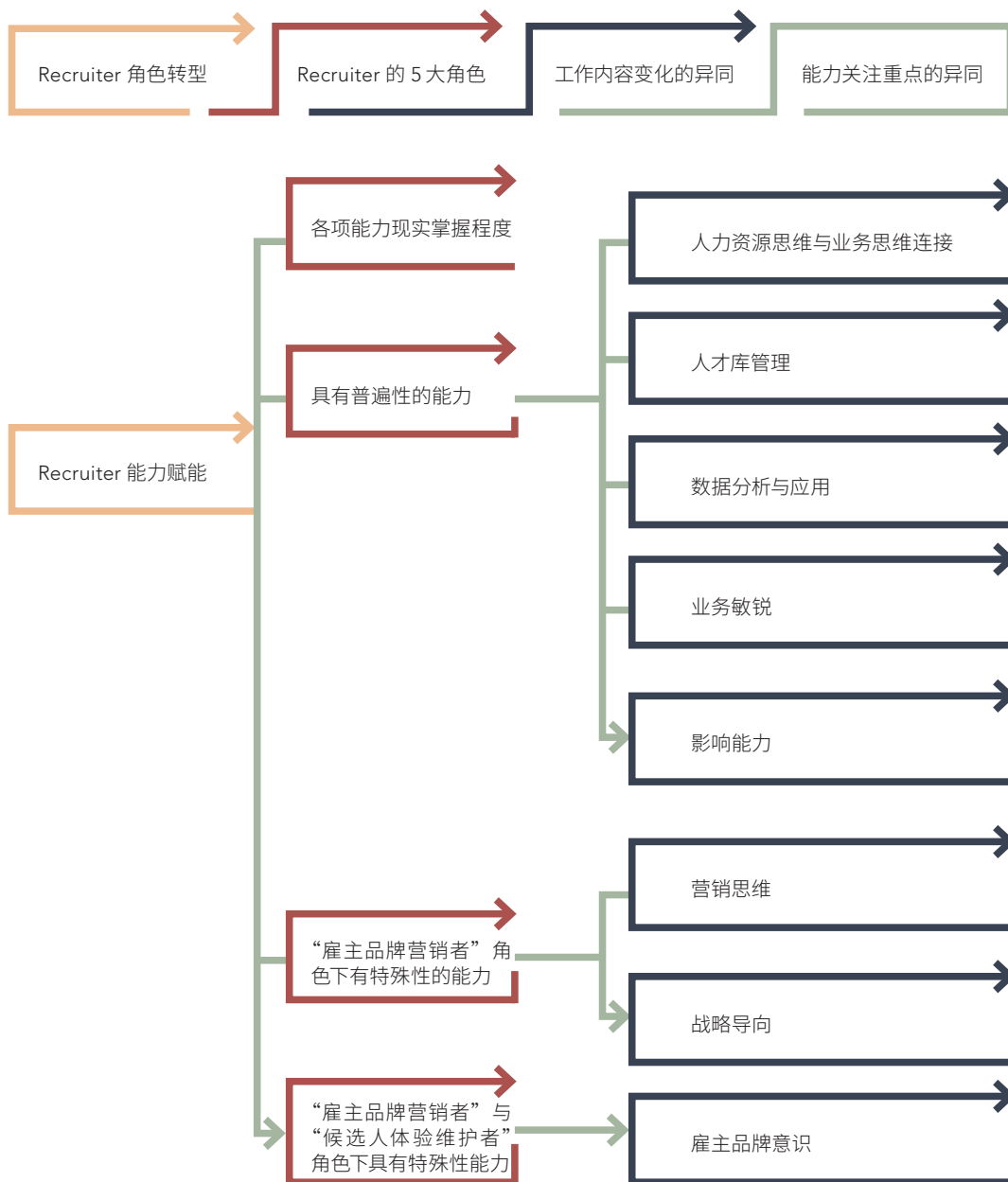
除了划分五个不同的 Recruiter 角色之外，我们也基于前期大量访谈招聘 HR 的记录，整理和归纳出了二十余个当前 Recruiter 在工作过程中需要用到的能力项，这些能力项包括“学习敏锐、压力管理、积极主动、雇主品牌意识、流程管理、渠道管理、人才库管理、咨询能力、业务敏锐、战略导向、渠道精细化运营……”等在招聘技能、人际关系处理和思维理念方面的多项能力。

接下来，我们在调研问卷中将“角色因子”与“能力因子”相结合，了解在不同招聘角色之下企业重点关注的能力都有哪些、企业重点关注某些能力背后有着怎样的工作内容变化，最后，这些调研数据的结果都将呈现在本次调研报告之中。

而在调研数据结果之外，我们还将更进一步，讨论这些备受企业关注的能力有哪些可行的赋能方式。

在本次调研报告中，我们将主要探讨以下三个不同方面的内容（详见框架图）：

- 不同 Recruiter 角色之下，Recruiter 工作内容的变化情况：一系列发生变化的招聘工作内容中，哪些是普遍发生的，哪些是基于角色而特有的；
- 基于 Recruiter 角色与工作内容变化的差异，给 Recruiter 带来的能力定位变化情况：哪些能力定位受到最多的关注，哪些能力定位仅在单个角色下显得突出；
- 企业所关注的各项能力如何赋能：从人才培养角度出发，如何有效培养与提升 Recruiter 各方面的能力素养，结合企业实践给出我们的赋能建议。



参调企业



1.1 参调企业所处行业 n=250

IT 信息技术, 半导体及通讯	15.20%
汽车及零部件	14.00%
机械制造	11.20%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	10.40%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	8.40%
快速消费品	6.40%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	6.40%
互联网与游戏业	5.20%
耐用消费品	4.80%
零售业与电子商务	4.80%
化工与石化	4.80%
电子电气	4.00%
房地产业	3.60%
运输及物流	2.40%
住宿与餐饮业	2.40%
能源动力	2.00%
建筑业	2.00%
农、林、牧、渔业	2.00%
文化、体育和娱乐业	1.20%
造纸, 包装及森林业	0.80%
其他	7.60%

1.2 参调企业的所有权性质 n=250

外商独资 (包括港澳台)	49.60%
中国民营企业	28.40%
中外合资	10.40%
国有企业	6.80%
多种所有制混合 (包含外资资本)	2.80%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	1.20%
其他	0.80%

1.3 参调企业在中国大陆的员工数量 n=250

100 以下	5.20%
100-499	18.40%
500-999	12.00%
1000-2499	20.00%
2500-4999	13.60%
5000-9999	12.80%
10000 及以上	18.00%

主要发现



应对招聘工作难度的上升, Recruiter 普遍被要求承担“人才猎聘者”的角色。

- 本次报告我们归纳出的五个不同 Recruiter 角色, 分别为: “人才猎聘者”、“渠道管理者”、“数字化工具使用者”、“候选人体验维护者”与“雇主品牌营销者”。
- 参调企业中有 94.4% (N=250) 计划调整对 Recruiter 的能力要求与角色定位。
- Recruiter 转型与重新定位的最主要角色为“人才猎聘者”(63.57%, 图 2.1, N=236)。



Recruiter 角色转型的背后, 是其核心工作内容(如候选人关系维护、候选人搜寻、业务沟通等) 普遍发生了变化, 有了更高的要求。

- 基于调研数据反馈, 如“被动候选人搜寻和吸引需要大量时间和精力”、“与业务沟通频率和内容深度提高”等工作内容变化在各个 Recruiter 角色下高频出现。
- 从上述工作内容变化的具体表现来看, Recruiter 需要花费较以往更多的时间与精力在同一项核心工作之上, 这意味着企业对招聘工作有了更高的要求。



企业对 Recruiter 的能力要求既有相似性, 又有特殊性。

- 企业关注的 Recruiter 能力中, 有一部分在各角色下高频出现, 如“人力资源思维与业务思维连接”、“数据分析与应用”、“候选人关系维护”等, 反映出这些能力的通用性与普适性。
- 企业对 Recruiter 能力要求同时具有一定特殊性, 如在“雇主品牌营销者”角色之下强调“营销思维”与“雇主品牌意识”的能力; 在“渠道管理者”角色之下强调“渠道管理”的能力。



需要 Recruiter 具备的各项能力中, 企业关注程度高但并不一定 Recruiter 掌握程度低, 反之亦然。

- 如“候选人关系维护”、“学习敏锐”的能力备受关注, 但 Recruiter 实际掌握程度并不低。
- 如“人才库管理”、“数据分析与应用”、“业务敏锐”等能力受到企业关注程度相对较低, 但 Recruiter 实际掌握程度并不高, 需注重能力提升。



当前 Recruiter 的培养方式较为零散, 体系化的水平较低。

- 参调企业中, 有 64.80% 的没有针对 Recruiter 设计体系化的培养方案, 有 62.00% 尚未建立专门的 Recruiter 能力模型 (N=250)。
- 相对于体系化培养, 有定制化培养方案的企业比重也不高, 仅有 42.40% (N=250)。

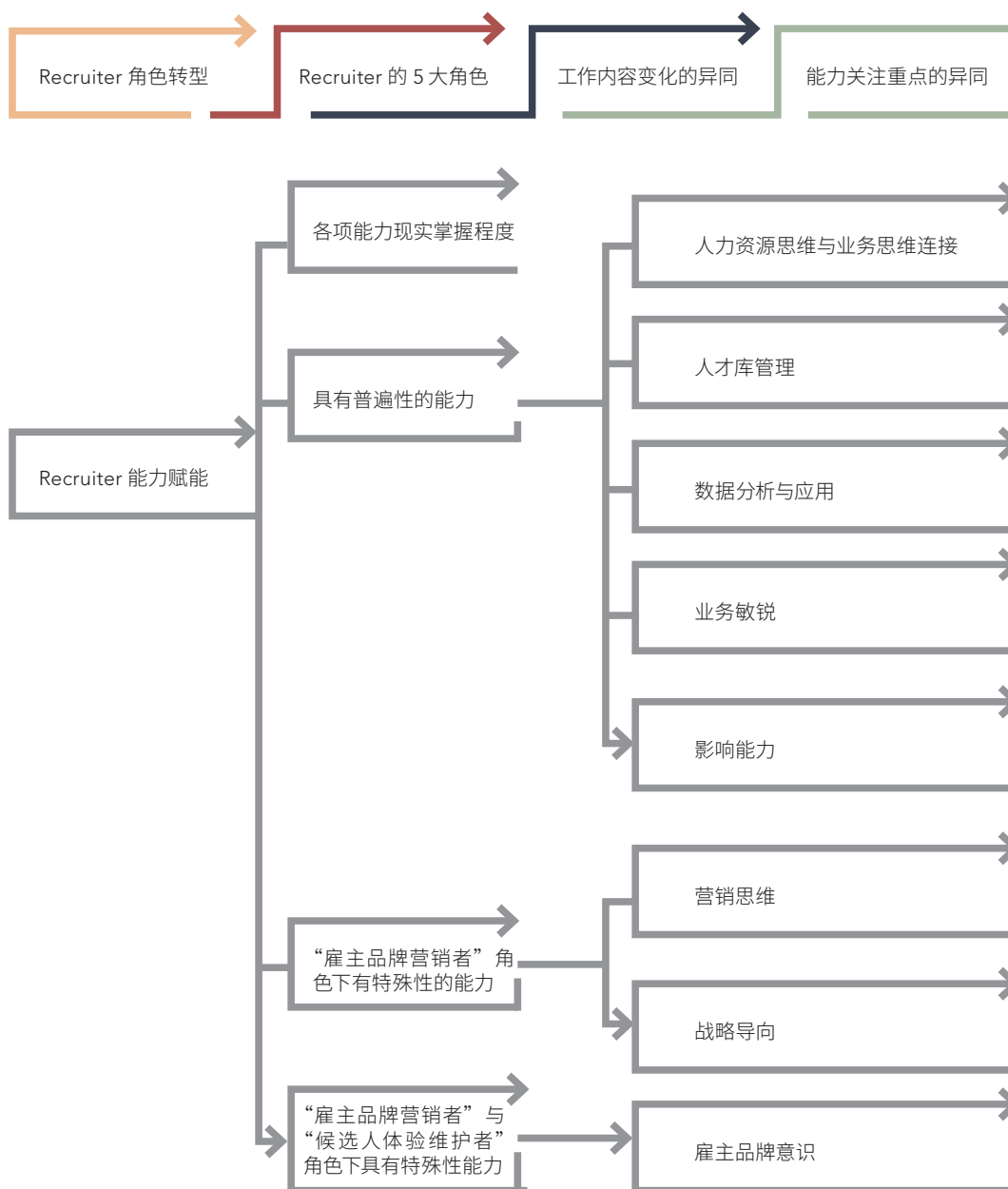


内外部信息交流与掌握, 以及实践中工作能力的提升是赋能 Recruiter 的两大切入点。

- 首先, 是对内部公司组织文化、业务模式、发展战略等信息的熟知, 在招聘团队内部持续性信息共享与问题探讨, 以及对外部人才市场现状、竞争对手企业发展现状等情报的收集、梳理。
- 其次, 是在实际工作中切实运用多种工作技巧提升工作效能, 并不断刷新工作熟练度。例如通过直接、间接渠道熟悉自己所支持的业务部门及其内部人员; 应用多种技巧维护候选人关系等。

Recruiter 角色转型

结合前期与众多招聘负责人的沟通结果，我们发现近年来招聘工作的外部环境一直处于不断更新变换之中。在前期设计调研问卷时，我们将在访谈中总结出的五个 Recruiter 主要扮演的角色加以罗列，而后从工作内容、能力关注点和赋能方式等维度展开讨论。



Recruiter 的 5 大角色

在众多影响企业调整招聘人员能力定位的环境因素中，我们综合了与招聘人员访谈记录，整理出影响 Recruiter 工作变化的 5 大角色，而这 5 大角色也在我们的调研数据中得以验证（详见图 2.1）。



图 2.1 在企业人才招聘工作中，Recruiter 扮演的 5 大角色 N=236

与此同时，我们也发现这些角色为 Recruiter 带来的一系列工作变化以及伴随而来的能力定位的改变都有着明显的共性，也因具体角色的不同而有所差异。

在后文中，我们将会逐个拆解角色，展示每个不同的 Recruiter 角色下，发生的主要工作内容变化与能力定位变化，并对单一角色下的能力赋能加以探讨。

工作内容变化的异同

我们在汇总调研数据（见表 2.2）结果后发现，当前影响 Recruiter 招聘工作的五种不同角色，为 Recruiter 带来了差异化的工作内容变化。这些工作内容变化有着明显的共性，也因具体角色的不同而有所差异。本小节中，我们选取各角色中发生的前五项工作内容变化加以对比其中异同。

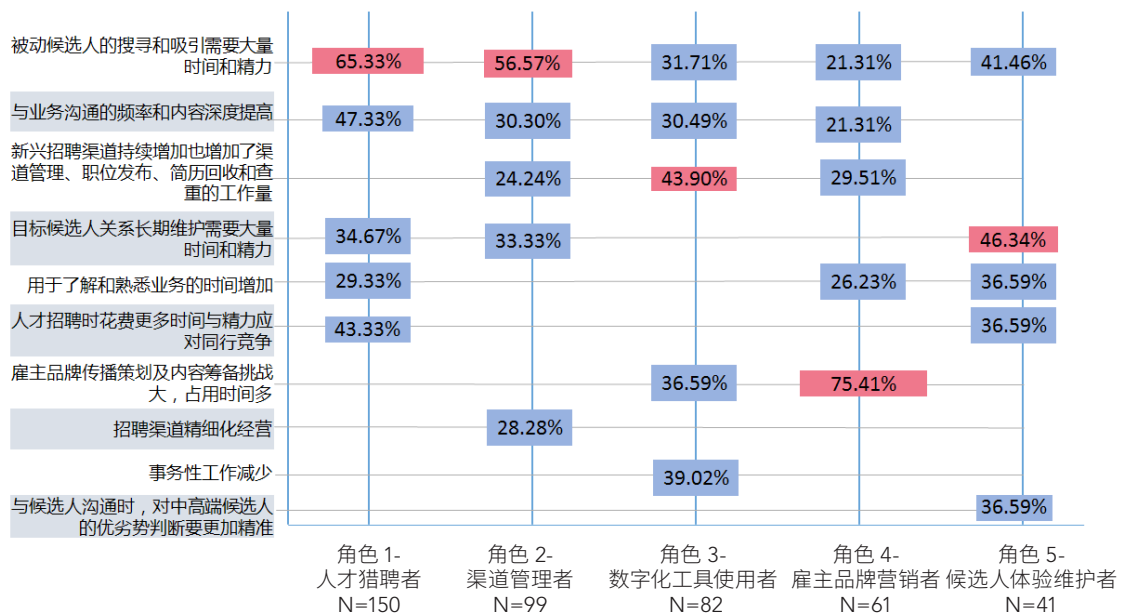
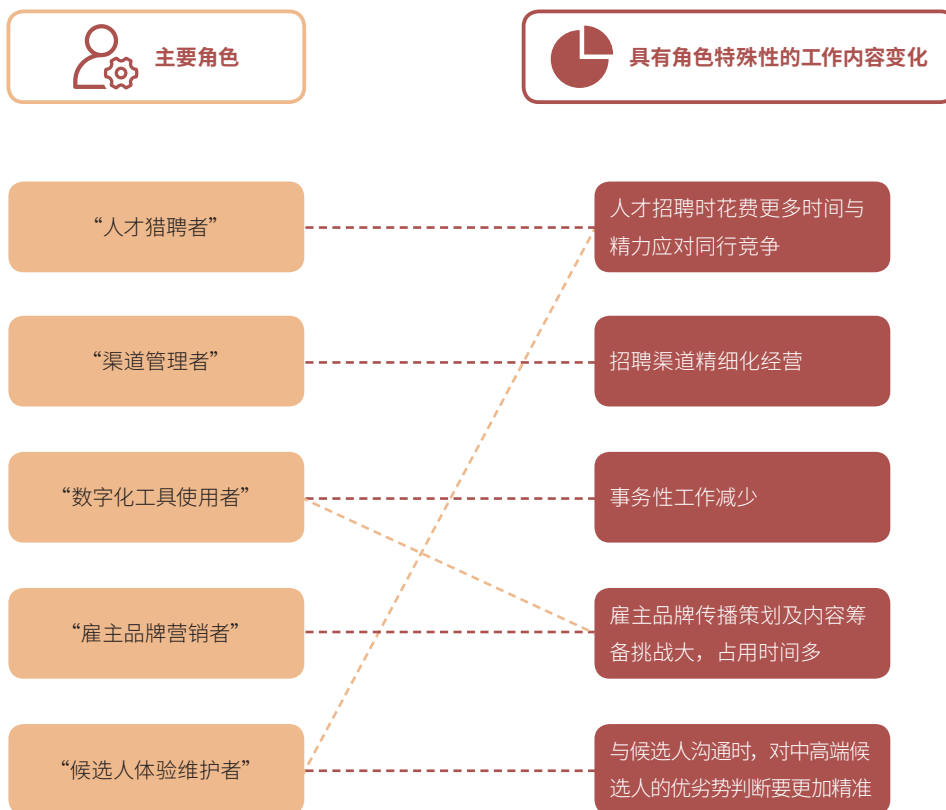


表 2.2 各角色下前 5 项主要工作内容变化及其比重

结合表 2.2 中数据内容，我们可以看到上述不同的工作内容变化中，出现的频次与比重各有高低。下面则是我们从中筛选出的一些出现频次较高的工作内容变化：



与之相反的是，一些工作内容变化出现的频次较低且具有一定的比重，我们将其加以筛选罗列如下：



从图中的工作内容变化数据中，我们可以看到，**这些较高频率发生的工作内容变化与能力关注点，与招聘工作的一些核心环节紧密相关。**例如：

- 与业务沟通招聘需求
- 招聘渠道管理
- 候选人搜寻与关系维护

而其中**出现频次较低的工作内容变化中，则多带有很强的 Recruiter 角色的影响因素**，即因 Recruiter 角色的特殊性而变得明显且突出。

能力关注重点的异同

上一小节中，我们看到在各角色下，发生的工作内容变化有明显的相似性，也会基于角色的不同而突显出不同的工作内容变化。那么，与工作内容变化密切相关的 Recruiter 能力是否也有相似的变化呢？（见表 2.3）

在本小节中，我们选取了各角色之下的前五项重点关注能力进行对比，察看其中异同。

☆（注：本次报告中，我们对所涉及的能力项的具体定义请见报告后文附录）

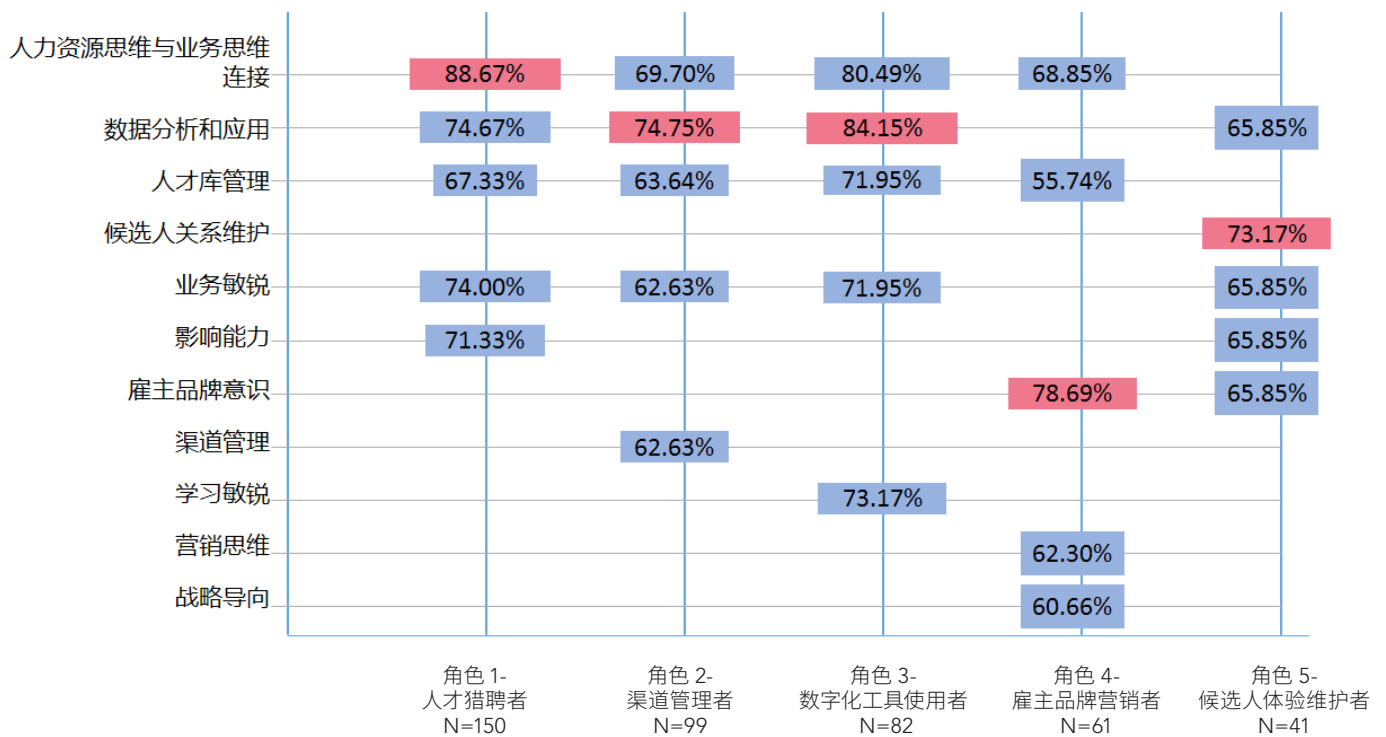
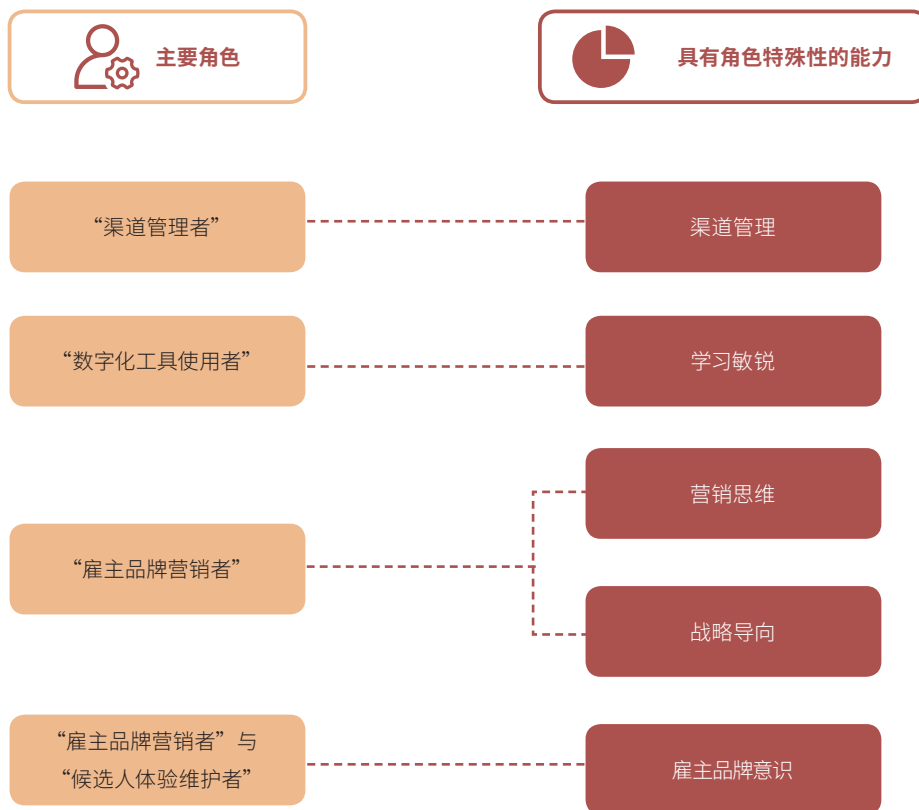


表 2.3 各角色下关注的前 5 项能力及其比重

从表 2.3 中数据，我们发现一些能力项有着很高的出现频率和关注度，我们把这些能力项视为受到企业普遍关注的 Recruiter 能力，我们将其筛选罗列如下：



另一方面，除了上述普遍受到各个 Recruiter 角色关注的的能力项之外，还存在少数几个基于 Recruiter 角色而得以凸显的 Recruiter 能力要求。在各个角色最关注的前五项能力之中，排除已经提及的“具有普遍性的能力”，还有零星的“具有角色特殊性的能力”，请见下图：





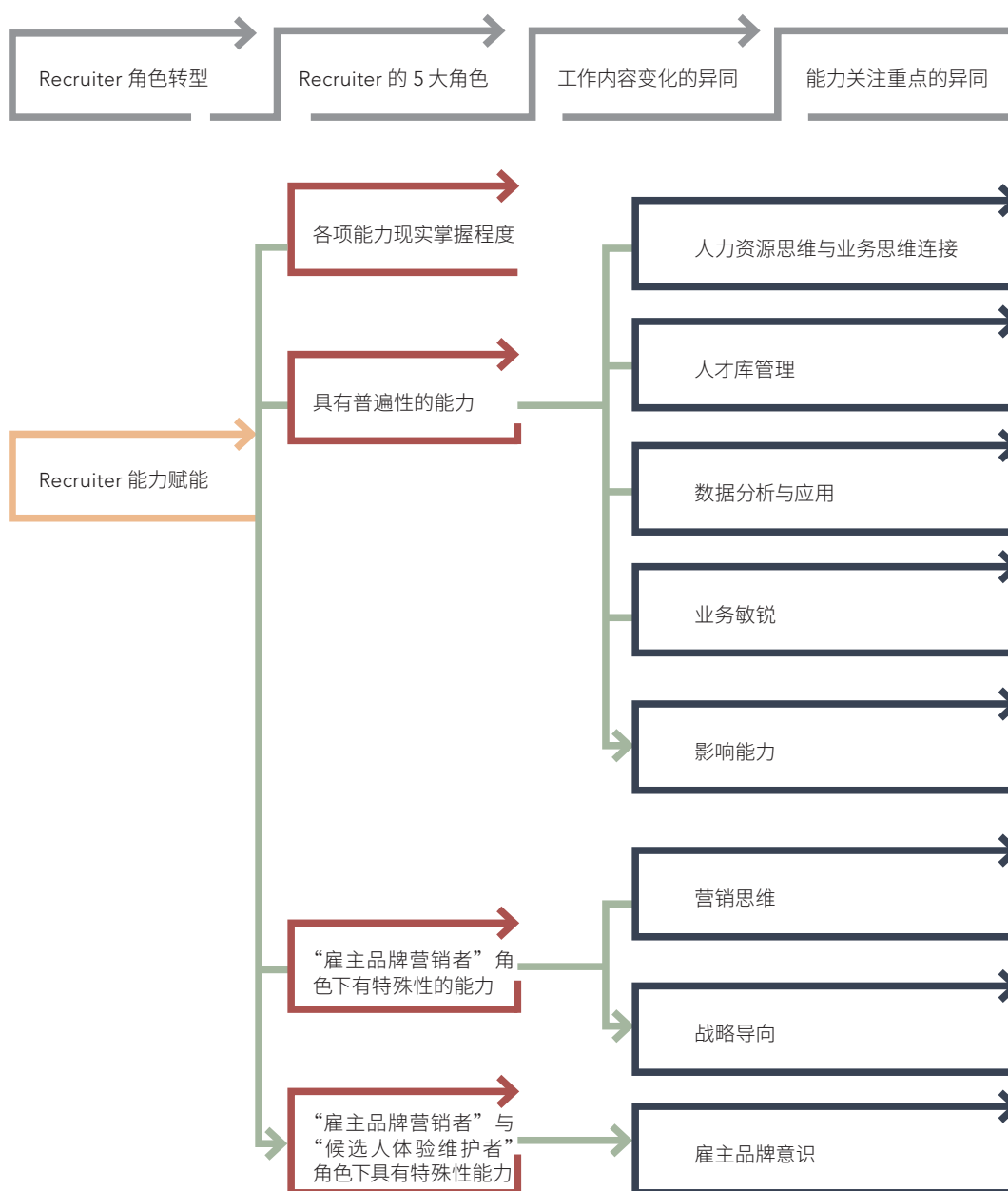
结合工作内容变化与能力关注重点的变化，我们可以发现二者之间保持着一定的关联性。举例说明，例如：

- **“被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力”**：Recruiter 需要主动搜寻人才，一方面充分挖掘和盘活现有人才库信息，同时在搜寻过程中，建立、管理或维护现有人才库【人才库管理】。
- **“与业务沟通的频率和内容深度提高”**：降低成本的前提是成本用在回报最高的地方，这便要求 Recruiter 必须十分了解和熟悉业务人员招聘需求产生的角色与原因，目标候选人的特质【人力资源思维与业务思维连接】。
- **“目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力”**：Recruiter 需要在接触到候选人时，尽快与之建立联系，在洽谈双方意向中不断巩固与加强彼此联系与信任。面对一些十分合适但是当下时间段难以真正入职的候选人，Recruiter 也不能轻易放过，与其保持良好沟通与长期互动，为将来可能的入职奠定基础也十分必要【候选人关系维护】。
- **“新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量”**：表明 Recruiter 所面临和需要处理的数据量成倍增加，对这些事务性工作的处理，考验系统成熟度，也考验 Recruiter 的数据处理能力【数据分析与应用】。

Recruiter 能力赋能

在前文中，我们分别探讨了 5 个不同角色之下，Recruiter 主要发生的工作内容变化与对应的能力关注重点变化的异同。

接下来，在本章节中，我们将重点探讨各角色重点关注的能力具体如何进行赋能。



各项能力现实掌握程度

我们将五个角色中出现的的能力关注重点加以汇总，得到下图 3.1 与 3.2 中数据，在途中，我们将每一项能力所对应的分数加以展示，代表的含义分别为：

- **重要程度**：即参调 Recruiter 认为该能力应当掌握的程度；
- **掌握程度**：即参调 Recruiter 当前该能力实际掌握的程度；
- **差值**：即上述两者分数之差，代表该项能力还需提升的范围大小；
- **分数值**：分值范围为 0-5 分，代表程度由低到高，5 分代表“十分重要 / 熟练”



图 3.1 各角色具有普遍性的能力，其实际掌握程度



图 3.2 各角色下具有角色特殊性的能力，其实际掌握程度

从图 3.1 与图 3.2 显示的各项能力的的数据中，我们可以看到这些能力项在企业中的受关注程度各有不同。为了便于讨论，我们将上述能力的“重要程度”数据，以及“重要程度”减去“掌握程度”之后产生的“差值”数据用折线图的形式加以罗列，形成图 3.3、图 3.4。

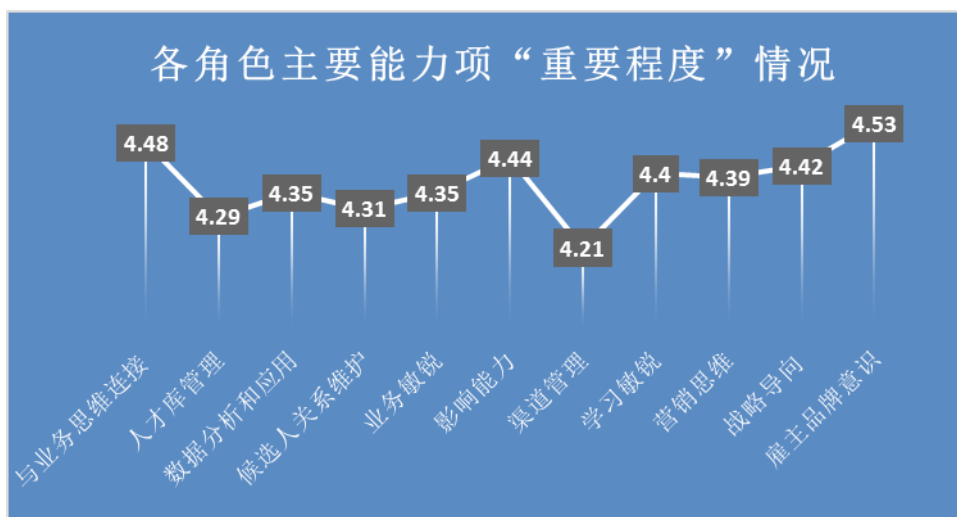


图 3.3 各角色下所有重点关注能力的“重要程度”情况

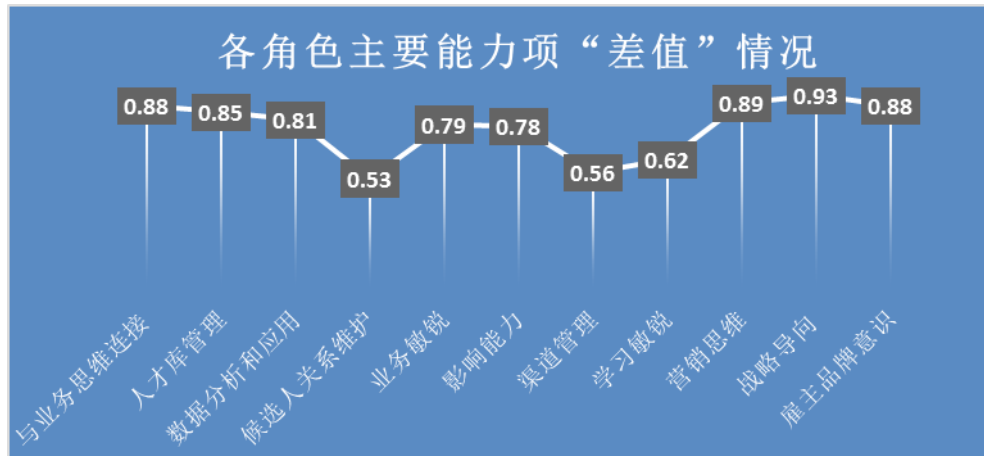


图 3.4 各角色下所有重点关注能力的“差值”情况

对比图 3.3 与图 3.4 中折线图的数据，我们可以很清晰的看到以下几种情况：

“重要程度”高且“差值”高：

如人力资源思维与业务思维连接、雇主品牌意识，此类能力在企业中目前存在明显的短板。关联前文表 2.3 中数据，前者高频出现，后者则仅在“雇主品牌营销者”与“候选人体验维护者”两角色下出现，说明前者是企业普遍关注的 Recruiter 能力，后者则是在特殊角色条件下凸显的能力不足。

“重要程度”相对较低但“差值”相对较高：

如人才库管理、数据分析和应用、业务敏锐、影响能力、营销思维、战略导向，反映此类能力在企业中普遍关注，但实际掌握程度不高，提升空间较大。但是我们也应看到，并非所有企业的 Recruiter 都会出现对上述全部能力的提升需求。例如“人才库管理”一项，往往只有当企业招聘系统和人才库系统有一定成熟度之后，此项能力的重要性才会显著提升。再比如“营销思维”、“战略导向”两项能力，结合前文表 2.3 中数据，这两项能力仅在“雇主品牌营销者”角色下出现，有很明显的角色依赖。

“重要程度”相对较高但“差值”较低：

如候选人关系维护、学习敏锐，说明在实际招聘工作中，这两项能力受到 Recruiter 重视且普遍有很好的掌握。

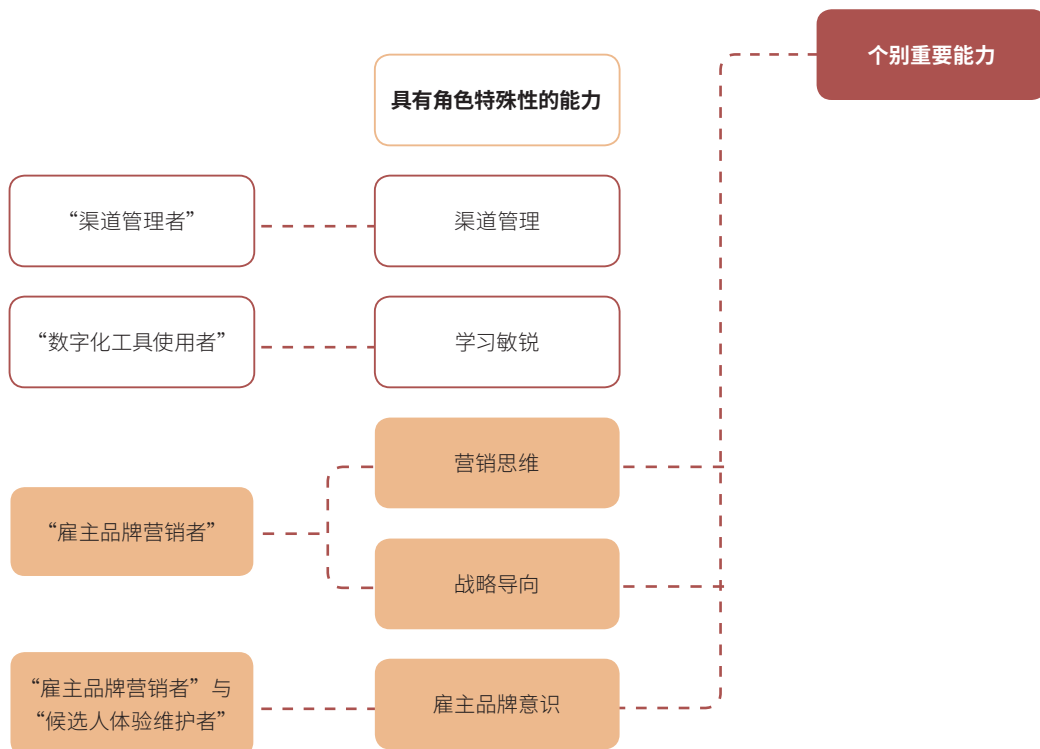
“重要程度”低且“差值”低：

如渠道管理，说明在实际招聘工作中，渠道管理作为基础工作技能已经被绝大多数的 Recruiter 所掌握，在实际工作中有普适性但已不再是核心关注点。

我们将着重探讨的能力

相信大家从前文的解读中，已经了解到本次罗列出的所有能力项目中，受到企业 Recruiter 关注的程度与急需提升的紧迫程度并不一致，因此我们在接下来的能力赋能探讨中也会有所取舍。

在后文讨论具体赋能方式的过程中，我们将会首先根据图 3.1 与图 3.2 中呈现出的各个能力项，对应划分出“具有普遍性的能力”与“个别重要能力（即具有角色特殊性的能力）”两大部分。同时，还会按照图 3.4 中各能力项的能力提升需求大小——即“差值”数据的大小顺序，从高到低分别探讨各个能力的赋能与培养：





注

1. 具有普遍性的能力中“候选人关系维护”一项在后文中将不予讨论，原因如下：

维护候选人关系在实际招聘工作中是一件必要的工作，这一点我们从图 3.3 中“重要程度”的数值便能感知到。尽管“重要程度”较高，但是该能力项的“差值”较低，意味着“掌握程度”很高，对于这样掌握程度已经很好的能力项，我们在下文中便不再过多讨论。

2. 个别重要能力中“渠道管理”一项在后文中将不予讨论，原因如下：

从前文图 3.3 和图 3.4 中数据可以看到，该项能力显示出“重要程度”与“差值”的“双低”，这便意味着在企业 Recruiter 的工作中，渠道管理已经逐渐成为一项必备技能般的存在，因此本次报告中也就不再过多关注。

3. 个别重要能力中“学习敏锐”一项的赋能方式我们在后文中也不会多加表述，原因如下：

首先，在“数字化水平提升”角色下较为突出的“学习敏锐”能力，多侧重于对招聘系统的灵活使用、对招聘数据的分析应用，而这两方面的内容与我们后文将谈论的“数据分析与应用”能力在企业中的实践与赋能方式，在重点内容上有重合与一致性；

其次，通过与人力资源管理者以及招聘人员的沟通，我们发现在“学习敏锐”方面的能力强弱更加偏向 Recruiter 角色的主观能动性，其与两方面的因素密切相关：

- 个人特质：特别是与 Recruiter 个人的学习习惯，行为素养密切相关，相对而言，有着良好学习习惯与行为素养的 Recruiter，对应的学习能力越强；
- 经验积累：伴随招聘工作经验的积累，Recruiter 更能清晰的感知到自己应当进行学习和了解的内容、需要主动改进的方向，以及这些所需内容在哪里、哪种方式学习最有效等。



具有普遍性的能力的赋能

通过与企业内部招聘相关负责人的交流，我们发现这些同时在多个角色中出现的的能力项，同样也是招聘工作中至关重要的“核心能力”点。不管是在 2 个还是在 3-4 个角色中的前 5 项能力关注点中出现，都说明此项能力在招聘工作中的突出地位，否则便不会在多个角色下如此突显。本小节中，我们将首先探讨各角色中通用的能力项的赋能。



人力资源思维与
业务思维连接



人才库管理



数据分析与应用



业务敏锐



影响能力

人力资源思维与业务思维连接



“人力资源思维与业务思维连接”在企业中的实践

【本文中该能力定义：不囿于 HR 专业知识，能从业务角度思考，制定针对性的招聘策略，推动业务实际问题的解决】

企业实践中，例如：

- **英孚**：通过赋予招聘团队“产品服务的体验者”和“业务线的战略伙伴”的角色，强调招聘团队要与业务“一体”，连接业务思维。同时允许招聘团队员工在团队内部轮岗，并十分欢迎业务线中达到招聘人员资格的同事加入招聘团队。
- **捷豹路虎**：当完成自己所支持部门的招聘任务后，可适度参与到其他招聘任务较忙的部门的招聘工作中，更全面的了解公司业务。
- **液化空气**：每年年初工作复盘时，结合 Recruiter 绩效情况与发展意愿调换其所支持的业务部门。通过更换所支持业务部门的方式，让 Recruiter 尝试更多招聘项目工作的管理实践，以此锻炼提升能力，增强对业务的多方面了解。



英孚

+ “RED”团队的重要角色之产品服务的体验者、业务线的战略伙伴

产品服务的体验者：英孚全球业务线多达 17 个。很多 RED 不仅在产品一线工作过，也做为客户亲自体验不同的英孚产品，因此对英孚的产品非常了解。这些工作角色和服务体验让“RED”团队可以更好的支持相应的业务线，在人才招聘与人才发展方面发挥对候选人的积极影响；

业务线的战略伙伴：RED 对于外部人才市场的了解和内部岗位胜任力模型的分解可以帮助业务部门更好地做好现有人才盘点和未来人才需求规划，通过吸收优质人才，培养高潜人才，优化人岗匹配，公开透明晋升奖励机制等等助力业务部门的战略发展。

+ 内部轮岗机制

英孚注重人才的多路径发展和人才角色的多样化，于是不同“RED”团队之间调换人员，以及业务人员转入“RED”团队也就成了可能。在英孚，工作满一年的员工，经过直接经理的推荐都可以优先申请内部的工作机会。公司通过这种方式，即能激发员工在不同方面的潜能，又可以培养员工技能的 flexibility（多变性），不仅对个人自身的发展有益，也为组织多维度培养人才提供可能。

在英孚，“人”被视作最重要的“Asset”（资本）。把“人”的工作放在首要位置，是英孚人才发展的理念，让每一个员工都有 employability（被雇佣能力），也是公司人才发展的目标和责任。而首要步骤是要让 RED 有信心自己有 employability。因此，为 RED 赋能，是英孚的人才战略的一部分，也是公司可持续发展的基础。



捷豹路虎： 参与多类 岗位的招聘

实际工作中，每个业务条线的招聘需求各有多寡，因此对应给予招聘支持的 Recruiter 的工作量也会有多有少。此时，招聘团队内部便会做出工作量的平衡，即工作量较少的 Recruiter，在核心的支持部门之外，帮助招聘其他部门的候选人。在这一过程中，给予支持的 Recruiter 能够学习其他业务条线的相关知识，还能够通过不断接触和招聘新的岗位候选人，提升和锻炼自己各方面的综合能力与素养。



液化空气： 参与多类型 的人员招聘

液化空气希望招聘团队的人员能够有多面性和跨领域的发展，避免长时间局限于单个业务线或单个地区的招聘工作中。因此，每过半年或一年的时间，便会有招聘人员之间的轮转与调换。每年年初，液化空气的招聘团队会组织召开关于来年招聘需求的“workshop”，与业务单元负责人和 HRBP 共同探讨人才需求的变化以及招聘人员的分配、调换。在会议中：

首先，会复盘过去一年的招聘工作成果与新员工在业务部门发展情况；

然后，结合业务部门未来的业务战略，对人才招聘的期望（地区人才供应、人才分类）等，将业务发展的用人需求与人才招聘的重点达成一致；

之后，便是对招聘人员绩效与技能、经验准备度的评估；

接着，结合招聘人员对自己的发展意愿（长期的目标、短期希望接受的工作），初步确认人员调换的大方向，而后再具体确定大方向之下实际承担的工作、配备的人员数量等。

借助此次年度的会议，液化空气与各个业务线的负责人沟通协调，对匹配的招聘人员进行调整，如从负责江苏地区招聘改为负责西北地区招聘，或从支持工业化生产的业务线转变为支持物流运输的业务线等。

通过接触不同地区、不同业务线的人员招聘工作，液化空气大大的强化了招聘人员对公司整体业务的了解，也在使用不同方式招聘不同类型候选人的过程中拓展了招聘人员的视野、增强了工作技能，对招聘人员的发展大有裨益。



观点洞察：“人力资源思维与业务思维连接”赋能



百安居（中国）投资有限公司 全国招聘负责人 苏显佳

+ 关于 Recruiter 的能力培养

从实际业务角度来看的话，直接招聘成熟的 HR 不一定就是最好的选择。

个人更多还是从候选人的特质角度去看，比如好奇心、结果导向、发散性思维、逆向思维、商业场景演绎等方面的特质。例如如果要招聘一个 TMT 行业负责高端职位招聘的内猎经理，一个 TMT 行业的投资经理可能会比 TMT 行业的招聘经理更合适。投资经理接触的都是各个公司的创始人及核心团队，手上可能有大把的人脉，招到优秀的人可能性更高。



图谱天下（北京）科技有限公司 首席顾问 刘漫雪

+ Recruiter 要具有业务思维

Recruiter 要具备的业务思维包括对自己企业业务的了解，对自己企业内优秀人才、高价值人才的了解和分析；也包括对外部市场发展的了解，对外部人才分布、能力和储备的了解。Recruiter 尤其需要了解什么样的人与自己企业的匹配度最高、最能够为企业贡献价值，并用上述这些分析、数据和洞察来影响业务部门。

Recruiter 首先应该非常了解自己企业的业务现状和未来战略，这些可以通过参与业务活动、会议或轮岗来实现，也可以关注企业内各种产品、服务和战略的调整及发布。另外 Recruiter 应该对内部人才有很高的敏感度，在内部成长快、贡献高、最有价值的员工具备哪些特殊的能力、经验和综合素质等肯定是未来选择候选人的重要依据。

Recruiter 不仅需要了解内部业务，还需要时刻了解外部市场的变化，在人才发展上真正帮助业务。比如给业务部门提供上下游、竞争对手的人才信息，挖掘行业人才的“大牛”并邀约这些优秀人才接触业务负责人，为他们创造了解行业其他公司的机会，同时积累潜在候选人的资源。

Recruiter 日常工作会大量接触到来自上下游或竞争对手公司的候选人，负责招聘的 Recruiter 应该在接触中主动了解竞争对手公司。比如说其组织结构、上下游相关的人才分配。比如说对方现在主动招聘的都是具有什么样特质的人，再比如对方现在突然在增加什么样的人、减少什么样的人，抑或各种类型的人才在竞争对手公司中薪酬水平如何。Recruiter 去做这样的行业人才 mapping，不断从人的角度去分析竞争对手，做上下游的人才分析，实际上对自己公司的人才策略是大有裨益的。

另一方面来看，**Recruiter 不仅要分析外部数据，对招聘结果负责，还可以时常帮助业务部门负责人邀约到一些与行业优秀人才的见面机会。**比如说本月除了成功招聘到 5 人，Recruiter 还可以帮业务负责人约到与几个与行业内优秀人才的见面机会，尽管这些人不会马上来我们公司，但是他们跟业务负责人的沟通，能让其能了解到一些行业的情况，以及行业内其他公司的人才特质、组织结构、目前发展现状等等，这样的做法有时比直接帮助业务部门约到 5 个面试候选人的价值更高。

Recruiter 在充分了解企业内部业务和外部市场后就可以更加明确什么样的候选人是最匹配自身企业发展的人才。在业务部门提出招聘需求后可以做充分沟通和分析，帮助业务部门调整方向并更加科学地评估候选人。举例来说，特别优秀的医药代表都比较难招到，业务部门负责人可能会要求招聘团队招到竞争对手的 Top sales：有现成的资源、了解同类药品，入职之后还要马上就可以带来业绩。作为 Recruiter 可能在接收到需求的当时很难说服业务负责人调整合理要求，这个时候就可以帮助他们邀约到几位竞争对手相关岗位的人，让业务负责人了解外部人才现状，比如对方的工作和专业背景、成长经历，什么情况下会考虑下一个机会，基于什么样的因素会留在目前的公司，以及这些人在所在公司里为什么能够获得更多的提升、价值、回报等等。业务负责人就会认识到现在的人才现状，了解到是否需要重新调整人才招聘策略或人才画像，甚至会考虑未来如果想吸引到这些人才，目前的薪酬结构、奖励机制等是否需要调整。



威睿信息技术 高级招聘经理 高虹

+ 培养 Recruiter 对业务的了解与认知

我会要求我们的 Recruiter，跟我们资深的业务经理有直接面对面沟通、参与定期的业务会议或是季度的 QBR (Quarterly Business Review)，并同时做到线上线下的及时信息共享，及时关注公司最新动态（包含微信公众号）。定期参与公司的内部的培训等，我都会要求 Recruiter 尽可能多的参与到业务发展的每个层面中，保持与业务部门的互动式交流。**Recruiter 的角色不是被动的执行者，而是用专业的视角为业务部门出谋献策，用最行之有效的方法帮他们实现目标。**比如说我们拿到招聘需求之后，并与招聘经理沟通之后，如果发现有不适合的需求，我们会与他第一时间沟通，用数据分析市场现状，过往案例分享，迅速的帮招聘经理制定灵活的方案。



“人力资源思维与业务思维连接”赋能建议



• 适当吸收业务线的员工进入招聘团队：

我们从百安居招聘负责人的中可以了解到，适当吸收有业务经验的员工进入到招聘团队中，对方也能基于深厚的业务经验、行业理解与人脉连接等，创造很不错的招聘成绩。人力资源思维与业务思维连接不一定仅是 Recruiter 不断熟悉业务，反向操作也是殊途同归。

同样的，也可以像英孚一样创造内部轮岗机会，允许业务线员工转入招聘团队工作。



• 安排 Recruiter 支持不同业务部门的招聘工作：

在实际工作中，可以像捷豹路虎一样，安排当下阶段工作量较少的员工帮助工作量较多的员工，在这样的协助过程中扩展员工的业务视野，增进了解。



• 安排 Recruiter 在固定周期内“轮岗”，支持不同业务部门：

Recruiter 在支持不同业务部门的人员招聘需求过程中，能够增强其对业务部门与业务部门之间，以及业务部门与行业其他公司之间的合作方式的深度了解，帮助 Recruiter 培养业务思维，以便与固有的人力资源思维相结合，在人才招聘过程中可以更好地辨别和选择真正符合业务需求的人才。

因此，企业可以像英孚、液化空气一般，借助“IDP”计划为招聘人员转变所支持的业务部门提供条件，抑或设定单个 Recruiter 支持某业务部门的周期，让 Recruiter 在固定周期内轮换所支持的业务部门，以此拓展业务思维。



• 主动了解竞争对手公司信息，与业务经理共享：

Recruiter 可以通过了解竞争对手公司的岗位招聘信息、面试来自竞争对手公司的候选人等方式，了解竞争对手的现状，最好能形成系统报告。之后与业务经理共享与讨论，加深业务理解。



- **与优质候选人建立良好关系，并帮助业务经理邀约优秀候选人面谈：**

优质候选人的招聘与入职往往并非一蹴而就，Recruiter 可以借助领英、脉脉等招聘渠道与优质候选人建立联系，通过交朋友的方式建立互信，增进对候选人及其公司的了解。在此过程中，还可以安排业务负责人与候选人线下面谈，为后期招聘打下基础。



- **主动出击，与业务负责人沟通招聘需求与进度：**

当发现招聘需求与现状偏差较大时，Recruiter 可以结合市场人才现状帮助业务负责人调整至合理需求。例如，列举已了解的人才薪酬福利信息，抑或帮助其邀约几位符合要求的目标候选人，安排见面，让业务负责人直观了解招聘难易程度。

人才库管理

“人才库管理”在企业中的实践

【本文中能力定义：搭建企业人才库，海量人才数据分析处理能力，资源整合能力】

人才库能够良好管理和应用，Recruiter 的工作便能事半功倍。我们可以先来参考爱立信与京东方的做法：

- **爱立信：**对人才库中的候选人实行分类管理与维护；
- **京东方：**借助 AI 智能赋能 Recruiter，挖掘人才库潜在候选人；



爱立信： 人才库管 理与维护

爱立信对外招聘的岗位中，有相当一部分属于长期重点招聘的对象，例如研发类岗位、销售岗位、售后服务岗位等。这些岗位都设置了专门的 Sourcer 负责管理与数据更新，在维护期间，Sourcer 需要依照人才库中不同人才的优先级，进行不同频次和程度的维护与管理。例如，面试通过但未接受 offer 的候选人、业内口碑佳且契合公司需求的候选人等通常会作为优先级最高的维护对象；而一些当前不满足人才要求但很有达成潜力的候选人，则会划分为次一级维护对象，半年进行一次沟通和维护。

Sourcer 与候选人保持长期联系，也进一步提升了优质候选人入职的可能性。例如，许多曾经通过爱立信面试但并未入职的候选人，发现自己在新公司的工作并不如意，进而萌生退意。由于在面试期间的良好体验，以及与 Sourcer 沟通过程中建立的友好互信，这些候选人大都愿意重新考虑爱立信的工作机会。



京东方： AI 人才库 简历推荐

京东方多年来积累的企业人才库是一个潜在“人才宝库”，每当京东方有新的岗位释放时，后台的 AI 招聘工具便可以从系统中自动匹配与该岗位相关的人才简历，招聘人员接收到系统推荐的简历后，经过初步审核便能获取大量简历资源（后期通过招聘人员的不断审核、AI 系统的不断学习，推荐的准确性也在不断提升）。收到这些简历后，便可以给候选人发送投递邀约，吸引候选人投递新的简历，而人才库中简历也自然得到更新。

“人才库管理”赋能建议

在谈及“人才库管理”方面的 Recruiter 赋能建议时，我们将不会从“人”的角度而是从“工具”的角度出发，其原因如下：

“人才库”可以看做一个人才管理的工具，而“人才库管理”这一项能力与 Recruiter 个人能力的相关性较低，与“人才库”这一工具本身相关性较高。因此，从“工具的使用技巧”这一角度出发探讨如何管理企业人才库更有针对性。

相关赋能建议如下：



- **安排专职人员负责，积累人才库管理的知识与技巧：**

当人才库较为庞大时，安派专人负责便于人才库盘活效率的提升。同时由于专岗的存在，该岗位的负责人会主动想方设法的提升人才库管理效率，并为人才库管理这一工作的长期优秀管理经验、管理技巧的积累打下良好基础。



- **依照人才库中不同人才的优先级，进行不同频次和程度的维护与管理：**

例如，面试通过但未接受 offer 的候选人、业内口碑佳且契合公司需求的候选人等通常会作为优先级最高的维护对象；而一些当前不满足人才要求但很有达成潜力的候选人，则会划分为次一级维护对象，半年进行一次沟通和维护。



- **依照人才库中不同人才的优先级，进行不同频次和程度的维护与管理：**

例如，面试通过但未接受 offer 的候选人、业内口碑佳且契合公司需求的候选人等通常会作为优先级最高的维护对象；而一些当前不满足人才要求但很有达成潜力的候选人，则会划分为次一级维护对象，半年进行一次沟通和维护。

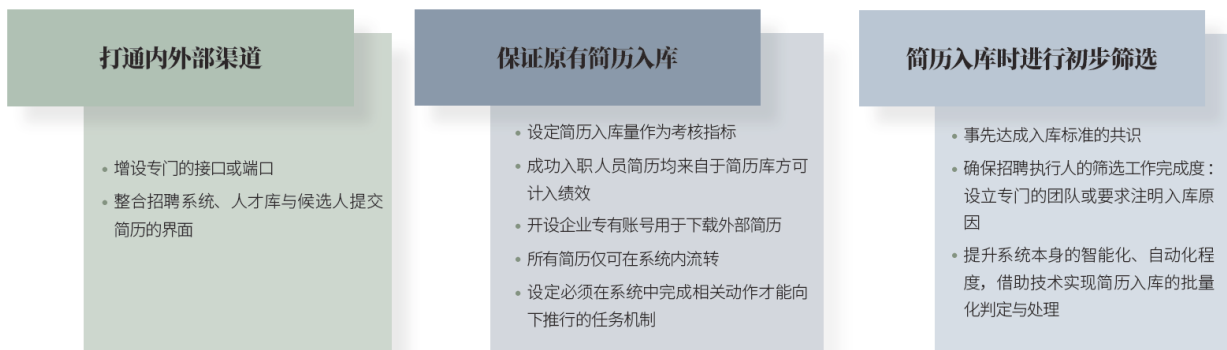


- **借助智能系统赋能 Recruiter，盘活人才库：**

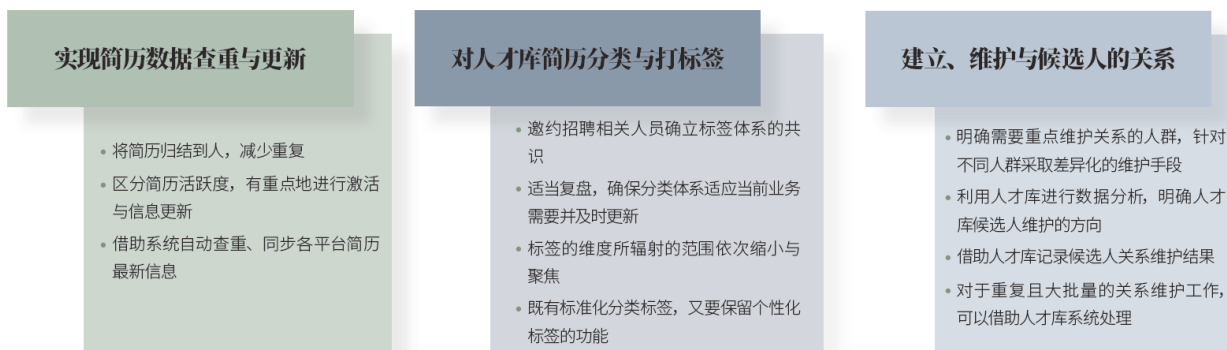
例如像京东方一样，借助智能管理工具为 Recruiter 赋能，让其能够按照籍贯、专业等字段匹配工作岗位，发送邀约信息，挖掘潜在候选人。

另一方面，在企业人才库的管理过程，我们也可以划分出“从 0 到 1 搭建阶段”与“从 1 到 2 优化阶段”两个不同的发展阶段，在不同阶段有不同的管理方式侧重：

◆ 从 0 到 1 搭建阶段



◆ 从 1 到 2 优化阶段



（企业人才库管理建议，摘自智享会《企业外部人才库实践调研报告》）

数据分析与应用



“数据分析与应用”在企业中的实践

【本文中能力定义：有效运用各项招聘数据，以影响和改善业务招聘策略。通过数据分析发现问题之间的关系网络、原因及潜在问题，做相关预测并制定可行的应对方案】

企业具体实践与顾问观点：

- **京东方和 A 公司**：强调运用招聘相关数据提升招聘效能，以及与业务良好沟通；
- **液化空气**：主动创造机会让 Recruiter 能够参与到 SSC 部门的数据治理工作中。



京东方： 数据化思维

招聘人员的数据化思维，最主要的表现在运用数据和数据分析，提升个体及团队的效能。举例来说：招聘人员在使用多种内外部渠道开展招聘工作时，能够有意识的查看和分析、评估各个渠道在招聘不同类型候选人时的产出效率（产生的实际成本、投入产出比、预算达成率等），借助招聘系统产出的报表随时回顾招聘工作流程，调整个人乃至团队的工作方式方法，提高人才招聘效率。用数据说话，而不仅仅是经验和过去狭义的 HR 专业技能。



A 公司： 每周招聘相 关数据回顾

经过前期需求沟通会后，对空缺岗位的招聘工作便正式开始。接下来，招聘团队每周会与业务召开一次对已有招聘相关数据的回顾，包括候选人寻找的情况、行业市场现状等信息，同时招聘团队也将自身对岗位与人才的理解与业务用人经理的理解进行讨论，消除信息理解的误差，达成对人才及岗位认知的一致性。



液化空气： 创造参与招 聘相关工 作的机会

液化空气内部除了相对固定的工作分工之外，鼓励跨部门的项目和合作。这些项目既有向所有员工公开的，也有不公开的情况。所以，当出现有这些机会时，一方面员工可以自由报名，然后招聘团队主管和项目主管在综合评定后决定是否邀请该员工在不脱岗的情况下参与到项目中来。并且会视该员工所花费的时间精力、业务影响及结果来决定是否调整绩效目标。通常来说这些项目是与招聘工作有直接或间接相关性。：

- + 外部其他部门：例如招聘人员参与到提升内部员工敬业度的雇主品牌项目中，强化对公司雇主品牌的理解；参与到 SSC 的数据清洗工作中，强化对数据流程和数据标准的学习，为今后与 SSC 的工作对接减少误区（如指导新员工按标准录入信息）等；
- + 招聘团队内部：例如可以负责与招聘系统供应商的沟通和谈判工作，在这一过程中加强对供应商的了解、对招聘系统运行规律的掌握，为今后快速熟练运行系统打下基础；



观点洞察



图谱天下（北京）科技有限公司 首席顾问 刘漫雪

+ 从 excel 表格到数字化工具

Recruiter 传统的招聘数据管理主要集中于对 Excel 表格的使用，用 excel 表格虽然说很花时间，但是招聘系统上线前大部分 HR 已经习惯了这种方式。所以当数字化工具上线的时候，Recruiter 需要重新学习，从陌生到熟悉，短期内可能比只用 excel 表格管理还要花费时间。因为短期内要学习掌握的东西非常多，但却不一定马上看到效果。

我们发现很多 recruiter 在跟乙方沟通的时候，表示自己有这个需求、那个需求，但是有些要求在技术上是是可以实现的，有些可能至少是当前智能化程度是达不到的。倘若 recruiter 能够有一些产品思维和技术思维的话，他就可以准确地把真正的需求转化为乙方愿意做且能

够实现的功能。这样一个过程也是对现阶段 recruiter 个人角色与定位转化的考验。这就要求 recruiter 有好奇心，市场上新的东西都想学一下，知道哪个工具是好用的才能提出来说我其实想要的是这样的工具，才能提出来真正可行的使用需求。

招聘系统的使用，一是数据结果可视化，二是能看到 recruiter 在努力完成招聘目标之外，又做了多少有助于未来工作达成的、有益的工作。例如能够借助工具同时跟大量候选人联系，给予个性化的回复，甚至可以标注所有候选人的生日、标注所有拒绝了 offer 的人、拒了多久，还能进一步设定不同的时间段和时间截点（如三个月、六个月之类）提醒与这些人保持沟通，就会让这些入职其他公司的、拒绝 offer 的候选人都有很好的体验。可能未来某个时间点，这些人就会优先考虑入职自己公司。

+ 将线下的行为线上化，提升 KPI 要求，促使 Recruiter 快速熟悉使用新系统

很多企业上了新招聘系统之后，尽管从企业管理者或 HR Head 的战略思维出发是希望 recruiter 可以熟练使用系统提高招聘效率的。但常常是 recruiter 短期内不习惯用，乃至开始抱怨新系统这个点不好用，那个点不好用，最后间接让企业的管理者产生一种错觉：自己可能选错了工具。其实实际情况并不是这样，每一个工具都不可能是最完美的，关键是大家要会用、用好。所以企业使用新的招聘系统的时候，前期选型结束后，更多精力应该用怎样给 recruiter 制定基于新招聘系统的新的 KPI。简单理解就是我们花钱购买了新招聘系统之后，原来旧的 KPI 就需要修改，要给 recruiter 重新制定 KPI（此时如果继续使用原来的 KPI，Recruiter 也许最终还是会选择回到使用熟悉的 excel 表格工具当中开展工作）。

改变 KPI 时，例如原先 recruiter 的目标就是搜寻到多少人、约面试多少人、招聘到多少人，那么现在就要制定更高的目标。毕竟有了招聘系统的帮助，就能有多维的数据可以分析。从这些多维度的数据当中，Recruiter 可以分析如何更好地提高招聘效率，并且能够发现之前用的 excel 表没有发现到的一些问题。比如跟业务部门的互动问题、交互问题、候选人体验问题等等，这些都是 excel 表格不能分析出来的。将原有 KPI 标准提高之后，那我们招聘同事就不得不琢磨用好这个工具。这样就可能形成倒逼机制，激发 recruiter 的主观能动性，不断熟悉和使用新招聘系统，在使用中提出实际需求让供应商不断实现，形成良性优化的循环。同时当然还应该设立一些奖励机制，奖励系统使用好的行为并作分享。

KPI 重新设定时考虑的维度：最直接的就是增加考核的维度，以前习惯用 excel 表格整理数据的时候，是一个个相对固定的数字呈现，现在用了数字化工具之后，很多过程的数据、很多与业务部门交互的内容就出来了。

- 比如说以前与业务部门的交互是看不出来的，有些业务部门的反馈很快，所以招的就很快，有些业务部门的反馈很慢，或者说是有些不合理的反馈，招聘结果就不理想。
- 比如候选人面试体验、面试反馈，以前关注程度不足的地方在有了招聘系统之后，就能收集和查看了。
- 比如说业务满意度，某个 recruiter 以前只注重招聘的结果，即招聘多少人、成功了多少人，但是他沟通了多少候选人，跟多少候选人保持日常联系，为企业人才库增加了多少合格人才的储备却不一定被看到并得到重视，而这方面工作是能通过招聘系统体现出来的，这样的工作同样非常值得肯定。

■ 值得关注的维度

Recruiter 需要重点关注一些影响招聘结果的核心数据，比如渠道有效性、渠道成本、猎头有效性和成本、招聘流程中关键节点的周期、业务部门的反馈效率、候选人面试到场率、offer 后入职率，最重要的是有系统或工具能记载、分析候选人与职位的匹配度、入职后在岗位上的贡献度（KPI，对岗位的价值，作为雇员的贡献）等。

通过对不同节点数据的关注和分析，就能比较轻松地回溯整个招聘流程，Recruiter 能够看到哪些渠道在招聘哪类员工时最有效、什么样的人才在招聘过程中容易出现（如没能入职或试用期很快淘汰），以及什么样的人最后能够带来很大的价值。有了这样的经验积累，便能为未来招聘工作的开展指明方向，降低潜在风险。



威睿信息技术 高级招聘经理 高虹

+ 值得特别关注的的数据

招聘周期：什么时候招，招什么样的人，通常需要 Recruiter 面对面的与招聘经理进行深入的沟通，需求分析清晰，就能够把握好未来招聘的方向与招聘质量。切忌招聘人员只流于书面文字，没有更深入的了解背景信息，而这些至关重要的信息在招聘过程中起着举足轻重的作用。譬如，一个同样职位我们在一年当中重复招聘，这个周期是不健康的，Recruiter 就要跟招聘经理一起深入分析哪些隐性的因素被我们忽略，在接下来的工作中我们怎么可以达到事半功倍的效果。

招聘流程：招聘流程是否顺畅，候选人是否满意直接关系到候选人是否愿意加入这家公司。所以在开始面试的时候我们都会与候选人沟通并告知候选人整个的流程是什么样的，如果在某一个环节有不舒服的地方请及时与我们联系。公司的系统也会定期发放问卷调查给候选人，所有反馈的意见系统会分析打分，所以 Recruiter 都会定期复盘，查找原因所在，制定在未来时间里可优化空间的方法，以期给未来的候选人一个愉快的面试历程。

招聘来源：公司的文化是多元化的，所以我们的招聘来源也是多样化的。内部转岗可以给现有员工更多的发展空间和机会。留住优秀的人才才是企业稳步发展的基石。外部招聘新工会带来不同的价值观和新观点，新思路，新方法。公司还非常重视女性员工的占比，很多高级领导职位，都能看到女性领导者的魅力。多元化和包容性给企业注入了新的活力。



“数据分析与应用” 赋能建议



记录招聘流程中产生的各项数据：

例如候选人寻找的情况（具体人数及入职意向）、行业市场现状，以及各个渠道收集的简历数量，候选人面试结果、测评结果、入职率、试用期通过率等，分门别类加以记录。



有意识的使用数据评估渠道质量和工作效率：

可以固定周期对各项招聘数据加以复盘，特别是各个渠道的相关数据（产生的实际成本、投入产出比、预算达成率等）、招聘系统生成的报表等。通过这些数据回溯工作流程，调整个人乃至团队的工作方式方法，提高人才招聘效率。



- **参与到 SSC 部分数据管理工作中：**

SSC 部门与招聘团队有着日常工作中的紧密联系，Recruiter 适度参与到 SSC 数据管理工作中，可以培养数据意识，加深对数据的理解。



- **基于招聘系统功能提高 KPI 考核标准并增加更多维度：**

招聘系统上线后，许多原本不易统计的数据维度（如沟通人数、联系次数等）都能够一一呈现，此时便可增加对应维度的考核标准（而非只看结果），这样便能形成倒逼机制，促进 Recruiter 不断熟悉招聘系统使用，提高数据分析意识。



- **定期复盘和分析招聘数据，可以从以下数据维度着手：**

渠道有效性、渠道成本、猎头有效性成本、招聘流程中的关键节点的周期和业务部门的及时反馈效率、候选人的面试到场率、offer 后入职率，以及候选人与职位的匹配度，在职位上贡献度（KPI，对岗位的价值，作为雇员的贡献）等。



- **借助数据分析，回溯整个招聘流程：**

Recruiter 能够看到哪些渠道在招聘哪类员工时最有效、什么样的人在招聘过程中容易出现（如没能入职或试用期很快淘汰），以及什么样的人最后能够带来很大的价值。

业务敏锐



“业务敏锐”在企业中实践

【本文中能力定义：能够快速的了解业务的核心价值链、影响业务的关键因子，保持对行业趋势的敏锐和认识，包括当前和新兴的竞争对手】

企业实践中，我们可以看到捷豹路虎、A公司和液化空气在各自做法上的不同与差异：

- **捷豹路虎**：通过招聘团队内部每周的定期会议、与团队负责人每两周的工作复盘，分享人才市场信息和工作经验，相互学习提升。
- **A公司**：通过与业务每周定期会议复盘招聘相关数据，以及与HRBP密切合作的方式，与业务保持信息同步，深化对业务的了解。
- **液化空气**：通过主动邀请业务负责人分享业务战略、主动陪同业务拜访客户等方式积极了解业务动向。



捷豹路虎： 定期会议与 沟通

捷豹路虎汽车招聘团队本身人员不多，于是在人才培养过程中也会采用一些简单直接的方式。通常，每周团队内部会有一次周会，每两周团队负责人会跟每一位 Recruiter 进行一对一的沟通交流。

在周会中，各个 Recruiter 除了互相分享自己了解的人才市场信息、竞争对手信息（公司、部门乃至财务方面），以及渠道使用经验等，还会结合工作中遇到的各类招聘案例，分享招聘经验，彼此互相学习提升；

在一对一的沟通中，团队负责人会结合 Recruiter 实际工作进展，结合实际案例帮助 Recruiter 诊断工作中的优势与不足，给予直接的指导。



A公司： 促进业务了解

+ 与业务定期会议沟通

每当A公司的业务部门有新的岗位需求释放出来时，会首先召开一场专门的需求沟通会，分别由业务部门用人经理，HRBP以及招聘团队相应成员参加。会上，招聘团队成员从用人经理及HRBP处了解当前业务现状与具体的人才需求，以及该空缺岗位各方面的细节内容，如工作方式，出差频率，福利待遇等。与此同时，招聘团队也会向用人经理与HRBP输出人才市场现状的信息，把控用人经理的人才期望。

+ 每周招聘相关数据回顾

经过前期需求沟通会后，对空缺岗位的招聘工作便正式开始。接下来，招聘团队每周会与业务召开一次对已有招聘相关数据的回顾，包括候选人寻找的情况、行业人才市场现状等信息，同时招聘团队也将自身对岗位与人才的理解与业务用人经理的理解进行讨论，消除信息理解的误差，达成对人才及岗位认知的一致性。

+ 与HRBP密切合作

A公司的HRBP是与业务“绑定”在一起的合作伙伴，对业务部门的人与事都十分熟悉。在招聘工作进行期间，招聘人员与HRBP也会多次互动，补充对业务岗位要求及管理领导者领导风格的细节理解，提升对业务的了解深度。



液化空气： 创造了解业务 的机会

+ 创造了解业务的机会

招聘工作的圆满完成离不开招聘人员能结合业务现状招聘合适的候选人，因此液化空气十分重视招聘支持人员对所支持业务的了解，包括人才需求、市场竞争者、供应链、岗位管理者性格特点等。为此液化空气采取了以下几种方式：

- **邀请业务分享**，如邀请部门负责人为招聘部门员工做业务运转流程的介绍与分享；
- **参与业务会议**，液化空气要求招聘支持人员必须参与业务部门的年度策划会议、年会，选择性参与其他阶段性会议，以提升对业务现状的把握；
- **跟随业务拜访客户**，液化空气认为只有亲身有参与到业务中，才会将业务理解提升一个档次，因此便规定每个业务线的招聘支持人员，每年至少需跟随业务人员拜访客户一次（具体拜访的时间和目标则随不同业务线的特点而定）。

观点洞察



图谱天下（北京）科技有限公司 首席顾问 刘漫雪

+ 对外部变化持续关注

以前我们招聘还没有太多跨行业的需求，但现在不是了，几乎所有的业务模式都或多或少有跨行业的情况，企业应该非常了解新兴行业都在做什么，否则被新兴行业代替了都不知道。比如说互联网新兴行业，他们的业务架构，有没有可能有一天代替我们的传统架构，而且做得更好，这个敏锐度要提高。这里从两个方面来看：

1) 同行业及上下游：Recruiter 主动了解和学习竞争对手和同行业企业的业务架构及战略变化，主动连接并保持与竞争对手和同行业企业核心业务及管理人士的沟通，为本企业积累潜在核心人才，同时为本企业发展战略提供建议。

2) 跨行业及新兴行业：关注新兴产业和行业的发展及对本企业业务模式的影响，在招聘中关注跨行业和新兴行业企业核心业务及管理人士的沟通，并积累潜在核心人才。

“业务敏锐” 赋能建议



• 邀请业务负责人分享：

业务负责人作为团队领导者，对业务战略更加清晰和熟知，有业务负责人的分享可迅速帮助 Recruiter 深度理解业务战略方向。



• 与业务定期会议沟通：

除了招聘项目开始时的项目沟通会，还可在项目进行期间，每周或每两周与业务同步招聘进展，促进信息同步，减少误解，为灵活调整招聘策略创造条件。



• 与 HRBP 密切合作：

相对招聘团队的 Recruiter，业务部门的 HRBP 和业务人员相处时间更长，关系也更加紧密。保持与 HRBP 的密切合作能极大促进对业务本身的了解、对业务用人风格的了解。



• 适度参与到业务当中：

当工作时间允许时，可适度参与到一些较为简单的实际业务活动中。例如像液化空气一般，Recruiter 与业务部门员工一起拜访客户，亲身体验业务运行，对业务的理解也从纸面、口语上升到切身体会，印象自然更加深刻。



• 对外部变化持续关注：

从图谱首席顾问的观点中，Recruiter 当前要保持对业务的敏锐，不仅需要从内部着手，还需保持对同行业与上下游、跨行业与新兴行业的关注与了解，与业务经理探讨其对本公司业务发展的可能影响。

影响能力



“影响能力”在企业中实践

【本文中能力定义：不采用直接职务权力的情况下，用事实和专业知识和技能影响和引导业务人员、候选人的意识与行为】

企业实践中，例如**爱立信**、**液化空气**和**A公司**等都十分强调 Recruiter 能够发挥专业性，利用对招聘专业知识的理解与对人才市场的把握影响和管理业务期望。



爱立信： 理解并影响 业务

业务部门是爱立信招聘团队的服务对象，对业务部门岗位的深刻理解是寻找和面试候选人的基础，且伴随企业在不同时期的业务重点可能会发生一系列的变化与转变，对应的需要的人才也会有所不同。爱立信的招聘团队需要理解业务当前阶段最需要什么样的人，适配什么样的岗位，让“right person, right time, right place”，三者缺一不可。

因此，从每个招聘项目启动，到运行期间的每次复盘，对应负责的 Recruiter 与 Sourcer 都必须到场与业务开会详谈，听取业务负责人对候选人的期望与要求、待招岗位能够吸引候选人的主要卖点，以及业务负责人对所在行业或领域人才分布的认知等，帮助 Recruiter 和 Sourcer 明确后续找人的方向，吸引合适的候选人。

在应用渠道和预算把控过程中，招聘人员需要能基于业务人才需求，向业务负责人列举可行的有效渠道及对应成本支出，最后综合实际招聘预算制定出可行的招聘方案，包括最优方案及备用方案等，给出业务负责人实施建议并达成一致。

在面试结果复盘过程中，如果出现业务负责人对候选人有误解或误判的情况，例如候选人实际是因身体状态差而面试表现不佳，此时就需要跟业务负责人加以明确和澄清。



液化空气： 业务影响力

一段时间以来，液化空气的招聘人员聚焦于完成招聘任务，达成招聘结果。现在，除了这些内容之外，我们增加了向业务负责人展示和提供人才建议，例如对用人策略的建议的要求。这就需要招聘人员对市场候选人特点、对公司和部门人才管理体系和业务经理风格有较为准确、深入的了解。而这些服务都提升业务经理对招聘人员专业度的肯定与信任，促进招聘工作高效完成。



A公司： 关注八项能力 之沟通影响

即在沟通中能影响对方，一方面要能够影响候选人做出入职决策，另一方面要能够结合人才市场现状，沟通与影响用人经理，管理其对候选人的期望。



“影响能力”赋能建议



• 了解人才市场信息：

招聘项目进展过程中，向业务负责人介绍人才市场现状是管理对方期望值的基础。此时可以从外部同类型岗位需求多少、是否同一时间段招聘、主要开展招聘的城市，以及可能招聘到的人才数量等角度加以介绍，让业务对人才市场现状有清晰的认知，进而影响其适应性调整招聘需求。



• 用数字说话增强说服力：

例如在与业务沟通项目进展的过程中，摆出“接触了多少人、多少人有肯定答复、多少人犹豫不决、竞争对手还有多少人可以试着挖掘”等等具体的数字，能够比言语更加有说服力，也更能体现自身专业性。



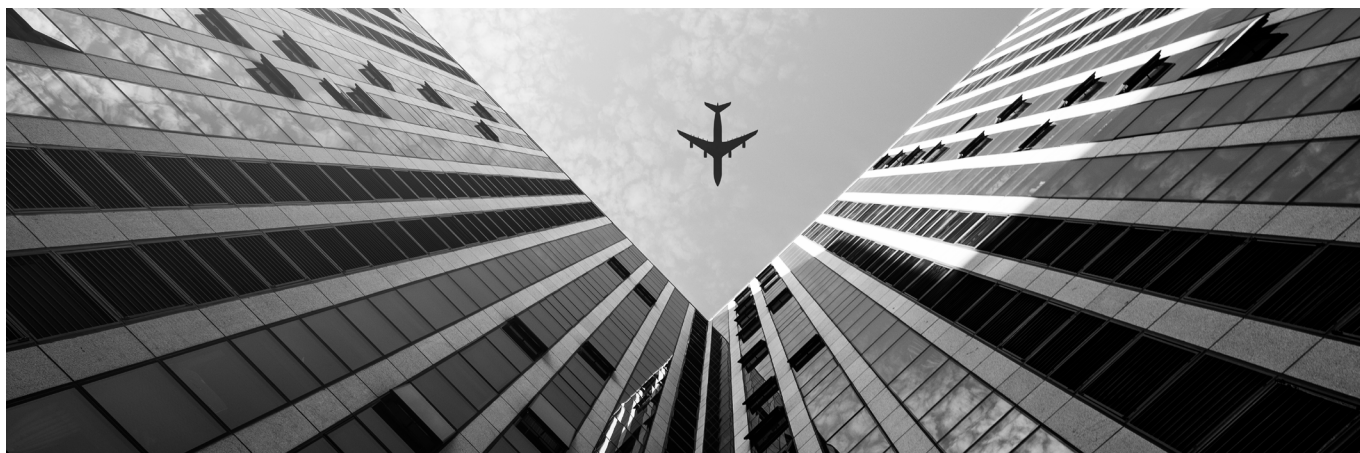
• 结合过往经验展现专业能力：

例如在候选人面试结果复盘过程中，对是否录用候选人提出自己的建议时，能够有提出该建议的过往经验与事实依据。例如 Recruiter 认为具有某项特质的人员不宜担任某岗位时，便可列举此前类似同事的失败案例，抑或聘用该同事会在某种情形下高概率出现不当行为等经验判断进行说服。



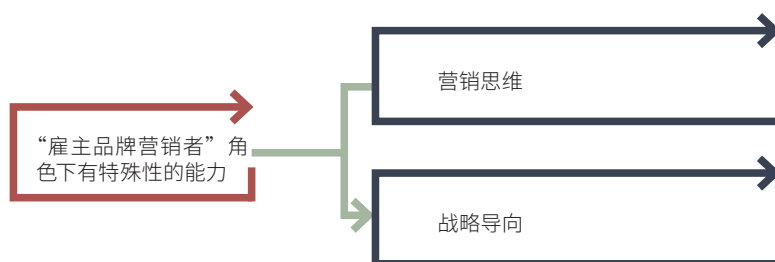
• 与 HRBP 定期交流会议熟悉业务：

通过与常驻业务部门的 HRBP 团队交流，了解业务发展现状与业务负责人用人风格与领导风格，为与业务负责人良好沟通做好铺垫和准备，特别当 Recruiter 因种种原因不便直接参与到业务部门会议之中时。



“雇主品牌营销者”角色下个别重要能力的赋能

与前文探讨的在各个角色中 Recruiter 通用的能力定位不同，在单一角色中存在一些带着角色特色的能力要求，即本小节中将要探讨的“雇主品牌营销者”角色下所个别要求的重要能力——“营销思维”与“战略导向”。



营销思维

“营销思维”在企业中的实践

【本文中能力定义：将公司及待招聘岗位视为一项特殊“产品”，借助各种渠道对外展示亮点，吸引候选人投递简历和入职】

企业具体实践与观点中：

- **铃盛 (RingCentral)**：将企业在招聘流程中的雇主品牌宣传动作，用行为规范固定下来，久而久之促进 Recruiter 形成雇主品牌营销的思维意识，并深刻体现在行为之上。
- **费森尤斯卡比**：一方面邀请外部资深猎头顾问为 Recruiter 分享经验，另一方面通过多种学习方式培养 Recruiter，帮助培养营销思维，提高营销能力。



铃盛： 招聘工作中的 雇主品牌营销

+ 在招聘工作中注入营销思维

在铃盛的招聘团队看来，一位优秀的 Recruiter 是一位 HR，同时也是 Marketer。互联网行业是竞争非常激烈的被动候选人市场，不具备营销思维的 Recruiter 很难出色。

招聘中的营销思维意味着要以候选人的需求作为出发点，吸纳候选人的工作要站在其利益的角度进行开展。这意味着，Recruiter 需要下意识去绘制人才图谱，了解竞争对手、行业趋势、专业技能，从而可以判断这个职位对于候选人是否真实匹配；理解和共情候选人的诉求，找到可以去打动对方的切入点。在铃盛的招聘实践中，每个 Recruiter 都需对其负责的业务团队和技术领域成为专家，这样的知识储备可以有效帮助其和用人经理、候选人建立信任，并产生影响力。与候选人的 offer 谈判中，铃盛招聘部门定义的沟通目标并非是要说服每个候选人加入铃盛，而是站在候选人的角度帮助其捋清不同选择的利弊。如果候选人最终没有选择铃盛，或者 Recruiter 判断职位与之诉求并不匹配，也会给予祝福并保持联系。这样的沟通方式非但没有降低成功率，反而更有效的建立候选人对公司的好感和认可。

+ 招聘中的营销思维还意味着 Recruiter 要注重通过雇主品牌的塑造去吸引候选人、降低沟通屏障和招聘成本，提升工作效率。Recruiter 需要具备能力辨识出招聘流程中能够建立雇主品牌的接触节点和营销途径，认知到品牌由细节塑造，并下意识地进行打磨。然而，要确保招聘流程中雇主品牌有效传播，光靠 Recruiter 自发行动是不够的，铃盛还会进一步把过程规范化，流程化。这个时候，雇主品牌营销团队可以为招聘团队打造“武器”，强化 Recruiter 的影响力。

+ 在招聘流程中规范雇主品牌宣传

在铃盛的招聘实践中，雇主品牌营销团队会借力于招聘团队建设雇主品牌，但同时需要赋能招聘团队去达成这个目的。工欲善其事必先利其器，铃盛招聘团队的“武器”便是由雇主品牌营销团队打造的。

铃盛招聘团队的“武器”大大小小很多样，比如：

邮件签名和 JD，除了文字上的严谨流畅以外，两者都嵌入了铃盛的雇主品牌宣传视频、铃盛微信公众号二维码以及领英主页链接，把信息推送到候选人面前；

公司宣传文档、PPT、海报，打造了详细版和简洁版、商务版和轻松版、校招版和社招版，分别适用于不同情境，吸引候选人的关注；

收集公司的新闻了解最新亮点，为招聘团队提炼关于公司的宣传要点。比如铃盛与 Avaya 的战略合作价值重大，两者股价飙升背后有何原因。雇主品牌营销团队便会去收集细节，分享给招聘团队帮助理解，在对外沟通中传递准确的信息。

服务于招聘需求的定制营销，包括内容和渠道。关于内容，铃盛的雇主品牌营销团队会时常为有需求业务部门量身打造宣传文章或者技术沙龙，增加其曝光度和吸引力；关于渠道，除了常规的招聘渠道，铃盛的雇主品牌营销团队会协助招聘团队寻找垂直专业平台，比如对于前端工程师的招聘而言，“前端大牛阮一峰”、“前端早读课”等公众号便是目标人群的聚集地，在这些平台上做广告宣传便是一次精准的雇主品牌宣传并有机会从中获得高质量候选人。

当然，除了这些武器之外，招聘流程中的候选人体验本身就是一次品牌营销的过程。影响招聘体验的包括但不限于招聘流程自身的流畅性、面试官和 Recruiter 的专业度、用人政策的包容度等，比如不作性别歧视或者年龄歧视。好的体验会增加品牌好感度，坏的体验自然也会破坏品牌声誉。铃盛招聘团队会时常对候选人体验进行案例分享和意见反馈，并采取措施进行相应调整，社交媒体中就有不少候选人表达了对铃盛招聘体验的认可。



费森尤斯卡比： Recruiter 影响力 的提升

实际工作中，能够胜任直线经理的同事不一定能够顺利成为一名合格的面试官。因此，费森尤斯卡比在内部发起了 Recruiter 培训业务一线经理的活动，帮助业务经理提升面试技能、宣贯公司的文化内核，让其对人才市场、候选人画像、公司雇主品牌有更深入地了解。另一方面，这样的培训形式也无形中削弱和消弭了 Recruiter 与业务经理之间的隔阂，建立良好的合作伙伴关系。

+ 内外部分享学习

- **邀请资深猎头分享经验**：为了强化 Recruiter 的营销思维，费森尤斯卡比邀请资深猎头顾问分享市场营销、人才寻访等方面的经验，供 Recruiter 借鉴和学习。
- **日常经验分享与改进**：日常工作中，费森尤斯卡比每月都会组织 HR 部门内部的读书分享活动，彼此结合实践经验分享读书心得，相互学习提升。
- **内部培训提升**：费森尤斯卡比有完善的人才发展体系，通过 E-learning 数字化学习平台开放了营销管理课程供 Recruiter 学习。
- **鼓励报名外部培训**：费森尤斯卡比会为 Recruiter 报名外部讲师的专业培训课程、报名参加行业交流会与分享会等活动，帮助 Recruiter 开拓的眼界，在与同业者彼此交流与经验分享的过程中拓宽 Recruiter 的营销思路。



“营销思维”赋能建议



• 将企业在招聘流程中的雇主品牌宣传动作，用行为规范固定下来：

企业可以在 Recruiter 与候选人接触前后的各个环节融入雇主品牌营销元素，并用行为规范将其固定下来，比如以下环节：

- 在岗位说明书中，有意识的在文案中呈现雇主品牌价值主张；
- 最初接触时，用口头、文字、视频等形式传播雇主品牌价值主张；
- 候选人来公司，公司前台、内部环境等呈现雇主品牌宣传图文；
- 面试环节，结合内部员工实例阐述雇主品牌价值主张；
- 面试结束后，邀请关注官方微信公众号，借助公众号渠道再次推进雇主品牌宣传。

通过将这样的雇主品牌营销工作规范到招聘工作的具体环节，久而久之，便能让 Recruiter 形成条件反射似的营销思维与动作。



- **内部轮岗至市场营销部门：**

企业内部可以为 Recruiter 创造直接到市场营销部门轮岗的机会，让 Recruiter 亲身体验营销思维的概念，如果时间允许，最好能够有半年的工作时长，以便真正学到其精髓内容。



- **内部读书分享活动：**

Recruiter 团队内部可以每月开展读书分享活动，将自身的读书心得结合工作经验彼此分享、学习，促进营销知识的增长与思维模式的形成。



- **邀请资深猎头分享经验：**

企业可以像费森尤斯卡比一般，邀请外部资深猎头（首选合作中或者有合作意向的）为 Recruiter 分享招聘经验、雇主品牌营销经验。

战略导向

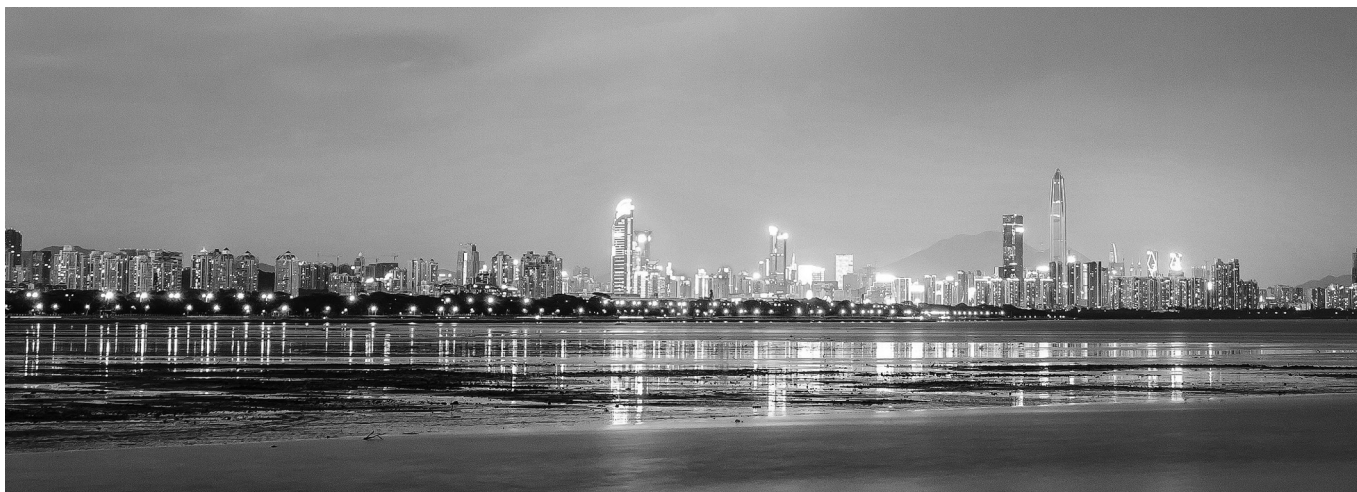


“战略导向”在企业中的实践

【本文中能力定义：从整体全局和长远发展的角度考虑和处理问题的意识和行为】

企业具体实践与观点中：

- **铃盛 (RingCentral) :**在日常工作中由招聘团队负责人向所有 Recruiter 传递、讲解企业战略方向。
- **费森尤斯卡比 :**从 Recruiter 培训一线经理面试技巧、参与业务部门会议角度直接增进 Recruiter 与业务感情，增进彼此了解；同时，借助多种形式的学习机会不断强调 Recruiter 对雇主品牌价值主张的认知。



目标感是铃盛的招聘团队与雇主品牌营销团队一直非常注重培养的工作意识。有价值的目标首先应该是跟企业战略看齐，其次是跟大职能团队看齐，最后是跟个人职责看齐。

+ 分享企业战略，解析任务目标

为让大家有效地理解企业战略和团队目标，铃盛的招聘团队与雇主品牌营销团队每周都会有一次共同参加的例会。团队负责人会借此机会分享和解读企业的业务动态，并联系到本团队职能，让大家理解自己的工作是如何和企业战略产生联系的。例如：

在某一季度中，团队的招聘目标翻了两三倍，铃盛的招聘团队对于突如其来的巨大压力自然是有些抵触且缺乏信心，但是当大家理解到这个激进的招聘计划是为了推动企业的某一战略性产品，招聘计划的成败将关系到企业在商战中的局势时，招聘团队的同时便会理解自己在企业战略里的担当和价值，随之而来的抱怨声便会大大减弱，更利于招聘目标的完成。另一方面，雇主品牌营销团队也会立即需要调整营销的战略来配合业务和招聘的需求，在分解具体落地方案时，对于每一项活动的目标就会格外清晰。

+ 分享工作信息，推动团队共创

每次例会不仅是团队负责人解读企业战略与工作目标的机会，同样也是一次增强团队间工作透明度的机会。两个团队彼此工作信息的分享增进了成员间的了解，也让两个团队能够相互拉齐目标。

首先，招聘团队的分享让所有成员一起看到当下工作进展，尤其是其中的难点和痛点，而后雇主品牌营销团队便会针对这些难点和痛点去策划营销方案并寻求反馈。比如营销团队近期推送的小漫画式的微信文章《对铃盛误会最深的十点，你中了几个》，便是提议自招聘团队。

招聘团队是最了解目标受众的群体，当招聘团队了解到候选人对于铃盛的雇主品牌有一些错误解读（例如有人将铃盛主张幸福感等同于工作分外轻松、公司像家养老院等不当理解）时便向雇主品牌营销团队提议有必要去做个正名。雇主品牌营销团队便会针对性设计宣传活动，并在活动具体落地之后，再向招聘团队寻求反馈，确保工作成果已产生实际效用。



铃盛：
保持信息透明，注重企业战略导向，建立目标感



费森尤斯卡比： 提升 Recruiter 对雇主品牌价值 主张的认知

+ 深度学习雇主品牌价值主张

费森尤斯卡比的企业传播团队运用科学的方法，组织公司员工提炼出了雇主品牌价值主张，他们对费森雇主品牌价值主张的了解无出其右。因此，在招聘工作开展过程中，人力资源团队的 Recruiter 会向企业传播团队深度学习和了解雇主品牌价值主张的内涵，并获取相关图文介绍等资料，确保能够在不同招聘环节都能向候选人精准传递费森尤斯卡比的员工价值主张，且能够列举出具体实例增强说服力。

+ 雇主品牌价值主张的理解基于对业务的洞察

费森尤斯卡比雇主价值主张的归纳、提炼，以及在具体事例中的呈现，都与其下属的各个业务部门工作密切相关，可以说，强化对费森尤斯卡比各业务部门工作的了解，就是强化对费森尤斯卡比雇主价值主张的理解，这也正是费森尤斯卡比十分注重提升人力资源团队 Recruiter 对业务战略、业务员工、业务运行等熟悉程度的主要原因之一。费森尤斯卡比推动 Recruiter 了解业务体现在这几个方面：

+ 直接参与业务部门会议

直接参与业务部门会议能够了解到一手的业务部门信息，知晓当前业务战略的方向与进展，对候选人招聘工作大有裨益。业务部门的半年度、年度沟通会议，HRBP 与 Recruiter 需要参加，听取和熟悉业务发展战略、工作重点。

+ 实践中学习

每年 7 月 1 日至 12 月 31 日，是费森尤斯卡比内部轮岗机制运行的时间段，覆盖全体员工。借此契机，Recruiter 可直接转岗至市场营销或销售团队，亲身体验和学习市场推广与营销技巧。结合已有的招聘工作经验，在今后工作过程中发挥出“1+1 大于 2”的效果。

+ 内外部分享学习

- **邀请资深猎头分享经验**：为了强化 Recruiter 的营销思维，费森尤斯卡比邀请资深猎头顾问分享市场营销、人才寻访等方面的经验，供 Recruiter 借鉴和学习。
- **日常经验分享与改进**：日常工作中，费森尤斯卡比每月都会组织 HR 部门内部的读书分享活动，彼此结合实践经验分享读书心得，相互学习提升。
- **内部培训提升**：费森尤斯卡比有完善的人才发展体系，通过 E-learning 数字化学习平台开放了营销管理课程供 Recruiter 学习。
- **鼓励报名外部培训**：费森尤斯卡比会为 Recruiter 报名外部讲师的专业培训课程、报名参加行业交流会与分享会等活动，帮助 Recruiter 开拓的眼界，在与同业者彼此交流与经验分享的过程中拓宽 Recruiter 的营销思路。



图谱天下(北京)科技有限公司 首席顾问 刘漫雪

+ 布局雇主品牌营销战略时更加注重借助互联网渠道应用

在雇主品牌营销者的角色下, Recruiter 应当更具备“互联网思维”, 即在**布局雇主品牌营销战略时更加注重借助互联网渠道向候选人进行雇主品牌宣传**。雇主品牌建设过程中我们发现的问题是传统的雇主品牌要么相对薄弱, 要么偏线下, 偏传统, HR 的工作更多体现在希望内部自己的员工以自己公司为荣, 以在公司工作为荣, 让员工能长期保留。但是现在雇主品牌侧重向外宣传, 对外吸引人才。向外的话, 就必须要有互联网思维, 在雇主品牌营销的时候更多地应用互联网传播渠道。

Recruiter 应该熟悉所有可以应用到招聘上的互联网产品, 让雇主品牌传播互联网化, 让招聘工作互联网化。**这里的互联网思维也许包含: 便捷思维、数据思维、用户体验、“免费”思维、创新思维。**

◆ 便捷思维

即推广让候选人能更便捷地了解雇主品牌的方式, 雇主品牌建设和传播过程中, 无论内容文字、视觉画面、传播形式都应当便捷, 减少读者的操作步骤。通过雇主品牌吸引人才投递简历的环节更要便捷, 降低简历投递门槛, 优化招聘流程, 把便捷留给候选人和用人部门。HR 的日常工作也需要便捷化、移动化, 市面上有很多很多工具, 如果能选择智能化的、合适的工具提升 recruiter 和业务部门操作的便捷度, 也能够大大提升招聘效率, 节省大量时间。能力全面、口碑好的外部服务和运营团队也同样能弥补我们的互联网思维。

◆ 数据思维

雇主品牌的建设和传播过程中要积累数据, 分析数据, 并关注数据安全。图谱在为我们企业客户提供的雇主品牌运营服务中, 数据分析服务就是非常重要的一项, 我们会积累雇主品牌运营的过程数据、活动数据, 曝光数据、转化数据等等几十个数据项目, 通过对数据的分析, 帮助企业客户锚定潜在人才画像, 针对性地投放雇主品牌相关广告, 吸引潜在候选人。

Recruiter 在关注数字化智能化产品应用及提升互联网思维的同时还应该不断加强数据安全意识, 企业自身人才库及求职者的个人数据(PPI)安全现在已经越来越受到关注。HR 选择招聘系统或者移动端招聘平台时, 一方面需要保护自身公司的 IT 系统安全、保护通过自身公司品牌吸引来的候选人投递数据只归自身公司所有, 另一方面也要保护候选人的个人信息安全, 候选人关注企业官方微信招聘平台、投递简历的行为应该只面向雇主公司, 其个人信息应该不被第三方平台同时获取。

◆ “用户”体验思维

雇主品牌的用户是各种类型的候选人, 应该像产品划分用户一样推出对应的活动, 雇主品牌的展现也要更人性化、更贴近“用户”即各类候选人的习惯, 校招人群, 白领人群, 蓝领人群, 高管人群, 企业内部人群的“用户行为”不一样, 针对这些人群的雇主品牌内容和形式也要有所区分, 把雇主品牌以“千人千面”的形式“推”给候选人, 才能在招聘过程中实现“拉”的作用, 有效地吸引各类候选人投递简历。

◆ “免费”思维

降低“获悉职位”的门槛, 互联网时代下, 雇主品牌的建设与传播就是让雇主不再神秘, 不再高高在上, 也不需要人才付出更多时间和精力去了解职位和企业, 应更容易地让潜在人才(外部人才, 企业内部跨部门人才)了解雇主品牌和对应职位。

用心的“免费”内容也能打造爆点, 有趣的职位信息及雇主品牌展现的传播效果要远高于传统的内容做“付费”传播。

◆ 创新思维

越来越多的企业正在通过在雇主品牌运营不断的创新, 内容创新, 形式创新, 传播渠道创新等等让最终的招聘效果颇见成效。其实, 企业品牌和产品品牌的建设和传播手段经过国内外各大企业和营销人员几十年的实践, 发展得已经非常成熟。雇主品牌的建设和传播可以借鉴企业品牌和产品品牌在品牌建设、多样化内容、创意、传播渠道、技术手段、大数据应用、人工智能等方面的创新, 去做更多的尝试。



“战略导向”赋能建议



- **加深业务战略理解角度：**

- **团队负责人日常工作中强调：**

相对于单个 Recruiter 角色，招聘团队的负责人所处的层级和自身眼界更高，对业务发展战略理解更加深刻，由其在日常工作中讲解企业中长期发展战略决策的角色、任务分解等内容更加适宜。

- **直接参与业务部门会议：**

Recruiter 可通过参与业务部门半年度、年度的大型会议（此类会议中多会讨论涉及业务发展现状与战略达成情况等信息），从中直接了解业务部门当前业务发展现状与业务部门负责人对与发展战略的探讨。

适当的，Recruiter 还能结合对人才市场的了解参与到会议讨论之中。



- **改变雇主品牌营销策略角度：**

- **主要营销场景侧重社交媒体：**

除了传统的新闻媒体外，还可以将雇主品牌营销的场景转向微信公众号、微博、知乎、B 站、抖音等新媒体之中。

- **转化营销的思维：**

雇主品牌营销的内容设计转向便捷化、轻量化和贴合群体特征。例如将传统文案转化为漫画、图文结合形式，一次只讲清楚一个概念以便让读者有较深刻印象，以及在内容设计上贴合群体特征，如针对高校学生的宣传多使用新奇的表情包。

“雇主品牌营销者”与“候选人体验维护者”角色 下个别重要能力的赋能

与前文探讨的在各个角色中 Recruiter 通用的能力定位不同，在单一角色中存在一些带着角色特色的能力要求，即本节中将要探讨的“雇主品牌营销者”与“注重候选人体验”角色下所共同关注的能力的赋能——“雇主品牌意识”。



雇主品牌意识



“雇主品牌意识”在企业中实践

【本文中能力定义：建立并加强雇主品牌运营意识，从品牌营销角度将被动候选人向主动候选人转变。】

企业实践中，例如：

- **英孚**：将招聘团队的主要角色之一定义为“企业文化的传播者”。
- **铃盛 (RingCentral)**：通过雇主品牌团队主动培训、分享经验等方式帮助招聘团队树立雇主品牌意识。



英孚：
“RED”团队
重要角色之企
业文化的传播
者

结合新媒体传播方式，通过图文、音频、视频等方式向内部员工及外部的候选人传播英孚的企业文化，并在招聘与面试候选人的过程中，寻找与英孚的企业文化相匹配的候选人。



铃盛： 强化招聘团队的 雇主品牌意识

+ 雇主品牌团队为招聘团队培训营销专业知识

铃盛认为好的 Recruiter 既是 HR 也是一位 Marketer，然而 Recruiter 天生并不具备作为 Marketer 的意识，对于营销的专业理念并不了解，平时参与的营销工作中全靠个人自身悟性，水平和效果参差不齐。

除了例会上分享的项目经验，雇主品牌营销团队和招聘团队会定期举行工作坊，就一些话题作深入的案例解析和专业分享，比如“什么是品牌”、“为什么要建设品牌”等主题。此类话题的探讨启发和激励了 Recruiter 们下意识地去寻找自身特点，打造个人品牌来提升影响力和公信力，进而让 Recruiter 在品牌营销活动中更加活跃。除此之外，雇主品牌营销团队分享过的课题还包括“新媒体解析和实践”、“心流体验”、“品牌吉祥物分析”等等。

+ 让雇主品牌营销成为 Recruiter 绩效考核中的一部分，鼓励不同程度的参与

为了强化 Recruiter 的雇主品牌营销意识，铃盛专门将其设计成 Recruiter 绩效考核的一部分，即根据 Recruiter 对于雇主品牌营销活动的参与度、活跃度、贡献度和招聘业绩一同计入绩效考核。以此推动 Recruiter 主动关注雇主品牌营销，鼓励 Recruiter 多分享、多参与。在铃盛，招聘团队的人数规模是雇主营销团队的两倍有余。在招聘团队与雇主品牌营销团队精诚合作的前提下，招聘团队众多的人员贡献出了数不清的营销思路与想法，让雇主品牌营销团队如虎添翼。

因为 Recruiter 也各有自己的性格特点，其实际参与雇主品牌营销活动的也并非千人一面。除了在招聘流程中要遵守已设定的规范外，其他的营销活动，Recruiter 可以有不同的参与，例如有些 Recruiter 会直接分担一部分市场品牌营销的工作，去主导若干项目。具体参与深度则取决于 Recruiter 对品牌营销，以及内容推广本身的喜爱度、擅长度。比如团队里有位对新媒体很敏锐的 Recruiter，在拍摄某团队的宣传视频时，她便全程参与，凭借其对业务团队熟悉程度和对内容的创造力，担当了视频拍摄的编剧和导演。这样的安排可以发挥 Recruiter 的所长，并且通过让她做其喜爱的事儿激发了更多的工作热情和获得更大的成就感。

最终事实证明，在市场营销方面成功的 Recruiter，往往能比他人获得更多的人才推荐。



“雇主品牌意识”赋能建议



• Recruiter 亲身参与或负责雇主品牌营销项目

在招聘任务不繁重时，招聘负责人可指定或邀请 Recruiter 亲身参与或负责某个或大或小的雇主品牌营销项目，通过亲身实践，强化雇主品牌意识。

倘若企业内部招聘与雇主品牌工作同属于一个团队时，可选择让 Recruiter 亲自负责策划、实施一个小规模的雇主品牌营销活动；

倘若企业内部有专属雇主品牌营销团队，则可直接指派 Recruiter 参与到雇主品牌团队的营销项目之中，最好能实际承担一部分工作职责。



• 在绩效考核中增加雇主品牌营销元素：

类似铃盛招聘团队的做法，即在 Recruiter 的 KPI 中增加雇主品牌营销的元素，如 Recruiter 在与雇主品牌团队正式、非正式的交流中，贡献出了多少有利于雇主品牌营销工作开展的“idea”。比如雇主品牌价值主张对外宣传的方向是否需要调整，一些宣传视频的拍摄是否戳到了痛点与核心，有哪些可行的讲故事方式等等。以此增强 Recruiter 的雇主品牌意识，即可促进其观察外部优秀实践，又帮助反思自家企业雇主品牌价值宣传实践的不足之处。

汇总 1——主要能力赋能方案

	 能力项	 赋能方式
<p>具有普遍性的 Recruiter能力的 赋能</p>	<p>人力资源思维与业务思维连接</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 适当吸收业务线的员工进入招聘团队 :适当吸收有业务经验的员工进入到招聘团队中,对方也能基于深厚的业务经验、行业理解与人脉连接等,创造很不错的招聘成绩。或者可以创造内部轮岗机会,允许业务线员工转入招聘团队工作。 • 安排 Recruiter 支持不同业务部门的招聘工作 :实际工作中,安排当下阶段工作量较少的员工帮助工作量较多的员工,在这样的协助过程中扩展员工的业务视野,增进了解。 • 安排 Recruiter 在固定周期内“轮岗”,支持不同业务部门 :企业内部可借助“IDP”计划为招聘人员转变所支持的业务部门提供条件,抑或设定单个 Recruiter 支持某业务部门的周期,让 Recruiter 在固定周期内轮换所支持的业务部门,以此拓展业务思维。 • 主动了解竞争对手公司信息,与业务经理共享 :Recruiter 可以通过了解竞争对手公司的岗位招聘信息、面试来自竞争对手公司的候选人等方式,了解竞争对手的现状,最好能形成系统报告。之后与业务经理共享与讨论,加深业务理解。 • 与优质候选人建立良好关系,并帮助业务经理邀约优秀候选人面谈 :Recruiter 可以借助领英、脉脉等招聘渠道与优质候选人建立联系,通过交朋友的方式建立互信,增进对候选人及其公司的了解。在此过程中,还可以安排业务负责人与候选人线下面谈,为后期招聘打下基础。 • 主动出击,与业务负责人沟通招聘需求与进度 :当发现招聘需求与现状偏差较大时,Recruiter 可以结合市场人才现状帮助业务负责人调整至合理需求。例如,列举已了解的人才薪酬福利信息,抑或帮助其邀约几位符合要求的目标候选人,安排见面,让业务负责人直观了解招聘难易程度。

具有普遍性的
Recruiter能力的
赋能

人才库管理

- **安排专职人员负责，积累人才库管理的知识与技巧：**当人才库较为庞大时，安派专人负责便于人才库盘活效率的提升。同时由于专岗的存在，该岗位的负责人会主动想方设法的提升人才库管理效率，并为人才库管理这一工作的长期优秀管理经验、管理技巧的积累打下良好基础。
- **依照人才库中不同人才的优先级，进行不同频次和程度的维护与管理：**例如，面试通过但未接受 offer 的候选人、业内口碑佳且契合公司需求的候选人等通常会作为优先级最高的维护对象；而一些当前不满足人才要求但很有达成潜力的候选人，则会划分为次一级维护对象，半年进行一次沟通和维护。
- **借助智能系统盘活人才库：**借助自主开发或外部供应商的智能工具，为 Recruiter 赋能，例如实现按照籍贯、专业等字段匹配工作岗位，发送邀约信息，挖掘潜在候选人。
- **另一方面，也可以划分出“从 0 到 1 搭建阶段”与“从 1 到 2 优化阶段”两个不同的发展阶段，在不同阶段有不同的管理方式侧重：**



具有普遍性的
Recruiter能力的
赋能

数据分析和应用

- **记录招聘流程中产生的各项数据**：例如候选人寻找的情况（具体人数及入职意向）、行业人才市场现状，以及各个渠道收集的简历数量，候选人面试结果、测评结果、入职率、试用期通过率等，分门别类加以记录。
- **有意识的使用数据评估渠道质量和工作效率**：可以固定周期对各项招聘数据加以复盘，特别是各个渠道的相关数据（产生的实际成本、投入产出比、预算达成率等）、招聘系统生成的报表等。通过这些数据回溯工作流程，调整个人乃至团队的工作方式方法，提高人才招聘效率。
- **参与到 SSC 部分数据管理工作中**：SSC 部门与招聘团队有着日常工作中的紧密联系，Recruiter 适度参与到 SSC 数据管理工作中，可以培养数据意识，加深对数据的理解。
- **基于招聘系统功能提高 KPI 考核标准并增加更多维度**：招聘系统上线后，许多原本不易统计的数据维度（如沟通人数、联系次数等）都能够一一呈现，此时便可增加对应维度的考核标准（而非只看结果），这样便能形成倒逼机制，促进 Recruiter 不断熟悉招聘系统使用，提高数据分析意识。
- **定期复盘和分析招聘数据，可以从以下数据维度着手**：渠道有效性、渠道成本、猎头有效性成本、招聘流程中的关键节点的周期和业务部门的及时反馈效率、候选人的面试到场率、offer 后入职率。以及候选人与职位的匹配度，在职位上贡献度(KPI,对岗位的价值,作为雇员的贡献)等。
- **借助数据分析，回溯整个招聘流程**：Recruiter 能够看到哪些渠道在招聘哪类员工时最有效、什么样的人在招聘过程中容易出现（如没能入职或试用期很快淘汰），以及什么样的人最后能够带来很大的价值。

业务敏锐

- **邀请业务负责人分享**：业务负责人作为团队领导者，对业务战略更加清晰和熟知，有业务负责人的分享可迅速帮助 Recruiter 深度理解业务战略方向。
- **与业务定期会议沟通**：除了招聘项目开始时的项目沟通会，还可在项目进行期间，每周或每两周与业务同步招聘进展，促进信息同步，减少误解，为灵活调整招聘策略创造条件。
- **与 HRBP 密切合作**：相对招聘团队的 Recruiter，业务部门的 HRBP 和业务人员相处时间更长，关系也更加紧密。保持与 HRBP 的密切合作能极大促进对业务本身的了解、对业务用人风格的了解。
- **适度参与到业务当中**：当工作时间允许时，可适度参与到一些较为简单的实际业务活动中，例如 Recruiter 与业务部门员工一起拜访客户，亲身体验业务运行。
- **对外部变化持续关注**：Recruiter 要保持对业务的敏锐，不仅需要从内部着手，还需保持对同行业与上下游、跨行业与新兴行业的关注与了解，与业务经理探讨其对本公司业务发展的可能影响。

<p>具有普遍性的 Recruiter 能力的赋能</p>	<p>影响能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 了解人才市场信息 :可以从外部同类型岗位需求多少、是否同一时间段招聘、主要开展招聘的城市, 以及可能招聘到的人才数量等角度加以介绍, 让业务对人才市场现状有清晰的认知, 进而影响其适应性调整招聘需求。 • 用数字说话增强说服力 :例如在与业务沟通项目进展的过程中, 摆出“接触了多少人、多少人有肯定答复、多少人犹豫不决、竞争对手还有多少人可以试着挖掘”等等具体的数字, 能够比言语更加有说服力, 也更能体现自身专业性。 • 结合过往经验展现专业能力 :例如在候选人面试结果复盘过程中, 对是否录用候选人提出自己的建议时, 能够有提出该建议的过往经验与事实依据。例如 Recruiter 认为具有某项特质的人员不宜担任某岗位时, 便可列举此前类似同事的失败案例, 抑或聘用该同事会在某种情形下高概率出现不当行为等经验判断进行说服。 • 与 HRBP 定期交流会议熟悉业务 :通过与常驻业务部门的 HRBP 团队交流, 了解业务发展现状与业务负责人用人风格与领导风格, 为与业务负责人良好沟通做好铺垫和准备, 特别当 Recruiter 因种种原因不便直接参与到业务部门会议之中时。
<p>“雇主品牌营销者”角色下具有特殊性的能力的赋能</p>	<p>营销思维</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 将企业在招聘流程中的雇主品牌宣传动作, 用行为规范固定下来 :企业可以在 Recruiter 与候选人接触前后的各个环节融入雇主品牌营销元素, 并用行为规范将其固定下来, 比如以下环节: <ul style="list-style-type: none"> - 在岗位说明书中, 有意识的在文案中呈现雇主品牌价值主张; - 最初接触时, 用口头、文字、视频等形式传播雇主品牌价值主张; - 候选人来公司, 公司前台、内部环境等呈现雇主品牌宣传图文; - 面试环节, 结合内部员工实例阐述雇主品牌价值主张; - 面试结束后, 邀请关注官方微信公众号, 借助公众号渠道再次推进雇主品牌宣传。 <p>通过将这样的雇主品牌营销工作规范到招聘工作的具体环节, 久而久之, 便能让 Recruiter 形成条件反射似的营销思维与动作。</p> • 内部轮岗至市场营销部门 :企业内部可以为 Recruiter 创造直接到市场营销部门轮岗的机会, 让 Recruiter 亲身体验营销思维的概念, 如果时间允许, 最好能够有半年的工作时长, 以便真正学到其精髓内容。 • 内部读书分享活动 :Recruiter 团队内部可以每月开展读书分享活动, 将自身的读书心得结合工作经验彼此分享、学习, 促进营销知识的增长与思维模式的形成。 • 邀请资深猎头分享经验 :企业可以邀请外部资深猎头(首选合作中或者合作意向的)为 Recruiter 分享招聘经验、雇主品牌营销经验。

“雇主品牌营销者”角色下具有特殊性的能力的赋能

战略导向

• **加深业务战略理解角度：**

- **团队负责人日常工作中强调：**相对于单个 Recruiter 角色，招聘团队的负责人所处的层级和自身眼界更高，对业务发展战略理解更加深刻，由其在日常工作中讲解企业中长期发展战略决策的角色、任务分解等内容更加适宜。
- **直接参与业务部门会议：**Recruiter 可通过参与业务部门半年度、年度的大型会议（此类会议中多会讨论涉及业务发展现状与战略达成情况等信息），从中直接了解业务部门当前业务发展现状与业务部门负责人对与发展战略的探讨。

适当的，Recruiter 还能结合对人才市场的了解参与到会议讨论之中。

• **改变雇主品牌营销策略角度：**

- **主要营销场景侧重社交媒体：**除了传统的新闻媒体外，还可以将雇主品牌营销的场景转向微信公众号、微博、知乎、B 站、抖音等新媒体之中。
- **转化营销的思维：**雇主品牌营销的内容设计转向便捷化、轻量化和贴合群体特征。例如将传统文案转化为漫画、图文结合形式，一次只讲清楚一个概念以便让读者有较深刻印象，以及在内容设计上贴合群体特征，如针对高校学生的宣传多使用新奇的表情包。

“雇主品牌营销者”与“候选人体验维护者”角色下具有特殊性的能力的赋能

雇主品牌意识

- **Recruiter 亲身参与或负责雇主品牌营销项目：**在招聘任务不繁重时，招聘负责人可指定或邀请 Recruiter 亲身参与或负责某个或大或小的雇主品牌营销项目，通过亲身实践，强化雇主品牌意识。倘若企业内部招聘与雇主品牌工作同属于一个团队时，可选择让 Recruiter 亲自负责策划、实施一个小规模的雇主品牌营销活动；倘若企业内部有专属雇主品牌营销团队，则可直接指派 Recruiter 参与到雇主品牌团队的营销项目之中，最好能实际承担一部分工作职责。

- **在绩效考核中增加雇主品牌营销元素：**在 Recruiter 的 KPI 中增加雇主品牌营销的元素，如 Recruiter 在与雇主品牌团队正式、非正式的交流中，贡献出了多少有利于雇主品牌营销工作开展的想法。比如雇主品牌价值主张对外宣传的方向是否需要调整，一些宣传视频的拍摄是否戳到了痛点与核心，有哪些可行的讲故事方式等等。

汇总 2——主要工作内容变化与能力关注点



各角色下前五项工作内容

	角色 1：“人才招聘者”	角色 2：“渠道管理者”	角色 3：“数字化工具使用者”	角色 4：“雇主品牌营销者”	角色 5：“候选人体验维护者”
主要工作内容变化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 2. 与业务沟通的频率和内容深度提高 3. 同行业人才竞争加剧 4. 目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力 5. 用于了解和熟悉业务的时间增加 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 2. 目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力 3. 与业务沟通的频率和内容深度提高 4. 招聘渠道精细化经营 5. 新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量 2. 事务性工作减少 3. 雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多 4. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 5. 与业务沟通的频率和内容深度提高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多 2. 新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量 3. 用于了解和熟悉业务的时间增加 4. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 5. 与业务沟通的频率和内容深度提高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力 2. 被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力 3. 用于了解和熟悉业务的时间增加 4. 同行业人才竞争加剧 5. 与候选人沟通时，对中高端候选人的优劣判断要更加精准



各角色下前五项重点关注能力

	角色 1：“人才猎聘者”	角色 2：“渠道管理者”	角色 3： “数字化工具使用者”	角色 4： “雇主品牌营销者”	角色 5： “候选人体验维护者”																																																																																																																								
最关注的前五项能力	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 业务敏锐 影响能力 人才库管理 数据分析和应用 	<ul style="list-style-type: none"> 数据分析和应用 人力资源思维与业务思维连接 人才库管理 候选人关系维护 渠道管理 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 数据分析和应用 人才库管理 学习敏锐 候选人关系维护 	<ul style="list-style-type: none"> 营销思维 雇主品牌意识 人力资源思维与业务思维连接 战略导向 人才库管理 	<ul style="list-style-type: none"> 影响能力 雇主品牌意识 数据分析和应用 候选人关系维护 业务敏锐 																																																																																																																								
关注比重超过70%的能力项	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 业务敏锐 影响能力 人才库管理 	<ul style="list-style-type: none"> 数据分析和应用 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源思维与业务思维连接 数据分析和应用 人才库管理 学习敏锐 候选人关系维护 	<ul style="list-style-type: none"> 雇主品牌意识 	<ul style="list-style-type: none"> 候选人关系维护 																																																																																																																								
前五项重点关注能力的实际掌握情况	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.56</td> <td>3.55</td> <td>1.01</td> </tr> <tr> <td>业务敏锐</td> <td>4.42</td> <td>3.5</td> <td>0.93</td> </tr> <tr> <td>影响能力</td> <td>4.39</td> <td>3.51</td> <td>0.88</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.22</td> <td>3.34</td> <td>0.88</td> </tr> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.31</td> <td>3.46</td> <td>0.85</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	人力资源思维与业务思维连接	4.56	3.55	1.01	业务敏锐	4.42	3.5	0.93	影响能力	4.39	3.51	0.88	人才库管理	4.22	3.34	0.88	数据分析和应用	4.31	3.46	0.85	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.27</td> <td>3.41</td> <td>0.86</td> </tr> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.45</td> <td>3.59</td> <td>0.86</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.29</td> <td>3.51</td> <td>0.78</td> </tr> <tr> <td>候选人关系维护</td> <td>4.32</td> <td>3.74</td> <td>0.58</td> </tr> <tr> <td>渠道管理</td> <td>4.21</td> <td>3.65</td> <td>0.56</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	数据分析和应用	4.27	3.41	0.86	人力资源思维与业务思维连接	4.45	3.59	0.86	人才库管理	4.29	3.51	0.78	候选人关系维护	4.32	3.74	0.58	渠道管理	4.21	3.65	0.56	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.48</td> <td>3.39</td> <td>1.09</td> </tr> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.28</td> <td>3.41</td> <td>0.87</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.22</td> <td>3.34</td> <td>0.88</td> </tr> <tr> <td>学习敏锐</td> <td>4.32</td> <td>3.6</td> <td>0.72</td> </tr> <tr> <td>候选人关系维护</td> <td>4.08</td> <td>3.58</td> <td>0.51</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	人力资源思维与业务思维连接	4.48	3.39	1.09	数据分析和应用	4.28	3.41	0.87	人才库管理	4.22	3.34	0.88	学习敏锐	4.32	3.6	0.72	候选人关系维护	4.08	3.58	0.51	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>营销思维</td> <td>4.63</td> <td>3.34</td> <td>1.29</td> </tr> <tr> <td>雇主品牌意识</td> <td>4.71</td> <td>3.63</td> <td>1.08</td> </tr> <tr> <td>人力资源思维与业务思维连接</td> <td>4.55</td> <td>3.57</td> <td>0.98</td> </tr> <tr> <td>战略导向</td> <td>4.54</td> <td>3.57</td> <td>0.97</td> </tr> <tr> <td>人才库管理</td> <td>4.44</td> <td>3.59</td> <td>0.85</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	营销思维	4.63	3.34	1.29	雇主品牌意识	4.71	3.63	1.08	人力资源思维与业务思维连接	4.55	3.57	0.98	战略导向	4.54	3.57	0.97	人才库管理	4.44	3.59	0.85	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>a-重要程度</th> <th>b-掌握程度</th> <th>差值(a-b)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>影响能力</td> <td>4.48</td> <td>3.85</td> <td>0.63</td> </tr> <tr> <td>雇主品牌意识</td> <td>4.52</td> <td>3.9</td> <td>0.61</td> </tr> <tr> <td>数据分析和应用</td> <td>4.33</td> <td>3.81</td> <td>0.52</td> </tr> <tr> <td>候选人关系维护</td> <td>4.53</td> <td>4.03</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>业务敏锐</td> <td>4.19</td> <td>3.89</td> <td>0.3</td> </tr> </tbody> </table>		a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)	影响能力	4.48	3.85	0.63	雇主品牌意识	4.52	3.9	0.61	数据分析和应用	4.33	3.81	0.52	候选人关系维护	4.53	4.03	0.5	业务敏锐	4.19	3.89	0.3
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.56	3.55	1.01																																																																																																																										
业务敏锐	4.42	3.5	0.93																																																																																																																										
影响能力	4.39	3.51	0.88																																																																																																																										
人才库管理	4.22	3.34	0.88																																																																																																																										
数据分析和应用	4.31	3.46	0.85																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
数据分析和应用	4.27	3.41	0.86																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.45	3.59	0.86																																																																																																																										
人才库管理	4.29	3.51	0.78																																																																																																																										
候选人关系维护	4.32	3.74	0.58																																																																																																																										
渠道管理	4.21	3.65	0.56																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.48	3.39	1.09																																																																																																																										
数据分析和应用	4.28	3.41	0.87																																																																																																																										
人才库管理	4.22	3.34	0.88																																																																																																																										
学习敏锐	4.32	3.6	0.72																																																																																																																										
候选人关系维护	4.08	3.58	0.51																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
营销思维	4.63	3.34	1.29																																																																																																																										
雇主品牌意识	4.71	3.63	1.08																																																																																																																										
人力资源思维与业务思维连接	4.55	3.57	0.98																																																																																																																										
战略导向	4.54	3.57	0.97																																																																																																																										
人才库管理	4.44	3.59	0.85																																																																																																																										
	a-重要程度	b-掌握程度	差值(a-b)																																																																																																																										
影响能力	4.48	3.85	0.63																																																																																																																										
雇主品牌意识	4.52	3.9	0.61																																																																																																																										
数据分析和应用	4.33	3.81	0.52																																																																																																																										
候选人关系维护	4.53	4.03	0.5																																																																																																																										
业务敏锐	4.19	3.89	0.3																																																																																																																										

标杆数据

各角色下不同工作内容变化的比重

主要 Recruiter 角色 工作内容变化 (各角色前 5 项)	角色 1- 人才猎聘者 N=150	角色 2- 渠道管理者 N=99	角色 3- 数字化工具 使用者 N=82	角色 4- 雇主品牌营 销者 N=61	角色 5- 候选人体验 维护者 N=41
被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	65.33%	56.57%	31.71%	21.31%	41.46%
与业务沟通的频率和内容深度提高	47.33%	30.30%	30.49%	21.31%	33.33%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	23.33%	24.24%	43.90%	29.51%	24.39%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	34.67%	33.33%	23.17%	16.39%	46.34%
用于了解和熟悉业务的时间增加	29.33%	23.23%	21.95%	26.23%	36.59%
同行业人才竞争加剧	43.33%	22.22%	23.17%	19.67%	36.59%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大, 占用时间多	24.67%	21.21%	36.59%	75.41%	29.27%
招聘渠道精细化经营	23.33%	28.28%	28.05%	19.67%	24.39%
事务性工作减少	2.00%	12.12%	39.02%	1.64%	4.88%
与候选人沟通时, 对中高端候选人的优劣势判断要更加精准	29.33%	17.17%	12.20%	9.84%	36.59%

各角色下不同能力项的选择比

主要 Recruiter 角色 能力定位关注点 (各角色前 5 项)	角色 1- 人才猎聘者 N=150	角色 2- 渠道管理者 N=99	角色 3- 数字化工具 使用者 N=82	角色 4- 雇主品牌营 销者 N=61	角色 5- 候选人体验 维护者 N=41
人力资源思维与业务思维连接	88.67%	69.70%	80.49%	68.85%	63.41%
数据分析和应用	74.67%	74.75%	84.15%	52.46%	65.85%
人才库管理	67.33%	63.64%	71.95%	55.74%	48.78%
候选人关系维护	60.67%	62.63%	71.95%	42.62%	73.17%
业务敏锐	74.00%	58.59%	57.32%	54.10%	65.85%
影响能力	71.33%	53.54%	58.54%	52.46%	65.85%
雇主品牌意识	54.00%	41.41%	60.98%	78.69%	75.61%
渠道管理	62.00%	62.63%	52.44%	40.98%	46.34%
学习敏锐	66.00%	57.58%	73.17%	50.82%	53.66%
营销思维	43.43%	43.43%	57.32%	62.30%	63.41%
战略导向	37.37%	37.37%	52.44%	60.66%	51.22%



Recruiter 培养体系化情况

4.1 近两年招聘环境的变化，参调企业是否调整对 Recruiter 的能力要求与定位 n=250

是，已经有所调整	56.80%
是，准备调整但尚未落实	37.60%
否	5.60%

4.2 (当公司层面有变化) 在您个人层面，近两年是否因内外部招聘环境变化而调整对自身的角色定位与能力要求 n=236

是，与企业层面要求相同	77.12%
是，与企业层面的要求有差异	22.88%
否，无变化	/

4.3 (当公司层面无变化) 在您个人层面，近两年是否因内外部招聘环境变化而调整对自身的角色定位与能力要求 n=14

是，有所改变	100.00%
否，无变化	/



个人层面的工作内容与能力要求变化

5.1 从个人层面，近两年影响您调整对自身角色定位与能力要求的最主要角色是 n=68

人才猎聘者	73.53%
数字化工具使用者	32.35%
渠道管理者	30.88%
雇主品牌营销者	23.53%
候选人体验维护者	13.24%

5.4 在“渠道管理者”角色影响下，主要带来哪些工作内容上的变化 n=21

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	33.33%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多	33.33%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	33.33%
同行业人才竞争加剧	33.33%
面临跨行业的人才竞争	28.57%

5.2 在“人才猎聘者”角色影响下，主要带来哪些工作内容上的变化 n=50

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	54.00%
与业务沟通的频率和内容深度提高	40.00%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	36.00%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多	34.00%
同行业人才竞争加剧	32.00%

5.5 在“雇主品牌营销者”角色影响下，主要带来哪些工作内容上的变化 n=16

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	33.33%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多	33.33%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	33.33%
同行业人才竞争加剧	33.33%
面临跨行业的人才竞争	28.57%

5.3 在“数字化工具使用者”角色影响下，主要带来哪些工作内容上的变化 n=22

事务性工作减少	50.00%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多	45.45%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	40.91%
招聘渠道精细化经营(如对不同职位采用最优渠道)	36.36%
用于了解和熟悉业务的时间增加	31.82%

5.6 在“候选人体验维护者”角色影响下，主要带来哪些工作内容上的变化 n=9

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	66.67%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	44.44%
同行业人才竞争加剧	44.44%
用于了解和熟悉业务的时间增加	33.33%
与业务沟通的频率和内容深度提高	33.33%

5.7 在“人才猎聘者”角色影响下，最为关注的前 5 项能力是 n=50

能力	比重	a- 重要程度	b- 掌握程度	差值 (a-b)
人力资源思维与业务思维连接	82.00%	4.34	3.32	1.02
学习敏锐	72.00%	4.17	3.39	0.78
业务敏锐	70.00%	4.29	3.34	0.94
数据分析与应用	70.00%	4.17	3.03	1.14
人才市场把握	62.00%	4.32	3.32	1

5.8 在“数字化工具使用者”角色影响下，最为关注的前 5 项能力是 n=22

能力	比重	a- 重要程度	b- 掌握程度	差值 (a-b)
数据分析与应用	77.27%	4.24	3.53	0.71
学习敏锐	72.73%	4.38	3.63	0.75
人力资源思维与业务思维连接	72.73%	4.44	3.44	1
业务敏锐	72.73%	4.13	3.19	0.94
渠道管理	63.64%	4.36	3.57	0.79

5.9 在“渠道管理者”角色影响下，最为关注的前 5 项能力是 n=21

能力	比重	a- 重要程度	b- 掌握程度	差值 (a-b)
人力资源思维与业务思维连接	66.67%	4.21	3.36	0.86
学习敏锐	61.90%	4.08	3.62	0.46
数据分析与应用	61.90%	4.23	3.04	1.19
人才市场把握	57.14%	4.33	3.5	0.83
渠道管理	57.14%	3.92	3.42	0.5

5.10 在“雇主品牌营销者”角色影响下，最为关注的前 5 项能力是 n=16

能力	比重	a- 重要程度	b- 掌握程度	差值 (a-b)
雇主品牌意识	93.75%	4.53	3.87	0.67
人力资源思维与业务思维连接	87.50%	4.43	3.71	0.71
营销思维	68.75%	4.45	3.64	0.82
战略导向	62.50%	4.6	3.3	1.3
人才市场把握	50.00%	4.38	3.75	0.63

5.11 在“候选人体验维护者”角色影响下，最为关注的前 5 项能力是 n=9

能力	比重	a- 重要程度	b- 掌握程度	差值 (a-b)
业务敏锐	66.67%	4.17	3.17	1
营销思维	66.67%	4	3.33	0.67
积极主动	55.56%	3.8	3.6	0.2
沟通协调	55.56%	4	3.8	0.2
候选人关系维护	55.56%	3.8	3.6	0.2

Recruiter 培养

6.1 参调企业没有体系化培养方案的主要原因是 n=162

缺乏足够的资源支持	48.15%
尚在建立过程中	35.19%
暂无此类需求	15.43%

6.2 针对 Recruiter 能力培养与角色赋能，企业如何诊断培养需求 n=250

基于 HR 领导者或业务领导者的反馈和需求	70.80%
分析各招聘人员的个人发展计划，找出共同需求	53.20%
与招聘人员直接沟通，了解其需求及挑战	52.80%
通过测评工具（非 360 度测评）诊断能力差（实际能力与定位之间差距）	28.00%
通过 360 度测评进行诊断	23.60%
不做诊断，根据职能定位和岗位要求进行安排【与其他选项互斥】	11.20%
其他	0.40%

6.3 参调企业招聘团队内部轮岗通常做法是 n=93

调整所支持的不同业务条线	74.19%
调整所参与的不同招聘项目	61.29%
调整所负责的不同工作环节（如人才搜寻和渠道管理）	52.69%
调整社招与校招负责人	32.26%

6.7 在个人层面，培养各类能力时常用的方式 N=240

	自我管理	招聘事务处理	人际关系处理	思维模式调整
参加业务部门会议	4.58%	8.33%	9.58%	21.67%
与业务领导一对一定期的会议	1.25%	5.83%	11.67%	15.00%
与业务员工的非正式交流	4.17%	10.42%	20.83%	15.00%
与 HRBP 定期讨论交流会议	4.17%	12.08%	12.08%	10.42%
与内外部 Recruiter 之间讨论交流会议	5.42%	12.92%	9.17%	16.25%
增强与潜在候选人的联系	2.50%	2.92%	15.42%	4.17%
个人工作经验总结与反思	26.25%	11.25%	6.67%	16.67%
参加专业课程 / 培训	12.08%	9.17%	4.17%	15.42%
阅读专业书籍	20.42%	7.92%	3.75%	15.83%
增加与人力资源科技公司的交流	0.42%	2.08%	3.75%	4.17%
关注与了解招聘领域的新兴技术、工具平台的应用	5.42%	12.08%	2.08%	17.92%
关注外部企业在招聘领域的创新应用案例	4.58%	9.17%	1.25%	15.83%
关注了解外部动态信息（例如社会环境、行业情形、科技、经济、人口因素等）	5.42%	5.42%	3.33%	16.25%
增加与企业外部的交流与关系建立（尤其是当地）	1.67%	1.67%	4.17%	4.17%

6.4 参调企业招聘团队内部轮岗的确定方式是 n=93

团队负责人依个人能力优势安排	76.34%
员工主动申请	40.86%
直线经理推荐	33.33%
团队负责人依个人能力短板安排	25.81%

6.5 参调企业 Recruiter 参与招聘项目管理的方式是 n=117

团队负责人依个人能力优势安排	69.23%
员工主动申请	48.72%
项目负责人要求	45.30%
直线经理推荐	41.88%
团队负责人依个人能力短板安排	20.51%
业务管理者推荐	16.24%

6.6 参调 Recruiter 是否会从个人层面自我学习与能力提升 n=250

是	96.00%
否，公司培养十分充足	4.00%

6.8 个人层面培养能力, Recruiter 认为较有价值的方式有 (包括目前未充分利用的方式) 与实际应用较多的方式 n=240

主观认为		实际发生	
62.92%	参加业务部门会议	个人工作经验总结与反思	43.75%
44.58%	与内外部 Recruiter 之间讨论交流会议	阅读专业书籍	36.67%
41.25%	与 HRBP 定期讨论交流会议	参加业务部门会议	34.58%
38.75%	与业务员工的非正式交流	与业务员工的非正式交流	33.75%
37.92%	个人工作经验总结与反思	与内外部 Recruiter 之间讨论交流会议	32.08%
35.83%	与业务领导一对一定期的会议	参加专业课程 / 培训	30.83%
30.42%	关注与了解招聘领域的新兴技术、工具平台的应用	关注与了解招聘领域的新兴技术、工具平台的应用	27.92%
28.75%	关注外部企业在招聘领域的创新应用案例	关注了解外部动态信息 (例如社会环境、行业情形、科技、经济、人口因素等)	25.83%
27.08%	参加专业课程 / 培训	与业务领导一对一定期的会议	25.00%
25.83%	增强与潜在候选人的联系	与 HRBP 定期讨论交流会议	24.58%
20.42%	关注了解外部动态信息 (例如社会环境、行业情形、科技、经济、人口因素等)	关注外部企业在招聘领域的创新应用案例	23.75%
14.17%	阅读专业书籍	增强与潜在候选人的联系	21.67%
11.67%	增加与企业外部的交流与关系建立 (尤其是当地)	增加与人力资源科技公司的交流	10.83%
6.67%	增加与人力资源科技公司的交流	增加与企业外部的交流与关系建立 (尤其是当地)	10.00%

培养效果衡量

7.1 参调企业是否会对能力提升的效果进行衡量 n=250

是	54.80%
否	45.20%

7.2 评估的方式主要包括 n=137

业务领导者反馈和评估	65.69%
相关人力资源指标 (如岗位招聘量、招聘质量等)	57.66%
HR 相关能力测评	48.91%
培养前后, HR 的自评 (对自己扮演角色的判断)	40.15%
招聘渠道的效率及成本	39.42%
相关业务数据 (如销售结果、市场份额等)	22.63%
企业人才库的积累	14.60%

7.3 目前不进行评估的原因是 n=113

培养效果短期内难以显性化	44.25%
培养缺乏体系, 较为零散	44.25%
培训效果不易量化	35.40%
不重要, 无意义, 企业无意识进行	19.47%
其他	1.77%



Senior 与 junior 岗位参调者数据对比

8.1 近两年招聘环境的变化, 是否引起参调企业调整对 recruiter 的能力要求与定位

	senior 岗位 N=119	junior 岗位 N=117
是, 已经有所调整	60.48%	53.17%
是, 准备调整但尚未落实	35.48%	39.68%
否	4.84%	6.35%

注:“senior 岗位”为经理层及以上岗位的参调者所选数据的统计结果;
“junior 岗位”为经理层以下岗位的参调者所选数据的统计结果

Senior 岗位

在“数字化工具使用者”角色下, 前五项工作内容变化 N=45

新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	46.67%
事务性工作减少	42.22%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大, 占用时间多	42.22%
被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	40.00%
与业务沟通的频率和内容深度提高	31.11%

在“数字化工具使用者”角色下, 需要强化的前五项能力是 N=45

数据分析和应用	88.89%
人力资源思维与业务思维连接	80.00%
学习敏锐	75.56%
候选人关系维护	75.56%
人才库管理	71.11%

在“人才猎聘者”角色下, 前五项工作内容变化 N=83

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	72.29%
与业务沟通的频率和内容深度提高	49.40%
同行业人才竞争加剧	38.55%
用于了解和熟悉业务的时间增加	36.14%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	31.33%

在“人才猎聘者”角色下, 需要强化的前五项能力是 N=83

人力资源思维与业务思维连接	91.57%
业务敏锐	75.90%
营销思维	72.29%
学习敏锐	71.08%
人才库管理	71.08%

8.2 近两年, 企业 recruiter 担任的最主要角色是

	senior 岗位 N=119	junior 岗位 N=117
数字化工具使用者	37.82%	34.19%
人才猎聘者	69.75%	56.41%
渠道管理者	36.13%	47.86%
候选人体验维护者	20.17%	13.68%
雇主品牌营销者	22.69%	29.91%

Junior 岗位

在“数字化工具使用者”角色下, 前五项工作内容变化 N=40

新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	45.00%
事务性工作减少	35.00%
雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大, 占用时间多	30.00%
与业务沟通的频率和内容深度提高	30.00%
招聘渠道精细化经营 (如对不同职位采用最优渠道)	30.00%

在“数字化工具使用者”角色下, 需要强化的前五项能力是 N=40

人力资源思维与业务思维连接	82.50%
数据分析和应用	82.50%
人才库管理	75.00%
候选人关系维护	72.50%
学习敏锐	70.00%

在“人才猎聘者”角色下, 前五项工作内容变化 N=66

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	57.58%
同行业人才竞争加剧	48.48%
与业务沟通的频率和内容深度提高	43.94%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	40.91%
与候选人沟通时, 更加注重相关信息挖掘 (如行业信息、市场信息)	31.82%

在“人才猎聘者”角色下, 需要强化的前五项能力是 N=66

人力资源思维与业务思维连接	86.36%
数据分析和应用	81.82%
影响能力	71.21%
人才市场把握	65.15%
人才库管理	65.15%

在“渠道管理者”角色下，前五项工作内容变化 N=43

与候选人沟通时，更加注重相关信息挖掘（如行业信息、市场信息）	74.42%
用于了解和熟悉业务的时间增加	65.12%
同行业人才竞争加剧	62.79%
面临跨行业的人才竞争	62.79%
与业务沟通的频率和内容深度提高	60.47%

在“渠道管理者”角色下，需要强化的前五项能力是 N=43

数据分析和应用	86.05%
人力资源思维与业务思维连接	74.42%
学习敏锐	65.12%
渠道管理	62.79%
人才库管理	62.79%

在“候选人体验维护者”角色下，前五项工作内容变化 N=24

目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	54.17%
与候选人沟通时，对中高端候选人的优劣势判断要更加精准	45.83%
用于了解和熟悉业务的时间增加	37.50%
被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	37.50%
招聘渠道精细化经营（如对不同职位采用最优渠道）	37.50%

在“候选人体验维护者”角色下，需要强化的前五项能力是 N=24

雇主品牌意识	87.50%
候选人关系维护	83.33%
营销思维	75.00%
人力资源思维与业务思维连接	70.83%
业务敏锐	66.67%

在“雇主品牌营销者”角色下，前五项工作内容变化 N=27

雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多	74.07%
招聘渠道精细化经营（如对不同职位采用最优渠道）	33.33%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	29.63%
用于了解和熟悉业务的时间增加	22.22%
被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	22.22%

在“雇主品牌营销者”角色下，需要强化的前五项能力是 N=27

雇主品牌意识	70.37%
人力资源思维与业务思维连接	70.37%
学习敏锐	62.96%
人才库管理	62.96%
影响能力	62.96%

在“渠道管理者”角色下，前五项工作内容变化 N=56

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	51.79%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	39.29%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	30.36%
招聘渠道精细化经营（如对不同职位采用最优渠道）	28.57%
与候选人沟通时，更加注重相关信息挖掘（如行业信息、市场信息）	28.57%

在“渠道管理者”角色下，需要强化的前五项能力是 N=56

数据分析和应用	67.86%
人才市场把握	66.07%
人力资源思维与业务思维连接	66.07%
人才库管理	64.29%
候选人关系维护	64.29%

在“候选人体验维护者”角色下，前五项工作内容变化 N=16

被动候选人的搜寻和吸引需要大量时间和精力	43.75%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	37.50%
同行业人才竞争加剧	37.50%
面临跨行业的人才竞争	37.50%
用于了解和熟悉业务的时间增加	31.25%

在“候选人体验维护者”角色下，需要强化的前五项能力是 N=16

影响能力	75.00%
业务敏锐	68.75%
积极主动	62.50%
咨询能力	62.50%
关系建立与巩固	62.50%

在“雇主品牌营销者”角色下，前五项工作内容变化 N=35

雇主品牌传播策划及内容筹备挑战大，占用时间多	74.29%
用于了解和熟悉业务的时间增加	28.57%
与业务沟通的频率和内容深度提高	28.57%
新兴招聘渠道持续增加也增加了渠道管理、职位发布、简历回收和查重的工作量	28.57%
目标候选人关系长期维护需要大量时间和精力	25.71%

在“雇主品牌营销者”角色下，需要强化的前五项能力是 N=35

雇主品牌意识	82.86%
人力资源思维与业务思维连接	65.71%
营销思维	65.71%
人才市场把握	60.00%
业务敏锐	60.00%



本次报告中，对涉及到的招聘能力的定义

◆ 人力资源思维与业务思维连接

(不囿于 HR 专业知识，能从业务角度思考，制定针对性的招聘策略，推动业务实际问题的解决)

◆ 数据分析与应用

(有效建立和运用各项人才库数据、招聘过程数据，以影响和改善业务招聘策略。通过数据分析发现问题之间的关系网络、原因及潜在问题，做相关预测并制定可行的应对方案)

◆ 人才库管理

(搭建企业人才库，海量人才数据分析处理能力，资源整合能力)

◆ 影响能力

(不采用直接职务权力的情况下，用事实和专业知识和技能影响和引导业务人员、候选人的意识与行为)

◆ 业务敏锐

(能够快速的了解业务的核心价值链、影响业务的关键因子，保持对行业趋势的敏锐和认识，包括当前和新兴的竞争对手)

◆ 学习敏锐

(能够以开放心态快速学习和了解行业知识，掌握新招聘渠道和招聘系统的使用技巧)

◆ 雇主品牌意识

(建立并加强雇主品牌运营意识，从品牌营销角度将被动寻找候选人向主动吸引候选人转变)

◆ 渠道管理

(掌握各类招聘渠道的使用技巧，关注并有意识地挖掘新渠道)

◆ 候选人关系维护

(善于长期维护与管理潜在意向人才关系、善于维护高端人才关系)

◆ 战略导向

(从整体全局和长远发展的角度考虑和处理问题的意识和行为)

◆ 营销思维

(将公司及招聘岗位视为一项特殊“产品”，借助各种渠道对外展示亮点，吸引候选人投递简历和入职)

案例启示

案例启示 基于数字化背景的招聘人员能力定位与赋能



任娜 东北亚区高级招聘经理 爱立信(中国)通信有限公司

项目背景

爱立信公司是一家全球知名的移动通信和电信运营解决方案供应商，拥有强大的研发实力与技术实力。近年来，爱立信致力于在员工招聘工作上实现更便捷的数字化管理，让 PC 端和移动端的招聘软件都能够应用到招聘工作中，例如定向职位邀请发送，面试信息发送等事务性较强的工作都将逐渐实现数字化的管理与运行。如此一来，爱立信的招聘人员的工作重心便逐渐转移至与业务深度沟通、搜寻优秀候选人、提升并保持候选人良好的面试体验等需要与人良好的沟通的工作之中，从而提升业务经理的满意度，提升候选人的面试感受和对企业文化的认知程度，进而促进招聘工作更圆满的完成。

招聘工作数字化

爱立信的招聘人员每年需要接触上万名的候选人，与这些不同候选人的有序交流并记录沟通内容需要耗费招聘人员的大量时间与精力，这也为爱立信招聘工作数字化提供了最直接的变革动力。当下，爱立信的招聘系统主要发挥以下两方面的作用：

前端：辅助事务性工作完成

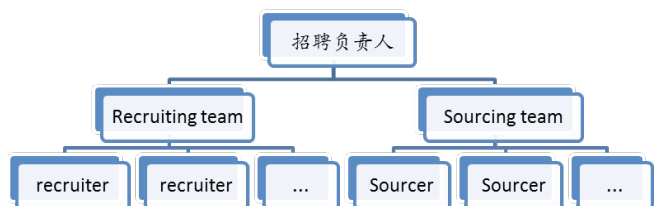
候选人从各个开放渠道给爱立信投递的简历都可以导入到招聘系统之中供招聘人员和有招聘需求的业务经理进行阅读和浏览使用。同样的，招聘人员主动搜寻到的简历也同样可以直接导入。之后，招聘人员便可以与候选人沟通，借助系统发送邮件、安排具体面试时间和地点。待面试结束后，业务经理则可直接在系统中录入面试结果与建议等信息，供下一步流程使用。

后端：辅助人才库管理

通常，爱立信的招聘人员搜集和记录下的简历数量远超过面试后的入职员工数量，对于这些“额外”的候选人简历，爱立信也从未简单遗弃，而是会根据不同人才的属性和类型（如有潜力但尚未达到岗位要求、通过面试但最终未能接受 offer 等），再结合职位需求现状，分类维护和沟通。在沟通过程中，系统则会根据库中人才的定位划分，及时给招聘人员发出提醒，保证人才维护的及时性与持续性。

招聘团队定位

爱立信每年招聘目标的达成离不开一个强大的招聘团队支持与问题解决。当前，爱立信的招聘团队主要包含两个部分：Recruiting Team 与 Sourcing Team。当有岗位需求发出，Sourcing Team 便会帮助 Recruiting Team 搜寻合适的候选人，给予强大支持。在实际工作中，位于中国大陆的 Sourcing team 除了需要支持中国大陆的 Recruiting team 外，还提供了强大的支持给到日本、韩国、香港、台湾等区域的 Recruiting team，保证了爱立信东北亚区人才供给的稳定性。二者作为团队内部平行的两个团队，工作量与重要性相当，彼此通力合作，携手完成每年人才招聘目标。



招聘人员能力要求

针对全体招聘人员：理解并影响业务

业务部门是爱立信招聘团队的服务对象，对业务部门岗位的深刻理解是寻找和面试候选人的基础，且伴随企业在不同时期的业务重点可能会发生一系列的变化与转变，对应的需要的人才也会有所不同。爱立信的招聘团队需要理解业务当前阶段最需要什么样的人，适配什么样的岗位，让“right person, right time, right place”，三者缺一不可。

因此，从每个招聘项目启动，到运行期间的每次复盘，对应负责的 recruiter 与 Sourcer 都必须到场与业务开会详谈，听取业务负责人对候选人的期望与要求、待招岗位能够吸引候选人的主要卖点，以及业务负责人对所在行业或领域人才分布的认知等，帮助 recruiter 和 Sourcer 明确后续找人的方向，吸引合适的候选人。

在应用渠道和预算把控过程中，招聘人员需要能基于业务人才需求，向业务负责人列举可行的有效渠道及对应成本支出，最后结合实际招聘预算制定出可行的招聘方案，包括最优方案及备用方案等，给出业务负责人实施建议并达成一致。

在面试结果篇复盘过程中，如果出现业务负责人对候选人有误解或误判的情况，例如候选人实际是因身体状态差而面试表现不佳，此时就需要跟业务负责人加以明确和澄清。

针对 Recruiting Team：候选人沟通与信息挖掘

Recruiting team 中的每一位 recruiter 除了需要掌握常规候选人面试、发放 offer、入职流程跟进等常规工作技能之外，还需要着重关注与候选人的沟通能力。强大的沟通能力不仅能充分挖掘候选人信息，还能让 recruiter 能够以单个候选人为基点，挖掘更多合适的候选人。

因此，爱立信要求招聘团队的 recruiter 要掌握这样有效的沟通能力。例如在与候选人沟通期间，能有力的挖掘候选人求职与就业的动机，并将之与职位吸引点自然地连接到一起，促成更高的 offer 接受率和候选人入职率；以及在面试过程中，能良好的呈现职位吸引点、展现职业素养，促使候选人愿意推荐身边合适的人才到爱立信面试不同岗位等等。

针对 Sourcing Team

+ 人才搜寻

爱立信 Sourcing team 不仅仅需要支持中国大陆的 recruiter，还需要为东北亚区其他地点（如日本、韩国等）的 recruiter 提供支持。作为 recruiter 的资源库，Sourcer 的工作可谓十分关键。所以 Sourcing Team 中的每一位 Sourcer 都至少擅长两个不同业务方向人才的搜寻，确保能够搜寻到足够的人才填补岗位空缺。

+ 人才库管理与维护

爱立信对外招聘的岗位中，有相当一部分属于长期重点招聘的对象，例如研发类岗位、销售岗位、售后服务岗位等。这些岗位都设置了专门的 Sourcer 负责管理与数据更新，在维护期间，Sourcer 需要依照人才库中不同人才的优先级，进行不同频次和程度的维护与管理。例如，面试通过但未接受 offer 的候选人、业内口碑佳且契合公司需求的候选人等通常会作为优先级最高的维护对象；而一些当前不满足人才要求但很有达成潜力的候选人，则会划分为次一级维护对象，半年进行一次沟通和维护。

Sourcer 与候选人保持长期联系，也进一步提升了优质候选人入职的可能性。例如，许多曾经通过爱立信面试但并未入职的候选人，发现自己在新公司的工作并不如意，进而萌生退意。由于在面试期间的良好体验，以及与 Sourcer 沟通过程中建立的友好互信，这些候选人大都愿意重新考虑爱立信的工作机会。

+ 了解市场与竞争对手

在爱立信人才招聘的过程中，常常会有需要招聘和挖掘中高端人才的需求（例如某个新的业务项目上线），此时 Sourcing team 就会主动承担对人才市场与竞争对手人才信息的了解，为后续人才招聘做准备。业务负责人常常会告诉招聘团队他较为青睐某某人才，在某公司等，此时经过 Sourcing team 对市场和竞争对手的挖掘，便能够拿出数据，从容的告知业务负责人并基于此进行接下来的招聘策略调整和挖掘：

“你期望的候选人当前在竞争对手公司哪一部门、该部门有多少人、已经接触了多少人、有多少人有意愿、有多少人没意愿且有哪些顾虑、已经来面试的人当前的地位和职责如何、这类候选人占比较高的求职动机是…、当前的岗位还有没有更具吸引力的卖点？”等等。

有上述数据的支撑，便能迅速的在业务负责人心中梳理其爱立信整个招聘团队的专业形象，建立起业务对招聘部门的信心。

赋能与培养

为了充分发挥爱立信招聘团队在招聘工作中的积极作用，爱立信配套建立了完善的招聘人员赋能与培养体系。从绩效考核、线上定制化课程推荐、线下讲师培训到 mentor 岗位带教，帮助 recruiter 和 Sourcer 能力培养与提升。

绩效考核调整

实际工作中，绩效考核指标具有很强的引导作用，因此爱立信在对 recruiter 的绩效考核标准上进行了调整：

- 降低了候选人信息准确度（面试、背调阶段了解到的候选人信息）方面的考核比重；
- 提升了候选人面试与接收 offer 数量方面的比重；

- 增加了候选人推荐（即候选人推荐身边合适的人才）方面的比重。

通过这样的绩效考核侧重点变化，将 recruiter 的工作重心和关注点向挖掘更多合适候选人、与候选人沟通和信息挖掘等方面转移，引导 recruiter 提升和培养相关能力。

▶ 线上定制化课程

爱立信依托内部学习系统的支持，为招聘团队每个层级、不同岗位的员工进行了课程定制，并推送给对应员工学习。为确保学习有成效，爱立信规定员工必须学习达到一定的学时，且在满足条件后通过认证考试才算课程学习结束。这样一来，能更好的确保理论知识被员工学习和吸收。

▶ 线下讲师培训

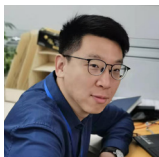
招聘工作的圆满完成首先需要能够充分认识和理解业务，了解业务如何运行，如此才能理解业务真实的人才需求。每个月，爱立信都会安排对招聘团队成员的讲师培训，不仅包含对业务知识的讲解与介绍（如介绍 5G 的概念），还有针对沟通技巧等 HR 必备技能的培训。

▶ Mentor 带教

为了更好地帮助新人成长，爱立信为每一位进入招聘团队的新人都配备了对应的 mentor，指导其在工作中应对和解决疑难。除了日常疑难的解答外，每一周 mentor 都会与其“学员”复盘一周的工作，针对性的解决工作挑战，辅助制定合理工作计划等。通常，每一位招聘团队成员的 mentor 都会长期存在，直至升任一定级别（如总监级别），从而确保优秀经验的传递和培养的稳定性。

案例启示

赋能招聘业务，助力角色转型



张岩 资深高级招聘经理 京东方科技集团股份有限公司

▶ 招聘背景变化

京东方科技集团股份有限公司（以下简称京东方）创立于 1993 年 4 月，是一家为信息交互和人类健康提供智慧端口产品和服务的物联网公司。核心事业包括端口器件、智慧物联和智慧医工三大领域。在京东方遍及全球的业务发展脚步中，离不开背后招聘团队持续不断的人才供给与支持，近几年，京东方的招聘团队明显感知到内部外招聘环境的变化：

▶ 企业外部：

- **渠道日趋分散，单一渠道有效性降低。**互联网刚进入招聘领域时，仅有少数几个知名的大型招聘网站，而近些年更多的垂直招聘平台兴起，并对人群做出进一步的细分，选择单一的“大而全”招聘网站已不能满足招聘需求；
- **招聘需求同质化高，人才竞争激烈。**同业竞争、跨界竞争日趋激烈，头部企业目标人选高度重合，在相似的招聘需求中更加需要凸显企业亮点，吸引候选人入职。

▶ 企业内部：

- **物联网转型进入关键时期，随着物联网、智慧医工等新业务的发展，对不同领域的人才需求日益紧迫。**随着京东方的物联网转型，一方面我们对半导体显示，尤其是新型显示技术的人才积累日益迫切，同时随着物联网、智慧医工等新业务的发展，对这些新领域的人才需求也求贤若渴。
- **业务领域的跨度对招聘效率提出更高的要求，对招聘系统的智能化要求和招聘过程的数据化要求不断提高。**京东方的 HR 系统化建设已日趋完善，在转型时期的新业务新领域人才需求下，通过智能化和可视化的系统数据及其分析结果，能大幅度提升招聘的效率，提升招聘经理的效能。

▶ 招聘团队定位及能力要求

▶ 团队定位与角色划分

京东方的招聘团队按照主要职责与任务的不同，共划分出两大细分部门：

招聘业务部门：主要承担常规的社招、校招人员招聘，以及京东方业务所需的一线技能人才招聘工作，并依据所支持业务线、地区的不同配备不同数量的人员；

招聘企划部门：主要承担雇主品牌建设、系统及招聘渠道建设、重大项目统筹，以及招聘部门的数字化变革、招聘组织整体效能提升等工作；

可以理解为，招聘业务部门是直接负责与各类目标人群关联的招聘实施，招聘企划部门则是为前线的招聘经理提供企业雇主品牌影响力、系统、渠道等充足的工具，保证招聘目标的达成。

▶ 招聘人员能力要求

对于招聘团队的成员，京东方对应建立了自己的能力体系，划分出三个不同模块的能力：通用能力、专业能力与管理能力：

通用能力：主要包括沟通协调、团结合作、学习发展、计划推进、执行力、弹性和适应、学习判断、语言表达等；

专业能力：主要包括信息分析、公关能力、业务支持、前沿追踪、指导与监控、资源整合、经验开放性等等；

管理能力：主要包括战略思考、制度构建、培养他人、团队整合、统率等。

上述三类不同的能力项细分后，共计有 23 个能力子项，而京东方又将这能力子项依据人员层级做出不同层面的细节要求，每个子

项能力划分出至少三级、至多五级的细节要求，对应不同层级的员工。总体而言，层级较低的员工偏向对通用能力与专业能力的高要求，而层级较高的员工则会偏向于专业能力与管理能力的高要求。

▶ 招聘环境变化提出新的能力要求

受到内外部环境变化的影响，京东方的招聘人员在执行具体招聘工作任务时，也出现了一些新的能力要求：

+ 资源整合

以往机械重复性的招聘熟练工已经不能胜任现有招聘人员的岗位职责，当下需要每一位招聘人员能够在工作中主动整合内外部多渠道资源（招聘网站、移动端 app、人才库、内部推荐等等），建立有效的沟通协作机制，确保组织内外部资源利用的最大化。

+ 数据化思维

招聘人员的数据化思维，最主要的表现在运用数据和数据分析，提升个体及团队的效能。举例来说：招聘人员在使用多种内外部渠道开展招聘工作时，能够有意识的查看和分析、评估各个渠道在招聘不同类型候选人时的产出效率（产生的实际成本、投入产出比、预算达成率等），借助招聘系统产出的报表随时回顾招聘工作流程，调整个人乃至团队的工作方式方法，提高人才招聘效率。用数据说话，而不仅仅是经验和过去狭义的 HR 专业技能。

+ 经营思维

价值创造和组织效能的角度，要求招聘人员不单单满足于“填坑”式的招聘操作，更要作为“人才顾问”关注候选人入职后为组织和业务创造的价值。对此我们会追踪候选人持续的绩效表现，挖掘绩优候选人的在能力测评中的素质特点，为之后同质岗位的面试甄选提供参考。

▶ 招聘人员多维度赋能

▶ 工具赋能

+ 人工智能技术赋能招聘过程效率提升

京东方的招聘人员在招聘一线的技能人才时，面对的人才需求常常非常大（数万人级别），这样大规模的人员招聘对应到面试流程中，招聘人员所面对的候选人可想而知是一个海量的数字。因此我们在内部试点推动 AI 智能面试工具，帮助在前期排除一些明显不符合岗位需求的候选人，这样一来在面试现场的招聘人员就能大大减轻工作压力。

另外，前面也提到了招聘经理需要有数据化的思维，同时我们也通过多维度的数据分析，为招聘经理提供参考和决策依据。比如我们会定期更新渠道效能报告，按照不同的职位类别、不同需求的职级等维度，分析目前各类渠道的效能贡献，从而在渠道使用上为招聘经理提供精力分配的依据，提高工作效率。

▶ 渠道赋能

+ AI 人才库简历推荐

京东方数年来积累的企业人才库是一个潜在“人才宝库”，每当京东方有新的岗位释放时，后台的 AI 招聘工具便可以从系统中自动匹配与该岗位相关的人才简历，招聘人员接收到系统推荐的简历后，经过初步审核便能获取大量简历资源（后期通过招聘人员的不断审核、AI 系统的不断学习，推荐的准确性也在不断提升）。收到这些简历后，便可以给候选人发送投递邀约，吸引候选人投递新的简历，而人才库中简历也自然得到更新。

▶ 能力赋能

在企业内部，京东方分别从通用能力、专业能力与管理能力三大维度出发，集合内部不同员工所在的层级，对应的明确岗位胜任力、拟定各级别相应的培训课程。初级员工的培训课程侧重通用能力与专业能力，中高级员工的培训课程则会侧重专业能力与管理能力。在内部，会由招聘组织内部的讲师与京东方大学的讲师加以培训，在外部，则是参与专业培训课程为主。

▶ 特别招聘项目设置激励机制

京东方在应对新业务产生的批量性岗位需求时，会采用“打包”设置专门招聘项目的方式。例如在成都的京东方医院需要招聘大量专科医生、护士、麻醉师等具备普遍相关性的人才，此时京方便会将这些相关人才的招聘任务形成一个专门的项目来推动招聘工作。

此时，招聘团队的负责人便会结合每位内部招聘人员的招聘周报、月报的数据报表，评估各方面招聘能力，再对应项目本身的难易程度，安排相应的招聘人员承接该项目。

为了有效激励员工又好又快的完成招聘项目的工作，京东方还专门设有对应的激励机制，奖励包括：企业内部荣誉的肯定、额外的奖金与额外的带薪假期。

案例启示

紧跟发展新要求，培植招聘新能力



徐颀 招聘总监 液化空气中国

招聘环境及背景

液化空气集团早在 1916 年就进入中国，70 年代开始向中国提供空分设备，经过多年的稳步发展，目前在中国设有近 90 家工厂，遍布 40 多个城市。公司业务已覆盖中国主要的沿海工业区域，并继续向中部、南部和西部地区拓展。伴随业务的不断创新、范围的不断拓展、新的业务机会出现，以及招聘本地化需求的凸显，液化空气越来越需要来自不同领域与背景的人才加入，为企业发展注入源源不断的动力，这样的人才需求变化也对招聘团队搜寻和吸引候选人提出了新的要求。

招聘团队定位

液化空气的招聘团队是其公司人才管理体系的重要组成部分，是构建从外而内人才梯队的关键角色。通常，液化空气会根据业务线的招聘需求多寡分配相应的专员或者小团队承担人才招聘工作。并根据对各项招聘指标的定期追踪和回顾以及招聘专员的各自特点灵活组合人员配备。

液化空气认为，招聘工作的进行，能够对业务产生最直接的影响，因此每当液化空气的业务发展至新领域时，招聘团队首先会担负起提供外部目标人才市场信息的职责，从而为业务决策提供重要参考，是业务经理和 HRBP 的重要的合作伙伴。

相较于其他 HR 团队，液化空气招聘团队的日常工作即有涉及 SSC 的部分，也有涉及 COE 的部分，同时也能极大的培养业务敏感度、提升业务理解，这成为吸引 HR 其他团队成员加入的重要因素，也为招聘团队成员后续胜任 HRBP 等其他 HR 相关岗位奠定了坚实的基础，创造了良好的条件。为 HR 内部人才的流动和持续发展拓展了空间。

当前关注的重点

纵观当下招聘工作的进行，液化空气的招聘人员能够切身感受到人才招聘工作的难度提升，于是液化空气便对以下几方面的能力有了更高的要求：

+ 业务影响力

一段时间以来，液化空气的招聘人员聚焦于完成招聘任务，达成招聘结果。现在，除了这些内容之外，我们增加了向业务负责人展示和提供人才建议，例如对用人策略的建议的要求。这就需要招聘人员对市场候选人特点、对公司和部门人才管理体系和业务经理风格有较为准确、深入的了解。而这些服务都提升业务经理对招聘人员专业度的肯定与信任，促进招聘工作高效完成。

+ 咨询能力

业务部门的用人经理常常缺少像招聘人员一般对行业人才分布有全局的感知，因此此时便需要招聘人员与业务深度沟通，明确人才需求产生的原因及显示需要，结合对行业市场了解，为业务用人经理输出一个或数个可行的解决方案。另一方面，促成候选人入职并长期留任的原因多种多样，需要招聘人员精准的挖掘并将候选人的需求与公司人才需求与发展有机结合，推动优秀候选人的入职。这需要招聘专员提供的不只是一个招不招到人的结果，而是一整套解决方案。

+ 数字化工具应用

现代社会是一个社交媒体高度发达的时代，各种互动平台层出不穷，其中便有很多工具能够直接或间接提升招聘工作的完成效率，这就要求液化空气的招聘人员能够保持开放的心态，学习使用新工具提升招聘效率。例如使用会议系统的录像或者视频功能实现线上面试，节省候选人往返公司的时间，提升到面率。

十 渠道精细化运营

随着各类人才网站如雨后春笋出现，以往大而全的招聘网站逐步向细分人群方向演变，愈发精细化运营。对于招聘人员而言，便需对各类渠道有清晰地认知和了解，明白何种渠道能够找到何种类型的候选人，在哪一渠道发布岗位信息最可能吸引到合适的候选人，以及在什么时间发布收益最高等等。

▶ 赋能与培养

▶ 鼓励参与外部学习

液化空气始终注重招聘团队成员到企业外部学习交流，例如报名参加专业的培训课程，参与外部机构组织的行业分享会听取外部企业的优秀实践等。同时液化空气也鼓励有条件的员工到外部分享液化空气的企业实践，与其他招聘 HR 相互交流，彼此学习提升。

▶ 创造参与招聘相关工作的机会

液化空气内部除了相对固定的工作分工之外，鼓励跨部门的项目和合作。这些项目既有向所有员工公开的，也有不公开的情况。所以，当出现有这些机会时，一方面员工可以自由报名，然后招聘团队主管和项目主管在综合评定后决定是否邀请该员工在不脱岗的情况下参与到项目中来。并且会视该员工所花费的时间精力、业务影响及结果来决定是否调整绩效目标。通常来说这些项目是与招聘工作有直接或间接相关性。：

- **外部其他部门**：例如招聘人员参与到提升内部员工敬业度的雇主品牌项目中，强化对公司雇主品牌的理解；参与到 SSC 的数据清洗工作中，强化对数据流程和数据标准的学习，为今后与 SSC 的工作对接减少误区（如指导新员工按标准录入信息）等；
- **招聘团队内部**：例如可以负责与招聘系统供应商的沟通和谈判工作，在这一过程中加强对供应商的了解、对招聘系统运行规律的掌握，为今后快速熟练运行系统打下基础；

除了接收被发布出来的任务之外，招聘团队的成员也会主动提出参与到某项能够提升工作效率的项目之中，例如某位招聘人员提出希望能够参与到数据仪表盘 (Dashboard) 的报告输出工作中，以此锻炼自身对招聘数据的敏感度与分析能力。在这一过程中，团队负责人便担当资源的发现者，以及牵线搭桥的协调者。尽管有时主动提出该要求的员工并非最合适，但考虑到该员工强烈的学习愿望与内驱力，通常也会愿意进行推荐。

▶ 创造了解业务的机会

招聘工作的圆满完成离不开招聘人员能结合业务现状招聘合适的候选人，因此液化空气十分重视招聘支持人员对所支持业务的了解，

包括人才需求、市场竞争者、供应链、岗位管理者性格特点等。为此液化空气采取了以下几种方式：

- **邀请业务分享**，如邀请部门负责人为招聘部门员工做业务运转流程的介绍与分享；
- **参与业务会议**，液化空气要求招聘支持人员必须参与业务部门的年度策划会议、年会，选择性参与其他阶段性会议，以提升对业务现状的把握；
- **跟随业务拜访客户**，液化空气认为只有亲身有参与到业务中，才会将业务理解提升一个档次，因此便规定每个业务线的招聘支持人员，每年至少需跟随业务人员拜访客户一次（具体拜访的时间和目标则随不同业务线的特点而定）；

▶ 参与多类型的人员招聘

液化空气希望招聘团队的人员能够有多面性和跨领域的发展，避免长时间局限于单个业务线或单个地区的招聘工作中。因此，每过半年或一年的时间，便会有招聘人员之间的轮转与调换。每年年初，液化空气的招聘团队会组织召开关于来年招聘需求的“workshop”，与业务单元负责人和 HRBP 共同探讨人才需求的变化以及招聘人员的分配、调换。在会议中：

首先，会复盘过去一年的招聘工作成果与新员工在业务部门发展情况；

然后，结合业务部门未来的业务战略，对人才招聘的期望（地区人才供应、人才分类）等，将业务发展的用人需求与人才招聘的重点达成一致；

之后，便是对招聘人员绩效与技能、经验准备度的评估；

接着，结合招聘人员对自己的发展意愿（长期的目标、短期希望接受的工作），初步确认人员调换的大方向，而后再具体确定大方向之下实际承担的工作、配备的人员数量等。

借助此次年度的会议，液化空气与各个业务线的负责人沟通协调，对匹配的招聘人员进行调整，如从负责江苏地区招聘改为负责西北地区招聘，或从支持工业化生产的业务线转变为支持物流运输的业务线等。

通过接触不同地区、不同业务线的人员招聘工作，液化空气大大的强化了招聘人员对公司整体业务的了解，也在使用不同方式招聘不同类型候选人的过程中拓展了招聘人员的视野、增强了工作技能，对招聘人员的发展大有裨益。

案例启示 “RED” 团队的设置与能力培养



聂慧超 招聘与人才发展总监 英孚教育

项目背景

英孚教育是一家致力于语言培训、学术研究、文化交流和教育游学项目的全球化教育机构。从1965年在瑞典成立到现在，英孚始终秉承“教育，让世界无界”的使命。在全球114个国家和地区，建立了600余所语言培训中心及办事处，目前全球员工有52000名。

为了有效支持与配合人才供给，英孚教育的招聘与人才发展团队从公司战略出发，在人才招聘，选拔标准，培养发展，晋升留任等各个环节给予业务团队支持与配合，打造一个既有战斗力，又有人情味；既有使命感，又有责任心的优秀团队。

独具特色的“RED”团队

英孚教育的创始人 Bertil Hult 先生自创立公司以来，一直强调“每个管理者，都要把发现、培养最优秀的员工作为第一优先的工作”。在英孚，没有传统的 HR 部门，取而代之的是“RED”部门。“RED”是“Recruiting & Employee Development”的缩写，放在一起，也是中文的“红色”，也因此英孚，很多员工把 RED 成为“红妈”，员工把 RED 当成了自己的娘家人。

“RED”团队的角色

企业文化的传播者：结合新媒体传播方式，通过图文、音频、视频等方式向内部员工及外部的候选人传播英孚的企业文化，并在招聘与面试候选人的过程中，寻找与英孚的企业文化相匹配的候选人；

产品服务的体验者：英孚全球业务线多达17个。很多 RED 不仅在产品一线工作过，也做为客户亲自体验不同的英孚产品，因此对英

孚的产品非常了解。这些工作背景和服务体验让“RED”团队可以更好地支持相应的业务线，在人才招聘与人才发展方面发挥对候选人的积极影响；

业务线的战略伙伴：RED 对于外部人才市场的了解和内部岗位胜任力模型的分解可以帮助业务部门更好的做好现有人才盘点和未来人才需求规划，通过吸收优质人才，培养高潜人才，优化人岗匹配，公开透明晋升奖励机制等等助力业务部门的战略发展。

候选人成功“着陆”的陪伴者：RED 与候选人关系的建立从候选人投递英孚职位的那一刻便已经产生。为了让成功加入英孚的候选人能够更好的度过入职的前六个月，RED 与业务部门一起，通过新员工入职培训，给每一位员工配备一个工作的“partner”，在前六个月每个月都有的针对新员工的线上培训等方式，积极帮助新员工适应和了解英孚，尽快融入到团队和工作之中。

“RED”团队的选择标准

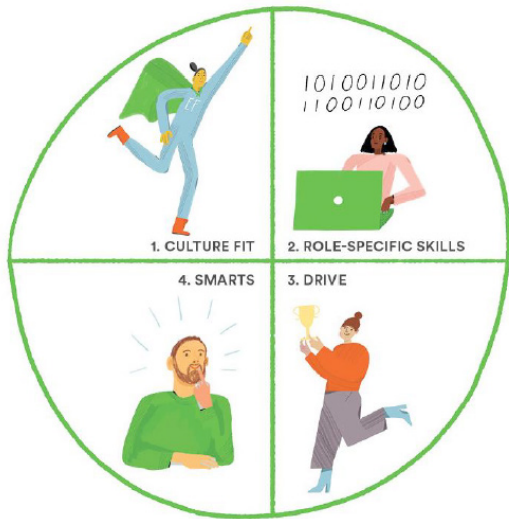
在实际工作中，英孚通常从四个维度招聘和选择合适的候选人（见下图），同样的，这样四个维度也适用于“RED”团队的成员。这四个方面主要包括：

文化匹配：与企业文化的适配程度；

能力匹配：自身具备的专业技能是否足够与职位需求相匹配；

职业驱动力：个人的成就感，职业发展方向的内在动力来源是否与企业所从事的行业，提供的产品和服务对象相匹配。

发展潜能：包括学习新知识的速度，处理突发事件的应变力，看待跨文化融合的多维视角等等。



“EF Green Circle Profile”

▶ RED 团队的能力培养：

▶ “小绿书”的使用

为了帮助“RED”团队及业务负责人提高招聘效率,节省沟通成本,建立并形成公司通用的招聘 DNA,英孚有一本以如何招聘为主要内容的招聘指导手册,称为“小绿书”(因为封面是绿色的)。它适用于所有参与到招聘和面试流程的“RED”团队成员与对应的业务负责人群体。书中主要包含了以下内容：

对招聘技能的指导：例如如何清晰的书写岗位工作内容介绍才能让候选人看到时准确联想到实际的工作场景和画面,如何为候选人营造一个舒适的面试环境,保持面试官在传递英孚企业文化时的一致性等等;除此之外,当候选人入职后如何培训、引导融入团队等内容亦有五个步骤的细致讲解。

对候选人面试评估的指导：在书中设有对候选人考察的四个象限(见上图“EF Green Circle Profile”),面试官在面试候选人时从四个象限出发,考察候选人在不同方面的能力和文化匹配度。每个方面如何提问和验证都有详细讲解。这部分内容是这本书的核心。

▶ “RED”优势识别及培养

+ 优势识别器

每一位 RED 都会有一次使用盖洛普的优势识别器(strength finder),测评自己在 34 个方面的能力表现,从而更加了解自己的优势。这项培训可以让 RED 在当前职能上可以更好的体现自己的价值,也可以让团队成员形成“优势互补”,最大化发挥团队工作的优势。

+ 线上课程及培训

英孚在不同产品线都会有负责员工学习与培训的专门同事,针对业务线不同模块的员工,会有不同的课程和培训提供。“RED”团队的成员同样也有自己的专属课程,如 TTT(成为培训师的培训); Coach for coach(成为咨询师的培训)等等。

+ 内部轮岗机制

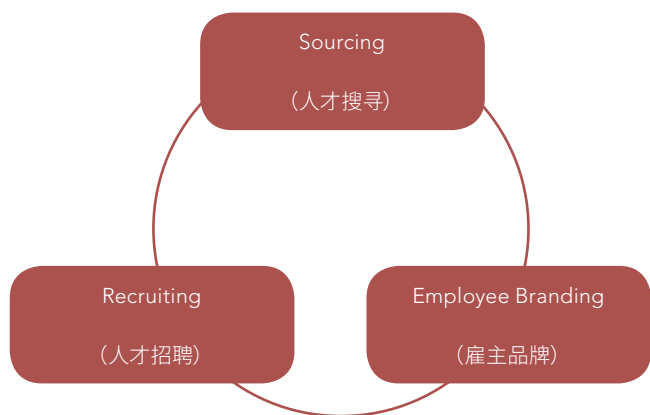
英孚注重人才的多路径发展和人才背景的多样化,于是不同“RED”团队之间调换人员,以及业务人员转入“RED”团队也就成了可能。在英孚,工作满一年的员工,经过直接经理的推荐都可以优先申请内部的工作机会。公司通过这种方式,即能激发员工在不同方面的潜能,又可以培养员工技能的 flexibility(多变性),不仅对个人自身的发展有益,也为组织多维度培养人才提供可能。

在英孚,“人”被视作最重要的“Asset”(资本)。把“人”的工作放在首要位置,是英孚人才发展的理念,让每一个员工都有 employability(被雇佣能力),也是公司人才发展的目标和责任。而首要步骤是要让 RED 有信心自己有 employability。因此,为 RED 赋能,是英孚的人才战略的一部分,也是公司可持续发展的基础。

案例启示 招聘团队角色定位与赋能

招聘团队定位及背景

A公司在招聘团队内部根据实际工作的不同，划分出了三个不同的主要角色，分别承担不同维度的工作安排与任务，即“Sourcing（人才搜寻）、Recruiting（人才招聘）、Employee branding（雇主品牌）”。三个不同方向的工作各有一位经理级员工负责，三者彼此合作，共同完成一系列招聘团队的工作。



+ Sourcing 角色

包括对高端岗位候选人的搜寻、关系维护，借助技术工具在市场搜寻低端岗位候选人，这部分工作占据了最主要的时间与精力。

+ Recruiting 角色

包括客户关系管理、候选人管理、业务经理管理等工作，需要站在业务角度思考，给到怎样的候选人是最合适的，并对整个招聘流程进行管理。

+ Employee Branding 角色

包括校招期间的雇主品牌宣传，校企合作项目的开发与长期校企合作的管理，提升企业在高校间的雇主品牌影响力。

从影响“主动求职者”到影响“被动求职者”

结合近年的招聘工作实践，A公司的招聘人员很清晰的感受到来自外部人才市场的变化与改变。以前，对外发布相关岗位的招聘信息时，能够很快吸引许多求职者主动投递简历，而近年来，求职者主动

投递简历的数量与质量却逐渐开始无法满足A公司的人才需求，于是便要求招聘团队的成员更多的发挥主观能动性，挖掘人才市场中潜在的“被动候选人”。对招聘要求的提升，自然也伴随着对招聘团队能力要求的提升。

关注综合能力

A公司结合招聘工作的实际，定义了与招聘团队息息相关的不同维度能力：

- **销售能力**，类似销售岗位员工对外销售具体的产品，招聘人员则需要向候选人“销售”具体的某个岗位。
- **市场营销**，借助各种营销手段，向外部候选人传递雇主品牌与岗位信息，吸引更多候选人主动投递简历。
- **沟通影响**，在沟通中能影响对方，一方面要能够影响候选人做出入职决策，另一方面要能够结合人才市场现状，沟通与影响用人单位，管理其对候选人的期望。
- **时间管理**，一位合适的候选人会面临多家HR的竞争，此时就需要借助合理的时间管理，让更多合适的候选人入职并确保入职前后感受到一致的企业文化氛围。
- **面试技巧**，在面试过程中，能够从候选人过去的行为和决策中判断对方的性格与能力，并能预测如果对方未来入职后会有怎样的行为趋向。
- **谈判技巧**，在与候选人沟通过程中，应用谈判技巧在薪资福利等方面的沟通中，促成双赢。
- **社交媒体应用**，能够利用微信、微博、LinkedIn、招聘app等社交媒体工具，对外发布岗位招聘信息，搜寻候选人并与其保持良好联系。
- **行业了解**，对所处行业的人才市场现状有清晰的认知和了解，尽可能了解竞争对手的人才现状，能够形成本行业的“人才地图”。

在选拔不同工作的招聘团队成员时，A公司会基于上述所定义的能力有所侧重。例如，对于“sourcing”角色的人员侧重“社交媒体应用”与“行业了解”；对于“recruiting”角色的人员侧重“沟通影响”、“面试技巧”与“时间管理”；对于“employee branding”角色的人员侧重“市场营销”与“行业了解”等。

促进业务了解

与业务定期会议沟通

每当 A 公司的业务部门有新的岗位需求释放出来时，会首先召开一场专门的需求沟通会，分别由业务部门用人经理，HRBP 以及招聘团队相应成员参加。会上，招聘团队成员从用人经理及 HRBP 处了解当前业务现状与具体的人才需求，以及该空缺岗位各方面的细节内容，如工作方式，出差频率，福利待遇等。与此同时，招聘团队也会向用人经理与 HRBP 输出人才市场现状的信息，把控用人经理的人才期望。

每周招聘相关数据回顾

经过前期需求沟通会后，对空缺岗位的招聘工作便正式开始。接下来，招聘团队每周会与业务召开一次对已有招聘相关数据的回顾，包括候选人寻找的情况、行业人才市场现状等信息，同时招聘团队也将自身对岗位与人才的理解与业务用人经理的理解进行讨论，消除信息理解的误差，达成对人才及岗位认知的一致性。

与 HRBP 密切合作

A 公司的 HRBP 是与业务“绑定”在一起的合作伙伴，对业务部门的人与事都十分熟悉。在招聘工作进行期间，招聘人员与 HRBP 也会多次互动，补充对业务岗位要求及管理风格领导风格的细节理解，提升对业务的了解深度。

IDP（个人发展计划）的赋能

A 公司秉承对人才多样发展的理解与尊重，在企业内部长期设有针对全体员工的 IDP 项目。每年 A 公司的一项重要工作内容便是开展员工 IDP 项目。IDP 项目以员工为主导，通过填写公司下发的固定表格列出个人的自评与目标规划，向主管提出申请，而后与主管共同探讨目标规划 / 职业发展计划的实现路径。

员工主动提出

在招聘团队内部，这样的 IDP 项目同样适用且是员工主动提出。例如“sourcing”角色的员工想转为“recruiting”角色，承担实际的候选人面试、offer 谈判等工作，此时便可向主管提出自己个人的发展规划。主管接收之后，便会与其讨论出比较明确的执行计划。因为 IDP 的提出者是员工本人，在执行过程中积极性和内驱力能够有保证。

主管赋能与辅导

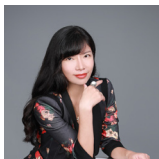
主管收到下属的 IDP 之后，会结合日常工作中对员工性格、技能、能力的了解，提出一系列问题，例如，主管会询问“你想负责什么工作？你想在这其中扮演什么角色？哪些因素是能够帮助你的？哪些因素不利于目标的达成”等问题判定员工是否足够清楚目标规划具体细节、足够明白个人当前的优劣势。之后在员工对自己个人的能力有较为清

晰的认知后，便参考“721 学习法则”帮助该员工制定能力建设与提升的可行性计划，帮助树立信心，给予鼓励支持。

经过内部岗位协调，IDP 真正开始执行后，主管便转变成辅导者的角色，员工每个月随时都可以跟主管做工作回顾与复盘，直至年终正式的一对一结果检验。在这个过程中，A 公司对管理层有专门的培训课程“everyday coaching”，确保管理层员工可以有效的利用教练技能，帮助员工做能力判定，制定行之有效的达成计划，树立目标达成的信心。

案例启示

雇主品牌营销背景下的 Recruiter 赋能



王慧 Sr. manager, Talent Acquisition & Branding, RingCentral

项目背景

RingCentral 铃盛软件（以下简称“铃盛”）是全球领先的云商务统一通信解决方案提供商，总部位于硅谷。其一站式通信解决方案以更灵活、更节约成本、更高效的方式，帮助所有规模的企业实现统一通信，无缝连接。近年来，由于业务的快速增长，铃盛位于厦门的研发中心正经历高速扩张，然而在国内的低知名度成了铃盛吸纳优秀人才的一大瓶颈。随着铃盛雇主品牌营销工作的推进，铃盛在目标人群中有效传播了“工作需要幸福感 (Happiness Matters)”的雇主价值主张，这显著增强了铃盛作为雇主的美誉度和吸引力，让员工对公司更加满意和忠诚，并给招募新员工带来了显著的效力提升。

雇主品牌和雇主价值主张

雇主品牌，或好或坏，其实从公司成立第一天就开始自然形成。雇主品牌营销正是通过持续的策略性地经营，打造出一个能够帮助企业吸引人才留住人才的，清晰的有差异化的正面的雇主品牌，而雇主价值主张正是雇主品牌的灵魂，雇主品牌营销是对雇主价值主张的诠释和传播的过程。

雇主品牌营销的目标群体是现员工和潜在员工。优质的雇主品牌营销要以目标人群为中心，为其带来价值，能够与其产生共情，潜移默化地诠释雇主价值主张，增加其对公司的认知度和好感度。传播的内容可以很多样，但需要符合雇主价值主张和公司实际情况，如公司战略、文化倡导、技术分享、工作体验、员工故事、领袖意见、品牌联合、社会责任、活动福利、奖项荣誉等。

雇主品牌营销团队与招聘团队通力协作

铃盛的雇主品牌营销团队与招聘团队同在一个部门，两者共同支持人才战略的实践。雇主品牌营销团队会分享招聘目标作为考核指标，

因为雇主品牌营销活动最终需有效服务于企业的人才策略；而招聘团队会把协助雇主品牌推广作为考核因素，因为招聘是最贴近目标受众的团队，他们是雇主品牌推广的核心助力。两个团队的通力协作是雇主品牌建设成功的关键，否则容易陷入纸上谈兵、隔靴搔痒的困境。

在雇主品牌营销的活动中，雇主品牌营销团队担当大脑。雇主品牌营销团队通过内外调研定义出差异化的品牌并进行多维度的诠释，首先锁定了营销的借力人群，这不单包括作为核心助力的招聘团队，员工和候选人也至关重要，他们可以添砖加瓦，也能对品牌造成损坏；

接下来，雇主品牌营销团队制定出阶段性目标、内容和渠道，分解到每个季度每个月及每一周计划进行落地并定期复盘项目执行情况，对 ROI 进行分析，以确保营销策略的有效性和落地的质量。

招聘团队是雇主品牌营销中最稳定和可依托的触角。触角传播信息也收集信息反馈于雇主品牌营销团队这一“大脑”。招聘团队对于企业需要什么人才、他们在哪里、他们具有什么特点及如何吸引、我们的业务动态如何、对手在做什么等等问题是最具实时的知识储备的。他们的触角可以高效准确地触达目标人群，传播品牌内容，并将一线信息反馈给予雇主品牌营销团队，为其提供方向指引和决策依据。

当然，诸多由雇主品牌营销团队落地的项目同样触达目标人群，但其优于广泛覆盖，而招聘团队优于精准触达。

招聘工作中的雇主品牌营销

在招聘工作中的营销思维

在铃盛的招聘团队看来，一位优秀的 Recruiter 是一位 HR，同时也是 Marketer。互联网行业是竞争非常激烈的被动候选人市场，不具备营销思维的 Recruiter 很难出色。

招聘中的营销思维意味着要以候选人的需求作为出发点，吸纳

候选人的工作要站在其利益的角度进行开展。这意味着，Recruiter 需要下意识去绘制人才图谱，了解竞争对手、行业趋势、专业技能，从而可以判断这个职位对于候选人是否真实匹配；理解和共情候选人的诉求，找到可以去打动对方的切入点。在铃盛的招聘实践中，每个 Recruiter 都需对其负责的业务团队和技术领域成为专家，这样的知识储备可以有效帮助其和用人经理、候选人建立信任，并产生影响力。与候选人的 offer 谈判中，铃盛招聘部门定义的沟通目标并非是要说服每个候选人加入铃盛，而是站在候选人的角度帮助其捋清不同选择的利弊。如果候选人最终没有选择铃盛，或者 Recruiter 判断职位与之诉求并不匹配，也会给予祝福并保持联系。这样的沟通方式非但没有降低成功率，反而更有效的建立候选人对公司的好感和认可。

招聘中的营销思维还意味着 Recruiter 要注重通过雇主品牌的塑造去吸引候选人、降低沟通屏障和招聘成本，提升工作效率。 Recruiter 需要具备能力辨识出招聘流程中能够建立雇主品牌的接触节点和营销途径，认知到品牌由细节塑造，并下意识地进行打磨。然而，要确保招聘流程中雇主品牌有效传播，光靠 Recruiter 自发行动是不够的，铃盛还会进一步把过程规范化，流程化。这个时候，雇主品牌营销团队可以为招聘团队打造“武器”，强化 Recruiter 的影响力。

招聘中雇主品牌宣传的规范化

在铃盛的招聘实践中，雇主品牌营销团队会借力于招聘团队建设雇主品牌，但同时需要赋能招聘团队去达成这个目的。工欲善其事必先利其器，铃盛招聘团队的“武器”便是由雇主品牌营销团队打造的。

铃盛招聘团队的“武器”大小小很多样，比如：

邮件签名和 JD，除了文字上的严谨流畅以外，两者都嵌入了铃盛的雇主品牌宣传视频、铃盛微信公众号二维码以及领英主页链接，把信息推送到候选人面前；

公司宣传文档、PPT、海报，打造了详细版和简洁版、商务版和轻松版、校招版和社招版，分别适用于不同情境，吸引候选人的关注；

收集公司的新闻了解最新亮点，为招聘团队提炼关于公司的宣传要点。比如铃盛与 Avaya 的战略合作价值重大，两者股价飙升背后有何原因。雇主品牌营销团队便会去收集细节，分享给招聘团队帮助理解，在对外沟通中传递准确的信息。

服务于招聘需求的定制营销，包括内容和渠道。关于内容，铃盛的雇主品牌营销团队会时常为有需求业务部门量身打造宣传文章或者技术沙龙，增加其曝光度和吸引力；关于渠道，除了常规的招聘渠道，铃盛的雇主品牌营销团队会协助招聘团队寻找垂直专业平台，比如对于前端工程师的招聘而言，“前端大牛阮一峰”、“前端早读课”等公众号便是目标人群的聚集地，在这些平台上做广告宣传便是一次精准的雇主品牌宣传并有机会从中获得高质量候选人。

当然，除了这些武器之外，招聘流程中的候选人体验本身就是一

次品牌营销的过程。影响招聘体验的包括但不限于招聘流程自身的流畅性、面试官和 Recruiter 的专业度、用人政策的包容度等，比如不作性别歧视或者年龄歧视。好的体验会增加品牌好感度，坏的体验自然也会破坏品牌声誉。铃盛招聘团队会时常对候选人体验进行案例分享和意见反馈，并采取措施进行相应调整，社交媒体中就有不少候选人表达了对铃盛招聘体验的认可。

强化招聘团队的雇主品牌营销意识

保持信息透明，注重企业战略导向，建立目标感

目标感是铃盛的招聘团队与雇主品牌营销团队一直非常注重培养的工作意识。有价值的目标首先应该是跟企业战略看齐，其次是跟大职能团队看齐，最后是跟个人职责看齐。

+ 分享企业战略，解析任务目标

为大家有效地理解企业战略和团队目标，铃盛的招聘团队与雇主品牌营销团队每周都会有一次共同参加的例会。团队负责人会借此机会分享和解读企业的业务动态，并联系到本团队职能，让大家理解自己的工作是如何和企业战略产生联系的。例如：

在某一季度中，团队的招聘目标翻了两三倍，铃盛的招聘团队对于突如其来的巨大压力自然是有些抵触且缺乏信心，但是当大家理解到这个激进的招聘计划是为了推动企业的某一战略性产品，招聘计划的成败将关系到企业在商战中的局势时，招聘团队的同时便会理解自己在企业战略里的担当和价值，随之而来的抱怨声便会大大减弱，更利于招聘目标的完成。另一方面，雇主品牌营销团队也会立即需要调整营销的战略来配合业务和招聘的需求，在分解具体落地方案时，对于每一项活动的目标就会格外清晰。

+ 分享工作信息，推动团队共创

每次例会不仅是团队负责人解读企业战略与工作目标的机会，同样也是一次增强团队间工作透明度的机会。两个团队彼此工作信息的分享增进了成员间的了解，也让两个团队能够相互拉齐目标。

首先，招聘团队的分享让所有成员一起看到当下工作进展，尤其是其中的难点和痛点，而后雇主品牌营销团队便会针对这些难点和痛点去策划营销方案并寻求反馈。比如营销团队近期推送的小漫画式的微信文章《对铃盛误会最深的十点，你中了几个》，便是提议自招聘团队。

招聘团队是最了解目标受众的群体，当招聘团队了解到候选人对于铃盛的雇主品牌有一些错误解读（例如有人将铃盛主张幸福感等同于工作分外轻松、公司像家养老院等不当理解）时便向雇主品牌营销团队提议有必要去做个正名。雇主品牌营销团队便会针对性设计宣传活动，并在活动具体落地之后，再向招聘团队寻求反馈，确保工作成果已产生实际效用。

► 雇主品牌团队为招聘团队培训营销专业知识

铃盛认为好的 Recruiter 既是 HR 也是一位 Marketer，然而 Recruiter 天生并不具备作为 Marketer 的意识，对于营销的专业理念并不了解，平时参与的营销工作中全靠个人自身悟性，水平和效果参差不齐。

除了例会上分享的项目经验，雇主品牌营销团队和招聘团队会定期举行工作坊，就一些话题作深入的案例解析和专业分享，比如“什么是品牌”、“为什么要建设品牌”等主题。此类话题的探讨启发和激励了 Recruiter 们下意识地去寻找自身特点，打造个人品牌来提升影响力和公信力，进而让 Recruiter 在品牌营销活动中更加活跃。除此之外，雇主品牌营销团队分享过的课题还包括“新媒体解析和实践”、“心流体验”、“品牌吉祥物分析”等等。

► 让雇主品牌营销成为 Recruiter 绩效考核中的一部分，鼓励不同程度的参与

为了强化 Recruiter 的雇主品牌营销意识，铃盛专门将其设计成 Recruiter 绩效考核的一部分，即根据 Recruiter 对于雇主品牌营销活动的参与度、活跃度、贡献度和招聘业绩一同计入绩效考核。以此推动 Recruiter 主动关注雇主品牌营销，鼓励 Recruiter 多分享、多参与。在铃盛，招聘团队的人数规模是雇主营销团队的两倍有余。在招聘团队与雇主品牌营销团队精诚合作的前提下，招聘团队众多的人员贡献出了数不清的营销思路与想法，让雇主品牌营销团队如虎添翼。

因为 Recruiter 也各有自己的性格特点，其实际参与雇主品牌营销活动的方式也并非千人一面。除了在招聘流程中要遵守已设定的规范外，其他的营销活动，Recruiter 可以有不同的参与，例如有些 Recruiter 会直接分担一部分市场品牌营销的工作，去主导若干项目。具体参与深度则取决于 Recruiter 对品牌营销，以及内容推广本身的喜爱度、擅长度。比如团队里有位对新媒体很敏锐的 Recruiter，在拍摄某团队的宣传视频时，她便全程参与，凭借其对业务团队熟悉程度和对内容的创造力，担当了视频拍摄的编剧和导演。这样的安排可以发挥 Recruiter 的所长，并且通过让她做其喜爱的事儿激发了更多的工作热情和获得更大的成就感。

最终事实证明，在市场营销方面成功的 Recruiter，往往能比他人获得更多的人才推荐。

案例启示

用营销思维传播雇主品牌

——费森尤斯卡比数字化时代下如何用招聘营销雇主品牌



张雷 人力资源经理 费森尤斯卡比(中国)投资有限公司

项目背景

费森尤斯卡比是专注于输液、输血和临床营养治疗领域的全球领导企业，产品覆盖重症及慢性病治疗等多个领域。持守“关爱生命”的理念，费森尤斯卡比致力于以优质的药品、医疗器械和服务，为全球患者提供最佳医疗解决方案，竭力改善每一位患者的生活质量。进入中国以来，费森尤斯卡比始终将“关爱生命”作为我们不断发展前行的源动力，致力于为中国医护人员提供安全可靠的治疗方案，帮助患者改善生活质量。根植中国三十余载，我们凭借领先的产品和技术、规范化的管理、专业的服务以及研发、生产和管理系统的高效运作，在药品、临床营养、医疗器械等各项业务领域取得骄人业绩，并发展成为中国临床营养、肾病营养治疗和麻醉治疗领域的领导者，跻身中国外资药企十强。随着互联网+的兴起，人才招聘的模式已经从过去的被动等待，转化成营销招聘，招聘不光是人才的招募、企业雇主品牌的建立，同时也是对外营销传播员工价值主张的主要渠道；作为招聘活动中的重要角色--Recruiter 承担向“未来的员工”推广雇主品牌的重要职责；

费森尤斯卡比提炼出了符合费森尤斯卡比企业文化的**雇主品牌价值主张 (EVP)** ——“**赋能成长、聚焦专业、关爱生命**”，分别对应费森尤斯卡比在员工培养、业务发展与社会责任方面的关注重点与发展理念。雇主品牌价值主张的厘定与确认，同时也为费森尤斯卡比的雇主品牌传播活动做了很好的铺垫，让其更加有的放矢。

提升 Recruiter 对雇主品牌价值主张的认知

深度学习雇主品牌价值主张

费森尤斯卡比的企业传播团队运用科学的方法，组织公司员工提炼出了雇主品牌价值主张，他们对费森尤斯卡比雇主品牌价值主张的了解无出其右。因此，在招聘工作开展过程中，人力资源团队的 Recruiter 会向企业传播团队深度学习和了解雇主品牌价值主张的内涵，并获取相关图文介绍等资料，确保能够在不同招聘环节都能向候选人精准传递费森尤斯卡比的员工价值主张，且能够列举出具体实例增强说服力。

雇主品牌价值主张的理解基于对业务的洞察

费森尤斯卡比雇主价值主张的归纳、提炼，以及在具体事例中的呈现，都与其下属的各个业务部门工作密切相关，可以说，强化对费森尤斯卡比各业务部门工作的了解，就是强化对费森尤斯卡比雇主价值主张的理解，这也正是费森尤斯卡比十分注重提升人力资源团队 Recruiter 对业务战略、业务员工、业务运行等熟悉程度的主要原因之一。费森尤斯卡比推动 Recruiter 了解业务体现在这几个方面：

直接参与业务部门会议

直接参与业务部门会议能够了解到一手的业务部门信息，知晓当



图 1：费森尤斯卡比雇主价值主张 (EVP)

前业务战略的方向与进展，对候选人招聘工作大有裨益。业务部门的半年度、年度沟通会议，HRBP 与 Recruiter 需要参加，听取和熟悉业务发展战略、工作重点。

▶ 实践中学习

每年 7 月 1 日至 12 月 31 日，是费森尤斯卡比内部轮岗机制运行的时间段，覆盖全体员工。借此契机，Recruiter 可直接转岗至市场营销或销售团队，亲身体验和学习市场推广与营销技巧。结合已有的招聘工作经验，在今后工作过程中发挥出“1+1 大于 2”的效果。

▶ 赋能 Recruiter 营销雇主品牌

数字化时代下，雇主品牌开始借助数字化转播，招聘环节数字化呈现已经成为企业传播雇主品牌重要渠道，企业 Recruiter 需要进行角色的蜕变，他们有机会将技术、数据与洞察有机结合，通过营销思维优化招聘流程（社交招聘、招聘系统的完善、人才数据库等），运用新方法、新技术促成全方位提升，帮助企业把人才变成核心竞争力。作为招聘活动的主角，如何运用营销的思维传播雇主品牌费森尤斯卡比会采取以下方式培养 Recruiter 能力：

▶ Recruiter 影响力的提升

实际工作中，能够胜任直线经理的同事不一定能够顺利成为一名合格的面试官。因此，费森尤斯卡比在内部发起了 Recruiter 培训业务一线经理的活动，帮助业务经理提升面试技能、宣贯公司的文化内核，让其对人才市场、候选人画像、公司雇主品牌有更深入地了解。另一方面，这样的培训形式也无形中削弱和消弭了 Recruiter 与业务经理之间的隔阂，建立良好的合作伙伴关系。

▶ 内外部分享学习

- **邀请资深猎头分享经验：**为了强化 Recruiter 的营销思维，费森尤斯卡比邀请资深猎头顾问分享市场营销、人才寻访等方面的经验，供 Recruiter 借鉴和学习。
- **日常经验分享与改进：**日常工作中，费森尤斯卡比每月都会组织 HR 部门内部的读书分享活动，彼此结合实践经验分享读书心得，相互学习提升。
- **内部培训提升：**费森尤斯卡比有完善的人才发展体系，通过 E-learning 数字化学习平台开放了营销管理课程供 Recruiter 学习。
- **鼓励报名外部培训：**费森尤斯卡比会为 Recruiter 报名外部讲师的专业培训课程、报名参加行业交流会与分享会等活动，帮助 Recruiter 开拓的眼界，在与同业者彼此交流与经验分享的过程中拓宽 Recruiter 的营销思路。

▶ 数字化招聘——营销雇主品牌价值主张

在数字化时代，应聘者希望能够通过各种渠道了解企业信息，拥有便捷的应聘方式，并希望能够获得真实的工作体验来做出职业选择。为吸引应聘者，人力资源部门需要主动建立数字化的雇主品牌，主动追踪并保持各渠道中关于企业的信息和求职者体验相关信息的一致性。企业更需要有官方的渠道传递雇主品牌的信息，对关注公司的候选人需要精准的触达。

▶ 数字平台的整合营销

费森尤斯卡比在微信端建立了两个不同的官方公众号：“费森尤斯卡比中国”与“费森尤斯卡比中国招聘”，分别由企业传播团队与人力资源团队负责日常运营。这两个公众号之间关联紧密，是费森尤斯卡比企业雇主品牌传播与招聘信息发布的重要平台与渠道。

借助“费森尤斯卡比中国”与“费森尤斯卡比中国招聘”两个微信公众号的平台进行宣传上的配合，互相在推文末尾设置跳转链接。公众号粉丝在浏览招聘公众号中推文时，就能够便捷的跳转至费森尤斯卡比对员工成长、业务发展和社会责任等方面进行介绍的宣传推文之中；反之亦然。二者的相互配合，既丰富了雇主品牌传播的内容，也将费森尤斯卡比的人才发展体系呈现给粉丝，促进粉丝对公司的全方位了解。

+ 以视觉呈现的方式，让雇主品牌价值主张生动起来

在公众号上，借用手绘漫画小故事的形式，为“赋能成长、聚焦专业、关爱生命”三个核心价值主张分别制作了专属的介绍图文。通过这样趣味性的漫画小故事、小事例的形式，向潜在的候选人群体生动、直观的展现了费森尤斯卡比的雇主价值主张。因其简单易懂且生动，自然更能给公众号的粉丝留下鲜明印象。

+ 精准的区分关注人群，提升公众号吸引力

在日常公众号推文发布时，两个团队的负责人会事先沟通，对公众号推文的主题设计、内容发布进行规划，确保内容各有侧重，即使有所关联也不会出现内容重复、冗余。并且根据各自公众号关注的人群特点，形成精准的推文方案，提升公众号的吸引力。默契的合作源于密切的沟通，每个月固定的推文主题沟通会议，商定次月的计划和排期。使两个公众号在运营期间用最优的呈现方式触达不同粉丝，提升公众号的吸引力。

+ 主题上既有关联又有区分

费森尤斯卡比的两个团队在月度沟通会议上会着重讨论当月的推文主题与雇主品牌传播的切入点。结合公司的业务领域和行业动态等内容确定推文的主题，打造原创的推广内容，并用多样的形式来呈现。

在设计具体推文内容时，人力资源团队的 Recruiter 会与企业传播团队的同事进行探讨：一方面是如何将当月的主题与同时期的待招

岗位信息宣传相结合，另一方面则是如何与当月的热点相关联，凸显费森尤斯卡比的雇主品牌价值主张。

待最终确定主题与内容后，两个团队准备的推文一般会各有侧重，但又保有一定的关联性。这样一来，人力资源团队在候选人沟通中介紹费森尤斯卡比公司时，除了引用招聘公众号的推文，也能引用另一公众号的推文，起到更好的雇主品牌传播效果。

+ 关注用户行为，时间上的精准投放

费森尤斯卡比微信公众号的关注者有不同的群体，关注费森尤斯卡比待招聘岗位信息的广大候选人便是其最重要的关注人群之一。在发布与岗位招聘相关的信息时，Recruiter 会根据后台推文的打开率等数据，总结潜在候选人群体阅读频率最高的时间段，以此作为推文发布的最佳时机。另一方面，为避免推文间相互干扰，上述两个公众号的推文通常会选择间隔发布，保证有正确的频率，让不同的用户触达精选的内容。

▶ 雇主品牌价值主张植入招聘的每个环节

费森尤斯卡比人力资源团队的 Recruiter 在招聘工作中，在不同招聘环节有意识的传播企业雇主品牌价值主张，增强待招聘岗位对优质候选人的吸引力。

+ 招聘流程的数字化，助力雇主品牌的传播

费森尤斯卡比上线全流程的招聘管理系统，从职位发布到入职全流程数字化呈现；每个招聘环节均植入不同的雇主品牌标识，从候选人第一次接触开始就触达费森尤斯卡比的雇主品牌价值主张；并且将所有的招聘通告均链接到“费森尤斯卡比中国招聘”公众号，方便候选人查阅的同时，也让候选人便捷的了解公司信息。

+ 招聘活动与雇主品牌紧密结合

费森尤斯卡比在向内部员工进行内部推荐宣传的过程中，必然会有系统性介绍企业文化与雇主品牌价值主张的环节，此时便能与雇主品牌传播的工作相结合，提升内部推荐环节的影响力和实际效果。同时外部招聘信息的发布均附有雇主品牌价值主张的内容，提升雇主品牌在招聘活动中的曝光率。

实际招聘过程中，候选人在面试过程中的所见、所思、所感都有可能直接或间接的产生广泛影响，而候选人接触到的首位公司成员在绝大多数情况下都是 Recruiter，自然而然的，Recruiter 在招聘环节向候选人所做的雇主品牌传播工作就显得十分重要。

每一次和候选人的互动都是一次雇主品牌的营销，费森尤斯卡比人力资源团队结合数字化转型的契机，推动 Recruiter 在招聘活动中运用营销的思维推广雇主品牌价值主张，打破招聘的边界，赋能 Recruiter 在招聘中的角色转型。

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。

- ◆ 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

TUOU 图谱 关于图谱天下(北京) 科技有限公司

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

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

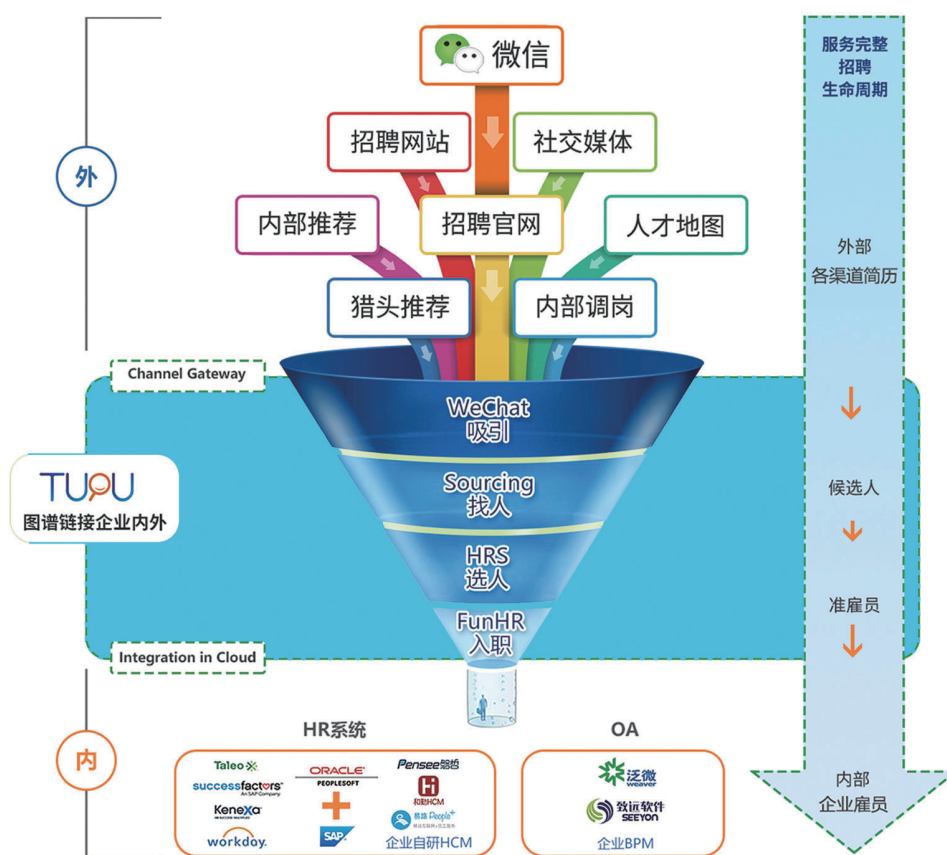
图谱天下成功服务于各行业的领先企业, 其中累计超过 500 家客户为世界五百强或中国五百强。

图谱All-in-One招聘平台

以招聘漏斗为业务模型

涵盖了【吸引、找人、选人、入职】四大环节

通过对完整招聘生命周期的服务, 全方位提升企业招聘业务效能



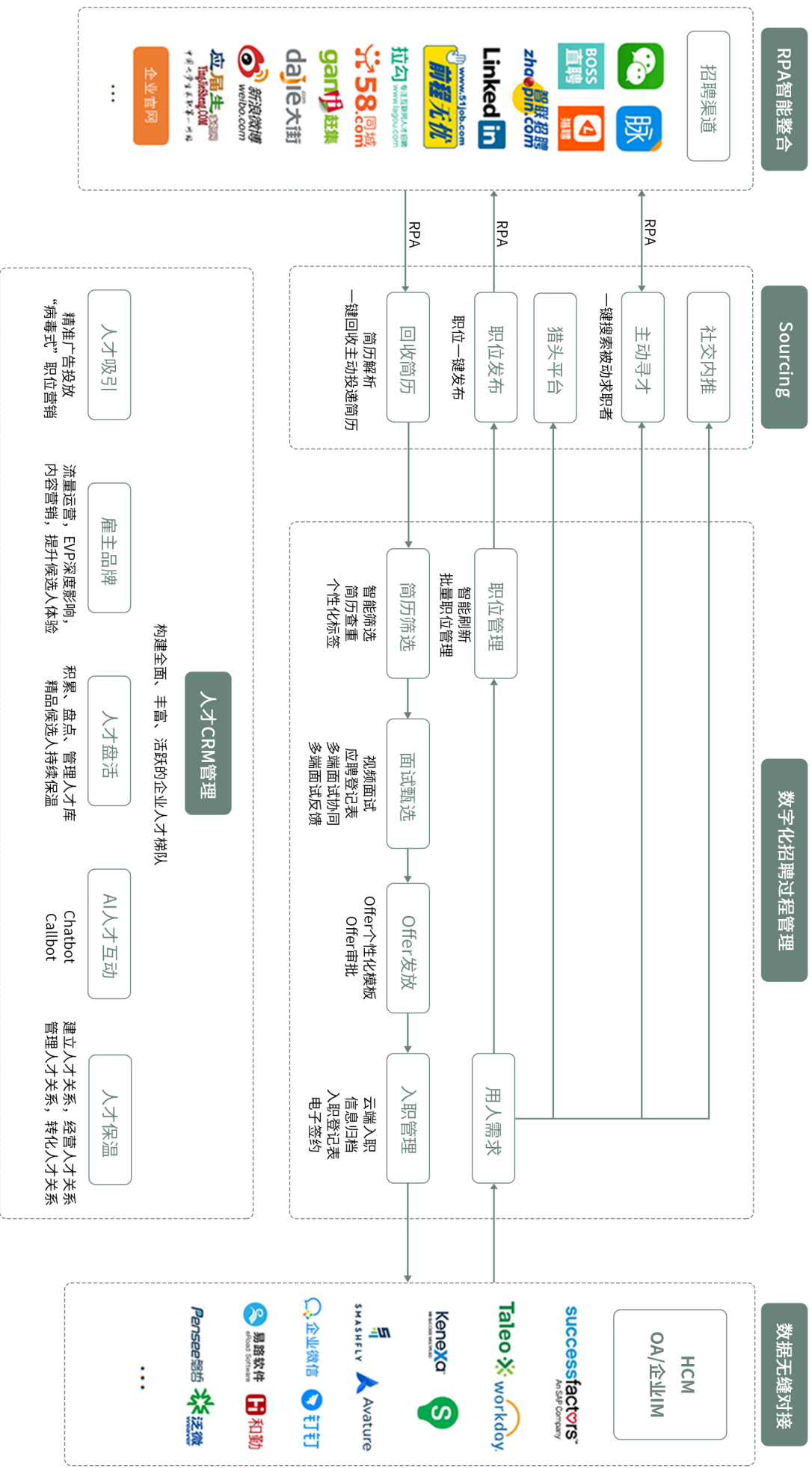
欲了解更多500强企业案例

电话: 400-000-9299

网址: www.tupu360.com.cn

扫码关注公众号, 免费申请产品试用

图谱社会招聘解决方案流程图



Recruiter 角色转型与赋能研究报告

TRANSFORMATION & ENABLEMENT OF THE RECRUITER'S ROLE RESEARCH REPORT