

疫情后人力资源新常态——招聘领域的实践与应用

The New Normal In HR After COVID-19: The Practice of Recruitment



调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会和倍罗所有。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 & Bello. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC & Bello is prohibited.

特别鸣谢



李松毅
创始人兼 CEO
深圳呗佬智能有限公司

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。
(排名不分先后, 仅按姓名首字母排序)



陈泽宇
招聘经理
台达电子



李晓丽
招聘经理
舍弗勒中国



周莹
中国和亚太区人力资源服务中心招聘负责人
芬欧汇川(中国)有限公司

本次疫情系列调研报告共有 5 个模块, 分别为: 招聘、健康管理、移动学习、电子签和远程办公。

您现在阅读的是招聘模块, 如您对其余模块的报告感兴趣, 可在智享会官方网站 (www.hrecchina.org) 上进行下载。

如您还有其他疑问, 可详询智享会市场部:

电话: 021-60561858-818

邮箱: marketing@hrecchina.org

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。



叶慧晴 Ashley.Ye@hrecchina.org

叶慧晴现任人力资源智享会 (HREC) 调研顾问一职, 曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《基于微信的招聘研究报告》、《企业健康管理调研报告》。在本次调研研究中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。叶慧晴毕业于安徽中医药大学, 获得信息管理学士学位。

CONTENTS

04 前言

05 报告框架及核心发现

07 参调企业信息

08 招聘形式之变：线上面试遍地开花

- + 线上化招聘借助疫情契机被广泛应用 8
- + 如何提升线上面试的有效性？ 10

11 招聘环节之变：人才吸引和搜寻最受关注

- + 疫情使得招聘目光聚焦在何处？ 14
- + 人才吸引和搜寻的长期实践方向 16

16 疫情加速数字化招聘进程

19 重点问题 Q&A

22 标杆数据

24 企业案例

27 专家洞察



前言

招聘作为遴选优秀人才、招兵买马的一个过程，各个企业均不可或缺。发展到如今，不同企业对于优秀人才的竞争愈发激烈，招聘正在被逐渐细化，对招聘工作者的要求和能力也在发生着变化。

2020年初新冠疫情爆发后，短期内搅乱了不少公司的招聘策略和计划。面对疫情带来的较长久的影响，不同企业在招聘上的变化不尽相同。员工招聘与业务需求相挂钩，企业业务受到影响的程度不同，人员上的调整也有各自的特点。有些企业疫情期间很好地保持了人员规模，有些企业选择控制招聘人数，集中于关键和价值更高的岗位。

与此同时，人力资源部门和业务部门的沟通协作必须更加紧密，以确保人员配置真正符合业务需求。对市场上的候选人而言，疫情很有可能改变了人才的就业计划和选择，人力资源管理者们也在思考应该如何更主动地触及和吸引到一批优秀人才。

在前期调研过程中，我们以疫情为切入点，和企业负责招聘的HR共同就此话题展开探讨，整理并呈现部分HR的思考和看法如下：



疫情的到来，经济、收入的不确定性增加，就我的感觉来说员工跳槽的意愿有所降低，在职业选择上更加谨慎。线上面试可以成为一个补充形式，用于前期的初筛和初面，但是不能替代线下面试。网络面试的形式经过这次疫情，是不是可以有一些流程、细节、要点的规范和固化，一方面可以帮助双方提高效率，同时还可以去看有无创新的形式，比如之后在校招上推广，在人多的时候进行初筛。

目前看来疫情对招聘的影响不是“伤筋动骨”式的，而是会有一些契机或者面试方式的行为意识的改变等。**在有限的需求下有哪些是明显受到疫情影响的，在流程上面比如说面试、是否到面的问题，以及怎样报到的问题。**由于疫情的影响，人不能来到现场交流，那采用的形式就是线上。**总结下来，对面试环节的影响很复杂，积极的影响是倒逼业务去接受不一定要到面、一定程度上促成行为习惯的改变和意识的转变，对于招聘而言需要根据不同业务的状况去灵活选择，从招聘角度是一个好的趋势，可以用视频的方式完成前期的沟通，对候选人来说也可以节约时间。**在final的时候候选人希望来公司实地看一看。**所以我对这件事情的理解是积极多一点。其实很大程度上提升了效率和灵活性，不受时间和地域的限制，但是如何找到好用的工具、以及如何打消候选人和企业方之间的顾虑，这需要HR多想多做一点。**



现在大家都在讲digital和online，这些以往没有契机大家还是倾向于传统的，但是因为有了疫情的促进，这个将来也是会被保留下来的。HR内部之后也会针对AI这一块想一下接下来的一些规划等，因为我们也在想，希望先把AI工具的理念、市场上的实践和当前具体运用场景让老板了解一下，第二摘取一些应用场景，但这不仅仅是因为疫情，去年就已经在考虑了。**疫情期催生了整体对HR Digital的发展**，HR每天收集很多的健康数据，这对IT和HRS的要求很高，同时在想能不能提升企业效率的方法引入进来。比如AI的文本聊天机器人，包括视频电话的机器人，以疫情为契机，在这种情况下怎么去提升效率。

我们可以看到，招聘在“线上化”的冲击下产生了很多新的变化，疫情对招聘产生的最大的冲击为“**人和人之间的接触被大幅度地减少**”，招聘恰恰是一项需要HR和候选人大量接触的工作。由此引发了一些疫情之下，关于招聘的或显而易见、或助推催化的不同程度的变化。比如视频面试被全面应用在招聘过程中。那么与此同时，招聘的环节和重心是否发生了偏移？人力资源数字化背景下招聘应该何去何从？长远来看，疫情好转后，曾经或多或少受到疫情影响的招聘领域的变化，哪些还可以沿用和留存，成为新常态？为了对以上问题进行解答，智享会联合倍罗开展了疫情后人力资源新常态（招聘）的调研研究。



报告框架及核心发现



报告框架

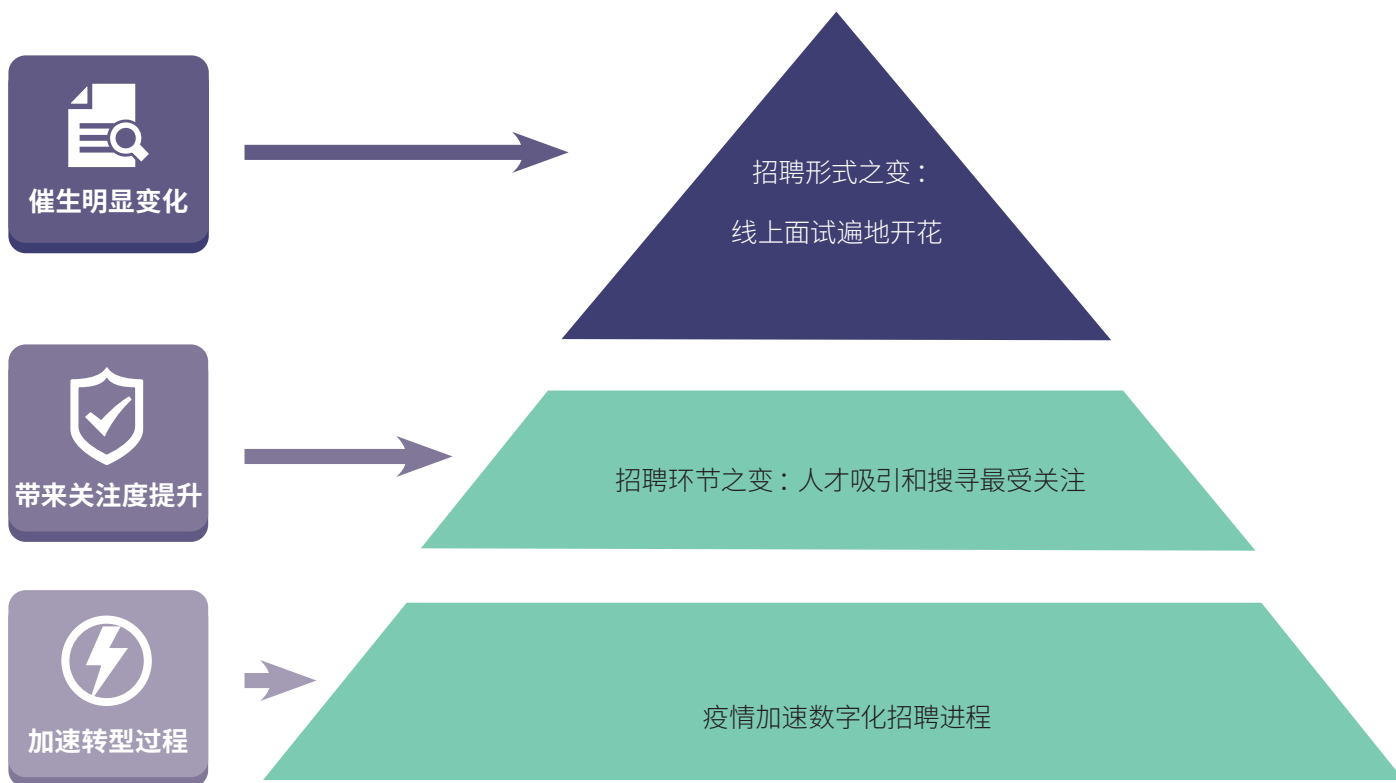
结合前期的反馈以及后期的实践访谈，本次调研中，我们发现疫情对招聘的不同方面造成了三种不一样的变化和影响：

首先，在招聘形式的变化上非常之明显，疫情期间线下招聘无法开展，线上化招聘蓬勃发展。但是线上面试有效性如何？疫情之后，线上化招聘模式是否会被留存？

其次，疫情带来了对前端招聘环节的愈发关注。事实上，对于人才的主动吸引和搜寻，在疫情之前已经引起了 HR 的关注。而疫情的推波助澜，又会如何影响企业在该议题上的实践方向？

最后，数字化转型近年来一直被提到，但是很多企业距离真正实现仍有很长的一段路要走。整体来看，疫情加速了人力资源数字化甚至招聘数字化的进程。那么究竟疫情在其中扮演了怎样的角色？在转型的长久过程中，招聘数字化又应该如何迈出第一步呢？

本篇报告我们将从疫情对招聘产生的影响出发，并按照疫情影响递减的顺序，分别阐述如下内容：





核心发现

招聘形式之变： 线上面试遍地开花

疫情期间

疫情之后

- 疫情期间关注人才吸引和人才搜寻的参调企业分别为 53.81% 和 60.99%
- 疫情之后，60.54% 的企业认为需要在“主动搜索并联系候选人”上进行优化

疫情加速数字化招聘进程

疫情期间

疫情之后

- 70.40% 的参调企业因为疫情开始尝试 / 进一步探索线上面试的方式

- 受疫情影响之后“线上线下结合”的招聘方式成为绝对主流，其中“线上为主”占 44.84%， “线下为主”占 46.19%

- 企业借此疫情契机，开始发展线上化招聘模式，并将会在未来沿用

疫情期间

疫情之后

招聘环节之变： 人才吸引和搜寻最受关注

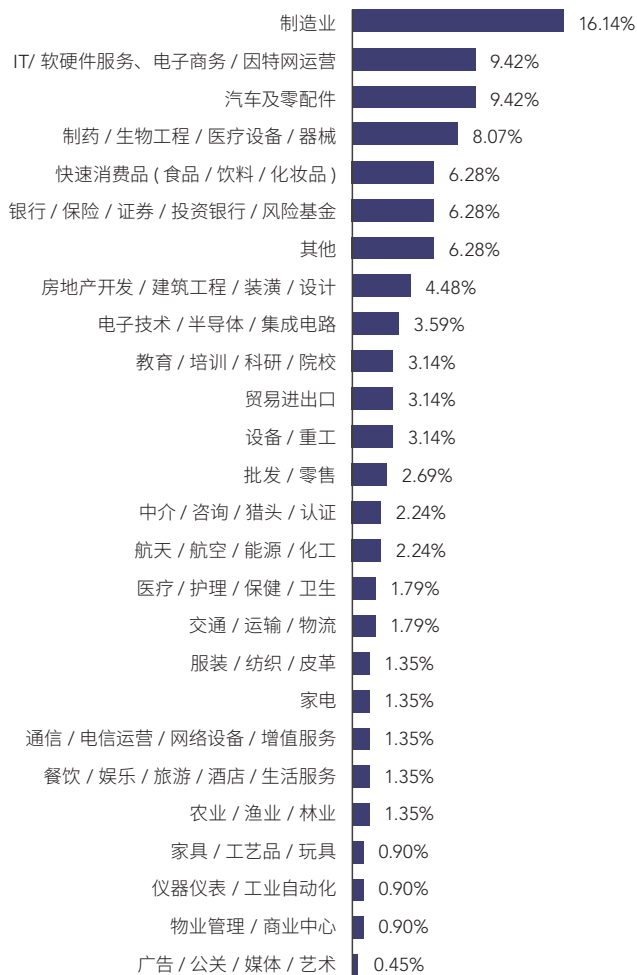
- 61.43% 的企业表示会因疫情考虑引入提升效率的招聘工具
- 59.19% 企业认为疫情的发生，促进了 HR 应用 AI 招聘的意识提升

- 62.90% 的企业在疫情之后，将会持续观望 AI 招聘的发展，根据企业需求在未来开展相应计划

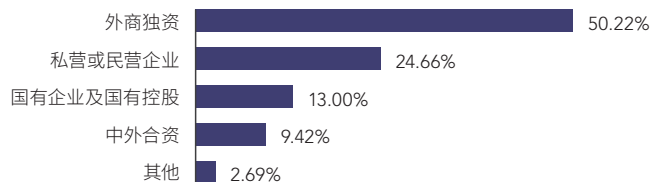


参调企业信息

图表 1 贵公司所属行业：N=223



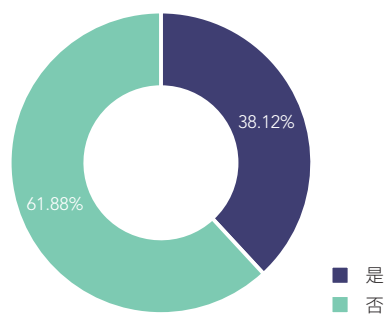
图表 2 贵公司所属性质：N=223



图表 3 贵公司在华员工规模：N=223

选项	比例
小于 499 人	34.08%
1, 000 到 2, 499 人	17.94%
500 到 999 人	14.35%
多于 10, 000 人	13.45%
5, 000 到 10, 000 人	11.66%
2, 500 到 4, 999 人	8.52%

图表 4 贵公司是否为上市公司：N=223





招聘形式之变：线上面试遍地开花

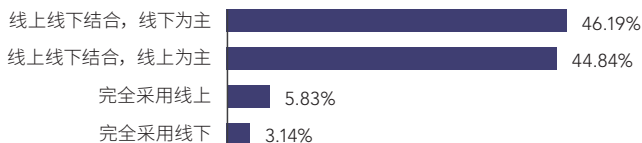


线上化招聘借助疫情契机被广泛应用

图表 5 疫情发生之前，您企业的线上化招聘方式的应用情况如何？N=223



图表 6 受疫情影响之后，您企业开展招聘的方式为：N=223



图表 7 疫情发生之后，您企业对线上化招聘的态度为：N=223

选项	比例
借此疫情契机，开始发展线上化招聘模式，并将会在未来沿用	35.43%
在之前的线上化基础上继续发展，逐步向线上化招聘模式侧重	26.46%
疫情期间“被迫”转入线上，疫情结束后，仍会回归线下招聘模式	21.97%
不清楚，尚在观望中，具体计划还不明朗	16.14%

▲ 线上化招聘借助疫情契机被广泛应用，线上面试成为其中最明显变化

纵观上列图表，我们可以看到，疫情发生之前，已经有 4 成多的参调企业表示想要往线上化的方向开始发展。经过疫情的影响和助推之后，线上线下结合的招聘方式成为主流。

而在线上化招聘模式中，最显而易见的形式改变则为线上面试被引入前期的筛选中，一来保证疫情期间正常推进面试，二来可以节省双方时间和面试成本，为招聘带来便捷。

3 成多的企业借助疫情发生的契机，发展了企业的线上招聘模式，并将会在未来沿用，即线上化招聘将成为新常态。但是线上面试不会取代线下面试的主流地位，随着疫情的逐渐好转，多数企业的招聘将回归到线下面试的形式，线上面试被纳入面试流程中，在之后的招聘中可以灵活采用。



倍罗

倍罗专家观点——线上面试的使用和留存

疫情带火了线上面试，讨论度极高。随着疫情的逐渐好转，部分重要的面试环节又重新回归到线下。面试本身就追求一种面对面的效果，依赖于人的真实感知。线下面试的交流和真实接触是线上不能比拟的，包括面试时的雇主品牌的建设、候选人的面试体验等。所以视频面试相当于只新增了一个流程，在特殊时期，这个流程让 HR 的工作得以正常推进，带来便利。

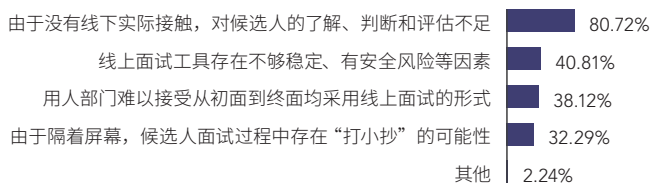
整体来看，面试作为招聘中一个非常重要的环节，线下面试是很难被取代的。但是线上面试的优点在于，在当时情形确实更便捷，有助于顺利推动招聘的进行。未来视频面试可能会成为某种流程简化或者效率提升的方式。有时在面试环节中加入一轮视频面试可以更好地起到辅助判断和决策的作用，即视频面试之后也会被保留和沿用。

再加上如今经济增长乏力，各企业在人才招聘时会更加谨慎，所以不得不通过别的辅助方式，来增强线上面试的信效度。很多大公司通过流程的增加和招聘团队的精英化来提升在线上面试的精确度。比如候选人需要先经过 2 轮初筛，然后有多人面试，且至少有两位是跨部门的领导，每个人独立面试，之后再再进行评价，面试结束后面试官聚在一起讨论，然后进行投票，对是否录用该候选人进行决策。还可以在面试前通过测评环节，提前了解到该候选人的硬性技能。如果想要提升面试准确率，其中的流程一定要科学。



如何提升线上面试的有效性?

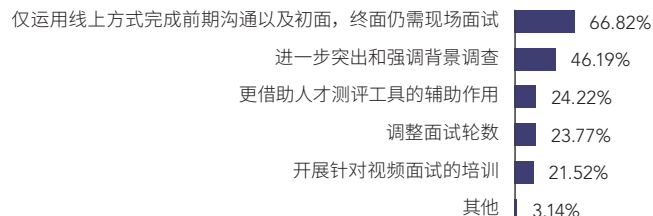
图表 8 您企业实际开展线上面试的过程中遇到的问题有哪些? N=223



图表 9 对于视频面试的实际应用感受,哪一项更符合: N=223

选项	比例
视频面试的效果不如线下面对面沟通效果好	52.91%
视频面试可取代前几轮面试,在无需进行强决策的情形下,可提高面试双方效率	34.98%
线上面试,候选人同时与许多企业面试,影响最终入职率	9.87%
其他	2.24%

图表 10 为了避免因为真实接触不足带来的影响,您企业采取了哪些措施来提高线上面试的评估准确率? N=223



▲ 线上面试因缺少真实接触而导致评估不足,有效性待提升

线上面试作为线上化招聘过程中最明显的改变,在为企业招聘人员带来高效便捷、解决燃眉之急时,一定程度上也带来了一些问题,具体可表现为:与候选人缺乏真实互动、导致对于候选人评估不足或者能力判定难度上升。

相较于面对面的线下面试,线上面试无法很好地使候选人与面试官进行互动、肢体、眼神的交流,这会使得面试官对于候选人的判定难度加大。另一方面,在一定程度上可能也会造成学生无法展示自己最真实的一面,在传递企业信息方面也存在着一一定的限制性,例如工作环境、工作氛围、企业文化等需要实地考察和感受。

图表 9 表明,5 成多的参调企业表示,视频面试的效果不如线下直接面对面沟通效果好。因此进行线上面试的过程中,如何提升线上面试的信效度是 HR 们颇为关注的问题。企业采取了相应的措施来提升信效度,其中最普遍的做法则是在面试环节,在前期的沟通和面试中采用视频面试,终面仍需候选人进行现场面试。

为了在引入线上面试之后提升双方真实感知,更好地辅助招聘决策,不同企业有了自己的探索和实践,有的从工具和流程上给出方法,如注重面试工具的稳定性,并在终面时回归线下面试;有的在进行线上面试的前后从候选人和面试官入手,提升有效性,以下是从案例中萃取出的一些实践参考:

- ◇ 仅将线上面试用于前期的沟通和筛选,终面仍以现场面试的形式开展,以便候选人双方促进真实感知;
- ◇ 线上面试时对面试官进行培训,如面试礼仪、沟通技巧、招聘方法等,并对个人感染力和线上面试专业度严格要求;
- ◇ 针对岗位最关键的要素和能力提出问题,候选人需回答该问题并录制成视频上传返回,以此在没有面试官压力的情形下,让候选人更自如地面对镜头回答问题;
- ◇ 线上全面引入互动展示环节,如让学生针对某个实际工作场景相关的命题提出方案等。

案例 D 企业——全面应用线上面试

D 企业其实早在之前已经引入视频面试,但在面试中的应用比例较小,约为 10%-20%。随着疫情的爆发,线下面对面交流受到阻碍,因此视频面试的使用率被提升至 100%。疫情逐渐缓解后,则会根据实际情况恢复部分线下面试。在招聘流程中,线上面试的习惯被培养,接受度变高。因此疫情后,在招聘中线上线下结合的方式成为主流。

疫情后,线上面试的应用使得可选择性增加。异地候选人可通过线上的形式完成前期沟通,最后一轮到场面试,不仅可以节省候选人时间,带来便捷与高效,并且线上线下结合的方式依然满足面试官或者业务领导希望与候选人有真实接触的需求。

预约面试过程中比较重要的一个问题是,协调好双方的时间。在体验提升的过程中,D 企业在以后的线上面试过程中希望由面试官和候选人直接对接预约时间,招聘人员更多的是充当第三方的辅助,将双方从协调时间中解放出来。未来 D 企业开发的工具中,会先让候选人挑选未来一周方便面试的时间,再推荐 3-5 个方便的时间给到业务面试官,双方可以互相确认面试时间,并会发送资讯进行面试提醒,到了约定的时间双方可以直接进行线上视频。

案例 赛轮——高标准选拔培训下的面试官

对于面试官们的选拔，赛轮建立明确的面试官认证标准及制度，因为面试官是学生与企业在最前期建立关系时的关键人物，面试官的专业性及表现直接影响学生对于整个企业的印象。一方面对于面试官们的仪表仪态有着统一严格的标准，另一方面对于面试官们的沟通技巧与挖掘技术也有着有一套较高标准的流程，比如建立了分领域的面试题库并进行动态更新。

✓ 面试官的培训及认证

所有的面试官必须持证上岗，面试礼仪、沟通技巧、招聘的方法等都需认证。面试官们都为直接资源提供者或决策者，一面一般为部门负责人，二面为中心总经理，三面为集团高管，每一位面试官都需深知如何选材并为后续的培养负责，这将直接影响其评价晋升。赛轮对于面试官有着严格的选拔标准是有原因的，因为面试官是学生了解企业所接触的第一人，第一印象非常重要，这将会直接影响到学生对企业后续的评价。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

案例 丹佛斯——面对疫情，针对线上面试所做的调整

✓ 对招聘官的专业度、个人感染力设立高标准

在疫情影响，线下面试无法全面开展的情况下丹佛斯也在做一系列的调整，把线上面试对于候选人的选拔影响降到最低。例如，在线上面试中会发现，候选人在视频面试时会容易紧张，除了帮助候选人熟悉平台，同时通过招聘官的专业度、个人感染力的提升，尽可能帮助候选人在线上面试过程中发挥出真实的实力，展示出最真实的自我。

✓ 面试前给予候选人线上面试锦囊小攻略

除了招聘同事会给出一些个性化的线上面试建议，在线上面试之前，也会分享给候选人一份线上面试技巧的锦囊小攻略，帮助候选人更好地在视频面试之前做准备。

✓ 提供充分的交流与互动机会

视频面试的提早进入，招聘官与候选人之间会先通过语音的形式做一个前期的交流，让候选人放松地进入正式面试状态，显现出最真实的自我；同时，由于线上相较于线下在信息传递方面会有一定的缺失，为了更好的互相了解，根据面试情况会选择性增加一轮面试，站在候选人的角度，给他们更多机会表达自己，企业也希望通过尽可能多的沟通机会帮助候选人更好地了解公司，做一个正确的判断。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

案例 UPM——线上面试

考虑到线上面试候选人和面试官的实际接触减少，UPM 针对不同类型的岗位在整个面试过程中采取以下措施进行辅助：

- ◇ 应用第三方平台 RecRight，UPM 招聘人员会针对该岗位最关键的要素和能力提出几个关键问题，录制成视频形式发送给候选人。候选人同样以录制视频的形式对这几个问题予以回答，将自己的理解和看法回传。招聘人员基于候选人的反馈视频可以加深对候选人的了解，在不见面的情况下对其进行更好地评估。使用下来，双方的反馈都比较积极。
- ◇ 针对岗位具有共通性的暑期实习生招聘，采取线上群体面试。由于部分学生群体可能在一开始并没有明确应聘的目标岗位，但整体背景较为类似，部门的需求也会有共通点，公司将相关部门组织起来，以线上群面形式开展面试筛选。在此过程中融入互动展示环节，比如让学生针对某个实际工作场景相关的命题提出方案，得到的反馈也很不错。



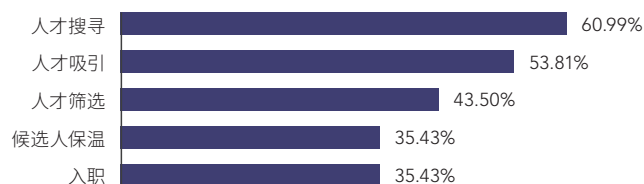


招聘环节之变：人才吸引和搜寻最受关注



疫情使得招聘目光聚焦在何处？

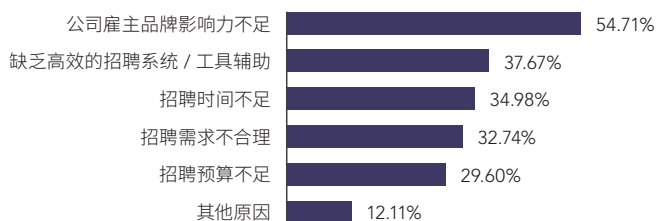
图表 11 疫情之下，您企业对以下哪些招聘环节最为关注：N=223



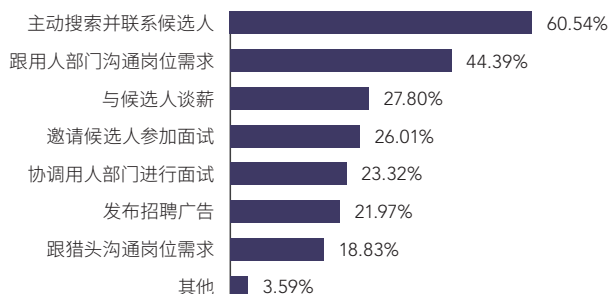
图表 12 在不同招聘节点上，以下哪些描述与情况是与您企业明显相符合的？N=223

选项	比例
疫情期间人员离职、跳槽更加谨慎，使得人员吸引与搜寻更加困难	72.65%
促进企业开始 / 进一步尝试和探索线上面试的方式	70.40%
疫情使得发放 offer 的候选人不能按时到岗，候选人沟通与关系维护工作量提高	39.46%
候选人不能线下报到促使企业进一步开始应用线上化入职流程	23.32%
其他	1.79%

图表 13 您企业的招聘工作产生困难的原因是：N=223



图表 14 疫情之后，您企业的哪些招聘环节亟需优化？N=223



▲ 人才吸引和搜寻因为疫情之故，关注度进一步提升

图表 11 显示，在招聘过程中，参调企业认为因为疫情发生改变最明显的环节是人才吸引和搜寻，其次才是人才筛选。对于企业的招聘工作而言，直接表现出的现象则为疫情期间人员离职和跳槽更加谨慎，使得人员吸引与搜寻更加困难，企业开始进一步尝试及应用线上面试。

疫情初期及爆发期，一切尚未明朗之时，众多企业的业务处于停滞或者半停滞状态，对人才的需求也随之变小。员工对于离职或者跳槽相当谨慎，因此市场上的招聘供需关系处于微妙的平衡之中。但是随着疫情的逐渐恢复，企业元气正在不断复苏，人员招聘再次被提上日程。这时对企业的要求则是需要主动出击，去触及更多潜在候选人。所以人才吸引和搜寻在疫情后将作为招聘的新常态。

图表 13 非常直观地表明了参调企业认为招聘工作难的原因就是由于雇主品牌影响力不足以及缺乏高效的招聘系统 / 工具辅助。这就使得企业在招聘人才时，尤其是在开展如校园招聘时，对优秀人才的吸引力度宣传需要加大，不断提升候选人对雇主品牌的感知度。

▲ 主动搜寻候选人成为疫情后 HR 认为需要优化的环节

图表 14 显现，如何能够主动搜寻和触及到潜在的候选人，成为大多负责招聘工作的 HR 想要进一步优化的地方。探究背后的原因，前面提到的线上面试的应用是在筛选候选人的过程中采取的形式改变。而在整个招聘环节中，随着同质化竞争愈发激烈，招聘者们开始将目光聚焦在人才招聘的起始之处，对于候选人而言，能够接收到信息的渠道在增加，不同的渠道和方式之间有各自有特点。这均在要求企业方主动出击，主动地搜寻到可能的目标人群，触及到潜在的候选人群体。



倍罗专家观点——人才吸引和雇主品牌宣传

人才吸引和雇主品牌现在成为招聘工作者非常关注的一块。但现阶段技术能帮上的忙并不多，因为品牌是一个偏概念的东西。从线下的宣讲会变为线上的直播，这仅仅是形式的变化。同时，这种从线下到线上的转变也是一种必然，是雇主品牌和人才吸引伴随着时代的媒体趋势自然而然发生的。

首先，疫情期间，无法线下开展宣讲会和招聘会是客观限制，但为了确保招聘顺利完成，大家纷纷转移到线上；其次，从内容角度而言，当前的视频平台、直播平台发展得如火如荼，为线上招聘提供了成熟的渠道和充足的流量。这两块趋势结合在一起，自然催生了疫情后在人才吸引和雇主品牌宣传线上化的爆发。

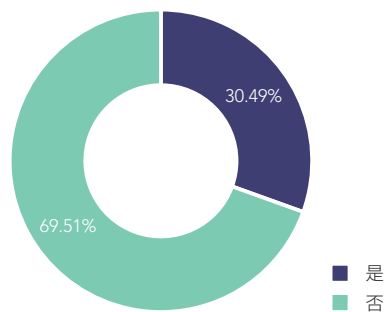
以当前发展的势头而言，企业如果想要打造自己的雇主品牌，首先，要设立正确的衡量机制。因为“不可衡量就无法管理”，所以雇主品牌也要有自己的 KPI，它可以是招聘相关的指标（如回收简历数量、简历质量、到岗率，等等），可以是内部员工的满意度和敬业度，也可以是雇主品牌的吸引力与辐射力。其次，需要树立自己的品牌调性，并确保一致性。企业品牌分为商业品牌（针对消费者）和雇主品牌（针对现有雇员和潜在雇员），在底层逻辑上二者是一致的，它代表这家公司的愿景、企业文化，代表了这家公司正在做的事，以及做这件事的意义，就会吸引到对应的想做这件事的人。同时也要加强人力资源部门与市场营销部门的协作，二者共同发力，强强结合，才能将雇主品牌迅速做大。



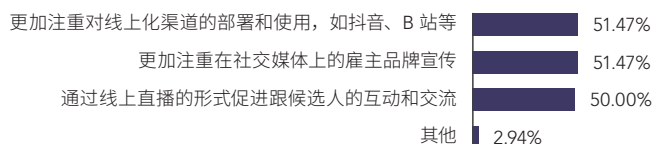
人才吸引和搜寻的长期实践方向

实现人才的吸引和搜寻，对于企业的招聘过程而言是一个非常靠前的步骤。为了实现此目的，企业采取方法和措施也不尽相同，比如系统、招聘工具、先进技术的应用等。本次调研中，我们想探究的是，在疫情因素或多或少的影响下，企业在人才吸引和搜寻环节发生的变化，以及可以长期蓄力的方向。因此本小节内容中，我们将探讨在招聘渠道的使用上，以及对应到人才搜寻，企业正在做或者打算长期实行的实践。

图表 15 疫情之后，您企业在渠道使用侧重上是否发生变化？N=223



图表 16 如有变化，在渠道使用上的趋向性如何？N=68



▲ 疫情后，渠道侧重有变化的企业，更加注重线上化渠道的部署和应用

图表 15、16 综合表明，在渠道表示有变化的企业中，线上化渠道的部署和使用进一步凸显。疫情一定程度上催生了企业使用社交媒体宣传的必要性，前期线上的宣贯和互动被企业开始关注到，直播宣讲、互动吸引候选人应聘进入到招聘工作者的视野中。

在企业的实践中，我们也不难看到，疫情发生后，招聘环境的改变导致企业也在积极拓展对外吸引候选人，增加曝光和宣传的覆盖面。这一点尤其在校园招聘中体现得非常明显。由于疫情防控的需要，很多高校在对外开放上管控非常严格。企业无法走进校园，那么针对校园人才的前期吸引和互动如何开展也成为企业非常关心的一个问题。因此我们将结合部分校园招聘的实践，对人才吸引总结出以下建议。

而在人才搜寻上，除了寻求招聘上的技术工具之外，还有怎样的途径对于长期寻才有所帮助，以下的企业案例同样能给我们一些启发。

- ◇ 借助招聘公众号等平台增强对外宣传，设置更多促进候选人深切了解公司氛围、企业文化的宣传内容，如企业福利、公司全景、员工故事等；
- ◇ 进一步进行线上化渠道的部署，如尝试在短视频、直播文化流行的背景下开展招聘，疫情之后许多企业转移招聘阵地到 B 站和抖音上，同时联合企业的微信招聘平台，“新媒体矩阵”的运营在未来或将有更多的发展；
- ◇ 面对整体招聘周期前置，更好地精准锁定或者匹配到合适人才，企业将会愈发注重人才布局，提前蓄水。不断更新已有的人才库，甚至进行精细化运营，以便在未来为人才搜寻打下良好的基础。

案例 UPM——增强对外宣传，增加曝光

疫情发生之前，很多企业会在校招时开展线上宣讲会，包括使用一些视频平台进行直播宣传。疫情到来之后，没办法来到现场直接面对面，这方面的必要性进一步凸显出来。

疫情正爆发的那段时期其实整体招聘量不大，相对而言需求可以被满足。当然在面试也做了一些调整，使用 teams 协作工具与面试者完成在线视频面试。

在中国这边疫情比较严重的时期，考虑到线下的交流非常困难。UPM 招聘团队做出了一些新的尝试和改变。

✓ 以视频宣传和交互的形式增加曝光

在内部策略上，公司会更以视频交互的形式增加曝光机会，传递给候选人更多信息。

首先，录制宣传视频，介绍公司办公环境及相关情况，投放在公司本身的招聘公众号上，以及当地的招聘平台上。其次以 HR 访谈一线员工的形式录制一支短视频，了解员工口中的工作感受和体会，并附上当前可投递的岗位信息。

在无法有真实接触之时，公司考虑加大用视频等直观方式来提升候选人的体验感。公司的下一步计划则是上线微信招聘平台，让候选人可直接在微信端完成简历投递等操作，进一步提升候选人体验。

直播的形式是 UPM 接下来想要开始尝试的一件事。所以之前录播的视频也是在试水，并为团队积累经验。跟很多企业不一样的是，UPM 不开展秋招。但是暑期实习生计划是引进年轻人才的重要方式之一。每年 3-5 月招聘大三学生作为暑期实习生，在 2 个月的暑期时间中，双方会进一步了解，如果实习生本身对公司认可并且表示不错，那么在其毕业后可以和公司进行签约。

所以 UPM 考虑在明年招聘暑期实习生的时候，使用线上直播形式。内部的录播算是一个铺垫和尝试，并且开展了一些调研，等到合适的时机则会上线。

在平台选择上，我们目前看到使用较多的是 B 站，抖音的使用会少一点。就性质而言，抖音比较综合娱乐。整个集团的文化氛围以及招聘定位本身和抖音相差较大，前期的雇主品牌宣传希望适合公司的品牌策略，所以 B 站会是倾向性更高的平台。但是招聘转化率如何还有待实践和总结。

案例 丹佛斯——结合线上微信公众招聘号的运营，增加候选人对于丹佛斯更为具象化的了解

此外，丹佛斯利用企业微信端的招聘公众号，在候选人无法线下参观企业的情况下，也能尽可能地让候选人了解、感受丹佛斯的工作氛围。丹佛斯在微信招聘平台有一个名为“360°感受丹佛斯”的板块，内容会包含丹佛斯的简要介绍，一些日常工作中的团队合作活动，企业福利等等；针对不同的工厂、办公室，在丹佛斯之家中增加了丹·介绍板块，为不同地区的候选人提供相应工作地点的具体信息；丹佛斯还特别开设了候选人指南板块，在这个页面中，候选人对整个招聘流程一目了然。此外，在微信端企业也会持续开展一些员工故事的分享，如“员工故事系列”的专题，意在在任何的时间点，无论是候选人想进一步了解丹佛斯还是对丹佛斯有兴趣想做一个初步的了解，都可以看到丹佛斯员工的工作状态，他们的工作体验，对未来的同事、工作氛围有一个初步的了解和印象。通过微信端的推文，丹佛斯希望给到候选人以及对丹佛斯有兴趣的伙伴一个更为真实的感受。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

案例 华宇——线上渠道的推广

✓ 线上企业招聘公众号 + 高校求职公众号的推广

线上招聘公众号上在宣传期间也会相应地发布一些招聘宣传的文章，方便大家在朋友圈转发，触达到更多的潜在学生人群。此外，华宇也会在高校的一些求职公众账号上发布宣传的文章信息，做相应的转发与宣传。

✓ 借力于线上热门平台的推广

近年来，随着各类社交平台在学生端的兴起，如抖音、哔哩哔哩等，华宇也开始尝试通过这些社交平台进行宣传推广，发布一些大家关注的内容，如直播参观公司、HR 分享制作简历的小技巧等引流更多的学生。

华宇在宣传渠道上的铺设也是相对全面的，但在这些多元化的渠道开展中，华宇也会有针对性地做一些分层规划，将渠道作划分，侧重于一些重点渠道的宣传，如校内宣传的开展、招聘公众号，其他则以小而轻的策略去宣传。结合线上的辅助宣传将信息全方位的覆盖，例如线上发布的一些相关的文章可重复辅助于其他渠道的宣传。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

案例 玛氏——如何打好校园宣讲“线上+线下”宣讲会的组合拳

✓ 线上、线下同步放送宣讲内容

玛氏在线下宣讲会的场次正在逐年递减，从去年开始，玛氏尝试将在线下校宣会架设摄像机，同步地进行网上直播并支持回看，一些同学可能会因为时间原因等没办法参加线下的校宣会，那么通过这种方式，可以打通线上与线下的屏障，让每一个对玛氏有兴趣的同学可以随时随地地通过不同的渠道方式了解玛氏。

✓ 打通线下、线上互动通道，通过社交媒体让更多的人看到玛氏线下宣讲会

同时，在线下校宣会进行的途中，玛氏会和同学们玩一个互动小游戏，通过带上#玛氏宣讲会#的话题，在朋友圈及微博上进行现场的一些展示分享，在会后进行抽奖，为获奖的同学寄送玛氏大礼包，同学们都非常积极踊跃地在网上分享，除了分享一些在现场的内容，也会分享自己的学习感悟、想法等。

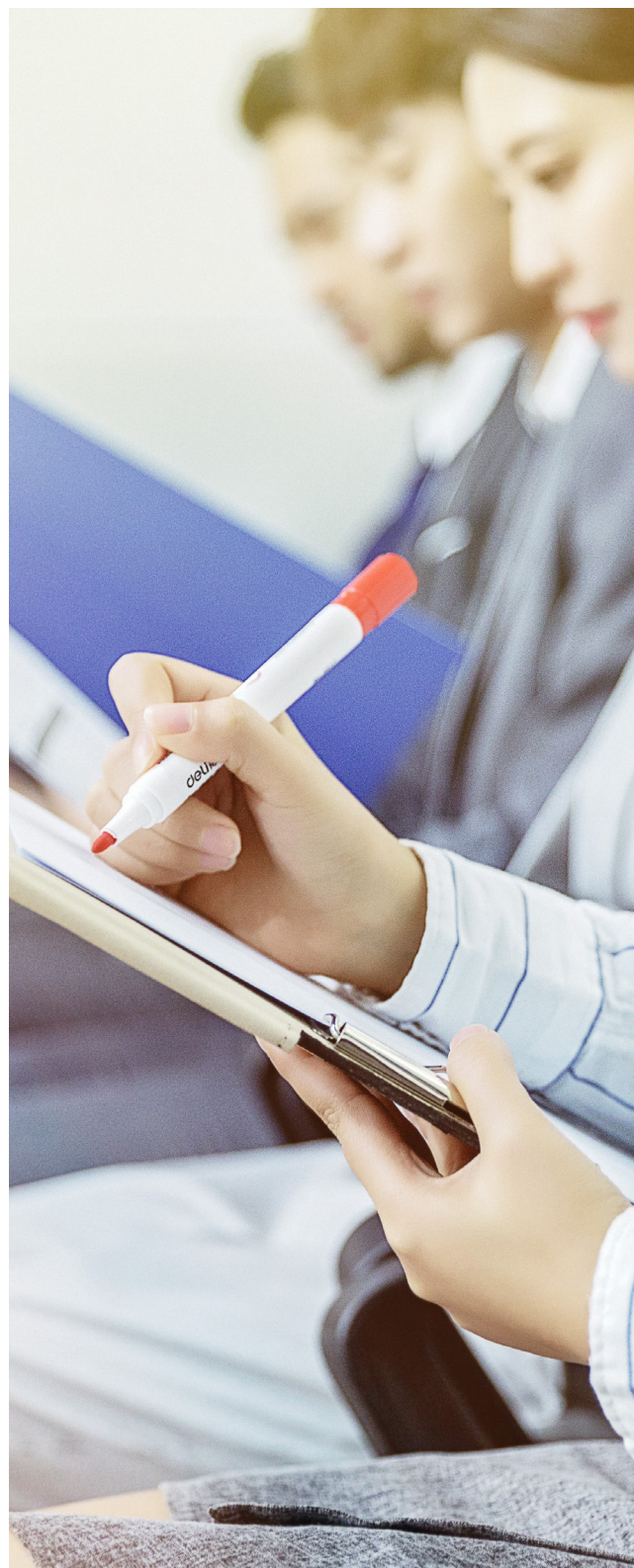
✓ 通过线上群维护，保持线下宣讲会后的持续吸引

在每场线下宣讲会会后，玛氏都会以扫码填问卷的形式了解学生们对于校宣会的满意度及需求，并同时创建学生群，会后也会在群内做好运营工作，学生有任何问题都可以在群内提问并会得到及时的答复，非工作时间也会引流到微信公众号的答疑机器人进行回复，或引流对于需要求助人工（HR）的需求，持续吸引学生的关注度和提供良好的体验。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

案例 D 企业——提升智能匹配精准度，盘活人才库

较早之前，D 企业已经开始部署大数据与智能匹配在招聘上的应用。人力资源部门正在运营通过关键词大数据的算法机制对合适的候选人进行匹配，分析不同候选人可能适合的岗位，同时内部的简历系统通过抓取这些数据来判断简历是否合适。目前 D 企业的内部智能匹配系统，能够匹配的程准确率度约在 60% 左右。正是因为有了智能匹配，人才库能够被进一步盘活，同时公司会定期针对模型进行调整和修正。通过这样的人才库盘活项目，让人才更精准流动起来。





案例 赛轮——招聘前置下的人才布局：提前蓄水 + 常态化蓄水

面对将整体招聘周期前置的规划，对于人才的布局主要从以下两方面着手：

✓ 提前蓄水

人才的获取往往不是一击即中，只有通过全方位的布局，提前做好人才的锁定才能提高命中的概率。不能为了做提前批而提前批，既然是项目招募提前批，对象就要锁定在高端校园人才，最终招募到的学生学历一般在硕士以上，或者本科就读于海内外名校，项目意在培育在专业领域的管理或顶尖人才，定位较高相应的薪酬待遇也会较高。

✓ 常态化蓄水

常态化蓄水是指企业日常每天都去做一些校招相关的工作，不一定是具体的面试、招聘动作，而是需将持续吸引人才的概念加入到日常的工作当中，形成一个常态。将吸引到的人才信息持续地输入企业的人才库信息平台中，等到真正的招聘季来临，需要人才时，便可将人才库中的资料进行调动。

✓ 人才信息的获取策略

此外，人才库中的蓄水不一定仅针对应届，还应包括非应届，形成一个较大的蓄水池。设置蓄水池时应设立一个目标：如每年进入蓄水池优秀应届、非应届人才的数量，具体数额与下一年总体的招聘工作量相关，滚动地去刷新增加，而不仅仅只是通过线下宣讲会获得人才。

构建人才蓄水池，不仅从数量也从质量上才增加未来人才的储备，为企业择优挑选提供了坚实的基础。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

案例 华宇——内部人才库的利用

除以上提到的一些学校端的宣传，华宇在往年招聘过程的开展中逐步建立了自身的人才库，在宣传期间，也会对在人才库中满足招聘需求的学生们统一地发送通知，通知大家空宣的安排。

✓ 人才蓄水

为了对未来人才进行储备，华宇很早就开始搭建人才库资源池，当企业有用人需求时，可以从资源池中输送合适的人才，激活更多群体加入华宇。从成本的角度来说，相较于与外部招聘平台，搭建企业自身的人才库也有助于节省成本并满足招聘的需求，从需求与成本端都能有一定的帮助。

✓ 循环运转精细化的校招人才库

在做校招人才库的搭建时会以精细化的策略去做一些区分，例如明晰入库标准，针对不同的人群在入库时打标签进行分类，当未来有需求的时候，能够第一时间找到合适的人才类型，标签一般会从院校、专业、岗位等维度划分；人才库内的信息，企业也会定期运营，定向激活与联系，邀请候选人更新简历或者发送岗位推送信息，同时会定期更新人才库，筛除已不符合要求的人才资料进行人才库循环的运转。

✓ 精准识别所需人才

当人才库运营成熟，规模逐渐增大后，华宇也会对人才库的画像进行识别与绘制，帮助企业更加清晰地识别企业真正所需人才具备的特征，更精准地运用在选拔的阶段。

——摘自智享会《2020 校园招聘调研报告》

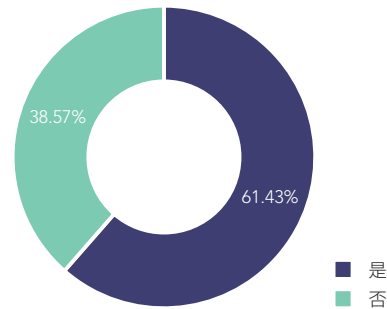


疫情加速数字化招聘进程

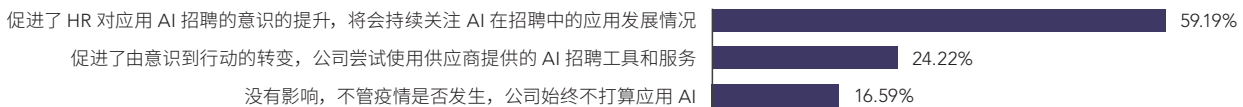
无疑，疫情加剧了市场、用户和消费者对数字化服务的需求，传统企业进行数字化转型迫在眉睫。企业进行数字化转型则需要数字化技术和能力的支撑，人力资源作为企业经营重要的一环进行数字化转型不断被提到，招聘作为人力资源的前端，进行数字化更是不断被提上日程。

但纵观数字化发展的历程，不同的企业由于本身需求和发展阶段的不同，在数字化转型上本就步伐不一。疫情虽然在加速这一过程，但是本质上对数字化招聘而言更多的是间接影响。真正快速的转型主要取决于不同时期企业的发展战略。因此在本小节中，首先我们将从数据展现出的市场现状入手给予分析，之后我们将结合服务方的观点，对本部分的重点问题予以归纳和总结。

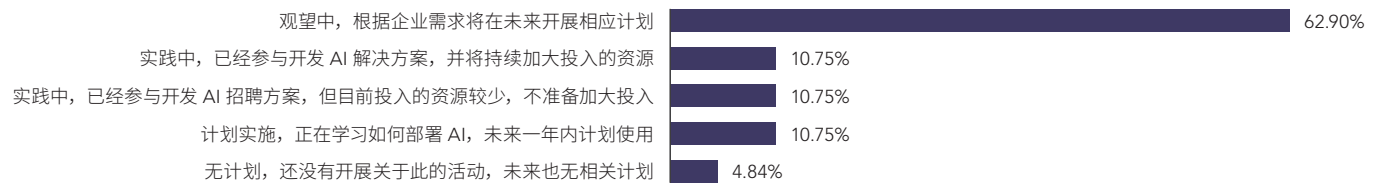
图表 17 受疫情影响，在预算下调的情况下，您企业是否考虑引入提升效率的招聘工具？ N=223



图表 18 疫情发生后，以下哪种描述符合您企业的实际情况：N=223



图表 19 疫情发生之后，对于 AI 招聘，您企业的运用态度为：N=223



▲ 提升效率的招聘工具疫情后正被关注

图表 17 表明，在疫情的影响下，招聘领域的“降本增效”已经成为大多数企业的必须要做的选择。除开缩减招聘规模之外，如何从底层逻辑上真正实现“降本增效”也成为了企业需要解决的挑战之一。数字化之路不仅需要长期的规划和部署，还需要不断的实施和调整。接下来的内容中我们将结合乙方的专家观点给出相应的建议供参考。

▲ 疫情的发生提升了 HR 应用 AI 招聘的意识，但要付诸行动，市场的发展和企业的需求仍未达成成熟时机

疫情期间，伴随着线上化的快速发展，更智能化的应用在招聘领域中隐隐有发展之势。因此我们对市场上 HR 对 AI 招聘的应用意识和态度展开了调研。

同时，伴随着 AI 招聘在市场上的兴起，疫情发生之后，接近 6 成的参调企业认为，疫情的发生促进了 HR 应用 AI 招聘的意识。他们会对此保持关注。但是 AI 招聘的落地及精准应用仍然有很长一段路需要走。

结合以下观点，我们可以看到，因为 AI 技术本身的发展，其在应用上的成熟性仍待市场检验。同时寒冬背景下，企业希望通过降本增效来说实现自我取暖，提升企业人效变得尤为关键，因此不少企业开始将更为宽泛的人力资源数字化作为未来的核心战略之一。以下为来自倍罗的专家观点。



倍罗专家观点——人力资源数字化之下的招聘和 AI 技术

有一个好的现象是：疫情加快了人力资源数字化发酵的速度，催促着它走向成熟。受疫情影响，经济萧条，在寒冬背景下，各公司纷纷将焦点转向降本增效，尝试自我取暖。他们希望能寻求到一种手段或方法，来实现降本增效的目标，而提升企业人效正是核心所在。所以，之前断断续续被讨论的数字化转型，此时被提上了紧急日程。根据调研显示，全球 500 强企业已经三分之二将数字化转型作为企业的核心转型战略。

企业确定了数字化战略之后，内部各个部门的数字化进程则要随之跟上。如销售、财务、人力资源等。对于人力资源数字化而言，招聘最易于被量化，选用育留，选是处于最前端的工作。因而成为数字化的首要入口和路径。所以其实市场的需求是非常准确的，人力资源数字化是绝对趋势。

□ 线上化和数字化的区别

企业从纸质化工作中解放出来进入线上化，整个 workflow 搬到线上之后，会产生一些完整的数据行为与转换节点。当积累到一定量的数据之后，进而产生数据智能——机器能够拥有完整的数据收集、筛选和分析逻辑。它能指导 HR 们的工作决策——知道从哪里招什么人，什么样的人合适等，会和传统的工作体验产生巨大差别。

数字化其实是一个很宽泛的概念，对应到人力资源当中，普遍认为比较准确的理解是：当线上的数据积淀到一定程度之后，数据的完整性、丰富性以及数据密度能够为实际决策带来价值，则叫做数字化。数据跟着人走，每个员工都能形成一个独立的数据画像，可以精准地对人进行评价，并产生对应的解决方案。

实施人力资源数字化的第一步，就是要对内部数据进行治理。人作为企业战略的关键节点，所有与人相关的信息——履历、培训、绩效、工作表现，都是可以量化的。对于招聘环节而言，则需要进行简历解析：机器能够像人一样去解读简历内容，将各种格式的简历文件进行结构化处理——按照候选人基本信息、工作经历、项目经历等内容进行整理分类，更进一步地，还能分析提取出候选人的教育、公司、能力等标签，生成人才画像。如此一来，这个候选人专属的数据账户就形成了，我们可以对此作出更合理的决策、更精准地把控投入产出。

□ 数字化招聘和 AI 招聘的概念和区别

数字化招聘和 AI 招聘内涵的发源点，即出发点可能是一样的，但是角度会有所不同。数字化更多的是企业人力资源系统的一个比较先进的状态，而 AI 是帮助完成数字化过程的一种能力或者说一种工具。AI 其实是一种手段，数字化是一种状态或结果。

有时候也会遇到企业的数字化失败的案例，很多企业可能都在尝试做数字化，投入很大，但是效果都不及预期，其中的原因会涉及方方面面。可能是缺乏 AI 技术，可能是管理或者人才不到位。或者是过于关注 AI 和技术，而忽视了技术所要达到的目标，所以 AI 是数字化当中非常重要的一部分，但是数字化的完成和落地不仅仅要依靠 AI。

上文中提到，数字化转型成为未来很多企业的战略之一，那么在历经疫情风暴之后，线上化招聘已经被逐步应用起来，接下来，如果想要实现招聘数字化甚至人力资源数字化，应该怎样迈出关键性的一步？可以具备的方向和思路如何？以下是我们访谈的专家观点和建议。



倍罗专家观点——2 种驱动方式，迈出数字化第一步

疫情的发生，使得很多企业关注到效率提升的招聘工具，提倡从以下两种方式入手，帮助企业迈出关键的一步，分别是数据驱动和业务驱动。

◇ **数据驱动**：即对企业内部大量的数据进行数据治理，来推动数字化转型。每家公司都会有大量与人有关的数据，企业的规模越大，数据就会越庞杂。这里的数据不是单纯意义上的数字，是与人相关的一切信息，如简历信息、面试评价、薪酬绩效、培训结果，等等。但往往这些数据只能靠人工手动录入在各个文件里，有的甚至没有记录。不论是记录，还是整理，都耗费了大量的人力。企业这时就需要通过“治理”数据将数据结构化。以招聘为例，收到的简历格式有图片、PDF、Word，等等格式，有的还有水印。要想对大量的简历进行文本解析，将数据结构化，这时会需要借助有数据治理能力的 AI 解析器。

很多时候，文本表达的并不是它的字面意思，需要结合上下文语境才能准确理解。而真正具有人工智能的解析器，可以借助 NLP（自然语言处理）技术理解文本中的真正语义，而不再是简单的关键词识别。

解析器可以识别多种文件格式中的文本信息，通过自然语言处理技术，模拟人类对简历进行阅读理解，然后将简历解析为几部分，如教育背景、工作经历、项目经验、个人特点等，

从而形成一份份结构化的简历数据。更进一步，还会生成人才画像——根据个人经历及背景抽象总结出一些鲜明的标签。因为有了清晰的数据和人才画像，所以可以更好地辅助招聘决策。而当简历、面试评价等，这些主观的内容也可以被量化后，人力资源数据的一条龙就会打通，效果将变得非常惊人。

数据驱动是数字化的基石。数据驱动带来的“人数合一”意味着，我们对人的评价、考核、评估越来越精准，进而我们对人的激励或者各种资源的分配越来越精确。这种精准和精确显然非常符合我们企业效率的要求，符合经济学更好的投入产出，以及对人力资本评级的要求。

今天，我们人力资源领域用的词是人才盘点，实际上，当数据精度、效度越来越高的时候，它就变成了人力资本价值的评级系统，哪些是我的核心人力股票？哪些是我的蓝筹股？哪些是效能状态不那么高的人力资产等等。这些数据将来的积累会越来越高、越来越精准，我们对人的评估和激励也会越来越精准。

◇ **业务驱动**：人力资源无论有多少业务流程，招聘永远是第一步。除了数据层面的简历解析外，还可以从业务层面入手，将招聘行为线上化。

传统的招聘流程包含大量重复繁琐的、低价值的步骤，人工处理的效率低下。比如岗位需求的反复沟通与撰写、多个招聘渠道逐个发布、人工筛选海量无效简历、电话沟通接通率低等，这些均需要花费大量的时间和精力。而将这部分工作全部交给 AI 完成，那么 HR 就可以将精力和时间专注于那些需要依赖人的主观判断的工作——与候选人的面试、沟通、说服。

HR 甚至不需要写岗位 JD，只需要输入岗位名称，AI 就会自动生成 JD。因为数字化的招聘工具因为已经学习过大量的人才画像，会根据企业的需求生成岗位的画像，并抽象出相应的标签。HR 也不必再逐个网站上传 JD，可以将招聘信息一键发布到各大招聘网站。后续投递到邮箱的简历会自动解析入库，并像 HR 一样去阅读筛选简历，自动进行匹配，为你推荐最适合人选。同时还支持自动化的人才搜寻，通过聚合搜索各大平台帮助企业找到更多的人才。在这个过程中，因为机器具有自然语言处理的能力，可以智能分析出是否为重复简历，是否在人才库中，给 HR 省下一笔购买下载重复简历的费用。

针对邮箱回收的简历，以及聚合搜索的简历，机器在解读和匹配后会推荐 Top 50 最合适的候选人。不仅如此，通过 AI 外呼，机器还会筛掉那些没有意向的、电话打不通的候选人，最后只留下 Top 20 候选人供 HR 挑选和面试。

整个过程中，AI 机器的智能化和线上化，几乎替代了 HR 在招聘搜索环节的全部事务性、重复性劳动，从而能让 HR 将精力时间节省出来，专注在更有价值的、更依赖 HR 主观能动性的工作上。总的来说，在业务驱动上，通过自动执行任务，把人在工作中的行为线上化，从而降低刚性成本，提高招聘的效率。

综上所述，数字化招聘有 2 大切入方向，一个是数据驱动，一个是业务驱动。如果一家企业想要开启数字化招聘之旅，不妨从这两方面入手。在这两个驱动当中，数据驱动是整个人力资源数字化的基础。在业务驱动中，以招聘工作为例，将数据和业务结合，从而共同为数字化助力。





重点问题 Q&A



疫情催生的招聘变化 重点问题 Q&A

Q

线上化招聘借助疫情契机被广泛应用，其是否会留存？

借由疫情契机发展起来的线上化招聘模式，不会因为疫情的消退或者结束而终结，而是会被留存在其原本的流程当中，在未来被沿用。值得注意的是，作为线上化招聘中变化最显著的线上面试，企业及人力资源管理者所持有的态度普遍为认可线上面试在特殊时期下带来的便捷性，疫情很好地促使人们应用并接受此种面试形式。但在正常情形下，线上面试无法取代线下面试，但其作为一种补充和辅助形式将会为大多数企业所留存。

Q

如何提升线上面试的有效性？

- ◇ 仅将线上面试用于前期的沟通和筛选，终面仍以现场面试的形式开展，以便候选人双方促进真实感知；
- ◇ 线上面试时对面试官进行培训，如面试礼仪、沟通技巧、招聘方法等，并对个人感染力和线上面试专业度严格要求；
- ◇ 针对岗位最关键的要素和能力提出问题，候选人需回答该问题并录制成视频上传返回，以此在没有面试官压力的情形下，让候选人更自如地面对镜头回答问题；
- ◇ 线上全面引入互动展示环节，如让学生针对某个实际工作场景相关的命题提出方案等。



最受关注的人才吸引和搜寻环节 重点问题 Q&A

Q

为何疫情下 HR 对人才吸引和搜寻环节愈发关注？

疫情期间，无法线下开展宣讲会 and 招聘会现实，因此线上的宣传成为必然。从内容角度而言，当前的视频直播、社交自媒体正是发展到最成熟的时候。这两块趋势结合在一起，自然催生了疫情后在人才吸引和雇主品牌宣传线上化的爆发。

同时，疫情期间员工对于离职或者跳槽相当谨慎，因此市场上的招聘供需关系处于微妙的平衡之中。但是随着疫情的逐渐恢复，企业元气正在不断复苏，人员招聘再次被提上日程。从候选人角度看，疫情很有可能改变了一部分人的就业计划和选择，这时对企业的要求则是需要主动出击，去触及更多的优秀人才。

Q

人才吸引和搜寻环节有哪些蓄力方向？

- ◇ 借助招聘公众号等平台增强对外宣传，设置更多促进候选人深切了解公司氛围、企业文化的宣传内容，如企业福利、公司全景、员工故事等；
- ◇ 进一步进行线上化渠道的部署，如尝试在短视频、直播文化流行的背景下开展招聘，疫情之后许多企业转移招聘阵地到 B 站和抖音上，同时联合企业的微信招聘平台，“新媒体矩阵”的运营在未来或将有更多的发展；
- ◇ 面对整体招聘周期前置，更好地精准锁定或者匹配到合适人才，企业将会愈发注重人才布局，提前蓄水。不断更新已有的人才库，甚至进行精细化运营，以便在未来为人才搜寻打下良好的基础。



疫情加速数字化招聘进程 重点问题 Q&A

Q

为何疫情加速了数字化招聘的进程？

疫情加剧了市场、用户和消费者对数字化服务的需求，传统企业进行数字化转型迫在眉睫。企业进行数字化转型则需要数字化技术和能力的支撑，人力资源作为企业经营管理的重要一环，其数字化转型一直备受关注。而招聘作为人力资源的前端，进行数字化更是不断被提上日程。

Q

如何理解数字化招聘？

辨析线上化和数字化：企业从纸质化工作中解放出来进入线上化，整个 workflow 被搬到线上之后，会产生一些完整的行为与转换节点。当积累到一定量的数据之后，进而产生数据智能，知道从哪里招什么人，什么样的人合适。

数字化其实是一个很宽泛的概念，对应到人力资源当中，普遍认为比较准确的是当线上化的数据积淀到一定程度之后，数据的完整性、丰富性以及数据密度能够为实际决策带来价值则叫做数字化。数据跟着人走，每个员工都能形成一个数据画像，可以精准地对人进行评价，并提出对应的解决方案。

数字化招聘和 AI 招聘内涵的发源地，即出发点可能是一样的，但是角度会有所不同。数字化更多的是企业人力资源系统的一个比较先进的状态，而 AI 是帮助完成数字化过程的一种能力或者说一种工具。AI 其实是一种手段，然后数字化是一种状态或结果。

Q

数字化招聘如何迈出第一步？

数据驱动：顾名思义就是通过企业内部大量的数据进行治理和运用来推动数字化转型。每家公司都会有大量与人有关的数据，企业的规模越大，数据就会越庞杂，不是单纯意义上的数字，还包括简历信息、面试评价、薪酬绩效、培训方案、等等。但往往这些数据被记录在各个地方，有的甚至没有记录。在整理之时则需要耗费一定的人力。企业这时需要通过“治理”数据将数据结构化。

业务驱动：对应到招聘场景，当简历数据治理完成后，下一步要做的就是招聘流程的自动化。成熟或者说理想的流程可以为：HR 写下岗位 JD，系统因为学习过大量的人才画像，因此可以生成该岗位的人才画像，抽象出标签。后续 HR 拿到简历，则可以按照岗位画像要求的技能人才画像，看该候选人是否匹配。有数据支撑的评分和判断标准就能辅助决策。支持一键发布到各个招聘网站，同时 HR 还可以进行聚合搜索，即可以一键同时搜索各个平台。并且因为有 NLP 的机器可以识别是否为重复简历，从而帮助企业省下大量重复购买和猎头费用。系统还将会匹配合适的候选人推荐给 HR 进行面试。

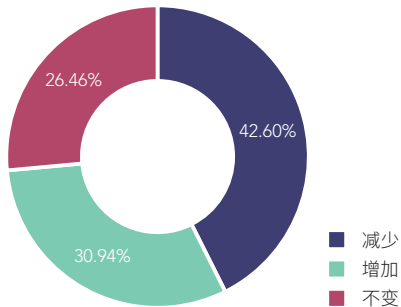
整个过程中，AI 机器的智能化和线上化，几乎替代了 HR 在招聘搜索环节的全部事务性、重复性劳动，从而能让 HR 将精力时间节省出来，专注在更有价值的、更依赖 HR 主观能动性的工作上。总的来说，在业务驱动上，通过自动执行任务，把人在工作中的行为线上化，从而降低刚性成本，提高招聘的效率。

如果一家企业想要开启数字化招聘之旅，不妨从这两方面入手。在这两个驱动当中，数据驱动是整个人力资源数字化的基础。在业务驱动中，以招聘工作为例，将数据和业务结合，从而共同为数字化助力。

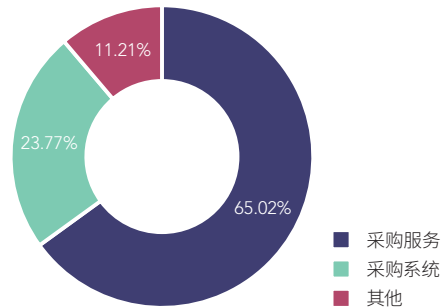


标杆数据

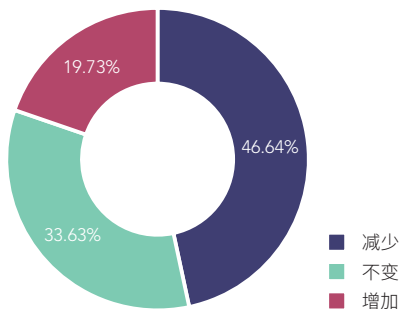
图表 20 在疫情常态下，您企业今年的招聘 Headcount 的变化趋势是：N=223



图表 22 在疫情常态下，您企业人力资源采购预算的分配重心为：N=223



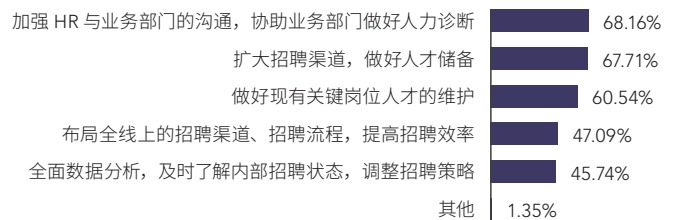
图表 21 在疫情常态下，您企业的人力资源预算变化趋势是：N=223



图表 23 疫情之下，您企业对各种招聘渠道的配置符合以下哪种情况：N=223

题目 \ 选项	比例有所上升	比例有所下降	基本保持不变
内部推荐	54.26%	9.42%	36.32%
校园招聘 (指 2020 年春季以及秋季)	19.28%	38.57%	42.15%
猎头招聘	17.49%	38.57%	43.95%
社会招聘	33.63%	26.91%	39.46%

图表 24 为了应对招聘难题，您企业的方法策略有哪些？ N=223



图表 25 疫情期间导致员工无法如期或者正常报到入职，对此您企业采取的措施是：N=223



图表 26 对于以下 AI 招聘的应用场景，您企业的态度为：N=186

题目 \ 选项	疫情之前已经实现	疫情期间有了解，仍在观望中尚未使用	疫情期间深入了解并开始使用	近 1-2 年均一直在关注，未来打算运用
结构化 JD/ 人才画像	15.05%	38.71%	6.99%	39.25%
人才搜寻	16.13%	37.63%	12.37%	33.87%
招聘客服 (如 Chatbot)	11.29%	40.32%	9.14%	39.25%
简历解析 (识别各种图片、文字、文件格式)	13.45%	29.60%	10.76%	29.60%
简历筛选	19.35%	34.41%	13.98%	32.26%
人岗匹配	16.67%	37.63%	10.75%	34.95%
AI 电话聊天机器人	6.45%	37.10%	9.14%	47.31%
AI 视频面试 (理解自然语言的语义、辨识表情等)	6.99%	37.63%	9.68%	45.70%
线上化入职管理	15.05%	40.86%	11.29%	32.80%
线上入职培训功能	13.98%	41.94%	11.29%	32.80%
人才盘点功能	10.75%	38.71%	8.60%	41.94%
人才库激活功能	10.75%	37.10%	12.37%	39.78%
流程协同及数据管理功能	12.37%	37.10%	11.29%	39.25%



企业案例

□ D 企业：疫情下招聘实践分享

疫情发生后，公司的招聘工作受到了一些影响和变化。一段时间内业务受到冲击，招聘工作整体暂缓。待疫情逐渐平息和明朗后，再重新恢复招聘作业。招聘的进程变化不大，但是在形式上贴合时下的招聘趋势，在人才筛选的环节引入线上面试或线上测评等形式以此来保证招聘工作的顺利推进。

■ 招聘环节的线上化

▲ 全面应用线上面试

D 企业其实早在之前已经引入视频面试，但在面试中的应用比例较小，约为 10%-20%。随着疫情的爆发，线下面对面交流受到阻碍，因此视频面试的使用率被提升至 100%。疫情逐渐缓解后，则会根据实际情况恢复部分线下面试。在招聘流程中，线上面试的习惯被培养，接受度变高。因此疫情后，在招聘中线上线下结合的方式成为主流。

疫情后，线上面试的应用使得可选择性增加。异地候选人可通过线上的形式完成前期沟通，最后一轮到场面试，不仅可以节省候选人时间，带来便捷与高效，并且线上线下结合的方式依然满足面试官或者业务领导希望与候选人有真实接触的需求。

预约面试过程中比较重要的一个问题是，协调好双方的时间。在体验提升的过程中，D 企业在以后的线上面试过程中希望由面试官和候选人直接对接预约时间，招聘人员更多的是充当第三方的辅助，将双方从协调时间中解放出来。未来 D 企业开发的工具中，会先让候选人挑选未来一周方便面试的时间，再推荐 3-5 个方便的时间给到业务面试官，双方可以互相确认面试时间，并会发送资讯进行面试提醒，到了约定的时间双方可以直接进行线上视频。

▲ 秉承人性化原则，结合实际情况调整招聘步调

疫情发生得较为突然，在这样的过程中，公司在与候选人的沟通中秉承人性化原则，整体采用宽松的方式。针对已经发放 offer 的候选人，会与候选人重新商定一个报到的时间。有部分特定地区的候选人需要提供核酸检测，公司对因疫情偶发情况导致不能很快入职持理解态度，同时认为，在招聘过程中严格防控也是对公司全体同仁的保护。不同城市偶尔出现病例时，公司会及时响应，尽量放缓当地的招

聘步调，如正在约面或者准备 offer 则会调整节奏，如推迟 2 周等，等逐渐平复，再恢复当地的正常招聘。

▲ 线上入职

D 企业自主开发了线上入职系统，在疫情前就已经上线使用一年左右。从候选人入职体验出发，线上进行相关资料和文件的填写和提交，入职后签署劳动合同即可。我们也注意到，此次疫情催生了电子签约的发展与流行。但考虑到现在国内各省市对于电子签约的劳动合同等文件认可度仍有所差异，所以公司目前对于引入电子签仍持保留态度。

■ 疫情后的思考

经过疫情期间的冲击，招聘流程的线上化似乎已经成为不可阻挡的趋势，这可以帮助面试官和候选人双方节省面试成本，提升效率和体验度。疫情带给我们伤害的同时，也带来了一些正面思考。线上化的全面应用极大地加速了线上化作业的进程。而这对于招聘人员而言，也是一个提高效率、增强协同的过程。

▲ 关注线上测评内容的标准化

各个职能的测评内容如何标准化进而让整个线上流程更加顺利是 D 企业接下来仍需要进一步关注的。如针对研发人员的应用能力测评因本身不具有标准答案所以较难统一化。公司已经将硬件原理的考察移至线上，但针对软件层面的算法和编程等测评尚未在线上进行，同时还将会评估和把握好专业知识测评在线下转移到线上进行时的深浅程度，这是之后 D 企业想要发展的方向。

▲ 提升职能匹配精准度，盘活人才库

较早之前，D 企业已经开始部署大数据与智能匹配在招聘上的应用。人力资源部门正在运营通过关键词大数据的算法机制对合适的候选人进行匹配，分析不同候选人可能适合的岗位，同时内部的简历系统通过抓取这些数据来判断简历是否合适。目前 D 企业的内部智能匹配系统，能够匹配的程准确率约在 60% 左右。正是因为有了智能匹配，人才库能够被进一步盘活，同时公司会定期针对模型进行调整和修正。通过这样的人才库盘活项目，让人才更精准流动起来。

□ 芬欧汇川 UPM : 疫情下招聘实践分享



周莹 中国和亚太区人力资源服务中心招聘负责人 芬欧汇川(中国)有限公司

■ 公司背景

芬欧汇川 UPM 致力于可再生和负责任的解决方案，以创新驱动打造超越化石能源的未来。我们的业务遍布六大领域：UPM 生物精炼、UPM 能源、芬欧蓝泰标签、UPM 特种纸纸业、UPM 传媒用纸纸业以及 UPM 胶合板。作为负责任的行业领导者，我们致力于实现联合国针对商业的 1.5° C 温控目标，并努力实现基于科学基础的减缓气候变化目标。集团在全球拥有 18,700 名员工，年销售额约为 102 亿欧元。集团股票于纳斯达克 - 赫尔辛基证券交易所上市。UPM Biofore - Beyond Fossils 森领未来，创想无限。www.cn.upm.com

■ 疫情之下的招聘线上化

在新冠疫情发生之前，一些企业就开始尝试在校园招聘中开展线上宣讲会，包括使用一些直播平台进行视频宣传。年初，突如其来的疫情，阻断了企业方在现场与学生直面沟通的机会，线上宣传的必要性进一步凸显出来。

疫情爆发初期，UPM 及时对招聘面试形式做出调整，使用 Teams 在线沟通工具与候选人完成在线视频面试，确保招聘工作正常开展。

之后，随着国内各地通行管制、疫情管控措施逐步升级，线下面对面招聘尤为困难，UPM 招聘团队随即又做出一些新的尝试和改变。

▲ 以视频宣传和交互的形式增加曝光

在内部策略上，公司更多地以视频交互的形式增加 UPM 曝光机会。将 UPM 生产、办公环境以及员工福利相关情况的宣传视频投放在 UPM 微信公众号，以及本地的招聘平台上；录制招聘推广视频，由公司人力资源同事对一线员工进行采访，了解员工的工作感受和体会，并附上当前正在热招的岗位信息。让应聘者即使在无法亲临现场的情况下，也能更直观地了解 UPM，提升体验感。

紧接着公司的下一步计划是上线微信招聘平台，让候选人可在微信端完成简历投递等操作，简化应聘流程。

▲ 尝试新兴线上直播形式

目前，UPM 人力资源团队即将开展招聘直播新尝试，这是数字化时代，交互性强、不受地域限制、见效快的一种新型推广形式。在 UPM 暑期实习生校招中采用直播宣传的形式，将进一步提升公司品牌在学生群体中的知名度和认可度。

▲ 线上面试

考虑到线上面试候选人和面试官的实际接触减少，UPM 针对不同类型的岗位在整个面试过程中采取以下措施进行辅助：

- ◇ 应用第三方平台 RecRight，UPM 招聘人员会针对该岗位最关键的要素和能力提出几个关键问题，录制成视频形式发送给候选人。候选人同样以录制视频的形式对这几个问题予以回答，将自己的理解和看法回传。招聘人员基于候选人的反馈视频可以加深对候选人的了解，在不见面的情况下对其进行更好地评估。使用下来，双方的反馈都比较积极。
- ◇ 针对岗位具有共通性的暑期实习生招聘，采取线上群体面试。由于部分学生群体可能在一开始并没有明确应聘的目标岗位，但整体背景较为类似，部门的需求也会有共通点，公司将相关部门组织起来，以线上群面形式开展面试筛选。在此过程中融入互动展示环节，比如让学生针对某个实际工作场景相关的命题提出方案，得到的反馈也很不错。

▲ 线上入职

UPM 采用 Workday 人力资源系统，候选人可以在线上完成预入职流程，这在疫情之前就已经实施。入职之前，员工进行线上注册后可以提交部分关键个人信息。

今年公司进一步优化了入职流程，简化了系统中部门经理和人力资源的操作步骤。在确定员工入职后，人力资源团队还会给部门经理发送员工入职提醒，为新员工发送欢迎卡片，帮助部门经理更好地完成入职准备并欢迎员工。当新员工登陆 Workday 系统后，可以在个人页面看到 UPM 总裁兼首席执行官和人力资源执行副总裁的寄语，部门经理提前设置的同事信息，常用联系人，以及需要完成的一系列

入职任务等，有助于员工更快融入公司。

此外，疫情也催生了电子签约的应用，电子签的上线也正在被纳入集团的计划之中。

■ 疫情后的留存与未来计划

- ▲ 线上面试在前期筛选中将继续应用：随着国内疫情得到控制，现在的终面会回归到线下，但线上面试还是会作为可选项，包括通过 RecRight 平台录制视频的形式仍会沿用。
- ▲ 微信招聘平台的上线和不断完善：疫情的发生、发展促进并加快了这样的进程。未来借助微信招聘平台和短视频平台进行联动，以增加雇主品牌的宣传。
- ▲ 催生敏捷新需求：当下，每个人都要进一步思考如何适应快速变化的时代，如何以更加开放的态度拥抱新兴变化，学习新技能来顺应这样的变化。



专家洞察

倍罗 来自倍罗的市场观点



李松毅 创始人兼 CEO 深圳呗佬智能有限公司

疫情加速人力资源数字化发酵速度

有一个好的现象是：疫情加快了人力资源数字化发酵的速度，催促着它走向成熟。受疫情影响，经济萧条，在寒冬背景下，各公司纷纷将焦点转向降本增效，尝试自我取暖。他们希望能寻求到一种手段或方法，来实现降本增效的目标，而提升企业人效正是核心所在。所以，之前断断续续被讨论的数字化转型，此时被提上了紧急日程。根据调研显示，全球 500 强企业中已经有三分之二将数字化转型作为企业的核心转型战略。

企业确定了数字化战略之后，内部各个部门的数字化进程则要随之跟上。如销售、财务、人力资源等。对于人力资源数字化而言，招聘最易于被量化。选、用、育、留，“选”是处于最前端的工作。因而成为数字化的首要入口和路径。所以其实市场的需求是非常准确的，人力资源数字化是绝对趋势。

▲ 线上化和数字化的区别

企业从纸质化工作中解放出来进入线上化，整个 workflow 被搬到线上之后，会产生一些完整的数据行为与转换节点。当积累到一定量的数据之后，进而产生数据智能——机器能够拥有完整的数据收集、筛选和分析逻辑。它能指导 HR 们的工作决策——知道从哪里招什么人，什么样的人合适等，会和传统的工作体验产生巨大差别。

数字化其实是一个很宽泛的概念，对应到人力资源当中，普遍认为比较准确的理解是：当线上的数据积淀到一定程度之后，数据的完整性、丰富性以及数据密度能够为实际决策带来价值，则叫做数字化。

数据跟着人走，每个员工都能形成一个独立的数据画像，可以精准地对人进行评价，并产生对应的解决方案。

实施人力资源数字化的第一步，就是要对内部数据进行治理。人作为企业战略的关键节点，所有与人相关的信息——履历、培训、绩效、工作表现，都是可以量化的。对于招聘环节而言，则需要进行简历解析：机器能够像人一样去解读简历内容，将各种格式的简历文件进行结构化处理——按照候选人基本信息、工作经历、项目经历等内容进行分类，更进一步地，还能分析提取出候选人的教育、公司、能力等标签，生成人才画像。如此一来，这个候选人专属的数据账户就形成了，我们可以对此作出更合理的决策、更精准地把控投入产出。

▲ 2 种驱动方式，迈出数字化征程第一步

疫情的发生，使得很多企业关注到效率提升的招聘工具，提倡从以下两种方式入手，帮助企业迈出关键的一步，分别是数据驱动和业务驱动。

- ◇ **数据驱动**：即对企业内部大量的数据进行数据治理，来推动数字化转型。每家公司都会有大量与人有关的数据，企业的规模越大，数据就会越庞杂。这里的数据不是单纯意义上的数字，是与人相关的一切信息，如简历信息、面试评价、薪酬绩效、培训结果，等等。但往往这些数据只能靠人工手动录入在各个文件里，有的甚至没有记录。不论是记录，还是整理，都耗费了大量的人力。企业这时就需要通过“治理”数据将数据结构化。以招聘为例，收到的简历格式有图片、PDF、Word，等等格式，有的还有水印。要想对大量的简历进行文本解析，将数据结构化，这时会需要借

助有数据治理能力的 AI 解析器。

很多时候，文本表达的并不是它的字面意思，需要结合上下文语境才能准确理解。而真正具有人工智能的解析器，可以借助 NLP（自然语言处理）技术理解文本中的真正语义，而不再是简单的关键词识别。

解析器可以识别多种文件格式中的文本信息，通过自然语言处理技术，模拟人类对简历进行阅读理解，然后将简历解析为几部分，如教育背景、工作经历、项目经验、个人特点等，从而形成一份份结构化的简历数据。更进一步，还会生成人才画像——根据个人经历及背景抽象总结出一些鲜明的标签。因为有了清晰的数据和人才画像，所以可以更好地辅助招聘决策。而当简历、面试评价等，这些主观的内容也可以被量化后，人力资源数据的一条龙就会打通，效果将变得非常惊人。

数据驱动是数字化的基石。数据驱动带来的“人数合一”意味着，我们对人的评价、考核、评估越来越精准，进而我们对人的激励或者各种资源的分配越来越精确。这种精准和精确显然似乎非常符合我们企业效率的要求，符合经济学更好的投入产出，以及对人力资本评级的要求。

今天，我们人力资源领域用的词是人才盘点，实际上，当数据精度、效度越来越高的时候，它就变成了人力资本价值的评级系统，哪些是我的核心人力股票？哪些是我的蓝筹股？哪些是效能状态不那么高的人力资产等等。这些数据将来的积累会越来越高、越来越精准，我们对人的评估和激励也会越来越精准。

◇ **业务驱动**：人力资源无论有多少业务流程，招聘永远是第一步。除了数据层面的简历解析外，还可以从业务层面入手，将招聘行为线上化。

传统的招聘流程包含大量重复繁琐的、低价值的步骤，人工处理的效率低下。比如岗位需求的反复沟通与撰写、多个招聘渠道逐个发布、人工筛选海量无效简历、电话沟通接通率低等，这些均需要花费大量的时间和精力。而将这部分工作全部交给 AI 完成，那么 HR 就可以将精力和时间专注于那些需要依赖人的主观判断的工作——与候选人的面试、沟通、说服。

HR 甚至不需要写岗位 JD，只需要输入岗位名称，AI 就会自动生成 JD。因为数字化的招聘工具因为已经学习过大量的人才画像，会根据企业的需求生成岗位的画像，并抽象出相应的标签。HR 也不必再逐个网站上传 JD，可以将招聘信息一键发布到各大招聘网站。后续投递到邮箱的简历会自动解析入库，并像 HR 一样去阅读筛选简历，自动进行匹配，为你推荐最适合人选。同时还支持自动化的人才搜寻，通过聚合搜索各大平台帮助企业找到更多的人才。在这个过程中，因为机器具有自然语言处理的能力，可以智能分析出是否为重复简历，是否已在人才库中，给 HR 省下一笔购买下载重复简历的费用。

针对邮箱回收的简历，以及聚合搜索的简历，机器在解读和匹配后会推荐 Top 50 最合适的候选人。不仅如此，通过 AI 外呼，机器

还会筛掉那些没有意向的、电话打不通的候选人，最后只留下 Top 20 候选人供 HR 挑选和面试。

整个过程中，AI 机器的智能化和线上化，几乎替代了 HR 在招聘搜索环节的全部事务性、重复性劳动，从而能让 HR 将精力时间节省出来，专注在更有价值的、更依赖 HR 主观能动性工作上。总的来说，在业务驱动上，通过自动执行任务，把人在工作中的行为线上化，从而降低刚性成本，提高招聘的效率。

综上所述，数字化招聘有 2 大切入方向，一个是数据驱动，一个是业务驱动。如果一家企业想要开启数字化招聘之旅，不妨从这两方面入手。在这两个驱动当中，数据驱动是整个人力资源数字化的基础。在业务驱动中，以招聘工作为例，将数据和业务结合，从而共同为数字化助力。

▲ 数字化招聘和 AI 招聘的概念和区别

数字化招聘和 AI 招聘内涵的发源点，即出发点可能是一样的，但是角度会有所不同。数字化更多的是企业人力资源系统的一个比较先进的状态，而 AI 是帮助完成数字化过程的一种能力或者说一种工具。AI 其实是一种手段，数字化是一种状态或结果。

有时候也会出现企业的数字化失败的案例。很多企业都在尝试做数字化，投入很大，但是效果都不及预期，其中的原因涉及方方面面。可能是缺乏 AI 技术，可能是缺乏数据治理，可能是管理变更或者相关人才不到位。或者是过于关注 AI 和技术，而忽视了技术所要达到的目标。所以 AI 是数字化当中非常重要的一部分，但是数字化的完成和落地不仅仅要依靠 AI。

■ 疫情背景下的招聘变化

▲ 人才吸引和雇主品牌宣传

人才吸引和雇主品牌现在成为招聘工作者非常关注的一块。但现阶段技术能帮上的忙并不多，因为品牌是一个偏概念的东西。从线下的宣讲会变为线上的直播，这仅仅是形式的变化。同时，这种从线下到线上的转变也是一种必然，是雇主品牌和人才吸引伴随着时代的媒体趋势自然而然发生的。

首先，疫情期间，无法线下开展宣讲会和招聘会是客观限制，但为了确保招聘顺利完成，大家纷纷转移到线上；其次，从内容角度而言，当前的视频平台、直播平台发展得如火如荼，为线上招聘提供了成熟的渠道和充足的流量。这两块趋势结合在一起，自然催生了疫情后在人才吸引和雇主品牌宣传线上化的爆发。

以当前发展的势头而言，企业如果想要打造自己的雇主品牌，首先，要设立正确的衡量机制。因为“不可衡量就无法管理”，所以雇主品牌也要有自己的 KPI，它可以是招聘相关的指标（如回收简历数量、简历质量、到岗率等等），可以是内部员工的满意度和敬业度，也可

以是雇主品牌的吸引力与辐射力。其次，需要树立自己的品牌调性，并确保一致性。企业品牌分为商业品牌（针对消费者）和雇主品牌（针对现有雇员和潜在雇员），在底层逻辑上二者是一致的，它代表这家公司的愿景、企业文化，代表了这家公司正在做的事，以及做这件事的意义，就会吸引到对应的想做这件事的人。同时也要加强人力资源部门与市场营销部门的协作，二者共同发力，强强结合，才能将雇主品牌迅速做大。

▲ 人才库和人才搜寻

首先需要人才库有一个统一的认知和了解，人才库不仅仅包括企业已有的员工，还包括投递过来简历、来面试过的候选人，甚至是看到过的简历的集合。

人才库是人才搜寻的一个重要渠道，而且人才库中的简历往往已经经过了筛选，其实是比招聘渠道上的简历更精准的。同时，经过数据治理，可以对库里的每个人打上标签。定期更新盘活人才库，并对人才库进行运营可以帮助企业更便捷地搜寻到人才，更好更快地完成招聘工作。

▲ 线上面试的使用和留存

疫情带火了线上面试，讨论度极高。随着疫情的逐渐好转，部分重要的面试环节又重新回归到线下。面试本身就追求一种面对面的效果，依赖于人的真实感知。线下面试的交流和真实接触是线上不能比拟的，包括面试时的雇主品牌的建设、候选人的面试体验等。所以视频面试相当于只新增了一个流程，在特殊时期，这个流程让 HR 的工作得以正常推进，带来便利。

整体来看，面试作为招聘中一个非常重要的环节，线下面试是很难被取代的。但是线上面试的优点在于，在疫情肆虐的特殊时期确实便捷，视频面试可以确保招聘工作的顺利进行。未来视频面试可能会成为某种流程简化或者效率提升的方式。有时在面试环节中加入一轮视频面试可以更好地起到辅助判断和决策的作用，即视频面试之后也会被保留和沿用。

再加上如今经济增长乏力，各企业在人才招聘时会更加谨慎，所以不得不通过别的辅助方式，来增强线上面试的信效度。很多大公司通过增加面试流程和招聘团队的精英化来提升在线上面试的精确度。比如候选人需要先经过 2 轮初筛，然后有多人面试，且至少有两位是跨部门的领导，每个人独立面试，之后再评价。面试结束后，面试官会聚在一起讨论，并进行投票，对是否录用该候选人进行决策。还可以在面试前通过测评环节，提前了解到该候选人的硬性技能。如果想要提升面试准确率，其中的流程设置一定要科学。

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

截止至 2020 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布 20 个行业门类和超过 60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60%，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 24.1%，人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 200 场会员专享活动，包括：近 40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过 100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》杂志，读者人数超 3 万名
- 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 24 份研究报告
- 人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过 200 个企业实践案例
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下“供应商采购指南 (The Purchasing Guide)”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



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



Bello (倍罗) 是一家提供寻才自动化方案的领先科技公司,在文本解析、画像系统和人岗匹配领域帮助了包括腾讯、平安、顺丰、京东、字节跳动等在内的头部企业进行内部 EHR 系统智能化升级,并辅助人力资源行业全面提升人效,降低招聘成本。

Bello (倍罗) 创立于 2016 年,专注研发最底层的人工智能技术,在文字处理和理解领域卓有成效。领先的职场知识图谱和深度自然语言理解等技术,服务了国内外各行业世界级的企业与品牌,为它们提供专业的智能化招聘方案。产品获数十家行业头部企业认可,客户 100% 复购,平均 1.7 次增购。

Bello (倍罗) 于 2017 年入选腾讯 AI 加速器和百度 AI 加速器,2019 年入选微软(中国)加速器,并被评为国家高新科技企业。迄今为止,已由高瓴资本、线性资本等知名一线美元基金完成了 5 轮融资。

Bello 创始人兼 CEO 李松毅,山地极限运动 Bohdi Adventures 联合创始人,Michael Page 中国首位管培生,原伦敦上市集团 Robert Walters 副董事。创始团队由 HR 行业专家、AI 海归科学家、国家青年千人计划专家及 MSRA、百度、IBM 等顶级科技公司技术骨干组成。

Address :广东省 深圳市 南山区 中国华润大厦(春笋) L201

Website :www.belloai.com

Phone :(0755) 8657 6905

Email : bello@belloai.com

疫情后人力资源新常态——招聘领域的实践与应用

The New Normal In HR After COVID-19: The Practice of Recruitment