

Enterprise Talent Attraction  
and Acquisition Research Report

# 企业人才吸引 & 获取研究报告

新媒体招聘：触达关键人才

& 人才库运营：变现“人才流量”

调研主办方



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

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

## 顾问团 · ADVISOR GROUP

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）



**曾赞昀**

**博世中国**

雇主品牌和人才招聘总监  
高管人力总监



**凌妮**

**丹纳赫**

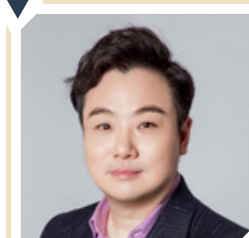
人才招聘运营  
雇主品牌建设以及  
校园关系高级经理



**李琪**

**费森尤斯医疗**

中国区人才招聘负责人



**邹羽**

**开利集团**

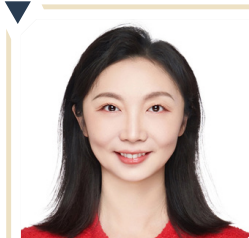
亚太区人才吸引与招聘总监



**方颖**

**玛氏**

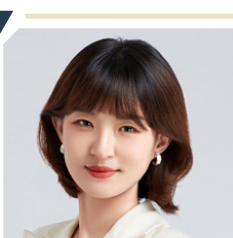
MGS P&O Lead  
Talent Acquisition Director  
China & ANZ



**方芳**

**北京沃利工程技术有限公司**

人力资源副总裁



**韩瑞可**

**海尔集团**

招聘数字化运营负责人



**仲小玲**

**亚信科技控股有限公司**

人力资源中心招聘部总监

## 作者 · Author



**沈佳妮** jenny.shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会(HREC)高级调研顾问一职,拥有5年人力资源管理和市场研究经验,所负责的项目涵盖人力资源各个模块,并对其中的管理实践与新兴趋势进行了深入研究与分析。

在《企业人才吸引与获取研究报告——新媒体招聘:触达关键人才 & 人才库运营:变现“人才流量”》项目中负责数据分析、报告撰写等工作。

# 目录 Contents

前言	5
研究框架	6
主要发现与数据精粹	7
Part 1 业务与招聘团队现状	9
● 业务变革与招聘团队重塑	9
▶ 市场现状：积极寻求新的业务增长点已经成为企业发展的主流趋势，业务创新带来的新人才需求是推动招聘团队架构调整的重要因素	9
▶ 实践思考：招聘团队架构如何变才是“最优解”	10
● 招聘趋势变化	15
▶ 需求量洞察：企业招聘需求降与增并存，企业整体对目标人才的招聘门槛相较于过往均显著提升	15
▶ 痛点发现：传统的招聘方式显露出局限性，如何精准触达并影响目标人才成为企业人才争夺战的关键	16
● 招聘团队的职责定位梳理	17
▶ 向前看：企业对用人需求的前端把控更加审慎，招聘团队深入到需求把控和内部盘点中	17
▶ 向后看：招聘团队职责向促进内部人才流动、深度参与员工培养及助力构建人才生态等多维度扩展	18
● 公司对招聘团队转型的支持赋能	22
▶ 企业对招聘团队转型的支持需从公司层面向个人关键发展维度深化优化	22
● 解决方案建议	24
Part 2 人才吸引：新媒体招聘的突破路径	26
● 新媒体招聘市场现状	26
▶ 新媒体招聘已成为一半企业的主流招聘方式，但仍有近一半的企业尚未充分挖掘新媒体在招聘领域的潜力	26
▶ 新媒体招聘的分工中将招聘团队置于核心决策地位	27
● 主要挑战及难点	28
▶ 企业在人才吸引方面于公司支持、策略制定以及执行方法论上均暴露出不足。鉴于公司支持层面的改进需长期积累，企业当前更聚焦于策略与执行层面的优化	28



# 目录 Contents

● 落地层面及难点解决：如何选取平台，并制定矩阵策略	30
▶ 新媒体平台选择：微信通用性较强，脉脉在社会招聘尤其是关键人才 / 稀缺人才招募场景中展现出独特价值	30
▶ 跨平台引流：内容互补、活动联动、定向引流是常用的方式	33
● 落地层面及难点解决：如何精准触达目标候选人	35
▶ 社媒精准触达功能在企业中的实际应用情况还在探索阶段	35
● 落地层面及难点解决：如何引导用户促成转化	36
▶ 理想的转化指标体现在粉丝量、转发量以及简历投递量上	36
▶ 大部分企业按照关键活动节点来评估转化的效果	39
● 解决方案建议	40
Part3 人才激活：企业人才库的搭建与管理	42
● 人才库搭建与运营现状	42
▶ 人才库的构建不仅需要解决当前的用人问题，还需要为未来进行人才储备。实现这一目标，离不开先进的系统软件和充足的人力支持	42
● 简历分类与入库	45
▶ 标签管理：企业正借助 AI 技术手段建立以岗位适配性为核心的标签体系	45
▶ 小库管理：为满足未来的人才需求，企业需要根据标签，进一步将统一库拆成小库，以便实现重点人群管理	49
● 人才匹配与盘活	52
▶ 人才盘活模式：集中资源，聚焦重点人才进行盘活	52
▶ 人岗匹配与候选人激活：企业通过 AI 简历解析工具，快速实现人岗匹配，并采用线上线下多渠道触达策略激活潜在候选人	53
● 解决方案建议	60
结语与建议	62
参调数据	64
企业案例	65

# 前言 PREFACE

在全球化竞争加剧、技术革新日新月异的今天，企业之间的较量已从单纯的市场份额争夺，演变为对核心人才的全方位竞逐。如何在海量信息中精准触达目标人才，如何将人才潜力转化为组织动能，已成为企业构建核心竞争力的关键命题。

为了实现在降本增效大背景下的精准关键人才触达，招聘团队自身则需要率先开始重塑与转型。不同于招聘需求的承接者、招聘计划的执行者，招聘团队需要更早期地介入，对于业务端提出的招聘需求进行把控与校正，对于已经确定的招聘需求审视内外部资源，确定更合适的招聘方案。

而通过内部人才流动这一途径自然不能完全满足企业的人才需要，无论是二次曲线的探索或原有业务模式的新尝试，企业都需要持续引入外部有生力量。而与此同时，通过传统招聘途径无法有效触达目标候选人，企业缺乏获取关键人才有效渠道的这一问题的越发凸显。企业需要更多样化的招聘渠道以突破这一困境。

在此过程中，新媒体招聘模式越发获得企业的认可，其独有优势也越发凸显，如突破地域的限制；以多种信息展示模式全方面展现企业优势和企业文化。此外由于新媒体平台自带的平台属性以及算法的改进，画像匹配、精准人才定位、招聘信息定向投放得以实现。

而在传统招聘和新媒体招聘的组合攻势下，潜在候选人池得以拓宽，企业也需要更系统化、数字化的管理模式。企业人才库在这一过程中则扮演着至关重要的角色。人才库承担了人才资源整合、管理与优化利用的职责。企业通过管理和运营，可以针对性地激活与岗位需求相对应的人才数据。而与此同时，由于AI技术的发展和革新更快速的简历检索以及更为精准的人岗匹配成为了可能。

基于上述背景，智享会开启了《企业人才吸引与获取研究报告——新媒体招聘：触达关键人才 & 人才库运营：变现“人才流量”》，旨在通过数据洞察与案例剖析，为企业提供人才战略的决策依据。

本次调研主要围绕三大板块展开：

## 业务与招聘团队重塑

- 了解招聘团队架构如何重塑？业务变化对其产生的影响。
- 企业当前的人才招聘趋势与需求变化
- 在招聘需求的变化之下，企业招聘模式遭遇了何种挑战？而为了解决这些挑战，招聘团队应该如何重新审视、改变自身工作职责与定位。
- 为了支持定位和职责的落地，企业应该如何赋能支持？

## 人才吸引：新媒体招聘的突破路径

- 新媒体招聘市场现状
- 企业在落实新媒体招聘策略的过程中的主要挑战和难点
- 如何选取合适的新媒体平台，并制定新媒体矩阵招聘策略
- 如何衡量用户转化的有效性

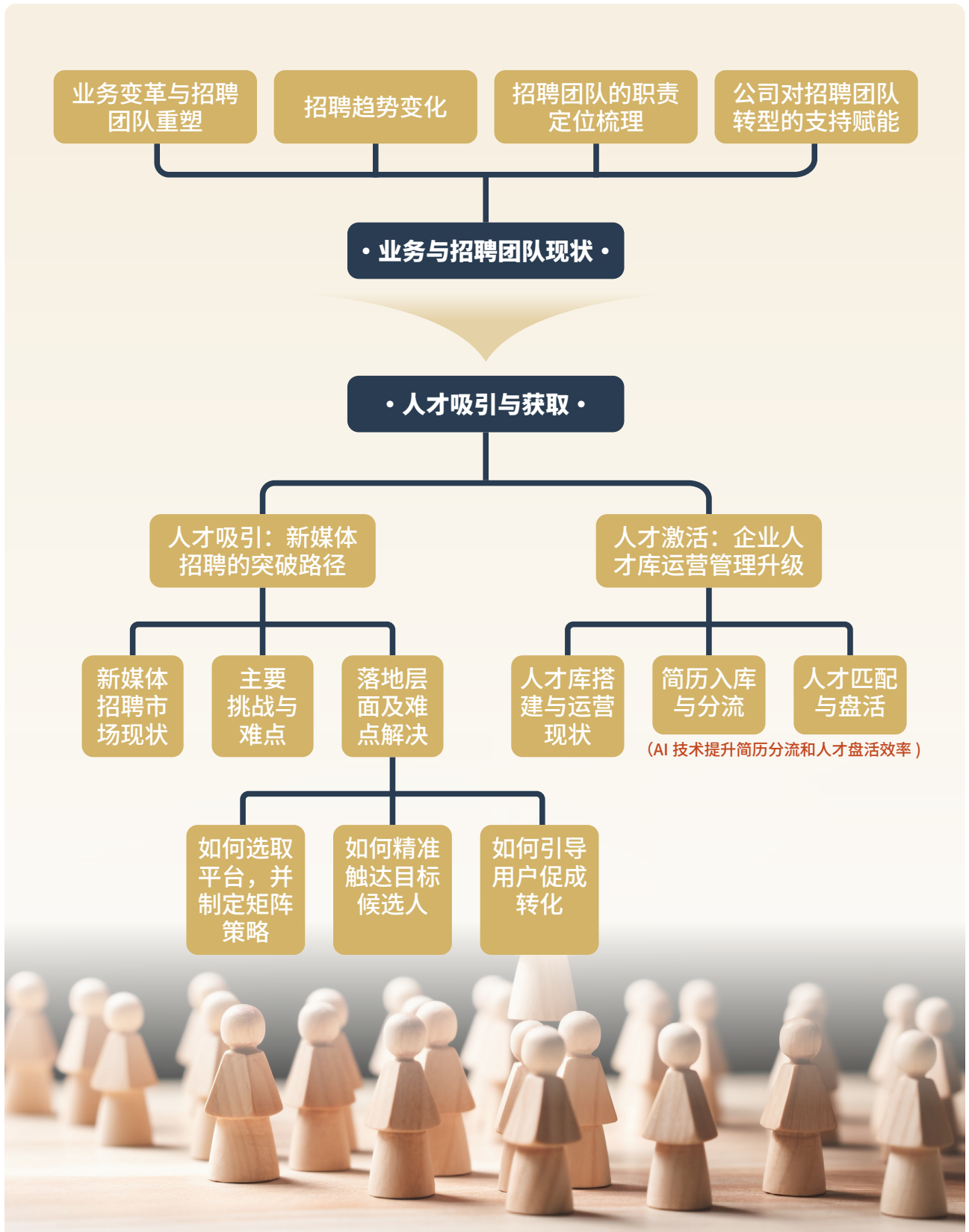
## 人才激活：企业人才库运营管理升级

- 人才库搭建与运营现状
- 简历分类与入库如何实现？标签体系如何建立？为何需要进行小库管理？AI技术如何助力打标签？
- 人才匹配与盘活模式是？如何实现人岗快速匹配？企业又如何激活候选人。

通过这份报告，我们希望为中国企业当前关键人才的招聘管理提出建议。您可以收获如下内容：

- 招聘趋势变化
- 招聘团队架构和职责定位变化
- 组织如何支持招聘团队转型
- 企业当前应该如何获取关键人才
- 新媒体招聘当前市场现状与落地指南
- 人才库的搭建与运营现状
- 简历分类入库、人才匹配与盘活环节当下如何开展？变化如何？AI技术又将如何助力

# 研究框架



## 主要发现与数据精粹

### 业务现状与招聘团队现状

积极寻求新的业务增长点已经成为企业发展的主流趋势，业务创新带来的新人才需求是推动招聘团队架构调整的重要因素。

- 72.53% 的企业在积极寻求新的业务增长点。
- 56.05% 的企业在过去一年中对招聘团队有实质的架构变革或存在变革需求。虽然招聘团队架构调整并非普遍现象（有实质架构变化的企业 21.98%），但变革呼声较高。
- 业务创新带来的新人才需求是推动招聘团队架构调整的重要因素。

近两年的架构变化以集中管理和业务导向为主。

- 调整中占比最高的组织架构变化模式分别是：由按业务划分转为按职能划分（40%）、由按职能划分转为按业务划分（40%）、将招聘团队与 HRBP 合并（40%）。

招聘趋势变化：近五成企业的招聘需求减少或暂无招聘需求，企业整体对目标人才的招聘门槛相较于过往均显著提升。

- 47.25% 的企业的招聘需求减少或暂无招聘需求。
- 另外 52.75% 企业招聘量稳中向好，但这些企业对目标候选人的招聘门槛相较于过往也均显著提升。

当前人才招聘痛点问题：传统的招聘方式显露出局限性，如何精准触达并影响目标人才成为企业人才争夺战的关键。

- 64.84% 的企业表示，传统的招聘途径无法有效触达目标候选人，企业缺乏获取关键人才的有效渠道。
- 业务部门对于人才市场存在信息差（43.96% 的企业表示业务部门需求与人才市场不匹配），导致难以找到“理想候选人”。
- 目标候选人倾向于稳定现状（42.86%），从而对新机会持保守态度。

企业对用人需求的前端把控更加审慎，招聘团队深入到需求把控和内部盘点中。

- 79.12% 的企业让招聘团队主动参与到业务需求合理性的把控环节中。
- 69.23% 企业的招聘团队与人才发展团队协作，主动参与内部人才盘点的过程中。

招聘团队职责向促进内部人才流动、深度参与员工培养及助力构建人才生态等多维度扩展。

- 56.04% 企业中的招聘人员承担起内部员工流动与培养的职责。

公司对招聘团队转型的支持赋能：在招聘人员职业成长、工作积极性调动以及数据资源共享等关键方面亟待加强。

- 为了支持招聘团队的角色转型，目前最主要的三大支持措施是定期进行沟通反馈（51.65%）、流程重塑与剥离事务性工作（39.56%）、提供新技能培训（32.97%）。
- 而企业在招聘人员职业成长、工作积极性调动以及数据资源共享等关键方面亟待加强。具体体现为，企业已实现的赋能和期望实现的赋能之间差异较大的前四项为：个人发展计划（-23.07%）、及时的激励措施（-10.99%）、开放部分业务数据的权限（-4.39%）。

新媒体招聘已成为一半企业的主流招聘方式，但仍有近一半的企业尚未充分挖掘新媒体在招聘领域的潜力。

- 50.55% 企业已经开始使用新媒体招聘模式来吸引目标候选人。
- 微信 (86.96%) 是企业人才吸引的主要平台。
- 65.22% 的企业已开展多社媒平台运营，但形成多平台矩阵的企业不足半数。
- 招聘团队在新媒体招聘中位于核心决策层面 (67.39%)，其次为 PR 或内部交流团队。

企业在人才吸引方面于公司支持、策略制定以及执行方法论上均暴露出不足。鉴于公司支持层面的改进需长期积累，企业当前更聚焦于策略与执行层面的优化。

- 公司层面的支持由于受到多方面限制 (如：管理层认知、资源分配体系)，在短期内进行改革较为挑战。
- 策略与执行层面的优化可从如下三个方面开展：1) 选择合适的平台并制定矩阵策略；2) 精准触达目标候选人；3) 促成转化，将流量转为简历。
- 然而，落地上述优化需招聘团队对各社媒平台的属性及用户画像有深入理解，目前这一能力仍处于探索阶段。

企业人才库的发展方向：为未来进行人才储备。为实现这一目标，离不开先进的系统软件和充足的人力支持。

- 58.24% 的企业希望人才库可以满足企业未来的发展需求，并提前进行人才储备。
- 61.54% 的企业已实现通过数字化系统上进行人才管理与储备，其中以第三方供应商提供的人才库系统为主要落地方式 (55.35%)。
- 该定位的实践情况较过往也呈现了一定比例的上升 (9.91%)。而为了实现该定位，83.33% 的企业会选择采用专业的人力资源系统加以落地。
- 70.83% 企业选择引入专人与专门团队，帮助实现人才库的发展方向。

简历入库与分流：

- ◆ 标签管理：企业正借助 AI 技术手段建立以岗位适配性为核心的标签体系。
- ◆ 小库管理：为满足未来的人才需求，企业需要根据标签，进一步将统一库拆成小库，以便实现重点人群管理。

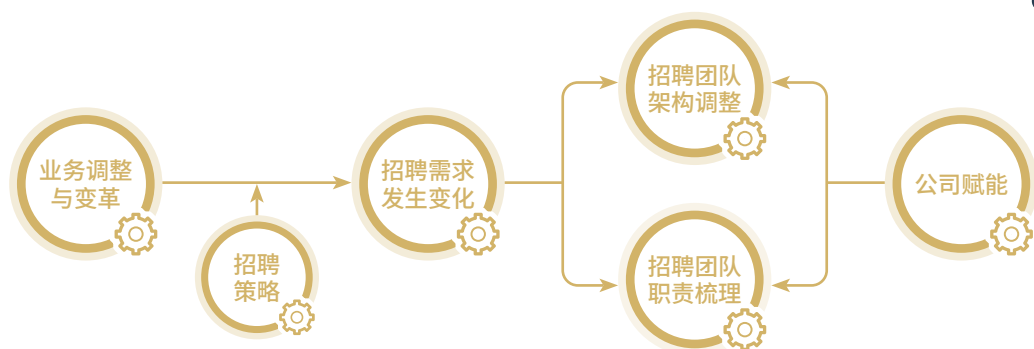
- 43.91% 的企业已开始通过人工与 AI 技术相结合的形式实现简历打标签和分类。
- 标签来源以共有标签 (68.29% 系统标准标签) 以及私有标签 (68.29% HR 个人根据经验判断所打的自定义个性化标签) 为主，选择采用 AI 自动标签的企业较少 (12.20%)。
- 岗位适配性为标签设定的核心。企业在关注当下岗位类别、学历、过往经验、求职意向的基础上，还需协同业务根据业务的需求及时变动调整 (80.49%)。
- 人才库的差异化精细化管理仍有待进一步提升。而为了实现精细化，企业目前更倾向于先建立统一库，再根据标签拆分成小库 (该开展模式上升 10.87%)。

人才匹配与盘活：

- ◆ 人才盘活模式：集中资源，聚焦重点人才进行盘活。
- ◆ 人岗匹配与候选人激活：企业通过 AI 简历解析工具，快速实现人岗匹配，并采用线上线下多渠道触达策略激活潜在候选人。

- 当前人才库盘活的主要模式：集中资源对重点人群进行保温并放弃对常规人群的维护 (39.56%)。
- 26.09% 企业正在尝试通过 AI 技术进行人岗匹配 (83.33%) 与候选人保温 (66.67%)。
  - ✓ 人岗匹配：通过 AI 语义识别与解析技术，企业可以对于简历和岗位描述开展更为精确地理解，实现人才的精准识别和人岗匹配。
  - ✓ 候选人保温：通过 AI call 和 chatbot 技术，企业可以先行对于潜在候选人的求职状态予以了解，进行维护和保温，同时企业也可以更清楚地了解当前潜在候选人池子的储备情况，从而进行更有放矢地进行招聘资源部署。

# Part 1 业务与招聘团队现状

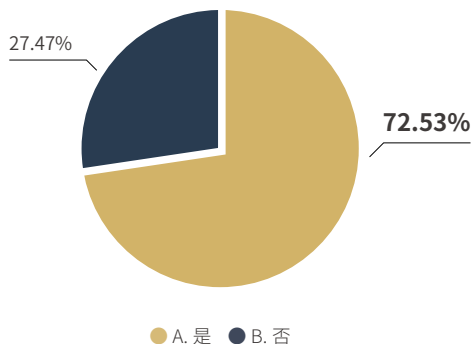


## 业务变革与招聘团队重塑

市场现状：积极寻求新的业务增长点已经成为企业发展的主流趋势，业务创新带来的新人才需求是推动招聘团队架构调整的重要因素

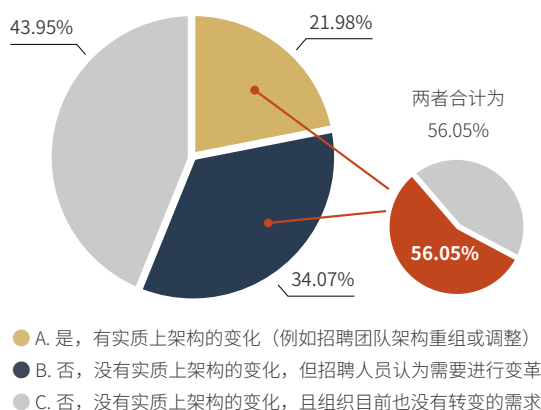
图表 1-1

近一两年来，您所负责的业务是否存在业务创新，即业务增长的第二曲线（或业务二次增长的需求）？(N=182)



图表 1-2

在过去一年中，贵公司为帮助招聘团队的转型是否对招聘团队进行架构调整？(N=182)



### ◆ 七成以上企业在积极寻求新的业务增长点

数据显示，有高达 72.53% 的企业表示在近一两年内存在业务创新或业务二次增长的需求。可见，在当前竞争激烈且市场环境多变的背景下，大部分企业意识到仅依靠传统业务难以实现持续增长，积极寻求新的业务增长点已经成为企业发展的主流趋势。

### ◆ 招聘团队架构调整并非普遍现象，但变革呼声较高

从数据来看，有 56.05% 的企业在过去一年中对招聘团队有实质的架构变革或存在变革需求 (A+B)。这反映出，虽然整体上招聘团队架构调整尚未大规模普及，但在部分企业中，recruiter 已经敏锐地察觉到市场和业务的变化对招聘工作提出了新要求，意识到原有的架构可能存在局限性，需要进行适应性变革以更好地服务于公司业务的发展战略。

为了深入探究业务创新对招聘团队的架构是否存在影响，我们将业务创新数据结果与架构调整数据进行了交叉分析：

图表 1-3 在过去一年中，贵公司为帮助招聘团队的转型是否对招聘团队进行架构调整？(N=182)

X\Y	A. 是，有实质上架构的变化（例如招聘团队架构重组或调整）	B. 否，没有实质上架构的变化，但招聘人员认为需要进行变革	C. 否，没有实质上架构的变化，且组织目前也没有转变的需求
存在业务创新 N=132	24.24%	42.42%	33.34%
不存在业务创新 N=50	16.00%	12.00%	72.00%

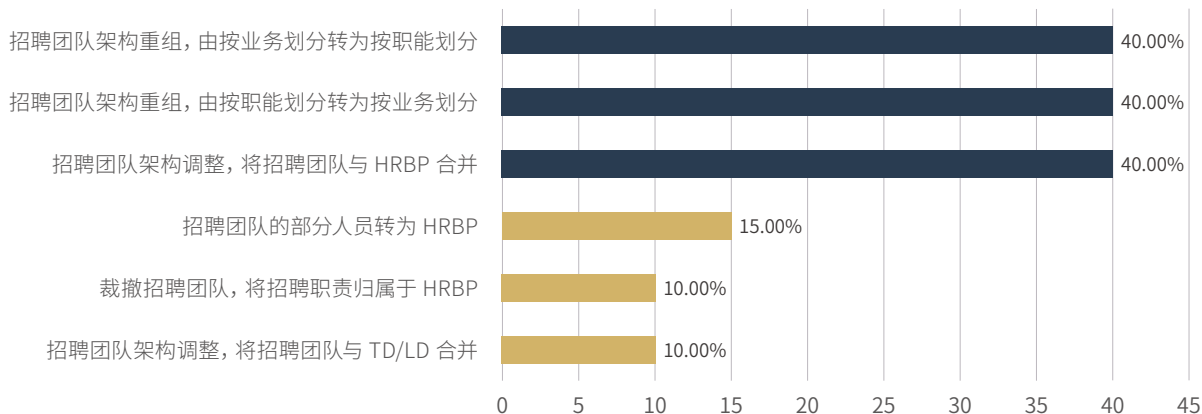
#### ◆ 业务创新带来的新人才需求是推动招聘团队架构调整的重要因素

从数据来看，在存在业务创新的公司中，有将近七成的公司对招聘团队进行了实质上架构的变化，或是招聘人员意识到存在变革的需求（66.66%，A+B）。而对比不存在业务创新的公司，除了（28.00%，A+B）的企业已经进行架构变革或存在变革需求之外，高达 72% 的公司既无架构变化且组织目前也没有转变需求。由此可见，业务创新与否在很大程度上影响了企业是否会考虑对招聘团队架构进行调整，当有业务创新时，企业对招聘团队架构调整的关注度、行动意愿以及实际调整比例均显著高于无业务创新的企业。

出现这种现象的原因可能是，业务创新带来的新人才需求可能会促使部分企业率先积极采取行动进行招聘团队的调整，以更好地适配新业务带来的人才获取等方面的新挑战。例如，当企业开拓全新的业务领域时，原有的招聘团队分工可能无法精准定位和吸引该领域的专业人才，此时企业可能会通过合并 HRBP 来使招聘人员与业务联系得更加紧密。

#### 🌟 实践思考：招聘团队架构如何变才是“最优解”？

图表 1-4 贵公司在招聘团队架构上做了什么调整？(N=40)



### ◆ 近两年的架构变化以集中管理和业务导向为主

图表 1-4 显示，在进行了招聘团队架构调整的企业中，占比最高的组织架构变化模式分别是：由按业务划分转为按职能划分（40%）、由按职能划分转为按业务划分（40%）、将招聘团队与 HRBP 合并（40%）。

#### 架构变化背后的业务逻辑解读：

我们发现，不同的需求会催生出不同的架构变化，以占比最高的三种调整方案为例：

- ① 按职能划分——集中管理；流程标准化，优化人手配置
- ② 按业务划分——加快招聘决策速度
- ③ 与 HRBP 合并——深入摸盘新业务，精准赋能新业务开发

无法否认的是，在复杂多变的商业环境中保持对环境变化的敏锐度，并在关键时刻做出正确的战略层面或组织层面的判断及有效反应，这对企业的发展来说是至关重要的。除了上述较为常见的架构调整模式外，还存在其他多种调整形式，在此，我们提供以下三家企业的实践做法，希望能够让读者在理解和探索招聘团队架构选择这一复杂议题时有所启发：

## 案例导览与精粹

企业名称	背景	招聘团队架构调整	调整后的结果
丹纳赫	总部集中化管理	由按照营运公司划分转向按照职能划分	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 提高了招聘流程的标准化和效率，减少冗余，优化人手配置。</li> <li>✓ 放大了 recruiter 在专一职能上的深入性、精细性。</li> <li>✓ 使得总部更直接地参与到招聘过程中，从而实现收权的目标。</li> </ul>
费森尤斯医疗	中国业务受医疗政策冲击	由以国家为单位的管理转为直接向 global 汇报的集中管理模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 采用更加集中化的方法来管理其业务，提高决策的敏捷性和创新产品的市场推出速度。</li> </ul>
沃利集团	新业务开发与新项目推进，公司对新业务人才的需求大幅增加	将 HRBP 与招聘团队合并	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 更好地应对公司快速变化的业务需求，提高招聘工作的效率与灵活性。</li> <li>✓ 深入了解业务人员，通过内推加快招聘速度。</li> </ul>





## 企业案例

丹纳赫

### ● 重塑招聘团队的背景

当前的市场环境下，外企普遍向美国总部集中化管理，倾向于减少国家地区的自主权，着力实现以总部为标准的管理流程，从而降本增效。作为业界享有盛名的“收并购之王”，丹纳赫旗下拥有十多个独立运营的营运公司，每个品牌都是自负盈亏，招聘团队则需要贯穿所有营运公司，所有业务线之间。在总部集中管理的背景下，丹纳赫过去每名招聘人员负责几个品牌的分散招聘模式，虽有助于深入了解业务，并且从全职能角度，满足营运公司个性化的招聘需求，但也带来了流程不一致、无法标准化的问题。

并且，每个营运公司在不同阶段的招聘需求会有显著差异。业务扩张期，需要大量的人才支持，而有些品牌则可能处于稳定阶段，招聘需求则相对较少，这种招聘需求不均衡的情况可能会导致团队成员饱和度的差异。随着总部支持职能的各种集中化，重塑招聘团队的架构和业务支持方式成为了必然选择。

### ● 招聘团队重组实践：总部集权化的背景下，招聘团队由按照营运公司划分转向按照职能划分

为了满足总部集中管理的需求，丹纳赫于今年对招聘团队进行了调整，打破了原有的按营运公司分配招聘职责的模式，转为按职能划分，比如按照 commercial 市场销售类，S&T 科学与技术研发等岗位，支持类岗位，以及制造类岗位。其中，两种团队架构的情况如下：

#### ◆ 过去 按业务划分招聘：招聘团队赋能 15 个独立子公司，每名招聘人员根据业务体量与规模，独立负责 1-4 个营运官公司所有职能岗位的招聘。

在过去的五六年中，丹纳赫采用的是按照营运公司划分的招聘团队架构，在这种模式下，每个招聘专员对口 1-4 个品牌，负责该品牌里财务、人事、销售、研发等全职能招聘。这种分工模式打磨了招聘团队在全职能招聘的专业技能，对业务有深度的了解，自然而然，流程中有很强的营运公司特点。

#### ◆ 现在 按职能划分招聘：每位招聘人员负责整个中国区的具体职能岗位的招聘。

在现在的模式下，某些 recruiter 专注于市场和销售职能的招聘，某些 recruiter 则专门负责支持职能（如财务、人事、法律），还有一些则专门负责研发和工厂职位的招聘。一方面，这种变革使招聘人员的职责范围显著扩大，有的人以前可能只做苏州、上海的几个工厂，而现在需要覆盖到全国的职位需求。因此，提高了招聘流程的标准化和效率，减少冗余，优化人手配置。同时，也放大了 recruiter 在特定职能上的专业能力，在专一职能上做得更深入、更精细。作为招聘量最大的 commercial 类别，recruiter 仍然会按照营运公司的体量来分工，同时尽量保留之前的对口人，确保在变化的过程中，招聘工作可以有条不紊有序进行。

另一方面，这种转变使得总部更直接地参与到招聘过程中，确保招聘活动的标准化和一致性，从而实现收权的目标。当招聘团队按单一职能进行重组时，通过合并相似的职责，公司能够有效减少冗余的岗位和人员，向敏捷型组织转变，做到人效和招聘质量两手抓。

### ● 业务变革与招聘挑战

在疫情冲击和医疗改革的双重背景下，公司在中国区的业务面临着巨大的挑战。为了应对这些变化，适应新的市场环境，费森尤斯医疗决定启动新的 FME25 战略转型。

### ● 战略转型：FME25 启动

FME25 是费森尤斯医疗的战略转型计划，旨在通过改变其运营模式来实现 2025 年的增长战略。

◆ **设置两个全球运营部门：**将业务规整为两个全球运营部门：Care Enablement（护理赋能）和 Care Delivery（护理交付）。通过这一转型，费森尤斯医疗旨在提高成本效率，并增强捕捉额外增长机会的能力。

◆ **减少年度成本：**FME25 计划还包括减少年度成本基础，预计到 2025 年将减少 5 亿欧元的年度成本。

◆ **发挥垂直整合优势：**公司的垂直整合优势体现在对供应链上下游的收购或合并，从原材料的采购到产品的制造，再到最终的销售和分销。通过这种方式，公司可以减少对外部供应商的依赖，降低采购成本，提高产品质量，确保供应链的稳定性和可靠性。

### ● 招聘团队变革：从以国家为单位的 HR 管理转为直接向 global 汇报的集中管理模式

在 FME25 转型的大背景下，为了适应处于医疗行业寒冬期的业务，费森尤斯医疗决定从组织架构入手，采用更加集中化的方法来管理其业务，让各个部门从以国家为单位的 HR 管理转为直接向 global 汇报的集中管理模式。这种组织架构的调整使得公司能够减少组织复杂性，提高决策的敏捷性和创新产品的市场推出速度。

◆ **变革目的：**这种管理模式能有效提高决策速度和有效性，避免重复岗位设置。特别是对于职能部门来说，过去在各个国家都是全功能设置，集中管理后，许多岗位可以由总部来做，国家或区域层面则更偏向战术和执行工作。

### ● 沃利集团招聘团队转型的背景：新项目的需求量面临增长

目前，沃利对于具有化工行业背景的设计人员的招聘需求减少。然而，随着公司新能源业务的开展以及一些大型项目现场施工阶段的推进，公司对具备新能源行业背景的设计人员以及具备大型项目现场管理经验的人才需求大幅增加。

鉴于工程管理行业的人员需求量变化较大以及正在进行的大型项目可能带来的招聘量骤增，为了更好地适应公司快速变化的业务需求，提高招聘工作的效率与灵活性，沃利决定对 HRBP（人力资源业务伙伴）与招聘团队的职责进行整合。

### ● 招聘团队重塑实践

#### ◆ 组织结构：融合 HRBP 与招聘团队

从组织结构上，沃利将 HRBP 与招聘团队合并，打造了一个更为灵活的招聘机制。

原本仅负责岗位招聘的 HR，现在需要兼具业务合作伙伴（HRBP）的角色，参与业务部门的战略规划。这种变化使得招聘人员需要具备更广泛的视野，以及能够与业务部门深度沟通的能力。在此变革下，公司对招聘团队的核心能力有了新的要求。招聘团队需要以组织战略和人才的长期发展为核心，能够敏捷应对人员需求的不确定性，且能够熟悉自己 BU（业务单元）的年度战略和任务，并深入了解该 BU 的人员构成。综合来看，这样的架构变革能够达到两个目的：

- ✓ **应对骤增的招聘需求：**实际上这一变化有效应对了当前市场环境中招聘需求的不确定性，例如，某些项目的人员需求突然增长时，招聘人员能够根据对自己所在 BU（业务单元）的了解，迅速调整策略，成为业务发展的关键支持者。
- ✓ **熟悉业务人员社交网，精准获取候选人：**在招聘高级人才时，如高级工程师或项目经理，更依赖于内部员工推荐或网络筛选，而非普通招聘网站。因此，招聘人员兼任 BP，将更有利于与现有人员建立联系，通过内部推荐加快招聘速度。

#### ◆ 招聘团队架构如何变才是“最优解”？

是否存在所谓“更好”的架构呢？事实上，架构的变化不存在标准答案，每个企业都宛如一个独特的生态系统，拥有着自身当下独一无二的业务特点。有些企业近年专注于新兴的高科技领域，业务发展迅速且技术迭代频繁，需要高度灵活和创新驱动的架构来支撑其快速响应市场变化；而另一些企业则扎根于传统制造业，注重生产流程的稳定性和成本控制，其架构更倾向于稳健和高效的资源配置模式。

然而，尽管企业架构呈现出多样化的特点，但通过对大量企业的观察和分析，我们可以发现一个整体的趋势。在近两年的时间里，架构变化逐渐倾向于以集中管理和业务导向为主。

- ① **集中管理模式：**有助于企业迅速整合内部资源，做出统一且高效的决策，避免因分散管理导致的资源浪费和决策迟缓。体现形式有：由向中国区 HR 负责人汇报转为直接向 global 汇报、将决策权上收至总部，按职能划分招聘团队也是标准化管理的间接体现。
- ② **业务导向：**强调架构要紧密围绕企业的核心业务流程进行设计和优化，确保各个部门和岗位的设置都是为了更好地服务于重点业务的开展。体现形式有：合并 HRBP 与招聘团队、按业务划分招聘团队等。

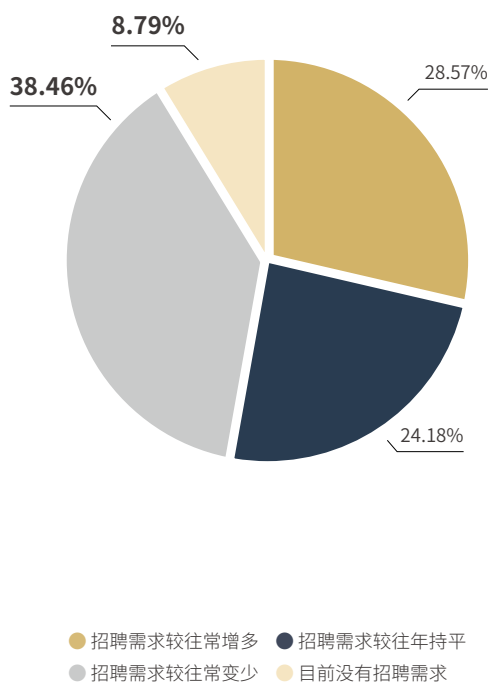


## 招聘趋势变化

需求量洞察：企业招聘需求降与增并存，企业整体对目标人才的招聘门槛相较于过往均显著提升

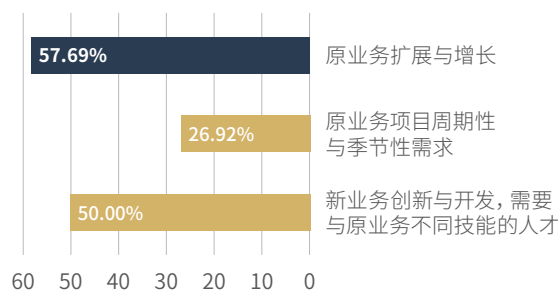
图表 1-5

以下哪个选项最符合贵公司当前的外部招聘需求状况？(N=182)



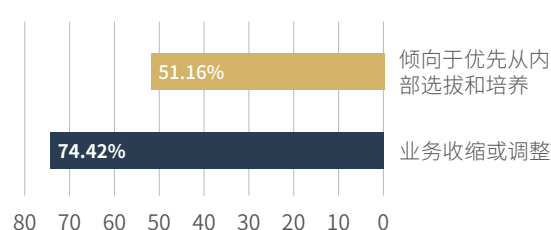
图表 1-6

贵公司招聘需求增加的原因是：(N=52)



图表 1-7

贵公司招聘需求减少或目前没有招聘需求的原因是：(N=86)



### ◆ 近五成企业的招聘需求减少或暂无招聘需求，另外半数企业招聘量稳中向好

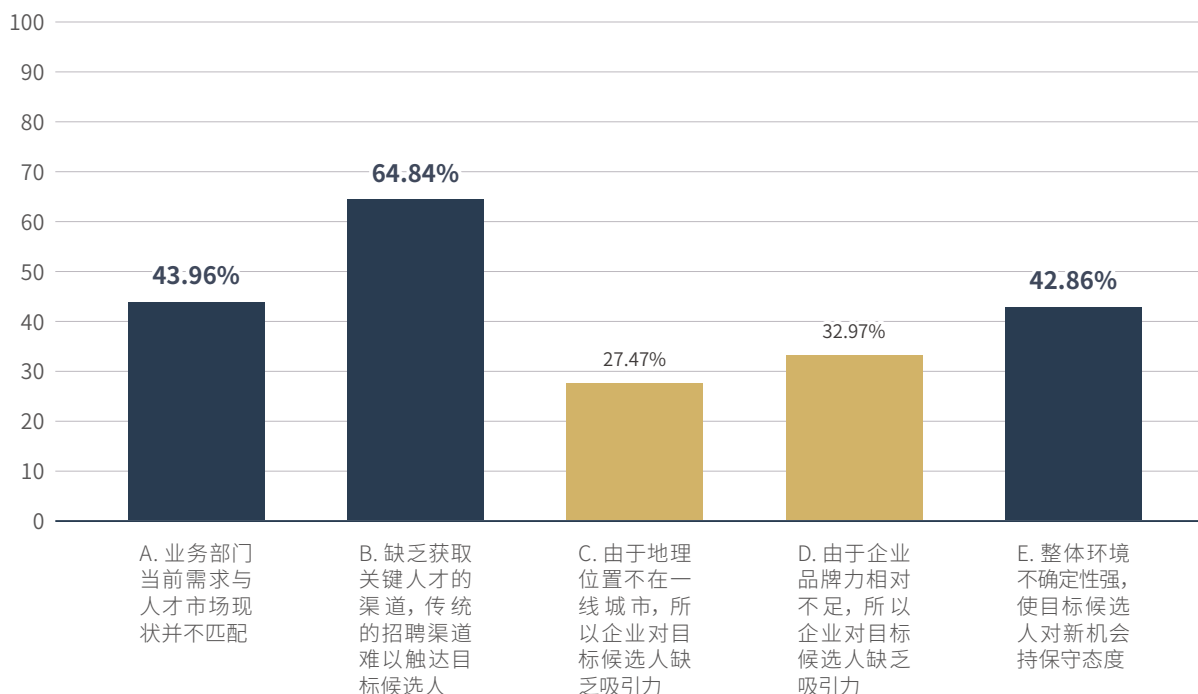
数据显示，近半数企业（47.25%）的招聘需求减少或暂无需求，其中业务收缩或调整为主要原因（74.42%）。而另外半数企业（52.75%）在招聘量上稳中向好，这与原业务扩张（57.69%）与新业务开发（50%）有关。

### ◆ 即使是招聘量保持稳中向好的企业，对目标候选人的招聘门槛相较于过往也均显著提升

我们对一些企业展开了针对性访谈，经分析总结发现：在原业务板块，随着企业规模扩大与市场竞争加剧，企业亟需招揽更为优质的人才，他们不仅要具备扎实的专业功底，更需拥有敏锐的市场洞察力与高效的问题解决能力，以此稳固企业在既有领域的领先地位。而在新业务拓展方向，则需要找到精准把握核心技术、沉淀多年相关经验甚至从 0 到 1 搭建业务的关键人才。因此，即使是招聘量保持稳中向好的企业，对目标候选人的招聘门槛相较于过往也均显著提升，各企业对目标人才的争夺也愈发激烈，人才争夺战的硝烟弥漫依旧。

● 痛点发现：传统的招聘方式显露出局限性，如何精准触达并影响目标人才成为企业人才争夺战的关键

图表 1-8 贵公司获取目标候选人的难点在于：(N=182)



#### ◆ 传统招聘方式显露出局限性，需要拓展新的渠道和策略来获取关键人才

高达 64.84% 的企业表示，传统的招聘途径无法有效触达目标候选人，企业缺乏获取关键人才的有效渠道。这种现象凸显了现有招聘方式的局限性，使得拓展招聘渠道以及制定创新策略以获取关键人才成为当务之急。

#### ◆ 业务部门对于人才市场存在信息差，导致难以找到“理想候选人”

数据显示，43.96% 的企业由于业务部门需求与人才市场不匹配，导致难以精准定位目标候选人。这种现象时常出现在新业务开发时对新人才的获取方面，有时，业务部门对于人才市场存在信息差，导致在人才规划和市场洞察上的错误预期。可见，招聘团队与业务团队需要共同明确招聘需求的合理性，分析市场对标情况，加强对用人需求的前端把控。

#### ◆ 目标候选人倾向于稳定现状，从而对新机会持保守态度

受整体环境影响，很多候选人倾向于稳定现状，从而对新机会持保守态度（42.86%）。可见，在不确定性较高的市场环境下，进一步增加了招聘的难度。

通过图表 1-5 至 1-8 以及与 HR 专家的沟通，我们发现，虽然近五成企业面临着招聘需求减少或暂无招聘需求的状况，但是大部分企业仍深陷难以获取关键人才的困境，这一矛盾局面实则凸显出在当下人才市场中。如何精准触达并有效影响目标人才，已然成为企业在激烈人才争夺战中破局的关键所在。

## 招聘团队的职责定位梳理

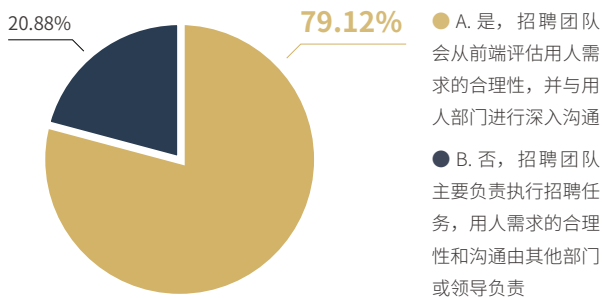
在上一节的阐述中，我们了解到招聘环境及需求发生了不可忽视的变化，这一现实背景促使我们不得不重新审视招聘人员在企业中的价值定位，思考其传统的外部招聘工作职责如何延伸以及发挥更具系统性的效果。

随着企业发展环境与人才管理需求的动态变化，招聘人员的价值不应再被狭隘定义为面试与甄选。下面，我们将通过图表 1-9 至 1-11 的相关数据呈现，对招聘团队的职责范畴进行分析，进一步明晰招聘人员在企业人才战略布局及人力资源配置体系中的多元角色与关键地位。

### 向前看：企业对用人需求的前端把控更加审慎，招聘团队深入到需求把控和内部盘点中

图表 1-9

贵公司的招聘团队在招聘过程中，是否需要评估用人需求的合理性，并与用人部门进行有效沟通？(N=182)

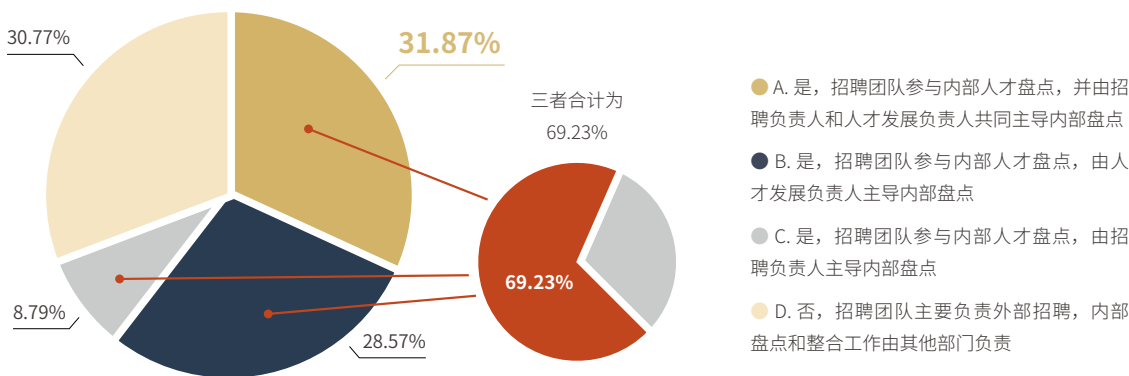


#### ◆ 近八成的企业让招聘团队主动参与到业务需求合理性的把控环节中

图表 1-9 显示，高达 79.12% 的公司招聘团队会从前端评估用人需求的合理性，并与用人部门进行深入沟通。可见，大部分企业已经意识到招聘团队不应当只是被动地接收用人需求并执行交付任务，而是让招聘团队主动参与到需求合理性的把控环节中，基于招聘流程最前端，从业务的角度更深入地理解岗位用人需求。

图表 1-10

除了外部招聘之外，贵公司的招聘团队是否参与内部盘点，进行内外部招聘的整合工作？(N=182)



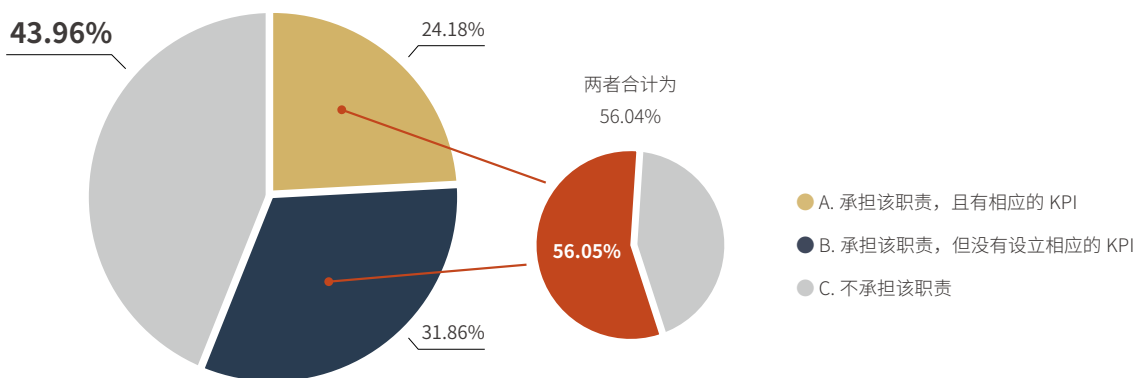
#### ◆ 近七成企业的招聘团队与人才发展团队协作，参与到内部人才盘点的过程中

图表 1-10 显示，69.23% 的公司中，招聘团队会参与内部人才盘点 (A+B+C)。这表明大部分企业已经认识到，招聘团队的价值绝不仅仅是“向外看”的外部招聘，也应体现在“向内看”，使内外部人才信息得以有效整合，为企业人才的合理配置提供全面依据。

通过数据与跟 HR 的沟通，我们发现，企业在制定用人计划时，对外招需求的释放更加慎重。当有新的用人计划时，招聘团队将与业务部门、TD 团队进行多轮研讨，详细了解业务的发展规划、项目的具体要求以及现有人员的能力分布，评估该岗位是内部培养还是外部招募，以此避免因盲目外招而造成人力成本的浪费以及团队架构的不合理臃肿。这反映出企业对用人需求的前端把控更加审慎，不会盲目外招，而是更加重视提升现有员工的技能和能力以适应业务变化。关于这一点，在下文“案例实践”中有更加详尽的体现。

🌙 向后看：招聘团队职责向促进内部人才流动、深度参与员工培养及助力构建人才生态等多维度扩展

图表 1-11 贵公司的招聘团队是否承担内部员工流动或内部员工培养的职责，并有相应的 KPI 指标？(N=182)



#### ◆ 一半以上的企业中招聘团队承担内部流动的职责，但机制设置不完善

图表 1-11 显示，仅有 24.18% 的公司招聘团队承担内部员工流动的职责，并通过 KPI 考核激励招聘团队积极参与内部员工的职业发展管理，31.86% 的公司虽承担该职责但未设立 KPI。总的来说，有五成以上的企业将招聘团队的职责不仅仅局限在“选”的环节，更延伸到了“育、用、留”的环节。(56.04%, A+B)。

综合图表 1-9 至 1-11 我们发现，招聘团队不应单纯地被界定为仅以满足招聘需求并完成交付任务为导向的部门，其触角延伸至公司运营与管理的多个层面，深度融入于企业人才管理生态系统的构建与运转之中。对于招聘人员职责的延伸以及相应机制的明晰，我们提供以下企业的实践做法供读者参考：

### 🗨️ 招聘团队的职责延伸一览

企业名称	招聘团队职责延伸	企业名称	招聘团队职责延伸
开利集团	✓ 由 recruiter 参与的内外候选人 PK	博世	✓ 人才招聘项目小组：长期可持续的内外部人才供应
亚信科技	✓ 定向挖掘		✓ Slash Job：增强团队灵活性
沃利集团	✓ 主动沟通，赢得业务部门的信任与支持	丹纳赫	✓ 解决信息不对称问题，促进内部人才流动
	✓ One HR 的概念，为其他 HR 部门注入动能		✓ 关注内部员工的培养与保留



## 企业案例

开利集团

### ● 由 recruiter 参与的内外部候选人 PK

秉持开利内部员工优先发展的用人理念，招聘流程环环相扣。一旦新岗位有空缺，信息率先在公司内部网络公示，为员工自主申请或内部推荐大开方便之门。此阶段，Recruiter 虽未直接下场，但已着手筹备后续事宜。待内部无人响应时，Recruiter 旋即切入流程核心，率先厘清岗位需求细节。

遇上总监及以上高阶岗位，Recruiter 更是联合人才发展部门 (Talent Development)，展开一场覆盖全公司的深度人才盘点。他们仔细审阅内部员工过往评估档案、主管评语等一手资料，从中筛出潜力出众的内部苗子。不过，倘若对内部候选人存在疑虑，外部招聘流程即刻启动，Recruiter 迅速投身海量简历的初步筛选，捞出初步符合要求的外部候选人，继而组织协商一致会，让内外部候选人同场竞技、各展所长，确保最终选定的人选契合岗位所需，达成人岗的最优匹配。

以开设一个智慧工厂的数据中心负责人的岗位为例，招聘人员收到需求后的工作流程如下：



- ◆ **内部发布岗位：**招聘人员将岗位信息在公司内部网络发布，鼓励员工申请或推荐合适人选。这一举措旨在充分挖掘内部人才潜力，激发员工参与热情，鼓励大家踊跃申请，或是发挥人脉优势，推荐契合岗位要求的合适人选，为后续人才选拔拓宽渠道。
- ◆ **人才盘点与评估：**与 TD 部门合作，对内部高潜人才进行盘点，评估其是否适合该岗位。这并非孤立行动，为保障评估的广度与精度，还会邀请相关业务经理参与其中。各方协同作战，全面审视内部人才储备，综合考量每位高潜人才的专业技能、过往项目经验、发展潜力等要素，精准判断其与数据中心负责人岗位的适配程度。
- ◆ **内部候选人筛选：**一旦锁定有潜力胜任该岗位的内部候选人，招聘人员即刻启动规范的内部流程，涵盖面试、专业测评等关键环节。这些流程设置与外部招聘流程高度一致，秉持公平公正原则，确保内部员工也需历经严苛考核，唯有达标者，才有机会脱颖而出，走向关键岗位。
- ◆ **外部候选人筛选：**倘若内部候选人存在某些短板，或是公司出于引入外部竞争活力的考量，招聘人员会果断开启外部招聘流程。海量筛选外部候选人简历，运用专业的筛选工具与标准，从中甄选出实力与内部候选人不相上下的优质人选，为岗位注入多元竞争元素。
- ◆ **协商一致会：**当筛选出的内外部候选人后，还有更为关键的协商一致会。此时，招聘人员统筹组织，邀请 HRBP、双方候选人的直属经理等多方人员参与其中。各方依据候选人在面试、测评中的综合表现，从不同专业视角出发，展开深度对比、全面权衡，共同敲定最契合智慧工厂数据中心负责人岗位的最终人选。招聘从协商一致确认需求开始，招聘也从协商一致决定雇佣结束。

### ● 对招聘人员定向挖掘能力的要求

在新业务筹备、组建与快速发展阶段，原有的人才储备难以完全满足需求。主要是因为：

- ◆ 公司对新行业的人才资源储备匮乏；
- ◆ 用人部门对新业务需求尚处于摸索阶段，招聘团队需与其紧密配合探索合适的人才画像；
- ◆ 关键岗位对新业务领域的专家及行业领军人才的需求迫切，这样的背景决定了招聘团队需要具备更强的人才获取能力，以引领新业务与新技术的快速发展。于是，亚信科技将定向挖掘和一对一定点挖练作为今年对招聘团队定位的核心。

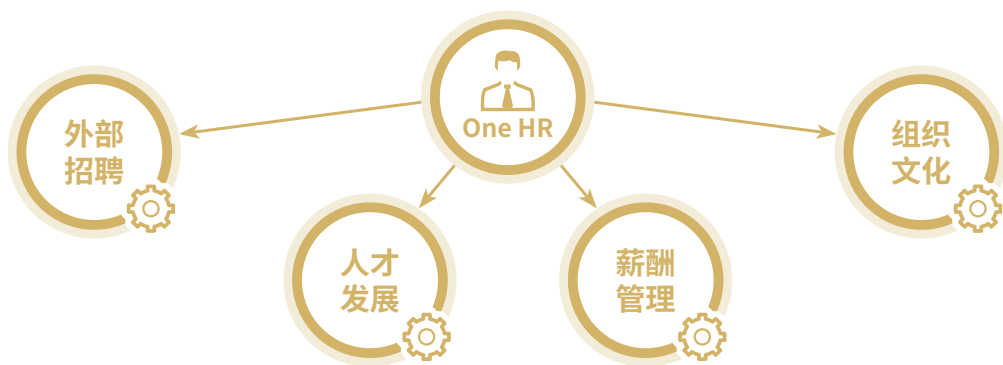
### ● 主动沟通，用胜仗赢得业务部门的信任与支持

在常规业务招聘流程中，沃利通常会先进行内部人员流转，之后再考虑外部招聘。然而，在正式启动外部招聘之前，招聘团队需要与业务部门领导深入探讨，分析目标候选人所需技能和内部人员现有技能的 gap（差距），并根据这些新需求制定人才储备策略。

但是，在面对紧急项目时，业务经理往往因为时间和压力的限制，急于获得候选人。然而，盲目快速推荐往往无法满足职位的实际需求，影响 HR 的声誉和招聘效率。因此，招聘团队应注重前期的基础工作，与业务领导深入沟通，精准锁定合适的候选人。尽管业务经理有时对 HR 的参与持保留态度，但通过几次精准的人选推荐来建立信任，招聘团队可以逐步成为业务的重要合作伙伴。总的来说，招聘团队的成功不仅依赖于业务部门的配合，还在于 HR 团队的主动性。

### ● One HR 的概念，为其他 HR 部门注入动能

- ◆ 对薪酬管理的赋能：对标市场，保持薪酬竞争力；
- ◆ 对组织文化的赋能：在面试和评估中传递企业的组织文化以及用人理念（包括 DEI）；
- ◆ 对人才发展的赋能：使招聘团队持续参与入职员工的个人发展计划。



### ● 人才招聘项目小组：长期可持续的内外部人才供应

为了构建一个动态且可持续的人才生态系统，博世设立了人才招聘项目组（task force），其成员 TA 和 TM 中的部分人员构成。该项目组并非随机性地应对招聘需求，而是定期、规范地运营内外部人才市场，长期以来在博世内部人才调动（mobility）和人才市场运营方面发挥着关键作用。

### ● 斜杠作业（Slash Job）：增强团队灵活性

在经济压力和市场变化下，招聘人员不仅要能胜任招聘工作，还要能够在需求变化时，灵活地承担其他 HR 职能。这种对招聘团队灵活性的要求导致了 Slash（斜杠）工作模式的产生，即招聘人员在必要时能够转移到其他部门，以支持组织的整体需求。博世制定了相关政策与机制，员工在完成本职工作之余，可依据自身兴趣选择参与其他工作内容的探索，参与到其他 HR 职能的“斜杠作业”兼职工作（part time job）中，为 HRBP 或 SSC 提供协助。

#### ◆ Slash Job 的模式有效地实现了技能迁移：

当这些部门有额外的工作任务，如人才市场情报收集、员工全生命周期管理的部分工作等，招聘人员能够凭借自身多元化的能力进行适当的技能迁移（shifting），去承担相应职责，从而使整个团队能够更灵活地应对企业内部不同部门、不同业务场景下的各种需求。

丹纳赫的招聘团队践行的是“人才经纪人”（Talent Broker）角色，该角色意味着招聘团队绝不仅仅是一个快速找到人的交付部门，而是既要对外也要对内。招聘团队除了外招，也要能审视需求来源，更好地促进内部人才流动和培养。每年，集团内部有 100 名员工需要在公司间进行调动，且这一数据在每个季度都要进行审查与复盘。作为“人才经纪人”，所对应的职责有以下几点：

### ● 解决信息不对称问题，促进内部人才流动

人才市场的信息不对称和业务经理的偏见是导致过度依赖外部招聘的原因之一。由于信息不对称，业务部门可能误认为内部没有合适的人选。招聘人员通过对内部员工的了解和对外部市场的对标，可以更加准确地、公正地判断候选人在团队中的位置和价值。同时，这种内外结合的方式也有助于招聘团队更好地说服和影响用人部门，使他们更加客观地看待内部和外部候选人，帮助公司制定更加合理的人才战略和招聘计划。

### ● 关注内部员工的培养与保留

招聘团队作为“人才经纪人”，需要与人才发展团队共同关注内部员工的培养，降低人才流失率。其中，招聘团队应特别注意两类员工，分别是高潜员工（High Potential）和中层管理者。

◆ **高潜员工：**人才经纪人需要与被划分为高潜力的员工每年进行至少一次沟通，这个沟通必须在第三季度前完成。在沟通过程中，人才经纪人需要了解员工的职业发展壁垒，以此尝试为员工在内部拓展职业通道，防止关键人才被外部公司挖走。

◆ **中层管理者：**一般地，人才发展团队将工作重心放在关注高层管理者时，往往可能忽视了中层员工的培养和发展。

## ▶ 公司对招聘团队转型的支持赋能

🕒 企业对招聘团队转型的支持需从公司层面向个人关键发展维度深化优化

图表 1-12 贵公司对招聘团队角色转型的赋能：（N=182）

选项	已实现	期望实现	差值
流程重塑，例如将事务性工作剥离	39.56%	21.98%	17.58%
重新制定绩效考核指标	21.98%	21.98%	0.00%
定期对招聘人员进行沟通反馈	51.65%	13.19%	38.46%
为招聘团队制定转型后的个人发展计（IDP）	24.18%	47.25%	-23.07%
设定及时激励的措施（例如在公司平台上设定奖励机制，如积分或集章）	19.78%	30.77%	-10.99%
将部分业务数据的权限开放，对招聘团队可见	20.88%	25.27%	-4.39%
安排所需新技能的培训	32.97%	30.77%	2.20%
并没有给予支持（以上互斥）	17.58%	\	\

### ◆ 现有主流的赋能方式以公司层面为主，而 recruiter 期望实现的赋能方式以个人层面为主

图表 1-12 显示，在企业对招聘团队角色转型的支持中，现有的最主要的三大支持措施是定期进行沟通反馈（51.65%）、流程重塑与剥离事务性工作（39.56%）、提供新技能培训（32.97%）。招聘人员期望公司能提供更多的支持以帮助招聘团队转型，其中占比最高的是为招聘团队制定转型后的个人发展计划（47.25%）、及时激励措施（30.77%）、提供新技能培训（30.77%）。可见，recruiter 期望实现的赋能方式以个人层面为主。

### ◆ 企业在招聘人员职业成长、工作积极性调动以及数据资源共享等关键方面亟待加强

从图表数据的差值分析来看，理想与现实差别最大的是为招聘团队制定转型后的个人发展计划（-23.07%）、及时的激励措施（-10.99%）、开放部分业务数据的权限（-4.39%）。可见，企业对 recruiter 的支持赋能在关乎招聘人员职业成长、工作积极性调动以及信息获取的关键方面亟待加强，应当加大在人员发展规划、激励机制设计以及数据资源共享方面的投入与优化力度。

## 📖 案例导览与精粹

企业名称	
沃利集团	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 以 KPI 作为指挥棒</li> <li>✓ 设置相关的培训</li> <li>✓ 定期沟通反馈</li> </ul>
亚信科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 内部学习与团队建设：               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 内部案例分析</li> <li>② 行业外招聘同行专家共同交流</li> <li>③ 行业报告</li> <li>④ 加强与招聘供应商的紧密合作与沟通</li> <li>⑤ 与业务部门及技术部门建立高频沟通机制</li> <li>⑥ 内部培训平台</li> </ul> </li> <li>✓ 外部交流与经验积累               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 与候选人的每一次沟通交流</li> </ul> </li> </ul>



## 企业案例

沃利集团

### ● 以 KPI 作为指挥棒

沃利对招聘人员的 KPI 设定进行了调整，不再仅仅关注传统的简历收集情况、招聘到岗时间和到岗率，而是引入了更多元化的衡量标准。例如加入业务部门对招聘人员的评价与反馈、招聘人员对所负责的业务部门的沟通方式与频率、业务部门人才发展总体情况的评价等。

### ● 设置相关的培训

沃利为招聘人员提供了一套线上线下相结合的培训计划，旨在提升他们的专业技能和综合素质。这些培训内容不仅涵盖了传统的人力资源管理知识和招聘技巧，还包括了领导力、跨部门沟通、全面薪酬理念、业务数据分析等方面的内容。通过培训，HR 人员能够更好地适应新的工作环境和要求。

### ● 定期沟通反馈

沃利建立了一套定期的反馈机制，其中直线经理（line manager）会与招聘人员进行反馈交流。在此过程中，沃利更加强调直线经理作为教练（coach）的角色，而不仅仅是简单地评价招聘人员的工作完成情况。我们关注招聘人员的整体表现，包括他们遇到的困难以及在工作中展现出的亮点。

为了及时认可并激励招聘人员的优秀表现，沃利搭建了一个线上认可平台。该平台能够迅速地对招聘人员的突出贡献进行认可，并为其颁发相应的点数（积分形式）。这些点数可以在公司内部商城中兑换奖品，作为对他们工作成绩的即时奖励。根据招聘人员的贡献大小，他们会获得不同数量和级别的点数。并且发放及时的奖励，可以在线上直接实现。

亚信科技

### ● 内部学习与团队建设

#### ◆ 多元化知识获取：

亚信科技招聘团队通过以下几个方面对内部学习资源进行了整合：

- ✓ 深入开展内部案例分析，汲取过往成功与失败经验教训；
- ✓ 积极邀请行业外招聘同行专家共同交流，带来不同视角与先进理念；
- ✓ 全面研究行业报告，洞察行业趋势与人才动态；
- ✓ 加强与招聘供应商的紧密合作与沟通，获取外部专业支持与市场信息。

#### ◆ 跨部门协同学习：

对内部学习而言，招聘部门与业务部门（或技术部门）的资源协同也是必不可少的，例如：

- ✓ 与业务部门及技术部门建立高频沟通机制，对关键岗位定期复盘；
- ✓ 借助公司的内部培训平台，参与新业务技术研究、内部分享及产品认证培训，深入了解业务知识与技术要求，与用人部门在人才招聘目标上达成高度共识，提高招聘工作的针对性与有效性。

### ● 外部交流与经验积累

招聘团队将与候选人的每一次沟通交流都视为重要学习机会。通过与候选人深入互动，能够逐步梳理出专业知识体系与行业关键点，不仅提升了自身专业素养，还为后续招聘工作积累了宝贵的经验与行业洞察，能够更精准地筛选与定位符合新业务需求的人才。

## ▶ 解决方案建议

实现方案	要点精粹
架构变化背后的业务逻辑解读	<p>近两年的架构变化以集中管理和业务导向为主</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 按职能划分——集中管理；流程标准化，优化人手配置</li> <li>✓ 按业务划分——加快招聘决策速度</li> <li>✓ 与 HRBP 合并——深入摸盘新业务，精准赋能新业务开发</li> </ul>
招聘团队的职责定位梳理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 评估用人需求的合理性：招聘团队需要参与到需求合理性的把控环节中，从业务的角度更深入地理解岗位用人需求。</li> <li>✓ 参与内部盘点：使内外部人才信息得以有效整合。而构建清晰的招聘团队与 TD、OD 协作的机制，打通内部人才渠道，是发挥招聘团队“向内赋能”的关键。</li> <li>✓ 内部员工流动与培养：制定明确的内部岗位轮换规则、员工职业发展路径规划、个性化的培训与发展计划等。</li> <li>✓ 定向挖掘：精准对标同行业公司的相关情况以及薪资架构体系</li> </ul>
公司赋能点	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 为招聘团队制定转型后的个人发展计划</li> <li>✓ 设定及时激励措施（搭建线上认可平台 / 积分或集章奖励机制）</li> <li>✓ 灵活的 KPI 机制</li> <li>✓ 设置相关的培训</li> <li>✓ 定期沟通反馈</li> <li>✓ 将部分业务数据权限开放给招聘团队</li> <li>✓ 深入开展内部学习（案例分析、邀请专家分享、研究报告）</li> </ul>



在上一章节中，我们发现，虽然近五成企业面临着招聘需求减少或暂无招聘需求的状况，但是大部分企业仍深陷难以获取关键人才的困境，这一矛盾局面实则凸显出在当下人才市场中。如何精准触达并有效影响目标人才，已然成为企业在激烈人才争夺战中破局的关键所在。

然而，在当今招聘环境下，传统渠道的招聘效果逐渐式微，而新媒体招聘则展现出诸多独特优势，特别是微信、小红书、脉脉等社交平台。从传播范围来看，新媒体能够突破地域的限制；在信息展示方面，新媒体平台丰富多样的形式使得企业能够以更加生动、全面的方式呈现自身的优势、独特的企业文化以及各个岗位的特色细节。另外，新媒体平台所具备的平台属性、用户画像与精准推荐机制，能够基于企业构建的人才画像与对各平台用户属性的了解，从而精准定位到理想的目标候选人。平台借助先进的算法，将招聘信息精准推送至与之匹配的用户手中，实现招聘信息投放的有的放矢。

接下来我们将深入探讨其在人才吸引过程中的具体应用方式以及适用场景，以便为企业的招聘实践提供更具价值的参考与指导。

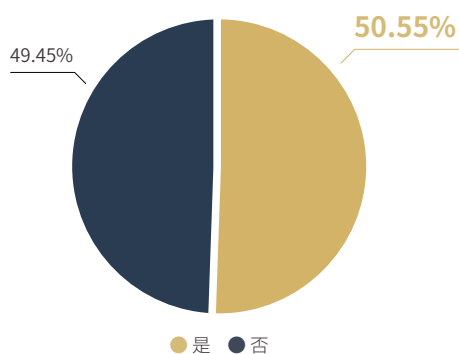
# Part 2 人才吸引：新媒体招聘的突破路径

## ▶ 新媒体招聘市场现状

● 新媒体招聘已成为一半企业的主流招聘方式，但仍有近一半的企业尚未充分挖掘新媒体在招聘领域的潜力

图表 2-1

贵企业是否使用新媒体招聘？(N=182)



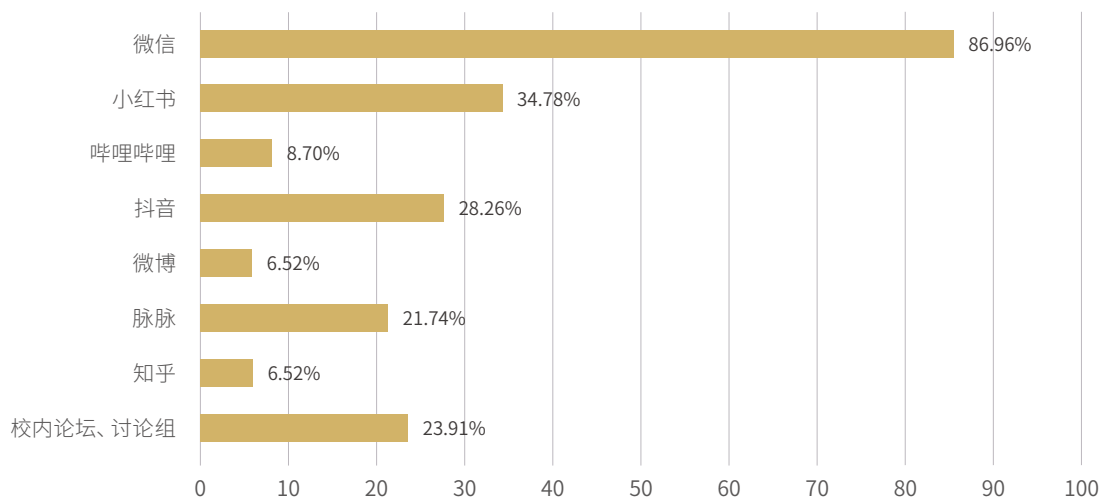
### ◆ 在新媒体招聘普及程度上，企业中的应用现状呈现出均衡态势

数据显示，使用新媒体招聘来吸引目标候选人的企业（50.55%）与不使用该渠道的企业（49.45%）整体呈现出近乎五五开的态势。

一方面，这反映出新媒体在招聘领域已经获得了一定程度的认可。另一方面，还有接近一半的企业并未使用新媒体招聘，这种现象可能存在多种原因，例如，依赖于传统的招聘渠道、公司层面对新媒体招聘未给予预算或支持，或者没有专人负责等。

图表 2-2

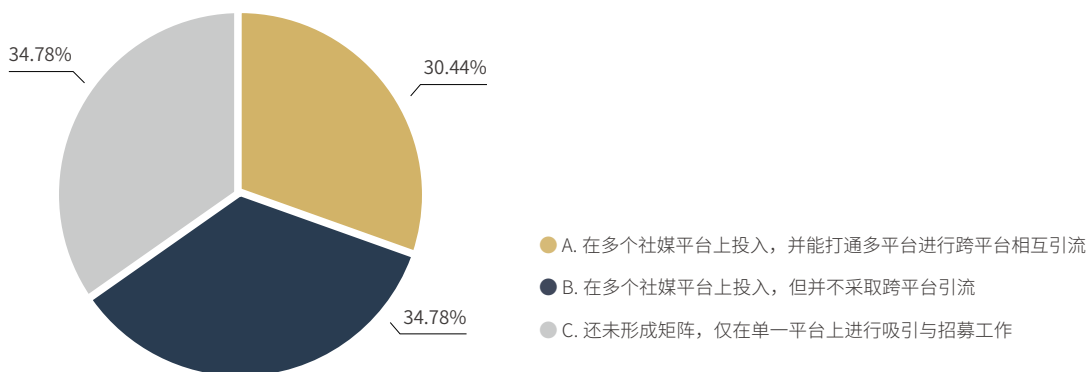
贵公司在人才吸引的过程中采用哪些新媒体平台进行宣传？(N=92)



### ◆ 平台选择和使用：微信仍占企业人才吸引平台的主导地位，小红书也受到一定比例企业的青睐

数据显示，微信是企业人才吸引的主要平台（86.96%），小红书（34.78%）、抖音（28.26%）等平台也受到一定比例企业的青睐。

图表 2-3 贵公司新媒体招聘的情况更符合以下哪一项？(N=92)



#### ◆ 新媒体矩阵应用阶段：六成以上的企业运用多平台矩阵

数据显示，在使用新媒体招聘的企业中，有 34.78% 的企业虽在多个社媒平台上投入，但并不采取跨平台引流，这些企业可能更侧重于各个平台的独立功能与特定受众群体。34.78% 的企业还未形成新媒体矩阵，仅在单一平台上进行吸引与招募工作。约 30.44% 的企业在新媒体招聘时能够在多个社媒平台上投入，并打通多平台进行跨平台相互引流，展现出较为成熟和全面的新媒体招聘战略思维。

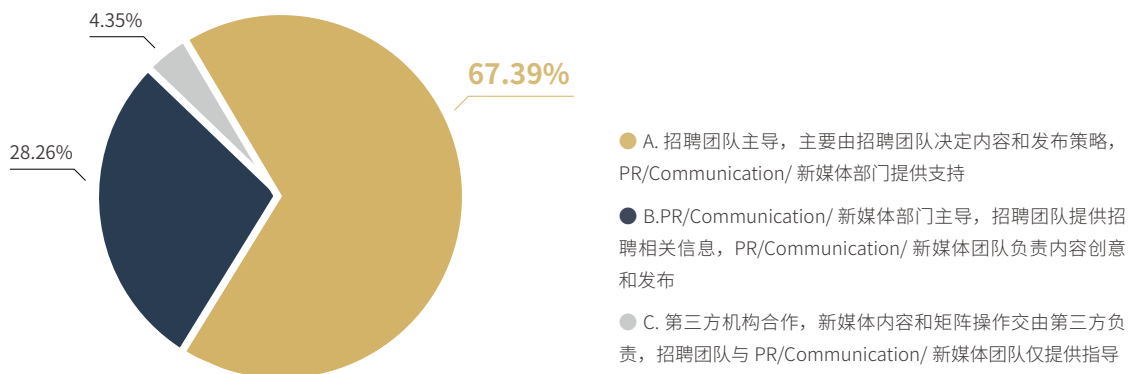
#### 什么是“新媒体矩阵”？

经过大量的访谈与分析，我们发现，当前市场上对于“新媒体矩阵”有两种普遍的定义范式：

- ① 其一，是借助多样化的新媒体平台，依据精准的用户画像进行策略性布局，实现差异化内容的定向投放与发布，以此全方位触达目标受众群体。
- ② 其二，则是在拥有多个新媒体平台的基础之上，巧妙地构建起平台之间的流量互通机制，使各平台相互协同、彼此赋能，进而有机整合形成一个完整且富有活力的企业生态系统。

#### ● 新媒体招聘的分工中将招聘团队置于核心决策地位

图表 2-4 在人才吸引中，新媒体招聘的实施分工是？(N=92)



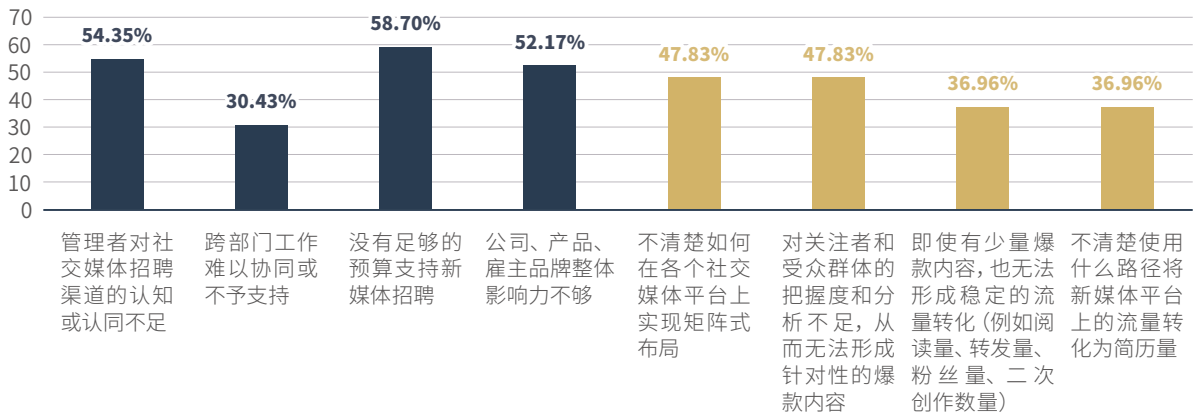
◆ 新媒体招聘分工：招聘团队主导为主，新媒体部门为辅；近七成企业在新媒体招聘工作中，将招聘团队置于核心决策地位

- ① 近七成企业在新媒体招聘工作中，将招聘团队置于核心决策地位（67.39%）：适合对招聘专业性要求高、岗位针对性强的企业，毕竟招聘团队对岗位需求、人才画像等招聘关键要素有着更深入的理解，能从招聘目标出发把控整体方向。
- ② 近三成企业由 PR/Communication/ 新媒体部门主导，招聘团队提供招聘相关信息（28.26%）：适合品牌形象和传播效果要求高的企业，通过创意内容来展现企业特点。例如，时尚品牌可以制作具有时尚感的招聘视频，展示品牌的秀场、设计师工作室等场景，吸引具有时尚敏感度的人才，同时提升品牌在潜在求职者中的知名度和美誉度。
- ③ 依赖第三方进行新媒体招聘整体运营的企业占比极少（4.35%）：适合现有人员工作精力无法分配给新媒体招聘的企业，此时第三方机构可以提供更大的灵活性。

▶ 主要挑战及难点

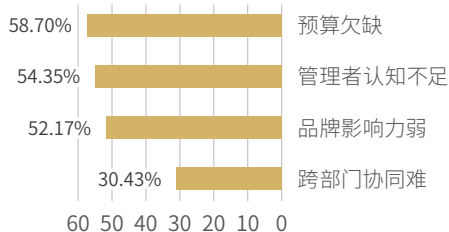
● 企业在人才吸引方面于公司支持、策略制定以及执行方法论上均暴露出不足。鉴于公司支持层面的改进需长期积累，企业当前更聚焦于策略与执行层面的优化

图表 2-5 贵公司在用新媒体招聘进行人才吸引时遇到的挑战有？（N=92）

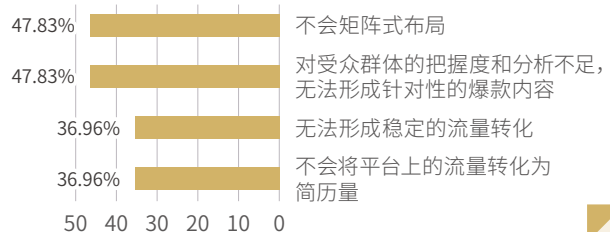


◆ 新媒体矩阵策略的主要挑战有公司层面和 recruiter 层面的：

① 公司层面（N=92）

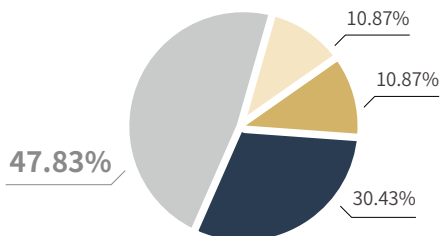


② Recruiter 层面（N=92）



图表 2-6

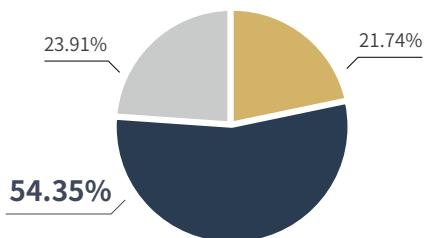
您对于目前招聘使用的社媒平台的属性和用户画像是否了解？(N=92)



- A. 完全了解，各平台的用户群体和属性我都非常清楚
- B. 较为了解，了解一些主要平台的用户画像和特征
- C. 了解有限，知道一些平台的基础信息，但不确定如何针对性选择不同社媒平台
- D. 完全不了解，不清楚各平台的用户画像和属性

图表 2-7

为了用新媒体招聘来吸引候选人，您是否对多样化、高流量的社媒运营进行针对性学习？(N=92)



- A. 是的，经常主动学习和研究爆款内容的设计与趋势
- B. 是的，但学习不多，只针对一些特定的内容
- C. 没有学习，主要依赖 PR/ Communication/ 新媒体部门协作或外部资源

◆ 招聘人员对各个社媒平台的属性和用户画像的了解仍处于探索阶段

由数据可见，对各社媒平台的属性和用户画像了解有限甚至完全不了解的比例达 58.7% (C+D)。企业在新媒体招聘过程中，对所使用平台的基础认知存在较大不足，若不清楚平台的用户特点，很难精准地选择合适平台、制定有效的招聘传播策略，可能会影响新媒体招聘的针对性和效果。

综合来看，企业在人才吸引方面于公司支持、策略制定以及执行方法论上均暴露出不足，亟待全方位审视并构建针对性解决方案，增强新媒体招聘于人才吸引的实际成效。

就公司支持而言，例如预算的规划调配以及管理层对新媒体招聘的认知与重视程度等，这些方面往往受到企业既定架构、资源分配体系以及传统决策思维模式的多重束缚。在短期内，想要对其进行深度变革与拓展操作空间极为困难，管理层对新媒体招聘的认知转变也非一朝一夕之功，需要长期的观念培育与市场教育。所以，在此我们暂时不对公司支持层面做更为深入的探讨。

在以下章节中，我们转而依照人才吸引的三大关键流程，即矩阵策略、精准吸引、简历转化，来深入研讨相关方法论。期望通过对这些方法论的精研与良好施行，能够产生自下而上的积极影响，以优秀的执行成果反哺上层认知，逐步推动企业在新媒体招聘整体格局上的优化与提升。



01

## ◆ 如何选取平台，并制定矩阵策略

- ① 不同平台的定位及内容有什么区别？
- ② 应当分别发布什么内容？
- ③ 如何跨平台引流？



02

## ◆ 如何精准触达目标候选人

- ① 怎样用社媒推广将招聘信息推广给目标候选人？



03

## ◆ 如何引导用户促成转化

- ① 不同平台与用户的互动效果如何
- ② 怎样将流量转化为简历？



## 落地层面及难点解决：如何选取平台，并制定矩阵策略

● 新媒体平台选择：微信通用性较强，小红书与抖音在大众流量吸引以及年轻人才招聘方面效果显著，而脉脉在社会招聘尤其是关键人才 / 稀缺人才招聘场景中展现出独特价值

微信：通用性强，用户覆盖面广，能够应用于校招、社招、关键人才招聘等多种场景

86.96%

小红书：吸引大众流量

34.78%

28.26%

抖音：吸引大众流量

脉脉：在关键人才 / 稀缺人才招聘场景中有着独特价值

## ◆ 微信平台通用性较强，在三种招聘场景下均有较高的选用比例

企业在新媒体招聘中对微信平台最为重视，体现出其功能的通用性和用户覆盖面广的优势。

## ◆ 小红书和抖音在年轻人才招聘中受青睐程度较高，但在精准匹配和深度对接专业人才方面存在明显局限性

小红书和抖音在年轻人才招聘应用广泛，但随着招聘对象从年轻群体转向关键人才，这类基于内容展示吸引大众流量的平台，其在精准匹配和深度对接专业人才方面的局限性逐渐显现，选用比例也明显有所下降。

## ◆ 脉脉在社会招聘尤其是关键人才 / 稀缺人才招聘场景中展现出独特价值，精准的职场社交属性使其成为企业挖掘专业人才的有力工具



## 企业案例

### 矩阵策略

#### 玛氏

- 微信公众号
  - ✓ 发布官方招聘信息、雇主故事与新闻。
- 微信视频号
  - ✓ 雇主品牌价值主张相关内容
  - ✓ 人才项目宣传
  - ✓ 进行招聘相关直播，引发圈层共鸣
- 小红书
  - ✓ 种草潜在人才
  - ✓ 企业口碑建设
  - ✓ 主打软性内容与视觉，搭配社媒热点，塑造社媒性格

#### 亚信科技

- 微信公众号：综合服务与便捷转化
  - ✓ 校招季发布就业指导相关内容，分享如何拿到心仪的 offer、如何规划自己的职业
  - ✓ 社招时定期发布核心岗位信息
  - ✓ 行业深度长文
  - ✓ 转载公司重大新闻、荣誉奖项及行业动态
- 微博：信息转载
  - ✓ 同步公司新闻、行业动态及每周招聘信息
  - ✓ 校招季时邀请校招大咖参与活动提升影响力
- B 站、小红书：内容输出与口碑营造
  - ✓ 致力于内容输出，如校招宣传片
  - ✓ 录制内部实习生与应届生工作生活体验视频
  - ✓ 重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子

在如今激烈的人才争夺战中，企业在新媒体上实现最大成效的核心密码就是精准定位与资源整合。其中，精准定位需深挖各平台特性与目标受众；而资源整合的关键在于构建新媒体矩阵，将各平台优势凝聚成一股强大合力，实现 1+1>2 的协同效应。为此，企业需摒弃传统的单一平台分散作战思维，积极拥抱多平台协同运营模式。

那么如何用精准定位和平台资源整合打出组合拳呢？根据数据与企业访谈，我们为读者提供以下新媒体策略建议：

#### ● 多平台协同与差异化定位

企业可以选择性布局多个社交媒体平台，发挥多平台协同效应以有效触达目标候选人，但需明确各平台的独特定位与功能差异。

- ✓ 微信公众号：综合性的信息枢纽，不仅发布招聘信息，还兼顾雇主品牌塑造、行业深度解读，促进从信息获取到求职行动的便捷转化。
- ✓ 微信视频号：侧重于以视频、直播等功能增强实时互动性。视频号的点赞会推荐给列表好友，引发特定圈层（如行业专业人士、潜在高端人才等）的共鸣与关注。
- ✓ 小红书：种草潜在人才，通过软性内容、视觉冲击以及巧妙结合社媒热点，打造企业在社交传播中的网感与形象魅力。重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子，控制黑帖和负面评论，营造良好的企业口碑。
- ✓ 脉脉：实名制职场社交平台，是触达关键人才、专业人才的重要渠道。在公司点评功能中体现薪资福利、企业文化、组织架构等企业发展状况。聚合热门领域专家、KOL、企业高管分享的行业知识、深度见解，帮助职场人洞察行业趋势，拓宽视野，实现认知升维。
- ✓ B 站：输出创意性、趣味性且富有深度的内容，如校招宣传片、员工工作生活体验视频等，也是校招季空中宣讲的主要阵地。

✓ **微博**：信息快速传播与扩散的渠道，主要用于同步公司新闻、行业动态以及招聘信息，在关键节点通过邀请大咖参与活动等方式提升话题热度与影响力。

### ● 内容策略优化

- ✓ 制定多元化的内容策略，兼顾官方信息发布与用户生成内容 (UGC) 的引导与管理
- ✓ 日常推文节奏密切配合招聘活动，关注后续互动

例如，在社招旺季或校招季前夕加大招聘信息的推送频率与力度，同时结合当下社会热点话题、行业趋势或节日氛围，创作相关主题的内容，提高内容的曝光率与传播效果。

- ✓ 制定年度计划，明确推送核心和关键词
- ✓ 聚焦企业特色，打造社媒性格

### ● 互动与社群运营

加强与用户的互动交流，及时回复用户在评论区、私信等渠道的提问与留言，建立良好的沟通关系。

尝试构建社交媒体社群，将潜在求职者、在职员工、校友等相关群体聚集在一起，通过举办线上线下活动（如线上讲座、线下招聘会、校友聚会等）、分享内部资源（如行业报告、培训资料等）、开展社群专属福利（如内推名额、求职辅导等）等方式，增强社群成员的归属感与忠诚度。

### ● 数据分析与持续优化

建立完善的社交媒体数据分析体系，定期对各平台的运营数据进行监测与分析，通过数据分析，深入了解用户的行为习惯、兴趣偏好、需求痛点等，评估不同内容策略与运营活动的效果，为后续的优化调整提供依据。如果发现某个平台上某类内容的阅读量与互动率较高，可以加大此类内容的创作与发布力度。

### ● 跨部门策略制定

由于新媒体招聘涉及招聘团队与新媒体部门的多部门的协同运作，可能会因部门间目标差异、沟通不畅以及职责界定模糊而遭遇重重阻碍。为解决这一跨部门协作难题，需要企业构建清晰的职责框架与高效的沟通协调机制，明确各部门在新媒体招聘流程中的角色与任务，促进部门间的深度理解与紧密配合。

## 亚信科技

### ● 日常发布，构建高效流程

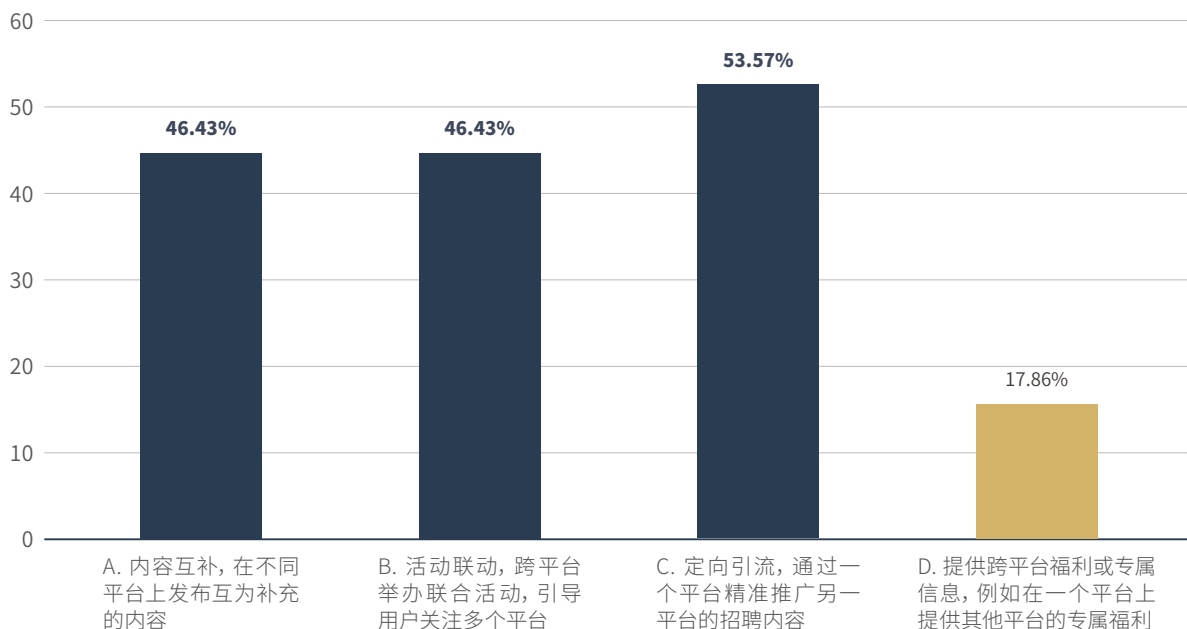
日常的信息转载及发布工作构成了公司信息传播的常态化事务。针对此类工作，可以构建一套行之有效的跨部门协作流程，每个部门均安排专门的工作人员承担起沟通与规划的职责。

### ● 重点项目，组建项目小组

当面临公司级别的重点项目时，需要展现出高度的组织协同性与资源整合能力。以公司的 ESG 报告编制与发布项目为例，在重点项目启动之际，公司会迅速组建跨部门的项目团队。团队成员来自不同的专业部门，他们凭借各自的专业优势与丰富经验，在项目执行过程中紧密协作，确保项目能够按照预定计划有序推进。

## 跨平台引流：内容互补、活动联动、定向引流是常用的方式

图表 2-8 贵公司在不同社交媒体平台之间引流时，采用了哪些策略？(N=92)



数据显示，通过一个平台精准推广另一平台的招聘内容的定向引流是企业最常用的跨平台引流策略（53.57%），内容互补（46.43%）和活动联动（46.43%）也占到一定比例。当前，不少企业已在实践中摸索出有效的跨平台引流路径，其中玛氏和亚信科技的做法颇具代表性，通过多个平台的互相引流（优质内容共享、主题活动合作）产生协同效应，并最终引导至微信的简历投递入口，实现定向引流与流量转化。

## 企业案例

### 玛氏

#### ● 微信公众号

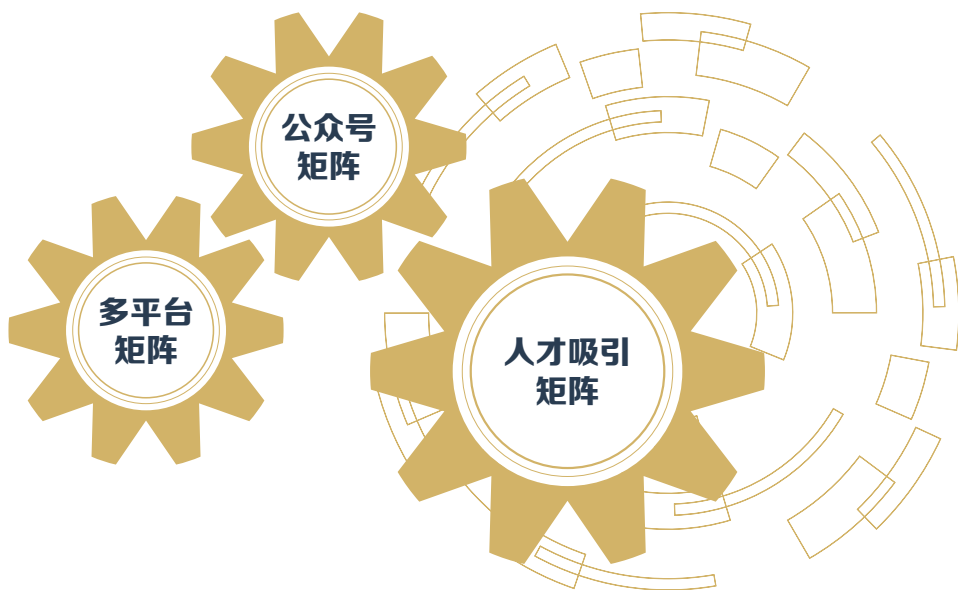
推送官方信息的主战场、简历转化的主战场。一般来发布官方招聘信息、雇主故事与新闻。和用户互动效果较弱，但微信生态可以直接链接企业招聘系统，转化效果好。

#### ● 微信视频号

一般推送雇主品牌价值主张相关内容、人才项目宣传或者进行招聘相关直播。朋友圈层传播效果较好、互动较好，但比较看重视频内容在圈层的共鸣，能够引流公众号、间接引导投递，转化效果较好。

#### ● 小红书

种草潜在人才的主战场、企业口碑建设的主战场之一。小红书非常吃优质内容与视觉，一般发布企业文化、职场、福利相关软性内容，搭配招聘信息和社媒热点内容，和用户互动效果好，但较难链接企业招聘系统，转化效果较弱。



## 公众号矩阵

### ● 三大公众号粉丝画像与引流方式总结

除了招聘公众号之外，亚信科技另设有公司官方公众号与企业文化公众号，三大公众号形成广覆盖的矩阵式定位：

- ✓ **公司官方公众号：**从更宏观的行业与企业层面出发，展示公司的综合实力、业务布局、重大新闻、荣誉奖项等信息，塑造公司的整体品牌形象，加强与各利益相关方的联系与沟通。粉丝人群为：
  - ◆ 内部员工，官方公众号是其获取公司整体信息、了解公司战略与业务发展动态的重要渠道。
  - ◆ 公司的合作伙伴、客户群体。
  - ◆ 行业内专家，或关注行业发展的人群。
- ✓ **招聘公众号：**面向外部，是对外展示招聘信息、雇主品牌形象的重要窗口。粉丝人群为：
  - ◆ 关注行业动态的人群、长期跟进或潜在的候选人。
  - ◆ 大量校招活动中产生的学生粉丝群体。
  - ◆ 同行招聘从业者以及供应商合作伙伴。
- ✓ **企业文化公众号：**专注于内部文化建设与传播，通过分享公司内部的文化活动、员工故事、价值观践行案例等内容，增强员工对企业文化的认同感与归属感。同时也为已离职员工保留一份对公司文化的记忆与情感纽带，促进企业文化的延续与传承。
  - ◆ 粉丝人群主要是内部员工，包括在职员工以及已经离职的亚信员工，是凝聚员工情感、传承企业文化的核心平台。

## 发挥公众号矩阵的协同效应

亚信科技的三大公众号虽各有侧重，但并不是完全各自为政，在重点项目与年初规划时会协同合作，相互之间进行引流，以实现资源整合与信息共享。亚信科技的三大公众号之间的引流方式主要有以下几种：

- **内容共享：**三个公众号会共享一些优质的内容资源。例如，公司公众号和企业文化公众号会选取招聘公众号中关于公司人才招聘、吸引等方面的内容进行发布。
- **互相提及引导：**在各自的公众号推文中，会适时地提及其他两个公众号，并引导读者关注。比如招聘公众号在发布校招信息时，会提及公司公众号上有关于公司整体业务发展和战略规划的介绍，鼓励校招的学生粉丝群体关注公司公众号以深入了解公司全貌，为未来的职业发展提供更广阔的视角。
- **主题活动合作：**共同策划和举办一些主题活动，如公司的周年庆活动、大型的行业研讨会等。在活动筹备和宣传阶段，三个公众号协同发力，从不同角度进行推广。
- **排期规划与整体布局：**在年初规划或重要项目推进时，对三个公众号的发布排期进行整体规划和布局。如在公司的招聘季，合理安排招聘公众号、公司公众号和企业文化公众号的发布时间和内容主题，形成有序的传播矩阵：
  - ✓ 公司公众号先发布公司整体的招聘计划和岗位需求，吸引广泛关注；
  - ✓ 招聘公众号接着详细介绍各个岗位的职责、要求和福利待遇，引导候选人投递简历；企业文化公众号则在此时推出一系列关于公司文化、员工福利、团队氛围等方面的内容，提高候选人对公司的认同感和加入意愿。



## ▶ 落地层面及难点解决：如何精准触达目标候选人

🌕 社媒精准触达功能在企业中的实际应用情况还在探索阶段

图表 2-9 在精准触达潜在目标候选人时，以下社媒功能在您企业的实现程度或您企业对其持有的态度为：(N=92)

选项	已实现，正在使用 (使用过) 该功能	未实现，计划 引入中	未实现，计划 引入中
基于用户在后台的搜索、浏览习惯，定制化推送岗位和信息	23.81%	42.86%	33.33%
基于用户在后台的搜索、浏览习惯，向种子人选推送相似消息	9.52%	52.38%	<b>38.10%</b>
基于 LBS (Location Based Services) 定位，向目标半径内的人群投放招聘信息（即朋友圈招聘广告或首页推荐）	14.29%	47.62%	<b>38.09%</b>

### ◆ 精准触达功能在企业中的实践还有较大的推广和应用空间

数据显示，用技术层面来实现社媒精准触达功能在企业中的实际应用情况还在探索阶段，但多数企业展现出对它们的关注，有计划将这些功能逐步引入以提升精准触达潜在目标候选人的能力。

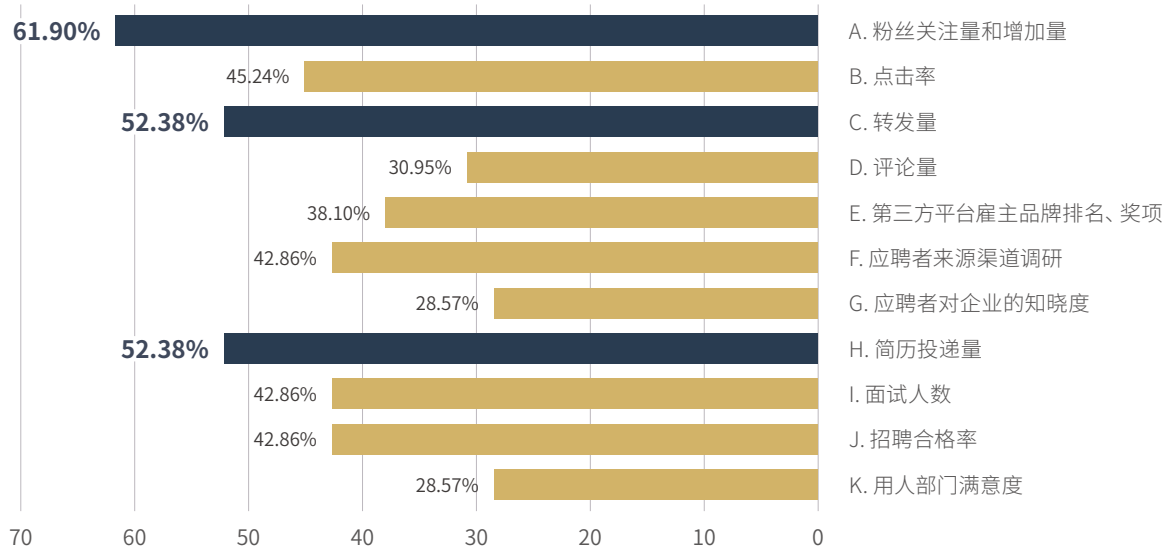
根据与 HR 专家的交流，我们得出结论，为了进一步提升企业在精准触达潜在目标候选人方面的社媒功能应用效果，以微信为例，可以从以下几个方面入手：

实现方案	要点精粹
分析粉丝画像	✓ 对于招聘公众号的运营者，虽然微信后台无法直接分析出粉丝画像，但可以通过不断地积累和分析最终大致对关注者的画像有较为清晰的认知，从而在之后的推文中更加针对人群有的放矢。
根据不同身份进行定制化推送	✓ 经过运营之后对面向的人群已经呈现出一定的区分度之后，面向不同身份如校园人才和社会人才要求登录进行身份验证之后，后台可以通过登录的不同身份进行划分，从而在有针对性活动或者招聘岗位实现定制化推送。
标记粉丝来源场景	✓ 对不同场景和活动吸引而来的粉丝做好标记，方便日后针对地进行场景或者在展开定向吸引活动时，对此活动新增的粉丝打上标签，方便日后之后企业可以具有针对地进行盘活。
朋友圈推广	✓ 通过设置关键词和基础标签如年龄学历、目标院校等，同时抓取位置信息，即可向一定地域一定半径范围内的潜在候选人进行投放，符合设置条件的人便会在朋友圈内刷到企业的推广和相关招聘信息。朋友圈内的商业广告大家已经司空见惯，但招聘广告正在以较短的转化路径和节点数据的全部可追踪为招聘服务带来应用空间。

## ▶ 落地层面及难点解决：如何引导用户促成转化

● 理想的转化指标体现在粉丝量、转发量以及简历投递量上

图表 2-10 您认为理想的矩阵策略的转化应该体现为以下哪些指标？(N=92)



从图表数据可知，在理想的矩阵策略转化指标中，粉丝关注量和增加量以 61.9% 的占比成为最受认可的指标之一，这反映出企业对品牌在新媒体平台上影响力扩张的重视，即通过吸引更多用户关注，扩大潜在候选人的基数。转发量（52.38%）和简历投递量（52.38%）为并列第二，表明企业不仅注重信息的传播广度，也看重其能否有效将流量转化为实实在在的招聘资源。

以上表明，在新媒体矩阵人才吸引的征程中，转化环节成为企业与目标候选人深度连接的关键纽带，其内涵有两层。一是简历投递量，二是互动量（如粉丝数量的增长、阅读量的攀升、评论区的活跃交流等），全方位彰显着企业新媒体运营的成效与影响力。

为此，企业设置了一系列引导转化的操作。例如，在公众号平台之上，精心设计的菜单引导和投递入口；招聘软文内嵌入网申二维码；评论区的实时互动引导以及私信回复社招岗位清单共享文档；在问题解决中引入 chatbot 机器人。不仅如此，企业还大力优化简历投递及内推通道，大胆创新推出无简历内部推荐模式，大幅削减投递阻碍，广泛拓宽人才汇聚的渠道。



## 企业案例

玛氏

### 微信、小红书的爆款转化

玛氏着重于当下比较主流的三个平台，它们各自服务不同目的，有的侧重转化、有的侧重种草，结合它们各自的特点，争取“品效合一”。并且，玛氏为每一个在运维的社交媒体账号设立一套简单且符合平台规则的简历转化路径，并且通过清晰的 UI 界面、内容提示、互动反馈来引导潜在人才完成岗位申请。

#### ● 微信公众号、微信视频号

- ✓ **转化路径：**玛氏会在公众号菜单中插入清晰的投递入口与指引，今年还在持续发布的招聘软文中附上各个部门的网申二维码，候选人可以直接扫码进入岗位列表，然后进行浏览与投递，2024 年截至目前，通过微信主动申请候选人超过 18 万人，是去年同期的 2.3 倍。

#### ● 小红书

- ✓ **转化路径：**因为该平台不能露出外链和二维码，所以玛氏设置的转化路径是：笔记正文、评论区引导候选人私信玛氏→玛氏回复玛氏社招岗位清单共享文档→候选人打开文档进行投递（目前文档浏览量近半年浏览量 1w+，埋点明确追踪到通过小红书投递简历申请人数超过 1000 人）。



## 内容吸引为主、口碑营销为辅的转化路径

亚信科技作为典型的 ToB 企业，其业务形态具有较高的专业性与复杂性。与面向消费者的 ToC 企业不同，其产品和解决方案并非直观可见，对于行业外的候选人或应届毕业生而言，理解难度较大。这使得在人才吸引与传播过程中，难以快速有效地向目标群体传递企业价值与业务内容。对此，亚信科技进行了一系列对多元化平台的探索。

### ● 微信公众号

#### ✓ 平台定位：综合服务与便捷转化

亚信科技的招聘公众号依托多年候选人积累及校招新鲜血液注入，粉丝群体基础良好。账号内容会根据校园招聘与社会招聘等不同的场景进行针对性运营。

- ◆ **校招：**从除招聘与雇主品牌信息外，校招季还会发布就业指导相关内容，分享如何拿到心仪的 offer、如何规划自己的职业。另外，会录制内部实习生与应届生就职体验，用真实感受视频加深同学们对亚信科技工作环境的了解。
- ◆ **社招：**定期发布核心关键及急招岗位信息，吸引并粘合求职群体。同时，兼顾转载公司重大新闻、荣誉奖项及行业动态，促进多公众号协同引流。微信配合教育部项目引流。

#### ✓ 转化路径：

在公众号的投递功能上，设置了便捷的简历投递及内推入口。简历投递入口端口浅，且投递便捷，只需要填写关键信息，甚至支持无简历内部推荐。

实际上，这样的设置致力于将操作流程极致简化，例如，当同事或候选人想要进行内推或投递时，无需像以往那样在手机文件中费力查找简历，或是在微信中繁琐地下载简历，更不必因这些操作而退出公众号界面，从而避免了流程中断所带来的不便与困扰。同时，信息填写页面也历经持续优化，不断精简步骤、简化内容，使用户能够更加高效、便捷地完成信息录入。

### ● 微博

#### ✓ 平台定位：信息同步与活动拓展

微博主要承担信息转载功能，同步公司新闻、行业动态及每周招聘信息，作为雇主品牌与招聘宣传的补充出口。校招季时，邀请校招大咖参与活动提升影响力，为招聘活动拓展声量与关注度。

#### ✓ 转化路径：

简历收取方面，遵循平台规则，在内容后面留取统一邮箱，或合规情况下的微信投递窗口或链接。

### ● B 站

#### ✓ 平台定位：针对校园招聘的内容输出与口碑营造

B 站专注在校园招聘场景，致力于内容输出，如校招宣传片、实习生工作生活体验分享等视频内容。不直接放置招聘信息，有的内容结尾处会提供招聘官网链接或邮箱，引导感兴趣的候选人进一步了解并投递简历。

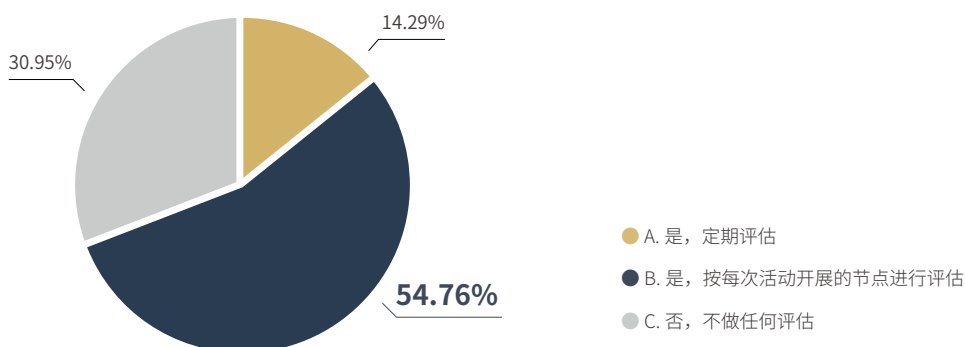
#### ◆ B 端企业新思路：

- “求职决策链终端”的口碑营销关键阵地
- 不必过度追求短期流量的爆发式增长
- 重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子

然而，值得注意的是，与消费品公司不同，作为 To B 的企业，在平台上用爆文思维来吸粉是更加有难度的。相较之下，亚信科技更适宜采取另一种策略，即在 B 站等深受年轻群体喜爱的平台上，将其定位为“求职决策链终端”的口碑营销关键阵地。在这些平台上，不必过度追求短期流量的爆发式增长，而是要重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子。这些来自于真实用户的声音，虽然可能不会像爆文那样瞬间吸引海量关注，但却能够在潜移默化中影响潜在求职者或合作伙伴的决策过程。它们犹如涓涓细流，汇聚成河，逐渐塑造起企业在受众心中可靠、专业且值得信赖的形象，为企业在长期的市场竞争中奠定坚实的口碑基础。

### ● 大部分企业按照关键活动节点来评估转化的效果

图表 2-11 贵企业是否评估新媒体矩阵对招聘工作的有效性？(N=92)



数据显示，有 14.29% 的企业会定期评估新媒体矩阵对招聘工作的有效性，而 54.76% 的企业选择按每次活动开展的节点进行评估。这表明多数企业认识到评估的重要性，但更多是基于活动驱动而非常态化的监控与分析。仍有 30.95% 的企业完全不做任何评估。

#### 玛氏建议：

关于新媒体效果的衡量，既要平衡品牌曝光，也要兼顾简历转化。我们给大家一个参考的衡量公式：

$$\text{矩阵效果} = x * \text{账号带来的简历量} + y * \text{账号粉丝增量} + z * \text{内容曝光 \& 互动量}$$

具体的系数可以依据企业当下的阶段性目标进行赋值，不同的社媒账号根据其定位、调性和资源投入的不同，相关的系数也需要做出区分，建议大家在运营前先根据企业情况来进行一个矩阵定位的分析、搭建自己的社媒矩阵衡量公式。

## ▶ 解决方案建议

实现方案	要点精粹
如何选取平台，并制定矩阵策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平台选取               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 微信公众号：综合服务与便捷转化                   <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 发布官方招聘信息、雇主故事与新闻</li> <li>◆ 校招季发布就业指导相关内容，分享如何拿到心仪的 offer、如何规划自己的职业</li> <li>◆ 社招时定期发布核心岗位信息 ◆ 行业深度长文</li> </ul> </li> <li>✓ 微信视频号                   <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 雇主品牌价值主张相关内容 ◆ 人才项目宣传</li> <li>◆ 进行招聘相关直播，引发圈层共鸣</li> </ul> </li> <li>✓ 微博：信息转载                   <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 同步公司新闻、行业动态及每周招聘信息</li> <li>◆ 校招季时邀请校招大咖参与活动提升影响力</li> </ul> </li> <li>✓ B 站：内容输出与口碑营造                   <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 致力于内容输出，如校招宣传片 ◆ 录制内部实习生与应届生工作生活体验视频</li> </ul> </li> <li>✓ 小红书                   <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 种草潜在人才 ◆ 企业口碑建设</li> <li>◆ 主打软性内容与视觉，搭配社媒热点，塑造社媒性格</li> <li>◆ 重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● 跨平台引流               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 优质内容共享 ✓ 互相提及引导 ✓ 主题活动合作 ✓ 排期规划与整体布局</li> </ul> </li> </ul>
如何精准触达目标候选人	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分析粉丝画像</li> <li>● 根据不同身份进行定制化推送</li> <li>● 标记粉丝来源场景</li> <li>● 朋友圈推广：设置关键词和基础标签如年龄学历、目标院校等，同时抓取位置信息，即可向一定地域一定半径范围内的潜在候选人进行投放。</li> </ul>
如何引导用户促成转化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 微信公众号               <p>推送官方信息的主战场、简历转化的主战场和用户互动效果较弱，但微信生态可以直接链接企业招聘系统，转化效果较好。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 转化路径：如：在公众号菜单中插入清晰的投递入口与指引，深圳不同部门的网申二维码，候选人可以直接扫码进入岗位列表，然后进行浏览与投递。</li> </ul> </li> <li>● 微信视频号               <p>一般推送雇主品牌价值主张相关内容、人才项目宣传或者进行招聘相关直播。朋友圈层传播效果较好、互动较好，但比较看重视频内容在圈层的共鸣，能够引流公众号、间接引导投递，转化效果较好。</p> </li> <li>● 小红书               <p>和用户互动效果好，但较难链接企业招聘系统，转化效果较弱。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 转化路径：因为该平台不能露出外链和二维码，所以可以通过在笔记正文、评论区引导候选人进行私信→回复社招岗位清单共享文档→候选人打开文档进行投递。</li> </ul> </li> </ul>
效果评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 矩阵效果 =x* 账号带来的简历量 +y* 账号粉丝增量 +z* 内容曝光 &amp; 互动量</li> <li>✓ 具体的系数可以依据企业当下的阶段性目标进行赋值，不同的社媒账号根据其定位、调性和资源投入的不同，相关的系数也需要做出区分，建议大家在运营前先根据企业情况来进行一个矩阵定位的分析、搭建自己的社媒矩阵衡量公式。</li> </ul>

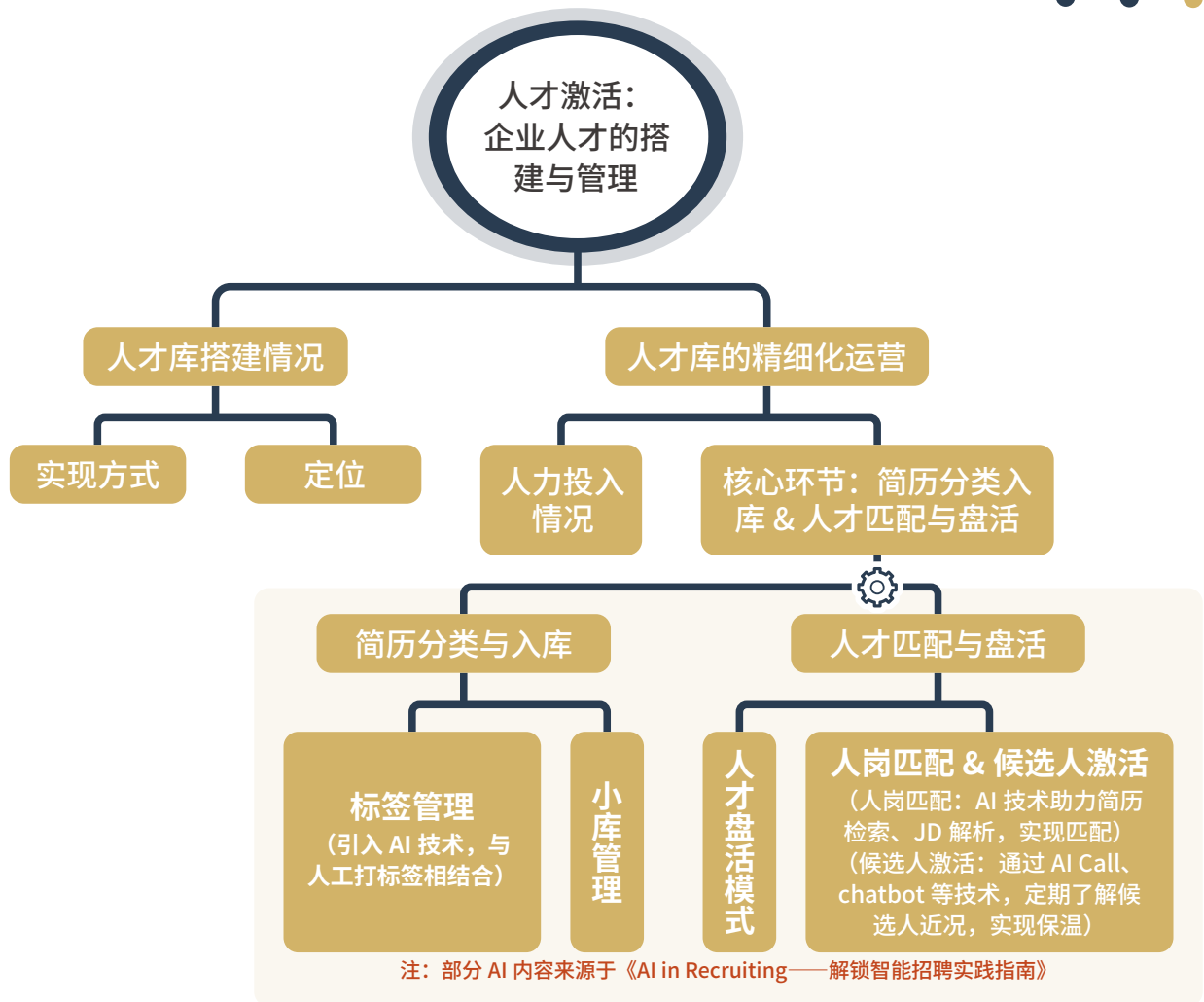


在紧张的经济环境下，积极寻求业务增长点已然成为企业发展的主流趋势。而不论是新业务扩展或是原有业务持续盈利，企业都需要优秀的人才支持业务的运转，而在当今竞争激烈的人才市场中，企业通过新媒体矩阵等多种渠道，在人才吸引阶段已经做出了诸多努力并取得了一定成果，成功地将潜在候选人的目光聚焦到企业自身。

然而，吸引人才只是第一步，如何将这些已经关注到企业的人才进一步转化为实际可用的资源，便成为了关键的下一步。这就需要将视角从人才吸引，过渡到人才激活，而企业人才库则在这一过程中扮演着至关重要的角色。

人才库不仅是人才信息存储库，更是一座连接人才吸引与人才激活的桥梁，它承载着企业对人才资源的整合、管理与优化利用的期望，通过合理的运营与策略实施，能够将处于“沉睡”状态的人才数据唤醒，使其重新焕发生机与活力，从而成为企业的核心资源。而与此同时，AI 技术的发展和革新，也为人才库助力了新的活力，由于其语义识别精准性的提升，让更快速的简历检索以及更为精准的人岗匹配成为可能。

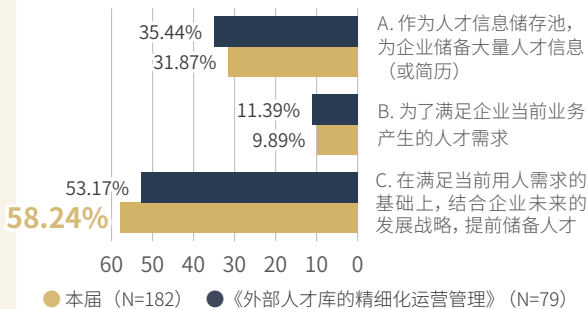
# Part 3 人才激活：企业人才库的搭建与管理



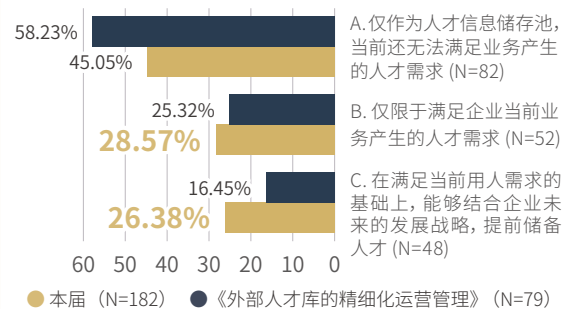
## 人才库搭建与运营现状

企业人才库的发展方向：为未来进行人才储备。为实现这一目标，离不开先进的系统软件和充足的人力支持

图表 3-1 企业对人才库期望的目标定位为？

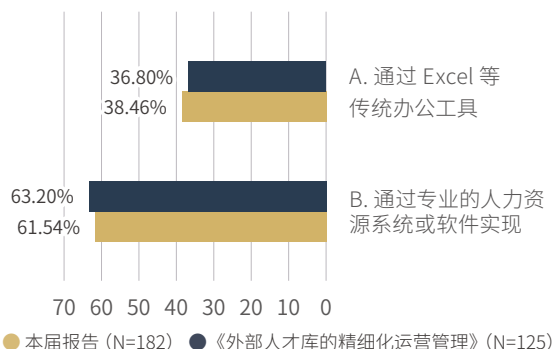


图表 3-2 企业人才库定位当下的实现情况？



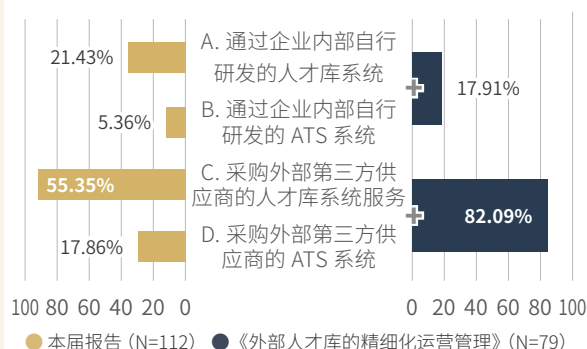
图表 3-3

贵公司当前人才管理与储备实现的主要方式为？



图表 3-4

贵公司当前人才管理与储备实现的主要方式为？



图表 3-5 人才库定位实现情况 / 实现人才管理与储备的主要方式为？

选项	A. 通过 Excel 等传统办公工具	B. 通过专业的人力资源系统或软件实现
A. 仅作为人才信息储存池，当前还无法满足业务产生的人才需求 (N=82)	41.46%	58.54%
B. 仅限于满足企业当前业务产生的人才需求 (N=52)	53.85%	46.15%
C. 在满足当前用人需求的基础上，能够结合企业未来的发展战略，提前储备人才 (N=48)	16.67%	83.33%

◆ “面向未来，为企业未来的发展提前储备人才”是企业人才库发展方向。而为了实现这一目标，企业需要引入专业的人力资源系统软件。

- 首先，通过图表 3-1 可见，“在满足当前用人需求的基础上，进一步结合企业未来的发展战略，提前储备人才”占比最高且略有上涨，说明企业对于人才库，满足当下，面向未来的定位保持不变。
- 其次，基于图表 3-2，人才库仅作为简历库的情况，虽仍为主要情况但呈现一定比例的下降。可见人才库的落地建设存在一定的进步，越来越多企业开始真正将人才库投入使用，将简历与人才信息转化为实际可用的人才。  
同时，面向未来的选项呈现上涨趋势，可见不论是企业对于人才库的目标和发展情况都相一致，致力于将人才库打造成面向未来的人才储备与满足手段。
- 同时，图表 3-3、3-4 数据显示了，企业当前人才库的数字化管理现状。61.55% 的企业已实现通过数字化系统上进行人才管理与储备，并且企业自研相关系统的比例有所上升。可见部分企业为了充分发挥人才库的效用，已开始自研系统，以满足个性化需求。
- 最后，图表 3-5 的数据指出，如果企业希望将面向未来的期望落到实处，则需要引进专业的系统予以支撑 (83.33%)。

图 表 3-6 贵公司的人才库是否有专人 / 专门团队（如猎聘团队）负责：

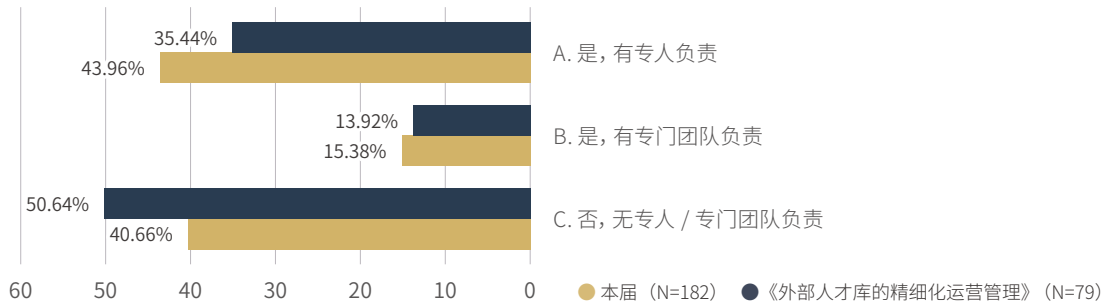


图 表 3-7 人才库定位实现情况 / 专人、专门团队负责

选项	A+B. 是, 有专人、专门团队负责	C. 否, 无专人 / 专门团队负责
A. 仅作为人才信息储存池, 当前还无法满足业务产生的人才需求 (N=82)	56.09%	43.91%
B. 仅限于满足企业当前业务产生的人才需求 (N=52)	53.85%	46.15%
C. 在满足当前用人需求的基础上, 能够结合企业未来的发展战略, 提前储备人才 (N=48)	<b>70.83%</b>	29.17%

#### ◆ 人力投入：为实现人才库的定位，企业需要设立专职或专门团队开展维护与运营

与第一届调研数据相比（图表 3-6），本届企业在人才库的管理人专业化上有所优化【49.36%（35.44%+13.92%）→ 59.34%（43.96%+15.38%）】，可见越来越多企业意识到，数据库与系统是实现目标定位的基石，而为了真正“活”用人才库，人力的投入不可或缺。

这一趋势也同样体现在图表 3-7（人才库定位实现情况与专人、专团队的交叉分析）中。为了满足人才库不仅着眼于当下，更注重未来储备的定位，7 成企业选择引入专人与专门团队予以负责。

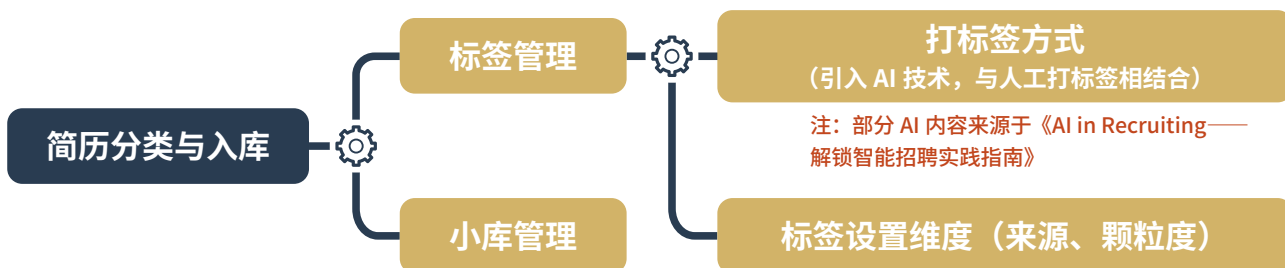
图 表 3-8 人才库定位实现情况 / 专人、专门团队负责介入的环节

选项	A. 人才库搭建	B. 人才库拉新	C. 人才库简历分类	D. 人才库盘活与候选人关系维护	E. 人才库转化的统计与分析
A. 仅作为人才信息储存池, 当前还无法满足业务产生的人才需求 (N=82)	36.59%	17.07%	31.71%	26.83%	24.39%
B. 仅限于满足企业当前业务产生的人才需求 (N=52)	30.77%	30.77%	38.46%	19.23%	19.23%
C. 在满足当前用人需求的基础上, 能够结合企业未来的发展战略, 提前储备人才 (N=48)	<b>62.50%</b>	37.50%	<b>54.17%</b>	<b>54.17%</b>	45.83%

通过图表 3-8 可见，为了发挥人才库的优势，实现目标定位的落地，企业尤为关注“人才库搭建”“简历分类”“人才库盘活与候选人关系维护”这三大环节。而搭建环节在前文中已进行了论述，所以在后文中，我们将进一步对于“简历分类”与“人才库盘活与候选人关系维护”予以展开。

## 简历分类与入库

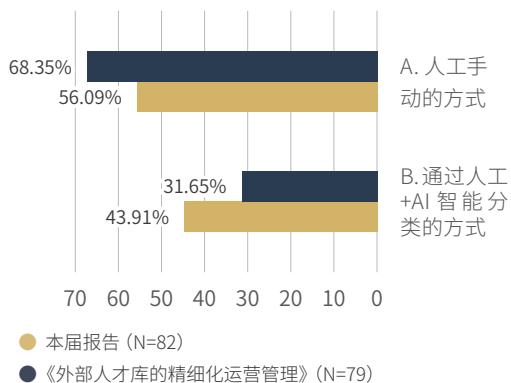
谈及企业对候选人简历的分类，“贴标签”是企业最主要的形式。而为了进一步实现人才库赋能业务，满足人才需求的功能，企业已然不仅仅只关注“是否贴标签，贴什么标签”，而是更加关注如何实现结构化的简历分类管理。并通过技术提升简历分类的效率，进一步提升简历的可利用率。



● 标签管理：企业正借助 AI 技术手段建立以岗位适配性为核心的标签体系

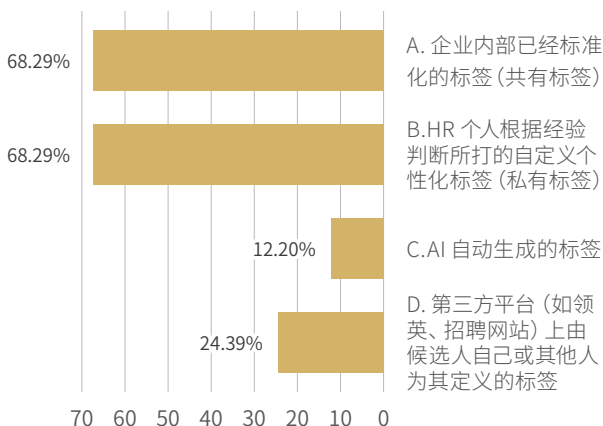
图表 3-9

为实现简历归类分流，贵公司是如何打标签的？



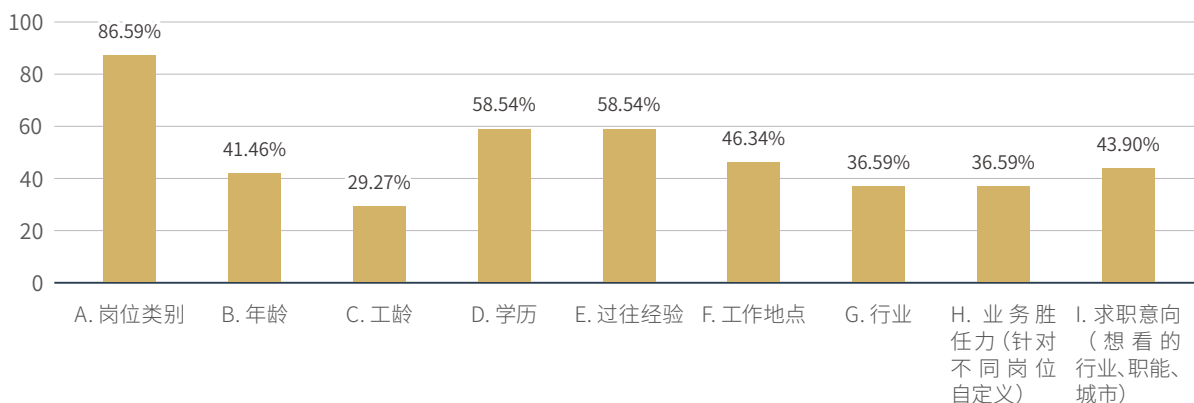
图表 3-10

贵公司对候选人简历所打的标签主要包括：(N=82)



图表 3-11

贵公司当前的标签体系从哪些维度进行划分？(N=82)



#### ◆ 标签方式：AI 技术在简历分类场景中逐步发挥效用

图表 3-9 数据显示，人工简历分类虽仍为多数企业的主要手段，但是由于 AI 技术的发展与影响，智能化信息化手段在简历分类中的应用逐渐增加。这反映出企业在简历分类领域逐渐意识到 AI 智能技术的优势，并开始尝试将其与传统的人工方式相结合。如：通过 AI 自动识别工具和算法来筛选和分类简历，在提高效率的基础上，减少了人为错误。

#### ◆ 标签来源：共有标签与私有标签并重

从图表 3-10 来看，在对候选人简历所打标签的类型方面，企业内部已经标准化的标签（共有标签）与 HR 个人根据经验判断所打的自定义个性化标签（私有标签）使用比例相同（68.29%），这表明企业在标签运用上较为重视内部既有标准以及 HR 个体经验的结合，以此来对候选人进行多角度的刻画。

与此同时，部分企业已开始尝试使用 AI 技术自动生成标签（12.2%）。

#### ◆ 标签设置维度：以岗位适配性为核心

岗位适配性体现在以下两方面（图表 3-11），

- ① 岗位相关信息：岗位类别（86.59%）是企业在进行标签设定和简历分类时最主要关注的维度。部分企业也会将业务胜任力（36.59%）纳入其中。
- ② 候选者个人信息与画像：学历、过往经验、求职倾向等。这些信息描绘了候选者的个人情况，但是由于个体差异性相对较大，标签颗粒度设置难度较高，所以标签使用率较低。

通过市场数据，我们了解了标签体系的设置维度。那么在具体实践中，企业究竟是如何一步步地构建起人才库的标签逻辑和标签体系？AI 技术在此过程中具体又将如何助力？

针对上述问题，您可结合如下案例予以了解。

## 案例导览与精粹

企业名称	企业挑战	挑战解决要点精粹
美诺	✓ 打标签具体如何落实？如何使标签更为精准，更加贴合业务部门的自身属性和需求？	✓ 人才库与标签的构建逻辑 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 明确业务条线；</li> <li>② 圈定职级范围，并重点关注不同条线下短缺的人才；</li> <li>③ 设定标签颗粒度，在条线和职级范围下，确定关键技能、关键经验、目标经历。</li> </ol>
费森尤斯医疗	✓ 标签的优先级顺序是什么？	✓ 企业标签体系应与业务需求紧密相关。在教育背景的基础上，企业更关注候选人之前的工作背景，所工作的企业性质、细分销售领域的销售经验。
玛氏	✓ 人工标签与智能标签在企业实践中，如何互相配合？其各自的侧重点是什么？	✓ 人工标签和智能标签打组合拳，准确识别入库简历。人工标签主要是职能标签，由招聘团队的同事识别，确认。智能标签则由 AI 工具自动识别。



## 企业案例

美诺集团<sup>1</sup>

### 人才库的标签精细分类

为了识别出企业需要重点关注的人才，美诺主要从以下三个方面出发：

#### ● 从横轴与纵轴搭建人才库架构：

- ✓ **横轴——明确业务条线：**针对当前组织的业务状况，企业梳理出了人才库需要搭建的6大主要业务条线，分别为运营、法务、供应链、金融、人力资源、市场。
- ✓ **纵轴——圈定职级范围：**在每个条线中，企业会重点关注和储备三个职级人才，分别为经理级、总监级和C-Level的中高层人才，并重点关注每个条线下所短缺的是哪个级别的人才，进行针对性储备。

#### ● 明晰标签颗粒度：

除了业务条线和职级，企业还会梳理每个业务条线下所需的关键技能、关键经验，以及目标企业经历（即候选人是否有企业所关注的目标企业的工作经历）等维度，并设立对应颗粒度的标签。同时，企业根据对应的标签，评估候选人符合多少标签，从而进行进一步分级。

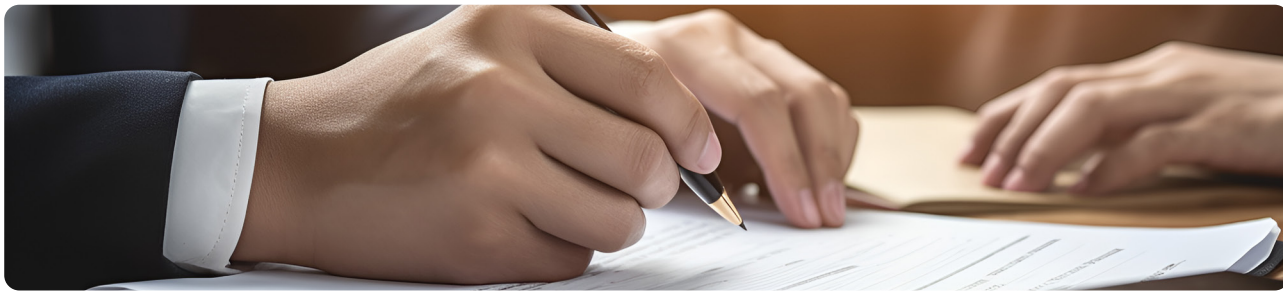
费森尤斯医疗

### 对齐标签体系与业务需求

标签体系与业务端需求紧密相关，包括候选人适用岗位、背景（教育背景、工作行业、产品相关经验等）、地区以及意向度（对公司是否感兴趣及不考虑公司的原因）等。

对于社会招聘，公司更关注从业务经理需求出发的信息，如对于销售岗位，会关注候选人之前所在的外资或内资企业（外资企业在合规理念上可能更符合公司要求）、在医疗器械细分领域的销售经验（如设备耗材是大设备还是小设备相关经验）等，而不是单纯看重教育背景的院校排名。

电子打标签依赖于供应商的技术能力，目前公司正处于电子标签的升级计划中，现阶段主要靠手工管理，基本上以大类别（如岗位、地区、行业背景、外资或内资等）为标签，方便后续筛选。



1. 本案例来源于《外部人才库的精细化运营管理研究报告》

## 标签体系与对齐

玛氏的人才库标签体系分为智能标签和人工标签：

### ● 智能标签

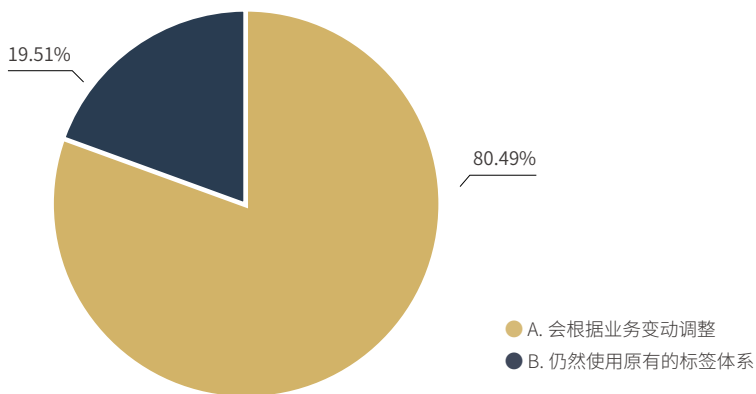
智能标签包括可以在简历中 AI 识别的多个维度，比如专业技能、工作经验、教育背景、个人特质、职业兴趣等，智能标签的自动识别可以对每一份入库的简历进行快速识别和分类，节省大量基础识别工作的时间，节省人工提高效率。当然，智能标签的语言表述都需要根据玛氏的业务情况，用玛氏的语言标准化。

### ● 人工标签

人工标签目前主要是职能标签，因职能分类复杂，标签的颗粒度和范围是需要内部统一的。玛氏最后是从三层细分的职能划分，通过招聘同事的精准识别，把人才简历分类到提前统一定义好的职能标签体系中，实现精准的职能分类，在未来该职能有岗位机会时，更快地找到潜在候选人。

图表 3-12

当公司业务进行调整时，人才库的标签体系是否会随业务需求进行更新调整？(N=82)



### ◆ 业务需求驱动标签体系更新调整

绝大多数企业会根据业务的变化调整更新人才库的标签体系（图表 3-12）。而通过企业案例，我们也可发现，调整的核心在于：

- ① 与业务部门的协同：是否设有专人负责对接，专人是否足够了解业务情况、业务语言、岗位需求以及潜在的需求（如：新业务领域的拓展、新市场的开发、项目导向敏捷团队的组建）。
- ② 人才标签设置和调整维度：
  - 原有的人才标签是否可以满足调整后的业务需求，是否需要新建或调整。
  - 原有的人才标签是否可以识别人才潜在的流动性。



## 企业案例

玛氏

### 让标签与业务对齐：敏锐洞察，前瞻预见

在面对业务变动时，确保人才信息的维度与业务需求精准对齐，关键在于敏锐捕捉并适应人才需求的新动向，主要体现在人才的流动性 (mobility)、专业技能 (skill) 以及工作灵活性 (如参与项目制的意愿、工作时间与方式的灵活安排，全职与兼职的适配性) 等方面。企业需要前瞻性地预见业务未来的潜在需求，比如新兴业务领域的拓展、新市场地域的开发以及项目导向型临时团队的组建需求等。基于这些预见，提前对人才标签体系的规划作出相应调整，通过人才点评和智能标签等功能相配合，提升标签的精准度和相关性。进一步来讲，这不仅仅是标签体系的问题，更是整个人力资源统筹的问题。

英特尔(中国)<sup>2</sup>

### 如何实现标签的动态调整

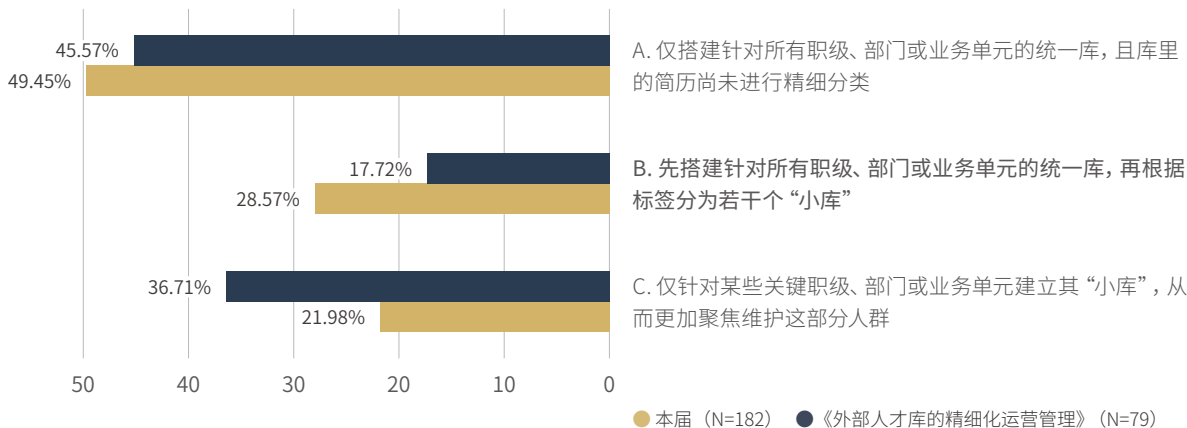
#### ● 与业务确认及定义岗位标签

在定义标签分类时，为了保证所贴标签符合业务的需求，不同 Sourcing 团队同事会对接不同业务部门的高级经理，Sourcing 团队与业务部门进行大量的沟通，了解部门需求、招聘的画像、以及需求岗位所要求的必备技能。Sourcing 团队根据岗位要求要求定义标签。

此外，Sourcing 团队也会根据市场的情况与业务需求的变化进行动态调整，例如，当出现新的且不在原有 Pipeline 的业务方向时，该团队会决定是否需要为此新建名词或 Pipeline。同时，企业在一段时间内也会对原有定义进行重新审视，根据变化进行调整。

● 小库管理：为满足未来的人才需求，企业需要根据标签，进一步将统一库拆成小库，以便实现重点人群管理

图表 3-13 以下哪一描述更符合贵公司当前人才库的搭建情况：(N=182)



2. 本案例来源于《外部人才库的精细化运营管理研究报告》

图表 3-14 定位实现情况 / 人才库搭建情况

选项	A. 仅搭建针对所有职级、部门或业务单元的统一库，且库里的简历尚未进行精细分类	B. 先搭建针对所有职级、部门或业务单元的统一库，再根据标签分为若干个“小库”	C. 仅针对某些关键职级、部门或业务单元建立其“小库”，从而更加聚焦维护这部分人群
A. 仅作为人才信息储存池，当前还无法满足业务产生的人才需求 (N=82)	75.61%	9.76%	14.63%
B. 仅限于满足企业当前业务产生的人才需求 (N=52)	46.15%	26.93%	26.92%
C. 在满足当前用人需求的基础上，能够结合企业未来的发展战略，提前储备人才 (N=48)	8.33%	62.50%	29.17%

#### ◆ 为了实现针对未来的人才需求，企业需要实现小库的精细化管理

图表 3-13 数据可见，仅有半数 (28.57%+21.98%) 的企业会建立人才库精品小库，可见差异化精细化管理的思路仍有所不足。其中仅针对部分职级、部门建立小库并进行管理的企业，也呈现一定比例的下降。这可能是由于只建立多个独立小库，可能导致数据孤岛简历重复性高，后续更难实现简历更新和候选者维护。

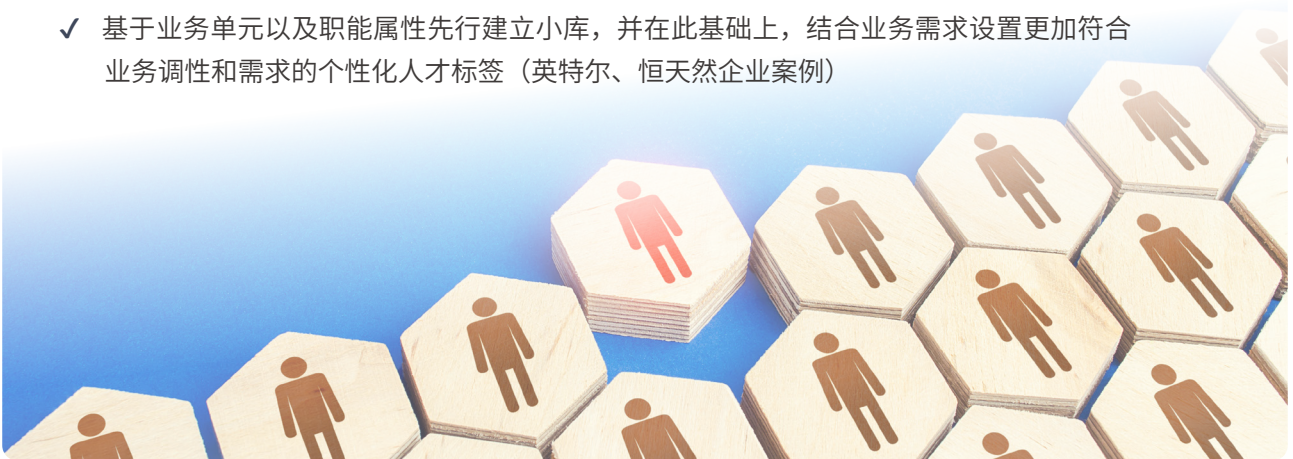
而进一步从定位实现情况出发 (图表 3-14)，我们也可以发现，为了满足未来的用人需求，多数企业需要拆分统一库，建立精品小库。这主要是因为：

企业未来的业务发展不稳定性高，人才画像也并不清晰，企业需要随时调整。而统一库、精品小库两者的具备，使得企业“进可攻，退可守”。既可以有针对性地储备人才，开展精细化针对性的维护，也可以通过统一库进行统一管理。

所以总体而言，为了引入外部人才满足未来用人需求，企业需要汇总简历形成统一库，而后基于标签拆分形成小库。

而在结合市场数据与案例后，我们也可发现，目前共有两种建立精品小库的思路，通过如下企业案例可以帮您更加了解如何建立小库。

- ✓ 通过标签，将统一库拆分其为若干小库 (海尔企业案例)；
- ✓ 基于业务单元以及职能属性先行建立小库，并在此基础上，结合业务需求设置更加符合业务调性和需求的个性化人才标签 (英特尔、恒天然企业案例)





## 企业案例

海  
尔

### 自研系统——三库合一

#### ● 人才库系统概述

海尔的招聘系统及人才库均为自研。其人才库体系主要由三部分构成：

##### ✓ 个人简历库：

HR 进行个人简历管理和线上操作的工具，方便 HR 将线下或其他途径收集到的简历进行线上化管理，HR 能够设置不同文件夹，对简历进行共享、上传、分享，还可直接将简历绑定到职位。

##### ✓ 整体简历库：

整体人才库作为整个集团人才库的核心部分，里面主要是社招候选人。该库具备分层结构，包括集团层面、各业务单元（BU）以及下属平台等各自的人才库，便于各级组织管理自己的社招简历资源。

##### ✓ 自定义简历库：

这是近年来新突破的功能，通过自定义标签来灵活根据业务需求建库。当有新岗位出来时只需要按照标签设置条件和门槛，会从整体人才库当集团人才库中有新简历进入且符合自定义库设置的标准和条件时，简历会自动流入该库，实现每个库的自运行。这一功能节省了招聘人员大量时间，使其能及时关注到与当前招聘需求紧密相关的新简历。

英  
特  
尔  
(  
中  
国  
)<sup>3</sup>

### 小库管理：根据各 Pipeline 搭建“小库”

内部会根据不用的业务，搭建不同的 Pipeline 小库，将候选人进行分类，并放到不同的小库中进行管理。

不同 Pipeline 小库由对应 Sourcing 团队负责，进行各自 Pipeline 小库的业务需求诊断和定义制定，并进行日常的维护管理、一对一的候选人激活等。

除了各 Pipeline 针对对应关键候选人的一对一激活，人才招聘团队会结合内部市场活动，根据不同情景为候选人发送相应的邮件进行保温盘活。



3. 本案例来源于《外部人才库的精细化运营管理研究报告》

## 根据业务单元与职能属性建立小库

企业表示，对人才库的盘活，需要“将精力放在前期”，即能够锁定关键候选人，并通过精准推送的方式，将合适的内容推送给对应的候选人。而若企业未能在前期进行精细化的管理，仅大批量对候选人进行千篇一律的宣传，后期的转化效果，未必是企业真正期待的，反而会耗费大量的时间和精力。

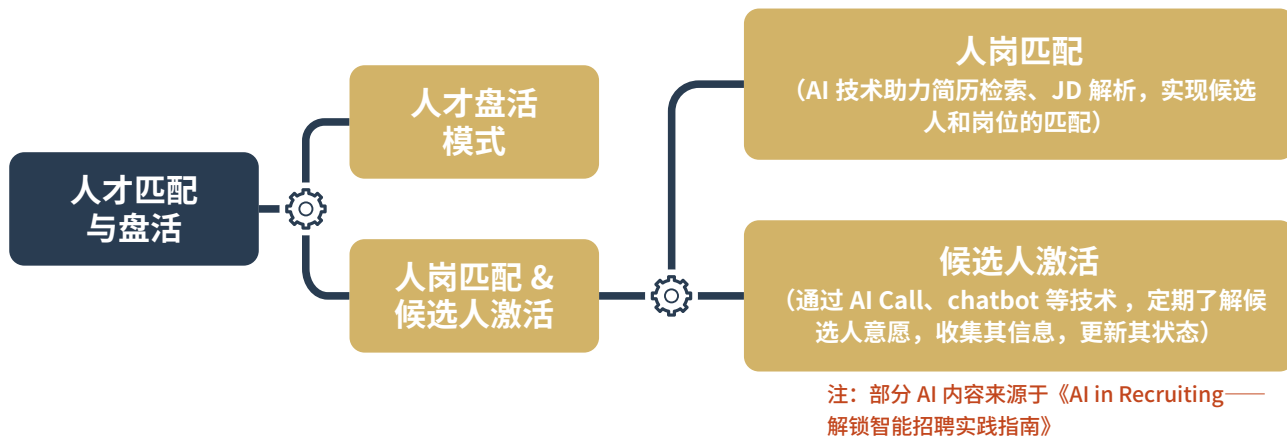
因此，企业首先做的是了解当前人才库中沉淀简历的现状，利用现有的技术手段、设置一定规则，将人才库中的简历进行分门别类处理。

为此，企业首先开展了调研，从业务需求的角度了解当前人才库所需划分的大类，基于职能+业务单元的性质，企业搭建了“市场”“销售”两个精品小库，并重点对这两个小库的候选人进行维护和盘活。

## 人才匹配与盘活

精细化的简历分类是企业能够实现人才库后续盘活和转化的基础，然而，如希望将人才库真正“用”起来，企业则需要进一步对人才库中的人群进行维护与激活。那么在企业当前的实践中，

- ✓ 人才盘活模式具体如何？
- ✓ 企业如何快速锁定需要被激活的候选者？
- ✓ 企业的盘活手段具体为？



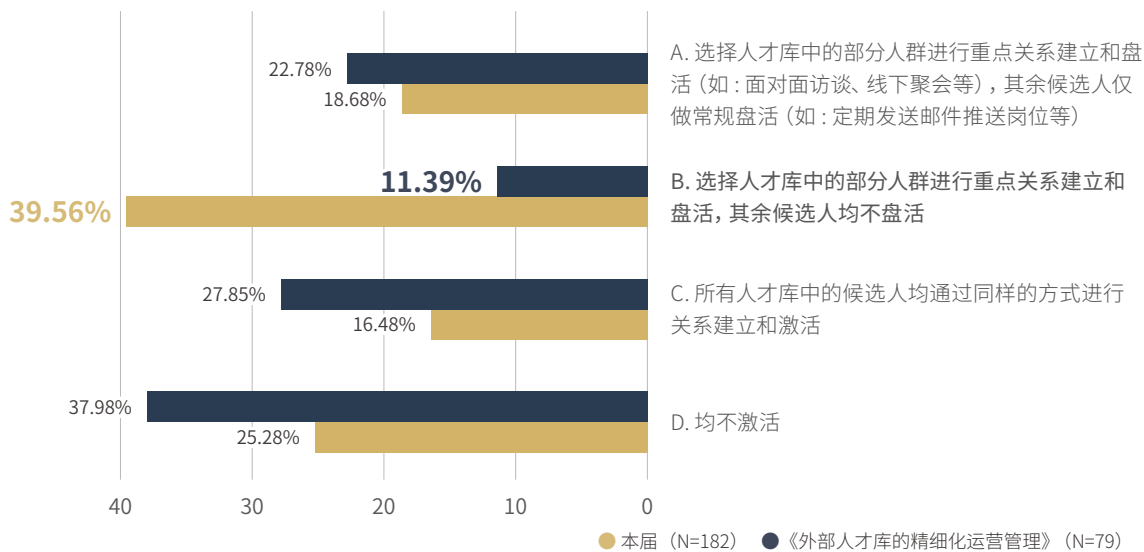
### 人才盘活模式：集中资源，聚焦重点人才进行盘活

不同于以往的均不盘活（37.98%）或全都盘活（27.85%），集中资源对重点人群进行盘活并放弃对常规人群的激活成为当前人才库盘活的主要模式（39.56%）。这主要是由于：

- ① 企业招聘需求有限，且成本精力有限，若想实现收效，便需要将有限资源集中在重点人群与核心岗位上；
- ② 高端候选人数量稀缺、竞争者多等，企业在与他们的沟通与维护上需要“恰到好处”，把握好沟通时间及频率、形式等，避免候选人因被过度打扰而产生负面情绪。

4. 本案例来源于《外部人才库的精细化运营管理研究报告》

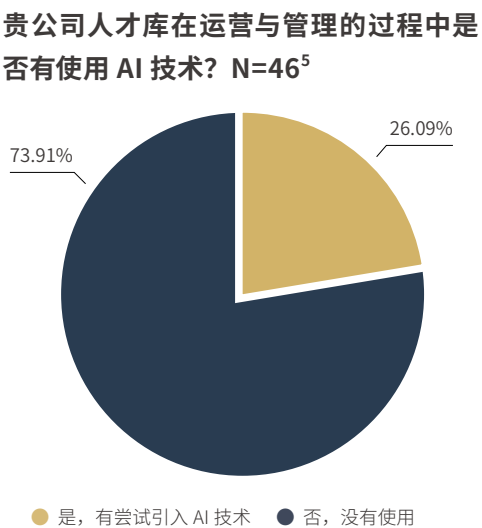
**图表 3-15** 针对贵公司人才库的所有简历与候选人信息，企业目前盘活人才库候选人的模式主要为？



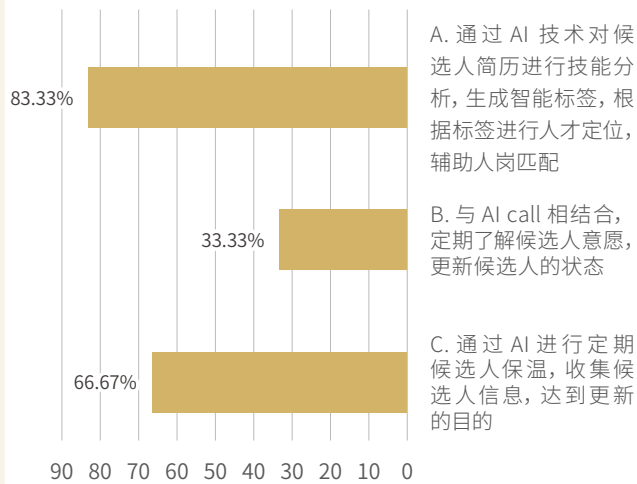
**人岗匹配与候选人激活：企业通过 AI 简历解析工具，快速实现人岗匹配，并采用线上线下多渠道触达策略激活潜在候选人**

为实现重点人群的维护，企业首先便需要将其识别出来。一般来说，企业会通过标签进行检索，挑选合适的候选者。而随着 AI 技术的演进，我们也发现 AI 可进一步助力检索、人岗匹配与激活过程。不同于简单的有无标签，在 AI 技术的加成下，语义筛选可以更加准确，企业可以更直观更综合地了解，候选者的潜在能力以及与岗位的适配性。

**图表 3-16** 贵公司人才库在运营与管理的过程中是否有使用 AI 技术？ N=46<sup>5</sup>



**图表 3-17** 贵公司如何通过 AI 实现人才库的管理？ (N=12)<sup>6</sup>



5. 图表 3-16 数据来源于《AI in Recruiting——解锁智能招聘实践指南》

6. 图表 3-17 数据来源于《AI in Recruiting——解锁智能招聘实践指南》

#### ◆ 候选人保温、辅助人岗匹配为当下 AI 技术在人才库中主要的应用场景

通过图表 3-16、图表 3-17, 数据可见, 当前只有约 26% 的企业选择投入资源, 通过 AI 技术赋能人才库的运营。而这部分企业的 AI 运营场景较为集中, 主要为人岗匹配场景 (83.33%) 与候选人保温场景 (66.67%)。

所以我们将进行分类讨论, 了解市场趋势、企业的具体实践以及智能技术如何实现助力。

#### ◆ 人岗匹配: AI 技术在人岗匹配场景中的应用

而针对 AI 技术具体如何实现人岗匹配? 您可参考玛氏、海尔、X 企业、同程在人岗匹配与检索方面的探索与实践, 领略他们如何运用前沿技术和科学的方法体系, 打破传统人岗匹配的局限, 开启智能化、精细化的人才选拔与岗位适配新篇章。

### 案例导览与精粹

企业名称	要点精粹
玛氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 在人才库的功能实现中, AI 技术可以通过自然语言处理和机器学习算法, 能够自动从现有信息库中抓取并解析人才数据, 高效分类和标记, 也可以通过智能搜索引擎和语义分析技术, 使用人工无法做到的大量模糊搜索。</li> </ul>
海尔	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 细致地梳理了岗位画像和人才画像, 涵盖了冰山上的显性特征 (学历、工作年限、专业技能) 和冰山下的隐性特质 (职业素养、团队协作能力、创新思维、学习能力以及价值观)。</li> <li>✓ 指标权重设定。</li> <li>✓ 综合评估的加分减分细则。</li> </ul>
X 企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AI 进行简历解析, 生成智能标签, 实现人才库简历自动推荐</li> <li>✓ 同时对于未达到岗位标准但是满足其他岗位画像的简历, AI 会通过激活提醒功能, 通知对应团队进行简历再激活, 实现简历的内部流转。</li> </ul>
同程	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 通过 AI 技术的语义识别和解析, 企业可以更全面地了解简历中的非结构化内容, 实现更精准地人才识别。</li> </ul>





## 企业案例

玛  
氏

### ● 玛氏人才库中的 AI 技术

在人才库的功能实现中，AI 技术可以通过自然语言处理和机器学习算法，能够自动从现有信息库中抓取并解析人才数据，高效分类和标记，也可以通过智能搜索引擎和语义分析技术，使用人工无法做到的大量模糊搜索，帮助 HR 迅速找到符合需求的人才。

#### ✓ AI 的局限性：

在人才评估与匹配方面，AI 虽能进行多维度数据分析，识别关键信息，但招聘的主观判断和经验同样不可或缺，我们需要同时结合 AI 的评估结果和自身经验，对匹配度高的候选人进行筛选和沟通，从而找到最合适的候选人推进后续面试。目前的人才库中，AI 的使用还在自动化的范畴下，主要帮助玛氏进行大量简历的标记识别和分类。

海  
尔

## “AI + 数字化”人岗匹配

AI 在招聘端的应用是海尔 24 年下半年和 25 年的重点项目之一，并且已经取得了显著的阶段性成果。目前在简历解析、简历风险点与亮点识别以及自动简历匹配等关键环节均已成功实现，并逐步投入实际应用场景中，展现出其高效与精准的优势。

#### ✓ “AI + 数字化”匹配的核心机制

在人才匹配这一核心板块，海尔首先深入且细致地梳理了岗位画像和人才画像，这涵盖了冰山上的显性特征和冰山下的隐性特质。冰山上的部分包括诸如学历、工作年限、专业技能等直观且易于量化的指标，这些信息为初步筛选提供了基础框架；而冰山下的部分则聚焦于职业素养、团队协作能力、创新思维、学习能力以及价值观契合度等相对抽象但对人才长期发展至关重要的特质，通过深入的人才画像解析技术，尽可能将这些隐性因素进行量化评估，以便纳入整体的匹配体系中。

#### ✓ 精准打分的指标权重设定

在实现匹配的过程中，海尔创新性地将数字化方式（如岗位图谱、知识图谱和人才画像解析）与 AI 技术紧密结合，以此构建起一套全面且科学的打分机制。为了确保 AI 在打分过程中的稳定性和可靠性，避免出现因算法过度自主而导致的不可控结果，海尔对各项关键指标进行了精细的分数设定。例如，学历在整体评估中被赋予 20 分的权重，这反映了其在基础门槛和知识储备方面的重要性；工作年限则依据不同岗位的特性和需求，灵活设定在 6-8 分的区间范围，以精准衡量候选人在实际工作经验积累上与岗位的适配程度。

#### ✓ 综合评估的加分减分细则

为了更全面、精准地反映候选人的综合素质，海尔还设置了丰富的加分项和减分项。加分项涵盖了诸如学历背景优秀，毕业于知名高校或在特定领域具有较高声誉的学术机构，这往往暗示着候选人在专业知识深度和学习能力方面可能具有优势；丰富且相关的行业经验，尤其是在同行业领先企业或具有标杆意义的项目中的工作经历，这对于快速适应新岗位并带来创新思路和实践经验具有重要价值；以及持有与岗位紧密相关的高含金量证书，这些证书不仅是专业技能的有力背书，也体现了候选人自我提升的意愿和能力。相反，减分项则包括工作时间存在空档期，这可能引发对候选人职业

稳定性和工作连续性的担忧；频繁跳槽经历，可能暗示其职业规划不够清晰或在团队融入和工作适应方面存在潜在问题；以及在过往工作经历中存在业绩不佳或项目失败的记录等情况，这些因素都将在整体打分中予以适当扣除，从而确保最终的人才匹配得分能够真实、客观地反映候选人与岗位的实际契合度。

## X 企业<sub>7</sub>

### AI 赋能简历解析，实现简历自动推荐

除了应用 AI 自动获取外部简历，X 公司同时在探索 AI 盘活人才库功能：

首先，AI 会基于人才画像进行岗位学习；

其次，AI 基于岗位特点进行简历解析，概括简历亮点、生成智能标签，并实现人才库简历自动推荐，从而提升简历利用效率。例如，如果候选人最初申请的是管理培训生岗位，但其简历未达到管培生招聘标准，简历解析发现其更适合产品方向，AI 通过激活提醒功能，通知负责产品招聘的团队进行简历再激活，实现内部简历的流转。

## 同 程<sub>8</sub>

### AI 人岗匹配赋能人才库盘活

#### ● AI 人岗匹配

在数据层面，AI 技术可对简历的文本进行语义识别和解析，并将文字转化为结构化数据。通过整合数据，评估候选人与岗位的匹配度。在具体的场景应用层面，Recruiter 可以根据岗位特性设置匹配度阈值，如选择当匹配度高于 80% 时，系统将向 Recruiter 推送通知，提示发现符合要求的候选人。

#### ✓ AI 人岗匹配赋能人才库盘活

为实现人才库的盘活，同程将 AI 人岗匹配技术整合到人才库中，解决之前无法有效利用人才库的问题。过去，同程难以通过非结构化的字段在人才库中找到合适的候选人；而现在，AI 技术的应用使得 Recruiter 能够根据非结构化的、千人千面且更个性化的信息，在内部人才库中精准地识别和选拔人才，而非仅依赖于学历或工作年限等传统的定义字段。

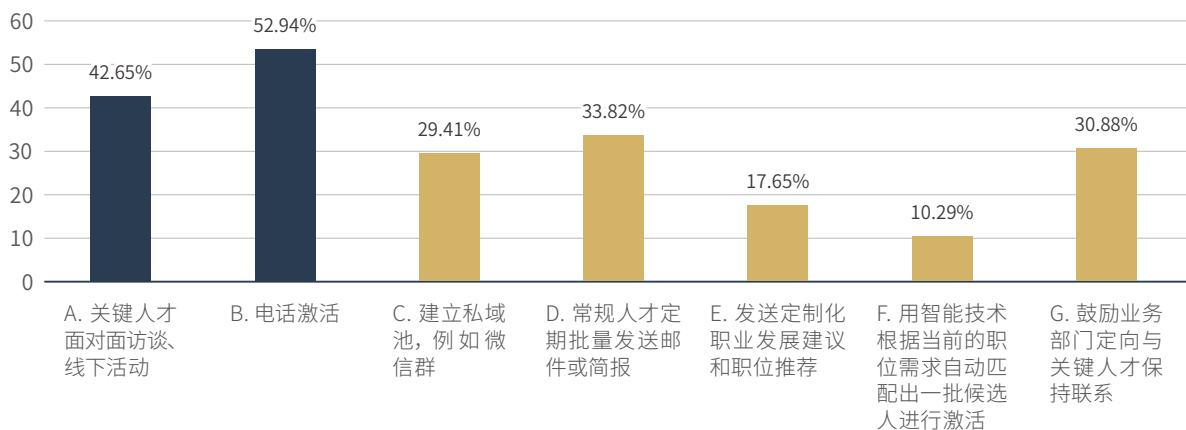
简历解析的应用极大地激活了同程的人才库。过去，同程依赖于有限的结构化信息，如性别、年龄、姓名和毕业院校等来筛选候选人。如今，AI 简历解析能够搜索更多自定义字段，从而发现和匹配更多合适的候选人简历，实现人才库盘活的同时降低招聘成本。

7. 本案例来源于《AI in Recruiting——解锁智能招聘实践指南》

8. 本案例来源于《AI in Recruiting——解锁智能招聘实践指南》

◆ 候选人激活：电话激活为核心手段

图表 3-18 贵公司当前的候选人盘活主要使用以下几种方式：(N=136)



电话激活、面对面访谈 / 线下活动是企业盘活人才最主要的手段。那么当企业在使用这些手段开展候选人盘活时，企业需要关注哪些方面？而除了上述使用最为广泛的激活手段外，还是哪些激活手段呢？

案例导览与精粹

企业名称	要点精粹
美诺集团	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 与候选者在社交平台建立好友关系</li> <li>✓ 邀请候选者关注企业微信公众号，便于及时了解企业现状</li> <li>✓ 邀请候选人现场体验企业活动</li> <li>✓ 企业目标群体，与行业内的 HR 伙伴，举办主题沙龙交流聚会</li> </ul>
费森尤斯医疗	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 费森尤斯医疗针对不同层级候选人采取分级互动策略，借助毕业森群组促进离职员工社交互动</li> </ul>
开利	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 按专业技能、职业阶段、求职意向紧迫度等维度，给候选人分类分级</li> <li>✓ 了解候选者，寻找共鸣，与候选者建立情感链接</li> <li>✓ 提供增值服务（知识分享、企业信息与动态）与资源，构建与候选者的信任桥梁</li> </ul>



## 企业案例

美诺集团。

### 如何针对重点人才（星级人才）进行维护与保温

- 针对重点人才进行即时性的保温与维护
  - ✓ 社交平台建立好友关系：HR 会与星级人才在领英、微信、脉脉等社交平台上建立一对一的联系，负责该招聘条线的同事会直接与这些人才对接并成为好友，建立联结。
  - ✓ 企业微信公众号关注：企业会邀请候选人关注企业的公众号，传递给候选人关于企业发展变迁、雇主品牌等信息，吸引候选人对企业的关注。
  - ✓ 邀请候选人现场体验企业活动：基于连锁餐饮性质，当有新店开业时，企业会邀请候选人到店品鉴，并给予候选人相关优惠等。在此过程中，HR 能够与候选人进行面对面的沟通，候选人在活动参与的过程中，也更容易与企业建立情感联结。
  - ✓ 人才联谊会：企业会邀请人才库中的目标群体，与行业内的 HR 伙伴，举办主题沙龙交流聚会。针对这部分热门的候选人，企业非常注重“分寸拿捏”，因此，联谊会的频次通常为一年两次，而不对候选人进行过度打扰。

费森尤斯医疗

### 私域盘活：关键人才

目前人才库的盘活和保温主要依靠团队，而非数字化工具。对于关键候选人和离职员工群体，公司更倾向于通过私域互动来保持联系。

- 对于高 level 的候选人
  - 招聘团队或业务负责人会亲自与他们互动。
- 对于过去的离职员工
  - 由毕业森群组中的成员通过邀约制邀请其加入企业微信端的毕业森群组。公司会将活动事件分享到群里，激发离职员工之间的链接和互动。更具体地，每个新人入群时都会有定制化的欢迎词，激活群组氛围，形成圈层社交。

开利

### 如何有效盘活候选人

- 深度洞察需求，定制沟通策略
  - ✓ 精细化画像：运用数据分析与过往沟通记录，为每位目标候选人绘制详尽画像。整合其教育背景、工作履历、项目经验、技能专长，还有在过往交流里透露出的职业抱负、薪资期望、地域偏好等信息。比如，知晓一位候选人曾在跨部门项目里大放异彩，却遗憾因公司架构局限未得晋升，后续沟通就可围绕开利能提供的广阔晋升空间展开，精准戳中痛点，勾起兴趣。

- ✓ **分类分级管理：**按专业技能、职业阶段、求职意向紧迫度等维度，给候选人分类分级。针对技术型岗位的资深候选人，交流重点放在前沿技术项目、技术难题攻克机遇；对应届毕业生这类初级候选人，则侧重完善的培训体系、快速成长路径的介绍。紧迫性高的候选人，加快沟通节奏，争取速战速决；对观望态度的候选人，徐徐图之，定期分享行业趣闻、公司动态，维持热度。

#### ● 寻找共同潜在利益，贴好求职意愿标签

- ✓ **准“抛钩子”，引发共鸣：**盘活目标候选人的征程中，“抛钩子”策略的核心在于深挖双方潜在的共同利益点。招聘并非单向选择，而是一场合作的邀约，只有让候选人清晰洞察到携手开利能收获的独特价值，才能真正激起他们心底的参与热情与浓厚兴趣。这个价值或许是前沿项目的历练机遇、量身定制的职业晋升通道，又或是契合个人发展的培训资源。“抛钩子”正是把这些诱人“卖点”精准呈现在候选人眼前的艺术。
- ✓ **标记意向，清晰画像：**开利借助精细的标签体系，为数据库中的每一位潜在候选人勾勒出清晰的画像。专业技能标签精准锚定候选人的实力，像是标注“5年Python经验”，让技术能力一目了然；地理位置偏好标签则聚焦候选人理想的工作地点，例如“只看上海机会”，能迅速筛出适配岗位；行业与岗位偏好标签更是重中之重，直接关联候选人的职业愿景。在AI和数据库工具的助力下，这些标签得以动态更新、高效管理，时刻保障信息精准无误、紧跟候选人当下诉求。
- ✓ **回溯沟通，建立捷径：**与潜在候选人启前，先细致回顾过往沟通记录，以前次交流内容为基石，开启新一轮对话。如此一来，候选人能深切感受到公司对自己的重视，并非将其当作茫茫人海中的普通一员，促使候选人对开利的信任与好感节节攀升，为后续深度沟通、人才转化筑牢情感根基。同时也建立预留快速找到精准候选人的捷径，以便于下次在庞大数据中快速找到候选人。

#### ● 提供增值服务与资源，构建信任桥梁

- ✓ **知识分享：**定期分享有关行业深度报告、前沿技术资料、职场技能提升课程，推送给候选人，塑造专业、关怀人才的雇主形象。对于需要维护的核心人才至关重要，也能潜移默化拉近心理距离。
- ✓ **透明化公司信息：**推送公司官方信心，微信，微博或者大事件信息，主动向候选人透露公司非机密的业务布局、发展规划、团队架构，甚至是面临的挑战，同时阐述应对策略与发展愿景，让候选人评估能否与公司共克时艰，建立深度信任。
- ✓ **口碑传播引导：**鼓励内部员工在社交平台，官方平台，分享在开利的良好工作体验，邀请已入职的前候选人现身说法，多维度展现公司魅力，打消潜在候选人顾虑，让盘活工作事半功倍。

## ▶ 解决方案建议

### 简历分类与入库

#### 标签体系建立与管理

- 标签设计逻辑
  - ✓ 明确业务条线
  - ✓ 于岗位大类与职级范围进行划分
  - ✓ 基于业务条线、岗位大类、职级范围确定岗位关键技能、关键经验、目标经理
  - ✓ 增加候选人个人信息：岗位类别、学历、年龄、过往经验、所处行业、工作地点、求职意向（关注的行业、职能、工作城市）
- 实现标签分类的手段
  - ✓ 系统自动识别（系统中可先设置底层简历标签，当简历入库时，系统能够自动识别并映射、统一打上对应职能标签）
  - ✓ 在系统的基础上，引入 AI 识别工具，提升系统予以理解能力，生成智能标签
  - ✓ 手动标签。手动标签一般为非标标签，大多需要结合 HR 的个人经验
- 当业务存在调整，如新业务领域开拓，新市场开发时，企业需要注意调整人才标签设置维度
  - ✓ 设有专人负责对接，定期了解业务变化情况、业务语言、岗位需求、团队组建需求
  - ✓ 与业务确认，原有标签是否满足业务需求，是否需要新建或调整
  - ✓ 原有的标签是否可以识别人才的潜在流动性和偏好

#### 小库管理

- 小库搭建逻辑
 

先搭建针对所有职级、部门、业务单元的统一库再根据标签分为若干小库，便于管理不同方向的专业人才。在有需要的时候，实现定向搜寻与维护。
- 独立运营 / 专人负责
 

小库由各 BU 或业务单元专人负责运营，负责该小库的业务需求诊断、维护和一对一盘活等。

人才匹配、盘活与保温

人才盘活模式

- 只针对目标人才进行盘活与维护
- 盘活分为两步
  - ✓ 人岗匹配，快锁锁定重点人才
  - ✓ 针对盘出的人才通过线上线下手段建立联系，了解其当前求职状态与意愿

快速锁定重点人群

- 前期准备
  - ✓ 建立标签体系，为候选者打上多维度标签（教育背景、工作履历、项目经验、技能专长、职业抱负、薪资期望、地域偏好、流动性可能）
- 人才匹配
  - ✓ 基于岗位画像，通过标签，筛选定位合适的候选者
  - ✓ AI 技术赋能
    - 通过语义识别和解析技术，理解简历中的结构化、非结构化、个性化内容，实现人才的精准识别
    - 根据岗位特性设置匹配度阈值，将符合要求，匹配度高于阈值的候选者推送招聘团队

重点人群针对性维护和保温

- 核心激活形式：电话激活
  - ✓ 对潜在候选者进行初步筛选，确定人才库中候选者当前求职意愿，实现初步维护与信息更新。

● 其他激活形式





线下活动激活	◆ 不定期邀请候选人参与企业活动，与候选者建立情感链接
举办人才联谊会	◆ 邀请目标候选人、行业内 HR 伙伴，共同参与主体沙龙交流活动
与候选者建立私人情感链接	◆ 与关键人才在微信、脉脉等社交媒体平台建立好友关系； ◆ 为候选者定期分享行业深度报告、前沿技术资料、职场技能提升课程，塑造专业、关怀人才的雇主形象； ◆ 定期推送公司动态与企业透明化信息。

## 结语与建议

本研究报告对企业业务与招聘团队现状、人才吸引及人才激活等方面进行了深入分析，揭示了当前企业人才管理领域的多维度情况。在业务变革的大背景下，招聘团队面临重塑压力，近五成企业招聘需求变化，传统招聘方式受限，招聘门槛提升，且半数招聘人员承担新职责，但企业对招聘团队转型的支持存在短板。新媒体招聘虽应用渐趋成熟且招聘团队决策地位重要，但在公司支持和策略执行上存在不足，平台选择和精准触达等方面有待优化。人才库建设有进步，但理想与现实有差距，多数企业缺乏提高使用率的机制，在小库分类、标签运用、人才盘活手段等方面也存在各种问题，尽管部分企业已开始尝试运用 AI 技术，但整体应用程度和效果仍有待提升。

随着企业新的业务板块和拓展方向不断涌现，这些新业务往往处于企业非优势领域，目标候选人是需要能够引领新业务从 0 到 1 发展的。招聘若缺乏精准性，会导致招来的人才与新业务实际需求脱节，无法有效推动业务的开展。这对 recruiter 的业务理解能力、行业摸盘能力、mapping 能力和精准搜寻能力都提出了较高的要求。招聘人员有必要深入了解企业新业务板块的战略与目标，积极开展行业摸盘与 mapping 工作，掌握细分领域人才分布情况。其次，对目标人才的吸引要有定向性、针对性，使招募信息精准触达到符合要求的目标候选人。

### 招聘的四大策略转变：

-  **从过去温和、保守的招聘策略向前置性、进攻性的策略转变：**要主动出击提前布局人才储备，而非被动等待人才上门。
-  **从盲目外招的招聘策略向审视需求的策略转变：**明确岗位真正所需人才特质与技能，避免无的放矢。
-  **从模糊招聘的招聘策略向精准吸引的策略转变：**精准定位人才画像，运用针对性的渠道和方法吸引合适人才。
-  **从短期交付岗位的招聘策略向长期维护人才的策略转变：**注重与人才的长期互动与培养，提升人才对企业的忠诚度与归属感，从而在激烈的人才竞争中赢得优势。



## ▶ 基于策略转变的落地建议：

### ✓ 招聘团队架构优化：

企业应根据业务创新带来的人才需求变化，持续探索招聘团队架构的最优解，加强团队成员在业务知识、数据分析、候选人体验设计等方面的能力培养，以适应复杂多变的招聘环境，提升招聘效率和质量。

### ✓ 精准招聘策略制定：

鉴于招聘需求和人才市场的变化，企业需构建更加精准的招聘策略。利用大数据和人工智能技术，深入分析目标人才的行为特征和求职偏好，精准定位潜在候选人，同时优化招聘流程，缩短招聘周期，提高招聘成功率。

### ✓ 新媒体招聘能力提升：

企业应加大对新媒体招聘的投入，包括技术平台的升级、专业人才的引进和培养，制定全面的新媒体招聘计划，涵盖平台选择、内容创作、互动策略、效果评估等环节，充分发挥新媒体在人才吸引中的作用，提升企业雇主品牌形象。

### ✓ 人才库建设与盘活强化：

建立完善的人才库管理制度，提高人才库的建设质量和使用率。一方面，加强标签体系建设，优化简历分类方法，提高人才搜索和匹配的精准度；另一方面，运用多样化的盘活手段，如个性化的沟通、职业发展规划分享、圈层社交活动等，增强人才库中候选人的活跃度和粘性，尤其是对于重点人才，要制定专门的维护和激活计划，充分挖掘人才库的潜在价值。

### ✓ 企业内部协同与支持完善：

加强企业内部各部门之间的协同合作，特别是招聘团队与业务部门、技术部门之间的沟通与协作，确保招聘工作与业务发展紧密结合。同时，企业要重视对招聘团队的支持赋能，在职业发展规划、激励机制、数据资源共享等方面提供有力保障，提升招聘团队的整体效能和工作积极性。





## 参调数据

图表 1：企业性质 (N=182)

A. 外商独资	40.11%
B. 中外合资	9.34%
C. 国有企业	13.19%
D. 中国私营及民营企业	37.36%

图表 2：人员规模 (N=182)

100 到 499	35.16%
500 到 999	14.29%
1,000 到 2,499	18.68%
2,500 到 4,999	9.89%
5,000 到 9,999	6.59%
10,000 人及以上	15.38%

图表 3：企业所属行业 (N=182)

A. 多元化产业	5.49%
B. 消费品	6.59%
C. 零售业与电子商务	7.69%
C. 零售业与电子商务	3.30%
E. 汽车及零部件	6.59%
F. 机械制造	10.99%
G. 生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械等)	7.69%
H. 信息技术, 半导体及通讯	10.99%
I. 化工与石化	2.20%
J. 电子电气	7.69%
K. 运输及物流	1.10%
L. 能源动力	3.30%
M. 建筑建材	2.20%
N. 房地产	1.10%
Q. 互联网与游戏业	3.30%
R. 专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游等)	5.49%
T. 文化传媒	1.10%
U. 贸易业	2.20%
V. 其它	10.99%

# 企业案例



曾赞昀

博世中国

雇主品牌和人才招募总监  
高管人力总监

## 博世人才革新：解锁招聘新纪元与人才生态构建

### 一、招聘转型

#### ● 变化背景

随着经济形势变化，汽车行业面临着新的挑战，市场环境的不确定性增加，对招聘工作产生了直接影响。在当前经济形势下，招聘需求量下降，这对招聘团队的工作模式提出了新的要求。

博世意识到，企业需要进行人才市场的长期观察和分析，对人才进行更加深入的探索和更加长期的陪伴。因此传统的“接单找人”的招聘工作已不足以支撑企业的需求，博世开始转向更精细化的招聘策略。

#### ● 招聘团队结构与协同机制

##### ✓ 人才招聘项目小组：长期可持续的内外部人才供应

为了构建一个动态且可持续的人才生态系统，博世在日常的组织结构之上设立了特殊行动组 (task force)，由人才招聘和人才管理的部分人员构成。该项目组并非随机性地应对短期招聘需求，而是定期、规范地长期运营内外部人才市场，这在博世内部人才调动 (talent mobility) 和人才市场 (talent marketplace) 运营方面发挥着关键作用。

◆ 从短期来看，当有战略岗位需求时，该团队会先在内部查看是否有合适人员填补，再考虑行动组运营着的外部人才库是否可以有人才供给，加快了招募的时间减少了业务的成本。这种运作机制既充分调动了内部人才的主观能动性，又加速了外部人才管理系统的转化，尤其在当前市场不景气的环境下，显得尤为重要。

◆ 从长期来看，项目小组能保障人才的持续流入和合理流动，使公司在不同发展阶段都有适配的人才资源。它还能根据市场和业务变化，不断校准人才战略方向与业务战略方向的匹配度，增强博世在复杂多变的商业环境中的适应性和韧性。

##### ✓ 斜杠作业 (Slash Job)：增强团队灵活性

在经济压力和市场变化下，招聘人员不仅要能胜任招聘工作，还要能够在需求变化时，灵活地承担其他 HR 职能，如 HRBP 或 SSC 的工作。这种对招聘团队灵活性的要求导致了 Slash (斜杠) 工作模式的产生，即招聘人员在必要时能够转移到其他部

门，以支持组织的整体需求。

#### ◆ 技能迁移：

在日常招聘工作之余，加强招聘顾问的一专多能的发展，积极推动参与到项目制的工作中，如人才市场情报收集、员工全生命周期管理的部分工作等，以此招聘人员能够提高自身多元化的能力并有意地进行适当的技能迁移 (skill shifting)，去承担相应职责，从而使整个团队能够更灵活地应对企业内部不同部门、不同业务场景下的各种需求。

#### ◆ 斜杠机制：

博世制定了相关政策与机制，员工在完成本职工作之余，可依据自身能力优势选择参与其他工作内容的探索。对于招聘顾问，他们可以参与到其他 HR 职能的“斜杠作业” (slash job) 或者兼职工作 (part time job) 中，比如为 HRBP 或 SSC 提供协助，这也一定程度上有效地应对了招聘工作量波动的问题。

## 二、人才库建设与运营

随着博世招聘工作在架构、精深程度和灵活度等方面的变化，人才库的有效运作也成为支持招聘工作持续改进、满足公司长期人才战略需求的关键因素。

### ● 简历管理

人才关系维护管理，博世通过与本地系统供应商合作实现了人才库搭建和关系维护转化。

人才库搭建里，我们通过搭建不同级别抽屉**高效分类**：根据人才背景、技能、行业经验等信息进行智能化分类，提高信息组织的效率；**自动标签化**：通过算法或规则为人才数据自动生成标签，便于

后续检索和分析；**便捷检索与推荐**：除了系统提供搜索功能，支持多维度筛选和模糊查询，以快速定位目标人才。系统还会给每个职位推荐适配率高且配有系统评估的候选人，由此极大的帮助招聘迅速获取匹配人才。

关系维护与转化中，我们实现了**关系维护策略**：通过定期互动（如邮件、活动邀请等）强化与人才的联系，并跟踪其意向变化。其次是**激活机制**：通过匹配岗位需求与人才背景，激活人才意向并进一步转化为实际招聘结果。

通过系统支持我们的人才关系维护管理，可以整体实现：

✓ **资源整合**：形成高质量的本地人才数据库，覆盖广泛的行业和技能领域。

✓ **效率提升**：优化人才管理流程，减少手动操作，提高运维效率。

✓ **精准转化**：利用自动化和智能化手段，提升人才转化率，支持业务发展。

### ● 人才库运营

#### ✓ 人才维护与互动策略

人才库中人才的维护和互动，需要根据不同层次采取不同方法。人才维护不仅仅是简单的数据更新，更要考虑与人才的互动深度，是采用大规模链接还是更细致的个体维护。首先是在大规模链接上，我们会有全年计划，对于人才库内的群里定期分享业务动态、公司大事件以及一些行业 / 人力资源等方面的活动信息；其次对于个体的维护，尤其是针对具有高度战略意义的候选人，博世的招聘团队会通过多种渠道和个人保持联系和互动，变被动为主动，确保及时了解个人动向和意向，及时推荐和引荐，并打通和业务的信息沟通渠道。

- ◆ **强调人才追踪情况与人才战略规划**的吻合度:人才库的转化率(convert rate)一直是非常重要的指标,但当招聘需求量下降时,不仅要关注转化率,也要更多地关注到人才的跟踪情况与未来人才战略规划(FWP - future workforce planning) 的吻合程度。

### 三、新媒体矩阵运营策略

人才库的有效运转为企业的人才储备和发展奠定了坚实基础,而新媒体矩阵则是博世在人才招聘领域拓展影响力、吸引潜在人才的重要途径。

#### ● 社交媒体广域覆盖与精准触达

博世在社交媒体上投入了微信、B站、小红书等多个平台,并针对不同社交媒体平台的特点和目标群体差异,有针对性地进行运营,并且会根据平台变化适时调整运营重点。目标通过精准化内容推广,提升目标人群从知道博世到认可博世的认知转变。

#### ● 从单向传播向到与 UGC/EGC 结合的群体传播

在新媒体招聘中,近年来博世强调通过 UGC 或 EGC 内容来增强可信度,即通过员工生成内容打造更真实、更场景化的社媒招聘宣传。

**用真实场景为宣传内容背书:**在 UGC 内容驱动下,避免了纯媒体介入式的宣传,而是依靠员工和与组织有接触的人来讲述博世的故事,让潜在候选人更全面、真实地了解博世的工作环境、企业文化等信息。

**群体传播案例——小红书 UGC Campaign:**在小红书上运用 UGC 优势进行企业宣传,让平台用户、目标群体更易于接受。在小红书上,博世发起 UGC Campaign,向合作伙伴提供海报、视频等宣传材料和话题建议,发布“博世实

习”“博世是一家怎样的公司”等话题,鼓励用户自主发帖,分享在博世的经历,并发放周边及其他奖励。

#### ● 搭建博世中国的雇主品牌媒体矩阵

为了更好地利用新媒体矩阵进行招聘,博世注重将各个平台的流量引流到公司官网,打造博世中国私域流量。原因有:

##### ✓ 高信效度信息传播:

官网作为具有更强雇主属性的平台,能提供更全面的公司信息和更规范的投递渠道以及官方新闻信息发布。

##### ✓ 数据驱动:

在官网上可以更好地对数据进行跟踪、监控和分析,提高数据所有权和关注侧重,例如更准确地了解曝光率、点击量(CLICK)与投递转化率之间的关系。

##### ✓ 增强粘性:

进一步增强博世与潜在候选人之间的粘性,使新媒体矩阵真正成为博世招聘工作中不可或缺的一环。

##### ✓ 私域运维:

随着私域运营模式的快速发展,博世抓住私域流量,创新在校园招聘场景的私域运营与传统营销渠道相比,用户转化率提高。团队搭建私域,长期运营,开展校园讲座、校园活动等,吸纳潜在候选人,初步建立人才储备;注重和目标人群(候选人)建立良好的互动关系,开展 UGC 活动拓展雇主品牌口碑,并联动与活动相关的其他部门人员共同为候选人答疑解惑,稳定现有用户群体的同时吸引新用户。此外,在做活动宣传前,团队会先对内部人才库中的成员进行筛选,将活动信息精准投放给目标人群,提升推广效益。

# 企业案例



凌妮

丹纳赫

人才招聘运营

雇主品牌建设以及校园关系高级经理

## 丹纳赫——案例访谈

### 一、公司介绍

丹纳赫是生命科学与医学诊断领域的创新者，致力于加速科技进步，改善人类健康。我们与客户密切协作，共同解决众多影响全球患者健康的紧迫挑战。凭借先进的科学与技术，以及久经验证的创新力，我们帮助实现更快速、更准确的医学诊断，降低创新疗法在研究、开发和生产中所需的时间与成本，并使其能够持续推进。丹纳赫约 63,000 名员工专注于科学、创新和持续改善，确保提高当今数十亿人的生活质量，为建设更加健康、更可持续的未来奠定基础。

### 二、重塑招聘团队的背景

当前的市场环境下，外企普遍向美国总部集中化管理，倾向于减少国家地区的自主权，着力实现以总部为标准的管理流程，从而降本增效。作为业界享有盛名的“收并购之王”，丹纳赫旗下拥有十多个独立运营的营运公司，每个品牌都是自负盈亏，招聘团队则需要贯穿所有营运公司，所有业务线之间。在总部集中管理的背景下，丹纳赫过去每名招聘人员负责几个品牌的分散招聘模式，虽有助于深入了解业务，并且从全职能角度，满足营运公司个性化的招聘需求，但也带来

了流程不一致、无法标准化的问题。

并且，每个营运公司在不同阶段的招聘需求会有显著差异。业务扩张期，需要大量的人才支持，而有些品牌则可能处于稳定阶段，招聘需求则相对较少，这种招聘需求不均衡的情况可能会导致团队成员饱和度的差异。随着总部支持职能的各种集中化，重塑招聘团队的架构和业务支持方式成为了必然选择。

### 三、招聘团队重组实践：总部集权化的背景下，招聘团队由按照营运公司划分转向按照职能划分

为了满足总部集中管理的需求，丹纳赫于今年对招聘团队进行了调整，打破了原有的按营运公司分配招聘职责的模式，转为按职能划分，比如按照 commercial 市场销售类，S&T 科学与技术研发等岗位，支持类岗位，以及制造类岗位。其中，两种团队架构的情况如下：

- 过去 按业务划分招聘：招聘团队赋能 15 个独立子公司，每名招聘人员根据业务体量与规模，独立负责 1-4 个营运官公司所有职能岗位的招聘。

在过去的五六年中，丹纳赫采用的

是按照营运公司划分的招聘团队架构，在这种模式下，每个招聘专员对口1-4个品牌，负责该品牌里财务、人事、销售、研发等全职能招聘。这种分工模式打磨了招聘团队在全职能招聘的专业技能，对业务有深度的了解，自然而然，流程中有很强的营运公司特点。

#### ● 现在 按职能划分招聘：每位招聘人员负责整个中国区的具体职能岗位的招聘。

在现在的模式下，某些 recruiter 专注于市场和销售职能的招聘，某些 recruiter 则专门负责支持职能（如财务、人事、法律），还有一些则专门负责研发和工厂职位的招聘。一方面，这种变革使招聘人员的职责范围显著扩大，有的人以前可能只做苏州、上海的几个工厂，而现在需要覆盖到全国的职位需求。因此，提高了招聘流程的标准化和效率，减少冗余，优化人手配置。同时，也放大了 recruiter 在特定职能上的专业能力，在专一职能上做得更深入、更精细。作为招聘量最大的 commercial 类别，recruiter 仍然会按照营运公司的体量来分工，同时尽量保留之前的对口人，确保在变化的过程中，招聘工作可以有条不紊有序进行。

另一方面，这种转变使得总部更直接地参与到招聘过程中，确保招聘活动的标准化和一致性，从而实现收权的目标。当招聘团队按单一职能进行重组时，通过合并相似的职责，公司能够有效减少冗余的岗位和人员，向敏捷型组织转变，做到人效和招聘质量两手抓。

## 四、招聘团队角色转型和职责变化：人才经纪人 (Talent broker)

丹纳赫践行的是“人才经纪人” (Talent Broker) 角色，该角色意味着招聘团队绝不仅仅是一个快速找到人的交付部门，而是既要对外也要对内。招聘团队除了外招，也要

能审视需求来源，更好地促进内部人才流动和培养。每年，集团内部有100名员工需要在公司间进行调动，且这一数据在每个季度都要进行审查与复盘。作为“人才经纪人”，所对应的职责有以下几点：

#### ● 解决信息不对称问题,促进内部人才流动

人才市场的信息不对称和业务经理的偏见是导致过度依赖外部招聘的原因之一。由于信息不对称，业务部门可能误认为内部没有合适的人选，而实际上内部员工中可能隐藏着未被发掘的人才。实际上，这种偏见可能限制了内部员工拓展职业路径的机会，也可能导致公司错过合适的人才。

招聘人员通过对内部员工的了解和对外部市场的对标，可以更加准确地、公正地判断候选人在团队中的位置和价值。同时，这种内外结合的方式也有助于招聘团队更好地说服和影响用人部门，使他们更加客观地看待内部和外部候选人，帮助公司制定更加合理的人才战略和招聘计划。

#### ● 关注内部员工的培养与保留

招聘团队作为“人才经纪人”，需要与人才发展团队共同关注内部员工的培养，降低人才流失率。其中，招聘团队应特别注意两类员工，分别是高潜员工 (High Potential) 和中层管理者。

✓ **高潜员工：**人才经纪人需要与被划分为高潜力的员工每年进行至少一次沟通，这个沟通必须在第三季度前完成。在沟通过程中，人才经纪人需要了解员工的职业发展壁垒，以此尝试为员工在内部拓展职业通道，防止关键人才被外部公司挖走。

✓ **中层管理者：**一般地，人才发展团队将工作重心放在关注高层管理者时，往往可能忽视了中层员工的培养和发展。中

层管理人员在公司中扮演着上传下达的重要角色，他们的能力和表现直接影响到一线员工的信服度和公司的整体运营效率。然而，由于种种原因，如薪酬差距、晋升机会有限等，中层员工的流失率较高。因此，招聘团队的向内参与，有利于关注到每个中层员工的成长和发展，为他们提供更多的培训和内部发展机会。

## 五、Recruiter 的护城河：不可替代性

在企业降本增效的浪潮之下，无论市场如何变化，对于 recruiter 来说要不断增强自己的不可替代性，方能在人力资源管理的汹涌波涛中稳固前行，屹立不倒。不可替代本身有两重含义，即：

一方面，不可替代性体现在 recruiter 丰富的相关经验上，这不仅仅局限于其过往所负责的庞大业务规模及与之相匹配的招聘量（volume），更在于这些经历中积累的对行业趋势的敏锐洞察、对业务需求的深刻理解以及对招聘流程的高效把控。这些经验构成了 recruiter 坚实的职业基石，使其在面对复杂多变的招聘挑战时能够游刃有余。

另一方面，不可替代性还源自 recruiter 卓越的专业能力与软实力。专业能力包括精准的人才评估技巧、高效的招聘渠道管理、以及对招聘数据分析的敏锐捕捉等，这些都是衡量一个 recruiter 是否专业的重要标尺。而软实力则体现在良好的沟通能力、团队协作精神、以及解决问题的能力上，这些能力使得 recruiter 能够更好地与业务团队协同作战，共同推动招聘目标的实现。

# 企业案例



李琪

费森尤斯医疗  
中国区人才招聘负责人

## 业务变革下的人才管理革新——人才库、微信招聘与团队转型

### 一、业务变革与招聘挑战

#### ● 全球业务受疫情影响

2021年，新冠疫情在全球爆发，疫情的蔓延打乱了全球经济秩序，公司所处的医疗行业也受到严重影响。后疫情时代下，公司全球业务运营受阻，收入面临挑战，这种冲击成为公司思考转型的重要契机之一。

#### ● 中国业务受医疗政策冲击

##### ✓ 集中采购政策：

在疫情影响的同时，2022~2023年中国医疗改革持续推进，特别是在医疗器械板块。集中采购政策逐渐覆盖医疗器械领域，尽管医疗器械自身特性使得统一标准困难重重，但政策依然落地实施。

##### ✓ 医疗器械采购国产化：

为了支持国内产业的发展和提升国产医疗器械的市场竞争力，政策鼓励医院优先采购国内生产的医疗器械产品，这一政策的实施减少了对进口医疗器械的依赖。

在疫情冲击和医疗改革的双重背景下，公司在中国区的业务面临着巨大的挑战。为了应对这些变化，适应新的市场环境，费森尤斯医疗决定启动新的 FME25 战略转型。

### 二、战略转型：FME25 启动

FME25 是费森尤斯医疗的战略转型计划，旨在通过改变其运营模式来实现 2025 年的增长战略。

#### ● 设置两个全球运营部门：

FME25 计划的核心是将业务规整为两个全球运营部门：Care Enablement（护理赋能）和 Care Delivery（护理交付）。通过这一转型，费森尤斯医疗旨在提高成本效率，并增强捕捉额外增长机会的能力。

#### ● 减少年度成本：

FME25 计划还包括减少年度成本基础，预计到 2025 年将减少 5 亿欧元的年度成本。

#### ● 发挥垂直整合优势：

FME25 计划还包括利用公司的垂直整合优势，更好地控制其业务的各个环节，并识别新的增长机会。公司的垂直整合

优势体现在对供应链上下游的收购或合并，从原材料的采购到产品的制造，再到最终的销售和分销。通过这种方式，公司可以减少对外部供应商的依赖，降低采购成本，提高产品质量，确保供应链的稳定性和可靠性。

### 三、招聘团队变革

#### ● 架构调整：从以国家为单位的 HR 管理转为直接向 global 汇报的集中管理模式

在 FME25 转型的大背景下，为了适应处于医疗行业寒冬期的业务，费森尤斯医疗决定从组织架构入手，采用更加集中化的方法来管理其业务，让各个部门从以国家为单位的 HR 管理转为直接向 global 汇报的集中管理模式。这种组织架构的调整使得公司能够减少组织复杂性，提高决策的敏捷性和创新产品的市场推出速度。

✓ **集中管理：**从今年开始，费森尤斯医疗的所有职能部门和业务单位都实行垂直化管理，而招聘团队正走在变革前列。在转型过程中，公司人力资源（HR）团队架构发生了重大调整。以往公司是以国家为单位进行 HR 团队管理，在此次业务运营模式变革中，这种模式逐渐向以 global 为核心的集中管理模式转变。招聘团队在这一调整中率先行动，于今年年初开始正式向 global 汇报，现了集中管理模式。

✓ **变革目的：**这种管理模式能有效提高决策速度和有效性，避免重复岗位设置。特别是对于职能部门来说，过去在各个国家都是全功能设置集中管理后，许多岗位可以统一由总部来做，国家或区域层面则更偏向战术和执行工作。

#### ● 策略调整：提升“新质生产力”

公司的一系列调整本质上是在提升

“新质生产力”，即不增加投入的前提下增强功能和提高有效性。

例如，在招聘渠道选择上，除了特别重要或关键的岗位外，公司鼓励招聘团队自主寻人，减少对外部猎头的依赖。并在自主招聘过程中，采取了一系列措施来激活招聘渠道，包括优化“职场微站”平台、利用 BSN 以及内部申请等途径，实现降本增效，提高新质生产力，推动公司自主招聘工作的有效开展。（关于“职场微站”会在下文详细介绍）

### 四、新媒体工作重点：重点投入微信“职场微站”

如今，在激烈的人才争夺战中，费森尤斯医疗的招聘团队更加重视公司对外的品牌形象运营，以吸引更多优秀人才。

由于公司团队规模较小，没有专门人员负责社交媒体运营，且雇主品牌建设的工作主要由全球总部负责（亚太地区仅一人负责相关事务，在中国并无专门品牌人员）。因此，中国区招聘团队决定将重点放在运营公司自己的微信平台——职场微站。

#### ● “职场微站”是什么

“职场微站”是费森尤斯医疗在微信端做的官方招聘平台，包含了企业责任与雇主品牌宣传、投递简历与引导、内部员工认证与内推积分查询等多个功能入口。

#### ● “职场微站”如何做的

##### ✓ 对接总部系统和企业微信

将职场微站与公司内部的企业微信和 global 系统进行对接。这一举措使得：

◆ 用人部门的业务经理可以直接在企业微信端完成整个招聘流程。

◆ 招聘需求在 global 系统中生成后，能直接流转到职场微站，大大提高

了招聘工作的效率和协同性。

#### ✓ 实现招聘渠道整合

除了直接在微信端投递的简历之外，公司将现有的招聘平台和职场微站打通，招聘网站直投简历和猎头推荐的候选人信息都统一归拢在此平台，使职场微站成为一个简历申请的中心枢纽。

#### ✓ 离职员工价值挖掘：毕业森项目

费森尤斯医疗借助职场微站平台开展了“毕业森”项目，为每位离职同事提供一个二维码，由他们自主扫码加入相关群组。这种方式依靠离职同事对公司的情感，将他们聚集在一起，形成一个对公司仍有热情和关注度的群体。这一群体有两大价值：

◆ **有效内推：**在公司有岗位空缺时，他们可以作为推荐人，凭借对公司情况的了解，推荐质量和匹配度较高的人才。

◆ **再次雇佣：**他们自身也可能重新申请回到公司，由于公司在人才市场中的品牌形象和吸引力逐步上升，今年公司再次雇佣离职员工的比例较以往有了明显提升。

#### ● “职场微站”的核心：内容为王

公司认为职场微站目前的核心是做好内容，通过内容裂变来吸引更多人关注。主要展示两方面内容：

#### ✓ 工作场所相关信息

#### ✓ 在费森尤斯医疗工作的体验（员工故事等真实内容）

例如，宣传公司年初奖金丰厚、全球业务强劲等积极信息，让内外部人员都能了解公司的良好发展态势，这

些关乎职场生活状态的内容能吸引大家关注。

事实上，微信端没有像小红书那样的推送机制和大数据，但公司通过优质内容实现粉丝量稳步增长。目前公司招聘号粉丝量 8000+，并致力于通过持续耕耘内容实现粉丝量进一步增长，且新增的粉丝是有质量的。基于对公司文化的认可，一些患者也会因公司的良好口碑关注公司的视频号并留言，这些都是最为真实的反馈。

#### ● “职场微站”的优化迭代

##### ✓ 增强美观性

今年费森尤斯医疗对职场微站的外观进行了优化，增强视觉吸引力。

##### ✓ 提高投递便利性

今年也重点优化了申请流程，实现便捷化操作。

在微站板块中，既鼓励内部员工推荐，又方便候选人直接在微站申请岗位。据候选人反馈，该微站操作简便，申请流程轻松，与一些申请繁琐的其他招聘方式形成对比，有效避免了因申请流程复杂导致的半途而废情况，提高了申请率。

##### ✓ 启动视频号

职场微站是以功能性的公众号的方式来实现的，今年公司还开通了视频号，虽然效果良好，展现出较高的关注度。

## 五、人才库搭建与管理

#### ● 人才库集中化整合

随着公司业务发展，人才库逐渐整合起来各个渠道通过“职场微站”进行投递后，简历流入公司人才库。并且，以前存在因猎头协议限制不能接触候选人的情况，但

近年来，公司减少猎头使用，使更多候选人成为公司自主管理的资源，这些候选人都能汇总到公司自己的人才库中。

#### ● 典型招聘岗位立项（拉新、扩充）

费森尤斯医疗会针对比较典型、常年招聘数量较多的岗位立项。以典型招聘岗位为项目基础，鼓励招聘团队主动接触并累积潜在候选人。

在招聘需求减少的寒冬期，也是企业修炼自身内功的好时机。对于对公司感兴趣且符合岗位需求的候选人，将其纳入人才库对应的项目中，以此达到了解当地人才市场和扩充人才库的双重目的。在下次有招聘需求时，可以直接在同类别的项目池中搜索潜在候选人。

#### ● 标签体系与业务需求对齐

标签体系与业务端需求紧密相关，包括候选人适用岗位、背景（教育背景、工作行业、产品相关经验等）、地区以及意向度（对公司是否感兴趣及不考虑公司的原因）等。

对于社会招聘，公司更关注从业务经理需求出发的信息，如对于销售岗位，会关注候选人之前所在的外资或内资企业（外资企业在合规理念上可能更符合公

司要求）、在医疗器械细分领域的销售经验（如设备耗材是大设备还是小设备相关经验）等，而不是单纯看重教育背景的院校排名。

电子打标签依赖于供应商的技术能力，目前公司正处于电子标签的升级计划中，现阶段主要靠手工管理基本上以大类别（如岗位、地区、行业背景、外资或内资等）为标签，方便后续筛选。

#### ● 私域盘活关键人才

目前人才库的盘活和保温主要依靠团队，而非数字化工具。对于关键候选人和离职员工群体，公司更倾向于通过私域互动来保持联系。

✓ 对于高 level 的候选人，招聘团队或业务负责人会亲自与他们互动。

✓ 对于过去的离职员工，由毕业森群组中的成员通过邀约制邀请其加入企业微信端的毕业森群组。公司会将活动事件分享到群里，激发离职员工之间的链接和互动。更具体地，每个新人入群时都会有定制化的欢迎词，激活群组氛围，形成圈层社交。

# 企业案例



邹羽

开利集团

亚太区人才吸引与招聘总监

## 开利集团——案例访谈

### 一、公司简介与业务表现

#### ● 开利简介

开利公司由现代空调的发明者开利博士创建，为住宅、商业、零售、运输和食品服务客户提供可持续的解决方案。开利暖通空调业务隶属于开利公司 (NYSE: CARR)，是致力于全球智能气候和能源解决方案的杰出供应商。1902 年，威利斯·开利博士发明世界上第一套科学空调系统，从此为人类生活带来革命性转变。1998 年 8 月，美国《时代》杂志将威利斯·开利博士列为 20 世纪 100 位风云人物之一。2020 年 4 月，开利公司成功实现独立挂牌上市。开利公司总部位于美国佛罗里达西棕榈滩，生产销售遍及全球 160 个国家。

#### ● 业务表现

开利公司，作为全球智能气候和能源解决方案的杰出供应商，拥有一支多元卓越的员工队伍。凭借一个多世纪深厚的行业积累，开利始终坚持以客户为中心，推动创新，不仅致力于保护地球家园，更不断激发并赋能我们的员工。

开利公司 2023 全球净销售额达到 221 亿美元，其中暖通空调业务净销售额

达到 151 亿美元。开利正实现从设备供应商，到杰出数字化、全生命周期解决方案供应商的转变。在 2023 年，我们见证了开利连接设备数量的显著增长。

#### ● 业务调整：优化业务组合

开利的愿景是成为全球智能气候和能源解决方案的杰出供应商，在新战略的指引下，开利将全面致力于可持续发展，借助数字化和智能化技术，为客户提供高效、可持续的解决方案。

在过去的数年中，开利不仅将发展重心更聚焦于 HVAC 领域，也在积极实施战略转型与产品组合的优化。作为更专注的全球智能气候和能源解决方案供应商，开利正在有条不紊地剥离那些与核心战略不相符的业务板块，明确了退出业务的优先级，并迅速采取行动以实现价值的最大化。去年 12 月，开利宣布成功出售其商用冷冻业务，并在今年 3 月份宣布了工业消防业务的出售协议。

开利还通过并购优质业务板块来加固其业务基础。在今年 1 月，开利成功完成了对菲斯曼集团旗下菲斯曼气候解决方案业务板块的收购，这标志着开利发展历程中又一重要里程碑。在中国，开利将进一步实施多渠道、多品牌战略。除了在

中国和美国制造的开利产品外，开利还提供包括德国菲斯曼、日本东芝、中国积微和意大利利雅路等一系列品牌的产品，每个品牌都旨在满足不同的客户需求。

为了应对不断变化的市场需求并抓住新的增长机遇，开利近年来不断调整在中国的业务重心，并已取得了显著的成效。长远来看，开利将继续扩大在中国的运营规模和投资力度。作为暖通空调最大市场之一，中国市场对开利亚太地区的增长战略具有至关重要的作用。

## 二、招聘人群与背景

### ● 招聘人群与背景：全方位覆盖式人才招募策略：

在适配业务高速拓展的进程中，开利秉持全面、深度的人才布局理念，于过往数年实现招聘市场全品类的广泛覆盖，精准触达多元人才梯队：

- ✓ **校招及潜力新星群体 (early talent)：** 聚焦初入职场的鲜血血液，主要面向应届毕业生以及拥有 1 - 2 年工作经验的年轻人才。该群体朝气蓬勃、学习能力强，具备高度可塑性，能快速融入企业文化，为组织注入创新活力，是夯实企业人才储备根基的关键力量。
- ✓ **经验型专业人才群体 (Experienced)：** 瞄准工作经验处于 3~5 年及 5~8 年区间的社会招聘人员。尤其针对研发、销售、客服、售后这类核心业务岗位，他们积累了丰富的行业实操经验，能够迅速上手工作任务，带来成熟的业务处理思路与高效的问题解决能力，助力业务流程稳健运转。
- ✓ **垂直领域高端管理人才群体：** 着重布局新业务领域的高端人才梯队，聚焦垂直行业中总监、副总裁及更高级别的中高管岗位。这类人才身负深厚的

行业洞察、卓越的战略眼光与出色的团队引领能力，是驱动新业务破局、引领组织战略转型的核心智囊，为企业开辟全新增长曲线筑牢领导力基石。

- ✓ **变革，数字化和 AI 人才：** 在当今瞬息万变的商业环境下，变革、数字化与 AI 领域的人才已然成为企业发展的关键驱动力。无论是全力推进智能制造、深度践行工业转型，还是妥善处理新公司合并后的整合事宜，乃至精准落地数字化与 AI 相关战略，单纯依靠内部培养机制，很难契合业务快速拓展的节奏与需求。吸引和招聘变革，数字化和 AI 人才，也是开利用人之道的一大特点。

### ● 招聘背景分析：

#### ✓ AI 技术赋能下的招聘策略布局

AI 技术就像房间里的大象，它的存在庞大而显著，无法被忽视。当下，AI 技术在各领域的渗透已成不可阻挡之势，于人才招聘板块更是占据着举足轻重的地位，在将 AI 技术嵌入人才筛选流程时，精准洞察其于不同应用场景的优劣势，是制定科学招聘策略的关键前提。基于此，开利公司深度剖析人才选拔的两大关键形态——劣汰与择优，针对性规划差异化的 AI 应用方案。

#### ◆ 劣汰环节：AI 技术的高效驱动：

在招聘流程里，诸如简历初筛、电话面试，以及校园招聘面试这类充斥大量重复性操作的任务阶段，开利积极引入 AI 技术助力，借助 AI 面试系统、智能筛选软件等前沿工具，实现招聘效率的指数级跃升。这些智能化工具宛如高效的“人力倍增器”，能自动化处理海量数据，精准筛除明显不符合岗位要求的候选人，不仅大幅缩减时间成本，还

将招聘团队从繁琐的重复性劳动中解放出来，让其得以聚焦更具价值的任务。

#### ◆ 择优阶段：专业经验主导 AI

当招聘进程推进至最终锁定最优匹配候选人的关键节点，开利秉持审慎态度，将决策权交予资深招聘专员 (recruiter) 的专业经验与精准判断。目前，AI 面试工具在开发过程中，尚难以深度契合公司独有的业务模式、企业文化以及用人理念，这使得其输出结果存在局限性。虽说 AI 工具能提供一定的辅助信息，但在捕捉候选人与公司全方位适配度这一微妙维度上，富有经验的招聘专员凭借敏锐直觉、深度行业认知以及对公司内核的透彻理解，依旧是不二的决策主导力量。

#### ✓ 人才市场态势：求职不安全感攀升，被动候选人激增

置身于当下经济增速放缓与时代充满不确定性的宏观环境之中，人才市场正历经显著变迁，求职者心理亦随之产生深刻变化。尤为突出的是，职场中的不安全感如同阴霾在候选人，尤其是经验丰富的候选人群体心头不断蔓延。

过往，这类资深人才往往秉持开放姿态，但凡瞅见职业晋升、技能拓展的契机，便踊跃投身求职尝试，积极探寻更优职业赛道。然而，时移世易，如今经济下行压力致使就业市场竞争白热化，行业格局变动频繁，稳定的工作愈发显得弥足珍贵。哪怕身处不尽如人意的岗位，他们考量到跳槽可能伴随的未知风险——新工作融入难题、潜在失业风险、薪资福利落差等，大多选择安于现状，秉持“一动不如一静”的保守策略，不到万不得已，绝不轻易迈出换工作这关键一步。这种心态转

变直接导致人才市场中被动候选人数量大幅攀升，为企业招聘工作带来全新挑战与思考维度。

### 三、招聘模式创新与人才触达策略升级

#### ● 从保守迈向进攻，从温和变为前置，激进招聘策略转变：

过去，公司传统的招聘策略较为温和和保守，主要依赖于传统的招聘渠道和被动接收求职者申请。这种模式下，招聘节奏相对迟缓，人才获取的主动性匮乏，难以对瞬息万变的市场环境做出敏捷回应。随着业务的快速发展和市场竞争愈发白热化，行业格局瞬息万变，此背景下，开利毅然决然开启转型之旅，摒弃过往被动模式，全力向前置性、进攻性的招聘策略大步跨越。

所谓前置性，是指将招聘视角前置，提前洞悉业务规划中的人才需求，在岗位尚未正式空缺时，便着手锁定潜在的适配人才；进攻性则体现为主动出击，不再坐而论道，积极拓展多元且新颖的招聘渠道，深入竞品企业、专业社群、行业盛会挖掘人才，凭借敏锐的人才嗅觉与果敢的行动力，发起人才抢夺攻势。这一战略转型，不只是简单的策略更迭，更是公司对当下人才刚需的深刻洞察与强力回应，标志着开利在招聘理念与执行层面实现关键突破，为持续领航行业竞争筑牢人才根基。

#### ✓ 引进 RPO 模式，增效赋能

开利集团于 2019 年，前瞻性地引入了 RPO (招聘流程外包) 模式，为招聘工作注入全新活力，实现了招聘效率与质量的双重跃升。RPO 模式的精妙之处在于，它允许公司将部分繁杂的招聘流程托付给专业外包机构。如此一来，内部招聘团队得以卸下沉重的事务性负担，招聘专员 (recruiter) 也从琐碎事务中抽身，产能得以充分释放，从而能够聚焦更具价值的招聘

环节，极大提升了整体招聘效能。同时发挥多元集团的协同效应，节约招聘成本，更好品牌整合。

#### ✓ 人力三支柱协同，专业专注专长

在人力资源三支柱模式的运转下，各模块各司其职，协同增效。**共享服务中心 (GPS-Global people service)** 如同幕后的精密齿轮，默默承接海量日常、重复性的 HR 事务，诸如员工信息的精准管理、薪酬的按时发放等基础工作，为招聘工作筑牢根基；**HRBP (Business Partner)** 则扮演桥梁角色，深度嵌入业务一线，确保招聘方向精准锚定业务需求，无缝对接业务战略。得益于这种分工，**人力资源领域专家中心 (COE-Central of Excellence)** 被解放出来，将精力高度聚焦于两大关键板块：招聘政策的科学拟定与关键招聘环节的高效执行。精力解绑后的 COE，得以全身心投入核心业务钻研与战略决策拟定，持续迭代优化招聘流程，招聘工作的质量与效率随之水涨船高。

#### ✓ 主动出击，深度主动触达潜在人才

秉持更为激进、主动的招聘策略，开利招聘团队主动出击，积极拓展多元人才挖掘渠道，彻底告别被动等待简历投递的旧有模式。编织起一张全方位的人才捕获网。社交媒体平台、专业网络社区、行业顶尖盛会以及校园前沿活动，均成为其触达潜在人才的前沿阵地。借助这些渠道，招聘团队得以提前介入人才市场，与潜在候选人建立深度联结，精准锁定目标群体，将优质人才资源稳稳纳入囊中，为企业长远发展注入强劲的人才动力。

## 四、招聘人员能力转型：AI 时代的多维蜕变

### ● AI 浪潮下，招聘人员从单面手转向多面手

#### ✓ 数据洞察：解锁 AI 测评密码，重塑匹配逻辑

在开利深度融入 AI 筛选技术的当下，招聘人员正站在能力重塑的十字路口，被赋予全新能力诉求。往昔单纯聚焦用人需求对接的“单面手”模式已然过时，如今他们必须进阶为精通数据洞察力 (data insight) 的“多面手”。AI 工具输出海量测评结果，招聘人员得有深挖数据背后价值的慧眼，借由精准解读这些数据，完成科学的人岗匹配。需明确的是，人岗匹配的真谛在于“适配”而非一味追求“最优”。强行将高能力人才塞进低适配岗位，易滋生其挫败感，不仅拖累个人工作效能，还会搅乱团队协作氛围。

#### ✓ 经验判断：融合专业智慧，业务理解合力商业逻辑

开利的招聘人员并未盲目臣服于 AI 筛选给出的答案，而是融合自身沉淀的行业经验、对公司业务的通透理解、内化于心的企业文化认知，以及独到精准的用人眼光，展开综合权衡。身处高度数据化的大数据时代，数据虽是有利帮手，但招聘人员独有的洞察力与深厚业务功底，有着 AI 难以逾越的优势。他们凭借对候选人能力边界、发展潜力的敏锐拿捏，以及对岗位细枝末节需求的精确把握，做出契合公司长远发展的用人决策，让人才与岗位碰撞出最耀眼的火花。

### ● 招聘人员角色重塑：兼具猎人与农夫特质

当下招聘格局中，被动候选人数量激增，怀揣跳槽意愿的目标候选人愈发稀缺，这无疑给招聘人员带来了严苛的双重能力考验。一个出色的招聘人员既要具备猎人的敏锐与主动，更积极地吸引目标候选人，也要具备农夫的耐心与耕耘精神，培养自己的候选人“小库”。

### ✓ 变身“猎人”：精准出击，吸引被动人才

随着招聘市场的不确定情况下，越来越多的候选人变得被动，他们不再主动寻找工作机会，而是被动等待机会的到来。在这种背景下，招聘人员不仅需要代表招聘岗位，还要作为公司品牌的形象大使，去积极传达公司品牌，吸引候选人并消除候选人的顾虑。他们需要花费比以往更大的精力和时间来传达雇主形象，安抚求职者的信心，并主动触达那些有价值、有经验但相对被动或安逸的目标候选人。

与以往不同的是，现在即使在经济不景气的情况下，薪资涨幅不再是撬动人才流动的万能钥匙，强化雇主品牌建设就变成了招聘工作的关键突破口，招聘人员必须如猎手般果敢出击。凭借敏锐直觉，他们借助多元渠道洞察候选人动态，主动搜寻、积极“猎取”潜在目标。因此，招聘人员需要具备猎人的敏锐直觉和主动出击的能力。他们需要通过各种渠道，洞察候选人的动态，主动寻找并接触潜在的猎物。这个过程中，招聘人员需要更主动地与目标候选人沟通，让他们对公司有更深入的了解，对未来的工作有信心。这包括了解公司的营业状况、岗位本身的态势，甚至是业务直属上级本身。求职是一个双向选择的过程，需要尽可能地消除候选人的顾虑和不安全感，才能水到渠成地获取人才。

### ✓ 化身“农夫”：悉心耕耘，盘活人才宝库

招聘人员的使命不止于“狩猎”，还需戴上“农夫”的草帽，精心打理私域或专属人才库这方“小天地”。要让潜在候选人逐步蜕变，成长为公司的核心资产，就得用心去了解他们的过往背景、当下能力以及职业诉求，进而为其量身定制个性化职业发展规划与贴心支持。

持续且有温度的沟通跟进不可或

缺，唯有借此维系与候选人的良好情谊，方能在用人之际迅速激活这些沉睡的资源，真正做到手中有粮、心里不慌，让人才储备源源不断地为公司发展注入活力。

### ● 建立面试官个人品牌，推出“开利面试官”赋能集团招聘

为强化集团整体招聘效能，凸显独特雇主魅力，开利自2022年决意打造“开利面试官”这一头衔，精心筛选面试官，统一培训上岗并服务于全集团的面试流程。这一创举有着深远考量。一方面，专业且独具辨识度的“开利面试官”品牌，使用“行为面试法”推广统一人才模型和DNA，营造专业规范的面试，多元包容的文化和不拘一格降人才的招聘策略，提升了招聘环节的吸引力。

另一方面，集中塑造“开利面试官”，有助于凝聚集团内部的面试标准与风格。借由统一培训、资源共享与经验交流，这些面试官能够精准拿捏集团用人理念、岗位需求共性，输出一致的评价尺度，规避因面试官个体差异造成的评价偏差，保障面试质量的稳定性与可靠性。更为关键的是，“开利面试官”品牌具备强大的传播潜力。打破只看自己一亩三分地的局面，同时积累面试官口碑，对内成为凝聚团队的纽带，对外化身吸引人才的磁石，吸引更多优质候选人带着向往之心投身开利的面试流程，为集团人才梯队的充实与优化持续注入强劲动力。

## 五、Recruiter 角色的演进：内外部人才资源的整合枢纽

在动态演进的招聘格局下，Recruiter 的角色正经历着深刻蜕变，已然跃升为整合内外部人才资源的关键枢纽。当岗位缺口出现，Recruiter 需同步兼顾两条关键战线：对内细致盘点、精准选拔内部人才；对外广泛引入、科学比对外部候选人，借此全方位视角呈上极具精准度的招聘建言。

秉持开利内部员工优先发展的用人理念，招聘流程环环相扣。一旦新岗位有空缺，信息率先在公司内部网络公示，为员工自主申请或内部推荐大开方便之门。此阶段，Recruiter 虽未直接下场，但已着手筹备后续事宜。待内部无人响应时，Recruiter 旋即切入流程核心，率先厘清岗位需求细节。

遇上总监及以上高阶岗位，Recruiter 更是联合人才发展部门（Talent Development），展开一场覆盖全公司的深度人才盘点。他们仔细审阅内部员工过往评估档案、主管评语等一手资料，从中筛出潜力出众的内部苗子。不过，倘若对内部候选人存在疑虑，外部招聘流程即刻启动，Recruiter 迅速投身海量简历的初步筛选，捞出初步符合要求的外部候选人，继而组织协商一致会，让内外部候选人同场竞技、各展所长，确保最终选定的人选契合岗位所需，达成人岗的最优匹配。

以开设一个智慧工厂的数据中心负责人的岗位为例，招聘人员收到需求后的工作流程如下：

#### ► 内部发布岗位：

招聘人员将岗位信息在公司内部网络发布，鼓励员工申请或推荐合适人选。这一举措旨在充分挖掘内部人才潜力，激发员工参与热情，鼓励大家踊跃申请，或是发挥人脉优势，推荐契合岗位要求的合适人选，为后续人才选拔拓宽渠道。

#### ► 人才盘点与评估：

与 TD 部门合作，对内部高潜人才进行盘点，评估其是否适合该岗位。这并非孤立行动，为保障评估的广度与精度，还会邀请相关业务经理参与其中。各方协同作战，全面审视内部人才储备，综合考量每位高潜人才的专业技能、过往项目经验、发展潜力等要素，精准判断其与数据中心负责人岗位的适配程度。

#### ► 内部候选人筛选：

一旦锁定有潜力胜任该岗位的内部候选人，招聘人员即刻启动规范的内部流程，涵盖面试、专业测评等关键环节。这些流程设置与外部招聘流程高度一致，秉持公平公正原则，确保内部员工也需历经严苛考核，唯有达标者，才有机会脱颖而出，走向关键岗位。

#### ► 外部候选人筛选：

倘若内部候选人存在某些短板，或是公司出于引入外部竞争活力的考量，招聘人员会果断开启外部招聘流程。海量筛选外部候选人简历，运用专业的筛选工具与标准，从中甄选出实力与内部候选人不相上下的优质人选，为岗位注入多元竞争元素。

#### ► 协商一致会：

当筛选出的内外部候选人后，还有更为关键的协商一致会。此时，招聘人员统筹组织，邀请 HRBP、双方候选人的直属经理等多方人员参与其中。各方依据候选人在面试、测评中的综合表现，从不同专业视角出发，展开深度对比、全面权衡，共同敲定最契合智慧工厂数据中心负责人岗位的最终人选。招聘从协商一致确认需求开始，招聘也从协商一致决定雇佣结束。

实际上，开利倾向于优先培养并盘活内部人才，但也提到，存在这两种情况时，是必须采用外招的：

#### ► 补缺需求：

当公司、部门或项目存在明显缺陷时，需要通过外部招聘来补充经验和能力。

### ▶ 新业务 / 新项目 / 新部门需求：

在开拓新业务、新项目或成立新部门时，由于内部培养机制无法及时跟上发展计划，需要外部招聘来加速进程。

## 六、人才库实践：构建企业人才“蓄水池”

完成对内外部人才细致入微的筛选与科学严谨的评估之后，一座活力充沛、架构精巧的人才库，已然蜕变成为企业在激烈人才竞争赛道上的关键“补给站”，是持续汇聚、雕琢以及挽留住顶尖人才的战略高地。开利在搭建与盘活人才库方面，沉淀出一套行之有效的成熟打法。

### ● 人才库搭建情况

#### ✓ 一键发布，全网覆盖：“one for all, all for one”

开利积极携手第三方供应商展开深度合作，以此达成多平台数据资源的整合与贯通。尤为关键的是，与 Workday 数据系统的成功对接，为开利开启了一扇通往海量数据库资源的大门，使其得以充分挖掘并运用其中蕴含的丰富人才信息。

开利打造的这套系统，完美诠释了“one for all, all for one”理念，具备一键触达、全面整合的卓越效能。招聘人员只需执行一次招聘需求发布操作，系统便能同步将信息推送至多达 20 多个不同的招聘网站，让招聘效率实现质的飞跃。求职者无论是利用手机端便捷申请，还是经其他网站推荐而来，其来源信息都会精准呈现在标注平台上极大减轻了招聘者追踪溯源的负担，为招聘流程提供了极大便利。

#### ✓ 密切关注数据的安全性和合规性

开利搭建的人才库系统蕴藏着二次开发的巨大潜力，若融入 AI 工具，便能对招聘数据展开深度剖析，精准

捕捉招聘流程里的关键信息与潜藏趋势，助力招聘决策更加科学高效。不过，鉴于开利作为外资公司的身份，数据库与服务器的部署位置已然成为不可忽视的敏感要点。外资企业向来对数据安全性与合规性要求严苛，诸如数据存储地是否位于国内，是否严格遵循当地数据保护法规等，皆是重点考量因素。因而，在引入该人才库系统之际，必须周全考虑这些要素，细致核查系统各环节是否契合公司既定政策及法规要求。

在深度耕耘数据库时，确保数据获取的合法性、取得完备授权更是关键中的关键。尽管这一流程或许耗时费力，但要想毫无后顾之忧地深度开发、高效利用数据库资源，这一基础步骤必不可少。

### 数据合规操作指引

#### ▶ 数据合规的法律要求：

依照《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》等法律法规，数据来源的合法合规是数据处理、使用、交易合法合规的前提与基础。

#### ▶ 个人数据采集方式：

个人数据的采集主要有直接采集、公开收集和通过第三方间接获取三种方式。直接采集需要用户授权同意，公开收集则是从合法公开披露的信息中获取数据，而第三方间接获取则需要核查数据的合法性和授权许可。

#### ▶ 企业数据采集方式：

企业数据的采集包括直接面向数据主体采集、通过自动化访问等方式采集，以及从第三方处间接收集数据。监管部门会重点关注公司采集企业数据的具体方式、数据使用目的的合法合规性等。

### ▶ “三重授权”原则：

企业获取数据应遵循“三重授权原则”，即数据主体授权数据持有企业共享其数据、数据持有企业授权数据获取企业获取数据、数据主体对数据获取企业的授权，允许其处理、控制和使用其数据。

### ▶ 数据的来源、匿名化、存储、流转和删除：

在数据合规操作指引中，需要考虑数据的来源、匿名化情况、存储、内部流转使用情况、对外流转情况及其目的、向境外传输数据的情况及其目的、数据删除、销毁、冷藏处理的情况等。

### ▶ 数据库设计中的合法性考虑：

在数据库设计中，可以通过设置合理的数据类型限制、施加数据完整性约束、应用合法性规则、实现数据加密、定期进行数据清理和审核等手段来确保数据的合法性。

## ● 如何有效盘活目标候选人

### ✓ 深度洞察需求，定制沟通策略

◆ **精细化画像：**运用数据分析与过往沟通记录，为每位目标候选人绘制详尽画像。整合其教育背景、工作经历、项目经验、技能专长，还有在过往交流里透露出的职业抱负、薪资期望、地域偏好等信息。比如，知晓一位候选人曾在跨部门项目里大放异彩，却遗憾因公司架构局限未得晋升，后续沟通就可围绕开利能提供的广阔晋升空间展开，精准戳中痛点，勾起兴趣。

◆ **分类分级管理：**按专业技能、职业阶段、求职意向紧迫度等维度，给

候选人分类分级。针对技术型岗位的资深候选人，交流重点放在前沿技术项目、技术难题攻克机遇；对应届毕业生这类初级候选人，则侧重完善的培训体系、快速成长路径的介绍。紧迫性高的候选人，加快沟通节奏，争取速战速决；对观望态度的候选人，徐徐图之，定期分享行业趣闻、公司动态，维持热度。

### ✓ 寻找共同潜在利益，贴好求职意愿标签

◆ **准“抛钩子”，引发共鸣：**盘活目标候选人的征程中，“抛钩子”策略的核心在于深挖双方潜在的共同利益点。招聘并非单向选择，而是一场合作的邀约，只有让候选人清晰洞察到携手开利能收获的独特价值，才能真正激起他们心底的参与热情与浓厚兴趣。这个价值或许是前沿项目的历练机遇、量身定制的职业晋升通道，又或是契合个人发展的培训资源。“抛钩子”正是把这些诱人“卖点”精准呈现在候选人眼前的艺术。

◆ **标记意向，清晰画像：**开利借助精细的标签体系，为数据库中的每一位潜在候选人勾勒出清晰的画像。专业技能标签精准锚定候选人的实力，像是标注“5年Python经验”，让技术能力一目了然；地理位置偏好标签则聚焦候选人理想的工作地点，例如“只看上海机会”，能迅速筛出适配岗位；行业与岗位偏好标签更是重中之重，直接关联候选人的职业愿景。在AI和数据库工具的助力下，这些标签得以动态更新、高效管理，时刻保障信息精准无误、紧跟候选人当下诉求。

◆ **回溯沟通，建立捷径：**开与潜在候

选人启前，先细致回顾过往沟通记录，以前次交流内容为基石，开启新一轮对话。如此一来，候选人能深切感受到公司对自己的重视，并非将其当作茫茫人海中的普通一员，促使候选人对开利的信任与好感节节攀升，为后续深度沟通、人才转化筑牢情感根基。同时也建立预留快速找到精准候选人的捷径，以便于下次在庞大数据中快速找到候选人。

#### ✓ 提供增值服务与资源，构建信任桥梁

◆ **知识分享：**定期分享有关行业深度报告、前沿技术资料、职场技能提升课程，推送给候选人，塑造专业、关怀人才的雇主形象。对于需要维护的核心人才至关重要，也能潜移默化拉近心理距离。

◆ **透明化公司信息：**推送公司官方信心，微信，微博或者大事件信息，主动向候选人透露公司非机密的业务布局、发展规划、团队架构，甚至是面临的挑战，同时阐述应对策略与发展愿景，让候选人评估能否与公司共克时艰，建立深度信任。

◆ **口碑传播引导：**鼓励内部员工在社交平台，官方平台，分享在开利的良好工作体验，邀请已入职的前候选人现身说法多维度展现公司魅力，打消潜在候选人顾虑，让盘活工作事半功倍。

#### ● 明确人才库扩张的目的：精准施策，靶向拉新

搭建数据库的最终目的是要成功转化，关键在于明确搭建和拉新的目的，避免盲目收集信息，导致数据库流失。一般来说，需要扩张人才库的情况可能有以下

几种：

#### ✓ 业务转型（或进入新业务市场）

◆ **盘点现有数据库：**企业在业务转型或进入新业务市场时，首先要对现有的人才数据库进行全面盘点。这是因为企业内部可能已经拥有一些具备可转移技能、跨领域知识或潜在适应新业务能力的人才。通过盘点，可以快速识别出这些符合新业务需求的候选人，他们可能是技术骨干、具有创新思维的员工或对新兴市场有一定了解的人员，为新业务的开展提供了内部人才储备基础。

◆ **与猎头公司合作：**猎头公司具有专业的人才搜索和评估能力，能够帮助企业在更广泛的范围内寻找适合新业务的高端人才和稀缺人才。同时，借助猎头公司的资源和渠道，企业可以更深入地了解竞争对手公司的人才布局和组织架构，即 mapping。这有助于企业制定针对性的人才竞争策略，吸引那些在竞争对手公司中具有关键技术、丰富经验或重要客户资源的人才加入，从而提升企业在新业务领域的竞争力。

#### ✓ 业务增长

◆ **了解目标行业和市场：**随着业务的增长，企业需要不断补充新鲜血液以满足业务扩张的需求。为此，必须深入研究目标行业和市场的发展趋势、人才供需状况以及竞争对手的人才策略等。通过对目标行业 and 市场的深入了解，企业能够准确把握潜在候选人的特征和分布情况，例如哪些地区、哪些院校、哪些专业领域的人才更适合企业的业务需求，从而为精准招聘提供依据。

◆ **多渠道收集信息：**确定了潜在候选人的特征和分布后，企业需要利用多种渠道进行广泛的人才搜索和信息收集。社交媒体平台如领英、微博等，可以帮助企业发现具有特定技能和经验的人才，并与他们进行直接互动；招聘网站则提供了大量的求职者资源，企业可以发布详细的岗位信息，吸引符合条件的候选人投递简历；猎头公司在寻找高端人才和稀缺人才方面具有独特的优势，能够为企业提供精准的人才推荐。

#### ✓ 人才储备

◆ **扩大收集范围：**建立长期的人才储备库要求企业具有前瞻性的眼光，不能仅仅局限于当前的业务需求。因此，需要扩大人才信息的收集范围，关注行业内的新兴技术、热门领域以及未来可能出现的业务增长点。这意味着不仅要收集与现有岗位直接相关的人才信息，还要关注

那些具有潜在发展能力、能够适应企业未来变化的人才。例如，对于一些新兴的科技企业，可能需要提前储备人工智能、大数据、区块链等领域的人才，尽管当前这些技术在企业中的应用可能还不广泛，但随着业务的发展，这些人才将成为企业的核心竞争力。

◆ **建立定期联系机制：**人才储备不仅仅是收集信息，更重要的是与潜在候选人建立并保持良好的关系。通过建立定期联系机制，如定期发送企业动态、行业资讯、培训机会等，让候选人感受到企业的关注和重视，增强他们对企业的认同感和归属感。同时，及时更新候选人的信息也至关重要，这可以帮助企业了解候选人的职业发展动态、技能提升情况以及最新的求职意向等，以便在合适的时机能够迅速与候选人取得联系，将其转化为实际的人才资源。

# 企业案例



方颖

玛氏

MGS P&O Lead

Talent Acquisition Director China & ANZ

## 玛氏社交媒体招聘与人才库实践

当人才市场繁荣之际，企业往往侧重于招聘的数量与速度；然而，在人才市场趋于冷静之时，其实正是企业推进人才转型的绝佳契机。所以现在人们觉得人才市场没有那么温暖的时候，抓住人才转型的时机，加速人力资本的迭代，帮助我们迎接未来更加激烈的竞争，是招聘人员每个从业人的使命。

### 一、新媒体矩阵策略助力人才吸引

随着自媒体时代的蓬勃发展，社交媒体已经是候选人了解企业、建立认知、Offer 决策的重要依据，相应地，社媒口碑的管理对于具有外招需求的民营、外资、三资等性质的企业的高效招聘已经变得非常必要。

一般来说，企业可以考虑同时运维多个主流社媒平台，以期最大化触达、转化潜在人才。招聘量越大的企业可以考虑在平台上适当做加法、反之则适当做减法。根据玛氏的观察，当前大多数中大型企业在运营的平台包含微信公众号（含视频号）、小红书、B 站。如果企业招聘希望建设长远的人才吸引力，那么不管企业规模的大小都可以选择以上平台的一个或多个进行运维。基于不同平台的算法和传播机制，在投入成本不高的基础上，企业的所有招聘需求都可以以适当形式投放至社媒平台。

#### ● 实践启示

#### ✓ 品牌曝光与招聘转化双管齐下

◆ **品牌曝光**：利用社交媒体宣传玛氏雇主品牌，扩大作为雇主的玛氏品牌知名度。具体结合玛氏企业品牌、商业品牌，将玛氏的雇主品牌价值主张“烹饪”成潜在人才感兴趣的话题与内容，从而在职场人间“有效传播”，实现种草与口碑传播的目的。

◆ **招聘转化**：通过品牌曝光获得潜在人才对玛氏的心智认可，配合招聘信息持续发布及与候选人的及时互动、引导人才进行岗位申请。

#### ✓ 结合不同平台属性，打出“组合拳”

Ada 说到：“自 2024 年 1 月中下旬起，我们正式启动了小红书的运营。在短短数月间，我们成功积累了超过三万名粉丝。然而，在这一路成长的过程中，我们也曾误入歧途，经历了不少曲折。在此，我渴望与大家分享这些失败的教训，因为往往正是失败，能激发人们更深刻的思考与收获。”

“我们的失误在于忽视了小红书平台独特的“种草”特性。小红书实质

上更像是一部消费决策的百科全书，而我们却一度将其误用，使之与微信的功能相混淆。这充分说明，每个平台都拥有其独特的属性与功能，不可一概而论。”

现在玛氏所有平台的运维是企业内部自己负责，着重当下比较主流的三个平台分析，它们各自服务不同目的，有的侧重转化、有的侧重种草。企业应当相关结合它们各自的特点，争取“品效合一”。并且，为每一个在运维的社交媒体账号设立一套简单且符合平台规则的简历转化路径，并且通过清晰的UI界面、内容提示、互动反馈来引导潜在人才完成岗位申请。

◆ **微信公众号**：推送官方信息的主战场、简历转化的主战场。一般来发布官方招聘信息、雇主故事与新闻。和用户互动效果较弱，但微信生态可以直接链接企业招聘系统，转化效果好。

**转化路径**：玛氏会在公众号菜单中插入清晰的投递入口与指引，今年还在持续发布的招聘软文中附上各个部门的网申二维码，候选人可以直接扫码进入岗位列表，然后进行浏览与投递，2024年截至目前，通过微信主动申请候选人超过18万人，是去年同期的2.3倍。

◆ **微信视频号**：一般推送雇主品牌价值主张相关内容、人才项目宣传或者进行招聘相关直播。朋友圈层传播效果较好、互动较好，但比较看重视频内容在圈层的共鸣，能够引流公众号、间接引导投递，转化效果较好。

◆ **小红书**：种草潜在人才的主战场、企业口碑建设的主战场之一。非常吃优质内容与视觉，一般发布企业

文化、职场、福利相关软性内容，搭配招聘信息和社媒热点内容。和用户互动效果好，但较难链接企业招聘系统，转化效果较弱。

**转化路径**：玛氏因为该平台不能露出外链和二维码，所以玛氏设置的转化路径是：笔记正文、评论区引导候选人私信玛氏→玛氏回复玛氏社招岗位清单共享文档→候选人打开文档进行投递（目前文档浏览量近半年浏览量1w+，埋点明确追踪到通过小红书投递申请人数超过1000人）。

#### ✓ 打造社媒性格，激发情绪价值

千篇一律的招聘信息难免造成流量疲软，推出满足求职者的情绪价值的招聘软文/互动也很重要，并且适当为账号粉丝放出福利，持续建设账号活性与黏性。玛氏将社媒性格作为招聘抓手，打造的三个性格是：

◆ **酷且有趣**：玛氏社媒内容的视觉和标题希望能够吸引用户，也会利用不同的趣味视角，如宠物间的交流、给候选人的简历、打工人心心里话等角度生产内容。

◆ **真实**：玛氏会扮演候选人的玛氏人脉，给他们带去玛氏福利、工作环境、文化活动的一手咨询，同事也会基于候选人感兴趣的业务单元、工作地点、部门等维度定制化的推送招聘干货信息。

◆ **平易近人的E人**：分享账号运营者的真实生活，还会给粉丝谋福利抽奖，还会在自己的笔记、其他候选人、招聘KOL的笔记下方留言互动。

#### ✓ 均衡衡量指标

关于效果的衡量，给大家一个参

考的衡量公式：

矩阵效果 = x\* 账号带来的简历量  
+ y\* 账号粉丝增量 + z\* 内容曝光 & 互动量

具体的系数可以依据企业当下的阶段性目标进行赋值，不同的社媒账号根据其定位、调性和资源投入的不同，相关的系数也需要做出区分，建议在运营前先根据企业情况进行一个矩阵定位的分析、搭建自己的社媒矩阵衡量公式。

## 二、玛氏人才库的搭建与管理

### ● 玛氏人才库搭建

#### ✓ 主要功能

玛氏首先组织了一轮关于初步痛点的探索研讨会，随后进行了市场调研和可行性研究。在明确了共创方向后举办了4场用户研讨会以收集见解，识别了30多个痛点，并根据ROI评估对这些痛点进行了优先级排序。玛氏将分析出的痛点需求分成了人才库结构搭建，人才标签，人才搜索和人才激活四个功能板块，逐步进行需求探索和开发。

- ◆ 其中，人才库结构搭建包含了结构设计，公库私库区分，权限管理等；
- ◆ 人才标签包括智能标签和人工标签的逻辑搭建；
- ◆ 人才搜索是指通过不同的筛选项实现精准和模糊人才搜索；
- ◆ 人才激活是最后进行定向的信息推送。

在每个功能模块建设的过程中，举行了多轮用户测试以验证设计，确

保人才库产品和招聘团队的需求保持一致。

#### ✓ 提高系统使用率

人才库系统能否真正成功的关键就是快速的提升使用普及率和提高使用频率，在人才库上线时，养成招聘团队的行为习惯就变得更为关键。为此，玛氏主要做了以下实践：

- ◆ **系统使用指南：**虽然在设计之初，我们就充分的考虑了 Recruiter 的用户习惯，但是在上线以后，除了对招聘团队进行多轮的用户培训，还准备了详细的系统使用指南，做到“易上手”；
- ◆ **积分竞赛机制：**玛氏设计了相应的鼓励机制，即每周一个内部的积分竞赛，从个人简历上传的数量、人才库人工标签的数量和质量，到候选人面试评价的数量和质量，到最终谁能将库中的候选人转化成 Offer Letter，每周的胜出者都能获得相应的积分。通过三个月持续更新的活动，逐步培养 Recruiter 新的用户习惯，强化对 CRM 系统的理解，提高使用效率和依赖率；
- ◆ **上线后的 Hypercare (更新维护)：**上线后始终关注用户反馈和需求变化，不断优化系统的性能和用户体验。

### ● 简历归类与分流

玛氏的人才库标签体系分为智能标签和人工标签：

#### ✓ 智能标签

智能标签包括可以在简历中 AI 识别的多个维度，比如专业技能、工作经验、教育背景、个人特质、职业兴趣等，

智能标签的自动识别可以对每一份入库的简历进行快速识别和分类,节省大量基础识别工作的时间,节省人工提高效率。当然,智能标签的语言表述都需要根据玛氏的业务情况,用玛氏的语言标准化。

#### ✓ 人工标签

人工标签目前主要是职能标签,因职能分类复杂,标签的颗粒度和范围是需要内部统一的。玛氏最后是从三层细分的职能划分,通过招聘同事的精准识别,把人才简历分类到提前统一定义好的职能标签体系中,实现精准的职能分类,在未来该职能有岗位机会时,更快地找到潜在候选人。

#### ✓ 让标签与业务对齐: 敏锐洞察, 前瞻预见

在面对业务变动时,确保人才信息的维度与业务需求精准对齐,关键在于敏锐捕捉并适应人才需求的新动向,主要体现在人才的流动性(mobility)、专业技能(skill)以及工作灵活性(如参与项目制的意愿、工作时间与方式的灵活安排,全职与兼职的适配性)等方面。企业需要前瞻性地预见业务未来的潜在需求,比如新兴业务领域的拓展、新市场地域的开发以及项目导向型临时团队的组建需求等。基于这些预见,提前对人才标签体系的规划作出相应调整,通过人才点评和智能标签等功能相配合,提升标签的精准度和相关性。进一步来讲,这不仅仅是标签体系的问题,更是整个人力资源统筹的问题。

### ● 人才库中的 AI 技术

#### ✓ 应用场景

在人才库的功能实现中, AI 技术可以通过自然语言处理和机器学习算

法,能够自动从现有信息库中抓取并解析人才数据,高效分类和标记,也可以通过智能搜索引擎和语义分析技术,使用人工无法做到的大量模糊搜索,帮助 HR 迅速找到符合需求的人才。

#### ✓ AI 的局限性

在人才评估与匹配方面, AI 虽能进行多维度数据分析,识别关键信息,但招聘同时的主观判断和经验同样不可或缺,我们需要同时结合 AI 的评估结果和自身经验,对匹配度高的候选人进行筛选和沟通,从而找到最合适的候选人推进后续面试。目前的人才库中, AI 的使用还在自动化的范畴下,主要帮助玛氏进行大量简历的标记识别和分类。

#### ✓ 对未来 AI 在人才库中场景的期望

在未来,玛氏也希望 AI 技术能够实现人才关系网络分析,例如通过人才库中的简历信息和外部渠道信息的整合分析,搭建模拟组织结构图,在帮助企业了解目标人才所在的岗位和职责范畴等方面发挥更大的作用。

### ● 玛氏人才库的盘活

#### ✓ 两个阶段

◆ 第一阶段: 在人才库产品上线后,第一阶段的主要目标是高效地将所有候选人的信息转移到人才库这一共享平台上,同时做好初始的人才信息更新和维护。自 2023 年 10 月正式上线后,共上传了十万量级的简历份数,分别在 70 余个高质量人才库中进行管理,标记了近 2000 个标签和 6000 多人才,所有这些信息都对所有招聘人员开放共享。

◆ 第二阶段: 人才库使用的第二阶段

主要是旨在实现人才库的信息维护和高效激活，通过定期更新人才的信息和沟通记录，比如职业动态和技能提升等，保持信息的时效性。精髓仍在于维护与沟通，企业应积极倡导招聘人员在简历评价功能中详尽地添加备注信息。当备注内容的越来越丰富与精确的时候，员工对人才库这一功能的信赖度也会更高。如此，候选人在库中的自然辨识度将大幅提高，大家也更容易去找到目标候选人。所以，企业能够通过标签和点评等信息精准搜索目标岗位的潜在候选人，通过人才库

激活功能推送相关岗位信息，进行人才触达。

#### ✓ 关键人才盘活实践

未来人才库的功能还有很多探索的可能，比如玛氏期望通过人才库中信息，识别人才的过去职业发展历史，通过节日问候、职业发展建议等方式，建立与人才的情感纽带，增强潜在候选人对企业的活性

再者，对于曾经共事的同事，可以通过比如“毕业纪念日”等方式，持续维持联系和他们对企业工作机会的关注。

# 企业案例



方芳

北京沃利工程技术有限公司  
人力资源副总裁

## 招聘团队角色定位的转型分析

### 一、背景介绍

#### ● 沃利集团介绍

沃利集团 (Worley) 总部位于澳大利亚, 在全球遍布 50 多个国家。是全球最大的跨国工程和项目交付的公司之一, 同时是资源与能源领域以及复杂工业领域处于世界领先地位的专业工程公司。沃利中国在中国有大概 25 年的发展和积累, 沃利中国的国际工程的项目主要集中在化工石化、能源与资源, 和医药领域。

#### ● 沃利集团招聘团队转型的背景: 新项目的需求量面临增长

由于外部经济环境的显著变化, 沃利的用人需求也随之发生了变化。目前, 沃利对于具有化工行业背景的设计人员的招聘需求减少。随着公司新能源业务的开展以及一些大型项目现场施工阶段的推进, 公司对具备新能源行业背景的设计人员以及具备大型项目现场管理经验的人才需求大幅增加。

鉴于工程管理行业的人员需求量变化较大以及正在进行的大型项目可能带来的招聘量骤增, 为了更好地适应公司快速变化的业务需求, 提高招聘工作的效率与灵活性, 沃利决定对 HRBP (人力资源

业务伙伴) 与招聘团队的职责进行整合。

### 二、招聘团队重塑实践

#### ● 组织结构: 融合 HRBP 与招聘团队

从组织结构上, 沃利将 HRBP 与招聘团队合并, 打造了一个更为灵活的招聘机制。原本仅负责岗位招聘的 HR, 现在需要兼具业务合作伙伴 (HRBP) 的角色, 参与业务部门的战略规划。这种变化使得招聘人员需要具备更广泛的视野, 以及能够与业务部门深度沟通的能力。在此变革下, 公司对招聘团队的核心能力有了新的要求。招聘团队需要以组织战略和人才的长期发展为核心, 能够敏捷应对人员需求的不确定性, 且能够熟悉自己 BU (业务单元) 的年度战略和任务, 并深入了解该 BU 的人员构成。

✓ 应对骤增的招聘需求: 实际上这一变化有效应对了当前市场环境中招聘需求的不确定性, 有助于沃利在招聘高峰期到来时依旧有条不紊地展开招聘工作。例如某些项目的人员需求突然增长时, 招聘人员能够根据对自己所在 BU (业务单元) 的了解, 迅速调整策略, 成为业务发展的关键支持者。

- ✓ 熟悉业务人员社交网，精准获取候选人：在招聘高级人才时，如高级工程师或项目经理，更依赖于内部员工推荐或网络筛选，而非普通招聘网站。因此，招聘人员兼任 BP，将更有利于与现有人员建立联系，通过内部推荐加快招聘速度。

#### ● 角色定位：从招聘交付到人才顾问

基于 HRBP 与招聘团队的整合，从角色定位上，招聘人员的职责重点正在从传统的招聘需求交付，向更高层次的“人才顾问”角色过渡。具体表现为：

- ✓ 招聘团队兼顾向内看与向外看，分析岗位需求来源：

面对新的岗位需求，人才顾问需要与业务部门共同分析需求的来源，从双重视角出发，判断是通过内部调配解决，还是需要通过外部招聘来满足。沃利鼓励招聘人员参与公司内部人员协调会，参与人才盘点，帮助业务部门进行内部资源优化。当出现新的岗位需求时，与业务部门一起深入分析需求的来源，判断是否可以通过内部人才调配解决，还是需要通过外部招聘解决。如果是外部招聘，还需考虑采取何种招聘形式。通常外部招聘的形式有——项目制、外包、作为核心员工进行招募，常见的三种情况如下：

- ◆ 对于长远发展关键的岗位，沃利考虑到该职位在未来大项目中的重要性，选择外部招聘。
- ◆ 针对紧急、短期需求，则倾向于建议业务部门使用第三方人员。这种灵活用工方式不仅减少了时间压力，还能在项目结束后有效避免劳动关系上的复杂问题。
- ◆ 对于多任务兼顾型岗位，公司更倾

向于使用项目合同的方式，既能确保项目顺利完成，也能降低长期用工风险。

- ✓ 把控当地市场与人员情况，提供针对性建议：

沃利在印度设有联合执行中心，将招聘的基础工作和事务性工作集中处理，但沃利仍然采用本地化招聘策略。本地的招聘团队能够更好地利用当地的人才资源和网络，深入了解当地的市场现状，包括人才资源、人才网络、薪酬要求等。人才顾问能够从专业角度出发，对标公司现状，为业务部门提供关于招聘策略、招聘渠道选择等方面的建议，给其他人力资源职能部门和业务部门提供针对性建议，帮助其做出更加明智的决策。

### 三、招聘人员认知层面的转变

在团队重塑之后，沃利也正在经历着招聘人员认知层面的重要转变：

- 主动沟通，用胜仗赢得业务部门的信任与支持

在常规业务招聘流程中，沃利通常会先进行内部人员流转，之后再考虑外部招聘。然而，在正式启动外部招聘之前，招聘团队需要与业务部门领导深入探讨，分析目标候选人所需技能和内部人员现有技能的 gap（差距），并根据这些新需求制定人才储备策略。招聘团队必须不断调整目标市场与招聘渠道，确保能够满足快速变化的项目需求。

但是，在面对紧急项目时，业务经理往往因为时间和压力的限制，急于获得候选人。然而，盲目快速推荐往往无法满足职位的实际需求，影响 HR 的声誉和招聘效率。因此，招聘团队应注重前期的基础工作，与业务领导深入沟通，精准锁定合适的候选人。尽管业务经理有时对 HR 的

参与持保留态度，但通过几次精准的人选推荐来建立信任，招聘团队可以逐步成为业务的重要合作伙伴。

总的来说，招聘团队的成功不仅依赖于业务部门的配合，还在于 HR 团队的主动性。通过不断与业务部门保持紧密联系，招聘人员能够更好地掌握业务需求，从而提高招聘的准确性。即使在初期沟通中遇到挑战，也需要主动争取机会，通过实际成效逐渐赢得业务部门的信任和支持。成功的合作不仅体现在候选人推荐的精准度上，更反映在招聘团队对业务战略的深度理解上。

#### ● One HR 的概念，为其他 HR 部门注入动能

##### ✓ 对薪酬管理的赋能：

招聘人员不仅要负责外部候选人的筛选，还需在薪酬策略上与市场进行对比，确保企业的薪酬体系能够吸引新型人才。

##### ✓ 对组织文化的赋能：

沃利鼓励招聘人员在面试和评估过程中，传递企业的组织文化、包容性以及多元化理念 (DEI)，使其成为公司文化的第一道传递者和践行者。另外，在面试过程中给予业务面试人员专业建议，确保招聘流程中无意识偏见的减少，推动多元化目标的实现。

##### ✓ 对人才发展的赋能：

沃利将 HRBP 与招聘团队合并之后，招聘团队的职责进一步扩展到新员工入职后的跟进和人才培养上，使招聘团队能够持续参与员工的个人发展计划 (IDP)。

沃利对招聘人员的 KPI 设定进行了调整，不再仅仅关注传统的简历收集情况、招聘到岗时间和到岗率，而是引入了更多元化的衡量标准。例如加入业务部门对招聘人员的评价与反馈、招聘人员对所负责的业务部门的沟通方式与频率、业务部门人才发展总体情况的评价等。

#### ● 设置相关的培训

沃利为招聘人员提供了一套线上线下相结合的培训计划，旨在提升他们的专业技能和综合素质。这些培训内容不仅涵盖了传统的人力资源管理知识和招聘技巧，还包括了领导力、跨部门沟通、全面薪酬理念、业务数据分析等方面的内容。通过培训，HR 人员能够更好地适应新的工作环境和要求。

#### ● 定期沟通反馈

沃利建立了一套定期的反馈机制，其中直线经理 (line manager) 会与招聘人员进行反馈交流。在此过程中，沃利更加强调整直线经理作为教练 (coach) 的角色，而不仅仅是简单地评价招聘人员的工作完成情况。我们关注招聘人员的整体表现，包括他们遇到的困难以及在工作中展现出的亮点。

为了及时认可并激励招聘人员的优秀表现，沃利搭建了一个线上认可平台。该平台能够迅速地对招聘人员的突出贡献进行认可，并为其颁发相应的点数 (积分形式)。这些点数可以在公司内部商城中兑换奖品，作为对他们工作成绩的即时奖励。根据招聘人员的贡献大小，他们会获得不同数量和级别的点数。并且发放及时的奖励，可以在线上直接实现。

## 四、公司赋能招聘人员转型

### ● 以 KPI 作为指挥棒

# 企业案例



韩瑞可

海尔集团  
招聘数字化运营负责人

## 海尔人才库建设与运营案例分析

### 一、人才库系统概述

海尔的招聘系统及人才库均为自研。其人才库体系主要由三部分构成。

#### ● 个人简历库：

HR 进行个人简历管理和线上操作的工具，方便 HR 将线下或其他途径收集到的简历进行线上化管理，HR 能够设置不同文件夹，对简历进行共享、上传、分享，还可直接将简历绑定到职位。

#### ● 整体简历库：

整体人才库作为整个集团人才库的核心部分，里面主要是社招候选人。该库具备分层结构，包括集团层面、各业务单元 (BU) 以及下属平台等各自的人才库，便于各级组织管理自己的社招简历资源。

#### ● 自定义简历库：

这是近年来新突破的功能，通过自定义标签来灵活根据业务需求建库。HR 只需要按照标签设置条件，当集团人才库中有新简历进入且符合自定义库设置的标准和条件时，简历会自动流入该库，实现每个库的自运行。这一功能节省了招聘人员大量时间，使其能及时关注到与当前招聘需求紧密相关的新简历。

### 二、简历投递与人才库运营流程

海尔之前与各大招聘网站做了接口并联，实现了在平台上一键发布招聘机会到这些网站，并能将网站上投递的简历一键回收至平台。从各个渠道收集来的简历，如招聘网站、猎头推荐、HR 主动寻源、内推等，进入人才库时会有自动打标签功能，依据数字化逻辑给不同的人打上相应标签。简历进入后有两个路径：

✓ 一是直接绑定到具体岗位，进入入职流程，但这类简历不会进入人才库；

✓ 二是未进入入职流程的简历，如面试不合格等情况释放出来的简历，会进入人才库。进入大库的简历会被再次打标签，并记录候选人在平台上的行为，如投了哪些岗位、面试情况等，HR 可根据多种方式在库中搜索简历，还可进行人才激活操作，例如通过发送邀请邮件的方式重新唤起之前入库的人才。

### 三、人才库标签体系

#### ● 标签分类逻辑

✓ 大标签涵盖学历、行业等基本信息，同时后台针对集团涉猎的不同行业，如汽车、新能源、大健康、智能家电等设

置了相应标签库。

- ✓ 小标签则由每个 HR 根据自定义人才库的需求设定,例如建立 AI 人才库时, HR 可设定工作经验、专业、职能、行业等条件,符合条件的人才简历就相当于被打上了 AI 人才库的标签。

#### ● “AI + 数字化”人岗匹配

AI 在招聘端的应用是海尔 24 年下半年和 25 年的重点项目之一,并且已经取得了显著的阶段性成果。目前在简历解析、简历风险点与亮点识别以及自动简历匹配等关键环节均已成功实现,并逐步投入实际应用场景中,展现出其高效与精准的优势。

- ✓ “AI + 数字化”匹配的核心机制:在人才匹配这一核心板块,海尔首先深入且细致地梳理了岗位画像和人才画像,这涵盖了冰山上的显性特征和冰山下的隐性特质。冰山上的部分包括诸如学历、工作年限、专业技能等直观且易于量化的指标,这些信息为初步筛选提供了基础框架;而冰山下的部分则聚焦于职业素养、团队协作能力、创新思维、学习能力以及价值观契合度等相对抽象但对人才长期发展至关重要的特质,通过深入的人才画像解析技术,尽可能将这些隐性因素进行量化评估,以便纳入整体的匹配体系中。

在实现匹配的过程中,海尔创新性地将数字化方式(如岗位画像和人才画像解析)与 AI 技术紧密结合。在利用 AI 大模型进行人岗匹配的基础上,辅助以数字化的规则进行调控,确保 AI 在匹配过程中的稳定性和可靠性,避免出现因算法过度自主而导致的不可控结果。

#### 四、人才库维护与痛点解决措施

过去,海尔在人才库运营中曾通过新媒体

(海尔招聘服务号)进行人才激活,例如基于人岗匹配向候选人发送职位邀约,以及让候选人在服务号上设置关注职能类别,定期推送相应岗位信息。目前人才库存在两个主要痛点:

- ✓ 一是 HR 习惯线下收集简历并线下管理,导致人才信息难以统一系统化;
- ✓ 二是人才库中简历活跃度不理想,HR 难以了解入库人才的实时意向和状态。

#### ● 针对痛点的解决措施:

- ✓ 优化简历解析功能:为解决人才信息线上化问题,海尔通过 AI 优化简历解析功能,将社招简历解析时间缩短大大缩短,并允许批量解析。
- ✓ 降低简历上传门槛:以往 recruiter 往系统中录入简历时,为确保系统信息的准确性,需要填写具体的毕业时间、过往公司、联系方式等。现在为了将操作简便化,不再强制要求必填字段完善,只有在简历关联到招聘流程时才需补充完整信息,大大缩短了上传简历的时间。
- ✓ 线上台账功能:海尔为 HR 提供线上台账功能,方便其记录候选人沟通情况,并可以导出表格使用。个人记录的台账内容可以选择共享,在其他 recruiter 联系该候选人时便可以看到以往的沟通记录和面试记录。

#### 五、人才库效果衡量

从长远来看,海尔认为衡量人才库的效果是必要的步骤,包括招聘人员的工作成果(如建库、蓄水、共享简历量等)、为业务匹配的合适人数以及这些人的转化和绩效情况等。同时,通过排名积分等激励措施调动 HR 的积极性,推动人才库的持续优化和有效运营。



## 企业案例



仲小玲

亚信科技控股有限公司  
人力资源中心招聘部总监

### 亚信科技人才吸引与数据管理实践

#### 一、新业务发展带来的变化

##### ● 公司简介与业务变化

###### ✓ 公司简介：

亚信科技控股有限公司始于 1993 年，是领先的信息技术产品及服务提供商，也是领先的数智化全栈能力提供商。亚信科技综合运用咨询规划、产品研发、实施交付、系统集成、数据运营、智能决策、客户服务等数智化全栈能力，为百行千业提供端到端、全链路数智化服务。

###### ✓ 业务调整：

近年来，亚信科技持续向垂直行业数字化市场推进，通过不断优化“标准产品 + 解决方案”的发展模式，并加大对能源、交通、政务等关键领域的拓展力度。截至 2024 年底，亚信科技 5G 专网业务已累计交付核心网 50 套，基站超 2.1 万台。公司通过提供定制化的 5G 专网产品和行业解决方案，打造差异化竞争优势，力争成为行业领军企业。

另外，亚信科技在大模型交付业务领域

起步早落地快。2024 年上半年，亚信科技发布了“渊思”行业大模型产品系列。并与国内头部云计算和大模型厂商建立长期战略合作关系。公司通过 200 余个项目积累，打造了具备核心竞争力的交付工具集合，并拥有经验丰富的专业团队，形成“一套方法论 + 一组工具集 + 一支专业团队”的亚信科技特色大模型交付体系，致力于成为国内大模型交付的头部企业。

##### ● 招聘团队能力变化

###### ✓ 对招聘人员定向挖掘能力的要求：

在新业务筹备、组建与快速发展阶段，原有的人才储备难以完全满足需求。主要是因为：

- ◆ 公司对新行业的人才资源储备匮乏；
- ◆ 用人部门对新业务需求尚处于摸索阶段，招聘团队需与其紧密配合探索合适的人才画像；
- ◆ 关键岗位对新业务领域的专家及行业领军人才的需求迫切。

这样的背景决定了招聘团队需要

具备更强的人才获取能力，以引领新业务与新技术的快速发展。于是，亚信科技将定向挖掘能力作为今年对招聘团队能力要求的核心。

#### ✓ 公司赋能举措：

##### ◆ 内部学习与团队建设

###### ※ 多元化知识获取：

亚信科技招聘团队通过以下几个方面对内部学习资源进行了整合：

- 深入开展内部案例分析，汲取过往成功与失败经验教训；
- 积极邀请行业外招聘同行专家共同交流，带来不同视角与先进理念；
- 全面研究行业报告，洞察行业趋势与人才动态；
- 加强与招聘供应商的紧密合作与沟通，获取外部专业支持与市场信息。

###### ※ 跨部门协同学习：

对内部学习而言，招聘部门与业务部门（或技术部门）的资源协同也是必不可少的，例如：

- 与业务部门及技术部门建立高频沟通机制，对关键岗位定期复盘；
- 借助公司的内部培训平台，参与新业务技术研究、内部分享及产品认证培训，深入了解业务知识与技术要求，与用人单位在人才招聘目标上达成高度共识，提高招聘工作的针对性与有效性。

##### ◆ 外部交流与经验积累

招聘团队将与候选人的每一次沟通交流都视为重要学习机会。通过与候选人深入互动，能够逐步梳理出专业知识体系与行业关键点，不仅提升了自身专业素养，还为后续招聘工作积累了宝贵的经验与行业洞察，能够更精准地筛选与定位符合新业务需求的人才。

##### ● 人才吸引策略变化：多维度协同发力

###### ✓ 以业务战略为中心的局部吸引：梳理“卖点”，让信息有效传递

在新业务人才吸引初期，亚信科技提倡，使招聘团队与业务部门联合总结“卖点”，以卖点的形式将业务优势、战略规划传达给候选人。用人部门对业务规划清晰，所以，双方协作提炼吸引候选人的核心要点，能够从业务详情到自身优势，精准传递价值。

需要注意的是，在这个阶段，注重传递公司战略方向、新业务内容及技术能力等关键信息，而非仅仅依赖薪酬竞争力。

###### ✓ 以公司为中心的整体吸引：在新媒体平台塑造并更新公司对外形象

在公司层面，招聘团队需要与品牌部协同，借助雇主品牌及各类人力、招聘会议与研讨活动，多维度塑造并推广公司新形象。并且，由招聘团队提供主要的岗位介绍素材，用新媒体上的曝光增强人才吸引力。

## 二、新媒体矩阵招聘：多元平台精准运营

亚信科技作为典型的 ToB 企业，其业务形态具有较高的专业性与复杂性。与面向消费者的 ToC 企业不同，其产品和解决方案并非直观可见，对于行业外的候选人或应届毕业生而言，理解难度较大。这使得在人才吸引与传播过程中，难以快速有效地向目标群体传递企业价值

与业务内容。对此，亚信科技进行了一系列对多元化平台的探索。

## 微信公众号

### ● 平台定位：综合服务与便捷转化

亚信科技的招聘公众号依托多年候选人积累及校招新鲜血液注入，粉丝群体基础良好。账号内容会根据校园招聘与社会招聘等不同的场景进行针对性运营。

✓ **校招：**除招聘与雇主品牌信息外，校招季还会发布就业指导相关内容，分享如何拿到心仪的 offer、如何规划自己的职业。另外，会录制内部实习生与应届生就职体验，用真实感受视频加深同学们对亚信科技工作环境的了解。

✓ **社招：**定期发布核心关键及急招岗位信息，吸引并粘合求职群体。同时，兼顾转载公司重大新闻、荣誉奖项及行业动态，促进多公众号协同引流。微信配合教育部项目引流。

### ● 转化路径：

在公众号的投递功能上，设置了便捷的简历投递及内推入口。简历投递入口端口浅，且投递便捷，只需要填写关键信息，甚至支持无简历内部推荐。

实际上，这样的设置致力于将操作流程极致简化，例如，当同事或候选人想要进行内推或投递时，无需像以往那样在手机文件中费力查找简历，或是在微信中繁琐地下载简历，更不必因这些操作而退出公众号界面，从而避免了流程中断所带来的不便与困扰。同时，信息填写页面也历经持续优化，不断精简步骤、简化内容，使用户能够更加高效、便捷地完成信息录入。

### ● 公众号矩阵：

✓ 三大公众号粉丝画像与引流方式总结

除了招聘公众号之外，亚信科技另设有公司官方公众号与企业文化公众号，三大公众号形成广覆盖的矩阵式定位：

◆ **公司官方公众号：**从更宏观的行业与企业层面出发，展示公司的综合实力、业务布局、重大新闻、荣誉奖项等信息，塑造公司的整体品牌形象，加强与各利益相关方的联系与沟通。粉丝人群为：

※ 内部员工，官方公众号是其获取公司整体信息、了解公司战略与业务发展动态的重要渠道

※ 公司的合作伙伴、客户群体

※ 行业内专家，或关注行业发展的人群

◆ **招聘公众号：**面向外部，是对外展示招聘信息、雇主品牌形象的重要窗口。粉丝人群为：

※ 关注行业动态的人群、长期跟进或潜在的候选人

※ 大量校招活动中产生的学生粉丝群体

※ 同行招聘从业者以及供应商合作伙伴

◆ **企业文化公众号：**专注于内部文化建设与传播，通过分享公司内部的文化活动、员工故事、价值观践行案例等内容，增强员工对企业文化的认同感与归属感。同时也为已离职员工保留一份对公司文化的记忆与情感纽带，促进企业文化的延续与传承。

※ 粉丝人群主要是内部员工，包括在职员工以及已经离职的亚信员工，是凝聚员工情感、传承企业文化的核心平台。

#### ✓ 发挥公众号矩阵的协同效应

亚信科技的三大公众号虽各有侧重，但并不是完全各自为政，在重点项目与年初规划时会协同合作，相互之间进行引流，以实现资源整合与信息共享。亚信科技的三大公众号之间的引流方式主要有以下几种：

- ◆ **内容共享：**三个公众号会共享一些优质的内容资源。例如，公司公众号和企业文化公众号会选取招聘公众号中关于公司人才招聘、吸引等方面的内容进行发布。
- ◆ **互相提及引导：**在各自的公众号推文中，会适时地提及其他两个公众号，并引导读者关注。比如招聘公众号在发布校招信息时，会提及公司公众号上有关于公司整体业务发展和战略规划的介绍，鼓励校招的学生粉丝群体关注公司公众号以深入了解公司全貌，为未来的职业发展提供更广阔的视角。
- ◆ **主题活动合作：**共同策划和举办一些主题活动，如公司的周年庆活动、大型的行业研讨会等。在活动筹备和宣传阶段，三个公众号协同发力，从不同角度进行推广。
- ◆ **排期规划与整体布局：**在年初规划或重要项目推进时，对三个公众号的发布排期进行整体规划和布局。如在公司的招聘季，合理安排招聘公众号、公司公众号和企业文化公众号的发布时间和内容主题，形成

有序的传播矩阵：

- ※ 公司公众号先发布公司整体的招聘计划和岗位需求，吸引广泛关注；
- ※ 招聘公众号接着详细介绍各个岗位的职责、要求和福利待遇，引导候选人投递简历；
- ※ 企业文化公众号则在此时推出一系列关于公司文化、员工福利、团队氛围等方面的内容，提高候选人对公司的认同感和加入意愿。

## 微 博

### ● 平台定位：信息同步与活动拓展

微博主要承担信息转载功能，同步公司新闻、行业动态及每周招聘信息，作为雇主品牌与招聘宣传的补充出口。校招季时，邀请校招大咖参与活动提升影响力，为招聘活动拓展声量与关注度。

### ● 转化路径：

简历收取方面，遵循平台规则，在内容后面留取统一邮箱，或合规情况下的微信投递窗口或链接。

## B 站

### ● 平台定位：针对校园招聘的内容输出与口碑营造

B站专注在校园招聘场景，致力于内容输出，如校招宣传片、实习生工作生活体验分享等视频内容。不直接放置招聘信息，有的内容结尾处会提供招聘官网链接或邮箱，引导感兴趣的候选人进一步了解并投递简历。

### ✓ B 端企业新思路：

- ◆ “求职决策链终端”的口碑营销关键阵地
- ◆ 不必过度追求短期流量的爆发式增长
- ◆ 重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子

然而，值得注意的是，与消费品公司不同，作为 To B 的企业，在平台上用爆文思维来吸粉是更加有难度的。相较之下，亚信科技更适宜采取另一种策略，即在 B 站等深受年轻群体喜爱的平台上，将其定位为“求职决策链终端”的口碑营销关键阵地。在这些平台上，不必过度追求短期流量的爆发式增长，而是要重视真实、客观的用户反馈以及普通素人所发布的帖子。这些来自于真实用户的声，虽然可能不会像爆文那样瞬间吸引海量关注，但却能够在潜移默化中影响潜在求职者或合作伙伴的决策过程。它们犹如涓涓细流，汇聚成河，逐渐塑造起企业在受众心中可靠、专业且值得信赖的形象，为企业在长期的市场竞争中奠定坚实的口碑基础。

### 跨部门协作

#### ● 日常发布，构建高效流程：

日常的信息转载及发布工作构成了公司信息传播的常态化事务。针对此类工作，可以构建一套行之有效的跨部门协作流程，每个部门均安排专门的工作人员承担起沟通与规划的职责。

#### ● 重点项目，组建项目小组：

当面临公司级别的重点项目时，需要展现出高度的组织协同性与资源整合能力。以公司的 ESG 报告编制与发布项目

为例，在重点项目启动之际，公司会迅速组建跨部门的项目团队。团队成员来自不同的专业部门，他们凭借各自的专业优势与丰富经验，在项目执行过程中紧密协作，确保项目能够按照预定计划有序推进。

### 三、人才库建设与管理：动态分类与优化

#### ● 简历整合

各渠道接收的简历，通过内部 RPA 工具高效归集，确保简历高效整合与管理。

#### ● 标签分类与应用

人才库标签分类采用自动与手动相结合方式。

#### ✓ 自动数据归类：

自动数据归类聚焦基础数据梳理，如教育经历、是否来自目标公司、专业技能与认证证书等信息，入库时自动解析录入，员工入职后若有新信息补充，可通过后台员工档案系统修订完善。

#### ✓ 手动数据归类：

手动数据归类则依据业务需求，针对招聘人才库进行行业、岗位分类，对于有定制化人才储备需求的事业部，可建立项目分类，便于精准搜索与人才定位。



## 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提供会员制服务的企业。截至 2020 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3,800 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. 14 场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
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. Member Bridge 一对一会员对接服务, 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。

#### ● 线上学习渠道:

1. 70+ 空中课堂直播和录播: 平均每月 6 次, 每次 1-1.5 个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR 线上专题视频课: 每一门专题课 150-300 分钟, 5-8 个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期 2-3 天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

#### ● 深度学习渠道:

1. 12+ 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。
2. 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

### 智享会满足采购需求

1. 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, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 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、人力资源技术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。
3. 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

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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、优秀人物。
2. CHW 健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 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
  - ……

Enterprise Talent Attraction  
and Acquisition Research Report

# 企业人才吸引 & 获取研究报告

新媒体招聘：触达关键人才

& 人才库运营：变现“人才流量”

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

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