



第三届 招聘渠道有效性与招聘成本调研报告

THE 3rd RECRUITMENT CHANNEL EFFECTIVENESS AND RECRUITMENT COST SURVEY REPORT

调研主办方



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

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

特别鸣谢

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



段金龙

招聘渠道与运营经理
爱奇艺



景莹

人力资源咨询顾问、独立讲师
原 SAP 北亚区高级招聘总监



刘俊蓉

中国及香港地区招聘总经理
壳牌(中国)有限公司



李锡铭

招聘总监
玛氏中国



龙秉智

高级招聘经理
麦当劳中国



唐胥黎

招聘总监
亿滋食品企业管理(上海)有限公司



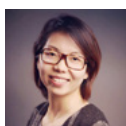
曾乐

大中华区人才招聘高级总监
通用电气中国



张亦衡

亚太区研发集团招聘经理
微软



赵真

招聘及雇主品牌经理
星巴克中国

关于作者



徐燕

Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现担任人力资源智享会(HREC)的高级调研专员一职。主要负责的调研报告有：第三届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告，第三届中国人力资源共享服务中心调研报告，第三届中国员工健康福利调研报告，中国企业内部招聘实践调研报告，中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告等；在此之前，在智享会从事销售工作。徐燕毕业于上海第二工业大学，获得管理学学士学位。



前言

招聘渠道管理始终是招聘的重点工作之一。面对外部压力，一些企业希望使用最有效的渠道，同时控制招聘成本有所下降；有些企业则试图尝试新颖的渠道或人才解决方案；也有不少企业表示被动等待简历的方式，其效果大不如前，主动在渠道上进行搜索变得越来越有必要。

人力资源智享会希望通过此次“第三届企业招聘渠道有效性及招聘成本调研”项目，呈现关于渠道的一系列数据，包括上一财年入职员工的渠道分布，招聘渠道有效性的评估指标，直接搜索候选人的有效资源 / 渠道，针对不同职位的招聘渠道有效性排序，不同职级职位的平均招聘周期，不同职级职位的推荐奖金金额，支付给猎头公司的提成比例，企业使用社交媒体招聘的比例等结果，为企业招聘管理者提供数据参照，以此帮助同仁更好地管理和优化招聘渠道。

除此之外，报告采访优秀企业招聘实践案例，以此希望为人力资源同仁提供一些启示。

报告内容

主要发现

数据分析

企业招聘现状

招聘体系、年度招聘量变化等

招聘渠道

入职员工的渠道分布、不同岗位的有效渠道等

招聘有效性分析

招聘速度

招聘成本

直接搜索的目标比例

渠道综合评估指标

员工内部推荐

内推政策与信息分享

激励方式与额度管理

推广宣传与非现金激励

社交媒体招聘

社交媒体招聘的投入

微信招聘运营

领英招聘运营

微信、领英与直接搜索的优势对比

微信、领英与直接搜索的招聘对象与成功个案

招聘移动端计划

标杆数据与行业数据

关于本次调研

未来展望

案例启示

亿滋食品

爱奇艺

微软

伊顿

星巴克

知名互联网企业

主要发现

1 微信招聘成为趋势，企业正在摸索其规律与特点；使用移动端系统的比例还不高。

- + 超过六成企业使用微信招聘；与上届（2014 年）数据相比，微信使用比例增长超过 20%；
- + 对比上届结果，外商独资企业对微信招聘的使用率增幅达 30% 以上；民营企业的使用率达 67.74%；
- + 约二分之一企业处在比较熟悉微信招聘但还无法评估准确其效果的阶段；也有约四成企业刚开始使用；
- + 微信招聘对于降低单位招聘成本有较大优势；使用微信招聘并不能显著缩短招聘周期，但也有一定作用；
- + 微信对象而言，主要适用于普通员工与一线主管，更高职级岗位成功率不高；
- + 约一成企业已使用移动端系统或软件（或同时关联微信）。

2 不仅外企正在使用领英（LinkedIn）招聘，民企也逐步尝试中；但做好效果追踪分析的企业并不多。

- + 超过四成企业使用领英招聘；大型企业（员工超过 5000 人）使用比例达 50% 以上；
- + 对比上届结果，民营企业对领英招聘的使用率增长较大，达四成比例；外商独资的使用比例为 54.33%；
- + 约一成企业对领英招聘的效果有跟踪，清楚适合对象和渠道特点；更多企业处在比较熟悉或初步了解的阶段；
- + 对于单位招聘成本降低、有效简历增加的效果都相对显著；
- + 与微信招聘最大的一点不同是，领英招聘对象主要是部门总监、高级经理等职位，更合适寻找中高端人才。

3 尽管大多企业都在加强直接搜索，主动联系外部人才，然而，只有很小部分企业有明确考核目标。

- + 超过九成企业直接搜索使用招聘网站资源，寻找外部人才或候选人简历；
- + 为了控制招聘成本，企业把“加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人”视为首要的策略之一，尤其针对经理级职位和多个关键部门职位；

- + 参调企业上一财年入职员工的渠道分布中，直接搜索的平均占比不足 10%；极小部分企业的此比例高于 20%；
- + 此渠道入职比例较高的企业更多把“招聘人员自己的人脉”、“企业人才库”作为搜索来源；
- + 约一成企业把直接搜索的入职比例作为一项考核目标，并且要求达 30%（50 分位）。

4 员工内部推荐已逐步体系化，推荐奖金发放比以往更及时。

- + 三分之二企业通过邮件发布内部推荐岗位信息；
- + 超过三成企业开始使用内部推荐线上平台；通过内推渠道入职比例高的企业，与其余企业相比，在内部网站、内部推荐线上平台的使用比例高于其他企业 27% 以上；
- + 八成企业提供推荐奖金进行激励；约三成多企业在被推荐人入职时发放全部或部分推荐奖金，以往更多是在转正后发放；
- + 根据不同职级而制定金额的企业占比 68%；在经理与高级经理层级的奖金为 4000 元（50 分位）；
- + 小部分企业赠送小礼物、设置相关奖项，也有相应的积分计划。

5 企业在如何有效控制招聘成本问题上基本达成一致，并且都非常重视对招聘周期的跟踪。

- + 渠道有效性评估指标首要是招聘周期（80.51%）、招聘成功率（74.01%）；其次是单位招聘成本（59.04%）；
- + 超过二分之一企业正在采取各项措施控制招聘成本；
- + 针对中高层职位，控制猎头费用，是最有效的措施之一；
- + 推广员工内部推荐、加强直接搜索是目前使用相对普遍的成本控制手段；
- + 中高层岗位的平均招聘周期（50 分位）为 60 天至 90 天；
- + 普通员工、销售与市场、职能部门的平均招聘周期（50 分位）为 30 天；部分企业为 20 天或更快。

名词定义

直接搜索 招聘人员通过各种方式去联系未直接投递企业招聘岗位的外部人才。

25 分位值 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。

50 分位值 通常代表所有数据中的中等水平。

75 分位值 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。



数据分析

1 · 企业招聘现状

继 2012 年、2014 年之后，人力资源智享会于 2016 年 4 月至 2016 年 9 月开展了“第三届招聘渠道有效性与招聘成本调研”工作，通过在线问卷和现场活动渠道，共收集到 359 份有效问卷（来自 359 家不同企业）。

基于企业招聘者的参调数据，本次报告从多个角度分析和呈现不同企业的招聘现状，不仅呈现企业内部招聘真实的状况，并且通过可视化的数据图表、往届数据结果的对比分析、比较特定结果在不同企业之间差异，从而基于结果解读数据的意义，挖掘更多关联的因素和背后的原因。

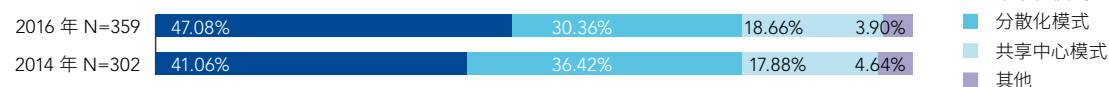
企业招聘现状分为：招聘体系、招聘团队人数与员工总人数的比例、年度招聘总人数变化，以及年度单位招聘成本变化等 4 个维度，以使招聘同仁了解更多企业的 2015-2016 年度的招聘情况和总体趋势。

招聘体系

◆ 分散、集中或共享模式的优势或益处

图表 1A 可见，就招聘究竟集中、分散或共享模式，与 2014 年结果相比，各个比例变化差异不大。相对而言，集中化模式的比例增长约 6%。但由于不同企业的组织架构和业务需求各有不同，因而并不能完全论定哪一类模式更优。针对集中化模式而言，招聘资源的集中，有利于在相似或同部门职位招聘时储备人才，同时未来可把相应的职位推荐给一些候选人。并且，采访所知，集中的团队内对于招聘职位的分配、招聘工作的细分、招聘工作量的平衡都有较好地实践做法。共享模式也利于整合资源，统一流程提高效率。不同的招聘分工，对成本核算、渠道管控等方面都有不同的作用，并与招聘效率发生关

图表 1A 参调企业目前的招聘体系 N=359



注：集中化模式指由总部招聘团队（中心）进行管理和战略部署，业务单元负责执行与汇报；分散化模式指业务单元分别设有结构完整的招聘团队，自行制定招聘计划和实施工作；共享中心模式指由企业共享中心的招聘职能部管理和提供资源，专家中心（COE）提供战略支持，业务单元自行运作。

图表 1B 不同行业参调企业目前的招聘体系

行业	互联网与游戏业 N=60	信息技术，半导体及通讯 N=47	生命科学 N=38	汽车及零部件 N=33	机械制造 N=33	金融服务 N=32
分散化模式	33.33%	21.28%	39.47%	21.21%	33.33%	40.63%
集中化模式	45.00%	57.45%	36.84%	60.61%	51.52%	25.00%
共享中心模式	20.00%	21.28%	15.79%	9.09%	9.09%	31.25%
其他	1.67%	0.00%	7.89%	9.09%	6.06%	3.13%

系。因此，我们也希望具有一定规模招聘量的企业管理者优化结构。

与此同时，业务需求也决定性地影响招聘体系，对于快速扩展、全国业务分散等特点的企业，分散化模式的招聘人员更贴近业务、更容易了解用人经理的需求与想法。分散或非分散，务必顺势而为。

◆ 不同行业的招聘体系

我们也根据行业（图表 1B），分别统计了互联网与游戏业、信息技术，半导体及通讯、生命科学（如医药，医疗器械等）、汽车及零部件、机械制造以及金融服务（如银行，保险，财富管理等）六大行业的结果（注：考虑到行业样本量，因而公布此 6 个行业的数据结果）。

招聘团队人数与员工总人数的比例

除了招聘体系的情况，我们在此次调研中研究了招聘团队人数与员工总人数的比例关系。为了使调研结果更具有针对性和参考价值，我们根据企业规模（员工规模）、招聘体系这两个因素拆分数据结果。

图表 2 中的 B 类企业（500 人以上、分散化模式），专职招聘人员与员工总人数的比例为 1：240（50 分位）。C 类企业则达 1：305（50 分位），高于分散化模式。不同发展速度或流动率的企业招聘量或许

图表 2 企业在中国大陆的专职招聘团队人数与员工总人数的比例

	25 分位	50 分位	75 分位	平均数
A 类 N=87	1：60	1：100	1：110	1：104
B 类 N=58	1：139	1：240	1：400	1：384
C 类 N=100	1：154	1：305	1：500	1：442
D 类 N=44	1：105	1：300	1：488	1：541

注：A 类指的是员工规模在 500 人以下的企业，并不区分其招聘体系；B 类指 500 人以上、分散化模式；C 类指 500 人以上、集中化模式；D 类指 500 人以上、共享中心模式。

有些变化，所以也一定影响这一比例。尽管企业的年招聘量还受到不少因素影响，但整体而言，与其企业规模有很大的关联，因而通过图表 2 结果，希望一定程度上反映出同样条件下，一般企业专职招聘团队的较合理人数范围。

不过，在此特别说明，如企业使用大量的第三方机构负责招聘，则数据样本又将重新推导。本次调研中，猎头和招聘流程外包（RPO）渠道的使用比例并不突出（可参见图表 6A），因而此结果具参考性。

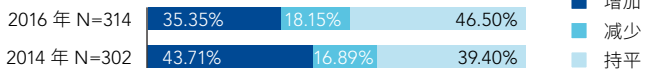
年度招聘总人数变化

本财年计划招聘的总人数与上一财年相比，增长的企业约 35%（图表 3）。对比 2014 年调研结果，招聘量呈增长势态的比例下降 8%，一定程度上说明招聘需求增长放缓。企业面对现在的市场环境，招聘似乎更多处在“观望”，人头数有所控制。

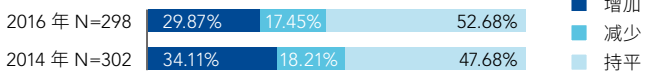
年度单位招聘成本变化

图表 4 可见，与 2014 年数据结果相比，单位招聘成本预算有增长的企业比例略降至三成以下，超过五成企业成本预算不变（图表 4）。尽管关键人才争夺依然激烈，但在招聘成本上，企业并不会大幅增加。

图表 3 参调企业本财年计划招聘的总人数相对于上一财年的变化



图表 4 参调企业本财年单位招聘成本的预算相对于上一财年的变化



注：单位招聘成本 = 招聘总成本 ÷ 招聘总人数（招聘总成本指招聘中各种成本的总和，包括直接成本、间接成本，即公司内因招聘而发生的所有费用，但不包括该招聘职位本身工资福利等成本。）

2 · 招聘渠道

什么渠道招到人——入职员工的渠道分布

本次研究过程中，与很多招聘负责人一对一沟通所知，企业由于招聘数据统计依然很大程度需要依靠手工计算的原因，对于年度/阶段性的招聘渠道分析或数据汇总的情况并不理想。图表 5、图表 6A 的数据结果，有小部分企业表示未统计。在此，希望招聘管理者注意，随着招聘技术、招聘系统的升级，“招聘数据化”值得引起更多人的关注。

图表 6A 所示，参调企业上一财年入职员工的渠道来源主要是招聘网站、内部推荐、内部填充、校园招聘等。

◆ 简述渠道之招聘网站与猎头

• **招聘网站** 以四成而言，其入职员工量最高。但与以往相比，现在的招聘网站的市场份额前三与过去已经有所变化，某些互联网属性的企业也开始越来越多的使用垂直类网站。因而，此处的招聘网站其实还是值得读者进一步仔细思考。什么样的招聘网站合适什么样的招聘岗位？A 网站或许适合中基层岗位，B 网站可能是非一线城市的招聘岗位，C 网站会适合码农、技术人才……招聘网站的使用与结果有不少变数，也和招聘岗位的特点有密切关系，值得企业根据以往招聘数据（周期、成本、转化率等）进行跟踪关注。

• **猎头** 此渠道入职的平均比例小于 10%，数字以外，招聘负责人可以想一想企业每年在哪些职级的职位上使用猎头，又有效性高吗？同时，不少受访者表示现在猎头市场相对鱼龙混杂，找到出色的猎头合作伙伴，需要一定的考核和监管机制。既要供从供应商资质、成功经验、客户反馈等角度获得前期的信息，也要通过一些职位的“试水”了解他们现有团队的能力水平。而在合作后期，体系地对供应商进行评分、教育和淘汰，将帮助建立与企业共成长的战略合作伙伴。

• **内部推荐** 员工内部推荐是历来被公认为“最经济实惠”又“质量过关”的渠道。这次报告参调者的平均数据为 13.27%，似乎并不高。对于此渠道的分析，将在后文“员工内部推荐”版块进行呈现（请见本次调研报告第 12 页）。

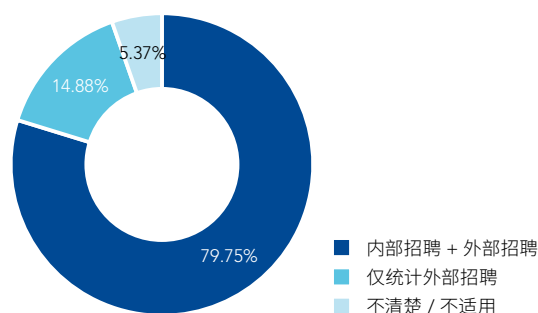
◆ 直接搜索比例

直接搜索 (Direct Sourcing) 比例（包含领英）为 6.5% 左右，似

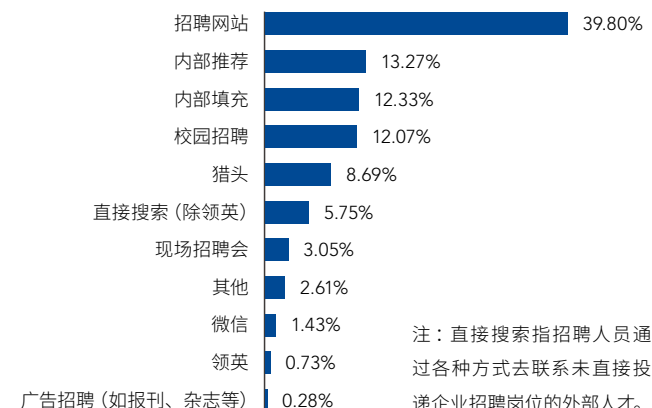
乎也不高。但结合与领先企业招聘管理者的访谈所知，企业非常重视直接搜索的使用和效果分析。因而，我们对于数据分类统计，发现了一定的规律。

根据直接搜索比例，比较参调企业上一财年入职员工的渠道分布（图表 6B），可注意到一些渠道的比例差异较显著。因为是按照直接搜索比例来划分类型的数据，因此其数据 A、B 类分别为 31% 左右、11% 左右。但明显发现，直接搜索低于 10% 的企业，其平均数仅 1%，说明这类企业并不通过此渠道对招聘有多大贡献。

图表 5 参调企业上一财年入职员工的内外部招聘情况 N=242



图表 6A 参调企业上一财年入职员工的渠道分布 / 平均比例 N=229

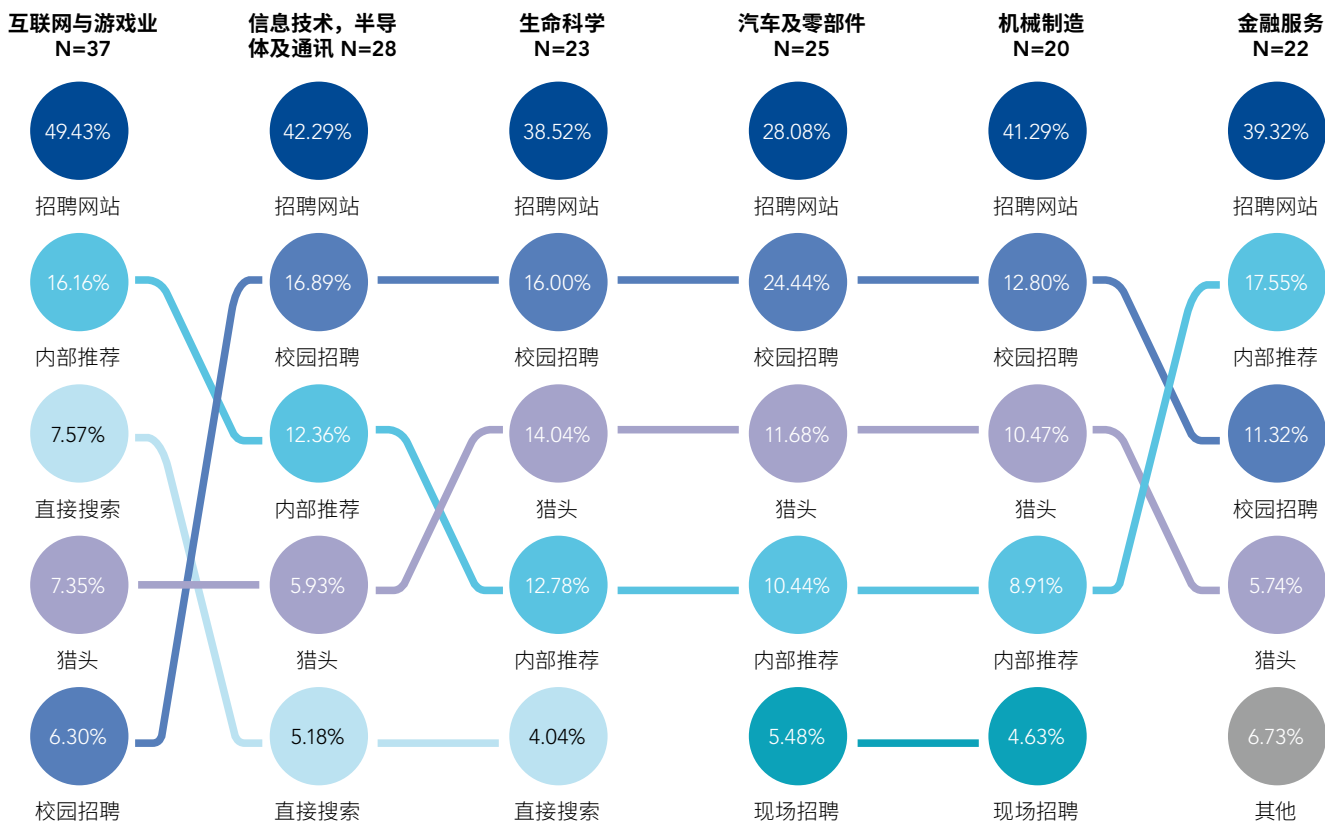


图表 6B 根据直接搜索比例，比较参调企业上一财年入职员工的渠道分布 / 平均比例

	直接搜索 (除领英)	招聘网站	内部推荐	校园招聘	猎头	领英招聘	微信招聘	现场招聘会	广告招聘 (如报刊、杂志等)	其他
A 类 N=26	30.96%	27.58%	11.92%	8.23%	6.31%	2.15%	0.81%	1.42%	0.19%	1.08%
B 类 N=29	11.16%	35.38%	14.76%	12.10%	9.83%	1.07%	0.43%	2.55%	0.07%	2.17%
C 类 N=174	1.08%	42.37%	13.23%	12.63%	8.86%	0.46%	1.68%	3.37%	0.32%	2.92%

注：A 类指的是直接搜索比例高于 20% (含) 的企业；B 类指直接搜索比例低于 20% 但高于 10% (含) 的企业；C 类指的是直接搜索比例低于 10% 的企业。

图表 7 不同行业企业上一财年入职员工的渠道分布 / 平均比例——主要渠道



不同行业入职员工的渠道分布

图表 7 可见，不同行业的参调结果而言，内部推荐、校园招聘、直接搜索与猎头，其贡献比例各有不同，希望业内同仁有所思考。详细数据则请见报告“标杆数据与行业数据”。

直接搜索的定位与渠道资源

在与很多招聘人员沟通时，都提到直接搜索、下载简历等方式。图表 8 所示，超过 200 家企业都在接触“被动”的候选人，候选人没有投递企业的职位，但或许正在考虑工作机会；候选人简历存在于招聘网站、社交平台，可被联系到，这些企业主要通过招聘网站（92%）、招聘人员自己的人脉（70.89%）搜索候选人。

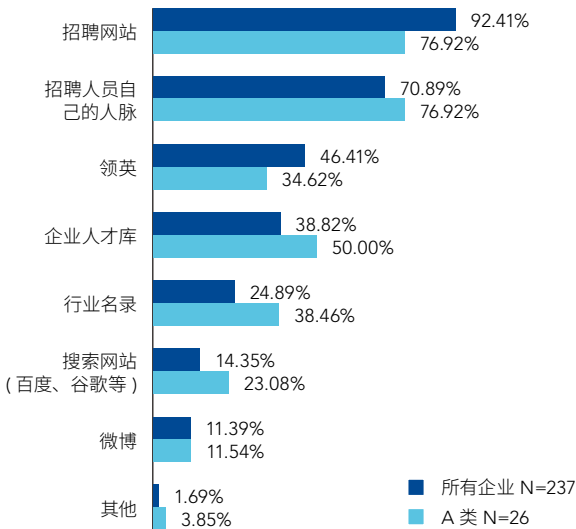
A 类企业指的是图表 6B 的 A 类，即直接搜索比例高于 20%（含）的企业。对比 A 类数据与所有企业的数据，明显注意到，二者在招聘网站、领英、企业人才库、行业名录的差异较大。A 类企业更多地通过企业人才库、行业名录进行候选人搜索。我们清楚 A 类企业的直接搜索入职员工占比更高，因此，值得思考，是否积累和使用企业人才库，也是优化渠道的方式之一。企业人才库指哪些资源？曾经投递过的候选人；离职员工；或其他标准的综合结果？在采访企业时了解到，一些形成规模的人才库可达到 1 万以上。但对于人才库比较挑战的问题在于如何“激活”候选人？目前，通过邮件来邀请外部候选人的企业，

似乎效果有限。希望重视直接搜索的招聘管理者在邮件方式之外，规划更多形式，深度耕耘，找到适合企业的资源投入。

不同岗位的有效渠道

通过调研问卷，我们调查企业招聘者认为哪些渠道是针对某类

图表 8 参调企业通过哪些有效渠道 / 资源搜索候选人



职位是最有效的方式（多选）？职位分为两个维度，其一是城市，其二是从普通员工至公司高管的不同职级，以及不同职能 / 部门。图表 9A-D 结果，供参考。

其中，图表 9B 所示为上届报告结果，也供读者对比。我们发现 2014 年调研结果中，“直接搜索”并未列入针对部门总监以及公司高管招聘的有效渠道前五之一，而此次调研中“直接搜索”被认为是招聘中高层级别岗位有效性排列第三、第四的渠道。可见，通过“直接搜索”招中高层的成功率必然有所上升。

注：城市的定义为：

- 一线城市：北京、上海、广州、深圳
- 二线城市：成都、杭州、武汉、天津、南京、重庆、西安、长沙、青岛、沈阳、大连、厦门、苏州、宁波、无锡、福州、合肥、郑州、哈尔滨、佛山、济南、东莞、昆明、太原、南昌、南宁、温州、石家庄、长春、泉州、贵阳、常州、珠海、金华、烟台、海口、惠州、乌鲁木齐、徐州、嘉兴、潍坊、洛阳、南通、扬州、汕头
- 三、四线城市：除上述以外的城市

◆ 一线（北上广深）、二线、三、四线城市

图表 9A 参调企业在一线城市针对不同职位的招聘渠道有效性排序 N=279

	公司高管	部门总监或部门负责人	经理和高级经理	一线主管	普通员工
第 1 位	猎头	猎头	猎头	传统招聘网站	传统招聘网站
第 2 位	内部晋升	内部晋升	传统招聘网站	内部晋升	员工内部推荐
第 3 位	直接搜索	传统招聘网站	内部晋升	员工内部推荐	校园招聘
第 4 位	员工内部推荐	直接搜索	直接搜索	猎头 直接搜索	行业招聘网站
第 5 位	跨区域派遣 / 调动	员工内部推荐	员工内部推荐		直接搜索
第 6 位	企业内部竞聘	社交媒体招聘	社交媒体招聘	行业招聘网站	现场招聘会
第 7 位	传统招聘网站	企业内部竞聘	企业内部竞聘	社交媒体招聘	社交媒体招聘

图表 9B 上届（2014 年）调研参调企业针对不同职位的招聘渠道有效性排序 N=302

	部门总监以及公司高管	经理和高级经理	核心业务部门的关键岗位人才
第 1 位	猎头	猎头	招聘网站
第 2 位	跨区域派遣 / 调动	招聘网站	猎头
第 3 位	招聘网站	员工内部推荐	员工内部推荐
第 4 位	员工内部推荐	企业内部招聘	企业内部招聘
第 5 位	企业内部招聘	直接搜索	直接搜索
第 6 位	企业内部竞聘	社交媒体招聘	社交媒体招聘
第 7 位	传统招聘网站	企业内部竞聘	企业内部竞聘

图表 9C 参调企业在二线城市针对不同职位的招聘渠道有效性排序 N=245

	公司高管	部门总监或部门负责人	经理和高级经理	一线主管	普通员工
第 1 位	猎头	猎头	猎头	传统招聘网站	传统招聘网站
第 2 位	内部晋升	内部晋升	传统招聘网站	内部晋升	员工内部推荐
第 3 位	跨区域派遣 / 调动	传统招聘网站	内部晋升	猎头 员工内部推荐	校园招聘
第 4 位	传统招聘网站 直接搜索	直接搜索	直接搜索		现场招聘会
第 5 位		员工内部推荐	企业内部竞聘	直接搜索	行业招聘网站
第 6 位	员工内部推荐	跨区域派遣 / 调动	员工内部推荐	行业招聘网站 社交媒体招聘	直接搜索
第 7 位	企业内部竞聘	企业内部竞聘	社交媒体招聘		RPO 等全包型第三方供应商

图表 9D 参调企业在三、四线城市针对不同职位的招聘渠道有效性排序 N=86

	公司高管	部门总监或部门负责人	经理和高级经理	一线主管	普通员工
第 1 位	猎头	猎头	传统招聘网站	传统招聘网站	传统招聘网站
第 2 位	内部晋升	内部晋升	猎头	内部晋升	员工内部推荐
第 3 位	跨区域派遣 / 调动	传统招聘网站	内部晋升	员工内部推荐	现场招聘会
第 4 位	传统招聘网站	跨区域派遣 / 调动	直接搜索 员工内部推荐	猎头	校园招聘
第 5 位	直接搜索	直接搜索		现场招聘会	直接搜索

◆ 销售、技术、产品等关键岗位的渠道

不同职能 / 部门的职位，什么渠道相对有效? 从图表 10 可见，销售与市场职位，传统招聘网站、员工内部推荐、猎头分列前三（一线城市）。其他岗位结果可见图表 11-12，供参考。

图表 10 参调企业针对销售与市场职位的招聘渠道有效性排序

	一线城市	二线城市	三、四线城市
第 1 位	传统招聘网站	传统招聘网站	传统招聘网站
第 2 位	员工内部推荐	员工内部推荐	员工内部推荐
第 3 位	猎头	猎头	猎头 内部晋升
第 4 位	直接搜索	行业招聘网站	
第 5 位	行业招聘网站	直接搜索	现场招聘会
第 6 位	社交媒体招聘	社交媒体招聘	
第 7 位	校园招聘	校园招聘	

特别一提的是，招聘不同职能 / 部门的岗位时，企业招聘者需要根据具体业务需求或人才定位，有针对性地选择渠道或分配投入资源。例如研发团队招聘时，如果业务与以往要求有所变化，招聘同仁也应进行人才市场分析。在此，分享微软中国的部分实践，完整案例内容请见报告“案例启示”章节。

图表 11 参调企业针对产品 / 项目类职位的招聘渠道有效性排序

	一线城市	二线城市	三、四线城市
第 1 位	传统招聘网站	传统招聘网站	传统招聘网站
第 2 位	猎头	猎头	猎头
第 3 位	员工内部推荐	行业招聘网站	行业招聘网站
第 4 位	行业招聘网站	直接搜索	内部晋升
第 5 位	直接搜索	员工内部推荐	社交媒体招聘
第 6 位	社交媒体招聘	社交媒体招聘	
第 7 位	内部晋升	校园招聘	

图表 12 参调企业针对技术 / 研发类职位的招聘渠道有效性排序

	一线城市	二线城市	三、四线城市
第 1 位	传统招聘网站	传统招聘网站	传统招聘网站
第 2 位	行业招聘网站	猎头	猎头
第 3 位	员工内部推荐	员工内部推荐	行业招聘网站
第 4 位	猎头	行业招聘网站	员工内部推荐 校园招聘
第 5 位	直接搜索	直接搜索	/
第 6 位	社交媒体招聘	校园招聘	
第 7 位	校园招聘	社交媒体招聘	

案例 微软中国 | 研发中心招聘项目的解决方案——人才市场分析

◆ 人才市场分析与确定人才库 (Talent Pool)

招聘团队结合内外部资源，选定合适的人才库，弱化苏州人才不足的问题，把内部转岗、校园招聘等渠道作为第一批人才的主要来源。其中，公司内部转岗成为一大关键来源，我们为员工介绍苏州的工作机会与优势，确保员工及时知晓合适的岗位，也与一些管理层进行沟通，从上至下鼓励流动。初期员工基本均为内部转岗。

校园招聘方面，由校招团队和业务部门负责，目标学校覆盖浙江与江苏附近的重点院校，希望培养本地及附近地区的校园人才梯队，满足人才补给。为了苏州人才储备，校园宣讲在江浙沪一带的学校也有针对性的做了调整。

此外，国内一线城市（北上广深）、互联网及 IT 发展较好的省份 / 城市、港澳台；国外 IT 及互联网发达的国家 / 区域（亚太，欧洲，北美）则是外部人才库的搜索“地图”。这些区域或国家的人才搜索时，我们特别注意从职位对人才吸引力的大小进行先后次序的开发，例如相比丹麦、法国等国家，俄罗斯、台湾的人才更有吸引力，则先搜寻俄罗斯和台湾的研发人才。对于外部人才市场的研究，我们全面的获取一系列目标企业的地点、不同职能 / 部门架构、关键人才等信息，持续地更新人才地图，过程中借助领英和过往投递过微软的人才简历，较便捷地收集到一些信息。在人才搜寻过程中，每个招聘人员联系外部候选人时几乎都会优先询问其是否考虑苏州的工作机会。

◆ 招聘资源配置

招聘团队在充分了解人才库情况后，根据需求，制定了阶段性的人才搜索计划。这其中的关键在于：
1 合理计算 / 规划所需要的人力时间；
2 明确人才招聘中心成员的任务分工。我们两个团队分别是 Talent Sourcing Team 按照对应区域中的竞争者区分工作；Staffing Consultant Team 按照技术领域而区分。

3 · 招聘有效性分析

招聘速度

◆ 不同岗位的招聘周期

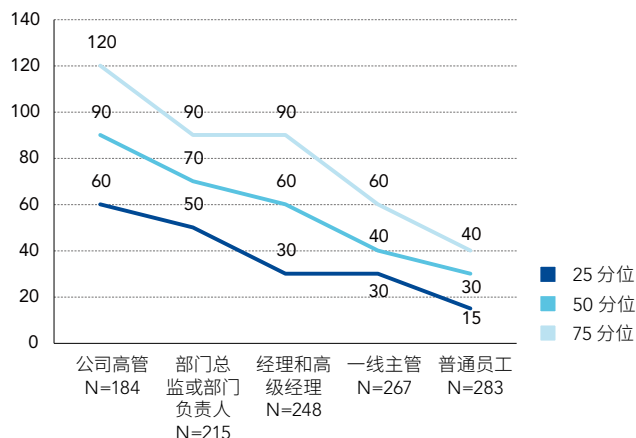
通过对不同职级和部门 / 职能职位的平均招聘周期进行调研, 我们清晰地看见目前企业的招聘速度要求和水平。普通员工、销售与市场、职能部门平均周期在 30 天 (图表 13-14 的 50 分位结果)。从职位信息发布到候选人入职的时间在 1 个月, 说明招聘速度相当快。同时, 图表 13-14 所示, 高管类、经理和高级经理类、战略类岗位招聘周期的跨度很大, 达 60 天。**关于分位定义, 一般 25 分位代表市场较低水平, 但此题目的 25 分位代表的是市场较高水平; 考虑到平均值会因异常值而影响结果准确性, 所以数据统计时选择分位值, 50 分位代表市场中水平。**

特别说明, 企业招聘周期的长短与招聘质量、渠道等有非常紧密的关系, 因此数据出反映市场的共性, 但如果用于绩效评估时, 应考虑企业自身的条件和环境因素。

◆ 不同行业企业销售与市场的招聘周期

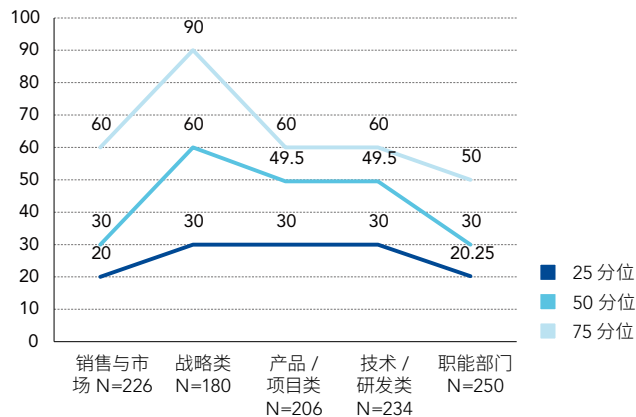
行业不同, 显然大家对招聘速度的要求也不同。我们特地分析了以下几个行业的招聘周期数据, 以销售与市场职位而言, 大家存在一定差异。图表 15 中的 75 分位结果显示, 互联网企业此结果为 30 天, 其他行业则在 52 至 69 天之间。互联网对销售与市场类的招聘周期要求或现有效率非常高, 远超其他行业的结果, 一定程度上反映出他们用人需求的紧迫性。图表也可见, 汽车及零部件企业销售招聘周期相比较长 (50 分位值为 60 天)。

图表 13 参调企业不同职级职位的平均招聘周期 (天)

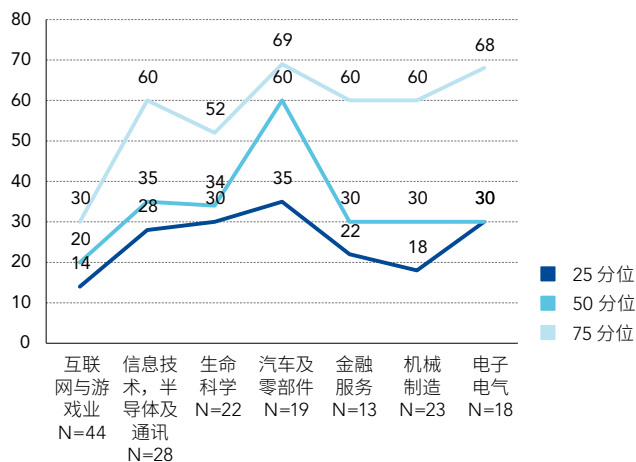


注: 招聘周期指职位信息发布至候选人入职的时间

图表 14 参调企业不同部门 / 职能职位的平均招聘周期 (天)



图表 15 不同行业企业的销售与市场职位的平均招聘周期 (天)



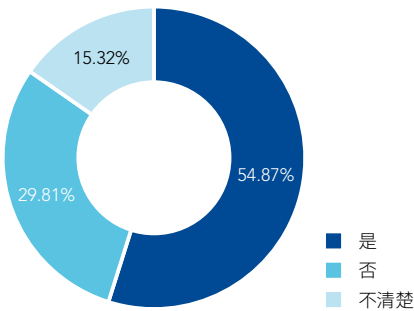
招聘成本

是否采取措施以控制成本

图表 16 可见，约 55% 企业上一财年正在采取控制成本的措施。具体情况则见图表 17-18，针对不同层级、不同部门 / 职能的岗位，策略和渠道管理倾向略不同。

在具体讨论措施前，请大家先试着分析一下所在企业的招聘成本组成或来源。

图表 16 参调企业上一财年是否采取各种措施以控制招聘成本 N=359



图表 17 参调企业针对不同职级职位正在使用哪些有效的方法控制招聘成本（限选 3 项）

	公司高管	部门总监或部门负责人	经理和高级经理	一线主管	普通员工
第 1 位	控制猎头费用，评估猎头服务并适当淘汰	控制猎头费用，评估猎头服务并适当淘汰	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	推广员工内部推荐渠道	推广员工内部推荐渠道
第 2 位	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	控制猎头费用，评估猎头服务并适当淘汰	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人
第 3 位	打造雇主品牌，提升人才吸引力	推广员工内部推荐渠道	推广员工内部推荐渠道	提高对专业性招聘渠道（如行业论坛 / 专业会议、行业招聘网站等）的投入	打造雇主品牌，提升人才吸引力

图表 18 参调企业针对不同部门 / 职能职位正在使用哪些有效的方法控制招聘成本（限选 3 项）

	销售与市场	战略类	产品 / 项目类	技术 / 研发类	职能部门（人力资源、法务等）
第 1 位	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人	加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人
第 2 位	推广员工内部推荐渠道	控制猎头费用，评估猎头服务并适当淘汰	推广员工内部推荐渠道	推广员工内部推荐渠道	推广员工内部推荐渠道
第 3 位	控制猎头费用，评估猎头服务并适当淘汰	推广员工内部推荐渠道	提高对专业性招聘渠道（如行业论坛 / 专业会议、行业招聘网站等）的投入	提高对专业性招聘渠道（如行业论坛 / 专业会议、行业招聘网站等）的投入	打造雇主品牌，提升人才吸引力

- 1 招聘系统，申请人跟踪系统（ATS）等采购或更新成本
- 2 渠道成本，猎头、招聘网站等投入
- 3 招聘人员的年薪
- 4 雇主品牌宣传，线上线下投入成本
- 5 人才测评，按人次或年度计费
- 6 其他

渠道成本的优化

相对而言第 1 点与第 3 点是刚需，除此之外的成本构成是值得大家分析和计算的。结合图表 17 所示，各类职位（除高管）上几乎都提到了员工内部推荐，显然，大家达成共识认为此渠道“价廉物美”。其次，我们注意到“直接搜索”的提及率也非常高。**在高管招聘，控制猎头费用外，排第二的就是加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人。联系两点：**

- 1 领英、猎聘等相对高端的职业简历，使得 HR 能看到简历；
- 2 混业经营，业务变化的关系，高管需要跨界招聘。

有了可见的资源，又扩大了可选范围，似乎企业内部团队进行直接搜索也并非不无可能。期待来年的报告进一步讨论加强直接搜索、

降低猎头渠道，这之间的成本计算结果如何。

- **高管招聘：打造雇主品牌，提升人才吸引力。**通过社交媒体，信息公开对等，未来信息会越来越公开，高管候选人也必然会注重雇主品牌。此做法不一定看得到成本的直接降低，但一定有利于企业平衡“高管空缺”而产生的隐形招聘成本。

• **普通员工：加强直接搜索，招聘人员主动联系被动候选人。**此答案有些超乎预期，又在“情理之中”。与招聘人员沟通所了解，近两年来企业收到的主动投递简历质量有些不如人意，因而，招聘人员为了招聘质量和招聘速度也需要下载网站的简历，进行邀约面试。这一举措更多出于完成招聘量、提高招聘质量，与招聘成本不见得有关。

图表 18 可见，各类岗位（不分职级）都在使用“直接搜索”，相信一定程度上也是因为对招聘量、招聘质量的要求因素。**招聘产品 / 项目类、技术 / 研发类岗位**，大家认为有效的控制成本方式之一是利用专业性招聘渠道（如行业论坛 / 专业会议、行业招聘网站等）。企业投资这些岗位所在领域的技术交流会、XX 大赛、行业网站等渠道，想必可以有定向的简历或联系人信息，可后续跟进形成招聘。从成本上，只要能达成哪怕一个成功个案，可能都低于猎头成本。但另一方面，如何利用这些专业渠道，可能需要用人经理的推荐或联系，进而能与

行业大牛形成关系人脉网。建议招聘人员可多与公司内的技术、项目人员沟通，获悉这些机会、也促成他们为招聘工作添砖加瓦。

◆ 提升人才吸引力

在分析成本控制的同时，试想成本投入的另一面是什么？我们能否做到不花钱就招到人。提升企业对人才的吸引力不一定需要投入很大的成本。小成本或许有小的做法。在此归纳两条省钱的思路：

• 全民招聘与宣传

雇主品牌也许花大钱有相应的效果。但其最实在的支点可以是员工为什么留在公司？找到有共性的原因，然后通过这个原因，扩大影响力。借助微信分享等“免费”形式 / 活动，让员工口诉、分享他的感受和经历告诉更多朋友，一定包装和宣传再进一步扩大“势态”，使他们成为雇主品牌大使，吸引人才，也使他们从中有所收获、与公司连接地更紧密。

• 招聘人员——把自己当作销售

在自己的微信、微博、领英、知乎、甚至微视频内容中，宣传公司的人才观、口号，企业团建照片、有仪式感的最佳员工颁奖礼、年会等等，广泛地销售“你”的公司和工作机会。

直接搜索的目标比例

上文报告第二章节讨论了直接搜索的定位与渠道资源（图表 8）。至此分析企业直接搜索的目标比例，也侧面反映出大家认为此渠道有效性如何。

根据图表 19 结果可见，对直接搜索有明确结果要求的企业比例仅约一成，其他九成尽管使用直接搜索，但没有明确目标。无考核比例的使用，一定程度上是否说明还没有找到规律？没有掌握规律，可能用得不够好、也可能不适合所在企业。

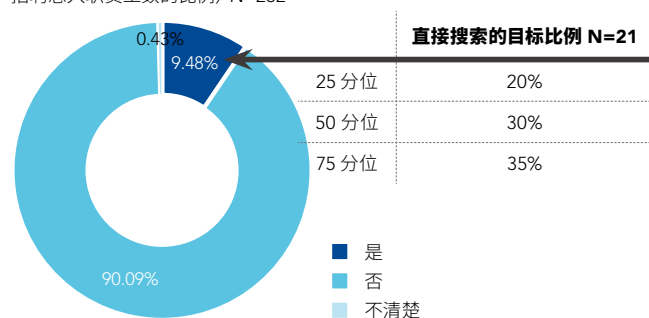
以 21 家参调企业结果而言，50 分位企业要求此渠道入职员工数占全年招聘总入职员工数的 30%。并且，处在 25 分位的企业也要求达到 20%。考虑到联系非直投候选人本身费时费力，显然这一要求明显不低。同时，这一结果结合图表 6B 来看，说明目标是可实现的、而非空谈；已有部分企业达到标准（报告第 5 页）。此外，结合成本控制来谈（图表 17-18），为了控制成本，那些还未做好直接搜索的企业可以考虑此方式的可行性。

另一方面，如果回到如何达成目标比例这一问题，请读者结合图表 8，思考对于不同资源的使用情况和使用效率。未来，又有多少企业将评估直接搜索渠道的有效性或设置目标比例，期待下一届报告见分晓。

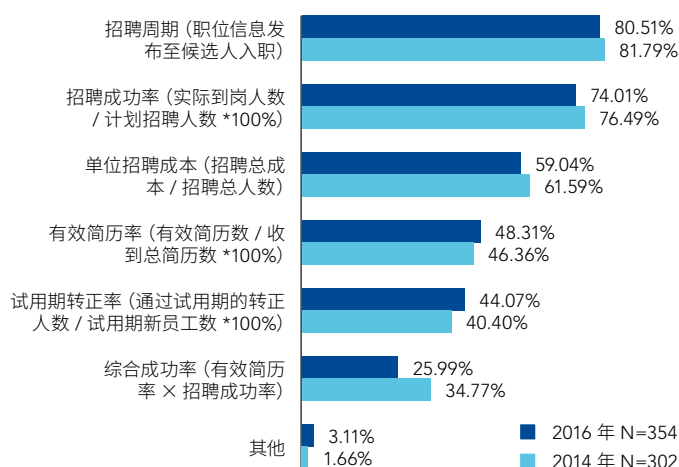
渠道综合评估指标

图表 20 可见，与 2014 年数据结果差异不大，主要是对招聘成本、速度、质量的评估。特别一提的是，其他这一答案中，个别参调者提

图表 19 参调企业是否设置直接搜索的目标比例（即此渠道入职员工数占全年招聘总入职员工数的比例）N=232



图表 20 参调企业衡量招聘渠道有效性的评估维度



注：招聘总成本指招聘中各种成本的总和，包括直接成本（招聘会支出、员工内部推荐奖金等）、间接成本（公司内因招聘而发生的工资福利等），不包括该职位本身工资福利等成本。

到“招聘转化率”，有人指的是参加一面的通过率，也有写的是面试比例（不清楚准确意思），另有指招募入职人数 / 收到简历数的结果……综述，对招聘过程的分析已被纳入关注和考核的范围。基于人工统计，或基于系统，企业招聘管理者可针对关键岗位，根据不同渠道数据来分析各个转化数字，进而量化招聘成功率。

对招聘过程的转化率分析，
值得管理者关注。

4 · 员工内部推荐

招聘渠道之员工内部推荐渠道，被广泛认为招聘质量与成本兼顾的渠道之一。越来越多企业使用并推广此渠道。从图表 6A 可见，内推而入职的比例不低，且在个别行业的优势更加突出(图表 7)。既然有价值，那么大家认为怎样才算好的员工推荐项目，帮助企业获得更多人才？它有哪些关键要素？

- 1 清晰的内推政策
- 2 内推激励，对员工的吸引力
- 3 员工认可企业
- 4 推广与宣传内部推荐
- 5 移动端使用(分享职位等)

这几个因素或许都重要、没有优先级，其中最基础的应是第 3 点。本次报告结合数据，分析政策、激励方式、具体奖金额度等内容。

内推政策与信息分享

图表 21 显示，超过三成企业愿意开放所有岗位，其余企业对于中高层岗位有一定限制。不过，中高层招聘本身在企业的招聘量中就不占太高比例。换言之，绝大多数企业对内部推荐的岗位很开放，并无特别门槛。只有个别企业在其他中注明部门或特别条件。

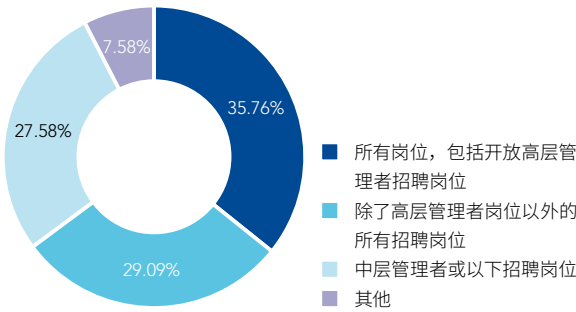
与此相联系，我们发现企业发布内推信息的方式差异不小。以此而言，其实政策导向存在差异，是落实在“信息沟通”的维度上。图表 22A 是所有企业发布内推岗位信息的渠道结果。约三分之二企业通过邮件通知，占比最高；也有企业甚少通知或无正式形式(7.03%)。

为了进一步研究政策导向，分析内推结果与信息沟通的区别与联系，我们对数据进行拆分。图表 22B 可见，B 类企业信息传递的方式更多，邮件通知、企业内部网站、企业微信号及微信群的传播使用比例都超过七成，也分别高于 A 类企业 20% 以上。并且，超过一半的企业在使用“员工内部推荐线上平台”。从差异比例来看，两个渠道相差比例最高，分别是为 1 员工内部推荐线上平台；2 企业内部网站。倒推而言，企业重视或多元地进行员工内部推荐的信息传递，也很可能利于结果的实现。

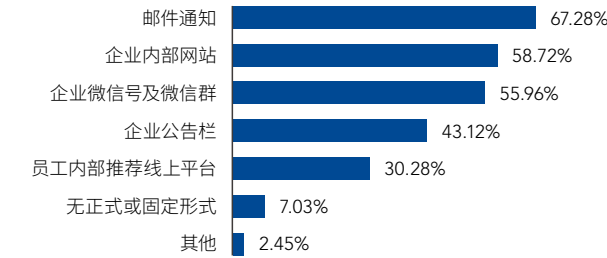
激励方式与额度管理

图表 23 可见，超过八成有内推的企业通过奖金进行激励(45.06%与 35.19%的总和)。仅约 15% 企业没有任何激励。奖金激励似乎很普遍，但金额额度多少呢？首先，通过图表 25 可见，企业额度管理的方法有不同。近七成企业根据职级，而各有一成多企业根据不同部门和不同职级来定、所有金额都相同。太复杂或太简单的方式，似乎都有一定弊端。因此，建议此部分企业考虑对员工内推的期望、分析目前的实际结果，进而决定对方案是否修订或补充。特别一提的是，采访企业管理者的过程时，也注意到对一些员工而言，奖金只是次要

图表 21 员工内部推荐的招聘岗位 N=330



图表 22A 参调企业发布员工内部推荐岗位信息的渠道 N=327



图表 22B 不同企业发布员工内部推荐岗位信息的渠道

渠道	A 类 N=273	B 类 N=54	A 与 B 类差值
邮件通知	63.37%	87.04%	23.67%
企业内部网站	54.21%	81.48%	27.27%
企业微信号及微信群	52.38%	74.07%	21.69%
企业公告栏	43.22%	42.59%	-0.63%
员工内部推荐线上平台	25.64%	53.70%	28.06%

注：A 类指的是内部推荐入职人数占招聘总人数的比例低于 20% 的企业；B 类指内部推荐比例高于 20% (含) 的企业(根据图表 6A 结果分类统计)。

超过一半的 B 类企业在使用“员工内部推荐线上平台”。

的激励作用。

内部推荐的奖金金额见图表 26A、26B。并且，报告“标杆数据与行业数据”章节有不同行业的数据结果(本报告第 18 页)。

奖金发放情况或阶段与几年前调研结果发生变化(图表 27A)，被推荐人转正一次性发放的比例下降到 55%。入职时发放、分两次发放的比例有所增长。

图表 27B 显示，较多企业选择在被推荐人入职和转正两次分别对员工发放 50% 的奖金。显然，入职时发放相对更及时，推荐人可以获得 50% 的推荐奖金激励，而不是只有转正才得到奖金。

图 23 参调企业对于员工内部推荐的激励方式 N=324

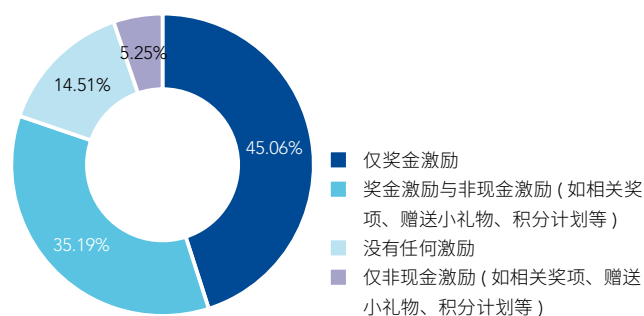


图 24 参调企业对哪些招聘岗位发放员工内部推荐奖金 N=260

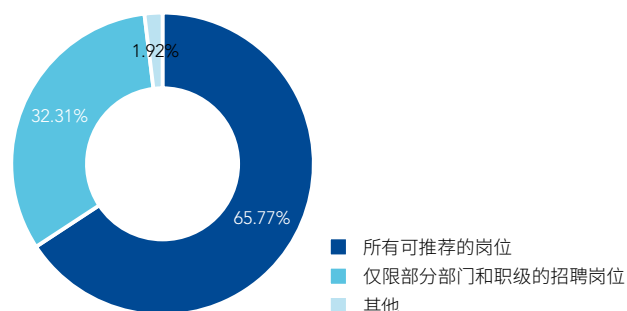


图 25 参调企业员工内部推荐奖金的额度管理方式 N=250

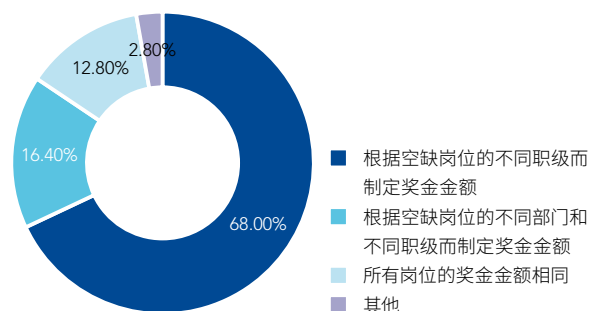


图 26A 参调企业不同职级招聘岗位的推荐奖金金额 (元)

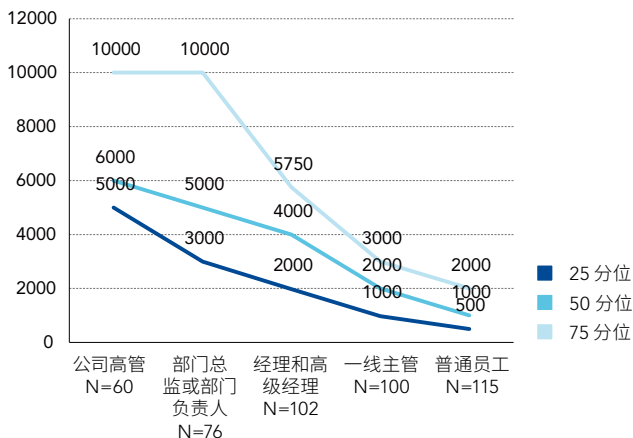


图 26B 所有岗位相同的参调企业推荐奖金金额 (元) N=31

	奖金金额 (元)
25 分位	1000
50 分位	1500
75 分位	4500

推广宣传与非现金激励

图 28 可见,企业通过小礼物、“精神激励”奖励员工的内推行为。积分计划则通过推荐环节的积分累计,形成排名榜单,提高大家的积极性。在与数家企业招聘人员沟通采访时,大家都特别提到了推广与宣传员工内推的重要性。推广的方式多种多样,可以举办专门的内推活动,吸引眼球;也可以在一些重要部门的业务会议上宣传介绍;或者,在前台、门卫处放置宣传品、易拉宝广告;更可以“贴近”到员工所有出入场合,如洗手间内张贴海报;结合热点话题,或做年度大推广时,也有企业举办人才推荐大会 (厂区、食堂等)。现在不少 HR 在宣传上也越来越专业,像市场部靠拢。

图 27A 员工内部推荐奖金的发放情况

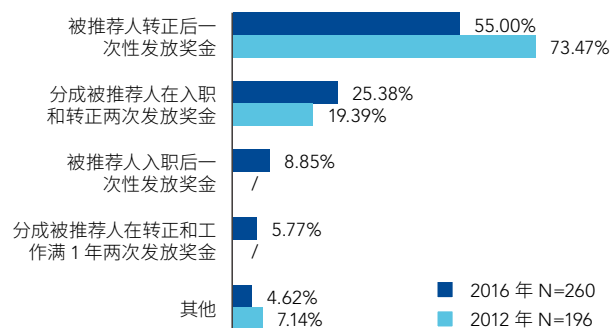


图 27B 被推荐人在入职和转正两次获得的奖金比例 N=63

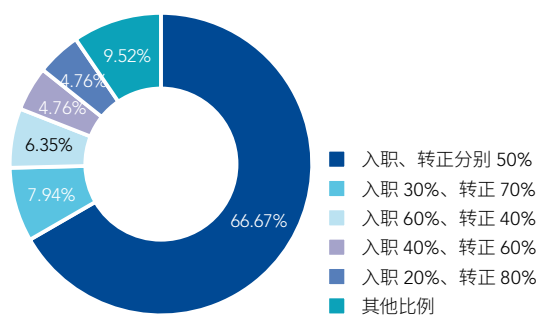
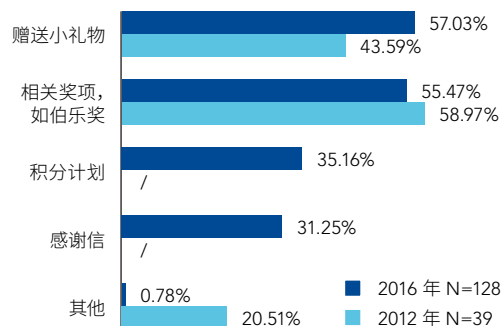


图 28 参调企业对于员工内部推荐的非现金激励方式



5 · 社交媒体招聘

社交媒体招聘的投入

超过七成企业正在使用社交媒体招聘（图表 29），其中约 35% 企业将持续加大投入的资源。可见，企业对社交媒体招聘的关注与投入在前所未有的状态。然而，我们也听到很多人质疑社交媒体招聘的声音；社交媒体看似火热，但没有实质结果；没有精力持续地运营微信订阅号；不清楚社交媒体上的雇主品牌宣传带来什么效果……一方面，随着社交媒体越来越深入到生活的各个维度，企业愿意投入资源进行招聘；另一方面，对社交媒体招聘的衡量评估难以落地。本次报告将针对几个维度，对比不同社交媒体平台的有效性。

社交媒体平台

图表 30 可见，参调企业使用微信的比例增长明显，与 2014 年结果相比增长超过 20%。近 65% 的比例也意味着每 3 家企业中就有 2 家企业使用微信。另外，领英的使用比例略有上涨，微博的使用比例则下降 10% 左右、目前比例与脉脉的使用比例相差不多。对于其他社交媒体渠道，参调者提及 Boss 直聘等移动端 APP 软件。

微信招聘科普 通过搜索微信平台发现，许多知名企业开通了“XX 招聘”的账号，有些是月度有更新，有些是 2016 年仅在校招时更新一些内容，也有一些是刚开始运营，更新频率较多（一周一次左右）。

微信招聘账号的菜单栏一般三类：关于企业 / 最新资讯、校园招聘、社会招聘，也有企业特别设置员工推荐 / 个人中心栏目。

微信招聘是否可直接申请：1 仅注明企业招聘电子邮箱或招聘人员电子邮箱；2 关联求职页面，可直接导入招聘网站的简历或上传简历文件

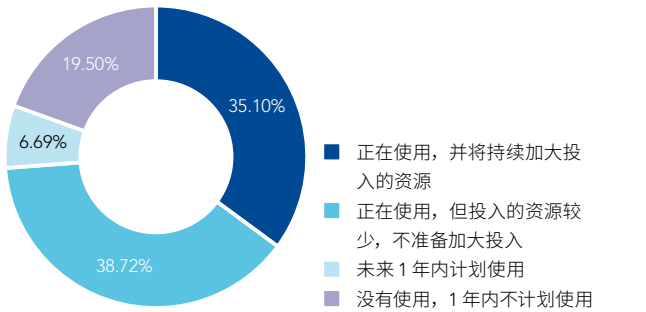
账号区别：订阅号可每天群发 1 条消息，但新消息显示在“订阅号”文件夹内；服务号（300 元 / 年）每个月仅可群发 4 条消息，但直接以新消息形式出现在好友对话列表中。研究微信招聘时注意到一些企业选择了服务号，关注者可在第一时间浏览到最新的群发文章。

不同规模、性质企业使用微信、领英的比例

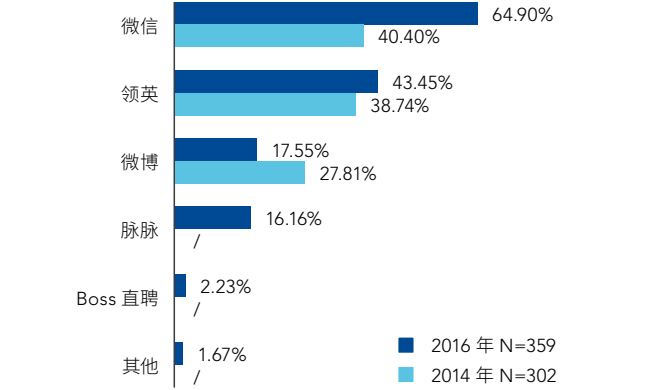
企业规模越大，使用微信和领英的比例相对提高（图表 31A），且明显发现，中大型（2500 至 9999 人）企业微信使用比例最高。领英而言，大型企业超过二分之一正在使用领英招聘。

不同性质企业，对比两届报告的微信、领英使用比例，可见都有所提高。图表 31B 显示，外商独资（包括港澳台）在微信使用上增长比例突出，达 30% 的增幅。值得注意的是，图表 31C 可见中国民营企业使用领英的比例提高约 13%。尽管很多市场报告指出，领英的中国用户并没有被培养起一些招聘习惯，但不妨碍领英逐渐成为企业搜索与联系候选人的平台。民企在上面可以找到一些有外资企业工作经历的

图表 29 参调企业是否正在使用社交媒体招聘（如微信、领英等）N=355



图表 30 参调企业正在使用的社交媒体招聘



图表 31A 不同在华规模企业使用微信、领英招聘的比例 N=359

	微信	领英
少于 100 人	55.00%	35.00%
100 到 499 人	60.53%	36.84%
500 到 999 人	57.50%	40.00%
1000 到 2499 人	61.02%	44.07%
2500 到 4999 人	76.27%	40.68%
5000 人到 9999 人	72.50%	52.50%
10000 人及以上	66.15%	52.31%

图表 31B 不同性质企业使用微信招聘的比例

	2016 年 N=359	2014 年 N=302
外商独资（包括港澳台）	64.57%	33.73%
中外合资	55.88%	40.54%
国有企业	62.79%	45.00%
中国民营企业	67.74%	53.16%

人选，或有国际化视野的人才，相对此目的，领英比其他渠道或招聘平台有优势。同时，领英上的企业中高层员工信息也较多，可结合下文图表 41、44 找到数据支撑。

图表 31C 不同性质企业使用领英招聘的比例

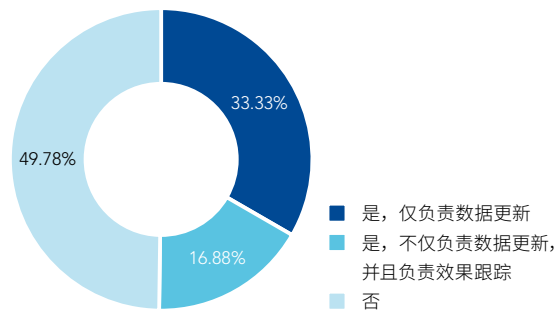
	2016 年 N=359	2014 年 N=302
外商独资 (包括港澳台)	54.33%	48.19%
中外合资	38.24%	32.43%
国有企业	25.58%	15.00%
中国民营企业	40.65%	27.85%

中国市场的人才流动也是大家使用领英的一大原因, 无论现在在外企工作或民企、国企工作, 未来极有可能转换平台, 开拓新的职业领域。候选人愿意使用社交平台了解外部, 招聘于社交媒体几乎是一个不可逆的趋势。

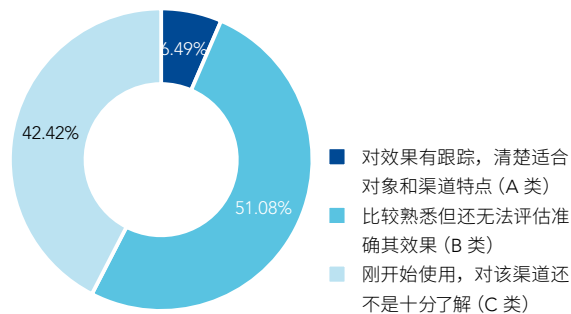
微信招聘运营

图表 32-34 呈现了参调企业微信招聘运营的基本情况与有效性评估结果。结合图表 33 参调者认为自己所处的阶段, 我们对微信招聘有效性评估进行分类。

图表 32 参调企业是否有专人负责微信的招聘 (数据更新、效果跟踪等) N=231



图表 33 对于微信招聘, 参调者认为自己所在的招聘团队所处的阶段 N=231



图表 34A A 类企业对微信招聘的有效性评估 N=15

	单位招聘成本降低	招聘周期缩短	有效简历率增加
优势明显	26.67%	13.33%	13.33%
略有优势	33.33%	33.33%	46.67%
差异不明显	26.67%	46.67%	26.67%
略有劣势	0.00%	0.00%	6.67%
劣势明显	13.33%	6.67%	6.67%

注: 相对于传统渠道的情况, 针对相同招聘岗位, 社交媒体 (微信) 的招聘有效性评估

图表 34B B 类企业对微信招聘的有效性评估 N=116

	单位招聘成本降低	招聘周期缩短	有效简历率增加
优势明显	25.86%	6.90%	6.90%
略有优势	40.52%	28.45%	26.72%
差异不明显	25.86%	53.45%	47.41%
略有劣势	3.45%	5.17%	10.34%
劣势明显	4.31%	6.03%	8.62%

图表 34C C 类企业对微信招聘的有效性评估 N=92

	单位招聘成本降低	招聘周期缩短	有效简历率增加
优势明显	26.09%	7.61%	9.78%
略有优势	21.74%	13.04%	9.78%
差异不明显	44.57%	59.78%	45.65%
略有劣势	4.35%	10.87%	17.39%
劣势明显	3.26%	8.70%	17.39%

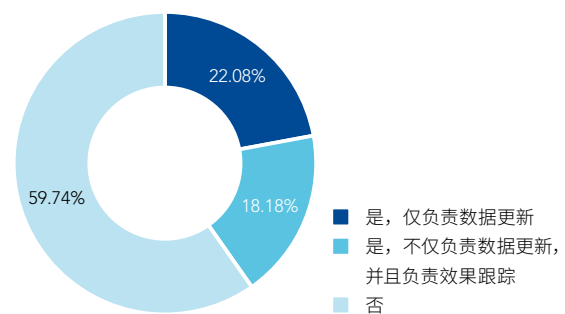
根据 A 类、B 类企业的反馈, 对于单位招聘成本降低、有效简历率增加这两点的优势, 值得更多企业思考与对照 (图表 34A、34B)。

领英招聘运营

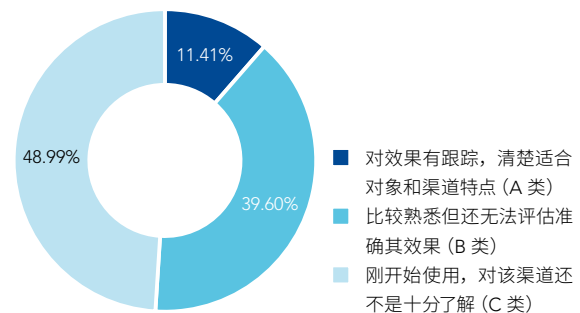
图表 35-37 呈现了参调企业领英招聘运营的基本情况与有效性评估结果。同样, 我们通过参调者认为自己所处的阶段, 对领英招聘有效性评估进行分类。

无论单位招聘成本降低, 招聘周期缩短, 还是有效简历率增加,

图表 35 参调企业是否有专人负责领英的招聘 (数据更新、效果跟踪等) N=154



图表 36 对于领英招聘, 参调者认为自己所在的招聘团队所处的阶段 N=149



图表 37A A 类企业对领英招聘的有效性评估 N=16

	单位招聘成本降低	招聘周期缩短	有效简历率增加
优势明显	37.50%	18.75%	31.25%
略有优势	37.50%	31.25%	62.50%
差异不明显	18.75%	43.75%	6.25%
略有劣势	0.00%	0.00%	0.00%
劣势明显	6.25%	6.25%	0.00%

注：相对于传统渠道的情况，针对相同招聘岗位，社交媒体（领英）的招聘有效性评估

图表 37B B 类企业对领英招聘的有效性评估 N=57

	单位招聘成本降低	招聘周期缩短	有效简历率增加
优势明显	21.05%	7.02%	12.28%
略有优势	31.58%	35.09%	38.60%
差异不明显	35.09%	35.09%	36.84%
略有劣势	8.77%	21.05%	10.53%
劣势明显	3.51%	1.75%	1.75%

图表 37C C 类企业对领英招聘的有效性评估 N=70

	单位招聘成本降低	招聘周期缩短	有效简历率增加
优势明显	11.43%	4.29%	5.71%
略有优势	27.14%	20.00%	21.43%
差异不明显	41.43%	57.14%	55.71%
略有劣势	8.57%	8.57%	11.43%
劣势明显	11.43%	10.00%	5.71%

结果都比较有优势。图表 37A 可见，超过九成参调者领英使得有效简历率增加明显或有一定优势，相比微信（图表 34A）的结果更出色。

微信、领英与直接搜索的优势对比

通过上文对微信招聘运营、领英招聘运营的分析，我们注意到社交媒体招聘在不同方面有其优势。在此结合直接搜索的有效性评估结果，对比分析微信、领英与直接搜索三个渠道的有效性结果。特别说明，直接搜索样本为所有企业结果，而微信和领英的参调样本选择了上文的 B 类结果（A 类样本量偏小、C 类企业处在刚开始使用；B 类相对样本量大、相对熟悉渠道）。

图表 38 可见，三者都利于降低单位招聘成本。企业如果能够准确衡量成本降低比例，则将很好地说明社交媒体招聘的价值，也可考虑把省下的费用去用于人才吸引项目（雇主品牌打造等）。

关于招聘周期缩短与否（图表 39），对比三者发现直接搜索有优势，其余二者效果不明显。但需要引起注意的是，直接搜索的资源（图表 8）是来自于招聘网站、招聘人员自己的人脉、领英、企业人才库、行业名录等，并需要招聘人员主动接触候选人，因而其结果受到企业自身资源、人力的限制或影响。所以，这一结果本身有些变数。但总体而言，使用直接搜索必然能助于提高招聘效率。

图表 40 显示，通过直接搜索和领英招聘，有效简历率得到增加

的效果更好，微信招聘也有一定的优势、但不显著。

相信图表 38-40 的结果将值得处在社交媒体招聘“入门”阶段的招聘管理者思考，什么渠道对应企业所希望达到的目的，又或者哪一个维度（成本、速度等）是目前企业更为看重的结果。

此外，在有效性分析之外，招聘人员也务必要考虑平台“受众”的问题，或者社交媒体定位的话题。社交媒体有其特点，大数据用户而言，我们知道微信 85 后使用比例更高。但在招聘上，到底什么层级或特点的职位适合呢？调研报告将进一步分析，请见下文。

微信、领英与直接搜索的招聘对象与成功个案

图表 41 显示，微信的招聘对象主要为普通员工和一线主管，领英的对象主要是中层管理者（部门总监、经理等）。可见，使用二者的企业对此有自己的定位。而结合图表 42 结果发现，在二者上有招聘成功个案的比例不低。近七成企业通过微信招聘成功，近六成企业在领英上有收获成功。但也有部分企业没有成功案例或不清楚结果。对此，希望企业引起一定重视，如不知道最终结果，社交媒体招聘值不值得推进将存在很大的疑问。

图表 43、44 结果与图表 41 的结果形成正向关系，进一步说明大家对领英和微信招聘对象的设置比较准确。图表 44 显示，通过领英招聘而成功的岗位次序为经理和高级经理、部门总监或部门负责人、一线主管，再是公司高管与普通员工。还未使用领英的企业可以考虑未来是否尝试在经理、高级经理、部门总监的招聘职位上投入资源使用领英。

图表 45 显示，通过直接搜索，近七成企业在经理和高级经理、一线主管的职位上成功招到人，说明中基层管理者岗位是大家愿意主动接触并有所收获的职位范围。

此外，站在更宽泛的社交媒体招聘话题上，企业招聘从业者可以思考两个大问题：

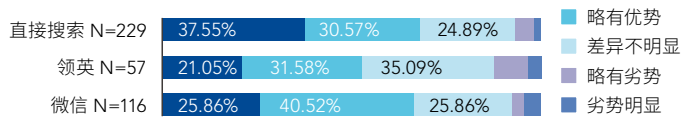
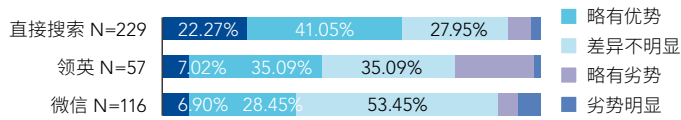
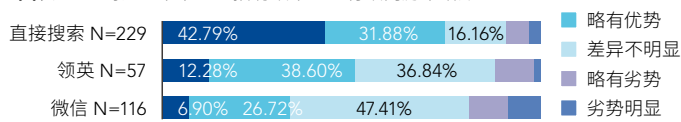
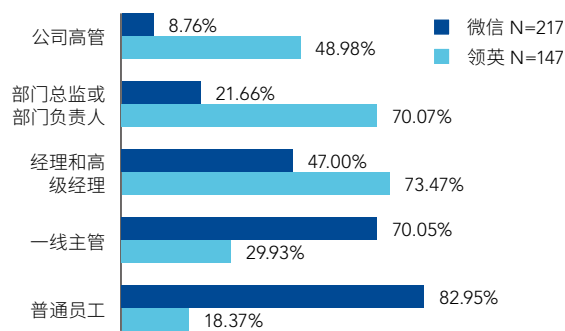
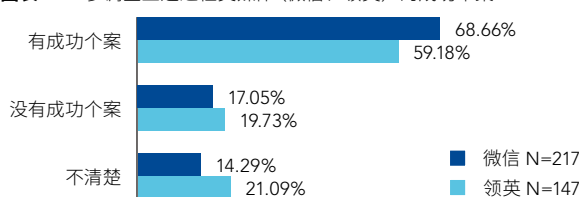
社交媒体招聘的传播者

招聘人员、企业管理者、普通员工，都可以是传播者。通过转发文章、分享职位，全员皆可加入社交媒体招聘的行列。结合员工内部推荐项目，企业有可能很好地利用其员工的人脉和社交网络。

社交媒体招聘的设计感

H5、小视频等技术或平台变得越来越触手可得，如何设计、营销企业，推广招聘信息，需要招聘管理者花精力思考和尝试。管理者也或许可以与市场部、媒体公司等合作，促使企业品牌到人才品牌 / 雇主品牌的转换。

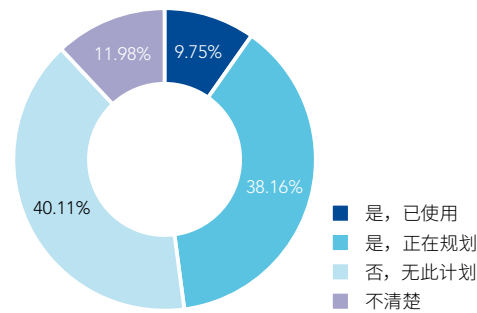
社交互联时代下，招聘可以变得更加多姿多彩，也可解决企业招聘与候选人信息不对称的挑战。但同时，借助社交媒体招聘，企业人才库多了一个来源，却也需要招聘人员维护和与关键人才形成联系。

图表 38 对比三个渠道的招聘效果——单位招聘成本降低**图表 39** 对比三个渠道的招聘效果——招聘周期缩短**图表 40** 对比三个渠道的招聘效果——有效简历率增加**图表 41** 参调企业社交媒体（微信、领英）的招聘对象**图表 42** 参调企业通过社交媒体（微信、领英）的成功个案**图表 43** 参调企业通过微信招聘而成功的岗位排序

通过微信招聘而成功的岗位排序	
第 1 位	普通员工
第 2 位	一线主管
第 3 位	经理和高级经理
第 4 位	部门总监或部门负责人
第 5 位	公司高管

图表 44 参调企业通过领英招聘而成功的岗位排序

通过领英招聘而成功的岗位排序	
第 1 位	经理和高级经理
第 2 位	部门总监或部门负责人
第 3 位	一线主管
第 4 位	公司高管
第 5 位	普通员工

图表 45 参调企业招聘岗位有通过直接搜索而成功的个案 N=229**图表 46** 参调公司是否正在使用或规划移动端招聘（系统或软件等）N=359

招聘移动端计划

移动端招聘现状如何？图表 36 可见，约一成企业正在使用，近四成企业处在规划的阶段。而大易、Boss 直聘、仟寻 Moseeker、北森、图谱 360、猎聘同道、拉钩、雇得易、云招、脉脉、智联、明源微招聘、菁客 Ajinga、前程无忧、大街网……这些软件 / 供应商名字被参调者提及（排名不区分先后）。并且，很多工具都是可结合微信端呈现，便于员工或候选人登陆。

移动招聘离我们越来越近，招聘如何利用碎片化时间，如何一键完成、方便申请者，大家需要想清楚移动端能解决什么问题，而不是为了使用而使用。目前，似乎平台技术已不是大问题，问题的关键是招聘信息能否到达对应的受众。如果不能找到解决的思路或策略，用了移动招聘也很难实现结果。企业管理者需要明确预期，再与供应商沟通，进而决定是否使用移动端系统或软件。

6 · 标杆数据与行业数据

报告分析与统计不同行业、不同性质或规模企业的调研结果，以供参考。

◆ 不同行业企业不同层级的员工内部推荐奖金

图表 47 不同职级招聘岗位的推荐奖金金额（元）（25 分位、50 分位、75 分位结果）

公司高管（不分行业）N=60	互联网 N=14	信息技术 N=5	生命科学 N=6	汽车、机械、电子电气 N=10	快速消费品 N=5	零售业与电子商务 N=7	金融服务 N=4
5000	2250	5000	5000	5000	8000	2250	6500
6000	8000	9000	5000	5500	10000	5000	7000
10000	10000	10000	6500	9500	10000	22500	7250
部门总监或部门负责人（不分行业）N=76	互联网 N=16	信息技术 N=15	生命科学 N=8	汽车、机械、电子电气 N=17	快速消费品 N=4	零售业与电子商务 N=7	金融服务 N=5
3000	2000	4250	2750	3000	5000	1750	5000
5000	5000	8000	4000	5000	6500	5000	5000
10000	8000	10000	5500	8000	12000	12500	20000
经理和高级经理（不分行业）N=102	互联网 N=20	信息技术 N=17	生命科学 N=10	汽车、机械、电子电气 N=23	快速消费品 N=6	零售业与电子商务 N=10	金融服务 N=6
2000	1500	2000	2000	2000	3250	1875	2750
4000	3000	4000	2500	5000	4500	3125	5000
5750	5000	6670	4750	7750	5000	5000	8750
一线主管（不分行业）N=100	互联网 N=19	信息技术 N=16	生命科学 N=10	汽车、机械、电子电气 N=21	快速消费品 N=6	零售业与电子商务 N=8	金融服务 N=6
1000	1000	1750	1000	1000	1250	875	3000
2000	2000	3000	1500	2000	2250	1250	3000
3000	3000	4042.5	3000	5000	2875	1875	4500
普通员工（不分行业）N=115	互联网 N=22	信息技术 N=18	生命科学 N=11	汽车、机械、电子电气 N=27	快速消费品 N=9	零售业与电子商务 N=8	金融服务 N=11
500	500	500	500	500	500	287.5	500
1000	1000	900	500	1000	900	650	600
2000	2000	2000	2500	2500	1000	1000	1625

◆ 不同规模企业的猎头提成比例

图表 48 参调企业通常支付给猎头公司的提成比例占招聘人才年薪（年薪指正式录用后的税前基本工资）的百分比（费率）N=252

	所有企业	100 以下	100 到 999	1000 以上
25 分位	20%	20%	20%	20%
50 分位	20%	22%	22%	20%
75 分位	24%	25%	24%	23%

◆ 不同渠道的单位招聘成本

图表 49 参调企业上一财年不同渠道的单位招聘成本（元）

	校园招聘 N=155	招聘网站 N=52	猎头 N=31	现场招聘会 N=18	招聘流程 外包 N=14	广告招聘 N=5
25 分位	700	500	40000	500	1525	115
50 分位	2000	2001.5	50000	1500	5000	2000
75 分位	5000	19000	80000	5250	15000	7000

◆ 不同行业企业年招聘量与单位招聘成本的变化

图表 50 不同行业企业本财年计划招聘的总人头数相对于上一财年的变化

	互联网与游戏业 N=55	信息技术，半导体及通讯 N=38	生命科学 N=27	汽车及零部件 N=29	机械制造 N=31	金融服务 N=29
增加	40.00%	39.47%	25.93%	27.59%	22.58%	41.38%
减少	18.18%	13.16%	14.81%	27.59%	25.81%	20.69%
持平	41.82%	47.37%	59.26%	44.83%	51.61%	37.93%

图表 51 不同行业企业本财年单位招聘成本的预算相对于上一财年的变化

	互联网与游戏业 N=53	信息技术，半导体及通讯 N=37	生命科学 N=28	汽车及零部件 N=30	机械制造 N=27	金融服务 N=25
增加	32.08%	27.03%	32.14%	10.00%	22.22%	44.00%
减少	18.87%	18.92%	0.00%	36.67%	22.22%	12.00%
持平	49.06%	54.05%	67.86%	53.33%	55.56%	44.00%

◆ 不同行业企业的入职员工的渠道分布

图表 52 不同行业企业上一财年入职员工的渠道分布 / 平均比例——完整渠道

	互联网与游戏业 N=37	信息技术，半导体及通讯 N=28	生命科学 N=23	汽车及零部件 N=25	金融服务 N=22	机械制造 N=20
招聘网站	49.43%	42.29%	38.52%	28.08%	39.32%	41.29%
内部推荐	16.16%	12.36%	12.78%	10.44%	17.55%	8.91%
校园招聘	6.30%	16.89%	16.00%	24.44%	11.32%	12.80%
猎头	7.35%	5.93%	14.04%	11.68%	5.74%	10.47%
直接搜索 (不含领英)	7.57%	5.18%	4.04%	5.28%	1.62%	3.55%
领英招聘	0.89%	0.54%	0.52%	0.52%	0.32%	0.40%
微信招聘	0.65%	1.07%	0.78%	0.04%	4.18%	0.50%
现场招聘会	0.84%	5.04%	2.17%	5.48%	1.95%	4.63%
广告招聘 (如 报刊、杂志等)	0	0.04%	0	0	1.18%	1.00%
其他	1.86%	2.25%	1.70%	1.88%	6.73%	1.58%

7 · 关于本次调研

附表 1 参调企业所属行业 N=359

行业	小计	百分比
互联网与游戏业	60	16.71%
IT 信息技术，半导体及通讯	47	13.09%
生命科学 (如医药，医疗器械等)	38	10.58%
汽车及零部件	33	9.19%
机械制造	33	9.19%
金融服务 (如银行，保险，财富管理等)	32	8.91%
电子电气	29	8.08%
快速消费品	27	7.52%
零售业与电子商务	27	7.52%
耐用消费品	22	6.13%
房地产业	13	3.62%
化工与石化	12	3.34%
专业性服务 (如法律，公关，教育等)	12	3.34%
能源动力	10	2.79%
运输及物流	9	2.51%
住宿与餐饮业	8	2.23%
文化、体育和娱乐业	7	1.95%
农、林、牧、渔业	6	1.67%
建筑业	5	1.39%
造纸，包装及森林业	3	0.84%
其他	27	7.52%

我们将参调企业所属行业、企业在华规模和企业性质进行了统计，统计数据如附表 1 至附表 3 所示。值得注意的是，高科技企业（如互联网与游戏业、信息技术等行业）占参调总数的 29.80%。并且，超过七成的参调企业在华员工规模超过 500 人。

附表 2 参调企业在华规模 N=359

在华规模	百分比
少于 100 人	5.57%
100 到 499 人	21.17%
500 到 999 人	11.14%
1000 到 2499 人	16.43%
2500 到 4999 人	16.43%
5000 人到 9999 人	11.14%
10000 人及以上	18.11%

附表 3 参调企业性质 N=359

企业性质	百分比
外商独资 (包括港澳台)	35.38%
中外合资	9.47%
国有企业	11.98%
中国民营企业	43.18%



未来展望

通过本次研究发现，招聘渠道管理有两个方向：**1** 发布职位、收到简历后层层甄选，**2** 定位所需人才、主动搜索并影响（engage）候选人意向。企业在有限的人力、财力、时间等招聘资源条件下，二者如何更好地选择、结合或互补？在此提出几个展望，希冀企业管理者结合招聘状况与业务发展需求，有针对性地选择改善的重点。

展望

摸索微信招聘的规律，并持续跟踪分析

通过调研所知，使用微信平台进行招聘的企业越来越多，不过进行微信效果跟踪的企业却很少。

1 规划阶段：缺乏对于微信招聘的定位、项目实施、日常运营以及效果评估等方面有系统思考和管理；**2 实施时，**一方面限于招聘人手问题，另一方面是缺乏微信运营的经验，或者由于微信招聘信息传播范围不大等具体问题，综合导致“使用微信招聘，只是新鲜，但没有实际结果”的印象；**3 结果维度：**通过微信发布了职位信息和招聘人员邮箱，最终招聘结果是否与微信有关不得而知。

“微信招聘更多是雇主品牌宣传”，“微信点击量不高，纯自娱自乐”，“申请者的习惯没有养成，微信招聘信息有人看，但申请还是在电脑上”等等反馈似乎都挺有道理，而当一些企业停留在这些印象而没有突破时，微信招聘变得有些鸡肋。那么微信招聘的未来如何呢？

根据数据结果以及对企业优秀实践的采访和总结，我们提出以下几点建议与意见。

微信招聘有规划吗？找到适合的目标

把微信招聘作为独立项目，分析项目各个维度：

- | | |
|----------|---------|
| ✓ 规划与目标 | ✓ 成本投入 |
| ✓ 运营管理机制 | ✓ 内容制定 |
| ✓ 传播与宣传 | ✓ 反馈与处理 |
| ✓ 效果评估 | |

把微信招聘作为**雇主品牌**宣传的渠道，那企业计划用什么指标来衡量？微信文章平均点击量，粉丝数增长要求，校园招聘阶段文章转发率，微信文章的打开率、分享朋友圈的比例、收藏人数，微信点击转化率（如转到企业人才招聘页面的数量）或其他指标。企业招聘者不见得一开始就能清晰量化一个指标的具体数字，但运营微信应设定指标，并逐步调整目标值。

希望通过微信**控制招聘成本**，那么是否制定了明确的投入预算以及成本缩减的要求？**1** 分析投入预算的组成，包括运营微信的人力投入成本（专职人员）、微信平台费用（订阅号免费）、微信招聘系统（解决是否能手机直接申请的问题）、微信相关设计费（如有）、微信线上线下活动预算（如有）等条目。**2** 针对相同职位，测算微信渠道的单位招聘成本（投入总成本 / 入职人数），并确保这一目标数字低于其他渠道的招聘成本。**3** 雇主品牌费用，在微信端的投入带来价值的估算。

执行到位的一大前提就是设有明确的目标，以终为始。

② 微信招聘宣传内容如何拟定，吸引潜在候选人？

通过微信发布招聘信息，内容可否和招聘网站的内容相同？微信招聘应站在用户的角度考虑，文章太多、版面太长或标题没吸引力，都将影响着大家是否愿意打开或转发。宣传内容根本上是服务于对微信招聘的定位与目的。

很多微信用户并非抱着“我要立刻找工作”在浏览微信为文章或关注企业账号，我们注意到很多企业微信纯招聘信息的文章点击量不高，而是一些图文并茂、结合热点的“招聘软文”有较多阅读和转发。

我们大致罗列 2 大类 10 点的宣传主线：

- **宣传雇主品牌：**a. 愿景，企业文化，企业的情怀；b. 工作、同事（氛围）、薪酬福利、办公环境、团建活动；c. 企业新闻、大事件、行业未来趋势；d. 领导者、员工职业故事。
- **职位招聘：**a. 多职位罗列；b. 关键职位 + 职业前景；c. 业务部门前辈人物故事 + 相应职位；d. 业务领域科普 + 相关职位；e. 热点话题 + 难招职位；f. 校园招聘 + 娱乐化。
- **特别注意：**以上所有方式都可以结合红包，达到“及时反馈”的效果，又略带经济刺激。

微信招聘即营销，运营者需要试着揣摩潜在候选人的心理，尝试写一些有干货、关联情感的文章。即使是职位招聘的目的，也应淡化传统的职位描述（JD），更简练，或使读者能有代入感、想去尝试这份工作。此外，使用 H5（HTML5）帖子有时或许能带来意想不到的结果。

潜在候选人是谁？通过微信来吸引人才，就一定要去想所需人才有什么特点、人才的期望与需求是什么。很多软性广告文章的传播，为什么能引起大家关注？候选人是否有一些共同的感性共鸣点、理性目标，或针对 80、90 后的兴趣设计……找到目标群体，吸引目标群体，微信是一个很好的媒介，用好这个媒介需要有研究和精心的包装。并且，针对潜在候选人进行内容建设，将吸引他们变关注者，从而提高文章的到达率和转发机率。另外，特别一提，类比消费者的全场景，招聘行为也应是申请人的角度来规划或设计招聘流程。

③ 微信招聘对象：传播如何更精准？

微信渠道能否有效，很大程度上取决于“你”想要的人是否能看到职位信息？只有合适的人看到，才有后续的所有招聘行为。相信微信的传播速度和广度无需怀疑，但如何把职位信息传递到合适候选人面前，这是必须要思考的，不然就是大海捞针或全凭运气。

- **业务部门：用人经理的人脉圈**

招聘人员应把文章发送给相关的业务同事，建议他们转发到朋友圈，或发送给外部工作群、校园群、业务微信群、点对点推荐给合适的对象，以此使得信息传播更精准。

只有主动的进一步传播与推广，才可能提升微信招聘信息传递到

潜在候选人的概率，也使得真正有兴趣的人可以转发分享或申请职位。另外，对于人才非常少、领域较窄的职位，不借助业务同事，很难恰巧传播到潜在候选人。激励上可以结合内部推荐，现金红包、小礼物等小奖励来感谢员工的转发。

- **招聘人员：行业微信群、与专业人士建立关系**

社交媒体的特点之一是建立关系越来越容易，招聘人员需要更多的“养鱼”，加入销售微信群、市场人群组、工程师圈子，认识行业里知名人士、意见领袖、专业媒体人，通过一层层转发，使更多潜在候选人了解到职位信息。

相对更精准的传播，能带来更多的或持续的结果转化。

④ 对微信招聘跟踪分析，适时调整资源投入，提出针对性的改善行动

对微信招聘的产出结果没有分析或失去掌控，就不可能用好这一渠道。在此建议企业跟踪分析微信招聘账号的粉丝结构、文章传播情况、招聘成功个案等维度，从而适时调整资源投入，或每月制造一两热帖，或培养起一群对企业有兴趣的外部“粉丝”，或给予一些礼物吸引他人参与活动增加微信关注量。

微信招聘需要找到渠道无效的原因或剥离不利因素，进行有针对性的改善行动。并且，“魔鬼在细节”也完全将适用于微信招聘管理。

展望 ②

强化自身招聘能力，建立人才搜索团队

⑤ 重视对招聘人员的能力培养，提升人才搜索的效率

通过调研和 HR 反馈所知，目前招聘同仁普遍认为直接搜索的优势是针对性强、简历有效性高，但相对也费时、有很多不确定因素。

为了通过直接搜索提升招聘效率，企业需要重视培养招聘人员的人才搜索能与吸引（engage）候选人等方面的能力，以及对业务知识的快速学习能力。例如人才搜索能力：1）帮助转变招聘人员的心态，从被动化主动的意愿；2）知识或经验传递，让招聘人员清楚不同职位搜索可使用的相应渠道；3）让他们积累自己的人脉资源，形成小型的、以功能（Functional）为标签的候选人信息管理习惯；4）学会询问二度推荐，找到候选人 A，再从 A 推荐 BC，再往复更多，形成持续的二度推荐。吸引候选人的能力，既需要专业培训，更需要不断总结实战经验。特别是如何了解候选人求职的意向和期望，根据候选人的期望，与之深入沟通企业文化、发展方向等方面的匹配度。招聘团队中有猎头经验的员工也可与其他成员多互相分享。

在团队氛围方面，管理者应促使招聘团队成员彼此分享经验，群策群力、持续反思，从实践中总结成功关键，提升直接的搜索“命中率”。

⑥ 建立满足业务需求的人才搜索团队

企业面对快速增长、招聘量巨大压力时，团队分工合作将非常关

键。我们注意到一些企业的直接搜索分成了两段 workflow，其一为候选人简历搜索（或电话初筛），其二是甄选面试等所有后续招聘流程。

业务需求集中（如开设新研发中心）、招聘职位重复性高、有常年需要招聘的岗位等情况下，建立满足用人需求的人才搜索团队，有利于积累人才资源，建立起可持续使用的人才库，尤其是一些关键岗位上，全面的搜索加上后续的跟进维系，将大大提升招聘速度，也使得招聘人员对人才市场有较清晰的了解。

展望 ③

优化员工内部推荐项目，推广使其持续产生作用

值得欣喜的是，不少企业在员工内部推荐上已经非常成熟，并且常年保持着 20% 至 30% 的入职比例。在此归纳出以下几点小贴士供参考。同时推荐浏览“案例启示”，了解企业实践案例。

⑦ 优化内部推荐的小贴士

- ✓ 内部推荐的政策是否清晰？
- ✓ 招聘信息传递是否多样化？
- ✓ 内部推荐的流程是否透明？
- ✓ 是否向推荐人及时反馈结果？
- ✓ 是否公布内部推荐榜单，形成推荐氛围？
- ✓ 是否有吸引力的激励方案？
- ✓ 是否重视推广宣传，使员工持续推荐？

1 企业做到清晰的政策、通畅的信息传递、流程的透明，那么员工有合适的朋友时就可以推荐。2 有及时的结果反馈、内推榜单，以及好的激励，则起到对员工参与的认可和结果的嘉奖。3 做好推广宣传，则是不断强化员工参与率，使内部推荐保持在有活力的状态。

着重强调最后一点，推广员工内部推荐，就好像推广一个产品给用户，用户对产品的印象会随着时间变化而淡化，招聘人员应该适时的举办活动，结合热点话题配合“炒作”内推项目；设计一些新的视觉化宣传材料，刷新内推的存在感和吸引力，保持员工对此的认知度。

与此同时，不得不强调员工内部推荐的最根本因素还是员工本身对企业的认知，愿意推荐是建立在这一基础上。内推方案能改善的是实时让员工获取到招聘信息、推荐流程。

此外，这次研究新的一点发现是企业通过内部推荐系统，使推荐流程可以移动化，利用碎片化时间。这一方式的使用在一定程度上提高了推荐人和被推荐人的体验。

展望 ④

内外提升 | 关注内部数据、诊断问题，拓宽思路、了解外部动向

⑧ 分析内部数据，诊断问题后对症下药

招聘环节的每个节点都有数据积累，而这些数据是否被利用、进而提高企业招聘效率是一个值得思考的问题。通过对单个渠道的招聘过程数据分析，管理者能更清晰地了解什么职位用什么渠道效果更好。并且，这一结果是真正针对自己所在企业的参考标准，可能比任何第三方统计结果都有针对性。到面率、一面通过率、offer 接受率等结果将描述出职位招聘的转化过程，针对不同职级职位、不同具体岗位，进一步分析过程指标，可诊断招聘问题，再而采取有针对性的措施。建议与上一两个周期（年或季度）的结果进行对比，便于看出趋势，迅速发现问题。

在招聘日常管理中，管理者了解不同渠道的转化率，可动态地调整措施、使正进行中职位完成得更快或更好，以满足业务用人需求。管理者分析企业自身的招聘渠道使用情况，对招聘过程进行跟踪和年度规划管理，则能长远地优化招聘工作。渠道管理不可一味的求新求变，而是牢牢抓住最本质的东西，再而有些创新。

⑨ 拓宽思路，了解市场动向

除了管理“内部”，招聘管理者同时需要了解外部市场变化，打破固有的思路，更新自己对渠道的视角或态度去总结与分析现状。例如，针对招聘网站渠道，招聘人员是否考虑变化发布招聘职位的时间点？如购买与以往不一样的关键词？对于猎头供应商，企业以前是发需求等结果，现在是否需要改变做法，或增加沟通频率、保持信息同步，或筛选优质供应商给予额外激励。同一个渠道细化不同的使用方式，或许结果就将更好。

对于新兴渠道的使用，目前市场上或许没有绝对的结论，尝试与否取决于企业的定位。企业希望通过新渠道增加有效简历量？更便捷地联系被动候选人？与求职者实时互动？不同的目的会有不同结果。在通过新渠道提高招聘成功率之前，或许应先掌握新渠道的特点，占领先机，在优化传统渠道的同时，摸索新渠道对于传统渠道的互补作用。并且，对待新的事物务要态度上“正确”，即不放弃任何一种可能性，因地制宜地使用，但也不至于关注，也不期望立刻的颠覆。

案例启示

案例启示

亿滋食品 | 引爆员工推荐，由微信招聘到全民招聘大使



唐胥黎 | 招聘总监 | 亿滋食品企业管理（上海）有限公司

业务背景

亿滋中国（原“卡夫食品中国”）于1984年进入中国市场，是零食业务的市场引领者。2015年饼干品类排名第一、口香糖排名全国第二、糖果全国第三。从2013年7月1日起卡夫食品中国正式更名为亿滋中国，继续为中国消费者奉上“亿万好滋味”。亿滋中国旗下拥有奥利奥、趣多多、焙朗、闲趣、太平梳打、优冠、王子、乐之、炫迈、清至、荷氏、怡口莲和菓珍等多个为中国消费者所熟知且喜爱的品牌，目前约五千多名员工。

随着移动社交时代的到来，一些招聘问题逐步突显。一方面，传统快消行业对人才的吸引力正在减弱，外部人才主动求职的意愿也不高；另一方面，招聘信息很难精准传递到目标群体；使用猎头的招聘成本一直较高。此外，招聘的候选人体验不好，流程长，影响了招聘效率和结果。我们希望通过社交媒体平台，优化和提升招聘效果。

微信招聘的主要目的——全部员工变身招聘大使

我们使用微信招聘有两个主要目的：1) 通过微信宣传雇主品牌、传播公司文化，介绍公司业务、工作氛围、人才培养政策等；并及时分享公司动态，实时发布新产品上市、员工福利等新闻。2) 通过微信平台进行职位招聘，便于内部员工在移动端轻松完成职位查询和转发，同时便于外部候选人一键完成职位申请。

因此，我们确定了首要目标—将微信与员工内部推荐渠道结合，通过微信使所有员工成为公司的招聘大使，利于其社交网络把职位信息分享给更精准的潜在招聘对象。

玩转微信招聘与员工推荐

◆ 微信招聘四个关键节点

- **关注** 关注微信号，完成员工认证，领取即时红包奖励
- **转发** 员工查找职位，并转发至目标人群
- **申请** 转发的红包职位被点击或者被申请后，转发人领取即时红包奖励
- **持续性** 每月评选微信伯乐；候选人成功入职后，推荐人领取900至4.2万元不等的推荐奖金

我们分析员工使用微信招聘的关键节点，在不同节点使用不同方式进行推广。以下重点介绍如何促使员工“关注”账号、“转发”职位信息。

◆ 多渠道全面宣传，推动员工认证

我们设计了名片大小的卡片，印证数千张发给员工。卡片上有特别清晰的关注流程，以及对于申请人入职后的员工推荐奖励金额。特别一提，我们把发票抬头印在卡片上，希望员工更久地保留这张卡片。同时，我们结合一对一演示、业务会议上的宣传，争取多渠道宣传覆盖到各个部门。



◆ 细化每个推送环节，刺激内部员工转发

- 每周推送热招职位和推荐奖励名单，实时信息传递
 - 每周撰写邮件，推送所有热招职位，以告知全员；
 - 推送职位时，我们也把获得推荐奖金的名单和金额发给大家，吸引注意力。
- 每月发布微信伯乐榜单，扩大影响力
 - 为每月评选的微信伯乐颁奖，鼓励其他员工热情参与。颁奖时，我们会请员工的部门经理为其颁奖，并合影留念，持续传播，让更多人知道和参与其中。
- 招聘专员每天更新职位，将难点 / 紧急职位配备红包，或制作 H5 专题
 - 我们针对关键职位配备红包，并关注红包的金额配置多少最合适；
 - 每个职位描述是否用中文改写？是否言简意赅？务必从传播人和候选人的视角去看。
- 鼓励直线经理、业务团队将职位精准转发
 - 通过他们转到针对性的微信群、校友群或朋友圈形成信息精准传播；
 - 使用各样方法促使空缺职位的业务部门同事积极转发。
- 简化流程，做好推荐人与候选人的用户体验
 - 微信招聘使候选人直接通过手机查看 / 转发 / 申请在招职位
 - 微信招聘使申请人无需重新填写简历：可以直接导入其他招聘网站上的现有简历，或直接上传简历附件；
 - 通过系统跟踪，做到只要候选人是通过某员工分享的链接申请该职位，就被认作是该员工推荐的。
- 转发职位的员工可以收到系统即时提醒，了解推荐进度
 - 开通系统的即时提醒功能，使员工可实时知道谁点击 / 谁申请 / 谁入职了，做到信息完全透明。

▶ 阶段性效果

微信招聘重新设计之后，上线短短 3 个月内，“亿滋招聘”的粉丝增长近千人，而过去两年累计粉丝总数也只有不足 5000 人，其中还有大量校园招聘留下的“僵尸粉”。同时，微信招聘的员工认证比例大大提升，过去两年的认证总量为 62 人，其中大部分是 HR 同事，而现在通过 3 个月时间已有超过 500 名员工关注并认证。

更可喜的是，在 3 个月的推广过程，我们从微信渠道收获了 14 个 offer，其中包括 8 个经理级别以上岗位。

▶ 成功关键

◆ 追踪员工认证比例，行动方案落实到人

每周微信数据抓取，进行数据追踪。一方面，通过分析，对不同部门的员工覆盖率和认证比例进行跟踪，并针对不同的问题采取相应的措施。例如某部门员工都被派发了微信招聘的卡片，但后台数据发现完成微信绑定的员工比例不高，则会分析是哪些原因造成的，可能下一步进行一对一演示或邀请部门负责人绑定微信，起到示范作用。

每周一次的数据抓取和问题分析，帮助我们吧微信招聘落实到每个部门的员工，责任也落实到每一位招聘人员。

部门	员工认证					职位转发推荐	
	卡片发放	会议介绍	1:1 演示	业务微信群	新员工宣传	创建并转发 H5 页面	创建并转发红包专题或者难点职位
市场部	√		√	√	√	√	√
销售部	√		√	√	√	√	√
财务部	√	√	√	√	√	√	√
采购部	√	√			√		
制造部	√	√		√	√		

◆ 分析职位浏览与申请量，进行针对性改善

针对月度或周度数据汇总，把职位浏览量与申请量对比分析，以此分析不同问题。例如对于浏览量高峰期的分析，探讨是内部集中宣传、开展红包活动，还是新职位集中发布的结果，或者源于业务部门同事的高参与度。对于高浏览低申请的情况，了解分析原因。遇到低浏览高申请的情况，我们会研究是否因为员工参与度相对小，但能将职位散播到了合适的目标人群。通过转化程度的跟踪，及时找到好的做法或纠正不合适的方式。

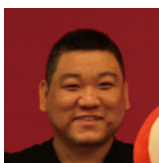
▶ 挑战与未来计划

微信招聘改头换面重新上线以来已经取得了显著成绩，但我们注意到宣传的覆盖率还有待提高，同时员工的认证比例也需要继续跟踪。面对很多不在办公室的销售人员，目前让他们关注并认证有些困难。因此，我们正在试图把微信招聘的链接导入到销售人员每天使用的移动办公软件上，以此覆盖这部分员工群体。另外，借助微信与员工推荐渠道的结合，尤其是通过精准的业务部门人员推荐，我们希望能够进一步提高经理及以上级别的 offer 数量，有效控制招聘成本、提高招聘效率和候选人质量。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。但我们相信，路在脚下。

案例启示

爱奇艺 | 员工内部推荐成功的关键



段金龙 | 招聘渠道与运营经理 | 爱奇艺

员工内部推荐概述

员工内部推荐是爱奇艺招聘中非常有效的渠道之一，在最近几年通过此渠道入职的员工比例平均超过 40%，员工已养成了非常好的内推习惯。一家不断快速发展的互联网企业，其内推的成功有多个关键，最核心的关键之一在于员工对企业的认知和认可。企业的发展空间、市场口碑，员工愿意朋友加入公司与否，如果没有这些基础，内部推荐奖金设置得再高其实也没有很大意义。

招聘背景

技术产品类、大内容类（编辑、编导等）是主要的两大招聘方向，这两大类职位的员工内部推荐比例都相对高，其中尤其大内容类职位，员工很多来自传媒类院校、广电系统（电视台、电台等），熟悉和相对窄的人脉圈，进而推荐可以带来很大价值。

宣传到位

初期推广

爱奇艺招聘的代名词是“爱奇艺伯乐”，并以此命名的邮件组。我们初期宣传时，设计一系列大小海报、内网链接、内部推广活动等，通过“爱奇艺伯乐”进行统一导流，让员工把候选人直接发送到此邮箱。宣传设计时，一定含有推荐口号、奖金规则、推荐方式等三大元素。同时，员工内部推荐的激励方式非常简明易懂，奖励政策和推荐通道直接标注清晰。员工推荐成功时，其推荐者入职和转正分别会获得实物奖品和奖金，而奖金根据职位职级分不同的金额标准。

逐渐地，员工已养成良好的推荐习惯，他们会直接发送邮件，避免了不同招聘职位需要其找到相应负责的招聘人员这一麻烦。

结合热点举办内推活动

我们不定期会举办一些内部推荐活动，针对特定主题，激活员工内推的热情。例如欧洲杯期间，我们设计了专场内推活动，除了推荐奖金，结合欧洲杯定制一些纪念品。游戏规则也很简单明了，欧洲杯期间公布员工推荐人次、成功人次的榜单，激励大家多多参与。

一方面，这样的活动借助热点话题有一定娱乐性；另一方面，当员工对平时的海报宣传渐渐习以为常、并不新鲜时，活动带来新的感官刺激，吸引眼球。

除了热点活动外，针对一些特别有难度的职位，我们也会在奖金基础上增加推荐“砝码”，特别引起员工注意，例如某职位推荐成功送 iPhone 一台，从成本的角度看也要比猎头的推荐费用划算很多。

内部机制

HR 认领制、推荐人内部流转

员工内部推荐项目初期推广时，我们考虑招聘职位很多，不同职位由不同的 HR 负责，但员工并不知道推荐给谁，所以，我们使用 HR 认领制。当“爱奇艺伯乐”邮件组收到候选人简历时，在 HR 内部有一定优先级，认领的 HR 负责告知员工推荐简历的有效与否。遇到认领的 HR 在候选人面试完后认为不合适，我们内部对候选人进行流转，处理的 HR 会主动流转推荐人。因为有些情况，候选人简历会同时合适好几个职位，这样的流转使得资源有效利用起来。同时，我们要求 HR 有义务告知推荐的员工其推荐的情况。招聘团队已形成一种模式，保证内部推荐的效率。

邮件与系统并行

过往主要通过邮件组形式，而今年自行开发并上线了内部推荐系统。员工可以把简历上传到系统，完成推荐，而 HR 处理简历后，员工也能直接了解情况，目前正逐渐向系统引流，引导员工多使用系统。相比较 BAT 等更大型的互联网公司来说，爱奇艺的招聘系统才刚刚起步，系统处理的确是未来的招聘大趋势之一，通过系统，也能更好地管理信息流转的有效性。因为邮件回复必然存在一定的遗失率，有时当员工询问其推荐的结果时，招聘人员需要反查推荐者的情况。不过，在系统上线的过程中，我们为了不影响员工的使用习惯，不建议直接一刀切，仍然接受邮件方式，双线并行一段时间，有一个适应的过渡缓冲。

主要挑战

招聘需要解决的两大问题，一是信息对称，二是精准匹配，而员工内部推荐的挑战，同样也是未来“全民招聘”的挑战，信息对称的问

题我们正不断优化，但人岗匹配的问题暴露地越来越多，员工并不清楚什么人合适职位，他们可能有相应的一些工作经验，但不一定合适这一职位的各项要求。这样的情况未来会更多突显出来，我们需要思考解决。

建议与启示

让员工清楚内部推荐的方式和通道

初期推广到员工习惯形成，需要不断告知员工内部推荐的方式和通道,这是员工内推的最重要基础。或许 HR 认为肯定很多员工都清楚，但其实未必，需要强化员工对此的认知。激发员工推荐的热情，除了做好宣传外，还有很多可以调动的情感因素，比如在校招期间，很多团队负责人本身就是应届生身份进入到爱奇艺的，第一份工作已经有 6 年左右的成长经历，对于应届生招募及培训都非常认同和重视，也会有非常积极地态度推荐师弟师妹到公司实习或参加校招。内部推荐的应届生对公司情况相对比较了解，对公司的认可程度也会非常高。同时针对校招的内部推荐政策和奖励机制也会特殊定制，爱奇艺每年都会拿出至少 20% 的 HC 提供给应届生的招收，这种形态从爱奇艺创立就已开始，所以爱奇艺各团队的梯队建设相对比较完善，很多校招生也都成长的非常迅速。这样一年一年的迭代，就形成了一个良性循环。

宣传到位——信息实时传递到员工面前

宣传形式

不同的公司可以因地制宜的方式宣传内推项目。我们用大海报、洗手间上的门板广告、活动单页等形式让员工随时随地注意到公司的招聘信息和内推广告。其中，活动单页一般是配合公司其他福利活动进行搭配推广，例如一些节日，通过行政把内推单页或小礼物结合节日礼物一起放到员工工位上，让每个员工都收到。

更新再更新

员工会淡化对内部推荐的印象，也可能忽略公司最新的招聘职位，这需要 HR 经常性地传递出去。我们每月更新内部推荐的视觉形象，不断地把信息推送到员工的眼前，引起员工的注意，吸引他们参与。

考虑职位的属性或特点，针对性地邀请员工进行推荐

在推广内部推荐时，除了大范围宣传之外，招聘团队应考虑职位的稀缺性或特殊性，面对一些本身候选人较有限的职位，企业即使加大推广范围也不见得会有太好的收效。针对此类职位时，招聘人员可以选择直接联系相关职位的员工，向其征求合适推荐。针对性的推荐也是较有效的做法，做到了“有的放矢”。

案例启示

微软中国 | 人才招聘中心的直接搜索实践



张亦衡 | 亚太区研发集团招聘经理 | 微软

业务背景

微软中国有超过 5000 名正式员工，是除美国本土以外组织结构最全的国家 / 区域。作为微软全球重要的研发基地之一，微软亚太研发集团自 2006 年成立以来，一直以“中国智造，慧及全球”为己任，建立了美国以外规模最大、职能最完备的研发机构，分别在北京、上海、深圳，以及苏州设有研发园区。

在建立苏州研发园区之初，如何快速为新研发园区招募合适人才，成为了人才招聘的重要任务。这一项目的初始阶段，我们首先详实地分析了相应的人才市场、研发人才的招聘挑战。2013 年时，在苏州的大型 IT 企业非常少，软件研发技术人才储备不多，与微软希望落地的研发项目人才需求差异较大。在这样的背景下，我们进行了整个项目的规划，并最终较好地满足了业务用人需求。

研发中心招聘项目的解决方案

◆ 人才市场分析与确定人才库 (Talent Pool)

招聘团队结合内外部资源，选定合适的人才库，弱化苏州人才不足的问题，把内部转岗、校园招聘等渠道作为第一批人才的主要来源。其中，公司内部转岗成为一大关键来源，我们为员工介绍苏州的工作机会与优势，确保员工及时知晓合适的岗位，也与一些管理层进行沟通，从上至下鼓励流动。初期员工基本均为内部转岗。

校园招聘方面，由校招团队和业务部门负责，目标学校覆盖浙江与江苏附近的重点院校，希望培养本地及附近地区的校园人才梯队，满足人才补给。为了苏州人才储备，校园宣讲在江浙沪一带的学校也有针对性的做了调整。

此外，国内一线城市（北上广深）、互联网及 IT 发展较好的省份 / 城市、港澳台；国外 IT 及互联网发达的国家 / 区域（亚太，欧洲，北美）则是外部人才库的搜索“地图”。这些区域或国家的人才搜索时，我们特别注意从职位对人才吸引力的大小进行先后次序的开发，例如相比丹麦、法国等国家，俄罗斯、台湾的人才更有吸引力，则先搜寻俄罗斯和台湾的研发人才。对于外部人才市场的研究，我们全面的获取一系列目标企业的地点、不同职能 / 部门架构、关键人才等信息，持续地更新人才地图，过程中借助领英和过往投递过微软的人才简历，较

便捷地收集到一些信息。在人才搜寻过程中，每个招聘人员联系外部候选人的时候几乎都会优先询问其是否考虑苏州的工作机会。

◆ 招聘资源配置

招聘团队在充分了解人才库情况后，根据需求，制定了阶段性的人才搜索计划。这其中的关键在于：1 合理计算 / 规划所需要的人力时间；2 明确人才招聘中心成员的任务分工。我们两个团队分别是 Talent Sourcing Team 按照对应区域中的竞争者区分工作；Staffing Consultant Team 按照技术领域而区分。

项目实施与跟踪分析

◆ 实施——针对高级职位的外部候选人

我们有一串直接搜索 (Direct Sourcing) 的数字实时反映实施过程的状况，并且，我们根据实时的情况而调整资源和方式。以 2016 年上半年为例，我们团队每星期：接触 (touch) 近 1000 名候选人，平均 50+ 份通过 HR 筛选的简历推荐至用人部门，然后 75% 通过 CV Screen，约 25% 通过首轮技术面试，再到 13% 通过美国技术面试，最终 8% 通过全部面试进入 Offer 阶段。因为前期的充分规划等因素，这一系列数字可以达到类似于北京招聘的转化率。特别一提，对招聘数据的跟踪分析是我们做好直接搜索的重要基础。

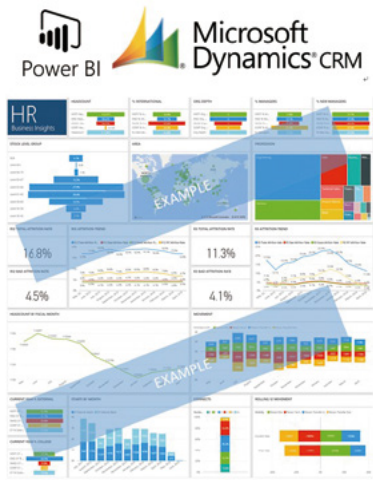
项目实施过程中也得到了一些好的经验和人才储备，可归纳为以下几点：

- 为苏州的高端人才招聘提供了可靠的人才通道 (pipeline)；
- 为微软亚太区其他研发高端人才需求提供人才；
- 目前和微软中国总部 (Corp) 及其他区域的研发中心一同合作；
- 协同开发人才库。

◆ 招聘跟踪手段 (Tracking)

对于数据的理解及分析，是不断积累的经验总结，也有技术手段提升带来的帮助。我们人才招聘中心内部始终做到及时分享市场相关信息，保证信息对称。同时，我们注重及时了解使用中的策略是否奏效，并分析其原因，并不是盲目苦干。最后，整理招聘报告，促使所有人分享、

经验积累，互相传递有价值的结果。另一方面，我们借助微软自己的工具，从 Excel 升级为更高级的方式，实现报表分析呈现。新工具能够做到实时、图像呈现、强大的商务智能 (BI) 功能。



微软社会招聘 Matrix



- **竞争对手** 情报 (领导层，文化，组织架构等)、产品及发展、薪酬福利 (与薪酬福利部门合作)
- **学术** 大学及机构 (如校友会，校友的目前情况)、论坛、学术会议及期刊、学术奖项
- **地域** 基础设施、生活成本、移动性、税及移民政策

在此基础上，加上横向的时间轴，理解这三个方向随时间变化对人才供应 / 选择产生的影响，从而进行更好的决策。

项目过程的挑战及解决

为苏州研发中心招聘人才时，通过直接搜索，到候选人通过层层面试最终发 offer，这一过程经历较长的时间和人力投入。但是，当时 offer 的拒绝率 (turndown rate) 不低，造成一定的人力成本浪费。我们分析了一些个案的情况，找到一些共性的理由。在项目中后期，我们与处于甄选初期的候选人沟通时，就会非常中肯地告知和建议候选人仔细考虑这一海外机会的利弊，建议其与家人商量，综合考虑工作机会，以尽可能的避免接受 offer 后产生非候选人个人主观原因而拒绝的风险。

未来规划与挑战

微软的业务领域非常广泛，未来对于 AI、VR 人才的储备，将是我们需要面对的问题，与此同时，招聘团队必须积累相应的业务知识储备，以适应在招聘过程与候选人的深度沟通。

另外，除了一些大型高科技企业，创业型公司也成为了与我们争夺人才对手，我们需要了解他们对人才的吸引力，做到知己知彼。

经验与启示

首先，关于直接招聘的招聘模式，有几点考虑：团队专业度、业务部门招聘量、同类型 / 可重复招聘职位，这些因素和条件将大大影响直接搜索的效果和成功率。

其次，有效的人才库储备与直接搜索，离不开与业务部门的紧密合作。他们的信息、人脉关系等资源，都将助于招聘的成功。因此，我们要确保招聘团队与用人经理们的信息始终保持一致性。

此外，与外部人才接触和深度沟通时，我们应站在他们的角度，与之分享微软对他们有吸引力的方面或特色，更好地在甄选过程引领 (engage) 候选人加入企业。

案例启示

伊顿 | 招聘顾问与人才搜寻专员的合作

详细内容请见智享会《中国企业内部招聘团队的搭建与管理调研报告》

招聘团队内部角色分工

我们的团队内部主要配置两个岗位，招聘顾问 (Talent Acquisition Consultant) 和人才搜寻专员 (Sourcer)。招聘顾问作为和内部客户对口的主要联系人，需对整体招聘进展进行把控。搜寻专员主要负责支持顾问就某些岗位进行候选人搜索，包括挖掘潜在候选人，简历筛选和 / 或与候选人的初步电话沟通。

人才搜寻专员的工作内容和评估

我们主张并强调人才搜寻专员不是助理，而是协助顾问进行简历获取与过滤的工作。此外，我们期望搜寻专员是专家，有能力挖掘新的搜索方向和渠道。即使有搜寻专员的支持，顾问也需要自己进行候选人搜索。招聘主管会负责分配搜寻专员的工作，并及时对工作量进行调剂。目前一个搜寻专员同时跟进的职位大约在 15-20 个，其中包括 5-8 个优先职位。

对于具体职位的支持，搜寻专员的工作内容主要分为简历获取与筛选和 / 或候选人初步电话沟通两大块。搜寻专员会广泛利用各种渠道挖掘及联系潜在候选人，并获取其简历。关于选取哪些职位请搜寻专员进行候选人电话筛选，我们总结的经验是 1) 相对比较好理解和把握的职位; 2) 人才库大而广的职位。搜寻专员是公司招聘部门的窗口，第一次的沟通有可能影响候选人对职位的兴趣。我们制定了电话初筛的指导框架供团队使用，并给予搜寻专员必要的辅导。

我们会考核搜寻专员完成工作的速度、提供简历的质量、电话筛选候选人的质量、被录用的候选人数量。除外，搜寻专员也会主导或参与目标公司挖掘研究、数据库积累和整理等项目。在广泛了解各个行业和职能的同时，我们也要求每个搜寻专员有自己擅长的领域。

除了招聘有经验的搜寻专员外，我们也愿意花时间自己培养人才。我们会根据队员的经验值来分配工作，并定期回顾取得了哪些进步和经验教训。针对行业职能、筛选简历、与候选人沟通等模块我们都有组织内部培训，通过团队分享、角色扮演等练习逐步帮助队员提高工作技能和效率。

招聘顾问和人才搜寻专员的工作配合

招聘顾问和人才搜寻专员需要保持紧密的联系，团队格外注重协作互助和公开客观的沟通，这点也为有效的内部合作奠定了基础。

使招聘工作可视化，并注重双向沟通

顾问与搜寻专员之间的磨合需要时间。为保证职责清晰，我们制定了详细的寻访工作流程图，包括从收到需求到寻访结束的所有环节以及各步骤的工作规范。顾问和搜寻专员的沟通绝不是单向的，沟通时效性非常关键。我们对顾问在什么时间、如何提供反馈、提供什么样的反馈做了多次探讨并制定了可衡量的指标，亦会定期回顾以便提高。针对任务分配和工作质量，视情况口头和书面的交流都需要，我们鼓励队员定期总结自己的工作并和团队分享，敢于使用数据基于事实沟通，并把工作可视化。一对一、小团队、大团队的工作会议交错进行。目前，我们每周会开一次圆桌会议，其中一个话题就是搜寻专员讲自己这一周的工作重点，会后把自己的工作列表打印出来贴在白板上。为帮助搜寻专员更好的了解职位需求，在可能的情况下，招聘顾问会邀请搜寻专员一起参加和用人部门的需求了解会，了解第一手的信息，并参与提问和讨论。和用人部门直接沟通能让搜寻专员更有参与感，也能感受到来自用人部门的压力，更积极地与顾问共同承担完成职位招聘的工作，大家有共同的目标才能更好的合作。提高内部合作效率的关键点，简单可以概括为如图所示的四个方面。

尽管现在该合作机制已经很成熟，我们还是会定期回顾总结，同时寻求改善的机会点。最初是领导小组提方案推动执行，现在团队中很多同事都会主动提建议并参与实施方案落地。



招聘团队的绩效考核

目前全球招聘团队工作考核主要包含 4 大维度，即：客户满意度、成本、整体招聘周期（职位发布到候选人接受录用意向）以及被录用的候选人被推荐的时间周期（职位发布到最终被录用的外部候选人被推荐给用人部门的日期）。整个招聘过程中会有不受招聘团队控制的因素，但是推荐合适的候选人的速度极大程度上来说是招聘顾问可以掌控的，因此从两年前开始我们特意设置了推荐周期这一指标。

案例启示

星巴克中国 | 贯彻始终的员工价值主张 (EVP)



赵真 | 招聘及雇主品牌经理 | 星巴克中国

业务背景与企业文化

星巴克于 1999 年进入中国，在传承经典咖啡文化的同时，关爱我们的伙伴，为顾客提供超越期望的星巴克体验，并为所在社区的繁荣做出自己的贡献。目前，星巴克已经在中国大陆 114 个城市开设超过 2300 多家门店，拥有 30000 多名身穿绿围裙的星巴克伙伴。这一独特优势使我们能够在每一天，通过每一家星巴克门店，践行星巴克的承诺。对星巴克来说，中国市场目前已发展成为仅次于美国的星巴克第二大市场。并且，目前仍以每 18 个小时新增一家门店的速度在持续扩张中。

面对业务的扩张，以及每年组织的调整，即使单以零售业务而言，每年全职员工的招聘量已上万。与此同时，业务拓展过程中，一些新兴的职位在产生，不同于零售人才，有不少跨界的人才需求。

面对高速扩张的人才增长需求，人才战略与人才招聘的最核心支点是什么？在星巴克的人才战略中，尤其强调与企业文化的匹配，而下文主要从员工价值主张与伙伴计划谈起，在星巴克，大家称彼此为“伙伴”，伙伴是最重要的资源，也是招聘中关键的传播者，他们爱这家公司、爱企业文化，是人才招聘的关键之一。

企业文化与价值观

秉承“激发并孕育人文精神——每人、每杯、每个社区”的公司使命，我们营造一种温暖而有归属感的文化，欣然接纳和欢迎每一个人。我们的企业文化里星级咖啡师被认为是最核心的员工，他们是星巴克的招牌形象，所有在办公室工作的人员，包括总裁，是在支持他们的工作，使之把更好的文化、用心的体验等传递到每一位顾客。所以，办公室员工称为支持中心 (Support Center)。星巴克不仅是一家“咖啡”公司，更是一家“人”的公司。星巴克的核心和灵魂是“星巴克人”。在星巴克，员工被称作“伙伴”，因为他们除了拥有保险、医疗等方面的福利外，还拥有获得公司“咖啡豆股票”的权利，真正成为公司的一员。同时，星巴克还积极为伙伴打造实现梦想的平台，坚信把伙伴利益放在第一位，尊重他们所做出的贡献。星巴克连续获得怡安翰威特 2013 年度及 2015 年度“中国最佳雇主奖”，肯定了星巴克在中国对于企业文化及人才发展等方面的持续投入和卓越成绩。

招聘策略

员工价值主张 (EVP)

员工价值主张 (EVP) 是雇主品牌的核心，我们不仅多样地了解内部伙伴的意见与期望，也深入了解外部人才的想法，不断更新和分析年轻一代人才的需求，从而定义星巴克 DNA 以及真实、可信且具吸引力的员工价值主张。这些价值主张不仅仅贯穿在公司日常的宣传和称谓中，更是通过点点滴滴的行动将公司的诚意注入每一位伙伴的心中。



成为最好的自己 | 连接更广阔的世界 | 让每一天都充满意义 | 成就自己

推广员工价值主张的关键

围绕员工价值主张框架，我们开展和关联几乎所有的业务活动和人力资源项目，使 EVP 得到伙伴的认同。并且，星巴克喜欢将自己比作社会学家雷·欧登伯格所说的“第三空间” (Third Place)，也就是除了家和公司之外的第三个去处。星巴克卖的从来不仅仅是一杯咖啡，更是一种体验。我们坚信，要顾客满意，首先是要员工满意。星巴克为员工同样提供了不同的体验。

一位新员工即将加入星巴克，在他没入职前他就已经收到了店经理的欢迎邮件。入职后，还会收到来自公司的欢迎礼包。新员工入职第一天，还需要和经理一起品尝咖啡，让新伙伴通过咖啡来了解这家公司……这些无微不至的细节在星巴克已经成为规范，而所有这些，都是为了让新员工尽快融入星巴克。星巴克中国的 25000 多名员工当

中，恐怕每个人都有过类似的待遇。

作为星巴克的标志性文化之一，“伙伴文化”一直都广受好评。这种关系让人们感觉到每个人之间的彼此尊重。我们的使命宣言不但代表着工作任务，也是一份激情，促使我们在一起拥抱多元化，创造一个相互尊重、相互包容的环境。

◆ 伙伴推荐之信息宣传与推荐激励

星巴克伙伴推荐项目重点在于“推荐信息宣传”和“推荐激励”两大部分。

- **星探奖。**星探奖是专门为伙伴推荐项目设立的奖项，用以表彰伙伴在内部推荐中所做出的贡献。这一奖项的设置让伙伴们充分意识到公司对伙伴推荐的重视，进而营造了浓厚的伙伴推荐氛围。
- **多样化信息媒介。**在星巴克，除了海报和邮件这些常规媒介，公司还搭建了各种移动平台，让伙伴及时了解到最新的伙伴推荐信息。
- **门店宣传。**门店伙伴通过门店端的宣传工具可以了解到支持中心的岗位空缺情况，并且推荐合适的对象进行职位申请。

对于激励机制而言，相比已有的现金奖励机制，星巴克更加关注伙伴认可激励。伙伴的认可感受源自哪里？怎样的激励方式可以加强

伙伴的认可感受？这都是星巴克实施认可激励时思考的问题。星巴克目前已运用一套有效的工具作为媒介来表达对伙伴的认可：

- **星探徽章。**星巴克的伙伴总是为绿围裙上的星探徽章而骄傲，因为他们将其视为公司对自己的一种认可。在星巴克，无论推荐成功与否，公司都会向参与内部推荐的伙伴颁发星探徽章，以鼓励大家继续“星探”事业，为建造更好的“伙伴”大家庭而贡献自己的力量。
- **特别认可礼物。**除星探徽章，星巴克还会给参与内部推荐的伙伴发放其他特色奖励，以感谢大家对伙伴推荐项目的绝对支持。

🎥 经验与启示

伙伴推荐一直是星巴克最重要的招聘渠道。其成功的关键因素在于每一位伙伴对企业的认可，才有工作中对客户真诚以待，使有些客户成为了我们的员工；才有在亲朋好友中主动宣传星巴克，推荐他们加入企业；才有社交媒体上的民间账号，分享关于星巴克的点点滴滴。

此外，人才招聘如果为的是长远的保留人才，申请者与企业文化的匹配将影响深远。因此，对于招聘甄选环节，这一项的考察至关重要。

案例启示 知名互联网企业 | 系统化、流程化、数据化的猎头供应商管理方案

▶ 猎头渠道管理模式

企业对猎头渠道采取统一管理，分开使用的方式。由集团总部的招聘团队负责猎头渠道的开发引进、职位委派、评估考核以及争议处理等管理流程；集团各事业部、分公司 HR 负责职位信息的沟通，候选人推荐、面试等使用流程。

- **开发引进标准** 公司规模、资质；互联网业务的团队规模、顾问能力水平；资源（候选人库等）情况；曾经合作企业（同类型企业）；成功案例情况等多指标进行量化评分，按照各备选供应商总评分排名情况进行引进。
- **猎头使用规则及流程** 原则上一定级别以上的职位招聘才可使用猎头服务，特殊需求需提交申请，阐明理由，经用人部门负责人、集团招聘负责人审核通过后方可使用。

▶ 供应商绩效考核

- **考核周期**：按季度考核，年底进行年度考评；
- **考核指标**：通过历年的经验，企业对供应商服务的过程（简历推荐、面试率）、结果（成单量）以及服务态度（招聘人员满意度）等三个维度，四项指标进行考核。
- **指标权重**：

考评评分 = 简历推荐评分 *15% + 面试率评分 *15% + 标准成单量评分 *50% + 满意度评分 *20%

- **考评结果运用**：

等级	说 明	奖惩规则
优秀	考核评分排名前列的为优秀。	年度考评时，前 3 季度考评及年度考评均为优秀的供应商给予激励政策。
合格		沿用原合作条例继续合作。
待定	考评结果为不合格，但有合理的实际原因。	继续考察一个季度。
不合格	考核评分低于 3 分；	淘汰，不再合作。
	接单率低于 30%；	
	简历推荐量为 0；	
	面试率低于 20%；	
	经核实查证的有效投诉 2 次及以上	
	满意度评分低于或等于 2 分	

集团招聘团队在制定绩效考核方案时，评估了多项因素，最终形成现在的考核方案。不同指标满足不同的要求：简历推荐率，鼓励供应商提高工作积极性。即使没有最终成功推荐，但其努力的过程被肯定。面试率，供应商推荐的候选人无法通过简历筛选的比例大，则直接影响 HR 的工作效率，面试率越高，评分越高。成单量，结果指标，权重较高。满意度，既要考量供应商的工作流程及结果，又要使之保证好的服务态度。

▶ 猎头管理系统

企业猎头供应商的使用流程全部通过系统完成，业务部门 HR、总部招聘部门、猎头供应商均开通系统账号并按职能赋予不同的权限，业务部门 HR 发布职位、提交猎头使用申请，总部招聘部门负责人审核、委派职位，供应商接受委派，推荐简历，以及后续的面试流程，均要求通过系统操作，且一切的争议处理以系统数据为依据。

▶ 猎头渠道管理的关键

对猎头管理的整个流程，从筛选、使用、到考核，都力求形成有效的机制，并持续的推行机制，整个管理过程系统化、流程化、数据化。我们在设计各个指标的维度和权重比例时，会不断关注是否能真正贴合目前企业实际要求，达到考核的目的。脱离实际、只有形式的考核方案，无法使渠道管理真正有效。同时，绩效考核一定要公平、透明和科学。

对猎头供应商集中管理带来的几项优势：1 保证招聘效率；2 供应商优胜劣汰，及时淘汰无效供应商，形成稳定优质的供应商群体。



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

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

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

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

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

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

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

第三届 招聘渠道有效性与招聘成本调研报告

THE 3rd RECRUITMENT CHANNEL EFFECTIVENESS AND RECRUITMENT COST SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

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