



招聘渠道有效性与招聘成本调研报告

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企业案例采访中
分享给我们的宝贵经验。(顾问排名不分先后)



瞿娜
中国区招聘副总监
强生公司



景莹
原北亚区高级招聘总监
思爱普(北京)软件系统有限公司



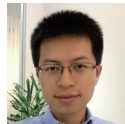
朱继平
亚太区人力资源高级招聘经理
欧司朗企业管理有限公司



徐昕
人才招聘高级经理, 亚太区
PPG 中国



梁斌
集团招聘总监
世茂房地产控股有限公司



何涛
集团招聘经理
世茂房地产控股有限公司



刘琴琴
人力资源资深总监
微创医疗器械(上海)有限公司

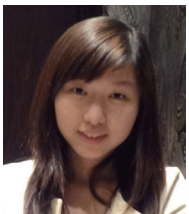


张国盈
人才发展总监
微创医疗器械(上海)有限公司



吴飞
大中华区校园招聘负责人
微软(中国)有限公司

关于作者 | 王小茹 abby.wang@hrecchina.org



王小茹 (Abby) 目前在人力资源智享会 (HREC) 担任内容经理一职, 领导活动策划与市场调研团队。她曾带领活动策划团队完成组织发展、人才管理与领导力、薪酬福利、招聘与任用等以人力资源不同领域为主题的大型峰会和 HR 前沿分享活动; 并指导调研团队完成了《中国招聘流程外包调研报告》《中国员工内部推荐最佳实践调研报告》《企业校园招聘实践调研报告》《外籍员工管理调研报告》等人力资源细分领域研究报告。

此外, 王小茹还与国内外资深讲师及权威机构合作, 策划并开展人力资源领域培训和证书课程。这些课程包括: 美国圣约瑟夫大学组织发展证书课程、行动学习引导师证书课程、团队教练、流程引导、战略人才规划、招聘需求分解及人才市场分析等。

王小茹有超过五年的工作经验, 其中三年致力于团队建设和人员培养。她毕业于上海财经大学, 主修国际商务专业, 获管理学学士学位。

前言

人力资源智享会（HREC）于 2014 年 4 月至 8 月策划并在中国大陆地区范围内展开了招聘渠道有效性与招聘成本调研（Recruitment Channel Effectiveness and Recruitment Cost Survey），旨在明晰企业在不同岗位招聘中对于不同渠道的使用现状；通过标杆数据，帮助企业进一步认识自身在招聘成本和周期方面的优势和挑战；与广大人力资源从业者共同探索中国招聘渠道发展的新趋势。

本报告的数据分析部分包括六个板块，分别是

- ① **关于本次调研**：参与调研者的基本情况分析
- ② **招聘体系与战略**：参调企业招聘体系、团队规模、招聘战略、成本预算等现状
- ③ **招聘渠道及有效性**：参调企业在线城市针对不同岗位使用招聘渠道的情况，及对不同渠道的有效性评估
- ④ **新型招聘渠道**：参调企业对于新型招聘渠道（特别是微信、微博和 LinkedIn）在不同岗位上的使用现状及其有效性评估
- ⑤ **招聘成本与控制**：参调企业使用不同招聘渠道的单位招聘成本、针对不同岗位的平均招聘周期、最常用和有效的成本控制方法等
- ⑥ **主要行业数据**：针对本次调研中参调企业数量较多的四个行业（信息技术与互联网相关行业、机械制造行业、生命科学行业和汽车及零部件行业）进行行业数据统计

另外，在本次调研过程中，我们也通过面对面拜访和电话沟通的方式对各行业领先企业在招聘渠道上的最佳实践进行采访，把他们的案例撰写成文，插入报告中的不同板块。

报告内容

➤ 第 1 部分 | 主要发现

➤ 第 2 部分 | 数据分析

- ① 关于本次调研
- ② 招聘体系与战略
- ③ 招聘渠道及有效性
- ④ 新型招聘渠道
- ⑤ 招聘成本与控制
- ⑥ 主要行业数据

➤ 第 3 部分 | 我们的建议

➤ 第 4 部分 | 案例启示

- ① **强生公司案例**——微博、微信和 LinkedIn 等新型招聘渠道的最佳实践
- ② **欧司朗案例**——减少猎头使用，强化自身招聘能力
- ③ **PPG 案例**——招聘集中化过程中的渠道优化
- ④ **世茂集团案例**——猎头渠道的有效管理与优化
- ⑤ **微创医疗案例**——优化招聘渠道、缩短招聘周期
- ⑥ **SAP 案例**——Y 一代员工招聘与培养计划



第1部分 | 主要发现

1 虽然多数企业在本财年采取了扩张式的招聘战略，仍有接近 20% 的企业缩减了招聘量和针对单位招聘成本的预算，且缩减幅度总体大于实施扩张型招聘战略企业对于招聘量和单位招聘成本预算的增长幅度

相对于上一个财年，43.71% 的企业表示他们的招聘量在本财年有所上升；同时近 17% 的企业表示他们的招聘量有所下降。虽然招聘量下降的企业数量较少，但下降幅度较高。同时，参调企业在单位招聘成本上的投入总体较上一财年有所增加。有 34.11% 的企业表示本财年将增加对于单位招聘成本的预算，数量是减少这一预算企业数量的 2 倍左右。但从预算变化的比例来看，减少预算的企业对于预算的调整幅度大于增加预算的企业。

2 猎头和招聘网站分别是企业招聘中高层管理者和其他社招岗位时最常用的两个渠道

无论是在一线、二线还是三四线城市，猎头始终是企业招聘中高层管理者（包括副总裁级别高管、部门总监、高级经理和经理）时最受青睐的渠道；而对于其他社招职位（包括核心业务部门人才、非核心业务部门人才，及蓝领或技术工人），招聘网站是企业最常用的招聘渠道。

3 内部推荐在核心业务部门人才、非核心业务部门人才，及蓝领或技术工人的招聘中得到广泛使用

员工内部推荐作为一种目前日益盛行的招聘渠道，在核心业务部门人才、非核心业务部门人才，及蓝领或技术

工人的招聘中获得了广泛使用。在一线城市中，超过 50% 的企业通过内部推荐招聘这三类岗位，而在二线及三四线城市，这一比例也达到了 40% 左右。

4 企业评估招聘渠道有效性时最常用的三个指标是招聘周期、招聘成功率和单位招聘成本

企业评估招聘渠道有效性时最常用的三个指标是招聘周期、招聘成功率和单位招聘成本。它们涵盖了时间、效果和成本这三个纬度。另外，用人部门满意度和新员工转正率也有超过 40% 的企业选择，体现了招聘支持业务并为业务创造价值的最终目的。

5 微信是所有新型招聘渠道中使用最为广泛的渠道，LinkedIn 次之

我们发现微信是所有新型渠道中被使用最广泛的渠道，有 40.40% 的参调企业使用；LinkedIn 排在第二，使用的比例与微信十分接近；行业与专业论坛由于在专业领域的岗位招聘上存在优势，所以也较受欢迎，有超过 33% 的企业选择；而微博的使用比例在 27.81%，排在第四位。

6 LinkedIn 是外商独资企业最常使用的新型招聘渠道，而微信最受合资、国有和民营企业的青睐

微信是最受中外合资、国有企业和中国私营及民营企业青睐的新型招聘渠道；而外商独资企业使用最广泛的是 LinkedIn，使用企业的比例接近 50%；微博在中外合资、国有企业和中国私营及民营企业中也得到了较普遍的应用，使用企业的比例基本在 1/3 左右；但其在外资企业普及率较低，占比约为 21%。

7 LinkedIn 的常用招聘对象与微信和微博有很大的不同，前者更集中于管理岗位

LinkedIn 多使用于副总裁、总监、高级经理和经理等管理岗位；而微信和微博使用最为密集的三种岗位是核心业务部门关键岗位、非核心业务部门岗位，以及应届毕业生和管培生职位。其中微博在应届生和管培生招聘中

的使用尤为普遍，有超过 70% 使用微博渠道的参调企业将其运用在该类人才的招聘中。

8 微信和微博的优势在于降低单位招聘成本；而 LinkedIn 在降低成本、缩短周期、增加有效简历和提高招聘成功率等方面均体现出优势

降低单位招聘成本是微信和微博作为招聘渠道拥有较明显优势的地方。同时，微信在缩短招聘周期上也存在略微优势。相较而言，LinkedIn 似乎在更多方面具有优势。超过 63% 的企业认为它可以帮助企业减少单位招聘成本；而在增加有效简历和提高招聘成功率这两方面，LinkedIn 渠道也被大多数参调企业认为是具有优势的。

9 蓝领或技术工人的招聘周期最短，应届生及管理培训生次之

综合来看，蓝领或技术工人的招聘周期最短，应届生及管理培训生次之。中层和高层管理者的平均招聘周期中位数分别是 60 天（2 个月）和 90 天（3 个月），较高水平（75 分位）分别为 90 天（3 个月）和 120 天（4 个月）。

10 企业针对不同岗位采用不同的招聘成本控制方法

控制猎头费用，实施猎头供应商年审制度是企业在招聘总监或以上高层管理者时最常用的成本控制方法；而对于高级经理、经理及核心业务部门人才，提拔和晋升内部优秀员工是最为常用的手段；对于蓝领和技术工人及其他非核心业务部门人才，企业多使用内部推荐渠道以降低招聘成本；应届毕业生和管培生的招聘成本控制手段与前几类人才均有不同，接近一半的企业通过更多地使用专业性、有针对性的招聘网站，降低招聘成本。

第2部分 | 数据分析

图表 1 参与调研企业的行业分布 (n=302)

参调企业所属行业	参调企业数量	该行业参调企业占总参调企业的比例
机械制造	37	12.25%
生命科学 (如: 生物工程, 医药, 医疗器械, 等等)	30	9.93%
汽车及零部件	24	7.95%
信息技术, 半导体及通讯	24	7.95%
快速消费品	23	7.62%
互联网与游戏业	19	6.29%
化工与石化	18	5.96%
零售业与电子商务	17	5.63%
金融服务 (如: 银行, 保险, 财富管理, 等等)	15	4.97%
电子电气	15	4.97%
专业性服务 (如: 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	12	3.97%
房地产	11	3.64%
耐用消费品	9	2.98%
多样化生产	8	2.65%
运输及物流	6	1.99%
能源动力	5	1.66%
建筑建材	4	1.32%
造纸, 包装及林业	4	1.32%
环境科学	2	0.66%
其它	19	6.29%

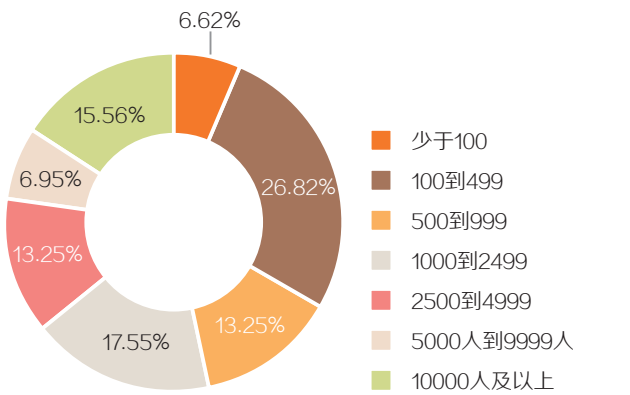
▶ 1

关于本次调研

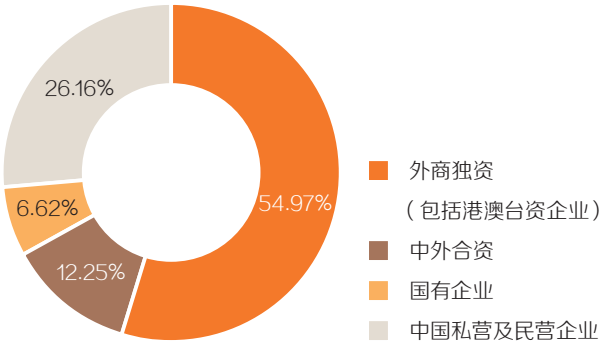
本次调研共收到 337 份问卷，去除其中无效和重复（来自同一家公司）的问卷后，剩余有效问卷共 302 份。

我们将参调企业的所属行业、企业规模、所有权性质，及参与调研者在企业中担任的职位和角色等信息进行了统计，结果如图表 1 至图表 6 所示：

图表 2 参与调研企业在中国大陆的全职员工人数 (n=302)

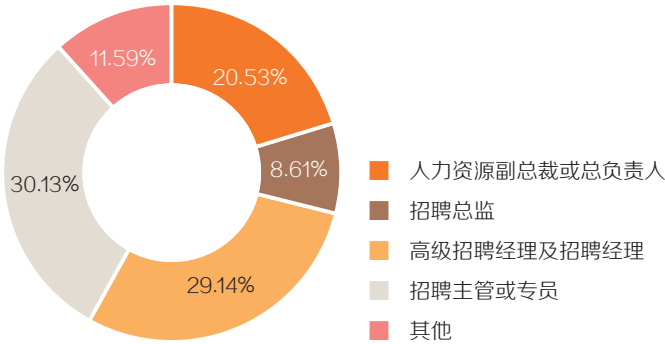


图表 3 参与调研企业所有权性质 (n=302)



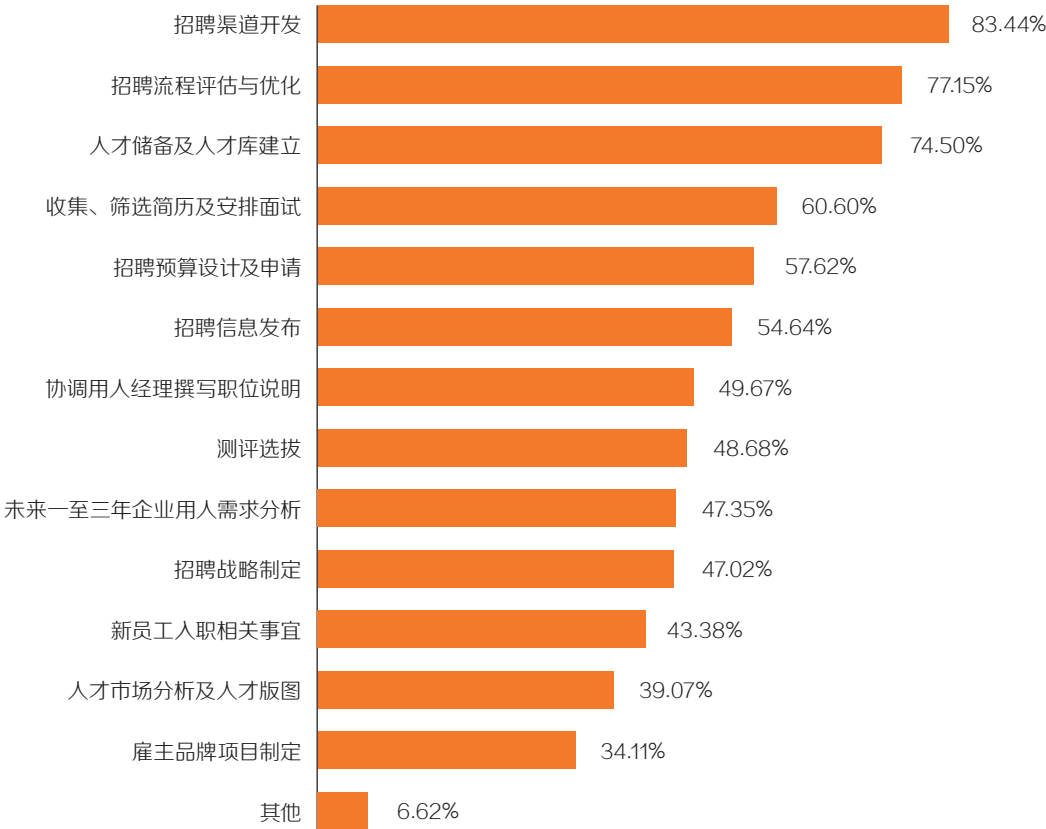
图表 4 中的“其他”选项包含了人力资源业务伙伴及人力资源中的其他职能。在很多企业，特别是没有特设招聘团队的企业中，人力资源通才和业务伙伴兼任着大量的招聘工作。

图表 4 参与调研者在企业中担任的职位 (n=302)



如图表 5 所示，招聘渠道开发和招聘流程评估与优化是本次调研参与者最主要的工作职责，分别有 83.44% 和 77.15% 的参调者选择。说明他们与本次调研的主题直接相关。

图表 5 参与调研者在招聘工作中的主要职责 (n=302)



图表 6 不同职级参调者在招聘工作中的职责 (n=302)

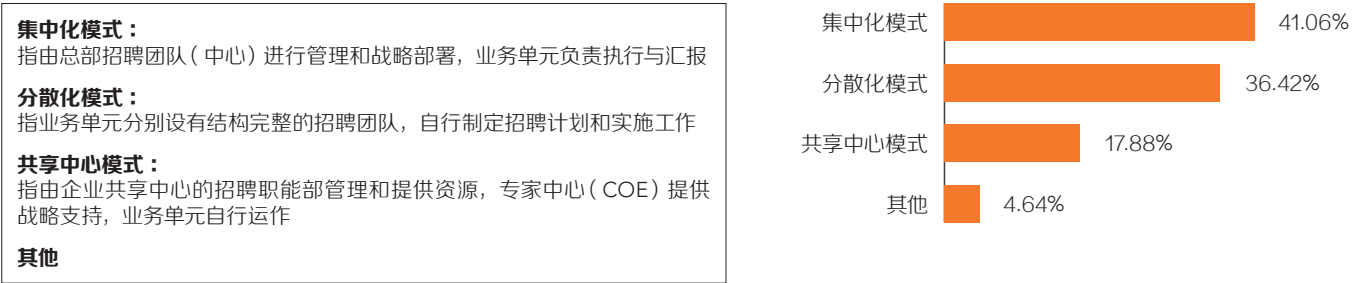
	人力资源副总裁或 总负责人 (n=62)	招聘总监(n=26)	高级招聘经理及招 聘经理(n=88)	招聘主管或专员 (n=91)	其他(n=35)
招聘战略制定	74.19%	76.92%	53.41%	16.48%	40.00%
未来一至三年企业用人需求分析	69.35%	61.54%	48.86%	30.77%	37.14%
人才市场分析及人才版图	40.32%	61.54%	48.86%	29.67%	20.00%
人才储备及人才库建立	67.74%	76.92%	85.23%	72.53%	62.86%
雇主品牌项目制定	35.48%	65.38%	42.05%	24.18%	14.29%
招聘渠道开发	66.13%	84.62%	92.05%	91.21%	71.43%
招聘流程评估与优化	61.29%	76.92%	90.91%	83.52%	54.29%
收集、筛选简历及安排面试	32.26%	57.69%	64.77%	82.42%	45.71%
测评选拔	33.87%	42.31%	57.95%	58.24%	31.43%
招聘预算设计及申请	43.55%	69.23%	71.59%	56.04%	42.86%
协调用人经理撰写职位说明	33.87%	46.15%	50.00%	64.84%	40.00%
招聘信息发布	24.19%	57.69%	54.55%	79.12%	42.86%
新员工入职相关事宜	25.81%	50.00%	35.23%	61.54%	42.86%
其他	6.45%	15.38%	6.82%	2.20%	11.43%

我们将不同职位的参调者进行分类，研究他们的主要工作内容。如图表 6 所示，分别有 92.05% 和 90.91% 的高级招聘经理及招聘经理的主要职责中包含招聘渠道开发及招聘流程评估与优化，表明他们是这两块工作最为直接的负责人。招聘战略的制定和用人需求分析等战略性的工作则落在了副总裁级别的人力资源高管身上；而简历筛选、测评和面试等事务性工作主要由招聘主管和专员承担。

在外部市场环境多变的今天，提前制定招聘战略，并分析用人需求和人才市场情况是保证企业能否快速响应业务需求、及时输送可靠人才的关键因素。从数据中我们看到大部分企业已经进行了这几项工作，但仍有 20-30% 的企业需要加强对于招聘的战略部署。



图表 7 参与调研企业招聘体系所属模式 (n=302)



图表 8 参调企业在中国大陆的招聘团队人数占员工总人数比例 (n=213)

分位数	25分位	50分位	75分位
招聘团队人数:员工总人数	3:1000	7.5:1000	15:1000

2

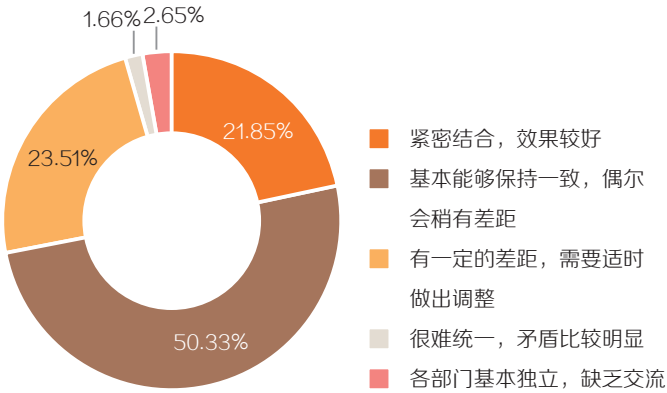
招聘体系与战略

如图表 7 所示，参调企业中建立集中化招聘模式的居多，占到约 41% 的比例；其次是分散化招聘模式，占到约 36%；而建立了共享服务中心，并由其与专家中心共同合作，完成招聘工作的企业占到近 18%。另有一些企业的招聘体系介于两种不同的模式之间，或是按不同职级划分，较高级别职位由总部集中管理，而较低级别职位由各业务单元进行分散化招聘。

我们在此调研中也询问了参调企业在中国大陆的招聘团队人数占员工总人数的比例，除去没有专职招聘团队和该部分填写不完整的企业后，我们得到了该比例的 25、50 和 75 分位数（如图表 8 所示）。它们分别代表了招聘团队人数与员工总人数比例的市场较低、中等和较高水平。由于该数据受到企业不同市场环境和内部现状影响较大，因此仅作为参考。

通常，处在高速发展、迅速扩张阶段的企业，拥有招聘人员的数量通常较多。这也与企业的人员流动性有关。我们在调研中发现，这一比例处于高位的企业以中国私营及民营企业居多，而这些私营及民营企业中超过

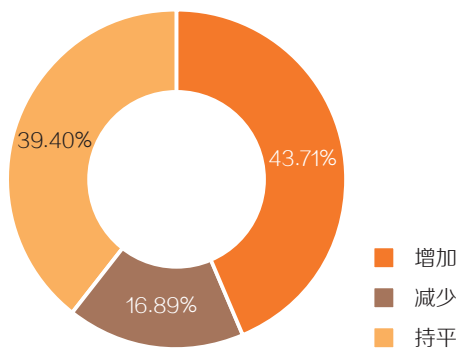
图表 9 参调企业招聘战略与业务战略结合情况 (n=302)



50% 来自 IT、互联网、电子商务、通讯及相关行业。

另外，超过 70% 的企业认为自己的招聘战略与业务战略连接紧密或基本保持一致；同时，超出 4% 的企业表示招聘部门与业务缺乏交流，两者存在明显的矛盾，招聘战略与业务战略匹配情况很不理想（如图表 9 所示）。我们在 2012 年招聘渠道与招聘成本调研中也曾调研了同样的问题，结果与今年的数据十分相似。这表明近两年招聘部门战略与业务结合情况并没有明显改善，一些企业仍存在招聘脱离业务需求，业务变化无法及时反映到招聘部门的情况。

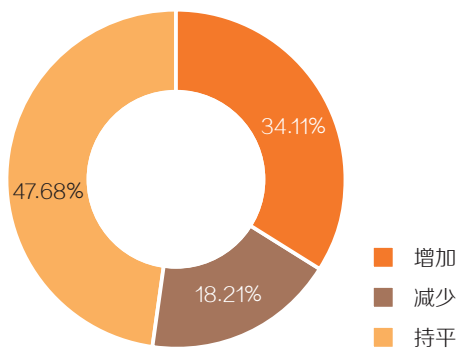
图表 10 参调企业本财年计划在中国大陆招聘总人数较上一财年的变化情况 (n=302)



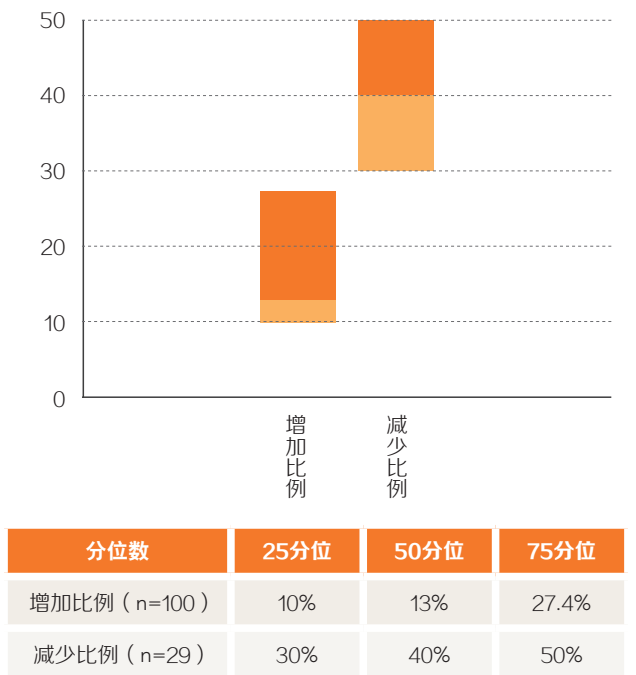
相对于上一个财年，43.71% 的企业表示他们的招聘量在本财年有所上升；同时近 17% 的企业表示他们的招聘量有所下降（如图表 10）。另外，在 132 家招聘量上升和 51 家招聘量下降的企业中，分别有 100 家和 29 家企业对其变化的比例进行了统计。如图表 10-1 所示，虽然招聘量下降的企业数量较少，但下降的比例较高。无论是在 25、50 还是 75 分位，招聘量减少的比例都较增加的比例高出 20 个百分点以上。

参调企业在单位招聘成本上的投入总体较上一财年有所增加。如图表 11 和 11-1 所示，有 34.11% 的企业表示本财年将增加对于单位招聘成本的预算，数量是减少这一预算企业数量的 2 倍左右。从预算变化的比例来看，减少预算的企业对于预算的调整幅度大于增加预算的企业。结合前面的招聘人数变化图表（图表 10 和 10-1），我们可以看到虽然多数企业在本财年采取了扩张式的招聘战略，仍有接近 20% 的企业缩减了招聘量和针对单位招聘成本的预算。

图表 11 参调企业本财年单位招聘成本预算较上一财年的变化情况 (n=302)

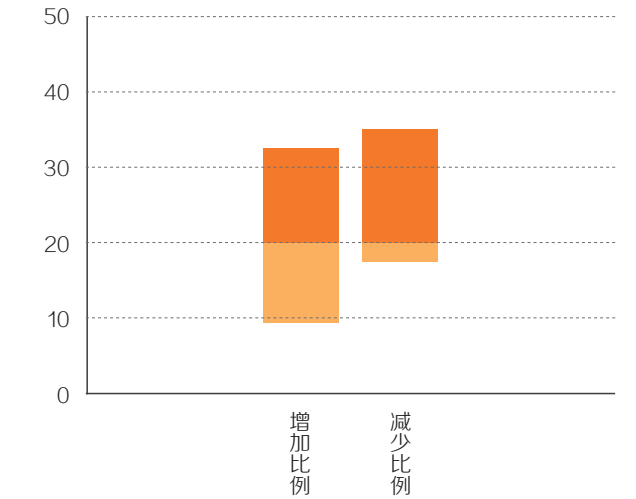


图表 10-1 参调企业本财年计划在中国大陆招聘总人数相对于上一财年增加或减少的比例



注：增加比例 = 本财年增加的人数 / 上一财年招聘总人数；
减少比例 = 本财年减少的人数 / 上一财年招聘总人数

图表 11-1 参调企业本财年单位招聘成本预算较上一财年增加或减少的比例



分位数	25分位	50分位	75分位
增加比例 (n=71)	9.5%	20%	32.5%
减少比例 (n=27)	17.5%	20%	35%

注：增加比例 = 本财年增加的单位招聘成本预算 / 上一财年的单位招聘成本总预算
减少比例 = 本财年减少的单位招聘成本预算 / 上一财年的单位招聘成本总预算
这里的招聘成本包括直接和间接成本，不包括所招聘职位本身的薪酬福利成本。

3

招聘渠道及有效性

本次调研对于招聘渠道的选择和使用做了重点研究。我们将一线、二线和三四线城市分开，要求参调企业针对它们在不同类型城市所招聘的六种不同职位，选择它们最常用的不超过三种招聘渠道。

图表 12-1 一线城市不同职位人才的招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=224)	高级经理及经理 (n=247)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=259)	蓝领或技术工人 (n=182)	其他非核心业务部门人才 (n=246)	应届生及管理培训生 (n=229)
招聘网站	26.34%	47.77%	69.11%	60.99%	88.21%	68.56%
社交媒体(微信、微博等)	4.91%	9.31%	6.95%	4.95%	11.79%	14.41%
广告招聘(报刊、杂志等)	0.89%	1.21%	1.16%	4.95%	4.47%	1.75%
跨区域派遣或跨国任职	34.82%	14.57%	6.56%	1.65%	0.81%	0.44%
员工推荐	28.13%	35.63%	50.58%	56.04%	56.10%	20.09%
企业内部招聘	31.25%	34.41%	36.68%	10.44%	27.24%	2.18%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.00%	2.70%	14.29%	9.35%	82.10%
现场招聘会	0.00%	0.81%	3.86%	28.57%	10.57%	24.89%
直接招聘(人才库建立、内部猎头等)	20.09%	21.86%	26.25%	5.49%	14.63%	2.62%
猎头	87.50%	78.54%	55.60%	1.65%	9.35%	2.18%
劳务中介	0.00%	0.40%	0.39%	48.35%	6.10%	0.44%
RPO等全包型第三方供应商	0.45%	0.81%	2.70%	8.79%	4.88%	1.31%

图表 12-2 二线城市不同职位人才的招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=140)	高级经理及经理 (n=177)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=192)	蓝领或技术工人 (n=136)	其他非核心业务部门人才 (n=184)	应届生及管理培训生 (n=160)
招聘网站	35.00%	54.80%	72.40%	58.82%	85.33%	65.63%
社交媒体(微信、微博等)	2.86%	3.39%	4.69%	2.21%	5.98%	8.13%
广告招聘(报刊、杂志等)	0.00%	0.00%	1.04%	4.41%	2.72%	1.25%
跨区域派遣或跨国任职	25.00%	14.69%	5.21%	0.00%	0.54%	0.00%
员工推荐	21.43%	29.38%	45.83%	40.44%	48.91%	21.25%
企业内部招聘	27.86%	31.64%	32.81%	11.76%	20.65%	5.00%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.56%	0.52%	13.24%	7.61%	73.75%
现场招聘会	1.43%	2.26%	5.73%	32.35%	14.67%	27.50%
直接招聘(人才库建立、内部猎头等)	20.71%	19.21%	23.96%	10.29%	13.59%	2.50%
猎头	77.86%	70.62%	47.40%	2.21%	5.43%	1.25%
劳务中介	0.00%	0.00%	0.52%	38.24%	5.43%	0.63%
RPO等全包型第三方供应商	0.71%	2.26%	2.60%	11.76%	7.07%	2.50%

图表 12-3 三四线城市不同职位人才的招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=82)	高级经理及经理 (n=89)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=112)	蓝领或技术工人 (n=101)	其他非核心业务部门人才 (n=117)	应届生及管理培训生 (n=100)
招聘网站	35.37%	49.44%	70.54%	63.37%	82.91%	61.00%
社交媒体 (微信、微博等)	1.22%	3.37%	2.68%	3.96%	3.42%	9.00%
广告招聘 (报刊、杂志等)	3.66%	0.00%	1.79%	8.91%	4.27%	1.00%
跨区域派遣或跨国任职	19.51%	13.48%	8.93%	0.99%	2.56%	2.00%
员工推荐	23.17%	23.60%	37.50%	39.60%	45.30%	20.00%
企业内部招聘	25.61%	29.21%	27.68%	7.92%	21.37%	6.00%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	1.12%	1.79%	13.86%	7.69%	60.00%
现场招聘会	3.66%	5.62%	4.46%	24.75%	23.93%	26.00%
直接招聘 (人才库建立、内部猎头等)	10.98%	11.24%	10.71%	4.95%	5.98%	4.00%
猎头	65.85%	64.04%	53.57%	0.99%	4.27%	1.00%
劳务中介	1.22%	1.12%	2.68%	41.58%	10.26%	2.00%
RPO等全包型第三方供应商	2.44%	2.25%	3.57%	8.91%	5.13%	2.00%

从图表 12-1、12-2 和 12-3 中可以看到：

➤ 无论是在一线、二线还是三四线城市，**猎头**始终是企业招聘中高层管理者（包括副总裁级别高管、部门总监、高级经理和经理）时最受青睐的渠道；

对于其他社招职位（包括核心业务部门人才、非核心业务部门人才，以及蓝领或技术工人），**招聘网站**仍是企业最常用的招聘渠道；

➤ **员工推荐**（内部推荐）作为一种目前日益盛行的招聘渠道，在核心业务部门人才、非核心业务部门人才，及蓝领或技术工人的招聘中获得了广泛使用。在一线城市中，超过 50% 的企业通过内部推荐招聘这三类岗位，而在二线及三四线城市，这一比例也达到了40% 左右；

➤ 约 30% 的企业将**内部招聘**作为选拔中高层管理者和核心业务部门人才的手段之一。这表明企业开始重视内部人才的保留和发展，让员工从企业内部寻求发展机会。同时，企业内部竞聘和调任的方式有助于文化融合，加强人员稳定性。这一比例在一线城市最高，三四线城市最低，但差异程度并不大；

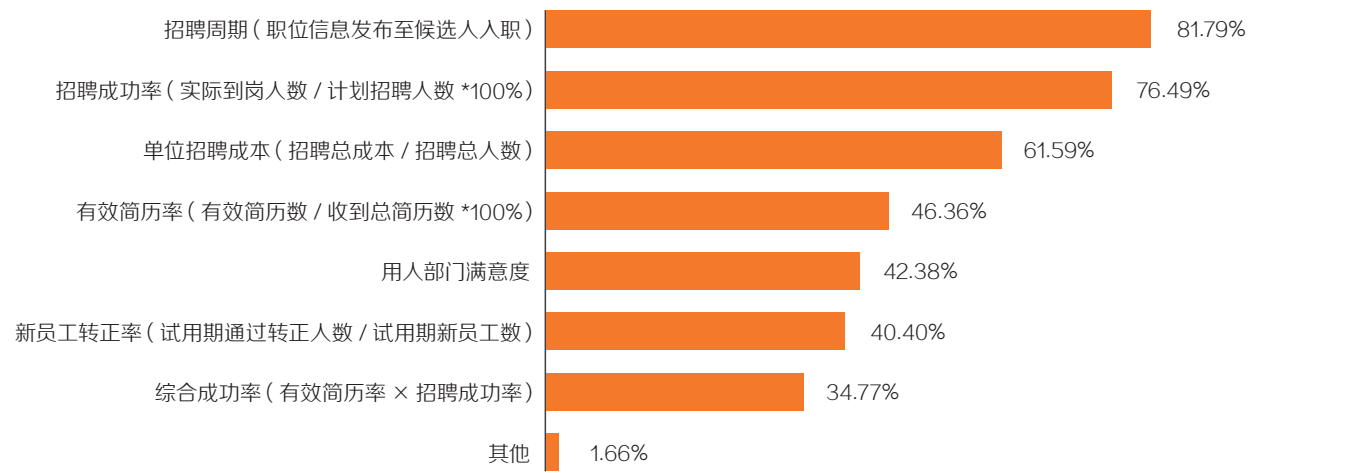
➤ 约 20% 的企业利用**直接招聘**（人才库建立、内部

猎头等）的方式在一、二线城市招聘中高层管理者和核心业务部门人才。直接招聘依赖于企业的人才库建设和内部招聘人员的搜寻能力。它是帮助企业减少对猎头的依赖，降低招聘成本的有效途径。但另一方面，它也对企业招聘团队的能力提出了比较高的要求；

➤ **招聘网站、内部推荐、劳务中介和现场招聘会**是招聘蓝领和技术工人最常用的方式。相对于其他职位，**招聘流程外包（RPO）**在蓝领和技术工人岗位的招聘中应用更为广泛；

➤ **社交媒体**（微博、微信等）渠道在招聘非核心业务部门人才和应届毕业生时使用率较其他职位略高一些。一线城市的社交媒体渠道使用比二三四城市更广泛。**关于社交媒体在招聘中的应用，本报告将在下一部分做详细分析。**

图表 13 参调企业对于招聘渠道有效性的评估标准 (n=302)



企业评估招聘渠道有效性时最常用的三个指标是招聘周期、招聘成功率和单位招聘成本 (如图表 13 所示)。它们涵盖了时间、效果和成本这三个纬度。另外, 用人部门满意度和新员工转正率也有超过 40% 的企业选择。因为对于招聘工作的评估不能仅聚焦于招聘过程, 招聘工作的最终目标是支持业务和为业务创造价值, 只有在员工入职后持续跟踪他们的绩效和为企业带来的价值, 才能说是对招聘的有效性进行了全面完整的考量。

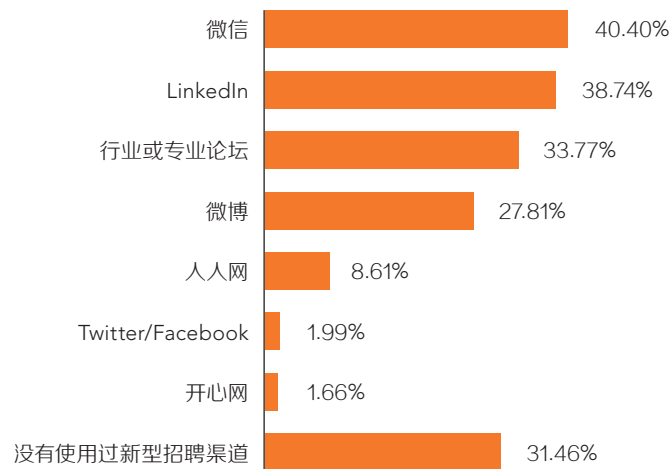
之前我们了解了企业招聘不同职位时最常用的招聘渠

道, 现在我们再来看哪些是企业认为最有效的渠道。从图表 14 中, 我们可以看出猎头被认为是招聘经理及以上级别职位最有效的渠道; 而招聘网站在企业核心业务部门关键人才、蓝领或技术工人和其他非核心业务部门人才的招聘中是最有效的渠道; 在应届生和管理培训生招聘中, 校园招聘和校企合作项目被认为最有效, 而招聘网站次之, 有超过 50% 的参调者将其视为最有效的渠道之一。对比图表 12-1、12-2 和 12-3, 我们可以看到这些在不同岗位招聘中最有效的渠道同时也是企业目前最常用的渠道。

图表 14 针对不同职位人才最有效的招聘渠道 (n=302)

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=254)	高级经理及经理 (n=278)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=292)	蓝领或技术工人 (n=231)	其他非核心业务部门人才 (n=284)	应届生及管理培训生 (n=264)
招聘网站	22.44%	31.65%	55.82%	48.05%	83.10%	50.38%
社交媒体 (微信、微博等)	3.54%	4.32%	4.45%	3.03%	3.87%	7.20%
广告招聘 (报刊、杂志等)	0.00%	1.08%	0.34%	4.33%	1.06%	1.14%
跨区域派遣或跨国任职	23.62%	8.99%	4.45%	0.43%	0.00%	0.00%
员工推荐	22.05%	29.50%	39.38%	39.39%	39.79%	14.02%
企业内部招聘	17.72%	24.10%	28.42%	5.63%	14.44%	3.03%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.00%	2.05%	9.52%	3.17%	71.59%
现场招聘会	0.00%	0.36%	0.68%	20.78%	7.75%	17.80%
直接招聘 (人才库建立、内部猎头等)	14.17%	21.22%	20.89%	3.90%	10.92%	1.52%
猎头	77.56%	71.58%	46.23%	0.87%	5.63%	1.14%
劳务中介	0.00%	0.36%	0.68%	38.96%	5.99%	1.52%
RPO 等全包型第三方供应商	0.79%	1.08%	2.40%	8.66%	3.87%	0.76%
其他	3.15%	1.80%	0.68%	3.90%	1.41%	2.27%

图表 15 参调企业对新型招聘渠道的使用情况 (n=302)



图表 16 不同所有权性质企业对新型招聘渠道的使用情况 (n=302)

招聘渠道 \ 企业性质	微信	微博	LinkedIn	人人网	开心网	Twitter/Facebook	行业或专业论坛	没有使用过新型招聘渠道
外商独资 (n=166)	33.73%	21.08%	48.19%	4.22%	0.00%	1.20%	33.73%	30.12%
中外合资(n=37)	40.54%	37.84%	32.43%	13.51%	2.70%	5.41%	16.22%	37.84%
国有企业(n=20)	45.00%	30.00%	15.00%	10.00%	0.00%	0.00%	25.00%	35.00%
中国私营及民营企业(n=79)	53.16%	36.71%	27.85%	15.19%	5.06%	2.53%	44.30%	30.38%

▶ 4

新型招聘渠道

近年来，微博、微信和 LinkedIn 等新型招聘渠道成为许多企业热议的名词。在本次调研中，我们特别设置了“新型招聘渠道”这一板块，以深入了解这些渠道在企业中运用的广泛程度以及对其有效性的评估结果。

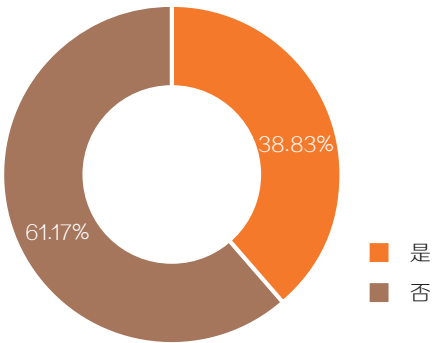
从图表 15 中，我们发现微信是所有新型渠道中被使用最广泛的渠道，有 40.40% 的参调企业使用；LinkedIn 排在第二，使用的比例与微信十分接近；行业与专业论坛由于在专业领域的岗位招聘上存在优势，所

以也较受欢迎，有超过 33% 的企业选择；而微博的使用比例在 27.81%，排在第四位。另外，31.46% 的参调企业表示他们从未使用过任何新型招聘渠道。

我们将不同所有权性质的企业分开，对它们使用各新型招聘渠道的不同情况进行分析。如图表 16 所示，微信是最受中外合资、国有企业和中国私营及民营企业青睐的新型招聘渠道；而外商独资企业使用最广泛的是 LinkedIn，使用企业的比例接近 50%。

其次，微博在中外合资、国有企业和中国私营及民营企业中也得到了较普遍的应用，使用企业的比例基本

图表 17 参调企业是否有专人负责新型招聘渠道的运作 (n=207)



图表 18 微信、微博和 LinkedIn 在不同职位招聘上的使用情况

招聘职位 招聘渠道	部门总监及以上高管	高级经理及经理	企业核心业务部门的关键岗位人才	蓝领或技术工人	其他非核心业务部门人才	应届生及管理培训生
微信 (n=122)	21.31%	29.51%	55.74%	19.67%	47.54%	49.18%
微博 (n=84)	29.76%	39.29%	59.52%	23.81%	55.95%	70.24%
LinkedIn (n=117)	60.68%	79.49%	73.50%	2.56%	14.53%	8.55%

在 1/3 左右。

对于外商独资企业而言，微信和行业与专业论坛是除 LinkedIn 以外最受欢迎的两个渠道；而微博的普及率较低，占比在 21% 左右。

在使用新型招聘渠道的 207 家参调企业中，39% 左右设有专人负责这些数据更新和效果跟踪等工作，而在超过 60% 的企业里，这些渠道只是由负责其他渠道的招聘人员兼职管理（如图表 17 所示）。可见，在大多数企业中，对于新型招聘渠道的应用尚处于尝试阶段，还未在人员上实行专门的投入。

图表 18 展现了微信、微博和 LinkedIn 这三种热门新型招聘渠道在不同职位人才招聘上的应用情况。企业核心业务部门关键岗位、非核心业务部门岗位，以及应届毕业生和管培生职位是微信和微博使用最为密集的三种招聘岗位。其中微博在应届生和管培生招聘中的使用尤为普遍，有超过 70% 使用微博渠道的参调企业将其运用在该类人才的招聘中。

从数据中我们可以看到虽然使用微信作为一种招聘渠道的企业数量接近使用微博企业的 1.5 倍，但微博在不同岗位的招聘中使用范围更广。

图表 19-1 微信招聘渠道的有效性评估

	优势明显 (相差15%以上)	略有优势 (相差5~15%)	差异不明显 (相差0~5%)	略有劣势 (相差5~15%)	劣势明显 (相差15%以上)
单位招聘成本降低(n=113)	31.86%	30.97%	32.74%	2.65%	1.77%
招聘周期缩短(n=107)	10.28%	16.82%	57.94%	8.41%	6.54%
有效简历率增加(n=106)	6.60%	23.58%	48.11%	11.32%	10.38%
招聘成功率上升(n=103)	5.83%	13.59%	61.17%	10.68%	8.74%

图表 19-2 微博招聘渠道的有效性评估

	优势明显 (相差15%以上)	略有优势 (相差5~15%)	差异不明显 (相差0~5%)	略有劣势 (相差5~15%)	劣势明显 (相差15%以上)
单位招聘成本降低 (n=70)	25.58%	27.91%	37.21%	6.98%	2.33%
招聘周期缩短 (n=69)	4.65%	15.12%	61.63%	12.79%	5.81%
有效简历率增加 (n=68)	7.14%	13.10%	57.14%	13.10%	9.52%
招聘成功率上升 (n=70)	6.98%	9.30%	62.79%	12.79%	8.14%

图表 19-3 LinkedIn 招聘渠道的有效性评估

	优势明显 (相差15%以上)	略有优势 (相差5~15%)	差异不明显 (相差0~5%)	略有劣势 (相差5~15%)	劣势明显 (相差15%以上)
单位招聘成本降低 (n=106)	26.42%	36.79%	30.19%	4.72%	1.89%
招聘周期缩短 (n=101)	6.93%	25.74%	57.43%	4.95%	4.95%
有效简历率增加 (n=102)	15.69%	36.27%	36.27%	7.84%	3.92%
招聘成功率上升 (n=100)	8.00%	34.00%	49.00%	6.00%	3.00%

注：招聘成功率 = 实际到岗人数 / 计划招聘人数 *100%，图表中的 n 表示在该维度实施了评估的企业数

LinkedIn 的常用招聘对象与微信和微博有很大的不同。它多使用于副总裁、总监、高级经理和经理等管理岗位，以及企业中核心业务部门关键岗位的招聘中。

LinkedIn 是一个针对专业人士的社交媒体平台，它的用户通常以自己的职业和教育经历为背景对自己进行描述。相比微信和微博，它更具备专业人才精准定位的优势；而微信和微博优势在于它们广泛的市场覆盖、庞大的用户群体和好友之间随时随地的信息共享。

从图表 19-1、19-2 和 19-3 显示的数据中，我们可以看到

微信和微博渠道在降低单位招聘成本上具有较明显的优势，同时微信在缩短招聘周期上也存在略微优势。在招聘成功率指标上，这两种渠道并没有体现出明显的优势，并且有 20% 左右的参调企业认为它们在招聘成功率上具有略微或明显的劣势。

LinkedIn 似乎在招聘有效性的四个维度上都具有一定的优势。超过 63% 的企业认为它可以帮助企业减少单位招聘成本；而在增加有效简历和提高招聘成功率这两方面，LinkedIn 渠道也被大多数参调企业认为是具有优势的。

微软案例**微软的社交媒体招聘实践****吴飞 | 大中华区校园招聘负责人 | 微软(中国)有限公司**

微软的招聘团队早在微博、微信等社交媒体在中国兴起时就开始尝试将其作为一种招聘渠道。目前公司运用的各个社交媒体招聘渠道都有专人进行维护。

对于微博渠道,微软在自己的招聘官方微博上发布职位信息及投递简历的邮箱或链接。这些职位主要的目标人群是应届生和一些初级岗位的候选人。为了吸引候选人的注意,公司会举办一些类似于年终抽奖的活动。微博作为一个招聘信息的传递方式,其优势在于速度快、传播范围广;不足的地方是微博娱乐化程度较高,本身不是一个严肃、专业的招聘平台。因此大家往往对微博渠道发布的招聘信息真实性有所怀疑。

在微信渠道上,公司利用官方微信号发送职位信息。同时,微软的员工也会将这些信息大量转发到朋友圈。候选人可以根据微信发布的职位申请方式投递简历,也可以留言,与微软的招聘人员进行互动。与微博相比,微信由于是通过好友间的转发,它的信息传播范围比较局限。对于没有关注微软官方微信的潜在候选人来说,无法轻易得到这些招聘信息。但相对于微博,其真实有效性有所提高。

目前,微软充分利用微博和微信投放各类招聘职位,它们产生的价值更多在于与传统主流渠道相结合。候选人应聘一家企业前需要了解的信息往往不仅限于在社交媒体上发布的那些。但是社交媒体是一个趋势,而且对企业的雇主品牌有持续的影响效果。它能与其他渠道相互配合,形成优势,因此值得被持续地关注和应用。

强生公司案例**微博、微信和 LinkedIn 等新型招聘渠道的最佳实践****瞿娜 | 中国区招聘副总监 | 强生公司****+ 招聘团队目标:**

通过新型招聘渠道,以及加大自主搜寻的力度,逐步减少猎头使用比例。争取把猎头的使用率降低 50%。

+ 新型招聘渠道使用概况:

➡ 强生校园招聘官方微博:目前微博粉丝数量达到 7 万。招聘团队用官方微博这个平台与校园端的学生互动,包括公布职位,发布校园招聘的计划,以及近期校园活动的开展等信息。同时会通过官方微博宣传公司最新消息,并邀请外部咨询公司协助设计互动活动,例如竞猜活动等。

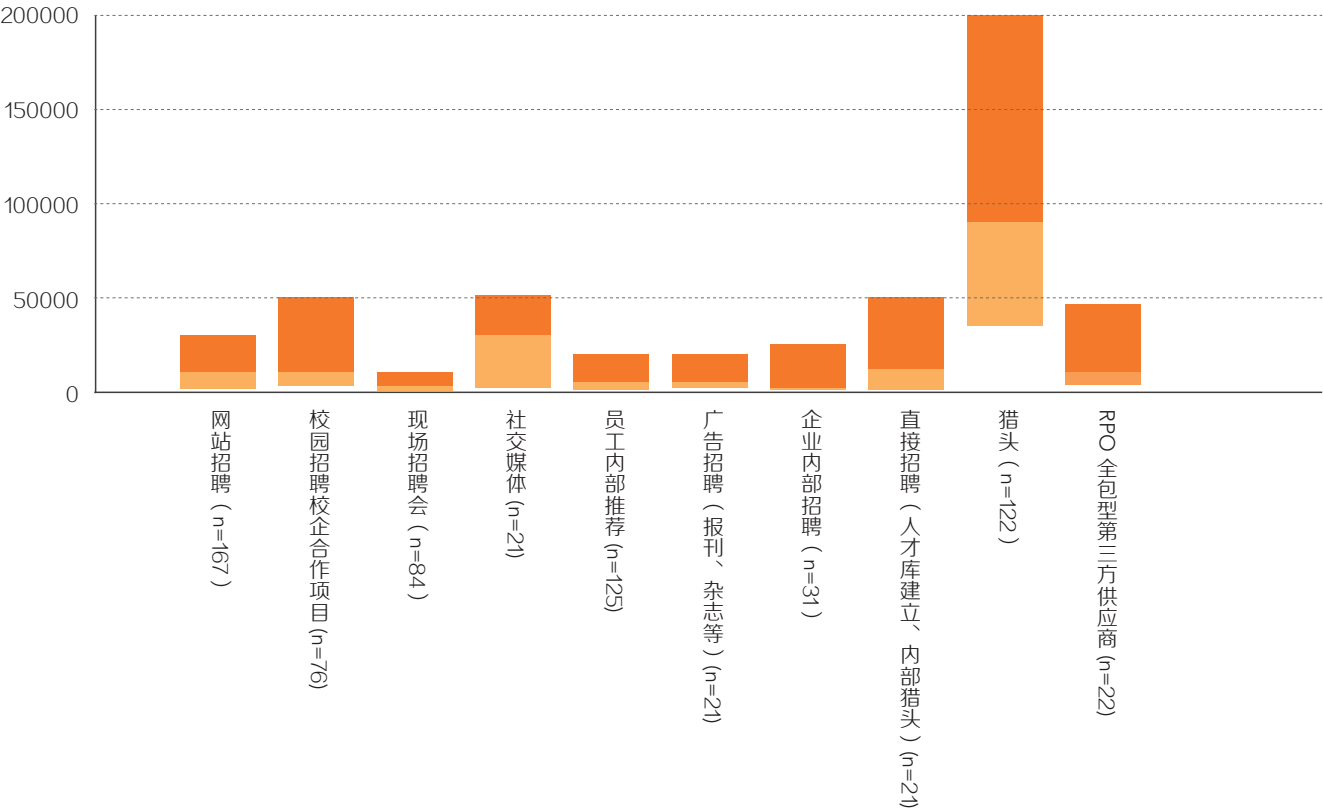
➡ 微信:通过微信,结合不同主题编辑文稿,由招聘团队带头转发,同时与各部门同事合作,扩大传播范围。强生从 2013 年开始使用微信招聘,在这一年中,共有 140 多位候选人申请职位,其中成功录用 5 位。

➡ LinkedIn:在 LinkedIn 上购买账户,准确搜寻候选人;同时通过增加个性化的认知度,提高邮件回复率。公司从 2013 年开始使用 LinkedIn 招聘,去年成功招聘 5 个职位。

.....

【完整案例请见本报告第 31 页】

图表 20 不同招聘渠道单位招聘成本分位数（人民币）



	25分位	50分位	75分位
网站招聘（n=167）	1500	10000	30000
校园招聘校企合作项目 (n=76)	3000	10000	50000
现场招聘会（n=84）	800	3000	10000
社交媒体 (n=21)	2000	30000	51000
员工内部推荐 (n=125)	1000	5000	20000
广告招聘（报刊、杂志等） (n=21)	2000	5000	20000
企业内部招聘（n=31）	1000	2000	25000
直接招聘（人才库建立、内部 猎头）(n=21)	1000	12000	50000
猎头（n=122）	35000	90000	200000
RPO 全包型第三方供应商 (n=22)	3500	10000	46500

5

招聘成本与控制

图表 20 呈现了不同招聘渠道单位招聘成本的 25、50 和 75 分位，分别代表了成本的较低、中等和较高水平。猎头是单位招聘成本最大的渠道，75 分位值达到了人均 20 万元人民币。猎头虽然是多数企业公认的在中高端人才的招聘中具有相当优势的渠道，但是高昂的猎头费用给企业带来了不小的成本负担。部分企业为控制在猎头渠道上花费的成本，开始大力推行内部推荐、直接招聘等成本较低的招聘渠道，并把猎头作为一种后备方案，将其用在一些难招的岗位上。

欧司朗案例

减少猎头使用，强化自身招聘能力

朱继平 | 亚太区人力资源高级招聘经理 | 欧司朗企业管理有限公司

2012年9月,朱继平先生加入了欧司朗这个大家庭,担任亚太区招聘负责人,管理TA CoE及招聘运营。与此同时,公司对招聘质量和成本的要求愈加提高,故随着他的加入,欧司朗开始了意义重大的招聘渠道改革之路。

在朱先生来到欧司朗之前,该公司对于猎头渠道的使用率在35%左右。为减少对猎头的依赖,丰富招聘渠道,在提升企业自身人才获取能力的同时有效降低招聘成本,朱先生在招聘部门采取了一定的新措施以提高工作效率和质量。

根据内部统计数据,实施新措施后的第一个财年(从2012年10月至2013年9月),猎头的使用比例已下降至24%;而就目前情况来看,从2013年10月到今年6月(即四分之三个财年),公司的猎头使用率可以进一步大幅下降。

欧司朗的招聘团队是如何在短时间内大幅降低猎头使用率的呢?朱继平先生从三个方面进行了分享:



.....

【完整案例请见本报告第34页】

图表 21 猎头提成占招聘职位年薪的比例 (n=221)

分位数	25分位	50分位	75分位
猎头提成比例 (%)	20	20	24

猎头渠道成本较高众所周知，但市场上不同企业所承担的猎头费用到底是招聘职位年薪的百分之多少是大家都比较感兴趣的问题。这次我们就做了一个这样的调查，结果如图表 21 所示。猎头提成比例的 25 和 50 分位数均为 20%；75 分位数为 24%。另外，在 221 家填写该结果的公司中，87 家表示他们的猎头提成比例为 20%，占据了参调企业的绝大多数；另有 50 家，也就

是接近 1/4 的参调企业该比例达到了 25%。所有数据中的最大值为 30%，而最小值在 10% 以下。

不同公司在与猎头合作时所支付的提成比例总是不尽相同。这与公司的招聘量和议价能力有密切关系。通常，集中化招聘或集团总部统筹招聘模式下的企业通过规模经济效应，在价格协商方面更容易获得优势。然而，费率并不是评价猎头最关键的因素。招聘的效率和质量才是王道。考察一家供应商要从顾问团队能力、地理和专业领域覆盖、流程专业化程度、团队内部稳定性等各个方面进行综合化评估。高质量的猎头合作伙伴还能为企业提供及时有效的人才市场洞察和竞争情况分析，作为增值性服务。

PPG案例

招聘集中化过程中的渠道优化

徐昕 | 人才招聘高级经理，亚太区 | PPG 中国

PPG 公司原先使用的猎头供应商有 30 家之多，一名同时负责 10 个职位的招聘人员可能需要在同一时间与 10 家左右的猎头供应商合作。这样的模式带来了很大的管理成本。另一个问题是在分散化管理模式下与猎头合作很难达到规模效应，在价格谈判和资源获得上都很难获得优势；并且使人员招聘的质量以及猎头服务的标准上难以达成一致。

认识到这些问题后，PPG 目前的目标就是通过整合，把猎头供应商由原来的 30 家左右减少到 3 家。PPG 中国一年招聘 600 个左右的职位，其中接近 200 个（包含超过 130 个管理职位）会通过猎头招聘，则每个猎头供应商将被分配到 70 个左右的职位。

对于如何甄选猎头供应商，徐昕先生提出了 5 个标准：地理覆盖、能力、流程、猎头供应商的人员稳定性和客户体验。

.....

【完整案例请见本报告第 37 页】

世茂集团案例

猎头渠道的有效管理与优化

梁斌 | 集团招聘总监 | 世茂房地产控股有限公司

何涛 | 集团招聘经理 | 世茂房地产控股有限公司

+ 建立猎头评估体系

自 2013 年开始，世茂以半年为周期对猎头招聘成果进行评估。评估工作既包括分析各猎头公司的成单金额、招聘数量、擅长操作的职位专业和级别、试用期离职率、管理规范性等数据，对猎头进行综合排名，同时也会分析各猎头公司成单占比、排名的变化情况、猎头集中度、招聘成本变化情况等多项指标。评估报告会分享给各业务

单元的招聘团队，为大家的猎头管理提供决策参考和建议。世茂也非常重视对优秀的猎头伙伴给予激励，例如在年度的猎头合作伙伴大会上对优秀猎头进行表彰，以及对猎头伙伴出色完成急招、难招岗位进行即时激励等。

.....

合理控制招聘成本

世茂下属独立的业务单位较多，总体合作猎头数量多，在猎头合同及费率管理、招聘成本控制方面有一定挑战，世茂采取了三方面的措施：

- 猎头合同集团统一签订
- 合理优化猎头费率
- 加强其他招聘渠道建设

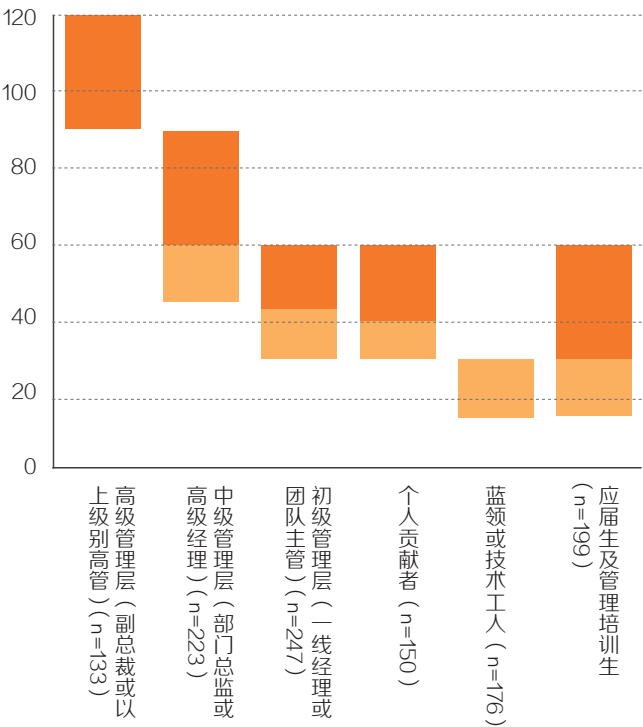
.....

【完整案例请见本报告第 39 页】

招聘的时间成本也是衡量招聘是否有效的重要标准之一。图表 22 展示了不同层级岗位平均招聘周期的分位数。综合来看，蓝领或技术工人的招聘周期最短，应届生及管理培训生次之。中层和高层管理者的平均招聘周期中位数分别是 60 天（2 个月）和 90 天（3 个月），较高水平分别为 90 天（3 个月）和 120 天（4 个月）。



图表 22 不同职位的平均招聘周期分位数（天）



	25分位	50分位	75分位
高级管理层（副总裁或以上级别高管）（n=133）	90	90	120
中级管理层（部门总监或高级经理）（n=223）	45	60	90
初级管理层（一线经理或团队主管）（n=247）	30	43	60
个人贡献者（n=150）	30	40	60
蓝领或技术工人（n=176）	14.75	30	30
应届生及管理培训生（n=199）	15	30	60

注：招聘周期是指从职位信息发布到候选人入职的整个过程所花费的时间

图表 23-1 招聘不同职位时最常用的成本控制方法

	部门总监及以上公司高管 (n=231)	高级经理及经理(n=268)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=288)	蓝领或技术工人(n=209)	其他非核心业务部门人才 (n=269)	应届生及管理培训生 (n=227)
控制猎头费用, 实施猎头供应商年审制度	57.14%	38.43%	17.01%	3.35%	4.83%	2.64%
减少猎头使用, 进行直接招聘 (人才库建立、内部猎头等)	33.77%	40.30%	37.15%	8.61%	19.33%	12.33%
招聘流程外包	0.87%	1.49%	3.13%	19.14%	8.92%	14.98%
提高专业性招聘网站 (行业网站) 的使用率	13.42%	19.78%	38.89%	26.79%	41.26%	46.26%
提拔晋升内部优秀员工	36.80%	50.00%	48.96%	14.35%	21.56%	8.37%
内部推荐	24.24%	34.33%	41.32%	62.20%	51.30%	25.11%
高绩效雇员重聘	7.79%	7.09%	9.38%	2.87%	4.09%	1.76%
内部轮岗	9.09%	7.46%	11.81%	10.05%	19.33%	6.61%
企业间资源共享 (简历共享、人才互推等)	5.19%	4.48%	5.90%	12.44%	9.29%	8.37%

图表 23-2 招聘不同职位时最有效的成本控制方法

	部门总监及以上公司高管 (n=227)	高级经理及经理(n=265)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=281)	蓝领或技术工人(n=210)	其他非核心业务部门人才 (n=265)	应届生及管理培训生 (n=229)
控制猎头费用,实施猎头供应商年审制度	44.93%	26.42%	14.59%	3.81%	4.15%	3.49%
减少猎头使用, 进行直接招聘 (人才库建立、内部猎头)	27.75%	39.25%	29.89%	9.52%	18.11%	11.35%
招聘流程外包	1.76%	1.13%	2.49%	16.67%	7.92%	14.41%
提高专业性招聘网站 (行业网站) 的使用率	10.13%	14.34%	25.98%	29.05%	34.34%	41.92%
提拔晋升内部优秀员工	31.72%	38.87%	40.21%	11.43%	16.60%	7.42%
内部推荐	25.11%	28.68%	42.70%	52.38%	49.81%	27.07%
高绩效雇员重聘	7.49%	7.55%	5.69%	1.90%	2.64%	0.87%
内部轮岗	6.17%	6.04%	11.03%	9.52%	13.96%	5.24%
企业间资源共享 (如, 简历共享、人才互推等)	3.08%	4.15%	6.41%	8.57%	8.30%	7.86%

从图表 23-1 中, 我们可以看出控制猎头费用, 实施猎头供应商年审制度是企业在招聘总监或以上高层管理者时最常用的成本控制方法; 而对于高级经理、经理及核心业务部门人才时, 提拔和晋升内部优秀员工是最为常用的手段; 对于蓝领和技术工人及其他非核心业务部门人才, 企业多使用内部推荐渠道以降低招聘成本; 应届毕业生和管培生的招聘成本控制手段与前几类人才均有不同, 接近一半的企业通过更多地使用专业性、有针对性的招聘网站, 降低招聘成本。

对比最常用的成本控制方法, 图表 23-2 呈现了哪些是企业评估后发现最有效的方法。两张图表显示的结果基本一致。但我们发现参调企业在选择最有效的成本控制方法时更为慎重, 基本上每种方法被选择的频率比起图表 23-1 的结果都有所下降。可见企业在尝试多种方法控制成本, 但对于有些方法的效果仍存在疑虑。比如, 对于中高层管理者, 控制猎头费用和供应商年审是非常常用的成本控制手段, 但它被选为最有效手段的比例减少了 10% 以上。

6

主要行业数据

在这一部分，我们选出本次调研中参调企业数量较多的几个行业，将这些行业内的招聘渠道关键数据分享给大家。

这些行业包括

- + 信息技术与互联网相关行业（包括信息技术、半导体、通讯、互联网、游戏等）：共 43 家参调企业
- + 机械制造行业：共 37 家参调企业
- + 生命科学行业（包括生物工程、医药、医疗器械等）：共 30 家参调企业
- + 汽车及零部件行业：共 24 家参调企业

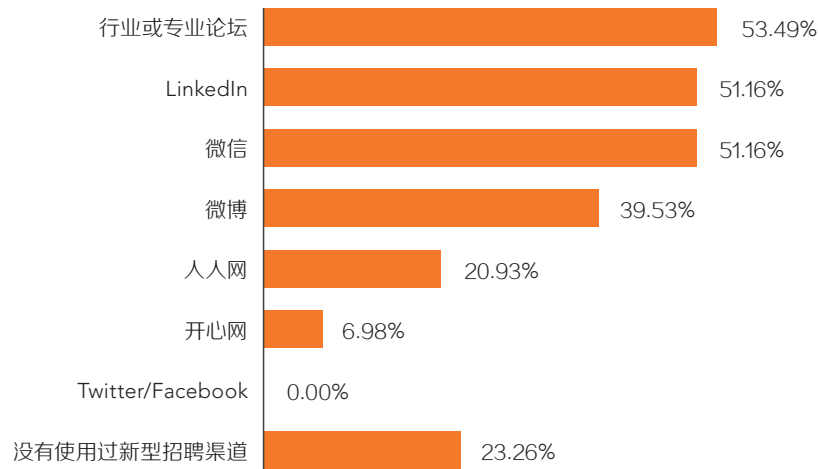


信息技术与互联网相关行业

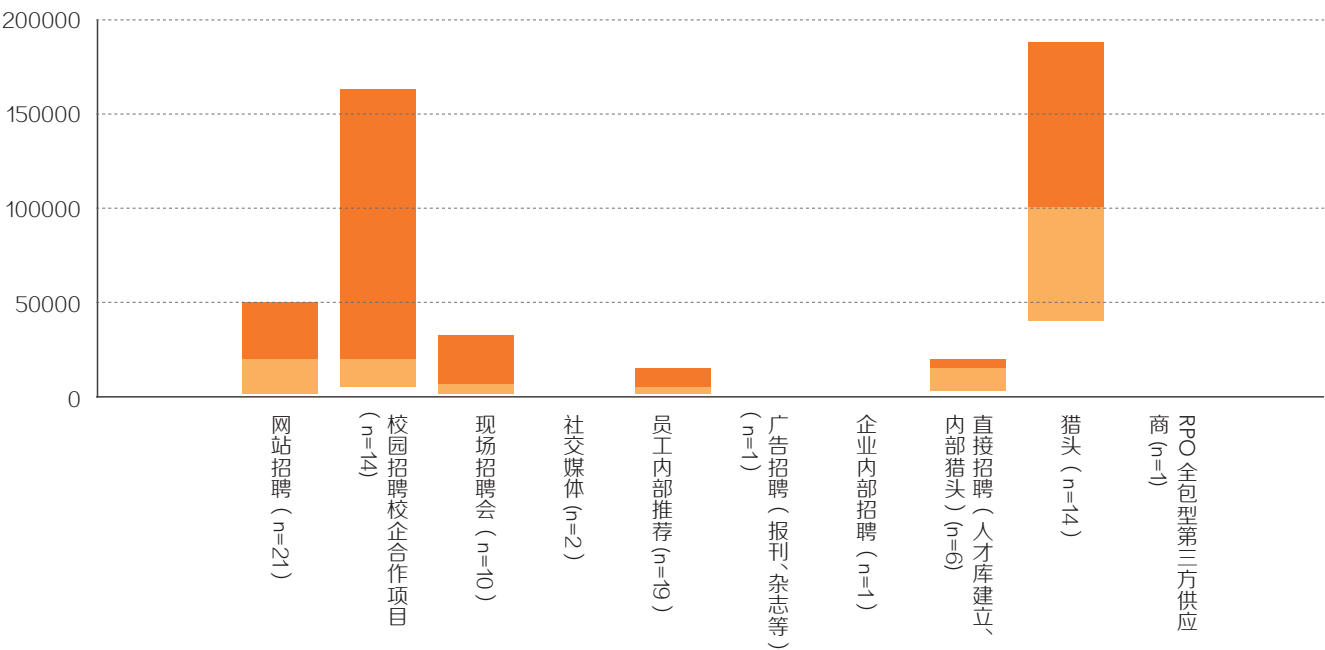
图表 24 一线城市不同职位招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=40)	高级经理及经理 (n=42)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=43)	蓝领或技术工人 (n=24)	其他非核心业务部门人才 (n=41)	应届生及管理培训生 (n=42)
招聘网站	30.00%	50.00%	69.77%	54.17%	85.37%	50.00%
社交媒体 (微信、微博等)	7.50%	11.90%	11.63%	4.17%	19.51%	16.67%
广告招聘 (报刊、杂志等)	2.50%	2.38%	4.65%	8.33%	2.44%	2.38%
跨区域派遣或跨国任职	17.50%	4.76%	0.00%	0.00%	2.44%	0.00%
员工推荐	40.00%	47.62%	60.47%	50.00%	58.54%	11.90%
企业内部招聘	20.00%	21.43%	27.91%	4.17%	7.32%	0.00%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.00%	4.65%	16.67%	7.32%	78.57%
现场招聘会	0.00%	0.00%	4.65%	20.83%	12.20%	28.57%
直接招聘 (人才库建立、内部猎头等)	25.00%	28.57%	32.56%	12.50%	17.07%	9.52%
猎头	72.50%	64.29%	44.19%	4.17%	12.20%	0.00%
劳务中介	0.00%	0.00%	0.00%	29.17%	4.88%	0.00%
RPO等全包型第三方供应商	0.00%	0.00%	2.33%	8.33%	0.00%	2.38%

图表 25 参调企业对新型招聘渠道的使用情况 (n=43)



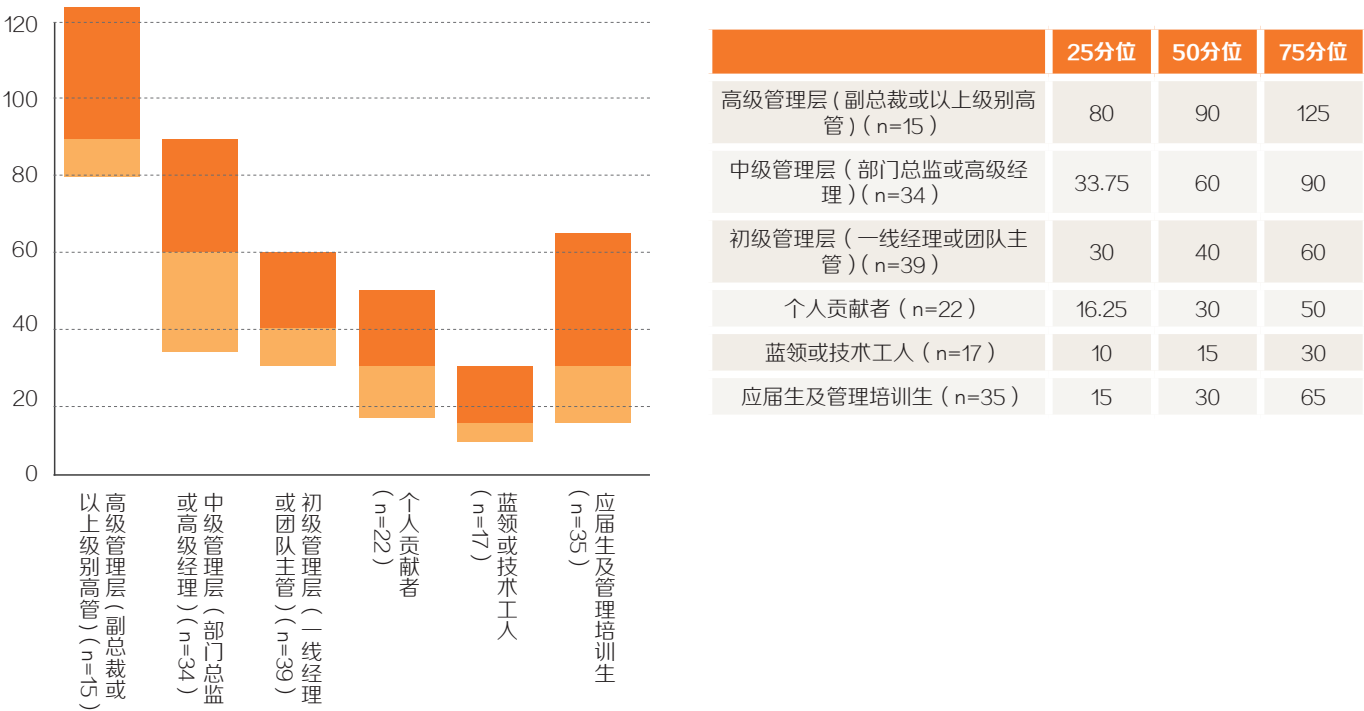
图表 26 不同招聘渠道单位招聘成本分位数 (人民币)



	25分位	50分位	75分位
网站招聘 (n=21)	1500	20000	50000
校园招聘校企合作项目 (n=14)	5200	20000	162500
现场招聘会 (n=10)	1500	6500	32500
社交媒体 (n=2)	N/A	N/A	N/A
员工内部推荐 (n=19)	1500	5000	15000
广告招聘 (报刊、杂志等) (n=1)	N/A	N/A	N/A
企业内部招聘 (n=1)	N/A	N/A	N/A
直接招聘 (人才库建立、内部猎头) (n=6)	2875	15000	20000
猎头 (n=14)	40000	100000	187500
RPO 全包型第三方供应商 (n=1)	N/A	N/A	N/A

注：N/A 表示因为 n 小于 5，所以分位数不具参考性。

图表 27 不同职位的平均招聘周期分位数 (天)

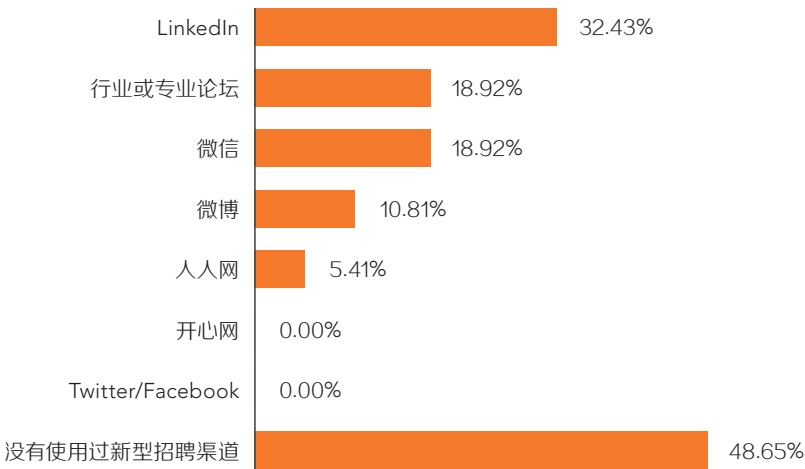


机械制造行业

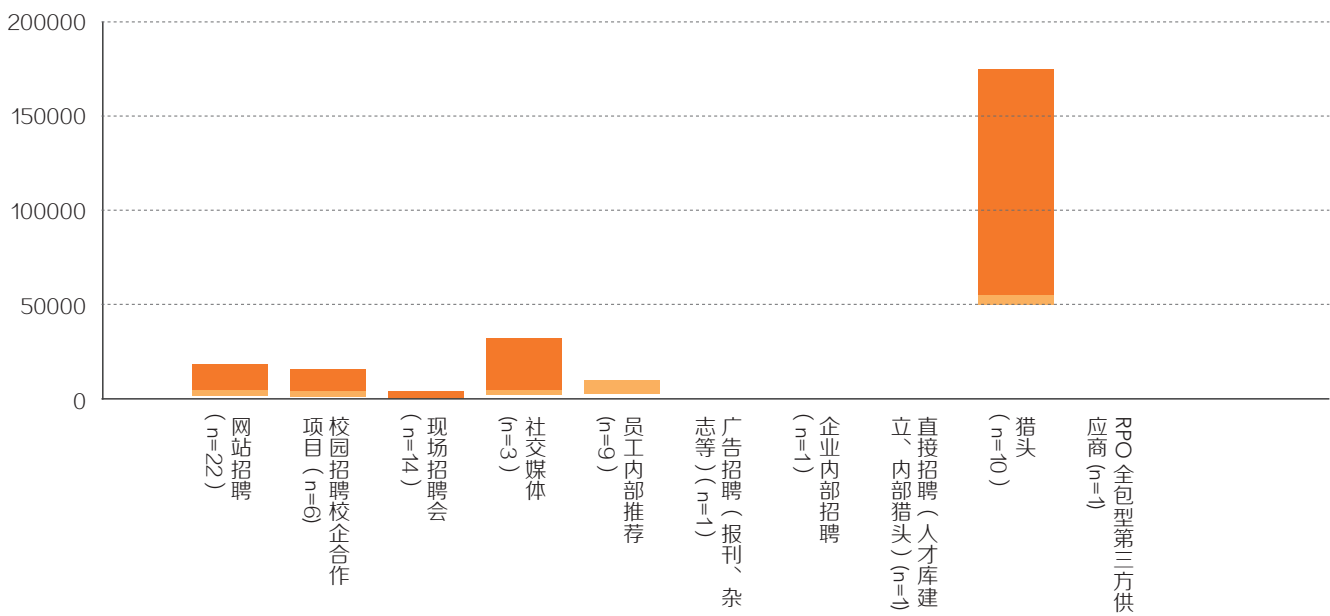
图表 28 一线城市不同职位招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=30)	高级经理及经理 (n=32)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=36)	蓝领或技术工人 (n=34)	其他非核心业务部门人才 (n=35)	应届生及管理培训生 (n=29)
招聘网站	20.00%	37.50%	63.89%	38.24%	71.43%	51.72%
社交媒体 (微信、微博等)	3.33%	6.25%	2.78%	0.00%	14.29%	6.90%
广告招聘 (报刊、杂志等)	0.00%	0.00%	0.00%	2.94%	5.71%	3.45%
跨区域派遣或跨国任职	20.00%	9.38%	5.56%	0.00%	0.00%	0.00%
员工推荐	6.67%	15.63%	33.33%	38.24%	31.43%	6.90%
企业内部招聘	20.00%	25.00%	27.78%	2.94%	31.43%	3.45%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.00%	0.00%	8.82%	2.86%	55.17%
现场招聘会	0.00%	0.00%	2.78%	29.41%	8.57%	13.79%
直接招聘 (人才库建立、内部猎头等)	3.33%	9.38%	11.11%	2.94%	5.71%	0.00%
猎头	60.00%	53.13%	44.44%	0.00%	5.71%	0.00%
劳务中介	0.00%	0.00%	2.78%	67.65%	5.71%	0.00%
RPO等全包型第三方供应商	0.00%	0.00%	2.78%	5.88%	0.00%	0.00%

图表 29 参调企业对新型招聘渠道的使用情况 (n=37)



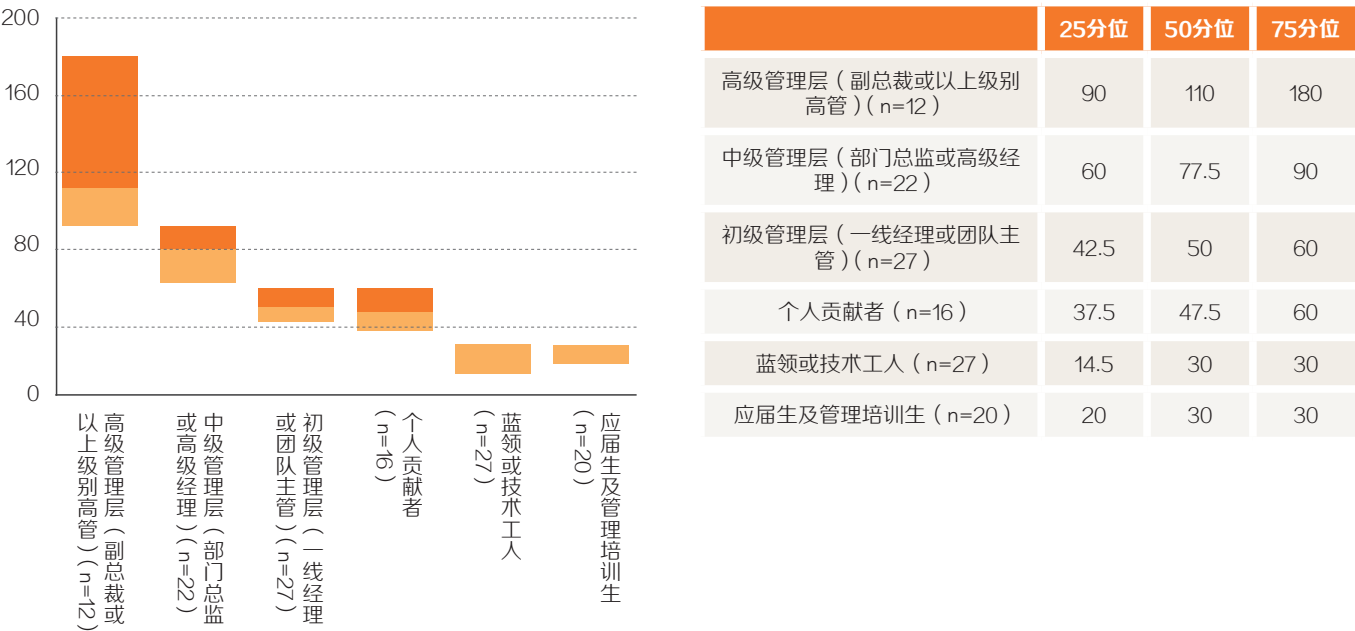
图表 30 不同招聘渠道单位招聘成本分位数 (人民币)



	25分位	50分位	75分位
网站招聘 (n=22)	1962.25	5000	18750
校园招聘校企合作项目 (n=6)	1450	4500	16250
现场招聘会 (n=14)	620	1000	4350
社交媒体 (n=3)	2525	5000	32500
员工内部推荐 (n=9)	3000	10000	10000
广告招聘 (报刊、杂志等) (n=1)	N/A	N/A	N/A
企业内部招聘 (n=1)	N/A	N/A	N/A
直接招聘 (人才库建立、内部猎头) (n=1)	N/A	N/A	N/A
猎头 (n=10)	50000	55000	175000
RPO 全包型第三方供应商 (n=1)	N/A	N/A	N/A

注：N/A 表示因为 n 小于 5，所以分位数不具参考性。

图表 31 不同职位的平均招聘周期分位数 (天)

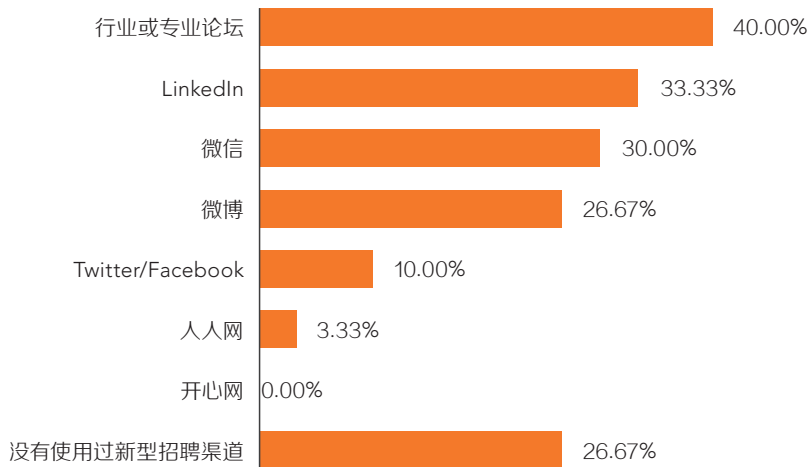


生命科学行业

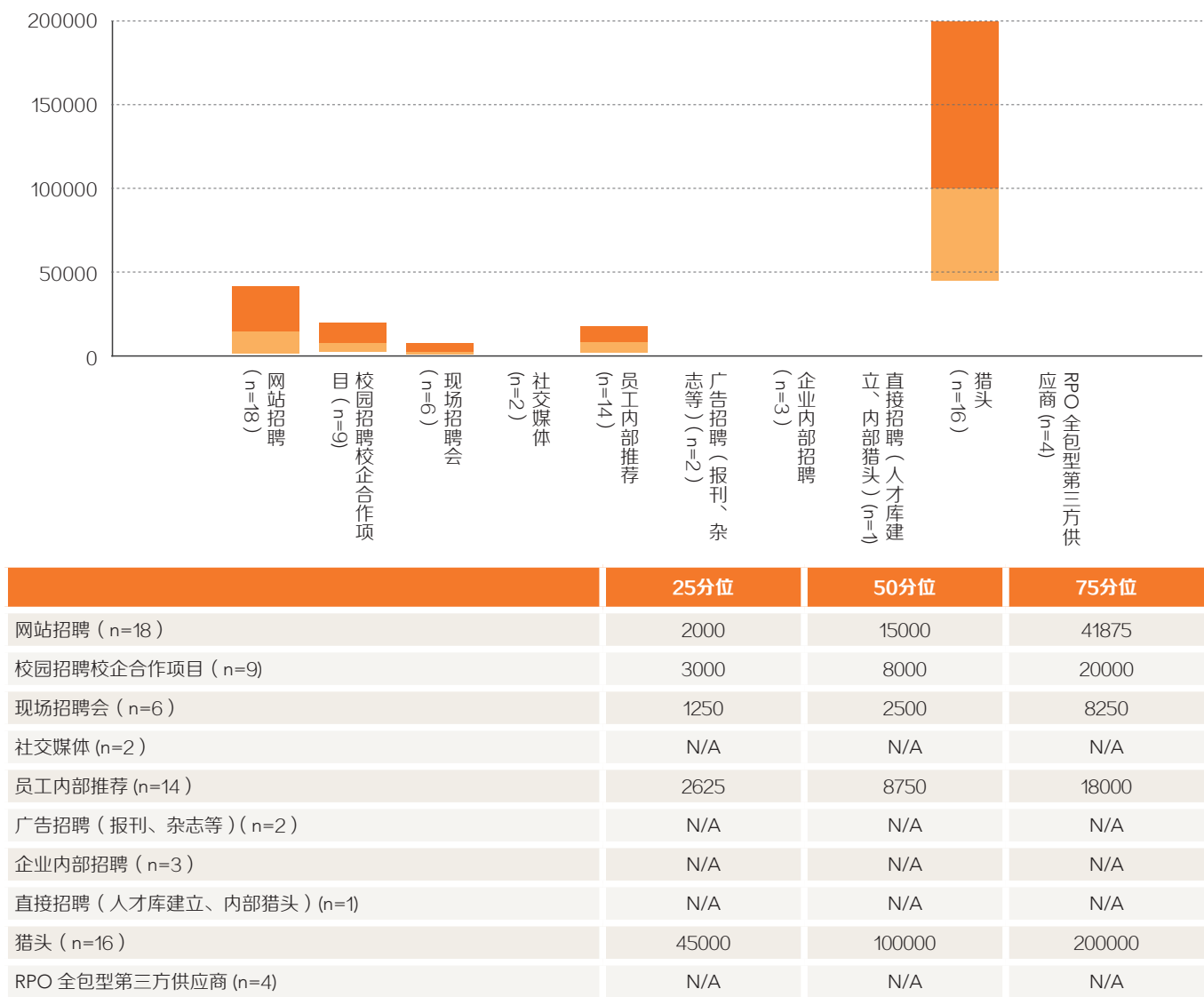
图表 32 一线城市不同职位招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=27)	高级经理及经理 (n=28)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=29)	蓝领或技术工人 (n=22)	其他非核心业务部门人才 (n=29)	应届生及管理培训生 (n=24)
招聘网站	25.93%	50.00%	58.62%	63.64%	79.31%	62.50%
社交媒体 (微信、微博等)	3.70%	3.57%	6.90%	4.55%	3.45%	20.83%
广告招聘 (报刊、杂志等)	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%	6.90%	4.17%
跨区域派遣或跨国任职	44.44%	10.71%	3.45%	0.00%	0.00%	0.00%
员工推荐	22.22%	57.14%	65.52%	54.55%	55.17%	20.83%
企业内部招聘	37.04%	39.29%	37.93%	9.09%	31.03%	0.00%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.00%	3.45%	13.64%	10.34%	83.33%
现场招聘会	0.00%	0.00%	0.00%	31.82%	6.90%	25.00%
直接招聘 (人才库建立、内部猎头等)	18.52%	7.14%	27.59%	13.64%	20.69%	4.17%
猎头	92.59%	89.29%	65.52%	4.55%	31.03%	4.17%
劳务中介	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	6.90%	4.17%
RPO等全包型第三方供应商	0.00%	0.00%	3.45%	9.09%	3.45%	4.17%

图表 33 参调企业对新型招聘渠道的使用情况 (n=30)

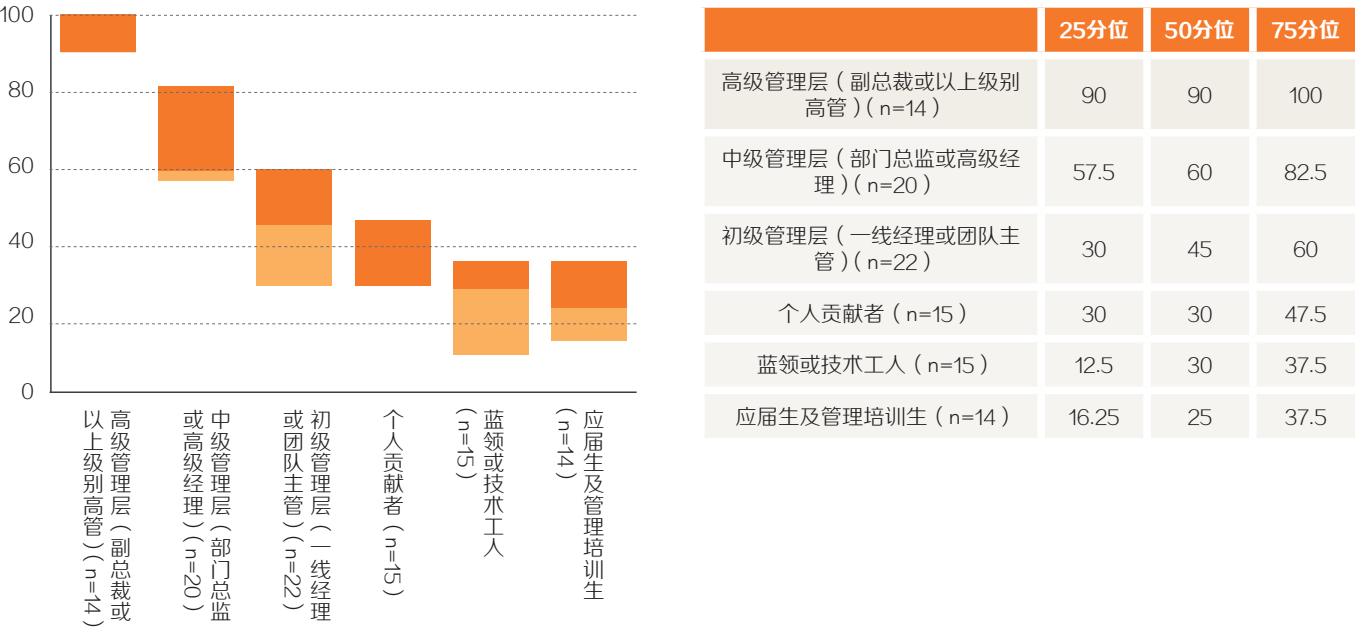


图表 34 不同招聘渠道单位招聘成本分位数 (人民币)



注：N/A 表示因为 n 小于 5，所以分位数不具参考性。

图表 35 不同职位的平均招聘周期分位数（天）



汽车及零部件行业

图表 36 一线城市不同职位招聘渠道使用情况

招聘渠道 \ 招聘职位	部门总监及以上公司高管 (n=23)	高级经理及经理 (n=24)	企业核心业务部门的关键岗位人才 (n=23)	蓝领或技术工人 (n=18)	其他非核心业务部门人才 (n=23)	应届生及管理培训生 (n=22)
招聘网站	8.70%	29.17%	47.83%	33.33%	60.87%	59.09%
社交媒体（微信、微博等）	0.00%	8.33%	0.00%	0.00%	8.70%	0.00%
广告招聘（报刊、杂志等）	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
跨区域派遣或跨国任职	30.43%	4.17%	4.35%	0.00%	0.00%	4.55%
员工推荐	8.70%	8.33%	17.39%	5.56%	30.43%	4.55%
企业内部招聘	17.39%	25.00%	21.74%	5.56%	21.74%	0.00%
校园招聘或校企合作项目	0.00%	0.00%	0.00%	16.67%	8.70%	63.64%
现场招聘会	0.00%	0.00%	4.35%	11.11%	13.04%	22.73%
直接招聘（人才库建立、内部猎头等）	4.35%	8.33%	8.70%	0.00%	4.35%	0.00%
猎头	65.22%	70.83%	60.87%	0.00%	0.00%	0.00%
劳务中介	0.00%	0.00%	0.00%	22.22%	0.00%	0.00%
RPO等全包型第三方供应商	4.35%	4.17%	4.35%	5.56%	17.39%	4.55%

图 表 37 参 调 企 业 对 新 型 招 聘 渠 道 的 使 用 情 况 (n=24)

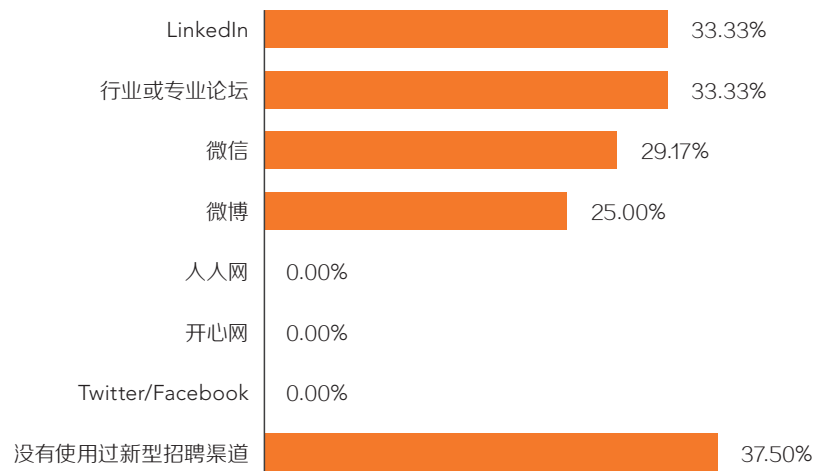
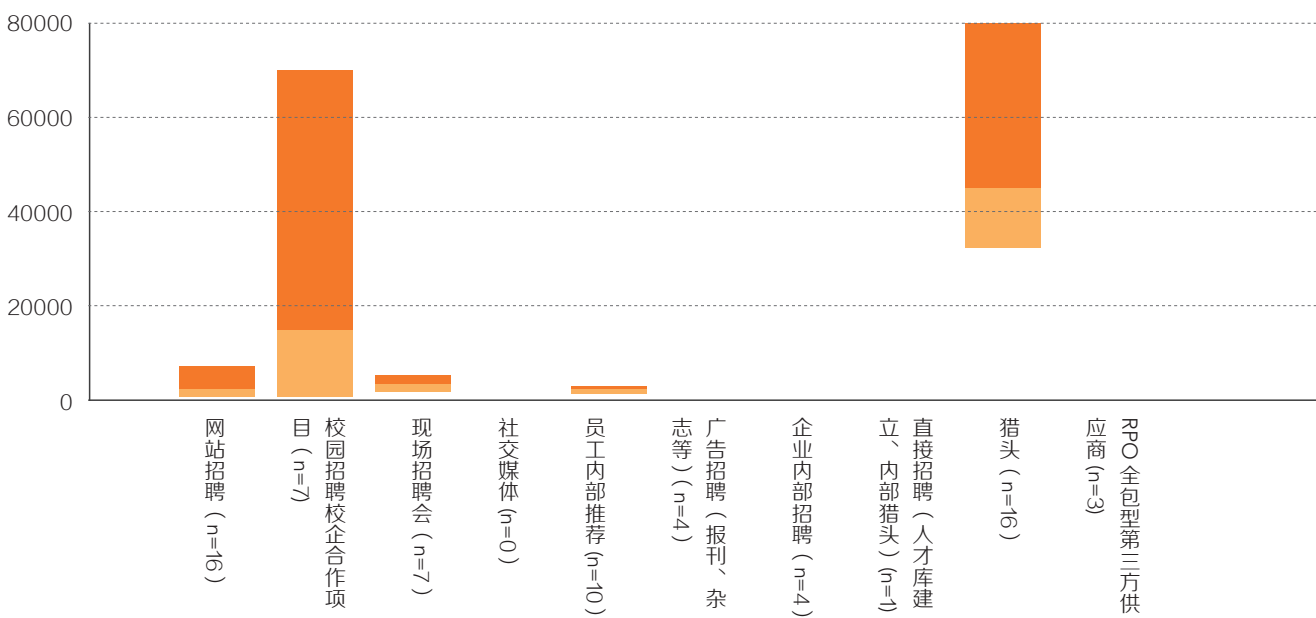


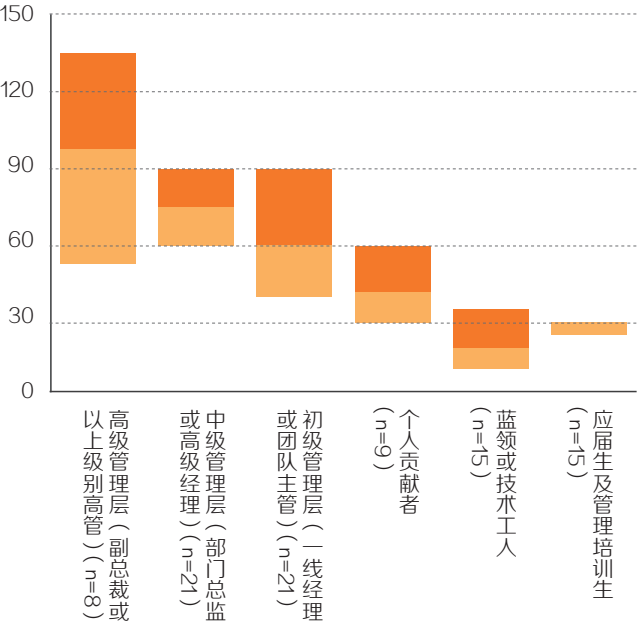
图 表 38 不 同 招 聘 渠 道 单 位 招 聘 成 本 分 位 数 (人 民 币)



	25分位	50分位	75分位
网站招聘 (n=16)	850	2500	7250
校园招聘校企合作项目 (n=7)	1000	15000	70000
现场招聘会 (n=7)	1500	3000	5000
社交媒体 (n=0)	N/A	N/A	N/A
员工内部推荐 (n=10)	1000	2000	2750
广告招聘 (报刊、杂志等) (n=4)	N/A	N/A	N/A
企业内部招聘 (n=4)	N/A	N/A	N/A
直接招聘 (人才库建立、内部猎头) (n=1)	N/A	N/A	N/A
猎头 (n=16)	32460.75	45000	80000
RPO 全包型第三方供应商 (n=3)	N/A	N/A	N/A

注：N/A 表示因为 n 小于 5，所以分位数不具参考性。

图表 39 不同职位的平均招聘周期分位数 (天)



	25分位	50分位	75分位
高级管理层 (副总裁或以上级别高管) (n=8)	52.5	97.5	135
中级管理层 (部门总监或高级经理) (n=21)	60	75	90
初级管理层 (一线经理或团队主管) (n=21)	40	60	90
个人贡献者 (n=9)	30	42	60
蓝领或技术工人 (n=15)	12	20	35
应届生及管理培训生 (n=15)	25	30	30



第3部分 | 我们的建议

1 在所有常用的招聘渠道中，猎头是成本最大的渠道，而它的优势主要体现在招聘中高端的岗位上。对于有成本控制需求的企业，我们建议它们在一些较低级别的岗位，或者非急招难招的岗位上适当减少猎头使用，发展内部推荐、内部招聘和社交媒体等成本较低的招聘渠道，以实现资源配置的最优化。

2 定期实施猎头供应商评估，加强资源整合是控制猎头费用和提高质量的有效途径。它帮助企业淘汰绩效不佳的猎头，加强与优质供应商的合作。对于优质猎头供应商，企业需要站在平等交流和互相学习的角度，与供应商保持长期的合作伙伴关系。同时，整合供应商资源，将合作对象集中于少数优质供应商也有助于企业在议价中获得更大优势。

3 微信、微博等社交媒体招聘渠道已逐渐成为一种趋势。它们的主要优势在于大量的用户群体、广泛的市场覆盖和较低的招聘成本。另外，它们作为非常时尚的互动平台，受到 Y 一代员工的广泛青睐，使之成为企业在应届毕业生和年轻求职者群体中强化雇主品牌形象的有力工具。我们建议企业，特别是对应届毕业生和初级岗位员工有较大需求的企业，尝试运用微信、微博等新渠道进行招聘和职位信息宣传。

4 提高招聘效率不仅在于渠道的选择和利用，人的能力才是关键。一支训练有素的招聘团队，需要同时具备人才市场分析、人才定位、渠道开发、人才库建设、发掘并主动联系被动求职者、与用人经理沟通并影响用人经理等能力。我们建议企业在评估和审视渠道的同时更多关注招聘团队的建设，不仅从技能角度培养员工，更要从思维和态度上影响他们，打造高绩效的招聘团队。

第4部分 | 案例启示

强生公司案例

微博、微信和LinkedIn等新型招聘渠道的最佳实践



瞿娜 | 中国区招聘副总监 | 强生公司

瞿娜女士目前担任强生公司中国区招聘副总监职务。她带领一支 15 人的招聘团队全面负责强生在华的人才搜寻工作，及制药所有业务部门的社会招聘，校园招聘，招聘系统搭建、招聘渠道管理和创新、海外招聘项目以及企业雇主品牌的建设和宣传工作。瞿娜女士具备超过 13 年的人力资源相关经验，在本次调研中有幸采访到瞿娜女士，为我们进行新型招聘渠道的经验分享。

✚ 新型招聘渠道实施背景：

2011 年，瞿娜女士从公司的业务伙伴角色转到招聘负责人，接手搭建招聘团队。她管理的招聘团队在一年间从 3 个人发展到 12 个人，负责公司所有类型的招聘和雇主品牌宣传。随着招聘团队的扩大，如何更加有效地高质量地完成公司的招聘工作，加强自主搜寻（Direct Sourcing）帮助公司减少招聘成本，成为团队工作的目标所在。在此背景下，瞿娜女士带领团队开始尝试新型招聘渠道。三年多来，招聘能力建设不断加强，工作职责也不断扩大，团队不断用新的招聘渠道来降低猎头使用的费用，节约招聘成本，同时扩大公司的人才库。

✚ 目标：

通过新型招聘渠道，以及加大自主搜寻的力度，逐步

减少猎头使用比例。争取把猎头的使用率降低 50%。

✚ 新型招聘渠道个人负责制：

与传统的一个 Recruiter 负责招聘所有环节不同，公司把招聘团队分为两个小组，担当不同的角色。一个团队是 Recruiter，指招聘员，主要是做客户衔接；另一个是 Sourcer，指搜寻员。所有的渠道管理工作，包括新型渠道都在 Sourcer 团队集中负责，在这个团队中，不分级别，首先鼓励大家主动申请，按照渠道的特点，结合分配，每个员工都有机会去全权负责某一个具体渠道，包括完全负责该渠道的接洽、分析、维护、追踪、有效性的评估，以及渠道的拓展，还包括教整个团队如何更有效地使用这种渠道，并定期组织相关培训和总结会。

✚ 新型招聘渠道使用概况：

🕒 强生校园招聘官方微博：用官方微博这个平台与校园端的学生互动，包括公布职位，发布校园招聘的计划，以及近期校园活动的开展等信息。同时会通过官方微博宣传公司最新消息，并邀请外部咨询公司协助设计互动活动，例如竞猜活动等。

🕒 微信：通过微信，结合不同主题编辑文稿，由招聘团队带头转发，同时与各部门同事合作，扩大传播范围。

- ☞ LinkedIn : 在 LinkedIn 上购买账户, 准确搜寻候选人; 同时通过增加个性化的认知度, 提高邮件回复率。
 - ☞ MBA 校友合作 : 和美国招聘同事合作, 每年到 MBA 学校做宣讲, 在宣讲时会请一部分仍在学业当中的 MBA 学生到会场进行互动, 问答, 从而加强海外 MBA 人才对公司的理解。
 - ☞ 内部推荐终端可见 : 将内部招聘信息公布在公司每一处大家能看的地方, 包括餐厅、前台、楼层、公告贴等, 还会给员工发送印有招聘信息的鼠标贴、小册子, 圆珠笔和本子等。让员工随时随地可以看到空缺的职位, 随时随地可以上网站去推荐, 以各种方式加强大家对内部推荐最新信息的了解。
 - ☞ 校园招聘 : 设立强生未来领袖学院, 以俱乐部的形式, 借助这个学院帮助公司到学校去吸纳优秀学生。同时定期派公司员工去学校组织活动, 比如进行职业发展培训、公司文化宣传、以及商业竞赛, 从而增加学生对公司的认知, 在招聘时获得学生的认可, 提高品牌知名度。
- ➕ 新型招聘渠道使用详情 :

在强生公司使用的新型招聘渠道中, 瞿娜女士进一步分享了如今最热门的微博招聘、微信招聘以及 LinkedIn 招聘。

☞ 微博招聘 :

强生公司专门建立了强生校园招聘官方微博, 现在的微博粉丝数量达到 7 万。

- 微博招聘的开展 :
 1. 经过前期分析, 发现学生群体对于微博使用率较高, 从这个层面上出发, 建立专门的强生校园招聘官方微博;
 2. 建立强生校园招聘官方微博之后, 在专人负责的基础上, 招聘团队会用这个平台跟校园端的学生互动;
 3. 公司借助这个平台主要用于三个方面。
 - 1) 雇主品牌的宣传 : 发布一些强生的最新信息, 比如说近期获得的奖项, 近期参加的活动等, 将

- 强生的动态和粉丝们分享。
- 2) 招聘 : 直接在微博上发布招聘职位, 附上投递简历的网站和邮箱, 有意向的候选人会直接将简历发到公布的邮箱上。
 - 3) 互动 : 通过举办一些竞猜活动, 看看学生是否了解强生, 参与者可以获得强生的相关产品, 这样既让大家参与了活动, 又增加了大家对强生产品的了解; 公司同时会在微博上进行公益活动, 以及在强生俱乐部做的公益活动也会通过这个平台宣传。比如近期举办的“小 J 公益行”。公司还与前程无忧网合作, 开展了一次微访谈, 通过微博互动平台进行提问, 在线上进行回答。



- 微博招聘的优势 :
 - 1 速度快 : 微博作为影响力最为广泛的网络新媒体, 可以将招聘信息从一个点发散给所有人, 尤其在学生群体中, 其传播速度非常之快。可以直接将招聘信息传递给目标群体。
 - 2 成本低 : 除了日常的维护之外, 该渠道基本不需要额外成本。
 - 3 互动多 : 留言私信等方式可以灵活互动, 及时了解候选人的信息和想法。
- 微博招聘的挑战 :

潜在的挑战主要是对评论的控制, 由于微博是自由言论, 所以可能产生一些不恰当的评论, 对关注公司的其他人产生误导。
- 解决方案 :

瞿娜女士认为, 不能因为微博有风险就不去做, 不

断创新应该是招聘人员所坚持的理念。团队会坚持去尝试，同时也会努力把不可控变得可控。曾经就有位校园招聘中的应聘者因为投递简历后迟迟没得到回复而在微博上发表一些负面的留言，瞿娜女士知道后，与校园招聘的同事沟通，经核查后，马上跟这位应聘者打电话沟通，告知应聘者实际情况，最后应聘者对于答复表示满意并删除了留言，也没有再宣传负面消息。瞿娜女士说，候选人更关注的是有没有机会，公司使用微博以来，恶意留言的情况其实非常少，如果有粉丝提出意见，公司通过积极沟通也是可以解决的。

☞ 微信招聘：

强生从 2013 年开始使用微信招聘，在这一年中，共有 140 多位候选人申请职位，其中成功录用 5 位。

• 微信招聘的开展：

- 1 为了与微博的校园招聘良好地结合，微信招聘目前主要的面向人群是初级管理者和中层管理者。
- 2 在公司有了新的招聘职位之后，微信渠道负责人会将设计的招聘信息发送到招聘团队的微信群，经过团队修改之后，将招聘信息通过朋友圈的形式转发。公司其他部门的员工也会进行转发。由于现在官方微信的申请仍在公司高层的审批之中，所以目前主要是公司员工以个人身份进行转发。
- 3 公司每两个月会根据实际情况在微信上以不同主题宣传招聘信息。例如，模仿前段时间热播的《来自星星的你》，以《来自强生的男神女神》为主题，将公司一些年轻时尚的，并也在招聘下属的业务经理的照片设计成稿，让大家感受到强生的活力，同时会加强大家对强生的认知，从而引起大家对职位的关注。还有一期以怀旧为主题，把招聘的职位写在小黑板上，拍成照片发在微信上，引起大家对学生时代的怀恋，产生共鸣。这些活动可以加强候选人的兴趣，同时通过转发进行了一个宣传，增加了雇主品牌影响力。

• 微信招聘的优势：

- 1 时间投入少，由于使用微信可以利用碎片化时间，Recruiter 可以在休闲的时间转发招聘信息，不用占用太多的整块时间。时间投入小，而且能迅速把招聘信息对外传播；
- 2 资金成本低，传统招聘网站公布职位都会收费，广告费至少几万，而微信招聘都是公司员工自己宣传、成本较低；
- 3 成功率较高，由于微信好友都是较为熟悉的人，一旦有候选人申请，成功的可能性很大。尤其是在销售和市场的，以及后台支持部门的成功率较高。

• 微信招聘的局限：

由于微信只能在加为好友后才能建立联系，所以传播范围有一定的限制。

☞ LinkedIn 招聘：

公司从 2013 年开始使用 LinkedIn 招聘，去年成功招聘 5 位。

• LinkedIn 招聘的开展：

- 1 以公司名义在 LinkedIn 上购买了三个专门的招聘账户，用这些账户去搜寻候选人。
- 2 专门的招聘账户与普通账户不同，它有特殊的界面，可以用来公布招聘职位，同时通过定点搜索准确的找到候选人；
- 3 在找到候选人后，建立联系，针对候选人的个性化信息（如候选人的工作经历）发送邀请邮件。询问是否对招聘职位有兴趣，以及是否有合适的人才推荐。

• LinkedIn 招聘的优势：

精确搜索：能够根据招聘所需，定点搜索。具体行业、具体级别等信息都可以显示，搜索快捷且一目了然。

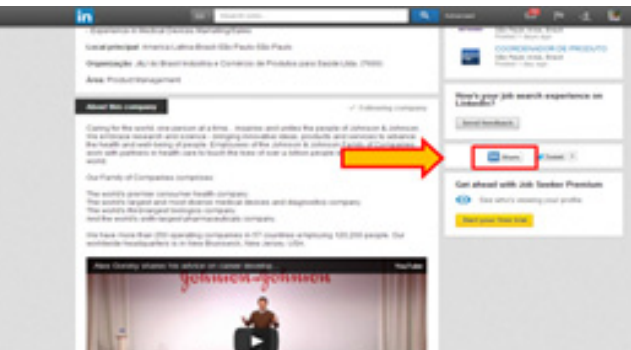
• LinkedIn 招聘的局限：

- 1 一个账户不能再多台电脑使用，如果同时使用，需要买多个账户，成本较高。
- 2 在中国，LinkedIn 的使用率较低，主要是办公室人员，IT 行业相关用得较多。销售、研发和医学

类职位就较少，普及量不如海外。招聘邮件的回复率也较低。

解决方案：

为了提高招聘邮件的回复率，公司更多地针对候选人提供个性化信息，在建立联系后发送邮件时，不会使用统一模板，而是创建自制模板。根据候选人本身的具体情况，发送结合候选人信息的邮件，让候选人觉得公司是专门找寻他们，增加个性化的认知度。在 2013 年，这一方法提高了 20% 的回复率。



新型招聘渠道的成果：

强生 2013 年的招聘中，通过新型招聘渠道降低了 120% 的招聘成本，猎头使用率从 20% 降低到 5%。

对新型招聘的建议：

招聘团队不可取代的价值是搜寻人才的能力，对人才了解和评估的能力以及对人才布局和策略影响的能力。其中，搜寻人才的能力是根本，也是业务非常需要的。自主搜寻人才的难度不小，无论是在简历库的数量以及激励方案上可能都不如猎头公司。这需要一个过程，而尝试新型招聘渠道是一种创新的态度，即使有很多未知，并没有太多经验可以借鉴，但还是要坚持不懈，不要放过任何可能性。

瞿娜女士说，公司会继续加强对新型渠道的尝试，投入更大的力量把新型渠道做好。不仅为了体现价值，更是帮助业务找到合适的人才，从而推动业务的持续成长。

欧司朗案例 减少猎头使用，强化自身招聘能力



朱继平 | 亚太区人力资源高级招聘经理 | 欧司朗企业管理有限公司

2012 年 9 月，朱继平先生加入了欧司朗这个大家庭，担任亚太区招聘负责人，管理 TA CoE 及招聘运营。与此同时，公司对招聘质量和成本的要求愈加提高，故随着他的加入，欧司朗开始了意义重大的招聘渠道改革之路。

在朱先生来到欧司朗之前，该公司对于猎头渠道的使用率在 35% 左右。为减少对猎头的依赖，丰富招聘渠道，在提升企业自身人才获取能力的同时有效降低招聘成本，朱先生在招聘部门采取了一定的新措施以提高工作效率和质量。

如果将企业按照猎头使用率进行划分，市场上大致

有三种类型的公司：

- ① 是猎头使用率占 40% 以上的公司，或者一些没有专职招聘团队、主要依赖猎头进行招聘的公司。这类公司在奢侈品等行业居多，医药等行业猎头使用比例也相对较高；
- ② 是猎头使用率在 20%—40% 之间的公司。高科技和 IT 行业中有许多这样的企业；
- ③ 是猎头使用率在 20% 以下的企业。这类企业多集中于制造行业。

欧司朗现正致力于从以上所述的第二类企业向第

三类前进。根据内部统计数据，实施新措施后的第一个财年（从2012年10月至2013年9月），猎头的使用比例已下降至24%；而就目前情况来看，从2013年10月到今年6月（即四分之三个财年），公司的猎头使用率可以进一步大幅下降。

欧司朗的招聘团队是如何在短时间内大幅降低猎头使用率的呢？朱继平先生从三个方面进行了分享：

✚ 组织架构

招聘集中化是欧司朗有效控制猎头使用的前提条件。

为了实现招聘集中化，公司的整个招聘职能首先进行了人员调整。之前公司各个地区的招聘属于各自为政，有些地区甚至没有招聘专员，HR人员基本同时兼任招聘和培训工作。俗话说“术业有专攻”。为了提高招聘效率，公司对招聘部门架构进行了调整。现在由朱继平先生带领由数名招聘专员组成的专职招聘团队。团队成员虽然分散在不同城市的分部，但他们统一汇报，形成一个招聘中心的组织架构。

在实行招聘集中化后，很多资源可以共享。首先是招聘专员共享。举例来说，佛山是欧司朗很重要的一个工作地点，此前佛山的招聘团队基本是独立的，只针对佛山招聘。经过整合后，佛山的招聘人员除负责本地外，可以直接对上海、无锡、深圳甚至海外进行招聘。其次是候选人共享和人才库共享。比如说，深圳、广州和佛山地理位置很近，候选人可以在三地之间流动。

同时，招聘集中化模式也优化了招聘流程。过去，公司对于招聘的绩效考核标准只有招聘周期。现在除了传统的“招聘周期”、“渠道管理”等KPI之外，增加了部门经理评分这一考核指标，并且以一种类似于猎头管理的方式对于招聘团队的“命中率”进行考核。

✚ 工具（渠道）

猎头使用率的降低就意味着主动搜寻（含招聘网站）和内部推荐的增加。

➡ **主动搜寻：**市场上的候选人可以分为主动求职者和被动求职者。朱先生认为主动求职者的数量和意愿总是基本不变的，他们选择投递什么公司往往基于公司的品牌效应。在激烈的高质量人才争夺中，企业是否有能力

主动搜寻被动求职者是一个关键。

为提高被动求职者搜寻能力，企业内部招聘人员需要用猎头的技能武装自己。这意味着招聘人员必须具备

三种能力：

- 首先，朱先生要求招聘人员学做人才定位和市场分析（Mapping）。人才定位可以帮助招聘专员了解照明行业中的所有竞争对手情况，包括它们的地理分布、组织架构和优缺点等。
- 其次，招聘人员必须勤于主动打电话用合适的方法寻找并吸引候选人，改变以往只是等简历的工作方式，化被动为主动。除传统网站外，LinkedIn、猎聘网等新网站也是有效的渠道。
- 最后，招聘人员必须善于建立人才库。朱先生进入欧司朗时，公司的人才库数据量是0，之后的一年内迅速增加到了6000。朱先生为每位招聘专员制定了人才库的数据量指标，即每人每月平均贡献200个数据。他同时要求招聘专员定期给人才库中的候选人打电话，保持联系。此外，朱先生效仿美国企业的销售管理思路，提出了“Coach”的理念。这里的“Coach”不是教练的意思，而是指招聘人员通过与人才库中候选人的密切接触，形成良好的关系后，让他们“二次推荐”其他候选人，进一步扩充人才库的数据。把他们称为“Coach”的原因是他们对于欧司朗的招聘人员可以起到帮助和辅导的作用。对此，朱先生同样制定了考核指标，希望每位招聘专员每个月培养两到三位“Coach”。

➡ **内部推荐：**朱先生加入欧司朗以前，公司内部推荐的占比不到15%，其中研发岗位的比例更低。其实公司的内部推荐奖金其实并不低。可是优厚的奖金激励没有带来员工踊跃的参与。朱先生由此开始思考除了奖金之外的方案。

除了奖金之外最重要的是提高员工的积极性，让员工“乐于”推荐并“方便”推荐。故他提出了“AFDS”的理论。这四个是我们使用键盘时最常用的字母，但在这里，它们代表了不同的含义。A表示Aware；F表示Find；D表示Distribute；S表示Sell。

- Aware（意识）——让员工意识到有新的招聘信

息是他们做内部推荐的前提。公司需要通过打广告、做海报等方式提高员工关注内部推荐信息的概率；甚至公司的电脑屏保也做成了员工内部推荐广告，提高 Awareness（意识）。

- Find（搜寻）——公司招聘的职位较多。为了使员工更加方便地找到内部推荐信息，招聘团队把刊登有内部推荐职位的内部网站做了界面的重新整理，增加了广告、链接及全新搜索引擎，使推荐者更容易把相应的职位找出来。在 Taleo 系统上线之后，这一部分会得到进一步的提高。

- Distribute（发送）——空缺职位信息必须易于推送。欧司朗采取了许多灵活方便的措施，比如招聘团队过去通过群发邮件的方式发送内部推荐信息，后来他们决定建立微信公众号，把所有的员工甚至人才库中的同行业人才邀请入微信群里，用微信推送职位消息，这样可以快速方便他们转发给朋友。

- Sell（销售）——也叫 Easy to Sell。当被推荐的候选人不了解公司时，就需要员工懂得销售自己的公司。为此，公司制作了一本手册《招聘与沟通手册》，里面全面地介绍了公司，EVP 及公司吸引人的卖点，方便员工对自己想推荐的朋友销售公司。他们也可以转发该手册，让他们的朋友更清楚地了解公司。

在“AFDS”理论的指导下，公司现在的内部推荐占比已经增长到 23%，其中研发岗位比例达到 16%。这个数字正在不断提高中。

✚ 思维和能力

除了组织架构的调整和工具渠道的运用，招聘人员的思维和能力也不容忽视。只有思维和能力得到了强化，才能真正获得执行力。

☞ 从思维角度看，招聘专员必须改变以往等待简历的工作习惯，变为主动打电话寻找候选人。同时，无论对方是否感兴趣，招聘人员都需要多说两句话，即：“您能不能推荐一下您的朋友？”（寻求二次推荐）；以及“能不能关注一下欧司朗招聘微信公众号？”

☞ 从能力角度看，朱先生总结了三种能力：

- 作为搜寻员的能力；

- 影响用人经理的能力；
- 项目管理的能力。

在影响用人经理这点上，与他们建立信任是一个基础，如果招聘专员能够熟悉人才市场同时具备丰富的选人经历，就可以清楚地告诉用人经理市场上有哪些人，用人经理的需求是否合理，并可以给出合理的方案。这样既可以提高招聘的质量，更可以提高招聘的效率，在不降低招聘质量的情况下缩短招聘周期；其次需要招聘专员具备很强的行业知识，以实例和市场情况影响用人经理的决策。要做到这些并不容易。熟悉行业信息是一个优秀招聘人员的第一步，比如朱先生要求招聘专员在入职第一周就搜索行业内 100 家企业的信息，并且将他们的 LOGO（标志）制作成 PPT，以此鼓励招聘人员熟悉行业另外，他还鼓励招聘专员与销售部门同事增加接触，从他们那里学习相关的行业知识；最后，招聘专员需要具备基本的找人 / 面试人 / 影响能力外，需要具备一定的项目管理能力，比如校园招聘，社交媒体，雇主品牌，流程管理等。欧司朗不设专职的 TA 项目经理。一般每一位招聘专员 20%-30% 的时间会花在项目上。如此培养的招聘专员在项目管理、PPT 及演讲、沟通和表达、大局观等方面都会得到更大的提高，其市值也会大大增长。

组织架构、工具（渠道）和招聘人员的思维和能力是欧司朗有效减少猎头使用、建设自身招聘能力的三大利器。目前，欧司朗的各招聘渠道占比已变为：将近一半为主动搜寻（包括使用网站和社交媒体）；内部推荐接近 1/4；而猎头比例已经降低至 15% 以下。

朱继平先生对招聘团队严格要求，他强调招聘团队是招聘过程的主导者，而每一位用人部门经理则是招聘团队的客户。需要树立“客户服务”态度，以积极主动的态度、扎实的行业知识和专业技能，及与用人部门的紧密合作，做到“事半功倍”，用最合理的方式找到最合适的人才，成为人才争夺战场上的赢家！

PPG案例

招聘集中化过程中的渠道优化



徐昕 | 人才招聘高级经理，亚太区 | PPG中国

2014年2月，徐昕先生开始了在PPG的职业之旅。他目前最重要的工作，就是将公司的招聘进行集中化整合。

PPG之前的招聘体系属于分散化模式。公司有7个战略事业部和5个不同地区的办公室和工厂，它们各自都有涉及招聘工作的人力资源团队，加在一起有40到50人。但他们都是人力资源通才，不专职负责招聘，专业能力可能有所局限。另外，由于大家各自为政，不同事业部和地区之间的资源共享成为几乎不可能的事情。

在管理职位的招聘渠道中，猎头占据了70%以上的比例。因此，PPG招聘集中化的第一步就是进行猎头供应商的整合。

➤ 猎头供应商的整合

原先公司使用的猎头供应商有30家之多，一名同时负责10个职位的招聘人员可能需要在同一时间与10家左右的猎头供应商合作。这样的模式带来了很大的管理成本。另一个问题是在分散化管理模式下与猎头合作很难达到规模效应，在价格谈判和资源获得上都很难获得优势；并且使人员招聘的质量以及猎头服务的标准上难以达成一致。

认识到这些问题后，PPG目前的目标就是通过整合，把猎头供应商由原来的30家左右减少到3家。PPG中国一年招聘600个左右的职位，其中接近200个（包含超过130个管理职位）会通过猎头招聘，则每个猎头供应商将被分配到70个左右的职位。这样不仅降低了猎头管理上所耗费的时间和成本，同时公司能够以大客户身份的优势，获得更多的资源、更好的服务质量和更低的价格；另外，公司也可以与猎头供应商建立起更加紧密的合作伙伴关系以及对公司文化和业务更深入的了解，使之可以真正成为招聘和人才吸引策略的组成部分。

那么如何甄选猎头供应商？甄选的标准有哪些呢？

徐昕先生提出了以下5个非常重要的方面。

猎头整合的标准和方法：

- ① 地理覆盖：由于PPG的工厂和分公司地理分布广泛，所以猎头供应商的区域覆盖范围非常重要；
- ② 能力：PPG要求猎头供应商能一次性接受很多不同类型职位的招聘任务。它必须是一家综合性的猎头，能够招聘的岗位在职能上覆盖全面。对于只能招聘某些特定职能的供应商，他们将其视为二线供应商，作为对一线综合性供应商的补充。
- ③ 流程：流程是非常重要的一点。PPG需要看到供应商有非常清晰的流程，以避免合作中不确定的地方。双方在一开始就明确各自的角色和职责，以及双方的合作模式。
- ④ 猎头供应商的人员稳定性：如果公司合作的猎头团队人员流动很大，会造成一些信息的交接不完全，可能给候选人留下负面的印象。
- ⑤ 客户体验：PPG会针对候选人和用人经理等相关利益者的体验进行调查，以此为一个判断依据。除此以外，公司也可以对供应商做一些背景调查。通过联系供应商原有的客户，了解他们的反馈。

除了以上这些筛选方法，公司也运用了招投标的方式，由招聘部门主导，财务部门做报价的审核。

由于PPG所在行业的公司为数不多，互相之间非常熟悉。如果有公司内部招聘人员直接联系同行业公司中的候选人，会造成合规上的问题。因此，猎头有时是个不得不用渠道。

虽说猎头的使用是PPG招聘中一个不可或缺的重要渠道，但它不是全部。为提升非猎头职位招聘的有效性，公司目前也在针对其他渠道进行整合工作。这些渠道包括：传统的招聘网站、LinkedIn和专业网站以及媒体等。

✚ 招聘网站的梳理

在原来的分散化体系下，公司各地区和事业部的招聘都是基于各自常用的招聘网站，没有统一的管理。现在公司开始对于各地的人才招聘网站进行梳理和整合，形成一个全国范围和区域范围的架构。同时，公司通过一些内外部的调研，对不同招聘网站的有效性做一个评判。调研对象包括候选人和公司内部员工；调研的目的是了解他们平时最为关注的各类网站（包括行业网站和招聘网站）、求职习惯，以及作为一名求职者，他们会被招聘广告中的哪些信息所吸引。公司目前聘用了一些 MBA 毕业生作为实习生，针对涂料行业中一些关键的职能进行调研。调研的方法包括拜访行业相关的一些公司、在 LinkedIn 等网站上搜寻和联系相关的人才，以及利用 SurveyMonkey 这样的免费调研网站进行问卷的收集。

在职位描述上，招聘团队与用人经理合作，简化了原本非常复杂和繁琐的语言，抓住职位信息中的关键和亮点，将 10 条左右的描述信息精简成 5 条左右，让求职者一目了然。同时，在职位描述中强调职位未来的发展机会，激发他们投递简历的兴趣。

✚ LinkedIn 使用的优化

PPG 之前对 LinkedIn 的使用也是分散化的。公司在亚洲、美国和欧洲的分部都是用各自的 LinkedIn 账号进行招聘。现在在此基础上，公司又建立了全球统一的 LinkedIn 使用策略和规划，发布全球的最新动向和招聘信息。

另外，PPG 充分利用了 LinkedIn 的关键词搜索功能。公司针对潜在候选人的背景（比如行业，职位和工作年限，等等）进行了关键词设定。这一功能的用途在于当一名背景信息符合这些关键词的用户在 LinkedIn 上浏览行业相关信息时，页面上会跳出 PPG 的职位信息；同时出现“Follow PPG（关注 PPG）”的按钮，吸引该用户点击关注 PPG 的动态。

除了 LinkedIn 以外，PPG 也计划在 Google 等搜索引擎使用类似的功能以帮助 PPG 在短期内提升在美

国以外的企业知名度及雇主品牌形象。

✚ BBS 的信息挖掘

公司的招聘人员会定期关注一些行业内专业性的 BBS，寻找其中一些发言非常专业的人，并通过私信与对方沟通，进一步判断对方的职业背景，将适合的招聘职位信息传递给他们。这要求招聘人员自身具备一定的行业知识，有足够的敏感度，从广泛的信息中分辨有效和无效的，发现潜在的职位候选人。此外，公司也在 BBS 上发布少量的职位。BBS 目前只是一个辅助性的手段，招聘的成功率在 5% 左右。

除了以上这些渠道的使用和优化，对于离职员工的管理也是公司目前日益关注的方面。由于 PPG 的行业特殊性，已离职员工的去向往往是 PPG 相关行业以及竞争企业。一名 PPG 的员工从一个业务单元离开后，其实未来有可能被 PPG 的其他业务单元雇佣。因此，离职员工的管理也十分必要。

✚ 离职员工管理

首先，招聘人员需要与用人部门沟通，对于已离职员工的情况和离职原因进行确认，排除存在一些问题的离职员工。

其次，招聘人员需要与已离职员工进行定期的沟通。招聘团队中负责招聘运营的同事会在员工离职 2-3 个月后，给员工打电话，聊一聊近况。通常员工刚到了一个新的公司 2-3 月以后会对这个公司有比较全面的了解，知道自己是否能适应这个新的环境和工作。过了一年以后，招聘运营同事会再次联系他们，更新公司的一些最新情况。相当一部分离职员工会重新回到 PPG，加入不同业务单元或担任不同职位。

世茂集团案例

猎头渠道的有效管理与优化



梁斌 | 集团招聘总监 | 世茂房地产控股有限公司

项目背景

世茂集团是以房地产开发为主的国际化企业集群。拥有“世茂房地产 (0813.HK)”及“世茂股份 (600823.SH)”两家控股上市公司。业务涵盖高端住宅、商业地产、旅游地产、酒店及产业园区等，在全国 40 多个城市开发 100 多个项目，是中国房地产行业十强企业之一。

过去十年是房地产行业飞速发展的黄金十年，领先企业的复合增长率达到 30% 以上，世茂在过去三年的年均复合增长率甚至超过 40%。人才的培养难以跟上行业的高速发展，以至对优秀人才的争夺非常激烈，猎头在这场人才争夺战中扮演了重要角色。

世茂集团每年社会招聘数量在 1000 人以上，由于对人才的招聘要求较高，其中 35% 左右通过猎头招聘，15% 左右为内部推荐，其余通过网络媒体或自主招聘完成。集团下属 13 个业务单元，长期以来，各业务单元会根据自身的业务类型、地理位置和人才需求结构等因素选择匹配的猎头，平均每个业务单元有 5-6 家猎头伙伴，使总体猎头合作数量达到 70 家左右。

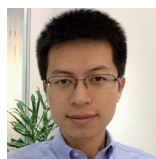
猎头数量多会带来一系列管理问题，如：重复 Mapping 影响公司口碑，猎头质量良莠不齐，合同条款各不相同，猎头间简历冲突频发，缺乏评价标准，合作效率不高等。因此，提高猎头渠道的有效性，是世茂集团招聘管理的重要工作之一。

项目开展

自 2013 年开始，世茂集团在提升猎头招聘有效性方面开展了一系列工作。包括以下几个方面：

① 建立猎头评估体系

自 2013 年开始，世茂以半年为周期对猎头招聘成果进行评估。评估工作既包括分析各猎头公司的成单金额、招聘数量、擅长操作的职位专业和级别、试用期离



何涛 | 集团招聘经理 | 世茂房地产控股有限公司

职率、管理规范性等数据，对猎头进行综合排名，同时也会分析各猎头公司成单占比、排名的变化情况、猎头集中度、招聘成本变化情况等多项指标。评估报告会分享给各业务单元的招聘团队，为大家的猎头管理提供决策参考和建议。世茂也非常重视对优秀的猎头伙伴给予激励，例如在年度的猎头合作伙伴大会上对优秀猎头进行表彰，以及对猎头伙伴出色完成急招、难招岗位进行即时激励等。

通过对猎头进行定期评估，我们能够掌握各猎头的的能力情况，发现并推广优秀的合作伙伴，招聘经理在需要新增供应商时也会优先选择现有的优质合作伙伴，从而达到精简猎头数量，提高猎头集中度及忠诚度的目的。目前 TOP20 猎头完成的职位已占猎头职位总量的 80%，过程中也形成多家专业能力较强、深度合作的战略伙伴。

② 上线招聘管理系统

过去，猎头推荐简历或反馈结果均通过邮件完成，简历及面试评价难以共享，并且经常发生不同猎头重复推荐同一简历的情况。2013 年下半年世茂引入了招聘管理 IT 系统，通过系统实现对网络、猎头及内部推荐渠道的统一管理：

- 招聘经理在系统中建立职位后可同时发布至各招聘网站、公司招聘门户、猎头端及内部推荐端，大幅提升工作效率；
- 各渠道简历全部汇总在系统中，通过系统规则进行初步过滤并排除重复简历，减少无效的工作量；
- 全体招聘经理在同一平台上工作，便于数据的分析和信息的共享；
- 积累简历及评价信息，形成公司人才库，便于日后的人才挖掘。

系统上线后，我们要求全体猎头必须通过系统推荐简历，并且结合 HR 的反馈持续优化系统的操作流程和使用体验，取得了良好的收效。系统运行一年，合计发布职位 1300 余个，收到简历 10 万余份，其中高质量的猎头简历 6000 余份，有效提升了我们招聘效率和人才库管理能力。

③ 提升猎头合作质量

在世茂，猎头被认为是 HR 的密切合作伙伴，而非简单的简历渠道。我们认为高质量的猎头合作，不仅能够协助 HR 迅速获取人才，也能够为世茂建立良好的雇主形象和市场口碑，我们希望猎头成为 HR 触手的延伸，帮助我们与那些世茂非常关注但是暂时不想跳槽的人选保持长期联系，在日常向他们传递世茂的正向信息，一旦他们想看机会便优先推荐世茂。在提升猎头合作质量方面我们采取了以下措施：

- 表彰优秀猎头并组织培训分享：在 2013 年底组织的猎头大会中，不仅对优秀猎头进行了表彰，还安排猎头参观世茂的标杆项目，邀请公司高管分享世茂的各项业务进展及未来战略，并邀请有代表性的猎头公司分享其管理心得，加强猎头间的经验交流和能力提升；
- 保持有效的信息沟通：各业务单位 HR 定期与合作的猎头进行交流会议，分享公司近期的业务目标、项目进展等情况，听取猎头公司近阶段工作的进展、反馈及建议，并定期发布最新的公司动态给猎头伙伴，以加强双方相互的理解和认知；
- 要求猎头面试候选人：这是最基本，但也是最影响后续招聘效果的工作流程。猎头应帮助 HR 做第一轮筛选，而不是简单的提供有意向的简历，猎头提交的简历中必须有顾问对该人选的面试时间和面试评价，我们也鼓励在合作初期安排猎头顾问与 HR 一起面试，统一面试标准，提高后续推荐人选的质量；
- 与猎头成为“伙伴”：很多猎头顾问具有丰富人脉资源和招聘经验，是行业中的老兵，HR 应摒弃“甲方乙方”的思维，以平等、尊重的心态与猎头合作。世茂在公司内称呼猎头为“合作伙伴”，而不是“供应商”，注重与

猎头建立互相学习、共同成长的伙伴关系。

④ 合理控制招聘成本

世茂下属独立的业务单位较多，总体合作猎头数量多，在猎头合同及费率管理、招聘成本控制方面有一定挑战，世茂采取了以下措施：

- 猎头合同集团统一签订：猎头合同由各业务单位自行签订改为集团签订，使用集团制定的合同版本，统一费率标准，大幅减少谈判时讨价还价的沟通成本；集团一次签订后可在全国合作，便于优质合作伙伴的共享；保证集团及时掌握全国猎头合作信息，各业务单位在新增猎头时会更加慎重，这也有助于通过不断的优胜劣汰来控制猎头数量；
- 合理优化猎头费率：在实现合同统一管理的基础上，2014 年我们按照不同级别设定了差异化费率，下调中基层岗位的猎头费率并设置最高收费，引导猎头更多关注高级别岗位的招聘，从而将整体招聘成本控制在合理的范围。单在 2014 年上半年，单个猎头职位的平均招聘成本就比 2013 年下降 5% 以上；
- 加强其他招聘渠道建设：2014 年世茂强化了其员工内部推荐政策，提升了内部推荐激励标准并在公司内部平台上大范围推广。同时加强网络渠道，与猎聘网等网站建立更广泛的合作关系，从而提升其他招聘渠道的招聘效果，分散单一渠道的稳定性风险。

⊕ 未来工作重点

在当前猎头管理工作的基础上，世茂希望进一步提升猎头的集中度及猎头合作的质量。现在 TOP20 猎头完成的职位已占猎头职位总量的 80%，世茂将继续通过对核心猎头进行业务培训提升其专业能力，并通过更多的互动形式消除合作过程中的“盲点”，使猎头管理继续向“少而精”的方向发展。同时，随着招聘系统应用的深入和简历库积累的日渐丰厚，未来将会更加有效的利用内部招聘上的人才库，提高人才的主动挖掘和人才关系维护能力，从而不断丰富人才来源渠道。

微创医疗案例

优化招聘渠道、缩短招聘周期



刘琴琴 | 人力资源资深总监 | 微创医疗器械（上海）有限公司

微创医疗成立于 1998 年，是中国领先的高端医疗器械集团，业务覆盖心血管介入产品、骨科医疗器械、糖尿病及内分泌医疗器械、电生理医疗器械、大动脉及外周血管介入产品、神经介入产品、外科手术等十大领域。微创医疗作为一家集团化的企业，目前拥有 7 家子公司。集团总公司只负责集团总部的人员招聘，同时为整个公司制定招聘政策、人员编制和招聘预算；各子公司拥有自己的招聘团队，且相互独立。

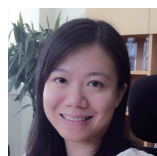
目前整个公司在全球有 3000 多名员工，每年的招聘量在 300 人左右，主要通过三大渠道，分别是网站招聘（50-60%）、内部招聘与内部推荐（20-30%），以及猎头渠道（10% 左右）。如何完善和优化招聘渠道、缩短招聘周期一直是微创医疗思考和努力的方向，也是在本次采访过程中我们发现能够给同类型企业带来一些启示的地方。

✚ 优化招聘渠道

① 招聘平台

微创医疗三年前与供应商合作，建立了自己的招聘平台。招聘团队将从各个渠道（包括网站、猎头和内部推荐等渠道）收集来的简历整合到平台上。经过初筛和面试的候选人简历会自动进入到公司的人才库，并由招聘人员按照他们的专业和职能对简历分类，便于日后集团和各分公司在库里进行人才搜索。人才库里目前已有超过一万份简历。招聘人员通过平台定期向他们发送更新的职位信息。

集团和不同子公司对于人才的需求非常相似，利用招聘平台可以有效帮助微创医疗实现不同下属公司间候选人的资源共享。同时，他们通过登入平台，可以查看和跟踪每位候选人在招聘流程中所处的状态，避免不同下属公司对同一候选人进行重复邀约的情况。



张国盈 | 人才发展总监 | 微创医疗器械（上海）有限公司

招聘平台的另一个优势是它的数据统计功能。这为招聘团队在后期进行数据分析提供了便利。

② 内部招聘

微创医疗的用人原则是把最好的职位留给自己的员工。公司将一些最有吸引力的职位优先推荐给内部员工，鼓励对这些职位感兴趣并且能力匹配的员工主动提出申请。在微创医疗，这种内部招聘的方式已逐步成为一种文化，无论是员工还是他们的直线经理，都以非常开放的心态看待它。目前公司 15-20% 的招聘来自这一渠道。

内部招聘渠道在多个方面具有优势：首先是内部人才在融入企业文化方面没有障碍，能快速适应新岗位；其次是促进整个公司的人才梯队建设，减少对“空降兵”的依赖，同时帮助企业保留人才，为有潜力但在目前的岗位上发展并不顺利的员工提供舞台；第三，内部招聘不发生任何费用，而且招聘周期短，转岗员工也能迅速适应环境。

✚ 缩短招聘周期

① 明确用人需求，识别关键条件

招聘团队从业务部门获得招聘需求后，需要与用人经理反复确认他们究竟需要怎样的人才。如果业务部门无法给出清晰的描述，招聘人员就会在招聘的过程中陷入被动。因此，招聘人员需要对业务有深入的了解，在与业务部门确认招聘需求和用人标准的时候，主动提出自己的想法。例如，当用人部门提出候选人必须满足三个关键条件时，招聘人员可以利用经验和其对于人才市场的认识，判断是否存在同时满足这三个条件且符合这一岗位薪酬预算的候选人。为提高招聘效率，降低时间成本，招聘人员可以要求用人经理对他们所列举的关键条件按照其重要性进行排序，并在招聘过程中根据实

际市场情况舍弃那些排在末尾的条件。

② 缩短面试周期，确保及时跟进

为缩短招聘周期，降低时间成本，招聘团队在对候选人发出面试邀请之前必须先与他们进行简短的电话面试，确认候选人与该职位在能力、薪酬、工作地点等方面的匹配程度，避免双方在整个过程中互相浪费时间。

其次，招聘团队保证对每位候选人的及时跟进。在一般情况下，候选人只需前往微创医疗参加两次面试，时间间隔不超过三天。一旦面试通过，招聘团队要求接受 Offer（录用通知书）的候选人尽快上岗。这种环环相扣的面试安排在缩短招聘周期的同时有效降低了候选

人的流失，减少了面试流程中许多看不见的隐性成本。

此外，在应届生的招聘和人才培养上，微创医疗也独具特色。在上海，公司通过与复旦、交大、东华和上海理工等高校中的医疗、机械、材料及纺织等对口专业建立长期合作，吸引了许多优秀的硕士和博士研究生前往微创医疗进行应聘。微创医疗作为中国医疗行业研发领域的领先企业，对于研发类人才的需求相对突出。针对研发岗位的新人，公司有其独特的培养方式，由公司中的研发领军人物带领一组有潜力的研发新人，像大学里的导师带着学生做课题研究一样完成研发项目。新人在这种培养模式下很快成为研发团队的生力军。

SAP案例

Y一代员工招聘与培养计划



景莹 | 原北亚区高级招聘总监 | 思爱普（北京）软件系统有限公司

SAP（思爱普）是全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商、全球第三大独立软件供应商。在世界财富 500 强中有 80% 的企业正在从 SAP 的商务解决方案中获益。为了适应瞬息万变的商务与科技领先的需求，SAP 在人才吸引、管理与培养方面也有其领先与独特的做法，不断通过吸收人才新鲜血液以及人才培养来实现公司的持续创新与发展的目标与策略。

谈到对于新鲜血液的招聘，SAP 把目标锁定在无限发展潜能的大学生市场，并且根据大学生的特点，公司制定了一系列针对大学生年轻员工的培养计划，就是我们经常谈到的对于 90 后 Y 一代的管理与培养。这些年轻人处于即将走出校园大门、迈入第一个工作岗位的关键时期，很多同学们不知道如何选择，或者如何规划自己的第一份工作。针对这些 90 后们，SAP 策划了一系列项目帮助他们在迈出校园的时候有能力对于今后地职业生涯做出准确的选择，同时在前三年的工作中加速成长，并且在以后的职业道路上不断成熟和发展。

✦ 假期培训计划：(Vocational Training Program)

2010 年以前，SAP 就开始在中国筹划“假期培训计划”。计划主要是针对在校大学二年级或三年级的学生，地点设在上海和大连。

首先公司每年在上海和大连的高校中招募品学兼优的大二或大三的在校学生，邀请他们加入这个培训计划。加入这个计划的学生可以在学期内接触和学习到由 SAP 资深技术专家传授的 SAP 技术与理论的知识，之后在每个寒假和暑期期间被邀请到 SAP 公司内部，由技术顾问和专家作为导师，通过实际的工作项目来进一步学习和实践理论知识，加速工作能力的成长。

这些培训生在大四毕业季来临之前，会收到 SAP 的邀请，邀请他们正式加入 SAP。通过这个项目加入公

司的大学生，无论是在公司需求的技术能力，还是在一线的工作适应能力都有了非常到位的贮备，最重要的是他们学习并具备了 SAP 人可贵的创新思维和商务世界发展的眼界。

✦ 大学联盟项目：(University Alliance Program)

SAP 一直都在倡导大学生联盟计划，这个计划于 2011 年开始有了人才招聘与发展为指导的目标。

为了建立广大的 SAP 市场基础，使更多的企业与人才受益于 SAP 创新科技的发展，大学联盟项目设立了“种子计划”，以全国 211 院校为重点目标院校，开展学校合作项目，设立 SAP 专项研修课题。在校大学生可以自愿选修这些课程，使广大的在校大学生们每人都会有机会接触 SAP，学习 SAP，从而将来都有机会从事与 SAP 事业有关的工作。为了让同学们能了解当今领先科技，公司还经常邀请国内外资深专家在学校进行技术讲座，使同学们对于云计算，大数据分析，企业成功案例等具有较为实战的理解与认知。

当 SAP 进入招聘季时，大学联盟院校的同学就会优先被考虑，入选 SAP 的不同工作机会，这些工作机会还包括来自于 SAP 众多的业务合作伙伴，扩大了同学们的择业宽度。

✦ 全球大学生培养项目 (Global Graduates Program)

现在，我们来谈谈如何使即将加入 SAP 的大学生们能在正式上班开始工作前就能更好地准备自己，这里公司给他们准备了“预热”环节。

社交媒体是年轻人生活中必不可少的一部分，SAP 根据这一特点，创建了“网上虚拟大学”。每位即将来 SAP 工作的毕业生在上班之前都会被邀请加入到 SAP 的“网上虚拟大学”。在这个“大学”里，同学们不当会在线学习到 SAP 的技术更新与知识，最重要的是他们

可以在这里交朋友，这些朋友来自于全球各个国家，都是和他们一样，刚刚毕业即将加入 SAP 的大学生，他们可以在这里畅谈各种话题，包括技术的探讨，SAP 世界的动态，开始建立自己的 SAP 社交网络。

除此以外，这个项目还给每一位大学生配备了一对一的导师计划，帮助他们及时解决工作中的问题与困惑，重点是培养同学们的工作方法和培养解决问题的正确思维方式，而非只是提供问题的解决办法，有效提高同学们的工作能力，对于今后的职业生涯的发展都是受益匪浅的。

✚ 销售学院项目：(Sales Academy Program)

通常来说，让大学毕业生直接从事销售工作是一件非常有挑战的事情，因为销售任务重而复杂，特别是计算机软件产品的销售咨询工作，刚走出校门的大学生很难马上适应。其实，SAP 一直以来都坚信销售人员的 DNA 培养可以从“头”做起。于是在 2013 年有了“销售学院项目”。

SAP 首先从高校中精心选拔出销售素质潜能突出的学生，不限专业，着重考核学生的学习能力，语言表达与理解能力，分析能力，当然还有作为销售人员的抵抗压力的能力。经过一整天的选拔活动后，被选聘的同学会进行九个月三段式的销售培训，即每三个月为一个阶段，每个阶段有不一样的教学计划和课程内容，在每个阶段中，学生们首先利用第一个月在美国接受理论培训，第二个月学生们会带着作业回到中国，每位学生会有一名销售老师，在实践工作中完成自己的作业。第三个月再次回到美国，在总结的基础上又继续学习。依次反复，九个月后，这些学生们才能正式成为一名正式的销售人员。

值得一提的是，这些学生在美国的学习不仅仅是工作上的，他们同时还有生活能力方面的培养与提升。SAP 把来自世界不同国家的 50 名学生（其中 15 名来自中国）分成每 5 名一组，每组安排一名美国当地的学生。同一组学生住在一个公寓里，在这个公寓中，大家要自己想办法解决生活中问题，比如谁去买菜，谁来做饭，大家出门怎么计划等等，锻炼了同学们的适应能力和集

体观念，同时也帮助国内同学们了解到了不同国家文化的差异性。这一点也体现在了他们的学习中，他们所有的学习课题也都是以小组为单位共同完成的，这是一种非常有挑战的培训方式，但是当他们回国后，在面对客户时，会感觉受益匪浅。

现在，SAP 大中国区已经将该项目延伸到香港和台湾地区，与大陆学生一起作为第二批和第三批学员，前往美国进行培训。

✚ 未来的尝试：

以上这些只是 SAP 人才吸引与发展的一部分，在接下来两到三年间，SAP 会运用新的模式，将市场上热门的大数据、云服务、客户体验等技术大学毕业生的职业发展更为紧密地结合在一起。

SAP 雇主品牌的地位之所以能不断提高，是因为公司以自身的和技术为独特的文化背景，吸引广大的 Y 一代人才市场的注意。SAP 一直相信，只有清楚定位自己的人才所需，才能锁定目标人群，将雇主品牌与招聘端直接联系在一起，从而达到双赢的结果。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值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 18 份研究报告, 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、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳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”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。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”实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



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

招聘渠道有效性与招聘成本调研报告

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调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。