# 招聘团队与用人经理合作指南

## THE GUIDELINE FOR PARTNERING WITH HIRING MANAGER

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

© 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。

© 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**
人力资源经理
爱奇艺

**冯晶**
人力资源高级经理
艾默生过程控制有限公司

**刘阳**
招聘经理
强生公司

**田欣**
招聘经理
施耐德电气

**邬年昕**
全球招聘及人才吸引项目经理
诺维信（中国）投资有限公司

**杨青**
大中华区人员招聘与人才发展负责人
西雅衣家商业（中国）有限公司

**钟源**
招聘及雇主品牌总监
思特沃克软件技术（北京）有限公司

**段远琼**
大中华区招聘主管
罗克韦尔自动化（中国）有限公司

**刘丽平**
招聘经理
亚信集团股份有限公司

**孙英丽**
人力资源高级招聘经理
百度

**王琦玮**
高级招聘专员
强生公司

**杨海**
人力资源副总裁
途家网

**杨霞**
中国区招聘经理
卡特彼勒（中国）投资有限公司

# 关于作者

**朱德超** David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会（HREC）调研专员一职。目前所负责的调研报告有：中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告；中国企业员工认可项目调研报告；招聘团队与用人经理合作指南；第二届中国企业移动学习调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学，获得市场营销学本科学位。

# 目录


前言

··· Part1 ···
全面获取业务信息

··· Part2 ···
树立正确的用人观

··· Part3 ···
梳理和优化用人需求

··· Part4 ···
提升用人经理对人才吸引的重视度

- 案例启示亚信 - 规范用人经理面试
- 案例启示卡特彼勒 - 提供更好的候选人体验

··· Part5 ···
案例启示

- **加强对业务的理解**
- 百度
- 强生
- 施耐德电气
- 爱奇艺
- **梳理用人需求**
- 思特沃克（拆分用人需求）
- 罗克韦尔自动化（梳理用人需求）
- 途家网（赋能用人经理招聘）
- 西雅衣家（与用人经理共担招聘职责）
- **提升用人经理人才吸引重视度**
- 诺维信（推动用人经理重视人才吸引）
- 艾默生（系统提升用人经理面试专业性）

# 前言

招聘团队在与用人经理合作的过程中，往往有一些小摩擦。用人经理认为用人需求急迫，期望尽快招聘到位；而招聘团队经常感到无奈：用人经理的要求过高，符合需求的候选人难以寻觅。

为此，人力资源智享会于 2016 年 12 月至 2017 年 3 月启动“招聘团队与用人经理合作调研项目”，经过前期电话调研近 60 位来自不同企业的招聘专业人士，了解到招聘团队与用人经理合作过程中普遍的挑战在于 ① 招聘团队如何有效地增强自身对业务的理解，做好前瞻性的人才储备；② 基于对业务的理解，招聘团队如何针对性地传递业务相关信息，从而与用人经理建立伙伴关系；③ 全面梳理用人需求，理性规划用人需求；④ 提高用人经理面试专业度，增强对候选人的吸引力。

本次研究旨在以加强招聘团队对业务信息的获取为着眼点。进而，基于对公司整体业务走向的把握和对业务经理痛点的了解，招聘团队有意识地关注有利于公司发展和业务经理期望的信息，并向用人经理定向输出人才状况，从而使用人经理了解真实的人才市场，与其建立具备信任度的伙伴关系。在形成信任的基础下，招聘团队能有效管理用人经理的期望，梳理更符合人才市场和岗位的招聘需求，并推动用人经理提供更专业的面试，从而高效地达成招聘任务。

在下面的调研报告中，我们根据对 15 家企业招聘专业人士的深度采访，总结归纳了招聘团队与用人经理合作的关键节点，并梳理了四大模块下的相关工具和工作清单，希望提供给 HR 同仁参考和借鉴。

# 快速导航


| | | |
|---|---|---|
| Part 1<br>**全面获取业务信息** | **图表 1** 在公司 / 业务单元或部门应获取的信息表 | **第 3 页** |
| | **图表 2** 与业务负责人 / 经理非正式沟通应关注的信息表 | **第 3 页** |
| | **图表 3** 面试竞争对手候选人应关注的信息表 | **第 5 页** |
| | **图表 4** HR 内部分享会应关注的人力资源信息表 | **第 6 页** |
| | **图表 5** HR 内部分享会应关注的业务信息表 | **第 6 页** |
| | **图表 6** 微信公众号和行业报告所应重点关注的内容表 | **第 7 页** |
| Part 2<br>**树立正确的用人观** | **图表 7** 针对业务部门，外部人才市场报告所应涵盖的信息表 | **第 8 页** |
| | **图表 8** 针对支持性部门，外部人才市场报告所应涵盖的信息表 | **第 8 页** |
| | **图表 9** 针对研发部门，外部人才市场报告所应涵盖的信息表 | **第 8 页** |
| Part 3<br>**梳理和优化用人需求** | **图表 10** 岗位信息自查表 | **第 10 页** |
| | **图表 11** 具像化用人需求表（精准定位用人需求） | **第 10 页** |
| Part 4<br>**提升用人经理对人才吸引的重视度** | **图表 12** 候选人调研表 | **第 13 页** |
| | **图表 13** 面试官面试规范表 | **第 14 页** |
| | **图表 14** 避免面试环节重复提问表 | **第 14 页** |


“懂人”的 HR
了解了业务

+

懂业务的
业务经理“懂人”

=

达成一致的
招聘观

# 第一部分 | 全面获取业务信息

## 招聘团队了解业务的基础方式

了解业务的第一步在于，招聘团队参加公司 / 业务单元和业务部门的业务会议。通过参加相关业务会议，招聘团队了解公司或业务单元的业务目标，以及掌握由此落实到所负责部门的年度业务计划。此外，由于公司及部门战略始终处于“流动”状态，通过定期参加业务部门的周 / 月会议，招聘团队能不断增强对业务脉络和变化的把控，了解业务部门近期的成就和挑战。

**小贴士：**

由于各公司实际的“土壤”并不相同，招聘团队所参与的业务会议涵盖内容的高度和深度也各有不同。此外，并非所有业务会议都对招聘工作有直接影响。因此，招聘团队可以审视自身 HR 团队的架构，与跟业务有紧密联系的 HRBP 或者其他部门提前沟通，了解参与何种业务会议对招聘团队有积极意义，有助于提升效率。

我们总结了在公司 / 业务单元和业务部门会议中，招聘团队应关注的不同维度业务信息，方便招聘同仁在会议中有针对性地进行获取（见图表 1）。

**图表 1** 在公司 / 业务单元或部门所应注意获取的信息表

| | |
|---|---|
| **公司 / 业务单元季度 / 年度总结会议** | |
| 1 | 行业竞争现状 |
| 2 | 公司近年内业绩变化趋势 |
| 3 | 公司短期（1-2 年）业务目标 |
| 4 | 公司中长期（3-5 年）业务目标 |
| 5 | 现有竞争对手核心竞争优势 |
| 6 | 现有业务痛点和挑战 |
| 7 | 行业未来发展趋势 |
| 8 | 行业潜在进入者 |
| 9 | 公司未来重组 / 合并计划 |
| 10 | 公司未来新业务目标 |
| 11 | 公司未来新业务模式 |
| 12 | 公司未来新业务竞争对手 |
| 13 | 公司未来新业务竞争对手核心竞争优势 |
| **业务部门会议** | |
| 1 | 业务部门下一季度计划 |
| 2 | 业务部门下一年度计划 |
| 3 | 业务部门未来中长期计划 |
| 4 | 业务部门上一季度业绩达成情况 |
| 5 | 业务部门上一年度业绩变化及趋势 |

**案例** **百度**

招聘团队想要满足业务团队用人要求，招到优质人才，首先要深入了解业务，与用人经理加强合作，获得准确的人才画像。

对于比较成熟稳定的固有业务来说，招聘团队已经比较了解业务内容，因此只要定期参加业务部门周会，就可以得到足够的信息补充，了解业务团队的人才需求。

对于快速发展和调整的新业务而言，招聘团队投入大量时间进行密集追踪，不仅要定期参加新业务部门的战略季度会议、业务周会，还要重点了解业务团队当季和下一季度的整体预期目标，例如营收或者利润等，以便提前预知人才需求的变化，早做应对。

## 招聘团队了解业务的其他途径

### ① 与业务负责人 / 经理非正式的沟通

招聘团队与部门负责人 / 经理进行非正式沟通，了解其负责部门的季 / 年度业绩目标。此外，招聘团队与其沟通由年度业绩要求而分解成的部门工作的重点、痛点和现有团队人才搭建等情况。

下表是我们所梳理，招聘团队在与业务负责人 / 经理非正式沟通中，应沟通询问的不同维度信息，便于招聘同仁增强自身对业务的理解。

**图表 2** 与业务负责人 / 经理非正式沟通应关注的信息表

| | |
|---|---|
| **与业务负责人 / 经理非正式沟通** | |
| 1 | 业务部门季 / 年度目标 |
| 2 | 业务部门未来业务走向 / 重点 |
| 3 | 业务部门现阶段痛点 |
| 4 | 部门人才梯队搭建情况 |
| 5 | 人员离职原因 |
| 6 | 岗位产生的原因 |
| 7 | 岗位的卖点 |
| 8 | 部门员工长期服务的原因 |
| 9 | 部门员工的职业发展路径 |
| 10 | 团队人员能力缺口 |
| 11 | 可能的人员调配计划 |

### 西雅衣家 与业务经理沟通信息表

| Questions/ 问题 | Y/N 是 / 否 | Response / 回答 |
|---|---|---|
| Is there a planned business expansion?<br>是否有任何业务扩张计划? | | |
| Will there be a merger?<br>是否将有合并计划? | | |
| Is there any unknown acquisition?<br>是否有任何收购计划? | | |
| Will there be any new entrants to the market?<br>是否有任何潜在行业进入者? | | |
| What are the industry competitors?<br>行业中的竞争者是? | | |
| What are the talent competitors in the area and/or projected areas?<br>是否在某一区域 / 项目有人才竞争? | | |
| Will there be any planned relocation?<br>是否有任何的迁移计划? | | |
| Will there be any planned secondment?<br>是否有任何计划的借调计划? | | |
| Are any competitors shutting down?<br>有竞争者停工 / 歇业吗? | | |
| Is the business shutting down or reducing operations anywhere?<br>公司在某一区域是否停工 / 减少运营? | | |

**案例** **施耐德电气**

◆ **与部门的负责人沟通**

在年初，“我”与业务负责人沟通：

① 公司对部门未来业绩的要求 ② 部门未来的业务重点 ③ 部门未来的人员安排 ④ 结合业务方向，部门负责人对部门员工的期望。

由于公司业务变化较快，“我”每月保持与业务负责人沟通，了解业务部门当下所取得成就，以及对下一月份工作的展望。

◆ **与部门经理沟通**

每周，“我”定期与业务经理沟通，了解其未来业务重点方向。同时，“我”询问业务经理最近取得的成就，促使业务经理不自觉地透露出部门近期和未来的业务目标和人员变动、以及所招到候选人的入职情况，帮助加强自身对业务的了解。

在业务会议中，“我”会记录自身不理解的业务术语和概念，然后请教关系较好的业务经理。如若仍不能理解，再向其余的业务经理反复求教，直至真正理解业务信息。

**案例** **强生**

◆ **招聘策略会议**

与业务经理的招聘策略会议一方面是对招聘职位的准确定位，另外也是招聘人员了解业务的重要途径。例如，与用人经理就某区域销售经理这一岗位进行沟通时，招聘团队不单会了解其选人标准，更重要的是沟通业务当前需求、业务现状和挑战、人才期望、工作挑战和岗位的卖点（产品前景、职业发展机会等）。同时也会了解这一区域的人才及梯队建设情况。

此外，与业务同事、人力资源合作伙伴、子公司组织发展与培训部门的同事沟通，都是招聘团队了解业务的重要途径。通过人力资源的视角，招聘团队会整合公司业务的信息，并与拿到的外部市场信息进行整合，除了为公司提供关键职位的人才储备，同时也为企业的决策提供参考。

**案例** **思特沃克**

◆ **使招聘团队理解业务语言**

为使招聘团队能对业务目标和挑战有深入的理解，招聘负责人定期邀请业务部门高管进行宣讲，传递最即时的业务信息。

每 1-2 周，招聘团队定期与业务部门负责人进行沟通。此外，为使会议内容能真正被招聘团队所理解，招聘负责人与业务部门高管细致商讨，将抽象难懂的业务术语转化为更易理解的语言。例如，业务所谈及的 Customer Engagement 其实质为 O2O。业务部门以通俗易懂的言语让招聘团队理解原本“高大上”的业务术语，并能明晰其与过往工作内容的异同。

最后，招聘负责人会与业务高管共同解析业务部门近期的亮点和挑战，为未来吸引优质候选人打下基础。

## ② 与候选人沟通了解业务信息

关于图表 3，我们总结了招聘团队在与候选人沟通时，能够涉及的不同维度，帮助招聘人员提升对业务的了解。其中，“小技巧”部分有利于大家有效地提出问题，并获取相应的信息。

**图表 3** 面试竞争对手候选人应关注的信息表

| 从竞争对手候选人处了解的业务信息 | |
|---|---|
| 1 | 行业竞争现状 |
| 2 | 行业核心竞争要素 |
| 3 | 行业发展历程 |
| 4 | 行业价值链核心环节 |
| 5 | 竞争对手业务战略（现在和未来） |
| 6 | 候选人对行业趋势的个人看法 |
| 7 | 竞争对手核心人才来源 |
| 8 | 竞争对手新品计划 |
| 9 | 候选人薪酬 |
| 10 | 竞争对手组织架构和管理模式 |
| 11 | 所带团队规模 |
| 12 | 所在区域 / 团队业绩状况 |
| 13 | 竞争对手现有管理工具 |
| 14 | 当地竞争状况 |

**获取候选人信息的小贴士：**

1. 营造轻松愉悦的对话氛围

2. 建立信息共享：分享本公司可对外的信息

- 这需要招聘团队成员首先做好基础功课，对行业动态有一定的掌握。只有这样，招聘团队成员才能与候选人侃侃而谈，并通过分享自身对行业的理解或者公司可对外的信息，帮助获取有用的信息。

3. 把握恰当的提问时机

- 在最初的面试轮次中，候选人对招聘人员的信任度往往不高。而在后面的面试轮次中，当候选人对岗位有较高意愿度时，招聘团队则更容易获取有深度的业务信息。

4. 引导式提问

- 通过候选人的视角理解公司业务：候选人大多会在面试前提前对应聘公司进行一定的了解。因此，通过提问候选人是否对公司业务有所了解可以更多地了解到公司业务。
- 获取候选人公司信息：诸如提问您最近在工作中取得的成就。

5. 专业语言：自身对行业的了解

从单一候选人处获取的信息很难做到全面，所以招聘团队需要收集和整合多位候选人的信息。所有攫取的信息要与其他候选人、权威人士、外部公开信息、供应商等进行交叉验证。

### 案例 强生

**了解行业：业务决定的“助推力”——候选人**

面试候选人时，不仅考察其与企业职位的匹配度与发展潜力，也是获取市场信息、了解业务的有效途径。在甄选中高层候选人时，HR 面试官会有意识地营造轻松的面试氛围，收集竞争对手组织架构、率领的团队规模、业绩状况、新品上市情况、薪酬福利、现有管理工具和未来业务战略等相关信息。

通过经验积累与反思，总结发现成功获取相关信息的关键在于招聘团队是否可以用“专业语言”与候选人进行专业和深入的沟通。招聘 HR 对于行业的熟悉程度，决定了候选人是否能够深入进行沟通，并愿意分享更加价值的行业信息。招聘团队通过向候选人介绍行业最新动态和本公司可分享的信息，建立与候选人的信任，在“资源共享”的过程中收集一定期望的信息。对于外部市场的足够了解，招聘团队能更好的与候选人进行沟通，这个过程不仅体现了招聘团队的专业性，同时也能提升职位对于候选人的吸引程度。由于中高层候选人所处职位较高、视野有高度，从中获取战略层面的信息对公司本身有着极大的益处。

### 案例 施耐德电气

**与候选人沟通了解业务**

与候选人沟通也是招聘团队加强对公司业务理解的重要方式之一。通常候选人在面试公司前，都会对公司近况和发展情况进行一定的了解。有鉴于此，招聘团队能有选择性地传递公司非机密的业务信息给候选人，引起候选人的共鸣，使候选人不视招聘团队不通业务，从而愿意吐露自身所了解的应聘公司的业务信息。这也使招聘成员能够利用这一契机了解业务。

此外，招聘团队通过引导式提问更能获取竞争对手相关信息。在已获悉业务经理的关注点和部门动态后，招聘团队抓住面试的机会，有意识地与候选人进行沟通，获取有价值的信息，反馈给业务经理。此外，当招聘团队获悉候选人公司的相关信息后，也能通过与候选人的沟通，验证信息的真伪。

信息的内容为：竞争对手组织架构、关键胜任力指标、组织能力情况和当地竞争情况、市场情况和业务情况。

## ③ HR 内部分享会

**打通 HR 领域全模块知识：**招聘团队与 HR 其他职能同事进行沟通分享，明确公司 / 部门人才梯度、组织架构、人才发展策略、团队成员绩效、职业期待以及岗位薪酬背后的设计逻辑。这促使招聘团队成员未来与用人经理沟通时，能从人力资源全局的角度帮助用人经理梳理需求。

同时，招聘团队可邀请与业务部门深度接触的 HR 部门（如 HRBP）进行业务分享。通过人力资源的角度理解业务的变化和动态，以及公司未来的业务走向和整体招聘策略，预判未来岗位的补充、新增情况，提前着手未来招聘工作。

图表 4 和 5 的目的是帮助招聘团队了解，在 HR 内部分享会中，应关注的不同 HR 领域知识和业务信息，从而强化自身对公司和业务的理解。

**图表 4** HR 内部分享会应关注的人力资源信息列表

| HR 内部分享人力资源相关信息 | |
|---|---|
| 1 | 公司对各职级岗位的要求 |
| 2 | 公司整体 / 所负责部门组织架构情况 |
| 3 | 公司整体 / 所负责部门人才梯队情况 |
| 4 | 公司整体 / 所负责部门人才发展策略 |
| 5 | 公司整体 / 所负责部门成员绩效情况 |
| 6 | 公司整体 / 所负责部门成员职业期待 |
| 7 | 公司各级岗位薪酬设置 |
| 8 | 潜在离职人员、岗位潜在新增 / 补充情况 |

**图表 5** HR 内部分享会应关注的业务信息列表

| HRBP/ 与业务线对接的人力资源团队分享业务信息 | |
|---|---|
| 1 | 部门 / 业务线现有产品 |
| 2 | 部门 / 业务线战略 |
| 3 | 部门 / 业务线发展目标 |
| 4 | 部门 / 业务线近期主推产品 |

**案例** **爱奇艺**

◆ **HR 内部分享业务知识**

定期的 HR 年会议上，负责不同模块的招聘同事之间都会以 HR 的视角，分享各自负责领域的未来业务变化，从而帮助招聘全员更好地把握公司整体招聘脉络。例如，负责销售部门的 HRBP 会分享市场销售两大模块的变化，乃至于对公司产品和技术的影响，以及由此对人力资源的影响。虽然业务负责人相互间会有频繁的沟通，但是人力资源在了解相关信息后，也能从人力资源角度出发，向业务负责人就如何更好推动业务提出自己的真知灼见。

## ④ 参与行业协会、研讨会等

- 关注行业会上的分享嘉宾，了解其背景和权威性
- 与参会人员建立联系，未来进行深度交流
- 记录和分享会议内容（关键人才流动、新产品渠道和技术、行业动态）

**案例** **强生**

◆ **行业研讨会**

招聘团队不但会参与行业研讨会，同时也会定期组织行业研讨会，邀请行业内的顶尖人才和人才库中的关键候选人参与。通过行业研讨会，一方面可以获得行业最新的前沿动态，另外一方面，也能够进行关键职位的人才建立更加深入的联系。会后，招聘团队总结相关内容，并就会议中所获取的行业动态、关键人才流动、新产品渠道和技术与业务高级经理和 HR 同仁进行分享。

## 5 微信公众号、行业网站和行业报告

招聘团队应关注人力资源方面较为知名的咨询公司出具的各种行业报告，了解各行业整体薪酬和招聘信息，从相关信息中获悉各行业人才竞争状况和趋势。

关于图表 6，我们总结了招聘团队从微信公众号和行业报告两方面获取信息的方式，希望对招聘同仁加强自身对业务理解有所帮助。

**图表 6** 微信公众号和行业报告所应重点关注的内容表

| | 微信公众号、行业报告 |
|---|---|
| 1 | 业务热门词汇 |
| 2 | 本公司最新资讯 |
| 3 | 竞争对手最新资讯 |
| 4 | 热门行业话题 |
| 5 | 权威行业报告（例薪酬、招聘） |

所有这些信息招聘团队都有必要与业务经理进行沟通，一来增强记忆，二来增强对业务知识的理解。

### 案例 爱奇艺

◆ **关注行业动态**

招聘团队也会关注微信群、公众号和互联网信息集成平台（如虎嗅、艾瑞等）的行业相关信息。目前，招聘团队已形成了良好的学习氛围，通过自己的资源来判断相关新闻的真实性，共同讨论相关新闻的准确性，来判断涉及其中的公司未来业务变化的可能性，以及对潜在候选人的影响。此外，整个部门从 HRVP 到一线招聘人员都在始终强调学习能力，怀有共同理念的同事之间更是催化了学习氛围的产生。

当留意到类似信息后，招聘团队也会与业务经理进行沟通，不一定是正式的访谈活会议，也可以是招聘团队利用茶余饭后的时间与业务经理进行交流的话题，期望擦出不同的思维火花。

### 案例 百度

通过各类媒体新闻和微信文章 Mapping。不少的新闻报道和微信原创内容会透露一些核心人才的信息，以这样的核心人物为轴心，利用社交平台和已有人脉就能够逐渐确定出同类人才的“湖”。

**小案例**

在“百度糯米”团队的招聘过程中，考虑到市场上面有明确的竞品和足够多的新闻信息量，百度招聘团从新闻报道入手，针对“百度糯米”的对标公司，整理了海量的相关信息，Mapping 出了非常精准的人才湖（Lake）。

### 案例 施耐德电气

◆ **微信、行业报告、行业新闻**

1. 关注在公司内部多次提及的热门词语。诸如工业 4.0、大数据、人工智能（AI）、增强现实技术（AR）等相关信息和新闻。因为即使这类信息目前与自身关联不大，但对公司而言有一定的价值。
2. 关注热门话题，从中判断未来商机和了解市场趋势的变化。
3. 关注源自咨询公司的行业报告，了解各地投资情况。

以上这些信息都可以通过与业务经理的日常沟通，加深记忆和理解。

## 6 外部供应商：猎头

选择合作紧密的外部猎头公司，建立战略联盟。

# 第二部分 | 树立正确的用人观

**图表 7** 针对业务部门，外部人才市场报告所应涵盖的信息表

| | 外部人才市场报告涵盖信息 |
|---|---|
| 1 | 相关公司的简介 |
| 2 | 创始概要 |
| 3 | 大事记 |
| 4 | 投资情况 |
| 5 | 财务报告 |
| 6 | 组织架构 |
| 7 | 高层管理者的各类信息和职业经历 |
| 8 | 人才背景 |
| 9 | 薪酬情况 |
| 10 | 企业文化 |
| 11 | 业务变化及进展 |
| 12 | 特定公司合并前后的组织架构调整以及人员情况 |
| 13 | 新品发布情况 |

**图表 8** 针对支持性部门，外部人才市场报告所应涵盖的信息表

| | 外部人才市场报告涵盖信息 |
|---|---|
| 1 | 部门关键人才的来源 |
| 2 | 同等规模公司架构、职能 |
| 3 | 专业胜任力（岗位证书） |

**图表 9** 针对研发部门，外部人才市场报告所应涵盖的信息表

| | 外部人才市场报告涵盖信息 |
|---|---|
| 1 | 行业关键人才来源 |
| 2 | 关键人才的学术能力 |
| 3 | 关键人才的学术背景（教授学术权威性） |

招聘团队需要对自身有较高的要求，积极向业务部门传递有益于业务部门的信息，赢得业务部门的重视和支持。例如，当业务部门计划组建新业务团队，需要了解竞争对手组织架构、人才来源等信息时，招聘团队可以进行相关信息传递。

在传递业务部门期望的信息后，招聘团队无疑会加深与业务部门的合作伙伴关系，从而促使双方的合作更加顺畅。

此次调研了解到招聘团队传递外部人才市场信息最为普遍的方式是市场及竞品信息报告(Marketing Intelligence Report)、PPT 和简报。

- **市场及竞品信息报告（Marketing Intelligence Report）：**年度性刊物针对业务部门，涵盖竞争对手全方位的信息，帮助业务部门了解竞争对手。
- **PPT、简报：**面向支持性部门 / 研发性部门，传递简练的信息，帮助说明某一具体挑战。例如，公司薪酬不具竞争力、竞争对手组织架构。其内容根据目的选择性传递重要信息。

图表 7，我们总结了招聘团队在撰写外部人才市场报告时，针对业务部门（如销售和市场部门）所应涵盖的各类信息。此外，对于图表 8 和 9，我们总结了支持性部门（例财务和采购部门）和研发部门更关注的不同维度信息，希望能对招聘团队有所帮助。

**案例** **百度**

◆ **三种方法圈定人才蓄水池**

对人才画像有了精准了解之后，就要调研人才市场中研究目标人才所在的“湖”的特性：什么样的湖，有多大，有多少水在里面。

“人才蓄水池（Lake）”阶段即是 Mapping 的过程。有三种途径可以作为 Mapping 的线索：

① 在领英（LinkedIn）、脉脉、知乎等社交平台上 Mapping。在这些平台上，可以快速锁定某个目标人物，然后通过他的联系人，再不断建立人脉的连接，到最后就能大量得到这个圈子的信息：圈子里都有谁，他们都擅长什么，他们都在做什么。而且圈子里的信息是动态更新的，一些细节变化能够被及时觉察。

② 通过各类媒体新闻和微信文章 Mapping。不少的新闻报道和微信原创内容会透露一些核心人才的信息，以这样的核心人物为轴心，利用社交平台和已有人脉就能够逐渐确定出同类人才的“湖”。

③ 通过候选人面试中透露的信息 Mapping。这也是招聘团队了解业务的有效方式。通过与候选人的详细沟通，尤其是与来自竞争对手的不同层级的候选人的交流，细心的招聘团队就能够勾勒出竞争对手的整体情况，同时获取竞争对手的人才信息。

这些 Mapping 工作在百度内部由一个专门的搜索团队来完成，他们可以通过某些点去找到一个个人才湖（Lake）。

### 案例 诺维信

◆ **招聘团队传递外部人才市场信息**

- 携手业务部门，制定人才市场报告

虽然诺维信产品所涉及的领域较小，但因其产品应用广泛，所以从去年开始，招聘团队与业务部门携手制作针对多行业的人才市场报告，以类似漏斗的形式进行呈现，帮助锁定潜在人才来源。其方式和流程为：

1. 与业务经理沟通行业发展现状和未来趋势。
2. 了解公司在行业中的发展处境。
3. 基于公司发展现状，招聘团队确定未来需要了解的竞争对手、客户、培训伙伴和上下游伙伴。
4. 判断未来业务发展所需人才来源。

这不但加深了招聘团队对业务的了解，也为未来制作人才地图打下坚实的基础。同时，这也有助于提升招聘工作的效率。

- 市场及竞品信息手册（Marketing Intelligence）

招聘团队还会与市场部合力推出市场及竞品信息手册。基于市场部门已有的竞争对手和行业信息，招聘团队还可以将从候选人及其他渠道获取而来的信息分享给市场部门，共同制作相关报告。其内容涵盖行业信息、竞争对手组织架构、人才来源、业务动向等多种信息。

### 案例 强生

◆ **提供信息，辅助业务进行战略决策**

在业务部门面临新团队搭建等挑战时，招聘团队向用人经理提供竞争对手相关组织架构、产品信息和薪酬水平的相关资料，从而帮助业务部门的决策有理可依。主要的传递方式为 1 邮件、2 简报、3 招聘过程中的沟通、4 业务会上的演讲。

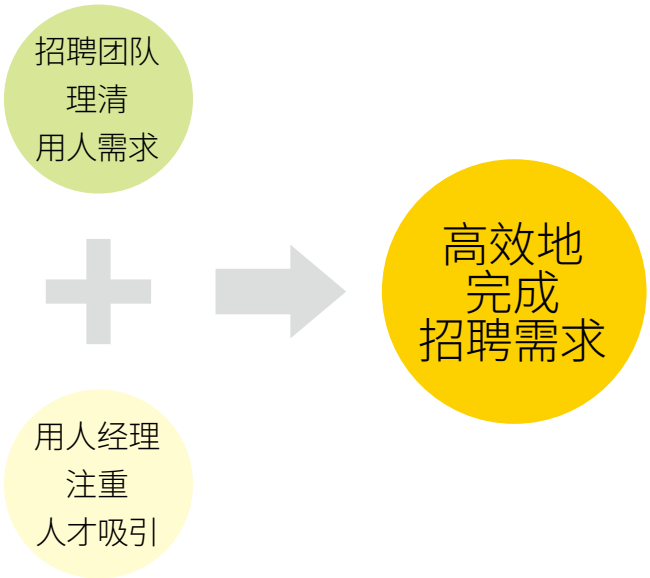
业务会中汇报内容会根据项目目的订制，如向业务部门展示行业内竞争对手的动态，外部人才市场稀缺、薪酬竞争力等。其制作以市场数据为基础，向业务部门展示一定时期内招聘团队调研的目标公司信息、候选人信息和其薪酬水平等。

简报则侧重于向业务部门分享全行业的信息。基于业务部门的需求，招聘团队传递行业发展趋势和竞争对手情况。同时，也会将关键职位的人才进行评价和分析，在没有空缺的情况下，仍然积极地推荐给业务部门，通过和业务部门的前期沟通和面试，进行互相的了解，当空缺出现时，能第一时间进行匹配。

招聘团队始终希望根据业务痛点，结合业务语言，提供有益的数据和信息。

◆ **人才市场及竞品信息（Marketing Intelligence）手册**

目前，招聘团队每年前瞻性地推出人才市场与竞品信息手册。基于对业务的了解，招聘部门会整合外部信息，集结成册，根据内容所涉及的相关人员针对性地提供内容给利益相关者（人力资源合作伙伴、业务部门负责人和总监等）。值得一提的是，在过去的几年中，手册的总结和建议基本与当年的业务策略和变化能有不谋而合的地方。



# 第三部分 | 梳理和优化用人需求

通过电话调研，我们了解到招聘团队在日常工作中的最大挑战在于，业务经理要求过高或无法清晰表达自身需求，导致招聘团队无法精准定位候选人。因此，我们也罗列了“岗位自查表”和“梳理用人需求”两个板块，帮助招聘团队：① 较为全面地理解岗位的各项信息；② 有效应对用人经理需求不清晰或过高。

## 自查岗位基本信息，提前准备

招聘团队与用人经理沟通需求前，做好充足的准备工作，有利于高效地沟通梳理用人需求。我们汇总了岗位信息自查表（图表 10），以供参考。

对于常规招聘岗位，查询过往岗位需求记录，获取相关知识。

对于不清晰的内容，应提前与 HRBP 或负责薪酬等方面的同事进行沟通，做好充足的准备，从而未来更好地梳理用人经理的需求。

其中，岗位职位前景和工作挑战与压力可以作为重点，未来与用人经理进行沟通。

**图表 10** 岗位信息自查表

| 岗位信息自查表 | |
|---|---|
| 1 | 外部招聘的必要性和原因 |
| 2 | 职位描述（工作内容、所需技能、资历和能力） |
| 3 | 期望的到岗时间 |
| 4 | 面试流程 |
| 5 | 职位级别 |
| 6 | 薪酬范围 |
| 7 | 目标公司 |
| 8 | 优先人群 |
| 9 | 岗位汇报关系 |
| 10 | 岗位所在部门组织架构和合作部门 |
| 11 | 岗位职业前景、卖点 |
| 12 | 工作挑战和压力 |
| 13 | 绩效考核目标 |

## 梳理和优化用人需求

我们将梳理用人需求分为三个层面问题，分别为 ① 需要探究需求的实际产生者 ② 用人经理自身需求不清晰 ③ 用人经理需求过高。

探究需求的实际产生者：探究岗位实际需求的产生者和真正决定录取与否的决定者，了解其真实想法。

针对用人经理自身需求不清，我们列举了具象化、人像化和群像化三种方式。其中，针对具像化用人需求，我们将相应的方式汇总为图表 11，方便招聘团队同仁利用此工具梳理用人需求。

对于用人经理需求过高，我们总结了招聘团队管理用人经理期望的三种应对方式，便于招聘人员参考利用。

### ① 需要探究需求的实际产生者

**探究岗位实际需求的产生者和真正决定录取与否的决定者，了解其真实想法。**

### ② 用人经理自身需求不清晰

- 具像化：将用人经理脑海中的候选人梳理出来

**图表 11** 具像化用人经理需求表

| | 沟通的内容 | 原因 |
|---|---|---|
| 1 | 外部招聘的必要性和原因 | 确定招聘原因，判断急迫性 |
| 2 | 用人经理期望的候选人经历和背景 | 确定期望候选人的经历和背景 |
| 3 | 离职人员的工作职责 | 确定岗位所需技能 / 能力 |
| 4 | 岗位未来职责的变化 | |
| 5 | 岗位的关键能力和次要能力 | |
| 6 | 岗位潜在的挑战与压力 | 确定岗位所需候选人的特质 |

- 人像化：将具像化的用人需求变为人像
  - ✓ 人物油画：根据现有团队成员或理想型候选人，描述用人需求
  - ✓ 与用人经理上级、HRBP、用人经理团队核心成员沟通，梳理用人需求
- 群像化：基于组织架构和能力思考候选人
  - ✓ 思考现有团队组织架构和能力，确定优化组织和为完善现有团队不足所需要的条件和能力。

**案例 诺维信**

◆ **梳理用人经理需求**

招聘系统会自动为招聘人员和用人经理安排需求沟通会。在这一过程中，招聘团队除了与用人经理沟通招聘计划和渠道外，更为重要的是，通过沟通以下内容帮助用人经理明确岗位的关键条件：

① 离职人员的工作职责 ② 外部招聘的必要性 ③ 用人经理对候选人的期望

**案例** **罗克韦尔自动化**

◆ **梳理及挖掘用人经理的真正需求**

- 在收到需求后，招聘团队需要在一周内完成需求沟通，就职位背景、匹配度模型、人才搜寻方向和渠道、保密环节、预算、面试计划等细节进行讨论并达成一致。尤其是要主动与用人经理分析可能导致该岗位不胜任的因素，目标公司的竞争优劣势和目标人选的关键特质。

- 从第一次需求沟通开始，招聘团队就要管理好招聘需求的变更。造成需求变更的原因有很多，比如业务战略方向发生变化职位冻结或者转移，用人经理对人才市场和招聘岗位在部门中的职能定位缺乏清晰的认识。

**案例** **西雅衣家**

◆ **定位目标候选人**

下一步工作则是进行“产品描画”，明确用人经理期望的 ① 候选人经历 ② 候选人特质 ③ 候选人能力。随后，通过确定目标公司，帮助招聘团队进行人才市场对标，从而能提供具有信服力的目标人才库。同时，很重要的一点是，在这一过程中，招聘团队实时向用人经理展示目标人才储备库，而非仅在对候选人进行面试时才做沟通。

## ③ 用人经理需求过高

**使用人经理认识自身需求过高的三个方式**

1. 根据岗位的胜任力和公司的高潜模型，与用人经理确定合理的需求。
2. 如若未能成功规划其预期，根据其期望进行人才搜索，提供具有说服力的人才库，使其了解人才市场真实情况。
3. 邀请外部供应商提供实际人才市场数据，以第三方视角增强数据可信度。

**如何满足岗位需求的三个方式**

| | |
|---|---|
| 1 | 协商岗位的必要条件与次要条件，降低招聘难度 |
| 2 | 根据人才市场实际情况，将岗位进行拆分，满足招聘需求 |
| 3 | 基于岗位的紧迫度，可与用人经理协商，降低岗位的职级，从而降低对候选人的要求 |

1. 协商岗位的必要条件与次要条件，降低招聘难度。

通常能满足用人经理所有需求的候选人较为难以寻觅或其薪资过高。换言之，最为重要的是，招聘团队与用人经理沟通满足岗位日常工作的必要条件，筛选出能在岗培训的能力项（次要条件），从而高效地完成招聘工作。

**某公司小案例**

公司决定在韩国成立一个新的部门。在招聘该部门第一个职位时，招聘团队遇到了较大的挑战。用人部门的需求是招聘兼具极佳的英文和韩语水平的当地员工，能够直接汇报给海外的业务经理。随后，通过当地多家顶尖猎头公司，用人经理得知当地具备较好英语水平的人员稀缺性，以及该岗位难以满足符合条件的候选人的职业诉求。最终，招聘团队重新调整了用人需求，从中国筛选了一名懂得韩语和英文的朝鲜族人，解决了这一岗位需求。

2. 根据人才市场实际情况，将岗位进行拆分，满足招聘需求。

很多时候，某一岗位所承担的职责较多，所对应的能力也较高。恰巧，满足岗位的人才异常稀缺。这时，不妨在岗位人头数允许的情况下，将岗位进行拆分，降低招聘的难度。

3. 基于岗位的紧迫度，可与用人经理协商，降低岗位的职级，从而降低对候选人的要求。

在应对用人需求非常急切的情况时，招聘团队可以与用人经理讨论降低岗位相应的职级。通过降低对候选人的要求完成招聘工作，保证该工作的正常运转，避免造成公司不必要的损失。

**百度小案例**

A 业务部门提出一个人员需求，需要招聘团队招一个新兴业务领域的高级总监，招聘团队遇到了极大的挑战。

依照人才市场情况，由于该业务领域在市场上出现的时间并不长，相关经验丰富的人才的资历相对普遍略浅，无法找到对应的高级总监层级的人才。

后来招聘团队建立了对该业务领域的相关企业人才 Mapping 项目，把全面的信息展现给 A 业务部门，使之了解市场的真实人才情况。

A 业务部门随即调低了预期，最终招聘团队为其招到了一个背景多元并在该新兴业务领域有较深经验积累的总监，满足了招聘任务。

# 第四部分 | 提升用人经理对人才吸引的重视度

用人经理的面试不规范、对录取候选人与否思考时间过长等等，都在很大程度上消极地影响了招聘工作。为此，我们归纳了招聘团队可以着手进行改善的三个维度。

## 1 培训

### 提升用人经理面试专业度

在此引用艾默生和诺维信两家企业案例，分享他们如何通过培训提升用人经理面试专业性的实践。

**案例 艾默生**

- **培训：提升用人经理面试专业度**

在艾默生内部，公司尤为注重人才的内部培养和发展。所有用人经理都需通过一系列的领导力课程培训和考核方能晋升。作为 New Leader 课程的一部分，招聘团队设有关于面试的专业培训。在培训中，招聘团队教授用人经理如何根据胜任力模型评价候选人，并提供各类手册工具（例如 Interview Guide Book. 会详细指导用人经理面试前准备，面试中的礼仪，面试中能力项考核时可以问的问题，面试结束时沟通内容等）。此外，招聘团队会以实际的事例触动用人经理对面试专业性的重视。例如，某一候选人曾向公司总经理投诉用人经理的面试专业度。这些鲜活的事例都在引起用人经理极大的感触。

艾默生的 New Leader 课程为期半年分为集中授课及实践学习部分。通过培训，用人经理学习作为管理者的基本知识及能力，包括基础的会议组织、招聘面试、招聘流程及领导如何辅导激励下属等等。

在面试相关培训结束后，用人经理只有在真正完成对候选人的面试，并得到招聘人员的专业评分，分数达标后方能毕业。评分标准基于面试礼仪、面试提问和能力模型手册的应用。甚至，有用人经理在没有面试任务时，还会主动询问招聘人员能否参与其他岗位的面试工作。

**案例** **诺维信** 提升用人经理的面试专业度

◆ **转变业务经理思维：吸引候选人和识别高潜人才**

近年来，招聘团队向业务部门大力推广“以提升用人经理面试专业度”和“识别高潜人才”为主题的定制化项目。

- 提升用人经理面试专业度的四步法

1 转变用人经理对人才市场的固有观念，树立招聘已转向为买方市场，人才吸引和争夺至关重要的新思维。

2 在用人经理形成上述概念后，招聘团队从面试流程和技巧两方面着手开展培训，使用人经理明晰招聘流程和应用相关系统和工具的方法。同时，招聘团队在提升用人经理面试技巧方面也投入了较多精力。

3 培训后，招聘团队向用人经理“布置作业”，进行分组实战模拟。通过实践促使用人经理明确自身对培训内容的实际掌握程度和不足之处。

4 最后，招聘团队组织用人经理开展相互间的分享大会，营造浓厚的学习氛围，巩固和反思如何提高自身面试技巧。

◆ **识别高潜人才**

如提升用人经理面试专业度一样，招聘团队也从四个维度开展相关培训。

1 引入组织发展相关课程，转变用人经理思维，从仅仅思考填充岗位到以组织和人才架构角度审视岗位和团队，建立用人经理概念——岗位所招人员对未来团队和业务有着极大影响。

2 教授用人经理理解测评结果和公司达成一致的高潜员工胜任力的关联性。

3 在实际招聘中实践培训内容。

4 最后，招聘团队依旧组织分享大会，再次夯实用人经理的相关知识。

为使上述培训效果最大化，招聘团队从两方面进行准备。首先，招聘团队在与用人经理合作的过程中，就向用人经理传递相关内容，并提供一定的电子素材和指导。其次，招聘团队事先进行招聘需求调研，向未来招聘需求较高的部门进行授课。更为重要的是，招聘团队会与业务负责人提前进行沟通，询问其是否愿意在业务未来招聘需求量较大的情况下，提供支持帮助招聘更适合业务的候选人。同时，这一做法也起到了两大优势。1 得到了来自部门主管的支持，推动项目落地 2 鉴于未来需要应对大量面试工作，用人经理会产生更强大的内驱力学习相关培训内容，无形之中提升了培训效果。

# 2 小技巧和事项

## 提升用人经理的面试专业度

“候选人调研”是为了了解候选人对于用人经理在招聘整个流程中所起作用的评价，向用人经理提供有说服力的调研数据。“面试官面试规范表”和“避免重复提问的问题”的目的是为了规范用人经理的面试行为，减少因不守时等问题造成候选人对公司产生较差的观感。同时，我们也列举了减少用人经理不守时的相关应对方法供招聘同仁参考。

此外，“开设微课”和“赋予候选人面试评价表更多用途”则是为了方便用人经理利用业余时间学习 / 巩固面试相关知识和提醒用人经理利用培训内容。

### 以数字说话，使用人经理了解面试官素养的重要性

**图表 12** 候选人调研

| | | | |
|---|---|---|---|
| **1** | **您认为您看到的职位描述是否清晰和有吸引力？** | | |
| a | 不清晰和不具吸引力 | | |
| b | 较为清晰和具备一定的吸引力 | | |
| c | 很清晰和具备较强的吸引力 | | |
| d | 非常清晰和有吸引力 | | |
| **2** | **关于本次面试，面试官是否迟到？** | | |
| a | 是 | | |
| b | 否（请跳转至第 4 题） | | |
| **3** | **关于本次面试，面试官迟到了多少时间？** | | |
| a | 5 分钟以内 | b | 5-10 分钟 |
| c | 10-15 分钟 | d | 15 分钟以上 |
| **4** | **你认为面试官是否从胜任力角度、岗位卖点等角度充分阐述了岗位？** | | |
| a | 是 | b | 否 |
| **5** | **您认为岗位的 Offer 发放是否及时？** | | |
| a | 是 | b | 否 |

### 减少用人经理的面试随意取消和不守时的方式

- 与用人经理签订职责确认协议，提前了解用人经理是否愿意保证面试守时
- 提前一定时间进行双向电话确认，确保候选人会参与面试和用人经理能保证面试准时
- 在用人经理沟通面试时间的邮件中，插入提醒面试守时重要的相关内容
- 如用人经理的确工作繁忙，邀请用人经理同级人员或团队核心成员进行面试
- 若用人经理多次出现不守时，招聘团队通知用人经理上级起警示作用

**开设微课：加强用人经理对培训内容的记忆**

开设微课：以趣味的方式方便用人经理能够随时利用茶余饭后的时间进行学习，记忆面试的一些基本技巧和保证面试的专业性。

**赋予候选人面试评价表更多用途**

- 包含开场白概要
- 包含结尾概要
- 包含面试大忌

  提醒用人经理避免 1 过早谈论薪资 2 表达出对候选人非常满意的感觉

  提醒用人经理要通过对后期营销公司和岗位发展前景，增强岗位对候选人的吸引力。

## 3 面试官面试规范表

企业可以设计面试官面试规范表，统一企业面试官面试的行为标准。这个表格中相对重要的是 1 保证面试守时 2 面试前进行自我介绍 3 面试环节避免重复提问的问题 4 面试结束后，感谢候选人。用人经理无法保证面试守时和重复提问图表 14 的问题，都会在很大程度上对候选人产生负面影响，从而在同等条件下倾向于接受其他企业的岗位。同时，用人经理在面试前进行自我介绍和在面试结束后感谢候选人，能使候选人感受到企业的专业和尊重，最终提升候选人体验。

**图表 13** 面试官面试规范表

| 面试官面试规范表 | |
|---|---|
| 1 | 面试环节穿着正式服装（中高级岗位） |
| 2 | 保证面试守时 |
| 3 | 面试前进行自我介绍 |
| 4 | 面试中避免重复提问的问题（请见图表 14） |
| 5 | 避免中途离场 |
| 6 | 避免随意接听电话 |
| 7 | 面试结束，感谢候选人 |
| 8 | 特定级别候选人，相送其离开 |

**图表 14** 避免面试环节重复提问表

| 避免重复提问相关问题 | |
|---|---|
| 1 | 候选人家庭住址 |
| 2 | 候选人的薪资 |
| 3 | 候选人婚姻 / 生育情况 |
| 4 | 候选人未来家庭计划 |
| 5 | 候选人工作汇报关系 |

### 案例 亚信 - 规范用人经理面试

**项目背景**

一方面，作为中国最大的独立软件企业，亚信在 2014 年提出“产业互联网领航者”的战略愿景。为保证提供客户实时、精准、个性化的软件产品，亚信上下对人才引进保持着一致的高度重视。另一方面，现今，企业招聘已逐渐转变为买方市场，人才竞争空前激烈。为保证招聘的效率和质量，亚信招聘团队注重优化用人经理的面试专业度，以此提升企业在招聘市场的美誉度。为此，招聘团队从面试前期的准备开始着手，不断提升候选人体验。

**优化候选人体验**

- 面试前期的准备

招聘团队在面试前期的准备阶段，积极提醒用人经理提前了解候选人的简历。特别针对中高级岗位的面试，亚信招聘团队会逐一与用人经理通过电话、招聘系统和邮件的形式进行沟通，介绍候选人的基本情况。此外，建议用人经理避免在面试环节问及重复性问题，以免招致候选人的反感。诸如，候选人的薪酬问题、家庭住址、婚姻情况、汇报关系，以及女性候选人是否生育都是不建议重复提问的问题。

同时，当候选人参加面试时，用人经理和招聘团队需要保证面试场所整洁、舒适。

- 保证用人经理的面试守时性

亚信也反复强调用人经理的守时性，以免造成公司对候选人缺乏重视的不良观感。为保证用人经理的守时性，招聘团队会先行与候选人进行二次确认，并将与候选人达成一致的面试时间与用人经理进行二次确认，来保证用人经理的守时性。如若出现用人经理因公务繁忙抽不开身的特殊情况，亚信也会及时安排同级经理或用人经理团队核心成员进行面试。

- 面试环节：结构化面试法提升候选人体验

在正式面试前，用人经理需要进行简短的开场白，内容涵盖用人经理的自我介绍、面试目的和大致的面试时长，为候选人舒缓面试的紧张感。

在正式的面试环节，招聘团队要求用人经理使用结构化面试技巧进行面试，帮助用人经理在短暂的面试时间内，能够较为准确地判断候选人与岗位的匹配性。同时，亚信也希望候选人能通过面试环节明晰自身的优缺点，未来实现自我提高。此外，招聘团队要求用人经理在面试环节避免接听电话和中途离场，体现用人方对候选人的尊重。

当面试临近尾声，招聘团队要求用人经理询问候选人是否有任何疑问。对于已获得用人经理青睐，但面试经验较浅的候选人，

招聘团队要求用人经理向其介绍自身的管理风格、团队情况和未来的工作职责。同时，公司也希望用人经理抓住这一契机，向候选人营销空缺岗位，依据实际情况介绍公司的所处行业位置、公司产品、公司业务发展情况、职位未来发展和相关福利。随后，用人经理会告知中意的候选人，未来一周内会有结果通知，或者未来 2-3 天内安排更高级别的面试官进行下一轮面试，并真诚地感谢候选人的时间。

最终，招聘团队也会要求用人经理，在面试中高级岗位后，与候选人握手，并微笑目送候选人进入电梯。

针对部分高级总监以上的岗位，公司招聘团队积极邀约公司高层管理者共同参与面试过程。例如，过去子公司招聘 CXO 岗位，招聘团队邀请其他子公司同等级别以及董事会成员共同参与对话，并相互交流行业内前沿性的管理理论。

招聘团队通过培训、情景模拟和案例分析三种途径，帮助用人经理快速掌握结构化面试技巧。针对各部门，招聘团队不定期地利用午餐会和团建活动，给予用人经理相关培训和模拟演练。

### ◆ 面试结束

对于面试通过的候选人，招聘团队积极安排复试或 offer 细节。不符合岗位要求的候选人，招聘团队会通过内部系统为参与面试候选人回复感谢信，以提升候选人面试体验。

## 案例 卡特彼勒 - 提供更好的候选人体验

### ◆ 项目背景

为推动在华业务的发展，卡特彼勒积极吸引关键和高潜力的人才。其中，招聘团队一直致力于提升候选人体验方面的尝试。

卡特彼勒招聘团队从与用人经理沟通当前业务目标及所面临的人才挑战，进而分析实现业务目标所需人才特质，到最终以如何成功吸引所需人才为切入点，促使用人经理自身树立对吸引优秀候选人的高度重视，从而与招聘部门一起投入到提升候选人体验的努力中。

### ◆ 吸引候选人

- 精准吸引候选人：挖掘内在诉求

在用人经理理解人才吸引并非易事后，招聘团队开始着手与用人经理共同提升候选人体验。针对不同岗位，招聘团队在招聘前都会深入分析其岗位诉求，帮助用人经理未来更有针对性地吸引候选人。

卡特彼勒多元化及包容性的文化，以及覆盖每位员工的职业规划流程都是卡特彼勒吸引候选人的独特优势。同时，介绍职位的行业前景，与全球团队的合作机会都是吸引候选人的重要内容。

每位用人经理自身的职业发展路径和体验都不尽相同，用人经理能够在面试环节充分展示自身职业发展历程吸引候选人非常重要。招聘团队也鼓励用人经理分享自身的职业路径中的闪光点吸引候选人。

- 保持信息的一致性

用人经理的在介绍公司相关信息时，难免有所差异。为此，招聘团队特意推出了关于公司历史、业务和雇主品牌等相关信息的电子手册，由 HR 在面试前向用人经理进行简单的传递，促使用人经理能在面试环节向候选人传递大体一致的信息。

### ◆ 未来规划

卡特彼勒将持续打造更高效的信息分享平台，进一步明晰公司人才需求，吸引关键和有潜力的人才，并通过不断沟通交流展现公司文化，从而提升候选人体验。 为此，我们将计划在未来开展招聘热点论坛。在论坛上，招聘团队将分享外部人才市场信息，人才流动趋势，帮助用人经理了解现阶段稀缺的人才类型和不同候选人对职业定位的诉求，同时用人经理也可以分享各自在人才招聘过程中的经验和心得体会，从而促进用人经理与招聘团队的紧密合作，更加有效的吸引优秀候选人。

# 第五部分 | 案例启示

## 案例启示 百度 LRG 招聘模式全解析

**孙英丽 | 人力资源高级招聘经理 | 百度**

百度有着自己的人才成长机制（TGM）：招最好的人，给最大的空间，看最后的结果，让优秀的人才脱颖而出。百度副总裁刘辉也坦承，正因为有了这样的人才机制，在百度自始至终都只招精英人才。

那么，到底如何能在一定时间内高效率地网罗人才呢？百度的招聘模式可以非常简单地浓缩成三个单词，同时也是三个环节——Lake，River，Gate（LRG）。

### Lake：深入业务，打造专业人才蓄水池

Lake，本意为湖泊，“人才蓄水池”的概念呼之欲出。随着近年来百度业务的多元化发展，为迎合业务需要，百度愈发注重吸引优质人才。

**了解业务，制定人才计划**

招聘团队想要满足业务团队用人要求，招到优质人才，首先要深入了解业务，与用人经理加强合作，获得准确的人才画像。

对于比较成熟稳定的固有业务来说，招聘团队已经比较了解业务内容，因此只要定期参加业务部门周会，就可以得到足够的信息补充，了解业务团队的人才需求。

对于快速发展和调整的新业务而言，招聘团队投入大量时间进行密集追踪，不仅要定期参加新业务部门的战略季度会议、业务周会，还要重点了解业务团队当季和下一季度的整体预期目标，例如营收或者利润等，以便提前预知人才需求的变化，早做应对。

**三种方法圈定人才蓄水池**

对人才画像有了精准了解之后，就要调研人才市场中研究目标人才所在的“湖”的特性：什么样的湖，有多大，有多少水在里面。

“Lake”阶段即是 Mapping 的过程。有三种途径可以作为 Mapping 的线索：

1 在 LinkedIn、脉脉、知乎等社交平台上 Mapping。在这些平台上，可以快速锁定某个目标人物，然后通过他的联系人，再不断建立人脉的连接，到最后就能大量得到这个圈子的信息：圈子里都有谁，他们都擅长什么，他们都在做什么。而且圈子里的信息是动态更新的，一些细节变化能够被及时觉察。

2 通过各类媒体新闻和微信文章 Mapping。不少的新闻报道和微信原创内容会透露一些核心人才的信息，以这样的核心人物为轴心，利用社交平台和已有人脉就能够逐渐确定出同类人才的“湖”。

**小案例**

在“百度糯米”团队的招聘过程中，考虑到市场上面有明确的竞品和足够多的新闻信息量，百度招聘团从新闻报道入手，针对“百度糯米”的对标公司，整理了海量的相关信息，Mapping 出了非常精准的人才 Lake。

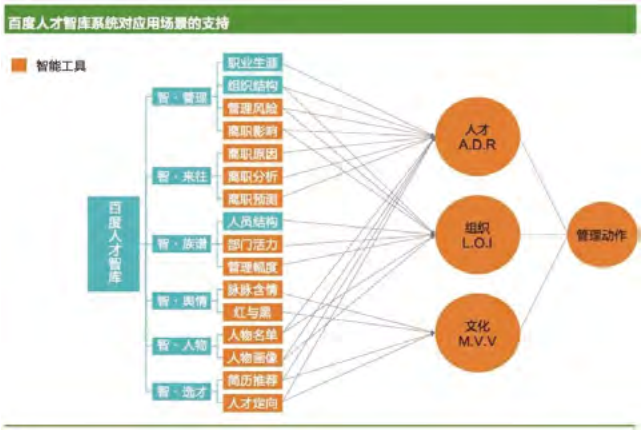
3 通过候选人面试中透露的信息 Mapping。这也是招聘团队了解业务的有效方式。通过与候选人的详细沟通，尤其是与来自竞争对手的不同层级的候选人的交流，细心的招聘团队就能够勾勒出竞争对手的整体情况，同时获取竞争对手的人才信息。

这些 Mapping 工作在百度内部由一个专门的 searching 团队来完成，他们可以通过某些点去找到一个个人才 Lake。

**自主研发招聘系统，准确快速定义人才标签**

在百度这样的公司，招聘团队每天面对上万份简历，快速筛选简历是个难题。利用百度强大的技术优势，我们自主研发了智能化人才

管理系统：TIC 百度人才智库（Baidu Talent Intelligence Center）来做统一的管理。借助移动互联网的思维，“标签”化的人才库管理使得本来无序的庞大数据活了过来，每个候选人进入招聘系统中，都会被加上“标签”。每个人的特点、技能、个性甚至需求都在系统中被标注出来，当招聘岗位对某个特定人群有需求时，只需要快速的对特定“标签”进行选择就能找到相应的“Lake”。




## River：积极联络，建立沟通渠道

找到圈子之后，下一步的任务就是如何与目标人才建立联系。“River”，就是指“渠道”问题。

### ◆ 与人才彼此互通需求，视人才为“盟友”

百度会和各个“Lake”里的候选人在“River”阶段不断接触，让彼此了解各自的需求。这个阶段有一个比较重要的理念就是“视人才为盟友”，百度招聘团队将每位候选人视为自己的“联盟者”，而不只是做“一锤子买卖”的求职者。因此，即便最终最后没能建立起雇佣关系，但候选人依然有机会以顾问、合作伙伴的方式与公司保持联系。

百度相信，某个候选人或许现在不适合进入百度，但有一天可能会合适。

### ◆ 遇到合适人才，紧紧抓住

当某位候选人最终确定与团队岗位相互匹配时，招聘团队会诚意沟通并激发优秀人才的兴趣，通过互联网巨头的资源和技术优势，吸引他们最终加盟。

## Gate：能力、价值观是否匹配的双向判断

Gate：意为闸门，也就是最终利用成熟系统和方法，选拔、测试候选人的价值观和能力，进而判断其是否适合加入公司。当然，在百度这是一次双向的判断。

### ◆ 百度特色的文化价值观 Gating

在 Gate 阶段，百度在面试过程中会给候选人做 SJT 情景判断测试（Situational Judgment Test），每个场景下都有若干个选项。这些选项没有对错之分，主要是考察候选人的价值观是否与公司的文化价值观相吻合。

我们拿出一个真实题目的例子来说明。

**小案例**

你带领项目团队执行百度的港澳全景采集任务，但是你们在机场因为一些随身携带的物品不符合海关的要求而无法出关。其中采集设备因为价值过高需要缴纳 30 万元人民币的过关押金。而在采集过程中必不可少的百度熊形象因为个体过大造成无法出入香港。根据项目的要求，你和你的小伙伴需要在 30 天的时间里完成最终的采集任务，这时你的选择是：

A　按照公司规定提交押金费用申请，并和采购部联系寻求在香港当地制作百度熊。

B　按照公司规定提交押金费用申请，并将百度熊分割成可携带的小体积部件出关。

C　你和项目团队共同垫付 30 万元过关押金，并和采购部联系在香港当地制作百度熊。

D　你和项目团队共同垫付 30 万元过关押金，并将百度熊分割成可携带的小体积部件出关。

在这个答题的过程中，百度自然就会知道“你是不是我想要的人”。但是，一定有人担心会不会有候选人根据题目中的暗示也选择了所谓的“正确”答案？

其实百度设计的场景题目是一个双向选择的过程。首先，公司能通过后台的动作记录，看到你是怎么选的，比如有没有修改过答案，是不是在一道题上犹豫时间过长。

同时，从选项设置里，聪明的候选人也很清楚，百度想让你选择什么。你就知道这个工作环境是不是你想要的。有些人看到这样的选项，会表示不认同，会觉得反感，那他自然就会拒绝百度。

### ◆ 试用期里的文化导师 Gating

每名进入试用期的员工，百度都会为其配备一名“文化导师”。这名文化导师所在的业务部门不一定会与新员工产生交集，但他一定是一名“老百度”，对公司奉行的价值观高度认同。“文化导师”的职责是告诉“学生”在公司“应该怎么做”以及“为什么要这么做”。

每名文化导师每月必须与他的“学生”沟通至少一次，但具体形式不受限制。另外，每名文化导师还能根据“学生”的个数在每月获得一笔活动经费。每次活动结束后，“学生”要在导师的指导手册上签字，导师则需要给“学生”的学员手册上贴上一枚小勋章。

试用期结束，文化导师也会参与到对这名员工的最后审核中，并在文化价值观的评价方面拥有举足轻重的地位。

## 重要技巧：当用人经理需求不清时怎么办?

以上是百度 LRG 招聘模式的全解析，但是在整个实践过程当中，有一个不可避免常常出现的问题就是：用人经理提出的需求不太清楚或不太实际，这时候招聘团队要如何化解问题，并为团队找到最合适的人才呢?

**分析自身团队，梳理用人需求**

通常在这个时候，招聘团队与业务团队深入了解业务的优势就会凸现出来。招聘团队根据用人经理所负责业务，结合对标公司组织架构等等实际情况，从专业角度为用人经理提供建议，帮助他们梳理自身需求。

**反馈市场信息，将需求进一步合理化**

招聘团队不仅要帮助用人经理梳理内部，同时要将市场上的相关人才信息反馈给用人经理，共同将用人需求合理化。其实在日常的沟通中，招聘团队就要注意经常利用工作之余的时间与业务负责人分享交流身边观察到的业务信息，如竞争对手的变化等，让用人经理对人才市场保持敏感度。

**辅助用人经理调整用人需求**

在招聘的过程中，招聘团队和用人经理都会根据招聘情况，从两方面随时调整招聘计划：

- 当用人经理面临业务变化时，会根据业务需要调整实际需求
- 当符合所需岗位技能的员工较少时，招聘团队会与用人经理进行一定的沟通，询问是否可以对任职资格进行调整，以满足业务运转。

**小案例**

A 业务部门提出一个人员需求，需要招聘团队招一个新兴业务领域的高级总监，招聘团队遇到了极大的挑战。

依照人才市场情况，由于该业务领域在市场上出现的时间并不长，相关经验丰富的人才的资历相对普遍略浅，无法找到对应的高级总监层级的人才。

后来招聘团队建立了对该业务领域的相关企业人才 Mapping 项目，把全面的信息展现给 A 业务部门，使之了解市场的真实人才情况。

A 业务部门随即调低了预期，最终招聘团队为其招到了一个背景多元并在该新兴业务领域有较深经验积累的总监，满足了招聘任务。

案例启示

# 强生招聘团队 - 业务的最佳拍档

**刘阳 | 招聘经理 | 强生公司**

**王琦玮 | 高级招聘专员 | 强生公司**

## 做最懂业务的招聘团队

强生招聘团队秉承着“以战略为导向、以业务为核心”的理念，紧密与公司业务运营结合，致力于为组织不断创造价值。通过洞察行业及公司业务发展动态，提供大量数据分析及专业建议，助力业务的组织人才决策。针对理解业务方面，招聘团队一来加强“内功”的修炼，二来密切关注外部行业动态。

## 了解业务：人才储备的“风向标”

强生招聘中心通过招聘伙伴和外部人才招募团队合作，进行长期人才储备，在职位空缺出现时，第一时间为业务部门提供合适的候选人，有效降低招聘周期。而这一切都是基于对业务的充分了解。每个招聘团队成员都要深入理解自己负责部门的如下信息：

- 产品信息和销售目标，如市场占有率，竞争优势，竞品情况等；
- 年度业务重点和挑战；
- 组织架构，人员发展和内部储备；
- 薪酬体系和奖金政策及其可能带来的影响；
- 业务调整所带来的潜在人才需求。

### ♦ 业务会议

招聘团队定期参加业务部门会议，关注当下业务战略和业务重点，根据业务的调整，预测其可能出现的职位空缺和关键岗位。之后会将业务策略转化为招聘重点，在空缺岗位出现之前，进行有前瞻性的市场搜寻和人才储备（基于业务期望和企业现有人才梯队情况，招聘所需人才），因此能在空缺职位出现时，储备的候选人和业务部门一拍即合，达到双赢的局面。

为了更好地了解业务，能够以战略的角度提升招聘策略，招聘团队也会定期在业务会议上与核心管理团队沟通招聘进展，并了解其对于组织人才发展的定位和需求，及时根据最新的业务发展战略调整招聘方向。在这一过程中，招聘团队积极与业务部门建立信任，形成相互信赖的合作关系。

### ♦ 招聘策略会议

与业务经理的招聘策略会议一方面是对招聘职位的准确定位，另外也是招聘人员了解业务的重要途径。例如，与用人经理就某区域销售经理这一岗位进行沟通时，招聘团队不单会了解其选人标准，更重要的是沟通业务当前需求、业务现状和挑战、人才期望、工作挑战和岗位的卖点（产品前景、职业发展机会等）。同时也会了解这一区域的人才及梯队建设情况。

此外，与业务同事、人力资源合作伙伴、子公司组织发展与培训部门的同事沟通，都是招聘团队了解业务的重要途径。通过人力资源的视角，招聘团队会整合公司业务的信息，并与拿到的外部市场信息进行整合，除了为公司提供关键职位的人才储备，同时也为企业的决策提供参考。

## 了解行业：业务决定的“助推力”

### ♦ 候选人

面试候选人时，不仅考察其与企业职位的匹配度与发展潜力，也是获取市场信息、了解业务的有效途径。在甄选中高层候选人时，HR 面试官会有意识地营造轻松的面试氛围，收集竞争对手组织架构、率领的团队规模、业绩状况、新品上市情况、薪酬福利、现有管理工具和未来业务战略等相关信息。

通过经验积累与反思，总结发现成功获取相关信息的关键在于招聘团队是否可以用“专业语言”与候选人进行专业和深入的沟通。招聘 HR 对于行业的熟悉程度，决定了候选人是否能够深入进行沟通，并愿意分享更加价值的行业信息。招聘团队通过向候选人介绍行业最近动态和本公司可分享的信息，建立与候选人的信任，在“资源共享”的过程中收集一定期望的信息。对于外部市场的足够了解，招聘团队能更好的与候选人进行沟通，这个过程不仅体现了招聘团队的专业性，同时也能提升职位对于候选人的吸引程度。由于中高层候选人所处职位较高、视野有高度，从中获取战略层面的信息对公司本身有着极大的益处。

### ♦ 行业研讨会

招聘团队不但会参与行业研讨会，同时也会定期组织行业研讨会，邀请行业内的顶尖人才和人才库中的关键候选人参与。通过行业研讨会，一方面可以获得行业最新的前沿动态，另外一方面，也能够进行关键职位的人才建立更加深入的联系。会后，招聘团队总结相关内容，并就会议中所获取的行业动态、关键人才流动、新产品渠道和技术与业务高级经理和 HR 同仁进行分享。

## 提供信息，辅助业务进行战略决策

在业务部门面临新团队搭建等挑战时，招聘团队向用人经理提供竞争对手相关组织架构、产品信息和薪酬水平的相关资料，从而帮助业务部门的决策有理可依。主要的传递方式为 1 邮件、2 简报、3 招聘过程中的沟通、4 业务会上的演讲。

业务会中汇报内容会根据项目目的订制，如向业务部门展示行业内竞争对手的动态，外部人才市场稀缺、薪酬竞争力等。其制作以市场数据为基础，向业务部门展示一定时期内招聘团队调研的目标公司信息、候选人信息和其薪酬水平等。

简报则侧重于向业务部门分享全行业的信息。基于业务部门的需求，招聘团队传递行业发展趋势和竞争对手情况。同时，也会将关键职位的人才进行评价和分析，在没有空缺的情况下，仍然积极地推荐给业务部门，通过和业务部门的前期沟通和面试，进行互相的了解，当空缺出现时，能第一时间进行匹配。

招聘团队始终希望根据业务痛点，结合业务语言，提供有益的数据和信息。

### ♦ 人才市场及竞品信息手册

目前，招聘团队每年前瞻性地推出人才市场与竞品信息手册。基于对业务的了解，招聘部门会整合外部信息，集结成册，根据内容所涉及的相关人员针对性地提供内容给利益相关者（人力资源合作伙伴、业务部门负责人和总监等）。值得一提的是，在过去的几年中，手册的总结和建议基本与当年的业务策略和变化能有不谋而合的地方。

## 多快好省：完成招聘需求

### ♦ 用人经理招聘需求提交

首先，用人经理通过邮件的形式向部门负责人发出岗位需求申请。邮件所含内容为：1 招聘人数 2 招聘地点 3 招聘原因 4 岗位新增或补充与否 5 业务现状（所负责区域的业务情况、负责的项目和对候选人的期望）。同时，用人经理需要在系统中提交申请。当线下审批完成后，由共享服务中心将用人需求转交招聘中心。

### ♦ 招聘团队进行需求确认

当收到招聘需求后，招聘团队与用人经理制定招聘策略，以及初步沟通以下内容：1 未来招聘工作的大致流程 2 大致的招聘周期 3 岗位的具体情况（确认职位描述是否清晰）4 自身对岗位的理解 5 所需人才的市场情况 6 协商用人需求是否合理。此外，由于之前大量的人才储备，招聘团队能够在职位空缺出现时，向用人经理展示人才库情况，提供候选人样本，并介绍外部市场的情况。这一举措，也有利于帮助梳理用人需求。

针对销售类岗位招聘，强生招聘团队会与用人经理就岗位进行绩效考核的确认，了解销售岗位的任务指标，所负责的区域以及本年度考核重点。对于岗位需求量比较大的同类职位，招聘团队在当地建立了人才库，深入候选人中间，建立紧密的网络，使得外部的候选人和推荐都能够轻易获取。

### ♦ 梳理用人经理需求

在用人经理需求不明晰时，招聘团队通过三种方式帮助用人经理梳理需求。首先，招聘团队基于对业务的了解，向用人经理询问岗位的工作内容、潜在的挑战和压力，从工作内容出发，帮助分析用人需求。其次，招聘团队通过“人物画像”的方式，与用人经理从现有团队成员或理想型候选人着手，归纳用人经理所期望候选人的品质和能力。最后，由于强生采取二级面试的流程（用人经理的上级进行第二轮面试），招聘团队会与用人经理的上级进行沟通，共同分析岗位所需能力和素质，从而能够多方面了解用人团队对于候选人的期望。

### ♦ 因地制宜：寻求满足岗位的最佳方式

强生招聘中心在过去三年内通过内部搜寻团队持续降低了猎头的使用比例，从 20% 降低到 8%。并通过创新招聘渠道，不断拓展到达候选人的触角。基于数据分析，针对关键职位进行战略性搜索，构建人才库。同时通过社交媒体，精准投放定制化的职位信息，并持续渗透打造和发展雇主品牌。在招聘渠道中，招聘团队一直致力于不断的创新，

- 通过现代科技打造人才数据库共享平台，并通过系统持续与候选人保持职位的更新；
- 推行更简单易行的内部推荐平台，将内部推荐变成每一个员工的工作；
- 打破传统的网站壁垒，通过微信群与候选人建立更紧密的网络；
- 建立与行业内各个组织的沟通，通过线上和线下的平台推广品牌和职位；
- 打造有趣时尚贴近年轻人的短文，推广企业文化和职位；
- 借助全球资源，打造强生专属领英招聘平台。

### ♦ 用人经理的招聘体验

强生招聘团队通过持续优化招聘流程，对候选人进行细分，帮助创造候选人，用人经理和招聘团队的三赢局面，将强生的文化在招聘流程中贯穿下去。

对于用人经理，最重要的是如何快速的将空缺填补到位。因此在招聘进展不顺利的情况下，招聘团队会从人力资源专业角度进行建议，并根据自己对于业务和外部市场的了解，进行信息整合，提供解决方案。对于不同级别岗位的招聘团队有严格的绩效指标要求。考核包括推荐第一名候选人的时间、招聘周期、推荐候选人数量和成功比率、候选人试用期通过率和离职率等。

除了职位本身以外，强生招聘团队以半年为周期向用人经理进行面试技巧培训，帮助用人经理了解如何基于胜任力和行为客观评价候选人，而非主观判断，以及告知用人经理公司需要面试过程中极力避

免的问题。

在每个职位招聘完成后，会根据招聘流程设计满意度调查，并根据调研结果进行持续改进。

### ♦ 提升候选人体验

提升候选人体验是强生今年招聘团队的工作重点。招聘团队通过对于候选人进行细分，按照关键职位进行管理，定制化候选人的招聘体验。

与此同时，不断优化招聘流程，通过对招聘流程的梳理，弥补部门衔接的缝隙，使得候选人从第一次接触到招聘团队到最后上岗，做到无缝衔接。在候选人上岗之后，仍然会持续关注员工在试用期内在公司的融合情况，保证员工能够成功在企业“着陆”。

- 定制化招聘体验

针对部分难招岗位，招聘团队会根据候选人的诉求，订制个性化面试体验，通过 HR 和部门负责人与候选人进行一对一多轮沟通，对候选人谆谆善诱，结合其职业发展诉求，展示公司提供的发展舞台，从而满足双方的需求。

案例启示

# 施耐德电气 - 深入了解业务和提升用人经理专注“人才吸引”

**田欣 | 招聘经理 | 施耐德电气**

## 加强对业务的理解

◆ **与部门的负责人沟通**

在年初，“我”与业务负责人沟通：

1 公司对部门未来业绩的要求 2 部门未来的业务重点 3 部门未来的人员安排 4 结合业务方向，部门负责人对部门员工的期望。

由于公司业务变化较快，“我”每月保持与业务负责人沟通，了解业务部门当下所取得成就，以及对下一月份工作的展望。

◆ **与部门经理沟通**

每周,“我”定期与业务经理沟通,了解其未来业务重点方向。同时，“我”询问业务经理最近取得的成就，促使业务经理不自觉地透露出部门近期和未来的业务目标和人员变动、以及所招到候选人的入职情况，帮助加强自身对业务的了解。

在业务会议中，“我”会记录自身不理解的业务术语和概念，然后请教关系较好的的业务经理。如若仍不能理解，再向其余的业务经理反复求教，直至真正理解业务信息。

◆ **与 HRBP 进行沟通**

“我”从 HRBP 口中了解未来公司岗位需求的侧重点，以及有离职倾向的员工，提前制定人才储备计划。

◆ **参加业务会议**

招聘团队关注指标性数据如销售业绩的变化，判断人员未来需求变化以及提前准备人才蓄水池。同时，招聘团队需要不断向业务部门提供有价值的意见，促使其感受到招聘团队参与业务会的意义。

◆ **与候选人沟通了解业务**

与候选人沟通也是招聘团队加强对公司业务理解的重要方式之一。通常候选人在面试公司前，都会对公司近况和发展情况进行一定的了解。有鉴于此，招聘团队能有选择性地传递公司非机密的业务信息给候选人，引起候选人的共鸣，使候选人不视招聘团队不通业务，从而愿意吐露自身所了解的应聘公司的业务信息。这也使招聘成员能够利用这一契机了解业务。

此外，招聘团队通过引导式提问更能获取竞争对手相关信息。在已获悉业务经理的关注点和部门动态后，招聘团队抓住面试的机会，有意识地与候选人进行沟通，获取有价值的信息，反馈给业务经理。此外，当招聘团队获悉候选人公司的相关信息后，也能通过与候选人的沟通，验证信息的真伪。

信息的内容为：竞争对手组织架构、关键胜任力指标、组织能力情况和当地竞争情况、市场情况和业务情况。

◆ **微信、行业报告、行业新闻**

- 关注在公司内部多次提及的热门词语。诸如工业 4.0、大数据、人工智能（AI）、增强现实技术（AR）等相关信息和新闻。因为即使这类信息目前与自身关联不大，但对公司而言有一定的价值。
- 关注热门话题，从中判断未来商机和了解市场趋势的变化。
- 关注源自咨询公司的行业报告，了解各地投资情况。

以上这些信息都可以通过与业务经理的日常沟通,加深记忆和理解。

## 传递外部市场信息：

招聘团队凭借以下两种方式向用人经理反馈相关信息。

- 实时沟通：从候选人处获悉有价值的信息后，及时向用人经理进行反馈。
- 行业报告：招聘团队正在着手推出月度报告 , 汇总来自候选人和他处的人员动态信息和市场信息。

## 招聘流程与用人经理合作

◆ **与用人经理沟通需求**

在应对用人经理对自身需求不清晰时，招聘团队在基于对部门有一定了解的情况下，与用人经理进行沟通，了解其部门的重点和方向。这一沟通的过程帮助其梳理自身期望，明晰部门现有人员所能实现的业绩与其期望之间的差距。由于招聘团队与业务负责人始终保持密切的联系，招聘团队也会在一定程度上分享自己所了解的业务部门未来目标，帮助用人经理了解其对人才的期望是否与业务部门相一致。

此外，招聘团队在进行职位需求确认前，提前了解业务部门的业务重心、挑战和目标，然后进行相关信息的搜集，为业务经理提供一

定的指引和信息。这使招聘团队能够在需求沟通前，通过提供用人经理具化的信息，缩小未来人才筛选的范围。

不少时候，及时确定岗位需求的真正决策者能够为后期的招聘工作减少一定的挑战。因此，招聘团队在确认需求时，都会做好上下的沟通，梳理职位卖点，并提前进行人才画像。

- **招聘团队的面试反馈**

除了告知候选人的相关经验外，招聘团队还会结合前期已了解到的用人经理的期望，向用人经理说明结合岗位本身和用人经理的期望，候选人的优劣势。

## 提升用人经理专注“人才吸引”重视度

在整个招聘过程中用人经理起着重要的作用，为更好的进行人才吸引，提高候选人面试体验至关重要。招聘团队从三方面进行着手，提升用人经理的职业化和面试专业度。

- **开展候选人调研：了解从何提高**

招聘团队开展候选人调研，根据候选人反馈，有针对性地提高候选人体验。调研内容从三大维度进行设置：1 参与面试原因 2 面试过程体验 3 面试环境 / 安排等事务性工作。

其中，对面试过程体验调研内容包含 1 全面的职位信息介绍 2 面试官职业化（守时、仪容仪表等）3 面试官的自我介绍 4 面试官的提问等

通过调研，招聘团队发现面试官的职业化对候选人接收 Offer 与否有着极为关键的影响。相较于简单地教导用人经理面试职业化的重要性而言，这一数据更具说服力，促使用人经理意识到这一问题的重要性。

- **专业化面试提升**

招聘团队每年定期开展面试应对培训。培训内容为面试技巧和面试守时性。

- 面试培训

基于候选人调研，招聘团队针对性地开展培训，提高用人经理的面试专业度。除了进行面试开场白和结尾的相关培训外，招聘团队还会进行候选人激励的培训，使用人经理了解其参与招聘不同环节对吸引候选人的影响，以及如何通过营销岗位和公司避免最终薪酬的不合理。

- 微课学习

此外，招聘团队也煞费苦心地设计了关于面试技巧和相关理论的微课，使用人经理能够随时进行学习，巩固所学内容。

- **潜移默化：提升面试专业度**

同时，招聘团队也在面试评估表和与用人经理面试沟通的邮件中嵌入招聘相关节点的注意事项和小技巧。例如，招聘团队在安排面试时间时，会在日历和邮件中插入面试守时性和面试着装的相关信息。在面试评估表中，招聘团队也会贴心地给到用人经理如何进行开场白以及如何结束面试和进行面试提问。

这些简单、有趣、便携的内容增强了用人经理对培训内容的记忆，帮助提升用人经理的面试专业度。

案例启示

# 爱奇艺 - 学习业务的招聘团队

**段金龙 | 人力资源经理 | 爱奇艺**

## 项目背景

作为一家年轻的互联网企业，爱奇艺在这几年间飞速成长。在快速发展的历程中，公司积极招贤纳士，引进了许多年轻而又优秀的人才。同时，业务的快速发展也要求招聘团队有着较高的商业敏锐度，辅助业务发展。

## 培养 HR 的业务敏感度

爱奇艺招聘团队强调“低头快跑”和“抬头去看”并行。

“低头快跑”指的是迎合业务需要，快速完成招聘工作。

“抬头去看”则是留心业务动态和趋势，搜集相关信息，以及提

前储备合适的候选人。

因此，爱奇艺招聘团队强调自身对业务的关注，为业务部门发展群策群力。

- **HR 内部分享业务知识**

定期的 HR 年会议上，负责不同模块的招聘同事之间都会以 HR 的视角，分享各自负责领域的未来业务变化，从而帮助招聘全员更好地把握公司整体招聘脉络。例如，负责销售部门的 HRBP 会分享市场销售两大模块的变化，乃至于对公司产品和技术的影响，以及由此对人力资源的影响。虽然业务负责人相互间会有频繁的沟通，但是人力资源在了解相关信息后，也能从人力资源角度出发，向业务负责人就如何更好推动业务提出自己的真知灼见。

- **关注行业动态**

招聘团队也会关注微信群、公众号和互联网信息集成平台（如虎嗅、艾瑞等）的行业相关信息。目前，招聘团队已形成了良好的学习氛围，通过自己的资源来判断相关新闻的真实性，共同讨论相关新闻的准确性，来判断涉及其中的公司未来业务变化的可能性，以及对潜在候选人的影响。此外，整个部门从 HRVP 到一线招聘人员都在始终强调学习能力，怀有共同理念的同事之间更是催化了学习氛围的产生。

当留意到类似信息后，招聘团队也会与业务经理进行沟通，不一定是正式的访谈活会议，也可以是招聘团队利用茶余饭后的时间与业务经理进行交流的话题，期望擦出不同的思维火花。

- **获取供应商信息**

通过供应商，招聘团队能够了解到候选人所在公司的优势劣势、团队情况和业务情况。但是，这些信息的准确与否，也都需要招聘团队经过仔细的思考和核实。

## 帮助业务发展

基于对业务未来走向的关注，招聘团队往往未雨绸缪，提前着手进行测绘，了解友商对标业务团队组织架构和日常变化，为公司规划和相关政策制定出力，达到“兵马未动，粮草先行”的效果。对于报告的形式和内容，没有设严格的门槛，只需实用、准确、易懂即可。

## 了解招聘需求

由于互联网行业变化较快，这也为招聘工作带来了极大的困扰。年初既定的招聘需求，在年中往往已产生了极大的变化。因此，如何根据需求的变化调整招聘策略就显得异常关键。而其中的关键在于：

- 业务负责人对自身所带团队有清晰的规划。在每年新增岗位数量既定的情况下，业务负责人需要思考如何合理分配各团队所需岗位。而在这过程中，招聘团队需要适时给出合理的建议。例如，招聘团队和分管移动开发的负责人进行沟通，了解产品和研发人员比重和战略，确定新增岗位分配情况。
- HR 自身对业务的敏感度。HR 能够提前预判业务变化，着手进行招聘计划的调整。而业务敏感度的形成也基于上述所说的招聘团队对业务的了解。
- 双方保持有效的沟通。这是为了避免在招聘团队不清楚的情况下，业务团队自行进行招聘。很多时候，业务部门对员工的考量更多从技术层面出发，而欠缺对组织架构和企业文化的思考。此外，持续的需求沟通也随时帮助调整招聘团队工作招聘过程中的标准偏差。

- **非既定招聘需求的确认**

针对非年初既定的岗位，招聘团队会与用人经理沟通岗位名额是如何产生，是否占用校招或者其他部门名额。这些情况都需要与上级，甚至 CTO 进行确认。除此之外，爱奇艺招聘团队也会与用人经理沟通，岗位职责、薪酬和绩效考核等情况。

## 提升用人经理的候选人体验

为提升用人经理的招聘工作体验，招聘团队从两方面进行着手。首先，招聘团队对用人经理进行相关培训。其次，招聘团队认真听取来自候选人的反馈，从而进行针对性的调整。

- **面试官培训**

在大型招聘项目，比如每年的校园招聘前夕，招聘团队会集中进行面试官培训。这一做法的原因是在校招阶段用人经理的面试量较大，培训内容能被快速实践运用，给予候选人更专业的面试，另外培训部也会组织一些招聘技巧相关的公开课。

- **面试反馈收集**

在校招期间，招聘团队会雇佣实习生通过电话进行抽样调查，了解候选人对上轮面试的反馈。在社招方面，鉴于自媒体的影响力不断扩大，招聘团队与公共关系部门密切关注类似知乎、微博、脉脉和论坛等渠道，是否出现关于“爱奇艺招聘”的负面新闻。针对极个别负面新闻，招聘团队通过分析新闻中描绘的面试职位和方向，以及面试官情况去判断新闻的真实性，做到有则改之无则加勉。

此外，招聘团队将上述所搜集到的反馈内容以隐晦的形式编写成培训教材，帮助用人经理未来避免类似情况。

案例启示

# 思特沃克 - 精益招聘

**钟源 | 招聘及雇主品牌总监 | 思特沃克软件技术（北京）有限公司**

## 理解业务

**精准定位，以业务需求为导向**

在思特沃克，任何招聘经理都需参加所有的业务会议，以此了解业务部门当下在人才及员工能力发展方面所面临的挑战，以及有效预估实现业务战略所需资源与现有资源间的缺口。

其目的是为了迎合业务需要：

- 合理规划未来招聘相关工作
- 预判现有招聘团队达成预期目标的可能性
- 明晰如何优化团队实现招聘目标

**使招聘团队理解业务语言**

为使招聘团队能对业务目标和挑战有深入的理解，招聘负责人定期邀请业务部门高管进行宣讲，传递最即时的业务信息。

每 1-2 周，招聘团队定期与业务部门负责人进行沟通。此外，为使会议内容能真正被招聘团队所理解，招聘负责人与业务部门高管细致商讨，将抽象难懂的业务术语转化为更易理解的语言。例如，业务所谈及的 Customer Engagement 其实质为 O20。业务部门以通俗易懂的言语让招聘团队理解原本“高大上”的业务术语，并能明晰其与过往工作内容的异同。

最后，招聘负责人会与业务高管共同解析业务部门近期的亮点和挑战，为未来吸引优质候选人打下基础。

## 确定岗位需求的最佳路径

思特沃克有业务和办公室两条业务线。当业务经理有用人需求时，全国招聘负责人和各办公室招聘负责人、HRBP 和用人经理会共同商讨用人需求，确定满足用人需求的最佳路径（内部培养、调岗或者外部招聘）。只有当最佳路径被确认为外部招聘后，招聘需求才会真正产生。

与不少公司由用人经理与 HRBP 确定招聘需求不同的是，在确定招聘需求前，招聘团队就参与确定招聘需求成立与否的讨论中。其目的是公司希望在合理范围内，减轻外部招聘的需求，提供现有员工更多的职业发展通道。此外，这也在一定程度上，促使用人经理能根据市场角度提出合理的用人需求。因为，在招聘工作真正开展前，本不参与真正招聘工作的用人经理能及时获悉人才市场真实情况，以及了解招聘工作的复杂度和难度。否则，一旦不合理的用人需求产生，招聘团队需在后期花费大量精力向用人经理阐述其需求期望过高、当前人才市场难以满足等信息，并需游说用人经理降低需求。由此，也不可避免地造成大量无效招聘工作的产生，甚至影响用人经理对招聘团队的评价。

## 梳理用人需求

首先，招聘团队会事先沟通，了解用人经理的需求和期望。随后，招聘团队会与用人经理进行讨论，将用人经理期望的候选人拆分成各类不同的能力。接下来，招聘团队依据拆分后的能力，参照公司内部实际情况，决定外部招聘与否。将招聘需求拆分为不同种的能力也利于招聘团队未来将相关能力进行不同的排列组合，以此贴合实际人才市场情况，快速完成招聘工作。

**如何拆解所需能力**

招聘团队将用人经理的需求大体分为三个维度：1 解决现有挑战 2 迎合未来业务需要 3 优化现有团队

- 招聘团队询问业务经理现阶段的挑战。例如，当用人经理需要销售时，招聘团队会询问其造成当前挑战的原因，究竟是销售团队人数不充足或者销售团队能力欠缺所导致，以及解决这一挑战候选人所需的能力。这一做法的原因是理解用人经理期望候选人解决的实际问题。
- 很多时候用人经理的用人需求是为了满足其未来业务需要。虽然很多用人经理无法清晰表达自身对现有业务的想法，然而通过询问其招聘的原因，可以帮助了解其未来的工作规划。这也是了解业务的重要途径。
- 用人经理的需求是为了优化现有团队。用人经理所期望的候选人具备的能力在现有团队内部较为匮乏和欠缺，其希望候选人未来在内部沟通、部门轮换或与其他部门沟通方面有所贡献。

当面临用人经理无法描述需求时，通过有效的沟通，招聘团队使其明白自身目前对招聘需求并未真正清楚。这有助于减轻用人经理向招聘团队传输过多压力。招聘团队在与用人经理沟通的过程中，会详

细地记录用人经理关于所需岗位的所有想法。之后，在明确用人需求时，当用人经理看到以文字形式呈现的用人需求时，其会逐渐意识自身需求的不合理，并理性地看待其用人需求。

这些都是为了能梳理用人经理的需求，推动招聘工作的开展。

## 如何应对与用人经理意见不一致

当招聘团队与用人经理在录取候选人方面意见不一致时，招聘团队会向用人经理说明候选人在沟通、合作、企业文化匹配性、职业诉求和技能达标性方面的风险。

此外，招聘团队与候选人始终保持着密切的联系。当招聘团队从诸如微信等渠道了解候选人在技术方面有较高追求后，即使候选人目前的技能尚未达到预期，招聘团队仍然会建议用人经理录取该候选人。

## 提升候选人体验

招聘团队通过三种方式提升用人经理的候选人体验。

- 招聘团队聘请某著名人力资源公司不定期地向用人经理进行行为面试法的培训，提升用人经理的面试专业性。
- 招聘团队不定期邀请高层管理者向用人经理进行授课，向用人经理灌输公司所需人才的类型和如何在面试中进行岗位营销。
- 招聘团队作为用人经理和候选人之间有效的沟通桥梁。面试后，招聘团队会与每位候选人进行简短的沟通，了解其对用人经理在礼仪和沟通方式上的评价，并向用人经理进行反馈，促使用人经理未来进行改善。

## 成功经验总结

在是否生成招聘需求的初期，思特沃克招聘团队就参与其中，与用人经理商讨满足需求的最佳方式，并让招聘需求的提出者（用人经理与 HRBP）能够切实了解招聘的难度与复杂性，从而提出更合理的需求。除此之后，在每次业务会议中，招聘团队都有一小时左右的时间进行演讲，向业务经理展示每个职位的进展、人才储备和岗位被拒等情况。

案例启示

# 罗克韦尔自动化 - 梳理挖掘用人需求

**段远琼 | 大中华区招聘主管 | 罗克韦尔自动化（中国）有限公司**

## 用人经理发出招聘需求

用人经理在发出招聘需求时，需要提交 Business Case Requirement，主要涵盖：

- 岗位性质，审批状态；
- 职位描述；
- 岗位空缺对业务的影响及期望的到岗时间。

## 梳理及挖掘用人经理的真正需求

- 在收到需求后，招聘团队需要在一周内完成需求沟通，就职位背景、匹配度模型、人才搜寻方向和渠道、保密环节、预算、面试计划等细节进行讨论并达成一致。尤其是要主动与用人经理分析可能导致该岗位不胜任的因素，目标公司的竞争优劣势和目标人选的关键特质。
- 从第一次需求沟通开始，招聘团队就要管理好招聘需求的变更。造成需求变更的原因有很多，比如业务战略方向发生变化职位冻结或者转移，用人经理对人才市场和招聘岗位在部门中的职能定位缺乏清晰的认识。作为招聘人员，

✓ 首先我们要有积极的心态正视需求的变更，人才获取本身是一个需求与市场动态匹配的过程。

✓ 其次，需求变更的程度也取决于用人经理对需求状态和市场的把控能力，我们需要从一开始就帮助用人经理来梳理招聘岗位在组织里短期和中长期的定位，了解过去或者现有人员在此岗位上成功与失败的主要因素。

✓ 再次，招聘团队对公司业务、人才市场的了解程度会直接影响我们对需求的判断和变更的预测，要将了解的市场情况及时反馈给用人经理，探讨搜寻和选拔策略，设置合理的招聘预期。

✓ 有时候需求变更往往是因为需求发出方不仅仅是我们直接面对的用人经理本人，还有用人经理的老板或者与该需求有关联的其他部门人员。所以在需求沟通过程中明白岗位出现的根本原因，多维度了解用人经理及核心相关者对该岗位的定位和期望，可以帮助我们在早期把握准需求和确定选拔标准。

## 明确责任，规划预期

◆ **明确责任的意义：**

招聘从来不是招聘人员或者用人经理某一位个体的事情，需要人力资源与用人部门密切配合共同促成每一次成功的招聘。招聘团队与用人经理双方在需求沟通后要有总结，明确各自的责任和来自对方的期望。帮助用人经理提前了解招聘团队接下来的招聘方向、反馈周期和频率，这样可以缓解用人经理对招聘工作的催促和不理解，并使用人经理形成诸如按时给予面试反馈等方面的职责意识，从而减少后期无意义的沟通时间和候选人的流失，更有效地完成招聘工作。

◆ **通过培训及项目形式提升用人经理的招聘意识，主动提供业务支持**

- 对于校招或支持到公司战略性业务的关键社招需求，招聘团队根据业务需求以项目形式开展，定期给用人经理、人力资源及业务管理层更新项目进度、人才市场状态、招聘挑战、解决方案及需要得到来自业务部门或人力资源其他职能部门的支持。
- 培训用人经理尤其新晋经理了解公司的招聘系统、流程、面试技巧、注意事项、强调内部推荐的重要性等。

## 系统评估候选人

在招聘过程中，招聘团队通过使用“匹配度模型”，帮助用人经理从多维度考察候选人。帮助用人经理形成良好的面试习惯，不仅考虑候选人对岗位的胜任度，更需考虑候选人能否应对未来更复杂的工作环境和事务。

## 经验总结

招聘的实质是将人才市场与用人需求进行动态匹配。招聘前与用人经理需求沟通要充分并设置合理的招聘预期，招聘中要主动把控市场和业务需求的变化，及时总结并让涉及到该招聘需求的人员了解当前招聘进展、遇到的挑战和需要的支持。最根本的，招聘团队要不断增强自身在业务、人才获取渠道、面试评估、招聘各关键节点管理的能力，保持积极的心态，始终相信我们可以通过某种方法找到最适合的人选，与用人经理一起将“招聘”这件事做活，从而真正体现招聘团队的价值。

案例启示

# 途家网 - 推动业务经理转变为招聘经理

**杨海 | 人力资源副总裁 | 途家网**

## 业务背景

作为一个成立五年左右的年轻企业，途家网在这五年的发展历程中，从最初的 10 个人左右的小团队，逐步壮大为如今超过 4000 名员工的企业。在发展和壮大的过程中，企业招聘团队面临两大挑战：1 招聘工作的时间要求高 2 公司对员工与企业匹配性要求高。基于成本的考量和现有招聘团队的配置，仅仅依靠招聘团队完成如此大规模的招聘无疑极具挑战。为此，公司决定推动业务经理进行内部推荐，将招聘工作赋能给业务经理，以此来完成招聘工作。开展这一实践的目的在于，用人经理对于候选人与岗位的匹配度和精准性，以及员工未来的育留都有着极为关键的影响。因此，途家网专门立项旨在提升用人经理的管理水平，和提高其评估候选人与岗位匹配性的能力。

## 赋能业务经理向招聘经理的转变

### 培训

最初，公司在提升用人经理面试技巧和目标候选人方面投入较多精力。但是，公司逐步意识到一个潜在的问题，固有的培训内容与用人经理实际工作场景有着较大的偏差。为此，公司将培训内容与三个与招聘实际场景相结合。首先，作为团队的领导或部门负责人，“我”需要思考过往公司同事和下属是否适合本公司。其次，“我”应该如何与候选人进行沟通，并给到候选人良好的候选人体验。最后，“我”在 1-2 轮的面试中应该提问哪些问题帮助判断员工与公司和岗位的匹配度。在这三大场景之下，公司招聘团队根据自身工作经验，整理归纳相对正确的行为，并向用人经理进行培训。这帮助新晋的经理和相对成熟的经理都能快速掌握相关方法，从而改善用人经理在招聘模块的能力。为保证用人经理能真正利用所学内容，招聘团队在面试环节详细记录用人经理是否提问培训所学内容。这起到两方面的效果 1 了解用人经理对培训的掌握程度，以此向用人经理提出改善建议 2 在用人经理遗漏相关问题时，进行补充提问，帮助判断候选人是否与公司匹配。

为帮助用人经理能够判断候选人是否适合公司，招聘团队整理归纳了从企业文化层面而言，适合公司发展的员工的关键特质。1 稳定性 2 追求跨越式增长 4 拥有创业心态 4 勇于承担跨部门职责 5 跨部门协作能力。在这五大维度之下，公司描述了 3-5 个相关问题，以及较好的几类答案，帮助用人经理在短暂的视频面试过程中，推断出该候选人从企业文化等软性特质而言，是否适合公司和岗位，以及能否产生较好的绩效和保持较好的稳定性。

### 梳理用人需求

为梳理用人经理的招聘需求，途家网的招聘团队从两方面着手进行改进。首先，公司要求用人经理进行岗位描述的撰写并给予相关的培训，让用人经理思考清楚岗位的上下游的工作关系、职责范围、技术水平要求以及首要的工作任务。这帮助解决用人经理单纯从技术层面思考需要最好的人，及缺乏“合适”才是评判候选人适合岗位关键与否的思维，推动公司更持续的发展。目前公司业务经理承担着公司三分之二的工作描述的撰写职责，并最终由招聘团队进行润色，并放到招聘网站之中。

其次，为使用人经理能够对如何梳理用人需求有着清晰的理解，途家网的招聘团队会进行相应的培训。在培训过程中，公司会要求用人经理积极思考招聘需求的必要性，让用人经理思索现有团队的实际工作量、加班情况，明确是否存在工作重复或空缺情况。然后，招聘团队建议用人经理思索岗位的实际工作职责和所需负责的项目，以及这一职责是否可以进行内部消化。这帮助用人经理进一步理解用人需求，究竟所需岗位是负责操作工作或者同时需要负责产品设计和操作工作。从而，促使传统招聘需求从岗位所需技术层面提出，导致需求描述不清或过高，向根据岗位负责的模块和具体工作内容提出需求的转变。当用人经理明确自身所需候选人的工作职责时，他会对目标候选人有更清晰的了解，究竟需要高级工程师或仅需负责代码工作的员工，从而降低用人经理需求不合理的情况，使招聘工作事半功倍。

## 项目成果

通过这一项目的开展，招聘团队从过去的招聘践行者转变为了招聘辅助者，使所有用人经理转化为了招聘经理，并减轻了 HR 的负担，从而使 HR 团队能够将工作重心转向到人力资源其他领域。

案例启示

# 西雅衣家—与用人经理共担招聘职责

**杨青 | 大中华区人员招聘与人才发展负责人 | 西雅衣家商业（中国）有限公司**

## 项目背景

提升用人经理对招聘团队服务满意度的最好方式是将招聘工作转化为双方共同的责任。否则，用人经理始终会以顾客的角度审视招聘工作，而未进行设身处地地思考。同时，由于职位的需求沟通主要以线下方式为主，难免造成招聘人员在进行需求沟通时有所疏漏。为此，西雅衣家招聘团队特意编写了人事需求确认表单，来起到以下两方面的作用：

- 锁定用人经理的真正需求，增强候选人名单的可信度，使用人经理感受招聘人员的付出和用心。
- 通过与用人经理在招聘各节点进行沟通达成一致，促使其在招聘流程中承担必要的职责。

## 与用人经理合作相关节点

### 确认基础信息

招聘团队与用人经理沟通岗位基础信息：1 招聘原因 2 岗位名称 3 工作地点 4 用人经理 5 部门负责人 6 招聘周期。

其中，最为关键的是招聘团队与用人经理商议合理的招聘周期，并签署在表单之上。这一做法的目的在于：1 让用人经理感受到招聘团队的诚意，通过具体的招聘周期，让用人经理相信招聘团队愿意尽最大努力，在此期限内完成招聘工作。2 避免用人经理只是简单地提出期望岗位尽快到岗，导致脑海中缺乏理性的时间概念，从而在招聘完成后，产生对招聘周期的不满。

而了解招聘的原因则是帮助招聘团队与用人经理，根据岗位的紧急情况，规划合理的招聘周期。岗位是否为额外新增或补提特别影响着用人经理对招聘周期的期待。

### 沟通职位产生的背景

招聘团队与用人经理沟通岗位产生的背景及所需解决的业务问题，并了解由此而产生的日常工作职责。这帮助招聘人员了解岗位需求是否必要、岗位的紧迫性和确定相关渠道的选择。

### 定位目标候选人

下一步工作则是进行“产品描画”，明确用人经理期望的 1 候选人经历 2 候选人特质 3 候选人能力。随后，通过确定目标公司，帮助招聘团队进行人才市场对标，从而能提供具有信服力的目标人才库。同时，很重要的一点是，在这一过程中，招聘团队实时向用人经理展示目标人才储备库，而非仅在对候选人进行面试时才做沟通。

### 确定招聘进展汇报的频次与方式

在上述内容都协商完毕后，招聘团队与用人经理商议汇报招聘进展的频次和方式。这起到四个方面的作用：1 使用人经理实时掌握招聘进展和了解招聘团队所做工作 2 未来寻求用人经理的帮助提升优质候选人对岗位的兴趣度 3 了解用人经理对招聘工作的支持度和投入度（愿意投入更多精力了解招聘进展的用人经理，往往在后期招聘工作中参与度也较高）4 根据用人经理喜好选择合适的沟通方式。

### 招聘渠道选择

在与用人经理沟通渠道选择的过程是加深其对招聘理解的重要方式。不同公司都有自身成熟和偏好的招聘渠道及其原因。然而，这些并非所有用人经理都了解相关信息。通过沟通，招聘团队使用人经理理解选择不同招聘渠道背后的原因和人才搜索工作如何开展。例如，内部推荐和调岗是为了增强内部人才推荐平台的利用和内部人才流动，以及出于成本的考量。还有就是不同紧迫度的岗位需求对应不同的招聘渠道。所有的这一切都是出于整个公司的考量，而非单单满足用人经理个人的需求。当用人经理的需求真的十万火急时，基于在承诺招聘周期建立双方一定信任的情况下，用人经理往往会主动帮助招聘团队请更多预算完成招聘工作。

## 确认招聘各节点责任归属

最为关键的是，通过确定职责归属，招聘团队将招聘流程的各相关节点，转化为各利益相关方的职责，而非仅作为招聘团队单方面的责任。

在西雅衣家，用人经理在部分招聘需求紧急的情况下，甚至愿意承担简历筛选的工作。尤其是，确定安排面试、婉拒候选人、回答机密问题和争取薪酬预算。

- **确定面试安排：**往往因为用人经理工作繁忙，抽不开时间进行面试，对招聘工作产生了不少消极的影响。招聘团队与用人经理在前期就达成一致，签署安排面试责任归属，避免用人经理的临时爽约。
- **婉拒候选人：**每一次婉拒候选人都有可能对公司雇主品牌产生不利的影响。尤其，对于部分稀缺岗位如何恰当地婉拒候选人就更为重

要。为此，招聘团队在这一环节，就会提前进行沟通，选取出拒绝候选人的最佳人选。需要讲清的是，拒绝优秀候选人需要有较为正式的形式，并诚恳地向候选人说明个中缘由，如岗位职能发生变化，将负面效果最小化。

- **解答敏感问题：**在面试的最后阶段，当候选人提出部分业务敏感度较高，但又对候选人是否考虑该岗位有重大影响的问题时，招聘团队成员能否邀请用人经理进行相关回答，正向影响候选人。
- **争取薪酬预算：**确定用人经理或相关利益方是否愿意根据人才市场情况，承担为候选人争取更多的薪资预算的职责。岗位的薪酬通常由薪酬福利、用人经理及其上级主管等多方协商确定。面对部分稀缺岗位，招聘团队在前期就与 HRBP 或用人经理就未来争取有竞争力的薪酬的责任归属达成一致。从而，避免因薪酬未达到候选人预期而导致用人经理重新向公司申请薪酬提升的尴尬，及对候选人的影响。

## 成功经验总结

招聘团队通过承诺招聘周期，在招聘的初期，赢得用人经理的信任。之后，招聘团队通过了解职位需求的背景、定义期望候选人的特征和能力，理解岗位需求的紧急性和锁定目标候选人，从而确定合适的招聘渠道。最终，与用人经理在招聘各环节确立职责归属共担招聘工作，来提升用人经理对招聘的满意度。

# 案例启示 诺维信 - 塑造用人经理正确的用人观

**邬年昕 | 全球招聘及人才吸引项目经理 | 诺维信（中国）投资有限公司**

作为全球工业酶制剂和微生物制剂的领先企业，诺维信公司深知人才对公司业务的积极影响。因此，公司上下对将人才招聘做到最好达成一致。

## 招聘团队了解业务

- **邀请业务部门与 HRBP 分享业务**

招聘团队定期邀请 HRBP 和业务部门高管分享业务，以此了解以下两方面的内容。

- 了解行业未来发展趋势和公司在行业竞争中的着眼点及近况。
- 了解业务部门上下半年的业务目标，明确未来招聘团队的发力点和招聘策略。

- **外部供应商**

通过外部猎头公司也是招聘团队获取有价值信息的重要渠道。招聘团队与少数几家猎头公司建立长期紧密的战略合作关系，通过可靠和专业的猎头公司，获取业务部门所需的信息。

- **参与行业会议**

通过参加行业会，招聘团队拓展社交圈，与上下游伙伴和竞争对手建立一定的了解，为未来人才搜索打下基础。

## 招聘团队传递外部人才市场信息

- **携手业务部门，制定人才市场报告**

虽然诺维信产品所涉及的领域较小，但因其产品应用广泛，所以从去年开始，招聘团队与业务部门携手制作针对多行业的人才市场报告，以类似漏斗的形式进行呈现，帮助锁定潜在人才来源。其方式和流程为：

- 与业务经理沟通行业发展现状和未来趋势。
- 了解公司在行业中的发展处境。
- 基于公司发展现状，招聘团队确定未来需要了解的竞争对手、客户、培训伙伴和上下游伙伴。
- 判断未来业务发展所需人才来源。

这不但加深了招聘团队对业务的了解，也为未来制作人才地图打下坚实的基础。同时，这也有助于提升招聘工作的效率。

- **市场及竞品信息手册（Marketing Intelligence）**

招聘团队还会与市场部合力推出市场及竞品信息手册。基于市场部门已有的竞争对手和行业信息，招聘团队还可以将从候选人及其他渠道获取而来的信息分享给市场部门，共同制作相关报告。其内容涵盖行业信息、竞争对手组织架构、人才来源、业务动向等多种信息。

## 招聘与用人经理合作

### 用人经理需求发出

在有用人需求时，用人经理都需先行在招聘系统中填写和提交用人需求申请表。这一表单也帮助初步梳理用人经理的需求。因为只有用人经理在填写完所有申请表的内容后，需求才能成功提交，这促使用人经理自身对岗位各基本情况进行初步梳理。

对于新增岗位，用人经理在进行岗位描述前，会与 HRBP 进行沟通。对于固有岗位，用人经理则根据原有素材进行修改即可。

### 招聘团队需求回复

用人经理提交的需求会同时通过系统提交给用人经理的上级和招聘团队，甚至更高层主管。在收到来自上级的岗位批准回复后，招聘团队会与 HRBP 进行沟通。如若 HRBP 不清楚这一情况，则需 HRBP 与用人经理进行确认，避免产生差错。同时，招聘团队也会与薪酬福利同事确认岗位薪酬。对于新增岗位，则由用人经理进行薪酬确认。

### 梳理用人经理需求

随后，招聘系统会自动为招聘人员和用人经理安排需求沟通会。在这一过程中，招聘团队除了与用人经理沟通招聘计划和渠道外，更为重要的是，通过沟通以下内容帮助用人经理明确岗位的关键条件：1 离职人员的工作职责 2 外部招聘的必要性 3 用人经理对候选人的期望

- 应对用人需求过高

1 招聘团队成员与用人经理筛选岗位的关键条件、次要条件和可替代条件。确定关键条件需要回归招聘的原因，探究是否为仅需满足岗位工作职责或是寻找高潜人才。然后，招聘团队根据公司已有的岗位胜任力模型和高潜人才模型确定关键条件。

2 通过社交媒体和内部人才库，招聘团队向用人经理展示所需人才在市场上的实际情况，帮助合理化用人经理的需求。

3 此外，用人经理往往更愿意相信第三方的意见。因此，招聘团队会邀请猎头公司出具结构化报告，向用人经理展示人才市场现状，赢得用人经理的信任。

经过这些“波折”后，用人经理在未来遇到类似情况时，会更愿意倾听招聘团队的意见。

### 招聘团队与用人经理面试结果反馈

根据已达成一致的岗位关键条件，招聘团队与用人经理在面试前就进行责任分工。招聘团队从文化匹配和员工潜力等软性角度对候选人进行评判。用人经理则主要承担评估候选人业务能力的职责。随后，招聘团队与用人经理在候选人评估会议中，交换彼此的意见和想法以及交流测评结果，使双方的专长得到更大的发挥。当然双方都可以从其他维度发表对候选人的意见，而非仅局限于自身专长的领域。

### 处理与用人经理意见不一致

如若用人经理的决定将会对其团队产生负面影响时，招聘团队会与用人经理重新梳理用人需求。如若沟通无效，招聘团队会邀请 HRBP 和用人经理的上级共同影响用人经理。

## 提升用人经理的面试专业度

### 转变业务经理思维：吸引候选人和识别高潜人才

近年来，招聘团队向业务部门大力推广“以提升用人经理面试专业度”和“识别高潜人才”为主题的定制化项目。

- 提升用人经理面试专业度的四步法

1 转变用人经理对人才市场的固有观念，树立招聘已转向为买方市场，人才吸引和争夺至关重要的新思维。

2 在用人经理形成上述概念后，招聘团队从面试流程和技巧两方面着手开展培训，使用人经理明晰招聘流程和应用相关系统和工具的方法。同时，招聘团队在提升用人经理面试技巧方面也投入了较多精力。

3 培训后，招聘团队向用人经理“布置作业”，进行分组实战模拟。通过实践促使用人经理明确自身对培训内容的实际掌握程度和不足之处。

4 最后，招聘团队组织用人经理开展相互间的分享大会，营造浓厚的学习氛围，巩固和反思如何提高自身面试技巧。

### 识别高潜人才

如提升用人经理面试专业度一样，招聘团队也从四个维度开展相关培训。

1 引入组织发展相关课程，转变用人经理思维，从仅仅思考填充岗位到以组织和人才架构角度审视岗位和团队，建立用人经理概念 --- 岗位所招人员对未来团队和业务有着极大影响。

2 教授用人经理理解测评结果和公司达成一致的高潜员工胜任力的关联性。

3 在实际招聘中实践培训内容。

4 最后，招聘团队依旧组织分享大会，再次夯实用人经理的相关知识。

为使上述培训效果最大化，招聘团队从两方面进行准备。首先，招聘团队在与用人经理合作的过程中，就向用人经理传递相关内容，并提供一定的电子素材和指导。其次，招聘团队事先进行招聘需求调研，向未来招聘需求较高的部门进行授课。更为重要的是，招聘团队会与业务负责人提前进行沟通，询问其是否愿意在业务未来招聘需求量较大的情况下，提供支持帮助招聘更适合业务的候选人。同时，这一做法也起到了两大优势。1 得到了来自部门主管的支持，推动项目落地 2 鉴于未来需要应对大量面试工作，用人经理会产生更强大的内驱力学习相关培训内容，无形之中提升了培训效果。

案例启示

# 艾默生 - 系统提升用人经理面试专业性

**冯晶 | 人力资源高级经理 | 艾默生过程控制有限公司**

## 招聘团队了解业务的方式

- **业务大会**

通过参与业务会议，HR 招聘人员参与亚太区的业务 webcast, 区域的业务会议，业务单元内团队会议等能够了解整体的业务趋势和走向，区域的业务状况，甚至每个业务团队的业务情况。了解为达成业务目标所遇到的痛点和难点。

- **行动学习**

参与行动学习项目是招聘团队深入理解业务的重要方式。公司开展行动学习的目的在于解决真实的业务问题，甚至是在未来形成新的产品或计划。通过旁边或直接的讨论，招聘团队拓宽了新的视角，了解业务部门的思维和想法。例如，公司在开展新行业业务的行动学习时，作为参与者，招聘团队成员能获悉业务部门进行行业研究的方式，锁定竞争对手和客户，从而明晰人才库，进而确定招聘策略和吸引候选人的方式。

此外，招聘团队利用与用人经理日常交流的机会，能够了解公司拓展相关领域的可能性，来帮助判断未来人才搜索的方向。

## 提升用人经理的面试专业度

在艾默生内部，公司尤为注重人才的内部培养和发展。所有用人经理都需通过一系列的领导力课程培训和考核方能晋升。作为 New Leader 课程的一部分,招聘团队设有关于面试的专业培训。在培训中，招聘团队教授用人经理如何根据胜任力模型评价候选人，并提供各类手册工具（例如 interview Guide Book. 会详细指导用人经理面试前准备，面试中的礼仪，面试中能力项考核时可以问的问题，面试结束时沟通内容等）。此外，招聘团队会以实际的事例触动用人经理对面试专业性的重视。例如，某一候选人曾向公司总经理投诉用人经理的面试专业度。这些鲜活的事例都在引起用人经理极大的感触。

艾默生的 New Leader 课程为期半年分为集中授课及实践学习部分。通过培训，用人经理学习作为管理者的基本知识及能力，包括基础的会议组织、招聘面试、招聘流程及领导如何辅导激励下属等等。

在面试相关培训结束后，用人经理只有在真正完成对候选人的面试，并得到招聘人员的专业评分，分数达标后方能毕业。评分标准基于面试礼仪、面试提问和能力模型手册的应用。甚至，有用人经理在没有面试任务时,还会主动询问招聘人员能否参与其他岗位的面试工作。

**以能力为基础的行为面试手册**

艾默生过程管理

亚太地区

## 经验总结

招聘团队始终强调“走出去”，通过参加业务会或其他渠道了解业务痛点。通过对业务痛点的了解，招聘团队未来能够从人才引进角度帮助业务部门解决业务挑战。

此外，因为公司注重内部选拔和培养人才并配有严格的评估体系，这些都促使用人经理注重自身的面试专业度。

# 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

# 招聘团队与用人经理合作指南

THE GUIDELINE FOR PARTNERING WITH HIRING MANAGER

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。