



数据驱动型招聘策略

利用人才库数据分析
更快招到高质量人才

LinkedIn 领英
征才解决方案

为什么要读这本白皮书

问题

社交招聘时代，各类数据和候选人资料浩如烟海，需要认真筛选与厘清。
有时，要找到一个“最合适”的职位候选人，好比大海捞针。

机遇

企业与其被数据淹没，不如将数据变为自己的竞争优势。

不要怕，我们来帮您！

如果你一听到数据和数据分析，就望而生畏，别担心，我们会助您一臂之力！在这本白皮书中，我们将手把手地教您如何更快地为职位找到最佳人选，利用人才库洞察，让您的用人经理满意。

目录

前言	数据驱动型招聘策略的重大意义
第一章	三个步骤让您成为战略型人才顾问
第二章	如何对人才库加以研究和细化
第三章	执行人才搜寻计划
第四章	欲管理，先衡量
第五章	数据驱动型招聘策略的四个成功案例
结语	欢迎来到数据驱动型招聘策略的世界

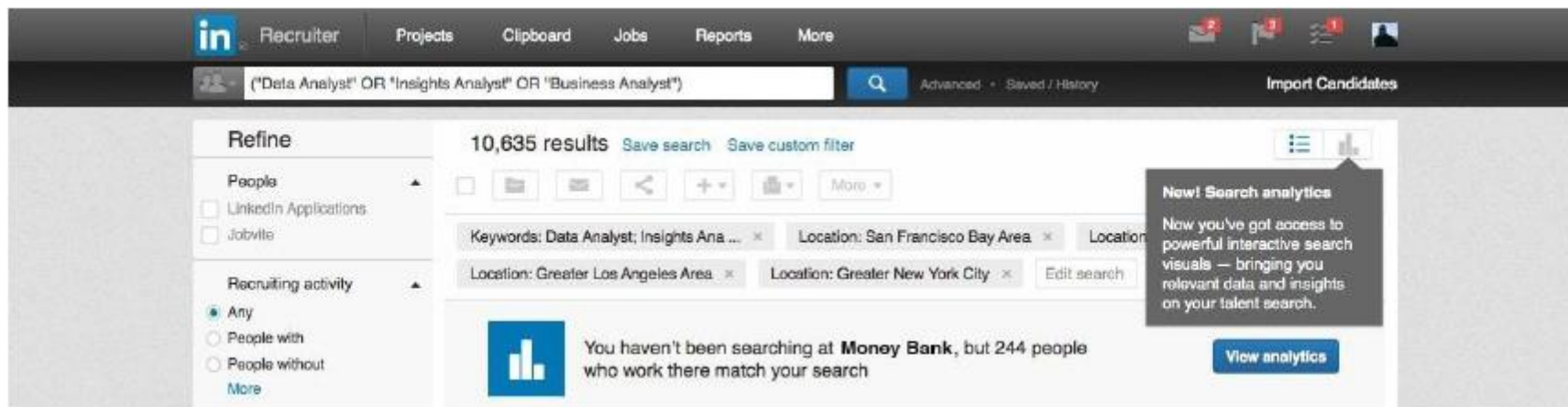
数据驱动型招聘策略是什么？

数据驱动型招聘策略，就是对人才库数据进行分析 and 解读，以便更快地为您的企业找到最合适的人选。通过这本白皮书，我们为您提供分析工具，帮助您：

- 提出关于招聘职位的最关键问题；
- 寻找人才库数据，回答这些问题；以及
- 解读数据，为用人经理提供可实际操作的建议。

2/3

的招聘专员缺乏必要工具，无法了解目标市场和人才库行情¹



¹领英征才解决方案调查，(2014 年 12 月)。

顶尖人才产生实实在在的影响

9 倍

相比其他技术公司的一般软件工程师，Apple 最优秀的开发人员的产出率高出 9 倍。

5 倍

相比拉斯维加斯赌城大道上的一般庄家，凯撒宫里的二十一点庄家在台上的游戏时间长出 5 倍。

8 倍

相比其他百货商店的一般营业员，诺德斯特龙的最佳营业员的销售额高出 8 倍。

6 倍

相比一般的移植手术医生，一家顶尖医院最优秀的移植外科医生的手术成功率高出 6 倍。

贝恩和《哈佛商业评论》

《明星队员造就明星团队》(Making Star Teams Out of Star Players), Michael Mankins, (2013 年 1 月)。

“我们可以利用人力资本数据，更快找到并聘请更多优秀人才。
但绝大多数公司尚未充分将数据作为人才招聘中的一项战略资产看待。”



Glen Cathey

Kforce 人才战略和创新高级副总裁

Boolean Black Belt

《大数据、数据科学和点球成金招聘》(Big Data, Data Science, and Moneyball Recruiting), (2011 年 9 月)
领英人才联系访谈, (2014 年 10 月)。

数据对于提升人才获取速度和效率十分重要

人才招聘团队具备成熟的数据分析能力之后，提升招聘工作质量的可能性高了

2X

实现成本节降、效率提升的可能性高了 3 倍

3X

“人力资源部门的老旧工作方式正在变化。极客已经到来。我做分析师已经有十五年了，直到现在，人力资源部才第一次开始重视数据分析。我说的是‘真正地重视’。”²



Josh Bersin
Bersin by Deloitte 董事经理兼创始人

¹Bersin by Deloitte，《WhatWorks 简述：高影响力的人才数据分析——建立世界级的人力资源衡量和数据分析职能》(Brief: High-Impact Talent Analytics - Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function，(2013 年 10 月)。

²《福布斯》，《极客现已来到人力资源部：人才数据分析时代》(The Geeks Have Arrived in HR: People Analytics Is Here)，(2015 年 2 月)。

A woman with dark hair, wearing a light pink blouse, is sitting at a table and looking down at her smartphone with a smile. Her hand is resting on her chin. The background is a blurred office or cafe setting with warm lighting.

三个步骤让 您成为战略 型人才顾问

LinkedIn
Talent Solutions

用人经理和招聘专员的关系会成为障碍

56%

超过半数的招聘企业缺乏战略、被动响应。这些企业的招聘专员所扮演的角色，是听从用人经理的吩咐，而非作为顾问式的合作伙伴。¹

“能够从数据中萃取价值的招聘组织，将塑造未来人才招聘的格局。”

58%

多数招聘专员认为，自己对招聘职位的理解程度为“高”或“非常高”。²



Brendan Browne

领英全球人才招聘高级主管

61%

但是，多数用人经理认为，招聘专员对招聘职位的理解程度属于“低”或“一般”。²

82%

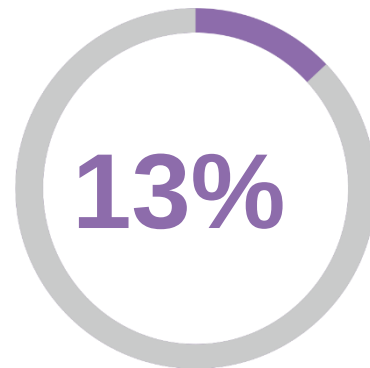
的招聘专员最近遇到过有着不切实际期望的用人经理。³

¹ Bersin by Deloitte, 《WhatWorks 简述: 高影响力的人才数据分析——建立世界级的人力资源衡量和数据分析职能》(Brief: High-Impact Talent Analytics - Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function, (2013 年 10 月))

用人经理与招聘专员之间的良好关系会带来卓越成效

4X

与用人经理建立关系是人才招聘绩效的第一大推动因素——影响力是任何其他因素的 4 倍。



的公司具备成熟的人才招聘部门，其招聘专员做到：

1. 真正成为用人经理的顾问
2. 了解人力市场趋势
3. 与用人经理开展招聘启动会议，达成服务层级协议
4. 利用多种搜寻工具，建立人才库和人才招聘渠道
5. 积极物色、吸引并转化合格候选人

Bersin by Deloitte, 《WhatWorks 简述: 高影响力的人才招聘: 关键发现和成熟度模型》(WhatWorks Brief: High Impact Talent Acquisition: Key Findings and Maturity Model, (Sept 2014).), (2014 年 9 月)。

如何成为人才战略顾问： 招聘同行的建议

与用人经理开展战略会议时可以探讨的话题

针对这个职位，当今人才市场行情是这样的 [根据职位基本资格要求，展示您的研究结果以及总体目标人才市场情况]。市场行情符合预期吗？我们可在哪些方面进行调整，或者减少一些筛选条件，以便扩大候选人才库范围？

基于您目前团队的背景，您是希望填补缺口，还是寻找背景相似的人才？

设定寻找被动型人才的预期时间。这一过程的往往耗时长久，超出他们的预期。

让他们知道您的进度沟通频率。

让用人经理承诺这将是他们的工作重心之一，并且明确他们团队中的哪些人将积极参与面试过程，为候选人创造良好的体验。



Anne-Marie Ryan
领英高级招聘专员

如何成为用人经理的战略顾问

这里是我们建议的流程：

步骤

1

与用人经理开展
信息收集会议

2

用数据对目标人才库
加以研究和细化

3

与用人经理开展
后续战略会议

第一步 ➤

与用人经理开展信息收集会议

目的：



明确招聘职位。开好首次信息收集会是非常关键的，因为在此后各个阶段中，您将以确定好的人才库为基础，投入大量时间研究候选人，并培育潜在候选人。

过程：



在会上提问，让自己充分了解这一职位。请用人经理举一些目前这一职位上绩效卓著、希望今后能找到类似的员工例子。

下一步：



安排一次后续会议，以便讨论人才库研究结果，调整人才搜寻策略，就执行计划取得一致意见。

步骤



与用人经理开展
信息收集会议



用数据对目标人才库
加以研究和细化



与用人经理开展
后续战略会议

用人经理信息收集表样例

工作地点

所在地区 (全球、多地)

工作职能

职位头衔 (至多 20 个)

职能类别

☐ 会计

☐ 创意

资历要求

☐ 资深级别

☐ 企业主

经验年限

☐ 应届生

☐ 1-3 年

所属行业

目前或曾经就职的公司——若包含具体公司名称，可能会限制更多筛选条件的使用

包括 (5 - 20 个)

排除 (5 - 20 个)

技能

技能 (至多 10 个)

学位

学位

领英群组

群组

第二步 ➤

用数据对目标人才库加以研究和细化

目的：



- 用数据说话，向用人经理提供人才供应端的宏观洞察。
- 如果用人经理的职位要求太严苛，应设定他们的预期。

过程：



- 找出企业中绩效卓著、用人经理希望今后能找到类似的员工例子。
- 创建搜索条件，将这些例子纳入搜索结果，以便了解您要搜寻的理想人选的技能、工作经验和教育经历。
- 利用您与用人经理共同定义的标准，对这一搜索加以细化。
- 以信息收集表为向导，掌握目标人才库的总体情况，以便下次会议时向用人经理介绍。
- 在更广范围的人才市场中收集数据，利用基于企业的独家布尔搜索策略。我们将在下一章中深入讨论具体操作方法

下一步：



- 确定您将向用人经理沟通什么内容，包括时间线、搜寻和招聘计划、希望获得用人经理的哪些帮助，以及下一步工作。

步骤

1

与用人经理开展
信息收集会议

2

用数据对目标人才库
加以研究和细化

3

与用人经理开展
后续战略会议

第三步 ▾

与用人经理开展后续战略会议

目的：



- 在执行计划之前，先获得批准。
- 进行教育工作，调整职位要求，就下一步工作达成一致意见。

过程：



- 介绍量化的总体目标、人才市场行情，以及目标人才库的其他方面。
- 询问用人经理，搜索结果是否展示了待招职位在全球范围内的最佳候选人。
- 如果根据最初的用人需求，搜到的结果是一个非常小的人才库，那么这一需求很可能是不切实际的。
- 对用人经理做教育工作，让他们了解您的市场研究过程，然后一起细化搜索条件，删除次要条件，以便拓展目标人才库。
- 使用已保存的条件进行搜索，进行讨论，并按需再次细化条件。
- 设定预期！记住，您与用人经理实质上在签订一份协议。

下一步：



- 一旦就新的职位描述和搜寻策略取得一致意见，您就可以开始在人才库中对候选人进行优选排序、研究并主动接触。

步骤

1

与用人经理开展
信息收集会议

2

用数据对目标人才库
加以研究和细化

3

与用人经理开展
后续战略会议

删除或修改职位用人标准之后，就目标人才库取得一致意见

一旦您与用人经理做到了这一步，就将得到一个切合实际、值得主动出击的潜在候选人才库。



“用人经理表达了不满，因为他觉得这个职位应该很容易招到人。我觉得，这个职位不容易招到人，需要花一些时间。最终，我们两人一起坐下来，仔细看领英企业招聘帐号提供的搜索数据分析。这位用人经理说：“哇，您的工作真不简单。我根本不了解您是怎么做到的。”他原本想要一个月就招到人。现在，他认同了这个职位空缺需要长达 6 个月时间才能填补。他还调整了一年工作经验的条件，将有 3-5 年经验的人也纳入其中，扩大了人才库规模。当用人经理认识到了我们工作的不易，我感到很兴奋。用人经理往往不明白一个人才库可能有多么紧俏、多么小，尤其是高质量人才。”

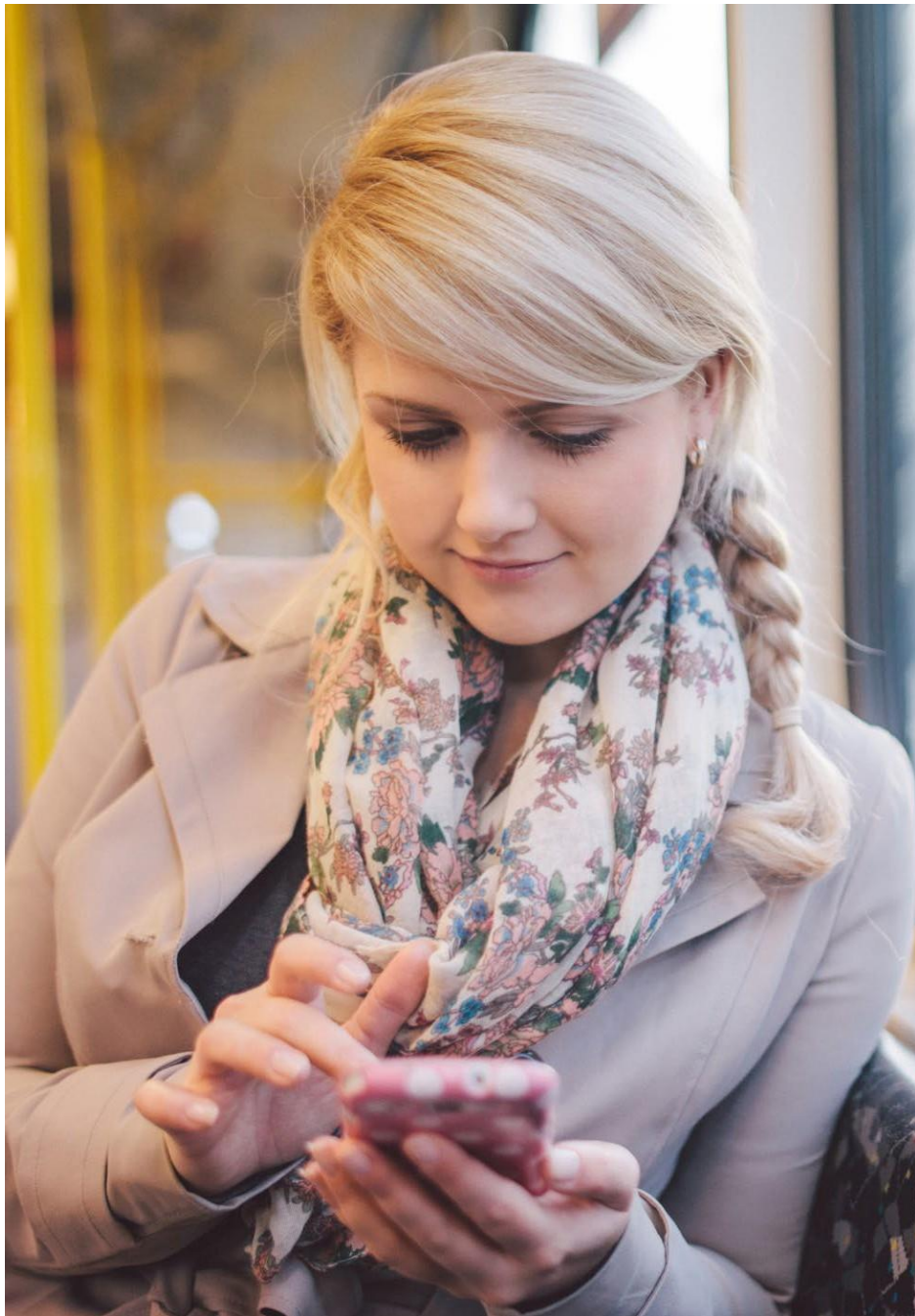


Brigitte Kearney
Qualcomm 招聘专员

“细化工作会议的目的是回过头来，从您的客户那里获得支持，确保你们双方在人才库中应该包括哪类人才取得一致意见。”



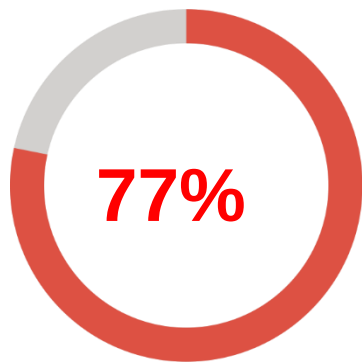
Matt Tague
领英人才市场战略师 - 招聘总负责人



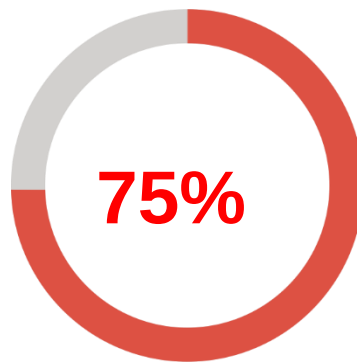
如何对人才库加以研究和细化

LinkedIn
Talent Solutions

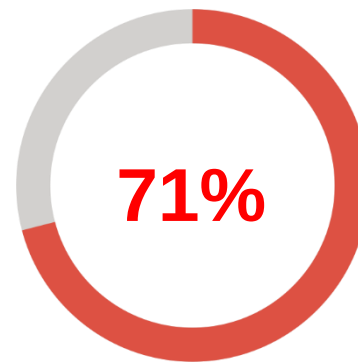
为什么要用数据建立人才库



的招聘专员表示，充分了解人才市场和目标人才库之后，招聘工作的效率会更高。



的招聘专员在与用人经理进行信息收集会议或招聘启动会议时，没有利用人才库洞察。



但是，71%的人表示，如果人才库洞察容易获取、可以分享、易于理解，他们是会利用的。

向用人经理介绍人才库洞察后收获的益处

之前：



- 很少或完全不了解内部人才库
- 被动响应式的搜索
- 不断重复关键词搜索
- 凭直觉与用人经理进行人才对话

之后：



- 深入了解内部和外部人才库
- 了解总体目标人才市场情况
- 搜索一次后，优选排序，然后加以细化
- 靠数据与用人经理进行人才对话

第二大因素

建立候选人才库，是人才招聘工作绩效的第二大最具影响力的推动因素，仅次于用人经理关系。¹

向用人经理介绍人才库洞察后收获的益处

“数据不是新鲜事。从数据中萃取洞察也不是新闻。但是，我们如今能获取的数据量，加上数据到来的速度，意味着最明智的招聘组织正在发现新的方法，以前所未有的速度收集和分析数据。而且，他们利用数据不仅是为了进行更明智的招聘决策，更是为了影响最初决定人才需求的宏观业务战略。”



Dion Love
CEB 叙述策略师



搜索一次并
保存



解读数据



保存搜索条件和
人才招聘渠道

第一步 ➤

与用人经理开展后续战略会议

之前：



- 市场规模调研可用于了解公司整体营收机会大小；类似地，您也希望用人经理了解您期望的目标人才市场的总体规模。
- 如果总体目标人才市场规模太大或太小，您可以细化职位用人标准，以便获得一个规模合理的目标人才库。

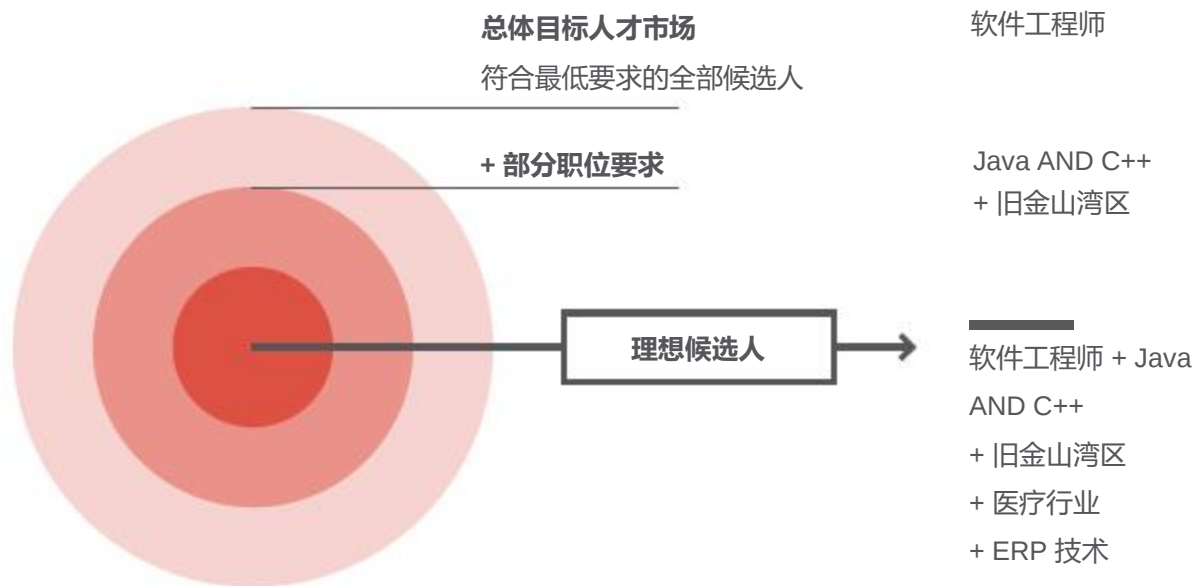
之后：



- 基于用人经理的用人标准，创建一个布尔搜索条件，覆盖职位候选人的所有理想资历条件。
- 您也可以创建一个搜索条件，以企业希望找到的顶尖人才为目标。然后，使用独家搜索技巧，在企业外部物色相似人才，并在结果中排除不需要的人才类型。
- 记录所有符合理想条件的职场人士总数，对总体目标人才市场加以量化。
- 保存搜索结果。
- 删除次要的用人标准，观察总体目标人才市场的扩大情况。
- 制作一张幻灯片，帮助用人经理以直观的方式看到并量化总体目标人才市场，对比符合所有条件的理想候选人与删除次要标准后符合条件的候选人数量。



为用人经理量化总体目标人才市场



“我和用人经理一起看领英企业招聘帐号的搜索数据分析，立即就能发现我们撒的网是否太小了，以及如何调整用人标准。这让我们能更好地讨论市场规模，以及用人经理是否需要调整策略。我们还发现，之前没有研究过的公司里有符合要求的人才。”



Brigitte Kearney
Qualcomm 招聘专员

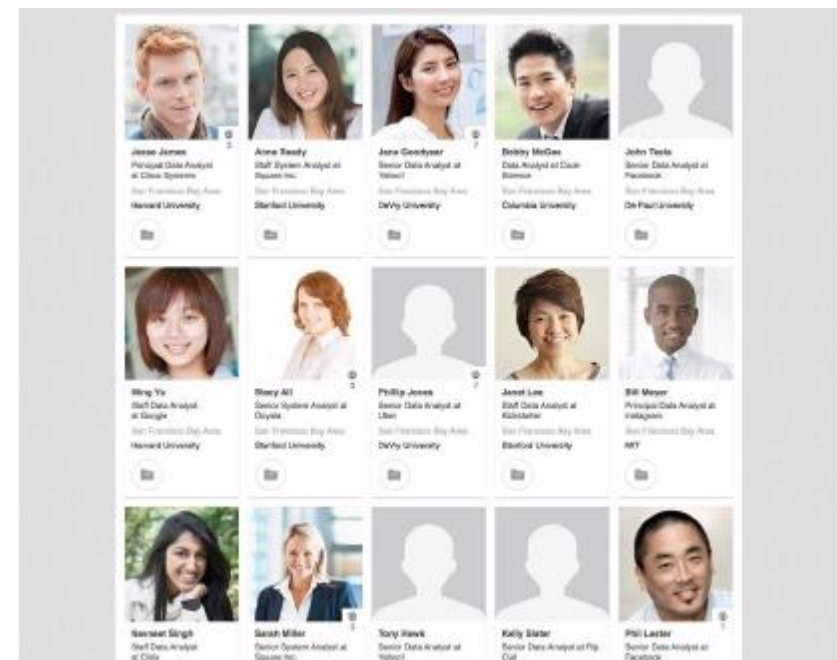
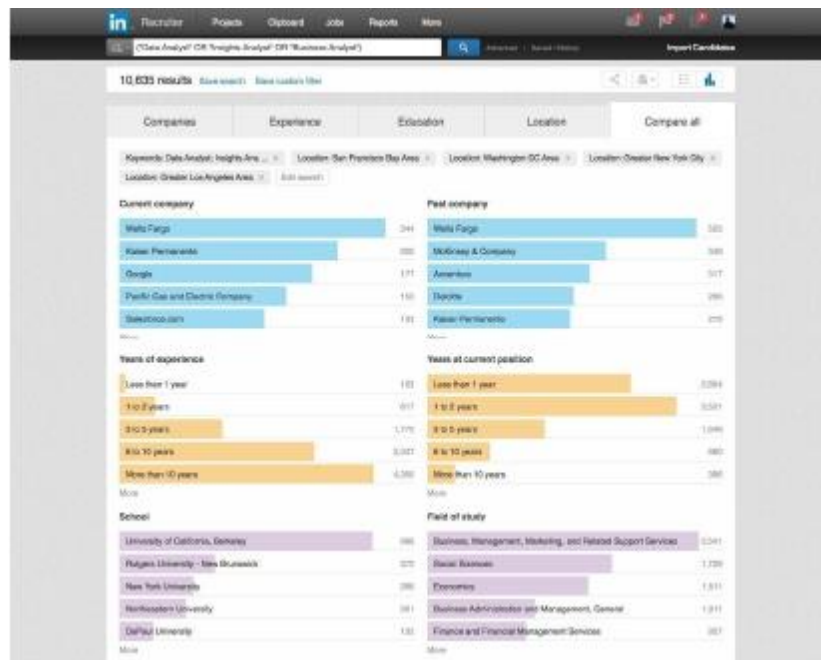
与用人经理开展后续战略会议

市场规模调研可用于了解公司整体营收机会大小；类似地，您也希望用人经理了解您期望的目标人才市场的总体规模。

The screenshot shows the LinkedIn Recruiter interface. At the top, there's a navigation bar with 'Recruiter', 'Projects', 'Clipboard', 'Jobs', 'Reports', and 'More'. Below this is a search bar containing the query '("Data Analyst" OR "Insights Analyst" OR "Business Analyst")'. To the right of the search bar are links for 'Advanced', 'Saved / History', and 'Import Candidates'. The main content area displays '10,635 results' with options to 'Save search' and 'Save custom filter'. On the left, there's a 'Refine' sidebar with filters for 'People' (LinkedIn Applications, Jobvite) and 'Recruiting activity' (Any, People with, People without). The search results are filtered by 'Keywords: Data Analyst; Insights Ana ...' and 'Location: San Francisco Bay Area'. A notification box on the right says 'New! Search analytics' and 'Now you've got access to powerful interactive search visuals — bringing you relevant data and insights on your talent search.' Below the search results, there's a blue bar with a bar chart icon and the text 'You haven't been searching at **Money Bank**, but 244 people who work there match your search'. A 'View analytics' button is also present.

了解人才库的总体情况

了解目标人才库的方方面面，如他们曾经就职的公司、目前就职的公司、工作经验年限、当前工作经验年数、毕业院校、所学专业、以及居住地等。



第二步 ➤

解读人才库数据

目的：



了解人才库的不同侧面，掌握候选人的最大来源。

过程：



深入挖掘人才库的各个侧面。尝试使用工具的不同功能，观察数据呈现出的有趣侧面。



重点关注目标人才库最大的公司

目的：



- 获取竞争情报，了解在哪些公司中，您感兴趣的人才库规模最大，优先重点从这些公司招聘人才。
- 其次重点关注一家公司，您可以掌握这家企业的职位信息，为自己节省时间。
- 转变：

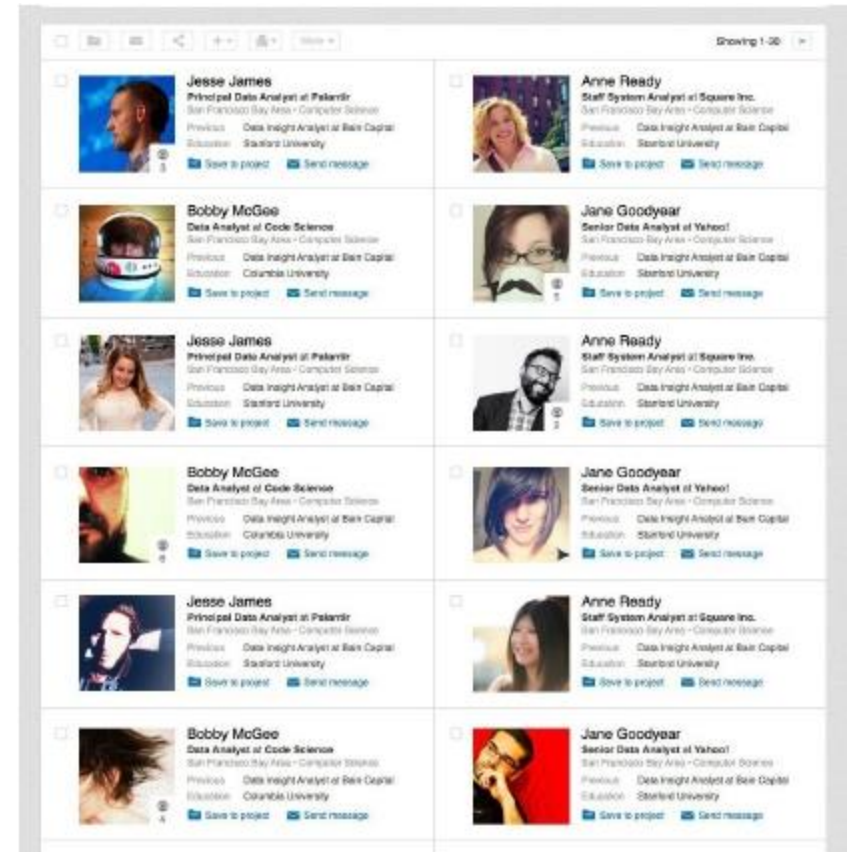
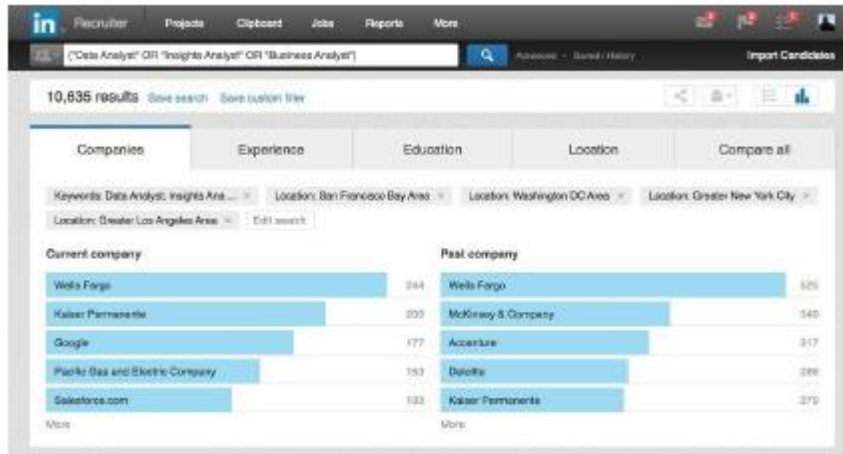
之前	之后
关注筛选条件	关注公司
囊括式搜索 (创建布尔条件)	排除式搜索 (删除不想要的条件，如: 职位头衔 = 实习生)

过程：



- 利用领英企业招聘帐号，搜索一次之后，细化同一个搜索条件，并保存所有后续搜索，节省时间。
- 找出拥有最大目标人才库的公司。
 - 筛选条件: 选择理想资历条件 (即技能、工作经验年限等)
 - 搜索结果:
 - 找出不合适的词条，并删除这些人选。
 - 这些词条成为搜索中的 NOT 关键词 (即 NOT 实习生、NOT CEO 等)
 - 检查结果列表 / 所列人选是否符合预期。
 - 当有人在企业中得到提拔或从该企业离职时，您将收到通知，以便您及时了解顶尖人才动向。
 - 进入搜索数据分析，点击“公司”，了解哪些公司 (目前就职和曾经就职) 拥有最大的人才库。
- 掌握您的企业曾经从哪些来源招聘过人才。
 - 在“目前就职”一栏下选择您所在的组织。
 - 研究搜索洞察中“曾经就职”一栏，了解您的企业曾经从哪些来源招聘过人才。

重点关注目标人才库最大的公司



重点关注目标人才库最大的学校

目的：



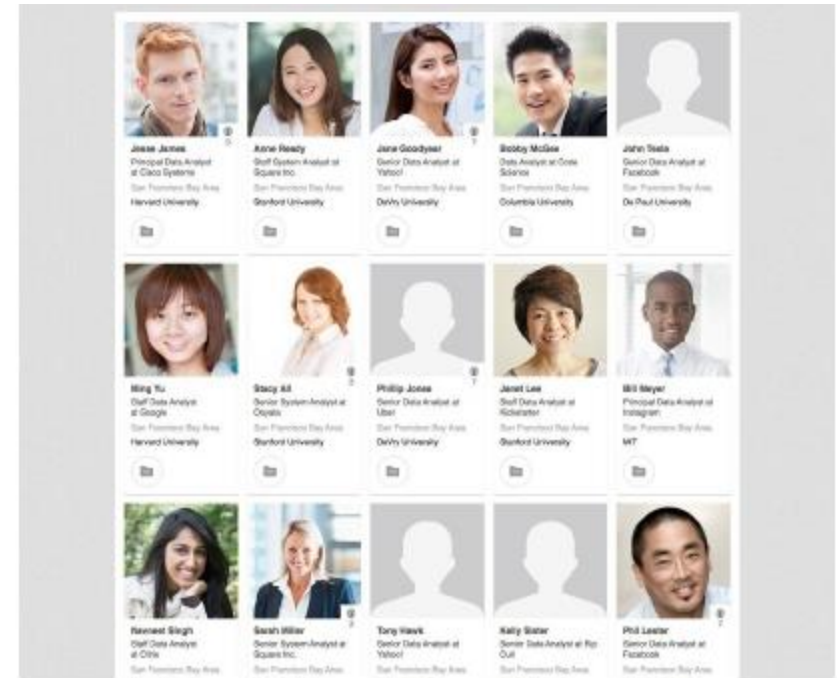
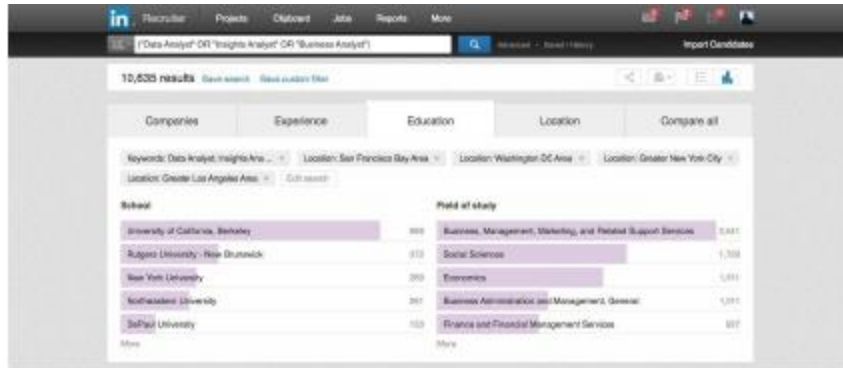
- 加速搜寻过程，优先重点关注那些符合条件的学生和校友人才库最大的学校。

过程：



- 了解目标人才库中应届生的毕业院校
 - 用目标条件再次执行已保存的布尔搜索。
 - 选择 <1 年或 1-2 年工作经验。
 - 在搜索洞察栏中，点击“教育经历”标签页。
 - 这里就是具备理想技能和工作经验的应届生人才库。
- 了解目标人才库中有工作经验人士的毕业院校
 - 重复以上过程，但在工作经验年限中设定目标范围。
- 了解企业员工的毕业院校
 - 重复以上过程，但在“公司”一栏中输入您的企业名称。

搜索举例: 如何重点关注最大的学生和校友人才库



发现隐藏的内部人才库

目的:



如果您在大中型企业工作，可能会有内部人才符合在招职位的资历要求，但未加入到招职位的团队里面。他们的当前职位级别可能稍低于或等同于在招职位级别，可对他们进行提拔或横向调动。

过程:



- 利用公司筛选条件，在目前就职和曾经就职公司栏中，均选择您所在公司。
- 选择目标人才的理想工作经验年限。
- 要寻找可提拔的员工，输入比在招职位级别略低的职位关键词。
- 要寻找可横向调动的员工，排除职位级别较低的人选。

在用人经理的人脉圈中搜索内推人才

目的:



由于人脉圈的网络效应，用人经理很有可能自己就认识合格的职位候选人。正所谓“人以类聚，物以群分”。

过程:



- 与用人经理沟通，告诉他们您将使用领英企业招聘帐号在他们的人脉圈中物色目标人才。
- 在领英上与用人经理建立联系，以便看到他们的联系人。
- 在领英企业招聘帐号中，进入用人经理的职业档案页面。
- 点击“联系人”。
- 利用您创建的搜索条件，搜寻用人经理的联系人。
- 要直观地看到他们人脉圈中的人才库，可在搜索数据分析中点击“综合比较”一栏。
- 就用人经理应如何主动联系内推候选人，提出沟通策略建议。为用人经理草拟一封联系信，方便他们主动直接联系候选人。

步骤 3

保存搜索条件和人才招聘渠道

目的：

1. 这将在长期为您节省大量时间和精力。每次搜寻候选人时，您将不再需要重新输入搜索条件和筛选条件。
2. 有助于团队成员和经理追踪您的工作进度，并按需向您提供帮助。

过程：

1. 发现各类不同人才库的过程中，您可保存搜索条件，将筛选条件组合保存为自定义筛选条件，并将潜在候选人保存至您的项目/人才招聘渠道。
2. 向潜在候选人添加备注，提及目标人才库名称。
3. 利用备注，说明您已经开始寻找和主动接触哪些人。



小贴士



利用动态更新功能

通过领英企业招聘帐号，当目标人才库中有人得到提拔或从企业离职时，您可收到通知。

只需 15 分钟，即可体验独家搜索技巧！

1. 为目标人才库创建一个基于企业的搜索条件
 - a. 输入职位关键词。
 - b. 在目前就职公司栏中，输入目标企业。
 - c. 筛选条件: 选择固定要求 (即工作经验年限、所在地等)。
2. 对搜索加以细化
 - a. 找出不合适的词条，并删除这些词条。
 - b. 这些词条将作为搜索中的 NOT 关键词。
 - c. 保存搜索并选择接收通知。当有人得到提拔或离职时，您将收到通知。

A photograph of three people, two women and one man, looking intently at a device (likely a tablet or smartphone) in a dimly lit environment. The background is blurred with warm, bokeh light effects, suggesting an indoor setting at night. The woman in the foreground is wearing a light blue button-down shirt.

执行人才搜寻 计划

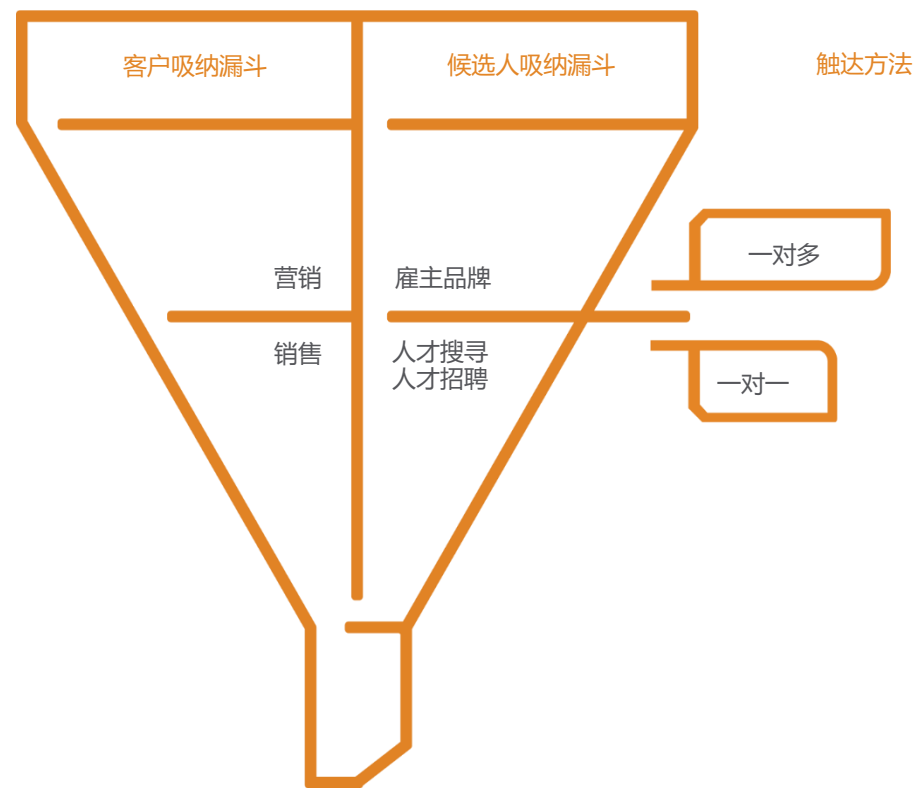
LinkedIn
Talent Solutions

将人才搜寻和招聘计划付诸实践:

1. **优选**最有可能回应、最合适您的组织的候选人。
2. **进行研究和资历核查**，对与高潜力候选人已有联系的员工进行访谈。
3. 联系候选人，通过共同的二度或三度人脉主动取得联系。经验证实，这种方法比直接联系更有效。
4. **积极建立人才招聘渠道**，追踪培育过程，与团队合作。积极与顶尖人选培育关系，即便他们当时并没有计划跳槽。帮助他们认识您的企业，促成他们在此工作的意愿，最终将他们转化成候选人。在系统中将他们标注为高潜力候选人，以便今后再次联系。



针对各类人才库细分，采用不同的触达方法



第一步 ➤

在已确定的人才库中优选潜在候选人

目的:



在人才库中，可能会有上百名甚至上千名目标候选人。面对这一长串名单，进行明智的优选十分重要。

过程:



- 与用人经理确定整体人才库之后，我们建议您优先选出匹配度最高、对您的企业有一定认同度的潜在候选人，以便最大程度提升候选人回应的机率。
- 从领英搜索结果的前半部分中，优先选出匹配度最高的潜在候选人。所有搜索结果均满足您的搜索要求，但您现在可以利用领英的全新搜索相关度升级功能，将兴趣信号和匹配度纳入考虑因素，对搜索结果进行更好的优选。
- 优先选出对您所在组织有一定认同度的潜在候选人，关注与贵司员工建立联系最多、关注贵司、选择加入贵司人才社区的潜在候选人。
- 最高优先级人才应予以一对一 InMail 和内推关注。
- 次优先级人才应采用一对多策略。利用领英的“加入我们”广告、邮件或 InMail 培育计划等方式，触达这些候选人。

步骤

1

优选

2

进行研究和资历核查

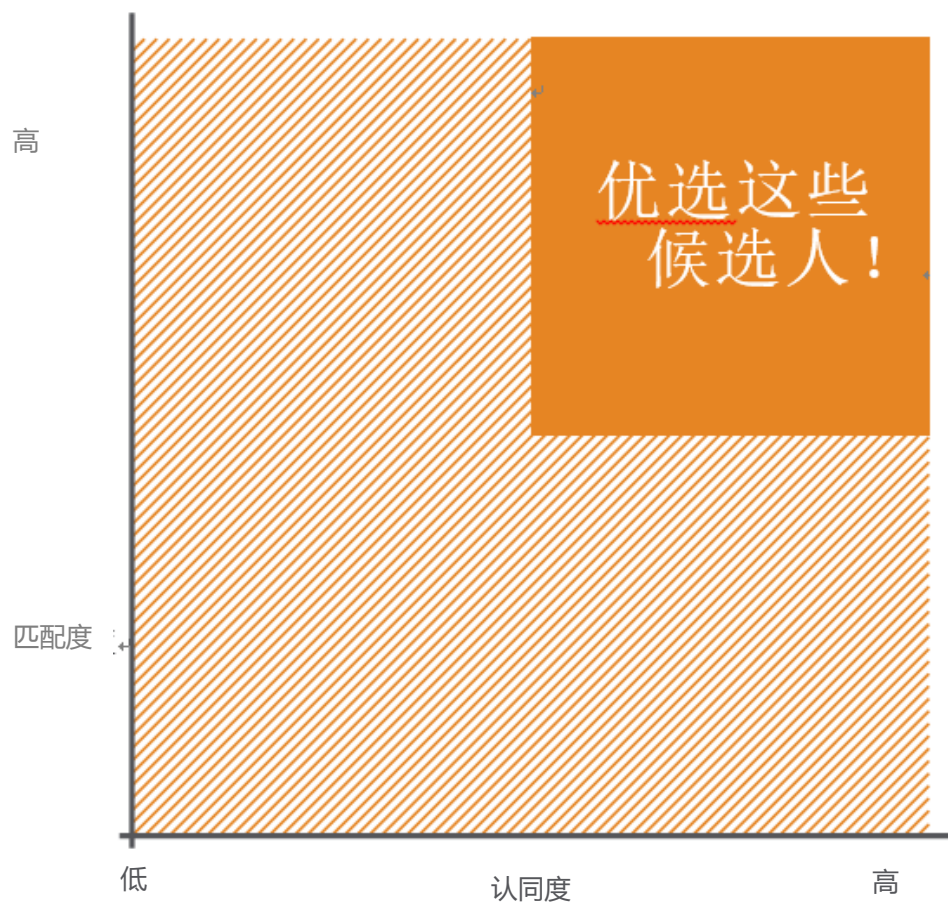
3

通过共同联系人
取得联系

4

积极建立人才招
聘渠道

如何在人才库中进行潜在候选人优选



第二步 ➤

对高潜力候选人进行研究和候选人背景核查，然后主动接触

目的:



- 对高潜力候选人进行全面的审查，然后再主动接触，可以为自己节省时间，免去后续的麻烦。
- 利用您的同事在以下两方面的知识：
 - 在您的组织中取得成功的关键因素。
 - 他们对潜在候选人的技能和目标的深入了解。

过程:



- 主动联系每一位与潜在候选人已有联系的员工。利用开放式问题，以便员工不受拘束地与您分享他们的想法。提出开放式问题，例如：
 - 您对这个人有何想法？
 - 您认为这个人将如何融入我们的企业？
 - 当你们一起共事时，这个人从事什么工作？
- 记录下他们的反馈，决定是否应该开始接触这位潜在候选人。

步骤



优选



进行研究和资历核查



通过共同联系人
取得联系



积极建立人才招
聘渠道

为什么通过已有联系人接触更有效

利用人才库数据，向用人经理提供建议并设定预期之后，就该进行
优选、研究和接触了！

与其直接接触，不如通过二度人脉(例如员工)来联系潜在候选人。

为什么？我们用效果来说话。

“收集内推数据分析的过程，才是火炼真金的时刻。正是通过这一过程，我们得以验证这些我们一直在使用的重要数据。”



Bob Spoer

曾任领英人才市场战略师

现任 Ashoka 首席人才/搜索/合作创业家

在领英上通过已有联系人接触的效果：

85%

当候选人一度人脉中的企业员工主动联系时，获得的 InMail 平均回复率达 85%

28%

当招聘专员直接联系时，获得的 InMail 平均回复率达 28%

第三步 ➤

通过共同联系人接触候选人

目的:



- 在这个互联互通的世界中，有了领英，就没有理由再冒昧地直接联系候选人！
- 在联系被动型人才时，您可以通过他们已熟知的共同联系人，或在 InMail 中介绍共同联系人的推荐信息，充分发挥潜在候选人和共同联系人之间信任关系的作用。
- 搜寻被动型人才的目标应该是让潜在候选人与用人经理进行一次关于职业生涯的对话，即便候选人并非完全确定自己是否感兴趣。

过程:



- 通过与用人经理核实并从员工处收集到内推资料，从而在人才库中确定合适人选之后，就该主动接触他们了。
- 与潜在候选人建立关系，利用在研究阶段收集的数据，找到接触候选人的最佳途径。招聘专员负责制定联系策略，并促成这一过程。理想情况下，为了最大程度提高回复率，通过与候选人联系最密切的员工或共同联系人来接触候选人。
- 招聘负责人应明确联系潜在候选人的最佳方法。
 - 首选——联系最密切的员工
 - 第二选择——用人经理
 - 第三选择——招聘专员
- 如果潜在候选人不回复：
 - 了解接触过程是否足够具有针对性。
 - 也许他们对职业生涯讨论不感兴趣。



第四步 ➤

为候选人积极建立人才渠道

目的:



- 企业应积极为紧缺职位建立人才招聘渠道，而非在每一个新职位空缺出现时才被动响应，从而监控和提升其招聘团队的速度和效能。
- 从被动响应式的招聘转变为主动式的人才招聘渠道建设，招聘专员可以腾出时间，与用人经理开展战略性对话，讨论其团队的未来理想技能组合。

过程:



- 积极建立人才渠道，归根到底的关键是各项流程，以及对每一个招聘专员的追踪。
- 一旦加入了这些状态，招聘专员和招聘负责人就能清楚地看到潜在候选人处于人才漏斗的哪个位置，并追踪速度和进展。



针对各类人才库细分，采用不同的触达方法

新潜在候选人:

该候选人刚进入人才库，还没有开始流程。

待资历核查:

资历核查请求已提交，但我们对该潜在候选人仍需收集一到两份积极反馈，然后再继续流程。

招聘人员主动接触:

人才招聘团队成员已主动接触该潜在候选人。

招聘人员主动接触:

员工已主动接触该潜在候选人并与其互动。

经理主动接触:

该潜在候选人的未来经理已与其主动接触，代表招聘企业与其互动。

没有反应:

该潜在候选人尚未对主动接触做出反应。

不感兴趣:

该潜在候选人已对我们的主动接触做出反应，表示对没有兴趣进一步联系。

非合适人选:

根据该潜在候选人的技能，已判断为并非要进一步联系的人选。

培育:

该潜在候选人处于培育阶段，正从合适的人员处接受常规的“培育”活动。

已移到 ATS:

该潜在候选人已决定申请企业中的一个职位，并通过申请者追踪系统 (ATS) 进入招聘流程。

不具备资格:

根据其技能和资历核实过程所得反馈，该潜在候选人不合适进入人才库。

不要联系:

该潜在候选人已表示不希望贵司对其进行联系。

A group of people are seated around a table in a meeting. On the left, a man with glasses and a plaid shirt is gesturing with his hand while speaking. In the center, a woman with dark hair, wearing a light-colored blazer, is looking towards him and listening. To her right, a blonde woman is also looking in the same direction. In the foreground, the arm and hand of a person in a blue shirt are visible, holding a pen. The background shows a wall with framed certificates and a woven basket. The left half of the image is covered by a semi-transparent teal overlay.

欲管理，先衡量

LinkedIn™
Talent Solutions

设定招聘目标

要衡量并取得成功，必须对以下内容加以定义：

1

关键业务宗旨

2

与业务宗旨相联系的招聘目标

3

为了实现招聘目标，将密切关注哪些衡量成功的标准

4

为了取得成功，希望达成哪些指标

“衡量效果，事情才能做成。”



Peter Drucker

管理咨询顾问、教育家、作家

¹ Flickr Creative Commons Isaac Mao

举例说明如何调整衡量成功的标准，以满足业务需求

— 进入新的地区、产品或服务领域	—
— 减缓招聘节奏、兼并或收购	—
— 减缓招聘节奏、兼并或收购	—
— 高管聘用、继任规划	—



Jennifer Hill
Main Street Hub
招聘专员

领英人才旧金山互动会，《真正对您有效的招聘衡量标准》
(Recruiting Metrics That Really Work For You), (2014 年 10 月)。

成功招聘的衡量标准例子

人才搜寻

- InMail 回复率从 X% 提升至 Y%
- 投资回报率: 每个人才来源的平均申请者数量提升了 X%
- 投资回报率: 每个人才来源的平均面试者数量提升了 X%
- 投资回报率: 每个人才来源的平均聘书发放数量提升了 X%
- 投资回报率: 每个人才来源的平均聘用者数量提升了 X%
- 投资回报率: 每个人才来源的平均成本 (申请者、录用者人均) 降低 X%

雇主品牌

- 投资回报率: 招聘版面的访问量每月提升了 X%
- 公司关注者的数量每月提升了 X%
- 提升具有最优社交布局的招聘人员的比例
- 相比高优先级职能部门/地区的主要人才竞争对手, 领英雇主品牌指数得分提升了 X%
- 候选人体验得分 (即 NPS、CSAT 等) 提升了 X%
- 候选人聘书接受率提升了 X%

招聘总体状况

- 招聘用时缩短了 X%
(按部门、招聘专员、职位类型等)
- 每个录用者平均成本降低了 X%
- 用人经理对录用者的满意度评分 (即 NPS、CSAT 等) 提升了 X%, 代表聘用质量的提升

Lou Adler 提出六个重要的招聘衡量标准

1

完成每次聘用平均涉及的
候选人数

2

被动型候选人转化率

3

每次电话平均涉及的推
荐人数

4

邮件转化率

5

被动型候选人回电率

6

职位发布的有效性



Lou Adler
CEO
The Adler Group

Lou Adler, 领英人才博客, “六个真正重要的招聘衡量标准”

追踪招聘绩效的辅助工具

ATS 报告:

聘用人数、时间、
聘书接受率

财务:

开支和成本数据

社交媒体:

InMail 回复率、公司关注者
数量、雇主品牌指数

调查工具:

用人经理满意度、候
选人满意度

谷歌数据分析:

招聘版面流量

务必记住：

1. 将衡量标准、招聘目标和业务宗旨联系起来。
2. 明确衡量标准后，设定 SMART 目标 (S: 具体，M: 可衡量，A: 可执行，R: 切合实际，T: 有时间限制)。
3. 创建管理界面，便于监控和调整，将更多时间投入招聘，减少用于汇报的时间。

一流的公司都建立自己的体系，利用
供应商工具着手制定标准。对任何一
家公司而言，都没有一套完善的衡
量标

Bersin by Deloitte，《WhatWorks 简述: 高影响力的人才数据分析——建立世界级的人力资源衡量和数据分析职能》(WhatWorks Brief: High-Impact Talent Analytics - Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function,)，(2013 年 10 月)。



数据驱动型招聘 策略的四个成功 案例

LinkedIn[™]
Talent Solutions

成功案例一

整合多种人才渠道的数据， 助力红帽找到工程师人才



关于红帽:

红帽是开源信息技术的领导者、Linux 开源平台的诞生地。

业务问题:

处于竞争激烈、瞬息万变的软件技术行业，工程师人才竞争十分激烈。

招聘问题:

2013 年，红帽预计营收增长 17%，因而需要迅速在全球招聘 1,100 名工程师。

目的:



外向式社交渠道人才搜寻：

红帽很早就开始利用领英企业招聘帐号，发现工程师人才库，通过 InMail 联系潜在候选人，并积极建立人才招聘渠道。红帽还创建了一个雇主品牌群组，在领英、推特、脸书和其他社交网络上积极推送关于该企业的新闻。

内向式社交渠道人才搜寻：

红帽建立了一支专门团队，密切关注网上技术社区，在回答问题的社区成员中搜索合格的候选人。红帽有时还会在网上论坛中贴出自己的棘手问题，并主动接触那些能提供创新解决方案的潜在候选人。

员工内推：

红帽鼓励员工内推，这些员工自身是网上开源程序员论坛的活跃参与者，他们常与外部潜在候选人积极讨论行业问题。红帽扩大了内推激励和表彰计划，让全体 5,900 名员工都成了招聘专员。

创新工具：

红帽希望招聘具有开源软件经验的工程师，所以有策略地将目标指向那些曾在网上贴出开源代码的候选人。红帽推出了名为“Gild”的试点工具，旨在挖掘出单靠社交搜寻难以找到的工程师人才。Gild 对潜在候选人在全球 60 个小众平台 (如 Google Code、Github、Bitbucket、Stack Overflow) 以及博客和个人网站上贴出的公开代码加以评分和排名。红帽将此工具和领英结合使用，通过共同联系人，帮助招聘专员与潜在候选人建立联系。

成效和经验：



员工内推

员工和招聘专员积极参与网上工程师社区，是取得成功的关键。。

使用多种数据来源

有助于红帽用 Gild 的评分功能，对社交渠道搜寻工具加以补充。例如，与其主动接触 50 位候选人，招聘专员可以整合多种数据来源，迅速将重点放在 5 到 6 位顶尖潜在候选人。

Bersin by Deloitte，《WhatWorks 简述: 高影响力的人才招聘: 关键发现和成熟度模型》(WhatWorks Brief: High Impact Talent Acquisition: Key Findings and Maturity Model, (Sept 2014).), (2014 年 9 月)。

成功案例二

领英设立全新的“人才市场战略师”职位，积极搜寻人才

业务宗旨:

作为全球最大的职业社交网络，领英是一家社交媒体和技术公司，依靠顶尖的工程人才打造灵活、创新的产品。为了保持竞争力，领英还需要 B2B 的销售人员和销售负责人，针对企业的市场营销、人力资源和销售部门推销其 SaaS 解决方案。

招聘宗旨:

领英需要招聘工程师和销售负责人等紧缺职位。硅谷对工程师和软件销售人员的竞争十分激烈。

解决方案:

我们设立了全新的“人才市场战略师”职位，主要任务是积极培育和输送顶尖人才，让他们担任关键职位。



目标:



我们的努力方向:	→	人才市场情报分散 人才市场战略师积极地、有策略地为关键职位输送人才
传统招聘	→	在业务部门提出具体需求之前，就已开始积极与业务部门合作
对业务需求被动响应	→	搜索一次、细化并管理
关键词搜索操作	→	优先选出匹配度高、很可能加入领英的候选人
优选搜索列表中名列前茅者	→	通过员工进行有针对性的主动接触
冒昧联系候选人	→	人才市场情报量化

策略：



- 了解目标人才库中应届生的毕业院校
- 将关键人才库作为“人才社区”，开展持续互动
- 将关键人才库转化为成功聘用的员工
- 与用人经理和业务部门加强对话
- 人才市场战略师的任务
 - 建立积极的“总体目标人才市场”战略，根据人才质量和加入领英的可能性，优先选出顶尖候选人
 - 研究最高优先级的候选人，约谈与他们有联系的员工
 - 利用研究结果，专门制定一对一的接触方法
 - 全程培育潜在候选人，从建立认知度，到激发兴趣，再到成为员工
- 时间线和过程: 这一招聘方法诞生于 2013 年 9 月，于 2014 年第四季度推行。2014 年第一季度和第二季度，我们分别在销售和工程师两个部门进行了方法试点。过去一年中，我们进行试验，并总结出了成功之处和可改进之处。试行期间，我们获得了大量数据，为我们未来可以如何以及应该如何培育人才库提供了方向。

收获成效:



一年后:

18+

成功招聘
工程人才数量

1

成功招聘
销售员数量

55

为潜在候选人处
于面试阶段

500+

已收集的资历核查来源

85%

通过已知联系人介绍促
成的 InMail 回复率

故事 3

B/E Aerospace 利用人才库地点和搬迁研究，招聘专门技能人才

简介:



B/E Aerospace 是一家专为民航客机、商务专机以及军用飞机提供机舱内部产品、紧固件分销和物流服务的全球领先企业。

问题:



B/E Aerospace 的人力资源团队需要在竞争极为激烈的航空工程人才市场中挖掘人才，目标人才不仅要具备下一代的战略和创新技能，而且要愿意搬往西雅图。

策略:



在 CEB 人才神经元 (CEB 的人才数据分析部门) 的支持下，该公司运用来自大数据的研究，基于人才库的可得性和搬迁规律，对多座城市进行了客观比较。CEB 人才神经元还密切关注了竞争对手的信息，评估市场竞争格局，针对所选城市提供了特别的搬迁“谈话要点”。



成果:



通过整体分析，B/E Aerospace 得以有针对性地优先安排招聘投资，避免将广告资金浪费在错误的市场中。

成功案例四

Intermountain Health Care 通过改进新聘员工筛选，提 高了保留率



简介:

Intermountain Healthcare 是美国的一个全方位整合式医疗体系，服务于犹他州和爱达荷州南部。该系统拥有 22 家医院、155 家诊所以及 34,000 名员工，是犹他州最大的私营雇主。

问题:

Pro Re Nata (PRN) 的员工入职后第一年的流动率高达 41%。PRN 员工没有固定工作时间，根据需要排班。经理招聘的 PRN 员工越来越多，以至于 PRN 员工占到了新聘员工的 34% 以上。PRN 的高流动率问题预计将在 10 年间耗费 1800 万美元。

策略：



- Intermountain 的人力资源团队组建了一支由组织效能、招聘和财务团队成员组成的跨部门团队。他们共同努力将 PRN 新聘员工的第一年流动率降低了 12%。
- 为了改进招聘过程，这个团队选取并分析了四个衡量标准：1) 发给用人经理审核的候选人的预筛选得分；2) 这些候选人中实际接受面试者的比例；3) 接受面试的候选人成为五星级高质量新聘员工的比例；4) 这些候选人入职后 90 天的保留率。他们通过控制面板密切关注这些标准。
- 这个团队经过分析，决定修订筛选问题，以求更准确地体现一名 PRN 员工在 Intermountain 的角色，淘汰了不够合格的候选人。
- 重要的是，这个团队为经理和员工制作了新工具，帮助他们利用移动设备管理时间安排——员工反馈表明，排班问题曾是造成流动率的第一大原因。

收获成效：



第一年中：

Intermountain Healthcare
使 PRN 员工的第一年流动率
从 41% 降低到了 14%。



第二年开始时，该组织的员工
流失状况进一步改善，流失率
降到了 5%。

Bersin by Deloitte，《WhatWorks 简述：高影响力的人才数据分析

A woman with dark hair and bangs, wearing a white sleeveless top, is sitting at a desk and smiling while typing on a laptop. The desk also has a smartphone and a small potted plant. The background is a textured wall. A large blue semi-transparent rectangle covers the right side of the image, containing the title and logo.

欢迎来到数据驱动型招聘策略的世界

LinkedIn
Talent Solutions

开始您的数据驱动型招聘策略探索之旅

在此简要总结所学内容。在招聘工作中，让我们的数据一直陪伴在您左右！

利用数据成为用人经理的战略顾问

- ☐ 与用人经理进行一次初步信息收集会
- ☐ 研究和细化
- ☐ 与用人经理进行一次后续战略会

用数据对目标人才库加以研究和细化

- ☐ 搜索一次，然后将目标人才库保存在领英企业
- ☐ 招聘帐号中
- ☐ 以新的角度诠释数据

优选、研究、再接触

- ☐ 优选最有可能回应、用数据对目标人才库加以研
- ☐ 最适合贵司的候选人
- ☐ 通过内推信息研究高潜力候选人 通过二度或三度人脉接触候选人
- ☐ 脉接触候选人
- ☐ 积极建立人才漏斗，追踪培育过程，与团队合作

用衡量标准和指标，提升团队的招聘绩效

- ☐ 与用人经理一同细化人才库
- ☐ 定义业务宗旨、招聘目标和相关的成功衡量标准为衡量标设定 SMART 目标
- ☐ 持续监控并调整

关于数据驱动型招聘策略的更多有用资源

详细了解 领英的搜索分析工具

领英征才解决方案学习中心



免费的领英人才库 报告

SlideShare



数据驱动型招聘策略 的原则

作者: Brendan Browne



6 个真正重要的招聘衡量 标准

作者: Lou Adler



衡量和提升新聘员工质量的 7 个步骤计划

作者: Lou Adler



利用数据提升招聘效率的 五种方法

作者: Jenny Jedeikin



您的衡量标准还有用吗？

作者: Bradley Lawrence



关于领英征才解决方案

利用全球最大的职业社交网站，招聘高质量人才，不论是被动还是主动型人才，外部还是内部人才。通过领英的社交招聘解决方案，更快为职位找到最合适的人选。

随时充分接触超过 4.5 亿职场人士

利用我们强大的人才搜寻、人才招聘渠道建设、职位和雇主品牌工具，哪怕在您睡觉时，我们依然在为您吸引、找到并聘用人才。

关注我们的领英页面:

[Cn.talent.linkedin.com](https://cn.talent.linkedin.com)

在微信上关注我们:

[LinkedinChinaHR](#)



详细了解领英企业招聘帐号:

[预约免费展示](#)

作者



Esther Lee Cruz
领英洞察和内容营销经理

Esther 热衷于为合适的人带来合适的机会。
她乐于为人才招聘行业创造内容并带来颠覆性的领导思想。



Anne-Marie Ryan
领英高级招聘专员



Matt Tague
领英人才市场战略师兼招聘总负责人



Peter Rigano
人才数据分析专员
领英



Josh Bersin
董事经理兼创始人
Bersin by Deloitte

鸣谢



Bob Spoer
领英 工程人才市场战略师



Mia Peterson
领英人才招聘项目经理助理
领英



Dion Love
叙述战略师, CEB
(企业高管委员会)



Lou Adler
CEO
The Adler Group



Brendan Browne
领英全球人才招聘高级主管



Nick Wiik
产品营销助理经理
领英



Glen Cathey
人才战略和创新高级副总裁
Kforce



Robin Erickson
人才招聘研究副总裁
Bersin by Deloitte