

2019-2020 中国企业 校园招聘趋势报告

2019-2020

China Enterprise Campus Recruitment Trend Report



Guide

导读

过去的2019年，中国企业面临的内外环境更趋复杂。迈入2020年，新型冠状病毒感染的肺炎突袭全国，进入三月，WHO宣布新冠疫情全球大流行。随着疫情在国内得到有效控制，各地陆续复工复产。疫情这一“黑天鹅事件”对国民经济，尤其是企业经营的影响逐渐显现。企业面临的经济环境、商业挑战和行业变革，加上疫情带来的冲击或机遇，使得企业的招聘工作也愈加充满不确定性，甚至需要重新布局规划。

聚焦至校园招聘场景，过往几年我们见证了其向多元化、智能化、精细化的方向大步前进。在当下这个特殊的时期，校园人才的特点和面向未来的战略价值面临着重新定义，企业常规性的校招规划和动作需要做出调整，这就对企业校招团队的“运营力”提出了更高的要求。

在过去的一年间，中国企业在校园招聘方面遇到了哪些新趋势、新挑战？形形色色的企业在校园人才吸引和招募上，又有了哪些新思路、成功经验？2020年的新冠肺炎疫情，到底给校园招聘带来了什么样的影响？最新加入人才市场的95后、00后“生力军”们，又有哪些不同之处？

本报告以2019-2020年中国企业的校园招聘实践为主题，依托北森一体化人力资源管理云平台的企业招聘大数据，结合北森人才管理研究院在5月发起的“2020年校园招聘趋势调研”数据分析和跟踪访谈，以及北森过往多年对大量企业实践的深入观察，从校招趋势、人才来源与获取、人才画像、人才适配和校招运营五个部分展开分析，尝试解读中国企业在校园招聘场景下面临的挑战和应对、人才标准和运营智慧，以及高校毕业生的现状，以期为企业未来人才战略的布局提供科学高效的决策指导和数据支撑。我们认为，本报告结合由问卷调查了解到的企业实践趋势，以及企业切实发生的人才招聘全过程进行分析研究，通过对企业实际需求、策略动作的解读所提出的洞察，更具指导和借鉴价值。

Contents

目录

导读	02
核心发现	03
Part 01 校招趋势篇	04
Part 02 人才来源与获取篇	09
Part 03 人才画像篇	14
Part 04 人才适配篇	21
Part 05 校招运营篇	26
北森洞察	29
附录1 行业人才画像	31
附录2 数据说明	34

Key findings

核心发现

校园招聘正在从疫情中复苏。

校园招聘整体供需平稳，毕业生求职态度更积极。疫情后进入三四月整体春招恢复显著，校园人才市场在供需两端的活跃度都在持续提升。企业端比学生对疫情后的校招更乐观。但万人以上规模企业对校招持有更保守的态度。

校招线上化进程加速， 线上线下并举是未来趋势。

疫情加快了企业招聘业务线上化，尤其是校园招聘线上化的进程。各行各业的企业都开始积极尝试校园招聘空中宣讲会、视频面试、AI面试等方式；此外，伴随线上签约、线上入职办理的增多，企业对新员工入职（Onboarding）的在线解决方案也愈加关注。

企业重视校招的人才质量、 招聘效率和应聘者体验。

企业开始从流程化、体系化、设计者的视角考虑校园招聘设计的优化。自主运营校招资源，精细化配置招聘渠道，多渠道并举，并根据企业人才需求规划、资源情况最优化渠道配置；用端到端视角，应用最新技术全面提升校园招聘效率。

多渠道、自主运营 是校招渠道运营的关键词。

借助信息化平台，社交网络与内推，大数据寻找是企业最为看好的三种提升人才获取有效性的方式。

体系化和多元化整合 是人才评价的未来趋势。

围绕准确性和效率，搭建评估体系、整合多元评估结果是企业未来在人才评价上努力的方向。

软实力成为毕业生和企业 共同看重的因素。

在人才评价中对适配和潜质的看重，说明无论是企业还是毕业生对人才评价的看法都趋向于理性，且对对方的期待也逐渐适配。

毕业生对校招的期待是 公平、专业、体验好。

招聘的公平和专业科学、友好便捷的应聘体验仍然是候选人的核心诉求，也是企业招聘设计中需要持续精进的关键环节。

新生代人才个性画像： 独立上进，敢于做自己，渴望认同。

从484,876名毕业生的个性报告总结出新生代人才个性画像：独立上进，敢于做自己，渴望认同。

七大行业企业对毕业生能力素质要求有很强的一致性，但也反映行业特点：

IT/互联网行业 | 偏爱高合作性、尽责和学习能力强的候选人，今年愈加重视分析能力；
地产/建筑行业 | 偏爱高能级的候选人，与前一年相比新增了严谨细致，更关心积极主动和沟通能力；
金融/银行/保险行业 | 偏爱负责和有合作性的候选人，与前一年相比更关心坚韧性和积极主动；
生产/加工制造行业 | 关注认真负责和有协作性的工匠，与前一年相比多了严谨细致，更强调抗压能力；
消费/贸易/批发/零售行业 | 相比其他行业更为看重积极主动和坚韧性，强调抗压能力和高效执行；
生物制药/医疗行业 | 相比其他行业更为看重抗压能力，强调积极主动；
专业服务/教育/培训行业 | 相比其他行业更为看重坚韧性和学习能力。



Part 01

校招趋势篇

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

1.1 校园招聘整体供需平稳，毕业生求职态度更积极

《北森2019-2020中国企业招聘指数（BRI）报告》的研究结果显示，过去的2019年中国企业的人才供需相对平稳，企业的人才招聘策略愈加成熟理性，精细化运营能力明显提升，整体招聘管理的精细化运营步入深水区，人才获取也明显朝更加理性、优质的方向变化。

对北森一体化人才管理云平台校园招聘大数据的进一步分析发现，2019年5月-2020年4月，全行业企业校园招聘整体供需平稳，秋季和春季校招季供需均比较旺盛，符合招聘周期趋势。疫情后一二月人才供需指数开始上升，进入三四月后整体春招恢复显著。校园人才市场在供需两端的活跃度都在持续提升。2020春招市场活跃度超过2019年秋招，这与今年就业形势严峻，学生更加积极有关。

北森5-6月面向企业HR的校园招聘趋势调查结果显示，87.0%受访HR表示自己所在的企业当前正在开展校园招聘。相比2019年度同期调研结果（91.5%），比例略有下降。这可能与疫情对企业的冲击直接相关。

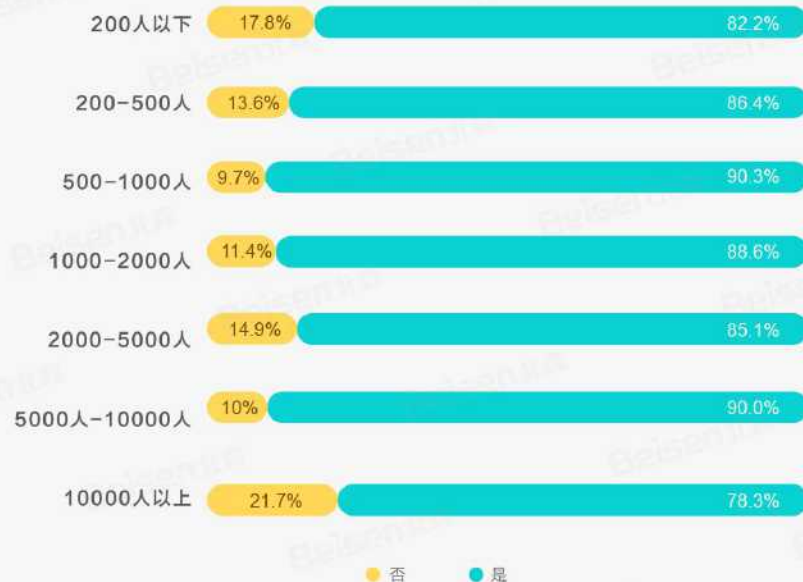
不同规模企业开展校招的数据显示（图2），校招市场是各规模企业的必争之地。无论是中小型企业、中大规模的企业对校招的态度都较为积极。令人惊讶的是，仅有78.3%的万人以上规模的企业开展校园招聘，这一比例低于预期。进一步调查显示，万人以上规模企业未开展校招的前两项原因是：企业通过社招就能获取所有员工（40.0%），企业当前不缺人（40.0%）。

图1 2019-2020年企业校园招聘供需指数月度走势



注：招聘供应与需求数据分别来自北森人才管理云平台2019年5月-2020年4月的校园招聘岗位需求数据以及申请投递数据（相关指数说明详见附件），供需指数是求职量与招聘量的商数。以2019年5月为基期，单位为%。通常来说，供需指数上升则表示人才供给相对充足，下降则表示人才争夺更为激烈。

图2 不同规模企业开展校园招聘的企业比例（N = 962）



1.2 疫后春招复苏明显，企业端相比毕业生更为乐观

北森招聘大数据显示，2020年第一季度整体招聘需求收缩明显，疫情之下劳动力市场短期内供需失衡，人力成本制约各行各业企业生存。企业HR调研数据也显示，85.7%的受访企业今年校招规模有不同程度的缩减。其中，缩减规模在10%以下的企业有15.9%，10-30%的企业有27.9%，30-50%的企业有28.2%，还有13.6%的企业缩减高达50%以上。

尽管企业对校招持谨慎态度，但是从春招实际情况来看，比预想乐观。我们用今年与去年同期的校招需求量或应聘量百分比代表校招复苏程度，如图3。数据显示随着疫情逐渐得到控制，截止2020年5月，企业校园招聘职位需求量已达到去年同期的115.4%，毕业生应聘投递量已达到去年同期的181.4%。

图3 2020年1-5月企业校园招聘复苏情况

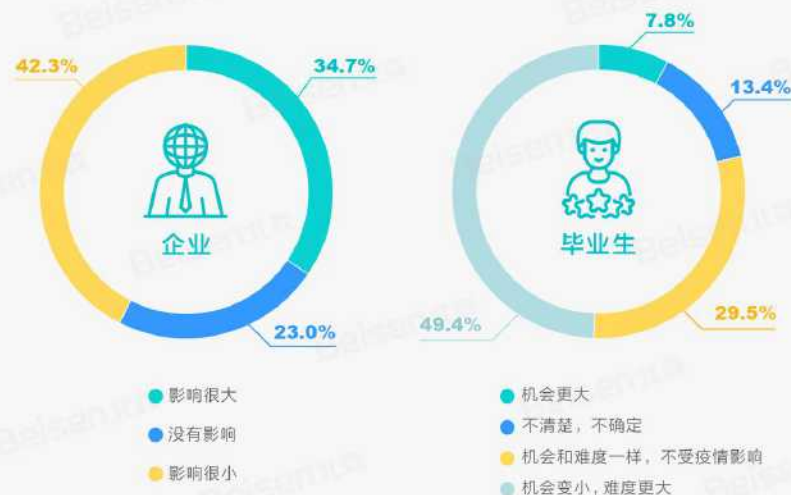


总体来看，相比逐步复苏的社会招聘，春季校园招聘在疫情中逆势增长，迎来一波小高潮。对于疫情得到控制后的主要动作，43.9%的受访企业也表示会“补招受疫情影响未招的人才”。进一步访谈发现，对企业而言，相比社会招聘，校园招聘花费人才成本、招聘成本更低，同时应届毕业生有入职时差，7-8月毕业生正式入职时，疫情对产业的影响也在逐步削弱，能恰好满足企业后期的人才储备需求。但是，对于疫情是否影响2021年校招，我们也持谨慎观察的态度。

关于疫情对校园招聘的影响程度，企业HR比毕业生的态度更为乐观。调查显示，接近半数（49.4%）的受访毕业生选择了“机会变少，难度更大”。毕业生这一态度可能是2020春招投递量大幅提升的反应。与之不同的是，近半数（42.3%）企业HR的选择为“影响很小”，但仍能有超过三分之一（34.7%）的企业选择“影响很大”。

图4

疫情对企业校园招聘/毕业生找工作的影响程度



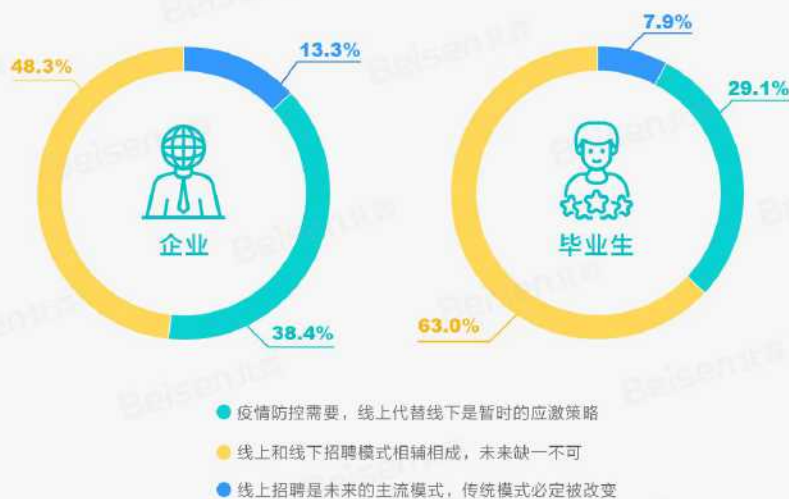
大多数受访企业在疫情期间积极关注和调整校招策略，对校招开展的方式也在不断调整。调研结果也佐证了这一趋势，数据显示疫情对企业校园招聘的影响主要集中在招聘方式上，具体表现为从外部依赖改为自主运营（如借助内外部推荐、人才库等渠道）（61.5%），将宣讲会 and 双选会改为线上进行（49.8%），以及简历获取方式从主要依赖线下转变为线上（48.4%）。我们在实践中也观察到，二月以来，很多企业积极布局“无接触招聘”，主动关注和尝试各类在线视频面试工具、面试官在线协作工具，并对招聘管理系统的关注度也显著升高。有受访HR表示，疫情期间“无接触招聘”方案的成功实施，给公司招聘业务带更多的确定性和可控感，线上化工具对企业来说是“越早尝试越早受益”。

1.3 校招线上化进程加速，线上线下并举是未来趋势

二月以来，为了保障疫情防控、确保就业局势稳定，全国各地人力资源社会保障部门重点将求职招聘、专项服务活动、失业登记等公共就业创业服务事项由线下转向线上，开展多项援企稳岗工作，同时针对疫情之下毕业生的就业问题发布了各项鼓励企业吸纳高校毕业生、开展网络招聘会的相关政策。

疫情加快了企业招聘业务线上化，尤其是校园招聘线上化的进程。各行各业的企业都开始积极尝试校园招聘空中宣讲会、视频面试、AI面试等方式；此外，伴随线上签约、线上入职办理的增多，企业对新员工入职（Onboarding）的在线解决方案也愈加关注。

图5 企业和毕业生认为线上&线下招聘模式未来的关系



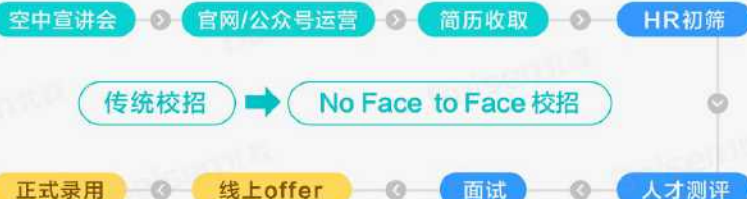
那么线上招聘方式是否会成为未来趋势？调研数据显示，有13.3%的受访企业HR认为“线上招聘是未来的主流模式，传统模式必定被改变”。但整体来看，相比企业，更多的毕业生认为“线上和线下招聘模式相辅相成，未来缺一不可”（63.0%），毕业生作为各类线上化招聘工具和产品的直接感受者，对线上化招聘的前景更为看好。总体来看，未来校园招聘中线上线下并举仍是方向。

案例

新希望六和：北森无接触招聘解决方案助力校招成功

新希望六和是农牧行业知名上市企业，每年校招需求上万人。疫情期间深化企业招聘自运营策略，通过全程无接触招聘设计成功推进了2020年春季校招。其主要环节如下：

01 官网/微官网运营



03 签约线上化

02 测评+视频面试人才体系化评估

- 企业自主利用微信端直播平台开展空中宣讲会，全面为学生介绍企业内部的工作环境、主营业务、福利等。其中，首场空中宣讲就吸引学生近8万名。与此同时，企业利用自运营的招聘官网及微官网，通过运营校招专题，实时推送校招情况进行学生粉丝群体的有效覆盖，整个校招期间企业自运营招聘官网的投递量占比约为所有投递的56%。
- 依托北森专业测评工具和招测一体化平台，基于企业多套人才模型精准识人，根据测评结果便捷完成人才的劣汰。
- 在面试环节采用线上视频面试的方式，在双方无接触的情况下快速定位人才，面试效率与往年相比提升了近40%，在线工具受到业务部门面试官的普遍好评。
- 在入职阶段，企业校招组通过在线签约给学生发送offer，并且实现校招三方的全线上管理。

1.4 新技术观察：顺势而为，理性期待

研究院观点

对于企业来说，高效地获取足够数量的适宜人才，提升校园招聘的效能从来都不是唯一的课题。将候选人视作客户去经营，优化候选人的招聘体验，宣导雇主形象也是重要的目标，甚至于对部分企业来说，是更重要的目标。近一年来，我们观察到越来越多的企业会采用新技术去布局校园招聘方案，这里的新技术类型无非分为两大类。一类是提升招聘效能类，用线上技术替代原有的线下环节，比如空中宣讲会，线上无领导小组讨论、视频面试等。这一类在疫情不确定性的加持下，询问量和使用量持续保持着热度。另一类是提升体验类，用一种新鲜的、对95后更为轻松的、基于数据的方式与这一代人进行交互，比如VR校招、游戏化测评、AI面试等。这一类就真正涉及到“新”技术的突破，基础技术的成熟、应用算法的标准化、设计的规模化应用等等都只能说在积累阶段，鱼龙混杂的供应商不在少数。

疫情加快了企业招聘业务线上化，尤其是校园招聘线上化的进程。我们看到，各行各业的企业都开始积极尝试校园招聘空中宣讲会、在线群面、视频面试/AI面试等方式；此外，伴随线上签约、线上入职办理增多，企业对新员工入职（Onboarding）在线解决方案也愈加关注。

面对如此热闹的市场，我们建议企业顺势而为，从需要解决的问题出发，以终为始，积极地去“相看”技术供应商，在招聘体验与效能间进行权衡选择。因为技术的改变与优化是不可逆转的，如果我们习惯了使用智能手机，有多少会愿意用回原来的砖头手机呢？95后这一代互联网原住民更是如此。

当然，这其中特别要注意两点：第一是对于新技术有合理期待，“一步到位”的预期是不科学的，在不断地试错中寻找企业自己的步伐则更为可行；第二是注意人才体验和招聘效能的权衡，不要为了“酷炫”而忘记“优化”，对于成熟的企业来说两者都很重要。

每一年我们都能听到一些新的技术方案，但每一年校园招聘的终极目标都是相似的，顺势而行，理性期待，即使总有乱花，也不会没了马蹄。

HR访谈说



某汽车企业：

企业通过春季集中招聘来快速满足人才补给，我们想借此集中招聘的契机能够快速有序的招募人才，同时也想让候选人快速了解我们的企业情况。我们利用线上VR技术打造真实感的面试现场，在虚拟大厅中不同的部门通过空中宣讲方式向候选人详细的介绍招聘情况，吸引大家投递，通过这种方式给候选人的应聘带来更新奇的应聘体验，也塑造了立体的雇主品牌形象。



某教育企业：

疫情期间，学生们的课程全部通过网课的方式进行，对在线教育平台的要求提高，需要快速招募相关人才保障业务的正常推进。然而在年初无法与合适的候选人面谈，我们利用在线视频面试的方式，开展了近1000场面试，而且在线面试的功能基本满足我们平常线下面试的需求场景，在无接触的情况下快速满足了招聘需求。



某消费品企业：

我们企业的门店遍布全国各地，店员的人员流动率相当大，我们在招聘店员的时候有价值的简历比例太低，而且面试评价有时也不太准确，虽然投入大量的时间在人才筛选和初步沟通环节，效果仍不尽如意，今年引入了AI面试，能够高效地帮助我们进行候选人的筛选和评价，并且给候选人也提供了智能化的应聘体验，非常受候选人认可，也能帮助我们快速找到合适的候选人。



某金融企业：

今年的校招企业全部转移到线上，通过视频面试的方式进行，为了避免面试时间线拉太长，造成学生的流失，我们利用线上视频面试+面试协同系统，进行线上视频面试叫号，集中几天面试了近1000人，整个线上面试井然有序，面试效率基本与线下面试无差异。

Part 02

人才来源与 获取篇

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

2.1 多渠道并进会是常态，自主运营校招资源是最好的做法

与2018-2019年调研显示的趋势基本一致，今年起越来越多的企业开始借助多元手段进行校园招聘的自主运营，其中借助信息化平台、社交网络和内外部推荐、大数据分析寻找招聘广告投放渠道和吸引候选人是企业认为最有效的方式。

具体来看，2019-2020年企业HR认为在简历获取上最有效的解决方式是借助信息化平台自主运营校招（81.3%），借助社交网络与内推（70.2%）和借助大数据寻找有效的人才供给渠道（69.8%），且这三项的选择比例远远高于其他方式。而传统主流的做法，宣讲会的场次增加（21.0%）和交给第三方解决（33.9%）的选择率偏低。

关于未来三年校园招聘在人才获取上的主流渠道，受访企业HR在社交媒体、官网和官微、线下渠道、空中宣讲等各项上的选择比例均超过35%。这一方面反映了各企业的校招团队不只依靠一两种渠道获取人才，多渠道并进成为未来校园招聘的常态；另一方面，由于社交媒体已成为年轻人获取信息的主要来源，所以校园招聘场景下，社交媒体、官网官微等新媒体平台将成为主流渠道。

在与HR的深入交流中发现，社交媒体不仅仅是简历渠道，HR对其承载的雇主形象展示和极为直接的与学生的互动机会也颇为看重，这是传统渠道无法承载的方面。各渠道选择比例如图7所示。

图6 企业认为解决简历量问题的有效方式

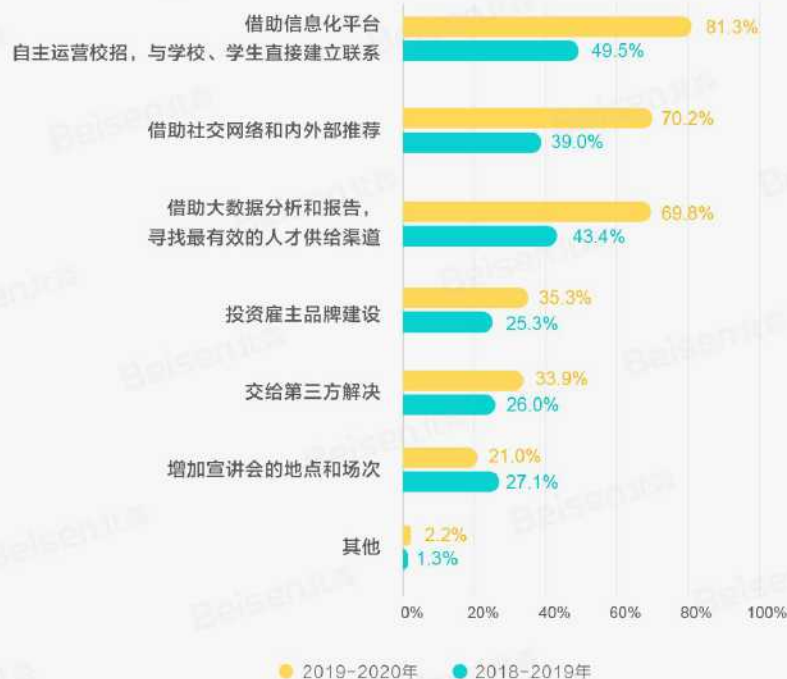


图7 企业认为未来三年校园招聘在人才获取上的主流渠道



2.2 自主运营校招资源，精细化配置招聘渠道

进一步分析北森校园招聘大数据中各渠道的价值分布，如图8，招聘门户仍是简历供应量第一的渠道（65.1%）。而内部推荐虽然只贡献1.4%的热量，但仍是转化率最高的渠道。

图8 2019-2020年校园招聘渠道价值分布

渠道	渠道热度	渠道简历转化率
招聘门户	65.1%	13.8%
在线渠道	32.6%	3.5%
内部推荐	1.4%	20.2%

注：渠道热度指各渠道简历量占比；渠道简历转化率指各渠道的简历在面试和录用环节转化率的加权平均。

毕业生调研数据显示，求职的主要渠道是招聘网站（47.6%）、线下应聘（40.3%）、老师推荐（35.4%）和公司微官网（34.0%）。

图9 毕业生求职的主要渠道



综合调研数据和企业实际的招聘实践，我们发现：

① 在校园招聘中，在线招聘网站的转化率虽然持续走低，但其贡献的简历量仍占主导。面对越来越多的渠道机会，企业需要基于数据分析做精准投放，使用智能化的方式辅助人工筛选，提高资源ROI。

② 招聘门户仍然是企业雇主品牌形象传播的第一载体，虽然短期内雇主品牌建设成效有限，但随着企业成长和营销品牌影响力增长，雇主品牌需要有相匹配的建设。当前，企业可以结合疫情对招聘方式的影响，赋予网申门户更多雇主品牌内容化的元素，更形象地向毕业生和学校传递明确而独特的企业人才观，吸引同道人。例如某制造业企业在微招聘公众号上推出一系列富有企业特色手绘漫画形式的内容，讲述在员工成长历程，同时在空中宣讲中用轻松活泼的动画传递企业发展理念、用人理念，邀请相对应院校的师兄师姐们做职场成长分享，受到广大毕业生的热烈欢迎。

③ 内部推荐的转化率最高，但在校招中充分发挥内推价值，企业还有不少精进空间。建议企业借助专业运营服务，持续主动运营，提升校招内推的内部参与度和体验。我们在实践中还观察到，很多互联网公司的内推运营，得益于行业自身运营基础和业务特点，更加“会玩”，校招员工内推参与度较高，传播质量更好。建议内推运营有一定基础的趣味和参与度，未来可以考虑内推效果的持续精细化追踪。

另外近两年很多头部企业在校招运营中，更多开始尝试资源挖掘前置的相关设计。一方面是与校园人才接触上的前置，投入更多资源与高校提前建立联络，为优秀毕业生建立人才档案，在他们进入校招季之前持续增加触点。另一方面，在稀缺专业、顶级院校设置校园大使，建立企业与毕业生的沟通桥梁，更大程度保障关键岗位校园人才的数量和质量。

综上所述，完全倚靠单一渠道、服务外包的时代已经过去，多渠道并举并根据企业人才需求规划、资源情况最优化渠道配置，在有限的时间内实现尽可能增加与候选人的触点，是校园招聘中每个企业都需要持续探索的课题。

2.3 人才评估的专业和公平是雇主品牌不可忽略的部分

毕业生调研数据显示，他们在求职中最看重的体验是公平性（64.6%）、便捷的过程（60.9%）、识人的专业科学（58.5%）和企业的独特性（45.0%）。

图10 毕业生在求职中看重的体验



数据显示，**招聘的公平和专业科学、友好便捷的应聘体验**是候选人的首要诉求，也是企业招聘设计中需要持续精进的关键环节。传递公平、专业科学、友好的体验，通常需要企业精心设计传达给候选人的信息，例如，明确的人才需求，人性化、规范化的招聘规则和流程，贴心的应聘辅助细节，生动立体的企业文化；展示友好的招聘态度、便捷的体验，使用科技工具是很多企业的首选。例如，为候选人提供便捷的成绩查询平台，设计多种互动反馈环节，使用智能机器人提供24小时的咨询，使用在线叫号系统帮助候选人掌握面试进度节省等待时间。

此外，从新生代员工的特点出发，在招募方式和雇主形象传递上，企业还需要打破固有印象重新思考，从物质层面跨越到更高层次的情感、价值体现的吸引，给予平等、尊重、意义、成就等软性激励，同盟、同行者、伙伴等多元化的角色设计，以及更新鲜、新奇、有科技感的刺激和体验等。

进一步调研针对应聘者的求职体验企业会采取哪些措施，企业的优化方向与候选人的期待略有差异，企业端更看重便捷（73.8%）、招聘的专业科学性（60.3%）和企业特色（56.0%），对招聘公平性（43.9%）的重视略显不足，如图11。

图11 企业针对应聘者的求职体验会采取的措施



毕业生访谈录

Q：应聘过程中哪些点让你体验良好？

A：“应聘的每个环节都有对我的表现进行反馈，且反馈得很及时。”

“在应聘的不同环节，面试官的关注点不同，问的问题是不一样的。”

“我在汇报的时候，面试官听得很认真，和我有互动。面试官问的问题很专业，态度亲和有耐心，让我感觉到自己受重视。”

“面试时候不用东奔西走，全程线上面试。”

“我的专业和应聘岗位不是很契合，但企业还是愿意给我面试的机会，他们更看重未来的发展潜力。”

2.4 数据驱动校园招聘定位人才

当前，多元化的招聘方式、智能化的招聘辅助技术、不断增加的候选人触点等都为校园招聘设计带来越来越多的挑战和机会。企业在布局招聘时越来越重视投入产出比，如何更好地设计校招策略进而招募到理想人才，是每家企业的首要课题。我们通过调查和实践积累发现，通过数据化的科学分析和洞察支撑，定位到真正核心适配的理想人才，企业才能有的放矢地优化环节设计和资源配置，实现雇主品牌的精准营销，制胜校园人才争夺战。具体来说，企业过往的校园招聘中往往沉淀了大量的人才信息和人才质量相关数据，如运营情况、简历字段、测评数据、行为评价数据，对其进行深入挖掘会给校园招聘人才定位策略设计带来巨大的价值。

01 简历来源分析：找到更优质的渠道和供给方

渠道分析：

分析招聘渠道的投入产出比，找出效果较好的优势渠道，重点投入，节省HR部门的时间和精力。在招聘运营化趋势的推动下，企业在校招渠道分析方面越来越精细化。一般来说，优质渠道的人均招聘成本少，但投递学生的质量高、offer率高。

院校分析：

了解优质候选人的院校来源，建立目标院校成本与效益考核，降低目标院校选择成本（如校园宣讲会），提升选择质量。例如校招站点的选择，就是企业在校园招聘筹备阶段的重要工作。通过分析历年院校简历投递量、人才质量等招聘效果数据，同时借助第三方机构提供的人才质量报告、人才数据对标、就业意愿与竞争力分析等信息，可以更合理地选择出回报率最高的校招站点。

02 简历评估分析：通过简历画像提高评估效能

简历评估分析是指通过建构录取者的简历画像，提高简历评估的科学性与效率。常见的评估思路有：分析学历、专业等简历字段与入职后绩效等效标关联，从而识别出有针对性的、预测力强的简历特征。此外，在条件允许时开发简历算法模型，也成为了越来越多企业的选择。

案例

使用人才分析，锚定高潜人才

北森在与一家知名外资服饰企业的合作中，通过数据分析发现该企业晋升最快的并非顶尖高校的毕业生，而是一本院校的毕业生，除此之外党员、学生干部和成绩排名前20%也是高绩效标签。这些发现对于优化简历评价字段提供了数据依据，也为其优化任职资格提供了重要的参考。

图12

简历渠道效果分析图



图13

录取者简历画像分析



Part 03

人才画像篇

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

3.1 毕业生期待因为软实力被录用，企业也看重软素质

绘制人才画像是人才招聘的关键步骤。我们通过校园招聘供需双方在招聘过程中的关注点，以及企业对人才测评工具的选择偏好，可以勾勒出企业对候选人的能力素质要求和期待。

毕业生调研数据显示，学生更期待自己因为个性特质与企业用人标准相匹配（81.0%）而被企业录用。企业HR的调研结果显示，企业也最为看重候选人的个性适配性（70.5%）。对比这两方的选择，可以看到，双方公认最关键前几项关注点基本一致，即个性特质、能力和知识技能。

图14 企业和毕业生在校招中人才评价关注点的对比



进一步分析北森校园招聘大数据中的1200余家开展校园招聘的企业使用人才测评工具的数据，如图15，企业最喜欢使用的五项工具分别考察候选人的认知能力、胜任力、知识/技能、心理风险程度以及个性特质。

图15 企业在校招聘中选用人才测评工具的情况



为了进一步了解企业选择测评工具的特点，我们将校招测评用量在1000人以上的企业定义为大流量校招企业。这类企业通常为了应对大量的简历投递，会在校园招聘的环节做专门的设计，且对校招效率有更高的要求，从而积累了丰富的实践经验和数据。因此，他们在人才测评工具的选择上更具有参照价值，能为其他企业优化校招流程提供标杆和借鉴。数据结果显示（图15），大流量校招企业对候选人的评价方式与全行业企业相比，更多使用认知能力测评、胜任力测评、在线考试和心理风险评估。以上工具在招聘量大时，常用于最初的筛选以快速缩短名单。

由于校园招聘中的候选人缺乏工作经验，对于未来工作或者具体岗位的认知也较为模糊，能够在招聘过程中对他们的综合素质、胜任可能性做出评估和预测显得尤为重要。我们可以从企业对胜任力测评工具的维度选择上，来归纳企业对候选人的核心素质要求。如图16，企业最为关注的前四位胜任力是：认真负责、团队合作、学习能力和抗压能力。

图16 校园招聘中企业关注的候选人素质项 Top 10



综上所述，在人才评价中对适配和潜质的看重，说明无论是企业还是毕业生对人才评价的看法都趋向于理性，且对彼此的期待也在逐步趋向一致。无论是企业还是毕业生都更加关注人本身而非硬性条件，学生也更注重提升自身的综合素质。

3.2 用自有的人才观选拔人才，这一趋势愈加明显

校园招聘中各式各样的人才标准背后，往往深刻体现了企业独具特色的人才观。企业除了关心本行业特色的人才标准外，大数据也表明越来越多的企业开始使用个性化的人才标准和语言来开展测评。根据北森的研究数据，开展校园招聘的企业中，使用完全个性化人才标准的企业比例达到了14.1%，与2018-2019年（9.9%）相比有明显增长。

图17

校招企业近两年使用个性化测评的比例



图18

大流量校招企业最近三年使用企业个性化测评的比例



出现这一现象主要有三方面原因：

① 面对未来发展的挑战，各家企业面临的实际情况各不相同，因此对人才的要求也不尽相同。这表明企业在追寻更能应对未来挑战的人才时，对人才的要求越来越精细。

② 人才标准是内部通用的语言，它的易理解性和易传播性直接影响它的使用，而个性化人才测评使用的语言完全是客户语言，而非北森语言，因此以它为依托的人才标准在内部有更高的可读性，也更容易形成共识。

③ 校园招聘已不再是企业独自起舞的平台，塑造独特的雇主品牌形象也成为校招的主要任务之一，企业特色或关键岗位独特的用人标准，向学生和学校传递了明确而独特的企业人才观，更容易吸引同道人。我们认为在校招中使用定制化测评的企业在未来几年还会继续增加。

3.3 招聘资源有限，关键岗位的精智甄选更受重视

随着招聘工作逐渐走向与业务的深度连接，越来越多的企业开始在人才评估中关注“关键岗位”。这类岗位需要在思维和能力层面融会贯通，未必有专业限制但招聘时却对人的素质很挑剔，尤其是在校园招聘中，因为候选人没有丰富的履历，优质人才非常难以识别，例如对企业营收主力军的销售人员的潜质评估，对校园招聘中大热门的管培生的潜质评估。

北森自2018年推出关键岗位潜质测评，受到了企业的高度认可，近两年的企业用量和用户的数量变化都有显著增加（图19和图20）。进一步访谈显示，企业认为为关键岗位建立能力模型是有必要的，但对于仅根据自己企业数据和工作分析建模有顾虑，因此基于研究和数据验证的人才标准成为企业信任之选。

图19 2019-2020年北森关键岗位潜质测评的企业数增幅



2019-2020年使用关键岗位潜质测评的企业用户数，与2018-2019年相比，增长了240.4%。其中销售岗增长了293.1%，产品经理岗增长了292.3%，管培生增长了183.5%。

图20 2019-2020年北森关键岗位潜质测评的用量增速



2019-2020年关键岗位潜质测评的使用量，与2018-2019年相比，增长了707.8%。其中管培生增长势头最猛，相比去年增速高达774.0%，产品经理岗增长了621.3%，销售岗增长了392.6%。

3.3 招聘资源有限，关键岗位的精智甄选更受重视

关键岗位人才测评解决方案，则是通过对关键岗位挑战的深入分析，提炼潜质要求形成的测评方案。聚焦ROI，从能产出最小化成果的工作视角入手，将资源和注意力聚焦在对业务发展影响最大的岗位的招聘上，不追求面面俱到，而是希望以点带面，投资于回报率最高的关键人才。

● 北森销售岗位潜质模型

销售人员是保障企业营收的主力军，工作挑战来源于大量客户拜访、探寻需求、展示方案和成交等。

维度	模型概要特征
企图心	想成功，好胜的
销售信心	不怵交往，展现影响力
韧性	目标坚定，无所谓压力
洞悉需求	对客户的需求挖得深，看得准
掌控力	掌控节奏，懂取舍

● 北森产品经理岗位潜质模型

产品经理作为产品第一负责人，主要承担界定和推动产品的研发与推广的工作职责。

维度	模型概要特征
敏锐学习	接触新领域，探索新领域，获得洞见
场景理解力	以事实为重，切中要害，考虑长远
产品创作力	有主张，有创意，能取舍
非权力影响	采纳他人的观点，施展影响力和掌控力
结果驱动	看重结果，能承受压力，力求有所成

● 北森技术研发岗位潜质模型

技术研发人员是企业的核心人才，主要承担需求理解、研发技术方案和推动方案落地实现的工作职责。

维度	模型概要特征
奋斗者精神	追求高目标，不知疲倦，力求有所成
敏锐学习	接触新领域，探索新领域，获得洞见
商业与创新导向	有创意，有远见
非权力影响	采纳他人的观点，施展影响力和掌控力
高质量交付	掌控节奏，按时交付

● 北森职能支持岗位潜质模型

职能支持人员不仅仅是公司的服务提供者，更是公司核心价值观的传承者，管理理论的探索者，对提升企业经济效益起着关键作用。

维度	模型概要特征
商业伙伴意识	商业发展视角，提供支持
人际协同倾向	关注他人，协同合作
原则性执行	做事有原则，重视规范
高质量交付	考虑周全，及时交付
变革先行者	对外界信息敏感，主动寻求改变

● 北森管培生岗位潜质模型

管培生作为公司的管理后备队伍，直接为企业补充新鲜的血液。

维度	模型概要特征
勇于进取	追求高目标，不知疲倦，力求有所成
敏锐学习	接触新领域，探索新领域，获得洞见
非权力影响	采纳他人的观点，施展影响力和掌控力
跨界思考	跨界，看得深，看得远

● 北森设计师岗位潜质模型

设计师对作品最终的视觉方案负责，基于真实的需求，利用有创意的手段实现方案落地。

维度	模型概要特征
需求理解力	重视需求的本质
设计创造力	设计很有创意
有原则地协作	协同合作，坚持底线
像素级精神	对结果持负责态度

● 北森运营岗位潜质模型

运营人员作为用户与产品的连接者，以用户为主体，以市场为媒介，灵活制定运营策略来实现业务健康稳定地发展。

维度	模型概要特征
敏锐学习	喜欢接触新事物，有好奇心，学有所思
运营思维	分析与判断，洞察深入，眼光长远
方案策划力	有创意，有独立的思考，有条理
促进转化	看重结果，承受压力，精力充沛

3.4 新生代人才个性画像：独立上进，敢于做自己，渴望认同

迈入2020，第一批90后悄然步入而立之年，职场逐渐成为90后的天下，95后即将成为企业的核心骨干，00后也开始为企业带来更新鲜的力量。如何管理和激活新生代员工，是近几年人才管理领域热烈讨论的话题之一。那么这个群体到底有何不同之处？

基于2019-2020年北森校园招聘大数据，我们对484,876名毕业生进行了立体的个性画像剖析。我们把这些鲜明的特点归纳为以下几个方面：

● 乐于迎难而上，披荆斩棘

他们有抱负、有上进心，对工作中的目标有很高的要求，那些有挑战的、有难度的任务更能激起他们的斗志。他们不轻易认输，敢闯敢拼，无畏变化，也不乏谨慎沉稳，强烈的目标感促使他们不断前行。

● 既兼容并蓄，又崇尚个人意志

95后的成长阶段是互联网高速发展的十年，作为互联网原住民，社会的发展为他们提供了多元的环境，造就了他们宽广的视野、开放的心态。他们敢于坚持做自己，但也不固守己见，尊重这个世界的不同，也有自己的态度。

● 务实细致，内心强大

他们渴望认同，希望在工作中证明自己，做事稳妥细致，讲求原则。他们有多重方式应对压力、调节情绪。遇到困难他们会积极寻求解决方案，临危而不惧，遇事沉稳老练，不慌不忙，兵来将挡，应变合宜。

图21

新生代人才详细个性画像



3.5 北森八大校园招聘人才测评工具介绍

关键岗位潜质测评



考察候选人与岗位在底层素质上的适配程度。从认知能力和个性两个方面诠释岗位所需要的基础素质，内置7类岗位测评模板，赋能企业高效甄别岗位潜质人才，实现人才质量升级。年测评量50万+。

基层人员校园招聘胜任力测评V6



从岗位的视角关注候选人的胜任潜质。内置8大行业109个岗位测评模板，高效支持企业按照自有人才模型定制测评维度。年测评量120万+。

能力倾向计算机自适应测评（CATA）



关注候选人的认知能力水平。北森能力倾向计算机自适应测评（CATA）以计算机自适应技术为核心，具有测量时间短、防作弊和精度高的优点，是国内唯一一家被国际计算机自适应协会收录的商业化产品。年测评量140万+。

心理风险因素评估测评



识别有潜在心理风险的候选人。以DSM-IV的精神疾病诊断标准为评估基础，关注影响工作的心境和人格障碍，降低企业的用工风险，年检出率5%~8%。年测评量200万+。

一般个性测评（GPI）



全面考察候选人的潜质水平。以大五人格为基础，评估候选人30项对工作有影响的个性特征，支持企业灵活落地自有的人才模型。年测评量50万+。

图片人格测评（PPI）



全面考察候选人的潜质水平。以大五人格为基础，采用图片形式，评估候选人30项对工作有影响的个性特征。支持企业灵活挑选性格维度、落地自有人才模型，具有测量快、体验佳的优势。年测评量10万+。

在线考试



考察候选人的知识和技能。让考试从线下转移到线上，无论组卷、考试还是阅卷全部线上完成，极大提升了考试效率。多项防作弊措施让监考更便捷，考试更安全。支持数十万人的高并发作答。年测评量100万+。

企业文化预览



从组织文化视角做人才把关。深度契合企业文化，直接指向企业内部鼓励的行为、价值取向；描绘工作的实际场景和挑战，促进企业与候选人的双向沟通和选择。形式轻松有趣，有效引导职位投递，提升雇主品牌。

Part 04

人才适配篇

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

4.1 搭建精准高效的人才评估体系

随着校园招聘的积极展开，如何更有效地识别优秀人才成为热门的话题。为招募优质人才精心设计校园招聘流程，在精准的人才画像的基础上，依托信息化平台搭建人才评估体系，是多角度立体化评估候选人的关键。

● 简历筛选是高质量人才甄选的起点

由于校园招聘时间紧、任务重，简历的质和量一直是校招HR们的核心痛点。企业通过精心设计的招聘流程获取大量简历后，如何有效筛选形成第一份“短名单”，最大限度地让优秀人才进入下一轮评估是人才甄选漏斗的第一道关卡。

我们在调研和后续访谈中发现，在简历筛选阶段企业最期待的改善是大幅度降低简历获取和筛选的人工投入。其中简历解析技术为简历筛选中的人岗匹配、人才标签、人才对比等应用场景提供有效支撑：

简历筛选器

企业自定义设置门槛条件自动筛选简历。

例：按最低学历、年龄、工作年限等条件筛选，不符合预设标准的候选人自动进入淘汰状态。

简历可信度

根据候选人的教育、工作、项目经历等综合判断，辨别简历是否可信。

例：对同一个人的简历，教育时间相同但是学历和学校不同，基于AI算法逻辑对简历可信度进行扣分。

简历评分器

根据候选人和职位的特征打分，辅助筛选简历。

例：有职位相关工作经验的打3分，没有职位相关工作经验的打2分...HR依据分数进行筛选。

简历AI匹配

依据HR筛选行为以及候选人经历和岗位要求解析匹配，机器学习生成模型，进行人岗匹配。

例：根据人岗匹配结果，进行AI简历匹配度判断，进行简历智能推荐或淘汰等。

● 测评和面试仍是最理想的人才评价方式

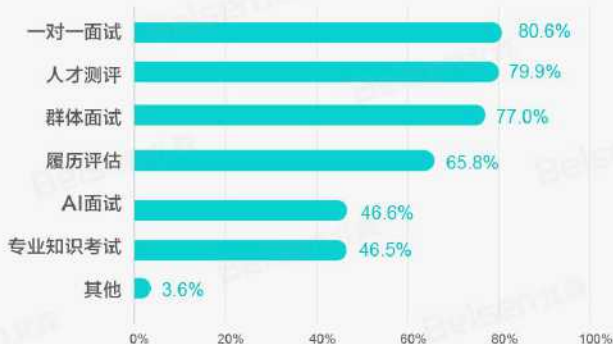
通过简历筛选后，人才甄选漏斗就进入了关键的中段评估环节，此处的评估结果直接影响着招聘的最终质量。如何让甄选出口更精准高效，关键在于各类评估技术的应用，需要企业精心设计与搭配适宜的评价工具。

调研显示（图22），企业和毕业生认为最好的两种评价方式均是“一对一面试”和“人才测评”。其中，一对一面试的选择率是80.6%（企业）和77.3%（毕业生），人才测评的选择率是79.9%（企业）和62.6%（毕业生）。此外，在其他评价方式的选用上企业和毕业生存在分歧。企业认为群体面试是仅次于前两种的评价方式，选择率达77.0%。可能是因为，群体面试筛选效率更高，可以进行多人比较，且评价结果更有效。而学生却认为专业知识考试比群面更能展示自己的实力，选择率接近六成（59.4%）。

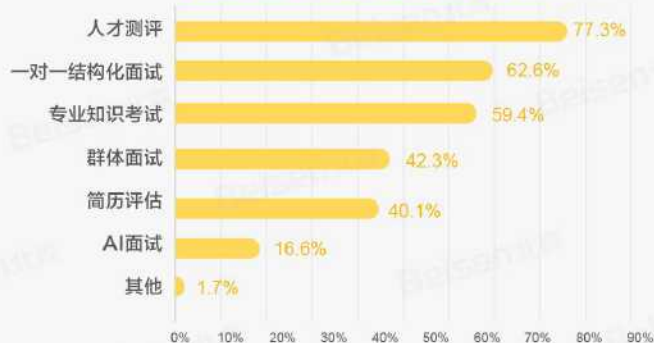
图22

企业和毕业生在校园招聘最认可的评价方式对比

企业认为评价候选人最好的方式



毕业生认为评价自己最好的方式



4.2 体系化和多元化整合是人才评价的未来趋势

调研数据显示,关于提升招聘质量,受访HR认为最有效的解决方式是借助第三方工具(70.3%)和体系化全面考察候选人(68.2%)。当问及未来三年校园招聘在人才评价方面最有价值的投入时,有四分之三的受访企业HR认为体系化评估手段(75.6%)和降低测评时间的技术(74.4%)是最有价值的投入,紧随其后的是提升应聘者体验的技术(66.5%)。

整体来看,围绕准确性和效率,搭建评估体系、整合多元评估结果是企业未来在人才评价上努力的方向。

图23 企业认为提升招聘质量的有效解决方式



图24 未来三年校园招聘在人才评价方面最有价值的投入



案例

采用全方位评测,校招全流程一以贯之

某城市商业银行开展2020年全球校园招聘时,采用线上考试+测评环节对近万名候选人进行甄选。在设计这一环节时考虑了几方面因素:考生的作答体验要好,流程的便捷性要有保障、招聘的公平性和识人的科学性也要有保障。

最终甄选环节的设计摒弃传统的线下考试的形式,借助北森的在线考试平台实现多个专业多个考场并行的方式。数名受过专业训练的监考官通过实时视频监控考试过程,多种自动防作弊机制(人证比对,智能识别多人,跳出限制等)的应用也让考生的“小动作”无处遁形。这令考试的仪式感更强,既保障了友好的考生作答体验,确保了结果的公平公正,又提高了到考率,并同时做到了大批量、开发的安全可控。

在学生的甄选方面,HR主要关注三个方面:1)个性适配度、2)聪明程度、3)心理风险水平。为了找到有效区分候选人的“高绩效因子”,招聘团队在校招前使用北森一般个性测评对对千余名内部员工启用“个性检测”,通过数据分析锚定了6个高绩效因子,并在面试中重点关注。在校招全流程中,除了使用一般个性测评外,该银行还搭配能力倾向计算机自适应测评(CATA)和心理风险测评全方位评估候选人。最终的甄选环节结合多项考试和测评的结果淘汰专业不足、学习能力不强或心理状态不太稳定的学生。

为了确保甄选标准贯穿整个校招环节,在面试阶段,该银行要求面试官也采用一致的评价标准。该行在面试环节采用定制化的一页纸测评报告,学生所有的核心的测评结果在一页内完整呈现。一页纸报告不仅让学生的人才全貌一览无疑,推送的面试问题也能辅助面试官进行线下印证,极大地降低了面试官的学习成本,又确保了全流程人才标准的统一。

4.3 从数据运营到算法运营，用数据玩转校园招聘

案例

你若快速成长，融创必有美好未来

——融创创始人、董事会主席兼执行董事 | 孙宏斌

融创中国控股有限公司（01918.HK）是香港联交所主板上市企业。公司成立于2003年，以“至臻，致远”为品牌理念，致力于通过高品质的产品与服务，整合高端居住、文旅、文化、商业配套等资源，为中国家庭提供美好生活的完整解决方案。经过16年稳健发展，融创中国已确立行业竞争优势，2018年，融创中国实现销售金额4608.3亿元，在房企中位列第四位。

融创将“创想家”定位为战略性人才储备，培养融创未来中高层管理者及事业接班人。“创想家计划”正式创立于2013年，经过七年深耕，精心打造，现已形成“创想家”、“传奇”、“融誉生”、“欢跃生”、“乐创生”等校园招聘品牌。招聘人数也从2013年第一代创想家的几十人发展到2018年吸引到超过15万毕业生投递简历，offer人数过千。

伴随着简历和招聘人数的几何倍数上升，创想家招聘团队的工作压力逐年增加，但通过对招聘与评估数据的持续深挖与探索，利用数据指引每一年的创想家招聘方向，甚至通过AI技术开发针对简历和评估的算法，都大幅提升创想家招聘效率及选人精准性。

融创启动校园招聘的时间较长，但“创想家”品牌较为年轻。2013年首推“创想家”计划起至今，HR团队一直关注的三个问题是“招什么样的人”、“怎么培养”、“如何让公司认可”。



创想家校园招聘到目前共经历了三个阶段，招聘团队在不同的阶段关注公司对于创想家计划的不同期待，对数据在不同层面上应用。

1.0阶段 数据积累期（创一代 - 创三代）

在初创期，“创想家”计划侧重精细化招聘培养，HR团队在这个阶段开始关注创想家的选人标准，创一代的招聘标准围绕着融创企业文化进行设计，并在面试各个环节中贯穿。在创二代筹备期中，融创集团联合北森，通过抽样调研、行业大数据分析、深度访谈等方式，开发出融创创想家/传奇专项招聘测评工具，着力甄选符合激情、韧劲、变革、团队、目标感、坚持拼搏等素质维度的应届毕业生。

在构建标准之初，数据运营的概念已经融入其中：以创一代为标本进行收集及分析，并追踪创一代的绩效变化，对评估数据进行多次验证；与此同时，参考行业评估数据，将北森房地产行业校园招聘测验中，相关维度的60分位数据作为创想家的淘汰线。目标只是为了招募符合融创文化，且在应届生中的佼佼者。

2.0阶段 数据运营期（创四代 - 创六代）

经过了三年的初创期，“创想家”的品牌在校园中逐渐有了自己的声音。而此时距创一代入职已经三年，因此HR团队拿出来几组数字：“创一代”入职三年93.5%晋升至中层及以上，其中18%晋升至部门负责人。2017年，95名传奇第一年的销售业绩为66亿，传奇业绩较社招平均业绩高出25%。有力地为公司管理团队证明了“创想家”的价值。

为了实现这些数字，HR团队为创想家们的培养划分培养期、提升期、加速期、成长期四大阶段，全方位跟进发展成长。在工作实践中安排创想家们担任富有挑战性的工作，辅以多元业务分享、高管面对面以及多彩的活动；并为创想家们安排部门负责人担任职业发展导师、业务骨干担任一对一带教师傅，在社会认知、职业生涯、文化融入、业务能力、日常生活等方面进行走心的辅导和帮助，360°营造文化氛围、学习氛围、专业氛围、职业习惯氛围等，支持创想家们全面快速成长。

除了入职培养外，HR通过追踪历年已入职创想家在招聘中的过程记录、绩效数据、离职数据等信息，对创想家的画像不断矫正。比如通过数据发现，对于“传奇”而言，是否是学生干部对未来产生高绩效的影响不大，但如果在校期间有过公益活动经验，那么更容易在工作中脱颖而出。

3.0阶段 AI算法期

招聘标准的不断迭代，让人员筛选更加准确，但依然不能摆脱在招聘过程中对于HR人工筛选的依赖。而伴随着融创HR团队的极速扩张，以及招聘需求的不断增大，人工在招聘中的筛选一方面影响效率，另一方面难以统一标准。2018年创想家招聘共召开宣讲会31场，到场人数将近8万，收集简历超过15万，而参与到校招项目的HR不到50人。平均一名HR要处理3000份简历。如何提升效率而又不影响精准性，成为HR团队急需解决的问题。

因此HR团队开始借助AI的力量，希望通过AI算法，自动识别更符合融创要求的“创想家”，最终实现劣汰不使用人工筛选和群面，终面可以给面试官针对性面试建议。融创从“简历AI算法筛选”、“AI机器面试”、“测评AI算法筛选”三方面，将创想家筛选AI化、算法化。

其中，测评AI算法筛选，采用了随机森林算法理论，基于训练，输出多个预测结果的模型或判断规则（如将通过面试的人分为7种类型），然后通过统计通过判断规则的数量，来判定最终的预测结果（如在7个类型中，通过了4个，判定为通过）。测评AI算法筛选不是一蹴而就的，需要有精准的模型，并且有大量的样本数据进行学习。因此HR团队通过三步规划，逐步实现测评AI算法筛选。



注：命中率指正确录取人数占实际录取者的比例，命中率越高说明经过测评保留了较多优质候选人；淘汰率指算法预测淘汰人数占全体候选人的占比，淘汰率越高说明测评划线筛选人数较多，筛选效率高。

线上运营

除了测评算法AI化外，创想家招聘还采用了北森在线招聘平台，运营校园招聘全流程。

微官网引流与内外推荐，让雇主品牌价值影响力不断扩大，增强了在学生中的口碑。在自动筛选阶段，采用简历评分器+AI面试+AI测评算法，实现筛选自动化、智能化，帮助HR对候选人精准识别。并将评估结果贯穿于面试的全流程，让业务面试官进行面试时可以有据可依。

最后通过三方协议，动态追踪offer情况，对高风险候选人进行针对性保温，增加offer转化率。

融创“创想家计划”，不仅关注校园招聘与培养，更关注以数据为抓手，运用最前沿的手段，提升融创、“创想家”的品牌价值，为融创的快速发展，提供坚实的人才保障。

Part 05

校招运营篇

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

5.1 用端到端视角和技术全面提升校园招聘效率

通常来说，企业设置更丰富的招聘环节和评价方式，能够更大程度地降低用人风险，提升科学性和公平性。但过长的周期和复杂的流程，不可避免地会影响候选人的体验。如何平衡效率与专业，是校园招聘设计者的一大考验。

北森一体化人才管理云平台校园招聘大数据显示，2019-2020年全行业企业校园招聘平均周期为22.5天，相比社会招聘的平均周期偏长（《北森2019-2020中国企业招聘指数（BRI）报告》：各行业招聘周期为10-23天左右）。

图25

企业校园招聘平均周期



毕业生调研数据显示，超过三分之一的毕业生（36.2%）认为在应聘过程中从投递简历到收到offer“10天以内”是体验好且合理的。可见，从毕业生的期待和体验视角来说，企业在校招聘各环节的效率还有较大的提升空间。

结合数据分析及相关实践观察，我们建议企业从以下几个视角考虑招聘效率的提升：

① 实现全流程线上化。通过从源头管理招聘需求，自动化筛选，到在线的高效业务协同，以及最后环节的线上化入职，实现招聘全场景端到端线上运营。

② 应用数字化工具。随着科技赋能人力资源管理的逐步落地，企业对数字化、智能化工具的应用越来越深入。在招聘初期的人才筛选和评价，企业可以采用自动化筛选、人才精准测评、岗位匹配等新技术，帮助HR将更加合适的人才推送给业务面试官；在面试管理环节，企业可以通过数字化平台和工具提升线上和协同、数据驱动和结构化面试等方面的效率，对于总人数量级比较大的面试也能快速实现精准推进。

注：应聘申请时间 = 职位下第一个申请 - 创建职位时间（单位：天）

邀请面试时间 = 职位下第一次安排面试时间 - 初始申请时间（单位：天）

发送offer时间 = 职位下发送offer时间 - 第一次安排面试时间（单位：天）

③ 优化招聘面试形式，完善业务协同。企业招聘线上化的普及和科技工具的助力，将使企业的面试形式不再拘泥于传统的现场形式，利用视频面试、语音面试、AI面试等多种形式可以极大地加快面试进度。与此同时，随着招聘工具的不断完善，企业可以利用各种线上化的工具，有效促进招聘各角色之间的协同，将对招聘过程的管理下沉到业务端，让内部员工对招聘的参与更加深入，在各个环节上全面提升企业的面试甄选效率。相关调研数据中发现，有57.4%的企业HR在校招聘中最关心的是“与业务经理、管理者、面试官的协作沟通成本高”，一个便捷高效的协作平台将对这一问题的解决有很大的帮助。

④ 推进入职管理的线上化。我们在实践中观察到，通过录用线上化的应用推进，可以大幅度提升企业招聘效率。考虑到前期招聘过程的付出，在入职阶段流失候选人将对企业造成巨大的损失。越来越多的企业开始逐步建立企业入职管理体系，有序规范地对候选人进行保温，不仅加快了入职管理效率，也进一步提升了候选人的入职体验。



5.2 人员评价更受重视，技术持续助力校园招聘的进化升级

对比这两年企业HR期待校园招聘中需要优化的环节，与2018-2019年相比，今年调研结果显示近一半（46.9%）的企业HR最期待改善的是人才评价环节，他们更希望能够提升评价的质量，保证甄选出最优秀的员工；其次是招聘流程的管控，在这一环节中期待能将人才评估体系嵌入招聘系统，实现效率和质量双提升；而简历获取环节的优化则位列第三，主要是希望能大幅度降低收简历的人工成本。

图26

受访企业期待未来在校园招聘中做出的改善



调研结果表明，随着各类平台工具的技术成熟和应用普及，简历获取已经不再是招聘活动的首要问题。企业开始更加强调质量、效率和体验，开始从流程化、体系化、设计者的视角考虑校园招聘设计的优化，像“专业评估工具的使用”、“评估体系和招聘体系的整合”、“自主运营关键招聘渠道”等主题，也代替了成本、效率、简历量这些老生常谈的话题，成为他们案头上的关键工作。

专家观察

体系化人才评估助力校招升级

我们留意观察了一些优秀的互联网企业和地产公司在校招人才评价方面的实践，发现优秀的企业极其看重人才质量和人才评价。将他们的做法归纳起来，有两点可以分享：

在精智的人员评估上大体上都采取了这样的做法。第一，都有清晰的人才标准。各行业的头部公司是很多企业学习的榜样。阿里巴巴、网易等互联网公司都有非常清晰的用人标准，如阿里巴巴经常提到的非凡人标准。在地产行业前30强的企业，也都非常清晰地界定了自己的管培生标准，并持续使用多年。

第二，特别重视体系化的评估方式和利用技术提升评价质量和效率。招募到优质人才，是大家极力追求的目标。有了清晰的人才标准后，下一步是鉴别出优质的候选人。优秀的企业往往会采用体系化的评估方式，选择合适的技术完成对候选人的评价。头部互联网公司在招募技术研发人员时，几乎都采用了笔试、测评和面试的组合式评价体系。典型步骤是所有候选人要先经历入门三筛：简历、人才测评和专业考试，再经历业务部门和HR的两阶段的视频面试。入门的简历、人才测评和专业考试用于提高筛选效率和初步把控质量，第二阶段的视频面试发挥高效精智评估候选人的作用。地产公司在招募管培生时，也采用类似的环节：简历筛选、人才测评和面试的评估体系。一家在人才评估体系建设方面较为领先的地产企业对管培生的评估主要有以下步骤：初始阶段基于人才标准用测评算法高效鉴别更符合人才要求的候选人，然后由业务部门完成第一阶段的面谈，最后由总部HR和总部高管共同完成第二阶段的面谈，即注重质量又看重效率。体系化评估方式的核心目的是识别优质高潜，让每个招募决策都尽可能可靠，而这其中的AI算法、在线测评和视频面试等技术，又让评价在保证质量的基础上提高效率。

Part 06

北森洞察篇

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

校招：科技和数据是利器，招聘组织能力是基石



梁崇理

北森校园招聘 测评业务负责人

“

2020年的校招季注定是不寻常、不平凡的。新冠肺炎疫情带来的不确定性，让企业习以为常的校园宣讲会等招聘方式难以为继，企业必须快速调整立刻做出改变。好在有新技术提供了另一种选择，让校园招聘得以顺利进行。新技术不仅仅为校园招聘带来了形式上的改变，也促使招聘团队重新去思考应该如何开展校园招聘。在校招中，哪些是形式与手段，哪些是值得奋力追求的，校招的终极目标是什么。总的来讲，科技是手段，招募到三至五年内能担大任的高潜人才是目的。招聘的目标可能也不是简单追求这一季吸引到多少学生投简历、为公司节省多少成本，而是为企业储备了多少能够创造价值的人才。去回答这些问题，可能需要解决好科技、数据和招聘基础能力的关系，弄清楚哪些是可以快速买来的，哪些需要长期建设，我与大家分享我的思考。

科技解决了疫情下招聘流程中各环节的衔接，也改变了招聘形式，让校园招聘以更高效的方式推进。在线网申、空中宣讲会、视频面试、AI面试、AI助手、在线offer审批与入职登记等产品或技术让全面在线招聘成为现实。度过了这个校招季，我们可能会惊喜地发现：这些科技手段不仅仅解决了由于无法接触造成的招聘的困境，甚至比以往效率更高、成本更低。在部分已经实现全流程在线招聘的企业那里，我们看到了全面在线招聘的效果：极大地减少了招聘费用，提升了各参与方的体验，省去了诸多的舟车劳顿和人工投入，最重要的是并没有损失招聘质量。以招聘系统为主体的招聘信息化系统，有机地拼插了各种线上工具，让全流程线上招聘更为通畅。新技术在招聘中发挥的是提升效率的作用，它的价值，可以快速买来。

招聘过程留存了大量数据，对数据的分析和洞察，正在让招聘变得越来越精准。对于招聘流程和结果性数据的探索，让我们对每个招聘环节抱有清晰合理的期待，继而做出改善。举例来讲，基于offer数据回溯各个招聘渠道的贡献，可以实实在在地检验渠道效果，集中力量发展关键渠道，如自建内外部推荐渠道。基于offer数据和测评数据回看各高校的人才供给情况，能快速形成一张企业自己的高校人才版图，而不是一味地追求名牌高校毕

业生或者标准忽高忽低。基于录用数据描绘人才画像，能够回答最适合企业的候选人是什么模样，而不执拗于“非学生干部不要”、“无相关实习经验不录取”。基于测评数据和录用数据的回溯，持续优化人才标准，由外而内全面立体评估人才，持续发现高潜人才，不受限于面试官的经验，也不纠缠于学生有限的履历。在数据科学的运用方面，我们看到的不仅是AI算法的强大，更是企业积累大量数据后的为决策带来的价值。大量简历数据、测评数据配合AI算法，输出一套动态的人才评价模型，帮助企业提早锁定优质候选人，极大提高招聘的成功率。数据科学在招聘中提升的是决策的准确性，它的价值，需要长期建设。

校招对很多企业来讲是一场战役，胜负离不开招聘组织能力。具体来讲最为紧要的招聘组织能力，一是体系化的人才评估能力，二是招聘自运营能力。举例来讲，校招是否能获得足量简历，是否招到了高潜人才，对数据的积累和科技投入的ROI起着至关重要的作用。有时候，我们热衷于技术的更迭，企业或早或晚总能用上新技术和新产品。然而，用新技术新产品武装起来的企业，在招聘质量上依然存在很大差异。这其中的核心差异就是招聘的组织能力带来的。这些能力无法通过“交给第三方代办”完成，是真正有赖于组织的规划与持续建设。而企业从“招聘小白”成长为“招聘大拿”也只需1-3年的时间。我概括了大体的路径：统一人才标准→面试官评价体系建设（统一认证、统一管控、测评落地人才模型及体系化评价赋能）→持续迭代运营配合数据洞察。这些能力的建设直接带来招聘质量的改善，快速提升企业优质雇主形象，更给了科技和数据大放异彩的舞台。企业的招聘组织力，也是需要长期建设的价值。

校园招聘像人才实验室，它给新技术新产品和数据科学展示价值的机会，但也不忘招聘组织能力的夯实。对企业来讲，三者缺一不可。在良好的招聘组织能力的基础上，新技术和数据科学才能事半功倍。你想好从哪里开始了吗？

”

Appendix 附录①

行业人才画像

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

各行业关注的校园人才素质项

每逢校园招聘，想要重新定义自己的人才标准，或者对外诠释企业特色的人才观的企业都不在少数。甚至有的企业拿起放大镜想把一届一届的学生看得更清楚，努力区分着90后，95后的区别。仅从人才招聘角度来讲，一段时间内企业对人才的要求不会轻易调整，甚至各行各业对毕业生的要求始终存在不少共同之处，可以相互借鉴和参考。

IT/互联网行业：

人才素质概要：偏爱高合作性、尽责和学习能力强的候选人，今年愈加重视分析能力

附录表01 校园招聘中IT/互联网行业关注的候选人素质项Top10

		团队合作	认真负责	学习能力	抗压能力	坚韧性	积极主动	沟通能力	高效执行	严谨细致	分析能力
IT/互联网行业	2019-2020	83.3%	82.2%	79.3%	77.8%	68.0%	57.4%	47.0%	42.5%	40.8%	39.6%
	2018-2019	88.6%	83.7%	89.4%	77.5%	71.4%	60.1%	60.0%	51.2%	39.2%	-
全行业	2019-2020	89.3%	93.9%	84.9%	84.8%	71.1%	57.6%	59.3%	51.2%	37.8%	24.7%

金融/银行/保险行业：

人才素质概要：偏爱负责和有合作性的候选人，与前一年相比更关心坚韧性和积极主动

附录表02 校园招聘中金融/银行/保险行业关注的候选人素质项Top10

		认真负责	团队合作	抗压能力	学习能力	坚韧性	积极主动	沟通能力	适应转变	高效执行	严谨细致
金融/银行/保险行业	2019-2020	92.9%	88.2%	85.5%	84.1%	69.7%	57.2%	55.7%	51.5%	51.1%	35.3%
	2018-2019	92.6%	82.8%	86.3%	77.8%	54.4%	47.3%	47.3%	47.9%	45.9%	39.7%
全行业	2019-2020	93.9%	89.3%	84.8%	84.9%	71.1%	57.6%	59.3%	51.9%	51.2%	37.8%

地产/建筑行业：

人才素质概要：偏爱高能量的候选人，与前一年相比新增了严谨细致，更关心积极主动和沟通能力

附录表03 校园招聘中地产/建筑行业关注的候选人素质项Top10

		认真负责	团队合作	抗压能力	学习能力	坚韧性	积极主动	沟通能力	高效执行	适应转变	严谨细致
地产/建筑行业	2019-2020	91.9%	86.2%	84.2%	83.7%	70.5%	59.2%	55.0%	50.6%	48.3%	36.7%
	2018-2019	93.2%	83.6%	83.9%	84.0%	61.4%	41.7%	41.3%	46.5%	60.4%	-
全行业	2019-2020	93.9%	89.3%	84.8%	84.9%	71.1%	57.6%	59.3%	51.2%	51.9%	37.8%

生产/加工制造行业：

人才素质概要：关注认真负责和有协作性的工匠，与前一年相比多了严谨细致，更强调抗压能力

附录表04 校园招聘中生产/加工制造行业关注的候选人素质项Top10

		认真负责	团队合作	学习能力	抗压能力	坚韧性	沟通能力	积极主动	适应转变	高效执行	严谨细致
生产/加工制造业	2019-2020	93.4%	88.9%	85.0%	84.1%	71.4%	59.2%	57.0%	51.1%	51.0%	37.4%
	2018-2019	91.8%	92.2%	90.4%	74.9%	70.1%	62.4%	45.8%	50.3%	48.3%	-
全行业	2019-2020	93.9%	89.3%	84.9%	84.8%	71.1%	59.3%	57.6%	51.9%	51.2%	37.8%

注：“-”代表在该年度的素质项排名未进前十

各行业关注的校园人才素质项

消费/贸易/批发/零售行业:

人才素质概要: 相比其他行业更为看重积极主动和坚韧性, 强调抗压能力和高效执行

附录表05 校园招聘中消费/贸易/批发/零售行业关注的候选人素质项Top10

		认真 负责	团队 合作	抗压 能力	学习 能力	坚韧 性	积极 主动	沟通 能力	高效 执行	适应 转变	严谨 细致
消费/贸易/ 批发/零售 行业	2019- 2020	89.2%	85.7%	84.6%	82.2%	73.2%	61.0%	52.7%	51.8%	47.5%	35.6%
全行业	2019- 2020	93.9%	89.3%	84.8%	84.9%	71.1%	57.6%	59.3%	51.2%	51.9%	37.8%

生物制药/医疗行业:

人才素质概要: 相比其他行业更为看重抗压能力, 强调积极主动

附录表06 校园招聘中生物制药/医疗行业关注的候选人素质项Top10

		认真 负责	团队 合作	抗压 能力	学习 能力	坚韧 性	积极 主动	沟通 能力	适应 转变	高效 执行	严谨 细致
生物制药/ 医疗行业	2019- 2020	92.7%	88.1%	85.5%	84.0%	69.8%	57.5%	56.6%	51.1%	50.7%	35.9%
全行业	2019- 2020	93.9%	89.3%	84.8%	84.9%	71.1%	57.6%	59.3%	51.9%	51.2%	37.8%

专业服务/教育/培训行业:

人才素质概要: 相比其他行业更为看重坚韧性和学习能力

附录表07 校园招聘中专业服务/教育/培训行业关注的候选人素质项Top10

		认真 负责	团队 合作	学习 能力	抗压 能力	坚韧 性	沟通 能力	积极 主动	适应 转变	高效 执行	严谨 细致
专业服务/ 教育/培训 行业	2019- 2020	93.7%	89.1%	85.3%	84.2%	71.9%	59.4%	56.9%	51.7%	51.3%	37.3%
全行业	2019- 2020	93.9%	89.3%	84.9%	84.8%	71.1%	59.3%	57.6%	51.9%	51.2%	37.8%

Appendix 附录②

数据说明

2019-2020
中国企业校园招聘趋势报告

Data description

数据说明

本报告中使用的分析数据来自两方面，分别是来自北森一体化人才管理云平台的校园招聘大数据，以及北森人才管理研究院于2020年5月开展的“2020年中国企业校园招聘趋势调研”数据。



校园招聘数据：

基于北森一体化人才管理云平台上2019年5月1日-2020年4月30日的完整校园招聘数据，跨越13大行业、上千家企业。为更清晰有效地反映企业真实招聘过程，此次数据只选取了校招简历申请量大于100的企业。



校园招聘人才测评数据：

采集自北森人才测评平台的8,668,825条校园招聘人才测评数据，覆盖1156家企业，全球7362所高校。测评结果由北森基层人员校园招聘胜任力测评V6、在线考试、能力倾向计算机自适应测评（CATA）、心理风险因素评估测评、一般个性测评（GPI）、图片人格测评（PPI）六项测评工具产生。



北森校园招聘趋势调查（HR）数据样本：

经过筛选，本报告中共使用了962条企业HR的调查数据，基本覆盖全行业、全国各地区、HR体系各级职务。



北森校园招聘趋势调查（毕业生）数据样本：

经过筛选，本报告中共使用了1041条毕业生的调查数据，基本覆盖全国各地区、各类高校和学历。

北森人才管理研究院



北森人才管理研究院（Beisen Research of Talent Management）成立于2004年，是国内成立时间较早的专注于人才管理技术的研究机构。以深刻的中国市场洞察为基石，积极致力于真正适合本土人才管理技术的研发。拥有一支富有活力且专业素质极高的研究团队，其研究成员由来自剑桥大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所、华东师范大学、复旦大学等知名高等学府的百余名毕业生组成，并持续与多所高校心理学院、管理学院或商学院开展合作。

北森人才管理研究院研究领域涵盖人才测评、招聘管理、继任计划、领导力开发等人才管理技术和SaaS、云计算等互联网前沿应用技术及解决方案，已经累计开发出具有知识产权的人才管理产品30余种。这些横跨人才管理、心理学、互联网技术的研究，促进了来自不同学科先进理念和技术的融会贯通，让人才管理走下神坛，真正帮助企业打造完善的人才管理体系，有效招募、测评、培养和保留关键人才以实现其战略目标。

写作团队



姚丽

北森校园招聘
测评产品经理

内容
研究



梁崇理

北森校园招聘
测评业务负责人

内容
研究



何勤

北森产品
市场经理

内容
研究



王艺

北森产品
市场经理

内容
研究



程瑶

北森人才管理研究院
资深产品专家

内容
研究



何雅迪

北森人才管理研究院
研究员

内容
编辑



王丹君

北森人才管理研究院
副院长

内容
指导



北森官方



北森人才管理研究院

www.beisen.com / 400-650-6878

2019-2020 中国企业 校园招聘趋势报告

2019-2020

China Enterprise Campus Recruitment
Trend Report

