

2012 年企业人员选聘整体实践调研报告

1. 参调企业 2012 年上、下半年（预计）投入和产出总量指标统计

1.1 人均销售收入及其增长率

参与调研的企业 2012 年下半年人均销售收入（预计）普遍比上半年有所增加，其中 72.7%的企业下半年人均销售预计会呈增长趋势，涨幅最大的企业增长率达到 90%以上。

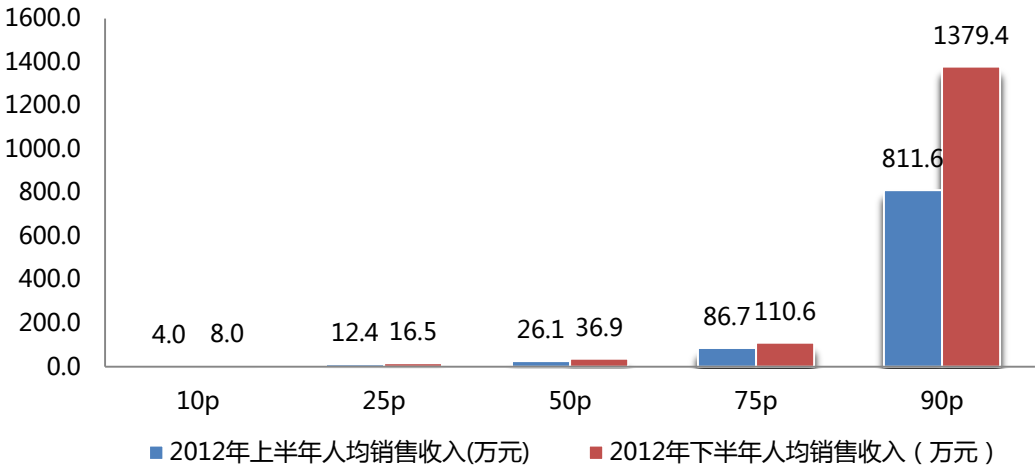


图 1 参与调研企业人均销售收入

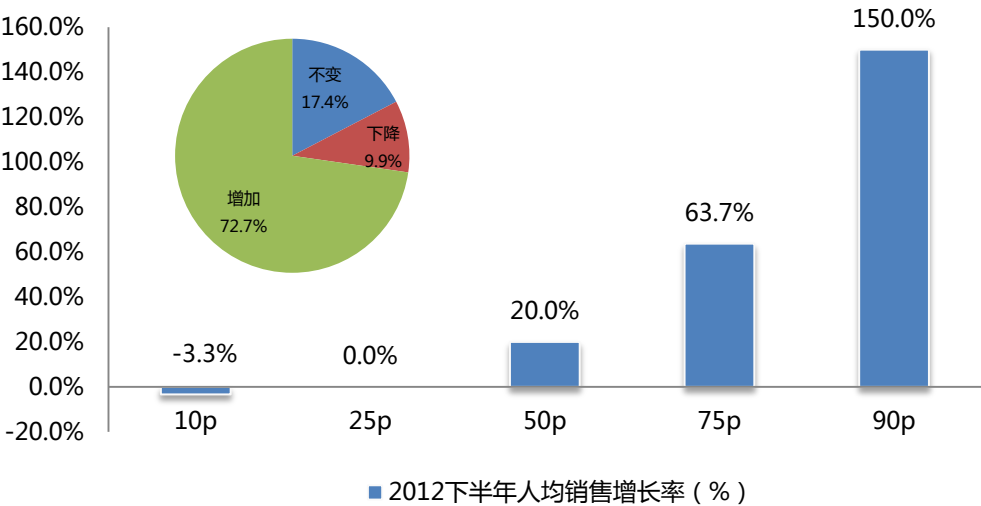


图 2 参与调研企业人均销售收入增长率

1.2 企业总成本及其增长率

企业的总成本包含了企业经营，管理，财务等方面的全部支出，70.7%的企业预计下半年的总成本会有所增加，其增长幅度一般水平为 15.6%。

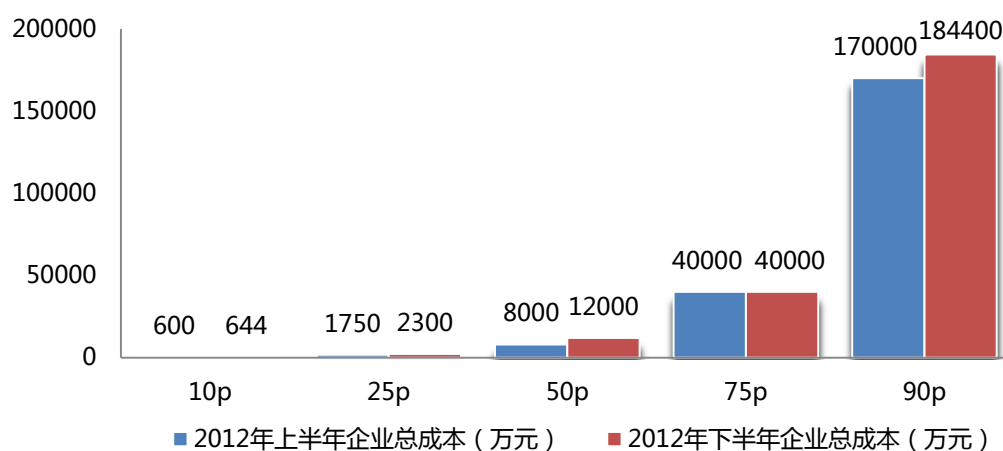


图3 参与调研企业总成本

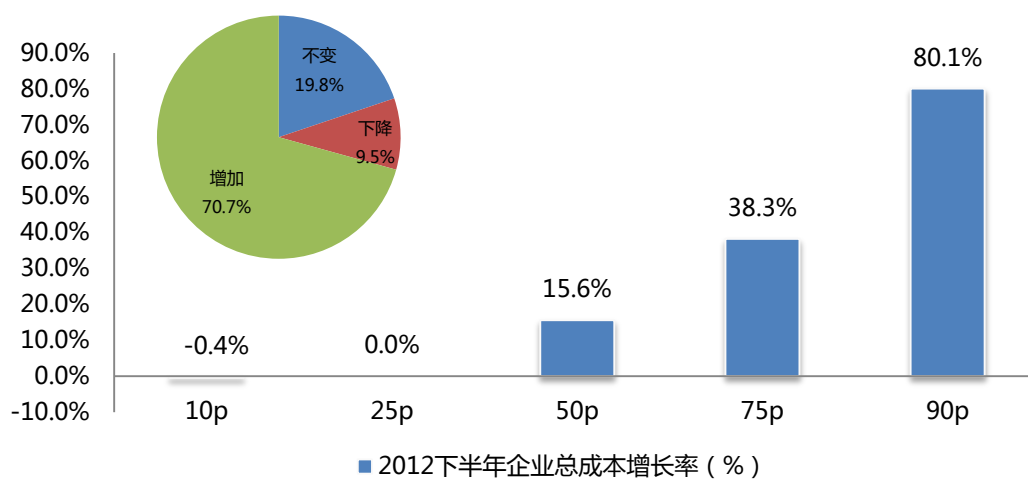


图4 参与调研企业总成本增长率

1.3 人均人力成本及其增长率

为了应对下半年的业绩增长压力，大部分企业选择在人力资源方面增大投入力度，74.2%的企业增加了人均成本的投入，部分企业人均人力成本增长幅度甚至超过了 50%。

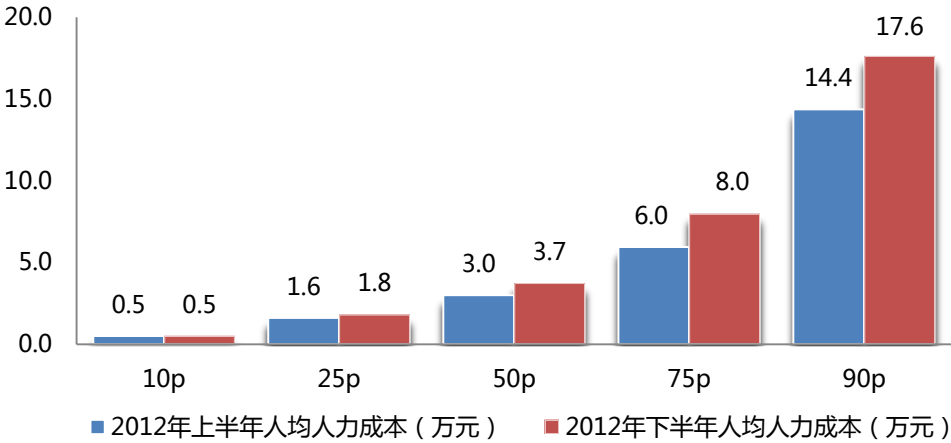


图 5 参与调研企业人均人力成本

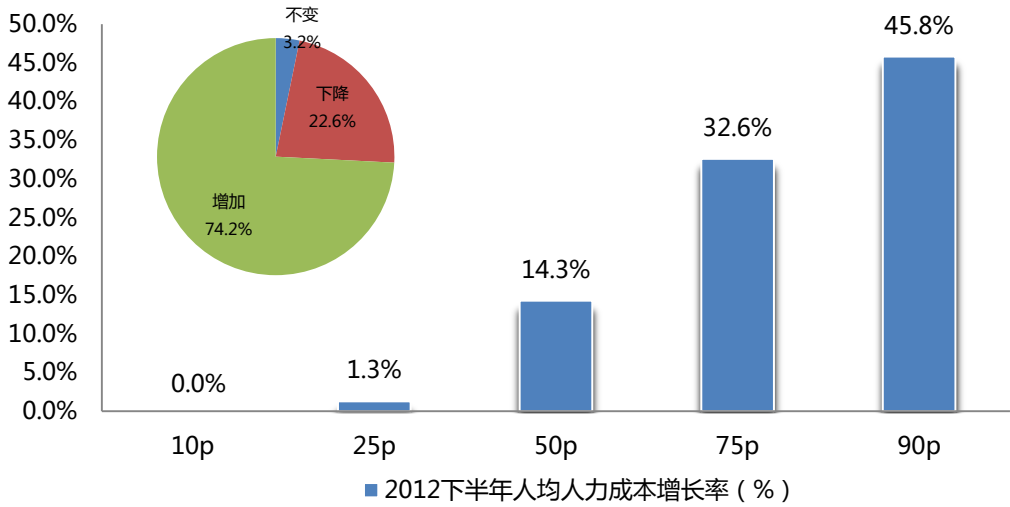


图 6 参与调研企业人均人力成本增长率

1.4 人均招聘成本及其增长率

伴随着企业对 2012 下半年业绩增长的预期,各行业对优秀人才的渴求也更加迫切。在 2012 下半年,参与调研企业中,招聘成本增加的企业所占比例较大,占参与调研企业的二分之一左右,其中在 90 分位值的企业增长较为明显,达到 100.8%。

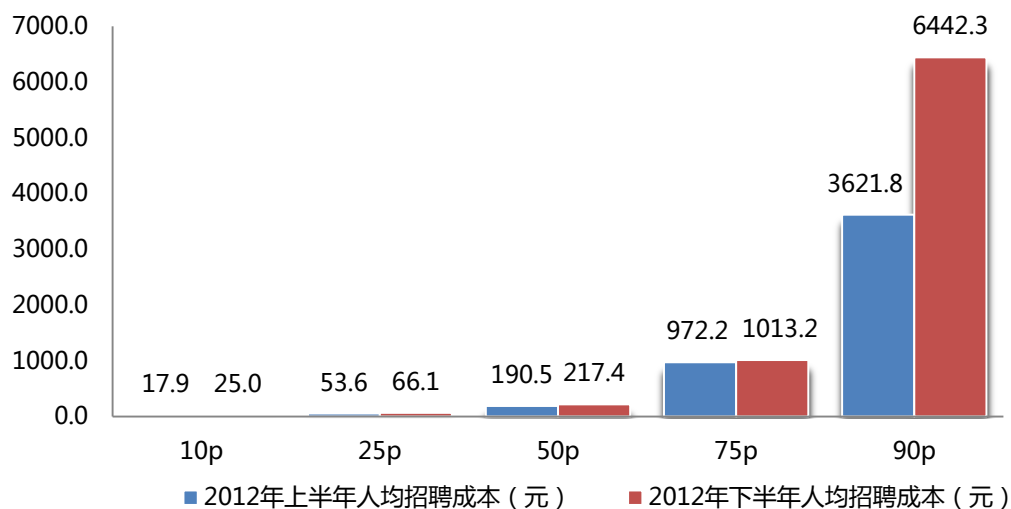


图 7 参与调研企业人均招聘成本

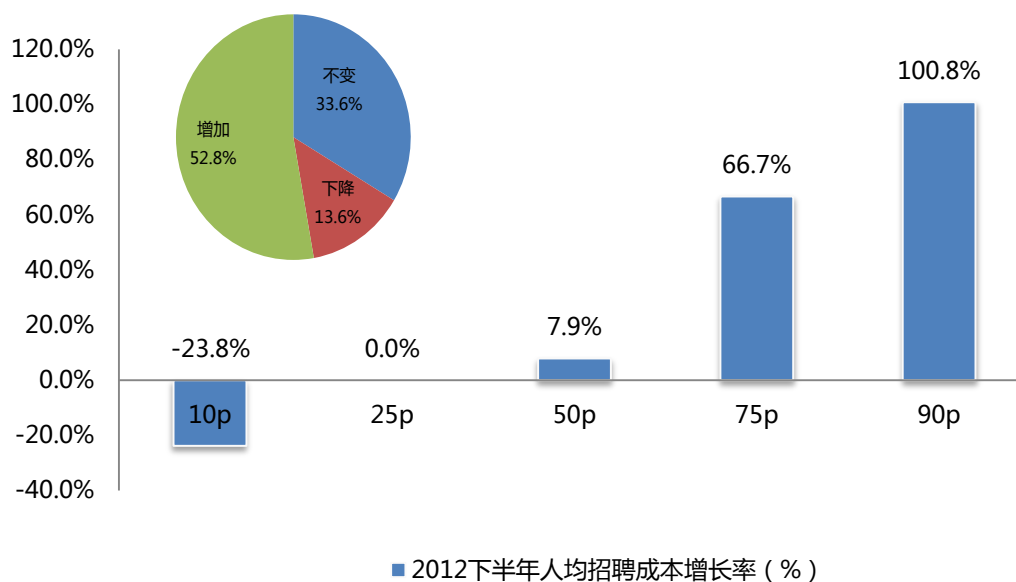


图 8 参与调研企业人均招聘成本增长率

2. 不同层级员工招聘成本及成本变化

2.1 不同层级人均招聘成本

- 该层级人均招聘成本=该层级招聘成本/该层级招聘人数

企业招聘时，往往会根据各层级人员的工作职位与性质来决定与之较为匹配的招聘方式，而招聘的成本也会因为招聘渠道的不同而有较大的差异。例如对于一般员工的招聘，企业普遍采用公开对外招聘的形式；而高管的招聘一般会采取用猎头企业代为招聘。从下图中可以看出，若以市场一般水平 50P 为标准，中层管理人员的招聘成本是一般员工的 7 倍，而高管层人员的招聘成本是中层管理人员的 6 倍左右，是一般员工的 40 倍左右。

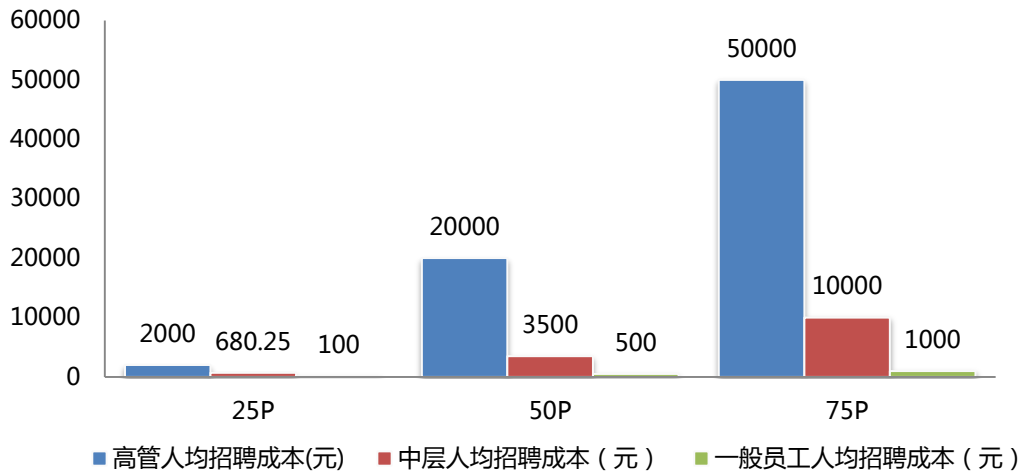


图 9 参与调研企业人均招聘成本

2.2 不同层级人员招聘成本变化

相比 2011 年度，2012 年企业不同层级之间员工的薪酬成本变化情况趋同，各层级招聘成本保持不变的企业占比 60%~70%，招聘成本大幅增加的企业在高管层级占比较低，为 20%左右，在一般员工层占比较大，达到了近 30%。在各个层级当中，选择大幅减少招聘成本的企业占比较低，均不足 10%。

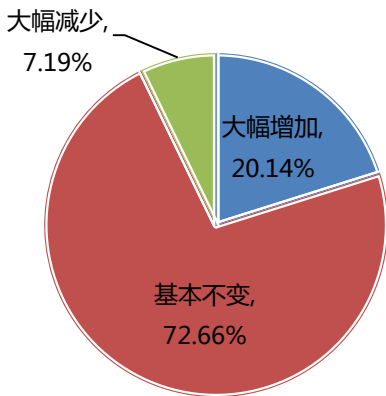


图 10 高管层员工招聘成本变化

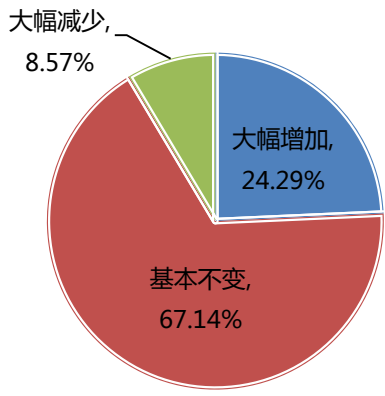


图 11 中层管理员工招聘成本变化

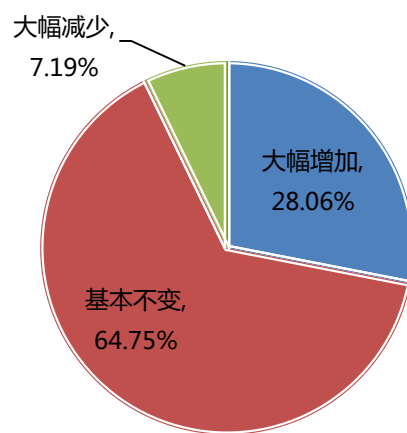


图 12 一般员工层员工招聘成本变化

3. 产生招聘成本的模块

在企业核算招聘费用时，除了我们大家所熟悉的招聘的直接成本（一般是指在招聘过程中的一系列显性花费，例如：网络招聘花费，外包招聘费用，猎头招聘费用等），企业中也同样会核算间接的招聘成本。如下图所示，差旅成本，面试成本及招聘人员的薪酬成本所占比例较大，都在 50~60%左右；其他成本占 22.4%。

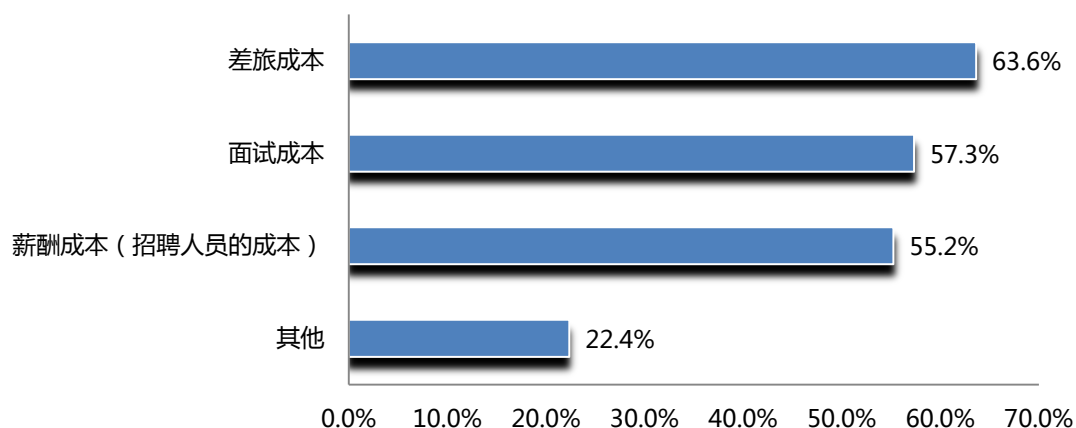


图 13 参与调研企业其他招聘模块成本

4. 业务部门主导的员工招聘

4.1 对负责人的授权

从调研结果来看，当业务部门主导本部门员工招聘时，对于一般员工，负责人报批与报备所差比例最小，为 65.73%和 72.62%；对于中层人员所差比例最大，为 83.22%与 21.05%。

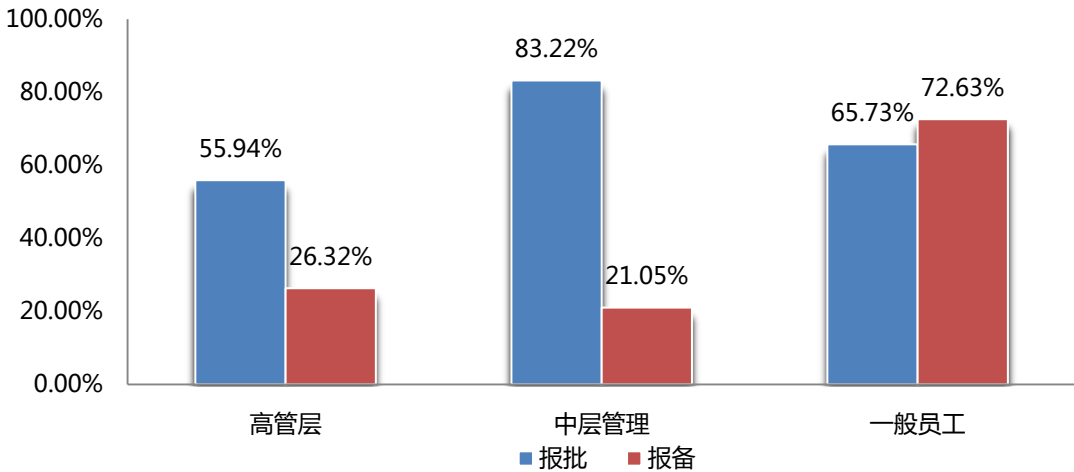


图 15 各层级员工在报批与报备上的对比分析

4.2 招聘的人员

如图所示，业务部门主导进行招聘的人员，销售类型员工所占比例较高，达到 57.64%；生产类与研发类的员工比例较为接近，都在 45%左右。其他类型人员占 32.09%。当然，在不同的行业，招聘人员的类型也有不同的侧重。

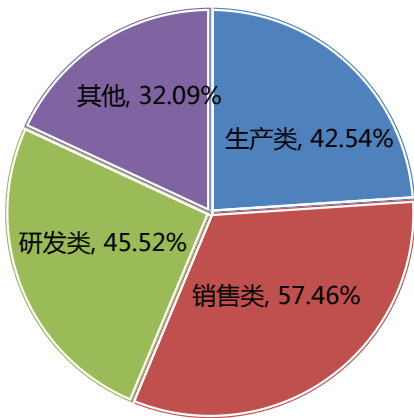


图 16 业务部门主导进行招聘的人员

4.3 招聘人数占企业招聘总人数的比例

从调研结果来看，由业务部门主导的招聘人数占总体招聘人数的比例，根据企业不同的实际情况，相差较大。25 分位值的企业业务部门主导招聘人员占比仅为 5%，而 75 分位值该数值达到了 60%。

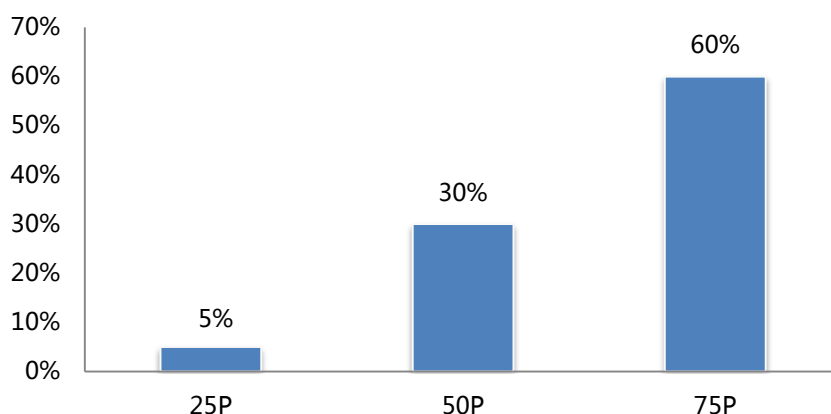


图 17 业务部门主导招聘的人数所占企业招聘总人数的比例

5. 不同类型员工上岗时间周期

- 时间周期=正式上岗日期-签订协议日期

从调研数据中，可以看到，多数参与调研企业将签订协议到正式上岗的时间周期规定为 4 周，即 1 个月，招聘单位来讲，1 个月以内的时间来准备一些新人入职的手续较为合适。从员工的层级角度来讲，一般员工层在招聘的 1~2 周内到岗比例较高；中层管理和专业技术人员在 4 周内到岗率达到了 80%以上。而对于高管层，需要 8 周以上的到岗时间所占比例也达到了参与调研企业的 20.5%。

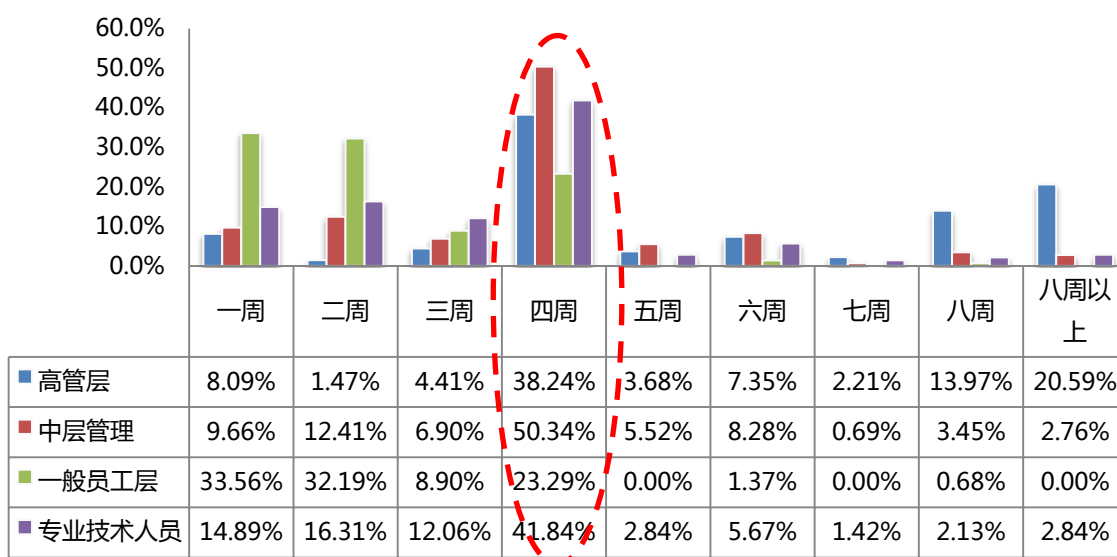


图 18 不同类型的人员从签订协议到正式上岗的时间

6. 不同类型员工的主要来源

如图表所示，不同类型的员工招聘来源具有一定差异。高管层以外类别的员工，主要来源于社会招聘，中层管理，一般员工和专业技术人员社会招聘为主要来源的占比分别为 53.85%，81.51%和 80.42。高管层

员工的主要来源，由于其岗位的特殊性，55.32%的企业选择了猎头公司。

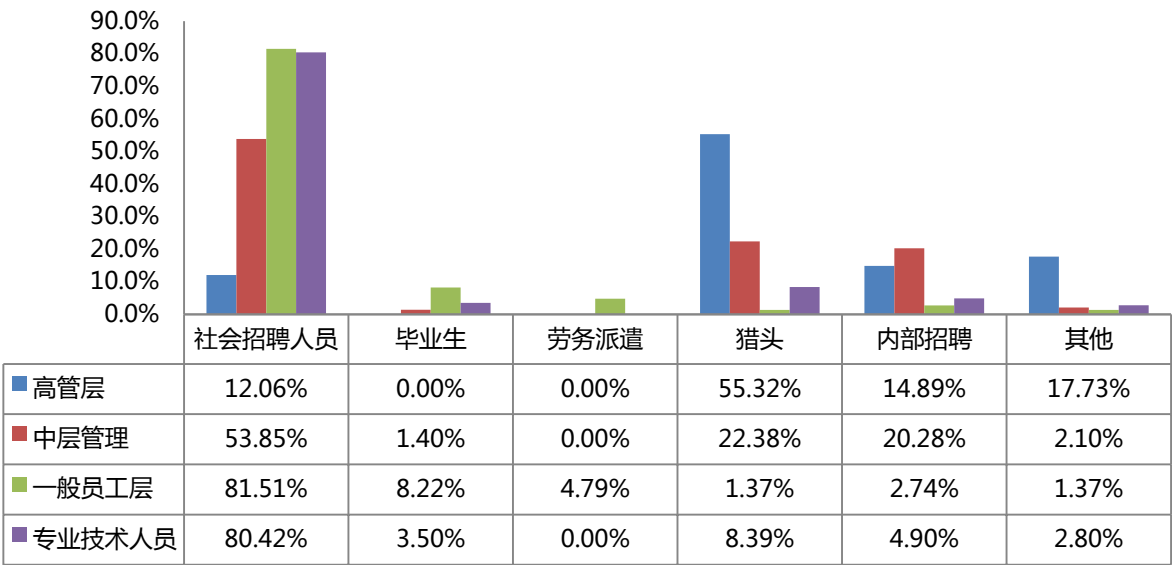


图 19 一般销售人员底薪范围（总体）

7. 年度招聘人数

7.1 2012 年与 2011 年招聘人数对比

经过 2009 年~2011 年企业对市场上人才的大量引进，今年企业对人才招聘的计划从数字来看趋于保守和稳定，各个分位值相比 2011 年都有小幅的回落。但人数的小幅下滑并不代表企业对人才的需求降低企业为了适应市场的快速发展和激烈竞争，对人才的要求逐渐提高，人才的质量正在逐步替代数量。

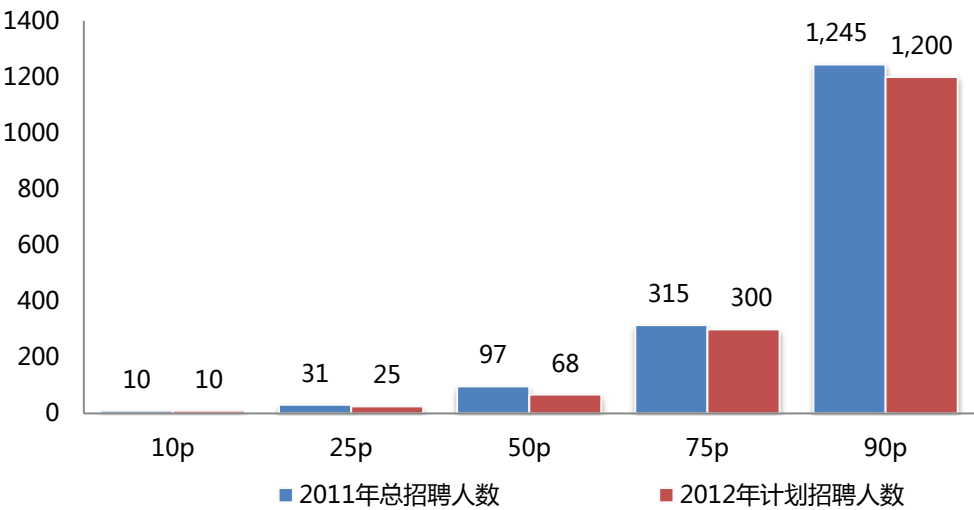


图 20 企业招聘人数对比分析

7.2 应届毕业生人数占比

2012 年应届毕业生的招聘占整体招聘人数比例，占比不足 20%的企业达到了八成，招聘总人数的 50% 以上为应届毕业生的企业只达到 5%，说明当前大多数企业需要入职人员有一定的能力和经验，能够很快的从事相关工作，为企业发展带来效益。

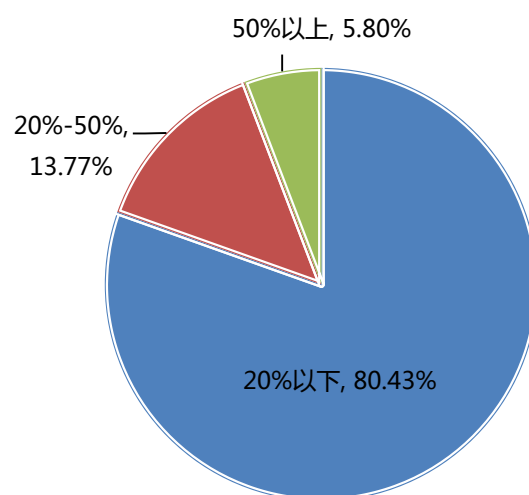


图 21 参与调研企业招聘应届毕业人生人数占比

8. 人力资源部门负责招聘人员数量及职责

8.1 人力资源部门招聘人员数量

数据显示企业内部人力资源部门内负责招聘工作的人员数量在 1~4 人之间，因此要求招聘人员掌握较为全面的业务知识和具备较高的处理综合问题的能力。

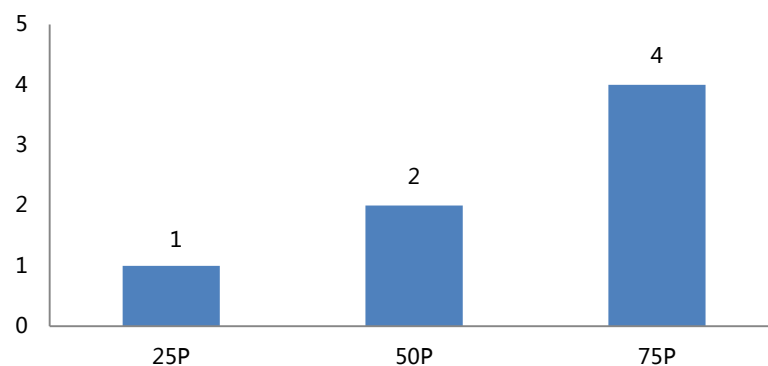


图 22 参与调研企业招聘人员数量

8.2 负责招聘人员的主要职责

从调研结果来看，企业 HR 们各项招聘职责都较为完备，其中“简历筛选”，“选择招聘渠道”，以及“面试”所占比例均超过九成，选择“人才档案库”的企业比例相对较少，说明企业在建立自身人才档案库时还有待进一步的提高。人才档案的管理工作是 HR 工作的一个重要部分，一个完善的企业人才档案库，将为人事工作的决策提供可靠的依据，同时，也为合理调配使用人力资源提供可靠的信息参考。另外，78%的企业选择了背景调查工作为主要职责，随着招聘成本的不断提高，背景调查已经成为了人力资源部门的日常工作内容。

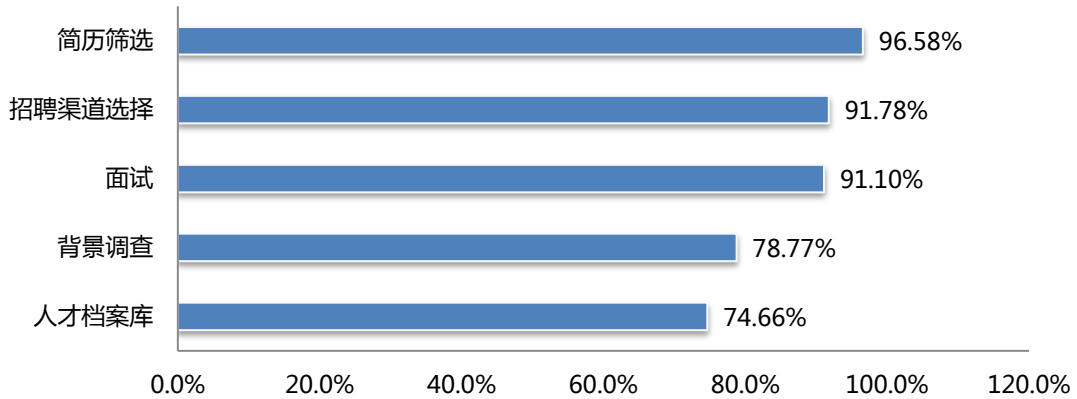


图 23 负责招聘人员主要职责分析

9. 被招聘员工的到岗率、留任率、离职率分析

9.1 企业招聘人员的人均到岗率

从下图数据分析中可以看出，绝大部分企业招聘员工的到岗率可以达到 80%以上，而到岗率不超过 50%的企业不足 5%。

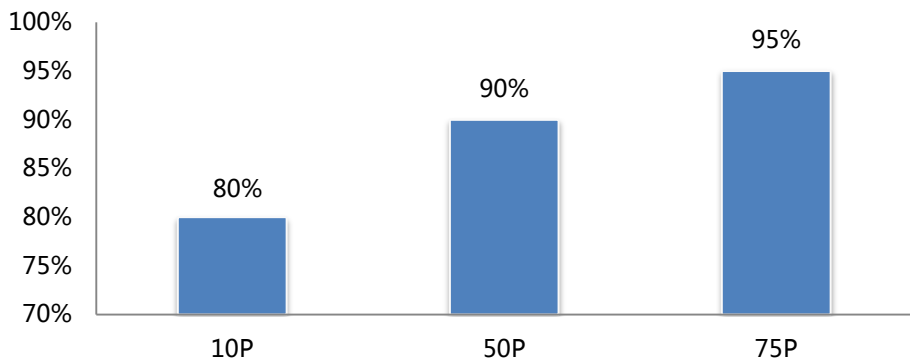


图 24 企业员工到岗率分析

9.2 企业 2011 年度所招聘员工到目前为止的留任率

在企业中，若员工留任率较低，对企业本身人力损耗相对较大，导致人力成本上升；若员工留任率过高，也说明企业本身新陈代谢机制不够完善，所以维持在适当比例的留任率对企业来讲是有利的。从数据

上来看大多数企业的留任率维持在 70%~80%之间，属于合理范围。

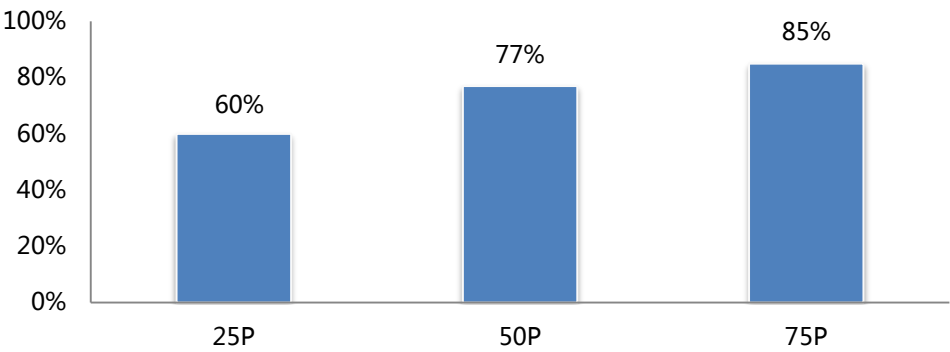


图 25 员工留任率分析

9.3 企业 2012 年离职率分析

2012 年相比 2011 年各分位离职率均有提高，说明随着我国经济的逐步回暖，企业经营状况逐渐得到改善，员工面临的机会变多，这使得市场上人才流动性逐步加大，人才竞争愈演愈烈。

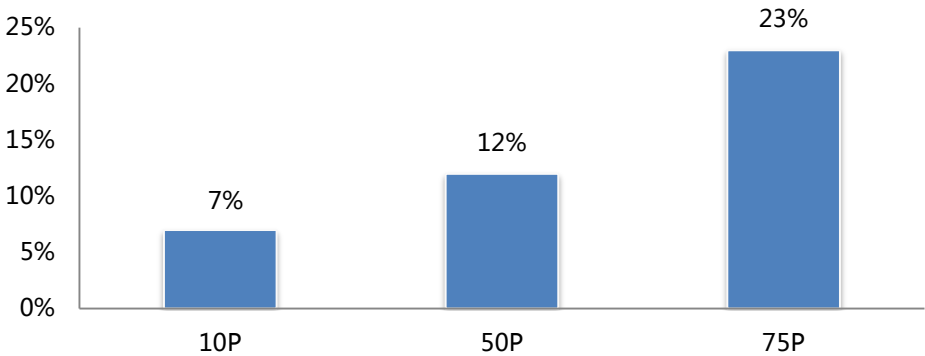


图 26 企业员工离职率分析

9.4 应届毕业生的离职高峰时期

从调研结果来看，应届毕业生在 1 年以及 2 年之内的离职率较高，可以想见应届毕业生在就业初期的极不稳定性，已经成为企业 HR 们最为头疼的问题之一。根据太和顾问调研数据结果显示，在应届毕业生离职的原因中，排在第一位的是个人原因（因家庭、健康、深造机会、工作地点等个人隐私性原因），选择比例占到了 54.2%。其他选择比例在 30%左右的原因按照选择比例大小依次为薪酬待遇（36.4%）、工作压力（33.6%）、职业发展（32.1%）和企业文化（30.9%）。分析其原因在于，一般企业在招收到应届毕业生之后都会比较重视工作能力与职业发展方面的培训，但是对于新招收毕业生工作压力疏导、时间管理、工作反馈面谈方面的重视却少之又少。这对于崇尚自由又刚刚离开校园接触社会工作的毕业生来说是很难给他们以坚持的动力。

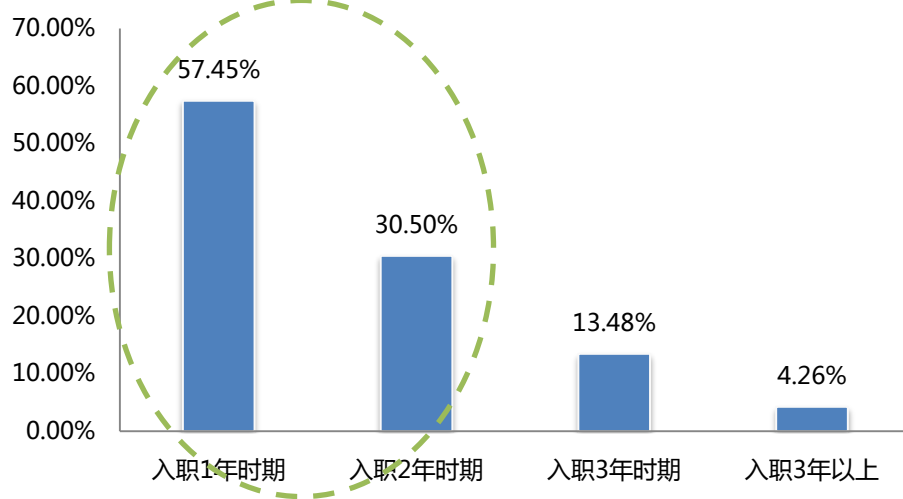


图 27 毕业生离职高峰期分析

10. 企业招聘渠道

10.1 企业选择招聘渠道时主要考虑的因素

从以下数据中可以看出，企业选择招聘渠道时，选择“所招聘岗位特点”作为主要考虑因素的企业所占比例最大，为 42.4%；考虑“成功率”的占 27.4%；其余各项因素占比不到 40%。企业在选择招聘渠道时，要充分考虑此次招聘需要具备的目的性，经济型、可行性，务求达到最好的招聘效果。

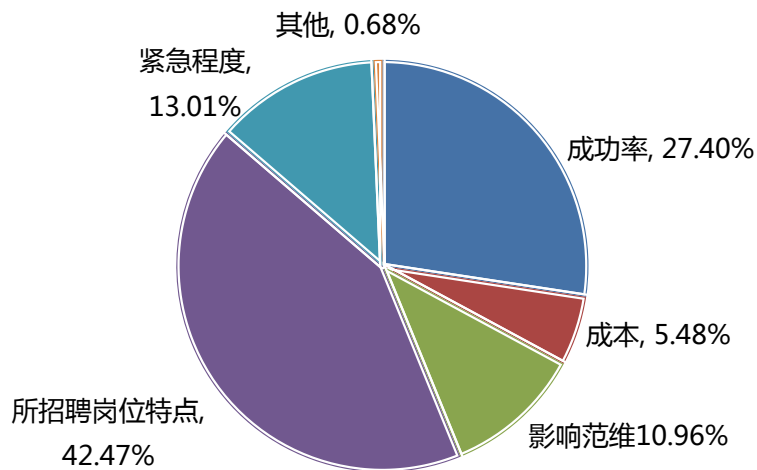


图 28 企业选择招聘渠道分析

10.2 针对不同人员企业常用的招聘渠道

从调研结果看，企业在招聘时会针对招聘人员类型而选择不同的招聘渠道，各类人员具体的选择情况如下：

	高管层	中层管理	一般员工	专业技术人员
集团公司任命	★★★★★	★★★★	★	★
社会公开招聘会	★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
媒体（非网络）	★	★★	★★★	★★
网络	★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
猎头公司	★★★★★	★★★★★	★	★★
公司内部培养	★★★★	★★★★★	★★	★★★★★
员工推荐	★	★★★★	★★★★★	★★★★★
劳务派遣	★	★	★★★	★
高端人才招聘会	★★	★★★★	★	★★

表 1 企业针对不同层级员工所采用的招聘渠道

10.3 企业 2011 年度参与现场招聘会（社会、校园）的次数

从调研结果来看，参与调研企业参加现场招聘会的次数分布相对较为分散，参加 5 次以上的企业所占比例最大，占 41.10%；参加 3-5 次的企业占 21.9%；参加 3 次以内的企业占到 19.8%；完全没有参加现场招聘会的企业占 17.12%。

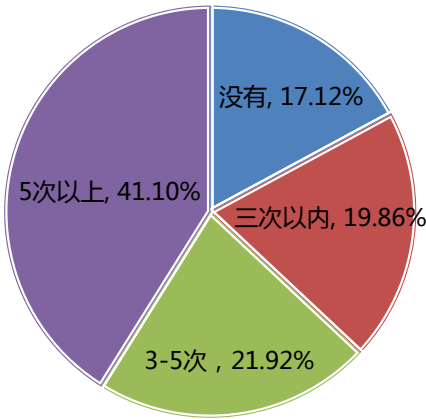


图 29 企业 2011 年参加招聘会次数

11. 企业招聘过程中对简历的操作

11.1 企业简历筛选的通过率

如下图所示，在参与调研企业中，简历筛选通过率的平均值在 30%；较高水平的通过率在 50%。

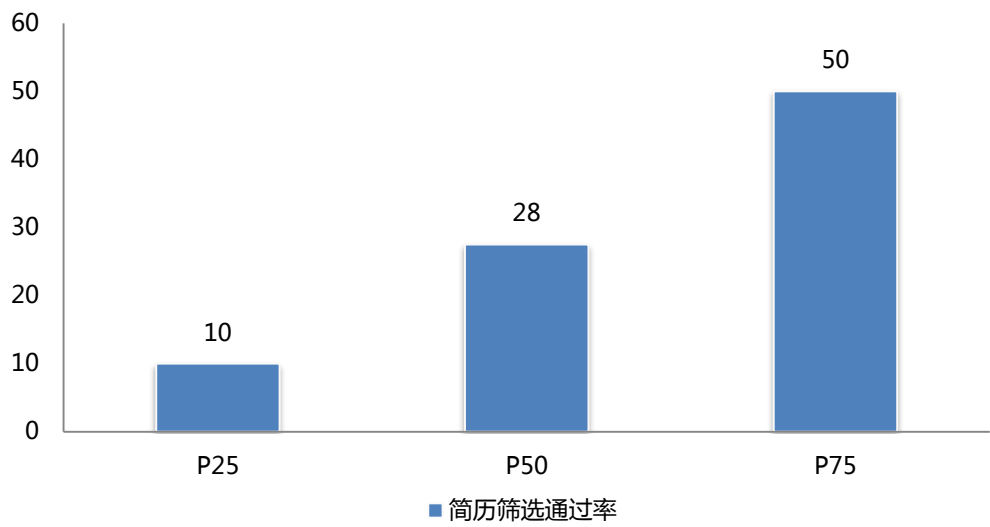


图 30 简历筛选通过率分析

11.2 企业常用简历收集的网络渠道

从调研结果来看，在简历收集的网络渠道中，使用率最高的是“综合招聘网站”，比例高达 97.26%；通过“公司主页的招聘启事”进行简历收集的约占企业的一半，通过行业人才网站收集简历的企业占 39.04%。以上三种为企业中较为常用的收集方式。随着互联网的发展与普及，网络招聘发展十分迅速，且招聘途径与形式也变得多样化。

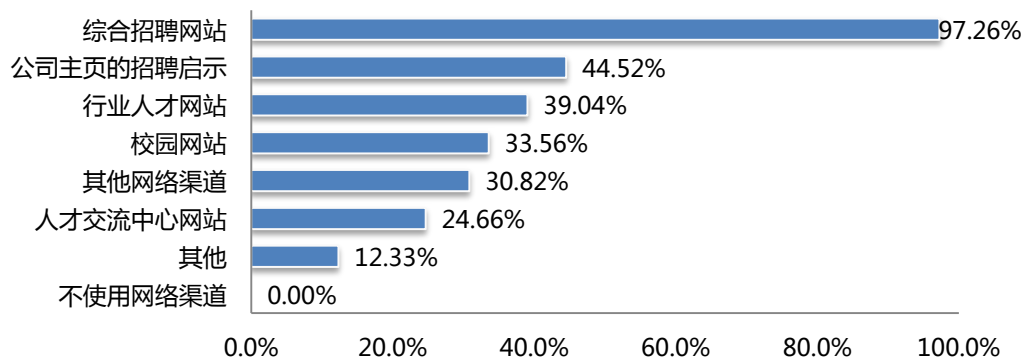


图 31 简历收集的网络渠道分析

11.3 企业提高获取简历质量的方式

如下图所示，按照各个项目总计比例由高到低排列显示。最多企业选择“针对人才需求特点选择适合的招聘渠道”作为有效提高简历质量的主要方法，80.6%的企业选择了这一项。其次有 60% 多的企业选择使用“职责描述更加清楚”，同时“选择更好的招聘服务供应商”来提高获取简历质量也位居第三，由此可见企业已经接受第三方的服务模式，同时对服务质量提出了更高的要求。

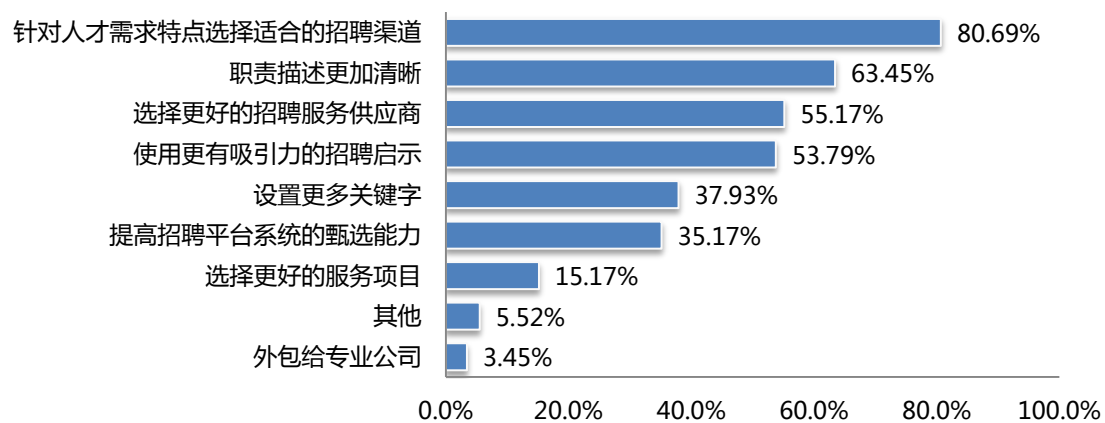


图 32 提高获取简历质量方法分析

12. 企业的内部招聘

12.1 企业是否有明确的内部招聘制度

从调研结果看，“有明确内部招聘制度”的企业所占的比例接近八成，其中企业“有明确制度并执行的很好的企业”占67%，其余12%的企业属于并未执行；“计划中”的企业所占比例为10个百分点，“没有制定相关内部招聘制度”的企业占比不到一成。相比较其他招聘形式，企业内部招聘具有低成本、高效率的特点，同时企业与员工之间的信任程度相比较其他招聘方式要高一些。但同时，内部招聘也存在着缺点：容易导致“小团体”的出现，引发内部不公平性。这也是很多企业不愿意采用内部招聘的最主要原因之一。

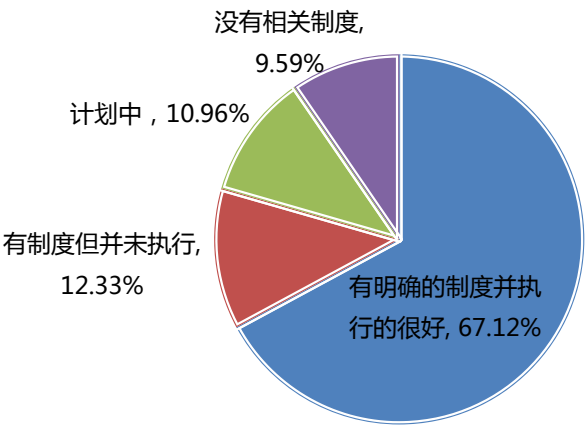


图 33 企业是否存在明确内部招聘制度

12.2 企业内部招聘所采用的形式

在设立企业内部招聘制度的企业中，有78.6%的企业采取内部推荐的招聘形式；57.2%的企业采取内部竞聘形式；41.3%的企业采取定向培养的形式；2.7%的企业没有采取任何形式。

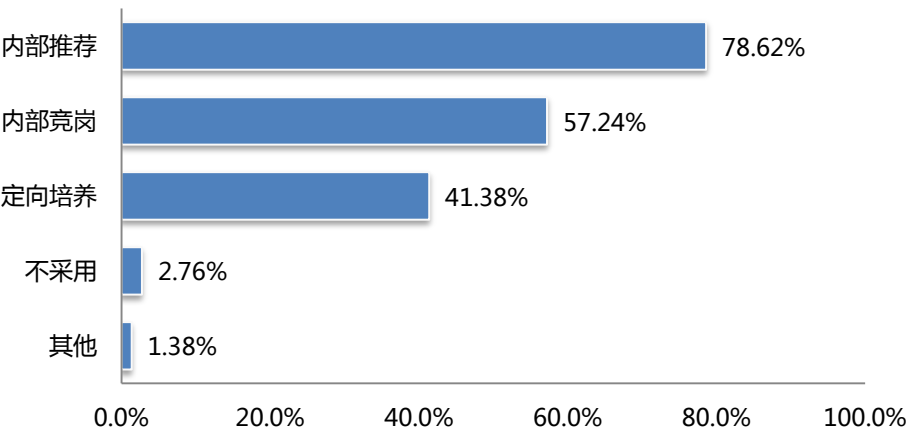


图 34 内部招聘采用形式分析

12.3 内部推荐成功是否设有奖励机制

在参与调研的企业中，有一半左右的企业有设立内部推荐成功的奖励机制，其中有“明确的制度并且执行的很好”的企业约占四成；另外有约 15%的企业在计划设立奖励机制中；其余三成的企业没有任何相关制度。在内部推荐的操作过程中，是否设置奖励以及奖励机制的执行情况会直接影响员工推荐的积极性以及质量。

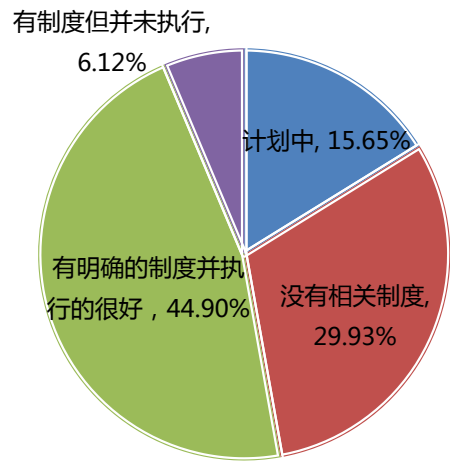


图 34 内部招聘岗位的奖励机制分析

12.4 内部推荐成功奖励的金额

人才是企业发展的灵魂，为更好地引进优秀人才，许多企业都鼓励员工内部推荐，如“人才纳新”计划、“伯乐奖”计划等，如果推荐成功后，一般水平的企业奖励金额在 1000 元左右，较高水平的企业奖励则达到了 2000 元。当然，这也跟被推荐人的岗位有关。

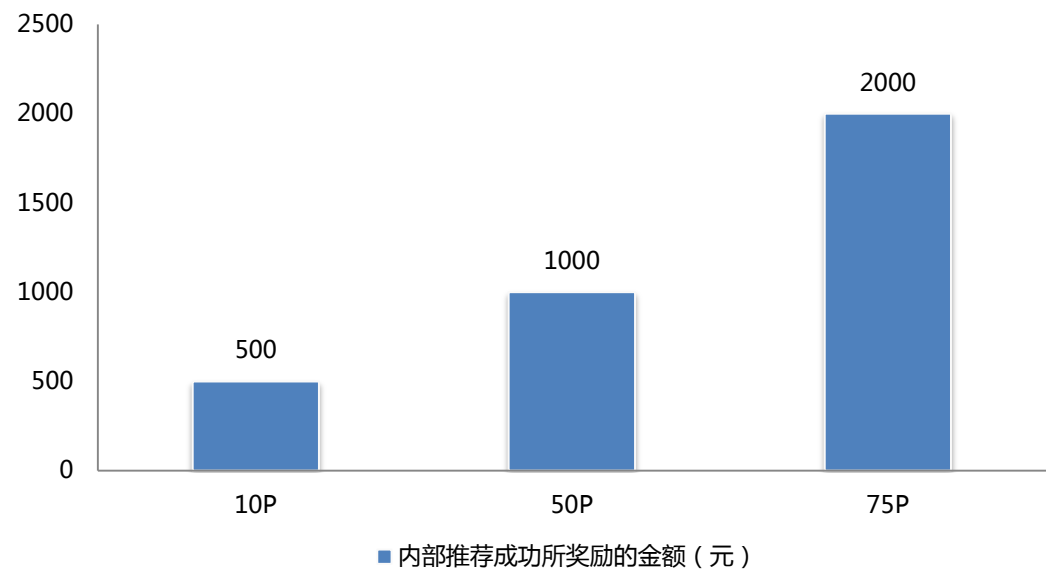


图 35 内部推荐成功奖励的金额

13. 招聘过程中各部门扮演的角色

13.1 招聘需求的提出

从调研结果来看，高达 96.6%的企业招聘需求由业务部门提出；人力资源部门提出招聘需求占企业的 19.05%；总经理直接提出的占 14.97%。数据显示，几乎全部的参与调研企业都以业务部门为主导来发起员工招聘，人力资源部门与总经理在招聘过程中各司其职，但是需要配合业务部门来完成招聘工作。

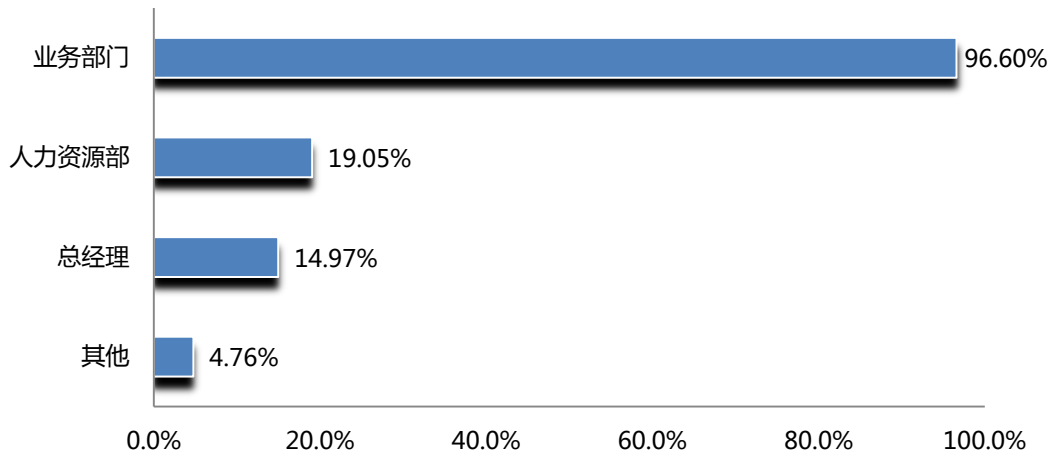


图 14 招聘需求提出情况分析

13.2 人力资源部门所扮演的角色

从调查结果来看，企业人力资源部门在面试的过程中以全程参与和部分轮次参与的情况为主，所占比例分别是 56.64%和 31.47%。

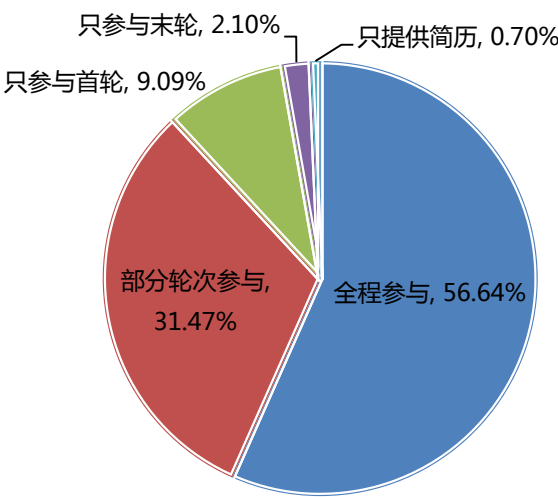


图 38 面试过程中人力资源部门参与程度分析

13.3 面试不同类型员工的参与者

通过调研可以看到，有八成左右的企业在面试各层级员工时，人力资源部与用人部门是共同参与面试

的，企业对于高管层面试的时候，参与者还会涉及到企业的高层管理者及董事会成员。在企业面试的过程中，人力资源部门与用人部门相互配合，定制合理的面试流程可以确保为企业招聘高质量的人才。人力资源部门从考核应聘者的全面素质角度出发，以丰富的招聘经验鉴定应聘者是否在各个方面都符合岗位要求；业务部门从专业角度出发，鉴定应聘者是否具备足够符合岗位的专业知识与经验，两者相互协作为企业提高应聘人员水平。

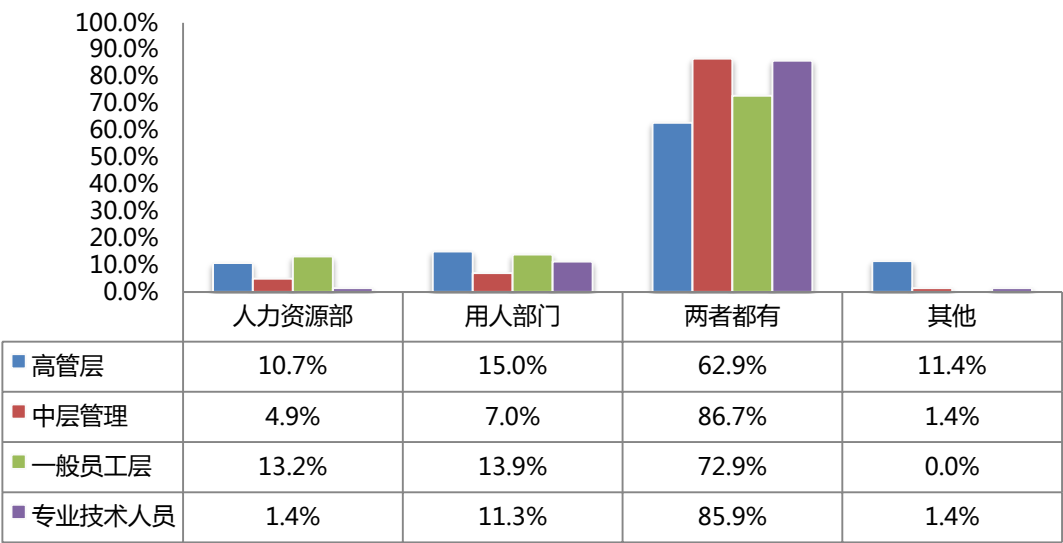


图 39 针对各层级人员面试时企业参与者的对比分析

14. 企业招聘外包情况

从图表中的数据可以看出，在 2011 年招聘外包被更多的企业所认可与接受后，2012 年企业对人力资源外包的发生了些许的变化，无论是企业已经将招聘模块外包的占比，还是计划外包的占比，相比 2011 年都有小幅的回落，这主要因为当前企业对人才的引进，各方面考量的要求更高，更精细，需要企业内部了解业务的人员参与招聘工作，并且当前市场上第三方的招聘外包公司，成熟度和认可度相对不高。

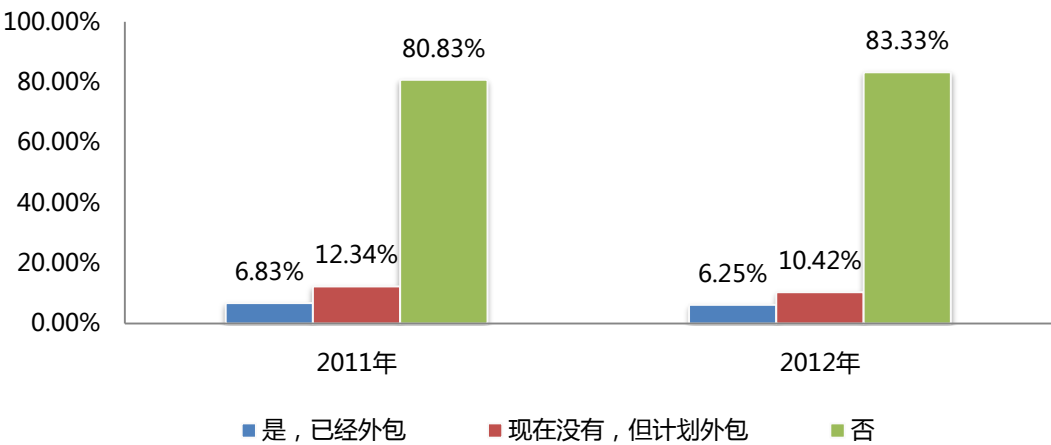


图 21 近两年企业招聘外包情况对比分析

15. 企业甄选不同类别应聘者时看中的素质

15.1 高管层

数据显示,2012 年企业在甄选不同层级员工时,所看重的应聘者素质存在较大差异,对于高管层员工,最被看重的应聘者素质,主要为感召力、经验,和组织能力;

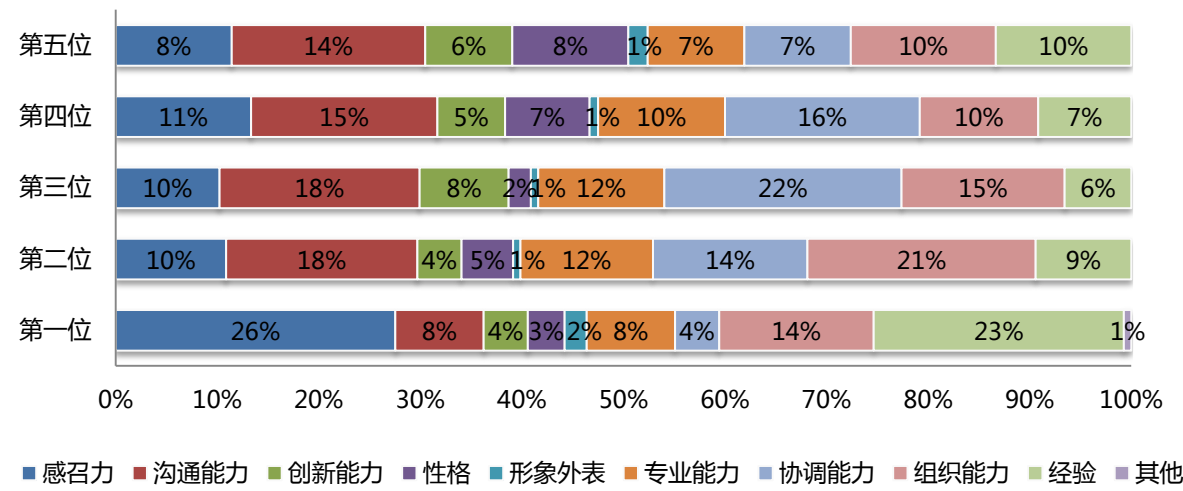


图 40 高管层最被看重的应聘者素质 TOP5

15.2 中层管理

对于中层管理员工,沟通能力,专业能力,和协调能力相对较为被企业看重要;

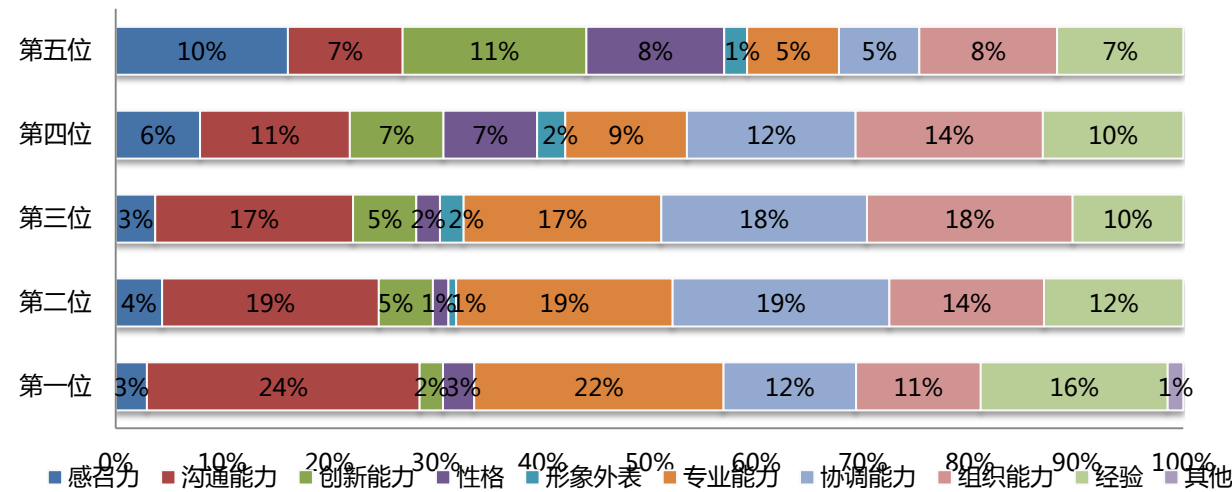


图 41 中层管理最被看重的应聘者素质 TOP5

15.3 一般员工层

对于一般员工层，企业在甄选应聘者时，会首先考虑其专业能力和经验；

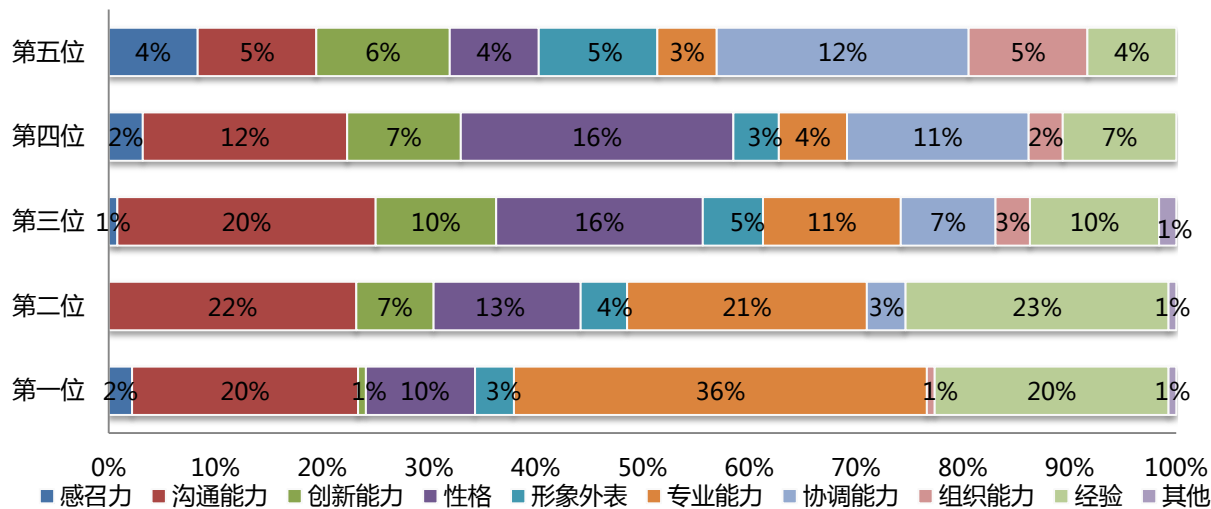


图 42 一般员工层最被看重的应聘者素质 TOP5

15.4 专业技术人员

对于专业技术人员企业除看重专业能力外，对应聘者的沟通能力要求也很高。

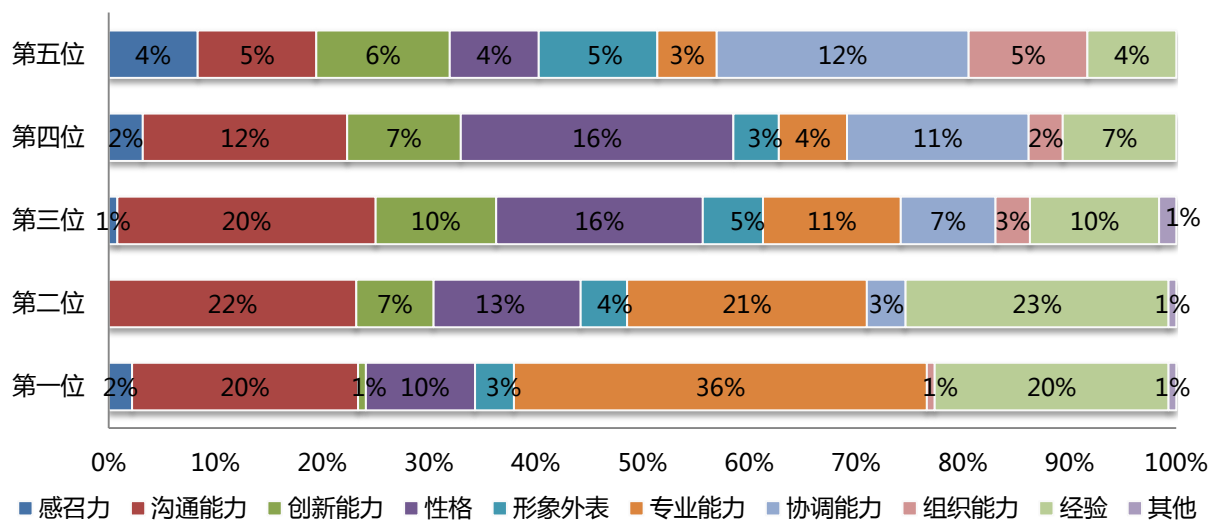


图 43 专业技术人员最被看重的应聘者素质 TOP5

附：参调企业基本信息

- 本报告中所有数据结果均基于以下样本环境所得，数据参考时请特别关注此部分内容。
- 总样本数 N=147

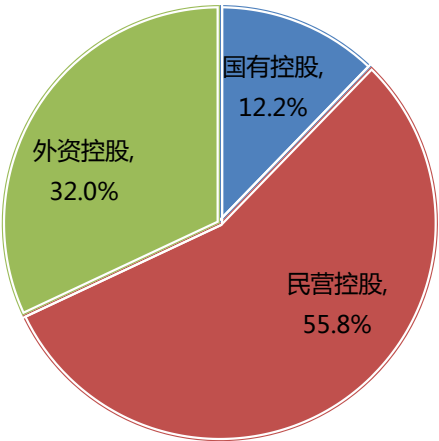


图 1 参与调研企业性质分布

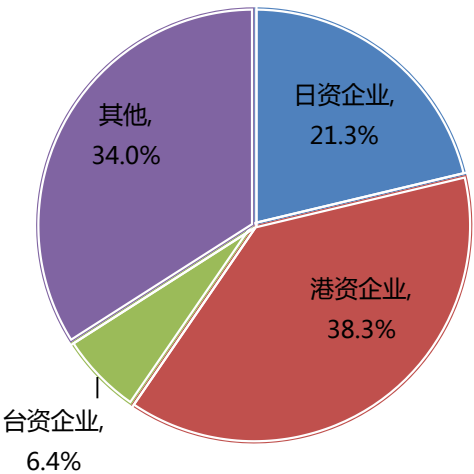


图 2 外资控股企业细分

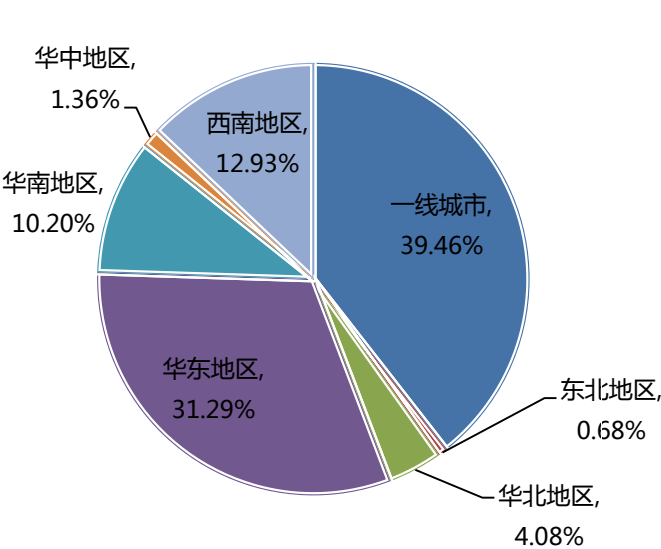


图 3 参与调研企业地域分布

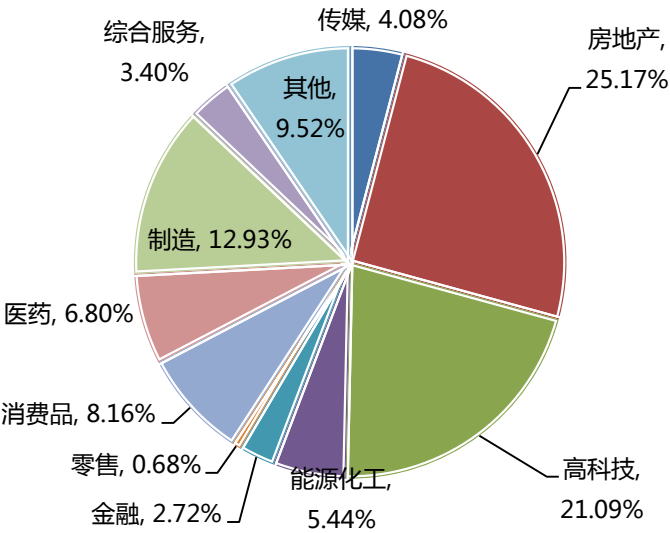


图 4 参与调研企业行业分布