

中国情境人力资源管理理论与实务系列

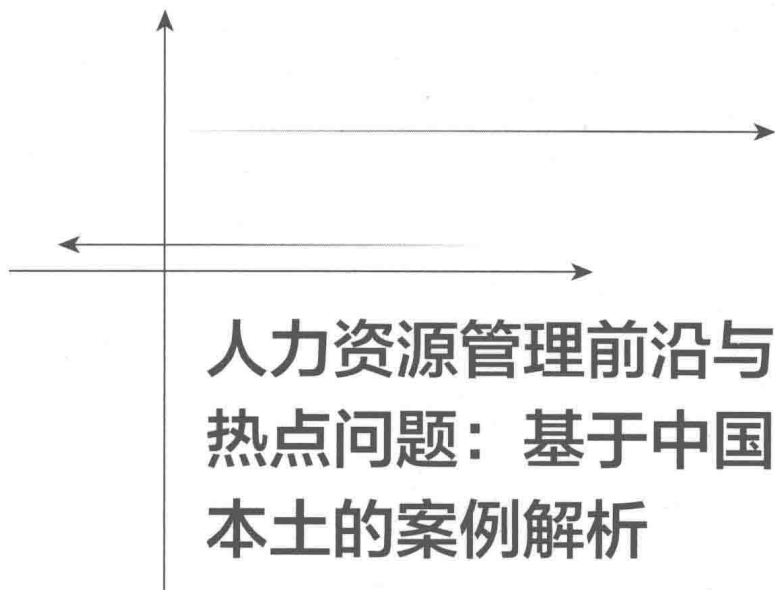
人力资源管理前沿与 热点问题：基于中国 本土的案例解析

颜爱民 ◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

非外借



颜爱民 ◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书所选案例完全来自中国本土，既考虑了行业性特征，又照顾了区域性和企业所有制特征。在案例编辑上，本书一方面力图保持各项目的原貌，凸显“全真”特征；另一方面，基于对每个案例所赋予的解析和传播功能，对项目资料做了必要的甄选和剪裁。对每个案例做了专门的解析，并作了评价、使用说明和案例研讨。

本书适合企业人力资源管理操作人员学习和应用，也能满足大学管理学专业和MBA/EMBA学员学习人力资源管理课程之需。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理前沿与热点问题：基于中国本土的案例解析/颜爱民著. —北京：北京大学出版社，2019. 1

中国情境人力资源管理理论与实务系列

ISBN 978 - 7 - 301 - 29991 - 3

I. ①人… II. ①颜… III. ①人力资源管理-中国 IV. ①F249. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 240518 号

书 名 人力资源管理前沿与热点问题：基于中国本土的案例解析
RENLI ZIYUAN GUANLI QIANYAN YU REDIAN WENTI: JIYU ZHONG-
GUO BENTU DE ANLI JIEXI

著作责任者 颜爱民 著

责任编辑 李 虎 王显超

标准书号 ISBN 978 - 7 - 301 - 29991 - 3

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博：@北京大学出版社

电子信箱 pup_6@163.com

电 话 邮购部 010 - 62752015 发行部 010 - 62750672 编辑部 010 - 62750667

印刷者 河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.5 印张 265 千字

2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010 - 62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010 - 62756370

前 言

《易经·遁卦·彖》曰：“遁亨，遁而亨也；刚当位而应，与时行也；小利贞，浸而长也；遁之时义大矣哉。”作为专门管理学科的人力资源管理，一直都被认为主要由人力资源战略与规划、工作分析、招聘、培训与开发、薪酬、绩效考核等职能模块组成，这也是时下人力资源管理专业学习的主要课程内容。而在我近 30 年的教学、科研和实务项目开发应用过程中，面临的重要困惑就是人力资源管理内容远不止这些，课堂教学内容离社会和企业实际需求相去甚远，根本未能体现《易经·遁卦》中的顺应时势、与时俱进之意，长此以往，人力资源管理就会变成一门“死”学问，令人惊惧。幸《道德经》有言：“知不知，尚矣；不知知，病也；圣人不病，以其病病；夫唯病病，是以不病。”如果总能以“病”的心态来审视我们的专业和教学过程，就能使人力资源管理“活”起来，并永远不“病”。

本书就是面对企业和社会的实际需要，针对人力资源管理体系“病”出的结果：大数据时代已经到来，大数据已经融入许多学科领域，人力资源管理工作不能视而不见，如何将其应用于人力资源管理模块，我们从招聘技术入手做了初步尝试，希望能有抛砖引玉的效果；企业社会责任（Corporate Social Responsibility, CSR）已从理论研究步入实际应用，并且通过 SA8000 标准的强制认证成为国际市场和贸易的商业规则，反推企业关注各利益相关者的切身利益，它对企业作为股东获利工具的本质提出了严峻挑战，更从根本面上改变企业人力资源管理理念，进而可能全面影响人力资源管理的各个模块和各个环节，我们对此也不能熟视无睹；“情绪劳动”作为继“体力劳动”“脑力劳动”之后的第三类劳动形式，改变了人力资源管理之劳动价值的理论基础，在当今第三产业大力发展，“情绪劳动”日趋重要的背景下同样引起了我们的高度关注；在近年私募基金（Private Equity, PE）大力发展、影响甚深的背景下，私募基金所依托的有限合伙制引起了我们的极大兴趣，这不就是人力资本和物力资本在企业制度层面设计上的最好体现吗？自从西奥多·舒尔茨教授提出“人力资本”理论后，在理论上确立了人的知识、才能和经验与资本具有同样的地位，但在企业制度设计上一直除了技术入股有所体现外，真正的管理经验和运营能力享有的资本利得一直难以得到有效体现，而私募基金所运用的有限合伙制则比较系统地解决了物力资本和人力资本的有效合作问题，这是企业人力资源管理在顶层技术设计上的重要模式，我们对此进行了应用探索，并以案例形式在本书予以呈现；成长型企业的发展瓶颈是我们常年面对并经常需要解决的技术难题，不少企业的企业主理念、人力资源管理模式和人



才引进与留用瓶颈使我陡增了不少白发，而现有的人力资源管理本科甚至研究生教学内容中竟然没有这些内容，我觉得有责任予以补充；企业并购后的整合是一个系统工程，也是全球性的管理学技术难题，我为诸多企业并购后的人力资源整合劳心劳力，觉得做好实在不容易，也觉得应该告知管理学的本科生和研究生们，让他们也劳点神才对；核心员工流失、家族企业的转型和代际传承是我国民营企业发展的重要难题，其中蕴含着大量的人力资源管理原理，也具有广阔的人力资源管理技术应用空间，在一定程度上决定着中国民营企业的未来，这么具有现实意义和社会价值的人力资源管理大课题，我们必须呈现给读者，让大家一起来思考；最后是国有企业的有效激励问题，这是一个长期以来困扰我国国有企业发展的难题，尤其是在股权激励上涉及国有资产保值问题，一直备受争议，政策变化也较多，我个人认为只有在国企推行股权激励，才能从根本上解决国企发展的动力机制和有效治理约束问题，关键是如何完善激励政策和制度，这需要各方面的人来共同探索。

在本书的写作过程中，我组织我的研究生成立一个专门的秘书工作团队，协助我查阅文献、整理资料、编辑文稿、绘制图表。我确定每个章节的写作纲要并提出文献收集的主要方向后，由学生们分工查阅文献并做初步整理，我对文献进行初步阅读和梳理后提出进一步补充要求，学生们再进行新一轮的文献搜寻和资料整理；同样，由我先选定作为案例的项目资料，由学生们按照要求进行初步整理和改编，我再进行写作和修改定稿。秘书组文献和资料整理的具体分工是：李莹作为组长负责整体协调和文案统编工作，同时承担第1章、第3章、第7章的文献整理及案例初稿编辑工作；其他研究生的分工是：汪玉霞（第2章、第8章、第9章）、曾莎莎（第6章、第10章）、林兰（第4章、第5章），孙益延、郝迎春和龚紫三个人对全书图片和表格进行了绘制和整理。秘书组承担的工作量是最大、最重要的，我是在我的研究生助手们的优质工作基础上完成全书写作的，在此对他们的出色工作表示衷心感谢。我还要感谢案例企业云南天明视光公司、湖南黄金集团、银天大酒店、深思电气公司、湖南三森信息公司、一力股份有限公司、华菱钢铁、中联重科等为我们提供科研过程的有力配合和资料支持；感谢和我一起从事本书案例涉及的管理实务操作项目的各位企业家和合作伙伴，是他们高质量的工作为本书案例奠定了扎实的基础。

本书的写作源于实际工作面临的问题，原来只打算作为几个章节放到一本人力资源管理案例解析之中，作为对人力资源管理理论和实务工作面临新问题的提示和启发之用，但在写作过程中感觉到这部分内容实在很重要，仅作为一本书的少部分章节极有可能淹没其重要价值。为了凸显其重要性，经与王显超编辑商讨，决定将它们单独拿出来，作为一本探索性著作贡献给读者，应该更有意义，这是本书出版过程中的一个小插曲。

按照我对人力资源管理的理解和研究逻辑：生存（包含经济）是最底层的基础，文化是人工浇筑的基脚，制度是框架，由此构成人力资源管理的基础面，是一切人力资源管理问题的根基和源头。当今社会，在精密高效的工业经济生产模式之上，随着

新的信息技术、互联网的飞速发展，人们的生存方式正在发生数千年未有之巨变，加之“地球村”时代的到来，文化的冲突和融合也日益激烈，中国正处在最深刻的社会变革时期。“人”的一切，包括生理和心理、身心和社会都面临全面冲击和挑战，人力资源管理面对着太多的新问题，我们置身于这种激烈变化的时代，只能根据自己所觉察到的一些事物和感悟，做少量的思考和探索，其高度和全面性自然十分有限，加之写作时间较紧、投入精力有限，本书只能算抛出一块“砖”，期待引来更多的“玉”。

颜爱民

2017年11月8日

丁酉年辛亥月乙亥日

于岳麓之麓、中南大学精进轩

目 录

第 1 章 大数据的影响与应用	1
1.1 “大数据”的内涵与特征	1
1.2 大数据正全面革新人力资源开发与管理技术	2
1.3 面对大数据时代的人力资源管理窘境	3
1.4 典型案例：云南天明视光公司基于大数据技术的网络招聘流程改进	4
第 2 章 企业社会责任的影响与应用	13
2.1 企业社会责任的概念和内涵	13
2.2 企业社会责任评价维度	14
2.3 企业社会责任已成为中国企业社会形象和国际化的应有之义	14
2.4 企业社会责任对人力资源管理产生的深刻影响	15
2.5 典型案例：湖南黄金集团基于企业社会责任理念的人力资源管理	16
第 3 章 情绪劳动的影响与应用	24
3.1 情绪劳动的内涵	24
3.2 情绪劳动的效应	26
3.3 权变视角下的情绪劳动	28
3.4 典型案例：导入“情绪劳动”影响的人力资源管理体系的优化——以银天大酒店为例	32
第 4 章 有限合伙制机制设计	44
4.1 有限合伙相关概念及特征	44
4.2 普通合伙人的激励与约束机制	46
4.3 有限合伙人的风险防范和利益保护机制	47
4.4 典型案例一：金天私募基金管理公司私募基金合伙机制设计	48
4.5 典型案例二：深思电气公司海外项目合伙方案设计——基于内部创业合伙模式	56

第 5 章 成长型企业瓶颈突破	67
5.1 相关概念	67
5.2 划分类型	68
5.3 企业成长理论	69
5.4 企业成长主要模式	72
5.5 突破企业主理念瓶颈	73
5.6 突破人力资源管理模式瓶颈	74
5.7 突破人才引进和使用瓶颈	77
5.8 典型案例：洞庭湖集团人才引进瓶颈问题解析	78
第 6 章 并购后的人力资源管理整合	84
6.1 内涵与概念	84
6.2 主要整合模式	85
6.3 整合路径	86
6.4 典型案例：民营控股上市公司对国企并购后的人力资源整合难题——江北船舶制造控股公司 并购西北电子公司	88
第 7 章 家族企业的现代化转型	98
7.1 家族企业界定及其模型	98
7.2 家族企业发展的生命周期	101
7.3 家族式管理模式和现代化管理模式主要差异	102
7.4 家族式管理企业终究必须现代化转型	103
7.5 典型案例：湖南三森信息公司现代化转型过程中的管理问题	104
第 8 章 家族企业的代际传承	117
8.1 家族企业及代际传承的概念	117
8.2 代际传承过程模型	118
8.3 代际传承的内容及常见模式	121
8.4 家族企业代际传承的影响因素	123
8.5 典型案例：湖南一力股份有限公司代际传承案例	126
第 9 章 民营企业的核心员工的流失问题及对策	135
9.1 核心员工的概念及主要特征	135
9.2 代表性的员工流失模型	137



9.3 防止核心员工流失的主要方法	141
9.4 典型案例：三一重工某事业部核心员工流失问题及对策研究	145
第 10 章 国有企业股权激励	155
10.1 股权激励在国有企业中的运用状况	156
10.2 股权激励的主要方式	157
10.3 典型案例一：以华菱钢铁为代表的上市公司“限制性股票+股票增值权”模式	165
10.4 典型案例二：一项被撤回的股票期权激励计划——中联重科针对核心员工的股票期权激励	170

第 1 章 大数据的影响与应用

“大数据”（Big Data）作为独立词汇最早见诸报端始于 1998 年，刚开始并未得到学术界的广泛关注。2005 年，美国 IBM 出版了具有里程碑意义的 *Inescapable Data* 一书，首次描述了大规模数据对企业发展和人们生活的影响。直到 2007 年，“大数据”及其技术被描绘为“第四范式”的科学研究方法时，科学界才对“大数据”做出积极回应^①。2008 年，*Nature* 杂志的《“拍”字节（Petabyte）时代的科学》^② 专题的刊出，才正式确立“大数据”在科学界中的地位，并引起轰动。2011 年 6 月，麦肯锡全球研究院的报告《大数据：下一个创新竞争和生产的前沿》指出：大数据的规模、存储容量以前所未有的速度增长，并逐渐渗透到各行各业，成为继人力资本、物质资产之后的又一重要生产要素^③。*Harvard Business Review*（2012）将“大数据”视为一场新的管理革命，拉开了“大数据”在管理界理论及技术的轰动效应序幕^④。

1.1 “大数据”的内涵与特征

1.1.1 “大数据”的内涵

美国国家科学基金会（National Science Foundation, NSF）将大数据定义为：由现代科学设备、网络设施、网络贸易、E-mail、流媒体软件、信息交互技术等多种数

① Tony Hey, Stewart Tansley, Kristin Tolle. The fourth paradigm: data - intensive scientific discovery - science and information management communication in computer and information science [J]. *Science*, 2012, 6 (5): 36 - 37.

② Big Data: science in the petabyte era [J]. *Nature*, 2008 (1): 1 - 136.

③ Huang S L, Xiang J. “Big Data” Light up “Wisdom” of Human Resources Management System. *Science & Technology for Chinese Mass Media*, 2013 (12): 76 - 78.

④ Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson. Big data: the management revolution [J]. *Harvard Business Review*, 2012 (10): 11 - 13.



据源生成的多元化、复合型、宽领域、跨周期分布式的数据集群^①。全球最具权威的IT研究与咨询顾问公司高德纳（Gartner）做出的定义是：大数据是通过特定的科学计算处理模式或公式才能了解掌握的有助于提高组织决策力、观察力和流程优化能力的海量、宽域、复合、多元信息资产。NSF、Gartner公司虽然对大数据的定义表述不同，但有一点较为一致，即认为大数据虽然与“海量数据”和“大规模数据”的概念一脉相承，但其在数据体量、数据复杂性和产生速度三个方面均大大超出传统数据形态。大数据的核心价值不在其数据信息规模，而是通过分析、计算、整合海量数据以发现其背后可能蕴含的本质性规律。因此，也有科学家提出“大”数据就是“小”数据，关键是通过大数据技术从中寻找传统数据技术所不能得到的深层次信息及规律^②。

1.1.2 “大数据”的特征

比较通行的大数据特征是“3V”：规模性（Volume）、多样性（Variety）和高速性（Velocity）^③。国际数据公司（International Data Corporation, IDC）认为大数据还应该具有价值性（Value），而IBM则认为大数据特征应该突出其真实性（Veracity），也就是所谓的大数据“4V”特征。

1.2 大数据正全面革新人力资源开发与管理技术

人力资源专业人员重要的职能之一是评估人才管理和开发技术，以及识别更有效地管理人力资本的机会。人力资本的合理配置是人力资源管理的核心。人力资本的优化既是人力资源管理永恒的主题，也是一项长期艰巨的任务，如何解决人力资源的配置和优化难题，分析工具和方法最为重要，传统的依靠经验、直觉和猜测等“实验真实性”（Tried and True）方法来指导人力资源管理技术正日益受到质疑。通过使用数据和指标来设计、评估和实施新的管理政策，解决优化人力资源管理分析水平，指导人力资源战略实践，已成为大数据时代的显著特征^④。

基于这一时代背景，中国企业也开始逐步将大数据应用到人力资源的各个模块。比如有企业运用数据分析模型，及时对行业发展趋势、政治和法律因素等海量数据

① Hilbertm Lopezp. The world's technology capacity to store, communicate, and compute information [J]. Science, 2011, 332 (6025): 60 - 65.

② Ward J S, Barker A. Undefined by data: a survey of big data definitions [J]. Preprint, 2013 (5): 55 - 58.

③ Mark A. Beyer, Douglas Laney. The importance of big data: a definition [M]. New York : Cambridge University Press, 2012.

④ Kylie Goodell King. Data Analytics in Human Resources: A Case Study and Critical Review [J]. Human Resource Development Review, 2016, 15 (4): 487 - 495.

进行动态分析,适时对企业人力资源战略和规划等进行动态调整^①。许多企业开始使用数据化招聘管理系统,通过从大数据中提取有效招聘信息,筛选出与企业岗位需求大体吻合的求职者,将人才素质进行量化模型匹配,帮助企业寻找与需求高度匹配的目标人群,大大提高招聘质量和招聘有效性^②。腾讯等还将大数据技术应用于员工培训设计,通过大数据分析甄选最适合员工需求的培训内容,使培训更加高效、更有针对性^③。绩效管理中应用大数据技术则体现更多的优势,有些企业通过分析员工绩效数据及其他数据间的潜在联系,寻找影响员工绩效状况的主要原因,以此制定针对性的绩效方案和制度,有效提高组织和员工绩效水平。此外,企业还通过基于互联网的大数据分析,从广泛信息源中发掘员工在物质、精神、生理、心理等多层面的需求,从而改变千人一面的传统福利模式,对不同员工实施差异化福利措施^④。

1.3 面对大数据时代的人力资源管理窘境

1.3.1 人力资源管理者大数据理念缺失

很多企业硬件上已经具备了吸纳数据的可能,也有些企业已在生产系统广泛运用大数据技术,但是大数据技术却很难走入人力资源管理领域,其重要的原因是人力资源管理者大数据理念的缺失及他们对角色转换的不安。相当一部分人力资源管理者依然依赖经验和直觉做决策,其结果必定是:危险的半真半假就是胡扯(Dangerous half-truths and total nonsense)^⑤。

1.3.2 人力资源管理者数据分析技能不足

更普遍的问题是,由于大数据技术尚未进入人力资源管理的教育和培训体系,中国的人力资源管理者普遍缺乏基本的数据分析技能,虽然有时他们也进行一些调研和数据分析,但依据的信息是残缺的,分析方法又缺乏科学性,其结果常常只是为自己的直觉和经验决策提供说明和佐证而已,这种分析的负面作用较大。2013年美国管理

① 韩燕. 大数据在人力资源管理领域的应用价值与挑战 [J]. 经济研究参考, 2016 (56): 51-56.

② 朱翠萍, 孙雨亭, 秦丽伟. 大数据时代下企业招聘有效性研究 [J]. 中国人力资源开发, 2015: 70-72.

③ Clifford L. Big data: How do your data grow? [J]. Nature, 2008, 455 (7209): 28-29.

④ 徐宗本, 冯芷艳, 郭迅华, 等. 大数据驱动的管理与决策前沿课题 [J]. 管理世界, 2014 (11): 158-163.

⑤ J.L. Schwarz, T.E. Murphy. Human capital metrics: An approach to teaching using data and metrics to design and evaluate management practices [J]. Journal of Management Education, 2008, 32 (2): 164-182.



协会（American Management Association, AMA）与企业生产力研究所的调查结果表明，与研究开发、财务管理、运营等人员相比，人力资源管理人员的分析能力是最差的，因此提升人力资源管理的数据分析能力是当务之急。

1.3.3 企业在相当时期内面临专业数据分析人才短缺难题

大数据分析横跨多个学科，从而对数据分析人才提出了极高的要求。专业的数据分析人才不仅需要精通信息科学和技术，同时对统计学、数学、心理学、生产运营等领域也要有深入的研究。当前这方面的人才非常稀缺。据麦肯锡公司相关数据统计，到2018年美国专业数据分析人才缺口达到14万~19万人，熟悉大数据应用技术同时了解组织需求的管理者短缺约150万人，作为大数据技术发源地的美国，其专业的数据分析人才供不应求现象都如此严重。中国大数据分析人才培养尚未起步，专业性的人才更是十分短缺，这将是制约企业和其他组织将大数据技术应用在人力资源管理领域的重要瓶颈。

1.3.4 商业数据安全和个人隐私保护面临新难题

互联网时代的发展以及大数据技术的广泛应用，对个人隐私和商业机密的安全造成了一定的威胁。大部分数据在采集时都包含了个人信息，个人信息共享于企业的ERP系统、人力资源信息系统、财务系统等数据库中。另外，企业通过网络招聘获得了应聘者大量与工作相关或者与个人生活相关的隐私数据。这些个人数据如何保护、如何合理运用是企业需要解决的难题，如果使用不当会造成个人隐私泄露，甚至对企业也造成一定的挑战 and 威胁。因此，企业在人力资源管理中广泛使用大数据分析时，必须首先建立规范的数据收集渠道、缜密的数据保护制度，解决好个人隐私和商业数据安全保护的问题。

1.4 典型案例：云南天明视光公司基于大数据技术的网络招聘流程改进

1.4.1 公司简介

天明视光眼科诊所创建于1988年，是全国性眼科医疗连锁服务机构。天明视光一直致力于持续提供全面眼睛及视觉护理，持续解决视觉障碍，改善视觉功能，维护视觉健康。旗下拥有数百位专业眼科及眼视光技术人才，已为超过百万人提供眼视光解决方案。为了满足快速发展所带来的人员需求激增，公司近年采用网络招聘的方式提升招聘效率。

1.4.2 网络招聘现状及问题

公司的网络招聘目前主要依托于本公司官方网站以及智联招聘、前程无忧等招聘网站，在站点发布招聘信息，应聘者在网站了解到企业空缺职位情况后，在线填写个人基本信息。公司人力资源部招聘专员定期浏览公司网站，当查阅到应聘者的应聘信息后，对所有应聘者发送候选人信息表，由应聘者填写自己详细的个人信息。人力资源部基于个人详细信息，人工筛选出符合公司要求的应聘者，对合格者发送初试邀请短信。初试、复试程序按照传统招聘流程完成。

随着企业规模的不断扩大以及网络招聘方式的广泛应用，由此产生的简历、应聘者申请、求职咨询的数据量也成指数形式增长，传统的人工简历筛选或中介招聘网站的简单关键词筛选方式无法高效处理这一海量数据，造成招聘初选效率下降，应聘者求职反馈严重滞后，入职者与职位匹配度下降，无法有效识别潜在候选人，职位空缺无法得到及时满足。除此之外，单纯依赖企业官方网站或其他招聘网站被动接受应聘者简历投递，缺乏企业与应聘者的互动交流渠道，降低了招聘双方双向选择的有效性。如何高效处理海量招聘数据，提高企业招聘录用率，在提高招聘效率的同时降低招聘成本，是天明视光公司面临的难题。

1.4.3 基于大数据技术的网络招聘流程改进方案设计

基于天明视光公司的网络招聘难题，中南大学人力资源研究中心专家组建议将大数据处理流程与技术植入到天明视光的网络招聘工作中，着重从重建网络招聘平台与改进网络招聘流程两个方面入手对现有网络招聘流程进行了优化，整体优化方案如图 1.1 所示。

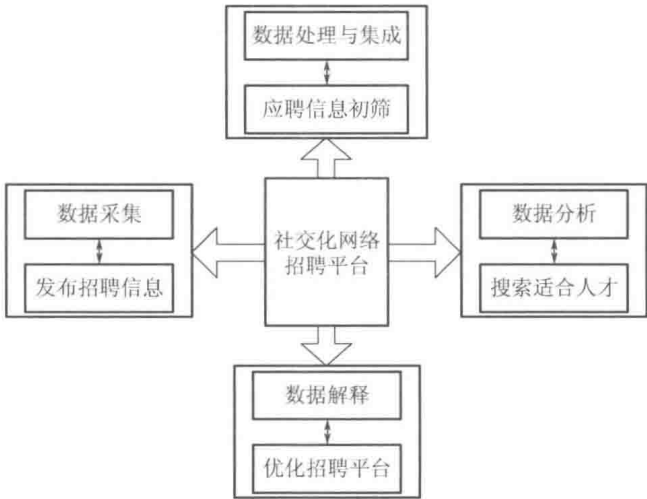


图 1.1 整体优化方案流程图



1. 搭建社交化网络招聘平台——扩展有效数据源

为增加有效应聘者的数量，企业在现有的基础上，积极搭建社交化网络招聘平台。公司内部的员工可以利用这个招聘平台进行交流，公司外的人可以利用这个平台全面了解公司信息。

第一，注册企业官方微博、微信公众号、知乎专栏等，定期更新与发布企业最新资讯和招聘信息。由于企业潜在招聘对象集中分布于拥有本科以上学历的眼科人才，因此可借助社交网络用户门槛这一细分手段，减少无效应聘数量。

第二，公司将线上招聘渠道与公司内部员工推荐这一线下渠道相结合，间接授权于公司老员工进行初步筛选工作，在减少招聘工作人员工作量的同时，提高初选与空缺职位的匹配度。具体操作模式为：要求公司全体员工登录企业线上招聘系统，并将这一系统与自己的社交网络平台（微博、QQ、微信、LinkedIn等）建立关联；招聘信息发布后，系统会通过同时面向求职者和招聘职位的双向扩展匹配算法，对社交网络和简历数据库的大数据进行数据挖掘和分析，找出同公司老员工有关联的潜在求职者；启动内部员工推荐程序。

为确保潜在应聘者的基础数量，员工之间可以互相推荐招聘任务，与此配套的员工推荐激励手段也采用线上与线下虚实结合的方式。当推荐的潜在候选人员成功录用之后，整个推荐链上的员工都会得到相应的网络积分和虚拟奖章，当网络积分和虚拟奖章达到一定级别时，再给予物质奖励。将员工内部推荐游戏化，也可以吸引更多的员工参与到招聘任务中来。将网络招聘从公司内扩展到社交网络这一大数据平台，在提高招聘有效性的同时，还可以帮助员工建立职业关系网，增强企业人力资源的活跃度。

2. 优化网络招聘流程——应用大数据技术提高网络招聘效率

（1）数据采集——发布招聘信息。

为减少后续数据筛选工作量，天明视光公司采用差异化信息发布方式，根据招聘岗位的不同层级与需求特点，选择不同的信息发布渠道。

对于前台导诊、客服咨询、验光员、涉外护士等一般性职位，招聘对象主要为应届毕业生或职龄较短的求职者，企业采用广发式信息发布方式，直接将招聘信息在企业官网、智联招聘、前程无忧等平台上发布，借助以大学生为主的社交网站，使招聘信息迅速地进行有效扩散。对于从这一渠道获得的简历，需要设立来源记录，即在应聘者信息中注明其获取招聘信息的来源，如微信公众号、微博、LinkedIn等，方便在渠道数据分析时加以参考。

对于美容激光操作师、光学研发工程师、门店店长等空缺职位，天明视光公司采用储备式招聘方式。通过微博的关注分组与智联招聘、前程无忧等注册认证门槛功能，设立了对应不同高级职位的专门人才库，实时关注企业所需人才的动向，同

时注重与人才的日常互动，当企业特定职位出现招聘需求时，通过私信等方式即可与招聘对象直接沟通。同时，企业内部员工也可借助前述内部推荐网络平台协助企业完成高端人才的招聘信息发布。

(2) 数据处理与集成——应聘者信息初步筛选。

在获取应聘者简历、求职申请或求职推荐后，企业采用人机结合的方式进行数据的初步筛选。在原有年龄、专业、外语程度筛选标准基础上，增设了性格、社会实践经验等多重参数，采用基础参数与匹配参数累计加分的筛选标准完成应聘者的初选。以前台导诊岗位为例，基础参数为年龄 <25 岁，外语程度为大学英语四级 >500 分。这两个参数为淘汰类参数，同时满足两个条件才能通过选择，由此得到基础得分10分；之后在专业、同类从业经验、性格三个匹配参数中，每满足一个指标获取5分加分，最终对通过淘汰参数的应聘者赋予得分，按照得分高低给予后续匹配优先权。

为避免因为筛选关键词设置问题而错失人才的现象，这一筛选过程采取人机结合方式。筛选标准与参数设定由用人单位与人力资源部共同完成，用人单位着重从胜任能力角度设立参数，人力部门主要从应聘者综合素质与企业环境融合度等角度设立参数，最终筛选结果由人力部门牵头与用人单位负责人共同确认生效。

(3) 数据分析——应用人才雷达技术识别合适候选人。

对于通过员工推荐以及初步筛选的候选人，需进一步精确识别其与空缺职位的匹配度，这一问题可应用人才雷达技术加以解决。人才雷达技术是由“数联寻英”和HiAll两家公司联合开发的，它是基于云端、利用大数据进行定向分析和挖掘，帮助企业寻找适合的人才。

人才雷达技术是在九个维度上对应聘者进行分析，这九个维度分别是职业背景、专业影响力、好友匹配、性格匹配、职业倾向、工作地点、求职意愿、信任关系、行为模式。人才雷达技术的操作思路可以分成以下三个步骤。

第一，建立九个维度的职位胜任力模型。

人力资源部门在原有胜任力模型的基础上，对九个维度分别设置可量化的子项。下面我们以光学研发工程师岗位对A、B、C、D四位候选人的招聘为例，分析具体对该模型的应用。

① 将职业背景的评价子项设置为工作年限、原所在企业规模、岗位级别，其中工作年限分为0~3年、3~5年、5年以上三段，分别得分1分、2分、3分。原所在企业规模分为0~99人、100~500人、500人以上，分别得分1分、2分、3分。岗位级别分为助理、中级、高级三种，分别得分1分、2分、3分。

② 将专业影响力设置为获奖次数、专利技术数量、下属人数三个，获奖次数分为0~5次、6~10次、10次以上，分别得分1分、2分、3分。专利技术数量分为0~5次、6~10次、10次以上，分别得分1分、2分、3分。下属人数分为0~10人、11~30人、30人以上，分别得分1分、2分、3分。



③ 将好友匹配分为好友个数、好友亲密度平均值、好友之间平均每天互动次数三个，好友个数分为 0~50 个、51~100 个、100 个以上，分别得分 1 分、2 分、3 分。好友亲密度平均值分为 0~60 分、61~90 分、90 分以上，分别得分 1 分、2 分、3 分。好友之间平均每天互动次数 0~10 次、11~20 次、20 次以上，分别得分 1 分、2 分、3 分。

④ 将性格匹配分为社会实践次数、特殊奖励次数、性格特质三项，社会实践次数分为 0~5 次、6~10 次、10 次以上，分别得分 1 分、2 分、3 分。特殊奖励次数 0~5 次、6~10 次、10 次以上，分别得分 1 分、2 分、3 分。性格特质分为：情绪稳定性得 1 分、谨慎性和随和性得 2 分、外向性和开放性得 3 分。

⑤ 职业倾向分为成就测验、情景模拟、能力测试，得分为专业测试得分。

⑥ 工作地点分为是否为本地人、意向工作地是否为公司所在地、能否出差，“是”得 2 分，“否”得 1 分。

⑦ 求职意愿分为意向岗位是否与应聘岗位相同，工作经验是否与应聘岗位匹配，目标薪酬与岗位薪酬的相差度，前两个回答“是”得 2 分，回答“否”得 1 分，第三个相差 0~1 000 元得 3 分，1 001~2 000 元得 2 分，2 000 元以上得 1 分。

⑧ 信任关系可分为情景模拟得分、原上级的信用评分、原同事的信用评分（10 分制）。

⑨ 行为模式可分为团队精神、沟通能力、应变能力，得分为专业测试得分。

经过分析统计，四人的得分情况 A_{ij} 、 B_{ij} 、 C_{ij} 、 D_{ij} 见表 1-1。

表 1-1 候选人得分情况

应聘者	A			B			C			D		
1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	1
2	3	2	1	3	1	1	3	2	2	1	2	3
3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2
4	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2
5	39	36	41	31	34	35	40	34	38	31	35	44
6	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1
7	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1
8	8	7	7	6	5	6	9	5	4	7	6	6
9	42	45	46	36	32	31	37	39	46	41	46	31