

2019

人才趋势 报告

重塑职场的四大趋势



雇主员工关系 正在演变

传统上，雇主在职场中占据权力上风，能掌控人们在哪里工作、成本多少，以及共享多少信息。但是，这种格局正在发生变化。

随着技术赋予员工分享和获取更多信息的能力，对雇主的要求也提升到了更高的标准。企业想要吸引和留住员工，员工则希望获得更大的透明度、灵活性和客观的评估。因此，企业开始接受一种更平等的劳资关系，不仅仅因为这有利于企业形象，更是因为这有利于业务开展。

通过与企业领导者访谈、与专家交流，并观察领英平台上的动态，我们发现以下四个方面的趋势，突出体现了新的格局：[软技能](#)、[弹性工作制](#)、[反骚扰](#)、[薪酬透明化](#)。本报告结合对35个国家5000多位招聘人员的问卷调查，以及领英会员的行为数据，将为企业如何针对趋势采取行动，提供实用的建议。

重塑职场的四大趋势

在招聘人员当中，认为以下趋势对未来人才招聘和 HR 非常重要的人数比例



除《企业家第一课》、《企业家功成堂》外，其他公众号分享本期资料的，均属于**抄袭**！
邀请各位读者朋友尊重劳动成果，关注搜索正版号：[《企业家第一课》](#)、[《企业家功成堂》](#)

谢谢观看！

企业家第一课，专注做最纯粹的知识共享平台



关注官方微信
获取更多干货



加入知识共享平台
一次付费 一年干货

目录

软技能	<u>5</u>
弹性工作制	<u>22</u>
反骚扰	<u>39</u>
薪酬透明化	<u>59</u>
调查方法	<u>73</u>



软技能

一个机器无法匹敌的领域



“ ”

如果说硬技能是候选人的敲门砖，
那么软技能才是打开大门的金钥匙。



刘莉

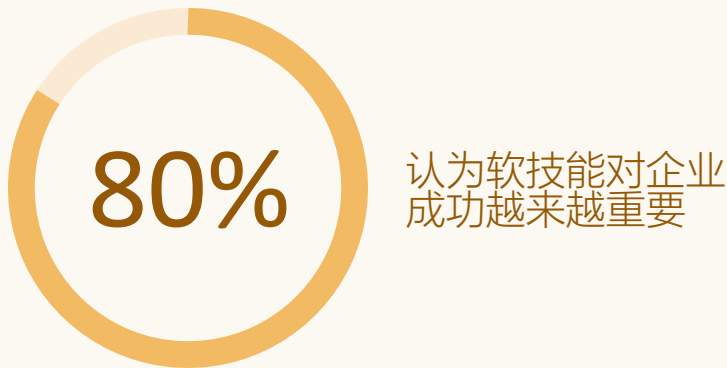
捷信中国人力资源部部长

重视软技能

软技能一直以来都很重要，尤其在今天已变得越来越不可或缺。自动化和人工智能的兴起，意味着单靠硬技能已不足以取得成功。

许多硬技能的半衰期正在缩短，而软技能则历久弥新——某种编程语言可能会过时，但创造力、适应能力和协作技能的价值不会过时。

尽管软技能的价值在不断增长，许多公司仍难以对其准确评估。如果企业想要制定面向未来的招聘策略，就需要改变软技能识别和招聘的方式。



自动化时代， 创造力至关重要

根据领英会员的行为数据，创造力是当下最受欢迎、供不应求的软技能。虽然许多人只把创造力与艺术或设计联系在一起，但实际上这是一种几乎适用于任何岗位的能力。简而言之，创造力就是以原创的方式解决问题，是机器无法轻易复制的一种技能。

这一趋势很可能会继续下去：麦肯锡最近的一项研究预测，随着自动化彻底改变企业所需的技能，到2030年，对创造力的需求将急剧上升。²

企业需要但难以寻觅的软技能

领英数据显示供不应求的软技能

1. 创造力
2. 说服力
3. 协作力
4. 适应能力
5. 时间管理



多数聘用和解聘决定都归结于软技能

首先明确: 硬技能很重要。

程序员需要编程技能, 翻译员需要语言技能, 才能在工作中取得最基本层面上的成功。但是, 由于硬技能通常有明确、一致的评估方法, 缺乏硬技能的人侥幸被录用的机率较小。

然而, 要发现一个人软技能薄弱则困难得多, 这就是为什么等到发现问题时, 往往为时已晚, 因为此人已被录用。正如右侧数据所示, 若聘用的员工表现不佳, 几乎从来不会只是硬技能的问题。招聘人员深谙此道, 因此在招聘过程中, 除了考虑硬技能, 还会重点考虑软技能。

以下技能对于招聘更重要:

30%

软技能

62%

软技能和硬技能

8%

硬技能



聘用的员工表现不佳往往是由于缺乏:

45%

软技能

44%

软技能和硬技能

11%

硬技能



缺乏成熟的流程，企业 衡量软技能举步维艰

一般工作面试中，通常会直接询问候选人拥有什么技能和经验，视其是否合适。

软技能则往往不那么直截了当。事实上，68%的招聘人员表示，他们评估软技能的主要方法是在面试中捕捉候选人社交能力方面的线索。她看起来很乐观，所以她可能善于合作；他看起来很紧张，所以他可能不善于领导。

问题是，这些看法不能预测未来情况，更糟糕的是，它们代表的往往是无意识的偏见。³ 遗憾的是，这种不成体系的评估方法非常普遍，可能这就是为什么如此多的企业难以准确、一致地评估软技能。

只有

41%

具备正式的软技能
评估流程

57%

难以准确评估软技能

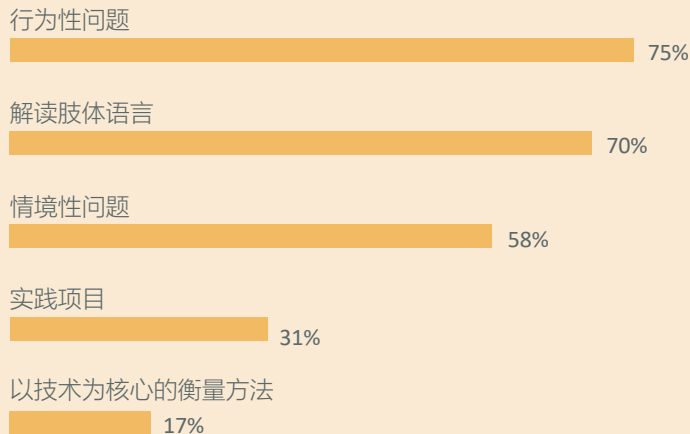
软技能常用评估方法的不足

尽管软技能很重要，但在过去几十年里，最常用的衡量软技能的方法未曾改变。企业非常依赖于询问面试问题和观察应聘者的肢体语言。虽然行为性和情境性问题若能一以贯之地使用，可以发挥有效作用，但这些问题很容易受到偏见的影响，而且往往会得到经过精心排练的答案。

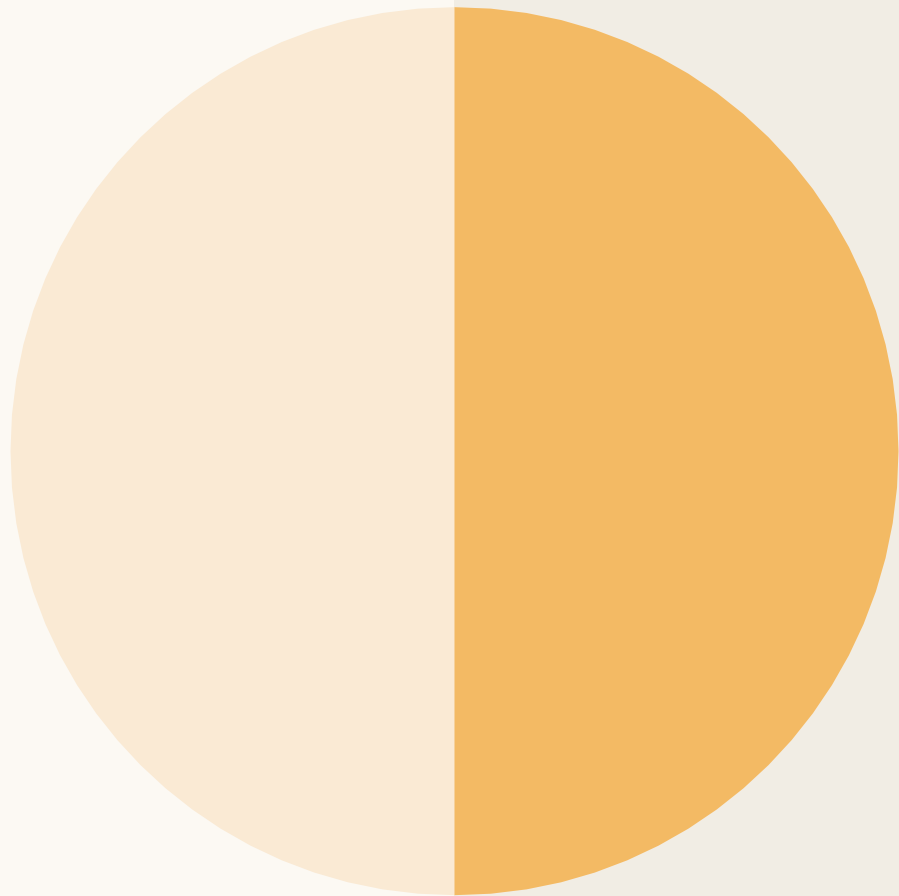
面试以外的其他评估方法尚未广泛使用，但可以减少评估中的偏见。通过让候选人参与项目，可以看到他们在实践中体现的软技能；以技术为核心的工具和方法，正借助人工智能来更系统地衡量候选人的软技能。

软技能的最常见衡量方式

认为其公司使用以下方法评估软技能的招聘人员的百分比



六个小贴士 评估软技能



小贴士 1

明确您的企业最重视哪些软技能

与领导面谈，讨论您所在的组织要取得成功需要哪些软技能。看看表现最佳的员工们具备哪些共同的技能，同时思考企业需要哪些技能来应对未来挑战。诸如领英技能洞察这样的工具可以详细地分析您的员工在哪些方面表现出色，哪些方面有短板。



小贴士 2

发现并定义具体职位所需的技能

除了明确整体公司层面重视的技能，还需确保用人经理和招聘专员对于具体职位所需最重要的软技能达成一致。务必清晰地定义要评估的所有软技能：因为软技能不如硬技能那么明确具体，所以确保所有人认识一致是很重要的。

小贴士 3

考虑使用在线工具对候选人进行预筛选

新兴技术工具可以让候选人在申请时进行快速的在线评估。这些工具通过分析候选人回答问题或玩游戏的方式，系统地评估他们的软技能，并能减少偏见（理想情况下）。这些洞察有助于指导您的面试过程，以便充分了解候选人的长处和短处。

小贴士 4

注意潜伏中的偏见

谈及软技能，不一致、无章法的面试很容易受到无意识偏见的影响。例如，您可能因为一位候选人让您想起自己而对其偏爱有加（相似性偏见），但却将理由归结为其具备“领导潜力”，而没有定义或衡量这一概念。⁴

小贴士 5

面试问题标准化

询问行为性和情境性面试问题并没有错，关键是要一以贯之地使用这些问题。通过培训，让面试官在提问时使用与目标技能相匹配的一组标准问题。这样您就可以轻松比较由不同面试官所做的多份评估。

小贴士 6

考察问题解决能力， 在实践中观察软技能

首先，要求候选人用自己的硬技能解决一个问题（例如，简述在中国推出新产品的90天计划）。然后，提出新的限制和条件（例如，只给30天时间，或将预算增加一倍）。观察他们如何适应变化、利用反馈，并沟通表达自己的工作方法。⁵



案例研究

软技能



拜腾采用了标准化的面试问题

“ ”

要完成工作，必须具备合适的硬技能，但要取得出色表现，则需要合适的软技能。



祝海嫣
全球招聘副总裁

背景

总部设在中国的电动汽车初创企业拜腾（BYTON）对软技能和硬技能都很重视，但过去只对后者进行了一致的衡量。这意味着，有些人拥有合适的技能和经验，但缺乏决策和问责等关键软技能，会严重阻碍项目的速度和质量。

方法

为了在两年内成长到1300多名员工的规模，拜腾开始用严谨的方法衡量软技能。现在，他们的招聘小组使用一套标准化情境性面试问题，系统地评估软技能。在整个候选人面试过程中，拜腾的招聘人员还对任何行为风险信号加以特别关注。

结果

自从拜腾开始系统化地评估候选人软技能以来，该公司的招聘评估准确性得到了提升，减少了不理想的聘用结果，试用期内的流动率大幅下降。

浪潮集团，以员工体验为核心提升“组商”

“ ”

新生代员工越来越希望在组织中找到“存在感”和“幸福感”。浪潮集团以员工体验为核心构筑雇主品牌3.0，并为一线管理者赋能，实现“组商”留人。



苏玉玲
人力资源部副总经理

背景

中国领先的云计算与大数据服务商浪潮集团，近年来吸引到越来越多95后的新生代员工。他们更希望组织可以关注到每个员工的个体体验，感受到温暖与贴心，寻找到“存在感”和“幸福感”。然而，一线管理者却在人际沟通、影响力等方面存在短板，无法匹配高潜人才培养的需求。

方法

浪潮集团人力资源部提出以员工体验为核心提升“组商”的计划。首先是在集团层面进行文化创新，根据人才职业发展的不同阶段，以员工体验为核心打造雇主3.0。员工体验涵盖多个方面，并形成了一系列标准化关怀动作与方案。其次，将这种服务意识、关怀意识形成方法论和操作手册，向一线管理者赋能。开展师徒同心、青年精英训战营等项特色项目，通过拓展、互动、软技能培训等提升一线管理者的软技能，让他们知其然，更知其所以然。

结果

通过员工体验提升计划，让员工感受到了更加开放、充满活力与温度的雇主形象。老员工留任意向持续提升，同时新员工入职3年保留度大幅提升，浪潮正在向打造受人尊敬的伟大公司不断迈进。

赛默飞的决胜软技能——PPI工具

“ ”

PPI是赛默飞的核心管理理念和体系，它致力于不断挑战现状，持续改进以提升质量、效率和速度，这也是赛默飞领导力准则之一。



Ben XIE

人力资源总监，亚太区招聘

背景

赛默飞世尔科技作为科学服务领域的领导者，致力于加快研究进展、解决复杂的分析挑战、提升患者诊断水平，并提高实验室产能。这其中不得不提到堪称赛家“软技能”的PPI工具（Practical Process Improvement实用流程优化）。

方法

我们通过制定Leader Standard work（领导者标准化工作），将PPI运用在人才吸引与招聘策略与日常工作中。从开启招聘流程到候选人入职的全流程，让管理者识别出对业务关键性的管理工作，然后标准化下来，按照一定的频次和流程开展，而不是依赖领导者个人的能力。这也可以让团队一起面对重要的问题，达成共识，这样会更好的驱动团队的创造性。

结果

我们将这一招聘的标准化工作流程推广到整个组织，流程常态化后，参与的个人的行为也将得到改善与提升，我们共同实现人才吸引与招聘的整体目标。

花旗借助AI 评估候选人潜力

“ ”

我们希望更多地以数据为导向，但我们不会从面试过程中去掉人际关系或人的因素。学生接受我们的Offer时，说是因为我们这里的人。



Courtney Storz
全球校园招聘主管

背景

随着毕业生人才竞争的升温，华尔街公司越来越早开始与学生接触，往往是在他们尚未具备工作所需的技术技能时。因此，花旗更多关注候选人潜力，通过评估软技能，最近在毕业生招聘流程中加入了新的元素。

方法

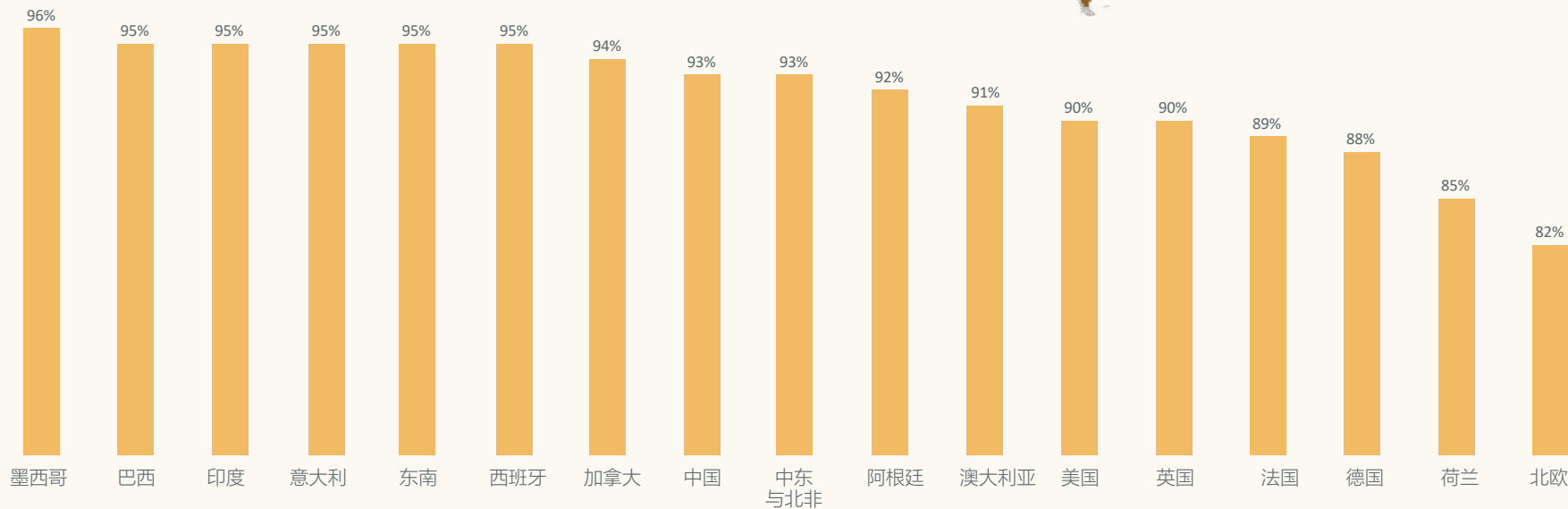
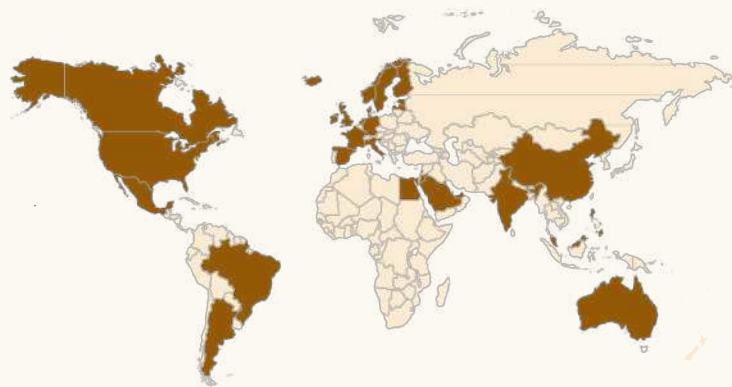
通过开展旨在解决问题的案例研究和小组演练，可以展示候选人的协作、沟通和领导技能。在毕业生招聘中，花旗也在试点使用在线软技能评估工具Koru。这一由人工智能驱动的工具让他们能够评估更多的申请者，并让面试官能够就候选人的优势和劣势提出更深入的问题。

结果

对软技能的重视，使花旗得以不受传统核心学校限制，大幅拓宽初级人才招聘渠道，打造一支更多样化的员工队伍，并减少偏见。

全球各地对软技能的重视程度

在招聘人员中，认为软技能对未来人才招聘和HR 非常重要的人数比例



弹性 工作制

让员工能灵活安排工作时间和地点



“ ”

弹性工作制正在成为职场常态。企业所面临的挑战在于能以多快的速度实现这一点。未来三到五年内，能提供弹性工作的企业，将能更好地留住顶尖人才。



Jason Phillips

思科数字人力资源副总裁兼全球人事总监

弹性工作成为新常态

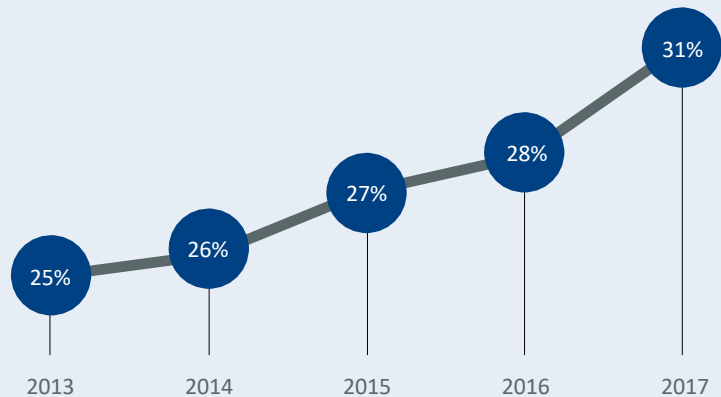
如今，给身处另一大洲的同事发短信、在超市结账排队时回复工作邮件，或在晚餐后在家中完成一份报告，都已成为职场人的常态。

不论是好还是坏，借助技术，工作已不受传统办公场所和时间的限制。相应地，员工希望恢复工作与生活的平衡，在合理的范围内享有灵活度，自由安排工作地点和时间。

现在，这往往是候选人在选择工作时的首要考虑，雇主也越来越多地在发布职位时宣传弹性工作制度。弹性工作制可以提高工作效率和人员保留率，但也会带来一系列新的挑战，如促进团队协作和凝聚力方面的难度。

更多员工希望工作有弹性

认为考虑一个职位时非常看重弹性工作安排的领英会员百分比



+78%

自2016年以来领英上提及弹性工作制的职位发布数量的增长

各行各业灵活度不同，科技行业遥遥领先

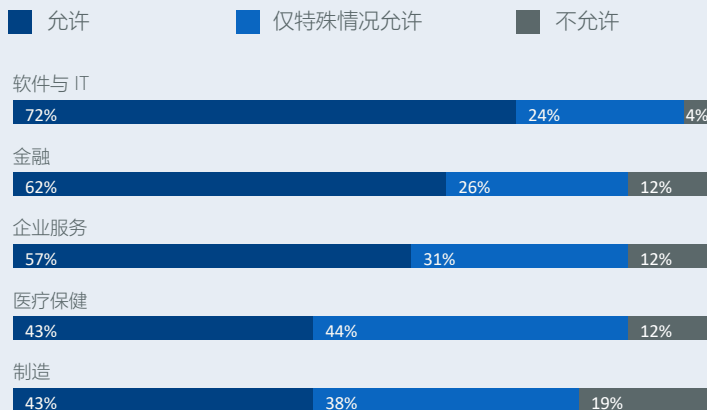
虽然大多数招聘人员表示，其公司提供了一些弹性工作制（远程工作或弹性工作时间），但并非每个行业都有这种情况。

有些工作不可能远程或在正常办公时间以外进行。例如，工厂工人或外科医生很难在家工作，也不能随意改变他们的日程安排，但软件工程师可以。

因此，工作条件最灵活的行业是科技行业，而最不灵活的则是制造业和医疗行业，也就不足为奇了。只有43%的制造业和医疗专业人才表示，其公司至少在某些时间允许远程工作，而软件行业的这一比例为72%。

各行业允许远程工作的情况

认为其公司允许员工有时远程工作的各行业招聘人员的百分比



对员工有益， 就是对业务有益

弹性工作制最明显的益处是改善员工的工作与生活平衡，也有助于雇主在提高产出的同时吸引和留住人才。

斯坦福大学最近在中国进行的一项研究表明，让员工在家工作可以使产出提高13%，并将员工流动率减少50%。在携程，试行弹性工作制取得了非常大的成功，后续已推广到全部16000名员工，产出率也进一步提升了22%。⁶

工作灵活的主要益处

认为以下是弹性工作制的主要益处的招聘人员的百分比

改善员工工作与生活平衡



提升员工保留率



吸引候选人



提升工作效率



拓展人才库



弹性工作制可促进 员工多元化

不同的生活方式需要不同水平的灵活度。如果您的企业尚未提供弹性工作制，就错失了广泛多元的候选人。

例如，在考虑一份工作时，36至45岁的女性最看重这一因素。她们将弹性工作制作为非常重要的考量因素，这一比例比男性高出22%。⁷

灵活度在选择工作时的重要性

认为考虑一个职位时非常看重灵活工作安排的领英会员百分比

36% 29%

女性

男性



远程工作也有缺点， 但可借助工作克服

IBM和雅虎（Yahoo）等少数几家公司过去曾公开放弃弹性工作制，理由是远程协作存在困难。尽管许多招聘人员认同远程工作的确存在挑战，但他们也相信，借助越来越流行的技术工具，这些挑战是可以克服的。

公司正在开始采用即时消息平台，如 WeChat 和 Microsoft Teams⁹，而GoToMeeting、Webex和Skype等视频会议平台已经得到广泛使用。这些工具有助于再现身处一室中工作的即时性和非正式性，同时可让同事们在不同的地点和时间工作。

远程工作的主要挑战

招聘人员认为以下是员工在远程工作时面临的主要挑战

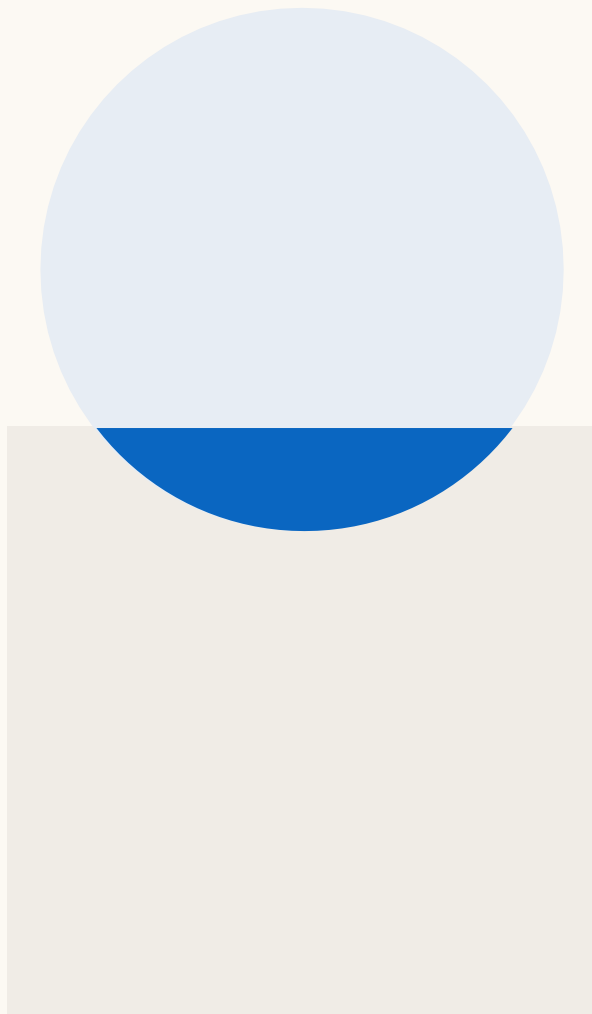
1. 团队凝聚力
2. 共同协作
3. 工作监督

克服远程工作挑战的主要方法

招聘人员认为以下解决方案有助于克服员工在远程工作时的主要挑战

1. 即时短信
2. 音频会议
3. 视频会议

六个步骤营造 弹性工作文化



第 1 步

了解员工想要 何种灵活度

通过员工文件调查，看看他们需要何种灵活度。最热门的灵活度需求包括能在有些时候远程工作，同时保留指定的办公桌；出于个人原因可以在上班时离开几个小时；以及可以自由地改变工作时间（例如，为了避免上下班高峰时间的交通）。¹⁰



第 2 步

与HR以外的团队合作

为弹性员工配备合适的技术可以提高他们的工作效率，为远程工作优化实体办公空间，可以帮助您节省房地产投资。从一开始就与IT和设施团队合作，确保为员工提供充分支持，并有效利用实体空间。

第 3 步

帮助员工通过技术互通有无

远程工作的员工经常会感到孤立无援或被排除在外。通过视频会议和即时消息，可以实现员工之间的实时互动，就好比走到某人办公桌前交谈，或围绕饮水机聊天一般。这些工具不仅对协作有用，而且对团队建设也很有帮助。

第 4 步

积极推广弹性政策

HR团队经常发现员工不知道公司政策。在职位描述、候选人面试和员工会议中积极推广公司的弹性工作制。设定期望，回答问题，澄清常见误解。

第 5 步

培训领导者如何有效管理灵活工作的员工

灵活工作制度不仅仅是改变政策或技术的问题，企业的工作文化也需要调整。应开展培训，帮助经理有效领导灵活工作的团队。培训应不仅关注技术方面，还应关注文化方面，例如如何保持远程工作人员的参与度。

第 6 步

灵活制度也要灵活变通

可以调整弹性工作制，以适应当地文化背景、需求和目标。随着技术的进步，为更多的员工提供更大的灵活度，应适时重新评估弹性工作制，看如何才能使其更具包容性。



案例研究

弹性工作制

多元化推动 博世弹性工作制

“ ”

多元化是我们的优势。我们提供多种工作方式，帮助员工在工作和生活之间达到平衡，保持身心健康。



Rosa LEE

博世（中国）投资有限公司
人力资源执行副总裁

背景

博世中国有6万多名员工，每位员工都是独一无二。在工作以外，有些员工需要更多时间陪伴家人，有些员工需要追求爱好，还有些员工希望参与社区活动或者继续深造。在博世，为了帮助员工平衡工作与生活，在工作中发挥最佳状态，保持身心健康，采用弹性工作制势在必行。

方法

目前，博世为员工提供了多种工作模式，包括轮岗制和灵活工作时间等。在博世，我们不仅提供弹性工作时间，还提供灵活的办公地点。因此，我们提倡灵活的工作空间以及相对于出勤率更加重视业绩的企业管理文化。

结果

员工满意度逐年提高，此外，博世在采用弹性工作制背景下，也支持在企业中应用零工经济。零工经济为企业带来创新，企业也可以抱着开放包容的态度接纳外部市场更加优质创新的内容，同时这也提供了一种更加灵活的工作模式。

索迪斯按当地需求调整全球规则

“ ”

这一切都是为了创造一种包容的文化，只要工作完成，每个人的需求都会得到满足。



Jodi Davidson
多元包容项目总监

背景

索迪斯 (Sodexo) 第一次推出弹性工作制时，做法相当严格：仅仅为了获得选择弹性工作的权利，员工必须提出正式的申请。10 年后，该公司学会了遵循“FLOW”原则 (FLexibility Optimizes Work，即“灵活优化工作”)，这是一种基于业务的实践，正在将弹性制融入其全球42.7万名员工的工作生活中。¹¹

方法

弹性工作制在80个国家颁布进行了因地制宜的差异化实施。在比利时，鼓励员工迟到和早退，以便在家工作，避免紧张的上下班高峰时间。在印度，人们可以从事半日制工作，并享受长达两年的无薪家庭假，这一政策迅速增加了在该国的女性员工人数。

结果

在最近的一项调查中，大多数美国索迪斯员工表示，在弹性制度下，感到自己的工作效率提高了。多元包容项目总监Jodi Davidson亲身感受到了弹性制的强大力量。她的父亲最近去世了，但Jodi能够在父亲临终前最后几个月在父母家工作，以便照顾他。Jodi很感激，表示自己对索迪斯非常忠诚。

弹性工作制为戴尔节省上千万

“ ”

工作的关键在于做了什么，而不是去了哪里。我们的价值主张简单而明确：让我们的团队成员无论何时何地都能最好地完成工作。



Mohammed Chahdi
全球人力资源总监

背景

对于戴尔，弹性工作制不仅仅是员工的一项福利，更是一项能影响利润状况、需认真执行的业务举措。自2014年以来，由于戴尔的灵活工作计划使员工能在灵活时段进行远程工作，办公空间需求相应减少，平均每年因此节省了1200万美元。¹²

方法

戴尔认为，其弹性工作制之所以如此成功，是因为 HR 从一开始就与IT和设施团队建立了密切的合作伙伴关系。确保员工根据自己所选的工作方式，获得相应的培训、技术和工作空间。该公司的灵活政策与其重视信任、责任和结果的文化并行不悖，透明度和监督则退居其次。戴尔强调要让远程员工和现场员工遵守相同的标准——关键是绩效，而非表象。

结果

如今，近60%的员工采取弹性工作制，远程工作员工的净推荐值（Net Promoter Score）往往比不远程工作的员工高20%。

Appen帮助灵活工作人员互联互通，降低流失率

“ ”

灵活性是我们文化的重要组成部分，有助于有效运营不断增长的全球业务，吸引人才，满足客户的需求。



Kerri Reynolds
招聘与人力资源高级副总裁

背景

Appen是一家机器学习公司，在7个国家拥有350多名全职员工，在全球拥有100多万名合同工。员工拥有灵活的工作选择，合同工则是100%远程工作。在一项内部调查后，Appen发现，虽然人们喜欢这种弹性工作制，但他们有时会感到孤立无援。

方法

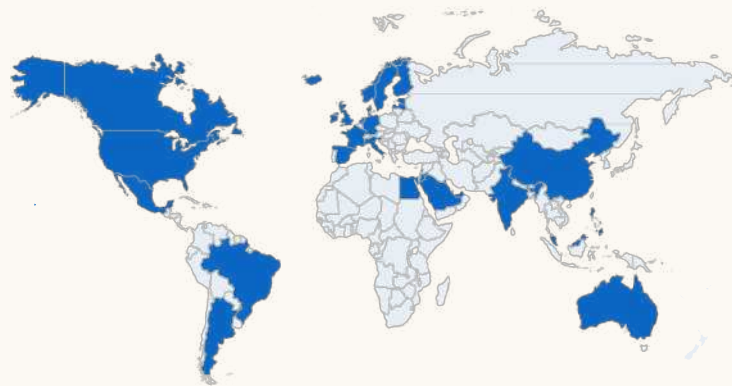
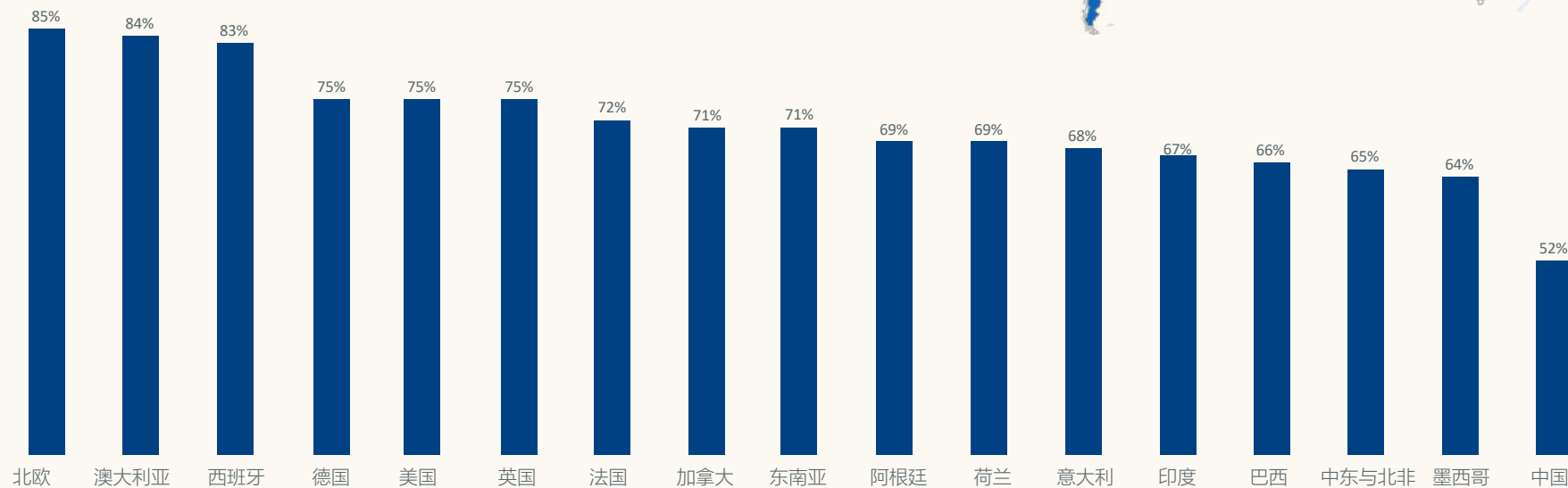
2017年，为了营造社区感，Appen开始投资配备各类工具和方法，使在家工作更具协作性。该公司建立了内部社区论坛，灵活工作人员可以在上面提供建议、解决常见问题，并相互认识了解。同时，Appen还投资配备了视频会议、即时消息和文档协作解决方案。他们还利用领英学习课程，培训领导者如何管理灵活工作人员。

结果

Appen的人员流动情况迅速减少。仅在一年内，该公司的员工流失率就下降了5%。在最近的一次员工调查中，Appen的核心员工中有80%表示对自己的工作感到满意。

全球各地对弹性工作制的重视程度

在招聘人员中，认为弹性工作制对未来人才招聘和HR非常重要的人数比例



反骚扰

树立尊重文化



“ ”

许多公司都有反骚扰政策，但单凭政策并不能阻止骚扰。必须树立一种尊重的文化，才能确保工作环境的安全。



Janine Yancey

Emtrain 公司 CEO

性骚扰问题正在 引发新的关注

性骚扰已经困扰职场很长一段时间。任何地区、行业或收入阶层都不能幸免。但在过去两年里，更多的人勇敢发声，证明了这一问题的影响范围，并要求公司更有效地处理和防止骚扰。

起初围绕美国娱乐业备受瞩目的骚扰案件的热议，很快演变成了一场全球性的讨论。由Tarana Burke于2007年发起的#MeToo运动在2017年10月成为一个病毒式传播话题标签，无数女性和男性公开讲述自己遭受性骚扰和性侵犯的经历，而这些往往是在职场中发生的。

随着更多的故事曝光，员工对企业的压力越来越大，敦促其采取行动。雇主们将反骚扰视为一种业务上的需要，而不仅仅是一种法律和道德上的需要。充满敌意的工作环境会降低工作效率、推升员工流失率，进而有损于公司的利润。相反，充满尊重的工作环境则会吸引人才，提高员工参与度。防止骚扰和树立尊重的文化，两者相辅相成。企业面临的是文化上的使命，而不是一次性的人力资源项目。

+71%

领英上分享的职场骚扰相关内容的数量同比增幅

员工小处做起， 促成文化巨变

员工们开始感觉更有力量对抗骚扰，不仅仅是呼吁改变，而且改变他们自己的职场行为。

大多数招聘人员（75%）都注意到了员工在过去两年中的一些行为变化。员工对骚扰问题变得更加直言不讳，而且对不良行为的容忍度也越来越低。职场权力关系正在发生缓慢但具有实质意义的变化，赋予人们直面性骚扰的力量。

员工反骚扰行为的变化

招聘人员表示，在过去两年里，他们注意到员工的行为发生了以下变化

1. 感到不安时能更勇敢地发声
2. 更公开地讨论社会问题
3. 更多地批评不良行为
4. 不顾他人感受开玩笑的情况少了
5. 愿意更多地聆听



雇主在行动， 但前路漫漫

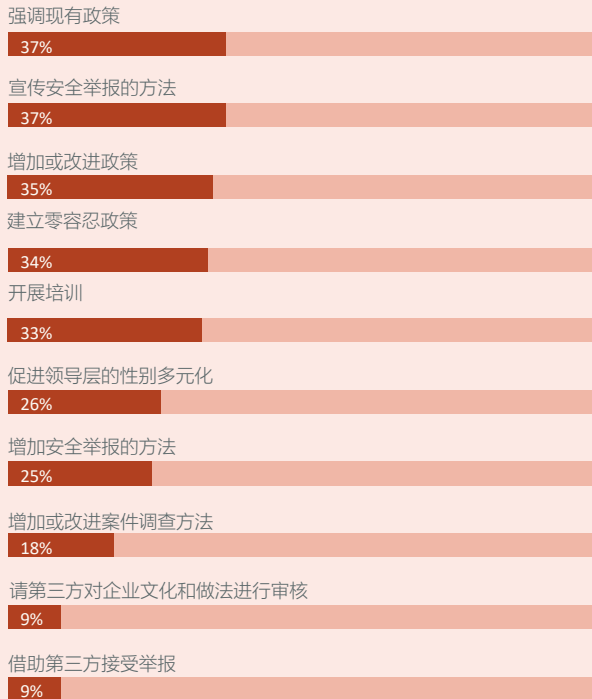
虽然80%的招聘人员表示其所在公司在应对骚扰问题方面已有所行动，但不同雇主处理这一问题方式却有很大不同。

最常见的两种策略与改善沟通相关。其次则是更实质性的努力，如修改政策本身和提供培训。

在图表底部，我们看到雇主在宏观系统性变革方面取得的进展较小，比如促进性别多元化和改革案件调查程序。最后，借助第三方接收举报和开展审计则是使用相对最少的反骚扰策略。

最常见的反骚扰策略

表示其公司在过去一年开始采取以下行动的招聘人员的百分比



女性认为增加女性领导者是营造安全职场的关键

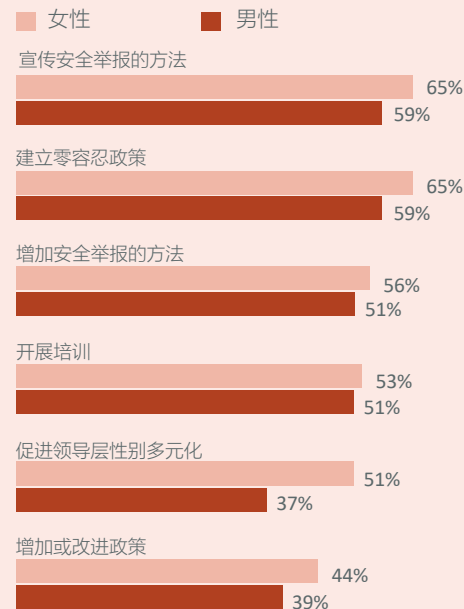
与男性同行相比，更多女性招聘人员认为，反骚扰策略对于营造更安全的工作环境是有效的。

从事人力资源和招聘工作的女性看到了促进领导层性别多元化的价值：她们中的多数认为这是创造更安全工作环境的有效策略，而只有大约三分之一男性同意这一点。由于女性更多地成为性骚扰的受害者，¹⁴ 女性领导者可能对这一问题更加敏感，因而更有可能利用她们的影响力来打击这一问题。当领导者认真对待骚扰问题时，员工也会开始重视。¹⁵

虽然多数男性和女性招聘人员都认为应该增加骚扰举报方式，但如上一页数据所示，只有25%的人表示其所在公司正在这么做。对于希望采取更多行动的雇主来说，这是一个明确的行动号召。

最有效的反骚扰策略

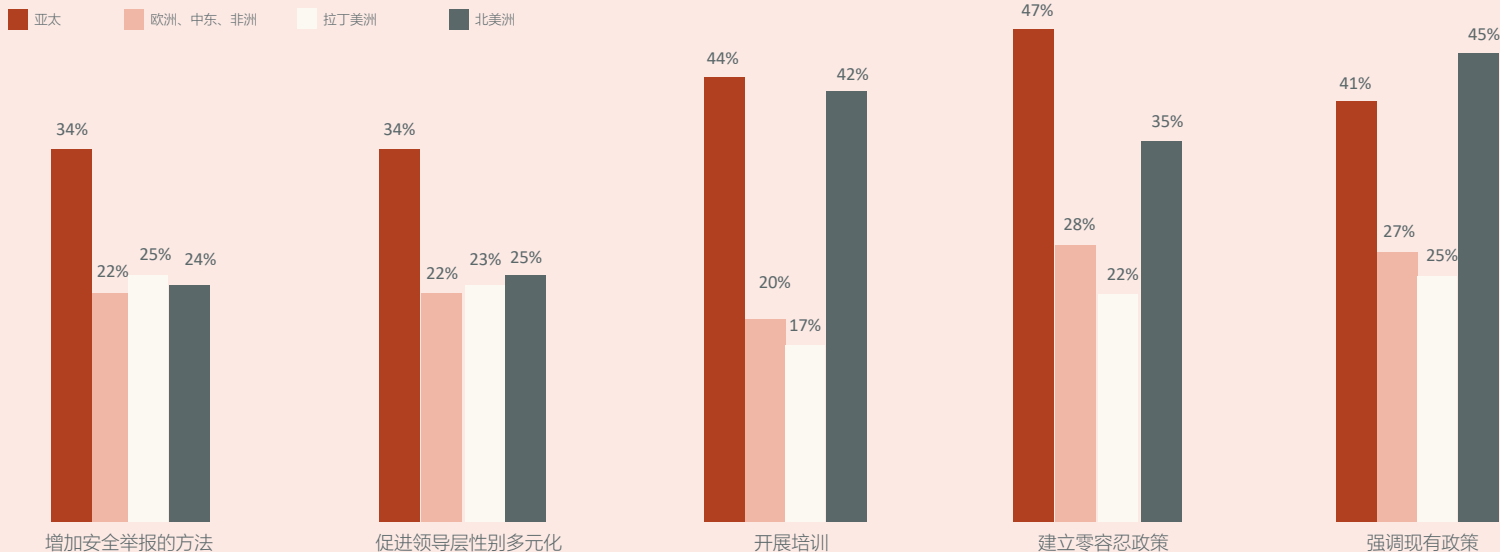
认为以下行动最有效的招聘人员的百分比



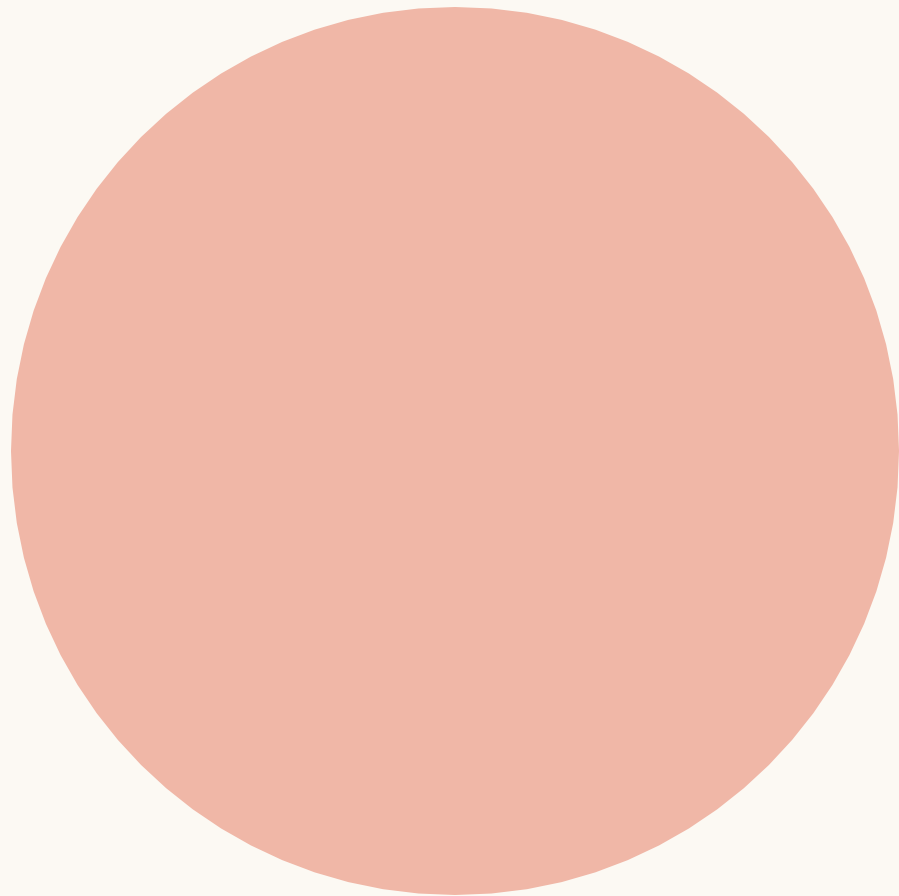
亚太地区反骚扰行动 力度最大

在亚太区域，反骚扰是一个热点问题，大量招聘人员认为，防止骚扰是未来招聘和人力资源工作的一个非常重要的趋势，而全球这一比例仅为71%。在许多欧洲国家，这一比例甚至更低：德国只有47%的人认为反骚扰是一个重要的趋势。

认为其公司在过去一年开始采取以下行动的各地区招聘人员的百分比



四个步骤 打击骚扰



第1步

衡量组织现状

首先需要了解组织现状，然后才能看到需要改变的方面。从培训、沟通、举报和响应角度，了解员工对反骚扰政策和做法的感受。利用这一认识来获得领导层支持，并开始规划一条通往有更多尊重的工作环境的道路。



第 1 步：衡量组织现状

评估现有政策

对照法律要求，重新评估您所在企业的反骚扰政策，并与法务团队和其他利益相关方咨询，从同行那里收集最佳实践。如果还没有相关政策，则请开始建立。

重新思考可能适得其反的善意做法

“零容忍”及其严重后果可能会阻止受害者举报较小的案件。匿名举报可能导致法律不明确和问题悬而未决。“强制仲裁”可能会让受害幸存者保持沉默，让骚扰者脱身到其他公司。

了解员工的需求

开展员工调查来评估企业文化。了解在他们心目中，互相尊重的工作环境是什么样子。可考虑借助第三方机构以提高匿名性，就此类敏感话题对员工进行问卷调查。

获得领导层支持

获得的领导层支持越多，就越容易产生影响力。高管希望看到数据，因此要充分利用收集到的员工和同行洞察，作为创建或修改政策的依据。

“ ”

防止骚扰对于企业最重要的价值之一就是提升保留率。大多数受害者不去举报，而是辞职，造成好的人才流失。



Jess Ladd
Callisto 创始人

第 2 步

更新政策

没有收到任何骚扰投诉，并不意味着公司就没有问题。这可能意味着公司政策有问题，或政策沟通和执行方法有问题。这一步是关于如何重新思考政策本身的具体细节。使用第一步中收集到的洞见来指导您如何更新政策。



第 2 步: 更新政策

明确说明骚扰案件处理方式

如果受害者不知道骚扰在公司中是如何定义的, 以及公司响应举报的每个阶段中都会发生什么, 他们通常就不会举报骚扰。有些人不举报, 因为他们害怕对局面失去控制。为了建立信任, 需要明确定义骚扰、制定处理流程, 并说明受害者何时可将这一流程转交公司处理。

好的行为也要界定

不要只关注不良行为, 也要讨论什么是值得鼓励的行为。使用一套彩色量表, 如 Emtrain 的工作环境色谱, 其中绿色是积极正向的行为, 红色代表非法或有毒, 黄色和橙色介于两者之间。采用一套通用的语言, 有助于促进举报和理解。

为员工提供多种举报方式

人们会有不同的举报方式偏好, 因此提供多种方式让受害者站出来 (例如电话、电子邮件、面对面沟通) 有助于提升他们举报的可能性。对于您知道有潜在利益冲突, 但仍希望鼓励举报的情况, 可用第三方代为收集。

根据当地需求调整政策

对于跨国企业而言, 应在各地实现政策的连贯一致, 但也应留意当地实际情况差异。充分了解不同国家和行政区划的法律, 以便在法律尚未明确要求时, 先行采用最佳实践。

“ ”

在网上公布公司政策, 提供非常明确的解释, 是鼓励受害者站出来的最重要的举措。这一点如此简单而普通, 但许多机构却未能做到。



Jess Ladd
Callisto 创始人

第 3 步

培训与沟通

骚扰往往并非直接的人身攻击或性侵犯。很多时候，骚扰行为会让受害者感觉很不好，但还没有到立即寻求律师援助的程度。有效的培训和沟通可以帮助您的员工应对所有各类情况。



第 3 步: 培训与沟通

关注灰色地带

提供方法和话语指导，帮助员工管理情节较轻的情况，防止情况升级或反复发生。员工往往不知道在尴尬情况出现时，应该怎么说才是合适的，所以有必要给他们一些措辞上的建议。

囊括所有各类受害者

应将非传统受害者群体的案例纳入培训，例如受害者为男性，以及受害者与施害者为同一性别的情况。也可考虑单独培训管理人员，因为他们的责任和权力更大。

不要忽略旁观者

鼓励员工在目睹他人受到骚扰时主动介入，而不仅仅是自身受到骚扰时。为旁观者提供方法和指导，有助于他们向受害者伸出援手，进而对企业文化产生更积极的影响。

提升互动性和个性化

可考虑角色扮演练习或聘请演员进行情景演示，以供讨论和教学。讲述个人轶事，有助于打破沉默、建立信任和同理心。在线培训也是一种实用解决方案。

不要重起炉灶

用外部资源补充企业内部培训。无论企业的法律要求如何，都可考虑使用政府和非营利提供的职场性骚扰相关资源。

“ ”

创造一种互相尊重的文化，不仅仅要记住行为方面的是非规范，更是员工需要培养的一种能力。公司需要为员工提供实践这一能力的资源。



Janine Yancey
Emtrain 公司 CEO

第 4 步

回应与跟进

大多数人都会认同，出现一个骚扰者并不能全部归咎于企业。但是，企业需要为如何处理骚扰者负起责任。企业对骚扰案件是否做出回应，构成了雇主品牌的一部分。最出色的员工是留是走，很可能就取决于此。



第 4 步：回应与跟进

从一开始就为受害者提供安全感

进行关于骚扰的谈话是绝非易事，所以从一开始就要表明受害者勇敢发声是正确的选择。在这个过程的后期，一定会提出令人不安的问题，但第一次谈话会定下基调，所以第一次要尽可能让受害者放心。

公开追究相关人员责任

对于不当行为，企业应该做出公开回应，并让相关人员付出代价。这样做就是在向其他受害者表明，站出来阻止其他骚扰者是值得的。对于企业而言，一时的尴尬会带来长远的回报，那就是更强大的企业文化和雇主品牌。

避免一刀切的结果

处于“灰色地带”的骚扰情节，相应地需要做出“灰色地带”的回应，一定要根据严重程度做出相应的回应。如果不这样做，员工可能就会不愿举报情节较轻的骚扰行为（例如开不恰当的玩笑），因为他们担心会引发严重后果（例如让开玩笑的人被解雇）。

跟进受害者情况

即使在履行了法律义务之后，企业也应向受害者伸出援助之手。了解他们对这次经历的看法，以及哪些工作可以做得更好。赋予受害者力量，表示企业的关心，有助于鼓励其他人站出来。

“”

我们必须愿意去更多地关注职场骚扰问题。企业应该更加公开地应对这一问题。从长远来看，做到更加诚实和坦率，有助于建立更积极的职场文化。



Lauren Leader
“All in Together”组织 CEO

案例研究

反骚扰

Eaton 对职场骚扰零容忍

“ ”

身心的安全感是企业的试金石。



Cally Wu 吴倩
人力资源副总裁
伊顿集团亚太区

背景

伊顿作为一家全球动力管理公司，始终坚持让全球99,000名员工在高效专业的环境下工作。因此，决不容许在工作场所出现任何形式的骚扰，包括员工、客户、供应商或其他访客。

方法

在伊顿，骚扰被定义为“不受欢迎或不当的行为”，并对工作环境的维持（有可能）造成干扰。《伊顿职场反骚扰政策》被翻译成三十余种语言，精准传达给全球每一位员工。不仅如此，我们还通过在线课程，不断深化员工反骚扰的意识，让员工清楚了解如何应对这类情形。并且，我们遵循自主报告的原则，所有报告由全球合规部门妥善处理，并严格保密。根据调查事实，做出适当处理，且决不允许对举报员工进行报复或惩罚。

结果

安全健康的环境，已然成为了伊顿人的工作习惯。伊顿在职场反骚扰方面的坚持，让更多人才选择加入我们。

RELX加强对职场骚扰界定的培训

“ ”

别让“不了解”阻碍你对职场骚扰 Say “No!”



Kate Wang 汪莹
RELX悦刻CEO

背景

职场骚扰近期在网络上被热议，在一些相关文章的留言下我们注意到很多人都曾在工作场所遇到过这样的情况。在而在与多位职场人就这个话题沟通后，发现果然大家对职场骚扰界定的了解知之甚少，但是职场骚扰对于企业环境和员工的影响确实是巨大的。这也引起了我们的高度重视。

方法

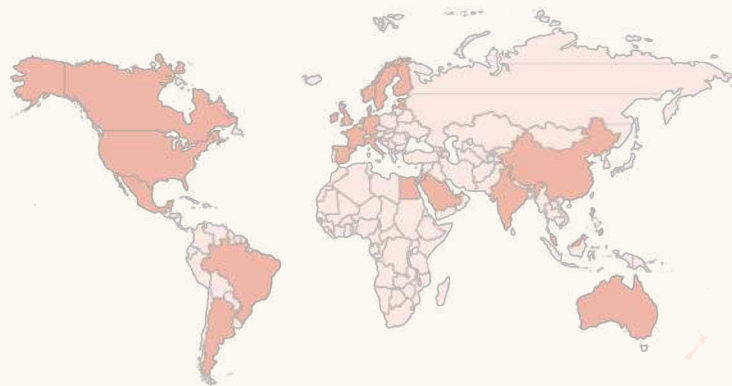
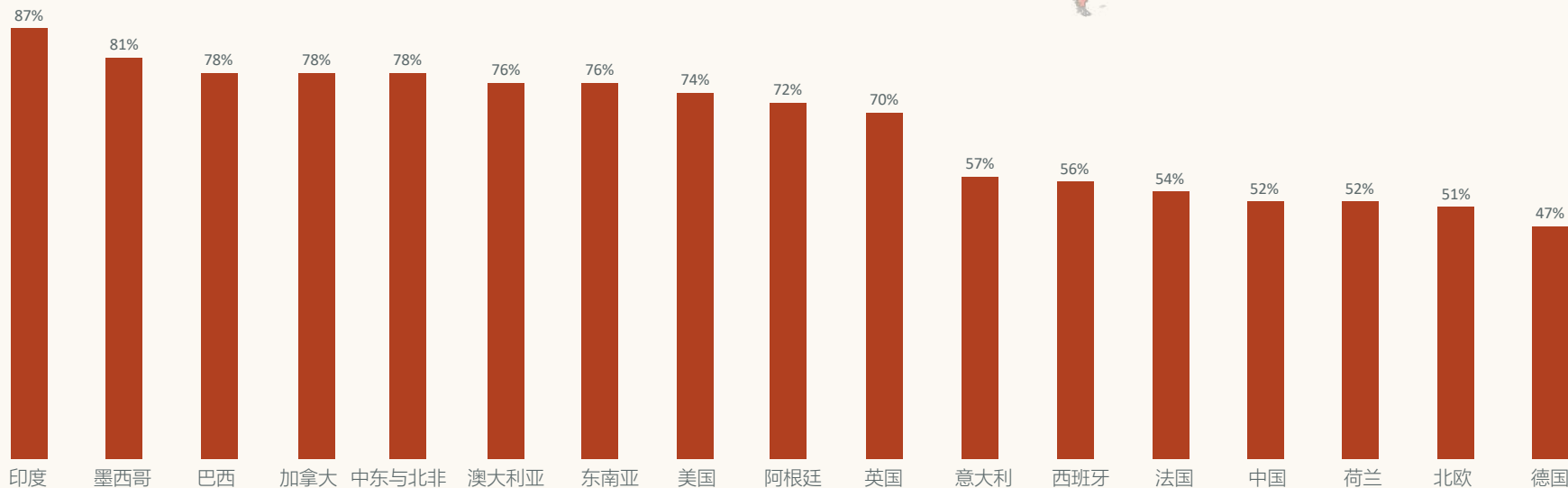
目前，RELX经过一年多的发展，已经快速成长为一支近两百人的队伍。随着团队成员逐渐多元化，大家的教育背景也各不相同。针对大家对职场骚扰模糊的界定，首要解决方案就是对大家进行相关知识的培训，其次我也在公司建立了一个RELX GIRLS 女性发声和成长的平台，以鼓励大家在职场中更有力量。

结果

我一直认为工作的本质是为了更美好的生活，创造一个愉悦、轻松、安全的工作环境是RELX管理团队的责任和义务。我们用eNPS 来测评我们的成果，从目前> 77%的结果看做的还算比较理想，保持在75%也是我们的目标。界定清晰就能避免犯错，男生更Gentleman，女生更Powerful。

全球各地对反骚扰的重视程度

在招聘人员中，认为反骚扰对未来人才招聘和 HR 非常重要的人数比例



薪酬 透明化

消除忌讳，建立信任



“ ”

透明度并非最终目标。最终目标是公平地给予每个人薪酬，而透明度促使我们这样做。



Anil Dash
Glitch 公司 CEO

薪酬透明化 有助于培育 信任感

职场中，薪酬一直是一个保密的话题。雇主担心，披露太多薪酬信息可能会引发员工关于工资的纠纷，限制企业谈判能力，有利于竞争对手挖走人才。

但是，相对人们的这些担忧，薪酬透明化带来的结果其实可以利大于弊。薪酬透明不仅能尽早为候选人设定薪资预期，还可以消除可能有害于员工士气和留任的错误信息。这是因为当被蒙在鼓里时，大多数人倾向于错误地认为他们的工资过低。¹⁷

最重要的是，透明度有助于确保不同性别和所有其他人群之间的薪酬公平，与所有员工建立更加信任的关系。

+136%

领英上分享的薪酬透明化相关内容的数量
同比增幅

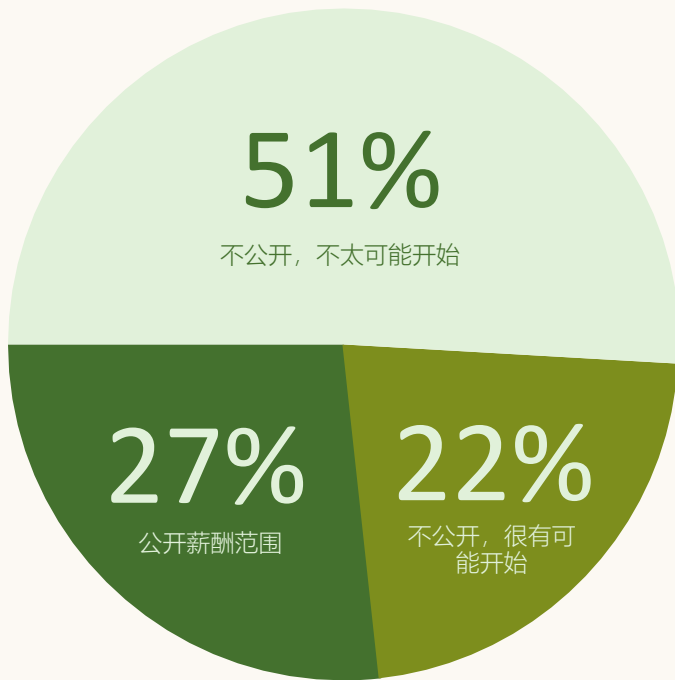
先行者的领路作用

随着人们更容易在PayScale、GlassDoor和领英等网站上查看和分享薪资信息，越来越多的公司选择自己主动分享薪资信息，从而主导这一讨论。

目前，27%的招聘人员表示，自己所在公司在薪酬方面是透明的。在这27%的人中，有67%的人在招聘过程中会向求职者公开薪资范围，59%的人 would 向员工公开薪资范围，48%的人会在职位招聘发布中公开薪资范围。随着透明度趋势的进一步加强，预计这些数字将会上升。

各家企业对薪酬透明化各执己见

认为自己所在公司让员工或早期候选人知晓薪资范围，或可能/不太可能在未来5年内开始分享薪资范围信息的招聘人员的百分比



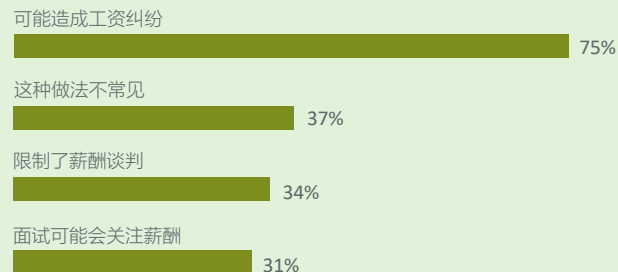
企业害怕纠纷，但已有企业受益于薪酬透明

害怕导致员工不满是企业不公开薪酬范围的最常见原因。企业往往担心员工会直接要求薪酬范围的高端，或者在看到他人薪水后感到不满。

据践行薪酬透明的招聘人员表示，薪酬透明化有利于简化谈判，可以提高招聘过程的效率，还有助于确保不同性别的员工之间的薪酬公平，而这正是许多国家政府最近出台了薪酬透明法。¹⁸

不公开工资范围的原因

不向候选人或员工公开薪资范围的招聘人员列举了以下原因



公开薪酬范围的益处

向员工或候选人公开薪资范围的招聘人员列举了以下原因



七个步骤打造 薪酬透明化



第1步

对比同业 薪酬水平

进行一次内部审计，看看您所在企业的薪酬与竞争对手相比如何，是否存在重大薪酬差距。如果确实发现了严重的不平等，则需详细制定计划加以解决，无论是立即加薪，还是改变晋升政策。



第 2 步

决定透明度水平

薪酬透明化种类繁多、程度不一：可以在职位招聘发布中公开薪酬范围，向员工公开薪酬范围（针对他们自己的职位或所有职位），甚至可以发布确切的薪资。判断哪一种方式最适合您所在的公司，征得高管支持，然后在员工中实施。

第 3 步

征求员工意见

让员工参与到这个过程中来。通过多个渠道与他们分享拟定的政策详情和预期结果。给员工几种提供反馈和表达担忧的方式，包括匿名问卷调查、现场问答和一对一的讨论等。

第 4 步

制定清晰的薪酬标准

推出透明薪酬之前，请确保您能明确地回答有哪些因素决定员工薪酬，例如工作经验年数或过往业绩。规定达到薪酬范围最低、中位和最高值的所需条件。

第 5 步

培训管理人员 如何恰当地讨 论薪酬

谈论薪水可能会让人不舒服。对管理人员进行培训，帮助他们有效回答问题、解释薪酬政策，可以让员工更轻松自在地进行此类谈话。

第 6 步

循序渐进

采用多年分阶段的推行方式，可使过渡更加平稳顺利。可以考虑在第一年提出计划，并对经理进行培训。下一年中，向员工提供他们自己职位的薪酬范围。然后在第三年，公开所有职位的薪酬范围。

第 7 步

推行时进行清 晰的沟通

确保员工掌握他们所需的所有细节，并继续强化薪酬透明化背后的基本原则。将这一政策与公司的核心价值观联系在一起，对两者都有巩固作用。例如，可以将薪酬透明化与诚实、正直、多元、沟通或责任等价值观联系起来。

案例研究

薪酬透明化

CareHere循序 渐进公开薪酬 范围

“ ”

目前，透明度对我们而言是一种竞争优势。当这一优势存在期间，我们将继续从中受益，但我希望其他雇主也能采纳这一做法。这是正确的做法，员工和候选人都希望这样。这是我们对他们的责任，也是我们作为HR专业人士的责任。



Jeremy Tolley
首席人力官

背景

作为一家拥有1200多名员工的医疗公司，CareHere在发展过程中遇到了一个问题。尽管他们的薪酬高于市场水平，但员工往往认为自己得到的薪酬不公平，这是管理人员不知如何解决的一个问题。这一问题有损于CareHere的雇主品牌，他们觉得自己正在失去优秀员工。

方法

2017年，CareHere通过了一项为期三年的薪酬透明化计划，以提高员工保留率。2018年，他们向所有员工沟通了公司的薪酬理念。他们开始告诉员工自己职位的薪酬范围，让候选人也了解薪酬范围，并培训经理如何讨论薪酬问题。到2019年底，CareHere希望所有职位在内部以及在职位招聘发布中，都能公开薪酬范围。最重要的是，他们希望员工与自己的经理就薪酬问题进行开诚布公的讨论，尤其是如果他们正在考虑离职的话。

结果

虽然CareHere的薪酬透明化推广仍在进行中，但到目前为止，员工反响非常积极，候选人体验也得到了显著改善。尽早公开薪资范围，使求职过程变得更加直截了当，得到了候选人的好评。

星巴克实现性别和种族薪酬平等

“ ”

阳光是最好的消毒剂。除非我们知道问题所在，否则我们不可能提出解决方案。没有人期望你的公司是完美的，但人们确实希望它是开放和诚实的。



Sara Bowen

包容、多元、公平和可及性全球
团队负责人

背景

星巴克已将透明度作为公司努力弥合不同性别和种族之间薪酬差距的核心原则。星巴克的包容、多元、公平和可及性（IDEA）团队全球负责人Sara Bowen表示，作为该公司全球薪酬公平愿景的一部分，实现薪酬透明势在必行。

方法

在过去几年里，该公司已不再询问候选人的薪酬历史，而是开始向提出问题的候选人提供薪酬范围。对于许多职位，他们也开始使用一套计算方法，根据候选人经验确定薪酬，并早在开始寻找候选人之前就明确薪酬范围。星巴克还承诺每年公布其实现薪酬公平的进展情况。

结果

2018年，星巴克宣布，该公司在美国从事相似工作的所有性别和种族员工已实现100%薪酬平等，²¹并承诺在全球范围内为公司运营的市场中的员工提供同样的待遇。这些做法增强了星巴克的雇主品牌，并帮助该公司吸引了顶尖人才。

Glitch 以透明促平等

“ ”

透明度并非最终目标。最终目标是公平地给予每个人薪酬，而透明度促使我们这样做。



Anil Dash
首席执行官

背景

2016 年，当Anil Dash加入Glitch担任CEO时，他领导了一项协同努力，旨在促进公司的多元化和包容性。推行薪酬透明，无疑有助于确保各种背景的候选人得到公平待遇和报酬。

方法

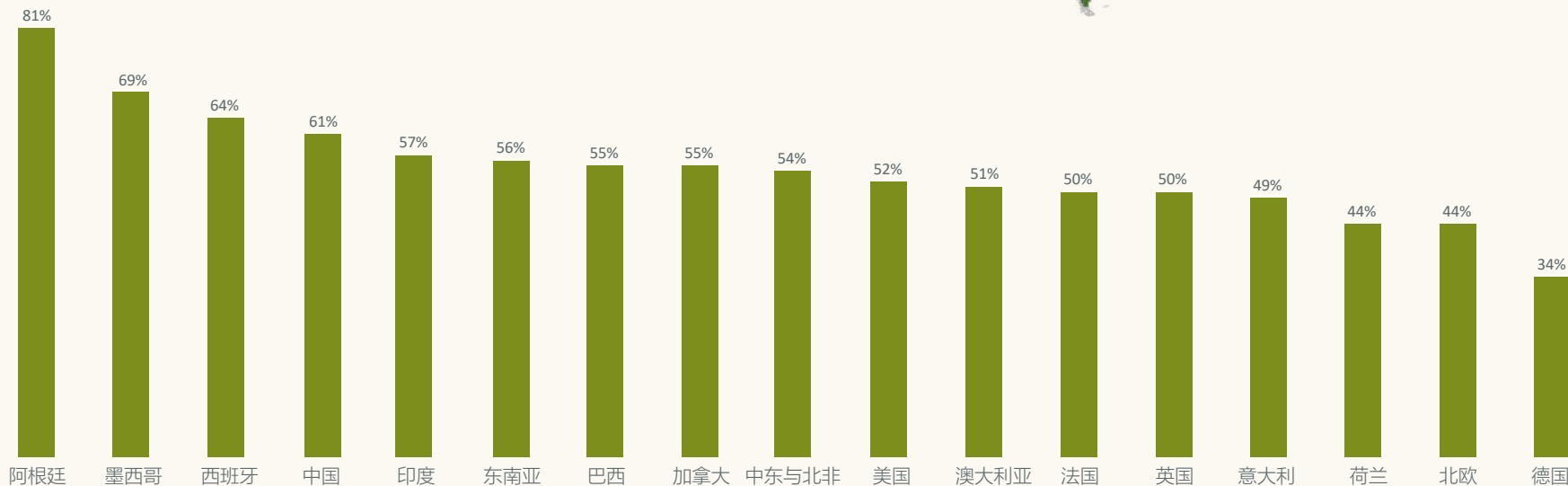
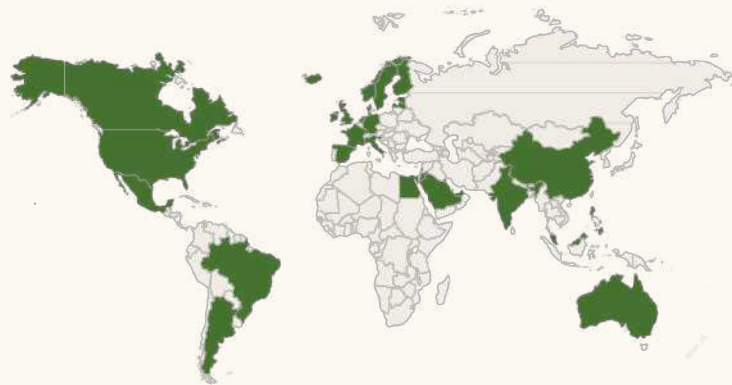
实行薪酬透明化之前，Glitch进行了一次审计，以明确其不同性别和种族的员工是否获得了公平的薪酬。答案是肯定的，但员工们根本无法获知这一点。公司在向员工提出透明薪酬的建议后，邀请了所有员工通过参加会议和匿名调查，分享他们的想法。最终，他们决定开始在内部和职位招聘发布中说明薪酬范围，而不是确切薪酬。

结果

Anil认为，透明度可以建立信任，信任可以让公司留住最优秀的人才。也有意想不到的益处：员工评价和加薪更具可预见性，候选人的反馈非常积极，职位招聘发布现在都会收到数以百计的申请和社交媒体点赞。

全球各地的薪酬透明化

在招聘人员中，认为薪酬透明化对未来人才招聘和HR非常重要的人数比例



调查方法

问卷调查

我们调查了5164名招聘人员和用人经理，他们表示自己在公司人力资源/人才招聘部门工作，或者是对自己团队招聘决策具有一定权威的用人经理。受访者都是领英会员，我们根据他们的领英档案将他们筛选出来，并通过电子邮件与他们联系。问卷调查在2018年9月18日至10月10日期间进行。

行为数据

这份报告中关于行为的洞察来源是领英会员，共有来自200多个国家和地区的5.9亿会员，在领英上创建了数十亿个数据点。此分析是在2018年10月期间进行的。

软技能

企业最需要的软技能是通过考察供小于求的软技能来确定的。需求是根据聘用薪酬最高的领英会员在档案中列出的技能来衡量的。只有领英会员人数超过10万名的城市包括在内。

弹性工作制

针对领英职位发布信息中表示远程和弹性工作制的词汇，我们进行了多语种的关键词分析。增长率指的是从2016年9月至2018年8月，包含远程和灵活工作安排的职位发布数的增长量，占有职位发布数的比例。雇主价值主张洞察，是通过分析领英年度人才驱动因素问卷调查（涉及超过35万会员）结果而得的。对于90%的受访者，性别是根据其名字推断的。

反骚扰

针对领英会员和企业发布的关于职场骚扰的内容（包括文章和动态），我们进行了多语种的关键词分析。增长率指的是从2017年9月至2018年8月，职场骚扰内容的增长量，占有内容的比例。

薪酬透明化

针对领英会员和企业发布的提及“薪酬透明化”以及相关或类似主题的内容（包括文章和动态），我们进行了多语种的关键词搜索。增长率指的是从2014年9月至2018年8月，薪酬透明化内容的增长量，占有内容的比例。

参考文献

1. Survey respondents were asked about a slightly broader definition of transparency that also included sharing diversity metrics ("sharing salary ranges and diversity statistics with candidates, employees, and/or the public")
2. Irving Wladawsky-Berger. "Automation and the Changing Demand for Workforce Skills." *The Wall Street Journal*, October 12, 2018. | [Source](#)
3. Iris Bohnet. "How to Take the Bias Out of Interviews." *Harvard Business Review*, April 18, 2016 | [Source](#)
4. Tip from John Vlastelica, founder of talent acquisition consulting firm Recruiting Toolbox.
5. Gregory Lewis. "Why Unconscious Bias Training Doesn't Work—5 Ways to Actually Make a Difference." *LinkedIn Talent Blog*, July 17, 2017 | [Source](#)
6. Nicholas Bloom and John Roberts. "A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better." *Harvard Business Review*, January 23, 2005 | [Source](#)
7. Based on LinkedIn's annual Employer Value Proposition survey of over 350,000 members around the world
8. Nicole Spector. "Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?" *NBC News*, July 27, 2017 | [Source](#)
9. Klint Finley. "Why Workplace Instant Messaging is Hot Again." *Wired*, December 22, 2017 | [Source](#)
10. "A flexible future is here, but companies have a long way to go." *Werk*. | [Source](#)
11. Kristen Jacobs. "Sodexo Goes With the FLOW When It Comes To Workplace Flexibility." *Sodexo USA Careers Blog*, June 21, 2017 | [Source](#)
12. "Work Flexibility at Dell." *Dell Careers*. | [Source](#)
13. "2020 Legacy of Good Plan." *Dell*. | [Source](#) and "Work Flexibility at Dell." *Dell Careers*. | [Source](#)
14. Elyse Shaw, M.A., Ariane Hegewisch, M.Phil., Cynthia Hess, Ph.D. "Sexual Harassment and Assault at Work: Understanding the Costs." *Institute for Women's Policy Research*, October 15, 2018. | [Source](#)
15. Chloe Hart, Alison Dahl Crossley, Shelley Correll. "Study: When Leaders Take Sexual Harassment Seriously, So Do Employees." *Harvard Business Review*, December 14, 2018. | [Source](#)
16. The following LinkedIn Learning courses can help reinforce best practices: [Preventing Harassment in the Workplace](#), [Dealing with Harassment at Work](#), and [Creating a Positive and Healthy Work Environment](#).
17. Teresa Perez. "Most People (Still) Have No Idea Whether They're Paid Fairly." *Payscale*, December 11, 2017. | [Source](#)
18. Talene M. Carter, Martyn Redfern, Lewis Gayle. "Pay equity across the globe." *Willis Towers Watson*, October 9, 2018. | [Source](#)
19. "Salaries at Buffer." | [Source](#) and Courtney Seiter. "The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day." *Buffer Open Blog*, April 19, 2016. | [Source](#) and Leo Widrich. "Introducing the Public Buffer Revenue Dashboard: Our Real-Time Numbers for Monthly Revenue, Paying Customers and More." *Buffer Open Blog*, August 23, 2017. | [Source](#) and Courtney Seiter. "Building a More Inclusive Startup: Introducing the Diversity Dashboard." *Buffer Open Blog*, June 26, 2015. | [Source](#) and Joel Gascoigne. "Tough News: We've Made 10 Layoffs. How We Got Here, the Financial Details and How We're Moving Forward." *Buffer Open Blog*, June 22, 2016. | [Source](#)
20. Vickie Elmer. "After disclosing employee salaries, Buffer was inundated with resumes." *Quartz*, January 24, 2014. | [Source](#)
21. "Starbucks announces 100 percent gender, racial pay equity for U.S. partners, sets global commitment." *Starbucks Newsroom*, March 21, 2018. | [Source](#)

作者

Data



Mike Chanler
Senior Market Research Manager



Colleen Dye
Senior Research Associate



Catherine Coppinger
Insights Program Manager



Gina Nieh
Insights Analyst



Tudor Maris
Insights Analyst

Design



Ben Keyser
Senior Designer
Creative Studio



Kaelin McGill
Supervisor
Creative Studio



Dennis Sazonov
Graphic Designer

Editorial



Greg Lewis
Content Marketing Manager



Kate Reilly
Writer and Content Strategist



Jared Smith
Senior Content Marketing Manager



Maria Ignatova
Thought Leadership Lead



李传铭
领英中国内容营销经理



闫宇
领英中国市场营销助理

关于领英征才解决方案

我们的产品可以帮助您在领英数据和洞察的支持下，发现并吸引合适的候选人，打造品牌，进行更明智的人才决策。

访问领英网站



chinalts@linkedin.com



400-010-6277



@LinkedInChinaHR



