

“体验至上”：基于候选人体验的校园招聘推动雇主品牌建设

陈 伟

重庆大学公共管理学院, 重庆
Email: 724106661@qq.com

收稿日期: 2021年1月24日; 录用日期: 2021年2月15日; 发布日期: 2021年2月24日

摘 要

近几年, 人才争夺战日益激烈, 企业为赢得校园招聘纷纷使尽浑身解数, 提升候选人体验也成为企业主要关注的问题。基于候选人体验的校园招聘, 强调体验至上但并非盲目追求极致体验, 是让专业、科学、公平的招聘流程更有温度。在企业提供的“功能性条件”(薪酬福利、工作地点、工作强度、晋升机会)接近的情况下, 采取差异化的校招策略能提高招聘效能, 为自己的雇主品牌打上“以人为本”标签, 让企业雇主品牌有区别度, 让校园招聘与企业雇主品牌建设之间形成良性循环。研究表明, 面对新生代员工, 改善候选人体验虽然渐成趋势, 但较少企业有完整的思路; 雇主品牌虽然风靡已久, 但大多数企业雇主品牌建设的行动力不足, 还没有成熟的雇主品牌建设方案。本研究从校园招聘入手, 聚焦于校园招聘中的候选人体验, 较为系统地提出在校园招聘中值得采纳的提升候选人体验的对策建议, 在提升招聘效能的同时塑造优秀雇主品牌。

关键词

候选人体验, 雇主品牌, 校园招聘

“Experience First”: Campus Recruitment Based on the Candidate’s Experience Resulting in the Strengthening of the Employer Brand

Wei Chen

School of Public Administration, Chongqing University, Chongqing
Email: 724106661@qq.com

Abstract

In recent years, the battle for top talents has become increasingly fierce. Enterprises have made every effort to win campus recruitment, and improving the experience of candidates has also become the main concern of enterprises. The campus recruitment based on the candidate's experience emphasizes the supremacy of experience but does not blindly pursue the ultimate experience, which makes the professional, scientific and fair recruitment process more considerate. Nowadays, The "functional conditions" (compensation and benefits, location, intensity of work, opportunities for advancement) provided by companies are getting closer and closer. Only by adopting differentiated recruitment strategies can the recruitment efficiency be improved, and the employer brand can be labeled "people-oriented", so that the employer brand can be distinguished, and a virtuous circle can be formed between campus recruitment and employer brand building. The results show that, although there is a trend to improve the candidate experience for the new generation of employees, few enterprises have a complete idea. Although the employer brand has been popular for a long time, most of the enterprises do not have enough execution to build the employer brand, and there is no mature employer brand building program. This study focuses on candidate experience in campus recruitment, and systematically puts forward countermeasures and suggestions worth adopting to improve candidate experience in campus recruitment, so as to build excellent employer brand while improving recruitment efficiency.

Keywords

Candidate Experience, Employer Brand, Campus Recruitment

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

自动化、智能化的广泛普及使机械性、重复性工作越来越少，未来的工作将更具挑战性，更考验员工的创造力、适应能力等软技能。这意味着，人才对企业发展的影响力与日俱增。校园招聘是一种能帮助企业在短时间内获得大量“高潜人才”的关键渠道，学生们具有诸多优势，比如学习能力强、头脑灵活、富有创造力等。成功的校园招聘不仅可以为企业招聘到优秀的毕业生，而且可以加强企业的宣传力度，在众多学子中塑造良好的企业形象，打造优秀的雇主品牌，在未来的人才争夺中占得先机。那么如何在校园招聘中取得胜利呢？根据有限理性决策理论，受环境影响，应届毕业生对目标企业的信息掌握并不完全，所以很大程度上，他们会使用“第一系统”（感性系统）进行加工并做出决策。候选人会根据已得到的并不全面的信息描绘企业形象，对企业进行评估。求职过程中的候选人体验直击内心，这极大地影响了候选人的感性评估，影响了候选人的选择。同时，企业目前校园招聘的对象多为90后、95后，作为新生代员工，他们个性更强，自我意识更高，物质条件也不再是他们选择雇主的首要因素。根据马斯洛需求层次理论，当基本需求不再是新生代员工的考虑的主要问题后，他们会更加关注人际互动、受人尊重和自我实现[1]。所以，在校园招聘中坚持“以人为本”的、以良好人际互动、充分尊重候选人为

特征的基于候选人的体验的校园招聘是关键。正如 2020 领英人才趋势报告提到：“在人才就是一切的未来，应该将人的体验放在人力资源和招聘的核心位置。”

彼得·德鲁克曾说：“管理不应该只是一些理论和学术研究，而是应该用来解决社会和企业所需要解决的问题。”本文既以求职者视角又以专业视角出发，增加对企业招聘现状的整体认知，帮助招聘人员认清每一个需要提高的环节，建立起基于候选人体验的招聘流程，最终使“候选人体验”成为雇主品牌要素之一，进而实现企业的差异化雇主品牌建设。

2. 招聘流程分析

招聘是企业为了满足人才需求借助一定渠道吸纳人才的过程，它的首要任务是成功完成人才招募，招聘的质量影响着后续人力资源管理工作的开展。同时招聘也是企业和外界接触，对公司及其产品进行宣传营销，提升企业知名度，塑造优秀雇主品牌的重要途径。招聘开展的基础是企业人力资源规划，一般的招聘流程包括[2] [3]：

- 1) 招募：招聘计划→计划审批→招聘宣传→接受申请
- 2) 选拔：初步筛选→必要测试(笔试、测评等)→面试→体检、背景调查
- 3) 录用：做出录用决策(offer)、辞谢淘汰者→试用→正式录用
- 4) 评估：对招聘结果的成效进行评估、对招聘方法的成效进行评估、对新员工在试用期的工作表现进行评估等。

目前关于校园招聘的研究大都聚焦于如何提高校园招聘成功率[4]，也有研究关注如何通过校园招聘宣传企业，树立良好雇主品牌，并从宏观层面提出建议。校园招聘作为企业获取人才的重要途径有自己独特的优势，但是也存在一些缺陷。姜曦研究了企业在校园招聘中存在的问题并提出对策[5]。吴文华和姚丽华以应届毕业生为中心，关注他们使用网络招聘平台的体验，强调了用户体验对于网络招聘的重要性，探究影响用户体验的因素并提出应对策略[6]。也有一些研究关注招聘技术与工具，随着移动互联网的发展，招聘技术和工具逐渐得到丰富发展，企业 HR 开始运用社交网络进行辅助招聘[7]，例如通过评估候选人社交媒体发布内容进行人员甄选[8]。虽然这可以有效提升企业招聘的效率和准确性，但也可能由于对工具的崇拜而忽略了人的体验和感受。招聘过程是企业与候选人初次接触的过程，也是与未来员工心理契约建立的开端，需要良好的候选人体验为基础。

整体来看，关于校园招聘的研究大都千篇一律，同时这些研究距现在时间较久，对策建议大都仅从招聘人员素质、招聘宣传等普遍问题出发，新意不足，参考价值不高。目前来看，国内并未有研究以候选人体验为切入点，国外也是近两年开始关注。

3. 雇主品牌相关概念及其与招聘的关系

顾名思义，雇主品牌是企业作为雇主面向雇员的形象，包括现有雇员和潜在雇员(候选人)，分别对应内部雇主品牌和外部雇主品牌，它应该清晰的描述出是什么让这家企业作为雇主与众不同并成为理想选择的。雇主品牌塑造是指作为雇主的企业塑造独特而有吸引力的形象[9]。它更关注雇佣关系和员工体验，体现了一种实实在在以人为本的管理理念，可以增加现有雇员的归属感、提升对候选人的吸引力[10]。

“雇主品牌”概念提出以来，研究者就十分关注如何通过塑造外部雇主品牌吸引优秀的潜在应聘者[11]，其中许昉昉、王青对某高新技术企业的校园招聘进行诊断并提出基于雇主价值主张(EVP)的校园招聘优化方案[12]。也有很多研究专注于内部雇主品牌的塑造来提升人力资源管理水平，如通过雇主品牌建设来提高员工工作绩[13]、利用雇主品牌建设促进员工创新行为等[14]。本文主要关注外部雇主品牌的建设，从候选人体验入手，立足当下与未来，既圆满完成招聘优秀人才的任务，又系统提升招聘对于雇主

品牌建设的作用,进而提高雇主品牌的吸引力。雇主品牌建设是一个润物细无声的过程,它的培育需要一段时间,但从长远来看会获得丰厚的回报。对于企业来说,优秀的雇主品牌主要有以下价值:首先,能够吸引优秀候选人并招募他们。现有研究已经证明,雇主品牌与候选人的求职倾向呈正向关系,优秀雇主品牌在人力资源市场上具有较高的吸引力,会有足够多和足够优秀的候选人慕名而来。其中,基于雇主价值主张(EVP)的校园招聘能够有效提升企业的雇主品牌、雇主吸引力和招聘有效性,同时提升应聘者及潜在应聘者的个人-组织匹配感和求职行为,最终提升校园招聘为组织输送人才的成功率[12]。其次,有助于激励和留住员工。由于优秀雇主能够给员工带来独特的雇佣体验,因此员工愿意选择这样的雇主,忠实于这样的雇主,长期为这样的雇主服务[10]。由此看来,雇主品牌建设与优秀招聘工作之间是一个良性循环。优秀的招聘流程塑造卓越的雇主品牌,卓越的雇主品牌又能提高招聘竞争力:吸引更多优秀候选人、降低招聘成本、提高 offer 接受率等[15]。招聘与雇主品牌塑造最终成为良性循环抑或是恶性循环,候选人体验是关键因素。

关于雇主品牌的内容结构,即雇主品牌应该传递哪些信息来吸引候选人,多数研究把雇主品牌分为功能性特征和象征性特征两部分。功能性特征主要用来满足员工物质利益,如薪酬福利、工作地点、工作强度、晋升机会等;象征性特征主要指雇主企业的风格及特质,如诚挚的、创新的、有声望等[16]。功能性因素是客观的、容易复制的,大多数大型企业都能提供这些有吸引力的功能性因素,因此它无法使雇主与其他竞争者保持差异化。而象征性信息是主观的、无形的、独特的,来源于人的知觉过程[17],它关注候选人的情绪及其潜在的价值观系统,因此,更适合使雇主保持差异化,从而影响求职者的求职倾向[18]。针对高校应届毕业生,周冰等认为在吸引候选人上象征性因素比功能性因素更胜一筹[17]。随着时间的推移,新生代员工逐渐成为人力资源市场的主力,功能性因素的普及程度越来越高,象征性因素作为新生代员工关注的主要因素和彰显企业独特性的关键点一定会越来越重要。行业层面,虽然雇主品牌在一定程度上受所在行业吸引力的影响,但雇主品牌并不完全依附于行业吸引力,在任何行业企业都需要塑造优秀的雇主品牌以赢得人才竞争[11],因此不在本文讨论范围。

4. 候选人体验与招聘及雇主品牌建设的关系

4.1. 候选人体验与招聘的关系

候选人体验是求职者作为候选人经历企业招聘流程的体验,它包括与企业互动中的认知和感受:人际互动是否积极、是否感受到尊重、是否感受到招聘专业性等。候选人体验是一种结果,无法直接管理,需要以招聘作为载体,同时候选人体验也对招聘工作具有独一无二的价值,Teufer 认为:那些“令人感觉良好的因素”(即候选人在求职过程中的体验和感知)对于求职者的求职选择具有非常显著的影响。致力于保持高质量候选人体验的组织更可能吸引、雇佣顶尖人才或与他们建立联结,同时还能够为其品牌带来更大知名度,这是因为当个人感到与组织有联系时,他们的态度和行为会更加积极[19]。

应届毕业生的特点让我们不得不重视候选人体验。首先,现在的校园招聘多为 90 后、95 后,作为新生代员工他们自我意识强,并且重视个人的自我体验[20],选择是否加入企业的时候同样如此。其次,根据有限理性决策理论,初次求职者因为缺乏信息更容易感性决策,依赖求职体验选择企业,如招聘人员是否与其有积极地互动、在招聘过程中是否感受到尊重与公平对待等。最后,根据晕轮效应,初次求职者对企业了解并不深入,积极候选人体验留下的好印象会为接下来企业与候选人的互动打下良好基础。

目前,由于候选人的整体求职体验已经成为候选人是否加入企业的关键因素,旨在在人才市场上拥有竞争优势的企业正在投资最新的技术/工具来提供最佳的候选人体验。如跟踪申请人在整个招聘过程中的进度的 ATS(申请人跟踪系统)、基于候选人行为将候选人期望与工作机会相匹配的 AI 平台(Belong)、

用来衡量用户体验和产品口碑的 NPS (净推荐值)、在线面试工具 skype 等[21]。Julie M. McCarthy 则根据信息正义理论、人际公平理论和压力理论提出了有效改善候选人体验的招聘干预模型[19]。

2020 领英未来招聘趋势报告中提到：未来五年，人才招聘角色中最具影响力的角色将来自人才数据分析、招聘营销、招聘技术和候选人体验领域。招聘工作的重要性正在与日俱增，企业的招聘工作逐渐借助营销手段，招聘工作中的候选人体验工作引起格外重视。在新的背景下，招聘人员仅仅擅长开展面试已经不够了，如何与候选人有效互动并考虑他们的感受是需要迫切思考的问题。随着领英、智联等招聘工具越来越智能，多数招聘人员都能发现足够的合格候选人，但真正的挑战是引起他们的注意，并把他们有效地引入到招聘漏斗中。2018 年北美人才委员会候选人体验研究报告显示：被调查者表示退出招聘过程的三个最主要的原因分别是：在面试中没有感受到尊重(37%)；与招聘人员的关系不甚融洽(32%)；招聘过程拖延太久(29%)。这说明随着人才市场竞争愈发激烈，求职者更不愿忍受糟糕的招聘流程了。因此，改善候选人的求职体验对吸引他们至关重要。在招聘中重视候选人体验，让候选人拥有相比其他企业更好的求职体验，对企业留下深刻印象，进而塑造自己独特的雇主品牌才是成功的招聘工作。

4.2. 候选人体验与雇主品牌的关系

候选人体验彰显的“以人为本”符合优秀雇主品牌的特征，符合未来雇主品牌的建设方向。被评为“亚洲最佳雇主”的联邦快递认为：“公司照顾好员工，员工就会照顾好客户，进而照顾好公司的利润。”近年来，“改善员工体验”似乎得到了管理界的关注，如“员工赋能体验官”、“首席体验官”、“员工体验官”等岗位的设置和诸多以员工为中心的人力资源实践的实施。蒋建武对“2017 美国最佳雇主 100 强”中 73 家企业的人力资源管理实践进行分析，发现这些最佳雇主都进行了相同的 17 项人力资源实践，包括：个人健康保险、多形式奖励与认可、带薪休假、健身课程/健身房会员补助、健康/医疗计划、多样化的庆祝活动等，证明这些实践对成为最佳雇主有极强的普适性[22]。显而易见，这 17 项人力资源实践都是坚持以员工为中心从而成功塑造了优秀的雇主品牌。相比雇佣关系中的员工体验，招聘环节的候选人体验需要得到同样多的关注。

2020 年 11 月由智联招聘联合北京大学社会调查研究中心、中国劳动经济学会、哈佛商业评论等国际权威组织发起的 2020 中国年度最佳雇主评选活动揭晓答案，10 家企业在经历“雇主声望”、“雇主吸引力”、“雇主品牌感知”三个维度的综合评价后获得“年度最受大学生关注雇主”。他们兼具现实和理想的双重特质，既能为大学生提供安全感和稳定性，也能让他们看到人性化的温暖。调研显示，大学生们与往年一样期待拥有“人性化”的雇主，“尊重员工”是他们最看重的因素。由此可见，在吸引大学生的核心指标中，坚持“以人为本”，充满关怀意识，让候选人感受到充满尊重与温度的雇主形象是关键。候选人体验会影响他们对雇主品牌的评价以及他们如何跟周围的人谈论该企业。如果体验不佳，候选人可能会通过社交媒体表达自己的不满，也可能因此排斥该企业的产品，产生一系列对公司雇主品牌不利的连锁反应。如果候选人感受到积极正向的互动，不管最终有没有加入企业，他们仍然会对企业有积极的评价，并可能从此成为企业的忠实拥护者。

5. 结论与启示

5.1. 研究结论

候选人体验——小细节足以产生大影响。想要招到优秀的人才，让优秀的人产生归属感，就需要提供个性化、有温度的求职体验和工作体验。提供一流的候选人体验不仅是一个简单的招聘问题，也是一个认知问题，需要企业从上而下整体认识的改变。当企业面对大量的候选人时，为每个人创造一种个性化的体验似乎是一项不可能的任务，但是企业必须拿出自己态度，让候选人感受到专业性，感受到公平

对待和得到尊重。重点是要建立清晰一致的沟通渠道，让候选人在每一步都能及时跟进。一点点小的进步累积起来，就能让候选人(和你)的体验更美好。

本文经过文献梳理，借助权威调研数据和优秀企业雇主品牌建设经验论证候选人体验的合理性和重要性。事实证明，改善候选人体验在提升招聘效能和雇主品牌建设中发挥着关键的作用，让候选人有良好的求职体验已经成为企业在校园招聘中最关注的问题，但大多数企业对如何在招聘中照顾到候选人体验并无清晰系统的认知，只是从宏观层面进行，比如展示招聘的专业性和科学性、表现礼貌和友好等。本文找到招聘过程中候选人体验的触点，并梳理出切实有效的针对性措施。

5.2. 管理启示

在招聘过程中，企业应该有清晰的思路，对求职者的心理和需求进行有效分析，并制定相应的招聘管理措施。为了招聘的有效性和雇主品牌的塑造，应该将候选人体验纳入到校园招聘的设计考量中：

1) 改善影响候选人体验的基础因素

重视招聘人员的选拔与培训。招聘人员的一言一行都在体现专业水平与企业形象，经过选拔与培训的招聘人员才能做好企业的品牌大使。让一个招聘官变得更好的最大原因，绝对是他对工作本身的热爱和热情，企业应该尝试挑选对校园招聘有热情、有想法，本身就对企业雇主品牌有深刻认同的招聘官，他们才会更照顾候选人的感受与体验，也能更好地将企业理念与愿景准确地传递给候选人。

优化申请流程。繁杂的申请过程可能给候选人的体验带来致命一击。2018年北美人才委员会候选人体验研究报告显示，48%给申请过程评价五星的候选人认为申请过程“非常简单”，而选择一星的候选人中只有9%表示申请过程“非常简单”。HR可以尝试申请自己公司的工作。这能帮你清楚地了解候选人申请过程中的痛点，快速识别出那些不尽合理的环节，使整个流程更加高效、顺畅。

及时反馈。收到反馈对候选人来说非常重要。2018年北美人才委员会候选人体验研究报告显示：在面试结束时得到了与工作相关反馈的候选人中，有52%称自己更愿意增进与公司的关系。如果企业能提供反馈，就能给候选人的体验带来即时的提升。招聘官可以和候选人谈谈他们的优点和需要改进的地方，并就他们可以提升之处提出可行的建议。坦诚及时的回复，代表了公司对人对事的态度，更是在彰显优秀的雇主品牌，面试之后的反馈也会给候选人好的体验。跨国零食巨头玛氏公司会在面试结束后将面试官意见反馈给候选人，给他们难得的学习体验，在大多数情况下这是在其他企业难以获得的。

为候选人提供展示技能的公平机会。根据信息正义理论，公平感是影响候选人体验的一个重要因素，它可以提升候选人应试动机并减少候选人焦虑。但让候选人知道企业在怎样增加公平感是一件很困难的事，毕竟候选人不容易看到你在幕后为创造一个客观、公正的过程所做的努力。可以通过在评估过程中向候选人提供相关信息，公开任职资格和选拔标准，让同学们感受到平等竞争机会。

2) 招聘宣传，利用互联网并保持真诚

在社交平台打造雇主品牌。“互联网+”时代的校园招聘，招聘流程已经变得高度流程化和数字化，深耕线上业务，开发一流线上体验的投入会带来可观的回报。例如：空中宣讲会、视频面试、AI面试、线上签约的应用。在招聘宣传方面，坚持两条基本规则：第一，比起工作本身，求职者一般会更多的被企业吸引，所以要积极推销你的企业，指出是什么使你的企业在竞争中脱颖而出，你重视的是什么，你引以为傲的是什么；第二，不要低估职业网站的价值，一些职业网站会邀请员工做反馈。虽然网站提供的薪资水平无法验证真伪，但是员工在线分享的信息和整体态度，甚至语气都会对企业的雇主品牌塑造产生重要影响。为了提升雇主品牌外部吸引力，在虚拟求职社群的人际互动是十分重要的。在相应的求职网站和论坛上，或是企业自身的官方网站上，建立与求职者之间的人际互动以及求职者之间人际互动的平台[23]。

适度营销,向候选人描绘真实的蓝图。在招聘中向候选人传递清晰准确、和企业实际情况一致的信息至关重要。招聘环节是企业与候选人接触的开始,也是心理契约建立的开端,而心理契约建立的基础是坦诚[24][25]。很多企业在招聘环节中进行招聘营销来吸引和影响候选人。但过度营销会导致期望与现实落差太大,让候选人有被欺骗感,产生心理契约的背离,增加候选人入职后的不稳定性,对雇主品牌造成损害。

3) 打好感情牌,建立心理契约

重视情感联结,在校招各环节中营造独特的雇主形象,使参加招聘的经历足以让他们骄傲和难忘。中海地产作为房地产行业领导品牌,在整个招聘过程中尽量用中海文化感染候选人。内容方面,表达行业的魅力、中海文化的独特性、员工成长的心路历程等;形式方面,系统设计校招传播渠道、企业形象识别、语言、流程细节和布景等;感染力方面,关注候选人心理,通过客户化的管理手段,持续建立应聘者的倾向性选择。

延续候选人体验,注意 offer 保温。与候选人在较长时间内持续积极地互动可以有效增进情感,有利于心理契约的建立。应届毕业生从签约到入职会有较长间隔,从他们接受 offer 到正式入职始终保持联系,仍然可以提高他们整体的体验,同时也能以一种积极的状态结束候选人的求职经历,最好提供实习机会来填补这段空档期。

4) 招聘管理评估,实现招聘体验的不断升级

对整个招聘流程中的环节进行科学、全面的评估,以达到积累招聘管理经验、体系优化升级、持续提升效果的目的。对候选人的回访至关重要,他们的反馈是招聘工作改进的信息来源,是做好下一个招聘循环的关键。作为互联网行业新贵的字节跳动在每个环节都尽量做到及时的沟通,并积极收集候选人对招聘流程的看法。

参考文献

- [1] 姚辉,梁嘉祺. 新生代员工的工作价值观构成及对留职意愿的影响研究[J]. 中国人力资源开发, 2017(4): 39-46+65.
- [2] 张惠琴. 从“揽才”困境探讨招聘流程的控制和优化[J]. 中国人力资源开发, 2010(4): 14-17.
- [3] 杨波. 基于招聘流程的雇主品牌提升策略探讨[J]. 中国商贸, 2011(21): 65-66.
- [4] 张庆. 如何提高校园招聘的成功率[J]. 中国人力资源开发, 2009(4): 45-46.
- [5] 姜曦. 企业校园招聘中存在的问题及对策[J]. 人口与经济, 2012(S1): 35-36.
- [6] 吴文华,姚丽华,潘绵臻. 求职者对网络招聘网站的用户体验: 基于浙江省大学生求职者的探索性研究[J]. 现代管理科学, 2012(8): 88-90.
- [7] 郑文智,陈晓琛,吕越. 国外社交网络招聘研究述评: 基于个体网络大数据的人才甄选[J]. 华侨大学学报(哲学社会科学版), 2017(4): 46-59.
- [8] 李志,李红. 社交媒体评估在人员甄选中的应用[J]. 外国经济与管理, 2017, 39(12): 100-111.
- [9] Backhaus, K.B. (2004) An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41, 115-136. <https://doi.org/10.1177/0021943603259585>
- [10] 殷志平. 雇主品牌研究综述[J]. 外国经济与管理, 2007(10): 32-38.
- [11] 朱飞,王震,赵康. 象征性信息还是功能性信息更有效?——雇主品牌对初次求职者的影响研究[J]. 经济管理, 2016, 38(1): 94-104.
- [12] 许昉昉,王青,陈美伶,梁骁,喻依. 企业雇主价值主张的构建与应用: 基于 S 企业的案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2019, 36(3): 145-157.
- [13] 李琪,王帅. 雇主品牌与员工工作绩效关系研究[J]. 山东社会科学, 2017(11): 171-176.
- [14] 姜友文,王敏敏,宋金城. 雇主品牌与员工创新行为关系研究[J]. 贵州财经大学学报, 2017(5): 30-40.

-
- [15] 李晓莉. 新互联网时代招聘实战[M]. 北京: 清华大学出版社, 2018: 217-218.
- [16] 皇甫刚, 吕峰, 孙道军, 肖春锦, 司着鹏. 雇主品牌结构与求职倾向关系[J]. 心理与行为研究, 2016, 14(5): 647-656.
- [17] 周冰, 孔繁敏, 张一弛. 雇主品牌维度及其影响效果: 一项针对商业银行招聘和学生求职的实证研究[J]. 管理学家: 学术版, 2011(7): 3-22.
- [18] Lievens, F. and Highhouse, S. (2003) The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, **56**, 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- [19] McCarthy, J.M., et al. (2018) Improving the Candidate Experience: Tips for Developing "Wise" Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics*, **47**, 147-154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004>
- [20] 李志, 林宓, 李苑凌. 为何说走就走: 企业员工冲动型离职行为及其动因的扎根研究[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(7): 21-33.
- [21] Babu, D. (2018) Leveraging Technology to Improve Candidate Experience. *NHRD Network Journal*, **11**, 29-31. <https://doi.org/10.1177/0974173920180207>
- [22] 蒋建武, 宋军梅, 刘心怡, 郑倩茵. 普适与权变观视角下“2017美国最佳雇主100强”人力资源管理实践的聚类研究[J]. 管理学报, 2018, 15(5): 678-686.
- [23] 白彦壮, 段珺, 谷瑜颖. 虚拟求职社群互动对雇主品牌外部吸引力影响研究[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2014(7): 45-58+69.
- [24] 王培君. 人才招聘的关键问题研究[J]. 企业经济, 2009(5): 78-80.
- [25] 唐菁菁, 赵挺生. 心理契约理论在人力资源管理中的耦合与应用[J]. 东南学术, 2017(1): 120-126.