



# 2019 中国企业校园招聘实践调研报告

2019 CHINA CAMPUS RECRUITMENT SURVEY REPORT

“Z 世代”步入职场，哪些新变化

When Gen Z enters the workplace,  
what are the new changes

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)

---



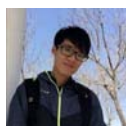
### 李劼

人力资源部部长  
江铃汽车股份有限公司



### 李妍

人力资源部招聘经理  
江铃汽车股份有限公司



### 牛许起

总部人资室 / 资深招聘管理师  
统一企业(中国)投资有限公司



### 吴琼

人力资源部雇主品牌 & 招聘项目经理  
凤凰网



### 王冲

雇主品牌经理  
陶氏化学(中国)投资有限公司



### 夏颖老师

校企合作负责人  
某综合类高校

## 关于作者



### 金景

Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



### 金真瑞

Eric.jin@hrecchina.org

金真瑞现任人力资源智享会(HREC)的调研顾问一职, 曾负责完成第二届中国企业雇佣前测评调研报告、2018 中国企业人才盘点调研报告、第三届中国企业弹性福利实践调研报告。在本次校园招聘项目中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学, 获得人力资源管理本科学位。

# CONTENTS

## 报告目录

前言.....2

参调者信息.....3

### Part One：同一个校招季，不同的思与行 ——HR 与学生数据对比

- 企业与学生数据“区别明显”部分.....4
  - + 校招准备
  - + 校园宣讲会
  - + 候选人体验与关怀
- 企业与学生数据“相差不大”部分.....10
  - + 校招准备
  - + 候选人体验与关怀

数据总览.....18

### Part Two：宣讲会、校企合作与候选人关怀 ——实践挑战与应对

校园宣讲会.....20

- 开展校园宣讲的挑战.....21
  - + 我们的建议——怎样提升校园宣讲会成效 26

空中宣讲会.....28

- 空中宣讲能否成为主流？.....28
- 校园宣讲未来会消失吗？.....29

校企合作.....30

- 开展校企合作的挑战.....31
  - + 我们的建议——怎样提升校企合作成效 35

候选人体验与关怀.....36

- 开展候选人关怀的挑战.....36
  - + 我们的建议——怎样提升候选人关怀成效 38

方法清单 39

标杆数据.....41

### 案例启示

- ◇ 凤凰网——校园宣讲，可以很精致 44
- ◇ 江铃汽车——开放、多元的校园招聘 48
- ◇ 陶氏化学——元素重组，突破创新 51
- ◇ 统一集团——创新校招宣传形式，吸引高校人才 53
- ◇ 某财经类高校 55
- ◇ 某综合类高校 56

## 前言



时至 2019 年，95 后开始一批批从大学毕业、走向职场，成为当今校招人才市场的主力军，同时 95 后也深受互联网和新媒体的影响。有调研数据<sup>1</sup>显示，当前 95 后获取信息的渠道中，有近九成获取信息的都是源自搜索引擎、社交媒体等互联网渠道。在针对 95 后的校招候选人开展校园招聘工作时，HR 会感到许多传统校招形式和做法的影响力和吸引力不如以往，其成效呈现出下降的趋势。最明显的，莫过于企业开展校园宣讲会时学生到场率不断下降、校企合作上的竞争愈发激烈、候选人 offer 违约率也有所上升。

从我们与校招 HR 的沟通中发现，当前校招领域一些较为传统的形式和做法短期内较难有颠覆性的革新。因此我们本次报告也将站在传统的校招做法之上，探讨其中的挑战与相应的改善方式。

本次校园招聘调研报告就 HR 在校招过程中最主要的三个方面加以研究与探讨：

### ◆ 企业宣讲会

从校园招聘开始以来，校园宣讲会就迅速成为各个企业到高校介绍自己、吸引学生的主要渠道。相较以往，当前企业 HR 同样面临挑战：高校校园宣讲会数量众多，但宣讲内容和形式却创新不足，缺乏足够的吸引力；空中宣讲会一直保有热度，在校招中的定位仍不清晰。多种因素影响下：

- 未来企业宣讲会到底会有怎样的发展趋势，空中宣讲会该何去何从？

- 当前的校园宣讲会应当从哪些角度进行调整，增强对学生吸引力？

### ◆ 校企合作

相较短期集中的企业宣讲会，校企合作则是更加侧重企业与高校长期的互动与关系维护。与高校合作过程中，由于彼此组织性质的不同，在合作方式上双方都有一定的限制。那么：

- 企业该用哪些易行的合作形式不断增强在学校师生中的存在感？

### ◆ 候选人体验与关怀

校招的主要对象——应届毕业生，因其学生的身份，通常在收到 offer 后不能短时间内快速入职（需处理毕业事宜）。那么，在下列两个关键时间段，企业可以有哪些作为：

- 在面试阶段，有哪些简单易行的方式让候选人有更好的面试体验？
- 在拿到校招的 offer 之后的空档期，为降低已发 offer 的候选人流失率，如何做好沟通与关怀、维护良好关系？

针对上述当前企业 HR 较为关注的三方面内容，为了更好的加以分析和讨论，我们也与高校方和学生方进行接触，听取了他们的观点和看法。此外，我们还从高校学生方收集相应数据，并与企业数据加以对比，据此分析和探讨新形势下校招相关实践的开展。

1. 数据来源：<https://www.jiguang.cn/reports/116>

## 参调者信息

### 参调企业

参调企业所处的行业是 N=302

选项	比重
汽车及零部件	13.25%
机械制造	11.92%
信息技术, 半导体及通讯	9.60%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	8.61%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	7.62%
消费品	6.95%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	6.62%
零售业与电子商务	5.30%
化工与石化	5.30%
互联网与游戏业	3.97%
运输及物流	3.64%
电子电气	2.98%
能源动力	2.65%
房地产	2.65%
多样化生产	0.99%
建筑建材	0.99%
造纸, 包装及森林业	0.99%
其它	5.96%

参调企业在中国大陆的全职员工数量 N=302

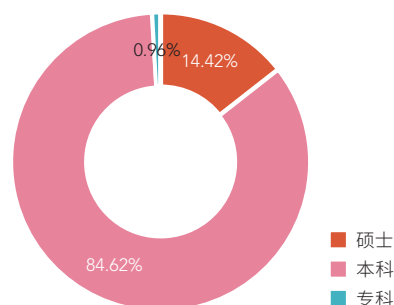
选项	比重
少于 100 人	4.30%
100 人到 499 人	12.91%
500 人到 999 人	10.26%
1000 人到 2499 人	18.21%
2500 人到 4999 人	13.58%
5000 人到 9999 人	12.91%
10000 人及以上	27.81%

参调企业的所有权性质 N=302

选项	比重
外商独资	27.81%
中外合资	11.26%
国有企业	12.58%
中国私营及民营企业	48.34%

### 参调学生

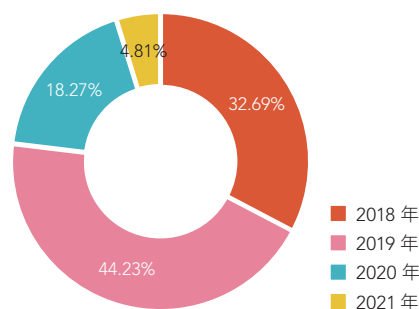
参调学生学历 N=104



参调学生户籍所在城市 N=104

选项	比重
一线城市 (北京、上海、广州、深圳)	53.85%
二线城市 (南京、武汉、沈阳、天津、西安、成都、重庆、杭州、青岛、大连、宁波、济南、哈尔滨、长春、厦门、郑州、长沙、福州、乌鲁木齐、昆明、兰州、苏州、无锡、南昌、贵阳、南宁、合肥、太原、石家庄、呼和浩特等省会城市、自治区首府城市和其他副省级城市)	14.42%
三、四线城市 (除上述以外的城市)	31.73%

参调学生毕业时间 N=104



参调学生毕业后倾向于就业的城市类型 N=104

选项	比重
一线城市 (北京、上海、广州、深圳)	88.46%
二线城市 (南京、武汉、沈阳、天津、西安、成都、重庆、杭州、青岛、大连、宁波、济南、哈尔滨、长春、厦门、郑州、长沙、福州、乌鲁木齐、昆明、兰州、苏州、无锡、南昌、贵阳、南宁、合肥、太原、石家庄、呼和浩特等省会城市、自治区首府城市和其他副省级城市)	11.54%

# Part One

## 同一个校招季，不同的思与行 ——HR 与学生数据对比



本次调研中，我们收集到了企业方和学生方双方的数据。在前期设计问卷时，我们就几个双方都较为关心的维度对应的设置了问题，这些维度包括：

- 校招准备
- 校园宣讲会
- 候选人面试体验
- 候选人体验与关怀

在“part one”部分，我们按照上述维度，分别将两类问卷中对应问题的数据加以整理并作对比，按照两大部分加以陈列：

- 企业与学生数据“区别明显”
- 企业与学生数据“相差不大”

从上述企业与学生数据的两大类对比中，我们可以：

- 感知当前校招过程中，企业的做法在多大程度上能够与 95 后应届毕业生的想法相契合；
- 企业在校招过程中，可以参考数据对比结果，进一步优化校招实践；
- 企业在应对“part two”中挑战时，可以将这部分数据作为参考，以调整、优化校招策略。

### 企业与学生数据“区别明显”部分

#### 校招准备

#### 福利待遇：带薪年假最受青睐，有补贴更佳

当前，参调企业为应届毕业生提供的员工福利中，带薪年假仍然是最具吸引力的福利。不过，在此项之外，企业方和学生方出现了较大分歧。对比下方两表的数据，我们可以看到企业提供的福利以体检、保险、食堂等基本保障为主，而学生更期望直接的经济补贴和出国旅游福利。

由此可见，对于应届毕业生来讲，能够在住宿、交通、餐饮等方面提供补贴的企业，则同等水平下该企业更具备吸引力。

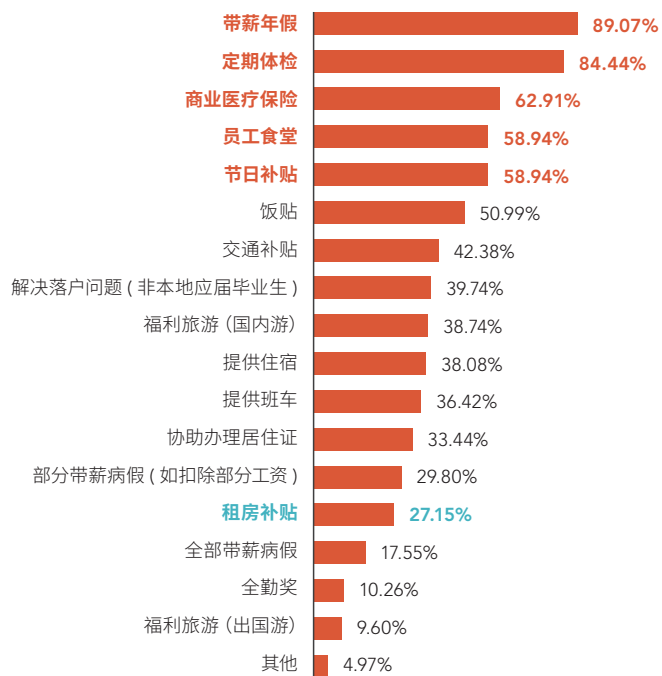
【值得注意的是，“租房补贴”作为比重占据第二位的福利项目，其背后也与参调学生中有较高比例倾向于毕业后进入一线城市相关（88.46%，见前文“参调学生”处数据）。若学生毕业后倾向于在二三线城市的家乡就业，则对“租房补贴”的福利期待可能会大大减弱。】





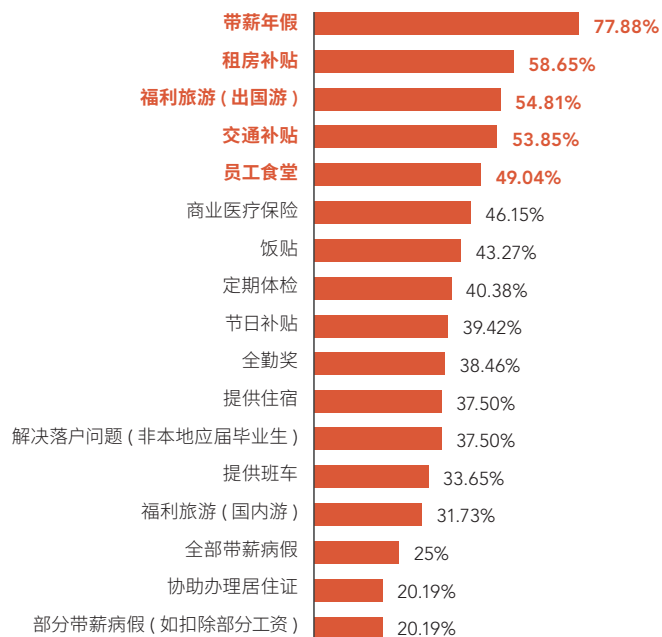
## 企业

图表 1 参调企业为 2019 应届毕业生提供的福利待遇 (除五险一金外) N=302



## 学生

图表 2 参调学生认为企业最具吸引力的福利待遇 (除五险一金外) N=104



最吸引学生因素：

薪资最重要，其次是职业发展与企业文化

针对企业最吸引应届毕业生入职的关键要素，企业方认为在薪资之外，自己更加具有吸引力的点分布在雇主品牌影响力、行业竞争力等方面（见表 3），而学生方则更加注重自己的职业发展机会和自己对目标公司的文化适应程度（见表 4），对企业方强调的自身竞争力，参调学生则并没有企业方认为的那么关注。

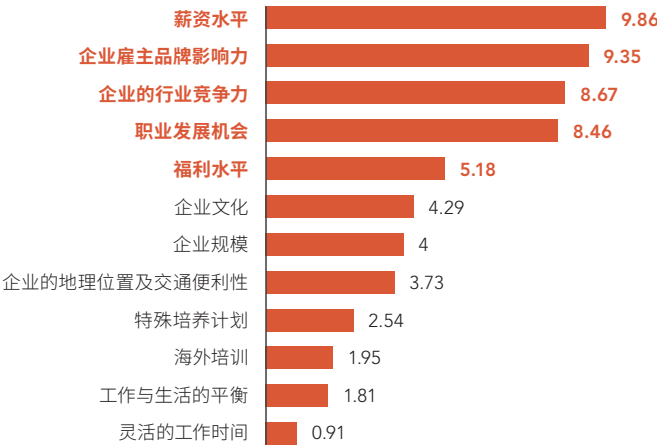
由此可见，校招时企业不仅仅需要关注薪资水平，还需注意了解自身能否满足候选人对职业发展、企业文化、福利水平等的期待（例如测评或面试环节加以了解）。倘若存在较大落差，则可能会存在较高拒绝 offer 或试用期离职的风险。

【值得注意的是：尽管在学生数据中，“雇主品牌影响力”并未占据很高的比重，但是我们也要看到雇主品牌对学生求职的影响通常来讲并非是直接和明显的，更多的是潜移默化的影响。因此，雇主品牌影响力仍然值得企业 HR 加以重视和关注。】



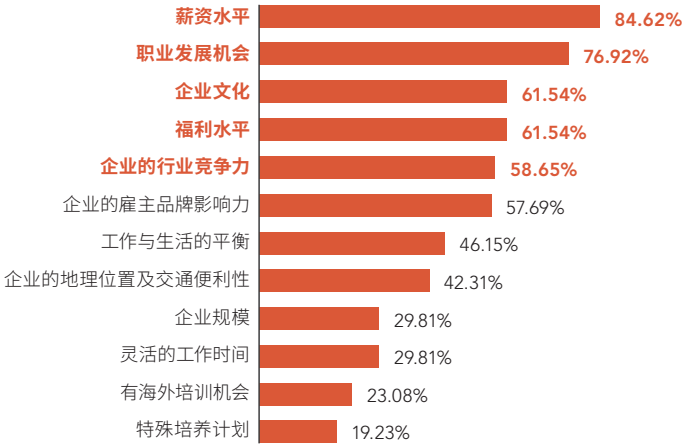
企业

图表 3 参调企业认为最能吸引应届毕业生的因素（按有效性从大到小排序）  
N=302



学生

图表 4 参调学生认为企业最具吸引力的因素 N=104





## 校园宣讲会

### 宣讲会互动：

#### 了解企业、推进面试流程为先，奖品尚在其次

企业在开展校园宣讲会时，总会用多种多样的方式与现场学生进行互动交流，活跃现场气氛，增强宣传力度，提高宣讲效果。从企业和学生方最注重的互动环节来看，收取简历、现场面试等推动面试流程的互动最受欢迎。此外，使用微信群互动的方式也有较高的认可度。

**与企业方所想不同的是，在宣讲会中安排抽奖环节并非有十分高的吸引力。**参调学生参与宣讲会时通常期望获得自外部宣传得不到的企业信息，或通过与 HR 接触以期在面试流程中抢占先机，而很少专为获得奖品而来。

**综上，有三点企业应予以注意：**

**首先**，在预算允许的情况下，企业可将宣讲会奖品作为一个扩大宣传和增强吸引力的手段，但也应注意此类手法的影响力有限；

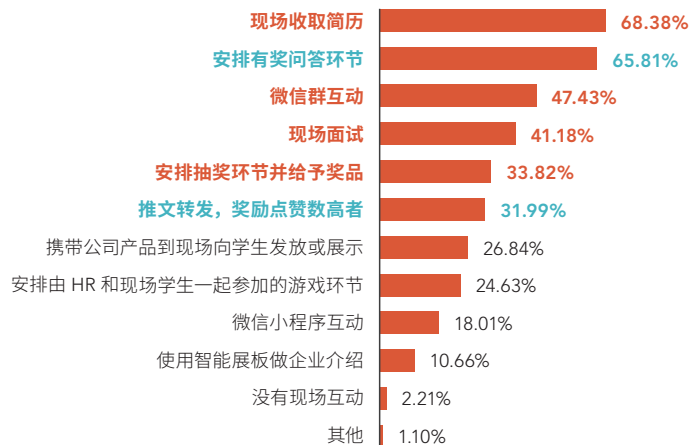
**其次**，用智能展板、公司产品等作为宣讲会现场互动的媒介也是具有较高吸引力的方式，很受学生的欢迎；

**第三**，转发微信推文，集赞给奖励的方式虽然能够帮助扩大在学生中宣传，但从数据看来，这一方式并不很受学生待见。



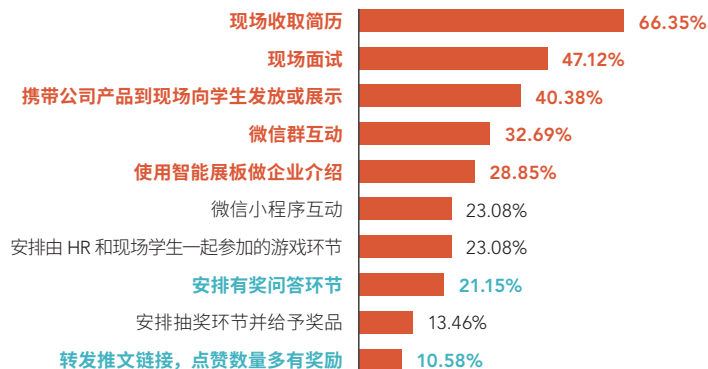
企业

图表 5 参调企业在校园宣讲会上与学生互动的方式 N=272



学生

图表 6 参调学生在校园宣讲会上喜欢与企业互动的方式 N=104



候选人体验与关怀

安排面试：

一次性解决最受欢迎

通过和企业 HR 交流，我们了解到在校招过程中，由于作为候选人的应届毕业生基数过大，想要从中择优录取的话就必然需要花费一定时间对比来企业面试的不同候选人的情况，多维度考虑后才能下定最终结论。也正是这种原因，半数以上的企业会将面试环节放置在不同的工作日进行（见表 7），以留下进一步考虑的余地。

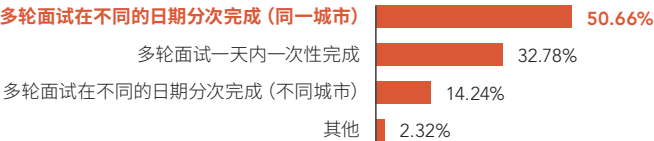
对于候选人来讲，我们会发现其更倾向于期望企业能够将所有面试环节集中于同一天内一次性完成（见表 8），尤其当高校所在地和企业所在地空间距离较远时，这种倾向就更加强烈。在我们沟通的应届毕业生中，有人甚至曾因为面试地点太远而放弃面试机会。

从面试角度来看，当企业可以保证面试环节“一次性”完成时，相应的也可以对候选人群体提出更多的面试准备要求（例如个人介绍 PPT、着装要求等），以此来帮助面试官们更好地做出最终判断。



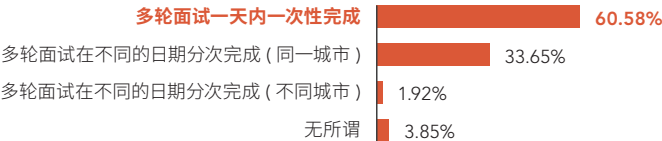
企业

图表 7 参调企业校招候选人的面试安排方式 N=302



学生

图表 8 参调学生喜欢的校招面试安排方式 N=104



候选人面试阶段

最期望参观企业，关怀方式不唯一

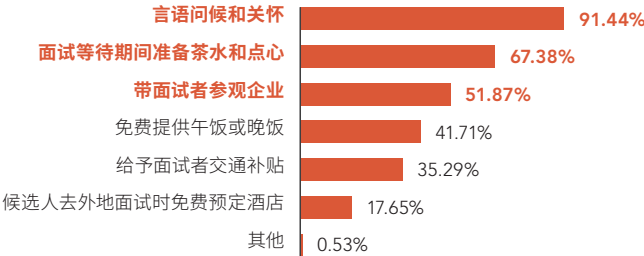
在候选人到企业面试阶段（见表 9、10），参调企业常用的关怀方式有较大的差异性，与之不同的是，参调学生除去对“被带领参观企业”一条有较高期望之外，在其他的关怀方式之间并没有十分大的比重差

距。由此可见，对于来企业面试的学生而言，只要企业能够给予一定关怀，就很可能让其心中有所安慰。



企业

图表 9 参调企业在候选人面试期间会有哪些关怀方式 N=187



学生

图表 10 参调学生在面试期间喜欢的关怀方式 N=104



拒绝 offer 原因

薪资并非首位，职业发展才是

经过一个阶段的面试和选择，最终仍会有部分候选人因为多种多样的原因而拒绝入职一家企业。从企业角度（见表 11），多会认为候选人已有其他 offer、不满意薪酬等原因才加以拒绝。

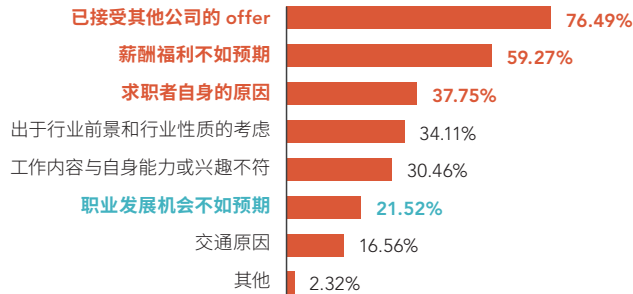
而学生方拒绝 offer 的最主要原因却并非如此（见表 12），他们将眼光聚焦于目标企业与自身的兴趣和能力的对比，会因为职业发展不如预期、兴趣不符等缘由加以拒绝。在上述两大原因之后才是企业方认为的 offer 和薪酬方面的原因。

由此可见，当前的应届毕业生群体更加注重基于职业发展机会的大小，思考个人兴趣爱好及能力与未来工作的匹配程度高低，由此决定是否最终入职某家企业。薪酬福利因素对求职的影响程度并没有 HR 想象中的那么大。



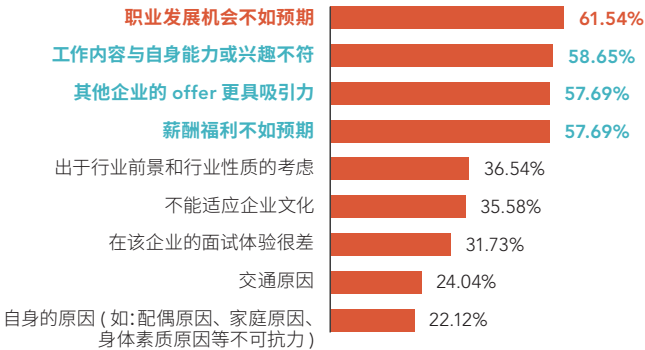
企业

图表 11 参调企业认为应届毕业生拒绝 offer 的主要原因 N=302



学生

图表 12 参调学生拒绝一家企业 offer 的主要原因 N=104



# 企业与学生数据“相差不大”部分

## 校招准备

## 校招时间：

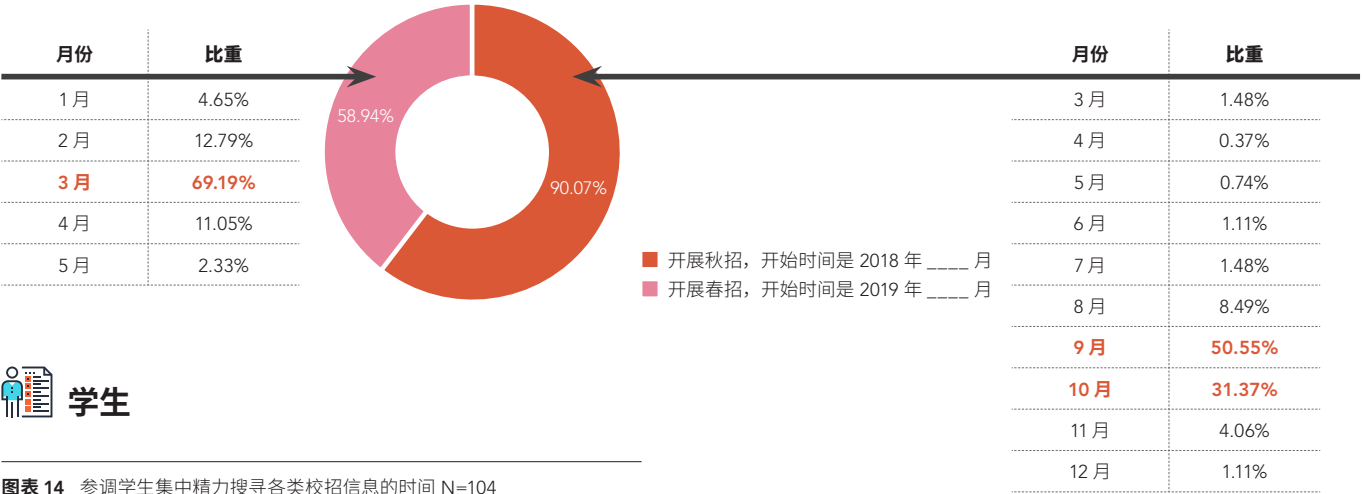
提前招人，6 月份也很关键

对比表 13 和表 14 的数据，我们可以清晰的看到，企业开展校招的时间点基本符合惯例，但也有**相当一部分学生会选择 6 月份就开始搜集企业校招信息，以期在目标公司的校园招聘中占得先机。**这也正好对应学生暑假较为空闲，一些企业招收暑期实习生的时间点。

从学生角度看，6 月份开始关注校招信息的学生通常也会有较强的职业规划意识，对工作的期待也相对更多。

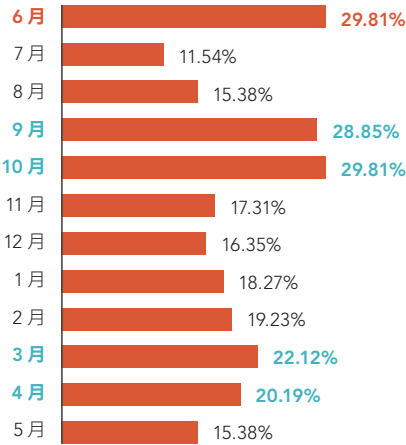
## 企业

图表 13 参调企业对于 2019 年应届毕业生开展校招计划的时间是 N=302



## 学生

图表 14 参调学生集中精力搜寻各类校招信息的时间 N=104



## 校招宣传 & 简历渠道

### 求职 app 呈现新趋势

#### (一) 校招宣传

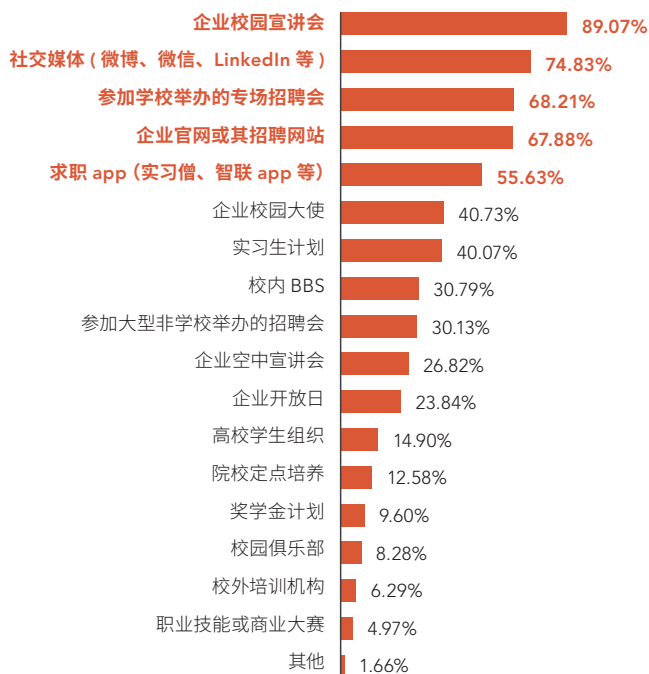
校招前期,企业方会通过各类渠道做大量的校招宣传和信息投放。从表 15 中我们可以很清晰地看到,当前大部分企业投放校招信息的渠道仍然是以校园宣讲会、社交媒体、专场招聘会为先。但从表 16

中我们会发现学生获取企业校招信息的最优先渠道是求职 app,企业最优先的校园宣讲会仅占第三位。**学生更喜欢通过手机 app 查看企业校招信息,然而这一渠道在企业方投放校招信息时尚未引起足够的重视和关注。**很显然,受到智能手机普及、移动通信便利的影响,未来手机端也有成为企业校招宣传的新增长点趋势。



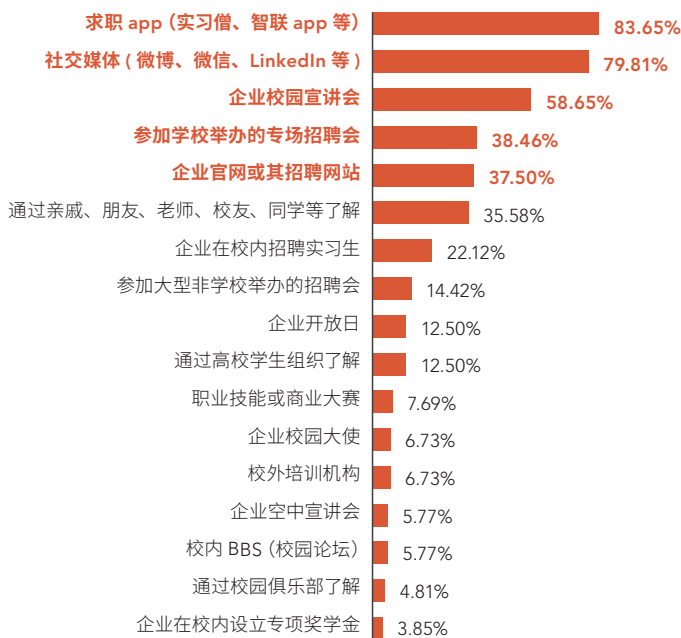
企业

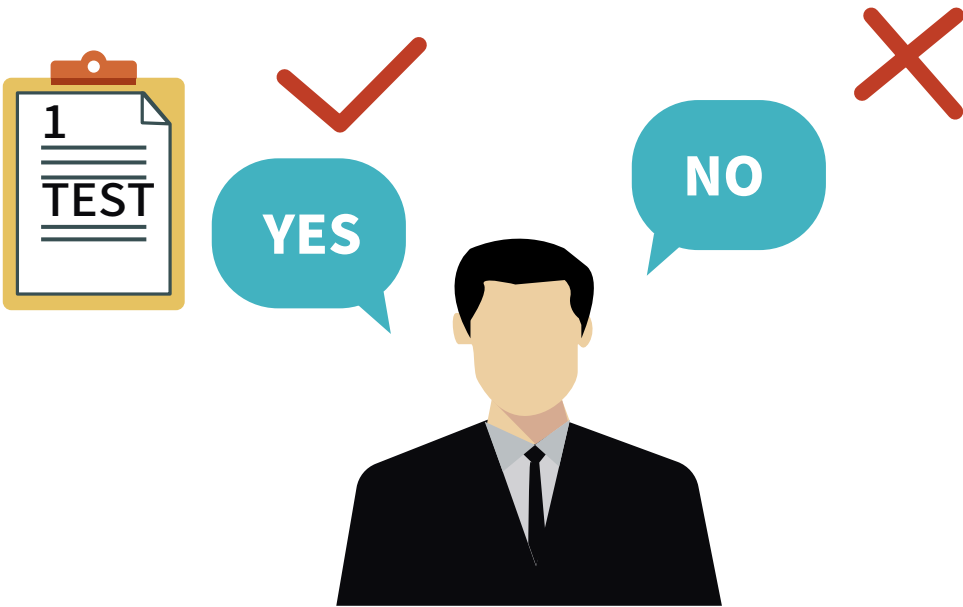
图表 15 参调企业投放校招信息的渠道 (除各大招聘网站外) N=302



学生

图表 16 参调学生了解企业校招信息的渠道 (除各大招聘网站外) N=104





(二) 简历渠道

对比表 17 和表 18 中数据，我们可以看到企业收取简历的最主要渠道仍然以校园宣讲会 and 官网为主要渠道。传统的，企业 HR 会认为能够到宣讲会现场互动、浏览官网 / 官方招聘网站的学生对企业意愿度更高，因此会有如下的渠道顺序。

但从参调学生群体来看，面对众多不同类型的企业，其投递简历的方式集中于手机端的求职 app 和社交媒体，而从校园宣讲会和企业官网投递简历的比重则不高。

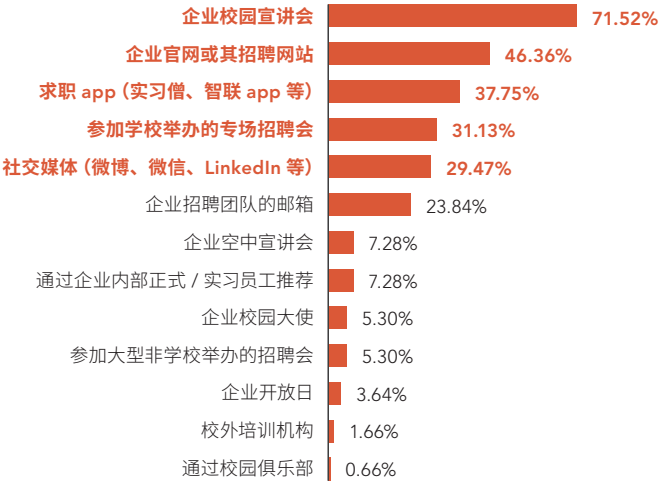
通过与学生交流，背后的原因主要有以下三点：

- 宣讲会数量多且时间地点固定，因种种原因（如距离远，与考试冲突等）无法参加；
- 参加几场宣讲会后出现心理疲惫，主观意愿上不想再去宣讲会现场；
- 相对于跑到宣讲会现场投简历、发邮件投简历、在官网费时填写简历，从手机端投递简历简单、快速，短时间内可以投递很多喜欢的企业。



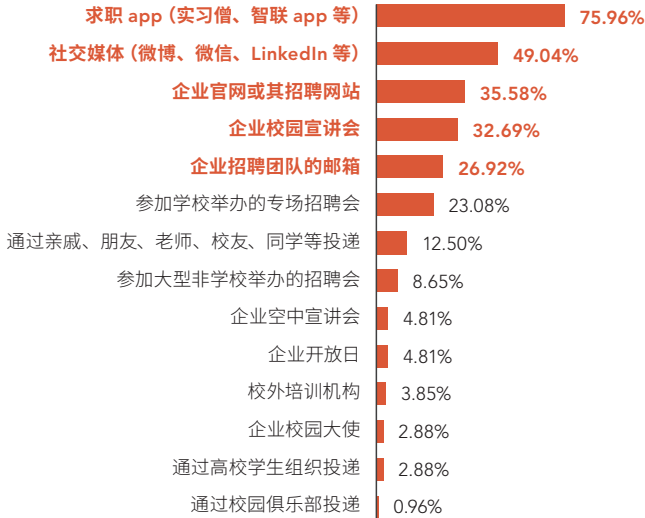
企业

图表 17 参调企业收取简历时使用的主要渠道（除各大招聘网站外）N=302



学生

图表 18 参调学生投递简历时使用的主要渠道（除各大招聘网站外）N=104



## 实习经历：

### 企业、学生同等重视

对于校招的应届毕业生而言，最大的短板莫过于没有正式的职场工作经验，因此，有一定工作经验 / 实习经历的应届毕业生往往更受到 HR 们的青睐。在选择候选人时，**除了最基本的院校、专业和学历信息外，HR 最关注的要素就是候选人毕业前的实习经历**（见表 19）。

相对的，在参调学生中，也有九成以上在毕业前在企业中有实习 / 兼职的经历，较早甚至可以追溯到大一前后的时间里，显示出较高的重视度。

#### 企业

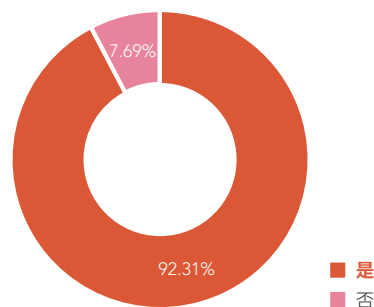
图表 19 参调企业选择合适候选人时最关注的要素（至少选 3 项，按关注程度从大到小排序）N=302



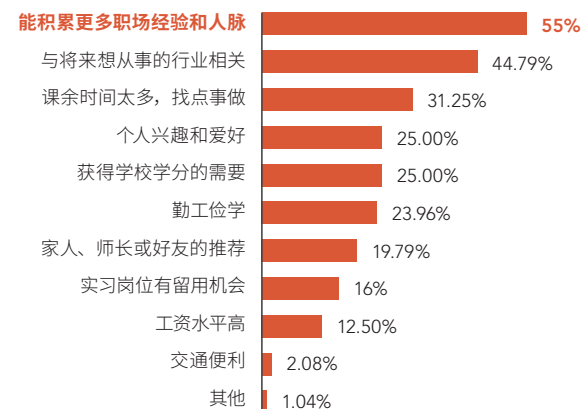
【值得思考的是：我们在向高校学生群体开展问卷调研时，能够主动参调的学生通常也意味着其对毕业求职主观上较为重视且关注。因此，倘若所有准备毕业工作的高校学生都填写此次调研问卷，参调学生中有实习经历的比重是否依旧如此之高，尚未可知。】

#### 学生

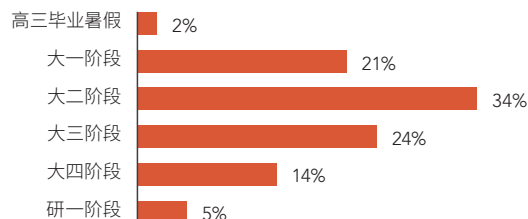
图表 20A 在毕业前是否有过在企业实习 / 兼职（非试用期）的经历 N=104



图表 20B 参调学生从事一份实习 / 兼职工作的最主要原因 N=96



图表 20C 参调学生开始第一份实习 / 兼职工作的时间 N=96





候选人体验与关怀

简历响应 & 面试结果反馈：

当然是越快越好

(一) 简历响应

每年校招季，各个企业都会有大量的学生简历需要加以筛选和处理，特别是人才战略重心倾向校招的企业更是如此。同样的，在校招这样一个企业和学生双向选择的过程中，学生也会格外关心自己所投递简历能否被目标企业所接受。

从最初的简历响应速度来看，企业方在收到简历并加以筛选后超过七成能够在 5 天内加以响应（见表 21）。站在学生角度，从投递简历当天算起，再加上企业搜集和筛选简历的必要工作时间，通常会稍晚几个工作日收到企业的答复。

对于学生而言，能够接受的等待期超过心理预期时，学生多会默认自己已被目标企业拒绝，主观放弃该企业，进而接受“次一些”但是响应了自己简历的企业。

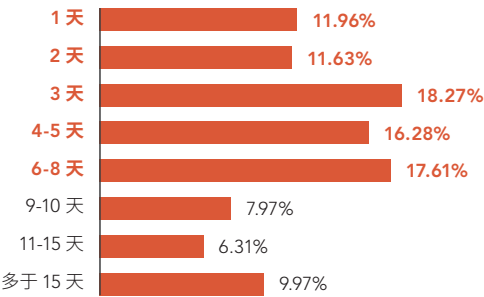
特别的，一些学生对企业的简历响应速度“无所谓”（见表 22）。背后通常有两种原因：

- 该学生此前定点投递的简历都长时间没有收到回应，改为海投简历“碰运气”；
- 该学生有多种选择（工作并不唯一），不重视因而不介意



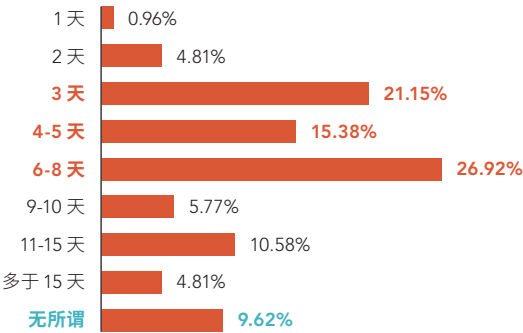
企业

图表 21 参调企业通常对校招简历进行筛选并通知下轮面试候选人的速度 N=301



学生

图表 22 参调学生最慢可以接受的简历响应速度 N=104



## （二）面试结果反馈

我们在和应届毕业生加以沟通时，得到反馈（吐槽）最多的就是面试之后的结果通知。由于不清楚目标企业通常几天能够给面试通过的候选人以反馈，只能被动的等待。**假如面试通过，收到反馈时是发自内心的喜悦，但若没有通过又没有反馈，则会陷入茫然不知所措中，十分心焦。**从表 23 来看，企业通常会在面试结束后的 3-8 天给予候选人反馈，超过 8 天就多意味着改候选人未被选中。从表 24 来看，

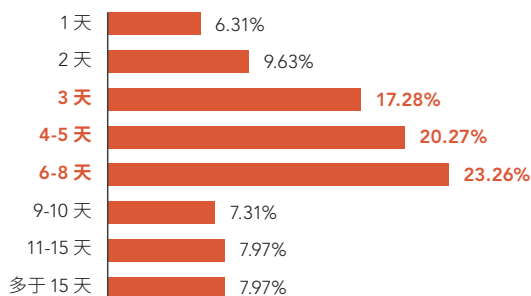
超过 8 天未收到企业 HR 反馈通常也意味着该名考生基本放弃被目标企业选中的可能。（个别耐心的候选人，或者面试企业早有“前科”时，学生的心理预期则会显得更长一些。）

**总的来看：**当面试结果反馈时间过长时，不仅会给该名候选人留下较差的面试体验，而且候选人很可能直接接受早些给自己反馈的企业，待到企业较晚给出反馈时候选人已花落别家（特别是企业雇主品牌竞争力较弱时）。



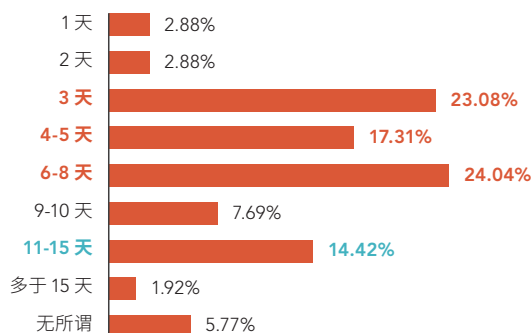
企业

图表 23 参调企业的面试结果反馈速度 N=301



学生

图表 24 参调学生最慢可以接受的反馈速度 N=104



## 通知面试：

### 邮件、电话和短信最有效

在通知候选人进行面试的方式上，企业方和学生放都选择电话、邮件和短信通知三类方式上。通过和企业 HR、部分应届毕业生的沟通我们会发现，在最优的通知方式上存在细微差别。**企业 HR 为了确保通知到位，更喜欢采用电话通知（见表 25），而学生则会担心因为忙于其他事务漏接电话，更希望企业用邮件的方式加以通知（见表 26）。**

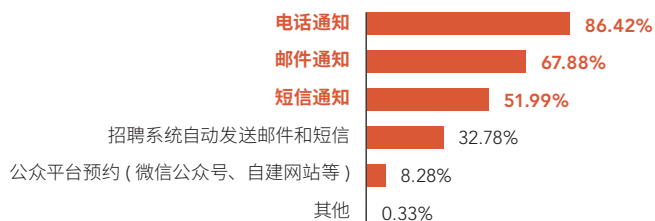
总的来看，电话、邮件和手机短信是双方认知中最有效的通讯手段。

稳妥起见，电话、邮件与短信三种常用沟通方式中，至少两种方式同时使用为佳。



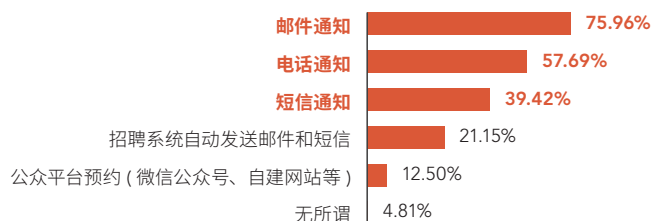
企业

图表 25 参调企业常用的面试通知方式 N=302



学生

图表 26 参调学生喜欢的面试通知方式 N=104



面试轮数：

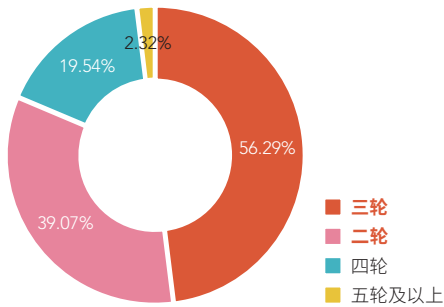
越少学生越喜欢

对于参调企业的 HR 而言，面试轮数反映企业考察和选择最合适候选人的过程。环节越多，通常面试双方需要耗费的精力越多，但若环节太少，也意味着对面试官的专业度要求更高。从参调企业的数据中（见表 27），我们能看到近六成的企业会选择至少三轮的面试环节，以确保面试中能较深入的了解候选人特征。

对于参调学生而言（见表 28），近七成认为最优的面试轮数为两轮，三轮通常也能勉强接受，但当超过三轮时，学生的耐心就显得略有不足了。倘若面试集中于一两天还好，若分散于不同工作日且面试轮数较多，就意味着花更多的时间准备、更多的交通乃至住宿成本，此时一句“好累”就成为部分学生拒绝面试某企业的最直接理由。

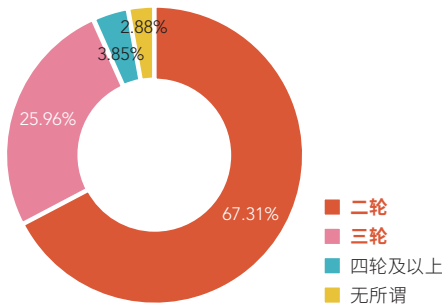
企业

图表 27 参调企业校招候选人面试的轮数（测评也算一轮） N=302



学生

图表 28 参调学生希望企业完成面试所需轮数（测评也算一轮） N=104



✎ 签 offer 到正式入职阶段：

保持联系，并提供入职前指导为佳

待入职阶段（见表 29、30），由于校招的特殊性，在拿到企业 offer 后，学生们还需将主要精力放置在顺利毕业上，待入职报到时可能已经经过几个月的时间。在这一阶段，我们看到企业方和学生方都希望能够彼此保持稳定联系。

在众多交流方式中，企业方常用的方式多以 HR 保持联系、建立交流群为主。但从参调学生角度，还会希望能在稳定联系之外获得更多的入职指导，以便提前做好入职准备。特别是能够明确告知企业为其设置的发展路径和规划，这一点较其他交流更能让候选人安心。

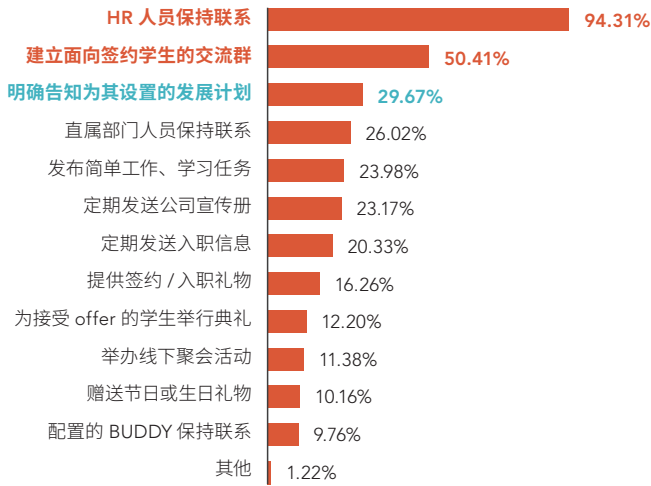
（显然，多数企业并未在这一点做的足够好）。

简单来说，候选人（尤其应届毕业生）希望在收到 offer 后感受到来自企业的关怀，或者说来自集体的认同与关注，也同样像是在渴求离开校园后能被一个新的集体所接纳的心理安全感。



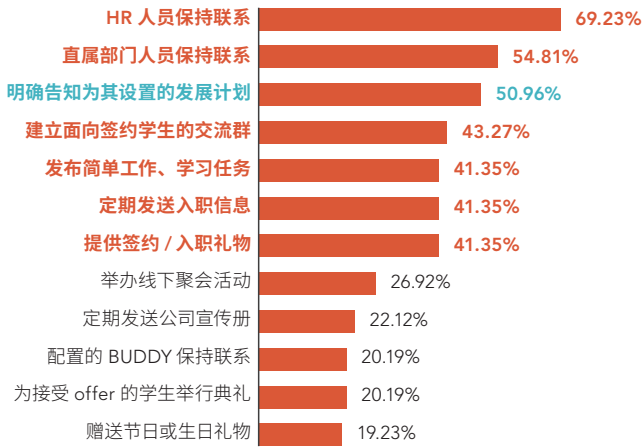
企业

图表 29 参调企业从签 offer 到入职期间提高学生到岗率的方式 N=246



学生

图表 30 参调学生在签 offer 到入职期间喜欢的关怀方式 N=104



数据总览

企业		学生	关键点
校招准备			
校招时间	秋招集中于 9、10 月 春招集中于 3 月	收集校招信息集中于 9 月、10 月;3 月、4 月; 以及 6 月	常规时间之外, 提前招人需重视 6 月份
校招宣传	最常用校园宣讲会、社交媒体和招聘会宣传校招信息	最常用求职 app、社交媒体和校园宣讲会获取校招信息	求职 app 的应用
简历渠道	最主要从校园宣讲会、企业官网及其招聘网站、求职 app 等收取简历	最主要从求职 app、社交媒体、企业官网及其招聘网站等投递简历	
实习经历	是毕业生所在院校、专业、学历之外的首要关注因素	得到足够重视, 并提早开始实习, 最早为高考后暑假	/
福利待遇	最多的是带薪年假、定期体检与商保	最受欢迎的是带薪年假、租房补贴、福利旅游(出国游)	各类补贴格外具有吸引力
最吸引因素	认为薪资水平、雇主品牌、行业竞争力最具吸引力	薪资水平、职业发展机会、企业文化是最吸引的因素	职业发展机会、企业文化和福利也是重点
校园宣讲会			
宣讲会互动	最主要方式为现场收简历、有奖问答环节、微信群互动等	最喜欢现场收取简历、现场面试、在现场观看或体验目标公司产品等	多种方式介绍企业
候选人体验与关怀			
简历响应&面试结果反馈	时间集中于 3-8 天	超过 8 天基本放弃	速度越快越好 不给反馈则体验极差
通知面试	最常使用电话、邮件和手机短信通知	最期望邮件、电话或手机短信通知	/
安排面试	半数采用不同日期多次面试(同城)	近七成希望多轮面试一天内一次性完成	面试一次性解决最好
面试轮数	56.29% 采用三轮面试, 39.07% 采用二轮面试	67.31% 期望二轮面试, 25.96% 期望三轮面试	面试轮数越少越好
面试阶段	最常用言语问候、准备茶水点心和待面试者参观企业	最期望能带自己参观企业、给予交通补贴和茶水、点心	体谅来公司面试的难处
签offer到入职阶段	最常用 HR 保持联系、建立交流群和明确告知未来发展计划	最期望 HR 保持联系、直属部门保持联系和明确知晓未来发展计划	清晰告知未来发展计划
拒绝offer原因	候选人已接受其他公司 offer、薪酬福利原因	最主要原因是职业发展机会不如预期、工作内容与自身能力或兴趣不符	/

企业与学生数据“相差不大”部分

企业与学生数据“区别明显”部分

# Part Two



# 宣讲会、校企合作与候选人关怀

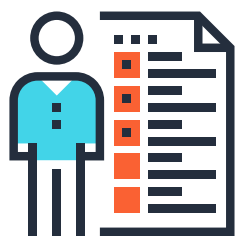
## ——实践挑战与应对



在“Part Two”部分的内容中,我们主要就 HR 反馈较为集中的三个方面(企业宣讲会、校企合作与候选人关怀)出现的实践挑战加以分析和探讨,并基于调研问卷数据和企业实践案例给出我们的应对建议。我们也对采访高校老师和应届毕业生(2019)的记录加以筛选,将其中有代表性的反馈作为观点加以展现,作为每个部分的“引子”。

## 校园宣讲会

### 观点



学生

“我觉得吧,去参加校园宣讲会,主要还是去了解企业对招人的要求,了解企业风格以及企业的人文氛围,因为会有面对面的交流机会,我认为是非常好的,能把自己关心的一些问题问出来,还能够得到当面的回答,这样来说比较有价值。空中宣讲会我有所了解,但是并没有参加过。还是刚刚的一个原因,就是缺少这样面对面交流的机会。从整体印象来说,空中宣讲会也远没有校园宣讲会能够给到学生的印象那么深刻。”

“宣讲会的内容会很枯燥,没有新意,没有很吸引我的点,你会发现他们都是千篇一律的讲公司业务、文化,高层级的人出来讲一讲,最后校友讲一讲就没其他的了。就感觉不是他的宣讲内容吸引了我,纯粹是他的公司名气吸引我听下去。面试直通卡也很水,只能通过简历筛选环节而已。有次我去较远的学校听宣讲会(因为觉得宣讲会投简历过的可能性会比较高),但是很难受的是,他宣讲会现场讲的也就那么回事儿,有5张面试直通卡也是用抽奖的形式,给人很不公平的感觉,完全看运气,所以那场宣讲会就让人很难受”。

企业开展校园宣讲会初衷是为了更好的向学生介绍企业、吸引更多符合人才要求的候选人投递简历,但是在真正的企业宣讲会期间,依然存在一定不足。正如以上两位应届毕业生所讲的,学生希望通过宣讲会这样一个沟通渠道见到一个立体的企业,能对目标企业的员工和详情有真切了解与感受,但当见多了企业同质化的宣讲会形式,学生也会出现审美疲劳,对参加企业校园宣讲会欠缺动力。

针对这一现象,企业可以采取怎样的变化与应对呢?这一点,也是我们在这一小节主要探讨的内容。

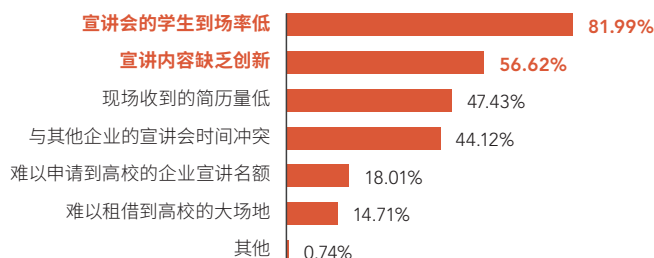


## 开展校园宣讲的挑战

### 校园宣讲时学生到场率低

当下 95 后的校园招聘工作较以往 90 后出现了许多变化，从表 31 的挑战中会发现校园宣讲会的到场率不高已经成为最主要的挑战。校招季来临时，各行业的大小企业都喜欢抓住校招这个黄金的时机招聘应届毕业生，宣讲会作为简单易行的宣传手段被普遍应用到校招过程中，但当绝大多数企业都这样做时，其成效就不见得尽如人意了。

图表 31 参调企业校园宣讲会期间遇到的主要挑战 N=272

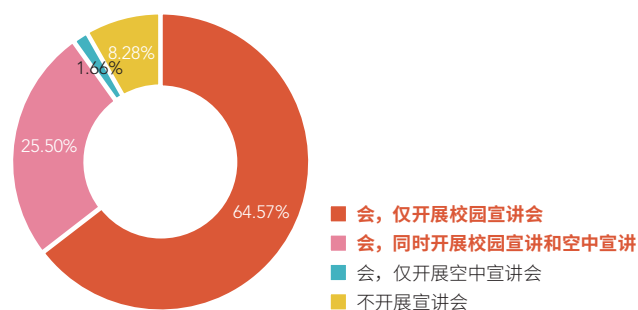


### 宣讲会数量多，学生选择多

众所周知，校园宣讲会是绝大多数企业开展校招所必备的手段之一，我们的调研数据中也清晰反映出这一现状：有超九成的企业会选择在校招过程中开展校园宣讲会（见表 32）。但也正是如此，当大量企业在 9、10、11 月份集中涌入高校开展校园宣讲时，对于高校的学生而言，能够参加的场次却并没有很多。从与应届毕业生的沟通中，我们也会发现学生们普遍会对自己参加的前几场宣讲会较为上心，会听完全程宣讲。当参加宣讲会次数多起来时，就在宣讲末尾赶到现场投一投简历，甚至干脆视而不见。

同样是面对这样的现状，江铃汽车的 HR 选择在校内开展“企业开放日”活动，直接将新款的汽车产品带入校园，通过一系列活动与同学们互动，并为当天或隔天的宣讲会引流。与之类似的是统一集团的作法，校招时 HR 与市场部门的同事合作，将统一集团的品牌推广活动与校园宣讲会的宣传相结合，增强校园宣讲会对学生们的吸引力。

图表 32 参调企业是否会对高校学生开展宣讲会 N=302



## 宣传渠道集中，转化率不高

从表 33 中，我们能够很清晰的看到被企业使用较多的前期宣传方式中，高校就业网站、校内 BBS、海报等手段占比最高，毕竟最简单、最直接、成本最低，而且高校也会搜集企业校招信息做集中发布。上述方式的的确方便了学生查阅和了解，但也很容易使得学生“看过即忘”。除非某些企业雇主品牌影响力很大，否则就较难吸引到大量的学生。

校招期间，当企业宣传渠道集中，常用的渠道转化率较低时，陶氏化学则尝试将上海地区的所有校园宣讲都集中到位于上海的“陶氏中心”开展，充分发挥场地优势，带领学生实地参观和了解陶氏，以此来提高对优秀学生的吸引力。

图表 33 参调企业提高学生到场率的前期宣传方式 N=272



### 校园宣讲内容缺乏吸引力

在学生不参加宣讲会的前三个主要原因中，除去学生本身兴趣、课业时间繁忙这两点不易把控的因素外，学生不去宣讲会的最大原因即是对宣讲会内容的厌倦（见表 34）。特别当听企业宣讲会与日常上课的氛围类似时，就显得更加缺乏吸引力。

为了增强宣讲会内容的吸引力，凤凰网的 HR 不仅在前期做好人数预估、尽可能选择恰好大小的场地；并且精准地把控宣讲会各个环节的时长，在内容呈现亦有所创新。

图表 34 参调学生不去参加校园宣讲会的主要原因 N=104





【案例启示】

案例名称	主要内容
江铃汽车：校园内的“企业开放日”	与邀请学生到企业现场参观相反，江铃汽车的HR选择将企业产品和文化推广带到校园内，供学生参观和体验，以此来宣传企业文化、企业产品，并为校园宣讲会（通常在当天或第二天）吸引更多听众。
凤凰网：做更精致的宣讲会	凤凰网的 HR 本着精益求精的原则，校招期间尽可能发挥各项资源的最大效益。在宣讲院校选择、宣讲场地选择、宣讲流程和时间掌握、听众情绪把握等方面力求做到恰到好处。
陶氏化学：城市宣讲会，不仅仅是宣讲会	陶氏化学发挥上海“陶氏中心”的场地优势，创新性的采用了“城市宣讲会”的形式，即将陶氏在上海所有高校的校园宣讲会都浓缩至一场大型的宣讲会中——在上海陶氏中心开展一场大规模的企业实地宣讲会。
统一集团：别开生面的校园宣讲	每年校招季开始，统一集团总部会制定出一套总体的策划案，各区域校招团队按照策划案灵活执行。在校园宣讲期间，统一 HR 会与市场部门合作，将校园宣讲会宣传工作与品牌推广相结合。
(以上案例详情，请见下文)	

### 案例 江铃汽车：校园内的“企业开放日”

与邀请学生到企业现场参观相反，江铃汽车的 HR 选择将企业产品和文化推广带到校园内，供学生参观和体验，以此来宣传企业文化、企业产品，并为校园宣讲会吸引更多听众。

#### + 场地选择与布置

江铃汽车通常选择几所校招的重点目标院校作为“企业开放日”活动的目标场所，并辐射到该所高校周边的其他高校学生（尤其是像在大学城这样高校密布的地区）。一般情况下，江铃汽车的 HR 会向校方协调出一块空旷的场地，在校园宣讲会开始前，将企业展板、宣传视频、几款对标年轻群体的汽车带到高校校园内，搭建宣传平台，设置互动小游戏，让高校学生通过看、听、玩的过程，了解江铃汽车的企业文化、产品特点和人才需求等，加深其脑海中对江铃汽车的印象，为校园宣讲会引流，吸引更多的应届毕业生参与其中。

#### + 活动主题设置

活动场地布置完成之后，接下来该确定活动主题啦！江铃汽车会准备丰富的宣传材料，特别是将自身品牌的汽车也开进校园做展示，不仅仅是为校园宣讲会做预热和引流，另一方面，江铃汽车也是将学生群体作为潜在顾客看待。因此，在活动主题的设置上就会与公司针对年轻人的汽车款型相匹配。例如，江铃汽车有一款针对年轻人的汽车上市时，对应的校园“企业开放日”活动主题就是“青春、炫酷、有活力”，以此来给学生留下更加深刻的印象。

#### + 学生互动环节

在“企业开放日”当天，江铃汽车的宣传团队会设计多元化的吸睛小游戏与高校学生进行互动：

- ◆ **学生主持活动**：活动当天江铃汽车的 HR 会邀请在学校内有一定影响力，参与社会活动比较多的学生干部来担任现场的主持人，对现场的活动流程、主题视频、展示车型等进行介绍，并主持现场互动小游戏环节；
- ◆ **线上赛车游戏**：江铃汽车在现场还提供了在线赛车小游戏的投屏设备，供感兴趣的学生上手操作和娱乐，以此宣传汽车驾驶的流畅体验；
- ◆ **亲身上车体验**：在活动现场，会展示 3-5 辆学生群体感兴趣的几款车型，学生可以进入汽车驾驶室参观；汽车内部各个部位也贴有对应的二维码，供学生扫码了解汽车对应零部件的设计与功能特点，例如无线充电等新功能，让学生在亲身体验科技感的同时，接收到江铃汽车对未来汽车智能化发展的展望；

- ◆ **车身自由涂鸦**：在部分校园内，还开展了对展示汽车的车身涂鸦活动，由江铃汽车的工作人员提供颜料和画笔，供现场学生自由涂鸦和拍照，增强活动的趣味性；
- ◆ **团队互动游戏**：为调动活动现场气氛，提高学生参与度，江铃汽车会准备好在高校学生中比较热门的团队游戏进行互动，例如源于快乐大本营的你画我猜、源于奔跑吧兄弟的九宫格游戏等，借此传达公司注重团队合作的文化氛围；
- ◆ **有奖问答环节**：现场江铃汽车的文化宣传片、展板展示以及主持人的介绍中都会包含大量有关江铃汽车各方面的信息，主持人会在有奖问答环节就上述内容加以提问，回答正确即可获得现场的小礼品。

### 案例 凤凰网：做更精致的宣讲会

#### + 院校选择：匹配最高的最优先

每年 8 月，凤凰网在到各个高校宣讲之前，会事先进行两方面的盘点：一方面是分析过往数据：当前各个高校中，凤凰网开招校园宣讲次数最多的是哪些；上一年度校招期间，收到学生简历数量、进入到笔试环节和面试环节人数、拿到 offer 数量较多的，分别是哪些高校，依次进行综合排名。另一方面则是分析今年校园招聘的整体需求，技术类、非技术类的招聘数量占比，以及招聘紧急程度等因素。在当年度校园宣讲时，在综合得分最高的院校，安排校园宣讲行程。

#### + 场地选择：力求恰到好处

在校园宣讲场地的选择上，凤凰网本着务实的原则，不盲目追求场地规模大、装修豪华，但求恰到好处，通过各方面因素预判今年宣讲会到场情况，预定场地规模合适且地理位置最优的场地。在预估到场学生人数时，凤凰网的 HR 会参考上一年度该校的简历接受情况、平均宣讲会到场率，再结合当下各企业校园宣讲在宣讲院校的竞争情况、学生现阶段关注点变化等因素，提前对到场学生人数做出合理预判。

#### + 流程设置：长短适宜

校园宣讲会作为当前企业普遍采用的主流校招形式，每年校招季都会在各大高校内部多频次出现，这也同时给高校学生造成了对企业宣讲的“审美疲劳”，一旦内容拖沓，就极易引起现场同学的反感。凤凰网的 HR 明显注意到了这一点，在设计宣讲内容时，特别将各个环节的时间都控制在 15 分钟左右，这样既不会因为时间过短而没有讲清楚重点、无法分享出“干货”，也不会因为时间过长、现场听众失去继续聆听的耐心。

在开场预热环节结束之后，接下来的环节如下：

◆ **HR 宣讲：很简洁、很快速**

凤凰网在现场的 HR 在开场互动结束之后，会简要的向现场同学们讲述凤凰网的发展历史、主营业务、企业文化、校招需求、招聘流程等内容。讲解时言简意赅，尽量避免拖沓时间。

◆ **“大咖分享”：专业讲座**

紧接 HR 之后，凤凰网会邀请公司内部在行业内很有话语权的高管，不仅在更高的角度上介绍凤凰网是一家怎样的公司、未来战略发展方向，还会向学生传达行业内先进的理念，以及“大咖”们自身在职场中的所思所想。在这一环节，会比较注意弱化公司宣传，而强化“专业讲座”的性质，以此来吸引现场听众持续的注意力，当所讲内容得到同学们的认可时，能够潜移默化的提升凤凰网在同学们心目中雇主品牌的美誉度、增强认同感。

◆ **校友分享：同样重要**

凤凰网将校友分享环节的时间设置与“大咖讲座”等同，到现场分享的师哥师姐亦被要求精心准备，站在一个过来人的角度上，向师弟师妹们分享角色转变的心路历程、在凤凰网工作是怎样的一种感受、经历了怎样的成长，让同学们感受到凤凰网是一个非常好的发展平台和求职选择。

◆ **抽奖环节：不止一两个**

四个环节之后，宣讲会进入到尾声阶段，此时抽奖环节上线，调动现场气氛，凤凰网的抽奖的奖品每场不尽相同，不过选择的都是价值两百元左右、有实用价值的奖品。抽奖采取的是系统随机抽取的方式，前期参与过微信签到的同学，均有机会被抽中，每场均抽取 10 份精美礼品，让同学们不虚此行。

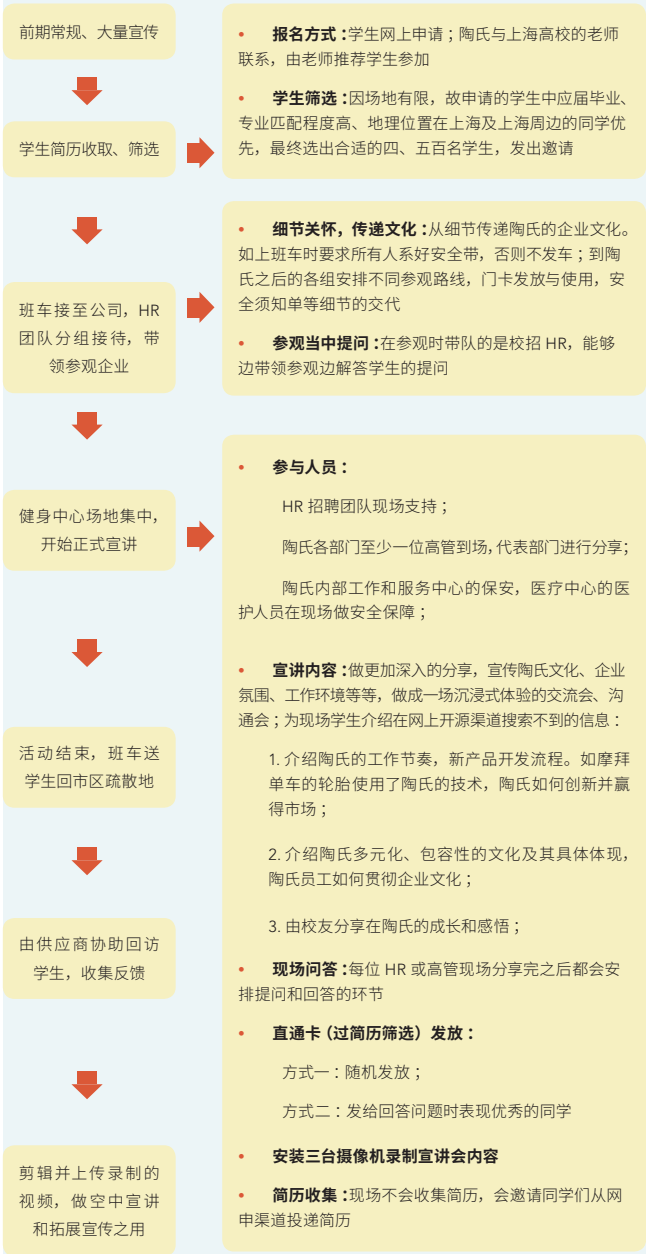
◆ **问答环节**

该环节放在抽奖环节之后，现场气氛被抽奖带动起来了，此时开展问答环节能有一个轻松愉悦的氛围烘托，不会拘谨，互动的效果相对更好。

凤凰网采用了两种形式：首先，之前通过微信签到的同学，可以直接在手机上发送弹幕，提问会投影在大屏幕上；现场嘉宾看到之后会根据问题复杂程度打好腹稿，时间上的准备能更加充足，回答起来语言更精练、准确；第二种则是传统的当场举手提问形式，相较前一种，第二种更适合敢于积极发问的同学。与其他公司相同，在宣讲会后，嘉宾们也会留在现场与同学们做进一步交流。

**案例** 陶氏化学：城市宣讲会，不仅仅是宣讲会

陶氏综合近年开展校园宣讲的经验，发现在校园宣讲时学生的到场率、宣讲会开展后对学生的实际效果都不十分理想。为了打破常规，陶氏在宣讲会形式上采用了“城市宣讲会”的形式，即将陶氏在上海所有高校的校园宣讲会都浓缩至一场大型的宣讲会中——在上海陶氏中心开展一场大规模的企业实地宣讲会。其主要流程如下：



## 案例 统一集团：别开生面的校园宣讲

### + 总部定基调，区域灵活执行

在校园招聘时，各区域都会有一支专门负责校园招聘的 HR 团队。每年校招季开始，由集团总部制定出一套总体的策划案。策划案中对校招的主题、校园宣讲内容和形式等做给出执行建议。区域的校招团队根据总部策划案制定出有区域特色的具体校招执行方案，经总部审核通过后再加以实施。

### + 校园宣讲不忘品牌推广

在统一集团看来，校园招聘不仅仅是一个简单的招聘员工环节，还是统一集团宣传和推广旗下各品牌产品的好机会。于是，每当需要到各个校园开展校园宣讲时，人力资源部会邀请当地市场部门共同进行。对应形式可以有：

（一）、例如在某所大学的校园宣讲会安排在晚上的时间，那么白天就在校园内部搭建场地，向高校师生推广统一集团旗下各种产品，通过各种小游戏与同学们互动，同时为当晚宣讲会引流，吸引更多学生参加。

（二）、当宣讲会场地比较大时，可以在场地后方区域设置一块儿游戏区，设置游戏关卡。在宣讲会正式开始前邀请学生参加游戏，通关即赠送一份统一集团的大礼包。

### + 各具特色校园宣讲形式

统一集团的 HR 在校招过程中发现，传统讲解 PPT 的校园宣讲对高校学生的吸引力越来越小。针对这一现状，统一集团选择在校园宣讲的形式上加以改变和创新。在不同高校内的校园宣讲会上，呈现出各种丰富多彩的校园宣讲形式。例如，用手指舞演绎统一集团发展的历程，用话剧形式讲述企业品牌故事、展示品牌的成长经历等。其他诸如三句半、相声等形式也有采用，给到场学生别开生面的宣讲会体验。

通过这种“企业文化秀”的形式，统一集团的 HR 将统一的文化和品牌故事加以呈现，也将统一员工多才多艺的一面呈现在学生面前，加深到场学生对统一集团的印象，提升认可度。







## 我们的建议——怎样提升校园宣讲会成效

### 提前宣传和推广

企业可在校园宣讲会正式开始之前进行大量的宣传，尽可能的将宣讲会的消息扩散至目标院校更多的人群中。在常用的校园就业网、校内 BBS、院系老师等渠道外，还可以另辟蹊径。结合统一集团、凤凰网、江铃汽车等企业在校园宣讲时的做法，我们总结出的方式如下：

### 宣讲会开始前半个月至一个月，“通信群打基础”

在校园宣讲会开始前的半个月到一个月的时间段，可以提前与高校学生进行沟通，建立良好关系。例如，从前期收到的学生简历中筛选优秀学生，以之为基础建立校招通信群（可根据目标院校学生使用习惯建立 QQ 群，TIM 群，微信群等）。通过这些少量的优秀学生将身边有兴趣的学生拉入群中，同时将企业内部校友也拉入其中做互动。此外，HR 也可在群中发布校招相关消息，介绍企业文化和校招生职业发展前景，同时鼓励群成员参加宣讲会。

### 宣讲会当天或前一天，“校园推广引流”

校园宣讲会当天或前一天这样的时间点，适宜采用路演这样吸引眼球的宣传方式为宣讲会引流。在这方面，我们可以参考江铃汽车的做法：宣讲当天或前一天，携带汽车产品来到目标院校做路演，用各种小游戏吸引学生参与互动，并为宣讲会引流。

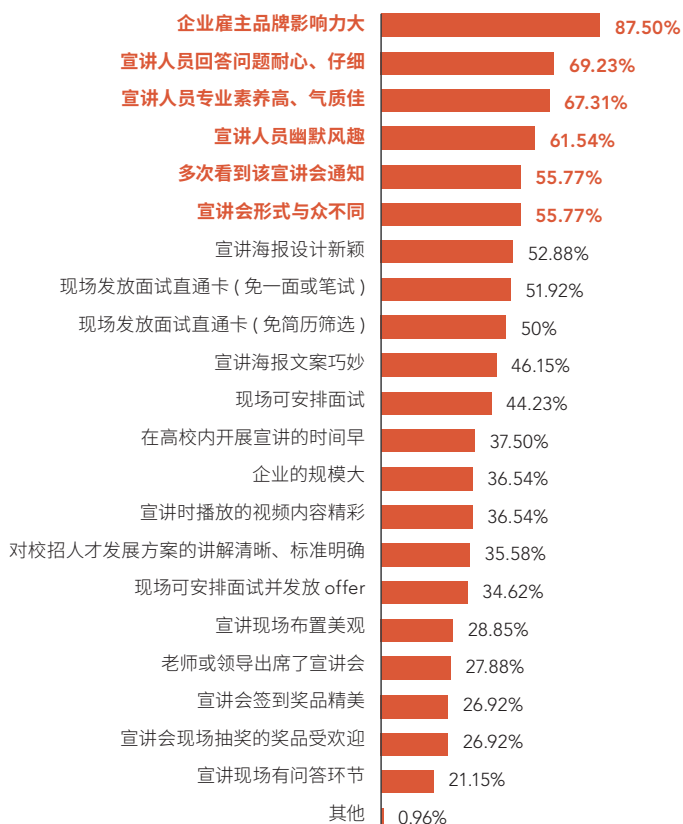
### 宣讲前做好准备

### 宣讲前做好人员培训

从表 35 中我们可以发现，让学生对企业宣讲会印象深刻的众多原因中，除去雇主品牌的影响力之外，前五项因素中，有三项是与企业校园宣讲会的主持和辅助人员的形象、气质、与学生互动等有关，由此可见宣讲人员部分十分重要。

事先的培训内容可以包括主持人和嘉宾的配合、讲解内容中穿插的笑料、对企业文化和员工生活的调侃、对学生常见问题、尖锐问题和敏感问题的应对等等。

图表 35 某场校园宣讲会让参调学生印象深刻的主要原因 N=104



## 宣讲会场地选择，“最好刚坐满”

与大学生上选修课类似，每当教室坐满时，就会自然而然向学生传达一个“这门课不错”的信息，当宣讲会场地能够坐满听讲的学生时也会有同样的效果。因此，HR 应格外注意预估到场的学生数量，场地不宜过大，否则浪费资源且不宜烘托气氛；场地也不宜过小，否则就会给到场学生带来不好的体验。

## 增强宣讲内容吸引力

### 多样化的呈现形式

在开展校园宣讲会时，最好不要与大学生课堂中老师讲课的形式相同。企业可以在一些环节上尝试采用不同的呈现形式，增强趣味性，让学生能记住。例如，像统一集团一般，校园宣讲时在语言表达上诙谐幽默、增加偶尔的调侃，在企业文化呈现时采用艺术手法（如三句半、相声、特色的小视频）等等。

## 把控各环节时间节奏

显而易见的是，听宣讲会的学生不会长时间注意力集中而不分心。在这一点上，我们可以借鉴凤凰网的做法：将各个环节（文化介绍、岗位介绍、互动问答、抽奖等）的时长均分，控制在 20 分钟左右。各环节清晰不冗长，通过恰到好处的内容变换锁住更多学生的注意力。

## 企业有干货，学生有收获

在校园宣讲会的过程中，企业可以在宣传企业文化、介绍校招岗位的主要目的之外，为到场学生提供更多的行业知识、职场趣事，例如像凤凰网一样用行业内真实的案例讲故事，用企业员工为例讲解从业原则和行为素养，用身边校招生的成长传达人生理念等等，让到场学生感到宣讲会有所值，自然变回对该企业留下深刻印象。

## 文化和福利可作为亮点

从表 4 中“最吸引学生因素”的因素中，企业文化和企业福利排在前三位置，反映出参调学生对企业文化的适应性、对良好福利的高关注度。在介绍企业时，可通过展现企业独特的企业文化（例如通过员工的形象和谈吐、分享的职场故事、内部人才培养情况、对敏感问题的态度等展现）；介绍企业日常工作中的各类福利项目（特别是能大幅减轻工作生活压力的福利），给自己企业贴上鲜明的文化标签、福利标签，在众多校招企业中呈现差异性，便更容易被到场学生牢记。





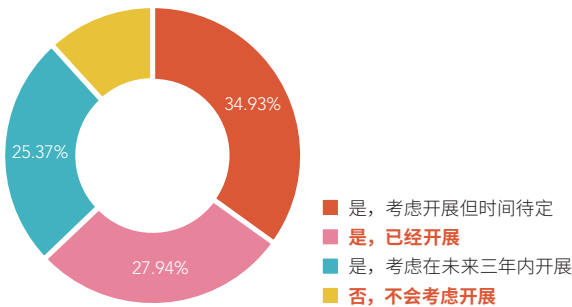
# 空中宣讲会



## 空中宣讲能否成为主流？

空中宣讲会，一种随着移动互联网逐步成熟而被众多企业校招 HR 所熟知和应用的企业宣讲形式，引起操作简单、成本低廉而有着不错的口碑。从表 36 中，我们看到参调企业中有 27.94% 的企业已经开展空中宣讲，不考虑未来开展的企业仅占 11.76%，由此可见当前空中宣讲会已经成为一种潮流。

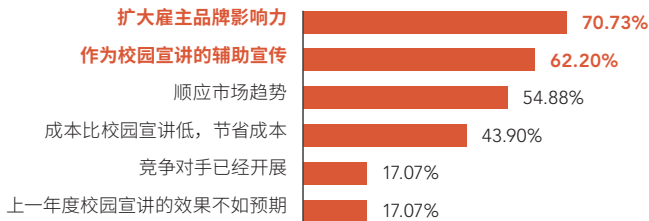
图表 36 参调企业未来是否会考虑开展空中宣讲会 N=272



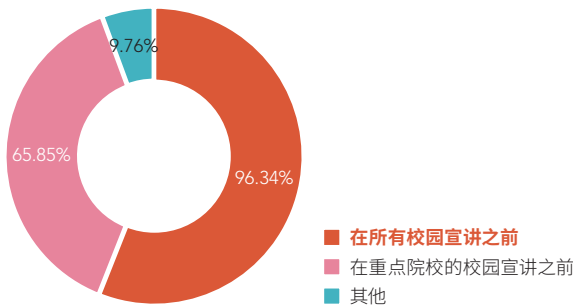
空中宣讲作为一种宣传手段，当下最主要的作用仍然以宣传雇主品牌、为校园宣讲做辅助宣传（见表 37、表 38），并未拥有像校园宣讲会那样的重要价值与地位。究其原因，主要有以下两点：

- ◆ **与学生互动有限**：空中宣讲的形式主要以播放事先录制好的视频为主，其次是现场直播（见表 39），前者完全没有互动，后者虽然有互动，但主要以评论区和弹幕互动为主（见表 40）。整体而言，缺少与学生面对面交流的仪式感，交流沟通的效果较为有限。
- ◆ **听众数量难以保证**：从表 41 中，空中宣讲最大的挑战即是听众数量无法保证。与实地的校园宣讲不同的是，空中宣讲虽然在移动平台上即可察看，方便快捷，但同样的，听众的离开也很方便快捷。也许空中宣讲刚开始时听众数量众多，但开场之后，听众就会因为种种原因退出空中宣讲会界面。

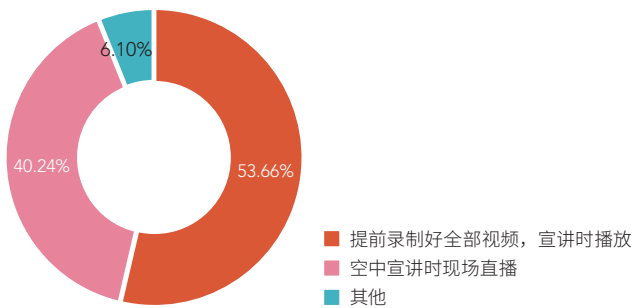
图表 37 参调企业开展空中宣讲会的主要原因 N=82



图表 38 参调企业空中宣讲开展的时间 N=82



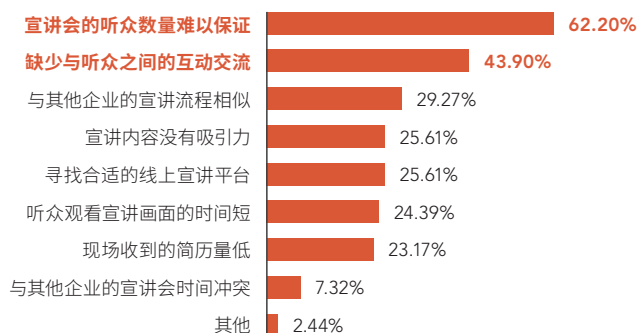
图表 39 参调企业空中宣讲的方式 N=82



图表 40 参调企业在空中宣讲会上与学生互动的主要方式 N=82



图表 41 参调企业空中宣讲会期间遇到的主要挑战 N=82



## 校园宣讲未来会消失吗？

当前，校园宣讲会仍然被绝大多数企业作为投放校招信息的最主要渠道（见表 42）和收集学生简历的最主要渠道（见表 43），其对企业校招成果的重要性的影响由此可见一斑。结合表 44 数据，参调企业中有 52.95% 不会考虑缩减校招规模，这其中有 19.49% 的企业还会考虑增加校园宣讲会数量。

不过，我们也看到剩余近半数其他企业已经开始考虑缩减校园宣讲会数量，这其中有 2.57% 的企业已经决定明年不再开展校园宣讲会，其余企业也多考虑只保留少数重要的校园宣讲会和线下宣讲会。从这里我们也能感受到当前校园宣讲会已经呈现出一定的逐步减少的趋势，但是否会最终安全消失仍有待商榷。

从与校招 HR 的沟通中我们了解到，校园宣讲会沿用至今有其必然的重要性：

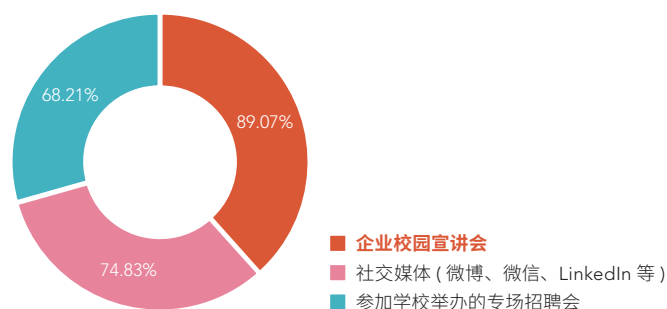
- ◆ **面对面的交流互动**：与空中宣讲会不同，线下的校园宣讲能够让企业的校招 HR 和高校学生有直接面对面的交流与对话，这样的互动有着特定的场合与听众、有良好的沟通氛围和沟通中自带的强烈仪式感，更加积极也更加富有成效，很能促进双方对彼此的了解，留下深刻印象。
- ◆ **企业文化立体的感受**：实地的校园宣讲，无论是宣讲的内容、宣讲的材料还是宣讲人员本身，都带有该企业强烈的文化烙印，能给到场学生的感受更加立体和直接，是可触摸、感受强烈的。企业文化的传达效果更佳。

综上，未来校园宣讲会这种线下宣讲的形式会，数量可能会有所缩减但因其在交流沟通与企业文化展现上的重要性，很难完全消失，且所保留场次的校园宣讲会规模可能会因为资源的集中而有所扩大。

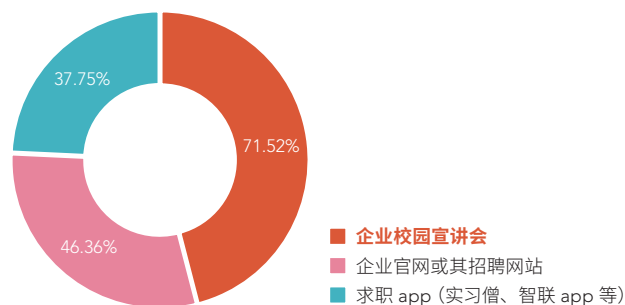
校园宣讲会的重心也可能逐步转向完全的企业文化呈现与展示平台，学生则通过其他渠道获取校招的招聘岗位、时间安排等信息。

综上，我们可以推论，未来随着智能手机功能越发强大、网络传输更加廉价和便捷，开展空中宣讲会的企业有很大可能性会增加，成为一股不小的潮流。但值得一提的是，在解决“听众数量及粘性不高”、“与听众互动性不足”两大挑战之前，空中宣讲会很难取代校园宣讲的地位。

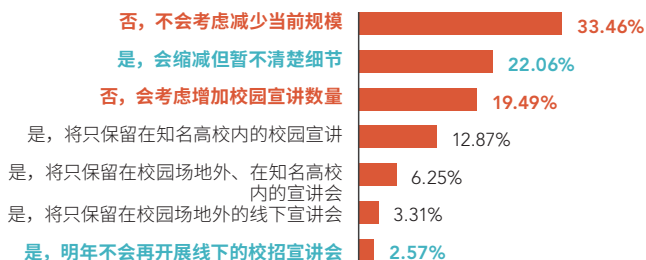
图表 42 参调企业投放校招信息的渠道（除各大招聘网站外） N=302



图表 43 参调企业收取简历的主要渠道（除各大招聘网站外） N=302



图表 44 参调企业未来是否会考虑减少宣讲会的数量 N=272



## 校企合作

### 观点



#### 校方



“站在学校方的角度考虑，是**十分欢迎越来越多的企业到校招聘应届毕业生的**。企业能够到校招聘应届毕业生，就一定程度上表明了对高校教学、学生质量的肯定。特别是当企业内部的高校校友回校洽谈校园招聘工作时，有校友这一层身份在，对高校来讲会更有亲和力。

同时高校**也十分欢迎社会中各行各业的企业参与到高校人才培养中来**，这样既能帮助学生从企业方获取一手的行业信息，选择步入社会后适合自己的发展方向，又推动了高校人才培养与企业实际人才需求之间的良好匹配。”



#### 学生



“校企合作的一些方式，我觉得是非常好的。**因为有校企合作**，为这些学校的学生提供了更多的就业的机会，特别是相对于和外部的人员一样去投递这家公司的简历，而我的母校与正好与该企业有合作，我**就能够有更大的可能进入这家公司实习 / 工作**。而且和校方合作的一些公司肯定都是有一定知名度，有一定品牌知名度的企业。对于学生来说，这些企业也是一个不错的选择。”

“在校企合作这方面的话，我也是比较认可的。像我们学校也会有大三、大四、研一、研二的学生被企业邀请暑期进行实习。**因为有学校作为中间人，作为一个担保，那可能我们学生会对这些企业比较放心**，也更愿意去。特别是在能够获取相应实践学分的情况下。另一方面，参与这样的合作项目，特别是一些暑期实习，寒假实习等等，正好**可以跟我们考试结束之后的时间做一个无缝的衔接，不用另外再花精力去找实习工作**。”



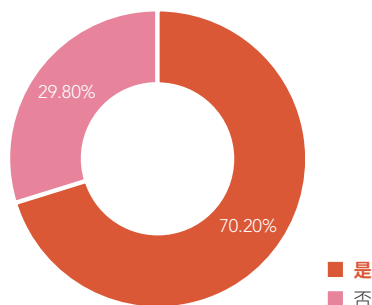
从上述高校和学生方的观点中，我们可以清晰的感受到无论高校老师还是学生方都对校企合作持欢迎的态度。对于高校方，这样的合作帮助学生就业，促进毕业生就业率的提升；对于学生方，则能大大减少到外部寻找实习工作的时间和精力。这些都是校企合作良好开展后的积极影响。

但相对的，在校企合作开展过程中并非一帆风顺，与其他企业的竞争、合作形式的限制、当缺少校友作为“纽带”时建立初步联系较为困难等等，都是校企合作过程中的不小挑战。

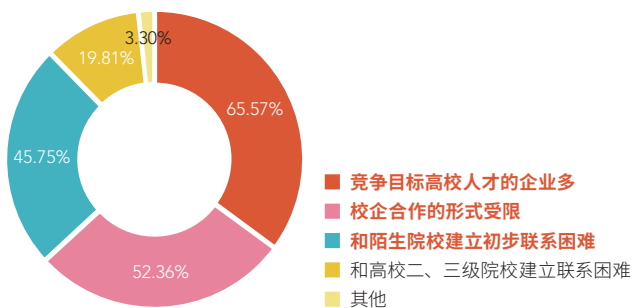
## 开展校企合作的挑战

### 目标高校竞争企业多

图表 45 参调企业当前是否有校企合作项目开展 N=302



图表 46 参调企业校企合作的主要挑战 N=212



校企合作作为一种能够在目标院校的师生群体中有效推广企业雇主品牌，助力企业校园招聘战略成功的主要手段，被众多的企业重视和关注。表 45 中，有校企合作项目开展的企业占 70.20%。也正是因为备受瞩目，热门院校的竞争企业数量众多，成为校企合作中的首要挑战（见表 46）。

### 合作形式受限

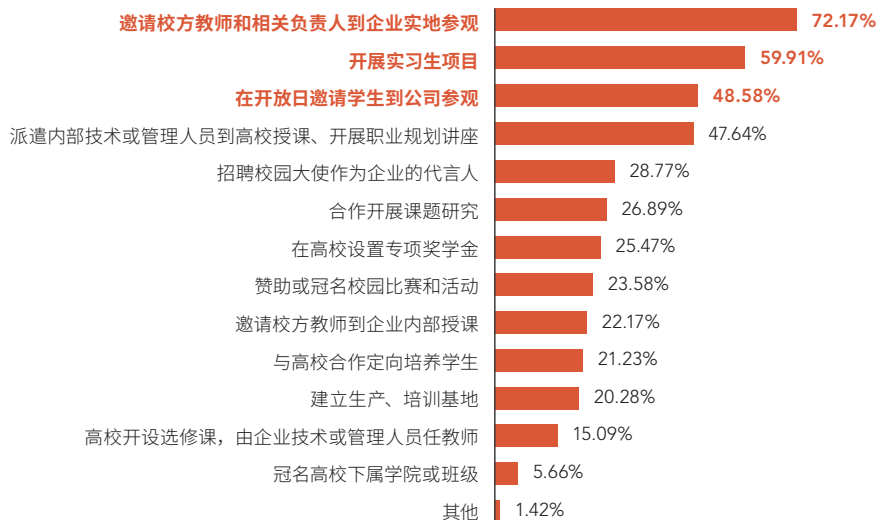
校企合作过程中，企业与高校方都会有来自内部的种种缘由，在合作形式上有所限制（见表 46）。结合表 47，会发现邀请师生实地参观、开展实习生项目占比最高。因其简单，是最普遍的校企合作与交流方式。高校和企业作为促进学生就业的双方，**虽然有着一致的利益点，但在真正落实合作方式上，却还是会因为企业和高校自身的条件限制而使合作形式受限：**

**从企业角度**，通过与校招 HR 交流，我们了解到，校企合作不仅是一种时间上的投入、还有人员（如合作进行课题研究）、资金（如设立奖学金）等方面的投入。很可能因为没有足够的预算、合适的研究课题等而无法开展深层次的合作。

**从高校角度**，尽管最终目标都要就业，但在校作为学生仍需以学业为重。由此，绝大多数与学生校内课程安排冲突或者不利于维护校风或学风稳定的校企合作项目都将被拒之门外。

尽管站在企业和高校角度，彼此都有一定的合作形式限制，但仍有许多简单易行的合作方式。我们可以参考陶氏化学与各类高校多样化的合作方式，也可已从某综合类高校和某财经类高校的案例中获得借鉴和参考。

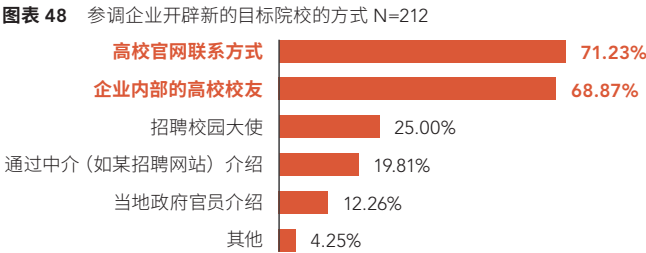
图表 47 参调企业增进校企关系以支撑校招工作的方式 N=212



与陌生院校初步联系建立困难

在表 46 中的第三个挑战即是与陌生院校初步建立联系困难，再结合表 48 中常用的与陌生院校联系的方式，会发现：当某一目标院校的竞争企业数量庞大或者企业内部没有该校校友作为连接纽带的时候，建立初步联系就体现出一定的难度和挑战。

在与高校初次建立联系，以及后续如何进一步深入探讨合作事宜方面，我们可以从统一集团开展校企合作的方式中加以借鉴。



案例名称	主要内容
统一集团：与高校合作的开展	统一集团按照三部曲：“清晰画像、搜寻高校-->HR专员初步接触-->资深HR深入交流”三个步骤与高校从“0-1”建立良好关系，且通过实习生的轮岗机制增强人才吸引力。
陶氏化学：校企合作与交流	陶氏化学通过研发合作、高校校友、奖学金设置、主办比赛、开设选修课等方式，与目标高校建立良好合作关系，并做好与高校关系的长期维护。最后，陶氏化学就自身经验给出了相应的建议。
某综合类高校：校企合作建立与维护	某综合类高校对外负责的老师就校企合作关系建立是个沟通环节，以及在本校校内常见的一些校企合作方式（聘请校外导师、企业探访等）分享了自己的看法和实践经验。
某财经类高校：校企合作的一些方式	某财经类高校对外负责的老师介绍了高校作为人才培养场所也希望了解市场中人才需求的意愿，以及校内的一些合作方式（聘请校外导师、合作举办学术比赛、合作建立实践基地）。
(以上案例详情，请见下文)	

### 案例 统一集团：与高校合作的开展

#### + 如何从 0-1 建立良好关系

##### ◆ 一般流程

统一集团在和联系高校，建立关系前，通常会首先明确自身需要的人才的画像、对应的高校及专业、学历要求，以及可以给到的培养、发展方案等；之后再按照当前院校的分布情况加以筛选，并由 HR 专员进行初步沟通，了解初步情况并进行初步的筛选；对于初步筛选后的院校，则会由统一集团自身的 HR 出面与校方就业的负责人做系统、详细的沟通，交换双方需求，确立具体合作方式与细节。

#### 清晰画像、搜寻高校

- 清晰企业所需人才的画像（各项能力要求、学历要求、专业要求等）
- 基于人才画像搜寻可能合适的目标院校

#### HR 专员初步接触

- 了解院校基本情况
- 建立初步联系
- 对院校做初步筛选

#### 资深 HR 深入交流

- 交换双方需求（企业对人才的渴求，高校对毕业生良好发展的期许等）
- 详细阐述人才发展路径、培养方式、薪酬福利等
- 协商校企交流与合作的具体方式和细节

##### ◆ 实习生轮岗机制

对于进入公司实习的高校学生，统一集团会设定一些轮岗的机制，帮助实习生发掘自身最适合的职能与岗位。当实习的高校学生能够在企业找到合适自己的工作岗位时，对统一集团就会留下很好的观感，能形成很好的口碑效应。

而实习生的良好反映，也会对学校与统一集团的进一步合作有较大的推动作用。

### 案例 陶氏化学：校企合作与交流

#### + 初步建立联系：

- 陶氏作为一家具备强大研发实力的企业，利用研发的契机，与高校实验室开展研究上的合作
- 通过陶氏内部各个高校的校友与学校老师进行联系
- 通过第三方的招聘网站，借助其掌握的高校资源，由其牵线搭桥，建立与高校的初步联系
- 通过 HR 主动与学校相关就业办、学院老师取得联系

#### + 维持长期关系：

- 在高校开设奖学金，奖励优秀的学生，并以此为契机建立与高校优秀学子的联结，但当前在奖学金方面并不是陶氏校企合作的主流，其重心放在了与高校其他 STEM 项目的合作上；
- 举办各类型的比赛，例如开展职业生涯以及模拟面试大赛一系列活动，以陶氏与高校的合作为基础，并且在模拟大赛之前做领导力知识的分享、组织架构和岗位关系等学生感兴趣的话题，企业开放日相关信息的分享；
- 在高校内开设选修课，例如陶氏在部分高校中开设有职场展望的选修课程，并由陶氏的 HR 在高校中做职业规划、职场相关的经验分享，作为教师为高校学生上课；
- 在高校内部开设专业讲座，例如，由陶氏的研发部在校内开展关于实验室安全、实验室操作案例的讲座；

#### + 经验及建议：

- 企业在与高校开展多种形式的合作时，应当注意对高校学生需求的调查，在设计活动内容时投学生所好，以便保持对学生群体的强吸引力。
- 校企合作一旦建立，最好能够长期坚持、不间断。在各个高校中，上一届学长学姐对下一届学弟学妹的影响往往更加直接而有力。企业在一所高校开展合作时，一旦中断 1-2 届的时间没有在该校招聘应届毕业生，那么接下来在第二年、第三年想要再建立良好联系、招到更多学生时就会因为缺失了上述的直接影响力而产生较大困难。



**案例 某综合类高校：校企合作建立与维护****+ 关系初建时的沟通**

在高校和企业初步建立联系的时候，哪些人去进行初步的沟通其实非常重要。外部的 HR 也好，学校就业办对外负责人也好，彼此的经验、能够给到双方的资源等等，对你最后是否有合作的可能，可以开展哪种程度的合作等，会有很直接的影响。但具体有哪些校企合作的体制机制最适合，我们也在思考中。现实是会有很多企业都来学校谈校招工作，但并非所有企业都合适，可能更多的还是要从学校专业设置的角度出发做考量，特别是专业对口很重要。

**+ 一些校企合作方式：****◆ 校园宣讲会**

高校与企业建立联系之后，可以有很多种后续开展合作的方式。当前最简单，效率相对较低的就是校园宣讲会，我们作为校方教师这几年也发现学生参加宣讲会没有以前的学生积极性高了，除非是很大、名气很响的公司。

**◆ 聘请校外导师**

邀请企业内部职员到学校给学生上课是一种很不错的方式，我们校内的教师长久不在行业内实践，经验比较缺乏，因此就会很看重这样的机会。我们曾经合作过一家公司，他们的 HR 部门专门制作了一个个视频短片，将大学生从校园到职场的各个心理阶段加以展现。经过在课堂播放、讨论，给到学生的教育就十分形象、实用和深刻。另一方面，在课堂讨论过程中，校外导师也能融合面试官技巧，发现学生群体中的意见领袖和有特长的人才。

这是一种三方受益的过程，校方为学生提供了行业内、职场中的实践教育机会，学生能够近距离学习和体会，而校外导师也能为企业从中发现、寻找和吸引人才。

**◆ 企业探访**

企业探访这类形式在我们学校也有很多，例如我们会展专业的老师会通过专业实习制度，带领应届毕业生进行招展、会议布置等工作。比较典型的一次就是在上海进博会期间，我们的教师带着几名大四的实习生一起参加相关工作。

最基础的就是教师带着学生参观企业，也有像进博会这样。

**◆ 其他形式**

其他的合作形式还有企业冠名某个专业内的班级，通过这样的合作形式形成长期的品牌影响，在学生毕业时能够提升该校选择该企业作为就业目标的学生数量。

**案例 某财经类高校：校企合作的一些方式****+ 开展就业论坛、会议**

作为学校方，我们十分关心当前学校的课程设置和教育教学能否和人才市场接轨，很希望了解不同行业的人才现状。我们会专门聘请企业人员担任校内导师，并且每年都会邀请多位导师到学校开展圆桌会议、高峰论坛等，即针对一个或者多个主题开展广泛讨论，分享下当下行业内的人才需求情况、人才发展呈现的趋势，探讨学校下属学院的教学工作未来可以结合社会人才需求做出怎样的改进，如何能够与企业需求有更好的对接等等。除此之外，也能增加学校老师对市场的了解。

**+ 聘请校外导师**

我们很认可企业内部人员（可以是校友、企业的管理人员或资深 HR）到学校担任老师，为各个专业的学生讲课、开展职业规划讲座，为学生们带来社会中企业具体的、落地的实践，乃至这家企业所在的整个行业现状的介绍。这通常能够很大程度上打开同学们的视野，也更容易结合实际情况帮助同学们发现自己的兴趣点或者特长，与企业人才需求能有更好的匹配。

**+ 合作举办学术比赛**

我们在学校内部举办学术比赛、模拟面试大赛等各类比赛的时候，会寻求与企业业务实践相结合，提升比赛的实用性和价值。比赛主办方会希望从企业获取具体的案例内容，最好能邀请企业内部的 HR 或者高管来做比赛评委，这样一方面能吸引更多优秀的校内外学生参与比赛，另一方面在比赛结束后，表现优异的团队和个人也可以有直接进入到企业内部实习的机会。

**+ 合作建立实践基地**

我们希望能够和更多有资质、有实力的大企业合作建立高校专门的暑期实习基地、寒假实习基地等。特别是针对高年级的学生（大一、大二的学生还是希望能够以学业为重），他们即将毕业，踏入社会，很需要提前到企业中实习以积累工作经验。

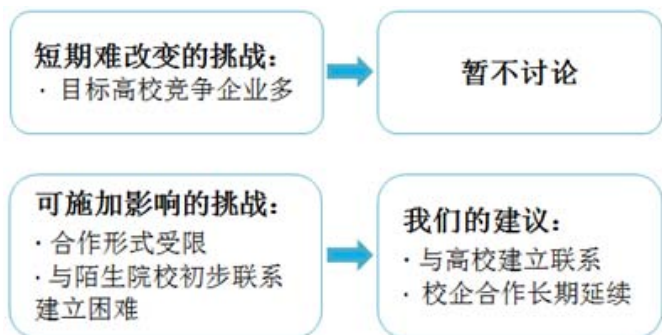
当前我们已经在几家大企业内建立了学校的官方实习基地，这些企业的资质是可靠的，并且有足够的实力接受大量的学生实习，同时我们也会和这些企业签订实习协议。学校每年保证一定数量的应届毕业生到企业实习，企业则保证这些学生过去之后能够真正学到有价值的工作内容、积累工作经验。

企业在这一过程中对接收的实习学生进行管理，并由企业内的带教老师对每个学生打分，学生则可以对应获取学校内相应的社会实践学分。即使学生在实习中出现问题，学校也能出面帮忙学生解决。



## 我们的建议——怎样提升校企合作成效

针对校企合作上述的挑战，我们按照以下方式划分为两类：短期难改变的挑战、可施加影响的挑战。对于前者我们暂不讨论，对于后者我们则给出一些可改善现状的做法与建议。



### 与高校建立联系

#### 资深 HR 深入交流

我们从统一集团校企合作的做法及与校招 HR 沟通中可以发现，在与高校对外负责老师交流时，企业方派出一位较为资深的 HR 较为适宜。这样不仅体现企业对目标院校的重视程度，还可以深入交流彼此需求、可能的校企合作形式。

最重要的，在必要时一位较资深的 HR 也能随机应变、给校方一定的合作承诺，以促进后续合作的达成。

### 尝试与二级学院建立联系

在与高校沟通过程中，除去与校方对外负责老师建立联系外，还可以尝试通过校园大使、学生组织负责人、高校任课老师、校方对外负责老师等渠道，与目标二级学院的相关负责人建立联系。这样在校招期间，不仅能多一个有效的辅助宣传渠道，或许还能在场地紧缺时由学院相关负责人帮助协调校园宣讲场地。

### 校企合作长期延续

当企业确定一所学校或一所学校的某个学院作为长久的校招目标时，一旦开始校企合作，最好不要有合作的中断（除非完全放弃该学校/学院）。借鉴陶氏化学校企合作的经验，保持长期连续的校企合作至少有两个好处：

**保持稳定的雇主品牌宣传：**基于稳定的校企合作，可以在连续不断的每届学生中都保有较强的雇主品牌宣传，持续在学生中产生积极影响与吸引。

**学长学姐的介绍与引导：**通常而言，上届的学长学姐对下届的学弟学妹有较强的影响力。当企业通过学长学姐的口碑传达给其下届学生时，比企业的直接宣传更加有说服力和吸引力。如此一来，就可以形成良性循环，逐渐形成良好口碑。



# 候选人体验与关怀

## 观点



学生

“首先就是回应很慢，**投递简历之后、面试之后，需要很长时间才会回应**，有的甚至面试之后没有一点回音。像我面试\*\*的时候，他就会有短信会告诉我什么情况，尽管等待回复期也较长，但是他最起码给我回复了，这就很好，其他**不给回复的就是各种吊着你的感觉。**”

“有个吐槽的说下吧，就是 HR 前一天晚上 11 点半发通知说第二天早上九点去面试，感觉通知时间太晚了；还有一个是我申的上海面试，但是也是前一天晚上才通知我去武汉面试……”

“学校在近郊，面试在市区，每次要跑到很远，每次面试都需要跑一趟，就会很累。”

“拿到 offer 之后，还是会希望能保持一定频次的联系，不管是面试你的 HR 也好，进公司之后的上级也好，都可以。**要是没什么联系，不管多么自信，时间长了终归会有些小忐忑。**”

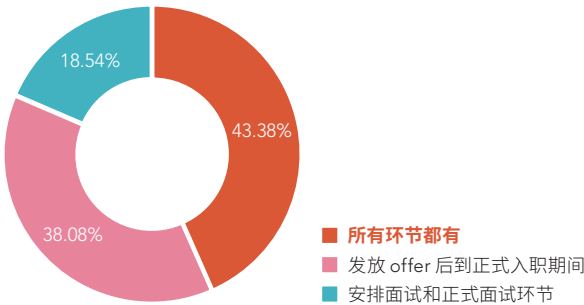
在候选人面试阶段、拿到 offer 等待入职阶段，企业可以注意的细节关怀有很多。但现实往往是校招候选人群体庞大，HR 时间紧任务重，许多细节性的关怀难以兼顾，这一点我们从上述观点中得见一斑。那么，在实际操作中，企业可以有哪些方式改善候选人体验呢？我们将在这一部分加以探讨。

## 开展候选人关怀的挑战

### 企业对候选人关怀普遍关注

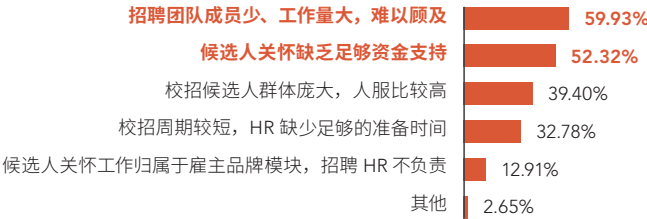
在校园招聘过程中，对候选人的关怀工作多会偏向细节性操作，有些琐碎但却十分重要。相对于以往 85 后、90 后的应届毕业生，我们在与 95 后的应届毕业生沟通时会发现其更加的注重在一家公司面试的“感觉”，亦即在应聘和面试前后能够感受到的企业工作环境和人文关怀的品质。表 49 中数据显示，所有企业在校招期间都会对候选人体验予以重视，这其中有 43.38% 的企业能够在校招的所有环节安排有专门的候选人关怀措施。

图表 49 参调企业在校招的哪些环节会对候选人有专门关怀措施 N=302



### 候选人关怀实践仍存在挑战

图表 50 参调企业在候选人关怀方面存在的主要挑战 N=302

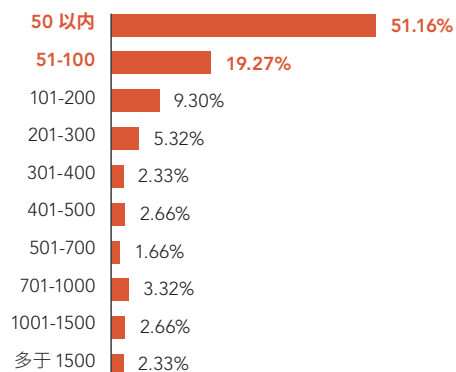


从上文的表 49 中，我们可以清晰的看到当前所有的企业对候选人关怀或多或少都有相应的重视，且会在实际校园招聘流程中有设置对候选人专门的关怀措施。然而在实际操作过程中，HR 却仍然会存在一些挑战。从表 50 数据中可以看到，企业在候选人关怀方面最主要的挑战在以下两方面：

**招聘团队人员少、工作量大，难以顾及：**每年春季和秋季校招时节，各个企业的校招 HR 普遍事务繁忙，从校招的筹备、执行、计划和人员临时调整到最后的总结等，是一个持续的工作忙季。在表 51 参调企业招聘人数统计中，有 51.13% 的企业校招招聘人数不足 50 人，有 19.27% 的企业校招招聘人数在 51-100 人之间。虽然招聘人数总数不多，但在发 offer 前的面试过程中，往往需要从招聘目标人数数倍的候选人中才能选择出足够数量且与岗位契合的目标人选。

与之相反的是，企业校招团队的成员往往达不到校招目标人数的一半。从这一点来看，校招团队要完成目标的工作量着实不小。如此一来，HR 在实际工作中能够分出用于关怀候选人、维护候选人体验的精力就显得较为有限。

图表 51 参调企业 2019 年校园招聘计划在大陆地区招聘人数 N=301



**缺少足够资金支持：**校招 HR 在关怀候选人方面除去言语、行为等简单易行的关怀举措之外，还有很多关怀方式需要额外的预算和资金支持。例如，候选人到异地的公司总部面试时提供住宿和交通补贴、遇到饭点时为候选人提供餐饮、购买慰问礼物、聚会费用等，需要企业财务上的支持。

从参调企业 2019 校招人均预算中可知（见表 52），半数的参调企业校招的人均预算都在 2000 元及以下。通过与校招 HR 沟通，我们了解到校招预算的应用方向主要以前期各渠道的校招广告、宣讲会筹备和场地租金、招聘团队交通和住宿等为主。去除这些必要的支出之外，留给 HR 用于候选人关怀的资金就显得有些捉襟见肘。缺少足够资金的支持，许多关怀措施的实行就无从谈起。

图表 52 参调企业 2019 年校园招聘的人均预算为 \_\_\_\_\_ 元/人（校园招聘总预算 / 校园招聘总人数）【招聘预算包括招聘内外部成本预算和直接成本预算，不包括入职员工的工资和培训费用】N=279

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
30	1000	2000	5000	80000	5536



## 我们的建议——怎样提升候选人关怀成效

### 入职前的空档期：讲清发展方案

校招的候选人因其需要处理毕业的相关事宜，通常在签订 offer 后、入职前，有一段长达数月的空档期。在这个空档期中，关于正式入职后的培养方案和发展规划需要特别清晰的传达给候选人，给对方吃一颗“定心丸”。在我们前文中的企业和学生的对比数据中（见第

一部分表 29、表 30），我们也能很清晰的看到学生在这一阶段，最希望的就是不仅能与 HR、直属业务部分保持联系，还希望能够知晓企业为其设置的发展计划。

因此，当校招 HR 因为工作量等原因难以分出很多精力时，向候选人传递关键的发展、培养方案，为候选人做入职准备给出指导建议，也是一个简单而有效的方式。

最重要的，这一做法并不需要付出很大的经济成本。

### 根据预算给关怀措施分层

预算	候选人面试期间	从签offer到入职期间
预算较少	<ul style="list-style-type: none"><li>• 言语问候和关怀</li><li>• 带领参观企业</li><li>• 面试期间准备茶水</li><li>• 不管录用与否，及时给予面试反馈</li><li>• 为异地候选人提供线上视频面试</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 发offer后直接邀请参加实习</li><li>• 保持单线联系或建立线上沟通群</li><li>• 介绍未来发展规划和培养方案，辅助其做入职准备</li><li>• 定期发送企业新闻</li><li>• 发文介绍企业周边美食、购物和交通等</li><li>• 邀请参加企业年会</li></ul>
预算较多	<ul style="list-style-type: none"><li>• 面试期间准备点心和茶水</li><li>• 遇饭点时免费提供餐饮</li><li>• 给予适当交通补贴</li><li>• 异地城市面试时，免费预定住宿酒店</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 组织线下联谊活动</li><li>• 邀请参与业务部门常规或专业培训</li><li>• 邀请参与企业团建活动或福利活动（如外出旅游）</li><li>• 准备节日或生日慰问礼物（赠予候选人或其家人）</li></ul>

#### 关键点：

- **前后关怀程度保持一致或递增。** 无论是否有足够多的预算投入到员工关怀方面，HR 在候选人面试期间和从签 offer 到入职期间这两个时间段感受到的企业关怀应当具备一致性，或呈递增式。倘若关怀程度递减，反而让候选人给企业减分。
- **对拒绝 offer 的候选人也可保持一定时间的联系。** 对于那些通过全部面试，却最终放弃签 offer 的候选人，也可尝试保持一定

时间的良好联系（例如推送企业动态，微信问候等）。这样既可以给其反悔的机会，也可以吸引其身旁的潜在候选人。

- **入职前不宜高过入职后的关怀水平。** 校招期间，企业为了提升候选人体验、吸引优秀候选人，可能会给予多种多样的福利或关怀。但在前期投入时，最好不要超过入职后的关怀水平，否则容易给候选人带来心理落差，拔高离职率。



## 方法清单



在这一部分,我们将“part one”和“part two”两部分中的建议、方法论及关键点的内容加以整理,形成下方的方法清单供大家查阅。



### 校园宣讲会

#### 宣传和推广

- + **常规渠道**:微信公众号、官网或官方招聘网站、校园就业网、校内 BBS、院系老师等
- ☆ **特别注意**:
  - 6月份也是学生关注校招信息密集的时间,特别是职业规划意识强的学生
  - 移动端求职 app 的使用
- + **其他方式**:
  - 宣讲会开始前半个月至一个月,建立目标院校校招通信群,以往届校友、简历优质的应届毕业生等为基础邀请学生入群,并在群内互动。
  - 宣讲会当天或前一天,可以在校园内公共区域开展校园推广活动,还可以与市场部门联动,将宣讲会的宣传和品牌推广相结合。

#### 宣讲前做足准备

- + **宣讲前做好人员培训**,可以包括主持人和嘉宾的配合、讲解内容中穿插的笑料、对企业文化和员工生活的调侃、对学生常见问题和尖锐问题的应对等等,亦可建立问题库帮助培训。
- + **宣讲会场地选择**,预定场地时最好刚坐满,太小显得拥挤,太大则显得空旷且不易烘托气氛,二者的体验都相对较差。
- ☆ **特别注意**:
  - 企业典型产品的现场展示、介绍和体验,能较好的引发学生兴趣,增强吸引力

#### 增强内容吸引力

- + **多样化的呈现形式**,避免与大学生课堂形式或氛围雷同。可尝试在语言表达上诙谐幽默、增加偶尔的调侃,在企业文化呈现时采用艺术手法(如三句半、相声、特色的小视频)等。
- + **把控各环节时间节奏**,单个环节的时间不宜过长,例如每个环节控制在 20 分钟左右,显得精炼,内容转换也可持续吸引注意力。
- + **企业有干货,学生有收获**,为到场学生分享行业知识、职场趣事等,学生愿意听,也能无形中传递企业价值观与文化,让企业形象在听众脑海中更加立体、生动。
- + **文化和福利可作为亮点**,给自家企业贴上鲜明的文化标签、福利标签,则可在众多校招企业中呈现差异,被更多高校学生牢记。
- ☆ **特别注意**:
  - 在介绍企业福利时,可以着重介绍各类补贴,增强福利吸引力
  - 在展现企业文化时,可以着重强调企业文化与众不同之处,加深印象



宣讲会发展趋势



校企合作



候选人关怀

空中宣讲	<ul style="list-style-type: none"><li>未来随着智能手机功能越发强大、网络传输更加廉价和便捷，开展空中宣讲会的企业有很大可能性会增加，成为一股不小的潮流。但值得一提的是，在解决“听众数量及粘性不高”、“与听众互动性不足”两大挑战之前，空中宣讲会将很难取代校园宣讲的地位。</li></ul>
校园宣讲	<ul style="list-style-type: none"><li>未来校园宣讲会这种线下宣讲的形式会，数量可能会有所缩减但因其与交流沟通与企业文化展现上的重要性，很难完全消失，且所保留场次的校园宣讲会规模可能会因为资源的集中而有所扩大。</li><li>校园宣讲会的重心可能逐步转向完全的企业文化呈现与展示平台，学生则通过其他渠道获取校招的招聘岗位、时间安排等信息。</li></ul>
与高校建立联系	<ul style="list-style-type: none"><li><b>资深 HR 深入交流</b>，不仅可以体现企业对目标院校的重视和关注，还能适时给校方相应承诺，促进合作达成。</li><li><b>尝试与二级学院建立联系</b>，通过校园大使、学生组织负责人、高校任课老师、校方对外负责老师等渠道与目标二级学院的相关负责人建立联系后，可在企业宣传、教室租借等方面可获得更多帮助。</li></ul>
校企合作长期延续	<ul style="list-style-type: none"><li>与目标高校长期稳定合作，不仅能保持在高校内稳定的雇主品牌宣传，还可以通过学长学姐为学弟学妹介绍企业的方式增强对应届毕业生的吸引力。</li></ul>
入职前的空档期：讲清发展方案	<ul style="list-style-type: none"><li>在发放 offer 后、入职前，HR 与候选人保持适当联系并介绍入职后企业人才培养方式和清晰的发展路径，相当于为该名候选人吃了一颗“定心丸”。</li><li>☆ <b>特别注意：</b><ul style="list-style-type: none"><li>对于拒绝 offer 的候选人，也可以保持持续的关怀或联系。这样不仅可以留下良好印象，还给了候选人“反悔”的机会。某些情况下，还可以吸引到候选人身边的优秀人才。</li></ul></li></ul>
根据预算给关怀措施分层	<p><b>关键点：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>前后关怀程度保持一致或递增，给候选人稳定的良好印象或更好的期待。</li><li>入职前的不宜高过入职后的关怀水平，避免入职后出现心理落差，间接提高离职倾向。</li></ul>



## 标杆数据

### 其他企业数据

图表 53 参调企业秋招的首轮 offer 发放结束(不含补招)的时间是 \_\_\_\_\_  
(年/月) N=269

	比重
2018 年 12 月	31.23%
2018 年 11 月	32.71%
2018 年 10 月	18.96%
2018 年 9 月	5.58%
2018 年 8 月	0.37%
2018 年 7 月	1.49%
2018 年 6 月	0.74%
2018 年 5 月	1.12%
2019 年 4 月	0.37%
2019 年 3 月	2.23%
2019 年 2 月	0.37%
2019 年 1 月	4.83%

图表 54 参调企业春招的首轮 offer 发放结束(不含补招)的时间是 \_\_\_\_\_  
(年/月) n=171

选项	比重
2018 年 11 月	1.17%
2018 年 12 月	2.34%
2019 年 1 月	0.58%
2019 年 2 月	2.34%
2019 年 3 月	23.98%
2019 年 4 月	27.49%
2019 年 5 月	22.22%
2019 年 6 月	12.28%
2019 年 7 月	4.09%
2019 年 8 月	1.75%

图表 55 参调企业 2019 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数是 \_\_\_\_\_  
人, n=301

选项	比重
50 以内	51.16%
51-100	19.27%
101-200	9.30%
201-300	5.32%
301-400	2.33%
401-500	2.66%
501-700	1.66%
701-1000	3.32%
1001-1500	2.66%
多于 1500	2.33%

图表 56 参调企业校园招聘人数占本年度招聘总人数的 \_\_\_\_\_% n=301

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
0.02	10	20	40	100	28.26

图表 57 参调企业校园招聘总人数占公司大陆地区总员工数 \_\_\_\_\_% n=301

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
0.002	2	5	15	93	12.63

图表 58 参调企业会在校招筹备期间收集、分析的信息 N=302

选项	比重
符合企业当前人才需求的高校、学院和专业分布	94.70%
应届毕业生关注校招信息的渠道	84.11%
与到同一院校宣讲的企业相比,自身的竞争优势	64.24%
到目标院校宣讲的企业类型和数量	64.24%
事先不做信息收集,基本按往年校招流程执行	6.62%
其他	2.32%

图表 59 参调企业在异地高校宣讲期间,在宣讲会站点完成的工作 N=272

选项	比重
简历初筛	84.56%
HR 面试	78.31%
业务部门负责人面试	61.40%
笔试	57.35%
发放 offer	29.41%
其他	4.41%

图表 60 参调企业计划 2019 年校园招聘的总人数较之 2018 年 N=302

选项	比重
增加,增加的比例为(%)	43.38%
减少,减少的比例为(%)	14.57%
不变	42.05%

图表 60 附表 1 增加的比例 n=89

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
0.5	10	36.5	61.75	46	51.22

图表 60 附表 2 减少的比例 n=36

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
2	20	30	50	50	30.37



图表 61 参调企业 2019 年校园招聘总人数较去年增加的原因 N=131

选项	比重
增加人才储备	74.81%
业务拓展	70.23%
经济预期良好	17.56%
员工流失率升高	16.79%
节约用工成本	9.92%
其他	1.53%

图表 63 参调企业 2018 年校园招聘的人均成本为 \_\_\_\_\_ 元 / 人 ( 校园招聘总成本 / 校园招聘总人数 ) 【招聘成本包括招聘内外部成本和直接成本，不包括入职员工的工资和培训费用】 n=293

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
30	800	1800	4875	70000	3752

图表 64 参调企业给予面试结果反馈的对象和方式 N=302

题目 \ 选项	所有面试者	通过面试的候选人	未通过面试的候选人	不使用此方式
无反馈	12.58%	7.62%	42.72%	48.01%
电话通知	21.19%	80.46%	6.62%	10.93%
邮件通知	25.83%	64.24%	22.85%	20.20%
短信通知	20.86%	49.67%	14.90%	34.44%
公众平台通知 ( 微信公众号、招聘网站等 )	13.58%	15.56%	8.28%	72.85%
招聘系统自动发送邮件和短信	19.54%	31.79%	13.91%	55.30%
其他	8.94%	7.62%	5.96%	83.44%

## 招聘有效性评估

图表 65 参调企业评估校园招聘有效性的依据 N=302

选项	比重
签约率 ( 实际签约人数 / 发出 offer 数量 )	79.14%
招聘成功率 ( 实际到岗人数 / 计划招聘人数 *100%)	73.18%
单位招聘成本 ( 招聘总成本 / 招聘总人数 )	46.36%
新员工的转正率 ( 试用期通过转正人数 / 试用期新员工数量 )	37.75%
用人部门满意度	35.76%
招聘周期	19.21%
曾获得竞争对手 offer 的新入职员工数量	2.32%
不评估	1.66%

图表 66 参调企业上一期的校园招聘完成目标招聘量的比例是 \_\_\_\_\_ % ( 到岗人数 / 目标招聘人数 \*100%)n=291

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
1	60	80	100	100	75

图表 62 参调企业 2019 年校园招聘总人数较去年减少的原因 N=44

选项	比重
经济预期不明朗	47.73%
成本控制	43.18%
企业战略改变 ( 如：产品线的调整等 )	36.36%
应届毕业生的原因，如无工作经验、培养成本高、离职率高等	31.82%
业务收缩	22.73%
企业在兼并收购阶段	4.55%
其他	6.82%

图表 67 参调企业上一期校园招聘中应届生的 offer 接受率为 \_\_\_\_ % ( 签约人数 / 发出 offer 的数量 \*100%)n=291

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
3	50	70	80	100	65.6

图表 68 参调企业上一期校园招聘中应届生的实际到岗率为 \_\_\_\_\_ % ( 到岗人数 / 接受 offer 的人数 \*100%)n=290

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
3	50	70	80	100	65.6

图表 69 参调企业最近的校招应届生转正率为 \_\_\_\_\_ % ( 校招学生转正人数 / 校招总人数 )n=287

最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
2	72.5	90	100	100	79

**图表 70** 参调企业上一批校园招聘员工在实习期或试用期内的离职率为\_\_\_\_%(试用期或实习期内离职人数/校园招聘总人数)n=235

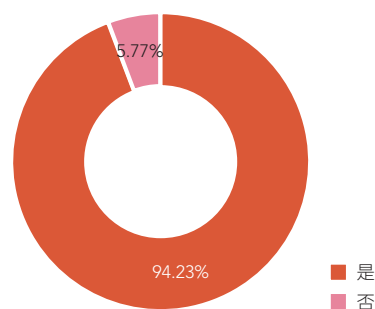
最小值	25 分位	中位值	75 分位	最大值	平均值
1	8	10	30	100	22.5

**图表 71** 参调企业认为导致校招学生在试用期或实习期内离职的原因 N=302

选项	比重
公司现状与学生职业期望不符合	51.99%
学生职业规划的变更(留学、考公务员、读研等)	46.36%
企业文化与候选人不匹配	32.12%
学生对薪资福利不满意	29.80%
候选人能力不足被辞退	25.50%
学生在工作地点方面不满意	20.86%
企业招聘定位不当	12.91%
培训项目与候选人不匹配	11.26%
企业人才测评失误	7.95%
企业院校选择不当	7.62%
其他	4.30%

## 其他学生数据

**图表 72** 参调学生是否会在求职期间有意识的搜寻目标企业信息 N=104



**图表 73** 参调学生重点查看的相关企业信息 N=104

选项	比重
薪酬福利待遇	78.57%
员工职业发展和晋升情况	68.37%
校招面试经验和难度	61.22%
工作环境和氛围	60.20%
未来发展趋势	54.08%
校招人才培养方案	51.02%
企业业务相关	45.92%
校招行程安排	42.86%
企业文化相关(如年会、内部活动)	35.71%

**图表 74** 参调学生挖掘相关企业信息的渠道 N=104

选项	比重
各大招聘网站	80.61%
企业官网或其招聘网站	74.49%
企业微信公众号	58.16%
知乎	41.84%
微博	32.65%
校内就业网站	25.51%
通过亲戚、朋友、老师、校友、同学等了解	25.51%
求职论坛和贴吧	20.41%
校内 BBS (校园论坛)	17.35%
LinkedIn	15.31%
短视频 app (如抖音)	1.02%

**图表 75** 参调学生对于毕业后的第一份工作的薪酬期望是: \_\_\_\_\_ 元(最低值)到 \_\_\_\_\_ 元(最大值).N=104

(最低值)		(最大值)	
最小值	3000	最小值	3500
25 分位	5000	25 分位	7750
中位值	5000	中位值	9000
75 分位	6000	75 分位	10000
最大值	20000	最大值	100000
平均值	5786	平均值	11933

## 案例启示

### 案例启示 凤凰网：校园宣讲，可以很精致



吴琼，人力资源部雇主品牌&招聘项目经理，凤凰网

#### 校招背景

凤凰网作为全球领先的跨平台网络新媒体公司，持续补充年轻人才、不断为公司注入新活力，始终是一项基础而重要的工作。每年校园招聘时节，大量年轻、有活力的应届毕业生涌入求职市场，为凤凰网提供了一个很好的短时间内吸纳大量优秀人才的好时机。因此，凤凰网也始终保持对校园招聘工作高度的关注与资源投入。当前凤凰网的校招岗位工作地点以北京为主，因此在校园宣讲、校企合作等工作的开展，也以北京当地的高校为主、外地为辅。

#### 做更精致的宣讲会

##### 院校选择：匹配最高的最优先

每年8月，凤凰网在到各个高校宣讲之前，会事先进行两方面的盘点：一方面是分析过往数据：当前各个高校中，凤凰网开招校园招聘宣讲次数最多的是哪些；上一年度校招期间，收到学生简历数量、进入到笔试环节和面试环节人数、拿到 offer 数量较多的，分别是哪些高校，依次进行综合排名。另一方面则是分析今年校园招聘的整体需求，技术类、非技术类的招聘数量占比，以及招聘紧急程度等因素。在当年度校园宣讲时，在综合得分最高的院校，安排校园宣讲行程。

##### 场地选择：力求恰到好处

在校园宣讲场地的选择上，凤凰网本着务实的原则，不盲目追求场地规模大、装修豪华，但求恰到好处，通过各方面因素预判今年宣

讲会到场情况，预定场地规模合适且地理位置最优的场地。在预估到场学生人数时，凤凰网的 HR 会参考上一年度该校的简历接受情况、平均宣讲会到场率，再结合当下各企业校园宣讲在宣讲院校的竞争情况、学生现阶段关注点变化等因素，提前对到场学生人数做出合理预判。

#### 宣讲会前提预热

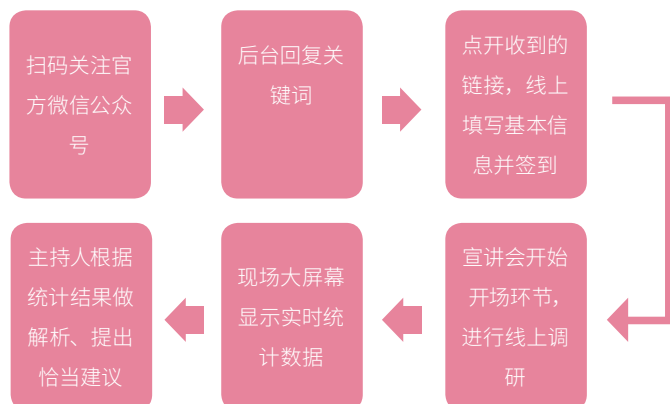
每场校园宣讲会之前，凤凰网除了利用社交媒体的多种渠道广泛宣传之外，还会事先在各个高校建立校招微信群。HR 会事先在群内发起预热小活动，并提前预告宣讲会现场会抽奖的奖品样式和抽奖数量、出席宣讲会的“大咖”及师兄师姐的姓名和职务。

#### 裂变宣传海报，参与有奖励

宣讲会预热期间，同学们在微信公众号后台回复对应关键字，公众号后台关联的程序就会生成一张这位同学自己专属的海报。海报生成之后可以用多种形式分享，学生可以邀请同学或者朋友扫码关注凤凰网招聘公众号“凰家招聘”，每增加一个粉丝就为好友助力 +1。所有参与分享的学生的人气值，都会在排行榜中出现，且彼此之间能互相看到排名。待分享活动截止时，人气最高的前十位同学能够在宣讲会当天领取凤凰网准备的精美礼品（奖品价值 100 元左右）。

此预热活动在 7 所宣讲高校的学生中，都非常受欢迎；其中西电站宣讲，一个学生 1 人拉来了 150+ 个粉丝，凤凰网 HR 单独为他准备了一份额外的礼品，作为奖励。

## ▶ 宣讲会开场：线上问卷互动



到场同学通过扫描二维码来关注“鳳凰招聘”微信公众号，发送关键词到公众号后台，能够接收到一个链接，通过链接可以进行线上的签到。一方面增加粉丝数量，并且同学们现场填写的资料，事后进行分析时，能了解宣讲会现场的同学们都是来自哪些学校、学历层次、专业分布、毕业时间等。

凤凰网 HR 在宣讲会开场环节，会带领现场同学做一个线上小调研进行预热。微信签到之后，在同学们的手机上会依次出现四道问题，现场同学们选择之后，现场的大屏幕会统计出同学们选择的结果，主持人会根据结果呈现情况进行讲解、提出建议。所提出的问题 and 作用如下：

### 一、您毕业后倾向于委身哪种类型的公司？

#### ——单选题

- A、眼神锁定金饭碗，“单位”两个字能带给我安全感
- B、这么多年外语不能白学，我要去高大上的外资企业
- C、民营企业才是战斗力，凤凰网了解一下

- 这一问题主要用于了解凤凰网在现场的同学们心中是什么样的企业性质，对于同学们的吸引力有多少。

### 二、您毕业后 2-3 年的职场规划？

#### ——单选题

- A、死磕北京，北京的包容和多元一定会给我带来更多机会
- B、想走一步看一步，先待北京，未来的事情、未来再考虑
- C、我要回我家乡去，二线省会召唤我，幸福感要数第一

- 凤凰网当前所在的城市其实还是北京，如果同学们选择的是 B 或 C，则其未来到凤凰网应聘的几率就会较低；
- 当学生选择 B 选项较为集中时，现场主持人也会给出一些建议：如果你真的想在北京求职，我们建议你不妨死磕北京，如果你选 B，那就会总觉得自己有后路，就没有办法拼尽全力，有冲劲，一往无前的气势，思想上没有武装自己，行动上就会有所懈怠。在分析问题的同时对同学们的求职观念进行相应的引导。

三、您眼中的凤凰网是什么样子的？

——多选题

- A、执掌行业前沿话语权，时代文化的观察者
- B、是一家非常有社会责任感的网络新媒体
- C、有一群“有风骨、敢担当、真性情、有温度”气质的员工
- D、能够给予年轻人更多机会成长和承担责任
- E、是长辈们比较关注的媒体，不适合我们年轻人
- F、一线员工工作强度大，需要经常加班

- 通过这一题目的选择，进一步了解凤凰网在同学们心中的雇主品牌形象。
- 对比公司角度对“凤凰网在学生心中形象”的认知，查看是否公司角度的认知是否与学生角度的认知存在较大的偏差。
- 这道题目的前 4 个选项，其实也是凤凰网 HR 想传递给同学们的公司形象、企业文化、人文情怀等内容。

四、第一份工作，您希望从中获得什么？

——多选题

- A、认识职场，摸清行业
- B、探索职位，锻炼能力
- C、积累经验，拓展人脉
- D、养家糊口
- E、给父母亲朋母校一个交代

- 这道题目与宣讲会后续“大咖分享”、“师兄师姐分享”两个环节会有所关联，嘉宾们根据学生们选择的情况在宣讲时有所侧重，确保宣讲内容能与更多现场同学的心声契合

对于凤凰网 HR 而言，确保在现场宣贯凤凰网发展历史、企业文化等内容的同时，也能在求职和就业层面，给那些心中尚有些迷茫的同学积极的指导，让大家感受到凤凰网是一家有社会责任感的公司。4 道调研问题角度不同，现场同学们感受到：来到凤凰宣讲会现场，不仅仅能加深对凤凰网的认知，还可以听到来自职场前辈们的中肯的职场建议，受益颇多。

经过这样十几分钟的较为深入的互动、交流，调动起现场同学们参与积极性，连带也提升了同学们对凤凰网的整体观感。

▶ 流程设置：长短适宜

校园宣讲会作为当前企业普遍采用的主流校招形式，每年校招季都会在各大高校内部多频次出现，这也同时给高校学生造成了对企业

宣讲的“审美疲劳”，一旦内容拖沓，就极易引起现场同学的反感。凤凰网的 HR 明显注意到了这一点，在设计宣讲内容时，特别将各个环节的时间都控制在 15 分钟左右，这样既不会因为时间过短而没有讲清楚重点、无法分享出“干货”，也不会因为时间过长、现场听众失去继续聆听的耐心。

在开场预热环节结束之后，接下来的环节如下：

▶ HR 宣讲：很简洁、很快速

凤凰网在现场的 HR 在开场互动结束之后，会简要的向现场同学们讲述凤凰网的发展历史、主营业务、企业文化、校招需求、招聘流程等内容。讲解时言简意赅，尽量避免拖沓时间。

## ▶ “大咖分享”：专业讲座

紧接 HR 之后，凤凰网会邀请公司内部在行业内很有话语权的高管，不仅在更高的角度上介绍凤凰网是一家怎样的公司、未来战略发展方向，还会向学生传达行业内先进的理念，以及“大咖”们自身在职场中的所思所想。在这一环节，会比较注意弱化公司宣传，而强化“专业讲座”的性质，以此来吸引现场听众持续的注意力，当所讲内容得到同学们的认可时，能够潜移默化的提升凤凰网在同学们心目中雇主品牌的美誉度、增强认同感。

## ▶ 校友分享：同样重要

凤凰网将校友分享环节的时间设置与“大咖讲座”等同，到现场分享的师哥师姐亦被要求精心准备，站在一个过来人的角度上，向师弟师妹们分享角色转变的心路历程、在凤凰网工作是怎样的一种感受、经历了怎样的成长，让同学们感受到凤凰网是一个非常好的发展平台和求职选择。

## ▶ 抽奖环节：不止一两个

四个环节之后，宣讲会进入到尾声阶段，此时抽奖环节上线，调动现场气氛，凤凰网的抽奖的奖品每场不尽相同，不过选择的都是价值两百元左右、有实用价值的奖品。抽奖采取的是系统随机抽取的方式，前期参与过微信签到的同学，均有机会被抽中，每场均抽取 10 份精美礼品，让同学们不虚此行。

## ▶ 问答环节

该环节放在抽奖环节之后，现场气氛被抽奖带动起来了，此时开展问答环节能有一个轻松愉悦的氛围烘托，不会拘谨，互动的效果相对更好。

凤凰网采用了两种形式：首先，之前通过微信签到的同学，可以直接在手机上发送弹幕，提问会投影在大屏幕上；现场嘉宾看到之后会根据问题复杂程度打好腹稿，时间上的准备能更加充足，回答起来语言更精练、准确；第二种则是传统的当场举手提问形式，相较前一种，第二种更适合敢于积极发问的同学。与其他公司相同，在宣讲会后，嘉宾们也会留在现场与同学们做进一步交流。



## ▶ 维持长期良好校企关系

凤凰网 HR 深知近年来校招趋于白热化竞争，也非常重视与各高校合作，开展各种形式的招聘类、非招聘类活动。不仅是校园招聘期间，在非校招期间，亦从未中断与各个高校之间的良好互动与交流：

- ◆ **长期实习生合作**：例如凤凰网与武大、人大、传媒大学等高校的老师密切联系，对于非应届生优先安排来公司实习。
- ◆ **参加高校比赛，担任评委**：例如人大的模拟面试、北语的求职大赛等，凤凰网的 HR 和管理层会在此类活动中担任导师和评委。
- ◆ **参与高校“企业嘉年华”活动**：例如北京语言大学在每年 9、10 月份会举办“企业嘉年华”活动，此时凤凰网除了 HR 会到场参与，还会邀请内容部、移动互联网部等不同部门的同事一起参与；在这个过程中，对参与互动的同学，会发放一些带有凤凰网 logo 的小礼品以作雇主品牌宣传等。
- ◆ **与高校合作开展“训练营”活动**：例如，凤凰网与人大合作开展了一场针对高校低年级学生群体的“训练营”活动。“人大“凤凰网 TALENT 训练营”通过整合凤凰网优质资源，以兴趣为出发点组建各个兴趣小组，为人民大学在校大学生提供专业培训和实践机会，培养学生的同时，也为凤凰网校园雇主品牌积累沉淀，是校企合作的新模式。训练营在提升学生专业能力和综合素质的同时，让学生提前具备职场专业技能，让学生提前熟悉和了解凤凰，为凤凰网提供新鲜血液做补充。





## 案例启示 江铃汽车：开放、多元的校园招聘



**李劫**  
人力资源部部长  
江铃汽车股份有限公司



**李妍**  
人力资源部招聘经理  
江铃汽车股份有限公司

### 校园招聘背景

校园招聘一直是江铃汽车股份有限公司（以下简称“江铃汽车”）人才战略的重要组成部分。每年秋招时节，江铃汽车在全国二十余座城市中的三十余所高校开展校园宣讲，招聘汽车行业所需的技术研发类和职能支持类人才，招聘总数达数百人。这些通过校招引进的工程师、管理人员及技术蓝领，有力地支撑和推动了江铃汽车各个项目的进展。近三年来，校招的优秀人才也逐渐作为江铃汽车工程技术人员的重要人才储备来源，为江铃汽车的长足进步不断增添动力。

### 宣讲会前丰富的活动

在传统的校园宣讲会中，短短的一个小时时间，很难有效的让到场学生对企业留下足够深刻的印象。因此，为了提高企业在高校学生群体中的知名度和影响力、进一步提高学生参加校园宣讲会的积极性，除了常规的校园内部宣传方式之外，江铃汽车会在校园宣讲会开始之前举办多种多样的活动：

- ◆ **校园主题讲座：**江铃汽车的 HR 会邀请公司总裁在知名高校内开展主题讲座并担任主讲人。对于高校学生而言，能听取有关行业的信息分享、从公司总裁的个人成长经历中得到学习和借鉴，是一个难得的契机，因此受到了高校师生的广泛欢迎。公司总裁作为江铃汽车的鲜明标签，对于企业品牌的宣传起到了很好的促进作用，特别是在校园招聘期间，成效显著。
- ◆ **表情包大赛：**江铃汽车把新产品上市宣传与校招推广加以结合，在高校开展学生自主设计表情包比赛。比赛前期会通过线上的多种类型广告宣传、同学之间朋友圈传播等方式吸引学生参加，之后参赛学生将自己设计的表情包上传至官方后台，通过投票确定排名并颁发相应的奖品。
- ◆ **短视频制作：**当下，抖音短视频在学生群体中非常火热。相应的，江铃汽车的 HR 也就校招话题拍摄了快速的眨眼视频，在高校学生中传播。

### 校园内的“企业开放日”

与邀请学生到企业现场参观相反，江铃汽车的 HR 选择将企业产品和文化推广带到校园内，供学生参观和体验，以此来宣传企业文化和企业产品，并为校园宣讲会吸引更多听众。

### 场地选择与布置

江铃汽车通常选择几所高校招的重点目标院校作为“企业开放日”活动的目标场所，并辐射到该所高校周边的其他高校学生（尤其是像在大学城这样高校密布的地区）。一般情况下，江铃汽车的 HR 会向校方协调出一块空旷的场地，在校园宣讲会开始前，将企业展板、宣传视频、几款对标年轻群体的汽车带到高校校园内，搭建宣传平台，设置互动小游戏，让高校学生通过看、听、玩的过程，了解江铃汽车的企业文化、产品特点和人才需求等，加深其脑海中对江铃汽车的印象，为校园宣讲会引流，吸引更多的应届毕业生参与其中。



### 活动主题设置

活动场地布置完成之后，接下来该确定活动主题啦！江铃汽车会准备丰富的宣传材料，特别是将自身品牌的汽车也开进校园做展示，不仅仅是为校园宣讲会做预热和引流，另一方面，江铃汽车也是将学生群体作为潜在顾客看待。因此，在活动主题的设置上就会与公司针对年轻人的汽车款式相匹配。例如，江铃汽车有一款针对年轻人的汽车上市时，对应的校园“企业开放日”活动主题就是“青春、炫酷、有活力”，以此来给学生留下更加深刻的印象。



## 学生互动环节

在“企业开放日”当天，江铃汽车的宣传团队会设计多元化的吸睛小游戏与高校学生进行互动：

- ◆ **学生主持活动**：活动当天江铃汽车的 HR 会邀请在学校内有一定影响力，参与社会活动比较多的学生干部来担任现场的主持人，对现场的活动流程、主题视频、展示车型等进行介绍，并主持现场互动小游戏环节；
- ◆ **线上赛车游戏**：江铃汽车在现场还提供了在线赛车小游戏的投屏设备，供感兴趣的学生上手操作和娱乐，以此宣传汽车驾驶的流畅体验；
- ◆ **亲身上车体验**：在活动现场，会展示 3-5 辆学生群体感兴趣的几款车型，学生可以进入汽车驾驶室参观；汽车内部各个部位也贴有对应的二维码，供学生扫码了解汽车对应零部件的设计与功能特点，例如无线充电等新功能，让学生在亲身体验科技感的同时，接收到江铃汽车对未来汽车智能化发展的展望；
- ◆ **车身自由涂鸦**：在部分校园内，还开展了对展示汽车的车身涂鸦活动，由江铃汽车的工作人员提供颜料和画笔，供现场学生自由涂鸦和拍照，增强活动的趣味性；
- ◆ **团队互动游戏**：为调动活动现场气氛，提高学生参与度，江铃汽车会准备好在高校学生中比较热门的团队游戏进行互动，例如源于快乐大本营的你画我猜、源于奔跑吧兄弟的九宫格游戏等，借此传达公司注重团队合作的文化氛围；
- ◆ **有奖问答环节**：现场江铃汽车的文化宣传片、展板展示以及主持人的介绍中都会包含大量有关江铃汽车各方面的信息，主持人会在有奖问答环节就上述内容加以提问，回答正确即可获取现场的小礼品。



## 宣讲会形式的创新

相较以往的宣讲会流程和内容，为了给到场听众新的体验和感受，江铃汽车也在宣讲的形式上做出了很大的改变和创新。

- ◆ **晚会式主持**：江铃汽车改变了以往一位主持人“坚持到底”的老做法，按照晚会形式选择了两位主持人，做互动式的主持。再辅以“开心麻花”式的幽默调侃，避免干巴巴的枯燥表述，用非正式的风趣语言主持与推动宣讲会的进程。
- ◆ **迷你咨询会**：凡是能够来到江铃汽车宣讲会的学生，大部分对江铃汽车有一定的兴趣，期望能获取对江铃汽车更多的了解和认知。江铃汽车的 HR 将以往只能有少数几位同学提问的问答环节予以改善，设置了一场持续 15 分钟的迷你咨询会。由江铃汽车的 HR 和负责江铃汽车整车、传动、项目管理等方面业务的经理在宣讲会现场坐成一排，接受学生们的各类问题咨询。

## 校企合作与交流

### 邀请高校师生参观

江铃汽车每年都会主动邀请高校的师生群体来公司参观，为公司输送过大量人才的或者是未曾合作过的院校，来到公司都会受到热烈欢迎。公司 HR 会向来访的高校老师和同学们详细介绍他们的师兄师姐们在公司工作的各方面情况，并向他们介绍和展示公司的工作环境、行业形势、获得荣誉和未来发展规划等内容。

### 企业学校合作办学

江铃汽车与南昌的部分高校合作，开设以培养卓越工程师为目标的“江铃实验班”，采用“3+1”的方式培养，既满足了教育部对高校的工程师培养更加贴近实业的要求，又满足了江铃汽车对工程师队伍的急切需求，从而达到企业高校共赢。与此同时，江铃汽车在校方设置了可以广泛申请的奖学金，其评审和发放环节受到师生的广泛关注，在一定范围内产生了巨大的影响。

### 工人招聘——“订单班”人才培养模式

随着江铃汽车不断的向前发展，每年都有大量的一线工人和技术工人需求。在工人招聘方面，江铃汽车与多所大专院校、职业院校通过“订单班”人才培养模式，培养专门人才，并在校招时将班内学生大量吸纳和转化为江铃汽车的新员工。在江铃汽车 2018 年新进工人中，约有三分之一源于“订单班”人才培养模式。

- ◆ **对一线工人**，与高校建立战略合作关系，通过校内丰富的雇主品牌宣传活动，在高校内加强江铃汽车品牌影响力。在公司有用工需求时，接收对口专业即将毕业的学生到公司参加短期的实习，在实习过程中公司会对他们进行针对性的培养，实习结束时根据实习期的表现进行专业的评估判断是否符合公司的用工要求，录用为新员工。
- ◆ **对技术工人**，由于技术工人的专业性，要求的理论知识水平较高，是采取“**订单班**”人才培养模式的主力。**首先**，从大一招生环节即设立“江铃班”，招生足够之后就正式成立。**然后**，从第一学年开始，与学校商议制定教学计划，划分出文化课与实训课两类课程**接着**，由江铃汽车派遣工程师到学校授课，同时学校组织学生到工厂培训基地接受实操培训；**最后一个学年**，学校会组织专业对口的学生到企业相应岗位实习6个月；**毕业时**，由于长期以来的品牌宣传和频繁接触，订单班的学生对企业普遍有了较高的认可与归属感，因此在毕业之后，百分之八十以上都会进入江铃汽车的工作岗位工作。

### ▶ 以“订单班”为主干的校园宣传

#### ◆ 赠送教学设备

江铃汽车会选择在“订单班”人才培养模式中提供了大量人才的院校作为赠送教学设备的对象，例如将江铃汽车更新换代后，不再使用的汽车发送机和零部件等，供院校实际教学使用。在捐赠时，通过校园捐赠仪式、校报文章等方式增强影响力。

#### ◆ 专属班服与奖学金

江铃汽车会邀请专业的设计公司为订单班的同学量身定做班服并免费发放使用，当学校有集体活动时，班上同学即可穿上专属班服参加。另一方面江铃汽车会在订单班设置奖学金，每一年都会有奖学金的发放，以此提升江铃汽车在学生中的知名度。

江铃汽车一直以开放的态度拥抱时代的变化，在校园招聘活动中不断创新求变，用多元化的形式、贴近学生群体的展现方式来宣传企业文化、产品品牌、雇主形象，随着校园高素质人才市场竞争激烈，江铃汽车将秉承“诚信·创新·共赢”的企业文化，不断打造具有特色的校园招聘活动。



订单班专属班服

## 案例启示

## 陶氏化学：元素重组，突破创新



王冲，雇主品牌经理，陶氏化学（中国）投资有限公司



## 校招背景

陶氏化学(下文中简称“陶氏”)从 2007 年开始校园招聘项目至今,在中国已有较长的发展历史。陶氏最初进入中国时,校园招聘作为重要的人才引进手段,不管招聘的数量和规模都会相对较大。陶氏在中国的业务发展,当前已进入稳定的业务增长期,因此在校园招聘中也将目标聚焦在各个高校的优秀学生群体,通过多元化的科技应用、线下活动以及与合作院校不同的合作形式,招聘陶氏的管理培训生和研发骨干,为陶氏未来的中高层管理队伍做人才的培养与储备。

现阶段,陶氏也将校园招聘的运营铺开至全年四个季度中,每个季度对应不同的重点内容:

第一季度	<ul style="list-style-type: none"> <li>陶氏每年会从年初第一个季度的企业开放日开始,邀请高校师生参观陶氏</li> <li>开放日中表现良好的学生也将获得暑期实习生直通卡</li> </ul>
第二季度	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年 4、5 月份,陶氏会集中开展实习生招聘,在 7、8 月份即学生暑假期间,安排这部分实习生在陶氏内部开展为期 6 周的企业项目实习。暑期实习生中有一部分来源于企业开放日中表现优秀,拿到实习直通卡的学生,另一部分则是通过面试流程层层筛选的优秀学生</li> <li>暑期实习中表现优秀的实习生会获得校园招聘的面试直通卡、甚至直接获取正式 offer</li> </ul>
第三季度	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年 9、10 月份,进入各个高校内部开展校园宣讲,开展校招相关活动</li> </ul>
第四季度	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年 11、12 月份则是面试和发放 offer 的流程</li> <li>发放 offer 之后,学生正式入职之前,会开展一些线下见面会、线上企业信息分享等候选人关怀和维护的工作</li> </ul>



## 城市宣讲会，不仅仅是宣讲会

陶氏综合近年开展校园宣讲的经验,发现在校园宣讲时学生的到场率、宣讲会开展后对学生的实际效果都不十分理想。为了打破常规,陶氏在宣讲会形式上采用了“城市宣讲会”的形式,即将陶氏在上海所有高校的校园宣讲会都浓缩至一场大型的宣讲会中——在上海陶氏中心开展一场大规模的企业实地宣讲会。其主要流程如下:

前期常规、大量宣传

学生简历收取、筛选

班车接至公司, HR 团队分组接待, 带领参观企业

健身中心场地集中, 开始正式宣讲

活动结束, 班车送学生回市区疏散地

由供应商协助回访学生, 收集反馈

剪辑并上传录制的视频, 做空中宣讲和拓展宣传之用

- **报名方式:** 学生网上申请; 陶氏与上海高校的老师联系, 由老师推荐学生参加
- **学生筛选:** 因场地有限, 故申请的学生中应届毕业生、专业匹配程度高、地理位置在上海及上海周边的同学优先, 最终选出合适的四、五百名学生, 发出邀请

- **细节关怀, 传递文化:** 从细节传递陶氏的企业文化。如上班车时要求所有人系好安全带, 否则不发车; 到陶氏之后的各组安排不同参观路线, 门卡发放与使用, 安全须知单等细节的交代
- **参观当中提问:** 在参观时带队的是校招 HR, 能够边带领参观边解答学生的提问

- **参与人员:**  
HR 招聘团队现场支持;  
陶氏各部门至少一位高管到场, 代表部门进行分享;  
陶氏内部工作和服务中心的保安, 医疗中心的医护人员在现场做安全保障;
- **宣讲内容:** 做更加深入的分享, 宣传陶氏文化、企业氛围、工作环境等等, 做成一场沉浸式体验的交流会、沟通会; 为现场学生介绍在网上开源渠道搜索不到的信息:
  1. 介绍陶氏的工作节奏, 新产品开发流程。如摩托车的轮胎使用了陶氏的技术, 陶氏如何创新并赢得市场;
  2. 介绍陶氏多元化、包容性的文化及其具体体现, 陶氏员工如何贯彻企业文化;
  3. 由校友分享在陶氏的成长和感悟;
- **现场问答:** 每位 HR 或高管现场分享完之后都会安排提问和回答的环节
- **直通卡(过简历筛选)发放:**
  - 方式一: 随机发放;
  - 方式二: 发给回答问题时表现优秀的同学
- **安装三台摄像机录制宣讲会内容**
- **简历收集:** 现场不会收集简历, 会邀请同学们从网申渠道投递简历



选修课程，并由陶氏的 HR 在高校中做职业规划、职场相关的经验分享，作为教师为高校学生上课；

- ◆ **在高校内部开设专业讲座**，例如，由陶氏的研发部在校内开展关于实验室安全、实验室操作案例的讲座；

**经验及建议：**

- ◆ 企业在与高校开展多种形式的合作时，应当注意对高校学生需求的调查，在设计活动内容时投学生所好，以便保持对学生群体的强吸引力
- ◆ 校企合作一旦建立，最好能够长期坚持、不间断。在各个高校中，上一届学长学姐对下一届学弟学妹的影响往往更加直接而有力。企业在一所高校开展合作时，一旦中断 1-2 届的时间没有在该校招聘应届毕业生，那么接下来在第二年、第三年想要再建立良好联系、招到更多学生时就会因为缺失了上述的直接影响力而产生较大困难。

**校企合作与交流**

**初步建立联系：**

- ◆ 陶氏作为一家具备强大研发实力的企业，利用研发的契机，与高校实验室开展研究上的合作
- ◆ 通过陶氏内部各个高校的校友与学校老师进行联系
- ◆ 通过第三方的招聘网站，借助其掌握的高校资源，由其牵线搭桥，建立与高校的初步联系
- ◆ 通过 HR 主动与学校相关就业办，学院老师取得联系

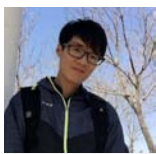
**维持长期关系：**

- ◆ **在高校开设奖学金**，奖励优秀的学生，并以此为契机建立与高校优秀学子的联结，但当前在奖学金方面并不是陶氏校企合作的主流，其重心放在了与高校其他 STEM 项目的合作上；
- ◆ **举办各类型的比赛**，例如开展职业生涯以及模拟面试大赛一系列活动，以陶氏与高校的合作为基础，并且在模拟大赛之前做领导力知识的分享、组织架构和岗位关系等学生感兴趣的话题，企业开放日相关信息的分享；
- ◆ **在高校内开设选修课**，例如陶氏在部分高校中开设有职场展望的



## 案例启示

## 统一集团：创新校招宣传形式，吸引高校人才



牛许起，总部人资室/资深招聘管理师，统一企业（中国）投资有限公司



## 校招背景

每年校招季，统一集团都会通过校园招聘项目引进大批储备干部，为公司补充新鲜血液，作为公司未来核心骨干的人才储备。也正因如此，统一集团在校招过程中对候选人的各项能力均有较高要求，通常以硕士群体为主要目标，间或有十分优秀的本科生入储干项目。对校招储备干部，统一集团会将其放在公司重要的岗位加以历练，如市场品牌类岗位、产品研发岗位等。

除了优秀储备干部招聘之外，各子公司也会根据实际人才缺口大小放出相应的普通类校招岗位，例如销售岗、生产操作岗、后勤职能岗招聘。这部分职位的招聘通常结合校招季及人才需求情况决定具体时间。

## 储备干部

- 各项能力要求较高
- 核心部门重点培养，以研究生为主，偶有本科生入选

## 普通岗位

- 专业能力要求较高
- 根据业务部门实际需要，以本科生为主



## 别开生面的校园宣讲



## 总部定基调，区域灵活执行

在校园招聘时，各区域都会有一支专门负责校园招聘的 HR 团队。每年校招季开始，由集团总部制定出一套总体的策划案。策划案中针对校招的主题、校园宣讲内容和形式等做出执行建议。区域的校招团队根据总部策划案制定出有区域特色的具体校招执行方案，经总部审核通过后再加以实施。



## 校园宣讲不忘品牌推广

在统一集团看来，校园招聘不仅仅是一个简单的招聘员工环节，

还是统一集团宣传和推广旗下各品牌产品的好机会。于是，每当需要到各个校园开展校园宣讲时，人力资源部会邀请当地市场部门共同进行。对应形式可以有：

- （一）、例如在某所大学的校园宣讲会安排在晚上的时间，那么白天就在校园内部搭建场地，向高校师生推广统一集团旗下各种产品，通过各种小游戏与同学们互动，同时为当晚宣讲会引流，吸引更多学生参加。
- （二）、当宣讲会场地比较大时，可以在场地后方区域设置一块儿游戏区，设置游戏关卡。在宣讲会正式开始前邀请学生参加游戏，通关即赠送一份统一集团的大礼包。





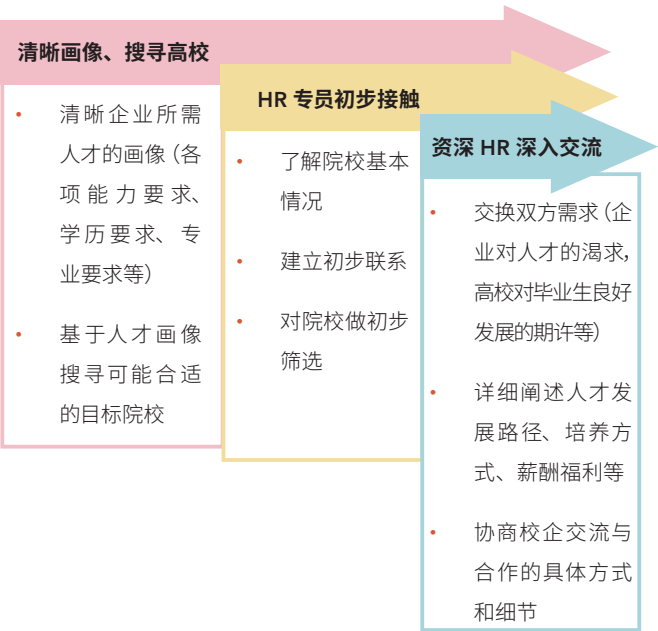
## 与高校合作的开展



### 如何从 0-1 建立良好关系

#### ◆ 一般流程

统一集团在和联系高校，建立关系前，通常会首先明确自身需要的人才的画像、对应的高校及专业、学历要求，以及可以给到的培养、发展方案等；之后再按照当前院校的分布情况加以筛选，并由 HR 专员进行初步沟通，了解初步情况并进行初步的筛选；对于初步筛选后的院校，则会由统一集团自身的 HR 出面与校方就业的负责人做系统、详细的沟通，交换双方需求，确立具体合作方式与细节。



#### ◆ 实习生轮岗机制

对于进入公司实习的高校学生，统一集团会设定一些轮岗的机制，帮助实习生发掘自身最适合的职能与岗位。当实习的高校学生能够在企业找到合适自己的工作岗位时，对统一集团就会留下很好的观感，能形成很好的口碑效应。

而实习生的良好反映，也会对方与统一集团的进一步合作有较大的推动作用。



### 从 1-2 维持校企良好关系

#### ◆ 合作研发项目

在统一集团与高校师生长期互动（例如互相拜访）的过程中，彼此之间都有了很深的了解。此时统一集团有研发项目时，就会邀请高校老师、优秀学生，以及研究实验室等合作进行项目研究，进一步深入的合作。

#### ◆ 虚拟订单班

统一集团在与高校合作建立了“虚拟订单班”式的合作形式。“虚拟订单班”是设在统一集团目标专业 / 学院内部的虚拟班级，而并非高校正式的班级编制，在运作和管理形式上与学生社团类似。“虚拟订单班”从大一、大二开始建立，再邀请高校就业办的老师或者学院的老师担任虚拟班的班主任，并选出班长、班干部等维持日常虚拟班级的运作。班级成员则是经过统计集团面试通过后的本专业 / 学院的学生。



## 案例启示

## 校招及校企合作：某财经类高校

### 对学生发展的关注

每年毕业季，我们学校的学生通常都会有三条路可供选择：考研深造、出国留学和直接就业，无论哪种方式，作为校方都会尊重同学们的选择，不会过多干预。但无论如何，学校都是希望自己的学生能够有一个好的前程、好的发展。

### 对企业来校的欢迎

站在学校方的角度考虑，是十分欢迎越来越多的企业到校招聘应届毕业生。企业能够到校招聘应届毕业生，就一定程度上表明了对高校教学、学生质量的肯定。特别是当企业内部的高校校友回校洽谈校园招聘工作时，有校友这一层身份在，对高校来讲会更有亲和力。

同时高校也十分欢迎社会中各行各业的企业参与到高校人才培养中来，这样既能帮助学生从企业方获取一手的行业信息，选择步入社会后适合自己的发展方向，又推动了高校人才培养与企业实际人才需求之间的良好匹配。

## 校企合作的一些方式

### 开展就业论坛、会议

作为学校方，我们十分关心当前学校的课程设置和教育教学能否和人才市场接轨，很希望了解不同行业的人才现状。我们会专门聘请企业人员担任校内导师，并且每年都会邀请多位导师到学校开展圆桌会议、高峰论坛等，即针对一个或者多个主题开展广泛讨论，分享当下行业内的人才需求情况、人才发展呈现的趋势，探讨学校下属学院的教学工作未来可以结合社会人才需求做出怎样的改进，如何能够与企业需求有更好的对接等等。除此之外，也能增加学校老师对市场的了解。

### 聘请校外导师

我们很认可企业内部人员（可以是校友、企业的管理人员或资深HR）到学校担任老师，为各个专业的学生讲课、开展职业规划讲座，为学生们带来社会中企业具体的、落地的实践，乃至这家企业所在的整个行业现状的介绍。这通常能够很大程度上打开同学们的视野，也更容易结合实际情况帮助同学们发现自己的兴趣点或者特长，与企业人才需求能有更好的匹配。

### 合作举办学术比赛

我们在学校内部举办学术比赛、模拟面试大赛等各类比赛的时候，会寻求与企业业务实践相结合，提升比赛的实用性和价值。比赛主办方会希望从企业获取具体的案例内容，最好能邀请企业内部的HR或者高管来做比赛评委，这样一方面能吸引更多优秀的校内外学生参与比赛，另一方面在比赛结束后，表现优异的团队和个人也可以有直接进入企业内部实习的机会。

### 合作建立实践基地

我们希望能够和更多有资质、有实力的大企业合作建立高校专门的暑期实习基地、寒假实习基地等。特别是针对高年级的学生（大一大二的学生还是希望能够以学业为重），他们即将毕业，踏入社会，需要提前到企业中实习以积累工作经验。

当前我们已经在几家大企业内建立了学校的官方实习基地，这些企业的资质是可靠的，并且有足够的实力接受大量数量的学生实习，同时我们也会和这些企业签订实习协议。学校每年保证一定数量的应届毕业生到企业实习，企业则保证这些学生过去之后能够真正学到有价值的工作内容、积累工作经验。

企业在这一过程中对接收的实习学生进行管理，并由企业内的带教老师对每个学生打分，学生则可以对应获取学校内相应的社会实践学分。即使学生在实习中出现问题，学校也能出面帮忙学生解决。



## 案例启示

## 校招及校企合作：某综合类高校



夏颖老师，校企合作负责人，某综合类高校



## 对学生的态度：鼓励社会实践

相对于很多 211、985 的高校而言，我们更加支持和推动学生毕业之后直接就业。学校很早（大二、大三时）就会从制度层面把学生推向社会，进入到各个公司实习。对学生的就业学校十分重视。但一个实际的问题是，即使学生在一家企业实习了很长的时间，并不意味着他就能最后留在这家企业工作。

例如会展行业有自身的淡旺季，淡季正好是学生寒暑假的时间，旺季企业急需人手的时候恰好是学生课程紧张的时候，当与正常的教育教学起冲突的时候，校方就只能以学生的学习为重。



## 对企业的态度：开放、欢迎

我们在校企合作方面没有许多成文的标准，但是作为校方也会很欢迎各行业内的知名公司来校招。对于其他的企业，我们也很想一改被动接受不同企业来学校招人的情况，因此会主动寻找与学校专业对口的企业到学校来做相应的介绍，寻求建立人才供给与招聘的合作。此外，一些校友回校介绍自己的公司，只要是企业发展现状良好，发展前景也不错，我们就很欢迎他们的到来。尤其是像我们学校，从学生大二开始就想着把学生往外推，鼓励他们到企业实习，开展社会实践，所以会非常希望找到合适的企业开展相关合作。



## 校企合作建立与维护



## 关系初建时的沟通

在高校和企业初步建立联系的时候，哪些人去进行初步的沟通其实非常重要。外部的 HR 也好，学校就业办对外负责人也好，彼此的经验、能够给到双方的资源等等，对你最后是否有合作的可能，可以开展哪种程度的合作等，会有很直接的影响。但具体有哪些校企合作的体制机制最适合，我们也在思考中。现实是会有很多企业都来学校谈校招工作，但并非所有企业都合适，可能更多的还是要从学校专业设置的角度出发做考量，特别是专业对口很重要。



## 一些校企合作方式：

## ◆ 校园宣讲会

高校与企业建立联系之后，可以有很多种后续开展合作的方式。当前最简单，效率相对较低的就是校园宣讲会，我们作为校方教师这几年也发现学生参加宣讲会没有以前的学生积极性高了，除非是很大、名气很响的公司。

## ◆ 聘请校外导师

邀请企业内部职员到学校给学生上课是一种很不错的方式，我们校内的教师长久不在行业内实践，经验比较缺乏，因此就会很看重这样的机会。我们曾经合作过一家公司，他们的 HR 部门专门制作了一个个视频短片，将大学生从校园到职场的各个心理阶段加以展现。经过在课堂播放、讨论，给到学生的教育就十分形象、实用和深刻。另一方面，在课堂讨论过程中，校外导师也能融合面试官技巧，发现学生群体中的意见领袖和有特长的人才。

这是一种三方受益的过程，校方为学生提供了行业内、职场中的实践教育机会，学生能够近距离学习和体会，而校外导师也能为企业从中发现、寻找和吸引人才。

## ◆ 企业探访

企业探访这类形式在我们学校也有很多，例如我们会展专业的老师会通过专业实习制度，带领应届毕业生进行招展、会议布置等工作。比较典型的一次就是在上海进博会期间，我们的教师带着几名大四的实习生一起参加相关工作。

最基础的就是教师带着学生参观企业，也有像进博会这样。

## ◆ 其他形式

其他的合作形式还有企业冠名某个专业内的班级，通过这样的合作形式形成长期的品牌影响，在学生毕业时能够提升该校选择该企业作为就业目标的学生数量。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。

- **线上学习渠道：**60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859  
智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)  
智享会官方微博： <http://weibo.com/hrec>  
智享会微信公众账号：HRECChina

# 2019 中国企业校园招聘实践调研报告

---

2019 CHINA CAMPUS RECRUITMENT SURVEY REPORT