



2015 中国企业校园招聘实践调研报告

2015 China Campus Recruitment Survey Report

调研主办方

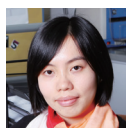


@ 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

@ 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)



曹云燕
高级人力资源经理
博世(中国)投资有限公司



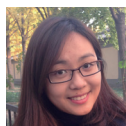
陈晓庆
招聘经理
捷豹路虎中国



冯华
中国区招聘经理
施耐德电气(中国)有限公司



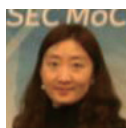
花伟
招聘总监
新浪集团



刘思洁
毕业生项目与雇主品牌经理
玛氏食品(中国)有限公司



刘湘雯
校园招聘总监
阿里巴巴集团



杨莹
中国区校园招聘经理
强生公司

关于作者 | 洪晓为 Vivian.Hong@hrecchina.org



洪晓为目前在人力资源智享会(HREC)的内容部门担任调研专员,负责2015中国企业校园招聘实践调研报告。在此次调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。

洪晓为硕士毕业于英国诺丁汉大学。

前言

人才招聘作为企业获取人力资源的重要途径，对企业获取竞争优势、提高经济效益有着日益显著的作用。近年来，人才招聘获得越来越多企业的重视和关注。而应届毕业生作为可塑性强、存在潜在创造价值的人才，也逐渐成为企业市场争夺的主要人力资源之一。企业开展校园招聘时面临着诸如行业内人才争夺激烈、学生的素质和能力与用人单位的需求不符、学生的期望高于企业提供的实际条件等众多难点。因此，企业通过校园招聘招贤纳士的过程中如何设计招聘计划、如何实施招聘流程以及如何安排招聘后期的各项工作，使企业能够吸引目标学生，筛选合适人才，招聘到人-岗匹配的优秀员工，提高招聘效率，控制招聘成本是企业最为关心和备受挑战的问题。

人力资源智享会于2014年9月至11月对各大企业的人力资源管理者针对2015校园招聘情况进行了调研。从**校园招聘的基本情况、应届毕业生的来源、招聘的流程和渠道、社交媒体招聘和招聘效果的评估**五大模块深入了解2015年的校园招聘实践情况。另外，智享会对不同城市的应届毕业生也进行了调研，了解他们的求职现状和情况，为企业提供一些参考。同时，报告中的案例呈现了一些优秀企业的实际操作方法，希望能为各大企业校园招聘项目的设计和和实施提供有效借鉴。

目录

⊕ 第1部分 | 主要发现

⊕ 第2部分 | 数据分析

⊕ 第3部分 | 行业数据

⊕ 第4部分 | 关于本次调研

⊕ 第5部分 | 我们的建议

⊕ 第6部分 | 案例启示

- ① 校园招聘的基本情况
- ② 应届毕业生的来源
- ③ 招聘的流程和渠道
- ④ 社交媒体招聘
- ⑤ 招聘效果的评估

🗨 博世

🗨 强生

🗨 捷豹路虎

🗨 玛氏

🗨 阿里巴巴

+ 文中分位值的定义：

- 25分位值：将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常25分位代表所有数据中的较低或偏低水平。
- 50分位值：通常代表所有数据中的中等水平。
- 75分位值：通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

第1部分 | 主要发现

1 超过七成参调企业开展 2015 校园招聘，校园招聘人数较之去年总体上呈增长趋势

- + 超过七成的参调企业今年开展 2015 校园招聘
- + 44.33% 的参调企业 2015 校园招聘总人数较之去年增加，42.61% 的企业保持不变，而 13.06% 的企业减小了招聘规模

2 在不同性质企业中，私营及民营企业的校园招聘需求量最大，国有企业校园招聘人数占年度招聘总量比重大

- + 90% 以上的参调企业 2015 校园招聘规模在 400 人以内，2.4% 的企业今年招聘千名以上的应届毕业生
- + 在不同企业性质中，私营及民营企业 2015 校园招聘需求量最大，招聘人数最多，国有企业校园招聘人数占年度招聘总量的比重最大，可见本土企业较看重年轻人才的开发

3 超过一半的参调企业 2015 校园招聘的人均预算投入较之去年有所增加；外商独资企业 2015 人均招聘预算涨幅最为明显

- + 2015 校园招聘各企业的人均招聘预算水平参差不齐，从百元到万元不等。今年，34.91% 的企业人均招聘预算与去年保持不变，53.81% 的参调企业提高了校园招聘的人均预算。
- + 在不同性质企业中，外商独资企业 2014、2015 校园招聘的预算投入最多，而且较之 2014 校园招聘的人均成本，2015 校园招聘的人均预算有明显的增长

4 实习生项目开展情况良好，实习生转正成为一些企业最重要的应届生招聘渠道

- + 随着优秀大学生资源争夺战的日趋激烈，校园招聘的战火也日渐提前。62.20% 的参调企业开展实习生项目以提前发现和储备人才，提高校园招聘的准确率
- + 实习生项目是在校园招聘中的地位日益突显，实习生转正成为一些企业重要的应届生招聘渠道。调研结果显示，在 89 家（49.17%）对实习生转正率进行统计的企业中，一半以上的企业实习生转正率在 50% 以上。34 家企业通过实习生转正入职的员工占校园招聘总人数占 50% 以上，而其中的 9 家企业该比例高达 90%

5 宣讲会依然是大部分企业重点投入的招聘渠道；多数企业意识到社交媒体招聘的优势，今年不少企业增加了该渠道的投入

- + 2015 校园招聘，企业举办校园宣讲会的预算投入占各招聘渠道预算的比重最大
- + 调研结果显示，大部分使用社交媒体进行校园招聘的企业认为社交媒体具有传播速度快、覆盖面广、信息可见度高、利于企业雇主品牌的宣传等优点。此外，在线社交媒体的运营成本低，在各招聘渠道预算中所占比重最小。50% 以上的企业 2015 校园招聘加大了对该招聘渠道的投入，说明多数企业意识到应届生对社交媒体的依赖性以及借助社交媒体进行校园招聘的优势

6 社交媒体作为新兴的招聘渠道，获得越来越多企业的关注和重视，但大部分企业社交媒体招聘平台的使用较不成熟，仍处在探索阶段

- + 多数参调企业(53.61%)已借助社交媒体开展校园招聘活动，使用社交媒体进行校园招聘的企业中，92.36%的企业使用微信，52.56%的企业使用微博
- + 企业社交媒体招聘平台的使用较不成熟，开通了为校园招聘特设的专用官方账号从事校园招聘相关的活动的企业所占比例不高
 - 在借助微博进行校园招聘的企业中，52.66%开通了企业校园招聘专用微博
 - 使用微信的企业仅35%左右开通了企业校园招聘的官方服务号或订阅号
- + 大部分企业对社交媒体功能的使用局限在宣传校园招聘活动、发布职位信息和宣传雇主品牌等传统功能，而一些新的功能，例如简历投递管理、简历收取情况的自动反馈以及与候选人在线面试等，在参调企业中使用率不足30%

7 企业的招聘渠道与应届生的求职方式基本相符，但应届生的期望薪资和企业实际提供的薪资水平存在差距

- + 举办校园宣讲会、各大招聘网站和学校举办的招聘会是最多数企业招聘应届毕业生的主要渠道，应届生也主要通过以上途径获知企业招聘信息。大部分企业使用的招聘网站(前程无忧和智联招聘)和社交媒体(微博和微信)同时也是多数学生求职时借助的手段，可见企业的招聘渠道与应届生的求职方式基本相符

- + 各线城市不同学历应届毕业生对不同岗位的期望薪资几乎均高于企业实际提供的薪资水平，明显的差距主要体现在一线城市的硕士生、本科生和二线城市硕士生之中

8 不同性质企业中，中外合资企业上一期校园招聘学生的 offer 接受率和到岗率最高，私营及民营企业上一期校园招聘入职学生的离职率最高

- + 不同性质企业中，中外合资企业上一期校园招聘学生的 offer 接受率和到岗率最高，其次是外商独资企业。企业规模也是学生接受 offer 时考虑的重要因素，规模在2500人以上的大企业 offer 的拒绝率相对较低。中国私营及民营企业在不同性质企业中，上一期校园招聘入职学生的离职率最高
- + 大部分应届生(60.86%)实际或可能拒绝企业 offer 的主要原因是企业提供的职业发展机会不如预期，而企业的观点和学生的存在差异，仅9.62%的企业将职业发展机会不如预期认为是应届生拒绝 offer 的主要原因，多数企业认为学生是因为已接受其他公司的 offer 或者不满意企业的薪酬福利而拒绝 offer

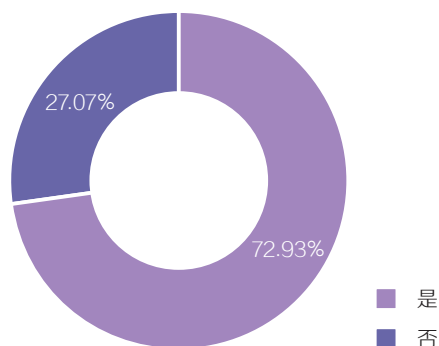


第2部分 | 数据分析

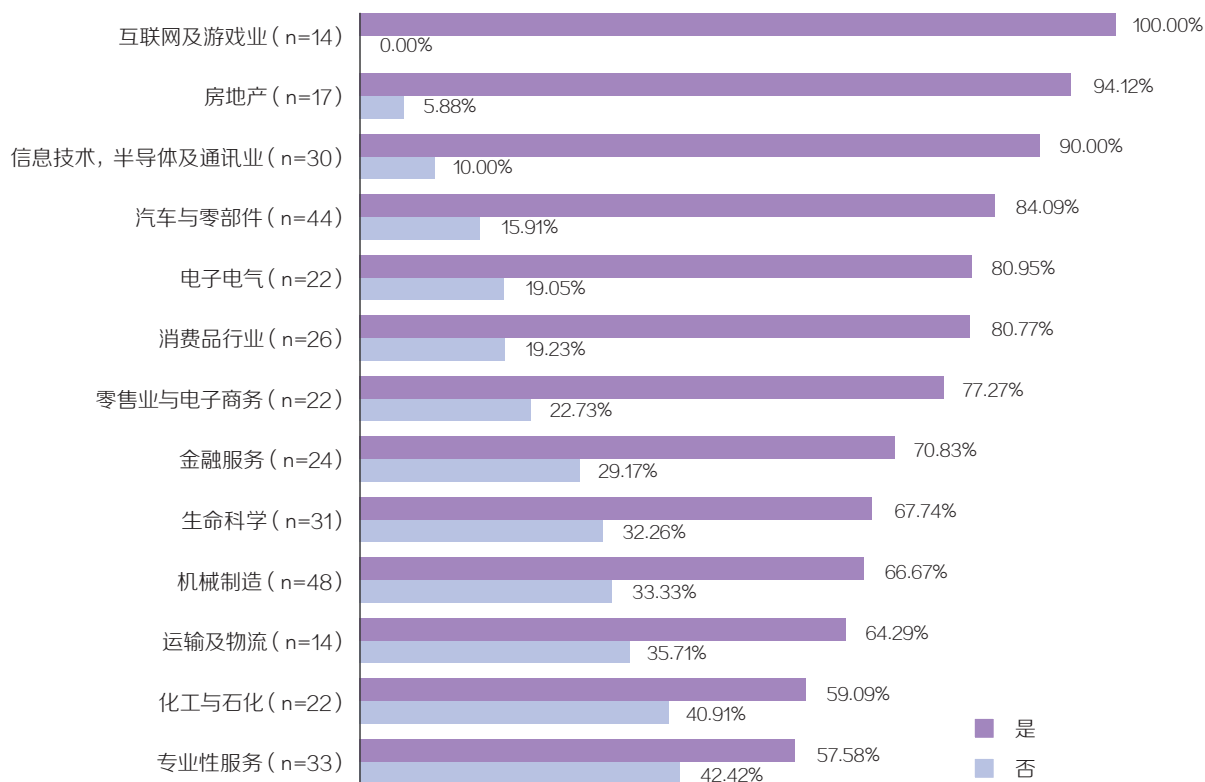
人力资源智享会于2014年9月至11月开展了校园招聘调研工作，对各大企业人力资源管理者关于2015校园招聘情况进行了调研，经过在线问卷和现场调研渠道，共收集到450份《2015企业校园招聘调研问卷》（面向企业），在除去重复（同企业）、无效问卷后，共保留有效问卷399份；同时，为了了解不同城市的应届毕业生目前的求职现状、求职的渠道以及他们对工作的期望，给各大企业提供一些参考，智享会对也应届毕业生也进行了调研，通过线上和线下的调研，收到753份《应届毕业生求职情况调研问卷》（面向应届毕业生），除去无效问卷81份后，共保留有效问卷672份。关于参调企业和应届毕业生的数据信息，请参考第4部分关于本次调研。

1 | 校园招聘的基本情况

图表 1A 2015 校园招聘开展情况 (n=399):

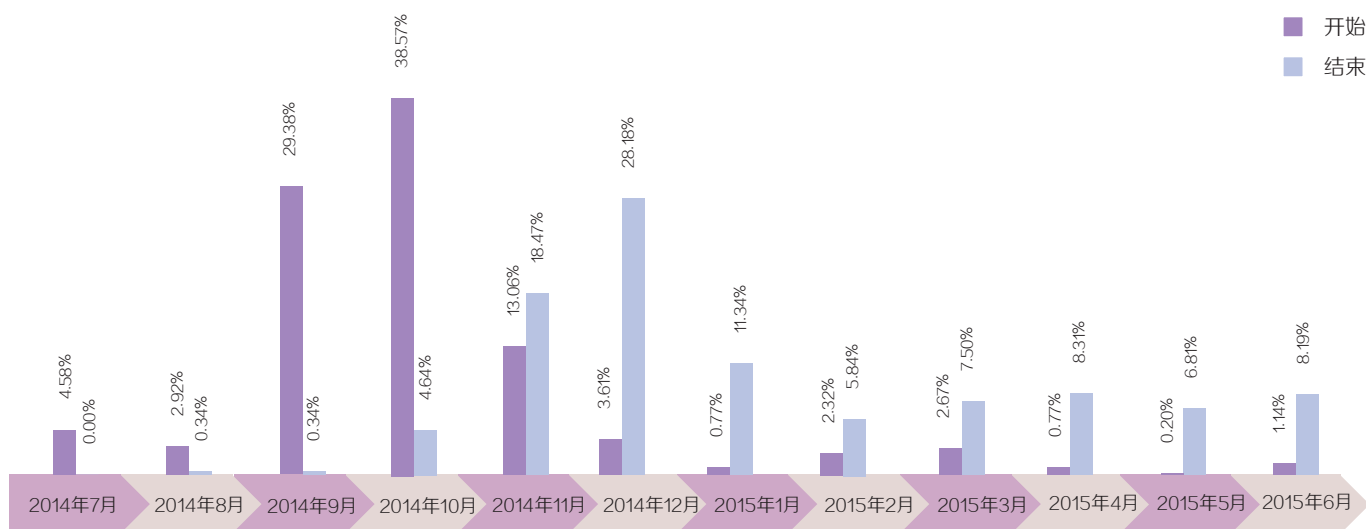


图表 1B 各行业 2015 校园招聘开展情况 (n=347):



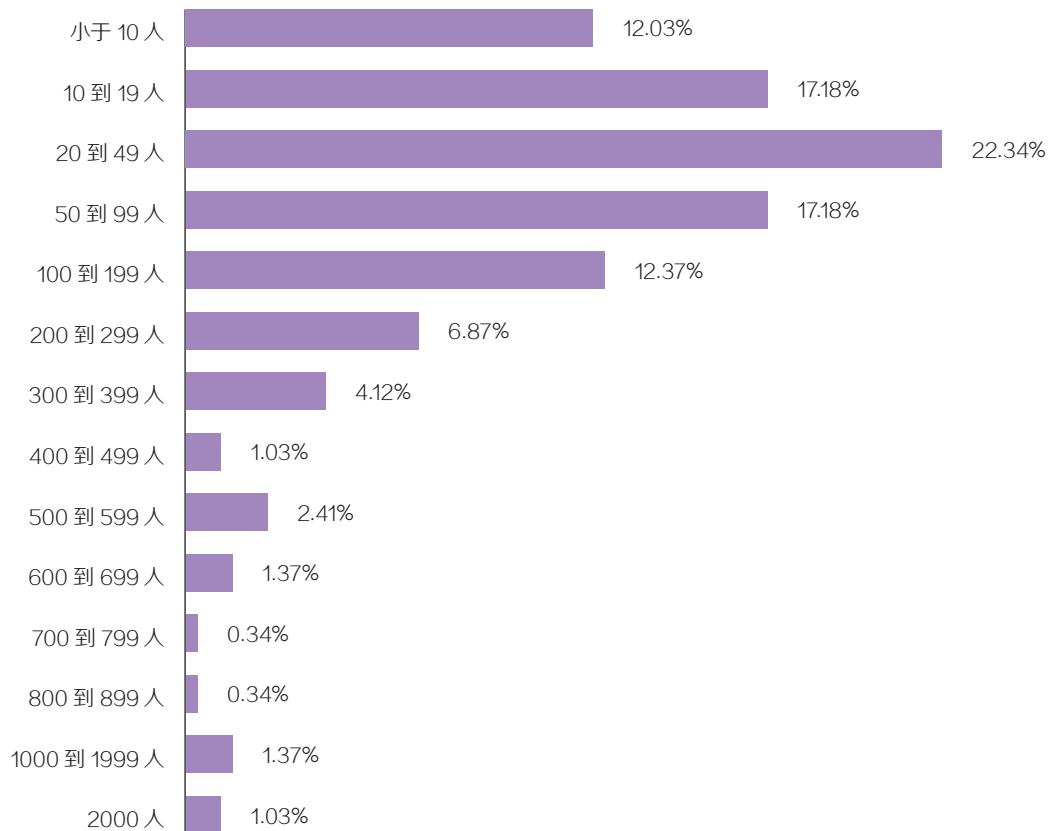
根据本次调查结果显示, 72.93%的参调企业(即291家参调企业)开展了2015校园招聘(见图表1A)。从参调企业比较多的几大行业的校园招聘开展情况看, 互联网与游戏业(100%)、房地产(94.12%)、信息技术、半导体及通讯业(90%)以及汽车与零部件行业(84.09%) 2015校园招聘的开展度较高(见图表1B)。我们针对开展2015校园招聘的291家企业关于校园招聘的基本情况、应届毕业生的来源、招聘的流程和渠道、社交媒体招聘以及招聘效果的评估这五个方面进行了详细调研。

图表2 2015校园招聘正式开始和结束时间(前期策划不计算在内)(n=291):



2015校园招聘开始和结束时间和往年一样,大部分企业开始于9月、10月,结束于11月、12月(见图表2)。可见9月到12月依然是校招高峰。

图表3A 企业2015校园招聘总人数分布情况(n=291):



图表 3B 不同性质企业校园招聘总人数的分位值：

	25分位	50分位	75分位	招聘规模大于500人的参调企业数	招聘规模大于1000人的参调企业数
外商独资 (n=119)	10	20	85	7	2
中外合资 (n=39)	20	50	110	0	0
国有企业 (n=37)	20	40	110	5	1
中国私营及民营企业 (n=96)	20	50	120	8	4
所有参调企业 (n=291)	15	40	100	20	7

图表 3C 不同规模企业校园招聘总人数的分位值：

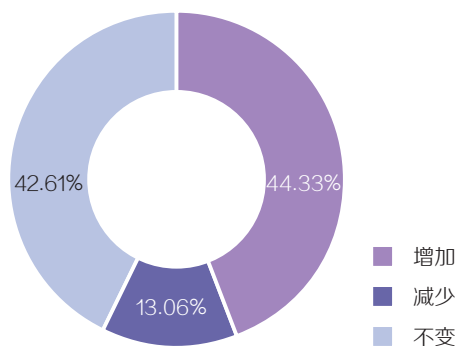
	25分位	50分位	75分位
少于100人 (n=12)	5	12	16
100到499人 (n=51)	5	10	30
500到999人 (n=41)	10	20	50
1000到2499人 (n=66)	20	30	72
2500到4999人 (n=36)	29	55	120
5000到9999人 (n=29)	20	60	300
10000人以上 (n=56)	68	200	500

图表 3D 不同行业企业校园招聘总人数的分位值：

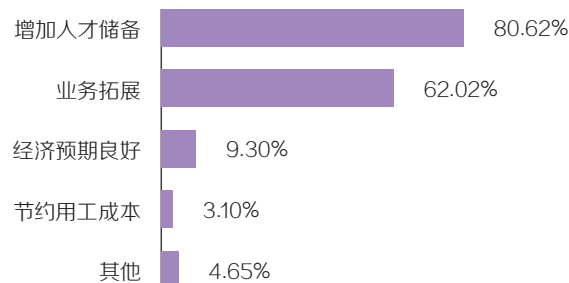
	25分位	50分位	75分位
电子电气 (n=17)	50	100	300
互联网及游戏业 (n=14)	20	74	255
零售与电子商务 (n=17)	30	60	200
汽车与零部件 (n=37)	10	26	120
房地产 (n=16)	19	33	140
机械制造 (n=32)	10	50	120
金融服务 (n=17)	10	20	100
生命科学 (n=21)	14	30	114
专业性服务 (n=19)	20	60	104
消费品行业 (n=21)	20	40	95
信息技术、半导体及通讯业 (n=27)	18	40	77
化工与石化 (n=13)	10	30	30

90%以上的参调企业2015校园招聘的规模在400人以内，一半以上(56.70%)参调企业的招聘总人数在10到99人之间。291家企业中有7家企业(2.40%)招聘千人以上应届毕业生(见图表3A)。从不同企业性质看，中国私营及民营企业的招聘规模最大，且96家该性质参调企业中有8家企业的需求量大于500人(见图表3B)；就企业规模而言，总体上企业对应届生的招聘需求随企业规模的增大而增加，大陆地区总员工数量大于5000人的大规模企业75分位的招聘量为300人(见图表3C)；而从行业来看，电子电气对应届生的需求最大，而互联网及游戏业和零售与电子商务行业也较看重应届生可塑性强、具有潜力的特点，招聘规模也相对较大(见图表3D)。

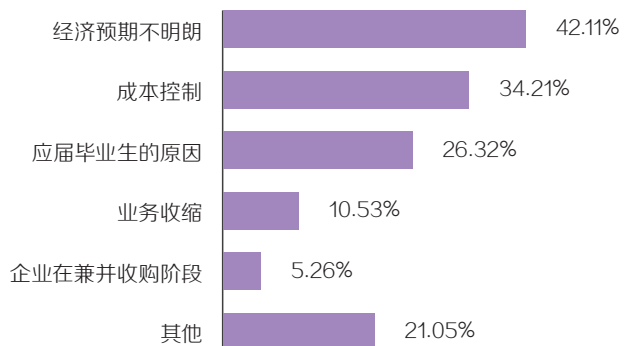
图表 4A 2015 校园招聘总人数较之去年的变动 (n=291):



图表 4B 2015 校园招聘总人数较去年增加的原因 (n=129):



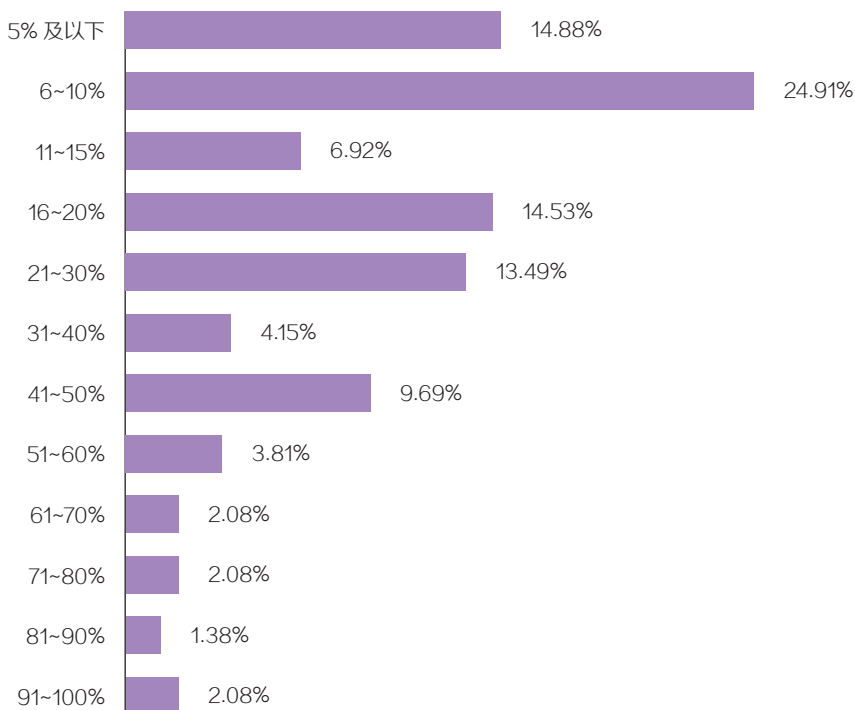
图表 4C 2015 校园招聘总人数较去年减少的原因 (n=38):



2015 校园招聘与 2014 相比，大部分企业的招聘规模保持不变 (42.61%) 或增加 (44.33%)，仅 13.06% 的参调企业招聘总人数减少，可见校园招聘在企业人才开发日益凸显的战略地位 (见图表 4A)。

企业扩大应届毕业生的招聘量是为了增加人才储备或为企业的业务拓展做准备 (见图表 4B)。而少数企业因为“对经济预期不明朗”，出于“成本控制”的考虑或是因为应届毕业生无工作经验、培养成本高、离职率高的原因减少应届毕业生的招聘 (见图表 4C)。

图表 5A 校园招聘人数占年度招聘总人数的比例 (n=289):

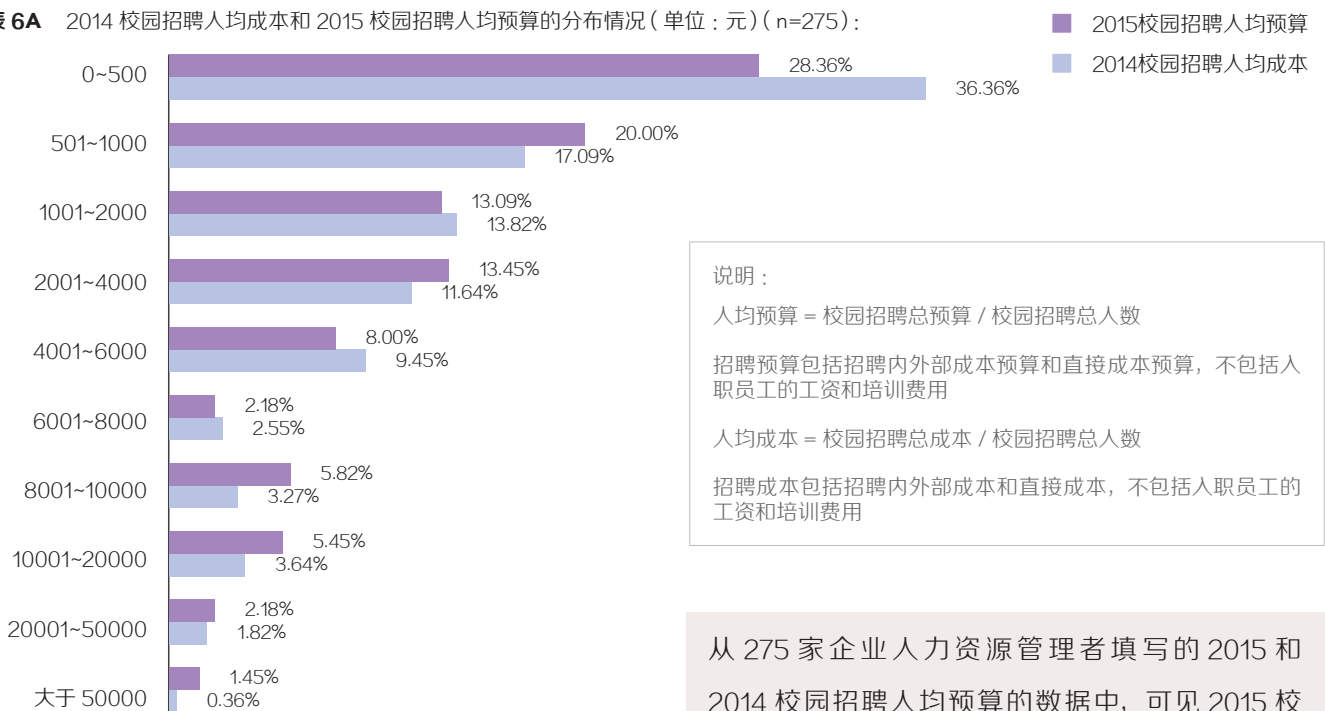


在填写了该题的 289 家企业中，绝大部分企业（78.88%）的年度招聘以社会招聘为主，校园招聘人数占年度招聘总人数的 40% 以内。然而，对于部分企业（7.62%）来说，校园招聘的地位十分突出，校园招聘需求量占年度招聘总人数比重超过 60%，可见对这类企业来说，更加看重应届毕业生的特性和潜力，应届毕业生是企业最主要的招聘需求（见图表 5A）。从企业性质来看，国有企业的校园招聘量所占年度招聘总人数的比例最高，而外资企业对应届生的招聘需求量相对最小（见图表 5B）。

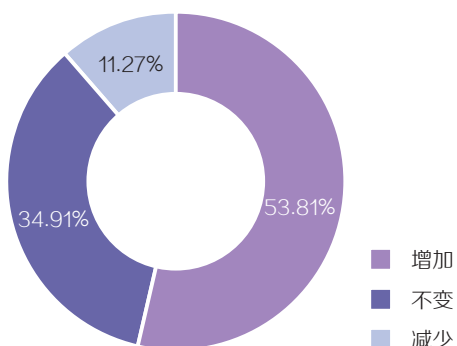
图表 5B 不同性质企业校园招聘人数占年度招聘总人数比例的分位值：

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=119)	6.20%	10.00%	25.00%
中外合资 (n=39)	11.00%	20.00%	33.00%
国有企业 (n=35)	20.00%	30.00%	55.00%
中国私营及民营企业 (n=96)	10.00%	20.00%	50.00%
所有参调企业 (n=289)	10.00%	20.00%	35.00%

图表 6A 2014 校园招聘人均成本和 2015 校园招聘人均预算的分布情况 (单位：元) (n=275)：



图表 6B 2015 校园招聘人均预算与 2014 校园招聘人均成本相比的变动情况 (n=275)：



从 275 家企业人力资源管理者填写的 2015 和 2014 校园招聘人均预算的数据中，可见 2015 校园招聘的人均预算各大企业百元、上万不等，差距较为明显。48.36% 的企业校园招聘人均招聘预算在 1000 元以下，9.08% 的参调企业校园招聘的人均预算在 10000 元以上（见图表 6A）。与 2014 校园招聘的人均成本相比，2015 校园招聘一半以上企业的人均招聘预算增加，500 元以下的人均招聘预算比例降低，8000 元以上的招聘预算比例增加，仅 11.27% 参调企业减少了校园招聘预算的投入（见图表 6B）。

图表 6C 不同性质企业 2015 校园招聘人均预算的分位值：

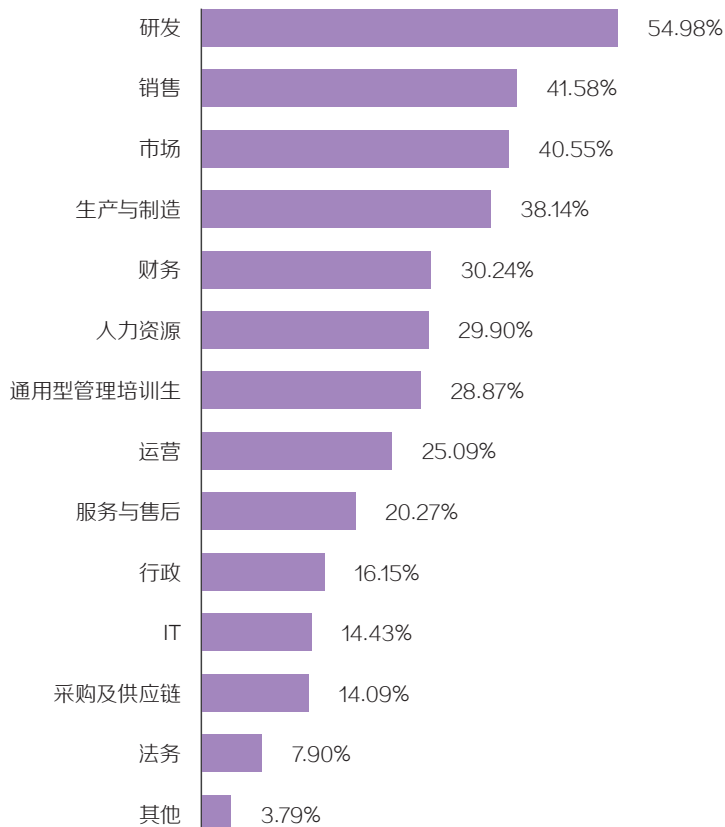
	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=111)	850	2000	6250
中外合资 (n=35)	500	2000	4500
国有企业 (n=35)	500	1250	3000
中国私营及民营企业 (n=94)	500	1000	2875
所有参调企业 (n=275)	500	1500	4193

图表 6D 不同性质企业 2014 校园招聘人均成本的分位值：

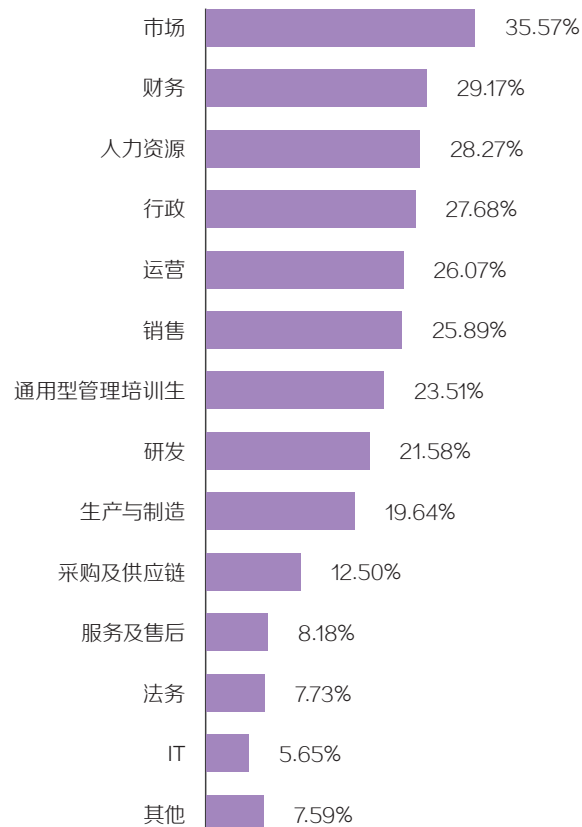
	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=111)	373	1000	3000
中外合资 (n=35)	500	1400	3500
国有企业 (n=35)	393	1000	2000
中国私营及民营企业 (n=94)	281	575	2000
所有参调企业 (n=275)	373	1000	3000

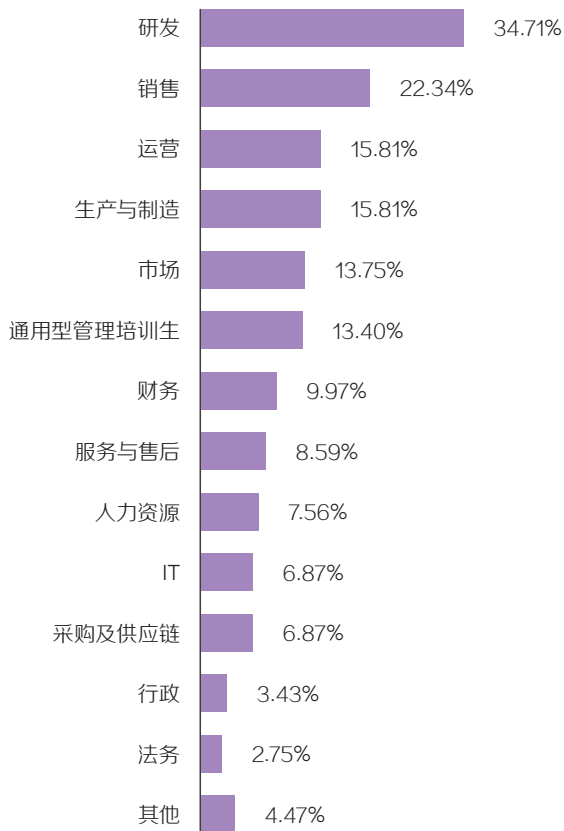
整体水平而言，企业 2015 校园招聘的人均招聘预算较之去年有所提高，不同性质企业各分位值上 2015 校招人均预算几乎均高于 2014 校招的招聘成本。从 2015 校园招聘的情况来看，相较其他性质企业，外资企业对校园招聘的投入较大，且较之去年，人均招聘预算涨幅明显。而 2014 校园招聘中，合资企业的人均招聘成本最高，今年人均招聘预算略有提高，但不敌外资企业（见图表 6A~6D）。

图表 7A 2015 企业校园招聘的岗位 (n=291)：



图表 7B 应届毕业生 2015 校园招聘应聘的岗位 (n=672)：



图表 7C 2014 校园招聘相对难以招到有效人才的岗位 (n=291):

2015 企业校园招聘的岗位以研发、销售和市场岗位为主 (见图表 7A)。从参调应届生 2015 年应聘的岗位调研中可以发现, 市场、财务和人力资源是应届毕业生比较热门的应聘岗位 (见图表 7B)。本次调研, 我们对企业就上一期校园招聘, 即 2014 校园招聘, 企业最难招聘到有效人才的岗位进行了调查, 结果显示研发类岗位是企业去年的招聘难点, 其次是销售类岗位 (见图表 7C)。

图表 8A 一线城市不同岗位不同学历应届生的招聘情况: (一线城市: 北京、上海、广州、深圳、天津)

	博士生	硕士生	本科生	专科生
市场与销售类 (n=110)	8.18%	51.82%	87.27%	23.64%
生产与制造类 (n=78)	6.41%	47.44%	74.36%	37.18%
研发与技术类 (n=127)	25.20%	80.32%	70.87%	15.75%
其他支持类 (人力资源、财务、采购等) (n=95)	7.37%	56.84%	77.89%	14.74%
管理培训生 (n=99)	7.07%	54.55%	74.75%	14.14%
平均值	10.85%	58.19%	77.03%	21.09%

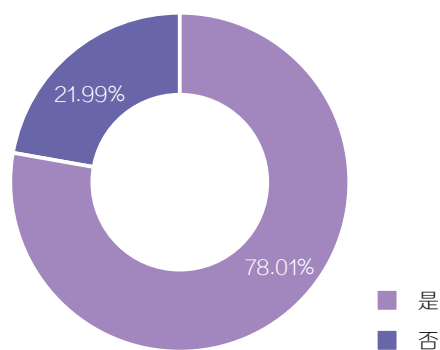
图表 8B 二线城市不同岗位不同学历应届生的招聘情况: (二线城市: 南京、武汉、沈阳、西安、成都、重庆、杭州、青岛、大连、宁波、济南、哈尔滨、长春、厦门、郑州、长沙、福州、乌鲁木齐、昆明、兰州、苏州、无锡、南昌、贵阳、南宁、合肥、太原、石家庄、呼和浩特等)

	博士生	硕士生	本科生	专科生
市场与销售类 (n=88)	7.95%	44.31%	86.36%	26.14%
生产与制造类 (n=86)	3.49%	51.16%	83.72%	33.72%
研发与技术类 (n=100)	23.00%	82.00%	78.00%	14.00%
其他支持类 (人力资源、财务、采购等) (n=79)	3.80%	46.84%	68.35%	20.25%
管理培训生 (n=68)	7.89%	50.00%	73.68%	39.47%
平均值	9.23%	54.86%	78.02%	26.72%

图表 8C 三、四线城市不同岗位不同学历应届生的招聘情况:(三、四线城市:除上述以外的城市)

	博士生	硕士生	本科生	专科生
市场与销售类(n=42)	9.52%	38.10%	85.71%	40.48%
生产与制造类(n=41)	4.88%	46.34%	70.73%	56.10%
研发与技术类(n=41)	21.95%	75.61%	75.61%	26.83%
其他支持类(人力资源、财务、采购等)(n=34)	5.88%	55.88%	82.35%	44.12%
管理培训生(n=38)	7.89%	50.00%	73.68%	39.47%
平均值	10.02%	53.19%	77.62%	41.40%

从不同城市不同岗位不同学历应届毕业生的招聘情况来看,参调企业对应届毕业生的学历要求日益提高。大部分企业招聘本科生为主,硕士生也是企业的主要招聘对象。企业在招聘应届生时,各线城市不同岗位企业招收硕士生的平均比例皆超过50%。研发与技术类岗位对学生的学历要求最高,以招聘硕士生为主,而其他岗位都以本科生为主要招聘对象。生产与制造类岗位相较其他岗位来说对学历的要求不高。三、四线城市各岗位对学生的学历要求也相对较宽(见图表8A~8C)。

图表 9A 企业对同一岗位不同学历应届毕业生的薪酬区分情况(n=291):

调研结果显示,大部分企业(78.01%)对应届生的薪资是按照学历标准划分的,应届生薪资的高低与学历高低密切相关(见图表9A)。从企业性质来看,绝大部分(82.29%)的中国私营及民营企业将毕业生的工资与学历挂钩,而其他性质企业,不按照学历区分应届生薪酬的比例皆在23%到25%的区间范围内(见图表9B)。

图表 9B 不同性质企业对同一岗位不同学历应届毕业生薪酬的区分情况:

	按学历区分薪酬	不按学历区分薪酬
外商独资(n=119)	75.63%	24.37%
中外合资(n=39)	76.92%	23.08%
国有企业(n=37)	75.68%	24.32%
中国私营及民营企业(n=96)	82.29%	17.71%
所有参调企业(n=291)	78.01%	21.99%

图表 10A 一线城市不同学历应届毕业生每月税前薪资的分位值 (不包括福利和补贴, 单位: 元): (一线城市: 北京、上海、广州、深圳、天津)

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=33)	7700	9000	12000
硕士 (n=137)	5400	6000	7850
本科 (n=153)	3700	4500	5350
专科 (n=48)	2700	3000	3500

说明: 若企业在不同岗位招收同一学历的应届生, 则该公司该学历的应届生薪资以平均值计算

图表 10C 三、四线城市不同学历应届毕业生每月税前薪资的分位值 (不包括福利和补贴, 单位: 元): (三、四线城市: 除上述以外的城市)

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=6)	4000	5250	6875
硕士 (n=38)	4500	5300	6500
本科 (n=54)	3000	3850	4925
专科 (n=32)	2258	2900	3313

说明:

若企业在不同岗位招收同一学历的应届生, 则该公司该学历的应届生薪资以平均值计算

三、四线城市由于样本量较小, 本次数据仅供参考。

图表 10B 二线城市不同学历应届毕业生每月税前薪资的分位值 (不包括福利和补贴, 单位: 元): (二线城市: 南京、武汉、沈阳、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)

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=15)	6200	8000	12000
硕士 (n=79)	4788	5500	6500
本科 (n=86)	3500	4000	5000
专科 (n=22)	2513	2800	3000

说明: 若企业在不同岗位招收同一学历的应届生, 则该公司该学历的应届生薪资以平均值计算

各线城市应届毕业生的起薪与学历密切相关, 并随着学历的提高呈现正增长趋势。博士生薪资总体水平最高, 一、二线城市的博士生和硕士生的月薪有较大的差距, 而三、四线城市的博士生和硕士生薪资差距不明显 (见图表 10A~10C)。应届生的薪资除了与学历相关, 和岗位也有很大的联系, 因此本报告对样本量较大、企业招聘需求较高的不同岗位的硕士生和本科生的薪资进行了统计, 详情请参考图表 11A~11C。

图表 11A 一线城市不同岗位的硕士生和本科生的每月税前薪资 (不包括福利和补贴, 单位: 元) 的分位值: (一线城市: 北京、上海、广州、深圳、天津)

	硕士生			本科生		
	25分位	50分位	75分位	25分位	50分位	75分位
市场与销售类 (销售: 基本工资+平均提成) (n1=55, n2=89)	5000	5500	7000	4000	4500	5800
生产与制造类 (n1=33, n2=51)	4850	5500	6000	3500	4000	5000
研发与技术类 (n1=93, n2=81)	5800	6000	8000	4000	4900	6000
其他支持类 (人力资源、财务、采购等) (n1=47, n2=70)	4550	5400	6000	3500	4000	4500
管理培训生 (n1=51, n2=68)	5000	7000	8000	3500	4000	6000

说明: n1 为硕士生的样本数量, n2 为本科生的样本数量

图表 11B 二线城市不同岗位的硕士生和本科生的每月税前薪资（不包括福利和补贴，单位：元）的分位值：（二线城市：南京、武汉、沈阳、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）

	硕士生			本科生		
	25分位	50分位	75分位	25分位	50分位	75分位
市场与销售类（销售：基本工资+平均提成） (n1=34, n2=66)	5000	5500	6375	3125	4000	5000
生产与制造类 (n1=39, n2=62)	4500	5200	6000	3500	3650	4150
研发与技术类 (n1=77, n2=71)	5000	5850	6500	5000	5850	6500
其他支持类（人力资源、财务、采购等） (n1=35, n2=54)	4000	5000	5500	3000	3500	4000
管理培训生 (n1=31, n2=43)	4250	5000	6500	3100	4000	4750

说明：n1 为硕士生的样本数量，n2为本科生的样本数量

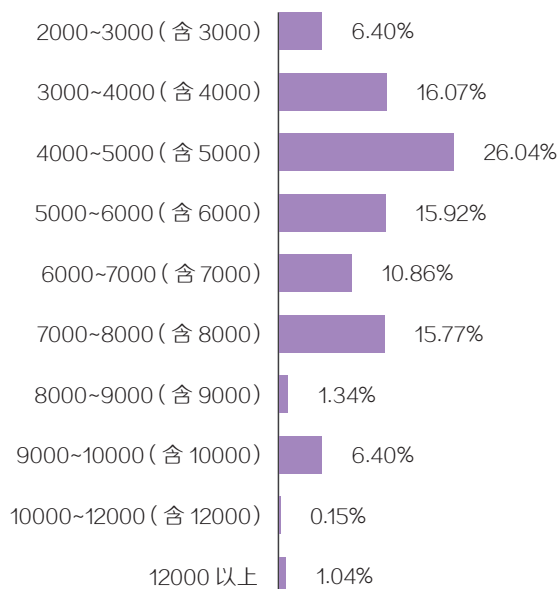
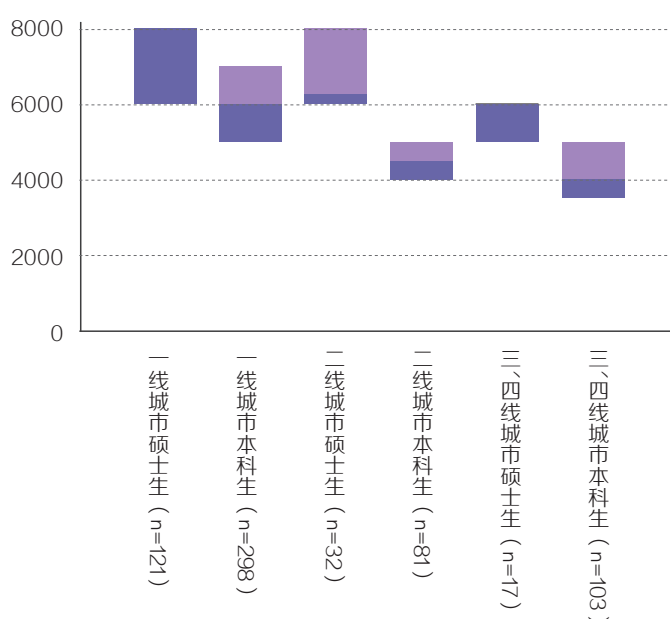
图表 11C 三、四线城市不同岗位的硕士生和本科生的每月税前薪资（不包括福利和补贴，单位：元）的分位值：（三、四线城市：除上述以外的城市）

	硕士生			本科生		
	25分位	50分位	75分位	25分位	50分位	75分位
市场与销售类（销售：基本工资+平均提成） (n1=12, n2=31)	4500	5500	6125	3000	3500	4500
生产与制造类 (n1=16, n2=25)	4375	5000	5500	2800	3300	3800
研发与技术类 (n1=27, n2=27)	4500	5000	6000	3150	4000	5000
其他支持类（人力资源、财务、采购等） (n1=17, n2=21)	5000	6000	7500	3000	3500	4000
管理培训生 (n1=17, n2=23)	4500	5500	6500	3100	3900	4750

说明：n1 为硕士生的样本数量，n2为本科生的样本数量

从不同岗位的硕士生和本科生的每月税前薪资来看，研发与技术类岗位的薪资水平较高，由于该类岗位往往是企业的核心岗位，对学生的学历和个人能力的要求较高，因此薪酬较高。管理培训生的薪酬总体上虽不及研发与技术类岗位，但相较其他一些岗位也处于相对较高的水平，市场与销售类岗位的薪资紧随其后。三、四线城市其他支持类岗位的硕士生薪资水平超研发与技术类岗位位居第一，但由于样本量小，该数据仅供参考（见图表 11A~11C）。

以上是企业 2015 校园招聘为各线城市不同岗位的应届毕业生提供的薪资情况，为了了解企业所提供的薪酬是否符合学生的期望以及学生对未来工作薪酬的预期，我们对全国 672 名不同学校不同学历的应届毕业生的期望薪资进行了调研，请参考图表 12A~12D。

图表 12A 应届毕业生的期望薪资分布情况 (n=672):**图表 12B** 各线城市硕士生和本科生期望薪资的分位值:**图表 12C** 不同层级学校应届毕业生期望薪资的分位值:

学校层级	25分位	50分位	75分位
985工程院校 (n=121)	6000	7000	8000
211工程院校 (n=168)	5000	6500	8000
非985、211的一本院校 (n=118)	4575	5250	7000
二本院校 (n=210)	4000	5000	5725

应届毕业生对薪资的期望值差距明显, 从 2000 元到万元不等, 这主要受到学生的学历、毕业院校、

所在城市等因素的影响。总体来看, 41.96% 的应届毕业生期望的每月税前薪资在 4000 到 6000 元的范围内, 期望薪资超过 8000 元的应届生不足 10% (见图表 12A)。一线城市的硕士和本科生以及二线城市的硕士生对薪资的期望值较高, 尤其是一线城市硕士生, 50 分位的薪资期望值达到 8000 元, 而三、四线城市的学生薪资的相对期望值较低 (见图表 12B)。学生的期望薪资和所在学校的层级也有较大的联系, 985 和 211 工程院校的学生相比其他院校的学生对薪资有明显更高的期望 (见图表 12C)。

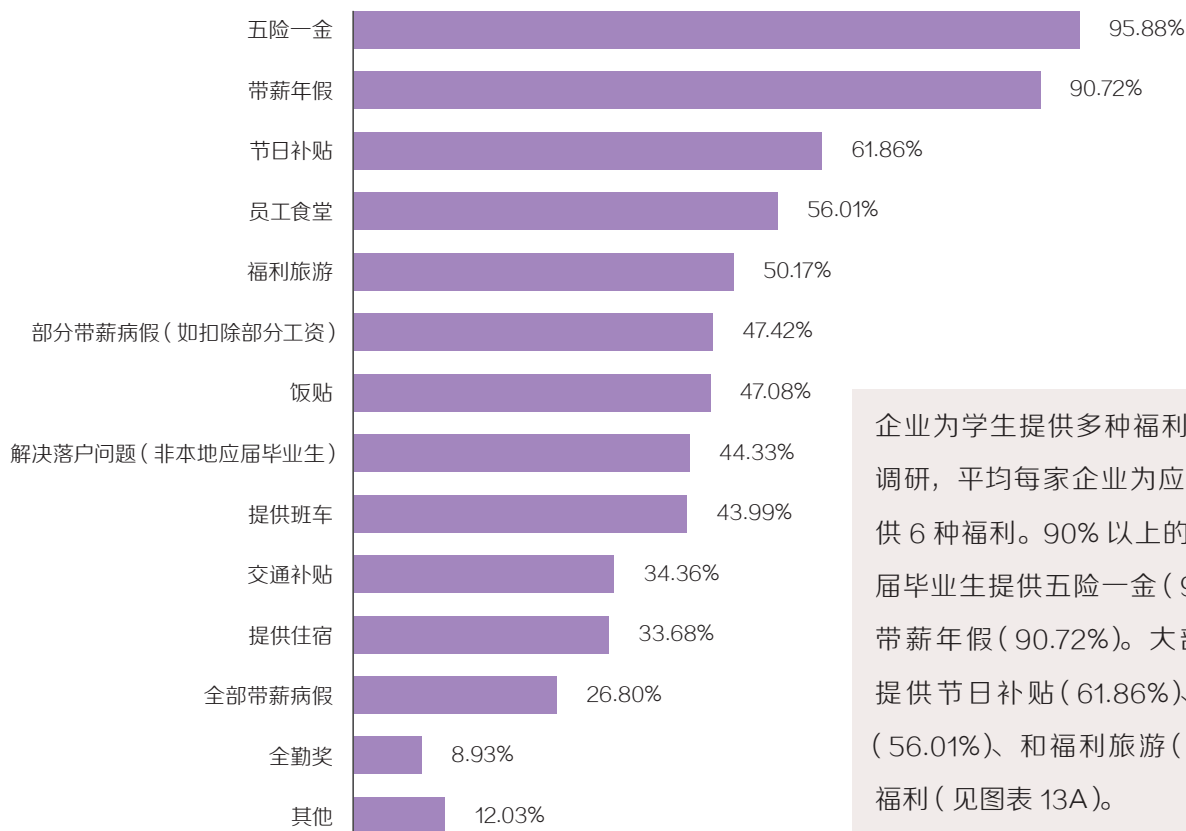
图表 12D 各线城市硕士生和本科生的期望薪资和企业实际提供薪资的比较:

	25分位		50分位		75分位	
	学生期望	企业实际提供	学生期望	企业实际提供	学生期望	企业实际提供
一线城市硕士生	6000	5000	8000	6000	8000	7500
一线城市本科生	5000	3650	6000	4500	7000	5100
二线城市硕士生	6000	4500	6000	5500	8000	6000
二线城市本科生	4000	3500	4500	4000	5000	4500
三、四线城市硕士生	5000	4500	6000	5500	6000	6500
三、四线城市本科生	3500	3000	4000	3500	5000	4500

根据图表 10A~10C 和图表 12B，我们将企业招聘需求较高的本科生和硕士生就企业提供的薪资情况和学生的期望薪资进行了比较。结果显示，应届生期望薪资和企业实际提供的薪资存在一定的差距和矛盾，各线城市、不同学历的应届生期望的薪资几乎都高于企业提供的实际条件（见图表 12D）。而较大的矛盾体现在一线城市的硕士生、本科生以及二线城市硕士生过高的薪资期望值和企业难以令学生满足的实际薪酬。

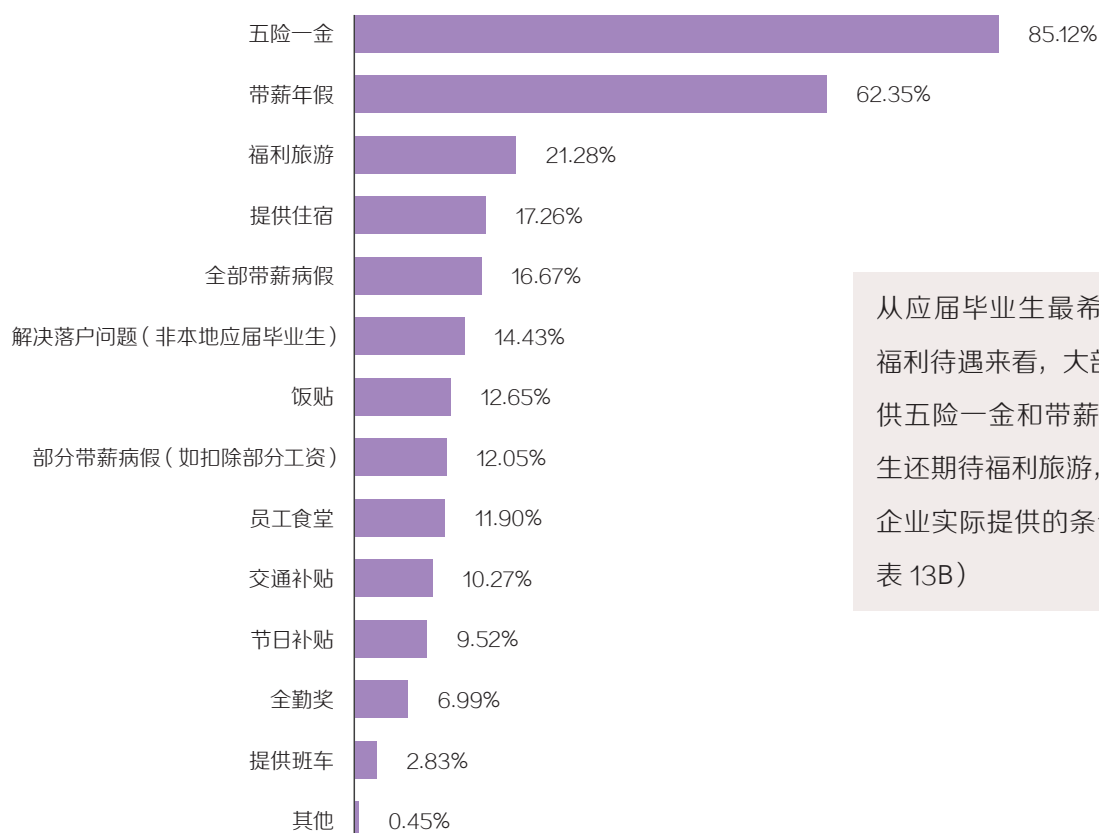
一线城市的硕士和本科生以及二线城市硕士生，对于自身学历、所在院校以及城市的生活水平有较高的预估，对薪资期望高，企业在招聘这类学生的时候除了提供合适的薪资外，应该从目标学生更加关心和感兴趣的内容来吸引学生，避免不具竞争力的薪酬水平降低学生对企业的兴趣度和关注度，本报告就 672 位应届毕业生认为的企业最具吸引力因素进行了调研，请参考图表 16B。

图表 13A 企业为应届毕业生提供的福利待遇 (n=291):



企业为学生提供多种福利，根据本次调研，平均每家企业为应届毕业生提供 6 种福利。90% 以上的企业都为应届毕业生提供五险一金 (95.88%) 和带薪年假 (90.72%)。大部分企业还提供节日补贴 (61.86%)、员工食堂 (56.01%)、和福利旅游 (50.17%) 等福利 (见图表 13A)。

图表 13B 应届毕业生最希望企业提供的福利待遇 (n=672):



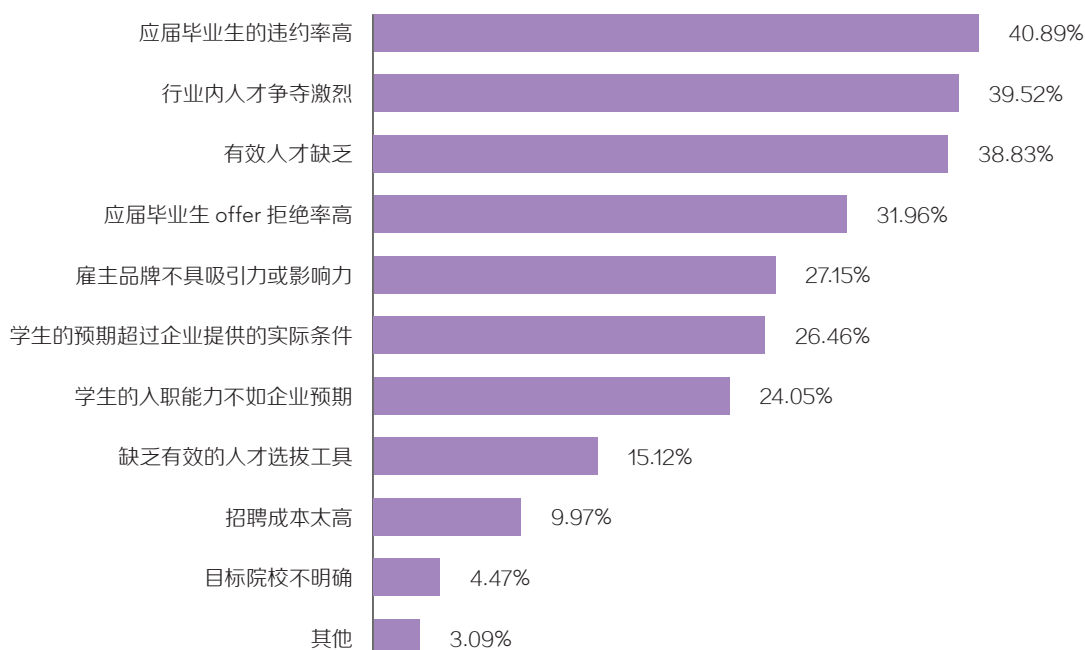
从应届毕业生最希望企业提供的三项福利待遇来看, 大部分学生希望企业提供五险一金和带薪年假, 21.28% 的学生还期待福利旅游, 可见学生的期望和企业实际提供的条件基本相符。(见图 13B)

图表 13C 不同性质企业为应届毕业生提供的福利待遇 (n=291):

	五险一金	带薪年假	全部带薪病假	提供住宿	员工食堂	饭贴	交通补贴	福利旅游	解决落户问题 (非本地应届毕业生)
外商独资 (n=119)	94.96%	91.60%	42.02%	17.65%	51.26%	32.77%	26.05%	52.94%	37.82%
中外合资 (n=39)	100.00%	94.87%	38.46%	23.08%	71.79%	51.28%	35.90%	51.28%	51.28%
国有企业 (n=37)	94.59%	94.59%	2.70%	45.95%	62.16%	72.97%	64.86%	35.14%	59.46%
中国私营及民营企业 (n=96)	95.83%	85.42%	12.50%	52.08%	52.08%	52.08%	32.29%	52.08%	43.75%
所有参调企业 (n=291)	95.88%	90.72%	26.80%	33.68%	56.01%	47.08%	34.36%	50.17%	44.33%

企业为员工提供多种福利, 我们挑选出选择率比较高的几种福利, 以不同性质企业提供各种福利的比例情况做纵向比较。从图表 13C 中可以看出, 提供五险一金和员工食堂福利的合资企业最多, 分别占样本量的 100% 和 71.79%。提供全部带薪病假福利最多的是外资企业 (42.02%)。较多中国私营及民营企业提供住宿 (52.08%), 而提供饭贴 (72.97%)、交通补贴 (64.86%) 和为非本地的应届毕业生解决落户问题 (59.46%) 福利最多的都是国有企业。

图表 14A 企业开展校园招聘的挑战 (n=291):



图表 14B 不同性质企业开展校园招聘的挑战:

	挑战TOP1	挑战TOP2
外商独资 (n=119)	应届毕业生offer拒绝率高 (39.50%)	学生的预期超过企业提供的实际条件 (31.09%)
中外合资 (n=39)	有效人才缺乏 (51.28%)	行业内人才争夺激烈 (48.72%)
国有企业 (n=37)	行业内人才争夺激烈 (48.65%)	有效人才缺乏 (43.24%)
中国私营及民营企业 (n=96)	应届毕业生的违约率高 (47.92%)	有效人才缺乏 (41.67%)
所有参调企业 (n=291)	应届毕业生的违约率高 (40.89%)	行业内人才争夺激烈 (39.52%)

调研结果显示, 绝大多数的企业面临校园招聘的严峻挑战是应届毕业生的违约率高 (40.89%)、行业内人才争夺激烈 (39.52%) 和有效人才缺乏 (38.83%)。应届毕业生 offer 拒绝率高 (31.96%) 和企业雇主品牌不具吸引力或影响力 (27.15%) 也是企业在开展校园招聘时面临的难点 (图表 14A)。

图表 14B 是不同性质的参调企业选择最频繁的两大校招挑战。不同性质的企业在校园招聘中所面临的挑战不同, 外资企业面临的最大的挑战是应届毕业生 offer 拒绝率高, 合资企业是有效人才缺乏, 而国有企业和中国私营及民营企业的挑战则分别是行业内人才争夺激烈和应届毕业生的违约率高。

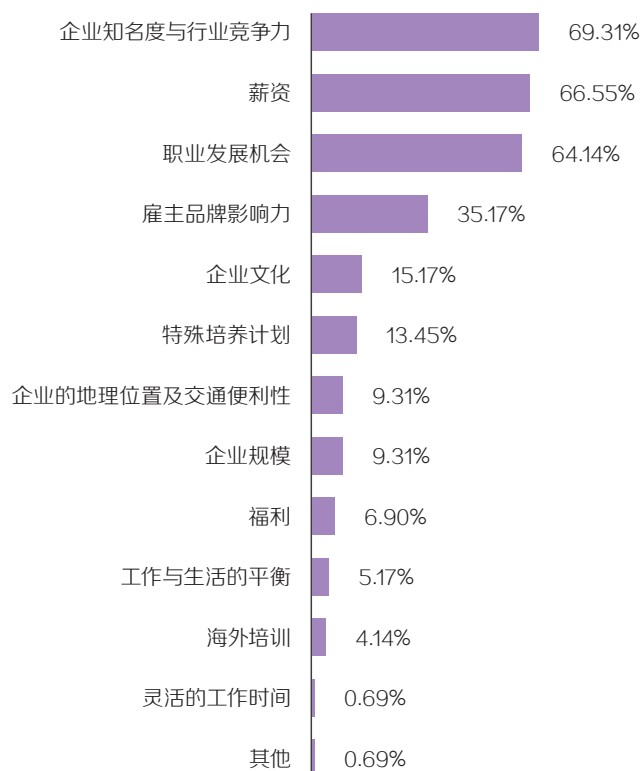
2 | 应届毕业生的来源

图表 15 企业招聘不同岗位应届毕业生的目标院校：

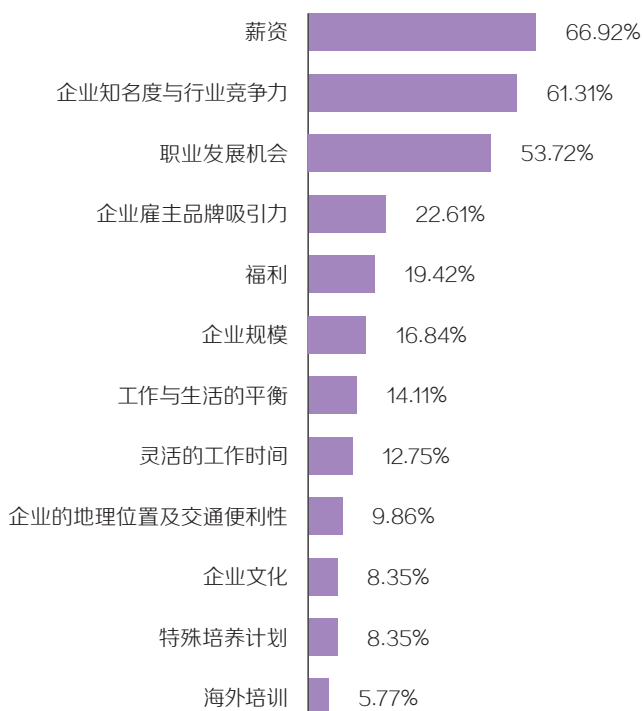
	985工程院校	211工程院校	非985、211工程的一本院校	海外院校	二本院校	高职院校	仅限一些合作院校
市场与销售类 (n=173)	50.29%	60.68%	53.18%	15.61%	36.99%	13.29%	1.73%
生产与制造类 (n=140)	40.71%	60.00%	45.71%	12.86%	45.71%	29.29%	5.00%
研发与技术类 (n=201)	72.14%	82.59%	20.40%	20.90%	20.40%	4.98%	3.98%
其他支持类 (人力资源、财务、采购) (n=164)	59.15%	76.22%	54.27%	17.68%	36.59%	7.32%	0.61%
管理培训生 (n=140)	60.71%	70.00%	42.86%	25.00%	34.29%	7.86%	0.71%

企业招聘不同岗位应届毕业生的目标院校有所不同，例如有的岗位仅招收 985、211 工程院校的学生，有的岗位一本、二本院校毕业的学生皆可接受。从调研结果来看，总体而言，参调企业招聘不同岗位的目标院校多为一本院校。研发与技术类岗位对学生的毕业院校的要求较高，企业招聘对象多为 985 工程院校 (72.14%) 和 211 工程院校 (82.59%) 的学生。对于其他支持类和管理培训生，企业也偏爱毕业于 985 工程院校和 211 工程院校的学生。而对于生产与制造类岗位，企业对学生的毕业院校要求相对较低。随着海外留学的热潮，15% 以上的企业在除生产与制造类岗位以外各个岗位的招聘中会定位或选择海外留学生，尤其是管理培训生 (25%) 和研发与技术类岗位 (20.90%) (见图表 15)。

图表 16A 企业认为最吸引学生入职的因素 (n=291)：



图表 16B 学生认为企业最具吸引力的因素 (n=672)：



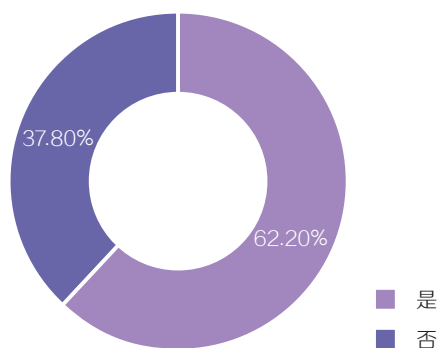
参与调研的企业人力资源管理者认为最吸引学生入职的三大因素是企业知名度与行业竞争力(69.31%)、薪资(66.55%)和职业发展机会(64.14%)(见图表16A)。这个观点和学生不谋而合,而福利、企业规模和工作与生活的平衡等被企业认为不太吸引学生的因素,却被一些学生看重(见图表16B)。

图表 16C 企业和学生认为企业最具吸引力的三大因素排序情况：

	TOP1		TOP2		TOP3	
企业	企业知名度与行业竞争力	46.90%	薪资	27.59%	职业发展机会	25.51%
	薪资	16.21%	职业发展机会	22.41%	薪资	22.76%
	职业发展机会	16.21%	企业知名度与行业竞争力	15.17%	特殊培养计划	8.28%
学生	企业知名度与行业竞争力	32.63%	薪资	24.89%	薪资	23.07%
	职业发展机会	24.73%	企业知名度与行业竞争力	17.15%	职业发展机会	12.29%
	薪资	18.97%	职业发展机会	16.69%	企业知名度与行业竞争力	11.53%

我们让企业和学生分别选出他们认为企业对学生来说最具吸引力的三大因素进行排序,并将这些被他们分别列为排名前三的选项进行了统计。从他们的排序中发现,很多企业和学生都分别将企业知名度与行业竞争力和薪资分别列为企业最具吸引力因素的第一和第二位。就企业最具吸引力的第一要素(TOP1)而言,近一半的参调者认为是企业知名度与行业竞争力,其次是薪资(16.21%)和职业发展(16.21%),而学生也有相似的观点,只是认为职位发展机会比薪资更重要的学生更多。对于TOP2和TOP3的因素,两方的观点也相差不多,而对于大部分学生来说,特殊培养计划并不是特别吸引他们的因素(图表16C)。

图表 17 2015 校园招聘实习生项目开展情况 (n=291):
(实习生指签订三方实习协议的在校大学生)



很多企业开展实习生项目,为在校大学提供到企业实习机会。实习生项目的开展不仅满足企业对阶段性人才的需要,提升企业的雇主品牌,更利于企业提前发现和储备人才,提高校园招聘的准确率。本次调研中,62.20%的企业2015年都开展了实习生项目,可见多数企业都意识到实习生项目的优势和提前储备人才的必要性(见图表17)。

图表 18A 不同学历实习生日薪的分位值和平均值：

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=16)	100	125	200
硕士 (n=84)	90	100	140
MBA (n=21)	100	100	175
本科 (n=134)	76	100	100
专科 (n=45)	75	80	100

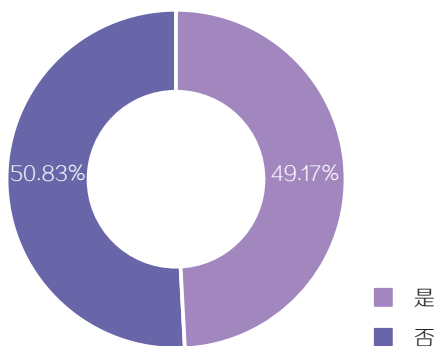
说明：若企业在不同岗位招收同一学历的实习生，则该公司该学历的实习生日薪以平均值计算

图表 18C 生产与制造类岗位不同学历实习生日薪的分位值：

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=0)	N/A	N/A	N/A
硕士 (n=32)	86	100	120
MBA (n=14)	96	100	153
本科 (n=66)	70	90	100
专科 (n=26)	60	80	100

图表 18E 其他支持类岗位（人力资源、财务和采购等）不同学历实习生日薪的分位值：

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=8)	100	100	188
硕士 (n=43)	90	100	120
MBA (n=17)	93	100	156
本科 (n=88)	70	88	100
专科 (n=21)	65	80	95

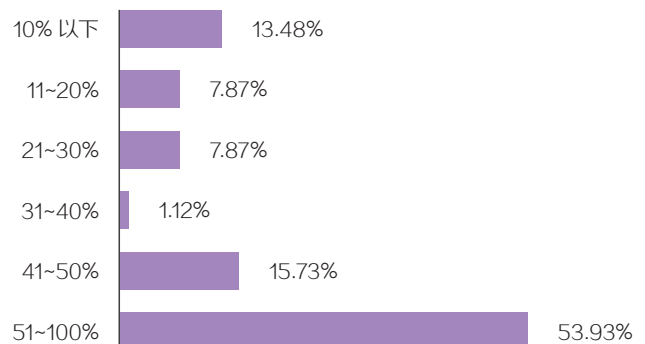
图表 19A 对实习生转正率进行统计的企业比例 (n=181)：**图表 18B** 市场与销售类岗位不同学历实习生日薪的分位值：

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=9)	100	100	175
硕士 (n=38)	89	100	125
MBA (n=15)	100	100	200
本科 (n=14)	80	100	125
专科 (n=19)	80	90	100

图表 18D 研发与技术类岗位不同学历实习生日薪的分位值：

	25分位	50分位	75分位
博士 (n=17)	100	140	200
硕士 (n=75)	91	110	150
MBA (n=17)	100	120	200
本科 (n=92)	71	100	100
专科 (n=24)	71	80	100

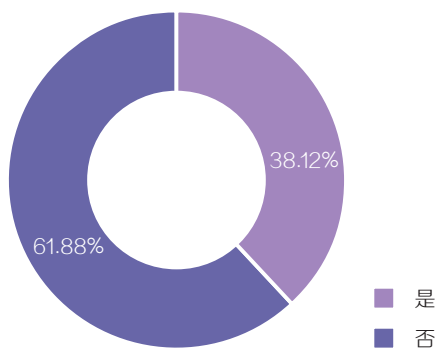
我们对开展实习生项目的企业就不同学历不同岗位实习生的日薪进行了统计，从不同学历实习生的日薪情况来看，博士生和 MBA 实习生的日薪较高，而专科实习生日薪相对最低。从不同岗位的角度，研发与技术类岗位的实习生日薪水平依然最高，而生产与制造类岗位参调企业不招收博士实习生（见图表 18A~18E）。

图表 19B 企业最近一期实习生的转正率分布情况 (n=89)：

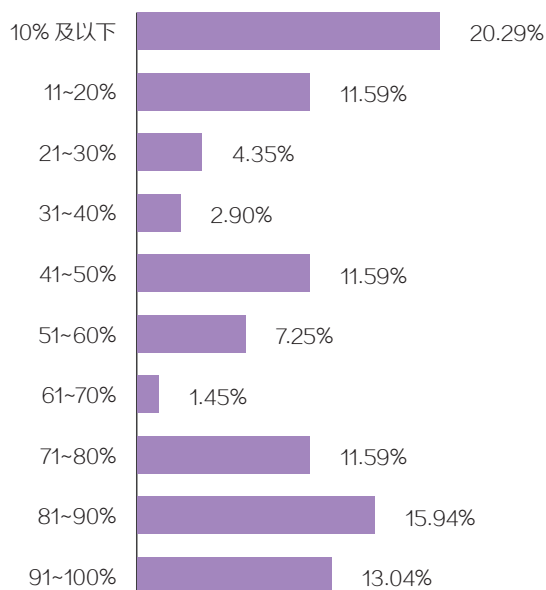
图表 19C 不同性质企业最近一期实习生转正率的分位值：

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=37)	30.00%	60.00%	88.00%
中外合资 (n=13)	50.00%	80.00%	85.00%
国有企业 (n=11)	50.00%	60.00%	92.50%
中国私营及民营企业 (n=28)	20.00%	50.00%	80.00%
所有参调企业 (n=89)	30.00%	60.00%	86.00%

在 89 家 (49.17%) 对实习生转正率进行统计的企业中,一半以上的企业实习生的转正率在 50% 以上(见图表 19A~19B)。可见,实习生项目已成为一些企业校园招聘的前站,企业通过该项目与实习生之间加深对双方的了解,更早地发现和锁定合适人才,提高人-岗匹配度和校园招聘的效率。从企业性质来看,国有企业实习生的转正率较高(见图表 19C)。由于样本量有限,本数据仅供参考。

图表 20A 对实习生转正人数占校园招聘总人数比例进行统计的企业比例 (n=181):

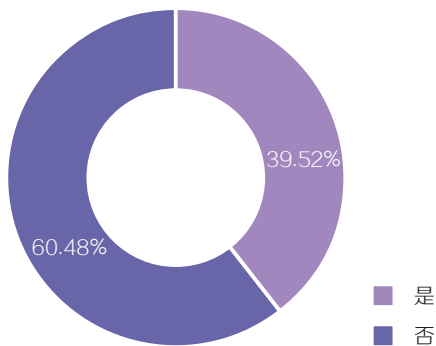
181 家开展实习生计划的企业中,仅 38.12% 的企业统计实习生转正人数占校园招聘总人数的比例(见图表 20A)。其中,近一半(49.27%)的企业通过实习生项目转正的正式员工占校园招聘总人数的 50% 以上,甚至 13.04% 的企业的比例超过 90%(见图表 20B)。可见,实习生项目在校园招聘中的地位日益突显。从企业性质来看,国有企业通过实习生转正入职的员工占校园招聘总人数的比重较大,可见实习生项目是国有企业校园招聘的主要招聘渠道,但该数据由于样本量较小,仅供参考(见图表 20C)。

图表 20B 企业最近一期实习生转正人数占校园招聘总人数的比例分布情况 (n=69):**图表 20C** 不同性质企业最近一期实习生转正人数占校园招聘总人数比例的分位值：

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=27)	20.00%	50.00%	85.50%
中外合资 (n=13)	30.00%	60.00%	80.00%
国有企业 (n=6)	57.50%	82.50%	92.50%
中国私营及民营企业 (n=23)	10.00%	50.00%	87.50%
所有参调企业 (n=69)	20.00%	50.00%	85.00%

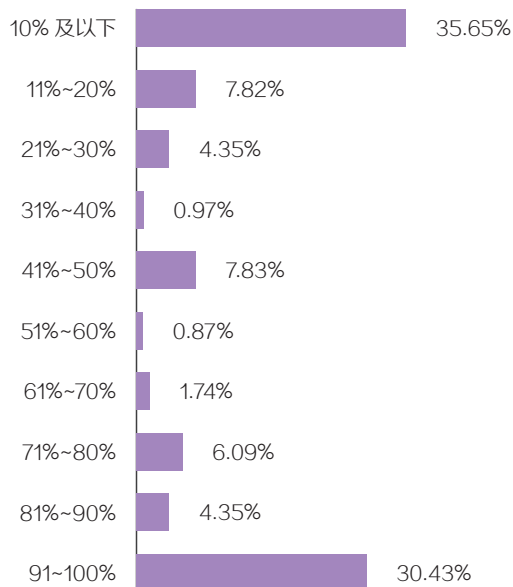
管理培训生项目是近年来校园招聘的热门项目，越来越多的企业开展该项目招聘有潜力的应届毕业生，并对他们的领导能力、专业技能、综合能力进行培养，储备未来的中高层管理者。本次开展校园招聘的 291 家企业中，有 115 家企业开展管理培训生项目，占样本量的 39.52%（见图表 21）。而管理培训生的招聘情况有两种极端不同的趋势，35.65% 的企业招聘管理培训生的人数仅占校园招聘总人数的 10% 以下，这类企业中绝大部分是通过招聘少量管理培训生小试牛刀，尝试和摸索着将应届毕业生培养成为企业的未来领导者。但也有部分企业因为招聘规模较大，岗位类型繁杂，管理培训生所占比例相对较小。而 30.43% 的企业 2015 校园招聘是以储备公司的未来领袖为目的，因此校园招聘几乎全部招管理培训生。这类企业可能已有相对成熟的管理培训生制度，并且往届的管理培训生在工作岗位上有很好的表现（见图表 22A）。

图表 21 2015 校园招聘管理培训生项目的开展情况 (n=291):



企业根据自身的战略计划，设定管理培训生的培训周期，并在一定时间内按照培训目标将管培生发展成符合企业要求的管理人才。84.34% 参调企业的管培生项目的培训周期在 2 年及 2 年以内，这类企业通过 1 年、1 年半或 2 年相对短期的培养，让应届毕业生进入管理岗位领导一个小团队。也有部分企业的培训周期长达三年以上，在更长时间内充分培养和锻炼管培生的能力和实战经验，将管培生培养成能够独当一面的职业经理人（见图表 23）。

图表 22A 2015 校园招聘管培生人数占校招总人数的比例 (n=115):

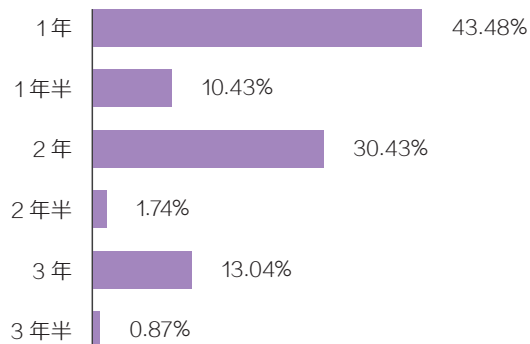


图表 22B 不同性质企业管培生人数占 2015 校招总人数比例的分位值:

企业性质	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=50)	10.00%	50.00%	100.00%
中外合资 (n=20)	9.00%	50.00%	92.50%
国有企业 (n=12)	10.00%	35.00%	100.00%
中国私营及民营 (n=33)	10.00%	20.00%	100.00%
所有参调企业 (n=115)	10.00%	50.00%	100.00%

从企业性质上看，民营及私营企业所招聘的管理培训生占校园招聘总人数的比例 25 分位值和 50 分位值较低，分别为 10% 和 20%，这是因为部分民营及私营企业 2015 校园招聘的规模较大，管培生仅占应届毕业生招聘的冰山一角（见图表 22B）。

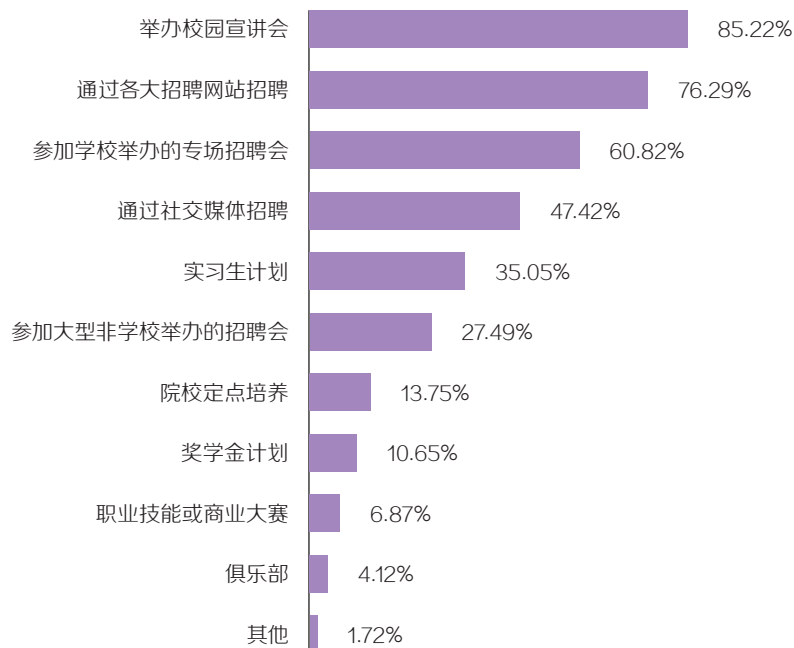
图表 23 管理培训生项目的培训周期 (n=115):



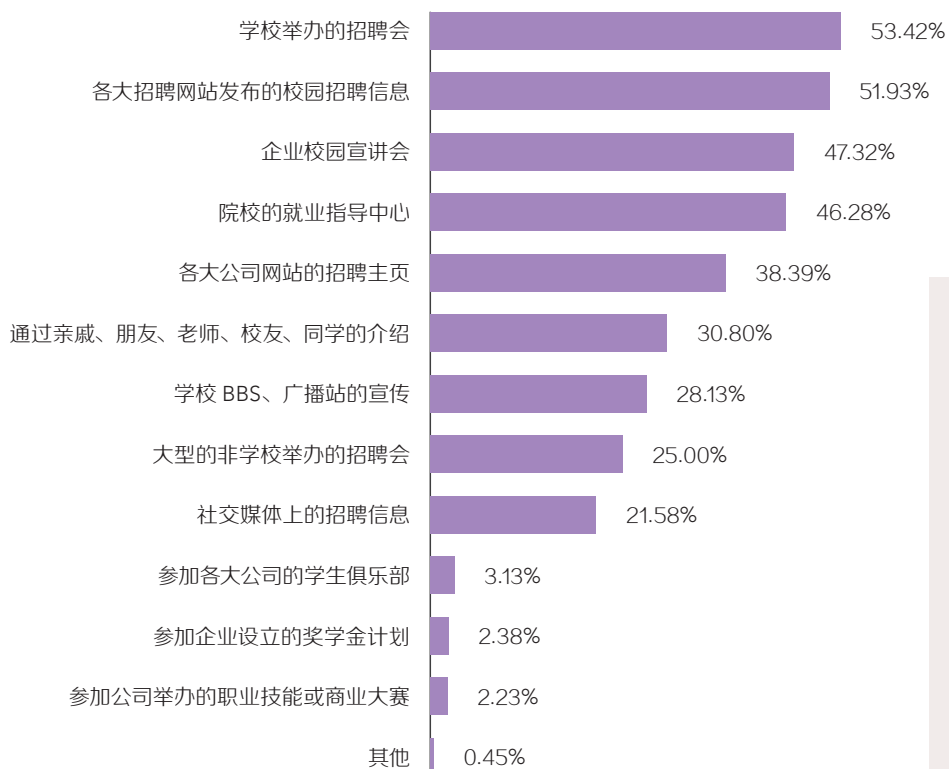
3 | 招聘的流程和渠道

举办校园宣讲会(85.22%)、通过各大招聘网站招聘(76.29%)、参加学校举办的专场招聘会(60.82%)等传统渠道是绝大部分企业开展2015年校园招聘所采用的主要方式。目前,越来越多的企业也开始寻找新型的招聘渠道招聘学生。社交媒体作为90后活跃度最高,使用范围最广的社交平台,也被越来越多的企业(47.42%)应用于校园招聘中作为宣传招聘信息、宣传雇主品牌以及与学生交流和互动的平台(见图表24A)。

图表 24A 各企业校园招聘的渠道 (n=291):



图表 24B 学生了解企业招聘信息的途径 (n=672):



学生获知企业招聘信息主要渠道的调研结果显示,一半以上的学生还是通过学校举办的招聘会和各大招聘网站等传统的渠道了解企业的招聘信息。而企业校园宣讲会 and 院校的就业指导中心也是学生获悉企业招聘信息的重要途径之一(见图表24B)。

案例启示

强生未来领袖学院

杨莹 | 中国区校园招聘经理 | 强生公司

+ 形式：

强生未来领袖学院是类似于校园中职发类社团的组织，挂靠于就业指导中心或团委。学生是这个组织中最主要和最关键的群体。这个组织由学生独立运营，老师从旁协助，强生予以指导。每年加入强生未来领袖学院的成员可以达到500人。每个学校核心成员大概30-50人，核心成员10人左右。

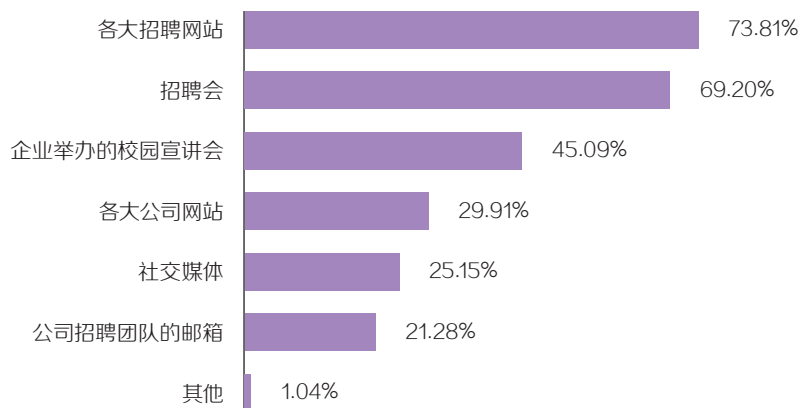
同时每年8月在强生公司举办的为期5天的夏令营活动中，通过沙盘演练，素质拓展，商业竞赛等环节观察学生综合能力和素质，并通过最后一天进行面试，并提前发出offer，锁定优秀候选人。

强生在日常实习生招聘的时候也会第一时间考虑到未来领袖学院的学生。他们会把实习需求发给TLS的学生们。学生们通过社交媒体进行发布，自行申请推荐身边同学。强生大部分的实习生是来自TLS学生的推荐。

未来领袖学院是强生招聘优秀人才的重要途径之一，强生为未来领袖学院的成员们提供多样化的职位。值得一提的是，通过未来领袖学院入职的学生大部分都是管理培训生，并在后期发展中得到用人经理的大力肯定和支持。

※ 完整案例，请参考案例启示 --- 强生公司

图表 24C 学生投递简历的渠道 (n=672)：



73.81%左右应届毕业生主要在各大招聘网站投递电子简历，而不少学生也会在招聘会(69.20%)和宣讲会(45.09%)投递纸质版简历。仅25.15%的应届生在社交媒体投简历，可见大部分学生依然是在传统渠道上进行简历的投递(见图表24C)。

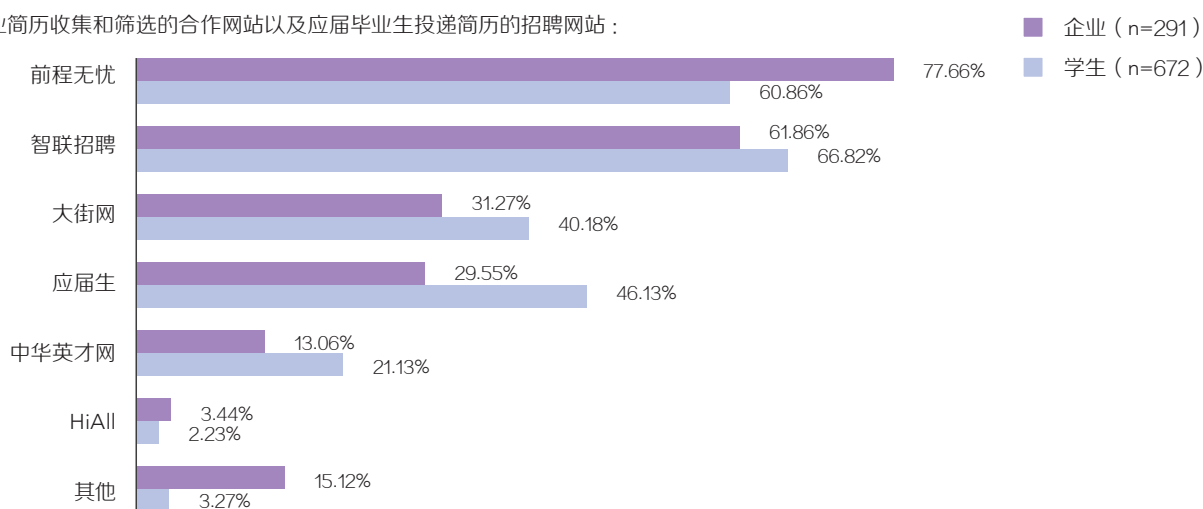
图表 25 企业各校园招聘渠道的预算支出情况：

	各渠道预算的变化情况			各渠道的预算占比		
	增加	持平	减少	25分位	50分位	75分位
举办宣讲会 (n=206)	39.81%	50.97%	9.22%	10.00%	30.00%	50.00%
与学校的日常合作 (n=120)	18.33%	79.17%	2.50%	0.00%	10.00%	20.00%
各大招聘网站发布招聘信息 (n=199)	29.15%	61.31%	9.55%	10.00%	20.00%	40.00%
在线社交媒体的运营 (n=120)	46.67%	48.33%	5.00%	3.00%	8.00%	15.00%
举办或参加招聘会 (n=162)	29.01%	62.35%	8.64%	5.00%	10.00%	20.00%
其他招聘成本 (n=245)	34.29%	57.14%	8.57%	10.00%	20.00%	38.75%

说明：其他招聘成本包括测评、员工人力与差旅、招聘代理、候选人面试支出费用等。

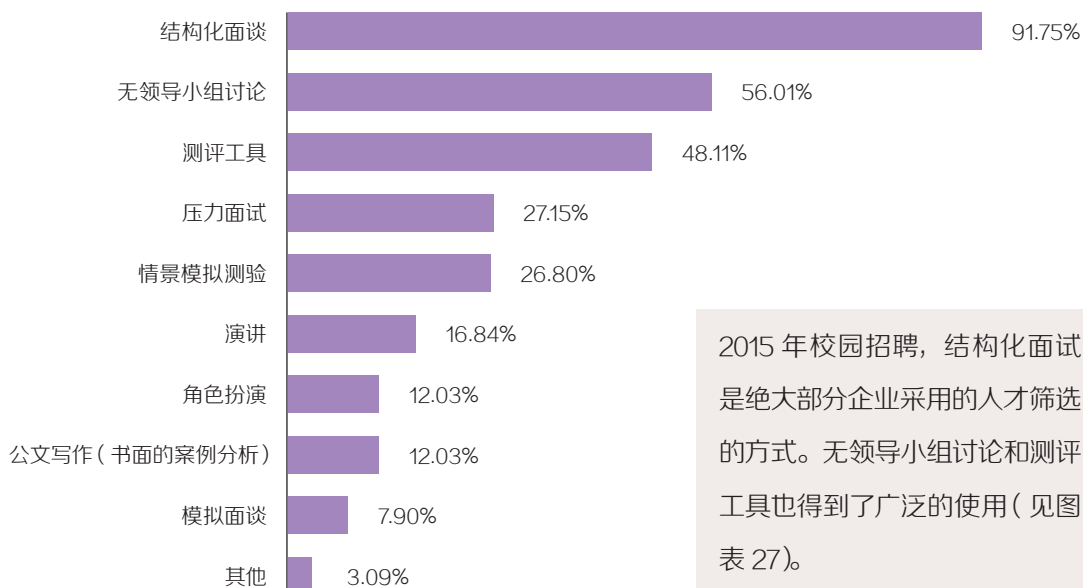
我们对参调的人力资源管理者就企业校园招聘各渠道的预算支出占比及预算变动情况进行了调研，并对填写了各渠道预算占比的企业数据进行了统计分析。从调研结果可以看出，2015 校园招聘企业在各个招聘渠道的预算支出上有保持不变或增加的趋势。举办校园宣讲会占据企业校园招聘预算的比重最大，而在线社交媒体的运营成本较低，所占预算比例小。近一半的企业在 2015 校招中增加了在线社交媒体运营的支出预算（见图表 25）。从调研数据和我们前期策划阶段对三十多家企业人力资源管理者电话调研中总结发现一些企业今年刚开始启用社交媒体，而部分企业近两年已投入使用，今年增加了该渠道的投入，说明这个新兴的招聘渠道获得越来越多企业的关注和重视。

图表 26 企业简历收集和筛选的合作网站以及应届毕业生投递简历的招聘网站：



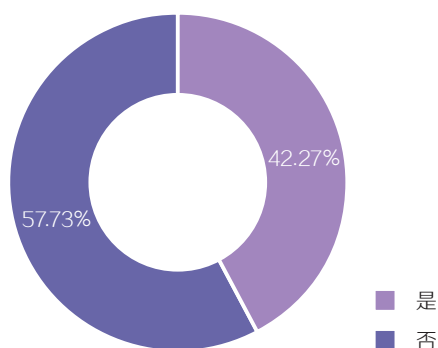
调研结果显示，前程无忧（77.66%）和智联招聘（61.86%）是绝大部分企业在简历收集和筛选的合作网站，同时这两个网站也是大部分应届毕业生使用的招聘网站。超过 40% 的学生也会使用大街网和应届生投递简历，而在参调企业中 30% 左右的企业也使用这两个网站（见图表 26）。

图表 27 人才选拔的方式 (n=291):

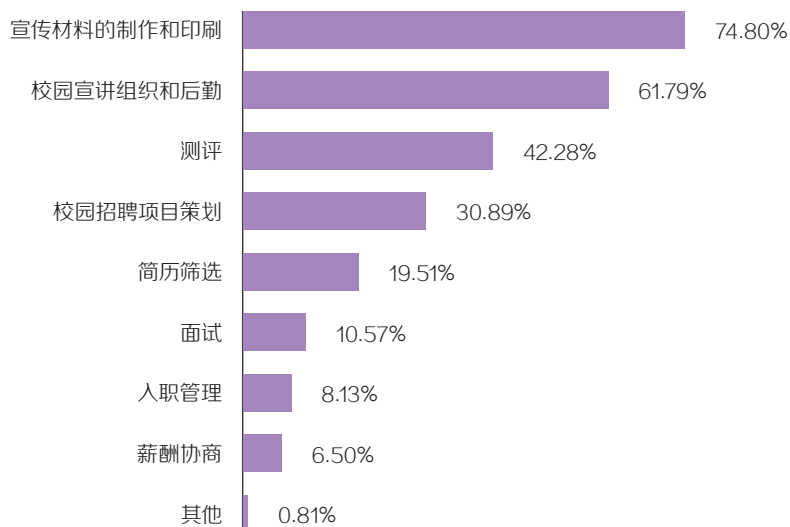


2015 年校园招聘，结构化面谈是绝大部分企业采用的人才筛选的方式。无领导小组讨论和测评工具也得到了广泛的使用（见图表 27）。

图表 28A 校园招聘流程外包情况 (n=291):



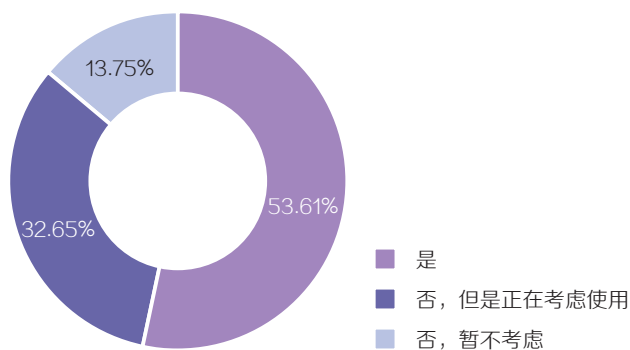
图表 28B 校园招聘流程外包环节 (n=123):



校园招聘具有周期短、季节性、集中性等特点，有的招聘规模较大的企业会将招聘流程外包给供应商以实现招聘流程的优化和效率的提升。大部分企业(57.73%)校园招聘的各个环节都是由公司招聘团队操作，42.27%的参调企业将校园招聘的流程进行外包(见图表 28A)。这 123 家将校园招聘流程外包的企业中，主要的外包环节以一些后勤类和事务类的工作为主，包括宣讲材料的准备、宣讲场地的安排。测评和项目策划也是部分企业和供应商合作的重点环节。少部分的企业会将面试、入职管理以及薪酬协商外包(见图表 28B)。

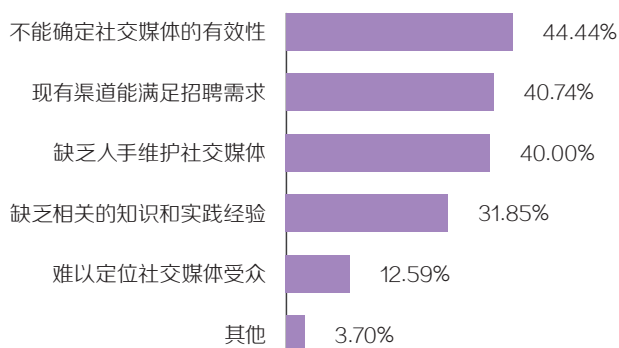
4 | 社交媒体招聘

图表 29A 企业社交媒体招聘的开展情况 (n=291):



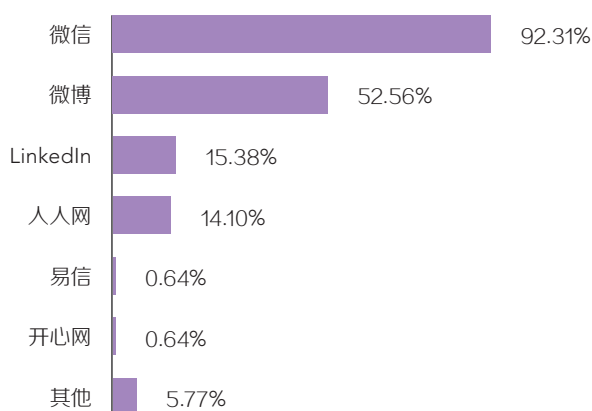
借助社交媒体进行校园招聘并不是最新的话题，几年前微博兴起时就有企业已在使用该渠道。这两年，越来越多的企业意识到应届毕业生对社交媒体的依赖性，以及社交媒体具备传统招聘渠道所没有的优势，不少企业纷纷开始采用社交媒体，加入到社交媒体招聘的队伍。本次调研中，53.61%的参调企业已使用社交媒体开展招聘活动。32.65%的企业正在考虑社交媒体招聘的可行性，13.75%的企业暂时没有使用社交媒体的计划(见图表 29A)。

图表 29B 企业不使用社交媒体进行校园招聘的原因 (n=135):



企业目前还没有使用社交媒体的原因主要是不能确定这种新兴的招聘渠道的有效性、缺乏人手维护社交媒体以及现有渠道能够满足招聘需求等原因(见图表 29B)。我们对于已使用社交媒体进行校园招聘的 156 家企业深入地进行了调研,了解其社交媒体的使用情况。

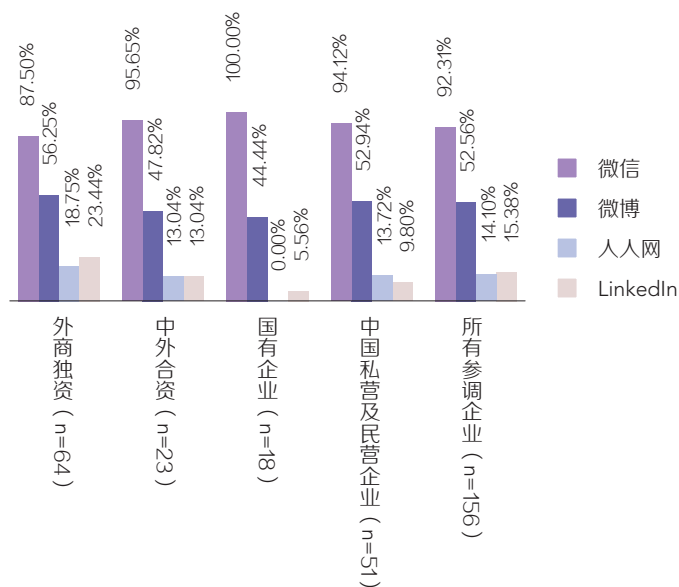
图表 30A 不同社交媒体的使用情况 (n=156):



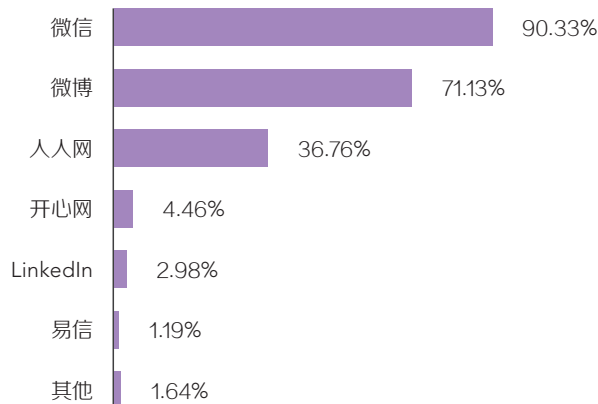
微信是 2015 校园招聘绝大部分企业使用的社交媒体招聘平台,占样本量的 92.31%,微博次之(52.56%)。部分企业也使用人人网和 LinkedIn 进行校园招聘。大街网作为招聘网站也被一些企业定义为社交媒体,被 5.77% 的企业使用(见图表 30A)。

较之去年,社交媒体的使用情况有较大的变化。根据智享会 2014 校园招聘的调研,2014 校园招聘微博、微信、人人网的使用率分别为 39.18%、24.74% 和 21.13%,可见今年企业社交媒体的使用总体上有大幅度的提升。今年微信取代了微博成为主流的社交媒体招聘平台,人人网的使用率降低。随着 LinkedIn 进入中国市场,也逐渐吸引越来越多的企业的关注。

图表 30B 不同性质企业社交媒体的使用情况:



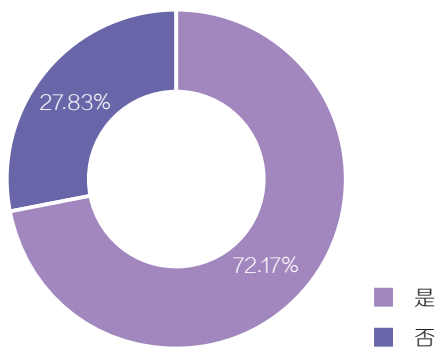
图表 31A 应届毕业生生活中不同社交媒体的使用情况 (n=672):



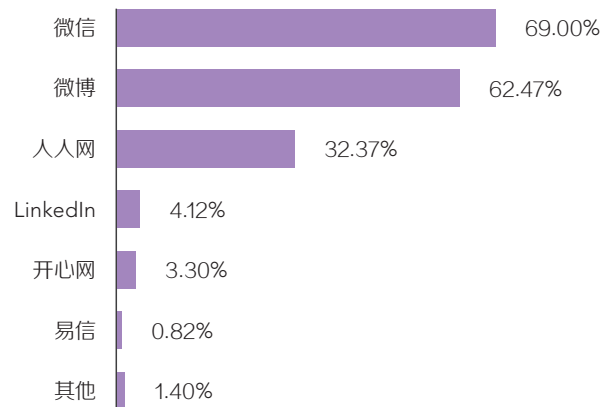
从不同性质企业社交媒体的使用情况来看，总体趋势一致：微信和微博是开展校园招聘使用的主流社交媒体，微信的使用率高于微博。一些企业使用至少 2 种及以上的社交媒体，并以微博或微信为主要平台。本次调研中，利用社交媒体进行校园招聘的国有企业全部都使用微信，无一国有企业使用人人网，但由于样本量较小，本数据仅供参考（见图表 30B）。LinkedIn 由于其在学生群中的使用率不高、需要招聘方较高的主动性等原因，在校园招聘中的应用不如社会招聘广。23.44% 的外资企业使用 LinkedIn 进行校园招聘，其他性质的一些企业也处在探索阶段。

微信是应届毕业生生活中使用最多的社交媒体，占样本量的 90.33%，微博（71.13%）次之。人人网也是一些学生使用的社交网络，而 LinkedIn 在学生群中的使用率较低，仅占 2.98%（见图表 31A）。

图表 31B 应届毕业生在求职过程中是否借助社交媒体（n=672）：

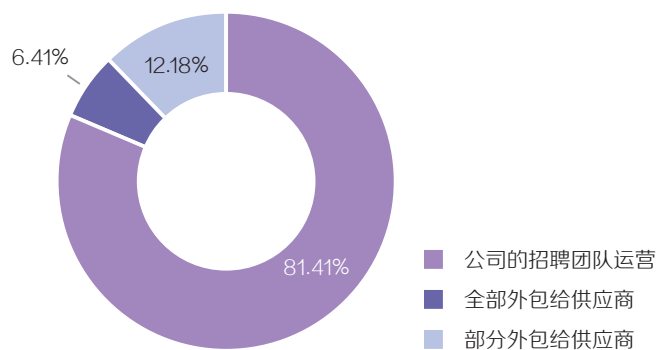


图表 31C 应届毕业生求职过程中使用的社交媒体（n=485）：



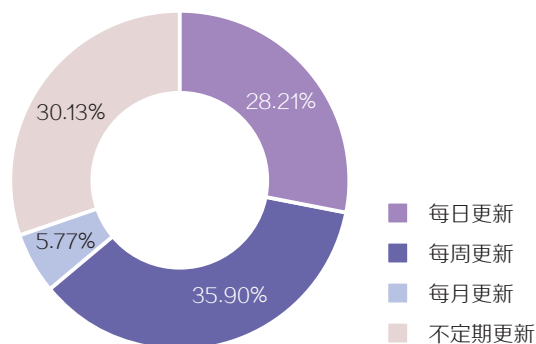
调研结果显示，70% 以上的应届毕业生会在社交媒体上有意识地关注企业校园招聘的信息，超过 60% 以上的学生在微信和微博平台上关注企业校园招聘或企业官方账号跟进企业校园招聘动态，了解企业的招聘信息（见图表 31B~31C）。应届毕业生 LinkedIn 的使用率仅占 4.12%。作为一个职业社交媒体，LinkedIn 使用人群大部分为社会求职者和职业人士。LinkedIn 今后在学生求职过程中的使用情况和企业在校园招聘中的应用、优势以及有效性仍有待观察。

图表 32 社交媒体招聘平台的日常管理情况（n=156）：



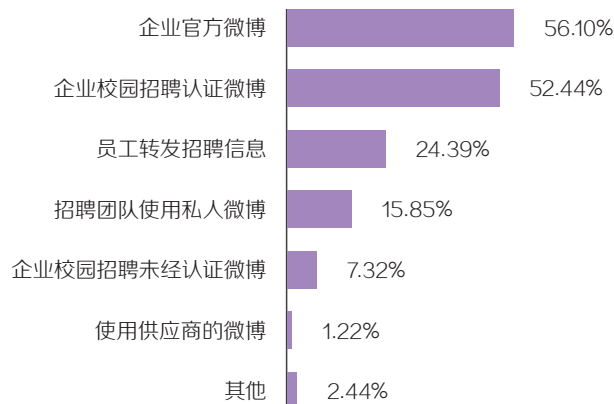
社交媒体招聘平台的运营需要一定的人力和时间成本，企业要以怎样的方式传递怎样的信息吸引目标学生和宣传雇主品牌等都需要企业在运营社交媒体招聘平台时结合自身情况和招聘目的费心探索和经营。调研结果显示，81.41% 的企业由公司招聘团队运营，因为公司员工更加了解企业情况，能够准确地宣传校招和雇主品牌信息，更加有效地找到匹配的候选人。18.59% 的企业部分或全部把社交媒体校园招聘平台外包给专业的供应商，供应商可以帮助企业发布信息，开发新的功能，与学生互动，提供招聘效率的反馈，减少内部员工的工作，提高招聘效率（见图表 32）。

图表 33 社交媒体招聘平台的信息更新情况 (n=156):



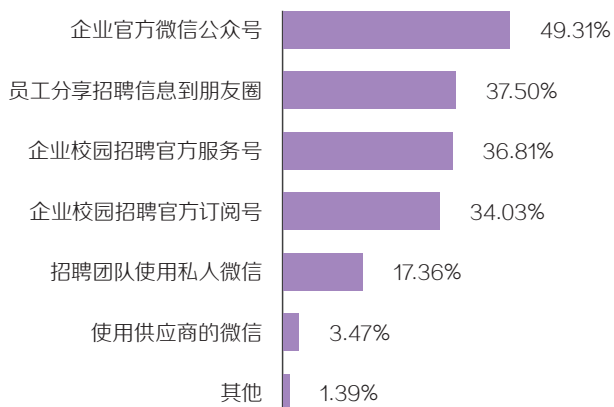
近七成左右的企业在社交媒体上会定期更新信息，实施与学生们分享。30%左右的企业每日或每周更新信息，发布和校园招聘相关信息、举行线上活动、发布线下活动回顾或企业相关的信息等，这类企业把社交媒体定位为宣传企业校园招聘、雇主品牌和企业文化的工具。而30.13%的企业不定期更新社交媒体招聘平台的信息，有的企业仅在招聘季节启用该平台，用以发布职位信息和校招信息（见图表33）。

图表 34 微博招聘的形式 (n=82):



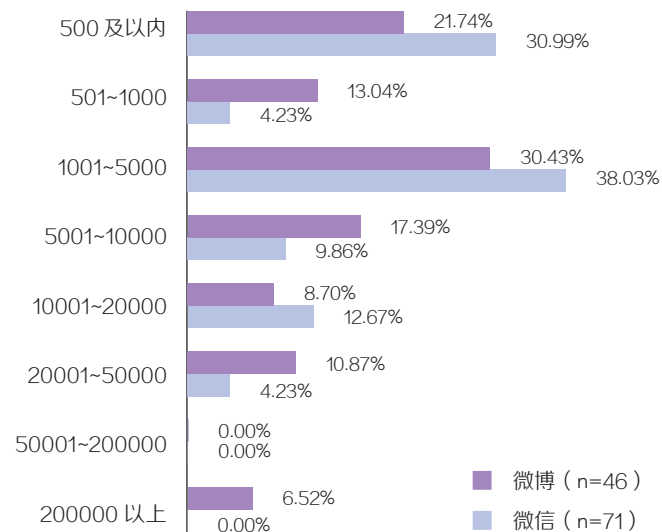
本调研对使用微博进行校园招聘的82家企业关于他们使用微博招聘的形式进行了调查。50%以上的企业使用企业的官方微博或企业校园招聘专用的认证微博发布招聘信息。近四分之一的企业发动公司员工转发招聘信息给他们的“粉丝”群体，提高员工的参与感，吸引潜在目标学生的关注（见图表34）。

图表 35 微信招聘的形式 (n=144):



使用微信招聘平台的144家企业中，近半数企业利用企业官方微信公众号发布招聘信息，仅35%左右的企业开通了为校园招聘特设的官方微信服务号或订阅号并以该形式开展社交媒体招聘活动（见图表35）。

图表 36A 企业社交媒体招聘平台的粉丝数量分布情况:



图表 36B 企业社交媒体招聘平台粉丝数量的分位数:

	25分位	50分位	75分位
微博 (n=46)	925	3000	11500
微信 (n=71)	500	2300	6500

企业社交媒体招聘平台粉丝数量的多少很大程度上决定了该渠道招聘的有效性。从填写了社交媒体招聘平台粉丝数量的企业数据中，可以发现六七成左右企业微博、微信的粉丝数量都在 5000 人以内。各分位值的粉丝量微博皆多于微信，微博粉丝大于 2 万人的企业比例也占样本量的 17% 左右，而微信平台无一企业的粉丝量超过 20 万（见图表 36A）。微博相对微信而言平台开放度较高，使用时间较早，因此微博的粉丝较多（见图表 36B）。而很多企业都刚开始使用微信进行校园招聘，今年微信招聘平台非常火热，一些企业的粉丝量上升迅速。

值得一提的是，并不是所有企业都使用校园招聘专用账号，有的企业也使用企业官方账号进行校招的宣传，因此粉丝中除了应届毕业生外还包括关注该企业的社会人群。粉丝的关注是社交媒体招聘平台有效开展的前提，因此企业应该正确定位目标人群，通过各种渠道和方式吸引学生关注企业社交媒体招聘平台。

案例启示

博世

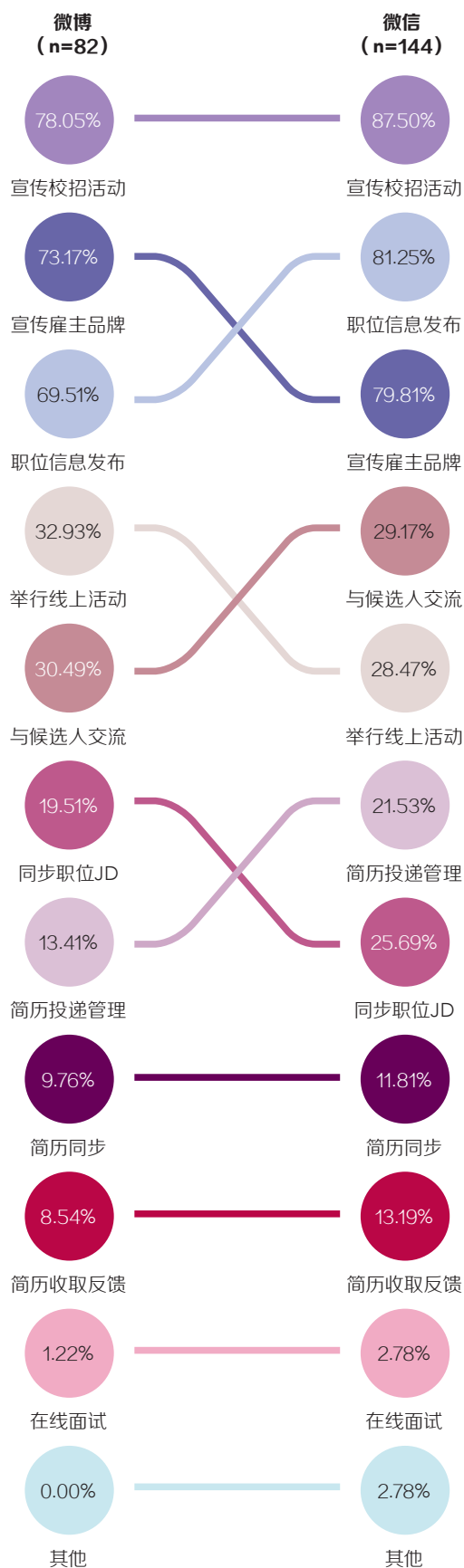
曹云燕 | 高级人力资源经理 | 博世（中国）投资有限公司

👤 学长学姐带你去校招之桌卡挑战赛

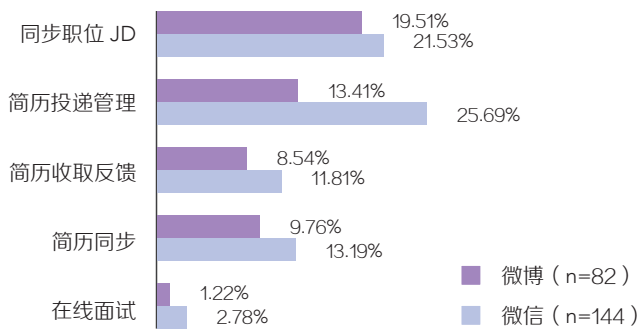
博世在公司内发起桌卡挑战赛的活动，将印有博世校园招聘广告和二维码的立体三角形桌卡一个一个往上堆积的，挑战最高极限。活动结束后，在微信上进行活动回顾与学生们进行分享。博世校园俱乐部的同学看到后，也自发地组织了“桌卡挑战赛，有胆你就来”的活动。要求博世七大校园俱乐部的挑战者在网络上发布自己所属俱乐部桌卡挑战现场的图文内容，然后该俱乐部便可点名其他俱乐部来参与这一活动。被点名的俱乐部要么在一周之内应战，要么放血交出俱乐部全年半数活动经费给发起人。通过这样一个小小的活动，能够吸引很多员工和学生关注博世校园招聘微信。

※ 完整案例，请参考案例启示 --- 博世中国

图表 37A 企业校园招聘借助社交媒体实现的功能：



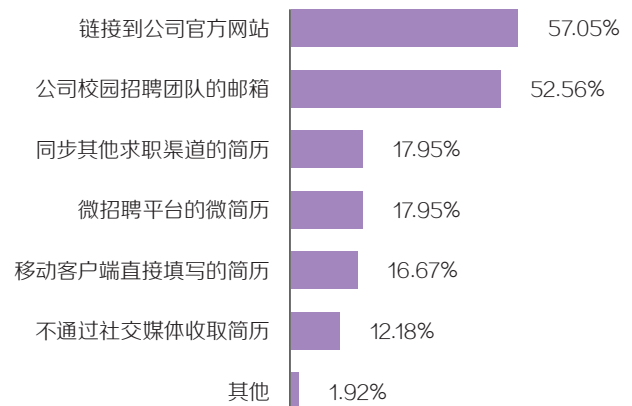
图表 37B 企业社交媒体新功能的使用情况：



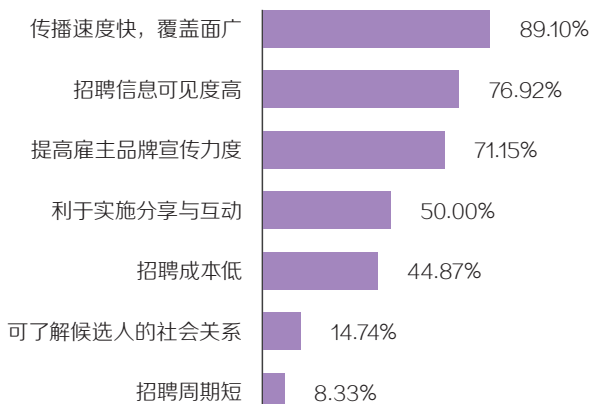
社交媒体招聘平台的简历收取大部分企业还是通过较传统的方式，在社交媒体上发布信息后，让应届毕业生到官方网站进行投递（57.05%）或者投递到企业校园招聘团队的邮箱（52.56%）。随着社交媒体在校园招聘的广泛应用，社交媒体的功能也在不断地完善。17%左右的企业已使用社交媒体的简历直接投递功能，学生可在社交媒体上直接填写并投递简历。有的企业（17.95%）整合了社交媒体和招聘网站，使学生可同步其他求职渠道的简历到社交媒体上，优化学生的求职体验。社交媒体上来自微招聘平台的微简历和手机端直接的简历填写都是新型的简历收取方式，这种方式可以区别简历来源以便于后期招聘渠道有效性的跟踪回顾。而12.18%的企业仅把社交媒体作为信息传播的工具，不通过社交媒体招聘平台收取简历（见图表38）。

大部分企业使用微博和微信主要是宣传校园招聘活动、发布职位信息和宣传雇主品牌，而社交媒体适用于校园招聘的一些新功能使用率不足30%，可见社交媒体的使用仍不太成熟（见图表37A）。相较于微博，一些新的功能（例如学生可以在手机客户端进行简历投递管理，同步其他招聘渠道的简历到社交媒体招聘平台，企业可以获得简历收取情况的自动反馈，同步其他招聘渠道职位JD（Job Description）到社交媒体招聘平台以及与候选人在线面试等）在微信平台更多地被企业使用（见图表37B）。

图表 38 社交媒体招聘平台的简历收取情况 (n=156)：

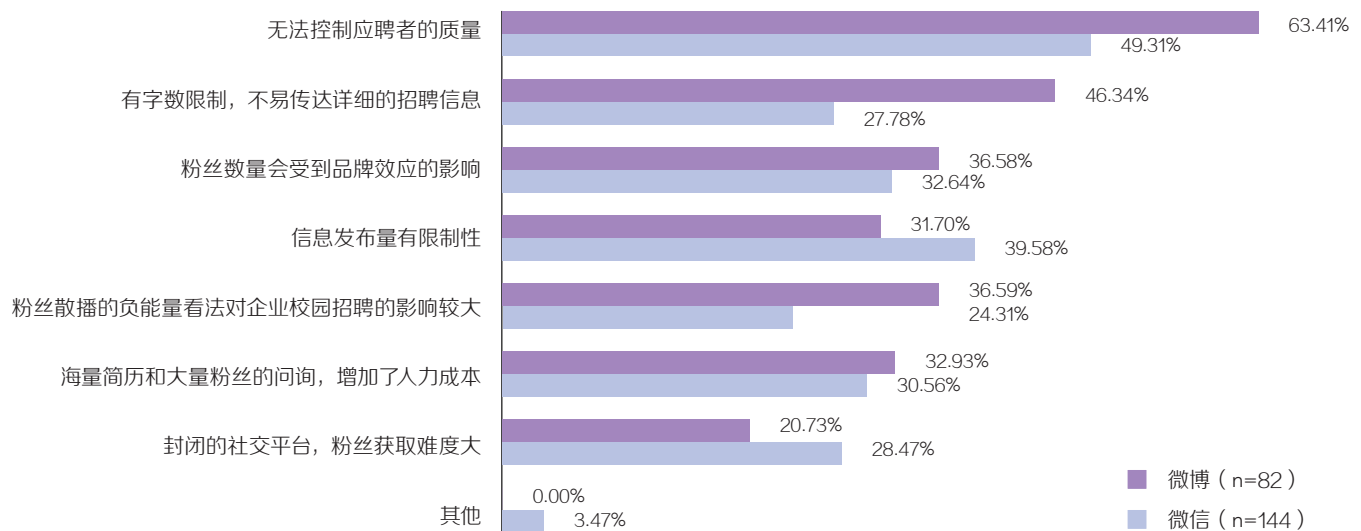


图表 39A 社交媒体招聘的优势 (n=156)：



社交媒体招聘与传统招聘模式相比，主要的优势是信息的传播速度快、覆盖面广，信息的可见度高，此外71.15%的企业表示社交媒体招聘有利于雇主品牌的宣传。一半的企业认为社交媒体利于构建人才社区，是一个可以与学生实施分享与互动的平台。社交媒体作为一个社交平台，对资金的投入要求不高，44.87%的企业认为招聘成本低，这是社交媒体相较传统招聘模式的另一优势（见图表39A）。

图表 39B 社交媒体招聘的劣势：



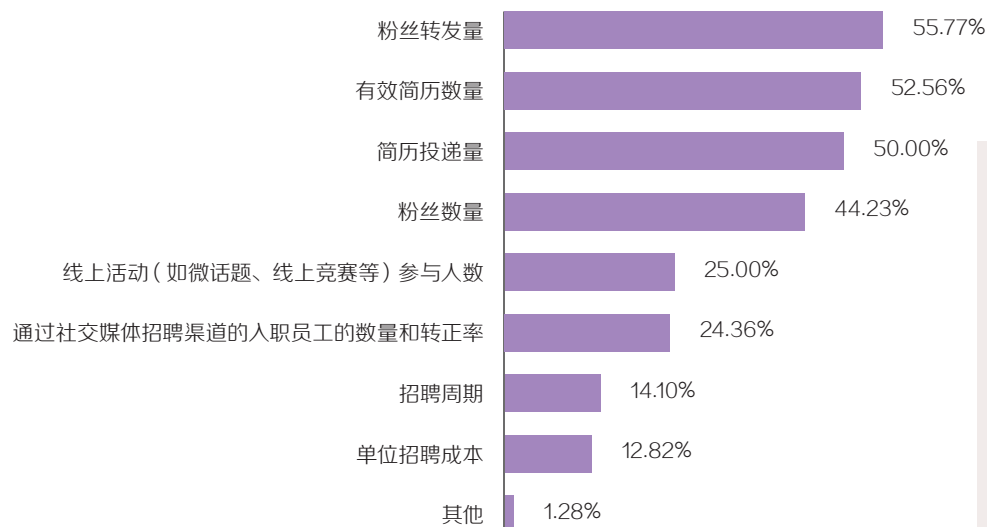
虽然微博、微信招聘平台有宣传速度快、覆盖面广、招聘成本低等优点，但因为平台的开放性、使用人群以及自身的特点，在校园招聘的应用中也存在诸如无法控制应聘者的质量、不易传达详细的招聘信息等缺点（见图表 39B）。

图表 39C 社交媒体的三大劣势：

	微博	微信
TOP1	无法控制应聘者的质量	无法控制应聘者的质量
TOP2	有字数限制, 不易传达详细的招聘信息	信息发布量有限制性
TOP3	粉丝散播的负能量看法对企业校园招聘的影响较大	粉丝数量会受到品牌效应的影响

图表 39C 是较多企业选择的微博和微信各自的三大劣势。无法控制应聘者的质量是微博和微信共同的最大劣势。第二大劣势是微博和微信平台自身字数和发布量的限制性。第三则是粉丝的原因，粉丝在微博上发布对企业的不良的信息对企业校园招聘的影响较大，而微信粉丝的数量会受到品牌效应的影响。此外，微博、微信的使用带来的海量简历和大量粉丝的问询以及粉丝的获取也是一些企业面临的难点。

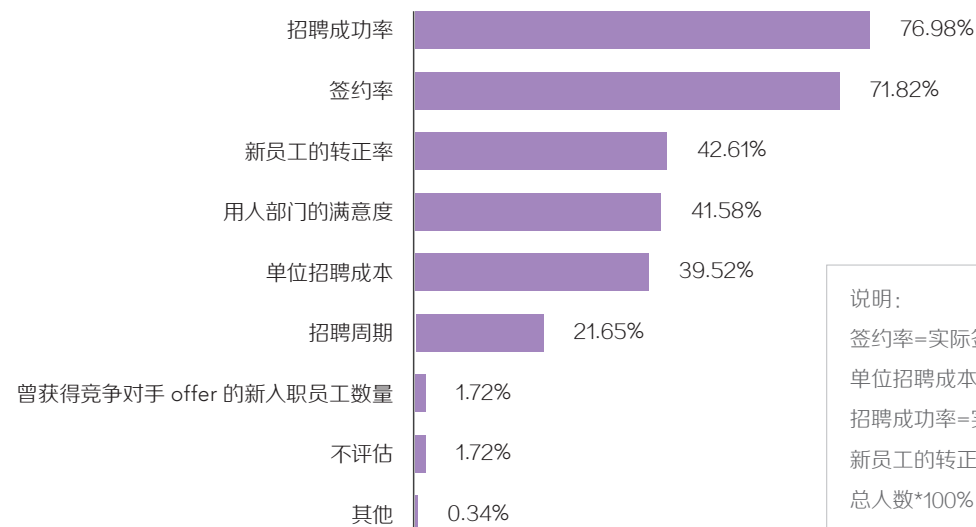
图表 40 社交媒体招聘效果的评估依据 (n=156):



社交媒体招聘效果的评估依据主要是粉丝转发量、有效简历数量、简历投递量和粉丝数量。四分之一左右的企业也会将线上活动的参与人数和通过社交媒体招聘渠道入职的员工数量作为评估的依据(见图表 40)。

5 | 招聘效果的评估

图表 41 校园招聘有效性的评估依据 (n=291):



说明:

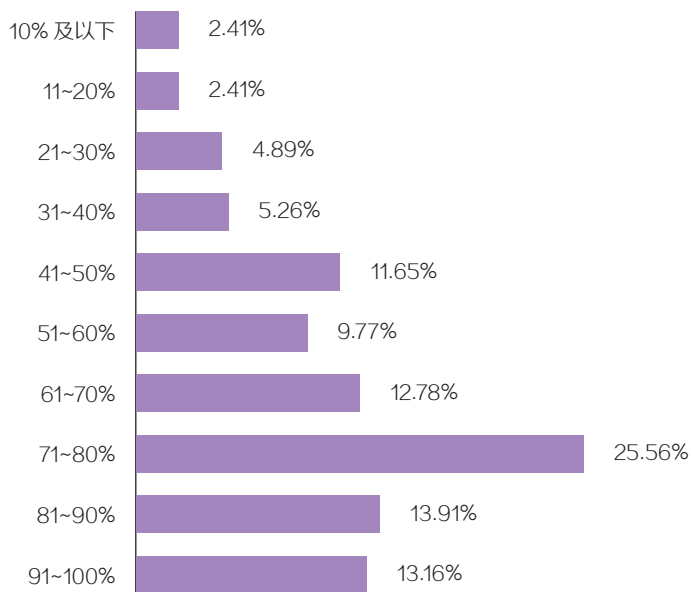
签约率=实际签约人数/发出offer数量*100%

单位招聘成本=招聘总成本/招聘总人数

招聘成功率=实际到岗人数/计划招聘人数*100%

新员工的转正率=试用期通过转正人数/试用期新员工总人数*100%

98% 以上的企业在校园招聘结束后都会对校园招聘的有效性进行评估,了解本年度校园招聘的开展情况、是否达到目标,并为下一年校园招聘的展开提供一些参考。有效性评估的依据主要是招聘成功率(76.98%)和签约率(71.82%)。40%左右的参调企业也会评估新员工的转正率、用人部门的满意度以及单位招聘成本(见图表 41)。

图表 42A 上一期校园招聘中应届生 offer 接受率的分布情况 (n=266):

应届毕业生的签约率和到岗率是很多企业比较关心的问题，也是一些企业面临的挑战。从填写了上一期校园招聘应届生 offer 接受率的 266 家企业中，50% 以上的企业，学生的 offer 接受率在 70% 以上。部分企业 (9.71%) 学生的 offer 接受率低至 30% 以下，这和企业的性质、规模、知名度以及所处行业都有一定的关系，企业在招聘学生时应该从薪资福利、职业发展机会等学生关注的方面出发吸引学生 (见图表 42A)。

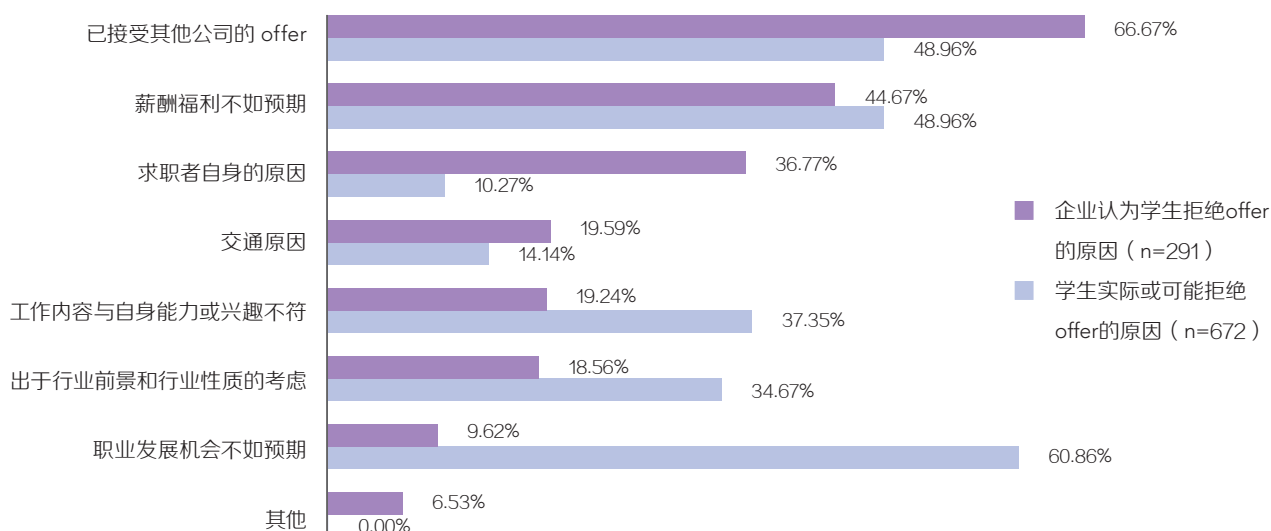
图表 42B 不同性质企业上一期校园招聘中应届生 offer 接受率的分位值:

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=107)	60.00%	80.00%	88.00%
中外合资 (n=34)	75.50%	81.00%	93.75%
国有企业 (n=34)	50.00%	70.00%	80.00%
中国私营及民营企业 (n=91)	50.00%	70.00%	80.00%
所有参调企业 (n=266)	53.00%	80.00%	85.00%

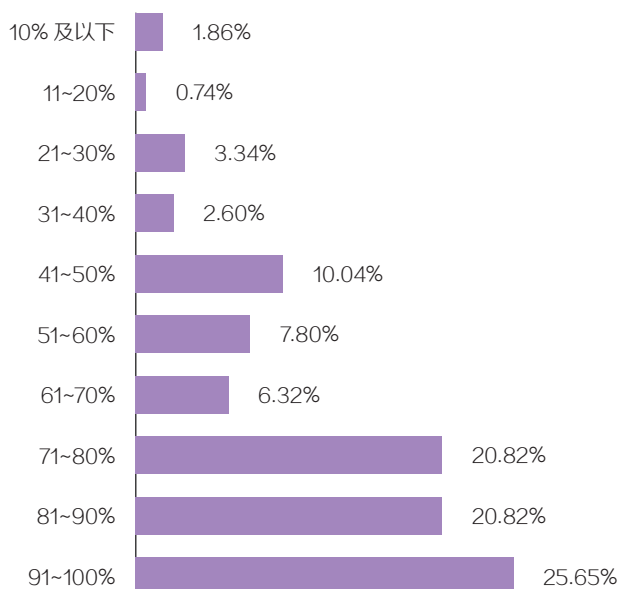
图表 42C 不同规模企业上一期校园招聘中应届生 offer 接受率的分位值:

	25分位	50分位	75分位
少于100人 (n=10)	52.50%	70.00%	80.00%
100人到499人 (n=47)	45.00%	70.00%	85.00%
500人到999人 (n=35)	52.50%	80.00%	80.00%
1000人到2499人 (n=59)	50.00%	74.00%	80.00%
2500人到4999人 (n=35)	60.00%	70.00%	82.50%
5000人到9999人 (n=28)	52.25%	80.00%	91.75%
10000人及以上 (n=52)	69.50%	80.00%	85.00%

从企业性质来看，外商独资和中外合资是学生比较偏爱的企业类型，应届生的 offer 接受率较高 (见图表 42B)。而企业规模也是学生在接受 offer 时考虑的重要因素，总体而言，规模越大的企业，学生 offer 的接受率越高，规模在 2500 人以上的大企业，offer 拒绝率相对较低 (见图表 42C)。

图表 43 企业和学生分别认为学生拒绝 offer 的主要原因：

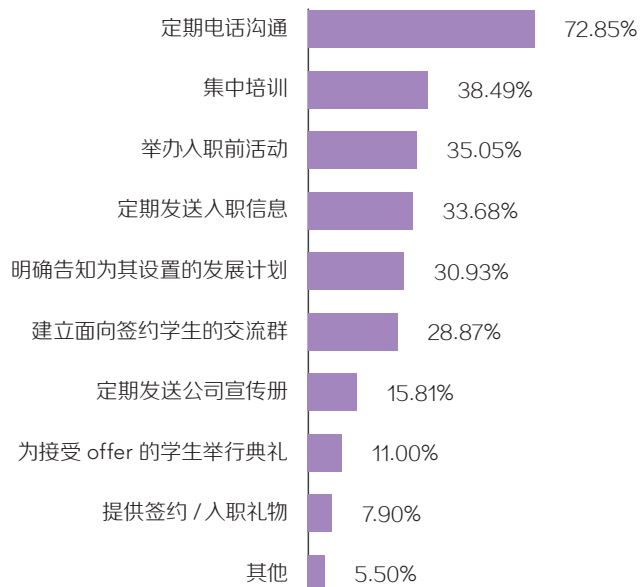
大部分企业认为学生拒绝 offer 的主要原因是学生已接受其他公司的 offer (66.67%) 和企业提供的薪酬福利不如学生预期 (44.67%)，近一半的学生同样也认为这两个是其拒绝企业 offer 的原因。企业提供的职业发展机会不如预期是最多应届生实际或可能拒绝企业 offer 的原因，占样本量的 60.86%，而企业的观点和学生的存在差异，仅 9.62% 的企业将应届生不满意企业提供的职业发展机会认为是应届生拒绝 offer 的主要原因 (见图表 43)。可见绝大部分企业还没有意识到在求职过程中学生们更加看重应聘职位的职业发展机会。企业在校园宣传时，应该将学生的注意力转移到职业发展方面，重点强调企业为学生量身定做的发展计划以吸引学生的关注。

图表 44A 上一期校园招聘应届生的实际到岗率 (n=269)：**图表 44B** 不同性质企业上一期校园招聘中应届生到岗率的分位值：

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=107)	72.00%	85.00%	95.00%
中外合资 (n=37)	80.00%	90.00%	100.00%
国有企业 (n=33)	70.00%	90.00%	90.00%
中国私营及民营企业 (n=92)	50.00%	75.00%	90.00%
所有参调企业 (n=269)	60.00%	80.00%	93.00%

调研结果显示，填写了上一期校园招聘应届生到岗率的 269 家企业中，各企业学生的实际到岗情况各不相同。近一半的企业学生实际到岗率在 80% 以上，而部分企业 (5.94%) 学生的到岗率低于 30% (见图表 44A)。从企业性质来看，中外合资企业应届生的到岗率最高 (见图表 44B)。

图表 44C 企业在学生接到 offer 到入职期间为提高学生到岗率与学生的互动情况 (n=291):

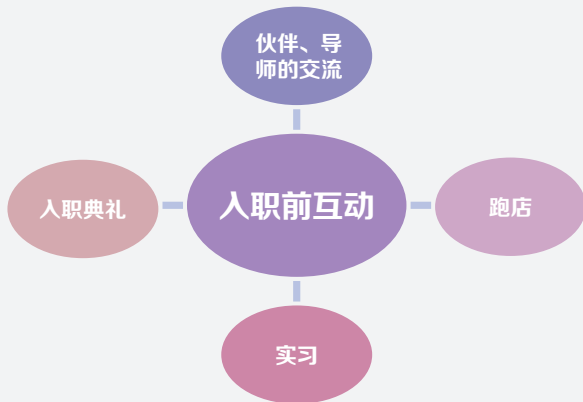


学生在接受 offer 到入职前中间间隔一段时间, 有的企业甚至间隔半年以上, 在这段时间里如何与学生互动, 让学生保持对企业的关注度, 最大程度地保留员工是企业校园招聘后期应该致力于从事的事情。七成左右的企业通过定期电话与学生沟通, 35% 左右的企业还通过集中培训、举办入职前活动和定期发送入职信息等方式在学生入职前与学生互动, 提高学生的到岗率(见图表 44C)。学生签约到入职间隔时间较长的企业, 在这段时间内应该结合企业自身的特点和文化, 通过多形式多渠道的方式与学生互动, 让学生提前感受和熟悉企业, 提高学生的归属感和到岗率。

案例启示

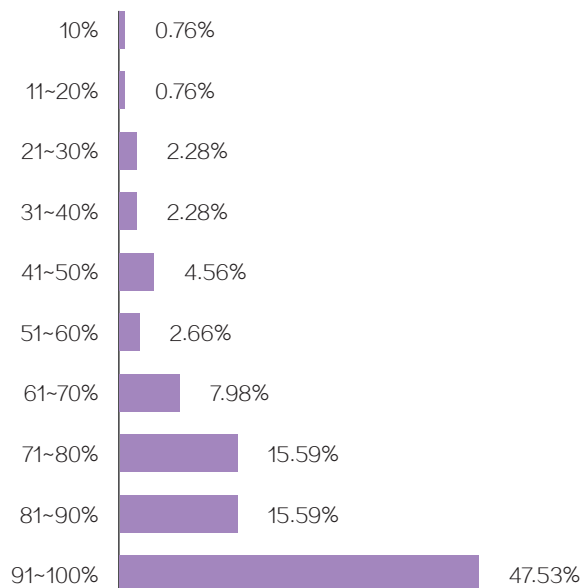
玛氏食品

刘思洁 | 毕业生项目与雇主品牌经理 | 玛氏食品 (中国) 有限公司



※ 完整案例, 请见案例启示 --- 玛氏食品

图表 45A 上一期校园招聘完成率的分布情况 (n=263):

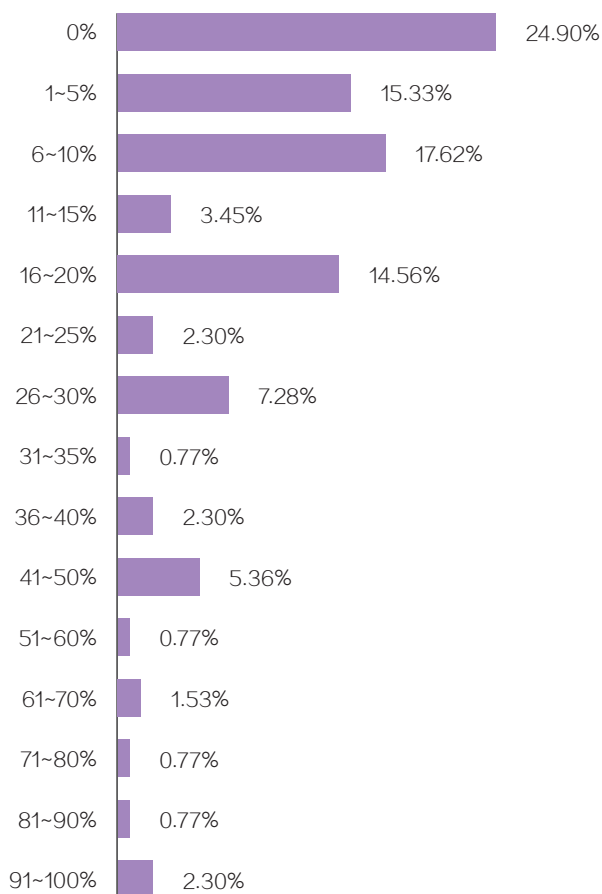


补充说明: 招聘完成率为100%的企业占36.50%。

调研结果显示, 填写了上一期校园招聘完成率的 263 家企业中, 没有企业超额完成招聘量, 近八成的企业完成了目标招聘量的 70% 以上, 完成全部目标招聘量的企业仅占 36.50%, 10% 左右的企业仅完成一半以下的招聘目标(见图表 45A)。从企业性质来看, 外资企业校园招聘完成情况较为理想, 而个别招聘完成率较低的企业大多来自合资企业和私营及民营企业, 因此这两种企业的 25 分位值较低(见图表 45B)。各企业 2014 校园招聘完成情况不如预期, 是因为行业竞争太激烈, 学生能力未达到要求还是人员筛选方式太过严格等原因造成这个结果还有待探究。

图表 45B 不同性质企业上一期校园招聘完成率的分位值：

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=105)	80.00%	98.00%	100.00%
中外合资 (n=35)	72.50%	98.00%	100.00%
国有企业 (n=33)	80.00%	90.00%	100.00%
中国私营及民营企业 (n=90)	70.00%	88.00%	100.00%
所有参调企业 (n=263)	78.00%	90.00%	100.00%

图表 46A 企业上一期入职学生的离职率分布情况 (n=261)：

员工的管理和保留是很多企业面临的一大挑战，尤其是现在的90后。本次调研对各企业上一期校园招聘员工的离职率进行了统计，从填写了上一期学生离职率的261家企业的数据中可以发现，大部分企业（75.86%）的员工离职率在20%以内。其中24.90%的企业一年内通过校园招聘入职的90后员工无人离职，15.33%的企业员工离职率在1%到5%的区间范围内，说明这些企业在校园招聘、后期培养以及激励与保留方面总体做得不错。但超过十分之一的企业校园招聘员工的离职率在50%以上，个别企业甚至达到100%，这些企业更需要调整自己的招聘计划，在招聘学生时需更关注学生与岗位的匹配度、学生对岗位的兴趣度以及学生对企业文化的认同等方面。在招聘到合适的学生后应该以正确的培养和激励方式发展和保留员工（见图表46A）。就不同企业性质而言，私营及民营企业校园招聘员工的离职率较高，外资企业离职率总体水平较低（见图表46B）。

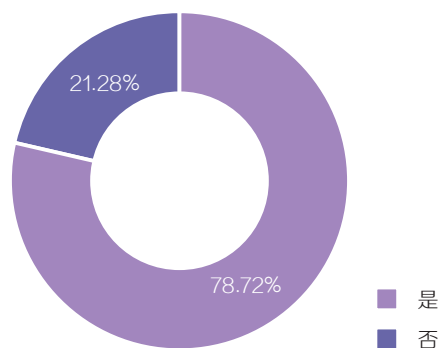
图表 46B 不同性质企业上一期入职学生离职率的分位值：

	25分位	50分位	75分位
外商独资 (n=104)	0.00%	5.80%	20.00%
中外合资 (n=34)	0.00%	10.00%	19.00%
国有企业 (n=33)	2.00%	8.00%	16.00%
中国私营及民营企业 (n=90)	5.00%	15.00%	30.00%
所有参调企业 (n=261)	0.06%	10.00%	20.00%

第3部分 | 行业数据

A | 消费品与零售业 (包括快速消费品和耐用消费品)

图表 1 2015 校园招聘开展情况 (n=47):



图表 2 2015 校园招聘总人数的分位值 (n=37):

	25分位	50分位	75分位
招聘总人数	20	50	100

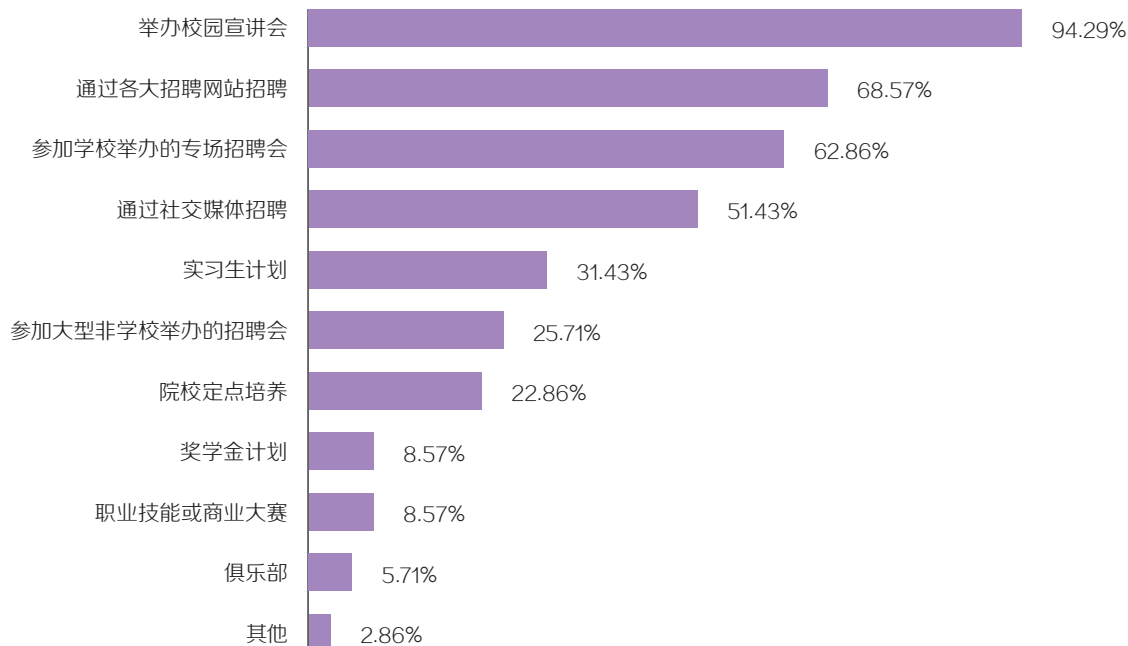
图表 3 2014 校园招聘人均成本和 2015 校园招聘人均预算的分位值 (n=35):

	25分位	50分位	75分位
2015校园招聘人均预算	300	2000	6000
2014校园招聘人均成本	325	1500	5000

图表 4 各岗位应届毕业生的每月税前薪资 (不包括福利和补贴):

	25分位	50分位	75分位
市场与销售类 (n=14) (销售: 基本工资+平均提成)	3619	4100	5625
生产与制造类 (n=9)	2775	3800	5200
研发与技术类 (n=8)	3969	4250	5400
其他支持类 (n=10)	4000	4000	4875
管理培训生 (n=10)	3063	3663	5000

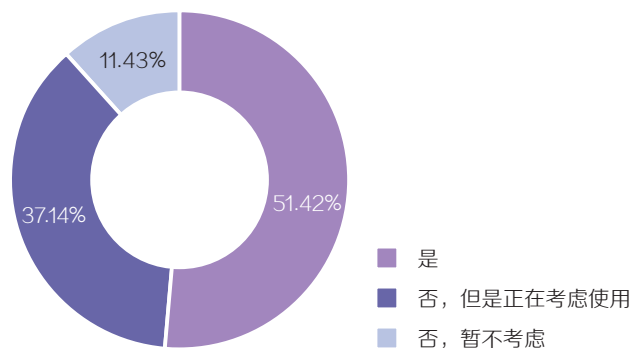
图表 5A 2015 校园招聘的渠道 (n=37):



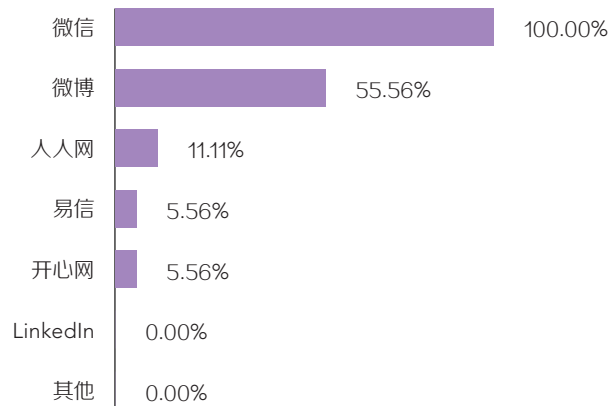
图表 5B 2015 校园招聘各渠道预算占比的分位值：

	25分位	50分位	75分位
举办宣讲会 (n=26)	10.00%	25.00%	30.00%
与学校的日常合作 (n=10)	12.50%	20.00%	30.00%
各大招聘网站 (n=20)	9.50%	20.00%	26.25%
社交媒体 (n=15)	0.50%	5.00%	10.00%
举办或参加宣讲会 (n=18)	6.25%	20.00%	25.00%
其他招聘成本 (n=28)	10.00%	27.50%	41.25%

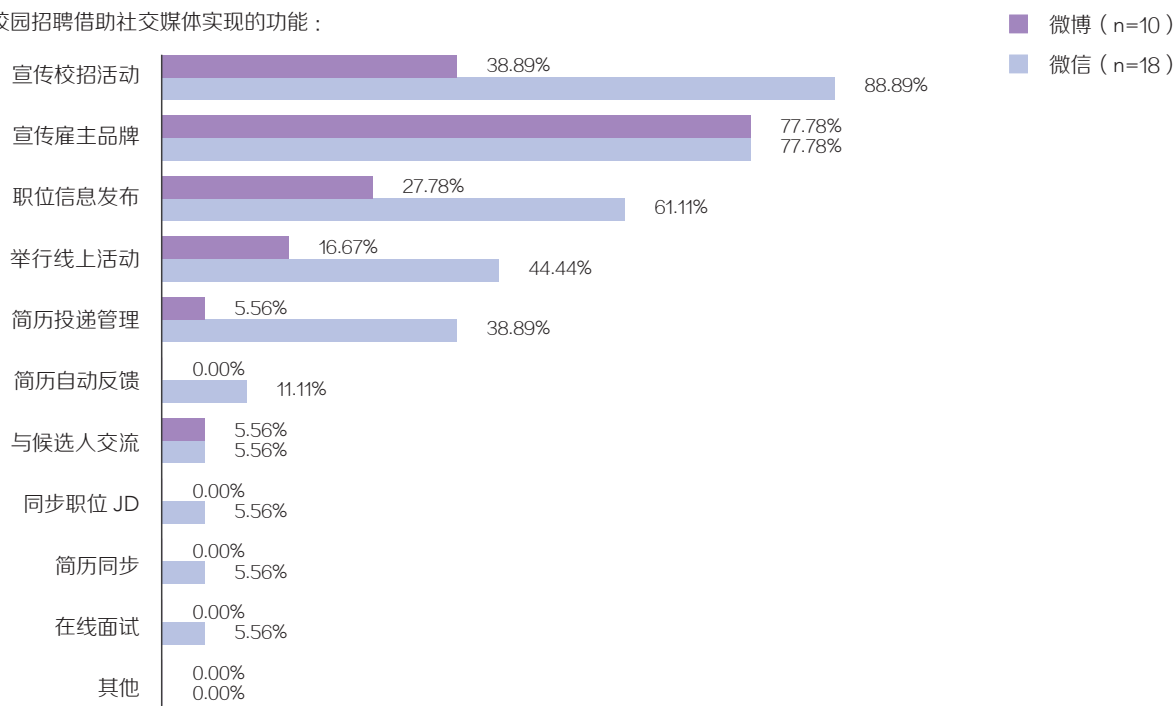
图表 6A 企业借助社交媒体进行校园招聘的情况 (n=37)：



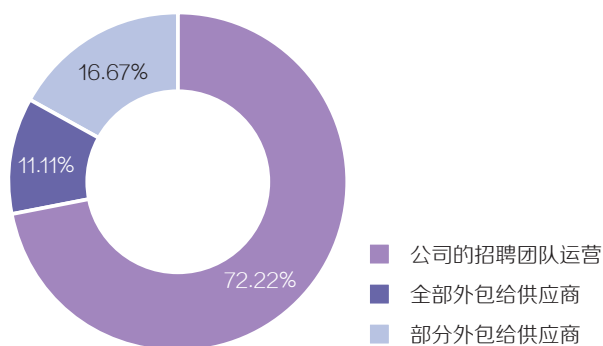
图表 6B 不同社交媒体的使用情况 (n=18)：



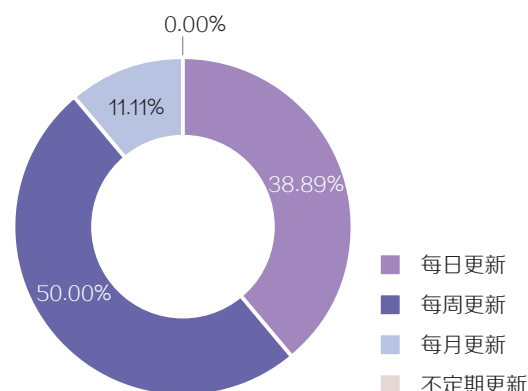
图表 6C 企业校园招聘借助社交媒体实现的功能：



图表 6D 社交媒体的日常管理情况 (n=18):



图表 6E 社交媒体的信息更新频率 (n=18):

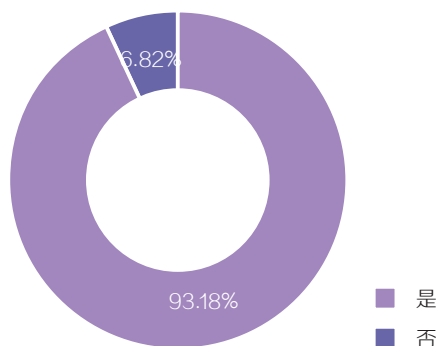


图表 7 上一期校园招聘应届毕业生 offer 接受率、到岗率、完成率和离职率的分位值 (n=32):

	25分位	50分位	75分位
offer接受率	50.00%	80.00%	91.25%
到岗率	50.00%	80.00%	90.00%
完成率	73.25%	90.00%	95.00%
离职率	5.00%	11.00%	22.50%

B | 信息技术、互联网及通讯业

图表 1 2015 校园招聘开展情况 (n=44):



图表 2 2015 校园招聘总人数的分位值 (n=41):

	25分位	50分位	75分位
招聘人数	20	40	100

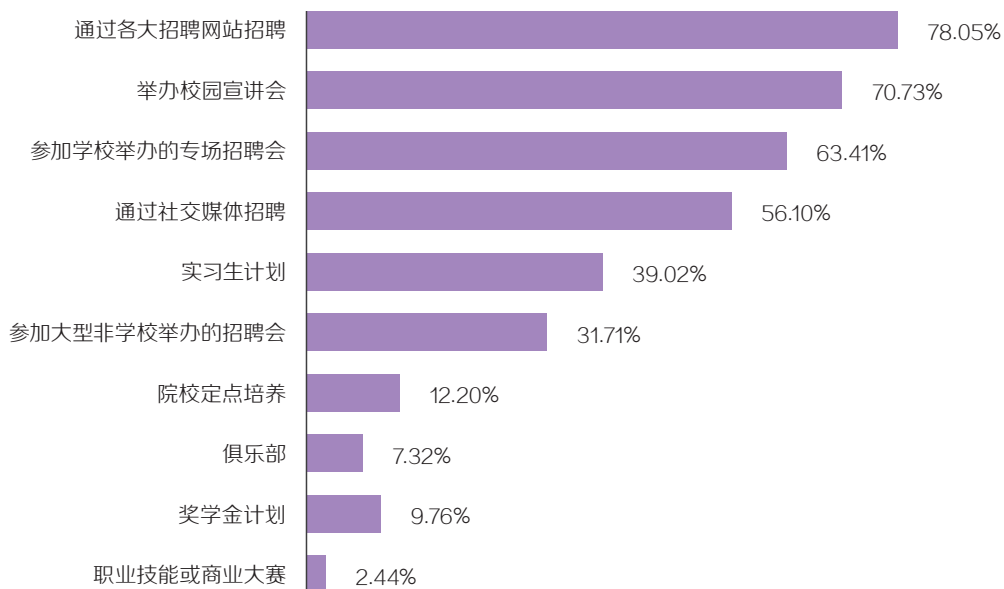
图表 3 2014 校园招聘人均成本和 2015 校园招聘人均预算的分位值 (n=38):

	25分位	50分位	75分位
2015校园招聘人均预算	500	1000	3000
2014校园招聘人均成本	500	1000	2375

图表 4 各岗位应届毕业生的每月税前薪资 (不包括福利和补贴):

	25分位	50分位	75分位
市场与销售类 (销售: 基本工资+平均提成) (n=10)	4281	5400	7500
生产与制造类 (n=4)	3775	4700	6842
研发与技术类 (n=26)	5734	8440	10517
其他支持类 (n=6)	4250	5125	6563
管理培训生 (n=3)	6500	7000	7000

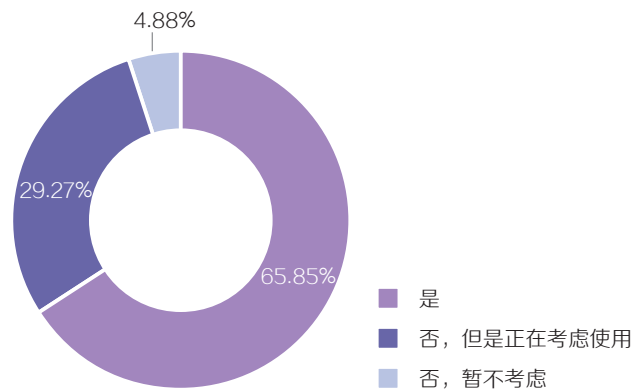
图表 5A 2015 校园招聘的渠道 (n=41):



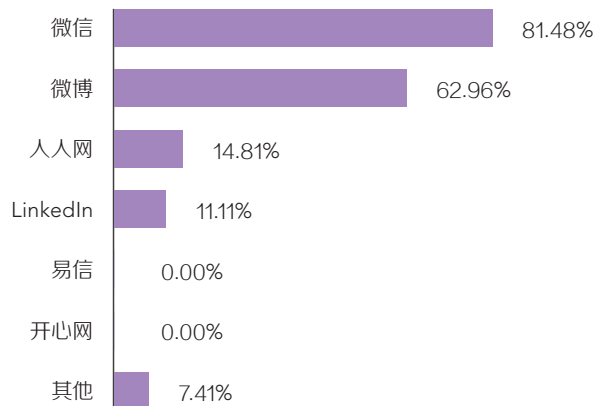
图表 5B 2015 校园招聘各渠道预算占比的分位值:

	25分位	50分位	75分位
举办宣讲会 (n=26)	17.00%	20.00%	40.00%
与学校的日常合作 (n=9)	10.00%	10.00%	20.00%
各大招聘网站 (n=30)	10.00%	20.00%	47.50%
在线社交媒体的运营 (n=21)	1.00%	10.00%	20.00%
举办或参加宣讲会 (n=24)	10.00%	20.00%	30.00%
其他招聘成本 (n=34)	10.00%	20.00%	37.50%

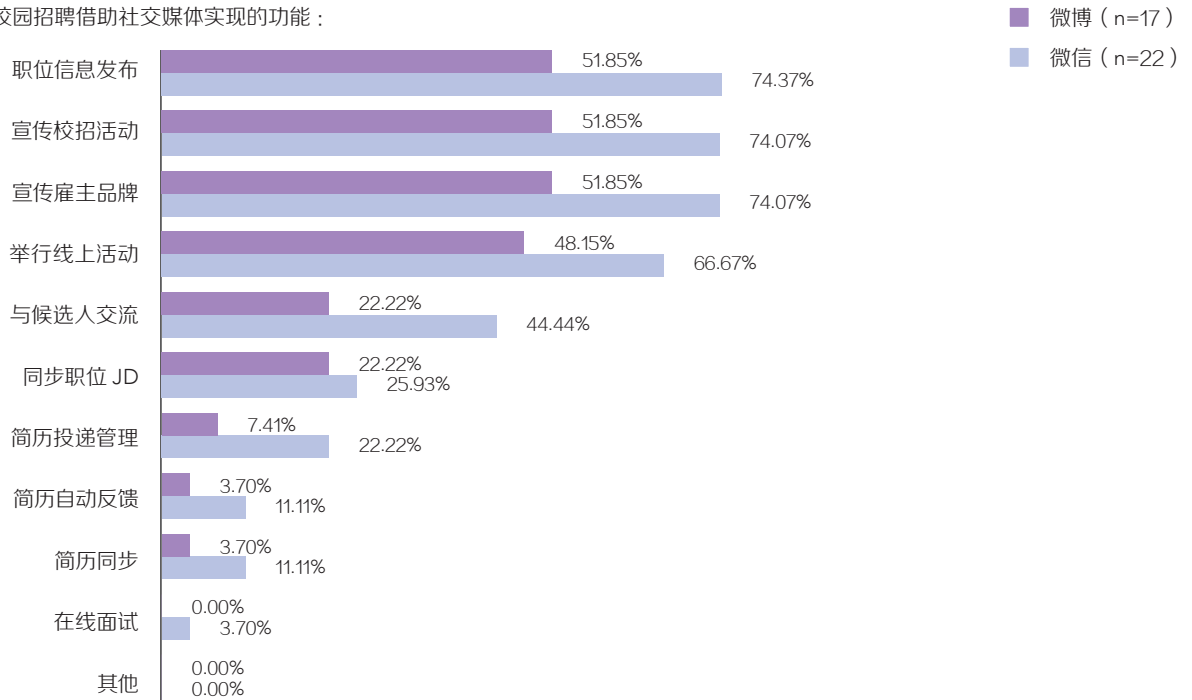
图表 6A 企业借助社交媒体进行校园招聘的情况 (n=41):



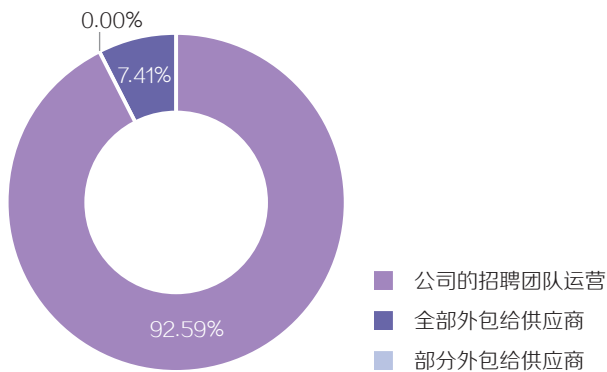
图表 6B 不同社交媒体的使用情况 (n=27):



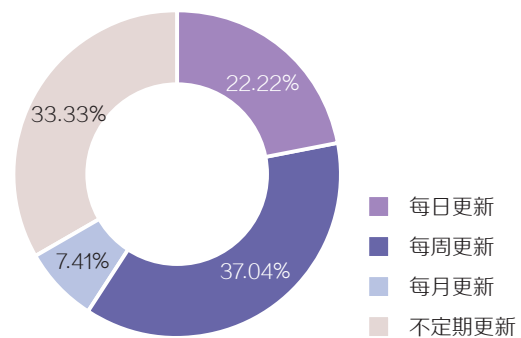
图表 6C 企业校园招聘借助社交媒体实现的功能：



图表 6D 社交媒体的日常管理情况 (n=27)：



图表 6E 社交媒体的信息更新频率 (n=27)：

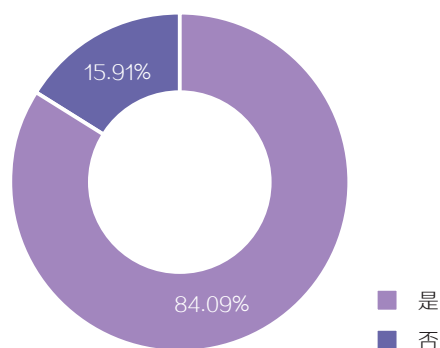


图表 7 上一期校园招聘应届毕业生 offer 接受率、到岗率、完成率和离职率的分位值 (n=33)：

	25分位	50分位	75分位
offer接受率	50.00%	60.00%	80.00%
到岗率	60.00%	80.00%	88.50%
完成率	80.00%	90.00%	100.00%
离职率	5.00%	10.00%	20.00%

C | 汽车及零部件行业

图表 1 2015 校园招聘开展情况 (n=44):



图表 2 2015 校园招聘总人数的分位值 (n=37):

	25分位	50分位	75分位
招聘人数	10	26	120

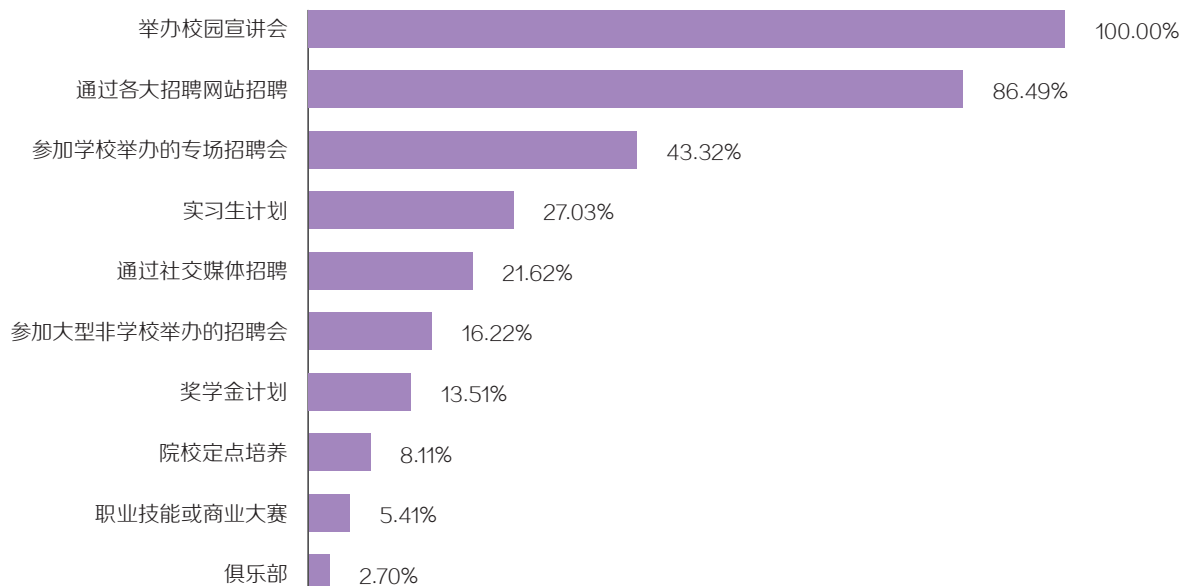
图表 3 2015 校园招聘人均预算和 2014 校园招聘人均成本的分位值 (n=37):

	25分位	50分位	75分位
2015校园招聘人均预算	600	1000	3000
2014校园招聘人均成本	150	1000	2000

图表 4 各岗位应届毕业生的每月税前薪资 (不包括福利和补贴):

	25分位	50分位	75分位
市场与销售类 (n=13) (销售: 基本工资+平均提成)	4500	5000	5875
生产与制造类 (n=14)	4063	4850	5409
研发与技术类 (n=23)	4096	4850	5636
其他支持类 (n=13)	3800	4125	4850
管理培训生 (n=8)	4094	4563	5751

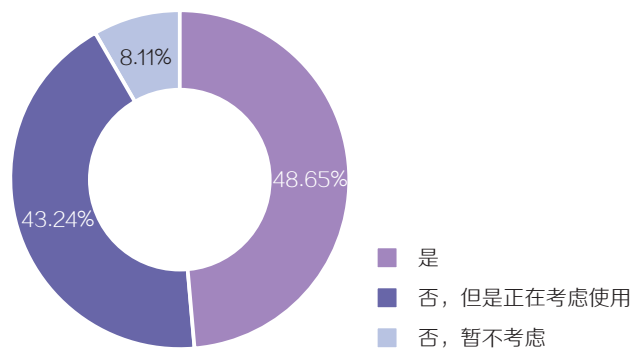
图表 5A 2015 校园招聘的渠道 (n=37):



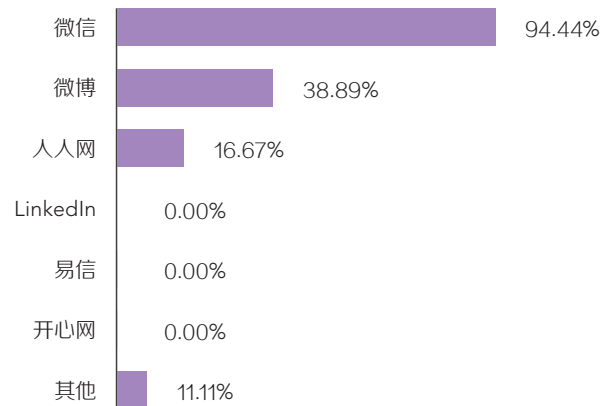
图表 5B 2015 校园招聘各渠道预算占比的分位值：

	25分位	50分位	75分位
举办宣讲会 (n=34)	11.25%	20.00%	33.75%
与学校的日常合作 (n=11)	12.50%	20.00%	30.00%
各大招聘网站 (n=30)	10.00%	20.00%	30.00%
在线社交媒体的运营 (n=14)	2.00%	7.50%	17.50%
举办或参加招聘会 (n=14)	10.00%	10.00%	20.00%
其他招聘成本 (n=29)	15.00%	20.00%	30.00%

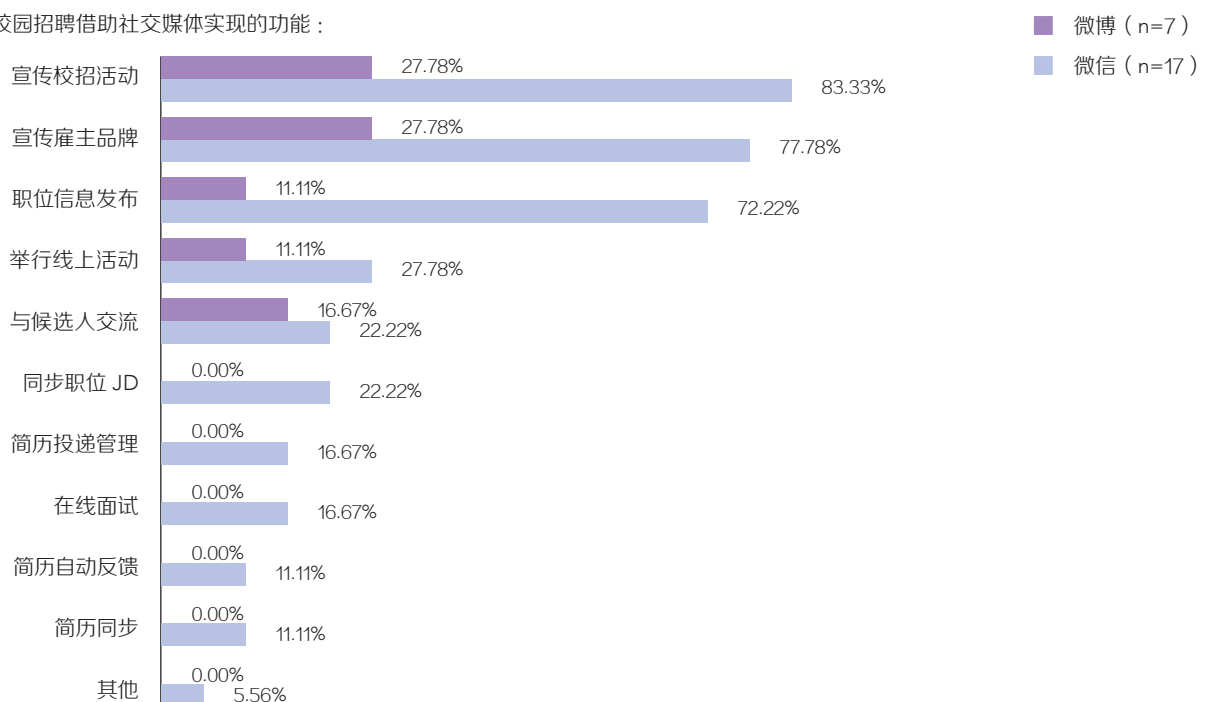
图表 6A 企业借助社交媒体进行校园招聘的情况 (n=37)：



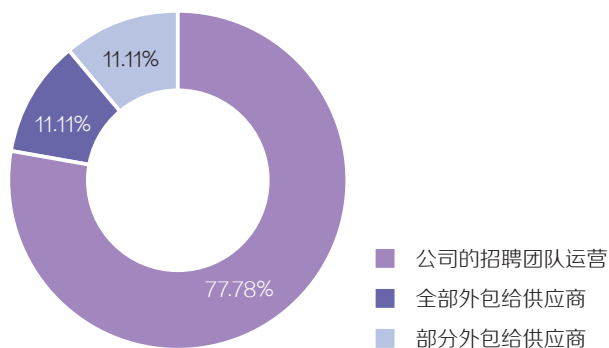
图表 6B 不同社交媒体的使用情况 (n=18)：



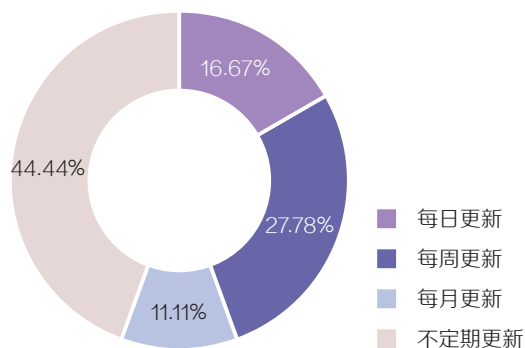
图表 6C 企业校园招聘借助社交媒体实现的功能：



图表 6D 社交媒体的日常管理情况 (n=18):



图表 6E 社交媒体的信息更新频率 (n=18):



图表 7 上一期校园招聘应届毕业生 offer 接受率、到岗率、完成率和离职率的分位值 (n=35):

	25分位	50分位	75分位
offer接受率	70.00%	90.00%	99.00%
到岗率	80.00%	100.00%	100.00%
完成率	90.00%	100.00%	100.00%
离职率	0.00%	5.00%	10.50%

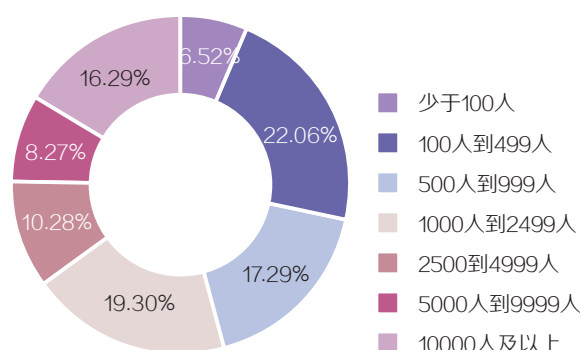
第4部分 | 关于本次调研

A | 关于《2015企业校园招聘调研》的参调企业

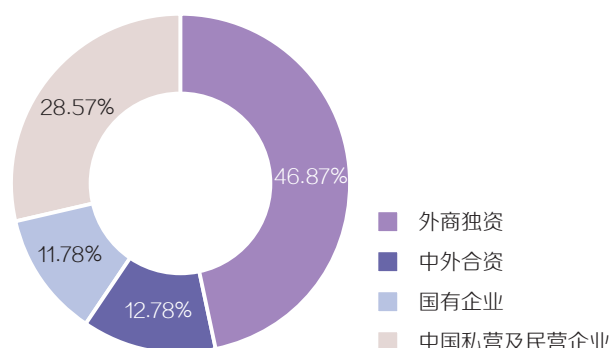
参调企业所处的行业 (n=399):

机械制造	12.03%
汽车及零部件	11.03%
专业性服务 (如法律、咨询、教育、旅游等)	8.27%
生命科学 (如生物工程、医药、医疗器械等)	7.77%
信息技术、半导体及通讯	7.52%
消费品	6.52%
金融服务 (如银行、保险、财富管理等)	6.02%
零售业与电子商务	5.51%
化工与石化	5.51%
电子电气	5.26%
房地产	4.26%
运输及物流	3.51%
互联网与游戏业	3.51%
建筑建材	3.26%
能源动力	1.75%
多样化生产	1.50%
造纸、包装及森林业	1.00%
环境科学	0.50%
其他	5.26%

参调企业在中国大陆的全职员工数量 (n=399):



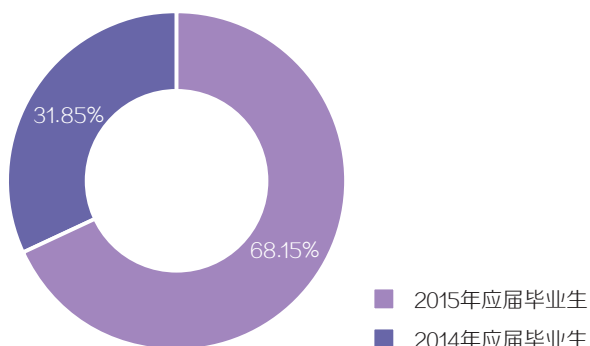
参调企业的所有权性质 (n=399):



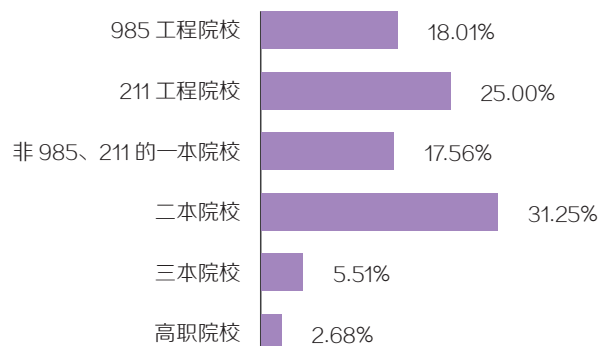
从统计数据中可以看出, 参调企业中数量最多的是机械制造行业 (12.03%), 其次是汽车及零部件 (11.03%) 和专业性服务行业 (8.27%)。超过 70% 的参调企业在中国大陆的全职员工超过 500 人, 而一半以上参调企业是 1000 人以上的大企业。就企业性质而言, 近一半 (46.87%) 的参调企业是外商独资企业, 其次是中国私营及民营企业, 占参调企业的 28.57%。

B | 关于《应届毕业生求职情况调研》的参调学生

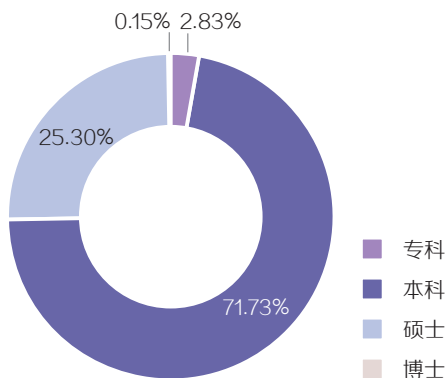
参调应届毕业生的毕业情况 (n=672):



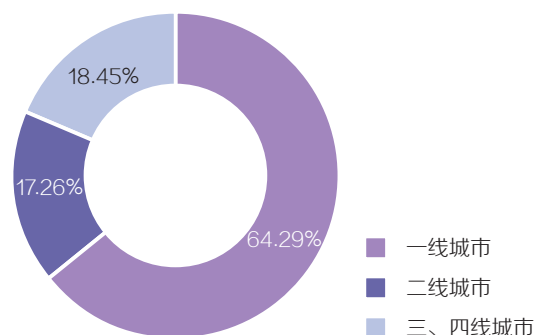
参调应届毕业生的毕业院校 (n=672):



参调应届毕业生的学历 (n=672):



参调应届毕业生所在的城市 (n=672):



本次应届毕业生求职情况的调研，参调者都是 2015 年 (68.15%) 和 2014 年 (31.85%) 的应届毕业生。60.57% 的学生来自于一本院校，31.25% 的学生来自于二本院校。参调者来自一线、二线和三、四线的不同城市，一线城市居多，占样本量的 64.29%。大部分应届毕业生是本科生 (71.37%)，其次是硕士生 (25.30%)。

第5部分 | 我们的建议

1 精确定位目标学生 换位思考做校招

校园招聘的实施计划是企业校园招聘顺利开展的前提。我们建议人力资源管理者们在前期的筹备阶段集思广益，从多方位多角度为校园招聘做好充分的准备工作。

企业不妨换位思考，以一个求职学生的立场看待企业的校园招聘，考虑以下问题：目标学生求职时通过哪些渠道了解企业招聘信息？学生想要了解哪些职位信息、更加看重职位的哪些因素？在校园招聘前期，企业可以对不同岗位和不同招聘对象做细分，就这些问题进行小调研，了解学生的求职方式和想法。根据调研结果，精确定位目标人群，选择多数目标学生使用的几个招聘渠道，加大对目标受众的宣传力度和深度，以保证招聘信息有效地传递给学生，提高招聘效率的同时减少不必要的招聘渠道支出，降低招聘成本。另一方面，以迎合目标学生的特性和生活习惯的方式开展校园招聘能够更加吸引学生，这也许能为校园招聘带来新的局面。

2 提前定制企业的专属校园人才 培养学生的企业忠诚度

学生在校园所学的知识技能达不到企业的要求，企业对学生的成长环境缺乏认识，双方的互不了解使很多企业面临着人-岗难以匹配的重大挑战。我们建议企业可以进入校园，通过诸如校园俱乐部、实习生计划、

定向培训等形式提前与学生接触，培养学生企业所需的能力。一方面，这样有利于提高企业和学生之间的相互了解，帮助企业提前发现并培养人才，定制企业的专属校园人才。另一方面，这样的方式也可以提前让学生认识企业、了解企业并熟悉企业，使企业文化在学生毕业前的2到3年内慢慢渗入到学生心中，让学生建立起对企业的忠诚度。一旦学生进入到企业就职，较高的人-岗匹配度降低了企业培训新人的压力，而学生对企业的高度认同感和忠诚度也大大降低了人才流失的风险。

3 借助社交媒体 实施与学生的互动

当下学生都是低头族，生活中日渐依赖手机端的体验，而登陆社交媒体是大部分学生每日必做的功课。企业可借助社交媒体作为校园招聘的渠道，在社交媒体上实施与学生的互动和分享。社交媒体的学生用户群体广，粉丝活跃度高，信息传播速度快可见度高，企业借助社交媒体可以将校园招聘信息更加高效地传递给目标学生。此外，多图文信息的频繁推送以及线上活动的举行有利于提高企业雇主品牌和企业文化宣传的深度和广度。虽然社交媒体招聘平台的运营成本低，信息传播快也利于企业雇主品牌的宣传，但是企业校园招聘官方社交平台的运营需要一定的人力和时间成本，也须以目标粉丝的关注为前提，因此企业是否需要采用社交媒体应结合自身的实际情况进行权衡和考量，不可盲目跟风。

4 校园招聘品牌化 优化学生的求职体验

对于应届生而言，求职更像购物，面对众多选择，经过比较后，他们会选择对他们来说更具吸引力的企业。企业如何能够给应届生留下深刻的印象，如何让他们优先考虑本企业而不考虑其他企业，这是企业面临的一大挑战。校园招聘，站在营销的角度来看，企业在学生求职过程中提供的每一个服务，从宣讲会、网申、笔试、面试等都可以从侧面反映一个企业的品牌和文化。而这些服务如果能够被企业加以改善，结合企业自身特点进行品牌化处理，让求职者从多方面多角度更加直观地感受和体验“产品”，那么良好的求职体验便能加强学生对企业的印象，帮助企业吸引和保留优秀的求职者，打响校园招聘的战役。

5 注重应届毕业生的 培养和职业发展

应届毕业生刚走出校园进入社会，他们对自己的未来抱有无限的美好憧憬。求职时，他们对未来的职业抱有很高的期望，希望自己在企业能够有良好的发展空间和机会。企业完善的培养和发展计划对应届毕业生来说极具吸引力。因此，我们建议企业在招聘过程中可以更加突出应届生应聘职位的未来职业规划和发展空间，尤其是薪酬福利或企业知名度不具竞争力的企业。

6 提高校园招聘的“参与感”

企业开展校园招聘的目的除了招募到优秀的人才之外，还以宣传企业雇主品牌为目标。对于学生来说，校园招聘的各个环节若能积极参与其中，切实体验企业的文化，这样实际的感受是雇主品牌有效宣传的有力手段。而对于企业而言，校园招聘不仅仅是人力资源部门的活

动，更应该是公司所有员工共同参与的活动。内部员工若能参与到校园招聘中，将企业文化和雇主品牌形象推广到企业外部，从身边的亲友开始，其宣传的深度和力度有着不可估计的效果，也更加容易被接受。企业和学生双方积极的参与有利于校园招聘的有效开展，因此企业应该通过各种活动，使学生和员工更加融入校园招聘中，提高学生和企业员工的“参与感”。

7 保持与学生入职前的互动 提高学生的企业归属感

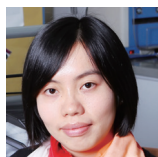
目前，人才竞争激烈的形式下，学生签约到入职间隔时间长，大多数企业没有设置有力手段控制违约情况，一些企业面临着逐年下降的到岗率的困扰。因此，企业在学生签约后入职前的互动非常重要，有效的互动能够增加学生的企业归属感，提高学生的到岗率。企业可通过集中培训、安排实习等方式为学生们提供业务指导，让学生提前熟悉公司和工作内容，让学生感受到自己已经是公司的一员。另一方面，企业也可为收到 offer 的学生配备一位公司员工作为师兄或师姐，通过邮件、电话和社交媒体等方式与学生们交流工作感悟和心得、邀请学生到公司参加活动，提前让学生融入到企业这个大家庭中感受到家的温暖，提高学生的企业归属感。

8 整合校园招聘 打造企业系统化人才库

参加校园招聘的学生，无论录用与否，今后都可能成为企业潜在的宝贵人才。企业应该将应聘学生的简历、面试记录以及评价情况加以妥善管理和利用，建立系统化人才库，一方面可以为入职员工的绩效管理和未来发展提供依据，另一方面也为未入职学生今后的社会招聘提供参考，将校园招聘、社会招聘与人才发展完美整合，完善并优化企业的人才管理。

第4部分 | 案例启示

案例启示 | 借助校企合作和社交媒体共创博世校招新局面



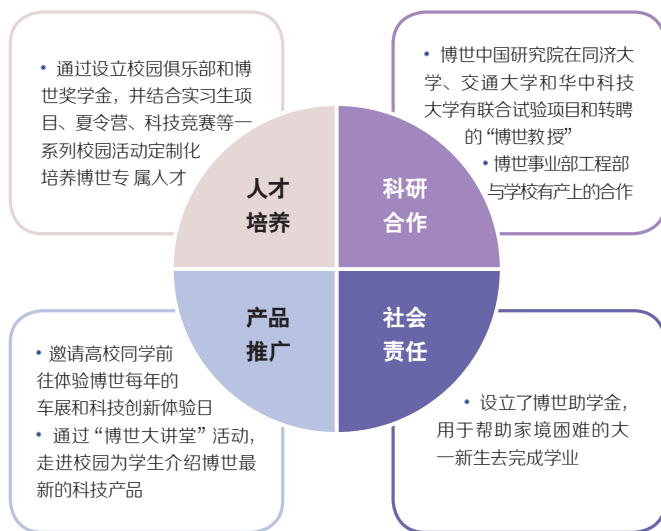
曹云燕 | 高级人力资源经理 | 博世（中国）投资有限公司

博世中国 2015 校园招聘在全国招收 500 余名应届毕业生。作为一个多元化集团，2015 博世校园招聘涵盖汽车技术、消费品业务、能源与建筑技术和工业技术 4 大业务单元，招聘的岗位包括工程师、销售、人力资源、物流、财务等。博世校园招聘在 10 余所高校进行宣讲，并在南京和上海举行专场人才日，以吸引更多青年人才加入，共同体验创新、信赖、多元的博世！在 2015 校园招聘中，博世在打造全面的校企合作新模式和利用社交媒体实现校招 O2O（从线上到线下，Online to Offline）在上有进一步的创新。

✦ 打造全面的校企合作新模式

从 2013 年开始，博世在全球推广了 Focus University 项目，目的在于集中博世的资源与 7 所重点高校在人才培养、科研合作、产品推广以及企业社会责任四方面进行全面的战略合作。与以往的校企合作不同的是，Focus University 项目从一开始就得到了公司高层的支持，以及人力资源部门和业务部门的共同参与。博世在这四个领域与学校全面对接合作，从内部还专门为每个学校配备了“企业代表团”。该“代表团”由博世一名总经理级别和人力资源总监级别的领导牵头，结合校友大使（在博世工作的校友）构成与学校在各个层级、各个层面全面的对接合作。

博世和 7 所重点高校全方面的战略合作，使校企合作不单是人力资源部门的主要工作，更有业务部、市场部、科研部门同事的参与。博世在人才培养、科研合作、产品推广以及企业社会责任四方面与学校开展了不同形式的合作（如右上图所示）。



这样全面的合作为博世的校园招聘带了非常全面的帮助。一方面 7 所学校的学生可以更全面地接触博世，在日常的学习生活中感受博世。同时博世每年也都会得到学校的重点优秀学生推荐，很多学生在学校研究的项目就和博世的项目直接关联，因此，他们在毕业的时候，更有意向选择加入博世。

Focus University 项目在博世人力资源部门同事、业务部门领导和中国区总裁的共同参与下，与 7 所院校在人才培养、科研合作、产品推广和社会责任方面实行的全方面的合作，把原来碎片化的东西整合起来，将博世的企业文化、雇主品牌形象以及员工价值主张更好地渗透到学生群体之中，获得比以往更强的协同效应。

① 校企合作之博世校园俱乐部

在人才培养领域，博世中国于 2010 年 10 月与全国

七所高校,上海交通大学、同济大学、浙江大学、东南大学、吉林大学、华中科技大学、成都电子科技大学,设立了博世校园俱乐部。该俱乐部旨在为广大同学提供一个广阔的专业实践平台,对其项目管理、商业知识、发展潜力、职业生涯等进行指导和帮助,培养兼具技术知识、商业潜质和社会责任的国际化领导人才。博世校园俱乐部被评为“中国大学最具影响力的学生社团”之一。

俱乐部的成立,不仅能够全面推进博世校园雇主品牌,提升同学们对博世的了解与认知,也有利于定制博世的校园专属人才。

博世校园俱乐部是由博世公司支持,校方予以指导,学生独立运营的组织,是博世在校园定制化人才培养的基地。

俱乐部在人员纳新方面基于博世的人才需求,有针对性地吸纳目标学科大二大三,研究生一二年级的会员加入。同时将俱乐部的主题活动与博世校园活动完美结合,将创新、信赖、多元的博世雇主价值主张,融入俱乐部日常活动中。比如每年博世校园俱乐部都是博世科技创新挑战赛在所在城市的承办方;俱乐部内部的团队建设活动不断提升成员间的信赖感;而每年夏天的博世校园俱乐部峰会更增进不同学校俱乐部的交流以及最佳案例和经验的分享。

校园俱乐部由每个学校的俱乐部主席和骨干成员进行日常管理,博世在大方向上予以指导和把控,如俱乐部学生的构成方面的控制。经过4年的发展,各个学校的博世校园俱乐部的日常管理已形成自己的操作流程。例如,俱乐部新成员的招募上,各个学校俱乐部核心成员根据自身组织的情况设计面试题目进行人员选拔。而俱乐部主席的选拔,博世会参与其中,对候选人进行(电话)面试。

博世校园俱乐部的活动与博世公司的活动紧密联系。例如,在校园招聘中,博世校园俱乐部的同学全面承担博世在校推广的各种活动。博世也为俱乐部成员提供的“特别绿色通道”直接进入部门经理面试环节。同时博世也关注俱乐部同学的转化问题,为俱乐部同学优先安排实习机会,更早地绑定优秀人才。

除了通过校园俱乐部的活动与目标学生互动外,博世

还通过开放日(Open Day)、家庭日(Family Day)以及年度晚会等活动,邀请学生到公司进行参观和体验,让学生更加了解博世以及博世的的企业文化。

④ 利用社交媒体实现校招 O2O

企业利用社交媒体推广雇主品牌这个概念并不新鲜,但如何改变单向“推送式”宣传和老套的校招流程,真正的能从学生的“实际体验”出发,“将线上宣传”(Online)的部分与“线下体验”(Offline)的部分打通,提升学生的全面“参与感”是博世2015校园招聘重点关注的。

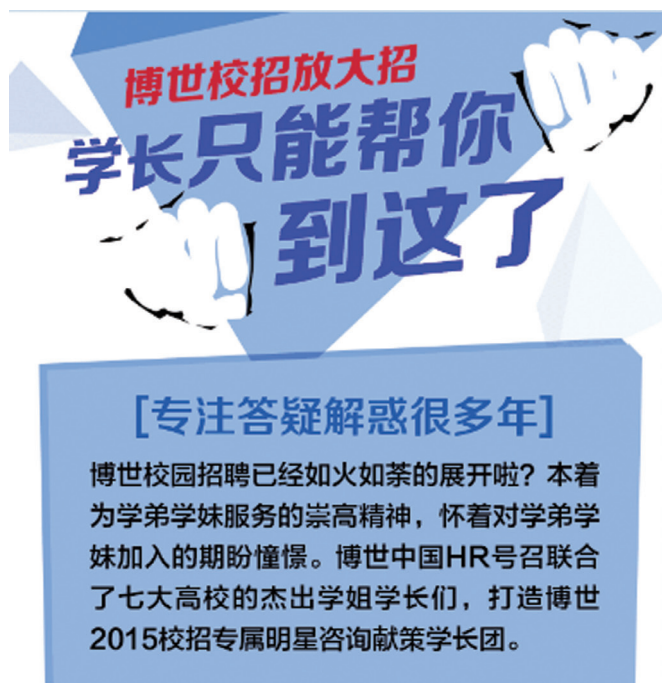
当下的大学生都是低头族,大家更愿意在手机端去完成各种体验。因此今年博世以最流行的“微信”平台为线上(Online)的核心平台,结合主流招聘网站和线下的宣传,让博世的微信随时和学生处于绑定状态,为从线上到线下打下基础。在微信平台,学生可以查询职位信息,填写邮箱后便可收到相关岗位职位描述(Job Description)以便于学生回到PC端进行完整简历的填写。学生也可以通过微信了解宣讲会、校招流程动态、学长学姐系列故事和在线互动疑问分享等信息。在宣讲会现场,博世也利用微信的“摇一摇”功能,进行现场抽奖、在线问答等活动和学生们进行互动。

博世的校园招聘非常关注“参与感”。这种“参与感”不但包含今年参与校招的同事和申请职位的学生,更将整个博世公司,博世的每一个员工都容纳进来,成为博世校招的“学长学姐”。因此博世在公司内部发起了“博世有你,学长顶你”,“博世有你,学姐助你”的活动。博世员工在食堂,海报窗都能看到校招广告。扫描二维码,就可以作为“学长学姐”去代表博世推送校招信息。通过这种全员式校招信息的转发活动,不仅将校招活动推广到博世的所有部门,更能将博世的校招信息推送到目标粉丝群体中。

① 从线上到线下 --- 学长学姐带你去校招

为了能通过线上的主题活动去带动线下的校招进程,实现校招O2O。2015博世校园招聘推出了“学长去哪儿”活动。线上通过主打“学长学姐”牌实现互联网口碑营销(IWOM, Internet Word of Mouth)(如下图所示)。每个

宣讲学校，博世都推荐了一位毕业于该学校并在博世获得良好发展的校友，作为同学们的学习榜样。通过这些学长学姐职业发展历程的分享、手把手教网申等一系列信息在线上的推送，以及和学长学姐在宣讲会进行线下的互动，吸引更多的学生，让学生全方面的了解博世的校园招聘。



博世校招放大招
学长只能帮你到这了

[专注答疑解惑很多年]

博世校园招聘已经如火如荼的展开啦？本着为学弟学妹服务的崇高精神，怀着对学弟学妹加入的期盼憧憬。博世中国HR号召联合了七大高校的杰出学姐学长们，打造博世2015校招专属明星咨询献策学长团。

在接下来的校招期间，我们将在“博世中国人才苑”官方微信、博世中国人人主页、大街网博世中国主页同步发布《学长锦囊·校招微资讯》、《学长锦囊·博世微分享》、《学长期刊》、《学长去哪儿》专题报道，还开设《你问我答帮帮忙·学长专线》为你一对一地答疑解惑哦！

▶ 学长学姐带你去校招之《学长期刊》

校园招聘期间，博世在微信平台推出《学长期刊》《学姐期刊》的图文贴，分享学长们在博世的职业发展历程、博世工作心得、励志故事等不同形式的内容（如图所示）。



学姐档案 李彦陈

2005届电子科技大学
微电子专业本科
新加坡国立大学硕博连读

技术控

学长档案 李续平

05届华中科技大学
机械设计及其自动化专业
硕士毕业

挑战极限的运动达人

学长 / 学姐期刊的准备阶段，博世人力资源团队和博世校园俱乐部的同学将一同采访学长，对他们感兴趣的内容进行提问。在宣讲会开始前，博世将推送以该学校毕业的学长

为主题的学长期刊。这位学长也将亲临宣讲会现场与学弟学妹们进行互动。而通过《宣讲会捷线报》的图文贴（如上图所示，图：博世华科捷线报），又将当天宣讲会的情况在微信上进行精彩回顾，将信息传递给同学们。通过这样前期的线上宣传，同学们能参与进来体验博世、感受博世，同时通过宣讲会等线下的活动，又进一步激活了线上的口碑宣传。通过这样不断的循环，层层传递地把博世校园招聘的互动和每一个学生绑定在一起。

▶ 学长学姐带你去校招之桌卡挑战赛

博世在公司内发起桌卡挑战赛的活动，将印有博世校园招聘广告和二维码的立体三角形桌卡一个一个往上堆积的，挑战最高极限。活动结束后，在微信上进行活动回顾与学生们进行分享（如下图所示）。博世校园俱乐部的同学看到后，也自发地组织了“桌卡挑战赛，有胆你就来”的活动。要求博世七大校园俱乐部的挑战者在网络上发布自己所属俱乐部桌卡挑战现场的图文内容，然后该俱乐部便可点名其他俱乐部来参与这一活动。被点名的俱乐部要么在一周之内应战，要么放血交出俱乐部全年半数活动经费给发起人。通过这样一个小小的活动，能够吸引很多员工和学生关注博世校园招聘微信。



风掠过，秋意凉，
月已淡，淡如星光。
珞珈山畔，华科院内，
宇鹏在月下又过了一遍自己的简历，
这套“机械设计及理论”的心法他已苦练了6年，
结合着“实习磨练”与“实验室清修”，
让他在硕士同门中显得出类拔萃。
可今夜去参加博世“六大门派”的论剑征贤会，
心里总有那么些忐忑不安。

桌卡挑战赛

9月24日13:00-15:00

吉大南岭逸夫楼二楼展厅

游戏规则

桌卡挑战赛，全称“BCC桌卡挑战赛”（BCC Table Cards Challenge），要求挑战者（博世七大校园俱乐部之一）在网上发布自己所属俱乐部桌卡挑战现场的图文内容，然后该俱乐部便可以点名其他俱乐部来参与这一活动。被点名的俱乐部要么在【一周之内】应战，要么放血交出本俱乐部全年半数的活动经费给发出挑战的俱乐部。你，够胆吗？

还跳广场舞？！

完美收官



下一站，在哪里？下一个，会是谁！



SEU-BCC

东南大学博世校园俱乐部

是时候，做出选择了！

2014年1月博世开始使用微信招聘平台，该平台综合了校园招聘和社会招聘两个频道。自2014年1月至博世校园招聘开始前，共有6500多名粉丝，粉丝包括博世员工、关注博世的社会求职者以及博世校园俱乐部的学生。

2014年9月15日，博世校园招聘微信正式启用。通过应届生和前程无忧等主流招聘网站和各大社交媒体，并结合合作高校放置的户外大牌、宣讲会等线下活动推广博世的校园招聘微信平台。在博世校园招聘首站吉林大学的宣讲会结束后，短短的2周内博世又收获近6000位粉丝，截止至2014年11月份博世2015校园招聘所有宣讲会结束后，博世微信粉丝数量达到近1万7千，短短两个多月内，粉丝数量增加了一万。

博世认为通过宣讲会的宣传和各种线上线下的活动和信息的推送，在线上能够体现博世价值的信息，能够吸引大量学生关注博世的微信平台。而通过微信的“线上宣传”结合“线下体验”，能够将博世校招信息、雇主品牌形象以及公司文化更加深入传递给目标学生。让学生更加了解博世，更有意向选择加入博世。

案例启示 通过校企合作打造优秀人才



杨莹 | 中国区校园招聘经理 | 强生公司

强生公司全球分为三大业务线，消费品，医疗器材，制药。自1985年进入中国以来，强生公司先后建立并收购了西安杨森制药有限公司，强生（中国）有限公司，上海强生制药有限公司，强生（中国）医疗器材有限公司，大宝化妆品有限公司等公司。在华员工超过10000人。

强生公司每年通过校园招聘招募大量的毕业生进入公司。因此针对不同公司，不同岗位制定了不同的管理培训生计划。同时也通过更多校企合作的机会，为企业

输送优秀毕业生。

校企合作是强生获得优秀人才的重要途径之一。强生公司拥有强生未来领袖学院、特殊职位的校企联合打造、海外人才招聘发展项目等不同的学校和企业共同培养发展人才的模式，打造适合强生的专属校园人才（如右图所示）。

➕ 强生未来领袖学院

① 目的：

强生未来领袖学院（Tomorrow Leader School，简



称 TLS) 起始于 2008 年。此项目的发起源自于强生发现学生与用人单位之间需求上有一个不可逾越的鸿沟, 即学生在学习生涯中没办法知道用人单位到底需要哪些工作技能, 需要学生具备哪些能力; 而同时, 用人单位对学生成长环境的了解也有盲区。如何管理和发展“Y 代人”(Generation Y) 也不断挑战公司和用人经理。因此强生希望能够建立一个平台让学生了解进入职场需要具备的基本技能和公司用人的需求, 同时也让企业有更多渠道了解学生的想法。因此经过 7 年, 强生和全国 14 所重点学校合作并建立了强生未来领袖学院。强生未来领袖学院的愿景是培养学生们成为具备高度社会责任感、杰出领导力、丰富商业技能并符合公司岗位需求的未来领袖。

② 形式:

强生未来领袖学院是类似于校园中职发类社团的组织, 挂靠于就业指导中心或团委。学生是这个组织中最主要和最关键的群体。这个组织由学生独立运营, 老师从旁协助, 强生予以指导。每年加入强生未来领袖学院的成员可以达到 500 人。每个学校核心成员大概 30-50 人, 核心成员 10 人左右。

③ 招募、选拔和晋升:

强生未来领袖学院的成员是在校大学生, 每年 9 月份社团进行新晋成员的招募, 每个学校主席根据自身组织情况, 诊断组织内需要招募哪些人才、组织内缺乏哪些胜

任力, 制定用人标准和面试以筛选和招募新成员。没有专业及年级的限制。大部分成员是大二至研三的学生。由社团主席团进行面试及招募。

每年 5~6 月份, 未来领袖学院主席的换届选举, 现任主席会提名并培养在未来领袖学院内有 1~2 年成长经历的继任者们, 强生对他们进行面试, 了解他们在这 1~2 年内的成长以及他们未来计划将如何发展这个组织。强生根据这些继任者能力上的欠缺帮助他们提升。

④ 角色分工:

➔ 强生与老师

强生和 14 所合作院校的老师一直保持着非常良好的合作关系。强生会和老师们分享行业报告, 各大院校的老教师们也会和强生分享对学生的观察。这种持续紧密的合作, 让老师非常清楚强生的未来的用人需求, 也更加清楚如何培养学生, 让学生获得更多到强生工作的机会。另一方面, 强生也更加清楚目标学生的成长环境和所学的知识, 哪些学生具备哪些能力, 以及哪些学生是未来可能进入到强生工作的学生。

➔ 老师与学生

各大学校未来领袖学院的社团大部分是挂靠在职业发展协会或团委下面, 因此职业发展协会或团委的老师会给未来领袖学院的成员们一些指导。成员们在学校里遇到的挑战以及需要的资源, 老师会帮忙协调、筹备和组织。

⑤ 培养机制:

强生希望学生在校期间能够通过未来领袖学院的活动建立积极的价值观、提升领导能力以及掌握一定的职场工作技能。因此, 强生未来领袖学院由学生自主管理。每年学期初, TLS 主席团会制定全年的发展策略和计划, 同时完成招新工作。新的社团在老的 TLS 管理下, 按照项目组、品牌组、人力资源发展组等进行分组。全年活动主要分为职发类活动和公益类活动。职发类类活动: 比如商业大赛, 知识技能培训 (workshop), 邀请公司管理层进行分享等, 直面学生们的职业发展诉求, 帮助学生们了解真正职场。公益类活动, 学生们会举办例如关爱弱势

群体、健康类、医疗保健知识普及等活动。通过这些活动，学生得到项目管理、沟通技巧、领导力等方面的锻炼和提升，成为更具职场竞争力、真正关爱社会回报社会的人。此过程中，强生公司的 HR 全程陪伴指导活动的策划方案，并给予资源上的支持和帮助，同时帮助邀请相关的嘉宾。

⑥ 通过未来领袖学院的校园人才招聘：

强生通过未来领袖学院学生举办的商业竞赛，给同学们提供就业的绿色通道和实习的机会。这些同学在申请职位时，能够跳过笔试和初面的环节，直接进行终面，为他们拿到强生的 offer 节省了很多力气。

同时每年 8 月在强生公司举办的为期 5 天的夏令营活动中，通过沙盘演练，素质拓展，商业竞赛等环节观察学生综合能力和素质，并通过最后一天进行面试，并提前发出 offer，锁定优秀候选人。

强生在日常实习生招聘的时候也会第一时间考虑到未来领袖学院的学生。他们会把实习需求发给 TLS 的学生们。学生们通过社交媒体进行发布，自行申请推荐身边同学。强生大部分的实习生是来自 TLS 学生的推荐。

未来领袖学院是强生招聘优秀人才的重要途径之一，强生为未来领袖学院的成员们提供多样化的职位。值得一提的是，通过未来领袖学院入职的学生大部分都是管理培训生，并在后期发展中得到用人经理的大力肯定和支持。

⊕ 特殊职位的校企联合打造

① 目的：

对于目前行业内人才紧缺的一些特殊职位，强生和一些院校有联合发展模式的合作，为那些通过日常的校园宣讲和普通的招聘模式难以招聘到合适人才的职位提前培养人才。强生会参与合作院校的课程开发和定向培训并提供实习机会，让学生们在上学阶段积累一些医药行业的知识和技能。

② 合作形式：

以强生的医学翻译中心的医药翻译职位为例，因为目前市场上有医药背景的翻译人才短缺。人才主要来自于翻译公司，缺乏行业知识。行业内通过社会招聘渠道招募

医药翻译也无法满足公司长远发展的需求。自 2013 年开始，强生和上海外国语大学和中国药科大学等开始合作。在两所大学教授的支持下，强生翻译中心部门同事会定向给研一学生开展医药的翻译课程。并通过校园宣讲和筛选流程给研二的同学提供一些实习 offer。每年强生会提供大约 20 个实习机会，而这些实习生通过前期定向的培训，具备更加丰富的医药行业翻译知识，实习结束后合格员工将直接转为正式员工。

⊕ 海外人才招聘发展项目

① 目的：

强生总部的海外人才招聘发展项目为强生的未来商业领导者 (business leader) 提前储备高潜力人才。

② 合作形式：

海外人才招聘发展项目是一个全球的项目，强生与全球 TOP20 的 MBA 院校合作，项目是面向具备 5 年以上工作经验的 MBA 在读学生。提前 1~2 年提前定位目标人才。每年仅中国会接收 40 位左右实习生。

每年 9 月，强生总部会进入全球 TOP 20 的 MBA 院校进行宣讲。宣讲结束后根据收到的简历进行筛选并安排面试，面试后，总部将学生推荐给国内相关公司，每个公司衔接的同事和事业部领导会给他们安排终面并在 12 月份发放实习 offer。次年 6~7 月，这些收到实习 offer 的学生将会回国进行为期 3 个月的实习。期间，每人将负责独立的项目，他们的领导对他们的表现进行评估和反馈。在项目结束后，每人进行最终展示，强生对他们负责的项目以及个人领导力进行评估后，将 offer 发给表现优异的学生。这些学生将在第三年 MBA 课程结束之后到岗入职。

⊕ 强生校企合作的未来展望

通过校企合作方式强生招聘到优秀的人才。未来强生也将会持续稳健地投资该渠道。强生希望未来能够与更多的学校有合作机会。不断调整合作形式和战略，为强生招聘到更多更优秀的学生。

案例启示 打造捷豹路虎的管理精英之管理培训生项目



陈晓庆 | 招聘经理 | 捷豹路虎中国

项目背景

捷豹路虎的管理培训生项目在英国总部已开展二十余年，并培养出很多优秀的人才，目前任职于捷豹路虎一些重要的职位。在中国，捷豹路虎于 2011 年开展该项目，致力于培养企业的核心成员和未来领导者。2015 校园招聘，捷豹路虎根据各部门提交的需求并经过审核后招聘 20 名应届毕业生，招聘的岗位中非技术岗位与技术岗位的比例为 7:3。捷豹路虎相信经过严格的筛选流程、量身定做的培训与发展计划以及实际的工作和项目管理实践锻炼中，管理培训生们一定能够脱颖而出，最终成长为优秀的领导者。

捷豹路虎管理培训生项目的培训周期为两年。两年的培训与发展计划中，捷豹路虎为管理培训生们提供两个岗位的轮岗机会。捷豹路虎认为现在的学生在应聘管理培训生岗位的时候，除了薪资福利外，更加看重的是公司提供的培训发展机会以及职业发展规划。因此捷豹路虎在管理培训生项目的设计和宣传上更加侧重学生们培训和职业发展的机会。捷豹路虎为每个管培生设置了两个轮岗机会，原因是管理培训生通过自己和其他同事的指导和帮助，了解并熟悉一个岗位的所有职能和业务，至少需要一年的时间。若设置更多的轮岗机会，将每个岗位的轮岗时间压缩到 3 个月或半年，对管理培训生来说意义不大。

捷豹路虎的管理培训生项目除了两个轮岗计划的设置外，还为管培生制定了明确的培训和发展计划，管培生除了能够享受正式员工的培训外，还有两次前往英国的培训机会。而两年的管培生计划中，管培生还享有两次晋升机会。通过明确的培训与发展计划，捷豹路虎希望能够吸引更多的目标学生并招聘到适合企业的优秀人才。

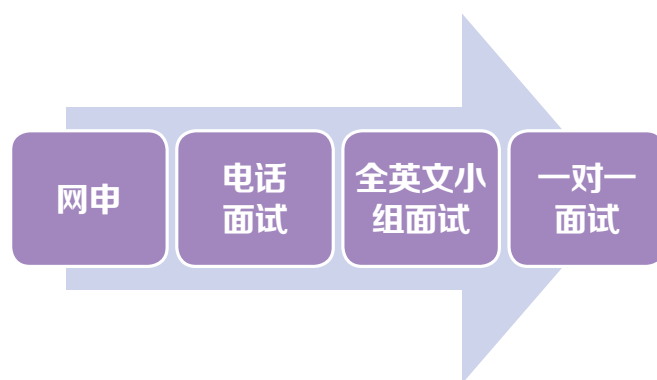
宣传

捷豹路虎 2015 校园招聘的宣传主要通过招聘网站、社

交媒体以及定向邀约进行。捷豹路虎根据各大高校的排名、综合实力以及往届管培生的毕业院校筛选出 24 所学校，对这 24 所学校的学生进行不限专业的定向邀约。这 24 所学校的 2015 年应届毕业生，无论是本科还是研究生，都能够收到来自捷豹路虎的邮件，邮件中有校园招聘的信息和职位申请链接。学生们通过链接可以登录到网站上了解捷豹路虎校园招聘的信息，了解管理培训生项目的具体介绍。据统计，96% 的学生收到定向邀约会打开链接去看，超过 60% 的学生在了解捷豹路虎的管理培训生项目后，会申请职位并投递简历。

人员筛选

捷豹路虎管理培训生项目的招聘信息通过网上宣传以及 24 所学校的定向邀约，收到 1 万多份简历。为了在一万多名学生中挑选出最优秀的学生，捷豹路虎设置了严格的筛选流程（如图所示）。



每个学生在进行网申时，可以选择三个岗位并将这三个志愿进行排序。系统根据学生们简历上的信息，他们所毕业的院校、英语能力、实习经验、奖学金情况进行相应的加分，最后得到一个总分。捷豹路虎根据分数筛选出 2000 名进行电话面试。电话面试由供应商操作，供应商根据捷豹路虎提供的中英文结合的问题，给每个候选人 10 分钟的回答时间，对他们的英语能力、问题解决能力、

逻辑能力和自我规划能力进行打分。电话面试结束后，捷豹路虎按照学生志愿先后顺序，综合个人简历和电话面试的分数，对于20个职位，每个职位挑选出前20名学生到公司参加宣讲会。与其他企业进入校园举办宣讲会不同的是，捷豹路虎邀请400名同学到公司进行宣讲，在面试前让同学们更加深入了解捷豹路虎中国的品牌及业务。往届管理培训生也会参与到宣讲会，跟同学们介绍他们在捷豹路虎的成长经历，让候选人们能够更加近距离地了解管培生项目以及这个项目的职业发展前景。

所有受邀参与宣讲会的同学都有面试的机会，第一轮面试采取小组对抗的面试形式，小组成员就指定的题目自由地讨论和发挥，观察员对每位成员根据他们的表现进行打分。通过小组面试的同学会进入到第二轮一对一的面试，最终录取20名管培生。经过激烈的竞争，捷豹路虎相信最终进入到公司的管理培训生一定是非常优秀的，捷豹路虎也会在培训期间提供发展平台，让管培生们去锻炼和提升自己，发挥自己的价值。

⊕ 培训 & 发展

入职的管理培训生不再被看做是毫无经验的应届毕业生，在捷豹路虎，他们被给予高潜力员工的期望，除了10%的培训之外，他们将在真正的工作中学习与成长。他们与正式员工一样，享有公司内部英语能力、Excel技巧、沟通技巧、展示技巧等培训，也有参与项目管理的机会。捷豹路虎有一个叫做员工发展中心(EDC, Employee Development Center)的俱乐部，以组织公司内部几百位员工的俱乐部活动和团队建设等活动。管理培训生将有机会参与到项目管理中，利用工作以外的时间与正式员工合作，参与项目中的组织活动。对于管培生来说，这是一个项目管理经验的培养和积累的机会。虽然项目管理是管培生额外的工作，但这也将作为管培生的工作目标，在最后的晋升评估中，该项目也会被作为评估的考量之一。

除了内部培训和项目管理之外，值得一提的是，捷豹路虎为每位管理培训生提供了两次前往英国总部为期一周与全球的管培生进行交流学习的机会。第一年前往英国，中国的管理培训生能够认识来自不同国家的管培生。一周

内，管培生有3天的培训时间和2天近距离体验捷豹路虎的产品和与其他管培生交流的机会。中国的管培生们通过与其他国家的管培生进行团队合作和小组间的竞争，能够更加看到自己的优势与劣势，今后管培生们也将取长补短，更多地为自己今后的发展做打算。

在两年的培训计划结束之前，管培生们还有一次去英国的机会。这一次的英国之行，更多的是工作汇报的形式。不同国家的管理培训生代表将被分为不同团队，展示他们在两年的计划中的收获。捷豹路虎也能通过不同国家管培生的比较，观察通过两年的培训，他们的不同和差距在哪里。为今后捷豹路虎中国的管理培训生项目的设计与发展提供依据。

捷豹路虎管理培训生项目的另一个特色是，它为管培生提供了一条非常快速的晋升捷径。管培生有两次晋升的机会，在每年的绩效考核中，根据管培生的表现，通过部门经理与人力资源评估的管培生后将在下一年晋升一个级别。该级别在社会招聘中要求社会求职者具备1~2年的工作经验方可胜任。

第二年的培训计划结束前，管培生将再次接受由人力资源经理、部门经理、管培生意向从事职位的部门经理组成的评估小组的评估，通过评估的管培生将正式从为期2年的管培生项目毕业进入到正式员工的职业发展通道中，毕业后所要求胜任的工作相当于一个具有3-4年工作经验的社会求职者所能胜任的职位。与社会求职者相比，管培生的工作经验虽然不如他们多，但通过2年的培训，管培生们对捷豹路虎的了解却比社会求职者更加全面和透彻。捷豹路虎第一届管培生全部都在2年的项目完成后成功晋升了。

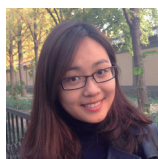
⊕ 评估 & 挑战

对于管理培训生项目，捷豹路虎中国刚开展4年的时间。从第一届已经毕业的管培生来看，他们全部成功晋升为主管，在工作中表现优异。今后，随着捷豹路虎管理培训生项目的不断发展，评估体系也将不断地完善。

未来，捷豹路虎的管理培训生的招聘规模随着捷豹路虎在中国的发展也将不断地壮大。捷豹路虎将在学生的定位、项目特色以及雇主品牌宣传等方面慢慢地摸索、不断地完善。

案例启示

毕业生的筛选、培训与发展 打造玛氏的管理精英



刘思洁 | 毕业生项目与雇主品牌经理 | 玛氏食品（中国）有限公司

玛氏中国连续多年保持了业务的快速增长，为中国的优秀人才提供了大量的职业机会和广阔的未来发展前景。同时，在人才的发展上，玛氏也有更高的追求。玛氏越来越重视内部人才的培养，尤其是毕业生。玛氏中国于2005年开展综合管理培训生项目，2011年开展销售培训生和技术培训生项目，不同毕业生项目面向不同的人群（如图所示）。通过玛氏3~4年的量身定做的培养与发展，打造文化和能力上能够匹配玛氏的专属人才。

综合
管理
培训生

- **目标**：培养中国乃至全球的职业经理
- **对象**：所有城市、所有学校的本科及以上学历的2013-2015届毕业生
- **要求**：勇于接受挑战、学习能力强、拥有广泛的视野及全球思维、有团队精神、追求成效
- **招聘人数**：45人

销售
培训生

- **目标**：培养销售核心岗位的管理精英
- **对象**：本科及以上学历的2015年应届毕业生
- **要求**：热爱销售工作
- **招聘人数**：80人

技术
培训生

- **目标**：研发、生产、工程等岗位专业型管理人才
- **对象**：本科及以上学历的2015年应届毕业生
- **要求**：食品科学、食品工程、化学专业等理工科或信息技术专业的2015年应届毕业生
- **招聘人数**：25人

2015校园招聘，玛氏在中国的所有业务单元继续开展综合管理培训生、销售培训生和技术培训生项目，共招聘150名应届毕业生。玛氏为优秀毕业生提供同行业中极具竞争力的薪资、全面的社会和商业保险、充分的学习发展机会、良好的工作环境以及精心设计的职业发展机会，培养并打造玛氏的专属精英。

➤ 玛氏综合管理培训生项目

玛氏英国的管理培训生项目开展已有30多年历史，培养了很多优秀人才。许多玛氏全球CEO、玛氏全球及玛氏中国的高级管理者都来自于玛氏的管理培训生项目，因此玛氏非常注重管理培训生项目和应届毕业生的培养。玛氏中国也于2005年开展该项目，致力于培养中国的管理精英。

➤ 目标：

玛氏综合管理培训生项目是专为希望成为复合型、国际化、高级职业经理的毕业生设计的领导力发展项目，目标是给优秀毕业生人才最大的机会和挑战，使同学们发展成为中国乃至全球的职业经理，并为成为公司未来的领导者做好准备。

➤ 目标学生：

玛氏对于管理培训生并没有严格的硬性要求，本科及以上学历，所有城市、所有学校、所有专业的2013-2015届毕业生皆可申请。但是玛氏希望管理培训生们能够谦虚好学，勇于接受挑战，渴望个人的快速发展和成长，学习能力强，拥有广泛的视野及全球思维，有团队精神，追求成效。

① 招聘流程

玛氏综合管理培训生的招聘流程包括网申、笔试、小组面试和评估中心（如右图所示）。



招聘流程之网申

为筛选出符合玛氏管理培训生要求的学生，玛氏的网申做了一些设计。首先，申请人需完成在线简历的填写。在线简历除了个人信息和唯一的开放题外，其他的一些信息通过多选题的形式以简化网申的难度。另外，对于学生的过往经历，玛氏设计了非常详细的题目来了解学生的英语能力、曾参加的社团、学生活动、实践活动、商业大赛、志愿者活动等。通过专业的评估团队和评分机制，从学生的简历中筛选出拥有玛氏管培生特质的学生。

其次，玛氏的网申阶段除了个人申请之外，申请者还需寻找两位优秀的小伙伴完成“三人组队”共申玛氏，一起完成一道团队开放题，以小组的形式共同晋级。玛氏认为竞争与协作的相互催生是现代职场的主旋律，要在白热化的竞争中脱颖而出，寻求协作、团队共赢无疑是明智的选择。因此玛氏非常看重团队合作，为了使学生们在网申阶段就能够感受到团队合作的重要性，玛氏2015校园招聘

的首轮在线申请环节采用“三人组队”的方式。

玛氏相信“三人行，必有我师”，再优秀的人也会因为势单力薄有力所不及的地方，而通过三人成组，学生可以与优秀的同龄人结伴而行，相互协助，不吝分享，各司其职，扬长避短，一同分享快乐，承担风险，共同进步和成长。学生可自由进行组队申请，但玛氏建议申请者优先考虑身边优秀的小伙伴完成组队以提高成功率。“三人组队”的形式除了能让学生提前体验玛氏团队合作的文化，考察学生们团队合作、与人沟通的能力之外，通过申请管理培训生项目的优秀学生带来的同样优秀的伙伴，玛氏能够吸引到更多优秀的人才。此外，“三人成组”的形式需要学生寻找队员共同完成任务，这些网申的额外工作量也能避免一些海投的同学。

申请人在完成个人简历在线填写，寻找自己的小组成员完成组队后，三名小组成员需共同完成一个团队开放式问题。该问题是以生业务运营的角度做一个项目，完成1000字左右的回答。成员们分工合作，每人承担各自的责任，互相支持、共享信息和经验，投入一定的时间和精力共同应聘，经过讨论和合作后，完成团队开放式问题。玛氏根据三人小组提交的团队问题，从团队协作、创新性和可行性几个方面进行评选，整体综合实力突出的小组的三名成员将共同进入下一轮筛选。2015年玛氏管理培训生项目的网申人数多达1万多人，50%的同学能够进入笔试环节。

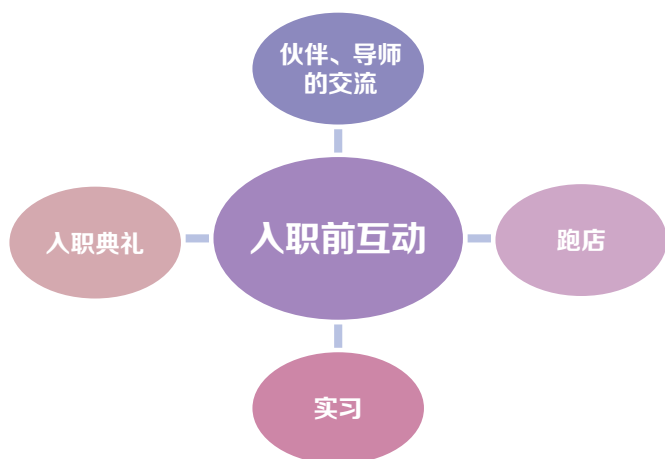
招聘流程之能力测试

网申结束后，能力测试环节开始，玛氏不再考察小组表现，而是根据申请者个人表现进行评估和筛选。通过笔试考察管培生的逻辑能力、英语口语和听力能力。小组面试则以全英文的无领导小组讨论形式进行，评估学生的英语能力、管理能力和团队合作能力。通过小组面试的学生可以参加为期两天的玛氏卓越青年峰会(Mars-YES)，参观玛氏工厂，聆听玛氏高级经理和往届玛氏管理培训生的经验分享，通过这些活动让学生们更加了解玛氏。最后的评估中心，以案例分析、小组面试和结构化面试测评学生

们的综合素质，筛选出大约 45 名学生进入管理培训生项目。

② 入职前互动 (Early Engagement)

通过网申、笔试、小组面试和评估中心等激烈严格的筛选，最终 45 名同学能够脱颖而出，成为玛氏 - 箭牌的管理培训生。这些同学 12 月份收到 offer，将于次年 7 月份入职，而这 7 个月漫长的入职前期，玛氏通过各种活动



以及邮件、微博微群、微信群等方式与学生们持续地保持交流和互动，确保同学们能够全部到岗入职（如图所示）。

玛氏为每个收到 offer 的学生配备了一位往届培训生作为伙伴 (Buddy) 和一位高级经理作为导师 (Mentor) 与学生们通过邮件、电话、见面等方式对于职业发展、经验分享、日常生活等方面进行互动和交流。

在春节期间，恰逢玛氏巧克力糖果的旺季。玛氏会安排收到 offer 的学生们跑店，让学生走访市场，尽快熟悉公司的产品及客户，并完成一份跑店报告。后期，将有跑店报告的比拼。3 月到 7 月份，学生第一年轮岗的岗位已确定，学生们可以到玛氏的相关岗位进行实习。7 月份学生们的入职前夕，玛氏会为学生们安排入职典礼，欢迎学生们的加入。

③ 培训与发展

管理培训生们一进入玛氏就是主管的职位，在三年的培训周期内，管培生会在三个不同的业务部门轮职，每个轮职为期一年。玛氏为管理培训生量身定做了完善的

培训体系。管培生的每个轮岗，玛氏大学都会鉴定一套相应的领导力能力模型，并提供领导力和专业技能的培训，而管培生所在部门的部门学院也会提供部门相关的课程，有效帮助职场新人快速提升管理能力，成为职业经理人。

另外，玛氏为管理培训生配备了优秀的上级经理，以及公司高管作为导师，为管培生们提供充分的指导和支持。管培生们和玛氏的所有员工一样，每年根据个人需求，和上级经理一起制定个人发展计划。对于管理培训生来说，个人发展计划的制定是非常核心和重要的工作，因为每年的轮岗机会所带来的全新工作将是一个新的挑战，因此管培生和上级经理需认真鉴定该岗位一年内所需要发展的 2~3 个能力，明确发展目标，以及通过什么活动可以达到目标来制定一个高质量的个人发展计划，帮助管培生提高自身素质和技能，更好地胜任工作。

除了领导力和专业技能的培训外，管理培训生们通过自己组成的社区组织一些分享和交流活动，一起分享自己所在部门的事情、遇到的困难，也会邀请人力资源部门或其他部门同事分享他们感兴趣的内容进行经验的分享和探讨，向别人学习。

通过轮岗和培训，三年内管理培训生们能够得到快速的成长，顺利毕业的同学便能晋升为经理。玛氏中国的管理培训生开展以来，管培生在玛氏得到很好的发展，根据以往经验，三年轮岗结束后 75% 的管培生都能够顺利晋升到管理岗位。

➕ 玛氏销售培训生

➔ 目标：

玛氏销售培训生旨在为有志于在跨国公司从事销售工作的学子提供一流的职业发展平台，为公司培养销售核心岗位的管理精英。

➔ 目标学生：

本科及以上学历，英语良好，对销售工作充满热情的 2015 应届毕业生。

玛氏销售培训生项目是为培养销售管理人才所设立的，同综合管理培训生一样，他们肩负着公司非常重大的

项目和工作责任，例如带领一支销售队伍负责一个区域上千万的生意。玛氏为培训生提供不同渠道、不同地域的轮岗，帮助培训生积累更多的渠道管理和区域管理经验，加深对公司整体战略的理解。

在三至五年的项目培养计划中，通过不同渠道和区域的轮岗，培训生们能够从基层做起，负责越来越重要的生意，甚至有机会可以带领一个销售团队，找到发挥自身优势的合适岗位，成为销售管理人才。

销售培训生们从业务代表做起，经历八个月的培训，成为业务主任，管理一个更大的生意。经过一至两年的业务主任轮岗，培训生们来到为期两年的项目第三阶段。培训生们可以选择在区域销售管理一个更大的生意，也可以选择做销售支持型的工作，比如到销售重点客户管理、市场推广、销售营运、销售能力发展等部门进行工作。在三至五年的项目中，玛氏不仅为销售培训生提供课程培训、实战任务、轮岗机制，更为他们安排了专业的上级经理及区域人事经理，经验丰富的“师傅”，共同发展的高年级“小伙伴”、销售高级管理人员“导师”。通过这些支持，培训生们能够快速提升专业销售技能及销售管理能力，顺利毕业后成为核心销售岗位经理。

➤ 玛氏技术培训生项目

➤ 目标：

玛氏技术培训生项目是旨在研发、生产、工程、质量、信息技术等岗位成为专业型管理人才的毕业生量身订做

的职业发展项目。

➤ 目标学生：

本科及以上学历、食品科学、食品工程、化学专业、机械工程等专业、英语良好的 2015 年应届毕业生。

玛氏技术培训生项目的培训周期为 4 年。该项目配备了资深技术人士担任辅导老师，高级经理作为导师，帮助培训生们深入学习研发、生产、质量等技术部门的专业知识。培训生们可以参与公司重大项目、管理团队、产品开发等重要工作。在轮岗实践、专业技术课程和管理课程培训中，让培训生们全面而深入地了解公司战略、文化和业务流程。

第一年的培训阶段使培训生们了解玛氏、熟悉业务，第二到第四年，培训生们将作为主管或工程师，领导公司内各大生产线和可持续性发展等重大项目。四年的项目结束后，顺利毕业的同学可以在第五年晋升为经理。

➤ 玛氏毕业生项目之未来发展

玛氏中国的毕业生项目开展已有十年，为公司培养了許多管理精英。十年中，关于毕业生的招聘流程、培训与发展等方面，玛氏在不断地摸索中也逐渐清晰。今后玛氏将从 90 后的吸引与互动、校园招聘的雇主品牌宣传和校园招聘的信息化等方面入手，达到以下目标：使用更多的渠道和途径吸引更多学生、与学生互动；通过校园招聘大力宣传玛氏的雇主品牌；校园招聘的宣传从线下活动转到线上，完成更大范围的信息传递。

案例启示 校园招聘的平台化运营



刘湘雯 | 校园招聘总监 | 阿里巴巴集团

阿里巴巴自 2012 年起开展集团统一的校园招聘，每年招聘上千名应届毕业生以储备新鲜血液。阿里巴巴集团非常重视校园招聘，不仅仅在雇主品牌、筛选机制、面试官、应届生培养上做投入，在校招系统平台建设和运营上也投

入了相当的精力，以期打造一个能够与社会招聘、人才盘点、绩效管理相连相通的校招运营平台，从更体系化、更动态化的角度去看校园招聘对整个组织能够创造的价值。2013 年阿里巴巴建立了校园招聘电子化平台，以业务需

求为首要前提，以电子化校园招聘系统为技术支持平台，站在人才运营的角度进行校园招聘，使校园招聘成为更加高效的招贤纳士的途径，也为阿里巴巴人才管理提供依据。

阿里巴巴校园招聘运营平台



平台化校园招聘系统之内部推荐

阿里巴巴为内部推荐渠道开发了电子化平台。内部推荐人可以是公司员工、外部猎头或者校园小猎手，他们有不同的账号权限。在电子化系统，员工可以看到空缺职位并进行内部推荐，他们可以在这个平台上进行查重，看到自己所推荐的人是否有其他同事的推荐，也能够看到被推荐人的应聘部门和岗位以及被推荐人的职位申请状态。让内部推荐高效精准、管理便捷。

平台化校园招聘系统之在线笔试

阿里巴巴集团 2015 校园招聘笔试采用在线化形式开展。阿里对不同岗位开放不同的笔试时间。在阿里巴巴电子化校园招聘系统上，学生可以登录校园招聘的个人中心，在笔试系统开放后的任意时间进行在线笔试。

在线笔试减少了以往线下笔试许多繁琐的环节，节省了很多物料和人力，更加方便和高效。通过在线笔试，没有试题提前泄露和试卷来不及送往考场的担忧，也没有十几座城市几百个考场地点和人员安排问题，能够省去很多成本和精力。以试卷的判定为例，在线笔试更加高效（如图所示）。

对于学生而言，在线笔试减少了学生线下笔试前往考场所花费的时间和精力，也避免了一些学生无法在规定时间内前来参加笔试的问题，为学生提供更加舒适的应聘体验。

同时，为了确保万人同时笔试时整个笔试系统能够稳定运行，不会出现登陆失败等状况。校招团队会提前

线下笔试 5 天

笔试结束后，问卷快递到公司

判定问卷

成绩录入

通知学生

在线笔试 24h

判定问卷、出成绩 30 分钟

异常成绩排查

分数线划分

通知学生



组织技术支援团队进行流量测试，笔试期间也有充足的技术人员随时从后台监控，确保笔试顺畅。

后期判卷阶段，通过计算机手段，筛选出答案雷同卷，再着重人工比对筛选出作弊的考生。阿里巴巴秉承“诚信为本”的招人原则，对于被认定为作弊的考生取消面试资格。

平台化校园招聘系统之云客服

为了让学生能及时与校招团队沟通，及时解答学生的各种疑问，阿里巴巴校招团队特地开设“云客服”平台，该平台内置在阿里巴巴校招官网的“个人中心”，学生每次登陆校招官网即可进行咨询。高频问题由计算机自动回复，特例问题由客服回答。同时团队常从微博、论坛等渠道收集舆情信息，了解学生的高频疑问，将信息汇总提前给客服团队预警并提供话术，使得信息顺畅，降低内部沟通成本。



⊕ 平台化校园招聘系统之面试

2015 阿里巴巴校园招聘面试，学生可以根据自己的时间，在电子化系统的个人中心预约面试。预约面试极大提升了学生的体验，不用担心出现面试撞车或临时没空。现场面试时，阿里巴巴利用电子化校园招聘系统进行学生的签到。而为期 1 小时的面试，除了 50 分钟纯面试的时间之外，面试官必须留出 10 分钟时间进行在线面试评价及面试过程记录。通过在线签到和面试报告的填写，将以往线下的活动拿到线上进行操作，不仅避免了线下操作不当数据缺失的麻烦，而且方便统计和管理。

在电子化校园招聘系统的后台上，学生签到之后，相关同事可以看到哪些岗位有哪些学生在哪些时段由哪位面试官面试的信息。若有学生面试提早结束，便可安排下位学生提前进场。若有学生面试延迟，亦可通知下位学生稍作等待。电子化校园招聘系统使面试的安排和管理更加方便。而在数据的统计整理上，电子化系统也可以生成报表，统计学生的面试数量、初面通过率、终面通过率、待校准的学生数量等。通过电子化系统的报表大大减轻了相关同事的工作量，他们不再需要因为这些繁琐的统计活动加班到深夜。

⊕ 平台化校园招聘系统之人才库

阿里巴巴认为校园招聘是获取优秀人才的重要途径。前来阿里巴巴参加面试的同学，无论通过面试与否，都是人才。这些人才的简历、笔试成绩和面试报告都应该保存下来。那些未通过面试的同学的信息会被记录下来并做上标签，比如未通过面试的哪个环节。那些通过面试却拒

绝 offer 的学生，拒绝 offer 的原因也会被记录下来。通过这些简单的记录，将为以后的社会招聘提供更好的数据支持。

而通过面试接受 offer 的学生也将有所记录，并根据学生面试表现的不同分为几个等级。在日后招聘效果的评价中，可以对这些人的绩效表现和晋升情况进行跟踪调查。观察电子化系统标签等级高的学生的绩效表现和晋升情况，以及他们与等级一般的学生相比，绩效是不是比较好。通过这些学生等级排序标签和这些学生的绩效数据的对比，以及这些学生在之前校园招聘时的一些记录，能够帮忙找到很多原因，也为如何发展这些员工提供新的思路。

⊕ 平台化校园招聘系统之未来发展

电子化校园招聘系统方便的操作、高效的功能，为阿里巴巴校园招聘、社会招聘以及人才管理都提供了非常实用的价值。阿里巴巴也将不断地完善电子化校园招聘系统的功能。例如，阿里为每位收到 offer 的同学配备了一位在阿里工作的师兄与之在入职之前联系与互动，阿里希望电子化系统的功能上能够增加一个模块，记录学生在收到 offer 之后到入职之前与联系师兄的互动信息，以应对一些状况，保证所有收到 offer 的学生能够如期到岗入职。另外，阿里希望该系统在技术上能够有所提升以应对一些场合不稳定的网络。为了进一步优化整个校招过程，校招团队也组织全面的电话回访，从参加面试的学生那了解面试过程待提高的方向。未来，阿里巴巴的电子化校园招聘系统在功能和技术方面也将不断完善，使阿里巴巴的校园招聘能够更加顺利、更加有效地开展。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 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。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。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团, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 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, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

2015中国企业校园招聘实践调研报告

2015 China Campus Recruitment Survey Report

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

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

@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。