



# 2017 中国企业校园招聘实践调研报告

2017 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。未经智享会的书面许可，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，编辑或发布适用于其他场合。

©Copyrights reserved by HR Excellence Center . Reproduction in Whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.

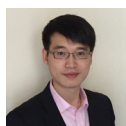
## 特别鸣谢

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)



### 李倩影

人才招聘及项目经理  
喜利得(中国)商贸有限公司



### 林勃

校园招聘部经理  
苏宁云商集团股份有限公司



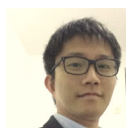
### 凌章铭

人才管理经理  
美的集团



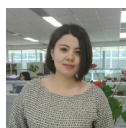
### 王悻

资深校招专员  
强生



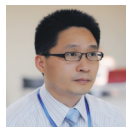
### 吴焱

人力资源经理  
深圳华大基因科技有限公司



### 熊玉玲

雇主品牌与校园招聘经理  
深圳市华星光电技术有限公司



### 于雷

人力资源部副总经理  
中国南方航空股份有限公司



### 周乾

招聘配置经理  
浙江森马服饰股份有限公司



### 祖志国

校园招聘经理  
腾讯科技(北京)有限公司

## 目录

### 报告主要发现与数据概览

### 关于本次调研

### 数据分析与案例启示

关于大环境

学生求职意向 VS 企业现状

案例启示： 喜利得

校园招聘渠道与流程

案例启示： 南方航空

社交媒体

案例启示： 强生 腾讯 美的

招聘体验

挑战与评估

案例启示： 华星光电

### 标杆数据

### 我们的建议

### 行业数据



## 关于作者

方麻迪

May.Fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)调研专员一职。目前所负责的调研报告有：2017 中国企业校园招聘实践调研报告；2016 年中国企业行动学习项目调研报告。

方麻迪毕业于华侨大学，获得管理学本科学位。

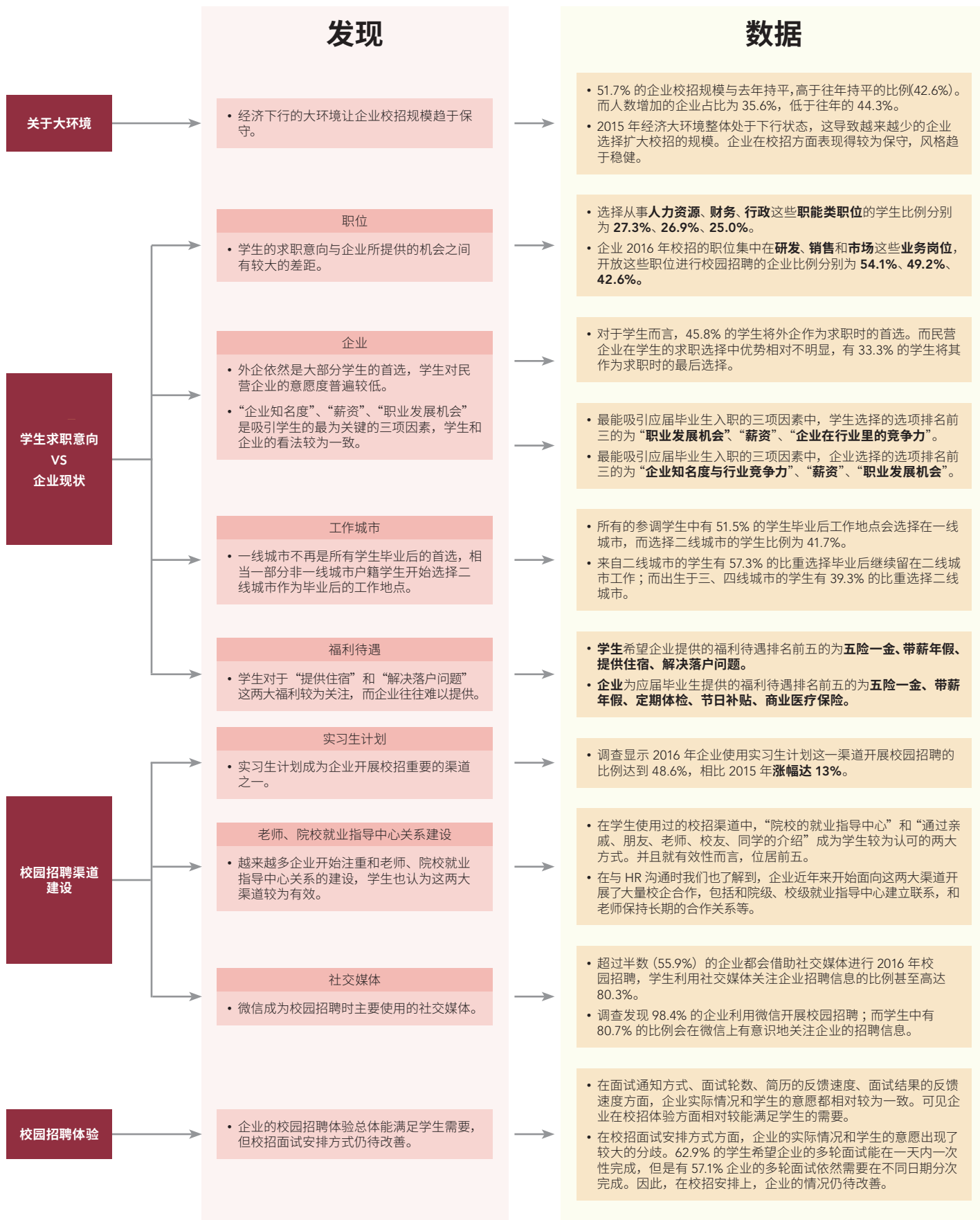


## 前言

对于大部分企业而言，校园招聘是十分重要的人才吸引方式。应届毕业生往往有可塑性强、学习能力佳等多种优势。每逢校招季，校园就成为了各大企业竞争人才的战场。因此，如何从激烈的人才争夺中脱颖而出变成了企业在筹划校园招聘时不得不去思考的一个问题。此外，逐渐离开校园踏入社会的 90 后也展现出了与以往的 80 后、70 后完全不一样的特质，他们对于职场的态度、想法也成为了企业重点探讨的话题之一。

针对人才竞争激烈的现状和 90 后学生的新特质，《第三届中国企业校园招聘实践调研报告》从 2016 年 4 月到 2016 年 8 月针对 300 多家企业进行调研，收集了大量关于校园招聘的数据。同时，智享会也面向近 300 位学生进行了问卷调研，了解他们对于校园招聘、职场的观点与看法。本报告结合学生与企业双方的数据，着重分析在**职业定位、福利、校招渠道、招聘体验、社交媒体使用情况**上学生的意向和企业实际情况之间的差别。智享会还采访了部分企业作为案例，着重呈现它们在校园招聘上的流程、措施，希望能为企业的校园招聘实践提供一定的参考价值。

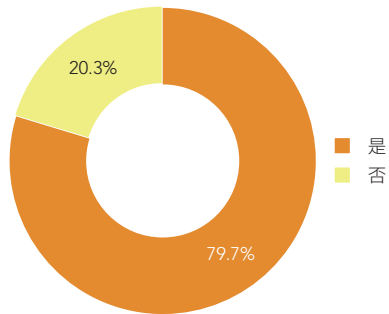
# 第 1 部分 | 报告主要发现与数据概览



## 第 2 部分 | 关于本次调研

### 企业样本概况

是否开展 2016 年校园招聘 (N=413)



开展校招企业的所有权性质: (N=329)

企业性质	比例
外商独资	38.9%
中外合资	11.2%
国有企业	13.7%
中国私营及民营企业	36.2%

开展校招企业 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的的员工数量: (N=329)

规模	比例
少于 100 人	1.8%
100 人到 499 人	18.8%
500 人到 999 人	13.7%
1000 人到 2499 人	20.4%
2500 人到 4999 人	13.1%
5000 人到 9999 人	10.9%
10000 人及以上	21.3%

开展校招企业所处的行业 (N=329)

行业	比例
<b>机械制造</b>	<b>11.2%</b>
<b>金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)</b>	<b>10.3%</b>
<b>信息技术, 半导体及通讯</b>	<b>10.3%</b>
消费品 (含快消和耐消)	9.7%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	8.2%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	7.0%
汽车及零部件	6.1%
互联网与游戏业	5.8%
零售业与电子商务	5.5%
化工与石化	4.0%
电子电气	4.0%
运输及物流	3.3%
多样化生产	2.4%
能源动力	2.1%
房地产	1.8%
建筑建材	1.5%
贸易业	1.5%
文化传媒	1.5%
农业	0.9%
环境科学	0.3%
其它	2.4%

人力资源智享会于 2016 年 4 月至 2016 年 8 月开展了中国企业校园招聘的调研工作, 并面向企业、学生发放问卷。通过线上、线下两种渠道共收集到企业的问卷 428 份, 其中有效问卷 413 份; 学生问卷共收集到 272 份, 其中有效问卷 268 份。以下是参调样本的基本信息。

### 学生样本概况

学生所在的学校按照层级划分: (N=264)

院校类型	比例
985 工程院校	17.0%
211 工程院校	19.3%
非 985、211 的一本院校	20.5%
二本院校	15.9%
三本院校	21.6%
高职院校	3.0%
海外院校 (不包括港澳台院校)	2.7%

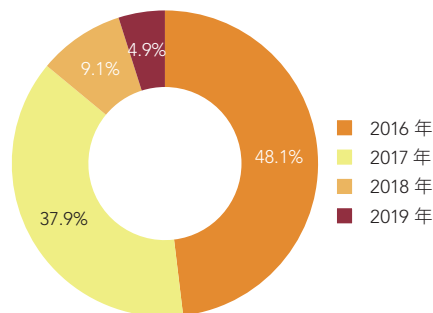
学生的学历层次 (N=263)

学历	比例
博士	1.9%
硕士	16.7%
本科	76.5%
专科	4.5%

学生的户籍所在城市 (N=264)

城市	比例
一线城市 (北京、上海、广州、深圳)	11.4%
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)	33.7%
三、四线城市 (除上述以外的城市)	54.9%

学生的毕业年份 (N=264)



## 第 3 部分 | 数据分析与案例启示

### 关于大环境

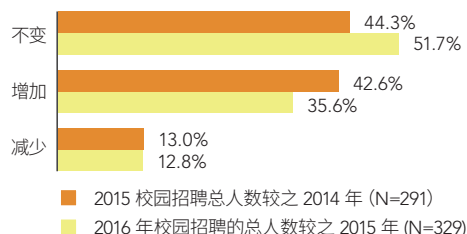
#### 经济下行的大环境让企业校招规模趋于保守

自 2012 年以来，我国经济持续放缓，GDP 增长进入减速期。这对于很多企业而言是一个挑战。相对严峻的外部经济环境给企业的经营带来了较大阻力。而校园招聘若要产生好的招聘效果，往往需要大量投入。因此，经济环境对于企业近几年的校园招聘也产生了一定的影响。

通过调查我们了解到与往年数据相比（参考图表 1），校园招聘人数不变的企业比重上升，而愿意扩张校招规模的企业占比却出现了下降趋势。这说明，在经济下行的大环境中大部分企业的校招规模趋于保守、稳定，不再选择继续扩张。

可见在具有挑战性的环境中，如何用有限的资源做好校园招聘至关重要。显然，校园招聘需要更多地重视学生的想法、感受以及 90 后这一代人所展现出来的特点，避免因企业实际情况与学生意愿之间差距过大，导致难以吸引目标人才。因此，了解学生的求职意向是校招成功的关键因素之一。

图表 1 企业校园招聘的总人数变化



### 学生求职意向 VS 企业现状

#### 前言：90 后的那些事儿

不知不觉，人们渐渐将目光从 80 后转向 90 后。大多数“80 后”现在已成为企业中的资深员工，而 90 后则是刚踏入职场的“小鲜肉”。新生的 90 后在经济条件优渥、互联网飞速发展的年代中成长，他们身上展现出来的特点有别于过去任何一代人。在腾讯与易观智库联合发布的《中国 90 后调查报告》中，总结了 90 后的几大特点：

- 自我意识膨胀下的个性化成长
- 娱乐至上的一代
- 充满表达欲望，情感需求强烈
- 孤独与集体孤独
- 爱创新，也爱创业
- 追求平等独立，有责任感
- 理性务实、有规划

这些特点或多或少会影响 90 后学生在求职时的行为和心里。校招这一工作几乎无法避开“90 后”这一话题，企业近年来也在针对新生代员工不断地调整自身的管理、培养方式。同时，为了吸引目标人才，企业在校招中也越来越重视学生自身的求职意向。

#### 学生的求职意向与企业所提供的机会之间有较大差距

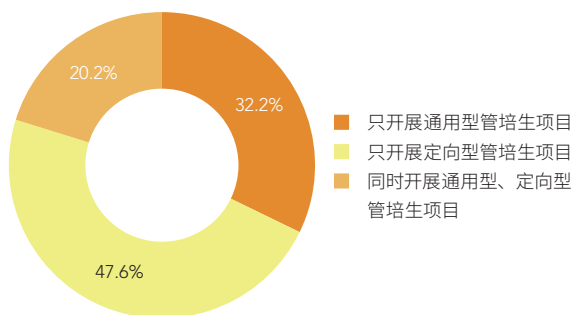
管理培训生是一个外来术语。早些年外企甫入中国，该职位对当时的毕业生而言充满了诱惑力。随后管培生在市场上大热，各企业纷纷模仿外企开设管培生项目。但随着时间的推移，热潮如流行趋势般散去，企业对于管培生这一职位的关注度不复从前。

然而不同于企业逐渐淡去的热度，与往年相比（参考下一页图表 2A），学生选择管理培训生作为自己求职意向的比重明显上升，占据第一位（30.7%）。这其中的原因一方面可能是管培生能够给学生提供较为完善的培训体制，能够尽快让学生习得职业技能，锻炼作为一个职场人的种种素质。另一方面通过管理培训生这一阶段，通常能够成为基层管理者打下一定的基础，这对于学生而言也较具有吸引力。然而我们在与大量 HR 访谈后得知：在企业端，管理培训生的职位受经济大环境和校招规模普遍较为保守的影响，数量和含金量都在减少。原因则往往是学生在经过管培生阶段后未必能达到管理者的能力，而前期却需要大量的投入。另外，外界环境的快速变化也会让企业不得不思考动辄需要半年至两年的管培生项目是否能很好地培养出迅速适应外部环境的人才。因此，设计好一个管培生项目对于企业而言具有一定的挑战性。智享会在与 HR 沟通中了解到不少企业已经开始设立定向型管培生项目（参考下一页图表 2B），并且取得了一定的成果（详见喜利得定向管培生案例）。

值得注意的是，人力资源、财务、行政这些偏职能类的岗位紧随管理培训生之后成为很多学生的就业意向，对比 2015 年的数据也可以发现类似的趋势。但对于企业而言，直接创造经济价值的往往是市场、销售类的业务岗位，每年的需求量也高于职能类岗位。可伴随着这些业务岗位的是高强度、高压力。这让我们不得不思考这样两个问题：

- ① 抛开性别、专业等因素，对于家庭条件普遍较好的 90 后而言，在职业选择方面更加追求稳定、避免高强度高压力是否是这代人的某种特点？如果是，企业又该如何应对？
- ② 企业的招聘需求和学生的应聘需求之间产生了某种断裂，企业又该采取什么措施来弥合这一“Gap”？

图表 2B 参阅企业管培生项目的开展形式 (N=233) (注：本图表根据智享会《第二届中国管理培训生项目现状与发展调研报告》整理所得)



图表 2A 企业进行校园招聘的岗位和学生职业定位的对比

2016 年企业校园招聘的岗位 (N=329)			2016 年学生的职业定位和职业倾向 (N=264)			2015 年学生的职业定位和职业倾向 (N=672)	
岗位	小计	比例	岗位	小计	比例	岗位	比例
研发 (包括技术研发和产品设计)	178	54.1%	管理培训生	81	30.7%	市场	35.6%
销售	162	49.2%	人力资源	72	27.3%	财务	29.2%
市场	140	42.6%	财务	71	26.9%	人力资源	28.3%
管理培训生	124	37.7%	行政	66	25.0%	行政	27.7%
生产与制造	115	35.0%	市场	65	24.6%	运营	26.1%
运营	110	33.4%	运营	52	19.7%	销售	25.9%
财务	106	32.2%	研发 (包括技术研发和产品设计)	48	18.2%	管理培训生	23.5%
人力资源	106	32.2%	销售	38	14.4%	研发 (包括技术研发和产品设计)	21.6%
IT	90	27.4%	服务及售后	19	7.2%	生产与制造	19.6%
服务及售后	73	22.2%	采购及供应链	18	6.8%	采购及供应链	12.5%
采购及供应链	70	21.3%	生产与制造	16	6.1%	服务及售后	8.2%
行政	55	16.7%	IT	12	4.5%	法务	7.7%
法务	40	12.2%	法务	11	4.2%	IT	5.7%
其他	28	8.5%	教育培训	7	2.7%	教育培训	未统计
			金融投资	5	1.9%	金融投资	未统计

## 案例启示

### 喜利得：定向管培生项目



李倩影 | 人才招聘及项目经理 | 喜利得 (中国) 商贸有限公司

#### 项目背景

喜利得公司为确保能够实现冠军 2020 的战略，需要不断吸收优秀人才，发展人才，确保健康的人才梯队。近几年的人才盘点结果显示，从现有组织发展到 2020 年，公司在管理人才的梯队中出现缺口。而喜利得是一家以发展和培养人才著称的公司，每年 80% 的内部提拔率的背后就是孜孜不倦地培养人才的努力。因此在具体分析后，公司根据实际情况采取了两条腿走路的方法，一方面从市场上招聘有经

验的管理人才来补足急需的缺口；另一方面，坚持内部培养。管培生项目便从 2014 年应运而生，这些管培生将经过公司的悉心培养，走向管理的岗位，确保健康的管理层梯队。作为一个对人才培养非常重视的公司，喜利得成功地在管培生这个项目中见证了从无到有的过程，并且在近几年的实践中取得了较为满意的成果。

## 管培生的招聘

- ① **招聘岗位类型**：以招收销售、市场类的定向管培生为主，但是在 2 年的轮岗和培训过程中，员工也可以根据自己的意愿和能力选择其他的业务模块作为自己最后的工作岗位。
- ② **招聘对象**：土木工程、商科、市场等专业背景的本科及以上学历的学生。
- ③ **工作地点**：以上海为主，同时喜利得也允许员工自主选择到全国各地的分公司工作。
- ④ **未来发展**：2 年的轮岗结束后，经过一系列的测评，符合要求的管培生将成为基层管理人员



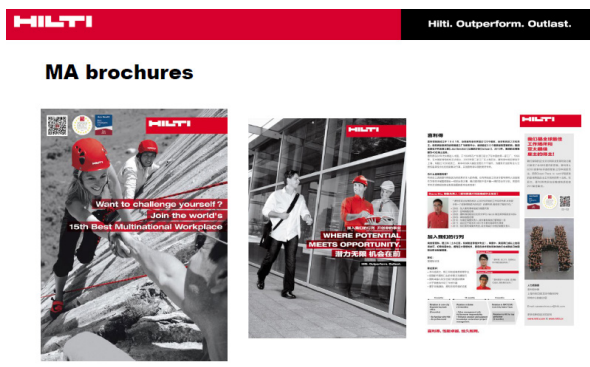
### Management Associates – What we are looking for?

Management Associate Trainee – Commercial Track	
Academic / Professional Experience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fresh graduates with bachelor degree or above in Engineering/ Business/ Marketing or related discipline</li> <li>Engage in activities beyond studies and demonstrate great leadership skills</li> <li>Passionate about learning a business from the ground up in order to one day lead the business</li> <li>Passionate in excelling in Sales, Marketing or Engineering</li> <li>Ambitious and wants to build a career in a multi-national, technology-driven company</li> </ul>
Personalities & Qualities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Highly committed and self-driven personality</li> <li>Good team player with excellent interpersonal skill</li> <li>Self-motivated, strong customer orientation and with a "can-do" attitude</li> </ul>
Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilingual fluent in English and Chinese</li> <li>Domestically mobile</li> </ul>

- ⑤ **目标院校定位**：土木工程专业排名靠前的顶尖院校，目前主要是同济和清华两所学校。全国各地的分公司会根据当地的具体情况决定其他的目标院校。
- ⑥ **需求的产生**：HR 部门每年会提前与业务部门进行沟通，将各部门的业务发展需求和组织发展需求相结合，并结合地区发展的需要，来确定各业务部门的人才储备量，并由此确定每一年需要招聘的管培生的数量。
- ⑦ **HR 部门和业务部门的分工**：HR 部门根据业务部门的需求在人数的分配上进行统筹，决定管培生所进入的部门。而各个部门的管理层会介入到招聘的每个环节，对整个招聘流程进行把关与监督。
- ⑧ **招聘流程**：

#### 1 前期准备与宣传

喜利得在招聘管理培训生的前期与目标院校会开展一系列的校企合作项目，其中效果较为明显的一项活动是学分和课程的嵌入。喜利得在同济大学面向大三学生设置了专属于自己的选修学分课程，每次一共招收 60 名学生。该课程所花费的时间不会过长，考核难度也较为合理，因此学生选课的积极性很高。



在课程内容方面，除了讲授与公司业务相关的专业知识外，还会在授课的过程中结合实际的案例与部分实际操作环节作为课程的补充。

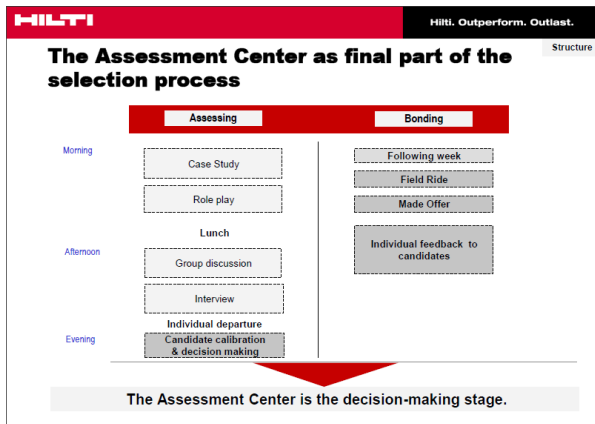
土木工程的学生在大三时会有学校安排的工地实习。通过这个课程，他们提前了解到了喜利得的产品，那么他们在工地上接触到公司的产品时会有更熟悉感，这在无形之中增强了公司品牌的影响力与吸引力。

#### 2 校招季的招聘工作

- 通过宣讲会等渠道在目标院校收取简历。
- 收到简历初步筛选后进行在线测试，测试主要分为两块：职业性格测试和能力测试，包括数理、语言、逻辑测试。收到检测结果后把当前的学生进行筛选，选出排名靠前的学生。
- 接着会对候选人进行电话面试，以询问结构化的问题为主。
- 进一步筛选后评估中心共有约 6-8 个候选人，然后进行小组讨论、角色扮演、案例分析等环节。
- 在上述内容结束后，依然有一个面试环节，此处会根据公司的需要遴选。公司会安排技术人员给有技术专业背景的候选人进行面试，HR 则主要负责面试商科专业背景的候选人，各部门管理层也会对自己认为较为合适的人选直接面试。
- 评估中心的测评结束后，所有的管理层给候选人进行综合打分，确定最终人选。

#### 3 后期提升入职率的手段

为了保证精心挑选的管培生能够在未来入职喜利得，在他们入职之前公司会组织一次工地现场体验。当天会有一名销售人员全程陪同管培生，带领他们共同感受公司与行业的实际氛围。HR 部门在稍后会对该名销售人员跟踪回访，要求其告知管培生在工地上的反馈和表现，从而对该管培生的工作热情和积极性作出一定的预判。



## 管培生的培养与发展

① **入职向导**：为了让入职后的管培生能更好地融入公司的文化，喜利得也采取了一些措施，为管培生提供了一系列的帮助与规划。

1 **development folder** 每位管培生在刚入职时都会得到一份 development folder，里面有对管培生项目的简单介绍，包括轮岗的周期与规划、职业生涯规划、培训内容。同时，这份电子表格形式的小册子也是一份记录管培生长成的档案，他们可以通过里面的反馈与评估表格，了解自己的成长与发展轨迹。



2 **Workshop & MA Forum** 在 workshop 中喜利得会组织一系列的团队建设活动，帮助管培生更快熟悉彼此。并且，喜利得每年会组织大中华区管培生论坛，邀请包括香港台湾地区 and 工厂的管培生，一起进行为期 3.5 天的培训及团队拓展，让他们有更多的机会与来自不同 BU 的管理层接触，听取他们职业方面的经验和建议，为自己在喜利得的发展有一个更加明确的方向。

3 **公司文化之旅** 刚入职时公司会组织管培生进行为期一天半的喜利得文化之旅，帮助他们了解公司的目标和企业核心价值观，以及喜利得的企业家精神。

② **轮岗**：轮岗是喜利得管培生培养项目中的重要环节，虽然在招聘时管培生未来发展的方向主要还是市场和销售，但是喜利得还是会兼顾员工的意愿，并不会完全强制规定每个人未来的发展轨迹，以求形成一种双赢、双向选择的格局。

1 **轮岗周期**：2 年

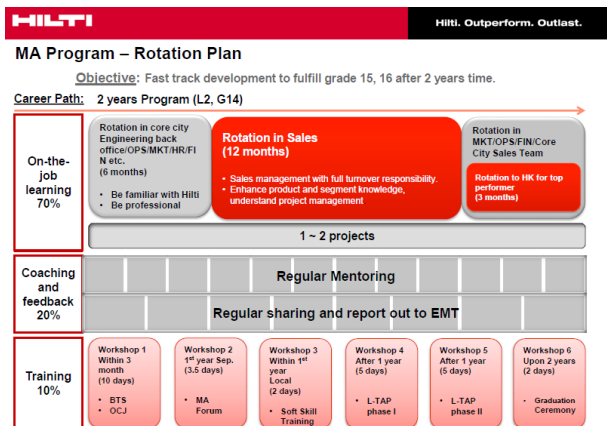
2 **轮岗部门**：喜利得的管培生在两年中有两到三个部门的轮岗。

一般第一个轮岗为期半年，轮岗的部门是根据管培生前期面试时的反馈或其自身的专业背景所决定的。由于行业的特殊性，拥有管理类、经济类等商科专业背景的管培生通常不会在一开始就被安排至专业性过强的岗位或者部门，而是会被安排到人力资源、运营、财务等支持类部门；但是拥有土木工程相关专业背景的管培生则会直接到销售和部门进行第一次轮岗。

第二个轮岗为期一年，所有管培生会在销售部门工作。

最后一个轮岗为期半年，管培生工作的部门包括市场、运营、财务等方向。

在轮岗之前，有部分管培生已经明确了自己的发展方向或者在轮岗过程中改变了自己的意愿，公司也会根据他们的意愿和能力以及公司各部门的需求把轮岗的过程进行调整，以保证这是一个双向选择的过程。



3 **关键角色及其职责**：在整个轮岗的过程中，首先会由 HR 部门为管培生制定培训计划并且进行后期跟进与评估。另外，喜利得为每位管培生配备了四个承担不同角色与职责的导师，他们分别是 mentor、assignment manager、program manager 和 HRBP。

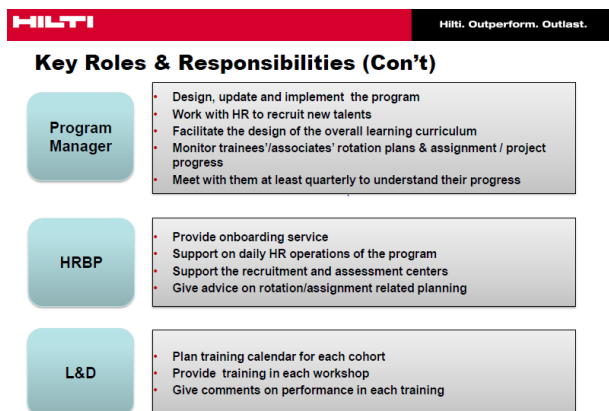
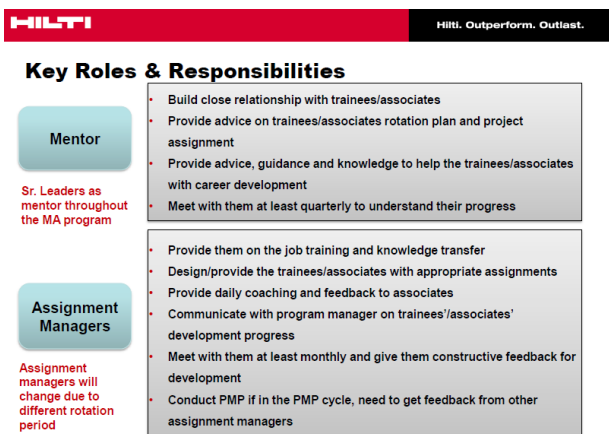
Mentor：一般 mentor 会是管培生第一个轮岗部门的最高管理层人员。Mentor 在轮岗的两年期间一直伴随管培生的成长，管培生每个季度都要和 mentor 进行沟通反馈。Mentor 的主要职责是在管培生初入职场时给予他们一些基本概念，并且对他们的职业生涯规划给出一定的建议。

Assignment manager：一般由每次轮岗部门的主管担任，职级通常在经理或以上级别。Assignment manager 不会全程跟踪管培生的成长，他们与管培生的沟通频率规定至少一个月一次。Assignment manager 的职责主要就是在工作上给予管培生指导跟帮助。

Program manager：一般由 HR 部门的工作人员担任，主要

负责管培生的沟通协调，包括前期的定岗和中间的轮岗安排，帮助管培生落实他们之后轮岗要去的部门。

- HRBP：主要负责管培生的行政事务，如：工作地点变更、住宿安排等。



#### 4 转岗反馈

管培生每次在转岗前喜利得会进行反馈讨论，参与的管理层成员包括他当下部门的直接主管、新部门的主管、mentor 等。形式是该管培生进行报告演讲，分享其学习和成就，从而检验他是否熟悉公司的业务，是否了解他职责之外的相关内容。当管培生的报告结束后，管理层成员会请他暂时回避并针对他的演讲进行盘点。接着会以公开或私下的形式告知他的优点和待改进之处。

- ③ **提升管培生参与感的手段**：喜利得经常会定期或不定期地开展一系列的活动，让管培生参与这些活动的规划与筹办近年来成为公司的一种新模式。举例来说，公司的“喜利得咖啡角”会不定期举办各种活动，喜利得倡导让管培生来领导这样的活动，他们既是活动的领导者又是活动的参与者。另外公司的年会近年来也是由管培生组织的，他们包揽了寻找活动场地、设计节目、主持等一系列的工作，而 HRBP 只需要做最后的把关即可。这样的安排能大大增强管培生的参与感，他们可以很快速地熟悉公司中的同事，也会越来越深地投入到公司的各种项目中去。

#### 项目评估

现在喜利得的管培生项目主要通过阶段性的评估来进行盘点，项目结束后在 HR 及公司管理层内开展会议，总结自身的优势与不足之处，为未来能做得更好打下基础。

#### 项目成果

- ① 在管培生项目实行的这几年中，喜利得实现了将近百分之百的入职率。
- ② 公司各部门业务人员与高层管理者极大程度地参与到管培生招聘与培训的各个环节，积极配合 HR 部门的工作。
- ③ 管培生在轮岗期间获得了业务部门的大量好评，成为了极其抢手的后备力量。

#### 未来发展方向

喜利得的文化是人文关怀和绩效导向，在人文关怀这块公司已经做了大量工作，但是在绩效导向这一方面依然存在不足，所以现在喜利得正在倡导高绩效团队。高绩效团队这一项目公司也有邀请部分管培生加入，让他们协助采访总经理及高绩效的员工作为公司典型形象。未来将会有越来越多的公司项目与活动让管培生参与到其中去。

#### 启示与建议

喜利得认为，管培生项目的成功执行离不开高层管理者的支持。喜利得的管理层非常乐意参与到管培生项目的实施中去并且给予大量的关注，这是项目成功的关键所在。

另外开放、活泼的企业文化让管培生能大量地接触公司各种各样的活动，这大大地激发了他们的能力与参与感，有利于他们成为高质量的人才。

#### 外企依然是大部分学生的首选，学生对民营企业的意愿度普遍较低

学生在求职时，企业性质常常也会对学生的选择产生影响。调研显示：外企的吸引依然在学生中的影响力较强，有 45.8% 的学生将其作为求职时的首选（参考下一页图表 3B）。而民营企业在学生的求职选择中处于相对劣势（占比 33.3%）。

然而我们在与 HR 沟通后也了解到，其实近几年来人才逐渐呈现出一种“外企流向民营企业”的趋势。智享会发布的《2011 中国人才管理状况调研报告》中，曾建立过“人才流动假设模型”（参考下一页图表 3A），该模型也体现了这一趋势。

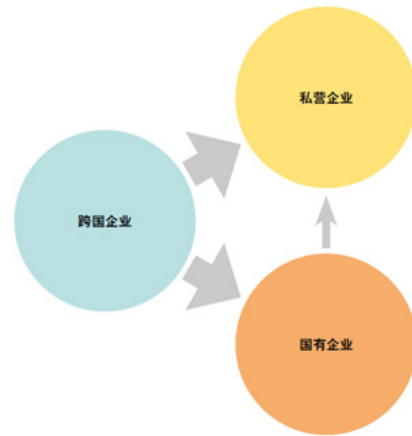
只是该人才流动趋势在学生群体中尚不明显。外企往往拥有强大的雇主品牌、完善的培训体制，所以依然对学生有较强的吸引力。但必须指出的是，民营企业也并非完全没有竞争力。部分本土企业如：腾讯、美的等，它们的文化能更好的融入年轻人，每年在校招中也吸引了大量应届毕业生，其校招举措值得借鉴、学习（**详细内容请参考案例启示：美的、腾讯公司**）。另外，在与 HR 交流的过程中智享会发现深圳华大基因的校招举措充满亮点，该企业利用自由的企业文化氛围和优厚的福利待遇获得了不少应届毕业生的青睐。

## 案例 深圳华大基因

作为一家以民营资本为主的企业，华大基因主要以创新、年轻、有活力的企业文化吸引学生。华大基因上下班没有打卡制度，以结果导向来衡量工作的完成情况，学生根据项目要求时间完成项目任务。同时也不对着装有太多要求，学生不需要在上班时穿得特别正式，这与年轻学生崇尚自由的倾向相匹配。另外，企业在福利方面也较为人性化，企业为员工提供幼儿园、住宿、食堂，减少了学生初入社会的经济压力和未来托育方面的不方便。

但不得不提的是，依然有一部分民营企业在校招中存在雇主品牌建设力度相对较小、培训体制完善程度不够高等问题，因此，若要使民营企业的校招更具竞争力，中小型民营企业可将精力放在新员工工的全方位培养上，而大型民营企业则应该在企业快速发展的同时重视培训体制的进一步完善、校园雇主品牌建设、培养有活力的公司文化这些“软实力”。

图表 3A 人才流动假设模型 (来源：智享会《2011 中国人才管理状况调研报告》)



图表 3B 学生倾向于选择的公司类型 (按意愿度从高到低进行排列) (N=264)

企业性质	第一位		第二位		第三位		第四位	
	小计	比例	小计	比例	小计	比例	小计	比例
外资企业	121	45.8%	68	25.8%	42	15.90%	33	12.5%
国企	84	31.8%	54	20.5%	43	16.30%	83	31.4%
合资企业	21	8.0%	81	30.7%	102	38.60%	60	22.7%
民营和私人企业	38	14.4%	61	23.1%	77	29.20%	88	33.3%

## 企业知名度与竞争力、薪资、职业发展机会是吸引学生的最为关键的三项因素，学生和企业的看法较为一致

智享会面对企业和学生进行调研，了解他们所认为的吸引应届毕业生三项因素。企业和学生从选项中选择三个最重要的因素并根据重要程度从大到小进行排序。就企业和学生选择各项因素的总体比重而言（参考下一页图表 4A），基本集中于“职业发展机会”、“企业知名度与行业竞争力”、“薪资”这三项上。但根据这几个选项的重要度进行排序统计后（参考下一页图表 4B&4C）可以发现企业和学生的认知依然存在一定的差距。本报告选取了“重要性排名第一”至“重要性排名第三”中占比最高的选项进行比较后了解到：**在企业方面，“重要性排名第一”中占比最大的为“企业知名度与行业竞争力”。在学生方面，“职业发展机会”却在重要性排名中占有绝对**

**优势，可见这一因素对于学生的重要意义。但是“职业发展机会”在企业端的选择率和重要度均不是特别高。说明企业与学生这方面的看法依然存在一定的差距，企业应该在职业发展机会上给予更多关注，在校园招聘的宣传中突出说明这一点。**

对比腾讯与易观智库联合发布的《中国 90 后调查报告》中的统计数据（参考下一页图表 4D），我们也可以看到 90 后选择工作时最看重的因素除了发展前景外，还有一项是“自己兴趣”。因此 90 后在选择工作时，大部分还是会较为看重工作内容与自身兴趣的匹配度。企业在开展招聘时，也应该对应聘学生的兴趣爱好予以关注。

图 4A 最能吸引应届毕业生入职的因素

三项最能吸引应届毕业生入职的因素 (企业 N=329)			三项最能吸引应届毕业生入职的因素 (学生 N=264)		
选项	小计	百分比	选项	小计	百分比
企业知名度与行业竞争力	257	78.1%	职业发展机会	186	70.5%
薪资	237	72.0%	薪资	137	51.9%
职业发展机会	211	64.1%	企业在行业里的竞争力	94	35.6%
雇主品牌影响力	107	32.5%	企业知名度	79	29.9%
企业规模	34	10.3%	有针对性的培训体制	57	21.6%
企业文化	31	9.4%	福利	50	18.9%
企业的地理位置及交通便利性	30	9.1%	企业规模	47	17.8%
特殊培养计划	26	7.9%	企业文化	46	17.4%
福利	25	7.6%	工作与生活的平衡	38	14.4%
工作与生活的平衡	13	4.0%	企业的地理位置	27	10.2%
海外培训	11	3.3%	人际关系	16	6.1%
灵活的工作时间	3	0.9%	灵活的工作时间	15	5.7%
人际关系	2	0.6%			

图 4B 企业认为最能吸引应届毕业生入职的因素(按有效性从大到小排序)(N=329)

重要性排名第一			重要性排名第二			重要性排名第三		
吸引因素	小计	百分比	吸引因素	小计	百分比	吸引因素	小计	百分比
企业知名度与行业竞争力	179	54.4%	薪资	120	36.5%	职业发展机会	109	33.1%

### ⊕ 一线城市不再是所有学生毕业后的首选，相当一部分非一线户籍学生开始选择二线城市作为毕业后的工作地点

每逢毕业季，未来要留在哪个城市就成了应届毕业生不得不考虑的问题。而位于二线城市的企业也面临着和一线城市企业争夺人才的问题。

我们通过调查发现，**一线城市对于学生的吸引力仍然很强，但是二线城市渐渐也能吸引到大部分的应届毕业生**(参考图表 5A)。但是，通过对数据的进一步分析可以看到生源地的不同对于学生毕业后的工作去向有较大影响(参考图表 5B)。基本所有来自于一线城市的学生会选择继续留在一线城市工作，而二线城市的学生在毕业后的工作去向出现了较大的分歧，超过半数的二线城市学生选择继续留在二线城市工作。来自于三、四线城市的学生近四成愿意去二线城市工作。

一线城市作为经济、文化的中心，通常意味着较多的工作机会和发展空间。而且一线城市常常集中了大量的高校，应届毕业生的基数较大。对于绝大部分初入社会、渴望成功的学生而言，一线城市能够提供更大的舞台。但伴随而来的是较高的生活成本、巨大的工作压力、不够友好的生活环境。一线城市的这些弊端促使有较多的学生选择压力相对较小的二线城市作为自己的工作地点。此外，随着近年来“逃离北上广”的声音越来越多，选择二线城市的比例在未来有可能会继续上升，这对于处在二线城市的城市而言无疑是个利好消息。但对于一线城市的企业而言，吸引力的下降是需要采取一定的措施应对的。比如：在福利方面给应届毕业生提供住宿、解决落户问题、提供租房补贴等等。尽量为刚踏入社会的应届毕业生分担一部分生活成本与压力，提高对他们的吸引力，同时也能在一定程度上维持这部分员工未来的稳定度。

图 4C 学生认为最吸引他们的入职因素(按有效性从大到小排序)(N=264)

重要性排名第一			重要性排名第二			重要性排名第三		
吸引因素	小计	百分比	吸引因素	小计	百分比	吸引因素	小计	百分比
职业发展机会	73	27.7%	职业发展机会	63	23.9%	职业发展机会	50	18.9%

图 4D 90 后选择工作时所看重的因素(图文来源:腾讯 &amp; 易观智库《中国 90 后调查报告》)

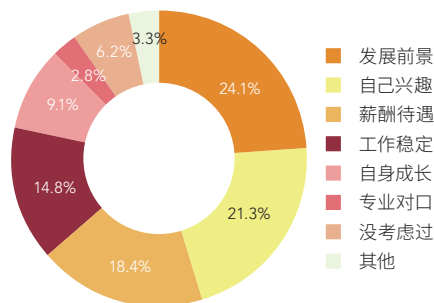


图 5A 学生毕业后的工作地点会选择在(N=263)

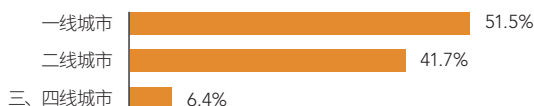


图 5B 学生毕业后的工作地点会选择在(根据源地划分)(N=263)

户籍	工作地点		
	一线城市	二线城市	三、四线城市
一线城市	96.7%	42.7%	49.0%
二线城市	0.0%	57.3%	39.3%
三、四线城市	3.3%	0.0%	11.0%

注：一线城市(北京、上海、广州、深圳)  
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)  
三、四线城市(除上述以外的城市)

## ⊕ 学生对于“提供住宿”和“解决落户问题”这两大福利较为关注，而企业往往难以提供

智享会在向学生调查“希望企业提供的福利”和企业实际“为应届毕业生提供的福利”后发现(参考图表6)：企业为学生提供的福利待遇最多的是五险一金、带薪年假和定期体检；学生希望企业能提供的福利主要集中在五险一金、带薪年假和提供住宿。

对非本地的应届毕业生来说，提供住宿能够大幅度地节约生活成本。但是对于企业而言，尤其是一些位于北上广地区的企业，迫于昂贵的租金、地价等客观现实因素，实际上很难能做到提供住宿。而“解决落户问题”也能博得非本地户口的应届毕业生的眼球，但是这一福利涉及到较多政策、制度层面的因素，能够提供的企业往往在少数。

图表6 企业为学生提供的福利与学生希望企业提供的福利

企业为 2017 年应届毕业生提供的福利待遇 (N=329)			学生希望企业提供的福利待遇 (N=264)		
福利	小计	百分比	福利	小计	比例
五险一金	313	95.1%	五险一金	235	89.0%
带薪年假	300	91.2%	带薪年假	144	54.5%
定期体检	262	79.6%	提供住宿	70	26.5%
节日补贴	197	59.9%	解决落户问题(非本地应届毕业生)	54	20.5%
商业医疗保险	194	59.0%	定期体检	42	15.9%
员工食堂	180	54.7%	福利旅游	41	15.5%
福利旅游	169	51.4%	租房补贴	39	14.8%
饭贴	143	43.5%	员工食堂	33	12.5%
提供班车	130	39.5%	带薪年假	28	10.6%
解决落户问题(非本地应届毕业生)	125	38.0%	商业医疗保险	27	10.2%
部分带薪年假(如扣除部分工资)	123	37.4%	交通补贴	19	7.2%
交通补贴	122	37.1%	全勤奖	14	5.3%
提供住宿	110	33.4%	吃饭补贴	13	4.9%
全部带薪年假	91	27.7%	提供班车	10	3.8%
租房补贴	56	17.0%	节日补贴	8	3.0%
全勤奖	55	16.7%	其他	0	0.0%
其他	28	8.5%			

## 校园招聘渠道与流程

### ⊕ 实习生计划成为企业开展校招重要的渠道之一

智享会早在《2015 中国企业招聘实践调研报告》中指出：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。2015 年有 35.1% 的企业使用实习生计划这一渠道开展校园招聘。调查显示至 2016 年，企业在所有的校园招聘渠道中，这一比例达到 48.6%，增幅近 13% (参考下一页图表 7A)。

在和大量校园招聘负责人沟通后我们了解到企业越来越多使用实习生计划的原因可能在于：

- ① 对于学生而言，通过实习生计划，学生可以提前感受企业氛围、融入企业文化，实现校园人到职场人的转变，也可以累积一定的工作经验。
- ② 对于企业而言，实习生会将企业宣传给周围的同学、朋友，产生口碑效应。同时，实习生可以成为学校和企业之间的一个沟通纽带，此时他对企业、学校的资源都会更加熟悉，从而更好地建立企业与学校之间的关系。另外，实习生计划也能减少企业在筛选人才时的一种不

确定风险，企业可以在学生实习期间直接考察学生能否胜任这份工作。

不过需要说明的是，实习生的形式也有多种。通常作为一个正式、完整项目的实习生计划会有相对体系化和完善的培养，能为建立校园雇主品牌起到推动作用。通过提前发放 offer 或提供面试“绿色通道”等形式，企业能建立自身的后备人才库。这样的实习生形式能够较好地实现上述种种效果。而非正式的项目通常并不完全具备以上特点，从而很难实现实习生计划应有的效果。因此对于企业而言，要更好地达成实习生计划所带来的优势，正式、体系化的项目是有必要的。

图 7A 企业开展校园招聘使用的渠道和学生使用的校园招聘渠道

企业 2016 年使用的校招渠道 (N=329)			学生使用过的校招渠道 (N=264)		
渠道	小计	比例	渠道	小计	比例
举办校园宣讲会	290	88.1%	学校举办的招聘会	159	60.2%
通过各大招聘网站招聘 (51job、智联招聘、大街网、中华英才网、应届生招聘网等)	268	81.5%	企业校园宣讲	144	54.5%
参加学校举办的专场招聘会	236	71.7%	各大招聘网站发布的校园招聘信息 (51job、智联招聘、应届生、大街网等)	131	49.6%
<b>实习生的计划</b>	<b>160</b>	<b>48.6%</b>	院校的就业指导中心	130	49.2%
通过社交媒体招聘 (微博、微信、LinkedIn、人人网等)	140	42.6%	各大企业网站的招聘主页	105	39.8%
学校自身的 BBS	135	41.0%	通过亲戚、朋友、老师、校友、同学的介绍	93	35.2%
参加大型非学校举办的招聘会	81	24.6%	社交媒体上的招聘信息	91	34.5%
院校定点培养	47	14.3%	学校 BBS、广播站的宣传	42	15.9%
职业技能或商业大赛	36	10.9%	大型的非学校举办的招聘会	27	10.2%
奖学金计划	24	7.3%	参加企业举办的职业技能或商业大赛	13	4.9%
俱乐部	18	5.5%	参加各大企业的学生俱乐部	12	4.5%
其他	4	1.2%	参加企业设立的奖学金计划	5	1.9%
			其他	6	2.3%

2015 年这一占比为 35.1%

### ⊕ 越来越多企业开始注重和老师、院校就业指导中心关系的建设，学生也认为这两大渠道较为有效

学生认为最有效的校招渠道 (参考图 7B) 除去“各大招聘网站发布的校园招聘信息”、“学校举办的招聘会”、“企业校园宣讲”等几大较为传统的渠道外，“院校的就业指导中心”、“通过亲戚、朋友、老师、校友、同学的介绍”值得注意，排名分别紧跟“前三”之后。

我们从企业校招负责人那里了解到，**学校的就业指导中心通常对企业有一套最基本的审核机制，因此在学生看来从就业指导中心流出的信息真实性较有保证；而学生周围的学长姐、老师、同学对于学生本身的影响力较大，他们会对学生的就业起到重要作用。**

相应地，在意识到这两大渠道的重要性后，越来越多企业开始重视与院校就业指导中心和老师去建立长期合作关系。在企业看来，这两条渠道能直接有效地给学生传达信息，实现精准招聘。其中，我们了解到森马和腾讯两家企业就老师这个渠道做了较多的工作，其校招负责人均表示未来会继续往这个方向发展。而南方航空则开展了大量的校企合作项目，其中也包括与老师、院校建立长期的合作关系。

#### 案例 森马

森马每年会邀请学校的老师参与企业的多项活动，如企业的周年庆、校招生的培训等。其中，校招生的入职培训、拓展培养项目森马会邀请老师推荐少数大二、大三在读的大学生参与体验，同时老师也会参与到现场。那么至下次校招时，这一部分的老师和学生能够提前为企业树立良好的口碑，形成较好的宣传效果。森马认为，要与老师建立较好的关系，首先要注重积累，长期持续与目标院校进行互动交流；其次企业自身的规模、实力要具有说服力；最后，除了和学校就业办老师保持密切联系外，与目标院系的老师建立联系也是非常关键的环节，因为和学生接触较多、关系密切的通常是学院的辅导员或者老师，他们会更加了解学生的实际情况。

图 7B 学生使用过的校招渠道中，认为最有效的有 (N=264)

渠道	小计	比例
各大招聘网站发布的校园招聘信息 (51job、智联招聘、应届生、大街网等)	86	32.6%
学校举办的招聘会	83	31.4%
企业校园宣讲	79	29.9%
<b>院校的就业指导中心</b>	<b>60</b>	<b>22.7%</b>
<b>通过亲戚、朋友、老师、校友、同学的介绍</b>	<b>54</b>	<b>20.5%</b>
各大企业网站的招聘主页	39	14.8%
社交媒体上的招聘信息	26	9.8%
大型的非学校举办的招聘会	10	3.8%
学校 BBS、广播站的宣传	9	3.4%
参加各大企业的学生俱乐部	5	1.9%
参加企业举办的职业技能或商业大赛	3	1.1%
参加企业设立的奖学金计划	2	0.8%
其他	6	2.3%

#### 案例 腾讯

腾讯希望在未来能够与就业办和老师之间形成一个正式的渠道，通过老师去做招聘的宣传。老师与学生的联系较为紧密，因此能更了解学生的真实情况，那么就可以向企业批量推荐优秀学生的名单或简历，这可以让企业的招聘更为精准。具体的设想包括搭建和运营老师的校园微信群，HR 能在群中及时与老师保持交流，并且向老师宣传企业，老师之间也可以就和企业的合作模式互相学习。另外，未来腾讯想打造校招与社招的闭环。除了应届毕业生，企业更想从老师那里了解到过往学生的去向，这样可以为社招提供参考。最后，腾讯也想让老师在暑期进入企业轮职，体验 HR 的工作、BG 的工作、校招的流程与内容。(完整案例，请参考案例启示——腾讯)

## 案例启示

## 南方航空：校招，要趁早



于雷 | 人力资源部副总经理 | 中国南方航空股份有限公司

## + 项目规划

## ① 总体用工规划

作为央企，南航业务的发展必须服从国内经济发展的战略布局，在一个较长的时间跨度上对未来民航业的发展速度作出一定的预判，结合南航自身未来五年运力的发展预期、市场占有率和国民收入、出行偏好等外部经济条件等来设定中长期的发展目标。从而形成三年至五年的滚动规划。这个规划会确定用工计划的大方向，包括人力资源配置的方向、政策的调整方向、机构的发展方向、还有员工成本的控制策略。基于这些规划，再在每年的工作计划、用工计划，选用预留等各个环节去做相应的细化和深化。

## ① 校招计划的产生

南航的五年规划会对人员的资源配置有清晰的定义，通常都是基于各职类的人员配置模型来计算年度用工指标。例如每新增一架飞机要配备的乘务员、机务、航务等人员的数量都需按配置标准执行。参照这些标准结合公司未来业务的发展，会大致计算出未来人员的增长所带来的需求。然后再根据校招人员的培养周期和成长期反推，从而计算出当下对机务、航务等岗位的校招需求量。

## ② 人员的需求

- 1 满足刚需，即正常业务发展、人员流动产生的岗位空缺。
- 2 结构化的补充，即人才队伍结构上出现的断层、局部层级或局部岗位出现的空缺。
- 3 战略储备，即为了支持公司中长期发展规划，而提前储备的人力资源。

## ③ 岗位的定位与分类

南航的校园招聘岗位根据不同的特色共分为 9 大职类，不同层次的岗位，南航的管理方式和关注程度也有所不同。较为基础的岗位如支持类、地面服务类岗位，公司可能会直接委托用人单位、基层单位招聘，并用劳务派遣、劳务外包的方式处理。而市场稀缺同时又位于企业价值链核心的岗位，公司通常会比较关注。这些岗位是由公司和用人单位联合来进行规划、部署、执行和招聘的。

南航从稀缺性和价值性的角度区别岗位的重要程度以及相应的招聘策略。如机务、航务、飞行、乘务这些岗位是属于民航业特有的岗位，它们的院校群体相对比较集中。还有的岗位适用化程度比较高，如营

销类、信息类、机关职能类岗位，多数院校都会有这样的专业，只要学生的学习能力和基本教育素质合格，就都是南航的招聘对象。

## + 校招的具体分工

过去南航对营销类岗位较重视，因此由广州总部统一实施招聘。但从去年开始，针对营销类、信息类、机关职能类等岗位，南航要求分子公司先做前期的校园宣讲、预招和前几轮面试，然后由总部对关键城市和关键岗位做集中面试。所有分支机构都会有各自的目标院校、目标品牌，而总部则专注各职类的几所关键目标院校。南航想搭建一个遍布全国的、立体的、有层次的、有不同定位的一个实习、招聘系统或雇主品牌传播系统。

南航以前曾经推行招聘业务的集中化管理，南航最基层的用人单位和总部的招聘团队之间的层级较多，在经过层层审批和手续后，总部的招聘团队执行的指标与基础用人单位的初衷已经有很大不同，这导致了基层用人单位的满意度很低。通过上述招聘模式的调整，这种总部和分子公司分别负责不同的区域、院校、职位的做法后，可以让基层用人单位理解招聘的过程并且参与进来，他们也变成了执行者。现在基层用人单位对总部招聘团队的理解、支持、认可有了一个质的提升，招聘的成本也会更低。

## + 校招措施之转变

每逢学校的招聘季，各大公司开始展开各种宣传，以求吸引到更多的学生，是否能招募到优秀的人才就依靠这一次招聘。然而，南航提倡的是把校园招聘从一次性的评价变成一个过程的考察，尽早介入到目标学校、目标群体的学习、培养、发展和甄选的过程中，让招聘从一个点变成一个过程、一条线。这样既提高公司招聘的识别度，也能使候选人更为理性地进行就业选择。

以南航机务的招聘为例，通常机务的校园招聘在秋季，但是南航的机务招聘大约在五月就已结束，此时候选人将在未来的四个月进入南航的维修岗位进行实习，这份实习相当于其学业与课程。在这一过程中，用人单位（业务部门）充分考察、评估这些实习生（候选人）的潜质和能力是否适合未来的工作。到了秋季时，南航会正式发放 Offer 给匹配的学生，不合适的则直接淘汰。这一做法对学生、公司和用人单位都是一个双向选择的过程，使得彼此之间的定位更为准确。

## + 校招的内容与措施

## ① 与学校和同学建立信任关系的措施

在多年举办校招后，南航已经与很多院校保持了良好的合作关系，也获得了很多院校的信任和支持。在与学校进行合作之前，南航会带着理念和项目和院校进行沟通，尽量避免带着一种完全功利的目标。

同时南航也通过实践让同学感觉到公司值得信任。为了方便异地的学生参加宣讲会，南航甚至会给一部分同学发放机票，提升他们的应聘体验度。

**② 行业内岗位招聘：**南航有一部分岗位专业壁垒较高，是专属于民航业的，即行业内岗位，如机务、航务、飞行、乘务等。针对这些岗位，南航主要采用的措施有扩大院校、专业的选择范围和联合培养项目。

**1 扩大院校和专业的选择范围** 乘务是行业内岗位的代表之一，这个岗位的招聘也经历了一系列的转变。多年前全国乘务院校的数量在七所左右，且都是民航直属的院校，以大专和本科为主，它们也是南航的首选院校和主要生源。当时民航的发展速度不快，每年的招聘规模只有几百人左右。随着航空业的不断发展，乘务专业在社会上越来越受青睐，吸引力也在不断增加。因此现在很多师范类院校和艺术类院校也开始开办乘务专业，逐渐打破了过去的垄断局面。若招聘的规模较大，原本的民航类院校不能满足规模要求，公司就会把招聘范围扩展至一些非民航类院校的乘务专业。当乘务专业也不能满足需求时，南航甚至会把群体目标设定为普通院校非乘务专业的学生。在 985、211 院校，公司还会招聘高端的国际精英乘务人员。乘务人员过去是严格的行业内岗位，但现在也在慢慢地转变为一种跨行业的岗位。

**2. “梦起航”航务 3+1 联合培养** 航务人员，也称为签派人员，该岗位的专业壁垒高，全国一共只有四所民航内部的院校才有相应的人才培养。如今民航公司的规模越来越大，需求也越来越高。因此在招聘这些人员时，各大航空公司之间的竞争异常激烈。南航为了应对这样的竞争局面开辟了“3+1”项目，在全国选择了 6 所 985 院校，从这些院校大三的本科生里选择部分同学进行甄选，合格的学生统一编为一个班级，送到南京的航空航天大学的签派专业学习一年，他们毕业之后就得到民航局发的签派员执照然后到南航工作。这是南航签派人员补充的重要渠道，选出的人员在培训后和四所民航院校选出的人员资质一样。这类方式除了应用于航务人员外，在培养乘务人员等其他行业内人才时也有所应用。

**3 南航精英国际乘务员** 这是主要用于培养高端国际乘务员的联合培养项目，这个项目的院校定位是外语基础好，品牌较好但非国内顶尖知名院校。因为南航所选的乘务员要求形象气质佳、有服务意识、语言基础好、受过高等教育，当这些要素综合在一起后候选人的就业意向未必是乘务员，因此选择合适的院校就至关重要。公司在选定目标院校后会开办专门的联合培养的班级，这个班级满足人才的战略储备需要，南航对这些同学的培训比普通乘务员的培训也要复杂精致得多。

**③ 行业外岗位招聘：**对于南航而言，也有一部分岗位对专业的限制并不

严格，在很多行业中普遍存在，即行业外岗位，如：营销类、信息类岗位。针对这些岗位的招聘，南航采取的措施是密切校企关系，雇主品牌的早期植入。抓早抓小是典型特征。

**1 海报大赛** 南航在各大目标院校都曾举办过校招海报大赛，近几年来公司海报都由目标院校的同学帮忙制作。每年南航会收到上百份海报设计的样稿，公司从其中挑最优秀的，然后奖励制作它们的同学。



**2 企业俱乐部** 南航在重要的目标院校设立了企业俱乐部，这个俱乐部承担了南航的品牌宣传的工作，包括学校需要南航承担的社会责任。在需要彰显南航雇主精神的时候，企业俱乐部将成为一个桥梁和品牌。另外在给候选人发放了 offer 之后，南航就会用企业俱乐部，把这些同学给聚集起来。



**3 红棉营** 开办红棉营的目的是为秋招做一个预招和储备，主要以夏令营的形式开展。同学在被甄选进红棉营后主要负责两件事：第一他们将成为南航在这个学校的企业俱乐部大使。第二他们在暑假的时候将加入南航进行为期一个月的企业夏令营活动。南航各地的分支机构较多，公司要求同学就近先去各分支机构，按照分支机构的实习岗位先做一个月的实习，然后公司在实习生中甄选出最优秀的一部分到广州总部做精英的集训，开展一些活动如大

赛、模拟、论坛，同时公司请高管直接给学生授课，希望他们对公司的企业文化、工作氛围、特点有一个初步的了解。最终表现优秀的同学将提前获得南航 OFFER。



#### ④ 入职前培训：青年成长计划

青年成长计划主要针对的是入职三年的员工，覆盖各个类型的岗位，目的是让新员工更快地成为一个职业人。经过前期调研，南航发现青年队伍的稳定性存在一定的问题，特别是 90 后人员的忠诚度和对职业的认可 and 过去有很大的区别，员工很难通过制度“硬拉”过来，南航更想要通过自身的文化吸引他们，同时南航也想调整企业的策略和方法来适应 90 后的风格。目前这个计划在校招上也有所运用，未来南航也希望将这个计划更多更早的与校园招聘衔接。

公司会给参加这个计划的员工配备导师，通常由业务经理担任。导师既在生活上关注也在职场上指导新人，更在技能上给与帮助。青年成长计划有一套非常详细的执行方案，执行这些方案是业务经理的必修课，他们在整个过程中都会承担一定的责任。南航规定每个部门的新人在公司的三年要做的工作、学的课程，每个业务经理都需要根据这些规定讲课。导师每年会有评比，评比结果会和他们的绩效考核挂钩。

#### ⊕ 挑战、建议与启示

##### ① 挑战

- 1 南航作为央企，用人的灵活度依然不够高，会受到某些限制。

- 2 国际化是南航的必由之路，但公司在这块的能力储备、市场储备还不够。在国际化的背景下用工环境、人员的求职意愿、对企业的忠诚度跟国内有很大不同，所以南航需要人力资源部门有更高的视野和能力，能够在国际上走得更加稳健，把国际业务国际人才吸纳得更好

##### ② 建议与启示

###### 1 建议

对于南航而言，在有限的生源中抢到合适的人才，最大的后盾还是在于公司实力，公司本身的价值是否被认可非常重要。“抢人”还要讲究一个“门当户对”。没有衡量自己的实力与定位而盲目去学校招聘可能也能抢到生源，但是留用的难度就会很大，所以目标院校要谨慎选择。另外要设计好雇主品牌的渠道。南航相信当学生在大一、大二的时候就对公司品牌有了解、有认知时，到了大三、大四的时候，学生就会更容易选择这个品牌。最后面试的流程要尽量方便同学。南航的面试是一种温情式的面试，南航招聘理念是“不成为我们的员工，也希望成为我们的顾客”。

###### 2 启示

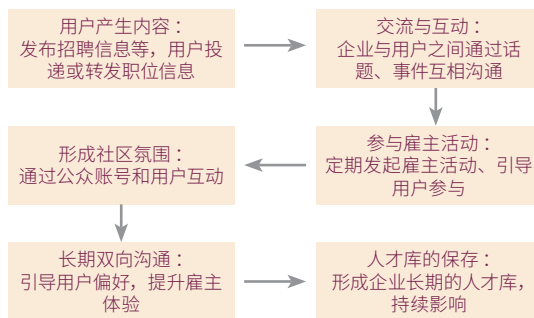
招聘即供应链，各种做法只是把供应链里面的环节做缩小放大，但是核心是让它有序、可控。在成本、满意度、质量方面，在学生、学校、用人单位之间去做平衡。运行好这条供应链，就需要雇主品牌的前置和各环节共同努力。招聘也是一个品牌，既有知名度也有美誉度，知名度不难打造，但是美誉度是众多子品牌共同支持的结果，需要更多的耐心。

## 📌 社交媒体

### 前言

移动端如今几乎已成为人们日常生活中不可缺少的一部分，大量功能都可在移动端用十分便捷的方式实现，校招也不例外。北森发布的《校园招聘一体化全攻略》中显示，通过开发移动端，首先企业可以发布招聘信息、学生则能投递简历并且转发职位信息；其次，企业利用移动端可实现与学生之间即时的交流与互动、定期发起雇主活动；另外，通过公众账号，能很好地形成社区氛围，达成企业和学生之间长期的双向沟通；最后，在长期积累后也会对企业的人才库建立产生持续影响。这些功能大部分是由社交媒体实现的。移动端，尤其是其中的社交媒体在校园招聘中正扮演着越来越重要的角色。

图 8 移动端在招聘中的功能（来源：北森《校园招聘一体化全攻略》）



## 微信成为校园招聘时主要使用的社交媒体

2016年,微信成为几乎所有企业在开展校园招聘时会使用的社交媒体(参考图表9)。而微博从2015年的52.6%下降至28.3%,可见越来越少的企业在校招中使用微博。

近八成学生会社交媒体上有意识地关注企业的招聘信息(参考图表10)。进一步地,在学生使用的社交媒体中,利用微信来关注企业招聘信息的学生占80.7%,而微博占45.3%(参考图表11)。与往年相比,使用微信关注招聘的学生数量涨幅近10%;相反,微博使用率下跌近20%。

综上,无论是在企业端还是在学生端,微信在校招的运用上均占据了绝对的主导地位。

不讨论微信与微博本身用户群的多寡,单单就这两大社交媒体的性质来说,与微信相比,微博的使用环境更为开放,大量信息的发布均是面向公众。且微博更加突出的是“关注大V”而非熟人之间的互动。但微信注重的是“熟人社交”,这一点对于校园招聘是具有极大作用的。目标人群往往会集中于某个熟人圈子,一条校园招聘相关信息在微信发布后,某个目标人才的转发能够在更大范围内吸引到对应的人群。

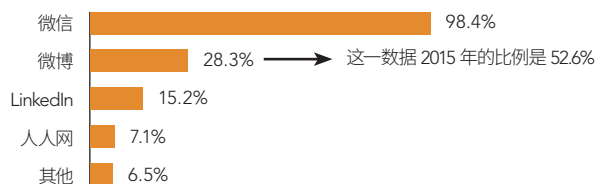
## 主题讨论成为学生最感兴趣的社交媒体互动方式

在前期对企业的了解中我们发现,不少企业虽然已经开始利用微信招聘,但是对于用怎样的互动形式吸引学生依然较为困惑。通过对学生的调研,我们不难发现他们感兴趣的校招互动方式中(参考图表12),主题讨论受到了绝大多数人的青睐。

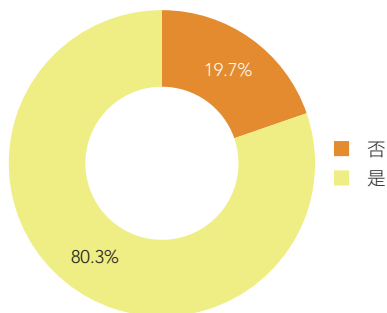
主题讨论指企业在微博上发布某个主题、利用微信推送热点话题或在BBS上发布主题帖,然后与学生围绕话题进行互动讨论的形式。智享会通过众多校园招聘者的探讨,整理得出该形式受到学生喜爱的原因:在诸多方式中,比赛、作品征集对于学生而言投入的时间、精力较多,且具有一定的门槛。转发和线上小游戏的形式通常是学生单方面地做出反馈,企业较少给出回应。而主题讨论的互动性更强、参与的门槛和难度也较低,学生可以通过这种形式更好地与企业进行双向沟通。

另外除了主题讨论,不少企业也在不断探索各种微信校招的新形式以吸引学生。强生便是这些“急先锋”中的一员,该企业开展了多元、新颖的微信活动以吸引学生,并且获得了较好的反响。另外,腾讯利用微信群拓展了自身的校招渠道。美的则实现了从线下到线上的华丽转身。

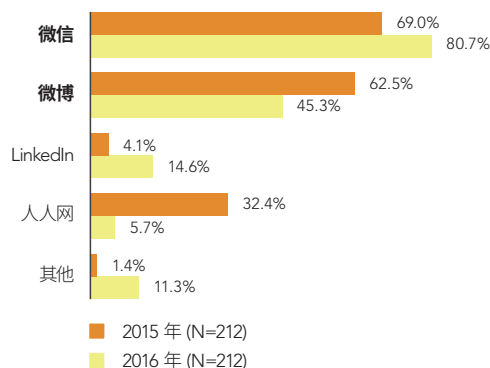
图表9 2016年企业校园招聘中使用的社交媒体(N=184)



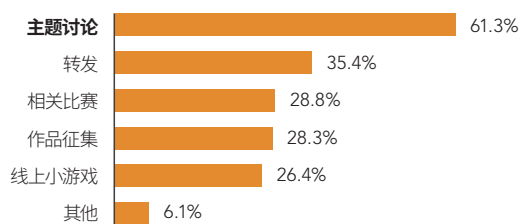
图表10 学生是否会在社交媒体上有意识地关注企业的招聘信息(N=264)



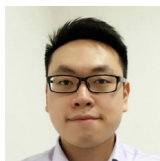
图表11 学生会哪个社交媒体上关注企业的招聘信息



图表12 学生在社交媒体上感兴趣的与企业的互动方式(N=212)



## 案例启示 强生：微信校招的多种“玩法”



王恻 | 资深校招专员 | 强生

### + 项目背景

如今，越来越多的企业开始利用微信来拓展业务或提升影响力，微信正在从一种单纯的社交媒体，转变为一种商业平台。这一趋势也促使部分开展校招的企业通过微信吸引更多学生投递简历，并从中挑选合格的候选人。然而，对于较为传统的行业与公司，如何在有限的IT力量和资源下利用微信来开展校招依然是痛点之一。面对这样的趋势与痛点，强生通过落地的微信运营方式和平易近人的运营理念，在微信校招上有了较为成功的尝试。

### + 微信运营分工

强生在开展微信校园招聘时涉及的角色及各自的职责如下：

- ① **HR** HR 在微信校招的运营中处于主导地位，是内容的提供者。HR 部门主要负责校招文案的制作以及在微信平台上雇主品牌的建设。
- ② **PR** 当面对一些较为敏感的问题，HR 部门无法做出决定时，HR 部门便将这些问题提交至 PR 部门，由他们对这些问题进行审阅并提供指导意见。
- ③ **业务部门** 强生的校招覆盖全国三十多个城市，因此每逢校招季强生会将相关信息发送至当地区域经理的微信群中，由于当地业务同事能够更好地接触到当地的资源，他们会将相关信息在当地进行转发，成为高效的传播渠道用一种更为精准的方式扩大影响力。
- ④ **微信平台技术供应商** 微信平台技术供应商通常在企业微信刚起步的阶段提供简单的平台搭建服务，但在后续的水校运营中并无太多介入。

### + 微信校招运营的具体措施

#### ① 文案的撰写和推送

在微信校招文案的撰写和推送上，强生认为要做到吸引学生，需要从两个方面入手。第一，尽量从学生的角度和思维来考虑问题。如：不宜在傍晚五点至六点推送图片较多的文案，因为此时学生会很大的几率在路上或者地铁上，那么文案的打开速度和打开率都会受到影响。只有当学生处于 wifi 的环境中，推送这样的文章才会更为合适。第二，文案呈现形式需要作出一定的调整，尽量在文案中使用简单的词语、短的句子并且配合图片，在审美上要尽量地贴近学生的喜好。

#### ② 满足学生需求的手段

强生在微信的运营上始终践行“在合适的时间推送合适的内容给学生”。每逢校招季，强生会在微信上推送入职强生后的发展计划，并且在网申结束后，推送笔试与面试的“小技巧”。另外，微信对于强生而言更是与学生进行互动的一个重要平台。在校招期间，学生若在微信端向强生的订阅号发送问题，强生会有工作人员在几个小时内及时给出答复，极大地提升了学生的体验，也解决了他们的困惑。因为这些措施从学生的实际需要出发，即使没有极其深厚的 IT 力量，也能让强生的校招微信平台更为“有用”。

#### ③ 丰富多彩的微信活动

强生在微信平台开展了大量的校招活动，通过这些活动，强生推广了“爱与关怀”的理念，同时这些活动也有助于校园雇主品牌的建设。其主要目的在于宣传和推广强生，招聘的目的处于较为次要的地位。

- 1 **语音简历** 已完成网申的应届生可以向“强生招聘”的微信公众号发送一分钟的语音简历，其内容必须包括姓名、学校、职位、目标城市。通过一分钟的语音简历成功打动 HR 的毕业生将获得直接进入面试的机会。

强生招聘

60秒，直接进入面试！你敢不敢信？！

2015-03-11 强生招聘

想着春招才2天，不急于网申。结果...食堂里、澡堂里，听到大家都网申强生了。这...可怎么破？

网申后担心过不了筛选，那就直接【60秒语音简历】获胜者可直接进入面试环节！嘘...一般人我不告诉！

60秒语音简历

活动对象：已完成网申的2015届小鲜肉；  
活动时间：即日起至3月15日24:00；  
相关职位：  
西安杨森销售培训生；  
强生医疗销售管理培训生  
(注：本次活动不涉及市场部职位)  
活动细则：  
1. 每个ID仅限一次机会哦，千万不要重复发送语音哦；  
2. 60秒语音简历必须包括：姓名、学校、职位、目标城市，缺一不可；  
3. 优胜者可直接进入面试阶段；  
4. 本次活动名额不设上限。

- 2 **毕业旅行基金** 完成强生春季网申并成功获取网申编号的毕业生将网申编号及转发“阅读原文”的截图，一并发送至“强生招聘”微信端即可参与这项活动。强生在所有的参与者中随机抽取三个获奖名额，获奖者可以获得最高 3000 元的毕业旅行基金。



- 3 强生晚餐 学生凭借“强生网申编号”并录制两分钟的个人小视频到公众后台，用两分钟的时间展示自己，并讲述自己选择强生的理由。成功通过微信的报名打动 HR 的学生即可赴北京、上海、广州三地之一成为“强生晚餐”的一员，与强生高管共进晚餐。



- 4 天朝方言听力赛 学生打开微信相关页面即可参加这一趣味十足的“比赛”，强生通过播放全国各地方言的方式，配合答题，让学生对强生的校园招聘、公司基本情况有初步的了解，从而起到了宣传的作用。

在举办微信活动方面，若要让更多的学生积极地参与其中，一方面强生认为活动本身的形式应该尽量简单，参与的门槛不能过高，即企业要尽量减轻学生参与的负担。另一方面，强生也会利用如企业俱乐部、老师推荐等渠道来推广微信活动，以求让更多学生了解活动。



#### ④ 强生未来领袖学院与微信校招相结合

强生的未来领袖学院起始于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，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。强生未来领袖学员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，每年加入的学员数近500人，并且从学校端为强生输送了大量优秀员工。（关于强生未来领袖学院的详细内容，请参阅智享会《2015年中国企业校园招聘实践调研报告》强生完整案例）

受到微信校园招聘这一趋势的影响，强生的企业俱乐部也作出了一定的转变。俱乐部在内部培训时，过去更多采用的方式是在教室中进行面对面培训，而现在俱乐部会借助微信和语音平台开展群讲座。并且通过这些讲座活动积累了部分微信群，这将有助于强生日后的校招宣传。

#### ⑤ 服务号 or 订阅号？

强生当前的校招微信公众号其类型为订阅号。订阅号的优点在于能每天推送信息，缺点则是其折叠于微信“订阅号”这一对话框中，文案的打开率较低。与之相对应的则是服务号，服务号的优点在于可开发的功能多，可进行定制化定制。并且其呈现形式为单独出现在用户的微信主页上，打开率相对而言会高于订阅号。其缺点则是每个月只能推送4次信息。强生曾经考虑将订阅号转变为服务号，但是考虑到公司的校招体量较大，每个月推送的微信高达十条以上，所以强生最终认为目前订阅号的形式会更适合公司。

#### ⑥ 强生微信校园招聘启示与建议

- ① 微信校招活动至少应该做到有趣、有利、有用中的任意一点，否则难以吸引到学生参与。
- ② 尽量从学生的角度出发，用学生的语言说话。平等交流，平等对待。
- ③ 要有较好的传播渠道，利用朋友圈人数较多的种子用户帮助转发校招信息，如目标院校的老师或学生会成员和各地同事的资源。
- ④ 增强互动，增强用户参与感

## 案例启示 腾讯：微信，不仅仅是社交媒体



祖祖国 | 校园招聘经理 | 腾讯科技(北京)有限公司

### + 校招背景

近年来互联网一直处于上升阶段，因此腾讯对于校招的策略和需求极为重视。腾讯内部正式员工的体量不大，所以为了满足公司新业务的部分需求，腾讯每年依靠大量校招生的引入来保证新鲜血液的提供。

### + 校招岗位与人数

腾讯近几年校招人数较为稳定，基本维持在 1000 人至 1500 人之间，在所有的需求中，70% 为研发类岗位，15% 为产品类岗位，剩余的 15% 左右为市场、职能类岗位。形成这样的需求结构的重要原因在于腾讯以产品为重要的业务线，而为了满足产品功能的实现，需要做大量软件开发工作。因此，产品经理和软件开发类岗位对于腾讯而言是较为重要的需求点。

### + 目标院校

腾讯在招聘时，对院校并没有特别明显的倾斜，而是采取一种统筹兼顾的方式。学历背景不是腾讯校园招聘时的硬性指标，即使学生来自于普通院校也不存在任何壁垒，只要综合能力优秀，腾讯均会考虑让其加入。

### + 校招人员的分工与职责

#### ① 组织结构

腾讯的 HR 体系是典型的三支柱模型，即 COE、SDC 及 BP。其中 COE 的角色是 HR 专业领域的专家，主要负责 HR 战略、政策的制定；方法论、工具研发与指导以及一些公司级 HR 项目的策划与主导。校园招聘的项目策划与规划就是 COE 的一个重要职责。



SDC 则是发挥着 HR 共享交付的角色，主要负责区域 HR 管理、HR 信息化建设以及 HR 运营管理等内容。其中，各个区域分公司 HR 中心会设立一个 UHR (University HR) 的角色，主要负责区域的校园招聘落地与校园关系建设等工作。UHR 是 COE 延伸至各个区域校园的最好帮手。

最后 BP 就是各个业务的合作伙伴，发挥着业务部门专业 HR 顾问的功能，帮助业务部门个性化 HR 需求的满足实现，并为之提供一站式的 HR 解决方案。反映在校园招聘的工作上的一点是，各个业务侧的 HR 团队会设立专门的校园招聘接口人，由接口人负责业务部门的校园招聘一切事务组织工作，包括并不限于需求收集与整理、业务侧雇主品牌建设等内容。

总的来说，作为公司级的人才储备的战略级项目，校园招聘是各方共同努力与配合的重要工作之一，其中 COE、SDC 及 BP 紧密配合、密切合作与联动，为腾讯校园招聘保驾护航。

#### ② 业务人员的职责与角色

校招前期腾讯会进行内部推荐活动，业务人员可以通过简历的推荐来促使简历量的增加。在前期内推结束后，推荐较多优质简历的业务人员将会得到 Q 币奖励，若推荐的学生入职率较高，腾讯还会给予业务人员额外的物质奖励。在校招过程中，业务人员则更多的是以面试官的角色参与其中。校招结束后，腾讯会对业务面试官进行总结与回顾，评出简历处理速度较快和面试人数较多的业务面试官。

在非招聘季，每周二腾讯会邀请一位优秀的业务人员担任嘉宾，通过 QQ 茶馆微信群举办公益性讲座，向学生介绍业务与行业，分享求职故事，如：告诉在校学生如何做产品经理或者某一项业务的技术是如何实现的。

#### + 线上宣传渠道

公司线上宣传主推的方式为腾讯招聘的微信公众号，该公众号承担校招前期预热、内推宣传、产品培训生项目的宣传、发布鹅卧谈会的档期、公司形象介绍的功能。

其次为微信群。腾讯在非校园招聘季期间会举办讲座和活动，在举办活动时，腾讯有意识地将部分应届毕业生拉入线上微信群。腾讯通过微信群转发所有公众号发布的内容以及招聘注意事项。

#### ① 微信群的运营

##### 1 建设微信群的背景与目的

微信群为区域 HR 搭建的渠道。业务人员一直希望可以直接进入学校进行雇主品牌建设，但是入校的成本较高。随着移动时代的到来和微信的火爆，腾讯尝试以线上渠道来进行雇主品牌建设的活动。

另外对于传统的校园招聘，学生会困惑于难以联系到企业的 HR，也不能很清楚地得知线上申请面试的状态、这些状态的含义以及没有收到 HR 面试通知的原因。在搭建这样的微信群后，HR 在群中会备注自己的身份，学生通过 @HR 的方式可以及时与 HR 互动，解决自己的困惑。

最后，微信群还作为一种校招宣传渠道。公众号所发布的信息常常难以被没有关注公众号的学生了解到，腾讯通过微信群将所有微信公众号的内容转发到群中，一方面提高了公众号的关注量，另一方面

可以保证腾讯的校招信息能传达到每一个有求职需求的学生。

## 2 群主播

学生通过线下活动进入微信群后，公司会询问学生是否有担任群主播的意愿，然后对报名的学生进行简单的面试。所有选拔出的群主播组成微信群，用于接收公司内部宣传的主要事项，接着主播再将获取的信息转发到自己学校的群中。平时的运营活则是由主播自行组织，如：分享行业新闻、面试经验。

## 3 吸引学生加入微信群的手段

腾讯主要利用线上直播和线上公开课以及线下设立的立足于大学生公益求职讲座的“QQ 茶馆”让学生加入微信群。通常学生对求职需求较大时，这些活动的参与率很高，能吸引到大量学生。这些同学再吸引自己的同学加入从而将群进一步壮大。通过线下线上的共同运营，腾讯便能将微信群更好地扩展出去。

## 4 微信群的不足与挑战

现在部分学校的微信群活跃度依然不高甚至成为“死群”，或者只在招聘季活跃。腾讯希望微信群能够常年活跃，做好微信群年度活跃度的运营。此时群主播的影响力格外重要，因此未来群主播的甄选需要更加谨慎。另外在群管理方面，过多的群均由一名 HR 管理的难度依然较大。腾讯考虑未来将小群整合为大群，或者按照职位类别细化微信群。最后，这一渠道目前为止还没有较为系统的衡量和评估方式，腾讯也依然在寻找衡量微信群这一渠道有效性的量化指标。



## 线上叫号系统：面试体验优化

腾讯尝试自行开发了叫号系统，专门应用于学生面试等候。通常由于面试官的进度不同，学生面试等候的时间较难把控，这会给学生造成不良的招聘体验。采用了叫号系统后，学生到达面试现场只需要扫描二维码，面试官就可以在后台得知学生的签到情况，从而实现流程的把控。学生也能通过系统了解到面试的排队等候情况。

## 校招未来的发展方向

① **深入开发老师的渠道** 腾讯希望在未来能够与就业办和老师之间形成一个正式的渠道，通过老师去做招聘的宣传。老师与学生的联系较为紧密，因此能更了解学生的真实情况，那么就可以向企业批量推荐优秀学生的名单或简历，这可以让企业的招聘更为精准。具体的设想包括搭建和运营老师的校园微信群，HR 能在群中及时与老师保持交流，并且向老师宣传企业，老师之间也可以就企业的合作模式互相学习。另外，未来腾讯想打造校招与社招的闭环。除了应届毕业生，公司更想从老师那里了解到过往学生的去向，这样可以为社招提供参考。最后，腾讯也想让老师在暑期进入公司轮职，体验 HR 的工作、BG 的工作、校招的流程与内容。

② **完善招聘系统的建设** 为了更好地节约人力资源，腾讯希望将校招过程中一系列的工作整合到一个系统中去，包括实现学生面试的管理、Offer 的发放、简历的转推荐、简历内推、简历如何避免重复。现有系统只能实现一部分的基本功能，因此在系统建设上仍需在未来继续努力。

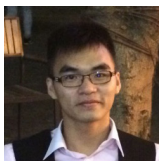
## 启示及建议

校园招聘 HR 的职责较为特殊，他相当于是学生、企业、老师之间的一个平台和纽带而非纯功利性地为企业招募人才。校招 HR 要有一种服务学校和企业双方的心态，只有做好了这样的平衡才能把校园招聘做好。这样一方面能实现业务对 HR 的认可，另一方面获得老师和学生较好的口碑对现在的工作和未来的工作都有很大的帮助。腾讯一直在培养 HR 的用户意识，HR 也需要像产品经理一样地工作，要站在学生、老师的角度去想问题。只要学生有需求，而公司有现成的渠道，腾讯就能结合起来满足他们的需求。



## 案例启示

## 美的：从线下到线上的华丽转身



凌章铭 | 人才管理经理 | 美的集团

### ✦ 校招背景

美的校园招聘 2014 年规模约为 1300 人，受到 2015 年经济下行的大趋势的影响，2015 年校园招聘规模也出现了相应的缩减。到秋招的时候，规模缩小至了 1100 人左右。经历了产业调整及收购，美的的业务进一步扩张，所以春招又增加了部分需求，最终校招的总规模确定在了 1200 人。

### ✦ 岗位类型与人数比例

美的的校招岗位主要分为技术类、营销类、财务类和管理类等。在总校园招聘人数中，技术类岗位名额占了一半以上，是校招中的“主力军”。营销类岗位名额约占三分之一，而诸如财务类、管理类的岗位名额则相对比例较小。

### ✦ 招聘渠道：从线下到线上

随着互联网和手机移动端应用的快速普及与发展，学生通过移动端获取招聘信息越来越频繁，越来越多的学生利通过移动端进行求职。企业也迅速地捕捉到了这一信号，除了在各大招聘门户网站和社交媒体上进行渠道投放以外，增加了移动端（微信、微博）的宣传及入口，以求博得目标人群的更多关注。2015 年美的在校园招聘渠道投放方面，也做出了重心向线上渠道转移的这样一种转变。除去利用较为常见的校园 BBS、校园就业指导网站、传统招聘网站的广告投放，美的在微信招聘和线上宣讲会这两大形式上进行了较多的新尝试和新思考。

#### ① 微信校园招聘：

##### 1 精准定位目标人群

不同于广撒网式的微信校招宣传，美的在公众号的运营尤其是文案的投放上显得更为精准。首先，美的会在目标院校的目标专业招募 1 到 2 个校园大使，这些校园大使都是该专业班级的学生。然后，由这些校园大使组建班级微信群和 QQ 群进行微信校招文案的宣传投放并定点管理。在采取了这样点对点的做法后，微信公众号上推送的文案的点开率和点击率都大幅提升，简历质量也得到了很大的提高。

##### 2 微信页面简历直接投递

越来越多企业在微信页面支持简历的直接投递。美的为了方便应届毕业生的简历投递，在微信的校招页面上同时支持两种投递方式：上传完整简历文档与直接在页面上填写关键信息，所有微信上的文案和底部链接都可以在点击后直接跳转到投递的页面。这一功能的实现有赖于招聘团队与公司内部 IT 团队的共同配合：首先由招聘团队提出

所有的逻辑、流程，然后将所有要求提供给 IT 团队，由他们通过技术来进一步实现。为了避免学生隐私信息的泄露，美的微信端的投递页面跟网页的投递页面由同一个后台管理，不会存在泄密风险。

#### ② 线上宣讲会：

##### 1 传统线下宣讲会 V.S 新兴线上宣讲会

一直以来，很多企业都通过线下宣讲会这样的形式向学生介绍企业从而吸引人才。这导致了一到毕业季，大量企业的宣讲会在同一时段内开展，学生在经历了一场场企业宣讲会的“洗礼”后，基本难以对某个企业留下深刻的印象。针对这个问题，在举办了多年传统的线下宣讲会后，美的于 2015 年完全取消了线下宣讲会这一形式转将所有精力投放到举办线上宣讲会上，以求将其做得更为精致。与传统的宣讲会相比，线上宣讲的优势是明显的。传统的宣讲会往往只能覆盖一个院校甚至某几个专业，影响范围有限。为了有更好的宣传效应，校招团队必须在全国各地的高校辗转。而线上宣讲会很好地克服了这样的问题，它打破了地域的限制，通常一场线上宣讲会能覆盖全国各地的多个高校。当然，线上宣讲会的劣势也是突出的。缺少了现场的互动与和学生面对面的接触、沟通，学生透过冰冷的显示屏往往难以切实地感受到企业真正的氛围、企业中工作人员的状态。这会直接影响到学生对于企业的判断和认知，也会不利于他们对企业向往之情的形成。

##### 2 招聘团队、业务人员、第三方通力协作

在开展线上宣讲会方面，美的是较早涉及这一领域的企业之一，对于美的而言也是一种全新的尝试。线上宣讲会主要分为语音宣讲会和视频宣讲会两种，均是通过直播的形式。在开展的过程中，招聘团队、业务部门和第三方的良好合作是其成功的必备条件，他们所承担的任务和角色分别是：

- **业务团队**：参加内部的视频竞赛，将业务人员的生活、工作、娱乐拍摄成视频作品，提交给招聘团队进行评选，好的作品会在线上宣讲会时进行播放，其作者能够得到一定的物质奖励。
- **招聘团队**：进行直播时的整体规划与管控，与学生在线上及时进行互动，提供直播过程中视频与语音的文案，做好业务部门提交的视频的评估与筛选工作。
- **第三方**：根据招聘团队提供的材料与要求进行视频的拍摄、制作、剪辑，提供语音在线宣讲的平台。

### 3 线上宣讲会内容：贴近学生需求



传统的宣讲会更多的重点是在于向学生介绍企业的一些基本情况，宣扬企业文化，学生是一个被动的接受方。美的的线上宣讲会让学生从被动的接受方变成了一个能够与 HR 平等交流的角色。在开展宣讲会时，美的会根据学生的真正需求来设计具体的内容。在一次线上宣讲会中，美的的 HR 通过“教学生如何写简历”来实现与学生的平等交流，同时以自己公司正在招聘的职位为例，向学生介绍不同的职位分别应该如何撰写一份“合格”的简历，在无形之中向学生介绍了美的现在所要招聘的职位，也真正地帮助和吸引到了学生。

### 4 两场线上宣讲会：各有侧重

美的在上一届的校招中，一共举办了两场线上宣讲会。这两场宣讲会在作用、侧重点上也各有不同。第一场线上宣讲会的内容侧重于讨论“如何填写简历”的话题，第二场的内容则侧重于介绍美的的生活、工作、薪资待遇。通过第一场宣讲会，美的将学生吸引过来投递简历。学生在投递简历后，自然会想要了解如果被美的录取，美的将会提供怎样的待遇、发展和环境。此时，第二场宣讲会的内容就可以很好地回应学生的需求与困惑。

#### 面试流程优化：更好的应聘体验，更高的岗位匹配度

##### ① 简历精简，提升投递速率

过于冗长的简历填写过程会给应届毕业生带来较差的应聘体验。与一些企业动辄需要在招聘现场填写上百个字段相比，美的根据自身岗位的需求，将一份简历需要填写的字段精简至 20 个左右。应届毕业生只需要填写美的所关注的院校层次、专业情况、语言能力、项目经历、学校经历以及一些最基本的联系方式和个人基本信息。另外，不同于筛选完简历再进行测评的传统做法，美的让学生在投递完简历后直接进行测评。这些做法都大大提高了投递的速度，也使最终收到的总简历数和有效简历数同时上升了百分之三十左右。

是否接受调剂\*  接受  不接受 姓名\*

性别\*  男  女 出生日期\*

民族\* --请选择-- 工作年限 --请选择--

证件类型\* --请选择-- 证件号码\*

参加面试城市 --请选择-- --请选择-- 现居住地

户口所在地 --请选择-- 生源地 --请选择-- --请选择--

最高学历\* --请选择-- 学位 --请选择--

毕业时间  毕业院校\*

专业\*  移动电话\*

电子邮箱\*

照片  浏览...

自我评价

保存

##### ② 开放式面试：与无领导小组面试说再见

在经过了简历投递后，美的会给应届毕业生直接做性格测试。为了验证测试出来的性格类型是否真正反映候选人的性格，还必须通过面试来进行判断。对于往年面试，美的采用的都是无领导小组的形式，但从 2015 年开始，却首次改用了开放式面试，其原因在于无领导小组面试已经长期被各大企业过度使用，大部分学生通过一些技巧的学习，可以很快了解到面试官的关注点是什么。他们也可以伪装成无领导小组讨论中的任意角色，以达到通过面试的目的。一旦学生可以轻松“学习”到如何通过无领导小组面试后，对于面试官而言，辨识学生的真实性格就变得缺乏意义。因此，开放式面试也就应运而生。这种面试的具体做法是：7 到 8 个候选人围坐在一起，不规定主题，然后互相进行自由沟通。这一过程中有两个面试官，面试官会根据他们的表现和聊天结果向他们提出问题，轮流沟通，面试官和学生之间的沟通同样无主题。通过这种面试方式对学生的性格进行一个了解与验证后，2015 年美的校招的岗位中，其中同一岗位有近百分之九十左右的人员都是高度匹配的。

## ⊕ 学生阅读微信公众号的时间和频率基本较不固定

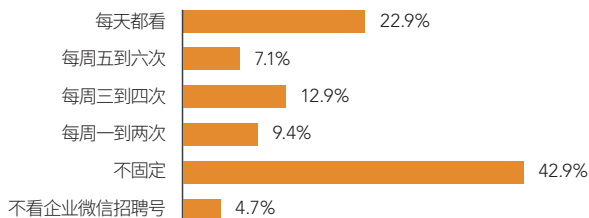
在阅读微信公众号的时间段（参考图表 13）和频率上（参考图表 14），大部分学生均是不固定的。不过这也不代表学生的使用习惯完全无章可循：我们发现时间段方面，仍有近四成的学生的选择集中在晚上；而在频率方面，也会有一部分学生（22.9%）会选择每天阅读公众号。因此作为企业，可考虑集中在晚上推送相应的招聘信息并且适当增加平时推送的频率。

## ⊕ 在社交媒体上的直接收取简历的企业依然较少，已实现这一点的企业主要还是利用微信这一平台

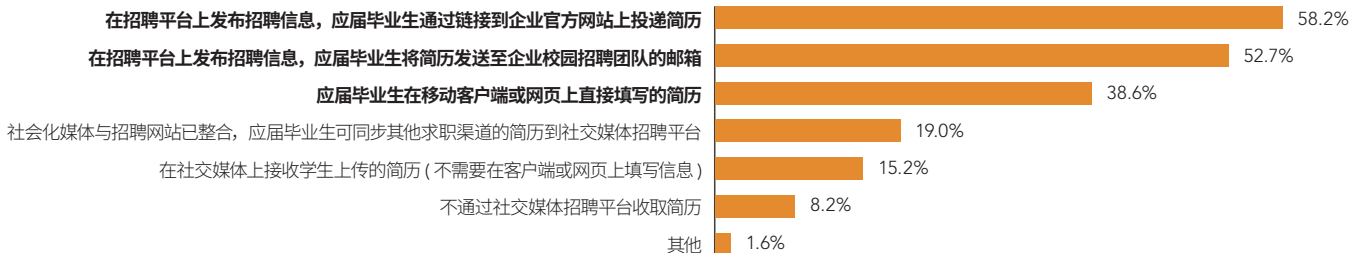
随着移动端便捷性不断增强，我们观察发现有几家企业已经能允许学生直接在微信上递交简历或填写信息。然而我们通过调研却了解到在实际运用中，企业在社交媒体上的简历收取方式依然以“跳转到企业官方网站”和“投递企业招聘团队邮箱”居多（参考图表 15A），社交媒体端直接提交简历相关信息依然不是主流。

这里面的原因一方面可以归结为部分企业的技术实现依然存在挑战，另一方面由于直接填写或提交简历存在泄露学生隐私的风险，部分企业考虑到政策等方面的原因依然对这种简历收取方式持较为谨慎的态度。当然，面对隐私泄露的风险企业也实行了相应的对策。美的现在已经在微信上实现了简历的直接收取，并且较好地解决了这一问题。

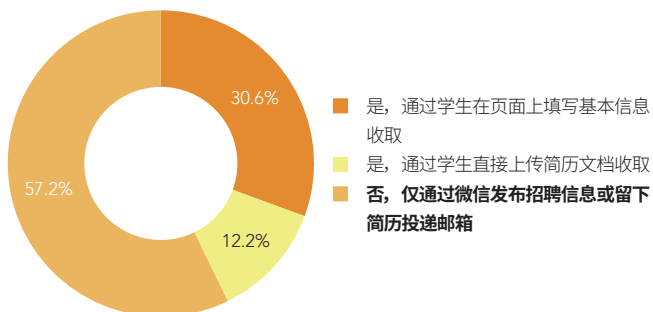
图表 14 学生一般一周中阅读企业招聘微信公众号的频率是 (N=170)



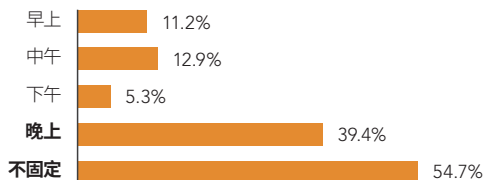
图表 15A 企业在社交媒体招聘平台对应届毕业生的简历收取方式 (N=184)



图表 15B 企业是否通过微信收取简历 (N=180)



图表 13 学生一般会在什么时间段阅读微信公众号 (N=170)

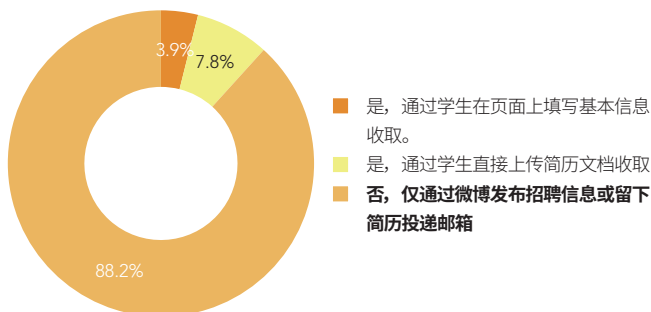


## 案例 美的：微信页面简历直接投递

美的为了方便应届毕业生的简历投递，在微信的校招页面上同时支持两种投递方式：上传完整简历文档与直接在页面上填写关键信息，所有微信上的文案和底部链接都可以在点击后直接跳转到投递的页面。为了避免学生隐私信息的泄露，美的微信端的投递页面跟网页的投递页面由同一个后台管理，不会存在泄密风险。（完整案例，请参考案例启示——美的）

另外，从图表 15B 和图表 15C 中我们可以了解到，这种形式现在主要应用于微信。选择用微信直接收取简历的企业（包括直接在微信页面填写信息和上传简历文档两种形式）共占 42.8%，是微博的四倍。这或许也和微信本身的端口、功能在不断完善，能够满足企业多样的招聘需求有关。

图表 15C 企业是否通过微博收取简历 (N=51)



## 招聘体验

### 企业的校园招聘体验总体能满足学生需要，但校招面试安排方式仍待改善

面对新兴的 90 后，不少企业也开始关注起了校招时学生的意愿和想法，从而提升他们的应聘体验度，增强对目标群体的吸引力。智享会面向学生发放问卷询问其以下几个方面的问题：

- 校招面试通知方式
- 校招面试安排方式
- 企业完成面试所需轮数
- 企业对简历的响应速度
- 企业对校招面试结果的反馈速度

同时也调查了企业这些方面的现状，从而就学生和企业两个角度进行对比分析。

调查发现，在校招面试通知方式上（参考图表 16），企业所采用的方式和学生喜欢的方式基本较为一致，均集中在电话通知、邮件通知和短信通知。

但是在公众平台预约这一方式上，虽然有 15.2% 企业已经开发了这样的平台，却仅有 1.9% 的学生选择。**针对这种企业和学生端的不对称，我们可以思考：其中的原因是什么呢？是因为企业并没有很好地告知学生这一方式？还是对于学生而言这种方式的效果和方便程度在实际运用中的确效果不佳？**

图表 16 企业主要采用的校招面试通知方式和学生较为喜欢的面试通知方式

企业主采用的校招面试通知方式 (N=329)			学生喜欢的面试通知方式 (N=264)		
方式	小计	百分比	方式	小计	比例
电话通知	295	89.7%	电话通知	194	73.5%
邮件通知	241	73.3%	邮件通知	140	53.0%
短信通知	185	56.2%	短信通知	129	48.9%
公众平台预约(微信公众号、自建网站等)	50	15.2%	公众平台(微信公众号、自建网站等)	5	1.9%
招聘系统自动发送邮件和短信	3	0.9%	其他	0	0.0%
其他	2	0.6%			

不过，面试所需轮数（参考下一页图表 18）、校招简历反馈速度（参考下一页图表 19A&19B）、面试结果反馈速度（参考下一页图表 20A&20B）企业的实际情况和学生的意愿都相对较为一致。

因此我们可以说，企业实际情况和学生对招聘体验的要求基本较为吻合。但我们也必须看到，在校招面试安排方式上（参考下一页图表 17），企业的实际情况和学生的意愿出现了较大的分歧。超过半数的学生都希望企业的多轮面试能在一天内一次性完成，显然这样可以节约较多的时间，也能避免来回奔波。但是反观企业，超过半数企业的多轮面试依然需要在不同日期分次完成。

我们和较多校招负责人探讨后得知虽然这种方式对于企业而言有较大的人才流失风险，但有大量客观因素导致企业不得不如此安排。通常这些原因包括：

- ① 应聘学生数量过多、人力有限
- ② 应聘学生的有效人才量无法保证，业务人员时间无法妥善安排
- ③ 对于总部地点与校招地点不在同一城市的企业而言，招聘很难在一天内完成。尤其是一些重要岗位（如：管培生），企业甚至会有意识地邀请学生到总部进行面试

当然，在改善学生招聘体验方面，企业仍在不断努力。如：森马依靠对 HR 的约束与规范保证校招的反馈速度；腾讯则依托技术优势开发

线上叫号系统，更好地安排学生的等待时间；深圳华大基因则提前告知学生所有校招流程，让学生对整个校招有所把握；喜利得会让学生在面试开始前参观企业，了解企业文化。不论如何，招聘体验的改善是个长期的工程，企业在这方面的关注和投入也必然是不可停下脚步的。

#### 案例 森马

森马对于面试结果的反馈时间控制较为严格，面试当天便会给出反馈。这能尽量减少学生的等待时间，防止人才流失，同时也能避免没有入选的学生错失其他企业的机会。为了保证面试的反馈速度，企业一般会对 HR 的反馈速度制定要求和规范，要求他们必须在规定时间内给出反应。这既保证了整个校招的进度，也在一定程度上提升了学生的招聘体验。

#### 案例 喜利得

在学生进入评估中心进行测评前，企业会使用电话、邮件通知学生，告知学生详细的交通线路。当学生较早到达时，喜利得会带学生先在企业内进行参观，让其了解企业文化、感受企业氛围。每个环节结束后，喜利得会持续对学生跟踪，告知学生的当下状态、处在校招中的哪个环节、下一步要做什么。（完整案例，请参考案例启示——喜利得）

## 案例 腾讯

腾讯尝试自行开发了叫号系统，专门应用于学生面试等候。通常由于面试官的进度不同，学生面试等候的时间较难把控，这会给学生造成不良的招聘体验。采用了叫号系统后，学生到达面试现场只需要扫描二维码，面试官就可以在后台得知学生的签到情况，从而实现流程的把控。学生也能通过系统了解到面试的排队等候情况。**(完整案例，请参考案例启示——腾讯)**

图表 17 企业的校招面试安排方式和学生喜欢的校招面试安排方式

企业校招面试安排方式 (N=329)			学生喜欢的校招面试安排方式 (N=264)		
方式	小计	百分比	方式	小计	比例
多轮面试一天内一次性完成	136	41.3%	多轮面试一天内一次性完成	166	62.9%
多轮面试在不同的日期分次完成	188	57.1%	多轮面试在不同的日期分次完成	66	25.0%
其他	5	1.5%	无所谓	32	12.1%

图表 18 企业大部份的校招岗位总共所需的面试轮数和希望企业完成面试需要的轮数

企业所需的面试轮数 (N=329)			学生希望企业完成面试需要的轮数 (N=264)		
选项	小计	百分比	选项	小计	比例
二轮及以下完成	168	51.1%	二轮及以下完成	165	62.5%
三轮完成	141	42.9%	三轮完成	81	30.7%
四轮及以上完成	20	6.1%	四轮及以上完成	1	0.4%
			无所谓	17	6.4%

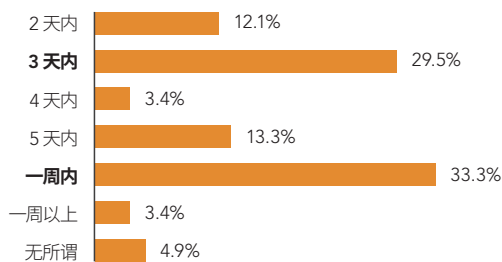
图表 19A 企业对校招简历进行筛选并通知下轮面试候选人的速度 (N=328)

企业对简历的相应速度(天)	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
	6.8	2	5	7

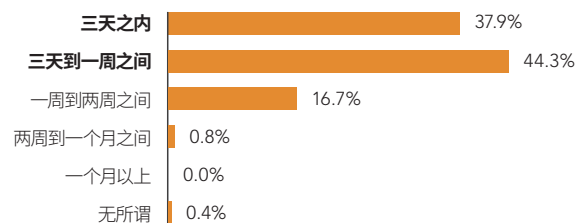
图表 20A 企业对校招面试结果的反馈速度为：(N=328)

企业的面试反馈速度(天)	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
	7.3	3	5	7

图表 19B 企业对简历的响应速度，学生最慢可以接受的是 (N=264)



图表 20B 企业对面试结果的反馈速度，最慢学生可以接受的是 (N=264)



## 挑战与评估

每当校招季接近尾声，企业便会向合格的候选人发放 offer。然而众所周知，招聘是个双向选择的过程。优秀的学生此时手中很可能握有不止一份 offer，那么必然会有企业遭到学生的“残忍拒绝”。智享会面向学生和企业分别了解应届生拒绝 offer 的主要原因（参考图表 21），发现企业认为原因在于“已接受其他企业的 offer”、“薪酬福利不如预期”、“求职者自身的原因”。而在学生端，事实并非如此。他们拒绝 offer 的主要原因集中在“职业发展机会不如预期”、“其他企业的 offer 更具吸引力”、“工作内容与自身能力或兴趣不符”。

可以发现，对于家庭条件已经普遍较好的 90 后而言，薪酬福利不再是拒绝企业 offer 的最重要原因，学生更加注重的还是未来的发展和工作内容与自身兴趣的匹配度。这与前文中提到的“企业吸引学生的重要因素”也是高度一致的。但是我们想要提出的一点是，企业

方得到的“学生拒绝 offer 的原因”和“学生自身的真实原因”之间实际上是存在差距的。认为学生由于“自身的原因”拒绝 offer 的企业达到了 36.2%，但是在学生方面这一原因的比重仅占 19.3%。

说明 HR 在向学生了解“拒绝 offer 的原因”时得到的反馈并不一定真实有效。针对这个问题，HR 可以在发放 offer 前通过微信、电话等方式先和合格的候选人进行沟通，大致了解候选人的意向，尽可能避免学生接 Offer 后再拒绝的情况发生。在 offer 发送后，HR 也可继续和学生保持互动、沟通。这样一方面可以与学生之间建立较好的关系，防止违约的情形发生；另一方面，经过长期的了解，即使最后学生拒绝了 offer，HR 也能更加了解背后真正的原因。

图表 21 企业认为应届毕业生拒绝 offer 的主要原因和学生自身拒绝企业 offer 的原因

应届毕业生拒绝企业 offer 的主要原因 (企业) (N=329)			学生版本问卷拒绝企业 offer 的原因 (N=264)		
选项	小计	比例	选项	小计	比例
已接受其他企业的 offer	225	68.4%	职业发展机会不如预期	177	67.0%
薪酬福利不如预期	169	51.4%	其他企业的 offer 更具吸引力	132	50.0%
求职者自身的原因	119	36.2%	工作内容与自身能力或兴趣不符	128	48.5%
工作内容与自身能力或兴趣不符	98	29.8%	薪酬福利不如预期	107	40.5%
出于行业前景和行业性质的考虑	85	25.8%	出于行业前景和行业性质的考虑	101	38.3%
交通原因	58	17.6%	自身的原因(如:配偶原因、家庭原因、身体素质原因等不可抗力)	51	19.3%
职业发展机会不如预期	55	16.7%	交通原因	25	9.5%
其他	15	4.6%	其他	0	0.0%

学生拒绝企业 offer 的背后，折射出来的是人才争夺激烈等各种挑战。智享会发现企业的挑战主要集中在“行业内人才争夺激烈”、“有效人才缺乏”和“应届毕业生违约率高”三个方面（参考下一页图表 22A）。根据企业性质进行划分后可以发现（参考下一页图表 22B），外商独资、中外合资、国有企业的校招挑战主要是“行业内人才争夺激烈”，而民营企业则集中在“应届毕业生违约率高”。企业面对不同的挑战，会做出相应的应对措施。其中，针对以上两种挑战，苏宁通过与应届毕业生保持沟通来让学生感受到企业对他们的关怀和重视，防止人才流失，降低违约率；而深圳华大基因则是利用企业、政府、学校三位一体的校企合作项目增加高精尖人才的稳定性，减少被竞争对手争夺人才的风险。

校招结束之后，几乎所有企业均会采用各种指标来衡量校园招聘的有效性。智享会经过调研发现（参考下一页图表 23），大部分企业衡量校招有效性的依据为招聘成功率和签约率。但是在校招中对用人部门满意度的重视相对而言较差，仅 46.8% 的企业会将其作为校招有效性的评估依据。事实上，用人部门的满意度直接与人才的有效性挂钩，HR 在校招中所求得的人才是否“对口”，最终还是要落地到该人才在业务部门的工作表现。因此作为 HR 部门，应该更加重视用人部门的满意度，将其列为评估校招有效性的一个重要指标之一。

图 22A 企业校园招聘面临的最大的挑战 (N=329)

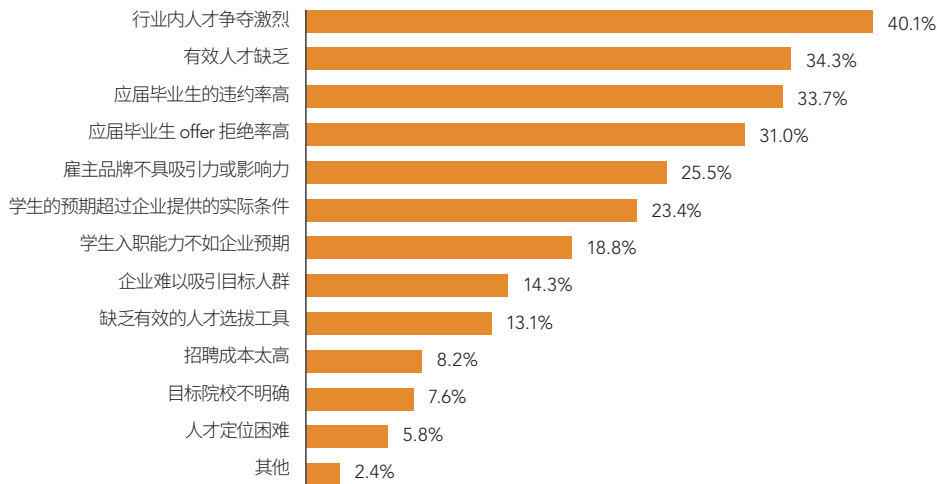


图 22B 企业校园招聘面临的最大的挑战 (按照企业性质划分)

校招遇到的挑战 (N=329)	外资 (N=128)		合资 (N=37)		国企 (N=45)		民营 (N=119)	
招聘成本太高	13	10.2%	3	8.1%	1	2.2%	10	8.4%
有效人才缺乏	40	31.3%	12	32.4%	22	48.9%	39	32.8%
目标院校不明确	10	7.8%	3	8.1%	2	4.4%	10	8.4%
应届毕业生 offer 拒绝率高	41	32.0%	11	29.7%	14	31.1%	36	30.3%
<b>应届毕业生的违约率高</b>	43	33.6%	12	32.4%	12	26.7%	<b>44</b>	<b>37.0%</b>
<b>行业内人才争夺激烈</b>	<b>50</b>	<b>39.1%</b>	<b>18</b>	<b>48.6%</b>	<b>24</b>	<b>53.3%</b>	40	33.6%
缺乏有效的人才选拔工具	17	13.3%	4	10.8%	6	13.3%	16	13.4%
学生入职能力不如企业预期	24	18.8%	7	18.9%	6	13.3%	25	21.0%
学生的预期超过企业提供的实际条件	24	18.8%	9	24.3%	12	26.7%	32	26.9%
雇主品牌不具吸引力或影响力	31	24.2%	10	27.0%	12	26.7%	31	26.1%
人才定位困难	4	3.1%	3	8.1%	1	2.2%	11	9.2%
企业难以吸引目标人群	14	10.9%	5	13.5%	6	13.3%	22	18.5%

### 案例 深圳华大基因

一些高精尖的人才通常会成为企业竞争最为激烈的对象。面对行业内人才争夺激烈的问题，华大基因与国家教育部合作建立博士后工作站，让部分学历层次高的优秀人才进入工作站中。在进入了工作站后，除了能得到企业本身的福利待遇，还能额外享受政府提供的优厚福利。企业、政府、学校三位一体开展校企合作，从而吸引、保留住更多高精尖人才。

### 案例 苏宁

面对应届毕业生违约率高的挑战，作为民营企业的苏宁从招聘端到培训端都会与学生保持长期的沟通。在校招结束后，HR 依然会像朋友一样去和学生拉近关系、建立联系、进行关怀式的沟通，主动去询问学生工作和生活中遇到的问题，让学生能够感受到企业对他的关心和重视。

图 23 校园招聘有效性的评估依据 (N=329)

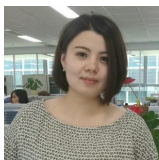
评估依据	小计	比例
招聘成功率 (实际到岗人数 / 计划招聘人数 * 100%)	249	75.7%
签约率 (实际签约人数 / 发出 offer 数量)	238	72.3%
用人部门满意度	154	46.8%
单位招聘成本 (招聘总成本 / 招聘总人数)	139	42.3%
新员工的转正率 (试用期通过转正人数 / 试用期新员工数量 * 100%)	139	42.3%
招聘周期	86	26.1%
曾获得竞争对手 offer 的新入职员工数量	10	3.0%
不评估	6	1.8%
其他	1	0.3%

注：具体企业上一期的校园招聘完成目标招聘量的比例、企业上一期校招应届生的 offer 接受率、企业上一期校招中应届生的实际到岗率、企业上一期校园校招应届生的转正率和离职率请参考“标杆数据”中的附表 20 至附表 21F。

在阅读了那么多数据和各有特色的案例后，我们也可以思考一个问题：面对校招的现状，有没有一个现成的模板，可以让没有做过校招或者在某个环节上尚待改进的企业来借鉴学习？智享会了解到，华星光电

就是一家将校招“标准化”、“流程化”的企业，然而这不意味着呆板、无趣。相反的，华星光电依然在这样一个标准化的流程中，体现出了校招应有的青春朝气。

## 案例启示 华星光电：于标准化中迸发活力



熊玉玲 | 雇主品牌与校园招聘经理 | 深圳市华星光电技术有限公司

### 项目背景

- ① **基于行业性质的需求** 由于面板行业在国内发展较晚，国内面板的储备量较少，所以华星光电作为该行业的企业之一，本身就处在一个不断扩张的行业中。相应地，华星光电在全国各地建立新厂就会产生大量的人才需求，此时人才会出现一定的短缺，因此需要通过校招这一途径来培养和招徕自己的行业人才。
- ② **基于业务现状的需求** 华星光电根据现有的人员流失情况，预测出未来的人员流失趋势。基于这个趋势，在未来流失的总人数中，会需要一定比例的应届毕业生进行人员补充。

### 目标定位

- ① **目标岗位与目标规模** 华星光电校园招聘的岗位基本分为三大类：制造类、研发类、平台支持职能类。因为该公司是高科技制造行业，制造类的工程师占人员的大多数，该岗位的人员比例达到了60%左右。而研发类的人员大约占20%，平台支持职能类的人员比例也在20%左右。根据行业的现状和一些趋势的更新，不同岗位的人员比例也会出现一定的浮动，行业形势的好坏会直接影响到校园招聘规模的大小。以最近两年为例，华星光电的招聘规模普遍维持在500人左右。



### 目标院校

华星光电的院校定位也处在变化之中。一开始公司的目标院校明确定位为985的高校，然后再有选择性地挑选一部分理工类专业较强

的211高校。然而，随着对录用学生的不断分析以及对岗位认识的不断深入，岗位与行业的性质促使985院校学生占的比例有所下降，而211院校学生的比例则开始上升。

### 校招整体规划与方案的特色

- ① **项目流程体系化** 在校招项目的管理步骤上，华星光电前期采取了DOUBLE P和DOUBLE R的管理方式，简称校招的PR平方。到了评估阶段，采用的则是CAMPUS的评估模型。而在项目团队上是一个矩阵化的项目管理架构。
- ② **标准化的管理** 华星光电在项目管理方面利用了标准化手册，对于从来没有接触过校园招聘的人而言，这本标准化手册能让他很快了解如何运作与实施校园招聘。

### 各部门人员的角色定位

#### ① 业务面试人员的角色定位

- 1 **业务人员角色** 华星光电将业务人员定位在面试官的角色，业务面试官会按照职能分为制造类的面试官、职能类的面试官、平台类的面试官。
- 2 **业务面试官认证** 业务面试官有一个相对标准化的进出机制与评估机制。每年公司会做面试官的认证，认证分为理论、考试、实践三个部分，通过认证后会将其作为业务面试官的一员，纳入业务面试官池。
- 3 **业务面试官的产生** 每年校园招聘前有一个启动会，然后提报业务面试官。首先是业务面试官自发做提报，同时公司HR对各个中心也会有人数的要求。提报完成后HR部门会对业务面试官做资质审核。业务面试官池有这些面试官认证的时间、在当时认证的成绩、历年参加校园招聘的站点、每年校招完成后HR部门对这些业务面试官四维度的评分，基于这些标准筛选今年的面试官。筛选完成后在出发前开展行前说明会，告知业务面试官今年整体的需求、他的职责、一些注意事项。

4 **业务面试官职级要求** 华星光电的管理层从低到高分别是科长、部长、总监。因此要担任业务面试官，最低要求是科长。但是考虑到视野的宽广程度，还是会尽量选择部长级的人员。

5 **促使业务人员参与程度提升的措施** 为了让业务面试官的参与程度更高，首先华星光电通过一些仪式上的激励让业务面试官意识到这一种荣誉。比如给认证面试官颁发聘书。另外选出的业务面试官是某个中心的代表这一点也可以增强他对于这个职位的认可度。最后校招结束后会对一些优秀面试官进行表彰和激励。

② **HR 的角色定位** 校园招聘对华星未来整体的人才竞争力具有至关重要的作用。HR 必须先做人员的招聘数量规划，招聘的数量主要考虑人才梯队及储备(基于动态的人才系统考虑)和补充流失(基于静态的人才系统考虑)因素。招聘规模策略主要有两方面：

- 1 结合公司人才储备战略与业务部门访谈实际情况
- 2 考虑当前人员能力结构，确认整体规模控制上中下区间

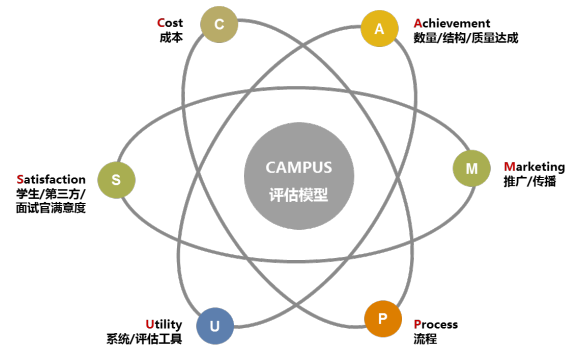
#### ✦ 具体校招方案的实施

① **DOUBLE P & DOUBLE R** 运作分为四大步骤:PLAN(计划阶段)、PREPARE(准备阶段)、RUNNING(实施阶段)和REVIEW(评估阶段)。每个步骤会再向下延展它们的具体措施、责任人、输入条件、输出结果、流程考核(KPI)。

- 1 **计划阶段**：即需求的识别和方案的制定。
- 2 **准备阶段**：即信息情报收集、招聘行程安排、需求动态管控、信息发布推广、创意设计策划、工具流程优化、系统升级更新、人员生成和赋能、物流和物料管理。
- 3 **实施阶段**：即校内的预热、宣讲实施、评估甄选、录用签约、阶段性的总结、执行关怀、延续管理。
- 4 **评估阶段**：即整体的复盘和改善。



② **CAMPUS 的模型** 这一模型主要从 6 个维度来对校招项目进行体系化的评估与分析，主要分为成本分析、达成分析、推广分析、流程分析、工具分析、满意度分析。



#### 1 成本 (Cost) 分析

主要包括：

- 前期推广的费用
- 线下服务的费用 (和第三方做校园大数据方面的合作)
- 礼品物料的费用
- 场地的费用
- 差旅的费用
- 集团分摊的费用

然后对成本做进一步同比分析,了解其相比于往年,趋势是上升还是下降。

#### 2 达成 (Achievement) 分析

达成分析首先会有一个总体的概况,主要包括：

- 招聘数量的达成
- 地区的达成
- 站点的达成
- 性别的达成
- 学历的达成

另外还会进行一系列的细化,主要包括分析：

- 985211 院校的占比
- 专业的分布情况
- 宣讲会效果 (不同高校的到场人数分析)
- 简历量的分析
- 签约率的分析

- 违约数据的分析
- 历届签约率的对比

3 推广 (Marketing) 分析 分析主要从三个方面展开：

- 吸引率
  - a. 最佳雇主的评选
  - b. 翰威特雇主排名
- 转化率
  - a. 招聘目标达成
  - b. 内部推荐参与率
  - c. 内部推荐成功率
  - d. 简历投递量
  - e. 招聘成本
  - f. 招聘质量
- 品牌印象
  - a. 知晓度调查
  - b. 活动落地完成度

4 流程 (Process) 分析 流程分析是基于全流程的分析，主要包括：

- 校内预热
- 宣讲会
- 面试评估
- 签约
- 延续管理

5 工具 (Utility) 分析 即场地、设备以及人员评估工具的有效性分析。

6 满意度 (Satisfaction) 分析

- 宣讲嘉宾的评估维度：形象风度、语言表达、情绪情感、影响力。
- 对业务面试官的评估维度：仪容仪表、面试技巧、整体意识和配合度。
- 整个线下的校招团队的评估：在校招结束后给所有参加过校招的学生发放问卷然后根据反馈来对线下校招团队进行评价。

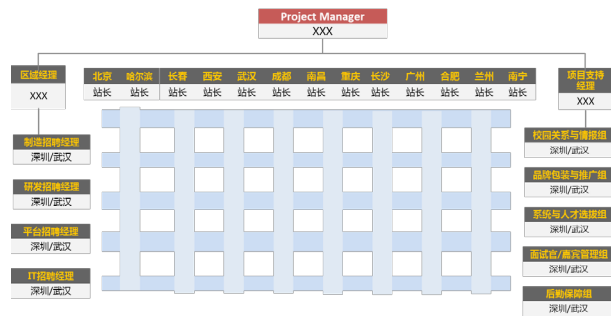
③ 矩阵化的项目管理。华星光电的项目经理下属三个职位：

1 主管招聘达成的需求经理

2 分管不同城市的站点经理

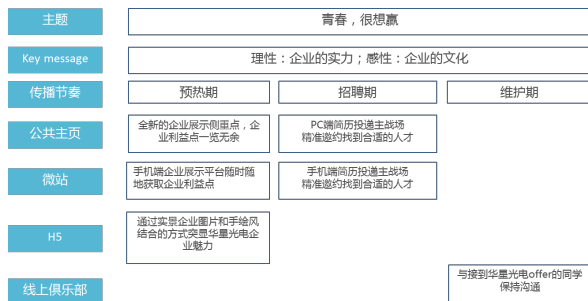
3 整体的策划经理 (COE)

需求经理往下可继续横向细分为制造类、研发类、平台类的岗位，这些岗位各会有它的横向需求经理。至于 IT 一类较难招到人才的岗位，则会单独派出一个横向需求经理进行管控。横向需求经理管控站长，站长同时输入横向需求经理在达成方面的指令和整体策划、工具、模型这些操作流程方面的指令。



✦ 校内宣传渠道的运用 由于华星光电属于 B2B 的行业，学生对该公司的了解较少，所以公司用的比较多的是校内渠道。校内渠道主要分为：

- ① 学校内部资源 如就业信息网、校内公众号、大 V 的推送，BBS 论坛。
- ② 学校老师关系的维护 因为研发类的公司需要和高校老师做校企合作，所以通过维护与这些老师的关系，可以认识更多其他目标院校的老师。
- ③ 师兄师姐的人脉资源 在华星光电看来，这是效果是最好的资源之一。公司每年在内部推荐和师兄师姐上投入较多，如会专门为他们拍摄视频，或者请他们在宣讲会上进行分享，以及让他们做宣讲会的主持人或串场，同时他们只要内部推荐自己的学弟学妹就会有相应的积分。



✦ 标准化措施提升学生招聘体验 标准化的招聘能让学生有一个较为满意的招聘体验。华星光电的标准化分为三个部分：

- ① 形象的标准化 公司给出发的面试官配备统一的装备，如统一的背包、拉杆箱，宣讲会时男生一律系领带，而女生则是系丝巾，服装的颜色也较为靓丽和多姿多彩，小小的标准化措施让学生觉得专业、充满活力。



- ② **部分内容的固化** 公司每年会有校园大使或就业办和老师推荐的一些校园小猎手。校园小猎手会帮公司收集三方面的资料。
- 1 **校园情报** 即目标专业的联系方式、生源信息，去年的就业形势。
  - 2 **所有宣讲场地比较完整的固化模板** 包括场地的照片、场地地址、硬件设施，软件条件。另外还会收集学校周边酒店的信息，寻找方便入住的酒店。这样大大节约了选择场地的精力和成本。
  - 3 **请校园小猎手梳理在 BBS 上或者就业网上发布信息的方法、步骤、联系人** 校园小猎手把这三方面汇总后就成为一个完整的高校情报手册，公司每年都会请学生更新这份手册。
  - 4 **操作流程的标准化** 外出校招时公司会有统一的动作、统一的行为。

## 校园招聘标准化手册

项目目的、项目定义、项目蓝图  
角色分工、人才理念、项目流程

### 附录

#### 1、高校标准化信息

- 1.1 目标高校与专业清单
- 1.2 高校通讯录与拜访记录
- 1.3 信息发布标准化（校内推广应用场景百科）
- 1.4 场地使用标准化（宣讲/面试/签约场地百科）
- 1.5 就业网注册账号信息

#### 2、酒店注册标准化信息

- 2.1 酒店选择标准
- 2.2 建议酒店清单（联系方式/价格/交通.....）

#### 3、配套表单模板

### 项目成果

每年简历量保证在两万以上，筛选比例维持在 100 比 1，这为华星光电这样的 B2B 公司在未来建设校园雇主品牌打下了坚实的基础。

### 现存的问题与挑战

- ① **有效性的提升** 虽然吸引到大量应届毕业生投递简历对于华星光电并非难事，但是这些人才是否是业务部门真正需要的人？他们未来在华星发挥的价值如何？这些人后期的长期培养机制有没有跟上？公司在进行跟踪调查后，发现依然有提升的空间。
- ② **雇主品牌建设** 华星光电之前招聘依然还是局限于运营一个招聘平台，还没有提升到一个雇主品牌的高度。因此搭建雇主品牌的框架，做战略推广策略是公司未来继续努力的方向之一。

### 公司校招未来方向

- ① **人才布局国际化** 除了招纳国内高校的学生，公司将在未来挖掘更多海外应届毕业生人才，从而保证人才的质量和多元化。
- ② **运营模式产品化** 用产品化的思维做校园招聘，更关注招聘体验，以体验贯穿校园招聘的成熟期。
- ③ **运作实施的标准化** 一方面是制定的标准，另一方面人的共识和赋能会更重要。员工是否认同和理解标准会直接影响他们到是否有能力去实施这套标准。
- ④ **资源协同一体化** 包括跟集团的配合、跟第三方的配合、跟学校的配合。
- ⑤ **平台系统的智能化** 华星光电现在也在开发自己的招聘系统。所有的手工流程都可以被智能取代，提升运作效率。



## 第 4 部分 | 标杆数据

附表 1 企业开始 2016 年校园招聘活动的时间 (N=329)

时间	小计	百分比
<b>2016 年 10 月</b>	<b>127</b>	<b>38.6%</b>
<b>2016 年 9 月</b>	<b>125</b>	<b>38.0%</b>
<b>2017 年 3 月</b>	<b>93</b>	<b>28.3%</b>
2016 年 11 月	49	14.9%
2016 年 7 月	27	8.2%
2016 年 12 月	20	6.1%
2017 年 4 月	19	5.8%
2016 年 8 月	14	4.3%
2017 年 2 月	14	4.3%
2017 年 1 月	11	3.3%
2017 年 5 月	7	2.1%
2017 年 6 月	7	2.1%

注：校招开始时间不包括前期规划阶段

附表 2 您企业计划结束发放校园招聘 offer 的时间 (N=329)

时间	小计	百分比
<b>2016 年 12 月</b>	<b>105</b>	<b>31.9%</b>
<b>2016 年 11 月</b>	<b>83</b>	<b>25.2%</b>
<b>2016 年 10 月</b>	<b>49</b>	<b>14.9%</b>
2017 年 4 月	41	12.5%
2017 年 3 月	37	11.2%
2017 年 6 月	37	11.2%
2017 年 1 月	30	9.1%
2017 年 5 月	30	9.1%
2016 年 9 月	19	5.8%
2017 年 2 月	15	4.6%
2016 年 7 月	14	4.3%
2016 年 8 月	4	1.2%

注：结束发放校园招聘 offer 的时间以第一轮 offer 发放结束为准，补招不算在内

附表 3A 企业 2017 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数是(按企业规模划分) (N=329)

企业规模	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
少于 100 人 (N=6)	10	3	10	18
100 人到 499 人 (N=62)	15	5	10	20
500 人到 999 人 (N=45)	33	10	20	48
1000 人到 2499 人 (N=67)	89	20	50	100
2500 人到 4999 人 (N=43)	122	20	47	100
<b>5000 人到 9999 人 (N=36)</b>	<b>182</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>200</b>
10000 人及以上 (N=70)	835	70	315	800

附表 3B 企业 2017 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数是 (按行业划分) (N=329)

行业	汇总	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
<b>机械制造</b>	<b>37</b>	<b>115</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)</b>	<b>34</b>	<b>95</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>
<b>信息技术, 半导体及通讯</b>	<b>34</b>	<b>247</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>200</b>
消费品	32	183	20	65	225
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	27	129	15	50	80
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	23	201	23	50	120
汽车及零部件	20	145	20	60	100
互联网与游戏业	19	198	25	100	293
零售业与电子商务	18	459	18	65	625
化工与石化	13	33	10	10	35
电子电气	13	136	30	50	100
运输及物流	11	2043	15	40	200
多样化生产	8	315	78	100	350
能源动力	7	529	30	200	1000
房地产	6	106	6	20	250
建筑建材	5	106	样本过少, 未统计		
贸易业	5	6			
文化传媒	5	61			
农业	3	15			
环境科学	1	15			
其他	8	/	/	/	/

附表 3C 企业 2016 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数 (按企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	121	10	30	100
中外合资 (N=37)	233	11	33	200
国有企业 (N=45)	297	15	80	500
中国私营及民营企业 (N=119)	341	20	50	128

附表 4A 企业校园招聘人数占本年度招聘总人数的比重是 (%) (N=329)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	21.7	8.0	10.0	30.0
中外合资 (N=37)	24.2	10.0	20.0	30.0
国有企业 (N=45)	39.9	16.3	40.0	57.5
中国私营及民营企业 (N=119)	28.2	10.0	20.0	40.0

附表 4B 企业校园招聘人数占企业大陆地区总员工数的比重 (%) (N=329)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	8.3	1.0	2.0	7.0
中外合资 (N=37)	5.4	1.0	4.0	5.0
国有企业 (N=45)	9.5	1.0	5.0	10.0
中国私营及民营企业 (N=119)	11.4	3.0	5.0	10.0

附表 5A 企业 2016 年校园招聘的人数比 2015 年增加的比例是 (%) (N=93)

校招人数增加比例 (%)	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
	49.0	10.0	30.0	65.0

附表 5B 企业 2016 年校园招聘的人数比 2015 年减少的比例是 (%) (N=27)

校招人数减少比例 (%)	平均值	25 分位	50 分位	75 分位
	26.5	16.3	25.0	32.0

附表 6A 企业 2016 年校园招聘总人数较去年增加的原因是 (%) (N=197)

原因	小计	百分比
增加人才储备	102	87.2%
业务拓展	73	62.4%
经济预期良好	11	9.4%
节约用工成本	10	8.5%
其他	1	0.9%

附表 6B 企业 2016 年校园招聘总人数较去年减少的原因是 (%) (N=74)

选项	小计	百分比
成本控制	23	54.8%
经济预期不明朗	15	35.7%
企业战略改变 (如: 产品线的调整等)	9	21.4%
应届毕业生的原因, 如无工作经验、培养成本高、离职率高等	8	19.0%
业务收缩	6	14.3%
企业在兼并收购阶段	3	7.1%
竞争对手影响	2	4.8%
其他	8	19.0%

附表 7A 企业 2016 年校园招聘的人均预算为 (按企业性质划分) (元) (N=329)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	10305	800	3000	6000
中外合资 (N=37)	4834	500	1000	2500
国有企业 (N=45)	1501	500	1000	2000
中国私营及民营企业 (N=119)	1580	300	1000	2000

附表 7B 企业 2015 年校园招聘的人均成本为 (按企业性质划分) (元) (N=329)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	5107	500	2100	5075
中外合资 (N=37)	1798	500	1000	2500
国有企业 (N=45)	1436	400	800	2000
中国私营及民营企业 (N=119)	1470	300	800	2000

附表 8 企业校园招聘相对的难以招到有效人才的岗位 TOP5:

2015 年 (N=329)			2014 年 (N=291)	
岗位	小计	比例	岗位	比例
研发 (包括技术研发和产品设计)	130	39.5%	研发 (包括技术研发和产品设计)	34.7%
销售	80	24.3%	销售	22.3%
IT	61	18.5%	IT	6.9%
市场	53	16.1%	市场	13.8%
运营	48	14.6%	运营	15.8%

附表 9A 学生投递简历时使用的渠道 (N=264)

渠道	小计	比例
各大招聘网站(51job、智联招聘、大街网、中华英才网、应届生招聘网等)	205	77.7%
企业举办的校园宣讲会	161	61.0%
招聘会	159	60.2%
各大企业网站	112	42.4%
企业招聘团队的邮箱	96	36.4%
社交媒体 (微博、微信、LinkedIn、人人网、易信等)	64	24.2%
校内 BBS	12	4.5%
其他	3	1.1%

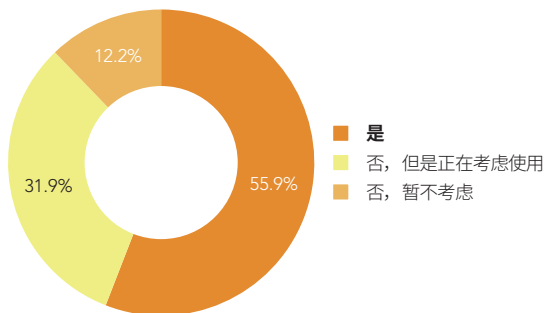
附表 9B 企业收集、筛选简历使用的网站和学生投递简历使用的网站

企业收集、筛选简历使用的网站 (N=329)			学生投递简历的招聘网站 (N=264)		
网站	小计	比例	网站	小计	比例
51job 前程无忧	256	77.8%	51job 前程无忧	113	42.8%
智联招聘	197	59.9%	智联招聘	149	56.4%
应届生	140	42.6%	应届生	100	37.9%
大街网	87	26.4%	大街网	65	24.6%
不通过网站收集和筛选简历	25	7.6%	中华英才网	45	17.0%
中华英才网	23	7.0%	当地人才网	3	1.1%
当地人才网	14	4.3%	其他	31	11.7%
猎聘网	9	2.7%			
企业官网	6	1.8%			
其他	34	10.3%			

附表 10 企业 2015 年选拔候选人时最常用的甄选方式 (N=329)

甄选方式	小计	百分比
结构化面谈	294	89.4%
无领导小组讨论	163	49.5%
测评工具	158	48.0%
情景模拟测验	79	24.0%
压力面试	62	18.8%
演讲	50	15.2%
角色扮演	37	11.2%
模拟面谈	27	8.2%
公文写作 (书面的案例分析)	25	7.6%
笔试	10	3.0%
其他	2	0.6%

附表 11 企业是否借助社交媒体进行 2016 年校园招聘 (N=329)



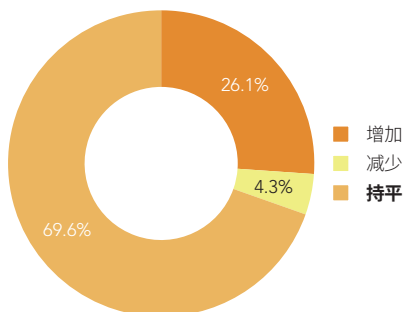
附表 12 企业不使用社交媒体进行校园招聘的原因主要是 (N=145)

原因	小计	百分比
对这种新型招聘模式还在观望阶段, 不能确定社交媒体的有效性	75	51.7%
维护社会化媒体的时间成本大, 缺乏时间和人手	45	31.0%
招聘规模小, 现有渠道能满足招聘需求	42	29.0%
缺乏相关的知识和实践经验	39	26.9%
难以定位社会化媒体受众, 社会化媒体缺乏专业性	21	14.5%
其他	9	6.2%

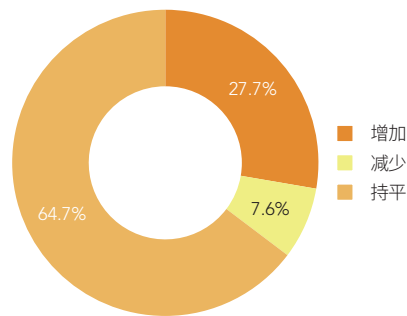
附表 13 学生倾向于以下哪种企业公众账号招聘信息的推送方式 (N=170)

推送方式	小计	比例
集中推送在微信“订阅号”的对话框中 (折叠的形式)	77	45.3%
直接推送到微信打开后界面的首页上 (直接推送的形式)	71	41.8%
无所谓	22	12.9%

附表 14A 企业在所有社交媒体上发布的校招总职位数比去年 (N=184)



附表 14B 企业在社交媒体上收到的同一校招职位的简历数比去年 (N=184)



附表 15 企业对于社交媒体招聘效果的评估依据是: (N=184)

评估依据	小计	比例
简历投递量	126	68.5%
有效简历数量	120	65.2%
信息转发量	86	46.7%
粉丝数量	78	42.4%
通过社交媒体招聘渠道的入职员工的数量和转正率 (试用期通过转正人数 / 试用期新员工数量)	43	23.4%
线上活动 (如微话题、线上竞赛等) 参与人数	40	21.7%
单位招聘成本	34	18.5%
招聘周期	32	17.4%
其他	2	1.1%

附表 16 企业微信招聘的形式是 (N=181)

招聘形式	小计	比例
企业发动现有员工分享招聘信息到朋友圈	113	62.4%
使用企业官方微信公众号发布招聘信息	108	59.7%
开通了企业校园招聘的官方微信服务号	92	50.8%
开通了企业校园招聘的官方微信订阅号	55	30.4%
企业招聘团队使用私人的微信账号发布招聘信息	41	22.7%
使用供应商的微信	16	8.8%
其他	3	1.7%

附表 17 企业主要使用的微信招聘信息更新的频率 (N=180)

频率	小计	比例
每日更新	17	9.4%
每周更新	65	36.1%
每月更新	18	10.0%
不定期更新	80	44.4%

附表 18 企业主要使用的微博的招聘信息更新频率 (N=51)

选项	小计	比例
每日更新	7	13.7%
每周更新	12	23.5%
每月更新	5	9.8%
不定期更新	27	52.9%

附表 19 企业微博招聘的形式是 (N=51)

形式	小计	比例
使用企业的官方微博发布招聘信息	27	52.9%
开通了企业校园招聘专用的认证微博	22	43.1%
企业发动现有员工转发招聘信息给他们的“粉丝”群体	13	25.5%
企业招聘团队使用私人的微博发布招聘信息	11	21.6%
开通了企业校园招聘专用微博,但未认证	4	7.8%
使用供应商的微博	4	7.8%
其他	3	5.9%

附表 20A 企业目前校园招聘流程中的外包环节 (N=329)

环节	小计	比例
不外包	185	56.2%
宣传材料的制作和印刷	122	37.1%
校园宣讲组织和后勤	96	29.2%
校园招聘项目策划	46	14.0%
测评	44	13.4%
简历筛选	25	7.6%
面试	17	5.2%
入职管理	17	5.2%
薪酬协商	9	2.7%
其他	4	1.2%

附表 20B 校园招聘中不进行外包的企业 (按照企业性质划分) (N=185)

企业性质	小计	百分比 (该性质企业不外包的企业数 / 该性质企业总样本数)
外商独资 (N=128)	62	48.4%
中外合资 (N=37)	22	59.5%
国有企业 (N=45)	23	51.1%
中国私营及民营企业 (N=119)	78	69.0%

附表 21A 企业上一期的校园招聘完成目标招聘量的比例 (%) (按照企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	82.4	71.0	90.0	100.0
中外合资 (N=37)	77.0	70.0	80.0	100.0
国有企业 (N=45)	82.8	70.0	90.0	100.0
中国私营及民营企业 (N=119)	76.7	60.0	80.0	95.0

附表 21B 企业上一期校园招聘中应届生的 offer 接受率 (%) (按照企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	75.1	69.0	80.0	90.0
中外合资 (N=37)	76.1	59.5	80.0	90.0
国有企业 (N=45)	73.6	57.5	80.0	90.0
中国私营及民营企业 (N=119)	66.6	50.0	70.0	85.0

附表 21C 企业上一期校园招聘中应届生的实际到岗率 (%) (按照企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	78.3	65.5	80.0	96.0
中外合资 (N=37)	82.5	75.0	90.0	100.0
国有企业 (N=45)	78.3	70.0	83.0	95.0
中国私营及民营企业 (N=119)	69.4	50.0	80.0	90.0

附表 21D 企业上一期校园招聘中应届生的转正率 (%) (按照企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	82.8	80.0	100.0	100.0
中外合资 (N=37)	86.6	80.0	99.0	100.0
国有企业 (N=45)	93.0	90.0	99.0	100.0
中国私营及民营企业 (N=119)	80.6	80.0	90.0	98.0

附表 21E 企业上一期校园招聘中应届生转正一年后的离职率 (%) (按照企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	16.2	0.0	10.0	20.0
中外合资 (N=37)	10.0	0.0	5.5	18.8
国有企业 (N=45)	14.4	1.2	10.0	18.8
中国私营及民营企业 (N=119)	26.1	10.0	20.0	30.0

附表 21F 企业上一期校园招聘中应届生试用期或实习期的离职率 (%) (按照企业性质划分)

企业性质	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
外商独资 (N=128)	16.1	0	5	15
中外合资 (N=37)	17	0	5	23.8
国有企业 (N=45)	11.2	0	2	8.5
中国私营及民营企业 (N=119)	23.6	2	10	30

## 第 5 部分 | 我们的建议

# ——今天，我们该如何谈“校”风生

**Q: 如何应对学生意向与企业现状之间的“代沟”？**

**A: 校园招聘负责人、业务部门、企业共同面对，尽量减少与学生之间的差异与脱节**

如今的校园招聘学生拥有了更多的主动权，他们也面临更加多元化的选择。因此，校园招聘更多的的是一个双向选择的过程。这对于企业而言是具有挑战性的。企业早已不能再以一种“高高在上”的姿态来面对学生。尤其是面对个性更加鲜明、表达更加直接的 90 后，不尊重学生意向与诉求的企业最终也会遭到学生的抛弃。

在实现与学生的互相了解与平等交流中，有三个角色起着关键作用：校园招聘负责人、业务部门、企业。

### + 校园招聘负责人

校园招聘负责人通常是企业开展校招的第一个“窗口”，他们的专业度、传递的信息往往对企业的招聘效果有极大的影响。同时，他们对于弥合企业与学生之间的“代沟”有着不可忽视的作用。

根据 Bersin by Deloitte 的报告《Going Back to School--Developing a More Effective Campus Recruiting Program》我们可以了解到：

**站在企业的角度上**，作为校园招聘负责人首先需要具备一种战略思维，并且以项目的负责人的角色来开展校招，具备项目管理的能力。

**在面向学生时**，应该保持较高的热情，全身心投入校招。另外，处于互联网时代，更要善于利用社交媒体与学生建立较好的联系。最后，应该以一种朋友的姿态来与学生“平等交流”，从而更好地了解学生真正的想法，这可以打消学生在应聘时的紧张感，同时赢得学生的口碑与好感。

我们在与部分企业的校园招聘负责人交流时也了解到了不少“平等交流”的做法，如：温情式的面试在这些企业中渐渐取代了原本的压力面试。因为压力面试更偏向于“上对下”，而温情式的面试接近于一种平等的沟通交流，部分校园招聘负责人甚至会结合自己的职场经验和候选者的面试表现在面试结束后给候选人提供一些建设性的意见、建议。这些都能让校园招聘负责人更好地成为学生与企业之间的“桥梁”。

### + 业务部门

从前面的一系列数据我们可以了解到，90 后的学生在校招中更为重视的是职业发展。而业务人员本身是员工在企业能获得良好发展的鲜活例子，他们是企业最好的形象宣传大使。业务人员在校招时的介入能够给学生未来在企业中的发展提供极大的参考价值，从而吸引到目标人群。另外，业务人员在企业中的工作内容、工作状态也给学生带来了大量真实、有效的职场信息，这样也可以有效避免学生对于职位的期望和企业实际情况的不对称。

当学生进入企业后，业务部门的人员将会是与学生接触最多的角色。所以要更好地留住人才、促使新人在企业中有长远的发展，业务部门也要意识到“代沟”这一问题，主动地去了解学生的思维、想法，并且给与这些“社会新鲜人”在工作、生活上的建议与指导，帮助他们在工作中实现“校园人”向“社会人”的转变。

### + 企业

企业在开展校招前，应该多方位地去了解学生的特质、需求，并且根据所了解到的信息及时调整校招的策略、方式、环节，在制度上、文化上给与校园招聘负责人和业务部门更多的支持与帮助。

#### The Campus Recruiter

**Campus recruiters are often the first point of contact that a student or external partner has with an organization's employment brand. Campus recruiters offer guidance and career advice to students and, as such, will need to incorporate tact and diplomacy into their professional communication styles**



(图文来源：Bersin by Deloitte, Going Back to School--Developing a More Effective Campus Recruiting Program)

**Q: 如何提前占领“校招高地”？**

**A: 加强校园内部渠道建设，老师与院校就业指导中心是关键**

校企合作近年来成为很多企业在校招中开展的重要方式之一。校企合作的形式各个企业之间也不尽相同，大至校园俱乐部、学术研究合作，小至校园宣讲会、摆摊宣传等。

其中，就校内渠道建设而言，值得注意的是院校就业指导中心和学校老师的关系建设和维护。院校就业指导中心和学校老师通常是学生较为信赖的渠道，而和在招聘时才开始了解学生的企业相比，和学生相处了将近四年的老师、掌握学生各项成绩的院校机构显然更加了解学生。企业若能提前寻找到院校中专门负责学生就业的老师和院校就业指导中心，那么对于企业的精准招聘必然有所裨益。

通过与 HR 的沟通和对案例的采访，我们整理出了这方面的若干注意点：

+ **获取信任**。在与院校沟通时首先要阐明自己的目的、背景，打消对方的不信任或疑惑。

+ **平衡利益**。企业在与院校和老师沟通时不可过于功利，只从企业的利益出发。而是应该同时站在学生、学校、企业这三者的利益平衡点上。

**+** **长期维护。**企业不能只在校招季才与学校联系，而是应该和学校、老师等保持长期、持续的沟通，像维护客户关系一样去维护和学校的关系。

**Q: 面对新生代“网瘾少年/网瘾少女”们，校招何去何从？**

**A: 重视微信在校园招聘中的作用，让微信变得“好玩儿”、简单**

90后与互联网的飞速发展是密不可分的。与前几代人相比，他们对互联网、社交媒体、移动端的依赖性更强。但是，企业却能利用这一点，用更低的成本、更便捷的方式来开展校招。企业用于校招的社交媒体包括：微博、微信、人人等。但是短短几年，微信从社交媒体中脱颖而出成为校招平台的主力军。面对这些趋势，企业需要在微信校招上做更多的“文章”。因此要让微信更“好玩儿”、更有吸引力，我们需要注意的是：

**+** **活动** 微信应该通过更多新颖的活动形式、有趣的文本内容提升传播率与点击率。活动可以适当结合节日、热点事件，参与的门槛不宜过高，操作不宜复杂。

**+** **文本** 文本的表达需要尽量简短、贴近年轻人的语言习惯，尽可能采用图文结合的方式。

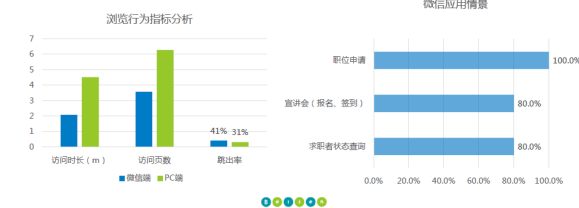
**+** **互动** 微信除了校招平台的功能，其本质功能依然是社交媒体，企业也应该利用微信来实现与学生更加直接的互动，从而增进彼此的交流与了解。

**+** **用户** 通过微信的后台要对用户进行分析，了解粉丝属性，根据地域、性别等因素分组。从而更加有针对性地在微信上发布相应内容。

**+** **操作** 北森发布的《2015年度校园招聘报告》中指出，微信端的访问时长通常低于企业门户，并且跳出率高，因此微信端在功能配置上应注重操作便捷、填写内容简单。职位申请功能在微信端配置时也应该尽量精简字段，让求职者可快速完成，并提交申请。

### 微信招聘特点和应用情景

- 微信端在功能配置上，应注重操作便捷，填写内容简单
  - 微信端访问时长低于企业门户，并且跳出率高
- 职位申请功能在微信端配置时，一般设置10-15个字段，求职者可快速完成，并提交申请



图文来源：北森《2015年度校园招聘报告》

**Q: 做校招究竟应该有怎样的一种思维？**

**A: 进一步改善招聘体验，用产品思维做校招**

说一个东西不好用，有很多种吐槽的姿势：质量差、性价比低、设计丑……这些东西大部分情况下是看得见摸得着的。但是不知从何时开始，“黑”一个产品有了一个很抽象的词：产品体验太差。优秀的产品体验

是一种对顾客的人文关怀，也是为产品本身大大加成的一块内容。

“体验”在校招中同样是必不可少的。HR的专业程度、流程的简便度、校招的趣味性都会影响到学生对于企业的看法与印象。企业在校招过程中，也应该像产品经理一样注重“校招”这一“产品”的体验度。根据北森发布的《校园招聘一体化全攻略》我们可以了解到应届毕业生最在乎的体验是：

- ① 清晰的校园招聘流程，时间点明确
- ② 反馈快、决策快
- ③ 信息透明，没有隐藏信息（尤其针对福利条件）
- ④ 筛选标准公平
- ⑤ 需要的时候能找到负责人

因此结合智享会于HR的沟通结果，我们可以总结出实现良好的校招体验，以下几点是关键：

- ① 在校招开始之前，企业应该注重雇主品牌的建设，让学生对企业留下较好的印象。也可以在人才竞争日益激烈的今天，提前吸引目标人才。
- ② 企业可以利用社交媒体，提前推送企业相关新闻，让学生了解企业文化、企业的基本概况。另外也可以在社交媒体上告知学生校招的相关事宜甚至实现面试预约，让学生能更好地安排自己的时间。
- ③ 面试的各个环节给与学生反馈的时间不宜过长。面试的流程要尽量方便学生，减少学生来回奔波的时间。并且最好提前告知学生流程中各个重要的时间点与安排。
- ④ HR在和学生面试时态度应该亲切、柔和，并且注重管理学生的期望值，传达准确、真实的信息。在面试结束后应该提供渠道方便学生能及时与HR、企业进行互动、沟通。
- ⑤ 在学生接受了offer后，企业在学生进入企业前应该加强与学生的互动与联系，如：提供实习机会、进行论文指导、配备Buddy(伙伴)等。这一系列的措施将能让学生感受到企业对其的重视，并且防止人才的流失。

**Q: 在对校招进行评估之后，就意味着结束吗？**

**A: NO! 分析数据背后所体现的问题，持续改善与修正**

虽然几乎所有企业在校招结束后都会对其进行评估，但是很多企业的评估方式并不体系化。哪怕已经建立起较为体系的评估流程，也有部分企业在得到评估数据后依然一筹莫展，不知道如何利用这些数据。显然，评估并不是校招的终点。剖析数据所呈现的问题，并且进一步改善校招，才是数据真正的意义所在。

根据北森发布的《校园招聘一体化全攻略》可以看到，校招数据主

要有两个方面的作用：价值体现与决策、持续优化与改进。

通常企业会通过一系列指标来衡量招聘工作、对招聘进行跟踪。在校园招聘中，主要的指标无非是 offer 接受率、实际到岗率、转正率等。当这些指标的表现不佳，校招效果差，背后必然存在着相应的问题：是校园雇主品牌不够强？是渠道的建设力度不够？是薪酬的竞争力低？是 HR 对业务部门的了解不够深入？

诊断出原因后，这些数据也将是进一步转变校招措施与决策的有力依据，能够给相关举措的制定提供较好的支持。当数据真正落地到校招的实践后，才算最终实现校招流程的优化与改进。随之而来的是更高的招聘效率、更好的招聘成果、更低的招聘成本。低成本、高效率是企业保持良好运转不可或缺的因素，只有利用好招聘数据、洞察背后的问题、分析问题原因、实现决策的转变后，这样的商业价值才能更好地实现。



图文来源：构建招聘数据分析模型方法论  
(北森《校园招聘一体化全攻略》)

## 第 6 部分 | 行业数据

### ⊕ 机械制造业

图表 1 2016 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数 (N=37)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
115	15	30	100

图表 2 2016 年校园招聘的人均预算 (N=37)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
4066	950	2250	5000

图表 3 2015 年校园招聘的人均成本为 (N=37)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
2469	550	1500	2900

图表 4 企业开展校园招聘主要使用的社交媒体 (N=20)

社交媒体	小计	百分比
微信	2	10.0%
微博	20	100.0%
其他	2	10.0%

图表 5 微信招聘信息更新的频率 (N=20)

频率	小计	百分比
每日更新	3	15.0%
每周更新	5	25.0%
每月更新	2	10.0%
不定期更新	10	50.0%

图表 6 2015 年校招的 offer 接受率、实际到岗率、转正率、实习期或试用期内的离职率、转正一年左右后的离职率 (%) (N=37)

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
目标招聘量完成率	86.5	80.0	95.0	100.0
offer 接受率	71.3	66.5	80.0	82.5
实际到岗率	80.2	75.0	90.0	95.5
转正率	88.9	90.0	98.5	100
实习期或试用期内的离职率	8.9	0.0	2.0	10.0
转正一年左右后的离职率	16.2	2.8	10.0	20.0

### ⊕ 金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)

图表 1 2016 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数 (N=34)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
95	10	20	50

图表 2 2016 年校园招聘的人均预算 (N=34)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
5504.7	500	1468	3250

图表 3 2015 年校园招聘的人均成本 (N=34)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
2776.5	350	1500	2650

图表 4 企业校园招聘中使用的社交媒体 (N=15)

社交媒体	小计	百分比
微信	13	86.7%
微博	2	13.3%
linkedin	6	40.0%
人人网	3	20.0%

图表 5 微信招聘信息更新的频率 (N=24)

频率	小计	百分比
每日更新	0	0.0%
每周更新	5	38.5%
每月更新	2	15.4%
不定期更新	6	46.2%

图表 6 2015 年校招的目标招聘量完成率、offer 接受率、实际到岗率、转正率、实习期或试用期内的离职率、转正一年左右后的离职率 (%) (N=34)

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
目标招聘量完成率	76.1	62.5	80.0	87.5
offer 接受率	65.5	50.0	70.0	82.0
实际到岗率	66.2	56.0	71.0	90.0
转正率	84.4	80.0	98.0	100.0
实习期或试用期内的离职率	14.7	0.0	0.0	17.5
转正一年左右后的离职率	13.6	0.0	5.0	10.0

## ⊕ 信息技术，半导体及通讯

图表 1 2016 年校园招聘计划在大陆地区招聘的人数 (N=34)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
247	30	50	200

图表 2 2016 年校园招聘的人均预算 (N=34)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
2136.3	500	1000	3000

图表 3 2015 年校园招聘的人均成本 (N=34)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
1959.7	500	900	2500

图表 4 企业校园招聘中使用的社交媒体 (N=24)

社交媒体	小计	百分比
微信	24	100.0%
微博	8	33.3%
linkedin	4	16.7%
人人网	1	4.2%

图表 5 微信招聘信息更新的频率 (N=24)

频率	小计	百分比
每日更新	1	4.2%
每周更新	11	45.8%
每月更新	1	4.2%
不定期更新	11	45.8%

图表 6 2015 年校招的目标招聘量完成率、offer 接受率、实际到岗率、转正率、实习期或试用期内的离职率、转正一年左右后的离职率 (N=34)

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
目标招聘量完成率	85.0	75.0	90.0	100.0
offer 接受率	70.2	60.0	70.0	80.0
实际到岗率	80.5	72.5	80.0	90.0
转正率	86.3	81.3	92.5	100.0
实习期或试用期内的离职率	12.2	2.0	5.0	15.0
转正一年左右后的离职率	13.8	6.3	10.0	20.0



## 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 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是具有深远影响力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 份权威研究报告, 撰写超过 150 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, 提供人力资源行业优秀的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”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。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团, 旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现优秀实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



### 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](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

# 2017 中国企业校园招聘实践调研报告

---

2017 CHINA CAMPUS RECRUITMENT SURVEY REPORT

---

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会的书面许可，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，编辑或发布适用于其他场合。

© Copyrights reserved by HR Excellence Center . Reproduction in Whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.