



实习生项目管理调研报告

INTERNSHIP PROGRAM MANAGEMENT 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调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。

(顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序)



包常明
招聘总监
东原地产集团



施文彬
资深雇主品牌经理
博世(中国)投资有限公司



田欣
中国区招聘及雇主品牌经理
施耐德电气



王玉森
高级人力资源经理
华为技术有限公司



翁巍
人才招聘经理
液化空气(中国)投资有限公司



徐春晓
全球招聘中心业务经理
海航实业集团有限公司



关于作者



董伟 Karen.Dong@hrecchina.org

董伟现任人力资源智享会(HREC)高级咨询顾问,调研和研究一职。主要负责的调研报告有:第二届中国高潜力员工发展项目调研报告、第二届中国企业弹性福利调研报告、HRBP角色定位与能力要求提升调研报告、高管福利调研报告、社交媒体与人才招聘调研报告、企业绩效管理改善与优化调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学,获得经济学本科学位。

CONTENTS

报告目录



I 预览

02 | 前言

03 | 主要发现

04 | 报告概览



II 内容

06 | 实习生项目的开展现状

现状分析

项目计划制定

07 | 项目推进与实习生招聘

项目启动时间

宣传推广内容

招聘渠道与流程

校企合作

11 | 实习生的培养管理

HR、业务“各司其职”

培养内容与培养方式

16 | 实习生的考核留用与维护

实习生的考核评估 实习的后期维护

21 | 实习生薪资与福利

薪资水平

薪酬构成

未来趋势



III 洞察

23 | 我们建议：实习生管理，你缺少了什么？



IV 案例实践

28 | 液化空气

30 | 华为

32 | 博世

34 | 东原地产

36 | 施耐德电气

38 | 海航实业



V 数据

26 | 关于本次调研

27 | 标杆数据



前言

每年校招时期，都会有一场无硝烟的毕业生争夺战等待着各家企业，如何在这场争夺战中先于同行企业脱颖而出？

实习生项目俨然已成为企业培养选拔人才的一条有效路径，实习生也不再仅仅是企业填补简单工作空缺或缓解短期业务高峰压力的“廉价”劳动力，更是企业未来人才的重要基础——一方面，实习生计划使企业能够抢先识别和获取最优秀的毕业生，尽早与企业的人才培养计划接轨；另一方面，企业通过实习对学生会有更清晰的了解和认知，进而能更精准地识别甄选适合企业的人才；而且，通过实习生项目，企业能进行更加深入长远的合作，而不仅仅是在校招高峰期“大张旗鼓”，此时往往很难彰显企业优势。

但与此同时，从实习生计划启动到实习期结束期间，实习生的管理也需要企业投入较多精力，因为其不仅仅涉及招聘工作，而且关乎雇主品牌渗透、薪资福利、培养管理和人才留用等一系列工作。针对上述实习生管理过程所涉及的工作，以及企业在实践中所面临的挑战，人力资源智享会于2017年9-12月展开了“企业实习生项目管理”调研研究。基于实习生计划落实的主要阶段，通过线上数据收集和线下案例访谈，我们归纳了企业在实习生计划的落实过程中的实践和建议，希望能够帮助企业实习生计划的落实和预期目标的达成。

主要发现

1 实习生不再仅仅是企业填补简单工作空缺或缓解短期业务高峰压力的“廉价”劳动力或暂时的替补人员，越来越多的企业开始以项目的形式体系地进行实习生管理，旨在通过实习生项目塑造和宣传企业雇主品牌，或前置校招，进而获取和储备人才。

- + 就招聘实习生的企业而言，60%的企业会有计划、有规律地开展一定规模的实习生招聘计划，仅36%的企业根据业务需求临时、零散地招聘实习生。
- + 从企业开展实习生的目的出发，大部分企业（66.1%）开展实习生计划的目的是“储备人才，填充人才库”、“校招前置，提前锁定人才”（61%）、以及“雇主品牌宣传”（56%）。
- + 几乎所有企业（99%）的实习生均有转正和留用机会。

2 针对实习生项目宣传推广内容，企业愈来愈注重以学生的关注点为宣传切入点。随着信息网络的发展，线上俨然成为重要的招聘渠道，但就实习生招聘而言，线下渠道在项目推进宣传过程中仍发挥着不可忽视的作用，尤其校企合作。

- + 80%的企业在制定宣传推广内容和计划时，会预先了解学生需求和关注点。
- + “学校招聘会”（88%）和“校企合作项目（73%）”仍是实习生招聘中企业所使用的主要渠道，均高于“社交媒体”（60%）和“招聘网站”（57%）。

3 随着实习生项目战略意义的提升，其也逐渐获得企业各利益相关者的重视和积极参与，而且各利益相关者的需求和意见愈显重要、参与的阶段和形式更加清晰、多元化。

- + 在项目制定的过程中，超过七成的企业都会首先明确业务对实习生岗位的需求，包括实习生的质量和数量，并且会向其传递实习生项目在企业人力资源规划中的价值和意义，以确保在后期的培养管理中实习生能获得业务的关注和重视。
- + 65%的企业会组织相关管理者为实习生做入职辅导；
- + 据访谈：在实习生融入企业和培养过程中，“在职学长学姐”也是重要的引导者，学长学姐会通过一系列方式与实习生沟通，如下午茶、野餐、午餐会以及其他线上方式。
- + 多数企业（86%）的实习生入职后，其培养和管理均由业务部门主导；46%的企业人力资源部门主导。

- + 实习生管理趋于体系化
- + 实习生招聘，线上线下齐发力
- + 实习生项目获企业各利益相关者重视

60%的企业会有计划、有规律地开展一定规模的实习生招聘计划，旨在塑造和宣传企业雇主品牌，或前置校招，进而获取和储备人才

4 实习生培养是企业与实习生“双赢”的过程，学生关注，企业重视。相对于薪资福利，学生更关注实习为其带来的成长和经验积累，对于此，企业也综合利用多样方式对实习生进行培养。但就培养内容而言，企业所给与实习生所盼却存在一定偏离。

- + 就企业了解，实习生参加实习的主要目的是“为就业积累经验”（55%）、“提高个人能力”（43%），并非是“增加收入”（8%）。
- + “导师制（87%）”是企业培养实习生过程中主要使用的方式。但进一步访谈得知：针对一些通用能力和内容的培养，“课堂培训”（70%）、“移动学习”（54%）和“项目 / 挑战性任务”（54%）也是企业配合使用的重要培养方式。
- + 企业对实习生的培养内容主要包括“认知企业文化或价值观”（91%）、“业务流程和实操学习”（88%）、“了解企业产品、组织架构”（87%）以及“工作流程本身的熟知”（81%）。但与实习生需求相贴合的培养内容，如“职业生涯规划”（53%）、“通用能力提升”（53%）以及“职场行为与心理管理”（36%）等内容相对较缺乏企业关注。

5 实习结束后，企业会多角度地对“项目结果”和“过程执行”进行评估和衡量，以对项目进行完善，同时也致力于优秀实习生的保留和维护。

- + 81% 的企业表示会对实习生项目的效果进行评估，“实习生留用率”、“业务部门满意度”和“实习生满意度”。满意度评估维度涉及项目各阶段的实践和各利益相关者。
- + 为使优秀实习生毕业后能为企业所用，在考核后，企业往往会给予实习生一定的优先权，例如“同等优先录取”、“校招直通车”、“发放 Pass Card（可跳过校招或社招的简历筛选）”、“直接发放 Offer”或“进入其他应届生培养计划”。
- + 实习结束后，八成企业的实习生均有机会纳入人才库（人才库类型和进入标准有所不同）。企业会对人才库进行定期梳理，了解实习生动向，以推送企业相关信息（70%）或发送面试邀请（42%）；一些企业（38%）也会邀请实习生参加企业线下活动。

- + 实习生培养，企业所给与实习生所盼却存在偏离
- + 实习结束不是实习生管理的终点

相对于薪资福利，学生更关注实习为其带来的成长和经验积累，实习生参加实习生的主要目的是“为就业积累经验”（55%），并非是“增加收入”（8%）



通过前期的访谈与市场分析，调研总结了企业开展实习生计划落实过程中的主要阶段（如下图），即项目计划的制定、项目推进与实习生招聘、实习生的培养与管理以及实习生的留用与维护。并且围绕几个阶段展开了线上问卷调研和线下案例访谈。

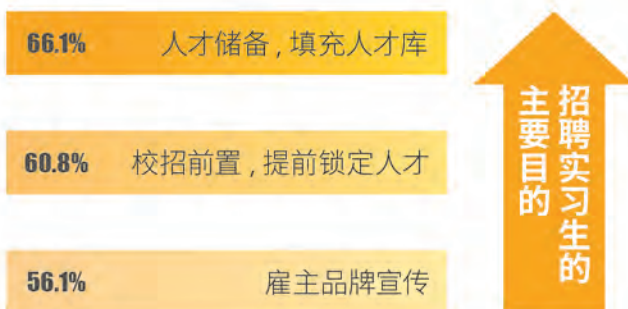


调研显示（参考图表 1）：大部分企业（66%）开展实习生计划的目的是“储备人才，填充人才库”（66%）、“校招前置，提前锁定人才”（61%）、以及“雇主品牌宣传”（56%）。为了更好地实现以上目的，在实习生计划落实的各阶段，企业需要如何优化工作和实践呢？带着这

个疑问，报告将以企业开展实习生计划的为目的为切入点，并以实习生项目管理各阶段流程为脉络，进而对调研内容和访谈结果进行归纳、整合和呈现，供读者参考。

图表 1 招聘实习生的主要目的：[N=383]

选项	比例
人才储备，填充人才库	66.1%
校招前置，提前锁定人才	60.8%
雇主品牌宣传	56.1%
缓解短期业务高峰压力	47.5%
填补简单工作的空缺	45.4%
精简人力成本	19.3%
在一定背景下，履行企业社会责任，帮助应届生就业	11.8%
其他	0.5%



实习生项目的开展现状

现状分析

“欢迎2018届的同学们投递简历，参加暑期实习！”2017年5月15日，上海某知名企业在上海交通大学展开了暑期实习宣讲会，线上、线下同步招收“准大四”的学生参与暑期实习。距离高校暑期还有2个月，许多企业（在沪企业642家）已开启“暑期实习生招聘”，大多数学生也纷纷表示：实习是找工作的敲门砖，愈来愈倾向于前置实习，以为工作铺路。——【内容来源：东方网】

通过上述消息，我们不难感受到：实习生项目实已成为企业和学生的“双赢”产品。本次调研也发现：实习生招聘已是企业获取人才的有效途径——参调企业中，98%的企业会招聘实习生，而且，60%的企业会有计划、有规律地开展一定规模的实习生招聘计划，即实习生项目（参考图表2）。

就实习生项目的类型而言，多数仍以留用为目的，即“前置校园招聘，提前锁定人才”（72.2%），只有少部分企业仅以“宣传企业在校的雇主品牌”为目的，留用与否不是关键（参考图表3）。这进而使得企业在招聘实习生的过程中，更受企业青睐的是即将面临毕业的学生，如大四或大三下的学生（参考图表4）。

而且，为了最大限度地吸引优秀的准毕业生，超过50%的企业，其实习生项目全年滚动开展；47%的企业固定或分阶段开展（参考图表5），其项目启动时间一般在每年4-6月、10-12月，以更好地利用学生的寒暑假时间，进而增强实习生的稳定性。

项目计划制定

相比于常规实习生招聘（据业务需求临时、零散地招聘实习生），实习生项目最大的不同在于其是在企业人才战略下定期开展的项目。也正因如此，实习生项目的开展需要周密的、全方位的计划支持，包括项目规模和目标群体的确定、薪酬福利、项目推进和招聘策略、培养管理计划等，这都需要企业在前期进行周密安排，因为实习生计划的完整及周密性关乎后期的落实和目的的达成。

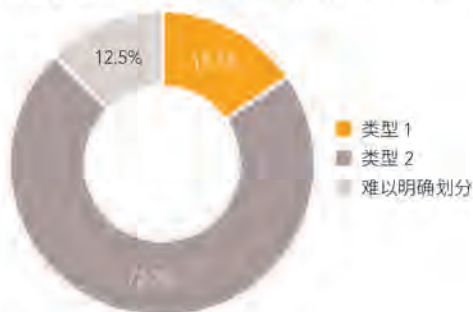
值得注意的是，在制定实习生计划过程中，企业需要与业务保持一致，尽量使实习生计划得到各利益相关者的充分支持。在访谈过程中，提及“如何确保项目落实过程得到其他部门支持？”这一问题时，我们得到近乎一致的回答是在实习生项目启动前能与相关人员充分沟通，使其知晓并认可实习生计划。正如数据所示：为保证实习生项目顺利落实，多数企业（70%）的业务人员都能参与项目前期需求确定和计划的制定阶段（参考图表6）。

完整的实习生计划既包括“项目规模与对象”，也涉及“项目推进和招聘”、“实习生管理与培养”、“后期维护”以及“实习生的薪酬福利”。有关实习生的“薪酬福利设计”、“项目的推进和招聘”、“管理与培养”以及“后期维护”等内容将在其他章节详述。

图表2 是否开展实习生计划（有计划地、有一定规模的实习生项目）？[N=391]

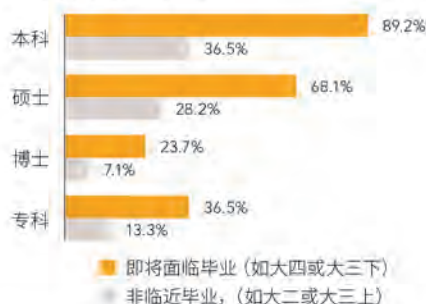


图表3 就实习生项目的主要目的而言，实习生项目类型：[N=241]

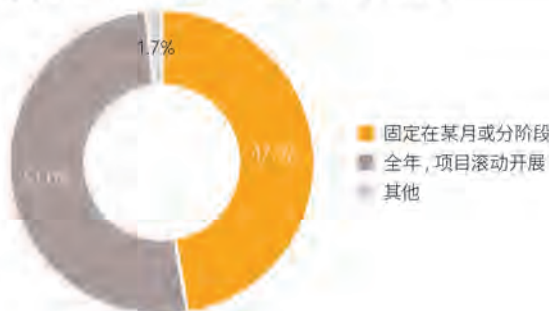


注：
 类型1：以雇主品牌宣传为主要目的，加强企业在校内的影响力【留用与否不重要，招聘对象不一定面临毕业，重在项目进行过程中，加强雇主品牌在学生和高校中的影响力】
 类型2：校招前置，以提前锁定人才【一般以留用为目的，招聘对象多为即将面临毕业的学生，较为关注实习结束后的留用率】

图表4 实习生计划的招聘对象包括：



图表5 启动实习生计划（开始招聘）的时间：[N=241]



其中，就实习生项目规模和对象的确定，在案例访谈中，我们也了解到，企业在确定实习生项目规模和招聘对象过程中，都紧紧围绕业务的需求——从“需求了解与收集”到“互相沟通协商”，再到“最终确定，保持一致”（参考右图）。

正如液化空气，企业在项目开展前，HR 会与业务共同协商实习生需求数量、岗位和实习方向，HR 通过自上而下和自下而上的方式了解业务需求——首先，HR 会了解业务各区域层面对人才的需求，然后再与业务的管理层进行协商和把控，进而使实习生规模能与业务战略和业务发展趋势相一致。

也正因如此，在实习生招聘过程中，液化空气已能明确每位实习生的实习方向和工作内容。就实习生的招聘标准而言，HR 和业务也能够统一，与校园招聘（应届毕业生）标准基本一致，而且，在招聘过程中，各位实习生的面试主要由各业务线内负责招聘的同事和各实习生的导师进行面试。企业认为：实习生招聘数量的确定，不仅关系到实习生进入企业是否能够得到业务充分的培养资源和关注，也关系到业务工作的正常开展，因此，最终的招聘数量与规模一定要与业务部门达成一致，与其提供的培养资源相匹配。



图6 如何与业务保持一致，使业务认可并配合实习生计划？[N=241]

选项	总计	比例
明确业务对实习生岗位和数量需求	175	72.6%
实习生计划设置过程中，与业务部门保持充分沟通，向其传递实习生计划的价值和意义	172	71.4%
招聘过程中，让业务相关人员参与实习生招聘和筛选	168	69.7%
明确业务部门在实习生计划中扮演的角色和职责，并计入其工作考核	128	53.1%
培养过程中，影响企业高层或业务领导，使其参与实习生培养过程，提高业务部门的重视	99	41.1%
其他	2	0.8%

项目推进与实习生招聘

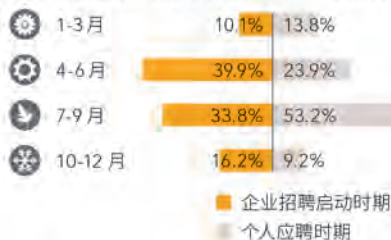
在既有项目规划的基础之上，“项目推进和实习生招聘”是实习生项目落地的第一步，也是关键一步。在前期调研中，提及如何保证招聘效果时，我们了解到：项目启动时间（招聘时间）、宣传内容、招聘渠道以及校企合作等都是影响最终招聘效果的重要因素。这些关键因素的具体呈现，会在项目推进过程中发挥着不可忽视的力量，进而确保企业实习生项目推进与招聘的效果最大化，我们也将围绕以上因素，并结合数据和企业实践进行细节和内容的诠释。

项目启动时间

在上文中，我们提到：为了更好地把握优秀人才，先于竞争企业抢先人才，多数企业纷纷将校招前置，通过实习生计划提前获取人才，那针对实习生项目，企业应何时启动、何时进行招聘呢？

数据显示（参考图表7）：企业全年对实习生的招聘集中在4-6月（40%）和7-9月（34%），基本在暑假前期，甚至将热度持续至暑假。通过进一步访谈分析，我们了解到：由于实习生在实习的同时还面对学业方面的压力，以至于学生参加实习的时间主要集中在寒暑假。因此，对企业而言，暑期时间相对稳定，学生离职风险相对较小，以至于为了达到“人才储备”的目的，多数企业在暑期前早就开始了实习生的招聘工作。相对于暑期，考虑到寒假与春节相近，使得大部分学生“无心恋战”，招聘效率会受到影响，因此在1-3月开展实习生招聘的企业较少，少数企业为了充分利用寒假，也会早早开始，通常在10-12月（16%）。

图7 企业与实习生招聘 / 应聘高峰时期的比较：



但据前程无忧人力资源调研中心数据显示（参考图表7）：实习生和企业一年中不同时期的应聘 / 招聘热度存在错位。相对于企业，学生则“不慌不忙”的多，只有24%的学生会在4-6月寻找实习和应聘，53.2%的学生一直到7-9的暑期才开始行动。

小贴士

企业和实习生在不同时期 / 应聘热度的错差，使部分企业不得不延长招聘信息扩散和内容宣传的时间或者投入丰富的招聘渠道，这增加了企业的招聘成本投入，降低了招聘效率。面对此情况，企业不妨前期拉长线上宣传的战线，使信息全面覆盖各个目标高校，然后根据招聘岗位的难易程度针对性开展校园宣讲，并充分利用校内资源（老师和校园大使等），以增强信息传播的精准度。

宣传推广内容

在项目推进和招聘过程中，为使宣传和招聘的效果最大化，提高招聘效率，企业不得不要寻找学生在选择实习时的关注点，然后找准宣传和招聘信息的切入点，进而能“投其所好”。正如调研所示（参考图表 8），80% 的企业在制定宣传推广内容和计划时，会提前了解学生需求和关注点。

调研数据显示（参考图表 9），就企业了解，实习生在选择实习工作时，关注度最高的并非“薪资福利”，而是“企业知名度”（76%）。

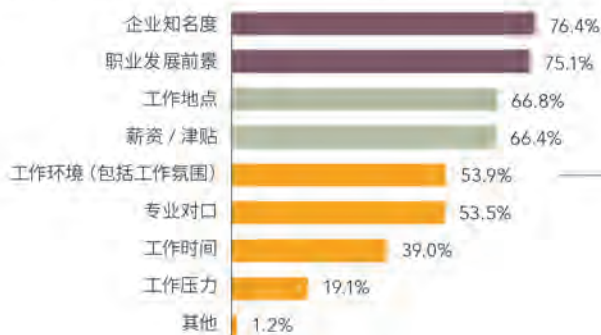
而且通过进一步访谈得知：“企业知名度”在实习生选择实习工作时往往起着“一锤定音”的作用，对学生而言，除转正之外，实习也是为下一份工作进行铺垫，因此学生尤为在乎实习企业的知名度。但“企业知名度”也是企业短时间内难以改善提升的要素，因此企业在平时应注重企业的宣传和雇主品牌的建立，尤其是线上宣传，网络是学生了解企业信息不可或缺的一步，主要渠道包括企业官网、企业相关的新闻和活动、领英。

除“企业知名度外”，“职业发展前景”（75%）和“工作地点”（67%）也是实习生较为关注的内容，企业在宣传和招聘过程中，应尽量向学生明确岗位的发展前景以及实习过程中的实践机会；招聘对象最好集中于本地高校，或是企业能够为学生提供各方面的生活便利，尤其是住宿。当然“薪资福利”（66%）仍是实习生重要关注点之一，而且对学生而言，实习薪资不仅是“补贴”，更代表了企业对实习岗位和工作的肯定程度，象征着实习工作的价值。

图表 8 在制定项目宣传和推广计划前，是否会预先了解学生的需求和关注点？ [N=241]



图表 9 就企业了解，实习生在选择实习机会时关注点：[N=194]



小贴士

学生对“工作压力”和“工作时间”的关注程度较低（19.0%），但通过访谈我们了解到：不关注“工作压力”并不意味着学生抗压能力强或愿意接受挑战，而是对工作的压力和工作时间安排估计不足，因此企业在招聘过程中，应根据岗位的压力程度和时间安排对学生的抗压能力进行相应评估，以避免实习中途实习生的离职和流失。

招聘渠道与流程

合适的招聘渠道直接影响招聘的有效性，针对企业实习生项目的优势和特色，企业需要通过相应的渠道传递至学校和学生，进而更快地吸引学生积极主动参与。

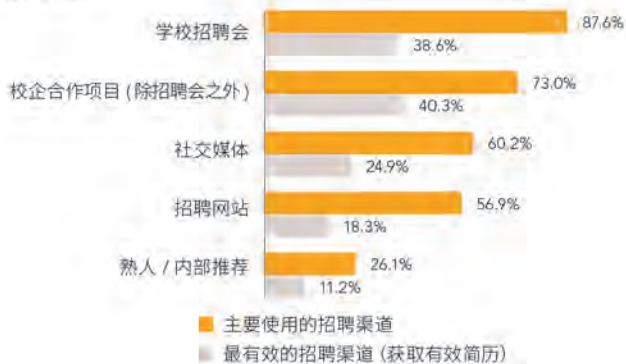
随着信息技术的进一步发展，尽管网络招聘已经成为企业和应聘者双方的常用渠道，但就实习生招聘而言（参考图表 10），“学校招聘会”（88%）和“校企合作项目”（73%）仍是企业所使用的主要渠道，均高于“社交媒体”（60%）和“招聘网站”（57%）。

另外，值得注意的是，通过对比分析，我们发现：企业和实习生常用的招聘/应聘渠道也存在一定错位，一般而言，企业和学生可通过学校推荐和参加学校招聘会两种校方渠道来招聘/应聘。也正如上文所述：“学校招聘”（88%）和“校企合作项目”（73%）是企业所青睐的主要招聘渠道。但学生对以上两种渠道的利用率并不高（学生端数据来自于前程无忧人力资源调研中心），只有 28% 和 20%；比起学校，实习生更相信“熟人”，41% 的实习生会经由熟人推荐获得实习机会，而且据企业反馈：老师或学长学姐的推荐比起企业的线上宣传来得更加有效，校园大使和校园俱乐部也是项目宣传推广以及招聘的有效渠道，企业也不惜花费精力培养得力的校园大使，以液化空气为例（具体参考下方企业经验部分），对企业而言，实习生项目与校园大使项目实际上相辅相成，互相推动，为使校园大使的价值最大化，液化空气会给予校园大使系统的培训，这对学生而言也更具有吸引力。

小贴士

企业应根据自身业务特点，适当调整招聘渠道。在校园宣讲过程中，不妨让已加入企业的校友（近两年毕业）返回母校参与宣讲，与学生近距离交流；同时也可让业务部门的管理者参与宣讲，为学生带来更多业务和产品介绍，而不仅仅是企业背景介绍。值得注意的是，虽然学生对“熟人推荐”有较高的利用率，但内部推荐一定程度上降低了招聘的透明度和公平性，因此企业在采用这一招聘渠道时，更加需要规范选拔流程，以公平客观地进行人岗匹配。总而言之，企业需要根据所需人才的不同选择重点招聘渠道，以更迅速更经济的招聘到需要的人才。

图表 10 企业主要使用的实习生招聘渠道，以及企业认为最有效的招聘渠道：[N=241]



另外，就招聘流程过程而言，除“面试”和“校园宣讲会”之外，“企业参观活动（如 Open Day）”（40%）也是不少企业实习生招聘中的重要环节（参考图表 11）。通过访谈，我们了解到：对学生而言，其在选择实习的过程中，除“薪资福利”、“企业规模”、以及“职业机会”等信息之外，“工作环境（包括工作氛围）”也是学生的重要关注点（参考图表 9）。

因此，为了让学生能够近距离地亲身体会企业工作环境和氛围，企业往往会在实习生项目启动前后组织相关高校的老师和学生进入企业参观交流，企业认为：在参观交流过程中，已加入企业的相关校友起着重要作用，其应成为活动的组织者之一。通过参观企业，学生能近距离地了解其未来的工作环境、氛围和同事，往往能推动学生选择企业。

图表 11 贵企业实习生招聘流程（入职前）包括以下哪些环节？[N=241]



企业经验 校园大使助力实习生招聘

液化空气

对液化空气（中国）而言，企业对实习生的需求聚焦于固定的院校和专业，因此企业会与院系老师保持定期联系，相关校园项目（包括实习生项目）的推进主要依赖于老师的支持，在老师的帮助下在学生群体中推进项目。但与此同时，液化空气（中国）也认为，相对于老师，学生更愿意相信学长学姐的推荐，因此除老师之外，为了能进一步深入校园，与学生加强日常联系，液化空气开展了校园大使项目——在各高校指定一位校园大使，成为企业和在校生之间的桥梁。

校园大使任期一年，在任期内，针对相关校园项目的开展，校园大使会通过相应的活动或方式在校内推进项目，与企业保持密切的联系。由于校园大使换届时间与实习生项目启动时间相近，因此在推进实习生项目的过程中也会宣传校园大使项目，以至于企业大部分校园大使同时也是企业的实习生；另外，往届校园大使也可进行推荐下一届校园大使的人选，而且针对其推荐，企业会给予一定的优先权。

另外，值得一提的是，为保证校园大使的专业程度，进而能有效地帮助企业校园工作的开展，液化空气也非常重视校园大使的培训，培训主要从以下几方面进行：

1. 雇主品牌传播。为了使校园大使对企业有较为体系和全面的认知，以及如何宣传企业雇主品牌，液化空气就企业雇主品牌宣传方面会对校园大使进行培训。
2. 微信端的宣传技巧。由于微信的使用愈来愈频繁，因此为了加强液化空气在校内的影响力，企业会为校园大使安排相关的微信课程，主要关于宣传软文的撰写——作为校园大使，其建立相应的微信群或微信公众号，定期推送相关信息，尤其是在一些特殊项目或校招过程中，企业会要求校园大使推送相关的主题文章。
3. 招聘技巧和流程培训。由于在暑期实习、常规实习生以及管培生招聘的过程中，液化空气也会让校园大使直接推荐相关学生，或直接进行初面和筛选，因此针对招聘技巧和流程，企业也会给予校园大使针对性的培训。



就校园大使项目的产出而言，其不仅对企业在校内的影响力产生了积极影响，有关校内的活动，企业找到了拉近与学生关系的桥梁，加快了校园项目在校园的进程。而且，对校园大使本人而言，担任校园大使也是个人成长的机会——就校园大使的反馈：其在担任校园大使的过程中，不仅了解了企业招聘的相关技巧和流程、而且项目管理、资源调动、沟通以及公开演讲等能力都得到了提升。

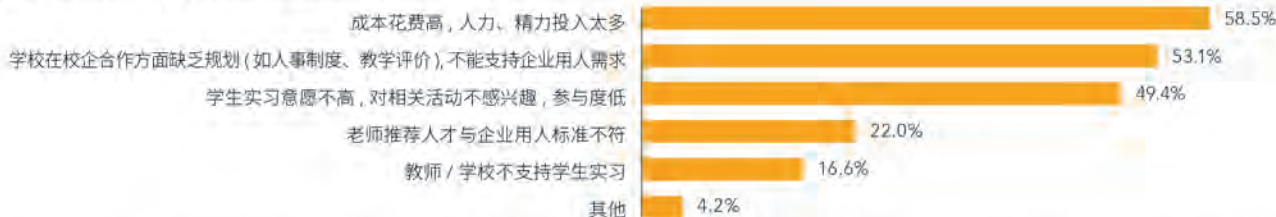
校企合作

访谈发现：尽管学生对学校招聘会的利用率不高，但如果企业能够加强与学校对口院系的联系，建立起密切的校企合作关系，也能较大程度地缓解招聘压力。而且数据显示（参考图表 10）：“校企合作项目”也是多数企业所认可的招聘渠道，其不仅能满足企业大批量的人才需求，能够集中安排招聘工作，而且与学校定向合作项目一定程度

上能够保证企业对人才的质量要求。

但是，在校企合作中，企业也面临诸多挑战，效果也不尽人意。往往企业投入了成本和精力，也开展了各种校园活动，但最终的招聘效果却有限——数据显示（参考图表 12）：“成本花费高，人力、精力投入太多”、“学校在校企合作方面缺乏规划，不能支持企业用人需求”和“学生实习意愿不高，对相关活动不感兴趣，参与度低”是企业在校企合作过程中所遭遇的主要挑战。

图表 12 在校企合作过程中，企业所遭遇的挑战：[N=241]



在线下访谈中，不时也能听到 HR 谈到：校内活动多种多样，但能够抓住学生眼球越来越难。对大多企业而言，常用的校企合作方式包括（参考图表 13）：“定期联系目标院校老师，保持良好的关系”、“定期开办讲座（或企业员工担任学校客座教授/指导老师）”、“使企业成为部分课程的实践基地”，以及“设置企业开放日，定期邀请学生和教师参观交流”。

将校企合作活动局限于学校，也逐渐进入企业，通过这种方式，企业希望学生和教师能够深入了解企业，而不仅仅停留在校内的宣传，进而建立持续的联系。以东原地产为例（具体参考下方企业经验部分），由于企业业务扩张，招聘范围和目标高校分布区域愈来愈广，而其又希望能与各高校保持长期密切的联系，因此，企业作为主办方，定期与各高校的老师进行线下交流，进入企业参观交流，具体实践参考下方企业经验部分。

从企业常用校企合作方式分析，不难发现：愈来愈多的企业不仅

图表 13 就实习生招聘而言，针对校企日常合作，企业使用的方式主要包括：[N=241]



企业经验 校企合作非一日之功

东原地产

实习生招聘工作的顺利开展与校企合作工作以及和学校关系的建立密切相关。谈及校企合作，东原认为：企业应注重日常与学校和老师的交流，而非“突击行动”；另外，在招聘过程中应与学校和老师充分合作，让校方参与其中。具体实践如下：

针对校方和老师，东原会定期组织与学校的交流活动，来企业参观学习交流，企业今年分别在上海和重庆组织了两场交流活动——交流活动持续 2-3 天，东原作为主办方，企业高层并会出席，每场活动有 10+ 高校和 20+ 老师参与其中，因此该活动不仅为东原和学校提供了交流机会，也为各高校提供了互相交流的平台。通过日常的交流，企

业希望学校充分了解企业的文化土壤、发展平台。值得一提的是，东原相关的校招活动充分让学生和老师参与其中，以“新创”竞赛为例，该竞赛为企业和校方合作举办，在过程中，老师担任顾问和评委充分参与其中。

针对学生端，东原也会采用校园俱乐部、学校赞助等方式进入校园，影响学生。总而言之，校企合作过程中，东原既注重老师和校方的联系和交流，也注重直接影响学生，但在不同时间节点、不同城市和高校，企业在方式的运用上会有所选择和侧重。例如，在东原影响力较强的重庆，由于企业在学生中有一定的口碑和影响力，因此企业在学生端的投入相对较少，与校方保持正常的合作即可。而针对新进入的城市和高校，无论是老师还是学生，企业会“双管齐下”，投入更多精力。

培养管理

在上文中我们已了解企业开展实习生项目的主要目的——“储备人才，填充人才库”、“校招前置，提前锁定人才”、“雇主品牌宣传”；另外，就实习生项目的类型而言，85%的企业明确以留用为目的（参考图表 1、3）。也正因如此，在访谈中我们了解到：企业在开展实习生项目中，对实习生的培养和管理给予了极高的关注，而且相对于正式员工，企业会给予更多的关怀。

为了达到人才吸引和留用的目的，企业的实习生项目不得不“迎合”学生的需求。就实习生而言，其通过实习想获得什么呢？调研显示（参考图表 14）：就企业了解，实习生参加实习生的主要目的包括“为就业积累经验”（55%）、“提高个人能力”（43%）、“在实习单位获得转正机会”（34%）。可见对于实习，实习生更想从中获得成长和积累经验，而至于是否转正，多数实习生仍持观望态度。

因此，为了提高优秀实习生的留用率以及企业雇主品牌的提升，在实习生入职后，企业仍需在后续管理培养和后期维护过程中花费一定心思和精力。在本章节，调研将从实习生的培养管理角度对调研内容进行剖析。

HR、业务“各司其职”

通过调研，我们发现（参考图表 15）：多数企业（86%）的实习生入职后的培养管理都由业务部门主导，就业务部门在实习生的培养管理中扮演的角色和作用而言，其主要角色是实习生工作中的导师，也正如调研显示（参考图表 16）：“导师制”是企业在实习生培养阶段所使用的主要方式。但这并不意味着人力资源部的参与不重要，正如数据显示：46%的企业，其人力资源部也在实习生的培养管理过程中扮演着主导角色。

总而言之，在实习生管理培养过程中，业务和 HR 在其中发挥的作用有所不同，各阶段 HR 和业务相关负责人都需适时参与，以优化实习生培养管理的效果，具体可参考下文企业经验部分相关实践。通过访谈我们了解到：对多数企业的 HR 而言，HR 在实习生培养管理过程中主要扮演的角色包括：

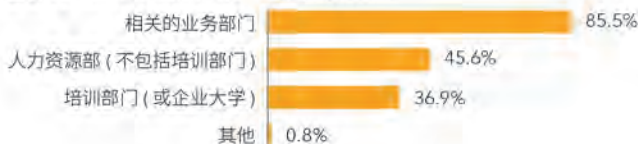


1. 关键环节的把控者。在实习生计划落地过程中，HR 仍是重要的把控者。培养管理计划的制定、时间安排、结果评估等都需要

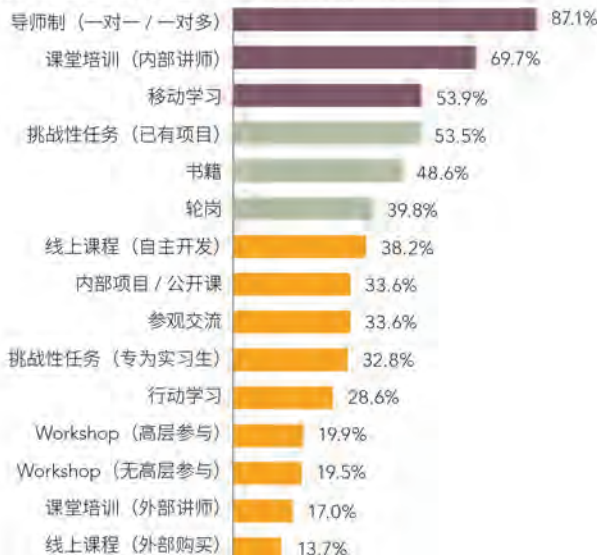
图表 14 就企业了解，实习生参加实习的主要目的是：[N=241]



图表 15 实习生入职后培养的主导者：[N=241]



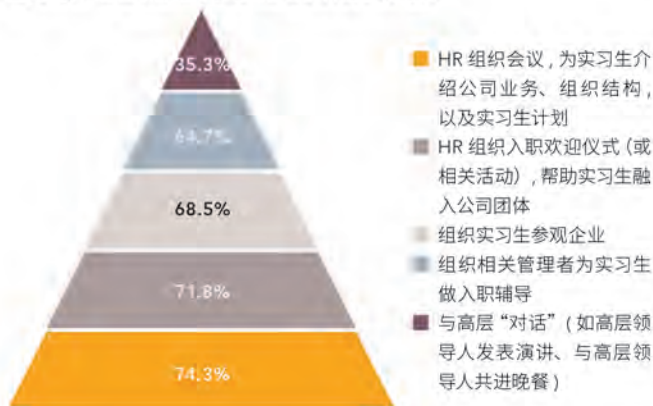
图表 16 企业培养实习生的主要方式包括：[N=241]



HR 在关键时间节点进行跟踪把控，以确保实习生计划在有限的时间内顺利进行，并尽可能达到企业预期目的。

2. 企业认知的引导者。对企业而言，实习生是新人，而且由于实习时间有限，企业需要在有限的时间内，帮助实习生充分认知企业的雇主文化，并快速融入工作环境。在这个过程中，HR 往往扮演着引导者的角色（参考图表 17），组织相关破冰活动，如“通过会议介绍公司业务、组织结构和实习生计划”、“组织欢迎仪式或相关活动”、“参观企业并进行交流”、“学长学姐下午茶”、“导师随机午餐”等。
3. 工作生活导师。除以上两种角色外，在具体培养过程中，HR 也扮演着重要角色，除业务方面的培养，HR 在实习阶段也随时为实习生答疑解惑，包括工作、生活、职业发展方面、企业运营管理方面等内容，提供相应的学习资源与安排，尤其是通用能力的提升。

图表 17A 企业引导实习生融入企业的方式：[N=241]



小贴士

- ✓ 实习生进入工作岗位前——入职阶段，组织相应的破冰活动，以使实习生之间、以及实习生与企业内的学长学姐互相熟悉和认识。并使管理者和导师参与其中，帮助实习生与导师提前建立关系，帮助导师提前了解实习生的性格。
- ✓ 在实习生进入工作岗位后，HR 也应适时了解实习生的想法和反馈，尽量避免实习生因一些“可变”因子离职。
- ✓ 实习生进入工作岗位前，业务认识到实习生的重要性，确保实习生在工作岗位得到充分的关注和有效培养，避免实习生在工作中出现“有求不应”的现象。
- ✓ 在实习生正式投入工作前，HR 最好先了解实习生的工作安排、工作内容和培养计划，以适时进行把控和沟通。



培养内容与培养方式

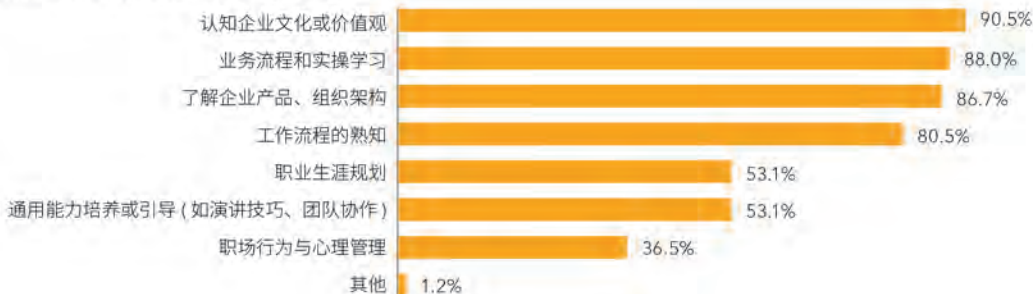
培养内容和培养方式是影响实习生最终培养效果以及是否达成实习生项目目的的重要因素。正如上文所述，多数企业开展实习生项目的目的是“储备人才”、“校招前置，提前锁定人才”和“雇主品牌宣传”，而影响以上目标达成的关键因素则是“实习生是否认可、愿意加入企业”。通过访谈了解：企业所采取的培养方式和内容则是影响其对企业的认知关键，实习生经常会通过“工作内容和培养体系”来判断未来的发展前景。

据数据显示（参考图表 18）：企业对实习生的培养内容主要包括“认知企业文化或价值观”（91%）、“业务流程和实操学习”（88%）、“了解企业产品、组织架构”（87%）以及“工作流程本身的熟知”（81%）。显而易见，在实习生的培养过程中，相对于工作内容和实习生能力的培养，企业更重视企业雇主文化和品牌的塑造和宣传，这与实习生所期望得到的培养有所偏离。



但是就实习生的需求而言，其更希望通过实习生项目积累经验、提升个人能力以及获得转正机会（参考图表 14），但实习生需求相贴合的培养内容，如“职业生涯规划”、“通用能力提升”以及“职场行为和疏导”等内容相对较缺乏企业关注。站在企业的角度上，企业更希望在有限的实习期内使实习生能充分认知企业雇主优势，最大程度地吸引实习生的加入、获取其认可。但企业需要注意的是，实习生是加入职场的新人，其面对职场，也希望获得实习单位所给予的职业指导和心里疏导，以及实质性工作带来的能力提升，进而帮助其完成从学生向职场的转型。因此，在规划培养内容的过程中，企业不仅要着眼于企业开展实习生项目的目的，也应站在实习生的角度为其规划和考虑，当实习生在企业有所收获，自然会认可企业的雇主文化。

图表 18 实习生培养计划中的培养内容主要包括：[N=241]



正如上文中提到(参考图表 16):有关实习生的培养方式,“导师制(一对一/一对多带教)”(87%)仍是企业主要使用的方式,“课堂培训(内部讲师)”(70%)、“移动学习”(54%)和“项目/挑战性任务(参与业务已有项目)”(54%)也是企业使用的主要方式之一。

有关导师制,通过进一步的访谈,为了充分发挥导师制的效果和作用,不同企业在实习生培养的过程中有一些独到的经验:



- 充分评估导师的带教意愿度、时间和精力。在实习生项目计划制定的过程中,HR 首先与业务部门沟通导师的数量及愿意带教的数量,以确保导师能够给予实习生充分的关注和培养,不被忽略,尤其是一对多带教,HR 更会对导师的意愿度、时间和精力进行适当评估。
 - 帮助导师与实习生在前期建立关系、互相认知。导师可参与实习生的招聘、甄选以及入职培养阶段,拉长导师与实习生前期的相处和建立关系的过程,进而在培养过程中,能给予实习生针对性的培养和沟通辅导方式。
 - 导师交叉性带教和指导。在企业,导师带教一般都会有固定的实习生人选,但一些企业为了给实习生带来更多体验和收获,也会增加相应环节,进而使实习生能够与不同的导师接触,导师也能给予其他实习生一些引导和建议,例如固定次数的随机午餐(实习生在实习期内可选择与不同的导师共进午餐)。
- 同时,在访谈过程中,我们也了解到:虽然“课堂培训(内部讲师)”、

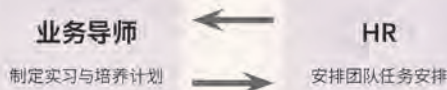
“移动学习”以及“项目/挑战性任务(参与业务已有项目)”也都是企业在实习生培养过程中使用的主要方式,但是就效果而言,“移动学习”更多的是辅助性培养方式,而且由于实习生刚进入职场,其职场素养和职场行为相对而言很难保证,因此效果不能得到保证;相对而言,“课程培训”和“项目/挑战性任务(参与业务已有项目)”相结合的培养模式更被企业所认可。

企业经验 多样化培养

液化空气

招聘结束后,即候选人确定之后,其业务导师首先要为实习生制定实习计划和培训需求,并交由 HR 团队,该实习计划主要针对实习生个人的工作岗位和内容,在实习过程中导师也会根据实习生能力的优劣势对实习计划进行相应调整。

另外,由于各实习生的工作地点跨度较大,为了加强实习生之间的联系,以及实习生的团队协作能力,除业务导师的培养计划之外,HR 也会为实习生设计安排团队任务。具体而言,在实习生入职之后,HR 首先会让实习生自由分组(各位实习生自主争取担任小组组长,并通过现场 PK 来确定组长人选;然后各位实习生进行自我介绍,小组组长依次自由选择小组成员——每轮选择一位成员)。小组产生后,HR 则将安排相应的团队任务,各实习生在完整本职工作之外,则需要尽自己所能调动各方资源,与其他小组成员共同协作完成小组的团队任务。



注:团队任务的设定

HR 在为实习生安排团队任务时,首先会考虑企业业务的方向,进而使实习生的发展与业务方向一致。以 2017 年实习生团队任务为例:

由于液化空气部分业务的客户开始逐渐从 C 端拓展到 B 端，因此有关 C 端客户的产品逐渐为企业所重视。实习生的团队任务即是与该业务发展趋势相吻合——团队任务以“如何帮助液化空气发展 C 端业务”为主题，实习生需要产生相应的方案和产品。

在团队任务完成的过程中，HR 会进行跟踪和时间把控，并为实习生提供相应的资源引导，实习生也需要尽自己所能调动全部资源，并与其他小组成员协作完成任务。最后，各小组将针对自己的产品和方案进行汇报，汇报过程中，HR 和业务导师都将参与。

华为

实习生项目是华为校招的一部分，以留用为目的，因此企业尤为看重实习生的培养与成长——一方面希望通过实习期的历练，学生能够认可企业并继续留任；另一方面企业也希望学生有所收获和成长，认可企业的雇主文化，并进行传播。

总体而言，在实习期间，学生的培养主要由业务部门主导，由导师和业务主管负责，实习生入职后将参与到各种项目中，工作中需要的业务知识、技能和能力主要由导师进行一对一指导和各种培训课程完成；业务主管主要负责学生日常的管理，如工作任务安排、时间安排等。

实习期间，HR 则主要负责制定实习期内主要的管理流程和机制的制定，如“导师与实习生之间定期沟通反馈”、“月度考评”、“实习终期答辩”等机制，同时 HR 会参与到管理工作中，如实习生进行月度沟通反馈。

就华为调查分析，培养和管理方面，近年来实习生的满意度均在 95% 以上。究其原因，华为坦言：正是因为企业的实习生培养着眼于学生的关注点，进而能得到学生的认可。就华为的经验而言，实习中学生的聚焦点主要有如下四个方面：



1. 知识、技能提升。就知识和技能获取而言，在培养过程中，华为对实习生的要求如同正式员工，并为其提供了一对一的导师支持，能在业务项目中，给予学生充分历练，促进学生快

速成长。同时，在学生撰写论文期间，实习经历为论文提供了借鉴，企业导师也会为学生提供指导。

2. 职业发展。在实习计划进行期间，华为会通过多种方式与学生沟通、传递其职业发展空间和职业发展路径，协助学生做好职业规划。首先，导师在与学生日常交流过程中，会与其沟通职业发展，企业认为导师自身的发展历程便是最好的说明；其次，HR 会通过一些系统性的交流和培训，向学生系统介绍华为组织内部职业路径、具体的成长节奏和关键节点；另外，来自本校甚至本专业的学长的成长经历分享等，让学生对其在华为的职业发展路径有更直观的了解。
3. 业务团队和工作氛围。值得一提的是，华为也十分注重营造良好的团队和工作氛围，以帮助实习生快速融入企业，并与正式员工融为一体。以如下活动为例：

学长学姐 下午茶
导师随机午餐
HR 定期交流会
实习故事分享

- ^ 学长下午茶。通过下午茶的形式，企业会安排实习生不定期与其已在华为工作 2-3 年的学长进行座谈，以快速增强实习生的“家庭”感，通常每两周或每月安排一次，而且 HR 从中会进行适当引导，进而使实习生与企业的感情快速升温。
 - ^ 导师的随机午餐。在实习期内，实习生不仅会与其自己的导师有沟通机会，而且与其他导师也会有机会进行一对一的交流——在实习期内，导师会随机与学生共进午餐/晚餐（实习生和导师都有选择权利，但企业会保证每位实习生有 1-2 次机会），通过交叉性沟通，与不同导师的交流，使学生快速融入大集体，并获取不同的指导。
 - ^ HR 定期沟通反馈。除业务部门内相关的沟通安排，HR 也会定期（月度）与实习生进行单方面沟通（只有 HR 和实习生参与），主要是为了解一个月内大概的实习情况，了解其遇到的问题或所认可的内容，以帮助 HR 和业务对实习生项目进行改进，帮助实习生快速融入企业。
 - ^ 实习故事分享。另外，由于实习生所处的地域、业务部门会有所不同，企业也会引导实习生之间的沟通交流，HR 会向实习生征集实习期内所发生的故事或自己的感悟，并以相应的途径推送给其他实习生，帮助实习生之间可以了解彼此的工作内容或所发生的故事，促进相互之间的交流。
4. 基础服务和管理制度支持。在华为看来，学生选择在华为工作，其不仅关注理想抱负、工作前景等，也会关注眼前基础的服务和管理，例如办公生活、日常考勤制度、假期管理、企业

活动、日常生活服务等。因此，有关以上内容，HR 在实习生入职时会向学生进行特别讲解，导师也会进行相应的引导。

总而言之，在培养过程中，华为紧紧围绕学生需求安排和制定计划，并在计划制定过程中与业务人员充分沟通，让业务人员参与其中，在前期达成一致，包括实习生项目的收益、各方职责、阶段性管理安排，以及导师配备量、导师需要投入的时间等等都进行明确说明和沟通，进而确保计划顺利落地，保证实习生对企业雇主的满意度。

海航实业

实习生入职后，企业会安排入职培训和一系列破冰行动，首先让实习生与企业之间，以及实习生之间相互熟悉，例如参观出游、沙滩烧烤、生日聚会等(月度生日聚会)等。除 HR 统一组织的活动，企业也鼓励实习生自行组织一些活动，以加强联系和交流。

实习生进入工作后，海航采取“双导师”培养机制，即 HR 导师(1位)和业务导师(不定)。HR 导师主要负责项目汇报工作，实习生以小组的形式定期向 HR 反馈实习过程中的工作以及疑问，HR 导师则为实习生解答实习期间的疑问、提供相应的资源支持；业务导师则主要负责实习生的日常工作安排和指导，以及业务体系和业务运作模式的学习。



值得注意的是，虽然 HR 不会限制和干涉业务对实习生的安排，但是从人力资源体系出发，企业要求：业务对实习生的工作安排要向人力资源报备，以帮助 HR 在与实习生座谈(随机座谈)的过程中与实习生沟通，了解其反馈，并在实习生与业务之间适度进行协调或根据实习生的反馈修订工作计划。

另外，除业务和 HR 之外，“学长学姐”在实习生入职和在职阶段也扮演着引导者的角色，极大程度上帮助了实习生快速融入企业。在实习生入职前，企业会在内部推进项目，并帮助近两年入职的同事与同院校的实习生建立线上联系，线下的联系则主要依赖于员工和实习生自身，包括在实习过程中遇到的问题，除 HR 之外，实习生也会向学长学姐寻求帮助。

通过 HR、业务以及学长学姐的培养或引导，使得实习生感受到企业对其的重视和关注，快速融入海航的大家庭，并能将其对海航的认知带回各自的校园中。

东原地产

“新创”实习周期为 2 个月，是东原地产的暑期实习项目。在此过程中，企业希望通过这一阶段的学习和工作让学生对企业有充分的认知，同时也希望在此过程中挑选出符合企业文化的人才。因此针对学生的培养，企业尽可能让学生有充分展现的机会，无论是业务部门、HR 团队，还是其他同事都给予实习生极大的关注，具体如下所示：



- **业务：**业务方面，企业会为实习生配备专门的导师，给学生相应的“任务包”和指导。导师主要在日常工作生活中及时给予学生指导。
- **HR：**在导师给予“任务包”的同时，HR 会给予实习生系统的“工具包”，帮助学生建立解决问题的整体思维——工具包既包括通用的技能培养，也包括职能专业知识，甚至包括跨职能的学习内容，如参加跨职能会议，并进行总结，“工具包”内的培养与学生日常工作息息相关，希望能促使学生主动学习、了解适应环境。除提供“工具包”内的培训，实习生日常的心理感受、诉求和期望也主要由 HR 负责沟通，HR 有明确的机制来保证与学生的定期沟通。
- **集团：**同时，集团统一也会安排相应的课程和团队融入活动，如学长学姐的经验分享，内部同事的职业建议分享等等。

考核留用与维护

实习生的考核评估

实践表明，从实习生中留用人才是企业补充人才的重要方式。众多企业早已加入这场“预订式”的人才争夺战。从企业开展实习生的目的出发，显而易见，企业开展实习生项目基本以留用为导向（参考图表 1、3），数据也进一步显示：在多数企业，实习生均有转正机会（99%），其中，12%的企业仅仅针对个别优秀者“网开一面”，87%左右企业的实习生在通过一定考核即可转正（参考图表 19）。

有关实习生的考核评估机制，主要有“阶段性考核”和“最终考核”两种，就调研结果而言，更多企业采用阶段性考核（60%），即在实习期内，分阶段定期或不定期地对实习生进行考核，并会通过阶段性考核适当淘汰部分学生（参考图表 20、21）；但也有部分企业表示，由于实习期较短，阶段性的考核实质性意义不大，因此只在实习期结束后对实习生进行考核评估。

就考核方式而言（参考图表 22），企业主要使用的方式为“直线经理 / 导师评分”（76%）和“展示 / 汇报工作成果，HR 和业务进行判定”（67%），企业一般会将两种方式相结合——直线经理、业务经理以及 HR 都能参与对实习生评估的过程中，以对实习生的能力有更为全面的考察。针对实习生的考核，可参考下文企业经验部分相关实践。

小贴士

在实习生最终的评估考核中，不仅业务经理和导师要参与其中，HR 同时也扮演着重要角色，对业务经理和导师而言，其更关注学生在实习过程中的业务产出和能力体现，而对 HR 而言，除实习生的业务能力之外，其还需要观察实习生的性格、价值观以及职业规划是否与企业文化及价值观要求相符，也正因如此，在实习生项目计划制定初，HR 需要和业务部门统一用人标准和项目目的，尽量使业务对实习生的评估能够顾及企业文化价值观要求。

图表 19 实习生计划中是否有转正计划？[N=241]



图表 20 实习生的考核机制：[N=241]



图表 21 阶段性考核过程中是否进行淘汰？[N=145]

选项	小计	比例
是	110	75.9%
否	35	24.1%

图表 22 实习生考核方式为：[N=230]

选项	小计	比例
直线经理 / 导师评分	175	76.1%
展示 / 汇报工作成果，HR 和业务进行判定	155	67.4%
360 度评估	37	16.1%
业绩指标考核 / 业务类考试	5	2.17%

由于实习期结束到实习生毕业仍间隔较长时间，也正是由于较长时间的间隔，优秀实习生与企业的关系能否从“恋爱”转化为“长久婚姻”，企业仍需要画个问号——“留用率低”、“稳定性差”仍是企业面临的主要挑战（参考图表 23）。为了使优秀的实习生在毕业后仍能为企业所用，在实习生结束实习并进行考核后，企业往往会给予部分实习生一定的优先权（参考图表 24），例如“同等优先录取”、“校招直通车”、“直接发放 Offer”或“进入其他应届生培养计划”。

需要注意的是，“校招直通车”并不意味着实习生可直接被录用，即使获得了“校招直通车”，多数企业仍会让实习生参加终面（业务负责人和 HR 参与），通过终面评估后，最终决定是否录用；有关“同等优先录取”，企业一般会在校园招聘启动前，提前将招聘信息向实习生公开，以至于其能先于其他应届毕业生提前申请进入面试；部分企业用“Pass Card”取代了“校招直通车”，这意味着实习生在获取“Pass Card”后，不仅能在校招的过程中直接跳过简历筛选阶段，而且在未来企业校招的过程中，也能直接跳过简历筛选直接进入面试；另外，企业为了加强对优秀实习生的长期维护和留用，部分企业也会让实习生进入企业开展的其他应届生项目，如管培生项目，可参考下文企业经验部分东原地产的相关实践。

小贴士

企业对于实习生项目的考核和有效性的延续更多仍是短期考核和维护，如“发放校招直通卡”、“预先披露校招信息”、“人才库搭建”。但同时，企业也应注重一些长期有效性考核、维护和联系——人才库搭建后的维护、校招直通卡发放后的录用率、实习生对企业的推荐指数/推荐率等。

图 23 在实习生管理过程中，企业存在的挑战包括：[N=241]



图 24 实习生具有的相对优势包括：[N=241]

题目/选项	同等优先录取	校招直通卡 (直接进入校招最终面试)	薪资高于同期应届生	管理易推荐值	优秀实习证明	进入其他应届生培养计划
通过考核的实习生 (包括优秀实习生)	71.0%	43.2%	12.9%	11.6%	34.9%	30.7%
仅个别优秀实习生	42.3%	27.0%	29.1%	15.4%	24.9%	23.7%

企业经验 实习生考核面面俱到

海航实业

为了让优秀的实习生最终能够转化为企业的人才得以留用，同时也为了项目有始有终，在实习结束之后，海航集团会对实习生进行考核，考核由业务和人力资源主导。

业务导师评分主要从实习生的日常表现出发，包括工作态度、工作能力、工作方法三个方面，具体如工作情绪控制、同事关系、学习能力、工作创新性、出勤等；人力资源评分则主要依据实习生最终的实习汇报，进而分析实习生的灵活性、沟通能力、应变能力、语言表达等。结合人力资源和业务导师的评分决定最终能够留用的实习生（就留用的比例和数量而言，企业无具体限制）。

华为

针对实习生的评估，华为主要分为两步，一是月度评价，二是最终答辩。月度评价一般由业务主管负责，但最终答辩是以大部门为单位进行，大部门内的所有实习生（20~30位）组成答辩小组，业务内部高级别的主管和业务专家对学生的答辩进行评价，答辩期间，实习生的导师和主管也参与其中，并可为学生提供适当补充，HR 则可选择性旁听。

液化空气

结束实习后，企业会为实习生举办毕业典礼，实习生会以小组的形式呈现团队任务和结果，由业务导师和 HR 进行评估。

除团队任务的呈现之外，针对实习生的日常表现，实习生及其导师都需要进行评估——首先，实习生需要对自己在实习期内的表

现进行评估，企业要求实习生填写自我评估表；然后，业务导师也将以评估表的形式对实习生的表现进行评估。并且，学生的自我评估表和导师的评估表都将交由 HR 作为参考。

在了解实习生自我评估和业务导师评估的基础之上，HR 在实习结束前需要与各位实习生进行面谈。一方面，是了解学生在实习过程中的感受和想法，以及加入液化空气的意愿，进而有助于企业后续跟踪工作的安排；另一方面，HR 能够从学生的角度获取有关业务导师的反馈和人员管理能力，进而帮助 HR 向业务导师提出有益于其职业发展的建议。由于实习期较短，为了保证实习生反馈的真实有效性，HR 通常把面谈安排在实习期末。

通过各方面的评估，最终得到业务导师以及业务负责人和 HR 充分认可的实习生可液化空气（中国）获得“校园直通卡”，其可直接进入校园招聘和管培生项目的最终面试。另外，针对一些表现一般但是有意愿加入液化空气的学生，企业也会向其推荐企业内部非管培生性质的基础岗位。



东原地产

企业为了加强对优秀实习生的长期维护和留用，部分企业也会让实习生进入企业开展的其他应届生项目。随着业务的快速发展，企业人才需求也呈井喷式增长，为满足业务对人才的大量需求，东原地产日益重视人才的获取和储备，尤其是校园招聘。

因此，为配合企业战略需求，满足未来几年内企业对管理人才的需求，东原地产开始着手开展“东城西就”管培生项目，进而为“东城西就”项目进行人才筛选，企业在管培生项目前开展了“新创”实习生项目。而且，为使管培生能够提前适应自己的岗位和工作，企业在次年会另行组织管培生提前进入实习，即“新锐”实习生计划。



小贴士

从长远来看，无论留用与否，实习生在母校的宣传作用都是不可低估的，为了使企业在日后的校园招聘打下良好的口碑，加强雇主品牌的宣传，在实习生结束后，企业不妨对实习生多加“利用”。据访谈了解到：在实习结束后，企业一般的实践包括：

1. 让实习生担任企业校园招聘大使、组建或加入企业的校园俱乐部；
2. 参与企业的校园宣讲；
3. 组建实习生线上俱乐部，以院校为核心的垂直体系，“届届传承”。

但需要注意的是，无论实习生以什么角色帮助企业进行宣传，企业应秉承着“欲用之先予之”原则，在让学生承担具体职责前应该给予其相应的指导和培训。例如，实习生在担任校园大使前，企业应给予实习生系统的培训和技巧指导，包括雇主品牌介绍、宣传渠道、招聘面试技巧等，进而使实习生有所收获，企业也能获得更最大限度地成功。

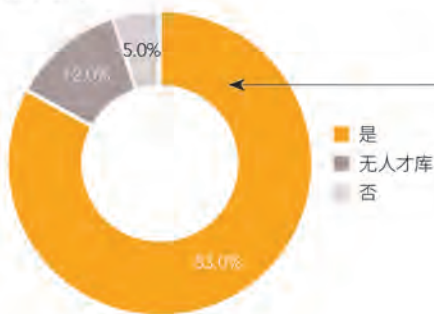
实习生的后期维护

虽然实习周期仅仅只有短暂的几个月，但让学生有足够的时间充分认识、了解企业，进而能使未留用的实习生未来能与企业“破镜重圆”，在实习结束后，企业会利用一系列方式与实习生建立长期联系，尽可能发挥实习生的余热，以帮助企业储备人才和雇主品牌宣传。

也正如数据所示（参考图表 25A、25B），在实习结束后，多数企业（83%）的实习生都有机会纳入企业的人才库，但不同企业纳入人才库的标准有所不同，对一些企业而言（30%），进入实习生项目的所有实习生均可纳入人才库；一些企业（35%）则需要通过相关考核来决定实习生是否能够纳入人才库；一些企业（25%）不仅要求实习生通过考核，而且需达到优秀标准；少量企业（10%）会将投递简历的学生均纳入企业人才库。由于企业建立的人才库类型不同，因此企业对进入人才库的要求会有所不同。

针对纳入企业人才库的实习生，一般企业会进行定期梳理（参考图表 26），了解实习生动向，进而推送与企业相关的信息（70%）或发送职位的面试邀请（42%）；甚至一些企业（38%）也会邀请实习生来参加企业举办的一些活动（例如，企业峰会、主题演讲、宣讲会、夏令营等等），但多数企业很少邀请实习生参加线下活动，主要因为投入回报率较低，实习生的参与率也很难得到保证。

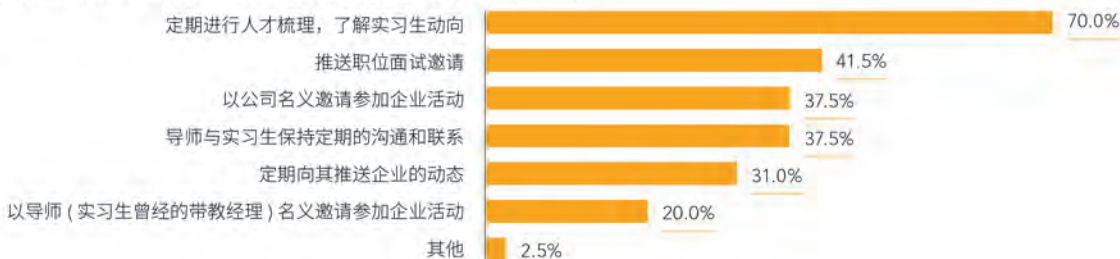
图表 25A 实习生是否有机会纳入企业人才库 (公司人才储备场所,而非简历库)?[N=241]



图表 25B 哪些实习生可纳入企业人才库? [N=200]

选项	小计	比例
通过相关考核的实习生方可纳入人才库	70	35.0%
进入实习生计划的所有实习生均纳入人才库	60	30.0%
不仅通过考核,而且需要达到优秀标准方可纳入人才库	50	25.0%
投递实习生岗位的所有学生均纳入人才库	20	10.0%

图表 26 针对进入贵企业人才库的实习生,企业维护的方式包括:[N=200]



企业经验 实习不是终点

施耐德电气

针对优秀的实习生,施耐德会发放企业绿卡(毕业证书)进而加强对优秀人才的保留。而实际上,企业不仅会对优秀实习生进行维护,其他实习生企业同会予以关注。

校招社招绿卡(毕业证书)

校招岗位预披露

校园大使认证

- 一方面,在校招启动前,企业首先会筛选出部分有意愿加入施耐德的实习生,针对这部分学生召开校招启动会,提前向其披露校招岗位,实习生可直接跳过简历筛选进入面试。
- 另一方面,所有与项目产生过关系的实习生都会被放入人才库,企业并会对人才库进行分类,针对不同类别的实习生推送不同的消息和维护方式。
- 另外,部分实习生也会直接参与到企业的校招项目,帮助企业推进校招项目——在实习生项目中,企业会选拔出部分实习生作为企业的校园大使,选拔维度主要包括:服务时间的长短、工作表现以及个人活跃度。成为校园大使之后,企业

也会给予其相应的方法论指导和培训,包括:如何更为精准深入地宣传和介绍施耐德、校园招聘具体的流程和关键点。

值得注意的是,对学生而言,成为校园大使也是双赢的任务,其不仅有更多的机会与企业高级别的管理人员交流,也在施耐德的官方社交平台上有所曝光机会,同时也能借此机会了解企业一般的招聘流程和关键工作,进而有利于其今后的求职。对企业而言,其需要校园大使所做的工作主要包括:帮助企业与学校老师建立联系;线上线下帮助企业进行宣传,推送和传播施耐德相关的文章和活动信息。

液化空气

对液化空气(中国)而言,企业对实习生的需求聚焦于固定的院校和专业,因此企业会与院系老师保持定期联系,相关校园项目(包括实习生项目)的推进主要依赖于老师的支持,在老师的帮助下并在学生群体中推进项目。但与此同时,液化空气(中国)也认为,相对于老师,学生更愿意相信学长学姐的推荐,因此除老师之外,为了能进一步深入校园,与学生加强日常联系,液化空气开展了校园大使项目——在各高校指定一位校园大使,成为企业和在校生产之间的桥梁。

校园大使任期一年,在任期内,针对相关校园项目的开展,校园大使会通过相应的活动或方式在校内推进项目,与企业保持密切的联系。由于校园大使换届时间与实习生项目启动时间相近,因此在推进实习生项目的过程中也会宣传校园大使项目,以至于企业大部分校园大使同时也是企业的实习生;而且,往届校园大使也可进行推荐下一届校园大使的人选,而且针对其推荐,企业会给予一定的优先权。

另外,值得一提的是,为保证校园大使的专业程度,进而能有效地帮助企业校园工作的开展,液化空气也非常重视校园大使的培训,培训主要从以下几方面进行:

1. 雇主品牌传播。为了使校园大使对企业有较为体系和全面的认知,以及如何宣传企业雇主品牌,液化空气就企业雇主品牌宣传方面会对校园大使进行培训。
2. 微信端的宣传技巧。由于微信的使用愈来愈频繁,因此为了加强液化空气在校内的影响力,企业会为校园大使安排相关的微信课程,主要关于宣传软文的撰写——作为校园大使,其会建立相应的微信群或微信公众号,定期推送相关信息,尤其是在一些特殊项目或校招过程中,企业会要求校园大使推送相关的主题文章。
3. 招聘技巧和流程培训。由于在暑期实习、常规实习生以及管培生招聘的过程中,液化空气也会让校园大使直接推荐相关学生,或直接进行初面和筛选,因此针对招聘技巧和流程,企业也会给予校园大使针对性的培训。



就校园大使项目的产出而言,其不仅对企业在校内的影响力产生了积极影响,有关校内的活动,企业找到了拉近与学生关系的桥梁,加快了校园项目的在校园的进程。而且,对校园大使本人而言,担任校园大使也是个人成长的机会——就校园大使的反馈:其在担任校园大使的过程中,不仅了解了企业招聘的相关技巧和流程、而且项目管理、资源调动、沟通以及公开演讲等能力都得到了提升。

海航实业

在实习结束后,为了增加项目的仪式感,以及实习生之间的联系,在实习结束后,海航会组建线上的实习生俱乐部,俱乐部内建立以院校为核心的垂直体系,“届届传承”,进而便于企业未来校园活动的开展。为了增加俱乐部的凝聚力,企业并设计了俱乐部徽章和代表性产品。



线上实习生俱乐部

校园实体俱乐部

就组建线上俱乐部的目的而言,海航旨在是将实习生重新凝聚在一起,无论实习生最终留用与否都能重新聚集,并能为校园实体俱乐部建立贡献力量,而且能参与到企业校园招聘的过程中,如前期的宣传、等等。但需要注意的是,无论是加入线上俱乐部还是参与实体俱乐部的组建,实习生都可以自愿选择加入,就参与校园招聘而言,企业更倾向于已被企业录用的实习生,主要因为其时间精力更为充分。

目前第一批的HFS实习生都保持良好的沟通和交流,彼此之间就未来学习和工作都会互相咨询,形成了良好的社交圈子。



实习生薪资与福利

薪资水平

“薪资与福利”是实习生计划中的重要组成部分，也是影响实习生计划落实的关键因素，而且由于企业对实习生的需求度、重视度的增加以及实习生对薪酬福利关注度逐渐提升的缘故，大部分企业也正寻求科学合理制定实习生薪酬的方式。

据调研显示：企业在考虑实习生薪酬标准的过程中时，“市场平均水平”仍是主要参考因素，就市场平均水平而言，不同学历的薪酬水平差异较大，“学历”也是企业制定薪酬计划时需要考虑的重要因素（参考图表 27、28），不同学历下实习生平均薪资水平参考图表 29。

图表 27 实习生薪资水准的制定依据：[N=241]

选项	总计	比例
市场平均水平	160	66.4%
当地生活水平	119	49.4%
企业效益	84	34.9%
企业人才管理战略	54	22.4%
个人经验判断	11	4.6%
其他	4	1.7%

薪酬构成

企业在制定实习生的薪酬计划时，除了要考虑基本的薪资水平，也会考虑其他部分，如津贴、福利。目前，企业实习生的薪酬构成主要有三种情况（参考图表 30）：1) 纯津贴；2) 纯工资；3) 工资 + 补贴。除以上三种情况外，部分参调企业针对部分实习岗位采取了“基本工资 + 绩效工资”的薪酬结构。

另外，在调研前期的访谈中，我们了解到企业薪酬计算方式主要有“按月”、“按日”、“按小时”三种计算方式，进一步调研显示（参考图表 31）：大部分企业所采取的计算方式为“按月”和“按小时”三种。但由于实习生自身的不确定性和部分企业实习生项目的特殊性，企业无法保证每位实习生每月的工作天数一致，以至于“按天计算”也不失为很多企业计算实习生薪资的一种方式。

如前文所述，50%的企业都会为实习生发放津贴，另外有 20%的企业即使不为实习生发放津贴，其会提供相关福利（参考下一页图表 32）。企业一般提供津贴或福利以“餐补”（65%）为主（据统计餐补的具体金额平均为：342 元 / 人 / 月）。

另外值得一提的是，在优秀毕业生激烈的争夺战中，企业实习生项目的招聘对象不再只局限于企业所属城市，而且扩展至其他城市的高校，甚至是异国的高校。而就异地招聘而言，企业吸引学生重要因素是“住宿保障”，但通过调研发现：提供住宿 / 住房补贴的企业仅占

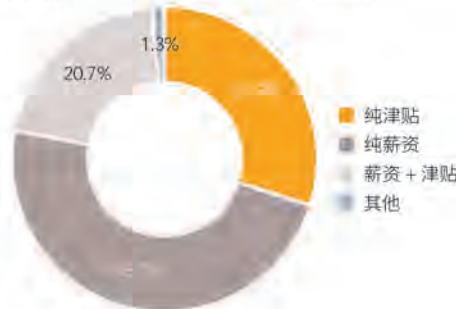
图表 28 不同实习生在实习期内薪资是否有所不同？[N=241]



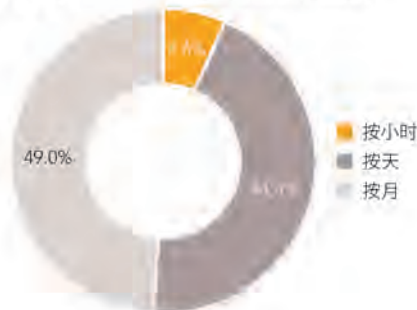
图表 29 如按学历区分，实习生基本薪资为平均为多少元 / 天？

学历	月薪 (元 / 天)
专科 (N=69)	90
本科 (N=99)	117
硕士 (N=73)	173
博士 (N=11)	236

图表 30 企业实习生薪资构成情况：[N=241]



图表 31 企业实习生薪资结算单位：[N=241]

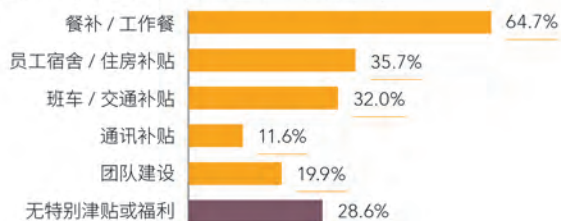


36%，进一步访谈发现：相对于直接安排住宿，部分企业更愿意提供一定的住房补贴或住房信息，而并非直接为实习生安排住宿，尤其是针对小批量的实习生招聘，企业表示这主要因为：实习生尚未脱离学校，企业和学校都需对学生的安全负责，进而会产生较多的管理问题。

小贴士

企业在为实习生安排住宿时，同时不妨也为实习生安排一位管理人员，以集中管理实习生的日常生活，保证实习生的安全，尽量避免意外情况的发生。另外，就安排住宿而言，企业内部需要责任明确，指定部门或相关人员负责，避免出现灰色地带。

图表 32 企业为实习生提供的津贴或福利：N=241

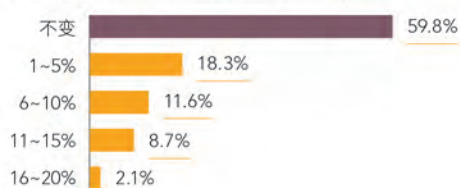


未来趋势

数据显示（参考图表 33）：近 60% 的企业仍计划延续去年的薪资标准，不做任何调整，40% 的企业愿意适当调薪，调薪幅度在 1~5% 之间的居多。

访谈了解到：实习生在选择实习工作时，其关注点不仅包括薪资津贴，也包括企业雇主品牌的影响力专业对口、能力发展、职业机会以及工作氛围等。而且相对于薪资，往往其他综合因素更能影响学生的决策，因此在保证市场薪资津贴水平的基础之上，多数企业更愿意在实习生项目进行的过程中给予更多的关注和精力投入，包括实习生的招聘选择、培养、留用和维护等。

图表 33 下一财政年度实习生薪酬涨幅情况预计：[N=241]





我们建议

实践表明,实习生项目是企业补充人才的重要方式。国内外的众多企业早已加入这场“预订式”的人才争夺战。一方面,合理的留用机制能够更好的吸引和激励实习生,有助于满足企业的招聘与人才储备的需要;另一方面,在实习的过程中企业经过综合考察学生各方面素质和能力以及与学生相互间的了解,减少了由于盲目招聘而导致的选人不当和人才流失风险的发生,更能甄选出符合企业文化的人才;而且,通过实习生项目,企业能进行更加深入长远的合作,而不仅仅是在校招高峰期“大张旗鼓”,此时往往很难彰显企业优势。

总而言之,实习生不再仅是企业填补简单工作的“替代品”,而且成为企业储备人才的重要途径,也正是由于这一转变,使得实习生管理各阶段的具体实践和方式愈显重要,各阶段实践的充分与否都会影响实习生项目效果的达成。针对于此,我们就调研过程中的主要发现及企业实践经验,并以实习生管理的关键阶段为逻辑归纳整理了具体的行动方案。



	实习生计划制定	项目宣传与招聘	实习生入职
关键目标	<ul style="list-style-type: none"> 获取各利益相关者支持,就实习生计划与各利益相关者保持一致性 	<ul style="list-style-type: none"> 人才吸引 企业文化与雇主品牌宣传 	<ul style="list-style-type: none"> 实习生快速融入企业和团队 项目流程与目的澄清 雇主价值主张(EVP)传递与塑造
关键要素与具体实践	<ul style="list-style-type: none"> 实习生项目与企业人力资源规划保持一致。 业务经理充分参与实习生计划的制定,一定频率的参与会议和讨论。 实习生数量与业务需求/可承担量需吻合,以保证业务能提供足够的导师资源,以及需要投入的精力;确保实习生在业务部门中获取充分关注; 与业务明确统一用人标准,以使人才获取和项目产出为业务所需,为企业所需。 明确项目各阶段各利益相关者的职责划分与澄清。 	<ul style="list-style-type: none"> 线上线下“双管齐下”共促项目宣传,不怕“事”大。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 专属实习生招聘平台(项目启动宣传); ✓ 微信公众号(软文/视频定制); ✓ 宣讲会(线上、线下目标高校); ✓ 校园俱乐部与校园大使校内助攻(需对校园大使进行系统的培训,包括软文撰写技巧、企业雇主认知、招聘技巧和流程等方面); ✓ 企业“Open Day”(参观日/开放日); ✓ 校企合作长期维护,企业与各高校老师定期线下交流会。 ✓ 面试过程中对人才的甄选既要顾及业务对人才的要求,也要考虑学生性格、三观与企业文化和使命价值观的相符程度。 ✓ 项目宣传和招聘过程中,传递信息有所侧重,把握学生的关注点,如下: <ul style="list-style-type: none"> 职业发展、培养目标和培养计划,转正机会; 实质性工作内容(有助于个人能力提升和就业经验积累); 工作氛围和办公条件; 薪酬福利。 向学生明确招聘流程和关键时间节点。 	<ul style="list-style-type: none"> 企业文化、使命价值观以及企业产品知晓与塑造。 业务管理者和实习生导师充分参与实习生入职培训和相应活动,以提前与实习生建立关系。 不同利益相关者采用不同方式迎接实习生的加入,充分利用线上线下渠道。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 学长学姐在微信群内认领学弟/学妹实习生,并在入职过程中担任入职导师; ✓ 组织入职欢迎仪式,以及午餐会、室外烧烤等团建活动,各利益相关者充分参与其中,包括HR、业务管理者、实习生导师、学长学姐等; ✓ 参观企业并介绍公司业务、组织结构,认识部门与同事; ✓ 组织相关管理者为实习生做入职辅导和相应引导。 梳理实习生项目流程与体系,体现企业的重视度,同时使实习生对项目具有全局观。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 明确项目目的; ✓ 培养手段与方式介绍; ✓ 明确职业发展通道与机会; ✓ 突出考核标准与认可行为。 基础服务和管理制度支持讲解与引导(学生选择企业,不仅关注工作前景、经验获取,也会关注眼前企业给予基础服务和管理)。例如: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 办公生活; ✓ 日常考勤制度; ✓ 假期管理; ✓ 企业活动; ✓ 日常生活服务。



实习生培养	考核与留用	后期利用与维护
<ul style="list-style-type: none"> 综合考察学生各方面素质和能力 实习生在实践中获得成长，感受企业文化 	<ul style="list-style-type: none"> 甄选符合企业需求的实习生 促使优秀实习生向正式员工转化 	<ul style="list-style-type: none"> 优化实习生项目 实习生价值利用最大化 提升实习生与企业的粘性
<ul style="list-style-type: none"> 导师和 HR 共同为实习生制定实习计划和培训需求，培养计划应根据实习生项目的最终目的，以及实习生需求（注意两者的均衡）确定培养内容和培养方式。 <ul style="list-style-type: none"> 企业文化与价值观的传递：如主题活动、户外拓展； 综合能力培养（沟通协调、协作能力、领导能力、资源调取能力等）：小组项目/任务——HR 安排小组任务，将独立于各业务部门的实习生重新组合，考察其综合能力； 通用技巧提升（如 Office 办公技巧、职场规则礼仪、新媒体运营、公文写作等）：课堂培训、Workshop（内部）、学长学姐指导等。 业务技能锻炼与提升：导师制、在岗历练、项目制、业务实战、业务相关角色演练等； 职业发展与规划指导（帮助实习生完成学生向职场的转型）：Workshop（高层参与）、学长学姐“下午茶”、导师交叉指导（如导师随机午餐）。 培养计划根据实习生能力的优劣势适时调整。 为实习生之间搭建关系建立的桥梁——实习生之间互相学习，共促成长（实习生来源和背景的多样性也是实习生项目的吸引点之一）。 <ul style="list-style-type: none"> 组织实习故事、岗位工作分享会 / 线上传阅分享； 安排小组 / 团队任务； 户外拓展、出游、公益活动。 	<ul style="list-style-type: none"> 实习生最终考核评估，以及留用决定由 HR 与业务共同决定，既要考虑学生能力与业务要求的贴合度，也要考虑学生风格、品德、意愿和期望与企业文化土壤和使命价值观的相符程度。 拉长识别过程，提高甄选准确度：阶段性（日常）评估与最终考核相结合。 <ul style="list-style-type: none"> 实习生日常能力、性格、品德、意愿度表现得分（实习生过程中定期收集实习生的反馈和导师的反馈，了解实习生表现）； 最终考核（毕业答辩：叙述实习 / 工作 / 项目结果和产出）得分。 多样化方式促进实习生留用。 <ul style="list-style-type: none"> 提前向实习生预告学校招聘岗位信息，先于其他应届生进入校招环节； 为个别优秀实习生直接发放 Offer； 针对未能通过业务岗位考核的实习生，可向其推荐企业其他岗位； 为优秀实习生发放企业面“Pass Card”，实习生未来可跳过简历筛选直接进入校招面试或社招面试； 得到企业认可的实习生继续进入企业其他的应届生培养计划，如管培生项目、校园大使项目。 	<ul style="list-style-type: none"> 满意度了解与项目改善。 <ul style="list-style-type: none"> 通过谈话 / 调研问卷了解项目中途离职实习生离职原因； 项目结束后通过谈话 / 调研问卷了解实习生体验评价与满意度（包括企业基础服务、资源支持、导师带教、业务经理管理措施等）。 实习生助攻校园招聘。 <ul style="list-style-type: none"> 使实习生担任企业的校园大使，或参与企业校园宣讲会，借其故事传递企业雇主形象 使实习生参与校园俱乐部的搭建； 组建实习生线上俱乐部，使实习生文化“届届相传”； 为实习生定制实习生勋章、纪念品。 不同类别实习生（投递项目的所有实习生、通过考核的实习生、个别优秀实习生）纳入企业不同人才库，针对性采取不同的长期维护方式。 <ul style="list-style-type: none"> 定期推送企业信息； 发放岗位招聘信息与面试邀请； 邀请参加企业的线下活动，如夏令营、企业峰会。 实习生项目最终评估维度。 <ul style="list-style-type: none"> 招聘：招聘周期、简历投递增长量； 培养：实习生满意度 / 对雇主的认可度、实习生考核通过率（业务结果）； 留用：实习生留用率、业务对实习生的满意度。

关于本次调研

人力资源智享会于2017年10-12月开展了“企业实习生项目管理实践”调研研究，共收集了391份问卷（来自于391家不同企业），其中有效问卷为241份（开展实习生项目）。以下是参调企业背景信息。

图表 34 行业性质：[N=391]

选项	参调企业计数	开展实习生项目企业计数	比例（开展实习生项目：本行业总参调数）
汽车及零部件	47	26	55.3%
机械制造	39	22	56.4%
消费品	39	16	41.0%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	32	17	53.1%
互联网与游戏业	31	17	54.8%
信息技术，半导体及通讯	26	18	69.2%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械，等）	25	15	60.0%
房地产	24	16	66.7%
零售业与电子商务	21	13	61.9%
运输及物流	21	16	76.2%
化工与石化	20	9	45.0%
专业性服务（如法律，咨询，教育，旅游等）	19	11	57.9%
电子电气	12	5	41.7%
能源动力	9	3	33.3%
多样化生产	9	4	44.4%
建筑建材	8	3	37.5%
造纸，包装及森林业	4	2	50.0%
航空航天	1	0	0.0%
环境科学	0	0	/
其他	4	2	50.0%

图表 35 所有权性质：[N=391]

选项	参调企业计数	开展实习生项目企业计数	比例（开展实习生项目：本行业总参调数）
中国民营企业	151	105	69.5%
外商投资（欧美）	103	50	48.5%
国有企业	40	25	62.5%
外商投资（非欧美）	36	21	58.3%
中外合资	33	22	66.7%
港澳台投资	19	13	68.4%
其它，请注明（混合所有制及上市公司）	9	4	44.4%

图表 36 公司规模：[N=391]

选项	参调企业计数	开展实习生项目企业计数	比例（开展实习生项目：本行业总参调数）
1000人到2499人	81	49	60.5%
100人到499人	73	36	49.3%
10000人及以上	71	52	73.2%
500人到999人	49	31	63.3%
2500人到4999人	46	32	69.6%
5000人到9999人	46	30	65.2%
少于100人	25	11	44.0%

标杆数据

图表 37 就学历而言,企业实习生招聘对象主要包括:[N=241]

选项	小计	比例
本科	223	92.5%
硕士	139	57.7%
大专及职高	51	21.2%
博士	22	9.1%
工商管理硕士	9	3.7%

图表 38 就岗位而言,企业实习生招聘对象主要包括:[N=241]

选项	小计	比例
技术类岗位(如生产、设计)	169	70.1%
支持类岗位(如人力资源、财务)	145	60.2%
销售类岗位	101	41.9%
市场类岗位	106	44.0%
管理类岗位	57	23.7%
蓝领	35	14.5%
其他	19	7.9%

图表 39 就企业了解,实习生在选择实习机会时关注点主要包括:[N=241]

选项	小计	比例
企业知名度	184	76.4%
职业发展前景	181	75.1%
工作地点	161	66.8%
薪资/津贴	160	66.4%
转正机会	147	61.0%
学习/实践机会	147	61.0%
工作环境	130	53.9%
专业对口	129	53.5%
工作时间	94	39.0%
工作压力	46	19.1%
其他	3	1.2%

图表 40 企业为实习生提供的津贴或福利:[N=241]

选项	小计	比例
餐补/工作餐,金额为:元/月[详细]	156	64.7%
班车/交通补贴	77	32.0%
员工宿舍/住房补贴	86	35.7%
通讯补贴	28	11.6%
团队建设	48	19.9%
无特别津贴或福利	69	28.6%

图表 47 贵企业实习生具有的相对优势包括:[N=241]

题目/选项	同等优先录取	校招直通生(直接进入校招最终面试)	薪资高于同期应届生	导师信任存信	优秀实习证明	进入其他成属生招聘计划	无特殊对待
通过考核的实习生(包括优秀实习生)	71.0%	43.2%	12.9%	11.6%	34.9%	30.7%	6.2%
仅个别优秀实习生	42.3%	27.0%	29.1%	15.4%	24.9%	23.7%	13.7%

图表 41 企业主要使用的实习生招聘渠道:[N=241]

选项	小计	比例
学校招聘会	211	87.6%
校企合作项目(除招聘会之外)	176	73.0%
社交媒体	145	60.2%
内部推荐	137	56.9%
招聘网站	63	26.1%

图表 42 就企业使用的渠道而言,实习生来源的最有效渠道(获取有效简历)包括:[N=241]

选项	小计	比例
校企合作项目(除招聘会之外)	97	40.3%
学校招聘会	93	38.6%
社交媒体	60	24.9%
招聘网站	44	18.3%
内部推荐	27	11.2%

图表 44 实习生是否有机会纳入企业人才库(公司人才储备场所,而非简历库)?[N=241]

选项	小计	比例
是	200	83.0%
无人才库	29	12.0%
否	12	5.0%

图表 45 哪些实习生可纳入企业人才库?[N=200]

选项	小计	比例
通过相关考核的实习生方可纳入人才库	70	35.0%
进入实习生计划的所有实习生均纳入人才库	60	30.0%
不仅通过考核,而且需要达到优秀标准方可纳入人才库	50	25.0%
投递简历岗位的所有学生均纳入人才库	20	10.0%

图表 46 针对进入贵企业人才库的实习生,企业维护的方式包括:[N=200]

选项	小计	比例
定期进行人才梳理,了解实习生动向	140	70.0%
推送职位面试邀请	83	41.5%
以公司名义邀请参加企业活动	75	37.5%
导师与实习生保持定期的沟通和联系	75	37.5%
定期向其推送企业的动态	62	31.0%
以导师(实习生曾经的带教经理)名义邀请参加企业活动	40	20.0%
其他	5	2.5%

案例实践

案例启示 液化空气



翁巍
 人才招聘经理
 液化空气(中国)投资有限公司

在液化空气看来,实习生项目是企业人才的重要来源,因此企业十分重视实习项目的安排和组织。总体而言,液化空气的实习生项目包括两类,海外实习和国内实习(China Internship Program,简称CIP)。

其中,海外实习项目包括两类——“Summer School”(海外夏令营)和“International Internship”(海外实习)。“Summer School”和“International Internship”均由集团发起和组织,各国家推荐相应数量(1~2位)的人才在总部进行学习交流。



海外夏令营为期1周左右,主要以参观学习、交流互动为主要内容,无实质性的工作安排。由于夏令营的时间较短,使得企业和学生彼此的了解有限,于是自2016年开始企业安排参与海外夏令营的学生回国后继续参与中国实习生项目(CIP)。企业希望通过这样的设置,实习生最终能够转化为正式员工,以此扩大夏令营项目的影响力和作用。

海外实习(International Internship)持续时间相对较长,2~6个月不等,有具体的岗位和工作安排,企业希望通过较为长期的学习和工作,让学生对液化空气有较深入的了解,同时对实习生自身而言也有所收获和成长。但也正由于周期较长,中国学生因为与学习安排的冲突、签证限制等问题,令国内的学生参与本项目的比例较低,这给想要加入的学生带来了困扰,使中国区域的实习生在本项目中的参与率有所降低。

国内实习(CIP)与海外实习项目类似,持续时间较长,大概2~3个月(集中在7、8、9三月份,即暑期),该项目主要为管培生的人才获取进行铺垫。中国实习项目(CIP)自2012年推出,为期2-3个月(暑期7、8、9月),该项目主要是为管培生的人才招募做准备。相对而言,(CIP)在国内的影响力远大于集团实习项目(海外夏令营和海外实习),规模也相对较大,企业在国内实习(CIP)上付出的精力也更多,下文将针对国内实习(CIP)的管理进行具体介绍。

项目推进与人才获取

统一需求与标准

在项目开展前,HR与业务线共同讨论决定实习生需求数量、岗位和实习方向,HR会通过自上而下和自下而上的方式了解业务需求——首先,HR会了解业务各区域层面对人才的需求,然后再与各业务线的管理层进行审核和把控,进而使实习生的数量和分布能与业务战略和业务发展趋势相一致。

因此,在实习生招聘启动前,液化空气已经确定了每个实习生的实习岗位和作品内容。对于实习生的招聘要求,HR和业务也能够统一,与校园招聘(应届毕业生)标准基本一致,而且,实习生的面试也主要由各个实习岗位的导师和HR共同完成。

校园大使助力项目推进

对液化空气(中国)而言,企业对实习生的需求聚焦于固定的院校和专业,因此企业会与院系老师保持定期联系,相关校园项目(包括实习生项目)的宣传在老师的帮助下,并在目标学生中进行。与此同时,鉴于学长口碑相传在学生中的影响力,液化空气还在目标学校开展了“校园大使项目”--在每个高校选定一位大使,成为企业和学生之间的桥梁。

校园大使的任期为一年,其会通过各种活动和方式在校内推进相关的校园项目。由于校园大使换届时间与中国实习项目启动时间相近,因此两个项目的宣传会同时进行,因此部分校园大使同时也是企业的暑期实习生。而且,企业对于往届校园大使推荐的新一届大使人选会给予一定的优先权。

另外,值得一提的是,为保证校园大使的专业程度,进而能有效地帮助企业校园工作的开展,液化空气非常重视校园大使的培训,培



训主要从以下几方面进行：

1. 雇主品牌传播。为了使校园大使对企业有较为体系和全面的认知，液化空气会通过业务介绍、工厂参观、历届管培生的分享等方式对大使进行培训。
2. 宣传软文的撰写。考虑到微信微博在学生群体的使用频率，企业为大使安排了宣传软文的撰写技巧课程——作为校园大使，其会建立相应的微信群或微信公众号，定期推送相关信息，尤其是在一些特殊项目或校招过程中，企业会要求校园大使推送相关的主题文章。
3. 招聘和面试技巧培训。由于在实习生、管培生和大使的招聘过程中，液化空气会让大使推荐学生，或进行筛选和初面，因此企业对大使进行招聘和面试相关技巧的训练。
4. 演讲技巧培训。校园大使在各种校园活动和项目中会有演讲的需要，所以液化空气对这个部分也会提供相应的培训。

就校园大使项目的效果而言，其不仅对企业在校内的影响力产生了积极影响，在各种校园活动中，大使也真正成为企业和学校的桥梁，对活动的成功有着实际的帮助。而且，对校园大使本人而言，担任校园大使也是个人成长的机会——从校园大使的反馈：其在担任校园大使的过程中，不仅了解了企业招聘的相关技巧和流程、而且项目管理、资源调动、沟通以及公开演讲等能力，还有自信心都得到了显著的提升。

实习生的培养与任务安排

实习生候选人确定之后，其导师会为实习生制定实习和培训计划，该计划主要针对实习生个人的工作岗位和内容，在实习过程中导师也会根据实习生能力的优劣势对实习计划进行相应调整。

为了培养实习生的团队协作能力，除导师安排的个人实习计划外，HR 还会为实习生设计安排团队任务。具体而言，在实习生入职之后，HR 首先会让实习生自由分组（每个实习生可以竞聘组长，确定组长后，根据各位实习生的自我介绍，每位组长依次自由选择小组成员——每轮选择一位成员）。小组产生后，HR 则安排团队任务，各实习生在完成各自的实习工作之外，则需要尽自己所能调动各方资源，与其他小组成员共同协作完成小组的团队任务。



注：团队任务的设定

HR 在为实习生安排团队任务时，会结合企业的业务发展。以 2017 年实习生团队任务为例：

由于液化空气部分业务的客户开始逐渐从 B 端拓展到 C 端，因此有关 C 端客户的产品逐渐为企业所重视。实习生的团队任务即是与该业务发展趋势相吻合——团队任务以“如何帮助液化空气发展 C 端业务”为主题，实习生需要提供相应的方案和产品。

在团队任务完成的过程中，HR 会进行跟踪和时间把控，并为实习生提供相应的资源引导，实习生也需要尽自己所能调动全部资源，

并与其他小组成员协作完成任务。最后，各小组将针对自己的产品和方案进行汇报，汇报过程中，HR 和业务导师都会参与并进行点评，最终就各小组的表现评选出优胜。

实习生考核与评估

结束实习后，企业会为实习生举办毕业典礼，实习生以小组的形式呈现团队任务的成果，由业务导师和 HR 进行评估。

除团队任务的汇报之外，针对实习生的日常表现，实习生及其导师都需要进行评估——首先，实习生需要对自己在实习期内的表现进行评估，企业要求实习生填写自我评估表；然后，业务导师也将以评估表的形式对实习生的表现进行评估。并且，学生的自我评估表和导师的评估表都将交由 HR 作为参考。

在了解实习生自我评估和业务导师评估的基础之上，HR 在实习结束前需要与各位实习生进行面谈。一方面，是了解学生在实习过程中的感受和想法，以及加入液化空气的意愿，进而有助于企业后续跟踪工作的安排；另一方面，HR 能够从学生的角度获取有关实习的整体组织和安排，导师的能力和投入度等信息，进而对导师领导力的发展以及实习项目的完善都有所帮助。由于实习期较短，为了保证实习生反馈的真实有效性，HR 通常把面谈安排在实习期末。

通过各方面的评估，最终得到业务导师以及业务负责人和 HR 充分认可的实习生可获得液化空气（中国）“校园直通车”，其可直接进入管培生项目的最终面试。另外，针对一些表现一般但是有意愿加入液化空气的学生，企业也会向其推荐非管培的基础岗位。



项目影响与启示

近年来，液化空气在不断完善实习生项目的管理体系，希望能够增强实习生项目持续的影响力。就项目的最终产出和结果而言，企业发现：每年，实习生转化为管培生的比例逐渐增长；学生的满意度也较高，在校园宣讲过程中，实习生能够积极地作为代表在所在院校分享自己的经历。

就实习生项目的开展而言，液化空气坚持“质量重于数量”的原则，企业并不会一味地追求规模和数量，而是以留用和雇主品牌的塑造为导向。在开展实习生项目前，就招聘的数量定会与业务线达成一致，确保业务有充分的精力管理和培养进入企业的实习生，进而保证业务能够为实习生提供良好的机会和培养资源。

另外，HR 会对特定业务线的成功案例进行宣传，使其他业务线也能充分认识实习生项目的价值，从而提升所有业务线对项目的参与度。

案例启示 华为



王玉森
高级人力资源经理
华为技术有限公司

为了能够先校招一步去识别人才，为校招的开展进行充分铺垫，华为每年定期会开展实习生项目。也正因如此，华为在招聘实习生的过程中，招聘流程、招聘对象以及人才选拔标准都与校招无太大差异，选拔标准甚至更为严格，在招聘选拔过程中，学生需要经过各类测评和各轮面试。就招聘对象而言，华为的实习生项目主要针对研发类人才，因此实习生招聘方向和范围相对稳定。

实习生的培养

正如上文所述，实习生项目是华为校招的一部分，以留用为目的，因此企业尤为看重实习生的培养与成长——一方面希望通过实习期的历练，学生能够认可企业并继续留任；另一方面企业也希望学生有所收获和成长，认可企业的雇主文化，并进行传播。

总体而言，在实习期间，学生的培养主要由业务部门主导，由导师和业务主管负责，实习生入职后将参与到各种项目中，工作中需要的业务知识、技能和能力主要由导师进行一对一指导和各种培训课程完成；业务主管主要负责学生日常的管理，如工作任务安排、时间安排等。

实习期间，HR 则主要负责制定实习期内主要的管理流程和机制的制定，如“导师与实习生之间定期沟通反馈”、“月度考评”、“实习终期答辩”等机制，同时 HR 会参与到管理工作中，如实习生进行月度沟通反馈。

就华为调查分析，培养和管理方面，近年来实习生的满意度均在 95% 以上。究其原因，华为坦言：正是因为企业的实习生培养着眼于学生的关注点，进而能得到学生的认可。就华为的经验而言，实习中学生的聚焦点主要有如下四个方面：



1. **知识、技能提升。**就知识和技能获取而言，在培养过程中，华为对实习生的要求如同正式员工，并为其提供了一对一的导师支持，

能在业务项目中，给予学生充分历练，促进学生快速成长。同时，在学生撰写论文期间，实习经历为论文提供了借鉴，企业导师也会为学生提供论文指导。

- 职业发展。**在实习计划进行期间，华为会通过多种方式与学生沟通、传递其职业发展空间和职业发展路径，协助学生做好职业规划。首先，导师在与学生日常交流过程中，会与其沟通职业发展，企业认为导师自身的发展历程便是最好的说明；其次，HR 会通过一些系统性的交流和培训，向学生系统介绍华为组织内部职业路径、具体的成长节奏和关键节点；另外，来自本校甚至本专业的学长的成长经历分享等，让学生对其在华为的职业发展路径有更直观的了解。
- 业务团队和工作氛围。**值得一提的是，华为也十分注重营造良好的团队和工作氛围，以帮助实习生快速融入企业，并与正式员工融为一体。以如下活动为例：

学长学姐 下午茶 导师随机午餐 HR 定期交流会 实习生故事分享

- △ 学长下午茶。通过下午茶的形式，企业会安排实习生不定期与其已在华为工作 2~3 年的学长进行座谈，以快速增强实习生的“家庭”感，通常每两周或每月安排一次，而且 HR 从中会进行适当引导，进而使实习生与企业的感情快速升温。
- △ 导师的随机午餐。在实习期内，实习生不仅会与其自己的导师有沟通机会，而且与其他导师也会有机会进行一对一的交流——在实习期内，导师会随机与学生共进午餐 / 晚餐（实习生和导师都有选择权利，但企业会保证每位实习生有 1~2 次机会），通过交叉性沟通，与不同导师的交流，使学生快速融入大集体，并获取不同的指导。
- △ HR 定期沟通反馈。除业务部门内相关的沟通安排，HR 也会定期（月度）与实习生进行单方面沟通（只有 HR 和实习生参与），主要是为了解一个月内大概的实习情况，了解其遇到的问题或所认可的内容，以帮助 HR 和业务对实习生项目进行改进，帮助实习生快速融入企业。
- △ 实习故事分享。另外，由于实习生所处的地域、业务部门会有所不同，企业也会引导实习生之间的沟通交流，HR 会向实习生征集实习期内所发生的故事或自己的感悟，并以相应的途径推送给其他实习生，帮助实习生之间可以了解彼此的

工作内容或所发生的故事，促进相互之间的交流。

4. **基础服务和管理制度支持。**在华为看来，学生选择在华为工作，其不仅关注理想抱负、工作前景等，也会关注眼前基础的服务和管理，例如办公生活、日常考勤制度、假期管理、企业活动、日常生活服务等等。因此，有关以上内容，HR在实习生入职时会向学生进行特别讲解，导师也会进行相应的引导。

总而言之，在培养过程中，华为紧紧围绕学生需求安排和制定计划，并在计划制定过程中与业务人员充分沟通，让业务人员参与其中，在前期达成一致，包括实习生项目的收益、各方职责、阶段性管理安排，以及导师配备量、导师需要投入的时间等等都进行明确说明和沟通，进而确保计划顺利落地，保证实习生对企业满意。

📌 考核与留用

针对实习生的评估，华为主要分为两步，一是月度评价，二是最终答辩。月度评价一般由业务主管负责，但最终答辩是以大部门为单位进行，大部门内的所有实习生（20~30位）组成答辩小组，业务内高级别的主管和业务专家对学生的答辩进行评价，答辩期间，实习生的导师和主管也参与其中，并可为学生提供适当补充，HR则可选择性旁听。

月度评价



实习答辩



实习评估

对于实习生最终是否能够留用，企业既会参考最终答辩评价，也会适当参考日常的月度评价，对实习生进行排序，并依据业务部门的

招聘计划进行最终决定（但由于实习生规模较小，占校招总人数有限，因此业务所认可的优秀实习生一般都会被留用）。

针对不能被企业留用但被企业认可的实习生，企业会将其转入不同的人才库，以继续跟踪和维护，例如，针对继续深造的学生，企业会定期进行问候，或推送企业近期的信息；针对选择其他企业的实习生，企业则将其转入社招库，随同社招其他人员进行管理，定期进行跟进。就后期维护和跟进的方式而言，企业更多选择以线上为主。

📌 项目结果反馈

+ 反馈与认可

就实习生项目开展的总体结果而言，华为的实习生项目受到各方好评，包括业务部门、学校及学生。就业务部门而言，借助于实习生项目，实习生为其带来了业务产出，并提前获取了优秀人才；对学校而言，学生得到了相应的历练，毕业论文的质量也得到了提升；校方也极度认可企业对学生的管理制度；对学生而言，通过业务项目的历练，其各方面得到了提升，并且先于其他毕业生提升入职。

+ 经验萃取

总体而言，华为实习生项目得到了各方好评，主要是因为HR在开展实习生项目过程中，充分把握了业务和学生双方的需求。首先，就业务而言，HR在项目开展前期已与业务充分沟通，确保其对实习生项目的安排有充分了解，并达成一致；然后，就学生而言，企业在制定实习生培养计划过程中，能紧紧抓住学生“命脉”——能力提升、发展空间、工作氛围、服务于制度支持，进而对症下药，获取学生认可；另外，在项目进行过程中，HR也能作为学生和业务之间的桥梁，定期与实习生进行双向沟通，收集反馈，然后与业务一同不断地改进和完善。



案例启示 博世



施文彬

资深雇主品牌经理
博世（中国）投资有限公司

博世每年会招聘定量的实习生，一方面是满足业务的用人需求，另一方面是为在人才竞争市场上抢占先机，以及进行雇主品牌的渗透和宣传。

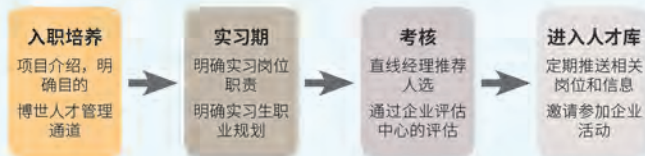
由于实习生计划的目的之一是为满足业务的用人需求，因此实习生的培养与管理主要由业务部门负责。但需要注意的是，在实习期结束后，企业为了能继续与实习生保持联系，以进行雇主品牌渗透、继续留用或未来任用。博世开展了“Students@Bosch”项目，通过该项目 HR 会对实习生进行集中、长期的维护和人才管理，进而与实习生建立长期联系。



实习生管理

正如上文所述，就实习生的招聘和任用而言，主要由业务部门自行管理，包括招聘需求、招聘数量、招聘要求等都由业务部门自行决定。另外，实习生入职后的培养也完全交由业务部门，由实习生的直线经理负责。

就项目推广而言，博世会与重点院校的就业指导中心 / 专业学院老师进行长期合作，进行招聘推广；另外，还会在部分高校中设立博世校园俱乐部，以长期推广博世雇主品牌及招聘相关信息等。



实习生入职后，用人经理首先会向其介绍博世正在进行的“Students@Bosch”项目，以及企业长期的人才管理计划，同时向学生提供相关资料，以让实习生了解加入项目后享有的福利和机会，以及博世的雇主文化。同时企业也希望实习生在实习阶段能对自己的实习工作和未来的职业规划负责，产生驱动力，进而能主动与其直线经理就实习工作和项目进行沟通。人力资源部门会定期举办 service

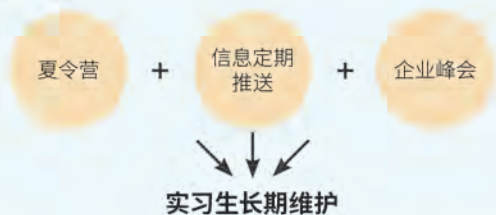
day, 解答学生相关就业 / 职业发展相关问题，并邀请高层 / 校友进行互相交流探讨，给予学生一定建议。

实习结束后，实习生会通过一定的考核评估，然后企业决定是否能否被纳入“Students@Bosch”项目，考核主要分为两个阶段：

1. 实习生首先要经过直线经理的推荐（企业不限制直线经理的推荐人数，同理也不限制进入“Students@Bosch”项目的人数，更重要保证实习生质量）。
2. 被推荐的实习生进一步需要经过企业的评估（Assessment Center），评估的形式包括无领导小组讨论、一对一面试等形式，通过评估，企业主要目的是为观察实习生的潜力，进一步确定学生是否能够进入“Students@Bosch”项目。

长期维护

针对进入“Students@Bosch”项目但未被留用的实习生，企业后期仍然会进行长期维护，定期向其推送博世的相关信息，包括企业近期新闻、正在招聘岗位，或邀请其参与博世组织的相关活动（如夏令营、沙龙、峰会等）。



博世认为：实习生在实习过程中，对博世的了解更多地是聚焦于其实习所在的部门和岗位，因此通过后期的维护，博世旨在与实习生保持长期联系让实习生对企业有更为全面和深入的了解，增加企业与学生之间的粘性，使其认可博世，并愿意将博世列入其长期的职业规划。

需要注意的是，在推送相关信息过程中，博世并且会针对不同类别的实习生推送不同信息，以提高信息推送的精准度——针对即将毕业的实习生，博世会先于其他应届毕业生，向其推送企业的校招岗位，使实习生有机会提前进入面试；另外，针对不同类别的沙龙和峰会，企业会根据需求定向推送不同专业的实习生，例如，在打造软件雇主的过程中，企业举办的沙龙活动将主要向软件类的实习生推送。

案例启示

就博世的经验而言，在实习生管理过程中，业务经理和实习生才是“主人”，而HR则扮演着“协调者”的角色，确保项目对业务和实习生产生实际价值——对业务经理而言，部分实习生非常优秀并足以胜任岗位，但业务部门却无合适岗位空缺，对于该部分实习生，业务希望借助该项目与实习生保持长期联系。对实习生而言，博世在整个项目进行的过程中，从招聘到培养以及后期的维护，各阶段的工作计划均以“Design Thinking”的模式来开展，而非标准化——企业会征求学生意见，包括已在企业工作的实习生，在此之后得以确定最终的方案，因此才能够满足学生需求。

以招聘宣讲为例，以往企业的校园宣讲多由HR主导，内容多以“企

业介绍”、“人文关怀”、“企业发展”等为主，HR付出了很多精力，但学生对宣讲会的关注度却有限。

也正因如此，企业对以往的宣讲进行了颠覆式改变——在了解学生的兴趣点和内容需求后，企业对宣讲会内容进行了调整，主要内容业务负责讲解，并且针对不同学校不同专业的人员，内容要求也有所不同，例如，针对研发类和软件类人才，业务部门则主要讲解企业的科技和发明。

但每场宣讲会具体由哪些业务部门来讲解呢，HR如何决定？博世采取的方式是：业务部门报名竞争参加，HR指导并进行筛选决定，确保内容输出符合学生需求。如此既保证了学生对宣讲会的关注度，也保证了业务部门的积极主动性。



案例启示 东原地产



包常明
招聘总监
东原地产集团

随着业务的快速发展，企业人才需求也呈井喷式增长，为满足业务对人才的大量需求，东原地产日益重视人才的获取和储备，尤其是校园招聘。

因此，为配合企业战略需求，满足未来几年内企业对管理人才的

需求，东原地产开始着手开展“东城西就”管培生项目，为了帮助“东城西就”项目进行人才筛选，企业在管培生项目前开展了“新创”实习生项目。而且，为使管培生能够提前适应自己的岗位和工作，企业在次年会另行组织管培生提前进入实习，即“新锐”实习生计划。



获取实习生

在“新创”实习生项目开展前，东原会在各高校组织项目竞赛，并通过竞赛挑选出符合企业需求的人才——企业会在针对性的合作院校或目标高校发起竞赛，由学生报名，在报名的学生中，HR会通过简历进行筛选，确定可进入竞赛的学生。

就竞赛本身而言，该竞赛以企业实际的业务项目为基础让学生进行沙盘模拟，专业程度较高，在模拟过程中企业会为学生配备导师进行指导（导师通常为总监级别左右），然后根据学生在模拟过程中的表现和模拟结果、导师建议和HR评估来选拔“新创”实习生。值得一提的是，在竞赛的最终评估过程中，各高校的专业程度较高的老师也会参与其中，为最终的评估标准出谋划策，并担任评委对学生的表现进行评估。

针对实习生最终的评估和选拔，由于实习生是为管培生项目储备人才，因此，实习生的选拔标准也与管培生的要求趋于一致，东原主要会从以下三个方面对实习生进行评估（在评估过程中企业会利用一系列工具，在此不加赘述）：

1. 对行业的认知与兴趣。由于管培生是为企业发展做长期的人才储备，因此东原非常看重学生本人的意愿和态度，即学生是否对房地产行业展现出足够的兴趣。

- 校内成绩与经历。东原对管培生的培养目标是全面综合的管理者，因此企业非常看重学生的综合素质和进一步提升和发展的潜力，进而在选拔的过程中，企业对学生的学习成绩、社会实践、社团活动等都有一定的要求。
- 性格与价值观。由于东原正处于快速的扩张期，无论是“新创”还是“新锐”都是企业未来发展的重要的人才基础，企业对这些实习生的成长和发展寄予厚望，也正因此，企业也希望实习生的性格、风格和价值观都能与企业文化相符，能否适应企业快速发展，即个人快速的提升和发展。

小贴士

实习生招聘工作的顺利开展与校企合作工作以及与学校关系的建立密切相关。谈及校企合作，东原认为：企业应注重日常与学校和老师的交流，而非“突击行动”；另外，在招聘过程中应与学校和老师充分合作，让校方参与其中。以企业的实践为例：

针对校方和老师，东原会定期组织与学校的交流活动，来企业参观学习交流，企业今年分别在上海和重庆组织了两场交流活动——交流活动持续2-3天，东原作为主办方，企业高层并会出席，每场活动有10+高校和20+老师参与其中，因此该活动不仅为东原和学校提供了交流机会，也为各高校提供了互相交流的平台。通过日常交流，企业希望学校充分了解企业的文化土壤、发展平台。值得一提的是，东原相关的校

招活动充分让学生和老师参与其中，以“新创”竞赛为例，该竞赛为企业和校方合作举办，在过程中，老师担任顾问和评委充分参与其中。

针对学生端，东原也会采用校园俱乐部、学校赞助等方式进入校园，影响学生。总而言之，校企合作过程中，东原既注重老师和校方的联系和交流，也注重直接影响学生，但在不同时间节点、不同城市和高校，企业在方式的运用上会有所选择和侧重。例如，在东原影响力较强的重庆，由于企业在学生中有一定的口碑和影响力，因此企业在学生端的投入相对较少，与校方保持正常的合作即可。而针对新进入的城市和高校，无论是老师还是学生，企业会“双管齐下”，投入更多精力。

培养与考核：“新创” VS “新锐”

+ “新创”

“新创”实习周期为2个月，为暑期项目。在此过程中，企业希望通过这一阶段的学习和工作让学生对企业有充分的认知，同时也希望在此过程中挑选出符合企业文化的人才。因此针对学生的培养，企业尽可能让学生有充分展现的机会，无论是业务部门、HR团队，还是其他同事都给予实习生极大的关注，具体如下所示：



- **业务：**业务方面，企业会为实习生配备专门的导师，给学生相应的“任务包”和指导。导师主要在日常工作生活中及时给予学生指导。
- **HR：**在导师给予“任务包”的同时，HR会给予实习生系统的“工具包”，帮助学生建立解决问题的整体思维——工具包既包括通用的技能培养，也包括职能专业知识，甚至包括跨职能的学习内容，如参加跨职能会议，并进行总结，“工具包”内的培养与学生日常工作息息相关，希望能促使学生主动学习、了解适应环境。除提供“工具包”内的培训，实习生日常的心理感受、诉求和期望也主要由HR负责沟通，HR有明确的机制来保证与学生的定期沟通。
- **集团：**同时，集团统一也会安排相应的课程和团队融入活动，如学长学姐的经验分享，内部同事的职业建议分享等等。

实习结束后，企业会安排最终答辩，以选择最终能够进入“新锐”计划的学生，实习生在实习开始也会带着自己的答辩目标融入团队、了解工作，并进行日常的总结。答辩内容主要包括工作成果总结、心得思考、经验以及对企业的建议，参与答辩的主要是学生所在部门的负责人、人力负责人和实习生导师，评委主要从“管理自己”、“管理他人”和“管理团队”三个角度对实习生进行评估。

+ “新锐”

如同“新创”实习生计划，新锐实习生周期也持续2个月左右，通过这一阶段的实习，企业希望实习生（准管培生）能够提前熟悉自己的岗位和工作，以为正式入职后的集中式培训做准备。

就新锐实习生的具体培养而言，集团和HR不再安排统一的培训指导，主要是为实习生配备导师，给予其直接的指导。与“新创”实习生不同的是，在新锐计划中，导师在安排任务是会与实习生未来的工作内容相结合、相衔接，进行长期性考虑，而新创计划中，实习生只承担短期的阶段性的职责和任务。

长期维护

总体而言，无论是“新创”，还是“新锐”计划，虽然实习周期仅仅只有短暂的2个月，但整体而言，企业却在整个实习生招聘和培养的过程中与学生建立了长久的联系，整个过程通过会持续半年，进而让企业与学生之间有足够的时间充分认识、互相了解。

而且，除进入“新锐”计划的实习生（管培生）之外，针对参与“新创”竞赛、“新创”实习生计划但最终没能进入“新锐”计划或是选择进入其他企业实习的学生，企业也会为其建立档案库，将其拉入企业人才库进行长期维护，能与学生建立长久的互动和密切的联系。但就具体方式而言，东原目前仍在探索之中。

案例启示

就东原开展实习生计划的经验而言，企业认为：在实习生开展的过程中，HR需要做好学生与业务之间的“调剂师”，但同时也需要坚持原则。

- **坚持标准：**在招聘选拔以及考核实习生的过程中，东原对实习生都有明确的标准和要求，以保证实习生为企业未来所需，不仅对实习生专业能力素质和工作能力有所要求，也关注实习生的性格、价值观是否与企业相符。尽管对业务部门而言，部分实习生的业务能力较强，并且倾向于留用，但由于管培生未来可能的工作岗位并不只局限于某个业务部门，HR会站在企业战略的角度进行思考，坚持原则。也正因如此，在计划开始初，HR需要和业务部门统一用人标准和项目目的。
- **认真对待实习生：**东原认为实习生在企业实习的过程中，其较为关注的是企业是否能给予充分的关注和培养，以及未来的发展空间和晋升机会，因此对待实习生的培养，HR和业务部门相应地会进行详细周密的安排，有计划、有导向地进行培养，给予实习生实质性的工作任务，而非简单的事务性工作。在实习过程中，HR也会定期和实习生沟通获取反馈，并在实习生和业务之间进行沟通协调。

案例启示

施耐德电气



田欣

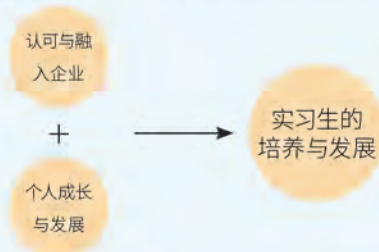
中国区招聘及雇主品牌经理
施耐德电气

实习生招聘是施耐德电气人才培养的重要构成部分之一，既满足了企业日常工作的用人需求，也为企业未来人才选拔提供了重要来源。企业希望通过实习生项目从早期开始就增进在校学生对施耐德的了解，增强学生对企业的关注度并在学校中进行广泛传播，加强雇主品牌的宣传。

其中，值得一提的是施耐德每年定期开展的暑期实习生项目，为业务所熟知并大力支持。每年有上千名在校学生积极参与，通过层层选拔最终有近百名学生成为施耐德的一份子（通常实习周期为2至3个月），该项目主要以雇主品牌传播和人才招聘及培养为目的。

实习生的加入与培养

在项目开展前，HR 首先会向业务征集需求，并与业务一同进行面试，综合评估后决定人才的选择与任用。实习生入职后，施耐德不仅关注实习生本人的工作安排与个人成长，也关注实习生与施耐德的融入程度。因此，就培养资源而言，施耐德会尽量使实习生的实习生活更加多元化。总体而言，企业给予实习生的培养资源主要包括以下几个方面：



首先，HR 会组织“Intern Open Day”，将所有业务部门的实习生聚集起来，以让其了解施耐德的业务和发展路径、提供职场建议和辅导，同时建立交流群，以加强学生之间的互动交流。入职后的培养管理主要由业务主导，即“On-job Training”。

另外，针对研发部门，施耐德也尝试在使用导师制，并将逐渐推行至其他部门。在施耐德，相对于直线经理对实习生的管理和培养，导师的不同主要在于：

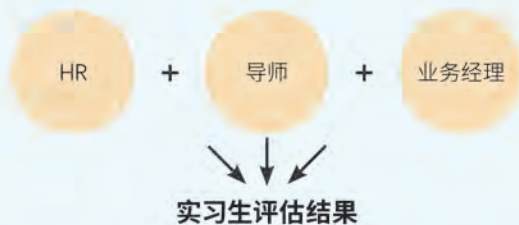
1. 更为全面的指导。施耐德认为，对学生而言，其所需要的不仅是工作方面的指导，也关注工作之外的事务以及企业给予的关怀。因此，导师不仅会关注学生在业务或工作上的表现及结果，也会关注学生其他方面的需求和困惑。例如，工作方法、思维模式、职业困惑等等。总而言之，相对于业务经理，导师给予学生的指导和帮助更全面。

2. 更为专业的技术专家。施耐德为学生所配备的导师为技术专家团队，专业度较强，由此让学生能感受企业对实习生培养的重视度。在导师的帮助下，实习生更容易融入施耐德和其所在团队，提高专业技术能力。

除针对实习生计划内的培养之外，企业内部其他的培养资源也会分享给实习生们。例如，内外部的 Workshop 和专题分享——企业内部员工的职场分享、工作生活技巧分享、项目头脑风暴交流会（如企业的雇主品牌推广）、外部企业大咖的行业分享（包括从施耐德离职进入其他企业或行业的前大咖分享），进而使实习生能“跳出”业务部门，具有更为开阔的视野。

评估反馈

实习期结束之后，企业会对实习生进行评估，评估主要由直线经理对学生进行评分，除日常工作表现和业务产出外，还会评估实习生的软性技能和发展潜能。依据直线经理的评估反馈，企业将为部分优秀实习生颁发毕业证书，拥有毕业证书的学生不仅可直接参与校园招聘的最终面试，也可参与今后施耐德的社会招聘，并直接进入面试阶段。



需要注意的是，虽然目前在实习生最终的评估过程中，只有业务经理参与评估，但企业考虑到业务经理的评估往往可能忽略实习生与企业文化的匹配。因此，在未来实习生的评估过程中，不仅实习生的直线经理会参与，其导师和 HR 也会参与其中，以确保实习生不仅在能力方面符合施耐德要求，在企业文化和价值观方面也与施耐德相适应。

人才保留与维护

在上文中我们已提到，针对优秀的实习生，施耐德会发放企业绿卡（毕业证书）进而加强对优秀人才的保留。而实际上，企业不仅会对优秀实习生进行维护，其他实习生企业同会予以关注。

校招社招绿卡 (毕业证书)

校招岗位预披露

校园大使认证

- ✓ 一方面，在校招启动前，企业首先会筛选出部分有意愿加入施耐德的实习生，针对这部分学生召开校招启动会，提前向其披露在招岗位，实习生可直接跳过简历筛选进入面试。
- ✓ 另一方面，所有与项目产生过关系的实习生都会被放入人才库，企业会对人才库进行分类，针对不同类别的实习生推送不同的消息，采用不同维护方式。
- ✓ 另外，部分实习生也会直接参与到企业的校园招聘项目中，帮助企业推进校招项目——在实习生项目中，企业会选拔出部分实习生作为企业的校园大使，选拔维度主要包括：服务时间的长短、工作表现以及个人活跃度。成为校园大使之后，企业也会给予其相应的方法论指导和培训，包括：如何更为精准深入地宣传和介绍施耐德、校园招聘具体的流程和关键点，以及个人形象在社交媒体中的有效宣传等。

值得注意的是，对学生而言，成为校园大使是双赢的，其不仅有更多的机会与企业高级别的管理人员交流，也有在施耐德的官方社交平台上的曝光机会，同时还能借此机会了解企业一般的招聘流程和关键工作，进而有利于其今后的求职路。对企业而言，其需要校园大使所做的工作主要包括：帮助企业与学校老师建立联系；线上线下对企业进行宣传；推送和传播施耐德相关的文章和活动信息。

案例启示

- ✓ **建立体系的计划并保证一致性。**在开展实习生项目之前，务必要制定体系化的项目计划、制定清晰的项目流程，确保该项目得到企业各方面的认可，并与管理层达成一致。
- ✓ **保量更要保质。**实习生计划保证“量”的同时更要保证“质”，实习生计划开展前应就招聘数量和用人需求与业务经理共同协商，确保实习生入职后能得到业务部门的相关关注和培养。
- ✓ **把握学生需求。**在迅速变化的环境下，企业每年在开展实习生项目时，都应仅仅把握实习生的需求。利用好公司的现有资源获得学生的一手反馈信息，而且应注意提升 HR 对市场动态的敏锐度，与学校与学生紧密联系。



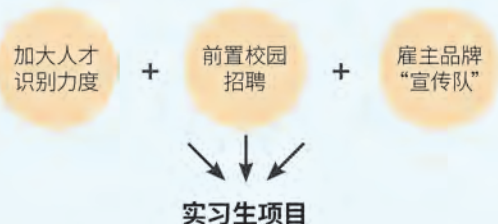
案例启示 海航实业



徐春晓

全球招聘中心业务经理
海航实业集团有限公司

在激烈的人才抢夺大战中，为了能更加迅速更加全面地把握人才，海航从今年开始，启动了管理精英层级的实习生项目。总体而言，就开展实习生项目的目的而言，海航主要希望通过实习生项目实现以下目的：

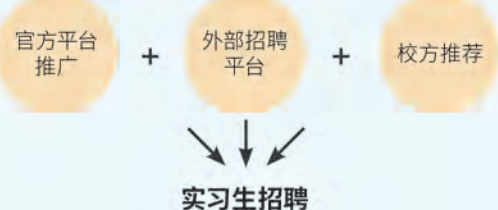


- 前置校园招聘，提前把握人才——打破校园招聘时间的限制，将校园招聘贯穿全年，而不仅局限于春季和秋季招聘，进而为校园招聘进行铺垫；打破校园招聘对象的限制，通过实习生项目扩大校园招聘对象的范围（校园招聘更多是针对面临毕业的学生，而实习生项目也面向低年级的学生）；
- 提高人才招聘评价的有效性和真实性。通过实习生在实习期内的表现来评估实习生与岗位之间的匹配度，增强对实习生的了解；
- 将实习生转化为在学校雇主品牌项目的“宣传队”，进而促进企业与学校的合作，以及雇主品牌的渗透。

就以上目的而言，海航虽是首次开展实习生项目，但却得到了意想不到的收获，并且为了能将项目继续传承下去，针对实习生的招募、培养、评估与留用，以及后续维护，海航制定了周密的安排，并得到了内部的充分支持。

项目的推进与招募

正如上文所述，海航希望通过实习生项目来扩大校园招聘对象的范围，希望实习生群体具有多样性（来自不同区域、不同高校以及不同文化背景），进而给予实习生更为多样的体验。正因如此，实习生的招募对象不仅包括国内高校也包括海外高校，实习生也不仅仅只针对即将毕业的学生（但总体而言，企业更倾向于即将毕业的学生）。就招聘途径而言，海航采用内外部结合的方式：



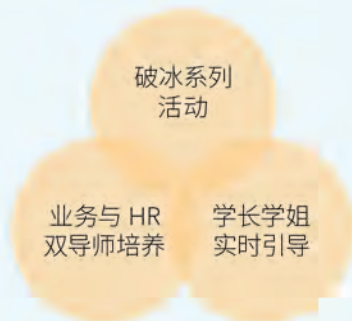
- 首先，与校园招聘使用的方式无异，海航会借助企业官方网站及其他官方线上平台进行宣传。利用企业积累的固有资源进行宣传。
- 其次，考虑到企业首次开展项目制的实习生项目，海航也会与外部的招聘机构合作，以增加实习生项目的曝光率、扩大项目的影响力。但由于外部招聘机构的受众与海航对实习生要求存在一定差距，因此，就人才获取的结果而言，外部招聘网站的产出有限。
- 最后，海航也会通过与学校的合作，由校方来推荐和宣传实习生项目。就如何加深企业与校方之间关系而言，海航认为：如要保证与学校的长期联系，企业需要充分发挥产业优势，与院校形成优势互补、资源共享的双赢局面，从校级层面来推动企业在学校的雇主品牌传播，而不仅仅是冠名活动。

就招聘标准而言，由于海航的实习生招聘计划是为储备管理型人才，因此招聘过程中，企业对实习生的综合素质和能力有较高的要求。在硬性条件满足之后，企业再通过面试选择与企业文化、岗位相符的实习生。

培养流程

实习生入职后，企业会安排入职培训和一系列破冰行动，首先让实习生与企业之间，以及实习生之间相互熟悉，例如参观地产项目、沙滩烧烤、生日聚会等（月度生日聚会）等。除 HR 统一组织的活动，企业也鼓励实习生自行组织一些活动，以加强联系和交流。

实习生进入工作后，海航采取“双导师”培养机制，即 HR 导师（1 位）和业务导师（不定）。HR 导师主要负责项目汇报工作，实习生以小组的形式定期向 HR 反馈实习过程中的工作以及疑问，HR 导师则为实习生解答实习期间的疑问、提供相应的资源支持；业务导师则主要负责实习生的日常工作安排和指导，以及业务体系和业务运作模式的学习。



值得注意的是，虽然 HR 不会限制和干涉业务对实习生的安排，但是从人力资源体系出发，企业要求：业务对实习生的工作安排要向人力资源报备，以帮助 HR 在与实习生座谈（随机座谈）的过程中与实习生沟通，了解其反馈，并在实习生与业务之间适度进行协调或根据实习生的反馈修订工作计划。

另外，除业务和 HR 之外，“学长学姐”在实习生入职和在职阶段也扮演着引导者的角色，极大程度上帮助了实习生快速融入企业。在实习生入职前，企业会在内部推进项目，并帮助近两年入职的同事与同院校的实习生建立线上联系，线下的联系则主要依赖于员工和实习生自身，包括在实习过程中遇到的问题，除 HR 之外，实习生也会向学长学姐寻求帮助。

通过 HR、业务以及学长学姐的培养或引导，使得实习生感受到企业的重视和关注，快速融入海航的大家庭，并能将其对海航的认知带回各自的校园中。

评估与考核

为了让优秀的实习生最终能够转化为企业的人才得以留用，同时也为了项目有始有终，在实习结束之后，企业会对实习生进行考核，考核由业务和人力资源主导。

业务导师评分主要从实习生的日常表现出发，包括工作态度、工作能力、工作方法三个方面，具体如工作情绪控制、同事关系、学习能力、工作创新性、出勤等；人力资源评分则主要依据实习生最终的实习汇报，进而分析实习生的灵活性、沟通能力、应变能力、语言表达等。结合人力资源和业务导师的评分决定最终能够留用的实习生(就留用的比例和数量而言，企业无具体限制)。

长期维护：打造线上俱乐部

在实习结束后，为了增加项目的仪式感，以及实习生之间的联系，在实习结束后，海航会组建线上的实习生俱乐部，俱乐部内建立以院校为核心的垂直体系，“届届传承”，进而便于企业未来校园活动的开展。为了增加俱乐部的凝聚力，企业并设计了俱乐部徽章和代表性产品。



就组建线上俱乐部的目的而言，海航旨在是将实习生重新凝聚在一起，无论实习生最终留用与否都能重新聚集，并能参与企业校园招聘的过程中，如前期的宣传、等等。但需要注意的是，无论是加入线上俱乐部还是参与实体俱乐部的组建，实习生都可以自愿选择加入，就参与校园招聘而言，企业更倾向于已被企业录用的实习生，主要因为其时间和精力更为充分。

目前第一批的 HFS 实习生线上大家都保持良好的沟通和交流，彼此之间就未来学习和工作都会互相咨询，形成了良好的社交圈子。



线上实习生俱乐部

校园实体俱乐部

案例启示

就海航组织实习生项目的经验而言，其在实践过程中认为实习生项目取得成功的关键主要有：一是，具有特色，足够吸引学生；二是，使学生获得足够的关注和尊重。具体而言：

前期（计划制定与推广）

- 明确项目特色，把握学生聚焦点，吸人眼球



后期（入职与培养）

- 给予实习生足够的关注与尊重

在项目前期，制定和推广实习生项目过程中，海航聚焦于学生的需求与关注点，并紧紧围绕项目的特色进行宣传，包括福利和便捷的服务、多元化群体（来自海内外不同高校不同背景的学生）、完善的发展平台和学习探访机会、系统化培养（明确实习期间的成长路径）。

项目正式项目开展后，海航给予了学生足够的关注，给予其与正式员工同样的关注度和尊重感；而且企业非常强调：作为 HR 应拥有慈爱心，认真回应实习生的任何问题，使其感受到企业的关爱，并能快速融入企业的工作环境，也正因如此，企业在安排实习生导师时，会选择与实习生年龄相仿的 HR。



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 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

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

线上学习渠道：近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。

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

智享会满足采购需求

- 1 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 2 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的真实用户评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 3 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。
- 4 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

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



欲了解更多详情

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

实习生项目管理调研报告

INTERNSHIP PROGRAM MANAGEMENT SURVEY REPORT