

CHINA

RECRUITING
& STAFFING
VALUE AWARDS

2017 | 中国

中国招聘与任用价值大奖
最佳案例集

主办方



全程合作伙伴





前言

由智享会主办的 2017 “中国招聘与任用价值大奖” 于 2017 年 1 月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，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，全程不收取任何费用，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请了 7 位招聘任用领域内的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任丹纳赫中国区人才招聘总监陈朝巍、时任飞利浦照明亚太区招聘总监范敏、时任 Paypal BU 北亚区人力资源负责人李敏、时任陶氏化学大中华区人力资源总监倪铮、时任舍弗勒高级人力资源总监邵正江、时任如家酒店集团人力资源资深副总裁温凤兰、时任麦当劳（中国）人力资源副总裁张军伟。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，13 家企业案例入围终选，分别获得“最佳雇主品牌建设奖”、“最佳新员工融入奖”、“最佳招聘渠道创新奖”和“最具价值案例奖”。令人遗憾的是，经过评委会成员们的慎重考虑和讨论，“最佳人才甄选奖”最终空缺。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“最佳雇主品牌建设奖”、“最佳新员工融入奖”、“最佳招聘渠道创新奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此 5 篇案例汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。

2017中国招聘与任用价值大奖

评委会成员



陈朝巍

时任中国区人才招聘总监
丹纳赫（上海）
企业管理有限公司



邵正江

时任高级人力资源总监
舍弗勒



范敏

时任亚太区招聘总监
飞利浦照明



温凤兰

时任人力资源资深副总裁
如家酒店集团



李敏

时任北亚区人力资源负责人
Paypal BU



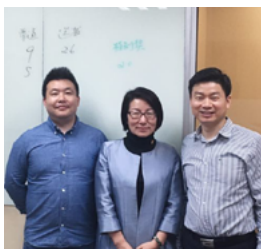
张军伟

时任人力资源副总裁
麦当劳



倪铮

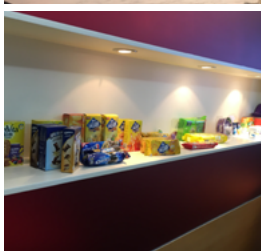
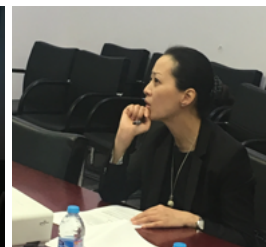
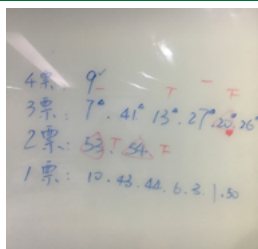
时任大中华区人力资源总监
陶氏化学



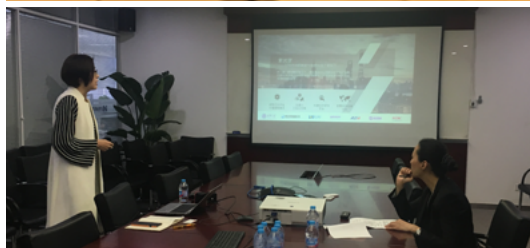
2017中国招聘与任用价值大奖

评选过程剪影

初选集中评审



复选实地评审



终选集中评审



颁奖典礼



2017中国招聘与任用价值大奖

获奖名单

◆ 最佳雇主品牌建设奖 ◆

天合光能有限公司

仲利国际租赁有限公司

◆ 最佳新员工融入奖 ◆

中国广核集团

中芯国际集成电路制造有限公司

◆ 最佳招聘渠道创新奖 ◆

亿滋食品企业管理（上海）有限公司

◆ 最具价值案例奖 ◆

凯毅德汽车系统（常熟）有限公司

浪潮集团有限公司

玛氏中国

敏实集团

北京搜狐新媒体信息技术有限公司

新奥集团股份有限公司

展讯通信（上海）有限公司

中兴通讯财务

◆ 最佳人才甄选奖 ◆

空缺

最佳雇主品牌建设奖

天合光能有限公司

仲利国际租赁有限公司



• 本案例荣获 •

2017“中国招聘与任用价值大奖”
最佳雇主品牌建设奖



天合光能

员工价值主张建设 实践分享

天合光能的公司使命是“用太阳能造福全人类”，从外行人的角度来看，这是一个值得尊敬、同时也分外高深的领域。作为一家致力于成为全球最领先的光伏整体解决方案提供商的公司，天合光能的主体招聘对象为专业人才，而加强公司品牌和雇主品牌的建设，提升企业的雇主品牌价值，有助于公司在激烈的人才竞争中脱颖而出。

强有力的雇主品牌既能帮助企业吸引潜在的员工加入，也有助于保留现有的顶尖人才，从而打造出高水平的人才队伍，推动公司实现自身的战略目标。

文 / 沈迪



EVP 实践背景

✦ 吸引外部人才

天合光能目前处于进入能源互联网的转型升级期，在“创团+平台”的模式下，所需的人才结构较以往有所调整，企业需要重新定义和吸引行业外的新目标人群。

由于企业已有的微信企业招聘号与领英招聘专版等社交媒体建设和运营经验不足，所以现阶段仍处于实践探索阶段。

✦ 搭建全球发展平台

天合光能的海外员工虽数量有限，但却分布在包括英国、墨西哥、智利、阿联酋、南非、澳大利亚等 20 多个地区和城市，这直接导

致海外员工的职业发展规划在制定和执行时的困难。

此外，现有的人才类型较为单一，企业需要制定针对各管理层级的发展项目，以发展出既懂业务又懂经营的综合型人才。

✦ 提升员工敬业度和归属感

天合光能所属的新能源行业波动较大，市场竞争较为激烈。企业所需的专业人才具有一定的稀缺性，因而也容易成为同行业其他公司的目标“挖角”对象，关键人才的保留工作于天合光能而言至关重要。

因此，天合光能需要在成本合理的前提下，运用创新的手段与方法，为员工创造出更多更具吸引力的福利，以全面提升员工的归属感和幸福感。



EVP 建设实践

雇主品牌行动学习

天合光能于 2014 年年底成立了公司品牌推进工作委员会，成员囊括了市场部、品牌部、公共事务部、人力资源部、质量部、采购部以及各业务线的高级管理者，共同确立了“与光同行，诚就梦想”的品牌战略。

在这一品牌战略的指导下，天合光能成立了雇主品牌行动学习小组，由 HR 自愿报名参加参与，负责雇主品牌建设体系的搭建与行动计划的实施。共有十多名 HR 自发加入该小组，自 2016 年 7 月起开启了为期三个月的行动学习。

行动学习小组首先从理论研究入手，深入研讨了其他优秀企业的最佳实践和案例，从中吸取可复制的经验和精华。同时学习并确定了与雇主品牌相关的模型与工具，例如华信惠悦的4P模型：People, Product, Position & Promotion，通过研究目标人才的特征和驱动因素，提炼出雇主品牌的关键诉求与定位，并进行内外部的沟通与推广，以迎合目标人才的工作体验需求。

随后，小组成员结合相关理论模型设计调查问卷，从人才吸引、薪资福利、学习与发展、企业文化等方面提炼出40余道选择题与4道问答题，通过微信企业文化号定向发送给72位高潜力高绩效员工（“飞跃者项目（主管级）”和“远征者项目（高级经理和经理级）”学员，是企业希望吸引的目标人群），并根据回收的问卷进行统计分析，从而了解到高潜力高绩效员工愿意加入并长期稳定服务于公司的因素，例如：“用太阳能造福全人类”、“全球发展平台”、“诚信管理、良好商业道德”、“开展各种活动，丰富员工的精神生活”以及“培训、新经验增长和成长机会”。根据这些因素，行动学习小组确定了建立雇主品牌的途径和策略，旨在通过强化目标人才重视的关键要素，帮助和推动公司雇主品牌的建设。

根据调查问卷的结果与现状分析，行动学习小组总结出雇主品牌的优势面与待提高的部分，确立了雇主品牌行动计划：外部活动影响 + 内部组织建设，并结合公司的品牌战略，准确定位公司员工价值主张“全球发展平台，共创美好事业”，从以下三个方面全面支撑公司员工价值主张：①有效吸引外部人才；②为员工提供全球发展平台；③提升员工使命感、归属感和幸福感。

雇主品牌建设活动（对内）

为了有效提升员工敬业度，提升员工对公司的认同与投入，天合光能于2009年进行了首次全球性的管理员工敬业度调查，识别影响公司员工敬业乐业的核心因素，并着重于做员工在乎的事情，例如：

根据调查问卷的结果与现状分析，行动学习小组确立了雇主品牌行动计划：外部活动影响 + 内部组织建设，并结合公司的品牌战略，准确定位公司员工价值主张“全球发展平台，共创美好事业”。

+ 天合家庭日活动

天合光能于每年的9月或10月在天合国际学校举行为期一天的家庭日活动，邀请全体员工及其家属和子女共同参与，人数多达数千名，由天合光能HR企业文化团队主导。

每年的家庭日活动都会有特定的主题，例如2016年度的主题为迪斯尼，装扮成迪斯尼动画角色的人偶便会在现场与大小朋友们进行亲密互动。现场设置适合不同年龄段的游戏活动，无论是懵懂可爱的幼童、初入学堂的少年，还是茁壮成长的青年、沉着稳重的中年，都可以在现场找到适合自己的游戏体验。

幼童们或可以围坐在“水池”边，用细长的鱼竿垂钓一尾锦鲤；或可以手持彩笔，在素色的风筝上肆意挥墨，再将自己绘制的纸鸢送上青天；或可以蹦跳在大型的气垫床上，蹦蹦跳跳，不亦乐乎；或可以在父母的帮助下，小心移栽一棵绿植，将一抹绿色带回自己的温馨小窝。少年们可以结伴游戏，互相比拼：香蕉船、独木桥、球类活动、布袋游戏……大人们则可以体验VR射击、PK篮球、拼装电动机器人等。

参与者不仅可以玩得不亦乐乎，还可以享受到天合光能悉心准备的丰盛美食，因此该活动深受员工及其家属和子女的欢迎。

+ 天合国际学校

由于天合光能的董事长十分重视教育，因此企业与常州市委市政府合作，投资创办了天合国际学校。学校设置幼儿园、小学、初中和国际高中，实行小班化教学，采用优质的国际课程，聘请全外教授课，同时依托常州本土基础教育的优势，致力于为外籍人士子女和境内优秀学生提供最优质的国际教育。

天合光能的员工子女可以享受优惠价格就读该校。

+ 暑期夏令营

通过调研，天合光能发现员工对子女暑期的生活分外头疼，担心他们在暑期养成不良的生活习惯。因此，天合光能与天合国际学校合作举办暑期夏令营，企业员工的子女以及学校内的其他学生可以共同参与其中。同时，天合光能的员工子女可享受相当优惠的价格。

暑期夏令营为不同年龄段的孩子设置了不同的活动，由高质量的外教带队，与学生们共同探索、体验浩瀚无垠的科学世界，共度为期一个月的快乐生活。

+ 天合田园

天合田园位于常州新北区的孟河镇，它既是天合集团的新业务板块，也是天合光能对农光互补模式的探索与实践。占地1100多亩的农场大棚上，是5兆瓦电站的光伏组件，吸收太阳能并转换为500万千瓦时的电能并入电网。

光伏大棚内，新鲜的瓜果蔬菜一应俱全，包含草莓、西红柿、黄瓜、茄子等数十个品种；田园同时自行制作牛肉酱和萝卜干等食品。天合田园的产品首先供应给企业的内部员工，通过速递服务当天直达员工的办公室或家中，员工可与家人朋友共享纯天然、无污染的绿色食品。

不仅如此，天合光能的员工可以租用部分田地，种植属于自己的农产品。租用田地可由天合田园的管理者代为养护，并协助寄送收获的产物。周末，员工也可携家人共同前往专属田园，亲手采摘田头新鲜的瓜果蔬



图1 雇主品牌建设活动(对内)

菜,坐享一顿烟火气十足的农家菜,感受淳朴而幸福的农家生活。

+ MV 秀

由员工自发组队,合作完成与公司文化相关的MV制作,在其中展现出灵动的创意和无穷的想象力。因为天合光能并没有限制MV的具体内容,因此来自不同部门的员工纷纷结合自身的工作特性,借助MV的表现形式展现出多姿的天合生活。

有的部门自制原创歌曲,展现出不俗的创作才华;有的部门脑洞大开,借助动漫人物表达内心情感;有的部门含蓄内敛,蒙太奇的镜头下讲述的是娓娓道来的真实故事……MV评选活动不仅丰富了员工的文化生活,更让员工充分参与了企业文化的创造过程,对身边的同事、身处的企业有了更深层的了解。

+ 天合演说家

天合光能希望给员工提供不同的表现舞台,因此举办了“天合演说家”比赛鼓励员工展现自我,发现自己日常工作之外的专长。同时也借此机会发掘出表达、表现和思维能力俱佳的优秀人才,为他们提供更好的发展机会和平台。

演说家比赛不限制题材,参与者既可以分享自己喜爱的书籍,也可以讲述自己的人生经历。比赛分为初选、复选以及决赛三轮,由广

播电台的专家和公司高管担当评委,从专业的角度给予选手恳切的赞美和建议,帮助选手在比赛的历练过程中不断提升自己的演说能力。不少选手在比赛后获得了岗位调换的机会,更有不少人加入了企业内部讲师的队列。

除了以上提及的雇主品牌建设活动,天合光能还组织了员工子女书画比赛、天合光伏知识竞赛、商业PPT大赛、天合国际学校夏日游园会、管培生校招及人才培养计划、全球轮岗项目等等一系列的活动。

企业文化号建设(对内)

企业文化对员工的发展轨迹有着深远的影响。当员工更深层次地了解企业文化,并能与之同甘共苦、长期追随、共同成长时,企业文化将对员工的职业发展起到推动的作用;企业文化能潜移默化地影响员工的行为,并对员工各个时期的绩效产生影响。

天合光能于2016年年初推出微信企业文化号,根据腾讯提供的开发接口,植入企业文化渗透与影响的各个功能模块,具体应用如下:

+ HR. SDC&HR 业务排队

- **功能:** HR业务排队预约, SDC共享交付服务中心信息发布及热线拨打;
- **意义:** 方便员工办理HR业务和获取信息,并节约时间。

+ T. 酷讯

- **功能:** 公司消息的集成平台,历史消息集合平台,推送消息的界面;有关公司民意调研的集中区域;
- **意义:** 员工接受公司信息平台,方便先后加入的关注者快速地查询历史信息。即使是身处海外的员工,也可以第一时间了解公司时事。

+ T. CORE

- **功能:** 核心价值观宣传、培训,在线答题,学习资料的分享和搜索,优秀员工的事迹分享;
- **意义:** 生动的传播形式,结合线下的培训,将核心文化价值观的内容更加贴切地传递给员工,形成榜样的力量。

+ T. 学习

- **功能:** LMS接入、新员工入职培训考试练级,共享各类学习资源(领导力学院、职业发展、E-learning、讲师俱乐部等);
- **意义:** 供员工随时随地共享各类学习资源,进行碎片化的学习。

+ T. 活动

- **功能:** 企业文化活动的宣传、组织、报名、投票及调研平台;
- **意义:** 生动多功能的平台,促进活动的宣传和组织,精彩资料(图文、视频、游戏等)回顾记录,让员工直观地体验和感受企业文化。

+ T. 指南

- **功能:** 入职指南(福利、交通、医疗、娱乐等)、办公贴士(IT服务、财务制度、人力政策、行政制度、PDP制定)、出差贴士、饮食贴士以及文化节日性主题活动;
- **意义:** 丰富的数据和贴士,成为员工行走于公司的“红宝书”;各类线上文化活动提升与员工的互动性。



图2 微信企业文化号建设 (对内)

企业小助手

- 功能：帮助用户解决注册以及如何使用的问题；
- 意义：方便用户查询如何使用企业号，让系统在更短的时间内发挥作用。

该企业文化号是对内的集传播、学习、活动、表彰、沟通、入职及业务处理等为一体的综合服务平台，目前认证员工数已逾3000名，管理员工已基本已全员覆盖。

企业内部平台优化 (对内)

人力资源信息系统导航页面

该导航页面为集成人力资源服务的一站式平台，12个色彩缤纷的方块格子对应着12项人力资源服务，与基础平台实现有效的链接，且未来可定制、可扩展、可移动。

目前已有的系统链接包括：HR SDC (HR共享交付服务中心)、People Soft系统、Success Factors系统、HRIS门户系统、LMS系统、领导力培训系统、TMS系统、天合员工关爱通系统、TCCP系统、Hay岗位评估系统以及招聘管理系统。

天合关爱平台

该平台从属于天合光能的弹性福利系统，员工可在该平台（此平台也拥有手机端）实现以下操作：信用卡还款、即时认可、爱赞天合、手机充值、关爱商城与入职纪念等。

当员工在工作中获得同事的帮助时，可以通过该平台为其同事点赞，进行即时的认可鼓励，表达对他的由衷感谢。该同事则可获得平台积分，累积足够积分即可在关爱商城内购物消费，换取所需的日常用品。

补充医疗保险平台

天合光能为员工及其父母和子女提供补充医疗保险及在线报销平台，员工及其亲属可在该平台一站式查看保单详情，进行相关索赔并查询理赔进程。

雇主品牌的建设是由内而外的，只有修



图3 人力资源信息系统导航页面

炼好内功，方才有向外传播的底气。在对内的员工价值主张建设的基础上，天合光能继续向外建设员工价值主张，全方位传播雇主品牌相关的信息，形成整体效应。

微信招聘号建设 (对外)

天合光能于2016年初搭建起微信招聘号的平台，希望通过企业招聘号宣传雇主品牌，介绍公司业务、企业文化、工作环境和氛围，以及员工动态等新闻。

另一方面，天合光能也希望通过社交媒体平台的应用，提高招聘效率——外部人才可通过该平台快速了解公司，并进行岗位投递；内部员工可以转发职位至自己的社交网络，以吸引更多的专业人才加入公司。

微信招聘号共分为以下三个功能板块：

加入天合

该微信招聘系统与企业ATS招聘系统彼此对接，候选人在手机端便可轻松完成职位的查询与转发，并可一键完成职位申请和简历投递。以上所有操作在3分钟内即可完成，能帮助企业快速便捷地找到候选人，提高招聘效率。

走进天合

除了介绍公司业务、企业文化、雇主品牌、学习发展、员工动态、工作环境和氛围等相关新闻和政策，天合光能每月都会围绕雇主品牌相关活动推送原创软文，以每周一篇的频率，紧密围绕员工价值主张和企业文化内容，定期向关注者宣传企业内开展的各类活动，营造良好的雇主品牌形象，吸引潜在的雇员。同时，这些原创软文也会借助企业文化号与官方微信号平台予以发布，以更好地宣传企业文化和员工价值主张。

近期，该板块上线了首席人力资源官阐述雇主品牌的视频，以及颇具创意的天合光能的员工故事视频，这些故事讲述了身处不同岗位的员工在天合光能生活的点点滴滴，其无论从故事的构思、拍摄的视角，还是从



图4 微信企业招聘号建设(对外)

天合光能于2016年初搭建起微信招聘号的平台,希望通过企业招聘号宣传雇主品牌,介绍公司业务、企业文化、工作环境和氛围,以及员工动态等新闻。

雇主品牌宣传月历(对外)

人物的刻画、后期的剪辑,都非常生动地展现了天合员工的对企业文化的认可。

员工推荐

天合光能在公司内部放置多个宣传易拉宝,向员工推荐微信企业招聘号,并配合红包激励方案和内推伯乐计划,以吸引员工关注微信招聘号、转发热门职位并积极推荐合适的候选人。其具体的激励措施如下:

- 内部员工关注微信企业招聘号,完成员工认证即可领取即时红包奖励;
- 员工转发红包职位,职位被申请投递后,转发人获得红包奖励;
- 员工推荐人选,填入推荐人资料后,可获得红包奖励;
- 员工内推结合公司伯乐计划,评选公司好伯乐,给予伯乐奖金及奖励。

雇主品牌全方位传播策略(对外)

天合光能通过多个社交平台、招聘网站和相关媒体全方位传播雇主品牌,包括:天合官方微信号、微信企业文化号、微信企业招聘号、全球领英版面、猎聘网、前程无忧、智联招聘等。

以全球领英专版为例,天合光能通过领

英进行全球的雇主品牌宣传,目前拥有五大版面,分别为:全球的主版面,以及欧洲、北美、亚太和大中华区四个副版,分别由四大区域的人力资源部和市场部全力打造,集中宣传员工价值主张“全球发展平台,共创美好事业”,针对全球9,300,000目标人群进行品牌概念输入,增加品牌资产价值。

与此同时,天合光能参与了各项最佳雇主的评选活动,例如智享会主办的“中国招聘与任用价值大奖”,在评选的过程中向其他参选企业学习,寻求自身的差距,不断精益求精,同时也借助这些奖项和媒体宣传进一步传播企业的雇主品牌和员工价值主张。

天合光能学习了领英雇主品牌传播的方法,制作了雇主品牌宣传半年历和月历,将每个月的任务细分至具体的日期、内容、场地、参与人与负责人,使项目参与者能清晰地了解未来半年需要实施的具体的雇主品牌宣传任务。

这些任务包含了:微信招聘号软文的每周定期推送、领英全球招聘专版的更新和广告推送、猎头供应商和外部企业/学校的参观学习、《天合有我》电子期刊的季度制作和推送、年度管培生项目和实习生项目、月度的伯乐计划、国内外最佳雇主评选、论坛展会、年度各类企业文化活动等。

	7月	8月	9月	10月	11月	12月
微信招聘号软文(月)						
领英						
1) 全球招聘专版(季度)						
2) 广告推送(年)						
Open day(年)						
1) 猎头供应商						
2) 外部企业/学校参观学习						
简报《天合有我》(大中华, 季度)						
管培生项目(年)						
实习生项目(年)						
伯乐计划(月)						
国内外最佳雇主评选(年)						
1) *****奖(国内)						
2) *****奖(国内)						
3) *****奖(国内)						
4) *****奖(海外)						
论坛展会(年)						
1) 北京PVCEC						
2) 苏州能源变革论坛暨展会						
3) 无锡国际新能源大会						
企业文化活动(年)						
1) 天合秀·文化辩论大赛						
2) 天合家庭日						
3) 天合光能创新大赛						

图5 雇主品牌宣传半年历



图6 《天合有我》电子期刊(对外)

《天合有我》电子期刊(对外)

《天合有我》为季度电子期刊,创刊于2017年6月,通过社交网络和邮箱系统定向发送至企业的目标人群,目的在于让更多的潜在的外部人才了解公司的真实情况。

其篇幅为5-6页,可在手机上顺畅浏览,板块内容包括:①共创美好:雇主品牌和人才观的介绍和清洁能源类的资讯;②全球发展:天合光能全球化发展的新闻和员工故事;③员工之家:缤纷福利、团体保险、国际学校、有机田园、工会活动等。

2016年,天合光能吸引了数百名来自不同类型领域的外部人才,招聘周期较2015年有所下降,招聘完成率较2015年有所提高。同时,2016年的管理人员离职率较2015年也有所降低。



EVP 实践挑战

雇主品牌建设是一项长期工作,需要耗费足够的时间去经营和探索。如何让传播带来更好的体验,从员工的职业体验、个人故事、薪酬招聘、魅力领导者意见等角度,将公司最佳雇主视角得以体现,是需要长期钻研和不断改进的。

候选人匹配度欠佳

天合光能的微信招聘号在一年多的时间里经历了从无至有的建设,其承载的微信平台在传播速度与范围上无需置疑,但从投递的候选人匹配度来看,往往和企业期望的候选人要求有所差距。这其中的原因或许是关注者短时间内没有求职需求,也或许是目标人群尚未接收到招聘岗位的讯息。

为了解决上述可能性,天合光能将招聘软文定向发送给相关的业务部门,建议他们转发至朋友圈,同时采用红包激励手段鼓励他们的人脉圈中进行定向职位推广。通过以上方法,目前招聘较为困难的IT互联网职位,通过IT部门同事的定向转发,已经内部推荐成功3位人选。

宣传软文点击量参差不齐

由于每个人的兴趣点有所不同,因此推送的宣传软文点击量往往参差不齐。为了更大程度地吸引读者的注意,扩大每篇推文的实际宣传范围,天合光能尝试在标题上玩出花样,在题材或形式上尽可能标新立异、结合热点,并鼓励文章作者(均为雇主品牌行动学习小组成员)多写干货,努力与读者建立起情感联结。

同时,天合光能尝试微信营销手段,利用激励涨粉活动(红包激励、内推有奖等方法)吸引员工关注微信号,并保证每月至少一篇原创软文,进行持续而长期的宣传。

EVP 实践成果

天合光能于2009年进行了首次全球性的管理员工敬业度调查,此后每两年调查一次,从而了解管理中存在的问题与挑战,发现企业可以提高和改进的地方,并积极开展各项雇主品牌实践项目,以增强员工忠诚度和敬业度,打造稳定的人才队伍。2016年的调查结果显示,员工敬业度较2014年显著提高,企业结果优于中国企业常模12分,优于全球制造业常模15分。

2016年,天合光能吸引了数百名来自不同类型领域的外部人才,例如:业务营销、项目开发、工程建设、战略投资、业务拓展、能源互联网业务、市场推广等,招聘周期较2015年有所下降,招聘完成率较2015年有所提高。同时,2016年的管理人员离职率较2015年也有所降低。

未来,天合光能将继续在各个领域全面建设员工价值主张,并根据公司的产业布局 and 全球化经营的战略目标,为员工职业发展提供更多国际化的发展平台,实现不同文化和种族的交融,创造出更加丰富多彩的职业生活。

获奖企业风采

BEST EMPLOYER BRAND BUILDING AWARD 最佳雇主品牌建设奖



天合光能企业介绍

天合光能有限公司（简称“天合光能”）是全球领先的太阳能整体解决方案提供商，创立于1997年，为中国早期登陆美国纽交所上市的太阳能企业之一。截至2016年底，天合光能组件累计总出货量突破23GW，全球排名第一，占据超过10%的全球市场份额，在每块组件均正常运行的情况下，将太阳光转化成的电力相比于火力发电，一年可减排二氧化碳2700万吨，相当于种植约3000万亩的树林。

天合光能结合智能应用，自主研发推出了包括智能组件、储能系统、智能系统、智能运维等全面能源解决方案。天合光能还向下游延伸，为客户提供开发、融资、设计、施工、运维等一站式系统集成解决方案。截至2016年底，公司全球项目累计并网量近1.5吉瓦。设立在天合光能的“光伏科学与技术国家重点实验室”，是中国首批获得科技部认定的企业国家重点实验室。天合光能积极加快全球化步伐，推进高层次人才队伍建设，近年来引进了来自30多个国家和地区的国际化高层次人才、研发人才。

未来，天合人将在“成就客户、开放心胸、全力以赴、追求卓越”的企业核心价值观指引下，以合作开放的态度汇聚各方力量，共同打造百年企业，引领全球光伏行业，用太阳能造福全人类！

人才吸引与雇主品牌建设团队介绍

天合光能人才吸引与雇主品牌建设团队基于公司未来业务规划，提升人才吸引与招聘工作的前瞻性，了解并引领战略人才需求和关键人才招聘策略，提升整体招聘质量。同时，其致力于成为外部尊敬和员工喜爱的全球公司，以“全球发展平台，共创美好事业”作为员工价值主张。天合光能雇主品牌建设目标：

- ◆ 加强公司品牌和雇主品牌建设，提升雇主品牌价值，使公司在激烈竞争中脱颖而出；
- ◆ 在外部目标人才中梳理品牌，吸引他们来企业工作；在现有员工中树立品牌，提高敬业度，凝聚优秀人才；
- ◆ 提供全球发展机会，建设良好工作氛围，打造高水平的人才队伍，推动公司实现战略目标。HR



• 本案例荣获 •

2017 “中国招聘与任用价值大奖”
最佳雇主品牌建设奖



为租赁行业注入青春活力

聚焦校园关系的雇主品牌建设

走进校园是仲利国际人才战略中至关重要的一步。行业自顾自地迅速崛起，人才缺口被豁然打开，愈演愈烈的行业竞争带来了激烈的人才竞争，各家公司求贤若渴，纷纷到市场中寻求能够支持公司发展的人才，因此挖角、跳槽也成为行业常态。实际上，无论是挖角还是跳槽都无法改变整个行业中人才供给不足的现状，这个行业亟需注入新鲜的血液为今后的发展提供长足动力。正是认识到这一点，仲利国际租赁选择从培养新人开始，一步一步夯实自己的造血能力，为公司乃至整个行业的可持续发展做准备。

文 / Cindy Zhu



校园雇主品牌建设背景

5、6年前，很多人对仲利国际租赁有限公司（下简称“仲利国际”）都不太了解，特别是对于在校大学生来说，他们对这家公司更是知之甚少。而今天，仲利国际在校园中已经不是一个不知名的无名小卒，提起仲利国际，很多学生都可能或多或少地了解一些，甚至有部分人已经与这家公司有过深入的联系和了解。走进校园是仲利国际人才战略中至关重要的一步。行业自顾自地迅速崛起，人才缺口被豁然打开，愈演愈烈的行业竞争带来了激烈的人才竞争，各家公司求贤若渴，纷纷到市场中寻求能够支持公司发展的人才，因此挖角、跳槽也成为行业常态。实际上，无论是挖角还是跳槽都无法改变整个行业中人才供给不足的现状，这个行业亟需注入新鲜的血液为今后的发展提供长足动力。正是认识到这一点，仲利国际租赁选择从培养新人开始，一步一步夯实自己的造血能力，为公司乃至整个行业的可持续发展做准备。

近些年来，融资租赁行业的发展前景被人看好，引得一些有背景的大型企业相继成立自己的融资租赁公司，有一个数字可以佐证，即融资租赁公司的数量由2007年的100多家猛增至如今的9000多家。行业快速发展，进入其中分食蛋糕的人越来越多，公司数量急剧增加直接带来融资租赁行业对人才的大量需求。很多公司选择直接挖掘行业中的“熟手”，但在仲利国际看来，用高出行业水平的薪酬福利招到一部分行业“熟手”不是一家企业发展的长久之计，用仲利国际董事长的话来说，就是“单纯通过高薪来吸引人才至多能获得一年的发展优势，通过好的人才策略持续吸引、培养人才则能获得10年的发展优势。”而且，行业中有相关融资租赁背景的人才十分稀有，现有人才数量远

远满足不了仲利国际业务的快速发展需求。因此，仲利国际决意通过塑造一个完美的雇主形象来招贤纳士，正如其企业 logo 诠释的那样，用“深耕扩展，永续经营”的理念来培养、发展人才。考虑到公司发展飞快，单纯通过社会招聘很难满足公司对人才的需求，校园招聘的优势在于能够在短时间内扩大招聘量，因此仲利国际将雇主形象建设的重点放在校园中。另外，公司内部有着非常完善的员工培训体系，在这个培训体系的背书下，仲利国际才能大胆地迈开步子深耕校园关系，着力提升校园招聘的数量与质量。

围绕着校园雇主品牌建设的大主题，除了校园招聘，仲利国际还做了一系列配套的活动，其活动包括两类，一类为招聘指向明显的校园关系维护类活动，如暑期实习营、职场体验营等；一类为长期雇主品牌建设活动，如面向在校生设立奖学金、举办校企合作活动等，这些共同构成了完整的校园关系项目。



校园雇主品牌策略

仲利国际在校园中的雇主品牌传播共分为3个阶段：

阶段①，在公司发展初期，即只有十几家分公司时，其覆盖所有分公司所在地进行雇主品牌传播。一方面在当地寻找整体排名或者财经类排名靠前的院校，另一方面，通过人才库数据分析，得出各个院校的学生在仲利国际的留任情况，由此选出最终的目标院校。

阶段②，在公司快速发展时期，分公司数量快速增加，考虑到庞大的工作量，仲利国际将策略调整为在每个区域选择1个分公司所在地的1所院校进行雇主品牌宣传，一般会选择辐射效应、吸引力较强的城市的学校，如东南区将杭州作为目标城市，然后根据上述原则筛选目标院校。

阶段③，随着整个市场对于雇主品牌的强调，越来越多的同类公司深入校园，校园招聘的竞争性明显增加，在这种情况下，须进一步扩大招聘范围才能满足业务对人才的需要。在这一阶段，项目组开始走出分公司所在地，更多地向周边寻求学校资源，如在无锡周边选择常州、盐城、镇江等城市寻找合适的院校。



校园招聘实践

✦ 梳理招聘流程

仲利国际从2012年开始系统地做校园招聘，流程梳理是必不可少的前期准备，其每年校招前期，即8、9月份，都会根据当年的预算来确定宣讲会、招聘会的地点和场次。通过分析现有人才库数据中各院校学生的求职、入职时间，并确定宣讲会、招聘会的时间段。之后由总部的HR负责把各地大学毕业生在仲利国际的求职、留任数据拉出来，

仲利国际的校招宣传语由最初的“培养未来的金融家”转变为“培养仲利的金融家”，并将毕业生进入公司后的发展路径、培养目标以及资源等悉数告知，如毕业生进入公司后的3年、5年、7年都会有相应的发展目标和发展计划。宣讲会主要由该区域的副总主持宣讲，此外，招聘团队还会请在公司中发展较好的毕业于该校的学长学姐到现场为毕业生现身说法，以亲身实例讲述自己这几年在公司经历的成长和历练。

跟各分公司的主管一对一商讨，最终确定具体的目标院校。

具体来看，仲利国际把宣讲会与招聘会分别放在10、11两个月份，每年的宣讲会场次在15场左右，而招聘会则需要举办30场左右，11月宣讲会结束后陆续开始组织面试、发放offer，元旦之后便陆续给这些毕业生提供实习岗位并办理入职手续。仲利国际的校招宣传语由最初的“培养未来的金融家”转变为“培养仲利的金融家”，并将毕业生进入公司后的发展路径、培养目标以及资源等悉数告知，如毕业生进入公司后的3年、5年、7年都会有相应的发展目标和发展计划。宣讲会主要由该区域的副总主持宣讲，此外，招聘团队还会请在公司中发展较好的毕业于该校的学长学姐到现场为毕业生现身说法，以亲身实例讲述自己这几年在公司经历的成长和历练。结果证明，这种以贴近学生的实例所达到的宣传效果比招聘者在台上口干舌燥地讲解要好得多。此外，借助学长学姐的事例，校招团队也传递给学生一个概念，即在仲利国际提供的绝不是“钱多、活儿少、离家近”的安逸型工作，而是能够让新人快速成长的挑战型工作。

✦ 拓展工具与渠道

自2012年开始，仲利国际在校招中使用了线上招聘管理系统，并引入在线测评以应对猛增的校园招聘工作量。此外，除了宣讲会、招聘会，仲利国际也在不断拓展招聘渠道，包括官网、招聘网站、微信等，其中，

官网作为吸纳简历最多的渠道在招聘过程中发挥着重要作用。仲利国际还将专门为校招拍摄的宣传片嵌入各渠道中，增加传播效果，梳理品牌形象。另外，项目组在招聘、面试阶段引入在线测评，更加快速地对候选人进行性格、智力等方面的测试。

✦ 提供新人辅导

新人辅导制度，仲利国际也将其称为师徒制，这是一个专门针对新人的培训制度。仲利国际在新人进入公司后为其选定一个辅导员，该辅导员负责对新人的辅导工作直至试用期结束。后来，公司根据新员工的发展情况将这个辅导时间延长至新员工升任副主任。每个新人的成长速度因人而异，一般来说，入职满一年就可以晋升副主任。公司会分别在新人转正及成功晋升副主任两个节点发放相应的奖金作为对其辅导新人的鼓励。

为了保证辅导质量，仲利国际会首先对辅导员进行认证，即在入职满一年且表现优秀的员工中挑选一部分人参加公司内部的认证课程培训。课程培训会集中在上海总部或各区域进行，培训结束后为其颁发辅导员认证证书。至此，辅导员才具有带新人的资格，但特殊情况下，辅导员认证不足时，也会请表现优秀的员工担任辅导员，只是辅导奖金会折半。公司在认证结束后会为辅导员提供新人辅导手册，类似于学校里的教学大纲。辅导员根据辅导手册的内容引导新员工参加各种课程、培训等活动，并根据具体的辅导风格为新员工提供其他方面的辅导。



校园关系维护

设立奖学金

仲利国际设立奖学金的目的并不直接针对招聘,但却可以有效提升公司在学生中的知名度。奖学金项目主要面对本科学子,以奖励为主,同时兼顾扶助贫困学生。目前为止,共有15所合作院校。在合作院校的选择上,仲利国际最初会选择在一线城市的985或211院校。但随着公司往二线城市深入发展,奖学金的合作院校也慢慢扩大至二线城市,且并不拘泥于985、211院校,一般在分公司所在地最好的学校或者最好的财经院校中设立奖学金。在奖学金评选环节,仲利国际会跟学校一起对申请奖学金学生的学习情况、家庭情况等信息做评定,综合学生的成绩与家庭经济情况最终确定获奖名单。



图1 南京大学仲利国际奖学金

为了突出营造获奖的荣誉感,仲利国际会举办一个颁奖典礼,除了常规的发表获奖感言、领导讲话等环节,仲利国际还在颁奖典礼中融入了座谈会。这个座谈会类似于小型宣讲会,对于在校生而言,职场中的工作模式和生活的十分陌生的,大概从影视剧了解到一些不太全面的信息,谈及职场,难免会有学生产生焦虑的情绪,他们亟需有经验的引路人帮拨开横亘在他们眼前的薄雾,更近距离地了解他们将要进入的职场。仲利国际会抓住这个座谈会的机会帮助学生做职业生涯规划方面的引导,一方面帮助学生消除因不了解而产生的焦虑,另一方面,借此使其更加了解仲利国际的现状及其在行业中的地位,为日后竞争激烈的校园招聘赚得一些筹码。

任何项目在一个公司中立项成立都会被领导要求给出明确的投入产出等数据,但对于奖学金此类具有公益性质的项目而言,项目组很难给出确切的投入产出。好在仲利国际是一家注重回馈社会的公司,因此奖学金项目在立项之初就得到了领导的支持,并且经过几年的发展,公司在奖学金的投入也不断提高。项目组最近收集的资料表显示,该项目也成为学生了解仲利国际的主要渠道之一。

推行“青年金融家实习营”

仲利国际自2015年开始,每年6月份启动面对在校大学生的“青年金融家实习营”项目。一方面通过网络渠道发布实习职位,另一方面直接跟高校老师沟通,由老师推荐实习生进入项目接受实习。简历收集完毕后,由各分公司组织面试,申请实习的学生通过面试通过,即正式进入这个实习营。



图2 金融家暑期实习营海报

仲利国际会在“青年金融家暑期实习营”开始时将实习生集中起来举行开班典礼,以此增加学生入司的仪式感。此外,公司为实习生精心安排了相应的学习课程,为其配备辅导员。辅导员由公司从团队中最优秀员工中选择,并按照实习生学习手册对这些学生提供辅导,辅导内容包括引导其认识并了解公司业务,带领实习生拜访客户,使其亲身体

验到工作的真实情景。仲利国际对于实习生的培训基本与正式员工相同,不同之处仅在培训环节中安排的工作量,考虑到实习时间限制,仲利国际会在实习生的工作量上打些折扣。这种做法一方面能减轻实习生的压力,另一方面适当的工足量能够增强其学习效果。

此外,在实习营计划中,公司会每周五举行实习生周会,即以视频会议的形式把全国各地的实习生集中起来,实习生在会中分享各自在这一周的收获、遇到的困难或者工作进度等。周会有助于公司及时了解实习生的工作状态,并根据其具体情况提供帮助。在实习结束后,公司会组织结业典礼,在结业典礼中,每个实习生就两个月的实习生活提供一份简报,主要对其工作内容、工作感悟等进行总结。在结业典礼现场,项目组会邀请公司总经理出面给实习生提供指导点评、办法结业证书、合影留念呢。



图3 青年金融家实习营开班培训

开展“职场体验营”

开展“职场体验营”的目的在于让学生和老师更加了解仲利国际的真实工作环境和氛围。就目前竞争激烈的校园招聘来说,优秀学生的选择越来越多,仲利国际可能不是这部分学生的首选,另一方面,家长、老师的建议也很大程度影响着学生的最终选择。而职场体验营正为学生、老师提供了一个了解仲利国际的机会,也使得学生对这家公司更有信心。

职场体验营一般在每年9-10月开展,由高校老师带队,每次邀请30个左右的学生来到上海总部的办公楼进行现场的参观、互动。项目组通过一些小活动让这群学生相互熟络起来,之后会请人力资源同仁作为这批学生的参观向导。此外,还会邀请公司的人

资高管、业务高管等与学生互动，分享公司的发展前景、行业动态等。



图4 华东师范大学职场体验营

参加高校活动

在仲利国际看来，想要与高校维持良好关系，就要找到一些方式使得双方在合作的过程中达到双赢的局面。因此仲利国际会积极参与高校内与金融相关的竞赛类活动。经过多年的沉淀，仲利国际已经高校的老师们建立了相互信任的关系，而且在遇到一些举办活动的问题时都会主动邀请仲利国际的高管参与活动分享。当老师有这方面需求的时候，合作起来会更加顺利。目前，与仲利国际合作过的高校包括重庆大学、青岛大学、上海大学、上海对外经贸等。这些活动都使得仲利国际在当地的认知度有所提升，其中与青岛大学的合作是以独家冠名的形式进行，并在当地取得了较好的传播效果。通过这些活动的宣传，无论其公司品牌在学生中的知名度，还是学生加入仲利国际的意愿度都有不同程度的提高。对加入公司意愿度

较高的学生，项目组会特批开放实习名额，让他们有机会亲身体验公司的工作氛围，并在老师、同学中间树立可靠、积极的雇主形象。



图5 仲利冠名校企合作活动



精益求精，不断完善

做校园关系工作，最直观的一项工作指标即校园招聘量，其次，就是校园师生对于企业形象的认知度。从这两方面来看的话，仲利国际的校园关系项目是非常成功的。首先，该项目的持续运行为公司提供了稳定的人员补充，校招 offer 的拒绝率有明显的降低，这在量上满足了公司对于人才的需求；其次，校园关系的精心维护使得公司的雇主品牌建设在校园中扎了根，公司对于人才的吸引力也逐步提高。

提及该项目未来的发展，该项目负责人表示整体框架不会有大的改变，只是为了迎

合 90 后候选人的应聘习惯及喜好，会在宣传渠道与形式上做些突破，如增加空中宣讲会，以视频直播的形式进行宣讲等。此外，针对用人主管用人需求不明确的情况进行改善，为各分公司制定一份明确的招聘计划，从确定的招聘目标出发，结合往年的 offer 拒绝率倒推出应该发放出的 offer 数量以及新员工入职的批次，项目组希望通过这样的改善来减少由于招聘目标不明确而导致的校招资源浪费问题。另外，为了降低校园招聘的 offer 拒绝率，项目组将延长毕业生的考虑时间，不急于让他们给出一个明确的答复，而是在其考虑期间进行多次沟通，明确其真正意向。其次，为其提供多个入职时间，并在这些学生毕业前对他们的请假回校行为给予足够的包容度。最后，增加 offer 维护的动作，即在学生接受 offer 与正式入职这段时间内，通过举办活动、微信、电话、短信等形式增加与学生的互动，使得他们与仲利国际之间保持着微妙的联系。

除了以上提到的方式，项目组将在持续完善的原则下从校园关系维护的各个方面寻找问题点，并逐一改善、调整，最终达成雇主品牌宣传与吸引人才的效果。这也保证了其在维护良好校园关系的同时向公司源源不断地输送了一批又一批充满活力的年轻人才。

获奖企业风采



公司档案

仲利国际租赁有限公司的母公司为中租控股股份有限公司，发轫于1977年在台湾所成立的中国租赁股份有限公司，提供以资产为基础的多元化融资服务。中租控股用心服务，40多年来秉持专注态度及专业服务，精耕台湾市场，深受客户肯定。顺应世界经贸潮流变迁，「国际化」是中租控股的主要经营策略。在美国、泰国、越南及马来西亚等地设有据点经营海外事业。2011年12月13日顺利在台湾证券交易所挂牌上市，股票代码5871，简称：F - 中租，成为首家回台上市的财务融资公司。

仲利国际租赁有限公司成立于2005年，总部设立于上海，是经商务部核准的第一家外资独资类融资租赁公司。近些年来，沿着“一带一路”的方向发展势头较猛，基本上以每年成立3-5家分公司的速度发展，目前，全国共有41个营销网点，并拥有8个专业金融服务部门。其累积的业务投放量已达700亿元，为2万多家企业提供服务。其服务产品包括融资租赁、售后回租、汽车融资租赁、贸易、供应商战略合作、保理等。不同于其他租赁公司偏重于某一行业或产业群，仲利国际租赁对所有行业均有涉猎，只是其专注于为中小微企业客户提供服务，并将其注意力放在亚太区，致力于“成为亚太地区卓越的财务金融公司”。**HR**

最佳新员工融入奖

中国广核集团

中芯国际集成电路制造有限公司



• 本案例荣获 •

2017 “中国招聘与任用价值大奖”
最佳新员工融入奖



中广核准员工管理 实践分享

本文中的“准员工”特指通过校园招聘途径与学校、签约公司签订毕业生就业协议（三方协议）或达成就业意向但尚未到各签约公司报道的在校大学生。准员工作为高校优秀的应届毕业生，早已成为多家企业人才竞争激烈争夺的重点对象，即使签订了三方协议，违约现象仍然屡见不鲜。

通过准员工管理体系，可以将准员工与企业紧密连接起来，形成一条有效的沟通渠道。这不仅能让准员工提前学习和了解企业文化和发展历史，提高他们对企业文化的认同感，从而建立起对企业的信赖感和归属感，更有助于企业降低准员工的违约风险，更好地留住优秀人才。

文 / 沈迪

项目背景

中广核在人才竞争日趋激烈的大背景下，自2005年统一进行校园招聘以来，累计引进毕业生人数已逾15,000名，每年有1,500名左右学生成为集团准员工，他们来自于全国30余座城市，近100所招聘目标院校。对于体量巨大而地区分散的准员工群体，中广核希望对他们进行统筹管理，发挥其在校园的影响力，提升中广核在高校学生心目中的企业雇主形象，扩大企业品牌宣传。

同时，作为一家国家特大型清洁能源企业，中广核集团所处行业的特殊性要求员工必须高度认同其企业文化，对准员工进行“前置性”的企业文化熏陶和传播，强调“一次把事情做好”的核心价值观，灌输按程序办事的理念，有利于准员工入职之后快速融入企业，促使他们尽快从优秀的“校园人”转变成优秀的“职场人”。

项目目的

中广核准员工管理项目自2008年起予以实施，经过十年的实践与创新，集团准员工管理体系已经形成了完整的管理制度和标准化的管理流程，依靠有效的准员工管理机构保障每一次准员工管理活动的顺利进行。

准员工管理实践在以下方面发挥着显著的作用：

- 加强企业文化的“前置性建设”，提高员工企业文化认同感

中广核集团的行业特殊性要求员工必须高度认同企业文化，因此准员工管理可以将尚未正式入职的学生纳入企业文化的建设中，对准员工进行“前置性”的企业文化熏陶和传播，从而提升其对企业文化的认同感，为集团战略的实现提供坚实的人力资源保障。

- 扩大企业品牌宣传，提升最佳雇主形象

中广核希望目标群体正确、充分了解清洁能源和核电科普知识，因此集团利用准员工管理平台协助各地区准员工组织在高校范围内进行了卓有成效的核电科普知识宣传，使清洁能源的发展得到广泛的认可，并有效地宣传集团的企业文化，让集团被越来越多的学生所熟知。

在校园媒体宣传的同时，准员工的所言、所行及其精神面貌也如同展示集团企业形象的名片，他们的言行举止以及形式丰富的各类准员工活动可以在高校中形成良好的宣传效果，既扩大了集团在各高校师生中的影响力，也有助于持续提升集团的品牌知名度与理想的雇主品牌形象。

- 降低准员工的违约风险，降低优秀员工的流失率

中广核通过校园招聘途径吸纳的毕业生都是相对优秀的高校人才，深受其他同行企

业的青睐与认可。对于大部分与企业签约的毕业生而言，他们与公司的接触和了解仅仅是通过短暂的招聘过程与耳闻的部分信息，加之他们的社会实践经验尚有不足，判断能力易受其他信息干扰，因此集团通过建立准员工管理制度的同时，亦是为他们建立了一个有效的沟通渠道，将准员工和集团紧密连接起来。这既能使集团随时了解准员工的在校动态，也能让准员工提前学习和了解企业文化与集团发展历史，提高他们对企业文化的认同感，让准员工对企业信赖而产生归属感，从而降低准员工的违约风险，控制违约率在合理范围内，减少公司的相应损失。

项目体系

完整的组织结构

准员工管理项目在集团人力资源部、中广核大学及文宣中心的指导支持下，由中广核集团的校园招聘办公室（后文简称“校招办”）负责整体的统筹规划和全面指导，下设的全国准员工管理委员会（后文简称“全国管委会”）负责对接校招办和地区准员工管理委员会（后文简称“地区管委会”），统筹全国各地区准员工管理的各项工作，及时有效地与集团校招办沟通汇报。地区管委会负责具体各项活动的策划和实施。

准员工组织机构（图1）的搭建可以让准员工各司其职，充分调动准员工的积极性，依据《集团准员工管理规定》及相关制度，在准员工管理专项活动经费的支持下开展各项丰富多彩的准员工活动。

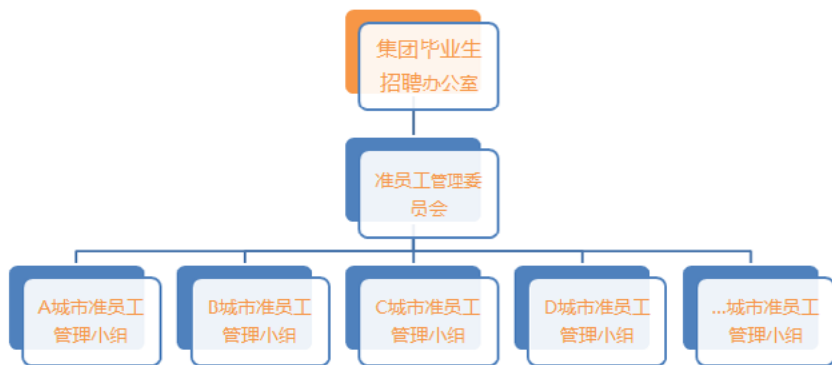


图1 中广核集团准员工组织结构

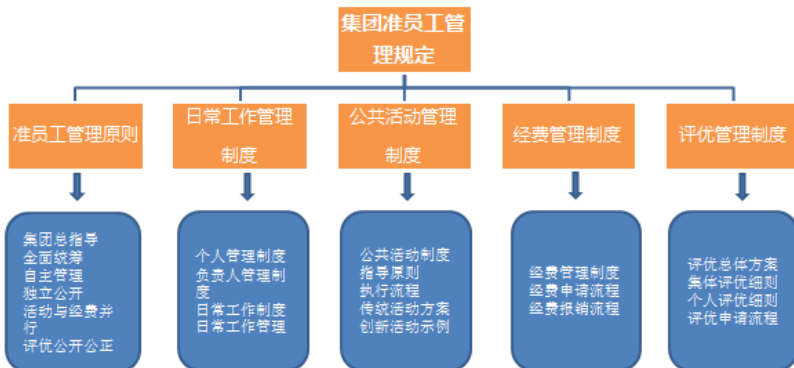


图2 中广核集团准员工管理规定

完善的管理制度

中广核集团制定了一系列的准员工管理规定（图2）确保各项管理制度健全并具有很强的可操作性，包括准员工管理原则、日常工作管理制度、公共活动管理制度、经费管理制度以及评优管理制度。

入职前准员工活动体系

从中广核秋季校园招聘高校学生与中广核正式签约开始到准员工正式入职报到，大约有10个月的间隔时间。在这10个月中，中广核建立起完整的入职前准员工活动体系，分5个阶段实施推进，夯实准员工管理的基础，逐层打造准员工的优越感、信任感和归属感。

第①阶段（M-10~M-7）

这一阶段主要着力于团队组建：从地区管委会到全国管委会的团队组建，共同搭建起全国准员工管理平台。通过这个平台向准

员工普及宣传准员工管理的若干规则以及介绍管委会的职责和运作模式，为后续开展准员工管理活动进行铺垫。

第②阶段（M-6~M-5）

这一阶段，中广核将通过开展四大类（雇主品牌宣传类、团队凝聚力建设类、学习能力提升类、自主创新类）形式丰富多彩的准员工优秀传统系列活动，逐步建立起企业与准员工之间的相互了解、相互信任。

以2016年“准员工走进中广核”系列活动为例。中广核的六大基地同时向全国准员工报名开放，地点涉及阳江核电基地、台山核电基地、红沿河核电基地、宁德核电基地、防城港核电基地、深圳大亚湾核电基地以及中广核总部，参观人数共计近200名。有幸参与活动的准员工不仅可以近距离地感受核电站的内外风貌，更能感受到“中广核人”工作和生活的真实状态，与人力资源经理、师兄师姐的座谈会则让他们更深层地了解中广核的培训、职业发展和工作环境，有趣的素质拓展活动则让他们亲身体会了中广核“一次把事情做好”的核心价值观。一系列的策划活动无声地拉近了准员工与企业间的距离，满足了期待感的准员工们纷纷自发在微信朋友圈和新媒体平台（“中广核校园招聘”公众号）上记录下自己的感悟，化身为中广核品牌形象的宣传使者，让更多准员工了解其签约公司的真实情况。

• 第④阶段 (M-4~M-3)

这一阶段主要开展团队建设及雇主品牌推广活动，例如核电科普知识宣传活动、职业生涯规划辅导讲座、对口经验交流会等。

以 2017 年世界地球日活动为例。中广核发起了“世界地球日，我们在行动”系列活动，以“善用自然的能量”为口号，在各个准员工地区开展了以此为绿色环保活动。活动形式由各地区准员工自发组织和呈现，充分展现了准员工的创造性和想象力。在这一天，中广核“让天更蓝、水更清”的宣传口号被更多人所传播。

• 第⑤阶段 (M-2)

中广核于该阶段主要进行准员工的团队活动和高校回访事宜。这一阶段特色的准员工专题活动，如：入职事项的空中宣讲会 and 前辈故事会活动，能够帮助准员工建立信心，顺利完成“校园人”到“职场人”的过渡，让更多同学在故事中了解并信赖中广核。

以前辈故事会为例。中广核邀请公司优秀青年员工和杰出员工向准员工讲述自己的成长经历和心路历程。数年前，如今这些优秀的中广核员工也是当年懵懂的准员工，也曾遭遇过身份转变时的迷茫，也曾质疑过自己当初的选择，但当他们在中广核工作生活几年后，蓦然回首，才发现这条一步一个脚印、带着汗水的路早已化作了今天的自豪与骄傲。学长和学姐温柔的声音或通过新媒体平台以音频传递，或借助空中宣讲会的方式传播，这些鲜活而真实的故事既能安抚准员工焦虑的心情，也能让他们看到在中广核无限广阔的未来。

• 第⑥阶段 (M-1~M0)

即将正式入职的准员工在此阶段进行总结评优，准员工身份即将画上句号，新员工的角色即将上演。在过去数月内，准员工参与了各类趣味盎然的活动，他们记录下自己的所思所想，优秀的文章最终都编辑成册，收录于中广核《小鹭足迹》杂志和《准员工优秀文选》(图 3) 中。



图 3 小鹭足迹和准员工优秀文选

➤ 全流程管理

为了让准员工入职后更好地融入所属的部门，缩短其入职以后的适应期，顺利快速完成优秀“校园人”到优秀“职场人”的身份转变。中广核打破原先准员工管理范围的狭隘性，将准员工管理延伸至新员工管理的阶段，搭建起准员工管理与新员工管理的通道，实现从毕业生签约到入职，从培训导入到初次岗位聘任的准员工全流程管理。

10 年来，中广核集团准员工管理项目从项目实施初期严格意义上的准员工管理到打破准员工管理与入职管理的壁垒，形成现在从准员工到新员工的全流程管理。中广核将继续以准员工的体验和需求为基础，不断优化完善、创新提升。

➤ 实践创新

随着信息技术的发展，中广核也在保留原有优秀线下活动的基础上推出了新媒体平台：中广核校园招聘微信公众号，以及应用新媒体形式：空中宣讲会等，开辟出线上线下双线宣传渠道。新媒体平台的运用，在巩固线下活动效果、扩大传播范围的基础上，发挥新媒体平台的特色作用，进一步扩大准员工管理的广度和深度，具体体现在以下几个方面：

➤ 借势新媒体，扩大影响力

中广核校招微信公共号在锁定目标群体的基础上，定期推送准员工线下组织的各项活动信息，让直接或间接参与的准员工都能及时了解活动情况，实现全面覆盖。同时，公众号会及时发布企业的最新招聘信息，组织空中宣讲为准员工进行职业辅导，准员工可自行转发宣传内容，吸引更多的“校园人”关注，从而扩大校园知名度，有效传播企业

文化，进一步扩大企业品牌宣传，提升最佳雇主形象。

➤ 搭建“互动讨论”专区

中广核在公众号内特设准员工与签约公司的“互动讨论”专区，促使准员工与后台的沟通联系更加顺畅。通过互动专区，准员工可以直接联系到中广核的 HR 接口人，随时提出问题并得到及时专业的解答和帮助；而 HR 也可以通过答疑解惑帮助准员工树立正确的就业观，获得优越感。

➤ 搭建“准员工之家”模块

中广核通过搭建“准员工之家”模块，为准员工定制了专属的成长空间。“准员工之家”模块为准员工提供了大量在线 E-Learning 企业文化课程和专业课程，供准员工提前学习企业文化课程和行业相关知识。将相关基础培训工作适当前置，能够加速准员工融入企业，提升工作技能，入职后能够更好地适应工作岗位的发展。



图 4 中广核校园招聘公众号页面

➤ 项目成果

经过多年的实践和创新，中广核在实施准员工管理上取得了卓有成效的效果，主要体现在以下几个方面：

➤ 控制校招违约率在合理范围内，降低优秀毕业生的流失率

根据中广核历年校招数据显示，企业的校招整体违约率约为 3%，低于业界的平均水平。

✦ 提高员工的组织忠诚度，提升员工对企业的满意度

以 2016 届校招新员工为例，根据对准员工管理满意度调查显示，2016 届新员工对准员工管理全流程满意度平均为 96.6%，全流程包括了准员工活动阶段、入职手续办理阶段、公司和部门级导入培训阶段和入职满一年的聘岗阶段，在行业内员工满意度调查中处于较高的水平。

✦ 扩大企业品牌宣传，提升最佳雇主形象

由于企业的行业特殊性，加强目标群体对清洁能源的认识，增强核电科普知识的宣传显得尤为重要。利用集团的准员工管理平台，各地准员工组织在高校范围内进行了卓有成效的核电科普知识宣传，开展的活动得到师生的大力支持，被学校的主流媒体争相报导。利用集团准员工目标群体有力影响同院系及

同校学生，校园人直接或间接参与其中，扩大了集团在各高校师生中的影响力，持续提升集团品牌知名度与理想雇主品牌形象。

以 2016 届准员工管理为例，集团 2016 届准员工管理活动，组织实施新年茶话会、核电科普知识宣传、“无限动力·无限人生”核安全文化交流会、读书活动、各类创新活动等主题活动共计 454 场，准员工直接参与活动超过 23,600 人次，非准员工参与活动超过 148,000 人次，直接与间接影响在校学生数量约 184,000 人次。

🎯 未来发展

中广核准员工管理项目实施至今已是第十个年头，期间经历了数次的优化和创新，例如明确了六大角色职责分工的《新员工入职指引手册》，其清晰地梳理了各个角色之间的关系，确保在准员工全流程管理中每一

个角色的各司其职；又如 2017 年正式对外推出的校园招聘微信公众号，如今关注人数已超过 13,000 人，注册人数也已逾 4000 人，企业未来将继续通过该平台提升学生群体对中广核的关注度，加强彼此之间的互动，通过后台的监测和筛选挑选出适合的关注对象，使得招聘员工的针对性更强。

目前市场环境和行业挑战均发生了较大的变化，中广核也将握紧时代的脉搏，随着环境和趋势的变化而变化。相较于多年前就业的迫切，如今的 90 后学生也并不是特别迫切地渴望快速就业。未来 IT 手段和技术将越发成熟，准员工的管理将承载着新技术的平台变得更加精细化，根据校招需求和高校求职者想法不断调整和优化，以更好地满足新时代的学生需求。

获奖企业风采



中广核企业介绍

中国广核集团（简称中广核），原中国广东核电集团，是伴随我国改革开放和核电事业发展逐步成长壮大起来的中央企业，由核心企业中国广核集团有限公司及40多家主要成员公司组成的国家特大型企业集团。

中国广核集团业务涵盖核能、核燃料、新能源、金融服务及新业务（包括核技术、公共事业等）。截至2017年6月底，集团拥有在运核电机组20台，装机容量2147万千瓦，在运规模国内第一；在建核电机组8台，装机1027万千瓦，在建规模全球第一；拥有风电控股装机达1093万千瓦，太阳能光伏发电项目控股装机容量196万千瓦，水电抽水蓄能在运权益装机201万千瓦。此外，在分布式能源、核技术应用、节能技术服务等领域也取得了良好发展。

中国广核集团以“发展清洁能源，造福人类社会”为使命，以“成为国际一流清洁能源企业”为愿景，专注于安全、经济、低碳排放的清洁能源生产与供应，助力全社会的节能减排与清洁能源利用，为社会提供规模化、高质效与可持续的清洁能源产品和服务。

准员工管理机构介绍

中广核集团准员工管理机构由集团校园招聘工作办公室、准员工管理委员会、地区准员工管理小组组成。管理机构采用“全国管委会带动各城市地方管委会”的模式运行。它的职责是在校园招聘工作组的指导下开展各项活动，打造充满凝聚力且认同企业文化的准员工团队，配合集团后期招聘工作的开展，以及推广中广核最佳雇主形象。**HR**



● 本案例荣获 ●

2017“中国招聘与任用价值大奖”
最佳新员工融入奖



于细微之处，增加 新员工的职场温度

中芯国际一线蓝领工人融入实践分享

在互联网飞速发展的今天，AI、AR、自动驾驶、智能穿戴等词语无疑稳坐近些年的年度热词榜单。我们在尽情享受互联网科技带来的便利的同时，却很少想到这虚拟的世界亦有它的物质构成基础——芯片。其实，无论是信息的获取、传输还是处理都离不开这小小的芯片，其所处的半导体行业投入大、精度高、工序多等特点也决定了蓝领员工群体发挥着举足轻重的作用。正是意识到这一点，中芯国际集成电路制造有限公司才开展了一系列蓝领员工的融入与保留计划。

文 / Cindy Zhu



公司介绍

中芯国际集成电路制造有限公司（下简称为“中芯国际”）是中国最大的半导体晶圆代工企业，在全球同类企业中排名第四。其2016年营收较2015年同比增长了30.3%，为当年全行业平均营收增长率的3倍。目前，中芯国际基本完成全球部署，分别在中国及欧洲建立了生产工厂，并在香港设立了自己的代理处。此外，其在欧洲、亚太、美西等地区均建有销售支持及SOE团队。



项目缘起

行业特点

很少有人了解集成电路行业完整的价值链，其一般包括电路设计、晶圆制造、封装测试、整机生产4个关键生产节点，其中，晶圆制造行业因其产品的特殊性，有着以下三个不可忽视的特征：

◆ 首先，投入大。其对一条生产线的投入高达几十亿美金，且投入的器材均为高精尖器材，这对一线员工或领班的管理要求也相应较高。

◆ 其次，精度高。芯片最大的一个特点即体积小但构造极其复杂，一块普通的芯片一般有7、8层分层，且共有数十亿个控制器，芯片制造是一项精度极高的工作。中芯国际使用领先的国外设备，因此这不仅要求员工有熟练的设备操作技能，还要具备一定的英文水平来读懂英文操作。

◆ 最后，工序多。一块芯片要经历1000道工序才能最终面世，每一道工序都在蓝领工人一步一步的操作下完成。

以上每一环节都要依靠蓝领工人才能顺利完成生产，因此，对中芯国际来说，工人们能否快速融入企业，并保持良好的工作状态就显得十分重要。

人员现状

蓝领员工在生产制造行业发挥着重要作用，其工作效率直接影响到组织的生产效率，但蓝领工人群众体居高不下的离职率则困扰着行业内的各家企业。中芯国际 2011 年的员工离职率为 20%，其中蓝领员工离职率达 35%，虽然这一数字远低于行业平均水平，但其仍然希望通过一些改善措施来降低离职率，以更好地保留蓝领员工。

项目计划

项目组通过对 2011 年离职率的进一步分析发现，当年离职的蓝领员工中，在试用期内，即 3 个月之内离职的比例最大。因此为了有效降低蓝领员工的离职率，提高公司的生产率，中芯国际将项目周期定在自新员工入职之日起至试用期满的 3 个月。并将每个项目周期分为 4 个阶段，即：

- ◆ **阶段 1:** 新员工入职 3 天之内，对其进行简单培训，使之了解公司基本情况及工作环境。
- ◆ **阶段 2:** 新员工入职 1 个月之内，帮助他们更好地适应周围环境，这不仅包括工作环境，还包括与之息息相关的生活环境。此外，引导其初步建立与周围人的社交关系，如简单了解其主管、同事、师傅等。
- ◆ **阶段 3:** 新员工入职 30-60 天之内，在员工慢慢适应工作状态之后，帮助其深入了解公司，并告知正确的工作方法，树立符合公司价值观的工作理念，使其进一步融入新的工作环境。
- ◆ **阶段 4:** 新员工入职 60-90 天之内，帮助员工厘清其职业发展方向，提供横向及纵向两种方向，并就其职业发展问题与之深入沟通，将蓝领员工的职业梦建筑在公司发展的基础之上。



项目实施

在初步制定了项目计划后，项目组开始了一系列实践，并定期回顾，不断调整。如，在 2012 年引入“美国爱家”的《青春无悔》课程，致力于 MA 蓝领员工的品格塑造；2013 年根据员工需求增加 MA 餐补、取消住宿费并调整了薪资结构；2014 年引入“内田心理测评”以提高招聘准确性，使员工更易融入工作。在进行这些调整的同时，中芯国际还会持续关注员工职业发展，并为其设计合适的职业发展通道，员工可按照自己的意愿选择发展方向。同时，为 MA 提供接受继续教育的机会，并持续调整继续教育政策。细细探究其中的每一个环节，都能感受到中芯国际在 MA 蓝领员工群体投注的良苦用心。

引导员工适应新环境

对于刚加入一家公司的新员工来说，熟悉环境是必不可少的一步，特别是对于背井离乡来到上海或北京、深圳工作的 MA 来说，他们更需要有人引导其快速熟悉新环境来打消自己对未知的顾虑，并找到在工作中的归属感。为此，中芯国际除了带领新员工熟悉工作环境、了解工作内容外，还特别考虑到其生活、社交等多方面的需要并针对此类需求提供了多项细致入微的服务。如，抽出手组织新员工在周末游玩所在城市；为其提供在大城市生活的小技能（包括如何买地铁票、交通卡、寻找免费景点、Wifi 等）。通过对细节的把握，中芯国际有效提高了新员工在融入时期的体验，该体验将会从入职初期延续至其在中芯国际的整个职业生命周期。

新员工可以在遇到问题时随时向项目组寻求帮助，这在很大程度上帮助新员工消除了在新环境中的陌生感。



图 1 组织团队活动

值得一提的是，项目组在一开始就使用较为方便的社交平台进行新员工的管理、沟通等工作，如在 2012 年使用飞信与新员工进行点对点的沟通，其后将飞信更换为更为普及的微信。通过这种及时沟通的手段，新员工可以在遇到问题时随时向项目组寻求帮助，这在很大程度上帮助新员工消除了在新环境中的陌生感。

提供品格塑造课程——《青春无悔》

由于中芯国际的厂区较大，容纳的工人数多达 2000 人，厂区将员工的生活工作融为一体，所以，这基本上是以一个小社会的机制在运作，如果仅将注意力放在员工工作效率、工作技能的提升上，会出现很多问题。基于此，项目组意识到对员工的管理不应仅关注在其工作技能、效率的提高上，还要关注其品格的提升和塑造。如此，才能真正做到关注员工自身成长与发展的同时营造良好的工作、生活环境。



图 2 《青春无悔》课程封面

课程内容

有了这样的想法后，项目组便着手在市场上搜寻适用于 MA 的品格塑造课程，由于 MA 大部分为年轻女性，其主要问题集中于交友、恋爱、成长等话题上，因此，最终选定了由美国爱家推出的课程——《青春无悔》。该课程围绕生命、爱和性，对 MA 开展教育，唤醒学员自我意识的同时培养其尊重自我、尊重他人的基本品格。具体来看，《青春无悔》共分为 4 个部分：

- 首先，认识自己，即帮助学员了解自己，认识到自己的独特性，提高其自我意识，树立人生目标。
- 其次，正确应对媒体的影响。目前，各种媒体强势生长，并成为人们了解外部世界最主要的方式，但其质量却良莠不齐。在这种情况下，明智地选择并应对媒体对个体产生的影响已经成为现代人的必修课之一。
- 再次，界限与选择。这包括如何与人相处，特别是在与异性相处时如何划清界限才能维持良好的人际关系，并做出对自己负责的选择。
- 最后，建立健康的关系。该部分课程意在帮助学员树立正确的爱情观与婚姻观，从而使其能拥有与伴侣之间的健康关系。

《青春无悔》课程会根据整体环境变化的需要进行调整更新，因此项目组也会不断引进新版课程，并在引进新版课程时重新认证讲师。

课程讲师认证

《青春无悔》课程的讲师由两部分人员组成，即 HR 中的员工关系团队与工厂制造部主管中的 TBC 团队（负责制造部员工的考勤、管理、培训等工作）。每次课程均由 1 名 HR 搭配 1-2 名制造部同事进行。除此之外，想要成为讲师还要经过爱家的课程讲师认证。项目组会邀请爱家的课程培训师到中芯国际为其讲师进行 TTT 认证培训，该认证培训持续 2 天，其中 1.5 天为课程内容培训，0.5 天

为讲课技巧培训。如此，经过爱家认证之后的讲师才能登台为新员工讲授《青春无悔》的内容。

课程形式

《青春无悔》是一门互动性、体验性很强的课程，其形式较为多样化，包括工作坊、视频、课后分享环节等。多样化的传授方式不仅增加了课程的趣味性，而且能更好地将学员融入其中。在该课程中，讲师更多扮演的是引导者而非教导者的角色。这样的培训不仅使新员工感受到来自公司的关怀，而且打开了重新认识自己及其与周围环境关系的缺口，接触到大量以前不曾了解的知识与观念。此外，项目组会定期收集新员工对课程的反馈并进行总结，从反馈结果看，《青春无悔》课程的确对员工的生活起到了正向引导的作用。

此外，考虑到 MA 群体生活环境的有限性，其对一些事情的认识尚不全面，因此除了通过课程培训提高其对自己品格的认知，项目组还鼓励他们走出去，到孤儿院、养老院与孩子、老人进行互动。同时，组织瑜伽、串珠等女性喜爱的活动提高他们对生活、工作的热情。



图 3 敬老院与孤儿院活动

提供学习与发展的机会

继续教育

中芯国际希望为 MA 提供更多发展的机会，而很多 MA 的受教育程度限制着其职业发展的高度。而且，从员工的意愿度来看，多数 MA 有着较强的完成学业的梦想，因此项目组着手开展针对 MA 的继续教育工作。

- 首先，员工需提交目标院校的入学申请，并通过继续教育入学考试。
- 其次，对于一些热门目标院校，如上海大学、上海交通大学等，项目组会出面与该院校老师进行协商，邀请他们到中芯国际为员工授课，授课频率为每周一次，真正做到员工不离岗便可以提高自己的。
- 最后，综合考虑员工每学期的考试成绩与绩效，对学习与工作较优秀的学员进行一定比例的学费返还奖励。

沟通职业发展

除了为员工提供继续教育的机会，项目组还鼓励新员工主管主动与其沟通，如，到员工宿舍送温暖，在特殊的节日或生日中送祝福等。此外，也会及时与 MA 沟通其职业发展问题。中芯国际会在新员工入职时为其规划明确的职业发展路径，具体来看，MA



图 4 HR 沟通会与月度沟通会

会有两种不同的发展路径，包括横向发展与纵向发展。所谓横向发展，指按照其意愿提供在不同部门之间轮岗的机会；纵向发展指为其提供在某一岗位中晋升的机会。不仅如此，中芯国际还会在月度沟通会将优秀蓝领员工晋升的案例分享给新员工，使其了解公司为其提供的发展机会。

+ 培训 MA 的主管与领班

为了使直线主管或领班能够更加专业、高效地与 MA 沟通，项目组也同时对这一群体提供了相应培训。培训所使用的课程为中芯国际内部开发，并将之命名为“心力管理”课程，主要包括团队心理管理、情绪与压力管理以及心理危机管理。其中，“心”指从心理的角度更准确地认识、了解员工，根据员工不同的性格特点、情绪状况给予适当的管理沟通方式；“力”指在充分了解员工及自身的心理状况下，调动员工工作积极性，提升员工的行动力、执行力和生产力。该课程培训以课堂面授的形式进行，根据制造部门的工作灵活安排。课程结束后，讲师会根据培训内容为其设置相应的任务，并在 1 个月之后进行跟踪并收集反馈，最终评估培训效果。

引入内田测试

项目组在 2014 年引入内田测试，将内田测试作为辅助招聘的手段在新员工入职前进行，这无疑是该项目中的又一大亮点。该测试试卷中有 30 行数字，每行 100 多个，受测者需要逐行从左到右相加计算，计算规则为前两个数字相加，结果取个位数，然后继续与下一个数字相加。每行计算时间为 1 分钟，时间到即停留在某一点上，受测者再进行下一行计算。30 行计算结束后，将每一行结束的点连到一起可以生成一张曲线，即作业曲线。每个人在接受这项测试时，因为“精神紧张”、“兴奋”、“习惯”、“疲劳”、“练习”等因素的影响会导致每分钟的作业量有所差异，因此会出现不同的曲线，通过对曲线的分析可以推断员工是否适合进行重复性或专注度要求较高的工作。

项目组将内田测试的结果运用于招聘阶段评估候选人与相应岗位的适配度，在很大程度上减少了因新员工性格与岗位要求不符而导致的离职。

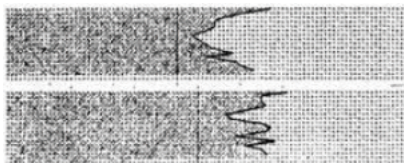


图 5 内田测试样卷



效果及收获

总地来看，该项目以较低的成本投入取得了丰厚的回报，这主要表现在两方面：

首先，经过 5 年的运行，MA 蓝领员工在试用期的离职率从项目开展前的 35% 下降至 2016 年的 22%，年度离职率每年复合下降达 10% 以上，即由 2012 年的 39% 下降至 2016 年的 17%。以上关于离职率的数字均远低于行业内的平均水平，这也是对项目组工作最直接、客观的肯定。

其次，新员工的融入体验得到大幅度提升。项目组面向新员工就融入项目进行了满意度调查，调查主要包括对于项目组的沟通方式、管理者的管理技巧、风格及其感受到的人文关怀等几方面。调查结果显示，新员工对该融入项目的满意度普遍较高，并给出 90-95 分的评价结果。



持续改善

中芯国际人才获取项目经理陆先生表示，该项目虽然已经取得超出预期的效果，但仍然要保持前瞻的姿态不断对项目进行优化提升。具体来看，MA 新员工融入项目未来将会有以下几个发展着力点：

+ 聚焦

项目组清醒地意识到该项目之所以取得预期效果，是多个因素合力作用的结果，包括人员、工具、时间等，每个因素所发挥的作用各有大小。为了优化提升资源利用效率，项目组将会找出最高效的某一环节或因素，并不断强化。

+ 探索

中芯国际希望每一位员工从入职之日到离职的整个职业生命周期能享受到一以贯之的服务体验。项目组相信，从员工生活工作的细微之处出发，并给予足够的人文关怀，培养员工与公司之间的情感联结才是最重要的。因此，该项目未来还会在提升员工对公司的认可度、敬业度等方面发力，继续探索有效的方法给员工带来更多的关怀，进一步夯实 MA 群体对公司的归属感，使其不仅能高效完成工作，而且愿意把公司推荐给身边的亲朋等。

+ 赋能

这里的赋能指将部分新员工管理职能赋予用人部门的管理者，即转变用人部门的旧有观念，使他们意识到其对人员保留与发展方面所负有的责任。回顾整个项目，如果不首先取得用人部门的支持，那项目的进展可以说是举步维艰。一线员工的管理者往往迫于运营指标的压力或者自身管理能力的有限性，过于强调对员工的业绩要求从而忽视了对员工心理或者职业发展等方面的关注。基于此，项目组会在改善员工体验的同时会将新员工管理的职能赋予业务部门的管理者，转变其管理理念。

不难看出，整合内部资源、多方借力，并持续提供具有温度的融入服务仍然是中芯国际新员工融入项目组未来工作的核心，也只有这样，新员工融入项目才能不断发展和完善。

获奖企业风采



公司介绍

中芯国际集成电路制造有限公司（“中芯国际”，纽交所代号：SMI，港交所股份代号：981），是世界领先的集成电路晶圆代工企业之一，也是中国内地规模最大、技术最先进的集成电路晶圆代工企业，提供 0.35 微米到 28 纳米不同技术节点的晶圆代工与技术服务。中芯国际总部位于上海，拥有全球化的制造和服务基地。其共在上海建有一座 300mm 晶圆厂和一座 200mm 晶圆厂；在北京建有一座 300mm 晶圆厂和一座控股的 300mm 先进制程晶圆厂；在天津和深圳各建有一座 200mm 晶圆厂；在江阴有一座控股的 300mm 凸块加工合资厂；在意大利有一座控股的 200mm 晶圆厂。中芯国际还在美国、欧洲、日本和台湾地区设立行销办事处、提供客户服务，同时在香港设立了代表处。HR



最佳招聘渠道创新奖

亿滋食品企业管理（上海）
有限公司



● 本案例荣获 ●

2017“中国招聘与任用价值大奖”
最佳招聘渠道创新奖

让渠道 发挥影响力

亿滋中国微信内部推荐项目实践

现如今招聘渠道和招聘手段层出不穷，微信招聘不稀奇，内部推荐也不稀奇，然而如何在立足企业真实情况的基础上，合理利用好这两种方式，使其无缝融合，发挥出 1+1 远大于 2 的功效？

亿滋在此层面的实践，不仅让他们找到了人，更是找对了人。

文 / Emma Ren



背景与目标： 招聘需求与招聘模式

从 2016 年 5 月开始，亿滋中国招聘团队重点推行以促进员工内部推荐为主的微信招聘，这背后是团队根据招聘需求与招聘模式变化的应时调整。

招聘需求旺盛且分散

近几年，亿滋在中国的业务持续发展，特别在 2016 年迎来了全新巧克力品类的大规模上市，企业对人才的需求只增不减，尤以销售人员为甚。根据亿滋中国招聘团队的统计，在 2016 年 1 月至 2017 年 2 月中，全国所有的招聘岗位中 60% 为中低级别（主管级别及以下）岗位，其中以销售岗位居多。企业中的员工转岗、第三方转正等内部渠道能够帮助消化一部分招聘需求，但大部分的缺口需招聘团队以直接搜索（Direct Sourcing）的方式进行填补。

然而直接搜索能够有效搜寻到市场中的主动求职者，但招聘信息却很难到达在此之外的、大量隐藏在竞争对手企业中的被动求职者；且亿滋在华业务分布于中国大大小小的城市，人员广布，招聘需求也分散在全国各地，若依靠招聘团队点对点招聘，不仅效率低、投入产出也低。

招聘模式转型、渠道亟待优化

从 2016 年开始，亿滋中国放弃使用猎头，将招聘模式全面转向了直接搜索（Direct Sourcing）。在直接搜索方面，亿滋中国的招聘渠道主要由三个部分构成：外部招聘网站、传统内部推荐项目以及微信招聘。

其中，传统员工内部推荐项目由于能直接降低招聘成本，一直是公司高层力推的招聘方式。但在具体操作上，由于其必须基于公司网络平台进行，严重缺乏时效性和操作上的便利性，尤其对于公司内部没有配备电脑、数量庞大且分散各地的一线销售代表来说，要参与其中并不容易；而他们又是销售

代表招聘中最有效和直接的传播媒介。这样一来，内部推荐对于招聘量最大的销售人员的作用差强人意。

至于微信，由于推广时间较晚且力度不够，其主要作为亿滋中国的信息发布平台，在整体招聘渠道中的使用比例并不高。但招聘团队一直以来深谙微信在招聘中的强大力量：作为时下最火热的社交网络，其具备传播范围广、受众面大、操作简便的特征，能够将招聘信息有效渗透至招聘目标对象特别是隐藏的被动求职者。

由此，招聘部门结合招聘需求实际情况和上述招聘途径的优劣势，希望通过微信内部内部推荐项目来提升公司的品牌认知度、扩大人才圈、提高潜在资源数量和质量以及解决高级人才难寻觅、偏远地区招聘难等难题；同时将员工内部推荐与微信无缝链接，期望掀起一波以销售代表为主的内部推荐新高潮。



微信运营： 促进员工关注和认证

在重点推行微信内部推荐之前，亿滋中国的招聘微信公众号已运行2年，累计粉丝数量仅4千余人，其中还有大量校园招聘留下的“僵尸粉”，员工认证数量仅有62人，其中大部分为招聘团队成员。而在微信上进行内部推荐，基础是必须要获得员工对微信公众号的关注并完成员工认证。

亿滋中国自2016年5月起重点推广微信内部推荐，主要从以下几个不同的方面开展运营：

- 1 招聘团队必须在微信平台发布职位，在朋友圈和合适的群组中转发，并保持每天更新的节奏，甚至为重点或紧急职位配备红包。这样潜在候选人就可以直接通过微信平台申请符合的职位，亦可在微信上与招聘人员进行初步沟通，迈出职位应聘的第一步。
- 2 同时与微信服务供应商合作，给推荐双方提供较好的用户体验：一方面简化候选人申请流程，确保候选人顺利完成应聘；另一方面开通面向推荐人的即时提醒功能，使员工可实时知道谁点击、谁申请、谁入职，做到信息完全透明，使推荐人对此更加信任，更加乐于使用此平台，促成推荐人才的习惯养成。
- 3 发送推广卡片给每一位在职员工，介绍微信招聘公众号关注和员工认证的步骤，也将微信认证、转发、推荐职位这些重要过程逐一截屏保存，制作成简易操作说明来进行书面指导，并提供电话支持，有效解决了部分员工的使用问题。
- 4 鼓励、动员直线经理和业务部门将岗位精准转发。
- 5 招聘部门同时在微信端和公司邮件系统每周推送热招职位和推荐奖励名单，每月发布微信“伯乐榜单”——转发王和

推荐王，给予获奖员工相应物质激励，以扩大影响力，激发员工参与热情。

在集中运营微信招聘一段时间后，整体员工认证和内部推荐率都大幅提升，但招聘团队也渐渐发现了一个问题。



重点突破： 提升销售认证率

2016年10月，微信运营5个月后招聘团队通过数据分析发现，他们最希望动员的一群人同时也是招聘量最大的团队——销售代表的参与率并不理想，当时仅有2%的销售人员(49人)参与了微信上的员工认证，这个数字与团队的预期相差甚远。

如前文所述，亿滋中国的销售代表数量众多、分布广泛且由于没有公司电脑或处于偏远地区难以触及，如何让其了解、完成认证并且乐于使用此种方式，成为了此项目目标达成的难点及关键。就在这时，招聘团队想到了将微信招聘平台链接到销售能力自动化(SFA)系统中。

SFA系统是每个销售代表每天都要登录进行考勤、业绩记录的平台，也就是说，如果在此平台上设置微信认证的链接，就相当于所有销售都可能接收到微信员工认证和内部推荐的信息，必然也能极大促进销售人员关注内部推荐、完成认证并积极转发。

形成初步方案后，招聘团队首先联系了负责销售系统运营团队的人力资源同事以及此团队的负责人，向其清晰沟通了当前有关销售团队的招聘数据、招聘团队对此的解决方案、接入SFA系统后能对销售招聘起到的效果以及接入后对SFA系统可能产生的影响。由于相关接入的费用由招聘团队承担，在和销售系统运营团队的负责人沟通清楚后，方案获得了对方的支持，随后负责人指派了其团队中专门管理销售系统的经理，此人作为亿滋方系统的主对接人，和招聘团队一道与微信平台的供应商直接商谈，实现了

微信接入SFA系统的设想。

链接接口设置在SFA系统主界面的上方，以滚动条广告的形式，反复显示有关内部推荐奖金、微信员工认证等相关信息，销售人员点击滚动条就直接转到亿滋微信招聘公众号并进入员工认证流程。



图 1-4 微信内推相关信息接入 SFA 系统

销售能力自动化(SFA)系统的对接，由此将微信招聘覆盖至整个公司层面。



吸引传播： 多渠道多手段

除了在SFA系统上设置接口并进行宣传，招聘团队还在整个运营过程中采取不少手段进行吸引与传播。

- 1、推广卡片。招聘团队将微信关注流程以及内部推荐相应的奖励金额等信息与员工必需的信息——发票抬头，印在名片大小的卡片上，发给员工。与此同时，

团队结合一对一演示、业务会议上的宣传，争取通过多渠道将微信公众号和内部推荐的传播覆盖至各个业务部门。

- 2 **微信红包。**针对关键职位的转发和内部推荐，招聘团队相应配备了红包，以此吸引员工积极转发。
- 3 **伯乐榜单。**招聘团队在微信端和公司邮件系统上每周推送热招职位和推荐奖励名单，并每月发布微信“伯乐榜单”——转发王和推荐王，给予一定物质激励；同时在颁奖时，邀请获奖员工的部门经理为其颁奖，并合影留念，以在员工中形成正向激励。
- 4 **直线经理。**团队积极动员直线经理、业务团队精准转发职位，通过他们将招聘信息转至有针对性的微信群、校友群或朋友圈形成信息精准传播。



迭代优化： 系统的不断进化

在微信内部推荐计划推广实施的过程中，招聘团队一直抱着“迭代优化”的思维，特别是随着此项目推广力度的加大，面对数据维护的挑战，团队进行了相应调整并制定了应对方案。

2016年12月，招聘团队针对微信上员工认证的情况，抽查回访了部分销售代表，发现有很多员工认证失败，主要原因有三个：

- 1 SFA系统与微信平台初期对接不稳定，出现步骤中止或异常等待时间等问题，导致销售人员无法完成认证流程，周围其他同事得知情况后也不愿去认证。
- 2 新员工信息更新与其入职之间有时间差。销售人员没有公司邮箱，根据系统规则无法完成普通新员工认证，而必须通过其员工号来走特殊认证流程。该员工号在后台数据库中创建完成，成了销

售代表们成功认证的一个必要条件。根据最初的设计，员工号的后台创建是以月为单位进行更新的（每月月初批量导入新员工的员工号）。因此，许多月中、月末入职的新员工，会有一段时间无法进行账号认证，时间长了他们也就淡忘了微信招聘的存在。

- 3 部分销售人员对此事不重视、不配合。

上述问题在项目实施前期严重影响了招聘渠道的扩张，招聘团队在与公司各阶层讨论后，决定采取以下方法进行应对：

- 1 与服务供应商和销售系统运营团队相关人员协商简化步骤，多次测试确保系统稳定性。
- 2 在新员工入职前，招聘团队告知其微信招聘认证的开始时间，同时请公司实习生定期跟踪认证情况，提醒尚未完成认证的员工及时操作。
- 3 与业务部门沟通，达成了继续共同推进微信内部推荐的共识。此外，在各地区销售月度业务会议上，销售经理向团队宣传微信招聘，并敦促销售主管们关注和推进小团队的微信认证，提高各个团队中的微信认证率。



目标达成： 效果显著

总地来看，此项目的目标主要有三个：通过内部推荐拉动招聘、建立人才圈、传播雇主品牌。

招聘团队在微信端和公司邮件系统上每周推送热招职位和推荐奖励名单，并每月发布微信“伯乐榜单”——转发王和推荐王，给予一定物质激励；同时在颁奖时，邀请获奖员工的部门经理为其颁奖，并合影留念，以在员工中形成正向激励。

- 1 **通过内部推荐拉动招聘。**在项目运行后3个月内，招聘团队就从微信渠道收获了14个offer，其中8个为经理级以上岗位，涵盖了电子商务、客服与物流及销售等公司重要部门。在2016年即项目运营半年后，亿滋中国员工整体在微信上的认证率达到近40%，其中销售人员的认证率由原来的2%上升到了7%，2016年的内部推荐在整体招聘中的比例由2015年的28%上涨至36%。其中2016年所有销售招聘中有41%是通过员工内部推荐来完成的，而所有通过内推完成的招聘中销售占到了82%。下表显示了在项目实施后，内部推荐人数显著提升。

月度	员工内部推荐成功人数
2016年1月	9
2016年2月	5
2016年3月	18
2016年4月	9
2016年5月	18
2016年6月	16
2016年7月	21
2016年8月	22
2016年9月	16
2016年10月	20
2016年11月	39
2016年12月	16

图5 项目实施后内推人数显著提升

- 2 **建立人才圈。**同样在项目运行3个月内，亿滋中国招聘微信公众号粉丝增长将近千人。基于微信端的招聘平台对于员工来说几乎没有任何门槛，转完即走的传播方式让员工轻轻松松广而告之职位信息，共同协助公司在微信招聘

上快速起航、持续发力。这种招聘模式，帮助公司通过广大员工在微信上的人脉关系，高效进行招聘信息的跨地域传播。目前有越来越多的有效候选人来自于微信招聘平台，他们通过一键申请完成简历投递，很大程度上扩充了亿滋中国的人才资源池，给公司的招聘注入全新的活力。

3、传播雇主品牌。招聘团队在微信上介绍公司业务、工作氛围、人才培养政策等，并及时分享公司动态，实时发布新产品上市、员工福利等新闻，起到了宣传雇主品牌、传播公司文化的有益作用。



未来计划： 持续优化

- 1 持续美化界面。当前亿滋中国招聘微信公众号界面及其上面的推文编排还比较简单，未来招聘团队有计划在页面布局和设计上下足功夫，丰富信息类型，提升传播美感，进一步发挥微信在雇主品牌建设上的价值，将其打造成为亿滋中国雇主品牌宣传的前哨站。
- 2 持续提升员工认证率。当前不足 40% 的全国员工认证率还未达到招聘团队的最佳预期，是和供应商合作引入新技术还是在内部继续挖掘资源拓宽渠道，招聘团队仍然在不断进行思考和尝试。
- 3 微信的持续运营。在 2017 年上半年，由于招聘团队的工作重心转移而减少了对微信运营的关注度，微信招聘效果明显下滑。这也让招聘团队意识到，要想让微信内部推荐持续发挥影响力并强化雇主品牌，需要团队结合定期的营销活动，长期、不间断地在运营上投入精力。

获奖企业风采



公司介绍

亿滋国际 (Mondelēz International) 是一家世界 500 强公司，同时是全球零食行业的引领者之一。公司总部位于美国伊利诺伊州 (Illinois, USA)，业务遍及全球 165 个国家及地区。作为全球领先的饼干、巧克力、口香糖、糖果及固体饮料制造商，亿滋国际各品类在竞争领域中均占据主导地位，其中饼干、糖果市场排名全球第一，口香糖、巧克力排名全球第二。

亿滋中国于 1984 年进入中国市场，总部设在上海，隶属于亚太、中东及非洲大区，是中国零食业务的市场引领者。亿滋中国旗下拥有奥利奥、趣多多、焙朗、闲趣、太平梳打、王子、优冠、露怡、炫迈、清至、荷氏、怡口莲、妙卡巧克力、

菓珍等多个为中国消费者所熟知且喜爱的品牌。

招聘团队介绍

亿滋中国的招聘团队是一支年轻有活力，同时兼具创新以及团队合作精神队伍。我们通过和各个业务部门的合作，为公司甄选高素质的人才，并与其他人力资源同事一起打造出让每个人都具备竞争力并且充满欢乐的企业文化！**HR**





2017中国 中国招聘与任用 最佳案例集



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859
邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org