



2015 中国招聘与任用价值大奖 最佳案例集



前言

由智享会主办的首届“中国招聘与任用价值大奖”于2015年3月正式开展，该奖项是继2014年第一届“学习与发展价值大奖”后智享会“价值大奖系列”的再一次全力出击，仍然以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展”为目标，以“权威、严谨、公开、保密、非营利、实践-评选-分享”为原则。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节、历经交叉评审、小组审议、集中探讨三道关卡，确保每一案例均得到充分的审读。此次大奖评审团由招聘与任用及人力资源行业专业人士组成：SAP招聘总监秦巍、丹纳赫招聘总监陈朝巍、药明康德人力资源副总裁顾凯、舍弗勒人力资源总监邵正江、飞利浦人力资源高级副总裁张庆中、联合利华北亚区人力资源副总裁张伟。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，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过四个多月的“优中选优”，12家企业案例入围终选，分别获得“最佳人才吸引奖”、“最佳渠道创新奖”和“最佳人才甄选奖”。

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，我们再次深入各家获奖企业，对入围案例进行了全方位的采访与研究，在此过程中，我们对企业“招聘与任用”工作的认知又得到了提升。如今，我们将荣获“最佳人才吸引奖”、“最佳渠道创新奖”和“最佳人才甄选奖”的12篇案例撰写成章，并将其中的11篇汇编于此，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。

2015 中国招聘与任用价值大奖

评委团

评委会主席



秦巍
大中华区招聘总监
SAP

评委会成员



陈朝巍
招聘总监
丹纳赫



顾凯
人力资源副总裁
药明康德



邵正江
高级人力资源总监
舍弗勒



张伟
北亚区人力资源副总裁
联合利华



张庆中
大中华区人力资源高级副
总裁 飞利浦

第一届“中国招聘与任用价值大奖”

获奖名单



最佳人才吸引奖

新奥集团股份有限公司

高端人才吸引项目

博世中国

校园招聘实践

上海新天地朗廷酒店

“90后”人才吸引与留存项目

蓝色光标传播集团

“青年人才储备计划”

李宁(中国)体育用品有限公司

微信平台人才吸引实践

陶氏化学

雇主品牌建设实践



最佳渠道创新奖

中国广核集团

“校企联合培养”实践

美满电子科技

“极客生态圈”运营实践

阿斯利康

招聘体系搭建实践

洲际酒店集团

人才吸引实践



最佳人才甄选奖

科大讯飞股份有限公司

集体面试创新实践

喜利得(中国)商贸有限公司

“寻将行动”项目



最佳人才吸引奖

新奥集团股份有限公司

高端人才吸引项目

博世中国

校园招聘实践

上海新天地朗廷酒店

“90后”人才吸引与留存项目

蓝色光标传播集团

“青年人才储备计划”

陶氏化学

雇主品牌建设实践

从“筑巢引凤”到“凤引九雏”

新奥集团高端人才吸引项目

创建于1989年的新奥集团股份有限公司（简称“新奥集团”）从燃气业务起步，经过持续的战略升级与产业拓展，初步构建了能源环保与文化健康旅游两大业务群。在能源环保领域，新奥目前已形成新奥能源、能源化工、太阳能、智能能源、技术工程以及能源研究院等相关多元产业。其2007年成立的新奥能源研究院，通过“高端人才吸引项目”为高级人才的引进提供良好的环境，全力打造新奥自己的科研生力军。经过近十年的筑巢引凤，新奥集团已实现了推行国际化人才战略、构筑能源科技高地、搭建创业创新平台、引领产业技术创新、探索人才发展机制的目标。目前，集团拥有员工3.5万余人，总资产超过945亿元人民币，300余家全资、控股公司分布于国内20余个省份及亚洲、欧洲、美洲等地区，呈现出一派“凤引九雏”的繁荣景象。

编辑整理 / 秦蕙颖

本案例荣获“2015中国招聘与任用价值大奖”最佳人才吸引奖



人才吸引项目 诞生于产业转型背景

创建于1989年的新奥集团从燃气业务起步，经过持续的战略升级与产业拓展，初步构建了能源环保与文化健康旅游两大业务群。在能源环保领域，新奥目前已形成新奥能源、能源化工、太阳能、智能能源、技术工程以及能源研究院等相关多元产业。

2006年，在国家“自主创新、建立创新型国家”的号召下，新奥集团清楚地认识到，只有开展产业转型，走自主创新之路，才能为企业常青提供源源不断的动力，而产业转

型、自主创新的关键就是要引进、培育一支结构合理、掌握世界能源前沿技术、善于管理具有创新能力的企业科研队伍，特别是要形成一个相对稳定的核心团队，培养一批企业自己的战略科学家、科技管理专家，为实现新奥进军世界500强的目标奠定基础。

面对传统能源利用高耗低效、污染严重等问题，我国的能源生产、输配和使用方式亟待变革。新奥集团致力于清洁能源技术创新与产业化实践，依托泛能网技术，推动现代能源体系建设，通过化石能源与可再生能源融合、集中式与分布式互补、供需双向互动、能源全生命周期管理和优化，转变能源的生产和利用方式，实现区域能源的“安全、

稳定、经济、清洁”利用，助力生态城市建设及节能环保产业发展。

新奥集团下属能源研究院自2007年成立以来，在煤基低碳能源技术方面，涉及煤的催化气化、加氢气化、地下气化和超临界气化技术；可再生能源技术方面，涉及微藻生物固碳多联产技术和太阳能高效转化技术；环保技术方面包括污泥超临界处理技术和污水处理技术；泛能网核心产品开发方面包括泛能机、泛能云和泛能能效平台等。

能源研究院聚焦清洁能源的核心技术研发，为集团提供持久的核心竞争力，创造新的利润增长点，为推动现代能源体系提供技

术支持。在人才战略上，新奥集团的目标无疑明确的——寻找和吸引国际高精尖的专业技术人才加入研究院，以支持业务发展。



起步 有条不紊的战略规划

在项目初始阶段，新奥集团在国内的知名度并不高，企业产量与收入也非行业龙头，但靠着步步为营、稳扎稳打的人才吸引策略，成功将海外高精尖人才引入囊中。

集团高层的眼界

一家企业的高管层的眼界与胸怀是促成一个项目成功的关键，而新奥集团的董事局层面恰恰就拥有这样一个宽阔的眼光和宏大的壮志。虽然诞生于河北廊坊，但集团高层却志在天下，放眼全国乃至全球的业务。在这种眼界下，海外人才的吸引战略就有了强有力的支持。

新奥能源研究院人力资源部部长陈增瑜先生介绍说：“新奥集团一贯非常关注高端专业人才引进和发展，通过积极开展国际化产学研联盟合作，与清华大学、同济大学、中国科学院、航天十一所、美国康涅狄格大学、麻省理工大学、美国国家能源技术实验室、美国劳伦斯利佛摩国家实验室、DukeEnergy 等科研院校和机构进行合作，以实现网状式新能源产业人才池。构建基于产业链的产学研联盟，最大限度地实现人的集体智慧价值，同时，建立战略性新兴产业的资本和技术联姻，最大限度的实现技术的商业价值。我们人力资源部门以集团领导的战略眼光为准绳，与时俱进，不断根据市场、时间的变化对内容进行调整升级，对工作细节做优化，把高端人才吸引做成了常态且常新的日常工作。”

行业领军人物的号召力

提到新奥集团就不得不提其科研团队的核心人物，新奥集团董事局副主席、首席科

学家——甘中学。作为国家首批“千人计划”入选者、2010 年度“中华人民共和国国际科学技术合作奖”获得者，甘中学先生是美国康涅狄格大学机械工程学博士，曾任世界 500 强企业美国 ABB 公司柔性自动化首席科学家。2003 年回国发展，与新奥集团牵手，创建新奥博为技术有限公司。凭借自己的专业眼光与魄力，他与集团人力资源系统高层沟通了有效且目标明确的人才战略，即瞄准相关科研院所、院校、机构，锁定海外高精尖人才、国家千人计划成员等为延揽对象。同时，甘中学博士通过其在行业内广博的人脉与影响力，逐步扩大新奥在高端专业人士中的知名度，形成了良好的辐射效应。

直击高端人才需求

曾经，想要吸引高端人才靠的是大手笔的物质激励，高薪酬、股票期权、车、房、解决家属的就业与求学……但新奥集团却跳出了纯物质激励的表面功夫，抓住了高端人才的更多需求。能源研究院不仅为技术研发精英配套优厚的福利待遇、搭建广阔的事业平台，更为科学家提供个性化的个人发展空间。

福利待遇

能源研究院为高级科研精英们提供全方位、高规格的福利政策。尤其在海归人才福利方面：为海归人才缴纳海外保险，并为其家人支付保险；每年全面体检；根据个人意愿可解决其国内户口问题及子女就学问题；在国内工作期间提供住房、配车待遇；在国家法定节假日基础上，每年 20 天的往返海外探亲假期并报销往返路费。一系列的配套福利政策为广大科研人员解决生活问题，排除后顾之忧，收效甚好。

科研理想

虽然 2006 年新奥集团的知名度尚不够，但作为全球清洁能源的领先者，它所从事的事业与理念在当时却是领先且核心的。因此当时甘中学博士带领颇具规模的宣讲团在北美高等院校与科研机构做了路演，董事局主席、首席科学家、集团总裁、副总裁、首席

人力资源官等均参与其中，吸引了许多高端人才到场。

作为集团高精尖技术的研发机构，能源研究院聚焦清洁能源的核心技术研发，为推动现代能源体系提供技术支持。主要攻坚可再生资源技术、煤基低碳能源技术、泛能网技术及环保技术几大领域，拥有“煤基低碳能源国家重点实验室”、“国家高层次海外人才创新创业基地”、“国际科技合作基地”、“院士工作站”、“博士后科研工作站”等国家级研发及产业化平台。共承担国家“973 计划”、“863 计划”项目 17 项，国际合作项目 8 项，国家科技支撑项目 8 项。

“事实上我们发现，高端的研发人才并不是那么地看重薪酬等物质回报，因为市场上对他们的薪资水平基本没有大的差异，可以说是不会缺物质方面的报酬，因此他们更在乎企业是否能给他一个实现技术理想的良好环境，这才是他们心目中的‘事业’。而且随着新奥的知名度越来越响，高端人才越来越多，那些希望能和业内最顶尖团队共事的人才也会纷至沓来，就算滚雪球一样，我们的人才库会越来越大。”

个性化的发展平台

在为高端科研人员提供个性化的发展平台方面，能源研究院重点关注优秀的海外科研人才，通过行业调研等方式建设海外人才池，关注并不断跟踪优秀人才的海内外发展。同时为海归人才搭建联盟合作平台，为海归人才提供技术支持资源。在各个科研领域都储备大量技术精英，以为海归人才搭建团队成就其科研事业。通过建立“职位-职业发展通道-任职能力标准-培养-认证评价与激励”联动的能力提升机制，形成能力提升驱动力，牵引员工主动、持续提升自身能力。

合理的绩效考评体系

不同于其他岗位可量化的绩效考评，研发团队由于工作内容的不确定性，在绩效考核问题上经常会让人力资源部门“费足脑筋”。新奥能源研究院同样面临这样的问题。“科研项目并不可能百分百实现从‘研’到‘产’，

有时是技术无法实现，有时技术虽然可实现，但成本过高，不适应投放市场量产，因此我们有一套自己的绩效考核体系。第一，我们鼓励他们对成熟技术工作的完成；第二，鼓励他创新，涉足一些开发性、成果性的东西。”

▪ 针对无法做具体衡量的研发人员，新奥采用“进程追踪”的方式，比如一个月或者是一个季度进行研发的进展汇报。“通过汇报，你到底有没有尽心工作，实际上是一目了然的。研发并不意味着一定出产品，也可以是对这个领域某方面的知识或者是前沿技术进行了探索和研究，比如我们知道市场上哪家公司这方面做得非常出色，我们可以与他们进行技术合作，这也是研发人员的‘成果’。像核心研发人员，每年都有其重点的工作安排，但这些只占到了年度考核的60%~70%，那么剩下的部分呢？研发人员可自行申报其年度的工作亮点与价值核心，这些亮点可以是年度工作安排之内的，也可以是年度工作安排之外的额外贡献，提出后由研究院副院长以上级别人员进行评审。之所以有这样一个制度，是因为我们考虑到研发是不能按部就班的，充满了很多不确定性，在研发的过程中可能会发现很多创新点，这些新发现很可能会颠覆年初的计划，但这并不意味着研发人员没有完成工作，他的新发现甚至可能更有价值。假如我们还死抠老一套的绩效考核标准，那就本末倒置了，还会伤害到创新的积极性。”

▪ 针对已成熟的项目，相对而言较容易设立一些具体的目标，新奥便采用偏重传统的考评方式，嵌入相关指标进行考评。“如果是已经成型的、已经成熟的技术，已经需要推向市场的产品，那必须丁是丁、卯是卯的。指标如何体现都是清清楚楚、明明白白，我们就用数字和实际的行政方案说话。”

② 中长期激励方案

研究院不同于其他的职能部门，有自己的销售收入和利润，是能直接产生销售收入的单位。那么它的价值到底怎样体现呢？

经过2015年一整年的探索，包括与其

他产业集团的沟通，新奥发现，下属其他的产业集团是技术的使用者，他们有技术需求。比如有用新技术来处理生活污水的需求，研究院用了三年时间开发了一种超临界的污泥处理装置，这种装置可以把生活中的污泥包括家庭厨卫、洗衣机等排出的污泥、污水，处理成炉渣和清水，没有任何的污染。这种经处理后产生的炉渣通过沉淀和水分排挤还可以作为品质不错的铺路用砖。目前这一变废为宝的环保技术受到了国家环保部的关注。

“我们研究院通过为新奥下属产业集团提供技术需求，让技术转化为产品，未来无论是上市也好，纯走生产线也好，通过技术入股或者技术转让，研究院可获得非常好的收益，这就是我们摸索出来的属于研究院自己的商业模式。当然目前这一做法还是在我们集团内部施行，我们并不是简单粗暴地对外转让我们的技术。”

那么未来这个模式怎么转变成为员工和技术研发人员的动力，激励他们进行长期持续的创新呢？陈增瑜先生介绍说：“我们会把获得的股份或盈利中的20%~30%（最高可达50%）拿出来转换成核心研发团队的积分。这并不能立即变现，也不是正式的流通股，但累积到一定积分之后可以实现现金或者流通股份的转换。积分的确定由你在项目中所担任的职位、角色，以及所贡献的价值与创新能力等等一系列的评估维度来判定。”

从技术到产品，从产品到市场价值，从市场价值到个人收益……而越高的市场价值就意味着越高的个人收益，这便是新奥针对科研人员的中长期激励。



现状：四大优势

经过多年的苦心经营，目前，新奥集团相较市场竞争对手拥有了四大优势：

① **行业影响力。**2015年，习近平总书记就任国家主席以来首次对美进行国事访问，访美期间中美企业家座谈会的名单上，新奥集

团力压央企，成为中国唯一一家随行的能源企业，引发不小的轰动。“这从侧面反映，‘新奥’这两个字在能源行业已经有了知名度。和十年前相比，我们不管是在清洁能源行业，还是在煤制气，抑或是天然气，都是受瞩目的，对外来说是一张很好的名片。”

② **创新开放的氛围。**“只要能到我们这儿来实地参观交流一次就会发现，我们的研究院是学术型、研发型的机构，而不是那些的官本位、官僚体系比较重的单位。从研究院院长身上我们就会发现，我们是纯学术的，上级领导非常和蔼可亲，同事之间关系和谐、简单，这样的管理风格会让人感觉到很亲切，很放松。”

③ **良好的事业平台。**从大处来说，新奥集团的事业目前已在全球铺开，可以说是有一张宏伟的蓝图。从小处来说，“立项评审委员会”这一机制也为刚从学校毕业的博士提供了极佳的事业契机。“无论是你国内还是国外院校的，只要你有能力，能够说服立项评审委员会就可以立项。这是一个什么概念？这意味着任何一个年轻人都是有机会施展自己的想法的，都可以带领自己的团队。”据介绍，大项目的立项申报与评审基本在年初或年末进行，而小项目则可以实现即申即审，一旦申请通过，马上可以获得人员、资金方面的充分支持。此外，相关的项目收益也是极有市场竞争力的。

④ **人性化的员工关怀。**在员工关怀上，新奥从不马虎。“举例来说，我们从海外吸引了一个博士，那么他所有生活细节我们都要考虑到，包括衣食住行。人力资源和行政部门会提前安排一切，比如解决家属的工作、求学，比如新办国内驾照……再有，研究院设在河南，引进人才如果在当地没有亲戚朋友，那我们就要做他们的家人，使他们过得舒心，感受到温暖，这样可以增强他们的稳定性。尤其有一些男性技术人员，他们不太会照顾自己的生活，如果我们不能为他们解决生活上的后顾之忧，那么就会带来很多麻烦，只有把这些事儿方方面面都考虑到了，才能使他们把精力更好地专注到研发上去。”



项目成效

通过多年的努力与累积，新奥能源研究院多批次成建制引进 68 名国际化高端人才，其中国家“千人计划”专家 12 名、河北“百人计划”2 名、中科院“百人计划”1 名，海外终身教授 2 名，世界五百强及跨国集团高管和首席科学家 3 名。目前已拥有一支涵盖基础研究、应用研究和产品开发的国际化科研团队和工程技术团队；具有“煤基低碳能源国家重点实验室”、“博士后科研工作站”、“国家高层次海外人才创新创业基地”、“国际科技合作基地”等国家级平台；建有大型产业化示范基地；承担了国家“973 计划”、“863 计划”、国家科技支撑项目、国际科技合作项目等三十余项；累计申请专利六百余项。这一切都为集团及国家创造了宝贵的财富。其中，甘中学博士作为新奥集团首席技术官、国家首批“千人计划”入选者，于 2006 年带领技术团队创建新奥科技发展有限公司，并建成拥有世界先进的煤基清洁能源生产零排放技术的实验中心，拥有自主知识产权的核心技术，已完成技术专利申请超过 270 项，并在 2010 年度获得“中华人民共和国国际科学技术合作奖”殊荣。

此外，研究院还积极与国内外一流院校、科研机构和企业开展广泛的技术合作，致力共同推动清洁能源和节能环保技术的进步。



总结与展望

回顾成功经验，新奥方面总结了以下四点成功要素：

- 1 实施国际化人才战略，构筑能源科技高地，吸引领军人物加盟，做“高端引领”，期间引进 68 名国际化领军人才；
- 2 筑巢引凤，为高端人才搭建创业、创新平台，建立国家重点实验室、国际科技合作基地、中美联合能源中心；

- 3 引领产业技术创新，率先向美国输出微藻生物吸碳技术。“中国由产品输出变成了技术输出”；

- 4 探索人才发展机制，践行共创共享文化。待遇留人，免除后顾之忧；事业留心，让新奥集团成为候选人人生价值舞台；文化聚能，实现企业发展、民族振兴与人类贡献高度统一。

从“筑巢引凤”到“凤引九雏”，新奥集团高端人才吸引项目的成效有目共睹，但人力资源部门并未故步自封，陈增瑜先生的一番话显得掷地有声：“首先我们要明确的是，管理方面没有最佳，只有最合适。无论是‘放养’式，还是‘严管’式，只要符合企业文化、业务战略，能最大调动员工的积极性、自主性，那就是有益的。其次要沿着正确的大方向、把握原则，坚定不移地走下去，而不是遇到一点问题就轻言退縮。最后，未来我们还将秉持‘持续改进’的工作原则，定期回顾，从日常的操作中寻找可以优化的细节，实现更上一层楼。”

实例

微藻生物能源是新奥集团重点科研的技术项目之一，能源研究院 Z 院长在 2013 年参加国际会议期间注意到了 C 微藻生物能源公司首席科学家 B 博士。会议结束后，Z 院长开始关注 B 博士的工作状态，人力资源部门也开始同 B 博士接触，了解到了 B 博士工作和生活各方面遇到的问题，并进行积极沟通协调。经过了一年多的跟踪，为 B 博士解决事业平台与安家问题后，2014 年将 B 博士引进回国。

自 B 博士加入研究院之后，在短时间内设计并完成了两套户外养殖研发平台，在户外养殖因素的 7 个方向分别开展了周密详细的验证，共完成实验 30 轮。这在国内外的户外养殖研发项目中，是前所未有的高效率，且所有方向都为正向结果。这个平台使得所有的实验均能产生可重复的、精确的、定量的结论。避免了以前因实验平台限制而出现的实验设计缺陷。2014 年室外大规模养殖项目能系统、高效的完成实验，使新奥集团微藻方面研发达到国际性先进水平。目前 B 博士为集团生物质能源技术中心领军科学家之一。

学长学姐带你去校招

博世校园招聘实践

2014年，博世的校园招聘涉足当时热门的移动社交网络领域，以微信为主要信息传播窗口，改变了单向的“推送式”宣传和老套的校招流程，真正地从学生的“实际体验”出发，以“学长学姐带你去校招”为内容主线，贯穿线上线下沟通，提升应聘者的“参与感”，在目标学生群体中掀起了一股“博世热”。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳人才吸引奖

柏拉图有句名言：谁会讲故事，谁拥有世界。笔者对此的理解是：在信息传播过程中，传播者需要采用一些手段，吸引受众的注意力，以此达到有效传播的效果。在如今竞争异常激烈的人才市场中，企业若想在候选人心目中占得一席之地，也需要懂得这个道理。

提起人才吸引，不得不谈校园招聘。这并不是一个新话题，而如何让这个老话题在新的市场环境中重新焕发生机，是不少企业所关注的重点。校园招聘就像是一个企业向候选人讲故事的过程，故事的主旨是企业的文化和雇主品牌，故事引人入胜与否，就得看叙述者对情节、结构的设计，对应到一场校园招聘，就是企业在传播形式、内容、渠道上下的功夫。

如果这样理解，博世可以称得上是讲故事的好手。2014年，博世的校园招聘涉足当时热门的移动社交网络领域，以微信为主要信息传播窗口，改变了单向的“推送式”宣传和老套的校招流程，真正地从学生的“实际体验”出发，以“学长学姐带你去校招”为内容主线，贯穿线上线下沟通，提升应聘者的“参与感”，在目标学生群体中掀起了一股“博世热”。

那么，这个故事究竟有哪些新奇之处？且听博世娓娓道来。



背景

十年校招，推陈出新

博世集团是世界领先的技术及服务供应商，公司由罗伯特·博世（1861-1942）于1886年在德国斯图加特创立，1909年在中国开设了第一家贸易办事处。时至今日，集团的四大业务部门均已落户中国：汽车与智能交通技术、工业技术、消费品、能源与建筑技术。2014年，博世校园招聘在中国走到了第十个年头。从近几年的市场变化和实践经验中，博世中国人才甄选团队愈发感受到了校园招聘中隐含的困境。

企业吸引力下降。若在5至10年以前，进入大型跨国企业工作对不少学生来说还是颇具吸引力的职业选择，博世在当时的学生

中自然成为了众人竞相追逐的“香饽饽”。然而时代发展至今，众多互联网企业风生水起，外加现在学生对职业目标和人生价值追求的多元化，像博世这样的蜚声国际的跨国企业已不能再把“知名度”当做校园招聘中万能的“通行证”了。在校园学生中的影响力和吸引力下降，这是博世必须面对的市场现状。

竞争激烈。校园招聘是一场群雄逐鹿的战争，竞争之激烈自不必说。每年从几百万的应届毕业生中寻找适合博世的优秀学子已是一项浩大工程，如何吸引住这些众多企业争相抢夺的优秀学生更是博世需要翻越的大山。对于寻找适合人才的难题，博世已经通过锁定7所目标院校的方式解决，但如何吸引目标学生并让他们站到博世的“阵营”中，这是人才甄选团队一直在思考的问题。博世在校园招聘中会遇到这样一种情形：博世刚

2014年，博世的校园招聘涉足当时热门的移动社交网络领域，以微信为主要信息传播窗口，改变了单向的“推送式”宣传和老套的校招流程，真正地从学生的“实际体验”出发，以“学长学姐带你去校招”为内容主线，贯穿线上线下沟通，提升应聘者的“参与感”，在目标学生群体中掀起了一股“博世热”。

刚进入某高校开宣讲会，竞争对手已先下手为强，提前完成了招聘并发放了offer。即使企业在校园中拥有长久积累下来的良好的雇主口碑，也不免让博世人才甄选团队感到着急，“我们真正想要的人才只是优中选优的五六百人，而这些优秀人才根本不乏其他选择，如何去吸引这些核心的学子，对于我们来说是很大的挑战”。

+ **受众和沟通媒介的变化。**近几年，“90后”逐渐成为校园招聘的主角，针对这群人的招聘与以往的“80后”有着诸多不同。“我们发现‘90后’更偏好与雇主进行直接互动，并且希望获得更多的参与感。”原先单方面的信息传播方式已经捉襟见肘，改变势在必行。在另一方面，微信在2013-2014年成为风靡全国的社交工具，包括博世在内的一些企业开始探索微信招聘的可行性。随着目标学生及其沟通方式的改变，校园招聘的开展方案必然需要注入一些新元素。

+ **雇主品牌落地之难。**在招聘普遍遇冷的情况下，企业的雇主品牌建设显得尤为重要。雇主品牌看不见摸不着，若维护得当，能对招聘产生长远而积极的积极影响，企业对此早就了然于心。雇主品牌在博世是一个单独的人力资源项目，四年为一周期，每年有不同的关注点。2014年，博世重新定义了雇主品牌核心价值点，对于2015年校园招聘，博世雇主品牌宣传的重点在于扩大认知。校园招聘作为集中展示和传播雇主品牌的良机，每一年的活动都至关重要，2015校招自然被企业寄予了厚望。“我们希望目标学生能够实实在在地感知到博世的雇主品牌，问题是如何才能让他们感知到，继而对他们产生吸引力呢？”博世认为，感知的关键在于提供学生真正关心和感兴趣的信息，并通过简单、有趣的活动吸引学生参与其中，使学生真切地体会到其中蕴含的雇主品牌和企业价值。这就意味着要将校园招聘打造成为一场彻头彻尾的营销活动，这也成为了博世2015校园招聘面临的挑战。

俗话说，危机中蕴含着机会。对于博世来讲，校园招聘是企业重要的人才输送渠道，

每年为企业补充约15%的人才量。在校招第十年，面临企业吸引力下降、激烈竞争、受众和沟通媒介变化、承担雇主品牌传播重任等诸多挑战的博世中国人才甄选团队需要考虑的是：如何在以往校招的基础上因时而变、推陈出新、在别人已经踩烂的路上开创出新的局面。



实施

由内而外，上下联动

资源梳理与方案设计

2015博世校园招聘共向外开放了500多个职位，覆盖了4大业务部门、8大职能、全国20多个城市。完成这个浩大的集团性项目必然需要动员博世中国的诸多资源，集思广益、博采众长。人才甄选团队在校招前三个月，便着手盘点、剖析内外部可用资源，而这个环节也是团队不断打磨校招宣传方案的过程。

策略资源

无论是雇主品牌推广还是单次招聘活动，在具体方案的设计上，博世中国人才甄选团队逐渐总结、提炼了一套方法，其中两个最重要的是“3C+R”模式和“由内而外 Inside Out”。

① “3C+R”模式。

“3C+R”意为“创意策略 Creative + 渠

无论是雇主品牌推广还是单次招聘活动，在具体方案的设计上，博世中国人才甄选团队逐渐总结、提炼了一套方法，其中两个最重要的是“3C+R”模式和“由内而外 Inside Out”。

道策略 Channel+ 内容策略 Content = 卓越成果 Results”。其中，“3C”在2015博世校园招聘中可具体解释为：

✓ **创意策略：**此次校招的主题为“学长学姐去哪儿”。创意灵感来源于当时颇为火爆的一档亲子娱乐节目。对于很多学生来说，学长学姐具备“过来人”的职场经验，且有来自同一母校的同门之谊，因而会产生天生的亲切感和信赖感，成为众多应届生设计职业发展道路时学习、借鉴的榜样，因此他们对学生的号召力可能比企业高管来得更强劲。“过去我们总是请企业高管去学校，但对于学生来说，高管的成功和生活令人向往但也太过遥不可及，而学长学姐与他们近在咫尺，他们的经历更容易被复制。”在2015校招中，博世动员了内部员工的传播力量，按照“忠实用户 - 扩散知名度 - 更多用户”的传播逻辑由内而外展开，并在讯息策划上统一传播口径，以“学长学姐”的口吻发布各类信息，立意将企业内部的“学长学姐”打造成为企业雇主品牌的“代言人”。

✓ **渠道策略：**渠道分为“官方”和“民间”。博世将微信定义为主要的“官方”信息渠道，同时配合博世校招官网、知名招聘网站等网站资源，传递公司信息；“民间”渠道的主要目的是与学生建立良好的互动关系，其覆盖范围相对更为广泛，既包括通过员工、学生、老师等相关人员在各类社交渠道上的传播，也有各个目标院校中的“博世校园俱乐部”对学生的动员、引导。其中的“博世校园俱乐部”是企业于7所目标院校中出资赞助的学生社团组织，于2010年逐步在校园中建立，由人才甄选团队负责联系，是博世进行校企关系维护的重要内容之一，也是企业了解学生需求、传达企业信息的窗口和枢纽。

✓ **内容策略：**微信作为校招中的主要沟通媒介，传播内容以“学长学姐”为主线，灵活采用图片、文字、视频、HTML5等多样化的媒体介质，秉持文风多样、有干货、连贯性的创作原则。同时，校招中的各类话题和事件（“桌卡挑战赛”）的设计均遵循简单、有趣、高互动性的理念，引爆学生热情。

② “由内而外 Inside Out”。

“由内而外 Inside Out”是博世在招聘中一直以来颇为推崇的模式，也是2015校园招聘主题“学长学姐去哪儿”的创意基础。“Inside out”是博世开展招聘的惯例，因为只有内部员工对博世建立了深层次的 engagement，他们和外部沟通的内容才会具有说服力，他们去讲博世是怎么样的、在这里工作体验如何，在学生中间拥有很高的说服力。”因此，2015校园招聘在开启对外宣传大幕的同时，启动一系列面向企业员工的内部推广 (Internal Promotion)，通过他们的转发传播辐射更多的目标候选人。

实施资源

实施资源包括两个方面，实施方式和人力资源。

① 实施方式。O2O 是校园招聘中被广泛采用的方式。经过几年的实践，博世也早已经对此驾轻就熟，但人才甄选团队也渐渐发现了 O2O 的弊端。“在回顾以往的校园招聘的时候，我们发现线上的推广主题落地到线下的宣讲会以及学生互动中的时候，他们之间是断开的。”博世在几年前推广过“精英工程师”项目，候选人从线上获得了关于“精英工程师”的描述，但在线下的活动中让候选人感受“精英工程师”的具体形象时却不尽如人意。前车之鉴，后事之师。2015 博世校招主打“学长学姐”牌，微信作为线上主沟通渠道，为学生提供整体性的信息内容，与此同时，博世需要将线上的“学长学姐”延伸到线下的互动中，为学生提供具有连贯性、上下一致的品牌体验。

② 人力资源。作为集团人才战略的一部分，校园招聘在企业内外得到了广泛支持，博世中国整个人力资源团队、各事业部的员工——学长学姐们、企业传播部、高管以及“博世校园俱乐部”的同学均参与其中。人才甄选团队在校招项目中发挥方案设计和实施统筹的作用，并全权负责微信平台上的内容创作以及与外部供应商的技术对接。

总的来说，2015 博世校园招聘就是一

次雇主品牌的整合营销传播，利用内部广泛的校友资源引爆外部宣传，并首次启用微信招聘，将“学长学姐”元素贯穿线上线下始终，同时辅以“桌卡挑战赛”等线下互动活动，达到宣传、夯实雇主品牌，以及吸引目标学生的目的。

具体实施

博世校园招聘宣传周周期集中在每年的9月至11月。在计划2015校招流程时，人才甄选团队制定了两条时间轴，其一是校招进度表，包括素材收集、内容上线、宣讲会、人才筛选、offer 发放等一系列活动的时间安排；另一条时间轴被团队称之为“口碑营销时间轴”即微信平台的话题营销计划，按照校招的进程细分为前期准备、宣讲会与招聘进行以及 offer 发放之后的候选人维系三个阶段，团队就像是一个“新闻编辑室”，在每个阶段策划了不同的话题内容。两条时间轴相辅相成，从整体来看，整个校招宣传进程可大致分成前中后三个时期。

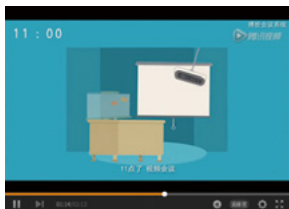
前期 | 校招开启与内部推广



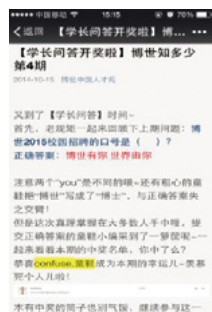
校招开启当天，博世在微信平台上推出了校招启动帖，发布了 HTML5 小站。每页的内容均由团队亲自设计，技术则由外部供应商提供支持。

在校招初期，微信传播的信息主要有四大类。

✓ 分享类：发布的帖子内容包括展现员工活动和员工风采、传播博世最新动向和新鲜事、介绍博世业务和产品（视频“One Day with Bosch”）等；



✓ 粉丝互动类：“[学长问答] 博世知多少”系列有奖问答，目的在于传达博世理念、加强粉丝互动；



✓ 资讯类：主要是校招职位咨询文章，包括“博世 2015 校园招聘全攻略”、“容易被你忽略的惊险职位”等；

✓ 求职指导类：“学长只能帮你到这儿了”、“手把手学姐教你填网申”等系列文章，以学长学姐的口吻传授微信搜索、申请职位的方法，培养用户习惯，提供校招咨询，为学生答疑解惑。



内部员工的推广几乎与校招同一天启动。人才甄选团队在内部发起了“学长顶你、学姐助你”的活动，专门制作了易拉宝、三折桌卡等宣传物料，摆放在食堂等企业中人流量较大的区域，利用路演、快幕秀等方式吸引员工关注博世校招微信平台，并在线上举办“转发有礼”活动，鼓励博世的“学长学姐”在自己的朋友圈传播上述各类校招信息，通过员工的社交圈扩大博世校招影响力、辐射更多的目标候选人。“博世中国有五万四千多名员工，通过内部推广，我们的员工成了博世雇主品牌和校园招聘的宣传大使，这使校招在前期的传播范围和关注度方面达到了很好的效果。”



在动员员工关注、转发校招信息的同时，人才甄选团队还在内部寻找往届通过校招进入博世的各目标院校的学长学姐代表，收集他们的求职故事、在博世的工作体验，为后续的宣传内容积累素材，也为各目标院校的宣讲会储备资源。

中期 | 宣讲会

博世的校招流程比较长，在校招前中期，人才甄选团队特别在微信上推出了“[学长求职记] 学长当年也是蛮拼的”等系列文章，描述学长学姐求职博世的经历、介绍博世校招的流程，消除已经投递简历的学生的疑虑，缓解他们的紧张感。

宣讲会校园招聘的必备环节，也是线上传播转入线下互动的连接轴。博世从9月中下旬启动宣讲会，足迹遍及7所目标院校。

“桌卡挑战赛”是穿插于博世校招中的主要线下事件营销活动，这个活动由7大“博世校园俱乐部”组织，与宣讲会的进程同步。活动游戏规则：在15秒时间内摆桌卡（三折校招宣传卡），以高度作为衡量标准，俱乐部选取本校最高记录，在微博或微信上点名宣讲会下一站的高校俱乐部参加，被点名的俱乐部要么应战，要么放血交出俱乐部全年半数活动经费给发起挑战者。

在每一场宣讲会的开展前后，人才甄选团队都会根据相应院校的特点，推出一套专属的微信传播内容。

✓ 校招示例：吉林大学

吉林大学是2015博世校招宣讲会的第

一站。在开启吉大宣讲会的前两天，博世在微信上发布了两篇帖子，其一是“学长期刊”，采访了毕业于吉林大学的博世员工，以学长身份讲述他的学习和求职经历，其二是“博世吉大宣讲会 Final Call——你不得不去的六大理由”，动员学生参与宣讲会。



宣讲会当天，在正式开始前几个小时，“吉林大学博世校园俱乐部”以及吉大的“学长学姐”带头动员学生参加“桌卡挑战赛”，预热宣讲会。挑战记录突出的参与者可获得博世送出的“校园大礼”。

宣讲会现场邀请到了两位之前已经在微信上获得曝光的博世吉大的“学长学姐”，与学弟学妹们交流求职心得、介绍博世工作环境。整场宣讲会气氛就像是“学长学姐”的粉丝见面会。

吉大宣讲会结束后，团队在微信上推出“宣讲会捷线报”，重现宣讲会盛况，并发布粉丝互动帖——“一句话证明你见过学长学姐”，搜集学长学姐“真爱粉”。除此之外，微信还回顾了吉大“桌卡挑战赛”的精彩现场和最佳记录，并向宣讲会下一站高校发出“挑战书”，延续挑战热情。

除了上海和南京，博世相关事业部一般在宣讲会之前完成简历筛选，并在宣讲会后



的第一天进行初试。

“通过线上和线下的无缝衔接，博世校招形成了一个宣传闭环，牢牢地抓住了学生们的心。”学生在线上平台接收到全面、丰富的企业信息，同时通过宣讲会等线下活动，进一步激活了线上的口碑宣传，如此循环往复，将校招互动与每一位学生绑定在一起。

后期 | 面试、offer 与候选人维系

在面试以及等待面试结果期间，学生往往会接触到很多其他公司的应聘机会。如果说在此之前博世的沟通内容侧重在吸引眼球、扩大认知，那么此阶段的传播重点则是深入了解。人才甄选团队策划了一些以博世企业文化为主题的微信推送，内容涉及企业精神、员工福利、工作环境等。“学生可从中体会自己是否与博世的文化相契合，以此帮助他们在获得博世 offer 之后进一步做出选择。”

随后便到了发放 offer 的阶段。对于这些同时手握几家公司 offer 的学生来说，他

学生在线上平台接收到全面、丰富的企业信息，同时通过宣讲会等线下活动，进一步激活了线上的口碑宣传，如此循环往复，将校招互动与每一位学生绑定在一起。

们会苦恼于如何选择，“这个时候我们会给学生一颗‘定心丸’，告知博世的员工培养计划和人文关怀”。因此，团队会在微信上推出“职场菜鸟成长计划”、“学长/学姐加油站”等多媒体传播内容，表达博世的诚意。除此之外，平台上还会推出“offer在手，校招不愁”的专题内容——在第一时间采访首批获得并接受 offer 的学生，展现他们在抉择过程中的诸多考虑和心路历程，为其他还在犹豫的候选人提供参考。“10月、11月是各大企业PK offer 的重要时期，在这个时候我们会着重向学生传达以下内容——博世的 offer 已经发放，offer 包括哪些内容，除了 offer 之外博世还能给你提供什么。”如此细致、贴心的关怀，对于那些即将迈入社会，尚对未来充满憧憬和不安的学生来说，想必很难不动心。



罗马非一日建成。作为一家老牌的财富 500 强企业，博世的深厚底蕴让它的校园招聘具备一种“大企业”所独有的广阔视野和气势，如若细细品味，又不禁让人对每个细节的精妙考量拍案叫绝。

效果与反思

成绩卓然，但未来任重道远

2015 博世校园招聘的成功可以说是给众多企业提供了一个微信招聘的范本，也让更多企业看到了这种招聘模式成功的可能性。如今，微信招聘炙手可热，然而随着更广范围的实践，对这种招聘方式的有效性的讨论也随之甚嚣尘上。说到底，一场招聘能否成功，其最关键的因素不外乎对公司核心价值的精确把握、缜密的筹划、对候选人的深入了解，以及坚定的执行力，而对最新沟通手段的准确理解和适时运用更像是一件锦上添花的绚烂外衣，适时迎合了当代学生的胃口。

博世 2015 校园招聘在学生中获得了高度关注。斐然的成果可用一串数字说明：校招宣传期间，在大学毕业毕业生总人数基本稳定的情况下，企业收到的简历总量较前一年校招增加了 42%；微信平台的粉丝量也从校招前的七千多增长到一万八；在校园招聘集中宣传的三个月中，微信上发布内容的总阅读量达二十四万余人次，转发量保持在 12,000 次左右；最终入职率达 80% 以上。

博世的校招成果确实令人欢喜，但眼光长远的人才招聘团队更看重过程中发现、总结的不足，立意远方。由于产品线丰富，因此博世在市场上竞争对手众多。业务范围既包括历史久远且根基深厚的制造、机械等传统行业，也包含新兴的物联网、电子商务等新兴产业。但长久以来，博世在传统行业发展的形象深入人心，使得市场上很多候选人对其企业形象的认识往往也被限制在固有印象中，这使得博世虽然在传统行业中受到热捧，但在新产业相关岗位的招聘中却遇冷。

最近几年，以 BAT 为头的互联网企业风生水起，软件类、电子商务类人才为此挤破了头，相对来说，博世相近业务和相同岗位的吸引力就小了很多。这个差距具体有多大？博世的人才招聘团队做了一些测算：校招中平均一个职位投递量是 100 个学生，博世某些传统行业的设计岗位的投递量甚至能达到上千，然而在博世的 7 所目标院校中，软件类岗位收到的简历量只有 35 封左右，且有很大的流失风险。“企业在走向多元化的时候，怎么去改变在候选人心目中的固有形象，招到对口新业务方向的人才，并且对他们产生吸引力，这无疑是一个非常大的挑战。”因此，提升博世新产业的认知度、加深与目标人群的互动，将成为人才甄选团队未来的工作重点之一。

罗马非一日建成。作为一家老牌的财富 500 强企业，博世的深厚底蕴让它的校园招聘具备一种“大企业”所独有的广阔视野和气势，如若细细品味，又不禁让人对每个细节的精妙考量拍案叫绝。正是博世这种既高瞻远瞩又擅长精耕细作的行事风格，让这个校招故事在大格局之下才有了丝丝入扣的妙笔，引人入胜自然不在话下。HR

温馨明快“圈粉”90后

新天地朗廷“90后”人才吸引与留存项目

千禧年后，各大国际知名酒店品牌纷纷进驻中国，酒店行业在中国迎来了蓬勃发展的春天，但正因为这样的爆发式发展，导致了人才流动率上升，酒店行业的招聘工作遇到了前所未有的挑战。隶属于朗廷酒店集团的新天地朗廷酒店，作为一家以高档休闲市场、商务及会议客人为目标群体的五星级酒店，以超卓服务、豪华与创新设计独树一帜而广受好评。如何吸引优秀人才；如何快速高效地培训人才使之符合企业需求；如何保留这些自己培育出来的“好苗子”，使其成为延续集团优越传统的中坚力量——这些便成了新天地朗廷无时无刻不在思考的问题。

在这种情况下，新天地朗廷“90后”人才吸引与留存项目应运而生。正如新天地朗廷标志性的“粉色”那样，该项目以温馨明快的基调成功“圈粉”90后，为酒店创造了巨大的价值。

编辑整理 / Luna Qin

本案例荣获 2015“中国招聘与任用价值大奖”最佳人才吸引奖

PART ①

项目背景及目标

业务背景

进入二十一世纪，酒店行业在中国取得蓬勃发展，各大国际知名酒店品牌都异常看好中国这个新兴市场，纷纷进驻。百家争鸣、竞争不断，一时之间酒店行业这块沃土成为各种技术人才的向往之地，但也正是由于这种爆发式的发展，导致人才流动率上升，酒店行业的招聘工作遭遇了前所未有的挑战。

虽然挑战重重，但作为高端五星酒店中的佼佼者，延续集团优越传统，继续立足于

行业领先地位是新天地朗廷不变的追求。如此一来，吸引优秀人才，快速高效地培训人才使之符合企业需求，以及保留这些自己培育出来的“好苗子”就成了新天地朗廷无时无刻不在思考的问题。

项目目标

在劳动力市场需求急速膨胀的时期，各家酒店都要面临这样一个现状——接纳没有或只有极少工作经验的“90后”新人。这一群体的个性鲜明，不仅需要更多的尊重与关注，同时需求也更为个性化，存在多样性和不稳定性，抗压能力偏弱……一系列现实问题都摆在酒店面前。

在这样的大环境下，“接受”是雇主唯一的选择，新天地朗廷也不例外，于是“90后”人才吸引与留存项目应运而生。通过该实践，新天地朗廷希望能从有着相关专业背景的“90后”学生中，挖掘出对酒店行业充满热忱的那一部分人群加入酒店，参与实习活动，并且通过实习生职业培训、情绪疏导、生活起居等各方面活动与举措，促使他们在结束学业后愿意留在酒店继续职业生涯，以满足酒店发展对人才的需要。对此，新天地朗廷最初设立了这样的目标：期望每年能吸引到80名高质量的实习生，除因学校安排返校继续学习的实习生，学生自主就业留任率60%以上，留任人数20人以上。

PART 2

项目设计与执行

建立关系 锁定来源

2013年,项目开展之前,新天地朗廷的人员流动率高达40%,而其员工总数约500人,这意味着HR团队一年之中需要招聘将近200人,招募更多实习生并将其保留为正式员工成为了头等大事。但在过去,新天地朗廷的实习生招募渠道并不尽人意,其原因有三:

- ① 来自英国的“朗廷”品牌虽拥有150年历史,但市场对于首次进驻中国市场的它了解不够,熟悉程度也并不高;
- ② 初入中国市场,尚未建立起成熟的校企合作关系,缺乏强大的后备人才蓄水池;
- ③ 虽然正式员工薪资待遇较之市场水平有较强竞争力,但实习生待遇与市场基本持平,不具备突出的优势。

既然找到了症结所在,新天地朗廷首先将“校企合作、扩大渠道”摆上了日程。HR团队积极前往各地参与校招,与有酒店相关专业的院校建立合作关系,在为自身扩大人才蓄水池的同时,还为这些院校的相关专业学生提供定点实习的平台,提高了学生就业率,实现互利互惠的良性循环。

小处着眼

结合“90后”的个性特点,新天地朗廷以“加强实习生体验”为主导思想,从面试、迎接、培训、日常活动、学校沟通、工作评估、职业发展对话、榜样感召等多个与实习生转正、留任息息相关的细节寻找切入点与突破口,处处以情暖人、以真感人、以诚动人。

① 面试跟进

面试流程结束后,企业当天首先会向所有参与面试的同学一一发送短信表示感谢,并通知其第二轮面试的时间;其次,确保在

面试后3天内跟所有参与面试的同学确认面试结果;第三,组织所有通过面试且即将来酒店实习的同学建立微信群,同学可以通过微信群直接向酒店以及相关部门经理提问,并可及时获得相应的解答,保持同学与酒店之间的沟通渠道通畅。

② 迎接实习生

外地实习生抵达上海当天,酒店统一安排大巴前往机场或火车站迎接,并提供迎宾点心给同学们食用。此外,酒店工作人员还会陪同他们前往酒店的员工宿舍,协助他们搬运行李、整理床铺。最后,每位实习生都会收到一张新天地朗廷特制的地图,地图上清晰标注了从宿舍到酒店的交通路线,以及宿舍、酒店周边的一些生活配套设施。在实习生到上海的最初阶段,酒店贴心地安排了一些同样住在宿舍中的老员工给予他们悉心照顾,帮助其熟悉上下班线路和周边生活环境;同时,通过与老员工们的交流,同学们得以更快地了解酒店的运营活动。

③ 伙伴培训师计划

酒店方为每位新入职的实习生安排了一位经验丰富、工作表现出色的老员工作为带教培训师,进行一对一结对。根据岗位不同,每名新人都有一份属于他们自己的详细的学习清单。指定的带教培训师将负责教导新人完成和熟练掌握学习清单中每一项学习任务,并确保其能将这些“知识点”在工作中以零误差的形式完美呈现。

带教培训师不光从业务上对实习生进行教学传授,另外作为实习生的“师傅”,实习生在生活中遇到任何困难,带教培训师都会义不容辞地伸出援手,让实习生在酒店感受到家人般的温暖。带教培训师与“徒弟”的照片,张贴在员工布告栏,旁边还配有“师傅”写给爱徒的谆谆教诲与殷切期盼。

此外,在酒店的日常运营中,如果新人凭借优异的表现得到了酒店的表扬,那么带教培训师也同样会得到表扬;同样的,新人犯错,带教培训师则要被点名批评。这样荣辱与共的关系,让他们之间建立起了超越同

事、朋友、师徒的紧密联系和深厚感情纽带。

④ 实习生聚会

针对实习生年轻爱玩的特点,在紧张的日常工作之余,新天地朗廷还为实习生组织了形式多样的聚会。比如在聚会中准备酒店特色餐点,甚至新研发的点心给实习生品尝。在这样轻松的氛围中,大家敞开心扉、畅所欲言,酒店方面借此机会及时掌握实习生动态,看看他们在工作中是否存在需要提供帮助的地方。如发现任何问题,都能及时与部门沟通、协调,制定改进方案并跟进实施情况。自2014年起,酒店每年都会组织户外团队建设活动:2014年的“玩转上海”、2015年的“自然博物馆探秘”等,这些活动有效增强了实习生们的团队意识和独立能力。

⑤ 学校沟通

新天地朗廷会定期邀请实习生所在学校教师来酒店参观入住,使老师对于学生们的实习环境有直观感受,以便在之后的实习单位推荐中更有方向性和针对性地向下一批实习生进行推荐。同时,安排老师与实习生进行座谈,了解实习生也许存在的那些不愿直接反馈给酒店方面的问题或困难。在此过程中酒店方面会与老师进行积极的沟通,制定解决方案,为实习生排忧解难,同时还会寻求学校或家长的参与,共同帮助实习生尽快融入工作岗位和社会。

⑥ 工作评估与“想同事所想”

酒店定期对员工(包括实习生)的工作表现进行评估,而评估内容除了基本工作表现、各项标准的完成情况、员工发展及培训计划之外,还要求员工与经理共同完成一份“想同事所想”的问卷。内容涵盖:员工在工作中喜欢做与不喜欢做的、个人兴趣爱好及才艺、家庭成员的信息等。酒店方面根据员工提供的这些信息尽可能地安排员工做他们更喜欢且更合适的工作,以此增加员工对工作的满意度。同时,通过对这些信息的掌握,酒店对于员工的关爱可以进一步升级,实现“关怀备至”,比如,每逢员工生日、员工家人生日或其重要纪念日时给予他们一句真诚的祝福等。

⑦ 职业发展对话

对于临近毕业，有意向留任转正的实习生，新天地朗廷会组织其与酒店方面展开职业发展对话，邀请实习生以及各部门经理参加。会上既有专业职业规划培训，对大学生职业规划进行探讨，同时也会安排个别交流与咨询。此外，有些实习生表示不喜欢当下的实习部门，希望进行实习部门的变更，酒店方面也会根据实习生意愿，积极提供部门交叉培训的机会，以满足他们“多看一些、多学一些、多了解一些”的需求，更好地帮助他们思考并确定自己未来的职业发展方向。

⑧ 榜样力量

参加校园招聘时，负责招聘工作的同事会展示在新天地朗廷实景拍摄的实习生工作环境与工作内容的现场视频；如果条件允许，酒店还会携带正在新天地朗廷实习的该校学生一同前往招聘会现场现身说法。通过现场校园招聘这样一个与学生零距离、面对面的平台，展示酒店的实习环境、工作内容，再通过学长学姐们的介绍，拉近与学生的关系，增添他们的亲近感与信赖感，从而使他们乐于选择新天地朗廷作为实习单位。

紧抓目标人群特点 选择最优渠道

在整个项目的运作过程中，新天地朗廷充分运用了自身的特色资源，针对“90后”实习生既需要关注，又强调独立的特点来确保他们获得良好的实习体验。

首先，微信是当下最普遍的通讯软件，也是大学生群体喜闻乐见的一种沟通方式。通过建立微信群，新天地朗廷可以实时了解到实习生在酒店工作过程中的反馈，实习生也会对酒店产生信任感，这样可以有效地预防问题、解决问题。

其次，酒店的在职员工也是最好的资源。有前人指路，实习生可以直观了解到他们所处的工作环境如何，他们的工作性质是什么，他们可以通过哪些方法去提高和改进。新天地朗廷所挑选的“师傅”们都是部门中工作

在整个项目的运作过程中，新天地朗廷充分运用了自身的特色资源，针对“90后”实习生既需要关注，又强调独立的特点来确保他们获得良好的实习体验。

非常出色的员工，在他们的指导下，实习生可以参照榜样来学习，可以在最短时间内提高自己的业务水平，从而也提升了整个酒店的服务质量。

另外，通过与各部门坚持不懈的沟通，部门也开始转变思路，愿意为实习生提供交叉培训的机会，这样的机会对于初入社会，还比较迷茫的实习生来说是非常宝贵的。通过各种工作性质的转换，实习生可以直观感受到哪一个职位更适合自己，更有利于自己的发展，从而更好、更长久地为酒店服务。

以人性化管理迎挑战

据介绍，该实践项目在实施过程中遇到一些小困难，但得益于预先建立了通畅的沟通渠道，所以很多问题都得以提前发现、及时解决，而这些问题主要集中在以下两方面：

① 正如此前提到的那样，酒店方为每位新入职的实习生安排了一位经验丰富、工作表现出色的老员工作为带教培训师，进行一对一结对。带教培训师不光在业务上对实习生进行教学与传授，在生活上也为他们带去了无微不至的关怀。不过，在实际的操作过程中也出现了由于“徒弟”不熟悉“师傅”的工作方式与沟通方式，双方性格了解还不深等原因造成的小摩擦，在这种情况下，有些实习生会提出换“师傅”的诉求。

发现了这类问题后，新天地朗廷马上进行了及时的调整——在确认面试结果并与即将来酒店实习的同学建立微信群时，酒店方面也将带教培训师和部门经理一同加入该微信群。通过这一渠道提前进行沟通交流，加强相互的认识与了解，观察实习生性格，以此作为最终带教组合的结对依据，这样一来就大大提升了结对的成功率和之后的带教效果。

事实证明，带教培训师与实习生结下的深厚情谊真挚而感人，几乎每一场酒店举办的实习期结束的“毕业典礼”上都会出现师徒们相拥而泣的动人场景。

② 实习生在实习初期情绪极易出现波动，而造成这种情绪波动的原因是多种多样的。比如鲜少出远门的实习生会特别想家；比如有些实习生因首选部门未通过面试而接受调剂至其他部门，继而产生心理落差；又如实习开始没几天就因不适应等原因想换部门等等。

针对这些实习生，新天地朗廷首先本着理解的心情找实习生本人进行谈话，给他们分析他们目前所在实习岗位的就职要求，再深入介绍他们就职的部门在整个酒店中不可或缺的重要性。在劝导的同时，酒店也会联系部门经理以及学校老师、家人等一同安抚实习生的不稳定情绪。通过多管齐下的方式使实习生本人感受到酒店对他们的重视，慢慢地他们也能理解酒店的做法，愿意坚持完成实习项目。根据新天地朗廷的经验，一般而言，在顺利渡过前两个月的波动期之后，所有的实习生都会开始习惯并且享受他们的实习生活，同时出色地完成实习。

此外，实习期结束后也会出现极个别实习生选择不留任新天地朗廷，而去别家酒店工作，但在实际前往别家酒店后萌生了“还是朗廷好”的念头，继而想要回朗廷工作，对于这类情况，只要他们在实习期间的表现是良好的，酒店方面都会欢迎他们回到朗廷的大家庭之中。而2015年，55位可自主择业的实习生没有一位实习生选择去其他酒店工作。他们或留在朗廷开启职业生涯，或回学校深造，另有一小部分选择回家乡而离开了上海。

PART 3

项目成果与经验总结

项目成果用数据说话

新天地朗廷自 2013 年下半年起开始积极推进实习生的招募和保留项目，直至 2014 年各项措施全面落实。根据右表的数据显示，新天地朗廷实习生招聘数量的增加以及毕业后留任为正式员工的实习生人数及比例都有大幅度的增加。在实习生保留方面，其比例更是远远超过行业平均水平。

为更好地检验项目成果，新天地朗廷曾对上海的五星级酒店进行了一次调研，共有 8 家酒店参与了此次调研，结果显示平均留任比例为 30% 左右，其中行业低位数为 10%。2014 年度的实习生高位数为 50%，中位数为 30%，而新天地朗廷酒店为 75%。在目前酒店劳动力市场人才紧缺的状况下，实习生是否留任主要的决定权掌握在实习生自己手中，鲜少出现因为人员编制而不做留用的情况。至于实习生因个人表现不佳而未能被酒店留任的情况也都是少数的个案。因此不难发现，实习生留任比例低的原因主要在于实习企业无法吸引这些员工与企业长期共同发展。

事实上，通过酒店的经营、业绩，对客服务质量（客人满意度）和员工的满意度等数据也能够看出酒店的状况。通过右表的数据可以清晰地看到，新天地朗廷的数据逐年向上，还不断打破以往的历史记录，呈现出良好的发展态势，而这些方面的增长速度也远远高于行业平均水平。特别要指出的是员工满意度，行业内的平均值通常保持在 60-65% 之间，而新天地朗廷的数据高达 90% 以上，可想而知，员工对于酒店各方面都相当满意。

结合此前“每年吸引 80 名高质量实习生，目标留任率 60% 以上，留任人数 20 人以上”的目标。酒店整体的流动率从 2013 年近 40%，降到 2015 年仅 22.5%，员工的敬业度

	2012	2013	2014	2015
全年实习生总招聘人数	42	60	100	136
根据教学任务完成实习需回校人数	29	40	76	81
完成实习可自由择业人数	13	20	24	55
实际实习生转正式工人数	1	11	18	38
留用率	7.7%	55%	75%	69%

	2011 实际	2012 实际	2013 实际	2014 实际	2014 目标
客人满意度 (GSI)	71.4%	72.4%	78%	79.5%	78%
员工满意度 (CSI)	90.8%	90.8%	92.4%	93.4%	91.4% 根据市场及集团标准由集团确定
总经营利润 (GOP) 完成率	/	87.64%	80.22%	111.15%	100%
总经营利润 (GOP) 去年同期增加率	/	/	22%	26%	13%

也达到空前高度。客人满意度、社交媒体上综合评分和排名、酒店经营业绩也大幅且持续提升。无论是从实习生和老师的反馈来看，还是从酒店实习生留任比例来看，抑或是从酒店各项业绩指标来看，该实践项目自实施以来可以说“不只是达成预定目标，更是远远超出了最初的预期，得到了交口称赞”。

详解成功要素

俗话说，成功没有偶然。新天地朗廷“90 后”人才吸引与留存项目的成功除了对目标人群诉求的精准把握之外，同样是建立在完善的项目规划与团队强大的执行力的基础上。对此，负责主导该项目的新天地朗廷人力资源总监朱卓敏女士总结了以下几大成功要素：

① 人性化认知 符合“90 后”性格特点

根据“90 后”员工特性，该人才吸引留存项目更注重个性化，适合追求独立性、多样化且乐于尝试新事物的“90 后”。新天地朗廷根据对各个实习生的了解和认识，基于他们的个性、兴趣和特长进行工作安排。在个性化这方面新天地朗廷更是深入到了带教培训师分配的工作中，为了让实习生更好地融入大团体，更快地适应上海的生活及节奏，新天地朗廷根据学生不同的性格特点、喜好等为他们安排最适宜的带教培训师。同时，酒店也会安排实习生进行交叉培训，了解酒店各部门的运营，学习不同部门的工作内容，

从而让他们更好的挖掘自己的潜力，发现适合自身发展的部门。

不仅如此，新天地朗廷还十分注重员工关怀。例如为实习生举办生日会，让学生们感受到酒店这个大家庭带来的温暖。同样，酒店还会主动去了解实习生家人的生日，在他们家人生日到来之际，会提前提醒他们打个电话回家问候，或者在情况允许的前提下让学生们回家陪伴他们的父母。

② 关注与尊重

实习生刚踏上工作岗位时由于缺乏工作能力、知识和工作经验，容易犯错，甚至遭到客人的投诉，但酒店并不会因此对实习生进行苛责。相反，酒店的每一位同事都能积极主动帮助新人，为其创造良好的工作和学习环境，帮助实习生的学习和自我提升。同时，酒店也积极倾听他们的意见与建议，从新的角度来提升客人满意度与员工满意度，他们提出的每一项建议都会得到酒店的反馈，这种模式让实习生感觉到了自我在集体中的存在价值，大大提升了自我认同度。

③ 情感联接

在实习生抵达酒店入职的第一天，员工餐厅会为实习生烹饪他们家乡的美食及小点，尽可能地减缓他们的思乡之情。之后每周还会在员工餐厅准备一顿丰盛的异国风味美食来满足不同员工的需求。

酒店在设置伙伴培训师计划时的初衷就是希望带教培训师与学生之间建立互相信任、互相依托的关系，从而使得他们荣辱与共、风雨同舟；新天地朗廷通过微信建立聊天群的方式，为实习生、人力资源部、部门经理、带教培训师建立起一个轻松的沟通环境，大家可以在微信群中畅所欲言，将自己平时在工作中、生活中碰到的，却又不愿意当面说出口的事情或困难，在群中与大家分享，而酒店方面也会尽最大的努力去帮助他们解决。

在紧张的日常工作之余，酒店还会定期举办实习生聚会。准备一些特色的餐点给实习生品尝，在轻松的氛围中大家更易反馈和表达自己的心声，如果发现任何问题，可及时与部门进行沟通协调。

④ 各部门的支持

实习生所在的部门在实习生到达上海之时，会与人力资源部的同事一同去到机场或者是火车站迎接他们，帮他们搬运行李，准备一些欢迎点心给学生们接风洗尘。实习生在本部门实习满六个月后部门也会安排交叉培训，让他们掌握更多的工作技能。同样的，酒店其他部门的员工也非常关心这些实习生，当他们需要帮助的时候，不管是自己部门的同事还是其他部门不太熟悉的同事，都会上前去关心、帮助他们解决问题。宿舍里的老员工也会在生活上帮助他们适应上海的环境，在他们刚进酒店初期，每天、每一个班次都会有老员工带他们熟悉宿舍到酒店的上班路线，还会带他们到宿舍周边的生活场所去用餐和采购生活用品。

⑤ 管理层的重视

每位新员工入职的第一天，总经理均会亲自与其见面表示欢迎，并给予寄语。在与总经理的面谈中，总经理会主动关心实习生与带教培训师之间的结对情况，同时亲自传授一些企业文化与工作理念，让他们深切感受到酒店对他们的重视，以及酒店的温暖。

⑥ 利用多方资源

实习生在酒店工作期间，难免会遇到一些不顺心的事情。有些小事通过部门经理、人力资源部同事的沟通可以及时得到解决。而有些问题可能就需要学校老师或者是家长介入到其中。朱卓敏女士介绍说：“他们毕竟是实习生，在考虑问题方面不够成熟，容易做出较为冲动的决定，这时由老师和家长出面与学生沟通，可以第一时间让学生打消这些消极的念头，从而达到顺利完成实习的目的。酒店定期也会举办各种各样的培训，例如：英语培训、酒店产品知识培训等，也会为实习生举办职业生涯规划培训。学生在工作的同时，也能不断的吸收新知识。”

⑦ HR 的沟通工作

项目想要获得各部门的全力支持与配合，取决于 HR 是否可以实现良好的沟通。

起先，一些部门对于实习生项目的态度并不乐见其成，因为在项目启动之前的 3 年中，从来没有实习生留任转正，所以部门对于引进实习生的态度并不积极。因此，在项目前期会议中，HR 详解利弊，帮助部门经理转变思路，赢得了公司上下的一致支持。

更令人感动的是，带教培训师甚至集体自愿放弃额外的带教报酬，主动提出将这笔带教培训费用到实习生身上，为项目提供更充裕的资金。

创新亮点

新天地朗廷“90 后”人才吸引与留存项目从最初的设计到后来的实施阶段，经历了发现问题、解决问题的过程，从公司管理层到整个 HR 团队，始终都在探索一些新的思路来使这个项目更趋完美、日臻完善。纵观整个实践项目，其创新之处有以下几点：

① **平等交流**：酒店方面始终本着这样的原则与实习生进行面试与交流，不论面试是否通过都会一一发短信感谢并告知面试结果。

② **与时俱进**：运用当下最热门的通讯软件——微信，建立了酒店与实习生直接沟通的桥梁，针对实习生对于新环境的紧张心理

进行疏导，做到时时交流、及时反馈，帮助新天地朗廷更方便地挖掘实习生的潜在需求。

③ **抵达惊喜**：安排巴士及专人，带着酒店大厨精心准备的迎宾点心，前往机场或火车站迎接实习生，并安顿他们在员工宿舍入住。使学生在第一时间体验到酒店的餐饮，从而对即将开始的实习生活产生期待。

④ **伙伴培训师**：每位新入职的实习生都会被安排和一位资深的员工结对，展开一对一的培训计划。新天地朗廷的“师傅”不光从业务上为实习生传授专业技能，同时也在实习生的日常生活中给予他们所需要的建议和帮助。

⑤ **实习生聚会**：定期组织在职的实习生开展团队建设活动，他们还可以邀请在其他地方实习的小伙伴一起参与，体验新天地朗廷的企业文化与服务标准；另外，职业发展交流会也为临近毕业的实习生开拓了视野，了解自己所在部门以外的知识，并有各部门经理在场合答疑解惑，帮助实习生更全面的思考和规划自己的职业生涯。

⑥ **邀请老师**：把学校的老师请到酒店来进行体验式入住，一方面可以近距离看到他的学生们日常工作的环境，了解他们的工作内容；另一方面考虑到实习生远离熟悉的环境，如果有老师前来看望他们，可以帮助缓解一些思乡的情绪。同时，通过老师和学生单独的交谈可以发觉一些潜在的问题并及时告知新天地朗廷，一旦落实了改进方案，就可以让实习生拥有更好的实习体验，从而在毕业后更愿意选择留在新天地朗廷开始他们的职业生涯。

⑦ **特色宣传**：带上新天地朗廷自己拍摄的实习生工作纪录片，让在校同学能直观地看到新天地朗廷实习生的日常工作情况。同时，挑选一些优秀的在职实习生一起前往校园参加招聘会，在校同学从学长学姐口中听到关于酒店的介绍，更能让同学们产生信任感，从而达到很好的宣传效果，吸引更多同学前来新天地朗廷酒店应聘。HR

与“90后”共舞

蓝色光标“青年人才储备计划”

移动互联网，游戏控，有主见，宅，吃货……时代赋予了“90后”不少个性化的标签。然而，面对这群已开始走上职场且逐渐成为主体的年轻人，如何针对他们做雇主品牌建设，显然是不少企业招聘人员必须面对的课题。

在这道时代的“考题”前，蓝色光标给出的答案是“青年人才储备计划”。“计划”是蓝色光标为适应全新业务发展阶段而设立的人才体系，于2014年开始执行，覆盖集团和分、子公司，共有“Magic Blue 实习生计划”、校园招聘、“Blue Express 蓝色快车新手训练营”以及“Blue+ 高潜管理人才培养计划”四部分，从招聘到培养，针对已成为蓝色光标员工主体的青年人群，进行一次全方位的巡礼。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015“中国招聘与任用价值大奖”最佳人才吸引奖



背景——企业的基因

自从2012年上市，蓝色光标业务发展迅速。如果要用三个词形容这家传播集团，那必定是“年轻”、“活力”和“多平台”。

① **年轻**——2011年，蓝色光标拥有2000多名员工，截至2015年，员工规模已达到5000人，这部分增加的人群主要是年轻人。根据一项内部调研数据，蓝色光标目前员工的平均年龄为26岁，这说明“85后”、“90后”已经在集团内占据主导地位，成为发展的主力军。

② **活力**——蓝色光标所处的广告、公关传

播行业，素有快节奏、高活力的特征。“广告行业需要很多年轻人，在脑力、体力以及精力上为客户提供解决方案的服务，所以蓝色光标本身雇主的特性不同于其他传统行业，我们会把年轻人才作为招聘和培养的核心。”

③ **多平台**——2012年上市之后，蓝色光标奉行“内生式增长”和“外延式发展”并重的发展战略，由此加快了国际化的步伐，先后收购、投资了多家国内外营销行业企业，开拓了移动互联网、电子商务、大数据等领域的市场。收购后，如何建立一个覆盖集团和分、子公司的人才体系、打通各业务、平台的人才共享通道，成为集团的当务之急。



策略——蓝标的价值

如何设计“青年人才储备计划”？如何吸引与前几代人有着截然不同价值观和生活理念的“90后”？如何向他们传达蓝色光标的雇主品牌？蓝色光标秉持的客户服务“4C”体系给了HR思路。

① **Consumer 客户**——在市场营销领域，业务人员服务的最终对象是消费者，而对于HR，客户是有意向应聘蓝色光标以及蓝色光标想要吸引的优秀候选人。做好服务的第一步是客户洞察，即了解这群已经走上职场并

逐渐成为主体的“90后”。根据某知名互联网公司的“90后”洞察报告，这个年龄段的年轻人普遍是互联网尤其是移动互联网的“原住民”，是典型的宅男宅女，喜欢游戏和美食，而且思想成熟、有主见，乐于进行前沿消费，追求个性和自我主张。针对这样一群人，雇主品牌建设应如何着手？

② **Content 内容**——在市场营销领域，内容的输出是影像、文字、图片等一切呈现于眼前的全方位产出。此在市场营销领域常见的内容输出方式，可否沿用在雇主品牌的建设和宣传上，即利用蓝色光标在内容制作上的独有优势和强大资源，产出一贯性、全套系的雇主品牌传播内容，将其打造成一次典型的市场营销活动？

③ **Channel 渠道**——渠道指的是品牌或产品的信息的传播媒介。而在人力资源领域，渠道是蓝色光标向候选人沟通雇主品牌的途径。在现代社会中，信息植入无处不在，传统的雇主品牌沟通渠道有公司网站、社交媒体、各大招聘网站、户外广告、交通广告等。雇主品牌的宣传不仅针对求职者，也希望获得非求职者即潜在客户关注。“因为你不知道那些候选人隐藏在哪，不一定是想求职才会去关注蓝标，我们希望在日常生活中，候选人时时都能被蓝标所吸引。”因此在传统渠道的基础上，雇主品牌传播可否另辟蹊径，利用一些非常规的渠道，例如自媒体、活动赞助等，拓宽潜在客户的信息接触面，最大程度曝光蓝色光标的雇主品牌？

④ **Commerce 商业价值**——市场营销的商业价值是辅助销售并持续为客户创造利润。对于蓝色光标的HR来说，他们试图实现的价值在于为集团招聘到优秀人才，扩大雇主品牌传播，夯实雇主口碑。电视传播看收视率，网络广告的传播效果以点击率测量，与之类似，雇主品牌传播的各类渠道可否用量化数据（例如每个渠道招聘到的人员数量等）衡量，以精准营销效果评估的方式，提高传播的针对性和有效性？

蓝色光标的客户服务“4C”体系给予人力资源团队的启发是：如果把青年候选人当

To Be Digital，我们要把蓝色光标所有雇主人才策略的产品做成社交化、用户导向和新媒体；Game Learning，我们会着重加强 digital 的互动性，也就是趣味性、品牌化和参与感。

作客户，那么针对他们的人才招募与发展策略不就是一场特定的营销活动吗？针对该客户群体的特点以及蓝色光标现有的资源，这场营销活动有两个关键词：① To Be Digital ② Game Learning。“To Be Digital，我们要把蓝色光标所有雇主人才策略的产品做成社交化、用户导向和新媒体；Game Learning，我们会着重加强 digital 的互动性，也就是趣味性、品牌化和参与感。”这两个方向与集团总体人才策略中所倡导的“To Be Digital”和“To Be Global”一脉相承。



体系——玩转“90后”招聘与培养

蓝色光标“青年人才储备计划”由四个部分组成：Magic Blue 实习生计划、Campus Recruiting 校园招聘、Blue Express 蓝色快车新手训练营、Blue+ 高潜管理人才培养计划，分别针对在校学生、应届毕业生、具有一年工作经验的新人、青年高潜管理人才。四个部分又将受众群体做了细化，能让“计

划”有效吸引更多青年人，给予他们更细致、更具体的体验与收获，同时结合“To Be Digital”和“Game Learning”的思路，扩大蓝色光标雇主品牌的影响范围、提升其渗透力度。

Magic Blue 实习生计划

“Magic Blue 实习生计划”宣传在每年的4月份启动，6月底结束，学生在暑假的7、8月进行实习。蓝色光标试图通过此项目与目标院校建立双向互动交流平台：对于集团来说，这是了解年轻人、推广雇主品牌的渠道，同时也是校园招聘的铺垫和前奏；对于高校大一、大二以及研一、研二的学生而言，实习是他们了解企业并且认识一群志同道合的朋友、拓宽社交圈的重要途径之一。

“……有一群蓝精灵，他们活泼又聪明他们调皮又伶俐，他们自由自在生活在那绿色的大森林，他们善良勇敢相互都关心……”这首脍炙人口的童歌描述的是各有所长的蓝精灵互相协作、共同创造幸福生活的故事。活泼、聪明、调皮、伶俐，正是蓝色光标的“90后”实习生身上具备的共通点，集团想要吸引的也正是这样一群人。“‘90后’是非常有





性格、自主、强调自我的这么一群人，我们需要利用他们各自的优势去发挥组织效能。”由前蓝色光标人力资源总监 Cici Zhang 带领的项目团队从中获得了“Magic Blue 实习生计划”的宣传灵感：给每类岗位制作一个定制化的形象。

蓝色光标将“实习生计划”中所有招聘的职位分为创意、设计、职能、策略、IT 方案 5 大类岗位，每类岗位由一个定制化的蓝色人物代言，按照岗位特点赋予不同的头像，分别为灯泡君、铅笔君、魔方君、象棋君、钥匙君。学生只要看到这些蓝色小人，就能对相应岗位特点了然于心。

- ① 灯泡君：创意类岗位，点亮方案创意。
- ② 铅笔君：设计、文案类岗位，铅笔绘出美好蓝图。
- ③ 魔方君：职能类岗位，例如 HR，实时想出解决方案，应付千变万化。
- ④ 象棋君：策略、策划类岗位，犹如象棋中的国王、皇后，指引前进的方向。
- ⑤ 钥匙君：IT 方案，为品牌宣传方案提供无穷的 IT 后台解决方案。

在此基础上，蓝色光标利用自身在设计上的资源，为每个代言人制作了生动形象的视觉呈现，并创作了以“在一起，有的玩”为主题的宣传活动故事以及周边产品输出（公仔、T 恤等）。“这套东西由蓝色光标的创意部、策略部以及广告的同仁共同创作完成，这完全是量身定制的，这就是蓝色光标的价值。”说起雇主品牌建设项目的产品输出，Cici 格外自豪。



蓝色光标利用自身在设计上的资源，为每个代言人制作了生动形象的视觉呈现。



有了正对“90 后”口味的传播内容，需要的是正中“90 后”下怀的传播渠道。“我们采用了 O2O 模式，通过全方位、多频、全覆盖的传播渠道。”在线上渠道，除了在几家知名的招聘网站宣传，“Magic Blue 实习生计划”的视觉产品和招聘信息还在蓝色光标官方社交帐号、高校联系老师的社交群发布、传播。在线下渠道，蓝色光标进入校园、走近学生，举办活动，利用海报、DM 单、易拉宝等宣传品传播招聘信息。

在招聘中，传统的筛选流程一般是网申，再由公司面试选择出合适的人选。蓝色光标将这个过程做了意想不到的调整，将游戏化和互动性做到了极致。有意向成为蓝色光标实习生的学生需先在 PC 端或手机端注册，填写基本信息，并参加 MOOC 网上学习。网上学习共有三门简短的课程，由蓝色光标的员工授课和录制，讲授内容主要有公司文化导入以及市场营销方法论。每门课都有测试，学生边上课，边提交随堂测验，以此考察其相关素质及综合能力，达到目标人群的吸引及筛选。通过全部测试的学生，将获得蓝标证书以及“Open Day”入场券。三门课程学习完成后，学生还需要完成一份自我介绍的作业，形式不限，学生自由发挥，在线提交。蓝色光标通过初审、复审进行作业评优。最终进入前三甲的学生将获邀参加集颁奖仪式、企业参观于一体的“Open Day”。

延续线上的游戏化热情，“Open Day”完全成了一个欢乐的大 Party。蓝色光标邀请

了60名来自目标院校并且完成线上学习的学生参加，学生在现场均身穿申请岗位对应的蓝色人物T恤，并按不同学校、不同岗位分配至各组。学生分组进行游戏——用蓝色光标旗下18家子公司名字做成的拼图拼出集团logo，无形中植入企业文化；拼图被藏于公司各个地方，让学生寻找，藉此熟悉办公环境。另外，集团创意总监和HR总监也会到场向学生讲解企业文化。

“90后”的沟通语言，品牌化的宣传输出，游戏化的活动设置，全方位的宣传渠道，这使蓝色光标赢得了众多“90后”学生的青睐。项目启动1个月，线上招聘广告和信息浏览量达10万次，转发量1000余次，宣传期间学生注册量1557名，作业提交600多份，“Open Day”报名人数超过500人。集团优中择优，最终发放了10个实习机会和校园招聘终面资格。

Campus Recruiting 校园招聘

每年的“Magic Blue 实习生计划”之后便是“青年人才储备计划”的重头戏，校园招聘。“校园招聘是‘计划’中产出最大的项目，是其中的核心。”随着蓝色光标业务的并购和扩张，每年集团内部的岗位空缺量翻倍增长，校园招聘满足了其中30%的人才供给，是集团最大的人才输送渠道之一。

值得一提的是，蓝色光标拥有非常浓厚的校招传统，集团中不少高管最初都是凭借校园招聘加入蓝色光标，并以此为起点奋斗至今，因此校园招聘在集团内部是一个广受关注与支持的活动。

“2014年做校招的时候，我的手里只有个位数的预算，而且团队成员加上我只有三人，其中一人还是实习生。”没钱、没人，是Cici接手校园招聘项目时遇到的最大困境。与“Magic Blue 实习生计划”相同，校招项目组想到了利用蓝色光标现有的资源。校园招聘是集团人才战略的关键一环，并且由于其对雇主品牌的高曝光度和强大的影响力，重要程度不言而喻。因此为了建立内部资源的沟通机制、使校园招聘呈现最大的传播效



“众筹委员会”的主要成员有负责校招项目的HR、业务方人员、上一届校招进入蓝色光标的学生、供应商。

果，Cici牵头成立了“众筹委员会”。“众筹委员会”的主要成员有负责校招项目的HR、业务方人员、上一届校招进入蓝色光标的学生、供应商。此组织就如校园招聘的指挥司令部，掌握项目的产出和进程，也是人力物力的调度中心，通过建立内外部资源调配机制，实现有效沟通。“众筹委员会”最核心的概念是集中人力物力、群策群力：HR是其中的主导方，协调各方意见和资源；业务方人员主要来自集团的创意部、设计部、行政部、活动执行等部门，为校招宣传提供创意、设计支持，帮助调配可用内部或个人资源；上一届校招新人承担了大部分落地执行的工作，同时他们也会为宣传创意提供年轻人的视角和想法；供应商主要在道具制作、现场视频拍摄上提供支持。

校园招聘的主视觉方案就是在“众筹”中诞生。校招项目组在内部平台上向全体员工发布针对宣传方案制作的“英雄征集帖”，吸引到了一批热心的、来自各个业务功能的员工，在项目组的统筹下，根据个人时间、资源和兴趣爱好，包办了从创意到演员、服装道具、化妆造型、摄影再到后期制作的全部流程。宣传方案由真人演绎，整体风格采用了时下流行的复古风，6副作品将每个岗位

的精髓表达得恰到好处，风格自成一统。

在传播渠道上，蓝色光标沿用了在“Magic Blue 实习生计划”中“全方位、多频、全覆盖”的传播模式，将上述视觉产品在线上、线下推广，最大程度扩大雇主品牌影响力。

宣讲会，是校园招聘必不可少的环节。作为校园招聘全国宣讲会的启动之秀，蓝色光标首先在北京大学举办了一场精品宣讲会——Blue Night。Blue Night完全由上一届校招进入公司的学生策划和执行，联合了集团旗下活动公司的资源，贯穿了蓝色光标一直以来信奉的游戏化、互动性的理念，“整个过程我们没觉得是一个宣讲会，就是一个大party，大家玩得很high”：所有进场学生身上必须携带至少一件蓝色物件；现场用沙画演绎集团历史；6名演员身着画报中的服饰“穿越”到现场；活动盛况在线上同步直播，让无法到场的外地学生也能一饱眼福……这场别出心裁的宣讲会在学生群中引起了热烈反响，在青年人才尤其是“90后”人才市场中刮起了一股强劲的蓝色旋风。

校园招聘是很多国内外知名企业在人才吸引上的必争之地。蓝色光标凭借故事化的传播内容、精良的制作、趣味性的呈现、广泛的传播渠道，使其雇主品牌在2014年的人才争夺战中脱颖而出。历时3个月的校招宣传为蓝色光标的社交网站带来了1000余人次的粉丝增长，信息浏览量达30万次，在全国10个城市举办了12场宣讲会，最终收到6000多份简历，共发出了200多份入职通知书。

Blue Express 蓝色快车新手训练营

在快速变化的中国市场，优秀人才往往面临很多外部诱惑。人才在考虑去留的时候除了在薪资和职业发展，企业内部沟通、氛围也是一个重要的影响因素。每年8月开展的“Blue Express 蓝色快车新手训练营”面向在蓝色光标工作满一年的校招员工，正是集团为了加强内部沟通、促进内部流动、增强团队凝聚力进而降低员工离职率而设计的培训项目。



培训以时下流行的 O2O 方式开展：

- 1 **网上自由组队**：学员在线上社交平台自贴标签、表达个性，然后根据标签寻找“盟友”、自由组队，最后蓝色光标按照人数、男女比例、跨业务部门等要求对分组进行微调。
- 2 **线上学习**：线上学习内容涵盖业务专业课程以及企业文化导入课程。
- 3 **户外拓展**：完成线上学习内容，所有学员参加线下的“网友见面会”。“见面会”一般持续 3-4 天，通过徒步、团队拓展等形式，让新员工彼此了解、熟悉，相互融入并全身心投入到活动中。
- 4 **创意 PK**：“见面会”其中一个环节是创意 PK 赛。每组学员根据主题在 24 小时内讨论、形成创意方案。完成后分组进行展示，集团评优。
- 5 **颁奖 Party**：“见面会”的最后一个环节是 Party。除了创意 PK 赛的优胜颁奖，每组学员表演自导自演的节目，在欢乐的氛围中为培训画上句号。

2014 年，集团 6 家子公司的 152 名员工参加了“蓝色快车新手机训练营”。这次亦学亦玩的培训在这群年轻的蓝色光标员工中催化了奇妙的化学反应，除了离职率降低，集团 HR 惊喜地发现，通过培训建立的沟通平台正在内部交流、资源共享上发挥着积极的作用。“如果某个员工他在所在部门工作不合适，他通过同类人有机会接触到其他部门的人，然后进行调岗，这样就减少了不少 HR 的沟通工作量。”

Blue+ 高潜管理人才培养计划

从 2012 年上市并逐步开启海内外并购、收购步伐，发展至今，蓝色光标的员工数量增加了 50%，业务触角延伸至移动互联、电子商务、大数据等领域的国内外市场。与很多快速发展的公司一样，蓝色光标在人才结构上遇到了中层人才不足的通病。校园招聘和社会招聘能够满足集团对初级岗位人才的需求，蓝色光标内部培养的管理人才能够补充高级岗位人才储备。对于中层人才的不足，企业通常有三种应对方案：挖角竞争对手的人才；从初级人才中培养中层后备；某些高层人员由于个人原因被下放至中层，组成新兴的组织格局。然而，这三种方式均不适应蓝色光标的基因。

上文提及蓝色光标的校招传统，这从某个层面上印证了集团高层对启用优秀年轻人的决心和理念。在蓝色光标的管理层中，除了 CEO 从校园毕业白手起家建立了这座营销王国，其余一半高层从一开始的校园招聘逐步成长为集团的管理核心，另外一半虽来自外企，但也是从初级岗位起步逐渐奋斗成为高级管理人才并最终加入蓝色光标。因此，集团的管理层对中层人才后备培养具有共识：集团愿意从校园中招募极具管理精神的高潜力青年人才，将他们培养成为青年管理专家，助力其成为集团中层的佼佼者。这就是“Blue+ 高潜管理人才培养计划”设立的初衷和愿景。

有了集团高层的大力支持，项目实施如虎添翼，其中之一便是项目评委会的成立。评委会由集团内总监职级以上的领导组成，覆盖集团 15 个部门，其中高层 6 人全部参与，副总裁和总监级别领导分别有 12 人参与。在整个项目进程中，评委会是关键角色，从一开始的人才招募到后期培养中的出题、评审以及导师辅导，全程守护高潜人才的成长。

项目周期 2 年，共有吸引人才、培训与发展、轮岗学习、绩效评估、人才测评 5 大环节。在吸引人才阶段，蓝色光标在线上



下渠道在海内外招募优秀候选人，然后先后通过简历筛选、笔试、面试、OPQ 测评、终面，筛选、录用合适人才，项目整体录用比率为 0.5%。

成功录用的优秀青年人才到公司报到后随即进入培养阶段：

1 进化期：通过培训、项目、专题、总结、评估验证的学习方法和工具，学员在初期的 3 个月内，学完了测、测完了练、练完再测，在循环、反复的反馈中，不断巩固学习效果。

2 蜕变期：学员在 PR、Digital、CRM、整合营销、产品、大数据、电商 7 大业务板块中选择其中 4 个板块进行轮岗学习，由业务部门总监亲自带领培养，每个板块内容学习历时 3-4 个月。

3 成熟期：完成以上培训内容，学员在能力和专业上逐渐成熟，最终根据个人兴趣输出成为商业合作、统筹调配、产品技术、品牌全案四个方向的管理人才，成为集团发展的中坚力量。

这些青年人才是蓝色光标的未来，集团在薪资和培养上予以着重关注。项目从 2014 年正式启动，几近苛刻的筛选和系统全面的培养背后是集团高层对他们的殷殷期许。“可能成长三年之后，他们就能为企业带来上千万的生意，所以我们相信年轻人，给年轻人机会，我觉得这是我们做的一个大胆的尝试。”目前第一届“Blue+”学员已经成熟，并逐渐进入业务部门，成为团队前进的引擎，在实现自我的同时引领业务发展。



负责人手记——在风中前行

2014 年是蓝色光标在雇主品牌集中发力的一年，品牌的高曝光率、学生的狂热追逐，使蓝色光标在青年人才市场几乎成为一种现象。这得益于“青年人才储备计划”的实施。

“计划”实施一年有余，在整个集团中

构筑起了一个全新的人才发展体系。万事开头难，对于 Cici 来说，过程中有说不尽、道不完的喜悦和欣慰，也避免不了新生事物诞生过程中的阵痛。

挑战一

从旧到新的过渡

“把原来传统 HR 的做法和方式做一个改变，就算是做一个小小的改变，说服管理层和业务决策者来讲，是一件难事，因为改变有风险。”虽然蓝色光标的人才策略为“To Be Digital”、“To Be Global”，但 Cici 带领的项目团队提出的“游戏化”、“众筹”、“结合业务 4C 方法论”等概念还是显得有些前卫。除此之外，随着业务的扩张，所有的人才项目都必须跨出蓝色光标母公司的范畴，覆盖集团旗下所有分、子公司，在集团中建立起畅通的人才共享渠道和平台，对于 HR，这其中不仅涉及工作理念的转变，也需要在工作方式上做出必要调整。因此，2014 年是“青年人才储备计划”的首发之年，对于蓝色光标来说也是充满未知和挑战的一年。幸运的是，创新、挑战是蓝色光标的内在基因，高层的支持在无形中给予了项目团队巨大的鼓励 and 信心。

挑战二


众筹的那些事儿

在校园招聘的方案执行前，Cici 也曾考虑寻求外部供应商的合作，将活动执行外包，但尝试沟通后，发现困难重重。“首先执行上没有经验，不少供应商在举办宣讲会上有经验，办 Party 就没有经验了。另外，从成本和投入来讲，做场 Party 的利润可能跟一场传统宣讲会的利润差不多，但 Party 的要求和品味可能更高。”在深思熟虑之后，项目组在内部召集了“众筹委员会”，实现内部资源的统筹和协调。

“众筹委员会”在蓝色光标是个新生事物，而且成员完全是无偿劳动，在筹备过

程中，项目组遇到的第一道难关是说服内部人员参与。“我们项目团队很像一个创业公司，我们需要讲一个创业故事，靠 HR 自身的专业度和影响力，去动员那些众筹的合作方，让他们相信我们，让他们愿意跟我们一起玩。”除此之外，在实际运行过程中，“众筹委员会”也面临不小的挑战。“众筹”的核心理念是集合人力物力、群策群力，但若在合作过程中一味追求创意的极致完美，可能会弱化招聘的最终目的，这就需要团队中的 HR 在过程中发挥协调作用。“就像拍电影，如果导演组里全是拿过国际大奖的导演，对艺术、画面的要求特别高，但忽视票房，这对投资方和制作方来说，投资回报率就大打折扣了。”

一个人才项目的成功，少不了贴合时代和目标人群的项目设计、勇于创新和挑战的公司基因以及倾注全力的项目主导者。“青年人才储备计划”在 2014 年的首次亮相，用“90 后”的语言表达，可谓“亮瞎眼球”；在未来的实施中，蓝色光标将关注方法和流程的总结、萃取，致力于在内部建立起统一、规范的实施机制，提高项目的“可复制性”，使其在集团中生根发芽，不断延续，吸引的不只是“眼球”，而是一代又一代青年人的心。

前几年，互联网行业流传着一句话：站在风口上，猪也能飞起来。但是，蓝色光标与现在的互联网公司不一样，也不同于传统的 500 强公司，对于蓝色光标的 HR 来说，雇主品牌只能靠着一代代蓝标人添砖加瓦，“在风中前行”。

细水长流，立意长远

陶氏化学雇主品牌建设实践

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳人才吸引奖

情景

Grace 是陶氏化学中国某事业部的一名高级经理，从学校毕业便进入陶氏工作，至今已快有 10 年了。十年的时间说长不长、说短不短。她身边有不少朋友对“跳槽才能带来职业发展”的理论深信不疑，隔段时间便能听闻某某人又换单位的消息。在平日聚会，每当谈起工作，朋友都对 Grace 从毕业到现在没换过工作单位而感到讶异。到底这家企业有什么如此吸引你？每当听到这样的问题，她总是以讲述自己工作的某一天作答。

“3月24日，星期四。这天女儿的幼儿园下午6点开家长会，因此我向公司申请了 flexible time，将当天上班时间调整为早上8点到下午5点。8点之前我达到公司，在门口顺手拿了一张‘Thank you Card’——昨天，我向我们事业部的 BP Amy 咨询了关于员工发展和培养的一些细节问题，她细致而耐心的回答帮了我大忙，因此我想写张卡片谢谢她。上午8点到11点，处理业务。11点至12点，我和我的项目组同事开会，我们即将开始一个新项目，考虑到这个会议的性质是 catch-up meeting，我将会议地点约在了我这层楼转角处的‘Coffee Bar’，会议气氛轻松愉悦。中午吃饭的时候，刷朋友圈看到事业部正在组织员工周末去一所学校开展公益活动，我立马报了名。下午1点到2点，我和同事 Kevin 讨论他本人的发展计划。Kevin 是我团队的一员，在陶氏已经工作满两年，表现优异，他提出转岗的想法，我表示支持。我进入陶氏之后也获得了几次轮岗机会，每一次的角色转换对我的职业生涯颇有进益。我向 Kevin 提出了我的建议和鼓励，并将我们这次的讨论结果录入系统。之后的2点到3点，我预订了公司的健身房做运动。下午3点到5点，我和另一个事业部的经理开会，我们正在酝酿一个跨部门的项目合作方案，这次讨论是为了将更多的细节敲定下来。忙完一天，我回到办公室收拾了一下，再考虑一下明天的工作内容，在5点10分离开了公司，并准时到达了女儿的学校。”

Grace 描述的工作情景在陶氏化学每日都在发生，故事中的主人公是陶氏化学大中华区 3500 多名员工的缩影，像她这样连续服务十年的员工在这家企业中不胜枚举。到底这家企业的吸引力在哪？这很大程度上得益于陶氏大中华区在过去 10 年辛苦栽培起来、引以为傲的雇主品牌。

在陶氏化学大中华区的战略中，有一条关于人才、员工的目标，Great Place to Work 最佳工作场所，这是陶氏雇主品牌的核心价值观。如何实现这个目标或者如何建立在此价值点基础上的雇主品牌？已默默耕耘十年的陶氏人会告诉你，这是一个涵盖人才方方面面的系统，更是一份内外兼修、细水长流的事业。



发展历程

在进入中国市场之前，陶氏化学在北美的化工行业已经是一家家喻户晓的百年老店，但对当时的中国市场来说，它还是一家相对年轻而陌生的公司。作为一家发展历史深厚的外资企业，陶氏化学在中国的雇主牌建设的重点在于将已经运行成熟的发展理念和企业文化，以本地化的语境传播给本地的人才、员工和客户。陶氏在华雇主牌建设的集中发力开始于 2005 年前后，此时是陶氏在华业务进入高速扩张的转折点。2005

年至今，陶氏雇主品牌已走过了三个阶段。

➤ **第一阶段 (2005—2008 年)：快速发展。** 2005 年，陶氏化学首次进入中国校园，开启了校园招聘的征程。在此阶段中，每一年的学生招聘量维持上百人规模，在校宣传目的以扩大认知度为主，并通过上一届学长学姐影响下一届学弟学妹的方式逐渐积累雇主口碑。与此同时，随着在华业务的快速扩张，这家实力雄厚的化学行业巨头也对市场上的经验人才散发着强大吸引力。高速扩张让员工数量呈几何级增长，陶氏大中华区从 2004 年的几十人发展到 2009 年的上千人。在这个过程中，企业内部的人才管理体系也逐渐成形。

➤ **第二阶段 (2009—2012 年)：平稳发展。** 2009 年，位于上海张江的“上海陶氏中心”成立，公司的硬件条件进一步提升；与此同时人才管理体系、企业文化等软性条件也逐渐丰富、完善，雇主口碑进一步巩固。然而此时受到外部金融危机的影响，陶氏在华业务发展速度放缓，因此外部人才招聘的规模相比之前有所下降、趋于平稳，但始终维持一定资源投入。例如，在这个阶段的校招中，陶氏在经济不景气的情况下每年招聘 40-60 名学生，保持在校园中的持续影响力。

➤ **第三阶段 (2013 年—至今)：深化发展。** 2013 年，随着大中华区的业务的复苏，陶氏化学大中华区领导层定下全新的业务发展目标，并顺应中国的经济发展政策，开启新一轮业务扩张。全新的业务发展阶段对人才的“量”和“质”都提出了新的要求，与此同时，随着人才市场的更新换代（“90 后”）以及沟通媒体的迭代（社交媒体），人才招聘工作也出现了一些新发展。在企业内部，人才管理体系和企业文化内涵在全新的发展形式下不断巩固和深化。总的来看，陶氏在华雇主品牌目前处于横向、纵向深度优化发展的过程中。

如果在一张时间轴上画出过去 10 年陶氏化学在中国雇主品牌建设走过的路径，这条线紧密跟随着业务发展的轨迹，中途会有波折、有高低不平，但从未在半路断开。

这其实道出了陶氏雇主品牌建设一直以来坚持的原则——坚持不懈、持续投入，立意长远。



雇主品牌要素

内部建设——培育员工忠诚度

作为一家全球化工行业领先的企业，陶氏化学在业务领域保持着诸多骄人的成绩。同样在人力资源领域，陶氏也一直保持着一项令行业艳羡的记录——在过去十年中，陶氏人员离职率远低于同业公司平均水平，为公司连续服务年限超过十年乃至十五年的员工比例在行业中处于领先地位。这让人不由好奇——这个记录是如何达成的呢？

从陶氏化学的雇主价值主张 (EVP) 体系来看，这是一个集合了健全开放的员工发展平台、有竞争力的薪酬福利体系、多元包容的企业文化、富有认同感的工作氛围、work-life balance 理念等共同支撑、铸造起来的高地。陶氏历时十多年建立起来的雇主价值主张体系内涵丰厚、涉及内容广泛，并非三言两语就能讲透道明。下面以两个案例，一探陶氏的深厚功力。

案例一：促进内部员工流动

在陶氏化学，鼓励员工内部流动是企业一直以来信奉的理念。内部人才流动表面上看似是个体流动，但它折射出的是包括企业的继任者计划是否到位、内部人才发展项目是否有效、职业发展辅导是否落实等诸多问题，其实质是对整个企业的人才管理体系水平的考量。当高绩效人才离开原有岗位时，如何平稳过渡并最大限度地降低对业务的影响？这很大程度上取决于企业本身的人才管理体系与人才梯队建设。当企业达到了相对成熟的人才梯队条件时，直线经理也自然能够鼓励高绩效员工的发展并接受其流动。

陶氏强调员工主导与掌控自己的发展，通过公司提供的系统平台，鼓励员工发掘自己的潜力，找到合适的岗位，从而实现自身的发展，同时也促进了员工对企业的满意度与忠诚度。

员工职业发展

陶氏强调员工自我发展意识，“员工发展周”便是帮助员工建立并不断强化这种意识的有效载体，通过以“自我成就之旅 (Journey to be a Better Me)”为主题的系列活动，例如成功实现职业转型的员工亲述自己的发展故事，引发员工的思考并强化“我



的发展我做主”的意识；高层管理者与员工面对面对话，点拨员工职业规划中的困惑，从而帮助员工把握自己的职业发展方向。

另一方面，对于员工的直线经理，企业明确将“发展下属”纳入陶氏领导者应当具备的领导力素质模型，鼓励直线经理在每年年初设立的目标中至少制定一个以发展为主的目标来帮助员工获得提升，并且引导直线经理开拓思路，善用“70-20-10”的发展模型，根据员工的职业规划方向，通过扩大员工现有的工作职责范围、给予富于挑战性任务来增强其能力，为下一次职业机会打下基础。此外，陶氏每年通过下属对直线经理的领导有效度调研 (Leadership Effectiveness Survey)，帮助直线经理们进一步提高自身的领导力。

这些机制促成了陶氏开放的发展文化，让员工与直线经理敢于坦诚布公讨论自己的职业规划，也让直线经理愿意为下属的职业导航，从而奠定了内部人才流动的文化基石。

● 内部招聘平台

陶氏强大的系统平台也为实现内部人才流动起到了事半功倍的作用。在企业中，所有对外招聘的职位都必须首先对内部员工开放。陶氏内部的职位发布系统 (Job Announcement System) 使正在考虑转岗的员工随时、便捷地查询公司在全球范围内开放的职位，并通过人才档案 (Talent Profile) 如同在线简历般一键导入履历，对感兴趣的职位进行申请。整个内部招聘流程在系统的支持下变得及时、高效，为内部员工流动发挥着强有力的支持作用。

● 人才档案与人才盘点

除了员工自主地寻求机会，公司也利用人才档案定期进行内部人才盘点，帮助管理层快速了解整体人才情况以及重要岗位的人才梯队建设状况。人才档案主要依托于陶氏高度整合的人力资源系统，此系统囊括了内外招聘、员工发展、绩效管理各个模块，促使员工信息共享、共通，进一步促进了人才的有效流动。人才档案中除了需要员工记

录自己的职业兴趣，企业也要求直线经理就员工的发展安排进行录入。企业管理层和人力资源部门可直接从系统导出包含上述信息的人才档案，随时了解员工最新动态，并在讨论继任者计划、高潜质员工发展等项目时获得有效参考信息，而这些项目的落实也进一步让领导层愿意接受并鼓励员工的内部流动。此外，转岗员工的新任领导也可以第一时间在系统中直接了解历任直线经理对员工的绩效、综合能力的评价与发展建议，从而提高人才管理的有效性。

陶氏坚信，内部人才流动能鼓励员工通过接受更具挑战性的工作来提高自身的能力，实现员工的发展与保留、营造高绩效的组织文化，从而实现公司的战略目标。

👉 案例二：组织变革文化推广

2013年前后，陶氏化学大中华区领导层定下全新的业务发展目标，并由此衍生出7大战略方向。战略方向之一是促进跨业务部门销售。此战略方向是为了适应陶氏化学的终端客户业务范围扩张的发展趋势。陶氏化学拥有广泛的产品线，致力于将企业打造成为解决方案提供商，因此，如何更好地为客户提供完善的综合产品服务，成为集团实现战略目标的一大挑战。除此之外，跨地域发展也是7大战略方向之一。从2013年开始，集团先后在成都、哈尔滨、新疆等地开设办公室，地域的扩张让集团对人才有了不同的要求。

作为实现战略目标的措施之一，大中华区领导层与人力资源部门制定了3个促进业务发展的关键行为 (Desired Behavior)：Aggressiveness 敢于进取、Risk Taking 敢于冒险、Accountability 敢于担当。陶氏希望在组织内大力提倡这些关键行为，逐步建立组织变革文化，团结所有员工，促成业务目标达成。

文化看不见摸不着，不想让它仅存在于员工的“嘴皮”上，就必须对此做出细致的定义解释、说明具体行为指标。Aggressiveness 是指当遇到阻碍时勇于突

破，找到所有可能的方法解决问题；Risk Taking 在信息不完整的条件下进行快速反应、快速决定，同时衡量可能产生的风险；Accountability 积极承担超出工作范围、但有助于公司业务的工作。

组织内最佳的文化推广方式是自上而下，通过集团高层的以身作则，在无形中，推动文化在全体员工中渗透式传播。

首先，陶氏化学大中华区的人力资源从每个业务部邀请了2-3名精英高层领导，组织了“领导力训练营 Leadership Boot Camp”，将他们打造成为文化推广的榜样。高层领导会在“训练营”会经历5个环节：校准与期望 Alignment & Expectation、感受与渴望 Experiences & Aspiration、自我探索 Self-exploration、辅导与行动计划 Coaching & Action Plan、持续改进 Ongoing Development。



其次，针对中层领导层，集团采用了线下结合线上的方式推广，在目标人群中引发了对三个关键行为的大讨论。在线下，由一位高层领导带领约20名中层领导开展“领导力论坛 Leadership Forum”。大家在论坛上开诚布公、畅所欲言：我为什么在这个组织中不能做到勇于担当？阻碍我做出 risk taking 的抉择的因素有哪些？若想做到敢于进攻，组织以及自身需要做出哪些改变？如何移除这些阻碍因素？在如此开放的环境中，来自不同业务部门、不同职能部门的中层领导在一起互相激励、分享、辅导。由于陶氏业务涉及地域广泛，而“领导力论坛”无法覆盖不同城市的所有中层领导，因此企业利用公司线上平台，面向大中华区领导团队举办了“脱口秀 GCLT Talkshow”活动，鼓励各地中层领导表达对三个关键行为的想法和实施中遇到的困难。若脱口秀不尽兴，领导还可以在线上的“领导力社区 Leadership Community”分享经验、交流想法、讨论真

实案例甚至进行辩论，使领导层对关键行为的关注热度始终保持在较高程度。

涉及到组织文化的改变，只停留于领导层面的改变是不够的，最终要落实到员工个人，若员工个人内心没有被说服，很难看到行为上的改变，而陶氏化学期望看到的是，员工理解、接受三个关键行为，并最终做出积极的行为改变。前期在领导层的推广和宣传其实已为向全体员工渗透做好了铺垫，耳濡目染之下，员工开始思考：我们的领导正在改变，我们能为此做出哪些努力？针对全体员工，陶氏化学设计并实施了一系列活动。

活动之一是“发展训练营 Fighter Academy”。集团从各个业务部门选择了绩效优秀的员工前往北京参加“发展训练营”。员工在训练营中学习业务 7 大战略方向和三个关键行为的具体定义，并探索在自己的实际工作中如何落实、实践。在训练营中，员工会系统学习如何进行跨业务部门合作、为客户提供综合服务，这让训练营不仅成为了组织文化和战略的学习平台，更为不同业务部门人员相互交流、深入沟通创造了良机。不少员工利用这次机会，酝酿了跨部门合作的想法和方案。“训练营”就像个跨部门业务合作的孵化器，大家在其中群情激昂，尤其当有员工产生业务合作的方案时，自然而然激发了其他人的热情和上进心。

除了“发展训练营”，陶氏化学面向全体员工还举办了不定定制化的活动，引爆员工热情。

- ① 大中华区主题工作坊。结合不同类型的管理活动，员工根据自己的业务工作学习并且练习如何将关键行为在实际工作中落地。
- ② 大中华区超级演说家“Super Speaker”。陶氏化学在集团中发起了超级演说家的活动，邀请员工就关键行为在工作中的实施情况进行主题演讲。活动的评委由大中华区的领导层担任，他们在现场直接与一线员工进行讨论和互动。
- ③ 大中华区员工荣誉榜“Hall of Fame”。每个季度，陶氏化学评选在落实关键行为上

表现优秀的“中国好员工”，并在集团内部公开表扬。

④ 大中华区员工大会。大中华区总裁和其他领导层在员工大会上不断提及关键行为的意义及其推广活动，引发员工持续关注。

为了保证各项活动的效果，陶氏化学在集团中任命了一批“员工发展大使 Employee Engagement Ambassador”，他们来自不同的业务部门，就好像是一群隐形的 HR 团队，成为员工建议的传声筒和活动效果的观察员。集团人力资源部根据从“员工发展大使”那里收集到的意见和建议，不断改进现有的员工活动，促进三个关键行为在员工中落地，助力业务发展。

陶氏一直坚信，内部员工是企业最好的对外形象大使，当他们真正接受陶氏的文化并在陶氏这片沃土中愉快地茁壮成长，他们自然而然就会转变为陶氏宣传雇主品牌最强大的同盟军，源源不断地为陶氏品牌注入给养、吸引一代又一代候选人。

外部影响——建立良好品牌形象

当在搜索引擎中输入“陶氏化学”，能搜到两百多万条相关的信息，类型从分析业务发展的报道到某个学校的校招通知，也有在职业论坛上求职者询问企业现状的帖子。网络上纷繁多样的信息在一定程度上是陶氏对外雇主品牌宣传的佐证，而这些宣传又集中体现在企业的外部招聘和社会活动上。

对外招聘

校园招聘对于陶氏而言有着重要的战略意义，这不仅是企业人才补给的通道，更是雇主品牌向外输出的关键窗口。因此纵观陶氏十年来对外雇主品牌建设走过的路程，基本以校园为主线展开。

陶氏对校园的重视和关注推动着企业对这个平台十年如一日不间断的投入。在这十年当中，陶氏逐渐和国内十多家目标高校建立了良好的互动关系，通过每年覆盖多个专业、不同年级的陶氏奖学金、校园活动和学术竞赛资助、企业开放日、教研合作等形式不断夯实校企关系、扩大企业在目标学生中的影响力。

另外，在一年一度的招聘上，陶氏也在外界市场的变化中敏锐地调整着校招宣传的策略。以 2016 陶氏校招为例，这一届校招便是一次站在时代前沿的实践。首先，在校招之前，陶氏通过抽样访谈、问卷调查、行业对标等多种途径收集数据，力求全面了解已经成为主受众人群的“90 后”，总结其基本价值观和思维特点。在这次校招中，陶氏以当下流行的社交媒体作为主要的沟通窗口，在沟通的语言上融合了许多热门的网络词汇，拉近和年轻群体的心理距离，并利用 HTML5 小游戏宣传公司业务和产品，引爆学生热情与互动。在宣讲会的设置上，陶氏更是打破常规，缩短了原本冗长的公司介绍，转而邀请在陶氏发展卓越的目标院校的优秀校友和高层领导回母校开展职业发展与引导



的脱口秀，并自导自演自拍了关于面试技巧指导的情景剧，将宣讲会从一场单方面的、单调的信息传递活动转变为一次对学生来讲颇具价值的学习机会。

俗话说，站得高看得远。每一年在校园中的招聘与宣传都是陶氏在目标人才群体中的渗透。在很多招聘现场，陶氏化学的面试官经常会遇到早年在陶氏校招中落选又转而“曲线救国”的应聘者，他们即使在工作多年之后，仍然对陶氏青睐有加。这也许就是高瞻远瞩的陶氏想要达到的深远的品牌影响力。

社会活动

陶氏从成立以来便具有强烈的回馈社会的企业公民意识，其在诸多社会活动上的活跃身影是企业文化使然，也渐渐成为雇主品牌形象建设中最重要的重要组成部分之一。

在对外宣传上，陶氏有效地管理对外的公众沟通和媒体曝光，及时地在重要的时间点和关键性事件与公众分享陶氏战略转型的发展成果。

另外，陶氏积极投身于各种公益活动，并鼓励员工参与为当地社区服务，通过志愿者服务和提供陶氏专长的解决方案，促进社区可持续发展。例如，自2007年以来，陶氏中国通过与“仁人家园”公益组织的合作，为107个城市家庭改善了住房条件；和世界最大的教育非政府组织“青年成就组织”合作，7年来为全国超过26万名小学生教授关于城市可持续发展的基本理念；2015年5月，180多名来自陶氏台湾、香港和大陆的员工，和客户一起组成20支志愿者团队，参加“一个鸡蛋的暴走”公益活动……截至2015年，陶氏一共投入了超过51,000小时的公益服务时间，这些活动不仅是陶氏践行企业公民责任的体现，也是员工体验和参与企业价值观和文化建设的最佳途径。

与此同时，陶氏参与全球的重大活动，广泛增加社会影响力。2010年7月16日，公司正式成为2010年至2020年奥林匹克全球合作伙伴(TOP)及奥运会化学类官方合作伙伴。作为全球化工业的领导者 and 可持续

发展领域的创新者，陶氏不仅为奥林匹克运动提供有力的财务支持，也为运动会带来了行业领先的专业技术与创新。



未来发展

雇主品牌建设是一项长期投资，眼光长远的陶氏当然不会满足于眼前的成果，对于他们来讲更重要的是掌握风云变幻、难以预测的未来。

未来发展点一：持续创新

在经济危机后，外资企业对学生的吸引力正在下降，以互联网企业为代表的民营企业正在“90后”学生中扩大吸引力，保持市场竞争力成了陶氏等外资企业未来面临的一大挑战。解决这个挑战可能需要企业HR跳出舒适区，始终保持警惕，并清晰认识自身的定位，审时度势、与时俱进、不断创新，吸引学生兴趣。

未来发展点二：与业务的深入合作

陶氏的产品线广泛，业务部比较多，且彼此之间相对独立。企业中不少事业部与不同的学校建立了合作关系，很多时候在校企关系的建设上有不少部门会“插一脚”，甚至出现今天HR刚去过学校宣传、明天某个事业部又去了的情况。这对于目标学校来说，由于接收到的信息不统一，难免感到无所适从；而对于手握众多校企资源的HR来说，整合内部资源与诉求、传递统一雇主品牌信息是一大挑战。

2015年8月份，通过实践，陶氏HR与业务部门逐渐探索出了合作模式。当时，一个事业部的市场部向HR提出帮助部门以及此部门的一家重要客户在学校树立品牌的需求。HR凭借在学校中长久积累的丰富经验和资源，为这家事业部及其客户在学校中举办了一场论坛，现场邀请到了陶氏的业务总监、客户公司领导以及陶氏HR，向学生进行了一场联合展示，效果显著。这样的活动既帮助业务部门巩固了业务伙伴关系，对于HR又能

加强与学校的联系，是双赢的战略。这次合作在企业中成了HR与业务部门深入合作的示范，陶氏未来将继续深化此种合作模式。



文章后记

企业的雇主品牌如何，或者直白点讲，企业到底好不好，内部的员工最有话语权。这在陶氏化学大中华区招聘与发展负责人Hannah身上得到了很好的印证。Hannah是此次评选陶氏化学方面的联系人，她和文章开头情景描述中的Grace类似，在陶氏化学工作了近10年。与她一个半小时的采访更像是一次令人愉快的聊天，无论谈起雇主品牌的哪一方面，她都能愉快、有条不紊地列出陶氏在这个方面的诸多实践。我几次都有冲动想问她，为什么在陶氏工作这么久。后来我渐渐意识到，她在谈话过程中每每说到陶氏这家企业时话语间流露出的快乐、自豪，其实已经解答了我的疑惑。我想这应该就是“Great Place to Work”的最佳定义——让员工快乐地工作，并在工作中获得价值。这也许就是陶氏化学一直以来努力的方向，也应该是雇主品牌建设成功与否的风向标。



最佳渠道创新奖

中国广核集团

“校企联合培养”实践

美满电子科技

“极客生态圈”运营实践

阿斯利康

招聘体系搭建实践

洲际酒店集团

人才吸引实践

中广核“校企联合培养”实践

在校园招聘中，“校企联合培养”是一种特殊的存在。它是企业与学校之间建立的合作办学模式，其基本运作方式是企业与高校签订联合培养人才的协议，高校允许企业每年从相关专业招聘一定数量的离毕业还剩一年（大三 / 大二）的学生，并依托学校办学场所和办学条件进行联合培养，企业则在这个过程中按协议向学校提供一定的教育资金赞助，“联合培养”的学生在正常毕业后，直接与企业签订劳动合同，进入企业工作。此种招聘模式往往被某些特定行业的企业或者具有特定人才需求的企业所采用。“联合培养”最大的特色是提前锁定目标候选人并进行精准培养。作为校企关系的形式之一，“校企联合培养”已在中国运用、发展了 10 余年。追溯此种模式的源头，中国广核集团有限公司（简称中广核）是一个不得不提的名字。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳渠道创新奖

PART 1

背景与历程

中广核是一家以核电为主要业务的清洁能源集团，以成为全球领先的清洁能源提供商与服务商为战略定位。“校企联合培养”是中广核校园招聘的重要组成部分，招募对象以本科生、专科技术类学生为主。每年招聘的学生数量占据校园招聘总量的比例基本保持在 30%-40%，此项目已经成为企业稳定、可靠的核电人才补充渠道之一。“联合培养”项目启动于 2005 年，至今已有 10 多年历史，究其成立原因，离不开当时的业务背景。

2004 年，中国的核电政策从“适度发展核电”转变为“积极发展核电”。处于行业领军位置的中广核迎来了一个绝佳的发展机遇，对核电人才特别是核电站运行、维修等技术人才的需求也随着业务的扩张和加速而面临

着较大幅度的增长。然而，当时国内开设核电相关专业的学校还较少，虽然在国家政策的催化下，高校的核电专业如雨后春笋般纷纷涌现，但受制于人才培养的速度和质量，加之行业中不乏“人才争夺战”，从整体来看，人才的供给仍然无法满足中广核的需求。为了解决人才困境，在集团领导的指示下，人力资源部提出了一个极具前瞻性的方案——“校企联合培养”。凭借以往校园招聘过程中与众多高校建立的良好互动和联系，外加之方案可帮助学校解决部分学生的就业问题，中广核在与目标院校接洽合作方案时与不少学校一拍即合。“那个时候大学生就业的形势已经变得越来越严峻，对学校来说这也是一种人才培养模式的创新，对解决就业问题也很有帮助，所以高校对这个方案是比较欢迎的。”为了全力支持此方案的实施、推广，中广核在人力资源部下设“核电学院”（中广核大学的前身），负责处理“联合培养”的一应事务。

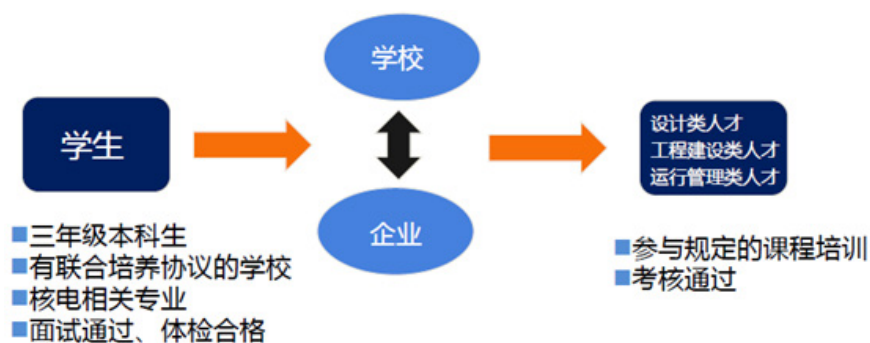
在 10 余年的探索历程中，中广核的“校企联合培养”经历了 3 个发展阶段。

第 1 阶段 | 2005-2007

项目启动和试点。2005 年，核电学院与上海交通大学、华北电力大学（保定）合作建立了“联合培养（苏州）”校企合作培养模式，与哈尔滨工程大学合作建立了“订单 + 联合”培养模式。

第 2 阶段 | 2008-2011

项目扩大和成熟。2009 年 12 月 -2010 年 3 月，核电学院同 5 所院校签订“联合培养（苏州）”合作协议，参与“联合培养（苏州）”模式的院校增加到 6 所；同 10 所本科院校签订“订单 + 联合”培养合作协议，参与“订单 + 联合”培养模式的院校增加到 12 所。



目前，中广核“校企联合培养”项目已经发展成为全方位、多层次的联合办学体系，形成了“订单+联合”、“联合培养(苏州)”两种成熟的培养模式，覆盖约20所国内本科和专科院校，聚焦于5大核电相关专业，通过科学化的筛选和体系化的培养，为企业输送设计类、工程建设类、运行管理类等多方面的人才。

第③阶段 | 2012-2014

项目深化。中广核开始试点核电高技能人才(大专)的联合培养，涉及5所专科院校，多层次、重实操，为核电行业培养高技能、技术型人才。

目前，中广核“校企联合培养”项目已经发展成为全方位、多层次的联合办学体系，形成了“订单+联合”、“联合培养(苏州)”两种成熟的培养模式，覆盖约20所国内本科和专科院校，聚焦于5大核电相关专业，通过科学化的筛选和体系化的培养，为企业输送设计类、工程建设类、运行管理类等多方面的人才。

PART ②

项目体系

基本内容

⊕ 两种培养模式

根据涉及院校的教学资源和师资力量，“联合培养”采用两种模式进行。

- “订单+联合”培养：中广核与学校签订协议，在相关专业学生大三(专科院校学生为大二)下学期进入学校招聘，筛选合格的学生与企业、学校签订就业三方协议，中广核按照招募到的学生数量向学校支付一笔学科建设费；学校在学生大四这一年设立“联合培养班”，并安排专门的班主任进行管理。参加“联合培养”项目的学生在这一年接受专业课程以及企业认知课程的教育，前者由学校安排师资进行辅导，后者由企业内培训师前往学校授课。企业每月向这些学生提供一定的生活补助。

- “联合培养(苏州)”：此种培养模式的招聘流程、学习内容以及学生管理方式与“订单+联合”培养模式一致，不同点是，由于涉及院校教学资源 and 师资力量不足，受聘学生在大四这一年前往苏州，由中广核下属的苏州热工研究院有限公司负责这些学生的培养和管理工作的，其中的专业课程由企业邀请高校老师前往授课。

⊕ 多层次合作院校

截至2014年，中广核已与国内18所院校建立了“联合培养”的校企合作关系。

这18所院校分别为11所“985”工科院校：上海交通大学、大连理工大学、华南理工大学、中国科学技术大学、湖南大学、四川大学、哈尔滨工业大学、山东大学、重庆大学、华中科技大学、武汉大学；4所电力特色院校：华北电力大学(保定)、华北电力大学(北京)、上海电力大学、东北电力大学；以及3所电力专科院校：山东电专、重庆电专、武汉电专。“联合培养”招募的学生精准定位于5大专业：核工程与核技术、机械制造及其自动化、自动化、电气制造及其自动化、能源与动力工程。

⊕ 全方位人员支持

“校企联合培养”是一项系统性工程，离不开集团内各方资源和人员的支持、配合，集团校园招聘办公室、分公司HR高管以及中广核大学在其中发挥着关键作用。

- 集团校园招聘办公室：校园招聘办公室隶属于集团人力资源部，共7~8名HR，职责包括定期进行校企关系维护和校园雇主品牌建设、与学校开展沟通和互动、学生招聘以及“联合培养”期间的学生管理等。

- 集团下属分公司HR高管：在校企关系维护中，10名集团下属分公司人力资源高管，根据地域或其他因素分配负责特定高校，参与院校组织的品牌活动，担任职场生涯等讲座的主讲嘉宾，为雇主品牌宣传活动提供必要的支持。

- 中广核大学：中广核大学的前身是为培训“联合培养”项目中的学生而专门设立的“中广核核电学院”，于2013年正式成立。中广核大学在“联合培养”项目中主要负责大四学年学生培养的统筹、协调、管理，另外在校企关系维护方面，其在与学校共同建立科研平台、开展研发合作与交流上发挥着强有力的推动作用。

项目流程

前期维护

在“联合培养”模式中，虽然中广核在学生大三/大二阶段进校招聘，但对于学生来说，对企业的印象和了解却从大一一开始便逐步建立。即使不处于招聘季，中广核的HR也会与学校、相关专业院系保持互动。总的来看，校企互动活动可分为“请进来”和“走出去”。

• **请进来：**企业定期邀请相关院校老师、辅导员前往中广核集团下属分公司、机构参观访问，科普核电知识、开展校企交流，从老师层面消除“谈核色变”的心理。“老师是影响学生就业选择的重要因素之一，所以我们在老师这一块沟通交流是非常频繁的。”另外，中广核会在寒暑假举办办冬令营、夏令营、实践基地，组织学校院系相关专业学生、老师、辅导员参观核电基地和下属公司、学习核电知识和企业概况。“这样能够让学生在实习期间就对中广核形成正面的印象，使相关老师对企业的了解也更加准确。”

• **走出去：**长期以来与学校的互动为中广核积累了众多校友资源。“我们会邀请已经在集团工作的师兄师姐回母校开展以就业辅导等为主题的交流座谈会，利用师兄师姐身上天生具有的亲切感和信赖感影响学生。”除了平时的沟通，在招聘前期以及招聘期间，集团HR会对所负责的目标院校中的相关院校老师进行回访交流，确保招聘工作得以顺利开展。

在频繁的互访交流中，中广核渐渐与不少学校建立了深厚情谊，达到了令很多企业称羨的沟通深度。“在有合作关系的很多院校里面，我们的沟通能够直接达到辅导员层级，也就是说我们能够直接联系到这个专业的辅导员，其余的学校也至少能达到院系领导的层级。”

筛选与招募

中广核在学生大三/大二下学期即每年的3、4月份进入目标院校开展“联合培

养”项目的招募工作。整个招聘流程为“简历筛选→综合测评→一面→二面→三面→体检→签约”。其中的综合测评所用的标准是中广核于2013年引进的测评系统，从语言、逻辑、数学三个角度考察候选人，预测其在未来岗位上的工作表现和发展潜力。测试结果除了作为人才筛选的依据，也会一直跟随候选人，待其进入公司，成为用人部门培养和发展人才的参考因素。成功入选的学生与企业签订“联合培养”协议。从平均来看，每年有约30%的目标院校核电相关专业学生进入“联合培养”项目。

培养与考核

所有入选“联合培养”项目的学生在大四/大三学年进入“联合培养班”进行集中学习。“联合培养班”会设立专门的班主任进行管理，企业HR在培养过程中与各班主任保持密切联系，随时沟通学生情况。在学年初，每个合作院校的“联合培养班”都会开展一个特别的仪式——开班仪式，以此作为学生展开正式学习的开端，体现企业的重视。在这个仪式上，公司高管向学生解释项目的流程、内容，强调项目目标和意义。开班仪式的参与人员除了“联合培养班”的学生和院系老师，中广核还会特别提醒学校邀请低年级学生参与，乘此良机宣传核电知识，提前进行企业认知宣导。

培养计划的学习内容主要是国家能源局规定的关于核电站操作员的专业知识，共12门课程，相当于是在提前进行岗位培训。“订单+联合”培养模式下的教学工作由相应高校的老师开展，“联合培养（苏州）”模式下的学生在苏州进行学习，企业邀请高校老师前往授课。除了专业课程，中广核会在学习内容中加入少许基本素质训练以及企业文化、企业认知导入类的课程，例如核电专业英语（仅针对参加“联合培养（苏州）”的学生）、“如何做一个合格的中广核人”等，授课老师为中广核大学安排的企业内训师。

在一年学习接近尾声时，所有学生需要参加综合考试，中广核出题，考核内容以核电知识为主。在考试成绩的基础上，企业综

合考虑学生在过去的一年中各个层面的表现（遵纪守法等），对学生进行排名。一般情况下，中广核会采取“末位淘汰制”即排名最后1-2位的学生可能没有机会最终进入企业工作。

准员工管理

对于大部分学生而言，跟公司的接触和了解只是通过短暂的招聘过程以及一些耳闻的信息，了解甚少，加之学生的社会实践经验少，判断能力较差，因此对于企业来说，即使将学生纳入了“联合培养班”，也仍然存在不小的流失风险。为控制、降低此风险，中广核从2008年开始采用“准员工管理”制度。准员工管理，顾名思义，就是将进入“联合培养”但尚未入职的学生视作正式员工，开展以企业文化为主题的交流活动。在这种管理模式下，中广核遵循“自我管理、自我发展、共同进步”原则，通过一定频率的互动促进学生与企业互相了解，建立紧密联系，以此降低违约风险。“‘准员工管理’制度就是建立一个有效的沟通渠道，这样集团不仅可以随时了解准员工在校的动态，还可以让准员工提前了解集团发展历史，学习企业文化，提高企业文化认同感，让准员工对中广核产生信赖和归属感。”

在准员工管理活动阶段，企业除了每月向学生提供一定的生活补助，还会以地区、学校为单位每月组织传统活动及创新活动。以武汉大学为例，在准员工管理活动期间，中广核在学生中组织了“核电科普进校园”活动，且定期举办读书活动、新年茶话会、展板宣传、经验交流会以及各类文体活动，帮助学生尽快了解并适应中广核的文化和氛围。这些活动都能获得中广核校园招聘办公室的经费支持。“中国广核集团是央企中唯一一个实行准员工管理的企业，为校园招聘提供了大量的一手数据及信息，为最终的签约率提供了很大的保障。”

PART 3

项目成效

在中广核，人才被视作企业发展的根本，因此企业愿意倾注大把的心力和资源在人才的获取和培养上，领导层坚信通过科学的设计、缜密的计划以及扎实的执行，付出必然能产生预期的成效。“校企联合培养”项目经过中广核人10年的精心培育，已经开花结果，在企业的人才战略中发挥着多方面的价值。

+ 人才的“量”

通过“校企联合培养”一整年的互动维系，学生从大三签约到毕业入职，成为正式员工的转化率达95%以上。截止目前，项目已为集团招聘输送4000余名高校学子，为企业解决了国内核电大发展但核电人才紧缺的矛盾。

+ 人才的“质”

“校企联合培养”除了有提前锁定优秀候选人的作用，也具备让学生提前获得岗位所需工作能力、缩短入职后的在岗培养期、进而提升生产效率的优势。学生在“联合培养”中学习的专业课程很大程度上是员工在岗培训的内容，在毕业前提前学习掌握，入职后就能够节省约半年的培训时间。另外，在集团中，用人单位对通过“联合培养”进入公司的员工的工作表现赞誉有加。“用人部门明显感受到，参加过我们‘联合培养’的学生同没有参加过的学生相比，在工作中的表现还是有较为明显的差异的，参加过的学生对企业的认可度明显要高一些，工作上的成长、进步总体来说还是会更快一些。”

+ 雇主品牌建设

算上面向应届生的秋季校园招聘，中广核每年进校两次，再加上每年举行的各类校企关系维护活动，久而久之在校园中形成了较高的企业认知度和优秀的雇主口碑。如此深厚的积累已经让中广核的雇主品牌宣传在学生中形成有益循环，源源不断地为企业的招聘输送给养。“在学校中，‘联合培养班’

作为国内“校企联合培养”实践的先锋，中广核在校企关系上的建树和口碑在高校界声名远播，渐渐地形成了“梧高凤必至，花香蝶自来”的品牌效应。

的学生对中广核比较了解，而他们的学弟学妹对企业、核电不了解，通过平时的沟通和接触，‘联合培养’的学生会自然而然地成为雇主品牌的推广窗口，帮助我们宣传企业，向低年级的学生施加积极影响，如此一届又一届，形成良性循环。”

作为国内“校企联合培养”实践的先锋，中广核在校企关系上的建树和口碑在高校界声名远播，渐渐地形成了“梧高凤必至，花香蝶自来”的品牌效应。“15年3月份我们跟长沙理工大学、南京航空航天大学、湖南大学签订了‘联合培养’协议，由于中广核之前与其他学校的合作比较成功，对学术交流、学生就业大有裨益，这三所大学主动提出要跟我们建立合作。”

PART 4

挑战与反思

作为一家著名的中央企业，中广核少有所谓“国字头企业”的安逸感，反而拥有一股强劲的内驱力和紧迫感，高瞻远瞩、吐故纳新、以积极的姿态寻求出路，时常在人才吸引和培养上带给业界惊喜，“校企联合培养”项目便是其中之一。10年的反复实践已经让这个项目形成了兼具深度和广度的稳定体系，也让中广核在校园招聘中逐渐站稳了脚跟。随着时代的发展和目标受众的更替，项目也面临着一些意想不到但在情理之中的挑战。

挑战 ① 招聘成本提升

产生招聘成本升高问题的原因在于招聘难度加大，特别是在一些优秀高校中。近年来，不少高校立志于将自身打造成为研究型大学，学校中选择考研、出国留学的学生数量也在逐年攀升。学生选择的多样化在某种程度上加大了中广核“联合培养”项目的招聘难度。“以前招到20、30个人就能组成一个‘联合培养班’，现在有的时候在一个学校中招20个人都比较困难了。”企业在“联合培养”这一年投入了诸多资源，参加的学生数量下降无疑拉高了人均成本。面对目前的就业形势，中广核未来可能会考虑拓宽学生覆盖面，将目标学生的范围从本科生延展至研究生，联合集团旗下的研究院，通过“联合培养”招揽一部分高学历人才，在满足集团人才需求的同时对招聘成本加以控制。

挑战 ② 沟通深度的问题

学生的就业抉择受三类人群的影响较大，分别为师兄师姐、学校老师以及父母。中广核在学校中的各类互动和活动能够对前两类人群施加一定正面影响，却少有与学生家长直接沟通的机会。“很多学生家长对核电不了解，有恐核的心理，不愿意或者不敢让自己孩子从事我们这个行业，这对我们的招聘还是有些影响的。”对于这个难题，中广核的解决方案是，在配合国家核电宣传的基础上，一方面增加“联合培养”的合作学校，截至2015年，与之建立“联合培养”合作关系的学校已经达到了20多所；另一方面加大力度开展“核电科普进校园”的活动，加深与学校的互动。

在2016年年初，中广核在企业内部举行了“校企联合培养”的十周年总结会，分析挑战、反思过往的同时也展望了未来。“结合我们十三五的集团规划，大家都感觉‘联合培养’项目是非常有价值的，会继续坚持做下去。”至于价值几何，虽然这个项目产生的很多作用无法用数字量化，但企业深知其益。相信在一代又一代中广核人的耕耘下，项目定能历久弥新，成为企业人才战略和愿景下一道鲜亮的色彩。HR

精准招聘下的“极客生态圈”

美满电子招聘渠道创新实践

对于像美满电子科技 (Marvell) 这样的以高精尖技术人才为导向的公司，铺天盖地的招聘宣传方式可能并非高效率的策略，尤其是在招聘预算紧缩的情况下，这种支出颇高的模式显然不是企业的最佳选择。那么，招聘效果与成本优势兼具的“精准招聘”，便可能是一个更适合美满电子的答案。

编辑整理 / Emma Ren

本案荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳渠道创新奖

市场营销学中有一个概念叫“精准营销”，意为在精准定位的基础上，依托现代信息技术手段建立个性化的顾客沟通服务体系。这个概念应用于人才招聘中就是“精准招聘”，即通过精准的沟通渠道向企业的目标候选人传达企业信息并进行人才吸引与招聘。

对于像美满电子科技 (Marvell) 这样的以高精尖技术人才为导向的公司，铺天盖地的招聘宣传方式可能并非高效率的策略，尤其是在招聘预算紧缩的情况下，这种支出颇高的模式显然不是企业的最佳选择。那么，招聘效果与成本优势兼具的“精准招聘”，便可能是一个更适合美满电子的答案，而这个答案在美满电子被称为“极客生态圈”——从定制招聘需求解决方案的理念出发，主要着眼于内部推荐和校园雇主品牌建设，并以微信作为主要信息沟通渠道，试图在内部工程师和外部目标候选人中建立起基于“极客”文化的人才圈。



什么是“极客生态圈”？

首先，什么是“极客”。“极客 Geek”来源于美国文化，简单说来就是“狂热于技术

的人”。作为一家高科技企业，美满电子 80% 的员工由工程师，即“极客”组成，其中又主要以大家口中的“80、90 后”为主。这些身处于互联网浪潮和高科技行业中的“极客”在社会文化中有着特定的语义范畴，他们有着独特的价值观和生活方式。对于美满电子来说，成功有效的招聘必然建立在对目标对象深入解读的基础之上。

总的来说，“极客生态圈”是美满电子在新市场形势下于 2014 年提出的针对高科技人才招聘和储备的概念，与公司内部提倡的“Smart Life, Smart Lifestyle”的理念一脉相承。它以 2014 年调整后的招聘体系为基础，是美满电子在内外部“极客”群体中建立的信息传播圈，它以内部员工为原点，向目标候选人不断进行延伸和渗透，利用“极客”们最常用的社交媒体进行雇主品牌信息沟通和维系，由内而外，从线上到线下，夯实雇主品牌建设，从而提升招聘的精准度和效率。



为什么建立“极客生态圈”

现实所趋

现实原因主要有两方面，其一，美满电子对高科技研发人员的需求量大，其二，招聘预算有限。

① 美满电子对高科技研发人员的需求大

美满电子可谓对中国市场情有独钟，在中国建立了仅次于美国总部的研发团队。这对人才招聘来说，有利有弊。利在于能够为美满电子中年轻的研发工程师提供接触最前沿技术以及进行创新研发的机会。“对于当下的年轻人来说，加入一个愿意给你机会的创新平台，接触到最新最高端的产品，可以促进自身快速成长。”从另一方面来说，也的确有弊——它的挑战在于企业对高端研发人才需求量大，在人才竞争激烈的环境中，人才招聘和保留成为棘手难题，甚至可能出现市场上某类产品研发人才凤毛麟角，以致招聘困难。

② 招聘预算有限

这不仅是美满电子遇到的难题，在如今

的中国市场形势下，这也是其他很多企业面临的挑战。在此情形下，招聘策略应着重在“精准”而非“广”。“任何一家公司的招聘预算都是有限的，这很正常，重要的是，能够把你的预算用在刀刃上。”所谓“刀刃”，于美满电子招聘团队而言，就是精准的目标人群以及到达目标人群的精准的信息沟通手段。这也集中体现了美满电子以绩效为导向的企业文化。

形势所向

作为一家科技公司，美满电子的创新基因也深植于人力资源管理中。2013年年底、2014年年初，随着互联网对中国各行各业的影响和冲击，市场上的人才面临着多样化的就业选择。时刻关注市场变化的招聘团队意识到，即使是具备强大技术优势的美满电子，原先“守株待兔”式的招聘模式也很难在竞争激烈的中国市场中发挥效果，改变势在必行。然而，改变应该如何进行？怎样才能人才争夺战中转守为攻、主动出击？循着市场上的点滴踪迹，招聘团队首先思考了下面三个问题。

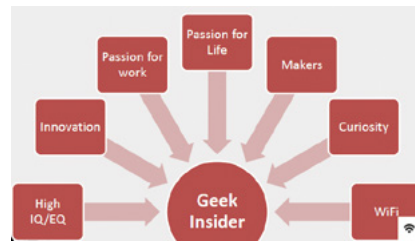
① 美满的目标候选人是怎样的一类人群

“极客”这个词在美国由来已久，含义也随着时代的变迁不断丰富。当放眼于中国的市场环境时，美满电子的“极客”们——员工以及市场上的潜在候选人——具有哪些中国化的特征？

2013年，美满电子招聘团队针对研发工程师的招聘群体进行了市场分析。团队分别研究了三类对象：

- 1 过往三年招聘的研发工程师。总结他们的年龄、籍贯、就职部门和岗位等基本信息，分析他们具备的素质、当初加入美满的原因、他们在美满的工作情况和绩效等信息。
- 2 企业中高绩效的研发工程师。对其中绩效表现优异的员工进行案例分析，萃取他们身上契合美满电子的企业文化和发展的特质。
- 3 市场上竞争对手的人才情况。分析企业内外的“极客”们所具备的共通价值和特点。

通过对美满电子内外“极客”的分析，招聘团队对这群人总结出了以下特点：



- ✓ 高智商与高情商；
- ✓ 热衷在生活和工作中进行创新；
- ✓ 热爱生活与工作；
- ✓ 喜欢动手创造；
- ✓ 具有强烈的好奇心；
- ✓ wifi成为“马斯洛需求”的基底，移动互联网和社交媒体的狂热爱好者；
- ✓ “极客”性格单纯，崇拜技术和技术超群的大拿，他们的社交圈往往是跟他们一样的“极客”；

层层分析下，招聘团队抽丝剥茧，使这群“极客”的画像在眼前逐渐清晰。有了对目标群体的具象化的定义，而后招聘团队思考的是：面对这样一群人，他们喜欢什么样的信息沟通渠道？什么样的招聘方式能够尽可能近距离地接触到他们？

② 通过什么样的媒介与他们沟通最为有效

2013年，微信席卷移动社交媒体，成为众多年轻人尤其是“80、90后”趋之若鹜的信息沟通渠道。在此趋势下，一些企业对利用微信进行人才吸引和招聘的想法跃跃欲试。这个趋势自然也引起了美满电子招聘团队的注意。

通过对目标群体特征的分析，美满电子掌握了关于“极客”的其中一条极为关键的信息：他们热爱微信等社交媒体，而且周遭的朋友往往是跟他们一样的工程师或是极度痴迷于高科技的人。由此看来，微信可以成为帮助美满电子在“极客”群体中中驱直入的有效信息沟通工具。通过对采用微信招聘的先锋企业的实践研究和分析，美满电子也开始探索自己的模式和道路。“从那个时

候起我们也开始玩微信了，也看到一些走在前列的企业在做微信招聘，只是做的形式有所不同，我们也在想，假如我们自己也喜欢mobile social的渠道的话，是不是有可能把它打造成为我们的对外沟通渠道。”

③ 如何接触到目标候选人

“既然我们已经知道了我们面对的是怎样的一群人以及他们主要的沟通渠道，然后就要想一想通过什么样的平台才能使我们的招聘更加有效。”在以往的美满电子招聘体系中，其中一些招聘手段已经在年复一年的实践中建立了行之有效的成熟体系，并在企业内部具有较高的认知度，例如内部推荐和校园招聘。

1 内部推荐

这种招聘方式在高科技企业当中尤为被推崇。在美满电子中，内部推荐覆盖人群包括具备工作经验的专业人士以及优秀的高校学生、应届生，每年为企业输送约50%-60%的高科技人才。内部推荐以内部员工作为对外宣传载体，通过他们影响“极客”社交圈，最终达到吸引优秀候选人的目的。“对于这群年轻人来说，他们的同学、朋友，他整体的社交圈往往都是一群极客，而这些年轻的极客正好是我们美满需要维系的潜在候选人，或者说这些年轻的极客可以成为我们信息发布的有效载体。”此方式因高可靠度、在企业中的高成功率以及出色的招聘效果而广受各业务部门欢迎。

2 校园招聘

校园招聘每年为美满电子补充约30%-40%的人才量，是企业提供“新鲜血液”的主要渠道。美满电子每年通过定期的雇主品牌宣传活动，吸引高校中科技相关专业的硕士应届生，他们包括通过内部员工引荐进入公司的学生以及每年在6-7所国内著名院校定期举行校园招聘而吸引到的科技专业应届生。

内部推荐和校园招聘渠道满足了美满电子大部分的人才需求，这仍将成为企业未来招聘工作的重点。不同的是，美满电子将微

信打造成为对内对外的信息沟通平台，在为每一个业务部门的需求制定定制化的沟通策略的基础上，通过微信将两种招聘渠道连接成为有机整体，以此在美满电子的目标候选人中逐渐汇聚人气并形成强大的人才圈，源源不断地为企业提供优质人才。美满电子将在这样的招聘体系下所覆盖的目标候选人并由此建立起来的人才圈和文化圈称为“极客生态圈”。



谁来运营“极客生态圈”

招聘团队

市场变化对招聘人员的能力提出了更高的要求，除了需要出色地完成“主业”之外，现在的招聘人员还需要涉猎一些“副业”。美满电子的招聘团队在“极客生态圈”的运营过程中便是如此。

“极客生态圈”的方案由招聘团队一手设计并负责后期落地实施。在微信平台的运营中，除了供应商提供基础架构和关键功能的技术支持外，招聘团队全权承担起了微信内容的运营和创作。“当我们决定要去的时候，我们是给自己找了额外的工作，因为我们平时也有招聘任务。”对于团队来说，增加工作任务还算是个挑战，真正让他们担心的是，一群不懂媒介和营销的人如何在微信上把招聘这台戏唱好——在内动员、发挥员工的积极性和力量，在外扩大雇主品牌影响力、吸引目标候选人。通过努力，招聘团队摸索出了一条适合美满电子的微信运营之道，把招聘这台戏唱得有声有色。

企业内部“极客”

招聘永远不只是 HR 的事，主导方必定是业务人员。在“极客生态圈”的运营和维护过程中，业务人员也就是企业内部的“极客”除了是招聘需求的来源，还在其中发挥着两个关键作用。

① 微信内容的主体。有营销专家提出，微

信运营成功的关键在于内容。“我们可以在微信上放个 newsletter，发布企业发展信息，也可以在招聘信息中把招聘要求罗列一下，但这对我们候选人的吸引力就有待商榷了。”其实，求职者除了希望获得有关企业和职位的信息，也对未来在美满电子的工作和生活状态充满向往和好奇。对于这一点，没有比企业员工更好的代言人。为了展现企业文化和员工真实生活，招聘团队将内部“极客”的生活和工作的片段编辑成图文故事，刊载在美满电子微信招聘平台上，定期向粉丝推送。除此之外，在内部推荐中，美满电子选取真实成功的案例，让涉及员工成为宣传主角，以此动员内外部“极客”参与。将内部员工作为内容主体，不仅直观地展现企业文化，也是在向外部候选人传达美满电子雇主品牌的价值。

② 雇主品牌宣传载体。与第一点承接，当员工成为微信内容的主体，他们对信息的转发和传播的积极性会变得高涨。这无形中让他们成为美满电子雇主品牌宣传的载体，以内部“极客”为中心辐射更多、更广泛的外部“极客”，形成“极客生态圈”。



如何建立和运营“极客生态圈”？

内部推荐

在美满电子，内部推荐有一个颇具感染力的名称——英雄联盟。此定义的灵感来源于一部广受欢迎的美国超级英雄电影。在内部推荐中，来自企业的“极客”就好像“联盟”队长，召集外部的兄弟加入美满电子，携手成为技术研发一线的“超级英雄”。通过形象化的宣传，美满电子将内部推荐打造成了一个在企业内极富有号召力的品牌活动。

“美满英雄联盟”是面向内部研发工程师的全年的宣传活动。当接到来自某业务部门的具体招聘需求，招聘团队会制作定制化的宣传方案。



首先，团队分析招聘需求，若不了解部门业务，则邀请用人部门一起讨论，萃取各项硬性、软性的招聘要求，并据此确定最佳的招聘渠道。一般来说，内部推荐会成为研发工程师后备的主要补充来源。

然后，团队制定宣传方案。美满电子选取该业务部门中以往成功的内部推荐案例，邀请两位相关的工程师拍摄系列主题宣传照片，将原本电影中的英雄形象导入真实的内部员工。

最后，上述富有特色的内部推荐信息和宣传内容会通过公司内部网络——邮件、展架、电子屏、微信等推送到每一个员工手中。

在内部推荐中，来自企业的“极客”就好像“联盟”队长，召集外部的兄弟加入美满电子，携手成为技术研发一线的“超级英雄”。

员工将此信息转发至自己的社交网络平台上，将生动的招聘信息在“极客圈”中扩散传播。

“公司内有很多员工都是行业内的技术大拿，他们活跃在行业最顶尖的技术领域和极客圈中。对于极客们的朋友圈来说，公司内部技术大拿的存在就是最大的一个品牌保证和明星效应。大拿们的信息分享和职位推荐，渗透到各自的网络中，形成目标范围的传播之势。”外部“极客”们在了解职位需求和员工真实工作状态的同时，还能够真切感受到美满电子工程师中坚持核心技术创新的“极客”文化，引起他们对美满电子的向往和期待。

✦ 校企关系

校园是“极客”人才的聚集地，自然也成为美满电子的招聘重点之一。已在美满工作的师兄师姐可通过内部推荐的方式吸引相熟的在校师弟师妹加入，除此之外，美满电子也在国内6-7所优秀院校的技术相关专业中每年进行常规的校园招聘和校企关系维护工作。

① 实习生项目。美满每年在目标院校中招募研一、研二实习生，为他们提供参与技术研发项目的机会。“这是一个实践学习过程，对于他们来说是非常有效的，如果这些学生未来顺利毕业，进入美满工作，就已经是有一定经验的了。”

② 企业开放日。美满中毕业三年内的年轻“极客”可以向公司推荐优秀的学弟学妹参加“One Day at Marvell”活动。美满电子根据前来院校学生的特点和兴趣点，设计不同的参观路线，安排参观相应的业务部和研发实验室。“我们做一些丰富的安排，让他们在毕业前有机会体验在美满工作生活的状态，有助于他们在未来最终做出加入Marvell的决定。”

③ 技术项目合作。美满与目标院校建立了除人事招募之外的合作关系。院校老师、学生以及美满电子的技术负责人在一些技术项目上开展合作，共同完成研发。

④ 技术交流。美满电子不定期安排“走进校园”的活动，例如邀请公司里的技术大牛或是师兄师姐与学生开展技术交流活动、举办职业发展讲座。

⑤ 专项奖学金。美满电子在国内目标院校中设立企业专项奖学金，奖励在技术应用、创新上表现突出的学生。

⑥ 大学生技术比赛。2015年，美满举办了“全国大学生电子创新大赛”。参赛学生以美满提供的技术平台为基础进行产品开发和创新，把脑中的奇思妙想转变成成为真正的产品。

“我们通过这些校企活动主动走近目标学生，让他们在身边就能获取关于美满的技术以及职业发展的信息，给目标院校学生提供窗口让他们了解美满。”有了平时的了解基础和雇主品牌宣传作铺垫，尽管在招聘普遍困难的情况下，美满电子基本能够顺利达成校园招聘的既定目标，尤其是在目标院校相关专业的集中发力，更是让美满电子一枝独秀，即使整体简历数量下降但人才质量丝毫不受影响。

✦ 微信平台

美满电子招聘微信公众号上的传播内容与各项线下活动的开展进程相辅相成。总的来看，目前传播内容可分为三大类：企业业务与技术活动、企业文化与员工生活以及招聘职位信息。招聘团队在内容编辑上秉持信息及时、紧跟实事热点、内容有价值、用语符合互联网特点、注重互动和用户体验的原则。

① 微信内容示例之校园招聘

美满电子2016校园招聘喊出了“创芯世界，等你硅队”的口号，一语双关，巧妙道出了美满电子业务的核心特点。随着校招的进程，招聘团队同步在微信上推出一系列风格自成一体的宣传软文。美满电子微信号已经实现了手机端简历导入和创建，便捷的申请通道也让用户体验有了质的飞跃。



② 微信内容示例之吉祥物美美满满

招聘的成功离不开招聘团队与内部“极客”的无缝合作。2015年，为了进一步加强双方的维系并提升对外形象，招聘团队在微信上推出了一对可爱的吉祥物，分别叫做美美和满满。美美是女生形象，代表美满电子人力资源部员工；满满是男生形象，代表企业中为数众多的研发工程师。“他们来自我们日常的工作，表示我们和业务部门永远是站在一起的。”吉祥物一经推出便广受内外部“极客”喜爱。美美和满满经常出现在各种类型的信息推送中。招聘团队还为他们设计了相应的聊天表情包，大大提升了传播内容的趣味性和互动性。



③ 微信内容示例之大美满大人物

“大美满大人物”是微信上美满员工的展示舞台。接地气的语言和呈现让这部分内容在企业内外收获好评无数。



2015年五一节前后，美满电子在微信上向内部员工发起“大美满大人物之晒足迹”有奖活动，鼓励员工分享节日出游故事。在5-6月期间，微信上连续刊载了数篇员工旅游的图文日志。这个活动不仅在企业内部员工中获得了广泛支持，也在关注美满电子的外部候选人中引起了热烈反响。“对于候选人来说，他们看到了美满人真实的生活状态，他会考虑我是不是要去看看美满的机会、愿不愿意去加入这样一个平台。在此印象的基础上，我们的招聘信息发布出去可能会对候选人的内心一击即中。”

以上内容仅是美满招聘微信公众号的冰山一角。丰富的内容呈现、由内而外的互动形式使平台在企业内外部的粉丝中始终保持一定的活跃度和用户粘度。“公司招聘微信立足于传播雇主品牌以及员工关怀，聚集了稳固的极客粉丝，并且粉丝量稳步增长，成为内外部极客人才圈的载体和交流平台。”



“极客生态圈”的效果如何

“极客生态圈”不是目标候选人的简单聚合，而是聚合后产生的一系列影响深远的“化学反应”。除了对直接招聘效果的期待，美满电子招聘团队对“极客生态圈”有更长

远的定义，希望放长线钓大鱼，而所谓的“大鱼”，就是在内营造、催化积极向上的员工关系，在外建立并逐步扩大美满电子雇主品牌的正面影响力。

目前，据初步估算，美满电子的“极客生态圈”能够影响约五千人规模的“极客”群体，涵盖专业人士以及高校相关专业的学生。

进一步分析来看，2014年内部推荐在美满电子的招聘比例从原先的50%上升至68%左右，招聘周期从2.5周缩短为2周，内部推荐候选人的试用期通过率更是达到了100%，并在企业绩效中表现优秀。在校园招聘方面，受到市场的影响，美满电子在2015校园招聘中收到的简历数量有较大幅度的减少（2013年8000份，2014年3000份），但得益于企业在重点目标院校的长期经营和积累，有效简历量并没有发生较大的浮动，且从最终招聘成果来看，候选人的质量仍维持在高水平。在微信运营方面，美满电子招聘公众号在2014年年中开始运行，截至2015年7月，微信平台共聚集了约3500名的活跃粉丝。

“极客生态圈”建设的旅程还在继续。招聘团队在与业务部门不断的互动中，逐渐建立了基于互相信任的默契。与业务并肩作战，相信未来“极客生态圈”还会给美满电子带来更多惊喜。



负责人手记——招聘是一场修行

在与美满电子招聘团队负责人Cindy的电话交谈过程中，她始终语调轻快，几乎每句话都带着笑意。这给笔者最直观的感受是，她很享受现在这份可能在别人看来很头疼的招聘工作。

微信招聘是一个热门话题，此招聘形式在当下市场中遍地开花。移动社交媒体是否可以取代传统的招聘渠道？对于这个问题，Cindy有着清醒的认识。“假如招聘只有社交

媒体这一个渠道是比较难操作的，所以我觉得应该是由多方面媒介相互配合。在发展微信渠道的同时，我们仍然在使用招聘网站等渠道。可能一些朋友在其他网站上看到关于美满和美满职位的信息，他可能会动心，这个时候他看到朋友或者朋友的朋友在社交网络上转发的推广信息，这可能会帮助他下定决心，来看一看这个机会。”

最后笔者问起招聘过程中的痛点和挑战，Cindy沉默片刻，语气依然柔和。“有的时候，我们不知道在微信上写什么内容。比如某个部门有招聘需求，我们要对这个部门进行宣传，宣传什么？拿什么作为卖点？这个时候就会很痛苦。”常言道，艺术源于生活。在“山穷水尽”之时，Cindy和团队的解决方法就是深入业务部门，“去借鉴别人活生生的东西”。招聘团队私下与各业务部门员工保持着良好的互动和沟通。“我们加了很多同事的微信，有一天我看到我们一个部门的年轻manager，技术又好人又帅，他发了一张照片，是他们内部的5个manager在一起打球，这后来成为了我们宣传的素材。”很多时候，业务部门真实的生活状态成为了招聘团队内容创作的源泉。在真实场景的基础上加以包装和升华，在不断实践中，团队发现，这种方式为招聘增色不少，成为了内部沟通和外部宣传的利器。

“极客生态圈”的建立和维护无法一蹴而就，未来任重而道远。对于招聘团队，除了继续与业务部门保持高度互动，团队成员自身能力的建设也是通往“柳暗花明”的关键一环。“我们处于不断的调整过程中，包括我们自己对自身的要求，我们会跟公司的VP和业务部门做很多沟通，也会跟marketing部门进行一些互相分享，学习市场营销的技巧，尽力把我们的主业和副业都做得出色。”可能，“极客生态圈”不仅是一场人才吸引和争夺的风暴，对于招聘团队来说，这也是一次不断投石问路、潜心钻研的长久修行。HR

揽英纳才，体系为基

阿斯利康招聘体系搭建实践

业务发展方向因外部形势而动，是企业决胜千里的关键因素之一。对于人力资源来说，人才战略随业务调整而变，则是公司 HR 应坚守的永恒不变的信条。

2012 年的医药行业风云变幻，身处其中的阿斯利康审时度势、因势利导，在细致、科学的人才盘点的基础上，调整了原先的人才战略。对于其中掌控人才来源的招聘体系进行了招聘渠道与资源的整合、优化，搭建起了一个标准清晰、流程顺畅的招聘框架，在业务进入高速发展的关键时刻，为企业源源不断输送着高质量的人才。

作者 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳渠道创新奖



背景

阿斯利康中国目前运行的一套人才体系与 2012 年的人才战略优化有着千丝万缕的关系。这次人才战略布局的调整是当时内外环境共同驱动的结果。

外部环境

从宏观环境来讲，2009 年，中国投入巨额资金开展医疗改革。市场预测中国将在 2020 年成为世界第二大医药市场。当时所有的医药行业企业都看好此中蕴含的巨大发展契机，纷纷摩拳擦掌，希望在这次医疗改革中占得先机，一举提高市场份额。

医改带来了医药行业的快速发展，也逐渐激化了各大医药企业之间的竞争，而业务竞争背后的实质是人才的争夺。“医药行业传统的营销模式是靠‘人’驱动的销售行为，对于阿斯利康来讲也是如此。”由于行业中人

才供给和需求之间存在的缺口，具备医药背景的人才特别是医药销售代表 (MR, Medical Rep) 流动性很高，时常会主动跳槽或被挖角，离职率居高不下成了众多医药企业的常态。作为中国外资处方药市场排名第二的医药企业，阿斯利康在过去十年一直保持着超过 20% 的复合增长率，为了在维持业务的高速增长同时支持企业在医改契机下的快速扩张，以医药销售代表为主的大量人才补充成为了企业 HR 的招聘重任之一。

内部环境

在外部宏观环境发生变化的同时，阿斯利康内部也在经历着调整。2010-2012 年，包括阿斯利康在内的众多跨国医药企业的某些重要产品专利到期，且由于后继产品线较为匮乏，很多企业在北美等主要销售市场的销售额出现下滑。当时新上任的阿斯利康全球 CEO 提出了三大战略——①取得研发上的领先②恢复业务增长③成为理想工作场所。在医药产业，中国市场是一颗冉冉升起的新

星，且借着医疗改革的发展机遇，阿斯利康更是对寄予拉动全球销售额的厚望。

与此同时，阿斯利康在人力资源管理上也有大动作。从 2012 年开始，阿斯利康的人力资源管理变革为“三架马车”的架构——共享服务中心、业务伙伴、专家中心。共享服务中心的业务外包给了供应商；业务伙伴的工作重心在于招聘、组织和人员发展，每位业务伙伴需要服务超过 400 名业务人员，“HR 里面没有单独的招聘团队，我们的 20 多位 BP 需要负责自己业务领域的日常招聘，尤其是医药销售代表，实在是一个很大的工作量。”在这种情况下，为了适应新的人力资源架构、提升工作效率，企业改革人才战略的迫切性愈渐显著。

外部宏观环境的变化和企业内部经历的诸多变革让阿斯利康意识到，企业亟需整合以往资源，搭建起一个支持新阶段业务发展的系统的人才体系。基于当时不同层面的需求，阿斯利康中国首先对现存的人才体系进

行了盘点。“我们希望通过这次人才盘点，找出现存的问题，制定出3-5年的人才战略，这个战略能够帮助阿斯利康在人才吸引、发展以及保留上领先于我们的竞争对手，帮助阿斯利康取得可以持续发展的优势。”人才盘点从上至下、从下至上、由外而内进行。

- ❶ 从上至下 Top down：高管访谈，理解未来3-5年的战略重点，分析业务需求对人员数量、能力上的要求；
- ❷ 从下至上 Bottom up：内部开展了8场小组访谈，参与者均是企业内既熟知战略又理解基层员工心声的总监、高级经理，向他们了解目前人员招聘、发展、保留上的优势和不足；
- ❸ 由外而内 Outside in：从供应商处了解目前市场上人才招聘、管理的趋势以及优秀实践。

阿斯利康根据盘点结果制定了3-5年的人才战略。此战略涉及人才的方方面面，涵盖招聘、发展以及保留等众多策略。其实在很早之前，阿斯利康的HR对企业内部存在的人才状况便有所预料，而人才盘点让原本主观想法得到了科学验证。“其实很早我们自己也感觉到了一些问题，只是没有通过一个完整的体系去验证，通过这次人才盘点，我们从不同的维度去分析，更加确认了原先心里面的一些主观意识，当然也发现了一些其他的问题。”

在人才吸引和招聘方面，阿斯利康总结了几点主要发现：

- ❶ 企业在人才梯队的建设上存在一定缺陷。按照阿斯利康对高管继任者的规划，每位高管（副总裁级别）需要有1位“ready now”候选人、2位“ready later”候选人。而从当时的情况来看，只有60%的高管满足储备要求。按照当时的业务发展速度，到2014年，企业高管团队以及总监层面的领导将有80人左右的缺口；
- ❷ 市场部专业人才的缺口较大。通过与市场上诸多竞争对手的对标分析，阿斯利康发

现市场中具备2年或以上工作经验的市场人才几乎凤毛麟角，而其中符合阿斯利康企业文化的更是少之又少。在这种情形下，企业原来采用的从外部引进经验人才的方案已经捉襟见肘，外部引进和内部培养相结合的方式可能更为可行。方案改变后，阿斯利康需要考虑的是，这部分候选人的招募该采用什么样的招聘渠道，以及进入企业后的培养计划应如何设计；

❸ 由于高离职率和快速的业务发展，每年医药销售代表的招聘量超过2000人，这对已经承担较大工作量的业务伙伴来说造成了不小的压力。将这部分数量大、重复性高的工作外包可能是一个更佳选择，能够让BP将工作重心转移至组织和人员发展策略，也能让其工作效率上升一个台阶。

根据发现的问题，阿斯利康中国分析现有招聘资源，对招聘体系进行了重新定位，从系统性和标准化的角度对此体系反复打磨：系统性：梳理了招聘流程，优化、调整了各类人才吸引项目，盘点了各项测评工具，将原先零散的招聘资源逐渐整合成了一个系统性、流程化的人才招聘体系；标准化：统一了各类招聘渠道的运用规则和不同层级、岗位候选人的筛选流程，并制定了基于行为和核心价值观的面试指引，统一了人才甄选标准。

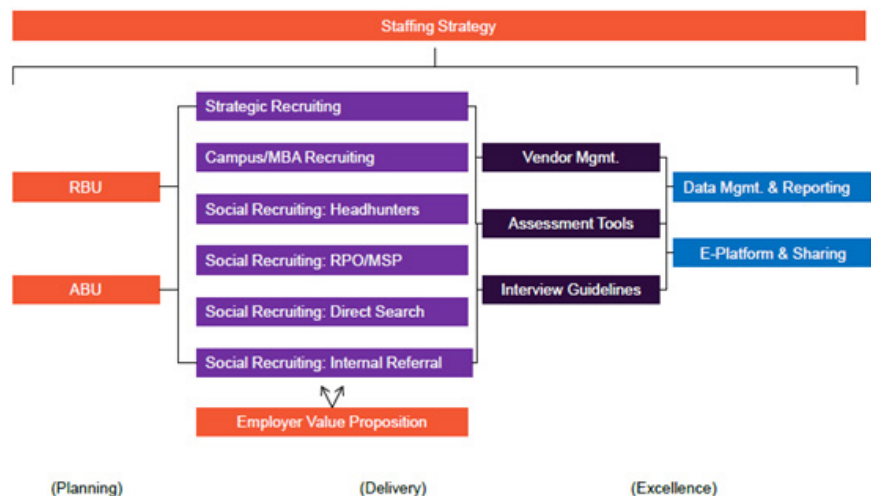
在这个人才招聘体系中，招聘策略可大体分为战略招聘和非战略招聘两大类。这两类招聘策略的本质区别在于候选人未来会不会成为高管的后备，也就是说战略招聘着重解决高管继任者梯队存在的问题，非战略招聘则满足企业的日常招聘需求。阿斯利康中国对不同目的、不同层级、不同岗位类别的人才吸引制定了相应的招聘渠道和能力甄别策略。另外，配合此体系的实施，企业的雇主品牌建设也做出了符合时宜的调整。



体系

战略招聘

战略招聘的定位是为公司高管（副总裁级别）储备继任者，招聘对象大多是总监层级，少数候选人是高级经理。此种招聘方式只有在内部高潜质人才不足的情况下才会启动，即在考虑内部人才培养和发展之后仍然无法满足继任者规划的要求。从2013年下半年开始，阿斯利康按季度统计每个业务部门中的高潜管理人才的缺口并回顾上一季度战略招聘的具体进展。此类候选人大部分通过外部猎头获取，也有少量案例来自内部推荐。



由于岗位的重要性，阿斯利康在战略招聘候选人的甄选上倾注了不少心思。“战略招聘中尤其侧重候选人的潜力，不仅希望能够填补空缺、带来业务发展，同时也是希望未来能够带领大家达到新的高度。”战略招聘其中一个关键筛选环节是发展中心 (Development Center)，整个流程由在线霍根测试、角色扮演、案例分析、小组讨论以及基于行为的面谈组成。测评师由咨询公司的高级顾问担任。完成发展中心后，企业会向候选人和高管团队分别进行反馈。测试结果除了辅助人才甄选，也会成为候选人未来在阿斯利康发展和培养的依据。

战略招聘的候选人进入阿斯利康之后，企业会根据发展中心的测评结果以及本人的意愿，为他们量身定制多样化的发展方案。例如，阿斯利康会邀请亚太区领导担任这些高潜人才的导师，通过定期辅导帮助他们明确发展方向；根据高潜人才的发展意愿，他们能够获得全权负责新产品上市的机会，在挑战中得到充分锻炼；他们也有机会被派往英国总部进行在岗训练，使能力获得质的提升……得益于业务的快速扩张，这些候选人大部分都能获得非常不错的发展机会，且一般在 2-3 年左右得到晋升。

非战略招聘

校园招聘

阿斯利康中国从 2007 年启动校园招聘，每年的人才补充量约占总体医药销售代表的 30%。校园招聘招募医药销售代表实习生，生源主要来自一、二类医科院校。从 2015 年开始，在秋招的基础上，阿斯利康开展了春招试点，进一步扩大了候选人的招募量和覆盖范围。

在校园招聘的人才筛选方面，企业采取“宽进严出”的原则。学生先后通过电话筛选、HR 面试以及两级经理面试 (用人经理、用人经理的领导) 进入阿斯利康成为实习生，然后接受半年左右的系统性实习培训，在资深销售代表 (Senior MR) 或产品专家 (PS, Product Specialist) 的辅导下，学习医药

知识、锻炼销售技巧。实习结束后，有意愿转正的实习生参加入职测试。此测试是一套在线测评工具 (G.A.T.E)，考察候选人在销售技巧、沟通技能、数理逻辑、合规、价值观等方面的素质。“这个测试的目的更多是把不合适的候选人进行剔除。”企业根据候选人的测试成绩以及其实习期间的综合表现，决定最终人选。最终的合格率一般在 30%-50%。

进入企业之后，医药销售代表根据自身的绩效表现按照“医药销售代表 - 资医药销售代表 - 产品专家 - 区域销售经理 (DSM, District Sales Manager)”的职业发展路径，在阿斯利康获得发展。

MBA 招聘

MBA 招聘，顾名思义，招募对象是中外知名商学院的 MBA 毕业生，主要是市场部专业人才，培养目标是企业市场方向的中层经理。

阿斯利康每年招募 3-4 位优秀 MBA 毕业生，作为市场部的高潜人才。招聘的筛选流程先后为电话预筛、市场总监面试、在线测试。其中的面试由 3 位市场总监进行，考察候选人的领导力、市场分析、潜质等。只有 3 位市场总监一致通过的候选人才能进入在线测试环节。在线测试是一个心理测验 (Psychometric Assessment)，分析内容为数理逻辑、语言、抽象成因、行为习惯、价值观、领导力、个性等，获取人岗匹配性的相关数据。

成功录用的候选人进入企业后即进入为期 12 个月的轮岗计划：前 6 个月在销售部，成为医药销售代表，完成既定的销售指标；后 6 个月则集中接受市场部培训。完成轮岗之后，这部分员工可根据自己的发展兴趣和职业规划，选择四条发展路径中的其中一个方向，进行能力的深入塑造和挖掘。这四个发展方向分别为：市场策略和项目管理 (M.S. PMO) + 业务拓展 (Alliance & BD)；业务拓展 + 市场策略和项目管理；卓越营销 (Marketing Excellence) + 销售运营 (BISO)；

销售运营 + 市场策划 (Marketing Business Planning)。每个发展方向的培养周期为 2-3 年。培养路径多样化设计的背后是 HR 对未来业务发展的深度理解。“未来我们公司也有很多新产品进来，我们需要通才类型的人才，我们不想把这些人才限制在市场部的环境当中，希望他们具备更大的视野，帮助我们去实现业务上的持续增长。”

社会招聘

除了上述提及的在特殊情况下的招聘模式 (战略招聘) 以及针对特定渠道的招聘项目 (校园招聘和 MBA 招聘)，在满足日常的招聘需求方面，阿斯利康主要运用猎头、招聘外包、直接搜索以及内部推荐等四大类人才获取方式。一般情况下，各层级岗位的候选人在进入阿斯利康之前都需要经过 HR 面试以及两级经理面试 (用人经理、用人经理的领导) 的筛选。其中非战略招聘的总监候选人还需另外接受心理测验 (Psychometric Assessment)。

猎头在企业内部有明确的使用规范，包括应用的职位、级别以及区域等。目前，猎头主要集中运用于经理及以上职级岗位。“我们梳理了猎头使用规范，这在公司层面也可以达到招聘效率、节约成本的目的。”

招聘外包的招募对象是企业内招聘量最大的一线医药销售代表，“这类人以前都是相关的 HRBP 在负责招聘，工作量很大，重复性也高，我们为了更好地支持业务发展，把 BP 从简单重复的工作中解脱出来。”2013 年，阿斯利康选择了两家供应商，采用了 RPO (Recruitment Process Outsourcing) 的外包模式。在 2015 年，根据前两年的实施反馈，企业将“Sourcer + Onsite Recruiter”的 RPO 模式调整为以“Onsite Recruiter”为主的管理服务 (MSP, Managed Service Provider)，进一步降低成本、优化资源配置。所有外包的职位招聘周期 (从招聘需求到 offer 发放) 控制在 20 个自然天之内。

直接搜索是指企业的 BP 通过社交网站、招聘网站等广泛的线上线下渠道直接搜寻目

标候选人。这是阿斯利康 HR 目前着重开发和提升的招聘渠道。

内部推荐主要针对公司的关键岗位招聘。2014 年，阿斯利康将公司的平台与微信进行了对接，员工可将招聘信息发布于自己的朋友圈，更方便、快捷地联系到目标候选人。

雇主品牌建设

相比于其他医药行业企业，阿斯利康在行业内较为低调，在宣传上一直走得中规中矩，没有刻意大鸣大放。但即使这样，凭借多年校园招聘的积累以及在行业中一直以来坚持的务实的行事作风，阿斯利康优秀的雇主品牌形象已经在广大候选人中深植。“已经在阿斯利康实习或是成为正式员工的销售同事、地区经理、大区经理，他们是我们目标院校的学长学姐了，他们会把在公司工作的心得体会，分享给他们的学弟学妹，久而久之，我们的口碑也就建立起来了，形成了一个良性的循环。”但这并不意味着雇主品牌可以一成不变。审时度势的阿斯利康在 2012 年优化招聘体系的同时，对企业的雇主品牌进行了与时俱进的调整，助力人才战略落地。

在 2013 年年底，阿斯利康推出了一部企业形象宣传短片，主题为“爱上阿斯利康的 26 个理由”。影片由内部员工倾情出演，展现在阿斯利康工作、生活的点点滴滴，旨在向候选人传达“Great place to work”的核心信息。



2015 年，阿斯利康发布了全新的雇主品牌传播形象，核心信息为使命感。新方案沿用了紫色的主色调，以五彩缤纷的细胞核展现人生百态，并采用“Make life your legacy 改善生命 掌控未来”口号，在给候选人形成视觉冲击的同时，带去心灵上的震动。“我们希望阿斯利康能够有别于其他的医药行业企业，在候选人心目中树立起活力多彩的形象，吸引年轻的优秀人才。”另外，阿斯利康还拍摄了一部介绍医药销售代表的影片——“我为医药代表代言”，直观地展示代表们人前人后的工作面貌，让有兴趣的候选人对这个岗位产生具体、全面的了解。“短片展现的是医药代表工作的方方面面，我们想借此告诉候选人，这个职业有吸引人的一面

也有辛苦的一面，如果你真的想把医药代表作为自己的 career，可能这会是一个不错的选择。”针对当下的“90 后”学生，阿斯利康开通了微信平台，并设计时下流行的 HTML5，开展一些简单有趣的互动活动，提高学生对该企业的关注度。



效果

2012 年定下的 3-5 年人才战略正接近尾声。回首来路，当初设立的人才体系真正地并生根发芽，企业的招聘战略也在不断的实践中迭代更新。在每年阶段总结的基础上，阿斯利康对整体的实施效果进行了回顾。

在战略招聘方面，2014 年共完成了 12 例高管继任者招聘。目前，阿斯利康的高管团队中具备 1 位“ready now”候选人、2 位“ready later”候选人的高管比例从原先的 60% 提升到了现在的 85%。

在校园招聘中，2013 年、2014 年分别招募了 450 名、691 名医药代表实习生。2015 年，企业在秋招的基础上增加了春招，招聘需求扩大至 1500 名，基本达成目标。

社会招聘以医药销售代表为主。2014-2015 年，阿斯利康将招聘外包模式从前两年的 RPO 模式调整为 MSP，从单价上为每个招聘职位节省了 700 元左右，按每年 2000 多人的招聘量，这次调整大大降低了招聘成本。



反思

反思一：招聘与人员保留

2014 年，阿斯利康的总体离职率为 20% 左右，这个数据在医药行业的整体表现中处于中上水平。招聘领域流传着一句话：人才因为公司而加入，因为 line manager 而离开。这显然是把人员保留的筹码全压在了经理的



管理技巧以及对人员培养、发展的积极性上。然而，一名员工能否长久地留在公司服务，企业在人才招聘阶段是否有操作的空间？

一个企业的人才战略覆盖人才招聘、发展、保留等多个方面，所有这些元素细密地组成一个闭合的人才环，少了任何一部分都会让这个环产生缺口。因此从某种程度上来说，人才招聘与保留是一对焦不离孟孟不离焦的“亲兄弟”，阿斯利康的 HR 对此更是有着清晰的认识。“人员保留确实跟人才发展有比较大的关系，但不是说在渠道和人才吸引可以完全撇清关系。”阿斯利康在 2012 年对招聘渠道和人吸引策略的调整，目的之一是招募到契合公司价值观的人选。在人才选拔过程中，阿斯利康会对员工的抗压能力、道德观、价值观等基本素质进行考察。这些内容都是与企业文化息息相关的。“如果候选人对公司的理念认可程度高，相对来说未来短期内主动离职的风险也会低一些。”

反思二：猎头与直接搜索

阿斯利康的招聘策略和渠道在一定程度上倚重猎头等外部资源，每年在这方面的支出是一笔不小的花费。对于目前的招聘体系，优化资源利用自然而然成为阿斯利康的关注重点之一。如何优化？这可能涉及两方面内容，其一是提高供应商的资源整合，其二是加强企业自身招聘能力。

2012 年以来，阿斯利康医药销售代表的招聘一直采用外包模式。猎头在寻找医药销售代表的时候，往往能接触到地区经理、大区经理的人选资源。这让通过多年合作已经与供应商建立深厚互动关系的阿斯利康 HR 思考着寻求优化目前合作模式的可能性。“我们的外包供应商有这样的资源，让他们在招募销售代表的同时顺便帮我们关注一下销售经理的候选人，如果我们能和他们建立一种合作机制，这应该比单独用猎头找销售经理的费用要少

一点，这目前还只是一种想法雏形。”

在另一方面，阿斯利康也深知，过度依赖供应商并非长久之策，企业内部 HR 提升人才搜索和招聘的能力是必然的趋势。“我们一直关注着行业的发展，包括现在很多如社交平台等的招聘方式，我们的 HR 也在着重加强自身的猎聘能力，未来我们有计划提升直接搜索在招聘中的比重。”

随着这几年的实践，阿斯利康对现有招聘体系的应用逐渐驾轻就熟。若把这个体系看成是一台大型的机器，这台机器里面有无数个支持运作的小零件，而且它与其他机器紧密相联、协同运转。俗话说，知己知彼，方能百战百胜。作为此机器“管理员和修理员”的阿斯利康 HR，熟稔这个体系中每一个部件的运作机制，深明不同体系之间的利害关系，至少从人才的数量和质量上为业务的百战百胜贡献着一股关键的支持力量。

多管齐下 开源节流

洲际酒店集团人才吸引举措

洲际酒店集团有限公司是集团控股公司，成立于英国，分别在英格兰及威尔士注册。洲际酒店集团在全球拥有超过 350,000 名员工，分别在各地的酒店及集团办公室工作。其在全球拥有十大闻名遐迩的酒店品牌，其中包括洲际酒店及度假村、Kimpton 酒店及餐饮集团、华邑® 酒店及度假村、皇冠假日酒店及度假村、英迪格酒店、EVEN 酒店、假日酒店及度假村、智选假日酒店、Staybridge Suites® 和 Candlewood Suites®。但随着近年来酒店行业在我国的高速增长，人才的高流失率也成为了酒店行业迫在眉睫的问题。专业人才频频告急，猎头公司高薪挖人而不得，由此而引发的人力资源争夺也愈演愈烈，针对这一现状，洲际酒店集团通过锦鲤还乡计划、大校园人才战略、微信招聘解决方案这一套“组合拳”，实现了人才的开源节流，在激烈的人才争夺战中打出了响亮的一枪。

文 / 秦蕙颖



项目背景与目标

随着中国改革开放的不断深入，国际酒店管理集团纷纷以不同的管理模式进入中国市场，随之而来的是酒店人才的白热化争夺。但纵观目前中国酒店业的人力资源管理，最为迫切的问题就是员工流失过高，人员流失呈逐年上升的趋势。薪酬福利待遇低、人力资源管理不细致等方面，导致酒店员工频繁流动。而流动的方向主要是流向其他行业或行业内从低星级的酒店向高星级的酒店流

动，从本土酒店流向外资酒店。使得酒店管理不敢进行人力资本的投入，导致招聘成本上升、人心不稳、服务质量下降、客户流失等一系列的骨牌效应。就此问题引起了人力资源工作者的关注。

旗下拥有、管理、出租或托管的酒店多达 5,000 多家，共有 742,000 多间客房，遍布全球将近 100 多个国家和地区，并有近 1,400 家在建酒店的洲际酒店集团。2014 年至今，它通过锦鲤还乡计划、大校园人才战略、微信招聘解决方案这一套“组合拳”，在激烈的人才争夺战中觅得了先机。

锦鲤还乡计划

背景

近年来，洲际酒店集团在国内二、三线城市的新酒店开业量稳步提高，亟需输送大量有国际品牌经验的酒店从业人员前往任职。同时，在集团内部员工中，有过半数为非本地员工；在外部 4,900 万酒店从业人员中，也有近三成非本地人员。调查表明，有约 80% 从业者表示愿意在一至五年内返回家乡与家人团聚并照顾父母，且这一人群集中在 30~40 年龄段，是酒店需要的中坚力量。

目标

洲际酒店期望通过锦鲤还乡项目，达成三方面目标：

- ① 对洲际酒店员工而言，该项目满足了其期望返回家乡工作的意愿。既能回到熟悉的环境与家人父母团聚，又可将积累的经验带回家乡，发挥在当地的优势，在新的岗位上谋求更大的发展与突破；
- ② 对洲际酒店集团旗下酒店而言，该项目提供了一种更快且性价比更高的方式找到最合适的人选。这些富有洲际酒店经验的人才可在当地更好地帮助酒店打造客人挚爱的杰出酒店，同时也能吸引到更多有意回乡的外部人才加入酒店；
- ③ 对集团而言，更有助于留存人才，并更好地为集团在二、三类城市的酒店输入内部及外部人才。

大校园人才战略

背景

随着国内酒店行业及集团的高速发展，加之行业内日益激烈的竞争，洲际酒店对于人才，特别是年轻人才的需求激增并亟待满足。在洲际集团内部，现有的“梦想之梯”管理培训生、洲际英才培养学院和“洲际校园招聘”项目就是针对校园招聘的项目。这需要有相应战略来统一推动和解决。

目标

旨在通过该项目的推进，整合资源，打通项目链接从而支持和帮助集团旗下酒店招聘到更多更优质的毕业生，并给予他们高速成长的机会。

微信招聘解决方案

背景

在智能手机广泛普及的今天，企业的移动招聘解决方案已逐渐成为捕捉潜在应聘者碎片时间的应用工具，尤其面对行业内激烈的人才竞争格局，洲际酒店需要率先尝试在

移动端平台进行渠道布局 and 开发以抢占先机。

目标

- ① 期望通过微信招聘解决方案，提高官方微信账号的粉丝活跃度、用户粘度和用户体验，继而推动职位浏览量和最终申请简历的显著提升。
- ② 借助线上活动策划与推广，最大化的将线下项目如：校园人才战略、锦鲤还乡计划的影响圈延伸扩大，突破传统地域限制，最终形成通过线上线下互动共同促进雇主品牌传播、顺应游戏化、互动化趋势、结合HTML5技术等多元化 Campaign 运作，使微信从社交媒体层面，成为人才招募项目的有力推手。
- ③ 该项目的中长期目标还包括线上人才社区的规划与搭建、与洲际酒店集团旗下酒店品牌及业务活动的结合等。



三大项目齐头并进

作为洲际酒店集团人才吸引的“组合拳”，锦鲤还乡计划、大校园人才战略、微信招聘解决方案在设计上相辅相成、齐头并进，极好地服务了人力资源战略。

锦鲤还乡计划



寓意：

何谓“锦鲤”

鲤鱼，有着逆流回溯产卵的习性，所以人们常将它与“回家”联系在一起。在中国，还有“鲤鱼跃龙门”的典故及美好寓意。

何谓“锦鲤还乡”

在家乡工作，不但能与家人团聚，更可以在事业上取得飞跃。

适用对象：

大中华区所有中国籍内部员工，以及有意回乡并加入洲际酒店集团的外部人才。

项目步骤：

- 阶段一：通过内部员工调研及外部行业资讯，明晰需求，将概念聚合为锦鲤还乡计划。
- 阶段二：项目设计规划，主题微电影摄制，探讨和起草具体实施方案，工具、沟通方式以及其中涉及到的系统支持。
- 阶段三：确定并开展试运行。确定最终方案和实施细则，并选择1-2家酒店进行试点。
- 阶段四：正式实施，并对内、对外进行一系列的宣传推广，扩大项目知名度和参与度。

微信招聘解决方案

适用对象：

对洲际酒店集团感兴趣的潜在候选人

项目步骤：

- 阶段一：探讨并识别需求并明晰产品交付规格。与行业内外实践者进行对标，根据最终交付产品设定，制定分阶段开发和上线计划。
- 阶段二：按计划进行微网页、应聘者追踪系统对接、职位状态即时映射及用户分子段和模糊搜索等功能模块的开发和测试、上线。

- **阶段三：**热门职位主动推送功能模块的设定。探讨规划内部信息流转机制，明确用户界面架构、测试实现职位列表与详情预览对接、发送至邮箱等既定功能。

- **阶段四：**在潜在应聘者端和 HR 端进行持续推广，提高方案和工具的使用率。

- **阶段五：**在职位功能完善的前提下，开展与线下项目的嵌入，如：管理培训生、院校合作、校园招聘和锦鲤还乡、招聘日等活动，整合线上线下资源，成为项目前期推广中期跟进和后期报道的有力推手。

大校园人才战略

适用对象：

应届毕业生

项目形式：

为更好地贴合目标人群的需求，集团方面采用了全面而多层次的项目设计，针对不同的院校类型、不同的人才类型，设计、运作不同的项目。

- **梦想之梯管理培训生项目**

旨在招募顶尖的年轻酒店专业毕业生，并为他们的成长提供快速通道，让他们能够更好的胜任中高级管理岗位，目前项目已经累计培养了近百位培训生。

- **洲际英才培养学院**

作为通过和中国的旅游专业院校合作培养酒店业专门人才的项目。把洲际的文化和操作纳入到学校的教学体系中。目前项目有 43 所院校 4000 余名同学。

- **洲际校园招聘项目**

针对各个院校有志于从事酒店行业的同学的大规模校园招聘项目。通过整体整合多个项目，进行战略性的进行推广和执行。改变各个项目松散且单一的局面。从而实现在一个整体战略的引导之下以一个统一的校园雇主形象进行校园招聘和宣传。



项目挑战

锦鲤还乡计划

员工申请“还乡”成功后，原酒店相关部门应当做好人员储备、招聘工作。“当然，这类工作是人力资源部门的常态工作，即便没有锦鲤还乡计划，原先的内部调转中也会遇到这类问题。我们应当看到，让人才在集团内部健康流动，远比员工离职后加入竞争对手企业来得好。”

大校园人才战略

平衡项目集中管理与分散执行之间的关系；明确中心（集团总部）与酒店团队的分工和具体职责。这两点是大校园人才战略所面临的主要挑战，解决这些挑战的主要方法在于更多的在项目设计与修正阶段邀请酒店团队的参与，共同完成设计执行。

微信招聘解决方案

微信招聘解决方案的挑战来自于技术层面和沟通推广应用层面：

技术层面通过反复与多方供应商技术团队的沟通和探讨，寻求最可靠便捷的解决方案，尽可能的满足各方面（应聘者、酒店 HR 等）的便利性需求；

沟通推广应用层面，充分利用集团内部沟通机制，与人力资源伙伴团队和酒店 HR 进行充分沟通和方案应用介绍，确保内部的高应用度。其次，从潜在应聘者角度，提高用户体验，寻求更多更具创意的推广渠道，增加新用户纳入量和忠实用户粘度。

“除此之外，目前的挑战还包括：如何突破粉丝原始积累至万量级的瓶颈期，如何开拓新渠道吸引和纳入更多新鲜关注者，针对这一挑战，我们也将在校园战略和大规模招聘等实际项目操作中，设计嵌入微信环节，以保证粉丝量的稳步增长。”



经验总结

锦鲤还乡计划

成立专门的项目小组，充分运用回家乡工作作为吸引点，将个人职业发展与亲情团聚相结合，为内部员工及外部候选人提供工作与生活双丰收的良机，即解决了酒店行业二三线人才匮乏的问题，也充分体现了集团的人文关怀，帮助人才平衡工作与生活，同时在家乡成就事业，以及尽炫自我的雇主品牌承诺。

此外依托内部完善的内部调转计划（如，在上一家酒店工作满一个自然年），在操作上先挑选了 1~2 家酒店做了试点，以保证在广泛铺开前做好万全准备。

大校园人才战略

酒店团队的参与和集团高层的接受与支持是项目成功的基础，同时，符合运营实际的设计则使其快速起效：①梦想之梯管理培训生项目、②洲际英才培养学院、③洲际校园招聘项目，多个子项目实现不同需求。

微信招聘解决方案

作为酒店行业内首家探索应用真正的微信招聘解决方案的雇主，洲际酒店一直在持续培育微信作为人才吸引和招募的创新渠道，在平台运营初期（12 个月）原始种子粉丝的积累（短期破万）和高质量推送信息（平均图文阅读逾 3 千）的口碑效应，加上于 2015 年 1 月份上线的即时职位搜索与浏览、热门职位推送等功能模块的广受欢迎（2.4 万次职位搜索和 600 次申请点击），为进一步挖掘社交媒体招聘的潜力打下了良好的基础。同时，线上线下相结合的人才招聘项目整体推广、游戏化、多元化 Campaign 的研发、HTML5 技术的应用、与大校园战略和人文关怀项目（如锦鲤还乡）的深入整合，都助力于吸引目标人群关注与雇主品牌

的口碑传播。可以说，赢得并持续激励酒店 HR 团队的支持、集团内部信息的高质量流转、社交媒体的创意运营和多元化线上线下互动模式 Campaign 的设计与推广都是其成功的重要因素。



项目成效与展望

锦鲤还乡计划

对集团而言，在现有的内部调动政策基础上，设计更加具体的实施方案，进一步鼓励内部员工通过锦鲤还乡项目内部调动回家乡工作，有效的为二三线城市输送人才，同时也体现了集团的人文关怀，强化了雇主品牌，更好的将人才保留在集团内部。

对外，利用锦鲤还乡正面的宣传了洲际酒店雇主品牌，切中酒店行业从业人员四处奔波无暇顾及家庭的痛点，为行业人才提供了一个全新的概念和选择，真正实现双赢。

自 2014 年初实施以来，共有超过 8,000 多位申请人在线申请加入锦鲤还乡计划，其中有近千位成功通过该计划回到洲际酒店集团在家乡的酒店工作，超过预设目标。并且该项目在内部员工及外部候选人中均获得了非常好的反馈和口碑，得到了一致的认可以及积极响应。

大校园人才战略

促成集团旗下酒店开始进行战略性校园招聘，灵活运用现有计划和项目有组织和规划的推进各项活动，并结合各地实际情况进行校园宣传和推广。如：以区域为单位选择有潜力的院校进行有针对性的垂直宣传，可以同时宣传多个项目，如管培生项目和其他校园招聘项目。动员区域内多家酒店的力量，在集团的支持下举办集中活动，取得更好的招聘效果。

微信招聘解决方案

该方案分阶段的功能模块上线，为职位总浏览量和和申请量健康增长均有显著贡献。在官方微信平台上线一年之内已累积菜单浏览量 15 万次和粉丝量 1.3 万的基础上，在 2015 年 1 月份微信端职位搜索查询和浏览功能正式上线以来的 3 个月，已成功引入 2.4 万次微信职位搜索，其中逾 700 人点击职位申请。

同时，2 月和 3 月份的首期热门职位推送页面，也获得了逾 2.5 万次的图文信息阅读量。与更多既有人才招聘项目的结合（香港招聘日、锦鲤还乡计划、校园招聘等），也在逐步提高“洲际酒店菁英会”官方微信对于用户而言的趣味性、实用度、易用度和信息时效性，其中首次尝试的游戏化校园雇主品牌推广——闪钥秘笈已带来逾 1 万次的

用户参与，即将上线的锦鲤还乡故事推广也将充分运用 HTML5 等技术实现突破。

“随着用户粘度增强、关注度的提高和通过社交媒体传播所带来的粉丝群体成长，我们期望该方案能够对最终应聘申请量提高有更为直接和显著的贡献。虽然既定功能已经初步实现，但在我们看来，项目仍需要进一步着力提高忠实粉丝粘度和新粉丝关注度，进而提高职位信息传播度和简历申请量。”



最佳人才甄选奖

科大讯飞股份有限公司

集体面试创新实践

喜利得（中国）商贸有限公司

“寻将行动”项目

一次面试做到极致

科大讯飞校园招聘集体面试创新实践

集体面试是校园招聘中很常见的面试工具，在大规模筛选上的有效性以及多素质考察上的优越性，使其在甄选效率和候选人信息获取上具有不可比拟的优势。然而，随着“面试圣经”的泛滥与人才竞争的激烈，集体面试在企业认知、应聘体验、甄选有效性等方面遇到了瓶颈。那么，如何突破原有工具的局限，让集体面试真正发挥出它应有的价值？2014年，科大讯飞迈出了革新实践的第一步。

文 / 任萍



遇到瓶颈

科大讯飞的集体面试主要用于校园招聘中的产品营销类岗位的初选环节。“一般来说，用人部门将简历初筛之后，由HR部门组织集体面试，只有通过初选的学生才会进入到一对一面试环节。因此集体面试在初选环节要提高人才筛选的精准度，为后面的用人部门复选节约时间。”

集体面试中最常见的开展方式是无领导小组讨论。然而，在近几年的实践中，随着人才市场竞争日益严峻，科大讯飞招聘团队渐渐发现，这种方式在企业认知、应聘体验、甄选成效方面遇到了瓶颈。在人才竞争环境和用人部门期望的双重压力下，固有的无领导小组讨论必须寻求突破。

企业认知

校园招聘不仅是企业甄选人才的过程，也是学生认识企业的过程。科大讯飞作为以语音技术为核心的人工智能公司，虽然是行业中的佼佼者，却不为学生群体所熟悉。而无领导小组讨论的整个过程高度紧张，候选

人来去匆匆，甚至来不及对应聘企业留下印象，更别提对企业产生好感。“我们希望面试活动可以成为一个双向了解的桥梁，不仅帮助面试官了解学生，也帮助学生了解我们的技术和事业，并切身感受讯飞的文化，从而打动那些志同道合的同学们加入我们。”

应聘体验

30分钟到1个小时、5-7个候选人针对一个题目进行讨论、观察员和面试官在一旁记录并收集信息——这是最常见的集体面试形式。通过与内部实习生交流，企业发现学生经常吐槽这种严肃紧张、充满强烈竞争感的面试形式，他们认为在这种压抑的氛围中很难自然地展现真实自我。现实的工作氛围应当是轻松友好的，而集体面试的环境与实际的工作环境显然背道而驰。更让人忧心的是，在如此紧张的面试中，候选人的目的会非常明确：突出我的能力，进入到下一轮。这就造成了不少学生在集体面试中都遭遇过的情形：其中一两位参与人员特别活跃，控制场面，致使其余学生很少获得发声机会。其实，这不仅让学生无法获得良好的应聘体验，同时也都不利于企业了解候选人、做出选人判断。“从求职者的角度，我们希望能

给他们一个平等展现自己的机会，能够让他们充分展现自己与面试岗位之间契合的能力，也帮助我们进行甄选判断。”

甄选成效

随着无领导小组讨论的盛行，网络上也出现了不少“面试宝典”，专门指导如何在此类面试中脱颖而出。事实上，面试的重点恰恰在于将候选人的“就业能力”从“面试能力”中区分出来，通过充分考察，预测应聘者能否在未来的岗位上胜任工作。然而在“面试宝典”的作用下，原本甄选效果不错的面试工具却在无形中加大了甄选的模糊性。“有的时候看到一个人各方面能力很不错，可能是求职技能很不错，但是跟他工作技能是有差距的。”此外，无领导小组讨论在主题的选取上与岗位的实际工作环境的契合度不高，不仅为“面试宝典”提供了可用条件，在候选人信息获取方面也受到了制约。在这种情况下，集体面试胜出的往往是无短板的优秀人才，却不一定是具备独特优势的合适人选。“面试的目的是预测候选人在岗位上产出绩效的能力或者发展潜力，基于这样的逻辑，目前面试工具的适用性就不是很强了，我们需要对此做出改变。”

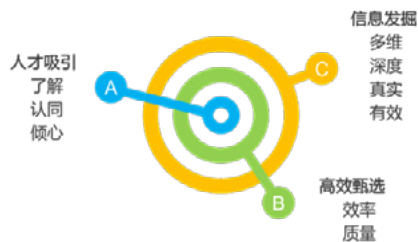
为了突破集体面试的瓶颈，科大讯飞在2014年校园招聘中以北京地区的产品营销类岗位作为试点，通过对面试形式及内容的创造性设计，最终在面试成效上取得了突破。“我们的目标是在轻松友好的氛围当中，让学生与面试官真诚的交流，达到高效甄选并且储备优秀人才的目的。”如果将校园招聘比作一次航行，全新的集体面试方案犹如给航行的船只换上了新帆，助力企业破浪前行。



寻求突破

目标定位

围绕集体面试面临的瓶颈，本次创新实践的目标非常明确：通过增进学生对企业的认知、传递简单真诚的文化氛围、改善关键能力的甄选方式等途径，达到人才吸引、信息发掘、高效甄选的人才选拔目的。



首先，增进学生对企业的认知。为了促进企业与学生双向了解，集体面试需要融入企业发展、技术实力、产品业务、文化氛围方面的信息。“我们的目标是能够让学生在面试当中更多的了解企业文化、业务、产品以及面试岗位的信息，提升科大讯飞在学生中的口碑和认知度”。

其次，传递简单真诚的文化氛围。应聘体验虽不是影响候选人最终选择的决定性因素，却是雇主形象的重要体现。全新的集体面试通过丰富活泼的形式，一扫原先无领导小组带来的高度紧张的竞争氛围，给予学生平等交流、畅所欲言的机会，“传达尊重、开放、平等、合作的科大讯飞企业文化精神。”

最后，改善关键能力的甄选方式。全新的集体面试通过环环相扣的设计，在不增加人均面试成本的前提下，围绕目标选材的宗旨，充分扩展面试评估维度，除了保证全面获取基本素质信息，还可以获得判断价值观、团队契合度等方面的辅助信息，提高初选结果与岗位要求的适配度。

方案设计

在思考集体面试的创新方案时，科大讯飞的首要目标是打破“从一而终、单向交流”的局面，将多个面试工具有机组合，搭建起促进企业与学生真诚交流的桥梁。

全新的集体面试遵循“个人呈现---专业能力—团队情景任务”的主脉络，穿插产品短片播放、自由组队、延展交流等过渡环节。

除了在特定环节中注入企业认知的元素，其实每个环节都渗透着“尊重、开放、合作”的企业文化精神，让学生感知到科大讯飞的人文精神。“在个人呈现环节，我们倾听每个人自己的故事；在自由组队环节，我们给予大家选择与被选择的权利；在团队任务环节，我们尽可能地营造出真实的工作氛围，让大家体会到合作共创的团队精神；最后的交流分享环节，我们给予每个人平等发言的机会，希望学生可以切实感知到简单真诚的人文环境。”创新后的集体面试毫无保留地向候选人提供了进行职业选择时所必需的信息——大到公司发展前景、核心技术与业务产品，小到企业文化与团队氛围以及人与人之间的沟通方式。如此用心的安排，不只是因为这些信息可能影响学生对 offer 的取舍，更因为是将雇主品牌落到实处、落到学生心里。

评估维度

集体面试的最终目的是甄选人才，甄选逻辑及评估标准也是方案创新的关键所在。事实上，科大讯飞创新并非是对原来的甄选标准的颠覆，相反地，通过对甄选环节的拆分和有针对性的设置，恰是对原来标准的细化和丰富。全新的集体面试评估最长达9项能力素质，除了沟通表达、逻辑思维和分

判断三项核心能力，增加了针对产品营销类岗位的专业素质考核（专业能力）以及对创新思维、团队协作、冲突管理、学以致用（团队情景任务）的能力评价，另外，面试还增加了对候选人成长、实践经历等相关信息的挖掘（个人呈现）。

活动过程中的某些小细节也能成为展现候选人特质的考察点，比如团队情景任务的分组过程。若小组队长通过学生毛遂自荐诞生，以这种方式产生的队长需要在交替选择队员时陈述理由，以此考察他们作为临时队长的倾听能力、逻辑判断力、信息整合能力。另外，在完成任务的过程中，他们的领导力也会被特别关注。对于委派的队长，面试官不会对其领导力方面的潜质进行观察、评估。

对人才甄选而言，这并非是“面面俱到”或“吹毛求疵”，而是将“真诚了解彼此”发挥到了极致，通过对丰富的信息进行有效整合，勾勒出“候选人画像”，有利于为后续的目标选材提供客观详实的判断依据。

工具开发

对于一项全新的集体面试方案，如果说开头两年的重点在于方案的不断完善，那么之后的重点则落于方案的可复制性和流程化。在方案反复实践的过程中，针对面试中涉及的不同对象，科大讯飞逐渐整理了相应的工具包。

HR 工具

HR 工具是促进面试落地实施的一系列标准化的物资，集合为“校园招聘集体面试执行工具包”。这个工具包中的内容极为丰富，包括面向招聘岗位的需求调研访谈提纲、面试前约见候选人的话术、场地布置、主持人的串词、企业手册、暖场视频等。“这些是从 HR 层面，帮助集体面试达成预期的所有工具。”

面试官工具

面试官工具是所有帮助面试官做出公允、准确评估的工具，这些工具被整合为“面

面试官工具包”，成为面试官培训的重要组成部分。此工具包包含两部分内容，一部分是针对集体面试观察技巧培训的资料，例如面试官的角色、观察要点、信息提炼、注意事项等；还有一部分是评估表、记录表格，是辅助面试官完成观察考核任务的工具。



落地开花

题目构思

在开发面试题目的过程中，科大讯飞需要突破传统无领导小组讨论题目的限制，这也是甄选“就业能力”的关键所在。这就需要题目至少满足两个条件：第一，贴近业务实际需求；第二，符合学生驾驭难度。这两个目标要求企业在充分理解岗位胜任能力的基础上，设计适合学生群体的面试题目，既要跳出“千篇一律的面试宝典”、激发学生挑战的欲望，又要符合岗位的实际需求、选拔出具有独特优势的适合人选。

基于“个人呈现---专业能力—团队情景任务”的主脉络，最终设计的题目类型分别是即兴演讲、笔试、小组讨论。其中，即兴演讲主要是为了突破“自我介绍”信息的局限性，笔试和小组讨论是评估胜任力的关键所在，是候选人信息的主要来源。



为了能让整场面试过程更加顺畅且各环节间达到环环相扣的效果，企业在面试流程中穿插了企业认知和延展交流等环节。可以看得出，每一个环节内容的选择、设计、调整、设置的背后是科大讯飞的深思熟虑。

① **即兴演讲，营造轻松氛围。**“学生到一个

陌生的环境中难免会紧张，我们希望他们能够放松下来，因为只有心情放松下来，才有可能展现最真实的自己。这是我们安排这个环节最重要的考虑因素。”即兴演讲的主题是“我的成长故事”，过程中学生借助“成长曲线图”梳理人生轨迹。这个环节能够帮助实现三个目的：其一，帮助候选人放松心情、降低心理压力，人人有话说，营造轻松氛围。其二，帮助候选人之间“破冰”，有利于学生互相了解，为后面的团队任务做铺垫；最后，企业能从中了解候选人在沟通表达、逻辑思维方面的基本能力情况。需要说明的是，此环节不以筛选为目的，更贴合了“因为放松而真实表达”的设计初衷。

② **笔试，考察专业素养。**此环节由用人单位提出设立，目的在于评估候选人对于应聘岗位专业知识的应用情况。以产品经理岗位为例，2014年的题目是“我最喜欢的APP”，候选人通过文字描述某产品的特点以及喜欢的原因，在一定程度上考察他们的文字表达、逻辑思考、产品分析的能力，而这些能力是产品经理需要具备的基础技能。在2015年，科大讯飞对此环节进一步优化，候选人在面试前一天获得笔试题目，对科大讯飞某产品进行调研分析，输出产品报告，在第二天的面试现场进行五分钟的精华呈现。从实施效果来看，如此题目设计有两个好处。首先，题目保留了对岗位基本专业技能的测试，而一天的准备时间更贴合实际工作情况，给予候选人充分呈现个人能力的机会；其次，现场精华展示除了有助于评估候选人信息提炼、逻辑表达能力，在分享过程中彼此信息相互补充，逐渐勾勒出产品的全貌，为之后的团队任务奠定基础，同时确保大家在同等的信息量基础上开展合作。

③ **企业认知环节，传递企业品牌。**2014年的“产品短片播放”环节除了出于承上启下考虑，更重要的目的在于传播企业产品、加深品牌印象。在实际操作中，此环节虽然只是作为团队任务的铺垫，但效果显著，不少学生惊叹“原来科大讯飞还有这么牛的输入法，这么有趣的语音助手软件！”。但是，毕竟视频短片不是核心环节，从时间成本角度，

显得有些浪费时间。于是，2015年招聘团队对方案进行了深入优化，将企业认知的相关环节全部前置，通过重新设计笔试题目，激发学生主动去了解科大讯飞产品的相关信息，产出产品分析报告。在面试现场，学生分享报告精华并交流对讯飞产品的认识和思考。如此一来，不仅时间利用上更有效，同时扩展了学生对讯飞产品了解的深度和广度。

④ **小组讨论，模拟工作状态。**评估候选人在真实工作环境中的能力是此环节设置的主要目的。此环节观察要点有两部分：一部分在于前期组队的过程，另一部分在于团队共同完成任务的过程。在自由组队环节，学生通过“毛遂自荐”或“主持人邀请”的方式产生两位队长，队长可以根据前设环节中对彼此的了解，交替邀请队员加盟。在这个过程中，观察员会对“毛遂自荐”的候选人进行领导潜质评估，但不作为筛选项，而对于“被动成为队长”的人选不会关注领导力方面的信息。在团队任务环节，面试官及观察员的工作与无领导小组讨论的评估类似，重点观察沟通能力、应用所学、协作意识、冲突管理等方面的行为表现，收集关键信息并整理评估。这个环节的特别之处在于，情境题目源于真实的业务需求，只是针对学生的能力水平适当降低了难度。“因此，在讨论过程中，学生投入度非常高，业务部门的面试官也可以直接了解到候选人与岗位的匹配程度。”

⑤ **延展交流，坦诚分享。**这个环节的设置是为了给予候选人反思或补充说明的机会，因为在真实的工作场景中，员工在完成工作时也是有反思或修改的机会。“我们公司有很浓厚的互相学习以及不断反思的氛围，我们也希望找到这样的学生。”令招聘团队惊喜的是，在分享环节，很多学生还会表达他们对于企业的认识以及面试的感受，让学生与企业的双向交流真正形成了闭环。

总体来看，创新方案不仅满足了能力评估的需求，同时充分考虑了应聘者在面试环境中的心理变化，“活动形式让学生易于逐渐进入状态，并能够全身心投入，整个过程的起承转合流畅、自然”。

氛围营造

面试现场的氛围也被纳入到创新方案设计中。科大讯飞相信，现场气氛影响着面试活动能否顺利开展。“即使环节是合理的，题目是有效的，如果气氛不能与之配合，那么最终效果也不可能达到预期”。试想下，在严肃的环境中，即使是讲述自己的故事，学生也会感受到竞争的压力。因此，对于集体面试中的氛围，科大讯飞的目的很明确：转变严肃、紧张、竞争的面试环境，为候选人创造轻松、友好、尊重、合作的氛围，为“真诚交流”创造必要条件。

❶ **首先**，如何缓解严肃紧张的氛围？这涉及从考官行为仪态到面试环境布置的每一个细枝末节的精心安排。在环境布置上，会议室环境舒适清静，现场各类指示牌清晰明确，桌上放置候选人的姓名牌以及纸、笔、矿泉水，现场准备欢迎 PPT 以及轻音乐，整体氛围轻松、友好但又不失面试的正式和企业的重视。在面试活动过程中，主持人始终与候选人保持互动，包括在面试正式开始前，主持人会先简单致辞并介绍面试流程，帮助学生缓解紧张情绪；在不同环节间隙，主持人随机应变，进行过程引导。除此之外，在等候时段，候选人之间也可以进行简单交流、互相熟悉，创造轻松、友好的现场氛围。

❷ **其次**，如何帮助学生在面试过程中自由地做自己？首先要消除彼此的陌生感，并缓解应试压力。基于此目的，“我的成长故事”即兴演讲作为开场环节，大家畅所欲言，人人有话说。其次，整个活动过程中题目彼此重叠、循序渐进，帮助学生适应题目难度的变化。最后，在分享环节每个人有机会分享面试感受，可以消除遗憾感。整场面试过后，很多学生不禁感叹“特别感谢讯飞，感觉整个面试都是在帮助我们减压的过程，让我真实自然地做自己”。

❸ **最后**，如何让学生在面试活动中感知企业文化？“对于雇主品牌的传播，一定不能流于形式，而是要落在学生心里”。面试活动是雇主品牌的载体之一，科大讯飞对于每

个细节设计其实都是在践行着企业的文化精神。“关于讯飞的文化，我们不是要告诉学生，而是相信学生在参与过程中自然地感受到”。从学生的反馈来看，科大讯飞做到了“润物细无声”——“我从来没有参加过这样的集体面试，如此用心有创意。虽然还没有到这里工作，但我很喜欢讯飞的文化，在这里工作一定很开心。”

现场实施

主持引导

集体面试的主持人由 HR 人员担任，作为整场面试的掌控者，主持人的引导角色发挥着重要作用。“主持人代表着企业的形象，是企业的名片，需要高度熟悉各个环节，灵活掌握进程、随机应变，而且需要在主持风格、与学生的沟通方式上与企业文化和倡导的面试氛围相一致。”此人能否发挥上述作用，在一定程度上影响着面试效果能否达到预期。

时间控制

创新后的集体面试方案开展时长 2 个小时，单从时间上考虑，一场 10-12 人参加的集体面试相当于以往两场 5-7 人参与的无领导小组讨论。然而，面试环节的增多以及对投入产出比的控制对面试过程的时间把控提出了更高的要求。为了不提升人均面试成本、有效控制时间风险，企业在 2014 年采取了集中笔试，2015 年更是将笔试环节前置到了面试活动之前，有效节约了现场时间。此外，现场设置计时提醒，确保每个环节开展时间充分但又控制在合理范围内。更重要的是，在考察要素的安排上，题目包含多个关键考察点，综合素质全面覆盖各个题目，确保企业在短时间内获得充分信息。

观察员

集体面试的另一个关键角色是观察员。每场集体面试由 2 位招聘部门 HR 和（或）2 位业务部门人员在现场进行观察、评价。在更多情况中，观察员与候选人的比例为 1:5 或 6，即 1 名观察员需要负责 5 至 6 名候选学生。为了帮助有效甄选，科大讯飞提前准

备了面试评估表等辅助判断的工具并不断优化了观察技巧。“能否正确筛选信息、有效甄别候选人的优劣势，是对观察员的基本要求，只有达到了这些要求，找出适合我们的人，面试才有意义。”

关于面试过程中的观察记录技巧，观察员经历了一个试错再修正的过程。在 2014 年的集体面试中，观察员的任务是尽可能全面记录每一位候选人的信息和表现并依此判断进入下一轮的人选。在实际的操作中，招聘团队发现，此实施方式对观察员的精力和观察能力来说是一个巨大的挑战，偶尔出现的信息漏记也让招聘团队觉得非常可惜。发现问题后，科大讯飞考虑过增加观察员，然而又不禁思考，这是解决问题的唯一方案吗？通过对招聘岗位特点的总结以及相关考核能力的审视，最终将集体面试中的评价规则和思维做了调整：对于产品营销类岗位，沟通表达和团队协作能力是从业人员必须具备的素质，因此这两项能力可作为人才甄选的筛选项，候选人只有在这两方面没有明显不足并且专业素质优秀才能进入复试。因此在 2015 年，观察员一旦发现某位候选人在沟通表达和团队协作中的任何一项存在明显不足，就减少对此人的关注，将更多注意力倾注于在这两项能力上没有严重不足的候选人，“也就是说我们不需要把一个不合格的人也记录得很完整”，这在减轻观察员工作量的同时提高了观察的针对性。



方案成效

创新后的集体面试效果如何? 我们可以从面试效率、甄选质量、企业文化体验、企业品牌认知、应聘体验等 7 大层面逐一评估集体面试的成效。

面试效率

虽然集体面试环节增多, 但得益于高效的流程设计和灵活的时间控制, 人均耗时控制在 10 分钟左右, 面试效率与之前的无领导小组讨论一致。

甄选质量

全新的集体面试运用了演讲、笔试、团队任务等多样化的面试工具, 考察能力要素从原来的 3 项达到了目前的 9 项之多, 对候选人的评价更加全面、细致, 甄选质量有了显著的飞跃。

甄选质量的提升也逐渐转变了用人部门对招聘团队工作的态度。招聘团队通过集体面试向用人部门推荐进入复试的候选人, 匹配度让用人部门喜出望外, “我们把一个人选推到用人部门, 用人部门面了之后觉得非常好, 他们就直接说到这样一句话: 没想到你们直接推荐过来的人这么棒, 这么符合他们的要求。”天道酬勤, 通过努力, 科大讯飞的招聘团队和用人部门逐渐培养出了难得的默契, “只要是我们往后推的, 业务部门都

会觉得是值得见的, 对人才的认可度提高了, 不会有那种白见了的感觉。”

企业文化体验

面试是企业文化的传达窗口。在科大讯飞的集体面试中, 面试中主持人、面试官与候选人之间的亲切互动以及创新、有趣的题目设计, 都能让候选人或多或少感知到科大讯飞作为一家高科技企业所具备的创新、高效、有活力的企业文化。

企业品牌认知

除了体验企业文化, 集体面试也在某种程度上成为了企业品牌的传播平台。面试中的题目设计灵活地应用了科大讯飞的产品资源, 候选人在无形中增加了对科大讯飞产品、业务的了解。

应聘体验

应聘体验好不好, 只有参加面试的候选人有话语权。这从他们面试后的反馈中得到了集中体现。

“惊艳, 好玩儿! 这是我参加过的最用心、最有创意的面试。感觉大家都很真诚, 团队合作的非常好, 对于讯飞的产品是非常震惊的, 之后会下载试一试。”

“形式特别新颖, 其他无领导小组讨论都是上来就讨论, 大家互相不认识, 讨论完了就各走各的。这次讨论感觉很轻松愉快,

更好地表现自己, 也交到很好朋友。”

“这次面试让我们全面了解了讯飞的 APP, 同时面试一直在给我们减压, 而不是施压, 感觉真的像是同时围在一起开会, 而不是面试, 所以对这次面试和科大讯飞都有很好的印象。”

对于招聘团队来说, 学生的反馈是集体面试创新获得的额外奖励。他们的只言片语, 让团队深受鼓舞。在来自学生的反馈中, 有些效果甚至超出了大家的预期。在 2014 年的集体面试中, 20 分钟团队任务让不少小组意犹未尽, 主持人顺势增加了一个“24 小时完善方案”的环节, 然而方案优劣与否并不会影响学生的最终面试成绩。“这完全是自愿的, 也不是我们最开始设计好的。在现场整个气氛太好了, 有的学生说都忘了自己在面试了, 感觉自己真正在工作了, 这种意犹未尽促使他们当场主动提出想进一步完善本组方案。”这也从侧面说明了集体面试在提升学生应聘体验上的成功。

优秀人才储备

全面的面试评估也为后期人才储备奠定了基础。通过在面试环节的多维度能力评估, 对于能力出众的候选人, 即使因各种原因没能最终录用, 这些人才信息也会纳入到企业的人才库, 企业储备人才。

签约率

学生和用人部门的反馈已经让招聘团队看到全新的集体面试在企业认知、应聘体验和甄选成效上的积极作为。然而对于提升签约率的目标, 招聘团队意识到: 一场面试方式的变革影响有限, 面试体验可以提升候选人的意愿但不是候选人最终选择企业的决定因素。在 2014 年的校招中, 有位学生通过了所有面试环节, 但最终由于业务方向原因放弃了 offer。这位学生在拒绝 offer 之后特地给招聘团队写了一封邮件表达感谢, 其中提及他在集体面试中的良好体验给他留下了深刻印象。虽然仍然存在优秀人才的流失, 但过程中产生的变化让招聘团队更加坚定了前进方向的正确性。



持续迭代

作为一家高科技企业，科大讯飞始终保持着持续创新的动力。“敬业、创新、奋进”的文化内涵不仅渗透在核心技术与产品业务部门，同样在人力资源团队的项目当中发挥着力量。正因为如此，集体面试方案从诞生之日起，“持续优化迭代”的内核已然根植其中。从2014年到2016年到，创新方案经过了三个春秋的磨砺，在甄选效率、业务融入、环节设计方面不断突破并获得了卓越的改进效果。

2014年集体面试方案



我的成长故事

10 min 成长曲线
3min 个人呈现



我最喜爱的APP

10 min
书面作答



产品创意策划

20 min 小组讨论
3 min 小组呈现



负责人手记——回归本真

集体面试陷入瓶颈的原因并非“过时”了，而是在机械化操作中忽略了面试的本质：真实地了解彼此。科大讯飞的创新围绕这个最原始的目的，综合运用常见的面试方法，将“真诚”与“了解”做到了极致，在这个过程中，雇主品牌、应聘体验、甄选成效的改善便自然而然地发生了。

2015年业务定制版：保持业务联结，更深度地参与，更完整的角度



我的成长故事

2 min 成长曲线
3min 个人呈现



酷音铃声

5 min
分享报告



团队任务

15 min 小组讨论
5 min 讨论总结

关于这次集体面试方法上的创新，可能见仁见智。“对于业内同行来说，可能有所启发，也可能会发现不足与缺陷。无论何种态度，都是我们所珍视的。因为，创新是无止境的。希望我们的这次尝试是抛砖引玉，期待与更多同行交流，共同突破人才甄选的瓶颈。”只有启程才能到达理想和目的地。在实现最终目标的征途上，科大讯飞已经迈出了卓有成效的第一步，目的地的轮廓已经在眼前逐渐清晰，坚定信念，手握本真，相信前方还有更多惊喜。

2016年轻简版方案：保持破冰效果，更短的时间，更有效的内容



快速破冰

1 min 自我介绍
2min 团队组建



产品学习

5min 产品知识



团队任务

20 min 小组讨论
5 min 小组呈现

博观约取，厚积薄发

喜利得“寻将行动”项目

一个企业的文化如何，一般能从它的人力资源项目中一探究竟。了解喜利得的“寻将行动”项目，犹如一次冬日远足，从山脚到山顶，沿途没有太过令人咋舌的风景，也少有让人大喘粗气的陡坡，一步一个脚印到达既定的目的地。当回过头看一路走来的路程，内心充盈踏实和满足，就好似这家在建筑行业叱咤风云的外资企业在中国的处事风格，低调而务实。

“寻将行动”是喜利得为了支持企业“2020 业务战略”的高潜人才吸引和招聘项目，从 2014 年开始实施，从一开始的战略人力规划到高潜人才定义、招聘流程和渠道设计再到目标候选人维系，步步为营、环环相扣，有效地将目标人才揽入了企业怀中。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖”最佳人才甄选奖



战略人力规划

2012-2013 年，喜利得全球开始起草下一阶段企业发展战略——“Champion 2020 全球战略”。总的来看，“Champion 2020 全球战略”可以解释如下：

- **我们的基础：**以关怀和绩效为导向的文化
- **我们的战略：**通过市场领先和差异化实现可持续的价值创造
- **战略举措：**产品和服务差异化；直接的客户关系；卓越的运营；高效的全球化团队
- **我们的目标：**用我们热忱的服务来创造积极的客户，共创美好的未来

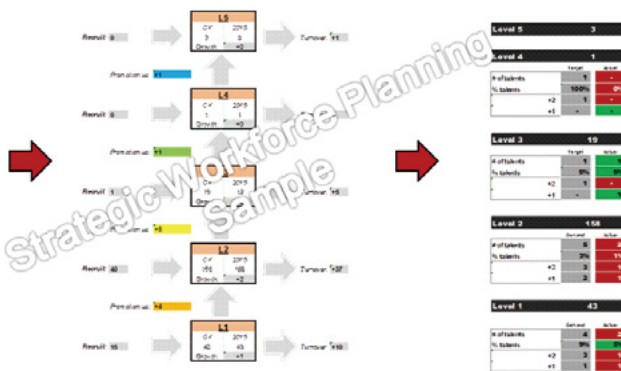
在全球战略的统一指导下，各个区域根据自身所处市场特点和发展情况的分析，各自制定了本区域的发展目标和策略。作为喜利得全球市场的重要部分，潜力巨大的中国一直以来被寄予了厚望。当时，喜利得计划在中国加深、加大业务渗透，希望加速在中国地区的扩张和发展。随之，企业将目标和策略进一步量化和细化，设立了包括将业务触角从当时的 28 个城市延伸至 42 个城市、每个城市均建立销售团队、建立并快速扩大中国的研发中心等详细计划。

作为业务伙伴的人力资源部门，在业务战略制定的过程中，同步进行着自己的战略规划，为业务扩张提供强有力的支持。企业发展，人才先行。可以预见的是，在喜利得迈向 2020 年胜利终点的征途中，人力资

源需要帮助企业在人才的“量”以及“质”上面获得长足发展。这是依托于业务目标的人才战略的重要组成部分。

然而，伴随业务扩张，喜利得大中华区需要什么样的人才？这些人才缺口数量是多少？回答这些问题的前提必定是对企业当前人才现状的深入剖析。为此，人力资源部首先在内部进行了“战略人力规划 (Strategic Workforce Planning)”，盘点了每个业务团队的人才在各层级的储备和配置情况。

在人才盘点的过程中，喜利得将员工分成 5 个层级，每个层级又细分为 3 个职级等级。人力资源部对每个等级的员工进行了统计，并根据未来组织发展对人才的要求，确定每个层级岗位的继任者计划。“我们预测了业务扩张到的城市，每个城市需要多少



leader, 还考虑到了我们的流失率、晋升率。”经过分析,人力资源部得出结论: ① 总的来看,随着业务发展,到2020年,喜利得中国总体人员数量预期增长80%; ② 每个业务团队,特别是销售、市场营销团队,需要储备25%的高潜管理人才,其中15%为“+1”类型的高潜人才(指未来5年有潜力上升一级),剩余10%为“+2”类型的高潜人才(指未来5年有潜力上升两级); ③ 从目前人才储备现状和培养速度来看,“+1”类型的高潜人才基本满足发展要求,然而“+2”类型的高潜人才储备存在较大的缺口; ④ 按照之前的分析,喜利得每年都需要制定一定的人才递增计划。更具体来看,基于内部人才状况,整个大中华区在2014年存在大约40名“+2”类型的高潜人才的缺口。

“战略人力规划”犹如一枚罗盘,为人力资源部指明了行动方向。现状和目标清晰之后,喜利得人力资源部考虑的是:如何填补“+2”类型的高潜人才的缺口。2014年是“2020全球战略”正式实施的首发之年,这一年的阶段目标实现与否,将对后面的战略实施产生千丝万缕的影响。那么从眼下来看,如何首先解决2014年的人才需要?

一直以来,喜利得大中华区的管理层对人才战略具备这样的共识:把企业打造成为最佳雇主,相信内部培养,实现内部人才自给自足,并向喜利得全球输送高质量人才。内部培养确实是一个补充人才后备的良策,但就当时内部情况来看,“+2”高潜人才的成熟仍需时日,培养的速度跟不上现阶段业务

发展的步伐,显然远水救不了近火。“我们的中高层长期以来都是依靠内部提拔的途径,但是内部人才需要时间成长,短期内我们只能依靠从外面获取。”由此,喜利得订立了高潜人才的外部吸引和招聘计划,致力于为喜利得寻找“+2”类型高潜人才的“寻将行动 Source for Future Leaders”项目应运而生。

“寻将行动”覆盖中国大陆、香港、台湾以及两家位于中国的工厂,由各业务部门的人力资源业务伙伴(Business Partner)负责落地实施。校园招聘与社会招聘同步进行,招聘量几乎各占一半,前者吸引到的候选人对应内部职级Level 2,后者对应职级Level 3。

此项目因与喜利得业务发展目标的高度契合,在成立之初便获得了管理层的大力支持。而前期周全而细致的“战略人力分析”更是为项目的成功开展奠定了必要基础。万众瞩目中,项目蓄势待发。

高潜人才定义

“寻将行动”直指“+2”类型高潜人才。这群人具体是什么样的?他们需要具备什么样的能力要求和基本素质?喜利得的企业文化在他们身上需要有怎样的具体表现?

学习能力 Learning Agility、人尽其才 Brings out the best in people、制定方向 Crafting a direction、追求卓越 Drive to outperform 组成了喜利得高潜人才的能力模型。人力资源部针对这四个能力维度,设计了相应的面试问题,帮助面试官找到高潜人才。

能力模型确定了高潜人才所必须具备的能力基础。对应于这些关键能力,在茫茫的人才市场中,这群人的画像具体是什么样的?喜利得从教育要求、跨文化背景、性格、毕

Potential Criteria	Definition	Behavioral Examples
学习能力 Learning Agility Red Thread Connection: Develop yourself & others	学的快,行动迅速,承担评估过的风险 Learns quickly, acts fast and takes calculated risks	<ul style="list-style-type: none"> 较强的好奇心和學習愿望,而且是高于本岗位要求的 寻找新方法,发展新能力 喜欢尝试新的东西,从容应对变化 主动询问别人的反馈并从中学习,能自我反省 承担评估过的风险 快速处理信息并转化为行动
人尽其才 Brings Out the Best in People Red Thread Connection: Develop yourself & others	持续关注员工的敬业度和员工发展 Relentless passion about people engagement and development	<ul style="list-style-type: none"> 有能力激励他人愿意为他工作/为公司工作 发现他人的强项并帮助他人充分发挥潜力 寻找不同的意见以使团队多元化 招聘并发展有潜力的员工并超越自己 喜欢帮助他人成功
制订方向 Crafting a Direction Red Thread Connection: Understanding and defining what needs to be done	制定清楚的方向并清晰的沟通 Establishes direction with sharpness and clarity of communication	<ul style="list-style-type: none"> 心里有大的方向 (big picture) 超前思维 质疑传统的做法(为什么不可以改变?) 描述一个令人信服的故事,将最终结果或新的观点视觉化,而不是迷失在细节里 即使事实数据不全也能及时作出决策
追求卓越 Drive to outperform Red Thread Connection: Getting things done + working with others	精力充沛,从不动摇的追求卓越成果 Energetic and unwavering determination for achieving outstanding results	<ul style="list-style-type: none"> 用组织意识去影响关键决策者推进事情的进展 巨大的决心去达成目标 有驱动变化达到最终结果的成功案例 在遵循公司文化和价值观以及驱动成功两者间保持平衡 有个人影响力,可以鼓舞、激励、说服他人支持公司的目标

<p>Academic</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bachelor degree (must) - Master/MBA preferable - Reputable university preferable 	<p>University/ Career record</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership role in university societies (e.g. debate team, sport team) - Planned effort to gain internship experience in MNC/overseas - Leadership role in first job (evidence leading a project/task) - Continuous self-learning history/objective 	<p>Competency</p> <p>Learning agility</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analytical skill - Adapting and introducing change <p>Bring out the best of people</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leading and supervising <p>Drive to outperform</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persuading and influencing - Determination to act and achieve <p>Crafting a direction</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulating strategies and concepts - Persuading and communicating <p>Global mindset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation in career development
<p>International Exposure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experience studying and/or working aboard <p>OR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experience in working with MNC 		
<p>Personality</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambitious - Curious and eager to learn - Optimistic - Adaptable - Open minded and flexible - Team player 		

业院校 / 工作经历以及能力要求进一步勾勒出这群人的清晰轮廓。

- ① **教育要求**：至少是本科毕业，硕士 /MBA 优先考虑，优秀高校毕业生者优先考虑。
- ② **跨文化背景**：有海外学习和 / 或工作的经历，或者有跨国企业工作的经历。
- ③ **性格**：有抱负，好奇心和强烈的学习欲望，乐观积极，适应能力强，思维开放、活跃，团队合作能力强。
- ④ **毕业院校 / 工作经历**：在学校中担任领导者角色（例如辩论队、运动队）；通过自身努力获得跨国企业 / 海外的实习机会，在第一份工作中担任领导者角色（能够证明领导过某个项目 / 任务）；坚持自学的历史 / 目标。
- ⑤ **能力**：除了上面提及的四项能力，还特别突出国际思维和职业进步的积极性。

喜利得爱才，但不盲目。从抽象的能力要求再到具象化的画像描述，高潜人才定义犹如给“寻将行动”敲定了坐标系的原点，接下去的寻才过程由此出发向外辐射，将喜利得搜寻的目标牢牢锁定在了企业最想要的那群人。



招聘渠道和流程设计

“寻将行动”吸引的人才作为企业中高级管理层的后备，将来会成为企业发展的中流砥柱，重要性不言而喻。这从喜利得对广泛招聘渠道的应用以及精细化的筛选流程的设计上便可见一斑。

总的来看，“寻将行动”的招聘流程共细分为 12 个步骤，从人才搜寻、甄别到目标候选人的维护，在人才甄选的同时将雇主品牌宣传贯穿始终，细致而周全地把企业想要的人才护送进入喜利得。根据目标岗位的不同以及候选人的特点，招聘流程会有一些有针对性的调整和设置。

招聘始于人才搜索。“寻将行动”的目标人才包括刚从学校毕业的应届生以及有一定

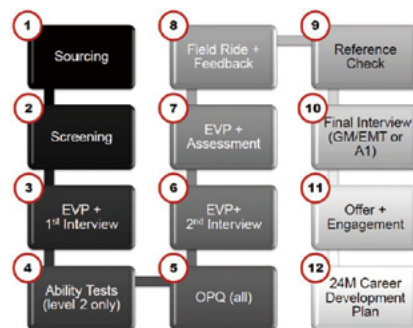
工作经验的社会人士。相应地，人才搜寻从校园和社会两大渠道同时展开。

在校园渠道方面，喜利得着重关注几所目标院校，以“管理培训生项目”的名义进行人才吸引。在国内，企业早先与清华大学、上海同济大学、中欧国际工商学院、香港科技大学等高等院校分别建立了战略合作关系，每年通过在学校中设置学分课程、提供实习、颁发奖学金、开办讲座与论坛、举办比赛等一系列雇主品牌宣传活动，对相关专业的学生进行靶向维护和吸引。良好校企关系的建立绝非在一朝一夕。喜利得高瞻远瞩的战略思维和在校园渠道上坚持不懈的积累和付出，为企业铺就了一条稳定而坚固的人才补充通道，也让“寻将行动”在校园“新鲜血液”的获取上获益良多；在海外高校方面，喜利得通过国际性咨询机构 Universum 联系目标院校，进行雇主品牌宣传，对优秀海外留学生进行引进。

在社会招聘方面，喜利得灵活地应用猎头、社交媒体、招聘网站等多样化的方式，猎聘市场上的高质量候选人。

经过前期针对教育背景等硬性条件的筛选，符合要求的候选人进入正式的招聘筛选流程。大致分为第一轮 HR 面试、能力测试（只针对职级 Level 2 的候选人）、OPQ 测试、第二轮直线经理面试、评鉴中心、实地历练与反馈（只针对销售岗位候选人）、背景调查以及最终的管理层面试。经过前期考量和设计，每个环节考察不同能力要素，且每项关键能力至少在两个环节中被考察、测试。喜利得大中华区总部为各业务部的 BP 提供统一的面谈工具使用方法和评价细则，确保各区域人才选拔的一致性和准确性。

- **第一轮面试**：根据候选人所处地理位置的便利性，HR 通过电话或面对面的方式对候选人进行初筛，初步了解其在追求卓越（说服力与影响力，行动和获取成功的决心）、人尽其才、学习能力（分析能力，适应和引导变化的能力）等能力项上的表现。对于有工作经验的候选人，喜利得还会特别考察其对喜利得业务以及原来行业的相关专业知识。



	Presentation Case Study	Business Planning Presentation	Role Play	Group Discussion	Ability Tests	OPO
Crafting a Direction 指定方向	★	★			V/N/I	★
Drive to Outperform 追求卓越	★	★			V/N	★
Bringing Out the best in People 人尽其才			★	★		★
Learning Agility 学习能力	★			★	V/N/I	★

- **能力测试**，评价候选人在数理逻辑、语言、推理等三方面的能力。能力测试只针对申请职级 Level 2 岗位的候选人，即所有校园招聘的候选人都必须接受此测试。
- **OPO 测试**，测试候选人的管理潜质，对所有能力要素均会涉及。
- **第二轮面试**：直线经理面试。
- **评鉴中心**，针对不同招聘渠道来源的候选人，评鉴中心的设计会有所不同。

对于校园招聘的候选人，评鉴中心分为案例分析、角色扮演以及面试等环节，若单轮测评人数达到 6-8 人，还会开展小组讨论。其中面试是评鉴中心结束前的最后一个环节。测评师根据候选人在前面几轮测评中的表现，安排表现突出的候选人与用人部门经理直接对话。这部分人未来更有可能获得在喜利得工作的机会，是需要重点关注的目标人才。其余候选人与 HR 进行面试。

针对有工作经验的社招人员，评鉴中心主要开展案例分析以及角色扮演（针对管理岗位）。其中应聘市场营销岗位的候选人还会根据情况，向测评师展示以往主导 / 参与规划的业务项目（Business Plan），此环节只作为增进了解的工具。若候选人认为信息过于敏感，可选择不进行该环节。

其中案例分析考察的能力主要为学习能力、制定方向以及追求卓越，角色扮演评估人尽其才方面的能力，小组讨论观察候选人在学习能力和人尽其才上的表现，针对社招人员的业务项目展示（Business Plan）进一步辅助企业了解候选人在制定方向和追求卓越上的能力。

评鉴中心中应用的案例由第三方供应商提供，难易程度会根据面试对象和应聘岗位的不同进行相应调整。测评师一开始主要由 HR 担任，随着招聘的进行，喜利得通过组织业务领导“边看边学”，渐渐在测评师队伍中加入业务人员，以使测评更加贴近业务要求。

- **实地历练与反馈 (Field Ride)**，此环节仅针对销售岗位候选人，他们在资深销售的带领下进行客户拜访。在拜访前，企业会给每个候选人分配需要完成的任务，带领的销售会在客户现场观察并评估候选人的表现，并在结束后给予反馈。
- **终面**，根据不同的职位，喜利得会安排不同职能、相应级别的公司管理层进行最后一轮的面试。

“甄选环节如此细致，就是为了不想找错人。”整个甄选流程不同于喜利得以往的招聘筛选过程，是为“寻将行动”专门定制。每一项工具的设置、参与其中的每一个人的安排，组成了这张人才“筛网”上的每一条网线。这张“网”织得细密而谨慎、坚实而诚恳，向市场和候选人传达的讯息不是喜利得的心高气傲，如此的较真和细致恰恰反映了高速发展中的喜利得的求贤若渴。

不是 Big Name，如何让候选人对我们感兴趣？这是我们一直在思考的问题。”作为一家拥有 70 多年发展历史的跨国企业，喜利得拥有识人、爱人、发展人的企业文化并建立了完整、有效的人才发展体系，公司上下也建立了对人才高度关怀的理念。因此摆在人力资源部面前的挑战是，在“寻将行动”招聘的整个过程中，如何让候选人感受到喜利得的价值，即使在外部市场竞争激烈的情况下，也能让他们最终选择与喜利得站在一起？

① 严谨的招聘流程

无论是校园招聘还是社会招聘，喜利得均坚持人才甄选的高标准和操作流程的高度严谨。细致的招聘过程、多样化的筛选工具，体现的是喜利得人才至上的文化以及踏实、诚恳的作风。候选人置身于其中，自然能感受到企业对人才的渴望和尊重。“在社会招聘中，我们的招聘流程有些长，有些候选人即使手上有 offer 也愿意等我们，就是因为在整个流程中给了候选人十分良好的感受。”

除此之外，一些招聘中的小细节也能体现出喜利得的良苦用心。每一次面试既是人才筛选的过程，也是一次展示公司文化、宣传雇主品牌的良机。在面试前的等候时段，喜利得会给候选人平板电脑或宣传手册，向候选人播放公司宣传短片，展示公司介绍。在候选人进入面试教室后，面试官在正式开始提问前会花几分钟介绍喜利得的业务和发展情况，以主动的姿态让候选人了解公司。“这会让他们应聘体验非常好，觉得比较受重视，也会让他们眼前一亮，感觉比较新颖。”



目标候选人维系

从以往的发展历程可以看出，喜利得是一家业务战绩不俗但行事相对低调的企业，与其他的国际化公司相比，它在市场和候选人中的曝光率和认知度相对有限。“喜利得并

② 及时的测评结果反馈

在发放 Offer 的同时，喜利得人力资源部向前多走了一步：向获得 Offer 的候选人反馈招聘中各项测试的结果，包括本人的能力测试、OPQ 测试（管理潜质综合评估报告）以及评鉴中心各环节的表现。这一步看似微不足道，却在具体实施中发挥着巨大的影响力。企业主动进行测试结果反馈，会使目标候选人对喜利得留下关爱人才、关注人才发展的积极印象，增加他们最终选择喜利得的可能性。“在回访的时候，很多已经加入我们公司的人说，喜利得跟其他公司招聘不一样的地方在于我们给他们反馈，让他们非常受感动。”

③ 完善的入职培养计划

针对校园招聘的候选人，在发放 Offer 的同时，除了上述的反馈，喜利得还会同时向候选人提供一份进入公司后 2 年的详细的个人发展计划，内容包括入职后的轮岗计划和评估、本人的导师以及沟通方式、本人的教练和每次辅导的沟通内容、在线学习链接、推荐书籍等，让候选人还没进入喜利得便能清晰地勾画出自己的发展路径，也从侧面表达了企业对优秀人才的满满诚意。在学生完成签约到正式入职的时间段中，喜利得会根据情况邀请他们进入企业实习，让他们提前熟悉工作环境和工作内容、感受企业文化，降低毁约风险。



对于通过社会招聘进入公司的员工，企业虽然没有系统的发展项目，但各部门业务领导会主动为自己的下属计划未来 1-2 年的发展目标和内容。“这在签 offer 的时候都是很有效的武器，人家一看就会想，我还没来，你已经把我两年的规划都安排好了，都会很感动的。”

在整个招聘过程中，将人才视若珍宝的

喜利得把候选人体验也做到了极致。对于企业 HR 来说，只有把人才万无一失地护送进入企业并让其在喜利得这片沃土中生根发芽才算是招聘工作的结束。无论在过程中还是筛选完成后，通过巧妙的安排和真诚的沟通，喜利得人无时无刻都在向候选人传达着企业的价值、丰富着喜利得独有的雇主品牌。



效果总结与反思

在 2014 年全年的努力下，“寻将行动”成功为喜利得招募到 40 多位海内外优秀高潜人才，签约成功率超过 90%。校园招聘和社会招聘完成既定目标，分别输送了一半的高潜人才。其中在校园招聘中，具有海外教育背景和国内教育背景的人才几乎各占 50%；在社会招聘中，高潜人才大部分进入市场、销售以及生产领域，也有少部分成为人事、财务方面的后备。从区域来看，无论是社招还是校招，项目满足了中国大陆、香港、台湾以及两家工厂的高潜人才储备要求。到目前为止，第一批人才在企业内发展良好，离职率不足 3%。

从流程的搭建和获得的成绩来看，2014 年的“寻将行动”毫无疑问为未来的实施树立了标杆。然而，项目的第一年亮相也遇到了一些磕磕绊绊。由于喜利得以往在测评中心应用上的经验不多，实施过程中遇到的问题也集中于此。其一是测评中心案例的应用。在一开始的测评工具设计中，人力资源部准备了一套案例。随着招聘的深入以及候选人逐渐多样化，喜利得意识到，同一套案例应用于不同的人群，可能会增加测评师对候选人的误判。人力资源部当即做出调整，针对不同渠道来源以及不同应聘岗位的候选人，相应改变了问题、准备时间以调节案例难度，大幅度降低了人才误判的风险。其二是业务方测评师的培养。喜利得坚持在测评中心中启用来自业务部门的测评师，但业务领导工作繁忙，对他们的培训成为棘手难题，集中培养基本不可行。“我们的

解决方案是，培养 HR 首先成为合格的测评师，然后我们在每一次测评的时候邀请 1-2 位相关业务部门领导参加，让他们边看边学。”在每一次测评前，HR 会向前来观摩学习的业务领导提供测评中心会用到的所有材料并向他们解释整个流程、工具使用方法和评估要点，有的时候也会给他们分配部分提问的任务。一般情况下，经历 2-3 次测评中心之后，业务领导就能够掌握作为合格测评师的技能和要求，并能够在接下去的测评中心实施中成为测评师团队的一员。

不积跬步，无以至千里。如果要总结喜利得“寻将行动”的成功因素，可能前进的每一步都至关重要——科学的战略人力规划，精细的高潜人才定义，严谨的招聘流程，卓有成效的候选人维系……而这一切的基底是喜利得自始至终、从上至下所实践着的发展、关爱人才的企业文化。“喜利得一直有 building talent 的文化，所以我们的管理人员是真的 passion for people。”这种热情体现在“寻将行动”的每一次面试中。“你是能够在面试当中感觉到，业务领导对候选人很认真，不管观点一致与否，他们会把这件事当成是自己分内事，很认真地跟你讨论每一位候选人，可能这个候选人不适合这个岗位，他们都会想哪个岗位适合他，甚至会考虑如果他有机会进入企业，那我们未来要怎么去发展他。”正是喜利得人对每一位人才负责任的态度，成为指路明灯，为项目前进保驾护航，最终帮企业寻得良将。

喜利得和喜利得人在实现“2020 战略”的前进道路上激战正酣。“寻将行动”也将在万众期待中年复一年开展。对于企业目前以及未来发展的定位，务实的喜利得人有清晰的认识。“我们公司的名气确实不是很响，因此我们的校园招聘未必要跟其他公司做得一样，我们要另辟蹊径，做有价值的东西，比如把宣讲会跟职业发展论坛结合起来，让学生来了，带着收获回去，而不仅仅做单纯的招聘。”俗话说得好，酒香不怕巷子深，不必天花乱坠，不必大鸣大放，把每一场招聘做出价值、做出口碑，默默耕耘的喜利得已经找到了一条让自己脱颖而出的道路。HR



2015 中国招聘与任用价值大奖

最佳案例集

