



2019

中国招聘与任用  
价值大奖

◀ 获奖案例集 ▶

主办方





# 前言

由智享会主办的 2019“中国招聘与任用价值大奖”于 2019 年 5 月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现杰出实践、引领人力资源行业发展”为目标，全程不收取任何费用，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请 6 位招聘任用领域的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任丹纳赫大中华与北亚区人才管理总监陈朝巍、时任飞利浦（中国）投资有限公司大中华区招聘总监顾艳莲、时任谷歌大中华区招聘经理，亚太区硬件事业部招聘经理黄澜、时任拜耳中国招聘总监唐胥黎、时任博世中国雇主品牌和人才招募总监曾贇昀、前欧普照明首席人力资源官张翼。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，11 家企业的 12 个案例入围终选，分别获得“最佳雇主品牌建设奖”、“最佳人才甄选奖”、“最佳新员工融入奖”、“最佳招聘渠道创新奖”、“最佳招聘团队发展奖”和“价值案例奖”。

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，也为了将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“最佳雇主品牌建设奖”、“最佳人才甄选奖”、“最佳新员工融入奖”、“最佳招聘渠道创新奖”、“最佳招聘团队发展奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将 10 篇案例汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。

## 2019 中国招聘与任用价值大奖

# 评委会成员

(排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排序)



**陈朝巍**

时任大中华与北亚区人才管理总监  
丹纳赫



**顾艳莲**

时任大中华区招聘总监  
飞利浦(中国)投资有限公司



**黄澜**

时任大中华区招聘经理,  
亚太区硬件事业部招聘经理  
谷歌



**唐胥黎**

时任招聘总监  
拜耳中国



**曾贇昀**

时任中国雇主品牌和人才招募总监  
博世



**张翼**

首席人力资源官  
前欧普照明



# 颁奖典礼照片



## 2019 中国招聘与任用价值大奖

# 获奖名单



### 最佳雇主品牌建设奖

浪潮集团有限公司

海尔集团



### 最佳新员工融入奖

东原集团

中兴通讯财务



### 最佳招聘渠道创新奖

金地物业管理集团公司

当纳利(中国)投资有限公司

强生



### 最佳招聘团队发展奖

玛氏中国



### 最佳人才甄选奖

平安科技(深圳)有限公司

玛氏中国



### 价值案例奖

宁波均胜电子股份有限公司

友达光电(苏州)有限公司



# ▶ 最佳雇主品牌建设奖

浪潮集团有限公司

海尔集团

# 海尔在战略调整背景下的雇主形象升级

早在多年前，海尔便清晰地看到未来智能家庭将是连接万物的中心，并开始了对物联网商业模式的探索。目前，海尔已成为物联网生态品牌，公司也转型为物联网企业。同时，海尔也提出了“星际生态，互惠互生”的物联网企业管理模式。伴随着整个企业的物联网转型，海尔的人力资源部也需要进行相应的转型，人力资源需配合公司整体的战略转型，对公司的“物联网星际生态”这一雇主形象进行多维度的场景化展示。海尔人力资源团队希望通过这一雇主品牌建设达到两方面成效，即对内提升员工敬业度，提升其对企业的信心；对外帮助业务解决物联网类人才吸引力不足的难题。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳雇主品牌建设奖”

编辑整理 / Cindy Zhu

## ► 业务背景

早在多年前，海尔便清晰地看到未来智能家庭将是连接万物的中心，并开始了对物联网商业模式的探索。目前，海尔已成为物联网生态品牌，公司也转型为物联网企业。同时，海尔也提出了“星际生态，互惠互生”的物联网企业管理模式。伴随着整个企业的物联网转型，海尔的人力资源部也需要进行相应的转型，人力资源需配合公司整体的战略转型，对公司的“物联网星际生态”这一雇主形象进行多维度的场景化展示。海尔人力资源团队希望通过这一雇主品牌建设达到两方面成效，即对内提升员工敬业度，提升其对企业的信心；对外帮助业务解决物联网类人才吸引力不足的难题。

## ► 雇主形象升级——梳理 EVP 体系

明确了大致的目标之后，项目组联合战略部门共同梳理了公司的物联网业务布局，进一步厘清了公司的战略方向，即“创世界级物联网模式”。企业战略是影响雇主品牌表现形式的主要因素，因此海尔物联网战略提出之后，其雇主品牌从内容到 VI 都要有所更新升级。项目团队沿用做企业品牌时用到的方法，将企业雇主品牌用 CIS（企业形象识别系统）体系进行梳理、重塑。其雇主品牌核心理念主要从海尔的企业文化及品牌战略中提炼出来。

在进行雇主品牌建设、宣传前，项目组对公司的 EVP 体系进行了梳理，通过员工调

研、高管访谈等形式，提炼出公司的核心雇主竞争力；以 EVP 为根基，从理念识别、行为识别、视觉识别三个维度延展雇主品牌。该体系主要包含 3 个方面：企业文化、自主权、物联网战略。

### ▲ 梳理企业文化

在海尔的文化中，人的价值是第一位的，其创业文化、创客文化是海尔企业文化价值的根基。

海尔很早以前就形成了比较完整的企业文化体系，主要包括三个方面：一是自以为非；二是创业创新精神；三是自主、自治、自推动。具体来看，这分别指：

自以为非，是海尔的是非观，即以用户为是，以自己为非。海尔人永远以用户为是，



不但要满足用户需求，还要创造用户需求。同时，海尔人自以为非，他们认为只有自以为非，才能不断否定自我、挑战自我、重塑自我。这两者互相影响，共同形成了海尔的内在基因特征：不因世界改变而改变，顺应时代发展而发展。

创业创新精神，是海尔的发展观。创业精神即企业家精神，海尔鼓励每个员工都应具有企业家精神，从被动经营转变为自主经营，把不可能变为可能，成为自己的CEO。创新精神指海尔鼓励员工创造差异化的价值。

自主、自治、自推动，是海尔“人单合一”的双赢利益观。这是指每个员工从被管理到自主管理，从被经营到自主经营，在这个过程中充分释放人性，实现“自主、自治、自推动”。

#### ▲ 优化员工体验

员工体验的核心为员工的自主权。在海

尔，鼓励员工自主创业、自主实现个人价值这样的理念已经深入人心，在员工自主权中又通过“三个自”（自组织、自发展、自创业）与三个零机制以及智能合约、移动办公APP等方式，为其提供许多系统及硬件设施，以优化员工体验。

#### ▲ 解读物联网战略

物联网是海尔的发展方向与目标，其意欲打造世界级物联网的商业模式。“技术”、“模式”、“生态”是物联网最重要的3个关键词，海尔的物联网模式即从这三个方面入手进行深入探索。该战略提出来之后，公司的雇主品牌再一次进行了升级：首先，从主视觉来看，项目组根据“星际生态，互惠共生”的理念，在VI方面延展出一套以宇宙为主要元素的主视觉图像；其次，在雇主理念宣传的内容上，使用“创造未来”“万物互联”“智慧生活”等字眼；最后，将物联网科普及物联网布局植入各种雇主品牌宣传中，促使海尔物联网形象升级。

#### ▲ EVP的外化

如此，项目组将EVP与CIS相结合，从核心理念出发，延伸出对外展示的EVP标语、口号。如，在校园端，其会着重强调“把梦想放在高处”，意指加入海尔之后，他们会有更多实现梦想的空间。再如，其另一招聘口号——“追逐所有的想象”，一方面鼓励候选人不断追逐自己的梦想，体现了创业创新精神；另一方面，也强调了海尔在物联网、智慧家庭等方面也会为全人类构建更多的想象。此外，海尔对内部的雇主理念为“你可以成为任何人”，其背后的内核为上文提到的“三自精神”，即海尔给予员工极大的自主权，员工不仅能自主处理工作，甚至还可以自主选择自己的发展方向、设计职业道路等。

此后，为了使候选人对物联网以及海尔的物联网业务有更清晰的认知，项目组对物联网的场景进行了一系列推广。以COSMOPlat为例，这是海尔自主研发、具有中国自主知识产权的唯一的工业互联网

平台。经过对雇主品牌的传播与推广，海尔为 COSMOPlat 搭建的人才吸引网站已经吸引了逾 3000 人投递简历。另外，项目组将物联网人才进行了具象化分类，通过海报及 H5 游戏传播，让从事其他行业的候选人，也能够精准地在物联网行业中找到适合自己的职位。

在项目组看来，雇主品牌就是文化 + 体验。文化是根基，体验是果实。因此他们对雇主理念的提炼与传播，就是在挖掘、传播公司优秀的文化，同时也在不遗余力地提升员工与候选人的体验。

## ► 雇主品牌的内外兼修

从这个 EVP 体系出发，项目组开始了雇主品牌建设的第二阶段，即升级体验 + 塑造内部文化。其使用人脸识别、线下智能化服务等新技术来优化候选人的求职、面试体验，同时也提升员工的办公体验。通过对技术的使用来进一步强化候选人以及员工对海尔智能物联的印象。项目组从雇主理念出发，分别对内、外部开展了一系列塑造雇主文化的活动。

### ► 对内

#### ▲ 塑造雇主文化

项目组在公司内部打造了一个雇主节日——“引力节”，将其该“引力节”打造成全体员工的节日，在每年的 4 月 12 日举办相应的活动，如人才推荐会、物联网科普展等，在这些活动中持续传播公司的雇主理念。

虽然每年“引力节”中活动形式各不相同，但都会包含两个主题：提高员工体验与推动建立内推文化。从员工体验来看，项目组会在这一天用各种有趣的活动形式为员工送上关怀。比如，在晚上 8 点之后在海尔园区内寻找还在加班的同事，为其送上暖心的夜宵；又如，在食堂中开展员工互动活动，其开发了一个系统记录员工在海尔的成长历程，员工只需在该系统中输入工号，即可获得自己的成长记录。除此之外，为了让员工能够充分地表达自己的意见，项目组也会专门设立

一个员工意见收集专区，员工可以在这里提出其在雇主体验中遇到的问题以及对公司的建议，之后会有同事针对特定问题进行跟进。

除了提高员工的体验，项目组更往前走一步，将内推活动带进了“引力节”。目前，内推活动已经成为“引力节”中的重要环节。结合公司物联网的战略背景，项目组考虑到很多员工对物联网这个概念不熟悉，亦不知道物联网相关岗位所需的核心能力，因此，项目组一方面激励员工，提高其内推积极性，另一方面，在“引力节”中举办了物联网科普展。其选择在海尔办公大楼 1 楼举办科普展，最大程度地对尽可能多的员工进行物联网科普，使其不仅明白物联网概念，也可了解公司在整个物联网进程中的作为。同时，在科普展中，项目组发出了 8 个重要的物联网相关的岗位介绍，鼓励员工对符合岗位要求的人才进行推介。

此外，为进一步扩大“引力节”影响力，项目组将其拓展至外部。如在 4 月 12 日当天，把负责招聘的 HR 聚集起来，集中、优先处理当天所有招聘网站中投递的简历，并直接进行线上问答。在以上活动中，项目组均会通过线上线下的推广活动吸引员工参与，如制定雇主文化的周边小礼品，线上转发 H5 抽奖等。通过这些动作，项目组在内部重塑了雇主文化。

#### ▲ 内推

除了以上提到的“引力节”对内推的推广，项目组从 2016 年便开始进行体系化地内推项目。此前，海尔几乎没有内推经验，当外界的互联网企业的内推比例高达 50% 的时候，海尔的内推比例不到 1%。经过 2 年的努力，这一数字达到 5%，但后来发现，不管怎么增加奖金数量都难以继续提升内推人才的比例。针对这一问题，项目组当即对相关员工进行访谈，经过访谈发现两个问题，即有一部分人碍于情面，且不愿耗费精力在推荐候选人这件事上，无论推荐奖金多丰厚都无动于衷；另一部分人则是不知如何推荐，即便推荐过来了也很可能与岗位不匹配，这反而增加了招聘 HR 的工作量。为了解决这两个问题，项目组研发了几套内推系统，项目组利用一套系

统将所有的招聘系统打通，不论哪个平台上的简历均可一键导入，无需任何填写，省去了繁琐的推荐流程。此外，项目组升级了内推信息的分享机制，过去招聘同事可能通过转发的邮件来判断推荐人，而现在其开发的系统会自动识别推荐人，即只要员工将某岗位通过社交网站分享出去，收到简历后会自动识别该简历是通过谁的推荐收集来的。这大大简化了推荐流程，员工只需在拿到简历后发个朋友圈就可能成功地推荐一名候选人。

相应地，为提高员工的推荐热情，项目组优化了内推的激励机制。之前，只有当被推荐员工入职时，才一次性发放推荐奖金。漫长的入职等待让推荐奖金的激励效果日渐减少，对此，项目组进行了相应调整，其以积分制的形式对推荐人进行分阶段奖励，如，经推荐收到简历便可收到 100 个积分，简历通过之后再发放一部分奖励积分，候选人面试、入职成功之后再拿到 2000 积分，最后当被推荐人通过了试用期，且半年内没有离职则可得到最后的积分奖励。员工拿到积分后可以即时兑换奖励，这不仅激发了推荐人的热情，也提高了推荐精准度。通过系统与机制的调整，项目组真正做到了“把人才推荐做成让员工随手进行的事情”。

### ► 对外——打造雇主形象

除了对内的雇主文化建设，项目组还同时展开了对外的雇主品牌宣传。总的来看，其面向不同的相关人，开展了多维度的沟通，如面向渠道商与合作方举办“星际生态，我有引力”的宣传活动；面向学生开展了“未来合伙人”的雇主理念宣传活动。同时，在其微信公众号、知乎、脉脉等通过多种方式来展现雇主形象、传播雇主理念。

#### ▲ 面向校园的雇主品牌

海尔从 2015 年开始面向校园的雇主品牌建设，其在 20 多所学校中建立了“未来规划局”。项目组会在每个学校中选拔 2-3 名同学为核心骨干，由骨干人员带领着 7、8 名同学开展规划局的各类活动。海尔会对骨干同学进行两次培训，使其能胜任对规划局的经

营、管理。项目组为“未来规划局”开发了线上系统，“规划局”成员可根据自己的实际情况在该系统中领取任务赚积分。

具体来看，该“未来规划局”承担着校园俱乐部的职能，在各大高校中举办创业大赛和创客训练营。未来规划局通过这些活动，从校园中选出有创业意愿的同学，并将具有创新性的创业想法提交到海尔，由公司提供创业资源帮助其实现小规模创业，这在很大程度上吸引了同学参与。

另外，“未来规划局”也承担春秋季的校招工作，帮助海尔进行雇主品牌宣传。除了校园宣讲会、校园简历推荐等工作，其进一步开展了其他校园活动。如，每年毕业季，其与日升物流合作，在 20 所学校中免费帮同学寄送行李。这一活动很好地提升了海尔在同学心中的雇主形象。

#### ▲ 候选人体验升级

面试环节是候选人直接接触公司的第一道关卡，因此提升候选人体验对于外部雇主形象的打造至关重要。项目组主要通过智能化及人文关怀两方面入手来提升候选人体验。其中，智能化指项目组运用智能化的手段，提升面试体验，如海尔办公大楼里的闸机均采用人脸识别技术，而候选人的信息会被提前录入，其通过公众号便可接受面试邀约，通过导航，其可以在园区找到具体的面试间，且能刷脸进出办公大楼。在入职环节，海尔也已实现了线上签约，新员工只需要在移动端提交申请就可以完成入职。

除了智能化，为了增加入职过程中的人文温度，海尔会在新员工入职当天为其准备齐全的大礼包，包括海尔周边小礼品以及办公用品等。不仅如此，海尔会为每一个入职员工设立专职接待人员，由专职接待带着新员工了解工作环境、基本工作职责、企业文化等，为其送去情感、人文上的关怀。

#### ▶ 项目挑战

谈及项目挑战，海尔雇主品牌负责人提

到，其在做雇主品牌的过程中主要遇到两方面挑战：一方面，大家在雇主品牌建设的过程中过于追求短期效果，如每次活动带来多少份简历等，但实际上雇主品牌需要长期耕耘，因此在进行雇主品牌建设的过程中应兼顾长短期利益；另外，当各个产业进行各自的雇主品牌建设时，就会出现专业人手不足的情况，对于网上舆论的反应也不够及时，且对于创新的想法、活动也很难快速形成全网传播。为此，项目组已与其他产品品牌达成共识，计划将统筹对集团的整体品牌进行建设、宣传。

#### ▶ 效果衡量

虽说雇主品牌建设是需长期投入的事情，但短期效果却可以通过一些指标来衡量。项目组主要从简历数量、内推比例、员工保存率、员工敬业度等来评估海尔雇主品牌建设是否取得了短期效果。从人才结构来看，自从做了雇主品牌之后，海尔的校园人才结构得到跨越式的升级。过去，在每年入职的 2000 多名学生中，来自 985、211 的学生仅占 30%，而目前这一数字已提高到 80%。项目组认为，内推比例也是雇主品牌的重要体现，这侧面反映了员工对集团的认可度，而在过去几年间，内推人才占社招人才的比例也不断提升，从最初的 1% 左右攀升至如今的 15%。项目组认为，至于员工敬业度、流失率等指标，只要前期有了很好的把控，这些也就能得到很好地控制了。

项目组总结了一些成功的关键因素，如将文化与业务深度结合，让真实的企业文化广为人知的同时保证产品品牌的形象完整度。同时，紧贴用户需求，厘清各方需求能让项目事半功倍。另外，将专业的事交给专业的人，邀请专业团队加入，让雇主品牌宣传能够准确抓住着力点。未来，项目组将继续紧抓行为产出，努力让每一个行为都产出应有的价值，并熟悉社群新玩法，利用社交媒体将雇主品牌价值最大化。

未来，项目组将继续紧抓行为产出，努力让每一个行为都产出应有的价值，并熟悉社群新玩法，利用社交媒体将雇主品牌价值最大化。

## 获奖企业风采



## 海尔简介

海尔集团是一家全球知名美好生活解决方案服务商。在互联网和物联网时代，海尔从传统制造企业转型为共创共赢的物联网社群生态，率先在全球创立了物联网生态品牌。公司创始人张瑞敏先生任董事局主席、首席执行官。

公司创立于1984年12月26日。在张瑞敏时代企业管理思想和经营哲学指引下，海尔集团顺应时代发展潮流，历经五个战略发展阶段，从资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为物联网时代引领者的生态型企业。

2018年，海尔集团全球营业额达到2661亿元，同比增长10%，全球利税331亿元，同比增长10%。2018年，海尔集团实现全年生态收入151亿元，同比增长75%。目前，海尔在全球拥有10大研发中心、25个工业园、122个制造中心、106个营销中心。

海尔集团拥有海尔、卡萨帝、GEA、斐雪派克、Candy、AQUA、统帅等智能家电品牌；日日顺、海尔消费金融、COSMOPlat、顺逛等物联网服务品牌；海尔兄弟等文化创意品牌。物联网时代，海尔将围绕“智家定制”（智慧家庭定制美好生活）的战略原点，构建食联生态、衣联生态、住居生态、

互娱生态等物联网生态圈，满足全球用户不断迭代的个性化家居服务方案的需求。同时，人单合一模式下的大规模定制解决方案COSMOPlat领先于德国工业4.0和美国工业互联网，并牵头制定了三项大规模定制模式国际标准。

在“2019年BrandZ™全球最具价值品牌100强”榜单中，海尔成为该世界权威品牌榜单史上首个“物联网生态品牌”；海尔集团旗下子公司之一，海尔智家股份有限公司凭借智慧家庭生态品牌的全球落地蝉联《财富》世界500强。物联网时代，海尔生态品牌和海尔模式正在实现全球引领。HR

# 雇主体验再升级

## ——浪潮的全生命周期雇主品牌建设实践

从 1983 年第一代浪潮微机诞生，到如今今年营业额过千亿，拥有中国第一、全球前三的服务器市场，经过几十年的技术积累和专业沉淀，浪潮集团（以下简称“浪潮”）成为了中国本土综合实力强大的大型 IT 企业之一，并依托领先的技术和实力，引领着中国信息产业的发展。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳雇主品牌建设奖”

编辑整理 / 朱欣鑫

### ▶ 项目背景

处于高速发展时期的浪潮集团对高素质应届毕业生需求日益增多，因此在人才供应、发展等方面面临着巨大挑战。

首先，在顶尖人才的争夺上，浪潮面临的是世界级的竞争，其需要从“游击战”转向“正规战”。在这一过程中，浪潮急缺专业化、职业化的专家人才以及具有全球视野的人才。浪潮在 2018 年正式提出“万人计划”，计划在三年内招聘一万名优秀大学生。

其次，95 后等一批新生代已经从大学进入职场，如何针对潜在雇员的需求点和关注点精准传播企业雇主形象，同时不断优化新生代员工的入职体验成了浪潮的新课题。

最后，员工体验成为人力资源管理核心，浪潮面临着毕业三年内年轻员工流失的问题，如何搭建有温度的人力资源，提升员工敬业度与幸福感在此时显得更加重要。基于以上 3 点原因，浪潮集团人力资源部于 2017 年正式开启了“全生命周期的雇主品牌建设”项目。

### ▶ 项目实施

浪潮集团人力资源部在“全生命周期的雇主品牌建设”项目中计划用三年时间，从人才吸引、人才培养与发展、员工体验这三方面重点发力，围绕人才不同职业发展特点，提供全套人力资源产品解决方案。该项目旨在打造受人尊敬的伟大公司，吸引人才、保留人才，实现员工个人与企业同步发展的目标。

自项目启动伊始，项目组就明确了“高

举高打”的思路，CHO 成为 Sponsor，集团 COE、SSC 以及各产业单位人力资源体系全部参与其中，提出了“三个转变”+“四个阶段”的变革思路。其中，“三个转变”主要是人力资源要从胜任转向创造，从招人转向找人，从管控转向服务。“四个阶段”则是围绕人才全生命周期，即引入期（入职 0-1 年）、发展期（入职 2-5 年）、成熟期（入职 5-10 年）、持续发展期（入职 10 年以上），提供有针对性的人才培养发展和吸引策略。



图 1 “四个阶段”的不同问题

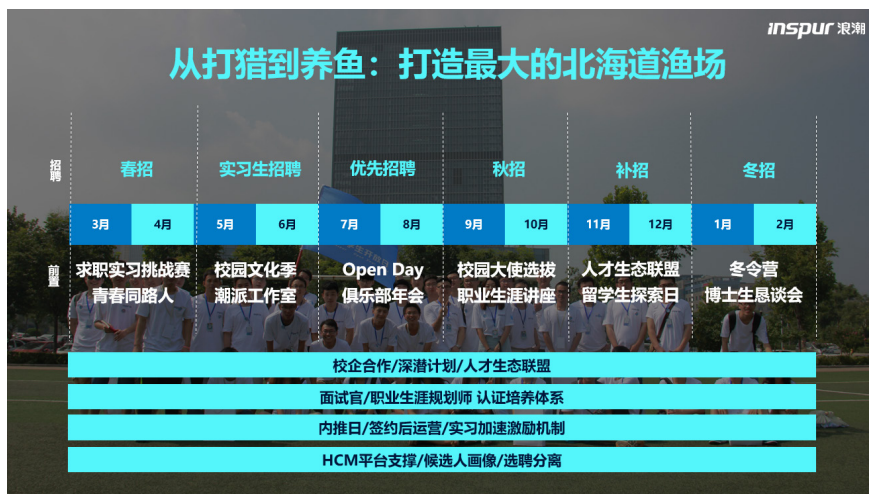


图2 从“打猎”向“养鱼”的模式转变

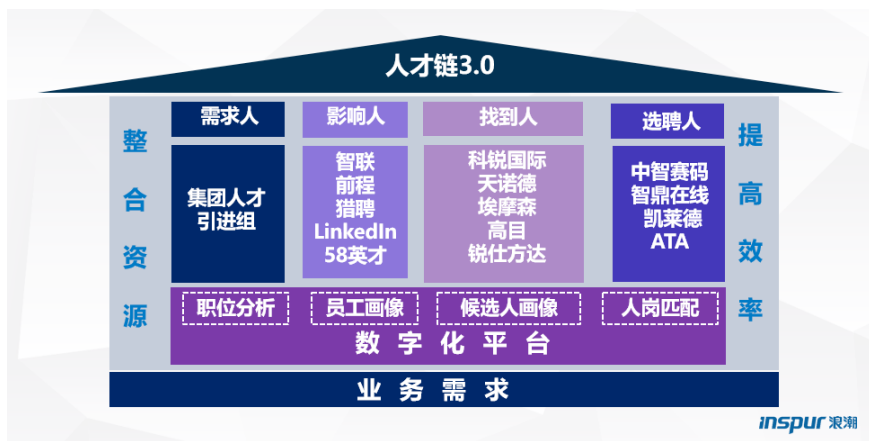


图3 浪潮“人才链3.0”建设

## 外部雇主品牌建设

### 从“打猎”向“养鱼”模式转变，建立四级校企合作体系

项目组围绕“前置”“精准”“高端”三个关键举措实施“万人计划”。“前置”指其提前在校园中布置，提高学生对浪潮雇主品牌的感知度。除了每年例行的春招和秋招，更是搭建起了“高校-学院-校园俱乐部-学生”的四级生态体系，完美避开了阶段性高峰期的人才招聘压力，并提前让潜在候选人了解浪潮、认知浪潮、进入浪潮，实现了

从“打猎模式”向“池塘养鱼”模式的转变。

“精准”指其通过一系列举措精准触达潜在候选人。如，面向高校，主要聚焦于联合申报国家课题、共建国家级实验室、建设高校超算中心、高校教师到浪潮挂职锻炼、建设双创中心等。目前，浪潮已在全国30余个城市的60所985/211高校开展专项招聘。面向学院，针对计算机学院、电子通信等重点院系，浪潮推出了“深潜计划”，将资源和人力配置更加有针对性地聚焦到学院中。而在学生层面，主要将企业-高校老师-

学生共同组成的浪潮俱乐部作为浪潮宣传阵地、人才培养基地以及对标交流基地，目前已经在山东大学、哈尔滨工业大学、天津大学等十所高校建立完成。除此之外，面向在校大学生，组建校园大使队伍，通过组织OpenDay、实习等参观交流活动，不断提升前置活动的转化率。

“高端”则指在高端人才引进方面，项目组牵头举办专项恳谈会，通过定制培养计划，重点投入高潜人才，同时为高端人才提供股权分红、住房等方面的资源倾斜。

### 多向渠道，打造人才生态平台

在人才挖掘渠道建设上，浪潮通过直接渠道和间接渠道两方面完成企业与候选人之间的连接，增加企业曝光度，加大人才供应的保障。在传统的直接渠道建设上，浪潮除常规的企业微信公众号、官网渠道之外，还开发了专项应对校招的“浪潮 offer”公众号。另外，通过企业员工日常内推、朋友圈日常广告常年曝光企业招聘信息，并且每年都在数十家高校开展校园宣讲会，增强学生信任度。

在传统的间接渠道建设上，浪潮依托高校学生内推、高校MBA/EMBA/MPA/国际留学生/高校老师/浪潮俱乐部推送、最in招聘等专项招聘公众号等方式，间接增大与潜在候选人的链接，加强候选人感知。

另外，浪潮集团积极进行品牌建设，通过承建国家重点实验室、获得国家科技进步奖、获得国家重点项目立项、获得“企业技术创新工程奖”以及参与外界的雇主品牌评选活动，增加企业在本行业以及人力资源领域的知名度和曝光度，扩大品牌影响力，间接吸引潜在候选人。

### 因材施教“招”，校招手法更年轻

浪潮集团通过组建浪潮俱乐部、组织Open Day和潮派工作室多头并行的方式，全方位打造激发新生代员工兴趣的招聘方式。



图4 校招的“新玩法”

智能工厂、技术大咖，零距离了解互联网企业的运转状态。此外，学生们还可以获得专业 HR 的职业规划指导，提前拿到入职 offer 或者校招 offer。

潮派工作室，取革故鼎新、继往开来之意，是集团人力实习生自我管理、自我激励与共同学习、共同发展的自治组织，浪潮会将各项为实习生量身定制的培训放在潮派工作室中，帮助实习生获取一系列能力、知识，比如人员管理、人力资源基础知识等。不仅如此，该工作室也经常举办有趣的文化团建活动，以吸引年轻人的注意力，提高年轻人的参与度。



图5 浪潮俱乐部

浪潮俱乐部是在浪潮与高校老师指导下，由学生自主运营的非营利性学生社团组织。该组织通过举办各种活动促进学生职业发展，实现校企合作。比如，由俱乐部通过举办活动提前发现优秀人才，并在校园招聘中进行优先推荐；或者开设与浪潮主营业务相关的兴趣小组，开展相关课

题研究，提前定向培养适合浪潮的优秀学生，也借此让同学们提前了解浪潮动态、浪潮产品及文化。

Open Day，又名大学生开放日，是浪潮集团一年一度对在校大学生开放的日子。参加者可以免费参观企业，亲密接触大数据、

### 内部雇主品牌：做有温度的人力资源，让员工可知可感

#### 自我变革，开启“有温度人力资源变革项目”

面对个体价值崛起、人才吸引与保留的竞争，从2019年起，浪潮集团开展了“有温度的人力资源”变革项目，“有温度的人力资源”绝不只是提供员工福利和提升服务质量的简单拼凑，“有温度的服务”背后是“有温度的管理”，是对员工与企业共生共赢新模式的思考以及管理思维的变革。它的本质是以员工体验为核心，让员工与人力资源接触的每一个关键场景都便捷清晰、人性化，甚至超出预期。

#### 形成“1234”全年21周文化活动体系

在员工关怀方面，浪潮集团成了“1234”文化活动体系，即以员工体验为核心，全年两大重大节点福利（中秋与春节），四大主题文化月（浪潮幸福月、亲子文化月、工程师文化节、市场文化月），三个文化周（ShePower 女性文化周、周年纪念仪式和圣诞节活动）。



图6 文化活动

### 平台+生态：打造标杆传播生态圈

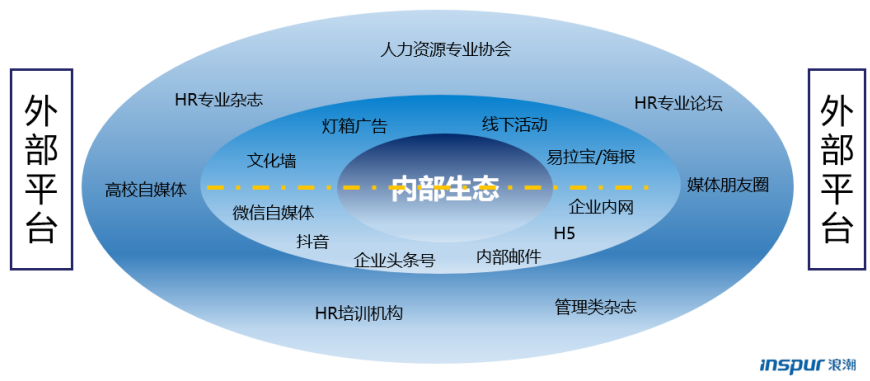


图7 浪潮雇主品牌传播生态圈

**节点福利：**每年的中秋与春节，浪潮员工都会收到由集团统一定制的中秋月饼与春节礼盒，员工也可以在集团员工福利平台自行选购送给家人、朋友。定制礼盒充分融入公司形象、企业文化，在向员工表达公司关怀的同时，还可以传递企业文化。

#### 四大主题文化月：

**四月幸福月：**提倡“读一本好书，发展一项爱好，结交一个朋友”。春季趣味运动会、心理健康讲座、心理咨询服务等，让员工在快节奏的工作之余，关注身心健康，倡导工作与生活可持续发展。

**六月亲子文化月：**面向全体浪潮员工及其家人，邀请员工带着自己的宝贝到公司感受爸爸妈妈的工作环境，同时举办好玩的亲子嘉年华、为员工父母拍摄婚纱照、健康讲座等。

**十月工程师文化月：**以“青春、先锋、无畏”为主题词，通过黑客马拉松比赛、技术大咖公开课以及寻找身边的技术偶像，提升研发人员的归属感。在内部开展编程大赛、王者荣耀 Cosplay、工程师鼓励师等活动。

**十二月市场文化月：**重点面向异地员工，通过办公室装扮、团队风采展示、冲

刺下午茶等一系列活动，一方面促进内部之间的文化交流，另一方面也让异地员工感受到总部的文化。

#### ▲ 联手全球顶尖企业，为浪潮员工搭建幸福联盟

幸福联盟是浪潮集团的异业合作伙伴联盟，通过与全国乃至全球知名品牌商合作，为广大浪潮员工提供衣食住行方面的优惠及VIP待遇。目前浪潮集团已经与华晨宝马、沃尔沃、奥迪签署全国大客户协议，员工购车额外享折扣；与华住酒店集团、洲际酒店等签署大客户协议；推动星巴克入驻浪潮园区，浪潮员工购买星巴克咖啡享受专属折扣优惠，打造良好的工作场景体验。

#### ➤ 搭建立体式传播矩阵

传播在雇主品牌建设上是不可缺少的，浪潮在传播雇主品牌方面搭建了内外部传播生态圈，从内部的微信自媒体、企业头条号、内部邮件、企业内网、企业内刊，到外部的专业协会、高校自媒体、HR专业杂志、HR专业论坛等。

以上提及的传播平台分布在浪潮雇主品牌传播矩阵的各个层面，从集团层面的官网，到针对特定人群的领英、知乎、脉脉，再到校园中的校园俱乐部、QQ群、微信群等，这些共同构成了浪潮雇主品牌的传播生态圈。此外，项目组亦依托特定渠道的自有平台，如学校就业指导中心的官网、学校的微信公众号、班级群等来进一步深入传播企业雇主理念。其中，项目组较关注直接面向学生群体且互动性更强的传播媒介，如学生的QQ群、班级微信群等。

#### ➤ 数字化的创新实践

浪潮人力资源部利用数字化手段助力全生命周期雇主品牌建设。在搭建全生命周期的雇主品牌建设过程中，“数字化”是支撑其有效落地的重要法宝。总的来看，浪潮将数字化分为三个阶段：第一个阶段是信息化阶段，特点是先后上线了一系列信息化工具，但各工具之间都是孤立的；第二个阶段是平

台化阶段，在这一阶段，其打通了企业内部的信息化系统，将之集成为一个整体的数字化管理平台；第三个阶段是智能化阶段，是通过大数据的整合、发挥、管理，充分发掘数据价值，实现精准决策、预警和评估的数字化运营阶段。数字化贯穿浪潮全生命周期（引入期、发展期、成熟期、持续发展期）雇主品牌建设的始终：

**在人才引入期**，利用数字化手段精准助力人才画像。通过对入职三年内员工以及绩优员工的调研分析，以及日常行为数据，总结出浪潮优秀人才的“六力一心”人才模型。同时利用 HCM Cloud 平台实现在线考试、在线测评、入职预约功能，简化应聘面试流程。并且已向签约但未入职员工开放浪潮大学 M-Learning 平台，实现培训前置，提前传播浪潮文化，让候选人感受浪潮的职场环境。

**在人才发展期**，将一直以来实行的“师徒制”搬到线上，收集师傅带徒弟的关键行为数据和指导证据，徒弟可在线对师傅进行满意度打分，一方面帮助集团评选“优秀师傅”“对对红师徒”，另一方面通过数据的积累和分析，进一步优化师徒制的项目落地程度。

**在日常工作中**，依托 HCM、云+、Portal、HRESS、面对面服务大厅，SaySayCall 员工心声热线、自助服务设备等提供端到端的人力资源服务，包括入离调转、劳动合同、考勤档案等基础人事服务，以及薪酬福利共享、外事共享等。

### 年度全员敬业度调研，持续改进，形成闭环

自 2017 年起，浪潮集团每年 9 月底邀请外部咨询机构进行全员敬业度调研，了解员工敬业度现状，挖掘员工敬业度影响因素，为人力资源各项政策以及工作指明方向，不断优化各项工作来优化员工体验，进一步提升员工敬业度、满意度和幸福感。以 2018 财年敬业度调研为例，项目周期历时 71 天，项目组成员 36 人，覆盖全体员工 12000 多名，整体参与率为 89%，其中，样本有效率为 74%。此次调研输出了 1 个主报告、12 个

子报告，其中包含《领导力专项分析报告》及《人力资源管理有效性专项分析报告》两个专项报告。主报告为员工整体的敬业度、满意度、幸福感的调研结果，子报告则针对人力资源关注的痛点进行呈现、分析。项目组会在调研前期专门针对这些问题设计调研问卷，比如当人力资源部希望了解浪潮对于候选人有哪些吸引力时便会专门设计相关问题。同时，调研结果能够有效指导其明年的校招传播策略及话术等。

虽然浪潮没有提炼出固定的 EVP，但通过每年的全员调研，都能相对及时地了解员工的文化诉求，并作用于来年的文化传播策略，影响下一年的文化活动主题与形式。浪潮人力资源部会根据每年的敬业度调研调整来年的文化口号，如，其在 2017 年的调研报告中发现，员工对组织的认同感较低，对个体与组织的关系不明晰，因此项目组提出了“浪潮因你而美好”的口号；又如，2018 年的调研结果显示，员工对于职业发展有着较大诉求，因此提出“做自己的英雄”这一口号。这些文化口号贯穿全年的文化活动，影响着公司在员工心中的雇主形象。

调研报告反映的整体趋势和主要问题，将成为人力资源下一财年的重点工作。另外，项目组对员工关注的问题给予特别关注，并以开放的心态来看待员工的意见。同时，将员工提及较多的问题梳理出来，在公司内部

进行公示，告知员工针对此类问题公司接下来的改进举措、责任部门、预计达到的效果等。这样就形成了从寻找差距到改善提升的闭环。

### 项目调整

2018 年互联网行业遭受寒冬，但是浪潮校招员工的违约率没有下降反而上升，经过对违约学生的求职去向调研后发现，以往与浪潮进行人才争夺的对象从互联网企业变成了央企国企、事业单位，还包括选调生。这主要是受经济下行大趋势的影响，这类企业更“稳定”，同时父母的意见对于 95 后影响程度加大，“事少离家近”的单位成为不少同学们的就业去向。

面对此种情况，浪潮主要通过加大本地化需求投放与培训前置两种举措来预防：

首先，在招聘阶段加大本地需求投放，在能力匹配的基础上重点考虑同学们的工作地点需求，尽可能实现工作地与家庭地一致。其次，通过培训前置，开放浪潮 M-learning 提前让已签约未入职员工浏览专区内容，同时面向已签约人员定期发送邮件，引导学习，使其提前了解浪潮的企业文化、熟悉未来的职业环境。



图 8 浪潮 2018 年员工敬业度调研报告



## 项目挑战

### 问题：

人才全生命周期的雇主品牌建设以“需求人-影响人-找到人-选聘人-留住人”为逻辑链条，在整个逻辑链条中，最大的挑战在于“需求人”和“留住人”这两个环节。首先，在“需求人”方面，浪潮集团在2018年提出“万人计划”，这给校招带来了巨大的压力，加之绝大多数企业还是在每年的9月-10月、3月-4月两个阶段集中校招，扎堆情况严重，更让校招难上加难。同时，招聘需求大幅提升后，也带来了巨大的培训压力以及年轻员工保留的问题。

### 解决措施：

首先，针对校招压力，浪潮项目组将招聘前置，通过前文所说的四级校企合作体系，

提前锁定人才；简化招聘流程，对于部分优秀的内推人员以及在OpenDay中表现优异的同学简化招聘流程，直接进入终面。同时，利用HCM人力资源数字化手段，在招聘环节增加了许多人性化功能，如面试在线签到排队、在线一对一与HR交流等。此外，在宣传方面，除了传统的高校宣讲会，项目组还增加了空中宣讲会。

在培训方面，为了保证大量入职的新员工培训能有序进行，集团采取培训分批分次进行的方式，同时继续加大对于1-3年员工的激励保留举措，如青年成长奖励基金，毕业三年内绩效优异员工将获得股权/期权以及免息住房借款等激励。另开设青年精英训练营，定向、择优选拔青年骨干，提前培养后备干部。联合第三方对学员进行专业的素质测评、胜任力分析，找出差距和短板，然

后针对性地进行课程设计。在课程设计上，其既有外部经典管理课程，也有内部实践经验分享、素质拓展等团队熔炼，更难的是会邀请集团BG、MG、海外等高管进行现场对话，增大青年精英的曝光机会。

## 未来方向

未来，浪潮人力资源部一方面，将着重关注高端人群，投入更多时间在高端人群吸引上，提升高端人群招聘效率。另一方面，其将继续提升内部员工体验，在未来3年中，着力打造“有温度的人力资源”，项目组已经梳理了能够提升员工体验的各个环节，从面试到离职或退休，共梳理出34个关键场景的130个动作，并集结成册，制作成白皮书，这将指导人力资源团队的各个模块更有针对性地提升员工体验。

获奖企业风采



公司介绍

浪潮是中国领先的云计算、大数据服务商，业务涵盖云数据中心、云服务大数据、智慧城市、智慧企业四大产业群组，为全球 120 多个国家和地区提供 IT 产品和服务，全方位满足政府与企业信息化需求。目前，浪潮服务器销量全球前三、中国第一，其致力于成为“云+数+AI”新型互联网企业。[R]



## ▶ 最佳招聘渠道创新奖

金地物业管理集团公司

当纳利(中国)投资有限公司

强生



# 以产品思维打造人才吸引品牌

## ——金地物业关键人才猎聘品牌“甄才传”

“甄才传”取名于《甄嬛传》，“甄”代表甄别、甄选，“才”代表人才，即甄选人才之意，是金地物业自媒体招聘时代诞生的人才猎聘品牌，一个物业行业社会招聘的代表作。自2014年诞生起，“甄才传”已连续“播出”了七季，每季根据难易程度持续6-9个月不等，为企业提供了大量优质人才，也成为业内有口皆碑的品牌项目。而其背后体系设计之精妙、运营之新潮更令人叹为观止。

本文荣获 2019 年中国招聘与任用价值大奖“最佳招聘渠道创新奖”

编辑整理 / Langley Yang

## 项目背景

在国内经济发达、物业管理起步较早的地区带动下，物业服务行业已全面启动市场化转型，其规模也日趋庞大；同时，多变的技术、经济环境，以及人们对幸福生活的需求，突出了物业管理在人才培养、社会责任、专业化管理、高科技应用、推行经营型管理模式等方面的重要性，为行业整合及科技化、产业化提供了良好的契机。

金地物业经过多年快速发展，于2013年制定第一个五年规划：通过集团化的整合，以提供具有金地物业特色的服务为基础，带动物业顾问服务、楼宇工程和社区经营业务的发展，实现全业态、多元化的业务组合，形成资产管理服务的完整业务链条，最终实现中国物业服务行业第一品牌和最佳雇主的目标。在此背景下，集团对人才的需求明显可见，由此开启了“甄才传”的设计、研发和迭代运营。



甄才传

图1 金地物业“甄才传”LOGO

## 设计思路

### 理论基础：“(4+1) P”人才画像模型

经过长期探索、积累和总结，基于人才全面评价的“(4+1) P”人才画像模型成为“甄才传”的理论基础和统一的选拔工具。

“(4+1) P”指组成公司人才画像的4P和1P，其中4P由先决条件(prerequisite)、绩效(performance)、能力/潜力(potential)、职业素质(professional quality)等关键性、可量化的评价项组成，最终分数有高低之分；1P指个性特质(personality)，是辅助性、不可量化的评价项，无分数高低之分。针对不同岗位，从



图2 金地物业“(4+1) P”人才画像

“(4+1) P”画像的各维度出发，生成具体岗位的人才甄选标准，满足不同岗位的人才供应需求，确保人才供应的有效性和稳定性。

“(4+1) P”人才画像兼顾人才的显性和隐性特质，测评内容覆盖人才的过去、现在和未来，强调以德为先、德才兼备，不以单一成绩论英雄，成为全公司选拔人才的通用标准。

除人才选拔外，围绕对“(4+1) P”人才画像中P3(能力/潜力)的衡量而搭建的人才评估体系，则广泛运用于集团人力资源的各个方面，如人才盘点、人才晋升等，相应的人才评鉴工具也随着集团需求、管理层认知等因素不断迭代发展。

### 雇主品牌建设

“甄才传”非常注重品牌建设，品牌运营的理念深入人心。项目使用“4P”策略模型打造雇主品牌——People(人才)：甄别战略对核心人才的要求和驱动因素，凭借“(4+1) P”人才画像对目标人才进行快速准确的甄选和锁定；Product(产品)：在招聘过程中，满足目标人才需要的工作体验即优质的产品，良好的工作体验也能够为雇主品牌建设打造根基；Promotion(宣传推广)：集团借助信息技术、新媒体平台等多种形式开展雇主品牌推广，覆盖不同受众类型，不断扩大雇主品牌在目标人群中的影响力；Position(定位)：明确定位公司独特的价值

观和文化，吸引志同道合的人才加入金地、共同奋斗。

雇主品牌建设是公司人力资源项目的一大特征，且在后续人才的标签化运营中，从不同供应链、发展品牌中走出的人才，数据平台会为其打上该品牌项目的标签，不仅营造了品牌效应，也为人才甄选、盘点提供了便利。

### 全场景闭环

在公司的人才体系不断发展、不断成熟的过程中，各职能的壁垒逐渐被打破，形成了人才的全场景闭环发展模式，构筑了人才生态圈。目前，公司的人才体系构筑了最小可用的全场景闭环——以“甄才传”为代表的人才供应端，与人才培养端的长跑学院联合，针对特定岗位进行人才的发展，形成“人才供应→人才培养→人才发展→下一层级人才供应”的闭环螺旋发展模式。

### “甄才传”运营体系

#### 产品定位

“甄才传”是集团人力行政部为保障人才梯队建设、主动改善和优化干部团队结构、为公司战略储备高素质人才而运营的自媒体社招品牌，其职能覆盖前瞻性人才保障规划、外部优秀人才猎聘、内部高潜人才盘活。

具体而言，“甄才传”要基于公司战略和业务导向，前瞻性地开展人才储备规划和

实施，有效支持业务战略落地，这也是项目的出发点和落脚点。人才供应方面，“甄才传”对外主动发声造势，推进雇主品牌建设，完善人才供应链体系建设，积极吸引外部优秀人才；对内将人才盘点与甄选流程相结合，盘活内部高潜人才，推进关键岗位人才后备梯队的建设。

在整体运营体系中，“甄才传”是人才供应链的交付端品牌，其背后离不开支撑体系和宣传体系的支持。

## ➔ 发展路径

### 1. 打造单品牌 (2014-2015)

2014年，集团前瞻性地感知到人才在未来发展中的重要性，开始筹备“甄才传”第一季。项目组在第一季挖掘了公司内部不同用户类型的需求，从用户所处环境、心理状态等方面对需求进行深入分析理解；项目负责人则以产品经理的身份，在各种不确定性中把握平衡，不仅满足主要用户的需求，对其余用户的需求也有所兼顾。在确定了“招聘百名储备项目经理”的目标后，集团人力资源部统一指导，将指标分解给下属公司，集中开展宣传和选拔，并借助“甄嬛传”的“东风”，在行业内一度掀起热潮。

第一季结束后，集团人力资源部门结合了年度主题进行复盘，总结得失，并将经验融合在下一季“甄才传”的策划方案中，实现项目的迭代优化。

同时，其他人力资源单品牌也逐渐被研发出来，如校招品牌“寻找金牌生”、人才培养的“长跑系列计划”、“享学”平台等。各单品牌均拥有各自的 logo，独立运营，自成一派。

### 2. 搭建双链体系 (2016-2017)

经过多次实践，其成功经验得到持续沉淀，最佳实践也不断萃取，甄才的目标也由储备项目经理逐渐提高至项目经理、项目总经理等。随着甄才岗位的升级，项目也遇到

了前所未有的挑战，主要集中在针对行业优质关键人才的挖掘。优质关键人才成长周期长、迭代较慢，后期资源严重不足，致使高端岗位储备困难。

为解决该困难，人力资源部在原有的基础上进一步细化目标人群，对内建立内部推荐渠道，以及后续正式推出的内部推荐品牌“金伯乐”，通过内推激励全体员工及外部人士关注甄才项目及职位推荐；对外由总部牵头，建立离职员工回聘渠道，以及后续正式推出的离职员工回巢计划“焕金令”项目，为优秀的公司离职员工回巢打通有效的入职通道。上述两个项目在全国各单位共享，入职占比收效明显，助力“甄才传”的成功交付。

集团以此为基础，打造更多人才供应支撑品牌，同时设计专项人才培养计划，包括领导力培养项目“长跑系列计划”、专业力培养项目“深潜系列计划”，逐步建成了由人才供应链和人才发展链组成的双链体系。双链体系的建成为后续“甄才传”运营体系的完善及全场景闭环设计的实现创造了前提。

### 3. 双链一学体系 (2018-2019)

2018年，集团人力资源部开始从“组织、文化、人才”维度系统研究“企业大学”运营模式。2019年，集团正式成立“长跑学院”，与人才供应链、人才发展链一同打造了人力资源的“双链一学体系”，强化了人才发展的目的性和指向性，一改以往预估招聘量的方式，以特定岗位为方向倒逼人才的供给和培养，实现了全场景闭环设计，保证了人才的成才率。

以特定的岗位需求为目标而进行人才的猎聘和培养，一方面能够让人才的供给端和培养端制定合理的规划，方便对工作的量化和数据化处理，避免时间浪费，提高了工作质量和效率。“甄才传”甄选出合适的人才，交付培养端；培养端依据不同

人才的目标岗位需求不同，为其匹配不同的培养项目，保证该人才在预定的时间节点能够成功胜任目标岗位。另一方面，“双链一学体系”及闭环设计为人才留出缓冲期以适应工作内容及企业文化，且时刻明确人才发展目标也能够提高人才的安全感和稳定度。如对储备项目经理的招募，招聘端会提前半年物色适合的人才交付培训端进行培养；而对高层次关键人才的招聘和发展，则大多需要长达一年的储备经验、涉及多个培养项目，方能转化为符合集团发展实际的干部。

如此的闭环设计打通了供给、培养和发展的壁垒，以目标岗位为方向将各个环节紧密结合，提高成才率，成为集团人力资源体系的一大亮点。

## ➔ 用户参与优化

“甄才传”的研发以产品稳定为底线，充分运用了迭代思维。起初仅设计可用的产品，而在后期不断迭代过程中，逐步将实用、易用、惊喜等体验增加至产品的使用过程中。

产品迭代有赖于用户参与，“甄才传”依托数字化平台，打通用户反馈渠道，引导用户主动优化、升级使用体验。“甄才传”的用户以业务部门为主，人力资源部依托信息化平台收集各业务部门的反馈，如业务部门希望对所需人才的画像补充哪些能力项、各能力项在实践中需作哪些调整（提高或降低）等，均可通过系统反馈给人力资源部及时进行修正和校准；内部人员盘点时，HR也会收集相应数据和反馈，与原有画像相校验，对人才画像进一步调整和升级。

## ➔ 宣传体系

随着互联网发展已成趋势，“甄才传”致力于面向外部潜在候选人主动发声，同时打通外部招聘平台与内部招聘管理系统，实现人才的吸引、面试、入职的“一站式”管理，实现人才供应端的体系化建设。

1. 基础因素

“甄才传”的运营体系有四个关键因素作基础，从战略、人力资源管理体系、全国联动、项目设计等方面把握运营的脉搏，在公司乃至行业内快速建立起品牌知名度。

- ◇ 公司战略导向，以业务发展为驱动：“甄才传”从年度主题出发，定位清晰，主题鲜明，人才供应端与公司业务发展高度匹配，得到了公司高管和业务部门的高度支持和参与。
- ◇ 自驱发展，人力资源体系不断升级迭代：公司人力资源体系不断构建系统能力，实现了人力资源体系的快速迭代。从单品品牌运作到体系化升级，到2019年“新三支柱”转型，“甄才传”始终与人力资源体系升级迭代保持同步，不断自我创新、自我升级。
- ◇ 全国联动，人力资源团队合力突破：“甄才传”离不开人力资源团队的高效协同。从具体业务出发，“甄才传”由总部统筹，下属公司为人才甄选的一线战场。人力资源团队目标一致、明确分工、高效协同，共同推动甄才目标的高效达成。
- ◇ 科学甄选，系统性进行项目设计和规划：公司不断升级“甄才传”项目设计的系统性，不断升级人才甄选工具，在项目

指标分解、推广宣传、内外部渠道运营等均有不同程度的提升。

2. 宣传方式

经过多年积累和创新，目前“甄才传”的宣传载体多达六项，既有公司原有的招聘系统人才库、“享学”平台推送/广告、内部邮件和海报粘贴宣传，也有不少新兴平台，如招聘公众号、微信群及朋友圈、抖音视频等；宣传形式不满足于传统的HR海报、离职员工回巢，“金伯乐”内部推荐、新媒体抖音运营等形式的不断加入让宣传更富有吸引力；对时间的把握为宣传赋予了节奏感，启动、发展、高潮、持续运营，各个环节的配合张弛有度，给旷日持久的人才招募工作注入了活力和激情，同时也为候选人带去了有温度、有质感、立体化的宣传体验。

▶ “甄才传”第七季

▶ 目标确定

2019年，公司的年度主题为“倍速成长，科技铸能”，结合做大规模和片区化模式推广的重点工作要求，集团人力资源部明确储备城市总经理和片区总经理的招聘任务；同时，信息化时代，科技人才不可或缺，科技人才结构优化及IT顶尖人才引进也是项目的重要组成部分。因此，“甄才传”第七季集中招募

的是在工作中敢打仗、能打仗、打硬仗的储备城市总经理、片区总经理和科技人才。

项目总体方向确定后，集团人力行政部根据过往六季的项目数据分析，定位本届项目的背景、项目难点、总部资源调整支持方案，结合集团公司年度战略制定整体项目策划方案——根据各个片区的年度业务规划，确定储备招聘岗位的数量；根据招聘量框定招聘完成的时间节点，设立招聘任务完成值和挑战值；分解招聘任务，并将KPI招聘指标分配至各下属单位人力资源负责人。

▶ 职责分工

“甄才传”第七季涉及的甄才对象类别多、覆盖广，集团人力行政部与下属公司人力行政部进行了明确分工：集团人力行政部作为“甄才传”项目牵头部门，负责在“甄才传”启动和实施过程中资源的协调和调配，支持人才保质保量配置；集团人力行政部COE人才保障组负责“甄才传”方案制定和过程监控、测试支持以及宣传/招聘渠道建设、运营、推广；集团人力行政部HRBP负责对接内外部候选人的材料审核、集团总部面试，保障甄才流程在总部层面快速高效的开展和完结；下属公司人力行政部负责甄才线上流程的入口管理、下属公司层面的面试/测评程序和甄才的后续管理；各环节面试官按照甄才对象的标准/画像，对候选人进行客观公正的面试和评价，为公司用人规避风险。

▶ 特色宣传

“甄才传”第七季强化以“同盟者、奋斗者”为导向的“三感”人才文化理念，将宣传主题定为“逐梦赤子心，奋斗同盟者”，以造梦者心态、奋斗者精神、同盟者身份，一起勇敢逐梦、开创新的事业。以正青春、勇奋斗、共同盟的递进式关系，结合人才获取渠道进行宣传，设计全方位、立体化的宣传方案，增强项目的知名度。



图3 金地物业人才供应链体系



图 4 金地物业“甄才传”第七季宣传海报

## 项目成果

迄今为止，“甄才传”已成功落地 6 年，完成了 7 季主题专项猎聘活动。经过 6 年的蜕变，“甄才传”的目标岗位从“储备项目经理”、“项目经理”、“项目总经理”，到“片区总经理”、“城市总经理”，甚至大胆跨行业进行“科技人才”的专项猎聘；供应端的品牌数量也在不断增加，“金伯乐”、“焕金令”、“金牌面试官”等项目均从不同的维度为交付端进行赋能，逐渐形成“甄才传”的供应体系。岗位升级、标准升级、领域升级、策略升级，以业务战略为驱动，“甄才传”全力保障业务用人需求。

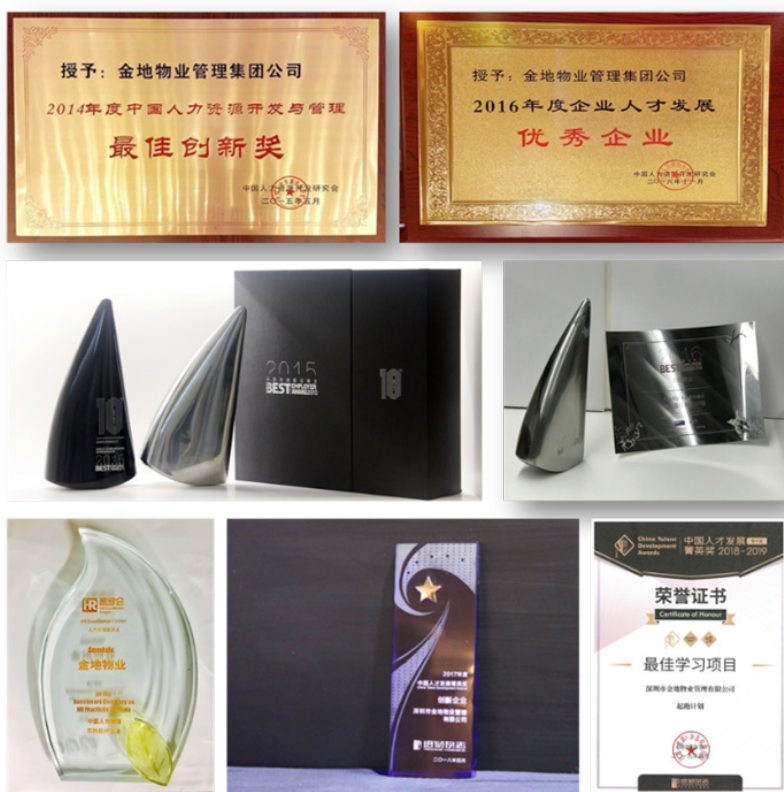


图 5 金地物业部分人力资源奖项

随着招聘覆盖的核心岗位数量、招聘效能、人员成才率、招聘雇主品牌知名度等得到有效提升，公司招聘任用的效率和质量实现了突破。以物业行业人才争夺最激烈的“城市总经理”、“项目总经理”为例，“甄才传”上线后，此类岗位在集团内部的招聘完成率稳步上升，近三季的项目中，该类岗位完成率更是超过 100%，并且每季招聘人数中，中高级人才的占比逐步提高。

得益于包括“甄才传”在内的体系化、系统化人力资源建设成就，金地物业在行业内外获得了广泛认可和关注，雇主品牌建设成果掷地有声，分别荣获“2019 人力资源开发与管理优秀企业”、“2017-2019 年度中国人力资源管理杰出奖”、“2016-2019 中国人才发展菁英奖创新企业、最佳学习项目”、“2018 中国人才管理典范企业”、“2018 年中国人力资源实践标杆企业”、“2016 年度企业人才发展优秀企业”、“最受大学生欢迎企业奖”、“2015-2016 中国年度最佳雇主深圳 TOP10”等，一步步拉近了企业的愿景与现实的距离。

## 获奖企业风采



### 金地物业管理集团公司

金地物业是金地集团成员企业，中国物业管理协会名誉副会长单位，其管理项目包括中高端住宅、产业园、学校、商写、政府机关等多种业态。经过 20 余年的快速发展，金地物业服务近 100 家政府机构、开发商、知名大型企业总部、物业企业，遍及全国 120 余座大中城市及美国 8 座城市。

金地物业的服务品质在行业内有口皆碑，多次获得中国物业服务百强企业服务质量领先企业；2019 物业服务企业品牌价值 50 强第 2 名；2019 物业服务企业综合实力 500 强 TOP10；盖洛普客户满意度达 99%；2019 中国房地产 500 强首选物业管理公司 10 强；物业管理（产业园区）企业联盟成

员单位；物业管理（高校）企业联盟成员单位；2017、2018 年度中国人力资源管理杰出奖；首届国际品牌周“深圳知名品牌”，“享”系列互联网平台及人才培养体系获中国物业服务特色企业。

金地物业通过线上“享家”+ 线下“管家”服务模式，通过专属 26° 管家服务，提供给客户 7\*24\*365 最贴心的服务。在深耕住宅物业服务领域的基础上，金地物业推出商业项目服务品牌——金地商服，服务高校物业、办公物业、产业园物业等多种业态，并依托物联网、大数据、云技术及人工智能等创新科技，构建“智享生态圈”。并紧密围绕“资产全生命周期”和“家庭全生命周期”两大主线进行

业务布局以及全服务产业链建设。

在互联网+时代，金地物业始终坚持“匠心精神”，在多业态细分领域卓有建树，全面构建面向业主的传播渠道，构筑阳光健康的生活方式、快乐积极的生活态度，传承爱与责任，缔造高品味生活。金地物业立足服务之本，不断挖掘客户需求，结合前沿科技应用，服务业态方面依托住宅类业态向多业态服务延伸，服务方式方面依托人性服务向科技服务延伸，服务能力方面依托服务品质向多元化生活服务延伸，为业主和客户提供优质服务而不懈努力，向“做中国最有价值的国际化企业”的宏伟愿景持续迈进。HR

# 强生公司打造量身定制招聘模式

强生公司在华运营多年，随着业务的不断发展和人员流动率的逐步提升，公司的招聘量也逐年增长。在公司高速发展期，短短两年间，招聘量增长已超过三成。面对如此庞大的招聘需求，固有招聘模式已应接不暇。为保证充足的人才供应，公司决定尝试新模式、新技术，帮助解决招聘难题。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳渠道创新奖”

编辑整理 / Langley Yang

## 项目背景

随着科技领域日新月异的发展，新兴技术引领下的产业变革越演越烈，并激发了机遇诞生的无限可能。以即时通讯技术为例，应用范围覆盖全国的微信，不仅给个人、企业和组织提供业务服务，其本身也成为具有用户管理能力的全新服务平台，这对招聘渠道和技术而言，同样是机遇与挑战并存。

外界环境的急剧变换、人才的快速更迭，给招聘团队提出了越来越多要求：各部门提交的招聘职位和需求不同，统一的招聘方式和流程不足以实现精准的人才供给，越来越难以满足业务岗位的个性化需求，直接影响着招聘有效性；传统的招聘方式和渠道不足以支持对候选人的准确搜寻，让招聘团队雪上加霜；而候选人则认为公司的招聘体验仍有待提升。

在内外部因素结合下，公司在 2018 年对招聘团队进行了大胆尝试，将其模式由原来的“一刀切”转变为“Fit for Purpose（量身定制）”，并引入多种数字化技术作为支持，对内满足业务的招聘需求，提升招聘人员和寻访人员的体验，对外通过社交媒体和技术手段，提升雇主品牌，增强公司对目标人才的知名度和吸引力。

## 项目实施

### 理论基础

项目组将招聘需求划分为四个类型：研发能力、专业技术、招聘成本和到岗速度，各招聘类型按照需求程度的高低相应设置四个等级，如此对不同岗位进行“量身定制”。

如研发类岗位，其研发能力要求达 100%，专业技术要求为 75%，招聘成本较高，对人员到岗速度要求低，在对该岗位招聘时，可进行渠道和时间的投入，着重考察候选人

的相关专业能力；而数字营销类岗位侧重于专业技术和到岗速度，需要一定的招聘成本，对研发能力没有过高要求，因此，招聘该类岗位时不仅要考察候选人的专业能力，也要注意招聘效率；同理，在对供应链岗位的分析中，以到岗速度为首要需求，专业技术其次，研发能力和招聘成本均可降低。

### 服务设计

对应上述方法论，项目组依据目前招聘情况，将现有的招聘业务划分为 5 种不同



图 1 新旧方法论对比

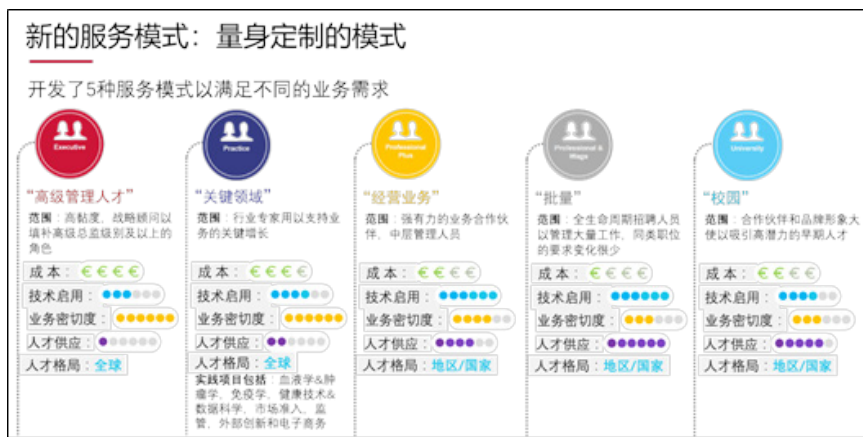


图2 量身定制的招聘模式

类型：Executive（高级管理人才）、Practice（关键领域）、Professional Plus（经营业务）、Professional & Wage（批量）、University（校园）。在此基础上，每一大类中又根据成本、业务黏性、人才获取的难易程度和人才地图，详细描述了该类的特征，为量身定制打下基础。

针对不同的职业类型，招聘的流程、测评及招聘人员能力也均有不同，因此，项目组按照招聘的职位类型和人员的意愿、能力素质、测评结果重新搭建招聘团队，直接对接用人经理，提高不同岗位招聘工作的专业性；此外，建立人才搭建团队和人才信息团队——人才搭建团队通过针对现有和未来潜在的职位，借助技术手段，搜寻被动候选人，建立人才储备，满足人才供应和人才梯队搭建需求；人才信息团队通过对市场上的数据进行分析，为招聘团队提供战略性策略的建议和支持。三个团队从不同的方面保证公司在当下和未来人才供给的数量和质量。

◇ 流程优化

多样化的招聘类型需要多样化的流程予以承接，项目组分别就岗位需求和人才供给速度设计了不同的招聘流程和周期，覆盖市场搜寻、面试访谈、发放 offer 等招聘各环节。如高级管理人员对公司未来的发展有重要影响，要求其候选人有卓越的商业敏锐度、出

色的管理资历、深厚的业务背景和跨文化沟通能力，在战略顾问、高级总监等管理人才梯队搭建过程中，招聘团队不惜投入大量人力物力，对流程内的各个环节严格把控，力求找到最适合公司发展战略、最适合特定岗位需求的人才；而对于同质化较高的一线岗位，则采取批量招聘的方式，通过技术对市场信息进行大量搜索，推荐相关岗位给潜在候选人，保证一线岗位的人员供应。

实施后发现，招聘人员的工作强度根据岗位招聘周期呈现波峰、波谷的变化趋势，而同一时期招聘人员的工作强度有很大差异，因此衍生出灵活的工作模式（Agile TA）。灵活的工作模式要求每一位招聘人员不仅负责自己目标岗位的招聘任务，而且在行有余力时互相支持同类型职位的招聘工作，以此平衡每位招聘人员的工作量和工作强度，也保证了招聘效率和效能、优化招聘流程。灵活的工作模式无形中也促使团队成员从事不同职位的招聘工作，拓宽了招聘人员的职业道路，为后续职业发展积累经验。

与灵活的工作模式相对应，项目组建立了灵活的沟通方式，在团队内部打造沟通反馈的制度和他文化，管理透明度随之提高。在日常工作中，员工个人可以通过邮件、电话、面谈、系统消息等多种方式与经理进行不定

期的沟通，对自己的工作经验和技能不断复盘，及时解决困难，实现自我提升；团队要基于 Tableau 的数据进行每天 15 分钟、每周 30 分钟、双周 40 分钟的团队会议，分析目前职位遇到的问题和改进方向。如此，经理能够对员工的情况有清晰的了解，有助于透明化管理，而团队的思维模式、学习敏锐度也在沟通交流中有显著的转变和提升。

◇ 技术支持

招聘流程有四个互联互通的系统支持，分别是人才数据系统 TalentHub、候选人申请和测试的微信小程序、AI 候选人分析和匹配系统 HiredScore、候选人追踪系统 Taleo。除微信小程序外，均为公司统一的 HR 系统，它们不仅与总部一脉相承，而且在中国本土落地的过程中延伸出许多优化创新之举。

以 AI 候选人分析和匹配系统 HiredScore 为例，其中内置有中国人工智能解决方案，它可以结合公司过去的招聘数据、工作的职位描述和候选人简历，并集合专有和本地化的解决方案组件——如专门针对中国候选人的简历解析、语言理解和工作流程工具，以彻底改变传统招聘的简历筛选模式。当招聘人员进入平台后查看相关的职位，系统会自动匹配人才库中的候选人推荐给该职位，招聘人员可以根据实际情况选择是否进入后续面试，系统会根据招聘人员的选择进行简单的机器学习，并推荐更加合适的候选人人选，从而帮助企业从人工招聘转向数据及智能招聘，招聘团队也能够投入更多时间和精力对难度较高的工作岗位进行精准招聘、花更多时间深入候选人和经理人、制定更公平的招聘决策（包括性别和多样性等）。

微信在国内的普及率具有其他社交媒体无可比拟的优势，且能够相对容易地完成整体操作，为此吸引了众多企业在微信公众号中构建岗位申请系统；不同的是，强生中国的招聘团队注意到小程序的独立性和安全性更强、界面更友好，便于和候选人测评平台相链接，因此打造了基于微信的职位发布和候选人申请平台——招聘小程序，候选人可以

通过微信小程序搜索本公司招聘的小程序，浏览、申请职位，并通过小程序追踪候选人申请、上岗的进度；同时与信条测试小程序相结合，候选人可以轻易在系统上完成申请前的测试；此外，后台系统可以根据候选人的过往搜索记录进行职位的推荐，满足了公司在中国的实际招聘需求。

## 挑战及处理

### 与利益相关者的沟通

该项目在实施过程中需要获得全球总部的支持，根据中国的国情对全球推行的标准和流程进行调整。然而，国外的人才环境与国内有较大区别：国外候选人选择强生公司的意愿度远远高于国内，很多候选人会主动投递公司岗位；在国内，企业面临激烈的人才竞争，招聘团队对搭建人才池、主动出击“猎取”人才的需求较国外更高。除文化因素外，国内外就技术和渠道方面也有较大出入——国外通常以邮件沟通，国内微信横行社交媒体，因此国内的技术布局还需要从实际出发，深挖微信平台的运用价值。

另外，由于项目涉及范围较大，从合作方式和流程都发生了比较大的调整，业务部门一时间难以适应，需要大量的沟通往来，熟悉和优化新招聘模式下的对接流程和方式。

面对该困难，项目组将利益相关者划分为总部、业务和内部员工，自上而下逐一展开沟通工作。一方面，在与总部的沟通中，项目组通过信息和数据，着重帮助其了解中国的市场环境和文化特征；当总部人员来中国时，项目组也会请相关负责人为其安排体验项目，亲身感受中国的市场文化氛围，以便后续规划实施的顺利进行。另一方面，设置良好的沟通机制——在项目实施的前 90 天，每天安排 30 分钟会议与团队核心成员沟通，保证问题及时有效地解决。项目实施初期，招聘团队和业务经理均处于磨合时期，需花时间熟悉新流程，招聘团队内部之间的

合作也需要适应，其中产生的大量沟通工作在良好沟通机制的作用下，不仅解决了问题，而且及时有效的反馈成为流程改进的强劲助推力，将实际操作中冗杂的流程优化剔除，工作效率得到显著提升。

### 平衡技术的可实现度与利益相关者的期望

在项目初期，项目组针对招聘人员和经理收集了目前在招聘过程中遇到的问题，并希望通过新的技术和流程予以解决，这成为实施过程中的最大挑战，即如何平衡技术的可实现程度与利益相关者的期望。为应对该挑战，项目组通过组织大量的研讨会，将团队在招聘过程中希望通过技术实现的环节进行梳理，与团队反复确认最重要的需求。

如针对候选人的职位申请，其实中国的候选人更多的是被动的申请者，如何设计一个简单在线申请流程非常关键的，否则候选人很容易失去耐心，导致最后放弃申请。在设计初期，项目组在小程序中设计了大量需要候选人填写的数据信息，从而保证 Taleo 系统（招聘人员使用的招聘系统）中的候选人数据充足且完整，但是这会导致候选人需要在手机上填写大量的信息，因此在后期调整为只需要上传简历，Hiredscore 会自动解析简历里面的数据，匹配在系统中。

### 项目成果及经验总结

该项目在 2018 年 11 月顺利完成。通过新招聘模式的调整（数据截至 2019 年 5 月 30 日），同期猎头使用比例降低 8.7%，优化了招聘预算使用结构，节省了大量成本，且调查显示，招聘经理满意度为 100%，基本达到预定目标。

回望项目历程，关键的成功因素有以下三方面：

1) 保持与各方利益相关者全程的透明沟通。全程透明的沟通是变革管理中最

重要的一个环节，项目设计阶段，项目组与中国区的各位总裁分别进行面对面的沟通交流，听取了他们的意见和需求；在第二个阶段，更是借助大型会议的契机，对所有带人经理进行路演，并通过持续的邮件和日常沟通使其知晓未来可能产生的变化。如此频繁沟通，方能逐步获取各方对新模式的熟悉度和信任感，为项目的落地实施营造良好的氛围。

2) 深入了解业务需求。项目组在整个流程和技术设计过程中充分考虑了业务和招聘人员日常的实际需求，通过技术手段代替了高重复性的人工劳动，并以研讨会的形式不断校准利益相关者对技术的预期，同时对流程加以复盘。该项目的初衷是运用技术和模式流程帮助业务解决问题，而不是增加流程和不必要的“麻烦”，对业务需求的准确把握是项目实施的根本。

3) 将灵活性运用到项目中。在项目实施过程中，引入灵活的工作模式和沟通方式，并制定清晰的流程。对于实施及运营阶段出现的问题，项目组能够及时进行调整和优化，保证切实满足实际工作需要。

当前成果的基础上，项目组已启动下一阶段的策划。项目 2.0 版本希望能够在技术上有持续的改进和提升，以提高申请人体验为出发点，将内部系统与外部的招聘平台相链接，加速招聘申请的流程；从招聘经理角度，能使招聘经理在一个技术平台上有完整的招聘体验，并希望能够实现招聘人员、招聘经理和候选人在微信平台上的自主面试安排。

## 获奖企业风采



## 公司简介

强生公司成立于1886年，是全球综合性的、业务分布范围广的医疗健康企业，业务涉及消费品、制药、医疗器械三大领域。总部位于美国新泽西州新布仑兹维克市，在全球60个国家地区拥有260多家运营公司，全球员工约14万人，2018年全球营收达816亿美元。

在强生，我们坚信健康是活力人生、繁荣社区和不断进步的基础。正

因如此，130多年来，我们始终致力于推进健康事业，让人们在每个年龄段和每个人生阶段都保持健康。今天，作为一家全球业务分布广泛、综合性的跨国医疗健康企业，我们致力于用我们的广泛影响力去促进人类健康、建设更美好的社会。我们努力提高医药可及性和可负担性，创造更健康的社区，让世界各地的人都能拥有健康身心，享受健康环境。我们融合关爱、科学与智慧，为人类健康事业的发展带来意义深远的改变。

1985年，作为改革开放以来首批进入中国市场的跨国企业，强生在华成立了西安杨森制药有限公司。多年来，强生一直致力于提供高质量的创新产品来满足不断增长的医疗健康需求，为中国病患和消费者带来健康，建设健康中国。如今，强生在中国的业务涉及消费品、制药、医疗器械三大领域。目前，强生在华设有10余家法律实体，覆盖北京、上海、广州、苏州、西安等90多个城市，员工数约1万人。HR

# 当纳利分散式招聘模式下的渠道创新与赋能

作为一家百年企业，当纳利亚洲处于业务战略的转型期，传承与创新并举，既有底蕴深厚的 B2B 业务，又有新兴增长的 B2C 业务，这些让人才的需求跨度骤然增大，同时对人才吸引、招聘成本、招聘效率提出了更高的要求。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳招聘渠道创新奖”

## ▶ 渠道诊断

作为一家百年企业，当纳利亚洲处于业务战略的转型期，传承与创新并举，既有底蕴深厚的 B2B 业务，又有新兴增长的 B2C 业务，这些让人才的需求跨度骤然增大，同时对人才吸引、招聘成本、招聘效率提出了更高的要求。

### 分散式招聘，缺乏招聘的量化评估

结构精简的战略招聘部门负责招聘战略的制定，包括：人头规划、人才获取布局、渠道管理、校园招聘项目以及雇主品牌建设等。而日常招聘工作的实施者分散在各个事业部，因此，形成了典型的分散式招聘模式。

### 白领渠道使用深度不足，渠道效果受质疑

白领招聘中，传统的各类渠道布局较完善，但以被动接收简历申请居多，导致渠道深度使用效果无法正常发挥；另一方面白领招聘曾过度依赖猎头，招聘成本居高不下；此外，在 2016 年发起的内部推荐同样不甚乐观，整体普及度不高，员工积极性难以调

动，内推乏力；白领直招渠道的效率和产出也呈现双低态势。

### 蓝领招聘面临巨大困境，大多依赖劳务公司输出

随着中国人口红利的减少，以及第三产业吸收大量劳动力，蓝领基层职位招聘遇到前所未有的挑战，招工难成为规模性制造业企业的重大挑战，而整个劳动力产业基本被劳务公司垄断，不规范操作导致市场恶性竞争普遍，在劳动力需求高峰时期，招聘成本陡然上升。

而 B2B 业务特性决定用工需求高低峰明显，对人力补给的速度要求极高，同时伴随高度合规的要求，让蓝领招聘异常困难；公司在很大程度上要依赖劳务公司输出，成本巨大且谈判筹码低，各地劳务公司的用工风险也不容忽视，导致在蓝领招聘局面十分被动，急需突破，寻找高性价比的招聘模式。

面对上述问题，战略招聘部门开始对招聘渠道的战略和战术进行重新思考：已有的传统渠道的效能是否已充分发挥？在现有渠道的使用中，是否还有进一步激发潜能的空间？

哪种招聘改革方式更因地制宜，契合公司动态发展并且实现更高的招聘效能 ROI？

## ▶ 设计和实施

在招聘渠道变革中，战略招聘团队决定自下而上，施以推力和拉力，提高招聘实施者的积极性。此次变革的总思路，即：渠道战略布局——渠道最佳实践演示——渠道赋能使用。根据白领渠道和蓝领渠道的不同，具体措施也有差别。

### ▶ 白领员工的多渠道招聘

#### ▲ 渠道战略布局

一方面，战略招聘部门按照业务属性、职能特征，在原有的渠道上开拓新渠道。引入的众多新兴渠道，如猎聘、领英等平台；根据行业的特性，又定制化的开发垂直行业渠道，如麦迪逊邦、广告门等。另一方面，加强内推渠道的建设，利用 4P 模型重新打造白领内推平台（4P 即 Product、Price、Place、Promotion），从产品、奖金、投递渠道和推广等维度全方位重塑内推渠道。经过一系列的内推活动，如伯乐月、锦鲤月等，

设立伯乐之星大奖，对积极推荐人公开表彰等，有效推动了内推文化在公司的生根发芽。

#### ▲ 渠道的最佳实践演示及赋能

分散式的招聘模式让提升和提炼直招效能成为当务之急。2017年，战略招聘团队决定开启直招试点项目，以项目合作的形式助力业务快速找到合适的经理岗位人才。通过对 LinkedIn 社交渠道的深度使用，充分证明了直招的效率和效能，增强了 HR 团队对直招的信心。随后，战略招聘团队定制化的开发和组织内部多场招聘搜索技能工作坊，帮助 Biz HR 提高了直招能力，提升了直招的意愿。

### ► 蓝领直招平台的搭建和落地

#### ▲ 蓝领招聘背景

蓝领群体的招聘与白领招聘大不相同，蓝领人员的招聘量大、岗位要求相对较低，老乡推老乡文化浓厚，且业务需求量的波峰波谷明显，决定了蓝领招聘模式与白领招聘模式的不同。

#### ▲ 直招平台设计

为有效降低招聘成本、满足用工需求，战略招聘团队开辟了蓝领的直招渠道，开发了基于微信端的直招平台。该平台以单独公众号形式，界面呈现简单、便捷的定制化操作，底部功能栏，即“找工作”、“别错过”和“寻求帮助”，简洁明了地凸显了蓝领招聘的特性。同时平台也兼顾属地文化，将各地薪资福利、工作环境、就餐宿舍状况、公司活动、内推奖金等蓝领群体较为关注的信息，以最直白、最接地气的方式，携手一线业务层层推广传播，吸引目标人群、聚集潜在候选人，缓解需求增加和人力资源减少的双重压力。

#### ▲ 渠道的最佳实践示范及赋能

2018年4月，蓝领招聘平台正式上线，战略招聘团队设计了整体的推广及激励方式，分为二个阶段：第一阶段，粉丝积累及忠诚度培养。一方面是线上的人人关注、绑定有礼等活动，另一方面通过各地工厂线下宣传活动，结合工厂周边、工友宿舍生活区等蓝领群体集中地点进行线下推广快速吸粉。同时，定期设置积分竞赛机制，如转发

/ 推荐积分竞赛龙虎榜，以这一系列激励形式培养用户粘性及使用习惯。

第二阶段，用趣味激励在蓝领工友间继续巩固和推广。战略招聘团队根据蓝领员工的特征，为其设计了抖音短视频创意大赛、抢红包等有趣的形式，增加用户的使用乐趣，进一步提升蓝领员工对于平台的关注及使用。通过3个月的先期实践，平台转发量达到2万多，点击量为17万次，直招录用200多人，给予了业务和HR团队极大的信心。

### ► 项目成果展示

经过近3年的摸索、创新、赋能、盘点，白领招聘取得了不错的成果：经理级别岗位的内推比例从2017年的5%持续上升，至2019年已突破了30%，猎头依赖度呈明显的下降趋势，节省了可观的猎头费用。而蓝领招聘渠道也收获了不凡的成果：2018年开创的蓝领平台，截止2019年底，该平台拥有粉丝13000+人次，直招比例从2017年不足2%，到2019年提升到11%，预估节约的劳动力招聘成本已超过百万。

## 获奖企业风采

### 公司介绍

当纳利是全球领先的多渠道商业传播服务和营销解决方案供应商，在全球30个国家拥有4万多名员工，客户数量超过5万家。当纳利可向不同规模的企业提供业内最为完整的解决方案组合，帮助企业在整个用户之旅中优化用户与品牌的互动，提升商业运营效率。当纳利能力卓越，经验丰富，规

模庞大，可为全球各类企业制定、管理、交付、优化其市场营销和商业传播战略。

在亚洲，当纳利拥有一万多名员工，二十多年来全力以赴协助客户，打造以用户关系为中心的品牌体验。当纳利包装及标签解决方案团队，出版服务团队及维福营销解决方案团队这三大业务部门通力合作，力求为客

户提供不断演变的方案及服务以创造卓越的价值。与此同时，当纳利亚洲通过“卓越绩效、勇担责任、持续创新”三个核心价值观推动公司不断变革，在各个市场领域加速增长、提升效益。凭借独具亚洲特色的企业文化，使每位员工心系客户，在竞争激烈的市场中，与客户同舟共济，把握机遇，开创未来。HR



## ▶ 最佳人才甄选奖

平安科技(深圳)有限公司

玛氏中国

# 玛氏 AI 智能招聘从 0 到 1 的进阶历程

玛氏中国致力于通过为所有利益相关方创造互惠利益的方式制造和分销食品，打造了众多深受本土消费者喜爱的品牌。近年来，玛氏所在行业逐渐从传统线下零售走向线上线下相结合的业务模式。除了业务本身的复杂性，玛氏面临的其他挑战也与日俱增，在这种环境下公司内部人才短缺成为了当下急需解决的难题。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳人才甄选奖”

编辑整理 / August Xu

## 项目背景

玛氏中国致力于通过为所有利益相关方创造互惠利益的方式制造和分销食品，打造了众多深受本土消费者喜爱的品牌。近年来，玛氏所在行业逐渐从传统线下零售走向线上线下相结合的业务模式。除了业务本身的复杂性，玛氏面临的其他挑战也与日俱增，在这种环境下公司内部人才短缺成为了当下急需解决的难题。

为此，玛氏通过管培生项目来培养复合型高素质人才。近三年来，玛氏的校招规模不断增加，比如仅在 2018 年实习生项目校招中，招聘团队就收到 12000 多份申请，经过笔试进入一面(电话面试)的人员有 800 名。大规模的校招需要招聘团队进行大量重复性的工作，除了一面之前花费的人力物力，800 个初面候选人要由招聘人员依次进行 30 分钟的电话面试，仅这一阶段就需要 30 多个面试官花费 5 天的时间才能完成，占用了大量的人力和时间。再加上成本和费用的管控，

招聘团队面临着人手短缺和费用吃紧的双重压力。

在这种窘境下，玛氏中国招聘团队急需寻找一种新的技术手段，希望既能减少面试官数量和时间的投入，又能确保筛选的信效度不受影响，从而缩短面试阶段时长，更快地发出录取通知，锁定优秀候选人；同时，希望让候选人在正常发挥的同时，提升候选人面试体验。还有十分重要的一点是，玛氏培训生项目的候选人大量分布在海外，期望的面试时间分布在不同时区，传统面试手段将大量占用招聘同事的非工作时间。所以，新的技术手段在满足候选人对面试时间要求的同时要减少对招聘同事非工作时间的占用。

## 从 0 出发

一个项目的建成并非一朝一夕之事，更无纸上谈兵之易，所以玛氏招聘团队必须为他们在智能之路上的远行备足“粮草”。

## 寻求资金支持

项目启动需要大量资金支持，招聘团队必须吸引全球领导层关注该项目，为项目投资。过程中他们重点向全球领导人讲述为什么要创新及解决方案、投资回报、初期规划和未来扩大应用场景的规划。

## 梳理流程

项目团队进行了细致的流程梳理，着重整理新的项目流程能够替换或合并哪些旧的筛选流程，争取效益的最大化。由于这些变化需要得到用人部门的理解和适应，所以项目团队也花费了大量的时间提前跟用人部门沟通和培训，成功取得了用人部门的理解。

## 组建项目团队

此次项目由招聘团队的校招宣传团队、技术创新项目负责人、招聘筛选团队，以及玛氏人工智能创新技术团队多方参与。因为校招项目的宣传、语音面试、筛选三大职能有很多信息需要同步，彼此要清楚了解自己的定位，

紧密合作才能共同完成对候选人端的沟通。内部需求方和技术团队也需要参与，对接供应商进行语音面试流程设计和技术需求验证，以及筛选全流程设计和进行资源协调。

## ◆ 候选人画像

因为本次项目主要是针对校园招聘，为了更加契合大学生群体的心理需求和兴趣取向，项目团队首先对招聘对象进行了画像。分析发现招聘对象有以下特点：

第一，候选人基本是 95 后，对新的技术接受和配合度较高，希望校招过程简单便捷，迅速反馈，效率优先；第二，候选人在申请和面试过程中十分活跃主动，需要清晰的信息指引，遇到问题需要及时向招聘团队求助；第三，变化较多，主要是面试时间和电话容易变动，例如在筛选过程中回国等；第四，即将面临毕业，对工作的意愿度较高且稳定，较少出现放弃面试现象。

根据画像特点，项目团队设计出四种应对方案配合招聘对象的需求，以便更加吸引候选人。其一，申请、答疑、面试全流程在手机端实现，满足候选人希望简单便捷的需求；第二，从申请开始，到预约面试和面试过程，宣传团队根据筛选过程定制了智能答疑机器人的回复，且每天人工处理候选人寻求 HR 回复的问题，确保同学们的问题得到迅速反馈；其三，在语音面试流程设计中，候选人可以通过 AI 助手修改面试时间和电话号码，满足变化多和对灵活度的要求；其四，在语音对话脚本的设计中，简化对意愿度的了解，提高面试效率。

## ▶ 向 1 进阶

经过长时间的规划和准备，玛氏 AI 智能招聘技术从空白的“0”一步步成长为充实的“1”，并落地实施。该智能招聘最初运用于春季实习生项目实验，并总结复盘不足之处，在二期校招项目中继续优化。

## Sprint1. 2019 年 5 月，实习生项目初体验

### ◆ 流程设计

AI 招聘覆盖了每轮面试的预约、面试、评估三个环节：

#### 1. 预约

候选人通过线上笔试（包括英语听力和阅读，逻辑和数理）进入初面时，将在微信收到状态更新通知，点击状态通知即可预约面试。有些候选人出于某些原因在一天内未能完成面试预约，他将会在第二天收到语音面试机器人的电话，邀请其完成面试预约。

预约完成后，候选人将在微信和邮件中同时收到预约完成通知，邮件会包含详细的面试须知。在预约过程中如有疑问，可打开预约成功通知，或在招聘号中点击答疑小助手，通过智能问答机器人获取回复。如果预约完成后，候选人时间出现变动，也可以打开确认预约的推送，会有聊天小助手发送“修改预约”供候选人修改。

#### 2. 面试

面试当天，候选人会在预约时间段内接到玛氏 AI 语音面试电话。一开始智能语音面试机器人将询问候选人该时段是否方便进行面试，如果答案为肯定，则面试继续进行。面试过程中，如果候选人停顿时间超过限定，或者说“结束”，则该面试问题结束，进入下一问题。如果是候选人未能完成面试或者错过面试电话，将根据预设的逻辑进行重拨。面试的题目由玛氏进行设计，包含测试动机、英文能力、学习能力的相关问题。这样一来就可以抛弃以前由供应商专门提供英语测试题的做法，拥有一套自己的考察方式，并能多维度地考察候选人，例如候选人的应急响应、英语水平。

#### 3. 评估

初面时间共三天，结束后，面试官将进入后台系统，通过搜索分配到的候选人姓名

或电话，找到通话记录和面试完成的录音，查看语音转化的文字。如果候选人方语音质量太差，无法听清，或者因为系统辨识出错该面试未能实际完成，以及其他特殊情况的，面试官将设定机器或人工补打。

初面结束后，将进入最终面的预约、面试、评估，做法与初面一致。

### ◆ 成果

#### 1. 提升招聘效率

AI 语音面试应用于实习生项目招聘的面谈预约环节和初面环节，为 800 多人进行了预约和语音面试，其中超过一半的候选人当前所在地在海外。

800 多人的初面，以往平均每个候选人电话面试需花费 30 分钟进行面试，且因为工作量大不会进行提前预约，很多同学接电话时会表示需要重新安排面试时间，约时间重新面试的沟通平均下来每人约 5 分钟，因此理论上初面环节需耗时 500 多个小时。

AI 智能招聘投入使用后，招聘官只需要在后台凭候选人的电话录音对其进行评估即可。而平均每个候选人的评估时间在 10 分钟以内，仅在该阶段就为招聘官节省了 300 个工作小时（相当于 40 多个工作日）。

随着时间的大幅缩减，面试官的人数也随之大规模减少。以往，初面需要 35—40 位面试官在 7 天内才能完成，且不能占用非工作日时间。协调如此多的候选人与面试官，背后花费的协调和沟通时间成本平均每人约在 10-15 分钟；应用了语音面试后，仅需要十几位面试官，大大节省了沟通成本。并且语音面试的时间共 3 天，其中 2 天为周末，仅需占用 1 工作日，再加上 3 天的面试官评估时间，使用 AI 智能语音面试使得整个面试流程节省了 3 天。流程耗时的缩短能让招聘团队更快发出录取通知，锁定优秀候选人。



## 2. AI 筛选信效率高

让人意外的是，AI 智能语音面试在筛选信效率方面相较于人工面试，有了质的飞跃。首先，AI 智能语音面试的面试问题是结构性、标准化的，从而避免了因面试官经验和能力差异对候选人的追问程度不同而导致的获得信息不一致问题。其次，AI 面试中，候选人的回答是可再现的，面试官可以一起听候选人的答复，然后给出自己的分数。彼此之间可以相互校验，使候选人的分数更加客观、公正，并且对经验不足的面试官也有一定的帮助。最后，AI 面试通过候选人语音录音可以判断其多方面的能力及英语水平，甚至还可以根据回答问题的流利程度分辨其是否作弊。

## 3. 优化面试体验

在确认预约初面的邮件通知里会有一个二维码，初面结束后，候选人通过扫描二维码完成问卷，进行满意度反馈。通过调研可以发现候选人的体验在本次语音面试中维持

了较高的水平，本次调研有 30 余人参加，候选人对语音面试的满意度平均分为 4 分（5 分满分），其中 92% 的候选人表示接到语音面试电话的时间在预约时间范围之内；87% 的同学表明他们能够在 AI 语音面试中正常发挥，53% 的同学表示对自己的发挥相当满意。

### Sprint2. 2019 年 9 月，大规模秋招重改善

#### ◆ 改善措施

因为 AI 语音面试在中国是首创，即使世界范围内也更多是理论设想，还没有看到大规模应用的报道。所以在产品和流程设计中，还有意想不到的不完善的地方，在实践中发现后，项目组与供应商紧密合作，快速找到了解决方案，并纳入二期秋招项目中的改进要点。

#### 1. 改进流程，提升体验

在二期项目中最最重要的一个改进就是完善候选人号码认证。一期项目中，候选人在

申请时填写的电话号码，由于没有预计到后期拨打的复杂性，仅让候选人自行填写。但候选人出于本地使用习惯，大多没有填写国家号码，或者在国家号码后加了“0”，则会导致系统自动拨打失败。另外，由于没有让候选人选择国家，在对方没有在微信完成面试预约时，电话拨打直接按照了北京时间拨打，导致候选人可能在睡梦中被电话叫醒，或者错过。项目团队发现此问题后，立即调整应对策略，通过候选人学校名字找到对应国家，再按照该国家所在时区拨打语音电话。在第二阶段，增加电话号码验证步骤，并让候选人选择所在国家。加上国家区号的电话号码认证，可以确保收集到准确的电话号码。

此外，本次还利用一些技术手段，识别候选人在电话面试过程中因各种原因通话中断时已经完成的面试问题，重拨时候选人就无需从头到尾重新回答，更加智能高效。

## 2. 完善功能，支持多样化

通过技术手段，识别国外不同语言的语音信箱，以提高面试效率。针对一期项目中，候选人在对话中表现的不同意愿，例如已经拿到其他 offer、不参加面试等情况，设立相应的应答规则。同时订立重拨策略，针对没有完成面试的同学进行重拨。秋招时第一天拨通完成率在 86% 左右，第二天重拨完成率综合为 95%。

另一方面，语音机器人还支持多套面试题目方案。因为玛氏有四个管培生项目同时在运行，每个项目需要考察候选人的问题不同，所以，项目团队利用流程设计将十几套题目分流到四个项目中。每一天面试都会更新题库，且聊天机器人能够根据候选人所在的项目针对性地进行提问。

## 3. 减少候选人压力

据统计，在对话场景中，如果一个人发言停顿 2 秒以上，则代表该人结束了本轮发言，接下来系统会决定下一步的对话内容或者提出新的问题。在实际面试中，发言停顿时间长度的选择要根据场景而定。候选人可能因为思考和紧张感觉时间过得很快，停顿过长而不自知。在二期项目中项目组重点改善该体验，比如增加到时提醒以及适量延长候选人思考和准备时间，如未完成时，增加一分钟叙述时间，让候选人更为放松地参加面试。

## ◆ 二期项目成果

通过对一期项目面试问题筛选信效度的分析，项目组筛选出信效度较高的问题应用到二期项目中的候选人面试，并设置多个类似问题，随机面试候选人，降低了候选人作弊的可能性；并根据秋招面试流程，结合英语能力和动机面试，将原本两轮的面谈合而为一，更全面地了解候选人，提升下一轮面试候选人的质量和匹配度；在后台，为面试官增加语音播放速度选择功能，以及点击文本转化段落可直接跳转到某阶段语音的功能，减少了面试官的时间浪费。

通过以上流程改进，并应用于大规模的秋招中，AI 语音聊天机器人帮助招聘团队多个项目面试了 6000 多位候选人，一天预约时间内就有 96% 同学通过微信预约。但在整个招聘过程中，玛氏只动用了 120 位面试官，在 3 天之内就完成了面试，极大节省了人力成本，提高了招聘效率。

延续上一期的做法，面试结束后项目组对候选人及时进行了满意度调查。本期项目参与调研人数 120+，通过调研发现 90% 的人表示在预约时间内拨打；74% 的同学表示能正常发挥；54% 的人表示对其表现相当满意。总体满意度平均分达到 4.2 (5 分满分)。

## ▶ 项目挑战及经验

该项目在实施过程中最大的挑战来自于资金问题。作为 AI 智能项目，初期成本投入非常大，只有在扩大应用规模的情况下才能保证收支平衡。因此，在项目初期需要全球领导层提供大额度的资金支持。

项目团队采取了迂回前进的方式。首先，他们将项目分成了两个阶段，一期阶段的投入尽量控制在本地可承受的范围内，二期项目再加大应用规模和费用比例。

其次，在项目开始前，他们向全球领导层的几位关键负责人，讲述了项目的背景、方案设想、对于未来大规模应用的畅想。在全球领导层“点头”的情况下，他们才开始启动项目。

第三，在实施过程中他们设计了针对候选人的反馈问卷，以及和面试官的访谈。语音面试项目一结束，项目团队就根据之前的设计对这两个群体进行了详尽的调查分析。通过候选人和面试官的反馈，证明候选人对 AI 智能语音面试的接受程度非常高，候选人和面试官对该工具的体验满意度也非常高；通过将语音面试结果与最终被录用的候选人相互检验，发现终面获得录用的候选人在初面分数也是排名较高的，这就表明 AI 智能招聘筛选的信效度比较高。

最后，通过对一期项目整体分析，向全球领导层汇报了效率方面的较大提升，以及再次强调了未来的应用性。

经过这一系列努力，最终玛氏全球领导层看到了该项目的价值并给予了足够的资金支持，于是该项目顺利且及时地启动了第二阶段秋招的语音面试。

本次项目的成功离不开玛氏全球以及本地人事服务中心领导对创新的大力支持，用尝试的心态和短平快的项目运作方式支持项目团队先在实习生项目中小规模测试该解决方案，再进一步大规模运用。除此之外，项目组自身需要将筛选设计和系统设计深度结合，高效配合，基于面试流程和筛选要求以及对候选人需求的深度理解，使项目能够在短时间内上线。当然该项目的成功也离不开供应商的技术能力和高度配合。

## ▶ 项目创新

不创新，无以立。创新是一个企业的生命力所在，尤其是在当下这个以变化为核心的 VUCA 时代，没有创新必将被淹没在滚滚向前的历史长河中。AI 招聘最大的创新之处在于打通了面试阶段的各个流程，不仅应用于面试，还应用于面试预约和评估。而且从面试申请开始系统都完全依赖于微信这一社交平台，候选人能够在微信上收到每个流程的结果通知。遇到疑问时，可以向智能答疑机器人询问或者在答疑机器人平台求助 HR，完成面试预约，这既符合候选人习惯，又能大大提高过程粘度，及时完成通知和互动。

未来，玛氏也将坚定不移地继续创新之路，探索更多的 AI 智能招聘的未来应用场景。目前已经开始研究，计划在 2020 年将 AI 智能应用于招聘销售和工厂初级岗位、试用岗位，开发相关岗位的面试预约和电话面试功能，并将其推行到其他使用英语的国家。2020 年以后，将建立基于 AI 技术的打分和岗位匹配场景，扩大 AI 智能的应用场景和范围，为企业的管理和业务带来更多的效益。

## 获奖企业风采



### 玛氏公司介绍

玛氏公司 (Mars Incorporated) 是全球最大的食品生厂商之一。它生产与销售种类丰富的商品，包括宠物护理产品、巧克力、口香糖及糖果、食品、饮料、系统生物科学产品。玛氏产品行销全球，年净销售额超过 350 亿美元。

1911 年，Frank C. Mars 在美国华盛顿州塔科马的自家厨房里制作出第一批玛氏糖果，玛氏作为糖果公司的渊源发端于此。20 世纪 20 年代，

Forrest E. Mars, Sr. 加入其父的事业，他们一起推出了 Milky Way 巧克力棒。1932 年，Forrest, Sr. 移居英国，怀抱为所有相关方创造“互惠利益”的理念建立自己的事业。这一愿景成为了今日玛氏公司的基石。玛氏总部位于美国弗吉尼亚州麦克林 (McLean)。

玛氏拥有众多世界知名的品牌，其中年销售额超过 10 亿美元的品牌就有 9 个。它们包括：M&M's、士力架、德芙、TWIX、益达、Banfield Pet Hospital、宝路、皇家宠物食品 和伟嘉。其中，宠物护理类产品、口香糖及巧

克力类产品销量分别位居全球同类产品首位。目前全球有三分之一的宠物每天在食用我们的宝路狗粮和伟嘉猫粮。

基于玛氏的“五大原则”，我们在原材料、营养与健康、包装、采购、一代人的可持续发展及社区等主题上设定了一些目标，以确保玛氏与那些一起为玛氏成功而努力的人能够实现互利互惠。与此同时，玛氏为地球的可持续发展作出了许多积极的贡献。HR

# 平安科技用 AI 面试赋能 HR 招聘的探索实践

平安科技对国内外的市场情况进行了大量调研。调研结果表明，目前国内很少有将 AI 技术运用于招聘的企业，即使在全球范围内，这种应用也屈指可数。大多数的 AI 产品还是集中在人才搜索、简历解析和筛选等环节，即使在面试环节应用了 AI 技术，也仅仅是文字上的单向交流，很少有公司在面试的全流程项目上应用 AI 产品。结合内外部的背景，平安科技的人力资源团队希望依靠公司强大的技术支撑，实现 AI 技术在招聘领域的创新实践与突破，自此开启了 AI 面试系统的研发之路。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳人才甄选奖”

编辑整理 / 朱欣鑫

## ▶ 项目背景

平安科技强调人力资源从业者应重视自身的数字化转型，以适应市场上的新变化、新需求。同时，公司近年来业务持续增长，每年有大量的招聘需求，但目前传统招聘还是以人工面试为主，候选人简历良莠不齐，评估标准因人而异，需要耗费大量的人力和时间。特别是对于规模庞大、流动性大的企业来说，传统招聘的成本高、效率低。同时，近些年人工智能技术兴起，其在一定程度上可以缓解这个问题，将人工智能技术运用在招聘上，能够快速、大规模地识别不合格的应聘者，为企业节约大量的人力和时间成本，提升招聘的效率和效果。

另外，从市场情况来看，平安科技对国内外的市场情况进行了大量调研。调研结果表明，目前国内很少有将 AI 技术运用于招聘的企业，即使在全球范围内，这种应用也屈指可数。大多数的 AI 产品还是集中在人

才搜索、简历解析和筛选等环节，即使在面试环节应用了 AI 技术，也仅仅是文字上的单向交流，很少有公司在面试的全流程项目上应用 AI 产品。结合内外部的背景，平安科技的人力资源团队希望依靠公司强大的技术支撑，实现 AI 技术在招聘领域的创新实践与突破，自此开启了 AI 面试系统的研发之路。

## ▶ 项目目标

在正式启动项目之前，项目组便对该项目有了清晰的规划与目标。总的来看，项目组从两个层面对 AI 面试产品进行了规划。其一，在功能层面，项目组希望从以下 4 点来实现产品功能：

1. 该 AI 面试产品要能根据不同的候选人提出具有个性化的问题，并针对候选人的反应智能化地进行追问，最终对其表现进行评分；

2. 实现人脸实时识别，能通过 AI 技术

及时判断候选人在整个面试过程中的细微表情变化，并读懂表情背后的意义，从而判断候选人的心理状态；

3. 实现语音互动，即 AI 面试产品应能够全程与候选人进行语音交流，并能够在后台对其语音进行分析；

4. 输出面试报告，根据面试情况输出的面试报告需可视化地展现候选人在 AI 面试中分析结果、面试评分以及评价。

以上为产品功能层的目标。为了便于产品的后期推广、宣传，项目组亦制定了该产品在形象层面的目标。具体来看，一个生动的机器人应具备较好的形象，不仅如此，其应具备友好的交付界面。项目组希望能在 AI 面试产品的“外形”上，实现较为酷炫的按钮功能及动态互动等。

当对产品的各个层面有了较为清晰的规划与描绘后，平安科技人力资源项目组便开始了 AI 面试产品的开发与应用。

## ► 项目实践

AI 面试产品从无到有打造,从项目规划、产品设计、模型构建、产品开发与测试、最终上线等方面分阶段计划与产出,形成完整的闭环,最终上线产品帮助 HR 和直接经理面试官能够更快、更准确地完成招聘。AI 面试主要分为五个阶段:第一阶段,模型构建;第二阶段,数据收集;第三阶段,模型训练;第四阶段,产品设计与开发;第五阶段,测试与上线。整体结合 AI 与大数据,通过 AI 实现招聘智能化、高效化、精准化。

### ► 第一阶段:模型构建

第一阶段为构建招聘岗位的评估模型。项目组计划将产品底层模型分为 3 个子模型,分别为:能力评分模型、诚信/特征模型以及精神面貌模型。其中,第一个子模型为“能力评分模型”,其又包含了通用能力模型与专业能力模型。在方法上,能力评分模型主要结合了心理学,基于智能语音技术和自然语言处理技术进行语义分析,通过大量数据训练得出。这些模型涵盖具体的能力项、子维度、因子以及评分标准等。项目组会根据能力项来设计 AI 面试的问题类型、具体的问题以及问题数量等,最后设置各维度的评估比例。另外,其通过 AI 面试过程中的提问和语义分析来对模型进行智能化评分。第二个子模型为“诚信/特征模型”,诚信/特征模型主要通过智能语音技术,对人类的声纹进行识别和分析,并通过一定规则判断其诚信度、情绪稳定性、自信度等内容。第三个子模型为“精神面貌模型”,精神面貌模型主要通过计算机视觉技术,对人类面部特征、微表情进行判断,从而对整个面试结果给出更详实、可靠的判断。以上提及的三个子模型分别涵盖了在—场面试中需考虑的 3 个主要维度,因而能给出更准确的面试结果评价。

### ► 第二阶段:数据收集

为了实现该 AI 产品的评分功能,并使得评分更加准确,建模完成后,项目组随机根据模型构建进行实际面试场景的数据收集,这些数据包括候选人在面试过程中留下的语

音数据与文本数据,项目组会将这些数据用于后续评分模型的训练。项目团队共对一万小时的语音数据进行分析、训练,最终使得该 AI 面试产品的评价结果更加详实、可靠。

### ► 第三阶段:模型训练

在模型训练阶段,项目组联合专业的 AI 大团队进行机器学习与模型训练。项目组将采集来的原始语音数据进行标准、评分,这是为了让机器能自动化地学习,并根据不同的语音来判断候选人的情况,从而给出有效评分。而具体的训练过程则由专业的 AI 团队根据模型构建逻辑以及采集过来的大量数据来完成。经过 3 个月左右的训练,项目组能够对训练结果进行验收并验证。

### ► 第四阶段:产品设计与开发

完成底层的模型构建及训练之后,项目组对 AI 面试产品的功能与外观进行了设计,力求达到外观及交互界面的美观与友好。项目组通过科技化场景设计了友好的前端交互,这一方面使得机器人与候选人的互动更加亲切顺畅。另一方面,对于技术的使用者来说,该 AI 面试机器人不仅能协助候选人完成面试,而且可以在后台快速生成面试报告,其基于友好的界面便可以将该报告交付给招聘团队,在这一阶段,平安科技全方位地采用 AI 技术对候选人进行面试、评价,最大程度上提升了招聘、面试的效率。不仅如此,对于下一阶段的面试而言,AI 面试出具的面试结果报告能够协助面试官对候选人做出更准确、客观的判断。

### ► 第五阶段:测试上线

AI 面试采用的逻辑是多次与招聘 HR 研讨确认与线下招聘高度吻合的方法论,符合真实场景下对候选人的维度评估,拟人地通过各个维度的评价综合在面试报告上提出面试建议。在对该 AI 面试机器人进行联调之后,项目组又对其进行了内测,解决并修复了特定的问题之后,最终上线应用。

AI 面试作为招聘流程中的一个环节,支持了平安科技 2019 年度更高效地推进人才

选拔。人才选拔是一个择优汰劣、买定离手的过程,公司将 AI 作为面试的前一个环节,可以替核心官和面试官详细确认候选人的基本情况、知识储备和技能水平,形成直观的面试报告。另外,AI 除了评估候选人回答的术语,也能考察到一些原本只能在面对面谈话过程中面试官才能考察到的点,比如表达能力、沟通能力、自信程度和精神面貌等,在 AI 层面形成一道过滤机制,提升了面试选拔的质量。AI 面试有别于人工面试,可以多线程并发,相较于线下一对一的面试形式,AI 能支持上百人同时面试、同时评估,为企业节约了大量的人力和时间成本,大幅提升了面试效率。2019 上半年,科技 AI 面试作为初生投产的机器人,已经成功支撑公司春季招聘完成 2000+ 场次评估,预计 2019 全年度会伴随公司人才招聘走得更高效。

## ► 项目挑战

项目组坦言,在实施该项目的过程中遇到的最大挑战主要是语音识别。因科技公司招聘的岗位大多数为开发技术岗,IT 人员无论在日常工作中,还是在面试交流中,都会使用很多英文专业术语,这涉及到中文和英文混合沟通的问题,而目前市场上还没有很好的语音识别技术可以很好地解决这个问题。对项目组来说,若想实现真正的 AI 面试,语音交流是一个绕不过去的问题,这一问题如果不能有效解决,那会影响到之后整个 AI 面试的信效度,其预期效果(智能化互动等)也就很难实现。为解决这个问题,项目组曾在市场上寻找了多家优秀的语音技术公司,即使在专业语音技术公司的帮助下,这一问题仍然无法有效解决。甚至有声音建议直接放弃语音识别,用其他形式的面试来代替,但为了达到最初的项目目标,项目组否决了这类建议,而是牵头组织了多场技术研讨会,并成立了重点问题攻克小组。该小组由 HR 组建,技术专家作为辅助角色提供技术支撑。经过多轮研讨与方案制定、选择,项目组最终决定使用自研的 ASR (Automatic Speech Recognition, 语音识别) 系统来迭代解决。在短短两个月内有针对性地收集了上千小时



的语音数据，经过多轮数据处理、机器学习，其筛选出关键词，并同步对所有语音数据进行标注。数据输出后进行系统的综合训练、迭代优化，每周定期迭代，并监控迭代结果，控制风险，最终攻克了这个难题。经过探索，平安科技的 AI 面试机器人的中英文识别率从最初的 1% 不断提升至如今的 85% 以上。

## ▶ 实践创新

AI 面试项目涵盖了一系列智能化集合，包含深度学习、语音分析、情绪识别、人脸识别、科技自研 ASR 引擎等，实现了随时随地面试、一键获取面试结果的智能化招聘。AI 面试机器人可覆盖的用户范围十分广泛，操作便捷快速，可灵活调整，高效推荐优质人才，这些都是 AI 赋能招聘的有效实践。目前 AI 技术崛起，却少有应用在人力资源领域的成功案例，平安科技将 AI 技术引入 IT 人员的招聘环节，在全球范围也是一项成功的创新案例，后续也将有越来越多的优秀案例把 AI 与人力资源领域结合，通过 AI 创新技术让更多 HR 从琐碎的事务中解放出来，使其能

够更专注于深层次的人才管理与应用。

## ▶ 项目经验

目前平安科技已全面上线 AI 面试产品，候选人可随时随地进行面试，面试官一键即可获得面试者的面试结果，跨越式地提升了招聘面试环节的效率。平安科技招聘创新的成功来自于 HR 业务方、AI 技术方、开发方对 AI 面试产品极致的追求以及自身的创新理念。其在全球没有案例参考的情况下，也一样大胆尝试和探索，同时面对困难不畏惧、不退缩，而是想尽一切办法去攻克和解决，并用敏捷迭代的思维看待其项目成果：即使无法在最开始便达到完美状态，也坚持进行迭代与优化，最终使得产品达到最优状态。

## ▶ 未来方向

项目组将在下一阶段继续深耕智能化面试，升级智能面试场景，实现更通用、更灵活、更精准的优秀产品，进一步用 AI 赋能招聘。具体来看，项目组会在 AI 面试机器人的现有

功能上进行优化，同时拓展新功能或模型。比如，在功能上，其计划拓展岗位类型，即把该面试产品应用于其他岗位招聘，如一些职能类、专业类的岗位中。另一方面，项目组将会继续完善 AI 面试技术，引进新技术。目前其语音识别和机器人的声音均为标准化的声音，为了增加 AI 面试的亲切感，项目组会将该语音技术不断迭代优化，尽量达到智能语音的“拟人化”效果，如使用辨识度较高的知名公众人物的声音可以使得整个产品更加有趣、有温度。当然，在实现这些功能的过程中也会遇到一些困难。如，随着未来适用岗位的不断拓展，当内外部同时使用该产品时，很大可能会出现高并发情况。尤其在校招期间，面临着庞大的学生群体，如何保持系统稳定性，同时在高并发期依然保持产品的流畅度及有效性是项目组首要考虑的问题。此外，项目组认识到，即使已经上线了该 AI 面试产品，这对于 AI 真正替代人工面试来说依然只是初期尝试阶段。未来，其将不断提高 AI 面试效率，并持续验证 AI 面试的有效性，在保证有效性的前提下，逐渐用 AI 来替代人工面试环节。

## 获奖企业风采



## 企业介绍

平安科技是平安集团旗下科技解决方案专家，致力于运用人工智能、云等技术赋能金融服务、医疗健康、汽车服务、房产服务、智慧城市五大生态圈。平安科技以“云无限”为价值主张，积极践行“科技改变生活”的企业理念，立志成为国际领先的“AI+ 云”公司。

作为平安集团高科技内核，平安科技解决方案已经应用在超 550 个场景中，积极孵化智慧业务，助力建成生态闭环；并作为 IT 后台综合管理平台，开发和运营平安关键平台和服务，支持平安保险、银行、投资、互联网等业务高效协同发展。平安科技也是云平台的积极构建者，平安云作为平安服务的综合输出平台，为全行业提供 IaaS、PaaS、SaaS 全栈式云服务，其打造的生态圈已经服务 5 亿用户，并拓展至海外市场。HR



# ▶ 最佳新员工融入奖

东原集团

中兴通讯财务

# 打造“中央厨房”，烹饪“原”汁“原”味

## ——东原集团新员工融入项目

东原集团是迪马股份旗下的地产开发平台。2004年在重庆成立，2017年总部搬迁至上海。经过多年的发展，东原集团年销售额从2014年百亿不到，到2018年已经突破500亿大关，整体规模稳定在行业50强。一直以来，东原集团都坚持精选深耕的城市战略，公司规模从最开始的“一枝独秀”到如今已经“遍地开花”，进驻了重庆、成都、武汉、上海、西安等20多个城市。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳新员工融入奖”

编辑整理 / August Xu



### 背景介绍

东原集团是迪马股份旗下的地产开发平台。2004年在重庆成立，2017年总部搬迁至上海。经过多年的发展，东原集团年销售额从2014年百亿不到，到2018年已经突破500亿大关，整体规模稳定在行业50强。一直以来，东原集团都坚持精选深耕的城市战略，公司规模从最开始的“一枝独秀”到如今已经“遍地开花”，进驻了重庆、成都、武汉、上海、西安等20多个城市。

伴随着业绩和规模的迅速增长而来的便是人才需求的大幅增加，集团在职人数在五年内增长了200%，现在每年净增400-500人。

再加上房地产行业近年员工流动率超过23%，虽然东原集团员工流动率控制在18%以内，但也产生了一部分需求。这两项累积，使得东原集团新员工融入需求年均超过800人。

东原集团别出心裁地将新员工的融入需求比作一种饥饿感，并且认为这种饥饿感来自于新组织文化带来的挑战、新环境带来的不安，以及新业务逻辑带来的迷茫。而他們要做的就是提供有效的“食物”，为大家提供能量，帮助大家建立与新环境的连接，了解新公司的业务逻辑，提高对组织的文化认同感。只有大家“吃饱喝足”，才能在新环境中稳定下来，并且在组织中各尽所长，将个人绩效转化为组织绩效，为组织发展保驾护航。

如何打造新员工融入项目，才能让员工不“挨饿”？当时，摆在东原集团面前的是

两条截然不同的路径：一条是实行“小餐饮作坊”，由各业务单元自行组织，但这种方式存在着极大的缺陷，会使得项目分到的资源少且分散，而且各业务单元自行组织难以形成统一的标准；另外，分散组织，规模相对较小，需求也相应较少，这样一来管理成本就会相对较高。另一条是实行“中央厨房”模式，由集团统一标准，集中组织，这不仅能够集中全集团的需求，降低内耗，最重要的是大规模需求能够充分撬动集团更多、更优质的资源。

面对如此明显的优劣对比，东原集团毫不犹豫地选择了第二条路，即利用“中央厨房”理念，打造一个独具特色的新员工融入项目，既有定时开放的“豪华大餐”，又有随叫随到的“便捷外卖”。



## “中央厨房”菜单——新员工融入项目运营

### ❊ 菜品一：“豪华大餐”，定时供应——线下培训项目

所谓“豪华大餐”，是指东原集团新员工融入项目中的线下培训——“‘原’来你也在哪里”，这是一个为期3天的脱产式融入项目，“定时开餐”。从2016年6月开始，每年统一举行8期，一般间隔一个月，在新员工入职淡季，将会延迟至一个半月，每期容量为70-80人。至今，该项目已经开展了27期，培训了1800多名学员，有20多位班主任参与其中为新员工“烹饪美食”。

在此之前，东原集团的新员工融入项目与其他公司无异，都是外包给团建公司，开展拓展训练。但是传统拓展训练无法做到全集团统一，于是，有人提出要打造带有自身特色的新员工融入项目，“‘原’来你也在哪里”项目便应运而生。

整个项目设计遵循从体验、感知到理论的学习逻辑，将培训分为活动和课程两大模块。新员工应在入职一个月内参加线下新员工培训项目，后来学员普遍反映学习时间紧迫，但又不能盲目延长培训时间，耽误工作。为了解决这一工学矛盾，直至2018年，项目组将线下培训从2天变成了2.5天。

#### ▲ Day1：体验感知，满足社交需求

第一天培训从13点开始，这样一来，就近参加的学员在当天早上早点出发就有充分的时间赶到，且可以节省一天差旅成本。

项目伊始会先进行破冰活动，用积分制激励成员全情投入，帮助大家快速熟络起来，打破尴尬。接着就会带领大家进行项目参观。东原集团是地产公司，在以往的实践中留下了大量的经典项目，而这些恰恰是公司产品文化的最佳载体。项目团队利用这一“先天优势”，为线下培训提供了丰富的资源，让大家近距离体验东原的产品。



图1 破冰活动

在这一过程中，会开展一些互动竞技类活动。比如赛诗会，班主任会给大家发送任务，指定几个字让大家根据自己的参观感受赋诗一首，表达自己的情感，最后进行诗歌大PK，角逐出最强诗歌。经过几年的举办，可以发现每一期这个环节都会激发大家的活力和才能，诞生了很多优秀的作品。之所以将这个环节放在项目参观后课程之前，就是希望通过这个方式，让大家先体验，然后表达感知，最后使大家在课程中对公司的产品理念有更好的理解。

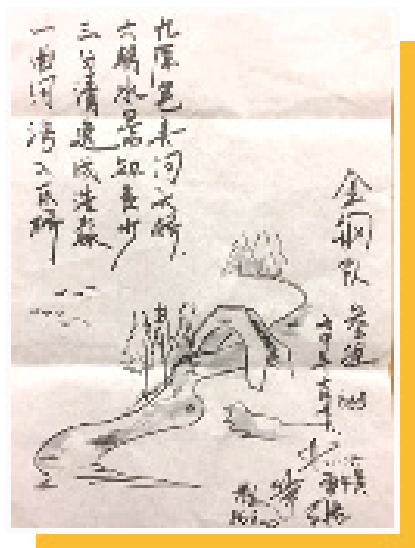


图2 赛诗会作品展示

#### ▲ Day2：接触高管，统一文化认知

第二天以课程模块为主，中间穿插进行活动。首先开始的是高管讲堂，主要向大家介绍主要职能部门的业务逻辑。值得一提的是，该环节的讲师团队基本为该业务模块的高管。这样的安排一方面可以使业务逻辑讲

解更有效，另一方面是为新员工提供与业务部门一把手接触、交流的机会，让他们感受到自己被重视，实现一定的赋能。

课程里还有一部分就是企业文化课程，这是专门为新员工培训开发的一门时长两个半小时的课程，课程设计以通过互动解决新员工对企业文化“知、信、行”的需求为目的。为了保证这个文化课程的有效性和高度统一性，东原集团还专门制作了详细的讲师手册《东原集团三原色》，培养了一批文化课的讲师。

此外，培训中间还穿插了“组织大搜索”活动，以集团总部为游戏场景，让学员走进办公室，完成与办公室里的高管合照等任务。还有“董事长见面会”，给学员提供了与董事长面对面交流的机会。这些极大地提升了东原集团的雇主形象，提高了员工对东原集团的认同感。



图3 新员工“冲”进高管办公室寻求合影



图4 董事长见面会

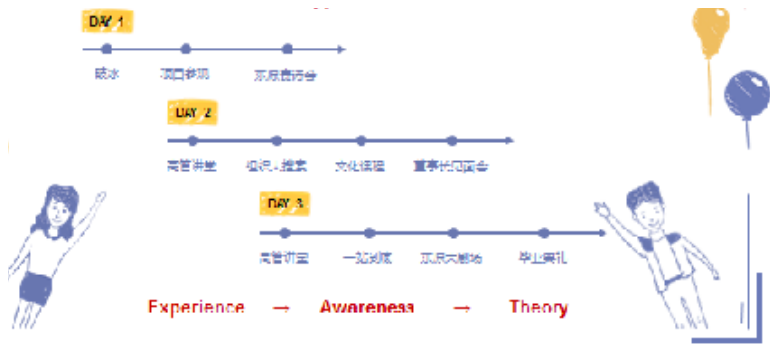


图5 “原来你也在这里”概览

▲ Day3：毕业考察，完成自我演绎

第三天仍然是以高管讲堂开启一天的培训，以“一站到底”知识竞赛活动，考察大家对这几天所学知识的掌握程度。除此之外，还会有“东原大剧场”活动。在整个培训的过程中，学员要根据三天的培训体验和对东原文化的理解原创输出一部视频作品，在培训尾声向大家展播。三年多时间里，“东原大剧场”诞生了很多有趣的视频，有抖音，有vlog，也有一些让人感动的小惊喜。

培训最后，会为大家举办毕业典礼。毕业典礼不仅宣告着大家学习之旅的圆满结束，同时它也预示着大家在东原集团职业生涯的正式开启。

下午3点培训结束，目的是可以让员工及时赶回自己的住所，不耽误第二天的工作。

⊕ 菜品二：“便捷外卖”，24小时营业——线上融入平台“东东墙”

▲ 成品简介——操作流程介绍

“便捷外卖”即是指东原集团线上战略文化平台“东东墙”，于2016年8月上线，大家可以在这里随时获取而且可以按需自取“食物”，足不出户也可以尽知东原事，弥补了线下培训“定点开餐”的不足。

多年来，东原集团坚持线下新员工培训集团统筹，保证了用同样的标准和环境使新员工融入。正因如此，导致有些新员工入职时距离线下培训仍有一段时间，那么这期间该如何完成融入公司呢？“东东墙”在此时

就可以起到良好的补充作用。从某个角度来讲，“东东墙”也像一个虚拟的HRBP，可以帮助大家解决入职初期的一些问题。

新员工正式入职前会接到来自东原集团确认 offer 的邮件，在这个邮件里包含了“东东墙”的相关操作及登录入口，提示新员工关注“东东墙”。当 HR 收到员工的确认邮件，在后台点击“确认入职”，新员工就可以绑定到 HR 数据中心。然后登录“东东墙”，点击“我要翻墙”，就可以看到里面的所有板块。在新员工入职当日，办理入职手续时，负责员工关系的同事也会再确认一次新员工已经可以顺利“翻墙”。HR 会在平台上发出欢迎卡，让公司全员欢迎新员工入职。

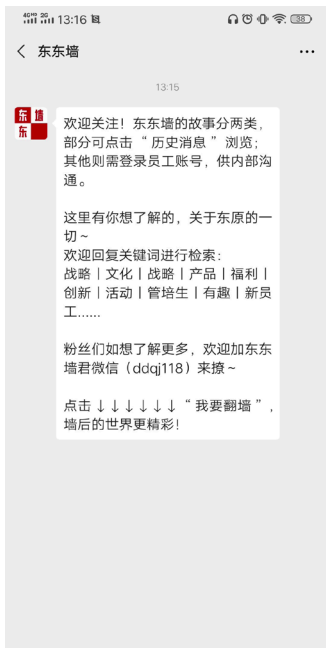


图6 “我要翻墙”

▲ 烹饪配方——“东东墙”功能介绍

“东东墙”共开设了“东东报”、“原文化”、“东东懂”、“原百科”等几大功能模块，还有“东东墙君”的个人号可以随时“撩”。

在“东东报”中，会有对公司最新战略、制度的相关解读。通过阅读，新员工可以知道整个集团层面的导向，更了解大逻辑，工作更具方向感。



图7 东东报

“原文化”中，有关于公司各项文化活动的专栏，也有各类值得学习的优秀同事的文化案例。通过阅读，新员工可以知道优秀的组织人是什么样，同时也可以了解各项源于企业基因的用心有趣的文化活动。



图 8 原文化



图 9 东东懂

另外，文化测试还可以让新员工测试自己对于公司文化的了解程度。之所以会增加这个板块，是因为项目团队发现，新员工刚进入公司时，对公司的文化、业务等了解不够透彻，甚至一无所知，即使员工想问也无从问起。还有一些员工因为内向，不会主动和别人聊天，增加新人任务可以给他们提供一些指引，加速融入进程。在新人任务最后一天，项目组在后台会看到新员工对“东东懂”的反馈，收获了良好的口碑。

2019年“原始人攻略”更名为“原百科”，以“有事搜搜，没事看看”为slogan，解决新员工在知识层面的需求。其中包含新员工入职初期可能会有需求的日常事务操作流程，如“如何出差”“如何报销”等，以及一些专业知识和制度解读。



图 11 “原百科”界面

“东东懂”是线上学习管理平台，员工参加过的培训都可以在上边回顾。新员工培训开始前，“东东懂”就会向新员工发送邀请函，完成与线下的联动。在培训期间，“东东懂”会给学员发布学习任务，还可以收集员工的反馈，晾晒积分，发放证书等。其中有一个“原力量”板块，是专为职场新人打造的。员工通过扫描一个小程序码，就可以对东原ABC、产品和社区运营品牌进行线上学习，主动了解东原。这个小程序既有动画，也有小游戏，还有PK对战平台，以边学边玩的形式让大家更加了解东原集团的文化、产品、业务逻辑等。

“原百科”原名为“原始人攻略”，是专为新员工融入设置的栏目。原本只是简单地为新员工提供“生存”攻略。比如，在哪里就餐，有什么福利，公司文化是什么，组织战略是什么等等。2018年增加“新人任务”板



图 10 东东懂发送的邀请函

块，一旦新员工翻墙成功，便会在连续 20 个工作日每天中午 12:00 准时收到“新人任务”的推送。有诸如打卡项目、和帮助你同事合影、使用企业微信、了解企业文化、感受公司氛围等任务，牵引新员工主动“走出去”，对组织“刻意观察”，并向身边人“提问”。如“还记得第一次开会的会议室是哪间吗？分享你所在的城市 + 会议室名称给大家吧~”

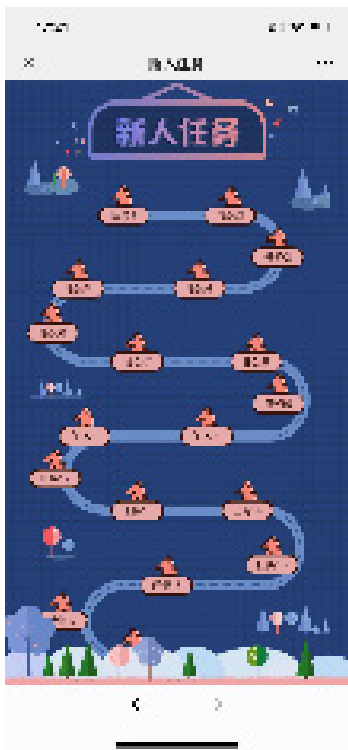


图 12 新人任务



## 项目创新

新员工融入项目常有，而创新不常有。东原集团则勇于推陈出新，寻找新的出路。该项目最大的创新点在于它利用了“中央厨房”这一先进理念，使得整个项目能够高效、高质且稳定地运行。

东原集团每年整体新员工融入需求量达到 800 余人，不可谓不庞大。但该项目不设专岗，由集团人力资源中心统筹，不仅使管理成本降低，提高工作效率，还能够撬动全集团的优质资源，提高培训质量。最重要的是，该项目由人才发展线条人员轮流承办，全同事均有机会操盘大规模培训项目实施。每一期由不同人员实施，可以为项目注入源源不断的新力量，使整个项目充满活力，也可以从不同视角持续复盘，发现不同问题，从而实现项目的不断迭代与优化。



## 项目难点

该项目一经提出就收到来自四面八方的质疑声。比如，“集团统一，规模太大，不可能实现”、“差旅成本高”、“高管授课不现实”等。在实际运行中，项目也受到了很多挑战。比如时间紧、时间冲突等。但项目团队并没有因此退缩，而是砥砺前行，一步一个脚印，踏踏实实走出了一条属于东原集团的新员工融入之路，用自己的行动作为回应质疑的最有力的说服。

**难点一：“东东墙”关注率和验证率低。**新员工加入东原集团时，第一必须先关注“东东墙”服务号，第二点击“我要翻墙”，完成认证。如果只关注不验证，就意味着员工没有阅读“东东墙”推送的信息；只验证不关注，

则意味着员工收不到“东东墙”推送的信息。所以关注率和验证率要同时存在。

在“东东墙”上线之初，项目团队主要依靠口碑相传鼓励员工关注并参与“东东墙”互动，而新员工因与新环境连接较少，所以“东东墙”的关注率和验证率都不是很高。对此，项目团队加大了整改力度。

首先，在新员工确认 offer 的邮件里，附带“东东墙”的简介和登录入口；其次，要求员工入职时，员工管理岗需在办理入职手续过程中，主动介绍“东东墙”的存在，并协助新员工扫描关注；再者，为“东东墙”专门开设一个微信号“墙君”，并将该微信号加入到各城市公司的大微信群里。每当有重要战略类文章时，“墙君”就会自动转到每个公司微信群。目前，新员工对“东东墙”的关注率已超过 98%。

**难点二：差旅成本较高。**由于东原集团城市公司较多，且分布范围较广，相差最远的是上海与重庆两个城市。2016 年，第一期线下培训是在重庆开展，所有人都必须从自己所在的城市赶往重庆参加，其中所需要花费的差旅费对很多城市公司来说是难以支持的。但这是一笔不得不花费的支出，因为越基层的员工越是缺少出差的机会，在刚入职时就给他们提供这种到集团总部的机会，可以极大地提升新员工对公司的认同感，其所带来的价值远远超过最初的差旅成本。2017 年，集团总部搬迁至上海，项目随之改成在上海和重庆交替开展，除非特殊需要，员工要去远一点的城市参加培训。否则，就近参加即可。这就可以为很多城市公司节省大量差旅成本，减少负担。

**难点三：高管时间协调困难。**线下的新员工培训项目设计了大量高管参与授课的环节，在时间的协调上存在很大的挑战。为解决这个问题，一方面，他们在全年的排期上，避开高管繁忙的年中与年底时间；在具体时

除了线上平台，“东东墙君”个人微信号也可以供员工添加，解决一些新员工个性化的疑问。

“东东墙”上线三年来，一直在不断地进行更新迭代，努力为各位员工提供最佳、最便利的服务，让新员工在入职初期即可以自我学习相关知识，在其遇到困难时为其答疑解惑。经过三年多的实践与探索，随着组织规模的日益壮大、企业文化的不断刷新，在保持提高文化认同感、建立连接、了解业务逻辑的大目标下，课程模块与活动模块的内容日益系统化。线上平台与线下培训两手抓，使得该新员工融入项目高效且可持续性运转。经过三年的运营，不论是线下培训还是线上融入都获得了员工甚至是领导层的“五星好评”，项目成果有目共睹。

间安排上，与运营同事高度协作，避开高管会议时间；另一方面，固化授课文件，定期更新，每期都会选定一个备选讲师。实在冲突的情况下，可以组织学员参加提前准备好的文化小活动，使得整个培训既有弹性又足够充实，同时可以确保业务逻辑有效传达。

**难点四：受限于繁忙的日常工作，部分同事难以在入职第一个月进行该培训。**为此，项目组将入职培训作为员工转正的发起前提条件之一，倒逼员工在三个月内腾挪出时间参与相关培训。

**难点五：作为项目运营方也备受挑战。**线下新员工培训一年实施 8 期，若均为集团人才发展实施，相关组织人员将陷入高重复的工作循环中，不利于其自身发展，而各城市的人才发展人员也难以参与到这样大规模的培训项目实施中。故运营方采用了集团统一培训底层逻辑、方案框架与标准物料，各城市人才发展人员轮流实施的方式来解决这一问题。这样，一方面可以使新员工培训项目充满活力，每一期都有新力量注入；另一方面，每一期从不同实施者的视角，通过复盘来实现项目的不断迭代优化。最后，还可以让全集团各城市人才发展人员都参与到项目实施与优化的进程中，有利于全集团人才发展团队的自我孵化与成长。



## 项目成果及经验

基于以上所做的努力和不断改进、优化，东原集团新员工融入项目运行越来越顺利，也为集团带来了丰硕的成果。

首先，降低了新员工离职率。本项目自开展以来，新员工三个月内离职率一直保持在稳定的水平，低于行业平均离职率。近年来地产行业主动离职率逐年攀升，从 10 年前的 15% 到近年来的 20%，而东原集团的

新员工三个月内离职率则维持在年均个位数，新员工融入项目逐见成效，并且提高了招聘效率。

其次，增强了员工认同感，拓展了公司规模。随着业务的拓展，2018 年东原集团进驻了更多的城市。比如，在东原业务进驻西安时，仅用 1 年多时间，西安公司快速拓展落地 5 个项目，拥有货值近 120 亿元，团队从最开始的几个人壮大到 130 多人。业务的快速推进得益于员工业务逻辑、文化认同与整个集团的高度一致，完全没有文化融合的挑战，反映出公司新员工融入项目的有效。

东原集团新员工融入项目之所以能够取得如此良好的效益，离不开集团的支持。新员工融入项目自运行以来一直坚持以集团为主导，线下新员工培训由集团统筹，线上“东东墙”平台由集团主责运营，这样才能在快速发展中保持业务逻辑与文化感知的一致性。高覆盖率也是该项目成功的因素之一，除置业顾问，东原集团所有正编员工均需要参与到线上和线下的融入项目中，通过与转正流程挂钩，每一位新员工都得以快速融入队伍中。最重要的是，该项目将线上平台与线下实践相结合，互相弥补了彼此时间、空间上的不足，兼顾了融入的及时性与有效性。

东原集团下一阶段将继续深化线上平台，优化“原百科”内容与更新机制，保证信息更加准确与及时，并且将进一步优化线下培训课程体系，使之更加高效合理。

东原集团新员工融入项目之所以能够取得如此良好的效益，离不开集团的支持。新员工融入项目自运行以来一直坚持以集团为主导，线下新员工培训由集团统筹，线上“东东墙”平台由集团主责运营，这样才能在快速发展中保持业务逻辑与文化感知的一致性。高覆盖率也是该项目成功的因素之一，除置业顾问，东原集团所有正编员工均需要参与到线上和线下的融入项目中，通过与转正流程挂钩，每一位新员工都得以快速融入队伍中。

## 获奖企业风采



## 东原集团简介

东原集团成立于2004年，总部位于上海，是一家以地产开发、商业运营、物业服务为核心业务的大型综合企业，2018年销售额稳居行业50强。东原集团坚持深耕精选的城市战略，布局全国一线、强二线城市，拥有房地产一级开发资质，匠心筑就两大产品品牌——“阅系列”、“印系列”，从细节着眼，焕新生活质感。凭借“童梦童享”、“原·聚场”等社区运营标杆产品，奠定社区运营领导者地位。15年来，东原匠心钻研，始终站在客户的角度，以臻于生活细节的敏锐和不断追求完美的进取心为社会带来温度与生活意趣，为中国城市居民提供生活方式解决方案，创造心安无忧、俱乐无间的美好生活体验。HR



# 启航计划 2.0—中兴财务毕业生发展项目实践

中兴通讯启航计划 2.0，是将原来的流程链条拓展到毕业生签约后的时间点，加强从签约到入职这一时间段的联结与培养。前期，通过一系列粘性活动，加强与签约毕业生的情感联结。入职后，通过“航海王”闯关任务，培养员工技能，调动积极性，助力新人全面发展与保留。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳新员工融入奖”

编辑整理 /August Xu

## ▶ 项目背景

近年来，校园招聘成为中兴通讯新员工来源的重要渠道，但历年来签约毕业生违约率居高不下。即使有些毕业生选择留下来，但转正后由于缺乏持续性的关注和培养，容易丧失斗志。所以，需要激发他们的创造活力，并从中发现和挖掘有潜力的新人，帮助他们提升组织融入度与敬业度，关注他们的职业发展路径、工作成就感、认可等。

在公司内部，人员流动率在加快。相较于人员流失，新进毕业生需要加速完成从校园到职场的角色转换，并能够快速胜任岗位；90后新生代员工比重在不断增加，这一群体具有非常鲜明的个性特征，关注自我价值的实现、自我体验和感受，容易出现一言不合就离职的现象，因此需要提高他们对于组织的认同感、归属感。

启航计划 2.0 是为了能够交付价值观认同、业务技能合格的新人，加快业务岗位胜任速度，提升签约毕业生履约率；提升新员工绩效与敬业度水平，降低流失率；持续创造组织价值，获得业务单位对于项目的认可和肯定。

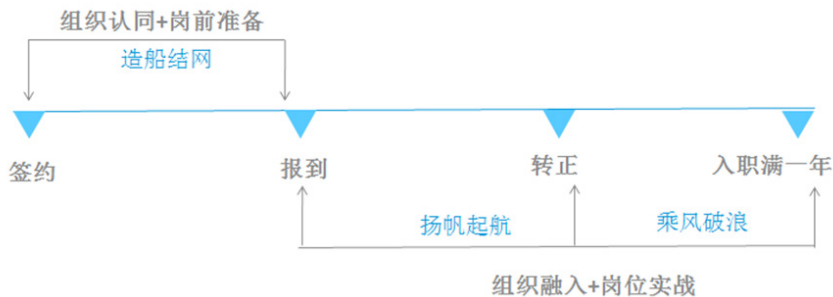


图 1 毕业生培养阶段规划

## ▶ 项目运营：造船结网，扬帆启航

中兴通讯财务毕业生培养共划分为两个阶段(如图 1)：

### ▶ 第一阶段：造船结网：从签约到报到

本阶段基于情感联结、组织认同和能力提升三维度，组织策划一系列提高已签约未入职毕业生粘性的活动，提升企业认同感，为入职做好准备，进而降低违约率，同时加

速毕业生的成长。并通过此活动建立雇主校园品牌，提升学生群体的口碑和认可度，为持续引入优秀人才创建氛围、奠定基础。

情感方面：通过文化联结活动、财经 LOGO 设计大赛增进毕业生与公司之间的情感，公司也会在新年或节日给毕业生送去寄语和祝福，组织新员工家长开放日，提升新员工入职体验。

能力提升：通过根据岗位推荐书籍、组织读书分享会、建立在线微课堂等措施帮助毕业生在上岗前提升能力。



图2 “谁是航海王” 闯关设计思路

阶段	维度	分值	应用
修炼期	封闭培训	20	通关标志：10分以上
修炼期+考验期	移动/面授/读书学习	20	新人转正/月度启航之星/半年评优
	新人实验站	20	
	达人访谈	10	
	部门及导师评价	20	
考验期+战斗期	活动参与	10	通关标志：50分以上
战斗期	挑战性任务	50	岗位晋级/年度优秀毕业生/月度启航之星 通关标志：50分以上
	知识输出	10	
	通用专业技能 面授培训	15	
	团队拓展	15	

图3 不同关卡积分情况

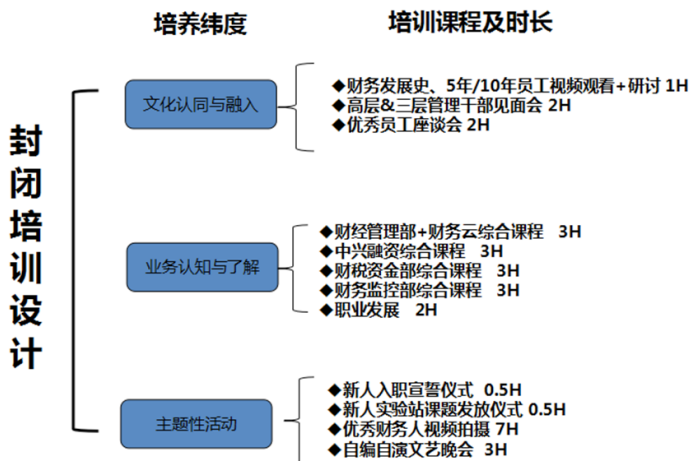


图4 封闭培训内容

组织认同：组成师兄师姐帮帮团、考官导师团对毕业生进行辅导、沟通，加强与他们之间的连接，坚定其入职信心。

## 第二阶段：扬帆启航：谁是“航海王”

本阶段以新人入职一年内的成长为核心理念，以闯关任务为前台模式，绩效管理、立体化沟通体系、职业发展为后台设计理念，达成项目目标，交付合格新人，并在过程中识别和发展高潜力人才，加强组织梯队建设。

### 一、前台培养——财务新人闯关任务

基于技能目标并且为了迎合 90 后追求“好玩有趣”的心理特征，项目组以启航为寓意，以航海王探险之旅为主题，以游戏闯关为主模式，采用“1+5+6”的培养模式。

“1”：1 个月的修炼期。以三层级培训为主要内容，包括公司级新员工文化之旅，称为意修炼；领域级封闭培训，称为血修炼，封闭培训期间涵盖丰富内容，包括高管面对面、优秀员工座谈会、宣誓仪式、明星启航晚会等；部门级培养被称为功修炼，主要是各业务单位专业知识和技能的培训，培训内容会根据业务特点予以设计。

“5”：5 个月的考验期。以岗位实践为主，通过导师辅导、以师带徒、新人实验站、移动在线学习等方式帮助其独立胜任岗位要求。

“6”：6 个月的战斗期。主要以价值贡献与创造为目标，通过挑战性任务、知识输出贡献等方式衡量新人产出。

三个阶段设置不同关卡，并以积分作为通关标志，如图 3：

积分制不仅会在闯关游戏中使用，而且贯穿整个项目的始终。为了让签约毕业生积极参与到各项活动中，他们在签约前便采用最优学前兵积分制。项目组对每项活动设置一定的积分，并以之作为评选月度之星及最优学前兵的依据，极大地提升了大家的参与热情。闯关活动包括：

1. 封闭培训：以各部门综合课程为主，过程中穿插主题性活动，如优秀员工座谈会、价值观研讨、高层见面会、启航晚会等，提升新员工的荣誉感与主人翁意识，为公司创造价值。

2. 导师辅导：由中层后备梯队担任一对一导师，强调跨部门选择配对，帮助新人完成职业人角色转换和职业精神塑造、传递正向能量、解答职业发展困惑、分享与传递工作经验。项目组会将其辅导效果纳入考察评估中，作为其教练技能的检测之一。

3. 以师带徒：由业务干部指定业务师傅人选，负责业务工作指导，并对其辅导技能赋能，从而帮助新人尽快适应和胜任工作岗位角色。作为新鲜校园人对于工作的认知不足，会出现很多问题，进而挫败其自信心，所以此角色设计非常关键。

4. 移动学习：新员工入职后即在内部移动学习平台建立班级，导入必学课程，项目组通过系统监控其学习进度，通过在线考试检验其学习效果，作为闯关的必备要素。但一开始在线实时参与学习的同学人数少，这是由于分享预告未能抓住学生眼球和分享人本身的讲授技巧存在问题。为此，项目组对分享介绍重新设计，提前预告，设置互动参与，并加强对分享人沟通培训，提升课程质量，最终大大提高了实时在线学习的人数。

5. 新人实验站：由三层领导下发业务课题作为研究方向，新员工跨部门形成行动学习小组。在每一个环节都要求有相应的规定动作和产出物，以及相关工具和方法论支撑，过程中通过导师辅导、培训、机制运行等给予支持。新人在实践中接触业务全貌、跨部门合作共创、与导师沟通等方式，可以锻炼新人的综合问题解决能力。

但新人实验站存在课题过于宏观，新人很难驾驭；需要利用工作以外的时间去组织跨部门小组协同；内部出现不投入、进度缓慢现象；新人对课题带来的收获认同感不强等问题。项目组通过团队行为学习教练的方式，帮助团队规划课题的解决边界，找到真



图 5 新人实验站流程



图 6 达人访谈

正能够解决的问题，并与出题人对话，澄清需求；通过团队成员共同制订规则、教练协助等方式帮助团队协同；同时，引导新人关注行动过程中的学习机会、关注如何向他人学习，建立认同感。

6. 达人访谈：新员工两人一组，通过学习到的访谈和写作技巧，采访身边的前辈、财务某领域的“大咖”或“牛人”，并以故事形式予以输出。新员工通过与达人面对面的沟通交流，了解公司的发展之路，学习优秀前辈的成功之道。

7. 挑战性任务：项目组及各业务单位会根据新员工闯关积分排名及考核评优，筛选

出前 50% 进入到战斗期挑战性任务群体，由新员工直接主管选择和岗位 KPI 考核相关的挑战性任务交给他们完成。每月底由直接主管对任务完成情况进行评价，三个月结束后，由项目组和三层单位统一组织成果汇报，并由部门直接领导、科长、及相关单位人员对其进行打分评价。最后的结果排名由项目组统一公示，并应用在评优、岗位晋级等方面，以此不断调动新员工的激情和动力。

但该活动在实施过程中因不同部门设计任务的难度不同，导致量化的评分有差异，不能真实反映出员工的技能和努力。对此，项目组采取领域级集体评审，专家打分、共

同决策的方式来规避。

8. 通用 / 专业技能面授培训：通用技能方面共有 2 期面授培训，邀请公司级金牌讲师进行授课，内容包括：职场积极心态、职业生涯管理、项目管理、PPT 使用技巧等；专业技能为进阶培训，同样开展 2 期培训，邀请财务各能力中心专家授课，内容包括：资金、核算、税务等进阶专业技能。

9. 团队拓展：由项目组牵头，启航班各班委及组长统一实施，可以为登山、徒步或其他能体现团队协作的凝聚力拓展活动。

该项目不仅强调新员工自组织，整体培养以班委会形式运作，过程中规则由其自行设计，提升了新员工参与度，减少了人力成本。还通过新人为导师、师傅提供帮助这种代际反哺形式提升在职员工的积极性、热情和激情。

## 二、后台设计理念

新人闯关任务是在前台给新员工提供一个可见的培养模式，主要是从以下几个维度进行设计：

### 1. 绩效管理

为完善新员工试用期管理体系，识别并激励优秀新人。项目组输出“新员工试用期绩效管理方案”，统一规范试用期应届毕业生月度考核规则，最终结果将会被应用于毕业生转正、调薪、评优等方面。

新人绩效管理分别由师傅、各部门四层领导及启航项目组，根据新员工工作业绩、工作能力、组织融入度三个维度，以三层部门为单位，以行为观察、业绩目标达成、直接上级或项目组评分的形式，对新员工进行月度评分并确定考核等级，排名前 10% 为 S1，排名 10%-20% 为 S2，排名后 80% 为 A1 或 A2。

### 2. 立体化沟通体系

由师傅、科长、部长和启航项目组针对新员工的工作、心态、生活等方面，共同形成多层次沟通体系。根据要求，师傅要完成 10 分钟 / 天或 1 小时 / 周的沟通，科长必须

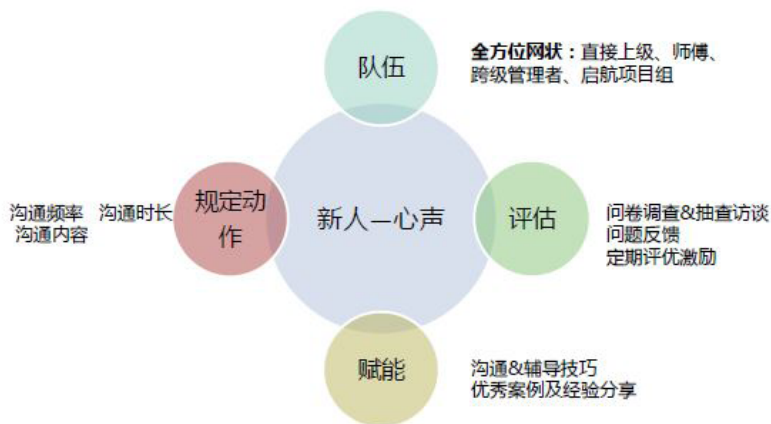


图 7 立体化沟通体系

在两周内完成 1 小时的沟通，部长要在 1 个月内完成 1 小时的沟通，启航项目组每月的沟通人数覆盖启航人数的 20%。项目组将会通过沟通文档抽查、问卷调查、访谈等形式进行检查监督，如有人未按照规定动作完成，将会被取消评优资质，并在部门内部予以通报批评。

### 3. 职业发展

项目关注新人职业发展意愿，在入职第一课展示职业发展路径与地图，并在沟通中关注其发展意愿，做好正面引导，让其清晰在组织中可能的发展和能力要求以及达成方式，提升其满意度。

## 项目挑战

事物发展中遇到挑战是不可避免的，中兴通讯新员工培训项目实践久，规模大，遇到的困难与挑战最典型的有以下几点：

### 挑战 1：签约学生参与活动积极性不高。

对此，项目组通过招聘他们的面试官官及配备的先导师接入沟通，了解他们的真实想法，耐心疏导，及时保留签约学生。

**挑战 2：业务单位不够重视。**项目组通过与业务管理者的充分沟通逐个击破问题，

并以赋能行动、奖励激励等方式提升参与度和积极性。

**挑战 3：新人的认同和参与度不够。**项目组安排导师对其进行辅导以及定期评优进行正向引导，同时在转正、岗位晋级方面强制应用，让新员工看到参与活动的关键性、重要性。

**挑战 4：如何实现培养资源的最优搭配与效能最大化。**对于这个问题，主要通过在新人不同培养阶段、不同技能目标进行相应的结构化设计，以规避方法多、效果少的情况。

## 项目成果

项目组坚持每次学习活动结束后就对学员进行问卷评估，并创新性地采用收获度指标全面衡量学习收获；对于非敏感数据，则采用外部问卷平台，扫码评估，实时输出结果；项目结束后，还会利用柯氏四级评估模型对学习成果进行全面评估。

最终结果显示，新员工的全年学习收获度均在 95% 以上，新人的胜任速度由原来的平均 6 个月缩短为 4 个月。最重要的是，入职一年以内的新人考核中 S 级人数上升；签约毕业生流失率也得到了控制，履约率由最初的 50% 提升到 80%，一年以内的新员

## 启航新人发展供应链设计

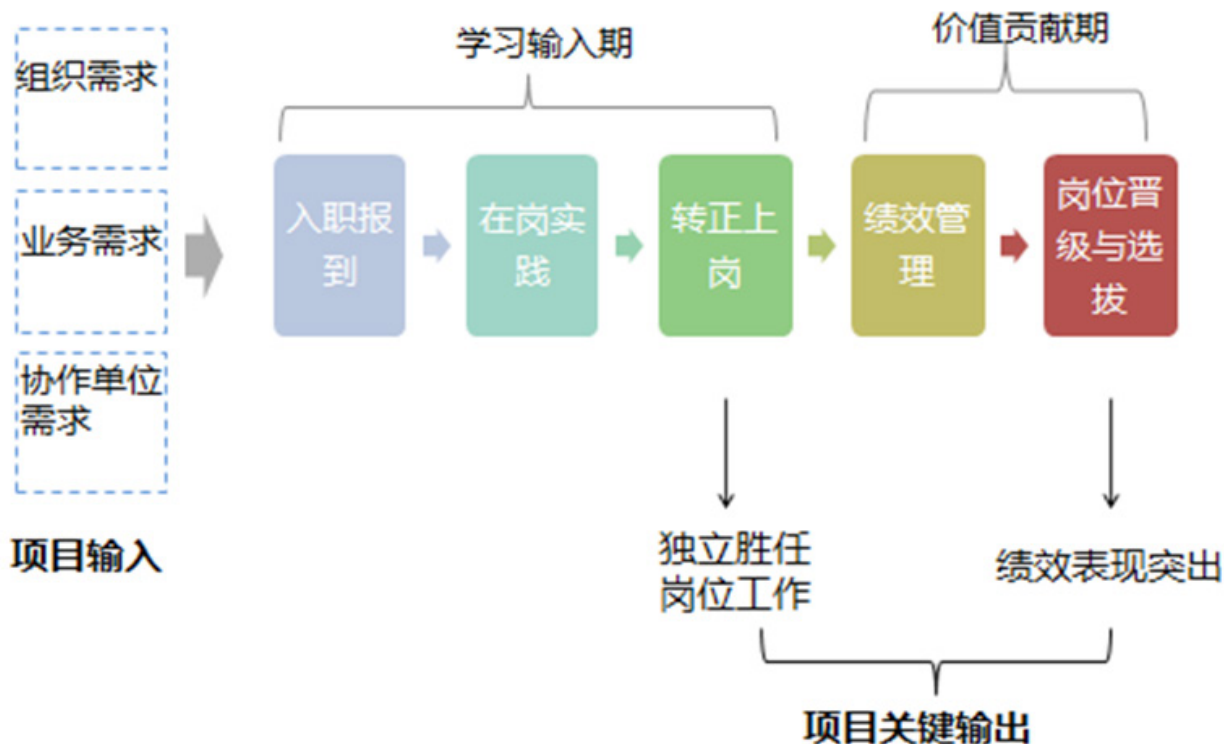


图8 启航新人发展供应链设计

工流失率也控制在 3% 以内。不仅如此，经过项目培养，新员工的敬业度也提升了 5%，很好地实现了项目设计的初衷。

整个项目内容丰富且取得了良好的效果，但预算仍然严格地把控在规定的范围之内。在项目策划时，项目组首先会根据往年经验做出项目概算。在项目方案评审时，再由各线条人员对项目概算进行评审。在项目实施中，项目组会在每月初做出预算明细，每个环节都严格按照预算明细执行，如果超出 10% 就需要由项目组讨论再决定。他们还会通过自行制作视频等方式来尽可能节省预算，到月底会对当月预算执行情况进行复盘，总结优点，反思问题，提取经验。

### ▶ 结语

启航项目强调“新人发展供应链”，设计了全流程的人才发展与培养，关注新人全生命周期。并通过量化的方式进行多方综合评价，应用于提前转正、转正调薪、月度季度评优等方面，帮助新员工实现效率提升。同时，可以让新员工看到自己所在岗位的所有发展可能，实现人才发展可视化。启航项目始终与业务同行，主动贴合业务需求，支撑业务发展，交付所需的合格人才。同时聚焦 90 后代际特征，助力新人成长。

“启航”这两个字不仅意味着新员工职业生涯的开启，也意味着一个企业的生命力。

员工就像是一个个节点，只有将这些节点打牢了，才能编织出企业这张牢不可破的大网。他们也像是一个个舵手，只有他们认同企业，才会力往一处使，企业这艘大船也才能平稳地扬帆启航，才能乘风破浪，不断远航。

## 获奖企业风采



## 公司简介

中兴通讯是全球领先的综合通信解决方案提供商。公司成立于1985年，是在香港和深圳两地上市的大型通讯设备公司。通过为全球160多个国家和地区的电信运营商和企业网客户提供创新技术与产品解决方案，让全世界用户享有语音、数据、多媒体、无线宽带等全方位沟通。中兴通讯拥有通信业界完整的、端到端的产品线和融合解决方案，通过全系列的无线、有线、业务、终端产品和专业通信服务，灵活满足全球不同运营商和企业网客户的差异化需求以及快速创新的追求。目前，中兴通讯已全面服务于全球主流运营商及企业网客户。

中兴通讯坚持以持续技术创新为客户不断创造价值，在美国、瑞典、中国等地设立全球研发机构。PCT国际专利申请三度居全球首位，位居“全球创新企业70强”与“全球ICT企业50强”。目前已拥有超过7.4万件全球专利申请、已授权专利超过3.7万件，连续9年稳居PCT国际专利申请全球前五。公司依托分布于全球的分支机构，凭借不断增强的创新能力、突出的灵活定制能力、日趋完善的交付能力赢得全球客户的信任与合作。

中兴通讯为联合国全球契约组织成员，坚持在全球范围内贯彻可持续发展理念，实现社会、环境及利益相关者的和谐共生。运用通信技术帮助

不同地区的人们享有平等的通信自由；将“创新、融合、绿色”理念贯穿到整个产品生命周期，以及研发、生产、物流、客户服务等全流程，为实现全球性降低能耗和二氧化碳排放不懈努力。还在全球范围内开展社区公益和救助行动，参加了印尼海啸、海地及汶川地震等重大自然灾害救助，并成立了中国规模最大的“关爱儿童专项基金”。

未来，中兴通讯将继续致力于引领全球通信产业的发展，应对更趋日新月异的挑战。HR



➤ **最佳招聘团队发展奖**

玛氏中国



# 与业务同行，打造 TA 团队发展最佳范本

## ——玛氏招聘团队发展实践

为了通过更高效的 HR 服务模式，即 HR “三支柱” 的服务模式来提升 HR 部门在组织中的效能和影响力，支持业务增长，玛氏全球总部发起了“珍珠项目”。玛氏中国是第一个实施“珍珠项目”的国家，从 2016 年 4 月开始实施新的“三支柱”模式，旨在赋能组织及人员发展。

本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳招聘团队发展奖”

编辑整理 / August Xu

## ► 迎难而上

为了通过更高效的 HR 服务模式，即 HR “三支柱”的服务模式来提升 HR 部门在组织中的效能和影响力，支持业务增长，玛氏全球总部发起了“珍珠项目”。玛氏中国是第一个实施“珍珠项目”的国家，从 2016 年 4 月开始实施新的“三支柱”模式，旨在赋能组织及人员发展。

与此同时，玛氏在中国不断探索新的业务领域和寻求新的业务机会，各类新型的产品和业务模式接力迈进中国市场。业务的持续发展，导致玛氏在 2017 年迎来跨业务单元、跨品类整合的高峰期。整合后的业务模式、公司愿景以及业务目标对人才的数量、质量、前瞻性和效率上都提出了更高的要求，而在传统的“HR 多面手 (HR Generalist)”模式下，HR 在组织架构设计、人才发展、敬业度及企业文化上也需要投入巨大的时间和精力，只有 50%~60% 的时间关注与招聘相关的工作，无法全身心地投入到人才招聘工作上。

为了应对这一系列变化，2016 年 7 月，人才招聘工作从传统的“HR 多面手”的工作中剥离出来，中国区人才招聘团队正式成立，致力于支持玛氏中国所有业务单元的人才招募工作，同时，也助力于新兴业务部门了解中国人才市场现状、组建团队和吸引人才。

## ► 蓄势待发

招聘团队从成立到运营，做了很多准备，为将来整个招聘团队的运营及发展铺路。

## ► 团队搭建

2016 年招聘团队成立之初，70% 的团队人员由此前不同业务单元的 HR 同事转岗而来，30% 人员是外部招聘来的。同时，为了和业务部门有更密切的合作，有 25% 的岗位常驻在各个业务区域中。

整个招聘团队在招聘总监的带领下，一共分为 4 大团队，包括：1) 渠道雇主品牌及创新团队，负责招聘渠道策略制定及维

护、招聘技术创新及玛氏雇主品牌建设。一般情况下，人员配置为 1 名经理、2 名主管以及 2 位管理培训生。但根据项目及工作量，人数会有所调整；2) 销售招聘团队，下设 1 位经理和 5 位区域销售招聘主管，分别位于总部，北京，上海，广州，成都。另有 1 位招聘专员支持入职和面试协调工作，和 4 位 RPO/ 第三方招聘同事；3) 非销售招聘团队，下设 1 位经理，2 位招聘主管，1 位招聘专员，1 位培训生，1 位 RPO/ 第三方招聘同事；4) 管理培训生项目团队，下设 1 位经理，2 位项目主管，1 位培训生。四大团队合作共创，齐心协力为业务发展招揽高质量人才，赋能业务成长。

## ► 设立团队目标

新旧结合的团队，跨品类、跨业务单元服务的服务模式，总部和区域分工合作的工作模式，全新的招聘流程、系统以及 KPI 考核标准、组织期望，对于成立之初的团队来讲是一个又一个难关。因此，团队迫切需要定义清晰的短期及中长期目标和愿景，以及在此目标和愿景之下人才招聘团队的人员能力模型和与之对应的能力提升方案，为大家指明前进的方向。

## ► 采用中国化方式

由于每个业务单元此前都有各自独立的流程、系统及工作方式，在成立初期，招聘团队需要花大量时间与全球总部以及中国区各个业务单元的 HR 负责人进行沟通，确保全球总部清楚地了解中国的进度和面临的实际挑战，在最大限度内支持中国团队分不同阶段来实现“三支柱”模式下的愿景和目标。

同时，为了克服全球总部标准化的流程、系统及工作方式在进入中国后的“水土不服”这一挑战，中国招聘团队在全球标准化流程的基础上制定了适合中国本土流程的执行细节；根据各个业务单元不同的业务需求和转化难度，因地制宜地制定了本地化的时间表，并在此过程中和各个业务单元 HRBP 团队保持密切的沟通，并获得他们的理解和支持。

## ► 制定有效的考核标准

中国区人才招聘团队成立后，在与业务部门及各业务单元 HRBP 负责人沟通并充分了解需求后，便将“加强招聘渠道建设”、“提高招聘效率和质量”、“降低招聘费用”作为三个首要目标，并在此目标下与业务部门及各业务单元 HRBP 负责人一起定义了清晰的 SLA (Service Level Agreement)，即关键指标的考核标准。同时，加强了 SLA Dashboard 的可视化和日常沟通频率。

## ► 茁壮成长

### ► 第一阶段 (2016 年)：建立信任，增进合作

2016 年 7 月，中国人才招聘团队成立。这一阶段的主要目标是厘清关键工作流程，宣传新的工作模式，与业务团队建立信任，确保内部使用统一语言进行高效沟通。

为了实现这一目标，中国人才招聘团队充分利用各种场合和机会，组织与各级业务经理和 HRBP 的沟通会，宣传新的人才招聘系统和 workflows，聆听来自一线反馈和建议；通过 HR 工作坊厘清与 HRBP 团队之间的职责和关键合作方式；同时，和各业务单元 HRBP 负责人就全球流程的本地化转换时间表达成的高度共识。此外，中国人才招聘团队还与玛氏全球总部保持密切沟通，使全球总部清楚地聆听来自中国的声音、看到中国人才招聘团队面临的实际挑战，并获得总部的支持和理解，确保招聘工作在全球化、标准化与中国特色中取得良好的平衡。经过努力，在 2017 年初对招聘经理发出的问卷调查时，招聘团队就收获了 4.8 分 (5 分为满分) 的好评。

### ► 第二阶段 (2017 年)：夯实基础，提升能力

此时，招聘团队历经半年的发展，各项工作的开展越来越顺利，也收获了来自业务团队和全球总部的多方认可。这一阶段招聘团队发展的重点聚焦在通过梳理团队成员在不同知识领域的的能力现状，调研业务及组织

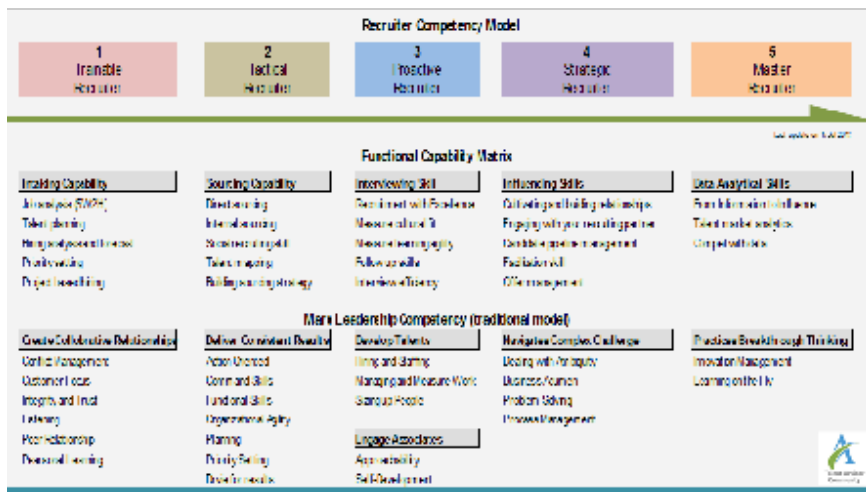


图1 招聘人员技术与能力矩阵

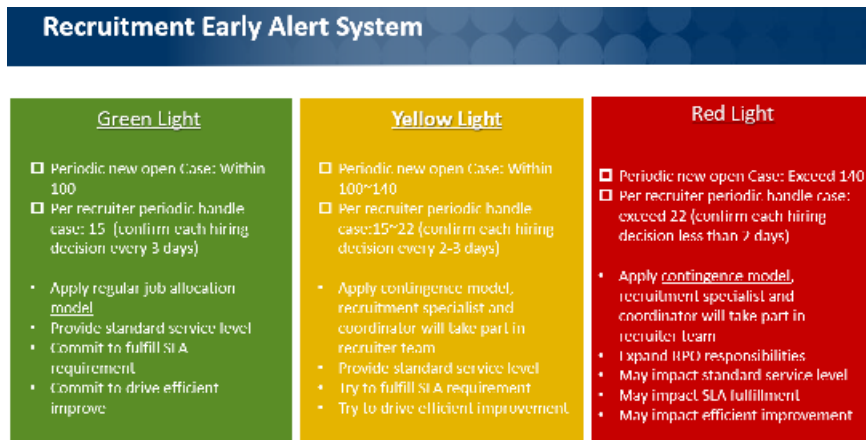


图2 招聘预警机制

对中国区招聘团队的短期和中长期期望，确定中国区人才招募团队的能力矩阵，并设计出与之相应的全年能力发展方案。

▲ 人才顾问社区

为此，招聘团队在内部成立了“人才顾问社区 (Talent Advisor Community)”，通过对团队能力现状的调研以及对招聘挑战的分析，描绘出了招聘人员技术与能力矩阵，并据此规划年度能力发展和培训课堂。

招聘团队自成立起，每年设定两个培训周，该培训周在不同阶段会随着阶段目标的不同进行培训内容的更新。现阶段主要是

结合人才顾问社区规划出的人才能力发展需求，培训招聘人员的专业技能，除了会邀请内部的优秀讲师，还会定期邀请业务部门的领导和外部顾问公司的专家对行业现状和发展趋势进行分享和剖析，极大地提升了招聘团队同事的商业敏感度和行业知识水平。

培训课堂并不局限于理论学习，比如在候选人薪酬管理的培训课堂上，就设置了案例背景，要求招聘专员们自行分组成立项目团队来练习，并结合自身经验进行最佳实践分享，最后由团队互相点评并总结出知识点。这样的方式既促进了招聘专员在工作中的积极思考和创新，又为大家在项目中互相

合作、了解和学习以及锻炼相应的软技能等制造了机会。

▲ 招聘人才发展机制

除了“人才顾问社区”，招聘团队内部还在团队内部定期开展人才发展沟通。这包括定期举行领导与员工的一对一沟通，以及每半年举行正式的人才发展评估会，对团队成员进行评估并给出详尽的发展报告和建议，同时会结合“人才顾问社区”培训活动，及时给予发展上的支持。

人才评估会每半年举行一次，内部称为“人才对话”。届时，招聘团队会挑选任职时间超过1年的高潜人才参加“人才对话”，近距离向公司管理层展示自己的工作表现及发展意愿，也可以表达自己的困惑。然后，管理层会给出相应的意见和下一步发展方向。

经过不断的努力，在过去的三年中，中国招聘团队先后有9人，即45%的人员获得了内部晋升或转岗至其他团队，在公司获得了良好的职业发展。

➔ 第三阶段 (2018年)：提高效率，数字创新

2018年，玛氏中国迎来了业务单元整合的高峰期，业务的整合带来了更多新的生意机会点，而在人员招聘上的需求和难度也越来越大。面对突然增加的招聘需求，每个招聘专员几乎同时管理近30个职位。为此，招聘团队制定了“招聘预警机制”。当个人管理招聘量大于22时，系统则会预警，招聘相关方会及时介入，利用系统观察分析每位招聘人员当期负责的职位数、招聘进展以及挑战分别是什么，然后有策略性地在招聘团队内部进行工作的重新分配，保证工作量的大致平衡。

尽管如此，每位招聘人员还是要同时负责很多职位的招聘，招聘专员需要与这些职位上的候选人、上级经理进行着大量、频繁、重复的沟通。恰逢数字化、智能化的时代，他们对领先的技术手段进行了探索与尝试，希望能够减少重复性工作，增加招聘的效率



图3 “职能聊天机器人”的运用成效

### Shell 解决方案减少了操作步骤，提供了公益效率

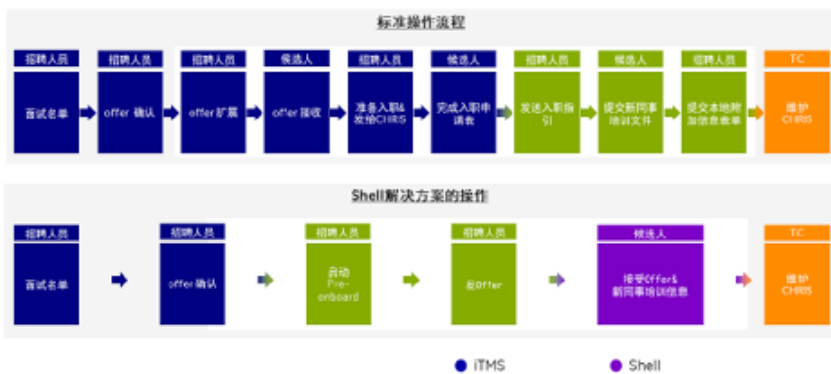


图4 “Shell”微信小程序操作

和效力，优化候选人体验。

比如，玛氏技术团队开发了基于微信端的 iMars 智能聊天机器人，替代人工回答候选人的一些基础的、简单的问题，减少招聘专员的事务性工作。另外，如果候选人上传简历，智能聊天机器人还能通过 AI 解析，针对他们申请的职位给出一些推荐和建议，候选人被回复的几率也达到了 80%。

再比如，招聘团队将入职流程搭载到名为“Shell”的微信小程序上，让候选人可以清楚地了解到入职步骤，从接受录用通知开始，就可以在微信小程序填写入职信息，查看入职的相关资料 and 安排。并且可以通过手机端简单快捷地提交个人信息以及上传电子档案，自主完成入职手续。这样下来入职流程只需 4 天，极大地提高了入职管理工作的效率。上线两个月内，入职小程序已经支持了 200 多位员工的入职，获得了 9.8 分的用

户满意度（满分 10 分）。

### 第四阶段（2019-2020 年）：增值业务，赋能组织

此时，中国区人才招聘团队已经走过了三年的历程。伴随着系统流程的不断升级，团队能力的不断完善，他们收获了很多赞许和肯定。此时，中国区人才招募团队也迎来了新的挑战：

#### ▲ 规模化

随着业务规模及覆盖区域扩大至澳大利亚和新西兰，招聘需求也随之进入规模化的阶段。比如，为了支持澳大利亚和新西兰团队上线“三支柱”模式，中国招聘团队进行了自身的经验分享以及人力分配，并协助当地团队顺利上线。未来，澳大利亚和新西兰团队的雇主品牌、渠道经理与培训生项目经理，将直接向中国团队相关负责

同事汇报，确保策略和实施能够一脉相承。双方团队还将通过定期沟通机制，互通有无，互相学习。

#### ▲ 定制化

随着玛氏全球总部的业务策略越来越多元化，从 2018 年底开始，各个新的事业部和业务单元开始在中国搭建领导团队和业务团队。业务团队不再仅仅需要招聘团队帮助他们招聘人才，更需要帮助他们了解中国的人才市场以及行业内的业务模型。此刻，招聘团队不仅需要满足其基础需求，还需要提供一些增值服务，促进了人才招聘工作从标准化向定制化转型。

以其中一个新业务单元的招聘需求为例。了解到新的业务单元需要在中国市场搭建领导团队和业务团队，且留给招聘团队的招聘时间只有 6 周时间，中国区招募团队随即开始了各项工作，并进行了各项定制：

#### 1) 成立专业的项目招聘团队：业务整合、新业务建立等带来了一系列招聘需求，

这些招聘任务的挑战在于需求量大、时间短，而且新业务存在很大的不确定性，连带要求招聘团队也要具有一定的弹性。因此，招聘团队设置招聘项目经理职位，使项目经理作为业务部门唯一的对接窗口来整合招聘团队及玛氏中国服务共享中心资源，高效推动招聘项目进展。此外，团队还开始了关于项目化管理模式的探索，比如，如何配置招聘资源，如何激励供应商，如何更好地管理招聘项目等，以提升团队弹性。目前，招聘项目化管理已经作为一项能力，列入招聘专员能力发展模型中。

#### 2) 定制化的招聘渠道解决方案：除了

现有的各项招聘渠道，项目组结合业务需求和招聘特点，制定了针对此次项目的招聘渠道策略。包括在各种社交渠道宣传、转发定制化的内外部推荐软文和微信宣传软文，让更多内部同事和外部粉丝们了解新的业务前景和商业模式；不断提高自主招聘比例，通过微信招聘平台的搭建，打通同事内部推荐渠道，利用定制化的推荐激励政策激发全员

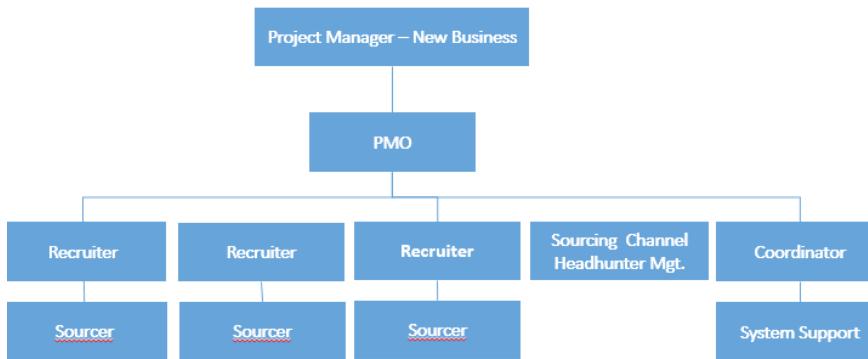


图 5 项目团队组成

Business Model	KA	KA+PS Mixed		PS
International	Company A	Company T	Company D	Company M Company H
Local	Company C Company S	Company B	Company E	Company L Company P
Company Size	10>	20-30	40<	40<

图 6 猎头管理矩阵

招聘。此外，由于项目周期短，招聘难度高，对标人才市场的不确定性，招聘团队与 2 家猎头专门合作，并结合不同的结果制定不同的猎头激励机制。还会通过复盘年度猎头服务供应商，制定“猎头管理矩阵” (matrix)。“猎头管理矩阵”会将不同的猎头分类，以便于招聘团队思考如何跟他们创建下一步的合作。同时，将猎头的情况以可视化的形式呈现出来，有利于每一团队成员看清楚当前的目标和方向，并且共同朝着一个方向而努力。

**3) 定制化的招聘流程**：为了确保项目的效率和整体进展，招聘团队对项目下的招聘流程开辟了绿色通道，确保用人部门从提出招聘需求、各流程中面试的安排到候选人入职，都能得到及时解决。如此便能在确保候选人体验的同时，还能够以最高效的方式进行。

最终经过整个项目组的努力，成功在 6 周时间内完成了 95% 的职位的招聘工作。

### ▶ 遭遇阻力

中国区人才招募团队成立初期，作为组织中的新生事物，虽然经过 3 年的“精耕细作”收获了不错的成就，但在茁壮成长的岁月中也面临着各种各样的挑战。

**首先**，招聘人员能力参差不齐。在团队成立之初，大部分招聘人员都是从其他团队转岗而来，能力参差不齐，因此迫切需要梳理团队成员能力现状和明确发展需求。招聘团队通过对招聘人员进行针对不同知识领域的的能力调研，确定了招聘人员能力发展方向和全年能力发展课堂排期。并通过梳理招聘领域能力板块，使招聘能力和知识系统化，然后统一传输给大家。此外，每年安排两次参与外部交流平台的实践分享，还邀请外部讲师走进公司，为招聘团队带来更前沿的知识。

**其次**，招聘运作模式不断演变。Sourcer

+ Recruiter 模式在中国市场的弊端逐渐显露，再加上，上级经理们要求招聘人员能够从招聘中获得市场情报，以辅助业务或人才决策；同时，招聘团队致力于通过招聘流程给候选人和上级经理最好的招聘体验。

从团队发展的第二阶段开始转型为端到端招聘服务模式，并通过招聘职能专业化的方式来帮助招聘人员快速提升职能理解和业务知识。如果上级经理有招聘需求，就可以直接在系统上提交，招聘人员会直接与上级经理取得联系。从上级经理提出需求，到候选人签署劳动合同，整个过程都是由同一个招聘专员主导、管理所有流程和资源，并对结果负责。

玛氏的端到端招聘服务模式与其他公司不同，他们更注重对于招聘人员的责任的要求。招聘人员要做的不仅是提供人才，而是要确保把合适的人放在合适的岗位上。

**最后**，招聘系统“水土不服”。玛氏最初引入 SAP 的 Success Factor 作为人才招聘系统，属于全球化的招聘业务流程解决方案，在中国落地时遇到了不少挑战。目前，中国招聘团队已经成功建设中国招聘微信公众号，由专人运营。并在此基础上打造了 iMars 智能聊天机器人、Shell 入职小程序、智能语音机器人等工具，赋能招聘工作。

### ▶ 逆风翻盘

在成长的路上没有一帆风顺，对于玛氏招聘团队来说亦是如此，既然没有顺水推舟，那就选择逆风翻盘！

### ▶ 不断完善招聘渠道

在“HR 多面手 (HR Generalist)”的支持模式下，招聘专员没有专业知识与精力投入到招聘渠道建设上，招聘工作对猎头的依赖程度非常高，几乎从主管到经理级别的岗位都需要猎头的参与。中国人才招募团队成立后，开始着手梳理已有的招聘渠道，并明确渠道策略和分阶段实施的计划。经过三年的打磨，在招聘渠道建设上取得了巨大的进步，并留下了一个又一个里程碑：

- ▲ 2016年10月：上线后不久即完成了猎头合作供应商的摸查和合同签约工作，将猎头分为单次/长期合作伙伴两类，并在同年年底举办了供应商年度峰会，加深了策略性合作关系。
- ▲ 2017年1月：中国招聘微信公众号（社招号）正式上线。
- ▲ 2017年4月：确定了RPO合作供应商，正式引入RPO合作模式。
- ▲ 2017年10月：完成了对所有招聘渠道的整理和定位，确定了招聘渠道的策略重点。
- ▲ 2018年6月：中国微信招聘聊天机器人正式在公司社招公众号上线。
- ▲ 2018年10月：招聘聊天机器人正式在校园招聘公众号上线。
- ▲ 2019年6月：升级版的内部推荐政策借助招聘微信公众号在公司内部全面推开。

### 不断优化招聘成本

首先，招聘团队推行无纸化面试，使用iPad代替所有面试中需要的纸质材料，包括简历和打分表。不仅节省了纸张，还一并省去了所有和纸质材料相关的打印、装订、发放和收集等准备工作。同时实现了信息实时同步更新，可根据不同场次的面试进程传送所有面试官所需的信息，帮助面试官汇总评

分，辅助其决策。

其次，在校园招聘中，招聘团队将宣传方式从线下为主变为线上为主，采用直播和线上宣讲等新颖方式和同学们互动。新颖的校招方式不仅扩大了宣传范围，还极大地节省了招聘成本。

同时，利用领英、招聘微信公众号等方式自主搜寻人才，社会招聘自主招聘率从50%提升到80%。如2018年在为某新成立的事业部进行批量招聘时，仅仅通过发布微信推文，在发布1小时内就有超过16,386人次浏览招聘信息，24小时内就收到了日均2.5倍简历投递数。这些举措都极大地节省了招聘需要的成本。

### 提升招聘效率

随着内部需求的增大，在团队人数仍然保持不变的情况下，中国区校招团队创新性地将过往集中于“秋招”的投资，更积极地投入“校招蓝海”——海外招聘 & 暑期实习生招聘，以及社交媒体渠道，通过提前“锁定”和“融入”人才，更加平均合理地分配资源，同时，增加项目转化率和人才留存率。

在招聘流程和工具上，中国区校招团队通过每年持续创新与迭代，已经实现了从简历到初筛全部线上完成，足以支持每年近4万份简历筛选，为持续增长校园招聘需求和项目管理需求提供坚实的后盾力量。2018年，

玛氏打造了AI智能语音机器人，用于校招项目中，候选人在微信端可以自主完成面试预约及正式面试环节。招聘专员不再需要进行大量的沟通和筛选工作，只需在后台完成对候选人的评估即可。平均每个候选人的评估时间在10分钟以内，仅在该阶段就为招聘官节省了300个工作小时，可以让招聘团队更快发出录取通知，锁定优秀候选人。

### 未来规划

虽然随着发展阶段的不同，整个招聘团队的目标也在不断变化，但在这表象背后是别人看不到的玛氏人对于使命和目标的坚守与追寻。在TA团队内部，每个人都清楚地知道团队和自己的使命，并且共同为实现目标而奋斗。这是一个TA团队一脉相承的内在底蕴，不管是现在还是未来，他们都会一直坚持下去，在未来他们还要不断提升整个团队的凝聚力和专业度，让各位同事在团队愿景和目标的指引下不断突破，砥砺前行。

其次，不管是现在还是未来，数字化已经是大势所趋。玛氏已经在探索属于自己的数字化之路并且有所成就，未来他们仍然会坚持数字化创新之路，勇立数字化潮头，而不是被“拍死”在沙滩上。

所谓“不想当将军的兵不是好兵”，玛氏招聘团队会是一个“好将军”。整个招聘团队在招聘总监的带领下不仅为同行提供了一个TA团队发展的范本，更为自己规划了一个宏大的蓝图。他们率先提出基于业务需求，并在现有招聘团队的框架和数字化基础上打造了一个完整的招聘生态系统。

目前，大多数招聘团队所做的仍是片段化的解决招聘问题，如：如何进行人才测评，如何搭建多种招聘渠道，如何吸引高质量候选人等。虽然玛氏现在也是如此，但是他们在探索一条新的道路，希望能够在未来通过整合招聘相关的解决方案，打通招聘各板块之间的连接，从而更好地赋能业务团队，提供增值服务。

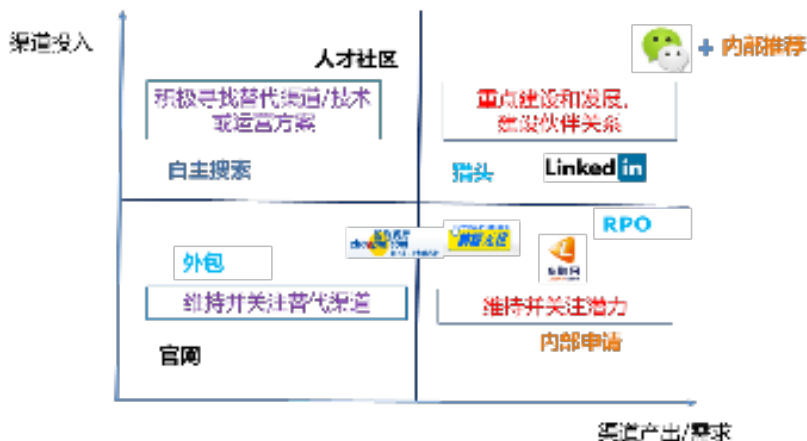


图7 玛氏中国招聘渠道建设

## 获奖企业风采



### 招聘团队介绍

2016年招聘团队成立之初，70%的团队成员由此前不同业务单元的HR同事转岗而来，30%人员是外部招聘的。同时，由于招聘工作的特性，为了和业务部门有更密切的合作，有25%的岗位是常驻在各个业务区域中。

整个招聘团队在招聘总监的带领下，

一共分为4大团队，包括：1) 渠道雇主品牌及创新团队，负责招聘渠道策略制定及维护，招聘技术创新及玛氏雇主品牌建设。一般情况下，人员配置为1名经理，2名主管，以及2位管理培训生。但根据项目及工作量，人数会有所调整；2) 销售招聘团队，下设1位经理和5位区域销售招聘主管，分别位于总部、北京、上海、广州、成都。另

有1位招聘专员，支持入职和面试协调工作，和4位RPO/第三方招聘同事；3) 非销售招聘团队，下设1位经理，2位招聘主管，1位招聘专员，1位管理培训生，1位RPO/第三方招聘同事；4) 管理培训生项目团队，下设1位经理，2位项目主管，1位培训生。四大团队合作共创，齐心协力为业务发展招揽高质量人才，赋能业务成长。HR



# 2019 中国招聘与任用价值大奖 获奖案例集

敬请关注  
智享会订阅号、服务号



主办方



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859  
邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)