



2021

招聘与任用价值大奖 获奖案例集 >

2021 Recruiting and Staffing Value Awards
Winning Cases Collection

主办方



合作方



Bello 倍罗



前言

由智享会主办的“2021 招聘与任用价值大奖”于 2021 年 3 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 9 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）：时任玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场人才招聘总监方颖、时任华夏幸福人才吸引与发展部负责人宫亭亭、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、智享会 CEO 金景、时任网易集团招聘运营总监孙逸飞、时任拜耳中国招聘总监唐胥黎、时任杜邦中国大中华区招聘总监 / 亚太区多元化、公平与包容性 (DE&I) 顾问王慰、时任博世中国雇主品牌和人才招聘总监曾贇鸣。

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”，12 家企业案例入围终选，分别获得“最佳雇主品牌建设奖”“最佳招聘渠道创新奖”“最佳人才甄选创新奖”“最佳新员工融入奖”“最佳招聘组织设计与效能提升奖”。

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”“最佳招聘渠道创新奖”“最佳人才甄选创新奖”“最佳新员工融入奖”“最佳招聘组织设计与效能提升奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此 12 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。

智享会 2021 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)



方颖
时任人才招聘总监
玛氏中国, 澳大利亚和新西兰市场



孙逸飞
时任招聘运营总监
网易集团



宫亭亭
时任人才吸引与发展部负责人
华夏幸福



唐胥黎
时任招聘总监
拜耳中国



顾艳莲
时任大中华区招聘总监
飞利浦(中国)投资有限公司



王慰
时任大中华区招聘总监 / 亚太区多元化、
公平与包容性 (DE&I) 顾问
杜邦中国



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



曾贇昀
时任雇主品牌和人才招募总监
博世中国



金景
CEO
智享会

评委会特别顾问

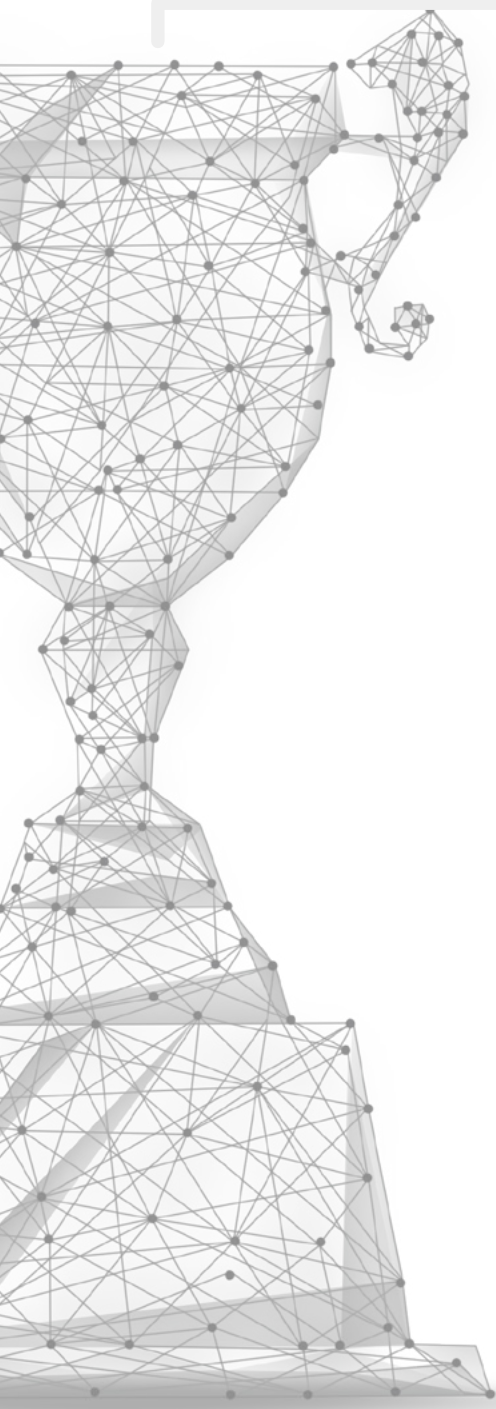


李松毅
创始人兼 CEO
倍罗 Bello

颁奖典礼现场照片



➤ 获奖名单



最佳雇主品牌建设奖

京东科技集团
东原集团
浙江吉利控股集团有限公司

最佳招聘渠道创新奖

强生（中国）投资有限公司
百胜中国控股有限公司
万豪国际

最佳人才甄选创新奖

百胜中国控股有限公司
丹纳赫企业管理（上海）有限公司

最佳新员工融入奖

爱玛客服务产业（中国）有限公司
海尔智家

最佳招聘组织设计与效能提升奖

蒂森克虏伯电梯（中国）
SGS 中国



最佳雇主品牌建设奖

Best Employer Brand Building Awards

- 京东科技集团
- 东原集团
- 浙江吉利控股集团有限公司



本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳雇主品牌建设奖”

➤ 用爱温暖每一个现在，用科技改变每一个未来

——京东科技雇主品牌建设实践

编辑整理 / Brynn Guo

💬 项目背景

京东科技是京东集团旗下专注于以技术为政企客户服务的业务子集团，秉承科技引领、助力城市及产业数字化升级的使命，致力于为政府、企业、金融机构等各类客户提供全价值链的技术性产品与服务。京东科技建立了完善的雇主品牌价值体系，以优质的内容、清晰的脉络和明确的导向对外输出。

自 2020 年 1 月 1 日起，京东科技开始设置雇主品牌小组，致力于打造以人为本、有温度、有情怀、有技术、有自豪感的雇主品牌文化体验，用更优质的传播内容向人才正式发出邀请，期待所有加入京东科技的伙伴可以在这个大家庭里感受到爱与温暖。

定位雇主价值主张

“科技有我，未来有你”是京东科技的雇主价值主张，这一主张涵盖了公司的业务、愿景以及对于雇主和雇员一同前进共同成长的期许，也是京东科技雇主品牌内容创作的核心。“科技”体现业务属性，“有我”体现公

司担当，“未来”阐述了无限可能，“有你”表达对人才的渴望。基于这一 EVP，京东科技对其宣传内容进行了多维度、多层级的定位，不断从科技属性、员工价值、人文关怀、后浪成长等多方面进行品牌宣传内容的深入挖掘，打造京东科技独一无二的雇主品牌体验。

💬 项目实施

雇主品牌传播矩阵

不同的专业，不同的年龄，不同的岗位，不同的喜好……京东科技的雇主品牌小组以人为本，针对不同的人才类型制定出不同的形式的传播内容，形成独特的雇主品牌传播矩阵。

京东科技将受众群体分为内部员工、外部社招和外部校招人员三类，分别在微信公众号、抖音、脉脉和领英等进行多渠道多形式的雇主品牌宣传，而这些宣传种类和内容精准地融合了受众定位和渠道特点，并以符合市场传播规律的新媒体运营手段，打造出“时间 + 空间 + 内容”的立体化传播模型。



图 1 京东科技雇主品牌传播矩阵

精准画像，有效输出：提升企业在外部候选人心中的影响力

为提升企业在外部候选人心中的影响力，京东科技分别对不同的外部客户群体进行精准画像。

校招候选人画像

校招潜力人才：校招渠道是每家公司未来的人才生命线，多彩的未来世界一定属于那些多彩的年轻人。年轻一代的毕业生除了注重行业前景、公司背景、和晋升空间等基础因素外，更加看重公司企业文化、福利待遇以及团队氛围等等。所以，年轻人喜欢的，就是雇主品牌宣传应该贴近的。对此，京东科技深入业务一线，采访员工在京东科技工作的真情实感。比如举办实习生VLOG大赛，用实习生自己的视角、自己的镜头、自己的音乐和文字去真实地展现发生在京东科技的每一天。这样的视频真实且有力，是贴近年轻人且极易引起共鸣的，成片在获得授权后，在校招中宣讲或线上播放，可以更真切地传播公司工作氛围、薪酬福利和企业文化。同时线下还会发展校园大使，增强企业的亲和力，打通线上线下平台同时进行宣传，全面吸引校招人才的加入。

社招候选人画像

高端人才：社招高端人才在选择企业时往往更看重雇主的行业前景、业务布局、技术实力、企业文化和岗位价值等因素。对此京东科技集团雇主品牌组与市场部进行联合传播，发布公司重大新闻、专家业内分析、重大技术革新要闻以及团队的人物专访等。通过自采或转载，运用视频、海报和文章等一切时下最能触达到每一个人群的传播形式，第一时间对外发布公司利好新闻，提升公司整体形象，让京东科技的雇主品牌在候选人的心中生根发芽。

技术人才：作为一家科技公司，京东科技的技术人才占比高达70%，而这对于雇主品牌的传播也提出了更高的挑战。技术人才专业性较强，他们往往更看重公司的技术实力以及技术氛围。对此京东科技针对技术团队打造专属短片或文章，凸显企业技术自豪感和技术氛围，结合公司内部的技术大咖培训、访谈，让技术人员感受“如鱼得水”的畅快。当然，技术不只是研究团队的事情，技术的普及也是传播的基础。对此，京东科技的雇主品牌团队想了很多方式，用简洁易懂的通俗语言来深入浅出地讲解技术、宣传技术；例如“一句话解释技术名词”的技术科普系列短片，让技术的种子未来长成参天大树。

非技术人才：候选人关注的职业发展、薪酬福利、团队文化等信息，很大程度会决定其在 Offer 比较环节的选择。那么对于非技术岗位人才的吸引，京东科技运用创意短视频，宣传公司的人才晋升、薪酬福利以及公司氛围，让候选人在做出决定前，充分了解公司的各项信息，让候选人选得心安。当然，京东科技还在自己的微信公众号里利用技术手段嵌入了AI智能问答机器人、VR全景参观等技术，让候选人可以随时随地提问并得到回答，同时任何时间拿起手机就可以看到京东大楼内部的工作环境，加深候选人对于京东科技的印象。

相关行业从业者：每一个候选人都是所在领域的专家，深厚的行业积淀和职业敏感会让他们成为市场上喜闻乐见的选才对象。高职级候选人往往更倾向于了解公

司所在行业赛道上的各类信息、公司的最新进展、行业的热门动态、高管的表态发言、大咖的趋势研判都会是这类候选人最喜欢和期待的话题。京东科技利用各大社交媒体平台，发布公司的特有福利、业务前景以及业务布局，定期运营社交平台，收获并维护大量粉丝，树立了京东科技集团在行业赛道内的良好雇主品牌形象。

以人为本，持续关怀：提升企业内部员工忠诚度

与产品品牌不同，雇主品牌面对的对象不仅仅是外部劳动力市场的目标雇员，还包括企业的现职雇员。对于在岗的员工，除了会关注公司的业务布局和技术实力，还会关注公司的人文情怀。对于员工而言，组织不仅是员工谋生的场所，也承载了员工对情感归属的强烈诉求。对此京东科技以用户为导向，联合业务部门打造专属员工福利，如抽奖、用户访谈等等，增强员工的归属感。

品牌思维做内部推荐

员工内部推荐是雇主品牌建设的重要抓手，京东科技用品牌的思维做内推，建立了一整套内部推荐的视觉系统，统一了内推宣传的视觉呈现以及推广标语“一荐如故”。

京东科技为激励员工进行内部推荐，除了传统的内推激励外，更设立了内推积分系统，打通移动端招聘官网的个人 ERP 账号进行积分记录。员工每分享一次职位，一旦有人进行简历投递，都可以算作员工内部推荐的奖励积分。让员工动动手就能够获得积分，让内推成为了员工的日常。

为提升内推宣传形式的趣味性，京东科技脑洞大开，进行了创意视频混剪。例如，疫情过后“地摊”文化盛行，京东科技雇主品牌部结合内推职位内容进行“摆摊”情景剧制作，搭乘流量的快车，并将视频投放在公司茶水间、电梯间等引人注目的地方。

为营造全员内推氛围，提升内推感受，京东科技还进行内推海报宣传，邮件发送频率由传统的一月一封增至一月两封；推出“内推节”，形成内推定制化节日，季更节日主题和形式；设立“星推官”等，从而吸引更多员工参与内部推荐。



图 2 京东科技内推视觉呈现



图 3 京东科技内推积分奖励规则



图4 京东科技内推视频广告

员工家属：OPEN DAY

京东科技不仅关注员工关怀，也同样关注员工家属的关怀。京东科技定期举办 OPEN DAY，让员工家属充分了解公司工作环境和氛围，进而了解公司的企业文化，增进相互之间的情感关联。

京东科技雇主品牌部与企业文化、校招和业务部门等协作，通过开展家庭开放日活动，对社会企业、学校以及内部员工家属等开展走进京东科技的活动，让他们近距离接触和了解在京东科技的工作状态。不同于其他企业的员工日，京东科技的家庭开放日并没有单纯将吃喝玩乐聚集在一起，而是真正通过孩子的兴趣爱好出发，从企业“客户为先”“诚信”“协作”“感恩”“拼搏”“担当”等关键词设计主题游戏，融入但不刻意，潜移默化地向孩子传递着企业的正能量。



图5 京东科技家庭开放日超级英雄主题

例如此次京东科技的家庭开放日以“超级英雄”为主题，设立了整个故事背景，甚至为此制作了一个视频短片作为起始素材，告诉京东科技员工的孩子们，他们的爸爸妈妈的角色是一名超级英雄，在没有危机的时候，他们在京东就正常工作，可是一旦地球受到了威胁，他们的父母就变身成为超级英雄拯救地球。设计的六个游戏环节中，每一个游戏环节的都映射了京东科技的核心价值观。例如以“客户为先”的价值观，设计游戏环节“难搞的出题者”，通过在最后一刻不断变化搭建积木的选题方向和颜色，让孩子们感受到游戏中乃至实际工作的过程中的曲折性。



图6 京东科技家庭开放日客户为先主题游戏

再比如穿越地雷阵的环节，父母需要身着超级英雄的眼罩和斗篷，闭着眼走路，地上布满了塑料杯做的“炸弹”，而孩子需要用声音指挥父母安全过关，让孩子体会协作的重要。



图7 京东科技家庭开放日协作主题游戏

每一个关卡闯关结束后，孩子们都会得到一块拼图作为过关奖励，而最终，在最后一个关卡前，孩子们会被告知自己也是爸爸妈妈体内超级英雄基因的延续，所以他们也会穿上超级英雄的 COSPLAY 装扮，和父母一起拼出家庭开放日的大型主视觉拼图。这不仅是担当、勇敢、乐观向上等游戏精神的延续，更是一种企业文化生生不息的传承。最后以“传承”结束主题，同时也暗含京东科技的愿景使命——“未来有你”。



图8 京东科技家庭开放日小超人变身传承主题

除了家庭开放日活动之外，还有前面提到的“实习生 VLOG 大赛”，用实习生自己策划并拍摄的 VLOG 现身说法，展现在京东科技工作生活的真实体验。此外，京东科技还制作了“趣味运动会”“企业文化关怀”等视频成片，将“以人为本”贯穿始终，始终站在员工的角度输送有温度有热度的员工关怀。

提升企业在市场上的雇主影响力

在企业雇主品牌的塑造过程中，如果企业能够在市场中被多次提及，并且不断被当作标杆案例进行“模仿”和学习，这种传播方式比任何形式的广告投放影响力都要大。京东科技为提升在市场上的雇主影响力，首先剖析自身优势和劣势，对企业自身进行市场画像。

自身优势：京东旗下公司，技术实力雄厚；公司重视人才发展，职业发展有保障。

自身劣势：雇主品牌认知不足，B 端业务难以在大

众产生感知，求职者和大众对于京东科技新品牌认知不足；内容传达不足，业务理念较为抽象，认知壁垒较高，难以广泛传播。

建立清晰的自我市场画像后，京东科技开始实施一系列举措，全方位提升企业在市场上的雇主影响力。

集团宣传导向

京东科技雇主品牌高度配合京东集团雇主品牌和京东科技企业品牌的官方宣传，对外提高京东科技在京东集团范围下的品牌认知。

“走出去”策略

为增加企业的曝光率，提高企业声誉，京东科技提出雇主品牌“走出去”策略，扩大雇主品牌渠道影响。京东科技邀请央视 CGTV 对其人才战略进行报道，还邀请到《经济观察报》与人才引进部做数字化人才流动主题的直播，而这些也收获了良好的市场声望，如在 2020 年脉脉大型报告——“中国数字化人才吸引力趋势报告”中，京东科技被当作典型案例进行传播，该项目总触达人数超过 400 万。通过主流媒体的报道、行业内部的宣传，成功达到提升自身雇主品牌的效果。

技术手段提升候选人体验

雇主品牌最终是为人才吸引服务。京东科技作为一家科技公司，通过 AI 招聘套件工具、移动端 VR 参观等技术手段，在努力向着人力资源智能化的方向迈进。在招聘方面，为提升候选人的应聘体验，京东科技开发了移动端招聘官网、AI 面试助手+外呼机器人。使用 AI 进行约面和线上问答的电话语音操作，从技术端更加便捷高效地满足公司的职位招聘需求，轻松提高 10 倍效率，有效节省人工和时间成本。



图9 京东科技 AI 智能招聘外呼机器人

疫情下的招聘工作已经和传统方式有了很大的不同，视频面试成为了日常操作。由京东科技自主研发的 AI 面试助手，能够实时监控面试时长，确保面试者的公平性；候选人的简历自动上传之后 AI 助手能够自动抓取关键字段，形成统一模板的电子简历，面试官能够第一时间轻松浏览面试者简历的每一条内容；另外还有全程的语音转文字功能，面试过程中出现任何问题都能做到全程可回溯；此外，AI 助手还会对于关键信息进行提醒，如候选人频繁跳槽，那么系统就会对此处自动标红，提示 HR 在提问环节多多关注这方面的问题。

舆情监控

雇主品牌的内容输出固然重要，但对于持续不断输出内容的舆情监控也同样重要。京东科技监控以脉脉为主的职场舆情平台，把握脉脉平台同事圈；同时监控微博、知乎等其他社交媒体平台，形成对公司的实时舆情监控，并生成舆情监控周报，以便了解哪些内容能够传播、哪些内容谨慎传播。做好舆情监测，长此以往才能收获良好的雇主品牌口碑。

项目亮点

以人为本

“以人为本”是京东科技由内而外提升雇主品牌项目设计的核心价值所在。这就要求内容创作者要深入业务、深入一线，挖掘出真正能代表员工心声的、真实情感的内容，做候选人和员工想看的，为员工组织他们想参加的活动，尽量做好企业文化的渗透。

内容为王

在雇主品牌传播里，内容为王。在公司雇主品牌动作达成的情况下，如何更有效地进行传播，如何用更优质的内容留住粉丝，如何用更符合现代人习惯的内容形式高频次地创作，是传播的基础。

系列化

京东科技策划了“密探探秘”系列、“我和科技”系列、

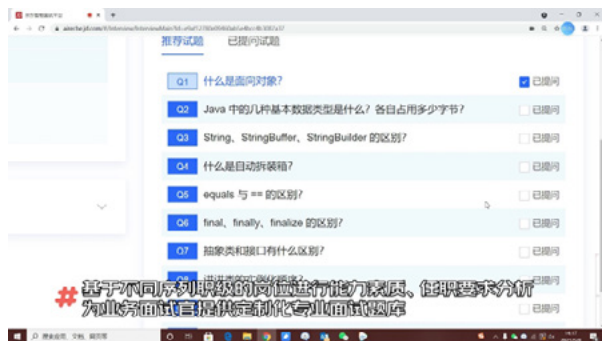


图10 定制化专业面试题库

在面试提问方面，AI 智能面试系统也可以辅助面试官进行提问，系统会生成题库，按照不同级别、不同岗位设置了不同的问题，面试官可以根据题库作为参考进行提问；面试过程中，系统还会进行候选人微表情识别，如快乐、悲伤、愤怒等，能够提示面试官遇到对应情绪波动时进行相关话术的转化，全方位提升候选人的面试体验。

“一句话解释技术名词”系列等短视频内容，并根据不同平台的传播特点分别在抖音、脉脉等渠道上进行发布。通过系列化的封面和内容给用户相似而不相同的观看体验，进一步加深公司品牌在用户心中的印象。据不完全统计，京东科技雇主品牌部门制作视频共计 288 支，内容涵盖公司技术实力宣传、企业文化价值观展现、员工心声、跨部门协作、优秀员工展现、青藤后浪和疫情助力等多个方向。

多样化

不同于以往雇主聚焦于招聘本身以及公司资讯的雇主内容，京东科技雇主内容的发布更多样。在内容上，包括职位推送、员工风采、公司活动、公司业务、公司福利、公司资讯等；在形式上，包括短视频、长视频、原创文章、转载文章、图文消息等形式，全面覆盖候选人群体。

原创化

在当今传播物料已成红海的时代，创新能力尤为重要。京东科技原创性地推出“我和科技”系列，采访在各个领域优秀员工在京东科技的工作体验，制作视频并撰写文章，展现公司业务与员工风采；与其它部门进行内部合作，拍摄制作如“护航 618”“我和我的数字家乡”等视频，以及策划并拍摄其他系列原创短视频。雇主品牌联动集团市场部新媒体组，原创公告“京东科技”官方视频号、官方公众号、官方 B 站以及官方抖音号等，扩大雇主品牌影响力，最大限度地避免了版权风险，同时也输出了大量优秀原创宣传片。

系统化

雇主品牌运营是一个长期的项目，并非一蹴而就。因此要有系统化的排期，适应现代群体传播乃至大众传播的传播节奏。对此，京东科技合理安排内容制作排期，指定宣传视频的发布时间与发布形式，定期进行选题的讨论与确定，提前做好内容发布安排等一系列动作，来确保雇主品牌运营的连贯性。

经过不懈努力，从 2019 年到 2020 年，京东科技全渠道粉丝数从年初的 64475 增长至 99534，同比增长 54.38%；各渠道阅读次数高达 34 万，增长 11.19 倍；各渠道阅读人数高达 57 万，增长 2.41 倍；内推占比从 10% 提高到 16%，为近年来最高，P/T9+ 的内推人选占比更是高达 30%。

在未来，京东科技希望将雇主品牌持续向外延伸，从 EVP 出发，指明京东科技未来雇主品牌发展方向；全员行动，每个人都做京东科技的首席雇主品牌增长官，发展线下记者、通讯员，建立京东科技雇主品牌信息网；积极“走出去”，与各个平台和企业进行雇主品牌进行深度合作与相互学习，多方联动，建立雇主品牌联盟，创造和传播更多雇主品牌价值，真正做到把雇主品牌当作业务来做，把口碑传播落到每一个人。

➤ 获奖企业风采

/// 京东科技公司简介 ///

京东科技是京东集团旗下专注于以技术为政企客户服务的业务子集团，秉承科技引领、助力城市及产业数智化升级的使命，致力于为政府、企业、金融机构等各类客户提供全价值链的技术性产品与服务。基于人工智能、云计算、大数据、物联网等前沿科技，依托京东多年耕耘供应链的积累，京东科技是最懂产业的数智化解决方案提供商，面向不同行业提供以供应链为基础的数智化解决方案。





本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳雇主品牌建设奖”

➤ 基于“产品思维和数字化+”的雇主品牌建设

——东原集团雇主品牌建设实践

雇主品牌对企业吸引和保留人才十分重要，东原希望通过雇主品牌的升级、展示达到对内和对外两方面的目标。对内来看，使员工乐于努力、乐于留任、乐于宣传企业，在组织内部得到持续的发展和认可，进而提高保留率和组织效能；对外来看，获得更多外部认可，提升企业形象，吸纳更多符合东原气质的外部人才。东原希望外部所见的雇主品牌就是东原内部的真实写照，拒绝“照骗”与“刻意包装”，让“卖家秀”等于“买家秀”。

编辑整理 / Aileen Yang

💬 项目背景

东原集团从2004年开始从事房地产开发业务，自2015年起迎来业绩的大规模上涨，近年来，随着业务的拓展，集团每年新增城市公司2-3个。目前公司的业务已经覆盖了西南、华西、华中、华东等区域，目前正在信心十足地奔赴千亿目标。另外，作为一家重视创新和不断发展新业务的公司，随着组织的发展进步，东原人力资源中心面临三个亟需解决的问题：第一，根据市场情况，地产行业的招聘吸引力主要来自企业的规模和薪酬福利，东原在这两方面都不占优势的情况下，如何吸引并招聘足够多高水平、高质量的人才？第二，如何在高标准的人才中再去挑出符合东原文化气质、价值观一致且有意愿加入东原的人？第三，当外部优秀人才进入东原后，通过怎样的机制让其在东原得到持续的发展和认可，并在此基础上形成人才市场上的口碑，从而增强雇主品牌形成正循环？为了解决上述问题，满足公司发展的需求，东原人力资源部主动进化，对雇主品牌进行全方位的升级打造。

💬 项目设计及实施

东原一直坚信：要打造出真正理解和引领客户所需的产品和体验，必须由一群真正在底层价值观“关注人、

有温度”的员工来实现。被温柔对待的员工，会将这一份温柔传递给客户和合作伙伴，由内而外通过雇主品牌吸引一群志同道合的东原人，一起打造企业的竞争优势和标签。东原人力资源中心结合马斯洛需求层次理论以及公司的文化基因和组织战略，最终明确了“越人性，越持久高效”的雇主价值主张。以“3+1”体系打造两个方面的“多一度”体系，“3”为“员工关怀多一度”“职业发展多一度”和“员工认可多一度”，“1”为“发声多一度”，形成从吸引与招聘、融入与发展、关怀与保障、激励与认可的全闭环管理。



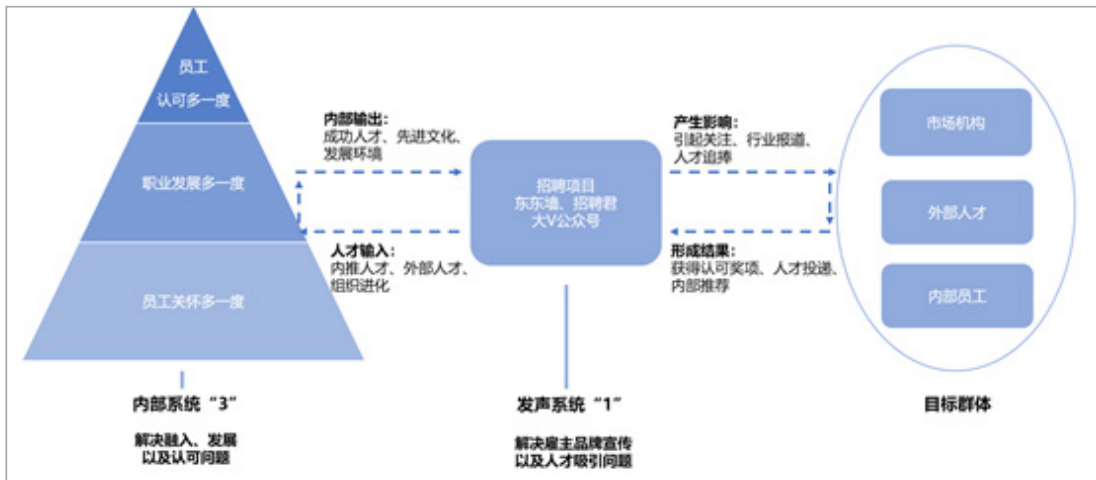


图1 “3+1” 体系

◆ 员工关怀多一度

“员工关怀多一度”主要是通过多重保障体系满足员工的生存与安全需求，为员工提供更好的工作环境，从而提升员工的幸福感。

四层保障呵护员工的心理健康。第一层，“防霾热线”全天 24 小时开启，帮助员工化解烦恼，去除阴霾。并且“防霾热线”不仅对员工本人开放，员工的亲属也可以拨打。第二层，生病慰问 & 吊唁金，在员工最脆弱的时候，给予温暖和帮助。第三层，主要包含商业补充医疗保险 & 家属商业保险，对员工开放的同时也为员工家人提供帮助。第四层，员工关爱基金以及商业意外补充险，当员工面对突发状况或者临时经济困难时，可以为员工提供及时、有效的帮助。

企业文化统一员工目标和价值观，增强员工归属感。

东原内部倡导三原色文化，三原色即卓越红、智慧蓝和共生绿，分别代表进取、敏锐和合作三条文化价值观，在三原色的指导下，员工工作方向性强，能够主动应变并识别客户需求，群策群力，为共同目标奋斗。东原对外提出了“有心有趣，年轻会浪”“低权力距离，沟通畅快内耗少”“Title 再高，不如凭实力说话”等明确的文化价值主张，努力为员工工作营造一个积极向上、简单直接的阳光文化氛围。

同时，为了让员工有更好的工作体验，东原组建各种运动俱乐部并提供资金支持，还开展各类文化活动，比如一年一次全员文化经典活动——心路之旅、中高管的东征西行挑战赛以及原力觉醒足球赛等，同时，公司“是个节都要过”，比如妇女节所有女性放假半天，儿童节有 14 岁以下子女的员工放假一天。

◆ 职业发展多一度

流动性大是地产行业的一个显著特征，随着企业快速发展，必然会涌入具有多种企业背景的新员工。当越来越多的员工来自在产品、流程以及文化风格等多方面存在巨大差异的不同企业时，如何让员工快速融入公司、适应公司并得到发展是提升雇主品牌必不可少的部分。为了解决这个问题，东原双管齐下，为员工职业发展多一度呵护。

1. 融入计划 + 导师制度：走好职业发展第一步

融入计划。从传统的团队融入类拓展训练转变为以体验产品与服务、了解业务逻辑、加深文化理解为导向的 3 天脱产式集中融入项目——“原”来你也在。三天培训内容包括课堂培训、户外拓展、高管授课，通过集中培训和户外拓展让员工熟悉东

原的同时和高管接触，实实在在感受到东原的文化。集中式的脱产培训也能让新员工建立战友情谊，很大程度上增加新员工与公司之间的粘性。

导师带教。为了保证员工的发展，东原内部还衍生出了自己的带教制度和传帮带文化，在东原内部人人都有导师，叫做“馒头”（即mentor）。“馒头库”定期更新，选择符合东原文化气质、工作能力突出且有带教意愿的员工担任。导师“持证上岗”通过传帮带的模式帮助新人快速融入、快速成长。为了鼓励传帮带文化，每年9月1日被定为东原的“馒头节”，节日当天有主题文化活动，被带教人当天会通过各种方式表达自己对“馒头”的感情，增加师生之间的互动。公司还会在年会对“馒头”进行评优颁奖，通过发放奖品、拍摄专题纪录片及推送专题文章等表彰优秀“馒头”。

2. 科学测评 + 发展项目 + 组织机会：价值观驱动，同心前行

科学测评为人才任用和发展提供支持保障。为了保

证能真正在外部市场上找到符合东原文化并能在组织内部持续发展与进步的人才，东原在能力评估的同时进行文化和价值观的评估，这也要求在雇主品牌建设强调内部文化和雇主品牌的一致性。

内部必须强化内部文化的认同。首先，明确优秀东原人的公式，为东原人的日常行为提供标准。其次，正式启动文化评估工作，在每年两次的绩效评估工作中，除了对员工的工作结果和能力进行评价外，通过“东知西见4s发展中心”、360调研、关键人员深度访谈、三原色占卜神器及文化评估卡等工具，针对不同职级的员工进行不同形式的文化评估，以此校准员工的行为规范、做事方式和态度，同时将文化评估结果在员工发展计划上加以应用，更好地促进企业文化在员工行为层面落地。

外部准确吸引和识别市场人才。首先通过雇主品牌建立口碑，吸引“颜色相近”的人才主动关注，候选人可通过“社交招聘系统”主动投递简历，然后通过科学评鉴工具的使用，如Hogan、文化面试专题库等选拔符合东原能力要求和气质的外部优秀人才。



图2 体系化的内部人才发展全景图

系统的培训是能力进阶的保障。除了评估系统，东原内部有“东西系”和“南北系”两大人才发展营系列。

“东西系”是针对不同层级员工的人才发展项目，包括针对管培生的“东成西就工匠营”、针对专业向管理转型的“东学西练达人营”、针对经管向高管发展的“东知西觉超人营”和针对新进经营管理层和高层的“东渡西越护航计划”等，保证各层级人才在东原都得到发展。

“南北系”训练营主要是为打造不同职能专业能力提升了培训体系，涉及人力、投资、工程、财务、研发、成本、风控、法务等各个条线，为精深专业提供帮助。此外，东原在内部梳理并建立了完整、系统的职位体系，打造Y字型的发展通道，保障员工职业发展多层次、多通路。



图3 东原Y字型发展通道

◆ 员工认可多一度

要做好员工认可，一方面要在物质和精神方面给予员工双重认可，让认可丰满起来，另一方面也要保证对内发声的宣传平台迭代更新，增强员工与宣传平台之间的粘性，让大家乐于去关注平台消息。

1. 物质精神双激励：努力就有回报

在物质方面，通过有竞争力的奖金系统，增强东原对人才的激励和牵引，并通过项目跟投、股权激励等有针对性地保留人才，使员工和公司共进退。

在精神方面，借助文化战略平台报道优秀人物和优秀故事。线上线下双管齐下，多渠道给予优秀员工更多曝光度。同时根据文化评估结果建立深色文化俱乐部，整理收集优秀员工的文化故事，在集团内部进行传阅，在增加对员工认可的同时加深文化对员工的影响。

2. 文化宣传平台迭代更新

线上的认可离不开公司平台的宣传，因此宣传载体迭代更新就变得至关重要。为此，东原官方内部文化战略平台“东东墙”自正式上线以来一直在更新迭代，努力为员工提供最优服务。目前除了集团“东东墙”，各城市也分布着城市“东东墙”，集团与城市双向互动，消息推送更加精准，与用户联系更加紧密。同时，“东东墙”的积分商城、“东东懂”的在线课程以及“群颖会”“原百科”等板块的更新，使得更多优质资源集中起来，极大提高了用户的使用率。“东东墙”的运营团队会随时关注组织的变化与用户的需求，持续更新，不断升级，打造以“东东墙”为载体的文化数字化建设体系，始终保持宣传渠道畅通。

◆ 内外联动，发声多一度

在对内做好雇主品牌建设的同时，如何进行宣传也是值得思考的，只有将好的雇主品牌传递出去，才会有源源不断的优秀人才涌入组织。

1. 有效利用线上平台对雇主品牌进行宣传

东原利用“东东墙”平台，打造东原雇主品牌推文；联动前程无忧平台，发布软文；联动时下地产人求职的大V公众号、拥有多篇地产职场10万+热文的公众号，对东原的人才发展体系宣传推广。此外，利用线上平台，在校招季和集中招聘季对雇主品牌进行集中宣传，增强东原在市场上的声音。

2. 将招聘作为雇主品牌对外宣传的重要窗口

首先，充分发掘在职员工的人脉资源，联合供应商开发社交内推系统，员工可以在系统内进行认证，然后

将最新的人才需求进行扩散，候选人可以在系统内部浏览及投递，便捷高效。其次，东原打造“新创”“新秀”“新锐”“新翼”及“佰将新人”等招聘品牌，覆盖在校学生、应届毕业生、外部优秀管培生以及各职能储备负责人等群体。东原通过健全招聘体系以及人才发展体系，吸引各个阶段的求职者加入东原，并通过招聘活动将东原的人才理念传达出去。

3. 新创计划适时推出，提升校招竞争力

新创是东原内部的准管培生，主要是为了吸引在校学生提前参加竞赛、实习，提前转化为管培生。新创主要采取的是提前展示、错峰竞争和增加触点的策略。新创项目启动本身就是一次雇主品牌项目的创新实践，每年3月左右启动，通过初试、复试选拔优秀学生最终组建队伍。队伍由来自各大高校的6-8名同学组成，每队



配备一名东原内部专业导师，在规定时间内完成地产全流程竞赛，最终通过四维、3D、乐高、纸板、手绘等任意形式进行展示和成果答辩。通过为期一个多月的激烈角逐，最终选拔出符合东原气质和要求的管培生。一方面，通过长达一个月的竞赛，学生可以全面接触企业文化，了解东原产品及东原人，较长时间深入接触，对雇主品牌的展示效果极佳。另一方面，由于参加竞赛的时间成本和精力成本很高，在求职意向方面也可以筛选出真正想加入东原的学生群体，并且在这段时间内导师和HR都会对参与竞赛的学生进行深入观察与交流，大大提高识人和选人的准确性。

项目挑战

由于公司规模和对人才质量的要求之间存在一定错位，加之东原人尤其强调价值观驱动，重视文化和气质的匹配度，所以为了形成自己的竞争力，东原在雇主品牌打造时尤其强调创新。创新有时也意味着需要“摸着石头过河”，会遇到一些在市场上没有碰到过的问题和挑战。

- 1. 雇主品牌知名度不够。**这使得东原集团在市场上影响有限，所受关注度较低，为了改变这一情况，东原从内部出发，梳理企业核心竞争力，通过内部文化和制度的建设，修炼“内功”，由内至外，逐渐得到市场认可。以新创竞赛为例，由于在项目实施初期市场上没有可以参照的先例，加之当时东原规模有限，使得在引导学生参加竞赛、邀请学校领导做评委等方面都倍加艰难。为了克服这一困难，东原一方面梳理赛程使其更符合学生需要，让学生能够在就业前真实感受地产全流程并设置高额奖金，另一方面发挥校友作用，利用目标院校的校友资源宣传东原企业文化和竞争力，步步为营，使学校领导为新创竞赛站台。
- 2. 招聘方式创新方面，摸着石头过河。**以2020年校招中引入AI面试为例，东原当时面临三方面的挑战：
 - (1) 技术方面。对于AI面试题库、AI的评估效度等，

没有现成的资源库可以使用，也没有现成的模型可以参考。（2）内部落地推广方面。招聘一线的伙伴起初对 AI 工具的可操作性持存疑态度。（3）外部用户方面。应聘学生对 AI 面试的有效性持有疑问。在此过程中，集团 COE 招聘团队在工具上线前期，与供应商一起进行充分的共创开发，量身定制，保障工具的有效性。同时结合当时疫情严峻的大背景，对 AI 面试的便捷性、高效性和易操作性进行了针对性的宣传和宣贯。最终 AI 上线面试邀约参加率达 90% 以上，极大提高了校招效率。

3. 员工的融入挑战。以新员工培训为例，线下的新员工培训项目设计了大量高管参与授课的环节，在时间的协调上具有挑战。一方面，在全年的排期中，需要避开高管繁忙的年中与年底；在具体时间安排上，要与运营同事高度交圈，避开高管会议时间。另一方面，固化授课文件，定期更新，确定在冲突不可避免时可用的 Plan B，以确保业务逻辑有效传达。此外，囿于繁忙的日常工作，部分同事难以在入职首月参与培训。为此，东原将入职培训作为员工转正的发起前提条件之一，反促员工在三个月内腾挪时间参与相关培训。在运营方面，采用“中央厨房模式”，通过各城市人才发展人员轮流实施的方式解决集团人才发展条线负荷过大问题。首先，使新员工培训项目每一期都有新力量注入；其次，每一期从不同实施者的视角，通过复盘实现项目的不断迭代优化；最后，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，促进全集团人才发展团队的自我孵化与成长。

4. 员工关怀实际体验存在差别。在项目实施过程中，东原发现即使有线上、线下的关怀活动与指导，但不同城市公司员工参与度不同，实际体验也会有很大差别。为了解决这个问题，东原集中开展员工关怀月，通过不同城市活动的比拼，反促城市公司同

事主动思考，发掘公司痛点，并针对性解决。

5. 宣传效果不佳。在认可体系方面，由于线上认可需要借助“东东墙”平台进行，所以有可能存在被表彰的人专题文章阅读率低的问题，使得宣传效果不能体现。为了提高阅读量和互动率，“东东墙”建立了“推拉”策略。“推”即后台实时大数据晒阅读率；“拉”即前台积分制度。阅读、点赞、评论均可获得积分，年底可以用积分自由兑换礼品。为了提高渗透率，新员工入职时便提醒其进行“东东墙”的注册学习，提升新员工粘性，并且定期梳理未注册名单，由各城市公司 HR 跟进。

项目总结

成功因素

雇主品牌提升的系列活动达到了最初设定的目标，对外可以持续吸引优秀人才加入，对内可以保证人才得到持续的发展与认可，从而使得组织持续高效运行。其成功的因素主要有 5 点：

- 1. 积极打通线上平台，在线上平台实现全集团战略、文化及时高效的共享。**随着“东东墙”功能的迭代更新，已经衍生出“东东报”“东东懂”“原文化”“原百科”“群颖会”等板块。“东东报”被称作“实时战略风向标”，里面有对公司最新战略、制度的相关解读；“原文化”主要分为文化说、文化人和文化行三个栏目；“东东懂”是线上学习平台；“原百科”是专为新员工设置的栏目，解决员工知识层面的需求；“群颖会”是“东东墙”的特设模块，是集团高管与员工的专属互动平台。通过东东墙平台，实现了战略、文化在集团内部的快速传达，使大家方向明确、行动一致。
- 2. 坚持集团主导。**雇主品牌提升是一个系统工程，必须由集团统一动作，但是由于各个城市公司的需求存在区别，因此在规定动作的同时，集团作为“大脑”会因地制宜为城市公司提供理论和方法的支持。

- 3. 领导支持创新。**董事长和总裁是东原文化最积极的倡导者和践行者，有集团领导的支持，事项推动方面更容易引起重视，也正是根植于东原集团内部简单、直接、开放、包容的文化底色，使得东原在需要创新去开展新项目时可以顺畅地推进。
- 4. 企业文化与雇主品牌的一致性。**东原不过度包装好的雇主品牌印象，而是通过实实在在的企业文化打底，形成与此配套的战略、产品以及品牌。相信“人人都是雇主品牌官”，由内向外，打造良好的口碑，将东原文化与理念外化，从而吸引并筛选出符合组织要求的人才。
- 5. 坚持系统思考的思维。**项目前期便紧扣战略需求和业务需要，对雇主品牌做全局升级。基于系统性的思考，保证了每一环节的完整，并使得整个项目效果向优。

◆ 巩固与展望

经过长期实践，东原升级雇主品牌在对内和对外两方面都取得了不错的效果。对内来看，内部人才供给率、人才保留率、招聘费用使用效率与文化认可度大幅度提高；对外来看，一是在雇主品牌市场上逐渐得到更多认可，二是有竞争力的企业文化对招聘的助推作用越来越大。

在做好现有工作的同时，下一阶段东原还会继续升级雇主品牌，主要包括以下三个方面：

- 1. 在雇主品牌宣传方面将进一步发力。**“酒香也怕巷子深”，由于地产行业对于顶尖人才的争夺战愈发激烈。因此对雇主品牌需要创新宣传方式，让更多人了解东原。
- 2. 搭建实体勋章认可体系。**要将认可体系做精、做透、做好玩，参考 keep 等运动软件，搭建实体认可体系，增强大家的参与感与荣誉感，并形成东原特色的勋章体系。
- 3. 继续深化“老东家”专项，做好离职员工管理。**在2020年底针对在职和离职员工的年底专属大数据“我们的2020”宣传试点之后，当天引爆朋友圈和行业，在各个已离职员工群中引起了巨大的反响，收到超过400条写给“老东家”的留言。2021东原将继续深化，做到“人走茶不凉”，持续保温，期望努力成为雇主品牌的行业创新最佳实践。



获奖企业风采

东原集团公司简介

东原集团 2004 年创立于重庆，总部位于上海，拥有房地产一级开发资质，是一家专注于地产开发、商业运营等房地产多元业务的大型综合企业，位列中国房企综合实力 TOP44，其母公司——迪马股份（SH.600565）是国内领先的多元化上市实业集团。

2007 年，东原集团首次异地拓展，进驻成都，正式拉开西南版图。2010 年，东原集团“七盘连开”。2012 年，东原集团正式进驻武汉，成功立足华中市场。2014 年，东原集团重组并入迪马股份（SH.600565），同年登录上海，次年进驻南京，实现重庆、成都、武汉、上海、南京、苏州的“城市深耕”布局。

2015 年起，东原集团开启多元化战略合作进程，成功携手多家优秀企业合作共创，为东原集团的进一步发展再添动力。2017 年，东原集团将总部从发源地重庆东迁至上海，入驻地产第一梯队品牌云集的虹桥腹地。2018 年，强势入驻昆明、西安、郑州、长沙、贵阳等全国核心城市，2019 年首进广州、佛山，2020 年进驻石家庄、宁波等 8 座核心城市，进一步优化拓展版图，全面打造差异化竞争力，建立企业增长长效机制，致力于成为受客户、同行、员工尊敬的企业。

17 年来，东原始终坚持稳健创进、运营创新、生活创造，深耕精选，布局全国一线及强二线城市，以印长江、印系列两大产品品牌与商业开发运营，为生活创造更多美好可能。作为社区运营领导者，东原持续践行“心入住”产品与服务主张，以“原 STORE”这一基于生活场景的创新生态系统，打造童梦童享、原·聚场等社区运营创新标杆作品，持续激发社区生命力，为社会带来温度与生活意趣。





本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳雇主品牌建设奖”

➤ 不做急先锋，但有“吉先锋”

——吉利雇主品牌建设实践项目

人才的吸引和保留是几乎所有企业都重视的问题，而随着 Z 世代进入职场，吸引和保留人才变得愈发困难，这是大多数企业都不得不面临的现实问题。为了更好地为企业甄选和招纳优秀人才，同时更好地传递企业的雇主品牌形象，吸引更多的潜在员工，保留内部优秀人才，浙江吉利控股集团有限公司（以下简称吉利）成立校园与雇主品牌部，为全球校园提供连接的窗口，并全面打造“吉先锋”品牌。

编辑整理 / Aileen Yang

💬 项目背景

随着汽车行业迈进电动化、网联化、智能化、共享化，吉利的人才需求结构落地也逐渐呈现多样化，其中 IT 互联网、产品运营的人才需求显著提升，但由于大众对吉利存在标签化的认知，即提到吉利很多人都会直接联想到汽车，所以导致吉利在招聘 IT 互联网专业人才时，没有足够的品牌吸引力和大众认知度，无法及时满足业务用人和育人的需求。在这样的现实矛盾中，吉利的校园与雇主品牌团队基于吉利的雇主价值主张——“为有梦想、有激情、有毅力、有创新的青年人提供舞台”，创新性地提出了“吉先锋”品牌。通过吉先锋俱乐部、吉先锋校园创意大赛和专家进校园等形式，将“吉先锋”品牌作为一个终端，把企业与学生有效地链接在一起，缩短企业与学生之间的信息传递距离，从而让学生更好地认识吉利、了解吉利，打破对吉利的标签化认识，进而愿意加入吉利。此外，在吸引人才、满足业务用人需求的同时，更好地实现雇主品牌的传播，让更多人知道“吉利不止于车，更是一个科技创新的公司、用户导向的企业”。



图 1 “吉先锋”品牌 logo

💬 项目设计

◆ “大樟树，小树苗”理念

“大樟树，小树苗”是吉利产业战略的一环，吉利依托“大樟树，小树苗”的理念建设人才森林体系，促进雇主品牌的对外传播。一方面，通过引进外部高端人才，形成“人才大樟树”，并提供良好的“阳光雨露”，使其扎根于吉利。另一方面，吉利需要吸引更多的人才加入吉利，然后为“小树苗”提供优质的成长土壤，通过吉利内部导师带教的形式帮助他们成长为一棵棵“人才小树苗”。吉利让“大樟树”带动“小树苗”一起成长，最终共同生长为有高有低、有大有小、具有强大生命力和生态调节功能的“人才森林”。

◆ 打造“吉先锋”品牌

吉利以产品思维建设雇主品牌，采用更具交互性的

方式进行雇主品牌建设，从而提出校企之间具有强烈交互性的“吉先锋”品牌，以吉先锋俱乐部为载体和中心，基于学生的真实需求做传播，传播汽车专业知识，培养行业人才。

“吉先锋”品牌的提出并非心血来潮，而是基于吉利的发展现状和招聘困境，由校园与雇主品牌团队进行反复打磨和全面讨论，联动集团内部多个部门的专家进行评审，将资源聚焦于对核心群体的下沉运营，最终制定出“吉先锋”品牌的运营规划和策略，并致力达成两大目标：第一，让“吉先锋”品牌成为吉利与大学生链接的终端，为大学生链接职场实践，使其获得独立感与成就感，综合填补大学生专业外的技能，对学生进行职业选择教育、人生成功教育，提高学生的创新和创业素质。第二，将吉利校园招聘活动前置，贯穿到全年，通过“吉先锋”产品的渗透、影响，提前锁定困难岗位优质候选人，解决困难岗位的“招聘难”问题，同时传播吉利多维的雇主品牌形象。

项目运营

“吉先锋”品牌已经连续运营五年，主要由吉先锋俱乐部和吉先锋校园品牌活动组成，这也是由最初的校园招聘逐步延伸和拓展而来的。

◆ 吉先锋俱乐部

吉先锋俱乐部建设的初衷在于吉利希望将企业与学校有机链接，通过校企合作开办俱乐部的形式将吉利的雇主品牌传播至大学生群体，从而吸引更多在校人才。

吉利坚持用“小兵团作战”（自称“大区 CEO”）换取强大的执行能力。2018年年底开始，吉利迅速与全国各大知名高校合作，完成俱乐部建设的三期规划。

第一期：打好地基。围绕核心校园负责人，做校园端团队班子建设，推动吉先锋校园活动服务高校赋能学生就业的基础功能。

第二期：快速跟进。基于“实打实”融入大学生活

的初衷，吉利投入 100 多台整车，超过 200 台发动机和变速器，以及约 200 万的现金，强化吉先锋在大学终端连接职业实践的意义，将一个虚拟的俱乐部链接到现实大学生的就业和经验提升上，将“大学生职场 & 经验实践助手”的样子真实地展现出来。

第三期：持续优化。2020 年在线办公期间，吉利通过两周时间确定 2020 年“吉先锋”第三期的整体方案和具体执行方案，包括稳定运营俱乐部、上线新功能、提升用户体验以及和所有吉先锋人一起建设一个真正“交流、共享、成长”的职场技能和经验提升社区——“大学生职场 & 经验实践助手”。

吉先锋俱乐部在中国大陆 36 所高校落地运营，为服务好全球大学生，有更大的社会能量，吉利在中国香港、北美、欧洲同时设有吉先锋站点。吉先锋俱乐部核心成员和服务对象都是大学生，核心成员基本保持在 20 人以上，吉利的目标是成为大学校园内最有影响力的学生社群之一，为同学们提供汽车知识普及、就业技能提升、通用能力赋能、兼职就业信息速递等服务。

现在吉利以帮助学生完成从校园化到职业化转变的概念规划吉先锋俱乐部的整体运营，吉利与高校合作，帮助大学生完成学员定位和职业定位，让学生清楚地知道自己的专业及所学课程会应用到的领域，同时吉利也会邀请本企业的高管和专家领域的人才到学校进行宣讲，让学生了解高管和专家的职业发展方向，从而对自己的职业发展做出一定建设。此外，吉利还会通过俱乐部开展不同活动：面向大一开展精品体验实习活动；面向大二、大三提供 3-6 个月的长期实习，让学生感受企业内部的工作内容和工作状态；面向全体大学生群体引入一款自主开发的“闪光青年 blingbling”系列产品——帮助学生完成从校园到职场的蜕变。



吉先锋俱乐部作为吉先锋校园产品中吉利与学校的终端入口，在链接吉利与用户上发挥着重要的作用，但是在吉先锋俱乐部运营过程中也出现了一些问题：俱乐部社团成员更替频繁，社团文化不成体系，成员处于快速更迭中以致对经验和社团文化成果的沉淀不足。

在中国 36 所高校吉先锋俱乐部中，有近 5 所院校出现了类似的运营情况。之所以出现俱乐部成员更迭频繁的问题主要有两个原因：随着学龄阶段、学业安排以及学习深造等阶段性规划的不同，学生在社团组织的稳定性不高，且伴随毕业，社团的人员流动性进一步加大。吉先锋俱乐部在运营中，吉利对社团成员的综合实力提升不足，许多成员基本素养缺乏，无法产生“滚雪球”式的经验积累和传递，社团发展因为成员的素养高低不同出现起伏不定的情况。

为了解决俱乐部成员更迭快、运营经验沉淀不足的问题。吉先锋俱乐部针对性地推出“大人模样”成长训练营，将企业内部的职场导师资源直接对接到吉先锋俱乐部成员，通过线上分享、打卡培训等方式，提升俱乐部成员的综合素养，按照俱乐部运营成员所处阶段，匹配不同的智力支持和导师指导，提升俱乐部的综合运营实力，在促进俱乐部成员成长的同时，也增强了内部的凝聚力。同时，吉利不断培养新生力量，吸引低年级的大学生加入，从大一、大二开始稳固俱乐部核心运营主体，经过系列的改善措施，山东理工大学、燕山大学、长安大学、哈尔滨理工大学等五所吉先锋俱乐部恢复正常运营，实现了成员有序成长。

此外，在吉先锋校园产品运营的过程中，管理问题

上一一直存在挑战，对内是企业内部的产品运营团队管理，对外则是如何有效管理全国 36 所高校俱乐部，在充分释放每所高校俱乐部自主性的同时，又能实现“重点事项督促做”“大类事项商量做”和“日常运营自己做”。除了在海内外、全国划分区域的每一个片区都有专门的吉利 HR 负责、跟踪、反馈及指导之外，同时与吉利内部的企业大学、学校的重点学院进行合作，“搭台唱戏”，吸引更多资源参与到吉利与校园共建的过程中。

◆ 校园四大品牌活动

为了更有效地传播雇主品牌，吉利打造了校园五大品牌活动，分别是“同路人”、吉利 open-day、吉先锋校园创意大赛、吉先锋专家进校园和吉先锋夏/冬令营。“同路人”开设了实习生招聘和校园大使招聘；吉利 open-day，学生和吉先锋俱乐部成员以及全国高校老师参访团可进吉利参观；吉先锋校园创意大赛包括吉先锋研发类、营销类和设计类比赛；专家进校园是指吉利在学校开设公开课，并开展学长/学姐就业分享活动；吉先锋夏/冬令营是校园 KOL 和大赛选手参访。这里着重介绍一下吉先锋校园创意大赛和专家进校园两大品牌活动。

吉先锋校园创意大赛

吉先锋校园创意大赛一年一届，在大赛中，吉利除了协调内部车型品牌达成联名合作以及争取活动预算外，同时还与海外高校和国内院校中包括博士在内的所有大学生进行赛事合作，希望通过比赛的形式挑选出吉利所需的优秀人才，同时也让更多在校大学生了解吉利。在大赛中脱颖而出学生可以获得进入吉利实习和工作的机

会。以国外的考文垂大学为例，吉利将赛事方向设计结合学校课程作业，寓教于乐；将课程作业与创意大赛做结合，通过校内外的导师力量，更好地赋能参赛选手，提供校企双方资源，让吉先锋校园创新大赛的创意作品在落地、变现前，将作品质量和创意打磨至最佳效果。在 2020 年第五届吉先锋校园创意大赛中，考文垂大学的学生共提交近 30 份有效创意作品。

同时，为解决吉利 IT 互联网招聘难、业务人才需求大的问题，吉利在赛题方向设计就融入 IT 方向的赛题设计，通过吉先锋大赛赛道、奖金池及赛事品牌影响力覆盖、吸引高校计算机大类专业学生，将吉利雇主品牌传播在大赛中贯穿并实现。

吉先锋专家进校园

吉先锋专家进校园是在吉利讲师认证、吉利专家进校园流程设计外，与吉利内部部门——吉利企业大学合作的活动。通过将吉利内部的上百门通识类课程和高校学习的通识技能提升结合，邀请几十位吉利企业大学的职场导师以专家身份走进校园分享知识的方式，更好地打通吉利与学校之间的知识分享壁垒，传播吉利雇主品牌形象。

专家进校园的活动会在每年 3-4 月份与 10-11 月份举办，吉利围绕学生从大一到大四的不同学龄阶段分别呈现不同的模式，根据项目整体推进的规模调整布局，比如吉利以前更多是结合校园雇主品牌进行宣讲，现在在此基础上也会分区域进行布局，使得每一个区域都有相应的负责人负责推进专家进校园活动的整体开展。为了运营更加规范顺畅，吉利除了设计专家讲师认证上岗流程和选拔专家，还特意制定专家讲师认定及专家进校园的管理办法，并搭建专家讲师库，其中专家由业务部门推荐、项目管理组选拔和吉利企业大学认证。

“吉先锋”品牌的创新点

“吉先锋”打破了传统雇主品牌高空传播、与用户距离远、雇主品牌传播难的局面，通过下沉渠道至高校

大学生，以大学生的口吻讲述大学生关注吉利的重点，以 UGC 内容驱动雇主品牌传播更加有血有肉，打通企业雇主品牌内外部的传播困局。

◆ **雇主品牌传播新媒体矩阵：**雇主品牌传播过程中，吉利围绕吉先锋产品搭建微信公众号、微博、B 站、抖音、视频号以及社群，并以微信公众号、微博、B 站为核心阵地。吉利与 36 所高校吉先锋俱乐部搭建的公众号，形成内容之间的流通和配合，并在各公众号之间搭建对应的引流渠道，不断发挥新媒体矩阵的雇主品牌传播威力。

◆ **吉先锋俱乐部高校下沉渠道：**相比传统的雇主品牌高举高打的方式，吉利的雇主品牌传播除了基于 EVP 的传播方式外，还有创新性的传播方式：通过培植各高校俱乐部的触点，让雇主品牌的内容更贴近用户，以用户的口吻、大学生的内容传播，让用户近距离地感知企业的雇主品牌形象。

◆ **ATS 中用户的数据挖掘：**在吉先锋俱乐部、吉先锋校园创新大赛、专家进校园、雇主品牌月等活动的数​​据流向 ATS 系统后，吉利于每个季度对后台用户数据进行分析、清洗和透视。通过用户数据，不断构建对吉利意愿度高的用户画像，并用于新媒体矩阵传播中，进一步精准营销。

项目总结与展望

“吉先锋”品牌运营至今，累计为吉利吸引了超过 50 万 IT 互联网等各学科人才，通过吉先锋大赛，吉利成功扩大企业影响力，越来越多的学生对吉利的认知不只停留在“造汽车”这样的单一标签，也探索到了吉利更多元的业务，学会了更加立体地看待一家企业。以 2020 年为例，通过吉先锋俱乐部和系列品牌活动，吉利共吸引 10000 名 IT 互联网精准人才，同时为 IT 互联网业务转化近 300 名 IT 互联网网申投递的线索量。

“吉先锋”品牌最初设定的目标迄今为止已经基本完成，但吉利并不止步于此，针对“吉先锋”品牌下一

阶段的运营也做出了规划：在前续发展的基础上持续深入，旨在深耕高校市场，依托线上平台进行设计，线下渠道链接，打造全新“闪光青年 blingbling”系列产品，职场行家一对一“把脉”同学，了解其职业困惑，通过话题分享、开放时间接受同学在线邀约和一对一交流等方式传授职场经验，赋能学校生涯教育，最终助力大学生补齐从学生到职场人的最后一块跳板，实现人生跨越。由服务吉利人才招聘需求的角色，向饱和满足吉利用人需求的角色转化，并辐射外部用人需求单位和企业，促进企业发展。



➤ 获奖企业风采

吉利公司简介

浙江吉利控股集团始建于1986年，1997年进入汽车行业，现已发展成为一家集汽车整车、动力总成和关键零部件设计、研发、生产、销售和服务于一体，并涵盖出行服务、数字科技、金融服务、教育等业务的全球创新型科技企业集团。吉利控股集团总部设在杭州，在上海、杭州、宁波、哥德堡、考文垂、巴塞罗那、加州、法兰克福、吉隆坡等城市建有造型设计和工程研发中心，在中国、美国、英国、瑞典、比利时、马来西亚等国家建有世界一流的现代化的整车和动力总成制造工厂，旗下拥有吉利、领克、极氪、沃尔沃、极星、宝腾、路特斯、英伦汽车、远程新能源商用车、曹操出行、钱江摩托等品牌，是沃尔沃集团第一大持股股东和戴姆勒股份公司第一大股东。吉利控股集团秉承“战略协同、推动变革、共创价值”的使命和“奋斗者文化、问题文化、对标文化、合规文化”四大文化，长期坚持可持续发展战略，带动了大量产业链上下游企业共同发展，为实现中国汽车强国梦、创造超越期待的出行体验而不懈努力！





最佳招聘渠道创新奖

Best Recruitment Channel Innovation Awards

- 强生 (中国) 投资有限公司
- 百胜中国控股有限公司
- 万豪国际

➤ 后疫情时代的直播招聘

——强生创新招聘实践

当前，人工智能、大数据等新兴技术正在加速与各行业的融合。作为医疗健康行业的领军企业之一，强生积极拥抱数字化浪潮带来的创新和变化，更好地助力创新人才建设，为公司甄选更多优秀人才。后疫情时期“直播”势头更劲，强生也踏着数字化发展的浪潮，开始了“直播招聘”的创新招聘，并且校招、社招两手抓，有效提升了强生的招聘效率，为公司挖掘到了大批优秀人才，使得强生在企业人才竞争中取得了先决优势。

编辑整理 / Aileen Yang

💬 项目背景

百年不遇的新冠疫情给全球各行业和企业带来了严峻挑战。随着疫情逐步得到有效控制，企业对人才的需求触底反弹，人才竞争愈发激烈。后疫情新常态下，互联网在日常生活中的重要性日趋显著，“直播”这一形式也越来越受关注。强生招聘团队敏锐地捕捉到了这一信息，积极探索“直播招聘”的可行性。这一大势所趋的新招聘渠道，对提高人才体验、加强业务对招聘的参与度、提升雇主品牌、提升招聘效率和控制招聘成本等都带来助力。强生在实践中将“直播招聘”分为校招和社招，并从计划、宣传和执行三个模块完成相应工作。

💬 计划：打好地基

计划模块可谓整个项目执行的基石，分为定位、设计和设施筹备三个阶段。

◆ 定位

在定位阶段，团队首先与对应业务部门沟通人才需求，定位此次直播的目标人群，以及直播招聘的需求和目标。其次，团队会在目标候选人中展开预调研，了解目标候选人感兴趣的招聘内容、话题，然后根据收集到的信息和公司及市场的情况设计直播内容。整体来看，

社招直播与校招直播大同小异，最大的差别就是社招增加了“业务需求确认”，因为社招中业务部门必须参与，并且占到 50% 甚至更多的比重，来帮助招聘团队确定职位、目标候选人甚至嘉宾。不论是校招还是社招，强生定位的目标人选都是有找寻工作机会意愿的人，不同的是，校招对专业、学校层级、学校地域等有划分，且定位的是高校和职高的学生群体，是“想找工作的人”或者“需要找工作的人”，而社招定位的是已经踏入职场的群体，是“想找新工作的人”。

◆ 设计

在设计阶段，团队根据前期调研的结果结合目前的招聘需求和业务特点设计直播话题及内容线，并根据所需内容邀请合适的嘉宾。

强生计划将每场直播控制在两个小时内，并在直播中将“健康未来，因你而来”的雇主品牌核心理念贯穿全程，向观众展示强生的企业价值观。强生校招和社招直播分为四个环节：

1. **公司业务及职位介绍：**主要介绍强生的业务和相应内容，并根据业务条线的划分介绍不同职位的工作职责、工作内容等。

- 2. 现场“带货”：**通过在线售卖强生的各类产品加强观众对强生的了解，同时增加直播间的活跃度。
- 3. 员工故事分享：**邀请强生的优秀员工代表分享个人故事，以案例学习的方式让观众切身体会在强生工作的感受，以真实性增强感染力。员工分享的过程中观众也可以随时提问、交流。
- 4. 福利介绍：**向观众传达强生的员工关怀政策和员工福利的相关信息，并对强生可提供的发展机会和平台做介绍。

◆ 筹备

在设备筹备阶段，团队具体安排场地、时间、线上平台等服务设施。

“直播招聘”是依托于互联网的新型招聘形式，要达到更好的效果自然也就少不了数字化工具与平台的支撑，强生在这个过程中主要运用的是 ZOOM 平台和微信平台，ZOOM 平台侧重直播效果，微信平台则更有助于提高直播关注度与人流量。

ZOOM 平台的进阶应用

强生招聘团队邀请了公司 IT 专家对不同直播工具进行了充分评估，最后根据需求选用 ZOOM 平台进行邀请和直播，开发了 ZOOM 平台的大规模邀请机制，保证超过千人的直播可以准确认证观众。在选择直播平台时，强生重点考虑以下三个方面的因素：第一，直播呈现的质量如何。比如直播音质和画像是否清晰、视频是否流畅、图片是否清晰等。第二，是否有额外的功能。比如说是否有职位“一键触达”的功能，即在直播的过程中提供职位列表，观众点击职位链接可直接在线投递简历。第三，平台运维工作人员的责任心和应变能力是否足够强。

微信平台的游戏化开发

为了让直播最大程度获得观众流量与关注度，强生在校招直播前期开展了游戏化的线上预热活动——“J 年华”游园会。此活动依托于微信平台，以游园会为主题，将强生的历史、产品知识、招聘职位、人才需求和直播信息等纳入不同的游戏环节，并开发论坛供候选人讨论，设置“呼朋引伴”邀请等。所有的互动都对应一定的积分，鼓励更多人加入游园会和参与互动以及后续沟通。

◆ 传播：保障效果



图 1 强生“J 年华”游园地图册

传播模块是直播成功的一大关键，分为大范围传播和垂直定点传播 2 个阶段。

◆ 大范围传播

初期选用大范围传播方案，主要在强生官方平台包括网页与账户上发布广告，并选定适合前期讨论定位的其它平台进行一定宣传，开放直播预约端口。

在校招中，强生通过合作学校进行宣传，在学校张贴宣传海报、发放宣传单等，在社招中，强生会在直播前三天发布宣传信息，在社交媒体、招聘网站和直播平台的公共页面投放宣传广告。

◆ 垂直定点传播

后期即直播开始前进行垂直定点传播，如在公司现有人才库、目标人选微信群、公司员工微信号等转发宣传内容。

在校招中，强生主要通过邮件面向现有校园受众群发出直播邀请。在社招中，强生则会统一建立目标候选人微信群，方便有意寻找工作的人入群咨询，同时也方便进行传播和沟通。强生利用内部资源，鼓励员工通过朋友圈扩大传播影响力，同时通过强生招聘团队人才数据库等广泛发送直播邀请，候选人接收到邀请信息后若有意愿前往便可直接在线上登记，在直播开始前一天，强生会提醒已登记的候选人准时观看直播。

💬 执行：具体落实

执行模块决定了所有工作的体现，分为预演、直播和反馈三个阶段。

强生在直播前一周会进行预演，厘清工作人员的角色与责任以及工作流程重点，预演时招聘团队会将邀请嘉宾请到现场，与其回顾幻灯片，并完全按照直播流程完成至少一遍彩排，最终确定现场所有工作角色及相应职责。进行预演也是为了更熟悉 ZOOM 的使用过程和注意事项。

直播当天，强生会在直播开始前再次发送直播提醒，

同时再次检测设备、线路，并通知邀请嘉宾提前 15-30 分钟到场，确保直播的顺利进行。

直播后，强生会进行观众和嘉宾的直播反馈调研，收集反馈信息，了解其满意度，并与预调研的结果作比较，评估直播效果是否达到预期。若未达到预期则要通过进一步分析找出问题，从而对方案进行改善，以期下次直播做得更好。这时反馈调研的结果可以看作新一轮直播的预调研结果，新一轮直播将在此基础上进行优化，形成项目闭环，通过持续实践反复迭代，最终使项目方案趋于最优。

💬 项目管理

◆ 人才关系管理

强生在招聘中的人才关系管理简单地分为直播前、直播中和直播后三个阶段。直播前通过推荐、直接搜寻等形式，以不同的社交媒体为途径，进行人选兴趣的预调研，从而根据预调研的结果开展直播活动，由强生的 HR 和业务部门的同事与观看直播的潜在候选人互动，并收集简历。在直播结束后强生将收到的简历直接纳入多年积累的人才库，方便招聘团队识别和甄选人才。

为了更加充分地开发和使用权人才库，强生引进了新技术。当前系统的 AI 功能可以主动触达目标候选人，并

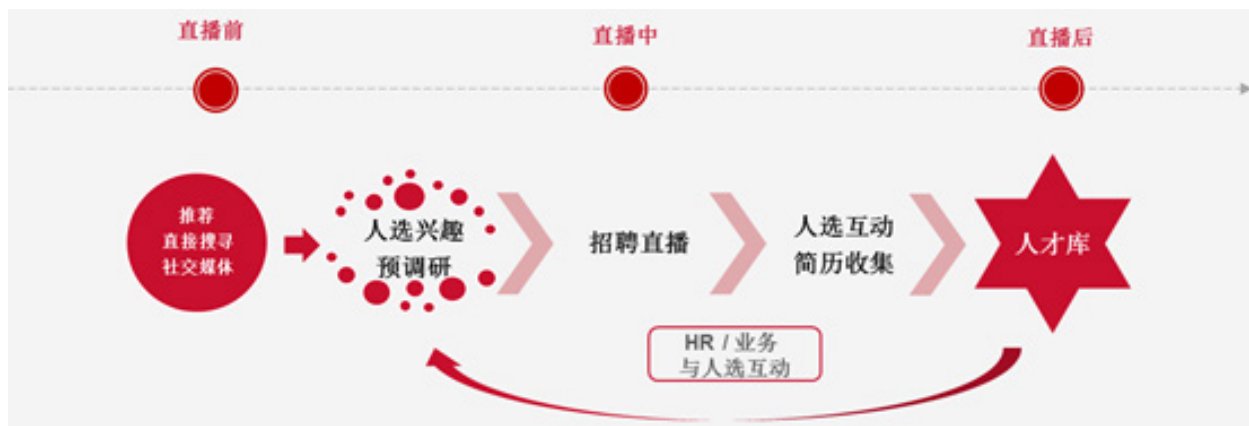


图 2 强生人才管理图例

结合公司需求进行人岗匹配，但在人岗不匹配的情况下，AI还有另一个作用——持续跟进追踪人才库里的候选人，如果后期有新职位空缺，系统就会直接搜索人才库的信息进行匹配，并将相关候选人推荐给强生负责招聘的人员。此外，强生的招聘人员也可以通过这一系统很方便地联系到候选人。当AI将候选人推荐过来后，招聘人员可以直接在系统里给候选人发消息或者打电话，第一时间进行沟通，保证了招聘的效率。同时，强生每年都会举办5-8场直播，所有参与过强生直播招聘但没有获得心仪岗位的候选人后续还会收到强生的直播通知，也就是说，每一位候选人都可以多次参与直播招聘，更多了解强生的不同岗位，这样有助于帮助候选人确认强生的哪一个机会是其想要的和更适合他们的。

◆ 问题与解决

1. 观众上线人数少于预约人数

鉴于大规模传播启动较早且到位，所以收到了众多直播预约，但实际上线人数不足预约人数，约减少了30%。经分析，直播预约都是候选人的主动行为，有兴趣参与才会预约，而最终没有上线有两个可能性：（1）预约较早，忘记了上线。（2）时间冲突，无法上线。

经过研究，项目组在时间线安排上压缩了宣传周期，从1个月压缩至2周，并增加了“一天前提醒”的措施，即对所有预约人员在直播前一天以发送短信、邮件的形式进行提醒。经过调整，第二场直播活动时达到了90%以上的上线率。

2. 直播中参与人数过多导致网络不稳定，展示图片、视频播放卡顿

直播质量的好坏通常与网络质量有很大关系，而直播在线人数越多网络也越不稳定。强生此前没有专业直播的经验，所以在直播时也不可避免地遇到了展示图片加载困难、视频播放卡顿等问题。

后来强生在IT专家的建议下，每次直播都设置主会

场和分会场两个会场，并使用两套网络系统。如果主会场出现网络不稳定的状况，则撤销主会场的展示输出，只保留直播人的图像信号，其它注入图片和视频等信号从副会场的电脑及网络输出，以便分流。经过调整，强生后续的直播都开展得比较顺利。

💬 项目总结及展望

◆ 项目初步成果

通过招聘直播，强生实现了拓展招聘渠道、提升雇主品牌、提高员工内部推荐率和扩大人才库的目标。截止2020年12月31日，强生一共举办了4场社招直播和12场校招直播，共计16场，覆盖包括医疗器材、制药、消费品在内的不同行业领域和职能部门。

社招场次有超过4000位观众观看，播放量超过9000，基于此强生收到了超过170份直接有效的简历，取得了4.8分（满分5分）的观众满意度，并收到来自相关业务部门的积极反馈和好评。

校招场次有超过14000位观众观看，最终触达114万多名学生，收到超过7万份简历，同比增长超过100%。

强生现在几乎每一次招聘直播的点击量都超过2万次，地区覆盖132个城市。

◆ 成功的关键点

强生“直播招聘”的项目涉及业务、招聘团队、技术团队以及人才市场的多方沟通，并输出内容与技术的结合产物，经过严密设计最终达成了强生的项目实施目标。项目取得成功的关键点主要在三个方面：

对新技术的敏感性与学习力：强生积极倡导“创新文化”，鼓励追求创新、大胆尝试，不怕失败，基于这样的文化土壤，强生在发现“直播招聘”的机遇时迅速做出反应，第一时间进行尝试，这是强生对新技术的敏感性。学习力是指强生从一开始就注重学习，在推进一个项目时，首先明确目标，然后制定计划，最后在实践

中持续学习，也就是迅速将学习的想法转化为执行力，有想法就快速行动。

对公司业务与市场需求的充分理解：强生在正式做直播招聘之前从目标到方案执行进行了全面细致的计划和确认，包括具体流程的每一步要做到什么程度、涉及的内容有哪些、依托什么样的资源平台、目标人群是怎样的……同时，强生明晰空缺职位的优劣势，洞悉候选人的需求，并将结果融入到内容和前期宣传的设计甚至项目的整体设计。

结合大数据与社交平台精准定位和宣传：要确保好的直播效果，前期准备工作必须做好。强生在正式直播前会做好直播以外的所有工作，尤其是传播工作，提前吸引目标人选，从而保证正式直播的效果达到预设目标。

◆ 未来发展规划

根据业务需求与直播后的调研反馈结果，强生在2021年继续深化直播招聘涉及的业务，拓宽人才网络，增强直播效果。未来的发展方向和路径包括：

- ◆ 社招直播拓展至制药业务
- ◆ 校招直播提升全平台触达人数
- ◆ 人才市场的接触下沉到3-4线城市
- ◆ 内容设计上增加互动环节，如投票、问答游戏等
- ◆ 加强直播后的反馈与互动，例如电话沟通反馈、了解潜在候选人未投递 / 投递简历的原因等



➤ 获奖企业风采

强生（中国）投资有限公司简介

强生公司成立于 1886 年，是全球最具综合性、业务分布范围广的医疗健康企业之一，业务涉及医疗器材、制药和消费品三大领域。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，全球员工超过 13 万人，2020 年全球营收达 826 亿美元，全球研发投入超过 121 亿美元。

强生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，公司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，强生致力于用广泛的影响力去促进人类健康、建设更美好社会。在努力提高医药可及性和可负担性、创造更健康的社区的同时，让世界各地的人们都能拥有健康身心，享受健康环境，肩负融合关爱、科学与智慧，为人类健康事业的发展带来意义深远的改变的使命。

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，强生全球包括医疗器材、制药、消费品、全视业务领域均已进入中国，并分别成为该业务领域的领军者。目前，强生在华设有 10 余家法律实体，9 大供应链基地，分布于北京、上海、广州、苏州、西安等城市，员工数约 1.2 万人。

强生中国区总部位于上海，在上海徐汇区、浦东新区、闵行区等拥有多家注册公司和生产工厂，是上海外资企业纳税百强。中国是强生全球业务发展最快的市场之一。2019 年，强生执行委员会在北京宣布将中国定位为“全球创新引擎”，成为了第一家对中国市场的创新地位进行战略部署的世界 500 强企业。由此，中国市场成为了强生全球“发展+创新”的双引擎推动的战略重点市场。此外，强生也是支持上海市政府打造全球科创中心的领军企业。强生在上海建立一站式合作创新平台，作为强生全球四大开放创新平台之一，结合公司在亚太和全球的资源、专业知识和区域优势，支持本土初创企业发展，将突破性的医疗健康解决方案贡献给全球的患者和消费者。凭借在促进科研创新，推动创新合作的积极贡献，2021 年，强生中国成为首家获得上海市政府认定的开放式创新平台。



➤ 让餐厅招募不再困难

——百胜中国餐厅招募入职一体化整合平台打造实践

百胜中国控股有限公司（以下简称“百胜中国”）是中国领先的餐饮公司，致力于成为全球最创新的餐饮先锋。自从1987年第一家餐厅开业以来，百胜中国在全国1,500多个城镇经营着超过10,000家门店。而作为一家餐饮企业，人才招聘一直是关乎公司业务发展的重要因素。随着公司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。面对如此庞大的招聘需求，传统招聘模式已应接不暇。为保证一线餐厅充足的人才供应，百胜中国决定尝试新模式、新技术，帮助解决招聘难题。

编辑整理 / Violet Wang

💬 项目背景

百胜中国自2020年开始，持续发展低线城市业务，加大力度在下沉城市进行门店部署，由此产生了大量的招聘需求。而餐饮行业本身的业务性质，也导致了人员流失率较高。新店扩张以及人员流动，给公司带来了大量的人员缺口。招聘人员需花费大量的精力和时间在多个渠道进行简历搜索，这种传统的招聘方式成本高、效率低。

而从外部渠道来看，公司还面临着招聘渠道较为分散的局面。招聘人员不仅需要多种垂类渠道进行简历搜集，还需要动员微信、朋友圈等多种渠道接受简历推荐。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。同时，跨地域的人员流动使得部分简历质量过关，但不能实现真正转化。

基于内外部的情况，为了实现有效招募渠道的打通，建立高质量人才库，协调外部人力池资源，百胜中国的人力资源团队希望通过数字化技术，打通整条招募链条，从简历获取到入职全链路最大程度解放招聘人员的时间，提升招聘效率，助力业务快速扩张。同时，通过对招募数据的跟踪，HR可以更快、更准确地找到招募流程中的问题并及时给到营运协助，帮助餐厅解决日常运营过程中人力缺乏的相关问题

💬 项目实施

餐厅招募入职一体化整合平台从无到有打造，从简历投递到面试、入职，形成完整的闭环，最终上线产品帮助餐厅经理能够更快、更准确地完成招聘。总的来看，整体项目分两个阶段实施：

◆ 第一阶段：招募流程线上化

通常候选人选择一家餐厅的工作，是因为在找工作的时候恰好路过餐厅，看到窗贴海报，或者进店用餐的时候看到门店里的易拉宝等了解招聘信息。这样的招聘方式速度慢、精准度低。垂直类招聘渠道出现后，将招聘广告的推广效率提升了，更多人可以通过线上广告知晓并了解招聘信息。但与此同时，线下的传统招募和线上的垂直类网站招募同时存在，所有的招聘流程都还将回归到线下的门店面试。由此项目组意识到，提升招聘效率、优化候选人体验的第一步，是整合原有的招聘流程，将散落低效的招募流程搬到线上。只有将招聘全流程系统化、数字化，才能更好地对流程中的每个节点进行分析，并用科技手段赋能招聘人员。因此在第一阶段，项目组的主要目标是梳理整个招募流程，并将其实现线上化。

在这一目标之下，项目组借助SaaS平台搭建了餐



厅招募入职一体化平台，从候选人的投递，到面试邀约、录用确认都在这一平台上集中实现。候选人可以在移动端知晓自己的职位申请情况，面试官则能通过线上操作一键通知候选人。在简化操作的基础上，提升了沟通效率，减少时间成本。

另一方面，餐厅职位的投递不同于其他白领职位的一点在于候选人更关心工作地点与自己居住地的距离。因此，在投递环节中，为了让候选人更清楚地发现身边职位，项目组在一体化平台内嵌入了LBS（Location Based Services，基于移动位置服务）技术，通过LBS地图定位餐厅所在的位置，并在地图界面中提示当前定位附近的在招职位数。候选人进入职位页面，就可以清楚地看到门店的位置和附近门店在招的岗位数，不用走进门店便可了解门店岗位情况，完成投递。投递过后，候选人可以选择关注微信公众号，通过公众号接受面试进展通知。同时系统也将会自动通过短信、邮件等多渠道方式通知候选人进展情况，方便候选人第一时间了解求职进展。

候选人一键投递的同时，餐厅经理也会及时收到候选人投递消息。在收到简历投递通知后，餐厅经理通过移动端后台，简单左右滑动，即可实现面试邀请，方便快捷地进行面试安排、入职通知。

在入职流程方面，候选人将在收到入职通知后，通

过短信或微信等方式便可在手机上完成 offer 的确认及材料上传。目前餐厅入职材料的签订已逐步完成线上电子化，真正实现新员工招募入职全流程线上化、数字化。

◆ 第二阶段：加速、增效线上流程

在第二阶段，项目组的主要目标是优化线上流程，使整个流程更加快速，同时也能在承载大量简历申请的情况下，快速实现通知、面试以及入职。通过第一阶段的努力，候选人和餐厅经理在申请、面试、入职这一流程上实现了线上化。第二阶段中，为了使得餐厅经理和候选人都能更加灵活地使用这一平台，项目组进行了更多推广，也增添了更多工具，使餐厅经理能够针对不同招募场景使用相应的招募工具，提升日常的招募效率同时也提升了候选人体验。

在线下招募的场景下，系统会根据发布的职位自动生成招募海报，并提供多个尺寸，方便餐厅经理制作宣传物料进行职位推广。而在线上招聘的场景中，通过平台，可以同时集成多个外部渠道，一键发布渠道广告，并自动收取简历。同时自动生成餐厅职位二维码，餐厅经理可在社交网络中进行转发，最大程度地传播门店职位。系统也集成了多端口催促餐厅经理及时处理，不会错过优质简历，保证了简历的时效性，提升候选人求职体验。另外，该系统还支持在线预览入职材料，方便餐厅经理快速检查新员工入职材料的准确性，助力高效沟通。

方法论及工具

在该项目的设计和实践中，项目组充分利用了多种数字化工具，并辅以互联网的极简设计思维，使整个项目行之有效。

1. SaaS 平台

业务快速扩张的需求决定了该项目上线速度需要及时提升，以尽快满足业务发展的需求。在平台搭建上，项目组利用了 SaaS 平台，实现低成本开发运维。SaaS 平台具有快速实施的能力，项目组能够使用平台上已有的成熟工具快速布局，整合招募渠道，帮助餐厅经理快速发布职位，提升招募效率，目前平台已实现 200+ 渠道整合。

另外，为了实现全程电子化，将招募流程与入职无缝衔接，SaaS 平台也能有效整合各个流程端口，给候选人流畅的求职体验。收录到库的入职材料，系统能自动对接入公司的 E-HR 系统，省去大量枯燥的系统操作及纸质文本处理时间，节省纸质文本的存储空间。

2. LBS 定位技术

通过 LBS 的定位技术，项目组在职位列表页面将传统的职位列表改为地图形式展示，使得候选人能够一目了然地看到附近的职位。由于候选人分布地域广，他们通常只会考虑离自己最近的工作机会，且许多候选人会同时选择多份兼职，在通勤时间上有很高的要求，需要能够快速在工作地点间转移。因此在发布职位时，工作地点对于候选人来说非常的重要，门店也需要有更精准地露出。LBS 技术帮助项目组实现工作岗位和就职地点的结合，将待招职位直接以地图的形式展示，显示候选人身边最近的门店职位，极大地提高了候选人筛选职位的效率，也提升了候选人的投递意愿。

3. 互联网极简设计思维

互联网产品的极简设计思维是在设计本次落地平台时的一个重要方法。考虑到餐厅经理的工作职责较多，

秉持着最大程度便捷餐厅经理的理念，提升餐厅招募效率，项目组在产品设计上充分融入了互联网极简的设计思维，使用简单的几个操作就能完成一个较为复杂的系统任务（例如筛选简历或发送面试通知），让餐厅经理降低学习成本，快速上手新平台。同时，餐厅经理可以在多个终端上使用平台（包括电脑网页和手机 app）。另外，考虑到餐厅经理需要同时处理多个工作任务的工作特点，公司还提供了移动端（公司内部 APP 百宝箱）的全流程支持，加速招募流程响应，最大程度上提供给餐厅经理及候选人最佳的使用体验。

这一思维还体现在线上流程的设计上。项目组重新梳理了整个招募流程，在保留关键节点的基础上做了减法，精简并加快了流程。例如，线上便可实现一键邀约，省掉了电话面试的环节；候选人也可线上直接填写入职材料，节省了电话沟通和线下填写的环节。





实践创新

不创新，无以立，创新是一个企业生存和发展的灵魂。而该项目最大的创新之处便在于打通了招募流程与入职流程，将招募和入职在同一平台内实现了电子化操作。

首先，该一体化平台整合了招募渠道，将外部 200 多个招募渠道整合在一起，同时实现部分渠道的一键发布，提升了招聘信息的发布效率。其次，在统一平台上实现了多端口的招聘操作，优化招聘人员的体验，提升招聘效率，给候选人更高效的信息反馈。其中还较为特色地运用了 LBS 技术，精准展现周边职位，提高了候选人体验。最后，该项目实现了招募流程线上化，使得招募过程有了更多的数据沉淀和分析，方便 HR 发现招募流程中的问题，人才库盘活、AI 等技术的加入使招募过程更智能，在提升候选人体验的同时，进一步解放一线营运的时间。

项目成果

基于以上所做的努力和不断改进、优化，项目组已完成最初设定的目标并且超额完成，主要体现在以下几个方面：

首先，在招聘方面。新系统使得候选人能够利用自身定位，就近选择合适的餐厅职位。平台部署在微信招募号的招募门户，提供了 LBS 等精准的地理定位，帮助候选人更方便地找到离自己最近的餐厅职位机会，餐厅的岗位有了更多的精准露出的机会，每天通过微信招募号收到的有效简历逾千份。在投递简历一定时间后，如果被投递餐厅未处理将会自动转发给同品牌其他在招餐厅，实现人才库中的人才流动。

其次，在入职处理方面。准新员工可以在微信端关注微信公众号，通过关键词回复完成入职材料填写、入职培训等一系列入职操作。招募公众号的粉丝增长也在加快，平台上线前后微信信号的粉丝有 1 倍的增长，同比上一年度粉丝增速也提升了 35%，为私域流量的经营提供了持续有效的粉丝增长点。

项目挑战

事物发展中遇到挑战是不可避免的，百胜中国在招募系统产品的设计过程中也并非一帆风顺。其间项目组遇到的主要挑战是如何让每位餐厅经理及数以万计的外部候选人明确理解系统的意图，并能够根据预期准确完成操作。也就是说，如何设计用户界面，在简化操作和流程的同时，又能清楚地传达给用户需要操作的指令。

另外，虽然项目组在项目设计之初便知晓候选人范围广、多元化强等情况，但在功能设计时仍预计不足，不能完全穷尽所有可能发生的状况，在系统试运行阶段遇到了巨大的挑战。比如，一般招募系统的简历查重机制会把邮箱作为重要的校验信息，但绝大部分的餐厅候选人没有独立的邮箱甚至没有邮箱，在这种情况下可能会出现有多位候选人使用同一个邮箱进行简历投递，导致简历收取异常。

对于上述出现的问题，项目组秉承着小步快跑，迭代上线的想法。快速调整了系统，通过设置一些约束性规则，引导用户进行正确操作，有效避免错误选择导致的问题的扩散。这些问题也为项目组未来设计餐厅人员系统提供了宝贵的经验。

最后,该项目的实施也带来了招募流程效率的提升。全流程线上化后,餐厅经理在录入候选人入职相关数据的时间缩短了30%。同时,还意外的发现平台上线后为餐厅额外节省了大量纸质入职材料的存放空间。

经验总结与展望

该项目成功达成最初设定的目标并且超额完成,回顾整个项目设计阶段,项目组认为该项目取得成功的关键因素在于以下几点:

首先是对于用户特点和痛点的把握。在此次项目中,目标用户分为内部和外部。作为外部用户,候选人能便捷投递简历是在交互界面上的首要考虑。作为内部用户,餐厅经理是招募的最前线,他们对于餐厅招募的需求是理顺整体流程的基础。

其次是互联网极简思维的运用。在项目设立之初,项目组的并不只是单纯将线下流程整合到线上,或者理清流程环节这么简单,而是期望在转化流程的同时,提升效率。因此不论是在线上流程的设计上,还是面对用户的操作上,项目组都将技术和流程相结合,省去不

必要的环节,让整个招募的时长不耗费在流转环节或等待环节,提升整体招聘速度。

最后是敏捷迭代理念的使用。百胜中国一直宣传敏捷迭代、小步快跑的项目理念,在本次项目中也有体现。在明确目标后,项目组快速开始行动,搭建平台,理清流程,选用兼容性较好的SaaS平台,打通系统间壁垒,快速整合平台功能。但由于餐厅较多、覆盖面大,各地情况有具体差异,在项目上线初期很难保证一次性穷尽所有情况。对于上线后的各种问题,项目组也已经有了迭代的初步预期。因此在问题出现后,能快速调整应对方案,上线约束性规则,根据用户情况快速调整。

虽然目前项目上线效果较好,但为了进一步提升餐厅招聘的效率,为未来业务发展提供有力支持,项目组在当前成果的基础上还将不断完善、优化该项目。如根据外部招聘环境变化,整合更多外部渠道接入,以及如何在高人员流动的情况下搭建有效的跨地域人力池、如何使平台发挥出更大的威力等方面还将不断进行推广及探索。



➤ 获奖企业风采

百胜中国控股有限公司简介

百胜中国控股有限公司是中国领先的餐饮公司，致力于成为全球最创新的餐饮先锋。自从 1987 年第一家餐厅开业以来，截至 2021 年 6 月底，百胜中国在中国的足迹遍布所有省市自治区（港澳台除外），在 1500 多座城镇经营着 11023 家餐厅。2021 年，百胜中国位列《财富》美国 500 强排行榜第 363 位。在 2021 年，百胜中国连续三年入选彭博两性平等指数，并连续三年荣获中国杰出雇主认证。

百胜中国从 Yum! Brands 分拆出来之后，于 2016 年 11 月 1 日独立在纽约证券交易所上市，并于 2020 年 9 月 10 日在香港联合交易所主板正式挂牌上市。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全拥有东方既白、小肥羊、黄记煌和 COFFii & JOY 连锁餐厅品牌。百胜中国亦与 Lavazza 合作，于中国探索及开发 Lavazza 咖啡店品牌概念。





本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳招聘渠道创新奖”

➤ 新机遇，新成长

——万豪国际集团大中华区职业关爱中心项目实践

作为全球酒店行业先驱，万豪国际集团旗下拥有逾 7,600 家酒店和 30 个热门酒店品牌，其业务遍布 133 个国家和地区。“以人为本”的企业文化为其赢得了无数奖项以及全球范围的广泛认可，为员工提供发展和成功机会则是公司核心价值的关键组成部分。突如其来疫情对旅游业产生巨大冲击，万豪国际集团的业务也受到很大影响。在此期间，万豪始终将员工的健康安全放在首位，并推出了一系列员工关爱计划，而职业关爱中心的成立无疑是其中闪亮而又重要的一环。

编辑整理 / Violet Wang

💬 项目背景

◆ 行业背景：

2019 年年底突如其来的 COVID-19 肺炎疫情使得旅游业受到巨大冲击，酒店行业的业务也受到极大影响，疫情期间酒店几乎处于“半停滞”状态。酒店面临着高额的营运成本与折旧，同时疫情期间极为有限的收入也使酒店经营变得艰难，尤其是商务型的酒店以及疫情反复区域的酒店，情况严重者近乎停业。

◆ 业务挑战：

在这行业大背景之下，万豪也不可避免地受到影响。低迷的酒店市场、骤然降低的营收，与大量冗余的人力资本之间的矛盾成为摆在公司面前的一大难题。保现金流还是保员工？要酒店的生存还是要员工的生活？员工如果失去收入，如何保障员工后续的生活水平和疫情期间的安全？这一对矛盾，成为每个酒店管理心中必须面对的选择题。

在严峻的挑战下，万豪人力资源团队快速反应，于 2020 年 4 月成立了大中华区职业关爱中心，并于 7 月上线大中华区职业关爱中心在线申请系统。这一举措旨在疫情通过集团统一的资源调配帮助员工保留更多的工

作机会和提供更多的发展空间，缓和疫情对员工岗位的影响，帮助酒店内部实现人力资源的相应调整。该项目协同上下，左右开弓，打通了全国人才通路，将人才发展一并纳入其中，最终成功助力人才聘用与价值的提升。

💬 项目设计

万豪大中华区职业关爱中心项目，面向万豪国际中国大陆及港澳台地区所有正式雇佣员工。旨在通过统一的资源调配从以下几个方面为万豪的同事们提供更多工作上的支持：（1）协助深受疫情影响的员工通过短期调派和内部调转的方式尽早重返工作岗位；（2）帮助有计划缩小运营范围的酒店为其富余的员工提供新的工作机会；（3）所有筹开酒店及现有酒店所创造的新岗位都将优先聘用内部员工；（4）支持员工的职业发展，为员工匹配更适合的发展机会。

员工可以直接通过邮件、微信、电话联系总部或者酒店总经理、人力资源负责人分享他们的工作需求，职业关爱中心项目组则根据各酒店的调派需求、时间要求和工作相关性方面进行申请人员的匹配，支持员工的职业发展。酒店恢复分阶段、分地区，项目组会将员工调配到恢复较好的酒店以获得更多机会。

项目实践

◆ 架构设计

职业关爱中心项目在大中华区总裁的高度支持与关注下，由大中华区人力资源副总裁作为主席，由大中华区人才管理与招募团队主导，负责整体的统筹规划和全面指导，全方位提供雇主品牌渠道支持。各区域人力资源负责人协同，酒店人力资源负责人作为大使，负责统筹各地区员工管理的各项工作，促进团队及时有效地沟通。职业关爱中心从上至下完整的组织结构，让人力资源团队成员各司其职，以更好地服务于全国 8 万多名员工。

◆ 理解需求，盘点人才

深入了解需求是项目实施的第一步，是项目设计的依据和评判标准。职业关爱中心项目紧密贴合业务，项目组首先开展了全国范围的员工状况盘点，其中包括统计待岗人数、返乡人数等。同时由酒店人力资源团队开展各区域酒店的用人需求盘点，其中包括业务复苏地区的经营情况、短期支援用工需求、内部调转用工需求等。之后由项目组整合所有信息，根据各酒店的调派需求、时间要求和工作相关性方面进行申请人员的匹配，并对接需求用人酒店和派出人员酒店。

◆ 双线推广，促进员工关注

为了让全国各区域员工都能全面了解职业关爱中心并及时获取最新的工作机会信息，项目组充分利用各种渠道和手段进行信息宣传及推广。项目组在整个运营过程中主要采取了“两线并行”（线上+线下）的手段进行吸引与传播。线上通过万豪招聘（Marriott Careers）微信公众号在内的多个渠道每周向所有员工发布大中华区的内部工作机会，线下则通过公司沟通邮件、定制海报、后区张贴、酒店 HR 的宣传等方式进行信息宣传。宣传内容包含了：短期支援和内部调转机会的职位发布、开业酒店项目展望及相关职位推送、跨地区短期支援的最佳实践以及员工关爱故事、疫情期间姐妹酒店的服务故事等等。

◆ 深化人才流动意识

俗话说：“流水不腐，户枢不蠹”，这句话不但描述了一种自然规律，也昭示着企业的用人之道。企业内部合理的人才流动对发挥人才队伍的整体效能，促进企业发展具有非常重要而又深远的意义。而职业关爱中心项目在严峻的疫情中应运而生，不仅让员工得到更多的内部工作机会，也促进了企业“人才池”的有机更新。为了推动该项目在企业内的稳健落地，项目组还在运营过程中对深化员工和酒店管理层的的人才流动意识做出了不少努力。

一方面，通过各区域用人需求盘点及内部人才盘点，让管理层更加清晰地了解各区域、各酒店的员工储备情况，是富余抑或是紧缺。当区域/酒店出现人才厚度不均衡时，促进人才由“厚”至“薄”流动，帮助有计划缩小运营范围的酒店为其富余的员工提供新的工作机会，同时，帮助业务复苏有用人需求的酒店优先输送内部人才。另一方面，通过“LOCV（Living Our Core Values，活出我们的核心价值）”“Live Fully 活出璀璨人生”等文化项目，在企业内部充分宣贯人才流动、个人与企业共同发展与成长的理念。



💬 工具 & 方法论

◆ 灵活组织 (Agile Organization) 的设计理念

在项目团队架构设置过程中，项目组借鉴了灵活组织的设计理念。通过扁平化的设计，上级能快速做出决定，下级能快速执行，做到“人尽其才，事尽其功”。从而实现对外可以敏捷应对，对内可以快速决策，加速信息传递，提升组织效能。同时，项目组在内部倡导全体主人翁意识，为了达成目标，每一位同事都有责任提出建议，帮助决策，从而使得项目设计不断趋于完善。

◆ 关键目标管理法 (OKR) 的管理方式

在项目运营过程中，项目组采用了 OKR 管理方式，量化既定目标成果，对目标方向进行落实拆分。在目标拆解、SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound) 等原则的把控下依次确定公司、团队、个人等各级 OKR，所有的工作都需要被衡量。在这过程中，项目组则采用了平衡计分卡的方式量化目标。这样的管理方式非常灵活的突出了人力资源团队在面对未知挑战时的能动性。

◆ 变革管理 (Change Management) 理论

在对该项目进行品牌宣传时，项目组采用了变革管理的理念。如果不能在项目进行过程当中积极的对变化进行管理，问题可能就会随之而来。任何项目都应该有一个有效的变革管理流程。在项目运行过程中，项目组通过提出变化、短期目标、推动落实、评价效果、提高目标、逐步巩固、形成习惯的流程方式，逐步将全国皆为人才发展渠道的理念推广到每一位员工、每一家酒店，形成一种新的常态。

💬 项目挑战

事物发展中遇到挑战是不可避免的，万豪职业关爱中心项目规模庞大，遇到的困难与挑战最典型的有以下几点：

◆ 挑战一：理念

职业关爱中心成立后遇到的首要挑战是来自于酒店管理层的理念。从集团层面来说，内部流动的人才始终留在集团内部。但对酒店个体而言，人才就是真切地“流失”到其他姐妹酒店，因此初期有的酒店管理层不理解、不支持，参与度不高。

为了改变部分管理者的理念，项目组使用了变化的管理的方式。从管理层开始，进行了人才的流动发展，并邀请参与者将真实的发展感受通过讲故事的方式，宣传给所有管理层与员工。同时，项目组也会线上、线下推广跨地区、跨酒店短期支援的最佳实践。从上而下，从下而上，将“树挪死，人挪活”的理念深深植入每一位同事的心中。

◆ 挑战二：多元

职业关爱中心致力于集团内部供给，这与许多中介类的工作有相似的痛点，就是在变化的过程中，两端的信息不对称及变化，往往导致一些反复的确认和无用功。因此，从流程上，项目组设计了清晰的匹配标准和维度，确认在收集需求时，所有的决策点都被考虑在内，所有员工会关心的决策点，都已沟通明确，确保后续匹配的万无一失。



项目成果

经过不断的摸索、创新、盘点，该项目运行至今已取得了不错的成果。自职业关爱中心成立以来，通过与集团位于内地及港澳台地区各酒店的紧密合作，万豪国际集团已经为近 3000 名员工提供了 2900 多个内部短期支援工作，支援时间超过了 65000 余天，并为 2500 多名员工实现了内部的调职，成功为员工匹配了适合的职业发展机会。

此外，众所周知，外部招聘通常需要一定的时间周期，而在职业关爱中心的帮助下，内部的人才输送最短可以做到同城市的酒店，当天便有“新”员工入职，大幅度提升了招聘效率。同时，因为相同的集团背景和品牌标准，“新”员工比起外招员工，有非常高的适应性与匹配度。他们可以在同事的帮带下，迅速进入新的工作状态。

得益于项目的稳健运行，公司还取得了额外收效。秉持着“以人为本”的理念，万豪通过职业关爱中心，在疫情期间致力于在本地为员工提供更多的工作岗位和发展机遇，为员工开拓职业经历提供更多机会，成功缓和了疫情对员工生活乃至社区稳定产生的巨大冲击，也为疫情期间的酒店经营创造了有利条件，化危机为机遇。获得了员工的高度认可，员工满意度和敬业度双双提高，用工成本及离职率双双下降。



经验总结与展望

在万豪的 Take Care（关爱）文化中，员工永远是其业务的中心，这也是该实践案例成功的最重要因素。正如万豪先生所说：“照顾好你的员工，员工就会照顾好客人，客人就会再回来。”在万豪国际集团 94 年的发展历程中，一直将企业的成长与员工的关爱紧密结合在一起。大中华区职业关爱中心的运作是一项庞大的工程，在疫情期间尤其需要公司从上到下协同，以及各区域酒店的通力合作，才能够发挥其作用。正是基于万豪沉淀厚重的“关爱”文化的基础，员工、管理团队、姐妹酒店互相之间高度的信赖和无私的关怀，才能在疫情考验下，落实好员工重返岗位的细节工作，将这项庞大工程真正落到实处。

2020 年，集团凭借该项人力资源创举获得了某机构卓越大奖，得到了社会的认可，也得到了内部的满意，员工对职业关爱中心是信任的、认可的、满意的。2021 年，万豪仍然在路上。在未来，项目组会进一步深入数字化平台对全流程的支持，将平台通路打通到手机端。希望员工手机端即可完成内部职位的申请，在短期和长期之间一键切换。同时，还将继续扩大职业关爱中心的职责范围，融入组织设计的理念，将管理层正式纳入匹配范畴，通过高级人才的盘点和通路设计，常态化高管人才流动计划，使其成为高管发展中的必要环节之一，将人才活动的理念深入人心。



获奖企业风采

万豪国际简介

万豪国际集团 (NASDAQ: MAR) 是全球领先的酒店管理公司，旗下 7,500 多家酒店遍布全球 132 个国家和地区。公司由 J. 威拉德 (J. Willard) 和爱丽丝·马里奥特 (Alice Marriott) 创办，近 92 年来由马里奥特家族领导人执掌运营，其总部位于华盛顿特区周边的马里兰州贝塞斯达。万豪国际集团在全球各地管理和特许经营的酒店任职的员工约有 37.5 万人。

在万豪，员工可以开创自己的事业，发现无尽可能，探索新机会。我们致力于打造关注员工身心及薪资需求的工作场所。我们相信我们的力量源自于我们的五项核心价值：以人为本、追求卓越、拥抱变革、正直诚信、服务世界。





最佳人才甄选创新奖

Best Talent Selection Innovation Awards

- 百胜中国控股有限公司
- 丹纳赫企业管理（上海）有限公司



本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳人才甄选创新奖”

> 让简历开口说话

——百胜中国餐厅储备经理 AI 简历筛选项目实践

自 1987 年进入中国以来，百胜中国保持着高速的发展，旗下拥有肯德基、必胜客、塔可贝尔等知名品牌。百胜中国从 Yum! Brands 分拆出来之后，于 2016 年 11 月 1 日独立在纽约证券交易所上市，并于 2020 年 9 月 10 日在香港联合交易所主板正式挂牌上市。近几年，公司也不断加码中式餐饮市场，同时开辟咖啡市场新赛道，打造多品牌发展平台。随着新品牌和新业务的不断加入，以及外部环境的快速变化，让公司对人才的需求骤然增大，同时对招聘效率提出了更高的要求。

编辑整理 / Violet Wang

💬 项目背景

◆ 行业背景：

作为中国领先的餐饮公司企业，百胜中国近几年来发展迅速。截止 2021 年 6 月底，公司在 1500 多座城镇经营着 11023 家餐厅。随着公司业务的快速发展，对于一线餐厅的人力需求非常巨大。为了满足业务的需要，公司需要寻找大量人岗匹配的优秀候选人。

◆ 职位特殊性

储备经理是为未来的餐厅经理进行的人才储备，这个职位主要工作是餐厅现场人员管理、订货排班、成本控制、设备维护等营运系统管理工作。餐厅经理是每家餐厅最重要的管理岗位之一，因此餐厅储备经理的质量对公司的业务发展有着至关重要的意义。据百胜中国招聘团队统计，公司每年平均需要招聘近万名餐厅储备经理。面对这一巨大的招聘需求，招聘团队需要在海量的简历中甄选出招聘职位最合适的候选人。再加上餐厅储备经理的背景差距较大、就业选择较多，招聘人员每天需要花费大量的时间进行简历筛选、电话沟通邀约面试。招聘团队面临着人力与时间的双重压力。

基于以上原因，百胜中国招聘团队急需寻找一种新

的技术手段，希望既能优化筛选方式，提升餐厅储备经理的招聘效率，使得餐厅储备经理的招聘流程更加科学高效，从而缩短招聘时长，更快发出录取通知，锁定优秀候选人。同时，也可以更精确地识别优质潜在候选人，为他们提供更精准的招聘面试服务，提升候选人体验。因此，AI 简历筛选项目应运而生，以期更高效地支持业务发展，减少人力成本投入。

💬 项目设计

面对招聘的难点，本就具有强大科技开发能力的百胜中国开始寻求一款在招聘领域中的 AI 产品，希望通过先进的 AI 与 HR 结合的技术，优化现在的招聘流程，减少招募专员的工作量，让 AI 助力提升人效。为此，项目组首先分析和探索了 AI 在 HR 人才招募领域的机会点。

经过研究发现，AI 技术在 HR 人才招募领域主要应用于两个方面：择优与初筛。所谓择优，即以视频面试为载体，结合表情、声音和语义等多维度人工智能算法分析，甄选出优质人才，以达到提效及提质的作用。而在初筛方面，项目组进一步将其细分为三大场景：AI 简历解析与人岗双推、AI 聊天机器人、AI 面试。项目组从而发现在初筛环节存在着大量的重复工作，如简历筛选、应对候选人重复性问题等。

公司目前将餐厅储备经理的岗位招聘流程集中作业，由共享服务中心的招募团队进行候选人筛选、候选人邀约及面试。而公司每年会收到逾万份的有效简历，仅候选人首轮电话沟通时长便每月消耗 10w+ 分钟，共享服务中心招募专员每天每人拨打电话超过 6 小时。即使招募专员每日花费大量时间拨打电话，但仍有大量的候选人不到场面试。由此，引发了项目组的思考：①哪些人更愿意来参加面试，到场更有效率？②如何将高效时间投入优先度高的简历通知？③如何通过精准 EVP 宣传和沟通话术吸引更多候选人愿意参加 HR 面试？

基于以上问题的思考，项目组对该项目有了更加清晰的规划与目标，即提升共享服务中心的运营效能，提高候选人到场率，希望通过 AI 产品助力整体候选人到场率提升 5~10%。当对产品有了较为清晰的规划与描绘后，项目组便开始了 AI 简历筛选产品的开发与应用。

项目实践

一个项目的建成并非一朝一夕之事，更无纸上谈兵之易。百胜中国餐厅储备经理 AI 简历筛选项目，历时一年时间，共享服务中心团队与人工智能团队通力协作，整体结合 AI 与大数据，从 0 到 1 搭建 AI 模型，逐步实现招聘高效化、精准化。

◆ 第一阶段：简历优先排序

◆ AI 简历打分——提升作业效率

面对庞大的简历数量，项目组首先将 AI 技术应用于简历初筛环节。借助公司海量的历史数据，以结构化简历数据为主，通过系统数据，针对 HR 通过人群罗列群体特质与结果正相关性，并罗列正向标签。基于大数据分析，找到岗位说明书与优秀候选人之间的关联，对简历进行打分。

项目组根据学历、毕业学校、现居住地、曾经从事工作、期望从事职业等 70+ 个变量，提取 600+ 特征纳入算法，获得简历 AI 打评分值并进行排序。然后淘汰低分

数段简历，对高分段简历进行优先招聘流程处理。从而将高效时间投入优先度高的简历通知，节省招募专员沟通工时，提高招聘效率。

◆ 伯乐相马——提高到场率

同时，为了提高候选人的到场率，项目组采用了类似“伯乐相马”的筛选策略。AI 平台每日会对简历进行解析并对每份简历进行打分，预测到场率，并设置“绿”“黄”“红”三档分数段，“绿”即到场率较高，“黄”即到场率一般，“红”即到场率较低。

此前，项目组采用“田忌赛马”的筛选策略，即将打分的简历分配给招募专员，然后集中资源关注最有可能转换为 HR 到场的候选人，因此黄分数段简历的招募专员资源投入多于其他分段简历。而在这过程中，项目组发现不同共享服务中心专员在某些分段的简历到场率高于其他专员，于是以终为始，思考如何将打分的简历与招募专员相匹配，找到最适合处理该分值简历的招募专员，以最大程度地提高到场率，为每匹“千里马”找到“伯乐”。

为此，项目组开展了为期三个月的测试。抽调 10 名共享服务中心招募专员组建测试团队，并选取了 10 个测试市场。对于测试市场的选取，项目组遵循了三大规则：①市场招募达成情况良好；②简历量较充沛；③前端运营指标，百份简历到场率较平稳。然后，随机分配简历，由 AI 学习招募专员的习惯，找到每个人最合适的分数段。之后，项目组结合 AI 及 RPA 方式，每天将最合适的简历分配给相应的招募专员。运用“伯乐相马”的筛选方式，项目组对 10 个测试市场进行了三个月测试，发现候选人到场率数据有较明显的提升。而此次 AI 测试，不仅验证了 AI 模型的准确性，还验证了 AI 工程化系统的稳定性，同时也是为未来人机协同模式，寻求有效的方向，

◆ 第二阶段：精准营销话术优化

在 AI 面试简历筛选项目的第二阶段，项目组将重点放在对共享服务中心招聘团队面试官的精准营销话术优

化，期望通过提高面试官的话术技巧，进一步提升候选人到场率及面试体验。首先，项目组通过系统内的动态数据（以共享服务中心招募团队和候选人沟通数据为主，面试安排行为数据为辅），获取共享服务中心招募团队电话沟通候选人的话术解析，判断候选人特质与沟通话术的相关性，并找到话术特征中与候选人到场的相关性因素，提取话术要点。

不同候选人存在着不同的特性，如年龄、经验等，AI 会根据这些简历的特性，找到相关因子，反哺到系统之中，对每个简历的特征进行分析聚类，然后根据简历标签和招聘团队面试官的能力标签进行匹配，实现人机协同。同时，在电话面试过程中，会提示招募专员 3~5 个话术要点，将最合适的面试话术提示给面试官，帮助提升到场率。

◆ 鲲鹏 A.I. 平台

AI 面试简历筛选项目利用公司海量的候选人到场历史数据，搭建 AI 模型并上线了鲲鹏 A.I. 平台。通过候选人投递的简历，根据学历、毕业学校、现居住地、曾经从事工作、期望从事职业等 70+ 个变量，提取 600+ 特征纳入算法。通过数据的不断录入，模型结果也越来越精准化。

该项目借助鲲鹏 A.I. 平台的高维离散化特征工程和模型自学习过程，自动实现 AI 简历筛选模型效果的持续优化。AI 简历打分工程化后，项目组可以将每天餐厅管理培训生简历按预测结果自动进行打分排序，共享服务中心利用 AI 打分的简历后可更合理的安排招募专员联系候选人，实时监控模型准确率的变化，及时调整运算参数使预测结果更稳定。在未来第二阶段如果需要结合“外呼语音”等数据对招募专员的话术进行分析优化，项目组也可以直接在工程化平台上进行。

💬 挑战及处理

事物发展中遇到挑战是不可避免的，AI 面试简历筛选项目遇到的困难与挑战最典型的有以下几点：

数据是 AI 成败中最容易被忽视的因素。将 AI 比作赛车的话，数据的重要性尤为重要，因为再好的赛车，没有油也无法运行，而劣质油不仅影响速度，还会影响引擎寿命。因此，在项目运行中，项目组首先着重考虑自身拥有哪些数据，这些数据是孤立的还是打通的。同时，数据的质量也尤为重要。项目组在前期进行了大量的数据累积，但是数据质量还需要进一步提升。于是在 AI 简历筛选项目中，项目组花费了较多的时间进行数据清理，后续在项目过程中，数据治理也成为了项目重要的关键点。

场景的重要性。不管什么车，有赛道才能展示速度，选对赛道很重要。对于创新项目而言，解决业务的痛点才是关键。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，AI 人工智能在人力资源运用的场景也越来越多。找到 AI 在人才招聘上的运用场景，并且能够结合企业的发展和业务的需求落地实施，是一个非常创新的探索。项目组在前期调研中发现，AI 在招聘领域的主要应用场景包含：AI 文本聊天机器人、AI 电话聊天机器人、AI 简历筛选与人岗匹配、AI 文本面试、AI 视频面试等。基于以上场景，HR 部门和公司大数据部门进行深入探讨和合作，设计 AI 简历筛选模型，不断优化算法模型，对预测效果进行持续监控和优化，从而达到项目目标。



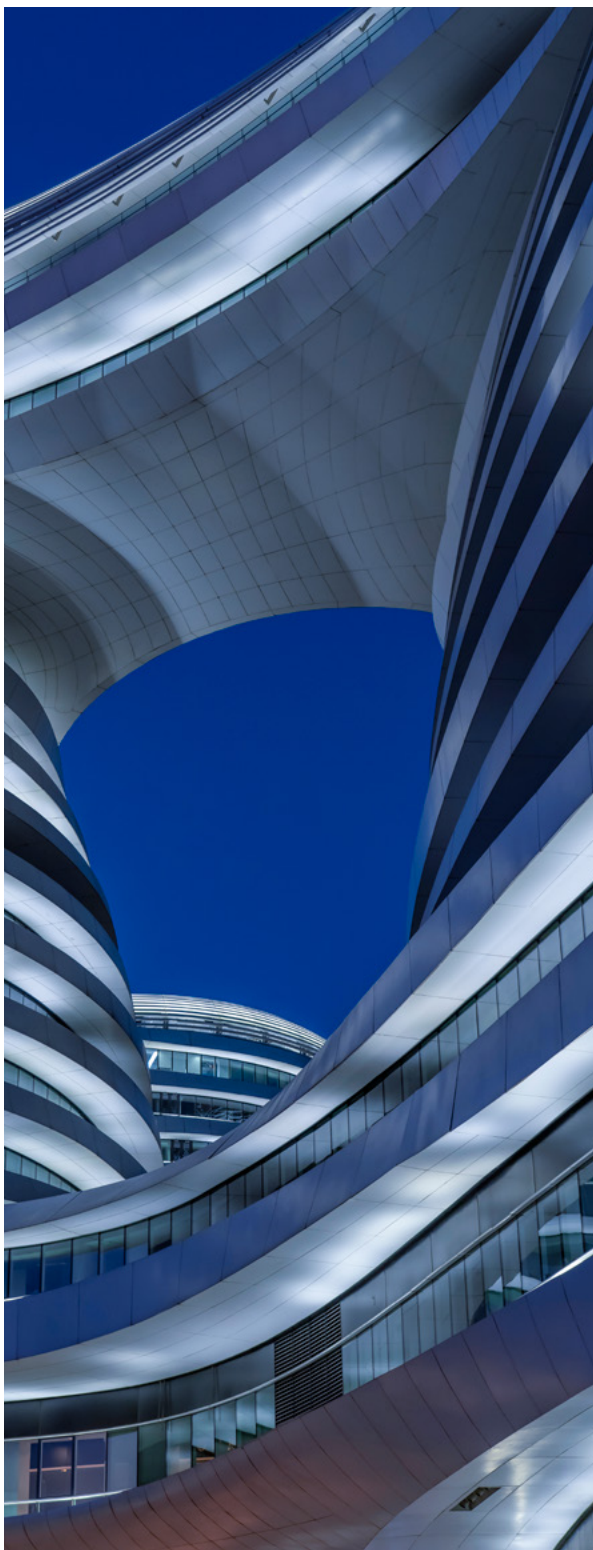
实践创新

随着公司业务的快速发展，未来对于餐厅储备经理的招募需求量也会越来越大。而 AI 面试简历筛选项目涵盖了一系列智能化集合，包含文本信息抽取、深度学习、自然语言处理等，实现了简历打分、一键获取结果的智能化招聘。并借助鲲鹏 A.I. 平台的高维离散化特征工程和模型自学习过程，自动实现 AI 简历筛选模型效果的持续优化。AI 面试简历筛选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。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。

项目成果及未来方向

第一阶段 AI 面试简历筛选项目上线，经过一年的实施和优化。AI 面试简历筛选打分直接淘汰不合适的候选人（即低分简历的候选人），节省招募专员电话沟通时间 25%。并将入职概率高的候选人推荐给招募专员面试，提升候选人到场率 5%~10%，提升了面试的质量，初步达成项目目标。目前，AI 模型预测效果基本符合预期，通过 AI 助力共享服务中心招募团队使餐厅储备经理招募流程变得“更省力”“更高效”，项目组在后续的测试过程中也仍会对模型进行持续优化。

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。下一阶段，项目组将通过 AI 辅助面试官决策，从候选人简历、测评报告等数据，预测候选人入职概率，然后面试官通过逻辑、表达、求职动机、稳定性等几个方面进一步选择优秀候选人。AI 赋能 HR，将经验丰富的招募面试官和系统招募数据准确及时的市场数据进行输入校准，将经验赋能给能力较弱的招募面试官。同时还可实现“绩优因子”的挖掘，通过分析表现优异的餐厅储备经理在面试中记录的数据，得到面试通过能力（胜任力）之外的“绩优因子”，从而将绩优因素在面试中挖掘出来，加强录取候选人的信效度。



获奖企业风采

百胜中国控股有限公司简介

百胜中国控股有限公司是中国领先的餐饮公司，致力于成为全球最创新的餐饮先锋。自从 1987 年第一家餐厅开业以来，截至 2021 年 6 月底，百胜中国在中国的足迹遍布所有省市自治区（港澳台除外），在 1500 多座城镇经营着 11023 家餐厅。2021 年，百胜中国位列《财富》美国 500 强排行榜第 363 位。在 2021 年，百胜中国连续三年入选彭博两性平等指数，并连续三年荣获中国杰出雇主认证。

百胜中国从 Yum! Brands 分拆出来之后，于 2016 年 11 月 1 日独立在纽约证券交易所上市，并于 2020 年 9 月 10 日在香港联合交易所主板正式挂牌上市。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全拥有东方既白、小肥羊、黄记煌和 COFFii & JOY 连锁餐厅品牌。百胜中国亦与 Lavazza 合作，于中国探索及开发 Lavazza 咖啡店品牌概念。





本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳人才甄选创新奖”

➤ 创新前置招聘，打造卓越管理团队后备军

——丹纳赫高管人才培育项目

古人云：千军易得，一将难求。高管人才作为高层次的人力资本，作为企业战略目标规划、内部管理创新、投资决策和市场开拓等重大问题的决策者和组织实施者，对于企业的持续经营和发展有着举足轻重的作用，无疑已成为企业的核心资源。

成立于 1984 年的丹纳赫集团（Danaher Corporation），是全球科学和技术的创新者，在 30 多年间经历了快速的成长，在全球拥有 20 余家运营公司。业务高速发展、市场迅速扩大，而高管人才相对还是比较缺乏。在这样的背景下，丹纳赫高管人才培育项目应运而生。

编辑整理 / Violet Wang

💬 业务背景

丹纳赫的业务涉及生命科学、医学诊断、水质管理和产品标识四大板块，在各自应用的领域拥有众多世界一流品牌。丹纳赫被誉为全球最成功的实业型并购整合公司，也是“赋能式”并购之王。成立至今，丹纳赫已完成了 400 多起并购。随着业务的高速发展，与之而来的是企业对人才的需求大于人才储备，尤以高管人才为甚。作为组织的中坚力量，高层管理者对于企业的重要性不言而喻。而根据丹纳赫高管招聘团队在 2016 年的数据统计，在公司平均每年有数十个高管职位需求，而当时没有可用的人才库。因此高管职位的招聘更多依赖于猎头公司，且 2016 年招聘周期平均为 119 天，招聘时间长、成本高是当时面临的巨大挑战。另一方面，为了尽快填补空岗，高管招聘团队在招聘过程时往往会忽视对于高管人才与公司文化的匹配度的评估，从而使得有一些候选人在加入之后不是特别适应，造成了一定的离职率。

💬 项目目标

为了厘清该项目的具体目标，高管招聘团队在项目启动前，运用丹纳赫特有的方式（DBS）针对高管招聘组织一次改善（Kaizen），进行了深入探究与分析，随即确

定了项目策略和执行方案：第一，成立高管培育项目组，由丹纳赫集团最高领导层直接参与候选人评估；第二，基于业务策略，了解公司潜在招聘需求，建立人才库，打造管理团队优秀后备军；第三，在搜寻人才的过程中，通过绘制人才地图的方式了解中国的人才版图及市场动态，持续加强对市场和竞争对手的了解。

通过这些措施，丹纳赫高管招聘团队的短期目标是希望缩短高管人才的招聘周期，实现 90 天之内成功上岗。长期目标是希望在集团、平台和运营公司多个层面建立完善的高管梯队，共同推动未来整体战略目标的实现。

💬 项目实践

有别于常规招聘是等有了职位再去搜索候选人，高管培育项目是在没有明确岗位开放的情况下，先于需求提前行动。在通过主动搜索或是人脉推荐，高管招聘团队会主动接触各行业的關鍵人才。基于这一策略，丹纳赫高管招聘团队订制了项目流程，主要分为 5 个阶段：

◆ 第一阶段：定义人才画像

高管招聘对于传统招聘方式而言，是一个非常漫长的过程，首先需要知道的是“谁是公司需要的人才”。因此在项目启动伊始，丹纳赫高管招聘团队便根据业务



需求及挑战确定了潜在的职位需求，从而定义候选人特质。同时结合丹纳赫全球最高管理层的领导力分析，提炼他们的优秀特质，制定适合中国市场高管人才能力发展图谱，以此描绘出目标人才画像。

◆ 第二阶段：甄别目标人才

在定义人才画像之后，高管招聘团队首先会对候选人的背景、职业抱负进行了解。对于目标候选人的评估，除了积累的行业和职位经验之外，对于丹纳赫而言，候选人内在的领导力特质会更加重要。主要体现在四个方面：

商业敏锐度 (Business Acumen)： 候选人不能仅从销售或市场的视角看问题，而是要方方面面考虑周到，看到生意的全局。因而丹纳赫会考察候选人对市场趋势的敏感度和对业务本身的理解，特别在市场模糊不清的时候，能否识别并发现机会。

人际领导力 (Network Leadership)： 人际网络可分为内部关系网络及外部关系网络。在内部关系网络方面，丹纳赫拥有矩阵式的组织架构，旗下有四大运营平台、20 余家运营公司，同时还拥有区域和全球不同的汇报线，所以丹纳赫会十分重视高管候选人顺畅的进行内部沟通和关系管理的能力；在外部社交网络方面，丹纳赫希望 GM 层级的候选人除了需要与外部市场权威机构建立良好的关系网络之外，也需要能与行业中的其他领军企业建立健康、双赢的合作生态系统。

学习能力 (Learning Agility)： 包含两个方面，首先，

候选人是否愿意接受新兴事物并不断尝试新的东西；其次，候选人能否快速适应新的环境，丹纳赫需要的是能够快速适应，并因地制宜判断如何将现有环境与过往经验结合的人才。

敢于接受挑战 (Go for Stretch Goal)： 丹纳赫的发展非常迅速，节奏也很快，因此其希望每一位高管候选人都敢于创新、接受挑战，愿意打破框架，走出自己的“舒适区”，不断从组织的内部和外部寻找改进想法，就业务模式和产品方面挑战自我，并推动积极的改变。

◆ 第三阶段：建立联系

丹纳赫高管招聘团队会为每一位通过初步筛选的候选人制定一个 engagement plan, 帮助他们与相应的业务高管建立联系，并安排后续的会面交流。整个过程中，候选人可以通过多个维度全面和直观地认识丹纳赫，从现任高管那里获取他们坦率的想法和观点，了解他们在公司的职业发展轨迹等等。特别值得一提的是，项目进展会根据候选人的节奏来设定，且整个过程会被严格保密。

◆ 第四阶段：人才评估

在这一阶段，高管招聘团队会通过自主创建的测评中心结合第三方测评的形式来对候选人进行全面评估。

候选人会进入丹纳赫商业领导力评估中心，完成某个具体实践项目的考核。这些考题都由运营公司提供的真实案例。候选人有两周左右的时间去准备一个商业计

划或市场策略。在候选人准备过程中，丹纳赫会为候选人提供 1~2 位运营公司的员工，帮助其了解项目背景、市场现状等。同时，丹纳赫也鼓励候选人能尽可能利用自己的人脉、渠道去获取相关信息，帮助他们完成这个商业计划。然后结合一个线下的模拟演讲进行阐述和问答。演讲日当天，由丹纳赫集团的董事会成员、出题运营公司的总经理担任评审。丹纳赫希望通过这样的方式，除了考察候选人解决业务难题的能力以外，也是在考察候选人在有限时间内的学习能力，以及其在压力下的临场反应能力。评审团会即时讨论并给出反馈，高管招聘团队会及时将相关反馈给到候选人，并给予发展建议。

◆ 第五阶段：入职与培育

在所有的培育流程结束之后，高管招聘团队会持续和候选人保持联系，定期为其更新丹纳赫业务情况。一般会有两种方式招募通过高管培育项目的候选人：

其一，若考核结束后，集团正好有相关职位开放，高管招聘团队便会直接帮助候选人与该职位直线领导进行相关职位面试，实现快速上岗。

其二，针对高潜人才，会以 DBS Innovation & Growth Leader 的职位将候选人招募。通过一段时间对于丹纳赫商业系统（DBS）的学习和管理，让他们能够在真正进入到管理职位之前，深入了解丹纳赫的核心价值并运用到日常工作中。

目前通过这样的方式，已经有数位高管人才从 DBS Leader 的职位上顺利过渡到平台总裁、运营公司总经理和其他职能高管的职位上。

而在入职之后，所有新入职的高管人才培育项目候选人，她/他的直线老板会给她/他制定一个 immersion plan，为期 1 到 2 个月不等。在这段时间里，他们不需要立即开展工作，而是由直线老板安排他们与不同业务的高层领导者、利益相关者进行 1v1 对话，建立熟悉度，全方面了解组织架构和团队。

💬 工具应用

在项目运行过程中，高管招聘团队采用了多元化的测评工具，包括丹纳赫自创的能力测评中心和第三方合作测评。能力测评中心，主要考察候选人的能力知识（例如关键技能、商业头脑、策略敏捷性等）与经验（例如行业、扭转业务、影响力范围等）；与第三方合作测评则主要考察候选人的动力（例如权利、社会认可、竞争性成就等）及特质（例如个性特质、自信、逻辑推理能力等）。

根据测评结果，高管招聘团队会将内部高潜人才与外部人才进行直观对比，通过蛛网图的形式展现人才特质。这样一方面可帮助公司更加清晰地认知到外部人才的优势与不足，引进后需要补足的短板是什么；另一方面，也为帮助内部高潜人才制定个人发展计划提供了有效的参考价值。

同时，丹纳赫核心价值的商业系统（DBS）也被成功运用到高管培育项目中。通过可视化的流程管理，高管招聘团队能很好的把控到每一个候选人在项目中的进展，并定期向集董事会成员汇报。

💬 挑战及处理

项目在实施过程中也或多或少地遭遇了挑战，比如在与外部客户的接触过程中，高管招聘团队发现了几个与设想不同之处：①候选人并非随时都会看外部机会；②候选人对高管人才培育项目形式不感兴趣，很多候选人会希望沟通已开放岗位，而不是通过人才库的方式。

发现这种情况后，高管招聘团队调整了前期沟通策略，改变传统以职位为起点的方式，转而以本公司品牌宣传作为基点出发，来吸引更多被动求职者更全面地了解集团的信息与情况，使其对丹纳赫产生兴趣，并自发地加入该项目。

另外，在流程上，高管招聘团队也有一个主要挑战：招聘渠道单一。随着项目的推进，仅靠在线搜索已经无法满足搜索需求，如何从单线联系变成多线联系便成了

一大重点。高管招聘团队通过头脑风暴，推出了利用社交网络、高管论坛等方式，定期和候选人联系、拉近距离，以拓展多种渠道。

为了获得更多联络渠道，高管招聘团队在 2020 年 11 月发起了医疗健康领域第一个、也是唯一一个由行业巨头牵头举办的线下高管论坛，成功吸引到 50 位左右行业内企业的高管参加，增加了企业曝光度，扩大品牌影响力。

项目成果

基于以上所做的努力和不断改进、优化，丹纳赫高管人才培养项目运行越来越顺利，也为集团带来了丰硕的成果。该项目开展以来，平均招聘时长从 2016 年的 119 天持续缩短，至 2020 年平均招聘周期达到 38 天，大幅提高了招聘效率。过去四年，丹纳赫高管招聘团队一共成功招募并入职了九位高管人才，其中四位就职 GM 级别岗位，且每年该人才库还会有新的有效候选人加入。值得一提的是，截至目前，该项目引进的高管人才无一人离职。

其次，同期猎头使用比例降低，优化了招聘预算使用结构，节省了大量成本。除此之外，在项目质量方面也收到了良好的反馈。一方面，高管招聘团队对业务部门进行了调研与访谈，了解他们对高管人才的评价，大家普遍认为这些高管人才具有良好的快速适应能力及更高的潜力；另一方面，对入职的高管人才进行访谈。他们认为该项目是一个很好的渠道，帮助其多维度地了解丹纳赫业务情况及管理风格，同时通过 immersion plan 帮助其在入职后能快速适应环境、融入团队。

经验总结

经过四年的演变，丹纳赫高管人才培养已经由一张蓝图，发展成更具规模和影响力的项目。该项目着眼未来，高瞻远瞩地打造卓越管理团队后备军，为丹纳赫战略发展提供充足动力和牢固的后盾。

高管人才培养项目之所以能够取得如此良好的效益，离不开每一位集团高管的支持。特别是董事会成员，他们非常乐意花时间来结识更多外部优秀人才，并与其保持联系。这种支持更进一步的加速了该项目的发展，使得高管培育项目慢慢地向下渗透，不再是一个仅限于高级领导层之间的项目。丹纳赫是一个多元化的跨国公司，在下一个阶段中，高管招聘团队希望能结识更多来自不同行业、有着不同背景的候选人，打造一个更加完善的人才库。

➤ 获奖企业风采

丹纳赫公司简介

丹纳赫是全球科学与技术的创新者，致力于帮助我们的客户在世界各地应对复杂的挑战，并改善生活品质。在健康、环境和工业应用等高要求且富有吸引力的领域，我们拥有众多世界一流的品牌。丹纳赫集团在全球拥有 20 余家运营公司，以及近 6 万余名员工。多元化的团队凝聚于共同的文化和运营系统——丹纳赫商业系统（Danaher Business System, DBS），以及我们共同的目标——成就生命无限潜能。

丹纳赫高管人才团队



Ingrid ZHANG – 高管人才团队负责人

Ingrid 在丹纳赫中国负责甄选、吸引和招聘一流人才，并与高管人才培养和人才管理团队合作，通过对内外部人才市场的识别、评估和聘用，推动了高管人才管理流程中的协同效应。



ZHU Yichen – 高管人才招聘专员

Yichen 与 Ingrid 协作，积极为丹纳赫中国的高管人才团队提供支持，包括但不限于高管人才培养 / 渠道、市场情报、高管论坛等。





最佳新员工融入奖

Best new employee integration awards

-
- 爱玛客服服务产业（中国）有限公司
 - 海尔智家



本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳新员工融入奖”

➤ 爱玛客“新经理陪伴计划”实践

爱玛客作为一家国际领先的专业服务公司，为医疗机构、各类院校、运动和娱乐场所以及商务中心，提供综合后勤设施管理服务与餐饮服务。爱玛客在全国 80 多个城市拥有 400 多个项目，员工人数近 4 万名。在公司全国业务的管理与运作中，驻扎前线的一线经理起着举足轻重的作用。因此，为快速培养一线经理，爱玛客人力资源部进行了深入的思考与探索，并实施了“新经理陪伴计划”的相关实践，帮助新经理人实现角色的快速转换并实现健康保留。

编辑整理 / Brynn Guo

💬 实践背景

爱玛客主营业务是为企业客户提供综合后勤设施管理服务与餐饮服务，作为 To B 业务的公司，爱玛客在全国范围内 80 多个城市拥有 400 多个项目，员工人数近 4 万人。所有工作于甲方客户工作场所的项目管理者统称为一线经理，其中包括统管某一区域 / 城市的运作经理、需要长期在某一项目中工作并与客户直接对接的项目经理、项目现场各个分管部门的部门经理、负责标准化流程管理及技术创新的技术支持专家团队，以及负责区域客户对接的销售经理团队。为满足公司业务的平稳运营，实现公司业务的长期发展，其中最核心的要素就是培养一批有能力、有担当、综合素质过硬，且能够将公司文化、政策、流程落实到项目现场的一线经理。一线经理能否融入和胜任，很大程度上影响到业务发展的成功与否。

伴随业务发展，每年都会有近 200 名新一线经理加入公司，他们自入职之日起，就在所属项目报到并开始工作，并常年分散于全国各地。其间他们既要遵循公司指导管理并发展员工，又要代表公司与客户直接对接。处于对公司运营体系及企业文化尚未完全了解阶段的经理们，会受到来自工作和心理的双重压力。因此，新入职经理第一年的离职率一直很高。2019 年年末数据显示，

新经理一年以内离职率高达 40%，业务不断发展壮大，对经理级管理者的需求也持续增强。且一线经理直面客户群体，直接影响企业在客户群体中的品牌形象。与此同时，服务产业及物业管理在当下中国人才市场仍属小众行业，很难在市场上挖掘到大量成熟人才；内部人才流失和外部人才稀缺并行，成为公司业务良性长足发展的阻碍，正是在这一背景下，2020 年爱玛客新经理陪伴计划于应运而生。

💬 项目设计

“一线经理陪伴计划”通过“1 个目标、2 个里程碑、3 个维度、多角色保障”重新定义了新经理的战略传递、人才培养、文化传承以及业务推进角色，帮助新经理人实现角色的快速转换并健康保留。

1 个目标：帮助新经理快速融入并胜任岗位。

“陪伴计划”是针对新入职六个月内的一线经理，在其转正之前，HRBP、人才发展团队以及带教经理团队等多个部门对新经理进行支持、陪伴和辅导的项目，帮助新一线经理能够快速融入并胜任所在岗位。

2 个里程碑：从“融入”到“胜任”



◆ “融入”

爱玛客一向重视员工的文化培养，为使新经理能够更加了解业务、熟悉业务，爱玛客从提高新经理意识层面入手，增强新经理的企业文化意识，并分别从文化融入、业务融入、团队融入分别进行关键举措的实施。

◆ “胜任”

文化胜任，理解并认同企业文化，带领团队在工作中践行企业文化；业务胜任，独立完成工作，对所在行业模块 KPI 的完成全面负责；领导力胜任，掌握管理理念，用公司方式管理、培训和发展团队。

3 个维度：文化、专业、陪伴

为培养新经理成长，爱玛客从三个维度展开赋能：

◆ 仰望星空，文化融合（入职前 90 天）

新经理陪伴计划第一阶段目标是角色及文化的融入。在项目实施过程中，项目组首先梳理了对于新经理融入环境最为重要的资料包：与个人角色及管理角色密切相关的人事财务流程、IT 系统、采购平台、差旅政策等多维度资料，并制作成为小微课。新经理既能第一时间了解学习，还能及时查阅所学内容。这些标准化小微课，被作为文档及视频资料，存储于每一位陪伴伙伴手中，可以及时分享给新经理。同时还被存放于企业微信平台的新经理陪伴计划专属模块，方便新经理在需要的时候随时应用。

◆ 温情陪伴，伙伴计划

新经理陪伴计划贯穿经理成长的全生命周期。整个项目涉及多个部门与角色，HRBP、TD&EDM（区域员工发展经理）团队和 COE&MDC（经理发展教练）共同参与陪伴计划之中，对新经理进行陪伴及支持。该项目由 TD 团队主导，再由 EDM 和 MDC 在各业务线中进行具体项目的执行。通过该陪伴计划的干预能够发现，新经理原先的高离职率一方面来自于入职陪伴或支持的缺失，另外一方面，通过陪伴能够看到人岗不匹配所带来的问题，从而不断地给招聘经理及招聘 HR 进行及时的沟通与反馈。得益于陪伴计划，使得公司的招聘端也能从中得到启发，业务也能不断地改善和提升。

◆ 脚踏实地，专业赋能

新经理陪伴计划第二阶段目标是角色的胜任，即专业能力赋能。在专业能力赋能模块，既融合了传统的“传帮带”模式，又与之不同。项

目落地实施后，不再要求新经理一入职就立即进入工作角色，而是作为学员被派送至公司的标杆项目，跟着标杆项目被培训过的专业经理，将角色的专业模块系统全面学习一遍。这种让优秀带教经理新经理的方式，更好地帮助新经理建立内部网络，系统学习专业流程及标准化管理方式，使得新经理在回到自己的项目后能够有基础更清晰地开展工作。

多角色保障

在清晰构建角色定义、项目目标及运营逻辑后，最重要的便是下一步的落实工作。在此项目中，有多个角色对于新经理进行支持、陪伴和辅导。首先是运作部门担任陪伴新经理、提供新经理在岗辅导以及进行岗位适配性评估以及转正评估的角色；HPBP 部门负责新经理的入职前沟通、入职办理、日常 HR 支持等工作；COE&MDC（经理发展教练）担任新经理专业赋能、业务技能培训以及专业咨询顾问角色；其他部门负责相关政策流程培训以及专业知识培训。多个角色职责分工明确，共同保障陪伴计划的顺利实施。

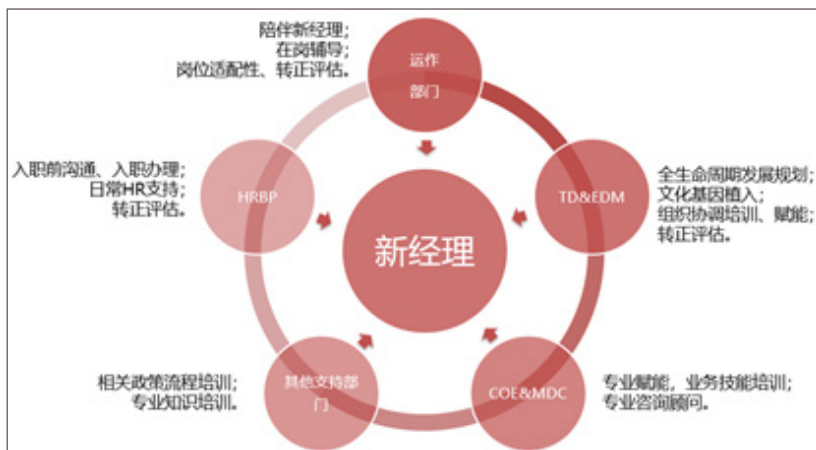


图 1 多角色保障陪伴新经理

“新经理陪伴计划”项目实践

文化先行

爱玛客最大的特色就是将培训和发展“人”作为奋斗终身的事业。在引入新人的时候，用文化、流程和标准化带训新人，这种对新人不计得失的前期投入和持续投入，也是公司雇主品牌的重要组成部分。爱玛客遵循从“融入”到“胜任”，坚持文化先行，即新经理上任前的必经之路：文化融入阶段。



文化融入阶段是指新经理入职前的 90 天里，TD 团队会集中给他们做有关企业发展简史、企业文化、以及核心管理服务的文化和技能的培训。

1. 文化融入，走进公司，自我文化与公司文化碰撞融合；

爱玛客品牌精神的第一重含义是以人为本。在新经理陪伴计划项目中，新经理入职前由 EDM（区域员工发展经理）进行电话和邮件的沟通，表达欢迎入职，告知为其定制的专属培训计划，让新经理知情并感受到尊重、关注以及爱玛客以人为本的管理理念。在入职第一天完成入职手续办理后，会安排 LM（直属上级）与新经理做入职沟通。帮助建立直接联系，明确培训目标和岗位要求。EDM 为新经理提供《新经理陪伴手册》介绍，培训《走进爱玛客》《管理者手册》。让新经理在加入第一天就全面深入地学习企业发展史和企业文化，对公司愿景、使命和价值观有了第一印象。此外，为进一步加深新经理对企业文化对核心服务和管理理念的认知和理解。在入职第一个月，EDM 列出了管理类的必修课程科目，内容上从应知、应会到管理和领导力，再到核心文化和技能。学习途径有资料包、企业微信云课堂的视频课程再到线上直播课。多内容、多形式、灵活度高地在第一个月的关键期输入文化基因。

2. 业务融入，了解所在业务的公司特点，与内外部关键客户建立连接；

要想做好服务和管理，首先需要了解企业做的是什​​么。一线实际的工作情况，面临的困难和挑战，创造的价值和意义。对于新经理的业务融入，爱玛客实行业务再造，让新经理作为一线员工去学习和实践标准化流程，同时加入通用管理模块学习如何管理一线团队。

3. 团队融入，建立内外部人际网络，真正成为所在团队的一员。

在陪伴计划实施过程中，通过多角色参与和保

障，帮助新经理快速建立内外部人际网络，产生归属感。

经过 90 天的培训后，会对新经理进行企业核心文化学习的考核，帮助检验三个月以来是否知晓并熟练掌握公司的核心文化及关键技能。

180 天全流程陪伴

通过前期的文化浸润与培训，新经理将会正式加入爱玛客 180 天的新经理陪伴计划的全流程当中，感受来自多方的“陪伴”与赋能。

- ◆ **入职前一周**，HRBP 会提供下周新入职经理的个人信息，人才发展团队（TD&EDM）完成培训启动准备并与新经理进行电话和邮件沟通；
- ◆ **入职第一天**，HRBP 为新经理办理入职，TD&EDM 开始实施经理人管理手册等入职培训；在随后的 4-6 周内，根据岗位差异分别为新经理提供标杆项目经理带教培训。

“标杆项目”经理带教

为对新经理提供专业赋能，提升新经理的专业能力，从新经理入职当天或第二天起，不再要求新经理立即进入工作角色，而是作为学员被派送至公司的标杆项目，跟着标杆项目的专业经理实行脱岗学习，将角色的专业模块重新学习一遍。这种让优秀带教经理带教新经理的方式，更好地帮助新经理建立内部网络，系统学习专业流程及标准化管理方式，使得新经理在回到自己的项目后能够更有经验。为保证带教效果，经理带教主要采取 1V1 或 1V2 的形式，同时对于标杆项目带教经理的选拔有着十分清晰的评选标准：第一在公司里的资历较深；第二对企业核心文化具有高度认同；第三自身业务能力过硬，完全符合公司高标准操作的要求；第四对于带教培训工作具有极高的热情与奉献精神，并且乐意付出与投入其中。

- ◆ **入职第一周**，COE&MDC 开始实施为期两周到

一个半月的在岗培训，TD&EDM 则开展实施文化及应会应知等培训项目；

- ◆ 入职一个月，TD&EDM 团队完成管理者必修培训，并实施、记录第一次入职状态沟通；
- ◆ 入职第二个月，脱岗培训结束后，COE&MDC

会提供每月不少于 1 次的电话沟通指导，直至满三个月，再由 HRVP 对该新一线经理进行沟通；

- ◆ 入职六个月中，TD&EDM 团队需要完成新经理人领导力培训项目的实施，并且记录每月一次的入职状态沟通情况，直至新经理转正。



图 2 180 天陪伴流程

每一个项目最终都会落实到具体主导责任人，由他引导并保证整个项目在执行过程中，所涉及的每个部门、每个角色都能够完全参与进来，确保所有陪伴项目的真正落地。其中最为重要的，是贯穿新经理全生命周期的人才发展和员工发展经理团队（TD&EDM），该角色从新经理入职前就开始与新经理建立联系，在新经理入职后为新经理安排并实施培训，并通过陪伴将文化融合及专业赋能贯穿其中。

项目考核

- ◆ 新经理胜任力及能力考核

对于新经理的评估，实际上贯穿在 180 天陪伴计划的每一个环节之中：从入职第一天开始包括到项目上进行脱岗培训，TD 团队都会与 MDC 保持密

切沟通，实施观察评估和反馈员工在学习阶段的一切表现；同时在每一个业务模块结束后也会进行员工学习成果的验收，设置相应考试项目，考试的分数结果也会通过邮件的方式直接反馈给新经理本人以及他的直属上级；每个月 EDM 的老师会跟新经理做正式的沟通反馈，随后进行反馈结果的扫码提交。到员工六个月后正式转正时，后台可以根据提交的数据和信息系统地看到新经理在这 180 天内从日常的沟通表现、90 天的文化考核、每个业务模块结束后的考核结果，以及每个月 EDM 的老师跟学员的沟通情况等各方面的反馈，便于对其转正结果进行评定。

- ◆ “陪伴计划”项目产出考核

对于陪伴计划的考核，主要还是从项目的用户

群体，即新经理的角度来考核评定。新经理在 180 天陪伴计划过程中，每一阶段会对他的 MDC 的老师进行反馈和评估，并通过扫码提交；入职期满 90 天时，还会邀请新经理跟公司 HRVP 和新经理所在业务线的 VP 进行一次线上视频圆桌会。请每一位新经理谈谈入职三个月以来的体会与感受，或者他在工作当中遇到的一些困难和挑战，通过视频会议提供了新经理一个与 VP 直接表达和反馈的机会；在 180 天项目结束之后也会对每一位主导陪伴计划的 EDM 进行反馈，从而对陪伴计划进行评估和持续的校准。

项目挑战

“陪伴”人员范围扩大

在项目正式落地实施后，收到的最多的反馈在于针对新经理的培训和陪伴需要从新入职经理，扩大到新入职及新晋升经理。最初仅关注到新入职经理对于文化学习组织融入业务赋能的极强需求，而没有将内部新晋升经理纳入其中。事实上不同管理区域，对于新经理的来源都有自己的人才规划。比如华东区项目增长快速，现有经理人数远远不能满足业务发展需求，新经理主要依靠外部招聘，而部分区域项目签约时间长，有足够的人才培养周期，更热衷于在有新项目签约时，安排原有项目优秀主管晋升，因此新经理主要是从内部选拔。针对内部选拔的新经理，同样需要系统地完成角色转换和能力提升。在这一需求被提出后，爱玛客重新梳理了陪伴和培训流程，将新晋升经理纳入陪伴体系当中，并迅速推广落实，及时解决了实际需求。

带教经理激励机制

在陪伴项目中，十分重要也十分受欢迎的一个环节是标杆项目的“脱岗学习”环节。这一环节要求新经理有 4-6 周的时间脱岗完成学习。在项目第一年上线，之前虽有脱岗带教，但是系统流程不完善，会有标杆项目经理仅凭个人经验带教新人的情况发生，或由于工作压

力及繁忙程度导致不愿带教新经理。为了解决这些问题，项目组制定了完善的带教经理（MDC- 经理发展教练）的激励制度。激励制度主要分为物质激励和精神激励：一是针对 MDC 带教新经理，根据他的带教记录每月会给予他相应金额的薪资津贴，即带教费；针对新经理所在的带教团队，公司还会以报销的形式提供带教团队一定金额的物质激励；二是精神激励，爱玛客每年都会评选出年度优秀带教经理，对其进行认可和表彰，以优秀引领优秀。在带教新人过程中，能够及时得到激励及认可，能够有效激发带教经理的积极性与主动性。另外，为确保带教经理的业务教学的专业性，爱玛客还组织了 MDC(经理发展教练) 训练营，集中培训 TTT 技能及专业模块学习，确保带教新经理能够获得完善且美好的学习体验。

项目成果

项目于 2020 年 5 月开始实施，在 2020 年间，共



实施陪伴 180 余名来自各个项目及岗位的新经理。通过针对每一位新经理为期半年的培训辅导沟通及陪伴，新经理的保留率得到了很大程度的提升，入职一年内新经理离职率从 2019 年底的 40% 降低到了 2020 年底的 21%，再到 2021 年的 16%。在实施陪伴计划的同时，爱玛客还不断收集新经理对于陪伴计划的反馈，及时改善计划实施过程中出现的问题。

💬 项目创新点

新经理陪伴计划其特色主要在于流程管理的创新机制，包括但不限于：

新经理陪伴计划手册——作为新经理入职手册，囊括新经理从入职第一天到试用期转正的全部关键事项及时间节点，帮助新经理一目了然地通晓角色定位及学习目标。

新经理陪伴计划运营手册——运营团队的自我管理手册，在每一个流程节点触发相应动作，追踪进度。

新经理陪伴计划的跟进追踪机制——通过反馈二维码，一站式完成考试、评估、反馈及信息收集。

企业微信平台的新经理陪伴计划专属模块——随时随地查阅学习资料，辅助日常工作。

新经理 VP 视频圆桌会——提供一线新经理与高层对话的机会，感受来自高层的关注。

💬 成功因素及未来发展方向

对于传统的物业管理行业及服务产业而言，人员的流动对其的冲击力往往较大。区别于其他公司，爱玛客最大的优势就是将培训和发展“人”作为终身奋斗的事业。在引入新人的时候，用文化、流程和标准化带训新人，始终坚持守正创新，这种对新人不计得失的前期投入和持续投入，也是公司雇主品牌的重要组成部分。用培养人发展人、用发展人留住人、用留住人吸引人，形成了公司宽进严出的招聘策略，并持续不断地提升和打造行

业内人才池。陪伴项目在运行第一年，收获来自新经理、运作管理团队的广泛好评。在这一计划的实施过程中，成功的关键因素有以下几个方面：（1）陪伴计划与公司业务发展的战略目标高度契合——通过成功培养和保留新经理，为伙伴、客户创造美好；（2）陪伴计划与公司人才发展战略高度契合——做培训和发展人的事业，始终致力于配合和发展团队及关键人才；（3）高管团队的重视——在项目实施过程中，每一个新经理都有机会与 HRVP 见面并沟通，能够直接表达诉求；（4）专业团队的专业陪伴——包含逐步实施的培训、定期沟通及反馈；（5）项目落地性高——不仅包含文化融入，更重要的是帮助新经理解决实际问题。

作为下一阶段的目标，项目组会将重点落在如下方面：

1. 实时反馈系统的持续跟进——确保能够及时收到新经理对于带教经理的反馈，对于陪伴伙伴的反馈，以及带教经理及陪伴伙伴对于新经理的反馈，并能够根据这些反馈，及时做出跟进和调整。
2. 将标准化课程及学习记录，逐步全面转移到企业微信或在线移动企业学习平台上，实现数据的实时管理，提升学习便捷性。
3. 专业模块学习的年度更新，不断扩大带教经理队伍，为 MDC（经理发展教练）提供以培训技能和专业技能为主题的训练营。以优秀带动优秀。
4. 进一步在公司扩大宣传项目，以获得更多角色关注，更多资源支持。

➤ 获奖企业风采

爱玛客公司简介

爱玛客，1936年创立于美国费城，纽约证券交易所上市，全球餐饮、设施、制服外包服务领军企业，年营业额超过157亿美元。爱玛客中国的36000余名员工，秉承送达美好体验，丰富和滋养人们生活的使命，为中国近500家医院、学校、银行、跨国企业提供全方位的设施管理以及包括环境保洁、中央运送、司梯导诊、布草洗涤、安保等临床支持服务和餐饮服务解决方案。爱玛客中国遵循以人为本，做服务之星，每天都创新的理念，专注于顾客体验和服务提升，助力我们的客户和合作伙伴更加成功！



本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳新员工融入奖”

以人人创客为核心的创客训练营

——海尔智家新员工融入项目实践

“创客训练营”是海尔智家面向校招新员工的入职培育项目，旨在帮助新员工适应角色转变、融入公司，在符合公司战略及人才布局的基础上，通过体系且科学的设计为年轻人搭建一个从校园人到职场人，从职场人到海尔人的快速通道，加深员工对企业文化的认同，增强员工归属感，同时赋能员工，培养员工的职场技能，提升员工融入效率及保留率，为公司甄选优秀员工，吸引一流人才，搭建青年人才库。

编辑整理 / Aileen Yang

项目背景

海尔是一家在物联网时代创造未来的企业，是全球唯一一个物联网生态品牌，连续3年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联 BrandZ 全球百强；海尔也是一家坚持“人的价值第一”的企业，用创造力改变世界。物联网时代，首创生态赛道，唯有持续开拓，永远创业。伴随着战略布局转型及业绩规模的迅速增长，人才需求大幅增加，根据集团战略及人才战略布局，新生青年力量是未来公司的中流砥柱，校园创客则是新生军。为给公司发展提供充足的动力和人才基础、激发组织活力、支撑战略转型，校招新生代人才培养迫在眉睫。新生代人才队伍的储备、保留以及能力提升尤其重要。

如何基于公司集团人才战略理念及业务内部用人需求，在新生代校园创客与公司间搭建起互通平台，做好创客第一课，让年轻人更好地认知自我、找到自我价值实现的最佳途径，让创新创业的基因与公司文化完美融合，成为“创客训练营”项目设计的初衷。

基于以上背景，面向新入职校园创客，海尔智家持续启动“创客训练营”项目，打造体系化的学习发展项目赋能员工，加速融入，增强归属感，为公司未来发展培养和输送充足的人才。

项目设计

集团为梦想成为创业者的青年提供一个加速孵化基地，在这里，不仅产生创意项目，更关注人的孵化。海尔智家依据海尔智慧家庭的战略方向、行业特点、人才定位、90后特质等几个维度，并借鉴心理学知识，对项目进行了精心设计。

战略落地，人才先行。创客训练营项目从年轻群体的培育需求及公司人才培育发展路径出发，划分“探索期、融入期、历练期”三大阶段。三大阶段相互链接，为创客定制丰富的培育内容，同时相辅相成、共同支持项目目标的达成。通过线上与线下培训、创客活动、微信公众平台、小程序等多种方式或途径，搭建起了全面的、互动的学习和交流平台，以“助力新创客实现角色的灵活转变、公司的快速融入、通用及专业技能的提升”为项目目标，发展和保留年轻一代的人才，以新鲜血液的力量推动公司物联网时代发展道路的探索。

创客训练营对以往的校园人才培养模式做了较大的改变，同时创新的精神不仅体现在了整个项目设计中，也体现在执行的方方面面中。项目并非一蹴而就，而是伴随着公司发展不断调整、优化，并持续趋于完善。

项目实施

疫情期间，为保障创客安全同时优化创客入职培育体验，海尔智家采取“云端创客训练营”模式，通过线上与线下相结合方式展开三大主线培育项目，促进职场新创客快速融入公司，提升职场通用技能。

◆ 探索期——“青柠成长”

“青柠成长”项目是面向待入职校招生设计的入职前的培育项目。对于未来的工作，校招入职前很迷茫，角色转变及心态调整是其开启职业生涯的重要一环，为帮助其调整心态，实现从校园人到职场人的角色转变，提升创新创业技能，海尔智家特启动“青柠成长”项目，具体包括在线学习和黑客马拉松两大板块。

在线学习：以线上闯关的形式进行，创客需要依次完成三关的学习任务，以此提升角色转换准备度，加速文化认同。海尔智家通过三大关卡以及直播课程进行资源赋能，帮助创客实现从校园人到职场人最终到海尔人的转变。

黑客马拉松：是为智家新生创客定制的商业路演大赛，迎合智家战略布局，体会公司创新创业精神。具体包括两大赛事、八大主题阶段，学战结合，在实践中培养创新创业思维，实现创客角色的转变。

◆ 融入期——云端融入集训

创客入职之后，海尔智家将启动为期2周的创客训练营融入规划，通过体系化、科学化的学习项目设计，加深创客对海尔智家企业文化的认同，赋能创客职场技能，提升其融入效率及保留率。2020年，疫情带来了众多的不确定性，为保障创客安全，提升创客融入培育体验，海尔智家采取线下、线上相结合的训练营模式，组织创客云端融入集训。

云端欢迎会：为提升创客入职仪式感和增进创客对公司的了解，同时考虑到疫情之下需减少人员聚集，海尔智家借助在线直播平台举办欢迎仪式，并在直播间加入互动环节。

O2O 混合式学习：为帮助创客完成角色转变，赋能其职场技能，海尔智家整合内部讲师资源，借助在线学习平台直播赋能授课，学员和讲师可实时在线互动，以课代练，促进创客职场通用技能的提升。

创意拓展：为提升创客的融入培育体验，激发员工的潜能与认知，提升团队协作力和凝聚力，海尔智家组织个人能力突破类和团队协作类大型拓展项目，加强创客交互，增加员工彼此之间的了解和信任，提升团队合作精神与拼搏精神。

创客青春秀：为丰富创客融入期的生活，展现青春活力，海尔智家组织开展创客秀场，为有才华的创客提供展示舞台。创客青春秀是线下活动与线上直播相结合，包含歌舞秀、乐器演奏等多种表演形式。

◆ 历练期——终端历练和轮岗试炼

为帮助创客全面了解家电产、研、销全流程，海尔智家组织策划终端历练环节，通过云端赋能，结合门店及工厂实战，帮助创客了解产品生产和销售的相关知识，接触终端，了解用户需求和产品研发，为后期工作积累技能经验。

终端历练结束后，创客即开启轮岗体验，基于创客的培养目标，HR和业务部门为每一位创客设置轮岗路径，同时配备相应导师，帮助创客更好地融入团队，提升岗位技能，积累定岗工作经验。



项目亮点

◆ 业务需求探究及创客需求调研

项目设计初期，海尔智家深入走访业务，探究用人需求的侧重点，同时在新生创客中发起调研，了解新生创客的特质及需求。目前的校园创客更加趋于年轻化，90后居多，新生创客喜欢挑战，拒绝守旧，愿意主动探索、学习、开拓创新。海尔智家充分参考了90后人才特征，并在内部开展调研，形成了一份内部独有的智家90后人才发展报告。同时，海尔智家与高校交流学生在校期间的职业发展教育情况，思考最佳的过渡及自我认知引导方式，使得学生可以更好地将自己与海尔智家进行匹配。

◆ 积极应变，持续优化

1. 学习方式调整：PC端到APP端

针对最初的“青柠成长”，海尔智家收集了创客的反馈信息，并对参训创客进行了调研数据分析，发现新生代创客对闯关的趣味性有一定需求，同时更倾向于通过APP端学习。海尔智家从创客学习需求出发，在常规闯关学习方式之外，增加游戏版闯关地图，加强了闯关的趣味性，同时开发内部在线学习平台，青柠成长学习也在以往的PC端学习之外增加APP端学习方式，满足创客随时随地在线学习的诉求。

2. 赋能内容定制丰富化

创客训练营项目受众定位为新入职校园创客，根据创客的实际反馈，海尔智家发现校园创客对职场技能、公司文化等有较高的求知欲和好奇心。为满足创客学习需求，在必修课程之外，海尔智家在入职前青柠成长学习地图及入职培育阶段增加选修课程，提供多维度的线上直播。同时，开启不同类别学习计划，提供更多定制化学习资源，让待入职的校园创客对公司有进一步认知。

3. 实践落地应对调整

黑客马拉松战队集结阶段，部分创客创新思维活跃，

创意十足，最终选择自主创意课题。为发挥创客的创意性，鼓励创客自主创新，海尔智家不限定创客课题的选择，即时支持创客自主创意，创客从0开始自发研讨，通过线上团队共创。经此调整，创客最终在决赛阶段表现卓越，给大赛带来较大惊喜。

◆ 四大定制平台支持

伴随网络科技的飞速发展，校园新生创客处于移动互联网和内容爆发的科技环节中，更习惯线上学习或社交。同时基于疫情之下减少人员聚集的需求，海尔智家借助四大定制平台采取线下、线上相结合的模式开启整个培育项目。

1. 内部学习平台开发

基于青柠成长学习项目的需求，海尔智家定制化开发内部在线学习平台，创客以学习地图的形式在学习平台完成入职前的闯关学习。

2. 直播平台在线支持

在创客的活动环节，海尔智家通过直播平台对比，选取特定直播平台进行在线直播，创客可在直播间实时互动领取奖品，以此提高创客的积极性。

3. 在线学习平台应用

基于创客学习的便捷性及疫情带来的局限性，海尔智家利用在线学习小程序，定制化开发配备不同功能模块，供创客了解公司资讯，及时提供集训补给；整合内部课程讲师，进行职场课程直播赋能，创客通过直播进行课程学习和互动，赋能职场技能，加深其对公司文化的了解；借助“每日话题”等环节提高创客的互动性及参与率。

4. 微信群持续在线运营

新生代创客更倾向线上社群交互，海尔智家借助创客微信大群及各产业创客群，与创客积极互动，帮助创客解决入职疑问和了解每日培育具体安排，另一方面进



行“每日话题”等微信群运营，优化创客社群交互体验。

◆ 行动学习复盘

为更好地优化创客训练营项目，提供更优的入职体验，海尔智家针对培育人群，开展了两期行动学习赋能工作坊，并邀请外部专家讲师分享、授课。一方面回顾往年培训项目的目标与策略达成，梳理项目中的亮点与不足，通过复盘提炼规律输出有效方法、工具、流程；另一方面通过行动学习研讨方式引发学员及其管理者真正参与到创客培训的设计，以“团队共创法”研讨创客训练营入职培育项目设计及各产业创客培育方案。

💬 项目总结与展望

◆ 成果总结

自2016年创客训练营成立起，入营孵化4000余人，发展高潜力年轻赛道创客约为15%，多位创客在两年内成长为主管级员工；创客路演大赛产生超过500个创业创新项目，其中超过50个项目获得集团金奖，排名前五的项目在智家平台落地孵化。项目自2017年起列入智家核心项目，覆盖全集团各专业族群及平台。创客训练营全方位体系化的培养为创客创造了极佳的入职体验，让创客感受到更多的温暖与关怀，4年时间，创客保留率提升30%，同时新人在公司的融入时间也大幅度缩短。

◆ 成功的关键因素

高层重视和业务支持。海尔智家各级领导充分重视新生创客的入职培育工作，对创客训练营项目给予高度关注和肯定，为训练营提供自上而下的支持。在训练营开营仪式中，各级领导均出席活动欢迎新生创客，与创客近距离交互。同时，各产业业务人员对项目同样给予极大支持。在创客训练营融入期，各产业培育团队积极参与项目之中，为项目顺利完成提供资源和人才支持。

团队保障完善。为给创客提供最佳的入职融入体验，海尔智家不断优化团队成员库，全面支持校园创客培育。其中涵盖“班主任”“在岗师傅”等角色。创客班主任全流程跟进创客培育工作，明确职责和分工，共同助力培育项目顺利完成。

可行性方案。在项目启动前期，海尔智家不断优化方案，关注每一细节，为“青柠成长”项目顺利开展提供直接的支持和保障。充分参考95后人才特征，并在内部展开调研，为项目设计提供方向，同时与高校交流学生在校期间的职业发展教育情况、思考最佳的过渡及自我认知引导方式。此外，海尔智家深入走访业务，探究用人需求的侧重点，在符合公司战略及人才布局的基础上，通过体系且科学的设计为其搭建了一个从校园人到职场人，从职场人到海尔人的快速通道。

交互式体验。在整体训练营项目过程中，海尔智家关注创客交互需求，注重全流程交互式体验打造。

◆ 发展展望

创客训练营已经在海尔智家及校园形成一定的影响力，其独有的模式及品牌理念将为海尔智家带来深远的积极影响。未来，随着物联网时代的发展，海尔智家对于人才的需求也越来越国际化。创客训练营将始终随着时代的变迁，不断迭代升级，搭建起公司与创客间互通的人才桥梁，让新生创客在公司平台上充分实现自身价值的同时，为企业培养优质的人才后备力量。下一阶段海尔智家将进一步完善创客入职培育项目，更优赋能创客，提升创客的入职培育体验。未来，项目组会从以下两个方面不断完善该项目：**平台层面。**升级在线学习平台，优化学习平台功能体验，增强创客学习的积极性。**内容层面。**不断优化赋能课程，保证创客入职有高质量内容输入；持续探索创客活动，打造品牌效应，挖掘潜力创客，丰富创客入职培育体验，帮助创客体会创新创业精神，增进创客对公司的认同感和归属感。

海尔智家将不断升级创客训练营培育模式，创新方案设计，为校招新员工提供最优入职培育体验。

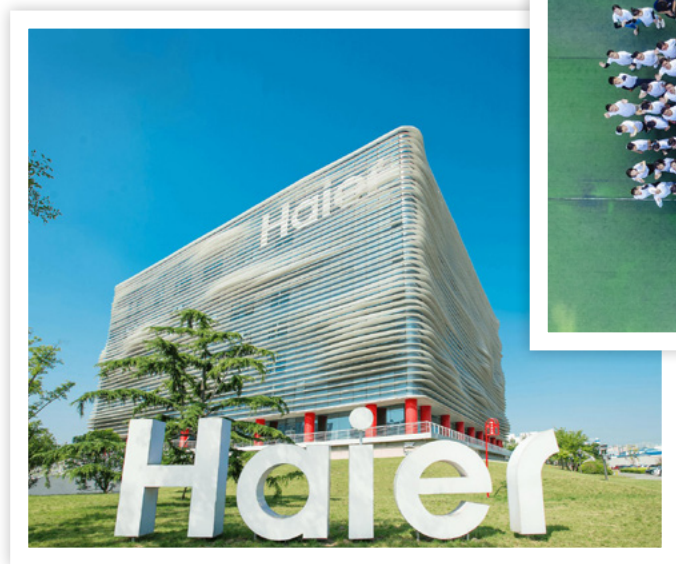


获奖企业风采

海尔公司简介

海尔集团创立于 1984 年，是全球领先的美好生活解决方案服务商。海尔始终以用户体验为中心，连续 3 年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联 BrandZ 全球百强，连续 12 年稳居欧睿国际世界家电第一品牌。海尔秉承“以人单合一模式创物联网时代新增长引擎”的企业愿景，将携手全球一流生态合作方，持续建设高端品牌、场景品牌与生态品牌，建设衣食住行康养医教等物联网生态圈，为全球用户定制个性化的智慧生活。

旗下子公司海尔智家位列《财富》世界 500 强。海尔智家是海尔集团旗下的上市公司，目前海尔智家完成战略重组，成为全球第一家“A+D+H”三地上市企业，在全球设立 10 大研发中心、25 个工业园、122 个制造中心。海尔智家致力走在物联网智慧家庭的布局的前列，实现了世界“家电 NO.1”到“创生态品牌 NO.1”的跃升。





最佳招聘组织设计与效能提升奖

**Best Recruitment Organization Design and Efficiency
Improvement Awards**

- 蒂森克虏伯电梯（中国）
- SGS 中国



本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳招聘组织设计与效能提升奖”

蒂升电梯（中国）招聘组织架构创新实践

蒂升电梯集团是全球三大电梯和自动扶梯生产商之一，为应对外部招聘的严峻形势，以及打破内部招聘组织分散而导致的信息壁垒，蒂升电梯招聘部门期望通过对招聘组织的重新设计，招聘渠道的重新划分，提高渠道的有效利用，推进招聘信息和候选人信息在企业内部的流转，统一招聘流程和需求标准，促进招聘效能提升。

编辑整理 / Brynn Guo

项目背景

随着招聘业务范围在全国范围的不断扩大，蒂升电梯 SSC 招聘团队共面临三大挑战：第一，庞大的招聘需求和分散的招聘地点。蒂升电梯的招聘地点分布于全国 60 个城市分公司，每个分公司的 HR 在完成日常工作的同时，还需要负责当地的人员招聘工作。无论是岗位发布还是渠道签约，都需要亲力亲为。且各分公司之间的招聘信息和应聘人员信息相对独立，各类资源缺乏共享渠道，无法有效地利用起来；第二，招聘流程和评估标准无法统一。在同样的岗位招聘中，各地区招聘方式和需求可能不一致，会出现缺乏统一的选拔标准和流程不清晰等问题；第三，在新三支柱模式下，公司招聘组织如何重新整合与分工。为了解决这些挑战，蒂升电梯期望通过对招聘组织的重新设计，建立招聘资源共享的统一渠道，推进招聘信息和候选人信息在企业内部的流转；降低分公司 HR 的工作量，统一招聘流程、需求标准和工具。为达成以上目标，招聘团队建立了全国渠道集中管理体系，并在各地设立了专门的招聘岗位，对招聘流程和岗位职责进行了统一设计，并且推进校园渠道全国统一化，引入招聘系统等工具，全面优化组织结构和效能提升。

项目实践

蒂升电梯在整个组织设计和效能提升项目方案实施过程中共经历了四个阶段，四个阶段分别对应不同的期望目标：

第一阶段：渠道梳理

在三支柱模式中，共享中心的“共享”意味着资源整合和资源利用最大化。所以，蒂升电梯根据自身的情况重新划分了共享的内容和集中的深度，设立招聘渠道的集中管理与资源共享。蒂升电梯 SSC 首先针对全国分公司所使用的招聘渠道进行梳理和有效性评估，通过分析评估结果将渠道划分为全国渠道和区域性渠道（如 51 招聘、智联招聘渠道），普通级别和高级级别（如猎聘、领英针对较高层级的岗位），对于全国性渠道，实行 SSC 总部统一签约合作，按需分配，以提高使用率，降低成本；对于优秀的地区性校园渠道进行信息整理，用于后续区域级别的院校合作。对于全国经理级岗位的招聘，SSC 招聘团队为其提供直接招聘支持，并将各地原有的候选人数据整合，建立了招聘人才库，实现全国范围的人才共享，统一经理级岗位的招聘信息及流程。一改传统各分公司自行签约渠道和独立使用的模式，通过渠道集中化共享使用，使得岗位发布的传播更具针对性，

采购服务合同成本更优化。同步对线下招聘流程统一标准，为后续招聘系统上线打下基础。

第二阶段：统一标准、流程

渠道梳理完毕后，由 SSC 牵头，招聘团队开始对全国岗位类型进行梳理。统一的招聘流程和标准，能够使得公司对外用一种声音、一个动作。新模式下，流程和标准的制定是招聘部门的首要任务，是未来线上化实施的必要前置条件，也便于后续的职责分工与合作。由 SSC 招聘团队撰写统一的面试指引、面试文件、表格，形成 SSC 标准招聘流程体系，并在全国范围内的招聘业务中实施推广，梳理过程中对岗位职责描述与职责标准做出更新，统一发布口径、招聘广告、校园招聘宣传材料，实现招聘预算审批标准化。

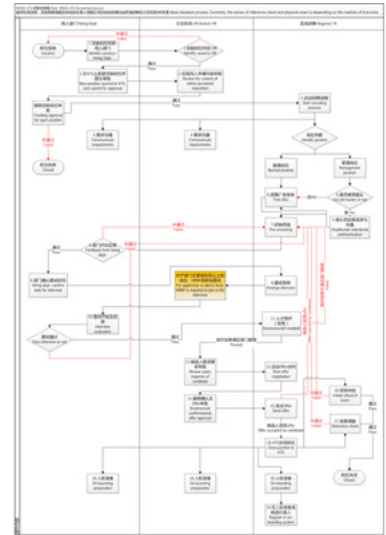


图 1 统一的标准化招聘流程图

2. 招聘流程说明指引

序号	关键流程节点	流程描述说明及注意事项	检查点	执行团队	时间节点	参考文件、政策及表格
1	岗位空缺判定	<ul style="list-style-type: none"> 对岗位空缺出现的情况，从业务角度进行判定，确认是否可以通过内部优化解决 如无法通过内部优化解决则启动用人申请 从公司人力资源配置角度对岗位空缺进行判定 提供当年空缺岗位流水号 	<ul style="list-style-type: none"> 该岗位空缺是否可以通过内部工作调整解决 岗位设置符合公司组织架构 业务需求真实合理 	用人部门 分支机构 HR		
2	在 ATS 上新建空缺岗位并提交审批	<ul style="list-style-type: none"> 在 ATS 上新建空缺岗位，并通过 ATS 设置对应审批人及提交审批 	<ul style="list-style-type: none"> 在 ATS 系统上新建岗位，在线用人申请的内容填写符合标准，包括岗位基本信息、工作职责、任职要求 在 ATS 上设置审批人，并提交审批，审批流程设置符合规定 	用人部门		《运营人力资源审批管理权限》 《在线用人申请操作手册用人经理及分支机构 HR 版本》
3	用人申请内容审核	<ul style="list-style-type: none"> 审核在线用人申请的内容及审批流程设置 审核审批人设置的准确性 	<ul style="list-style-type: none"> 在线用人申请的内容填写符合标准，包括岗位基本信息、工作职责、任职要求 审批流程设置符合规定 	分支机构 HR		《Lumesse TalentLink 数据维护标准及审查细则》 《人力资源审批管理权限》

序号	关键流程节点	流程描述说明及注意事项	检查点	执行团队	时间节点	参考文件、政策及表格
4	启动招聘及需求沟通	<ul style="list-style-type: none"> 区域招聘在收到 ATS 用人申请审批通过的通知后，将根据 ATS 上的 JD 内容启动招聘 针对空缺岗位与用人部门进行需求沟通，若为新设岗位建议引入分支机构 HR 	<ul style="list-style-type: none"> 岗位是否存在特殊要求 是否保密岗位 该岗位是否需要启动猎头 	区域招聘	用人申请审批通过的次日起 2 个工作日内	《中国区招聘政策》 《指南-采用新公司设计图样的招聘启事》
5	猎头使用及猎头的选择与沟通	<ul style="list-style-type: none"> 适用于经理及以上级别岗位、高级技术岗位、以及经过长时间招聘仍无合适人员，且该岗位对公司运营较重要 猎头的使用和管理需要依照《第三方人才搜寻中介使用指引》。 	<ul style="list-style-type: none"> 空缺岗位是否有必要启动猎头渠道 与猎头就岗位内容进行了充分沟通 猎头的使用获得了对应审批 	区域招聘		《中国区招聘政策》 《第三方人才搜寻中介使用指引》及相关表格
6	招聘广告发布	<ul style="list-style-type: none"> 空缺岗位广告发布 	<ul style="list-style-type: none"> 选择合适的渠道进行广告发布 51Job、智联招聘、电梯英才的广告需要使用 ATS 进行统一发布 是否需要放在月度空缺岗位公告上 岗位发布是否符合规范 	区域招聘	用人申请审批通过的次日起 2 个工作日内	《中国区招聘政策》 《ATS 用户宝典》
7	初始筛选	<ul style="list-style-type: none"> 在对应时间内通过 ATS 推荐符合 JD 要求的候选人到用人部门 推荐候选人时需提供情况概述 在没有合适候选人的情况下需要启动其他渠道 	<ul style="list-style-type: none"> 候选人资格符合要求 通过 ATS 进行推送 推送时提供了候选人情况概述 是否需要其他渠道的补充 	区域招聘	规定的简历推荐时间：广告发布后 10 个工作日内	《中国区招聘政策》 《ATS 用户宝典》

图 2 招聘指引文件节选图

第三阶段：明确职责分工

为确保集中招聘流程的有序和标准化，招聘团队明确了 SSC 总部招聘人员和分公司 HR 在招聘实施过程中的职责分工。由 HR SSC 招聘团队牵头，负责对全国性招聘渠道管理以及中国区招聘政策制定的支持工作，以及后续上线的 ATS 招聘系统的用户手册编制及系统后台管理。同时还要负责 ATS 系统、招聘数据报和 AI 面试等招聘工具的使用培训，全国性项目的统筹安排以及通用考核指标设定和数据的提供；招聘决策层面，由区域 HRBP 在招聘流程中负责用人需求合理性的判定以及录用决策，包括年度招聘审批以及人员编制和用人审批，以及 ATS 系统执行支持、用人申请及雇用审批和猎头审批。对全国性项目进行支持，设定特定考核指标及确保招聘考核的实施；招聘执行层面，由区域招聘项目经理（TA PM）负责年度招聘规划、招聘政策执行以及区域渠道的管理与开发。在 ATS 系统中，项目经理负责整体流程的执行、提供数据报表以及培训项目的实施，以及负责其它全国性项目的执行工作等。从支持层到决策层再到执行层，分工明确，确保集中化招聘的顺利实施。

第四阶段：引入招聘系统

在这一阶段，SSC 招聘团队建立了全国统一的招聘效能考核标准，并设定招聘目标，让整个招聘组织使用统一招聘考核标准和数据指标。基于前三个阶段目标的达成，招聘部门开始着手引入招聘系统工具，并且分阶段上线不同模块的内容，不断完善最终实现全国岗位、全流程招聘的全覆盖。

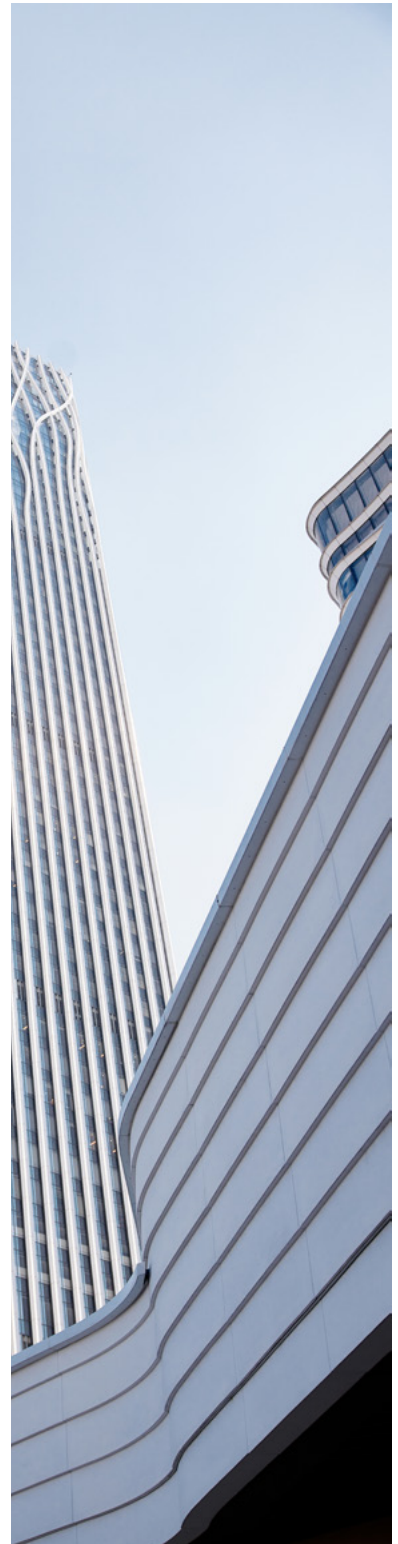
集中化招聘的工具使用

1. ATS 招聘系统

通过引入 ATS 招聘系统，蒂升电梯 SSC 招聘团队实现了全国渠道岗位在线一键发布；建立了标准岗位发布模板，并将线下标准化的招聘流程逐步转移至线上进行；在 ATS 招聘系统中还逐步引入了用人申请审批和雇佣确认审批的流程功能，对招聘需求进行有效支持和管控。



图 3 实现招聘在线化全流程覆盖



在 ATS 招聘系统中，用人经理可以在线提交和审批用人申请、查看简历并进行在线反馈、在线进行简历及面试反馈、查看和跟进招聘进度；HR 在系统中可以一次操作，向不同招聘网站发布广告、在同一界面对不同网站收到的简历进行筛选、推送简历并安排面试、操作雇佣确认以及 offer 的流程。全球所有的招聘数据都存储在 ATS 招聘系统之中，大大提升了招聘工作效率。

HR 层面：提供标准化的招聘流程及沟通渠道；提供用于管理决策及基于人才策略的招聘报表；工作效率上的提升。

用人经理层面：随时随地查看、跟进招聘进度；提高对人员管理的参与度、积极性与主动性。

公司层面：使用同一工具，达成一致的人才策略；招聘流程及决策更加透明；大大减少了书面工作量。

2. Power BI 招聘数据报表

基于 ATS 招聘系统的数据信息，招聘部门还建立了专门的 Power BI 招聘数据报表，为用人部门和管理层提供报告，并通过报告数据，统一数据口径，为招聘人员和各地考核提供数据依据。Power BI 数据报表不仅可以为招聘人员考核提供关键 KPI 指标，还能提供不同区域招聘效能的横向对比，并通过历年数据、简历比和区域热力图、审批效能等对比分析协助管理层进行决策。

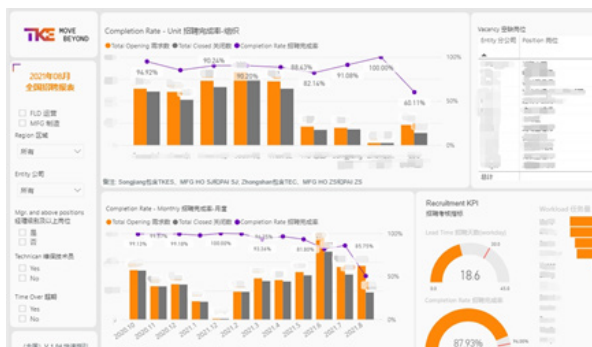


图 4 可视化招聘月报和数据分析

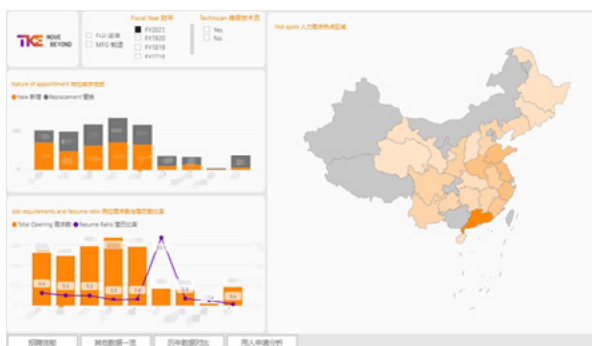


图 5 BI 报表部分拓展数据





3. AI 面试工具

针对大批量大规模招聘的蓝领岗位，招聘团队采用 AI 面试工具对 2200 多个蓝领岗位对招聘人员进行减压赋能。在三轮面试环节中，AI 技术主要运用于第一轮的结构化行为面试，更加客观、精准地测试候选人的综合能力，同时也大大降低了第一轮面试所需的时间成本和人力成本，提高了大批量员工的招聘效率；利用定量数据减少了重复操作，极大地优化了招聘流程。



图 6 AI 面试界面

4. RPO 招聘流程外包及内部岗位分享机制

除了运用 ATS 招聘系统和 BI 招聘数据报表提升招聘效能，SSC 招聘团队还采用 RPO 招聘流程外包进行招聘效能的综合提升。针对校园招聘项目、短时间内招聘需求大和面试集中度高的岗位，招聘部门引入了校园 RPO（招聘流程外包）供应商，通过直播宣讲会，在线应届生测评工具服务校园招聘、招聘微站和建立了内部岗位分享机制，让每个员工都可以参与到岗位招聘中来。

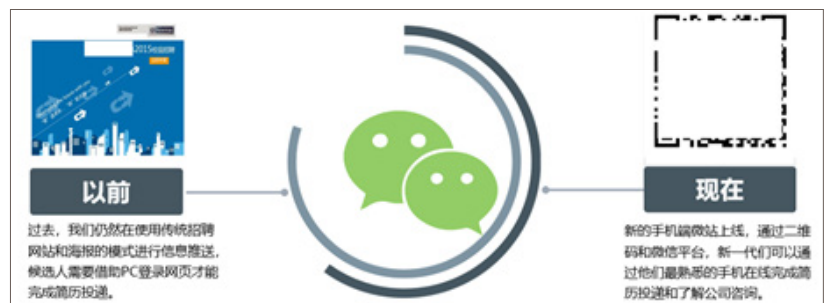


图 7 引入招聘微站

项目创新

先精后泛，先易后难

每个企业的招聘模式、招聘岗位对象和机构分布都不相同，组织变革方式也不尽相同。蒂升电梯招聘部门根据自身企业的招聘特点、业务规模和实际情况，选择最适合的切入方式和切入点进行招聘组织和变革——“先精后泛，先易后难”。“先精后泛”指的是在有限的人员配备和无系统支持的情况下，首先将资源集中在关键岗位和高端岗位的招聘支持上，而不是率先覆盖普通岗位；“先易后难”则指的是，在完成“先精后泛”的前提下，优先实施难度较低的普通岗位招聘，快速推进招聘进度，达到逐步减少 HRBP 部分工作量的目的，再根据实施情况和客观条件，逐步覆盖到其它普通岗位。

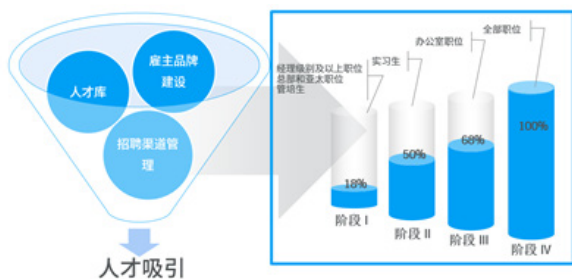


图 8 先精后泛，先易后难

先线下后线上

对传统型企业来说，企业越庞大，相关的流程和制度就会越多，相关的审批流程也会比较复杂。当一个新的项目落地实施的时候，就会涉及到方方面面协调和流程梳理的问题，而且前期调查也不一定可以穷尽过程中所有的问题点。所以，通过先线下后线上的模式，使得在招聘系统正式上线之前，就能够发现和解决绝大多数的问题。所以，这一阶段的实施策略就是先从线下招聘支持开始运作，并在这一过程中不断梳理和优化调整流程，直至整个流程打磨基本成熟，达到可以上线的程度。

先有后优，分段实施

在搭建系统的过程中，容易走入“一味地追求系统的大而全、美而精”的误区。一切功能都盲目照搬，并且期望其设计的十分完美与强大，这是不切实际的。蒂升电梯招聘团队根据自身实际情况、资源和业务需求，进行有选择性的流程分段实施。系统是始终需要在运行过程中不断打磨和不断优化的，不论是前期的功能需求需要内部开发或需要借助外部工具实现，还是在现阶段，需要实施哪些功能、功能的复杂程度等等，都需要在通盘考虑后，结合企业实际情况，衡量投入和产出比是否合理，再来做出决定。蒂升电梯招聘团队通过“先有后优，分段实施”，分别于 2016 年至 2019 年间在招聘系统中实施了岗位发布、简历筛选及面试、用人申请流程、雇佣确认流程以及接口传输至入职系统的流程，并且在运作过程中不断优化流程，改善流程。

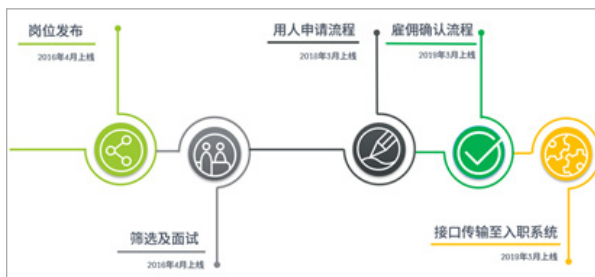


图 9 先有后优，分段实施

项目挑战及解决

改善“过度集中化”问题

在最初设计招聘组织架构时，区域的招聘人员全部集中在总部进行招聘工作的实施，但是随着业务范围不断扩大，招聘岗位大量增加，也暴露出招聘人员对当地情况了解程度不高、电话沟通和现场面试不畅等问题；并且由于后续公司整体组织架构调整，各区逐步开始设立区域管理中心，总部的部分管理职能开始让渡到区域。这也导致公司原有的招聘组织架构已经不足以支持公司新的组织架构模式。因此，蒂升电梯招聘团队用了一年的时间，将原有 SSC 招聘支持

人员从过去总部办公调整为区域中心办公；将过去的单线汇报关系，调整为区域和总部职能双线汇报；将招聘现场管理和具体执行重心下放到区域，总部则将重心转移到对全国性渠道、招聘系统、报表分析和制度规范设计上来。

ATS 系统持续优化

由于公司 ATS 招聘系统属于全球项目，在一些功能设定上不能针对特定地区进行优化，而且作为一个全新上线的系统，在使用上具有一定的门槛，无论是用人部门、HR 和招聘人员都需要时间熟悉并掌握系统。加之公司架构正处于调整期，审批流程还未能稳定固化，招聘全流程线上化的实施条件并不具备。因此，招聘团队决定采取分段实施的方式，在初期只上线岗位发布和筛选面试流程，主要操作均由招聘人员完成，HR 和用人部门只需要参与部分流程，无需进行过多的操作，使得前期系统部署和人员培训的时间大大缩短。同时，通过招聘人员在前期使用过程中和系统的磨合以及问题反馈，使得在招聘全流程系统上线之前积累经验，针对系统在上线之初的问题进行了优化，同时也为编写培训教材和手册以及最终全流程上线打下了良好的基础。

项目成果

在项目实施后，全国招聘渠道签约数量从之前的 50 多家减少缩减为当前的 5 家，渠道费用从过去的 70 万下降到 30 万以下，节省了约 57% 的渠道成本；分公司 HR 将重心转移到当地校园渠道开发，一线技术人员的校园招聘比重从过去的 15% 增长到目前的 40%。

通过设立专门的区域招聘人员负责部门经理级别招聘，将过去分散的应聘人员信息进行收集整理和存档，使猎头使用比例从过去的 24% 降低到 5.7%，年费用下降 49%。

通过以上措施，普通员工的平均招聘天数从过去的 25 天降低到 11.6 天，经理级岗位的平均招聘天数从过去的 40 天降低到 20.2 天。

到 2018 年，实现了招聘全岗位在线化操作；到 2019 年，公司实现了招聘全流程线上化操作；通过公司用人部门、HR 和招聘人员的努力，整个招聘架构设计和系统目标在 2020 年得以全部实现。

成功的关键

公司组织架构调整并非遵循“拿来主义”，全盘机械地模仿其它企业建立 SSC 模式，而是在招聘组织设计之初就明确了不同阶段的任务重点，并对线下流程进行了打磨和标准化工作。总部和区域各自有自己明确的侧重点和分工，根据公司的架构变动去灵活地调整以适应业务新的需要。同时，借助招聘系统，将全部分公司的招聘情况数据化、可视化，使得管理层可以直观地了解招聘整体情况。

在不久的将来，蒂升电梯还将逐步引入在线评估工具，通过 AI 协助招聘人员进行建立筛和人员初筛，降低招聘人员工作量，提高效率。同时，通过打造移动端的在线招聘互动平台和智能岗位推送，在公司和候选人之间建立良好的互动，提升用户体验和雇主品牌建设。



获奖企业风采

蒂森克虏伯电梯介绍

TK Elevator (原: thyssenkrupp Elevator, 中译: 蒂森克虏伯电梯)

TK Elevator 拥有 50,000 多名员工, 客户遍布全球 100 多个国家和地区, 在 2019/2020 财年的销售额约为 80 亿欧元。环顾全球 1,000 多个业务点提供广泛的销售和服务网络, 确保我们的服务伴随客户左右。如今, TK Elevator 已成为全球领先的电梯企业之一, 并于 2020 年 8 月脱离蒂森克虏伯集团成为一家独立的公司。公司最重要的业务领域是以 24,000 多名技术人员为代表的维保业务。其产品系列涵盖了面向住宅楼宇和商业楼宇的商用电梯, 以及针对现代高层建筑的高端定制化解决方案, 另外还包括自动扶梯、自动人行步道、旅客登机桥、无障碍电梯和升降平台。综合云平台维保解决方案, 例如 MAX 平台, 正发挥着越来越重要的作用。在这些数字化产品的加持下, 城市交通将会超越限制更加通畅。





本案例荣获
第四届招聘与任用价值大奖
“最佳招聘组织设计与效能提升奖”

➤ SGS 中国招聘组织架构设计创新实践

总部位于瑞士的 SGS 集团创建于 1878 年，是国际公认的检验、鉴定、测试和认证机构，也是全球品质和诚信的基准。随着经济全球化的发展，各行各业对于检测需求大幅增加，为主动把握传统检测认证行业新契机，尽快应对并适应全球业务不断扩展所带来的更高要求的招聘需求，SGS 招聘团队快速反应，总结问题，制定解决方案，进行组织架构调整。公司人力资源部重新规划了招聘团队的职责与分工，将传统的仅服务于所属分公司、提供全流程招聘服务的招聘团队或专员，重新规划为三类：雇主品牌团队、中心化招聘团队及招聘项目中心团队，其中招聘项目中心团队又分为负责全国通用、批量型职位搜索及初筛的内部 RPO(Recruitment Process Outsourcing, 招聘流程外包) 团队，以及负责特殊、高端岗位支持工作的内部猎头团队，共同应对招聘过程中的痛点、难点，为业务部门提供更高效、更专业的招聘支持。

编辑整理 / Brynn Guo

💬 业务背景

随着贸易全球化的发展，近年来全球的检测行业近快速发展，中国市场更是飞速成长。技术层面，5G、人工智能、物联网等技术的发展，为传统检测认证行业带来发展的新契机；政策方面，未来国家提出的关于新基建投资方向，一定程度上加速催生检测行业的市场需求；社会层面，疫情也带来了某些产品类别的需求激增，如个人防护用品、医疗器械、消毒产品、电商、教育、服务质量提升等领域。面对大趋势，以及检测认证行业带来的机会和挑战，作为注重人才的技术行业，业务的不断发展变化也给 SGS 人力资源招聘团队提出了更高的要求：如何打造关键领域及高端人才库的储备，尤其是医疗、人工智能、5G 等方向的专业人才；如何更高效地支持因业务发展及各地差异化产生的招聘需求；持续关注外部人才市场、将最新的行情资讯传递给部门，支持业务部门战略发展。

面对不断变化的外界环境，SGS 招聘团队将日常可能会出现的问题总结为：**要得急、需求多；资源少、人难找。**

对标招聘需求部门，即在某（几）个特定的城市实行批量性的初级岗位招聘，HR 往往难以迅速补齐；个别资深岗位的招聘，可以在全国范围内开展，但在招聘过

程中需要对口多个 HR，人员进展难以互通；

对标招聘人员，部分分公司 HR 人员配备有限，在应对相对紧急的批量型招聘很难有足够的精力支持，且分公司之间 HR 的调配只能提供临时性支持，无论是对职位的了解程度还是与面试官的对接，都需要一定时间；针对高端职位，由于各地 HR 日常接触的职位类型不同，个人的专业能力也各具差异性，往往难以完全把握，此外由于信息不对称，还可能出现多地 HR 共同支持同一职位，产生不必要的资源冲突与浪费。

💬 应对策略

为了更好地配合业务部门招聘，自 2017 年起，SGS 人力资源招聘部门开始着手团队框架的重塑。将传统的仅服务于所属分公司、提供全流程招聘服务的招聘团队或专员，重新规划为三类：雇主品牌团队、中心化招聘团队及招聘项目中心团队，其中招聘项目中心团队分为**内部 RPO 团队和内部猎头团队**。招聘项目中心团队的成立，打破地域限制、将招聘的流程细分，降低成本、保证了招聘质量。

内部 RPO 团队

主要职责及定位是负责一些流程化、批量性的招聘工作，如：负责初级岗位的搜索及电话邀约，负责日常职位发布及测评邀约。经过短期的职位要求培训，内部 RPO 团队可以高效率地完成简历搜索、筛选、面试邀约等招聘工作，通过规模效应，节省重复性搜索简历或推荐的成本，进一步缓解各地 HR 因任务急，需求量大，人手不足所带来的招聘上的问题。既满足面试官对于职位招聘的需求，也减少了寻求外部 RPO 支持的招聘成本。

◆ 优势：

效率提升方面，传统招聘专员负责的多个招聘职位在专业或背景上可能相近，经常会出现重复搜索的低效率情况。而内部 RPO 团队的参与，内部 RPO 每位成员的分工依据是以职位的特性来划分，而非支持固定的招聘人员。这样搜索工作就避免了重复，提高了效率。在经过一段时间内部 RPO 团队及 TA 团队的磨合之后，由于内部 RPO 团队的工作内容更单向及精准，同时间内可推荐简历数量为 TA 团队的 140%，效率提升约 20%。

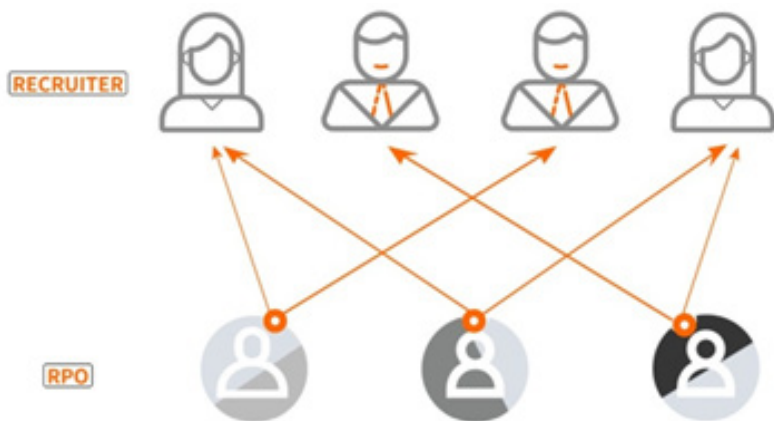


图 1 内部 RPO 团队工作示意图

另外，RPO 团队成立前，每位候选人的测评均由招聘人员自己发送，即同一流程 N 个招聘专员共操作了 N 次；而在转由 RPO 团队负责后，仅需操作一次发给 N 个人即可，极大地提升了工作效率。

质量提升方面，由于负责支持的基本为固定方向的初级职位，内部 RPO 团队的同事对于职位及市场的熟悉程度也日益增长，基本满足最初岗位设置时的要求：简历初筛成功率从 18 年的 33.2%，增长至 20 年的 80.4%；候选



人到面率从 18 年的 55%，增长至 20 年的 80.3%。

内部猎头团队

由经验丰富的 Recruiter（招聘官）组成，用于支持全国各地专业性要求较高的高级职位，弥补个别区域因专业不足带来的招聘困境，实现精准的人才供给，满足业务岗位的个性化需求，降低因使用外部猎头产生的费用。

◆ 优势：

支持的分公司范围：由试点时支持 3 个一线城市分公司，到范围的逐步扩大，至 20 年，已支持超过数十所分公司完成经理级或专业领域专家职位的招聘；

Close 职位数：共接需求近百个，完成率 97%，对比 17 年前使用外部资源时，完成率基本持平；

Lead Time：将经理级以上职位招聘的完成时间缩短了 16%；

成果：成功招聘 36 位管理人员，帮助超过 12 个新团队完成团队组建；

满意度：用人部门满意度为 100%，多次邮件赞扬相关团队反应及时、简历质量高、人选匹配度高；

猎头费用：自 2017 年以来，猎头费用保持为 0，优化了招聘预算使用结构，节省了大量成本。

工具与资源的使用

框架的重构使得原本在各分公司相对独立运营的招聘工作，现涉及跨区域或多区域的合作，因此统一的操作流程以及可资源共享、实时联动的系统工具必不可少。首先，SGS 的 HR 团队重新编写并确认了新的 SOP (Standard Operating Procedure)，各责任人可以顺利的推行工作进程；其次 IT 团队协助设计了运用于公司内部地软件系统，并开启了 SharePoint 共享的专用站点，即使分属不同地区，每个相关的招聘专员也可以通过系统详细了解职

位招聘进展的状态或进行资源共享。同时招聘团队还引入 AI 外呼工具来支持 RPO 团队的工作。有效减少重复低效电话的时间，使内部 RPO 团队更多的精力关注于候选人及推荐人员能力方面的评估。这些资源及工具都能够支持新架构形式下招聘团队日常工作的开展。

项目实践

团队架构调整的初期

调整初期的主要目标在于人员架构的调整及工作职责的重新梳理：

◆ 人员架构重新调整。

组织架构调整必然离不开人员组成的重构，原有的招聘全流程跟进状态被打破，且受地域、专业领域因素影响，故人员的任用不能仅仅进行简单的复制，而是需要重新评估每个成员的能力，对其进行针对性的沟通，并结合沟通情况与其自身的发展意愿，在新的团队架构下，赋予每个成员新的职能。在这一阶段，团队之间充分的交流与合作十分重要，招聘团队邀请业务部门与资深 HR 组织多场内部分享，内容涉及业务方向与架构、招聘能力提升、市场情况分析等多个主题，确保每位团队成员都对业务有更加深入的了解，在未来的工作调整上可以更加平稳。

◆ 工作职责重新梳理。

招聘人员洗牌重组，其工作职责也会发生变化，故明确每个职能岗位的职责及 KPI 考核标准非常重要。此阶段重点在于重新梳理招聘流程及职能定位，并在实操过程中逐步完善流程。据此，SGS 的 HR 团队首先列出了完整的招聘流程节点，在每个节点上讨论优化及调整的可能，最终确定了招聘流程改善项目及不同团队的职能定位。其次设置明确的考核标准，比如内部 RPO 团队的职位设定，是为 HR 提供充足、合适的简历，并确保候选人能够参与面试，故在设置 KPI 目标时，分别在简历推荐达成率、简历筛选通过率、

候选人约面成功率以及候选人到面率等指标上做出专门的设定。相比于传统 TA 团队，SGS 在简历推荐，候选人约面，面试出席等招聘具体环节做了更多明确的规范与要求，确保 KPI 目标设置的合理性。

团队架构调整的中期

架构调整的中期目标主要在于新团队架构的互相磨合以及与业务部门的深入沟通。在新模式上线之后，不同团队之间的工作节奏如何调整得更为统一尤为关键。

◆ RPO 团队：

在新模式上线后，为了协调 RPO 团队与 HR 的合作，满足 HR 的招聘需求，RPO 团队设定了专门的简历筛选及约面流程，增加了共享的简历筛选及约面记录表。通过设定明确的流程，进一步规范简历推荐及约面流程，确保 HR 能够在约定的周期内收到足够数量的简历及约面反馈。简历筛选及约面记录表格，用于记录每一次推荐及约面的信息。这样既能及时收集 KPI 考核所需要的信息，也能对简历筛选及约面过程中所出现的问题进行记录，以便解决招聘中所遇到的困难。

此外为加强与合作，RPO 团队成员除了在收到招聘需求后的职位沟通以外，会定期就招聘中所发现的问题与 HR 进行沟通，定期提供相应的招聘数据。如 RPO 成员在预约面试过程中会收集到大量的市场信息，因此会根据 HR 的需求定期提供候选人薪资水平，竞争对手动态等市场信息，以便 HR 能及时掌握招聘动态。

◆ 内部猎头团队：

对于内部猎头团队来说，如何获取业务部门的信任与支持则更加重要。转至内部猎头团队的职位基本均是已经由分公司 HR 招聘一段时间、但仍未有合适人选或有特定到岗时间、有特定专业技术 / 资质的职位。内部猎头作为“中途加入”的角色，如

何迅速了解职位招聘现状、取得招聘经理及分公司 HR 的信任是非常关键的。在此过程中，公司不断优化流程，并总结出不同时间节点分公司 HR 及内部猎头协作时关注的重点、角色的差异。也逐步完善了内部猎头职位搜索记录表、职位分析表的模版，最终确立了公司内部猎头政策。

团队的成熟期

在团队架构调整的成熟期，主要目标是借用各类工具对新团队架构下团队成员工作状态及产出进行考核，收集并分析其中产生的问题，并在下阶段的实施中加以完善。在这一时期也会不断创新，以优化为适用于公司的团队架构，支持公司的业务发展需求。如：

- ◆ 通过工作结果的评估、KPI 的考核、存在问题的分析来设定每个团队成员下个阶段性目标；
- ◆ 通过满意度调查、360 反馈等工作，来明晰在新的招聘团队架构下来自于全方位的评价反馈，并综合所收获的建议或意见在此阶段完成改进；
- ◆ 在实操过程中，不断创新新的招聘支持模式，成为与时俱进的招聘团队。

以某新业务单元的招聘为例：

某新业务单元需要在中国建立实验室，整个的团队搭建留给招聘团队的招聘时间只有 10 周时间，时间紧、任务重的情况下，招聘团队随即开展了各项工作。HR 团队先就此招聘项目确定一位资深的 HR 担任项目经理，由该项目经理主导招聘项目的推进。先与业务部门进行了深入的了解与沟通，发现在全国范围内的招聘中，管理岗位的招聘专业要求高、难度大；普通工程师及前线职位招聘量大、涉及地点多。依据现有的 SOP，HR 首先开始进行候选人的搜寻，基于时间要求比较紧张，内部猎头团队也尽早介入了职位的同步搜寻。双方共同参照 SOP 确定各自的角色分工，避免了多方合作重新梳理职责花费的时间，职位开启的同时大家就可以各司其职，

专注于各自职责内的工作开展。

在接下来的过程中，HR 在站点中资源共享，彼此可以看到职位目前的进展、前期关于职位的沟通情况与备注以及市场上候选人的全部情况，大大降低了沟通成本，也相互补充了获取的资料。实时的进展可以随时同步到招聘官，方便其与候选人沟通时可以了解更多参考信息。通过 HR 与内部猎头团队的共同努力，最终内部猎头团队为业务部门提供了搜索报告并成功锁定合适的候选人，早于预期 5 天完成管理团队的招聘任务，以便后续工程师团队招聘的快速展开。

在完成管理岗位的招聘后，便正式启动招聘量大，招聘要求相对统一的实验室工程师、职能类岗位的招聘，RPO 团队继续参与初级职位的招聘工作。完成与各地 HR 的职位需求沟通后，根据职位截止约定简历推荐的频率及数量，RPO 团队成员负责不同方向的职位，做到最高效率的搜索及推荐，并使用 AI 外呼技术持续联络目标候选人，沟通候选人初步意向。除常用网站渠道外，RPO 团队同时通过系统后台人才库中所匹配的简历进行推荐。所有的推荐及约面记录，均会通过系统及邮件共享给对应的招聘专员，使得招聘的进展状态实时被了解。RPO 团队及 TA 团队每周均会进行简要的进展沟通，商定下周重点推荐的方向及职位状态，以便快速敏捷地支持招聘工作。除日常的简历筛选及推荐，RPO 团队定期会向各地 HR 反馈面试数据及市场信息，通过前一阶段面试中所发现的问题，及时调整招聘要求以便完成招聘目标。通过 2 个团队间的高效合作及沟通，新实验室的招聘需求在指定日期前全部完成。

💬 项目挑战及解决方案

在项目实践过程中，也会出现与最初设想有出入的情况：一个是来自招聘团队内部，另一个则来自于业务部门。

内部招聘团队：新的架构调整，最初的设想是为每个团队成员提供不同的发展方向的可能性。然而在每一位团队成员的重新能力评估过程中，发现并不是所有人

都愿意接受改变，接受架构调整。但为满足更高要求的招聘需求则必须跳出温室，勇于接受新事物。对此招聘团队以效率提高及职业发展路径作为切入点，积极鼓励其接触更多的行业、支持更资深的职位、获得更多的认可；针对被支持的 HR，也可以在合作中学习他人的工作方式，提高自己的专业能力。大家以更积极的心态接受这样的改变。

业务需求部门：除了招聘团队的成员需要改变外，习惯于公司原有传统招聘方式的部门面试官出现不适应的情况，在与内部猎头团队合作当中表现尤为明显。起初业务部门认为内部猎头团队的流程增加了找到合适候选人的时间，坚持要求在职位开启的同时同步使用外部猎头进行职位的招聘，也会出现自行联系认识的猎头推荐候选人的行为，这些都给招聘团队带来了挑战。

为打消业务部门的顾虑，SGS 招聘部门分别从三个方面入手：首先**从招聘人员端**切入，HR 团队根据招聘专员管理的所有岗位，每两周集体更新岗位状态，讨论每位招聘人员当期负责的职位数、招聘进展以及挑战，再有策略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。**从内部猎头团队端**，鼓励内部猎头深入业务部门，快速提升职能理解和业务知识；定期邀请业务部门进行业务分享、建立行业信息库、提前储备候选人资源、充分利用外部资源提升招聘技能。内部猎头团队定期与招聘专员沟通，及时解决潜在的职位困难，争取尽早介入。在接到职位需求后的每一周都需给出 HR 总结报告及下一步的方向，每 2-3 周提供搜索报告，尽量缩短招聘周期。如果需要使用外部猎头，也会与部门及时沟通并保持同步搜索状态。**从业务部门端**，招聘团队管理层充分利用各种场合和机会，组织与各级业务经理的沟通会，宣传新的工作流程和政策，分享市场情况与人才趋势，聆听反馈和建议；同时，定期完成面试官满意度反馈调查，以可视化的数据评估新架构带来的变化。凭借高效、专业的支持，由内部猎头团队支持的面试官的满意度逐年上升至 100%，内部猎头团队也获得了诸多正面反馈及肯定。近年来在管理层及资深专业岗位新增后，面试官会非常欢迎内部猎头

团队共同参与招聘工作。。

项目成果

2018 年到 2019 年，SGS 组织架构逐步完善，招聘项目中心团队的成立，打破地域限制、将招聘的流程细分，降低成本、保证了招聘质量，最终在 2020 年完成“招聘流程优化”、“招聘渠道建设”“提高招聘效率和质量”“节约招聘成本”的目标，一如既往地地为业务部门高效、专业的招聘提供支持。

自 2017 年内部猎头政策逐步试运行即推广以来，公司持续保持猎头费用为 0，需求职位 100% 完成、业务部门 100% 好评的成功。

由于 HR 团队分工更加系统化，HR 团队成员的培养也更加系统化，可以快速培养和补充相关人员。HR 团队的稳定性以及为部门提供支持的稳定性也得到了提高，团队的产出受人员变动的影响，始终有稳定、高质量的产出。

新的招聘团队架构工作模式及成果，也收获了公司管理层的认可及 HR 自身团队成员、部门经理的一致好评。自 2017 年转型之后，人力资源部招聘团队连续 4 年获得公司优秀团队奖。

项目成功的关键

信任。信任为本也是 SGS 非常重要的雇主品牌价值主张之一。它所传递的是，组织间的运转效率若想高，必须得到各团队成员的高度信任与配合，公司也相信自己拥有最好的员工。这包含了：（1）公司及管理层的信任，招聘团队的架构调整才能够顺利的提出并落地；得益于现有团队成员的信任，每个人才愿意有所改变，承担新的职责。（2）面试官的信任，招聘团队才能够顺利的完成架构重塑，以全新的支持方式支持公司业务的发展。

创新。公司招聘团队的创新即为对原有传统的招聘团队架构进行了重塑。招聘项目中心团队的设置，既不是传统的人力资源团队的配置，也不是当下流行的三支柱模式，而是结合公司本身的企业特色，通过实践并逐步完善最适合公司的高效人力资源团队配置。通过招聘项目中心团队的不断努力，实现了在业务高速发展、市场活跃候选人减少的情况下，成功完成高质量、专业化的人才招聘。帮助业务部门在新业务方向上迅速了解市场情况，赋能业务成长。节约成本，提升了 HR 团队及产出成果的稳定性。



➤ 获奖企业风采

SGS 中国公司介绍

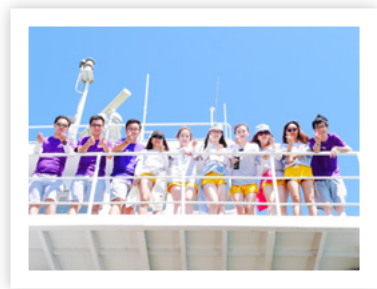
总部位于瑞士的 SGS 集团创建于 1878 年，是国际公认的检验、鉴定、测试和认证机构，也是全球品质和诚信的基准。SGS 集团在全球拥有 90,000 多名员工，分布在 2,600 多个分支机构和实验室，服务网络遍及全球。

SGS 通标标准技术服务有限公司成立于 1991 年，现已在全国建成了 78 个分支机构和 150 多间实验室，拥有 15,000 多名训练有素的专业人员。

在中国，SGS 的服务能力已全面覆盖到纺织品及鞋类、玩具及婴幼儿用品、家居及轻工产品、电子电气、农产食品、生命科学、化妆品及个人护理、石油化工、矿产、环境、工业、交通和电子商务等多个行业的供应链上下游。凭借全球化技术优势和本地化服务理念，我们不断创新，通过一流的检测、认证服务，致力在企业组织、政府和个人间传递信任，更助力本土及全球客户加速业务成功、提升可持续发展竞争力。

作为优秀的企业公民，SGS 连续四年入选道琼斯可持续发展全球指数。SGS 始终以负责任的态度经营企业、回馈社会。如在全国各分支机构持续开展捐资助学、爱心支教、扶贫帮困、赈灾救危、保护环境等公益活动；并对办公场所进行能效评估和改造工作，减少碳排放，是可持续发展理念的积极践行者。

SGS 今天的骄人成绩依靠的是一个富有理想和激情、充满追求和进取精神的团队。我们竭诚为优秀人才创造和谐公平、可持续发展的竞争环境，从而使我们的团队为 SGS 这个百年卓越品牌实现一个又一个新的梦想。





2021

中国招聘与任用价值大奖 获奖案例集

2021 China Recruiting and Staffing Value Awards
Winning Cases Collection



敬请关注
智享会订阅号



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 网站: www.hrecchina.org