

学习发展，就在智享会



# 2023

## 智享会招聘与任用价值大奖 获奖案例集 >

2023 HREC Recruiting & Staffing Value Awards  
Winning Cases Collection

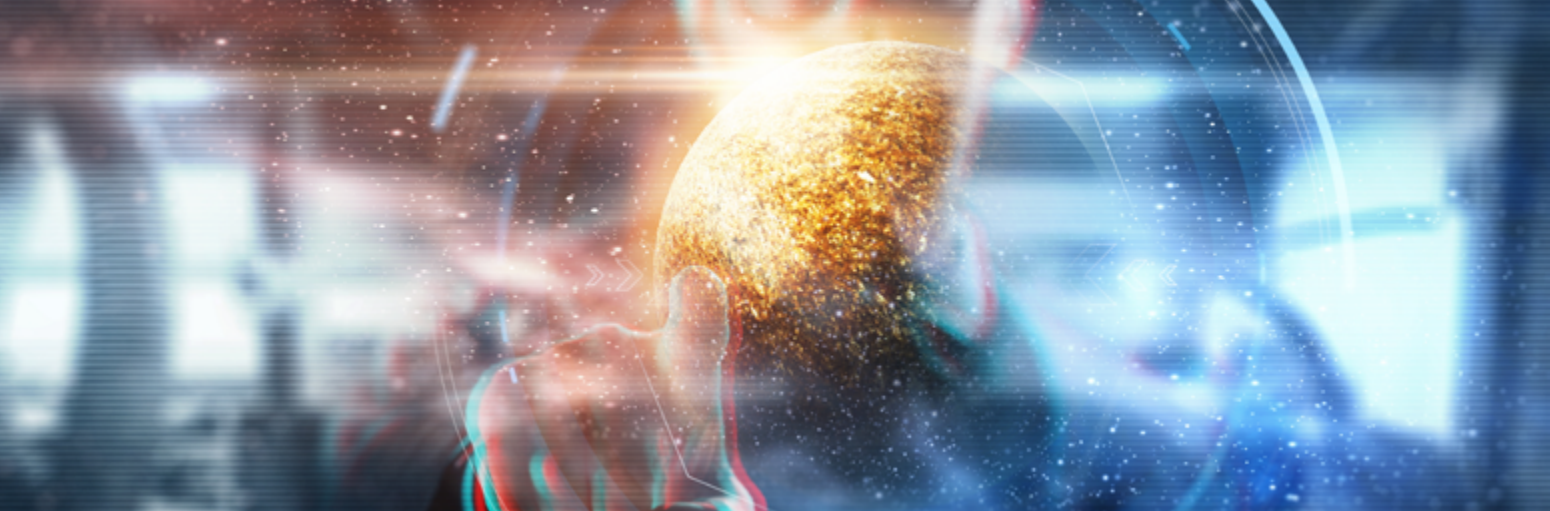
主办方



全程合作伙伴

FESCO · Adecco

外企德科



## 前言

由智享会主办的“2023 招聘与任用价值大奖”于 2022 年 11 月 -2023 年 5 月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，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，旨在打造“权威、专业、极具公信力”的人力资源奖项。智享会秉持着公平、公正、公开、透明的原则，有幸邀请到 14 位人力资源及招聘任用领域的资深专家组成的第三方独立评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任柠季首席人力资源官陈朝巍、时任腾讯科技猎聘中心负责人陈贵峰、时任思科系统（中国）网络技术有限公司招聘总监陈芸洁、时任玛氏中国澳大利亚和新西兰市场人才招聘总监方颖、时任飞利浦（中国）投资有限公司大中华区招聘总监顾艳莲、时任蒙牛招聘负责人侯金磊、时任海尔集团人才吸引平台总监李文佳、时任辉瑞制药有限公司人力资源招聘总监潘凌、时任百胜中国人力资源总监邵瑾、时任液化空气大中华区招聘总监徐颀、时任丝芙兰中国零售人力资源总监杨燕、时任亚信科技（中国）有限公司招聘总监仲小玲、时任博世中国雇主品牌和人才招聘总监曾贇昀、智享会创始人金景。外企德科作为此次招聘与任用价值大奖的全程合作伙伴，在奖项评选过程中提供了宝贵的第三方意见。

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。历时半年的“优中选优”，7 家企业案例入围终选，揭开了最佳业务战略伙伴奖、最佳招聘渠道创新奖、最佳雇主品牌建设奖、最佳新员工融入奖得主的“神秘面纱”。

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，我们对获得最佳业务战略伙伴奖、最佳招聘渠道创新奖、最佳雇主品牌建设奖、最佳新员工融入奖的案例进行了全方位的采访与编写。如今，我们将此 7 篇案例汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。希望通过企业的优秀实践为同行们带来启示与感悟，这就是我们进行案例收集与评选的最大意义。

## > 2023 智享会招聘与任用价值大奖评委团

**评委团成员** (排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排列)



**陈朝巍**

时任柠季  
首席人力资源官



**陈贵峰**

时任腾讯科技  
猎聘中心负责人



**陈芸洁**

时任思科系统(中国)网络技术有限公司  
招聘总监



**方颖**

时任玛氏中国  
澳大利亚和新西兰市场人才招聘总监



**顾艳莲**

时任飞利浦(中国)投资有限公司  
大中华区招聘总监



**侯金磊**

时任蒙牛  
招聘负责人



**李文佳**

时任海尔集团  
人才吸引平台总监



**潘凌**

时任辉瑞制药有限公司  
人力资源招聘总监



**邵瑾**

时任百胜中国  
人力资源总监



**徐颜**

时任液化空气  
大中华区招聘总监



**杨燕**

时任丝芙兰中国  
零售人力资源总监



**仲小玲**

时任亚信科技(中国)有限公司  
招聘总监



**曾贇昀**

时任博世中国  
雇主品牌和人才招聘总监



**金景**

智享会创始人

### 评委团特别顾问



**宋菲菲**

外企德科上海  
董事总经理

## 颁奖典礼现场照片



## ➤ 2023 智享会招聘与任用价值大奖获奖名单

(排名不分先后, 依据拼音首字母排序)

### 最佳业务战略伙伴奖

ABB (中国) 有限公司  
SGS 中国

### 最佳招聘渠道创新奖

海亮教育管理集团有限公司

### 最佳雇主品牌建设奖

迅达 (中国) 电梯有限公司  
中兴通讯股份有限公司

### 最佳新员工融入奖

北京发那科机电有限公司  
迪哲 (江苏) 医药股份有限公司



# 最佳业务战略伙伴奖

➤ ABB（中国）有限公司

➤ SGS 中国



本案例荣获  
“2023 智享会招聘与任用价值大奖”  
最佳业务战略伙伴奖

## 携手同心，共创未来

### ——ABB 战略驱动的招聘实践

编辑整理：Aileen Yang

#### 业务背景

作为一家拥有一百四十多年历史的电气与自动化国际公司，ABB 集团的业务遍布全球 100 多个国家和地区，在电气、过程自动化、运动控制、机器人及离散自动化等领域通过不断突破技术边界，倡导可持续发展，凭借共同的价值观、强大的品牌和治理框架，充分发挥全球十万余名员工的能力与潜力，将市场和运营业绩提升到更高水平，从而成为一家更加专注、成功和创造价值的公司。

中国是 ABB 集团全球第二大市场，ABB 在华超过 90% 的销售收入来源于本土制造的产品、系统和服务。作为数字化领域的技术领导企业，ABB 集团聚焦中国，持续在数字化、工业互联网、智能制造、智能交通与智慧能源等重点领域进行战略布局，携手中国用户与合作伙伴，为行业数字化转型持续注入动力。经过多年的快速发展，ABB 集团在中国已拥有研发、制造、销售和工程服务等全方位的业务活动，27 家本地企业，共计 1.5 万名员工遍布于近 130 个城市，线上和线下渠道覆盖全国约 700 个城市。

#### 战略驱动的招聘实践

ABB 中国人才招聘部门负责公司各事业部的白领岗位招聘，以及雇主品牌建设和青年人才发展项目。通过以下五点，ABB 中国从公司业务战略和人力资源战略出

发，持续推动在中国的招聘运营能力和绩效表现。

#### 组织发展与能力模型

**组织发展是有计划地进行领导变革，从而增加部门的整体绩效和促进员工的能力成长。**组织发展是一个动态调整和完善的过程。伴随着公司战略调整和业务需求的变化，近年来，全球的招聘部门将原先区域主导的组织结构逐步转化为业务主导的组织结构。从五年前三支柱模式下的区域管理主导的模式，过渡到区域管理和事业部大客户管理的矩阵式管理，最终再逐步转化成事业部主导的招聘全球垂直管理，从而更加高效地支持处于不同的市场环境、行业周期、竞争环境和区域分布的不同业务单元。

在中国，ABB 人才招聘团队的十多位同事主要分布在北京（华北）、上海（华东）和厦门（华南）。2020 年前的约 20 年时间里，ABB 一直是在这三个城市各配置一位区域招聘经理，带领各自的团队，支持各事业部在华北、华东和华南的招聘运营工作。2020 年后，参照 Global 的组织结构调整，中国招聘团队用了一年多时间，将区域管理的组织结构做了调整，按业务的四大事业部设置了四位招聘客户经理，并将原先各事业部 share 的招聘伙伴按照招聘预测的数量和业务区域的分布整合到以事业部为主导的招聘团队里。原先在 Share Service 模式下容易发生的一些问题，比如区域之间工作量不够均衡、同一事业部跨区域的招聘项目沟通复杂、工作进度

汇报碎片化、招聘伙伴缺少对业务知识的深度了解和对组织的归属感等问题都逐步得到了改善。

**能力模型是实现整体战略目标和良好工作表现所需要具备的一系列行为、技能和知识的集合。**在 ABB 招聘伙伴能力模型中，定义了招聘与雇主品牌核心能力和战略能力，以及每项能力的知识、技能、态度和行为（如图 1）。

**Partner with Business:** 熟悉业务战略和业务发展对人才的需求，将业务战略落地在招聘日常运营当中，在招募领域成为业务部门的人才顾问。

**Leading with Data Driven Approach:** 收集并分析数据、将市场趋势、竞争对手动态、外部人才市场等整理成市场洞察报告，帮助业务部门了解外部人才市场并做出正确决定。

**Leverage Social Recruitment:** 不断拓展招聘渠道，通过社交媒体搜寻候选人，发起社交媒体的宣传活动，建立外部人才的人才池。

**Influencing & Advertising:** 展现专业的知识、经验和态度，成为可信赖的人才顾问，专业并积极正面地对候选人和用人经理给予反馈，提升 ABB 对外的雇主品牌和影响力。

在建立能力模型的基础上，公司设计了能力训练路径和学习与发展计划，招聘伙伴们可以在内部网站上系统学习关于招聘政策、流程、工具、知识和经验的分享。ABB 的在线学习平台还引入了哈佛管理导师课程。大家可以找到有用的工具、生动的视频和有趣的学习内容，不仅仅在招聘模块方面提升了团队成员的能力，更可以学习到许多关于领导力和变革管理的课程和知识。

## Talent Partner Competency Wheel

Building the future with pioneering technology leaders



图 1 招聘伙伴能力模型

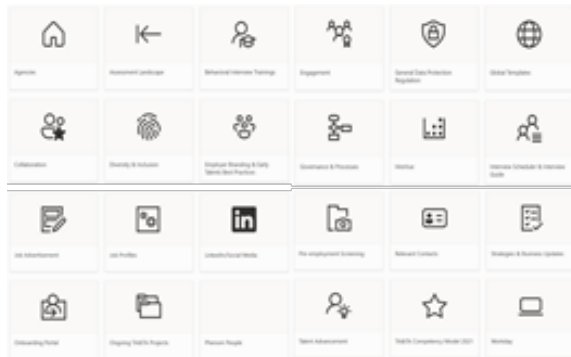


图 2 在线学习平台截图

## ◆ 数字化工具与报告

近几年来，ABB 集团每年在全球招聘的白领员工达到 15,000 人左右，在中国，每年招聘的白领人数在 1,300 人左右。为提升效率，ABB 在招聘流程中配置了很多数字化工具。

招聘需求批准后，基于 SAP 的内部 ATS 系统会链接到 Phenom 的 CRM 系统，该 CRM 系统将职位在公司内网、外网以及全球几百个招聘网站上刊登招聘信息，同时，基于人工智能的评分系统会根据职位描述与候选人的简历信息自动评分，招聘伙伴可以在系统里对候选人的面试状态和反馈进行记录。筛选出简历后，可以使用 HireVue 或 Phenom 的视频面试工具，在获得候选人许可的前提下，将预先设置好的问题发送给筛选出的候选人，然后根据视频面试的情况，进一步筛选出最终面试的名单。面试也从招聘伙伴通过电话和邮件通知，逐步改成用人经理通过系统面试安排工具自行安排。大量重复性的人工工作可以被数字化工具代替，从而使招聘伙伴们能够将更多时间和精力用在更有价值的工作上，如主动搜索和建立外部人才库以及雇主品牌建设等方面。

在数字化工具和报告的设计与实施过程中，中国招聘团队也积极参与和领导了一些项目。例如在运动控制事业部的全球招聘运营报表项目中，该事业部在全球六个业务单元的 Global HRBP 与各自业务经理们回顾招聘相关的数据时，原先需要从 SAP 系统导出数据，通过

透视表来分析数据，尤其是当遇到需要细化到国家或职能的数据时，或者需要跨年度分析和比较时，数据的处理占用了 HRBP 们大量的时间。在了解到需求后，人才招聘团队、数据分析团队、该事业部的 HR 运营团队及 Global HRBP 们一起成立了项目小组，分析了各个业务单元共同的需求，使用 Power BI，建立了可视化、即时化的全球招聘运营报表。该报表结构化地呈现了各个事业部在全球各个国家、地区的招聘动态数据、KPI 的完成情况、招聘多元化的数据、内部人才流动趋势、待审批招聘需求数据以及用人经理与候选人满意度指标等。有了这些即时的数据支持，HRBP、业务经理和各个地区的招聘负责人可以随时掌握所在事业部和业务单元的招聘运营情况与挑战，共同制定行动方案。

## ◆ 内部人才市场和外部市场信息

内部人才流动机制在 ABB 已存在多年，公司认为与其让优秀人才因企业内部缺乏发展空间而外流，不如创造机会让优秀人才在企业内流动起来。2020 年，集团发布了全新的“Open Job Market”政策，以提高内部招聘的透明度，并赋能每位员工去创造更加多样性的职业发展机会。为了更好地让中国员工了解这一政策，除了全员的通知邮件和微信公众号的宣传推文，还邀请了中国区的高层领导，采用在线直播的形式，邀请员工在线参与，直观详尽地介绍了如何充分利用公司学习发展的资源，以及如何主导和探索自己的职业发展边界。

“Open Job Market”打破了更多的壁垒，让人才实现了更加自由的流动，主要体现在几个方面：第一，公司开放的所有职位（包括高层管理岗位）、所有岗位会第一时间显示在全球内部招聘网站中。第二，取消了原先对于申请条件的限制（之前要求员工必须在岗位工作满 24 个月，且申请前需要告知目前的汇报经理），员工内部申请时不受服务期限限制，也不需要告知目前的经理。第三，内部职位空缺将显示职级，以帮助员工判断是否合适其职业发展。内部申请如果成功，现汇报经理不得阻碍员工内部转岗，国内转职交接期一般不超过 30 天，跨国转职交接期一般不超过 60 天。

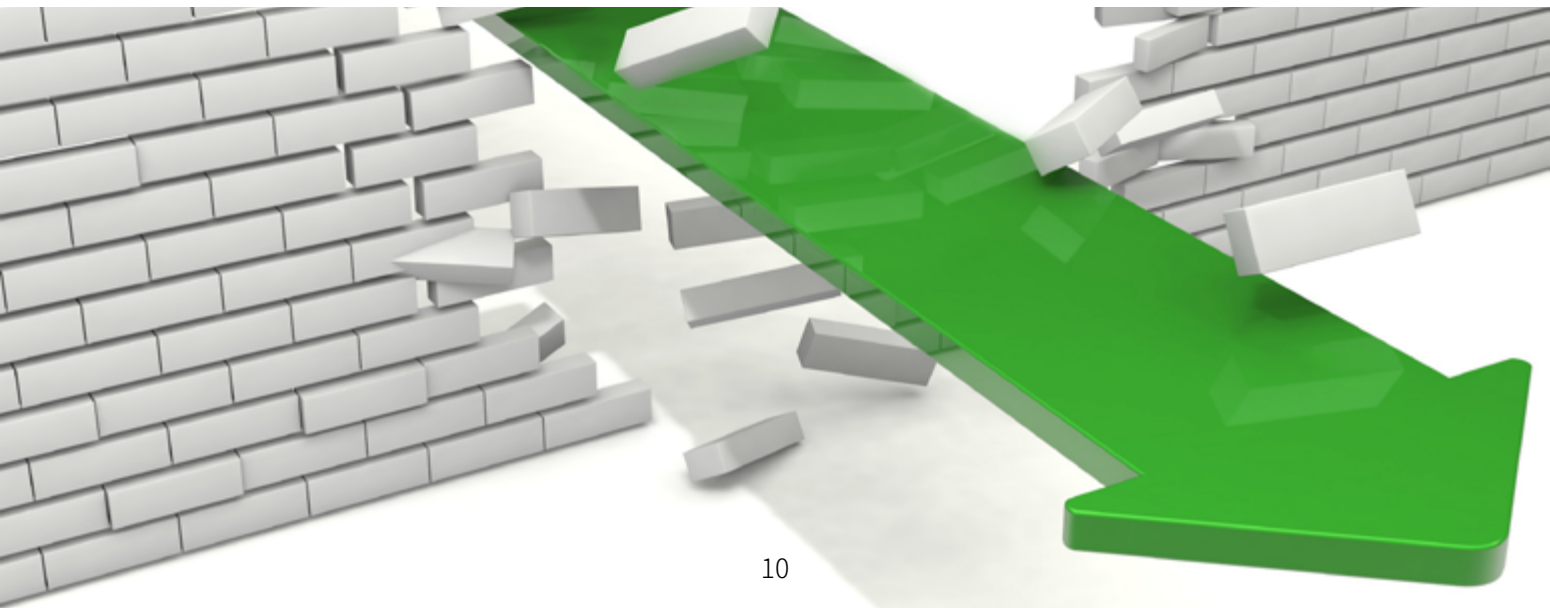
随着公司对内部人才流动的加强，特别是“Open

Job Market”政策执行以后，在最近两年里，内部招聘的比例提升到了 20% 以上，这些岗位成功实现内部招聘，降低了招聘成本，避免了人才流失，还非常有效地提升了员工敬业度和员工职业发展的进程。

外部人才市场洞察是为业务创造附加价值的重要途径。在最近几年里，ABB 中国的人才招聘团队对市场竞争激烈，招聘难度较大的几个职能和业务单元，梳理了外部人才市场的概况，了解目标公司的运营概况和招聘信息，逐步勾勒出目标公司的组织结构，对这些职能和行业，初步建立了外部人才池。当有招聘需求时，招聘伙伴可以主动与人才池中的候选人进行联系，安排有求职意向的候选人进行进一步的面试。



图 3 Open Job Market



### ◆ 雇主品牌、人才大使和青年人才

ABB 积极履行企业社会责任，近年来，累计为 46 所高校的近 5000 名大学生提供助学项目。ABB 与中国自动化学会合作，连续 17 年举办自动化论文大赛和大学生创新大赛。

2022 年，ABB 在中国推出 ABB Talent Ambassador (ABB 人才大使) 项目，一年内认证了 39 位员工担任公司的人才大使。同事们自主报名，通过筛选和培训后，作为公司的人才大使，参加各种雇主品牌活动，比如对

外的展会、讲座和各类校园关系活动。人才大使在公司内外部的人际关系网络和行业内的影响力为吸引和招聘行业优秀人才打造了良好平台。

ABB 对青年人才的招聘也一直非常重视，从培养业务部门未来人才梯队的需求出发，自 2002 年起，集团就推出了 ABB Global Early Talent Program (ABB 全球青年人才项目)，20 余年来在全球招聘了 300 多位优秀的年轻人才，并在候选人入职后提供系统的专业培训和跨国的轮岗实践，帮助他们在各自的专业领域里快速成长。



图 4 项目示例



## ◆ 关键职能人才招聘与保留

随着人才市场竞争的日益加剧，人才招聘和人才保留逐渐变得不可分割。虽然这两件工作分别是招聘伙伴和人力资源伙伴负责的，但从公司业务战略的角度来看，企业需要的是整体的人力资源解决方案，特别是研发、销售等人才市场竞争激烈的职能。如果员工的主动离职率居高不下，不论招聘的周期有多快，业务发展还是会遇到人力资源不足的挑战。

例如，在 2022 年，传动系统的全球研发负责人发起了该单元的研发人才招聘与人才保留项目。项目成员包括多个国家的研发负责人、HRBP 和招聘伙伴，项目聚焦

在人才招聘与人才保留模块，在三个月的时间内，分析了各个国家研发岗位的能力需求、招聘流程、外部人才市场的供给现状、招聘资源和渠道等。同时根据现有员工的敬业度调查和离职员工的离职面谈，在研发部门员工的职业发展路径、职级调整、薪酬设计、弹性工作、团队文化、培训发展等领域做出了详细的调整计划。

各个国家的研发经理、HRBP 和招聘伙伴共同讨论和协同工作，通过该项目产生了更多的互相信任和认可。ABB 分享和借鉴了不同国家的成功案例，对招聘资源明显不足的国家给予了更多资源，与多所大学加强了校企合作，从而在接下来的几个月里显著的提升了招聘速度和降低了研发部门员工离职率。



图 5 人才招聘与保留项目概览

总之，将人才招聘与人才保留作为一个整体项目，对招聘部门而言，离职率的下降会减少招聘压力，同时，这样的项目更是一个学习业务知识、获得更多理解和支持、提升专业度和影响力的机会。



## 实践总结

作为一家电力与自动化领域的百年跨国公司，ABB 有着**多元和包容**的企业文化，有着**勇气、关爱、探索和合作**的核心价值观。在中国，ABB 始终将创新视为保持竞争力的关键，通过不断提高本土创新实力以满足客户需求，依托广阔的业务覆盖、领先的创新技术以及丰富的项目经验，为客户与合作伙伴创造价值。同样，招聘部门会将**多元、包容、创新和客户导向**作为制定招聘战略和管理日常运营的核心。

2021 和 2022 年，在招聘伙伴们的勤奋工作和公司各部门经理们的支持下，ABB 中国招聘团队完成了 2500 多个白领职位的招聘，连续 24 个月的 Time to Fill 优于 KPI，用人经理满意度达到了 95%，候选人满意度达到了 93%。

2023 年，招聘部门会更加深入了解公司的业务需求，保持与用人部门良好的沟通，简化优化内部流程，探索外部人才市场，学习行业优秀实践，继续成为业务发展可信赖的人才招聘伙伴！



### Courage 勇气

在 ABB，我们：

- 采取行动并管理结果
- 勇于表达，寻求帮助
- 承担可控风险，努力创造成功



### Care 关爱

在 ABB，我们：

- 关心我们的客户、员工与环境
- 尊重并重视差异
- 做正确的事，正直行事



### Curiosity 探索

在 ABB，我们：

- 不断寻求更好的方法
- 凭借技术与创新保持领先
- 从成功与成败中汲取经验教训



### Collaboration 合作

在 ABB，我们：

- 相信聪明的人善于合作
- 发挥彼此优势，塑造成功
- 与客户携手合作

图 6 ABB 核心价值观



## 获奖企业风采

### ABB 在中国

ABB 是电气与自动化领域的技术领导企业，致力于赋能更可持续与高效发展的未来。ABB 将工程经验与软件技术集成成为解决方案，优化制造、交通、能源及运营。

ABB 由两家拥有百余年历史的国际性企业——瑞典的阿西亚公司和瑞士的布朗勃法瑞公司在 1988 年合并而成，总部位于瑞士苏黎世。秉承 130 多年的卓越历史，ABB 的业务遍布全球 100 多个国家和地区，员工人数约 10.5 万。

ABB 与中国的关系可以追溯到 1907 年，当时 ABB 向中国提供了一台蒸汽锅炉。经过多年的快速发展，ABB 在中国拥有研发、制造、销售和工程服务等全方位的业务活动，27 家本地企业、约 1.5 万名员工遍布于近 130 个城市，线上和线下渠道覆盖近 700 个城市。ABB 在华累计投资约 190 亿元，超过 90% 的销售收入来源于本土制造的产品、系统和服务。





本案例荣获  
“2023 智享会招聘与任用价值大奖”  
最佳业务战略伙伴奖

## ➤ SGS：业务战略伙伴思维 在质优生项目中的实践

编辑整理：Aileen Yang

### 🗨 业务战略背景

随着贸易全球化的发展，全球的检测行业近几年发展迅猛，其中，中国市场的成长尤其快。许多新技术如5G、人工智能、物联网等的发展以及国家的政策方向都给传统检测认证行业带来了新契机。面对这一大趋势和检测认证行业面临的机会和挑战，SGS 作为注重人才的技术行业，业务的不断发展变化也带来了人才的更高层次的要求。近年双碳目标的提出，通讯技术的不断发展，都对业务在数字化、互联化、时效性、创新性等方面有了越来越高的要求。2021 年，SGS 根据行业形势和市场需求将公司结构调整为四大事业部门——互联与产品、营养与健康、工业与环境、自然资源，此外还有两大跨行业战略部门——知识与管理、数字化与创新，以期这一全新架构能支持公司更好地履行使命——创造一个更美好、更安全、更互联互通的世界，为社会增加价值。

自 2018 年起，SGS 打造了质优生的高校拔尖人才招聘项目，此项目是公司首创的质量检测专才培训生项目，与常规的校园招聘不同，此项目旨在为公司提供中层管理人员、技术专家的储备，故项目学员需要有良好的教育背景及发展潜力，公司计划在一年内通过多元轮岗、深入技术学习、阶段性任务挑战等机制使应届生迅速成长、深入了解业务并发掘及发挥个人优势。2021 年，SGS 整体回顾了 2019 届定岗一年后的工作和发展情况以及 2020 届的培训及发展情况，为了配合推动业务战

略，使企业更具成长性，着手推进了质优生项目的优化与改善。

### 🗨 实践思路与执行

#### ◆ 团队确立

为了让质优生项目的管理更加统一化，SGS 在招聘团队中成立了质优生项目团队，负责主导与业务部门的沟通、跨团队的沟通协调以及全国各地区项目执行的把控。整个项目的设计、跟进与改善，使得项目团队与业务部门沟通更顺畅，也能更直接了解业务部门为配合战略布局对人员配置的需求计划。

2019-2020 的质优生项目以招聘、学习发展、薪酬福利等多个 HR 团队合作为主，并未设置项目经理，由于前两届质优生体量相对较小，在项目跟进过程中虽然有一些沟通和对接的问题，但都比较容易解决。然而，随着业务部门对质优生项目支持团队战略目标推进的认可，质优生项目的招聘需求逐年增加。为了更好地配合部门培养出优秀的质优生，避免职责划分不清、团队之间对接疏漏等问题，更加统一化管理质优生项目，HR 团队确定在招聘团队中成立质优生项目团队，由专人担任项目经理角色，负责主导与业务部门的沟通、跨团队的沟通协调、全国各地区项目执行的把控以及整个项目的设计、跟进与改善，使业务部门沟通更顺畅，整个项目更加整体化。

## ◆ 项目现状分析与复盘

质优生项目团队成立后，SGS 于 2020 年上半年开展了 2019-2020 两年质优生项目的分析与复盘，基于两年的招聘、培训与胜任力比对数据，开展了与业务部门的访谈；基于公司未来三年的发展战略与实际业务部门的发展方向，再次校准质优生项目胜任力要求；基于新增的胜任力与占比更大的胜任力，初步拟定人才画像与培训流程，进一步明确项目所有环节的具体要求与时间节点。



图 1 胜任力要求统计图



图 2 挑战大赛现场图

## ◆ 人才定位与开源

SGS 精准定位目标院校，阶段化、有计划地提前开展校企合作等多种类型的活动，吸引更多目标专业的学生，提前建立与目标院校、师生之间的良好关系，获得老师、学生对企业的认同；同时，由于业务需要，在热门专业的人才争夺战中，项目团队与业务部门的深度合作与差异化配合，赢得了相当数量的优质生源。

根据新的人才画像，SGS 重新确定了 2021 年的目标院校与目标专业，提前与学校建立联系，开展“质慧世界”创新挑战大赛、公司参观、毕业设计课题合作、职业生涯规划与辅导、企业导师等多种形式的校企合作活动。其中，“质慧世界”创新挑战大赛为 2021 年新增的校企活动类项目，由不同的业务部门提出不同的创新挑战主题，经过初赛方案评审、内部技术专家指导、线上复赛评审、线下决赛展示等多个环节，旨在帮助顶尖院校的优秀同学提前了解公司并与技术专家深入沟通，吸引更多目标专业的学生。首届大赛吸引了来自近 20 所顶尖高校的近 200 名同学，决赛共有 10 组（30 位）同学参与现场展示，除公司各业务线总监及技术专家外，也邀请了来自复旦大学、华东理工大学、东华大学的 5 位老师参与专业评审，让各高校老师进一步了解 SGS。2022 年创新挑战大赛受疫情影响全部转为线上，但却没有影响报名热情，主题新增 2 个行业领域，参赛队伍及创意提高增加了 100%，两年大赛共产生超 20 名投递质优生项目的同学，并有 5 位顺利成为质优生，同时还得到了所有参赛同学对公司的高度认同，其中一位参赛同学在质优生项目招募期间推荐简历超 100 份，达成目标专业开源需求。

### ◆ 筛选

在人才筛选阶段，由于胜任力的调整，项目团队引入了多样化测评工具及面试形式。因为原本的 AI 测评与 HR 面试、专业面试、管理层面试等环节更加注重候选人在一对一面试中的表现，较难体现候选人的团队协作、团队领导、主动承担、规划与创新等能力，而这些恰巧是质优生项目过程中非常重要的能力，也是在公司业务战略变化和创新中非常重要的能力。经过市场调研，除了原本已经在使用的 AI 测评，新增了线上的游戏化小组面试，利用两支队伍分组合作对抗的形式进行，游戏全程包括竞价、设计组合地块、路演、问答等环节，主要

考察的胜任力包括主动承担、团队领导、团队协作、沟通影响、逻辑思维，这些方面正是业务部门经过共同复盘提出的关键胜任力。同时，线上小组面试很大程度上节省了管理层面试的时间，原本需要 45 分钟面试及吸引的候选人，现在平均每人只需要 10 分钟的小组面试观察及 10 分钟的一对一沟通与吸引，可以让管理层与更多的学生沟通确定定位，确保学生了解自己未来的发展方向。

筛选环节的创新性行为更多维度、多样化地评估了学生的胜任力，筛选出了更具有业务思维和创新思维的候选人，进一步匹配了公司的业务战略定位。



图 3 在线小组群面图

## ◆ 培养

项目团队主导与学习发展部沟通，重新确了认质优生项目一年期的内外部培训发展课程及时间规划，具体体现在以下三个方面：

**培训发展课程新增：**针对业务规划、新业务投资、演示技巧等职场软硬素质多方面提供理论及实例分享，邀请各业务线管理层进行业务战略分享，邀请资深技术专家开展前沿技术沙龙和工作坊，帮助质优生在一年内尽快了解公司业务战略，鼓励他们进行创新性的思考与提问。

**培训发展计划时间调整：**2019-2020 年的培训更多是均匀分布在全年，实际发现质优生可能在上半年工作压力较小，日常工作任务不多，下半年则会开始接触更多项目，培训安排则显得略为滞后。因此，质优生项目团队调整 PDCA 和项目管理等课程的时间，在大部分质优生即将开始独立负责项目之初讲解理论知识，帮助质优生更好地独立承担项目。下半年则以更多的工作坊或小组讨论为主，鼓励质优生利用自己身边的资源讨论获得答案，主动解决职场中的难题。



图 4 现场培训图

**项目提案增加：**邀请各业务部门提供现有流程优化及新业务新项目开发等多种项目提案，供质优生作为项目经理主导完成。质优生可组成小组或独立申请承担额外项目，也可在日常工作中发现新项目，与导师沟通立项，所完成的项目将有机会在创新小组会议或管理层会议上进行汇报，公司会定期给予优秀项目表彰，以实际项目锻炼质优生的能力，也同时配合业务前沿发展需求。

## ◆ 优化

实时跟进部门及质优生反馈，安排月度交流日志填写、季度导师交流会、半年度质优生交流会、定期培训会、分享会、工作坊，以调整和改善项目，使其更具时效性和敏捷性，更好地配合业务部门的战略调整和人才需求。

## ◆ 实践特点

该实践是配合公司业务覆盖范围广、发展快、变化时效性强的业务特点，结合现有的招聘项目与团队情况实施的改善项目，是综合全局，具有创新性、时效性，并且招聘团队作为业务战略伙伴角色实施的项目，由于业务的多元化和复杂性，项目实施的难度与挑战也非常大，除了对项目团队成员自身的专业性有很高的要求，也让所有项目参与者的业务思维能力有了非常大的提升。

## 业务价值提升

### ◆ 整体情况

2021年以来，质优生项目的筛选及培养方向从原本的实验室主管、技术主管向培养现有业务的管理人员转变，新增现有业务流程优化、新业务方向拓展、新技术定位与研发三个方面的发展定位以配合业务发展，增加业务价值。

经过2021届质优生的招募、实际培养与一年半的工作产出，质优生承担了所属团队30%以上的新业务拓展或能力开发的职责。半数以上的2021届质优生超额完成了入职时确定的业务指标，近7成的质优生在项目周期结束后，被定岗为研发主管、业务拓展主管、实验室技术主管等与部门战略业务直接相关的岗位，并将持续推进所属业务团队新业务的可持续发展。

质优生项目获得SGS管理层及业务部门高度认可，HR质优生项目团队在成立的2年间连续两年获公司年度优秀团队荣誉。

### ◆ 具体案例

#### ● 某部门智能家居一站式解决方案开发项目

该质优生的发展方向为物联网技术解决方案研发经理，该岗位重视综合能力，需要为当下热门的物联网技术方向进行拓展与尝试，可以说是从0到1再到100的过程。在一年的项目期间，该质优生负责了昆山智能家居实验室的全程搭建，实现基本测试项目、无线与连通性能测试、用户体验测试、功能与性能测试一站式解决方案。2022年已经实现与大客户基于该实验室的深度战略合作，同时亦与另一大客户共同制订智能化测试方案和细节，技术规范和实施细节由认监委备案，达成公司首例该领域合作；所负责的消费类物联网产品网络安全与隐私保护方案覆盖欧盟、美国、新加坡等多个国家，在一年的项目期内顺利收到超过10家客户询单；在业务拓展、技术方案规划、内外部沟通中均取得了亮眼的成绩；自2021年中接触新领域业务起，完成了技术方案开

发、能力搭建、资质申请与实际立项；新业务正式落地以来，已为客户提供多次培训，处理数十个客户相关询单，个人成单与在案超过部门平均业绩水平，实现了从0到1的重要突破。不仅质优生获得了来自团队的认可，以优异的成绩通过质优生项目考核，公司也在此技术能力上持续精进，获得了来自行业及客户的认可。

#### ● 某部门实验室投资项目

2021届某位质优生结合自己学生期间的研究方向，进行市场调研，提出血液透析设备测试能力开发的可能性，在与导师沟通明确方向后，独立负责市场调研，包括但不限于进出口数据、注册数据、生产商、客户、竞争情况等，运用多种工具进行利弊及突破口分析。之后与团队成员沟通完成投资方案和投资计划，包括设备清单、实验室场地布置、测试方法研究、固定资产、投资回报率等，并向管理层进行投资汇报，投资方案得到管理层认可，该质优生在一年内的快速成长也得到了管理层的高度肯定。

#### ● 某部门业务流程自动化开发项目

由一位2021届质优生独立负责，工作内容包括前期的内部需求发掘及沟通、业务流程关键节点识别、自动化流程开发、项目实际落地与改善。截至2022年末，实际完成的项目包括：数据类工具节省工作量超100个人天；图像信息基础软件使用后，不再需要付费给外部的供应商定制化开发测试工具，掌握更多的技术主动权；数据分析软件能够分析由客户提供的测试数据，不再需要工程师人工分析；设计出清单核查工具，可更加快速地进行关键器件清单核查，节省所有项目工程师的核查工作。该项目在部门内部获得高度认可，自动化开发团队与RPA开发团队获得2021部门卓越团队，在2022年团队规模进一步扩充，该质优生也顺利成为团队主管负责更多业务需求自动化项目。自动化项目在公司内部的持续及规模化推进，也支持SGS逐步实践着数字化的战略目标。

## 挑战及应对

在具体实践过程中，SGS 在内部和外部均遇到了一些挑战，具体表现如下：

**新行业、新方向资源的开发：**由于公司的业务战略方向均为现下热门的方向，如信息安全、人工智能、医疗器械、碳中和等。首先，这些新方向上候选人资源缺乏积累，均需在招聘开始前重新拓展渠道、建立关系；其次，在这些新方向上，海内外院校较少开设相关专业，更多为跨专业跨领域学生，如何精准识别和宣传也很重要；最后，由于这些都是目前热门的方向，候选人的竞争十分激烈，而公司之前在相关业务上的积累较少，如何吸引候选人加入公司成为关键所在。针对上述挑战，质优生项目团队与业务部门就需求进行多次会议沟通与澄清，全面了解业务方向与业务规划，收集外部市场分析数据与研究报告，确定了目标院校与目标专业，制定了详尽的高校联络计划与分工方案，也在宣传过程中针对某些专业进行单独的宣讲，突出相关的前沿技术及公司业务相关性，增进学生的了解。

**内部资源的协调：**由于新增了项目课程与多种交流分享会，也新增了项目提案，对于公司内部资源的要求

相应提高了非常多，需要来自公司管理层、业务部门的高度支持与投入。这使项目组在改善初期遇到了一些困难，如何协调在质优生的培训、日常工作和项目任务三者之间的时间分配问题，如何确保项目任务足够、有挑战空间并与质优生的发展目标匹配且一致，都是比较大的挑战。为此项目组建立了项目提案中心，联合业务部门创新项目组共同提高可参与项目量，保证内部资源的充足。

**时效性要求高：**因为新业务方向均为前沿技术，对相关人员要求高，在质优生一年的培训中，要求质优生项目团队能够及时与部门沟通了解当前进展，为此，质优生项目团队将原本的邮件提交月度沟通日志、Training Plan、季度及半年度沟通情况记录转为线上，可以全程追踪并保留记录，确保对应的 HR 及业务部门总监、导师、质优生本人均可以及时查看并填写月度情况，所有的信息也因转线上而更易于追踪，更便于及时调整及完善。

通过对上述挑战与困难的及时调整与多渠道沟通，2021 届质优生发展得到了更多的认可，定岗职位为战略强相关的研发、业务拓展及实验室主管、技术支持主管以上的超 93%，高于前两届的结果数据。



## 总结及展望

### ◆ 工具及资源的使用

质优生项目涉及了多方面的调整与改善，包括团队架构的调整、校企合作项目的新增、人才筛选工具的搜寻、培训项目的补充扩展、人才胜任力的评估校正等，结合了多种资源与工具。比如：获得公司及管理层的支持，配合提供公司内部的业务相关项目资源；积极拓展外部资源，积极探索与学校合作的多种可能性；采用AI测评工具、在线小组面试等时下流行的面试评估工具；综合使用360评估、工作坊、引导、音频课、直播课程等多种培训工具；应用绩效评估在线系统、AI语义分析。

项目中所有的资源、工具或方法都是基于公司业务战略方向，并且经过与业务部门深入的沟通确定下来的，可以有效支持质优生项目改善。以一名2021届质优生

的实际情况为例，在该质优生需求确立之初，质优生项目团队便进行了业务部门总监访谈与导师访谈，详细了解该质优生具体的发展方向、职位要求、未来一年的大致工作方向与培养方案，在此阶段就由业务部门提前了解需要提供的资源及未来的计划，也使质优生项目团队可以与业务部门战略方向更加贴近。质优生的招募过程中利用了多种测评与面试工具，从各个胜任力维度都进行打分和评价，确保质优生被全面了解。质优生入职前请业务部门导师提前进行沟通与一年的培养计划制定，充分基于个人特点和优势制定专属的计划。培训过程中SGS提供多种培训与实际项目，通过月度沟通日志、季度和半年度回顾了解质优生长成进度，并实时跟进。在项目结束的时候整体回顾，再次进行胜任力评估，并与部门深入沟通该质优生长远规划，考虑是否让其加入进阶人才发展项目。

目标职位		目标职位JD					
Product supervisor		1. Development and maintenance of energy storage battery and battery management system related test and certification products to ensure the accuracy of technical documents such as technical specifications, standards, certification implementation rules, etc; 2. The safety, performance and reliability evaluation models of different energy storage batteries were established, and the failure modes and preventive measures were studied; 3. Follow up the standards of energy storage at home and abroad and the development direction of new technologies; 4. Communicate with customers, give professional consultation and reply to customers, help customers solve technical problems; 5. Assist the marketing and sales teams to share the industry's cutting-edge technology and standard interpretation through organizing or participating in standards / technical specification discussions, testing certification publicity and other related activities; 6. Interpretation of new standards					
日期	培训项目	培训目标	能力要求	培训内容	培训方式/负责人	考核方式	
2021.4.1-2021.4.30		了解... 从各个部门业务	团队协作能力	了解... 从各个部门业务		Weekly Report	
2021.4.15-2021.4.19		了解CS、SARSA工作流程	团队协作能力	了解CS、SARSA工作流程		Weekly Report	
2021.4.22-2021.5.01		了解... 工作技能	专业技术能力	了解... 工作技能		Exam	
2021.6.1-2021.6.31		了解... 工作技能	专业技术能力	了解... 工作技能		Project deliver status	
2021.6.1-2021.8.30		1.提高专业技能 2.参与项目培训 3.参与项目的参与 4.参与项目培训	专业技术能力	1.电池以及储能系统知识 2.储能系统原理 3.储能系统应用案例 4.储能系统了解		Monthly Review	
2021.10.1-2021.10.31		了解... 专业技能	专业技术能力	了解... 专业技能		Monthly Review	
2020.11.1-2021.11.30		业务支持	业务支持能力	了解... 业务支持		Monthly Review	
2021.12.1-2021.12.31		独立完成项目	专业技术能力	了解... 项目完成		Project deliver status	

图 5 Training Plan

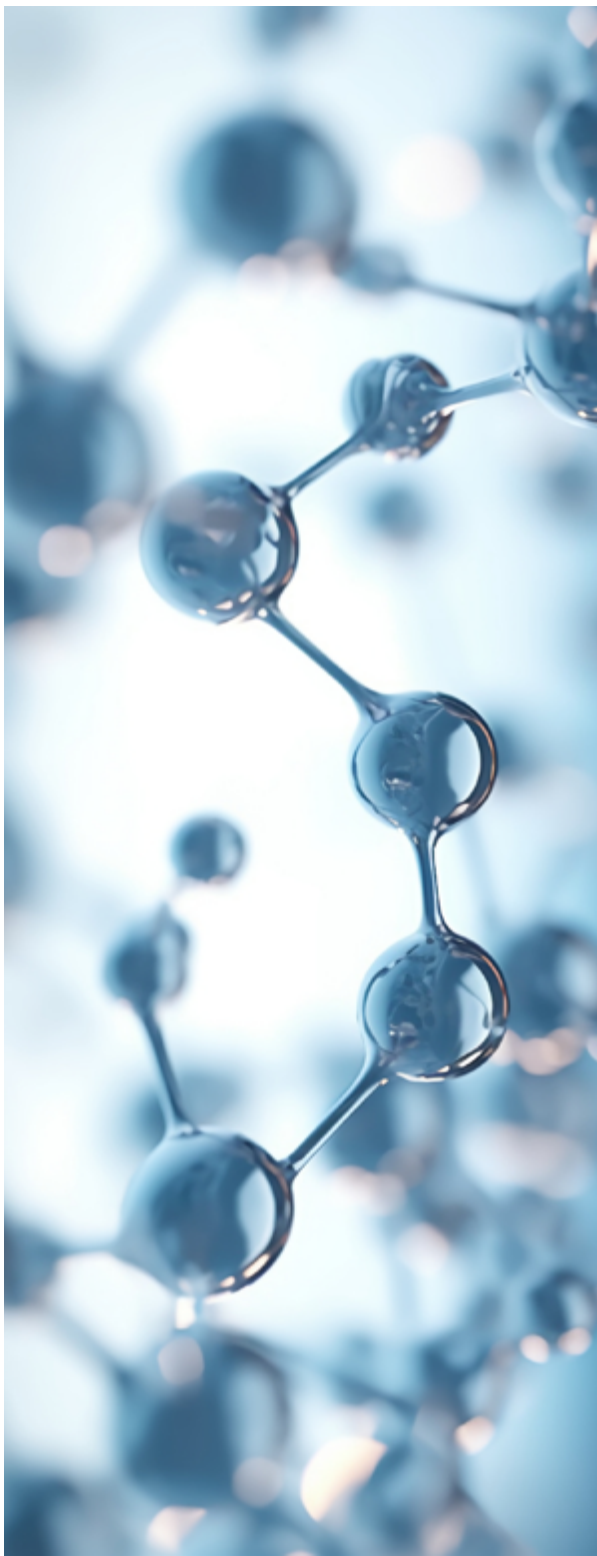
## ◆ 创新成果

质优生项目是基于公司整体的业务背景和现状应运而生的，之后随着公司业务的进展与战略调整，HR 团队又顺势推进了质优生项目的改善。业务战略伙伴思维在质优生项目的实践涉及了团队架构的调整、项目团队深入业务部门的专业学习，与业务部门管理人员的密切沟通，校企合作项目的新增、人才筛选工具的搜寻、培训项目的补充扩展、人才胜任力的评估校正等多方面改善，结合了 AI 测评工具、在线小组面试等时下流行的面试评估工具，采用了 360 评估、工作坊、引导、音频课、直播课程等多种培训工具和绩效评估在线系统、AI 语义分析等绩效管理工具，打造了一个可持续、紧密贴合公司战略需要的覆盖全国各个业务部门的培训生项目，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。

## ◆ 经验总结及未来规划

SGS 的雇主价值主张包括成就员工、诚信与创新三大类，项目成功也与这三点密不可分。为了更好地成就员工的发展，SGS 设立了质优生专项项目并始终保持高度投入，也在项目过程中和质优生项目毕业后及时跟进，推进项目改善或下一阶段的进阶项目，这些都充分体现了成就员工这一点。诚信则更多体现于管理层、业务部门、HR 各团队间的互相信任，流畅及时的沟通，从团队架构的调整、项目的改变、过程的再梳理，各项目个阶段开放的沟通与信任都十分重要。创新也贯穿项目始终，作为公司业务战略重要的一个方面，不管是业务创新、流程创新、还是质优生自己的工作创新，都充分体现了其在公司及 HR 战略中的重要性。

在下一阶段，质优生项目团队会基于 2021 届和 2022 届质优生的评估与反馈再次进行流程改善与项目精益，2022 新增了各方满意度调查与导师评价反馈制度，希望在现有成果的基础上再次优化现有模式与工作流程，更好地为企业战略目标服务。



## 获奖企业风采

### 关于 SGS

我们是 SGS——国际公认的测试、检验和认证机构，被誉为可持续发展、质量和诚信的基准。我们拥有 97,000 多名专业员工，分布在 2,650 多个分支机构和实验室组成的服务网络，与社会各界携手创造更美好、更安全、更互联互通的世界。

在你的生活中，SGS 无处不在，守护品质安全。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 也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。





---

# 最佳招聘渠道创新奖

---

➤ 海亮教育管理集团有限公司



本案例荣获  
“2023 智享会招聘与任用价值大奖”  
最佳招聘渠道创新奖

## 探索人才供给侧改革

### ——海亮教育全生命周期人才培养项目实践

编辑整理：Aileen Yang

#### 项目总览

2019年12月，海亮教育管理集团有限公司（以下简称海亮教育）搭建完成覆盖前置培养域的高中端、大学端，以及在职发展域的评价端、培训端、发展端以及保障端的全生命周期“选用育留管”人才体系，与国内外优质高校紧密合作，构建全生命周期人才培养计划，致力于打破高等教育培养与职业胜任、发展之间的隔阂，解决高校毕业生就业难的实际问题，为企业的高位发展提供强有力的人才支撑。全生命周期人才培养计划分为高中端、大学端、入职端三个阶段，并设立“未来星”和“创新班”两大重点项目，分别落实高中端学生的职业生涯规划、引导和选拔，以及大学端合作院校的开拓，学生的选拔、跟踪、培养和评价。入职后，优秀的“未来星”

和“创新班”学子将拥有远快于同龄人的岗位提升及双轨发展机会。

全生命周期人才培养计划本质是一个闭环的人才培养发展体系（如图1）。首先在高中端通过职业测评、学习跟踪、报考辅导发现和储备人才，在帮助这部分人才顺利升入大学之后，又进一步通过文化输入、全息课堂、实习实践、模拟练兵场的形式进行专项培养，大学毕业后直接入职海亮教育，在新教师训练营、海亮师/干训体系、干部铁军&名师发展的职业培养体系下面完成从学生到正式员工的华丽转身。通过这一套培养体系正式扎根海亮教育的教师后续也会参与在高中端提前选拔和储备人才的工作中，继续为企业培养更多新人才。



图1 全生命周期人才培养计划



## 项目设计与实施

### ◆ 高中端——“未来星”项目

**高中端，人才聚集的“蓄水池”。**全生命周期人才培养计划下的“未来星”项目主要目的是提前选拔和培养人才。海亮教育会在旗下高中选拔愿意回到企业工作的优秀学子，成为“未来星”，为其提供科学的职业测评，评估其优劣势，为其职业发展提供参考，帮助他们规划

最适合自己的成材之路。在这条探索的道路上，海亮教育会为“未来星”提供各类讲座、沙龙和咨询帮助，高考前后还会进行一对一的心理辅导及报考指导，助力“未来星”考取最适合自己的院校和专业。在高校选择上，“未来星”既可以报考海亮教育合作高校，也可以报考非合作高校，报考合作高校的“未来星”可直接进入线下培养体系，未报考合作高校的“未来星”则可进入海亮教育空中学院的培养体系。



图2 “未来星”项目实施流程

### ◆ 大学端——“创新班”项目

**大学端，人才成长的“孵化器”。**全生命周期人才培养计划下的“创新班”项目，旨在建立符合企业文化、融合职业发展需求、知行合一的高等教育“第二课堂”体系，形成科学有效、切实可行、具有海亮教育特色的大学生培养机制。根据这一项目设定，海亮教育积极探索校企合作新模式，与志趣相投、理念一致的高校开展深度合作，联合创设“创新班”。截至目前，海亮教育已经与南京大学、安徽师范大学、长春师范大学、哈尔滨师范大学、杭州师范大学、吉林师范大学、陕西师范大学等20余所高校达成了联合培养的深度合作；与北京大学、北京师范大学、重庆师范大学、浙江师范大学等国内外80余所高校建立了密切的校企合作关系以及积极探索多样化的合作模式；未来海亮教育还计划与国内更多高校开展合作。

**在培养形式上**，“创新班”设有菁英班、学科教师班和国际教师班三大特色班型，分别用于培养储备干部、

学科教师和国际教师。“创新班”采取线下与线上相结合的方式，线下以小组形式开展基于问题的项目式学习，线上主要为理论学习，双管齐下，将理论与实践结合，思维与能力结合，问题分析与问题解决结合，提高学生问题探究、协作学习、精准表达、批判思维、职业发展和跨学科思维六大素养。同时，海亮教育选用优秀的王牌双导师带教——学科导师负责学科专业方面的知识输送，班主任导师指导实习生掌握班级管理 and 家校沟通的方法。

**在培养方案设计**上，海亮教育根据不同培养周期制定了多种培养方案，下面以1.5学年和4学年为例进行介绍。（1）**1.5学年：从大三和研一的学生开始，理论学习+项目式学习+见习实习。**首先，海亮教育将优才教师研修院、干部铁军学校、职能部门课程前置，对定向培养学生免费进行培训，帮助学生提前掌握教学或职能岗位实战技巧；其次，海亮教育通过教育提升、职能课程培训，提升未来岗位胜任力；再次，让选出的学生到

学校或部门实地进行见习、实习，跟随导师贴身了解一线工作内容；最后，对于评估结果为可独立胜任的学生，提前安排其进行顶岗教学或独立工作。（2）**4 学年“未来星”：从大一学生开始，全方位培养。**首先，引领学生做职业生涯规划，以做好开启大学生活的准备；其次，关注学生的全方位发展，提升学员沟通表达、随机应变、逻辑思维等综合能力；最后，通过“第二课堂”的形式稳步提升学生的实战能力和未来岗位胜任力。

**在人才吸引上**，海亮教育通过人才双选会吸纳、招聘人才。举办人才双选会是海亮教育对人才分配形式和人才运营模式的一种新探索，通过呈现一种争抢的状态，加强各单位对人才的重视度，以及与人才之间的黏合度，最大限度发挥各单位培养优秀人才的主观能动性，也让候选人充分感受到海亮教育对人才的高度尊重与重视，为后续人才引进和培养打下了坚实的基础。



图 3 人才双选会流程



## ◆ 入职端——职业发展

入职端，人才发展的“快车道”。入职以后，海亮教育承诺为优秀员工提供丰厚的待遇、福利保障以及顺畅的职业发展路径。以职业发展路径为例，海亮教育为

每位员工都搭建了优良的成长通道（如图4），包括专业线和管理线，并且配备了名师发展学校和干部铁军学校两所企业大学予以支撑，以期培养一支专业技能精湛、有坚定职业信仰的精专型人才队伍，选拔一批有全局观、前瞻性、勇于担当使命的复合型管理人才。



图4 成熟完整的双通道发展



## 项目创新

在全生命周期人才培养计划的实际推行过程中，海亮教育并不拘泥于传统的人才培养项目，也不囿于现实困境，不断创新，多角度、多维度为打造高效、独具特色的学习体验，具体体现在以下五个方面：

**第一，云学堂。**为扎实“创新班”学生适应企业的专业能力，海亮教育打造以融入企业、职场转身、教学提升和教学实战培训四大板块组成的创新班特色化课程体系；同时，海亮教育还借助数字化企业学习软件平台及工具，为学员提供全方位的智能学习体验。

**第二，实习过程管控。**在学生实习期间（实习1周、1个月、3个月），海亮教育定期走访学生跟导师，全面了解遇到的问题，对常发生的问题输出解决方案 SOP，做好提前预案；同时，海亮教育也会在实施过程中做好三方协调兜底工作，实时向合作院校反馈学生信息。

**第三，“创新班”毕业学员数据挖掘与比对。**对于已在“创新班”毕业的学员中挖掘目标人物，海亮教育通过打造“标杆”来扩大影响力；同时，全生命周期跟踪“创新班”学员成长数据，与同期毕业后入职教师或干部进行横向比对，凸显前置培养优势。

**第四，增加与基地学校、导师的黏性。**海亮教育在教师大会对学院最喜爱导师发放现金奖励，在人资大会对最受学员喜爱基地学校校长发放现金奖励，从而在增强黏性的同时调动积极性。

**第五，自有学校的使用。**首先，海亮教育选拔了12所旗下学校作为培养承接的基地学校，协助人资进行“创新班”本校班级管理和对学生的建档跟踪管理；其次，公司负责组建并管理导师团，落实班级学生的师徒结对，并对导师带教进行过程管理，输出过程评价数据；再次，公司根据培养计划落实学生到校见习实习的安排，做好各类课程、讲座、沙龙、竞赛等活动的开展；最后，协助开展对学生的入职考核工作，最终形成结果评价。



## 项目总结与展望

### 成果总结

2019年，海亮教育提出全生命周期人才培养计划，与长春师范大学达成合作共识。2020年到2021年，创新班人才培养项目正式落地，海亮教育逐步与各师范高校、C9院校等建立深度合作关系。海亮教育全生命周期人才培养计划提出至今，成效显著，具体体现在以下几个方面：第一，“创新班”已有85位学员加入，同时有15位学员顺利入职旗下学校，第一批入职的6位学员中有3位进入所在学校同年入职新教师绩效考核前20%；第二，已有12所企业旗下学校成为“创新班”基地学校，48位优秀教师成为专属导师，为学员提供优质实践基地与优秀导师资源；第三，已有20余所联合培养院校，80余所校企合作院校，持续、积极地探索多样化的合作模式。

“创新班”项目通过标准化、体系化、产品化的打造，真正意义上实现了人才选拔、培养、入职、发展的完整闭环。同时，海亮教育全周期人才培养项目还取得了官方认证，是教育部首批供需对接、就业育人项目100%成功申报单位，获得教育部全国普通高校毕业生就业创业指导委员会成员资格，是教育行业唯一民办委员单位。该项目在人才输送、增加触点、雇主品牌、人才保障、降低成本、提升效率六个方面都取得了巨大的价值。

### 未来展望

海亮教育紧跟国家人才强国战略和教育部相关政策部署，在已有成果的基础上进一步制定了下个阶段的计划和目标，具体如下：

**第一，让课程更精准、更有效。**紧密贴合教育行业需要，协同高校开发更专业、更有效用、更精准培养的系列课程。

**第二，让高校链接更紧密。**首先，通过和高校更紧密的联动和合作，联合打造“标杆”，扩大项目影响力，增强雇主品牌形象，保障人才资源源源不断。其次，有效利用高校粘度，针对相关重点院系联系就业处老师，了解其是否有重点推荐人才或是否可由导员内部分享相关招募信息。最后，针对校招高粘度人员进行内部“创新班”与校招内推宣贯，扩大内推影响力与拓宽学生群体。

**第三，“教育+科技”赋能。**推动数字化建设，通过技术赋能，让培养人才更加高效，管理更智能。

**第四，提升运营效能。**分析目前现有运营问题，优化相关制度和运营方案，强化成果宣传和正向激励，增强基地学校、导师、学员三方黏性，促进运营效能提升。紧密贴合社会需要、企业需要，构建发展新格局，协同多方持续发力，为海亮教育的人才供给侧改革构画出奋进蓝图。



## ➤ 获奖企业风采

### 海亮教育简介

海亮教育由世界 500 强企业——海亮集团创办于 1995 年，具有 28 年基础教育、21 年国际教育办学历史，创办以来，凭借杰出的办学成效，先后获得中国最具综合实力教育集团、中国民办十大知名品牌学校、中国民办教育十大影响力品牌、全国优秀民办学校、全国特色示范学校等殊荣。

海亮教育秉承“为党育人，为国育才”的办学使命和“人皆有才，人人成才，让每个生命出彩”的育人理念，潜心办教育，用心育英才，从创业初的一所学校成长为国内 K12 领域覆盖最广、最具综合实力的民办教育集团之一，运营管理的学校（园）横跨 19 省 47 市 78 县，共计 148 所学校（园），在校（园）学生超过 18 万人。

经过 28 年的发展，海亮教育办学层次和类型已涵盖早教、幼教、小学、初中、高中、国际教育、特殊教育，并逐步构建起覆盖教育科技、素质教育、课后服务、研学留学、生涯规划、师训干训、教育后勤、教育供应链等在内的教育全产业服务生态圈，致力于成为全球领先的教育服务提供商。

“潮平两岸阔，风正一帆悬。”在伟大祖国向第二个百年奋斗目标进军的壮阔征程中，海亮教育将踔厉奋发，笃行不怠，在党的二十大精神指引下，勇担新使命，奋进新征程，为推进教育现代化、建设教育强国作出新的海亮贡献。





# 最佳雇主品牌建设奖

- 迅达（中国）电梯有限公司
- 中兴通讯股份有限公司



本案例荣获  
“2023 智享会招聘与任用价值大奖”  
最佳雇主品牌建设奖

## 精准触达目标群体，保留并发展专业人才 ——迅达电梯：雇主品牌的“内外兼修”

编辑整理：Phyllis Guo

### 项目背景

迅达电梯作为一家拥有 140 多年行业经验、业务范围遍及全球的知名国际化企业，在进入中国发展逾 40 年的过程中，以优质的产品和服务见证并参与了中国的城市化发展，尤其在高层地标、商业地产、公共交通等建筑方面做出了贡献。迅达电梯所处电梯行业作为大制造业的细分领域之一，近年来，业务面对着来自持续的市场变化和行业转型带来的挑战，更好地吸引和保留人才也成为了不容忽视的问题。

目前，迅达电梯在全国范围内有 15000+ 员工，其中具有高流动性特点的一线业务人员占据了相当大的比例，这给公司的人才招聘带来不小的压力；同时，对于行业专业人才（同时包括资深技术人才以及年轻专业人才）的需求也格外明显，此类人群在同行中的竞争压力也很大。因此，如何精准分析和触达目标群体，获得行业内资深人群以及来自其他行业的新鲜血液的关注和青睐，提高行业专家的人才密度，更好地保留和发展现有的行业专业人才，这就需要迅达电梯的雇主品牌做到“内外兼修”。

### 雇主品牌的“内外兼修”

迅达电梯从深层次出发，基于世界上先进的雇主品牌管理理论和行业内优秀的实践经验，进而结合公司的实际情况（包括公司的价值观、业务需要解决的问题、

业务所期望雇主品牌能够达成的目的和影响力等）去建立和推进雇主品牌，从头搭建一套适合公司、符合公司文化和价值观、能够促进公司发展的雇主品牌。

在经过仔细的分析和重新定位之后，迅达电梯形成了公司雇主品牌方法论，以公司的核心价值观（客户、员工、质量、安全、诚实、信任）作为基础，传递了公司愿景、对客户价值主张、认同并践行的行为方式，将“**We Elevate**”的宣言落到实处，即如何做事、如何待人。结合公司实际情况将抽象的价值观和文化进一步解释，得到了六大核心关键词：机智敏捷、长期主义、员工关怀、充分尊重、机会均等、社会担当，这些词语构成了公司雇主品牌的核心语言体系，解释了迅达电梯作为雇主的真实特质，再进而发展为一系列行动、活动和内容，以有效适度的形式精准地传达给目标群体，以实现文化和价值观的传递。



图 1 迅达价值观金字塔

在内外环境风云变化的当下，除了扩大公司在外部人才市场上的知名度和美誉度，提升外部竞争力的同时，也要重视作为公司文化重要载体的员工们。雇主品

牌的建立和持续发展不是一个人或一个部门可以完成的，提升内部员工的整体雇佣体验，让每一位员工都成为公司雇主品牌的大使，真正做一套“内外兼修”的雇主品牌。

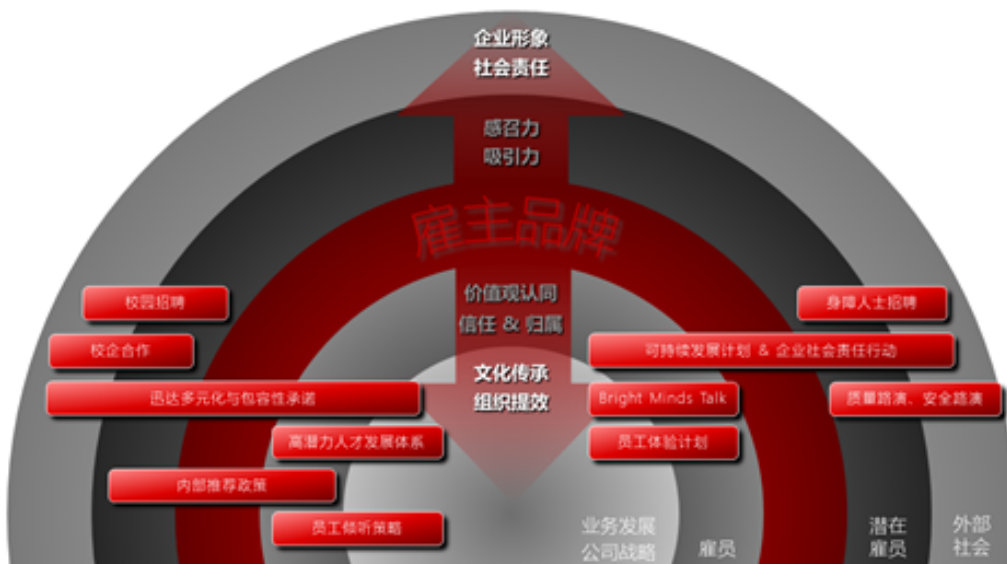


图2 雇主品牌的内外兼修

在雇主们对人才的争夺战中人才占着绝对优势，这意味着无论是从提升整体员工体验的角度内修“产品”，还是从适时适度沟通与传播的角度“外传”，都要始终以人才为立足点出发，想他们所想，并将自己作为雇主品牌的唯一竞品，不断超越自己。只有真正提升员工体验，不断帮助员工实现自我价值、获得自我认同；利用文化驱动，将员工目标与公司愿景相链接；通过有效传播，让员工知道身处的雇佣体验是上佳之选，才能更好地建设雇主品牌。

### ◆ 雇主品牌传播方式

迅达电梯认为，雇主品牌的传播即文化的传播，不需要刻意的差异化传播。从公司品牌中进而发掘和提炼出公司的真实特质，形成一套表里一致的雇主品牌核心语言和视觉体系。不管是内部的员工家属，还是外部对

行业感兴趣的伙伴，迅达电梯提供很多开放途径帮助大家了解行业和公司。

从内容上，借鉴营销学的理论，一切品牌的传播都需要以目标用户需求为中心，从目标人群的视角出发，结合公司雇主品牌核心语言和视觉体系，将传播内容从“我们做什么”“我们有什么”，发展成为“我们如何做事”“我们如何待人”。

从渠道上，招聘微信公众号是一直以来着力搭建的平台，项目组不希望把它做成一个招聘的工具，而是一个传播企业文化和价值观的平台。在这个平台上，不仅会发布招聘信息和岗位列表，同样会发布如BMT、Talent Event、人才发展项目等等有关公司文化和雇主品牌的信息，让其成为一个传播文化的载体，另外还会在全国范围内进行安全路演来宣传公司的价值观。

## ◆ 项目工具

### 对内计划：

(1) SEES 员工敬业度调查：调查问卷由迅达电梯与咨询公司共同制定和发布，调查过程和结果全程由咨询公司保密管理，最大程度保证调查的准确度、真实性和匿名原则。各级管理者也仅可收到管理范围内的调查结果的报告。为了将调查结果更好地服务于行动措施，最少 10 人以上的团队管理者即可收到相应团队的报告，以便以此制定和跟踪相应的改进行动计划。

(2) BMT 论坛：BMT 论坛是一个定期举办的活动，每季度会在线上或线下进行，并且形式多样，到目前为止，项目组已经尝试过使用线下座谈会、主题演讲、脱口秀、线上直播、业务竞赛、专题视频 / 推文等方式，通过员工喜闻乐见的形式和发人深思的话题内容，让 Bright Minds 可以得到更大范围的传播，让更多的员工观看以及参与其中。

### 对外计划：

(1) 行业人才吸引：通过深度挖掘行业人才特点，在传统招聘模式的基础上，深入到行业人才聚集的平台和社群，真正打通行业人才招聘的“最后一公里”。通过定期在全国和地区性行业网站和社交平台发布信息以及通过内部员工资源、公众号平台私域流量等，搭建行业专业人才库和微信社群，由专人负责实时维护和反馈信息，将目标人群求职的被动获取信息变为主动了解，最大程度地优化了候选人求职和获取信息的便捷度。

(2) 校企合作和校园招聘：在年轻人才的吸引上，以岗位性质和工作内容的划分，针对专科院校和高等院校进行差异化的合作模式。项目组筛选了全国 40 多所优质专科院校，建立战略合作关系，由公司技术培训部门在学生在校期间就进行定期的公司宣讲，进行相应技术培训，提供岗位实训和见习实习，毕业后优先选拔机制，与优秀的年轻人才保持长期的粘性。在校招季定点举办宣讲和专场招聘，将校招从季节性活动转变为长期维护的关系。

## ☞ 对内提升整体员工的雇佣体验

很多公司将雇主品牌误认为是对外推广和宣传的近义词，而忽略了其对公司内部的影响力。虽然潜在候选人是雇主品牌的主要目标群体，但公司现有雇员才是雇主品牌的核心载体。因此，迅达电梯在设定雇主品牌战略时，就将对内和对外的雇主品牌建设放在了同等重要的位置，对内采取了一系列的项目来提升员工体验。

## ◆ 员工倾听策略

在多变的时代背景下，员工对工作的需求也发生了一些变化，很多员工希望自己被倾听、被关注、被需要，能够参与到企业的发展中。而对企业来说，想要打造一支敬业的团队必须要了解员工需求和心声，以此为据来进行企业的改革和优化。因此迅达电梯从集团层面重新整合了员工沟通渠道，建立了一套全新的员工倾听策略，以一致的集团框架、事业部实施、正确的行动导向、灵活且持续为主要原则，期望带给员工更好的工作场所，进而带来更好的客户体验并最终取得更好的业务结果。

**SEES 员工敬业度调查是员工倾听策略的核心。**迅达电梯每两年会进行一次员工敬业度调查，调查范围涉及全球范围内所有本公司组织内的员工，通过匿名调查的方式，听取员工最真实的声音，并有针对性地做出反馈和改进，此调查是推进员工倾听策略的重要基石。目前已经进行了七次调查，范围涉及组织内全球近 6 万名员工。在最近两次（2020 年和 2022 年）调查中，中国区员工的完成率均处于全球最高，调查结果普遍高于迅达电梯全球其他组织和多数国内外高绩效公司。在 2022 年调查结果出炉后，中国区在各级组织中进行了 140 余场工作坊，与员工就调查所发现的问题共同讨论行动方案 and 计划，并持续跟踪改进进度。

2022 年的调查问卷涉及了有关敬业度和留任、我们的行为、我们的客户、我们的方向、我们的团队、质量、安全等 9 大维度的 50 余个问题，其中包含了员工对公司发展方向的理解、与部门和直线领导工作的情况、自身的工作感受、对公司制度和流程的建议等等。根据调查

结果，项目组发现员工近两年来对公司各方面的评价依然保持了往年的高正面评价。员工对于“我们的团队”“我们的行为”的评价较上一次调查有了明显的提高，其中“对于上一次调查后，公司是否采取了明显的改进行动”这一问题，有超过 90% 的同事给予了正面评价，高于 2020 年的调查结果，这超过了咨询公司给出的行业平均评价约 20%，说明了 SEES 员工敬业度调查达到了设计的初衷，能够真正地帮助公司改变和持续优化。此外，项目组发现员工关注的问题主要集中在“我们的方向”维度，这也为接下来如何更好地将公司的发展战略、前景方向与员工沟通提供了宝贵的信息。在公司中国区、各个业务单元、各区域分公司、各团队分别分析了调查报告后，各级组织也根据自身报告得出的结论制定了自己的行动计划，促进了公司可持续的良性发展。

调查过程中也出现了一些挑战。由于每年的调查问卷的内容不会有太大的变化，很多新问题无法在调查中被发现，因此集团在人工记录调查的基础上增加了持续、敏捷的针对性脉冲调研，根据组织颗粒度大小、受访群体等多维度灵活多样的形式开展调研，包括管理者效能调查、变革管理调查、多元化与包容性调查、现场员工调查等针对有代表性的群体对特定的话题进行中小型的调研活动，及时地发现问题并改进问题；另外项目组还会对员工整个雇佣生命周期进行持续性跟踪，发现集体性调研让员工很难感受到自己的意见真正被公司采纳，因此项目组进行了更小维度的调研，如一对一访谈、分享会、工作访和交易小组等等，让员工真正参与到企业的优化和改变当中。

### ◆ BMT 论坛

BMT (Bright Minds Talk) 论坛是迅达电梯的文化 IP，也是项目组在公司范围内打造的一个雇主品牌产品，利用该平台让优秀的 Bright Minds 互相分享、碰撞、融合、启发。项目组对 Bright Minds 的定义有三点，ta 的经历、故事、见地，能给他人在工作或生活上有直接启发或能引发正向的思考；ta 的观点，能给同事们带来更好的工作体验；ta 的主意，有商业价值。BMT 以多样化的形式

鼓励员工通过平台获得演讲和沟通的技能并发现一些有亮点的想法来激发个人和组织的力量。例如，在 2020 年的一次 BMT 上有位同事提出了自己的新想法，当时在疫情的影响下，电梯和扶梯作为公共设施是病毒传播的最佳载体之一，每天会被无数人接触，他提出了将紫外线循环照射灯安装在扶手上，半年后迅达电梯推出了 Ultra 扶手带紫外线杀毒杀菌装置，并获得了国际上的建筑设计大奖，2021 年也更新迭代到了 2.0 版本。

此平台欢迎每一位员工来发声，自 2019 年第一期 BMT 启动以来，三年多间已举办了超过 16 场不同形式的活动，话题涉及女性和职场、人才发展、培训和学习、创新技术等等，越来越多的员工敢于、乐于站上舞台，走进镜头，分享 ta 们的 Bright Minds。在未来，项目组



图 3 形式多样的 BMT

会继续扩大 BMT 的舞台，让更多同事、更多的 Bright Minds 被大家所看见，打造学习型组织的文化，让文化驱动组织发展。

### ◆ 包容性和多元化策略

迅达电梯致力于创建一个充满包容性的和谐工作环境，让拥有不同背景（包括但不限于性别、国籍、性取向、年龄、种族、宗教信仰以及体能等）的员工共聚一处并携手工作。公司正通过定向招聘、人才发展以及领导力多元化等项目，旨在以专门举措留住人才来积极推进性别平衡，并且定期设置专门的培训，启发团队克服偏见，

了解不同观点的碰撞所产生的战略性价值等。同时，公司为受到疫情影响的员工提供渐进式的政策，例如居家办公和弹性的工作时间等，作为一家家族企业，迅达电梯始终心系员工家庭。

### ◆ 人才发展项目

迅达电梯十分关注客户体验和员工体验，持续关注员工发展路径，对于核心人才的保留和发展主要通过建立了一套高潜力人才评鉴和加速发展体系，此体系得到了行业的认可，获得了行业权威机构的奖项。这个体系包含了面向不同层面不同人群的四个人才发展项目，分别是SCDP（职业发展项目，主要培养不同业务条线尤其是在一线持续创造价值的未来关键岗位领导人）、SMART（管理培训生项目，培养主要业务单元的中基层管理人才）、STTP（技术培训生项目，培养主要业务单元的高级技术工程师）、SPP（先锋训练营，培养主要业务单元的一线主管）。

这几个人才发展项目分别根据各自的特点有定制的选拔流程、和而不同的培养体系、导师制度和社群文化、严进严出的评价体系等。迅达电梯坚信，被动留任不是目的，而要让人才主动留任公司，并且可以在公司获得职业的发展和自身能力的提升才是对人才最好的培养。这四个人才发展项目均已在公司运营数年，也在面对公司和行业的变化中持续的优化和演进，为公司各个层面各个业务单元的关键岗位培养和输送了余百位优秀的高素质人才。每年在为组织的人才供应链输入能满足当下和未来业务需求的人才的同时，以点带面，对组织文化和人才观念的落地及演进有正向积极的意义，成为了迅达电梯强有力的储备梯队。

### ◆ 对外提升公司在人才市场的知名度和美誉度

迅达电梯在对外的雇主品牌建设上同样煞费苦心，为了在同行中脱颖而出，得到更大的知名度和美誉度，进行了多项活动的搭建，大大增强了行业精英和校园人才与迅达电梯之间的联系。

### ◆ 行业人才吸引

迅达电梯常常在人才招聘中遇到行业壁垒带来的困难，该行业在中国同时存在数个外资企业、多家合资品牌和相当数量的本土品牌，这意味着迅达电梯在招聘人才时存在着极大的竞争关系。而大部分的行业人才又具有流动性强、集群化明显的特点，这导致他们极易在行业内流动，传统招聘方式不能很好地适用于日常招聘工作中，这给一线招聘人员和管理者带来了极大的挑战。项目组在分析了目标人群的特点后，结合项目内外兼修的雇主品牌从两个角度出发：

**对内：**为现有员工提供更好的雇佣体验。在不断优化工作强度和工作环境的同时，利用文化驱动将员工目标与公司价值观链接，例如通过敬业度调查，让公司可以听到每个人的声音；同时着力打造BMT并鼓励每一位员工参与，给予他们平台和空间，让每一个Bight Minds都可以发光。此外，为了鼓励员工推荐身边的人加入公司，制定了完善的内部推荐政策，做到“你的同事你推荐”。

**对外：**利用社群效应精准传递正向文化。社群效应非常容易让人在面对选择和决策时受周围同类人群的影响，从而使行为或结果发生变化。利用这一点，项目组深入到这些群体中，真正去了解他们关注或在意的触发点，同时也通过他们更加了解市场的变化，优化自身。在社群中，同行之间非常乐于分享自己在工作中的感受，而项目组则需要帮助员工实现自我价值自我认同，赢得人心，进而撬动群体的力量，让正能量在他们所能影响的范围持续传播。

例如，近两年全国各地因疫情受到各种影响，迅达电梯一线业务的开展也遇到了重重阻碍，许多一线员工虽然担忧，但他们依然竭尽所能的奋战在一线，项目组向全国各地分公司收集了一线员工在疫情下工作的场景，定格并记录下这些坚毅的美丽身影，希望以此片向每一位在疫情中坚守的同事致敬。视频一经发布，就被大量同事观看和转载，完播率和点赞量都远超预期，同时微信公众平台在短期内涨粉幅度剧增，这也体现了同群效应的影响力。

项目组通过行业平台和社交平台开展招聘工作，并进行适度的沟通和宣传，同时辅以有效的内推激励政策，使得具备行业经验的招聘比例和内部推荐比例都在逐年提高。

### ◆ 校企合作与校园招聘

迅达电梯的校招分为两方面，一方面是针对技术类院校学生的校企合作，另一方面是针对综合性人才的校园招聘。

校企合作在迅达电梯运行了多年，是人员前瞻发展的重要项目，业务是靠人完成、靠人开拓的。人力资源市场上没有现成的符合企业要求的人才，校企项目为业务搭建集传授、培训、训练、融入和发展为一体的合作平台。企业也通过校企合作获得更大的社会效应，编织更大的合作关系网。目前迅达电梯的实习生来自 100 多家院校，长期稳定合作的院校 40 家以上，签订战略合作协议的院校有 23 家，每年公司技术培训部门会根据需求在合作院校开展数 10 场培训课程，投入设备和器材以及人力用于教学。总部与分公司还在持续合作开发更多院校资源，成就更多的专业技能人才，让学生在在校期间就了解到跟电梯相关的基本知识，增强他们与迅达电梯之间的联系。

迅达电梯一直非常重视对应届生的吸引，但相比于市场上其他行业的公司大量招聘应届生而言，迅达电梯一直以来本着宁缺毋滥的原则实施校园招聘，找到最适合迅达电梯的学生，因为公司重视每一位年轻人的职业发展。2022 年，迅达电梯在全国范围内共招募了 39 位高校应届毕业生，设计了针对年轻人才的专项人才发展项目“未来精英计划”，为他们量身定做发展方案，并持续关注年轻人才的成长。

### 🗨 项目成果

雇主品牌的建立和推进是一个长期的过程，需要随着市场和环境的变化而变化。迅达电梯从人才的角度出发，充分平衡雇主品牌对内的推动力和对外的影响力，

精准识别潜在员工到正式员工再到公司“校友”各阶段的员工体验的触发点，从各个触发点进行适度有效的沟通，切实提升员工的雇佣体验。因此，迅达电梯的招聘效率和质量在近两年获得了明显的提升。

**内部：**一线业务人员在获得了良好的雇佣体验后会非常愿意推荐同行朋友加入，同时，公司近两年一直优化调整内部推荐政策，利用完善的推荐机制，适度的宣传和激励，让员工愿意推荐自己身边的人。因此员工内部推荐完成的招聘占全部新招聘员工的比例在近两年快速提升，由 2020 年的约 33%，快速增长到 2022 年（截至 12 月）的约 53%，在行业内独占鳌头。

2022 年迅达员工敬业度调查全球有超过 55,000 名员工参与了调查，中国区的员工填答率达到全球最高的 99.6%，并且再次超过了 2020 年的完成比例。从中国区的调查结果来看，涉及 9 大维度的 51 个问题中，15 个问题较之上一次的调查结果得到提升，说明员工对于公司的整体认可度在提升。根据调查报告和咨询公司给出的数据，迅达电梯中国区整体调查结果在 9 大维度中均高于集团整体数据，全球高绩效公司常模，其中 6 个维度高于中国高绩效公司常模（注：高绩效公司常模数据为咨询公司定义的绩效表现良好的公司整体平均得分）。

**外部：**迅达电梯精准投入宣传，利用行业集群、社群效应让宣传的效率和精准度大大增加。在近两年招聘的新员工中，具备行业经验背景员工的比例稳中有升，在 2022 年（截至 12 月）达到 47.41%。

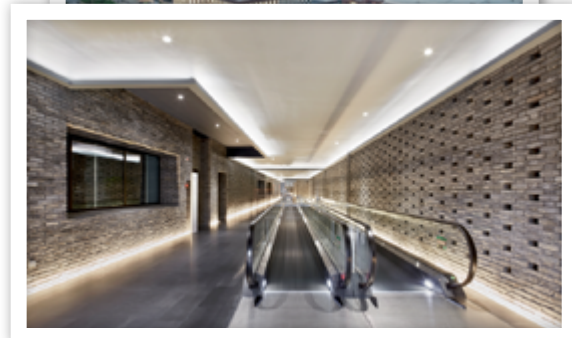
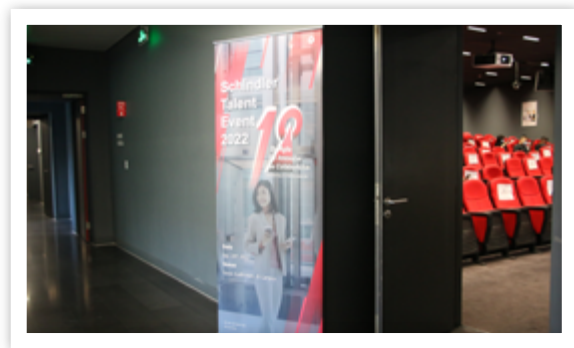
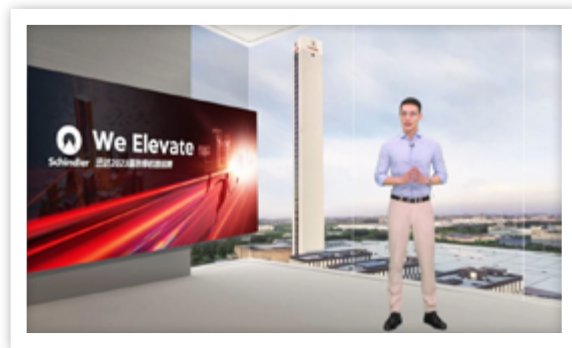
在招聘端，迅达电梯一直以来都在寻找最合适的人选。在 2022 届的校园招聘中，迅达电梯收到了来自全国超过 10,000 份候选人的应聘简历，是有史以来收到简历数最多的一年。根据咨询公司和行业报告的分析结果，迅达电梯对于行业人才的吸引和保留均高于行业平均比例。

## 获奖企业风采

### 迅达简介

迅达集团于 1874 年成立于瑞士，是全球领先的电梯、自动扶梯、自动人行道及相关服务的供应商之一，服务涉及整个楼宇生命周期，从设计到安装、维修、保养及更新改造。在全球 100 多个国家和地区，拥有 1,000 多个分支机构及近 70,000 名迅达员工，并在 8 个国家设有生产基地，研发中心遍布全球。

迅达于 1980 年进入中国，是中国第一家工业性合资企业，并于 2006 年完成独资化进程，目前为 100% 迅达集团控股。四十多年来，迅达中国以优质的产品和服务为中国的城市化发展，尤其是高层地标、商业地产、公共交通等建筑做出了贡献。2014 年、2015 年、2018 年，位于上海嘉定的扶梯、电梯、扶梯梯级新工厂先后正式投产；2016 年 9 月，迅达电梯中国区迁址嘉定园区，见证了迅达集团进一步扎根中国、立足长远的意愿。



## ➤ 中兴财经：由内而外的生态型雇主品牌建设探索

编辑整理：Phyllis Guo

### 🗨️ 项目背景

近年来基于外部环境的竞争性与新生代员工特点，企业招募人才面临日益严峻的挑战，而内部人才保留与激活同样需要关注，持续提升敬业度和留任率是人力资源从业者必修的课题。基于此应对，中兴财经系统设计由内而外的生态型雇主品牌建设项目，以此建立核心品牌竞争力，提升吸引与保留效果。

围绕在职工全生命周期设计各个触点体验，贴近不同发展阶段员工需求，给予其高质量感受，并获得良好反馈；发声器来源于愿意为组织代言的内部员工和外部潜在候选者，通过新媒体运营工作室、校招推广官、师哥师姐等渠道持续传递内部品牌主张与雇主形象；外部品牌营销秉持接地气、有互动和创新的原则，通过多个媒介去传递中兴财经品牌，扩大影响力，并持续精准投放相关群体。

### 🗨️ 由内而外的生态型雇主品牌建设

中兴财经由内而外的生态型雇主品牌建设，以“专业、有温度、国际化”为雇主品牌的核心，以内部员工体验建设、发声器及外部雇主品牌传递三维度展开。

中兴财经认为组织中的每个人都是雇主品牌代言人，都可以积极发声，发自内心地推广内部文化氛围与员工体验，使众人行，这样的雇主品牌建设才能更有力量，更有活力，更有能量。

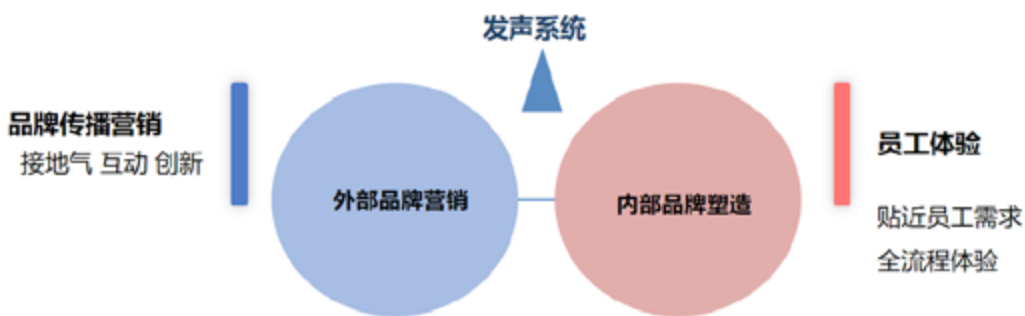


图1 项目设计思路

## 内部品牌塑造

### “悦文化”员工体验提升项目

中兴财经内部文化建设以“悦”为品牌标识，采取品牌化方式运营，以价值守护与创造理念为出发点，持

续策划并开展系列活动，以全方位沟通平台（易秀微博、内部公邮、微信公众号、视频号等）为依托，设计“悦暖心”“悦动力”“悦相联”等子品牌来实现关爱、认可激励和全员联结等目标，尊重与关注个体声音，共创价值，提升体验，提高员工对组织的认可度和归属感。



图2 员工全生命周期体验

“悦文化”系列员工体验活动：

**(1) 员工周年庆活动：**中兴财经每年为入职周年的员工举办专属周年庆活动，为每位主角定制专属暖心纪念礼物，高层亲自参与仪式，让员工感到尊重和温暖。活动包含前期宣传和现场颁奖两个环节，前期进行员工风采展示，请在职员工分享周年的感受；现场仪式采用“年轮”设计牌，播放来自入职周年员工录制视频，并以线上直播宣传形式扩大参与面，以2022年为例，线上参与人数高达4300+，周年庆专项宣传《向下扎根不断生长》视频号浏览量破10000+，增强全球财务人联结，以此形式提升员工归属感。



图3 中兴财经“云图”（来源于财经员工的问卷调查）

**(2) 新员工脱口秀活动：**促动组织活力，创建年轻有活力的组织范儿，引入脱口秀形式，邀请新人参加，围绕工作生活中各类话题充分表达自我观点与看法，管理者和新员工共同参与，以投票形式促动各部分人群参加，活动获得好评，以2022年为例，同步的宣传视频号浏览量达21000+，并在中兴通讯官方抖音账号播放。

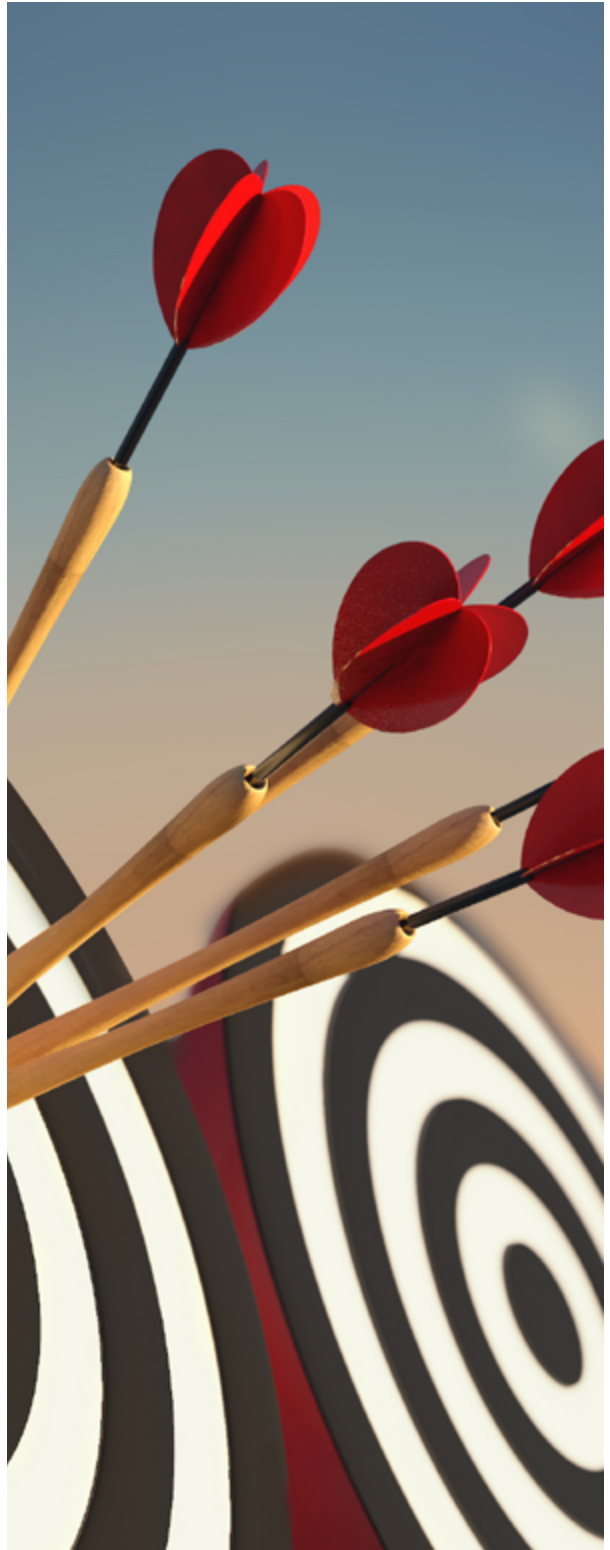


图4 中兴财经脱口秀宣传

**(3) 中兴财经好声音：**中兴财经为每位员工提供展现自我、施展才华的舞台，财务好声音大赛的举办让每位爱好音乐的财务人唱响属于自己的风采，充分展现了财务人青春活力的精神风貌。此次大赛经过前期初赛以及现场决赛，摒弃传统的评委打分制规则，采用线上投票+线下评委相结合的方式，真正选出大众心目中的好声音。此次活动也同步线上直播，多机位多角度进行全方位展示此次大赛，线上观看人数达到10000+。



图5 中兴财经好声音



◆ 人才发展系列

(1) “航系列”管理线专业线提升项目：中兴财经人才发展学习体系在各级管理者和全体员工的共同努力下，经过多年积累沉淀，依托于人员职业发展通道，构建全方位多层次人才培养发展体系—“航系列”，覆盖新员工、专业线、海外 CFO、管理线各级员工，应用业

界先进培养模式，准确定义各级人群能力要项，通过混合式培养模式设计，促进效能最大化，为业务发展贡献更多优秀人才，成为财务顶尖人才培养的摇篮和基地。中兴财经管理层对于人才发展目标给予明确要求：在公司平台上培养创造国际化创新型的人才；积累财务体系的优秀实践和知识经验，并在体系内外共享，最终输出到社会，为社会做贡献。

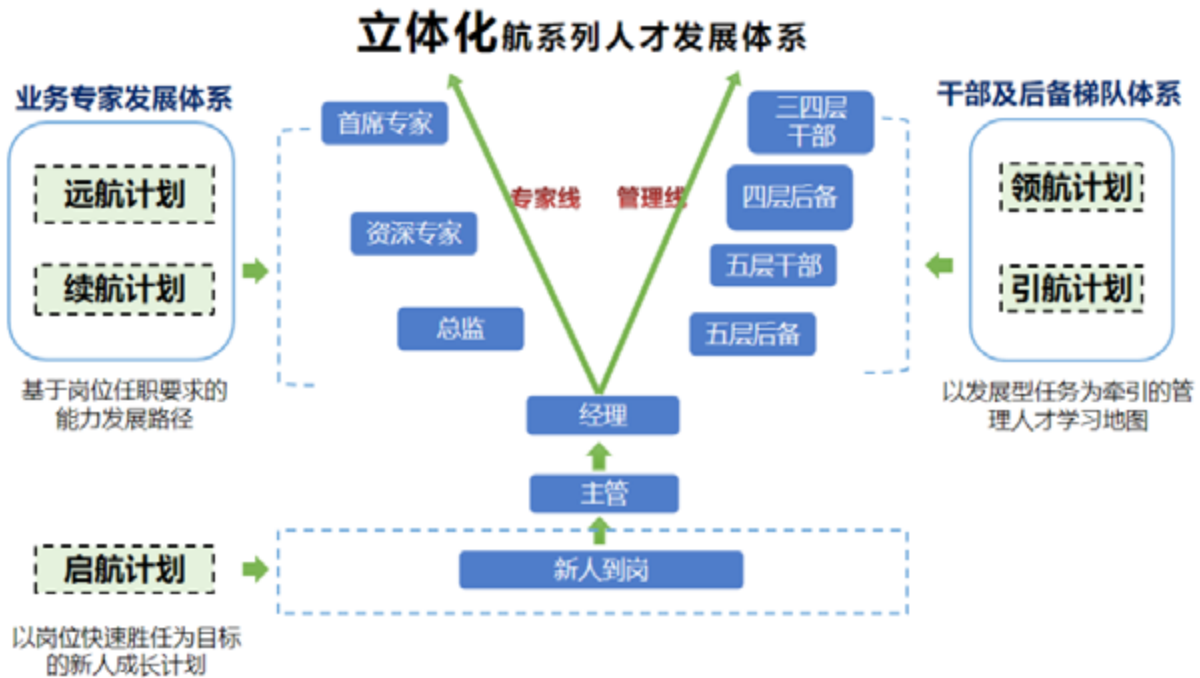
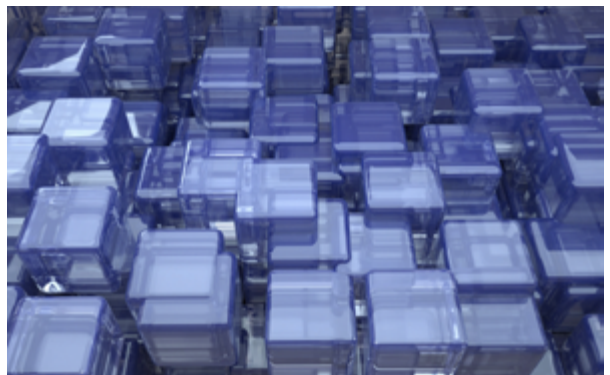


图6 “航系列”人才发展体系

(2) MOVE 全球轮动项目：M (mobility 轮动) O (opportunity 机会) V (vitality 活力) E (endeavor 努力) 全球轮动项目旨在推动财务员工的全球轮动与成长发展，为员工提供机制支持与平台保障、创建组织共识氛围、职业发展指导与选择。从西安到深圳，从深圳到海外，从海外到深圳，实现跨地域、跨三层部门、干部轮岗等多个突破，冲破天然的岗位细分限制，关注个体成长，给予员工更多的选择和可能性，让员工体验不同性质的工作，最终实现个体增值和组织发展。



## 外部品牌建设

在外部品牌的塑造上，中兴财经遵循内外部联动的理念，基于 HR 多种角色定位，共建校招品牌生态圈，其中包括校方、在职校友、潜在候选者，通过不同的联结

活动促进沟通，推广共建组织品牌，同时借鉴营销思路，以“吸引——转换——签约——保留”的流程准确定义雇主品牌定位，不断提升用户体验，吸引更多优秀的候选人关注并最终加入到中兴财经。



图 7 组织品牌生态圈

**在校生项目：**中兴财经成立校园职协，规范性运作，招募各大高校“校园大使”，职协设计组织线上线下活动，提升中兴财经曝光率；Z-Young 实习生项目：系统打造实习生项目，并关注其在职体验，形成内部口碑；财经类赛事，吸引学生参赛，通过比赛过程锻炼综合能力，同时识别优秀人才。

**校企合作项目：**中兴财经通过多年发展，沉淀积累丰富的财经领域优秀经验和实践，通过课程入校项目、校外导师，分享实践至广大财经学子，助力其能力提升，借此契机吸纳更多优秀人才。目前已有六门企业实践课程，覆盖全球财经模式、核算、资金、税务、财务共享等多领域，财经体系高级管理人员担任老师，通过授课传递先进财经理念与实践。



## 🗨️ 项目总结

由内而外是中兴财经秉持的雇主品牌理念建设形式，不止于宣传得有设计感、有吸引力，而在于内部真正建立全生命周期的员工体验，同时通过真实、接地气、打动人心的形式让更多目标群体看见，品牌的打造在每一个交流的瞬间、每一个工作的场景、每一个关注、每一个关爱、每一个奋斗、每一个场景。中兴财经雇主品牌项目建设，从高层到各业务单元通力紧密合作，通过自上而下的渗透及传达，身体力行的带动，影响到内外部，让每一位员工能理解并践行雇主品牌的价值主张，在组织中感知成长与温暖，并以他们喜欢的方式传播品牌。

中兴财经的雇主品牌建设项目取得了显著的成果，聚焦员工所关注的如工作环境、企业文化、人才培养、员工关怀、生活平衡等多元化的内容，持续提升员工体验。最终该项目在招聘和任用两方面均获得了较大提升，在企业招聘方面，不仅提升了各校园招聘站点的效率，而且推动了宣传渠道的持续建设，中兴财经自媒体流量持续增长；在企业任用中，新员工流失率有所下降。中兴财经后续仍将继续秉持着以更低成本提前锁定优质候选人、增加头部院校储备的原则，以招聘前置化、团队专业化、数据标准化、营销精准化为思路，在渠道建设、招聘能力、数据整合分析、营销能力等方面不断改进雇主品牌建设的相关工作。



## ➤ 获奖企业风采

### 中兴财经简介

中兴通讯是全球领先的综合通信信息解决方案提供商，为全球电信运营商、政企客户及个人消费者提供创新的技术与产品解决方案。公司成立于 1985 年，在香港和深圳两地上市，业务覆盖 160 多个国家和地区，服务全球 1/4 以上人口，致力于实现“让沟通与信任无处不在”的美好未来。

中兴财经作为中兴通讯股份有限公司最重要的职能部门之一，始终致力于成为组织经营的价值守护和价值创造者，构建领先的战略执行财务管理体系，为公司可持续增长目标提供全面支持，支撑组织管理效率与效能提升，创新实践领跑业界。未来中兴财经以建设智慧财务标杆，保持业界领先为愿景，持续打造具备国际化视野的创新型、专业型财务队伍，成为公司高速发展的坚实后盾。





---

## 最佳新员工融入奖

---

- 北京发那科机电有限公司
- 迪哲（江苏）医药股份有限公司

## 以员工为本，为行业培养优秀人才

### ——北京发那科：Mars 锻造计划

编辑整理：Phyllis Guo

#### 项目背景

北京发那科作为一家处于制造业产业链上游的企业，长期致力于推动国家数控技术及制造业产业升级。自1992年成立以来，先后经历了中国数控行业的萌芽、快速发展及产业升级三个阶段。身处支撑国家新基建建设、智能制造产业升级的重要基础装备行业，北京发那科主动肩负起对国家基础工业及行业发展的责任。

北京发那科秉承着“客户为先、员工为本”的理念，始终将人力资源作为确保实现更高目标的决定性因素之一。以“帮助员工锻造能力、提升价值，激发并支持人才转型，以支持员工和公司共同进步、持续成长，为行业发展培养优秀人才”为人才理念，持续保有一支高度专业、可持续发展、充满活力与开拓精神的员工团队成为公司必然选择。优秀应届毕业生作为经过国家多年培养、充满力量的新鲜血液，公司不计成本大力培养，为有志于投身中国制造业发展的每一名员工，提供覆盖职业生涯全生命周期的完善培训体系。

为了将优秀的应届生快速培养成为成熟的行业人才，使其在持续收获成长的同时助力公司达成业绩和行业发展建设，北京发那科持续升级应届生培养工作，特别打造了专属于应届毕业生培养的“Mars 锻造计划”项目。

“Mars”是火星，也是罗马神话中的战神，寓意着项目建设对新员工的期许——“聚是一团火，散是满天星”，培养一批“召之即来，来之能战”的行业“战神”。



## “Mars 锻造计划” 设计思路

北京发那科坚持“持续对员工好永远不变”的员工价值主张，始终坚信组织最大的资本是人才，坚持通过对每一名员工发展的关注和支持来驱动企业的永续发展，通过“F+ 收获”“F+ 机遇”“F+ 伙伴”三大雇主品牌支柱的持续建设与不断丰富，将雇主品牌理念融入到公司各大项目之中。北京发那科从 2001 年便开始启动应届生的招聘及培养工作，作为“F+ 机遇”重要的子项目之一，“Mars 锻造计划”于 2018 年正式推出，并不断进行优



图 1 新员工融入痛点及解决措施

### 设计结构的四个维度

(1) M-mix (融合)：融·无限——新员工融入公司组织，与文化、业务快速融合。

应届生融入公司组织，以及与公司文化、业务的快速融合是项目的重要部分。新员工的加入可以让组织和业务的各个方面得到更好的支撑，同时通过该项目将不同代际的员工融合在一起，帮助新员工更好地熟悉业务场景，融入组织文化，在知识技能的学习转化过程中逐渐将认知、情感、态度与公司融为一体。

(2) A-affect (感知，影响)：感·无尽——感知公司文化，感悟职场氛围，发挥职业影响力。

新员工初入职场，面临校园人向职业人的角色转变，校园文化向企业文化的过渡。在新员工融入培养阶段，

化迭代。

“Mars 锻造计划”从新员工培养的痛点和难点出发，围绕“融”“感”“炼”“学”四个维度，贯穿设计“启航”“导航”“续航”“领航”四个培养阶段，通过“立体式”沟通模式，以一整年的培养周期全力投入，设置培养内容，定期复盘分析项目运行的状况，不断优化迭代，为新员工全力打造成长平台。最终通过新员工保留率、绩优率以及员工口碑对结果进行评价和检验。

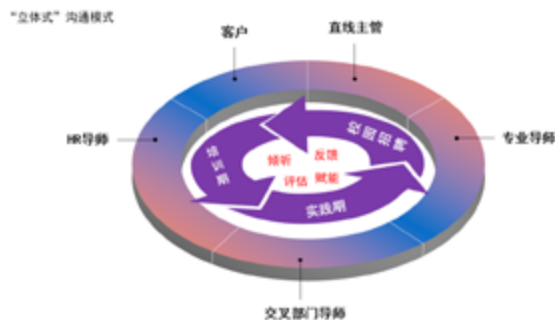


图 2 立体式沟通模式

以“沉浸式”体验学习与“互动式”文化宣导的方式，帮助新员工明确地感知职场需要，体会文化氛围，是促使新员工快速消除懵懂认知，感知职场氛围，发挥职业影响力的关键要素。

(3) R-refine (精炼)：炼·无极——实践与理论结合，内部岗位与外部客户场景的磨炼。

遵循人才培养 721 学习法则，注重培训结果的运用转化，引导新员工手脑结合，提供企业内部“轮岗机制”“导师带教”“区域一帮一”等多种模式，并通过司外实习给予新员工丰富的历练机会，使其运用所学专业知识，解决客户现场实际问题，全面练就职业能力。

(4) S-study (学习)：学·无涯——双通道系统性能力培养，习得专业知识与通用职业方法技能。

公司专注于培养复合型智能制造领域优质行业人才，注重专业理论的学习与知识构建，同时关注提升新员工职业化技能，以双轨道系统性学习，加速新员工职场综合实力提升。

## ◆ 项目阶段

**启航阶段 (7-9月)：**通过集中专业培训、文化熔炼、职业化技能的培养，使新员工了解并逐步融入企业文化，掌握职场初级技能，并使团队凝聚在一起。

**导航阶段 (9-10月)：**通过轮岗实践、司外培训、模拟演练等方式，使员工连接行业知识，深度学习产品技术专业知识，达到公司所要求的工程师基础性门槛，全员需达成 L1 认证考试合格的目标。

**续航阶段 (11-次年2月)：**新员工正式定岗进入部门，通过部门内部特定岗位的专业技术知识的定向与深度培养特训营培训、以及个人能力发展计划后，使他们能够充分了解行业及产品相关知识关联到实地场景的应用，并在达到初步岗位胜任能力要求。

**领航阶段 (次年2-7月)：**通过区域实践、定制培养路径的实践，导师一对一带教辅导新员工深度融入了部门文化，并能够具备成为一名真正的助理工程师的胜任能力。

## 🗨 项目工具

**有效的人才测评工具：**无论是在项目开始前的招聘选拔、人选保温阶段，还是在入职后的培养阶段，项目组结合企业对于工程师岗位的能力模型，在不同阶段对新员工进行了性格特质、职业行为风格方面的测评，并将测评结果与岗位能力要求进行对照解读，评估新员工与不同岗位的长期适配程度，对于待关注和培养的方面提前预判，作为在实际工作培养的重要参考依据，并进行定期检验，做到有针对性地依据新员工特质设定更加适配的发展路径。

**教练式导师带教模式：**每位新员工均会有 3-5 位导

师，其中至少会有 2 位以上的业务导师。结合新生代员工的个性特点，传统意义上的师带徒，即仅针对具体工作内容的辅导已经不能够充分满足 Z 时代年轻人的需要。他们需要更多的倾听、信任和反馈。项目组对所有即将上任的业务导师们进行了“教练式”导师模式宣导的一系列动作，从最初的对导师 & 学员的反馈调研、导师招募、导师的赋能培训、辅导案例工作坊、拜师礼仪式等，让业务导师们看到业务辅导外的另外一个视角，学会如何和新生代员工更好的沟通，建立互信关系，以帮助他们更好地达成绩效，并真正地融入公司文化中。

**721 学习法则：**新员工融入项目中，如何让他们快速达到岗位要求的胜任能力，成为合格的工程师人才是最为重要的目标。在培训学习的设计中，运用 721 学习法则，将理论知识学习、技能运用、工作实践以及自我学习有效地结合起来，结合不同阶段的发展需要，配套企业资源的投入，积极做到让学有所用、用能反哺所学的效应。

## 🗨 启航阶段：团队熔炼，集中专业培训——树立“不凡起点”

启航阶段是校园新员工步入公司的第一站，项目组将来自全国各个工作地的新员工召集于北京总部，共同开启新员工融入之旅。在第一阶段的 3 个月时间内，不分专业、不分学历背景、不分工作区域、不确定部门/岗位，打破多重边界，统一进行培训。在此过程中充分发掘新员工潜力蓝海，让每一位新员工将步入公司在作为职场起点的同时也当作人生起点。

该阶段以建立情感链接、增进文化融入、培养组织认同、增强专业认知、提供实践能力为目标，以集中培养的形式，设置两层内容。第一层是全封闭式的团队熔炼，包括军事拓展、认知检验活动、互动式职场初体验、交互式文化价值观感知；第二层是班级 + 组队形式的专业课集中培训期，包括学习公司文化和职业要求、打破专业壁垒的体系化专业知识、实操演练。

## ◆ 总经理见面会，文化第一讲

为增强新员工的组织认同感，引导其适应从校园人到职场人的转变，使其充分感受到公司对新员工的重视和欢迎以及组织文化的温暖和开放，“Mars 锻造计划”开营的第一天，为新员工特别设置了全员见面仪式和总经理交流会。项目十分注重员工体验感和仪式感，在公司全员早礼上，为新员工设置展示环节，让他们面向全国的同事们进行自我介绍、讲述个人愿景。之后为新员工提供了与公司总经理面对面交流互动的机会，由总经理亲自为他们讲解公司的历史、文化与人才理念，并且设置了新员工答疑环节，总经理会询问大家的近况并一一解答大家工作生活中的各类问题。让新员工初入公司就感受到公司对每一位员工的关注，公司有能力和愿意投入资源帮助员工成长，致力于打造业内最佳成长平台，帮助员工第一时间建立对公司的正确认知，看到自己的成长路径，理解与公司共同前进的愿景，激发出新员工的能量。

## ◆ 文化熔炼，打磨与团队融合

文化熔炼之旅动静结合，体现凝聚力及体验创新之姿。以军事化、高标准的智能和体能训练模式引导新员工走出舒适圈，经过身心双重洗礼，从桀骜不驯的少年逐渐蜕变为意志坚定的战士。利用多项认知“烧脑”创意活动，充分发挥思维活跃、动手能力强的新员工特质，通过团队锻炼，凝聚协作能力，手脑合一，培养工作流程化、流程标准化的导向，增强新员工们的集体责任感和荣誉感。为新员工们设置共进退、共奋斗的任务引导，塑造集体主义精神，增强团队链接和融合。

## ◆ 互动式职场初体验

设置职业化课程，将方法论通过具体案例形象地展示出来。利用情景模拟“STAR”工作法、5W2H2R 标准工作计划表、QQTC 法则、职业性格测评工具等方法论的实际应用，全面解析新员工们胜任新角色时必备的态度、知识和技能，引入职业化素养为新员工们进入职场奠定了基础。

同时设置了职场听“他/她”说环节，由职场前辈分享经验。邀请加入北京发那科不同时间段、有着不同发展经历的校招员工，为新员工们分享自己的工作成长与选择的故事。用更贴近的交流，以自身经历同理新员工时期的心态感受，打开新员工在职业通道上的更多可能，共同搭建“未来职场城市”。这不仅融贯了北京发那科“F+ 伙伴”的雇主品牌理念，还体现了代代传承的文化价值，确保项目在高质量、高水准的要求下得以完成。

## ◆ 交互式文化价值观感知

为了促使新员工快速理解公司文化，清晰使命、共识目标，项目在第一阶段熔炼过程中设置了“企业文化 3.0 共学共创”的培养课程。该课程深度讲解了公司战略与文化的内涵，通过组内讨论、协同交流的学习方式，指引新员工成长发展。在交流文化发展的过程中特别设置了思维引导图的绘制，展示北京发那科各发展阶段及对应的文化导向，使之更加清晰生动地呈现在新员工面前。

在文化学习之后，设置了“故事对话”环节。项目组邀请公司中层管理者分享自己的职业发展心路历程，鼓励新员工们带着一颗工匠之心，脚踏实地、攀援向上，引领新员工们分享自己的职业梦想，规划在北京发那科的职业发展蓝图。

## ◆ 重塑专业知识图谱

在集中培训阶段，北京发那科投入多个业务部门的内部讲师优化并开发专业培训课程。通过内部学习平台“智行学堂”“F+ 学院”等，开创移动端在线考试、培训打卡、问卷调查、互动问答等多元形式，将课堂式教学与线上教学相结合。培训过程中，项目组引导员工组建学习小组，通过每日思维导图工具总结提炼专业知识要点并进行公开分享；总结每日所学知识的问题、难点，并滚动更新；配置技术专家导师资源，为新员工答疑解惑。在逐步沉淀中，形成符合新员工群体认知的、可吸收、可传递、可转化的知识沉淀。

## 🔗 导航阶段：司内轮岗实践 + 司外实习——建立“不凡”赛道

导航阶段的目标在于面向新员工渗透公司完整的业务链条，能够让他们充分感知未来工程师的工作场景，通过熟悉具体业务岗位的基本技能，提升对整体专业技能的掌握。同时，通过在此过程中深度发展、并提炼出新员工的能力和特质，提高后续对其职业发展路径设计的匹配程度。

### ◆ 全业务链条实践体验

本阶段设置了公司内外部两种场景下的岗位轮换实践，为新员工提供了充分感受行业实际工作的机会，打通了从公司业务场景到客户场景的实践贯通。通过对专业教材的学习和实际工作内容的接触，一方面让新员工全面感知并了解公司主要业务流程、上下游衔接关系、不同业务单元的要求以及未来可能涉及到的协同工作场景，强化新员工的团队协作性和责任性，熟悉客户群体，树立客户导向意识；另一方面，引导新员工看到业务职能的多种选择性和岗位价值导向，扩大职场认知视野。

同时，基于轮岗的设置，通过工作导师、文化导师、咨询导师等多重角色，基于不同维度、复合场景下的判断，强化了对新员工能力特质的客观评估，并进一步对前期测评结果进行验证，逐步勾勒形成清晰的新员工特质画像，并作为培养档案传递应用。

### ◆ “双选制”定岗

本阶段以确定新员工的部门岗位为最终目标，在培养过程中将定岗理念渗透传递，驱动新员工自主发掘潜力，展现能力，提高对自身的工作学习要求。为新员工配置多重导师进行信息输入和辅导，促使他们更清楚地认识自己、评估自己，依据自身的能力擅长，岗位所需特质的匹配程度以及个人未来的职业发展规划设想进行个人规划，与此同时业务部门结合各自实际岗位空缺情况、梯队人员储备情况、团队风格等需要进行综合评估。最终以“双选制”的方式，引导新员工和业务部门互相

抛出橄榄枝进行定岗。在新员工了解了工作岗位的实际需求和标准、体验实际工作的场景和氛围之后，为他们提供了二次选择的机会。

## 🔗 续航阶段：夯实专业基础，提升岗位胜任能力——助力“不凡成长”

续航阶段是新员工确定部门岗位后进入部门定向培养的第一个阶段，也是整个项目进阶培养的核心时段。本阶段的培养目标在于通过精准匹配专业导师，让新员工深入具体岗位进行实践，进一步强化夯实过往所学专业专业知识；提升新员工的岗位胜任能力，发掘更大的能力潜质，进一步提炼出他们的关键岗位胜任要素。

### ◆ 匹配部门实际业务，落地差异化专业技能培训

新员工进入部门定向带教培养之后，“Mars 锻造计划”针对不同部门之间对于专业实践和能力要求的差异性，采取培训形式、考核方式、评估节奏上的差异化落地方式，统一把握各部门的培养节奏。

例如，作为北京发那科培养人才蓄能池的销售部门，由业务上的 CP 组合担任新员工培养的专业双导师。同时，实施跨区域实践体验，客户现场带教，引导新员工熟识不同区域的客户风格和工作要求，为后续团队融合和协同工作打好基础。再例如，根据售后服务部的岗位特点，实施师徒模式的带教培养，将第一阶段的思维导图、每日复盘应用迭代升级，进行新员工知识学习管理沉淀，深化面向新员工视角的知识体系打造，同时加速了新员工职业融入和贡献度的提升。而市场部、IoT 部门大多在客户场景下工作，因此采用联动客户、边实践、边培养的方式，拉长客户现场的实践场景，夯实新员工基础知识和专业技能的应用，打基础，提能力，促转化。

结合进阶式多岗位发展的可能性，“Mars 锻造计划”在此阶段设置了项目制“特训营”，激发新员工自主学习、自我驱动，志愿选择研发类、调研类等不同项目制的工

作内容，鼓励新员工创造价值，发挥自身优势，取长补短，同时也增强了新员工与公司业务的进一步融合。

### ◆ 部门内部二次定岗，辐射多个岗位发展可能性

部门内部的二次定岗是“Mars 锻造计划”近两年针对 95 后群体的多元性发展而特别设计的一种新型融入方式。项目组结合企业所处行业及业务发展所处阶段的特性，通过多个业务部门联动，在培养过程中设计、衍生出更多适配于新员工的新岗位，如系统二次开发、细分行业技术支持、算法开发、解决方案设计等。同时，跨部门联合统一培养接口负责人，共同设计复合型新员工个人发展计划，鼓励新员工发挥创新能力优势，为接下来深入区域工作的开展，提供更全面的评估依据。

## 🗨 领航阶段：贴近业务需求， 区域定制化培养实践 ——成就“不凡蜕变”

领航阶段是新员工融入的最后一个阶段，涉及到多部门、跨区域的管理和配合。本阶段的目标是持续强调定制化培养，深化区域差异化落地，并对过往的培训结果进行落地检验，巩固夯实新员工成为“准工程师”的岗位胜任能力。同时深度挖掘具备潜质的优质新人，帮助其快速成长，形成区域人才储备梯队。

### ◆ 区域定制化培养路径，立体式导师沟通评估机制

本阶段新员工回到工作地所在区域，在未来一段时间内，根据实际业务需要认领工作任务，应用过往所学知识技能解决实际技术难题，真正意义上接受实际工作岗位的历练。“Mars 锻造计划”延续定制化培养思路，指派新的区域专业导师，下达明确工作目标和工作指令，贴身辅导，跟踪培养，同时结合各区域人员布局及特点，设置两年内的校招员工“一帮一”模式，巩固提升梯队新人的实践能力。

### ◆ 述职结营，蜕变成长，从平凡到不凡

结营礼是新员工融入培养的最后环节，也是项目最后的高潮。因工作地不同、岗位不同而分开一段时间的新员工重新汇聚总部，通过述职展示 + 结营活动的形式，展示一年来的学习与收获，蜕变与成长。“小组 PK 赛”“导师融合赛”“结营礼徽章”等充满仪式感的环节设置，让新员工充分感受到团队的荣誉感与凝聚力，使整个新员工融入项目成为他们职业生涯中的烙印记忆。

结营礼意味着新员工融入培养项目的结束，在未来，他们将奔赴各自的工作岗位，成为独挡一面的新生力量。在此之后，HR 导师负责制（应届生在进入职场的前期由于没有归属到部门中，项目组增加了人力资源导师的角色，增加新员工的归属感）也将以新的身位陪伴他们的整个职业生命周期。

## 🗨 项目挑战及解决方式

**周期长，内容多，区域广，项目有效管理困难。**为了从项目的角度更高效地整合资源，形成人才的选、用、育、留供应链体系，“Mars 锻造计划”将新员工融入培养和校园招聘串联打通，通过以下途径解决该难点：

(1) 解读招聘过程中的认知、能力等多项测评报告，将多方面评估信息进行传递。HR 导师角色前移，将与新员工在多个场景下的访谈记沟通反馈进行提炼，整合形成完整的培养档案；(2) 将新员工特点、建议观察点、风险预判等信息有效传递给联合培养单位和区域，并进行及时迭代更新，以保证能够实时地对新员工进行客观而相对准确的评估，保证联合培养部门以及用人部门能够提前充分掌握新员工信息和心理动向；(3) 对前期校园招聘的评估工作进行反向验证，优化甄选阶段对人员的评估；(4) 设置贯穿新员工全培养周期的“双导师制”及“航行访谈计划”，全程 HR 导师 + 专业导师进行跟踪培养；(5) 配合与区域主管的定期访谈，形成新员工固定跟踪管理机制，强化区域负责制的定制化新员工培养模式落地，实现了有效的跨区域人员管理。

**智能制造行业对岗位技术背景要求高，内部资源整合难。**为使新员工快速匹配智能制造岗位的技术要求，“Mars锻造计划”充分整合公司内部资源并进行最优配置，采用与内部多个业务部门联合培养的方式，从课程体系设计、课程开发、授课讲解、学习效果检验、岗位胜任评估等多个维度，联合各业务部门从自身专业技术需要出发，最大化整合技术资源，发挥从一线前端业务人员到中后台职能部门人员等各个部门、各个岗位的信息整合和有效价值。

**业务稳步发展与个人发展兼顾难。**为新员工在发展工作潜力的同时兼顾公司业务的平衡发展，项目组采取以下举措：（1）与业务部门共创设计员工发展路径，拉高各阶段的培养动作和检验标准；（2）设置多个业务场景下的培养方式，开拓其视野，助力员工找到合适发展方向；（3）大胆尝试部门组织融合，结合业务特点和新员工个人特质，提前植入进阶式的岗位实践，重发激发新员工工作热情和潜质。



## 项目创新

**整合公司级多层资源打造：**从项目初期的培养设计共创到培养实施多重场景的打造，再到雇主品牌外部宣传和内部的深入影响，该项目整合了公司主营业务到职能部门的联手共建。共同搭建新员工成长平台，贡献专业资源和评估建议，实现了公司上下对于新员工梯队储备力量的充分培养关注与影响，更深一步强化了公司以人为本的信念。

**全周期员工体验与仪式感：**该项目借助员工体验旅程模式，贯穿一整年培养周期树立关键节点体验。比如新员工入职前的 offer 保温期，项目组通过社群运营方式，采取多种多样的游戏、城市打卡、线上互动的方式，增加新员工彼此的提前链接和熟悉。进入公司后，正式的入职欢迎仪式和导师见面会的形式，一方面向新员工传递公司的人才培养理念和文化理念，同时也做到用心贴心的员工温暖体验。对于新员工的职业旅程，师兄师姐的相助沟通，以及职场新生代更感兴趣的剧本杀形式，也让大家在不同的阶段有了更加丰富的培训体验。

**陪伴式赋能，助力成长：**该项目中，每位新员工在培养期内会匹配不同身份的职业导师，从提供职业规划帮助和拓宽行业视野的咨询导师，到工作指导融入的贴心业务导师，再到贴心考虑衣食住行和心理疏导的班主任和 HR 导师等等，通过机制和角色的设置，都为新员工提供不同层面的文化牵引和辅导，以达到新员工无论是在专业技能上还是职业素养上，双重成长的实现。

**行业人才培养实践引领：**为强化新员工对于专业技能知识的学习理解和应用，北京发那科与部分行业客户深度合作，在司内学习理论知识和简易系统操作的基础上，带领新员工到客户现场进行为期一周的参观及实训。客户选拔研发及生产现场技术领头人，结合具体生产案例，指导新员工学习机床装配和机加工工艺，理论与实践相结合，持续夯实知识技能。

## 项目成果

“Mars 锻造计划”得到了公司高层领导的大力支持，项目的整个过程中总经理会和新员工有至少两次的面对面会议，同时良好的跨部门协作也推动了项目的发展进程。该项目深化了人才供应链全流程的新员工招募、发展与培养理念，考虑校园人才市场行情，结合 95 后特质，秉承项目设计“一条绿色通道”“两位贴身导师”“三重培养方式”“四个成长阶段”的培养模式，定制化了校园新员工群体的人才培养路径。为选择北京发那科的“不凡”新员工，提供“不凡”平台，同时树立“不凡”起点，建立“不凡”赛道。最大效率上优化了公司内部资源配置，加速补充新员工专业知识技能经验，提升岗位胜任能力，同时挖掘新人潜力，聚焦员工价值，真正助力校园新员工的融入与成长。

自“Mars 锻造计划”实施以来，近三年入职的应届生能够快速融入公司，高度认可并践行公司文化价值观，技术本领和职业素养都获得了显著提升。1 年内和 3 年内新员工流失率为 3% 和 8%，远远低于北京市平均水平。30% 的新员工入职 1-2 年即在部门级优选中获得认可，更有 20% 的新员工脱颖而出在公司级年度优选中获奖，为部门级关键任务的实现和公司级战略目标的达成贡献了价值。同时，应届生的培养模式和成才速度在高校内获得较好的传播与影响，在目标学生群体中对优质生源的吸引力和影响力持续扩大，吸引越来越多的优质生源加入公司。从近 4 年校招生源院校及学历结构分析可以看出，与未实施 Mars 项目前对比，双一流高校生源提升 58%，硕士学历占比提升 30%，项目已经在应届生群体中形成强大的吸引力和影响力。



图 3 2017-2021 年校招生源院校学历结构对比图



图 4 2017-2021 年校招生源双一流高校占比

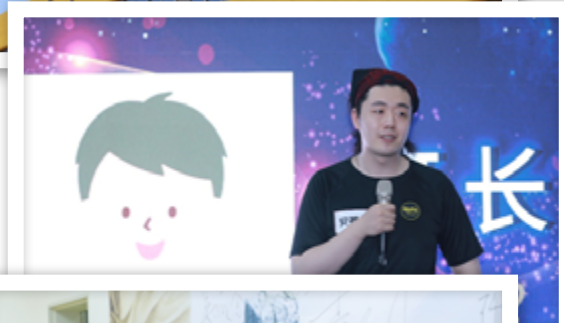
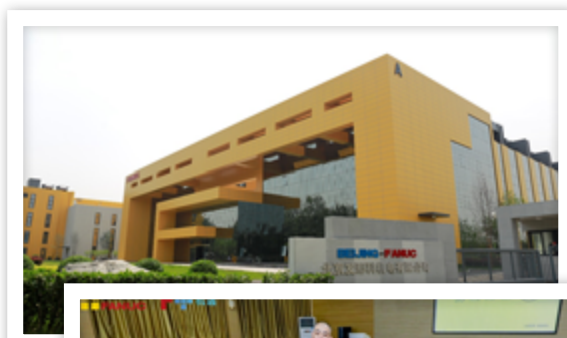


## 获奖企业风采

### 北京发那科简介

北京发那科作为中国数控及工厂自动化领域的专业品牌，见证并深度参与了中国制造业蓬勃发展的 30 年，始终致力于 FANUC 全球领先的数控系统及工厂自动化产品及技术在中国的推广应用。产品与服务覆盖了汽车、通讯、电子、新能源、智能制造等先进制造各领域，已有超 130 万台产品应用于 10 万多家各行业企业，助力中国先进制造业的转型升级。

北京发那科始终坚持切实创新和持续管理变革，以“成为智能制造价值型最佳伙伴”为愿景，以前瞻的行业洞察视角、有效的创新方法论、全价值链的解决方案、专业的人才梯队，长期陪伴客户一起成长；共同构建驱动未来的生态联盟，实现人、技术、产品和方案、资源和生态的互通与价值重构，成就行业永续发展，共创“智造无限”。





本案例荣获  
“2023智享会招聘与任用价值大奖”  
最佳新员工融入奖

## ➤ 用员工体验绘就业务持续发展底色

### ——迪哲医药：心仪新职场项目

编辑整理：Phyllis Guo

#### 🗨 项目背景

迪哲医药是一家具备全球竞争力的创新驱动型生物医药公司，致力于发展成为全球领先的生物医药企业。自2017年成立以来，业务与规模持续高速发展就成为了迪哲医药的主旋律，短短4年完成了科创板上市。迪哲医药的运营范围由位于上海的单一地点办公拓展到国内多个城市，过去三年企业员工规模维持在30%以上的增长速度，并不断刷新人员增长速度。为了应对业务复杂度的不断提升、人员覆盖职能及地域的不断扩展等各项发展需求，迪哲医药建立并不断优化更灵活高效的新员工融入项目，希望用员工体验绘就业务持续发展底色，勾勒企业全球源头创新发展之蓝图。项目具体通过提升新员工入职体验，早期精准高效的建立文化认同；通过数字化工具改善效率，协助员工快速熟悉业务内容以及了解开展工作必要的信息流程；发挥直线经理作用，实现对新员工的持续影响力；最终实现业务增长及持续化发展的目标。

#### 🗨 入职仪式感：心仪新职场，从员工初体验开始

在现今的职场环境中，相较于之前员工更关注岗位与职责内容而言，现在的员工更加关注公司企业文化带来的归属感以及创新的工作氛围中带来的成就感，通过不断提升员工体验，实现激活个体、激活组织，创造更

多的可能性及营造鼓励创新、持续学习、实事求是、互助协作的企业氛围。

迪哲医药为了使新员工更好地融入组织中，在入职阶段就为他们打造了良好的员工体验感，以入职的仪式感向员工呈现出企业对新员工的重视和关注，这是员工体验与文化认同的开端。

#### 员工初体验：

1. 新员工在入职前一周便可以获取到入职当天的安排，并与直线经理取得联系，了解入职日程安排及要求，让新员工对入职流程有充分的了解并可以快速地融入到新环境之中。

2. 入职当天，为新员工提供了入职欢迎+入职礼包的两件套服务，营造入职关键点的独特记忆时刻。首先为新员工发放了入职欢迎卡，给予他们温暖的问候，然后带领他们实地参观自己入职的办公地点环境及老员工提供实时讲解，同时云参观全国各地的办公场所、必要安全提示等等，感受迪哲医药全国运营点的特色工作环境，不同工作地的同事入职即可了解各地状态。

3. 新员工入职即提供三件套，分别是实物入职大礼包（包含欢迎礼品、入职工具包、简单的组织架构图等，帮助新员工快速开展工作）、新员工手册（即员工入职攻略，公司信息汇总和及时和必要信息的传达，）和微信工作台（电子信息汇总，新员工随时随地可以随手查

到自己想要的信息，为新员工入职提供快速便捷的指引)。

4. 通过一系列互动任务，强化新员工与企业之间的链接，使他们产生与老员工、工作环境之间的熟悉感。例如新员工任务卡，新员工完成所有打卡任务即可赢得积分或者礼品，强化互动流程，激活企业文化场景的体验和感受。

5. 在一些员工特殊的节点以及节日，如生日、新婚、新生父母、完成试用期、入职纪念日，即时认可等等，人力资源部门及直线经理可以通过内部线上平台推送电子卡片祝福及问候，为特殊记忆时刻产生温暖和关怀元素。

6. 建立公司新人营，为同批次新员工建群管理，在关注效率的同时也重视员工的体验。同期新员工可以协作互助，跨部门交流互动，打破部门边界，激发创作力与合作潜能；新员工在入职的各个流程中遇到的各类问题以及经验分享，部门同事可以在群内给予及时的解决，同期新员工也可以互相分享经验及解决方案。在1个月内参加完所有新员工入职培训集中线下课程后，并通过测评，新员工即可顺利“毕业”出营。

## 项目工具：心仪新职场， 数字化工具来助力

随着信息化时代的来临，迪哲医药通过数字化工具，包括电脑端及移动端，兼顾不同职责人员的工作习惯，助力新员工高效入职，并帮助各部门系统及有追溯的完成入职相关的一系列事宜。

### ◆ 入职系统——信息流程全覆盖入职平台

新员工的入职流程中涵盖多部门、多环节，由于新员工对新环境的不熟悉，很容易遗漏相关信息及重要环节。所以HR如何及时地掌控各环节节点，并协同各方及时高效地处理入职任务，便尤为重要；同时，为入职系统增加交互功能，从单纯的流程转化为入职协同工具，这对新员工增强凝聚力、快速融入环境提供了至关重要的一步。

迪哲医药自开发的入职系统，不仅仅是传统的流程管控系统，更是实现高效入职、全周期覆盖的数字化平台工具。**入职系统包含模块有：**

(1) 预入职阶段的内部工作流：全面支持公司运营多职能部门及用人经理，既包含了传统的入职信息发送以及提醒等功能，又在此基础上通过设置流程任务节点与数据自动流向，在同一平台内将入职所需的流程信息进行整合，数据和工作任务的节点完全同步匹配，例如物料准备情况、账号信息设置、学习课程内容确认、权限设置确认等预设信息。HR作为入职流程发起者可实时查看并提醒各个任务节点的进度，在新员工入职之前可提前确保所有必要信息的完整性，大大提高了入职当天的工作效率与员工感受，降低了后续事务流程耗费的内部沟通成本以及对开展工作的限制。

(2) 入职全流程一览：项目组遵循新员工入职生命周期的时间线，在公司入职系统中添加了新员工在加入迪哲医药第1天至第180天的所有入职活动及提醒，通过系统任务状态设置、邮件提醒等多种形式，员工在加入之初便可一览所有时间节点自己所需要完成的任务和掌握的信息以及和直线经理或其他部门共同协作的内容等等，员工可根据自己的实际进度更新任务状态，灵活完成新员工打卡任务。与此同时，直线经理和HR也可以实时更新任务状态，入职全流程的操作便捷、流程完整，为员工更好地了解公司的系统和工作内容添砖加瓦。

(3) 新员工入职一览：在新员工入职之后可通过入职仪表盘查询到公司多维度的资料，入职所需信息全覆盖在该平台，让新员工入职不再迷茫，一览均可知晓。新员工在加入公司之初，面对海量的信息，各种问题层出不穷，却不知道该如何询问、在哪里询问，因此迪哲医药的入职系统以入职任务及流程为依托，将各类信息及常见问题整合在同一平台。例如员工商业保险的选择，同各国入职系统任务提醒页面相连接，员工可一键点击进入界面完成保险计划的选择以及了解保险方案计划的全貌、理赔指南和其它常见问题。新员工可以充分利用整合平台的优势，信息随手可得，不再为多个页面寻找无门而困扰。

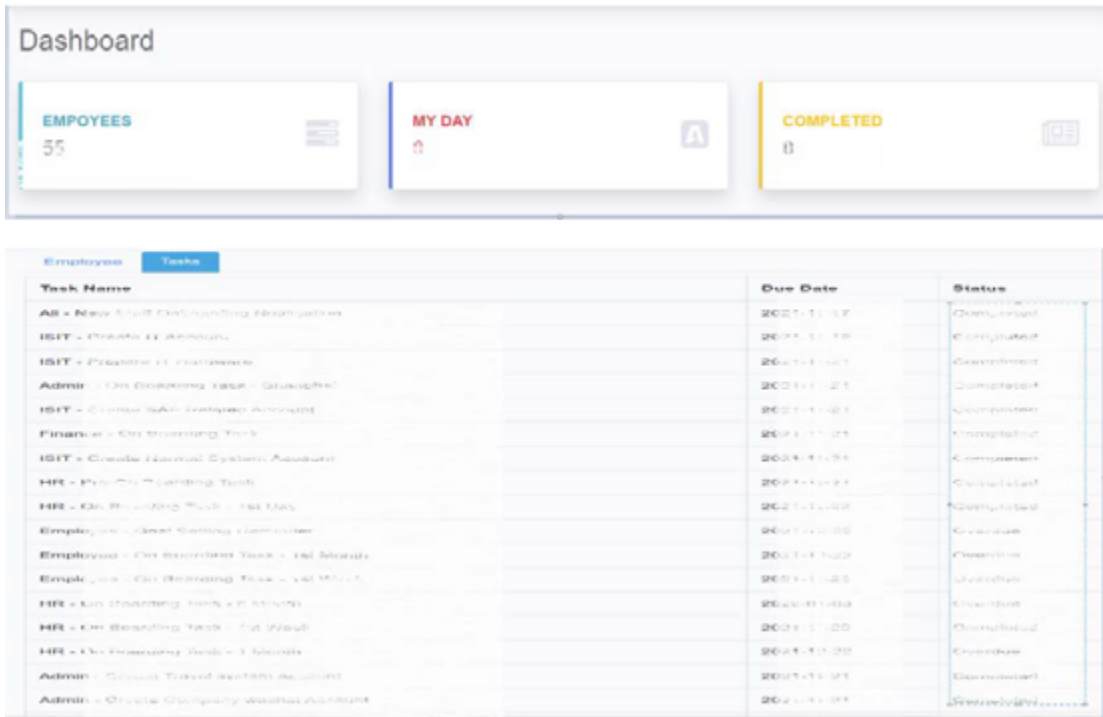


图 1 新员工入职平台界面

### ◆ 入职指引——微信工作台

信息数据及时可查询在高节奏的组织中显得尤为重要，企业微信作为迪哲医药内部沟通的平台，也发挥着信息交互、功能整合等多项功能。在新员工融入项目的升级过程中，微信工作台作为 2.0 版本的重要模块，专门推出了新员工入职指引模块，可配合线下员工攻略手册使用。微信工作台内容除覆盖各职能模块信息之外，还包含了往期活动内容分享、线上反馈及志愿者征集等文化活动模块。伴随着迪哲医药业务的发展，新增的业务模块中有相当数量的新员工并非采用固定办公模式，对于外勤人员及灵活办公人员来说，移动端功能的推出将新员工入职过程中融入整体的触达范围有了显著的提升。

与此同时，企业微信平台作为目前工作环境中不可或缺的工具之一，将新员工入职环境融入至该社交平台中，不仅能够帮助新员工通过最便捷的方式获取其在入职前六个月内必要的基础信息。同时在新人训练营中，

可以帮助彼此认识同期加入的新员工，增加互相帮助的机会，减少在新环境中的不适应感，并创造了跨部门交流的可能性，增加了新员工在职场中的社交健康，加强了新员工间的沟通，提供了更亲切的工作环境。

### ◆ 新员工入职反馈——循环闭环方法论

在新员工入职的 1 周、30 天、60 天、180 天中持续收集新员工的入职反馈信息，反馈问卷覆盖招聘体验、入职流程、凝聚力、文化氛围等维度，调研员工在入职阶段的感受体会以及在开展工作时遇到的挑战、困难和后续期待等。

通过新员工入职反馈的结果，不断收集新数据，在数据分析中发掘机会与挑战，并指导前期项目的设计与优化，保证新员工融入项目在具有科学方法指导的前提下，形成“反馈——设计——实施——反馈——更新——实施——反馈”不断循环和提高的全闭环。

然后将新员工入职反馈的结果通过新员工入职系统自动整合并定时发送，HR 部门就收集的反馈内容信息，区分不同阶段的员工类型与员工特征并进行数据分析，同时针对现行项目存在的问题及时调整更新，让项目在数据支撑的条件下，通过科学的反思与调整得到更好的完善和实施，并让新员工在逐渐融入迪哲医药的过程中感受到更好的体验。

## 🗨️ 心仪新职场，未相见云关怀

上海 2022 年上半年长达数月的疫情封控，是在项目实施过程中出现的突发状况，这不仅是挑战同时也是一次重大的机遇。项目组为助力云入职做了一系列的工作，让新员工彼此间互动无障碍，并为目前大量线上远程入职以及突发的社会状况做了充足的预演练。

### ◆ 助力云入职，互动无障碍

迪哲医药数字化工具平台助力新员工在疫情期间“云”入职的顺利进行。2022 年初，疫情的变化对迪哲医药新员工的入职流程产生了巨大的调整，迪哲医药根

据业务实际需求，迅速上线了电子签业务，同时通过配置虚拟账号测试等形式进行优化。原有的数字化工具在远程入职地过程中也极大地体现出优势。在上海、北京受疫情影响严重的三个月期间，迪哲医药新员工保持了 100% 的入职率，期间未出现因疫情因素而无法入职的情况，这为业务的持续发展提供了稳定的基础。

### ◆ 未相见，云关怀

疫情期间员工长期封控居家办公，容易产生一系列情绪，同时缺乏生活物资等多种因素，在不同程度上给员工产生了一定的影响和压力。迪哲医药开展了多项线上互动活动，对于在职员工和预入职员工进行了一系列物资发放和情绪疏导工作，同时关怀员工的身心健康，让员工感受到充足的安全感，在疫情期间共同帮助，一同抵挡重重困难。

期间，迪哲医药还开展了雇主品牌系列活动之一——公司印象收集活动，超过 30% 的员工提及员工体验类将温暖、关怀之类的词语划为公司印象的标签之中。



## 项目成果

业务的复杂度高节奏要求，对新员工的环境融入与工作开展也需要相应适配的节奏内容。自 2021 年以来，迪哲医药自招聘环节开始，在数字化工具的牵引下，从各个细节处入手，将企业文化融入新员工入职的方方面面，不断推陈出新，打造更加完善的新员工融入项目。

该优化项目已覆盖目前公司 51% 的在职员工，通过新员工与直线经理进行的线上反馈与线下访谈可知，入职项目在新员工反馈中的 378 份问卷中，收到了超过 97% 的满意度。截止 2022 年 11 月，早期离职率（6 个月以内）为 1%，相较于 2021 年早期离职率的 3% 来说，早期离职率得到了显著下降。随着迪哲医药商业化团队的加入，心仪新职场项目目前仍在持续的更新与优化中，

追求更贴合员工差异化的入职方式，以及员工不同的工作模式及场景。

## 成功的关键因素

**加强关注 Day 1 to Day 180 持续的影响力。**持续的影响力作为迪哲医药新员工融入项目中的重要引擎，借助数字化平台，通过持续的交互反馈，在员工工作的每一天中潜移默化地将迪哲医药的企业文化氛围和价值观体验深植于员工心目中，持续不断地影响着每一位员工。项目组及时有效地为员工提供开展工作必要的信息、手段、工具，直线经理及部门内带教人提供关怀及协助，加深员工对企业文化的认同，同时可以增强员工归属感，在此过程中赋能员工，培养员工的职场技能，可以提升员工的融入效率及保留率。



图 2 入职六个月内的持续影响力

**积极应变，持续优化。**这是心仪新职场项目始终坚持不变的宗旨，迪哲医药内部及外部环境呈现着快速变化的趋势，项目组秉持着不断提高改善项目的理念，在新员工入职初期予以充分关注，为其将来在迪哲医药的共同学习与成长打下基础。持续优化的机会点，来源于入职反馈数据的科学分析，针对入职人群差异化的影响维度如：工作性质特征、年龄、背景等，优化更新使用不同员工的方案正在进一步计划中。

## 项目总结

优化迭代作为“心仪新职场”的重要内核，自开始之初，通过员工随访、问卷反馈调查等形式，获取员工在招聘阶段，入职阶段的需求收集以及更新。仪式感、高效的响应及支持以及跨部门的组合形式，持续推进与发展项目。

员工入职后 6 个月内，持续的跟踪反馈数据，为项目的更新迭代提供了重要的基础依据。

迪哲医药未来也将持续发展，不断更新，应对业务的更新与变化，打造一个令人心仪的“新职场”。

## ➤ 获奖企业风采

### 迪哲医药简介

迪哲医药（股票代码：688192）是一家处于临床开发阶段的全球创新型生物医药企业，专注于恶性肿瘤和免疫性疾病领域，致力于开发具备差异化竞争优势的全球创新药。基于行业领先的转化科学和新药分子设计与筛选技术平台，公司已建立了具备全球竞争力的在研管线，其中两大领先产品已处于全球关键性临床试验阶段。我们秉承着“全球创新、学无止境、志在必得”的核心价值观，致力于解决尚未被满足的医疗需求。





# 2023

## 智享会招聘与任用价值大奖 获奖案例集

2023 HREC Recruiting & Staffing Value Awards  
Winning Cases Collection



敬请关注  
智享会订阅号



敬请关注  
智享会视频号



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](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)