



2024 校园招聘研究报告

——企业人才梯队的初阶打造与提升

2024 Campus Recruitment Research Report —— Creating and Enhancing
the entry level of the Talent Pipeline

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

ADVISORY GROUP

顾问团

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)



海尔集团
人才吸引平台总监
李文佳



京东方科技集团股份有限公司
招聘经理
张明我



玛氏
玛氏雇主品牌和管培生项目负责人
万婧



赛轮集团
中国区人力资源总监
张彤



亚信科技控股有限公司
人力资源中心招聘部总监
仲小玲



拜耳（中国）有限公司
拜耳中国雇主品牌及校园招聘负责人
王晔琼

AUTHOR

作者



丁美旭 Sandro.ding@hrecchina.org

丁美旭现任人力资源智享会（HREC）调研顾问一职，曾负责完成《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》、《员工心理健康与安全研究报告》、《第六届中国蓝领员工管理研究报告》，在《2024 校园招聘研究报告》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

丁美旭毕业于华东师范大学，获得法学学士学位。





CONTENTS

2

前言

3

校招概况：校招战略重要性提高，高潜校招引起重视

8

校招项目与人才画像设计

9

复合能力人才需求大，定制化高潜校招项目涌现

14

人才画像应用仍存在挑战，切忌“眼高手低”

16

如何争夺优秀人才：校招渠道开发与转化提升

16

校企合作深化发展：注重前置合作、企校师生共同参与

20

宣传渠道的探索：线下校招复苏，新媒体、新玩法渠道崭露头角

25

揽才而能用：新世代高潜人才需个性化关怀提升候选人体验、提高留存率

29

结语与建议汇总

前言

新生代员工的吸纳与培养一直是企业人才发展的热门话题，也是在如今环境快速变化、复合型人才需求高的前提条件下不得不面对的话题。在社会经济条件相比上世代已悄然发生改变之时，Z 世代也带着全新的心态与需求即将步入职场。一方面，风险升高的 BANI 时代与技术升级的产业结构导致了低端就业岗位的增加与不稳定，促使学生产生内卷；然而另一方面是内卷之下既无生存压力所迫、也暂无婚育需求的年轻人们同样不稳定的就业意愿，导致企业同样难以获取新生代高潜人才。

在上述因素的推动下，企业的校招定位与需求也产生了相应的变化，在校招中获取高潜人才的必要性显著提高。本报告，相较往届而言也将更聚焦于高潜校招的开展与运营，探索在 2024 届校园招聘中的新趋势、新对策。

主要发现 -Key Findings

校招概况：校招战略重要性提高，高潜校招引起重视

- 75.21% 企业开展 2024 届校园招聘，过半企业春秋招均开展
- 过半企业将校招置于更有战略高度、更重要的地位
- 超 7 成企业校招总需求量不变或降低，但重视校招的企业需求量整体较保持不变的企业显著较高
- 76.92% 企业面向“高潜学生”开展校招
- 74.28% 企业认为学生整体素质不变或降低，倾向于躺平

校招项目与优秀人才画像设计

- 近半企业 2024 校招对学生整体要求有所提升，主要原因为产业升级转型岗位需求变化与应届生平均薪酬提升
- 实践中对学生的“高潜”标准主要为沟通能力、创新能力等软素质，其次为院校层次
- 部分企业针对高潜学生专门设计项目招聘，提升吸引力以争夺优质人才
- 定位优秀人才仍有一定困难，78.57% 企业在确立人才画像过程中存在挑战

优质校招渠道开发与转化提升

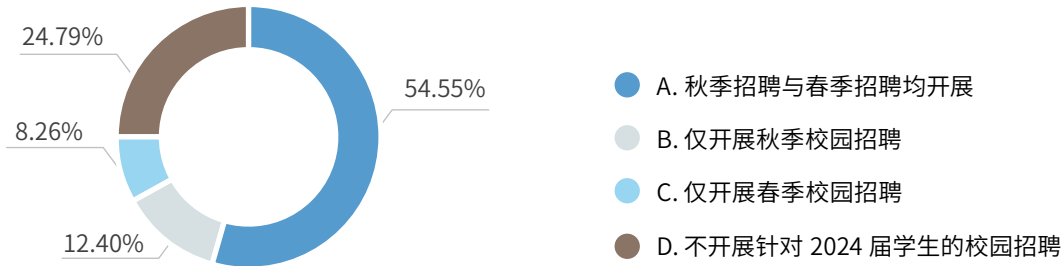
- 82.86% 的企业仍以实习就业合作为主要的校企合作方式
- 校企合作逐渐前置化，师生校企共同发力
- 58.57% 企业认为高潜学生供小于求，优秀人才争夺激烈
- 线下招聘渠道复苏，56.67% 企业认为企业线下宣讲会转化效果最好的传统渠道
- 新媒体、新玩法渠道有所发展，包括 KOC 型社交媒体与校招综艺等

高潜学生的初步培养与留存

- 参调企业的可接受流失率平均值为 12.22%，众数为 10%
- 14.29% 的企业认为高潜学生 6 个月内的流失率超出可接受范围
- 成材率基本达到预期，占 85.62%；未达预期的高潜学生也仍以培训或转岗安排为先
- 定制化轮岗、动态评估与数字化平台跟踪方式有所应用

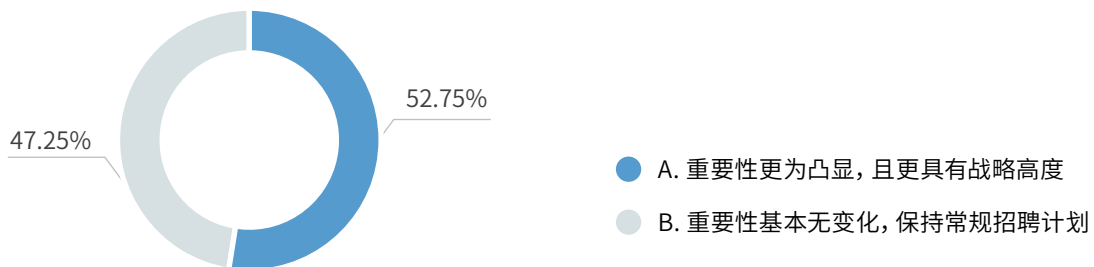
校招概况：校招战略重要性提高，高潜校招引起重视

图表 1 参调企业 2024 届校园招聘开展计划 (N=242)

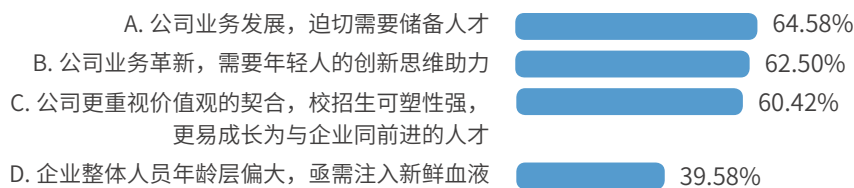


在本届调研中，75.21% 的参调企业计划开展 2024 届校园招聘，并且超过半数的企业计划秋季招聘与春季招聘均开展。在开展校园招聘的企业中，也有超过一半的企业提出本届校招的重要性更为凸显，相比以往更加具有战略高度。校招重要性提高的原因则主要是储备人才需求的迫切，同时，企业也十分看重校招生的可塑性与创新思维，认为年轻人的这些能力有助于公司业务革新、共同前进。

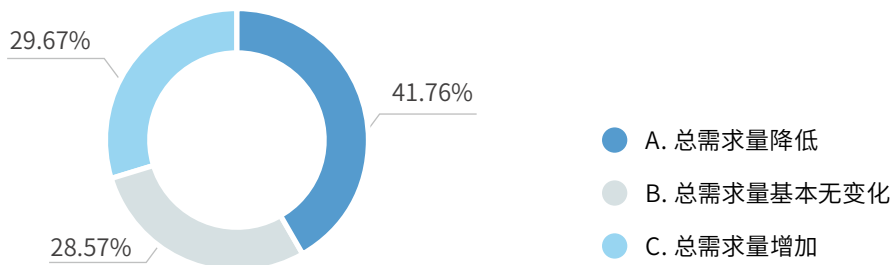
图表 2 校招重要性的变化 (N=182)



图表 3 校招重要性提高的原因 (N=96)



图表 4 校招需求量的变化 (N=182)

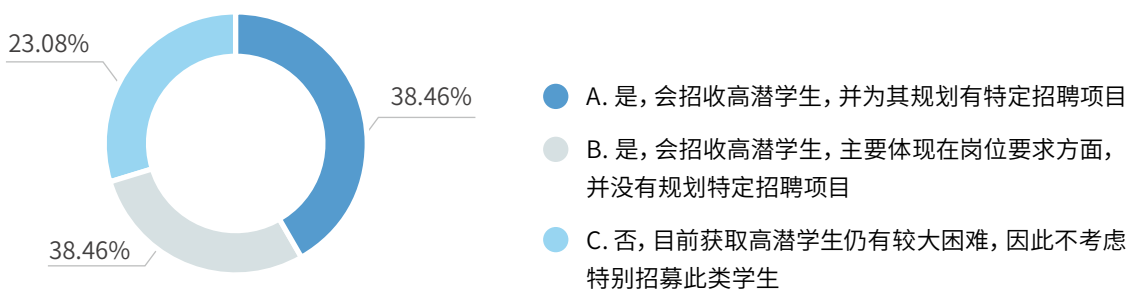


然而在校园招聘的数量需求上,整体呈略有下降的趋势,这也与大环境整体就业岗位数量减少、要求提高的情况相吻合。但从交叉分析结果则可以看出,将校园招聘置于更高重要性与战略高度的企业,其校招需求量也相对较多。

图表 5 校招重要性 \ 总需求量 (N=182)

	A. 总需求量降低	B. 总需求量基本无变化	C. 总需求量增加	小计
A. 重要性更为凸显,且更具有战略高度	33.33%	33.33%	33.34%	96
B. 重要性基本无变化,保持常规招聘计划	51.16%	23.26%	25.58%	86

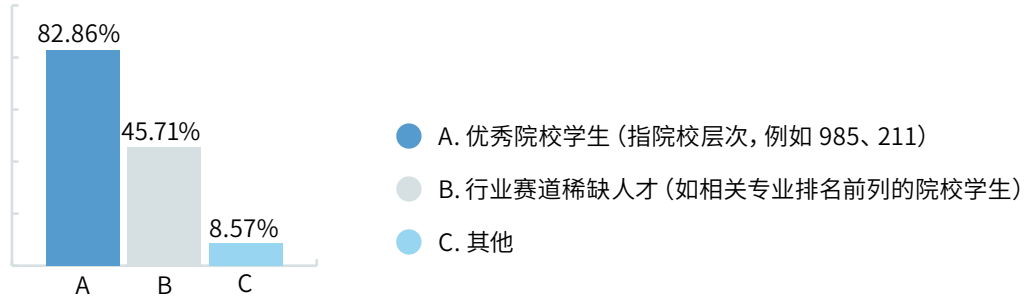
图表 6 校招是否有面向“高潜学生” (N=182)



在开展校园招聘的参调企业中,大多数企业也明确渴望高潜学生的加入,并且有接近 4 成的企业针对高潜学生的需求,特别规划了相应的招聘项目。就上文中所提到的“校招重要性提高的原因”来看,要满足企业高可塑性、强创新思维的需求,也的确需要招聘的企业占大多数,这也是校招高潜化的原因。

那么,企业又是如何定义“高潜学生”的? 82.86% 的企业仍然对高潜学生的院校层次有明确且高标准的要求,而在 45.71% 要求高潜学生为行业赛道稀缺人才的企业中,也有 32.86% 同时要求其所在院校层次的精尖性(有 32.86% 的参调企业认为两者兼备才是“高潜学生”),由此观之,院校层次仍然是高潜校招的一道硬门槛。

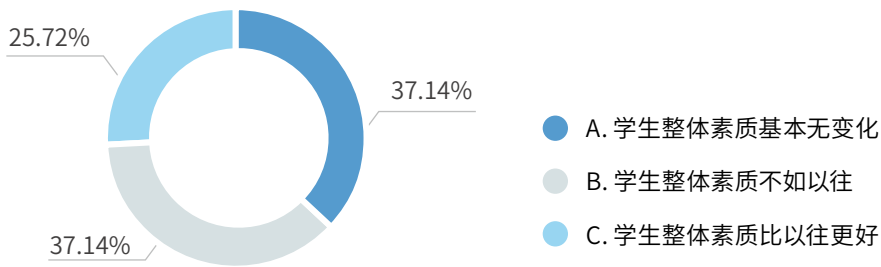
图表 7 对“高潜学生”的定义 (N=140)



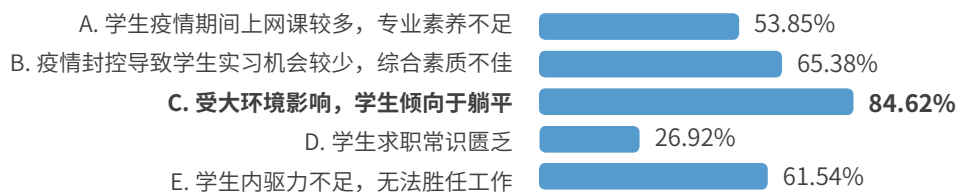
相较往年而言, 2024 届学生也是相对较为特殊的一届生源, 由于过去三年疫情中社会、学校的管理措施, 这届学生出现了整体性的实习经验较少、线下交际较少的情况, 在企业需要综合能力的情况下, 也有 37.14% 的企业提出感到学生的整体素质并不如以往。不过疫情封控相关的原因只占第 2 位, 在认为学生素质不如以往的原因当中, 排名最高的则是“受大环境影响, 学生倾向于躺平”, 一旦对学生的需求感到无从下手, 后续的具体招聘也难以找到精准的发力点。

然而学生能力要求提升、高潜学生需求缺口增大的现实困境和对学生整体素质评价不乐观、对新生代学生需求不了解的矛盾, 也是 2024 届校园招聘市场现状中较为棘手的问题。同时, 面向高潜的校园招聘市场普遍感到供不应求, 与整体毕业生就业市场供过于求的现状相悖, 因此, 针对本次研究的话题, 后文中所采用的数据样本则均来自涉及面向高潜学生校园招聘的企业 (N=140)。

图表 8 对学生整体素质的看法 (N=140)



图表 9 认为学生素质不如以往的原因 (N=52)



不过整体而言，企业于学生素质整体的看法并未过于悲观，没有出现大多数认为不如以往的情况。并且，69.23% 认为学生素质不如以往的企业也并没有变动人才画像，在人才选择标准是否变动的问题上，企业仍然较为审慎。

但在企业实践中，也可以看到精益求精的趋势，在本届报告的案例采访中，受访企业也不约而同地表示今年的高潜校招有进一步提高人才要求的情况，具体的原因则可以通过下方案例节选得知：

企业案例导览	
企业	2024 校招提高能力要求的原因
赛轮集团	业务出海需要具有全球视野的人才储备；应届生平均薪酬要求提升导致企业期待同步提高；担忧当届学生整体素质，提高硬标准以筛选。
海尔集团	正向物联网生态品牌转型，业务整体技术要求提高；存在难以突破的技术瓶颈难题，亟待优秀专业人才加入解决。
京东方科技集团股份有限公司	用人部门用工成本压力大，校园招聘宁缺毋滥；技术迭代出现新用工需求，需要高端人才助力。
亚信科技控股有限公司	高度重视核心研发实力，聚焦目标院校产品研发人才；业务发展需求邮编，对复合能力人才需求多。

案例启示 | 赛轮集团 中国区人力资源总监 张彤

▶ 校招人才要求提高原因

● 业务出海需要顶尖全球化视野人才

目前宏观形势相对较为复杂，在这一大背景下，赛轮的业务正快速全球化，故而需要有培养潜力的全球化人才加入。具体而言，相比起过往对价值观和专业能力的关注，今年赛轮的校园人才策略进一步优化，更多聚焦与企业发展理念契合、具备国际化视野和跨文化沟通能力、有灵活调派意愿的优秀校园人才。

● 应届生平均薪酬提升，期待相应提高

当前，应届生市场薪酬水涨船高，企业为了在校园招聘人才市场中具备一定竞争力，也会随之提升薪酬。而薪酬的提升使得用人单位和管理层对于应届生的期待更高，要求更好的素质和潜力，希望他们能为企业带来更大的价值，因而对于校招人才的要求也就随之提升。

● 学生素质需持续关注，硬标准提升能帮助招到心仪学生

由于疫情原因，很多这两年毕业的同学读书时或处于封控的状态中，即使出了学校行动也并不是很自由，导致他们一方面与社会实际接触较少，另一方面实习的机会比较少。因此，这些学生整体上相比之前的毕业生有差异，硬标准的提升能一定程度上帮助更快招到想要的人才。

● 校园招聘市场供大于求，企业能够挑选更优秀的人才

一方面，宏观上人才数量增加，学生之间存在内卷的情况，企业对于校园招聘人才的期望更高了。而另一方面，这两年很多企业的发展并不如预期那样快，在进校的时候也能明显感觉到，往年某些热门高校会有上百家不同属性的公司参与招聘，但今年少了很多，校园招聘市场产生了相对失衡的局面。企业可以挑选的优秀人才更多了，用人要求也自然而然提高了。

案例 | 海尔集团
启示 | 人才吸引平台总监 李文佳

▶ **校招人才要求提高原因**

海尔逐渐向物联网生态品牌转型，导致其业务整体技术要求提高，同时，业务也存在难以突破的技术瓶颈难题，亟待优秀专业人才加入解决。因此，海尔对人才的技术能力及发展潜力也有了更多要求。相比起招聘按部就班的跟随者和执行者，海尔希望有更多具有创新精神的、具有发展潜力的、自我驱动力强的校招生加入，为业务赋能。

案例 | 亚信科技控股有限公司
启示 | 人力资源中心招聘部总监 仲小玲

▶ **人才要求提高原因**

亚信科技秉承“产品与服务双领先”理念，始终高度重视核心研发实力，聚焦“云网”、“数智”、“IT”三大产品体系，持续研发投入，因此对产品研发类校园人才非常关注。此外，也会根据业务发展需求，增加如销售培训生等类型岗位，而这些岗位的性质决定了其对人才潜力和复合能力要求较高。近年来，不少企业看到校园人才市场供给侧数量增加，需求端机会减少，可以更多精挑细选，故而提升人才标准，但亚信科技主要还是聚焦公司业务发展及对校园人才的需求制定精准人才画像。

案例 | 京东方科技集团股份有限公司
启示 | 招聘经理 张明我

▶ **校招人才要求提高原因**

今年的校园招聘中，京东方对学生的要求有所提高，这主要有两方面的原因：

- **用人部门用工成本压力大，校园招聘宁缺毋滥：**由于用人部门直接承担用工成本的压力，希望能在众多候选人中尽量挑选更好的，趋于宁缺毋滥的态势。
- **技术迭代出现新用工需求，需要高端人才助力：**业务出现了新的高端方向，如大模型算法等，需要尖端人才助力；此外，京东方的生产基地逐渐使用新的技术，也需要新技术方向的管理人才储备，对一线工程师的要求便有所提高。



从上述案例中可以总结出以下校招人才要求提高的原因：

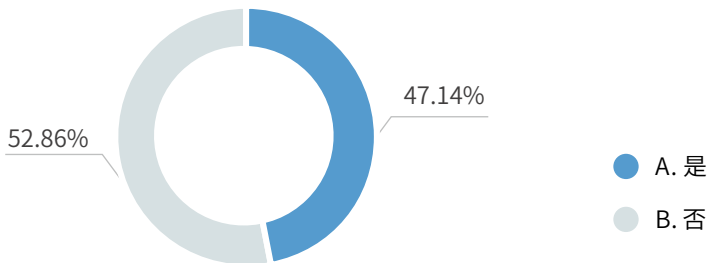
- ▶ 企业业务升级或扩张，需要更高技术的人员或具有复合能力的人员。
- ▶ 校园人才市场需求端机会减少，企业有一定条件精挑细选。
- ▶ 应届生市场薪酬水涨船高，企业用人成本压力大、业务部门期待高。

这些原因也反映在高潜学生用人标准、人才画像的规划与制定上，在下一章中，本报告将基于如何确定高潜人才标准、如何制定高潜校招人才画像的问题展开讨论，并通过问卷数据体现市场上面对复杂、不清晰的大环境中应届生的需求与人才资源储备情况，目前具有哪些认知、面对着哪些问题；通过各行业优秀企业的校招实践案例，提供可参考的校招项目规划方式、正在探索的新渠道、新变化等内容。

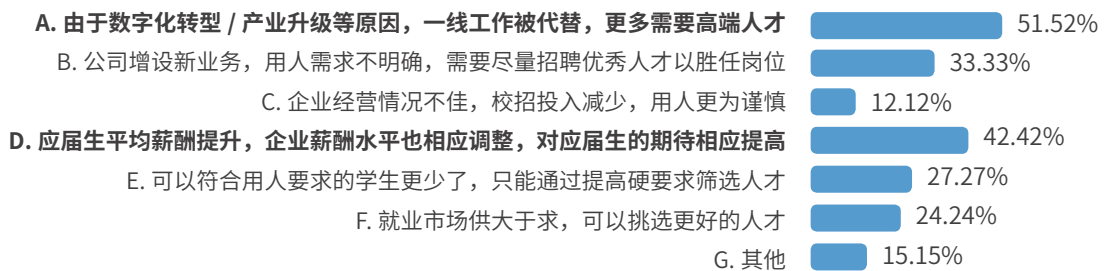
校招项目与优秀人才画像设计

除了上文中所展现的受访企业对校招人才要求的提高，参调企业中也有将近一半的企业表示 2024 校招对学生的整体要求有所提升。具体原因上，产业升级 / 数字化转型导致的岗位迭代是最主要的原因，其次是应届生平均薪酬提升带来的更高业务期待。然而相比受访企业的优秀实践经验而言，问卷中仅有 24.24% 的企业感到就业市场供大于求，企业有挑选的余地。可见在高潜校园招聘的实践中，也着实不乏“眼高手低”的情况，即对生源抱有较高的期待，但也不得不承认现实情况是供小于求，大多数企业在争夺高潜人才上存在一定困难，那么如何缩小“理想与现实”的差距，满足实际的业务需求，本篇章或能为您带来答案。

图表 10 2024 校招对学生整体要求是否提升 (N=140)



图表 11 要求提升的原因是 (N=66)

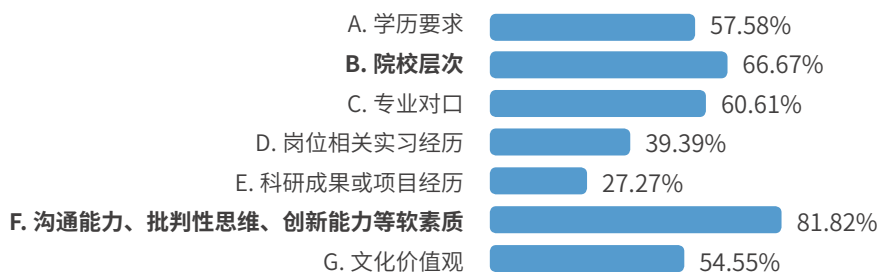




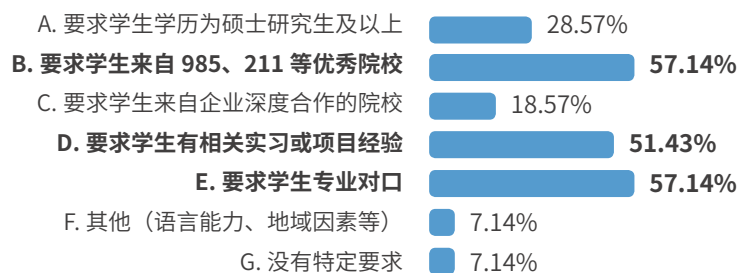
复合能力人才需求大，定制化高潜校招项目涌现

在要求提高的能力项上，最受关注的是学生候选人的“沟通能力、批判性思维、创新能力等软素质”，然而软素质的量化评估向来是招聘中的难题所在，紧随其后的主要提高的要求便是“院校层次”。在开展校招的所有参调企业当中，对于校招候选人最高频提及的要求仍然是院校层次与专业对口程度，相关实习或项目经验的要求占比也超过了一半，显著高于其他备选因素。值得注意的是，实际上仅有不到3成的企业会要求学生具有硕士研究生及以上学历，可见在企业实践中并没有十分显著的对高学历的追求，而是更加看重第一学历的含金量，以一定程度上了解学生的综合素质、学习能力等。

图表 12 具体提高的要求是 (N=66)



图表 13 在开展 2024 届校园招聘时，对候选人有哪些要求 (N=140)



下方的案例展示也汇总了受访企业在校招项目规划中提出的能力要求，并提供了若干面向高潜学生的校招项目规划思路。

总体而言，目前常见的校招项目呈现两个高潜化的方向，一类是强业务导向、高研发需求的技术类高潜，一类是具有广阔业务视野、强综合素质的管理职能类高潜。

作为企业人才供应链的起点，校招所得的高潜人才将是企业人才梯队健康发展的基石，技术研发、综合管理作为支持企业高效运转的重要岗位，让企业呈现出殊途同归的双通道高潜人才画像。

企业案例导览

企业	主要内容
亚信科技控股	开展精尖人才专项项目，聚焦优秀硕博人才，提升产品研发能力。
京东方科技集团股份有限公司	分为管理培训生(10人左右)与制程技术管培生(100人左右)，甄选高潜人才，为新技术方向做准备。
赛轮集团	在企业快速全球化发展的近年开展了 GMEDP 全球市场人才发展计划，与“橡胶之星”集团总部储备计划、“匠星”一线骨干培养计划并行，储备多赛道顶尖人才。
玛氏	校园招聘“1+n”，管培生计划作为面向高潜的“1”，统一内部各项目、明晰四大板块轮岗计划，提升对优秀学生的吸引力，并提高其职业规划清晰度。

案例 | 亚信科技控股有限公司
启示 | 人力资源中心招聘部总监 仲小玲

▶ 高潜学生项目

亚信科技近年来正开展精尖人才专项项目。如“数据科学家”招募项目，推行已有 3~4 年时间，主要聚焦于优秀硕博人才，招收人工智能、机器学习、算法开发，数据分析等方向精尖校园人才。除此之外，也有针对业务需求诞生的各类校招项目，如：信聚能硕博人才项目、销售培训生项目、青军计划等。

● 高潜学生定义

亚信科技根据业务需求及市场情况对高潜学生进行框定，大体而言，认为高潜学生的综合素质、专业能力 & 学习能力均较为重要。如对于产品研发类岗位而言，由于候选人未来需要做更前瞻性的研究，深入从事产品研发工作，故而要求候选人有较为优秀的综合素质及过硬的专业能力。

案例 | 京东方科技集团股份有限公司
启示 | 招聘经理 张明我

▶ 校招高潜项目

● 管理培训生

针对高精尖人才，京东方一如既往保持着高度关注，通过各业务单元的管理培训生项目，为业务赋能。京东方的管理培训生项目每年招收人数在 10 人左右，意在招收行业内的高潜校园人才，大都招收特定专业方向的学生。

● 制程技术培训生

由于一线工厂运用新技术，需要新技术方向的人才储备，京东方今年开设了制程技术培训生项目。该项目相比起管理培训生项目招聘范围稍广，招收人数在百人量级，旨在甄选高潜人才，通过体系化的培养和历练，使其成为管理和技术专家后备梯队力量，同时提升技术及产品竞争力，逐步解决卡脖子技术问题。



案例 | 赛轮集团
启示 | 中国区人力资源总监 张彤

▶ 校园招聘概况

● 校园招聘背景：助力企业与行业发展

赛轮集团脱胎于被称为中国橡胶工业的黄埔——青岛科技大学，其发展历程可谓产、学、研融合转化的成果。基于组织战略，赛轮集团希望吸引优秀的有志于橡胶轮胎行业的年轻人加入，未来深耕橡胶轮胎行业，助力赛轮集团和中国轮胎行业走得更远，发展更好，这是赛轮在校园招聘工作中持续发力的根源。

● 校园招聘定位：人才供应链的起点

在全球化、本地化的过程中需要多元化人才加入，但在此过程中需要做好甄别和选择。赛轮认为，在人才培养上，一定是先选择再努力。因此，前端的人员招聘对于业务的发展是至关重要的，因为人才从某种程度上来说也是一家企业发展能否长远的决定性因素。

赛轮集团的人力资源工作紧密围绕人才供应链的打造，人才供应链包括成熟的人才供应、内部人员的转化供应，以及优质的校园人才供应。从本质上来说，三者为一体，最终每一个点的归结点都是基于校园招聘的成功运营。因此，需要选拔好的种子、苗子后进行有针对性的培养，这是整个人才供应链的根基，也是对于业务来说最关键的助力点。

▶ GMEDP、“橡胶之星”与“匠星”计划——依托业务需要诞生的校园招聘项目

最初，校园招聘项目着眼于将职能岗位作扩充，于是“橡胶之星”项目诞生；随着产能项目建设，组织需要更多懂业务、懂产品的年轻人，才能真正帮助和支持一线的工作，催生了“匠星”计划；近年来，跟随赛轮集团的全球化布局，需要更多具备全球化视野的具备跨文化沟通能力的人才，GMEDP计划也便应运而生。这三个校园招聘项目与企业的发展密切相关，是基于业务的需要而不断优化的。

	GMEDP	“橡胶之星”	“匠星”计划
项目定位	全球市场人才发展计划	集团总部储备计划	一线骨干培养计划
项目背景	在相对较为复杂的宏观形势下，赛轮集团正快速全球化，需要具备全球化视野的年轻人加入。而 GMEDP 计划旨在培养全球市场营销工程师，打造懂市场的工程师，其招聘规模占校园招聘总规模的 5%。懂市场的工程师能带给市场的反馈是不同的，要先接触一线，了解用户在想什么，才能建立起用户导向思维，为业务助力。	针对赛轮集团总部及技术岗位，赛轮集团开展名为“橡胶之星”的校园招聘项目。赛轮集团的主要产品是轮胎，而轮胎的核心原材料是橡胶，该项目便由此得名。其定位与 GMEDP 计划不同，更多基于集团总部及职能部门未来发展进行人才储备，其招聘规模占比在 50% 左右。	“匠星”计划主要针对一线工厂的生产操作岗位，招聘技术骨干和一线管理储备人才，是基于顶岗而开展的校园招聘项目，更多希望人才进入赛轮后能够快速上岗。
目标人群	赛轮集团的 GMEDP 计划有三个核心的人才画像素质。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 具备全球化视野: 需要学生具备全球化视野和较好的外语潜力。这并不意味着需要学生当下外语说得很流利，但要求学生能对宏观形势有一定了解，且要有跨文化沟通发展潜力。 ✓ 能够全球调配: 这一要求主要依托于赛轮集团的全球化发展背景。同时，赛轮集团要求学生有相对清晰的职业发展规划，并且习惯脚踏实地干实事。 ✓ 文化价值观匹配: 赛轮集团要求学生与企业的文化价值观相契合，并且重视信任和尊重，这更多是从求职动机方面考量。 	“橡胶之星”计划根据各细分项目的需求，对学生专业有一定要求，但由于“橡胶之星”项目意在培养储备人才，因而除了关注学生现有能力外，更关注学生的软素质方面，注重学生的发展潜力。	由于“匠星”计划主要是基于顶岗开展的校园招聘项目，需要人才在一线工厂能够快速上岗，因此更多关注学生当下的能力，希望学生具备一定的技术操作能力。
培养路径	GMEDP 计划对人才有相对定制化的培养项目，人才发展速度也更快。校招生首先需要参加集团的统一集训；之后，集团给这部分校招生配置高管导师一对一带教，进入加速全球化发展通道。	“橡胶之星”校招生更多是基于各条线的高潜储备人员，因此在统一集训期后，会去一线工厂或市场进行认知实习。实习结束后回到总部开展一次回炉培训，由于这次校招生是带着对于一线的了解和观察回来的，他们会有更多的感悟。回炉培训结束后，各校招生回到相关岗位的部门。这样的培养流程能让校招生在宏观和微观上对公司的业务有全面的认知。	“匠星”计划主要基于顶岗开展，故而其培养较为简单。在集团统一集训期结束后，校招生到岗位进行认知实习，了解产业链上下游的业务内容及模式，之后进行定岗，培养期在半年左右。

案例 玛氏
启示 玛氏雇主品牌和管培生项目负责人 万婧

校园招聘项目

玛氏今年的校园招聘以“1+n”的形式开展，“1”是指针对高潜学生的管培生项目；而“n”则是指一线销售、技术工等岗位的校园招聘，这些岗位针对业务的实际需求而开放，并非每年固定，故而称之为“n”。

● “1”：管培生项目

- ✓ **招募对象：**毕业两年内的优秀校园人才，要求人才具有商业兴趣和洞察力、广阔视野、优秀的团队合作与沟通能力、以及出色的学习敏锐度。
- ✓ **培养目标：**培养人才成为担任重要管理职能的经理级别同事，并进一步成长为公司未来的高层领导者，助力人才梯队建设。

● “n”：应业务需求开放校招岗位

面对复杂多变的生意环境和业务数智化变革的需求，玛氏开放一线销售、高级技术工等岗位的校园招聘，对学生群体的学历背景要求较宽泛。

管培生项目设置变革

● 管培生项目合并，统一机制与待遇

玛氏将管培生项目中的各细分项目合并，统一了项目机制及福利待遇，同时划分了四大方向（如销售和市场，创研供应等），管培生将在特定方向内进行三年轮岗，每年一岗。

✓ 内部原因：

管培生轮岗机制跨度大，造成管培生的专业能力积累不足，在项目结束后发展的第二阶段晋升竞争力减弱

过往的综合管培生项目是大跨度轮岗机制，希望扩大管培生的视野和有意义的人际网络关系。但另一方面，也会导致扎根专业能力的深度不足，在项目期结束后职业的第二阶段竞争力减弱。另一方面，大跨度的轮岗也会造成组织在岗位的准备上难以预测和规划，管培生的职业发展路径缺乏一定连贯性。

优秀学生能力普遍较强，一旦轮岗方向和发展速度与期望不符，工作积极性降低

管培生项目招募的学生普遍拥有优秀的院校背景，各方面综合素质较强，而原来的综合管培项目和职能管培项目因为发展培养机制不同，薪资待遇也存在差异。同时，因为轮岗的岗位难以预测性造成人岗匹配存在一定困难，部分管培生认为自己没能去到期望的岗位，主观上认为没有得到足够的认可，项目设置不公平。这些认知将导致人才士气和意愿度降低，能力发展不达期望。

✓ 外部原因：

校招市场竞争激烈，需从项目设置上吸引高潜学生

近年来理工科背景，如机械，研发和信息技术类专业的毕业生薪资增速较快，而玛氏技术方向管培生薪资待遇与商科背景为主的综合管培生项目有差距，造成部分职能项目缺少市场竞争力。因而，玛氏选择将各项目待遇统一，如此内部的流动也会更为顺畅，增强了项目对高潜学生的吸引力。

优秀年轻人才具有较强的主观意识和发展规划，需要更多确定性和引导

优秀的青年人才普遍具备很强的自我主观意识和发展意愿，他们会非常积极的规划职业路径并且以终为始的寻求快速发展。而管培生项目的大跨度轮岗带来一定的随机性，会让他们在外部有更符合规划和确定性岗位时选择离开。而将项目设置为四大方向后，岗位规划和人岗的确定性提升，组织也能更早的和管培生双向沟通共同进行职业发展规划。

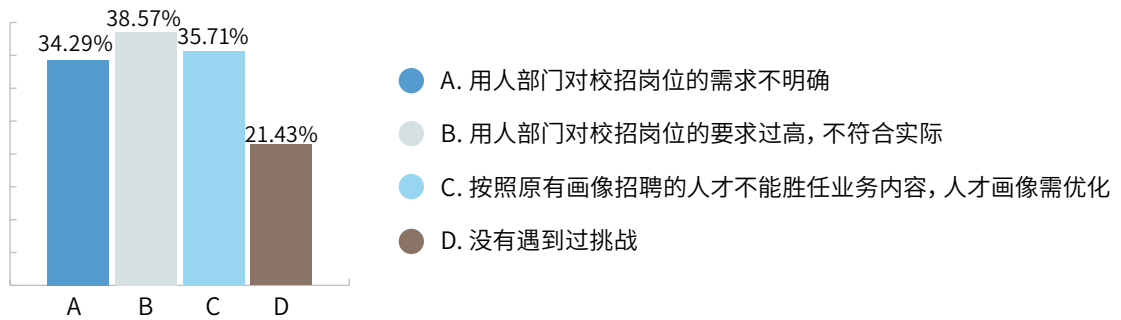


人才画像应用仍存在挑战，切忌“眼高手低”

然而，由上述问卷结果和案例节选可以看出，在框定校招高潜人才的环节上企业也面临着两大挑战：

首先是关于“何为高潜”的人才画像确立问题，由于许多企业提高校招要求的原因是公司业务有新发展、新升级，在此时往往也出现相应的新岗位。在此时，HR 们通常反应的共性问题也与之相似，提出用人部门对岗位的需求并不明确，或虽然需求明确但要求过高并不符合实际，甚至会出现按照规划的人才画像招入人才后，却普遍不能胜任业务内容的情况。

图表 14 确立人才画像过程中的挑战 (N=140)

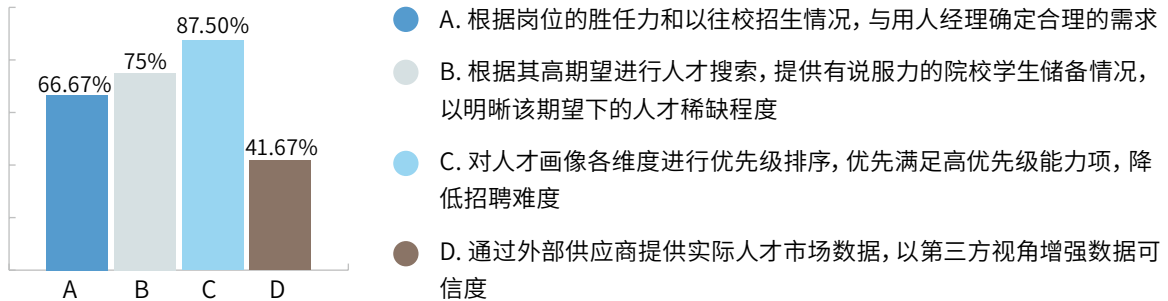


企业对高潜校招生的第一大需求原因是产业升级转型带来的新业务、新岗位出现的人才缺口，尤其是未来人才储备的需求。在这样的情况下，容易出现用人单位对岗位的需求不明确的问题，基于智享会曾开展的《新岗位人才招聘调研报告》，可以考虑从以下三点出发：

- ▶ 基于现有的团队架构和能力，如若进行新岗位招聘，所需要补足的条件与能力是什么，以此来优化和完善现有团队，并同时与用人单位沟通和梳理用人需求
- ▶ 招聘人员帮助和引导业务部门，从团队现有状态甚至内部已有的岗位出发，盘点现有团队下，所欠缺的人员角色与能力；盘点现有岗位中，与新岗位之间的技能迁移性、胜任性。如不可胜任，那么则进一步定义新岗位当前最需要的能力项
- ▶ 让用人单位对候选人感知更清晰，通过有策略地推荐候选人从而使得用人单位在面试时产生横向比较，例如基于各用人经理风格和要求的理解，根据候选人质量推荐面试顺序

也正因为应届生薪酬平均提升这一经济大环境带来的现状，相对而言用人单位对岗位候选人期待过高的问题较为凸显。针对这一问题，大多数企业会采取能力项优先级排序的方式，优先满足高优先级能力项降低招聘难度这一折中的方法。此外，与用人单位保持有效的沟通也十分重要，尤其需要说明高期望人才的稀缺程度，必要时提供有说服力的院校学生储备情况作为论据。

图表 15 若用人部门对岗位期待过高如何应对 (N=54)



同时, 也有部分企业会以更加数据化的表达来呈现实际的人才市场情况。海尔集团也自建了数字化模型主力招聘人员定位高潜学生, 从综合素质、专业能力、意向度的三方位数据模型提供有说服力的人才画像。

案例 海尔集团
启示 人才吸引平台总监 李文佳

► **锁定高潜人才：数字化模型助力高潜学生识别**

由于对高潜学生的需求, 集团层面在制定校园招聘人才画像的基本规则时, 要求学生综合素质高、专业能力强、具备创新精神和内驱力, 同时对海尔有较高的意向度。但这些维度通常较为抽象, 需要招聘人员对其进行甄别。海尔则自建数字化模型, 助力招聘人员定位高潜学生。

● **数字化模型运用：形成标签供招聘人员参考**

学生通过校招标准化模板投递简历后, 海尔的模型将自动生成标签和画像展示于数字化系统, 供招聘人员参考筛选。具体而言, 学生投递简历后, 系统将匹配专业学科评估结果, 并根据院校、学生干部经历等自动生成“有专家潜质”、“有管理潜质”等小结论, 以标签的形式展示。

● **人才评估维度：冰山上与冰山下**

● **冰山上：提取简历显性信息**

✓ **综合素质：**主要考察学生的学习能力和管

理潜质。学习能力可通过学生学历背景、在校成绩、奖学金情况判断；而通过学生干部、社团、创业等经历则可评估学生组织协调、沟通能力，也可判断学生是否具有管理潜质。

✓ **专业能力：**通过学生专业匹配度、专业学科评估结果、专业竞赛获奖情况、科研成果、专利、实习经历等评估学生专业能力。例如招聘物联网研发工程师岗位时，首先判断学生所学专业是否对口，再看其实习经历是否与招聘岗位相关，以评估学生专业能力。

✓ **意向度：**通过数字化系统展示过往哪类学生群体更愿意加入海尔，给予招聘人员意向度方面的参考。

● **冰山下：通过测评评估学生潜质**

非显性化信息则主要通过测评来完成评估，测评信息与系统相并联，信息整合后形成学生的完整画像，面试官可以同时看到显性与非显性的信息。

人才画像的制定与迭代, 本质上也是人岗匹配的结果, 最适合岗位需求的才是最好的。然而, 基于问卷数据与来自不同行业的受访企业案例, 我们可以看到高潜校招对高综合素质学生的青睐, 同时在管理职能的高潜培训生人才画像上也提出了十分相近的能力项要求, 更遑论同行业赛道中高潜应届生人才争夺战的激烈情况。因此, 在框定什么是高潜人才之后, 如何触达这些人才、以及真正将英才招为己用, 则是同样重要的话题, 也是本届报告的第三章将要讨论的问题。

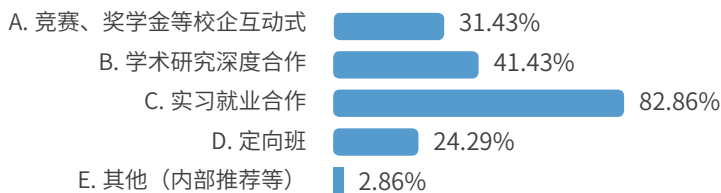
如何争夺优秀人才：校招渠道开发与转化提升

校企合作深化发展：注重前置合作、企校师生共同参与

校企合作历来是校园招聘最重要的渠道之一，与相关业务的院校建立友好合作，不仅能抢先一步接触到岗位需求的潜在人才，从长远来看，也有利于企业在相应专业赛道领域的院校中建立良好的雇主品牌声誉，有助于实现可持续的人才输送，保障企业能够拥有源源不断的新鲜血液。

在具体的合作方式上，实习就业合作仍然是最常用、最实用的模式。这一模式较为直接地推动产学相连接，有效避免院校培养体系与企业人才要求脱节的问题，并且也能满足企业对校招人才高可塑性的需求，能让学生提前融入企业，认同企业价值观。

图表 16 高潜学生招聘更倾向的校企合作方式 (N=140)



除了这一最为常见与有效但也较为传统和简单的合作模式之外，校企合作的模式根据企业业务的需求、新世代员工的需求变化不同，也产生了许多多元化的发展，在下方的案例导览中，也可以看到不同的校企合作深化模式：

企业案例导览

企业	主要内容
赛轮集团	主张贯穿全年的校园招聘工作，在校企合作上运用包括“S·TALK”、“S·MATE”、“S·STAR”在内的7个“S”系列校企合作项目，打造专属校园人才发掘与交流通道，学校+企业、线上+线下、校内+校外多维度多形式相结合，推动赛轮与高校未来更深入的合作。
海尔集团	主要以校园俱乐部的形式开展校企合作，并只针对目标院校进行运营。今年海尔运用了数字化平台开展校园俱乐部活动，关注于人才推荐转化，同时利用业务赋能任务，实现学生能力提升。
京东方科技集团股份有限公司	从学生端与教师端两方面入手，通过企业精尖技术分享和支持院校科研的方式，提升企业与院校的关联度、合作深度，建立可信任感。
玛氏	针对目标院校进行提前批招聘，通过校园大使配对、合作研究项目的方式提升触达率，并提升目标院校学生对快消行业与玛氏业务的认知程度。结合往届招录学生的院校与院校排名变化，动态调整目标院校的资源投入。
亚信科技控股有限公司	高前置性的深度校企合作，包括就业辅导、访企参观、产学研相结合的形式，并逐步触及到大一新生。并倾向于通过学校老师、师兄师姐的渠道直接推荐人才，提升 offer 转化率。

案例 | 赛轮集团
启示 | 中国区人力资源总监 张彤

► **校企合作：提前触达目标学生群体**

校园招聘是一件贯穿全年的工作，校企合作就如同播种浇水，如果没有这个动作，秋收打粮食的时候很有可能颗粒无收。校企合作能让企业与学生产生互动，只有互动才能产生认知，认知后才愿意接触，接触才可能转化。今年赛轮集团运用包括“S·TALK”、“S·MATE”、“S·STAR”在内的7个“S”系列校企合作项目，打造专属校园人才发掘与交流通道，学校+企业、线上+线下、校内+校外多维度多形式相结合，推动赛轮与高校未来更深入的合作。

● **S·TALK：校园技术沙龙**

赛轮邀请目标院校目标院系的师生走进赛轮，由赛轮大咖介绍赛轮研发实力、产品及技术发展，分享最新行业趋势与发展动态，与同学们围绕轮胎工艺、橡胶工业发展等话题展开探讨，打破前沿技术与校园生活的隔阂，为同学们的专业素养和职业发展有所助力。

● **S·MATE：校企双聘校友导师**

针对目标院系，选拔一批优秀的校友，与高校合作进行校企双聘，成为校友导师，这些导师的身份既是校友，又是企业的员工，同时还是学生的导师。一位校友导师可以覆盖两到三名学生，形成良好的纽带关系。校友导师在项目上会给予学生一定的指导，争取一些机会。这种合作模式在提升招聘转化的同时，能够帮助学生提升专业素养。

● **S·STAR：实习生训练营，提前锁定目标人才**

针对目标院系，首先点对点邀请师生到集团进行参观，在活动现场，赛轮对实习生项目进行宣讲，并邀请校友员工分享成长故事，现场发放实习 offer。该种实习生合作模式较有针对性，在实习生能够了解赛轮的业务和工作模式的同时，赛轮也能够对学生的能力表现进行评估，将来转化成校园招聘人选。

案例 | 海尔集团
启示 | 人才吸引平台总监 李文佳

► **校企合作转化提升：校园俱乐部数字化运营**

校企合作方面，海尔集团层面主要以校园俱乐部的形式开展。而由于内部招聘人员精力及集团资源有限，海尔只针对目标院校进行运营。今年海尔运用了数字化平台开展校园俱乐部活动，关注于人才推荐转化，同时利用业务赋能任务，实现学生能力提升。

● **人才推荐：全流程记录，表现优秀者给予激励**

- **全流程记录：**海尔自建网站发布任务，对学生所有活动进行全流程记录，并计算积分。例如海尔校园招聘开始后，针对某些岗位重点招聘，将宣传内容作为任务发布，由俱乐部的学生抢入任务，学生通过学校社群及同学圈子内部发送宣传。系统可追踪哪个学生推荐了哪些人，转化效果如何，并在各节点给予积分奖励。
- **物质 & 荣誉激励：**海尔对完成任务的学生给予积分，积分排名高的学生可以获得额外奖励。除了实在的物质奖励外，还可获得海尔俱乐部实习证明、海尔定制小礼品、海尔专属培训课程等，也可受邀参与海尔校园俱乐部经验分享，获得荣誉感。

● **能力提升：助力学生成长同时为业务赋能**

海尔校园俱乐部除了人才推荐任务外，亦有可帮助学生提升能力的任务。例如学生本身对内容创作、视频拍摄感兴趣，接受新媒体账号运营任务，则能够赋能市场营销部门的业务，同时锻炼学生个人能力。

● **开展效果：助力学生成长同时为业务赋能**

海尔经过集团层面内部复盘，发现今年校园俱乐部比之往年效果更好，主要体现在两方面：

- **人才推荐转化：**学生推荐量更多，转化更好。
- **业务赋能：**学生对业务部门发布的任务表现出了极大热情，完成情况较好，对业务有一定助力。

案例 | 京东方科技集团股份有限公司
启示 | 招聘经理 张明我

▶ 校企合作：精准触达以提高转化质量

校企合作一直是老生常谈的话题，各企业的校企合作形式不一，但大多招聘转化效果不如预期。为了精准触达目标学生，京东方从学生和老师两方面入手，在校企合作方面作了一些尝试，使其获取学生的质量得到了保障。

● 学生端：目标院系技术干货分享

京东方首先会定位想要触达的目标院系，之后去到相应的院系作干货分享。该分享内容对学生长期职业生涯发展或是专业技能的提升有帮助，如京东方会前往目标院校物理系作技术分享，学生也很认可其价值。比起千篇一律的企业宣传介绍，京东方的分享更能触达学生内心深处的需求，留下更深刻的印象。

● 教师端：满足专业课导师需求

校企合作最基本的就是建立起校企关系，一般而言，企业会选择与学校就业中心的老师建立联系，但这种形式并不能做到精准触达。在这种情况下，京东方选择与专业课导师建立联系，可以触达业务关注的研究方向的学生。但京东方面临的难题是，专业课导师并不都很关心学生的就业。面对这一挑战，京东方选择利用自身资源满足专业课导师的需求。京东方发现，专业课导师的诉求是希望与企业在科研方面进行合作，如希望企业赞助实验设备、材料等。因此，京东方积极开展业务部门与目标专业课导师的合作，同时推动招聘端介入，期待建立更深层次的联系，提升心仪学生的招聘转化。

案例 | 玛氏
启示 | 玛氏雇主品牌和管培生项目负责人 万婧

▶ 优秀学生触达

● 校企深度合作

玛氏认为针对目标院校进行提前批招聘对加强管培生人才池转化助力最大，而这则需要校园大使、研究合作项目的持续助力。

- ✓ **校园大使**: 推动内部同事与校园大使配对，进行知识输出，宣传行业认知、组织形式、工作难点、如何应对挑战等，校园大使则可以将信息在社交媒体平台传播。
- ✓ **研究项目合作**: 与定点院校合作，通过奖学金和合作研究等项目帮助学生提升能力。玛氏会重点分享快消和公司考察的能力及如何提升这些能力；并开展市场研究项目，提升学生对快消行业认知，包括如何研究人群、如何产出商业方案等。
- ✓ **不断扩大校园深度覆盖**: 每年玛氏会针对申请、进入面试轮和获得录用通知的人群进行分析，观察学校排名的变化，调整目标院校和深浅度合作名单，将有限的校招团队资源投入到更深度合作的院校，赋能校园大使覆盖更广泛的目标院校。



案例 | 亚信科技控股有限公司
启示 | 人力资源中心招聘部总监 仲小玲

▶ 高潜学生针对性运营：目标院校定向合作

● 校企合作

亚信科技认为，校园招聘的前置性工作至关重要，校企合作是其中非常重要的一部分，虽非立竿见影，但对转化有所助益，需要长期持续耕耘。

- **时间前置：**亚信科技校企合作对象逐步渗透到高校大一学生。
- **渗透形式：**
- ✓ **就业辅导：**很多学校面对当前大批量学生就业难的问题，对就业指导尤为关注，亚信科技在就业及职业发展辅导方面与院

校开展合作，也会植入职业发展课程。

- ✓ **访企参观：**此外，亚信科技也会邀请目标院校学生从大一开始进行访企参观，能让学生从低年级开始提高对亚信的认知，尽早了解企业。
- ✓ **产学研合作：**亚信科技针对目标院系，开展导师实验室合作，推动技术研发的同时让目标院系学生提前了解企业。

● 定向推荐

针对目标院系学生，亚信科技倾向于通过导师、师兄师姐、学校院系老师的直接推荐招聘人才。这主要是因为提前对学生有了正向输入，学生对企业和岗位更了解，更易实现 offer 转化。

从案例中可以看出，面向高潜学生的校企合作主要有接触前置、定向合作、产学研相结合的特点，在智享会上届报告中，开展校企合作的企业也更倾向于加深校企合作的深度，并且在学生大二、大三时就进行接触。

图表 22 以下校企合作方向中，企业更倾向于哪一种做法 (N=61)

选项	数量	比重
更为追求校企合作的深度，希望人才的输送更为对口、有效	44	72.13%
更为追求校企合作的广度，希望能更为广泛地宣传雇主品牌	16	26.23%
其他	1	1.64%

图表 23A 若企业校招招收的学生中包括本科生，企业的校企合作最早会从何时开始“渗透”进校园？(N=50)

选项	数量	比重
大一	4	8.00%
大二	12	24.00%
大三	25	50.00%
大四上半学期	7	14.00%
大四下半学期	1	2.00%

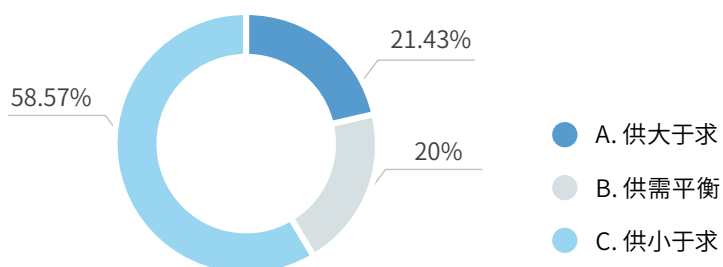


以上图表来自智享会智库《2022 中国企业校园招聘及实习生实践调研》



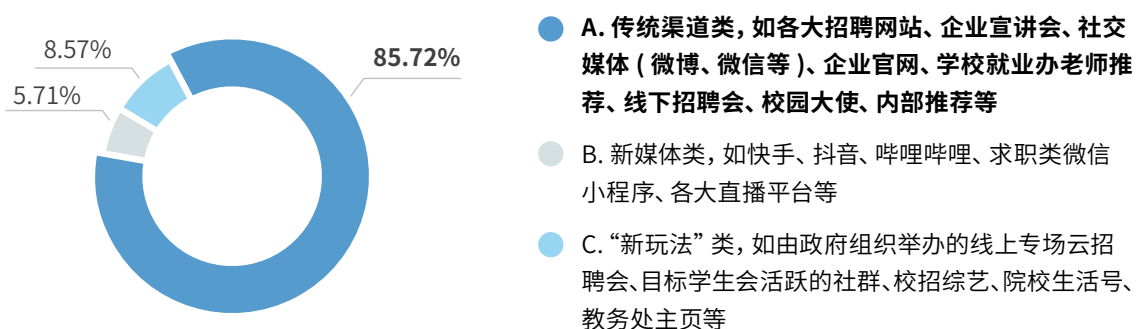
宣传渠道的探索：线下校招复苏，新媒体、新玩法渠道崭露头角

图表 17 对“高潜学生”供需关系情况的看法 (N=140)



然而在信息爆炸的当下，新一代学生的信息接收习惯较上世代已有所不同，并且本身也容易接触更多更广的信息传播渠道。虽然普遍体感整体的就业市场上已经供过于求，但在接近 6 成企业认为“高潜学生”仍然供不应求的情况下，招聘信息如何尽可能地触达到更多的目标受众并提升转化率也是重要的校园招聘提升点。

图表 18 2024 高潜学生招聘更倾向的招聘渠道 (N=140)



在目前的校招渠道中，传统渠道仍然占据绝对优势，85.71%的企业以使用传统渠道为主。更具体而言，企业线下宣讲会的认可度也较为领先。并且，相较上届报告的数据，企业和学校的线下活动认可度更高，而招聘网站、求职 APP 的认可程度相对降低。一方面是疫情余波的完全退去让线下渠道更加复苏，另一方面，也可反映出高潜校招呈现更加点对点转化的趋势。

图表 19 转化效果最好的传统渠道

具体渠道	2024 高潜校招 (N=120)	2022 校园招聘 (N=124)
A. 51job 等各大招聘网站	35%	55.56%
B. 企业线下宣讲会	56.67%	52.08%
C. 企业空中宣讲会	18.33%	22.22%
D. 社交媒体 (微博、微信等)	13.33%	17.36%
E. 企业校园大使	10%	20.14%
F. 学校就业办老师宣传	45%	58.33%
G. 企业官网或其招聘网站	11.67%	17.36%
H. 学校举办的线下专场招聘会	45%	34.03%
I. 双选会	26.67%	28.47%
J. 非学校举办的线下大型招聘会	5%	1.39%
L. 师哥师姐宣传介绍	26.67%	4.17%
M. 侧重校招的求职 app(实习僧、应届生求职 app 等)	5%	31.94%

在下方的案例中，也有在传统渠道的上针对高潜学生更精细化运营、改良创新的实践案例可供参考：

案例启示 | 海尔集团
人才吸引平台总监 李文佳

► **校招渠道：未来咨询站，传统宣讲会改良形式**

一直以来，宣讲会都是企业开展校园招聘过程中不可或缺的运营渠道，但传统宣讲会在获取人才的数量和质量上都比较有限。今年，海尔集团层面认为有必要进行区别于现有宣讲会模式的其他尝试，以提升校园人才的转化，因而针对目标院校开展了名为“未来咨询站”的人才获取新模式。

- **与传统宣讲会的区别：**传统宣讲会“我讲你听”，而“未来咨询站”能与学生产生一对一交互。
- **运营形式：**企业入校，将教室分成不同区域。
- ✓ **活动区域：**学生参与活动盖章，集齐后可兑换定制小礼品。
- ✓ **简历诊断：**HR 一对一诊断简历，具体问题问答交流。

- ✓ **产业分享：**对海尔各事业部进行介绍讲解，并与学生进行问答互动。



案例 京东方科技集团股份有限公司 启示 招聘经理 张明我

► 校招渠道：针对性投放，助力招聘转化提升

普通的校园招聘渠道铺的面虽广，但无法在学生质量上有保障，精准度不足。为了提升获取高潜校园人才的效率，京东方采取了针对性措施，并卓有成效。

● 通过院系官网搜索，与优质学生直接建立联系

京东方认为，针对心仪的优质人才，与学生直接取得联系是最有效的招聘转化方式。京东方首先明确业务所需学生的研究方向，锚定目标院系的专业课导师，同时以导师为目录，通过学校院系官网等渠道定位目标学生，之后直接与学生取得联系。

● 一对一“双选会”，获取心仪学生简历

传统校园“双选会”容纳企业较多，人才竞争激烈，但与此同时前来应聘的学生也很多，学生与企业双方没有足够多的时间和精力深入交流。为了更精准地触达目标学生，京东方选择参与学校组织的简历嘉年华活动，一对一为学生作简历指导，也相当于小型“双选会”的形式，大大提升了招聘学生的质量和效率。

● 专场宣讲会，企业宣讲会新尝试

宣讲会几乎是企业校园招聘流程中必不可少的一环，但传统宣讲会到场人数众多，属于目标群体的学生较少，转化效果有限。2022年前就有部分企业提出了专场宣讲会的概念，由于2022年疫情限制，企业的专场宣讲会尝试略有搁置。今年，京东方针对高精尖目标学生，开启了专场宣讲会之旅。

● 锁定目标人群

根据不同的校园招聘项目，京东方在开展专场宣讲会时作了目标群体的划分。如针对管理培训生项目开展专场宣讲会时，京东方会选择行业内较为顶尖的院校。同时，针对这部分院校，京东方认为没有必要对其他非高潜项目进行宣讲，只宣讲培训生项目。

● 宣讲人员差异化

根据校园招聘项目的类型，京东方在专场宣讲会

的宣讲人员上也有差异化的安排。针对管理培训生，京东方会选择高管及杰出校友代表入校进行宣讲；而针对制程技术培训生，则是至多安排各 HRBP 入校进行宣讲。

● 现场评估候选人

京东方在专场宣讲会实践过程中，认为其不仅是宣传企业和岗位以及获取简历的方式，也是一个企业及候选人相互评估的机会。因而，在京东方针对管理培训生和制程技术培训生等项目的专场宣讲会上，企业高管或 HRBP 会现场框定候选人员，并现场进行面试，大大缩短了招聘流程。

● 挑战与解决

挑战

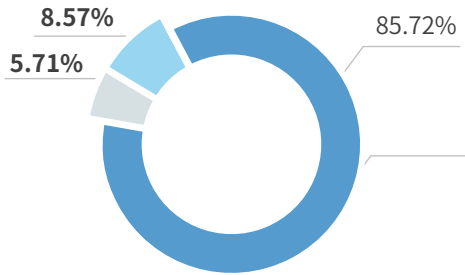
由于高潜学生是众多企业争夺的对象，并不缺乏优质的工作机会，企业专场宣讲会对这部分学生的吸引力较为有限。因此，如何做好专场宣讲会的出席率管理是企业首先需要思考的难题。

解决方案

针对上述挑战，京东方从业务端和院校老师两方面入手做好出席率管理：

- ✓ 降低业务端宣讲人员预期：专场宣讲会目标院校层次都很高，导师甚至能达到院士的级别，其他企业为了争抢这部分学生也会开展很多宣讲会，因而学生和老师可能不会因为业务端 HRBP 的到来而过分重视，这一点需要招聘端人员做好业务端的预期管理。
- ✓ 与院校相关老师深度沟通项目情况，提升出席率：为提升专场宣讲会出席率，京东方会与相关老师详细介绍公司及校园招聘项目的情况。对待关系比较好的老师，会详细介绍今年校园招聘项目的变化，以及该老师已入职京东方的学生现状。首先要让老师足够了解项目，才能更好地对学生作引导。

图表 20 2024 高潜学生招聘更倾向的招聘渠道 (N=140)



- A. 传统渠道类, 如各大招聘网站、企业宣讲会、社交媒体 (微博、微信等)、企业官网、学校就业办老师推荐、线下招聘会、校园大使、内部推荐等
- B. 新媒体类, 如快手、抖音、哔哩哔哩、求职类微信小程序、各大直播平台等
- C. “新玩法”类, 如由政府组织举办的线上专场云招聘会、目标学生会活跃的社群、校招综艺、院校生活号、教务处主页等

然而,也有一些企业已经在新式渠道上开展了一些探索,包括通过新媒体的信息宣传、直播招聘,乃至是综艺节目的方式,利用平台大数据算法在保证受众质量的同时大大拓宽触达的广度;又或是将校招与社招相结合、相联动,用更加精准、一对一的方式争夺优秀候选人:



案例 玛氏
启示 玛氏雇主品牌和管培生项目负责人 万婧

► 优秀学生触达

● 自媒体渠道针对性投放

玛氏会根据自媒体渠道特点及用户画像,匹配优秀学生画像及品牌调性进行针对性投放。

● 确定需投放的自媒体特点

- ✓ **KOC 发声型:** 校园招聘需要偏感知向的雇主品牌内容传播,相比 KOL 意见领袖发声,使用 KOC 声量较为可观的平台更为合适。创建良好的招聘体验,提升互动和知识分享,是推动 KOC 发声的关键。

*** KOC:** 关键意见消费者,由于本身是乐于分享生活经验的素人消费者,用户更愿意相信。其粉丝基础并不庞大,但能影响自己的朋友、粉丝产生消费行为。

- ✓ **知识偏好型:** 优秀学生的群体特性决定投放的自媒体渠道应鼓励知识产出。

● 过滤不合适的渠道

某些自媒体渠道主要通过头部 KOL 发声,普通用户很难通过输出产生影响,不适合校招信息投放;而部分渠道泛娱乐化,很难把知识作为力量传达用户群体,这些渠道则不适合针对优秀学生进行投放。

案例 拜耳 启示 拜耳中国雇主品牌及校园招聘负责人 王映琼

● 触达与转化提升：校招运营新渠道

▶ 背景：学生触达面需拓宽

- **传统校企合作局限：**传统校企合作之一的实习基地式的顶岗实习，由于每年需求较为固定，学校的对口院系输送于企业的批量岗位而言更为便利。但针对管理培训生项目这样的储备管理岗位而言，这种模式存在非常大的局限性，与个别院校展开深度合作对于管理培训生的岗位而言显然不太适用。
- **行业赛道人才较少：**拜耳所需校园人才对专业有一定要求，但这些专业学生在全国范围内相对较少。如健康消费品事业部需要制药、生物、化学、工程、机械、自动化、供应链等相关专业校园人才，相较于广大的毕业生人群，对口的细分专业占比仍旧较少。因此，拜耳需要尽可能扩大触达学生的范围，以期在尽可能多的相关专业学生中筛选具有潜力的学生。

管理培训生的多元化发展需求叠加行业赛道人才较少的原因，使得拜耳需要尽可能多地吸引学生，后期通过多轮筛选留下优秀学生。

▶ 新渠道：微综艺 IP

- 背景
 - ✓ **渠道选择：**拜耳以候选人视角看待校园招聘，经过调研，发现简单的推文等宣传方式越来越难吸引学生，加之单调的校招面试也无法让学生很好了解企业，因此拜耳希望通过较为轻松愉悦的方式，向广大学生群体宣传公司文化、工作环境、员工样貌、雇主品牌等，也可以让学生在其中获得更好的应聘体验。而当前学生群体的娱乐方式中综艺是非常受欢迎的一种形式，综艺能让学生从娱乐化的环境中了解知识性内容。因此，拜耳选择了微综艺的形式，打造属于拜耳独有的“你好实习生”IP栏目。
 - ✓ **业务部门支持：**拜耳拥有创新型氛围，各业务部门愿意尝试新事物，对校招微综艺的态度非常积极，因而内部合作也较为顺畅，为校招微综艺的开展提供了有利条件。

● 开展形式与转化效果

“你好实习生”微综艺已进行到第三季。拜耳往届开展了线下公司探访、项目挑战，线上辩论赛的模式，让观察团对学生的表现与潜在能力进行点评。今年的第三季则以元宇宙为主题，线上线下联动，线上学生元宇宙参与，线下进行游园会，让学生体验真实工作环境。内部员工和外部学生对微综艺反响热烈；校招微综艺的形式能吸引更多学生观看，让学生了解公司工作文化和环境，实现学生的吸引和转化。

案例 亚信科技控股有限公司 启示 人力资源中心招聘部总监 仲小玲

▶ 高潜学生针对性运营：校招与社招联动

精尖校园人才的招聘是补充核心新鲜血液的重要方式，这部分人对于公司和业务部门来说非常重要，且这部分人才的需求少而精。但常规校招体量较大，打法不够深入和聚焦，针对精尖校园人才需要进行一对一跟进。对此，亚信科技使用校招与社招联动的方式解决这一问题。

● 校招与社招联动原因

- ✓ **校招人员精力有限：**常规校园招聘规模较大，校招人员工作量大，很难有精力针对部分学生一对一跟进。
- ✓ **社招人员更擅长一对一跟进：**通常而言，校招人员使用大批量、规模化打法进行招聘，而社招人员则更多使用一对一跟进的打法，从工作侧重而言，社招人员更擅长一对一校园招聘运营。

● 角色分工

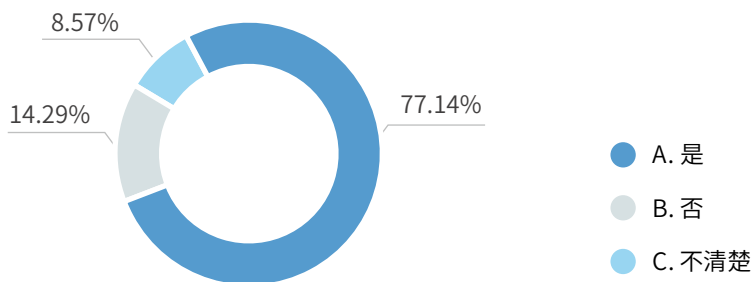
- ✓ **校招招聘人员：**将简历资源输送给用人部门和社会招聘人员。
- ✓ **社招招聘人员：**以社会招聘方式，从项目初期人才吸引到面试安排、录用、人才保温等环节一对一跟进。
- ✓ **业务人员：**针对高潜人才，CTO 等高层管理人员会亲自参与面试。

揽才而能用： 新生代优秀人才需个性化关怀提升候选人体验、提高留存率

在市场声音中，近年也不乏企业认为如今的 Z 世代员工稳定性较弱的问题，也正如本届报告前文中所提到的，认为本届学生素质不如以往的企业中，8 成以上认为存在“受大环境影响，学生倾向于‘躺平’”的问题。而针对高潜校招人才而言，企业从规划、触达、招入、培养各方面都花费了较大的人力物力资源，那么人才的保温与后续的培养也必须跟上。

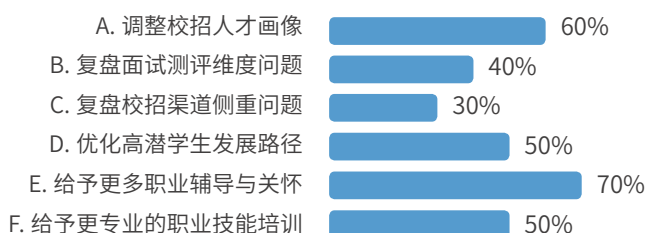
人员难免有一定的自然流动，针对这一数据，参调企业的可接受流失率平均值为 12.22%，众数为 10%。在这一普遍标准下，则仍有 14.29% 的企业明确表示高潜学生入职 6 个月内的流失率超出了预期。

图表 21 高潜学生入职 6 个月内的流失率是否在可接受范围内 (N=140)



不过这些企业在面对流失高于预期的情况时，主要倾向于给予学生更多职业辅导与关怀，或调整校招的人才画像，仍然以进一步培养或调整自身的标准为主。

图表 22 流失高于预期会采取哪些措施降低流失率 (N=20)



在流失原因上，一方面是宏观经济形势下，除了企业校招之外，灵活就业、考公考编、零工经济、自主创业的热度近年居高不下，在本就渠道宽广、信息丰富的大环境中，高潜学生尤其会有更多的选择，这为企业如何吸引他们带来了一定挑战。另一方面，Z 世代的校招生对心理需求的重视度往往也更高，期待平等、尊重、自由的氛围，同时也对社会与职场抱有更多程度的探索心态，本身对企业工作的认知度、准备度也偏低。

来自赛轮集团与亚信科技的专家也分别从校招生特点与需求、招聘人员能力的角度入手，从赋能学生的就业辅导和赋能招聘人员的专业化提升两方面优化候选人体验、提高校企衔接度，生成降低校招生流失率或干预流失的可行方案。

案例 | 赛轮集团
启示 | 中国区人力资源总监 张彤

▶ 专家洞察：校招生流失现象普遍，如何干预

● 校招生流失现象原因

- **校招生选择多：**在当前的宏观经济形势下，学生有太多选择，可以选择外部好的工作机会，也有很多同学可能会追求稳定的工作，选择去体制内，这些都是可以理解的。
- **校招生对职场认知不足：**当前学生自身对于工作的准备度不够，对于社会和职场没有足够的认知，也没有准备好迎接踏上社会可能会遇到的一些看起来没有那么让自己满意的地方。

● 校招生流失从何干预

- **企业与高校合作，拓宽就业辅导内容：**学校的就业指导目前更多偏找工作方面的指导，缺少实践的机会，更鲜有告诉学生就业后会面临什么样的生活状态。企业和高校需要合作，让同学们在毕业前有更多的实践机会，作好心理准备，应对就业到来的压力。
- **关注前期候选人体验，提升认同感：**企业前期需要与校招生沟通足够充分，确保双方传递的信任和尊重足够到位，才能获得校招生的认同。这样一来，流失的概率就会降低，因为许多人都希望在一个熟悉的环境下工作。
- **解决校招生困难，增强归属感：**校招生来了之后，不管是不是处于试用期，如果家庭遇到困难，企业可以协调一些资源尽量解决。包括校招生如果在个人成长过程中遇到困惑，公司层面应该对校招生个人的职业发展进行指导。



案例 | 亚信科技控股有限公司
启示 | 人力资源中心招聘部总监 仲小玲

▶ 如何做好校招：招聘人员要求提升

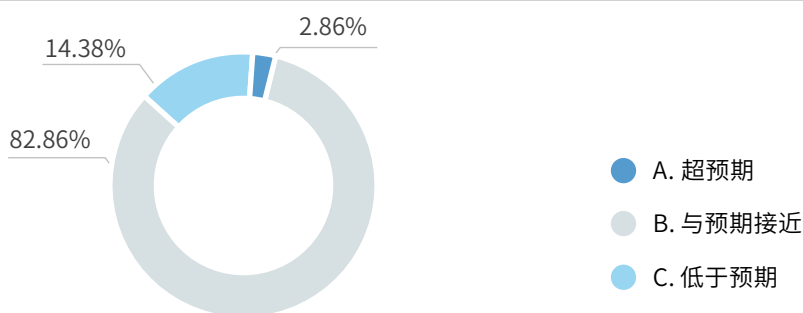
亚信科技认为，招聘人员不只是招聘交付的角色，而是企业面对外部市场的窗口。因此，除去对招聘人员本身年度整体招聘需求完成度的要求之外，前些年亚信科技就开始关注招聘体验，重视从招聘人员端投射到外界的雇主品牌形象。

- ✓ **专业化提升：**招聘人员自身的专业化程度至关重要，这种专业化体现在与候选人的沟通、对业务的理解，甚至面试专业度等方面，要求招聘人员在前端清楚介绍公司业务和岗位的吸引点。
- ✓ **候选人体验优化：**在薪酬及企业平台没有较大差异的前提下，对招聘过程中细节的把控和管理，以及从招聘到入职全流程提升学生整体体验是非常有必要的，能够帮助校招有效转化。过程中也会通过邀请学生参观公司、往届实习生 / 应届生故事短视频等对学生吸引。



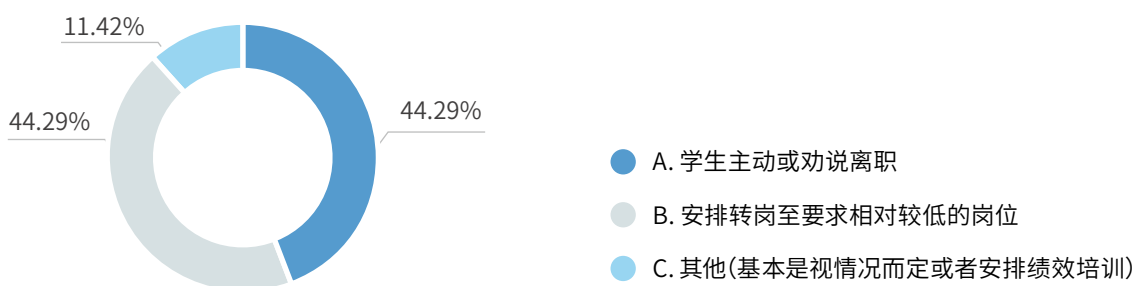
在保障流失率处于自然且可接受的情况下，如何让初出茅庐的校招生发挥潜力，从高潜学生逐渐成长为企业的高潜人才是校招环节的最后一环与关键一环。可喜的是，绝大多数参调企业表示所招入的高潜学生成材率达到预期乃至超预期。

图表 23 成材率是否达预期 (N=140)

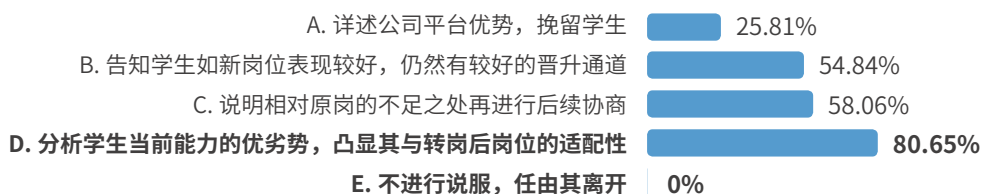


并且，针对试用期内表现相对不佳的校招生，倾向于保留的企业占比也相对较高，主要呈现安排转岗仍保留在企业内，或提供绩效培训等个案帮助让校招生能够胜任岗位。在会选择安排表现不佳的校招生转岗的企业当中，也尤为注重学生当前能力的优劣势分析，突出于新岗位的适配性进行说服，并且在参调企业中没有一个企业会完全不进行说服任由不接受转岗的学生直接离开，可见企业对于高潜学生的确尤为珍重。

图表 24 表现并不佳的高潜学生如何后续管理 (N=140)



图表 22 流失高于预期会采取哪些措施降低流失率 (N=20)



那么，如何让校招生在试用与培养中能够快速成长并融入企业，也可考虑从高潜人才激励、动态评估、生活关怀支持、高潜个案定制化发展等方面入手，下方相应的企业实践也能提供一定参考：

案例 海尔集团 启示 人才吸引平台总监 李文佳

▶ 校招生管理：数字化平台跟踪与高潜激励

校园人才入职后，海尔运用数字化平台对人才的表现进行评估，并根据项目成果判断其发展潜力，对高潜人才给予一定激励。

- **数字化平台跟踪：**海尔主要运用数字化平台跟踪校招生表现，从校招生入职再到后期的发展，所有的信息全流程打通。具体而言，校招生入职前的画像特质会保留到入职后，进入员工发展系统跟踪。
- **根据项目成果判断发展潜力：**进入企业后，前期用作招人门槛的画像便不再过多关注，更多是看重校招生发展潜力。主要通过校招生进入项目后的产出结果，进行动态评估。
- **高潜人才激励：**海尔发展团队会有相应校招生项目，制定相应评估标准，颁布对应奖项或邀请校招生参与活动。如每个月的绩优人员提报与展示，能让校招生有荣誉感。

案例 拜耳 启示 拜耳中国雇主品牌及校园招聘负责人 王映琼

● 高潜学生培养：关注个体发展

拜耳给予每个个体充分的关注，根据个体能力和兴趣点给予定制化的培养，既能切实赋能于人，让精英学生成为精英企业人才，也能提升员工体验，减少管培生流失或考核不合格的情况。

● 个体关怀

拜耳关注每一位管培生的发展，从工作、生活各方面给予关怀。如：健康消费品事业部管培生基本在工厂工作，工厂位置相对不够便利，拜耳则会给予管培生衣食住行各方面的关怀，同时考虑如何帮助管培生在工厂工作中得到成长。

● 定制化轮岗

传统的管培生项目轮岗机制较为统一，轮岗期、轮岗部门等从集团或业务部门层面作统一安排。但拜耳管培生项目的轮岗模式根据管培生个人情况量身定制，岗位轮岗期不定。此外，在公司有重要项目时，个人如有能力或感兴趣，亦可参与进行实践学习。

● 自由定岗

拜耳管培生项目主要根据本人意愿定岗，管培生可与经理沟通发展方向和意向岗位，即使并非最初培养的岗位方向，也可实现。

案例 赛轮集团 启示 中国区人力资源总监 张彤

▶ 校招人才管理

校招人才入职后，单纯靠面试和测评来判定人才的发展潜力是不合理的，需要通过培训期及后续在岗表现进行划分，因此集团会组织定期对校招生进行评估，确保优质人才能在合适的时机得到合适的发展。

● 动态评估

集团层面定期对校招生进行综合评估，但针对不同条线，HRBP 会有不同的评估节奏，如：针对销售条线，评估周期定在三个月，评估之后进行校准，确定后立马开展相应调整。这是因为不同的业务条线有不同的特点，有的条线需要人才快速发展和沉淀，因此会有一些个性化的评估节奏。

● 校招生盘点

对校招生进行动态评估后，赛轮集团依据评估结果，使用九宫格、IDP 等人才盘点工具对校招生进行盘点，并调整其各自的定位。

● 优质人才分层管理

为了使高潜人才进一步得到培养和发展，赛轮根据校招生的绩效表现和盘点结果对校招生进行分层管理。优秀的校招生可以入选集团的储备人才计划，这部分校招生便进入了集团层面的储备人才池，也便融入了集团层面的人才盘点。

结语与建议汇总

随着大环境不稳定性的提高，企业在做人才储备时便难免期望具有多元技能或高综合素质的人才。在校园招聘中这一期待便投射成为对高潜校园人才的期待，并且高潜校招人才的市场已经形成了供不应求的局面，与整体校园招聘市场供过于求的情况相反，这对企业和学生而言都是需要谨慎对待的环境。

本届报告，通过数据验证了企业的确已经较为普遍地针对高潜学生规划招聘岗位乃至专项招聘计划，但在具体的实践过程中，仍然难免出现人才画像定位不清、对优秀学生吸引力不足的问题。校园招聘相比社会招聘，不仅关乎于企业和应聘者个人，也是关乎学校等其他方面的社会议题，在结构性的环境变化、就业人口结构变化的条件下，企业想要打造好良好的人才梯队后备力量，则不妨参考后续的案例汇总与下方的建议摘要进行针对高潜校园人才的精细化、个性化运营，助力人才画像更明晰、触达目标人群更宽广、转化与保留率进一步提升：

项目与人才 画像设计

- 针对高潜学生设置专项招聘项目，设置区别于常规校招的运营策略、薪酬福利，提高重视度以提高对高潜学生的吸引力
- 细分校招赛道，例如针对职能管理、技术研发、一线人员分别规划高潜项目，但允许自由轮岗，满足高潜学生发展需求
- 明确人才画像，根据现实情况排布能力项优先级
- 盘点现有岗位中，与新岗位之间的技能迁移性、胜任性，加强用人部门与招聘部门的沟通交流

校招渠道开发 与转化提升

- 保持实习就业合作，提高生源对雇主品牌的感知度
- 加深目标院校的校企合作深度，推动产学研高度相联，帮助生源快速适应企业业务需求
- 针对新生代高知青年信息接收习惯，尝试知识型新媒体、微综艺等形式，以触达深度合作院校以外的优秀学生

降低流失率 提高成材率

- 校企合作开展就业指导，帮助学生做出更好的职业规划与就业准备
- 关注前期候选人体验，提高企业可信任度、增强校招招生归属感
- 善用校园大使、导师前辈等校内人际网络资源，通过内推方式提高粘性
- 提高对招聘人员的要求，打造好企业的“对外窗口”
- 注重试用培训期的动态评估与盘点，及时进行分层管理激励或绩效培训

企业案例

拜耳校园招聘实践



王昶琼

拜耳（中国）有限公司
拜耳中国雇主品牌及校园招聘负责人

■ 业务背景

拜耳作为一家跨国企业，在生命科学领域的健康与农业方面具有核心竞争力。公司致力于通过产品和服务，帮助人们克服全球人口不断增长和老龄化带来的重大挑战，造福人类和地球繁荣发展。拜耳致力于推动可持续发展并对业务产生积极影响。同时，集团还通过科技创新和业务增长来提升盈利能力并创造价值。在全球，拜耳品牌代表着可信、可靠及优质。

■ 校招规划：精英管理培训生

根据各事业部业务需求及目标，拜耳每年的校招规划相应发生迭代。

拜耳健康消费品事业部启东、昆明产品供应中心开展校园招聘已久，希望通过管理培训生项目选拔优秀年轻人才，经过 1.5-2 年的培养期，成长为优秀的管理者，为公司人才梯队建设注入新鲜血液，同时也为优秀的校园人才提供自由发展的平台，与拜耳一起共创价值、畅想未来。

■ 何为精英：校招人才画像打造

● 具有较强专业能力

由于业务需要，拜耳对学生的专业对口要求较高。如：健康消费品事业部产品供应中心的管理培训生需要生命科学领域人才，根据业务需求细分到制药、生物、化学、工程、机械、自动化、供应链等相关专业。因此，专业能力强、行业赛道相匹配是拜耳校招优秀人才画像的核心要素之一。

● 热爱行业赛道

拜耳健康消费品事业部产品供应中心的管理培训生需要通过轮岗历练定岗，使其对产品供应中心整体业务有较为全面的了解，最终能够在公司长期发展。而下一线的前期工作内容可能与部分学生候选人对工作内容的期待存在一

定不一致，因此除了企业本身要做好引导和培养之外，也需要学生对行业和工作本身充满热情，不忘初心、持续发展。

● 语言能力与综合素质佳

拜耳作为跨国经营的全球型企业，对学生的英语语言能力有较高的要求。作为管理培训生，需要多岗学习并管理工作打好基础，因此，拜耳对此类候选人的学习敏锐度、人际交往能力等综合素质也有较高的要求。

■ 触达与转化提升：校招运营新渠道

▶ 背景：学生触达面需拓宽

● **传统校企合作局限：**传统校企合作之一的实习基地式的顶岗实习，由于每年需求较为固定，学校的对口院系输送于企业的批量岗位而言更为便利。但针对管理培训生项目这样的储备管理岗位而言，这种模式存在非常大的局限性，与个别院校展开深度合作对于管理培训生的岗位而言显然不太适用。

● **行业赛道人才较少：**拜耳所需校园人才对专业有一定要求，但这些专业学生在全国范围内相对较少。如健康消费品事业部需要制药、生物、化学、工程、机械、自动化、供应链等相关专业校园人才，相较于广大的毕业生人群，对口的细分专业占比仍旧较少。因此，拜耳需要尽可能扩大触达学生的范围，以期在尽可能多的相关专业学生中筛选具有潜力的学生。

管理培训生的多元化发展需求叠加行业赛道人才较少的原因，使得拜耳需要尽可能多地吸引学生，后期通过多轮筛选留下优秀学生。

▶ 新渠道：微综艺 IP

● 背景

✓ **渠道选择：**拜耳以候选人视角看待校园招聘，



经过调研，发现简单的推文等宣传方式越来越难吸引学生，加之单调的校招面试也无法让学生很好了解企业，因此拜耳希望通过较为轻松愉悦的方式，向广大学生群体宣传公司文化、工作环境、员工样貌、雇主品牌等，也可以让学生在其中获得更好的应聘体验。而当前学生群体的娱乐方式中综艺是非常受欢迎的一种形式，综艺能让学生从娱乐化的环境中了解知识性内容。因此，拜耳选择了微综艺的形式，打造属于拜耳独有的“你好实习生”IP 栏目。

- ✓ **业务部门支持:** 拜耳拥有创新型氛围，各业务部门愿意尝试新事物，对校招微综艺的态度非常积极，因而内部合作也较为顺畅，为校招微综艺的开展提供了有利条件。

● 开展形式与转化效果

“你好实习生”微综艺已进行到第三季。拜耳往届开展了线下公司探访、项目挑战，线上辩论赛的模式，让观察团对学生的表现与潜在能力进行点评。今年的第三季则以元宇宙为主题，线上线下联动，线上学生元宇宙参与，线下进行游园会，让学生体验真实工作环境。内部员工和外部学生对微综艺反响热烈；校招微综艺的形式能吸引更多学生观看，让学生了解公司工作文化和环境，实现学生的吸引和转化。

■ 高潜学生培养：关注个体发展

拜耳给予每个个体充分的关注，根据个体能力和兴趣点给予定制化的培养，既能切实赋能于人，让精英学生成为精英企业人才，也能提升员工体验，减少管培生流失或考核不合格的情况。

● 个体关怀

拜耳关注每一位管培生的发展，从工作、生活各方面给予关怀。如：健康消费品事业部管培生基本在工厂工作，工厂位置相对不够便利，拜耳则会给予管培生衣食住行各方面的关怀，同时考虑如何帮助管培生在工厂工作中得到成长。

● 定制化轮岗

传统的管培生项目轮岗机制较为统一，轮岗期、轮岗部门等从集团或业务部门层面作统一安排。但拜耳管培生项目的轮岗模式根据管培生个人情况量身定制，岗位轮岗期不定。此外，在公司有重要项目时，个人如有能力或感兴趣，亦可参与进行实践学习。

● 自由定岗

拜耳管培生项目主要根据本人意愿定岗，管培生可与经理沟通发展方向和意向岗位，即使并非最初培养的岗位方向，也可实现。

海尔集团 24 届校招案例



李文佳
海尔集团
人才吸引平台总监

► 业务背景

海尔作为实体经济的代表，持续聚焦实业，布局智慧住居和产业互联网两大主赛道，建设高端品牌、场景品牌与生态品牌，以科技创新为全球用户定制智慧生活，助推企业实现数字化转型。具体而言，海尔正发展新业务布局，除传统的成熟硬件业务外，海尔致力于搭建智慧化平台，发展包含工业互联网平台在内的新事业。

► 校招人才要求提高原因

海尔逐渐向物联网生态品牌转型，导致其业务整体技术要求提高，同时，业务也存在难以突破的技术瓶颈难题，亟待优秀专业人才加入解决。因此，海尔对人才的技术能力及发展潜力也有了更多要求。相比起招聘按部就班的跟随者和执行者，海尔希望有更多具有创新精神的、具有发展潜力的、自我驱动力强的校招生加入，为业务赋能。

► 校招运营分工

海尔目前正贯彻生态品牌战略，实施“人单合一”商业模式，在组织架构方面则是使用大平台创客模式。在校园招聘等招聘场景下，集团层面与事业部层面分工较为明确：

● 集团角色：制定规则、资源统筹、数字化平台运营

集团层面主要负责招聘规则的制定、资源统筹及数字化平台的整体运营工作。而在校招场景下，主要体现为人才画像通用能力的确定、重点院校关系维护等。

● 事业部角色：执行规则、个性化运营

集团层面负责规则制定和统筹工作，但仍允许各事业部有个性化的招聘运营措施。在校招场景下，具体表现为：

- ✓ **校招人才画像**：在集团确定通用能力要求之后，各事业部可根据自身需求增加其他要求。
- ✓ **校招渠道运营**：各事业部可根据用人需求针对不同目标院校投放招聘宣传内容，并使用不同的校招渠道。
- ✓ **数字化平台运营**：海尔的数字化平台有可定制

模块，除了执行集团层面制定的规则外，各事业部也可根据各自用人需求建立自己差异化的模块。

► 校招精英学生定义

海尔集团层面并未开展综合类管理培训生项目，但各事业部根据各自业务需要，开展 GEDP、MEDP、智领生计划等专项校园招聘项目，选拔精英学生并进行针对性培养发展。海尔对精英学生的具体定义如下：

- **综合素质高的学生**：这部分学生应当具有较强的学习能力、创新精神、发展潜力及自我驱动力。
- **专业能力强的学生**：专业能力方面，海尔会作精准化的区分。例如针对财务、研发等岗位，海尔也会关注学科评估结果。

► 锁定精英人才：数字化模型助力精英学生识别

由于对精英学生的需求，集团层面在制定校园招聘人才画像的基本规则时，要求学生综合素质高、专业能力强、具备创新精神和内驱力，同时对海尔有较高的意向度。但这些维度通常较为抽象，需要招聘人员对其进行甄别。海尔则自建数字化模型，助力招聘人员定位精英学生。

■ 数字化模型运用：形成标签供招聘人员参考

学生通过校招标准化模板投递简历后，海尔的模型将自动生成标签和画像展示于数字化系统，供招聘人员参考筛选。具体而言，学生投递简历后，系统将匹配专业学科评估结果，并根据院校、学生干部经历等自动生成“有专家潜质”、“有管理潜质”等小结论，以标签的形式展示。

■ 人才评估维度：冰山上与冰山下

● 冰山上：提取简历显性信息

- ✓ **综合素质**：主要考察学生的学习能力和管理潜质。学习能力可通过学生学历背景、在校成绩、奖学金情况判断；而通过学生干部、社团、创业等经历则可评估学生组织协调、沟通能力，也可判断学生是否具有管理潜质。

- ✓ **专业能力:** 通过学生专业匹配度、专业学科评估结果、专业竞赛获奖情况、科研成果、专利、实习经历等评估学生专业能力。例如招聘物联网研发工程师岗位时，首先判断学生所学专业是否对口，再看其实习经历是否与招聘岗位相关，以评估学生专业能力。

- ✓ **意向度:** 通过数字化系统展示过往哪类学生群体更愿意加入海尔，给予招聘人员意向度方面的参考。

● 冰山下：通过测评评估学生潜质

非显性化信息则主要通过测评来完成评估，测评信息与系统相并联，信息整合后形成学生的完整画像，面试官可以同时看到显性与非显性的信息。

▶ 校企合作转化提升：校园俱乐部数字化运营

校企合作方面，海尔集团层面主要以校园俱乐部的形式开展。而由于内部招聘人员精力及集团资源有限，海尔只针对目标院校进行运营。今年海尔运用了数字化平台开展校园俱乐部活动，关注于人才推荐转化，同时利用业务赋能任务，实现学生能力提升。

■ 人才推荐：全流程记录，表现优秀者给予激励

- **全流程记录:** 海尔自建网站发布任务，对学生所有活动进行全流程记录，并计算积分。例如海尔校园招聘开始后，针对某些岗位重点招聘，将宣传内容作为任务发布，由俱乐部的学生抢入任务，学生通过学校社群及同学圈子内部发送宣传。系统可追踪哪个学生推荐了哪些人，转化效果如何，并在各节点给予积分奖励。
- **物质&荣誉激励:** 海尔对完成任务的学生给予积分，积分排名高的学生可以获得额外奖励。除了实在的物质奖励外，还可获得海尔俱乐部实习证明、海尔定制小礼品、海尔专属培训课程等，也可受邀参与海尔校园俱乐部经验分享，获得荣誉感。

■ 能力提升：助力学生成长同时为业务赋能

海尔校园俱乐部除了人才推荐任务外，亦有可帮助学生提升能力的任务。例如学生本身对内容创作、视频拍摄感兴趣，接受新媒体账号运营任务，则能够赋能市场营销部门的业务，同时锻炼学生个人能力。

■ 开展效果：助力学生成长同时为业务赋能

海尔经过集团层面内部复盘，发现今年校园俱乐部比之往年效果更好，主要体现在两方面：

- **人才推荐转化:** 学生推荐量更多，转化更好。
- **业务赋能:** 学生对业务部门发布的任务表现出了极大热情，完成情况较好，对业务有一定助力。

▶ 校招渠道：未来咨询站，传统宣讲会改良形式

一直以来，宣讲会都是企业开展校园招聘过程中不可或缺的运营渠道，但传统宣讲会在获取人才的数量和质量上都比较有限。今年，海尔集团层面认为有必要进行区别于现有宣讲会模式的其他尝试，以提升校园人才的转化，因而针对目标院校开展了名为“未来咨询站”的人才获取新模式。

- **与传统宣讲会的区别:** 传统宣讲会“我讲你听”，而“未来咨询站”能与学生产生一对一交互。
- **运营形式:** 企业入校，将教室分成不同区域。
 - ✓ **活动区域:** 学生参与活动盖章，集齐后可兑换定制小礼品。
 - ✓ **简历诊断:** HR 一对一诊断简历，具体问题问答交流。
 - ✓ **产业分享:** 对海尔各事业部进行介绍讲解，并与学生进行问答互动。

▶ 校招管理：数字化平台跟踪与高潜激励

校园人才入职后，海尔运用数字化平台对人才的表现进行评估，并根据项目成果判断其发展潜力，对高潜人才给予一定激励。

- **数字化平台跟踪:** 海尔主要运用数字化平台跟踪校招表现，从校招生入职再到后期的发展，所有的信息全流程打通。具体而言，校招生入职前的画像特质会保留到入职后，进入员工发展系统跟踪。
- **根据项目成果判断发展潜力:** 进入企业后，前期用作招人门槛的画像便不再过多关注，更多是看重校招发展潜力。主要通过校招生进入项目后的产出结果，进行动态评估。
- **高潜人才激励:** 海尔发展团队会有相应校招项目，制定相应评估标准，颁布对应奖项或邀请校招生参与活动。如每个月的绩优人员提报与展示，能让校招生有荣誉感。



► 未来展望：Ai 的应用

海尔集团正探索 Ai 在招聘方面的应用，如针对简历的自动生成面试问题，辅助面试官准备面试，在今年秋季招聘时试点，但还未广泛应用，预计明年春季招聘会大规模使用。

■ 数据安全有保障

海尔 Ai 的底层模型主要是整合行业资源，但目前所有系统是以自建为主，进行本地部署，对于数据安全和信息安全有严格要求。

■ 未来探索：简历解析与面试应用

目前，海尔集团利用 Ai，结合人才能力素质模型实现面试问题自动生成，提升面试官专业度，明年探索追问功能的实现。此外，海尔集团正在探索未来在招聘环节运用 Ai 进行简历解读。

海尔在校招领域一直秉承着“以学生体验为中心，以技术创新为突破点的理念”，持续耕耘多年，挖掘了众多优质的、适合海尔的优秀校园人才，并在校招领域具有一定的标杆价值。未来，校招将更加智能化，大学生将更加值得吸引，海尔也将继续将校招做好、做精、做强。

京东方科技集团 校招案例分享



张明我
京东方科技集团股份有限公司
招聘经理

► 业务背景

京东方科技集团股份有限公司（BOE）创立于1993年4月，是一家领先的物联网创新企业，其业务以半导体显示为核心，包含物联网创新、传感器及解决方案、MLED、智慧医工等，形成了“1+4+N+生态链”的业务架构。

► 校园招聘背景

■ 校园招聘历史悠久，具有传承性

校园招聘在京东方已有二十余年的历史，企业高管等中坚力量基本是从校招生培养发展而来，故而校园招聘于京东方而言具有重要的传承意义，也近乎形成了一种传统。

■ 校招生可塑性强，受业务部门认可

京东方的人才补充方式以校招为主，习惯从小白开始培养校招生，使其最终服务于各业务板块。多年来，京东方的校招生经过培养，总体表现较为优异，各业务部门对校招生的认可度较高。

► 校招精英项目

■ 管理培训生

针对高精尖人才，京东方一如既往保持着高度关注，通过各业务单元的管理培训生项目，为业务赋能。京东方的管理培训生项目每年招收人数在10人左右，意在招收行业内的精英校园人才，大都招收特定专业方向的学生。

■ 制程技术培训生

由于一线工厂运用新技术，需要新技术方向的人才储备，京东方今年开设了制程技术培训生项目。该项目相比起管理培训生项目招聘范围稍广，招收人数在百人量级，旨在甄选高潜人才，通过体系化的培养和历练，使其成为管理和技术专家后备梯队力量，同时提升技术及产品竞争力，逐步解决卡脖子技术问题。

► 校招人才要求提高原因

今年的校园招聘中，京东方对学生的要求有所提高，这主要有两方面的原因：

- **用人部门用工成本压力大，校园招聘宁缺毋滥：**由于用人部门直接承担用工成本的压力，希望能在众多候选人中尽量挑选更好的，趋于宁缺毋滥的态势。
- ✓ **技术迭代出现新用工需求，需要高端人才助力：**业务出现了新的高端方向，如大模型算法等，需要尖端人才助力；此外，京东方的生产基地逐渐使用新的技术，也需要新技术方向的管理人才储备，对一线工程师的要求便有所提高。

► 校企合作：精准触达以提高转化质量

校企合作一直是老生常谈的话题，各企业的校企合作形式不一，但大多招聘转化效果不如预期。为了精准触达目标学生，京东方从学生和老师两方面入手，在校企合作方面作了一些尝试，使其获取学生的质量得到了保障。

■ 学生端：目标院系技术干货分享

京东方首先会定位想要触达的目标院系，之后去到相应的院系作干货分享。该分享内容对学生长期职业生涯发展或是专业技能的提升有帮助，如京东方会前往目标院校物理系作技术分享，学生也很认可其价值。比起千篇一律的企业宣传介绍，京东方的分享更能触达学生内心深处的需求，留下更深刻的印象。

■ 教师端：满足专业课导师需求

校企合作最基本的就是建立起校企关系，一般而言，企业会选择与学校就业中心的老师建立联系，但这种形式并不能做到精准触达。在这种情况下，京东方选择与专业课导师建立联系，可以触达业务关注的研究方向的学生。但京东方面临的难题是，专业课导师并不都很关心学生的就业。面对这一挑战，京东方选择利用自身资源满足专业课导师的需求。京东方发现，专业课导师的诉求是希望与企业进行合作，如希望企业赞助实验设备、材料等。因此，京东方积极开展业务部门与目标专业课导师的合作，同时推动招聘端介入，期待建立更深层次的合作，提升心仪学生的招聘转化。

► 校招渠道：针对性投放，助力招聘转化提升

普通的校园招聘渠道铺的面虽广，但无法在学生质量上有保障，精准度不足。为了提升获取精英校园人才的效率，京东方采取了针对性措施，并卓有成效。

■ 通过院系官网搜索，与优质学生直接建立联系

京东方认为，针对心仪的优质人才，与学生直接取得联系是最有效的招聘转化方式。京东方首先明确业务所需学生的研究方向，锚定目标院系的专业课导师，同时以导师为目录，通过学校院系官网等渠道定位目标学生，之后直接与学生取得联系。

■ 一对一“双选会”，获取心仪学生简历

传统校园“双选会”容纳企业较多，人才竞争激烈，但与此同时前来应聘的学生也很多，学生与企业双方没有足够多的时间和精力深入交流。为了更精准地触达目标学生，京东方选择参与学校组织的简历嘉年华活动，一对一为学生作简历指导，也相当于小型“双选会”的形式，大大提升了招聘学生的质量和效率。

■ 专场宣讲会，企业宣讲会新尝试

宣讲会几乎是企业校园招聘流程中必不可少的一环，但传统宣讲会到场人数众多，属于目标群体的学生较少，转化效果有限。2022年前就有部分企业提出了专场宣讲会的概念，由于2022年疫情限制，企业的专场宣讲会尝试略有搁置。今年，京东方针对高精尖目标学生，开启了专场宣讲会之旅。

● 锁定目标人群

根据不同的校园招聘项目，京东方在开展专场宣讲会时作了目标群体的划分。如针对管理培训生项目开展专场宣讲会时，京东方会选择行业内较为顶尖的院校。同时，针对这部分院校，京东方认为没有必要对其他非精英项目进行宣讲，只宣讲培训生项目。

● 宣讲人员差异化

根据校园招聘项目的类型，京东方在专场宣讲会的宣讲人员上也有差异化的安排。针对管理培训生，京东方会选择高管及杰出校友代表入校进行宣讲；而针对制程技术培训生，则是至多安排各 HRBP 入校进行宣讲。

● 现场评估候选人

京东方在专场宣讲会实践过程中，认为其不仅是宣传企业和岗位以及获取简历的方式，也是一个企业及候选人

相互评估的机会。因而，在京东方针对管理培训生和制程技术培训生等项目的专场宣讲会上，企业高管或 HRBP 会现场框定候选人员，并现场进行面试，大大缩短了招聘流程。

● 挑战与解决

挑战

由于精英学生是众多企业争夺的对象，并不缺乏优质的工作机会，企业专场宣讲会对这部分学生的吸引力较为有限。因此，如何做好专场宣讲会的出席率管理是企业首先需要思考的难题。

解决方案

针对上述挑战，京东方从业务端和院校老师两方面入手做好出席率管理：

- ✓ **降低业务端宣讲人员预期：**专场宣讲会目标院校层次都很高，导师甚至能达到院士的级别，其他企业为了争抢这部分学生也会开展很多宣讲会，因而学生和老师可能不会因为业务端 HRBP 的到来而过分重视，这一点需要招聘端人员做好业务端的预期管理。
- ✓ **与院校相关老师深度沟通项目情况，提升出席率：**为提升专场宣讲会出席率，京东方会与相关老师详细介绍公司及校园招聘项目的情况。对待关系比较好的老师，会详细介绍今年校园招聘项目的变化，以及该老师已入职京东方的学生现状。首先要让老师足够了解项目，才能更好地对学生作引导。

玛氏 校园招聘案例实践



万婧
玛氏
玛氏雇主品牌和管培生项目负责人

► 业务背景

玛氏于1989年开始在中国运营，旗下有玛氏箭牌、玛氏宠物护理（分设宠物营养业务与皇家宠物食品业务）、玛氏食品三大事业部以及玛氏全球共享服务中心。公司拥有6家工厂、4个创新中心、1个全球食品安全中心、47个分支办公室、30多个品牌和9,000余名同事。

来到中国30余年，玛氏持续引入新品牌及创新口味，为千万家庭及其爱宠带来了美好与欢乐。德芙®、士力架®、M&M'S®、脆香米®、绿箭®、益达®、5®、大大®、真知棒®、SUGUS®、彩虹®、麦提莎®、宝路®、伟嘉®、美士®、皇家宠物食品®等品牌深受消费者支持。

► 校园招聘项目

玛氏今年的校园招聘以“1+n”的形式开展，“1”是指针对精英学生的管培生项目；而“n”则是指一线销售、技术工等岗位的校园招聘，这些岗位针对业务的实际需求而开放，并非每年固定，故而称之为“n”。

■ “1”：管培生项目

招募对象：毕业两年内的优秀校园人才，要求人才具有商业兴趣和洞察力、广阔视野、优秀的团队合作与沟通能力、以及出色的学习敏锐度。

培养目标：培养人才成为担任重要管理职能的经理级别同事，并进一步成长为公司未来的高层领导者，助力人才梯队建设。

■ “n”：应业务需求开放校招岗位

面对复杂多变的生意环境和业务数智化变革的需求，玛氏开放一线销售、高级技术工等岗位的校园招聘，对学生群体的学历背景要求较宽泛。

► 管培生项目设置变革

■ 管培生项目合并，统一机制与待遇

玛氏将管培生项目中的各细分项目合并，统一了项目机制及福利待遇，同时划分了四大方向（如销售和市场，创研供应等），管培生将在特定方向内进行三年轮岗，每年一岗。

● 内部原因：

管培生轮岗机制跨度大，造成管培生的专业能力积累不足，在项目结束后发展的第二阶段晋升竞争力减弱
过往的综合管培生项目是大跨度轮岗机制，希望扩大管培生的视野和有意义的人际网络关系。但另一方面，也会导致扎根专业能力的深度不足，在项目期结束后职业的第二阶段竞争力减弱。另一方面，大跨度的轮岗也会造成组织在岗位的准备上难以预测和规划，管培生的职业发展路径缺乏一定连贯性。

优秀学生能力普遍较强，一旦轮岗方向和发展速度与期望不符，工作积极性降低

管培生项目招募的学生普遍拥有优秀的院校背景，各方面综合素质较强，而原来的综合管培项目和职能管培项目因为发展培养机制不同，薪资待遇也存在差异。同时，因为轮岗的岗位难以预测性造成人岗匹配存在一定困难，部分管培生认为自己没能去到期望的岗位，主观上认为没有得到足够的认可，项目设置不公平。这些认知将导致人才士气和发愿意度降低，能力发展不达期望。

● 外部原因：

校招市场竞争激烈，需从项目设置上吸引精英学生

近年来理工科背景，如机械，研发和信息技术类专业的毕业生薪资增速较快，而玛氏技术方向管培生薪资待遇与商科背景为主的综合管培生项目有差距，造成部分职能项目缺少市场竞争力。因而，玛氏选择将各项目待遇统一，如此内部的流动也会更为顺畅，增强了项目对精英学生的吸引力。

优秀年轻人才具有较强的主观意识和发展规划，需要更多确定性和引导

优秀的青年人才普遍具备很强的自我主观意识和发展意愿，他们会非常积极的规划职业路径并且以终为始的寻求快速发展。而管培生项目的大跨度轮岗带来一定的随机性，会让他们在外部有更符合规划和确定性岗位时选择离开。而将项目设置为四大方向后，岗位规划和人岗的确定性提升，组织也能更早的和管培生双向沟通共同进行职业发展规划。

► 管培生人才画像与定位

针对管理培训生项目，玛氏从人岗匹配视角，从以下维度考查，并形成管培生人才画像：

1. 快速学习能力

- ✓ 要求：学生在经历陌生环境或是面对陌生事物时，能快速找到思路实现目标，并在此过程中不断反思、改进，且在下次遇到类似情况时能举一反三。
- ✓ 考察方法：面试时学生需要在一小时内完成十几页材料阅读，并制定生意方案。面试官对学生生成的方案进行挑战，考察管培生从商业策略到业务落地的全链路思考能力。
- ✓ 学生情况：现在学生接触新鲜事物较多，视野较为开阔，且经过多年习得的思维框架和总结能力，能满足这部分能力的学生不在少数。

2. 领导力

- ✓ 要求：能领导小组内成员推动结果的达成。
- ✓ 考察方法：考察在无领导小组中，学生是否可以积极推进讨论以达成结果，主动整合成员想法，并清晰表达自己观点和说服他人。
- ✓ 学生情况：这一能力大部分学生较为缺乏，可能因为新生代学生生活环境较为优越，没有非常强的成果导向思维，且倾向避免与他人产生冲突。

3. 视野与认知

- ✓ 要求：学生对快消行业有认知、有了解。
- ✓ 考察方法：通过无领导小组和商业案例的面试，考察学生对快消团队内部合作、商业问题解决等的敏感度。
- ✓ 学生情况：很多学生有不同行业实习经验，甚至有留学背景，因此视野广度方面不存在问题，但对于快消行业的视野则不一定具备。商科背景的学生相对对快消行业有一定认知，但理工科背景学生对快消行业的认知相对较弱。

4. 专业能力

- ✓ 要求：学生在专业领域具有一定认知及学习能力。
- ✓ 考察方法：简历筛选考察学习成绩、在校情况、实习经历等，也会在附加测试和案例设计中融入考察点。
- ✓ 学生情况：进入面试环节的学生大多在校情况较好，这方面能力基本不存在问题。

► 优秀学生触达

校企深度合作

玛氏认为针对目标院校进行提前批招聘对加强管培生人才池转化助力最大，而这则需要校园大使、研究合作项目的持续助力。

- ✓ **校园大使**：推动内部同事与校园大使配对，进行知识输出，宣传行业认知、组织形式、工作难点、如何应对挑战等，校园大使则可以将信息在社交媒体平台传播。
- ✓ **研究项目合作**：与定点院校合作，通过奖学金和合作研究等项目帮助学生提升能力。玛氏会重点分享快消和公司考察的能力及如何提升这些能力；并开展市场研究项目，提升学生对快消行业认知，包括如何研究人群、如何产出商业方案等。
- ✓ **不断扩大校园深度覆盖**：每年玛氏会针对申请，进入面试轮和获得录用通知的人群进行分析，观察学校排名的变化，调整目标院校和深浅度合作名单，将有限的校招团队资源投入到更深度合作的院校，赋能校园大使覆盖更广泛的目标院校。

■ 自媒体渠道针对性投放

玛氏会根据自媒体渠道特点及用户画像，匹配优秀学生画像及品牌调性进行针对性投放。

● 确定需投放的自媒体特点

- ✓ **KOC 发声型**：校园招聘需要偏感知向的雇主品牌内容传播，相比 KOL 意见领袖发声，使用 KOC 声量较为可观的平台更为合适。创建良好的招聘体验，提升互动和知识分享，是推动 KOC 发声的关键。

* KOC：关键意见消费者，由于本身是乐于分享生活经验的素人消费者，用户更愿意相信。其粉丝基础并不庞大，但能影响自己的朋友、粉丝产生消费行为。

- ✓ **知识偏好型**：优秀学生的群体特性决定投放的自媒体渠道应鼓励知识产出。

● 过滤不合适的渠道

某些自媒体渠道主要通过头部 KOL 发声，普通用户很难通过输出产生影响，不适合校招信息投放；而部分渠道泛娱乐化，很难把知识作为力量传达用户群体，这些渠道则不适合针对优秀学生进行投放。

强业务导向的校园招聘运营实践



张彤
赛轮集团
中国区人力资源总监

► 业务背景

赛轮集团成立于2002年，以“做一条好轮胎”为使命，致力于为全球轮胎用户提供更优质的产品与服务。目前赛轮集团全球员工总数18,000余人，其中海外员工占比超过50%，2022年营收219亿。过去国人比较熟知的轮胎品牌几乎都是海外品牌，中国轮胎企业在全球TOP轮胎企业中占比较低，而中国企业在轮胎行业的地位正在逐渐崛起。赛轮集团作为中国轮胎行业TOP3的民族企业，目前在全球轮胎企业中排名第十二位。

► 校园招聘概况

■ 校园招聘背景：助力企业与行业发展

赛轮集团脱胎于被称为中国橡胶工业的黄埔——青岛科技大学，其发展历程可谓是产、学、研融合转化的成果。基于组织战略，赛轮集团希望吸引优秀的有志于橡胶轮胎行业的年轻人加入，未来深耕橡胶轮胎行业，助力赛轮集团和中国轮胎行业走得更远，发展更好，这是赛轮在校园招聘工作中持续发力的根源。

■ 校园招聘定位：人才供应链的起点

在全球化、本地化的过程中需要多元化人才加入，但在此过程中需要做好甄别和选择。赛轮认为，在人才培养上，一定是先选择再努力。因此，前端的人员招聘对于业务的发展是至关重要的，因为人才从某种程度上来说也是一家企业发展能否长远的决定性因素。

赛轮集团的人力资源工作紧密围绕人才供应链的打造，人才供应链包括成熟的人才供应、内部人员的转化供应，以及优质的校园人才供应。从本质上来说，三者为一体，最终每一个点的归结点都是基于校园招聘的成功运营。因此，需要选拔好的种子、苗子后进行有针对性的培养，这是整个人才供应链的根基，也是对于业务来说最关键的助力点。

■ 校园招聘三要素：决策层支持、校企关系、候选人体验

在赛轮，校园招聘策略确定后，其落地实施离不开三个核心的要素：决策层支持、校企关系运作和候选人体验提升。

● 要素一：决策层支持

从集团高管，到业务骨干，赛轮的决策层对于校园招聘保持着高度的认可和支持，这也是能够支撑赛轮集团持续开展校园招聘的根本核心。

● 要素二：良好的校企合作关系

作为从高校走出来的企业，赛轮集团与高校有着天然的亲密性，与包括青岛科技大学、北京化工大学、中国石油大学在内的许多高校有着非常紧密的合作关系。

● 要素三：候选人体验

赛轮集团在校园招聘全流程中非常关注同学们的体验感。一方面，赛轮重视给到同学们的交互体验，包括宣讲、触达等，交互体验对于年轻人来说很重要。另一方面，赛轮也重视同学们在应聘过程中对面试时间等应聘流程的反馈，同时对同学们的反馈予以优化实践，将反馈标准化，建立沟通机制，这些动作都会给到同学们比较好的应聘交互体验。

► GMEDP、“橡胶之星”与“匠星”计划——依托业务需要诞生的校园招聘项目

最初，校园招聘项目着眼于将职能岗位作扩充，于是“橡胶之星”项目诞生；随着产能项目建设，组织需要更多懂业务、懂产品的年轻人，才能真正帮助和支持一线的工作，催生了“匠星”计划；近年来，跟随赛轮集团的全球化布局，需要更多具备全球化视野的具备跨文化沟通能力的人才，GMEDP计划也便应运而生。这三个校园招聘项目与企业的发展密切相关，是基于业务的需要而不断优化的。

	GMEDP	“橡胶之星”	“匠星”计划
项目定位	全球市场人才发展计划	集团总部储备计划	一线骨干培养计划
项目背景	在相对较为复杂的宏观形势下，赛轮集团正快速全球化，需要具备全球化视野的年轻人加入。而 GMEDP 计划旨在培养全球市场营销工程师，打造懂市场的工程师，其招聘规模占校园招聘总规模的 5%。懂市场的工程师能带给市场的反馈是不同的，要先接触一线，了解用户在想什么，才能建立起用户导向思维，为业务助力。	针对赛轮集团总部及技术岗位，赛轮集团开展名为“橡胶之星”的校园招聘项目。赛轮集团的主要产品是轮胎，而轮胎的核心原材料是橡胶，该项目便由此得名。其定位与 GMEDP 计划不同，更多基于集团总部及职能部门未来发展进行人才储备，其招聘规模占比在 50% 左右。	“匠星”计划主要针对一线工厂的生产操作岗位，招聘技术骨干和一线管理储备人才，是基于顶岗而开展的校园招聘项目，更多希望人才进入赛轮后能够快速上岗。
目标人群	赛轮集团的 GMEDP 计划有三个核心的人才画像素质。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 具备全球化视野: 需要学生具备全球化视野和较好的外语潜力。这并不意味着需要学生当下外语说得很流利，但要求学生能对宏观形势有一定了解，且要有跨文化沟通发展潜力。 ✓ 能够全球调配: 这一要求主要依托于赛轮集团的全球化发展背景。同时，赛轮集团要求学生有相对清晰的职业发展规划，并且习惯脚踏实地干实事。 ✓ 文化价值观匹配: 赛轮集团要求学生与企业的文化价值观相契合，并且重视信任和尊重，这更多是从求职动机方面考量。 	“橡胶之星”计划根据各细分项目的需求，对学生专业有一定要求，但由于“橡胶之星”项目意在培养储备人才，因而除了关注学生现有能力外，更关注学生的软素质方面，注重学生的发展潜力。	由于“匠星”计划主要是基于顶岗开展的校园招聘项目，需要人才在一线工厂能够快速上岗，因此更多关注学生当下的能力，希望学生具备一定的技术操作能力。
培养路径	GMEDP 计划对人才有相对定制化的培养项目，人才发展速度也更快。校招生首先需要参加集团的统一集训；之后，集团给这部分校招生配置高管导师一对一带教，进入加速全球化发展通道。	“橡胶之星”校招生更多是基于各条线的高潜储备人员，因此在统一集训期后，会去一线工厂或市场进行认知实习。实习结束后回到总部开展一次回炉培训，由于这次校招生是带着对于一线的了解和观察回来的，他们会有更多的感悟。回炉培训结束后，各校招生回到相关岗位的部门。这样的培养流程能让校招生在宏观和微观上对公司的业务有全面的认知。	“匠星”计划主要基于顶岗开展，故而其培养较为简单。在集团统一集训期结束后，校招生到岗位进行认知实习，了解产业链上下游的业务内容及模式，之后进行定岗，培养期在半年左右。

► 校招人才要求提高原因

■ 业务出海需要顶尖全球化视野人才

目前宏观形势相对较为复杂，在这一大背景下，赛轮的业务正快速全球化，故而需要有培养潜力的全球化人才加入。具体而言，相比起过往对价值观和专业能力的关注，今年赛轮的校园人才策略进一步优化，更多聚焦与企业发展理念契合、具备国际化视野和跨文化沟通能力、有灵活调派意愿的优秀校园人才。

■ 应届生平均薪酬提升，期待相应提高

当前，应届生市场薪酬水涨船高，企业为了在校园招聘人才市场中具备一定竞争力，也会随之提升薪酬。而薪酬的提升使得用人单位和管理层对于应届生的期待更高，要求更好的素质和潜力，希望他们能为企业带来更大的价值，因而对于校招人才的要求也就随之提升。

■ 学生素质需持续关注，硬标准提升能帮助招到心仪学生

由于疫情原因，很多这两年毕业的同学读书时或处于封控的状态中，即使出了学校行动也并不是很自由，导致他们一方面与社会实际接触较少，另一方面实习的机会比较少。因此，这些学生整体上相比之前的毕业生有差异，硬标准的提升能一定程度上帮助更快招到想要的人才。

■ 校园招聘市场供大于求，企业能够挑选更优秀的人才

一方面，宏观上人才数量增加，学生之间存在内卷的情况，企业对于校园招聘人才的期望更高了。而另一方面，这两年很多企业的发展并不如预期那样快，在进校的时候也能明显感觉到，往年某些热门高校会有上百家不同属性的公司参与招聘，但今年少了很多，校园招聘市场产生了相对失衡的局面。企业可以挑选的优秀人才更多了，用人要求也自然而然提高了。

► 校企合作：提前触达目标学生群体

校园招聘是一件贯穿全年的工作，校企合作就如同播种浇水，如果没有这个动作，秋收打粮食的时候很有可能颗粒无收。校企合作能让企业与学生产生互动，只有互动才能产生认知，认知后才愿意接触，接触才可能转化。今年赛轮集团运用包括“S·TALK”、“S·MATE”、“S·STAR”在内的7个“S”系列校企合作项目，打造专属校园人才发掘与交流通道，学校+企业、线上+线下、校内+校外多维度多形式相结合，推动赛轮与高校未来更深入的合作。

■ S·TALK：校园技术沙龙

赛轮邀请目标院校目标院系的师生走进赛轮，由赛轮大咖介绍赛轮研发实力、产品及技术发展，分享最新行业趋势与发展动态，与同学们围绕轮胎工艺、橡胶工业发展等话题展开探讨，打破前沿技术与校园生活的隔阂，为同学们的专业素养和职业发展有所助力。

■ S·MATE：校企双聘校友导师

针对目标院系，选拔一批优秀的校友，与高校合作进行校企双聘，成为校友导师，这些导师的身份既是校友，又是企业的员工，同时还是学生的导师。一位校友导师可以覆盖两到三名学生，形成良好的纽带关系。校友导师在项目上会给予学生一定的指导，争取一些机会。这种合作模式在提升招聘转化的同时，能够帮助学生提升专业素养。

■ S·STAR：实习生训练营，提前锁定目标人才

针对目标院系，首先点对点邀请师生到集团进行参观，在活动现场，赛轮对实习生项目进行宣讲，并邀请校友员工分享成长故事，现场发放实习 offer。该种实习生合作模式较有针对性，在实习生能够了解赛轮的业务和工作模式的同时，赛轮也能够对学生的能力表现进行评估，将来转化成校园招聘人选。

► 人才画像落地挑战

■ 挑战：人才画像理想化

由于企业对优质人才争夺较为激烈，企业往往会面临人才画像过于理想化，招聘端难以达成转化的问题。针对这一问题，我们认为，人才画像类似一张地图，有时候沿着旧地图无法找到新大陆，因而不能完全机械地执行画像，需要适时对人才画像进行调整，这对招聘人员的灵活性是一大考验。

■ 解决方案

● 与业务对称招聘情况，影响并达成一致

招聘端需要对业务部门施加影响，让他们了解外部的情况。有时用人单位在人才画像制定的时候过于理想化，会出现“既要、又要、还要”的情况，招聘人员需要通过数据和事实告诉他们真实的市场情况，影响用人单位与人力资源达成一致。

● 确定人才画像中的必备项和可调项

人才画像中的有些维度是必备项，而有些维度是可调项，最后调的一定是可调项。有些基本的东西是不能调的，

比如价值观、人品和岗位必备的专业技能。但是针对各岗位需求，有些非硬性的要求，是可以作动态调整的。

● 根据必备项和可调项对人才画像再调整

确定了对人才需求维度中的可调项和不可调项后，业务部门与招聘团队对人才画像进行再审视和调整，确保人才画像可落地招聘。

▶ 专家洞察：校招生流失现象普遍，如何干预

■ 校招生流失现象原因

- **校招生选择多：**在当前的宏观经济形势下，学生有太多选择，可以选择外部好的工作机会，也有很多同学可能会追求稳定的工作，选择去体制内，这些都是可以理解的。
- **校招生对职场认知不足：**当前学生自身对于工作的准备度不够，对于社会和职场没有足够的认知，也没有准备好迎接踏上社会可能会遇到的一些看起来没有那么让自己满意的地方。

■ 校招生流失从何干预

- **企业与高校合作，拓宽就业辅导内容：**学校的就业指导目前更多偏找工作方面的指导，缺少实践的机会，更鲜有告诉学生就业后会面临什么样的生活状态。企业和高校需要合作，让同学们在毕业前有更多的实践机会，作好心理准备，应对就业到来的压力。
- **关注前期候选人体验，提升认同感：**企业前期需要与校招生沟通足够充分，确保双方传递的信任和尊重足够到位，才能获得校招生的认同。这样一来，流失的概率就会降低，因为许多人都希望在一个熟悉的环境下工作。
- **解决校招生困难，增强归属感：**校招生来了之后，不管是不是处于试用期，如果家庭遇到困难，企业可以协调一些资源尽量解决。包括校招生如果在个人成长过程中遇到困惑，公司层面应该对校招生个人的职业发展进行指导。

▶ 校招人才管理

校招人才入职后，单纯靠面试和测评来判定人才的发展潜力是不合理的，需要通过培训期及后续在岗表现进行划分，因此集团会组织定期对校招生进行评估，确保优质人才能在合适的时机得到合适的发展。

■ 动态评估

集团层面定期对校招生进行综合评估，但针对不同条线，HRBP 会有不同的评估节奏，如：针对销售条线，评估周期定在三个月，评估之后进行校准，确定后立马开展相应调整。这是因为不同的业务条线有不同的特点，有的条线需要人才快速发展和沉淀，因此会有一些个性化的评估节奏。

■ 校招生盘点

对校招生进行动态评估后，赛轮集团依据评估结果，使用九宫格、IDP 等人才盘点工具对校招生进行盘点，并调整其各自的定位。

■ 优质人才分层管理

为了使高潜人才进一步得到培养和发展，赛轮根据校招生的绩效表现和盘点结果对校招生进行分层管理。优秀的校招生可以入选集团的储备人才计划，这部分校招生便进入了集团层面的储备人才池，也便融入了集团层面的人才盘点。

亚信科技 高潜校招案例实践



仲小玲
亚信科技控股有限公司
人力资源中心招聘部总监

亚信科技控股有限公司（简称：亚信科技，股票代码：01675.HK）始于1993年，是领先的软件产品、解决方案和服务提供商，领先的数智化全栈能力提供商。公司深耕市场30年，在5G、云计算、大数据、人工智能、物联网、数智运营、业务及网络支撑系统等领域具有先进的技术能力和众多成功案例，客户遍及通信、能源、政务、交通、金融等行业。

亚信科技是人力资源和社会保障部正式批准成立博士后科研工作站的单位。亚信科技博士后工作站与相关国家重点研发计划、北京市科技计划等科研项目研发方向保持高度一致，开展面向5G/6G、大模型等能力体系的研发和行业应用落地引领工作，并与清华大学人工智能产业研究院博士后流动站等充分协作，培养产学研融合的高层次人才。

► 校园招聘概况

■ 校招定位

校园招聘是亚信科技重要的人才输送途径。校园人才不仅能为企业注入新鲜血液，助力人才梯队完善，而且也因校园人才极强的可塑性，在历经培养和实践后能发挥年轻高潜人才的作用，为业务部门补充新生力量。

■ 校园人才项目

根据人才所处学业阶段的不同，亚信科技每年主要通过两大类招聘项目招募校园人才：

- 实习生招聘：亚信科技每年实习生招聘量较大，量级在2000人以上；每年也会有相当一部分实习生留用，增加校园人才的转化。
- 应届生招聘：应届生的招聘除通用技术及业务、职能类岗位外，更侧重于硕博等顶尖人才的招聘，输送到产品研发类岗位及各类培训生项目。

► 人才要求提高原因

亚信科技秉承“产品与服务双领先”理念，始终高度重视核心研发实力，聚焦“云网”、“数智”、“IT”三大产品体系，持续研发投入，因此对产品研发类校园人才

非常关注。此外，也会根据业务发展需求，增加如销售培训生等类型岗位，而这些岗位的性质决定了其对人才潜力和复合能力要求较高。近年来，不少企业看到校园人才市场供给侧数量增加，需求端机会减少，可以更多精挑细选，故而提升人才标准，但亚信科技主要还是聚焦公司业务及对校园人才的需求制定精准人才画像。

► 精英学生项目

亚信科技近年来正开展精尖人才专项项目。如“数据科学家”招募项目，推行已有3~4年时间，主要聚焦于优秀硕博人才，招收人工智能、机器学习、算法开发，数据分析等方向精尖校园人才。除此之外，也有针对业务需求诞生的各类校招项目，如：信聚能硕博人才项目、销售培训生项目、青军计划等。

● 精英学生定义

亚信科技根据业务需求及市场情况对精英学生进行框定，大体而言，认为精英学生的综合素质、专业能力及学习能力均较为重要。如对于产品研发类岗位而言，由于候选人未来需要做更前瞻性的研究，深入从事产品研发工作，故而要求候选人有较为优秀的综合素质及过硬的专业能力。

► 校招人才画像

■ 研发技术岗能力维度合理化：关注专业技术→复合型能力→优先技术能力

针对产品研发类岗位，起初用人部门重点关注于候选人的专业技术和知识储备是否能运用到项目中；但很多项目工作需要跨部门沟通，并且要对业务有深入的理解，这就需要人才不能闭门造车，要有一定沟通交流能力，要理解行业和客户真正需求，因而对人才复合型能力要求不断提升。但在实际招聘及业务开展过程中，业务部门和招聘人员通过实践逐步达成共识：真正沉淀下来深入做研究的人才，要求面面俱到，不太现实，这些因素也可能反而会影

■ 其他岗位要求：复合型能力

由于岗位定位不同，业务类、通用技术类、职能类等岗位对人才的复合型能力仍有要求。此外，由于各类新技术、新业态层出不穷，需要年轻人才接受新鲜事物和信息冲击，因而对于校园人才学习意愿和快速学习能力方面的要求有所提升。

▶ 精英学生针对性运营：目标院校定向合作

■ 校企合作

亚信科技认为，校园招聘的前置性工作至关重要，校企合作是其中非常重要的一部分，虽非立竿见影，但对转化有所助益，需要长期持续耕耘。

- **时间前置：**亚信科技校企合作对象逐步渗透到高校大一学生。
- **渗透形式：**
 - ✓ **就业辅导：**很多学校面对当前大批量学生就业难的问题，对就业指导尤为关注，亚信科技在就业及职业发展辅导方面与院校开展合作，也会植入职业发展课程。
 - ✓ **访企参观：**此外，亚信科技也会邀请目标院校学生从大一开始进行访企参观，能让学生从低年级开始提高对亚信的认知，尽早了解企业。
 - ✓ **产学研合作：**亚信科技针对目标院系，开展导师实验室合作，推动技术研发的同时让目标院系学生提前了解企业。

■ 定向推荐

针对目标院系学生，亚信科技倾向于通过导师、师兄师姐、学校院系老师的直接推荐招聘人才。这主要是因为提前对学生有了正向输入，学生对企业和岗位更了解，更易实现 offer 转化。

▶ 精英学生针对性运营：校招与社招联动

精尖校园人才的招聘是补充核心新鲜血液的重要方式，这部分人对于公司和业务部门来说非常重要，且这部分人才的需求少而精。但常规校招体量较大，打法不够深入和聚焦，针对精尖校园人才需要进行一对一跟进。对此，亚信科技使用校招与社招联动的方式解决这一问题。

■ 校招与社招联动原因

- ✓ **校招人员精力有限：**常规校园招聘规模较大，

校招人员工作量大，很难有精力针对部分学生一对一跟进。

- ✓ **社招人员更擅长一对一跟进：**通常而言，校招人员使用大批量、规模化打法进行招聘，而社招人员则更多使用一对一跟进的打法，从工作侧重而言，社招人员更擅长一对一校园招聘运营。

角色分工

- ✓ **校招招聘人员：**将简历资源输送给用人部门和社会招聘人员。
- ✓ **社招招聘人员：**以社会招聘方式，从项目初期人才吸引到面试安排、录用、人才保温等环节一对一跟进。
- ✓ **业务人员：**针对精英人才，CTO 等高层管理人员会亲自参与面试。

▶ 如何做好校招：招聘人员要求提升

亚信科技认为，招聘人员不只是招聘交付的角色，而是企业面对外部市场的窗口。因此，除去对招聘人员本身年度整体招聘需求完成度的要求之外，前些年亚信科技就开始关注招聘体验，重视从招聘人员端投射到外界的雇主品牌形象。

- ✓ **专业化提升：**招聘人员自身的专业化程度至关重要，这种专业化体现在与候选人的沟通、对业务的理解，甚至面试专业度等方面，要求招聘人员在前端清楚介绍公司业务和岗位的吸引点。
- ✓ **候选人体验优化：**在薪酬及企业平台没有较大差异的前提下，对招聘过程中细节的把控和管理，以及从招聘到入职全流程提升学生整体体验是非常有必要的，能够帮助校招有效转化。过程中也会通过邀请学生参观公司、往届实习生 / 应届生故事短视频等对学生进行吸引。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“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, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859
智享会官方网站: www.hrecchina.org
智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……



2024 校园招聘研究报告

——企业优秀人才梯队第一环的打造与提升

2024 Campus Recruitment Research Report——Creating and Enhancing the First Ring of an Enterprise's Excellent Talent Ladder

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.