

首席

招聘官

CRO.JOB1001.COM

人才招聘前瞻思维引领者

候选人接受Offer了，招聘就算完了？>P27

对话与才策主编欧阳泽林 >P50
革新招聘理念，做好在线的准备和对的求职者约吧！

IT互联网专刊 ——

你好，Offer派！别了，慢招聘！>P08

医疗卫生专刊 ——

穿“牛津”靴的长桑君 >P11

• 拥抱PPP

一览的机遇和责任 >P16

作为国内专业细分招聘领头羊的一览，积极地拥抱PPP模式，帮助各地各级政府进行招才引智，实现各地专业人才的“职业成长”和“优化配置”。



扫一扫，下载一览APP



一览英才网
www.job1001.com

WWW.job1001.com



一览英才网

行业求职，招聘首选



| 招聘 | 求职 | 猎头 | 咨询 | 广告 | 媒体 |

<http://www.job1001.com>

<http://www.job1001.com>

用心专注，服务专业

全国统一服务热线：400-884-1001

传真：0755-22632616

下载一览app,给职业更多可能

让职业学习成长更简单!

SME mall

中小企业一站式网上服务商城

政府专项
资金申报

中小微企业证明办理

招投标
项目查询

法律
财税

商事登记
五证合办

人力资源

银政企
金融服务

活动培训
100场免费

创业宝
用工保 自由保

服务红包

服务商城
400多项产品

企业信息化

政务服务

行业服务

专家服务

深圳市中小企业公共服务平台提供以下便捷服务

- 网上政务办理
- 及时获取政府招标信息
- 地图快查周边服务
- 移动报名参加活动...
- 查询资金申报
- 手机查看办理进度
- 地图快查周边活动



微信服务号

地址：深圳市南山区科技园高新中二道生产力大楼D栋1层
电话：0755-22662277 传真：0755-26614009

www.smemall.cn



16 | Feature 专题 拥抱 PPP, 一览的机遇与责任

作为国内专业细分招聘领头羊的一览, 积极地拥抱 PPP 模式, 帮助地方政府进行招才引智, 实现各地专业人才的“职业成长”和“优化配置”。

- 06 刊首语 我不是找不到你, 而是搞不定你
- 10 聚焦 一览并购时代云端猎头
发力中高端人才招聘市场
- 12 事件 一览战略投资星云云微购
- 13 活动 中国国际人才交流大会
- 14 媒体 别把大规模招聘弄得一团糟等

Thought 锐智

24 观点 / 从来就不存在什么人才短缺

当招聘主管告诉你们公司面临劳动力供应和人才短缺的时候, 真正原因是他们试图甩开属于自己的责任。

27 观点 / 候选人接受 Offer, 招聘就算完了?

如果你不在入职前的阶段, 采取适当的积极的行动, 你就很有可能面临候选人逃离的风险。

30 观点 / 我们该对袋鼠型候选人 Say No 吗?

与其专注候选人是否为袋鼠型员工, 不如想办法提升企业的雇主品牌形象, 去培养自己的高“忠诚度”员工。

32 实践 / 创新招聘的七种武器

要想赢得这场人才战争, 你得通过一些创新的方法来出奇制胜。

36 实践 / 给我 5 个: 世界上最有效的推荐方式!

50 对话 / 革新招聘理念, 做好在线的准备和对的求职者约吧!

当下移动化社交化大行其道, 雇主主要想在网络社交中产出招聘结果, 仍然面临着诸多挑战。

52 对话 / 更精准、更高效的招聘服务在哪里?

54 专栏 / 我最烦的就是“奋战 100 天!”

Excellence 榜样

19 专题 / 紧随互联网潮流, 做“互联网 + 政务”的赶潮人

宁波市江东区人社局是“互联网 + 政务”的先行者, 依托互联网, 让政务服务变得更加高效、透明与便民。

40 雇主 / 苏交科: 一切从人开始, 缔造企业美好未来

44 雇主 / 伦联机电: 为人才提供快速成长的环境和平台

47 雇主 / 华凌电缆: 以诚为本, 做特种电缆行业的唯一

CLIVIA Cupcake

克利维娅蛋糕

那口感动的味道，我们用生命在堆积

如果偶然邂逅，
希望您知道
有温度的好味道，

必须健康

..... 只用原生态的食材碰撞融合，口口放心

必须经典

..... 我们的探寻食材的足迹遍布50多个国家，任何一款都是明星中的明星

必须简单

..... 我们崇尚另种极致简单美学，化繁为简方能渊源流传



服务热线：4000 883 527

公众微信号：C4000883527



IT 互联网专刊

08 Interview 对话

你好, Offer 派! 别了, 慢招聘!

一览 O2O 事业部运营总监薛泉源表示, Offer 派就是要让招聘回归到线下, 通过提升效率, 提升候选人体验, 让人才和企业实现双赢。

02 观点 / 慢招聘? 快别逗了!

我们厌倦了日复一日机械的工作, 却又害怕改变, 这才是我们停步不前的主要原因。

04 观点 / 1 天完成招聘, 做得到吗?

如果你渴望提升招聘质量, 你就需要优化你的招聘流程, 提升你的决策效率, 为求职者提供更佳的候选人体验。

12 对话 / Offer 派的四种武器

14 实践 / 利用 Offer 派, 解决你的招聘难题

本刊广告列表
封二 / 一览英才网
01/ SMEmail
03/ 克利维娅蛋糕
05/ 星星云微购
07/ 第一资源
09/ 一览雇主品牌服务
11/ 览优猎头
37/ 一览
54/ 搜根网
封三 / 一览 APP
封底 / 弈投孵化器
IT 互联网专刊
07/ 福田国际电子商务产业园
封底 / Offer 派
医疗卫生专刊
封底 / 伞友咖啡

医疗卫生专刊

02 动态 / IVD 行业营销精英主题 Offer 派

03 动态 / 伞友创业沙龙——健康的邀请

04 对话 / 胡劲之的坚守和抉择

从华大基因的 VP 到岩之澜的合伙人, 胡劲之的 2014 年实现了巨大的跨越。在这跨越之中, 有他对承诺的坚守, 亦有他对未来的抉择……

08 对话 / 互联网医疗, 看上去很美

在肖寒冰的眼里, 大部分互联网医疗企业都没有找到商业模式, 远没有看上去那么美……

11 对话 / 穿“牛津”靴的长桑君

韦传敏给人的感觉, 比起在商海沉浮的 CEO 身份, 更像是个满身匠气的学者。

14 观点 / 用项目管理的方式管理招聘流程



积累沉淀，迈向成功

打造星星云微购OTO生活体验馆创新生态模式，构建智慧城市，实现城市综合体



一站式 家具/建材/生活
电商购物平台



上万品牌 全球采购

网上价格 实体服务



佛山市星星云微购信息科技有限公司

企业地址：广东省佛山市顺德龙江镇云微购大厦（龙江镇龙江居委会325国道龙江段111） 电话：0757-23367829

我不是找不到你，而是搞不定你

招聘服务的价值变化：从帮用人单位找到人才简历到搞定人才入职



招聘网站出现的背景是解决招聘信息和求职信息不对称的问题，那个年代发布招聘信息和求职信息找不到更好的地方，于是招聘网站应运而生——它为招聘者集中发布招聘信息何查询求职提供方便，为求职者提供集中发布求职信息和查询招聘信息提供平台。招聘网站主要靠用人单位发布招聘信息和查询求职信息收取年度会员费的方式盈利，也是互联网初级阶段最普遍的商业模式。

互联网发展到今天，发布招聘求职信息的渠道很多，并且几乎可以免费，精准查询招聘信息和求职信息（仅仅限于信息）也很方便。纯粹提供能找到求职简历的功能几乎失去商业价值。**今天用人单位招聘最大的痛点是：不是我找不到你，而是我搞不定你！**

那么招聘服务机构就要从这里面找到价值所在，进而设计出新的产品服务模式，解决用人单位的痛点，这样用人单位才能爽快的买单，才是应景的商业模式，招聘服务机构才能不被时代淘汰。一览团队在这方面的认知还是比较准确的，及时设计出新的产品服务模式——谓之“一览 offer 派”。该产品的核心功能就是和用人单位并肩作战，一起现场搞定人才！

我们经常说，一个企业要么缺人才，要么缺业务。

这里不谈业务，就谈人才，自然是人才就是稀缺资源、核心要素。几乎在人类社会发展的过程中，人才一直处于“供不应求”状态。要搞定人才就要从尊重开始。从表面上看，类似一览这样的招聘服务机构是用人单位买单，用人单位是客户，客户是上帝，所以理应用人是上帝，上帝提出合理的需求要满足，不可理的需求也是合理的。实际上这样的逻辑推理下去，是搞不定人才的，解决不了用人单位的痛点。所以“一览 offer 派”从一开始进行产品设计的时候就对用人单位提出非常“苛刻”的条件，我们认为，**你用人单位自然愿意掏钱给我们招聘服务商，不是我们招聘服务机构从业人员的声音甜美、不是因为我们的品牌知名、更不是我们招聘服务机构的所谓客户答谢会搞得好，核心点还是能和你们一起工作——搞定人才！**那么我们就一起商讨，怎么能搞定人才怎么来。

人才的需求多种多样，五花八门，有物质的、非物质的，有面子的、也有里子的，有世俗的、也有专业的。我们发现，把“尊重”做到极致即可。目前“一览 offer 派”的初级阶段主要做到以下几个方面对人才的尊重：1、确保公布的所有企业务必到场，否则没收保证金为人才现场提供饮料；2、确保现场现场发 offer，只要用人单位经过现场的人力资源部和用人部门的相互面试，达成共识，立即发 offer；3、不管是再牛的用人单位，用人部门的直接负责人必须到现场，否则会被拒绝入场，算违约；4、当然我们一览的招聘顾问在对入场的人才也是经过简历筛选、用人单位筛选、电话筛选、甚至网上测评等层层匹配，确保一定的匹配性。我们对这个产品的内部考核是现场拿到 offer 的和到场人数的比例，有了这个导向，自然每次活动现场 offer 的比例都在 40% 以上。

这只是一览在对招聘市场的痛点：如何搞定你！而尝试的一个新产品和服务。针对如何搞定你，一览还会有系列的创新“武器”，适当的时机都会一一拿出来，让我们和用人单位并肩作战，一起搞定人才而努力！

三三三

首创“HR先锋”品牌评选

2015中国人力资本战略管理年会（第八届）
暨中国人力资源先锋评选（第七届）（12月18日）

专注于七大行业人力资源管理前沿

2015中国零售行业人力资源管理高峰论坛（第七届）（4月10日·上海）

2015中国房地产行业人才峰会（第三届）（6月12日·上海）

2015中国医药健康产业人才峰会（第七届）（8月7日·上海）

2015中国IT互联网行业人才峰会（第六届）（8月20日·北京/9月24日·上海）

2015上海银行业人力资源管理年会（第七届）（8月27日·上海）

2015中国制造业人才峰会（第二届）（9月11日·无锡）

2015中国金融人才峰会（系列）（4月18日·深圳/8月28日·宁波/10月30日·北京/11月20日·上海）



【参会咨询】胡女士

T : 021-6380 8922-804

E : Sisi.Hu@tophr.net

【市场合作】周女士

T : 021-6380 8922-801

E : marketing@tophr.net

【媒体合作】冯女士

T : 021-6380 8922-807

E : ye.feng@tophr.net

www.tophr.net



人才招聘前瞻思维引领者

2015年第02期 总010期

版权声明

- 1、本刊所载编辑内容的版权为本刊社所有，非经本刊社同意不得做任何形式之转载或复制。
- 2、来稿一经本刊使用，如无数字版权方面方面的特殊说明，本刊社视为同意数字出版传播，如有疑问请与本刊社联系。
- 3、部分选载稿件由于无法与作者取得联系，为了保护著作权人的合法权益，及时准确地向权利人支付作品使用费，请杂志所用作品的著作权人直接与本刊社联系，商洽稿费支付事宜。

内部资料 仅供交流
如有印刷问题，可寄本刊社退换。

主办单位 深圳市一览网络股份有限公司
出版单位 《首席招聘官》杂志社
出版人 张海东
总编辑 冷明

采编中心

执行主编 吴宇
编辑 金凡
高庆红
投稿邮箱 Cromagazine@126.com

视觉中心

美术编辑 秦正舟

征订发行

杂志发行 曾艳
读者服务 张莉
订阅热线 0755-86328115

市场营运

商务合作 沈劭
院校合作 高庆红
媒介合作 吴宇
法律顾问 刘坤
广告服务 叶作林
广告热线 18902455899

联系方式

地址 深圳市南山区科技园南区数字技术园 B2 栋
4 楼 A 区 (518057)
电话 0755-86153900
传真 0755-22632616
官方网站 <http://cro.job1001.com>
官方微博 <http://weibo.com/cromagazine>
微信公号 Cromagazine

欢迎致函 Cromagazine@126.com，与本刊互动



扫描二维码，关注《首席招聘官》
官方微信公众账号！

打造强势雇主品牌， 让人才招聘更简单!

做好招聘，不仅要找到合适的渠道，
更要建设强势的雇主品牌，
互联网时代给了每一个企业平等竞争的机会。
牵手一览，塑造并传播企业雇主品牌形象，
让你的人才招聘更简单!



雇主品牌服务预约二维码

咨询电话：0755-23184486

电子邮箱：cro@job1001.com





▲ 览优猎头团队合影

Focus

一览并购时代云端猎头 发力中高端人才招聘市场

日前，一览收购深圳时代云端人力资源有限公司（以下简称“时代云端”），正式发力中高端人才招聘市场。

时代云端创始人罗建勇是位人力资源老兵，先后服务或参与创建南方人才市场、泛亚人力、硕联人力等人力资源服务机构，负责猎头业务等相关工作。2012年6月，罗建勇创建时代云端人力资源有限公司。经过几年的运营，时代云端在建筑房地产、电力电气和医药等领域积累了丰富的人脉资源，也取得相当不错的业绩，成为中国少数几家能将猎头、猎证和网络招聘服务整合在一起的综合人力资源供应商。

一览是国内“基于职业社区的专业细分招聘”商业模式的开创者，旗下一览英才网是中国专业细分招聘的领头羊，自创立以来，就以电力、土木、化工、机电等行业为核心，实现了多行业、多专业覆盖，累积为全国数十万企业提供专业、精准、及时、高效的人才招聘服务。一览收购时代云端后，后者将整合进一览全资子公司——深圳览优人力资源有限公司（以下简称“览优猎头”），罗建勇将担任览优猎头总经理，负责一览猎头业务的开发与运营。

览优的三种武器：专注、极致、快

罗建勇表示，“专注、极致和快”是览优猎头最突出的特色和优势。“目前猎头行业的市场份额有100多个亿，但是整体的从业人员及服务水平良莠不齐。”罗建勇说，“一览拥有行业内专业人才集中度最高的简历库，有两千多万专业人才在一览实现职业成长，这为览优猎头的业务开展提供了强大的资源和平台支持。未来览优猎头将着重专注于电力、地产、金融、医药等四个行业，为企业提供更高级人才寻访、

人才测评、人才背景调查等人力资源服务。”

一览秉承“用心专注，服务专业”的经营理念，及基于细分顾问式求职招聘服务模式，在业界赢得了“招专业人才，上一览英才”的良好口碑。罗建勇表示，览优猎头将继承一览专注行业细分的基因，发挥一览懂行业、懂人才的优势，为企业提供极致完美的人才配置。

“我们推崇‘the perfect fit’的招聘理念——不求最好，但求最合适。依托我们多年行业招聘的经验及一览特有的招聘工具，为客户挑选最匹配的人选。”

“览优猎头的响应速度快，交付时间短，在业界几乎很少人能做到。”罗建勇表示，“我承诺签约当天推荐首批人选，交付周期（以Offer为节点）控制在三周以内。”

整合资源，发力中高端人才招聘

对于本次收购，一览总裁张海东寄予了很大的期望。他表示，“和综合性招聘网站相比，一览的优势在于我们更懂行业，更懂专业人才。随着时代云端的加入，将进一步强化一览在细分行业专业人才招聘上的服务能力。”

张海东表示，览优猎头将会成为一览现有业务的有力补充，解决网络平台招聘不了的，高端、紧急、冷门职位的招聘需求。一览将整合内外部优质的团队和资源，重塑览优的猎头体系及规范，打造国内最专业的中高端专业技术人才招聘平台，为企业提供更优质的中高端专业人才招聘服务。

“一览收购时代云端，将只是一个开始。”张海东说，“在今后，览优还将继续整合优质的猎头资源，不断地进行技术创新和服务创新，以满足各细分行业对中高端专业人才的需求，同时帮助中高端专业人才获得职业发展，实现自身的职业价值。”

LANYOU 览优猎头

— HEADHUNTING —

专注 极致 快

— 览英才旗下专业猎头机构

深圳览优人力资源有限公司（览优猎头）系深圳市一览网络股份有限公司全资子公司，为企业提供高级人才寻访、人才测评、人才背景调查等人力资源服务。公司拥有的专职猎头顾问超过150人，分布于深圳、北京、上海、武汉、宁波等地，是中国最大的猎头供应商之一。览优猎头秉承了母公司专注行业细分的基因，十年来，我们心无旁骛，深耕于电力、地产、金融、医药、电商等几个优势领域，以“专注、极致和快”闻名于业界。



综合行业：

0755-86153389 罗先生

电力电气环保行业：

0755-26711001 邓先生

医药医疗行业：

0755-86153313 杨小姐

金融及互联网金融行业：

0755-86328285 黄先生

互联网+：

0755-86328285 黄先生

房地产及建筑业：

0755-86153941 刘先生

传 真： 0755-22632616

地 址： 深圳市南山区科技园南区数字技术园
B2栋4楼A区

邮 编： 518057



▲ 一览与星星云微购签约仪式现场 (左二为一览总裁张海东、左三为星星云微购总裁冷马金)

Event

一览战略投资星星云微购

5月8号，在深圳，一览与佛山市云微购信息科技有限公司（以下简称“星星云微购”）签署战略合作协议。这次战略合作，标志着一览正式投资星星云微购。

星星云微购颠覆了传统的销售模式，通过提升家居建材行业的开发实践和资源整合，将家居行业的终端窗口——卖场、实体店（线下）与云微购数据端口（线上）完美结合起来。正是因为星星云微购这种颠覆式的创新，吸引广大加盟商的青睐。目前已在全国各地拓展了三百多家星星云微购体验馆，计划今年将这一数字拓展到2万家。

这些年一览以“让职业学习成长更简单”为使命，积极探索着“互联网+人力资源服务”。此次战略合作，让一览深植家具行业，进一步加速产品创新和服务创新，帮助一览在未来的长远发展中形成多渠道、高知名度的格局。

一览总裁张海东承诺将在技术、资金和资源上给予星星云微购最大的支持。随着一览与星星云微购的深度融合，一览将为星星云微购塑造良好的雇主品牌形象，帮助星星云微购快速发展壮大，同时为快速发展中的星星云微购解决人才供给问题。

“社区人才服务中心体验馆”、“一览云微购人才孵化器”等项目已在酝酿之中。

Events at a Glance

一览收购爱德曼思 日前，一览宣布并购深圳爱德曼思科技有限公司，后者将整体并入深圳市一评信息科技有限公司。借助企业级移动应用产品，一览将在为垂直行业企业提供人力资源服务的基础上实现横向和纵向的扩张，实现企业服务的升级，并推动垂直行业企业向移动互联网转型。

一览携手贵州人社厅 3月18日，贵州省人力资源社会保障厅与4家国内知名人力资源服务机构就共同领办贵州人才大市场、共同推进贵州人才工作达成多项合作，并签署战略合作协议。深圳市一览网络股份有限公司便是其中之一，将为贵州省人才引进提供支持。■



▲ 人才交流会活动现场

Activity

中国国际人才交流大会

4月18日至19日，由国家外国专家局和深圳市人民政府主办，深圳市人力资源和社会保障局、国家外国专家局信息中心、中国国际人才交流协会等承办的第十三届中国国际人才交流大会在深圳成功举办。本届大会使用深圳会展中心1至6号馆，涵盖展览洽谈、人才招聘、项目对接、高峰论坛、人才培养、专题研讨等各项内容。人才招聘包括了“全国高校毕业生双选会”、“海归专场招聘会”、“外籍人才招聘会”等5个大型人才招聘会。2015年春季高校毕业生双选大会共吸引454家企业提供14880个毕业生岗位；第198届中高级人才招聘会吸引272家企事业单位提供8920个中高端人才岗位。中兴通讯、大疆科技、顺丰速运、华润万家、上海通用五菱、比亚迪、等近100家顶尖企业参加首届海归招聘会，开放1300多个职位。大会期间，总共有2万多人次参加招聘活动。

在本届中国国际人才交流大会上，一览不仅荣膺“亚太人力资源服务创新奖”及“第十三届中国国际人才交流大会最佳组织奖”的肯定，所参与举办的全国高校毕业生双选会、海归专场招聘会以及国际软件人才招聘会也是人潮涌动，获得求职者、招聘企业及组委会的一致认可，充分彰显了一览的品牌号召力及强大的组织力量。

Activities at a Glance

第七届人力资本高峰论坛 4月26日，HR研究网第七届中国人力资本高峰论坛在广州白云宾馆隆重举行，来自不同行业的人力资源从业者和知名人力资源服务机构1500多人再度聚首广州。一览英才网的副总裁冷明先生从全球化、专业化的角度，进行了《新常态下的雇主品牌战略》的主题分享。

桂林人力资源经理沙龙 4月28日下午，在桂林人才市场综合办公楼2楼，一场别开生面的人力资源经理人沙龙活动拉开了序幕。该活动由桂林人才网主办，有三十家桂林企业人力资源从业者参与。一览副总裁冷明作为演讲嘉宾，针对雇主品牌建设进行专题分享。■

别把大规模招聘弄得一团糟

2011年，快餐巨头麦当劳就曾要求在24小时内招募5万名新员工。4月19日，项目启动。4月28日，麦当劳宣布它的成果——招聘了6.2万人——比原计划还多出了24%。在此期间，他们收到了超过100万份申请，你能想象么？

在本期《Talent Management》杂志中，探讨了大规模招聘这一话题。

在开展大规模招聘时，需要权衡业务需求和时间限制。一方面，紧迫的业务需求是大规模招聘必须优先考虑的；另一方面，再紧迫，招聘也不能仓促进行——从长期来看，它可能导致没有招募到公司需要的合适人选。

面对成千上万的简历，然后一个接一个面试候选人，面对的首要问题是要“很合适”，还是要“第一眼合适”——如何判断，需要精力充沛的招聘老手才行。文章建议在启动招聘流程之前，要充分理解到底要招聘什么样的人。因为“第一眼合适”随后很可能带来高流失率，而高流失率意味着巨大的经济损失。

在招聘过程中，所有参与的人员不可能像HR那样清楚你的公司，你需要进行面试培训，让他们清楚关于技能需要问哪些问题，关于人格需要问哪些以行为导向的问题？大规模招聘不适合深度思考，你需要用一两句话尽可能清楚地讲明组织的文化。候选人会比较招聘官口中陈述的公司与你招聘页面上的公司是否一致，如果有差异，会伤害到你的雇主品牌形象。

进行大规模招聘的另一个关键问题在于你的人才供给是否充沛。社交媒体及招聘网站的人才数据库是可以利用的资源，招聘机构或猎头公司也能助你一臂之力。在工具层面，呼叫中心和视频面试也是大规模招聘的标准做法，主要是节省时间，也增加了灵活性。



美国·Talent Management·2015.04



美国·HRO Today·2015.03

你的雇佣战略是什么？

虽然90%以上的企业高管认为雇佣关系对业务相当重要，但只有25%的企业切实在这一领域努力。畅销书作家Beverly Kaye提供了三个行之有效的建议。

一、职业发展机会。如果员工在组织的未来中看不到自己的未来，他的忠诚度就会下降。Kaye指出，无论是哪一代的员工都期望管理者能花时间了解他们，清楚他们的能力所在，并合理地使用他们；他们期望挑战自己的角色，拥有成长机会；他们期望从他们的工作、同龄人及上司那里学习；他们期望收到持续的绩效反馈，帮助他们提升；他们期望成为公司的一份子，而不是通过社交媒体上才知道公司发生了什么……Kaye建议，企业可以通过轮岗、丰富现有岗位的学习成长机会等手段，为员工提供职业发展机会。

二、感受到价值。员工需要意识到他们所做的事情，对公司是有价值的。一句简单的“谢谢你”可以让员工陪你走很远的路。Kaye建议管理者应该尝试不时赞赏自己的员工。

三、与管理者的强联系。忠诚通常是领导力驱动的，一个好的老板非常关键。俗话说，“员工不会因为公司离开，但会因为管理者而离开。”Kaye建议要尊重员工，并让他意识到他为管理者所关注。教导他们做事的方法，确保他们能完成工作，从而收获他们的信任。



美国·Workforce·2015.04

检索它

现年 42 岁的谷歌人力资源副总裁 Laszlo Bock 在加盟谷歌之前，曾任通用电气人力资源总监和麦肯锡的咨询顾问。他的这些经历，让谷歌与人相关的数据决策达到了世界级的水准。

Laszlo Bock 2006 年加盟谷歌，当时的谷歌还只是一个“创业公司”。Laszlo Bock 来到谷歌所做的第一件事，就是简化招聘流程。把谷歌骇人听闻的 15-25 轮面试，削减到 4 轮面试，大大缩减谷歌招聘的时间。

他带来的另一项改变，就是打破了谷歌看重学历和成绩的传统。在校成绩和工作能力并不能划等号。与此同时，公司还成立了内部招聘团队和更多标准化的筛选流程。

2012 年，Laszlo Bock 停止使用招聘布告栏开展招聘，因为 ROI 太低。他以面试作为一个突破口，80% 的候选人在谷歌面试的人，就算被拒绝了，也会推荐他的朋友前来申请。Laszlo Bock 表示谷歌在招聘上的投入是平均水平的两倍以上。

Laszlo Bock 并不仅仅只是关注在招聘上，在培训、管理及绩效评估等层面都有效地利用了数据分析。目前，谷歌关注女性管理者及员工多元化，期望创建更具包容性的文化。

谈到他推行的管理评估，Laszlo Bock 坦承自己也很害怕。不过这些评价和反馈有助于让他的工作越做越好。

雇佣 Y 世代

千禧一代（或者说 Y 世代）逐渐成为职场的主流。我们以前对这群人畏之如虎，但后来发现他们其实要得并不多，比如好的工作环境、尽可能好的薪酬福利待遇以及工作发展机会——这和之前的员工并没有太大的区别。有差别的只是与他们沟通的方式——相对传统方式，他们更乐于采用高科技设备。

文章首先指出企业社交化的迫切性。很多企业 HR 会担心员工花大量时间在外社交网络上，包括找工作。但对于千禧一代而言，这是回避不了的潮流。对他们而言，职业并不意味着要忠于某家公司——他们喜欢在线连接——与其担忧他们在社交媒体上浪费时间，不如拥抱这种潮流。

千禧一代很在意是否能及时收到反馈及得到长辈的鼓励，以确定他们行走在正确的道路上。他们喜欢好玩的东西，付出要有回报。ADP 因此就推出了“第一年体验项目”，新入职员工了解公司的关键信息会获得奖励。如果员工继续他们的专业学习，公司还会提供知识报酬。为了让千禧一代更多参与，ADP 还将该项目游戏化。

千禧一代很在意公司使命及它对社会的积极影响。在吸引千禧一代时，社会责任是一个关键要素。而在学习层面，可以将其移动化。对于千禧一代，学习已经慢慢变成自我驱动，且更多是在线上进行。■



美国·Human Resource Executive·2015.04

拥抱 PPP, 一览的机遇与责任

作为国内专业细分招聘领头羊的一览, 积极地拥抱 PPP 模式, 帮助各地各级政府进行招才引智, 实现各地专业人才的“职业成长”和“优化配置”。

文索引 图 CRO

早在 2011 年, 一览就是教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心指定的高校毕业生重点行业网络招聘会承办方。看似公益的活动, 为教育部节约资源的同时, 为一览开拓市场带来好处, 更为应届生求职带来极大的方便, 实现了多方共赢。

2013 年底, 一览又与赤峰市红山区人民政府达成合作, 共同建设一览红山英才网。据悉, 自 2014 年初一览红山英才网正式上线后, 已成功为红山区企业招募人才数千人, 有效地推动了红山区的人才就业。同时, 一览在当地企业和人才心目中的品牌知名度和美誉度, 也得到大幅的提升。

PPP 模式的合作, 让一览看到与政府之间合作的新形式与新空间。“PPP 模式拓展了我们与政府合作的视野。”一览总裁张海东说, “未来, 我们期望通过越来越多这种模式的合作, 尽可能发挥一览的优势, 去帮助地方政府解决人才

引进的难题, 实现共赢。”

拥抱 PPP 模式, 履行一览企业社会责任

PPP 模式, 即公私合营模式 (Public-Private-Partnership), 指公私双方为提供公共产品或服务而建立的各种合作关系。它采用股份制运行方式, 将社会资源最优配置, 双方红利同享、风险共担。

自上世纪 90 年代开始, 我国已经在基础设施和公用事业领域开展了包括 BOT 在内的 PPP 实践和探索。最近这些年, PPP 模式在国内得到了更大范围的推广和应用。今年 5 月份, 国务院办公厅转发财政部、发展改革委、中国人民银行《关于在公共服务领域推广政府和社会资本合作模式的指导意见》, 力推 PPP 模式。

一览是国内“基于职业社区的专业细分招聘”商式模式的开创者, 在创立之初, 一览就在职业



的维度做了逻辑上的划分，致力于各细分行业专业技术人才的“职业成长”和“优化配置”。一览深知企业的成功和社会的成功是紧密联系在一起的，一个为社会造福的企业，才能够获得长远的进步，故而一览一直都对各地各级政府合作秉持着积极主动的态度，期望通过合作，发挥一览技术和平台的优势，为各地各级政府的招才引智及专业人才的优化配置提供高效、可靠的解决方案。

2011年，一览就是教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心指定的高校毕业生重点行业网络招聘会承办方。之后，一览建设了中小微企业人力资源配置公共服务公共平台，积极和全国各地的城区、产业园区和行业协会紧密合作，为中小企业人力资源服务共建便捷的信息服务平台。此外，一览还搭建了“一览行业‘千人计划’人才引进服务中心”，旨在为国内需求机构搭建桥梁，高效、专业的引进我国各类机构所需的各类海外高端技术人才，为我国科技跨越式发展做出应有的贡献。

在一览红山英才网上线并取得成功之后，一览继续发挥其在技术和平台上的优势，积极与政府展开PPP模式的合作。2014年底，浙江首个省级人力资源产业园区——浙江（宁波）人力资源服务产业园区的微产业园区正式上线。2015年3月份，贵州省人力资源与社会保障厅与一览

等四家国内知名人力资源服务机构签署战略合作协议，就共同领办贵州人才大市场、共同推进贵州人才工作达成多项合作。随后，一览还与桂林人才办就中国旅游网展开合作……通过这一系列PPP模式的合作，开启了各地各级政府招才引智和优化人力资源配置的新篇章。

三大优势，奠定一览PPP模式合作基础

在专业细分招聘领域浸淫近十载的一览，在人才资源、技术能力和推广运营等方面，有着各地各级政府及人力资源市场所不具备的优势。

我们都知道，各地的人力资源市场都是按照区域进行划分，人力资源市场统筹的最高水平只能达到省级的程度，大量存在的市级、区级甚至更小范围的人力资源市场，在信息、资源和利益上并不能实现共享。所以各地的人力资源市场在人才的优化配置方面，所能贡献的力量相当有限。一览面向全国市场、乃至全球专业技术人员市场，目前中国5550多万专业技术人员，将近一半都活跃在一览上。依托一览平台及其庞大的专业人才库，可以实现人才的有效流通和优化配置，让人力资源市场重新焕发生机。

随着互联网日益影响社会生态，“互联网+”提升到国家战略的层面，各地各级政府的人力资源工作也在努力向互联网转型。但是技术能





▲ 7月17日，国家人社部公共就业PPP课题组成员刘静老师和孙逊老师一行到访一览，针对国家关于在公共服务领域推广的PPP模式的话题进行了深度交流。

力和对技术研发投入预算是各级政府无法回避的短板，僵尸网站、僵尸公众号却屡见不鲜，“互联网+”成了表面功夫。一览是深圳市重点扶持的互联网企业之一，依靠创新的技术优势和经营理念，公司已获得多项软件著作权，并因此成为中国专业细分招聘领域的领头羊。2013年，“行业细分专业技术人才职业成长平台”这一产品成功入选“国家重点新产品”。依托一览强大的技术实力，可以帮助各地各级政府降低技术投入的基础上，解决人才引进和促进就业的各种信息化技术难题，让“互联网+”更加名副其实。

在新的形势下，还有很多地方政府人力资源机构停留在“吃皇粮、靠政策”的思想阶段。以人力资源市场为例，面临着越来越多新进入者的挑战，地方人力资源市场正在逐渐边缘化，原有经营性服务如现场招聘会、劳务派遣等，市场份额被瓜分殆尽，利润空间越来越小。当下国家要求人力资源市场公共服务和经营性服务分离，这给很多地方人力资源市场提出不大不小的难题。而一览在专业人才引进方面有着多年的积累，对人才市场有着深刻的理解和认知，它在推广运营方面的经验，也可以帮助地方人力资源市场实现华丽转身。

携手一览，抢占人才竞争制高点

作为科技和产业发展的主体，人才是社会最重要的财富，国家、区域之间的竞争归根结底成了人才的竞争。各地政府都制定并实施新的人才战略，千方百计延揽人才，但要想抢占人才竞争制高点，掌握加快发展的主动权，仅仅靠政策和环境还是不够的，各级地方政府还需要开放和创新，才能不断开创人才事业发展的新局面。

与一览进行人才引进和就业促进方面的PPP模式合作，可以让政府更好发挥作用的同时，在平台资源、技术能力和运营管理上获得优势互补，有效地提升公共服务在建设及运营过程中的质量水平、绩效水平和管理水平，将风险最小化，从而帮助各地各级政府构筑人才优势。

“我们希望和各地合作部门把工作做细，而不是向之前的极个别地方的就业信息化平台项目建设完毕之后，运营跟不上，导致很大的浪费。”一览总裁张海东说，“希望在双引擎战略的驱动下，政府能引进更多有价值的企业服务，让企业能真正的参与政府的社会服务中，以充分发挥企业和政府的社会价值和取得适当的经济效益。

”

紧随互联网潮流 做“互联网+政务”的赶潮人

访宁波市江东区人力资源和社会保障局胡冬平副局长

宁波市江东区人社局是“互联网+政务”的先行者,从推进浙江人力社保系统“阳光政务”网上便民服务系统和网上办事大厅建设,到上线“江东人力社保”“江东医保”等官方微博、微信公众平台,再到携手一览打造浙江省首个微人力资源产业园,江东区人社局都在以实际行动迎接“互联网+”时代的变革,依托互联网,让政务服务变得更加高效、透明与便民。

吴恒亮 CRO

随着互联网日益影响社会生态,借助“互联网+”模式的东风,一些地方政府开始积极地与互联网企业合作,力推电子政务,建设数字政府,让政府办公和公众办事变得无处不在,并通过各种形式实现政府信息和民众信息之间的无缝链接,真正做到“权为民所谋、情为民所系、利为民所用”的价值归宿。

宁波市江东区人力资源和社会保障局早早地融入了“互联网+政务”的大潮,目前已初步构建了面向公众的一体化在线公共服务体系。从推进浙江人力社保系统“阳光政务”网上便民服务系统和网上办事大厅建设,到上线“江东人力社保”、“江东医保”等官方微博、微信公众平台,再到携手一览打造浙江省首个微人力资源产业园,江东区人社局都在以实际行动迎接“互联网+”时代的变革,依托互联网,让政务服务变得更加高效、透明与便民。

首个微人力资源产业园。可否和我们分享一下它背后的故事。当初创建人力资源产业园及微人力资源产业园的初衷是什么?

胡冬平:近年来,现代服务业已经成为城市经济发展的主推力。人力资源服务业作为战略性新兴产业和朝阳产业,因其高附加值、高人力资本和高成长性的特点,也越来越成为现代服务业中的重要产业形态。2006年,是宁波人才中介服务行业开始走上正轨的一年,部、省的条例2000年前后就出来了,上海和宁波基本都是2006年出来。2008年,江东区开始在人才政策里面制定了鼓励中介机构引进的“两免两减半”的财政奖励政策,这是全国第一个优惠政策。别的很多地方,对民营机构还有一定程度的打压,我们江东没有历史包袱,没有自己的国有人力资源服务机构,为推进人才资源配置市场化,提高人才开发水平,在全国率先探索产业发展的江东模式。2009年宁波人力资源服务行业协会开始筹备,在我们的努力下,筹备中的行业协会注册江东。2010年我们出台了全省第一个行业全面扶持政策,据说在全国也是第一个。基于江东在人力资源服务产业的突出成效,2011年11月,全省发展人力资源服务业推进会在江东开元大酒

携手一览 打造浙江省首个微人力资源产业园

江东区在人力资源领域近年来缔造了很多个第一,比方说浙江省首个省级人力资源产业园及



扫描二维码,访问宁波人力资源服务微产业园

2014 | SCI-TECH TALENTS WEEK | 智汇江东·创新驱动
12月7日—12日

江东区第十四届科技人才周开幕式暨移动互联网时代的产业发展高峰论坛

主办：中共宁波市江东区委、江东区人民政府
承办：江东区人力资源和社会保障局、江东区科协



店召开，推广江东经验。在大会交流汇报时，我们提出打造集聚区，推进产业提档升级的设想，得到时任人社部人力资源市场司司长毕雪融、省人社厅袁中伟副厅长、副市长陈奕君等领导肯定。会议期间，宁波人力资源服务行业协会正式成立。

2012年初，省委组织部姚志文副部长到江东调研，江东区委区政府正式提出打造人力资源服务产业集聚区计划，得到姚志文部长及时任宁波市委常委、组织部部长朱伟等领导的肯定。6月4日，江东区政府常务会议通过区人社局提交的建设集聚区的报告，9月22日宁波人才科技周期间，园区一期正式开园，人社部王晓初副部长、省委常委组织部部长蔡奇、省人社厅厅长吴顺江、市委常委组织部部长杨立平等领导参加揭牌开园仪式。这是浙江第一个市级人力资源产业园区。2013年4月28日，省人社厅正式批复宁波人力资源服务产业园区为全省首个省级人力资源服务产业园区。2014年11月，园区也紧跟移动互联网时代的脉搏，建设微人力资源服务产业园，打造线上线下两个平台。

创建人力资源服务产业园与微产业园的初衷主要有两个方面。一是打造市场化的人才配置中心。建设产业园区，提升人力资源服务产业发展水平，把产业园区建设成与国际金融中心、国际航运服务中心、国际会展贸易中心相匹配的区域人才资源配置中心，是江东区贯彻落实科学人才观、加快推进人才强区建设客观要求，也是深入实施“两强两品”战略、加快建设现代核心城区的重要举措。二是建设区域产业集聚高地。宁波人力资源服务产业发展时间不长，国内外知名机构还不多，服务产品链还不够完整，能够提供高端服务或者提供人力资源服务整体解决方案的优质企业相对缺乏。通过园区建设，集聚国内外优质企业，打造良性竞争和互相学习平台，降低办公和营运成本，形成行业发展规模效应，有利于提升产业在现代服务业中的行业地位，营造利于产业发展的良好环境。园区的建设还有利于行业规范发展和集中监管，形成产业发展的示范区，成为人力资源服务企业的孵化基地和培育大型机构的助推器。

宁波微人力资源产业园是在去年年底上线的。到现在半年多过去了，它的运行情况如何？是否达成了最初的预期？

▲ 网上人力资源服务产业园暨微人力资源服务展启动仪式。从左至右依次是宁波市委组织部副部长、市委人才办主任张良才，原宁波市副市长（现宁波市委常委、宣传部长）万亚伟，浙江省委组织部副部长、省人才办主任姚志文，江东区委书记胡军，江东区人民政府区长孙黎明

胡冬平: 微人力资源服务产业园入驻企业 33 家, 共发布服务产品展示推介信息 800 余条, 企业关注数达 2200 家。依托微产业园, 建立宁波人力资源服务产业微信群。入园开展微招聘的江东企业 75 家, 发布岗位 1200 余个, 且呈现出岗位信息持续更新、岗位任职资格越来越细的态势。80% 的企业建立了自己的微雇主页面, 打造自身微雇主品牌, 并可实现问答互动。截止目前, 求职者关注数达到 25 万人。

您怎么评价一览在微人力资源产业园建设及运维中所作出的努力?

胡冬平: 一览和我们一起建设微人力资源服务产业园, 是政府和市场紧密结合的开展人才和市场开发工作的很好案例。建设微人力资源服务产业园, 一览不仅提供了先进的互联网技术, 更重要的是他们深谙人力资源服务产业发展的先进理念。

构建一体化在线公共服务体系 让老百姓享受互联网的便利

我们发现江东区人社局在移动化方面一直都走在前列。除了微人力资源产业园以外, 还有“江东医保”等微信公众号。我们想了解一下, 除了利用微信平台外, 江东区人社局还有哪些移动化的创新举措? 都收到了哪些成效?

胡冬平: 总体而言, 我局已经初步构建面向公众的一体化在线公共服务体系。

2012-2013 年, 推进浙江人社保系统“阳光政务”网上便民服务和网上办事大厅建设, 统计汇总并公开全局 185 项便民服务事项, 推动公共服务事项实现网上办理。截至目前, 总访问量达到 32 万余次, 网上办件达到 3000 件。推进原江东人事局和劳动局合并, 整合各栏目, 突出政策法规、公共服务、公众互动等民生栏目的首位性, 保证动态实时更新, 截至目前网站访问量达到 48 万人次。依托江东区人力资源和社会保障网资源, 配合于“阳光政务”网上服务大厅和政务服务网建设, 江东区人社局官方网站上半年网站更新各类咨询信息 600 余条, 回复群众留言咨询件 500 件, “江东人社”官方微博上半年就接收到粉丝咨询、建议和表扬信息 180 多条。



▲ 宁波人力资源服务产业园携手一览打造的微人力资源服务产业园上线

2012 年起就相继上线“江东人社保”、“江东医保”、“江东人才服务”等局本级和局属单位官方微博, 2014 年下半年以来, 先后开通“江东社保卡中心”、“江东梦翔”、“江东人事招考”、“江东社保”等微信公众平台, 2014 年下半年还启动了手机端的企业职位发布与个人求职互动微平台。目前, 全局已发布新媒体服务平台 10 余个。

在打造服务联系群众新媒体集群的同时, 江东区人社保局各条线还建立了高层次人才、毕业生之家、企业社保业务 QQ 群、HR 互动 QQ 群、微信群 20 余个, 畅通政策发布、咨询答疑、对接推介渠道, 让人力社保惠企惠民举措通过移动互联网连接企业和群众, 服务效能进一步提高。

此外, 还有接口在市人社保局的社保查询系统、社会保险申报系统、社保卡申领系统等互联网服务通道。

现在都在倡导“互联网+”, 江东区的这些创新举措, 实际上就是“互联网+政府服务”的最佳范例。您怎么看待人社局在移动化方面的探索与尝试?

胡冬平: 当下是互联网蓬勃发展的新时代, 针对当前服务群体年轻化的特征, 基于此类人群习惯并乐于接收新鲜事物, 且有较强的互动参与意识, 而人社保事业所涉业务非常宽泛, 尤其是人才、就业、招考方面, 除了在线上做好公共服务之外, 规划建设网上政务大厅、社交媒体互

动群、官方发声自媒体，能够有效充当践行互联网+政务的服务民生新载体，通俗点说，就是为了达到“数据多跑路、让群众少跑腿”的目的，让老百姓实实在在地享受在移动端咨询或办事带来的便利。

加强开放与创新 把“互联网+政务”落到实处

在推行“互联网+政务服务”，提升公共服务能力的过程中，你认为哪些关键点是我们需要关注和把握的？

胡冬平：政府互联网公共服务平台建设的六个关键点。第一，要以“互联网+”为驱动力；第二，要以跨部门、跨层级、跨区域的资源融合为核心；第三，要以惠民应用为着力点；第四，要以开放创新为支撑；第五，要以新兴产业和创客为培育点；第六，要以建立服务运营体系为保障。

目前江东区人力资源还面临着什么样的形势和挑战？接下来江东区人社局在“互联网+政务服务”方面还将在哪些方面进行深化和尝试？

胡冬平：现有的人力资源企业在应对本地企业需求、发掘市场潜力、提供综合服务方面专业性和适应性显得“心有余而力不足”。寻求人力资源服务外包过程中发现，咨询、法务、信息化等领域时常要购买外地人力资源企业服务。

一、依托浙江政务服务网和阳光政务办事大厅，按照“能上则上”原则，增加更多可实现网上全程办理的行政许可和公共服务事项。

二、结合正在实施打造的江东区大学生就业“梦翔”计划，目前正开发“大学生梦翔计划app客户端”，形成“淘人才、淘职位、淘补贴”综合平台，实现企业与毕业生双赢。

“互联网+”目前已上升为国家战略，相信很多地区的人社局都期望学习江东区的先进经验。最后，您对这些期望利用“互联网+”提升公共服务能力的同仁们有什么建议？

胡冬平：1、“互联网+”不仅给政府提供公共服务的模式带来了革命性的影响，还能够有效地促进政府职能的转变，加快简政放权的步伐，以我局为例，经过多轮“消瘦”，权力清单和责任清单两个清单目前已经全部公开在网上，全局所有的行政权力事项102项，包含实施依据、实



▲ 宁波市江东区人力资源和社会保障局胡冬平副局长

施主体等信息，系数接受群众监督，这将倒逼我们提升服务质量和效率、精简职权，同时也极大增强了我们工作人员的互联网意识，消除懒政惰政，所以建议同仁们一定要去顺应历史潮流，做互联网+政务的赶潮人，否则，终究被互联网时代淘汰。

2、切忌办成“形象工程”。实际上，就我理解，互联网为政府公共服务创新提供了技术上的支持，但这并不意味着各项创新工作就会自发形成，一些地方政府对“互联网+”的概念理解仅停留在表面上，仅仅将其视为完成任务、应付群众的“形象工程”、“面子工程”，这不利于我们政府向“服务型政府”转变，也不利于重塑脆弱的政府公信力。因此，我觉得一方面需要依托互联网发挥市场“无形的手”的功能，实现有限资源的重新配置，让用户去选择服务，另一方面，提供公共服务的方式方法信息更加公开，真正实现政府的廉洁自律和自我约束机制。此外，我们还能够借助互联网提供的大数据，掌握公共服务的供需状况，以便做出更为准确的决策提供了依据。■



从来就不存在什么人才短缺

当招聘主管告诉你们公司面临劳动力供应和人才短缺的时候，真正原因是他们试图甩开属于自己的责任。

● 金凡 ● CRO

招聘和钓鱼很相似，如果你觉得这里没什么鱼，那一定是你垂钓的地方和用的钓饵有问题。

每逢听到 CEO 和高管们抱怨企业面临的人才或技能短缺时，我只想发笑。我之所以发笑，是因为这些声称“人才短缺”的公司大多是因为招聘职能太差或雇主品牌太弱。

在 IT 领域，最常听到“人才短缺”的抱怨，但是你有听过谷歌抱怨“人才短缺”么？它每年招聘 5000 个新员工，但是会收到 300 万份简历，每个招聘岗位会有 600 个申请者。当这个行业的大部分公司都遭遇人才短缺之困，谷歌因为其雇主品牌排名榜首，仅仅面临人才筛选的难题。

如果你是一名垂钓者，你可能了解这种悖论：湖边数十位垂钓者都在抱怨湖里没鱼，但是同一时间，技能最好的垂钓者却不停地钓出鱼来——看起来好像只是简单的“诱饵”的问题。

回归到业务单元，如果你们公司的销售主管足够大胆，说你们公司正在面临“客户短缺”，任何一个好的 CEO 肯定会暴跳如雷，“为什么拥有好的营销策略、销售人员和产品的龙头企业看起来并没有面临相同的‘客户短缺’呢？”

作为公司领导，你不能责怪在你们公司或市场上鱼、客户或优秀候选人的短缺。这是一个纯粹且简单的招聘问题。当招聘主管告诉你们公

司面临劳动力供应和人才短缺的时候，真正原因是他们试图甩开属于自己的责任。

人才短缺？每个公司都有一个巨大的人才池

让人才不再短缺，需要你关注整个行业的需求，而仅仅是你们公司的需求。举个例子，你现在面临着护士的短缺，你可以自问一下，“在你公司 50 里的范围内有多少合格的护士？”如果答案是零，或者少于你招聘的人数，那么护士是真的短缺。但是事实上，答案都近乎一样，“有成千上万的护士，只不过他们现在在竞争对手哪儿上班。”

还是继续那个钓鱼的比喻。好的垂钓者不断钓到理想中的鱼的原因之一在与他们清楚他们下饵的最佳位置。在相同的光线下，如果能调整位置，让最理想的人才发现，公司能消除任何胜任的意向对象的短缺。很多公司都只是招到少于 1% 的本行业里现有人才，所以如果你的公司期望人才过剩，你必须考虑行业其它 99% 的劳动力，把它当做你的人才池和你的培育团队。

所以最后，公司真正的问题不是事实上的短缺，是贵公司没有能力从其现有的雇主那里，吸引这些在职且技术熟练的人才加盟贵公司。换句话说，是有大量的人才可以供招聘的。你仅仅只是在一个错误的地方垂钓，使用了错误的装备或没有吸引力的饵。对于公司而言，这不仅仅是供应的问题，也是吸引的问题。你需牢记的招聘准则是，“就算行业内大部分公司都如此，那些拥有最有效的诱饵的公司（强大到足以驱使人才离开你的竞争对手）也不会遭遇人才短缺。”

用过时的诱饵或渔具，你不会吸引到鱼

抱怨人才短缺的领导们让我发笑的另一个原因是，几年前经济下滑导致人才出现过剩，数百人抢夺一个职位，而现在没有新闻报道说外星人绑架了这批人才，那么就只有另外一个答案——为什么会出现人才短缺，原因可能是那些易于吸引的失业人群越来越少了，而且在高失业率的期间有效的招聘工具，而今已然没用了。

所以为什么你的公司面临着短缺，而行业

里的龙头企业却没有，100% 准确的理由是，公司正在使用很弱的诱饵在招聘一群错误的目标受众。在招聘领域弱的诱饵意味着你们公司不可能吸引顶尖人才，因为它……

- 拥有很弱的雇主品牌形象
- 使用无效或过时的招聘工具
- 比起你的竞争对手你所提供的工作和工作环境不能引起兴趣

克服人才短缺的行动步骤

随着经济持续复苏，任何贵公司当前遭遇的短缺，都会变得更糟糕，除非等到你升级你的招聘和雇主品牌战略，接近行业里的龙头企业。当然，还是有一些行动步骤，可以帮助你消除你公司的人才短缺。

- **构建商业案例**——如果资源没有提升，在商业中很少有事情能够得到戏剧化的提升，招聘也不例外。所以当你像其它公司一样，开始努力消除人才短缺时，你需要一个强有力的案例。比方说谷歌拥有两倍于行业里其它公司的招聘预算；比方说在某个不知名的企业里，一个能力超强的雇员和三个优秀的雇员的产出一样多……你需要和 CFO 一起工作，证明升级你的招聘职能的底线影响，以及它会带来怎样的结果。顺便说一下，就算最昂贵的招聘职能也不会超过公司整体预算的 1%，也就是说，你不需要花很多钱，就可以开发出行业领先的招聘职能，让你的公司永久地结束技能或人才短缺。

- **直接瞄准你竞争对手的人才**——如果你期望获取大量已经被开发和证明过的人才，除了从产品或人才竞争对手那里将这些理想的人才诱引出来，别无他法。而且获取到在你竞争对手的员工名字并不难，利用社交网络就可以了。因为他们现在的老板可能努力在保留他们，为了成功地招聘到这些竞争者，你可能需要更加优秀的招聘官，一个猎取战略，先进的招聘 / 销售工具，及一个比他们当前工作更好的工作机会。

- **要求招聘是数据驱动的**——因为招聘和人才市场是持续革新的，你不能指望仅仅复制龙头企业的当前做法就能变得有效。相反，你必须使用数据持续提升，让你行走在队伍的前列。从评估招聘质量、高绩效者和革新者的财务影响、

能预测高绩效者的筛选标准和最有效的招聘资源开始。人才管理职能能对业务带来最大影响的职能是招聘，所以让你的高管也意识到这一点。

● **建立有磁性的雇主品牌形象**——在社交媒体时代，如果一个公司提供很差的候选人体验，或者无法提供让人兴奋的工作，这些是无法隐瞒的。就算存在这些杂音，你也必须精准、积极地，以病毒传播的方式传播你正面的品牌信息。为了构建你的形象，上至高管下至员工都必须参与进来，通过具体案例告诉其它人你们公司是一个顶级的职场场所。顺便说一句，你也需要面向大学毕业生，如果你没有更出色的雇主品牌和最新的校园招聘战略，你不可能在人才市场获得公平的份额。

● **停止用高薪诱人**——高绩效者期望的无非两件事：做他们生命中最好的工作，并且在这份工作中拥有重要的影响。如果你仅仅提供一个高薪的工作，但是没有挑战性和兴奋点，你肯定无法让那些最优秀的人才离开他们现有的工作。所以，你可能需要重新设计你的难招岗位和你的工作环境——员工都期望拥有更多自由、挑战、学习和兴奋，并且这些特点外面的人都看得到。

● **提供远程工作选项**——如果你期望吸引世界范围内的顶尖人才，你不能期望他们都来本地工作。通过转化你的难招岗位到远程工作，你能把招聘目标从本地最好公司的员工，拓展到世界范围内最好公司的员工。如果你面临女性员工的短缺，远程工作也能提升她们到你公司工作的兴趣。远程工作选项还能消除你工作所在地的问题。当你部署远程工作时，你需要说服人力资源部门经理更加大胆和实验精神，还需要确保经理们理解管理远程工人的工具。如果他们尝试通过现在的方式管理远程员工，这场试验可能失败，不仅他们自己不会再尝试，还会将负面信息告诉其它管理者。

● **运用更好的和独特的招聘工具**——因为你和你一样，其它公司也在瞄准相同的人才，所以你使用的招聘工具，必须让贵公司更具竞争优势。如果你和竞争对手一样持续使用相同的工具和战略，你是不可能赢得任何招聘竞争的。

● **招聘和开发优秀的管理者**——顶级人才仅仅期望和伟大的管理者一起工作。如果你期望伟大的招聘和保留，你必须就关注招聘和开发大

量的伟大管理者。

● **冒险的勇气和意愿**——虽然这条放在列表的最后，但它仍是瞄准竞争对手招聘战略中最重要的因素。因为任何公司解决人才短缺的答案，就是从竞争对手那里诱引人才，你的高管和招聘决策者们必须有勇气去偷袭、猎取或先下手为强。但是不幸的是，很多人都不愿意这么做。如果你担心这可能引发一场与竞争对手的战争，克服它。要知道你和竞争对手没有一点不在争夺客户上发生战争，但是没有销售认为抢夺客户是不道德的。当然，为了获取成功，你也需要积极进取且训练有素的招聘官来执行这场直接采购。

优秀的招聘和雇主品牌也能影响底线

你可能没有意识到，世界上最有价值的三个公司：苹果、微软和谷歌，都很好地执行了雇主品牌和招聘。他们的高管们都能清楚地意识到从竞争对手那里吸引顶级人才拥有大量的底线影响。第一，你采购的人才已经证明在工作上经验丰富。第二，你能瞄准当前的革新者，它可能产生比常规招聘五倍的影响力。第三，这些个体可能会带来他们之前公司更好的做法。并且最后，吸引这些人才，会让公司变得更强，同时削弱竞争对手。

不幸的是，很多公司并没有意识到它有这么高的投资回报率，因为其不敢承担风险的招聘主管不敢这么做，或虚弱的招聘职能无法有效地驱动这些顶级人才跳槽。

最后的思考

一旦你意识到，在你的竞争对手那里拥有一个庞大的人才网络，下一步就是让每一个人都参与到这项综合性的工作中去，如果你拥有一个强有力的商业案例，每一个高管和用人经理都会在一夜间培养出兴趣，帮助你开发驱使顶级人才离开竞争对手公司的能力。如果你也让你的员工参与其中，你可以执行你的员工推荐项目，并且让员工们都成为全天候的人才星探和雇主品牌传播大使。一旦每个人都参与其中，招聘工作就是使用指标和分析，确保招聘和品牌都达到你的期望达到的最佳位置。■



候选人接受 Offer, 招聘就算完了?

每一个流动在人才市场上的优秀候选人都并非只有一个选择。即便你的企业很优秀,也并非只是候选人的唯一。如果你不在入职前的阶段,采取适当的积极的行动,你就很有可能面临候选人逃离的风险。

📖 索引 📖 CRO

朋友 W 目前在找工作,他面试了南京一家投资公司。老实说,到现在我都难以想象面试流程的繁琐和严苛:笔试、初面、群面、复试、薪酬谈判,然后发放 Offer——几乎每个周六, W 都在和这家公司的招聘官们打交道,最后他如愿以偿地得到了那份 Offer。在拿到 Offer 的那一刻, W 向原公司提出了离职申请。由于交接的问题,需要等到八月份才能到新公司报到。

就在这个过程中,他曾投过简历的另外一家公司也向其发出了面试邀请。该公司在武汉——W 一直想返回故乡,而且武汉的生活成本比南京更低。在某个周末,他踏上了前往武汉的列车。面试在一天内完成,对方也给出了同等薪酬的 Offer,但所表现出的热情、诚意非南京公司所能比拟。迟疑再三, W 最终决定回武汉。

W 的案例并非特例。很多招聘官在候选人

Viewpoint 观点

接受完 Offer 后，就认为招聘已经完成，其实并非如此。我们可以想象，南京公司的招聘官们同样也耗时近 2 个月，才招募到了一个他们认为合适的人才——W，但是最终他并未前来入职，于是招聘官们又要开始新一轮的招聘。想想之前的辛劳及接下来无休的周末，该是多么沮丧！

我们没有办法站在道德的高度去批判 W 的行为，认为他不够诚信。事实上，W 也并不会为此感到内疚——在他做出最终决定的那一刻，就致电给南京公司的招聘官，告知了他的决定。木已成舟，招聘官也只能无奈地接受。事实上，还有很多候选人就算爽约，也不会通知招聘官，而且这种情况相当普遍——招聘官能等来的只是一场空。

遭遇这种情况，招聘官也并非完全没有责任。每一个流动在人才市场上的优秀候选人都并非只有一个选择。即便你的企业很优秀，也并非只是候选人的唯一。如果你不在入职前的阶段，采取适当的积极的行动，你就很有可能面临候选人逃离的风险。

候选人接受完 Offer, 并不等于招聘的完结

招聘官们大多看重面试流程及入职流程，但是往往容易忽视候选人接受 Offer，但还未入职的这个阶段——这其实是候选人体验的最后一环，如果做不好，之前所有的努力都有可能付诸东流。

可能很多招聘官认为在入职前阶段，企业很难介入到候选人的生活中去，但其实我们能做的有很多，比方说持续向候选人提供企业信息、频繁的接触联系、提供培训机会等等，让候选人提前了解企业，坚定他们的选择。让我印象比较深刻的是，在 W 拿到这两家 Offer 迟疑的过程中，恰逢他的生日，武汉公司的总经理亲自致电送上生日祝福，令他感动不已。最终他做出这样的抉择，也在情理之中。

除了提高招聘的成功率，做好入职前阶段的工作，还有以下好处：

- **更快的员工效能：**做好入职前阶段的工作，能够帮助新员工更早关注即将到来的工作。入职后能更早发挥效能。

- **了解文化：**新员工感受到企业文化，并且企业能展现它积极的一面。

- **提升兴奋度：**能让新员工感觉他是被需要、受重视的，并对开始新工作充满期待。

- **了解团队：**新员工能通过电子的方式了解他的团队（管理者及同事），帮助他们更好地理解他的工作角色，更快地融入团队。

- **转化为雇主品牌大使：**最好的企业都能利用入职前阶段，将新员工转化为雇主品牌传播大使。他们会在同事或同学间进行传播，间接进行员工推荐。

- **减少恐惧和自我怀疑：**新员工多少都会担心是否能适应新的环境，做好入职前的工作，能帮助减少焦虑，建立信心。

入职前阶段，招聘官可以做什么

至于入职前具体可以做哪些工作，在这里我也简单说明一下。

- **提供一个“入职奖”：**如果你足够大胆，可以考虑给候选人提供一个小小的“入职奖”在员工上班的第一天，或者工作一月后，或者签订劳动合同时发放。

- **招聘官和用人经理频繁联系：**招聘官和用人经理可以定期打电话给新员工，或通过即时通讯（如 QQ、微信等）与新员工保持联系。在这一过程中还可以回答新员工的任何问题，消除他们的疑虑。

- **面对面的会面：**在新员工正式上班之前，他们可能无法来访问公司。但是你可以利用周末的时间，和他们吃吃饭、喝喝咖啡，以强化你对他们的承诺。

- **告知他要正式离职：**很多候选人都是“骑驴找马”，当候选人承诺接受你的 Offer，你可以要求它马上提出离职，并通知你什么时间能正式完成离职手续。

- **要求他停止找工作：**如果你足够大胆，你可以告知候选人，“既然你接受了我们的 Offer，我期望你不要再找其他的工作机会了。”通常情况下，他们会考虑你的感受。

- **影响他的家庭：**给他家庭成员赠送小礼物和欢迎信，强化你对他的忠实。你可以提供情侣衫 / 亲子装或其它产品，以增强家庭成员的支





持。

- **提供一个企业邮件账户：**通过工作邮件或内部社交账号，告知候选人他们已是团队的一部分。这也便于他们与企业进行联系。

- **增强同事之间的联系：**在联系之前，可以向同事们提供新员工的一览个人主页或履历。然后鼓励同事们给新员工写邮件，或关注其社交媒体账号，产生互动。

- **强化他的选择意向：**书面感谢新员工接受 Offer，并告知他接受 Offer 的行为有多么明智，他能从公司收获什么。别忘了告诉新员工，他对公司的重要性以及同事们有多期待他的到来。

- **让他们了解安排好的活动：**让新员工清楚你已经为他安排好一系列的活动。如果你足够大胆，你可以告知他，CEO 或某位高管会在他入职的第一天亲自迎接他。如果新员工是比较高阶的人才，他会意识到爽约会在行业

内造成多么恶劣的印象。

- **提供信息，减少上班第一天的焦虑：**来到一个新环境，很多东西都是未知的。你可以告知新员工停车信息，该穿什么、带什么等等，并让他们知道办公地点、电话及办公设施都已准备好，帮助他们减轻上班第一天的焦虑情绪。

- **减少无法胜任的恐惧：**很多候选人就算拿到了 Offer，也会担心自己能不能做好工作。你可以清楚地告诉他，他满足你的任何要求，而且大家都相信他能 100% 完成所交付的工作。

- **如果有人试图改变他的决定：**当优秀候选人决定离职时，原公司的经理和同事都会做出相应的挽留。面对这一状况，你要更加积极主动地进行有力的反驳，以坚定他们的信心。如果效果不太明显，你也可以向老板争取一下，提供一个更诱人的 Offer。

- **给他安排一个导师：**不用等新员工正式入职，你就可以给他安排一个导师，在入职前这段时间，给予他们相应的指导和帮助。

- **聘用前的培训：**在新员工入职前，可以提供一些在线的培训或在线的入职活动，这样能帮助他们更快地开发，同时增强保留的意愿。

- **发送一个信息包：**给新员工发送包含公司信息的信息包，其中包括公司官网、社交媒体站点、博客、视频介绍等，也可以包含一些常见问题的回答、上班第一天所需要做的工作列表及指引。你也可以让他加入内部群，让同事间可以彼此联络。

- **发送新员工调查：**进行一个简单的调查，包括他对招聘流程及候选人体验的看法，强化你对他的重视和关心。调查也可以包括他们对工作及培训的需求，以便以后能更好地管理他们。

千万不要以为新员工没入职没什么大不了

当然，也有可能你做了你所能做的所有工作，但是结果依然令人沮丧。那么你就需要了解一下他们最终改变主意的原因了：是因为原公司提供了更好的机会和待遇，还是因为家庭的压力或迁移的成本？……总之，尽你所能，去收获一个更好的结果。如若不能，则为下一次工作提供一些经验和参考。■

我们该对袋鼠型候选人 Say No 吗？

与其专注候选人是否为袋鼠型员工，不如想办法提升企业的雇主品牌形象，去培养自己的高“忠诚度”员工。

索引 CRO

招聘官和用人经理们并不喜欢频繁跳槽的袋鼠型候选人。在一览的调查中，近一半的雇主都表示，不会考虑频繁跳槽的袋鼠型候选人，主要是因为他们忠诚度不高，稳定性不好。这样的想法乍一看似乎没有什么问题，但是你是招聘人才，还是招聘忠仆？是否有数据表明，聘用袋鼠型候选人会带来较低的投资回报率？

事实上，随着经济的复苏，当前的人才市场是非常动荡的，很多人都在寻找着更好更合适的机会，频繁跳槽正在变成常态，稳定性和忠诚度更多是雇主的心理安慰。你需要分辨这些“袋鼠”是有目的性、提升式的“撑杆跳”，还是漫无目的、习惯性的频繁跳槽？如若一味拒绝频繁跳槽的袋鼠型候选人，你可能会错过很多出色的员工。

为什么我们要聘用袋鼠型候选人？

市场在变化，我们的观念也需要革新。尤其现在，90后成为了职场的主流。这一代人的职业观已经发生了很大的变化，大部分90后员工做同一份工作不会超过3年，所以和他们谈忠诚度，未免一厢情愿。随着时代的推进，未来“忠诚的员工”将会越来越少——这现实会让你感到失望，但是必须面对——拒绝袋鼠型候选人，你就是在拒绝企业的未来。

再从招聘本身来考虑，忠诚度对企业而言真的那么重要么？以篮球为例，勒布朗·詹姆斯

在你的球队呆一年，和一个平庸的球员在你的球队呆5年，你会选择哪一个？如果袋鼠型候选人是一名优秀的人才，就算你知道他很可能在一年后离开你们公司，你依然可以在这段时间里，好好利用他们的技能，并向他们学习——他们所带来的短期利益和价值，是那些平庸员工工作再也无法带来的。

有些招聘官担心，招来的人没多久会离开了，会浪费大量的招聘及培训成本。但是事实上，很多袋鼠型候选人并不需要太多的培训投入。因为在不同公司不同工作的经验，他们能很快上手。相比普通的新员工，他们的管理时间和培训成本都会更低。更重要的是，很多袋鼠型候选人来自正在走下坡路或破产的公司，他们对危机有天然的敏感性和洞察力。也许你正需要这样一批人才，



和你的公司一同成长。

此外，袋鼠型候选人还具备如下优势。重新考虑这些袋鼠型候选人，将扩大你的候选人池，帮助你招募到合适的人才。

- **袋鼠型候选人多是能力很强的人。**平庸的候选人可不会冒着失业的风险频繁跳槽。袋鼠型候选人通常都是期望借助跳槽，去发现更好的工作机会。他们通常都是对工作有追求，对未来有野心的人。他们积极地通过跳槽，来不断地积累工作经验，拓展视野，提升专业度。如果他是这样的人，你应该把他视为新兴的明星，而不是一味地抗拒他。

- **袋鼠型候选人将带来你竞争对手的知识。**袋鼠型候选人通常都有较宽的知识面。如果你聘用袋鼠型候选人，你会获得来自很多公司累积的知识、最佳实践、标准信息及他们大量的接触和体验。如果这个袋鼠型候选人都是在同行的企业中跳来跳去，他所掌握的信息可能是你同等经验的在职员工所不具备的。如果他在不同行业间跳来跳去，你则能获得更为广泛的经验和做法，并将其应用在你的行业之中。

- **袋鼠型候选人具备适应性能快速学习、建立联系。**我们正处于 VUCA（易变、不确定、复杂和模糊）的世界里，需要高适应性人才。袋鼠型候选人恰好具备这一特质——他们能快速地获取到每一项新工作，表明他们是多才多艺的，并且具备较好的社交能力及学习能力。

- **换个角度看袋鼠型候选人，你可以把跳槽看作是轮岗。**这些袋鼠型候选人，每跳一次就像新员工一样，被迫要快速学习新的知识、技能和最佳实践。事实上，和一直在同一家公司同一个岗位上的候选人相比，他们获得了更多的开发——那些我们引以为傲、稳定性强、忠诚度高的员工，也许并没有经受如此多的挑战。

- **袋鼠型候选人也许更容易招募。**如果之前你很抗拒这些袋鼠型候选人，相信我，像你这样的招聘官一定不少。所以比起招募那些能力强的候选人，招募这些袋鼠型候选人可能更容易，他们的薪酬预期也更低。古语说得好，“用人所长，则天下无不可用之人；用人所短，则天下无可用之人。”别人眼里的垃圾，在你这里，会成为一笔财富。

不要抗拒频繁跳槽者，而努力让他别再跳了

频繁跳槽并不能和忠诚度划等号。很有可能是因为经济复苏了，优秀人才期望获得更好的发展机会；也有可能是因为招聘变得更主动了，优秀人才面对了太多主动的诱惑；还有可能是因为找工作变得更容易了，下载个一览 APP，动动手指就能找工作；当然，更主要的原因是因为企业的人才保留策略太差劲了，空谈人才的重要性，却无视人才发展……所以，与其关注候选人是否频繁跳槽，还不如积极行动——只要他是你需要的人才，就让他和公司长久地联系在一起。

- **积极行动，频繁跳槽者将留下来——**跳槽者之所以会离开，是因为他们没有得到预期中的对待。无论如何，其它企业失去了他们，并不意味着你也会失去他们。也许你拥有一个优秀的经理，也许你能识别并满足他们的动机，也许你能识别为什么他离开上一份工作，而尽量避免重蹈覆辙……这些都能避免他们跳槽离开。频繁跳槽并非必然，积极、有针对性地动机、沟通和保留行为，都可以让跳槽停止。

- **频繁跳槽的人也有旅行的终点——**没有人会永远无休止地跳槽下去。经过一系列的跳槽后，他们会慢慢知道自己想要或不想要什么工作、经理和公司。你的工作就是把他们当做一个正常的员工，了解他们的感受，让他们感觉到好像终于找到了自己的归宿。

- **学会利用短期人才的所有优势——**好的公司都清楚如何有效地管理这些短期人才。之前他们已经和临时工、实习生及顾问等打过无数次交道。所以他们也清楚如何与这些频繁跳槽的人相处。假设他们会很快离开，你如何捕获他们的创意和最佳实践，让在职员工们学到他们宝贵的智慧和经验。

总之，一个各方面都很差的企业，别奢谈什么“忠诚度”。与其专注候选人是否为袋鼠型员工，不如想办法提升企业的雇主品牌形象，去培养自己的高“忠诚度”员工。现在还对袋鼠型员工“Say No”，要求员工自带“忠诚度”属性，是一种很不自信、很不明智的表现。■

创新招聘的七种武器

我们现在面临的是一场人才战争。《孙子兵法》说过，“凡战者，以正合，以奇胜。”要想赢得这场人才战争，你得通过一些创新的方法来出奇制胜。

索引 CRO

传统的招聘官喜欢用招聘网站搜简历，但是面对一堆写得并不算好的简历，你就能找到理想中的候选人？如果真这么圆满的话，相信也不会有人抱怨“人难招”了吧！

我们现在面临的是一场人才战争。《孙子兵法》说过，“凡战者，以正合，以奇胜。”要想赢得这场人才战争，你就通过一些创新的方法来出奇制胜。

游戏化

游戏化是指利用从视频游戏中借鉴而来科技手段来吸引顾客。游戏化已经广泛应用于营销与管理中。在人才招聘中，通常是通过游戏化或游戏准则及在非游戏情境设计的使用，提出围绕满足空缺岗位所需技能的虚拟挑战，来识别潜在雇员。这么做，除了能挖掘候选人，对提升品牌形象也大有帮助——一个粘性高且有趣的游戏，能给品牌及公司文化带来积极的价值——之前行业里并不考虑申请职位的候选人，也许能因之改变心意。

万豪酒店就曾推出过一款名为“我的万豪酒店（My Marriott Hotel）”的社交游戏，主要期望通过这个游戏，有效地接触到新一代员工，并与他们互动。这个游戏让玩家了解酒店的工作性质，并心生在酒店行业发展事业的念头。通过社交游戏，还可以直接链接到公司的职位申请页面。据悉，目前有来自 120 个不同国家的玩家运行过自己的虚拟酒店，其中 1/3 的玩家点击过页面上方的“try it for real”按钮，访问过公司的职位申请页面。

Mitre 公司是美国一家工程技术服务公司。07 年曾推出过一个名为“Job of Honor”的视频游戏，目的也是为了吸引年轻人。游戏虚拟了公司的工作场景，并让玩家扮演一名 Mitre 公

司的项目经理，去完成这个岗位所安排的任务。2011 年德勤中国则推出了一款名为“德勤在线之旅”的在线游戏，帮助求职者了解德勤中国区的办公环境及工作内容。游戏还鼓励玩家与虚拟员工聊天，了解公司的文化及目标。



不过，在你开始考虑将你的招聘游戏化时，要事先考虑一下它的利弊。要想让游戏化最大化发挥价值，你必须拥有成熟的技术（或配置专职的 IT 员工），确保你能熟练地使用它。除此之外，你还要识别识别招聘岗位所需的技能，确认在什么平台上发布能收到理想的招聘；评估你的企业文化并考虑添加哪类元素，以更好地吸引候选人……

不论怎么说，游戏化都是提升你公司品牌知名度和美誉度的绝佳途径。

暗访

每个求职者都会声称自己工作勤奋、意志坚定且技术熟练，但是具体怎么样，只有工作了才知道。如果那时候你才意识到他夸大其词，那就太晚了。

那么事先你怎么知道未来的雇员是如何管理自己的呢？通过暗访，就可以观察到他的行为。

很多公司习惯让招聘官去人才市场、大学或行业协会去发现人才，但是美国 First Merit 银

▲ 德勤中国推出的“德勤在线之旅”

行却另辟蹊径，他们喜欢去零售商店，寻找那些拥有最佳客户服务能力的店员。他们会假扮成顾客，测试销售人员是否能有效地进行销售，还会测试这些销售人员如何处理退货。零售业通常都是超负荷工作，且时薪较低，因此 First Merit 银行能从零售业中招募到很多优秀的人才。尽管他们没有在银行工作的经验，但是他们出色的客服技能，在任何行业都适用。

德国大众汽车的招聘广告则很有新意——它们放置在汽车的底盘上。大众需要招聘一些新的技师，如果一些坏了的汽车被送到修理厂，那里的技师就能看到这则招聘广告。这种巧妙的设置，会让人觉得大众是一家创新的公司——这也是招聘官与候选人之间的良性互动，不具备创新品质的技师是不会应聘的。



这个方法适合所有位置。想想你理想员工的空闲时间花在什么地方？如果他们当下被聘用，他们将在哪里工作？如果你能在人才舒服的地方找到他们，他们不会刻意作秀，尝试给你深刻的印象——你将看到潜在员工真实的行为。

跨越竞争者

小公司或创业公司在人才竞争时常常拼不过更大的、更知名的企业。那么，这些知名度小的企业该如何参与竞争呢？

在线视频游戏商 Red5 是这么做的。他们列了 250 名顶级游戏开发者的名单，用 20 名员工，花了四个月的时间尽可能地了解他们的信息。这些员工玩了这些开发者的游戏，关注了他们的博客，并且在社交媒体上跟踪他们。然后根据 Red5 游戏开发所需的动画和技术，将人才池缩减到 100 个——这 100 名理想候选人，收到了

▲ 德国大众汽车放在汽车底盘上的招聘广告

Red5 赠送的个性化 iPod。在每个 MP3 中，都留有个性化的信息，它讲了候选人过去的工作经理，并且邀请他申请 Red5 的工作。超过 90% 的理想候选人响应了 Offer，有三名离开了现有的工作加盟了 Red5。



▲ Gyro 国际放在三明治上的招聘广告

Gyro 国际是 2010 年成立的、位于伦敦的一家广告代理公司，他们期望大力发展其创意部门。招聘官分析了一下该领域强有力的竞争企业，确定从午餐这个点入手，来“勾引”竞争企业的员工。这家创意公司和餐馆老板取得联系，将 1 万个三明治的包装全部换成了 Gyro 的包装，并且留下了“是去是留？”“你的职业未来在哪里？”等信息。这些竞争企业的员工吃午饭时，都会读到 Gyro 的招聘信息。1 万个三明治卖了 1 个月，很快，Gyro 的页面浏览量上升了 20%，他们顺利地招募到 3 名新员工，其中包括一名高级创意经理。

虽然直接从竞争者那里挖角很惹人厌，但是这些创意却能帮助你脱颖而出。问问你自己，你们公司的独特之处，为什么这些在职员工愿意去你们公司？一旦你有了答案，确定创意的媒介，来传播这些信息，让它们能有效地到达理想候选人那里。

化招聘为挑战

有时候，你需要一种稀缺的技能，可能搜遍了简历，都难得找到一个合适的候选人。怎么办？发起一次挑战，看看有无候选人胜任，值得进一步考虑。

应用搜索引擎 Quixey 还是硅谷的创业公司的时候，需要和谷歌、Facebook 这样的企

Practice 实践

业竞争有才华的工程师。为了脱颖而出，它必须呈现创新型的、好玩的公司品牌。所以，每个月都有那么一天，有才华的工程师都能通过正确解决一个 60 秒计算机编程问题，而获得 100 美元的奖励。为了有资格参与，感兴趣的工程师必须回答一系列三个实操问题。在这个重要的日子里，优胜者拿走钞票，而 Quixey 则获得了有才华工程师额外的访问。这种方式为 Quixey 猎取了不少出色的工程师。

目前世界上最大的门票搜索引擎 SeatGeek 在 2010 年时也非常急切地期望有才华的个体加入他们的团队。为此，SeatGeek 要求求职者必须黑进他们的后台，才能确认简历。凡是在 10 分钟内完成这项操作的，都是 SeatGeek 感兴趣的候选人；超过这一时间，SeatGeek 就不予考虑了。后来 SeatGeek 又将这一挑战，拓展到销售和行政管理等岗位上，要求他们分析一系列 SeatGeek 的数据，发布一篇简单的博客，并且通过社交媒体进行推广。现在 SeatGeek 的招聘非常火爆，每个岗位都有超过 100 名合格的申请者。

智力测试能创造高质量的人才池，且每个挑战都要求候选人具备一项相关的技能。要部署这个方法，你首先需要考虑从你所寻找的最顶级的技能。接着创造一个智力题或挑战，能有效地测试这项技能。当然，你还确保让这项挑战被所有理想的候选人都看到——无论它是一个广告牌，抑或只是博客的一个链接。

竞赛

竞赛和挑战赛差不多，不过竞赛的承诺和奖金，更容易吸引一些野心勃勃、努力工作的人。为了通过竞赛，收获更多可能的候选人，通常需要传播正能量，并宣传你们公司，才能吸引对项目感兴趣的旁观者。

腾讯就连续举办过几届编程马拉松大赛。第二届编程马拉松就吸引了一万多名热爱计算机与编程的大学生参与。在比赛的过程中，不仅让这些未涉社会的大学生更近距离地了解互联网行业，亲历互联网产品的开发流程，更加深了其对腾讯创新文化的理解。大赛过后，部分优秀的参



▲ 腾讯编程马拉松大赛

赛者也拿到了腾讯的 Offer，加入到腾讯的大家庭。

大部分企业举办竞赛是为了招募外部人才，但是位于拉斯维加斯的美高梅酒店举行竞赛则是为了挖掘隐藏的内部人才。他们就曾举办过美高梅的“食神”大赛。最终一名在 24 小时咖啡店工作的 23 岁小伙成为冠军队伍的领袖，并获得了高档日本餐厅主厨的职位。在新主厨的带领下，该餐厅的销售额提升了 400%。这个竞赛，不仅成功地填补了岗位空缺，也向员工传递了一个信息：有能者居之，在美高梅的每名员工都有广阔的成长空间。

发起竞赛有助于接触到更多高质量的候选人。如果条件具备，仔细思考一下空缺职位的人才需求，设计一个竞赛，既能评估技能需求，也能吸引你期望搜寻的那类人。即便竞赛最终不能帮助你填补空缺岗位，也能帮助你提升品牌知名度，传播正面的企业印象。如果你的竞赛足够有创意，你还能收获很多免费的公关和媒介报道。

推荐

在发现优秀人才方面，人才推荐的高效是有口皆碑的，但是我们如何培养有效且积极的推荐项目，而不至于让它显得被动呢？虽然有的公司承诺为推荐提供金钱激励，但据调查，只有 11% 的员工是因为额外的收入才进行人才推荐。

你需要开发人才推荐其它方面的价值。

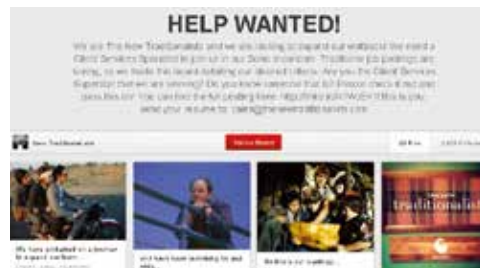
快速贷款公司（Quicken Loans Inc.）是世界上最大的在线零售抵押贷款公司，它通过一次创意培训项目，教他们的员工如何打造一个成功招聘的团队，让每名员工化身为“人才星探”。现在公司 64% 的新员工都来自内部推荐。

Carmax 是美国最大的二手车零售商，为了强化内部推荐，招聘团队为每名 Carmax 员工提供了一个蓝色手环，手环上有“你知道谁？”的字样及 Carmax 的 logo，提醒同事们邀请他们认为匹配 Carmax 的人才加入公司。当家人朋友看到这个手环，也会问它的用途，这也提供了很好的沟通话题。据悉 Carmax 目前的招聘是 35 选 1，新员工中有 32% 来自内部推荐。

内部推荐之所以有效，是有原因的。其一，比起招聘广告，候选人更乐意相信来自他们熟人的第一手介绍和推荐。并且推荐者能给用人单位经理们提供自动化的参考。另外，推荐项目是最省钱的一种方式。如果想让推荐项目获得成功，先选择你一个员工，作为你期待招聘员工的样板。并努力让项目对于你员工来说更有趣，或者提供一系列激励，奖励积极的推荐者。

社会化

招聘时，全世界几乎所有公司都会使用社交媒体，但是一些著名企业已经超前一步，使用独特的平台去展示企业文化，或创造分享性内容进行病毒传播。



当你想要展开招聘时，Pinterest 也许不是第一个跑进你脑海的社交媒体平台，NYC 家具公司却让它发挥了很大的作用。这个公司期望创造强势的雇主品牌，并瞄准目标候选人，这个传统制造商投身这个流行的社交媒体站点，创造大

► NYC 家具公司 Pinterest 招聘页面

量有趣、信息丰富的美图。在吸引大量的关注之后，这个公司才发布“寻找客服超级明星”的招聘广告。他们发布了企业文化相关的视频和图片，并且通过社交媒体与意向候选人进行沟通，它们的招聘自然也收到了不错的效果。

硬摇滚咖啡店（Hard Rock Cafe）需要在 4 周内采购 120 名服务类和管理类职位。他们需要运用一个经济实惠的方式快速吸引求职者，于是他们想到了 Facebook。通过创造 Facebook 页面，通过发布音乐相关的内容和奖项快速吸引粉丝。他们细致地研究了粉丝及粉丝典型分享的内容内容，致使他们所创造的内容得到病毒式的传播，吸引到大量的候选人。在这期间，他们完成了 1000 个面试，所招募的 120 名新员工中，95% 来自这一渠道。

使用传统的招聘技术可能更客观，但是使用社交媒体则更有效。在候选人申请工作之前，他们对工作环境及企业文化已了然于胸。多问问自己，“我打算如何迎接我的候选人？”以及“我们企业文化的哪些方面更抢手？”社交媒体能让你的公司真正像一个大家庭。

要想让你的社交媒体战术提升一个层次，并且得到病毒式的传播，你必须首选确定你的目标招聘在线上什么地方聚集？他们兴趣点在哪里？哪些内容是他们关注的？然后通过合适的技术，创造适合阅读和分享的内容，再选择适当的平台进行发布，你将得到意想不到的收获。

写在最后的话

刚才列举了很多种创新的方法，但并不是所有的方法都适合你们公司。想要让招聘更有效，你必须先确认你目前的招聘战略缺乏什么，你拥有什么资源，以及你们公司真正需要哪一类的人才？当确定你尝试要吸引谁，并且调整你的招聘流程，将他们招募进来，才可能公司的业务脱颖而出。

创新招聘战略的价值，不仅在帮助你发现下一个明星员工，也能让你的企业品牌超越同行，变得更具创造性……



给我 5 个：世界上最有效的推荐方式！

我们都清楚员工推荐项目是最省钱也是最有效的招聘方式了，但是太多失败的经验让很多招聘官鲜有应用。Dr. John Sullivan 介绍了一种新方式，也许你可以尝试一下。

👤 Dr. John Sullivan 🔍 索引 📌 CRO

很多人已经意识到员工推荐项目是最容易产生高质量招聘的方式了，但是很少有人意识到，“给我 5 个 (Give me 5)” 项目，是任何个人推荐方式中最能产生顶级人才的招聘形式。

“给我 5 个”，诚如其名，这个工具简单、快速且自由。从你主动接触目标岗位领域的顶级人才开始，不问他“你知道 XXX 么？”，反而是让他们主动回忆，通过提取线索的方式，来刺激他们的记忆。比方说，“能告诉我你所知道这个领域最优秀的革新者的名字么？”几乎没有例外，他们能提供这个线索（革新者）。接下来，你可以问他们相关领域的名字，比方说最好的管

理者、最好的方案解决者、最好的团队协作者以及最好的抗压者等，直到这 5 个优秀的名字都呈现在你面前——这就是为什么我们叫它“给我 5 个”。因为列举的人很有很可能认识这 5 个人中的每一个人，如果你要求他帮你联系他们，并说服他们考虑为你公司效劳，也就顺理成章了。

“给我 5 个”的诸多优点

接下来，我就说一下“给我 5 个”项目的一些优点：

- **这是经验证过的最佳实践**——这个工具

已经在谷歌和 Davita 等公司使用超过 15 年了。而且在这段时间里，我还没遇到过这个工具失效的个案。

- **它运用了科学的方式**——“记忆提取线索”在刺激记忆上也是经验证过的。如果你心存怀疑，可以在同事身上试一下，你很快就可以见识到它在提供记忆线索方面是多么有效。

- **它是积极的**——张贴推荐海报也是积极的方式，但是“给我 5 个“比它们要有效好几倍。通过积极地寻找出个体员工，并且直接问他们候选人的名字，能赢得员工的特别关注，并且专注在推荐上。通常来说高绩效的员工会很忙，没有单独面对面的需求，他们可能不会提供推荐。

- **它是容易的**——这种方式很容易理解，并且不需要任何细节的培训。通过相关表格的辅助（对人才素质或个性的要求），任何员工或经理都能使用它。而且这种方式的应用，无需得到 HR 的正式批准。

- **它是快速的**——通常这种方式花费员工不到 5 分钟的时间。你可以在尝试在会议前后拉住这些员工，让他们提供支持。如果他们的经理愿意执行它，员工与候选人的亲密关系，也许能让你发布招聘信息 1-2 天后就有结果。

- **它面向优秀人才**——记住，这是来自高绩效员工的推荐。高绩效员工之所以能成为成功的专家，源自于他们持续阅读、标杆管理和构建他们的圈子。因此，他们清楚各自领域里最优秀的人才。有些企业以为通过高绩效员工的通讯录、社交媒体和邮件联系就能找到这些人，但事实上这是行不通的——高绩效员工也会认识很多平庸的人。所以，通过对某一高级技能设定中最优秀者的询问，你不仅能得到高质量的推荐，还能避免一个孱弱的推荐——职业自豪感会驱使高绩效员工避免只是推荐熟人。还有一个额外的好处是，当他们所推荐的其中之一被录用时，高绩效员工还乐意主动知道他们，这有助于提升新员工胜任工作的几率。

- **员工是最有效的筛选**——因为推荐者在所处领域的经验，使得他们在评估候选人的技能、能力以及对任何潜在前景的适合度的评估上，比招聘官更专业、更有效。

- **员工能帮助招聘**——当你问高绩效员工提供一个最好的名字，他们乐于去加深与被推荐

者当前或过去的关系。在很多案例中，高绩效员工可能愿意甚至渴望去联系去联系被推荐者，愿意和他们喝咖啡或吃饭。如果有他们帮忙，这明显就能降低招聘官的负荷，也能提升被推荐者录取的机会。

- **它能自由的**——这种方式非官方。大多数员工愿意提供给你名字，甚至不求任何回报地提供后续的支持。

- **你可以通过持续的人才猎寻达成你的目标**——如果你以“给我 5 个”的方式向你的目标个体咨询，并要求他第二天给你名字，因为你的沟通会促使他持续思考你要求的名字。他们将持续扮演非正式的人才星探的角色，告诉你他们所记得额外的名字或他们所遇到过的顶级人才。

有助联想的技能和能力的领域

当你回想你的职业生涯，总会有些特别的人在你脑海里留下印记，主要是因为他们拥有某些特别的技能或先进的知识。不幸的是，如果没有口头上的推动或提示，迫使他们通过一项特别的技能、能力或性格去与他们产生关联，一般人可能很难快速地想起这些特别个体的名字。当你从下面列表中选择提示项时，千万记住别给太多项，否则你提升他们退出的风险。

让你的目标对象回忆，并记起以下领域最优秀的人的名字：

- 1、在这个领域，你曾经合作过的能力最强的人；
- 2、你曾经的经理；
- 3、你合作过的团队领导；
- 4、有丰富创意、创新思维或天马行空的人；
- 5、技术熟练的人；
- 6、问题解决者；
- 7、客服人员；
- 8、产品开发天才；
- 9、灵活 / 适应性强的同事；
- 10、抗压性强的同事；
- 11、特别功能的执行者；
- 12、经常战胜竞争者的销售人员；
- 13、聪明且高效的实习生；
- 14、导师；
- 15、团队成员或协作者；

寻找工作，还是讨论工作？
结交大牛，还是成为大牛？
了解前景，还是创造前景？

来一览



和2000多万专业技术人才一起，
交流、成长、发展，

给职业更多可能！

一切从人开始，缔造企业美好未来

访苏交科集团股份有限公司高级共享支持经理胡后平

5月4日，苏交科集团股份有限公司在苏交科方山基地隆重揭牌。6月8日，苏交科的新版 Logo 也正式启用。自此，这个国内工程咨询行业的龙头企业以崭新的面貌开始了新的征程。在苏交科迈向新征程之际，我们荣幸采访到苏交科高级共享支持经理胡后平，请他和我们分享了苏交科的人才观和它的成长之道。

索引 苏交科

朝气蓬勃，高速发展

可否简单介绍一下苏交科。

胡后平：苏交科集团股份有限公司成立于1978年，2002年成为全国交通行业省属科研设计院所中第一个由事业单位改制为员工持股的科技型民营企业，2008年整体变更为股份有限公司，2012年1月10日苏交科首次公开发行A股股票并在深圳证券交易所正式挂牌上市，成为国内首家登陆资本市场的工程咨询类企业（股

票代码：300284）。

目前，苏交科业务覆盖全国31个省、自治区、直辖市，业务领域涉及公路、市政、水工、城市轨道交通、铁路、航空和建筑、环境等行业，形成了以规划咨询、勘察设计、科研、试验检测、质量管理咨询及新材料、新技术和新产品研发为核心业务领域的企业集团。公司拥有3400多名员工，2014年主营业务收入达21.7亿元。

▼ 苏交科集团股份有限公司
司总部掠影

您是什么时候在什么机缘下加盟苏交科？
在您看来，这是一家什么样的企业？



胡后平: 我是 2008 年加盟苏交科, 到现在已经有 7 年了。加盟苏交科之前, 我曾在雨润集团工作。当时是因前同事的荐引, 虽然那时候他已经离开苏交科了, 但是对它的评价非常高。

在我看来, 苏交科的员工素质和学历层次都非常高, 整体偏年轻, 很有朝气, 而且企业的创新能力和创业精神都非常足。

修炼内功, 筑巢引凤

苏交科集团股份有限公司前不久挂牌成立, 苏交科的新 logo 也正式启用。在您看来, 这一系列改变对苏交科来说意味着什么?

胡后平: 苏交科集团股份有限公司是在今年 5 月 4 日正式挂牌的。新的 logo 随后也正式启用。以前我们的 logo 是纯中文字体, 新 Logo 以英文字母为主, 凸显了国际化。标志以连续两个柱形收尾, 颜色由浅入深, 图形由低到高, 象征了苏交科追求持续高成长。

迈入新的阶段, 是否对我们的人力资源工作提出了新的要求和挑战?

胡后平: 因为国际化, 我们需要更多拥有海外工作或学习背景的人才, 这样才能支撑公司国际化发展战略的需要; 因为要保持持续性的快速增长, 要求我们提高人才快速供给的能力, 加强战略性人才储备。这是新阶段对我们人力资源工作提出的新要求和挑战。

目前在人才招聘中, 苏交科遇到的最大挑战是什么? 是怎么解决的?

胡后平: 目前我们在人才招聘中遇到的挑战主要体现在两个方面。

一是招聘需求的不明确, 存在盲目招聘的情况。比方说, 年初各部门会提交招聘需求, 但是在业务开展的过程中, 它并不一定需要这些人, 导致我们花了大量的时间和精力去招聘, 但是最终人才却没有入职。

二是行业紧缺专业人才的引进。像这样的人才, 普遍都有比较满意的工作, 让他们自愿跳槽来到苏交科, 对于我们来说, 是个不小的挑战。

面对前者, 我们主要通过三项举措加以解决。首先是做好人力资源规划, 从业务发展战略、人才结构、专业配置、人均效能、内部供给趋势等因素确定需求。其次, 我们招聘人员也会加强



▲ 苏交科集团股份有限公司高级共享支持经理胡后平

与需求部门的沟通, 根据需求本身的依据判断其合理性。每到下半年, 我们还会进行招聘满意度的回访, 总结经验。

面对后者, 我们主要从内部机制上来增加对行业紧缺专业人才的吸引力。俗话说, “家有梧桐树, 自有凤来栖”。首先, 在薪酬待遇上, 采用长期激励与短期激励相结合。公司上市为我们实施这一计划提供了更为有利的条件。2012 年我们开始实施股票期权计划, 2014 年开始实施第一期员工持股计划, 让员工共同分享企业发展的成果。

其次, 公司正在努力打造内部创新创业的平台, 给予员工施展才华、实现自我价值的空间, 当前已经有很多内部创业成功的案例, 苏科畅联、交科能源这些子公司, 都是公司支持创业成立的。2014 年公司在经验总结的基础上, 进一步发布了《关于鼓励员工创新创业的指导意见》, 将创新创业分为产品模式、业务发展模式、创意等三类形式, 并分别从实现方式, 价值分配方法等角度进行了明确, 鼓励员工进行创新创业。退一步讲, 万一创业失败了, 公司也会为你提供安全的降落伞。

直面差距, 超越自我

《苏交科成长之痛》前不久也刚刚发布, 可否简单和我们分享一下苏交科的价值观和企业文化。

胡后平: 苏交科一直非常注重企业文化建设。



▲ 苏交科集团股份有限公司“启航计划”训练营

自2014年3月以来，苏交科与国内著名咨询公司华夏基石启动了企业文化咨询项目。在华夏基石以彭剑锋教授领衔的咨询专家的帮助下，苏交科开始了系统总结企业文化价值主张之旅。经过公司中高层大讨论，董事长、总裁亲自提炼核心观点，董事会审议，双方项目组成员一年多锤炼，多次征询高管意见，公司上下终于凝聚共识，逐步明确阐述苏交科最重要的价值主张。2015年5月4日，苏交科首部企业文化纲领《苏交科成长之痛》隆重发布。

华夏基石最初将企业文化纲领命名为《苏交科成长之道》，我们最终修改为《苏交科成长之痛》，一字之差背后透露出苏交科由上至下对于当前成绩的定位和对未来目标的追求。改制10余年来，苏交科在能力、品牌、管理等诸多方面取得了一些成绩，得到了客户、同行、社会的认可，但是对于苏交科人而言，今日的成功可能就孕育着明日失败的萌芽。如果苏交科人不能清醒的认识到现实与事业追求的差距，没有勇气自我批判当前存在的问题，就将会在迈向成功彼

岸的道路上自我陶醉，逐渐沉沦为失败者。

与我们的愿景、使命相比，苏交科的事业才刚刚起步，要取得更大的进步，铸就更持续的竞争优势，要依靠苏交科全体员工更加深刻理解“关注客户、发展员工、崇尚合作、鼓励创新、重视绩效”五大核心价值观，并在每个岗位和点滴行为中用实践去丰富和扩展核心价值观的内涵。

“创造美好的代价是：努力、失望以及毅力，首先是疼痛，然后才是快乐。”苏交科人自当直面成长之痛，直面企业运行面对的不确定性，以开放的思维面对世界，以谦虚的态度学习他人，以批判的态度超越自我，才可能实现企业抱负与个人成就。

《苏交科成长之痛》汇聚了苏交科人的智慧与共识，并借鉴标杆企业先进经验，作为一部系统阐述企业价值主张的思想指引和行为指南。

目前苏交科员工规模已经非常庞大，苏交科将如何推动这种文化的落地？

胡后平：企业文化建设的最终目的是期望能

指引员工的工作行为。我们主要通过以下三方面来推动文化的落地。

首先是实现规章制度与文化的匹配性。《苏交科成长之痛》规定了我们弘扬什么，抵制什么，这些主张要在公司的规章制度上有所体现。

其次是强化宣传宣导。宣传不是喊口号，而是通过各种媒介，让员工接触到这些面。对符合文化的事迹要进行定向宣传，对不符合文化的事迹要进行剖析，及时予以纠正。

最后我们认为企业文化是个动态管理的过程。我们内部把《苏交科成长之痛》称之为 1.0 版本。公司非常注重与员工的沟通，通过高层座谈、高级经理座谈等方式搭建起员工与企业互动的平台；公司还鼓励员工参与管理，通过合理化建议渠道积极为公司的发展献计献策……通过这些方式，来实现氛围良好、员工满意、敬业、团队协作和业绩显著的良性循环，从而创建和谐宽松的企业文化。

在招聘的过程中，我们是否也有关关注文化上的匹配？

胡后平：在招聘中，我们非常关注文化的适应性。我们主要从三个方面做到这一点。首先在招聘的过程中，我们会关注候选人的背景，是否符合我们的文化和价值观。其次在面试的过程中，我们会采用 STAR 面试法筛选符合苏交科企业文化的人才。在入职后 10 月内离职的人员，大多是因为文化的不匹配，所以在这段时间里，我们还会持续观察员工的整体表现，评估他的文化融合度。

发展员工，成就企业

苏交科强调“一切从人开始”，您怎么理解这句话？苏交科在这方面做了哪些工作？

胡后平：企业以盈利为目的，但企业在体现企业价值的同时，也需要将员工的价值最大化。员工热爱自己的工作，才会拥有美好的生活；员工拥有美好的生活，企业才能拥有美好的未来。在苏交科，我们的核心价值观中就强调要发展员工，倡导员工价值的充分体现，努力打造一流员工队伍，实现员工与公司的共同成长，说的就是这个意思。

苏交科主要从以下几方面体现“一切从人



▲ 苏交科集团股份有限公司新 Logo 新风采

开始”。首先是提供有竞争力的薪酬待遇，短期激励与长期激励相结合；其次是打造内部的创新创业平台（这两点，前面我已提到）。

第三是我们构建了完善的技术序列和任职资格标准（往大点说是职业发展通道），帮助员工更好地实现快速发展。我们按照企业内部不同业务管理领域，建立了涵盖岗位序列、岗位等级、职位层级等要素的职位管理体系。各序列人员可进行纵向晋升，也可横向发展，发展无“天花板”，有能力、有业绩，即可向上发展，在组织平台上实现个人价值。

第四是苏交科非常注重员工培训。我们成立了企业大学——方山大学，建立了完善的培训体系：针对新入职员工，我们有启航计划；针对骨干人员和项目经理，我们有领航计划；针对中高管，我们有远航计划。完善的课程体系，有计划地培养大量面向未来的工程技术与管理人才。

最后可否分享一下苏交科的人力资源规划及您近期的工作重点。

胡后平：在人力资源规划方面，主要有三个战略目标，一是打造高质量人才供应链；二是强调“发展员工”，倡导员工价值的充分体现，努力打造一支能持续创造高绩效的队伍；三是创造一种既有激励、也有约束，并能促进优秀人才脱颖而出的机制。而对于我，近期的工作重点集中在行业战略性人才储备库的建设，以及 2016 校园招聘的品牌推广方面。

非常感谢您接受我们的采访！



为人才提供快速成长的环境和平台

访上海伦联机电设备有限公司总裁孔红梅

上海一直都走在中国液压行业的前列，云集了国内外大量液压企业，这其中就有上海伦联机电设备有限公司。坐落在上海市嘉定区南翔镇的伦联机电，创立十年来一直专注于液压技术开发及电液控制系统设计制造，其对技术创新的坚持，带领公司走出了一条全新的道路。我们有幸采访了上海伦联机电设备有限公司总裁孔红梅女士，她和我们分享了伦联机电的创业故事及成功之道。

索引 伦联机电

做液压行业细分市场的先行者

可否简单介绍一下伦联机电。

孔红梅：上海伦联机电设备有限公司成立于2005年。公司集研发，生产，销售为一体，根据客户的需要非标定制液压系统，所服务的行业涉及涉及工程机械，重型装备，环境产业，工业自动化机器人等。公司立足中国市场，开拓全球市场秉承质量为本、技术为魂、应用为神、合作共赢的经营理念，以坚持技术创新，推进行业发展为己任，已赢得了国内同行及客户的广泛认可。

是什么原因促使您创办了伦联机电？

▲ 上海伦联机电设备有限公司总裁孔红梅

孔红梅：我本人在大学时学的是流体传动与控制专业，毕业后做了很多年的技术工作，后来也在外企从事销售市场方面的工作。基于自己的技术背景及销售的敏感度，我非常关注全球范围内新技术的发展。迈入二十一世纪，中国成为“世界上最大的建筑工地”，工程机械行业得到了高速发展，但国内的技术还相对滞后。高端市场更需要高水平、高层次的技术做支撑，尤其是随着计算机网络技术的发展，无论是微机系统的控制软件，还是现场设备上的人机对话界面，都需要更高端的、对系统的理解——我认为这里蕴藏着很大的市场需求。

国外经常有一些先进的液压元件推出。当时就有一个螺纹插装阀技术，它具备零泄露、重量轻、集成度高、加工改型相对容易、成本降低、绿色制造等优点，在上世纪 80 年代就已应用在工程机械上，但是国内在 90 年代末都不曾引起足够的重视。如果我们在开发中应用这种阀，那么我们系统的专业性和多样性都会有变化，但这需要专业的人员和专业的知识去研究、衔接这个先进的技术和市场。看到这个潜在的市场，我就决定创业，做这个细分市场的先行者。

目前伦联机电取得了怎样的成就？

孔红梅：我们能提供系统设计、生产、调试一整套的服务，这种业务模式当时在国内还是很鲜明的。经过十年来的努力和对技术的不懈追求，公司目前已成为三一、中联、柳工等大型工程企业的集团供应商和稳定的合作伙伴，成为一家为众多国内外同行及用户所熟知和认可的高新技术企业。

重视技术，奠定企业发展的基础

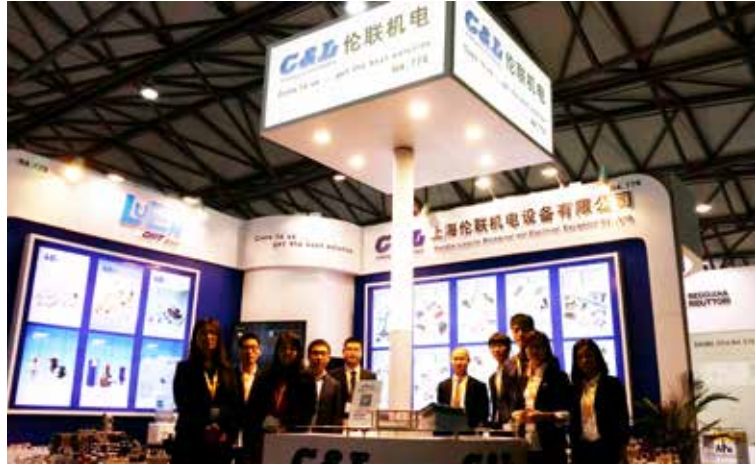
在创业的历程中，是哪些关键事件和举措促进了企业现在的成功？

孔红梅：回顾这十年的发展历程，我认为主要有两个因素，决定了伦联机电现在的成就。

一方面是创业之初的定位非常准。当时我选择了几家欧美的元件供应商作为合作伙伴，元件我们都是采用原装进口的，保证了产品质量的稳定性。同时，作为一个采购渠道，伦联机电在交货和成本上也具备相当的优势。这些欧美的合作伙伴，大多拥有 50 年以上的历史，他们的技术优势和产品的持续开发能力，都为我们后期持续推出系统解决方案提供了保障。

另一方面也有赖于我们对技术的重视。每年我们都坚持对技术的大投入，尤其是行业标杆作业的一些项目，就算前期不赚钱，要投入很多，我们也义无反顾。我们的每次投入，都是对我们技术实力的一次验证。如果产品能够一次性成功，也是向同行证明我们有这个实力，同时我们也拥有了技术和经验的储备，为进入新领域开发其它客户打下了基础。

06 年三一重工 250 吨级、600 吨级、900 吨级履带起重机的研发，首台机器都是伦联机电



▲ 上海伦联机电设备有限公司参加液压行业展会

做的配套开发，而且一次性成功。三一用得很成功，抚挖，徐工就看到我们公司的实力了，一旦要开发新产品，别人的不敢用，就只用我们的。08 年，我们还为中联、三一的泵送开发了平衡阀，这一领域的成熟使用，也为今后为他们提供配套服务奠定了基础。

公司目前稀缺哪一类的人才？

孔红梅：随着公司业务的发展，伦联机电还需要大量的技术人才，强化我们的电液控制技术的实力。一类是液压方面的，一类是电气自动化方面的。液压方面人才一直在招，梯队建设也比较成熟，电气自动化人才急需补充。

伦联机电在招募人才时，专业知识是基础条件，其次看重人才的职业素养。人才要有专业背景，有自我进步的内在驱动力，责任心，个人的价值与公司的文化价值观一致，最好熟练掌握英语，具有全球视野。这样才有可能融入企业，并在为公司做出贡献的同时，获得自我能力的提高。

打造液压人才成长和发展的平台

在人才招聘和管理中，我们遇到的最大挑战是什么？

孔红梅：上海的液压行业一直走在全国的前列，云集了大量国内外液压企业和液压人才，在人才招聘上并不存在太大的问题，难在人才保留上——这也可以说是上海所有中小型液压企业所面临的共同难题。



▲ 上海伦联机电设备有限公司员工合影

我们能为人才提供快速成长的环境和平台，去尽可能发现他的才能，创造各种条件去培养他，帮助他快速成长，通常在伦联机电一年能学到其它企业三年的知识。但是人才快速成长了，同时也要求公司提供的收入和激励机制与之相匹配，这对企业的人才管理提出了很大的挑战。

面对这一挑战，我们该如何解决？

孔红梅：伦联机电主要从以下几个方面来开展人才吸引和保留的工作。

一是完善职业发展通道，每一序列的人才都有清晰的职业上升通道。我们是一家发展中的公司，平台还在不断地壮大，只要你是人才，就一定能找到你的发展机会和空间。

二是弹性的薪酬设计和激励机制。根据岗位不同，我们设置有效益奖、项目奖和年终奖。对于服务公司5年以上的员工，我们还提供股权激励，让他们真正把公司的事业当做自己的事业来做。在薪酬调整上，我们也很灵活机动，平时的工作表现，也作为年度加薪幅度的考量。

三是丰富的培训和发展机会。公司所接触的都是液压行业最先进的技术和项目，能给人

带来快速的锻炼和成长。同时，公司每年都会择优安排出国看展会和技术学习交流的机会。

四是优厚的福利待遇。公司为员工提供了良好的住宿条件，提供每年一次的免费旅游等各种公司组织的团队活动。

当然，我们也在极力打造良好的工作环境。伦联机电崇尚快乐工作、团队合作、高效运转、不断创新，我们期望所有加盟伦联机电的人才，都能真正学到东西，并且获得工作的快乐。

最后，可否请您分享一下对公司的未来期许和规划？

孔红梅：我很热爱液压行业，也很看好这个行业的前景。虽然在技术上，中国液压行业距离欧美还有很大的差距，但是我们有信心，通过我们的努力，众志成城，去改变这种状况。

技术先进，专业服务，快速反应为伦联机电的核心竞争力。虽然目前公司的规模并不大，但是我相信能将它塑造成一个充满活力、全球性的、创新型的企业，为了行业的发展、技术的进步做出我们应尽的贡献。

非常感谢您接受我们的采访！

以诚为本，做特种电缆行业的唯一

访山东华凌电缆有限公司人力资源总监刘吉峰

坚持“人才铸就品质、客户成就品牌”企业理念的华凌电缆，缔造了行业内一个又一个“唯一”。

索引 华凌电缆

随着国家重大工程建设稳步有序地推进，电线电缆行业又迎来了新的春天，作为山东省知名的特种电缆生产企业——山东华凌电缆有限公司也不例外。据人力资源总监刘吉峰表示，为满足公司快速发展的需求，今年华凌电缆将招募大量高水平研发、工艺和销售人員。

成立于 1997 年的华凌电缆是一家集电线电缆的研发、生产、销售、安装、服务于一体的国家级高新技术企业，铸造了业内的六个“唯一”：“国内唯一一家拥有 70 年电线电缆的企业”、“国内特种电线电缆企业唯一一家国家级企业技术中心”、“美国三代核电 AP1000 国内唯一一家国内核电电缆技术转化合作单位”、“国内特种电缆唯一一家制定国家标准的企业”、“山东省内唯一一家中国人民解放军装备承制单位”、“山东省内电缆企业唯一一家获得山东省长质量奖企业”。

如今，国内普通电缆的市场基本饱和，甚至处于供大于求的状态，但是特种电缆还存在很大的空间，造船、铁道、飞机、宇航、石油、化工、冶金和核电等行业的特种电缆需求量更是逐年增加。近年来，华凌电缆相继研发出光伏电缆、轨道交通用电缆、风电电缆、电动汽车电缆、矿用电缆、三网融合电线电缆等多种环保新型产品，广泛应用于军工、航天航空、核电、石化、冶金、建筑、交通、装备制造等高端领域。凭借优异的研发能力和产品质量，华凌电缆占据了全国特种电缆行业 9% 的市场份额，成为国内最大的特种



▲ 山东华凌电缆有限公司人力资源总监刘吉峰

电缆研发、生产基地。

注重技术研发，做特种电缆行业的领军者

刘吉峰是 2012 年加盟华凌电缆。在他眼里，华凌电缆是一家高科技的民营企业，非常注重技术研发，有着很好的发展前景。

特种电缆需要在特定场合起特定作用，通常要求耐高温、耐酸碱、防白蚁、耐腐蚀甚至耐辐射，比起普通电缆来，技术要求要更高。华凌电缆的定位是“做中国特种电缆行业的引领企业”，因而对技术研发尤为看重。华凌电缆每年都会投入销售收入 5% 以上科研经费，并先后与

Employer 雇主

国内知名权威大专院校、科研机构等单位合作，大大提升了华凌科研团队的研发实力和产品的技术含量，实现了产品结构的优化和品质的高端化，确保每年产出5项以上的专利及科研成果。目前华凌电缆正在筹建技术研发中心，该中心将装备国内一流的检测和研发设备，整合国内最强的电缆研发队伍，实施高精尖端电缆技术和产品创新研发。项目完成后，将带动整个电线电缆行业技术水平的提升。

华凌电缆吸引人才的另一方面原因在于它并非是一家专注于赚钱的企业，更是一家极具社会责任感的企業。华凌电缆承担着国家级企业技术中心的职责，并起草了国家的一些技术标准。要知道，企业去制定、修改国家标准，要把自己的专利拿出来给了全社会，技术成了大家的，最终受益的是老百姓。

关注人岗匹配，力求人尽其才

在华凌电缆，人力资源工作就是要做好八

个字：“建章立制、选用育留”。所谓“建章立制”，是指要建立好企业的规章制度、考核体系等，让企业能按照制度化、流程化来运作。所谓“选用育留”则关乎人才：要选对合适的人，把他放在合适的岗位上，并且发挥出最大的作用；同时要积极开展培训，提升员工的工作能力，革新员工的工作思路和方法，并做好核心人才和团队的保留工作，最终实现员工和公司的双赢。

他现在比较关注两个问题，一是人岗匹配的问题，一是人才融合的问题。山东虽然也是电缆生产大省，但是人才储备依然无法和南方相提并论，华凌电缆虽然也在积极创新招聘渠道，比方说利用电缆英才网（dl.epjob88.com）进行网络招聘，和哈理工、哈工大等院校开展校企合作，进行校园招聘，但是依然很难招到合适的人才。就算招到了高水平的人才，他是否能与岗位很好地结合，将自己的能量最大化地发挥出来，也是个不小的挑战。

刘吉峰表示他正在着手解决这一难题。首先是强化培训。对于新入职的学生，实习期一般

▼ 山东华凌电缆有限公司掠影





▲ 山东华凌电缆有限公司前台

都有六个月到一年，就算是技术熟练的工人，也需要三个月左右的培训，让他们在这段时间彻底地了解公司，熟悉车间的情况。其次就是企业文化的熏陶。人力资源部积极地组织公司和部门层面的培训、交流和座谈，促进新员工的快速融入。同时华凌电缆每天组织别开生面的晨会，由员工轮流发言、演讲、解说产品，并定期组织技术比武，这样极大的鼓舞了员工的士气，提高了员工的综合素质和修养。同时，人力资源部也在积极完善任职资格体系和绩效考核体系，确保在招聘时就能找到适合企业的人才，并让人才在华凌电缆真正做到人尽其才。

人才铸就品质，客户成就品牌

华凌电缆的企业文化中强调“诚”，“真诚对待客户、真诚对待供方、真诚对待员工、真诚对待社会”是公司的处事理念。“诚”也体现在对员工的“无为而治”。华凌电缆相信智力型员工基本上都有较好的自治性，喜欢工作富有自主性和挑战性，喜欢更有张力的工作安排，所以尽量为员工创造安全又舒畅的工作环境，使员工

觉得工作本身就是一种享受。

“人才铸就品质、客户成就品牌”是华凌电缆的企业理念，它成就了华凌电缆现在的辉煌。对于优秀人才而言，华凌电缆最大的优势在于事业平台。目前华凌电缆正处于高速发展期，能为人才带来广阔的成长空间。华凌电缆为人才打造了企业管理、专业技术两类职业发展通道，不论哪方面的人才，都能在华凌电缆找到公平的职位升迁或创造新事业的机会。

刘吉峰表示华凌电缆的人才发展离不开公司的高度重视，在华凌对于优秀人才的另一大优势在于多维的激励机制。华凌电缆能提供具有竞争力的薪酬福利，同时能提供与工作成绩挂钩的丰厚报偿。高出市场平均水平的薪酬待遇，充分体现了华凌电缆对优秀人才的器重，华凌电缆也倡导“全员营销”，人才也还能从业务拓展中获得额外的报酬。

随着中国经济的转型，对特种电缆的需求将日益增大。要想在未来激烈的竞争中占据一席之地，人才是关键要素。“在激烈的市场竞争中，得人才者，留人才者，将得天下。”华凌人将共同努力为电缆事业的发展而不懈奋斗。■

革新招聘理念，做好在线的准备和对的求职者约吧！

访招聘行业自媒体“与才策”主编欧阳泽林

欧阳自己对于招聘这件事情有很多奇奇怪怪的定义，比如他说“招聘：是候选人应聘心态过程管理”，再比如他说“招聘：是HR深入到求职的交易环节（匹配-面试-入职）的一种运营行为”；还有他说“招聘：是‘产品化’HR所有的渠道并实现转化的一种‘服务能力’”，当下移动化社交化大行其道，雇主要想在网络社交中产出招聘结果，仍然面临着诸多挑战。

● 索引 ● CRO



▲ 招聘行业自媒体“与才策”主编欧阳泽林

在人力资源招聘服务行业，各类应用、产品和服务，甚至于新的概念都在不断涌现更新。当下随着微信微博和移动互联网的兴起，有关网络社交招聘也出现了诸多新的玩法和新的解决方案。而社交招聘在与才策项目合伙人欧阳泽林看来，其本质是需要向潜在匹配的候选人提供优质的服务，并且是长期的，正所谓边社交，边招聘，只有这样“社交招聘”才能对招聘者有足够的产出。

社交招聘强调信息到达、建立连接和运营转化

欧阳泽林从事人力资源招聘服务工作已有7年，在网络社交招聘这一领域有着深入的研究。他非常注重通过社交媒体及社交化工具经营熟人关系和拓展陌生关系。他表示，网络社交让你跟别人方便建立联系，社交强调的是人与人的平等沟通，并将关系维护好。

对于求职者而言，现在可以通过很多社交化工具、通过社交网络找到他的潜在雇主。“我在领英上能够找到未来公司的领导，甚至可以直

接越过HR去和未来领导建立联系，这赋予求职者争取更多的机会。”通过社交媒体或工具，“他们也会拥有信息的竞争优势。他可以通过社交了解职位背后的信息，了解到上一个人是为什么离职的，岗位、团队、薪资都可以有渠道了解。”

同时，社交网络能够加速信息传播的广度和以及深度，借助社交媒体和移动互联网，能够帮助企业多做一些雇主品牌的线上活动和一系列的招聘营销计划。欧阳泽林表示，随着用户在社交网络的信息数据越来越多，这将有利于用户彼此进行深入的了解和进行客观评价。“通过这些社交数据信息雇主能够对求职者的简历进行调查，实现求职者和雇主彼此的信息匹配需求。”

和对的候选人社交比起花钱买简历，价值更加深远

“以前有一家公司的主编，他有很多粉丝但是他跳槽了，你作为公司怎么界定粉丝资产是属于个人的还是公司的。或者有些人面试后在网络上吐槽，这些负面要怎么管控？”欧阳泽林表示，很多外企都制定了怎么去使用社交网络的政策，但是国内企业对这些问题还没有明确的区分，也没有好的一些制度规范。

国内的企业环境和特殊网络环境也使得社交招聘难以取得好的效果。“号称商业社交网络、职业社交网络，最想要的是用户。它们把一些中高端的用户先抢到再说。”国内的这些社交网站虽有注册量和用户活跃度，但并不是通过招聘解决方案带来收入，还是关注于卖广告、或者会员。

另一方面，很多用户不会把自己的社交信息真正的放到网络上去，网络社交更适合陌生人的社交。用户端虽然社交频繁，但是“他们没想过在这些社交渠道中寻找工作。HR没有足够多的时间去深入了解每个社交网络的产品之间有什么不同，可能只是会简单的看看其中有多少的用户量，能不能给我们放点职位上去做雇主品牌宣传。”对于招聘者来讲，他也可能会以完成招聘任务量为重心，很难有更多的时间投入到社交网络之中，并跟候选人互动交流。“社交网站虽然有用户的信息，但对HR还不足以去判断这个人合不合适。HR更加关注的是简历合不合适、明天有没有人来面试。”

对于国内来说，“社交招聘是个伪命题，” 欧阳泽林表示，“社交是围绕长期的经营关系为目的，招聘是短期的，这两个结合在一起是有矛盾的。”

找与被找，做好在线的准备和对的求职者约吧！

“大家都在想办法找到降低成本、或提高效率的招聘工具、平台或招聘解决方案。” 欧阳泽林表示，“核心的是企业要有自己的招聘门户（CareerSite）作为核心阵地，把微信微博以及领英等社交媒体渠道整合起来，把社交网络的浏览量引导到自己的招聘网站上，珍惜每一次和潜在候选人的沟通机会，用艺术和技术与影响候选人的应聘心态”

他指出很多企业一直都没有自己可控的招聘渠道，企业不能太依赖于第三方提供所有解决方案。而除了拥有核心阵地之外，企业还更要注重求职体验，“最踏实的办法是服务好那些比较被动的候选人，主动出击，建立连接，长期跟进！”

欧阳泽林表示，求职者希望求职越简单越好，比如在手机上投简历、申请，他们不可能在手机上输入几千字完成申请。但是对 HR 来讲，可能希望求职者能够提交更多的信息，以利于判断求职者和岗位符不符合。企业 HR 要避免这样的矛盾，就要在求职者的“轻”与招聘者的“重”这两重矛盾中寻找平衡。

那么，HR 又该怎么解决招聘“重”的问题？这就需要社交网络要有开放的平台和公开的信息，HR 通过这些平台“去收集整理、有科学机制去分析、去评判把这个人还原出来。”

而如果需要通过社交媒体网络做到真正的招聘。企业的雇主品牌、口碑和企业文化又不可或缺。“如果公司本身真的很好，近期有大量的职位招聘，你把招聘信息发出去，通过内部员工做二次转发，信息的到达不是问题，如果品牌不好，吸引不了别人。”

产品化的思维去运营招聘渠道，社群化的去传播雇主品牌内容

那有没有一些好的解决方案能够帮助到企

业做这样的社交招聘？从整个人力资源服务供应商的角度来看，层出不穷的产品和服务对于企业来说依然有着很多的选择。一些供应商也通过利用 LinkedIn、微信微博等社交媒体网络来帮助企业建立雇主和人才的联系，并提供雇主品牌服务。

欧阳泽林了解很多国内国外的社交网络产品，他体验过许多行业内的最新产品和解决方案。他接触过 In-house 的招聘大牛，以及各类招聘解决方案供应商的老板和产品方面的负责人。他也更懂得如何帮助企业做好这样的社交招聘。他了解企业招聘经理的社交网络产品使用习惯及对于产品的期待，然后他们团队再根据调研把产品变成一个具体的功能。

欧阳泽林表示，社交、垂直，产品化的思维去运营招聘渠道，社群化的去传播内容是未来 HR 必须掌握的招聘技术和技能。如果重新去定义招聘，那么他觉得：理念上每次招聘都是一次服务，即开始用优质的产品（招聘渠道）去服务消费者（求职者），行为上招聘是一次长期的服务过程，是和优质的求职者建立、并经营维护关系（借力社交网络）的一个长期过程，如何才能更加深入到招聘的交易环节（匹配 - 面试 - 入职）呢？我们期待更多的实践！

关于与才策

与才策专注于雇主的社交网络招聘和雇主品牌营销服务。与才策的专业团队通过实施一系列社交化、移动化、个性化的招聘营销项目，结合创意技术和网络媒介为雇主的人才吸引和保留交付解决方案。与才策旗下同名微信公众账号（目前收编至招聘兄弟会社群）是招聘领域创建时间较为早期的自媒体之一，主要是一群招聘行业的意见领袖围绕在招聘的技术，招聘的渠道，招聘的营销方面进行观察和研究以交付各类的文章报告等优质原创内容。

更精准、更高效的招聘服务在哪里？

访 YJ-Consulting 合伙人张笑瑜

随着互联网大数据时代的到来，它不仅将改变招聘和求职的方式，更将改变劳动力市场的运转方式。“测评 + 招聘”就是其中一种变化形式。

索引 CRO

“云组织”、“互联网思维”、“人力资源效能”、“数据化人力资源管理”、“移动学习”……伴随着这些热词，我们从 2014 年走到 2015 年。这些热词明显的特点是：与移动互联网的背景息息相关；新技术研发、新商业模式构建直接影响着人力资源管理的方式和结果；同时，对人力资源服务机构也提出前所未有的挑战。

从“海投”到“定投”

我们先聚焦在变革最快的在线招聘渠道服务上：传统在线招聘服务商之一中华英才网就是典型代表，其模式的优势是利用网络渠道搭建企业方和求职者的信息平台。企业方发布招聘信息，求职者通过职位搜索获得择业机会。随着求职者的增多，企业招聘一个职位可能会收到成百上千份简历，其中不匹配的简历居多；求职者也是海投简历之后却杳无音信。这种海量简历模式逐渐成为企业招聘和求职者眼中的鸡肋——虽然中华英才网占据传统网络招聘供应商前三名，但一直命运多舛，最后被 58 同城收购。我们姑且称其为网络招聘 1.0 版之“海投模式”吧。

随着互联网和移动技术的快速发展，网络招聘跨入了“百花齐放，百家争鸣”的时代。以“垂直招聘”为特色的门户网站如拉勾网、内推网，针对某些特定行业和人群进行招聘服务。在如今的拉勾网上，用户所能看到的职位都是与互联网行业相关的，比如 Java 工程师、产品经理等——信息的直观精确是拉勾网强调的一大特点。整个内推网采用 Timeline 形式呈现所有内推招聘信

息：想要发布内推消息的程序猿点顶部“发布内推”按钮，想要找工作的程序猿利用好搜索框和搜索框下的一些工作分类选项即可，非常简单直接。基于真实社交身份和人际传播的在线“社交招聘”网站如领英和若邻网也迅速成为招聘企业的主攻方向。社交网络招聘是个人之间关系网络网站进行招聘，实现双方信息的了解，沟通和互动。社交网络网站包含大量新型的网络聊天，视频分享，交友，博客，网络社区等；当然还有 2015 年开始就随处可见其宣传广告的资本新贵猎聘网，其模式是打造“候选人 - 猎头顾问 - 企业”三方互动服务平台，提升求职者的使用体验。我们姑且称其为网络招聘 2.0 版之“定投模式”。

招聘模式从“海投”升级到“定投”，更多的是增加客户使用体验的同时积极营造招聘方和求职者，以及求职者之间的互动来传递招聘信息。2.0 版依托更加细分的行业、人群，岗位结合一些“线下”人工服务提高招聘的精准度。互联网技术发展到今天，招聘企业和求职者中间存在最大的问题已不再是需求信息不对称，而是“我本一心向明月，奈何明月照沟渠”，即“我上看你，你看不上我”。产生这个问题的原因就是招聘平台或者猎头推荐的人才和岗位不匹配，没有将招聘效能最大化——这也是网络招聘“海投模式”和“定投模式”需要完善的内容。



► YJ-Consulting 合伙人张笑瑜

精准的招聘服务在哪里？

那么如何实现更精准化的招聘，将招聘的效能最大化呢？

在解决这个问题之前，我们先看看导致招聘效能低下的原因究竟在哪里？

1、招聘官：发布招聘需求的标准到底是什么？

想想你到底是怎么做的？延续之前的 JD 说明，或者是参照同行业的 JD，亦或是听听用人部门的建议……这样的结果就是原先招不到的人，现在还是招不到（用原来的 JD 匹配现在的候选人，NO！）；HR 面试后推荐到用人部门，用人部门又不买账（HR 和用人部门对招聘需求理解不一致，NO！）；好不容易招来的人却又留不住（人岗不匹配，NO！）……

2、求职者：如何从海投中迅速找到精准匹配的岗位？

通常情况下求职者看到感觉合适的岗位进行简历投递，结果是瞧得上的岗位越多简历投递就越多，开启了海投模式，但回复面试的机会却是竹篮打水一场空。其根本原因还是求职者对自身了解不足，同时对招聘企业的岗位需求没有清晰的判断，最终造成人岗不匹配，花了大量的时间和精力却没有找到好工作。

测评 + 招聘 = 精准匹配，引领智能招聘

YJ-Consulting 测评招聘公司定位在精准招聘服务。一方面，YJ-Consulting 能帮助 HR 在招聘需求发布之前，依据拥有的海量胜任力素质测评数据，对职位需求和目标人群（即：人群 - 行业 - 岗位）进行提前诊断和预判，从而协助企业更加科学地提交招聘需求，避免“不匹配”所带来的低入职率；同时 YJ-Consulting 可以根据胜任力素质模型有效量化求职者的各项指标，打通 HR 和用人部门的招聘需求标准，激活常规简历的同时用多个维度对候选人进行精准“画像”，实现招聘效能的提升。

另一方面，YJ-Consulting 依托海量测评数据，对数据库中高绩效人员进行数据分析，线上生成该岗位的职业素质模型，进而和求职者进行对标，实现双方的“人岗匹配”。例如：某个

求职者希望投递 A 公司的岗位，首先通过在线胜任力素质测评得到测评报告，报告中详细展示该求职者的个人综合素质的细相指标得分与 A 公司的高绩效人员数据进行对比，进而使求职者了解 A 公司招聘岗位的胜任素质要求同时也进一步带动求职者自我认知的提升，为求职者提供准确的岗位发展方向，达到“对症下药”的效果。所谓“知己知彼，一面就成”，从自我感觉良好的简历投递方式进阶为精准投递，迅速地提高了求职者面试成功率。

15 年是网络招聘行业变革的一年，几家欢乐几家愁。YJ-Consulting 测评招聘公司携基于大数据的测评服务 + 精准招聘模式杀入本来就竞争激烈的网络招聘行业，其合伙人张笑瑜也表示“‘亚历山大’，压力一方面来自如何在众多的网络招聘服务商中选择最匹配的战略合作，另外一方面来自市场对‘精准招聘’服务模式的接受程度，所以我们现在只是踏出‘万里长征的一小步’，基于 10 多年的招聘服务商经验判断，精准招聘模式未来将会有巨大的发展空间，所以需要我们做的还很多。”

纵观整个网络招聘服务模式，1.0 也好，2.0 也罢，“能抓老鼠的猫就是好猫”。谁能真正从各用户角度出发把服务做到极致，那么其必将成为市场主流。随着互联网大数据时代的到来，人力资源全产业链也发生着巨变，尤其是第三方服务机构，怎样依托“精准数据”服务，在人力资源的选，用，育，留的各个环节中，达到科学服务所要求的可测量、可分析、可改善，使服务的专业性增强，这场变革是需要我们运用“互联网+”的思维共同面对的。■

关于 YJ-Consulting

作为专业的人才测评服务机构，上海佑迦企业管理咨询有限公司（YJ-Consulting）依托复旦大学心理学院专家优势，基于对中国企业人才管理现状和管理文化的深度理解，与客户建立了长期的合作伙伴关系。在通讯、金融、互联网、地产、制造等行业积累了大量的测评数据，成长为国内最具竞争力的人才测评公司之一。



蒋伟良专栏

我最烦的就是“奋战 100 天！”

做企业一定要当成跑马拉松，而不是 110 栏，也许刘翔的短期成功会让人兴奋，但是最终事实证明刘翔是一个倒下的英雄，个体如此，企业也是如此。



扫描二维码，联系他。

最近我听说一个四川的央企正轰轰烈烈开展一场运动，叫做“奋战 100 天”。具体内容是要求全体员工三班倒上班，每个月仅休息两天，大家通过奋战 100 天来实现赶工，加班工资不知道有没有，因为是奋战 100 天，请不要多谈回报。其实不仅是这家企业，不少领导者和企业都喜欢这样的运动式工作，这样员工可以紧张起来好好干活，争取冲刺年底 KPI 成功。这样的运动叫法还有很多：大干 100 天、血战 100 天、冲刺 100 天等等。

但是我的疑问是：

难道奋战 100 天就实现成功了？

难道第 101 天开始就不需要奋斗了？

为什么是奋斗 100 天，而不是奋斗 100 年呢？

员工真的会奋战吗？事实是这样的，奋战和运动搞得干部和员工身心疲惫，一些根本性的管理问题其实没有得到解决，靠人海和时间的堆积去改善工作绩效，结果是事倍功半，实际业绩并没有大的改善，人却累得半死。

这是一个有趣现象：都已经奋战了，怎么还没有取得业绩改善呢？我说如果仅仅依靠奋战可以成功，那义和团早把八国联军干掉了。这也就回到了一个根本问题：如何从本质上提高组织运营效率？

这是一个管理学 100 年以来一直思考和奋斗的问题，也是管理为什么诞生的原因，就是如何从本质上提高组织运营效率。

希望通过时间和人海的堆积来实现工作效率的提高，除非你的公司是 100 年前的福特汽车流水线。从系统工程的思想看，一个短期的饮鸩止渴的投入，也许会带来短期回报，但从全局角度看，一定是对其他方面的破坏，所以整体绩效不会得到根本改善，所以短期的局部最优不等于整体最优，反而造成全局的更大破坏，这是一种负反馈的现象，我们看到这样的案例已经太多了：不切实际的赶英超美和人民公社、几年前的八万亿刺激、富士康的泰勒科学管理后的连续跳楼事件，等等。所以这个所谓的奋战 100 天，在我眼里无异于“抽鸦片 100 天”。

所以我要认真的说，那些启动并实施什么奋战 100 天的领导者，你本质不是爱员工的，你本质也不是系统思维的，你肯定也不是高领导力的管理者，因为你只看重短期利益，不关心员工死活，今天都已经知识经济时代了，但你的思维和境界还停留在工业革命时代，还希望用工业时代的传统方式来提升组织绩效，你真的应该下课。我从你身上看到了

老福特的身影，他说“我其实只想雇佣员工的两只手，但遗憾的是员工的手和脑袋竟然是连在一起的。”

员工是非常无辜和可怜的，他们只能去响应这个所谓的号召，因为他们很怕失去工作。但实际本质是他们的大量时间投入并不能真正改善组织绩效，组织的根本问题不是他们造成的，他们是无辜者，却成为了问题的解决者，这对他们是不公平的。

这样的问题曾经也有人质疑过华为。我的客户天马微电子的CTO顾总对我说，他曾经认为华为也是一个黑心工厂，也是靠加班实现效率提高的，后来当他成为华为的合作伙伴，真正了解和理解华为后，他发现华为从80亿到2400亿提升了30倍，而加班时间反而减少了，这个原因是因为华为实现了世界级流程的提升，华为用最好的路径和方法来实现工作，一个好的流程可以让每个员工都提高效率，而员工可以有更多时间休息。所以人不是机器，提高效率30倍的背后一定是机制和方法的改善，而不是靠人的大幅度加班时间投入。

所以那些喜欢奋战100天的企业，请一定想想以下这些才是真正的改善环节：

① 领导者了解客户需求吗？你的工作方向对吗？你不要还不理解客户需求就贸然指挥员工投入工作，你不要工作方向都不对还瞎指挥把员工带进沟里。然后等来一系列的返工，你要思考的是客户需求是什么？用什么流程和场景来满足他的需求？你要有能力一次把事情做好，而不是喊员工用无数时间去不停擦屁股。

② 你的组织的管理层级是否太多呢？可否少几个领导呢？可否多一些敢负责任的决策呢？我们看到企业中的大量时间都是花费在领导研讨和决策，领导们天天都在开着议而不决的会议，你的加班是在被领导开会吗？

③ 你的会议机制是否需要改善呢？减少一些无聊会议，减少一些无效会议成员，领导不要让员工花时间去制作漂亮精美的会议材料和报告，不要咬文嚼字每个报告中的每个字，然后让员工反反复复修改报告来实现领导的管理快感，那肯定是变态的管理者。

④ 多一些提高计划准确率，这就需要销售部门和生产计划之间实现衔接，我们应要求销售部门按照销售漏斗管理模式来提高销售预测准确率，同时通过销售和计划之间的S&OP（销售与运作会议机制）让生产环节早备料、早准备、早采购，同时

改变生产模式，实现柔性生产，通过合理库存实现订单履行，而不是突击生产和大量加班，所以提高生产效率的关键环节在计划环节，而不是制造环节。

⑤ 你在用什么流程和途径方法来满足客户要求呢？所以你要让司机跑的快，首先要解决路的问题，这个路就是流程，尤其是跨部门的流程环节、跨部门的接口环节，这些往往是效率低下环节。我们看到很多员工完成自己的一亩三分地工作是没有问题的，他们的效率也已经足够高了，但是一旦出现跨部门、跨职位，员工就傻眼了，很多时候就只有等待。这些丢失的衔接环节就说明流程没有实现端到端打通。而打通流程的任务，员工是没有权力也无法主导优化的，流程优化只能依靠管理者。所以我特别提醒管理者不要抱怨员工效率低，你要看看流程正确吗？

⑥ 大量的组织行为学理论已经足够证明员工不是机器，他们需要休息和身心的愉悦。员工是一个有感情的人，不是一个机械，当他们缺失对工作的爱和热忱，当他们把工作当成一个每天必须要去完成的任务，他们做出的产品一定缺失灵性，这样的产品也一定是次品。所以提高员工个体工作效率的最好办法就是让员工合理的开心和休息，让他们感觉到工作的价值感和成就感，而不是为工作而工作。

所以好的企业总是风平浪静的，他们能够抓住根本性问题开刀，能够用系统性的变革来实现组织持续的成功，他们知道很多问题的根源和解决在20%的环节、20%的领导，而不是所有人，也不需要拉所有人来垫背搞运动。

而存在问题的企业则天天都在奋战和运动。做企业一定要当成跑马拉松，而不是110栏，也许刘翔的短期成功会让人兴奋，但是最终事实证明刘翔是一个倒下的英雄，个体如此，企业也是如此。

所以请停止抽风一样的“奋战100天、冲刺100天、大干100天”，让员工回归双休日吧。■

蒋伟良博士是深圳博华咨询集团CEO/总裁、高级合伙人；擅长战略管理、流程管理、人力资源管理，是国内著名人力资源与流程变革咨询专家。



企业地址 深圳福田天安数码城天济大厦6B605
 企业邮箱 lily@sougen.cn
 搜根网址 www.sougen.cn
 店铺入驻 0755-88325280

搜根网欢迎您入驻开店



搜根网
是一家“

按效果付费”

的**培训**
的电商平台

公开课

内训课

微咨询

名师汇

培训需求

HR文库



☎ 400-115-0325

一览
YL1001.com

“掌握一览，工作随手可得”



扫描二维码立即下载



拥有一览APP，你可以



精准找工作

即时掌握简历动态，
好工作就在你手中。



随时查薪酬

你值多少钱，
查查便知道。



行家解疑惑

问问行家，
职业路上不再迷惘。



同行共成长

加入社群，
与所有职场同路人共同成长。



孵化 **梦想** 成就 **未来**

全国首家 科技金融孵化器



企业家和投资人都在关注
BP投递: vc@club-vc.com
网址: www.club-vc.com
孵化咨询: 0755-86366421
商务合作: 0755-26010694

总部地址: 深圳市南山区高新南四道综合服务楼3楼307室