

# 首席 招聘官

人才招聘前瞻思维引领者

互联网+时代下, 如何打造企业的招聘力? > P24

做隆基股份持续发展的战略合作伙伴 > P50  
访西安隆基硅材料股份有限公司人力资源管理中心总经理刘华

IT互联网专刊 ——

如何在半天内完成1个月的招聘任务 > P08

医疗卫生专刊 ——

创造服务机制, 打造生物产业创新源头 > P11

## 九九归一, 初心不改 一览网络成立九周年 > P16

从专业细分招聘到职业成长社区……成立九年来, 一览发生了太多的改变, 不变的是服务5500万专业技术人才的初心。秉承着“让职业学习成长更简单”的使命, 一览将重新出发, 做专业技术人才的职业经纪人, 继续推动各产业专业技术人才的职业成长和优化配置。



扫一扫, 下载一览APP

2015

2010

2005



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!

# SMEmall

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](http://www.smemall.cn)



# 16 | Feature 专题

## 九九归一 初心不改

从专业细分招聘到职业成长社区……成立九年来,一览发生了太多的改变,不变的是服务 5500 万专业技术人才的初心。

- 06 **刊首语** 近十年来人才市场的变与不变
- 10 **聚焦** 一览全新广告片上线,力推“职业经纪人”概念
- 12 **事件** 首届多丽电商人才群英荟
- 13 **活动** 高校毕业生深圳校园招聘
- 14 **媒体** 热爱或失去你的年长人才等

### Thought 锐智

**22 观点 / 高效招聘官是怎样炼成的?**  
要想让招聘变成更高效,最初那些对时间的投资都是必须的。

**24 观点 / 互联网 + 时代下,如何打造企业的招聘力?**  
很多时候,我们期望掌握做好招聘的窍门,但是招聘不是某一条线或者某一个技能就能解决的,它实际上是一个体系化的思维。

**27 观点 / 升级你的校招项目,拥抱企业未来的力量**  
很多企业还采用十几年前的套路来开展校园招聘工作,殊不知他们所面对的大学生及市场环境已经发生了翻天覆地的变化。

### 31 实践 / 招聘官必须掌握的五种营销工具

没有一个人指望你一夜之间就变成市场专家,这也根本不可能。但是当你建设人才品牌战略时,结合这些市场准则,会让你成为一个更好的人才采购专家。

### 34 实践 / 如何在面试中考察文化匹配?

### 48 对话 / 创新人才服务,推进人才强区战略

### 50 对话 / 模具行业人才困境的破解之道

### 54 专栏 / 人力资源部就是执行力管理部

### Excellence 榜样

**36 雇主 / 东方园林: 拥抱朝阳行业,在东方园林化茧成蝶**  
从传统的园林到生态环保,东方园林开始它的华丽转身。而在李静眼中,东方园林身处朝阳行业中,加盟东方园林,和东方园林一起成长,不失为一个明智的选择。

**40 雇主 / 隆基股份: 做隆基股份持续发展的战略合作伙伴**

**45 雇主 / 星星云微购: 点燃“互联网+OTO”的星星之火**

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**

..... 我们崇尚另一种极致简单美学，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

04 | Employer 雇主

# 蜘蛛旅游: 工作开心是对技术人才最大的回报

在胡俊哲眼中, 国内 IT 从业面临的最大的问题不是技术能力, 而是职业规划。他想以自己的从业经验, 帮助蜘蛛旅游的员工解决这一问题, 希望每一个加盟蜘蛛旅游的人都能工作开心。

02 动态 / 一览 offer 派登陆武汉

08 观点 / 如何 4 小时内解决 1 个月的招聘任务

12 观点 / 互联网 + 时代, 如何引进高潜力人才

在 39 健康网人力资源总监李想眼里 90 后就是现在的高潜力人才, 要想吸引他们, 就得充分地尊重他们。

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/ 搜报网  
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 观点 / 公立医院改革撬动的商机

04 对话 / 创造服务机制 打造生物产业创新源头

从 2011 年开岛至今, 广州国际生物岛已汇聚在华南乃至全球都具有影响力的生物科技产业集群。

10 雇主 / 燃石医学: 给你一个机会, 去改变肿瘤患者诊断现状

汉雨生期望燃石医学能成为肿瘤精准医疗的领导者, 去改变中国肿瘤患者的诊断现状。

14 雇主 / 赛莱拉: 和赛莱拉一起激情追梦

而今, 赛莱拉已登陆新三板, 并已初步完成干细胞全产业链的布局, 对于它的未来, 郭俊还有更多的期待……

19 动态 / 广州国际生物岛创新创业集成服务沙龙



# 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



## 近十年来人才市场的变与不变

暨一览网络 (833680) 九周年发展花絮

2006年秋季,我国大学扩招累积三届毕业生后,基于职业社区模式的垂直人才招聘机构——一览英才网诞生了。

那一年,我国国民经济发展“十二五规划”正在有序地制定中,我国的经济正在高速迅猛发展,作为普罗大众,从当时火热的经济场景和同样火热的就业市场,根本看不出两年后(2008年)的全球经济危机的任何端倪。不过,一些嗅觉灵敏的企业家和经济学家,似乎闻到了什么味道,他们纷纷从粗放型的大投资、大建设悄悄的转向基于产业集群的方向去转型、去发展。在产业深度转型的过程中,企业对人才的需求结构也发生了根本性的转变。

大投资、大建设的模式,只要人多就行,对专

业的要求不高,而以产业集群模式的产业深度发展的模式,就需要大量的专业技术人才来引领和支撑。一些行业领先的企业纷纷发出对专业人才紧缺的强烈讯号。一览英才网陆续启动电力新能源领域、基建领域、机械机电领域、电气自动化领域、生物医药领域、计算机领域、互联网领域、金融领域的垂直招聘服务,很快赢得了各个行业标杆客户的认可和信赖,从2006年一直到2009年,一览英才网飞速发展,赢得了“垂直招聘服务第一”的美誉,在满足各行业标杆企业专业人才招聘需求的基础上,为我国专业人才的有序流动和优化配置做出了卓有成效的贡献,为我国人力资源的高阶部分人才职业发展打开了一个专业的口子,专业技术人才的跨区

域流动的势头一发不可收拾。

在原始积累强大专业人才用户的基础上，一览团队从 2010 年开始意识到人才市场即将发生根本性的转变。之前人才市场的主要矛盾是信息不对称的矛盾，主要体现在求职招聘双方找不到对方，从而“数据库+广告”模式的招聘平台得以飞速发展，一览也搭上了这趟快车（或者叫做风口吧）。随着互联网基础设施的完善、手机作为互联网终端势头的出现，一览团队判断，一旦手机作为互联网常用终端的话，人联网的社会就出现了，那么发布信息和查询信息将是垂手可得的事情，人才市场的供需双方可以随时随地发布、管理各自的信息、查询需求的信息，这个服务将是互联网基础服务，那么人才市场的变化将从“我找不到你”到“我搞不定你”。也就是说，招聘单位找到人才和人才找到招聘单位将变得更加便捷，但是能达成合作意向将变得难度增加。

哪里有难度，哪里就是商业机会。作为人才招聘服务机构就要从更加专业深度服务，方能创造更多的社会价值，赢得用户的认可和购买。于是，一览职业成长社区以强劲的势头席卷网络招聘领域。从此，中国招聘网站实现了从以信息发布平台为主要功能，到以职业学习成长为核心功能的自然转变。当然在用户对终端的选择上，也从单一的 PC 为终端，转移到以手机为主要终端，以 PC 为辅助终端，以其他网络终端设备为补充的市场场景。人才网络市场也从大而全为主要诉求，转移到以精准深度服务为时尚的阶段，客户选择人才服务机构不再看哪家机构规模大作为选择依据，而主要以效果和效率为选择标准，于是，中国大地小而美的垂直招聘网络如雨后春笋。中国人才服务领域的第一个国家重点新产品——基于行业细分的专业技术人才职业成长平台由一览承建，也标志着一览的人才服务发展进入一个新的高段位。

这时的一览团队再次敏锐的感知到，人才服务机构从以招聘单位（也是付费客户）为中心，要转移到以人才为中心的模式。借助一览网络挂牌新三板（股票代码 833680）并同时获得上市公司的定增定投，“职业经纪人”模式应运而生，为了更加贴近用户、特别贴近专业技术人才服务，一览在全国陆续开设多家分子公司。

不难理解，人才服务机构要以人才为中心，



招聘单位之所以愿意付费给人才服务公司，不外乎就是人才招聘服务机构能够按照招聘购买单位的要求招聘到合适的人才，那么可以这么理解，招聘单位把费用给人才服务机构购买的是人才的方方面面。人才服务机构充当了招聘单位的采购功能，为了采购的更加高效和有效，人才服务机构就理应为人才提供更加针对性的专业化服务，包括专业技术人才的职业成长、职业发展、职业规划和职业生涯规划等服务，以便得到专业人才的青睐和认可，从而能够更加有效地为招聘单位提供到人才的方方面面——这是相互促进的关系。

不久的将来，人才服务市场以人才为服务重点的景象即将席卷祖国大地，一览定会一如既往地独占鳌头。■

三三三三



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 沈劫  
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](mailto: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！

一览  
YL1001.com

让职业学习成长更简单!

# 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](mailto:cro@job1001.com)



## 一览全新广告片上线, 力推“职业经纪人”概念

9月13日是一览成立九周年的日子。在这个特殊的日子, 一览全新广告片正式上线。新的广告片以《一览, 你的职业经纪人》为主题, 对一览的形象及服务进行了重新的阐释。

深圳市一览网络股份有限公司的前身——深圳市一览网络有限公司成立于2006年9月13日。在创立之初, 一览就独辟蹊径, 开辟了行业细分的招聘模式。发展至今, 一览以电力、土木、化工、机电等行业为核心, 实现了多行业、多专业覆盖, 一举成为国内专业细分招聘领域的领头羊。

与此同时, 一览依托优质的招聘网站信息平台 and 积累的大量用户资源及企业客户资源, 为专业技术人才搭建了基于职业的学习、交流、成长的社区平台, 致力于“让职业学习成长更简单”。“基于职业社区的专业细分招聘模式”这种商业模式, 开创了行业先河。

迈入2015年, 一览将对人才的尊重提升到新的高度。一览总裁张海东认为, 传统的网络招聘只是搭建求职招聘的信息平台, 要想切实为企业招聘和人才找工作服务, 就必须真实地关注并解决他们的痛点, 而这其中核心需要关注的是人才。于是, 一览开始率先全面实践职业经纪人的模式, 在专业人才市场掀起一浪又一浪的高潮。

所谓职业经纪人, 就是把专业人才当做是明星, 为体现专业人才的个人职业价值, 从专业人才的职业发展规划、专业技能提升、职业品牌包装到精准找工作, 一览无一不用心, 全程提供专业的、定制化的服务。

2015年初, 一览就创新地推出了“Offer派”。这一O2O产品就是充分考虑到了人才求职的痛点, 真正做到以人才为中心, 让人才能在一场Offer派内面试多家心

仪企业, 并在当天拿到Offer, 有效提升求职体验。同时, 一览积极整合资源, 引入专业的职业规划师, 为求职者及人才会员提供职业指导。一览还按照专业细分搭建了职业社区, 方便人才进行专业学习, 树立个人职业品牌。

一览在广告片中倡导的“职业经纪人”理念, 不仅是对一览品牌形象及服务进行的崭新阐释, 也是向社会正式宣告, 一览不只是求职招聘的网络信息平台, 而是致力于服务中国5500万专业人才的职业社区。

九九归一, 初心不改。“让职业学习成长更简单”是一览的使命, 一览人将坚持不懈、全心全意服务专业技术人才。

九周岁的一览, 重新出发, 化身“职业经纪人”, 继续为广大优秀人才继续提供更细致入微的招聘求职服务, 助力产业经济大发展。■

# LANYOU 览优猎头

HEADHUNTING

## 专注 极致 快

一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



▲ 福田国际电子商务产业园董事长张革私（左）和一览董事长张海东（右）为“火花岛-电商人才职业成长社区”揭牌。

Event

## 首届多丽电商人才群英荟

8月27日，多丽首届电商人才群英荟在福田国际电子商务产业园成功举办。据了解本次活动是在深圳市经济贸易和信息化委员会、福田区科技创新局、福田区企业服务中心的指导下，由深圳市电子商务服务中心、多丽·福田国际电子商务产业园、一览英才网联合主办。参加本次活动的电商企业CEO、HR和电子商务专业人才近300余人，活动主要以“为电子商务企业搭建人才服务交流平台、促进深圳电子商务人才职业成长”为出发点，旨在共同打造国内首家“电子商务人才职业会馆”。

在活动中，“深圳电子商务大讲堂实训基地”、国内首家“火花岛—电商人才职业成长社区”揭牌仪式正式启动。福田国际电子商务产业园董事长张革私分别与深圳市电子商务服务中心副主任王瑞琼、一览英才网董事长张海东一起主持了授牌仪式。

同时，刚刚挂牌的“火花岛—电商人才职业成长社区”也在现场举办了首场电商专业人才 Offer 派。来自园区的8家优秀电商企业，均派出了CEO带队，技术总监压阵的豪华阵容，与87名行业急缺的Java工程师，android工程师现场接触，当场派出50份意向 Offer。

### Events at a Glance

**张海东入选广东特支计划** 广东省人才工作领导小组办公室颁布了粤人才办[2015]8号文件《关于印发2014年“广东特支计划”入选人员名单的通知》。深圳市一览网络股份有限公司总裁张海东先生，以“科技创业领军人才”的身份，成功入选了2014年“广东省培养高层次人才特殊支持计划”。

**一览英才网大改版** 近日，一览英才网进行了一次大改版。新版一览英才网在内容和UI上都做了一些新的尝试，变得更加简洁，直观，更加注重人才的体验。改版旨在提升网站的品牌形象和用户的使用体验，为一览成立九周年献礼，同时也为新业务的开展做好铺垫。■



▲ 2015 年度高校毕业生深圳校园招聘会场现场掠影。

## Activity

# 高校毕业生深圳校园招聘会

9月17日，2015年高校毕业生深圳校园专场招聘会在深圳大学城体育中心体育馆成功举行。

本次招聘会本次校园专场招聘会由市人力资源和社会保障局、深圳大学城管理办公室主办，深圳市劳动就业服务中心承办，北京大学深圳研究生院、清华大学深圳研究生院、哈尔滨工业大学深圳研究生院、深圳大学研究生院（筹）、中国科学院深圳先进技术研究院、深圳市一览网络股份有限公司、北京网聘咨询有限公司深圳分公司协办。招聘会主要面向研究生，旨在进一步推进深圳大学城研究生就业服务工作，为在深毕业生搭建更加广阔的就业平台。

参加此次招聘会的企业有100余家，参会企业涉及电子、通讯、网络、软件、建筑、金融、物流、生物、医药、物业、文化、酒店、咨询等行业，包括联想信息产品（深圳）有限公司、万科集团、招商银行深圳分行、深圳华大基因科技有限公司、中信银行、国家超级计算深圳中心、中国联通等知名企业。现场共提供2000多个就业岗位，吸引了深圳大学城各校及深圳市内外其他院校2000多名研究生参加。

## Activities at a Glance

**全球招聘管理创新高峰论坛** 第13届招聘管理创新高峰论坛于8月30日在深圳举办。此次论坛以“招聘管理创新与突破”为主题，集结了来自深圳各大行业及知名企业的招聘精英1500余人。一览英才网人力资源副总裁马勇围绕《互联网+时代下，如何打造企业招聘能力体系？》这一主题进行了分享。

**一览九月布局西安、长沙** 9月8日，一览西安分公司开业。9月10日，一览长沙分公司开业。随着西安、长沙分公司的开业，将为陕西、湖南地区客户和人才提供高水准的服务，推动一览O2O服务的全面落地，促进两地专业技术人才的职业成长和优化配置。■

# 热爱或者失去你的年长人才

迈入移动互联网时代，企业好像一下子对年纪大的人才不那么感冒了。但是年长的人才正在重新定义退休，他们可能会开启自己的生意，或是为他人提供咨询。即便他们达到了退休的年龄，依然饱含热情地工作。在本期的《Talent Management》杂志中谈到了这一问题，它认为对于企业而言，年长的员工是一笔财富，是年轻一代天然的导师。如果他们存在，可以指导新员工，加速他们的学习，帮助他们确立与大客户之间的联系。

杂志建议通过以下策略来对待年长人才：1、尊重并挖掘他们的知识。年长人才拥有工作和生活的丰富知识，告诉他们对于团队和组织的价值，然后合理地利用它。2、让他们指导年轻员工，并运用他们的知识。3、把他们和社区联系起来，以此作为运用其专业知识的一种手段。

组织内仅仅拥有 90 后员工是不够的，年长的员工会拥有更高的忠诚度、更勤奋的工作态度、更易于客户建立联系。即便你提供的是兼职或临时的岗位，他对组织的价值都是非常高的。随着老龄化社会的到来，也许你该审慎思考这一命题。



美国·Talent Management·2015.09



美国·HRO Today·2015.07/08

# 管理现代化劳动力

90 后成为了职场的主流，他们与之前的劳动力不同，更多是基于他们的个性、价值观和生活方式来推动他们的职业发展。与此同时，在当下雇佣关系中，天平倾向求职者这一边，对于企业的招聘官而言，如果延续以往的经验，是很难招募到合适的 90 后人才。在本期的《HRO Today》中有篇文章就谈到该如何招募和管理这群现代化劳动力。

对于招聘，文中提及一个策略：“聘用匹配的人，培训他的技能。”作者非常看重员工的忠诚度，他认为就算员工没有优异的成绩或丰富的工作经验，只要他是这个岗位适合的人，就可以招募他。软技能如适应性、稳定性、学习的意愿及团队融合度等等更重要，工作技能可以慢慢培养。以往的招募更多是通过简历，来寻找合适的人——实际上，简历能提供的帮助并不多。

对于 90 后员工的管理，作者认为相比薪酬，90 后员工更看重工作场所的灵活性。可能有人会误以为 90 后不稳定，喜欢跳槽，但实际上是雇主们并没有真正理解 90 后员工到底想要什么。他建议企业为 90 后员工的发展提供清晰的机会；管理者要像导师，而非老板；给予他们专业上的发展和持续的教育。当然雇主也必须意识到，雇佣 90 后，不要指望他终身为你服务。企业需要重新评估自己的文化，通过不同的价值观和理想，吸引 90 后为之效劳。



美国·Workforce·2015.09

## 通过数字来招聘

大数据的好处，大家心知肚明，但是真正运用大数据来进行招聘的企业却屈指可数。很多企业招聘官们仍然习惯性地依赖直觉和人际关系技巧，认为将精力花费在这上面是不值得的。当然，这背后的原因不得而知。但是在当下的竞争环境下，缓慢的招聘流程就意味着停滞的公司增长。数据可以帮助招聘官和 HR 领导们了解市场，在组织内设定预期并收获影响力，并评估当前战略的有效性。趋势如此，是不可逆的。

在本期《Workforce》就从这几方面谈了大数据的作用。以了解市场为例，很多招聘官对市场的认知更多是凭借直接，对具体劳动力市场的供给和需求数据一无所知。如此，如何知道市场上某一特定专业到底又少人才？此刻其中又有哪些正在找工作？接下来的人才供给又是怎样？我们又如何评估目前的人才市场是否可提供持续的候选人供给？如果我们清晰地了解这些数据，不仅有益于我们的招聘，我们甚至可以以此决定在哪个城市开设工厂、工厂或办公室。

至于设定预期和收获影响力，大数据的作用更是明显直观。准确的数据可以改变招聘官在企业中的地位及沟通方式。计算机和数据分析不会取代招聘官，相反会让招聘官成为高效的内部顾问和招聘专家。

## 分拆决策

随着复杂的市场环境，企业的分拆和重组变得越来越频繁。在分拆重组的过程中，重担落在 HR 的肩上：谁待在老公司？谁调往新公司，担任新的职位？报酬和福利如何决定？如何激发员工的热情？如何应对员工的焦虑？如何缔造新的文化……

在本期《Human Resource Executive》杂志中以雅培为例，畅谈了这一话题。2013 年初，这家百年药企进行了分拆，专利药品研发、生产等业务尽数纳入新成立的独立生物制药公司——雅培生命，包括医疗设备、诊断测试、仿制药以及营养品等剩余业务，仍沿用雅培品牌。从 2011 年 11 月份分拆行动开始到公布之日，HR 部门一边调整关键员工进入新公司，一边从外部招聘填补高管离开的空缺，确保新老两家公司的正常运作。

文章称分拆为创建一个全新的架构提供了可能。新的实体拥有更大的自由度，去做你认为重要的事情。分拆通常不会影响两家公司的运营基础——生产和销售，但是新公司空出来的领导团队的填补，对于 HR 是一个不小的挑战。通常搭建架构，需要一年左右的时间。除此之外，分拆会带来许多焦虑的工人，担心自己的工作职责和利益会发生改变。解决策略是频繁的沟通和高度的透明度。你还需要知道如何鼓舞士气，告诉他们将会有怎样光明的未来。■



美国·Human Resource Executive·2015.09

# 九九归一，初心不改

## 一览网络成立九周年

从专业细分招聘到职业成长社区……成立九年来，一览发生了太多的改变，不变的是服务 5500 万专业技术人才的初心。秉承着“让职业学习成长更简单”的使命，一览将重新出发，做专业技术人才的职业经纪人，继续推动各产业专业技术人才的职业成长和优化配置。

索引 CRO

2015 年 9 月 13 日是一览成立九周年的生日，在这个特殊的日子，一览全新广告片正式上线。新的广告片以《一览，你的职业经纪人》为主题，对一览的形象及服务进行了重新的阐释。

谈及九周年生日，一览总裁张海东把它定义为一个新的开始。“九九归一，初心不改。”他说，“一览人将坚持不懈、全心全意服务专业技术人才。九周岁的一览，将重新出发，化身‘职业经纪人’，继续为广大优秀人才继续提供更细致入

微的招聘求职服务和职业成长服务，助力产业经济大发展。”

### 从电力行业切入，走垂直细分之路

在一览九周年生日的时候，很多老一览人都会不由自主地想到 2006 年的那个秋天。谈及那段时光，他们心中都泛起“筚路蓝缕，创业维艰”之感。由于行业准入门槛低，当时的网络招

**2004-2006** 

潜心酝酿 盛世起航

- 2004 年 10 月 电力英才网上线运营;
- 2005 年 5 月 公司开始慢慢走向正规化;
- 2006 年 6 月 一览英才网上线运营;

**2007-2012** 

行业细分 革新创变

- 2007 年 确定进一步行业细分，为一览的发展壮大奠定基础;
- 2008 年 12 月 北京办事处成立，规模逐渐壮大，人数翻倍增加;
- 2009 年 4 月 公司迁至技术园，组织架构初步形成，一览进入快速发展阶段;
- 2009 年 12 月 一览被认定为国家高新技术企业;
- 2010 年 7 月 引进职业化发展体系项目，各项职能变革调整，人员规模 500 人，进入高效有序的发展阶段;
- 2012 年 9 月 一览武汉分部成立，标志着一览业务不断扩大;
- 2012 年 9 月 公司股份制改革完成，深圳市一览网络有限公司正式更名为深圳市一览网络股份有限公司，标志着一览再迈新台阶;



聘市场已成红海——综合招聘平台已形成了前程无忧、智联招聘和中华英才网的三足鼎立之势，各城市亦都有相应服务于本地企业的地方招聘平台——一览英才网这个新进入者，在任何人眼里，似乎都没有理由、也没有能力可在这片红海中取得一席之地。但是九年过去了，当年曾经在网络招聘领域叱咤风云的很多玩家早已销声匿迹，而一览却顽强地坚持了下来。据悉不久后，一览还将在“新三板”挂牌，借助资本市场的品牌效应和融资效应，以谋求更大的发展（在稿件发布之日，一览已成功挂牌新三板，股票代码

833680）。

都说古代晋商具有重学的一面，出生于山西繁峙的张海东作为当代晋商，亦是“学而优则商”的典型代表。热衷于计算机网络的张海东，从读书的时候就与网络结下了不解之缘。毕业后，他又从事了软件及互联网行业。由于看好网络招聘新兴的发展趋势，张海东于2006年9月注册成立了深圳市一览网络有限公司，同时创建了一览英才网。

“一览”取自杜甫《望岳》中的诗句“会当凌绝顶，一览众山小”，表达了一览英才网

## 2013-2014

华丽蜕变 不断超越



2013年1月 一览宁波分部成立，向一览业务全国化进一步迈进；  
2013年7月 一览导入新VI。同时，一览个人职业社区平台上线，新闻、访师、职导、文库、求职等多项产品标志着一览进入新的领域；  
2013年9月 一览“行业细分专业技术人才职业成长平台”项目入选科技部国家重点新产品计划；  
2013年10月 一览被认定为“深圳市重点软件企业”；  
2014年1月 一览大学成立；  
2014年6月 一览入选“国家中小企业公共服务示范平台”；  
2014年7月 一览推出“微雇主”产品；  
2014年12月 一览旗下子公司深圳一格网络有限公司成立，为客户提供IT类专业技术人才招聘服务；

## 2015-

九九归一 初心不改



2015年3月 一览携手贵州人社厅，成立新人才机构，领办贵州人才大市场；  
2015年5月 一览正式推出社群O2O招聘品牌——Offer派，掀起人才招聘服务新一轮的变革；  
2015年5月 一览战略投资星星云微购，深入垂直细分行业；  
2015年6月 一览收购时代云端猎头，深耕中高端人才招聘市场；  
2015年6月 一览并购爱德曼思，进军企业移动办公市场；  
2015年7月 一览成立独立人力资源外包服务公司——深圳市蕊通人和信息咨询有限公司，逐步实现全产业链布局；  
2015年7月 一览总裁张海东以“科技创业领军人才”身份，成功入选了2014年“广东省培养高层次人才特殊支持计划”；  
2015年9月 一览加快全国布局步伐，西安、长沙分公司相继成立；  
2015年9月 在一览9周年生日之际，一览迎来大改版，同期一览全新广告片上线，力推“职业经纪人”概念；  
2015年10月 一览挂牌新三板，股票代码 833680；  
.....



▲ 2012年9月，武汉分公司成立。一览总裁张海东与武汉分公司核心团队合影。

不畏艰险、勇攀高峰的抱负。网站域名选用Job1001，也是含义深刻：1001表达“千里挑一”的思想，立志做企业招聘渠道选择的唯一，为企业提供优质、高效的人才招聘服务。

凭借早年电力行业软件及互联网服务的从业经验，张海东以电力行业作为切入点，作为开拓网络招聘市场的敲门砖。他深知，电力虽是垄断行业，但较为封闭，中国大力新建的各类电厂需要大量专业人才，却不知从哪里找到适用者。因此，一览英才网采用集中优势兵力、各个击破的战略方针，首先创办了旗下第一家专业招聘网站——电力英才网，通过配备专业的服务团队，与电力行业网络媒体、行业社团组织、行业展会等进行深度合作，并依赖企业客户间的口碑传播、电力行业专业人才病毒式传播，迅速取得全国电力行业招聘领头羊的地位，从而使企业生存下来。

有了电力行业的运营经验，张海东将电力英才网的成功模式，又进一步嫁接到房地产、装备

制造业、信息技术、生物医药、环保水利、矿产冶金等行业，一览也相对顺利地驶入了发展的快车道。经过几年的专业经营，一览英才网服务的客户已遍及全国各重点行业，用户规模跃居国内网络招聘领域的前五名。

## 二次细分，用专业服务造就差异化

回顾一览的成长史，张海东认为是因为坚持走专业细分招聘的方向，才带来了一览后来的成功。尤其是针对一个行业进行二次细分，划分出多个专业领域招聘网站，将细分的产品提供给该领域的企业，满足它们的招聘需求。比如在土木建筑行业，细分为房地产开发、设计、造价、施工、监理、园林、安装等基于产业链的多个专业招聘网站。由于行业和职位的细分，无论是求职者还是企业，都能够在一览这个平台内实现快速有效的匹配，极大地提高招聘效率和效果。同时，

A man with short dark hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers, stands with his hands in his pockets. He is looking towards the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall.

我们想为企业、  
为人才服务的信念如此强烈，有时自己都被感动。相信我们凭着这样炽热的心，一定能够通过用户的眼睛、耳朵，走进用户的心里。

## Feature 专题

由于职位划分更加细致，描述更加精准，也为公司提供更为细致的服务提供了可能。

每一个细分行业和专业领域都有相对应的团队负责，该团队对雇主提供顾问式招聘服务，对求职者则提供职业咨询服务。这群懂行业、懂专业、具有专业水准的服务团队，不仅造就了一览英才网与其它招聘网站的差异化，各细分专业服务团队凭借服务领域企业客户需求的准确把握和高效满足，更是打造出同行所不能及的专业服务能力，让一览英才网的竞争优势更加凸显。

据悉，当时国家对电力生产行业提出了环保方面的高要求，各电厂都急需环保人才，但是市场上并没有专业对口的人才资源。一览英才网通过平台分析认为市场上并不乏环保技术的人才，只是他们不知道自身的发展方向。于是，经过招聘顾问的引导，一批具有环保技能的人才进入到电力企业，为治理电厂污染做出了开创性的贡献，人才自身也在电厂获得了良性发展。

随着涉足的专业领域越来越广，一览的团队规模开始急速扩张。虽然在 2008 年，金融风暴开始肆虐，但一览却迎来前所未有的发展步伐，原有的办公区域已无法满足日常的办公需求。于是，一览从圣达吉迁往科技园，并在北京开设了办事处。2009 年，一览又迁往数字技术园。2010 年，一览引入职业化发展体系项目，人员规模突破 500 人，公司进入到高速有序发展阶段。

2011 年初，在一览企业内刊《一览人》的创刊词上，张海东曾这么写到，“互联网是个阳光产业，在这个阳光产业里，有这么多阳光的人共同经营一个阳光的事业，我们的希望、我们的梦想肯定能实现……”

### 营造阳光、健康的职业生态圈

2009 年，张海东在接受媒体采访时曾谈到“一览英才网过去对企业客户一端提供的仅限于基础服务，对人才一端却没有任何服务可言，我们在企业和人才之间只起到简单化的桥梁作用。在时代的变迁和社会的发展中，企业与人才的需求都发生了深刻的变化。招聘网站经过十多年的发展，也已到了必须变革的时代。”

于是，一览在企业客户服务上和人才服务上都做了相应的升级和改善。对于企业用户方面，

在为企业用户提供低成本、专业化的招聘服务基础上，为企业用户提供专业人才引进与提升系统的解决方案服务；同时通过给专业人才做出分析和评价，为企业与人才供求进行匹配性的指导服务，尽量避免企业与人才因适配不当而产生彼此伤害。

对于人才方面，张海东直言一些招聘网站通过鼓励人才跳槽转职来扩大市场服务需求的惯常做法是不恰当的，招聘平台并不能因此而做大，人才流动虽然正常，但要有一个度，而鼓励人才频繁跳槽，对人才职业生涯和企业发展均会造成较大伤害。他的设想是打造一个阳光、健康的职业生态圈，将一览建设成以引领人才成长为先导，学习、成长、求职功能兼具的生态型平台，让职场人在职业素养、专业技能各方面得到指导性成长提升。

经过多年的运营，一览平台已汇聚了大量的专业人才，沉淀了海量的个人职业网络资产，这些为一览的变革奠定了坚实的基础。一览先是战略规划了多个细分职业社区网络，后将其整合在同一个平台上（即一览职业成长社区）。通过携手各专业权威人士、专业机构，共同建设旗下业内、新闻、访师、文库、职导等产品，围绕“人才”的职业发展，为更多的职场人士提供职业规划、技能学习、职业社交、精准找工作等方面的社区服务。

到 2013 年，一览职业成长社区平台上已经汇聚了 2000 多万专业技术人才，均是各行业、各产业里居关键或核心岗位的中高端专业人士。运用服务专业化、终端移动化、形态社区化和平台开放化的产品市场策略，一览职业成长社区俨然已经成为我国专业人才成长第一社区。与此同时，一览的商业模式悄然发生着改变。它主要在对用户智能分析的基础上，为企业提供招聘服务、品牌塑造服务和精准营销服务。这种“基于职业社区的专业细分招聘”的商业模式，不仅开创了行业先河，也确保了一览持续的用户满意和业绩增长。

### 做专业技术人才的职业经纪人

随着移动互联网的普及以及 90 后成为人才市场的主流，人才招聘发生了翻天覆地的变化：



▲ 2014年12月，在宁波市江东区第14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上，浙江省首个人力资源微产业园上线，一览为其提供技术支持。

▲ 一览Offer派活动的成功举办，掀开了一览人才服务的新篇章。

人才换工作的成本越来越低，雇主已经不再占据主导地位，传统的招聘渠道和招聘形式慢慢变得过时，并开始失效……这种改变，无论是用人单位，还是招聘网站都提出了严峻的挑战。

早在2012年，一览就推出了自己的APP产品，但这显然还不够。事实上，在这个中国招聘行业转型升级的关键时期，很多招聘网站都围绕用户和服务进行了大胆的创新，但是鲜有成功的案例。在摸索的过程中，张海东意识到这并不是形式的问题，而是意识的问题。在传统思维中，用人单位是招聘服务机构的收入来源，自然是招聘网站服务的对象。但当人才拥有主动权，服务就应该围绕人才展开。如果不能赢得人才的认可，一切都是空谈。

迈入2015年，一览创新地提出了“职业经纪人”概念。它第一次将人才服务彻底落到实处，通过职业生涯规划、职业机会匹配、个人能力提升、职业社交圈打造和职业品牌塑造，推动个人

的职业成长。如果说以前的一览是专业人才的求职顾问的话，那么现在的一览就是人才的职业管家，让人才享有“明星”一般的待遇，不再为未来的职业发展担忧。

根据“专业人才的职业经纪人”理念，一览推出了Offer派产品。这一O2O产品充分考虑到人才求职过程中的痛点，真正做到以人才为中心，让其可以在一场Offer派活动中面试多家心仪企业，并在当天获知面试的结果，拿到Offer，有效提升求职体验。在Offer派活动中，一览还积极整合资源，引入专业的职业规划师，为求职者提供职业指导，实现人才与企业的最优配置。

Offer派一经问世，就赢得了用人单位和求职者的一致认可。“在招聘信息并不能形成竞争壁垒，对人才服务的力度将决定人才对招聘网站服务的认可程度，也将直接决定招聘网站未来的发展空间。”张海东对一览的未来充满了信心。他表示，2015年将是一览专业人才服务一个新的开始，将就此掀开一览未来新的篇章。

## 九九归一，初心不改

确立了未来的发展方向后，一览开始迈开了脚步，大踏步前进。

早在一览在北京设立办事处时，就有员工感慨，“一览一直在进步，一直在飞速地发展，我相信在未来，全国各个城市都会有我们的办公地，都会有我们一览人。”现在这一愿望正在慢慢变成现实。迈入2015年，一览加快了地区营销中心网络的建设，期望通过建立营销中心，有利于公司深入了解当地的经济状况及人才结构，并因地制宜，向当地人才及企业提供更具针对性的服务。

同时，一览也在积极地展开并购与整合。通过全产业链的布局，为人才及企业提供更好的整体体验，从而巩固一览在市场上的竞争力及竞争地位。

“在过去九年的奋斗中，一览秉持‘用心专注，服务专业’的企业理念，全心全力投入在人才服务的工作中。未来，一览人还将坚持不懈、全心全意服务专业技术人才。”张海东说。“对于这一点，我们从未改变。”

# 高效招聘官是怎样炼成的？

要想让招聘变成更高效，最初那些对时间的投资都是必须的。

文 高庆红 图 CRO

招聘官的工作相当繁琐，但是如果你期望工作更加高效，就必须让工作更加简单清晰，然后专注在所做的事情上。

通常情况下，我将招聘官的工作分为三个部分：候选人采购、工作和 Offer 管理及安排入职。接下来，我将谈谈如何让招聘更加高效。

## 候选人采购

招聘官在候选人采购上做到高效，主要体现在让用人部门经理面试最少的人，却能从这些人中找到与岗位匹配的理想候选人。但是现实情况通常是用人部门面试了很多候选人，但是他们总是不满意。问题出在哪里呢？

好吧，我们先假定在这一环节上，每个招聘官都拥有充足的且优秀的人才池，那么在客户（即用人部门）的眼里，招聘官就是基于客户所提供的工作筛选标准，识别合适候选人的过滤器。那么招聘官要做到高效，首先需要做到的是，是否能理解客户所提供的工作筛选标准，清楚好的候选人和差的候选人之间的差异，并且明白为什么会存在这样的差异。只有了解了这一点，我们才能高效地筛选出合适的候选人。

当我们做到了这一点，接下来我们则需要建议客户，优化他们对候选人可用性的预期，让它更切合实际。用人部门有时候想得很完美，但是完美的候选人几乎是不存在的。为了招募到理想的候选人，让招聘变成一场旷日持久的战役并



不合适。如果我们的沟通收到成效，接下来才是从这些候选人中，进一步筛选出对岗位 / 企业拥有好的性格和文化匹配的候选人。

了解完这个过程，我们就清楚高效的招聘官需要具备哪些素质：

**岗位知识：**理解你在招聘的人实际将要做什么。招聘官可以评估客户的需求，同时推动候选人对岗位的适用性。

**行业知识：**行业内哪些企业有团队做类似的工作，并且在这些团队中，哪种文化和你当前招聘的企业的最接近。

**社交能力：**这看起来很奇怪，但是你需要有能力去影响利益相关者，这里面也包括候选人。

高效的招聘通常都能做好上述这些工作，只要某一环节能解决得好，招聘效率都能得到很大的改善。

## 工作和 Offer 管理

在工作和 Offer 管理这一环节上，招聘官的角色就是协助企业采取必要的步骤，确保他们做出对企业和候选人而言最佳的招聘决策。在这方面看，工作管理就像是足球比赛里的裁判，要维持球场的秩序，确保比赛顺利的进行——如果它做得好，没有人会谈论裁判的工作；一旦出了问题，人们只会谈论裁判的问题。所以，在这一环节，招聘官需要做好以下几项工作：

**向潜在候选人推销工作机会：**在我看来，这是招聘流程中最重要的一环。作为招聘官，需要在客户和候选人之间取得平衡：一方面要向客户提供优秀的候选人，另一方面也要提升候选人接受工作的几率。为了实现这一点，招聘官首先需要知道人们为什么愿意接受这个岗位。

我曾经为会计师事务所招聘会计师，这个事务所并不能提供太多让人乐于接受的信息。如果我们按照常规的套路，在企业介绍中说它有 2-4 名合伙人，员工人数在 10-30 之间，你很难想象它跟好企业有什么关联。所以我将描述优化了一下：1) 企业服务高端客户；2) 是家有 3 个合伙人的公司；3) 公司位于 CBD；4) 能提供有竞争力的薪酬。这样会更具有吸引力一些。

一个平庸的招聘官可能会告诉候选人工作的时间及工作的内容，一个优秀的招聘官除此之外还会告诉候选人公司能提供的培训和发展的项目、为什么公司提供的工作内容对它个人发展很重要、公司的社交活动和整体文化、举几个在公司内部和外部的职业发展的例子以及告知所提供的岗位与市场岗位有何不同等信息。这些额外的信息和讨论，目的就是为打消候选人的疑虑，增强他们的兴趣，坚定他们的选择。

**面试的准备：**面试是否有准备和培训，会有很大的不同。通过面试，我们主要是甄别候选人是否合适，面试的目的是期望候选人能全面地展现自己的能力和特色，而不是让他们难堪。所以面试前有所准备是期望能让候选人感到轻松，并充满信心地参与面谈，确保每个人都能在面谈中

表现出最佳的状态。

一个优秀的招聘官清楚面试中特定的候选人需要关注的领域，所以在面谈前会提醒候选人这些关注点，确保候选人能在面试中能更好地表现自己。同时，他们也清楚候选人不想获取这份工作的原因，将这些关注点和用人经理沟通，帮助他们在面试流程中优化它。而面试中的培训，更多是学习面对特定问题的特定回答，以确保统一的信息传递。

**反馈：**通常情况下，候选人告诉招聘官的事情，他们不会告诉用人部门经理，而用人部门经理告诉招聘官的事情，他们也不会告诉候选人。高效和低效招聘官之间的差别在于，他清楚在两者之间如何沟通信息，并且提供相应的解决方案。

比方说，用人部门经理可能真的中意一个特定岗位的候选人，但是又顾虑他与某种类型客户协作的能力。作为高效的招聘官可以要求这类客户提供一个参照，然后在接下来的面试中，准备在客户管理中重点关注的事例，并要求候选人举例说明如何去执行这一特定的任务。

再举个例子，如果客户提供个候选人一个岗位，候选人也期望获得这份工作，但是对企业的培训和发展及当地的文化还有些顾虑。低效的招聘官通常的做法是无视这一点，发送 Offer，直接让候选人接受。但是高效的招聘官会建议不要要马上拓展 Offer，并建议候选人与更高层级的人见面，讨论在这里工作会是什么样子。你可能会觉得需要这么麻烦吗？但是它减少了不确定性，降低了你错误招聘的风险。你可以试想一下，如果候选人因为这个因素而离开，你的招聘是否还有效率？

## 结束语

安排入职的环节其实也不容小视。如果新员工没有留下来，招聘依然是失败的。所以在这一阶段招聘官的角色就是不断和候选人及客户沟通，识别一些存在的问题，然后指定相应的行动路线。在大多数情况下，这是简单的，候选人都很享受在企业工作，但是也不排除出现问题，这时候你就需要一个适当的解决方案。

总之，要想让招聘变成更高效，最初那些对时间的投资都是必须的。■

# 互联网 + 时代下, 如何打造企业的招聘力?

很多时候, 我们期望掌握做好招聘的窍门, 但是招聘不是某一条线或者某一个技能就能解决的, 它实际上是一个体系化的思维。

文 马 勇 图 CRO

我有 15 年的工作经验, 工作经历蛮简单, 就服务过三家公司: 深圳电信、39 健康网和一览。回顾我的职业生涯, 尤其是随着自己的职位和收入的提升, 我会变得越来越惶恐, 压力也越来越大。因为我发现一个规律: 当企业的经营不太好的时候, 首先考虑的就是要裁掉收入比较高的人, 要裁掉人力、行政、后勤这些支撑部门的人……所以, 我经常思考, 人力资源到底能产生什么样的价值?

在《财富》杂志上有一篇文章讲到, 人力资源部大部分的工作都是在处理日常的行政事务。仔细想一想, 的确如此: 招聘是我们完成的么? 就连候选人都可能是用人部门推荐的; 绩效考核是我们做的吗? 也不是, 我们只是在制定一个框架和流程。再仔细想想, 我们所提供的招聘岗位描述, 我们所提供的候选人体验……大致也能想象我们的人力资源工作做到了什么程度? 所以我一直很惶恐, 自己要怎么样做, 才能够实现

▼ 在第 13 届招聘管理创新高峰论坛上, 一览副总裁马勇进行《互联网 + 时代下, 如何打造企业招聘能力体系?》的主题分享。



人力资源的价值。

## 中国招聘发展的趋势和背景

我们首先看看大环境和趋势。

我们现在讲招聘难，10年前和现在是有很大的区别。中国人口的生育高点，分别位于1965年左右、1970年左右和1985年左右，而且三个高点都在不断地下降，这对我们的人力资源供给产生非常大的影响。2013年广州的外来劳动力人口就第一次出现了下降——一线城市尚且如此，更不用说其它的城市了。所以我们的人力资源供给是逐步下降的。

以前我们严格执行计划生育政策，导致劳动力人口急剧下降。现在即便全面放开二胎，人口供给仍然会发生巨大的下降。在这个大背景下，你会发现人力资源市场也在发生变化。

**第一个是机器会代替人力。**现在东莞的很多工厂都逐步在采用机器人。虽然目前买机器的成本比人工成本要贵很多，但是这是一种趋势。

**第二个是人口向一线城市聚集。**我们的生活成本增长，倒逼人工成本增长。以后的一线城市会变成超级的大城市，二线和三线城市可能会空心化。

**第三个是人才招聘从以企业为中心转变为以求职者为中心。**这要求我们从上至下、方方面面体现对求职者的尊重——这说起来很容易，做起来很难，还会面临很多传统观念的冲击。



**第四个是“大众创业、万众创新”。**很多人都愿意去创业，他们会分流，不会进入打工者的行列。

## 企业该如何打造招聘力？

接下来说说企业怎么打造招聘力。我认为我们要打造一个企业系统的招聘力，这里面主要包括四个方面，第一是雇主品牌。雇主品牌是让别人更好地认识你，如果你是特别专业的，至少在你的专业领域要让别人知道。第二是招聘渠道。你必须管理你的招聘渠道，而且这里面可能会有一些新兴的招聘逻辑和方法。第三是要打造你的招聘团队。这个团队你没办法改变，所以你要培养人。第四是我们的工具。

### ● 雇主品牌

下图是我在39健康网服务期间总结出来的雇主品牌建设的方法和渠道。（如左下图）

但是这种建设会有一个问题，你很难把用户沉淀下来。就是你的候选人，第一次交流了之后，你很难把他沉淀下来。

现在一览推出一个“微雇主”的产品，可以帮助你进行雇主品牌的建设与传播。一般企业要搭建自己的微信招聘平台，需要自己去开发，甚至组建技术团队，但是一览“微雇主”，只要你申请注册了，就可以去定制，建立你的官网，用户可以在上面投简历，你也可以跟候选人进行互动，这些信息都会沉淀下来，他们永远都是你的用户。

### ● 招聘渠道

你需要管理你的招聘渠道。在社招、校园招聘以及内部招聘上的定位和招聘逻辑都各有不同，每个公司的情况也各有不同，你需要去梳理你的招聘渠道，同时去管理，并不断地改变你的招聘渠道。

按人群来分，51job、智联招聘面向综合人才，高端人才则是猎聘网做得比较好，在专业人才方面，一览英才网在电力、土木等方面做得比较好。在专场招聘方面，现在的人才市场已经走

## Viewpiont 观点

向没落，但是还有一些新的方式出来，比如说一览的 Offer 派，它采用了 O2O 的方式。

在招聘的时候，大家都会面临很多痛点，不仅仅是 HR 有痛点，实际上求职者也有很多痛点。他会面临很多的面试的安排，他可能每次面试都要请假，他可能每一次在 HR 环节就被筛掉了。举个例子，比如说在 39 健康网，按照我以前的逻辑，我觉得招一个人至少要是大专以上的，但是很有意思的是，我们曾经招到一个非常优秀的技术人员，他就是高中文化程度，但是 HR 不一定看得出来他的能力……

这一系列的痛点怎么解决呢？一览 Offer 派就提供了一个很好的解决方案。一览有自己的线上平台，帮助专业人才进行职业成长，很多优秀的候选人都沉淀在这个平台上。在线下，我们会组织某一个岗位的候选人，再挑选一些优质的企业和他们进行匹配，这样的招聘效果非常好。

关于校招的部分，我就不详细介绍了。还有一种内部招聘渠道，这方面绝大部分企业都能做到。在内部招聘渠道方面，我们可以把人才进行再次的挖掘。大家如果有机会可以改造一下你的在职工工数据库，看看员工现有的技能中，是否存在组织未来需要的技能。

### ● 招聘团队

招聘团队的建设是非常关键的环节。所有的思路都是要人去完成，所以你要考虑你的团队怎么组建，比方说你的 HR 团队、直线经理等。在这方面，我们强调要经过培训、要可验证。

我们分析他之前招聘的成败，会发现可能有些人不太适合做招聘。另外就是其对需求的理解——你只有理解了招聘的本质，才有可能做好招聘。我把理解分成四个层次：对战略理解、对组织的理解、对人力资源政策的理解、对岗位的理解，每个层次都要形成相应的理解。在此基础上，我们才决定我们招聘策略和甄选工具。

只有对于战略、组织架构和行业都有理解以后，才能对职位有深层次的理解。福特在这方面做得非常优秀，它对职位的理解细致到多少工作可以是没有双手的人来做，多少工作可以是一只手的人来做，多少工作可以是盲人来做……反观我们对工作的理解，远远做得不够。



### ● 招聘工具

招聘工具，就是怎么去甄选。招聘是人过来，甄选就是减少过来的人，选择合适这个岗位的人。

甄选有三个假设：第一个假设，人与人是不同的。具体来讲，人对具体的岗位是不同的。第二个假设，人是可以被测量的，包括测量他的绩效和他的特征——生理特征很容易测，心理特征很难测。第三个假设，他的能力跟他的未来是相关的。

我们在做用人决策的时候，很多时候说“我感觉”、“我觉得”，这我们的习惯养成的，但是这并不精准。有个很经典的算术题，假设有 100 个人，你想把 100 个人的前 10 名选出来，你的评估的准确率是 90%，你的成功率会有多高？答案是 50%。

即使你是 90% 的准确率，实际上在用人的甄选上，也还是会面临很大的偏差。怎么样降低这个偏差呢？无非就是多增加几道独立的甄选程序，相互不要影响的。面试的人员和测评的工具可以根据实际情况进行组合。

### 写在最后

很多时候，我们期望掌握做好招聘的窍门，但是招聘不是某一条线或者某一个技能就能解决的，它实际上是一个体系化的思维。

以上是我过去十几年的工作经验，在招聘这一领域的提炼，期望能给大家一些启发。■



## 升级你的校招项目，拥抱企业未来的力量

很多企业还采用十几年前的套路来开展校园招聘工作，殊不知他们所面对的大学生及市场环境已经发生了翻天覆地的变化——比方说应届毕业生找工作的方式、沟通的方式等等——这些变化可能会导致传统的校招方式彻底失效。

索引 CRO

校园招聘能有什么问题？换做几年前，或许是“预算不足”，但是在当下，不幸的是“几乎所有的一切”。

这并非夸大其词。在企业人才招聘发生巨大变革的今天，校园招聘的变化可以说是最迟缓、最微小的——很多企业还采用十几年前的套路来开展校园招聘工作，殊不知他们所面对的大学生及市场环境已经发生了翻天覆地的变化——比方说应届毕业生找工作的方式、沟通的方式等等——这些变化可能会导致传统的校招方式彻底失效。

如果企业需要提升校招的效果，那么你可能需要升级你现有的校园招聘项目，让它变得更

加现代化。此外，你可能需要在你的校招流程中注入一下全新的、大胆的元素，从而让你的校招项目变得更加高效。

### 你的校招流程需要升级了

我们先来看看现有的校招流程中哪些环节需要升级和更新了——这里并没有责备的意思——这仅仅是因为传统校招环节中的某些步骤和环节没有跟上大学教育和人才环境变革的步伐，从而导致过时。要改变它，使它变得更有效，并不复杂。

① **更新你孱弱的项目成功指标。**在企业招

聘的各领域中，校园招聘是最少被评价的，充其量是考核目标任务完成率，但这是远远不够的。我们其实可以依据社招项目的成功标准来评价校招项目，比方说单位招聘成本、候选人或用人单位经理满意度、招聘质量等。当然，校园人才和社招人才对企业的意义和价值并不相同，我们需要在更长的时间的维度来进行评估。例如，在6-12个月后，基于经理们对校园人才工作绩效、匹配度及保留率的预期，用1-10分来对招聘质量进行评价。通过这些数据，你还能判断出到底哪个学校的校园人才更好，以及什么样的候选人评估方式能够最好地识别未来的顶级人才。

**② 验证你的筛选和招聘标准。**谷歌最近的研究表明，很多通用的筛选和招聘标准，其实并不能带来实际工作上的工程。比方说，拥有本科学历或是硕士学历的程序员就一定是出色的程序员么？要知道毕业生所做的工作以及新员工所需要掌握的技能，都是在不断变化着的。如果你想评估招聘质量，你需要研究顶级人才具备哪些普通人才所不具备的素质，而这些无法在过往的成绩、学校的声誉及候选人回答脑筋急转弯的能力中得到体现。

**③ 现代化你孱弱的商业案例。**以前企业校园招聘的预算是相当充足的，但是在当下的经济形势下，大部分企业对校园招聘的投入都是相当谨慎的，都会考虑它的ROI。以前校园招聘是一项例行工作，现在可能需要说服高管，让他们意识到校园招聘的价值。如果你期望在校园招聘上获得更多的预算，你就需要向公司证明校园招聘能给公司带来多大的回报，尤其是当你招募到非常优秀的校园人才时。

**④ 让校招变成一个持续的流程。**传统的校招只是在春季或秋季的短短几月里实施——每逢校招季，招聘累成狗——但是现在你需要将校招变成一个持续的流程。你不一定非得等到校招季才去招聘应届毕业生，在他们毕业的前三年，你就可以通过实习生项目、虚拟项目等方式，在不同的时间点接触并评估他们。

**⑤ 更新你识别高质量学生的方式。**以前我们大多是通过简历来寻找优秀的学生，但是在互联网或者说社交媒体的世界，你可以通过社交站点、网络搜索或者他们在线发表的作品、创意等多种方式找到某个特定学校里最优秀的学生。学

生之间通过有很好的关系，所以你还可以革新你的推荐项目，来发现这些优秀的学生。

**⑥ 升级你的战略，将它转化成更灵活的方式。**在当下复杂的经济环境下，不同的区域发展状况都不一样，对于所在地的高校，所执行的校招策略不能一刀切，应该更具备灵活性。此外，当下的雇佣关系已经发生彻底的翻转，候选人开始占据主导地位，对于优秀的校园人才来说，他们拥有很多工作选择。为了在这样的情境下取得人才战争的胜利，必须提升招聘的效率，提供更加优质的候选人体验，所以招聘战略必须提前行动，与学生建立更加紧密的联系，提升你成为其优先选择的机会。

**⑦ 将你的销售方法现代化，并尽早敲定 Offer。**刚才说到优秀的学生通常都有多份工作机会，他们很容易改变主意，所以你需要运用市场调研的方法，识别学生为什么会对你说“Yes”或“No”，从而优化和提升你的 Offer 接受流程。

**⑧ 升级你对候选人评估的方式。**传统校园招聘对候选人评估的工具，要么是笔试，要么是面对面的面试，但得益于现在技术的进步，我们通过互联网或手机，在任何地方都可以进行面试。在面试的过程中，给予候选人他即将在工作中面临的实际问题去解决，将有效提升传统面试方法的准确性。

**⑨ 将你选择目标学校的方法现代化。**传统校园招聘都喜欢选择少数的顶级院校，认为只有这些院校能提供优秀的校园人才。但是也许你公司内的优秀员工大部分来自二类院校，或者是你从未关注的院校。来自二类院校或是本地院校的学生还具备更好的保留率，且更易于管理。所以当进行院校选择时，最好依赖于数据分析。

**⑩ 运用工具识别并优化关键招聘信息的传播渠道和传播内容。**很多校招项目都依赖招聘官的直觉本能，认为这就是向他们招聘的目标群体传达的最佳途径。但是现在的传播渠道已经越来越多样化了，招聘信息可以通过邮件、视频、图片、文本信息等传达，你需要通过市场调研的方式去识别哪种才是传播最有效的途径，能够准确抵达你的目标受众。调研可以在面试中，也可以在聘用后进行，了解候选人是从什么渠道上了解这些信息，是什么元素吸引他去申请或接受你的工作机会。



**① 重新思考你对学校就业办的依赖。**你要清楚就业办不再是学生就业的唯一出口，现在的毕业生大部分通过互联网来投递简历，获得面试机会和职业建议。

**② 让你的宣讲会更加现代化。**传统校招中，向学生介绍工作和公司信息的一个很重要的途径就是宣讲会。但是现在这种形式并不一定凑效，甚至可能成为学生的一个困扰。因为宣讲会上，公司的发言人通常都不兴奋，也不能带来什么新鲜的东西，优秀的学生未必乐意或有时间参加。没有数据证明宣讲会真正有必要或是有效，在今天，你完全可以通过在线内容（博客、视频等等）来达成你的目的，而且受众面更广。

**③ 升级你的工作描述，让候选人兴奋起来。**多少年来，很多企业所提供的工作描述只是精准地呈现新员工将做什么，他们并未意识到这些描述看起来既痛苦又无聊。花点心思，让你的工作描述和招聘广告更加现代化，如果你所传递的内容让这些校园人才看起来更相关、更兴奋，将有效提升你的招聘效果。方便的话，你可以和竞争对手比较一下，看看谁的招聘信息更吸引人。你可以尝试将你的工作描述视频化，通过“工作的一天”，从视觉上传达团队的热情和活力。

## 在今后的校招里，我们应该怎么做？

以往的校招都是几家知名打企业来分蛋糕，但是每个企业在各自领域内都有竞争者，要想获

得优秀学生的青睐，还需要提炼出自己的竞争优势。你可以通过竞争分析，来了解每家公司都在做什么。如果你们都采用相同的供应商、工具和方法，是不能为你带来竞争优势的。你需要通过更加高效和独特的方式来超越你的竞争者，这些大胆的做法，还能为你招募到更多创新的人才。

**① 运用数据驱动你的校招，并且加入一些指标。**现在商业决策越来越少依赖经验和直觉，而更多依赖数据，校园招聘也不能例外。尝试在你的校园招聘中加入这些指标。

- **招聘质量指标。**它包含工作绩效、保留率以及新员工的失败率等内容。通过这一指标，你可以选择最佳的校招院校、预测谁是最佳的校园人才、判断谁是最好的招聘官……

- **绩效差异测量。**如果你期望招募到顶级的校园人才，你可以花额外的时间和金钱，分析一下顶级院校招聘和普通院校招聘之间的绩效差异。

- **测量每一个顶级院校的成功率。**测量一下学校的有效性，低绩效的院校应该适当削减投入。

- **候选人体验指标。**做好候选人体验，确保他们负面的社交媒体评论不会伤及到你的雇主品牌。

- **前瞻性预测指标。**比起历史指标，预测指标更应关注。预测指标将提醒你即将到来的招聘问题和机会。

- **单位招聘成本。**在招聘进行中我们通常不建议计算单位招聘成本，但是在校园招聘中，这是必须的。

……

**② 在校园招聘中，增加“学生推荐”的模块。**在任何重要领域里，员工推荐项目都被证明是最有效的，它能带来最佳的招聘质量、最大的招聘体量及最快的招聘速度。但是在校园招聘中，往往缺少员工推荐的项目，尽管校友之间的关系，通常都是非常要好的。

为什么说校园招聘中的“推荐”很有效，是因为在学校里的学生、教授都知道学校里的那些优秀的学生。公司赞助学生推荐项目，可以从公司新招聘的学生、实习生或当前招聘的目标对象、你的在职员工及其家庭成员入手。在学校里，你则可以从辅导员、社团组织的领导者及校园大

## Practice 实践

使等方面入手。校园推荐项目往往只需要提供极少的奖励，就能收获高质量的推荐。

**③ 添加更多科学的筛选和评估方法。**面试在预测工作成功上的作用已经越来越小，随着互联网的进步，有很多途径可以用来评估学生。在技术领域，针对某一真实问题，要求提供解决方案的网络竞赛，已经被证实寻找优秀学生及评估他们的能力方面非常有效。还有很多新兴的技能评估网站可以帮助准确地、远程地评估一些列技术能力和软技能。从今年的实习生招聘开始，BAT 不约而同地采用了在线编程笔试方式对技术人才进行选拔。

**④ 增加校园学生大使项目。**如果公司能一个招聘官全天候待在校园里，那么它的校园招聘一定能得到强化，但我们知道这不太现实。不过，我们可以通过其它方式来做到这一点，那就是校园大使项目——将你的实习生转化成校园大使。当他返回学校时，就可以很好地扮演这个角色：在课间讨论和学生团体聚会时持续地传播你的雇主品牌信息，邀请你的管理者和员工作为演讲者或课间项目的评估者……

**⑤ 也面向那些并不急于找工作的学生。**找工作的学生只是毕业生中的一部分，还有一部分会选择考公务员、创业或继续深造，但这并不证明他们不优秀，相反，他们可能更优秀。这也不能说明，他们就不会找工作，也许他们过一段时间又会开始找工作。所以你不能奢望他们能看到你的招聘广告，你需要通过推荐或社交媒体页面识别这些个体，与他们沟通当前的计划，说服他们到你公司来工作。

**⑥ 重新审视一下你的招聘信息及其在移动平台上的传播。**现在的毕业生更乐于通过手机来或许信息，甚至找工作。所以你也必须与时俱进，让你的招聘信息更适合通过手机进行传播。随着移动互联网技术的进步，文本信息、图片、视频、音频等等都可以用于传递你的招聘信息。同时，你也需要方便毕业生通过手机申请你的工作岗位。所以你的校招官网必须对手机访问友好，并且能通过手机百分百地完成工作申请。

**⑦ 采用“扩展招聘”的方式。**每一次校招只能招募到你目标名单上的一部分，还有一部分人拒绝了你或与你擦肩而过，但从长远招聘的角度来看，我们不应该放弃他们——你应该采用“扩

展招聘”的方式，尽最大的努力去招聘这些顶级的目标对象，即便你失败了，也应和他们建立联系，即便他们为其他的企业服务。也许耐心地等上一两年，如果他期望有所改变，你就能重新招募到他。在这个过程中，你会发现其实很多目标对象对他的第一选择是幻想破灭的，他会尝试不同的选择，而此时，你的公司就会成为他的选择之一。这种方式的另一个好处是，你得到了你期望获取的人才，而且他还受过培训，更加成熟，更加专注的人才。

**⑧ 开发远程招聘的能力。**我们通常理解中的校招，是一定要亲临院校，开双选会，似乎不这样就不能招募到校园人才。但事实上这是一种谬论，而且费时费力。就算你有再充足的预算、再充沛的体力，你能做到的也相当有限。

远程招聘的能力指从不同院校远程识别和招聘优秀校园人才的能力。你无需亲临造访，在有限的预算下尽可能广地传播你的信息，识别合适的人才，通过视频面试进行评估筛选，然后招募到优秀的校园人才。

**⑨ 让你的招聘信息和工作更加个性化。**随着优秀校园人才的要求提升，他们获得的招聘信息也非常繁杂，这导致很多候选人变得越来越健忘，他们能记住的只是那些让他们感兴趣并且印象深刻的信息。所以与其发送规格一样的通用信息，还不如让信息更加个性化。

我把这种个性化的方式也叫做“手工招聘”，目的就是让优秀人才感受到这是为他们专门定制的“工作”。当然有限的资源决定你不可能将所有的工作都个性化，你可以将候选人和工作进行优先级排序。

## 写在最后：改变代表着将来

在过去一年的校招季中，很多企业的校园招聘其实已经发生了改变。但我们期望在即将到来的校招季里，能看到更多这样大胆的、甚至颠覆性的改变。

校园招聘是企业获取高素质人才的重要渠道之一，不论企业的规模如何，只要积极主动，勇于改变，你都能在这场人才战争中获取到属于自己的份额。你的改变和努力，还将带来很多意想不到的收获……



## 招聘官必须掌握的五种营销工具

没有一个人指望你一夜之间就变成市场专家，这也根本不可能。但是当你建设人才品牌战略时，结合这些市场准则，会让你成为一个更好的人才采购专家。

索引 CRO

都说招聘即营销，招聘官要像市场人员一样思考，可耳朵都听出茧子来了，你真的这么做了么？

候选人选择跳槽，和做出购买决策没什么两样，他需要知道机会在哪里，并且研究它，最后才会考虑是否接受 Offer——产品品牌和雇主品牌之间最主要差异在于你传达的是什么样的品牌形象，以及你如何评估你的成功（是否销售或聘用）。

如果你像做市场营销一样去做招聘，你就必须使用市场人员的语言。以下五种工具，在你塑造人才品牌的过程中也许能用得到。

### 4P 理论

如果你刚刚接触市场营销，4P 理论就是你

的入门课。4P 是市场营销的支柱，也能很好地用于定义人才品牌。

- **产品:** 通常是指公司所能提供的产品和服务，诸如像设计、质量和功能都是开发产品时所需要考虑的关键要素。对于人才品牌来说，产品就是工作岗位本身，而你所需要考虑的是岗位职责、任职资格、薪酬福利等等。

- **价格:** 价格是指享受公司所提供的产品和服务所需要支付的价格。在人才品牌中，价格就是你工作岗位的声誉。换句话说，你的工作是一辆法拉利或是一辆比亚迪？——我并不是说比亚迪不好，但是法拉利会更诱人，且能吸引高品质的购买者——在人才市场，这就意味着高质量的候选人。可能你有一部分岗位是法拉利，一部分岗位是比亚迪，所以你要知道他们的差别，关注并围绕你最关键的岗位去创造影响和诉求是非常

## Practice 实践

重要的。

● **推广:** 在我们考虑雇主品牌时, 这个“P”往往是我们考虑最多的。无论是对于市场营销, 还是人才品牌, 推广都是尽其所能让人获知你的产品。你的广告、公关、销售人员, 乃至你的招聘官, 都是推广的一分子。

● **渠道:** 渠道是你的产品在哪里被卖掉。对于你的招聘需求而言, 就是在哪里向目标人群展示你的工作, 比如一览英才网、招聘官网、社交媒体、内部员工推荐等等。不同的工作类型要求不同的渠道——招募高级管理人员和招募实习生肯定不在相同的渠道进行推广。

## SWOT 分析

SWOT 分析能帮助你思考你公司的优势、劣势、机会和威胁。完成这些分析, 可以让你更清楚地了解自己, 从而有能力招募到合适的人才。在 SWOT 分析的四个领域都能包含积极或消极、内部和外部的因素。



在雇主品牌方面, 该怎么做 SWOT 分析呢?

● **评估你的优势:** 思考哪些特性给予你优势, 什么让你的公司成为一个伟大的工作场所。在你列表里的这些词, 能成为你价值主张的基础, 或者成为你和人才市场竞争者之间的差异化因素。

● **明确你的劣势:** 每个公司都有劣势, 你不必害怕它。了解公司的哪些特质使其处于不利位置, 你可以对它轻描淡写, 并强调你的优势, 抵

消它所带来的负面作用。比方说, 你所提供的工作经常需要加班, 但是你也很有诱人的休假政策来平衡它。无论你怎么做, 记住不要为了掩盖你的弱势, 而许诺你不能提供的东西。

● **寻找超越其它公司的机会:** 机会不必是你现在所拥有的优势, 但如果你能在正确的道路上开发它, 它就有可能转化为优势。也许在人才密集的地区开设一个新办公室, 就能变成机会, 或者产品的革新也能帮助你俘获所需工程师的芳心。

● **清楚你的威胁:** 威胁是外部因素, 往往超出你的控制, 但是能给你实现招聘目标制造困难。也许你正在考虑公司的未来, 担心 STEM 人才的短缺。通过了解这类的威胁, 你能预先建立起防御将战略去打击他们——也许在职培训就能帮助公司拥有所需 STEM 技能的员工。

## 定位图

定位图主要用于对市场上各种竞争品牌的定位进行比较分析, 它能准确和直观地指出了公司主要竞争品牌的定位布局, 因此可以帮助公司迅速找到细分市场上的空隙, 从而确立自己的品牌定位。



定位图设置两个象限, 是消费者最看重的两个属性。然后根据消费者对它的认知, 进行排序, 锚定品牌的定位。我们可以从下图了解一二。

对于人才品牌, 我们也可以运用定位图进行分析。首先你要明确自我评估的要素, 它可以是薪酬福利、挑战性的工作或学习成长的机会等

等。其次，针对不同类型的角色，你需要制定不同的定位图，比方说销售人员和研发工程师，他们关注的点是不一样的，所以你需要使用不同的要素来描绘定位图。

如果你没有掌握人们对你公司预期的全部资料，定位图也许并不十分科学，但是通过定位图的演练，能帮助你找到正确的方向。

## 受众细分

受众细分指的是将受众这一数量众多、成员广泛的集合性群体根据不同的特征和爱好进行细分，细分后的受众群具有相似的特征，便于针对性的传播和营销。

对于人才品牌，受众细分的演练，可以在常规搜索条件的基础之上，帮助你勾勒出理想候选人更清晰的图像。对于你所拥有的每一个招聘模块，你都可以从四个方面来定义你的目标候选人：人才统计学、消费心理学、行为学和地理学。

下图概述了你需要考虑的每一个领域的类型，完成这次演练，能帮助你更全面地了解你的目标候选人，你可以更有放矢地将信息传递给他们。

## 人物形象

受众细分只是一个群体的大致画像，受众细分更进一步的话，你可以围绕每个核心团队的目标候选人开发出独特的人物形象来。

在市场营销中，人物形象是为了呈现产品和服务使用者不同类型的虚拟性格而凭空创造出来的。在人才品牌中，人物形象则是为了呈现完美匹配你工作的不同候选人类型的个性而生。

看着更加具象的人物形象，如何向他们传递信息会拥有更好的感觉，并且更容易与他建立情感上的连接。你很难通过一个人的简历，来判断他是否与公司有着良好的文化匹配，但是通过创造人物形象，你就能设定出一个标准。

创造人物形象，你不仅需要人口统计学上的描述，你还需要涵盖受众细分其他三方面的内容。在脑海中构建一幅图像，你充分想象这个人的样子。

举个例子，老王是个有着 10 年工作经验的



销售专家。在过去两年里，他在一个技术型创业公司里管理一个小型的团队。目前他期望有些改变，为更大的公司服务，能给予他旅行的机会和全球工作的经验。他已经通过网络活动，并联系老同事去了解新的工作机会。在他的休闲时间，他享受滑雪，也是个纯粹的电影爱好者。他还是当地宠物收容机构的志愿者，并且积极为保护动物的合法权益而努力。

老王看起来是个活生生的人吧？如果你的目标候选人也能具象成老王一般的人物形象，你就能针对不同的人物形象，开发出清晰的人才品牌活动。像老王这样充满活力的人，很容易受到视频和图片的影响；像小李这种学究气重的博士生候选人，则更容易受到白皮书和说明书的影响。在撰写一条信息，分享一条更新，或是创作一条广告的时候，问问自己，你的目标对象是什么样子的？

## 写在最后的话

没有一个人指望你一夜之间就变成市场专家，这也根本不可能。但是当你建设人才品牌战略时，结合这些市场准则，会让你成为一个更好的人才采购专家。

给你个小小的建议，如果你营销的触觉还不够敏锐的话，不妨多和公司内市场的团队多多协作，建立伙伴关系，这样既能帮助你的客户，也有益于你的人才品牌。不管他是新媒体主管，还是数字营销专家，都可以和他们一起分享你的目标和计划，也许一顿简单的下午茶，就能让你收获良多……



## 如何在面试中考察文化匹配？

在面试中考察文化匹配时，最好的方式是将其从技能的考察中剥离出来，不要混在一起。

索引 图 CRO

不知多少人看过《行尸走肉》(The Walking Dead) 这部美剧？这部 AMC 电视网制作的僵尸生存的恐惧电视系列剧已经播了第 5 季，获奖无数。

可能有人觉得僵尸生存与人力资源有半毛钱关系？但是当这部剧播到第四季的时候，其间的关系就变得非常明显。主角瑞克·格莱姆斯 (Rick Grimes) 和其它幸存者们在僵尸的中央，团队的团结和统一事关生死。为了克服困难、团结一致，瑞克抛出了他“著名”的三个问题，把它当作世界末日来临的工作面试。这三个问题是：

你杀了多少丧尸？

你杀了多少人？

为什么？

瑞克的这三个问题并不是在测试面试者的能力、喜好或态度，而是在评估他们的匹配度和道德水平。在《行尸走肉》里的幸存者各不相同，他们拥有不同的技能、不同的信仰、不同的价值观和个性瑕疵。他们配合得很好，是因为他们每个人都有所贡献，并且兼容。

瑞克问这三个问题的目的也很单纯——这些散兵游勇加入到团队里来，要确保他是安全且健康的。招聘官和用人经理进行人才招聘时，应该也是在寻找这样的候选人吧。

在面试中考察文化匹配时，最好的方式是

将其从技能的考察中剥离出来，不要混在一起。精明的招聘官在此之间已经审查过他的能力、经验以及资格，反复纠结在这上面是缺乏效率的。关于能力方面的测试，面试中我们常常会问候选人，“他解决过什么问题，并且是如何解决的？”如果他真的做过，他能从不同层次谈这个问题，能够触及到实质。如果他没有实际操作过，他可能会卡壳，你马上就可以让他走了。但是关于文化匹配度的测试，需要策略性地提出问题，以测试他的反应，考察他的匹配度。

### 这些问题你应该避免问！

有很多面试问题是无效的，但是经常会被问到，有的甚至把它当作标准性的面试问题。为了衡量兼容性和文化匹配，应当尽量避免询问试图让候选回答“就是中意你”，或引导候选人的回答，或聚焦消极特质，或故作聪明的问题。有些面试官问的问题你都能预料到答案，这显然没有太大的意义，而且它还可能招到具备相似偏好的人——但为了公司的兴旺发达，它必须拥有不同背景、观点和经验的多样化人才，如果每个人都差不多，创新的思维和革新就会被扼杀。所以以下问题，你应该尽量避免问到。

- 你最大的优势是什么？这个问题看起来似乎没什么问题，但是它的作用真的很小。面试者对非常擅长提供各式各样你能接受的答案。为了适应情境，他们只是美化了他们的响应：如果公司在寻找一个强势的领导者，他们会声称自己在指导和激励员工方面很有一套。如果公司在寻找 IT 技能，他们会强调自己是软件工程方面的专家。

- 你最大的弱势是什么？理性的人面对这个问题将如何回答？这个问题本身是不恰当、虚伪甚至有点对立的。有很多优秀的候选人遇到这样的问题，会掉头而去，因为他会认为公司是消极和偏执的，甚至在没事找茬。

- 跟跟我说说你的履历。给人的印象是面试官根本没看过你的简历。再引申一点就是面试官们对你根本没兴趣，组织文化没有人情味，很冷淡且漠不关心。

- 你不擅长什么？维修核潜艇的压载舱。在正常气候下无水生存超过 100 小时……除非

招聘岗位和这些环境有所关联，那么你不可能从候选人哪里得到有意义的回答。

- 说一个冲突的例子，并且你是如何解决它？这个问题很多招聘官都喜欢用它。确实它聚焦在文化上，但是它会给潜在候选人造成一种印象——你们公司充满了大量冲突需要候选人去处理，团队的人并不快乐，并且客户经常对你发脾气。结果，候选人可能会提供一些通用的陈述，这些回答你之前可能听了上千次。

- 你比其他人好在哪里？也许更好的问法是，“你最引以为傲的成就是什么？”

### 我们应该问什么问题？

在《行尸走肉》的团队中，没有谁没有杀死过僵尸，有人甚至镇压过不安份的人。重要的不是前面两个问题，而是瑞克问的第三个问题，“为什么？”这个问题揭示了测试的真正意图，就是期望开放的心态理解候选人的个性，确定他的道德，以及了解他是有益的，还是具备破坏性的。在人才招聘时，也是如此——组织需要提出正确的问题，来探究候选人是否匹配组织的工作环境和文化。以下这些问题，会为你指引正确的方向。

- 在你遇到的最好的领导中，哪种性格你最欣赏或期望自己也能拥有？

- 在你当前的工作或工作环境中，有什么积极的一面？

- 在一个成功的、高度参与的组织中，你对高层领导有哪些期许？阐述 3-5 个。

- 当你和团队一起工作，描述一下你最期望扮演的角色？

- 无论是内部客户，还是外部客户，如果你喜欢他，你的理由是什么？

- 什么情境下你必须单独工作？什么情境下你需要和团队一起工作？每种情境下你都是如何完成你的任务？哪种更容易？为什么？

- ……

在现代招聘模式下，匹配候选人与企业文化是必备的技术。它需要经过深思熟虑反思、审视和规划的问题，在招聘流程中启发候选人、用人经理和招聘官。反之，你就没有必要提这些问题。■

# 拥抱朝阳行业，在东方园林化茧成蝶

访北京东方园林生态股份有限公司设计公司 HRD& 总部高级招聘师 李静

从传统的园林到生态环保，东方园林开始它的华丽转身。而在李静眼中，东方园林身处朝阳行业中，加盟东方园林，和东方园林一起成长，不失为一个明智的选择。

文 高翔 图 东方园林

2015年8月8日，东方园林搬进了集生态艺术与建筑艺术之辉煌的新办公楼，就在迁址庆典上，董事长何巧女宣布东方园林第二创业的发展战略升级为“心系地球”，踏上二次创业的宏伟征程。这时距东方园林从园林景观升级为生态的第一次变身，只不过短短几年时间。二次创业期的东方园林升级为投资控股集团，并制定了涵盖生态环保、文旅婚庆、互联网+、医疗、保险等五大板块全新版图。公司计划在此期间打造近10个在行业能够名列前茅的业务品牌，并在5-10年内冲刺5000亿市值——这对于二次创业的东方园林来说，无疑是一个新的开始。

就在东方园林梦幻般的新办公大楼里，我们采访了东方园林设计公司 HRD& 总部高级招聘师李静，请她和我们分享了全新的东方园林，它的人才理念以及对未来的设想。

## 东方园林是一家有着家国情怀，积极进取的企业

可否简单介绍一下东方园林。

**李静：**北京东方园林生态股份有限公司，如果从何董北京林业大学的花房算起，东方园林已经走过了25个年头，是中国园林第一股，全球景观行业市值最大的公司。目前3000余人，涉及景观生态、环保、文旅婚庆、互联网等业态。

回顾东方园林的发展历程，可以划分为三个期：

1990-2005年，创业探索期，产品创造价



▲ 北京东方园林生态股份有限公司设计公司 HRD& 总部高级招聘师 李静

值时期（从植物租摆到地产景观），公司收入实现从 0 到 2 亿的飞跃；

2006 年 -2012 年，一次创业期，理念创造价值（从地标景观到城市景观系统），公司收入从 2 亿到 40 亿的飞跃；

2012 年 -2018 年，二次创业期，使命创造价值（让城市更生态、更美好）。

二次创业，东方园林以“让中国没有污染”为使命，致力于“让城市更生态、更美丽，让生活更幸福、更美好”，我们的目标是实现双千亿，即在 2019 年实现千亿市值，5-10 年内冲刺 5000 亿市值。

为实现这一目标，东方园林一方面加大水生态业务、环保业务以及文旅婚庆业务的投资，另一方面，将互联网科技转型为互联网投资作为其在战略部署上的着力点。经过 2014 年的筹备，东方园林创新性地将生态金融概念引入业务发展当中，实现了向第三方金融模式和 PPP 投资模式的蝶变。企业相继与北京市房山区、长春市绿园区、武汉市江夏区、襄阳等地方政府签署了总计达 300 亿的 PPP 业务战略合作框架协议。这些 PPP 项目的签订，标志着东方园林在完善大城市业务布局，大胆探索与创新投资模式的领域已经初见成效。同时，作为中国生态环保领头者的东方园林，秉承着“让城市更生态、更美丽，让生活更幸福、更美好”的信念，不断地为中国生态环保做出贡献。

身为东方园林的一分子，公司在景观生态业务领域，目前已完成奥运中心区、上海世博园、苏州金鸡湖、通州运河文化广场、株洲神农城中央广场等景观系统，打造城市专属形象名片，奠定了市政园林领域无可撼动的霸主地位。

在水生态业务领域，我们提出了以水资源管理、水域污染治理和水域生态修复、景观建设的”三位一体“生态综合治理理念，目前已迅速进入 100 个城市——我们的目标是做中国城市生态环保的领导者。我们还涉足水务工程、危废处理和土壤修复等环保业务领域，目前也取得了骄人的成绩。

您是什么时候加盟东方园林的？在您看来这是一家什么样的企业？

**李静：**我是 2010 年加盟东方园林的，是设计公司的首任 HRD，后来调到景观总部、集团

总部。

在我刚加盟东方园林的时候，印象最深刻的是，何总在一周内给我们开了两次会。当时公司接了很多设计工程一体化项目，但是缺乏相关领域设计师，当时设计人才的供给严重跟不上业务发展的需求，何总要求一个月内招 80 个设计师。我和另外一个同事一起承接了这项工作，那时候没日没夜地想尽各种渠道、办法找到候选人，邀约、面试，最后在 40 天内完成了这项艰巨的任务，创造了业内稀缺人才最高效的招聘记录——后来盘点才知道，公司十年来也就积累了 42 名设计师。

我刚加盟公司的时候，公司是 800 人，一年后，公司规模达到 2000 余人。这都是人力资源全体同仁共同努力拼搏的结果。同年，公司人力资源系统被评为公司优秀团队，也是当年唯一一个获此殊荣的团队。所以在我看来，东方园林是一个有着拼搏奋斗，不断创新突破自己，感恩回馈员工和社会这样情怀的企业。

当初您为什么会选择东方园林？

**李静：**我主要是从两方面考虑的。首先是因为行业，东方园林从事景观生态环保领域——这毋庸置疑是蓝海领域，是朝阳行业。其次从个人的角度上来讲，在一个朝阳行业，找到了一艘航母，对你未来的职业发展也是有帮助的。先分析大势很重要，随着行业的深入和发展，你的未来可能会有更加广阔的发展空间。

## 招聘就是实现人才供给与需求的最佳匹配

可否简单分析一下目前行业的市场形势。它给企业未来的发展带来了怎样的机遇和挑战？

**李静：**刚才我说过，东方园林从事的是朝阳产业。李克强总理在今年年初的政府工作报告中就曾提出，“要像对贫困宣战一样，坚决向污染宣战。”我们公司的使命就是“让中国没有污染”，这无疑给公司二次创业带来了新的发展机遇。

在新的环境下，我们所面临的挑战是战略定位、商务模式的不断探索创新。以传统景观生态行业为契机，向新的业务领域（生态、环保）探索进军，以传统的商务模式向金融模式和 PPP 投资模式转变，实现证明公司高瞻远瞩的战略定位和第一时间新商务模式的探索是成功的，公司

## Employer 雇主

已经有 300 亿的 PPP 业务战略合作框架协议，必将有更多优秀的景观生态项目随之落地。

二十余年的发展，在东方园林人的血液中从来都是迎接挑战，适时而变，使自己不断化茧成蝶。

应对这些机遇和挑战，公司有着怎样的规划？目前我们亟需什么样的人才，来推动公司未来的发展？

**李静：**招聘是一件很综合的事情，需要掌握外部人才市场，也要掌握内部需求，最终实现人才供给与需求的最佳匹配。公司最重要的人才规划，就是供给和需求的规划。只有明确公司战略定位、了解公司业务、各各岗位职责、用人要求、每个部门特点、领导风格等，同时了解外部环境变化，才能很好的做出供给和需求的平衡控制，才能做好招聘工作。比方说，根据公司产值情况，适时动态的调整人力补充计划，实现动态平衡——该控编时控编，该招聘时优先保证重点岗位招聘到位。

随着公司商务模式的不断探索创新，未来会相对注重金融、生态环保人才的引进、吸纳工作，这也是我近期的工作重点。

我们如何开展这些金融人才的招聘工作？

**李静：**对于专业类的，我们主要从会计师事务所



北京东方园林生态股份有限公司设计公司 HRD&总部高级招聘师 李静与记者合影

务所、律所、资产重组、证券公司里找。主要看个人发展，不想做合伙人的，可以到上市公司企业里来发展，深入了解一个朝阳行业。对于综合类的，我们寻找能够背指标带团队的人才，选择时更看重以往的业绩和个人发展意愿，即愿意来朝阳行业实体企业做的信心和以往的经验背景，成功案例，能力意愿并重。

## 为优秀人才搭建量身定做的精彩舞台

通常我们是如何吸引和保留优秀人才？

**李静：**对于关键管理人才，我们主要以平台、事业和薪水来吸引——我们提供广阔的发展平台，没有天花板，因人量身定做的发展模式和长期发展的股权激励措施；对于专业人才，我们主要以工作成果激励、职业规划和薪水来吸引——公司设计了公平公正的项目考核模式，以结果论英雄的考核导向，在职业规划上，打通专业人才的发展路径，不是一定要往管理岗晋升才有发展，分为管理线和专业线两条职业发展通道，适合走技术路线的人才一样可以得到尊重，拿与同级别管理岗位一样的薪水。

当然，对于人才最大的吸引力，还是在于行业。我们可以类比看看地产行业，在十多年前，地产也能算作朝阳行业，如果你找到航母型企业，哪怕只是在里面做一名普通员工，深度学习，待上 3 年以上，做到经理，随着这个行业的不断发展，到第二类阵营的公司，你甚至就可以做到副总裁。如今的景观生态行业就好比 10 多年前的地产行业，政府决心向污染宣战，15-20 年治理是治理不完的，所以这个行业目前还是有很大广阔的发展空间。对于人才来讲，能够到东方园林来积累和成长，本身就是一个不错的选择。

您怎么看待雇主品牌？

**李静：**很重要。公司高层也非常重视这项工作。从历次招聘中也能看出，东方园林已从传统的寻访职业经理人，到寻访事业合作人的转变。这里可以为您搭建一个量身定做的精彩舞台，董事长助您实现自己的职业梦想。

蔡远航先生加盟东方园林就是一个很好的例子。毕业于中央戏剧学院的蔡远航先生，做过 15 年演员（西游记里的小唐僧扮演者），15 年营销策划人，在他自己的婚礼策划中他选择将旋



▲ 北京东方园林生态股份有限公司梦幻般的办公场所

转木马搬到婚礼现场，回归童年纯真的创意引起了何总的关注。2013年底，早已在大型公关、广告、营销活动领域树立声名的蔡远航被何总的新构想所打动，成为了东方园林五大板块之一的东方玫瑰婚尚板块执行总裁。像蔡远航先生这样的例子，在东方园林不胜枚举。

最后可否请您分享一下对人才招聘趋势的一些看法。

**李静：**在东方园林，不同类别的岗位需求呈现不同的态势。比方说，传统工程、设计类的人才，需求不多——应运而生的是海绵城市设计人才、水利水生态工程人才。资本金融类的职位需求也在增多，主要是因为企业在做好传统实体业务的同事，也在向资本市场要效益，导致投资、并购类的岗位需求增多……

作为生态环保的标杆企业，东方园林正在多渠道、多层面、多角度参与中国城市生态的建设大业。在企业不同的发展阶段，我们需要不同的

人才来贡献力量。相信在这样的市场环境下，也会有很多同行面临着这样的状况，这对未来的人才市场以及人才的职业发展都会带来深远的影响。

东方园林作为生态治理领域的先行者，也愿意做生态金融创新的试验田。2012年“北京巧女公益基金会”成立，目标是通过在各个领域播撒下公益的种子，推动和支持中国公益慈善事业的发展，同时，积极呼吁更多的企业和个人参与到公益事业中来，打造中国公益生态环境。何巧女还参加了发起成立中国生态产业基金的倡议会，希望通过在金融产品和工具上的创新，带动机制的构建和完善，让更多的市场力量，参与到生态治理中来。

相信在党中央的重视下，在社会各界热爱生态公益人士的积极推动下，中国的生态环境必得到改善，东方园林人的梦想——“让中国没有污染，让城市更生态、更美丽，让生活更幸福、更美好”的愿望一定能够实现！



## 做隆基股份持续发展的战略合作伙伴

访西安隆基硅材料股份有限公司人力资源管理中心总经理 刘华

随着隆基股份产业链的延伸和新业务的出现，给人力资源管理带来了新的挑战，尤其是招聘和培训，不过隆基股份人力资源管理中心总经理刘华倒是信心满满，她正努力让人力资源部门更贴近业务部门，致力于提升隆基股份全体员工的人员效能，做隆基股份持续发展的战略合作伙伴。

文 刘瑞利 图 隆基股份

得益于光伏产业加速回暖，全球最大的太阳能单晶产品制造商、上市公司( SH601012 )——西安隆基硅材料股份有限公司( 后简称隆基股份 ) 今年的发展步伐也相当迅捷。随着隆基股份积极进行战略并购投资，开展全产业链布局，开拓国内市场，公司的团队规模也突破了 7000 人，仅仅 8 月份就新入职近 600 多人。

企业的高速发展无疑给人才招聘和人才管理带来了许多新的挑战。为此，我们特别采访了隆基股份人力资源管理中心总经理刘华女士，请她和我们分享她的心得和体会。

### 隆基对事业的专注追求，让我倍感意外

可否简单介绍一下隆基股份。

**刘 华:** 西安隆基硅材料股份有限公司成立于 2000 年，自成立之初就始终专注于单晶硅棒、硅片的研发、生产和销售，经过十多年的发展，目前已成为全球最大的单晶硅产品制造商。2012 年 3 月 15 日，经中国证券监督管理委员会批准在上海证券交易所上市。截止到 2014 年年底，公司总资产达 64.5 亿元。2013 年隆基股份被美国《Fast Company》杂志评为“2013 年中国十大最具创新力的企业”；2014 年隆基股份入选 ACCA 发布的“中国企业未来 100 强”，居 17 位；2014 年 12 月，公司入选“2014 中国西部上市公司 50 强”。2015 年隆基股份进行全产业链的布局与发展，形成了从硅片到终端电站应用的产业链，为客户和终端消费者提供高性能和高转化率的单晶产品。目前人数已超过 7000 人。

公司秉承“可靠、增值、愉悦”的核心价值观，以“善用太阳光芒、创造绿能世界”为发展使命，持续打造公司专业、规模和品牌优势，推动技术进步和创新。同时，公司合理规划产能，坚持精益化管理和生产，持续降低成本，提升产品品质，不断增强企业的核心竞争能力，努力成为全球领先的太阳能电力设备公司，从而促进光伏发电“平价时代”的早日到来，帮助更多的人享受清洁能源。

您是在什么机缘下加盟隆基股份？在您看来这是一家什么样的企业？

**刘 华:** 最初的契机是因为家庭规划要回到

西安——我先生是陕西人，陕西人比较恋家吧。虽然我是江苏人，但在西安交大上了四年大学，西安还是很熟悉的城市。所以，2011年猎头给我介绍隆基股份的职位时，我就多了解了一下西安的就业环境和企业状态。

要说吸引我的地方，隆基是一家在光伏领域，一直专注、坚持高品质追求的公司，虽然当时还没有上市，但是公司正在启动 Oracle 的 ERP 信息技术项目，并且请的 IBM 公司作为咨询顾问辅导，所以从绿色环保行业的长远前景、企业自身的专注品质以及对企业组织能力的投入，让我感觉到隆基股份是一家值得长期追随的企业。通过与公司高层做的几次交流，也让我感觉到公司对于人力价值的尊重。“可靠、增值、愉悦”的价值观，也是吸引我的重要因素。

其实当时我也没想到内地的一家民营企业，会做到对事业的如此专注追求。其发展速度之快，对人力资源的理念，乃至相对完备的福利设置构架，都让我倍感意外。所以也没有比较其他机会，就义无反顾加入隆基了。自 2011 年入职以来，在工作中，我能深深体会到，在隆基可以简单地沟通，不断追求事情的本质，从组织能力和激发提升人的价值的角度开展工作——这些也是我本人追求的工作环境和工作态度。

## 高速发展下的人才供给是目前最大的挑战

### 你怎么看待单晶硅行业的发展前景？

**刘华：**我们认为单晶拐点已经到来，预计在未来的五年单晶产品将全面替代多晶产品，所以公司以终为始地开始为五年后的产业发展进行有计划地布局。

由于前期单晶缺乏有效地推广，市场并没有清晰地认知到单晶的优势，导致单晶产品的市场占有率并不高。但随着单晶的成本降低和技术发展，特别是金刚线切割对降低切片成本和减少生产过程中对硅片的损伤，同时也是有助于提高单晶电池的转化效率。基于上述的技术进步和单晶自身优于多晶的转化效率和使用寿命，在度电成本上，不管是客户的长期收益，还是短期价值，现在单晶的产品已比多晶都具备更有力的优势。我们经过大量的数据测算和技术分析，已经经过在青海、广州等地的实际单多晶发电对比，整体上单晶会

比多晶收益高 3%-5%。晶硅组件的使用寿命普遍是高于 25 年的，在这么长的产品生命周期内，会给客户带来最大的价值。

### 这种形势将为企业未来的发展带来怎样的机遇和挑战？

**刘华：**由于公司之前采取专业的聚焦策略，在单晶领域积淀了非常大的技术研发和生产优势。单晶不比多晶，它对技术和生产的要求更高，也就是进入的门槛高，随着市场对高效单晶组件需求量的增大，隆基股份的核心竞争力就是单晶，所以未来隆基股份将会迎来非常快速成长的机遇。

当然我们也会面临巨大的挑战，比如快速适应市场变化的能力，整合业务管理以及全球化等组织能力的提升。2015 年我们开始布局全产业链，也就是组件、电池、分布式电站等业务，第一年我们的组件、电池销售预计不会低于 700MW，这一点，让我们对隆基组织的应变能力充满信心。

和人力系统直接相关的挑战，那就是人才供给的能力，包括高端人才的引进以及人才自我养成体系的运作。生产基地的不断扩充，对于产业技术工人的储备与培养也是需求之一，举个例子，整个公司仅 8 月份入职的人数就达到了 600 多人，这对于我们对各种方向的员工储备、培养周期、培养系统等有序有效的开展。我们每年的人均劳动生产率都要以 30% 的速度递增，在这个前提下，人力资源的组织、招聘等人员都要求密切关注生产项目的进度，乃至设备入厂的日期等，这样才能做好人员的配置工作。

## 内外并行，打造隆基股份的人才供应链

### 您怎么看待人才市场的现状？我们在人才招聘中面临着怎样的挑战？

**刘华：**不管经济环境如何变化，人才资源会一直属于社会上的稀缺资源，人才的竞争也会是个永恒的话题，特别是我们光伏这个行业，因为行业发展的迅速，人才的积淀，不管是数量，还是质量，并没有传统制造业的更加充沛。随着光伏电池、组件业务及电站业务的布局和成长，加上原有的单晶硅片业务的升级，公司在较短的时间内需要大量的专业技术和管理人才充实到现



有的团队中来。

**那我们是如何构建隆基股份的人才供应链，以满足企业高速发展的需求？**

**刘华：**公司目前正处于快速的发展阶段，2015年末集团人员总数将会突破1万人，构建支撑企业战略发展的人才供应链尤其重要。隆基股份一方面加深与外部人才供应商合作，比如猎头、人才机构、招聘网站、重点高校等。例如，公司与中国人民大学、兰州大学、西安交通大学、大连理工大学、华东理工大学等国内知名高校建立了战略合作，在人才输送、实习基地以及科研合作方面保持着良好的合作关系。与此同时，我们也在不断优化招聘供应链，探讨、选择更深入的合作方式，比如深入的人才需求探索、人员素质的测评盘点、引进环节的信息化平台等，以确保供应商数量、质量能够适应公司的快速发展。有了优质的招聘渠道，还需要盘活人才资源，这就需要采用可靠的运行机制、高效的人才管理工具让人才库滚动起来，不断被企业吸收，最终把人才资源转化为企业的经营成果。

▲ 西安隆基硅材料股份有限公司人力资源管理中心总经理 刘华

除了外部资源，隆基股份的内部人才管理也是公司人才供应核心的一部分，比如岗位竞聘、多通道的员工职业发展路径、隆基大学的运作等，一方面帮助员工在企业内部获得职业发展、能力提升，另一方面也保障了核心岗位的人才供给。

隆基股份专门设立了“隆基悦+”的互动平台，传递公司文化，展现员工在公司的工作、学习、活动、生活状态，让外部的人更容易了解企业。

**目前企业亟需哪一类的人才？**

**刘华：**目前我们主要急需的人才分为三大类别：一是综合经营素质高的管理人才，对领导能力、商业敏感度、经营策略、管理视野等是重点的要求；二是适应未来大工业制造、智能制造的核心技术人才，比如IE、自动化领域和光伏行业的专业技术人才；三是核心素质高、潜力突出的社会新生力量——对这些人才，公司会针对性地设立三到五年的发展计划，主要以工作实践为主，结合一定的知识系统学习、管理能力提升等方式跟踪培育。

## 企业文化，支撑优秀人才的吸引和保留

### 您如何定义人才的？

**刘 华：**我认为企业的人才，就是能在一个组织中对他人有价值、保持好奇心、能善意地理解他人和普通人合作、能坚忍不拔努力实现目标的人。要做到这些，就需要具备较好的核心素养，如学习与实践能力、接受变革能力、理解能力、协作与沟通能力等；具备解决问题的专业能力和组织资源能力，如专业知识与技能、组织协调能力和透过分析现象发现本质的能力、系统解决问题的能力等；具备领导团队、统筹策划、激发影响他人共同实现目标的能力。

### 我们是如何吸引和保留优秀人才的？

**刘 华：**大家知道，太阳能光伏是清洁能源，符合未来全球能源发展的趋势，是一个前景光明的朝阳产业。单从行业上来讲，已经足以吸引一大批有着“光明”的梦想和追求的人才。

隆基股份的高层，一直以来都非常关注员工与企业的长期利益分享。会根据市场情况，循环实施包括股权、期权在内的长期激励政策，让员工真正体会到，是在从事一项自己的事业。公司2014年利用总股本的2.47%对734名员工进行了股权激励，这其中包含了为给过去几年给公司发展产生了突出贡献的管理、技术人员，也包含了绩效优秀的基层工作人员，比如工人、司机、安保人员。

为员工明确发展通道，隆基股份共建设了六条发展通道，每个通道的发展层级之间，明确要求，人力资源部门在这方面主要提供了发展中的辅助，包括培训、实践、轮岗、评估、晋升等，让员工有目标、有方向、有资源、不断激发潜能，做更好的自己。

在这个高速发展的企业里，我相信隆基的每一个人都能够深刻感受到工作的压力，但公司更希望员工在工作投入时也能够保持工作、生活的平衡，所以我们通过各种文化活动让大家在愉悦的氛围中工作，这样也最大限度的激发了员工的创造力和工作热情。

隆基人的工作和行为都是正向的，因为人际关系简单，大家都是以达到工作目标为出发点，员工能够时刻感受到企业对人的尊重和提供的机会，这也是隆基人才理念的导向。举个简单的例



▲ 西安隆基硅材料股份有限公司人力资源部团队风采

子：我们的供应商、客户、合作伙伴都时常光顾隆基的餐厅，他们都深刻地感受到隆基股份对员工尊重。那是因为，在隆基只有一个餐厅，不论是公司的高层领导，还是一线工人，都只一种就餐标准，他们经常有机会在同一张餐桌就餐。

总体来说，提供更多的机会和发展平台，简单尊重的工作环境、有竞争力的激励和弹性福利政策、长期利益分享、共同努力奋斗的伙伴关系等等，都是吸引和保留人才的关键。我认为隆基股份的企业文化在人才吸引和保留方面发挥了核心作用，这对人力资源管理本身就是一种促进、支撑。

### 隆基股份提倡“尊重、机会”，怎么理解这两个词？我们又是如何践行这种人才理念？

**刘 华：**人才理念的提出其实源自于公司的核心价值观，我们的核心价值观是“可靠、增值、愉悦”。“可靠”就是提供值得信赖的产品和服务；做值得客户、员工以及其他利益相关方信赖的公司；做值得信赖的人。“增值”就是为客户创造高性价比的产品和高附加值的服务；为员工带来持续的成长；为其他利益相关方不断创造价值。“愉悦”就是关心客户感受，以谦卑、尊重、友好、合作的态度与客户相处；尊重员工、注重分享沟通，致力于营造信任包容的“隆基大家庭”氛围；对待利益相关方，坦诚友好。

在隆基的每一个人都会获得尊重，同时要求我们的管理层和员工在处理任何事情的时候都要充分尊重别人。不论其职位高低，我们要平等的

## Employer 雇主

尊重每个人的人格，在法律和道德框架下，尊重不同的信仰和个人爱好与隐私。隆基人相信参与能够提高使命感。把给员工创造机会视为管理的核心，包括给予每个员工发挥能力和获得工作成就感的机会、给予每个员工通过学习获得升职和通过更多贡献获得更高收入的机会。员工可以通过自己的努力抓住机会，在隆基的平台上实现自己的价值。

### 发挥人力资源战略合作伙伴角色，让员工与企业共成长

隆基股份目前拥有十来家子公司/事业部，近期又不断有并购的举措推出，可否分享一下我们是如何进行人才管理，以确保这艘企业航母高速有序地运行？

**刘华：**我们知道人才对于隆基的未来与发展至关重要。在组织资源支持、人才培养机制、培养方式等方面，隆基股份对人才管理提供充足的政策与资源投入。

首先，在组织资源方面，成立隆基大学专注于人才的养成、输出与储备。隆基大学采用校长责任制，下设研发中心、教务中心、教学中心、评价中心等机构，通过培训、业务咨询、知识管理等为隆基、客户、供应商和合作伙伴提供最满意的学习解决方案与知识平台搭建，从而支持企业战略的实现。

其次，在人才培养机制方面，隆基在制度保障的基础上，设立了两大类（管理类、专业类）、六序列通道（管理序列、技术序列、技术支持序列、营销序列、职能序列、操作序列），为人才的职业发展提供政策支持，并首先聚焦四类人才的培养，即：接替人才培养、培训生培养、晋升培养、新业务储备培养。

再次，在员工的晋升流程方面，通过规划培养路线、设置培养目标、拟定培养方案、进行评估、360 访谈、评价中心等环节，保障人才成长规划的务实性与可落地性，确保真正实现员工能力的提升及职业的发展。

当然，合适的培训方式可使培训效果事半功倍，因此，隆基大学在学习方式上坚持不断研究及保持创新。例如：对于管理类人才，自 2015 年开始，隆基大学策划管理干部训练营

项目（简称 MDP），我们选择与优秀的外部培训资源合作，同时深入发掘和培养内部资源，从前瞻性及现实性等多角度设置学习课程及培训方式，拓宽管理人员的视野，加强战略思维及统筹性，提升管理人员的管理理论和技能水平。同时，随着公司的快速发展，隆基已经从一个单一的企业单元成长成了集团化公司，隆基大学组织各层级、各序列的员工跨细胞组织、跨业务单元的轮岗计划，打破了部门及公司界限，实现了彼此之间的沟通、理解及畅通的信息传递。

最后可否分享一下隆基股份人力资源管理近期的规划以及您当下最为关注的工作重点。

**刘华：**每年我们会根据公司的战略规划来制定人力资源的职能战略规划，在未来的三年，我们主要做四件事情：打造雇主品牌、满足人才供给、建设隆基大学、优化激励体系。

随着公司产业链的延伸和新业务的出现，人员规模和主营业务收入将比现在要大很多，实现再造几个隆基的目标。是实现这些目标，给人力资源管理提出了更高的要求，我们招聘和培训的压力会很大，一方面要从外部延揽产业链下游的管理和技术人员，另外一方面要对现有管理层和员工进行培训和培养，以提升其工作技能与素养，从人才供给上保障公司战略的需求。

在人员激励方面也是我们未来一个重点，主要对现有的薪酬福利体系进行优化，继续做好长期股权激励方案的跟进，完善和优化绩效管理体系建设，找出各发展阶段各类别人才真正的需求，给予其有针对性的激励，让人才舒心、安心地在贡献聪明才智的同时，收获事业的回报。

另外，随着集团业务管理架构的调整，对我们人力资源体系运行模式进行优化，建立集团、事业部、子公司三级人力资源管控，制定人力资源的“角色手册”。在研究人力资源三支柱的理论与其他企业实践的基础上，将人力资源规划、政策与管理、和挖掘需求、提供优质服务事务分别设立机制，建立适合隆基股份的人力资源支撑体系。总而言之，让员工持续保持敬业的状态，不断激发自身价值，在隆基获得成长；让我们的人力资源更加贴近企业战略和业务部门，满足公司高层和业务部门领导的需求；提升整个隆基股份的人员效能，真正发挥好人力资源战略合作伙伴的角色。■



## 点燃“互联网+OTO”的星星之火

访佛山市云微购信息科技有限公司联合创始人 潘勇

星星云微购是一家从家具板块成长起来的互联网孵化器生态平台，而今他们已经迈向更广阔的领域。“继承传统文化，颠覆传统行为”，星星云微购已在全国“烧”起了一股星星之火。

索引 星星云微购

星星云微购创立于2011年5月，它以“颠覆传统行为、继承传统文化”为价值导向，在全国首创线上商城+线下门店结合运营优势的OTO终端销售平台，推动线上线下渠道变革。最近这段时间，星星云微购OTO同城产业融合互联网+授权仪式发布会在各地如火如荼的进行。广西百色、贵州毕节、湖北鄂州、河北邢台……星星云微购已在全国“烧”起了一股星星之火。

▲ 佛山市云微购信息科技有限公司联合创始人 潘勇

虽然星星云微购还只是一家初创公司，但是他们的理念及实现梦想的执行力令人侧目。我们有幸采访到星星云微购联合创始人潘勇，请他向我们介绍了一个更为真实的星星云微购。

**我们不做第一，我们只做唯一**

可否简单介绍一下星星云微购。

## Employer 雇主

**潘 勇:** 星星云微购是由佛山市云微购信息科技有限公司独立运营的一家专注于电子商务技术开发与应用, 电子商务技术与实体经济融合的电子商务品牌。用线上完成数据整合, 以线下运营建立综合性服务的星星云微购“互联网+”电子商务家具城、星星云微购“互联网+”“社区民生服务中心以及星星云微购”互联网+“农村电子商务服务站, 通过建立终端运营渠道, 面向城市与农村, 服务衣、食、住、行各领域, 是国内率先实践“互联网+OTO”、“互联网+农村”、“互联网+同城”的孵化器生态平台。

在您眼里这是一家什么样的企业?

**潘 勇:** 我是 2014 年加入的星星云微购。从加入到现在亲自参与一家公司的成长, 感触非常多。在我眼里, 星星云微购是一家极具个性化和与众不同的创业型公司, 充满生机和活力, 我们的团队敢爱敢恨、敢想敢拼。我们希望成就一家伟大的公司, 可能我们的很多做事的方法和过程在很多人眼里会不那么容易被理解, 会看不明白——正如我们企业文化里提到的: 颠覆传统行为, 继承传统文化——但正是这份创业过程当中与众不同的个性才是我们公司一点一滴从无到有发展和创新的动力。我们不做第一, 我们只做唯一。

### 以招募合伙人的心态招募新员工

您怎么看待家具行业的发展趋势? 它将给企业未来的发展带来怎样的机遇和挑战?

**潘 勇:** 我们国家的家具行业一直存在着同质化低端竞争现象, 从而使得中高端市场一直被国际品牌家具占领, 家具企业要想在市场脱颖而出, 必须着重考虑研发和品牌提升问题。传统家具企业不能闭门造车, 应放开眼界的开阔新的市场, 有自己的设计风格和经营方式, 实现企业的转型和升级, 才有可能在激烈的市场竞争中脱颖而出, 赢得更好的市场。

星星云微购是一家从家具板块成长起来的互联网孵化器生态平台, 我们也曾受益于家具行业——正是因为当初选择从家具行业作为切入点, 才能有现在我们平台打下的一个好的、扎实的创业基础。接下来, 我们希望能够把平台的优势和特点充分发挥出来, 为家具行业同仁提供更

多服务。

您怎么看待人才? 星星云微购是如何打造企业的人才供应链?

**潘 勇:** 人才是最宝贵的财富, 这是永久不变的道理, 所有的竞争最终都体现为人的竞争, 人是第一位的。所以对于创业型公司而言, 能否吸引到优秀的人才加盟非常重要, 这直接关系到公司的成败。

因此, 星星云微购欢迎有能力、有经验, 同时, 更是真正有梦想, 有充分的自我认识和改变自己伙伴加入公司成就自己, 推动星星云微购的发展。

在打造人才供应链方面, 作为初创公司, 我们还是以传统的招聘渠道为主。在观念上, 我们是以招募联合创始人、合伙人方式, 替代传统的雇佣模式, 我们期望打造一个联合创业、联合管理的团队, 营造一个家人和家的企业文化。

### 继承传统文化, 颠覆传统行为

星星云微购倡导“继承传统文化, 颠覆传统行为”, 怎么理解这句话? 它对人才是否提出了新的要求? 什么样的人才才是星星云微购所需要的人才?

**潘 勇:** 星星云微购是一家年轻的创业型互联网公司, 推崇传统伦理道德文化和价值观, 在继承和传承这些传统文化的过程中, 我们坚持理论与实际相结合, 不会拘泥于固有的方式。举个例子, “Online to Offline”通常简称为“O2O”, 我们认为它就应该“OTO”。大部分 OTO 是线上引流, 再到线下体验跟成交。而我们是通过线下的运营, 让人们在线上形成期待, 然后进行一种目标式的线上购物。

目前我们启动的 2015 同城产业融合战略联盟活动, 也是对传统行为的一种颠覆。我们通过以家居行业资源整合和提升家居产品服务为切入点, 打造家居生活一体化理念为依托, 发展同城消费的综合性服务的商家联盟, 涵括家居建材、餐饮、酒店、美容美发、服饰、婚庆摄影、文化娱乐、房地产等同城商家, 帮助商家商户实体店降低运营成本, 拓展多元化销售渠道, 商家优势互补, 资源共享, 合纵连横, 为各地市场搭建一个具有公信力、影响力、说服力的同城 O2O 一



站式体验购物平台。“云微购 OTO 实体商业模式”具有投资少、资源多、零库存、受众广、易复制的特点，可以轻松实现“小店铺做大生意”的梦想。

在人才的遴选上，我们也秉承着这一理念。比方说，我们很重视孝道文化，重视家庭和亲情的重要性，重视人文关怀。一个不关注、不重视家庭和亲情的人，我们是一票否决的。

星星云微购一直不遗余力把帮助老区发展经济和推动社会公益事业、推动红色革命老区和贫困山区及少数民族地区经济发展作为公司项目落地和实践的优先选择。我们的创始人冷马金讲过一句话：“当今自由体验的时代，每天要做的事情就是如何去帮助别人解决问题”。我们项目的特点决定了我们的人才属性，因此，在推进我

▲ 星星云微购员工休息区掠影

▲ 星星云微购员工团建活动合影

们的项目实践的过程中，我们也更看重认同公司发展理念，希望通过我们平台成就一番事业的志同道合的同路人。

## 打造一个家和家人的企业文化

您期望将星星云微购打造成什么样的工作场所？为此，目前已经做出了哪些努力？

**潘勇**：我们是一家年轻的互联网创业公司。我们公司的风格和办公环境很好的体现了传统和现代的结合。

首先，我们期望将星星云微购打造成一家学习型的企业。我们注重团队的学习和创新，团队自我学习、主动学习能力，也在不断努力营造一个全员爱学习的企业环境，通过不断的学习提升专业素养和综合能力，让团队在不同的工作岗位上得到提升和进步。

其次，我们期望在公司内营造公平公正的职业成长环境。我们在具体的分工和操作上采取的是项目负责制。以项目的策划到实施的全过程为工作核心，以项目预期目标的实际完成情况为考核内容，根据考核结果对项目负责人及项目团队予以评价和奖惩的。最大限度地竞争机制、激励机制、约束机制、奖惩机制等有机地融合在一起，给团队成员一个发展的空间和提升的平台。

在企业文化建设方面，我们则努力营造一个好的文化氛围和家人的企业文化环境。广东这边很多都有喝功夫茶的习俗，非常重视茶文化，我们的很多客户都喜欢喝茶。因此，我们团队每周会定期举行周末品茶恳谈会，我们公司每个办公室都会配有一个茶台一套茶具，我们要求团队成员学习泡茶文化，了解泡茶礼仪。

我们希望星星云微购是不仅仅是一个工作的场所，更希望公司将来是一个创业、工作、生活、学习的“乌托邦”混合体。

最后可否分享一下星星云微购未来的愿景及发展规划。

**潘勇**：2015年我们期望实现”百县千店“的计划。对于更远的未来，我们已有详细的规划，但是我们更加重视着眼于当下，立足当前，把每一件事情和工作做好，重视过程和细节，把我们对客户的服务做到极致。

非常感谢您接受我们的采访，谢谢！

# 创新人才服务, 推进人才强区战略

访西安经开区人才服务中心主任封晓鹏

封晓鹏长期在一线从事人才服务工作, 他亲眼见证了西安经开区在招商引资、基础设施、配套服务、城市国际化水平等方面实现的跨越和突破, 也感受到企业对建设一流的人才服务交流平台, 健全人才市场, 实现各层次人才的交流与互动的需求之迫切。

文索引 图 CRO



西安经济技术开发区成立于1993年9月, 经过二十多年的发展, 已经逐渐成为国内一流、特色鲜明、功能复合、具有国际影响力的创新型综合经济体。目前, 西安经开区已形成中心区、泾渭新城、出口加工区、草滩生态产业园等4大功能园区, 聚集了各类企业9200余家, 覆盖商用汽车、电力电子、食品饮料、新材料、光伏半导体、风电设备、兵器科技、服务外包等多个产业。

人才是强区之基、竞争之本、转型之要、活力之源。西安经开区管委会非常清楚人才在经开区转型升级过程中的重要性, 故而在强力推进人才强区的战略, 坚持以“扩大总量、改善结构、提高素质”为目标, 以“服务发展、人才优先、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发”为人才发展指导方针, 推进着各项人才工作, 并已取得了显著的成效。

## 企业人才招聘亟需跨越“三座大山”

为能了解到最一手的人才供求问题, 我们选择一直在第一线工作的人才工作者进行访谈。封晓鹏, 长期在一线从事人才服务工作, 他亲眼见证了西安经开区在招商引资、基础设施、配套服务、城市国际化水平等方面实现的跨越和突破, 也感受到企业对建设一流的人才服务交流平台, 健全人才市场, 实现各层次人才的交流与互动的需求之迫切。

据封晓鹏介绍, 目前区内企业在用人方面主要面临三大难题: 其一是高端人才供求信息不足。主要表现在企业技术领军型人才不足, 由于企业的需求信息, 高端人才往往很难看到, 因此供需信息不畅一直是个难题。其二是中端人才的培养不够。中端人才是企业的中坚力量, 是企业发展的主力军, 但要把他们培养成顶梁柱, 还需要进一步的深造和磨砺, 需要技术专家传帮带, 需要领军型人才的培养和指导, 如何鼓励和激励领军型人才积极主动的地传帮带, 需要深入思考。其三是低端人才供给渠道不畅。低端人才是企业的细胞, 虽然他们从事着基层的工作, 却是企业正常运营和实现价值的基本保证。这类人技术含量不高, 替代性较强, 收入相对不高, 由于目前城市生活成本不断提高, 流失比较严重, 而供给又不足, 目前还缺乏有效的渠道。寻找和开发这

一渠道，是劳动密集型企业的当务之急。

封晓鹏说，“随着互联网的发展，给人才工作面临着新的机遇和挑战。较前些年，人才市场萧条了很多，当前除校园招聘比较火爆外，综合招聘会已大不如前——有经验的人很少选择现场招聘会这种形式，而大多是通过网络或朋友圈获取信息，但是目前的网络信息还很不便捷和全面，难以满足供需双方的需求。”为此，他们也在积极探索新的模式，以便更好地为企业的人才招聘及人才找工作牵线搭桥。

## 企业要给高端人才“搭梯子”

对于开发区而言，高层次人才引进都是人才服务工作的重中之重。在《西安经济技术开发区中长期人才发展规划（2010-2020年）》中也强调“高端引领，整体开发”，即充分发挥高端人才在经济社会发展和人才队伍建设中的引领作用，以高层次、高技能人才和紧缺专门人才开发为重点，统筹推进城乡、区域、产业、行业 and 不同所有制经济组织人才资源开发，实现各类人才队伍协调发展。

为了吸引和保留高端人才，西安经开区出台了一系列引进高端人才的扶持政策。包括创建留学人员创业园，给予房租补贴，对于被评定为经开区高端人才的，给予个人奖励、积极帮助和指导技术成果转化等等。

“企业给高端人才‘搭梯子’是留住这类人才的一种有效方式。”封晓鹏说，“高端人才除了对收入等物质条件要求较高外，他们更看重的是个人发展和自身价值的实现。如果企业能够创造良好的工作平台和晋升机制，这类人是可以招得来，留得住的。”

## 对个性化的 90 后要给予尊重和引导

目前 90 后已成为人才市场的主流，对于这一族群，封晓鹏认为：“80 后重在事业，而 90 后重在生活，更加关注工作的舒适度。“90 后做事有激情，但是缺乏责任心，比较随性，说话办事比较直接。”封晓鹏说，“有部分 90 后不愿意从小事做起，眼高手低，普遍反映难于管理。对于这些人，企业要多给予关心和指导，加强企

业文化建设，增强集体的凝聚力，尽可能多接近他们，了解他们，化解他们的忧虑和困扰，使他们看到前途，感受到进步和温暖，根据个性不同，积极引导，充分结合和利用他们的优势，使他们在岗位上发挥应有的作用。”

## 职业指导从高中就应该做起

从经开区中长期规划中了解到，到 2020 年，西安市经开区人才发展的总体目标是：完善人才优先发展的战略布局，培养和造就一支适应经开区经济社会发展，规模宏大、结构优化、布局合理、素质优良的人才队伍，率先建成人才强区，成为人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才投资优先保证、人才制度优先创新的领先区域，成为市级人才工作示范点，国家级创新创业人才基地。在当前复杂的经济环境和人才环境下，这无疑任重而道远的。

封晓鹏说，“未来人才市场将是一个多元化的市场，需求和供给都将进一步细化，尤其是优秀人才和具有竞争性的岗位，供求条件都将进一步精准和苛刻。由于目前专业与实际需求匹配度不高，部分企业与国际强企相比，产品有却不强，技术似而不精。经验告诉我们，没有创新型人才就难以创新；没有热衷于自身工作，就难讲敬业；没有专业于所从事的事业，就没有专精的产品。亦步亦趋，永远只能跟在别人身后，拣别人抛掉的垃圾，如何赶追？又怎能超越？！因此，要跻身国际强企之列，一些人才和岗位都将面临着重新选择的窘境，重新选择和学习固然是面临变化的形势必须采取的灵活姿态，但是，这对于经过数年专业培养的人才来说是很大的浪费，对于企业发展更是严重的损失。”

“呼吁在高中阶段就做好从业方向指导，无论是国家培养人才，还是个人选择专业，都要有科学的规划和前瞻。积极引导，精心培育，从兴趣着手，从特长出发，倡导管理复合型，技术专门型人才，形成人尽其才，物尽其用的育人用人氛围，对于民族工业的振兴，和真正实现中国梦，是十分必要和重要的。”封晓鹏补充道。

◀ 西安经开区人才服务中心主任封晓鹏

# 模具行业人才困境的破解之道

访宁波市模具行业协会秘书长张小岩

宁波号称“中国模具之都”，却面临着模具人才紧缺的困境。随着企业规模的不断扩大，人才需求的矛盾也日益突出。对此，宁波市模具行业协会秘书长张小岩有自己的看法。

索引 CRO

模具是制造业的基础工艺装备，被称为“制造业之母”。宁波是我国主要的模具生产基地之一，近年来一直以 20% 以上的速度快速发展，享有“中国模具之都”的美誉。宁波市模具行业协会积极发挥服务、协调、监督以及桥梁与纽带作用，兢兢业业为企业服务，帮助企业争取优惠政策，为提高宁波模具的知名度，推动宁波模具行业的发展，做出了突出的贡献。为此，我们特意采访了宁波模具行业协会秘书长张小岩先生，请他和我们分享了宁波模具行业的现状及未来的发展规划。

## 搭建模具行业沟通的桥梁

可否简单介绍一下宁波市模具行业协会？

**张小岩：**宁波市模具行业协会成立于 2001 年 6 月，隶属于宁波市经济和信息化委员会。受政府委托，协会履行行业管理职能，参与行业规划、法规的制定，开展行业统计、行业调查；发挥政府与企业之间的桥梁作用，搭建为企业服务的平台。协会现有会员 200 多家，联系单位达 2000 余家。

可否简单介绍一下宁波市模具行业的发展现状。协会在推动宁波市模具行业发展中扮演着怎样的角色？做了哪些工作？

**张小岩：**随着经济全球化的进一步加快，世界性的产业结构调整和转移速度不断加快，国内区域间生产要素也出现了快速流动趋势，经济实力雄厚的“长三角”将率先成为产业和资源转移的重要基地，这给宁波市制造业的发展带来了

难得的机遇，也为宁波市建设一个高起点、多功能、集约化的模具产业集聚基地提供了必要条件。仅余姚、慈溪、宁海、北仑、象山等宁波市五大主要模具加工区域模具加工的企业近 10000 家，从业人员达 20 万余人。

宁波模具行业经过近 20 年的发展，目前呈现出以下特色：

① 区域特色明显，各县区模具园区建设初见成效。目前宁波已拥有宁海模具城、余姚模具城、慈溪模具科技园区（范市）、北仑开发区模具园区、江北创业园区模具园、西郊海曙模具市场、浙东模具市场（慈溪）等多个模具基地。模具基地建设对一大批中小模具企业起到了培育和促进作用，在一定程度上实现了生产要素的有效组合，扩大了宁波市模具业在国内外的知名度。宁海的大型塑料模、北仑的压铸模、余姚的精密塑料模、慈溪的家电模、象山的铸造模、鄞州的汽车零部件模等特色模具在国内已有较大影响。

② 模具的生产方式、管理技术水平不断进步。目前宁波市模具行业的生产方式发生了很大地转变，新技术、新材料、新工艺以及现代化加工设备的应用，使得模具生产在质和量上都有较大提高。一些大企业在管理中主动引入先进的管理软件和管理理念，努力改变传统模具企业的管理格局，企业市场意识也得到大大增强。

③ 产品种类齐全，覆盖各类模具，模具制作水平不断提高。宁波市高精度及复杂模具生产能力不断提升，全行业产品结构也发生了较大改变。在全市各个县（市）区中，塑料模具、铸造模具、压铸模具、粉末冶金模具、橡胶模具、陶瓷模具等中国模协所列的十大类模具均能生产，其中塑料模具、铸造模具、压铸模具、粉末冶金模具在国内有一定的知名度。

④ 龙头企业提升宁波模具档次，各类型模具都有领先全国的龙头企业。像宁波双林精密模具有限公司、宁波德业精密模具制造有限公司、宁波合力模具有限公司、宁波远东制模有限公司等模具龙头企业，其生产规模、生产设备、产品质量，在全国都处于领先地位的，他们提升了宁波模具的档次，有力地提高了宁波模具行业的知名度。

宁波市模具行业协会，一直都在积极发挥服务、协调、监督以及桥梁与纽带作用，兢兢业



▲ 宁波市模具行业协会秘书长张小岩

业为企业服务，帮助企业争取优惠政策，通过创办行业协会会刊，举办模具博览会，大力推广新技术、介绍新政策、宣传宁波市模具企业，提高宁波模具知名度，多次组织模具企业参加展销会、到模具业发达地区学习考察，开展行业新产品、新技术、新工艺、新设备等方面的信息交流，如今已有越来越多的企业开始认同行业协会行使协调、服务、监督等职能，协会正在成为政府与企业、企业与企业、宁波市模协与兄弟模协之间沟通的桥梁。

您怎么看待模具行业的发展趋势？它将给宁波模具企业未来发展带来怎样的机遇和挑战？

**张小岩：**近年来，模具的应用领域不断扩大，国内市场方面，在服务机械汽车、电子家电等传统制造业的基础上，随着国家产业政策的调整，航空航天、新能源、IT、医疗机械、高速铁路等行业对模具行业提出了更高的要求，同时也为模具行业提供了新的市场机遇。国际市场方面，由于发达国家模具设计、制造人员的人力成本不断增加，模具价格变得非常昂贵，国外企业在中

国采购模具变得势在必行，宁波的模具制造企业大力开展与国际先进的模具技术接轨，出口模具额每年都在增长，给宁波模具企业带来了新的发展空间。当然，宁波的模企也还面临着激烈的竞争挑战，除了国际竞争外，在国内，萧山、上海、深圳等地都在大力发展模具工业。

### 引进和培养两手抓，破解行业人才难题

都说，人才资本是第一资本，可否简单介绍一下宁波模具行业人才市场的现状？

**张小岩：**作为“中国模具之都”，宁波模具人才总量并不少，不过依然满足不了模具企业高速发展的需求，尤其是那些能够掌握和运用新技术的人才，模具高级技术人员、高级钳工及其企业管理人员非常紧缺。就不久前的中国浙江·宁波人才科技周上，宁波发布了人才紧缺指数，机械制造及模具就被列入了今年宁波紧缺人才红色预警岗位，即可见一斑。随着企业规模的不断扩大，人才需求矛盾将更显突出。

针对这一现象，宁波模具行业协会也不断在和大专院校沟通，加紧对模具设计和制造人员的培训，协会也有计划与宁波职业技术学院一起成立国内第一家模具专业学院，到时相关人才将源源不断从模具学院走向人才市场。

在人才层面，宁波的模具企业普遍面临着怎样的困难和挑战？

**张小岩：**宁波模具企业现在普遍面临的人才问题主要还是人才短缺。人才紧缺导致企业间争相挖人，造成人力成本不断上升。此外，高级人才流动无法控制，又大大影响了模具企业的发展 and 稳定。要解决这一难题，总体来说就是需要有更多的人才引进渠道，同时让企业有信心去培养新人。

据悉，协会与模具英才网共建“中国模具之都网络招聘会平台”，可否介绍一下平台的运营情况？

**张小岩：**宁波市模具产业的集聚地区，同时它也是人才输入型城市，对模具专业性人才需求较大。因此，协会与模具英才网于 2015 年元月份达成战略合作，共建“中国模具之都网络招聘会平台”。目前已经入驻 30 多家单位，为企业输送百名技术人才，人才类型涉及到模具设计师、项目经理、生产管理等岗位，平台也得到了会员单位的认可。

模具英才网在进驻宁波后，通过双方共建线上网络招聘会平台，以及线下的会员单位走访活动，为模具企业的人才引进方面发挥积极的作用。协会也将一如既往支持平台的发展，为宁波模具企业的转型升级提供人才支持。

## 机器人时代，模具行业面临技能升级

针对企业所面临的人才挑战，协会还提供了哪些针对性的支持和服务？

**张小岩：**除了之前提到的与模具英才网的合作，协会还会帮助企业代招人才，每月两次在人才市场为企业招聘。此外，协会还与宁波市 18 所大中专院校建立联系，成立院校委员会，搭建教师下企业，企业工程师进院校为客座教授讲学，为激发学校培养更多模具专业人才，协会特设立大中专院校和中职学校优秀学生奖。

与此同时，我们也与模具人才聚集的城市、

高校建立了长期合作的关系，帮助模具企业引进紧缺人才。

可否分享一下您对模具行业人才趋势的看法？现在都在声称机器人时代来了，在您看来，智能机器人会给模具行业用工以及模具行业本身的发展带来什么样的影响？

**张小岩：**随着模具市场的全球化，模具生产周期会进一步缩短，模具 CAD/CAM 会向集成化、智能化和网络化发展，高速加工、硬铣削和复合加工技术受青睐，模具产品将向大型、精密、标准化方向发展……在这一背景下，模具企业会引进更为先进的设备，对人才的素质要求也会更高，对模具钳工等蓝领工种的依赖度会越来越低。

“机器换人”并不是一个新鲜的概念。随着我国人口红利的逐渐下降，企业结构性用工荒加剧，人工成本逐年增加，这些现实压力倒逼制造业必须通过“机器换人”、发展智能制造，来充分释放自动化的效益空间。

几年前，宁波就有模具企业尝试“机器换人”，用机器手代替员工，用“机器红利”取代“人口红利”。当然，机器换人的成本比较高，并不是所有的模具企业都有能力去做这个事情。我相信，随着智能机器人技术的进步，在价格、性能及实用性上有进一步的提升，机器人在模具行业中会得到更加广泛的应用。而机器人的普及，也将要求我们开动脑筋，通过更多渠道、不同形式的教育培训，提升工人的知识、文化和技术水平，让他们获得更具技术和智慧含量的新工作。

接下来，协会还将如何带领企业深耕模具行业，将宁波的模具产业进一步做大做强？

**张小岩：**世界模具市场一直处于供不应求的状态，近几年，市场总量都在 600 ~ 650 亿美元之间。随着经济全球化发展趋势日趋明显，模具制造业逐渐向我国转移以及跨国集团到我国进行模具采购趋向日趋明显。宁波模具经过几十年的发展，在产品品质、供货价格及市场等方面形成了明显的竞争优势。接下来，协会将着眼于提高模具制造的专业化程度，引导和引进更多的专业模具零部件生厂商能够更快地发展，帮助企业引进更高效的管理模式及先进的 ERP 模具管理系统，尽快能够与国际先进的模具制造技术接轨，让宁波模具在国际舞台更有作为。■





蒋伟良专栏

## 人力资源部就是执行力管理部

执行力的代名词就是人力资源管理，人力资源管理工作的有效性，直接决定了执行力的成败。

很多企业一直在抱怨执行力的落后，他们把很多问题都归咎到执行力这三个字上面，但是当我们真正分析是什么执行力的时候，却茫然了：执行力是简单的做愚民，只是对老板一味的顺从和盲从吗？执行力是简单的做事吗？执行力就是按照老板要求做动作吗？以上这些对执行力的解释都是错误的。

执行力的本质是两个方面的，一是组织执行力，二是个人执行力。从组织执行力角度看，本质是三个流程，即战略流程、运营流程和人力资源管理流程，这三个流程是为因果关系的，即战略流程是输入，而运营流程（指市场流程、研发流程、供应链流程、服务流程等核心流程）和人力资源流程是战略落地的两条腿，它们共同辅助实现对战略的落地。从这个角度看，人力资源管理无疑是战略落地至少占百分之五十以上的内容，如果我们把运营流程比喻成为结构，如一辆车，则人力资源管理流程则是驾驭结构的人，比如司机。可以说，再好的车，没有好司机相匹配，也是无法达成最大化效能的，这就是人力资源管理对战略执行的关键价值。

从个人执行力角度看，那几乎所有内容都是人力资源管理范畴的了。如果我们分解个人执行力的组成要素，会发现个人执行力的核心是四个方面，即执行的心态、价值观、意愿和能力，所有这些都是人力资源从员工发展角度需要解决的核心命题，可以说，人力资源的工作重点之一，就是实现员工的我愿+我能，这无疑是对个人执行力的关键贡献。

通过以上分析我们看到，我们如果谈执行力，其实可以翻译执行力的代名词就是人力资源管理，

人力资源管理工作的有效性，直接决定了执行力的成败。

我们从无数的组织实践和变革案例中发现，很多执行力不到位的根本原因其实就是人的问题，我们经常说的“对事不对人”，其实应该改成“对事又对人”，因为恰恰是人这个最复杂的管理要素，直接导致了执行力的懈怠。很多工作的流程变革和组织再造的结果也证明了如此，即流程图和组织结构图好画，发布也容易，但是落地很难，究其原因，并不是机制本身的问题，而是执行机制的人无法执行到位，造成了机制成为空中楼阁。

今天的组织，每天都面临着变革和转型的要求，我们常规的执行力建设做法是通过对问题的分析，步步为营的建设，逐步达成执行力体系和流程的健全。这样做的好处是系统化。但是坏处也明显，即见效时间长，效果慢，可以试想，这好比建设高速公路，建设周期长，在没有通车前，有没有其他道路可以到达目的地呢？

答案是有的，即人力资源是具备快执行特征的管理手段，人力资源工作非常强调沟通和对话、非常强调培训和辅导，这种面对面、心对心的沟通，可以实现人的顿悟，而不需要人去做苦行僧来修炼，从而实现人的知识和技能的快速提高，这比建设漫长而健全的体系来的更快、效果明显。

我们发现很多有效的培训就是一个明证。比如一场关于沟通的培训，如果仅仅讲什么是沟通，从编码、中介、解码角度解释沟通的过程，是没有意义的；而当我们发现一些管理者面对的主要沟通问题是不知道如何开早会、不知道如何面对员工实施绩效面谈时，如果我们的沟通课程针对以上内容实施培训，则效果会非常好。当学员理解沟通对他们的实践意义时，他们会恍然大悟，这比去拜读一个早会制度、面谈制度更加有效。

我发现，如果公司谈研发，是由研发部承担的，谈营销，是由营销部承担的，但是当我们谈执行力，却没有主导的建设部门。我建议这个归属权落地到人力资源部，因为这个部门具备了以上分析的执行力建设和快速执行改善的能力优势，这样的定位也有利于组织形成战略和执行的完整能力。■

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。



扫描二维码，  
联系他。





 企业地址 深圳福田天安数码城天齐大厦68605  
 企业邮箱 [lily@sougen.cn](mailto:lily@sougen.cn)  
 搜根网址 [www.sougen.cn](http://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**  
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，  
与所有职场间路人共同成长。



创投孵化器<sup>®</sup>  
CLUB OF INNOVATIONS & CAPITALS

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](mailto:vc@club-vc.com)  
网址：[www.club-vc.com](http://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