

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

02
2012



一览英才网
www.job1001.com

内部资料 免费交流



吴松

校招勾画
中交一公局未来

【专题策划】
2013，换种方式
校园招聘

【雇主品牌】
寻找
乔布斯式的 HR

【CRO 学院】
中高端人才的
融入和初步发展

【最佳雇主】
员工是我们
最宝贵的财富



一览应届生网

您身边的校园招聘服务专家

<http://yjs.job1001.com>

我们的优势：

权威： 教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心年度重点行业网络招聘大会唯一指定承办单位

高效： 自主研发的企业校园招聘系统、生源网、一览应届生平台架构而成的招聘求职整合服务系统，提供一站式服务体验

专业： 7年的校园招聘服务经验，10年的人力资源服务经验，为您提供最佳解决方案

精准： 近300个细分行业网站，多年的院校研究经验，为您提供行业与专业相匹配的精准服务

一览行业薪酬白皮书
帮您揽住人才的薪

新年换个好

情



联系方式 Contact Us

咨询电话：0755-86152031 / 86152306

传 真：0755-22632616

网 址：<http://research.job1001.com>

电子邮箱：research@job1001.com

地 址：深圳市南山区科技园南区深圳数字技术园B2栋4楼A区

邮 编：518057



Contents | 目录

2012 年第 02 期 总 002 期



22 | Feature 专题策划

2013，换种方式校园招聘

企业到底要不要校园招聘？每年我们都会思考这样的问题，在当下愈加恶劣的经济环境中，尤为让人纠结和犹豫。

《首席招聘官》杂志依然鼓励企业积极地投入到校园招聘的工作中去，不仅仅是像安永、腾讯这样的大企业，也包括中小企业。因为校招给企业带来的积极因素远远超过消极的要素。对于一个志存高远的企业，校招将为企业带来更加长远的利益和发展。你所需要做的只是迎合时代的变迁，选择适合你的校招新方式。

54 | Round Table 圆桌论坛

集体面试行得通么？

是要时间，还是要人才？集体面试行得通么？在我们盲目追逐潮流的时候，也许该停下来，审慎地思考一下了……

一览

- 10 **头条** 阿迪达斯，被最低工资标准伤了？
- 12 **人物** 玛丽萨·梅耶尔等
- 13 **速览** 别让员工流失率上升等
- 14 **数字** 2,000,000：苹果 A 级人才的价值
- 16 **趋势** 成色不足，校园招聘育多于选
- 17 **排行** 大学生眼中的最佳雇主 Top10
- 18 **专栏** 伦敦奥运会的招聘启示录
- 20 **专栏** 8590 后新生代员工管理

专题策划

24 校园招聘，YES or NO?

企业开展校园招聘，不仅是选择优秀的人才，更是遴选出与组织匹配的人才。所以，其间无论是选才的标准、甄选的技术，还是招聘的流程和环节，都要与时俱进。当我们在招聘之初就降低流失的风险，就能让校招人才的价值发挥到最大。

27 给校招来点新意思

如何吸引并招揽到适合企业的校园人才？如何避免这些校园人才的流失？依然是企业 HR 们不得不面对的难题。面对着新的求职潮、新的就业形势，也许该采用新的思维来看待校园招聘，寻找到技能与工作匹配、个人与组织匹配的优秀人才。

29 雇主品牌，从校园招聘开始

校园招聘的受众广泛，一次成功的校园招聘活动不仅意味着能够招募到优秀的人才，同时还可以在众多低年级学子心目中树立起良好的企业形象，从而在未来的人才争夺中打下基础。

31 德勤：校园招聘迈入 2.0 时代

34 淘宝：无处不江湖

一览英才网倾力打造

《首席招聘官》

耀世登场

国内第一本专业招聘杂志

为企业而来

提供精英人才识别与培养的深刻见解

致力于打造新时代中国的首席招聘官

远见卓识 成就未来



杂志核心理事单位、理事单位

尊崇地位 商机难得

详情咨询：0755-86328489

Contents | 目录

2012 年第 02 期 总 002 期



60 | Interview 高端访谈

吴松：校招勾画中交一公局未来

中交一公局每年都有着非常庞大的用人需求，尤其针对应届毕业生。中交一公局人力资源处吴松处长深知应届毕业生是企业输入的新鲜血液，是企业的生力军和未来的希望，因而每年对校园招聘都尤为重视。

广告索引

一览应届生.....	封二
一览 HR 研究院.....	1
《首席招聘官》.....	3
览优猎头.....	5
一览人才评鉴.....	7
深圳南山海归联谊会.....	9
土木行业薪酬白皮书.....	91
读者调查表.....	95
职业的力量.....	96
一览英才网.....	封三
一览职升机.....	封底

锐智

- 36 **创新思维** 基于岗位的测评技术助力校园招聘
- 38 **创新思维** 中小企业如何有效实施校园招聘
- 40 **创新思维** 约会与招聘的十条法则
- 42 **招聘 e 时代** 让招聘变成一场游戏
- 44 **招聘 e 时代** 迎接你的移动招聘时代
- 46 **招聘 e 时代** 七步完善你的招聘页面
- 48 **雇主品牌** 寻找乔布斯式的 HR
- 50 **CRO 学院** 中高端人才的融入和初步发展
中高端人才对于企业的作用是不言而喻的，
但关于它的招聘也是企业招聘官最头痛的
问题，它不仅表现在难招聘，也难保留。
- 54 **圆桌论坛** 集体面试行得通么？

榜样

- 60 **高端访谈** 吴松：校招勾画中交一公局未来
- 66 **最佳雇主** 利星行机械：员工是我们最宝贵的财富
- 69 **最佳雇主** 山东电建：让高素质人才助推企业发展
- 72 **最佳雇主** 杭州阿拉丁：绘制阿拉丁的美好明天
- 75 **最佳雇主** 来宾希诺基：做 EDF 在中国的人才基地

沙龙

- 78 **职业的力量** 招聘，是我坚守一生的事业
- 81 **职业的力量** 做好企业的润滑剂
- 84 **新书新知** 做一只会跳舞的跳蚤
- 86 **新书新知** 赢在职业的起跑线上
- 88 **职场人生** 毕业之际，写给年轻的朋友们
- 92 **职场人生** 当忠诚已成往事
- 94 **招聘故事** 校园招聘新思路

LANYOU 览优猎头

— HEADHUNTING —

基于一览英才网行业招聘的专业猎头！

【精细化】
【精准化】



- 300余家专业招聘网站作为坚实后盾,使我们拥有庞大的人才数据库与广泛的人脉关系圈;
- 潜心服务,打造我们的优良口碑;
- 我们是细分行业的猎手,专业高效,务实守信,
- 只为企业寻猎最合适的高端人才!

网 址: <http://www.lan1001.com/>

联系邮箱: LT0011@job1001.com

服务热线: 0755-26813086 / 18948713061

种子的品质 决定未来的果实

固然，企业组织本身的文化、体系、实力等现有资源和环境是非常重要的，但是否拥有优质的人才队伍，一定是决定着企业是否拥有辉煌未来的必要条件。有远见的企业组织都把每届的校园招聘看得尤为重要，投入最专业的招聘队伍参与校园招聘的竞技舞台。据一览英才网校园招聘服务部门介绍，很多企业组织提前一年就走进校园开始来年应届生的招聘争夺战，然而也很多企业组织、特别是中小型民营企业组织的校园招聘很难达到预期的结果，一般招聘的应届生上岗一段时间后就纷纷离开。

我们知道，决定企业组织是否成功的依据是它所创造的经济价值和社会意义，基本以企业组织的结果为评价。企业的结果以企业组织中的每个工作人员的工作成果、职业结果为有机组成。职业结果源于科学的职业行为，科学的职业行为来自丰满的职业技能，丰满的职业技能掌握需要专业的职业素养。而我们很多企业组织在考核的时候，往往会考核职业结果和职业行为，即企业组织考核的结果项和行为项。这样就会出现我们在校园招聘的过程中过于关注应届生“会不会做什么”的职业技能层面，而没能从更深层面关注应届生“愿意不愿意做什么”的职业素养层面。

应届生好比企业员工的种子选手，该类选手的品质直接决定着该企业组织员工构成的未来，决定着该企业组织的未来，应届生的职业素质好比该应届生职业生涯的种子层面，从这个角度来讲，挑选出职业素质过硬的应届生就是选好种子的落脚点。企业校园招聘过程中如何从职业素质层面选拔优质的种子，是《首席招聘官》本期深度探讨的焦点和着眼点。

一般说来，劳动者能否顺利就业并取得成就，在很大程度上取决于本人的职业素质。职业素质越高的人，获得成功的机会就越多。素质包括先天素质和后天素质。先天素质是通过父母遗传因素而获得的素质，主要包括感觉器官、神经系统和身体其他方面的一些生理特点。后天素质是通过环境影响和教育而获得的。因此，可以说，素质是在人的先天生理基础上，受后天的教育训练和社会环境的影响，过自身的认识和社会实践逐步养成的比较稳定的身心发展的基本品质。

不过同样的种子在不同的环境结出的果实业相差甚远，应届生职业化的环境就是我们每一个具体组织的职业环境，对这个问题的反思和整理，也许就能找到应届生上岗一段时间纷纷离职的问题所在。 ■

王明

你华丽的背景让我怦然心动，流利的言辞让我信以为真；

若不是通过人才评鉴中心的背景调查，谁会相信这简历的背后，竟是国王的新装；

我不是读心神探，看不穿你肚里的百转千回，拿什么来相信你，我的候选人？

一览人才评鉴，人岗匹配首选

我们是



做什么

专业认证

身份认证
学历认证
资格证书认证

背景调查

工作经历 工作职责
工作绩效 薪酬福利
离职信息

360° 评价

HR评价
同级评价 上/下级评价
客户评价
胜任力评价

人才测评

通用素质测评
专业能力测评

请登陆我们的网站了解更多信息：

<http://pj.job1001.com>



● 服务热线：
0755-86159400

● 邮箱：
pj@job1001.com

● 微博：
<http://weibo.com/rencaipingjian>



首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

2012 年第 02 期 总 002 期

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 潘 勇
杨艳维

业务指导 丁录雷
张 静

投稿邮箱 CRO@job1001.com

视觉中心

美术总监 文招军
美术编辑 李长凤

征订发行

杂志发行 邱 磊
读者服务 张 莉
订阅热线 0755-86015965

市场营运

商务合作 金荣梅
院校合作 邓攀登
媒介合作 苏志浩
法律顾问 刘 坤
广告服务 熊 群
广告热线 0755-86328326

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>
官方博客 <http://blog.sina.com.cn/cromagazine>

合作伙伴



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。

欢迎致函 CRO@Job1001.com，与本刊互动

深圳市南山海外归国人员联谊会

Shenzhen Nanshan Overseas-returned Chinese Association

作为深圳市高新技术产业、物流、旅游、教育科研基地的南山区，以其优越的市场环境和发展空间，吸引了超过6000名海外归国（海归）人才在此发展创业，成为深圳市最大“海归”人才的聚集地。“海归”已然成为了南山经济的一个新兴特殊群体和重要力量。

随着南山“海归”人才数量的快速增长，“海归”们渴望建立“家”的呼声十分强烈，希望能够有一个可以让“海归”们联谊、交流、合作的组织，促进相互之间的互动与发展。在南山区政府的大力支持下，经过多个月的紧张筹备，这个组织终于诞生——深圳市南山海外归国人员联谊会在2007年9月正式成立。

联谊会是由海外归国高层次人才自发组织成立的民间团体，是深圳市第一个正式经过民政局批准成立的海外归国人员组织。联谊会旨在为会员创造联谊、信息、合作的交流平台，更好地团结、集聚辖区内海外归国人才，促进相互之间的互动发展，吸引更多留学生认识南山、选择南山、扎根南山、创业南山、发展南山。联谊会还与美国、英国、法国、日本、中东、东盟、非洲等地的留学生组织加强联络，设立分会，加强深度的海外交流，扩大影响力。

As the basement of high-tech industry, logistics, tourism, research institution within Shenzhen, Nanshan district has attracted over 6000 overseas-returned Chinese talents, by its prospective marketing and nice environment. It becomes the largest incubator for those overseas-returned Chinese. These talents are specific and key element in developing Nanshan's economics.

Per fast increase in the number of Overseas-returned Chinese, it calls for an association that brings people together. This association acts as a platform for returned talents to share experience with each other, and make prospective corporations. With great support from Nanshan District Government, Shenzhen Nanshan Overseas-returned Chinese Association founded in September 2007, after months of preparation.

Our association, including high level overseas-returned Chinese talents, is the first Overseas-returned Chinese association officially approved by Shenzhen government. The target for this association is setting up a platform for communication between high level talents, and attracting more overseas-returned talent to work at Nanshan District. Besides, good communication with Alumni associations of America, the Great Britain, France, Japan, Middle East, ASEAN, Africa and so on, would strengthen overseas contacts, broaden its reputation.



会长：杨子江
留学国别：美国
深圳市政协委员
深圳市蔚蓝科技有限公司董事长



秘书长：王 鸣
留学国别：法国
南山区科技创新局副局长
南山区科协主席

深圳市南山海外归国人员联谊会

诚挚欢迎各界海归加入！



阿迪达斯， 被最低工资标准伤了？

日益增长的劳动力成本，迫使阿迪达斯等跨国企业集体“出逃”，中国这个“世界工厂”是否已名不副实？

文索引 图 CRO



7月18日，德国知名运动品牌阿迪达斯对媒体表示，会在今年晚些时候关闭在中国的惟一直属工厂。该生产基地注册在苏州工业园区内，坐落于当地的星汉街5号。

据悉，阿迪达斯早几年前之前在苏州的工厂一直保持相对稳定，2005年，甚至连阿迪达斯中国区配送中心也落户在了苏州工业园区。不过到了2008年，事情开始起了变化。阿迪达斯全球CEO赫伯特·海纳（Herbert Hainer）在接受德国采访时表示，“由于中国政府制定的工资标准逐渐变得过高，阿迪达斯公司希望部分地撤出中国，转移至劳动力更便宜的地区。”

在宣布关闭工厂的同时，阿迪达斯对外强调，将会为受影响的员工“提供远高于当地法律所要求的离职补偿金”。而工厂迁移的最终去向，目的地或是东南亚。

阿迪达斯出走的背后

阿迪达斯的出走并非因为在中国的业绩不佳，恰恰相反，阿迪达斯在中国的业绩节节攀升。据公司今年第一季度的财报显示，在大中华区，其销售收入增长26%，仅次于美国。阿迪达斯表示，还将继续进行投资，“希望在2012年能在中国创造新的销售记录”。

阿迪达斯的出走是从多方面考虑的，如欧元兑人民币汇率的持续走低，已经使得很多欧洲的在华企业不断减少人民币资产的投入。若欧元的弱势还将持续，便难保欧洲在华企业的生产线不再迁走更多。

此外，全国陆续上调的最低工资标准，也在增加着阿迪达斯的劳动力成本。有数据显示，目前中国的劳动力成本是东南亚的两倍，而阿迪达斯归根结底是劳动密集型企业，劳动力成

本对其影响至关重要。

在阿迪达斯之前，耐克关闭了其在中国的惟一制造工厂——太仓工厂，并遣散了将近 1400 名中国员工。而 Clarks、K-Swiss、Bakers 等国际鞋业巨头也纷纷增设在越南、印尼的生产线。

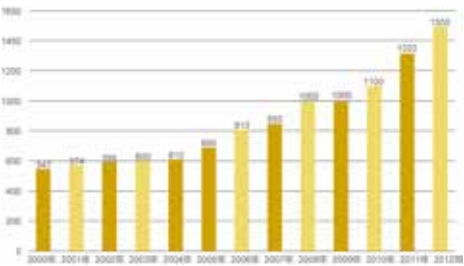
最低工资标准是把双刃剑

随着我国经济高速发展，消费水平也在日益提升，劳动者的低工资水平难以维持正常的日常生活，严重打击了其生产积极性，以至于很多地方都出现了“民工荒”。为了解决这一问题，切实地保障低收入劳动者及其赡养人口的基本生活，使他们有尊严地劳动，最低工资标准应运而生。

最低工资标准保障了劳动者的基本生活，但是这个强行制定的标准，同时也增加了企业的劳动力成本。在经济快速增长的时期，它对企业的伤害尚不十分明显，但而今经济增速下滑的境况下，像阿迪达斯、耐克这样的劳动密集型企业，就不得不将产业链的触角延伸至成本更低的国家和地区。

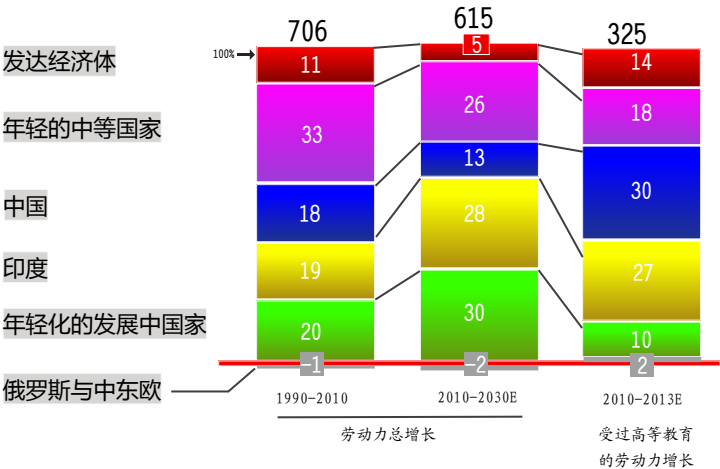
虽说阿迪达斯在国内只是关闭了一家直属工厂，其余 300 余家代工厂还在持续，但是阿迪达斯不用再考虑人工成本的问题，而是将这个风险转嫁给代工厂家，使其利润被压缩，令这些工厂的生存举步维艰。据悉，已经有不少企业倒闭或外迁。如果这一状况持续下去，受影响的还将有代工厂里近 30 万工人及数不清的供应商。

历年深圳最低工资标准



▲以上数据来自深圳统计局（单位：元）。

劳动力和受高等教育的劳动者的总增加量
单位：%；百万劳动力



资料来源：联合国人口署（2010 年修订）；国际劳工组织（ILO）；环球透视；牛津经济学；经济学人信息部；中国和印度本地数据统计；麦肯锡全球研究院

挥别人口红利，拥抱技能红利

保障劳动者的基本生活，令其有尊严地劳动是无可厚非的。但是随之带来的负面影响，却是我们不得不面对的。中国企业已经无法单纯依赖低廉的劳动力来生存，它们被迫走向了转型之路——由劳动密集型向知识密集型转型。阿迪达斯、耐克等跨国巨头的出走，在某种意义上宣告着中国的人口红利行将耗尽。

在麦肯锡近期发表的《全球劳动力报告》中就提到过这一问题。“在未来 20 年，印度、南亚及非洲地区的年轻发展中经济体将取代中国，成为全球劳动力供应的主要来源地。”不过它也为中国企业指明了方向，“中国则承担起一个全新而且或许更为重要的角色，即成为高技能劳动者的最大供应池。”它意味着在劳动力成本上升期，中国企业需要的是技术培训，是专业的工人和高技能人才，而不是源源不断的农民工。结构人口红利将取代总量人口红利，继续推动中国经济向前发展。

或许有一天，中国真的将失去“世界工厂”的地位，但就是那一天，中国经济已经在适应全球化的过程中实现了质的飞跃。



海外

玛丽萨·梅耶尔 年仅 37 岁玛丽萨·梅耶尔 (Marissa Mayer)，从谷歌负责搜索产品和用户体验的副总裁，摇身成为雅虎新 CEO，成为“雅虎最后的救命稻草”。在任职谷歌这 13 年间，她几乎负责了谷歌用户体验相关的大部分内容，一直被视为谷歌公共形象的代言人。加盟雅虎后，梅耶尔将带领这家老牌的互联网科技公司开始战略转型，业务重点将从网络内容服务提供商转向网络技术和新产品开发方面上来。

国内



朱立南 6 月 18 日，68 岁的柳传志宣布卸下联想控股有限公司总裁职位，由常务副总裁、执行委员会成员、50 岁的朱立南接任——柳传志的接班人从此浮出水面。2001 年联想控股拓展风险投资领域，朱立南负责操盘，担任君联资本董事总经理和总裁一职至今。



王祥芸 自从优酷土豆合并之后，关于高管洗牌的声音就不绝于耳。终于土豆 COO 王祥芸辞职，成为了优土合并后流失的首位高管。在王祥芸辞职之前，优酷 CFO 兼高级副总裁刘德乐升为总裁，原高级财务副总裁徐舸接任优酷 CFO 兼高级副总裁。



金志国 青岛啤酒董事长金志国离职的传闻终成新闻。他的职务将由原总裁孙明波接任，而黄克兴将担任总裁。2008 年 6 月 10 日，金志国正式出任青岛啤酒集团的董事长，并于 2011 年 6 月 16 日再次当选，距离任职到期还有两年。



张志勇 近两年来，因定位错误、品牌重塑失败，李宁公司业绩相当糟糕，迫使李宁重新走上前台，而公司的行政总裁张志勇则被废黜。在聘任新的行政总裁之前，将由创始人及执行主席李宁与执行副主席金珍君共同带领。



权五炫 6 月 7 日，韩国三星电子宣布，前三星核心零部件副董事长权五炫 (Kwon Oh-hyun) 取代崔志成成为公司新的 CEO。此次调整很大程度上是因为三星核心零部件业务的竞争力及彩电业绩的下降。



纳德·霍普尔 即便是裁员，也不能阻止思科的继续“坠落”。不久前，思科的首席战略官纳德·霍普尔 (Ned Hooper) 宣布离职，他的职务将由首席技术官 (CTO) 帕德马里·沃里尔 (Padmasree Warrior) 接替。在此以前，霍普尔曾一度被视为思科 CEO 的头号继任人选。离开思科后，他将创办自己的公司。



法布里斯·布雷吉耶 6 月 4 日，空中客车宣布换帅，原首席运营官法布里斯·布雷吉耶 (Fabrice Bregier) 接替托马斯·恩德斯 (Thomas Enders)，担任总裁兼首席执行官。随之而来的是整个管理团队的大调整。布雷吉耶的任期为五年，他表示将继续加强飞机开发和生产能力，确保空壳继续开发并生产处全球最佳的飞机产品。■

别让员工流失率上升

美国 • HR • 2012.07



两年经济大萧条紧跟两年失业潮，让美国的企业 HR 们过了四年“好日子”，因为他们不用担心员工离职——他们几乎没地方可跳。但是现在不同了，经济开始复苏，劳动市场重启，HR 们又将面对员工流失率带来的危机。据 Careerbuilder 的统计报告，经过几年的“压抑”，有 84% 的人计划去找一份新工作——他们受够了高负荷的工作，渴望更高的报酬；有 43% 的公司担心 2012 年公司的高端人才会跳槽……一旦控制不住流失率，企业很可能走向风暴的边缘。

在 2012 年《HR》杂志七月刊上，就谈到了这个问题。杂志中谈到控制流失率，首先要明白什么是流失率，并做好跟踪、分析和判断，根据市场大环境、工作的特性及个人晋升/加薪的频率，来制定相应的对策。诚如前文所言，流失率与市场紧密相关，于是 HR 也要以市场的眼光来看待流失率的问题，将其控制在一个合理的范围。

做好你的绩效管理

英国 • Human Resource Executive • 2012.07-08



在最近一期的《Human Resource Executive》谈到的是越来越机械化和文件化的绩效管理。文章分享了 Hilton 全球人力资源副总裁 Matt Schuyler 的经验。绩效最初的设定很简单，员工在阶段开始之前设定目标，管理者在结束时根据员工完成结果进行考核，决定奖惩。但是对于大企业的员工而言，他们有更多的细分工作任务和目标，使得绩效考核的判断失去了基准。我们该如何改善公司现有的绩效管理体制呢？文章提出要注重员工的成长，而非相互之间的竞争；尽可能地简化标准，使之合乎逻辑，不追求破纪录和惊喜；要注意绩效面谈的艺术，让管理者教导员工如何改善，来取代指责员工错失；同时保证绩效面谈一定的透明度，为员工改善提升提供培训机会和资源支持。



打造赢的全球招聘战略

美国 • Talent Management • 2012.04



像 PR 一样做 HR

新加坡 • Human Resources • 2012.07

如何打造赢的全球化招聘战略呢？本期《Talent Management》杂志提到要“本土化思考，全球化行动”。企业不可能清楚他所要进入的每一个市场的就业环境，人才也可能不在企业所需要的市场里。企业要灵活响应商业变化，明晰不同区域的需求及数量的差异性，从而制定针对性的战略。创建固定的、适应性的招聘模型，同时满足本土的需求并支持全球化战略，是种理想的状态。如果不能如此，则须保证各区域的招聘都是保持着统一的品牌形象和应聘者体验。除此外，还要保持信息共享同步，设计项目框架，并分阶段实施。开发和执行正确的全球人才战略，企业才能保证拥有他们所需的人力，赢得人才的战争。

较高的员工流失率和较低的员工忠诚度，是每一个用工企业不得不面对的问题。该如何吸引和保留最优秀的人才？本期《Human Resources》提出了一个新观点：像 PR 一样做 HR。

我们都知道 PR（公共关系）是做人的工作，PR 高管们非常重视时间和关注度。事实上，HR 也需要做到这些——通过接触、倾听解决摩擦，然后采取行动。人们不仅仅是为了薪水而工作，他们也希望知道他们是否工作在一个正向的文化里，以及他们的工作是否有意义。HR 所要做的是招聘适合团队和办公室的正确的人才，然后扮演导师和辅导员的角色，保障他们去创造组织的、职业的工作文化。



高瞻远瞩

澳大利亚 • Human Capital • Issue 10.6

HR 管理者在实际的工作中是会遇到很多两难的局面。是立足长远，还是着眼当下？有时候让人难于抉择。本期《Human Capital》就谈到了 HR 管理者的领导力，教他们如何像商业领袖一般做出英明的决策。它提出了 8 点建议：1、找到案例支持，让决策有说服力；2、确信你了解了事实的全部（关键要素）；3、好的决策来源于通过现象看到本质，要相信你的直觉；4、超越可能更接近的结果，考虑决策可能带来的进一步和再一步的影响；5、找到可信赖的发声筒，让你的想法得到支持和回应；6、慢慢地下决定，每一个阶段都可能新的视角；7、倾听“女性”的观点，全方位权衡决策的合理性；8、寻找中间区域，再好的想法也很难获得一致认同。■

2,000,000

苹果 A 级人才的价值

月薪 200 万美元，鲍勃·曼斯菲尔德（Bob Mansfield）不是在踢足球，他只是苹果已经退休了的前高级副总裁，蒂姆·库克（Tim Cook）挽留了他，邀请他负责苹果未来项目的开发。

鲍勃·曼斯菲尔德（Bob Mansfield）是个硬件天才，1999 年加盟苹果公司，负责过 iPod、iPhone、iMac、Macbook 及 iPad 等几乎所有苹果产品的硬件工程，其最大的成就是负责了整个 iPad 的硬件设计过程，堪称“iPad 之父”。本来在 6 月 28 日，苹果官网就已宣布他退休，不过苹果内部的资深工程师们似乎不太信任继任者丹·里乔（Dan Riccio）的能力。在听取工程师们的意见之后，库克开出 200 万美元的月薪挽留他，曼斯菲尔德的退休生活只得延后。

在乔布斯时代，苹果就很看重 A 级人才。网络顶尖人才，或者说组建由顶尖的设计师、程序员和管理人员组成的“A 级小组”，一直是乔布斯的核心工作。正是在史蒂芬·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）、鲍勃·曼斯菲尔德等超级天才的支持下，苹果公司才取得了如此辉煌的成就。库克延续了乔布斯的传统，200 万美元，也是苹果公司 A 级人才的价值。■





▲苹果负责硬件工程的前高级副总裁鲍勃·曼斯菲尔德 (Bob Mansfield)。

成色不足， 校园招聘育多于选

就在我们还在惊恐 2012 是否是世界末日的时候，2012 已经过了半程，又到了一年一度的校园招聘季。而自 08 年金融危机爆发后，经济危机阴霾尚未完全过去，全球经济复苏进程缓慢，今明两年的校园招聘又将何去何从呢？

文 邱磊 图 CRO

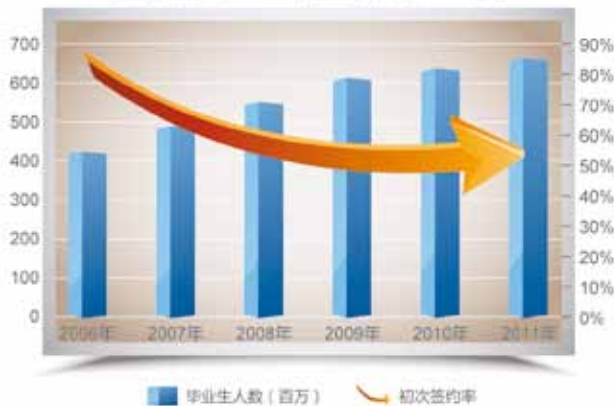
自 1999 年实行大学扩招以后，高等教育逐渐走下神坛。大学生毕业生每年以接近 15% 的速度递增，据不完全统计，近 6 年里高考毕业生的毛录取率从 50% 上升到 75%，基本上参加高考的学生就能进入大学，而应届大学生首次签约率却一降再降。

2012 年，中国高校毕业生总量为 680 万，这一数字比 2011 年增加 3.03%，比 2009 年增加 11.48%。从 2006 年接近 90% 的首次签约，到 2011 年不足 60%，除了经济危机的影响，更重要的是大学生培养质量的下降。在宽进宽出的培养模式下，大学不再是学习的圣地，转而成为了文凭的卖场。在这种环境下，校园招聘会场次的增长是为了能够真正发掘人才，毕竟与以前的校园招聘会比，要选择一名真正合格的应聘者所花的时间成倍增加。

引用一览 HR 研究院数据，据不完全统计，自 2003 年开始，全国各高校校园招聘会的举办场次从原来的近 4000 场，发展到每年近 10000 场，增长幅度约为每年 25%。即使在金融危机肆虐的 2008 年，全国各高校校园招聘会的场次仍然近 5000 场。而与之相对应的是参与校园招聘的大学生数量，在一览 HR 研究院的一项应届生调查中，参与校园招聘会的应届毕业生平均投递简历 27 份，能够获得 offer 的学生约占参与学生的 52%，且大多数招聘职位与学生的专业间没有必然联系。

企业进驻校园招聘的目的是为了找到符合职位专业要求的学生，然而在现实的校招中，这种需求越来越难以被满足。一方面，由于国家经济产业结构升级缓慢，许多名义上的高科技仅仅是在某一些关键点上，这就造成了许

历年高校毕业生数量及首次签约率



▲以上数据及分析均来自一览英才网 HR 研究院。

多专业毕业的学生并不能找到对口的职位，间接造成了校园招聘专业不对口的现象；另外一方面，高等院校的课程改革缓慢，许多课程内容更是十几年未变，这样的不对称导致了校园招聘育多于选的特点。

据了解，我国目前普通高等院校的本科专业数量仅有 258 个，而据一览 HR 研究院的不完全统计，目前社会上已有的各类职位类别不少于 4000，如果算上更进一步的细分职位，将会有 6000 之多，与之相对全国普通高等院校的数量有 2516 所，其中独立设置的院校近 116 所，占高校总数的 4%，与扩招相对的是大学的合并潮，许多原先专精于某一领域的院校不顾一切的发展成“高大全”，这也导致了許多大学生的专业“成色不足”。

基于以上原因，未来校园招聘的发展趋势仍然会是场次数量增多，招聘人数缓慢增加的特点。■

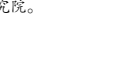
10 大学生眼中的最佳雇主

企业通过雇主品牌在校园里吸引校园人才，而大学生也通过雇主品牌来选择企业，让我们来看看 2013 年大学生眼中的最佳雇主都有哪些？

文 邱磊 图 CRO

一览 HR 研究院一直很关注大学生对企业的评价，它直接影响着企业校园招聘中学生对企业的选择。在近期 HR 研究院对在校学生的调研中，我们发现 2013 届的应届毕业生眼中的最佳雇主已经发生了细微的变化。

以前的大学生言必称“四大”，但是去年几起“过劳死”的新闻，让他们对四大产生了敬畏之情，开始越来越钟情于国有企业。加之近几年因受金融危机的影响，大量外企裁员的事实，对还没走出校门的大学生产生了不小的触动，相反国企福利优渥、且相对稳定，所以很多学生都将票投给了中国银行 / 工商银行 / 中国移动 / 中石油 / 国家电网 / 中国一汽等大型国企。

- 1 
- 2 
- 3 
- 4 
- 5 
- 6 
- 7 
- 8 
- 9 
- 10 

▲大学生眼中十佳雇主排行。以上数据及分析均来自一览英才网 HR 研究院。

在民营企业中，像腾讯、百度和阿里巴巴，得益于国内互联网行业的蓬勃发展，企业规模不断壮大，名声和企业威望等在学生群体中日益加强。而华为已然是一个国际领先的企业，在学生中的地位与形象也极为稳固。

当然，虽然目前经济形势还不够明朗，外企依然还保持着巨大的吸引力。学生们除了看重企业的硬环境（薪酬、清晰的职业路径、支持个人发展的领导），也越来越重视软环境（企业文化和形象），而这一点外企有得天独厚的优势。譬如飞利浦 / 苹果 / 微软 / 宜家 / IBM 等企业在创新方面就获得了学生们的高度认可；四大因其工作特点和行业特性，注重团队间的亲密合作，也没有完全扑灭学生们的热情；谷歌、微软等互联网企业提供创新和动态的环境也备受瞩目。

和去年差不多，商科类学生首选银行、金融服务于会计和审计行业，工科类学生首选汽车、工程和制造和电信服务行业。而在在人文类，医科类和理工科类学生群体中，制药、快消和化工行业排名都有所不同程度的变化，充分反映了人才市场的激烈竞争状态。

大学生对最佳雇主的变化给了我们一些启示。首先，随着 90 后成为求职的主流，他们的思维模式与之前的学生有了很大的不同，雇主品牌将不再是大公司、大企业的专利，中小企业也能在其中找到属于自己的机会，有效的、双向的互动将帮助企业吸引到优秀的校园人才。其次，雇主品牌从大学生抓起已形成共识，但是它的建立不仅是 HR 部门的事，也是全公司的事，需要公司各个模块加入进来，潜心经营，才能收到成效。



Dr. John Sullivan
知名人力资源咨询公司总裁

伦敦奥运会的 招聘启示录

当你审视奥运会，思考奥运代表队强而有力的招聘方式，也要考虑他们的战略和理念是如何有别于传统和多数传统的企业招聘模式。

伦敦奥运会上，很多人将目光投向运动员的成绩上，殊不知奥运会也能给招聘官们带来很多有价值的启示。

招聘主管们总期望能找到出人意表的招聘方式，却认为奥运会招聘模式与传统企业的招聘模式有着本质的区别。奥运会能吸引和说服成千上万的个体牺牲小我，努力激发潜能去实现不断超越。在奥运会的人才管理模式里，出现打破世界记录的个人表现是司空见惯的事。请问还有什么招聘模式可以好过奥运？所以当你审视奥运会，思考奥运代表队强而有力的招聘方式，也要考虑他们的战略和理念是如何有别于传统和多数传统的企业招聘模式。

从奥运会上学到的八项启示

企业的招聘官们可能会认同接下来八点最具影响力的奥运招聘实践的价值和影响。

雇主品牌的建立——国际奥委会做了一项非常特别的工作来建构他们的品牌形象：每个国家都会组建一支奥运代表队，对于运动员而言，能参与其中，在他的一生中具有非凡的意义。奥委会还有效地树立了它的品牌支柱：公开、竞争、挑战、民族主义，以及做他们人生中最好工作的机会。不仅他们的雇主品牌吸引和招揽到最好的运动员，也使运动员免费为各支代表队工作。奥运会并不依赖于广告，而依赖于运动员们和教练们去传播，病毒式地宣传

他们的品牌，这收到很好的效果。

企业能从中学到：雇主品牌是一个极其有效的招聘工具，它无需依赖主动采购，就能够吸引最优秀的人才。一个强有力的雇主品牌甚至能掩盖企业的弱点，譬如有高强度的工作环境、地理位置不佳以及较低的报酬。

“工作”是最有力的吸引工具——比起提供良好的福利和较高的报酬去吸引人才，奥运代表队聚焦在提供“做你人生中最好工作”的机会上。比起明确的结果，每一个代表队成员被保证他们的结果是可测量、可量化和可排行的，于是每一个人都可以清楚地去缔造更高的成绩。

企业能从中学到：传统的招聘靠经理们去设计工作，但很可能连经理自己都不清楚这项工作哪一部分是具备吸引力的。所以招聘需要和经理们一起努力，确保工作本身及岗位描述足够令人兴奋、具备挑战性，甚至引人入胜。如果你的公司像苹果公司一样，制造着改变世界的产品，对于顶级人才而言，工作本身就是最强有力的招聘工具。与此同时，经理们和招聘官们必须意识到，对于优秀人才而言，使用可量化的绩效指标也是强有力的吸引工具。

结果比证书有用——奥运代表队选拔运动员，并不依赖证书、忠诚，甚至过往的经验，而是基于他们在正规比赛前的实际表现。为了被选中，候选人必须在整个测试阶段都保持顶级的竞技水平。

企业能从中学到：那些拥有最好资格证书

Dr. John Sullivan

美国旧金山州立大学的管理学教授，被《快公司》杂志誉为招聘界的“迈克尔·乔丹”。经常受邀前往财富 500 强论坛和硅谷演讲。在 2000 年成立自己的人力资源顾问公司之前，曾是 HP 旗下安捷伦技术的首席人才官。如要联系他，可登陆 <http://www.drjohnsullivan.com/>。

的人，在过去表现优异的人，都有可能不是在当前表现好的人。企业可以举办测试或互联网竞赛，来识别深藏在茫茫人海深处的方案解决者，即便他们没有最高等级的证书。

运用一种工作模式评估和选择最终的选手——奥运代表队采用能力为导向的招聘，候选人们要求在一项直接模拟奥运的具体赛事中进行表现。他们不需要写漂亮的简历，或者在面试期间有优异的表现，他们在测试赛中的工作能力是最终选择决定的考虑要点。

企业能从中学到：可以给候选人实际的工作问题或任务，以评估他在你的工作环境里的当前能力。面试和背景考核是重要的第一步，但是在实际工作模式中的能力才应该是最终评判的标准。

标杆必不可少——在奥运会招聘中，在每一个位置上拥有 100% 高水平人员是最终目标。

这里没有为中等水平的人预留空间，无论他是运动员、教练员还是后勤支持人员。高水平的人通常都希望能在一起工作，并且从其中最优秀者身上学习，他们担心中等水平的人会影响到整体团队的表现。

企业能从中学到：比较直接的对比是，HR 中很多人都喜欢从矮子里拔高子，但是事实是他们并非真正的优秀人才，所以招聘决不能满足于平均化的招聘。为了在你的行业里处于领先的位置，你必须有标杆的概念，力求在每一个岗位里都招聘到最优异的人才。

招聘和选拔流程透明——奥运代表队的招聘选拔流程是清晰阐明的，客观且透明。这里没有神秘难懂的东西，在选择最终选手的过程中，所有人都知道每一步将做什么，会以什么样的标准进行选拔。

企业能从中学到：比较直观的对比，在企业的招聘过程中，候选人对招聘流程中每一步的评定标准以及理由云里雾里。这种主观性可能会带给潜在候选人多余的担心和不必要的压力。比较好的做法是学习调研公司，在你的官网上清晰地表达你想要做什么，并且期望得到什么。

招聘指标的质量可带来持续提升——在奥

运会结束后，各代表队主管们都会把每个代表队员在奥运会上的实际结果与选拔赛上的结果做对比。这个对比允许主管们判断他们招聘和选拔流程预测的准确性，以便进一步优化。

企业可以从中学到：很多企业的招聘经理可能都不会花时间把新进成员在实际工作中的表现与招聘过程中的表现联系起来。如果新进员工在实际工作中的表现分数与招聘过程中评估的分数不匹配，那么招聘经理可能就要思考一下选拔过程中是否存在瑕疵。如果招聘可确保和估量它的商业影响，又或者它可以持续提升招聘和选拔流程，那么量化招聘指标的质量就必不可少。

显示招聘的商业影响——伦敦奥运会的安保是由杰富仕 G4S 保安公司负责，但是临近奥运会开幕，杰富仕许诺的保安人员依然未招聘完成，以至于英国政府不得不召集 3500 位从

阿富汗服役归来的军人前来支援。丑闻发生后，杰富仕的股票大跌。可见招聘对企业经营的影响力。如果不是这些军人前来支援，甚至连整个奥运会都可能陷入危险之中。即便最后一刻由军人替代，伦敦奥运会给人的印象也大打折扣。

企业可以从中学到：大量岗位的空缺、缓慢的招聘进程和低劣的招聘质量，都可能对你的产品品牌、运营结果和完成底线造成数百万元的影响。在招聘前，招聘经理需要评估一下不好的招聘和好的招聘对工作的影响，并且给出招聘承诺。

最后思考

企业高管与奥运代表队的主管们目标近乎一致：他们都不会满足于现在的表现，都希望在接下来的竞争中取得绝对的优势。所以他们都必须招聘拥有强健身体素质和精神韧性，以及具备夺魁实力的高水平训练的顶级人才。不过对比两者的招聘模式，奥运代表队的模式显然要更加有效、可靠和科学——它已经在如此激烈的人才竞争中证明了自己。■

在招聘前，招聘经理需要评估一下不好的招聘和好的招聘对工作的影响，并且给出招聘承诺。



张 静

— 览英才网 HR 研究院院长

8590 后新生代 员工管理

初入职场的 8590 后们，一方面有着阳光激情的活力、创新的思维、个性的自我表达，一方面又有着极度矛盾统一的性格特征，HR 该怎样管理这“千禧一代”？

不管你信还是不信，就在 80 后还在感慨未老先衰的时候，8590 后也已经登上了职场舞台。这件事不用问元芳怎么看，大家都一样——一个头两个大。

职场新“难”题——管理四大难

8590 后的突出优点我们不再赘述，毕竟“江山代有人才出，各领风骚数百年”。作为企业管理者，我们更关注 8590 后给我们带来的难题。这些问题归结起来可以分为四个方面：

制度执行难 对于 8590 后而言，制度就等同与条框，是限制他们工作生活的一种的桎梏。作为“4-2-1”家庭模式的核心一代，8590 后自小就集万千宠爱于一身，在与家长与老师作斗争的过程中，他们早已习惯视“规定”如无物。

人员管理难 在 8590 后的性格特征中一个重要的特征：小圈归属感和个体独立性，这是他们社交生活的一种行为准则。在职场中这种特征的表现就是不合群，更突出的是在涉及公共事务时，8590 后往往不太愿意参与。

工作教导难 在 8590 后短暂的生活阅历中，学校占据其 20 年生涯的大部分时间，这让他们对于冠冕堂皇的说教产生了免疫。而在现实工作中，无论在学校的成绩如何优秀，8590 后不得不面对工作被指导的局面，这对他们而言不啻于是学校说教的翻版。

自动自发难上加难 在享有万千宠爱的环境中，8590 后所作的每一件事情都会有关注和鼓励，他们的每一点进步都有物质和精神的奖励，这让他们习惯了自我被关注与被表扬。要让他们出于某种目的而默默无闻的做些事情，

除非这是他们的兴趣所在，否则这样的可能性基本为 0。

改变思路——8590 后的“选、育、用、留”

要想解决 8590 后的管理难题，首先必须了解他们的成长环境（生长在一个快速变革的时代）和个性特征（矛盾统一的性格）。其次我们需要改变我们的管理思路，针对他们的特征做出相应的变化。

选——品质重于能力，合适最好

生于 85 后的一代基本接受完了相对完整的中高等教育，相比于前辈而言，他们在知识储备上远远领先。而受惠于信息技术的飞速发展，8590 后在学习新知识上有着得天独厚的优势，这使得他们在工作能力上的水平不相上下，对于他们的选择更多的应该从品质出发。

事实上，从 8590 后的性格特征中，我们可以提炼出他们的人格共性：以自我为中心；追求前卫快乐；渴望平等沟通，获得认同，被尊重；情绪敏感，稳定性差。体现在职场上的表现就是“六高六低”。所谓好“六高”就是心气高、效率高、期望高、学习欲望强、个人兴趣更浓、离职率也高；所谓“六低”就是忠诚度低、合作意识差、责任心不强、抗压性较差、职位意识不清、敬业精神欠佳。明白了上述特点，企业管理者在选择 8590 后时相信就不会被一些另类的回答给雷到，自然能够结合职位的实际选择合适的人才。

育——做他们的教练

与 7685 一代相比，8590 后的沟通氛围更注重平等，对于习惯了家长式沟通的老板而言，

张 静

— 览英才网 HR 研究院院长。曾在西门子医疗集团工作，后出任华南某知名企业管理咨询咨询公司担任高级咨询顾问，负责过近 30 个企业人力资源咨询项目，在企业人力资源管理、企业流程建设与优化方面拥有资深经验，对企业人力资源发展所遇到的问题有独特见解。

要想 8590 后能够真正的理解自己的意思，就必须从家长的心态中走出——学着以老师的身份与之沟通。

引导 8590 后从学生成长为职场人的重要方法就是“哄”。像老师一样，通过给评语的方式推动其工作成长，通过明确学习对象来牵引其努力超越的方向。在沟通方法上，注重一对一沟通，让 8590 后形成被尊重的感受。沟通时先让 8590 后表达，然后以老师的角色对问题予以说明，征求他们的看法，询问他们的解决方案，最后给予鼓励。

用——管理更注重平等

从 8590 后的性格特征提炼图谱中，我们可以将其划分为四类员工：脾气暴躁的员工、绩效优异的员工、平庸的员工以及妒贤嫉能的员工。

对于脾气暴躁的员工，我们需要引导其情绪控制，处理问题要快刀斩乱麻，对事不对人。对于平庸的员工，我们需要与其达成对问题的共识，激励并监督

其绩效表现。对于妒贤嫉能的员工，我们需要在语言上与之形成小团体，必要时候抓住他们的小毛病反将一军。

8590 后最难管理的一类是绩效优异的员工。在这类员工中有自知之明的，会选择服从管理。但有一些却会以绩效优异作为不服管理的资本，这时就需要“鞭打快牛”，用更高的目标去刺激他，或者变更其业务范围，让其学会收敛。

对于 8590 后员工，要想获得更好的绩效，就必须选择符合其心理预期的激励方法。与 7685 一代相比，升职加薪这类的激励方法在 8590 后身上的作用正在急剧失效，反而是一些看似不经意的激励却获得良好的效果。比如以优秀员工的名字命名工作组、在大会上表扬员工、设置员工观点奖并对获奖员工提供物质奖励等。这些动作的核心都是让 8590 后获得认同与尊重感。

留——管理者角色的转换

要想留住 8590 后，首先需要了解 8590 后离职的原因。一项调查显示：在 8590 后离职的几大原因中，对直接上司不满意成为了除对

薪酬不满的第二大原因，其次是对工作氛围不满。可见对于企业管理者而言，要想做好留住 8590 后的关键是转变管理者的角色，成为让 8590 后信服的好上司。

首先，管理者在心态上要有所转变。对 8590 后不要用贴标签的惯性思维去管理，要包容并理解他们的一些行为。批评他们的原则是“对事不对人”。

其次，管理者在角色上要有转换。对 8590 后不能再用家长式的权威管理的思想去命令他们做事情，而是要适应以老师或者教练的角色去引导他们做事情，经营团队要以情动人，管理团队要平易近人。

最后，在树立管理者权威上，对 8590 后不能用组织观点那一套。即不能以职务或者行

政级别来建立权威，而要以德服人，兼之以才服人。管理者在树立权威的过程中，更多的应该是确定正确的标准，而不是就事论事。

写在最后

早在 2004 年，被誉为“商界教皇”的管理大师汤姆·彼得斯就做出了极具历史穿透力的经典判断：“明天的企业‘几乎没有中层经理人’，‘层级事业’时代已经结束，幸存下来的经理人和员工会被导向项目模式，许多变革并不像教科书讲的那么难以实施，因为‘员工正渴望变革’。如果员工一心求变，大变革几乎可以在一夜之间实现。”

而在 2010 年 8 月，《华尔街日报》以《现代管理学的终结》为标题，宣告了新时代的到来。文章指出，面对日趋加速的市场变化，企业起初的存在意义——降低交易成本——在大规模协作趋势下不断削弱，需要创造出新的组织架构来激励和鼓舞员工，将创业者身上普遍具备的激情、创造力和创新精神灌输到员工身上，并尽可能地将权力和决策责任赋予组织的基层。

作为基层员工，8590 后无疑具备激情创造与创新的实力。而作企业为管理者，最重要的是找到合理的传承模式，让 8590 后尽快成长起来。相信经过一番寒彻骨，自有梅花暗香来。

作企业为管理者，最重要的是找到合理的传承模式，让 8590 后尽快成长起来。相信经过一番寒彻骨，自有梅花暗香来。

2013，换种方式 校园招聘

很快就要迈入校园招聘的高峰期了，一些企业的HR们已经开始忙碌起来了，到各大高校去，布展、发传单、做演讲，忙得昏天黑地。但仍然有一大部分企业岿然不动，对校园招聘大战的号角充耳不闻。他们的理由很简单，当前的高校教育与社会实际离得太远，应届毕业生的职场核心能力极度匮乏，加上应届毕业生的稳定性极差，校招的成本让人无力承受。

企业到底要不要校园招聘？每年我们都会思考这样的问题，在当下愈加恶劣的经济环境中，尤为让人纠结和犹豫。《首席招聘官》杂志依然鼓励企业积极地投入到校园招聘的工作中去，不仅仅是像安永、腾讯这样的大企业，也包括中小企业。因为校招给企业带来的积极因素远远超过消极的要素。对于一个志存高远的企业，校招将为企业带来更加长远的利益和发展。你所需要做的只是迎合时代的变迁，选择适合你的校招新方式。

文 本刊编辑部 图 CRO





校园招聘, YES or NO?

较低职场核心能力加上较高流失率, 让企业对校园招聘敬而远之。2013 年, 你还要校招么?

索引 CRO

曾几何时, 校园招聘是一件两全齐美的好事。尚未踏出校门的莘莘学子, 呆在学校里就会有招聘企业上门, 无需体验在外求职时的奔波劳碌; 而对于招聘企业而言, 应届毕业生单纯得像一张白纸, 不仅薪资低, 而且便于培养和管理——在国内校园招聘最热闹的时候, 华为一年内曾在各大高校 5000 名应届毕业生, 成为美谈。

不过而今, 好日子已一去不复返。据有关部门的统计显示, 2012 年应届本科毕业生的签约率仅 42%, 大部分应届毕业生流入市场, 与社会人才争夺一个生存的饭碗。据一览院校运营中心总监邓攀登介绍, 2013 年央企整体校园招聘的数量较之几年前至少缩水一半, 2013 年应届毕业生就业将遇到前所未有的挑战。

是什么让企业对应届毕业生敬而远之?

让人无力承受的校招成本

谈到校招人才, 常有人说他们经验不足, 但事实上经验绝不是企业选择应届毕业生最关键的考量。企业选择校园人才主要是看重他们的一些基本素质, 看重经过一点一点培养和提升起来的员工能踏实地扎根企业, 成为企业未来发展最坚实的力量。

“校园招聘是一个企业的规模, 营业额上升到一定程度, 企业持续发展必须要走的路, 他为企业源源不断的有生力量。”邓攀登说, “应届生的创新力, 可塑性是所有公司共同看好的。”

但是事与愿违, 现在应届毕业生的心态已

经发生了很大的变化。即使临近毕业, 很多大学生对职业方向的认知依然非常有限, 对整体求职的态势及市场环境缺少正确的分析。企业在全国五湖四海跑了一圈之后, 本以为完成了校园招聘任务, 但是回到公司之后, 就陆续接收到一些学生因为各种原因的爽约, 让 HR 们头疼不已。就算学生们如期入职, 想象得过于美好的未来和现实之间的落差, 也很难让他们安心于本职工作。职场第一年应届毕业生与企业的磨合期, 往往一年未到, 当初辛辛苦苦招聘来的学生已所剩无几。校园招聘本来是企业降低人力资源成本的一条捷径, 但是结果却让人无力承受。

“现在的应届毕业生普遍在找‘金饭碗’, 公务员考试、事业单位考试人数日益增多, 而对于急需人才的中小型企业不屑一顾, 更没有了以前毕业生的那种创业热情。”安徽工业大学学生处的王老师对此倍感无奈。来自广东工程职业技术学院的黄老师也评价说, “现在的学生不能吃苦、挑剔, 且好高骛远。”老师们尚且如此看待, 就不难理解企业的心情了。

“通过校园招聘, 感觉到毕业生对就业的态度似乎有两极分化的现象: 一部分人特别认真对待, 做了很充分的准备; 而另一部份人几乎无所谓, 更谈不上很好的准备了。”参加过多次校园招聘的东方希望招聘总监李坤坦言,

“这可能与现在人们的生活条件有关, 很多家庭就一个孩子, 无论在哪方面, 父母都尽可能给最好的条件, 所以成长环境比较好, 压力也就没那么小, 因而对工作的重视程度有待进一步考究。”

用沟通和培养提升校招成功率

2013 年的经济环境不容乐观，很多企业开始对校园招聘打退堂鼓。即便如此，我们依然鼓励企业积极参与校园招聘。的确，目前校园招聘出现了很多消极元素，本身并不是校园招聘不好，而是时代变化了，我们的校招模式却依然因循守旧。企业开展校园招聘，不仅是选择优秀的人才，更是遴选出与组织匹配的人才。所以，其间无论是选才的标准、甄选的技术，还是招聘的流程和环节，都要与时俱进。当我们在招聘之初就降低流失的风险，就能让校招人才的价值发挥到最大。

很多企业开展校园招聘，是期望这些应届毕业生日后能走上公司的管理岗位，成为企业未来发展的中坚力量。他们没有工作经验，也就没有受过其他企业文化的熏陶，也就无须费力地让他们遗忘或改掉以前不好的习惯或作风，就更容易认可并植入企业的管理理念和文

从企业招纳、储备、培养人才的意义来说，校园招聘是对企业人才战略本身的直接贡献。

化，更具备可塑性。所以，从企业招纳、储备、培养人才的意义来说，校园招聘是对企业人才战略本身的直接贡献。

“在东方希望，校园招聘是企业储备人才的重要渠道，一年一度的校园招聘为集团吸纳了很多优秀人才，也有很多应届毕业生在东方希望的培养体系下快速地成长起来，有不少已经成长为企业的中高层。”李坤肯定校园招聘对东方希望的重要性。

关于校招人才的流失率高，李坤有自己的看法，“大多数毕业生在工作的第一年摸索阶段，心里的期望值一般都比比较高，一旦企业某些方面不能满足自己的想法，就会产生一定的情绪，一旦情绪处理不当，就会影响自己能否继续在企业工作下去。”

他分享东方希望的经验，“只要企业文化比较好，加上能为年轻人提供非常多的发展机



▲校园招聘为企业吸引校园人才提供了机会，但是现在越来越多的企业对校园招聘敬而远之。

会和平台，让他们能在比较人性化的企业文化里快速成长，并且能看到自己的发展前景，他们大多愿意留下来与企业一同成长。”

社会在飞速地发展，校招人才的素质与特性也发生了重大的变化，校园招聘已经不仅仅只是一种招聘行为——这也是为什么当下“雇主品牌”的概念备受追捧的原因之一。

李坤说东方希望之所以能够吸引应届毕业生，除了公司的品牌和整体实力外，更重要的是能给学生提供快速成长的路径（晋升空间和发展平台）。他特别介绍了东方希望的教练学校，“东方希望教练学校成立至今已有 11 个年头了，总部在上海，分别在重庆、包头、三门峡等重工业片区设有分校，它相当于 500 强的商学院，但与之相比更实用和更具针对性。每一个员工都有机会到教练学校进行全脱产学习，而且这是伴随着职业生涯发展递进式终身学习。”

“在东方希望，应届生 2-3 年就能成长为中级管理人员。比如学财会的应届生进入集团后，先从出纳做起，再到会计、主办会计，然后晋升为财务经理，这个过程也就 2 年多的时间，集团几百名总经理、总裁都是通过这样的路径快速成长起来的。”

用校招人才提升企业的高适应性

我们之所以鼓励企业积极参与校园招聘，还因为当前的校招人才符合企业发展的需求。相比有丰富工作经验的人才来说，校招人才具备很多社招人才无法比拟的优势。在上一期的《首席招聘官》杂志中，我们曾着重谈到了“寻找高适应性人才”，强调处于产业转型和升级中的中国企业需要高适应性人才，而现在我们则要说，当前的应届毕业生就是企业要找高适应性人才。

为什么这么说呢？我们可以从当前应届毕业生的几个比较明显的特征来看。

对前沿科技的适应性：应届毕业生可能比那些有着丰富工作经验的人更了解当前最前沿的科技，而且他们也乐于尝试新技术，能很快速地



学习，并且掌握。无论是对硬件还是软件，他们都具备相对丰富的外延知识，所以他们也能很好地满足企业当前或未来的发展需求；

对网络和社交媒体的适应性：无法否认这是社交媒体的时代，而且很快我们又将迈入移动互联网的时代。目前这两个“时代”的主流使用人群都是大学生，也许他们还能给企业的发展带来新的思路；

持续的学习者：离开校园这个温室，在社会上生存下来是应届毕业生首要需要解决的问题。而要解决这个问题，持续学习是必不可少，而是他们还延续着在校园里学习的习惯——他们是一群自主性很强的学习者——这便于企业将他们培养成所需要的人才；

快速改变与灵活性：与依赖经验的老员工相比，应届毕业生乐于接受新事物，且愿意适应快速转变，并从中获得乐趣。也许与他们缺乏工作经验有关，他们并不抗拒同时接受多项任务，且能在两种完全不相关的事务中进行快速、频繁地转换；

团队意识强：现在很少有工作需要团队协作才能完成。当前的大学毕业生，尤其是那些

爱玩网络游戏的人，他们都深知团队协作的重要性，无需你强迫，他们就能很自然地融入团队中；

高级的交流者：有着丰富社会经验的人，或许还只是习惯面对面或者电话沟通，但是对于应届毕业生而言，他们有更丰富的交流形式：QQ、微博、微信……无论对团队同事，还是消费者、供应商或合作伙伴，他们都能找到合适的沟通方式；

……

以上均是当前大学生的真实写照，而这些特征不正符合我们对高适应性人才的描述么？单就这一点，企业就应该努力去吸纳这些新鲜的血液，加速企业的转型与升级。

中国正在慢慢褪除“世界工厂”的外衣，这要求中国的企业必须慢慢开始具备全球化的视野，并且有做“百年老店”的雄心和蓝图。而这一切，需要校园招聘来帮你完成。战略性校园招聘对企业来说，正是通过选择优秀人才来与企业自身人才战略相匹配的一种为未来蓄势的有效方式。所以，别在犹豫了……■

▲东方希望集团招聘总监李坤在校园招聘里为学生面宣讲企业介绍PPT。

给校招来点新意思

我们不仅用新思维看待校园招聘，也要用新方法来实施校园招聘。原来的“海招”、“海选”已经行不通了……

索引 CRO

“2013 届的应届毕业生数量近 700 万，达到历史最高，但因为全球经济环境恶劣的影响，对就业造成了严重的压力。据不完全统计，2013 年央企整体校园招聘的数量较之前几年，至少缩水一半，其他国企，上市公司等也有不同程度的影响。”谈到 2013 年的校园招聘，一览院校运营中心总监邓攀登面色严峻，“2013 届的应届毕业生就业遇到前所未有的挑战。”

可即便供需如此不平衡，很多用人企业也不敢轻言乐观。如何吸引并招揽到适合企业的校园人才？如何避免这些校园人才的流失？依然是他们不得不面对的难题。面对着新的求职潮、新的就业形势，也许该采用新的思维来看待校园招聘，寻找到技能与工作匹配、个人与组织匹配的优秀人才。

网上招聘成校招主流

很多大中型企业都非常重视校园招聘，通常 10 月份正式开展的校园招聘，7 月份就要开始筹备，确定宣传方案，收集和制作各种宣传资料。还要在内部招募志愿者，吸纳他们成为招聘工作人员，并进行业务指导和相关培训。与此同时，还要联系高校并确定行程安排——每次通过校园招聘，HR 们都能亲身体会到中华大地的幅员辽阔。

待到进入校园，就怎一个辛苦了得。日以继夜地召开宣讲会，进行简历筛选、素质测评和面试。待到复试完毕，找到合适的人才签订第三方协议后，又得马不停蹄地赶往下一场。

如果仅仅辛苦也就罢了，很多突发的意外状况，还让人叫苦不迭。譬如之前联系好的校方宣讲报告厅安排冲突，本已确定好的时间、



▲一览院校运营中心总监邓攀登。

地点临时有变动；譬如在宣讲过程中，突然出现器材故障……这些防不慎防的问题，都会给校园招聘工作带来极大的不便。

所以很多企业并不是特别热衷于前往校园开展现场招聘，而是选择使用网络。网络招聘没有地域限制，受众人数大，覆盖面广，而且时效较长，可以在较短的时间内传播招聘需求，并或许大量的应聘者信息。在网络化高速发展的今天，这种招聘模式占据了很大的比例，成为校园招聘的主流。

企业在网上开展校园招聘，主要有三种模式。一是在企业自身的官网发布招聘信息，搭建招聘系统；二是与专业招聘网站合作，譬如一览应届生、应届生、智联招聘等，通过网站发布招聘信息，然后利用专业网站已有的系统进行招聘活动；三是在待举办招聘宣讲的相关学校的校内网站、BBS 论坛上及时发布及更新信息。

“一览应届生（<http://yjs.job1001.com/>）是在教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心的指导下，开展全国 2013 届重点行业系列网络招聘活动。”邓攀登说，“在校园招聘中，一览应届生始终以服务者的身份定位自己，为企业、学生及院校打造一个全方位的交流互动平台。”

据邓攀登介绍，一览应届生不仅提供最全面的双选会、招聘会及宣讲

会信息，供企业及学生查询，同时还与全国所有院校共享资源，学校可以直接向一览的所有用户发送双选会、宣讲会邀请函。与此同时，一览应届生也不定期组织企业开展“一览校园行”招聘活动，帮助企业招募到合适的校园人才。

APP 赋予校招的无限可能

不可否认，移动互联网正在改变人们的生活。在智能手机席卷全世界的大潮到来时，乐于接受新事物的大学生自然毫不犹豫地融入到这个大潮当中。作为手机无线应用的主要消费群体，大学生对各种无线应用都有涉猎，尤其钟爱网页浏览、即时通讯（QQ 或微信）和微博。有远见的企业灵敏地感知到大学生这一习惯转变，纷纷利用手机这个平台开展校招。

微博招聘凭借其即时迅捷、直接有效、招聘信息新、适用范围广、内容较为丰富等特点得到推广，成为企业校招的主要阵地。很多企业设立了官方微博，通过微博账号发布企业的校招信息，与网友互动。平常大学生刷微博是因为娱乐，而今为了求职，也实时关注企业的招聘动态。

除此之外，无线应用（APP）也在拓展着校园招聘的无限可能。在国内 APP 的使用类型中，以实用性和娱乐性最为吃香。校招 APP 让大学生求职和企业校招尽在“掌握”，是实用性极高的应用，具备非常广泛的前景。当下主流的校园招聘 APP 有大街网推出的“职位来敲门”、应届生网推出的“应届生校园招聘”等应用。不久前，一览应届生也因时而动，专为

应届生量身定做的一款 APP——“职升机”。

“与竞争对手相比，职升机凸显专业性、精准性和趣味性等三大特点。”邓攀登说。据其介绍，“职升机”秉承着一览英才网专业、精准的特点，在一览应届生平台的支撑下，专门为大四应届毕业生求职而开发，为其提供一站式服务，帮助其准确、高效地找到合适的工作。除了提供及时准确的招聘信息外，“职升机”还从学生的角度考虑，加入了个性化和互动的元素，甫一推出，就赢得了广大应届毕业生的信赖和喜爱。

校园招聘也在外包中

做过校园招聘的 HR 都清楚校园招聘的复杂性，也都感受过校园招聘高流失率的彻骨之痛。所以在选拔校园人才时，企业不仅看重大学生人才的专业学习结果，也更重视大学生们的综合素质、能力水平。针对于后者，需要依赖科学的标准、合理的流程和有效的工具，让专业的人做专业的事，继招聘外包之后，校园招聘也呈现出外包化和精细化的趋势。

为了提升效率、节约成本，国内大部分企业只是购买一些可以通过计算机实现测评的专业的测评工具、测评系统。也有部分企业接洽专业测评机构，是让其帮助分析企业的实际情况，提供全套招聘、甄选解决方案，包括分析、澄清实际需求、设计校园招聘流程、具体的测评方案。有些专业测评机构也能够提供校园招聘过程中具体的组织、协调、全程控制等。还有的企业与专门的招聘网站合作，搭建专门的职位申请平台，进行简历筛选以应对规模较大的应届毕业生应聘潮。

校园招聘的流程是相对固化的，为了提升校园招聘的效果，很多企业开始针对其中某些环节及甄选的目的，设计不同的具体实施方案。例如在简历筛选环节，很多企业就是采用网申，同时增加一些开放性的问题，供简历筛选决策或进一步进一步深入测评参考。在面试环节，有些企业也会根据行业或岗位属性的不同，采用不同的面试方案，如无领导小组讨论、演讲竞聘、情景模拟等，不一而足。这些革新方法的使用，让校园招聘的选拔变得更加深入、更有针对性，且更高效。



◀一览应届生的重点行业网络招聘活动是在教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心的指导下开展的。

雇主品牌 从校园招聘开始

校园招聘，与其说是抢夺校园人才，还不如说是较量各自企业的雇主品牌。

索引 CRO

现在越来越多企业发现他们除了需要产品品牌和企业文化，还需要雇主品牌。所谓雇主品牌，顾名思义，是指雇主对员工和潜在员工的“承诺”。树立良好的雇主品牌，对外可以提升组织的美誉度，降低招聘的成本，甚至是薪酬成本；对内则可以提升员工的忠诚度，降低因员工流失造成的成本损耗，提高生产效率。百度总是很容易招到最优秀的技术人才，腾讯总是很容易招到最优秀的产品人才，其实就是雇主品牌的魅力。

以前的校园招聘，HR 们只需要摆出一张桌子收简历即可，而今这种方式已经行不通了。优秀的校园人才也有选择的权利，它们可以通过各种渠道了解到企业的信息，如果企业始终处于一种被动的姿态，就很难吸引到他们的关注。待遇高，福利好，发展空间广等条件历来是毕业生们心中“好工作”的衡量标准，但在大家都在鼓吹这些优势的时代，你也需要构建雇主品牌，给毕业生们与众不同的印象。

现在的校园招聘，与其说是抢夺校园人才，还不如说是较量各自企业的雇主品牌。校园招

聘的受众广泛，一次成功的校园招聘活动不仅意味着能够招募到优秀的人才，同时还可以在众多低年级学子心目中树立起良好的企业形象，从而在未来的人才争夺中打下基础。

实习生，提前开启的校招战役

每逢校园招聘季，企业都会进入学校开展现场招聘。在收取毕业生应聘材料及简单面谈后，通过笔试、面试、无领导小组讨论等一系列环节，对应聘者进行考核和选拔，然后确定人选，签署就业协议。然而现实是，即使流程把握再严密，很多企业还是感慨难以招到合适的人才。主要原因是在仓促之间，优秀的学生未必表现得很好，而企业未必能做出准确的判断。于是，实习生计划便应运而生。

要想真正让学生们记住你，让校招收到效果，还真需要在这喧嚣中下点功夫。

为了真正提高招聘工作的准确率，摆脱扎堆“抢人”的局面，许多知名企业已经悄然改变了传统的招聘思路，采用基于实习生计划的校园招聘方式。这种招聘方式将毕业生实习与企业的招聘选拔结合起来，以此加深双方的了解，在实习过程中培养和发现人才，进而锁定人才。更重要的是，它能让大学生在大二、大三就接触到企业的雇主品牌，通过实质性的接触，强化学生对企业的认同感。

IBM 很早就有推行“蓝色之路”暑期实习计划，每年都会招收几百个行将毕业的大学生进入 IBM 实习，招聘几乎涵盖 IBM 所有的业务部门。在两个月的实习期间，IBM 不仅会为学生布置详细合理的工作计划，并为他们提供良好的综合学习机会，还会提供学生直接接触客户、业务合作伙伴的机会，让实习生观察、倾听、体会 IBM 的商业之道。实习结束后，表现优异的实习生会得到 IBM 的正式聘用书，毕业后就能正式入职，

▼ IBM 每年都会举行“蓝色之路”暑假实习计划招募实习生。



而东方希望则是采用与相关对口学校合作，开设东方希望班的形式。据东方希望招聘总监李坤介绍，东方希望班由大二大三的学生构成，企业会对其进行赞助和设立奖学金，同时还会不定期安排相关人员去学校宣导集团发展和企业文化，并定期安排技术人员到东方希望班开展专题讲座，从而让学生提前了解集团情况。推行实习生计划后，其务实的做法有效地得到了学生们的认可，其校园招聘经常超过预期。

校园招聘，甚嚣尘上的一场秀

只要一踏进九月，应届毕业生就会收到无数宣讲会的信息。在宣讲会上，企业展示着企业的信息、文化、人力资源政策及招聘信息。从没有接触过求职的应届毕业生或许会觉得新鲜，但是久而久之，也容易让人耳朵听出茧来。特别是当你可以从很多渠道了解到企业信息的时候，完全就没有必要花几个小时听企业讲座。

虽然宣讲会的效果在下降，依然是企业校招的必备选项。很多企业依然在挖空心思，变化着方式扩大宣讲会的影响力，让企业的雇主品牌深入人心。请自家的“牛人”或学长学姐现身说法，便是常用的方法之一。大学生都是一些追求梦想和富有激情的年轻人，他们往往会被“牛人”的职场经历所打动；而本校的学长学姐，则相比企业自己的“王婆卖瓜”，更具备可信度和说服力。

说穿了，校园招聘就是一场雇主品牌秀，企业使出浑身解数，粉墨登场，走马换花，但要想真正让学生们记住你，让校招收到效果，还真需要在这喧嚣中下点功夫。

淘宝去年在北京邮电大学举办了一场别开生面的“宣讲会”——“淘宝武林大会之我的舞台”晚会。我们常听说的“武林大会”是淘宝纪念周年庆的全员互动活动，而今淘宝把“武林大会”搬进了校园，通过淘宝“店小二”（即淘宝网员工）与来自北京6所重点大学上千名学生的积极互动，传递着淘宝日常的工作氛围与独具特色的公司文化。这样的“宣讲会”，怎不让人印象深刻！

而德勤则在校园举行迷你版的《非你莫属》——“德勤群英会”，让合伙人与学生在

台上针对案例进行分析和问答，并择其优异者，现场发 Offer。虽然每场群英会只能发出几份 Offer，却让更多台下的观众切身了解了德勤看待问题的方式，深刻了解到德勤究竟是什么，究竟需要什么样的人才，让德勤接下来的选才更具备针对性。

成功招募，只是第一步

经过两个月的忙碌，终于对一批素质不错的候选人发出了 Offer，是否意味着终于松了一口气了？显然不行。就算应届毕业生拿到了 Offer，也不意味着他就是你的“囊中之物”。在行将毕业的阶段，优秀的学生都在努力地应聘面试，即便拿到了 Offer，他们依然不会放弃努力，直到拿到几个，才会从中选择性价比最高的那一个。所以即便你完成了校园招聘的任务，也不要懈怠，一旦他们“爽约”，就会让你叫苦不迭。

要想避免这种“煮熟的鸭子也飞了”的窘境，你还需要继续努力去抓住学生的心，保持沟通是必不可少的。很多企业都会为毕业生准备“迎新大礼包”，包括公司的欢迎辞、工作岗位的说明以及公司为新人准备的活动包括入职培训、聚餐等，让毕业生感受到公司的关怀与重视。此外，他们还会与学生保持邮件联系，让学生能够持续接收到企业的信息，保证毕业生顺利抵从校园出来后进入公司。

还有的企业会继续提供给学生实习的机会，让他们摒除“杂念”，尽早进入工作的状态。东方希望每年发放完 Offer 后，都会安排学生提前进入集团实习，第一个月事熟悉和过渡期，随后则以正式员工的角色在本岗位工作，待到7月份他们真正毕业的时候，已经对企业和岗位非常熟悉，大大加快了学生对企业的融入速度及他们之后的成长速度。在对企业深入了解的基础上，毕业生们也更易在企业落地生根。

无论你怎么苛责现在的教育体制，校园里依然聚集着大量的人才，蕴藏着企业未来发展的希望。如果企业希望从大学校园里找到适合自己的人才，就应该顺应时代的变化，探索合理的校招模式，并尝试建立企业的雇主品牌，提升企业对人才的吸引力，将企业引领至更加美好的明天。■

【案例】

德勤 | 校园招聘迈入 2.0 时代

社交网络时代不是我们在选择学生，而是我想要的学生在选择我们，所以吸引并且更精准地找到你想要的候选人是非常重要的。这在某种程度上改变了我们对传统招聘的定义。

本刊编辑部 CRO

德勤中国区招聘总监王文信 (Arthur Wang) 将校园招聘类比为销售，他从人的消费心理谈到，“虽然每年有 700 万个大学应届毕业生，但是在校园招聘季，任何公司都会面临着激烈的竞争。大学生也一样，在这段时间里，每个学生几乎都要听近百场宣讲会，每个公司都说自己如何如何好，所以首先，在他刚刚接触你的时候，让他先考虑你。其次，要在他考虑你，和你初步接触的基础上，对你产生兴趣、冲动和欲望。最后则是，在考虑你的基础上，最终选择你。因为这 20% 左右的顶尖大学生，永远不缺少青睐。”

2011 年，对于德勤中国的 HR 来说，是具有特殊意义的一年。因为这一年，德勤中国的招聘人数首次超过了 2000 人，为历年之最。王文信和他的团队费尽心思，策划了很多独具特色的线上线下活动，目的只为一个，说服潜在的优秀候选人，让他们了解德勤，选择德勤。

德勤在线之旅：绿点下闪动的 EVP

“德勤如何吸引高潜质的大学生？从战略上讲，首先要建立你的品牌定位，即 EVP（雇主价值主张）。”王文信说。

他用一个金字塔的结构加以描述德勤的 EVP。最底层是德勤多年来总结出来的硬项，如口碑不错、有关心下属的领导、公司比较有声誉、能提供给大学生非常清晰的职业发展路



▲为迎合当代应届毕业生的使用习惯，德勤校招主要以网络为载体，“德勤在线之旅”、“德勤拍客大赛”、“Find You Fit”都是通过网络渠道来实现与大学生的互动。

径等——这些在外部得到广泛认可的点，构建起 EVP 的基石。中间部分是一些内部认同比较多，但外部了解还不够的点，需要利用一些营销的手段强调与突出，让潜在的候选人有更深刻的了解。德勤从中衍生出 6 条线，如提供给你很好的成长机会、我们的团队是团结协作的等。通过这两块，最终支撑起德勤的 EVP——这也是德勤 HR 团队经过三四年不断地探索和研究，定义出来的——“为什么要加入德勤，因为德勤是你职业生涯的最佳起点！”

为了更生动地传达德勤不为外人所知的 6 条雇主价值主张，德勤策划了一个生动的线上活动：“德勤在线之旅”。它就像是在玩电子游戏，旅程从机场的场景开始，游客们在这里可以选择他们的目的地——北京、上海或香港。在“飞”往选择的都市、抵达德勤在当地的虚拟办公室之后，



▲德勤中国区招聘总监王文信 (Arthur Wang) 在雇得易举办的“2012 年社交网络时代校园招聘高端峰会”上分享德勤的校招经验。

他们可以参观德勤的办公场所，并与德勤员工谈话。在每一个不同的地方，旅客们都可以收集到一个绿点——这个绿点就代表着德勤其中某个 EVP，点开，就能弹出关于它的介绍，感受德勤的文化。当六个绿点收集完毕，这次旅行就算完成了。

为了配合“德勤在线之旅”，德勤招聘的官方微博还推出了“德勤绿点行动”。收集完 6 个绿点，截屏发在微博上，你就可以参与抽奖。据悉，截止目前，已有 1.7 万人玩过这个在线之旅游戏，德勤其他子公司也打算采用类似的方法。

德勤拍客大赛：自媒体时代的说服力

“通过‘德勤在线之旅’，可能会引起潜在候选人的兴趣的，但是在浩如烟海的招聘信息里，如何让他开始考虑你，就成了我们最需要考虑的事情。”王文信说，“在自媒体时代，

每个人都掌控着他自己的信息来源。在这种情况下，我们需要对推动候选人职业选择起关键作用的人。”

在信息匮乏的时代，官方的校招网站是候选人信息的主要来源，但是在自媒体时代呢，每一个人都可以成为候选人的信息源。谁最有可能影响一个人的职业选择？可以是雇主、老师、家长、过去的同学、师哥师姐、周围的朋友等等。德勤选择了内部的员工，特别是目标校招院校候选人的师哥师姐，于是“德勤拍客大赛”应运而生。

2011 年“德勤拍客大赛”的主题是“我与德勤”，围绕着在德勤的工作方式、生活方式展开，所有德勤员工、实习生及向往德勤的大学生都可以参与。在本次大赛中，共产出了 20 多部参赛作品，在网上进行票选，最后评出 6 部优秀作品。在校园宣讲时，这些视频也得到播放——因为是他们师哥师姐亲身说“法”，比官方的宣传片更容易打动人。

►单从德勤的校招物料（宣传册）上也足见其匠心。

►除了线上活动，德勤也在积极开展丰富的线下宣讲，以吸引优秀的校园人才。

德勤群英会：德勤版《非你莫属》

在校园招聘期间，德勤还从线上走到线下，举办了一场“德勤群英会”。所谓德勤群英会，就是类似于《职来职往》、《非你莫属》。凡是参加过线上游戏的，德勤都将他们邀请到现场，而在台上参与互动的是4位同学和4位合伙人，他们会现场进行案例分析和案例问答。如果候选人中，有人回答得好，就会现场发 Offer。

“重点不是拿 Offer，而是通过合伙人与同学的互动，来展示德勤到底需要什么样的人，什么样的学生或问答相对比较优秀，我们的文化是什么。”王文信如此解读“德勤群英会”，“这是一场体验！”

德勤的体验还不仅如此。在德勤的校园招聘首页上，还有一个互动游戏叫做“Find your fit”。参加过“德勤群英会”的同学，都会要求去做这个小测验。德勤用五个英雄人物的京剧脸谱代表了五个主要的业务部门，同学们可以选择自己的感兴趣的部门进行在线问答。问题都比较简单，是每个进入这一部门的人所会遇到的典型的工作场景，需要同学们针对所遇到的困难，做出自己的判断和选择。选择完了，如果是对的，网页就会告诉他是正确的，这份工作正是需要你哪些特质。如果是错的，也会给他一些建议。“Find your fit”总共有四道题，



▲王文信习惯从营销的角度来考虑校园招聘，德勤中国的校园招聘策略即是基于 SICAS 用户行为消费模型而产生的。

每答对一道题一颗星，获得四颗星，表示你非常适合这份工作。

和“德勤在线之旅”一样，“Find your fit”这个小测验也非常受欢迎。参与的同学还可以通过微博、人人网来进行转发，邀请他的同学来参加。

行动学习计划：发 offer 并不代表结束

当吸引到心仪的优秀人才，德勤同样会根据不同部门的不同侧重，建立不同的能力模型，来甄选校园人才。在甄选的过程中，王文信意识到，“你会发现我们所需要人才，与宝洁等其他公司所看重的人才，有很多地方是相通的。”

王文信并不认为发 Offer 是校园招聘的结束，德勤每年校招的时间都比较早，在 12 月陆续发完 Offer 之后，他们意向的校园人才同样会受到其他企业的诱惑，“闪婚”的危险时刻存在。于是德勤还为这些已经收到 Offer 的学生制定了一个行动学习计划，给他们不断与德勤接触的机会。

德勤会邀请被录用的学生登陆德勤的内部在线平台，这个在线平台就像德勤的内部社区一样，可以帮助新员工相互认识，也可以帮助他们认识未来的同事们。与此同时，德勤的 HR 部门会征询业务部门，要求他们提供一些项目，并将这些项目需求在在线平台上发布，由学生自由报名，自由组队。他们在线上进行讨论和执行，项目完成后也会在线上进行甄选，然后再开一个视频会议，让所有的团队到分公司的办公室里进行项目的视频展示，并由他们未来的领导进行点评。如此一来，将所有接受 Offer 的同学重新捏合在一起。

王文信认为校园招聘已经迈入 2.0 时代。在 1.0 时代，校园招聘是单向的，企业占强势地位，它们在挑选学生。而现在，“不是我们在选择学生，而是我想要的学生在选择我们，所以吸引并且更精准地找到你想要的候选人是非常重要的。这在某种程度上改变了我们对传统招聘的定义。”

“招聘更多是招聘营销，优秀人才总是稀缺的，你能不能通过更好的方式，引起他们的兴趣，使他们考虑你，然后你再利用各种手段去甄选，这样的话，才能帮助你甄选到更好的人才。”

【案例】

淘宝 | 无处不江湖

淘宝网是一个充满武侠气息的社区，在淘宝的办公室里，语嫣、胡斐等武侠小说中的角色都成了活灵活现的人物。这种武侠文化也被充分地应用在淘宝的校园招聘中。

本刊编辑部 CRO

在 09 年加盟阿里巴巴之前，袁乐怡主要在 4A 公司负责商业品牌全案的代理。加盟阿里巴巴之后，则在淘宝的客户营销部负责淘宝在线营销产品的营销策划。2010 年底，在机缘巧合之下，她负责起淘宝的雇主品牌管理——这是淘宝的“临时起意”，虽然位置是在 HR 部门，却需要负责人具备市场的经验，于是袁乐怡就顺理成章地担纲起这个职责。

雇主品牌是一个“润物细无声”的工作，需要很多年才能见到它的成效。袁乐怡最先想到的便是从校园招聘入手，来树立淘宝的雇主品牌形象。她的动作很快，2011 年元旦才正式转岗，在同年三月就操办起了淘宝雇主品牌建设的第一次活动——在北京邮电大学，“淘宝武林大会之我的舞台”拉开了帷幕。半年后，在北航，她又操办了另一场以技术为主旋律的淘宝校园招聘嘉年华。两场活动的展开，让人们对于淘宝的印象大为改观。

淘宝的江湖味与武侠风

和很多企业一样，11 年以前的淘宝开展校园招聘时，都还是处于那种大规模派发广告，大面积拼命面试的阶段。袁乐怡负责雇主品牌之后，就开始思索该如何创新和改变原有的校园招聘模式，从前期的

宣传，到后期的落地执行，有别于以往的校招。于是她开始尝试做一些小小的改变。

首先是招聘渠道的变化。11 年淘宝校园招聘采用了很多传播渠道，在学生网中填写简历时，特意针对这些渠道的效果进行了调查。效果最显著的依然还是校园 BBS，其次则是高校的就业网。不过社交网络渠道也占据很大的比例，甚至包括淘宝校园招聘的微博。之后才是阿里巴巴员工的内部推荐及其他渠道。

其次则是招聘形式的改变。其中自然就包括了这场“淘宝武林大会之我的舞台”。袁乐怡自陈淘宝网是一个充满武侠气息的社区，在淘宝的办公室里，语嫣、胡斐等武侠小说中的角色都成了活灵活现的人物。这些名字被称为“花名”，在淘宝网员工的工作牌上，花名甚至放在了本名的前面。于是整场晚会也变成一场 Cosplay 的武侠秀，无论是主持人，还是高管，都统一装扮成武侠的形象，通过舞蹈、歌曲、游戏等形式，传递淘宝日常的工作氛围和独具特色的公司文化，与来自北京 6 所重点大学的上千名学生展开了积极互动。

不仅是 C2C，也是技术流

经过 3 月份的尝试后，9 月份针对技术性人才的校园招聘，袁乐怡又选择了另一个方向，即“淘宝校园招聘嘉年华”。以前人们印象中的淘宝，可能只是一个买东西的电子商务网站，

▲淘宝雇主品牌管理袁乐怡。

但实际上它是具备非常强的技术实力的。“淘宝也是一个领先的互联网公司。”袁乐怡希望通过这次活动，给学软件、计算机的学生们这样的印象。

嘉年华活动在北航的体育馆召开，总共两天三场，邀请的都是北京各大院校的软件、计算机学院的学生。这是一次纯技术性的活动，淘宝将公司在行业内具备的技术优势的领域划分为7个主题，每个主题一个区域，在这两天内，学生可以任意根据时间表，选择他所感兴趣的话题。在这七个区域里，有一些是即兴演讲，有一些是 Demo 的展示，甚至有一些技术性题目的现场测试，或者直接将后台的技术数据，现场展示给学生，让学生切身感受淘宝的技术品牌。

在这两天嘉年华期间，淘宝充分利用微博和视频这些方式，将场内和场外的学生连接在一起。每一个区域，都有专门的人员进行微博直播，即时反应场内的话题和内容，同时也会将场外学生的提问反馈进来，现场做解答，并通过微博传播出去。淘宝还同时准备了十几人的摄像小组，将小组的讨论录制下来，上传到优酷等视频网站上去，让没有到现场的同学，都能感受到现场的氛围。

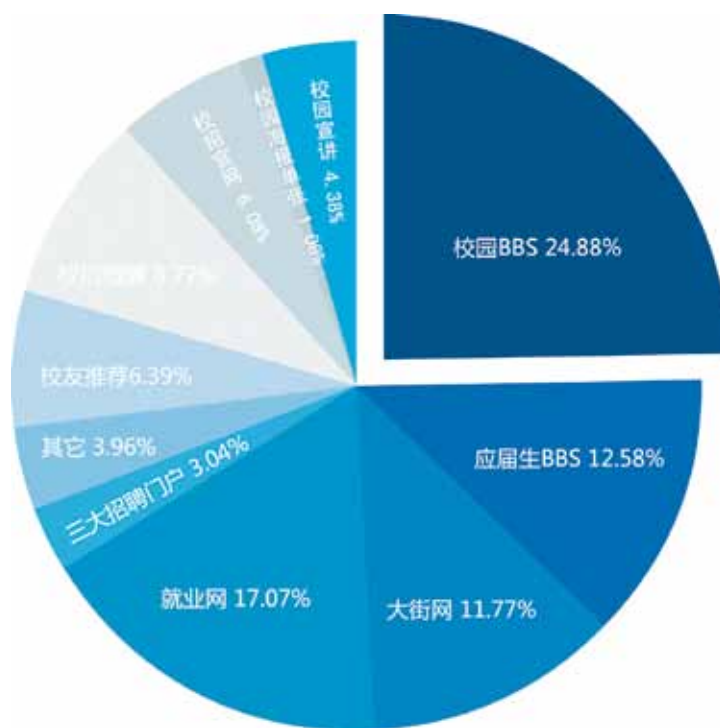
与此同时，淘宝也很注意与这些学校学生的情感联系。他们专程请到了这几个院校在淘宝工作的校友，并给他们戴上了非常醒目的身份标志。每个院校的学生都能找到各自院校的校友，师兄师姐将他们在淘宝的经历分享给师弟师妹们。这些贴心的举措，赢得了非常好的反响。在活动后举行的调查中，很多技术类的学生都表示愿意考虑淘宝，加入淘宝。

虽然举办了两场成功的雇主品牌活动，但是事后袁乐怡还是承认，活动取代不了传统的校招模式。因为学生所关注的与切身利益相关的问题，还是需要宣讲会来实现。

社交网络时代的校招新意

除了雇主品牌活动，袁乐怡也和我们分享了淘宝在校园招聘微博运营上的心得和经验。

在淘宝校园招聘的官方微博中，从头至尾都没有发布过关于职位的信息，袁乐怡只是希望通过微博营造淘宝的雇主品牌形象，去向潜



▲淘宝 2011-12 年度校园招聘渠道分布，校园招聘垂直门户和 SNS 网站在校园招聘中扮演的角色越来越重要。

在的雇员展示员工在做什么，公司是什么形象，激发他们对淘宝的兴趣。

刚开始学生对淘宝的校园招聘有很多疑问，譬如校招的流程、职位和薪酬等。很多人想了解的问题，都会 @ 淘宝招聘，淘宝会有选择性地回答大家的问题，并鼓励转发。

考虑到有同学期望面试顺利，淘宝的 HR 也会有意地安排业务部门的同事与这些同学进行在线交流。在进行非技术类学生招聘时，淘宝就设计了一个“面试官陪你倒计时”的活动，在面试前十天，选择十位面试官，以“美女时装”的形式，展现在微博上，让关注的同学事先了解他们所应聘类别的面试官是什么样子的。考虑到 90 后学生的特性，就连面试官的星座也在微博中一并公布出来。这样做，是期望能让学生尽量放松心情，在面试时将最自然、最符合公司风格的一面展现出来。

而对于技术类的学生，他们可能没有那么健谈，也不是很喜欢在公共场合发一些很活泼的东西，淘宝就根据技术类目分类，将公司内的技术牛人的微博一一展示出来，方便学生根据自己的意向与对应的负责人进行沟通。当学生与技术牛人们联系上，在线下他们可能有很多技术层面的交流和互动。真正技术顶尖的学生，他们关注的并不是公司的薪酬和环境，而是在这家公司能不能做自己想做的事情，这些具体的沟通让他们对未来的工作有了更清晰和全面的了解，更方便他们做抉择。

“建设雇主品牌不一定要花大钱，而是要根据公司实际的情况，去策划一些符合企业自身特色的活动。只要能达到这个目标，无论采取什么形式都可以。”袁乐怡最后补充说。

基于岗位的测评技术 助力校园招聘

在校招过程中如何“招准人”，特别是在大规模校园招聘中“多招人”，都需要从岗位出发，对校园招聘的人才测评方法恰当运用。

文 张 飞 图 工发咨询

校园招聘相对于其他企业外部招聘方式具有显著差异，主要体现在应聘学生职业经验大多基本空白，同质化比较突出。校园招聘工作也因此表现出三个方面特点：第一，数量大。应届毕业生群体基数大，应聘简历数量多。第二，时间集中。毕业生应聘时间段集中且求职心态的阶段化特征明显，招聘时间需要压缩。第三，强调预测性。毕业生招聘，重点是要发现综合基础素质好、能力强、潜力大、能适应组织文化氛围的人才，借此预测经过岗位培训后的业绩表现。软性内容多，评价内容的显著性偏低。

如何在众多候选人中，特别是岗位各异且招聘人数众多的背景下，以最短时间挑选出适合企业的人才，是校招季节 HR 必须面对的问题，也是导致 HR 较高工作压力的原因。因此，在校园招聘中大量的人才测评方法被引入，包括简历筛选、专业能力测试、心理测试、行为面试以及无领导小组讨论等等。在测评技术引入之初，科学性提升、成本降低、效率增加等效果颇为明显，尤其是线上与线下测评的有效结合使多家企业受益良多。然而，由于多环节、多方法而引起招聘过程延长，应聘人员耗时过多，导致人才流失或误差增加；甚至因为测评方法的误用、滥用降低了效率、增加了成本，没有达到选准人的目的。

实践分析，未能从岗位出发有的放矢地选择人才测评方法是导致校园招聘出现问题的重要根

源。在校招过程中如何“招准人”，特别是在大规模校园招聘中“多招人”，都需要从岗位出发，对校园招聘的人才测评方法恰当运用。

基于专业技能与职业经验的岗位分类

众所周知，能力与经验是招聘岗位要求的核心要素，招聘过程中人才测评技术正是检验这两项内容。但是对于校园招聘而言，应聘者的低经验特质决定了经验指数高的岗位只能通过深入地测评其素质潜能以便保证其能够积累经验并胜任岗位，初阶胜任经验指数低的岗位关注点需转向应聘者的专业技能或其他。

基于能力 - 经验的二元分类，针对校园招聘岗位可以分为三类典型岗位，一为培养型岗位，二为竞争型岗位，三为事务型岗位。高经验指数、低专业技能要求的岗位不作为典型岗位进行介绍。

岗位分类	职业经验指数高	职业经验指数低
专业技能要求高	培养型岗位	竞争型岗位
专业技能要求低	/	事务型岗位

培养型岗位经验要求与技能素质要求都较高，通常此类岗位是按专门岗位招聘的。招聘过程中需要基于相应素质模型，严格选拔是否具备岗位成长潜力与专业素质能力。将应届毕业生准确地招聘到对应岗位，尤其是在具备经验前评估其能否在培训后完全胜任是较困难的。比如各行业的专业业务管理岗都具备此类



张 飞 北京工业发展咨询公司董事合伙人，资深顾问

曾经任职于华为公司、韬睿咨询 (Towers Perrin) 公司，拥有 10 年以上的组织、人力资源管理咨询经验，熟悉国内多个行业相关人力资源管理实践中的困惑和问题，在人力资源管理战略的设计与实施、组织结构和业务流程设计、薪酬与绩效管理体系设计与实施、高管薪酬、人才评价与管理等方面具有丰富的经验。

岗位的突出特质。

竞争型岗位通常专业技能要求较高，经验指数不是显著要求的，此类岗位通常会按类招聘。此类岗位只要具备基本专业技能就可以胜任该岗位的最低级别，通俗地讲就是“招来就能做”。虽然招之能做，但是由于专业技能要求高，技能区分度显著，所以进入后在成长过程中竞争性强、层级淘汰率也相对较高。销售类岗位、基础技术开发类岗位等是竞争型岗位的代表。

事务型岗位通常是经验要求与专业技能岗位要求都较低的岗位，也就是说在此类岗位上校园招聘与社会招聘的对象是没有显著差异的。此类岗位的员工招之能用或经过基本培训后就可以胜任该岗位，然而由于经验要求较低，一旦员工进入到该岗位，成长性也不是非常显著。

鉴于事务型岗位在校园招聘中适用性较低，培养型岗位与竞争型岗位将作为关注重点进一步研究。

培养型岗位的“三级漏斗”模式

培养型岗位对成长潜能与专业素质能力要求较高，由于后期员工培训费用与经验积累的资源投入较高，所以在招聘过程中成本承受能力较强，招聘所产生的价值也较高，特别是会因招聘失误而导致巨大损失，所以此类岗位需要在全链条中严格把关。我们建议按照由宽泛到精细的“三级漏斗”模式选拔。

所谓“三级漏斗”模式，就是按照广泛吸纳、精心选拔的思路，在前期简历初筛和纸笔测验控制基本素质和技能，突出在中期行为面试与无领导小组讨论测评潜能，最终为用人单位的高端专业技能测评奠定基础的一套测评模式。人才测评技术主要使用在两个阶段，即初阶评估阶段和进阶精选阶段。

初阶评估阶段处于三级漏斗第一级，开口最大，包括简历初筛和纸笔测验，通常简历初筛后选出录取人数 10 倍以上的候选人，而纸笔测验后会保留 5 倍以上的候选人，此阶段关

注降低误淘汰率与提升测评速率。

进阶精选阶段处于三级漏斗的第二级，开口缩小。本级实践中经常采用行为面试与无领导小组讨论的评价技术，不仅对综合能力进行评价，还能对发展潜能和行为模式实现有效评估。其中，行为面试主要考察候选者的态度、思考方式与行为方式。无领导小组讨论考察候选者在人际环境中的能力，如说服力、组织协调能力、人际理解能力等。测评结果将对初阶评估阶段进一步印证，综合确定拟录用人数大约 3 倍的候选人推荐给部门做三级评价。

此外，采用三级漏斗模式测评培养型应聘者时，要对测评对象细分考查，提升识别精准度，并随着求职者能力的提升和求职辅助工具的增加，全面寻找契合企业、契合岗位的人才。

竞争型岗位的“快速扫描”模式

竞争型岗位更关注员工的岗位基本能力和自我提升能力，由于后期的自动淘汰机制，使招聘过程中“快招”和“多招”成为主要关注点。所以在招聘技术应用时应采取“快速扫描”模式，也就是通过对候选人的快速而有效地甄

别实现招聘的目标。这就意味着高效率、低成本和相对精准是应对竞争型岗位的基本原则。

快速扫描模式通常会结合岗位的胜任力模型，采取线上测评或线下测评等自助式考察方式，通过

定制化评测题库的应用对基本技能进行选拔，再通过对候选者的纸笔测试或快速面试对其品质和基本潜能进行测评，通常大量的候选人的纸笔考试等形式测评会在同一天统一组织，组织者在测评当天完成测试数据收集、统计、测评报告的生成等工作，在提高效率的同时也保证评测过程的公平性。

在繁复多样的测评技术中，根据岗位与选拔人才预期在校园招聘选择恰当的，是提升校招效率、降低校招成本重要环节。在新的校招季，各位是否已把握好招聘岗位的脉络，选准人才测评的方法了呢？

在繁复多样的测评技术中，根据岗位与选拔人才预期在校园招聘选择恰当的，是提升校招效率、降低校招成本重要环节。

中小企业如何有效实施校园招聘

企业一定要做的是校园现场招聘，这种方式能够获得企业在校园招聘市场持久的存在感和由此带来的信赖感，有利于树立好企业的专业形象。

文 李宏旭 图 正略钧策

近年来，中小企业进行校园招聘的越来越多。中小企业实施校园招聘，是大势所趋：中小型企业由粗放经营转向专业经营，由经验管理转向规范化管理，这都需要高素质的人才，毕业生由于学习能力强、可塑性好，是理想的员工来源；另外，随着经济增速的降低，向管理要效益是必然的，使用毕业生可有利于降低企业的用工成本。但很多中小企业校园招聘的实践并不理想。笔者认为主要原因有以下四点：

缺乏差异化竞争的手段。校园招聘一直是大型企业人员招聘的主要手段，这些大型企业，他们在校园招聘上往往投入巨大的资源和精力，他们拥有完善的人力资源管理体系尤其是人才培养体系，他们提供的薪酬、福利待遇也往往比中小企业好，他们的招聘人员一般比中小企业的要专业。中小企业如果采用和大型企业相似的方式，和大型企业在相同的时刻、地点，去竞争校园人才的招聘，大多会失败。

没有做好毕业生的保留工作。招到毕业生不是难事，保留好毕业生才是中小企业头疼的事情。毕业生从学校到企业，是个人社会化过程中的转折点，企业如果提供不了他们心理上的安全感和尊重，企业如果没有给他们融入企业提供周到的保姆式服务，企业如果给予不了他们想要的发展机会和成长机会，他们都会离开。毕业生的保留工作做好，校园招聘的果实才是实在的，否则就是一场空。

没有找到自己的卖点。大型企业毕竟是少

数，绝大多数的毕业生最终要落脚于中小企业。通常，中小型企业在进行校园招聘时有以下优势：企业决策效率高，老板或其他高层直接上阵，看中了就可以直接拍板；由于面试官有高层人员，他们比较具有个人魅力，容易建立起毕业生的信赖感；提供的内部的发展机会多，毕业生只要有能力，成长为中高层人员的速度要比大型企业快；企业的招聘方式灵活性强，可以根据需要及时调整招聘计划；企业文化比较亲情化，容易拉近和毕业生的距离。问题是，很多中小企业并没有把这些优势体现到企业的招聘实践中去。

没有弄清楚自己的需求。热衷于名校，热衷于高学历，热衷于取得优秀学习成绩的学生，这些都是中小企业在需求认知上的误区。虽然现在大学毕业生、研究生的供应已经是很充足的了，但中专、技校等学历人员对于某些操作类岗位可能更适合。企业热衷于名校，但名校的毕业生由于竞争性强，往往也热衷于知名企业，很容易跳槽，而一线一般院校的学生在稳定性上可能就好一些。取得优秀学习成绩的学生，只能证明在考试上优异，也可能是死读书的人，不一定工作能力就强。

笔者认为，中小型企业要有效实施校园招聘，需要注意以下五点：

弄清楚需要什么样的人。企业需要的毕业生，学历、专业、性别、个性、院校类型、成绩水平、培养到何种岗位上，能提供什么样的



李宏旭 正略钧策管理咨询顾问

实战派管理顾问，暨南大学管理学硕士。有多年的企业中层管理经验和咨询经验，先后服务客户超过四十家。擅长诊断咨询、战略管理咨询、组织与人力资源管理咨询、全管理体系打造等咨询模块。

待遇水平，这些问题要考虑清楚。很多中小型企业在进行校园招聘时往往会忽视毕业生和企业文化的匹配性问题，个性特征与企业文化不适合的毕业生很容易因不适应而流失。对于中小型企业来说，对于毕业生还有一个普遍性的个性要求，那就是勤奋、踏实、吃苦耐劳。除此之外，中小型企业在进行校园招聘时，还需要重视院校的多元化，需要长远考虑以后的管理风险。

弄清楚自己的优势和卖点。和大型企业不要拼场面，拼投入，拼硬件，而是要体现自己的独特个性和优势。实践中常用的主要有三个方法：卖文化，企业拥有优秀的企业文化，或者企业文化内容充满内涵，也能够建立起毕业生的信赖感；傍大款，企业不是知名企业，但企业的客户、供应商中则会有知名企业，企业可以通过宣传这样的事实使得自己看上去不比知名企业差；卖发展机会，毕业生在中小型企业机会更多。除了卖文化、傍大款、卖发展机会这些常见的卖点之外，中小型企业的老板如果具有较强的个人魅力，也是一个在校园招聘时可以发掘的优势。

制定好校园招聘计划。每家中小型企业需求的毕业生数量并不多，企业的可选范围非常大。时间上，中小型企业要尽量避开知名企业招聘的高峰期，避免在同一时间和地点竞争，中小型企业并不需要最优秀的毕业生，一般优秀或者良好水平的毕业生是最适合的，没有必要和知名企业正面竞争。

方式上，校园现场招聘、校园网络招聘、人才市场现场招聘、专业招聘网站网络招聘是中小型企业常用的招聘方式。企业一定要做的是校园现场招聘，这种方式能够获得企业在校园招聘市场持久的存在感和由此带来的信赖感，有利于树立好企业的专业形象。现场招聘，无论是校园现场招聘，还是人才市场现场招聘，都利于企业对优秀的人才迅速拍板，相比网络成本投入大一些，但是效率高。网络招聘是目前成本低、使用最广泛的招聘方式。中小型企业制定校园招聘计划时，建议应以一定场次的校园现场招聘为基础，校园网络招聘和专业招聘网站网络招聘为依托，必要时附加一定场次的人才市场现场招聘。

提升现场招聘的效率。如果是现场招聘，



笔者比较推崇的是现场决策。毕业生的专业基础水平，毕业生的成绩单基本上可以衡量，在这之外，面试官可以针对每个应聘者问1-3道专业性的问题做重点考察；在现场考察中，应着重考察毕业生的品德、个性和潜力，这个最有效的方法就是情景模拟法；对于有经验的面试官，通过结构化的测评，基本上可以在现场判断出满足需求的毕业生。对于品德好、能力优秀、踏实的毕业生，企业应现场敲定，既利于形成宣传效应，也利于抓牢人才；对于不符合条件的人员，企业也可以明确告知，征得应聘者同意后列入备选人才库。只是在现场问问应聘者的背景，收简历，这是很多中小型企业现场招聘的怪现状，中小型企业要注意提升面试官的面试技能。

做好毕业生的融合工作。中小型企业至少应有人力资源负责人出面承担毕业生融合的服务工作，做好接待安排、制定专人对接，保姆式跟进；企业要在内部建立起对毕业生关心和爱护的观念，视毕业生为企业发展需要的人才，给予他们尊重；企业的高层人员，要经常关心毕业生的工作和生活，周期性的和毕业生互动，建立畅通的沟通，为他们遮风挡雨；企业的往届毕业生，是比较好的形象大使，企业可鼓励往届毕业生多去关照新的毕业生，并使毕业生形成一个团体，便于毕业生的自立和团队感；中小型企业可鼓励毕业生制定课题，为他们制定逐步锻炼的培养计划，辅以师傅带徒弟的形式，为毕业生提供成长需要的机会和资源。（本

文作者系正略钧策管理咨询顾问）

约会与招聘的十条法则

要想提升你的招聘效果，或许我们也可以遵循一些通用的约会法则。

文 杨艳维 图 CRO

如果你爱看电视，细心的你可能会发现当下备受关注的相亲节目《我们约会吧》、《非诚勿扰》，与职场类节目《非你莫属》、《职来职往》有很多共通的地方。其实相亲不就是在招聘未来的老公或老婆么？只是这些节目都是采用群面而已——一对一的面试，叫“约会”。要想提升你的招聘效果，或许我们也可以遵循一些通用的约会法则。

法则一：第一印象最重要

当恋爱中的男女第一次约会时，都渴望留给对方美好的第一印象。因为他们深知，一个人的第一印象会影响到日后对方对他的看法。在招聘的时候，你在挑选候选人，也在被心仪的候选人挑选，所以留给对方的第一印象也很重要。在职位描述或初面时，不仅要专业和人性化，还要充分体现自我的差异化。譬如如果你之前根本不曾和他们交流过，千万不要随口就说，“我们有一个非常好的职位提供给你。”

法则二：不要只看表面

有注册过相亲网站的都清楚，里面的单身男女，无一不是帅哥靓女。为了达到吸引他人关注的目的，他们还会绘声绘色地讲述很多动人的故事、增加丰富的履历。但是这一切都是真的么？当我们见到他本人时，你可能会发现他可能比介绍上描述的矮 20 公分，或者老 10 岁。同理，在求职者的简历中，他们也往往会夸大他们的能力和技能，隐藏他们的弱项。

所以，简历只是简历，不要因为看了简历，就预设任何事情。在将候选人推荐给最终决策者之前，我们还要通过严格的筛选、面试、能力评估和背景调查。

法则三：要努力争取

如果我们足够优秀，也许不需要相亲，就会有很多爱慕者。但是偏偏大多数人都是普通人，而且很有可能我们遇到的对象，要超过我们的预期。当遇到优秀的对象，你可能会紧张，觉得他不可能看上自己。当你打退堂鼓的同时，也掐灭了与他牵手的机会。无论如何，要坚信你们能享受一个非常愉快的约会，而且你会给对方留下一个非常好的印象。

在招聘时，同样如此，当你面对优异的求职者，千万不要乞求他们前来面试，这将减少你谈判的砝码。以平常心对待，尽全力去争取对方的认可，才是正确的方法。

法则四：用心去挑选

很多人在谈恋爱时，总是能包容恋人的一些过错，总觉得通过自己的努力，最终能够感化对方。每每抱持这种想法，到最后都会收获一个悲惨的结局。事实上，你不可能改变任何人。在招聘上亦是如此，不要只盯着候选人的优点，也要关注他的缺点。在向招聘经理推荐候选人时，不仅要阐述清楚推荐的理由，也需要解释他们的弱点和不足。

法则五：约会前精心准备

很多人在约会时，都会精心打扮，筹划好节目和桥段，以期留给对方完美的印象。在招聘时也需如此。如果你在电话里和候选人“唠叨”了半个小时，并“忽悠”对方放弃工作前来面试，但是一见面，你却说，“好吧，告诉我你想做什么？”这不是在浪费大家的时间么？在面试之前，你必须清楚候选人的简历，并记录下你想要了解的部分。如果你对他感到满意，对公司的描述也最好与应聘者的需求相匹配。



法则六：让对方多说话

在约会的时候，人们总是滔滔不绝地讲述自己的故事，期待赢得对方的认可和赞许。其实无论是恋爱，还是招聘，应该留给对方更多表述的时间，以此评估应聘者能提供的、了解他们的需要，并设定一起共事的预期。如果你因为太兴奋，脱口而出，“我们很满意你，你是我们见过的最好的应聘者。”好吧，想想接下来该怎么谈薪酬吧？！

法则七：约会后保持联络

约会后，如果互相满意，只要没确定关系，双方都会是忐忑不安的——如果表白，并接受了，则另当别论。所以，如果还想再见对方一次，就打电话给他吧，别让他等太长时间。同样，如果没有想进一步发展关系，也要诚实地告诉他。在招聘里，最大的问题也是如此，求职者和招聘方之间缺乏沟通。对于应聘者而言，没有消息依然是最好的消息。如果你期望留住应聘者，一定要保持良好的沟通。

法则八：不合适就拒绝

有谁选择终生伴侣会将就着么？大家都期望找到合适的另一半。招聘时，我们也是通过仔细地筛选、严格地面试，并且一直告诉应聘者公司的实际情况，以期达成统一。如果应聘者不符合你的招聘关注点，比如说技能不够、薪资期望太高、抑或住的地方太远等等，那怎

么办？可以培训的就培训他们，否则就把他们放回市场，给他们中肯的建议，帮助他们找到自己合适的位置。

法则九：物以类聚，人以群分

如果你期望找到贤妻良母，可尝试去做义工，在酒吧里是很难找到的。同理，如果你期望招聘技术类人才，那就需要你多参与行业内技术性的活动。譬如，为协会会务义务接待，你就可能会碰到所有的与会者。当你向你所遇到的人自我介绍时，有两类人你需要特别留意，一类是在其专业领域领先且正在寻找机会的，一类则是在领域领先但还没有马上寻找机会的。就算后者并不能和你达成一致，但是你却依然让他知道了你，从此你就和他建立了联系。

法则十：合理的期望值

英语中有这么一句俗语：“如果可以得到免费的牛奶的话，没有人想要买头牛。”男人可能期望女人出得厅堂、入得厨房，还能温柔孝顺、独挡一面……好吧，如果真是这么完美，那她为什么选择你？

当你决定吸纳一名应聘者成为你的正式员工，你们就迈入到一个商业契约里。当它开始运转时，你就需要设定清晰合理的期望值。你不能指望应聘者十全十美，无所不能。一旦应聘者无法适应，他就会丧失对你的认同感，很快你们就会 Say Goodbye。■

让招聘变成一场游戏

我们总觉得玩游戏浪费时间，但是游戏也许会帮助我们找到以往受到冷落的人才。

文 苏志浩 图 CRO

My Marriot Hotel

相信有不少人都玩过开心农场或是 QQ 农场，但是有谁想过把它应用在招聘上？万豪（Marriot）就这么做了。去年他们推出了一款网页在线游戏《我的万豪酒店》（My Marriot Hotel），开始了使用游戏开展招聘的最初尝试。

玩家在 facebook 上安装游戏的 APP，然后就可以在虚拟环境里开始你在酒店的职业生涯了。游戏一开始就是一间万豪酒店的大门，当你点进大门进入，马上会呈现给你酒店里常见的六个部门，你可以分别点击进去体验。这款游戏暂时只有第一个部门可以进入，那就是厨房。按下厨房后，画面上会出现“刷卡打钟”的动作，你这个新任的厨房经理，就正式在万豪酒店上班啰。

要在厨房里扮演好这个角色，玩家需要学习这个产业里所有的知识，他们也会获得一系列的虚拟奖励，鼓励他们继续游戏，也帮助他们提升餐厅的业绩。你能在中文、英语、西班牙语、法语等五种语言环境玩这个游戏，目的是吸引这些市场的受众，吸引他们加入餐饮事业。如果感兴趣的求职者，可以直接点击“现实体验（Do it for real）”的链接，就能直接登录到万豪集团官网的招聘页面上去。

《我的万豪酒店》这个在线游戏非常受万豪酒店 HR 部门的钟爱。据悉，就算有人亲自来酒店面试，他也会被要求玩一下这个游戏。万豪集团全球人力资源高级副总裁大卫·罗德里格斯（David Rodriguez）解释说，“我们的职工大多在 18 岁至 27 之间，我们需要寻找新的途径让他们对酒店行业产生兴趣。这个游戏



▲《My Marriot Hotel》是一款经营性线上游戏，它对万豪酒店的人才招聘起到了很好的推动作用。



▲如果你所需要的人才钟爱游戏，利用游戏也许能帮你找到他们。

提供了一个很好的平台，特别是在服务业并不是特别受尊重的地区，它向人们展示了在酒店这个职业里存在的机会和潜在的可能性。”

Upstream Challenge

以前很多公司都认为游戏是导致员工分神的主要因素之一，但是很快人们就发现这种充满竞争性、具有积极意义的评价工具可以帮助招聘人员精准地找出那些或许缺乏明显的资历、却具备成功所需技能的潜在雇员。更重要的是，年轻人在日常生活中经常玩网络游戏，他们非常欢迎这种竞争性十足的评价方式。这种“社交式招聘”不仅可以扩大品牌知名度，还可以激发求职者的兴致，加盟并不太知名的公司。在 Facebook 未成名之前，就曾利用过解决编程难题这个手段招募程序员。

无独有偶。Upstream Systems 为了招募全球营销经理也设计过一款游戏。Upstream Systems 是一家移动营销公司，它的业务遍布全球四十多个国家，合作伙伴很多都是财富百强企业。它所需要的营销经理，不仅要精通技术，还要具备分析和营销技能，单枪匹马就能运用技术投入为客户提供营销服务。

招聘这类人才，如果是严格恪守简历筛选、面试和背景调查等传统的招聘流程，不仅费时费力，也很难找到各方面都符合要求的求职者。于是，Upstream Systems 结合游戏机制设计了一个竞争性的网站：Upstream Challenge(<http://thechallenge.upstreamsystems.com>)。Upstream Challenge 对所有人开放，它设置了七项有时间限制的挑战项目（比如数学、文字图像、为虚拟的工作情景匹配情绪等），以衡量应聘者的分析能力和市场营销知识。结束时，参与者还可以邀请其他人参与，或通过社交网络进行分享。而 Upstream Systems 则会根据参与者在游戏里的表现，有针对性地遴选应聘者。

Upstream Challenge 是 2011 年年底上线上的，应试者已经涵盖了全职主妇、律师、作家等多个行业，其中有一个是来自加州奥克兰市的技术作家凯瑟琳·马丁内斯（Katherine Martinez）。完成挑战大约一周后，她就接到了 Upstream Systems 公司打来的电话，如果单凭简历，恐怕她很难受到 Upstream Systems 公司的青睐。



▲Upstream Systems 运用游戏展开招聘，反映他们重能力轻资历。

Team Fortress

招聘人才要跳脱出传统的思维，不能仅仅只是关注证书。万豪和 Upstream Systems 给了我们很好的示范作用。当然游戏对招聘的帮助，还不仅限于此。也许你没有精力去设计一款游戏，你一样可以藉由游戏来达成你宣传和招聘的目的。

Uncle Grey 是丹麦一家知名的广告代理商，近年来，他们发现通过传统的渠道招募前端的开发人员很困难。于是，他们便想到了运用游戏的这一渠道来吸引员工。Uncle Grey 发现所要招募的目标人群都会花大量的时间去玩在线的网络游戏，尤其是《军团要塞 2》（Team Fortress 2），于是他们便联系了最好的《军团要塞》战队，并与其签订赞助合同。当战队玩游戏时，Uncle Grey 的信息就会出现在游戏中，不仅从游戏里可以直接链接到 Uncle Grey 招聘主页的链接上，就连游戏的名称也是招聘链接的网址。通过这种方式，Uncle Grey 在就收获了 50 名应聘者，从中他们找到了合适的人选。

游戏也许真的没有我们想的那么糟？不是吗？

迎接你的 移动招聘时代

如果说 2012 年以前是社交化招聘的时代，那么 2012 年以后必将迎来移动招聘的时代。虽然还不确定目前企业移动职业站点是否能为企业带来真正的求职者，但它绝对不应只是你的一个备选项。

文 汪勇 图 CRO



社会化招聘是目前最火的一个名词，企业的招聘官们经常会参与到相关主题的讨论中去。但是热闹了这么些年，我们依然没有等到社会化招聘井喷的那一天，倒是手机招聘翩跹而至，也试图在这里分一杯羹。

不可否认，手机正在改变我们的生活。以前我们经常自问，“生活中可不可以没有电脑？”而现在则要问，“如果一天不用手机，我们会怎么样？”我相信很多人都会感到不自在，因为它已经成为了我们生活不可或缺的一部分。据 google 提供的数据，2013 年使用手机上网的用户数将正式超过使用 PC 上网的。随着越来越多的人将出行、开会、排队等等大量的碎片时间花在移动互联网上，用手机来进行招聘也成了顺理成章的事情。

Web 式思维，手机式方式

去年从事在线招聘咨询的 Potentialpark 公司曾面向全球范围内的 3 万多名求职者展开调查，其中有 19% 的人开始使用手机找工作，不过仅有 7% 的雇主拥有移动版的职位介绍，3% 的雇主拥有移动职位的 APP。尽管大部分企业还没有加入这场游戏，Potentialpark 却非常乐观，他们认为接下来几年，会有越来越多的企业使用移动招聘。因为在其调查的 150 名雇主中，75% 就有在 2012 年 9 月前使用移动招聘 APP 或移动职业站点的计划。

在我们热情参与社会化招聘建设的同时，是否有必要在我们的在线招聘战略中加入移动招聘计划呢？目前国内鲜有企业有此举动，不

过已经有很多招聘网站开始打造他们的移动应用，一览英才网就是其中的先行者。其手机客户端依托一览英才网的平台优势，从行业细分出发，为求职者提供职位搜索、简历管理、职业的力量等求职服务，甫一面世，便备受广大求职者追捧。一览英才网手机客户端还为求职者准备了收藏分享、设置提醒、求职指南、交路线的功能，方便求职者能便捷地找到招聘企业和心仪的岗位。求职者不可能对一个企业感兴趣，就安装一个企业的移动招聘 APP，他只要安装一览英才网的手机客户端便已足够。

移动招聘本还可以拥有更加丰富的表现形式，譬如音频 / 视频简历、手机视频面试等，不过因技术限制，这些功能尚只属于未来。我们使用的移动招聘 APP 依然是 Web 页面的“魂”，虽然在创新上略有欠缺，但是胜在熟悉，更何况在手机这个载体上，更加个人、即时，且无时空限制——你随时随地都可以寻觅那个属于你的机会。

打造你手机上的“雇主品牌”

对于企业而言，移动招聘不仅是开辟了一个新的招聘渠道，也在完善着应聘体验。找工作的人，当他发现了一个合适的岗位，满怀期待地将简历投递出去，很有可能会石沉大海。可能他认为自己能胜任，却收不到来自雇主的任何消息，这种等待度日如年。如果它采用的是一览英才网的手机招聘客户端，这“糟糕”的体验就不会存在。因为他能清楚地得知到底有多少企业浏览了他的简历，它们都是谁？他可以借此判断简历的投递是否有效，赢得意向企业的认可，也就指日可待。如果招聘方能通过手机客户端，给予求职者细微的关怀，相信这种应聘体验会更加良好。

使用手机开展招聘，把雇主和求职者更加紧密地联系起来，这对打造企业在手机上的“雇主品牌”非常有帮助。现在移动互联网的主流消费人群都是 90 后，他们也是企业雇主品牌建设或招聘的潜在受众。通过手机这个渠道，向他们展示，和他们直接对话，比开多少场宣讲会，做多大规模的广告都管用。当然，更简便、更快捷、更廉价的移动招聘，也在给招聘官们提出新的挑战，譬如旧的招聘流程在移动互联



▲一览英才网企业客户端已上线，您可以通过 Ipad 招聘所需要的专业人才。

网时代就行不通了，你需要给予这群来自手机的求职者更快的响应。

手机招聘的广阔未来

既然像一览英才网这样的综合招聘网站打造了移动招聘 APP，那么企业是否还有必要重复建设呢？答案是肯定的，企业一样需要建设属于自己的移动职业站点。越来越多求职者用手机访问微博或一览英才网手机客户端，如果它看到了感兴趣的职位，想通过手机访问企业的职业站点，但是却因此获得了很差的用户体验，你可以想象结果会如何？它必须是专门为手机而设计的，可编辑的，与社交媒体或招聘网站相关联的，更重要的是它必须能允许求职者运用手机在线申请。

所以，当在努力铺展社交化招聘战略时候，你也需要及时将移动招聘计划提上日程。如果说 2012 年以前是社交化招聘的时代，那么 2012 年以后必将迎来移动招聘的时代。虽然还不确定目前企业的移动职业站点是否能为企业带来真正的求职者，但它绝对不应只是你的一个备选项。从现在开始，你需要审慎地思考这个问题了。



▲扫描二维码，可体验一览英才网应用（上为 iPhone 版本，下为 Android 版本）。

七步完善你的招聘页面

好吧，这是社交的时代，但并不意味着你可以忽视公司主页的招聘页面。

索引 CRO

你们公司官网的招聘页面有多久没有更新了？招聘信息是否已经过时？好吧，这是社交的时代，但并不意味着你可以忽视公司主页的招聘页面——它是你们公司对外信息展示的主要通道，潜在的求职者们都会通过它来了解企业的情况。如果你的招聘页面是以一种有趣、对用户友好的方式呈现在浏览者面前，这个页面本身对传播品牌也大有裨益。

一个成功且有效的招聘页面能最大化潜在求职者的浏览时间，方便他们直接找到你，并且最重要的是，通过展示公司的优势和价值，能吸引更多有经验的专业人才。而评价一个官网的招聘页面是否成功，主要有两个指标：一是保持较高的浏览量，二是提升浏览者与实际应聘者之间的转化率。你们公司官网的招聘页面是否做到了这一点？

如果想让你们公司官网的招聘页面能起到真正的效果，你必须确保做到以下七个基本要素。

一、及时更新工作信息

更新工作信息有多重要，无需一再强调。很多公司的职位一放就是好几个月，从未想过移除他们，这只会让求职者 and 高端人才感到迷惑：到底这些职位还招不招？如果不更新信息形成固定的印象，那么你招聘页面所承载的功能就会贬值，甚至会影响到那些真正有招聘需求的职位获取简历。改善这一问题其实不需要花费你太多时间，如果职位已经放置了很长一段时间，那么就不定期更新一下它的发布时间，表明这个职位依然存在招聘需求。

二、善用搜索引擎

用户通常会使用搜索引擎来寻找开放的职位，它易于操作，可检索到很多相关信息，并



▲毕马威的“大学生职业发展中心”运用了鲜艳的色彩搭配，迎合了大学生用户的审美需求。

且可以自定义。你需要确保用户通过地理位置、职业类别或简单的关键词能检索到你所发布的职位信息，以提升有质量的浏览者检索的可能性。如果你很迫切地需要招聘某个职位，确保职位在页面上发布后，给它打上热门职位的标签，然后你也可以运用搜索引擎检索一下，确保它能快速地检索到。

三、简便的申请流程

你们公司的官网上是否有在线投递简历的功能？如果有的话，记住一定要尽可能地简化申请的流程，抛却那些花哨且不实用的项目。没有一个人，特别是那些求职意愿还不甚强烈的消极消极求职者，愿意面对那些不断弹出的页面——这只会让他们心烦意乱，甚至放弃投递简历的尝试——他们只希望能简单地按一下确认，然后将简历发送出去就可以了。确保一步完成申请，意味着你将收到更多简历，你可以在

一个更好的候选人池里筛选你需要的人才。

四、清晰的雇主品牌信息

不要以为访问公司官网招聘页面的人，都是对企业了如指掌的人——第一次造访的人远比较常光顾的人多——所以在页面上呈现完整的雇主品牌信息非常有必要。你可以利用这个平台，强化你的CVP（也就是求职者价值主张），清晰地告诉你的潜在候选人，公司将对推进他们的职业生涯带来何种帮助。

传播企业雇主品牌最有效的办法就是用企业的员工现身说法。你企业的员工每天都在感受着企业的文化，所以他们的表述是最客观诚实的。具体的方式，可以发布员工在拓展其职业成就方面的有趣视频，也可以是在员工博客上记录他们印象深刻的成功故事。

浏览完这一页面，你可以评估它是否能清楚地让用户知道你的公司是什么样的，并且激发他们想来这里工作的意愿。从雇主价值的描述中跳脱出来，你也可以清晰地向潜在的求职者表达你期望他们是什么。每一个页面，每一个链接和每一个视频，都让他们如沐春风，拉近他们与企业的距离，让他们更深入地了解企业。

五、多些接触点

在你公司的CVP的旁边，你需要确保潜在的求职者能够便捷地和你们公司互动起来。于是，你还需要发布公司招聘团队的名称、头衔和职位，并链接到他们的E-Mail、微博。这种方式可以更方便接触到消极求职者——他们对工作没有迫切的需求，而且很挑剔，在他们实际申请之前，也许需要向招聘官们咨询企业或职位的相关信息。

六、构建你的人才社区

通过招聘页面，每8个浏览者大概只有1个会投递简历。这还是高估了的数值，并不是所有浏览你页面的人就是想要找工作的人，很多浏览页面的高端人才可能已经拥有了满意的工作。当你的雇主品牌信息和CVP战略吸引到这些浏览者，那么你怎么和他们建立联系，为这些未来的求职者创建一个数据库呢？记录并挽留这些感兴趣，但是短期内又不打算找工作的人，最好的办法就是让他注册成为企业人才社区的会员。这样你不仅能记录下他们的基本信息，也把他们保留在一个循环中，让他们持续地关注你们公司。



▲ IBM 官网的招聘页面是我们制作招聘页面的最佳范例。

七、活泼的视觉呈现

上面说的都是功能性的模块，但是仅仅只有文字的表述还是远远不够的。试想一下，如果你的招聘页面像大学里的毕业论文一样严谨、呆板，到底能吸引多少人浏览？招聘页面的视觉呈现同样重要——这不是说你要把页面装饰得花里胡哨，而是要突出那些重点的板块，让它诱人、容易被记住且贴近时代。在制作你的招聘页面时，有时候也需要了解基础的心理學，了解人们容易被哪些东西吸引，这很关键。你还要和你的网页设计师一起，创造出能给招聘带来帮助的图片布局。

如果能做到以上这七点，就能帮助你提升你招聘页面的浏览量，吸引越来越多的高端人才投递简历。一个招聘页面，必须有它独特的地方和吸引力，在这里你可以直接和潜在的求职者联系，它是你企业和职位销售的形象店，切不可草率了事。



寻找 乔布斯式的 HR

苹果的成功能给 HR 什么启示？HR 中是否出现乔布斯式的人物？

文 魏亦超 图 CRO

有天，我与两位好友就餐，其中一位好友问我：“为什么中国好声音一下火了？之前为什么非诚勿扰的节目也很火呢？”说实话，它们为什么火的理由，之前很多人都总结过，我只是很轻松告诉他一个理由：现在人们都很娱乐化，全民都娱乐——这是一个很重要的市场消费基础。

我比较关心的是谁在教育或给娱乐化提供一个良好的大众平台呢？

现在老太太都用 iPad 在玩愤怒的小鸟，给一个完美的理由可以防脑痴呆……人们除了在上上班、睡觉和吃饭之外，闲余时间在玩游戏、看新闻，这个变化我个人觉得很大部分要归功于苹果和乔布斯。

苹果的系列产品从 iPod 到 iPhone 到 iPad，我也是一路关注他们的变化和成长，直至现在的高峰，不知道是否是顶峰，但有点按照乔布斯所说：活着就是改变世界。他做到了！

乔布斯缔造的不是苹果，而是“苹果教”

苹果和乔布斯的成功，现在看真的不完全是电子产品的成功，而是生活方式或娱乐方式或时尚品味的成功。全球人为之疯狂，看看他们的销售记录和不计黑夜地排队购买，你就可以感受到苹果迷的热爱和执着。对一个高科技公司来说，这是十足罕见的消费行为——这个癫狂的状态，估计只有在中国房地产市场上才有可能出现——大家都自我陶醉在升值的美梦中，不同的是房地产的销售癫狂大部分是开发商导演的场景，但苹果场景的故事绝对不是导演出来的。有人说苹果是搞饥饿营销所致，我个人不这样认为。其它公司也可以学，估计饿死的不是消费者，而是公司自己。

真的，苹果公司和乔布斯生前所最追求和所呈现的产品、内容和体验，真的像苹果教，乔布斯就是教主。他们一路引导消费者，一路



魏亦超 深圳一览网络股份有限公司雇主品牌总监

具有丰富的市场、品牌、销售、团队运作和管理经验，熟悉企业营销模块的运营策略和实际运作。加盟一览之后，服务于企业的重点大客户并成功运用市场营销的理论和经验解决客户的招聘及雇主品牌难题。如有期望与之交流乔布斯式雇主品牌话题，可关注微博：<http://www.weibo.com/u/2603090637>。

给消费者惊喜，一路告诉消费者新玩法，一路让消费者体验改变和时尚，最后你就不知不觉地身处其中，无力自拔地成为苹果迷，进而成为苹果教的信徒。看看全世界的宗教徒对自己的信仰和行动绝对是忠贞和无价支持，毫不保留地狂热。

我个人从 2001 年就开始关注苹果产品的演变，每推一款新产品或更新一款产品，都成市场的极大热点，在卖场永远是苹果产品体验的用户最多。每一个人都以拥有一款苹果产品而感觉到与众不同。当时，由于工作的性质和职业的原因，不看看苹果的产品和苹果的销售，就感觉不到市场的主要方向和目标，可见苹果的魅力，它一直在领导消费电子的潮流。每一款产品当时可以是划时代的改变，不仅是产品本身，而是对整个产业链的改变和重建。

伟大就是伟大！由于我个性的原因，不想随大流，本人对是否拥有苹果一直持否定的态度，其实内心中也非常认同和敬仰苹果及乔布斯。市场也包容我这样的相对异类点的消费者，留给苹果对手一个市场机会，但不是主流！

让员工成为公司的信徒

讲了这么多苹果及乔布斯对消费者和世界影响的一细点滴感受和理解，好像与本文没有关系一样，其实不然，我们想想有人估算过苹果电子产品成本只有它的售价 1/4 左右的时候，几乎从来不讲硬件参数和多先进，还心甘情愿花大价钱购买，还年年盼着再花大价钱买新款，旧的变自己收藏，消费者为什么这样做呢？

他们从来没有讲自己的技术研发团队多么多么地厉害，多么多么地先进，总是讲他们的用户体验是多么多么地惊喜和随意，总是讲他们的用户是全世界最先能够体验到首例人类第一款新服务，苹果为什么要这样做呢？

对于一个 HR 来说，苹果和乔布斯是否对我们有什么样的启示呢？我们都知道 HR 大部分的工作都是在围绕我们所谓经典的六个模块开展工作，夜以继日的工作，不辞辛苦地追索，

在数据中、流程中、章程中奋力拼搏，有时候还认为不够好，还请更多外援像人力资源的咨询公司协助，搞出一个庞大和复杂的完美工程。

辛苦啦，HR！当 HR 最为骄傲的工程竣工的时候，本可以获得更多的掌声和喝彩的时候，突然在深夜接到 Boss 一个电话，关于一个关键员工想辞职，这个不亚于在一个做美梦的夜晚被闪电突然惊醒，我到底做了什么呢？

我们似乎也可以看到把苹果和乔布斯看做直接对手或间接对手的公司，他们的研发总监和团队，也像我们尊敬的 HR 们一样在黑夜中奋力拼搏，带着顽强的理想和远景，一起品尝

着艰辛。然而现实总是残酷地告诉他们，Boss 不满意，消费者不买账。研发总监和团队很不服气说，我们技术其实与苹果真的没有很多的差距，甚至超过他们，我们到底少做了什么呢？

看到这里，我们发现传统公司的 HR 和这些 CTO 们是否有着惊人地相似，他们都在为自己的消费者搞技术和研发，不同 HR 的消费者是公司内部员工和外部的潜在求职者。

看到这里，我们发现传统公司的 HR 和这些 CTO 们是否有着惊人的痛苦，他们都在为公司增加投入却没有买单的人，只不过 HR 的买单人是员工愿意留下和外部员工慕名而来乃至低成本也可以录用。

我们现在觉得需要改变了，或者需要新的变化和思维！该怎样思考呢？又该怎样去行动？我们 HR 到底要把我们的消费者（内部员工和外部潜在求职者）引入何方，给他们一个什么样体验和宗教主旨？或许苹果和乔布斯能够给我们 HR 更多的启示！

我们看看乔布斯式的演讲风格，每十五分钟就插曲一下，唤起听众的兴趣，我们不妨也模仿一下，试一次，这个启示能否留到下一期杂志分享呢？如果你是苹果迷的话，我相信你愿意！我们一起开始洞察启示和寻找乔布斯式的 HR！

如果您对乔布斯或雇主品牌亦有心得的话，欢迎您与我们分享，投稿邮箱：CRO@job1001.com。

我们 HR 到底要把我们的员工引入何方，给他们一个什么样体验和宗教主旨？

中高端人才的融入和初步发展

中高端人才对于企业的作用是不言而喻的，但关于它的招聘也是企业招聘官最头痛的问题，它不仅表现在难招聘，也难保留。对此，前天音控股（天音通信）集团人力资源部副总监翁江春先生和我们分享了他关于中高端人才融入和初步发展方面的相关经验。

文 翁江春 编 金荣梅 图 CRO

在人力资源的六大模块里，招聘是最容易考核的。什么时候招到人，招了多少人，在招聘的过程中花了多少钱等，都可以明确和量化。其实这还不算完，当你好不容易把招聘运转起来，会发现来了的人不一定都能留下来，留不下的走掉了，你还得继续招……招聘中高端人才更为不易，让他们认同企业，并融入进来，和企业一起成长，是非常关键的一步。

新进中高端人才的心理及表现

在我们吸引中高端人才的时候，通常会描绘一个美好的蓝图，但是等到中高端人才正式

加盟企业后，会发现不同程度的落差，产生失落感。这是普遍现象，但处理不好，很容易导致中高端人才的流失。于是很多企业把新进人才试用期的跟踪管理也纳入到招聘这个职能里来，即便公司没有这样做，你也应该主动地承担这个责任。

当中高端人才进入企业后，我们经常会听到这样的话，“我们以前 XX 公司如何如何。”他们刚来公司的时候这么说，过了一两个礼拜这么说，甚至过了半年、一年，他们依然这么说。这种怀旧的表现，说明他的状态还没有到新的企业里面来，还没有把自己当做是新企业的一份子。



为什么会出现这种状况呢？一方面是因为他内心里的优越感——尤其是从大企业里引进的人才——惦记自己原来的身份，潜意识是认为自己是人才，是过来帮助你们的；另一方面，是因为在新的企业里还没有找到自己的位置。如果他长时间保持这种状态，我们基本可以认定这次招聘是失败的。

中高端人才新进公司，在有优越感的同时，也是孤独的。他并不熟悉这个新环境，故而他的灵魂是躁动和寂寞的。他之所以回忆过去，强调落差，其实是渴望你的关注和支持，所以我们需要以同理心来对待他。

此外，他还有强烈的成就导向的内驱力，

渴望在新的平台证明自己的价值，所以他才喜欢表现，不断强调自己是人才。

渴望被关注是每一个新进员工的基本需求，中高端人才也不例外——这是人的本性。当然，如果这种诉求表现得过于强烈，很容易导致融入失败，因为它容易让老员工产生排斥心理。

基于这些心理状态，中高端人才通常会有什么样的行为表现呢？最明显的表现自然是怨天尤人。因为我们做招聘，通常都会把企业最好的一面，像孔雀开屏一般呈现在应聘者面前，但是现实和描述之间终会存在一定的距离。尤其是民营企业，他们吸引中高端人才通常会使用“三高”（高职位、高待遇、高承诺），但是到岗之后，通常都会打一定的折扣。“三高”为中高端人才引进后的存活和发展埋下了定时炸弹，一旦爆发，将无可收拾。

很多中高端人才在面试时，也相对关注薪酬待遇和职业发展，却忽视办公环境（包括硬件、氛围和团队等），等到他来到公司以后，会发现一切并不如他想象中那般美好，同样也会滋生很多不满。当牢骚日积月累，会泯灭他的斗志，让他随波逐流，得过且过，最后收拾好包袱，准备不干了。也许等他离开了，你会发现他在公司的这段时间，基本什么都没做。

中高端人才存活的外部环境

中高端人才引进是否能存活，还取决于企业的工作环境，而决定环境的主要因素是老员工的心态。对于新引进的人才，他们是排斥还是欢迎呢？我总结大致有以下心态：其一是心理不平衡。企业都有薪酬保密的规定，但是很少有企业能做到这一点。中高端人才来到企业后，很可能比老员工的待遇和层级要高，会导致老员工心态失衡。其二是挑剔的眼光。为什么他能拿这么高的待遇？其三是寻找对方的过人之处。他哪里比我们出色？其四是虚心学习对方的优势。新进的人才总会带来新的体制和文化，能帮助我们提升。其五是协作、共同完成任务。以我们以前的经验，在新的人才进来之前，我们会事先和老员工沟通，告诉新进人才的风格和特征；而对于新进人才，我们也会告诉他，是来帮助我们成长，而不是摧毁了重建。双方都各自发展的空间，并不冲突，以促



进新老员工的有效协作。其六，配合上司，主动提供资源。这是最理想的状态，不过有几个企业真能做到这一点？

中高端人才入职引导的误区和障碍，有时候也影响着中高端人才的融入和保留。我们究竟是出于什么目的引进中高端人才？有的企业很功利，中高端人才“上车”，阶段性帮助企业发展，完成使命后便可“下车”；更多中小企业则是采用大浪淘沙式的，能存活下来的，便是我们想要的人才——他们对人才的理解很有限。还有一些企业会对中高端人才求全苛责，既然给你提供了高职位、高待遇，也期望你能拿出好的业绩和行为来；更有些企业会急于求成，还没有适应的过程，就期望中高端人才能在短时间内做出明显的贡献……

中高端人才成功融入的组织保障

对于中高端人才的融入和存活，HR 能做什么呢？简单通俗点说就是“洗脑”。让中高

端人才忘记以前的公司形象，认可现在公司的文化。没有文化的灌输，你不可能完全靠他自觉地去了解。

在灌输企业文化的过程中，要和工作辅导结合起来，不能抛开工作空谈文化。假如他是做营销的，就可以通过他营销的行为来谈公司的文化，比方说我们对客户的理念，让他对这一点有切身感受，不能简单的泛泛而谈，要先树立行为的标准。

此外，到新的企业里，它与之前公司的文化或多或少都存在着差异，你要告诉中高端人才我们公司的企业文化是什么样的，我们公司人才的标准是什么样的，最后引导他全程融入。这样思想辅导和工作辅导并进，帮助中高端人才更快了解企业，认同企业文化。

还有一点很重要，就是实习机制。我们公司曾一个行业中高端人才，从他报道到正式上任用了整整一年零八个月，这段时间他都在实习阶段。其实就算是个人才，他加入公司，很多方面都未准备好，我们不能因为要用而用他。

▲翁江春，有近 20 年的企业人力资源管理及综合管理经验，曾任天音控股（天音通信）集团人力资源部副总监、某大型互联网广告公司副总裁等高管职位，也曾任广州市人力资源管理学会副秘书长，被聘任为多家企业的高级管理顾问。

既然我们要用他，就应该多给他点时间，让他多去观察，多去感受。

我们让他用三四个月的时间在全国各地到处跑，只写简单的报告，但不分配具体的任务；我们提供他阶段性的挂职锻炼，协助各地办事处的经理处理事务，但本身不承受业绩的压力。

此外，还有后续阶段性的总结与提点。很多企业有时候只会做“审判官”，告诉你做得好或不好，却不告诉你该如何做好。提点对新进中高端人才很重要，它可以改善其在新企业的生存状况，更好地适应。通过缓冲式的实习安排，通过试点式的实岗实炼，也有利于考察其在新工作中的适应能力和发展潜力。

总而言之，中高端人才成功融入企业，一定是建立在健全完善的组织保障的基础上的，绝不可能是想到哪一点就做哪一点。首先是文化灌输和感受，明确企业的行为模式和风格，挖掘企业的文化要素与中高端人才个人价值观的匹配度。其次就是人际关系的引导，人际关系于不同的环境有不同的特性，因风格与文化环境的差异，有可能会影响新单位的生存系数。最后归属感的培养。通过让他参与我们具体的某些活动，让他具体来感受我们该如何融入这个环境。通过这三个机制，再结合实习机制，来确保外来的储备干部的成功融入。

中高端人才的评估和初步发展

中高端人才融入企业是我们迈出的第一步，要让人才与企业一起成长，还需要根据个人的能力特征和职业发展，建立一个阶段性的培养计划。

在中高端人才的融入的同时，我们要推进中高端人才任职能力的评估和测评，以明确其能力差距和发展需求。在实习期时，我们可建立相应的实习期工作档案，便于对其发展情况进行跟踪监控以及对其进行有针对性的培养。经过实习期后，储备干部任职能力的评估和测评，结合招聘环节的评估，可作初步的任用决策。

学习计划和能力模型并非报告，而是一个工具，让我们了解所引进的中高端人才的总体曲线，把他们的状态反映得清清楚楚。不同的岗位有不同的评估模式，我们可以把它系统化。

每个阶段通过这些评估和测评，能清晰地了解中高端人才的能力和状态评估（主要通过专业能力、管理能力和个人能力三个维度）。找到区别和差距，就能对其进行针对性的培养和培训。



我们还可以为中高端人才制定一个监测表。对引进的中高端人才的工作状态、职业心态和家庭状况进行监测，目的并不是干涉其私人空间，而是发现其情绪变化，评估其职业动向，以便做好预防，或帮助其解决问题，令其安心工作。

在中高端人才的挂职锻炼期间，我们会要求他们提供阶段性的述职报告。让他们用数据说话，介绍他所实习的单位情况如何，渠道和团队如何，帮助他更深入地了解企业、融入企业。

如果人才融入企业后，没有做初步的发展，他们很容易找不到自己的位置，找不到认同感，也更不可能长期留下来，所以我们在任用方面也要做相应的安排。通过对他职业心态、文化认同、任职能力、成功/失败的实习价值进行综合评价，来评估、决定储备干部的任用安排。任用也不是一步到位，而是通过考察性、过渡性、和实际任用等步骤，非常谨慎地让他进入角色。值得一提的是，在整个培养和考察过程中，他的职级和薪酬不受影响。

就算是中高端人才上岗之后，我们对他的阶段性发展规划管理也必不可少。对于一个成功的职业经理人的发展规划管理而言，他永远处在实习期。■

每逢校园招聘季的时候，简历就会像雪片式地堆满了招聘官的案头。让人苦恼的是，应届毕业生普遍都没有什么工作经验，简历几乎一模一样，让人无从分辨优劣。而这一段时间，每个企业的校招行程都安排得满满当当，没有太多精力来应付一对一的面试，于是无领导小组面试便成为了企业校招最常用的武器。通常在经过初次筛选和素质测评后，都会组织一次无领导小组面试。

所谓无领导小组，就是指一组应试者组成的临时工作小组，讨论给定的问题，并作出决

策。由于这个小组是临时拼凑起来的，并不指定谁是负责人，目的就是考察应试者的表现，尤其看谁会从中脱颖而出。无领导小组并不要求每个人都成为领导，因为那需要真正的能力、信心，还有十足的把握，否则会弄巧成拙。

无领导小组通常都采用情景模拟的方式，进行一个小时左右时间的问题讨论，方便招聘官考察应聘者的组织协调能力、口头表达能力、辩论的说服能力等各方面的能力和素质是否达到拟任岗位的要求，以及自信程度、进取心、情绪稳定度、反应灵活性等个性特点是否符合

集体面试行得通么？

是要时间，还是要人才？集体面试行得通么？在我们盲目追逐潮流的时候，也许该停下来，审慎地思考一下了……

索引 CRO



拟任岗位的团体氛围，有此来综合评价考生之间的差别。

因为自尊，对集体面试说不！

因为无领导小组比较贴近实际的工作，表现效度高，能尽量减少被测评者掩饰自己特点的机会，并且能在同一时间对多名应聘者进行测试，考查内容范围广泛，能获得大量信息，所以获得了企业校园招聘的青睐。或许因其在校园招聘上的成功，很多行业的社会招聘也运用到这种形式，不过其效果就好坏参半了。

美国知名的企业管理顾问公司 ActionCOACH 就很喜欢采用集体面试来进行招聘，他们认为集体面试可以大大节省时间，在此过程中还可以观察求职者与其他人的互动，以及面对压力的情况，可以同时比较不同的求职者，筛选的过程更公平。不过同时他们也认为当求职者得知是集体面试时，多数人都感到惊讶，甚至打退堂鼓。

有 HR 同仁之前在组织集体面试时，经常发现应届毕业生在集体面试时的表现，甚至比有多年工作经验的人更好，当时百思不得其解，待到自己参加集体面试时，才彻底体会到这种心境——他压根就不想参与这场游戏，又何谈表现？

3L 出版社的创办人 Michelle Gamble—

Risley 也曾参加过集体面试，当她得知自己是要和 200 多个人一起面试时，非常泄气。当时她已经有 15 年的工作经验，居然还得坐在一排一排的折叠铁椅中，让她觉得没有受到尊重。同时她也认为，集体面试逼出了人性最糟糕的一面，为了一个机会而抢着回答问题，急于表现得比别人好，根本无法看出每个人的能力，只能看出某些人敢于表现自己。于是，在她当老板之后，再也没有采用过集体面试来雇佣专业人士。

压力，那堵难以逾越的墙

在另一方面，集体面试就等同于压力面试。虽然企业在安排集体面试时，都会刻意通过环境布置来缓解参与者的压力，但是一旦进入到那个激烈的氛围中，这种压力就扑面而来，让人无从回避。

在集体面试里，求职者需要与别人竞争，而且很容易看出差别。在竞争的氛围里，什么时候该发言，如何回答才能吸引招聘官的注意等等，都考验着求职者的心理承受能力。有的企业在招聘时，为检测求职者的抗压能力，还故意强化这种压力的氛围，但是并不是所有的岗位都需要强大的抗压力。

面试的目的不是为了为难求职者，而是发现求职者与拟任岗位的匹配度。理想上的面试应该是公司与求职者的一场对话，以了解双方是否合适，但显然集体面试也发挥不了这种功能。

除此之外，要通过集体面试挑选到合适的人才，对招聘官的专业能力也是一种考验。国内人力资源从业人员的专业素质不强，很多企业集体面试的形式就大于内容。就校园招聘而言，其实通过笔试和素质测评的求职者，本身就证明其能力并不差。而集体面试更多看重求职者在临场的表现，基于此来淘汰一大批人，无异是“为了淘汰而淘汰”。

是要时间，还是要人才？集体面试行得通么？在我们盲目追逐潮流的时候，也许该停下来，审慎地思考一下了……

聊聊集体面试的心经

不管是集体面试，还是单独面试，及时地调整好心态，保持一种平常、积极、乐观的态度至关重要。用这样的心态去面对一切，已经成功了一半。

袁林 CRO

“袁小姐，我还是第一次遇到面试高管，采取集体面试的经历。真是有意思！”

——七年前，在一家集团公司招聘分公司高管时，一位颇有资历的应聘者经历了集体面试后，离开时对我说的话，语气中不无愤懑，我的解释也显得多余和苍白。

现如今，集体面试又或称群面，已经越来越被大众所认识。集体面试有一对多（一位面

试官对多位应聘者）、多对多（多位面试官对多位应聘者）和多对一（多位面试官对一位应聘者）的三种模式。目前采用较多的还是多对多的模式，是指由一位以上的面试官，同时出席对多位应聘者的考察。这种方式，可以避免掉个别面试官的主观臆断，综合多位面试官的结论，对应聘者产生较客观公正的评价。

很多大中型企业在招聘应届生时常常采用的面试方式就是集体面试，现在也有越来越多的企业逐步往其他岗位延伸，例如销售、客服、管理者等等。人力资源同行们在一起也常常交流群面感受，也是表示有利有弊，

但普遍认为把这个环节设在一、二面的环节，还是利大于弊。企业人力资源从业人员喜欢采用这种面试方式，通常基于以下几种心理：

一、**比较心理**。把应聘者放同一平面上，让他们同台竞技，很容易就看出各自的差异。特别是有些岗位，需要应聘者思维敏捷、积极主动、语言表达能力强的，很快就可以借助集体面试的模式、现场的设计、题目的应答环节等脱颖而出。

跟传统的一对一面试相比较，一天假如你面试5人，很可能在你面试到第4位时，已经记不太清第1位的具体表现了，于是心理学的“近因效应”和“晕轮效应”就出来了，要么你记住的是最近一位的应聘者，要么就是对特点突出的应聘者记忆深刻，但这“突出的特点”有可能与你的岗位匹配并无关系，所以群面就大大的降低了这类的概率事件。

二、**观察心理**。集体面试的过程里，人力资源工作人员很喜欢特别设计一些环节，比如“无领导小组讨论”、“案例分析”、“角色扮演”等等，这些环节都需要进行大量的互动，而通过这些互动，面试官在一旁很容易观察到应聘者是否具备与岗位匹配各项特质与能力，这也是就是所谓的“暗室效应”，暗处可以看到亮处，而亮处看到暗处，应聘者只有尽力表现，很难去揣摩面试官的倾向。这样也能够在尽量发挥应聘人员的本色，在某些程度上避免了传统一对一的面试时，应聘者容易受面试官无意的暗示影响，而做出讨好性行为。

三、**节省心理**。这点心理可能算是人力资源工作人员秘而不宣的共同秘密吧。不可否认的是，一次性筛选大批的应聘者，极大地节省了人力资源工作人员的时间、精力和成本。并且在群面时，面试官除了人力资源部的同事，常常还会邀请业务部门、公司领导等同时出席，条件特别突出者，有时候当场就能拍板录用，这也大大提高了招聘效率。

当今社会的人才大战，速度也是制胜法宝。作为人力资源工作人员在招聘中肯定都遇到过，因公司领导犹豫拖延，或公司录用审批时间过长等时间原因，而错失人才的事件。人力资源同行们常常都在感慨：我们看上的，别人也都看上了，所以速度要快啊。

基于如上种种心理，人力资源工作人员喜欢采用集体面试，并且认为诸如校园招聘，群

面为面试环节中不可缺少的一环。那么，作为应聘人员又有怎样的心理呢？

一、**心理压力**。心理压力是个体在环境中受到种种刺激因素的影响，而产生的一种身心紧张状态，这种紧张状态会引发心理或生理变化。应聘人员参加这种集体面试，会引发多种情绪，有对未知情况的担忧、有对不可掌控的害怕、还有不自信的紧张等等，诸多情绪混合成了一种心理压力，这也是大多的应聘者惧怕集体面试的主要原因。

面对这种心理压力，需要有良好的心理调节能力与适应能力，才能在现场有不失水准的发挥，而这良好的心理素质很大一部分是靠后天不断的修炼出来，需要有一定的阅历、经历的沉淀。

二、**负面情绪**。通常有些职业资历或年龄稍大的应聘者，对集体面试持有一种不太接受的态度，他们普遍的心理认为自己没有受到应有的重视与尊重，认为集体面试的形式不能够很好的展现自己的经验、阅历与能力。特别是有些面试官将一些年龄、资历、背景参差不齐的应聘者安排在一起进行面试时，可能会引起应聘人员极大的反感，甚至是愤怒。

其实深度剖析这种负面情绪的背后，隐藏着的是对自我角色的认知。我们都知道随着年龄的增加、阅历的沉淀，人对自我的认知会越来越丰富。在社会上经过十多年、甚至几十年的积累，已经对自己形成了一种角色的认知，也就是“我是谁”的问题。但凡是取得过一些成就，得到过一些肯定和拥有一定的社会地位的人，他对自己“角色”定位一定是界定一个比较高的层次范围里。在这种情况下，内心里很难接受自己再去“被比较”、“被挑选”，于是内心便产生了一种负面情绪去抵御这种“被比较”的难受心理。从心理学的专业角度而言，便是人自发的启动了自我防御机制，用抵制和愤怒去掩盖当前处境下的难受，从而保护自己。

如何判定一个人的心理健康水平，社会适应力是一项基本的指标。随着社会的发展与进步，社会市场化的递进，人们处于大环境中已不可避免、不停地进行着选择和被选择。所以不管是集体面试，还是单独面试，及时地调整好心态，保持一种平常、积极、乐观的态度至关重要，用这样的心态去面对一切，已经成功了一半。 ■



袁林

深圳市慧天下企业管理顾问有限公司高级顾问，人力资源管理、流程化管理实战派专家讲师，员工积极心理资深专家。曾任联想集团、超联集团、勤诚达集团等公司人力资源总监、员工心理援助中心主任等职，具有10年高级职业经理人经历，在人力资源领域拥有丰富的理论知识和实战经验。

集体面试中的四种危险行为

集体面试可能会收到很好的商业结果，但是在情绪结果方面，则要大打折扣。

文 吉姆·鲁迪 图 CRO

因为我曾经写过一本关于招聘最佳实践的书（《Hire Like You Just Beat Cancer》），我们收到很多读者来函，出乎意料的是他们很多都是掌控企业招聘战略的高管。其中一个来自密歇根州卡马拉祖的招聘经理，在他的招聘战略中运用了我的理念。

“我正在思考想要尝试的想法之一就是‘集体一面’的概念。我从很多商业伙伴中得悉这一想法，他们都说运用这一手段，获得了很大的成功。

我在推进这个流程的第一步，就是邀请所有求职者去本地一家酒店进行2个小时的集体面试。最初的一小时，是向求职者们展示我们公司的核心价值、企业文化、对工作的描述及期待、薪酬水平等。介绍完了之后，中间有一小段休息时间，觉得不适合这份工作的人可以自行离开。我必须特别说明的是，当时将近有一半的求职者离开了。

第二个小时，我们的工作人员会对那些对此还感兴趣的求职者询问一些实操性的问题，并进行一次性格测试。通过这次面试，工作人员汇总并甄别这些求职者，印象深刻的进入二面。在这一环节，面试采用非常传统的一对一的方式。

我认为这个面试方式的流程在一面上花了很少的时间，另一个优点是就算你没有看求职者的简历，你也能了解到他们的性格特征和个性。不知道您是否清楚这一面试方式，可否谈谈您的想法？”

诚然，在表面上，我确实看到这个流程很有效率，也较少关注在简历上，而将更多的目光聚焦在求职者是否合适上——这是可靠的招聘法则。不过在这个面试安排上，我依然有四个主要的忧虑：

1、不要在你的面试流程上，把集体面试作为唯一切入的点。你还需要容纳哪些不能参

加你集体面试的人。举个例子，最近我们公司找了一个销售员，他的前一份工作要求他每周工作六天，甚至包括晚上，他也不想被占用假期的时间，因为在我们面试的期间，他妻子已经怀孕八个月了。于是我们把他的所有面试都安排在周四这一天。如果我们没有灵活安排他的第一面，也许我们可能错失这个优秀的求职者。

2、这个安排可能会让谨慎的求职者感到厌烦。我们公司从不在公开的场合招聘员工。以前有好几个求职者告诉我，他对我们公司很感兴趣，但是又不想被以前的同事或老板看到，因为这有可能会危害到他们的职业生涯。若干年前，有一个知名的本地电视新闻播音员应聘我们的职位，在我们办公区域面试的时候，现场除了面试官外，再没有其他人。如果我们强迫她参与集体面试，其他的求职者可能都会向她要求合影，你可以想象现场将会是什么样的一种状况。

3、我觉得在招聘流程之初就展示企业文化和核心价值并不恰当。除非接近我们招聘流程的尾声，否则我们基本不会向求职者展示这些内容。第一，我们不想求职者试图调整他们的回答以适应我们的企业文化。第二，通过事先不告诉他们我们的企业文化，可以测试他们的求知欲，他们是否会主动去问关于我们企业文化和核心价值的问题，以及他们是否有能力去感知这一环境。我们非常关心文化，也非常期望能找到和我们一样关心文化的人才。通过不描述我们的文化，我们可以观察到，当求职者有机会去问问题的时候，他们是否关心文化，或者他们根本就觉得很麻烦，不想去问它。

4、集体面试可以收到你招聘流程中的商业结果，但是情绪结果可能是适得其反。不管是如何优秀的求职者，亦或是如何缺乏资格的求职者，你都希望他们能感受到肯定的情绪结果。排在第一位你期望收到的情绪结果是每一个求职者都能感受到你的企业是专业的。在我们公司，我们告诉我们的接待员每一个求职者的名字，当他们安排面试时，每一个求职者都尊称其名进行欢迎，并且提供一杯凉水或热咖啡。如果时间不长，他们会在我们会客室舒适的椅子上等待。面试的时候，很多求职者主动告诉我，每一个路过的职员都对他微笑，问好，并关心他有何需求，这些让他们印象深刻。对比一下集体面试里的情绪结果，当你坐在数十人中间，和所有求职者一样被粗略地对待，你会感觉到哪一个公司会更专业呢？

当然，我说了这么多，也不是说要否定“集体一面”。因为我不是你，也不了解你的公司以及当地人才市场的情况，是否这些方式真的适合你们的组织——我只是想提醒大家，要当心集体面试里存在的“陷阱”。（吉姆·鲁迪为 Janmesom 出版社总裁及《Hire Like You Just Beat Cancer》一书作者。）

如何做一场成功的集体面试

为了节约时间、减轻投入，集体面试需要一个非常好的招聘面试方法的设计，但前期准备、中期操作、后期评估难度都较大，需要投入较高的前期筹备和成本。

文 庞静 CRO

许多企业因为考虑到人的主观性，大都会在第一或第二次面谈时，采用集体面试的方式。所谓集体面试，是指由两位以上的面试官，同时出席对应征者的考察，被考察对象在三个以上应聘者。这种方式，可以避免个别面试官的偏见，经由综合所有面试官的结论，对应聘者产生较客观公正的评价。

因为各个面试官的专业领域不同，他们各自有一块负责提问的范围。所以当应聘者猛然意识到进入了集体面试的环境，就得要同时揣摩各个面试官的喜好，这使得很多新人会因为紧张而产生不佳表现。我认为招聘不是为了刁难应聘者，而是要提供好的氛围，促使应聘者将对公司岗位的优势表现出来；招聘是设计合理的招募方案和面试形式，控制合理成本，完成人岗匹配的人才加盟。为了尽量避免新人紧张，招聘方应尽量提供比较温馨的氛围，并且欢迎和感谢应聘者，帮助应聘者减轻压力。

我曾听到一个朋友参加过集体面试后向我描述：第一轮是提出一个问题，面试者们轮流回答或补充；同样的方式在第二轮通知他面试时，他明确表示拒绝了。我问他为何如此坚决？他觉得这浪费了他的时间。为什么他会觉得浪费时间呢？他抱怨，面试的十几个人集体面答，答案雷同。他认为根本就谈不上集体面试，也就是一个问题 A 回答后 B 再回答 C 再补充，同时他还认为有骗取策划创意的嫌疑。

——我的这个朋友是个策划人员。我想是这个岗位或职业不适合进行组织纯问答式的基础型集体面试。我认为一些行政事务类、助理性岗位或销售类岗位较适合采用集体面试这种方式，然后集体面试后再与适用者进行单独面谈，对于招聘方是比较节约时间的。集体面试也是比较适宜于应届毕业生进行首轮面试。



▲集体面试是企业进行校园招聘时最常采用的一种面试方法。

针对销售型岗位的集体面试案例

下面我将针对销售型岗位，谈谈如何做一次成功的集体面试。对于销售型岗位，集体面试不仅可以考验人的抗压能力，还可以在集体面试的问题和模拟角色扮演的互动游戏中发现销售应聘者的创造性和竞争力。

集体（团体）面试的面试现场方案设计

一家房地产代理公司的需要进行大量招聘销售人员，想通过集体面试，我建议的方法：

1、如何设计销售类应聘者的集体面试

A. 简历甄选：务必在集体面试前熟悉应试者的简历，了解个人的主要经历和业绩；

B. 进行无领导小组讨论，这个效果比较好，当面试官发现表现不够充分的人需增加追问；

C. 对重点关注的个人增加半结构化面试，提高准确性和效率。



庞静

北京德志思国际投资顾问有限公司总经理，高级咨询师 & 培训师，全球职业生涯规划师，中国建设教育协会房地产专业委员会副秘书长，中国房地产教育网国家房地产系列认证课特约讲师，“植涯”俱乐部创始人。

考察要点：需要公司有胜任力模型，根据岗位的胜任特质进行考察就可以；如果没有胜任力模型，需要根据公司的特点和岗位要求进行分析，提出考察的要点。

简历甄选主要是考察工作经历是否符合贵公司要求；无领导小组讨论，主要是考察沟通能力、影响力、解决问题的能力、思维策略等；半结构化面试侧重了解工作经历的真实性，设计工作中的假设困难，请应聘者进行对工作中遇到的问题、如何解决问题、对问题的反思等。

2、集体面试注意问题

A. 笔试时间：可以根据岗位情况使用不同情况的试题；

B. 主考官作公司简介：主考官要职业亲和，介绍内容要客观真实且让应聘者充满兴趣；

C. 应聘者自我介绍：必须规定一下自我介绍的时间、重点，并要求所有人回答几个共通的问题；

D. 单独询问的问题：追问在个人介绍中没有提及岗位要求需要关注的事宜；

E. 无领导小组讨论：考察团队合作、领导能力、表达能力、逻辑思维能力等；

F. 结束语：说明后面的时间安排，并表示感谢。

3、观察考核的角度

A. 时间观念：约在同一个时间，应聘者来的时间肯定不一致，可以看出他们的时间观念，来的太早和迟到都不好，最好的是提前五分钟到。

B. 举止礼仪：在前台进行应聘者表格填写，面试官可暗中观察，填好的人有没有不耐烦的情况。面试官隐身，这个时候可能是他们最不加掩饰的时候，可以发现应聘者是否有不雅举止等。打招呼的方式，包括递简历的手势方式都可以作为考查的范围。

C. 落座位置的选择：引领应聘者进入面试区域，看看他们如何落座，落座的位置和坐姿等等。

D. 表达能力：自我介绍时间 3-5 分钟，看应聘者的语言表达和逻辑性，条理清晰度，是否完整但又简练能突出重点。同时，在发言者之外观察其他人此时的表情和反应。

集体面试的成功在于：第一，要通过招聘面试方案设计，在流程中找到合理时间它向应

聘者展示了公司舒适的工作环境或者优势条件，不仅为公司形象做了广告，并吸引了应聘者的认同和归属感，同时减少应聘者的面试压力；第二需要利用应聘者之间的竞争，展示了应聘者的基本素质是否与职位匹配；第三清晰招聘面试的目的性，首轮集体面试一气呵成，通过笔试、交流等形式筛选出 2-3 名（根据集体面试人数决定，但每一波集体面试人建议不超过 10 人）进行复试，复试根据招聘职位的所需人数决定是否可以进行第二轮的集体面试。一个成功的集体面试，既可以节约招聘的时间成本，也会给应聘者留下公司选人高效精准的印象，并体现应聘公司的高效等企业文化。

不同的岗位要用不同的面试方法

曾经我也运用过集体面试这种手段进行招聘，当时我们是根据不同的职位和层级设计过招聘面试方案的。主要目标是：第一轮筛选求职者信息的真实性；第二轮是设计了角色扮演题目，由观察者（面试官）进行查看求职者的沟通、组织等技能；第三轮进行无领导小组讨论方式，查看求职者的领导才能和其他部分的才能。

这种分层分步骤的集体面试适合中高层管理职位，因为测评的因素和中高层管理职位所要求的胜任素质相似。为了节约时间、减轻投入，集体面试需要一个非常好的招聘面试方法的设计，但前期准备、中期操作、后期评估难度都较大，需要投入较高的前期筹备和成本。很多招聘方缺乏这种意识，多数只采用了比较基础的纯问题式集体面试。

不同的岗位有不同的面试方法，不能一概而论。如果针对来自校园应届生来说，集体面试筹备就可以相对单纯些，但用集体面试手段我认为仍适合于有明晰标准的工作岗位（或竞聘同一个职位）。设计好面试题目，并运用好行为学来设计互动游戏进行的行为能力观察，必要时可以安排公司的老员工潜伏参与其中，并深入观察和监控过程。在传统的题目问答时，不仅关注答案更关注应聘者的学习力和变通性，互动游戏的设计可以考量应聘者的团队意识和领导潜质。优秀的人才往往在这时候就会脱颖而出。■



社交媒体是友是敌？

社交媒体正在成为一个有力的招聘工具。它的存在不仅让招聘官们可以直接面对潜在求职者，还能够与他们建立联系和互动，强化求职者体验，同时也为企业文化提供了一个展示窗口。而这也恰恰是争议所在——毕竟在管理后台接收信息和反馈信息的都是真实的人，以至于并不是所有人通过网络建立了联系就一定能及时收到响应。当响应不及时，消极的影响就随之而来。有人反映它对吸引人才的效果甚至不如没有建立任何联系之前。您有运用社交网络招聘么？怎么看社交媒体对企业招聘的意义？欢迎来函分享您的经验和见解。《首席招聘官》的投稿邮箱是 CRO@job1001.com，我们期待您的参与。

吴松

校招勾画 中交一公局未来

中交一公局每年都有着非常庞大的用人需求，尤其针对应届毕业生。中交一公局人力资源处吴松处长深知应届毕业生是企业输入的新鲜血液，是企业的生力军和未来的希望，因而每年对校园招聘都尤为重视。

文 索引 图 江平岳



际昌工程局有限公司

JICHANG ENGINEERING CO. LTD.

中交一公局原名路桥集团第一公路工程局，是世界 500 强企业中国交集团的全资子公司，成立于 1963 年 4 月，其前身是贡献卓越的中国人民解放军公路一师，现已成为一家国家大型公路工程施工总承包特级企业。全局下属 10 家大型施工企业，1 个投资公司、1 个 BOT 投资建设公司、1 个海外公司、1 个公路勘察设计院、1 个公路桥梁监理咨询公司、1 个交通工程公司、1 个机械制造加工公司、1 个物业公司、2 个物资商贸公司，另外，还有 7 个分公司、5 个海外办事处和 1 个铁路事业部，是国内路桥行业当仁不让的标杆企业。

中交一公局每年都有着非常庞大的用人需求，尤其针对应届毕业生。它深知应届毕业生是企业输入的新鲜血液，是企业的生力军和未来的希望，因而每年对校园招聘都尤为重视。时值校园招聘季，我们也抱着学习和探讨的心态，再次走近了中交一公局人力资源处吴松处长。

良好的雇主品牌助力校园招聘

谁在应届毕业生的招聘中占得先机，拔得头筹，招聘到企业所需不同层面的优秀人才，

企业的后续发展就会后劲足、发展快。吴处长对此深有体会，在他看来，社会招聘是对企业人力资源的有益补充，而校园招聘则是在搭建着企业未来的根基。中交一公局每年都会将很大的精力放在校园招聘上，力求找到适合企业发展的人才。

马上就要迎来校园招聘季了。中交一公局的计划如何，与以往相比，有何变化？

吴松：和去年差不多，对于应届毕业生，中交一公局依然有着很大的需求。我们的校园招聘是由总部统一进行规划，然后各分公司协同进行操作，整个系统计划招聘 600 人左右。

中交一公局开展校园招聘主要集中在哪些院校和哪些专业？

吴松：中交一公局校园招聘主要面向三类院校。其一是原交通部部属院校，如长安大学、武汉理工等；其二是铁道部部属院校，如西南交大、中南大学等；再则是教育部部属院校及地方院校，这可就多了。我们的校园招聘主要集中在一个月以内，每年要分出四五个小组，差不多要跑 40 个学校左右，遍布全国各地。

招聘的岗位主要面向一线的工程、施工和管理，所招聘的专业是大土木的专业，如土木工程、给水排水、水利水电、港口航道等，也



▲中交一公局的战略转型给吴松处长及其领导下的人力资源处带来了新的挑战。

包含少量管理学相关的专业。

您怎么看待现在的校园招聘形势？中交一公局是否有因此采用比较新鲜的招聘渠道？

吴松：现在校园招聘相以往要更加容易一些，一方面是因为这个行业目前人才是供大于求，另一方面是因为学生对大企业的渴望比以前更加强烈，中交一公局对他们越来越具吸引力。

现在流行的 SNS 招聘和移动互联网招聘并不是特别符合我们企业和行业的特色，所以我们并没有跟随潮流，而是继续沿用传统的校园招聘模式。与以往不同的是，我们在校园招聘期间加强了宣传方面的工作，包括去各学校做专场招聘会、跟学校共建（课题合作、项目合作或实习基地）以及让往届的毕业生回母校做报告等活动。随着这些活动的展开，我们与学校的联系更加紧密、我们企业在学校的美誉度也在提升，这在某种程度上让我们的校园招聘工作推进得更加顺利，我们也能招募到更多适合我们的优秀校园人才。

人才选拔更注重文化匹配

在 7 月 13 日 -25 日期间，中交一公局 2012 年校招大学生正式报到。今年中交一公局共招收了 346 名大学毕业生（包含 16 名研究生），分别来自全国 112 所高等院校，所学专业涉及公路、铁路、桥梁、隧道与地下工程、结构工程、岩土工程、土木与水利工程、安全工程、测绘工程、财务管理、经济学、物流学、法学等 58 个专业，几乎囊括了目前工程施工管理的各个专业领域，弥补了中交一公局高速发展带来的岗位空缺，为公司多元化发展提供了人才保障。

有这么多学生渴望加盟中交一公局，而中交一公局是如何选择合适的优秀人才呢？

吴松：我们选择学生第一还是看成绩，当然也会看这个人的综合素质和过往的经历。我们希望能招聘适合我们行业特点和工作环境的人，所以并不一定最优秀的学生就适合中交一

公司。

在我们这一行的特点是经常要全国各地跑，要参与不同的项目，所以加盟中交一公局的人都必须端正态度，有吃苦耐劳的精神，抗压能力也要强。我们还注重学生的沟通能力和奉献精神。只有满足了这些，他才有可能适应我们高强度的工作，才能为公司发展做出自己的贡献，他自己才有可能在我们公司找到发展的空间。

现在的应届毕业生大多是90后，而90后是张扬个性的一代，也是稳定性相对较差的一代。中交一公局怎么让这些学生尽快地认同企业，融入企业？

吴松：90后职场主流是大势所趋，我们不可能改变这种趋势，更多只能关注。对于90后员工认同企业、融入企业，我们从两个方面着手解决。一是我们从岗前教育和思想教育入手，多给他们讲讲单位的环境、职业生涯的规划与发展，让他们能有心理上的准备。同时，我们还让他们在各个岗位上实习，准备充分了再正式上岗。

二是在内部管理上，让我们的制度更加人性化一些，更适合这些学生的发展。针对应届毕业生动手能力差、经验不足的特点，我们给学生都配备有指导老师，采用“导师带徒”的形式，让他们尽快地融入企业，适应我们的环境，锻炼成长为学有所长、业有所精的有用人才。除此之外，我们还发挥团组织、工会组织的作用，组织各式各样的活动，让他们的生活更加丰富多彩。

人人要成才、人人可成才

中交一公局强调“以人为本、科技兴企”的经营理念，所谓“以人为本”，吴松处长认为就是“认识人、尊重人、关心人、依靠人、凝聚人、造就人、培养人，最大限度地满足人的各种需求，发挥人的潜能，促进人的全面发展。”这一观念在中交一公局的人才培养和保留上，得到了很好地践行。

那么在中交一公局，应届毕业生都会有怎样的成长路径？

吴松：来到中交一公局之后，我们都会有从局、到公司、再到项目的三级岗前教育。来

到具体的工作岗位之后，学生都会有指导老师带领下熟悉工作。我们针对学生制定了详细的学习计划和措施，以求其能在规定的时间内完成出师目标。在短短的一年时间内，我们还要要求学生进行内部轮岗。一方面让他们尽快地熟悉企业的环境，另一方面也方便他们寻找更适合自己的发展的岗位。基本上在中交一公局，学生的职业发展都会很快。一般三年左右时间，他就能成长为项目的部门经理；五至八年左右的时间，他差不多能到项目领导的职务，独挡一面。

如果他是学这个专业，也愿意在这个行业里工作，我认为中交一公局能为他提供广阔的发展平台和快捷的职业发展通道，能更多地积累工作经验，提高他的技术水平。无论从工程总量、工程的技术难度，还是从单位的技术储备和管理水平来看，中交一公局都是行里名列前茅的单位，它绝对能给学生提供优渥的成长环境。

在中交一公局的人才培养体系中，有没有什么特色之处？

吴松：我们单位的培训是淘汰率的，这是中交一公局在人才培养方面最与众不同的一点。我们新上岗的项目经理会有两个月的集中培训，这个培训有淘汰机制，只要是后三名，就可能被淘汰，在三年内都不大可能被提升到项目经理的岗位上来。

这其实也是我们单位“勇争第一”精神的一种体现。我们单位的文化比较强势，学生进入到我们的环境中来，无时无刻不感受到这种强势的文化。所以从我们单位出来的人都会明显带着一局人的烙印，无论是技术能力、管理水平，还是工作能力，都很过硬，而且到哪里都要名列前茅，这是我们单位非常鲜明的一个特点。

为了更加辉煌的明天

中交一公局有着深厚的文化底蕴、渊远的文化内涵和光辉的企业发展史，然而这一切荣耀都属于过去。为了拥抱更加辉煌的明天，中交一公局正在积极开展战略转型。而这新的尝试，无疑给中交一公局的人力资源工作带来新的挑战。不过吴松处长坚信，在“自强奋进、



▲除了传统的路桥业务，中交一公局也开始涉足高速铁路、市政、城市轨道交通等业务。图为京沪高速铁路。



永争第一”的企业精神指引下，中交一公局一定会在又好又快发展的征途上大步前进，诚如局歌里唱到一样：“前进，前进，前进，一局在前进，我们的前途无限光明！”

最近路桥行业出现了一些负面的新闻，您怎么看待路桥行业的发展？你想对新加盟和即将加盟的大学生们说些什么？

吴松：国家还在大力拓展基建，所以路桥行业还将有很大的发展，对此我们深信不疑。路桥行业出现了一些负面的新闻，是因为在国家基础建设大发展的过程中，行业出现了一种无序竞争的情况，导致了这些问题的出现，我相信如果所有的企业都本着诚信经营，努力工作的态度，这些问题是可以避免的。

在公路建设事业充满机遇和挑战的大发展时期，中交一公局肩负着“公路行业建设者、引导者、提高者”的时代重任，将秉承“诚信、合作、人本、创新”的核心价值观，努力将自

身打造成具有国际一流水准的、集路桥产业经营和资本运营于一身的大型工程企业集团，为客户创造价值，为股东赢得回报，为国家经济建设和社会发展做出新的更大的贡献！

最后，可否谈谈中交一公局未来的人力资源规划？对于您来说，下一步的工作重心是什么？

吴松：我们企业正在进行战略转型，开始横纵向一体化发展。横向，我们正在进入其他领域。之前我们是单纯的路桥施工企业，现在已经成功地进入到高速铁路、市政、城市轨道交通和房建等领域。纵向，我们向上下游同时延伸。我们目前的资产有 1/3 是投资类项目，我们有投资高速公路和一些开发项目。

根据我们企业的战略规划，我们的人力资源也在做相应的调整。一是整体层次要提高，二是要延伸到其他领域去。我们希望能搭建更加完善的人力资源体系，实现企业发展的再次腾飞。■

员工是我们 最宝贵的财富

访利星行机械（昆山）有限公司企业服务总监 Alex Goh

利星行机械之所以能在工程机械行业景气不佳的时期仍有不错的销售表现，原因在于他们更注重客户服务的质量，这背后是对员工成长的关注，诚如利星行机械企业服务总监吴少鹏（Alex Goh）所言，“我们一直视员工为我们最宝贵的资产和财富。”

✎ 索引 图 吴少鹏



自从 1994 年获得全球工程机械巨头——美国卡特彼勒公司 (CAT) 代理权, 并成为中国首家独立代理商之后, 利星行机械走过了十多年的发展历程, 其服务网络从昆山拓展, 已遍布上海、江苏、浙江、山东、河南、安徽及湖北等地区。凭借在工程机械、发动机和发电机组领域的专业技能, 利星行机械的销售额已逾 11 亿美元, 成为工程机械领域一股不可小觑的力量。

吴少鹏 (Alex Goh) 于 2009 年加盟利星行机械, 担任企业服务总监。他在人事、财务、公司后勤支持方面的丰富经验, 帮助利星行机械庞大的销售服务体系高效运转, 并获得良好的口碑。

“超值的产品, 超值的服务”这个理念, 已经深入到每一个利星行员工和客户的心中。这对于一个只身来华的马来西亚人来说, 是难能可贵的。

要给客户信心

企业服务部在国内还是个非常新鲜的名词, 它在企业里具体扮演着什么样的角色?

Alex: 我 09 年加盟利星行的时候, 在公司高层领导的指示下, 对公司的组织结构进行了一次重组。前线销售业务分为整机、发动机和其它多元产品业务 (如山工项目、租赁、JLG 产品分销、互联工装等) 的销售及售后服务, 而后方支持部门则由企业服务和财务两个区块构成, 由 CFO 带领的财务部门负责财务管理及支持, 而其它如企业战略策划、人事、行政、企业对外传播、沟通以及公共关系维护 (针对政府、大客户、经销商及投资者)、MIS 信息系统等后方支持工作构成了企业服务部, 为公司提供除财务之外的全方位的支持。

企业服务部还负责企业六西格玛管理, 通过六西格玛管理工具, 进行流程的优化与改善。例如, 前不久, 在新加坡举办的“第九届卡特彼勒六西格玛总裁奖”中, 利星行机械荣膺了最佳演示奖。该项目是六西格玛团队针对内部支持流程的一次专项投入和改善, 该项目的执行, 使员工能更好、更有效的服务客户, 同时也提高了员工满意度。

利星行机械近几年拓展得非常快, 企业服务部是服务利星行机械在中国的所有业务么?

Alex: 是的。利星行机械是 94 年开始成立机械业务的, 主要的起点是在昆山、上海和周边的三个省 (浙江、江苏和安徽), 96-98 年, 陆续将业务拓展至湖北、河南和山东。刚开始, 除昆

山总部之外, 我们只是设立一些网点, 租店面进行销售, 进行小型的维修服务。当我们业务日益扩大时, 我们就开始投资省际服务中心, 积极倡导“新旧大小租, 一切为客户”这一新的服务理念, 期望给客户提供最优质的服务和售后保障, 给客户以长久的信心。省际服务中心里配置的都是卡特彼勒认可的、世界一流的设备, 可以为客户提供世界一流的全方位解决方案。2007 年, 我们在南京建立了卡特彼勒系统中第一个省际服务中心。目前, 我们已经在代理区域内的每个省都建立了省际服务中心, 员工已从最初的几百个人, 发展到目前的 2700 多人。

企业服务部为了支持公司的业务发展, 致力于为员工提供长期有效的支持和个人发展机会, 服务于整个利星行机械。

把复杂的事情简单化

人力资源工作在企业服务中的重要性如何? 利星行机械所有服务中心的人才招聘都由总部统一管理么?

Alex: 设备和厂房是用金钱可以买到的, 但人才是不可复制的。人力资源管理就是要为企业运作提供和保留优秀的人才。随着企业规模的扩大, 我们人力资源团队也越来越大, 各个职能模块也越来越细化。

基于各省地域差异及需求的不同, 利星行机械各省的人才招聘都是各服务中心具体执行, 公司借助于平衡计分卡使企业战略规划得以有效执行。总部扮演总协调的角色, 提供标准和方向, 告诉他们组织需要什么样的员工、什么样的员工可以协助他们进行业务拓展, 然后由他们根据自己的实际情况具体操作。

利星行机械业务越做越大, 覆盖的区域越来越广, 您来自马来西亚, 怎么看待这其间文化的差异?

Alex: 做每件事, 都可能存在困难, 但我都把它当作一个挑战——挑战是可以战胜的。

随着公司规模的不扩大, 一下子管理这么多人, 是非常不简单的。每个人都有不一样的性格, 每个人都来自不同的文化背景, 对人进行管理永远都是一个挑战, 尤其是我们区域分布得这么广, 文化差异肯定存在的。不过我看问题, 喜欢看基本的东西, 所有的困难和挑战, 我都会把它拆解开来, 看它里面最基本的层面。面对管理及文

化差异，也是如此。不管你是马来西亚人，还是香港人，都需要被激励，人的需求和想法也基本一致，都是为了同样的目标。所以凡事遵循从最基本的原则入手，一切问题都会迎刃而解。用这种方法来处理文化差异，就不存在什么问题了。

公司通过《高效能人士的七个习惯》推广积极向上的文化和理念，希望通过七大基本原则（积极主动、以终为始、要事第一、双赢思维、知彼解己、统合综效、不断更新）的影响，更好的传达利星行既有的价值观——诚实，正直，以客户为中心，专业精神，我希望把它分享给每一个员工，把事情简单化，让我们事半功倍，从而达到我们共同的目标。

从不被动应付招聘

对于您来说，目前面临的最大挑战是什么？

Alex：我们面临的最大问题是人员配置和如何提升工作效率。我们目前所配置的人员，只能覆盖到区域内 40%-50% 的市场。要提升业绩，就必须将覆盖率从 50% 至少提升到 70%；另外，要提升客户满意度，就要加快客户响应时间，这要求我们的服务网点辐射半径从 100 公里缩减到 50 公里。

要解决这个问题，可以从两个方面入手。一是增加人员，缩小个人的服务覆盖范围；再就是拓展网点。我们的招聘就是配合公司的市场拓展策略来进行的。

目前专业技术人才市场能满足利星行招聘的需求么？

Alex：其实我们并不是被动地应付招聘工作，我们有学徒培养机制和实习生项目。特别是专业技术人才，如果一时无法从市场上招聘进来，我们可以招聘学徒，让他在公司的环境里成长并给予两年的培养，经过一系列相关考核，他就成长为一个合格的维修技工。

我们非常看重人才培养。每个员工加入公司，都有清晰的职业发展路径，都清楚自己的发展前景。我们还制定了系统化、具备竞争力的工资福利制度。这些对吸引优秀人才都非常有帮助。

销售放缓是培养员工的最佳时机

您刚才提到市场景气的问题，据我了解，很多工程机械行业都在裁员。利星行有没有受

到这方面的影响？

Alex：其实在利星行机械成长的过程中，这已不是我们第一次遇到经济不景气的状况。04 年、08 年，我们都遭遇到这样的问题，但是在公司管理层的正确决策下，全体员工齐心协力，保持强大的团队凝聚力，最终度过难关。以我们的经验判断，经济下落之后，必然会有所回升，所以我们不会为了短期的节省，而损害到我们最基层的组织结构。我们一直都在观察，一方面期望经济不要太恶化，一方面继续保留我们的员工，不断给他们培训的机会，为经济复苏做准备，最重要的是我们对中国的市场有信心。

越是在经济不景气的时候，越是考验一个公司的应变能力。在这个阶段，我们可以不慌不乱地优化内部流程、推行节约措施。对于员工，我们可以趁着这个机会，不断地提升他们的知识和技能。我们倡导节省开销，鼓励员工和我们一起共度时艰，有效地增强了团队的凝聚力。从这个角度看，这反而是件好事。

最后可否分享一下您接下来的工作重点？

Alex：在人事方面，我们还要继续强化人员的素质，找对人，人尽其才，对提升效率非常重要。此外，我们还要不遗余力地保留优秀的员工。找一个员工很不容易，你需要千挑万选，花费很多时间。如果没有把他留住，就意味着双重浪费。再则，要提供给员工培训机会和发展空间，公司要想发展，也需要员工的不断成长，公司对员工的成长责无旁贷，因此，我们一直视员工为我们最宝贵的资产和财富，这份坚持从未改变。■

▼对于利星行机械而言，员工是他们最宝贵的财富。



让高素质人才 助推企业发展

访山东电力基本建设总公司人力资源管理李扬

作为国内电建行业中唯一真正独立“走出去”的企业，山东电建实现了从单纯的工程施工承包到工程总承包的跨越，从单纯的劳务型公司向管理型公司的转型，走出了一条具有自身特色企业发展之路。在企业高速发展的背后，是大批高素质人才在做有力的支撑。

✎ 索引 图 李扬

虽然我们生活的每一天都会用到“电”，但对于电力行业却所知寥寥——你可知道电力行业是受市场波动影响最大的行业之一？能源价格、宏观经济时时刻刻会影响电力行业的发展。

从改革开放以来，由于国内经济的大发展，曾出现了一个电源建设高峰期，不过很快受金融危机影响，又出现发电量过剩的局面，直接导致市场快速萎缩。为了求生存，很多电力建设企业开始向国外拓展，山东电建也是其中之一。

长效招聘只为高端人才

成立于1992年的山东电力基本建设总公司（后简称“山东电建”），是火电施工行业的排头兵，旗下有山东电力建设第一、二、三工程公司，山东电力管道工程公司并参股深圳山东核电工程公司。自2000年开始，山东电建采取了“走出去”的战略，先后在亚洲、非洲、美洲等10多个国家和地区中标32个项目，累计合同金额高达194.6亿美元，其中总承包电站项目23个，合同额187亿美元，总容量2686.7万千瓦。目前山东电建的大部分在建项目都在国外。

谈及此处，负责山东电建人才招聘的李扬很是自豪，不过言语间也有些许无奈。在山东电建，总公司担负着整合集团资源优势，带领所属企业开拓市场、发展壮大的职能，所需要的人才大多是具备外语能力的项目管理人才，而这类人才实在太难找了。

“就目前来说，理想状态下是需要英语水平、电力专业技术均为优秀的人才，但是在现实招聘过程中，我们只能退了一步，对于市场开发、商务管理类岗位，在英语优秀的前提下，对电力专业有一定了解即可；对于机炉电热土5大发电专业、造价类岗位，在技术专业优秀的前提下，英语水良好也可以。”李扬说。

或许受山东电建优渥的福利待遇和良好发展平台的吸引，很多应届毕业生或职场菜鸟对山东电建表示好感，不过李扬表示他们很难满足山东电建的要求，因为新进人才融入后，都要求尽快具备独挡一面的能力，没有非常好的外语能力、专业知识和项目管理能力，是很难做到的。

“山东电建的招聘非常严格，除了专业类的笔试外，还有英语的笔试和口试，之后才是综合素质面试。在综合素质面试时，有三类人会参加：HR、用人单位负责人及相关类别的专家。没有足够的经验和能力，是很难通过我们的层层考核。”

鉴于此，山东电建的人才招聘更多依赖网络招聘和内部推荐。除此之外，山东电建还建立了长效招聘机制。并不一定有缺口才展开招聘，而是只要有优秀的人才，都可以进行招募，为未来做储备。

实力就是吸引力

李扬最引以为傲的是山东电建的人才流动



率低。他说，一旦加盟山东电建，就很少有人愿意离开。他之所以如此信心满满，一方面是因为山东电建能提供给人才优于行业水平的薪酬福利；另一方面，是因为山东电建不断拓展的新项目，能给人才实现自我价值的空间。

中国共有两家电力建设巨头，分别是中国电力建设集团和中国能源建设集团，山东电建隶属于中国电力建设集团。整个山东电建板块在中国电力建设集团火电建设板块占有极其重要的地位，据 2012 年上半年统计，山东电建在中电建火电建设板块中，营业收入排名第 3，利润总额、新签合同额及合同存量均排名第 2。因而山东电建强大的自身实力对人才有很大的吸引力。

目前山东电建各种用工形式员工人数逾 2 万人，而主要负责管理和开拓职能的总公司仅有 63 人，共用三层办公楼——这是 2012 年初刚搬迁的新办公室，员工使用办公隔断工作，环境非常好。公司有自己的餐厅，中午提供 3 菜一汤的免费午餐，另外每月还有餐补、交通补贴、通讯补贴，福利待遇非常优厚。

“主辅分离改革后，新的母公司中国电建集团总部赋予我公司新的定位：明确立足于自我发展，全面提升开发和管控项目能力，加快建设国际一流工程公司。”李扬说，“在人力资源方面，公司的近期目标是引进技术水平高、英语水平好的国际市场开发和项目管理人才，使公司具备独立编制技术和商务投标书的能力，并对项目进行高效管理。”

为了继续完善公司绩效管理体系，强化激励和约束机制，营造“比学赶超”的工作氛围，形成良好的赛马文化，山东电建在现有的《部门季度绩效考核管理办法》和《员工年度绩效考核管理办法》的前提下继续探讨、推进公司的绩效管理，不断完善员工的奖惩和晋升机制，切实强化公司的绩效管理工作，更加科学地打通员工的职





业生涯通道。目前公司统一薪酬管理体系，真正做到了员工的薪酬只与岗位、能力、贡献和绩效挂钩，最大限度地调动全体职工的工作积极性，也吸引了很多优秀人才加盟。

给人才广阔的发展空间

山东电建目前的主要运作模式是由总公司的事业发展部进行市场开拓，承接到项目后再由一、二公司或其他兄弟公司进行项目工程建设。“我公司有几个英语水平、电力专业技术水平、商务水平都很高的复合型优秀人才，我公司能拿到较多的国际项目和他们的努力息息相关。”李扬说，“我们在招聘过程中，会以他们为模板进行招聘，从而确定了招聘有潜力成为国际化电力项目管理人才为目标的招聘思路。”

同时，山东电建也深知要参与国际竞争，特别是参与国际电力建设高端市场的竞争，人才素质是决定企业竞争成败的关键。为了保证企业的人才素质和结构适应企业发展的需要，山东电建把人才培养作为提高企业核心竞争力

的重要手段，通过送出去学习，请进来培训等方式，培养出一支懂管理、善经营、精技术的高素质项目经理队伍。

目前加入山东电建的优秀人才，原则上都会优先派遣到国外，参与项目拓展与建设，让其在实际的工作中快速地锻炼与成长。与此同时，为提高公司核心业务人员的英语水平和专业技术水平，增强一般管理人员的专业知识和业务能力，山东电建还在积极打造学习型的团队组织。

“我们不仅会根据公司实际发展的需求，联系外部的培训机构，对相关人员进行培训，还鼓励员工参与职业资格证书、执业资格证书、专业技术资格证书的考试，根据证书的级别，公司会给予一定程度的奖励。”李扬说。

这些人才的培养，为山东电建拓展国外市场，承担国外项目提供了有力的人才保障。也正是因为如此，山东电建踌躇满志。未来，在秉承“电建铁军”优良传统的基础上，山东电建还将继续贯彻“走出去”战略的部署，总结经验，再接再厉，争取取得新的更大成绩。■

▲南海石化自备电厂 EPC 总承包项目。

▲山东电力基本建设总公司人力资源管理李扬。



绘制阿拉丁的 美好明天

访杭州阿拉丁信息科技有限公司人力资源部虞巧玲经理

作为全球三维地图的首创者和引领者，杭州阿拉丁信息科技有限公司很早就已经开始做校园招聘，而且非常有特色。

✎ 索引 图 虞巧玲

八年前，七个大学生踏上创业之路，创建杭州阿拉丁公司，并正式推出了全球首个大规模三维仿真城市——“E都市杭州”。八年后，杭州阿拉丁公司人才团队已逾400人，不仅成长为全球三维地图的首创者和引领者，更成为全球市场上最大的三维地图制造商。

虞巧玲是半年前加盟阿拉丁，负责阿拉丁的人力资源管理工作。在她看来，阿拉丁是一个非常具有前景的公司，互联网公司能够坚持这么长时间，本身已是不小的成就，更何况阿拉丁所做的事业是具有开创性的，虽然百度、谷歌等公司也想跻身三维地图领域，但已被阿拉



◀杭州阿拉丁信息科技有限公司是全球三维地图的首创者和领跑者，图为E都市深圳截图。

▲年轻的团队激情飞扬，以年轻人为主的阿拉丁正在缔造一段新的历史。

丁远远甩在了身后。

阿拉丁目前有两个子公司，采用“数据”和“网站”的双轮驱动模式。其中全资子公司负责“E都市”网站的运营，控股子公司则负责数据导航的业务。目前，其三维网络城市已覆盖全国主要大中型城市，重点城市 309 个，县市 2826 个。公司还通过三维仿真城市“E都市”网站提供最优秀的本地服务，为老百姓的生活提供便利。公司联合电信行业所开发的三维商务地图，能够结合语音服务系统，快速、准确地搜寻出客户需要的生活信息及商家黄页。公司为房地产、旅游等行业开发的真三维技术，能够让人足不出户，通过互联网体验身临其境的走访效果。除此之外，三维地图更服务于政府各大职能部门，在地名管理、城市规划、房产信息管理、警务管理、灾害预防等领域发挥极大的作用，实现数字化、立体化的信息管理体系。

校企合作拓展招聘新模式

据虞巧玲介绍，阿拉丁很早就已经开始做校园招聘，而且非常有特色。从 05 年开始阿拉丁就与浙江经贸职业技术学院开展校企合作办学，就连其控股子公司的办公地点也设立在学校里面。每年阿拉丁都会在学校的大一新生中挑选 30 人，形成“订单班”。从大二开始这个班级里的学生除了学习基础的专业课程外，还会学习一些与阿拉丁现有地图业务相关的专业课程，如 3DMAX、地图绘制等。阿拉丁也会派讲师到学校里去授课，为企业提前储备、培养一批人才。当学生们迈入大三的实习阶段，阿拉丁会安排他们进入公司顶岗实习。他们的实习比一般的大学生实习要正规一些，阿拉丁的地图生产部门的有些岗位是专门为这些学生而定制的。

除了这种模式外，阿拉丁还是杭州市劳动

和社会保障局挂牌的定向见习训练基地。这种合作模式除了可以获得一定政府经费的支持，还可以通过劳动和社会保障局，获得一些校招的资源。不久前，杭州市劳动和社会保障局就举办过一次针对尚未就业的大学应届毕业生的现场招聘会，阿拉丁亦有参与。当然，与人才市场的合作也必不可少。阿拉丁与人才市场建立了长期的合作关系，它们会阿拉丁提供很多选择，一些专场招聘会都会优先知会阿拉丁，以满足其人才需求。

虞巧玲提到，阿拉丁的数据业务面向地理信息系统专业，国内只有少数几个学校开设有这个专业。通常阿拉丁都是直接与学校的就业办联系招聘，不过有时高新区也会组织企业赴外地进行现场招聘，如果这些学校也在名单之列，阿拉丁也都会积极地参与。

“校园招聘为阿拉丁输入了新鲜的血液。应届毕业生顶多就是参加过几家实习的单位，且时间都不会很久，所以相对而言他们还属于可教的这一类，比较纯洁。”虞巧玲肯定校招人才在阿拉丁发展中的作用，不过她也略有些惋惜，“现在的应届毕业生获取信息的渠道越来越多，在阿拉丁某些岗位的工作略显枯燥，有些机械性的工作要做，我们所培养的学生并不是全部都能留在阿拉丁。”

不过虞巧玲依然鼓励中小企业积极开展校园招聘，她建议企业 HR 要积极地参与人力资源的圈子和 QQ 群，多去参加一些 HR 沙龙活动，会有很多意想不到的收获。除此之外，还要积极与人才机构合作，可以让你更直接地达成目标，事半功倍。

用理解和包容管理年轻人才

阿拉丁是一家年轻的互联网公司，不仅公司成立仅 8 年，公司员工的平均年龄也仅 25 岁，80 后是主流。年轻的组织，年轻的团队，在张扬个性之余，也向虞巧玲提出了人才管理上的难题。

虞巧玲认为阿拉丁还处于发展期，所以公司在选择人才时，会着重考虑人才本身是否喜欢从事互联网行业，其个人的职业发展规划是否与公司相符，同时他的职业生涯中，是否具备很强的学习意识。因为相对于成熟企业的按



▲杭州阿拉丁信息科技有限公司人力资源部虞巧玲经理。

部就班，正在成长中的阿拉丁更具挑战性，见识也更多——这是对优秀人才最大的吸引力。虞巧玲介绍阿拉丁目前的总裁和 VP 都是职业经理人，他们之所以加盟阿拉丁，亦是看中了这一点。

年轻人有冲劲，有个性，与之相对的可能在情绪管理上略有欠缺。虞巧玲更多谈到的是对他们个性的包容和理解。多站在他们的角度上去思考，理解他们的感受和行为，然后积极与他们展开沟通，告诉他们我们的认知，最后达成共识。除此之外，虞巧玲还强调要让年轻人的个性和创意得到充分的展现，实现其个人的价值，并让他们在公司里获得尊重。她列举了 E 都市某年轻编辑因制作热点八卦话题而吸引大量访问流量的案例，告诉我们只要合理地应用，年轻人的 Idea 一样能实现价值。

“来到阿拉丁，大家拧成一股绳，一起共同努力，相互成长，有的是机会和发展的平台。”虞巧玲总结道。■



做 EDF 在中国的人才基地

访广西来宾希诺基发电运营维护有限责任公司
行政人力资源部蒋小波经理

身为法国电力公司在中国唯一的控股公司，广西来宾希诺基发电运营维护有限责任公司行政人力资源部蒋小波经理表示，要做法国电力公司在中国市场的人才基地。

✎ 索引 ② 蒋小波

在中国改革开放的历史画卷里，广西来宾 B 电厂绝对是那浓墨重彩的一笔。1995 年，资金迟迟得不到落实的来宾 B 电厂成为中国第一个国家批准的 BOT 试点项目，法国电力公司 (EDF: Electricite De France) 及阿尔斯通公司联合体获得 18 年的特许经营权，投资了 6.16 亿美元建设了 2 台 36 万机组。该项目的成功被外界赞为“中国的改革开放往前迈进了一步”，此后国内很多 BOT 项目都以此为范本，而它也是为数不多至今依然运行良好的项目。

1997 年 9 月，负责 B 电厂运营和维护服务的广西来宾希诺基发电运营维护有限责任公司（后简称“希诺基”）也因 B 电厂项目而诞生，至今已有 15 岁了。它是一家中法合资公司，法国电力公司控股 85%，广西电网公司和广西新千年置业有限公司则各出资 7.5%，目前有员工 240 余人，除少数法国籍管理人员外，大部分员工都是中国籍员工，已经打上了深深的本土化烙印。

负责希诺基行政人力资源部工作的蒋小波经理，早在 1999 年就与希诺基结缘，前前后后在希诺基工作约 10 年。在言谈之间，我们能深深感受到他与希诺基的深厚情谊，他非常热情地向我们分享了希诺基合资背景下的人才招聘和管理的经验与心得。

我们的资产就是员工

不从事电力行业的人，可能很少知道希诺基。可否简单先向我们介绍一下它？

蒋小波：广西来宾希诺基发电运营维护有限责任公司于 1997 年 9 月成立，是一家由法国电力公司控股的中外合资公司。目前，它为广西来宾 B 电厂提供电厂的运营及维护服务。

我们是一家生产服务商，电厂不是我们的资产，我们的资产是员工。目前我们大概有 240 余人，其中电力生产运行、维护人员和生产技术支持人员占比 80%，其它行政，财务，后勤人员占比 20%。

希诺基目前的招聘需求量么？您怎么定义希诺基的人才“资产”？什么样的人才是希诺基需要的人才？

蒋小波：希诺基刚刚成立的时候，人才需求量很大，那时候需要大量的专业技术人才，

招聘也非常困难。不过随着这十多年的不断发展与完善，我们已经形成了非常完备的人力资源体系，现在的招聘主要是补员，整体需求量并不是很大。

人才是我们最宝贵的财富。我们电力企业并不像那些人才流动较大的企业，对于我们来说，做好内功是关键。象我们这样的电厂，从聘用到培训每个员工都进行了巨大的投资，努力让人才加盟希诺基就能认可希诺基，留在希诺基，并在希诺基有所成长。我们虽然与员工的第一份劳动合同一般只签订了三年聘用期，但希望三年之后，他们的职业生涯能有一个巨大的飞跃，个人价值能得到充分体现，从而愿意继续留在电厂工作。如果人才留不住的话，对我们而言这将是一个重大的损失。

我们比较看重有集体意识的人才。也许有的员工的个人能力很优秀，但是离开集体是微不足道的。员工必须时刻记住公司的整体利益，每个员工的心目中都要围绕公司的总的目标努力，在公司受益的同时，也使个人受益，在这样的前提下，才能发挥每一个员工的聪明才智。

提供员工施展才能的空间

您刚才提到人才对希诺基的重要性，但是希诺基似乎并不具备地域上的优势。它是如何吸引优秀人才加盟的？

蒋小波：来宾市地处广西的中心地区，是一个正在发展的新兴城市，交通便利。虽然目前的发展水平仍落后于南宁，柳州等城市，不过希诺基拥有自己独特的企业文化，并不断提升管理水平，一直保持较高的绩效水平和相应的薪酬福利制度，还是吸引了大量周边及部分外省的优秀人才加盟。

目前希诺基主要与电力英才网 (<http://www.epjob88.com/>) 合作紧密，另外我们还根据招聘岗位的需求，采取内部招聘，员工（包括已离职员工）推荐，现场招聘会，校园招聘，猎头等招聘手段，基本能满足用人的需求。

为了能够使个人的价值得到充分地体现，公司会提供各种发挥个人才能的舞台。如为完成某个特定任务或解决某些问题，公司通常会从不同的部门中挑选一些人组成项目小组，在指定时间内完成既定的目标。而在项目小组中，



▲广西来宾希诺基发电运营维护有限责任公司行政人力资源部蒋小波经理。

通过与其它部门的人合作解决问题，个人的能力得到丰富和扩展。公司还强调持续性培训，如果有人有某方面的潜质或不足的话，我们会充分提供培训机会发展他个人的能力。此外，内部招聘和岗位轮换等制度的实施，也能让员工找到最能发挥能力、最适合的位置。

中法合资的背景是否为希诺基在人才招聘和人才管理上有所加分？

蒋小波：法国电力公司是世界五百强的电力企业，进入中国市场已有 30 年，其在核能和清洁能源上的实力有目共睹。根据法国电力公司的战略规划，它将在中国将加强和中国电力企业的合作，发挥技术、专家和知识的优势，开展核电、清洁火电和能效管理等业务。

我们希诺基是法国电力公司在中国唯一控股的企业，在享有法国电力公司资源方面有着得天独厚的优势。每年我们都有固定的交流合作的项目，员工可以在与国外专家的互动中获得成长。

此外，法国电力公司是一家上市公司，必须要有好的企业效益。而人力资源是其载体，只有充分发挥人力资源的优势，才能使其它资源更好地发挥出来。希诺基成立十多年来，借鉴法国电力公司的经验，已经建立了招聘、培训、授权、绩效评估和薪酬制度等一整套管理体系，为企业的高效运转提供了充分的组织保障。

未来希诺基的人力资源规划将是怎样？

蒋小波：法国电力公司还将深化与中国电力企业的合作，希诺基作为法国电力公司在中国唯一控股的电力运营维护公司，除了要承担来宾 B 电厂的运营维护工作外，同时成为了法国电力公司在中国业务发展的人才基地。我们要培养一支综合实力强、有市场竞争力的队伍。为此，接下来我们还将持续推广管理层的岗位轮换；根据新兴业务需求培训和锻炼员工；优化我们现在的组织结构，提高工作效率，减少单位人力资源成本。■

曾祥兵有梦想，这个梦想很伟大，这是一个公益和慈善的梦想。他像是在经营着一家“梦想”俱乐部，而这个俱乐部就是以招聘研究网为中心。他精力超级旺盛并且极具创业激情，他是一位正在雄起的职场精英。对了，他眼光独到，也很聪明，或者是精明。

采访曾祥兵的时间定在7月12日下午6点，记者比预定时间早到半小时。他很热情的出来迎接，将记者引入办公室，随即给记者泡了一杯浓茶，杯子很小，却添了很多茶叶，满满的一杯里一半是水，一半是茶叶，事后想起那可能是笔者迄今喝过的最浓最苦的茶叶茶。

泡好茶，曾祥兵向记者解释需要占用一些时间来处理事情，狭小的办公室里显得非常局促，记者提出在办公室外的会议室等待比较方便，曾连称没关系，记者再次提出改在会议室等待较合适，他没再坚持并称那也行。在随后等待的间隙，他再次来到会议室向记者表达歉意，回头继续处理他的工作。

做最有特色的 HR 高峰论坛

2012年7月8日招聘研究网第三次在华理工大学举办高峰论坛，本届论坛主题是“招聘研究网第七届人才引进精细化管理高峰论坛—人才培养战略与实践”，论坛现场异常爆满，会场气氛十分热烈。一览英才网更是首次对论坛活动进行现场全程网络图文直播，让此次高峰论坛备受关注。

本届高峰论坛已经是招聘研究网举办的第七届，从活动的前期筹备、主题的筛选和最终确定、包括分享嘉宾的聘请、义工团队的组织组办方都已经形成了较为成熟的运作模式。曾祥兵在总结历次活动能够得以成功举办，并获得越来越企业和HR的认可时说：“在嘉宾、活动宣传、现场义工组织这三个环节到位就基本可以确保活动的顺利进行。”

当被问到从第一届到第七届，这一路走来有何感想时，他迟疑了几秒钟，呵呵两声：“说实话真的是不容易。”招聘研究网从第一届到第七届每一届高峰论坛能够成功举办并且一届比一届影响深远，究其原因，曾祥兵列举了以下几点：

招聘，是我坚守一生的事业

什么原因促使曾祥兵创办招聘研究网，又为何要将其定义为公益性组织和HR义工的运营方式？曾祥兵向我们讲起了小时候的成长经历，那些经历对他的成长和影响可见一斑。

文 潘 勇 图 招聘研究网

一、通过这么多期的活动，结合自身9年的人力资源工作经历，对人力资源从业者的需求有比较深入的理解，在论坛分享主题提炼上更能契合企业当前的需求；

二、每期论坛活动邀请名企的实战专家，很少邀请咨询公司的嘉宾，除非在这个领域有非常资深，能够带来一些前沿的理念和观点，帮助HR拓展思维和视野；

三、发动群众的力量，即每期活动都有上百名义工参与，而这些义工都来自于不同的企业。

谈到招聘研究网的义工团队，曾祥兵特别自豪，也特别欣慰，他发自内心的感激大家。“只要曾经在招聘研究网付出过，不论你现在是否是义工，我们都尽我们所能，一起来支持并帮助您的职业成功。”曾祥兵说招聘研究网搭建的平台优势就是为大家服务的。

“为什么那么多人愿意来做义工？”曾祥兵感觉到在企业里大都是为了生计和生存，做不好领导会批评，我们有很多的压力需要释放，我



们需要一种内心的平静，在义工里，大家不图名不图利。很多义工为了活动的筹备，比如整理报名的名单要加班到很晚，第二天还得上班。

在招聘研究网，他们没有领导，只有活动的总指挥。既然是义工，自己带头，以身作则。

做最有价值的知识分享公益招聘网站

最初是什么原因促使曾祥兵创办招聘研究网，而且为什么又将其定义为公益性组织和HR义工的运营方式，他将时间拉回到了很久以前。

2003年大学毕业后因为种种因素使然，曾祥兵进入到人力资源领域，并担任招聘岗位工作。刚毕业的菜鸟，由于缺乏实操经验想请教同行，但苦于不知道如何才能找到这些同行。一次偶然的机会，他认识了几位做招聘的同行，经过交流发现对自己感触和启发很大，同时了解到招聘这个领域很多同行都渴望与同行交流，但是缺乏交流的渠道。

招聘被企业真正重视起来也是2000年以后。曾祥兵感受到招聘是一个实践性很强的工作，每家企业做法都不同。而且他还注意到，从2008年开始，市场上招聘领域的专题培训逐步多起来，但在06年以前，很少见到针对招聘主题的培训。

基于此原因，曾祥兵于07年11月25日与深圳招聘圈子组织了第一次公益活动，当时叫“珠三角招聘研讨会”。做了第一期后，很多人希望继续将活动开展下来，基于此，活动陆陆续续便一直持续在做。到了2008年8月28日招聘研究网上线，一直发展到现在。

招聘研究网的愿景是成为招聘领域思想、理念、方法和实践的引领者，致力于推动招聘管理理论和实践水平提升，加速企业进步。招聘研究网已经举办超过八十多期的活动，在通过积极参与招聘研究网举办的HR论坛活动后，大家相互交流、分享。

曾祥兵很自豪的向记者谈到：“在历届参与过活动的HR同行和义工团队中，进步和收获都很明显，很多员工的职位不断提升，有的HR由之前的普通招聘专员现在已跃升为公司的人力资源总监，看着这些人一步步的成长，真的感觉到内心的成就感。”



做知识分享型的传播平台

未来，曾祥兵的雄心壮志一览无余，他希望借助招聘研究网，打造成中国及华人社区人力资源招聘从业者提供专业交流、资源共享、实战研讨、职业提升的立体型交流平台，致力于推动中国招聘理念、方法和实践水平的提升。逐步成立招聘研究院，重点研究招聘领域热点、难点问题及招聘领域发展趋势的研究。如招聘渠道的优化方面，招聘渠道的发展趋势、招聘如何和IT技术结合、招聘如何通过社交渠道批量化、面试评估等方向。同时考虑建立招聘经理俱乐部，搭建一个招聘管理者的交流平台，分享彼此在招聘管理的经验和心得。

“只要我还在，这个招聘研究网的性质就不会变”，曾祥兵非常确定的告诉记者。不过他也欢迎和各社会团体机构合作，让活动越来越专业，但是招聘研究网必须始终保持自身的独立和客观。活动永远是免费，线下活动只收取50-100元不等的费用。招聘研究网所有的资源和资料都免费对外开放，注册会员即可下载，他称之为“取之于明，用之于民”。

从2007年至今，曾祥兵一直将招聘当作自己终身的事业，希望能够在招聘领域实现它的梦想，并且一直沿袭着公益的做法，而这样的结果是至今没有买房买车——这么多年来，他一直用自己的个人收入来支撑起网站的发展。从第一届到第六届，每次活动都在亏损，收入主要来自活动的赞助方。为了保证活动分享的质量和公益性，他拒绝各种名目的商业赞助，而这也是他一直在坚持的底线。■

▲招聘研究网举办的第七届人才引进精细化管理高峰论坛在华南理工大学顺利召开。

关于招聘研究网

招聘研究网(www.zhaopinchina.com)是国内领先的招聘知识传播、资源整合、信息交流的专业网络社区媒体，为中国及华人社区人力资源招聘从业者提供专业交流、资源共享、实战研讨、职业提升的立体型交流平台，致力于推动中国招聘理念、方法和实践水平的提升。



做好企业的 润滑剂

做人力资源工作做到一定阶段的时候，上有领导，下面员工，员工有需求，领导有指标考核，那我们的就属于中间的润滑剂，这个平衡点的把握是很关键的。

文 潘勇 图 张雅

如果当时没有选择离开单位

张雅所在的广东鸿联九五公司最初是属于国营邮电系统，后来从邮电系统分家，2001年公司被划分到中信集团，属于中信集团一级子公司。说起她和公司的缘分，张雅说人生没有如果，只有结果。

刚进公司的时候张雅负责人力资源工作，后来又转做其他业务工作，再转到人力资源。

“我与鸿联九五公司的缘分，从10年前就开始了。”

来深圳之前，张雅在老家教育局的政工组部门。在当时来说，这其实是非常不错的工作，而且还是一个很大的、比较有实权的部门——主要负责教育系统员工的薪资、绩效、薪酬、民办教师转正等工作。后来她在长沙进修，动了南下深圳的念头，心中带着一个“勇”字，拖着行李箱毅然决然地辞掉工作，只身一人来到深圳。经过7天选择，进入深圳特发信息股份有限公司。

“我如果当时没有选择离开单位，现在怎么着也是一个副局的或者是股长级别的领导吧，呵呵。”张雅说其实很多人都会问，到底出去好，还是留在原有的家乡好，尤其现在很多大学毕业生同样面临着这样的选择。她想说的是，出来不仅仅是为自己，也是为后一代在铺路，“因为你是一个先驱者的角色。”

不熟悉业务做不好人力资源工作

张雅毕业于上海财经大学，是当时全国第一批学计算机专业的毕业生。当时来到深圳后正处在企业大量推行计算机信息化，企业逐渐推行标准化管理的阶段，所以在特发信息公司，张雅有机会直接跨入到ISO9000，跟进这些管理体系。通过计算机信息化受到这些专业的一整套管理的流程的培育，她的思想架构在那个时候就已经有雏形。后来再转做人力资源，在思路方面她是非常清晰的，包括在流程再造、流程优化等方面。

做人力资源工作不仅仅是把考核绩效做好、把工资发放到位。比如，你的流程化建设经过你的一举一动牵扯到公司整体的管理，甚至一个简单的OA流程设计要去说服所有的人，



在运行一段时间之后真的可以，直到能够被公司员工所认可并能够很自觉地用，用了以后感觉很完善，能够防止很多意外情况发生等等。

“做人力资源要懂业务。就好比在和你谈考核的时候，如果你不懂业务，你的考核指标本身就是不科学的”，这是张雅在人资领域多年得出的结论。“人力资源要站在更高的角度去看待问题。如果是在充分了解业务的基础上，再去推行绩效考核标准、薪酬体系建设，这样心里才有把握。”

▲中信集团广东鸿联九五公司
HR 总监张雅。

她还记得当时在公司总部，每个月有四五套的薪酬考核体系，针对每个分公司、每个地区有自己的一套标准。例如每个人的薪资怎么定，有的能完成 20 万的利润，有的能完成 100 万的利润，但是他们的薪资不能差太多，因为如果换成另外一位也可能做成 100 万的利润。

刚进入公司时跟着公司的莫总在广东省内到处转，使得她在公司业务方面的了解再结合人资工作的开展更加得心应手，而莫总在业务上的经验和熟练，则让她看待人力资源工作的角度和认识比一般人来得更清晰，也让自己的人资工作受益匪浅。

人力资源应更多关注企业文化建设

在企业的文化建设方面，人力资源部门承担着重要的角色。可能刚刚进入这个行业做 HR 的新人，往往会忽略一些东西，张雅将其称之为“技术型人力资源”。更多 HR 是在技术型的、工具化的处理问题、只会机械化的使用这些工具，但是事实上在推进的过程中会有一些员工不理解，如果不能把这些问题消除，那这个工作是比较失败的。

“做人力资源工作做到一定阶段的时候，上有领导，下面员工，员工有需求，领导有指标考核，那我们的就属于中间的润滑剂，这个平衡点的把握是很关键的。”

对她影响比较大的是当时她们公司的周总。当时张雅还在特发信息公司任职，让她印象尤为深刻的就是第一次跟随周总来到公司乘坐的升降货梯——当时很少配备有这种电梯。

来到鸿联九五公司，周总一步一步将她引领到这个领域，在她成长的过程里给了她很多帮助。不管是后期的一些工作、职业上的选择，张雅能看到周总即便受到总部的一些压力，但是还是特别照顾到员工的利益。在当时的企业文化的调整过程中，周总在关心企业员工方面做得非常好，而这也影响和带动了张雅，到现在，她都保持着谦和的企业文化作风。

把车开进加油站是为了走的更远

李嘉诚曾经有一个段子：把车开进加油站是为了什么？很多人会直接回答“加油”。没



▲张雅荣膺深圳市“通讯杯”乒乓球赛亚军。

错，但是最终是为了更快赶路，走得更远。张雅坦言很多人在对待同样的事情时的表现是不一样的，她建议每个人在自己的发展过程中，一定要有一个目标，只有在离目标越来越远的过程中人的内心才会强大。每一次目标达到了，回过头再看，三年五年，生命才会留下痕迹。

现在职场上都在讨论 HRD 的转型，即人力资源主管、人力资源总监的转型。虽然人力资源管理在企业的作用越来越明显，并被重视，但是如果还能希望有所突破，担任企业高层管理人员等更重要职务，张雅认为必须要懂业务、关注市场的变化。对于自己的定位，她早已准备好了在业务方面的转型。

对于职场中普遍出现的职业倦怠，张雅表示也曾出现类似的情况。选择某一个行业做了一段时间，想有所突破，每每都会遇到诸如厌倦和疲劳的时期，她选择做别的业务方面的工作。她特别说明，选择暂时在其他领域发展不是逃避，而是一种迂回策略，是选择去接受学习更多的知识和经验。对于有很多受条件所限，没有更多选择的人，要学会自我调整，学会自己思考，带着自己的问题，不断去寻找答案，和长辈分享，多听建议，和不同的人沟通。■

做一只会跳舞的跳蚤

在现在及未来这个更弹性的世界中，每个人都会经历成为跳蚤的转变，可是，我们该如何学习推销自己并自我定价、如何安排自己的学习发展、如何和大象组织维持均衡的关系、如何平衡自己的生活与婚姻，并找到自己生命与工作的意义呢？

文索引 CRO

我仍清楚记得婚后不久，我与内人的一段对话。当时我正在伦敦的壳牌石油上班，担任经理人教育培训讲师。

有一天晚上，她问我：“你以你的工作为荣吗？”

“马马虎虎啦，工作嘛。”

“你共事的人如何？他们很独特吗？”

“还可以啦。”

“那公司呢，你认为壳牌是一个好组织，做的也是好事吗？”

“没啥好抱怨的，还过得去啦。”

她狠狠地瞪着我，然后说：“我可不想和一个‘差不多先生’共度余生。”

这等于是一道最后通牒，第二个月我就辞掉了壳牌的工作；但是，这一段对话一直回荡在耳际。我们就只有一辈子好活，当然要善用它，活出精采的人生，怎能得过且过。但人生意义究竟何在？这个问题我一直挥之不去。

——查尔斯·汉迪

《大象与跳蚤》并不是一本新书。它写成于二十多年前，带有一定的自传色彩。在书中，查尔斯·汉迪（Charles Handy）论述组织形态和个人工作方式的变化，即便到现在依然具备前瞻性。

可与德鲁克比肩的查尔斯·汉迪，是一位有着艺术家气质的管理大师。与美国式的企业管理理论不同，他的思想大多是在个人体验的基础上推理而成，所以，称他为社会哲学家或许比管理学家要更为贴切。

在这本书中，汉迪同样从自己过去七十年的经历出发，来展望未来——都柏林牧师家庭的童年、牛津攻读，进入在新加坡的皇家壳牌石油公司，其间又去美国 MIT 攻读管理，又眷念大企业（亦即“大象”）所提供的安定与舒适，终于在 49 岁的时候，下定决心脱离“大象”，做一个独立工作者（即“跳蚤”）。他以亲身的经历，配合新旧经济及资本主义演变的讨论，细述做一个独立人后的自由与孤独，做一个解放后的小“跳蚤”的喜悦与焦虑。文字亲切、内容坦率，相信能给读者们的未来生活带来启发。

活出自我的机会

早在三四十年前，汉迪就预见未来的生活将是组合式的生活，全职就业人数将不到就业人口总数的一半。换句话说，未来是“跳蚤”的世界。他意识到光是预测未来是不行的，还要身体力行地体验。于是他用安稳的工作交换了自由。

“我没有储蓄，背负房贷，一个老婆，两个青春期的孩子，工作年资不连续，谈不上有什么退休金。”查尔斯·汉迪是这么描述他成为“跳蚤”时的状态，但同时他又说，“我相信未来的世界将迈向个人化、选择化与风险化。这样的世界未必安逸、而且风险高，但会有更多塑造人生、活出自我的机会。”

在“大象”组织工作时，汉迪将心灵追寻暂时放在一边，金钱、地位和身份随着职务而



大象与跳蚤

作者：[英] 查尔斯·汉迪
译者：曾琳 / 吴英
出版社：中国人民大学出版社
出版年：2012-4
定价：49.80 元
ISBN：9787300149318



▲年届八旬的查尔斯·汉迪依然活跃在各地的论坛上，过着独立自主的“跳蚤”生活。

来，对成功的定义也基于此。但是成为独立的“跳蚤”之后，他能独立自主地掌控自己的时间，对成功和生活的定义也随之发生了变化。在重新认识成功定义的过程中，他也认清了自己的价值观、人生观与生活的目的。

世界上并非只有一种形式的工作，有家庭工作，有义务工作，有学习工作，还有有薪工作，我们不必让人生阶段决定工作的组合，可以设计自己的组合式工作，同时平衡好这四种工作。“我现在是自由的，没有退休、没有受雇于他人、也没有受病痛困扰。如果有人把我的理念付诸实践的话，那个人就是我自己。”

未来的大象

汉迪曾在《管理之神》里阐述了4种组织文化。一是霸权文化。这样的组织类似一张从一个中心辐射出众多线路的蜘蛛网，根据职能和产品分出各个不同的部门。代表这种文化的保护神是宙斯，象征着父系家族的传统：理性不足但慈爱有加，冲动但有领袖魅力。二是角色管理文化，以古希腊神话中的阿波罗为代表，组织靠规则和程序结合在一起，具有稳定性，可预期但是容易僵化。三是任务管理文化。以雅典娜为代表，组织中有热衷投入和团结一致的参与感，但是不容易持久。四是以酒神与歌神为代表的个性文化。这种组织推崇个人主义，但是内部管理和协调相对混乱。

在《大象与跳蚤》一书中，汉迪将这一理论进行延展，探讨未来“大象”的组织与发展。他认为为了适应不断变化的环境，新“大象”会更关心组织的核心能力。按照查尔斯·汉迪的说法，“组织图从金字塔型转变为飞机飞行路线图，各航点构成一个运输网络，合作伙伴的飞行路线则以不同颜色的直线代表。管理语言从命令式改变为契约式和协商式。”

未来的组织就是跳蚤的大本营？每个人各自独立，却又隶属于一个组织，听起来不错。不过“大象”这个小而大的联邦，也许需要重新调整运营的思路和逻辑。

做一只会跳舞的跳蚤

我们每个人本能地向成为跳蚤，但是否意味着我们该成为跳蚤？汉迪在谈到此处时指出，“跳蚤越来越多，就意味着要当一只脱颖而出跳蚤就越来越困难。谁说跳蚤一定能够跳舞？不能跳舞的跳蚤，就将被大象踩死的蚂蚁。”

汉迪提到，要成为一只会跳舞的跳蚤，必须解决三个挑战：

其一是**归属感**。跳蚤需要营造自己的一份归属感，要在工作上和生活上建立自己的私人网络、准社群。这些个人网络并不会自我运作，需要妥善经营。汉迪很幸运，有他的妻子伊丽莎白帮助经营。

其二是**寻找人生的意义和激情**。缺乏使命感和内心目标的驱策的人生，和挣扎求存的企业没有什么区别。人生就这么一次，一定要对得起自己。汉迪说，“虽然我一直在尝试当个我并不适任的企业主管，虽然我埋在心底许多年，但我真正的梦想就是写作。”

其三是**持续学习，不断成长**。在公司中，学习是有组织的。现在，时间全部掌握在自己手里，你必须自己安排时间学习，而且也没有人为你出学费了。你必须不断成长，而身为个体户，你的巅峰期是在你最后完成的那个工作、项目或发明上。

你想成为一只“跳蚤”么？汉迪已经做出榜样。毫无疑问，做跳蚤的生活并不安逸，甚至更为辛苦，但是它可以赋予更多人的生命以意义——也许这才是成为跳蚤的真正意义。■



赢在职业的起跑线上

20岁至30岁这十年，是人职业生涯中最宝贵的十年，它几乎可以决定这个人职业生涯成败。20岁不懂得确立自己未来的方向，30岁乃至以后就极有可能碌碌无为，在烦恼和遗憾中度过一生了。

✎ 索引 ✎ 正略钧策

我身边不乏有一些成功的朋友，他们的家境并不富裕，起点也不高，却凭借着当初明智的抉择及坚持不懈的韧劲，年纪轻轻就闯出了属于自己的一片天。和他们一起的时候，我常常感叹“男怕入错行，女怕嫁错郎”。这感叹一半是懊恼，一半是自我宽慰。毕业前我对工作是懵懂的，毕业后工作于我也就像是随手抓住的救命稻草，这么多年一直是随波逐流。就算上天眷顾，再给我一次选择的机会，我进入到一个有前景的职业，也未必能做出像他们那样的成就。

每个人都有自己的性格特征和制约因素，要实现职业目标，需要在了解自己的基础上确定合适的方向、目标并制定相应的计划，并有效地执行，方可实现。老人们常说三岁决定人的一生，是说人的品性。同理，20岁至30岁这十年，是人职业生涯中最宝贵的十年，它几乎可以决定这个人职业生涯成败。20岁不懂得确立自己未来的方向，30岁乃至以后就极有可能碌碌无为，在烦恼和遗憾中度过一生了。

刘海梅女士是全球知名的职业规划师，曾在北大、清华等多所高校担任职业生涯规划顾问，并举办多场职业生涯规划讲座和培训，在其最新出版的《20岁懂规划，30岁不害怕》一书中，就援引了很多真实的案例，具体阐述了职业生涯规划的全过程，帮助正在职场中的年轻人和

即将走向社会的大学生了解自己和外部环境，规划好自己的职业人生，少走弯路。

发现你的职业锚

在书中，刘海梅女士很强调职业锚对职业规划的重要性。关于职业锚的概念是1978年美国教授E.H.凯恩提出的，当时他分了五种类型：自主型职业锚、创业型职业锚、管理型职业锚、技术型职业锚和稳定型职业锚。后来又增加了三种职业锚：挑战型职业锚、生活型职业锚和服务型职业锚。在进行职业定位和规划时，人们可以运用职业锚分析自己所具备的能力。只有找准了自己的职业锚，才能把握好人生的方向。

处在毕业阶段的大学生，不仅缺乏社会阅历和工作经验，其世界观、人生观和价值观也未成熟，正好可以运用职业锚来指导其学习和求职，帮助其提高职业认知水平，实现自我探索，了解适合的职业，并制定好职业规划，让自己的职业旅程更加顺遂。而对于已经工作的人，则可以通过职业锚的分析，加深自己对职业的思考与探索，明确自己的职业倾向和价值观，从而提升自己的工作技能和职业竞争力。找到自己的职业锚，等于再次认识了自己，让你在前进的路上更加从容不迫。

让自己一直优秀下去

当然，每个人的职业锚都不是固定不变的。在不同的阶段，人们对工作、生活有着不同的追求。我们需要的是不断地积累工作经验、进行自我探索，进一步确认自己的职业锚，并果断、勇敢地进行取舍，获取职业上的幸福。当我们明确了未来的方向，就要开始为自己计划，善其事之前先利其器。

无论你选择了哪个方向，刘海梅女士都建议你“让优秀成为一种习惯”。目标不明确一定不能成功，目标明确也不一定能成功，因为在实现目标的过程中，你还需要有上进心，把工作当作一种使命。“工作一旦安排在你手中，就不能敷衍了事，要认真完成，养成好习惯。当你养成了好的工作习惯，就不必担心自己缺乏工作动力了。”

并不是所有人都能脱颖而出，得到上司的赏识。与其郁郁不得志，在怨天尤人中度过一生，刘海梅女士建议去寻找适合自己的平台，让自己“在暗处发光”。市场瞬息万变，“冷门”和“热门”并不是决定成败的关键因素。“在暗处发光”是一种生存智慧，一种在职场上赢得掌声的办法。

做正确的职业选择

开展职业规划，仅仅是认识自己，培养良好的工作习惯还远不够，你还需要做正确的职业选择。职业选择是一项系统工程，既讲求方法，也需要技巧，还要把握好自身的心态。

每一个刚刚从大学校园走出的人，都充满了理想和抱负，但是现实是残酷的，往往让人措手不及。在找工作的时候，你需要清晰地了解所在区域的就业环境，以及未来想要从事的行业，在面试前还需要对组织和岗位进行准确的判断，了解之后才能结合自身情况做抉择。职业的选择直接影响到个人的长远发展，决定一个人的收入、社会地位、成功机会、社交圈，必须慎之又慎。

每个人渴望成功本无可厚非，但是进入职场之后，如若不能给自己准确的定位，快速地适应环境，也很难获得良好的发展。因苛求完美而备受打压、因委曲求全而小心翼翼、因碌



▲《20岁懂规划，30岁不害怕》作者刘海梅女士。博士，北京大学MBA，高级经济师，全球职业规划师，正略钧策管理顾问咨询公司合伙人、高级副总裁。

碌无为而出现生存危机的人或事，比比皆是。若想成大事，眼光必须放长远，不能只看眼前的蝇头小利。面对职场的“雷区”，要知道如何绕道而行；面对机会，要富有冒险精神。

不要怕，亦无需悔

很多人为了寻找心仪的工作频繁跳槽，这会养成一种不良的习惯，一遇到问题就想以跳槽来解决，并不值得推崇。除非你是因为意识到自己入错了行或选错了企业，否则都不必轻率地跳槽，尤其是不能单纯为了薪水而跳槽。刘海梅女士建议即便换工作，也要考虑行业选择的内在连续性，尽可能不要轻易转行。“我们要使自己的职业资源得到升值，而不是把精力浪费在不相关的行业中。”

20来岁是最适合设计人生架构的时期。这时候，你不仅有很多选择的方向，也不必为家庭琐事而烦恼。要想在30岁以后不后悔，就要在30岁以前有危机感，不让自己大好的青春年华虚度。

通过《20岁懂规划，30岁不害怕》这本书，我们可以了解到，职业生涯规划其实并不神秘。熟读这本书，为这一生的职业成功奠定坚实的基础，相信你也可以做到！



20岁懂规划，30岁不害怕

作者： 刘海梅
出版社：人民邮电出版社
出版年：2012-4
定价： 28.00 元



毕业之际， 写给年轻的朋友们

作为最贴近企业和学生的第三方服务机构，一览英才网一直以推动中国职业化进程为使命。相对于其他招聘网站而言，一览英才网更加注重推动中国人才的职业教育。在毕业之际，在职业生涯起航之时，一览英才网 CEO 张海东先生给刚进入一览英才网工作的应届生及员工写了一封内部信，将这一点表现得淋漓尽致。

编 一览英才网 图 CRO

每年的六、七月份，总有几百万学子（研究生、大学生、中专生、职校生）收拾行囊，洒泪告别朝夕相处的同学，告别让自己既留恋又想尽快挣脱的爱恨纠结的美丽校园。

一个人的学校生活从小学开始，直至大学毕业，跨度长达12-14年，如果从幼儿园算起，到研究生结束，就是将近20年时间。在这漫长的时间里面，父母、老师一直庇佑着我们的成长：父母给予我们衣食，老师授予我们知识。

从嗷嗷待哺、蹒跚学步、牙牙学语，到孜孜求学、踏入社会，我们逐渐蜕变成成长为一名独立、自强的成年人，要放飞翅膀、上天翱翔。但是，目前我们还只是一只成形的雏鸟，无法搏击长空；我们怀揣大志，但却不知如何前行。

如何才能以发展的眼光来看待自己的就业与择业问题，以下这个案例或许会给我们一些启示。

市场瞬息万变，就业优于择业

先回顾一下中国改革开放三十年来邮电通信产业发生的巨大变化：

初期的邮电部门只经营邮寄信件、报刊杂志、电报业务、包裹等，后来随着电话的应用，开始经营电话业务，再随着进一步的发展，邮电开始经营移动业务、宽带业务。邮电部门分拆、整合后，电信（中国电信、中国网通、铁通等）、移动（中国移动、中国联通等）随之产生。

三十年沧桑巨变，三十年弹指一挥间，邮电部门延伸出的产业包括如下：

- 1、信件、挂号、电报（邮电局）；
- 2、快递、物流业务（EMS、顺丰、中通、圆通、韵达等）
- 3、传呼业务（各电信公司、润迅等），目前该业务几乎消失；
- 4、固话业务（中国电信、网通）；
- 5、移动电话（中国移动、中国联通、中国电信）；
- 6、宽带业务（中国电信、网通、天威、长城等）；
- 7、移动互联网（中国电信、中国联通、中国电信）；
- 8、黄页（中国电信等）；

9、信息查询；

10、主机托管（此类公司中国有几千家）；

11、基于互联网的业务包括：域名管理、网站建设、互联网应用、网络推广、电子商务。

12、互联网应用还包括：门户、搜索、游戏、网络招聘、彩铃、行业资讯等；

13、电子商务：包含BtoB、BtoC、CtoC等。各模式下又有综合的、行业的，真是不计其数，层出不穷。

.....

短短几十年，一个小小的邮电通信产业延伸出如此丰富、门派如此之多的业务，相信即使是一个有远见的战略家也无法预测到现在的产业状况。在这个产业发展的每一个阶段，其从业人员都曾经面临着前路的抉择，纷纷因自己的明智或无奈选择了自己职业发展的道路。

听一位电信的高管讲述，他大学毕业后进入了邮电部门，大家都在一个办公室，有的负责装电话、有的负责送报纸。当电信从邮电分家的时候，政府鼓励大家到电信公司，却无人响应，最后还得做思想动员工作，绝大部分人是出于无奈才选择进入了电信公司。经过十多年的发展，从邮电分离出来的电信、网通待遇及工作条件明显优于邮电部门。当移动业务从电信公司进行第二次分离的时候，同样无人响应，同样要进行思想动员工作，又一批无奈或明智的电信员工进入中国移动。经过十年发展，移动公司的待遇又明显好于电信。

我以邮电通信产业为例是想说明一个道理：任何产业的发展都不能以当前的现状而判定它未来的发展前景，当前热门的行业，过不了几年，可能被淘汰了，当前无人问津的行业或前景暗淡的产业说不定几年后大放异彩，如日中天。

冷静面对职业的困惑

所以大家都不要忧于当前所处的产业环境，无论如何先选择就业不失为明智的选择。毕业生由学校进入全新的工作环境，不仅对所处的行业或产业把握不准，对每天具体的工作更是感到迷惘，不知以何种心态应对。首先，我们就学生从学校进入社会，生存环境的变化作简单的分析：

1、步入社会，父母给予了经济上的“断奶”，新的“奶源”需要自己寻找；

2、熟悉的校园环境就此远去，同学各奔东西，陌生的工作环境下，自己难免感觉形单影只，精神上会进入一段不适应期；

3、学校的主要任务是应对考试，拼的是应试能力，而工作中主要的任务是解决企业中的实际问题，拼的是动手能力；

4、学校同学之间的关系相对单纯，主要在入党、评干、评奖学金上有竞争，而同事关系相对复杂一些，由于年龄、性别、经验、性格的差异，相处不容易，再加上在工作中团队成员本身既有合作又有竞争，而且这种竞争又会因不同的工作成效带来差异化的收益，因此，挑战性相对学校而言要更强一些；

5、学校的诱惑少，社会上诱惑多，特别是金钱的诱惑很容易让人走上犯罪的道路。

而目前中国的社会环境又会对毕业生产生什么样的影响，主要表现在如下几个方面：

1、职业的发展方向最好是做官、当领导、当老板；

2、工作越清闲越好，最好是只拿钱不干活；

3、憎恶有钱人，又极度希望自己成为大款；

这些思潮直接会影响到学生的工作心态，往往表现为心浮气躁，眼高手低，这山望着那山高，因此频繁跳槽，每几个月就是一个新的开始。如此下去，荒废了光阴，蹉跎了岁月，只能原地踏步。

工作是对人生的试炼

如何规划好自己的职业生涯，实现自己的人生目标，我有如下几方面的建议：

1、可以不做好事，但千万也别做害人的事；害人一定会害己。

2、别贪小便宜，公私要分明，群众的眼睛是雪亮的，爱占小便宜的人一定让人看低，不管他（她）职位有多高、权力有多大。

3、别利益至上，利益至上者与周边同事一定会有激烈的冲突，影响自己的身心健康；利益至上者最容易做出违法犯罪的行为，后果不堪设想。

4、近君子，远小人，多和一些心地善良的人交朋友，受益终生。俗话说：近朱者赤，近

墨者黑，如果身边都是吸毒的朋友，自己难免也引火上身；多向优秀的同事学习，学习他们的专业技能和知识，学习他们身上良好的品质。

5、不要人云亦云。这一点最难做到，现实生活中我们很容易受别人错误或未经论证的言论所影响，从而丧失自己的独立判断能力，特别是在企业经营实践中，能看清楚方向的一定是少数人；绝不可自以为是，到处指点江山，激扬文字。

6、在工作中切记少说一些负面的言论。经常说负面言论的人一定不会受重视，因为负面言论无助问题的解决。你的正确选择是：认真调研分析，如果有正确的结论，不妨大胆找上级领导探讨。

7、别轻易把一篇管理文章或管理的书奉为圭臬，也别轻易把专家的一席话奉若经典。管理是一门非常复杂的学问，不同的阶段需用不同的方法，切不可把五万人的企业管理方法照搬到五十人的企业里。

8、心要静，工作要有激情，不以小而不为。知识与能力需要一点点积累，在一些基础工作上多磨炼，一定有助于你向更高的地方飞跃，特别是管理能力，一定要从小做起，切不可幻想跨越，否则，爬得越高，摔得越惨。

9、不要轻易被工作中的挫折或不如意而击倒，从而丧失斗志，变得消沉。这时候，正是考验你的时候，真金不怕火炼，暂时的挫折怎能击败优秀的你呢，以宽阔的胸怀迎接这些打击吧，说不定，更大的机会在等待着你。

10、遇到问题，要站在公司的角度思考，这样才能提升自己的认识高度，才能与公司管理层对话，才有机会进入领导的视野。

11、对于绝大部分普通人家的孩子来讲，没有背景、经济基础、经验，想一步登天，几乎是不可能的。必须耐得住寂寞，必须坐得了冷板凳，方有机会脱颖而出。

12、如果把大学时光比作万米长跑的话，那将近三十多年的工作好比马拉松。如何顺利跑完马拉松，并取得优异的成绩，那拼的是耐力。

最后祝愿每一位年轻的朋友：坚持就是胜利！

张海东

二零一一年七月



《2012年土木、建筑、房地产行业人才流动及薪酬白皮书》

震撼出版

投入120余人，耗时2个月时间，开展大量的调查和分析工作制作而成。迄今为止，该报告是最专业、最细致、最完善、最真实的土木建筑行业人才流动及薪酬白皮书！



用心专注，服务专业

电话：0755-86153561 86153928 86153983

传真：0755-22632616

E-mail: tmjob88@tmjob88.com



一览英才网
www.job1001.com

营造阳光、健康的职业生态圈
打造最值得信赖的人力资源服务平台



当忠诚已成往事

当追求商业利益为企业的主要目标，当人员流动成为必然，在招聘人才时，执着于人才形式上的忠诚与否，不是显得非常可笑么？

● 一览英才网 ● CRO

要解决感情问题，最简单的办法是分手；要解决工作问题，最快捷的办法则是跳槽。在这个越来越浮躁的社会里，忠诚就像是一个古老的笑话。

美国大都会保险公司 Metlife 三月份发布了第十次年度员工福利、趋势和态度调查报告，报告显示员工忠诚度处于七年来的最低点——有三分之一的员工打算在年底前辞去当前的工作。而在美国求职网站 CareerBuilder.com 在 2011 年发布的一份报告中也显示，76% 的全职员工，在没有主动寻找新工作的前提下，只要一有合适的机会就会主动选择离开当前的工作场所。现在，正常情况下各地企业每年的员工流失率都在 20% 和 50% 之间，员工的忠诚危机已成为企业 HR 们不得不面对的问题。

为什么会发展到这种局面？恐怕要追溯到上世纪 80 年代的大规模企业重组。出于保护股东的利益，企业就算是在运转良好的情况下也会解雇工人；在经济环境恶劣的情况下，企业还会大面积裁员，丝毫不会顾及员工忠诚与否和服务时长。与此同时，员工的福利直线下降，培训和升职的机会大大减少。忠诚是个双向行为，当雇主的承诺不再，当意识到这一生不可避免地要面对多个雇主时，员工对公司及忠诚的定义也在发生转变。

这一点在 90 后员工的身上表现得尤为明显。他们是非常自我的一群人，很少会站在公司的角度考虑问题；对于职业生涯，他们也有别样的预期，渴望时机成熟就“树立自己的品牌”。在加盟公司后，他们想的更多不是证明

自己的能力，而是想公司能给他们什么东西，如果无法满足他们的需求，辞职或跳槽是轻而易举的事情。

人才忠诚的关键在于企业

不管是 80 后，还是 90 后，员工与企业的关系越来越疏远是不争的事实。不过企业的 HR 们在招聘人才时，依然把忠诚度列为筛选人才的首要考量之一。因为在他们看来，忠诚度是员工敬业度重要的组成部分，而敬业度则直接影响着企业的生产效率和竞争力——这怎么看都像是一个伪命题。

没有哪个人生来就爱好背叛和逃避，所以单纯以职业履历来判定他是否具备忠诚的品质有待商榷。有些企业强调严格管理，让员工得不到应有的尊重；有些企业急功近利，使员工得不到应有的报酬；有些企业不关心员工的发展，使员工感到没有前途等等，这些原因都会导致员工忠诚度的降低。所以判定应聘者是否具备忠诚的品质，还需细致全面地了解其频繁跳槽的原因，不能仅仅因为短期内跳槽频繁，就对人才彻底关上大门。

就算企业找到了具备忠诚品质的人才，他是否就能留下来，为企业的发展贡献所有的力量？答案也是不一定的。人的天性不会因外界环境的变迁而有所改变，每一个人都有渴望成功、渴望得到认可的需求。忠诚的人才能够在企业保留下来，也依赖于他与企业的价值观是否能保持一致，企业是否能提供公平公正、自由开放的工作环境，他的个人价值是否能得到体现等。可能因为经济衰退，人们会适当下调对生活水平的预期，但是一旦其认清了自己未来的方向，意识到未来发展有望时，就难免会对未来生活充满期待。如果你长时间无法提供员工发展的空间，就会打击他前进的积极性，就会迫使他寻找新的改变，获得更好的飞跃。

所以人才忠诚的关键在于企业。要想员工忠诚，企业首先要对员工忠诚。这体现在企业真正落实以人为本，把尊重人、爱护人、关心人作为企业经营活动的出发点，真正爱护、信任、尊重员工。这样的企业，才有可能真正拥有员工的忠诚，才能充分挖掘员工的巨大潜能，从而为企业创造更大的财富。这样的企业，就

算员工离开了，也会成为企业的重要资源，如变成企业的拥护者、客户或商业伙伴，继续为企业的发展贡献光和热。

要的是忠诚的文化

为了提升员工的忠诚度，国内很多企业都很推崇“家文化”，依赖老板的个人魅力来凝聚人才，靠老板与下属的关系来维系忠诚度，其效果显而易见。人不能仅仅依靠关系和观念生活，还得靠物质基础。当企业无法满足员工的物质需求时，再牢不可破的关系都无法阻止员工的离去。忠诚不是“桃园三结义”，不是惟老板之命是从，而是真正站在企业发展的角度考虑，为企业的兴旺尽心尽责。

有时候忠诚也不是恒定不变的。我们知道忠诚是建立在价值观认同的基础之上，但随着企业的发展，企业原有的价值观和企业文化也在不断变化，一旦出现员工无法接受的价值元素，员工的流动也是必然。

当追求商业利益为企业的主要目标，当人员流动成为必然，在招聘人才时，执着于人才形式上的忠诚与否，不是显得非常可笑么？

说回来，企业纠结于员工是否忠诚，归根结底是因为企业在招聘中的强势角色在作怪，它认为员工必须无条件地忠诚。但是现在时代变了，优秀人才手中也握有足够的自主权，再这么要求就有些不合时宜。

关于忠诚，杰克·韦尔奇（Jack Welch）有自己的观点，他认为绩效比忠诚更重要。他说，“一个伟大的公司应该培养鹰击长空的团队，通过开诚布公的定期评估，让每个员工都清楚自己的角色，并给他们提供充分的提升空间，而不是创造一个让人感觉可以在这里安逸工作一辈子的地方。”俗语都说，“铁打的营盘，流水的兵”。既然我们接受人才的正常流动，就无需太过执着于他以前是否“忠诚”。

换句话说，我们要的不是留守的忠诚人才，而是关注企业利益考虑的忠诚文化。如果在在职时，员工勤勤恳恳、兢兢业业，为企业的发展与兴旺尽职尽责；离职后，能一定时期内保守原企业的商业秘密，不从事损害原企业利益的行为，他是否曾长时间在同一家企业工作，又有什么关系？

校园招聘新思路

校园招聘就是各种宣讲会 and 招聘会？也许你可以换种思路。

索引 CRO

招聘从实习开始

为了抢夺校园人才，企业不断地提前校园招聘的时间。但是这样真的就能招到适合的优秀人才么？这恐怕还是要打个问号。但是如果你所要招聘的校园人才曾在你的公司实习过，相信理想的比例至少会在一半以上。

四大会计师事务所之一的安永（Ernst & Young）就很喜欢把实习当做吸引应届毕业生的主要手段。据悉，该公司有九成以上的实习生毕业后变成正式员工，成功率非常高。当然之所以会有如此高的成功率，也源自其对实习生挑选的严格。安永喜欢选择积极参与校园活动的积极分子，公司会判断他能不能和不同背景的人合作？能不能领导一个活动？而且出现问题时，有没有能力处理，能不能同时做两三件事情。符合这些条件的人，才会给予他实习的机会。

在2011年夏天，总共有2000名大学生到安永公司各地的分公司实习。在他们实习的过程中，会增加其对公司的了解。在毕业选工作室，对公司的熟悉度会增加他们考虑加入的可能性。此外，如果公司录用实习生的比例一直很高，也比较容易吸引学生人才到公司实习。这样无形中也扩大了公司对校园优秀人才的选

择面，比以前开展校园招聘，效果也要好得多。

入职即创业

讲求纪律性和论资排辈的日本企业可能是所有企业中最爱招聘应届生的。不过随着近几年经济境况不佳，日本企业在校园招聘的力度上有所减弱，不再是广泛地募集人才，而是有针对性地只录用符合自己公司发展战略的人才。在招聘的方式上，也开始出现了很多新鲜的花样。

位于东京的DRECOM是一家以开发社交网络游戏为主的公司，他们为即将入职的应届生设立了“创业者名额”。公司从预定录用的应届生中选取录用总数的2成，为其提供约3000万日元的创业资金，入职后立即支援其成立开发网络服务的公司。如果新公司在1年内能盈利，将继续维持其扩大业务；如果新公司没有前景，则会被解散，“创业者”依然可以作为DRECOM员工继续工作。为智能手机或平板电脑开发应用软件，开发的资金压力其实并不大，公司运用有限的投入，激励那些有创意且渴望成功的年轻人积极参与，不仅可以招揽优秀的人才，还可能为公司开辟新的产品，可谓一举多得。■



《首席招聘官》 读者调查表

尊敬的读者朋友：

非常感谢您关注《首席招聘官》杂志！希望您阅读内容的同时，能将您的宝贵意见和建议反馈给我们，以便我们不断地提升杂志的品质，为您提供更贴近、更实用的服务。我们期盼听到您的声音，请您在百忙中填写以下表格。

请您在选择的 answer 前“□”中打“√”，除特别说明外，每题请选一项。

- 1、您对本期杂志的总体评价是：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 2、您认为本期杂志文章的可读性：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 3、您认为本期杂志内容的指导性：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 4、您认为本期杂志的版式设计：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 5、您认为本期杂志图片的质量：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 6、本期您喜欢的栏目有（可多选）：
☐专题策划 ☐创新思维 ☐招聘 e 时代 ☐雇主品牌 ☐CRO 学院
☐圆桌论坛 ☐高端访谈 ☐最佳雇主 ☐职业的力量 ☐新书新知
☐职场人生 ☐招聘故事
- 7、您期望通过杂志了解哪方面的信息（可多选）：
☐HR 领域的政策解读 ☐各行业招聘趋势、动态
☐招聘模块的新思维、新方法 ☐HR 专家的权威观点
☐招聘案例的分析 ☐榜样人物的经验和心得分享
☐招聘管理的实操指导 ☐招聘官的职业发展
☐招聘趣闻 ☐其他 _____
- 8、您喜欢的杂志文章类型（可多选）：
☐活动综述 ☐案例分析 ☐经验交流 ☐探讨争鸣
☐专家讲座 ☐专栏文章 ☐实务方略 ☐人物访谈
☐职场人生 ☐其他 _____
- 9、您对杂志的改进意见： _____

如果您期望我们与您联系，请留下您的联系方式：

姓名：_____（先生/女士）

电话：_____

公司：_____

职务：_____

地址：_____

调查问卷填写完毕，请邮寄至：深圳市南山区科技园南区数字技术园 B2 栋 4 楼 A 区，邮政编码：518057 或传真至：0755-22632616。您也可登陆一览英才网 (www.job1001.com) 或《首席招聘官》官方博客 (<http://blog.sina.com.cn/u/2715833623>) 下载电子问卷，填写完发送至 CRO@job1001.com。

如果您还有观点和经验想与我们分享，欢迎赐稿，投稿邮箱：CRO@job1001.com。

栏目介绍

一览英才网原创职业人物专栏，依托一览英才网职业、行业、区域三维细分的特色，立足职业本身发掘更多专业知识，以各行业不同领域优秀从业人员的典型案例分享职业本身的力量。

职场人物



一览英才网的愿景是营造阳光、健康的职业生态圈，希望通过《职业的力量》让职业生态圈中的所有人以更客观、理性、发展的眼光看待职业本身，营造阳光、健康的职业观和人生观。

发现原创之美

凝聚职业之力

感动源于真实

平凡中彰显伟大

栏目网站：<http://zhiye.job1001.com>



招专业人才 上一览英才

行业招聘 全是专业人才

2011影响中国管理实践十大新锐公司 2011年创业家黑马中国潜力企业50强 2011年福布斯中国潜力企业榜
2011德勤高科技高成长中国50强 2011德勤高科技、高成长亚太地区500强 2011第三届中国(深圳)创新创业大赛创新奖
2011中国科技创新型中小企业100强 2011年度“网络招聘服务”类十佳HR服务商诚信机构 2012年荣获“深圳知名品牌”称号
2012福布斯中国最具潜力非上市公司排名第七 一览英才网CEO张海东荣获“深圳市最受关注企业家”

全国统一服务热线：400-884-1001 传真：0755-22632616

总部地址：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



这年头，会开车不够 还得会开职升机

诚邀体验，试驾有奖，来就对了。

下载职升机，试用后微博分享心得，并@毕业就坐职升机
即有机会获得50元手机话费，每天5名幸运学员，送完即止。