

# 首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

cro.job1001.com

01  
2013

一览英才网  
www.job1001.com

内部资料 免费交流  
电力行业专刊



## 王忠

让优秀人才  
推动闽光跨越发展

【专题策划】  
数字时代的雇主  
品牌

【创新思维】  
电力行业招聘中的  
人才测评

【CRO 学院】  
人才快速扩张  
的招聘策略

【最佳雇主】  
人才铸就  
企业的核心竞争力

**电力英才网**  
用心专注 服务专业

<http://www.epjob88.com>

**网络招聘**：为电力企业用户提供全面专业的网络招聘解决方案。

**校园招聘**：与全国98所电力院校建立了长期的合作关系，为企业量身订做了校园招聘计划，同时提供全方位的品牌宣传推广。

**猎头服务**：首家专业致力于电力行业中高级人才信息服务的专门机构，旨在促进中高级电力人才的合理流动和人力资源的优化配置。

**薪资调查**：提供权威的电力行业薪资报告，促进人力资源管理水平。

**HR管理**：为企业战略决策与实施提供强有力的HR管理培训方案，提升HR管理效率。

# 新年换个好

# 情

一览行业薪酬白皮书  
帮您揽住人才的薪



## 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](mailto: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

2013年第01期 总003期



## 22 | Feature 专题策划

### 数字时代的雇主品牌

技术的发展彻底改变了传统的招聘模式，甚至网络招聘也开始面临新媒体的严峻挑战。多元的渠道，便利的工具，并没能让企业招聘变得简单，缺乏经验和创新的企业依然面临着“招聘难”的困境。于是，雇主品牌成为企业的最佳解决方案。建立良好的雇主品牌，可以提高企业在人才市场的知名度和美誉度，更易吸引到优秀的人才。而在数字时代雇主品牌的推广中，社交网络和移动平台是最不应忽视的工具。

## 54 | Ask the Expert CRO 学院

### 人才快速扩张的招聘策略

一年招聘三四千人，对国内其他企业都是难以想象的，但是近几年对腾讯可以说是家常便饭。在这里，腾讯集团总部招聘总监殷小永先生将和我们分享了他在腾讯的招聘经验。

#### 一览

- 10 **头条** 2012 行业薪酬大盘点
- 12 **人物** 保罗·欧德宁等
- 13 **速览** 连接社交媒体工具和商业目标等
- 14 **数字** 469：华锐风电员工“被放假”
- 16 **趋势** 迈向市场化，电力人才流动频繁
- 17 **排行** 2012 十大 CEO 离职事件
- 18 **专栏** 2013 年的 20 个招聘潮流
- 20 **专栏** 打造数字时代的雇主品牌

#### 专题策划

#### 24 数字时代的人才招聘

现在，企业的招聘官们已经能清晰地感知到数字时代的鼻息，他们意识到招聘将面临一场划时代的变革，这场变革将彻底改变人才招聘的生态。这将是最好的时代，也是最坏的时代。你准备好了吗？

#### 27 实施雇主品牌战略，塑造企业人才竞争优势

雇主品牌建设的根本，其实是打造一种由内而外的企业魅力和吸引力，而缔造这种魅力和吸引力的核心是企业实施以人为本的管理方式，并深化落实到企业运作和机制建设的各个环节和细节。

#### 31 利用社交媒体，打造你的雇主品牌

雇主品牌不仅对候选人吸引很重要，也对雇佣和保留高级人才发挥着重要的作用。这种正向的体验，将伴随雇员从聘用到离开整个生命周期。

#### 34 制定你的移动招聘战略

在某种意义上来说，移动招聘战略是强化，而不是取代——你应该将移动招聘战略纳入整体的招聘战略中进行考虑。

#### 36 索迪斯：关注企业内的人

#### 38 通用磨坊：吸引 Y 世代员工

#### 40 微软：通过网络来切身体验

2013福布斯中国  
最具潜力非上市公司第11名

2012年福布斯中国  
最具潜力非上市公司第7名

2011年福布斯中国  
潜力企业榜排名第64名

2011年德勤  
亚太高科技、高成长500强

2011年德勤  
高科技高成长中国50强

2012安永复旦  
中国最具潜力企业

## 我们的 部分 荣誉

以加速中国职业化进程为使命，秉承“用心  
专注，服务专业”的理念，一览英才网所服  
务的客户遍及全国各重点行业，用户规模位  
居国内网络招聘前五名。因招聘效果显著，  
赢得了社会和业界的广泛认可。

2011年广东省中小企业  
公共服务示范平台

2011年影响中国  
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

第九届深圳知名品牌

第十一届（2012）深圳企业新纪录  
——“行业招聘网站细分市场占有率先国内同行第一”

招专业人才 上一览英才

400-884-1001

深圳市南山区科技园南区数字技术园B2栋4楼A区

# Contents | 目录

2013年第01期 总003期



## 58 | Interview 高端访谈

### 王忠：让优秀人才推动闽光跨越发展

2012年，名不见经传的闽光电气惊人地邀请到世界500强的CEO来公司担任高管，而在这背后，他们还有一个更宏伟的目标，就是希望打造一个世界级的电气公司——这不是“天方夜谭”，他们切切实实在这么做着，一步一个脚印。闽光电气人力资源总监王忠正努力将企业打造成一个吸引人的组织，让优秀人才成为闽光电气跨越发展的推动力。

#### 广告索引

电力英才网.....	封二	一览应届生.....	71
一览 HR 研究院.....	1	读者调查表.....	95
一览英才网.....	3	职业的力量.....	96
首席招聘官.....	5	览优猎头.....	封三
一览人才评鉴.....	7	一览职升机.....	封底
蓝泰管理服务.....	9		

#### 锐智

- 42 **创新思维** 电力行业招聘形势及应对策略
- 44 **创新思维** 电力行业招聘中的人才测评
- 46 **创新思维** 从招聘到人才管理：  
打造一体化人才发展战略
- 48 **招聘 e 时代** 数字时代，玩转社交媒体
- 50 **招聘 e 时代** 通过手机也能招聘电力人才
- 52 **招聘 e 时代** 开辟在线招聘的新天地
- 54 **CRO 学院** 人才快速扩张的招聘策略

#### 榜样

- 58 **高端访谈** 王忠：让优秀人才推动闽光跨越发展
- 64 **最佳雇主** 远东电缆：人才铸就企业的核心竞争力  
  
远东电缆品牌价值居国内电线电缆行业首位，产销连续多年全国第一，不是没有原因的。远东电缆有限公司人力资源部总监谷家凯认为，人才是企业最重要的资源和核心竞争力，人才是企业成功的保证。
- 68 **最佳雇主** 佛山照明：人才是企业的第一生产力
- 72 **最佳雇主** 江苏金智科技：创造令人振奋的工作
- 75 **最佳雇主** 东莞成天泰：用真诚和爱心吸引人才

#### 沙龙

- 78 **职业的力量** 如家十年如家梦
- 81 **职业的力量** 构建康美人生
- 84 **新书新知** 未来属于社会化企业
- 86 **新书新知** 如何识别并赢得一流人才
- 88 **职场人生** 过一个没有压力的假期
- 90 **职场人生** 快乐工作的十条建议
- 92 **职场人生** 离职，并不是结束
- 94 **招聘故事** 数据驱动下的谷歌招聘

一览英才网倾力打造

# 首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

国内第一本专业招聘杂志

为优秀的企业而来

提供精英人才识别与培养的深刻见解

致力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

登陆<http://cro.job1001.com>，可了解《首席招聘官》杂志更多信息。

# 雇主品牌 全员出品

“好酒也怕巷子深”，今天企业之间的竞争是人才的竞争，区域之间的竞争是人才的竞争，国家之间的竞争是人才的竞争。中组部在2008年启动的“千人计划”工程，到了今天成绩斐然，靠什么吸引人才？有人说靠提高待遇，有人说靠好的政策，有人说要有好的机制，有人说靠职业环境……都没错，我们理解人才的竞争归根结底靠雇主品牌，靠国家的雇主品牌、区域的雇主品牌、企业的雇主品牌！

我们理解一个企业组织主要面向的对象有三大群体，即顾客、雇员和投资人，所以一个企业组织的品牌有三个维度即：顾客品牌、雇主品牌和投资人品牌，顾客品牌也就是我们平时公司的市场部做的事情，在很多企业都受到重视，当今的理论界研究最多的也是顾客品牌层面，往往把公司品牌等同于顾客品牌；雇主品牌（Employer Brand）是雇主和雇员之间被广泛传播到其他的利益相关人、更大范围的社会群体以及潜在雇员的一种情感关系，通过各种方式表明企业是最值得期望和尊重的雇主。它是以雇主为主体，以核心雇员为载体，以为雇员提供优质与特色服务为基础，旨在建立良好的雇主形象，提高雇主在人才市场的知名度与美誉度。雇主品牌将雇员在企业工作中的感受和经历与企业的目标、价值观整合到一起，这种共同的品牌经历使得企业在内部和外部都会受益。因此建立雇主品牌是布道一种关系，是企业为雇员提供良好的工作环境、

薪酬体系和学习发展等利益，它的目标市场锁定于企业发展需要的人才。当前雇主品牌在我国大多数企业还只是个概念，没有付诸行动，公司的人力资源部门可以从全员参与的方式切入，启动雇主品牌建设。投资人品牌，基本上是董秘在做的事情，当前执行的情况都比较暧昧，我们看看上市公司发布的公告就能看出，我们本期的重点是谈谈雇主品牌的建设，以飨雇员。

企业人力资源牵头，全体员工参与，才能构建坚实的雇主品牌大厦。人是人的环境，自然是一个组织内部的成员，他们之间或多或少都有这样那样的关联，一个组织成员在组织中的感受和该组织的所有成员都有关系。我们经常听到这样类似的说法，您代表的是你们公司的形象。不管是一个组织的高层管理人员，还是最基层的工作人员，他们的一言一行、一举一动都是这个组织的整体行为的有机组成部分，人力资源部只有意识到这一点，才能把雇主品牌意识提升到公司战略的高度，才能唤醒全员参与雇主品牌建设的热情，才能设计好雇主品牌建设的架构。美国中情局风格的各产业猎头公司，犹如一个幽灵萦绕在各个产业优秀人才的周围，优秀的人才永远都不缺雇主的追踪，雇主对优秀人才吸引只有靠雇主品牌，让优秀人才感觉到他们在这个雇主平台上在做一件有意义的事情而不仅仅是创造财富的事情。

当今企业的竞争主要是优秀人才的竞争，凡是优质的企业组织不缺钱，资本的社会化程度非常高，优化配置的模式也很成熟；不缺客户，客户选择优质产品和服务的能力在提升，再加上我们在顾客品牌方面都做得比较专业，模式也比较成熟，总能让优质的产品和服务配置到顾客那里；不缺通用人才，因为这是一个不缺人的时代，这是一个失业长期存在的时代；唯一制约优质企业发展的就是优秀人才，就是核心人才，核心人才最看重的不仅仅是创造财富，更注重生产意义，雇主品牌是生产意义的可视化的方面，所以本期《首席招聘官》杂志我们主要从构建雇主品牌的视角做些探讨，让我们共勉——雇主品牌，全员出品，为我们企业招聘到核心人才助力！

三三三



你华丽的背景让我怦然心动，流利的言辞让我信以为真；

若不是一览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/rencapingjian>



# 首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

2013年第01期 总003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



推动管理变革与创新 助力中国企业成长



责任蓝泰



企业文化整体建设  
学习发展  
服务品牌  
互联网运用

责任 \ 创新 \



\ 分享 \ 激情



让我们一起走得更近、走得更远……

北京蓝泰巨慧管理咨询有限公司

地址: 北京建国门外大街16号东方瑞景3号楼306-307 邮编: 100022 传真: 010-63497496

www.netschina.com

统一客服热线: 400-813-1312

# 2012 行业薪酬大盘点

合理的薪酬设计，能帮助企业更好的吸引和保留人才。行将岁末，一览 HR 研究院适时推出《行业薪酬白皮书》，帮助企业了解 2012 的行业“薪”事。

文 邱磊 图 CRO

行将岁末，一览 HR 研究院在总结各行业人力资源发展状况的基础上，适时发布了《行业薪酬白皮书》，对 2012 年各大行业的薪酬指数进行了一次大盘点。

《行业薪酬白皮书》是一览 HR 研究院的专业产品，调研数据来自一览英才网网络求职人才及企业，数据来源客观真实，数据分析科学有效，可以帮助企业全面了解行业人才的流动情况及市场的薪酬行业，以便企业选择合适的薪酬策略，招聘和保留优秀的人才，推动企业的持续发展。

据《行业薪酬白皮书》显示，2012 年全国经济增速较 2011 年有缓幅下降，但各行业的发展状况不尽相同。相较去年，2012 年经济增速下降约 1 个百分点，但全国 CPI 被控制在 4% 以内，经济增长的质量较前一年度有明显提高，说明经济已经进入筑底回升期。

## 电力：火电盈利处于较低区间，行业涨薪动力不足

近年来我国经济的高速发展使社会对电力的需求有增无减，而煤电产业链利润分配却极度失衡，火电行业盈利能力已处底部区域。火电行业作为我国电力供应的主力（80% 以上），每年耗煤占煤炭总产量超 50%，我国经济持续高速发展背景下，电力需求快速增长令电煤价格持续上涨。目前电煤成本占火电生产成本的 70%—80%，而电价管控导致火电企业无法转嫁成本长期快速上涨带来的压力，十一五期间行业景气度持续下降，今年前三季度，火电行业亏损面超过 50%，9、10 单月行业陷入整体亏损。

行业薪酬白皮书显示，在目前电力系统中，火力发电厂及运营机构的从业人员约占电力系统的 30%，一些新兴的电力环保企业，如脱硫

除尘，电厂水化学处理等，其业务开展基本围绕火电厂进行。随着国家对电力投资的调控，火力发电投资增幅逐渐减小，火电人才开始向其他电力公司流动。

### 电气：行业结构进行调整，高素质人才流动加剧

电气是电能的生产、传输、分配、使用和电工装备制造等学科或工程领域的统称，在2011年电气行业经历了对落后产能的严格调控，同时行业整体也更加重视环保节能等因素，特别是在央视曝光电气设备质量检查之后，电气行业整体对自身产品的质量及能耗指标展开了规范性的工作。

电气行业的这一整体性的工作促使电气行业内高素质人才的流动加速，白皮书中一览HR研究院对电气行业人力资源持续监控数据显示，2012年电气行业3年以上工作经验学历本科以上的人才流动率达到了19%，比上年同期高出约22%。

### 机电：政策扶持促进行业复苏，行业人才流动渐缓

机电产品作为占据我国出口半壁江山的类别，其发展状况基本可代表我国出口行业的发展情况。在2012年春季广交会上，虽然首日进馆采购商共49615人，比去年同期增长了10.27%，但在欧债危机持续肆虐，主要发达经济体失业率居高不下，以及新兴经济体面临通胀等因素影响下，不少机电行业参展商看淡后市，感叹订单难求。

机电商会的数据显示，今年1-3月，我国机电产品进出口总额达4267.9亿美元，同比增长5.4%，低于全商品贸易增幅1.9个百分点，占全商品贸易总额的49.7%，低于2011年同期占比0.6个百分点。据一览HR研究院行业人力资源监测中心数据显示，一季度机电行业人才流动总量远高于去年同期，达到了23%。下半年，国家各项行业扶持政策陆续生效，行业内销售及投资力度有所增强，机电行业产能逐步恢复，行业人才流动趋于正常。

### 医疗卫生：医改三年成绩总结，行业人才出路更广

近年医疗卫生行业的大事非医改莫属，2012年6月《深化医药卫生体制改革三年总结报告》业已完成并上报国务院，这份报告的完成意味着中国自2009年以来实行的新医改终于有了全面的官方评估。

医药分离使医生回归到了治病救人的本业上，这也给了药品行业更加广泛的发展空间。据一览HR研究院监控数据显示，2011年制药工业领域五子行业产品销售收入为12503.03亿元，与2009年相比，增长了近一半。

随着国家对社会资本进驻医疗行业的支持，近几年医械产业发展速度较为乐观。2010年，我国医械市场增长率为23%，市场规模约1200亿元。2012年一季度医械外贸出口高出全国外贸出口7.3%的增速，使得医械行业整体在2012年处于全员涨薪的局面。

医改为全民建立了基本医疗保险，丰富了基层医疗单位，使医疗卫生行业的人才出路更广，同时医药分离也给药品企业提供了充分的市场空间。行业薪酬白皮书显示，新医改三年，行业人均薪酬较09年均有了明显增长，增长最快的医疗器械行业，涨幅约33%，增幅最慢的是民营医院工作人员，约17%。

### 化工：成本上升需求疲软，行业人才流动加剧

据行业白皮书显示，2012年化工行业人才流动趋势加剧，薪酬增幅放缓，导致这一情况的主要原因有两方面，一方面油价持续高位运行使得以石油天然气为原材料的基础化工行业成本上升，另一方面发达国家经济的持续低迷使得化工外贸需求大幅减小，内需受地产调控影响持续难振，下游生产需求疲软，化工行业的产品量价均下滑。

受此影响，化工行业的人才流动较前一年度有了小幅增长，行业加薪意愿不强，许多人才流动基本是薪酬不变的平移。预计此情况将在明年得到改善。■



▲一览HR研究院《行业薪酬白皮书》新鲜出炉，如有意向，可登陆<http://research.job1001.com>进行了解或拨打电话0755-86015965咨询。



海外

**保罗·欧德宁** 英特尔 CEO 保罗·欧德宁 (Paul Otellini) 忽然宣布, 将于 2013 年 5 月的公司年度股东大会上退休。一石激起千层浪, 英特尔的股价应声下跌了 2.3%。英特尔安排领导人交接管理一向仔细而又谨慎, 在其 44 年的历史中, 欧德宁才是其第五任 CEO。按照该公司的管理规定, CEO 一般要到 65 岁才强制退休。之所以有此反常之举, 恐也是难成后 PC 时代英特尔的尴尬局面。无论新 CEO 来自何方, 英特尔都将面临一场彻底的变革。

国内



**陈伟良** 富士康国际控股有限公司董事长陈伟良将于 2013 年 1 月 1 日正式退休, 其职务由公司执行董事童文欣接替。据悉, 在过去几年时间里, 富士康国际的股价和财务业绩一直都在下滑, 在某种程度上影响着这次董事长更替。



**邓元鋆** AMD 中国近日宣布, AMD 全球高级副总裁、大中华区总裁邓元鋆先生由于个人职业发展原因将于近期离职。AMD 全球副总裁、大中华区董事总经理潘晓明将作为大中华区的新的领导人管理大中华区业务。据悉, 邓元鋆将转型至移动互联网领域。



**张志熔** 11 月 26 日, 熔盛重工发布公告称, 张志熔和张德璜双双辞任公司董事会主席和副主席职务, 熔盛重工创始人张志熔之所以辞任是为了更专注处理私人业务, 而张德璜是因为退休。据熔盛重工中期业绩, 张志熔持股量仍超过 47%。



**邱文友** 盛大集团官方 11 月 6 日晚间证实前美林董事邱文友任盛大总裁并兼任盛大文学董事长。拥有投行背景的新总裁邱文友有助于内外投融资, 而他的加盟也可以说是盛大在经历了自 2010 年至 2012 年 10 月的 34 个月以来 22 位高管流失后的一剂止痛药。



**安格** 宝马大中华区对外宣布, 现任宝马德国总裁安格先生 (Mr. Karsten Engel) 将在 2013 年第一季度期间, 就任宝马集团大中华区总裁一职。据悉, 现年 54 岁的安格先生已在宝马集团任职近 25 年, 先后在多个地区领导过多种职能部门。



**慎文范** LG 电子近日宣布任命慎文范出任大中华区总裁兼 CEO, 他将全面负责 LG 电子在中国大陆、香港地区的销售、营销和服务等业务。在此之前, 慎文范担任 LG 电子印度分公司总经理, 在其带领下, LG 在印度地区业绩持续攀升, 已成为家喻户晓的电子产业高端品牌。



**史蒂文·辛诺夫斯基** 曾一手打造 Office 办公软件, 并主导微软旗舰产品 Windows 两个版本 (7、8) 的开发的微软 Windows 事业部总裁史蒂文·辛诺夫斯基 (Steven Sinofsky) 宣布离职, 其职责将由一直协助他的高管茱莉·拉森·格林和塔米·雷勒负责。他的离职会对 Windows 8 的市场表现产生何种影响, 仍待时间观察。■

## 学习成长：从内部强化

澳大利亚 • Human Capital • 10.10



不再是被选择的必选项。

学习成长可以填补员工技能上的缺陷，推动企业快速发展。但即便它如此重要，很多企业也意识到了这一点，但是依然只有为数不多的企业付诸实施——阻碍它们是资金、责任感和投资回报率。

## 大鱼游进了 HR 软件水域

美国 • Workforce • 2012.12



你们公司有使用 HR 软件么？或者你认为它有多大的市场？至少在最近五年里，人力资源软件世界里变得有点小狂热。“大鱼吃小鱼”的故事开始上演，这个市场又一次被重新定义。IBM（以 13 亿美元收购 Kenexa 公司）、甲骨文（以 19 亿美元收购 Taleo）、德国 SAP（收购 SuccessFactors）……这些“大鱼”几乎“吞”掉了所有 HR 关键任务（福利 / 培训 / 绩效 / 招聘）相关的重要应用。在这一期《Workforce》杂志中就着重探讨了这一现象，并分析了 HR 技术市场的发展趋势。

## 释放劳动力

英国 • Human Resource Executive • 2012.09-10



人人都在说弹性工作制，联合利华将它演绎到了新的层次。员工来去全凭他们自己高兴。公司高层表示，这样节约了大量的成本，并获取了更高的工作效率。这听起来很激进，也有些愚蠢，但是事实真是如此么？在本期的杂志中就研究了联合利华的灵活工作项目，它的诞生、波折以及成效。起先，弹性工作制是针对父母，以应对婴儿潮的挑战；近些年，像谷歌和思科这样的高科技公司，开始尝试针对他们的无线员工，让他们可以在咖啡馆里就能解决各自的工作任务。



## 连接社交媒体工具 和商业目标

美国 • HR • 2012.10

谈到社交网络战略，人们很自然就会相当一些外部的商业应用——譬如说利用 Facebook、LinkedIn 或其他社交网站，进行品牌、市场、招聘等活动，它确实能收到正向的效果——但是很少有人会想到将社交平台应用在组织内部（利用 Yammer 这样的社交软件），促进协作，或者职员、信息沟通。在本期的《HR》杂志上，就列举了富国银行 (Wells Fargo & Co)、AT&T 和通用电气的案例，畅谈在变革的时代，如何将商业目标和社交媒体工具连接起来。

文章指出了内部社交网络技术对强化内部协作的重要性。与 Facebook 之类社交网站单纯的信息分享相比，它更具备目的性，且更能产生相互影响。它将社交技术划分了三个层次：1、在当前流程中实现增长，进行本土化改良（如消费者关系管理）；2、在特定的价值链中实现增长，从头至尾地进行系统性的流程开发（如构建面向消费者的职员和内部职员之间的社交网络）；3、贯穿组织生态，进行系统化的转化（如找到改变职员思考或协作的途径）。很显然目前很多企业尚处于第一个层次上。



## 丢掉旧的部署方式

美国 • Talent Management • 2012.11

经过数十年坐在办公桌旁写写画画之后，HR 终于让老板们明白了人才管理技术的重要性——比起流程自动化和成本节约，基于可衡量商业结果，它为人力资源的技术部署提供了新的解决方案。现在 HR 技术已经能为商业提供显著的价值，但是为实现这一价值，还需要 HR 们转化从学校学到的执行哲学，改变思维，将自己融入到这一发展潮流中去。

在本期的《Talent Management》杂志中，为人力资源管理者跟上技术发展步伐提供了 8 条建议：1、从定义商业成果和工作落后开始；2、聚焦新的目标受众，关注他们的体验和期望；3、聚焦在变动管理和信息；4、拥抱流程转化和调整；5、聚焦在技术整合；6、支持商业灵活性；7、进化组织的调度能力；8、减少对 IT 的依赖。在文章的结尾，作者喊出“执行已死，取而代之的是部署”。他说“弥补差距需要部署聚焦在结果、末端用户、流程转化和有效变动管理的新的解决方案”。

# 469

## 华锐风电员工“被放假”

临近岁末，华锐风电的员工可开心不起来，因为他们并不清楚自己什么时候会被公司“带薪休假”。

从11月15日首轮员工“带薪休假”开始，到现在华锐风电已经有469人“被放假”。公司约定，前30天支付劳动合同约定的工资，放假30天后，按照北京市最低工资的80%发放——目前北京的最低工资标准是1260元，也就是说“放假”后员工每月只能拿到1008元。

在国家一系列扶持和鼓励风电发展的政策支撑下，风电行业曾经有过一段时间的“好日子”——华锐风电也正是在这一期间发展成为国内风电设备的龙头企业。不过在快速发展的背后，是不可避免的产能过剩，而产能过剩又会引发价格战，将企业带入恶性竞争之中。风电行业还存在很严重的“弃风”现象，这在某种程度上也加剧着风电设备制造企业的困境。

当风电政策开始转向，大规模的项目审批受到限制，各种技术标准和管理办法不断出台，准入门槛被不断提高，风电行业进入“寒冬”已是不争的事实。华锐风电员工“被放假”的故事便是在此刻上演。

相比裁员，“被放假”有着典型的中国特色，更节省人力成本。只是不知当春天来临的时候，这个故事又将如何继续……



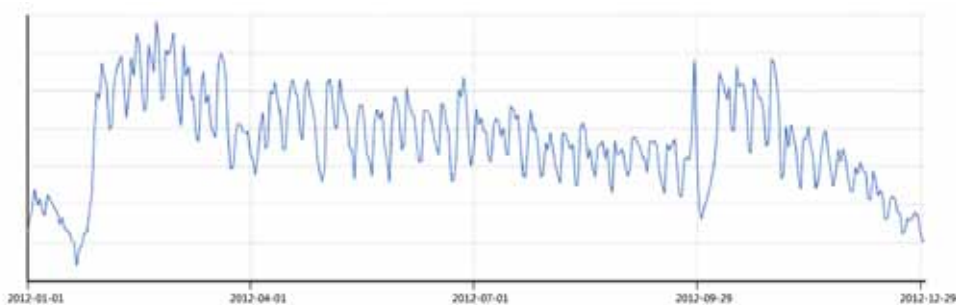




# 迈向市场化， 电力人才流动频繁

2012年电力行业的人才流动趋势，相较2011年有整体上升。相信随着电煤由供需双方自主协商定价等措施的落地，2013年电力行业人力资源变化将更加市场化。

文 邱磊 图 CRO



2012 电力行业人才流动整体趋势图

2012年，受电力企业盈利缓幅增长，国家发改委对电力“主辅分离”重提的影响，电力行业人才流动趋势较2011年有整体上升，特别是今年火电受煤价价格及为其他能源让网等政策的影响，火电领域人才流动较其他一次能源电力的更加频繁。

与以往出现明显淡旺季相比，2012年的电力行业人才流动总体均处于高位运行，仅在应届生加入的3、4以及9、10月份有所增长，说明2012年国家电力行业的人才配置正在发生市场化流动。

在电力人才领域中，人才流动的主要方向是从火电发电向电力环保、设计、供配电等领域流动。据一览HR研究院电力行业研究中心负责人称，一直以来，作为国家主要能源供应的火电领域就存在电煤矛盾，国家在进行煤电市场化改革的过程中采取了煤电联动等一系列的临时价格措施，受经济环境影响，这些措施在2011年使火电整体陷入亏损。在2012年虽然煤炭价格下降，电价上涨，但随之而来的煤炭主产区减产及让网于水电等政策的实施使火电企业的盈利增长缓慢，受此影响，人才流动

意愿增强。

另据国家能源局消息称，自2008年中断的电力行业“主辅分离”在2012年重新被提起，电力二产三产分离成为了2012年电力系统的企业行为之一，各地供电局及电力公司纷纷通过成立三产企业的形式进行服务市场化，这一领域也成为了电力行业人才流动的重要方向。

按流动人才的工作经验来看，除电力高校培养的应届生外，2012年人才流动的显著特点是一些具有高职称和工作经验的人才也选择了流动，他们的流动方向多是从工作地向家乡所在地流动。与之相比应届生应聘首选北上广深企业，广州作为电力南网的所在地成了电力高校应届生的首选之地。

2012年12月21日国家发改委发出通知，自2013年元旦开始取消2012年年初发布的电煤价格临时干预措施，取消对合同电煤价格涨幅和市场交易电煤最高限价的有关规定，电煤由供需双方自主协商定价——这是我国电煤价格朝市场化迈进的重要一步。相信随着该政策的实施，2013年电力行业的人力资源变化将更加市场化。（以上数据及分析来自一览HR研究院）

# 2012 十大 CEO 离职事件

CEO 离职本是司空见惯之事，只不过 2012 的脚本更加戏剧化。

文 邱磊 图 CRO



## 01 花旗银行 - 潘伟迪 (Vikram Pandit)

关键词: 冲突

现年 55 岁的潘伟迪从 2007 年开始就接任花旗银行的 CEO，不过这五年间，他并没能带领这家迷失的银行步入正轨。自他接手以来，花旗银行的股票下跌 90% 有余。2012 年 10 月 16 日，潘伟迪突然辞职，据悉是因为与董事会在公司战略和业绩问题上发生冲突，被董事长奥尼尔 (Mike O'Neill) 下了最后通牒而立即辞职。

## 02 百思买 - 邓恩 (Brian Dunn)

关键词: 个人不当行为

受到电子商务的冲击，百思买的日子并不好过。2012 年 4 月 11 日，正当他们进行业务重组的时候，公司 CEO 邓恩突然宣布辞职。虽然自 2009 年上任以来，百思买的业务差强人意，但也不足以成为邓恩离职的理由。据悉，51 岁的他被辞职的真正原因，是被发现与女下属“保持极亲密的关系，并对公司产生影响”。

## 03 雅虎 - 汤普森 (Scott Thompson)

关键词: 学历门

当 1 月份，汤普森辞去 PayPal 总裁职务兴冲冲地到雅虎报道的时候，是怎么也不会想到 4 月后，他会因为“假学历”丑闻而被迫辞职。而今雅虎的 CEO 由来自谷歌的女性高管梅耶 (Marisa Mayer) 接任，辞职不久后，汤普森也以一家小创业公司 CEO 的身份重出江湖。

## 04 天狼星卫星广播 - 卡尔马津 (Mel Karmazin)

关键词: 权力斗争

天狼星卫星广播公司是美国最知名的卫星广播公司，卡尔马津从 2004 年就担任其 CEO，不过时运不济，虽然天狼星的用户数量不断增长，但是股价却在持续走低，以致于为了生存，不得不以 40% 的股份换取 Liberty Media 的贷款，在公司控制权的争夺中，卡尔马津出局。

## 05 巴克莱银行 - 戴蒙德 (Robert Diamond)

关键词: 金融丑闻

2012 年 7 月 3 日，英国第三大银行 - 巴克莱银行 CEO 戴蒙德宣布辞职。其离职的主要原因是其指使下属操纵伦敦银行同业拆借利率，谋取私利。为此，巴克莱银行被罚款 4.5 亿美元。

## 06 杜克能源 - 约翰逊 (Bill Johnson)

关键词: 短命

电力巨头杜克能源斥资 137 亿美元，完成对发展能源公司的收购，一举成为美国最大的电力生产商，监管当局批准了任命发展能源公司 CEO 约翰逊执掌新合并公司的计划，不过约翰逊上任才 1 天，就被杜克能源主宰的董事会逼迫辞职，而接任的罗杰斯 (Jim Rogers) 也因监管当局的压力于 11 月份宣布辞职。

## 07 RIM- 贝尔斯利 (Jim Balsillie) 和拉扎里迪斯 (Mike Lazaridis)

关键词: 业绩压力

面对苹果和谷歌 Android 设备的激烈竞争，三年前黑莓手机还占智能手机一半的市场份额，而今尚不足 9%。在业绩的压力之下，RIM 公司爆发了高管离职潮，4 月份，RIM 联合创始人兼 CEO 贝尔斯利和拉扎里迪斯宣布辞职，新 CEO 海因斯 (Thorsten Heins) 表示不排除出售公司的可能性。

## 08 RadioShack- 古奇 (Jame Gooch)

关键词: 业绩压力

美国的消费电子零售商 RadioShack 正在经受销售业绩疲软和股价低迷的折磨，9 月份，刚上任一年多的 CEO 古奇就黯然辞职。

## 09 麦当劳 - 斯金纳 (Jim Skinner)

关键词: 退休

斯金纳在麦当劳已经供职 41 年之久，他没有高学历，是从见习管理人员一步步做到了这个快餐巨头的最高管理者。更令人惊讶的是，在他任职 CEO 的这 8 年时间里，麦当劳股票的涨幅达到了 200%。斯金纳 6 月份宣布退休，是非常体面的离职。

## 10 英特尔 - 欧德宁 (Paul Otellini)

关键词: 提前退休

英特尔的法定退休年龄是 65 岁，不过欧德宁并不打算干那么久，他计划在 2013 年 5 月份离职，提前了 3 年。他从 2005 年起就开始担任英特尔 CEO，在此期间，英特尔营收增加了 57%。不过目前英特尔正面临移动设备领域的巨大挑战，欧德宁提前退休也不失为明智之举。■



Dr. John Sullivan  
知名人力资源咨询公司总裁

# 2013 年的 20 个招聘潮流

如果能清晰地分辨未来将发生什么，将能帮助我们更好地开展工作。Dr. John Sullivan 对 2013 年招聘潮流的见解，也许能给我们带来一些启发。

## 2013 年的招聘技术趋势

**移动平台占主导地位：**在招聘领域，移动平台的优势将得到持续地提升。那些最好的公司将允许求职者直接通过手机申请工作；那些领先的公司，还将把内部网络招聘程序搬到公司管理者或招聘官的手机上；大量的创业公司还将加强以招聘为核心的移动应用开发。

**LinkedIn 成为社交媒体的 NO.1：**LinkedIn 的入口将被广泛使用，并且最终成为吸引被动求职者的首要招聘工具。Twitter 在招聘上的应用也会增长，而 Facebook 在招聘领域则会有所衰落。关注招聘和雇主品牌的 Glassdoor.com 将对社交媒体站点形成冲击。

**求职者在线评估变得越来越普遍：**为了确保管理者们看到的都是高质量的求职者名单，在求职者申请高端职位之前，通常都会要求在线完成一个简短且高效的、关于技术常识和技能评估的测试。

## 2013 年的招聘标准趋势

**预测分析将取代传统标准：**很多当前的招聘标准作为决策工具都是无效的，因为它们仅仅只代表过去一年发生的。一个可变的预测分析能帮助你了解即将发生的，以保证你能及时作为，并预防问题。预测标准是建立在预测劳动机会 / 供应以及预测公司即将面临的挑战的

基础之上，它同时可以分析在关键工作上即将的员工流失率，预测哪些岗位将有大量的招聘需求，规划哪些招聘和评估做法会对招聘的质量产生影响。

**招聘将量化收益：**迫于业务压力，招聘也需要量化它在收入上的影响以及其投资回报率。为对企业收益产生正面的影响，招聘开始追求更高水平的员工、更快地招聘、使用更好的来源（譬如说推荐）、提升多样化的招聘，并且拥有强有力的雇主品牌。

**自谷歌传播而来的数据驱动招聘：**通过使用公司的“数据中心”和运算法则驱动模型，谷歌获得了招聘上的巨大成功。其他招聘领导者开始意识到，相对数据驱动的方式，当前“经历 - 试用”模型效果已然不佳。

## 2013 年的竞争分析趋势

**竞争分析和情报放在议事日程上：**在当前高度竞争的商业环境里，企业的每一个职能都备受外界关注。招聘也不能忽视这个潮流，所以招聘领域的竞争分析和情报角色正在日益加重，招聘模块也将开发跟踪及评估竞争对手招聘动向的计划。它将持续权衡你们公司和其他人在招聘项目的特色及效果，以确保你的招聘方式能够保证企业维持一定的竞争优势。

**企业开始绘制未来的人才池：**众所周知，伟大的招聘都是积极且具备前瞻性的。领先的

---

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.djohnsullivan.com/>。

公司开始追踪工作在竞争对手企业里的顶级人才。他们也将利用专业的社区和持续的员工推荐，去开发关键工作岗位高端人才的人才池。

## 2013 年的招聘目标趋势

**关注招聘创新者：**像苹果、谷歌、Facebook 这类创新驱动公司的成功，证明了招聘、保留和管理创新者，能获得较高的经济影响。招聘流程将会开始发生转变，变得更加以数据为导向，以便于能成功理解创新者，然后招聘到这些被大多数招聘系统拒绝的高价值个体。

**老雇员变成首要的目标：**因为大规模裁员，很多公司都流失大量顶级人才。随着经济好转，最好的公司都致力于唤回拥有良好历史记录的前雇员，重新聘用老雇员占比将达到 15%。

**销售线索和信用卡信息进入主流招聘：**我经常称销售线索为“在招聘中唯一最强大但是未被充分利用的工具”。招聘官几乎都忽略了大量的潜在候选人线索和有价值的信息，它们就在市场和销售线索的渠道里。那些研究并利用这些渠道寻找候选人的，将会变得非常强大、准确和经济。

**直接采购变成首要重点：**领先的公司从招聘主动求职者（当前企业招聘所有候选人中的 60%—90% 都是主动求职者）开始逐步转向运用社交媒体渠道和社交媒体驱动员工推荐的形式，直接采购当前在职的顶级人才。

**多样化成为企业的当务之急：**越来越多企业将从关注本土市场跨越到关注全球市场。企业将评估全球多样化的商业影响，特别是针对设计、销售和售后服务团队，他们将招聘更多关注全球多样化的职业经理人和职员。

**市场调研同样适用于招聘：**招聘官寻找人才将从本土拓展到全球市场，由于求职者的期望持续处于不稳定，关于“求职者想要什么”和“如何找工作”这些老话题将被重新审视。最终成为主流的新解决方案，将是借用现有的市场调研，理解你的消费者模型（例如 CRM）。为了完全理解、吸引你的顶级求职者，并向其有效推销，招聘将使用问卷调查、访谈和关注重点群体，以识别新求职方法、新兴候选人预期以及他们的“工作验收标准”。



## 2013 年的校园招聘趋势

**远程校园招聘取代校园宣讲：**几乎所有的大学生现在都喜欢上网或玩社交媒体，一个高端趋势将是远程校园招聘项目。取代拜访少数重点院校，前沿的公司将聚焦在更多院校里少数顶级学生身上。远程实时视频面试、竞赛、在线评估和模拟将被应用于学生和实习评价上。

**大学推荐成为最有力的招聘工具：**在社交媒体上，大学生相互间有很好的联系（甚至跨院校）。于是，领先的企业将意识到推荐招聘模型是如此有效。借助当前的大学招聘、实习生、职员和其他重点院校学生的推荐，企业能很容易找到合适的人才。

**高校雇主品牌有了自己的内涵：**顶级企业最终会接受这样一个事实：你的高校雇主品牌是独立的，并且它应该有针对性的品牌战略。于是，“高校雇主品牌”和价值主张将被单独开发和衡量。

## 2013 年的总体招聘趋势

**整合最终开始深化：**由于其他商业模块开始成功整合（如供应链），招聘将越来越接近于整合，和薪酬、开发、绩效管理和继任计划进行无缝衔接。只有最好的公司才能识别提升凝聚力、团队协作和整合不同人才管理模块的关键要素。

**意识到优化的重要性：**持续的预算和资源的短缺会增加招聘领导者的压力，迫使他们不得不去优化他们的服务，识别并优先关注他们所服务的高影响力的重要业务单位、关键工作及高价值经理人。

**招聘破裂的区域会小幅提升：**事实上，很多招聘功能都没有常规的战略，对现有招聘战略或战略计划的理解将持续妨碍招聘的有效性和战略影响。无论是求职者，还是招聘经理，对招聘服务的满意度将持续走低，直到招聘功能采用 CRM 和市场调研模型。相比外部的社交媒体资源，企业的招聘站点将继续缺乏真实性和可靠性。即便在最好的公司，对新招聘的资源识别流程也不会特别准确。最后一点，招聘市场的供应商联合的潮流还将限制选择和创新。



张 静

— 览 HR 研究院执行总监

# 打造数字时代的雇主品牌

数字时代企业曝光率大幅提高，雇主品牌与产品品牌的联系更紧密。如同产品品牌一样，发展与推广雇主品牌策略同样至关重要。

严格来说，企业品牌是一个整体概念，雇主品牌和产品品牌是其中的不同组成部分。以往，企业出于对产品、市场、销售、客户的关注，更在意产品品牌；但是，好的产品品牌是哪些人塑造的呢？是企业内部的员工，好的雇主品牌就意味着企业更有可能聚拢更多的优秀人才。

近半个世纪以来，麦迪逊大道的工作流程几乎是一成不变的：广告主讲述品牌形象或产品的诉求，创意团队和执行团队把这个故事变成文案或电视广告片，然后由媒介公司计算如何投放预算才能最好地达到目标并进行监测。但随着新媒体的发展和媒体融合的趋势，现在为了达到最好的传播效果，品牌推广计划在开始就要设计如何利用社交媒体、视频、移动媒体、户外电子屏等。

数字时代传播社交化使消费者的角色不再单纯。在过去，媒体是作为一种组织存在于信息源和受众间，它通过构建内容吸引受众继而贩卖关注并获得盈利。在此背景下，企业品牌传播也出于销售考虑而更加注重产品品牌。而现在，随着 PC 互联与移动互联开始融合，以微薄和浅阅读为代表的传播行为的变化使得个人也能够承担媒体的角色，受众不再单独地接受信息，他们可以根据自己的喜好作为媒体传播自己的声音，企业的曝光率大幅提高了。从品牌传播的角度而言，如果企业的产品正好是员工日常生活能够接触到的产品，那么企业

的雇主品牌与产品品牌的结合将更加紧密——毕竟以个人作为媒体其受众首先将来源于其朋友及伙伴。例如“波特曼丽嘉酒店”，一家倡导“绅士淑女为绅士淑女服务；员工都是淑女和绅士”理念的酒店，通过塑造“尊重员工、高度授权”的雇主形象，摆脱了酒店服务业对优秀人才吸引力低的劣势，吸引和留住了大批卓越敬业的人才。这正是产品品牌与雇主品牌结合紧密的典型。

在互联网企业中，产品品牌与雇主品牌的结合典型非 Google 莫属。自 2006 年以来，Google 已经连续六年被外媒多次评为最佳雇主，这一趋势到目前仍然没有改观。从雇主的角度而言，谷歌给予雇员最具有吸引力的莫过于员工的充分参与和自我管理，这让科技人才视谷歌为最佳归宿。同时，谷歌的产品也一样，充满了无拘无束，在搜索引擎的业务外，Google 的工程师在工作之余鼓捣出的 Android 系统成为了如今智能手机的“标准”系统，谷歌地图更是改变了我们对地球的看法，正是谷歌卓越的产品品牌让潜在的谷歌应聘者对谷歌心生向往却又自我慎思——这样出色的产品如何能否从我的手中诞生。

## 产品品牌对雇主品牌的影响正在扩大

在过去，好的产品品牌能够对产品消费者产生积极的购买影响，而现在，好的产品品牌

---

### 张 静

— 览 HR 研究院执行总监。曾在西门子医疗集团工作，后在华南某知名企业企业管理咨询担任高级咨询顾问，负责过近 30 个企业人力资源管理、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。

不仅对消费者产生影响，也对企业潜在的应聘者产生影响，相较于90年代，这种影响的力度和深度正与日俱增。

以国内“2008年雇主品牌”调查为例，排名第一的是联想，其次中国移动、海尔、华为、宝洁、IBM、微软、广东核电、阿里巴巴、百度分列二至十位。同样的调查在2010年的结果却大相径庭，在2011年对大学生进行的雇主品牌调查中，排名前三的分别是腾讯、中国移动及华为，华为仍居其一，联想不见其踪。

分析这两次调研结果的异同，不难发现，企业当选最佳雇主往往伴随其产品大行其道。相信联想笔记本的爱好者，不会忘记2008年联想奥运特别版销售火爆的场面；同样，2010年正是腾讯致力于建设一站式网上生活平台的产品品牌元年。从品牌推广的角度来看，企业在力推产品品牌时不仅给消费者留下了深刻的产品印象，同时对企业的雇主品牌推动也非常明显。

数字时代消息传播的速度通过社交化呈现指数加速现象，一款产品影响的不仅是其消费者，通过使用体验的分享，其潜在影响可能超出产品品牌推广的初衷，并对企业潜在应聘者产生影响，一些使用者的新需求将被企业采集以改进产品，同样一些有心的企业潜在应聘者也会将其作为资本在应聘时娓娓而谈，这对于企业树立雇主品牌而言，将是一个更加有效的途径。

## 雇主品牌的传播更依赖于社交互动及明星员工

提及房地产行业的企业品牌，可能有人对万科地产及华远集团不够熟悉，但对王石及任志强肯定不陌生。在数字时代，雇主品牌的建设更依赖于社交互动及明星员工，一系列求职电视节目的流行也塑造了这样一种潮流，如《天生我才》、《非你莫属》这种电视节目正式依靠企业对雇主品牌的重视成为企业推广自身品牌的重要战场。

在互联网早期，企业品牌推广的形式仍然停留在杂志，报纸等传统媒体上，那个时候对于联想的描写也集中于创业的故事及柳传志的生平，受众对联想的认知远没有对柳传志的崇

拜来得热切，而在现在的互联网环境中，提及马化腾则必然会让人联想到腾讯，提及李彦宏则必然是百度的消息，更别提标新立异的马云——正是伴随数字时代的到来，阿里巴巴在马云疯狂英语似的个人宣贯中成功了占据了广大毕业生的心。企业的雇主品牌从没有像现在一样更依赖于社交互动及明星员工——“唐骏”事件更是从反面深刻证明了这样一个趋势，那就是明星员工对企业雇主品牌的影响已经远超企业品牌推广的认知。

## 建立数字时代的雇主品牌

如同产品品牌一样，发展与推广雇主品牌策略同样至关重要。建议采用新“4P”策略发展和强化雇主品牌，即：People、Product、Position和Promotion，来研究目标人才的特征，识别驱动目标人才的关键因素，提炼出雇主品牌的关键诉求，并进行内外沟通，以迎合目标人才的独特需求。

### 第一：识别战略对核心人才要求和驱动因素（People）

组织内任何项目或活动的推动，皆需与公司战略结合，方能协助业务目标的达成，发展雇主品牌也不例外。首先需要明确的是，公司未来的愿景，长、短期战略目标及达成目标的关键成功因素（KSF）是什么？其次，实现关键成功因素的要求，公司需要哪些核心人才？再次，公司目前的人才状况如何，还存在哪些差距？

接下来，应考虑的是什么核心人才工作的驱动力？薪酬待遇、福利制度、发展与升迁的机会、工作内容丰富程度、工作环境等哪些是核心人才最关心的因素？现状是否满足其需求？在此基础上制定求才留才策略。

### 第二：提供满足目标人才需要的工作体验（Product）

识别出目标人才的特征后，就需要为工作的“消费者”——人才——提供满足其需要的“产品”。比如西南航空公司在发现了优秀雇员崇尚西南航空的“自由”理念后，西南航空制定了包括自由保健、自由建立财务保障制度、自由学习与成长、自由进行积极变革等在内的八项“自由员工计划”，既增强了雇主的吸引力，又使得其“自由飞行”的产品品牌在组织内部得到了透彻的理解和贯彻。

### 第三：定位雇主品牌（Position）

“好酒也怕巷子深”，在掌握核心人才驱动力的基础上，企业需要用简洁的语言提炼雇主品牌的定位。比如琼森公司“尽享不同”、西南航空公司“自由从我开始”、花旗银行“一份没有不可能的事业”等雇主品牌定位，都在宣传雇主的独特的价值观和文化。

### 第四：雇主品牌推广（Promotion）

雇主品牌的沟通过程同样类似于产品品牌营销。别忘了“内部员工”是公司最佳的代言人。很多在校园招聘中享有盛誉的雇主如壳牌石油、汇丰银行等，都会选择让员工成为雇主品牌的代言人，让潜在的雇员认识到雇主带来的独特工作体验。渣打银行以其领先的网络招聘系统吸引了大量优秀人才的眼球，从而招聘到符合价值观要求的杰出人才；而大新银行更是综合运用聊天室、新闻简报、员工意见调查、实习计划、网络宣传等综合手段提升品牌在潜在和现有雇员心目中的价值。■

# 数字时代的 雇主品牌

技术的发展彻底改变了传统的招聘模式，甚至网络招聘也开始面临新媒体的严峻挑战。多元的渠道，便利的工具，并没能让企业招聘变得简单，缺乏经验和创新的企业依然面临着“招聘难”的困境。于是，雇主品牌成为企业的最佳解决方案。

建立良好的雇主品牌，可以提高企业在人才市场的知名度和美誉度，更易吸引到优秀的人才。在数字时代雇主品牌的推广中，社交网络和移动平台是最不应忽视的工具。目前，在网上互动体验中长大的80后、90后人才已经成为人才补给线上的生力军。赢得他们的认可，就等于赢得了未来。

目前国内企业刚刚意识到雇主品牌的重要性，也开始尝试利用社交网络和移动平台创新招聘的理念、渠道和方法。在本期专题中，我们将就此展开探讨。

● 本刊编辑部 ● CRO





- ◎ 数字时代的人才招聘
- ◎ 实施雇主品牌战略，  
塑造企业人才竞争优势
- ◎ 利用社交媒体，  
打造你的雇主品牌
- ◎ 制定你的移动招聘战略
- ◎ 案例

索迪斯：关注企业内的人  
通用磨坊：吸引Y世代员工  
微软：通过网络来切身体验



# 数字时代的人才招聘

这是最好的时代，也是最坏的时代。你准备好了吗？

文索引 图 CRO

现在，企业的招聘官们已经能清晰地感知到数字时代的鼻息，他们意识到招聘将面临一场划时代的变革，这场变革将彻底改变人才招聘的生态：人才的重要性与日俱增，它同时加大着招聘官在企业的地位；传统的招聘官将被新的、拥有不同技能的招聘官所取代；人才拥有了更多需求，不仅在工作上，也在职业规划与发展上；他们很少忠心，并且习惯于每两年换一次工作；你的竞争对手越来越精明，他们时刻都在吸引着你的优秀人才离开……

这将是最好的时代，也是最坏的时代。你准备好了吗？

## 数字时代，没有人找工作

相信企业的招聘官们都参加过不少的线下论坛，在很多论坛里嘉宾在谈到主动求职者时，他们都会给出一个非常可怜的数字：10%——在你发布招聘广告的当下，仅仅只有10%的有经验的候选人在找工作。这实际上意味着，有90%的候选人没有找工作，而很有可能最适合你们公司的那个候选人就在这90%的人里面。

在数字时代，如果我们不能吸引和保留最好的员工，我们的公司可能很快就丧失竞争优势，并慢慢走向死亡——招聘官所做的事，其

实就是成就或者毁灭一家企业。但是在目前人很多但特定技能人才极度短缺的市场里，我们费尽心力其实只是在 10% 的主动求职者中寻找最好的人。就算我们发布招聘广告、使用猎头、四处搜索简历，我们依然无法触及到那 90% 的被动求职者。

有时候我们需要回头想一想，是什么让一个人变成了候选人？当他看到你的招聘广告的时候？当他申请你的职位的时候？还是当你面试他的时候？

没有人想变成一个候选人。在他自愿变成候选人之前，他其实和你差不多：在星巴克喝咖啡，带着团队攻坚，在会议上演讲，看电视，或者跑步健身……他变成候选人其实很无奈，有可能是因为他工作上的努力没有得到认可，或者与上司的关系不好，或者职业发展不顺，或者是工作缺乏挑战，又或者是报酬太低。当他们按下发送按键，成为你的候选人时，你其实应该想想，当他们没有成为候选人之前，我们可否吸引他成为候选人呢？

在数字时代，没有人找工作。你应该去主动创造候选人，而不是等待。

## 雇主品牌是成功的关键

当人才对求职都不是特别感冒时，我们怎么吸引它对我们的工作产生关注呢？很简单，就是雇主品牌。

熟悉销售的人都知道，让我们把同样白色、同样包装的商品放在陈列架上时，人们是很难抉择的。但是如果这个商品有一些与众不同，就很容易触动你的内心，激发你的购买欲。品牌其实就是人对产品、服务或企业内心的感觉。

什么是雇主品牌？人力资源专家利比·萨廷 (Libby Sartain) 曾这样定义：“雇主品牌是企业传达连接员工的情感承诺，接下来，员工也会把企业的商业承诺传递给客户。”雇主品牌是企业通过始终如一的态度、声音和真实性，由内而外创建的。因为每个企业传递给员工的“情感”和“承诺”各不一样，企业的雇主品牌也是各不一样。

很多企业每年都花费上百万在他们的企业识别上，但是他们却不愿意花时间定义他们的雇主品牌。他们自大地相信他们的公司品牌足



▲社交媒体在企业招聘上的应用。

够吸引人们去为他们工作，但却不知道为他们工作，对于很多人来说是一场梦魇。企业品牌与工作是否快乐无关，这需要招聘官们自我调整并理解，否则很容易就流失掉你们公司最核心的资产。

如何让企业的雇主品牌有特色，并吸引到人才的关注呢？招聘官此时和企业的 PR（公关）差不多。如果目前你的雇主品牌还不是很清晰，那么你就需要使用 PR 的手段，通过合作伙伴和媒体来发出你的声音，告诉人们你 / 公司是谁？你 / 公司对人才的观点和态度是怎样？

## 通过关系来招聘

人有社交的天性。他们喜欢交谈和传播，对信息充满饥饿感。当相互之间建立起关系，他们希望是诚实、可靠、正直、透明和双向沟通。

好的销售员都知道如何通过关系来进行销售。如果你对产品讳莫如深，相信没有人愿意购买你的产品；如果双方能建立互信，那么销售就很容易达成。

雇主品牌也是这样，当人们希望和你们公司建立联系，他肯定不希望这是一家神秘的、有官僚作风的公司。他肯定希望信息是透明的，能相互信任和双向沟通。

可能有人担心，太透明会带来不好的评价。事实上，在数字时代里，只要你为人所知了，你很难阻止出现不一样的声音。百度一下，或者在微博上搜索一下，或者登陆企评网 (www.qp1001.com)、分智，这些谈论或许正在进行中。以前人们只是在朋友聚会的时候相互抱怨一下，而现在从嘴里跑出来的词汇会在网络世界里像野火一样蔓延。

我们传统的 PR 或市场教育仅仅只是将信息释放出来的（单向的），而从不考虑如何在沟通中进行引导（双向的）。殊不知，即便我们释放消息之前如何深思熟虑，都无法保证在之后的传播中是否会被误解、扭曲，甚至被完全倒转。

数字技术放大了媒体和话语的力量，你根本无法真正控制别人说什

么。现代企业应该善于谦逊地倾听，开放官方渠道，并且搜索人们的意见，并与人们建立沟通与联系。

## 社交媒体，和无聊作战

很多人都投身到社交化的大潮之中，他们建立了自己的官方微博，并有专门的人员负责运营，但是他们的微博依然采用最原始的手段。很多企业的微博实际上是工作布告栏，发布的都是工作信息，后面附带企业招聘页面的链接。假如你感兴趣，并希望和他们沟通，十有八九都不可能收到他们的回复。

这会我们其实该重新认识一下社交媒体的作用。如果我们把招聘到合适的人才当做终点站的话，社交网络实际上是引导人们迈向终点的大巴。任何人都可以在不同时刻登上这辆大巴，有时候他可能希望达到终点，有时候他可能会半路下车——即便不能为你工作，也能成为你的雇主品牌大使，成为你雇主品牌的拥护者。有的人可能知道你们公司，很容易就到达终点；有的人可能不清楚你的公司，需要走很长一段时间。所以这辆大巴的主要功能不是走向终点站，而是吸引到更多人的关注，登上这辆开往终点的大巴。

社交媒体是个很有效的工具，要想让更多人踏上这条发现的旅程，你自己或许必须清楚以下几个问题：

开设社交媒体的意图是什么？

核心的目标受众是谁？

我们期望带给人们什么样的体验？

我们的社交媒体如何吸引回头客？

我们的微博如何创造粘性，让人们愿意长期关注？

我们的社交媒体与工作布告栏有何不同？

在我们的社交媒体上大家口耳相传的是什么？

.....

即便如此，你还是不得不面对一个严酷的现实——这种严酷其实一直存在——当人们不找工作时，他是不会造访你企业官网的工作布告栏或是关注你的微博。对于那 90% 的被动求职者，他不会定期访问你的站点，除非他特别无聊。

我们融入社交网络的目的是创造双向交流的环境，提供给用户有兴趣、有价值和有意义的信息。利用社交网络，通过讲故事、倾听、讨论，和人才建立情感链接。

所以除了传统的招聘技能外，数字时代的招聘官也许还需要掌握 PR、市场、直销、市场细分、候选人关系管理等技能。

你真的准备好了么？



►移动互联网的普及为企业人才招聘创造了新的可能。

# 实施雇主品牌战略 塑造企业人才竞争优势

雇主品牌建设的根本，其实是打造一种由内而外的企业魅力和吸引力，而缔造这种魅力和吸引力的核心是企业实施以人为本的管理方式，并深化落实到企业运作和机制建设的各个环节和细节。

文 马石莲 图 CRO

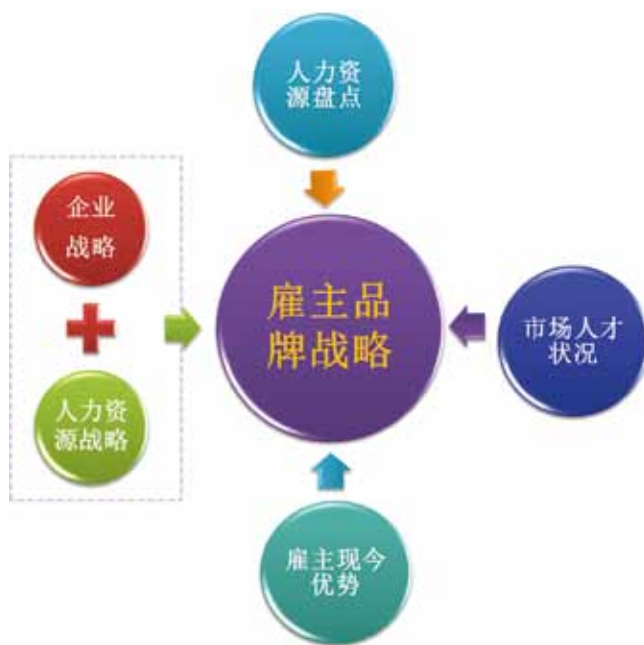
在战略日益同质化，执行力成为决胜关键的今天，卓越的“雇主品牌”不仅能持续吸引优秀人才加入企业，为企业发展注入源源不断的新鲜血液，而且能增强企业内部人员敬业度、稳定内部人员工作状态，确保关键人才不易被高薪挖角。新鲜血液的加入和内部人员的高敬业，有利于帮助企业形成自己独特的竞争优势，确保在市场竞争中长期居于优势地位。

所谓雇主品牌战略，是将市场营销理念与人力资源管理理念相结合，以企业潜在的和现有的目标员工为对象，推行贯穿于人力资源管理活动始终的、持续的人力资源管理改进举措和品牌形象宣传，以实现提高员工满意度、吸引优秀人才、降低人力资源管理成本、提升企业人才竞争优势的目的，藉此建立对股东、社会、员工有价值的人力资源企业品牌，最终实现企业绩效提高和可持续发展的一种战略。

那么，企业如何确立具有竞争力的雇主品牌战略，并逐一稳步建设落实，形成自己的雇主品牌优势？这可能是许多企业关心并在不断实践的工作。本文通过探讨雇主品牌战略的确立及实施，对上述问题作了回答。

## 确立雇主品牌战略

确立雇主品牌战略之初，首先要明确的是企业发展的愿景，长、短期战略目标及达成目标的关键成功因素是什么？公司现今人力资源发展战略及阶段目标是什么？公司目前的人力



▲如何确立雇主品牌战略（图1）。

资源现状如何，还需要哪些人才，才能有效支撑企业战略目标的实现？从理清战略开始考虑雇主品牌的定位，才能保证雇主品牌适应企业未来发展需要的核心职能与核心人才。

其次，要了解人力资源市场现状如何，企业现今所需各类人才特质及流动状况怎样？未来一段时间的变动方向如何？而我们企业自己的雇主优势、劣势是什么？通过雇主品牌建设，需要实现那些目标，来发挥现有雇主优势、弥补现有劣势？

结合上述所说因素：HR 部门人员以企业战略和人力资源战略目标为依据，盘点企业人力资源现状，结合企业雇主现今优势、市场人才状况等，由人力资源部门做综合的梳理分析，并在召集各个部门主管参与

的研讨会议上，将分析结果呈献给各部门主管知晓，在此基础上，沟通确立雇主品牌战略，以及明确雇主品牌建设团队职责、阶段目标、实施效果等。

## 建立雇主品牌 CBCD 模型

接下来，需要考虑的是企业现有及潜在核心人才工作的驱动力为何？薪资待遇、福利制度、发展与升迁的机会、企业市场竞争力、工作丰富化、工作环境、工作与生活的平衡等哪些是核心人才最关心的？企业目前现状是否满足其需求？

所有这些信息，需要从企业内外部调研获得，但在调研之前，需要建立调研获取数据的模型，即结合企业实际、雇主品牌建立的专业知识和经验等，建立企业自己的雇主品牌 CBCD 模型。

图 2 是常用的一个雇主品牌 CBCD 模型。该模型从企业的品牌实力、薪酬福利、企业文化、职业发展四方面来构建企业的雇主模型框架。



▲构建雇主品牌的 CBCD 模型（图 2）。

如果优秀员工感觉到在企业没有发展空间，工作氛围令人不舒心，企业文化与个人价值观不吻合，即便给出高薪他都不愿意来；而当其一旦提出离职时，即使企业追加较多的薪酬，也不一定留住他们。

好的雇主品牌意味着企业具有良好的内部培训和晋升机制，对于有能力的员工而言，他们需要被信任和被认可，实现个人能力和价值是他们在职业生涯中的目标。

在当下雇主与雇员相互选择的背景下，尤其是某些雇员开始挑选雇主的时候，作为一个优秀员工的群体，在企业现有市场地位和品牌发展势头之上，他们到底能从企业获得什么价值？这些是雇员关心的核心问题，企业在构建雇主品牌模型的时候可以重点考虑。此外，雇主品牌的定位和价值主张在考虑与雇主组织管理形态和企业文化相匹配的时候，不同类型的企业，对不同类型的员工，应提供不同类型的工作体验和承诺。雇主品牌的类型常见的有以下六种：

- (1) **平衡型**——员工是企业社区有价值的成员，企业支持他们工作 - 生活平衡的需求；
- (2) **团队型**——团队是企业与员工跟客户互动的关键单位；
- (3) **目的型**——企业向客户和社区传递独特的价值观；
- (4) **拥有型**——员工与企业分享收益、分担风险和经营责任；
- (5) **精英型**——企业提供最好的条件，聘用和保留最好的员工，并期望得到最好的结果；
- (6) **个人型**——如果员工遇到业务问题，企业将支持员工的独特性。

每个企业，可以参考上述六种类型，以及构建雇主品牌的 CBCD 模型，结合企业自身需要突出的特色，建立独具企业自身特色的雇主品牌模型，在企业实践中加以运用。比如强生公司“尽享不同”，西南航空公司“自由从我开始”，花旗银行“一份没有不可能的事业”等雇主品牌定位，都在宣传雇主的独特的价值观和文化。

## 调研提炼雇主品牌特征

在建立企业的雇主品牌 CBCD 模型后，依据 CBCD 模型的四个关键要素——企业文化、品牌实力、薪酬福利和职业发展——设计定量调研的问卷和定性调研的访谈交流内容。一些优秀的企业往往将一流的市场调研技术运用到挖掘内部优秀人才的需求上，根据需求制定“求才留才”策略。在调研核心人才需求实践方面，做得比较好的是可口可乐公司和大新银行。可口可乐公司采用大量在线数据调查和线下专题研讨交流，来了解优秀员工为什么加入和为何



马石莲 北京蓝泰巨慧管理咨询有限公司人力资源总监

在人力资源六大模块、学习型组织的建设与运用、企业文化建设上具有丰富的实践经验。同时，专注于企业成长、企业文化、人力资源、学习发展等咨询课题的研究和应用。是《烟草行业企业文化评价体系》标准的核心研发人员，《管理红河》撰稿人之一，主导或参与过多个大型企业的管理咨询项目。



▲可口可乐的雇主品牌模型（图3）。

留在可口可乐公司；而大新银行则通过广泛收集信息，包括CEO、业务部门负责人访谈、不同级别优秀员工座谈甚至非大新银行员工访谈，识别激励人才的关键因素(KSF)。对于国内公司来说，识别核心人才的心声是建设雇主品牌的基础，以此提炼吸引和留住人才的雇主品牌特征。下面以可口可乐公司为例，介绍如何调研提炼雇主品牌特征。

为了清晰地定义可口可乐的雇主品牌，可口可乐公司的HR在顾问公司的协助下构建了可口可乐自己的雇主品牌模型，这个模型涵盖了四个方面：公司的品牌和美誉度，人文环境与企业文化，职业发展的机会以及报酬回报。根据这个模型，可口可乐展开了基于员工认知的定性和定量研究。

在定量调研方面，可口可乐通过在线问卷，从雇主品牌模型的四个维度去了解员工对可口可乐的评价。问卷提出了一系列的问题，比如：员工为什么要留在可口可乐？员工最注重的三项因素是什么？员工对公司培训发展有怎样的评价……与此同时，公司还参考了在校大学生对公司的看法、公司在大学生心目中的排行状态，以及大学生选择公司的关注点和决定性因素。通过定量研究，公司既从现职员工那里了解并总结出一些因素特征作为后续定性研究的基础，又从年轻大学生那里了解到“90后”们对企业社会责任感的关注和对工作与生活平衡的追求，这些也会作为因素特征成为后续定性研究的基础。

在定性研究方面，可口可乐通过之前定量

研究中提出的一些因素特征，开始组织员工进行小组讨论（每个组通常在8—10人），以更进一步地探根溯源，了解员工因为什么而加入公司或者离开公司，员工对现在工作状况的满意度如何，对工作与生活平衡的认知是怎样的等等。同时，公司又通过第三方机构的帮助，选取了人才市场中一些潜在目标聘用人才，围绕雇主品牌模型，请第三方机构和他们进行一对一的匿名访谈，了解他们对目前雇主的偏好情况，对可口可乐的认知情况等等。做完以上内外部的调研后，可口可乐的HR团队又在公司内部选取了20多个比较有代表性的员工，举办了一天的工作坊，分享和分析这些内外部调研的发现，并让这些同事通过诸如选取形容可口可乐词汇等方式来一起确定代表可口可乐雇主的特征，比如有些同事会选择“奇迹”这个词来形容可口可乐，大家觉得在可口可乐的工作，只要有想法，有足够的执行力，就可以在公司实现奇迹并创造价值。通过一天的工作坊结合之前的大量调研数据，便用通俗的语言确认了可口可乐的主要雇主特征。确认完公司的主要雇主特征后，HR团队又选择另外的部分员工进行小型的员工小组讨论，以验证这些雇主特征是否是大家广为看重的，还需要做一些怎样的改进等，直到确认最后的版本，并向管理层进行汇报。

通过上述一系列的员工研究和数据搜集，可口可乐的HR团队最终描述出了可口可乐的四个重要成功特征：一是激情使你与众不同，二是增长推动你不断发展，三是挑战使你发挥潜能，四是回报体现你的成功。以“挑战使你发挥潜能”为例，这一点是指可口可乐公司会为员工提供富有挑战性的工作，以尽可能地激发员工的潜能。在中国这个变化快速、竞争严酷的市场，可口可乐尊崇创新的企业文化，让每个有创新点子、积极上进的员工都可以努力在公司的平台上寻求改变、挑战自我、追求卓越。这样的四个特征使人更清晰地了解了可口可乐的文化特征及怎样的人才能在这里取得成功，那些喜欢这种文化的潜在员工就能被吸引进来并积极追随公司，而那些不适应此类文化的人选也便自动绕道而行。这样既使得公司选择的员工定位更准，提升了人才与公司的匹配性，又节省了彼此互相考察的时间和精力。



▲可口可乐公司调研提炼雇主品牌特征（图4）。

## 持续的雇主实力打造

雇主品牌建设的根本，其实是打造一种由内而外的企业魅力和吸引力，而缔造这种魅力和吸引力的核心是企业实施以人为本的管理方式，

并深化落实到企业运作和机制建设的各个环节和细节。在提炼雇主品牌的特征过程中，可以调查了解企业内部人员对于企业管理的需求，借助这些调研信息和成果，在企业现阶段条件允许的情况下，可以结合 CBCD 模型的四方面（或者更丰富的几个方面）：企业文化、职业发展、薪酬福利、品牌实力，逐步完善企业人力资源管理的各个环节和细节，由内而外打造雇主品牌实力。

**企业文化：**建立与人性管理需求相吻合的企业文化氛围。如：建立清晰明了的企业大部分员工认同的企业发展愿景和目标，以及明确的企业倡导的理念体系，让员工知道什么是企业倡导的什么是企业反对的，对于认同这样的目标和理念的员工，将会增加稳定性，对于欣赏这样的目标和理念的潜在员工，加入公司的可能性就较大。创造适宜人工作的办公硬件环境，让员工一进入办公环境就心情舒畅而不压抑；管理人员营造一种相互尊重、理解、支持、互帮互助的轻松愉悦的工作氛围，在这样的氛围中，员工的创造力会倍增，员工的敬业度、满意度和幸福指数会大增，有利于员工的稳定和吸引外部人员的加入。

**职业发展：**打通企业内部员工发展的职业通道，无论是老员工还是新加入的员工，都有适宜个人发展的平台和空间，能够让个人凭借能力和实力，在企业获得较好发展。因现阶段，很多企业在管理通道上是畅通的，而在其他通道上，要么忽视建立完善其他通道，要么或多或少都存在通道不太畅通的地方。企业需要结合战略目标及业务发展需要，逐步梳理通畅员工职业通道，给员工发挥发展提供更广阔的机会和平台。

**薪酬福利：**公平、准确评价员工的劳动价值，按劳动价值差异和贡献大小差异，实行宽带薪酬浮动式的薪资和福利。薪酬福利，始终是企业内部关注和争议最大的地方，如何准确并科学地评判劳动价值的差异，尤其是知识社会的来临，知识工作者的复杂劳动价值如何衡量，成为现有人力资源薪酬制度设计的关键难点，需要结合劳动价值流及对企业的贡献，更合理和科学地进行改进和完善。

**品牌实力：**这是由企业的市场地位和未来一个阶段的发展趋势决定的，是企业在竞争中

综合实力的体现。同时，也可以由雇主品牌的传播作为扩大企业影响力、企业美誉度的对外传播措施。具体方式可以见下一小节内容。

## 强势的雇主品牌传播

雇主品牌的传播过程同样类似于产品品牌营销。潜在和现有雇员对雇主品牌的认识同样遵循“意识-理解-偏好-选择-忠诚”的流程。数字时代，新媒体对于企业雇主品牌塑造影响很大。伦敦商学院和 IMD 的两位教授在《用社交媒体塑造品牌》一文中认为，在新媒体时代，传统营销活动和品牌本身将会变得更重要。很多人认为社交媒体是一个高效的传播渠道，但对于大多数企业来说，社交媒体更重要的好处是，企业能够以从未有过的速度，传播企业的雇主品牌特质，并通过社交媒体获得大量的、一手的雇员和潜在雇员需求意见。

企业的现有雇员、潜在雇员和离职雇员将作为雇主品牌宣传推广的目标群体，通过在企业内部的推广、在目标群体的宣传以及塑造良好形象等角度和途径推动雇主品牌的影响力。针对企业员工，可以通过企业员工内网、内部报刊、雇主品牌宣传册、音视频、电子邮件、聊天室、企业会议、日常培训、沟通辅导、员工意见调查等方式，使雇主品牌的文化内涵、工作方式等首先被员工接受，让员工成为雇主品牌的“形象代言人”；针对潜在员工——“大学生”这一目标群体，通过大学生训练营、实习计划、校园各类竞赛活动、校园招聘宣讲、校园职业发展俱乐部、校园活动赞助支持、校园招聘专门网站、SNS、微博、博客、传统媒体、校友口碑、形象代言人等方式，注重和大学的沟通和交流，注重人力资本的优先投资和开发，抢先占有人才的源头；针对潜在员工——“社会人才”这一目标群体，可以通过公司网站招聘频道、招聘网站独立宣传、现场招聘会、招聘面试环节、各类线下论坛、各类技术专业论坛、博客、微博、平媒等，扩大企业形象的宣传，加深社会人才对企业文化、工作体验、发展机会、薪酬福利空间等的宣传影像。同时也可以建立相应组织机构关注环境保护，扶持弱势群体，积极承担社会责任，以提高企业的知名度和美誉度。■



# 利用社交媒体 打造你的雇主品牌

雇主品牌不仅对候选人吸引很重要，也对雇佣和保留高级人才发挥着重要的作用。这种正向的体验，将伴随雇员从聘用到离开的整个生命周期。积极地参与进来吧，制定你雇主品牌的社交媒体战略——它将带给你意想不到的收获。

文索引 图 CRO

为了建立和维持在人才市场的竞争优势，大多数企业都开始需要一个综合性的雇主品牌管理战略。一方面要迎合未来的员工（外部雇主品牌），另一方面要保留当前的员工（内部雇主品牌），同时要保证两者之间的平衡。很多世界级的公司开始大量投入雇主品牌，以确保从招聘前期到离开的整个雇员生命周期内的流程与制度，与雇主价值主张紧密相连。在90后成为关键型人才的主流后，企业面临的挑战还将是如何迎合这一代人的价值观。社交媒体的出现，为企业提供了巨大的机会。

## 利用社交媒体吸引潜在雇员

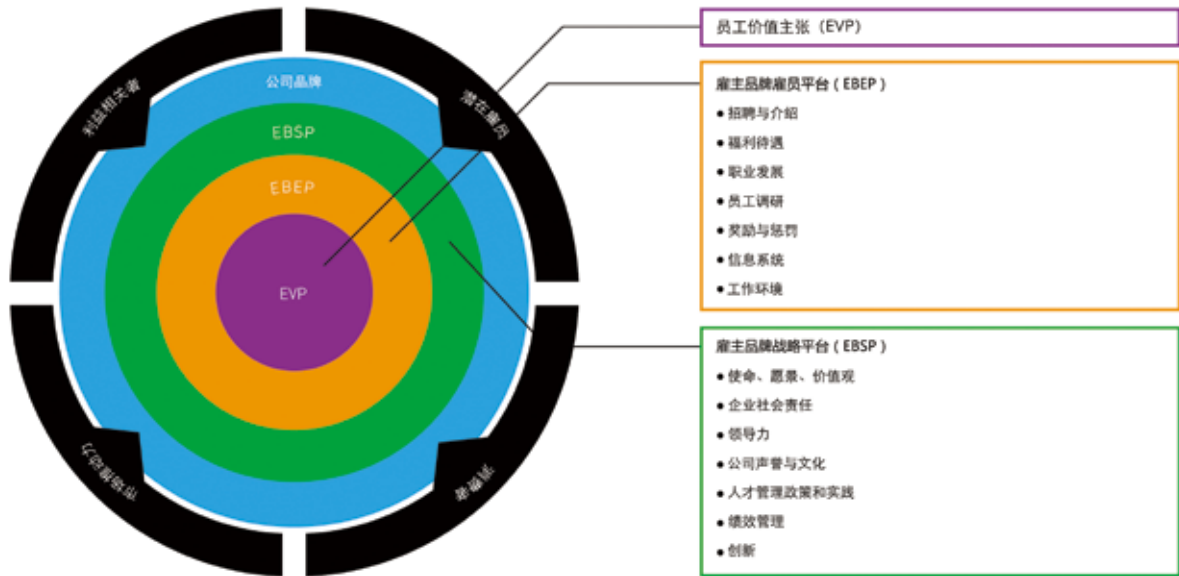
现在的招聘官发现，运用传统寻找未来员

工的方式，往往只能找到不合适的候选人。很多企业开始尝试新的方式，一方面还是一如既往地发布招聘广告、使用猎头，但他们也采用社交媒体人才采购战略——有的是使用微招聘，也有的是使用大街网、优士网之类的BSNS网站。这种新的尝试确保了企业可以运用更小的花费接触到目标人才池，通过不同的入口，最终他们也能进入企业的招聘流程中去。

在利用社交网络时，雇主价值主张往往是和企业一同呈现的。同时他们还会和目标人才展开丰富的对话，以建立他们长期的雇主品牌。通过这一过程，可以建构雇主品牌两个关键的层次——心理的印象和实际的接触。企业在社交媒体上传播的调性、风格和内容，可以使其雇主品牌属性以一种引人注目和真实可信的方式进入到目标受众的视野。

戴尔（DELL）是利用社交媒体展开招聘的先行者之一，很早他们就利用Facebook、Linkedin和Twitter来吸引高级人才并开展持续不断的交流。特定区域的招聘页面、工作搜索和职业符合标签无缝连接着它的招聘流程，同时它通过在线呈现当前员工的表彰和体验被来吸引更多未来的员工。





▲雇主品牌战略执行框架图。

## 利用社交媒体保留当前员工

在办公环境内，社交媒体可以协助实现内部协作，让员工更加顺畅地进行互动交流，分享创意——这种做法正符合90后员工的主流价值，他们从小就在数码的环境下成长，将工作体验和数字体验紧密结合在一起，正是他们喜欢的方式。这样的形式也为加强员工参与、学习和开发以及文化建设带来好处。

国内很多大型企业（如华为）都开始建设自己的内部社交网络，除了传统的电子公告版（BBS）、论坛外，也包括融合即时通讯功能的SNS社区。它们抛却了功能、地域和等级的界限，让员工彼此之间更为靠近，促进了持续的双向沟通，并鼓励了信任和透明度。通过这种方式，员工也在企业持续的创新和决策中扮演着越来越重要的角色。

从学习和开发的角度来看，学习正变得越来越分散、非正式且独立。社交媒体提供着个性化的学习体验：没有常规的教学结构，时间和空间都是独立的，并且依赖点对点的互动。内部维客、同行求助社区、博客和在线学堂是利用社交媒体潜能的几个简单的例子。有些企业还允许员工使用内部社交媒体，通过发布帖子，给予或接收反馈，来与跨职能或部门的内部专家进行互动。内部社交网络有助于利用组织内的智力资本和社会资本，提升凝聚力，确

保持持续的知识分享。与此同时，它可以进一步提升员工的参与度，提高学习的影响力。

## 营造正向的雇主品牌形象

帮助企业接触更多的目标受众，和他们进行有意义的对话，将雇主品牌带入他们的生活，并且创造一个长期的人才规划，从而构建竞争优势，这些都是社交媒体带给雇主品牌的机会。不过就像你使用社交网络来搜寻候选人来面试一样，候选人也会利用网络和身边的资源来审视你这个未来的雇主。当你的潜在新雇员在线查阅你的信息时，确保一个正向的雇主品牌体验，是候选人吸引流程中必不可少的一部分。

如何通过社交网络来打造正向的雇主品牌体验。一览英才网给出如下建议：

1) **确认企业在线上**——在线的能见度和互动是企业吸引高级人才的基本要素。每个人都希望能给他听说过的组织和他所信任的名字工作。所以让你的企业出现在社交网络上，是你吸引潜在雇员和保留现有雇员的关键。不仅如此，还要让大家清楚你所从事的产业和竞争对手的相关信息。

2) **是否是一个值得工作的好公司**——在开始战略性地规划你的雇主品牌之前，也许要先问问你现有的员工，你的企业是否是他们进行雇主选择的首选？你现有的和之前的员工都

能成为你最好的品牌大使，如果他们在社交网络上没有提及你任何事情，也许你该反思一下为什么他们会这样？可以的话，进行企业在线员工满意度调查及监测评估吧，这是获取你们公司在员工心目中的感受和期望的最好办法。

3) **定义你的文化和目标**——问问自己，你留住员工，并区别于竞争对手的是什么？这个答案可以给为什么人们希望为你工作提供理由。你可能有充分的培训的机会，能帮助员工持续成长，抑或仅仅是你能记住所有员工的生日。只有当你知道你是谁，以及你试图传播的品牌是什么，你才能将它们完美地融合在一起。

4) **审查现有的工具**——网络上有数百种社交媒体网站，要在每个网站上都建立你的账号，并且运营好它，是不现实的。所以你必须结合你要传播的信息以及你的目标受众，审查现有的工具，然后再决定你的社交媒体战略，强化你的雇主品牌。打个比方说，如果你想向潜在的求职者传播你现代化的办公环境，你可以拍摄一个视频，上传到优酷或土豆，再转发到微博，鼓励你的员工去评论，讲述他们每天的工作体验。

除了微博之外，你还可以上人人网、优士网、大街网、分智网等社交网络展示企业的形象，甚至你可以利用自己的官网站点。如果你希望寻找“利基”候选人群体，你可以去地区性的、行业性的、特定技能的社交网络。审查你想要传播的特定人群的所经常选择的在线工具，也许你现有的员工能给你很好的指引。

5) **分配制**——企业在社交媒体上的输出通常是很多不同部门共同协作的结果，就像雇主品牌不是人力资源一个部门的事儿一样。但是即便再如何协作，最终还是需要一个人/部门来整体负责这件事儿，以确保所传达的信息/声音的一致性。

6) **信息一致**——面对刚毕业的大学生和面对有丰富经验的经理级别的人才，如果对雇主品牌的描述是一样的，肯定不可能收到好的效果。目标受众不一样，你所传递信息的侧重点也应不一样，因为很多特定的信息对他们可能无关紧要。但是当你在社交网络上，你就无法这样细分了。你面对的不再是细分的团体，而是所有人，这就要求你传播的信息和基调都是一致的，并且是最新的。



▲雇主品牌战略执行的五个层次。国内很多企业目前还处于第四、五级上。

7) **演示你的卖点**——运用社交媒体，成功的品牌都善于创造一个巨大的橱窗，来展示你们企业将会带来怎样不同的职场生活。打比方说，刚才提到你们企业有很丰富的培训计划，那么就通过视频、案例、员工访谈来向你的观众展示，你甚至可以给他们和培训团队互动的机会。

8) **处理负面**——当运用到社交媒体，你自然希望大家都能产生互动与交流。因此你会鼓励关注和评论，但是在线收到的反馈可能不会全部都是正面的信息。怎么办？删除它么？这显然无益于你的雇主品牌形象。你必须谦逊地接受这些负面的意见，并且描述你调整和改善的计划。唯一建议你删除的负面信息，是那些纯粹的垃圾邮件或不实的恶意攻击。

9) **衡量你的成功**——雇主品牌不是一夕之功，在社交媒体上雇主品牌一致性所带来的好处也无法一夕可见，不过你可以通过一些外部工具来衡量你的雇主品牌战略是否成功。一方面，你可以运用百度流量统计工具统计在线流量；另一方面，在面试阶段你可向候选人征集反馈——这反馈可以给你曾经的付出定性的评价。

雇主品牌不仅对候选人吸引很重要，也对雇佣和保留高级人才发挥着重要的作用。这种正向的体验，将伴随雇员从招聘到离开的整个生命周期。积极地参与进来吧，制定你雇主品牌的社交媒体战略——它将带给你意想不到的收获。■



# 制定你的 移动招聘战略

在某种意义上来说，移动招聘战略是强化，而不是取代——你应该将移动招聘战略纳入整体的招聘战略中进行考虑。

索引 CRO

很多业内人士都在说“招聘的未来是社交化和移动化”，但是我认为那不是未来，而是现在。根据数据研究与营销服务机构艾媒咨询所发布的数据，截止至2012年第二季度，中国智能手机的用户已达到2.9亿。人们通常利用个人电脑、平板电脑和智能手机访问网络，而智能手机正在逐渐取代个人电脑，成为主流。更值得一提的是，人们更习惯于用手机玩微博，而非电脑。

作为企业的管理者和人力资源决策者，你是否也意识到该利用手机这个平台为企业的人才招聘做点什么了？当你的目标候选人和员工将碎片的时间都花在把玩手机，你是否觉得

那也将是你建立雇主品牌、提升雇主品牌影响力的战场？

## 移动招聘的益处

索迪斯（Sodexo）是一家餐饮旅游服务业的跨国企业，它的移动招聘战略就走在很多企业的前面。在2012年3月份他们发布了自己的手机求职App，方便员工和候选人与招聘团队联系，了解索迪斯的文化，寻找工作机会，并申请职位。在推出后的8个月内，该App在应用市场共被下载8500次，有3400个候选人通过手机终端求职，并且最终有1480人成为

企业新的一员。不仅如此，内部员工通过这个 App 也能清楚地了解公司的招聘动向。在通过手机终端招聘的 36 个高端职员中，就有 20 个是来自企业内部。

如果你还心存犹疑，其实手机终端还不止能招到人才呢。

**更好品牌力**——当你开始使用移动平台的时候，你其实已经领先于哪些还没有使用移动平台的竞争对手。移动平台实际上也在拓展着社交媒体招聘的影响力，当越来越多的求职者使用手机终端关注你时，有一个企业招聘的 Wap 页面，或许能更快地将他们转化为候选人。

**更佳命中率**——我们常运用地理地位的技术来导航，其实招聘官们也可以利用它发现求职者真实的地理位置。无论求职者身处何处，招聘官都能随时随地地定位他们，并为他们提供实时的工作机会，方便他们进行面试。

**更低花费**——通过手机发送信息的花费要远低于通过传统媒体投放广告。

**与求职者持续的互动**——移动终端的好处在于不论求职者是在路上，在家里，还是在办公室，不论是在白天还是夜晚，他们都可以收发邮件，获取信息，登陆他们的社交媒体账号。从他们早上起床拿起手机查看信息，直到晚上放下手机沉入梦乡，招聘官都可以与他保持持续的互动。

**更高的响应率**——手机信息是私人化的，一对一的，这能使它拥有比传统渠道更高的响应率。这种自由的感觉非常好，不用担心会被同事或老板发现。

## 移动招聘还不是唯一

互动其实是企业移动招聘战略的核心，当然，在某种程度上也给实施战略的人提供了新的挑战。首先他将面临知识的缺陷。移动招聘要求招聘官对社交站点和新技术有广泛的涉猎，才能与这些来自不同区域、高素质的求职者展开对话。其次，需要企业对移动招聘工具进行合理的部署。目前主流的手机招聘工具是 Wap 页面和 App。选择合理的工具，从技术和用户体验上优化页面，提升求职者体验，让候选人能简捷快速地进行操作，也是成功的关键。

当然在启动你的移动招聘战略之前，我们



▲紧随潮流，一览英才网推出了很多实用的招聘 App 应用，广受求职者的好评。

还要充分了解我们的目标受众，了解他们的使用习惯及需求。对于主动求职者，他们可能会设置提醒，并下载工作搜索的移动应用；但是对于消极求职者，他们可能仅仅只是搜索 Wap 页面，并且偶尔使用社交网络应用。在开发移动招聘战略之前，你必须反复地问自己，我们面对的到底是哪一类候选人？

接下来我们还要问，在我们选择的移动技术里，哪些是我们需要去完成和权衡的？我们是希望它更轻松娱乐，还是更正式？界面的设计要如何体现我们公司的文化？导航条是否要简洁？……只有明晰了这些，才能让开发人员有的放矢，获得更好的结果。

最后你还需要考虑投资回报率。你的移动招聘战略是为了招聘到理想的候选人，还是为了保持与候选人的长期联系，给予他们持续的、正向的雇主品牌体验？该如何评估你是获得了成功？只有在情感上和数量上明确了你的目标，才能让移动开发人员及市场团队策划和部署新的招聘解决方案。

和其他招聘战略一样，移动招聘战略不是万能的。尤其是受到当前手机技术的局限，人们还无法通过手机投递简历，所以你还不能完全排除其他渠道，诸如招聘广告和企业官网的招聘页面，否则，很有可能会让你大失所望。

在某种意义上来说，移动招聘战略是强化，而不是取代——你应该将移动招聘战略纳入整体的招聘战略中进行考虑。

## 结束语

当下，我们仅仅处于移动互联网时代的开端，尤其对于招聘领域，这是一个全新和未知的世界，充满着未知的挑战和无限的可能性。当我们决定开发移动招聘战略时，必须对可能出现问题和挑战有清醒的认知。谋定而后动，并以真诚的态度传递企业的文化与信息，最终你将会收获一个美好的明天！



【案例】

## 索迪斯 | 关注企业内的人

员工是企业品牌的脸面，聚焦在企业内人这一面，是建立强大雇主品牌最可靠和可信的途径。

本刊编辑部 图 CRO

索迪斯（Sodexo）是一家总部位于法国的餐饮旅游服务业跨国企业，它于1995年进入中国市场，其业务已遍布国内30多个城市。今次我们谈谈索迪斯（北美）在社交媒体招聘上的成功案例，目前他们在北美的雇员总数达12万之多。

索迪斯是社交媒体招聘的先行者，他们在利用社交媒体招聘上的成功，激励着很多企业都开始尝试用这种创新的方式去进行招聘和雇主品牌建设。

通过创造围绕品牌和企业价值观的社区，索迪斯开发了一个强有力的雇主品牌。索迪斯

是一家B2B的企业，在创建社区和雇主品牌时，它面临着前所未有的挑战——消费者无法接触到企业，该如何围绕它去创建社区和雇主品牌呢？索迪斯选择将焦点放在他们最大的资产身上：人——是谁在做这份工作，他们在做什么，他们有什么精彩的故事……

索迪斯的职业站点是开展线上招聘的中心：它不仅提供当前的职位信息，还建设了人才社区，让人才可以随时了解企业。索迪斯的文化也从这里开始，点击不同的标签，可以让人猜深入地了解。与此同时，索迪斯也通过博客和社交媒体，来吸引用户访问此职业站点。

**Facebook**：“过去、现在和将来”，体现着索迪斯价值观；“如此创新、如此创意、如此人性化、如此与众不同、如此索迪斯”（So innovative, So creative, So personal, So different, So Sodexo）这个概念则将所有曾在、正在或即将在索迪斯工作的人紧密地联系在一起。索迪斯知道，让用户们自主去传播，比企业“自吹自擂”要强得多——当然，开发一个成功的社区，你必须保持诚信。

索迪斯将博客、Youtube、Flickr、Twitter 等所有内容都整合在 Facebook 的页面上。从这个页面，你还可以访问索迪斯的其他子页面，包括：索迪斯、索迪斯多元化与包容性、索迪斯基金以及索迪斯可持续发展。公司还在积极参与慈善、平等和环保等课题。

**Youtube**：如果想传播一个观点，视频通常是一种简单而有趣的手段。所以索迪斯也利用了 YouTube 这个渠道，去展示幸福和积极的工作情境。他们向人们传达，在索迪斯工作是非常有创意的一件事。他们上载在 Youtube 上的视频都获得很高的点击量，诸如“让每一天都更好（Making every day a better day）”就获得了超过 3.5 万次的点击。

**博客**：索迪斯职业博客维持着定期的更新，它的内容很多元化，有关于求职的建议，也有一些竞赛的信息（如摄影比赛），更多是传递一种文化。它让公司看起来像是一个大家庭，人们为身处在这样的社区感到自豪。通过捐赠和慈善，可以时常提供他人帮助，同时生活质量也得到了提升。它也给每一个职员在他们职业生涯里学习和成长的机会。通过博客，索迪斯在人们心目中建立了“工作的好地方”和“付出的好地方”的印象。

**Twitter**：索迪斯同样建立了职业的 Twitter 账号，这是分享信息和吸引页面访问量的绝佳推经。这个账号也是整体社交媒体战略的一部分。在其页面上，还非常人性化地放上了索迪斯高级市场经理的照片。

在 Twitter 上，索迪斯也发布企业信息和招聘信息，但是更重要的是与人们直接的沟通交流，无论他们是否是候选人。在这里，人们交换着问题，收获着答案，并不会觉得单调乏味。

**LinkedIn**：索迪斯在 LinkedIn 上的企业页面有将近 2.6 万名粉丝。页面有很多专题，像



▲索迪斯的招聘官网上设置有人才社区，并与各类社交媒体形成互动，方便求职者了解雇主品牌。

职场标签、LinkedIn 上的员工列表之类的。由于大部分索迪斯员工都不是专家，所以 LinkedIn 在索迪斯的社交媒体战略里不是重点。

即便如此，由于索迪斯员工使用 LinkedIn 的人数还是非常庞大的，目前有将近 7000 人，据悉增长的速度也非常快，所以互动交流和主题讨论的氛围非常不错——这种氛围吸引潜在候选人参与就非常方便了。

**Pinterest**：人是视觉动物，总是喜欢欣赏漂亮和有趣的事物。企业传播雇主品牌，与其苦口婆心地讲解你的 EVP，还不如发布几张精美的图片来得更为简单、直接。索迪斯在 Pinterest 上设置了 22 个布告栏。不仅展示雇主品牌，甚至还在 Pinterest 发布了职位信息。据其负责人才招聘的副总裁 Aric Ball 介绍，关注布告栏的用户可以直接与其招聘团队及该公司的员工取得联系。

**APP**：很多企业利用手机平台，充其量只是制作一个 Wap 页面，便于用户能用手机检索到企业，浏览到企业的相关信息。而索迪斯更进一步，制作了招聘的 App 应用（人们可以在苹果和安卓的应用市场下载），方便招聘官与潜在候选人进行互动，吸引其投递简历。

索迪斯利用社交平台及移动平台，不仅促进了雇主品牌的建设，对招聘也收到了很好的效果。据悉其 45% 的候选人都是通过社交媒体平台进行工作检索，它每年的招聘广告费用也相比以往减少了 30 万美元。此外，它官网招聘页面的访问量也比进入社交平台之前增长 182%。

从索迪斯身上，让我们感触最深的一点是，员工是企业品牌的脸面，聚焦在企业内人这一面，是建立强大雇主品牌最可靠和可信的途径。聚集企业员工，创造一个家庭的氛围，有助于创造一个可信的社区，去分享各自愉快的体验。

社交媒体战略不仅仅是技术的事。如果你在商业上也是做正确的事情，它同样也会在社交媒体或其他交流渠道上显现出来。你在一个领域的成功，同样也会折射到其他市场——这正是社交媒体的魅力。索迪斯已经证明了这一点。■

【案例】

# 通用磨坊 | 吸引 Y 世代员工

跟踪社交媒体作为申请人来源的作用，是评估你网络影响力的关键。

本刊编辑部 CRO

通用磨坊是全球第 6 大的食品公司，它的总部在美国明尼苏达州的明尼阿波利斯黄金谷，雇员总数超过 3 万 5 千人。通用磨坊进入中国市场也有很多年了，不过人们可能对它旗下的品牌更加熟悉：哈根达斯（Haagen-Dazs）、湾仔码头（Wanchai Ferry）、果然多、妙脆角、贝蒂妙厨（Betty Crocker）……

## 通用磨坊的社交媒体战略

通用磨坊一直都有建设官方博客站点——通用磨坊的味道（A Taste of General Mills），每天都会更新一些跟通用磨坊美食相关的内容，来展示公司的文化。之所以还在社交媒体上亮相，其中一个主要的目的是为了吸引 Y 世

代的求职者。因为这代人喜欢使用社交网络，他们也期望自己潜在的雇主出现在社交网络上，于是通用磨坊满足了他们的需求。

通用磨坊开展社交媒体战略另一个因素则是人才竞争的需求。以前或许还没有这么明显，但是现在，找到企业需要的合适人才至关重要，而且企业也必须确保他们传递给未来的员工正确的信息——这就需要透明和充分沟通，而社交媒体是再好不过的渠道。

通用磨坊已经确立了有别于竞争对手的 EVP（员工价值主张），他们需要通过不同的社交媒体渠道传递出去。通过参与并积极响应外部受众，在网络上呈现真诚的声音，通用磨坊将自己塑造成一个备受赞扬的雇主。它的社交招聘团队也经常会分享关于人们在通用磨坊







▲上图为通用磨坊的官方博客，介绍企业历史、动态及饮食文化。



▲上图为通用磨坊的 LinkedIn 主页，方便招聘官与求职者进行互动。

快乐工作生活的文章或视频，激发着未来的员工为其工作的渴望。

通用磨坊非常清楚公司文化对激发潜在候选人求职的重要性，在社交媒体空间他们也尽量展示候选人所期望呈现的内容。为了让他们的雇主品牌更加鲜活，它采用了综合性的社交媒体战略：Facebook、LinkedIn、Twitter、Youtube、Google+、Pinterest……几乎有的社交媒体上，都有他们的身影（通用磨坊在国内相对“保守”一些，仅在新浪微博上发布他们的职位信息）。

**Facebook：**通用磨坊在 Facebook 上有 1.25 万名粉丝。他们主要为感兴趣的求职者发布一些当前的工作信息、相关的视频和公司招聘团队的介绍。当然，里面也少不了求职指导以及通用磨坊品牌和招聘的资讯。公司页面的焦点图是旗下一些品牌的集合，并自豪地喊出标语：“我们的品牌，你的遗产”。

**LinkedIn：**通用磨坊在 LinkedIn 上的主要目的是候选人建立联系，并招聘。它把 LinkedIn 上的企业页面当做一个互动平台，与粉丝们展开针对公司、产业或其它与公司相关的热点话题的讨论。目前该页面有 2.4 万名粉丝。除了讨论区外，页面还有视频、员工感想、福利信息、一系列资格荣誉，以及当前的工作信息。它甚至为求职者与企业招聘官直接联系提供了可能。

**Youtube：**通用磨坊利用 Youtube 来展示企业文化和雇主品牌。在这个渠道上的视频，目前已经点击超过 4 万次，视频内容包括通用磨坊员工一天的工作情形，以及在面试过程中的感受等等。

**Twitter：**通用磨坊的 Twitter 账号主要提供公司的在线招聘和雇主品牌的内容。发布当前新的招聘信息，提供找工作的建议以及与求职者和新员工进行互动。

## 从通用磨坊身上我们能学到

**组建团队：**无论是进行社会化招聘也好，还是建设雇主品牌形象也好，都需要专业的团队来运营。如果企业没有合适的人才来帮你去创造开发一个有影响力的社交媒体战略，也可以考虑从外部找个代理机构帮你完成这件事。

**设定整体的目标：**通用磨坊在开启他们的社交媒体之旅时，就有非常清晰的目标：通过不同的渠道确立统一的形象，在团队内部创造“超级用户”，通过外部社区的参与鼓励求职者投递简历。

**创建渠道组合战略和目标：**通用磨坊在使用每一个社交媒体工具时，都有其独特的战略和目的。Facebook、LinkedIn、Youtube 和 Twitter 的受众各不相同，所需要提供的内容和信息也相应有所不同。同样，对他们的结果也应有不同的评估方式。当你在制定你的社交媒体战略时，也需要考虑这一点。

**内部伙伴的合力：**一个强大的社交媒体战略不仅仅是招聘团队的责任，在通用磨坊，信息系统部门在整个过程中也给予很大的支持。

**确立一套基本规则：**特别是当越来越多人被你组织的社交媒体所吸引，你需要有正确使用社交媒体的指导方针，才能使你的工作正常有序地展开。通用磨坊遵循一套“社交媒体参与手册”，并对招聘团队开展社交媒体运营的培训。

**开发和分享有吸引力的内容：**在通用磨坊最重要的工具之一就是“内容日历”，通用磨坊用它有计划地编排在不同社交媒体渠道发布的内容。在你开启雇主品牌和社交招聘影响之前，开发一个“内容图书馆”是非常有必要的。当创造原创内容后，通用磨坊还会利用他旗下流行品牌的力量去吸引受众们参与互动。

**边推进，边评估和微调：**社交招聘是一个动态的过程，就像你企业其他重要的业务一样也可以被监测。例如，通用磨坊每月每季度都会评估评论、粉丝、主题以及人们对其 Facebook 招聘页面的印象。跟踪社交媒体作为申请人来源的作用，是评估你网络影响力的关键。每天都会有新的社交媒体工具被创造出来，时刻走在当前潮流的前端（如手机招聘、游戏等）也很重要。■

【案例】

# 微软 | 通过网络来切身体验

员工通过博文分享真实的工作体验，企业通过“在微软的女性” Facebook 页面交流他们的价值观，微软很好地树立了自己的雇主品牌形象。

本刊编辑部 CRO

IT 巨头微软的大名人尽皆知，最近这些年他也陆续登上最佳雇主的榜单，但估计很少有人能想起五六年前，它的求职站点内容过载、缺乏条理、没有核心的职业理念，简直是在线求职者的一场噩梦。好在他们很快做出了调整，不再采用不同国家或同一国家不同商业模块使用不同的招聘站点，而是采取全球化的方式去招聘，大大提升了用户体验。同时，它也走在了社交媒体招聘的前列。

## 微软的社交媒体招聘战略

微软几年前调整招聘策略，主要是为了应对像 Google 这样的企业在高级人才领域的竞争。其招聘营销活动的基础是建立在商业和市场目标之上的，诸如创造全球统一的信息、管理自己的雇主品牌以及提升用户体验。改进过的微软招聘站点导航便利，并且公司也在 Facebook、Twitter、LinkedIn、YouTube 等社交渠道上亮相，以吸引、影响和激励潜在求职者。

**Twitter**：微软在 Twitter 上的账号 (@MicrosoftJobs) 有 1 万多名粉丝，在这里求职者能及时看到公司资讯和职位空缺等信息。整个界面看起来非常干净，微软也希望通过这种感觉，让求职者感受到在微软工作的感觉。

**Facebook**：微软在 Facebook 上的所追捧程度要远超过 Twitter，它的粉丝数已超过 7 万人。在这里，感兴趣的候选人同样能找到关于工作机会的信息，了解到公司最新的动态。这个页面还提供求职者频繁提问的机会，以便让他们更熟悉微软的招聘流程。

微软还专门为女性求职者开设了一个单独的 Facebook 页面“在微软的女性 (Women at



Microsoft)”。通过这个页面，人们可以了解微软的女性员工是如何改变我们生活、工作和娱乐的方式。

**LinkedIn**：微软在 LinkedIn 上求职页面的标题是“做你喜欢做的 (Do What you Love)”，在上面提供的信息也包括职位、福利以及在微软的生活。潜在候选人还可以在上面直接与微软的招聘官进行沟通，也可以浏览视频，以及进入到微软其他的社交媒体站点。

微软在 LinkedIn 上的粉丝数多达 5 万人，它也成为微软的候选人的主要来源。通过 LinkedIn 为新项目招聘特别技能的人才，一年可以帮助微软节省近 6 万英镑的费用。微软也利用 LinkedIn 的圈子与潜在候选人进行互动。公司会使用两类圈子：职业属性的圈子（如游戏开发等）和微软企业的圈子，所分享的相关内容也采用不同的渠道，甚至包括采用行业媒体的 RSS 源。

**YouTube**：微软招聘已经在 Youtube 渠道



▲上图微软官方博客截图。它为求职者在网络上体验微软的工作文化提供了便利。

上传了 115 个视频，提供在不同项目上的愿景，包括实习、微软的多元文化等。像“在微软，当工作遇见生活”这样的视频，通过公司员工真实工作的场景，可以有效地提升企业的雇主品牌。

**博客：**微软还通过博客还管理他们的雇主品牌。微软的博客（Microsoft JobsBlog）建设的目的就是希望能让那些对微软感兴趣的候选人“体验”微软。博客中有个“Bits&Bytes”板块可以让读者了解微软员工在微软的生活。很多员工博客作者提供他们在微软工作的片段，包含了很多领域，包括在技术部门的女性、给求职者的实践建议以及如何准备一场面试等。

博客中还有一个版块叫做“Dear JobsBlog”，求职者可以向微软的招聘官们提一些与找工作相关的问题。以最近的几个问题为例，“和 Google 相比，我们为什么要为 Bing（微软旗下的搜索引擎）工作？”“有哪些通用的面试错误？”等等，当然也包括对微软内部不同类型工作的咨询。

## 从微软身上我们能学到

**协作是关键：**在微软社交媒体招聘的成功很大程度得益于公司不同市场和人力资源团队（甚至包括外部团体）的协作。通过让一群不同的人在一起集思广益，分享新成果，招聘战略才能更好地适应不断变化的大环境。

**招聘是一个复杂的流程：**为了接触合适的受众，微软的招聘战略采用不同的工具，对于它的高效执行，这是至关重要的。当人才市场的竞争日益加剧，寻找、吸引和最终聘用最好的人才将会变得越来越复杂。

**社区的重要性：**微软在线招聘战略最核心的一部分就在于他的人才网络。微软的职业站点确保候选人能获取有价值的信息，诸如如何成功通过公司的面试。通过博客，以及社交媒体与外部社区的互动，微软能用一种更高效的方式吸引候选人。

**沟通的文化和价值观：**为任何组织招聘新员工，合适的概念是至关重要的。员工通过博文分享真实的工作体验，企业通过“在微软的女性” Facebook 页面交流他们的价值观，微软很好地树立了自己的雇主品牌形象。

**扩大招聘影响：**微软利用社交媒体招聘，已经在常规的项目上证明是有效的。进一步，当它开发新的 Xbox 产品时，通过社交媒体广告和特别项目的博文，具备合适技能的关键人才也被吸引到公司的招聘页面上。■

# 电力行业 招聘形势及应对策略

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。

✎ 李宏旭 ✎ 正略钧策

## 电力行业发展的四大特点

目前，电力行业的发展具有以下特点：

**电力行业整体增速趋缓** 受宏观经济疲软的影响，今年以来电力需求增速持续放缓，前三季度用电量同比仅增 4.8%，但随着四季度经济的企稳回升，预计 2012 年全社会用电量为 5% 左右，2013 年大概在 6-8% 左右，未来将难以再现 2 位数的增长。

**行业景气度仍然较好** 具体来看，火电新增装机趋缓，水电、风电、核电等清洁能源从明年起进入集中投产期，电力供需将总体平衡。从企业的效益来看，由于电价上调、煤价有持续下调等利好消息刺激，火电盈利继续向好。

**输变电工程行业景气度升温** 国家发改委今年 11 月核准了 8 个地方输变电工程，总投资额 42.99 亿元。在 12 月初，发改委公布过 8 个电力投资项目，合计 114 亿元，其中输变电项目 6 个。随着新一轮基建投资力度的加大，输配电工程行业景气度有望升温。

**特高压和智能电网纳入国家十二五规划** 国家电网公司发布了“十二五”特高压规划，在特高压和智能电网发展纳入国家“十二五”规划的背景下，国家电网将全面加快坚强智能电网发展，建设连接我国大型能源基地和主要用电负荷中心的“三纵三横”结构的特高压骨干网架。

## 电力行业用工五大趋势

电力行业的这种发展形势，对电力行业的用工来说，带来了以下影响：

**人才供需关系将缓解** 行业增速趋缓将缓解电力行业的人才供需关系。前几年用电量的持续增长，使得电力行业人才供应满足不了用工需求。随着电力行业的增速趋缓，这种局面将得到缓解。预计行业新增岗位需求将低于 6%。

**局部性缺口仍然存在** 近年来，随着电网建设步伐加快、电网装备技术水平持续提升，特别是智能电网建设的全面推进，生产运行、检修等一线技能人才需求迅猛增加，部分基层供电企业出现生产一线人员短缺。另外，随着水电、风电、核电等清洁能源以及输变电工程等领域的投资增加，这些领域的人才需求仍将保持较快增长，相应的人才缺口会出现。

**有经验的高学历人才日渐受青睐** 行业增加岗位的减少，会导致企业提高招聘门槛。具有本科及以上学历，有 3 年以上工作经验，专业对口的求职者将受到青睐。尤其是高层次人才，一般需要 10 年及以上的时间培养，往往比较稀缺，企业外部招聘并不容易。

**网络招聘日渐受到重视** 一览电力英才网、北极星电力招聘网、中国电力招聘网、电力人才网等网络招聘渠道日益受到招聘企业和求职者的重视。



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。有多年的企业中高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。

**校园招聘仍然是重点** 校园招聘一直是电力行业企业招聘的重点方式。无论是参加电力人才网络联盟举办的校园招聘会，还是参加有关院校举办的大型校园招聘会，都是电力行业企业的重要招聘方式。

## 电力人才招聘的六种解决策略

对于电力行业企业来说，在这种背景下，进行招聘时应采取以下六点解决策略：

**继续重视校园招聘，尤其是网络招聘** 抢到最好的苗子，绝对是人才争夺战的重点。电力行业企业应为校园招聘制定周密的年度计划，聚焦重点院校的现场招聘，并与各主要网络招聘渠道建立好合作关系，招募到适合自己的最好人才。

**必要时考虑人力资源外包** 对于某些条件艰苦、要求相对不高、非长期性的岗位，可以考虑与外部人力资源外包机构进行合作。通过人力资源外包，降低人员成本，并提升人力资源的保障性。

**完善人才库建设** 高层次人才，等到有需要时再去招聘往往为时已晚。企业需要的是，重视人才库的建设。对于具有战略重要性、具有一定稀缺度、需要较长时间培养的人才，应纳入人才库进行管理。企业可以在平时在主要网络招聘渠道发布高层次人才招聘信息，进行相关简历的储备；企业的高层及人力资源部门有针对性的参加各种行业交流会议和活动，和目标人才建立起通畅的沟通关系；企业也可以重视与猎头机构的合作，保持紧密的联系，当有高层次人才出现移动时进行及时接洽；企业更应重视内部人才梯队的培养，内部人才梯队建立起来后，企业的人才库才是可持续性的。

**开展各种形式的校企合作** 提供奖学金，提供实习机会，开展项目合作，提供实用的讲座和培训，赞助学校的各种大型活动等，只要企业愿意，企业一定可以在目标院校毕业生进入人才市场之前建立起某种亲密、友好、具有认同感、具有一定显著性的关系。真正高效的招聘，在于能够在求职者的心智中建立起知名度、美誉度、认同度。平时的付出，是事半功倍。仅仅把希望寄托在某些现场招聘会的表现，往往是事倍功半。



**重视薪酬待遇和职业发展** 薪酬待遇和职业发展经常是求职者最关注的两大因素。薪酬待遇决定了目前的收入，职业发展关系到了未来的收入。由于各个企业的市场地位、企业效益往往差别较大，带来了在广大基层岗位上的薪酬差距。不少企业在制定毕业生的待遇时，往往会依据企业的岗位等级表，按照较低等级进行确定。这样做，会导致行业地位处于中游、下游水平的企业很难吸引到理想的苗子。笔者建议市场地位较低的企业至少应提供不低于同学历平均水平的薪酬，并进行企业职业发展体系的优化和有力宣传。

**重视企业文化的融合度和能力素质的匹配性** 无论是校园招聘，还是社会招聘，即使经过笔试、技能测试、结构化面试等一系列的测评方式，但如果缺少重点考察企业文化的融合度，都会造成招聘的失败。应届毕业生可塑性较高，文化融合度方面相对要求低一些。能力素质方面，尤其要关注个性特质，这些是较长时间内比较稳定不变的，而求职者具有不同的潜质，并且每种潜质的表现水平不同，能力素质匹配度高的求职者才是企业最适合的苗子。

笔者认为，电力行业的招聘形势整体上是向好的。对于企业而言，需要使自己的招聘工作更有效率和价值，这需要掌握正确的解决策略，并在实践中辩证和创新。（本文作者系正略钧策管理咨询顾问）

# 电力行业招聘中的人才测评

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。

✎ 张 飞 工发咨询

电力行业是国民经济发展中最重要的基础能源行业，牵涉到发电、输电、变电、配电和用电等环节组成的电力生产与消费系统。国家、地方往往是经济要发展，电力要先行，否则就成为经济社会发展的制约性因素。

鉴于电力行业的重要地位，中国近十多年来，电力行业得以快速迅猛发展，同时对各类人员招聘选用提出了更高的要求。工发咨询在服务各类发电企业、输变电企业、电力设备企业人员招聘过程中，也在进行积极探索。针对人员实际，我们对技能操作人员的测评，在传统测评方法模式上有了些新的方式方法。



## 两类岗位，两类能力界定方式

电力行业各类企业的岗位繁多，从基层的操作型、技能型岗位，到创新开发的技术工程师、运营维护的工程师，以及各类专业职能管理岗位、中高层管理岗位。针对这种状况，我们在电力行业的人员招聘测评中，从方法模式上划分为两大类型进行操作：知识型与技能操作型。知识型员工重点针对知识要求密集的中高层管理人员、各类专业技术与专业管理人员，技能操作型员工主要针对一线的生产加工、运营维护的各类操作技能人员。

应聘人员测评，一方面是希望评估应聘者的基本素质和潜在个性与工作风格特征，这已经有相对成熟和通用的方法和工具可以采用，在针对电力行业时，只要结合行业人员的实际要求提取不同特征即可。另一方面，则是要对应聘者的实际胜任岗位的工作能力状况及其发展可能性进行评估。针对两大类人员，我们在能力测评的依据方面做了区分性开发，以体现

差异化，并满足两大类人员不同招聘要求。针对知识要求相对密集、岗位能力要求幅度相对宽泛的知识型岗位招聘，采用基于素质模型的方式开展测评；而针对强调技能操作、运营维护的一线员工，则更多以任职资格能力要求作为能力测评基础。

针对知识型岗位构建素质模型，又称胜任力模型，它是员工出色完成工作所需的一系列素质或能力要素的组合。素质模型的冰山模型将人的能力和素质分为五个层面。冰山浮在水上面的部分是知识和技能，这两个层面是表象的，同时也是易于培养的。冰山沉在水底的部分是自我概念、个性和动机，这些都是员工的潜在因素，也是后天难以改变和培养的。素质模型认为，相比知识和技能，水面以下的潜在因素对员工的绩效起到更大的作用。素质模型的构建方法较为成熟，经过对岗位职责的分析，使用行为事件访谈、问卷分析等方法，同时结合工发咨询素质模型库的数据资料，构建拟聘



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。

岗位的素质模型。

针对技能操作型岗位构建的能力模型，建议采用任职资格模型，更精准、直接地体现岗位要求，增加了可衡量性。这是因为素质模型看重的是应聘者的深层次特质，无法直接通过素质模型衡量应聘者是否能够胜任岗位要求。对于招聘企业一线的技能操作人员工作来看，招聘最看重的是经济性和可用性，即要用最短的时间、最小的成本，招聘到能够在岗位上发挥作用的人员。经过实际验证，任职资格模型是一个操作性比较强的方法。

### 技能操作型岗位任职资格模型构建

工发咨询的任职资格模型一般包含基本任职资格、岗位技能和岗位知识三部分。基本任职资格指应聘者需要达到的岗位基本要求，如学历、执业资质等，在招聘中可作为快速筛选依据。工发咨询的考察重点在岗位技能和岗位知识。岗位知识比较容易根据岗位工作内容进行抽取，岗位技能则需要通过工作分解来确定。

首先，确定拟聘岗位的工作职责范围，如火电企业发电运行部里的汽机运行岗，负责汽机专业运行技术管理，指导汽机专业的重大操作及事故处理。

然后，将岗位工作职责细分出工作模块，如汽机运行岗负责运行规程及系统图管理、安全评估与管理、经济指标优化管理等工作模块。

最后，基于工作模块细分出具体任务，推演出可用作招聘的工作技能与知识要求。如运行规程管理，针对操作票、试验卡、“两票三制”等等管理。

### 技能操作型岗位招聘流程的创新

对岗位进行分类后，相应招聘流程和方法上也会有所区分。对于知识型岗位的应聘者，较为常用的招聘方法有笔试、面试、情景活动等。笔试和情景活动都可以用作初筛的目的。笔试主要考察应聘者的基本素质，如完成岗位职责所必须的认知能力、逻辑思维能力等；在笔试阶段也可以插入心理测验，以筛查出具有潜在心理问题的应聘者。这种方法的优点是可以通过大规模施测，经济性强，并且数据客观、易

分析，易于在不同的应聘者之间进行对比。缺点是组织方面，相对于小规模的面谈等流程，需要一定的人力和物力支持。并且若题目设计不佳，可能会将一些较优秀的应聘者误淘汰。

情境活动最常见的是无领导小组讨论形式，即多个应聘者组成一个小组，围绕某个给定的话题进行讨论，在讨论的过程中不指定领导。在这个过程中，可以较好地观察到应聘者在群体中的互动表现及相应表现出的团队合作能力、领导力等素质。由于无领导小组讨论具备多人同时参与和互动性强的特性，因此既可以作为招聘环节的第一步进行初筛，同时也可以安排在面试之后，作为一对一面谈的补充环节。无领导小组讨论的优点是便于观察到应聘者在工作群体中的表现，真实性较强。缺点是对于观察者的要求较高，未经过训练的观察者可能会有信息获取不充分，甚至误判的可能性。

针对知识型岗位的应聘者，面试宜采用一对一的形式，以考察基本素质为主。

对于技能操作型岗位的应聘者，招聘流程环节较为适合的方式有笔试、面试和工作样本模拟测试。相对于知识型岗位招聘的笔试，技能操作型的笔试对基本素质的关注相对较少，而主要关注于一些与技能有关的专业能力，如数学能力、图形能力等。并且可以插入一些考察专业能力的测试。企业在自己编撰专业测试之余，也可以参考一些完备的专业测验，如伯尼奈特机械理解测验、明尼苏达空间关系测验等，这些成熟的专业技能测验都有着良好的信度和效度，可以作为笔试时的参考。笔试阶段不仅考察应聘者所具备的知识，同时考察其学习能力，以明确应聘者是否在入职之后具有适应工作并成长的可能性。

技能操作型岗位的面试可以适当采用群体面试的形式，即考官同时面试多名应聘者。这是因为在知识型岗位的面试中，使用的问题没有绝对正确的答案，因此前一位应聘者的回答可能会对下一位应聘者造成影响。并且，在技能操作型的招聘中，有较大比例是招聘基层操作人员，企业对这种招聘往往要求高效和经济性，群体面试则能够较好地满足这一点。

工作情境模拟测试是考察操作人员的很好方法，这种测验的效度很高，能够准确测量应聘者的专业技术，并能较好预测其工作绩效。工作情境模拟测试顾名思义，即在拟聘岗位的日常工作中，选取一个有代表性的工作情境，并将其在面试中重现。这个工作情境可以是要求应聘者动手操作，实际解决一个具体问题；也可以将工作内容文字化，让应聘者通过书写或口头方式进行回答。由于基层操作人员的工作具有危险性，任职者的情绪稳定程度则显得比较关键，因此对于技能操作性岗位人员的心理健康考察是必不可少的。在工作情境模拟测试环节不仅可以考察应聘者的专业能力，还可以通过设置压力情境的方法，考察应聘者在压力情况下的心理稳定性。

基于岗位分类组织招聘是在我们为行业服务中，追求提高招聘效率和招聘效果的一种新的探索。在实际运用的时候，不应拘泥于将岗位套入到某个具体类型中，而应具体问题具体分析，针对每个岗位的特性对采用不同的方法构建招聘要求，并选择招聘的方法和流程。明确招聘要求，选择适当方法，是招聘成功的前提。■

# 从招聘到人才管理 打造一体化人才发展战略

当新员工被招聘到公司填充了目前人才空缺的时候，无论他胜任还是不足够胜任，无论他是“专才”还是“高适应性人才”，人力资源经理们都必须考虑他的下一步：他如何被培养和倡导，变成公司一个卓有成效的贡献者。这需要人才管理以及学习型组织的打造，需要一体化人才发展战略的打造。

✎ 雷立辉 ✎ 蓝泰巨慧

著名的管理学者大前研一说，优秀的公司一定要经营好五大资产：文化资产、制度资产、人才资产、客户资产、品牌资产。最核心的是人才资产，所有资产都通过人来经营，其它一切都是基于人才而建立。

人才进入公司的第一天，就被赋予了他在这个公司的最美好期望，成为实现企业既定战略目标的一个“新兵”。这名“新兵”一定是磨拳擦掌，士气高昂，觉得这个机会是自己事业的新开端。然而，当今世界的商业环境和产业模式时刻在发生变化，现在的企业组织无法维持“一成不变”的日常运作，持续变革已经成了企业的常态。所以，或许这个员工冷静下来面对现实，就会学习电影《阿甘正传》的台词改变自己的心情：“工作就如一盒巧克力，你永远不知道下一颗是什么味道的”。

对于员工来讲，做一份压力仍可承受的工作，拿到一份不错的薪水，处在一个相对融洽的工作环境和公司气氛中，是他们的最低目标；他们较高的目标，则是希望在公司能够有持续发展的情况下，获得一个更成长性和符合自己期望的路线并逐步达到。就算公司倒闭，也能获得终身就业能力等等。这些就是一个“有愿景”的员工所想的。

而对于一个“有愿景”的企业，员工的这些想法，也会融入到自己公司的战略中，所以在这种情况下，企业迫切需要迅速转型为学习型企业，在企业内构建学习体系，有效地提高员工能力和企业绩效，帮助企业更快地适应变化和挑战。对于企业，人才管理则是学习体系中的重中之重。

## 为什么需要人才管理

无论企业制订的战略多么完美，最终还要有人才付诸实施。理想很丰满，现实很骨感。人力资源经理们总是面对着“人手不够”和“能力不足”的两难问题。无论是业务主管还是人力资源经理，每天都想着“高适应性人才”、“多面手”。当企业向既定战略目标前进过程中，如何确保有足够且满足业务需求的人才资源支撑？

如何评价识别企业员工是否具备促进企业业务目标实现的技能和能力？这个属于人才评估的范畴了。在知识型企业中，“绩效”更难评估，人才就如一团处在迷雾中的楼阁，你深信楼阁必然存在，但你不知道何时此人能够“乍然灵光”，“突显奇迹”，给工作带来突破性进展。

更有意义的是，你企业中有了有一个、两个……好多个人才的时候，发现他们“不合群”，整体运行效率没有“1+1>2”的效果。所以，领导力建设、后备人才建设就成为领导们所必须关注的问题了。如何通过有效的人才管理手段，提升企业对员工的培养水平，促进知识的快速传播，建立德才兼备，符合企业发展的人才队伍？

人才管理是指：“通过有效的技术和管理手段去招募、识别、发展、管理和留任关键人才，从而帮助企业和个人最佳地发挥其长期优势，为组织提供持续的人才供应”。人才管理强调“选、用、育、留”的循环，而人才在这个循环中是变化与发展的。

柳传志先生也说，人才是利润最高的商品，



雷立辉 北京蓝泰巨慧管理咨询有限公司互联网技术总监

10年以上系统分析师经验，目前专注于人才发展、人才测评、学习型组织建设等课题在互联网方面的技术应用。13年的高强度软件开发经历，对于企业信息化、软件交互设计、软件架构设计、软件工程施工实施方面有深刻的理解。



能够经营好人才的企业最终是大赢家。企业需要各种各样的人才，但最主要的是三种人才：1、能独立做好一摊事的人；2、能带领一班人做好事情的人；3、能审时度势，具备一眼看到底的能力，制定战略的人。而这些素质首先应该体现在公司的高层，而人力资源经理们必须练就慧眼选人的本领。但选人之后，“首席招聘官”的角色就要转变成“首席人才发展官”了。

## 学习型企业人才管理部门的变化

学习型组织的创建中，领导有了三个新工作。作为设计师，他设计着他所管辖范围内的愿景、目标和核心价值，并和他人一起共同建设这个学习基础设施；作为教练，他观察组织中人员的能力差异，看到组织的系统结构，营造学习氛围，扩大学习队伍；作为受托人或者“仆人”，他给成员最大的信任感，让每个成员成长，让他们每个人都承担自己承担的“新工作”。

当然，人力资源经理们也承担了新的工作，他们除了承担传统的“人事”、“人力招聘”等等工作之外，还必须蜕变自己的部门为“人力发展部门”，将自己的职责“人力资源经理”升级为“人力发展经理”。



实际上，人才管理是人力资源管理按其自身逻辑进一步发展的结果。人力资源管理的关注于功能模块，包括招聘、薪酬、培养和评价；其关注点不是人而是各项功能的实现。而人才管理的出发点是“人”。在人才管理中，功能不再是分裂的，而是紧密连接的，围绕着人才紧密耦合，人才管理的终极目标是连续的人才供应循环。微博上的一句话令人记忆深刻：人事管理——管事不管人；人力资源管理——管

事又管人；人才管理——管事管人更管利润。

从根本来讲，这也符合现今世界所公认的价值观“以人为本”的理念。企业是有生命的组织，员工是活生生、个性独特的创造者和劳动成果共享者。所以，我们必须系统的思考，从战略到战术均得一体化思考。



## 一体化人才管理

波士顿咨询公司（BCG）从2007年开始，调查102个国家共收回4288个调查问卷，包括63个全球知名公司的HR主管，并将分析结果发布在《The Big Future Global Trends in 2012》。里面公布的人力资源未来发展的三大趋势分别为：1. 在人才管理方面，大家着力于吸引优质人才并始终将其置于竞争环境；2. 在领袖发展方面，大家注重于各管理层领袖的培养，而非只着眼于最高管理层；3. 在战略计划制定方面，必须紧跟人才市场的长远发展趋势。

一体化的人才管理是人力资源经理们（或者叫“人力发展官”们）必须要考虑的事情，怎么做呢？做个不太恰当但生动的比喻：我们必须拥有一部武功秘籍即人才战略和规划，和一把六脉神剑才能做好人才管理。也就是说，基于人才战略和规划，我们要：1、选人（吸引和招聘）；2、育人（学习和发展）；3、留人（薪酬管理）；4、用人（领导力开发）；5、裁人（绩效管理）；6、接班人（继任规划）。

所以说，要想让一体化人才管理真正落地，我们需要考虑上图中的7大方面的问题。这7个方面，如果搭建以素质模型为核心的人才管理系统，才能够如虎添翼。现今现代化企业中大多已经有了绩效管理系统，薪酬管理系统。对于人才流动性高、需求量大的公司里面还有了招聘和测评系统。但因为对于人才的管理、发展、继任规划甚至领导力开发方面没有一体化思考，所以人才管理仍然是缺板的木桶。这就是我写这篇短文的目的。北京蓝泰巨慧管理咨询有限公司在这个方面经历了若干年的积累，做了大量的研究和实践工作，在以后的时间里面和大家做更多的分享。■

# 数字时代 玩转社交媒体

有多少种社交媒体，就有多少种社交媒体的雇主品牌战略。在数字时代，你不能再 Out 了。

✎ 苏志浩    图 CRO



我们都在谈社交媒体，可是有多少种社交媒体，它们都是如何开展社交，它们都是面向何种人群，我们该如何针对性地制定社交媒体战略？……

## 微博：内容比粉丝更重要

在社交媒体的世界里，微博的风头正劲，它占据着人们大量的碎片化时间。所以企业在开展社交媒体战略时，第一选择总是微博——区别只是在于你是选择新浪的，还是选择腾讯的，抑或两者都选。

企业微博常常以粉丝数来确定微博运营的成败。其实粉丝固然重要，有效粉丝更重要，与有效粉丝的互动尤为重要。企业微博的有效粉丝数取决于企业微博内容的定位和质量。微博的用户喜欢分享娱乐化的信息，扮演着雇主

品牌传播者角色的企业微博需要呈现企业的相关性，兼顾企业的形象，是注定无法拥有大量的有效粉丝的。

## BSNS：弱互动里的耐心

Linkedin 在股市的强势表现，让人们看到了 BSNS 的灿烂前景，而中国式 LinkedIn（如优士、天际等）的水土不服，却又让人倍感无奈。不过对于雇主品牌传播而言，BSNS 的确是一个不错的平台。它的最强武器是圈子（讨论组），企业可以组建企业圈子和专业圈子（微软等企业在 LinkedIn 里就是这么做的），就相关话题展开讨论。在与圈子成员交流互动的过程中，树立自己的雇主品牌形象。

微博的内容偏向娱乐性，里面的互动性更强；而 BSNS 的内容偏向专业性，在圈子里的

互动远不如在微博里那么积极。所以在运营圈子时，需要企业有更多的耐心。

### 图片社交：看得到的雇主品牌

看到了有趣或美丽的事物，很多人都喜欢将它拍摄下来，然后与周围的朋友分享。有的发布在微博上，有的发布在 QQ 空间里，当然也会发布在专门分享图片的社交网站，诸如花瓣和堆糖——不过或许因为中国的用户都喜欢分享自己所发现的一些好玩的小商品，这些图片社交网站演化成“另类”的电子商务站点。

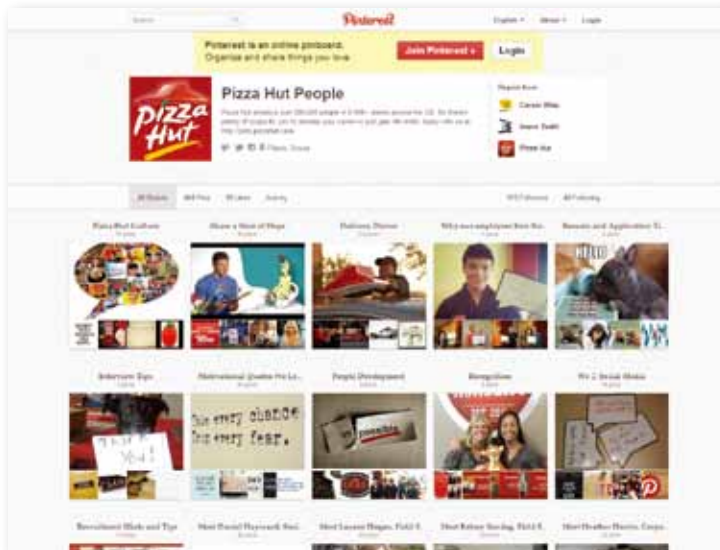
不可否认大部分人都是视觉动物，极具观赏性的图片更有助于人们去吸纳与接收。当你希望借助图片社交网站进行雇主品牌传播时，用几张极具创意、温馨或视觉美感的图片，或许比枯燥的文字更具说服力，至少国外很多知名企业（如必胜客、索迪斯等）都是这么做的，只不过他们借助的渠道是 Flickr 和 Pinterest。

分析一下这些图片社交网站的受众，如果我们的潜在候选人正是这些人，何妨也利用下这些渠道，以更简单直接、更吸引人的方式呈现我们的企业文化、价值、员工和工作环境。

### 问答社交：运用回答秀专业

当我们有解决不了的问题的时候，第一时间就会想到“百度一下”，或者通过“百度知道”提问，大部分时候我们都能收获到想要的解决方案，但也有时我们依然会感到迷惑——因为这里虽然能聚集三教九流的人，但是未必专业，很多回答都流于表面。于是，知乎和一览扎堆这样以问答为主的社交网站便应运而生。尤其是后者，专门为解决专业技术人才的困惑而设置，采取垂直细分，更加具备针对性。

有些企业希望传播自己的专业形象，通常会在校园开办讲座，参加各大行业展会，其实也可以成为一览扎堆里的“专家”，为用户们答疑解惑——要知道这里面向的人群更加精准，里面可能有你的潜在消费者、合作伙伴或候选人。一旦你解决了他们的问题，你们之间的联系就此建立，如果你在人们心目中树立起专业的形象，他们会对你更加信赖。



▲上图为必胜客在 Pinterest 上的官方页面，图片社交网站便于企业运用图片呈现雇主品牌形象。



▲上图为一览扎堆电力行业网站。通过解决问答，寻觅潜在候选人，树立企业专业形象也是个不错的方式。

### 新闻社交：成为内容源

都在说个性化和定制化，这在内容上体现得最为明显。现在有很多新闻筛选聚合网站（如无觅、Digg 等）和阅读软件（如 Zaker、鲜果联播等），它们通过分析各种网站文章的阅读和分享数量，整合全球主要新闻和优质内容，并以邮件、网页或应用的形式发送给用户。用户可以根据自己的需求或喜好定制内容，这样不仅可以节省大量的时间，他们也不会错过任何重要或精彩的新闻。

内容定制有很大的市场，也为企业雇主品牌传播提供了很好的阵地。有没有想过动用集体的力量，塑造一个优质的内容源，让企业博客成为资讯海洋里一个富有吸引力的点？



# 通过手机 也能招聘电力人才

一览英才网垂直细分的特色在手机 APP 上也得到延续。通过一览电力英才网 App, 你也可以将电力人才的动向“一手”掌握。

文 汪勇 图 CRO

随着高新科技广泛应用于电力工业, 未来 20 年, 我国电力工业将进入大机组、大电厂、大电网、超高电压、自动化和信息化的阶段, 电力需求仍将会持续快速增长。在此大背景下, 电力行业对人才, 尤其是高层次、高技能、复合型人才的需求还将大量增加。

我们都知道电力行业是我国国民经济中支柱产业, 电力企业的效益在各行业中也一直处于上游水平, 有着高薪待遇的电力企业的员工相对而言比较稳定, 这对电力企业吸引和招募

到高技能人才提出了很大的挑战。如何招募到这群“被动”的求职者, 恐怕是每一个电力企业招聘官们都倍感头大的问题, 而一览电力英才网的 App 正是为此而来。

对于被动求职者而言, 他们并非不喜欢更好的职位、更高的待遇, 只是不便表现出跳槽的意向, 利用手机这个终端发送求职意向, 显然要比电脑更加私密和安全。运用手机来求职, 正好解决了他们内心的忧虑。



▲一览英才网的招聘 App 也进行了行业细分，用手机拍摄此二维码可下载电力行业招聘 App。

## 更具针对性的服务

伴随着移动互联网的热潮，市场上已经出现多款求职 App 应用，不过它们所提供的招聘信息良莠不齐，匹配度也不高，很满足电力企业的人才需求。

一览英才网自成立之初就秉承着精细化、精准化服务的特色，一举成为国内最大的细分招聘网站。一览电力英才网 App 延承了一览英才网的细分特色，只是面向电力行业的人才招聘。它和电力英才网 (<http://www.epjob88.com/>) 共享信息，直接链接电力企业和电力人才。

当然，它在操作上，要比 PC 端更加便捷自由。借助手机平台，让企业可以随时随地与候选人进行联系或沟通，将高技能人才的动向“一手”掌握。

## 更便捷的操作

一览电力英才网 App 提供“职位风向标”服务，点击进去可以了解该职位在各区域的薪酬行情、现在进行招聘的企业信息及对该职位的基本要求。高技能人才可以结合自己的实际情况权衡比较，选择更优渥、更有发展前景的雇主。

在进行职位搜索时，一览电力英才网 App 提供了电脑所不具备的 LBS (Location Based

Service) 定位技术，利用这一技术，候选人可以根据自己所在的区域，选择距离自己比较近的工作单位，免除了电脑上搜索地区的烦恼，尽可能减少因迁徙带来的成本损耗。

登陆“个人中心”后，候选人可以自行建设或修改简历。一览电力英才网 App 有着和 PC 端同样丰富的信息、同样完善的功能，只需动动手指就能完成所有求职操作。当企业浏览过候选人的简历，或是邀请候选人进行面试，候选人都可以通过“个人中心”了解到相关的动向。更重要的是，一览电力英才网 APP 还可以让企业与候选人建立一对一的联系。当企业发现了心仪的候选人，可以通过客户端与之进行前期的沟通，考察其背景，了解其意向，为下一步深入地沟通做准备——这些都是 PC 端所无法提供的。

## 更广阔的前景

不过一览电力英才网 App 应用也有它的劣势，就是用户对 App 的认可程度还不够。这有个人信息安全的考虑，也有当前求职 App 并未被大众完全接受的因素存在——但我们不能忽视它的广阔前景。

目前我国手机用户数超过 10 亿，已远远高于电脑的用户数。其中智能手机的用户超过 3 亿，而且这一数字还在持续地增长中——智能手机的普及将是大势所趋。伴随着移动互联网为越来越多人所接受，以及移动终端软硬件配置的逐步提升，交互便利的 App 应用也将拥有极强的渗透能力。

我们还需注意到当前的大学生是手机 App 的忠实拥趸，它几乎占据了大学生所有的碎片化时间。当他们毕业之后，这种习惯还会延续。电力行业的工作性质普遍是比较乏味的，在忙碌的工作之余，选择几款 App 打发时间也在情理之中，娱乐型 App 固然是首选，但是以实用为诉求的招聘 APP 也将成为必选项。尤其在他们真正意识到一览电力英才网 App 的便利和优势后，它取代 PC 终端将是指日可待的。■

# 开辟在线招聘的新天地

传统的在线招聘网站后继乏力，在于它们的盈利模式单一，而且同质、低效的现象越来越严重。而 Glassdoor 完全跳脱了这些限制，它更为真实的数据和雇主品牌建设平台，为其提供了新的可能性——也许它将开辟在线招聘的一番新天地。

文 杨艳维 图 CRO

线下招聘被网络招聘取代是不可逆的趋势，但是中华英才网的内局却让人在这晴朗的天空下看到了一丝阴霾——被全球在线招聘巨头 Monster 收购四年后，中华英才网又面临着被抛售的尴尬局面。据悉，当这一计划被宣布后，Monster 的股价当日开盘即飙升 17.3%。这一事件引发了人们对传统在线招聘网站的思考，尤其是在社交招聘开始兴起之后，它们的前景是否一如我们想象之中的乐观？

传统在线招聘网站都类似于信息公告栏，当社交媒体诱发了人们沟通的渴望后，这种单一地向用户发送招聘信息的形式，已经无法满足人们的需求。每一份工作机会对求职者而言都极为慎重，人们除了需要知道这些招聘信息，还需要解决这个企业到底怎么样、我们该要求多少薪水等求职抉择的问题，以帮助他们更好地把握职业机会、规划他们的职场人生。综合了社交和求职功能的 BSNS 站点（如优士、天际等）提供了互动交友的空间，但大家对这一层面的评论依然讳莫如深，交流也仅限于专业知识的探讨，无法对求职起到实质性的帮助——这也是 BSNS 在国外风生水起，在国内水土不服的原因之一。

## 有舍有得，促进用户分享

Glassdoor 是由罗伯特·霍曼 (Robert Hohman) 四年之前成立的站点，它意欲搭建一个平台，让用户分享更多有关公司的信息，包括面试问题与流程等，通过这样的信息互通让工作环境更加透明化，不但改变求职者如何找



工作，也改变公司招募最佳人才的过程。

Glassdoor 的另一个创办人瑞奇·巴顿 (Rich Barton) 曾经创办过房屋买卖信息网站 Zillow，以他的经验，真实的房价不在房屋中介手里，而是在邻居手里。同理，企业的薪酬水平不在 HR 手里，而是在曾经或现在的雇员手里。但是薪酬（以及对公司的评价）是个敏感的话题，出于各种原因，很多人并不愿意在网络上公布自己真实的信息。如何让用户老实填写这些敏感的数据呢？Glassdoor 着实下了一番功夫。

首先，Glassdoor 利用了用户的“好奇心”——如果想看到别人的薪资信息，先给出你自己的。无论是公司评价、薪水资料，或是面试经验，先贡献自己的秘密，来换取其他人的秘密。如此下来，Glassdoor 积累了很多真实

▲融合雇主品牌传播和招聘的 Glassdoor 为传统在线招聘网站开辟了一块新天地。

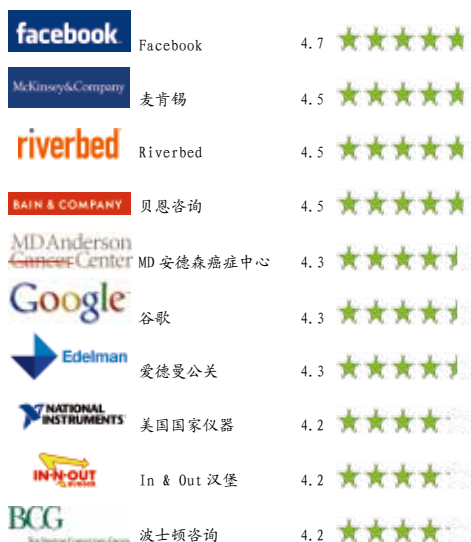
的数据——目前它已经拥有了全球 300 万家公司的评论，以及来自 130 个国家 18.5 万间公司的薪资数据——它对外公布的公司评价及岗位薪酬平均值非常有参考价值。

其次，Glassdoor 也关注用户信息的私密性。在进行公司评论或公布薪酬信息时，Glassdoor 都允许用户选择匿名，甚至在填写的过程中，网站也会适当提醒用户，所填写的资料是否容易让人认出你的真实身份，用户可以自行斟酌是否要填写相关详细的信息。

Glassdoor 非常追求公司点评的质量。为了避免垃圾点评，每一条点评都会经过人工审核与润饰，以确保点评内容的品质，同时确保没有出现人身攻击、不雅言辞，甚至敏感信息。点评通常包含了只有员工或求职者才得知的细节或内幕。每个公司都有好与不好的一面，网站希望借由两面并陈，让求职者能作出自己的判断。

2012 年初，Glassdoor 增加了 Facebook 的应用程序接口（API），用户可以利用他们的 Facebook 账户注册或登录，同时能显示其在每个公司都认识了哪些人。借助 Facebook 的平台，Glassdoor 的用户人数成倍增长，在短短 1 年间，注册用户增长近 1000 万。用户可以通过 Glassdoor 查看好友的工作地点，也可以获取网站的其他内容，包括企业评价、评级、薪水报告、面试问题、招聘启事等。当他们发现网站很有用，会自发传播内容，也会为网站贡献内容。

### 2013 年 Glassdoor 雇员心中十佳雇主



▲《职业的力量》在体现职业魅力之余，也是企业展示工作文化和雇主品牌的绝佳平台。

### 多样方式，呈现雇主品牌

不无例外，国内也有 Glassdoor 的“翻版”（诸如分智网、企业点评网等），不过它们只是学到了“形”，却没有把握住“神”。诚然，对于用户而言，Glassdoor 最大的价值在于薪酬水平、企业评价及面试经验的分享，但对于企业而言，Glassdoor 最大的价值在于雇主品牌的传播——它为企业构建了非常强大的雇主品牌传播的舞台。本土的 Glassdoor 网站之所以没有很大的成长，很大程度也是受限于本土企业对雇主品牌意识的淡薄。

在一般的在线招聘网站的企业介绍页面中，仅仅只是提供公司简介和招聘职位信息，如果你了解企业的其它的信息，还需要用户自己去查找。但在 Glassdoor 的企业介绍页面里，不仅有企业的介绍、图片、荣誉与资质，还有公司的企业文化、薪酬福利、多元化与包容性以及职业发展的介绍，更不用说由用户自己提供信息组成的薪酬水平和公司评价的内容了——这些丰富的内容构成，让用户“足不出户”就能了解到意向企业的方方面面。

在国内，以细分行业招聘为特色的一觅英才网，也有意识地网站内强化这些雇主品牌建设的元素。不仅企业介绍页面较之竞争对手更加丰富、美观，同时它还在着力打造《职业的力量》栏目，通过呈现不同职业的风貌，来传播企业的工作环境和魅力。目前，这一栏目的内容已受到了广大求职者和企业用户的好评。

传统的在线招聘网站后继乏力，在于它们的盈利模式单一，而且同质、低效的现象越来越严重。而 Glassdoor 完全跳脱了这些限制，它更为真实的数据和雇主品牌建设平台，为其提供了新的可能性——也许它将开辟在线招聘的一番新天地。

# 人才快速扩张的 招聘策略

腾讯拥有全球用户数量最多、最活跃的互联网社区，伴随着互联网行业的飞速发展，腾讯的业务也在迅猛地扩张。一年招聘三四千人，对国内其他企业都是难以想象的，但是近几年对腾讯可以说是家常便饭。在这里，腾讯集团总部招聘总监殷小永先生将和我们分享了他在腾讯的招聘经验。

文 殷小永 编 杨艳维 图 CRO



如果要用两个词来形容互联网行业，那就是创新和变化。

我加盟腾讯这四年多来，整个互联网行业发生了翻天覆地的变化。以前参加分享时，大家都是在听，在记，现在大家都是拿手机在拍照，不一会微博就出来了。

互联网行业另一个特点就是潜力巨大。目前中国的网民人数突破了5亿，虽然进入到一个增速放缓的阶段，但是移动互联网又成为了一个新的增长点。

## 互联网行业的人才特征

互联网行业的飞速发展，带来了巨大的人才需求。首先是集中化。北上广深的互联网人才很多，尤其是北京和上海。我们在招聘中面临的困难是，没有办法在深圳本地找到足够多优秀的人才，而从外地挖人来深圳来，成本非常高。其次是流动性高。互联网行业人才的主动流失率达到9.9%，主要集中在有3年经验的人才。这个行业里的人才的特点是年轻化、高学历、发展机会多。年纪轻意味着在招聘和管理上会遇到很多问题。我常常参加校招，所遇到的违约、拒签——很多时候不是因为他找到一个更好平台的工作，而是因为一些让人匪夷所思的理由。

从招聘的岗位而言，互联网行业主要的需求还是技术类的人才——各种语言的开发。但是腾讯最难找的是管理人才。这也是因为这个行业的人年轻、经验少，管理的人才不是特别多。你若想要找一个一直在这个行业里干、有10年工作经验的人，是非常困难的。

互联网行业的薪酬普遍都比较高。腾讯在行业里仅处于中上水平。经历过前几年互联网公司的上市大潮后，整个行业的薪酬出现了不小的波动。不过从另一个角度来说，这说明行业的前景不错，这里面想象的空间还是很大的。

从08年到11年，腾讯的人数都是直线上升的。我们粗略统计了一下，平均每个工作日入职的人数超过了26人——如果单纯是招26个C++，可能难度还不是很大，但这些人有力有研发、产品、测试、运营等等，岗位分类非常细，就是一个非常庞大的数字。

在08年开始搭建招聘体系的时候，我们

认为有三个东西非常重要。第一是结构。招聘不仅是招几个人，我们希望做得更深一些：需要什么样的人，哪些需要资历比较深的，哪些需要比较年轻的……所以我们不停地研究各种模型，希望让整体的人才结构达到合理的状态。

第二是开源。开源分为两种：一种是被动，包括发布广告和找猎头；一种是主动，前一段时间，我们从猎头公司挖了几个人来做招聘经理，也是希望能学习猎头公司一些好的经验，能主动挖掘一些行业内比较优秀的人才。

第三是质量。无论是一年招3000人也好，4000人也好，质量出了问题，对公司都是一种伤害。如何控制人才质量？我们采用两条腿走路：一是管理好面试官，二是将面试的流程设计得更加科学。我们专门有一个团队负责面试官的管理，还有一个团队负责基础建设：制度流程、IT平台、雇主品牌等等。

## 寻找有梦想、爱学习的实力派

我们的招聘哲学归纳起来就是一句话，“寻找有梦想、爱学习的实力派”。“有梦想”是指对互联网行业有热情并持续关注，将其作为自己长期的事业来发展；“爱学习”的招聘标准，即有潜力，拥有良好基础素质；“实力派”，并不特指名牌高校，但专业成绩必须优秀，并有丰富的实践经验，对产品有个人独到的见解。

互联网行业的发展太快了，很多公司都以高薪来招揽优秀的人才，百度对技术开发类的应届毕业生能给到年薪25-30万元。互联网招揽人才的方式也更加多样化，比方盛大之前的“牛人计划”，都是传统行业无法想象的。再者候选人本身的个性化诉求也非常多。随着8090后员工成为主流，他们的忠诚度非常低，今天接到Offer来到公司上班，第二天可能就走了。当然他们的选择也很多，企业很难一一满足他们的个性化诉求，所以招聘的难度依然不小。

我们刚开始接到庞大的招聘需求时，也是采用很原始的方法：投放广告，参加各种招聘会……确实，我们收到了非常多的简历，但是所面试人的经验和能力都达不到业务部门的要求，后来我们停止了这种形式。在与业内的专家和第三方公司探讨后，我们发现互联网的普及已经改变了人与人沟通的方式，我们投放出去的广告，花出去的钱，更多是集中在10%的主动求职者身上，而另外90%的人根本接收不到你的信息。

以前人们找工作的渠道很简单，无非就是报纸和招聘网站，但是现在可能不需要挂他的简历，就会有人会找到他：微博、猎头、圈里的朋友……所以我们就想，为什么我们要花那么大的力气到外面去找，其实我们本身就守着一个非常大的渠道。广告依然会投入——我们不能放弃这10%的主动求职者，但是我们愿意花更多的时间、精力和成本放在社交招聘的建设上。

我们从两个维度来考虑渠道的建设：一个是求职的角度，一个是从社交的角度。怎么接触到候选人，怎么将信息传递给他们，是我们一直思考的问题。因为在互联网行业，优秀的人才从来不主动找工作，甚至包括优秀学生。

一年半以前，我们建立了腾讯的招聘微博，到现在已经有了10万人的听众。当粉丝数达到10万人的规模时，你可以做很多事情，包括招募人才、发布信息、与听众互动、建立舆论等等——这是一个与潜在候选人互动交流、拓展雇主品牌非常好的途径。

同时，我们也在做国际化的尝试。目前我们的业务已经拓展到南美、欧洲、东南亚等国家，我们每年都会在美国、新加坡等地做一些专场的招聘会。

### 带动全公司一起做招聘

腾讯差不多有60-70人专职做招聘，用这些人来支撑腾讯两万人的业务，还稍显不够。当面临人才需求的急剧扩张时，你就需要在企业内部营造一种招聘氛围——内部推荐，就是带动全公司的人一起来做招聘。

开辟内部推荐这个渠道，要把它当作一个产品来运营：要考虑用户是谁，怎么提升用户体验，怎么快速地响应并快速地见到成效？去年，通过内部伯乐这个招聘渠道招到的人才占到整个社会招聘的48%，资深岗位内部伯乐的贡献率也达到35%之多——这让和腾讯合作的猎头们“叫苦不迭”，他们不知道竞争对手是我们的内部员工。

如何提升内部伯乐的推荐效果？很多人说是给钱，刚开始我们为了提升伯乐的积极性，也是考虑从将奖金的数额提高一点点，但是效果并不是特别好。探究原因，我们发现了很多问题。首先是推荐的门槛太高。每次内部员工要推荐人才时，都要录入很多信息，他们的本职工作很忙，根本没有时间做这个；其次，有时候推荐了一个人入职，HR会忙得忘了支付伯乐奖金；其三，我们发现积极的伯乐往往是刚刚毕业的应届毕业生，他们迫切地需要钱，但是他们的圈子里能有多少高端人才呢？

发现问题之后，我们就思考着怎么去解决。在处理内部推荐时，我们第一是追求响应速度，候选人行或者不行，在三个工作日内必须给出结果；其次，我们一旦觉得这个人可以，就马上支付给伯乐奖金。我们还设计了很多广告，在公司大楼四处张贴，营造招聘的文化。

以前内部推荐，我们是把广告邮件一发，



▲ 腾讯集团总部招聘总监殷小永先生。

就坐着伯乐来推荐，现在我们是主动走出去。我们主要面向几类人群：一是刚入职的员工，我们都会主动去问有没有其他合适的候选人可以推荐。新员工都渴望尽快给公司做出贡献，而最有效的贡献就是推荐人才；二是离职了的人。我们专门为离职的员工建立了一个QQ群，他们也会不定期为我们推荐一些人才。

### 一整年都在校园招聘

校园招聘一直是腾讯最主要的战略性招聘，哪怕明年一个社会招聘都不招，我们都会开展校园招聘。可能很多人都会纳闷，刚毕业的大学生能给公司带来什么帮助。殊不知我们目前使用的很多腾讯的产品，都是这些年轻人做的。

在我的团队里，有四个人是专门做校园招聘的，他们全年都在进行招聘。每年第一二季度是在招实习生。春节过后三月份他们就在做实习生招聘计划，四五月份进校，六月份等学生放假，七八月份来公司实习。我们招聘的实习生，都是比较好的学生，这等于提前锁定了他们。他们来了之后，一部分会留下来，同时也会帮你推荐一些优秀的学生，这解决了很多问题。等到九月份开始校园招聘的时候，我们已经掌握了很多优秀学生的资料。去学校更多是做雇主品牌的宣传，去发现其他优秀的学生。

除此之外，我们还会与学生们做一些互动，譬如开展一些编程大赛、进行校企合作、开展一些培训等等。我们今年6月刚刚举办第一届腾讯编程马拉松（Tencent Hackathon），主要是围绕HTML5等Web新技术方面，吸引了1万多名学生参加初赛。以前人们都以为腾讯是产品很强的公司，其实我们的技术也很强，只是我们的GST项目学生们很少能接触得到。在这次比赛中，我们不仅找到了合适的人，也对我们的品牌进行了很好的宣传。最终进入决赛的30名选手在深圳进行了两天一夜长达33小时的变成竞赛，其间所迸发出来的灵感、激情和效率超乎想象。

## 面试官代表着腾讯的形象

面试官的水平实际决定着人才的质量，腾讯的面试官将近3000人，管理起来是很难的。

以校招的人才保障体系为例，它其实有四个维度。第一，我们要有标准。面试官一定要知道腾讯希望要的标准是什么？我们要“寻找有梦想、爱学习的实力派”，但还要做更细致的分解，明确“有梦想”、“爱学习”、“实力派”的标准。第二是人才对比，也是猎头公司常说的Mapping。你要对你的人才来源、竞争对手做详尽的了解和分析。第三是研究高校的生源。我们的校园招聘的流程还是很高效的。最后一个就是吸引。我们对之前锁定的学生，设计了很多吸引他们关注的计划。

针对面试官，今年我们做了一个“指南针计划”——这是我们前四年面试官管理经验的输出。所谓“指南针”，就是为我们的面试官指明方向。它包含五个部分：我们的招聘哲学，

我们所招聘五类岗位的素质模型，评分规则，题库和培训。我们做的题库，不仅告诉你问的问题，也会告诉你候选人会怎么回答，以及你该如何去评价。做题库最难的是需要有足够多的积累，还要不停地更新。为了丰富题库，我们动用了2000多位面试官。

面试官代表着腾讯的形象，所以我们对面试官的要求是很严格的。要成为面试官，需要进行在线的考试（开卷），只有成绩需要超过80分以上，才有资格成为我们的面试官。通过考试后，面试官还要参加人力资源部的培训。我们有半天版、一天版、沙龙版、日常交流版等四个版本的面试官培训，我们还有内部BBS交流的平台，供大家分享案例、交流心得。我们还设置了退出机制，每年都会淘汰一批不合格的面试官——当然更多我们还是以激励为主。

## 评估帮助招聘持续提升

如何评价招聘工作的好坏，其实困扰了我很长时间。招聘这么多人，招聘的工作又是非常琐碎，你很难通过一个指标去进行衡量。我们建库的初衷是能够快速诊断问题，以便我们改进和提升。在进行很多尝试后，我们最后采用了一些比较简单的评估办法。

我们评估的方式包括三个维度（IPO）：第一是输入（Input），就是说你的基础工作做得怎么样；第二是过程（Process），指从需求提出到人员到岗这一阶段；第三是产出（Output），也就是你的招聘质量。

招聘输入包括四个部分：第一是哲学，“寻找有梦想，爱学习的实力派”这个哲学有没有深入人心；第二是你的组织保障，我们是不是有足够多的招聘经理和面试官在支持你的招聘；第三是平台，整个IT的平台系统是不是很顺畅，所需要的培训、沙龙、流程有没有做到；第四是雇主品牌，外部对我们公司的雇主品牌的认知程度如何。

招聘过程包括人力资源规划、需求、开源、面试甄选。人力规划看有没有及时做评估，需求看合理性，开源看各个渠道的贡献率，面试甄选看候选人的体验。

而招聘产出部分简而言之就是“多、快、好、省”——招聘的数量够不够？招聘的速度快不快？招聘的质量好不好？招聘的成本有没有降低？

在这个IPO模型里，我们设置了37个指标，将评估的项目细化。可能大家会觉得招聘评估会很复杂，但事实上，我们只需要花一个星期的时间，就能将整个公司的招聘质量做一次整体的评估。比方说考核“面试官的态度”这一项，我们检查的其实是写面试评价的字数——虽然只是很小的细节，但足以反映“面试官的态度”。很多看似复杂的事项，其实都可以找到简单的解决方案。

除此之外，我们还采用了“红黄绿灯”来辅助进行评估。每半年的评估结果出来后，我们都会将它标上“红黄绿灯”，当这个“灯谱”提交给业务部门及管理层时，他们就能对全年的招聘工作及所存在的问题一目了然。

建模的过程是很辛苦的，但是建完看到我们的成绩还是让人感到欣慰。这个评估模型用了两年多，可以清晰地看到我们的招聘工作取得了很大的进步。■

ISO 9001 质量管理体系 认证企业  
ISO 14001 环境

# 王忠让优秀人才 推动闽光跨越发展

2012年，名不见经传的闽光电气惊人地邀请到世界500强的CEO来公司担任高管，而在这背后，他们还有一个更宏伟的目标，就是希望打造一个世界级的电气公司——这不是“天方夜谭”，他们切切实实在这么做着，一步一个脚印。闽光电气人力资源总监王忠正努力将企业打造成一个吸引人的组织，让优秀人才成为闽光电气跨越发展的推动力。

文索引 图 闽光电气



成立于 2001 年的厦门闽光电气实业有限公司是一家民营企业，专业生产高低压开关柜及其成套设备、预装式变电站、配电自动化控制设备等多种电气产品。单从企业规模来说，它确实算不上什么大企业，不过 2011 年底，它却创了厦门民营企业之先，高薪聘请了世界 500 强企业的 CEO 来管理公司，这种魄力无法不让人钦佩。

### 迈出国际化的第一步

闽光电气的新总经理叫做杨钦强，在来闽光之前，他是伊顿电气亚太地区的总监——伊顿电气在配电设备和电气控制产品领域是全球领先者，1993 年进入中国市场之后，已经建立了 18 个生产基地和 4 个研发中心。杨钦强从伊顿跳槽到“名不见经传”的闽光电气，足见他的勇气，亦可见闽光电气的魅力和潜力。闽光电气“掌门人”蔡品花一直有个将闽光电气带向国际行列的宏伟志向，她选择杨钦强，正是看重了他身上所具备的管理才能和专业水准。

王忠加盟闽光集团时，已是杨钦强执掌闽光电气半年之后，他亲眼目睹了闽光电气的巨大改变。

闽光电气近来最引人注目的一件事，就是杨钦强杨总的加盟。要知道他之前是伊顿电气亚太区的总监，闽光电气是怎么做到的？

**王忠：**现代企业的生存与发展过程中，人才起了关键性的作用。500 强的企业可以凭借其名气和雄厚的实力吸引各种人才，而名气和资源一般的企业，尤其是中小企业，却不容易。在杨总到来之前，我们其实有着很长一段时间磨合。闽光与伊顿原来有业务关联，我们和杨总也一直保持着往来，在相互支持的过程中，双方建立了解和信任。他颇为认可我们的平台和经营理念，也认为闽光具备成为世界级电气公司的潜力，基于这样的愿景之下，达成了共识。

杨总的到来给闽光电气带来了哪些改变？

**王忠：**自杨总的到来，带领闽光全体员工不懈努力和辛勤工作，有力地推进了公司改革与规范，促进了公司新一轮跨越性发展，获得了社会、股东们的广泛好评。

首先，经过全面、系统、彻底内部管理改革，



进一步评估与明确企业发展战略、公司愿景和发展方向——做一个世界级的国际电气公司、生产可靠优质的产品和提供优质的服务，以满足客户的需求、竞争于时间与成本、给我们的股东带来一个可喜和可持续的收益回报。其次，确定了公司业务选择，对现有产品进行了必要的融合。再者，重新设计了公司组织结构，改革了公司的管理体制，包括内部管理流程和业务流程，设计和健全公司内部监督体系和约束机制，业绩评估和激励机制等。

在人力资源方面，有哪些具体的改变？

**王忠：**闽光电气是一家民营企业，在此之前，我们还是带着比较明显的民营企业的特色：内部不规范管理，企业软文化之类都处在一种传统的状态之下。而杨总有着欧美文化的背景，是开放式的，所以我们无论是在制度的建设上，

▲ 闽光电气有着山水园林般的厂区，办公环境相当优越。  
▲ 闽光电气人力资源总监王忠和他的团队。

还是在内部文化的培养上，都有了显著的改变。

比方说，我们在用人选人方面，过去我们考虑的是如何去招人，而现在我们考虑的是如何吸引人。吸引人是有很深的课题，它对我们的文化、激励机制都有很高的要求。以前我们的人才结构中，职业化素养都比较缺乏，而自杨总来了以后，我们所吸引到的人才，明显都是具备很强职业化素养的人才。

以往我们的用人文化是只要我们的管理岗存在需求，我们会刻意从我们的中层或优秀员工中选拔。但是现在我们则认为优秀的员工，并不一定是合格的管理者。我们为员工设置了发展通道，假设他不具备管理者的素质及能力，我们会对他的职业发展进行合理地规划，让他们在技术路线或原有的岗位上进行进一步提升。

为了打造成一个人吸引人的平台，我们还对运营模式进行优化。闽光电气现在采用的是TQCS的运营模式（T是时间，Q是质量，C是成本，S是服务与安全）。我们的工作效率、解决问题的方式、流程优化，甚至每一个员工的行为，都可以比照这个模式进行检视与改进。

此外，还有一个比较显著的改变是，原来我们崇尚“罚文化”，而我们现在只有“奖文化”。罚的文化只会让员工害怕、规避或刻意地隐藏，而奖的文化，员工会变成不断地争取，努力改善，以获得奖励。

## 让企业和员工一起成长

杨钦强加盟闽光电气后，为闽光电气制定了宏伟的发展目标，即5年内发展成为国内具有影响力的电气公司，10年内发展成为具有世界影响力的电气公司。这宏伟目标的背后，需要精英人才的支撑。

为此，闽光电气在积极吸纳优秀人才的同时，也非常注重员工个人职业生涯的发展，在王忠的带领下，为员工发展设计了管理岗位系列和专业职务系列及技术职业路线多通道，以适应不同人才的追求与成长。他相信，公司的发展必然会为员工个人发展带来机会，同时，员工个人的发展也会促进公司更快地发展。

**对闽光电气而言，人才的标准是什么？**

**王忠：**闽光是一个“惜才”的企业，“勤奋、创新”是我们对人才的要求——勤恳的态

度、创新的思维是我们所需要的。我们坚持“人力资源是第一资源”的原则和“人性化管理”的方针，运用能上能下的竞争机制，量才适用，因能定岗，激发员工的潜能和创造力，为人才提供成长的条件，帮助员工实现自我价值的提升，并以员工的能力和贡献衡量员工对企业的价值。我们希望员工能认真地对待手中的任何工作，认真地走好职业生涯的每一个台阶。

适合闽光的人才通用素质，我们要求是乐于奉献、自信、主动、勤奋、愿意接受挑战。从深层次的素质要求来讲，我们设置了十个维度：志同道合、工作的热情、领导能力、诚实守信、能力发展、承担责任、积极创新、解决问题、团队协作及专业技能。

**在人才选拔的过程中，我们将如何识别这些素质？**

**王忠：**在选拔人才时，针对我们的标准，我们都会对应有措施。我们侧重使用STAR分析和个案访谈法的方式。通过问问题，在问的过程中，直接地获得一些相关的信息。比方说“志同道合”，我们关注的其实是人才的价值观，他曾经的个案就能相对直观地反映匹配度；“领导能力”，我们也是借用一些案例，然后头脑风暴，以此来进行评估。

**从聘用杨总，我们就可以看出闽光的宏伟的愿景。请问，我们的人力资源规划如何满足企业发展的需求？**

**王忠：**闽光期望能成为一个世界级的国际电气公司，基于公司的愿景，我们在人力的配置及素质的要求上，有了非常明确的目标。以前我们的人力结构都是以非知识型员工为主，而现在我们则以知识型人才为主——在闽光电气，大专以上学历的人才占总人数的86%以上。

未来的闽光，将走强兵之路和专业之路。目前我们对专业技能人才和管理型人才非常稀缺，所以未来我们会对此进行合理的规划，建立储备人才的培养机制，完善成长机制，并进行招聘渠道的优化。

现在我们招聘工作的重心就是与国内有电气专业的院校建立合作。通过校企合作，定期强化我们的人才需求，同时实现信息共享，有些项目还可以提前介入和合作。

**厦门的人才是否能满足企业的用工需求？**

**王忠：**从量上来讲，是理想的，但从质上

来讲，则略显不足，特别是对于我们电气行业。

那么我们该如何吸引优秀人才，特别是外地的优秀人才加盟闽光电气呢？

**王忠：**对于优秀的校园人才，我们主要通过企业文化和雇主品牌上进行吸引。我们推行弹性的工作制，明确员工的职业成长路线，提供网状的职业通道选择及轮岗 / 学习的机会，同时我们内部还提倡坦诚开放的沟通文化，帮助他们高效地成长。

在闽光电气，我们强调工作任务为导向，而非出勤时间，所以在制度里我们承诺员工，可以根据自己的实际情况，合理地调整上下班时间。这一点在民营企业里是不多见的。

对于高端人才，我们则主要从其在公司的角色定位及授权管理两个方向入手。打造一个拓展能力的平台，一直是我们所坚持的理念。每一个管理岗位，都是按层级化管理，有很明确的职责、职权、职利。比方说销售任务，公司会结合经营的战略目标，确定净利润指数，然后结合净利润目标值，进行明确的界定，有多少钱是用来作为员工和管理层的奖励的。作为中层管理者，它自己是经营者，也是老板，能明确地看到通过努力，能获得的具体利益。

我们还有弹性的福利政策，即内部员工持股计划——当然这是个双向的选择。每个管理层进入公司以后，我们还会制定经理人的成长计划。为个人及其团队，无偿地提供学习和成长的机会。

抛开这些内部的因素之外，我们还会分享企业的发展方向、中长期的战略目标等，这些都有助于我们吸引到优秀的人才，尤其是高层次的人才——他们在闽光，是有明确的目标和奔头的。

## 打造一个吸引人的组织

闽光电气被评选为“厦门打工者最信赖的十佳雇主”，是王忠最感到自豪的事。他一直期望能为闽光电气树立良好的企业形象和口碑。他理想中的闽光，不仅在生产、市场、管理、技术等方面综合实力良好，处于行业前列，而且在员工心里，闽光电气是一个值得去辛勤付出的地方，它能为他们提供良好的成长和发展的环境。

“我们发掘、善用每位员工的才能，尊重每位员工的劳动，感谢每位员工的贡献，坚信优秀的人才应当获得良好的回报。”王忠说。

目前，在我们招聘工作中遇到的最大挑战是什么？

**王忠：**现在说是人才招聘，实际是人才的竞争。闽光电气在招聘工作中遇到的最大困难就是高级人才的资源稀缺。电气行业的人才在市场上并不多见，专门成立电气专业的学校也很有限，而且还是持续萎缩中，导致整个市场的供给不平衡。

从人才质量的角度上讲，既能和我们志同道合，又具备一定的经营能力，这样的人才少之又少。技术性的人才还存在融入的问题，如果他不能有效地融入我们的企业文化，就很难实现组织效率，所以想要综合地选择合适的人才，难度会很比较大。

抛开企业内部的因素，人才在价值追求这方面也发生了很大的改变。和过去用高薪就能吸引到人才不同，现在的人才具备了更多精神层面的追求。所以我们也要相应地整合我们的管理理念和文化，让人才愿意到这个平台上来，生存下去，并获得发展。

为了解决这一问题，我们在开展校园招聘时，会针对性地为人才引入提前做好搭线。在社会招聘高级人才时，我们会加强行业协会交流的参与力度，同时提升我们的品牌，建立我们人才的信息库。我们也会借助专业机构与猎头的力量，以便我们吸引或招揽到所需要的人才。

而在内部，我们将持续改良我们的激励机制和留人制度，并完善我们员工的成长管理，制定员工和企业共赢的发展计划和目标。与此同时我们还会积极推广我们的品牌和口碑，吸引更多合适的人加盟我们闽光。

现在 90 后成了职场的生力军，您怎么看待 90 后的人才招聘与管理？

**王忠：**企业的人力结构年轻化是一个趋势。虽然他们的知识结构已经有了一些基础，但是总的说来还是一张白纸。我们强调如何培育这一群人，让他们迈好职业生涯的第一步。

对于年轻员工，我们关注他的价值驱动力。第一关注他们所想要的，第二关注他们待提升的，然后进行及时有效的指导。只要他与企业的理念匹配，我们都可以对他的能力进行提升





▲ 踌躇满志的王忠希望将闽光电气打造成一个吸引人才的公司，推动公司实现国际型电气企业的宏伟蓝图。

和改善。

年长的人有经验，但也有习惯性的思维障碍；年轻人虽然没有经验，但是有创新的思维和活力——如果没有创新的思维，没有与时俱进的冲劲和能力，可能会阻碍我们经营目标的实现。

在杨总来之前，闽光的老工程员工的占比还是比较大的，但是如此，在进行经营模式的改革时，会产生极大的内耗，不利于我们进行改革和推进。对于新生员工来讲，他们不会受限。面对改革时，他们会给予不断地配合，向前冲——90后的员工的价值体现，是在组织的作用下产生的。

现在的年轻人都喜欢使用新媒体，像是网络、社交媒体或移动互联网。您怎么看待新媒体对招聘的影响？

王忠：企业的雇主品牌对人才的吸引有着不容忽视的重要性。在信息时代里，需要强

化媒体的推广力度。推广力度越大，企业的知名度就越大。闽光会进行有选择地推广，譬如说和专业的网站合作（如电气英才网 [www.dqjob88.com](http://www.dqjob88.com)），我们也会利用微博和公司内部的网站。不管是市场经营层面也好，还是人力资源管理层面也好，都需要将公司的动态信息及时地向公众开放。

最后，可否分享一下闽光的人力资源规划和您接下来的工作重点？

王忠：闽光的人力资源规划是建立在企业的战略目标的基础之上的。在2013年，我们计划在产品上进行升级，主攻小型化的智能市场。而目前这一块在国内，不仅产品是稀缺的，人才更加稀缺，所以这将会是一个持续的行为。我们会跟相关的重点院校进行对接，给目标学生们提供成长的指导，以保障我们企业未来的人才需求。在内部我们会不断优化我们的软文化，持续打造一个吸引人的组织。■

# 快速反应 马上

## EMERGENCY SITUATION QUICK RESPONSE IMMEDIATE

### 远东

CODE OF

## 人才铸就企业的核心竞争力

访远东电缆有限公司人力资源部总监谷家凯

远东电缆品牌价值居国内电线电缆行业首位，产销连续多年全国第一，不是没有原因的。远东电缆有限公司人力资源部总监谷家凯认为，人才是企业最重要的资源和核心竞争力，人才是企业成功的保证。

索引 图 远东电缆

这些年来，远东电缆一直都是以中国电线电缆行业领军企业的形象出现在世人面前的。连续15年销售收入保持全国第一已让人叹服，更不用说它又率先涉足电子商务领域，成为电缆行业“第一个吃螃蟹的人”。就连人才，远东也远远走在同侪的前列，不仅员工规模最大，而且据远东电缆有限公司人力资源部总监谷家凯先生介绍，公司的中高层很多都是来自华为、中兴等知名的大企业——谷家凯本人就有富士康工作的经历——他们愿意离开北上广深的繁华，远“嫁”到宜兴，也足见远东电缆的独特魅力。

## 能给企业创造价值的就是人才

远东电缆缔造了很多方面的行业第一。它是否给我们的人才招聘和管理工作带来了压力和挑战？可否分享一下远东电缆的人才战略和用人理念？

**谷家凯：**远东电缆是电缆行业的龙头企业，作为行业标杆，快速发展的业务和企业规模扩张给我们人才招聘和管理工作提出了更高要求和挑战。

为实现“成为世界电缆业的领导者”这一公司愿景和战略目标，人力资源秉承“集成化、高端化、国际化”的战略目标，建立了完善的人力资源管理体系，推行“以人为本、开放和谐、公平公正”价值观，以尊重员工需求为前提，通过工作系统的管理和优化、员工学习与激励、员工权益和满意度的关注，持续开发员工潜能，达成组织目标，实现公司和员工的“双赢”。

对于远东电缆而言，目前人才招聘工作中所面临的最大困难是什么？您计划如何解决？

**谷家凯：**对我公司而言，目前招聘工作中面临的最大困难是专业人才特别是电线电缆技术和研发类中高端人才的缺乏。不过，这个困难不是一朝一夕能够解决的，目前我们主要采取两种渠道来缓解，一是公司培养，通过和全国开设电线电缆专业的学校（如哈尔滨理工大学等）进行校企合作，根据我公司实际需求，订单式培养需要的人才；二是对外部优秀的专业人员直接通过猎头等渠道猎取，为我所用。

您怎么定义人才？对于远东电缆而言，什么样的人才才是人才？

**谷家凯：**一般来讲，认同远东企业文化，为公司发展所需要，能把事情做好，能在自己的岗位上做出成绩，直接或间接给公司创造价值的人都是远东的人才。

具体评价人才的标准，远东有人才评价“六力”体系，即从人的品力、思力、脉力、学力、经历、能力六个维度来评价。其中品力指品德、个性、人生观和价值观；思力指逻辑思维能力；脉力指影响力及对人脉，社会关系的整合能力；学力指学历和学习能力；经历指工作经历和技能；能力指达成业绩能力、管理能力。不同岗位对人才要求不一样，六力评价的侧重点也不同，满足六力评价体系的人都是远东的人才。

## 人才是企业成功的保证

远东电缆计划做百年企业，千年企业，您怎么看待人才对这一企业远景的意义？我们该怎样保持人才的“可持续发展”？

**谷家凯：**人才是现代企业最重要的资源和核心竞争力，企业要做大，就要重视人才。如果修长城，人才就是基石；如果建大厦，人才就是栋梁；如果搞企业，人才就是成功的保证。如果想把远东电缆做成百年企业、千年企业，那就必须重视人才，用好人才。

为了给公司提供可持续发展的人才队伍，人力资源部将人才队伍建设作为部门第一重任，通过各种途径和方式（校企合作、与高校科研项目合作、设立博士后工作站、培养定向委培生等），努力造就一大批拔尖创新的专业技术人才，特别是要千方百计造就一支高级技术队伍，形成知识结构、专业结构、年龄结构合理、技能均衡的人力队伍。

在吸引和保留优秀人才方面，我们有何特别的举措？要知道，宜兴并不具备地域优势。

**谷家凯：**相对于北上广深等国内一线城市来讲，宜兴在吸引人才方面确实存在地域劣势，但反过来说，北上广深也有北上广深的劣势，比如高房价、交通拥堵成本、高昂的生活成本等等，所以这两年白领中就有“逃离北上广”的现象。

我们远东通过“六子”即票子（提供有竞争力的薪酬福利）、房子（员工内部购房优惠和补贴）、位子（多种职位）、梯子（可见的晋升空间和发展通道）、里子、面子来吸引和



保留优秀人才。在员工不同的职业发展阶段满足员工的不同需求，不断为员工的“情感账户”打款。在这一系列的机制下，人才招得来、用得巧、育得好、留得住、汰得准，从而激发了团队的活力和激情，构建了和谐的人力资源体系，促进工作绩效改善，提升管理效能，推动了公司的良性快速发展。

**远东电缆是个非常庞大的公司，我们如何搭建培训体系，让公司的每一个员工都受惠？**

**谷家凯：**远东有电缆行业第一家也是唯一的一家企业大学——远东大学，专门负责公司员工的培训工作。它是与北京大学、清华大学、南京大学、东南大学、上海交通大学、哈尔滨理工大学、江南大学、上海电缆研究所等优势资源的基础上成立的企业大学。拥有来自国内外知名企业和机构的企业导师 100 余名，涉及领域包括管理、营销、技术、生产，内部事业导师 30 余名，学习导师 200 余名。

远东大学建立了“基于能力模型和路径图的培训开发体系”，结合人力资源规划、员工绩效及行业发展、技术变化与企业人才梯队建设计划和员工职业生涯发展进行培训需求分析，有针对性的设计培训课程。主要有：校企合作培训、新人入职培训、新经理入职、党训班培训、

营销峰会、特殊工种培训和外派培训等。

另外，为提升生产厂各工序的理论知识和实际操作技能，公司依托机械行业职业技能鉴定线缆宜兴站，举办“检验工”、“拉线工”、“挤塑工”、“叉车工”等电线电缆制造工职业技能竞赛，并在公司内部设立竞赛组织委员会，采用理论知识和实际操作考核相结合的方式，依据国家电线电缆制造工职业标准高级工及以上要求，内部开展技能比武。

## 千方百计满足员工的需求

**您怎么看待雇主品牌，以及它对人才招聘的影响？**

**谷家凯：**远东从 2009-2011 年三次荣获“企业最佳雇主奖”。远东非常注重雇主品牌，主要体现在两个方面，一是坚持“以顾客为中心，以市场为导向”的原则。依据公司战略规划，通过对市场充分调查研究，进行市场和顾客细分，确定目标市场和目标顾客群。公司不断了解和满足目标顾客的需求和期望；通过建立“长期、稳定、合作、共赢”的顾客关系，赢得和保持顾客的满意和忠诚，实现顾客与公司的共同发展。

另一方面，千方百计的满足员工的需求。

▲ 远东电缆非常注重校企合作，在南京大学就成立了“远东奖学金”。

公司通过发放问卷，结合座谈会、OA发帖、面谈、总经理信箱、E-mail、电话、短信等渠道和方式，从发展空间、工作报酬、工作成就感等十个方面充分调查员工需求，确定影响各类员工权益与满意程度和积极性的关键因素，并提供针对性、个性化的支持措施（困难救助/健康体检/与“爱德学校”合作开班，培训身障人士，提高就业能力，对身障员工增设“身障人士远东创业一条街”，免费提供门面等）。远东的配套福利措施，在行业乃至全国企业中，也是首屈一指，这些支持政策对人才的吸引力还是非常大的！

怎么理解远东企业文化中的几个“新”（新事业、新朋友、新环境、新知识、新生活）和“心”（关心、忠心、虚心、专心、耐心、贴心、放心、心连心）？我们通过什么方式来实现这一点？

**谷家凯：**远东企业文化中“新”代表创新开拓和进取，“心”代表用心待人，做事和做产品。在远东发展的不同历史阶段所代表的具体意义不同，但其核心的内涵是不变的。

具体在现阶段，新事业是指开拓新的行业和领域。如公司整合电缆产业上下游资源，成立远东买卖宝网络科技有限公司进入电子商务行业；成立核级电缆厂，并购安徽电缆厂，生产核级电缆和海洋工程电缆等高端电缆产品，拓宽公司产品线。远东人乐于结交新朋友、新老师，包括我们的新客户、外部顾问、培训讲师、供应商等；同时我们紧跟国家宏观和行业政策，吸收先进的管理思想和营销理念，不断对公司政策和产品进行调整，保证产品的竞争力，提高远东在行业中的龙头地位，创造更多价值，提升远东人的生活质量。

“心”体现了远东对人的关怀，通过多种方式，如带薪探亲假、购房补贴、困难救助（员工自发性救助以及公司扶持）等关心员工工作和生活，满足员工需求。远东一直秉承“一人进远东，全家远东人”的理念，员工忠诚度高。虚心体现在两方面：企业方面，是向行业内标杆企业看齐，虚心学习；员工方面，公司通过青蓝工程、师傅带徒弟等方式，使新员工虚心向老员工学习。专心侧重在技术研发上，公司重视前瞻性技术研究，每年对新技术研发项目跟踪实施，专心致力于研发领域的创新。耐心

侧重对新员工进行全方位的培训，职业导师和师傅对员工都是不急躁、不厌烦。放心体现在两方面，一是让消费者对我们的产品放心，我们有严格的质量控制体系，二是让员工放心，我们给每位员工提供全面的保险和福利，有竞争力的薪酬，使他们安心工作。心连心让员工和公司的心连在一起，我们通过组织各种文艺及慈善活动（五一劳动节活动、三八妇女节活动、足球篮球联赛等）使员工实实在在体会到公司对他们的关怀。

最后请您谈谈对2012年人才市场的看法，并结合远东电缆的人力资源规划，谈谈对2013年人才市场的展望。

**谷家凯：**2012年中国的就业市场呈现出两种截然相反的情形。一方面，晋升到更高职位的机会比以前多；另一方面，要得到这些机会却更加困难。究其原因在于中国人才市场和用人市场都在迅速走向成熟，因而形成了一个竞争更加激烈的就业市场。

随着国内专业人士的国际化 and 视野的不断扩大，人才市场上人才的能力和技能标准都将会在可以预见的未来继续得到显著地提升。2013年，事业处于相近发展阶段的新一批国内专业人士，其职业成熟度和发展都会超过三四年前的那一批人。

尽管能够胜任某些特殊职位的合格人才现在仍难以在这个市场上找到，但就大多数职位来说，人才短缺的情形已不再象过去那样严重了。从求职的角度来看，比较仓促的用人决策、较低的人才要求和较弱的就业竞争都已经成为过去，未来我们将看到的是一个对所有工作的人来说都是一个竞争更加激烈的就业市场环境。

展望2013年，远东的招聘实践也更加严格，新进员工的流程要比以前严谨得多。过去只要经过招聘经理和直接主管的面试就可以做出用人决策，但现在求职者需要先进行素质测评、笔试，再接受4-6个人的面试，其中包括用人部门领导、人力资源部领导和分管领导等相关人员。

中国不断走向成熟的职业环境要求我们每个人发现自身价值，并培养公司最看重的那些能力和素质。如果不能做到这一点，也许最终不能像自己希望的那样，在这个市场上参与竞争；但如果能够做到，那你捕捉那些诱人机遇的能力将非常出色。■

# 人才是企业的第一生产力

访佛山电器照明股份有限公司人力资源部部长焦志刚

中国灯王、现金奶牛，佛山照明是中国资本市场不可多得的“摇钱树。”佛山照明人力资源部部长焦志刚认为人才是企业的第一生产力，是人才带来了佛山照明的高成长和高赢利能力。

文索引 图 佛山照明

成立于1958年的佛山电器照明股份有限公司，经历了四十余年的发展，现已成为中国最大的电光源生产企业之一，年产灯泡10亿只，是行业中唯一一家能与国际著名三大照明公司（美国GE、荷兰飞利浦、德国欧司朗）相抗衡的民族品牌。

作为佛山本土成长起来的企业，也是佛山最早一批的上市企业，佛山照明在A股市场缔造了很多神话。最为人称道的是，佛山照明自1993年上市起，连续18年累计向股东派发现金红利26.46亿元，比募集资金12.86亿元还多出了13.6亿元，一度被证券界誉为股市唯一的“现金奶牛”。2012年国内外经济形势并不乐观，但是佛山照明依然保持着高于行业的发展速度，在LED和新能源领域继续开疆扩土。

是什么支撑着佛山照明长达十余年的辉煌？“是人才！”佛山照明工会主席、人力资源部部长焦志刚先生如是说，“人才是企业的第一生产力！”

不仅要有冲劲，也要踏实

目前，佛照的校园招聘正在如火如荼地开展当中。请问已经开展到哪一步？今年我们的招聘目标是什么？招聘的效果如何？

焦志刚：目前公司与多家高校进行合作，主要是招聘本科以上（电子类、电光源、物理、



▲佛山电器照明股份有限公司人力资源部部长焦志刚。

以及光信息专业)的大学毕业生作为LED工艺、研发的储备人才，以便公司发展需要，同时提供给应届毕业生实习学习的机会。目前我们在各大高校招聘的效果还算是比较理想的。

在校园招聘中，我们都采取了哪些招聘策略，以便更高效地招聘到我们所需要的优秀人才？

焦志刚：在校园招聘时，我们会提前和学校的就业指导机构取得联系，在时间安排上，尽量不要和校内其他大型活动及其他名企的招聘会撞车。在校园招聘的过程中，我们会不定期邀请公司高层会去招聘会现场进行现场的招聘。高层亲自在招聘会进行招聘，胜过招聘人

员对公司的详细介绍，这样才能体现公司对待招聘优秀人才的重视！

现在高校的教学科研与业界的联系与日俱增，各大高校也尝试利用自己的关系把课堂延伸进企业——我们也意识到这是一个难得的成本低、效率高的形象促销机会。我们会将企业最好的一面呈现在学生面前，如良好的工作和宿舍环境、齐全的设施、优质产品、有冲劲的员工及组织文化、像家一般的企业工作氛围等，让他们切身感受佛山照明得天独厚的优势。

除此之外，我们还立足长远，积极与学校进行的校企合作，将学生引进公司。公司提供给员工实习岗位，让员工能够对公司有初步的了解，在实习期间尽可能地了解企业的文化理念，从而双向了解，毕业时若双方满意则可签约，以达成双方之间的需求。

**佛照是全国电光源行业中规模最大、质量最好、创汇最高、效益最佳的外向型企业，各项指标均居行业之首。在招聘和选拔人才时，我们是否也抱持着这样的标准，希望招聘到最优秀的人才？对于佛照而言，什么样的人才是优秀的人才？**

**焦志刚：**我公司提供的岗位品种很多，尽量量才而用，发挥个人优点，让所有的人都成才。

对于研发、销售方面的人才我公司希望招聘到最优秀的人才。目前新入职研发人员以及技术人员均要求在车间进行培训3-6月，以便能够更快的了解公司的工艺、技术及设备的原理，维护，他们在车间上班时间几乎跟车间一线员工一样。这是我们对人才素质要求的第一点，也就是说要能吃苦耐劳。

我们对人才素质要求的第二点，是动手能力以及自我管理能力强。目前许多大学生均是家里的独生子女，养成娇生惯养的性子，遇到一点困难就退缩的人，是很难成才的。

第三点，则是有冲劲且踏实——公司目前比较看重这一点。冲劲是指在工作中有激情，敢闯敢拼。当然冲劲绝不是漂浮不定，因为也需要踏实，一步一个脚印地冲。

我们要求所有入职的人员均能够具备以上几点才能入职，因为公司给所有员工的发展平台均是相同的平等的。凡不具备以上几点素质要求的，我们公司一律将其拒之门外。有的人员会认为很苛刻，但我觉得却是对公司对员工

本人负责的一种做法。

## 建立公司的良好口碑

**您怎么看待校园招聘和社会招聘对企业的不同意义？**

**焦志刚：**校园招聘主要是招聘应届毕业生和将在次年毕业的大学生。这些学生有冲劲，有想法，同时也可以算得上是一张白纸，对于企业来说，培训这些学生公司的成本将会大大提升，但是这些学生却也是最好培训的，无论是从思想、还是理论，都能够很快而且容易吸收的——培训之后，如果能够为公司做出贡献，那么也是值得的。

社会招聘相对校园招聘所花的时间要多，但是社会招聘优秀人才的引进不需花费大量时间对其进行工作的培训，工作上手较快，从很大程度上降低了成本，但是却不容易稳定和融入企业文化。

**在校招聘里，经常会提到雇主品牌的概念。您是怎么看待雇主品牌，以及它对招聘的影响？**

**焦志刚：**我认为雇主品牌就相当于一种良好式的口碑式传播方式，只有公司为员工从真正意义上提供良好的工作环境、薪酬体系和学习发展等利益，被员工认同，被社会认同后，才能建立公司良好的口碑，进行一传十，十传百的不断的传播，这样不仅给公司树立了良好的企业形象，同时对招聘的工作也有很大的提升和积极影响的作用。

**对于人才而言，佛照与其他公司相比最大的优势是什么？**

**焦志刚：**佛照能为员工提供良好的宿舍环境以及优雅的工作环境。在我们的宿舍区域还设有电脑室以及阅览室，同时还有乒乓球桌等体育场所，公司也会不定期举办大型娱乐活动，使员工能够在休息时间以运动锻炼身体，以书本，电脑进行视野的开拓。

当然公司也有优厚的福利待遇，根据不同的岗位进行的薪酬体系的划分，以及公司为员工提供的五险一金；公司为每位员工进行技能、专业知识以及管理知识的培训，以及较大的晋升空间。我们欢迎每位优秀人才加入佛照的大家庭当中。



▲佛山电器照明股份有限公司办公楼外景图。

## 2013，一起携手奋斗

提到佛照，就不得不提到钟信才董事长。在您看来，他是一个什么样的人？他给佛照带来了怎样的影响？他是否也影响着佛照的企业文化和人才理念？


**焦志刚：**钟董事长是一个较踏实且对工作比较认真负责，具有商业头脑的不可多得人才。给我印象最深的是，他早上上班比公司科室人员都要早到——这种精神深深的影响着公司的每一个员工，在佛照基本上不存在无故迟到早退的现象。

我认为企业文化首先是由公司高层带领下形成一种良好的环境，因此公司的各项规章制度都做得比较到位，这也就是大家所说的企业文化带动的效应。正是由于钟董事长的一种踏实，对待工作较为积极的精神，才有今天的佛山照明，他为公司企业的文化和人才招聘中

树立了榜样标杆。

您怎么看待2012年的人才市场，另请结合佛照的人力资源规划，谈谈您对2013年人才市场的展望。

**焦志刚：**在2012年整个经济处于低迷的状态中，但是人才市场中人才的竞争依然是各大企业最大的竞争。所谓人才是企业的第一生产力，没有一定的优势是很难在招聘中取得成功的。

2013年佛照将更加完善公司培训体系，为公司员工进行系统的培训，让员工能够在公司中学习到更多的专业知识、技能，成为优秀的管理者。同时在2013年，我们也将薪酬福利待遇方面进行改善，为员工营造高工资高福利。我相信在新的一年里，以佛照的优势，将能吸引大批优秀人员，同时我们也希望能与更多知名高校进行合作，招聘到更多优秀的人才，与佛照携手一起奋斗！



# 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



# 创造令人振奋的工作

访江苏金智科技股份有限公司人力资源部招聘主管陈明宇

金智科技提倡在兢兢业业完成工作之余，愉快地享受生活，通过工作圆自己的梦想，过自己想过的生活。“创造令人振奋的工作”，他们是这么说的，也是这么做的。

✎ 杨艳维 图 金智科技

近期，国家电网公司对 2012 年第五批输变电项目二次设备集中规模招标采购中标结果进行了公示，金智科技累计中标金额近 5000 万元。消息一出，金智科技的股票又是持续飘红。

创立于 1995 年的金智科技是国内知名的电力自动化产品和服务供应商，国内领先的 IT 服务商。在发电厂电气自动化、电网保护及安全控制、变电站保护与自动化、电力信息化、企业级 IT 服务、智能楼宇弱电工程、智能交通警察、数字视频监控等领域，形成了具有自主知识产权、切合需求的系列软硬件产品和解决方案，在行业内保持着科技领先，取得了骄人的业绩。目前，企业资产总额超过 7.62 亿元，员工逾千余人。

源于东南大学的金智科技，以不断创新的高品质产品及服务创造最大客户价值为核心使命，现已经走出了一条自主创业、自我超越的“金智之路”，成为万千电力专业学子的向往之地。为了更深入地了解它，我们走近了江苏金智科技股份有限公司招聘主管陈宇明。

## 日益上升的校招需求

可否介绍一下金智科技的现状？我们企业的人才规模有多大？

**陈宇明：**金智科技是一家民营上市公司，主要有两大块业务：电力自动化和 IT。在电力系统自动化领域，公司自主研发的 220kV 智能化变电站自动化系统、大中型机组电气监控系统均处于世界领先水平，并在全国获得广泛应用。我们 IT 这一块，专业从事高校信息化业务，



至今已承接全国 200 多所重点高校信息化的规划设计及项目实施工作，引领国内高校信息化建设的潮流。

金智科技目前有两家公司，除了江苏金智科技股份有限公司外，下属还有一家江苏金智教育信息技术有限公司。金智科技已经上市了，金智教育没有上市。前者有 800 人左右，加上 IT 业务的大概有 1300 多人。

今年金智科技校园招聘了 100 多人，这相对金智科技的团队规模来说，算是不小的数目。

**陈宇明**：是的。我们业务这几年发展都不错，合同额上升比较快，我们需要大量的研发、工程人员。虽然今年的经济大形势不太理想，但是对于我们公司来说，还是处在一个不错的增长态势。最近三年我们的人才需求量都是在不断地上涨。去年的校园招聘数量，大概就只有今年的一半。

金智科技“源于东南大学”，我们的校园招聘好像并不局限于东南大学？

**陈宇明**：我们 95 年创立的时候是和东南大学合办的，不过上市的时候，资产上已经划清了。现在金智科技可以说与东南大学的关联度并不大，一定要说有关系的话，我们公司的高层是来自东南大学的。

在公司的起步阶段，东南大学的一些学生会直接到公司来就业，但是公司发展的速度很快，东南大学的人才供给量已经不能满足我们需要了。所以我们扩大了校招的面，除了南京本土的院校，我们也覆盖了北京、武汉等地的其他知名的高校。

相对而言，我们是校招的力度大，还是社招的力度大？

**陈宇明**：近些年来，我们在校园招聘投入的力度相对大些，不过综合金智科技 12 年的历程来说，两者的数量是相当的。

我们公司的工程人员和研发人员，主要以校园招聘为主；而其他的一些岗位，如支撑性或商务类的，我们则以社会招聘为主。

## 雇主品牌，是让人才更了解你

什么样的人才会适合我们金智科技呢？

**陈宇明**：我们各个岗位面向不同业务，不同岗位需求各不一样。从大的方面来说，我们

会考查他的综合素质是否符合岗位要求。除此之外，我们还会观察他的想法、气质，是否能融入到我们的企业文化中间去。符合这两点，就是金智科技所需要的人才。

对于那些比较优秀的人才来说，金智科技最大的吸引力是什么？

**陈宇明**：金智科技的理念就是为员工圆梦。在金智科技，优秀的人才可以有快乐的工作，有一定的发展空间——我们是一个年轻的团队，无论是企业，还是个人，都有非常大的上升空间，我们可以和他一起实现梦想。同时，我们还给予优秀的人才比较丰厚的回报。

除此之外，我认为我们吸引优秀人才的因素还有我们的企业文化，我们年轻向上的氛围能吸引他们的到来。这也是我们今年的校园招聘完成得很不错的主要原因之一。

最近一两年校园招聘中，我们经常会提到雇主品牌，您怎么看待雇主品牌？

**陈宇明**：雇主品牌对企业开展校园招聘是很有利的。简单点说，学生们找工作时，很多时候是不知道你的企业是做什么的，在行业中处于什么样的地位，一旦你形成你的雇主品牌形象，他可能更容易接受你。当然从公司的层面上说，我们可以适当减少在宣传上的时间和精力，而侧重于后期的人才选拔、录用。所以金智科技一直都有努力建设自己的雇主品牌形象。

金智科技在传播或树立自己的雇主品牌的时候，做过哪些功课？

**陈宇明**：我们校企合作开展的力度很大。我们是东南大学的毕业生实践基地，每年都会大量的学生到我们公司来实习、实践，或开展一些研发类的合作，我们还在东南大学设立了“金智奖学金”。针对其他高校，我们也会定期举办一些活动，邀请学校优秀的学生及老师到我们公司参观考察。有机会的话，我们还会做一些专题的研究，建立多样化的合作关系。

我们也尝试利用当下流行的社交媒体（如微博）去传播我们的雇主品牌。我们所面向的大学生，基本上都是微博达人，我们考虑充分利用这个平台，让他们了解我们公司。不过目前这一块还处于起步阶段，主要是招聘信息的发布。我们希望往后能借助这个平台和各个学校的老生或者其他一些关注我们这个行业的网友，进行交流互动，促进大家沟通，加深了解。



## 对于 2013 年，我们很乐观

金智科技说“创造令人振奋的工作”，我们该怎么理解？

**陈宇明：**这与我们的企业文化息息相关。金智科技是一个年轻的团队，我们高层管理者也就 50 来岁，大部分中层也就 30 来岁，这影响到了我们的工作氛围——我们的工作氛围是很宽松的。金智科技提倡在兢兢业业完成工作之余，愉快地享受生活，通过工作圆自己的梦想，过自己想过的生活——这就是我们所说的“创造令人振奋的工作”。

现在的应届毕业生的稳定度都很差，但是金智科技在应届生的保留上达到了 90%，我们是怎么做到的？

**陈宇明：**首先，我们在招聘人才时，就会考虑他的理念是否与我们的企业文化相符合。如果不认同我们的企业文化，即便他再优秀，我们也是不要的。其次，我们会给应届毕业生提供合理的薪酬福利。

在进入我们公司之后，我们对它有一个

完整的职业生涯的规划。如果他对自己的职业发展本身有一些规划，我们也会尽力帮助他完成这个规划，结合相关培训，帮助其明确自己的职业方向。我们还允许内部的岗位流通。我们有一系列完善的内部应聘机制，他们可以在我们公司选择他们认为更适合他的岗位，只要他符合条件就可办理转岗。

除此之外，我们还提供相应的培训。对于优秀的员工或储备干部，公司都会对其进行管理类的培训；到了中层岗位后，我们还会把他们送出去，到中欧等商学院接受 MBA 的培训——这些培训费用完全由公司承担。通过这些措施，我们有效地降低了应届生的流失率。

可否分享一下金智科技 2013 年的规划？

**陈宇明：**2012 年，虽然大的经济形势不是很理想，但是我们公司的发展态势相当好，我们的招聘工作基本上相对顺利的完成了。对 2013 年，我还是抱着比较乐观的态度，因为从今年的我们公司情况来看规模还会继续上涨，也许会比今年上涨得更快——尤其是工程一块的量，会有比较大的提升。■

▲ 江苏金智科技股份有限公司人力资源部招聘主管陈宇明（左二）现场解答求职大学生的疑问。

# 用真诚和爱心吸引人才

访东莞成天泰电线电缆有限公司人力资源部经理章立

从经营电线电缆业务起步，到初具规模且具备自主品牌的民营科技型电线电缆制造企业，东莞成天泰走过了非同寻常的十年。在这十年里，他们运用真诚、爱心和完善的制度，吸引和管理者人才，实现了企业与员工的双赢。

文索引 图 东莞成天泰



▲章立

我国的电线电缆产业的总规模、产量及增长速度已经连续多年位居世界首位，成为电工电器行业中仅次于汽车整车制造业的第二大产业。伴随着中国电线电缆行业的飞速发展，越来越多的企业进入到这一市场中来，东莞成天泰电线电缆有限公司也是其中之一。从当初单纯经营电线电缆业务起步，经历过十年的发展，东莞成天泰电缆已经成为一家具有中等规模和自主品牌的民营科技型电线电缆制造企业。

东莞成天泰电缆的总部位于东莞寮步镇，生产基地建筑总面积6万多平方米，现有员工150余人。产品“科胜”牌系列电线电缆广泛应用服务于电力、冶金、建筑、交通、石化、通信、能源等多个领域，深得各界的信赖和好评，曾荣获“全国消费者信得过产品”、“中国著名品牌”、“中国工程建设推荐产品”等称号。

十年来，东莞成天泰电缆一直坚持以人为本，积极培育、引导健康向上的企业文化，重视基础管理，崇尚脚踏实地的工作作风，把员工当家人，不断地改善员工的工作和生活环境，在业内和员工心目赢得了良好的口碑。

## 适应的人才才是最好的人才

东莞成天泰电缆目前的人才需求主要集中在哪些领域？需求规模如何？

章立：我们对人才需求主要集中在电缆

制造、电缆设备的维护、电缆技术的开发、电缆的销售等细分领域。目前，企业的这类人才的质量与数量基本处于保底状态，且离企业发展的要求还有一定的距离。如懂制造技术的对沟通、团队协作做得较差，不会带队伍，生产部门中的操作机手、机长、组长、主管普遍存在这种情况；懂强电、弱电的又不擅长机械维修、维护或自己都懂却无法管理操作工；搞销售的缺乏市场经验等等。

随着企业的扩张，对以下几类人才需求比较迫切：懂电缆制造技术，又会带队伍的管理型技术人才（基层、中层、高层）；懂电又懂机械的机电一体化的管理型技术人才；电缆技术开发型人才；懂市场又懂销售的基层营销人才。预计2013年以上几类人才需求总量为20人以上（含内部选拔）。

东莞成天泰电缆选拔人才的标准是什么？

章立：东莞成天泰电缆招聘和选拔的标准是建立在职务分析的基础之上的，公司每个岗位都有对应的职务说明书，对任职资格、职责与权限、工作内容与要求、检查与考核及考核标准都作出了详尽的阐述。但对不同类别、不同层次的岗位，招聘和选拔的标准侧重点会有所不同。

总的来说，东莞成天泰电缆招聘和选拔人才的标准有：一、以德为先，德才兼备；二、专业技能与人际技能并重；三、适应环境的能力强；四、自我修养好，全局观强；五、学习力强，悟性好。

招聘与选拔人才的过程，实质上是员工与

企业双向选择的过程。任何一个应聘的员工，不可能 100% 达到以上标准。所以，我们企业要以既严谨又宽容的心态去做好招聘与选拔，也要参照此标准，选择最适合企业目前实际状况所需要的人才。一句话，适应的才是最好的。

## 员工的进步就是企业的进步

东莞成天泰电缆如何吸引优秀人才加盟？

**章立：**企业要吸引优秀的人才加盟，首先得搭建好一个优秀的平台。同时，企业还是一个竞技场，需要一定的规则，正是这些规则的公平、合理、公正、透明、人性化等才具有了吸引力，才使得企业人才济济，不拘一格，天下英才为我所用。

首先，我们会努力引导、营造一种健康的工作氛围。企业文化最重要的就是要建立一种人人为他人着想，人人为企业着想的氛围，而建立这种氛围的一个重要武器就是赞美别人的优点，肯定别人的成就。赞美会产生和谐，赞美会造就良好的工作与生活环境；推而广之，赞美大大改善我们的管理作风，会形成团队的凝聚力，产生巨大的生产力。

其次，我们会在制度建设方面持续完善和创新。一个既充满竞争，又充满公平的企业，才会真正的吸引人才的加盟，激发人的潜能，推动企业的良性发展。而内部制度建设是解决企业公平性与竞争性的关键所在。“制度创新，与时俱进。”是可持续发展企业永远不变的信条。

第三，我们还在努力创造舒适的生活和工作环境。员工的住宿条件好，工作环境适宜，吃得也开心，这些已成为当今企业吸引人才的必要条件。公司这些年来，不断地改善硬件环境来满足员工的需求。2012 年初又投资 4000 多万元，开始新建员工宿舍楼、食堂、办公楼。目前，主体工程已完工。

以上就是东莞成天泰电缆在吸引优秀人才方面的思路和具体举措，有些已在实施当中且初显成效。在企业今后的成长中，我们还需用真诚、爱心和完善的制度吸引更多优秀的人才。

您刚才提到真诚和爱心，东莞成天泰电缆好像这两点。

**章立：**企业的财富要靠员工创造，员工的成功要靠企业的发展。没有员工的辛勤劳动，



▲ 东莞成天泰电缆的工作场景。

企业就不能创造价值；没有企业的发展壮大，员工的收入、社会地位、个人成就也就无法实现。企业和员工的关系是鱼和水的关系，是齿和唇的关系。

要实现企业和员工的双赢，我们认为必须强化制度的执行，但是企业管理如果单靠制度来保证，缺少人性化的管理，也是不完整的。所以，我们倡导“制度管理”与“爱心管理”两条腿走路。

爱心管理就是要真正地了解员工、关爱员工、善待员工。举个例子，一个 90 后的员工在工作中出了差错，上司以粗暴的方式批评了他，他也以同样的方式顶撞上司。结果，上司以不服从管理为由处罚了该员工。员工进行上诉，理由如下：一是上司这是第三次骂我笨，我不得不还击——因为我长这么大，父母亲都从来未骂过我；二是上司对自己介绍进来的人从来都没这样粗暴过；三是我承认自己有错，但上一工序也有责任，为什么所有的错要由我一个人承担。

其实，作为管理者，员工犯了错，你也要尊重他的人格，所以，批评都要选择最合理的方式方法，让他心服口服。用简单、粗暴的原始管理方法，只能说是在损害企业的形象。再者，就算该员工笨，你做上司的有培训、指导下属的责任，你尽责了吗？上一工序到底有没有责任？你的工序之间的职责划分是清晰的吗？

以上类似的案例，过去在我们公司也时有发生。我们也花了相当多的时间和精力，对管理人员进行培训、集中研讨，并把一些细节要

求作为日常工作的考核指标，纳入当月考核。如对兵头将尾的班组长管理培训：批评应遵循的5大原则、倾听应遵循的3大原则、赞美显现的力量等，我们为班组长多赞美员工设计的考核指标是：班组长每天在早上要表扬2-3名员工或好人好事；表扬的人或事是否具有标榜性；表扬内容是否在当日看板上公布。然后，人力资源部会随机参与几次班组早会，进行现场点评指导。每周评选2名表扬工作做得最好的班组长进行奖励，并把照片一同贴上公司宣传栏。通过半年的引导与坚持，管理人员的工作作风有了明显的改善。

管理作风变了，企业与员工的关系也变得和谐了，员工可以放下包袱，安心干好本职工作了。员工的进步就是企业的进步，员工赢了，企业才会赢，这就是“双赢”。

## 充分考虑未来人员的高流失率

在人才招聘的过程中，我们遇到的最大挑战是什么？

**章立：**我们在招聘过程中遇到的最大挑战是同职位的应聘人数比过去明显减少，普工的流动性相对较大。面对这一挑战，我们一方面会制定更有效的招聘策略，使招聘资源投放更加准确和有效；另一方面在改善员工吃、住等硬件条件的同时，重点注重软环境的改造。

电缆行业的普工，刚开始工作，会有一定的劳动强度，且现在大多是80后、90后的普工，工作上稍有不如意就可能要辞职。针对这一情况，我们在入职培训时，人力资源专员要重点描述员工入职后的晋升通道，并对员工进行心态培训，强调付出劳动，就会有收获。

试用期内指定老员工帮带，班组长每周至少要有2次与新员工的正面沟通，了解工作、生活中有哪些需要帮助的。部门周例会中，主管对表现优秀的新员工要提出表扬。同时对刁难、欺压新员工的行为坚决打击。以上这些都会作为考核指标纳入每个老员工（包括每个管理干部）的月度考核，直接与当月工资挂钩。这样，可从制度上为新员工创造一个宽松的工作环境。

目前东莞成天泰电缆主要采用哪些渠道开展人才招聘？

**章立：**目前，普工的招聘还是以传统的张贴、内部员工引荐招聘方式为主；电缆设备操作人员、生产线的管理人员的招聘以电缆英才网、内部员工引荐为主；电工、叉车工、司机等生产服务型的技术岗位以58同城、寮步论坛为主；其它管理类的人员以电缆英才网、智通人才网、58同城、现场招聘会为主。通过这些方式招聘，基本上能满足公司的人员需求。

您怎么看待新媒体对人才招聘的影响？

**章立：**随着互联网技术的发展和普及，招聘网络化已成为一种越来越普遍的招聘模式。网络招聘的全天候、即时性，大大提高了招聘工作的速度和效率，使企业可以在短时间内寻找到所需的人才。

从员工的角度来讲，他们获取信息的成本亦越来越低，更加容易了解劳动力市场的情况；另一方面，随着交通条件的改善，人们的出行成本亦越来越低，迁移到其他地方或城市去工作和生活的成本亦大大降低，这些，都大大降低了人们转换工作的成本，亦促成了劳动力市场中的高流动率，造成企业的流失率升高。所以，我们在制定招聘计划时，必须要充分考虑到未来人员的高流失率。

最后请您评价一下2012年的人才市场，同时结合东莞成天泰的人力资源规划，谈谈您对2013年人才市场的展望。

**章立：**2012年人才市场给我最明显的感觉是用人单位待遇普遍提高，但招工难度依然较大。员工选择企业不仅仅关注工资高低，还关注福利待遇、文化氛围，他们追求的是快乐的工作，而不是被企业当作机器人使用。不过员工与企业的双向选择，会促使企业转型升级，促进了社会的文明与进步。

2013年，东莞成天泰将以稳定现有人才队伍为重点，补充引进适量的管理型技术人才、研发人才、营销人才来提升公司的行业竞争力。

尽管在新的一年里，人才市场的结构性矛盾依然存在，人才短缺的状况可能会持续加剧，企业的招人将会面临更大的挑战，但我们会以平和的心态面对这一切。我们将进一步完善人力资源管理体系，放宽视野，内强管理素质，外塑品牌形象，从各方面进行针对性的防范、改进，坚信2013年的东莞成天泰定会更上一层楼。■

# 如家十年如家梦

专访如家酒店集团副总裁、如家管理大学校长包小阳

能够把握自己命运的企业，就是一家好的企业。在包小阳眼里，如家就是这样一家企业，它能让员工实现自己的梦想。

文 潘勇 图 CRO

回顾过去的30年，中国酒店业的发展历经了80年代初的茫然无措，到90年代开始的突然启动，回归到现在的生机盎然，同时更是出现了多种品牌和经济概念型酒店的发展时期。历经三十余年的风雨兼程，生命力愈加旺盛。

中国的酒店业是最早向外资开放的行业之一，在这三十多年中，中国酒店业更是伴随着国际酒店业的发展与渗透，取得了良好的发展趋势。而作为最早引入经济型酒店概念和实行连锁酒店品牌经营的如家酒店集团，其发展速度和市场影响令人瞩目，这背后又与其注重人才培养、企业文化建设等一系列的创新式思维密不可分。本期人物我们走近如家酒店集团副总裁、如家管理大学校长包小阳，学习他的酒店管理经验，分享他的如家梦想！

## 酒店整合 未来主打经济型酒店

您怎么看我们国家现在酒店行业的发展？

**包小阳：**谈到酒店，绕不开外资酒店的进入。外资酒店品牌的引入，促进了中国酒店业的标准化和规范化运营。如家现在又做了一个品牌，叫和颐酒店，定位在三、四星级，我们计划做成连锁，明年争取达到30家。我们希望通过和颐酒店的规模化，促使中国的三、四星级酒店更加规范。

汉庭在做全季酒店，定位在三星级左右，七天也在开发迷你型五星级酒店。从整个市场容量上来讲，中国的经济型酒店在未来的三到五年的时间内，还有很大的发展机会。而定价在400-500的三、四星级酒店的市场也很大。

目前中国的酒店业还是比较分散的，有一

定的量，但不集中，没有品牌，这和欧美发达国家酒店业有很大的区别。如果能把这些酒店整合起来，中国的酒店发展将会更规范，更好。

酒店业人才有哪些特点？面临哪些问题？

**包小阳：**从事酒店业会比一般的服务行业更累。因为他是24小时全天候，每年365天都是这样一个运作，对于一个人来讲，无论从体力还是精力上，都是比较累的。一个酒店的总经理每天的工作时间平均在12小时左右，在这个前提下，酒店从业人员的敬业精神，就非常重要了。

当然，他有没有同理心、同情心，有强烈的为别人服务的这种素质，也非常重要。无论是招聘，还是培养，我们都很看重人才有没有愿意服务于别人的性格和习惯。从同理心引出服务意识，把这个职业看成自己价值的体现，甚至事业的发展，他就有可能成为一名非常优秀的酒店人。

80、90一代的年轻人，喜欢做酒店行业的越来越少。因为他们一直是被服务的角色，而现在要服务于别人，这种切换比较难。相对于我们这一辈来讲，他们更容易受利益的驱动和影响更大，耐心也相对欠缺。所以针对这样一群员工，我们不断营造一个好的工作氛围。大家和谐，相互关爱和帮助。让他们能感觉到被关心。

其次，我们也让他们能够看到机会，得到认可。在日常工作中，我们经常指导他们，给他们鼓励和认可，希望他们能得到更好的成长。为此，我们建立科学合理的晋升体系，能够让他们不管从利益角度，还是从职位角度能够有更好的发展。这几年下来，我们感觉还是有所成果的。





▲如家酒店集团副总裁、如家管理大学校长包小阳。

## 如家酒店 大众住宿业的卓越领导者

可否为我们介绍一下如家酒店？

**包小阳：**如家酒店从2002年6月份成立，到现在已经有整整十年时间了。在我们之前，真正引入经济型酒店概念和准备做连锁酒店品牌的是锦江酒店。不过我们成立后，两三年时间就超过了锦江。到现在一直保持着行业领先的地位。

如家旗下有三个品牌：一个是如家快捷酒店，一个是莫泰168，第三个品牌就是和颐酒店。目前，如家快捷是1450家左右，莫泰是350家左右，和颐酒店是6家。在国内全部的省市都有分布，包括西藏新疆我们都有进驻。我们的运营模式从开始的直营店，逐步成熟以后发展到加盟店，到目前为止，特许和直营的比例各占50%。未来如家的发展，将以特许为主。

从酒店数量和房间数量，我们目前是中国第一，也是亚洲酒店连锁品牌的第一，世界排

名是第八位。十年时间，能进入世界前十强，这不是很容易的事情。我们计划在未来3到5年时间争取达到前三甲。

如家和其他酒店相比有何不同之处？

**包小阳：**早期我们的竞争力在于，我们连锁酒店的服务比较规范，订房方便，性价比高，吸引了很多来自三星级酒店客人。随着经济型酒店行业的发展，其他品牌还是介入和竞争，如家的品牌个性就开始凸显。无论从客人的角度，还是从投资者的角度，如家都具备以下几个特征：产品简约、服务规范、管理扁平、性价比高。如家在这些领域的重视与坚持，也带来这十年来的快速发展。

## 如家管理大学 给企业和员工创造无限可能

再跟我们介绍一下如家管理大学的情况吧。

**包小阳：**如家管理大学的前身是如家酒店管理学院。它是在2004年成立的，即在公司

成立两年后。在前期商业模型建立的时候，我们的定位、流程、盈利模式等等，都是在相互的培训交流中产生的。其实在公司成立的第一天就已经植入了学习的基因了。

随着我们确定模式，在前期一两年的发展以后，我们树立了对未来发展的信心。但想要迅速扩张，就需要人才跟进，如果没有规范的服务和管理的学习平台，就很难来运作。所以，我们就2004年成立了学校。成立到现在将近八年的时间里，我们已经培养了1200多位酒店总经理，培养了100多位经理以上的区域老总。

您认为企业大学在未来会是一种趋势么？

**包小阳：**因为中国的教育体系的不完善，造成从学校到企业中间脱节严重。企业要的是对企业有帮助的人才，企业的再培训显得尤为重要。

此外，在企业的发展中，竞争和需求的变化，都需要不断地变革和创新，这种变革和创新也是基于好的学习态度和系统才能够完成的。

很多企业最早的时候可能会建立一个培训部，培训部的主要职责是让新的员工变成成熟的员工。但是建立企业大学，是企业人才发展的战略选择，企业大学是把培训变成一种培养，把胜任变成一种发展，这完全是一种战略的转换。也就是说，我们每时每刻要挖掘我们的员工，他未来成长的路径和提供未来成长的方案。

从企业文化的角度来讲，利用企业大学的平台，可以让我们的员工能够分享、接受我们如家好的文化，带到他们自己的团队中去进行传播。

所以，从这三个方面来说，建立企业大学是非常有必要的。成为一个学习型的企业一定不会输。

## 企业的使命就是员工的未来

您刚才谈到了80、90后，对职场新人，您有什么建议？对于工作和职业，您希望向大家传达什么理念？

**包小阳：**我是如家的第一名员工，最早因为人员比较少，我兼顾了很多工作。在如家的这十一年里，我特别感谢如家让我学到许多。关于工作和职业，我想从两个层面来说。

首先，从企业角度有三点：第一，企业一定要有比较清晰的可实现的愿景和使命。可能

有人会觉得使命和远景很虚，但我在如家印象非常深，你会感觉到一年两年员工会越来越聚焦我们的价值文化目标和使命上，它能够使我们的员工有共同的认识，能够凝聚所有员工的共同力量。第二，要让员工知道企业未来的发展目标。员工如果知道目标就会有归属感，就会有成就感。不要认为只有老板知道，员工只管打工就行，这样的企业很难做长。第三，在发展的过程中一定要坚定信心、坚守信念、不断地创新，同时一定要平衡好股东回报、客户满意和员工成长。

对于职场新人来讲，或者是进入企业的新员工，从我个人经历来说，一定要根据自己的专业和兴趣，尽可能地找到一个有发展的行业。当然，也有一些孩子连自己的兴趣在哪儿都不知道，那就要多去尝试。进入这个行业之后，还要看看能不能找到这个行业里的标杆企业。标杆企业一定会有他成功的关键因素。它是如何对待员工和员工未来成长路径，非常重要。企业有发展，你也有机会，基于这两个，再加上你自身的努力就行了。

当你找到了以后，有几个态度也很关键。其一就是务实的精神。什么聪明、智商、情商很高倒不一定能成功，如果你能够非常踏实地工作，成功是迟早的事。还有就是进取。在工作过程中不断地学习提高，给自己设立目标，相信自己一定会成功——因为这个企业会成功，一定有你成功的机会。最后是合作精神。一定要养成合作的习惯，跟我们所有周围的同。一定要善待员工，让员工有成长，你才有自己更好的发展。所以，务实、进取、合作，这对一个员工来说我的体会是离成功就不会太远。

当新员工进来之后，你的兴趣、不断地学习、信心，会让你在日常紧张的工作中减轻压力，工作不会变成负担，你会朝着目标努力、成长。在这个过程中，开始阶段我们为了生存找一份工作，逐步演变成为专业和职业，然后不断地提升自己的敬业精神，在未来，就能够成为你一生的事业。

在如家一定能够实现自己的成长和发展，如家能让员工实现自己的梦想。什么是好的企业？能够把握自己命运的企业，就是一家好的企业。把握自己的命运，就是通过你的努力能够实现你的梦想。■

# 构建康美人生

访康美药业股份有限公司人力资源经理魏明

“用爱感动世界，用心经营健康”，是康美药业的企业理念，魏明和康美人一起，用实际行动构建着属于自己的康美人生。

文 潘勇 图 魏明

康美药业一直以挖掘中医中药宝藏、造福于人类健康及创造健康和美的人生为至高追求，通过现代科学技术赋予传统中医中药以新的内涵，发扬中华传统医药之所长，开发研制天然中医药相关产品。在激烈的行业竞争中，康美凭借着独特品牌的优势，在坚持自己的原有优势基础上，不断调整短期发展目标，从而始终适应着时代的发展需求，真正构筑起品牌魅力，也博得了消费者的广泛关注。

有消费者认为，正因为康美药业的品质保证，才让更多的人敢放心购买——而产品的打造，则既离不开康美药业公司领导对行业对消费者心理的敏锐洞察，也离不开优秀员工的全身心付出，为公众制造了更多的好药，从而在平凡的岗位上实现了自身的人生价值，践行其社会责任。

经过长期以来的发展，康美药业在国内医药行业中的知名度越来越高，开始展现更多发展上的优势。康美药业之所以能有这样的优势，与其产品与人才上的优势密不可分。据了解，康美的现有员工 85% 以上拥有大专以上学历，平均年龄在 28 岁之间。高素质的的人才、年轻的队伍、良好的企业文化成就了团结、勤奋、热情、诚信、充满朝气与活力的康美药业企业文化。

据魏明介绍，康美药业独创管理模式，实行技效考核、责任倒查制。建立现代化人力资源配置体系，提倡天天创新，人人创新，激发培养企业员工以小见大、以细见精的创新创造特质。

康美还整合社会高端资源，自 2006 年以来聘请多位专家、院士，组建以医药界权威和医药泰斗为顾问的专家委员会，成立“康美药业博士后科研工作站”，并与广州华南理工大学、中国中医研究院中药炮制研究中心等单位建立了长期稳定的合作关系，为康美发展现代中药产业提供强大的原动力。

## 和康美药业结缘

跟我们介绍下您和康美药业的故事，什么样的机缘让您选择加入了康美药业？

魏明：我是 09 年 4 月进入到康美药业。其实我在进康美药业之前所从事的工作也是人

力资源，不过工作内容相对比较简单。

在大学时，我学的是公共事业管理专业，这个专业与我们的国情脱节的。更多是面向公共组织和机构，NGO、慈善和非政府组织等。虽然这个专业里也涵盖了人力资源，但是方向不在企业人力资源。

07 年大学毕业后，来到深圳工作，进的那家公司规模不是很大，而且也不是特别重视人力资源在各个管理体系中的作用和位置。我印象特别深刻的是，公司在招人的时候只是问应聘者，“会不会写字”、“有身份证吧”、“真的假的”……如果身份证是真的，就可以录用了。当时我觉得，如果继续在这样的一家企业里发展下去，对我自己的个人职业生涯的发展是没有什么好处的。很快，我就离开了那家公司。

我很喜欢进入康美药业时，面试官问我的一些问题，这也是我为什么选择留在康美继续工作下去的原因。当时他并没有问到太多常规的人力资源方面的问题，只是问我每个月的收入有多少是用来储蓄，剩下的主要消费在哪些方面；还问我爸爸妈妈的生日是哪天，判断我是不是真的记得；然后他会跟我聊一些关于旅行、世界观、人生观，以及对一些事情的看法。当时我就觉得这是一个特别务实的领导。在面试完以后，我决定进入这家公司。

**您在康美成长的速度还挺快的。**

魏明：刚进入康美药业时，我的职位并不高。在 2010 年晋升为部长，2011 年晋升为经理，晋升时间和中间间隔时间比较短。

**有什么特别的感触？**

魏明：从进入康美到现在，我感触最深的是，领导特别关心员工，而且都是发自内心地去关心你。

有一件事情我印象特别深刻。这是在我进入康美的第二个星期。在开会时，我们领导在会上就说，“我不相信你能在这儿干 7 年、8 年，但是我只希望当你离开这儿的时候，你的收入要比你刚来时的收入多出两倍以上，你的职位要比你现在高”。事实正是如此。

他说的话很实际，也激发了我真正愿意去努力工作。哪怕我不会也好，或者在某些能力方面有欠缺也好，都会去用心学习。因为我能看得到希望，我能看得到领导愿意去栽培我。

## 独特人才培养管理模式

谈一下您的公司吧。康美药业对人才的要求有哪些？

**魏明：**公司从最近这几年，实现了跨越式的发展，所涉及的领域比以往更加宽泛。与此同时，我们在人才招聘方面，对专业知识要求越来越高，对人才种类要求也越来越丰富，对学历的要求也在逐渐提高。

我们主要服务的对象是全国的连锁药店。作为厂家，我们提供给药店销售的药品，不但要质量合格、口碑好，而且服务也要到位。现在的医药行业的竞争非常激烈，药店药品品种非常多，如何给药店专业化的用药指导，是一个很关键的问题。所以，要求我们一线的工作人员对专业知识要非常了解。举个例子，当你去到药店和顾客沟通的时候，就要对这个医药知识有很深的了解。如果你不了解，顾客遇到一些问题，你就无法去解答它。

康美药业在中国的中药领域，尤其是中药饮片领域，在中国算是龙头企业了。既然在中药领域是全国最好的。中药是博大精深的医学瑰宝，但中药类的企业在全国各地并不是非常多。既然我们是领军企业，那就有责任是在做销售工作或生产的过程中，储备中药方面的知识。如果你懂得中药、懂得养生的理论，那再结合公司的产品，就更好推进工作了。

这些都是康美药业对人才的要求。

在人才的引进和培养方面主要有哪些独特的方法？

**魏明：**康美药业成立时间并不长，不是一个老牌企业——公司97年才成立，01年上市，就发展历程而言，其实是一个比较年轻的企业。这样的企业，随着业务范围不断扩大，公司的整体实力的不断壮大，更需要的是人才发展要紧贴着公司的发展步伐。每年我们校园招聘人数所占比例并不是非常高，只占30%左右。主要是通过社会招聘。

康美药业非常重视人才的培养。对于应届毕业生和没有经验的人，我们都会进行学院式的集中培训。这种集中特训为期一个月，员工不需要上岗，专门用来学习。它包含很多内容，有课堂讲授、现场实操、参观、户外拓展，还有观摩视频等，然后分成小组进行辩论和竞赛

等各种丰富的活动。

上岗后最重要的就是传帮带。在新人正式上岗一个星期内，我们都会给他指定一名师傅，让这名师傅负责来教新人，时间是六个月。在这个六个月的时间里，这名师傅有额外津贴。这六个月之后，我们会考核这名新人的业绩。如果结果不是很理想的话，那这名师傅在下次带新人时，只能有一个学员的名额；如果业绩非常好，就可以选择多带一名学员。他选择的学员越多，他拿到的津贴也就越多。

通过这种一对一的实际工作的传帮带，我们让这些没有经验的新人有了一种强烈的归属感，至少遇到困难，在单位里会有人帮助他。

除此之外，我们还鼓励新人们积极参与内部兼职。包括培训师、终端服务专家。其中，终端服务专家是我们人力资源部提出的特别方案，想办法让新人通过竞赛、学习等方式，报名参与终端服务专家的选拔，被选拔后有机会送到全国的连锁药店里给人讲课。

## 构建康美人生

从职业的角度，从您第一份工作到如今在康美药业，再回过头来看，面对自己的职业、面对自己的工作，您觉得您这一路走来，感触最深的是什么？

**魏明：**现在相对刚我毕业那会，感触最深的是我个人要稍微成熟一些。我刚毕业的时候，还不如现在的这些应届毕业生，心态非常不好、不虚心，就总觉得自己好像大学本科四年下来很了不起，自己什么都会。其次就是不够主动，在单位里领导让我擦桌子、端茶倒水，就觉得这种工作怎么能是我做的呢。

那是从什么时候开始让您改变了这种工作态度？

**魏明：**应该是我进康美的时候，领导对我影响是非常大。面对我的不虚心、工作不主动，他不会直接去指出问题所在，而是从侧面去引导和影响你。比如，他会引导你对生活的理解。一个人能不能真正去承担一份社会责任？真正明白自己的事业该如何去走？如果一个人对生活、对整个社会的认识，真正彻底明白了，那他就会自然而然转变在行为上。■

# 未来属于 社会化企业

社交媒体正在引领一场革命，在这场革命中，新的行为处事方式将不断涌现，社会环境也将不断改变企业的经营方式，对每一家企业的规划与决策提出挑战。

文索引 CRO



如果我们谈论社交媒体，我们会谈论什么？人们在社交媒体上转发或者评论，希望受到关注；企业在社交媒体上策划活动，开展行销……无论是什么，都不可否认，社交媒体的时代已经来临。全世界有 2/3 的网民都在自发推动着社交媒体快速发展，让它得以迅速地普及。可以预见，它还将对未来产生深远的影响。

## 社交媒体正在改变世界

社交媒体已经颠覆了传统的社交方式，它还在改变着企业的管理与商业模式。它不仅是一个新的营销渠道，其影响还会渗透到商业的方方面面，从研发部门到人力资源，从基层各部门到企业高层，社交媒体正在完全转变企业交流、运营、组织和创造价值的方式。或许有人会觉得这有些过于夸大社交媒体的力量，但已经有很多公司开始了这方面的尝试。

在社会化企业诞生之前，传统的公司都在学习如何在正常的运营中将消费者放在核心的位置。与传统的客户调研不同，戴尔（DELL）利用社交媒体创新了客户互动平台。他们不仅

利用 Facebook，让客户分享公司的动态，还会邀请对方为公司的产品提供建议。为此，他们还专门建设了一个客户社区（Ideastorm.com）来收集建议。在社区中，戴尔为建议设置了“投票”和“评论”的功能，为用户设置了“积分”和“等级”的功能。每天他们都会审查超过 4000 条建议，并从众多建议中去粗取精，反馈给相关的职能部门进行改进。他们还会邀请最热情的客户莅临公司总部，加入“客户顾问智囊团”，更深入地了解顾客在购买戴尔产品和享受戴尔提供服务时最真实的内心感受和体验。据悉，这些收集来的建议已经应用在戴尔超过 300 件的新产品上。

另一个例子是 ARM（安谋）。ARM 是英国微处理行业的知名企业，论知名度远不如 Intel（英特尔）公司，不过现在它正在让 Intel 感到恐惧。成立于 1991 年的 ARM 在上世纪 90 年代业绩平平，不过跨入新世纪后，他们做出了一个意义深远的决定：自己不制造芯片，只将芯片的设计方案授权给其他公司，由它们来生产。正是这个模式，最终使得 ARM 芯片遍地开花，将封闭设计的 Intel 置于“人民战争”



## 无处不在

作者：[美] 拉里·韦伯  
译者：曹进 / 郭亚文  
出版社：中信出版社  
出版年：2012-5  
定价：42.00 元  
ISBN：9787508632919

的汪洋大海。

我们传统的思维是自己的产品自己生产，而 ARM 的思维是利益与合作公司共享。没有生产芯片，ARM 将多余的费用投入在研发中。而在研发上，ARM 也拥有超过 700 个第三方技术提供者和设计者的在线和离线社区。社区帮助 ARM 公司设计出更好的产品，缩短产品上市的时间，同时它也为这些伙伴公司提供了一个网络工作的机会。对于 ARM 的竞争对手而言，这个社区则发挥了一个准入屏障的作用。

以上仅是数字营销专家拉里·韦伯（Larry Weber）在《无处不在：社会化媒体时代管理面临的变革与挑战》一书中所列举的两个案例。社交媒体能挖掘和利用那些积极与企业交流的人的集体智慧。它能为企业的发展敲响警钟，也能为企业产品的研发和生产提供改进的思路。通过社交媒体，你可以推动企业的发展，提升员工的工作能力，同时也能赢得消费者的支持与信赖。

## 不仅是工具，更是行为模式

现年 58 岁的韦伯有着非常丰富的数字化营销经验。他是全球知名公关公司——万博宣伟的创始人，2004 年离开 IPG 集团后，他又成立了 W2 集团，专注于数字化营销的研究。在《无处不在》这本书中，韦伯试图通过一些企业早期的成功举措及他们如何制定全面的数字商务战略的经验，来帮助那些对社会化媒体有所认识、有所领悟的企业管理者，使其意识到：倘若成为一家真正的社会化企业，你可以轻松实现与市场同步前进、走在产品上市周期的前面、开发具有市场影响力的新资源、改善企业的成本结构以及赢得人才竞争等目标。

在书中韦伯指出，企业要制定一个全面的数字商务战略，首先要清楚的界定本企业所面对的用户社区和主要股东社区，以此为基础培养和发展自己与用户和股东建立关系的工具；其次，要设法拓展企业的拥护者，包括竞争对手（通过行业、产品、技术等标准的确定合作，共同开发等）、离职员工队伍等等；再次，要通过“深水潜水”，区别“形象塑造者”、“纯粹主义者”和“问题解决者”三类不同的用户，并不断适应社交网络的细分环境变化，不断在



▲《无处不在：社会化媒体时代管理面临的变革与挑战》作者拉里·韦伯是知名的数字营销专家。

市场营销方面作出更细化的调整；接下来，就要仔细观察社交网络的前景，关注公司的支持者会出现在网络的哪个地方，以及他们对于公司的产品和服务、公司及其所在行业又有怎样的评价。

按照韦伯的观点，当下企业要取得成功，关键在于保持公司整个价值链能群策群力——它必须仰仗社会化媒体沟通、互动的工作属性，不仅是对外部市场、客户、伙伴，也包括对内部股东、部门、员工。所谓“无处不在”，既表现了社会媒体的发展现状，也揭示了今后公司内部社会化架构的未来构想。

传统的企业，其营销、传播、公关等都是分职能运作，而社会化企业打破了部门间的隔阂，建立起匹配的企业文化，将上述多个职能部门整合在一起，并实施真正意义上的全员营销、全员传播。不过，要完成上述转变，实现全员营销、全员传播，就需要以透明和诚实来重新梳理企业的经营战略，树立起道德目标和社会价值。只有拥有可信道德目标的企业，才能在社会化媒体时代持续促进与客户等群体之间的良好互动。

社交媒体不仅是一个工具，更是一种行为模式。“这关乎投身于一个不同的未来，一种完全不同的经营方式。这不是涉及一个职能部门的事，这是一种全新的思维角度。问题是你如何让你的企业把社会性作为生存的一种方式。”

投身社交媒体时代，做一个社会化企业，你准备好了吗？

# 如何识别并赢得一流人才

我们都希望猎取一流人才，但是我们每天的工作却只是填补人才的空缺。其实只要掌握了方法，千里马并不难寻。

索引 CRO

一流人才与普通人才之间有着天壤之别。Facebook 的 CEO 扎克伯格就认为，一名优秀的工程师抵得上 100 个普通的工程师。为了吸引优秀的人才，Facebook 不惜血本，在不久前以 10 亿美元收购 13 人的 Instagram 的案例中，人均花费就高达 7700 万美元，堪称史无前例。

虽然我们都知道一流人才对于企业的重要性，但是很多企业仍然只是按部就班地招聘着普通人才，或者他们根本不知道什么样的人才是一流人才，就算企业内现在就有这样的人才，也未必能分辨得出来。因《哈利·波特》而走红的 J.K. 罗琳就是个很好的例子。当第一部《哈利·波特》写成之后，至少有四家出版社曾有机会以低于 5000 美元的价格买到它，但除去其中一家，其余都出言相拒。在这些后来后悔不迭的出版商眼里，当时的 J.K. 罗琳只是一个从未写过小说的菜鸟。

乔治·安德斯（George Anders）是《彭博观察》杂志的创始人，曾为《华尔街日报》、《快公司》、《福布斯》杂志撰写专栏，专长于美国经济、投资市场以及创新等领域的研究与写作。在他的新书《最佳猎头的秘密》一书中就分享了各领域中最优秀的猎头是如何识别并获取高潜力的人才。这本书告诉我们，每个人都有能力识别并赢得真正的人才。

## 我们挖掘人才的能力正在退步

主流的公司招聘人才时的关注点都是应聘者就读的院校、专业学位和工作经验等等，就连数年前的谷歌也不例外。他们认为高智商的人士能够在谷歌表现优异，而衡量智商的最好方式就是参考应聘者的学业表现。结果，他们

从斯坦福大学、麻省理工学院、加州理工学院和顶尖常春藤名校中选拔了大量的博士生，但是其中所谓的天才发挥的作用并未达到谷歌的预期——在谷歌拒绝的应聘者中，应该不乏一批才华横溢的天才，他们的实际能力要远远超越学术水平。于是乎，谷歌改变了原有的招聘模式。他们重新分析了一流人才所具备的特征，并更加关注应聘者简历中吸引眼球的亮点，将眼界打开，寻找是否有一些导向成功的特别或稀有要素。

现在网络技术的发达，我们可以很轻易地获取到成千上万的应聘者。如果想要查阅应聘者的详细档案，只需要下载文档即可；如果想选择某一种方式给应聘者排名，也会有不计其数的软件帮助你快速地实现这一需求。但是在我们手边工具越来越强大的同时，我们挖掘人才的能力却在退步。通过过去的资格证书来判定一个人的未来，成为我们惯性的思考方式。我们还刻意回避那些特立独行的人、大器晚成的人、曾处于社会底层但取得卓越成就的人或事潜力巨大但尚无经验的新人。因为害怕出错，我们也失去了做出正确决定的勇气。

也正是这种谨小慎微，相信大部分企业都不敢自信满满地说他们赢得了人才之战。更多招聘官恐怕只是仓促地填补人才的空缺，或是在招不到合适人才的痛苦中挣扎，毫无进展。

## 通过隐性的品德，猎寻一流人才

遵循传统方式的猎头可能仍会被蒙蔽双眼，看不出哪些人可能是天才，但是最睿智的猎头却将如何把发掘人才的艺术发挥得淋漓尽致。在《最佳猎头的秘密》这本书中，作者就



最佳猎头的秘密

作者：[美] 乔治·安德斯  
译者：全虹  
出版社：中国电力出版社  
出版年：2012-8  
定价：36.00 元  
ISBN：9787512329799



曾深入美国陆军部队，看他们如何做到不用应征者舞刀弄枪，就能挑选到合格的士兵加入特种部队。他们所采用的方法就是利用简单的工具推运一辆沉重且残破的拖车，或观察应征者如何徒步走完一段坎坷漫长的路。通过看似不可能完成的艰巨任务，以及恶劣的环境，士兵们的性情和素质会显露无遗，而战场经验丰富的考核人员从中就能了解到更多。

在书中，作者提倡寻找人才身上隐性的品德。通过发现隐性特质，弱化对缺点的考虑，挖掘到“锯齿形简历”的特殊应聘者。他认为人才的评估，通常都被那些评定起来有意思的浮华特征弄得晕头转向，然而这些特征并不是成功的关键要素。相反，有些挫折的结果并不是缺陷，而可能是隐藏的优势，曾经遭受的斥责能促使人们取得更大的成功。以美国陆军推运拖车为例，就是在集中观察士兵遭遇逆境后的自我调整能力。可在现实的招聘中，有谁会注重不屈不挠、足智多谋、有好奇心和同情心这样的美德呢？这些素质在简历上很难展示，在简短的面试中也很难发现。

### 关注细节，寻找被忽视的明星

在篮球比赛中，教练和球探观察比赛的视角有别于一般球迷。哪一方获胜或谁得分最高并不是最主要的因素，在教练要求暂停休息时的一些琐碎的细节，或许更能揭示球员的进步空间。谁会拍拍队友肩膀、挤在一起，谁又会避开人潮独自闲逛，这些小动作透露着队员的动力和团队精神，而这些特质决定谁能成为一代球星，而谁又只能永远怀才不遇。

众所周知，在所有的领域内，当今最闪耀的明星在开始时几乎都无人问津。对于任何一个想在人才市场获胜的组织而言，需要找到方法，才能在早期捕捉到卓越人才。为了甄选出未来的成功者，细节很重要。当然我们不会因为一小点要素，就决定所有的事，但是很多细节印象综合起来，能助你作出准确果断的判断。

与此同理，当我们在选拔谁有潜力成为首席执行官时，不仅要评估要评估候选者的个人魅力和愿景，还要仔细观察能揭示候选者各种好的和坏的性格特点的小习惯。这些小细节，能帮助你识人所不识，找到那颗难觅的明星。



▲《最佳猎头的秘密》作者乔治·安德斯。

### 让高潜力人才得到充分成长

挖掘到你自认为的明星人才，培养和保留就变得异常重要。因为无论以为明星人才在聘用之前有多闪耀，合同一旦签订后一切都可能发生变化。如果事情没能按照计划发展，星光耀眼的人才会失去耐心，变得自私或迷惘。

要让最佳候选人成长得更出色，需要不断驱动他们往前走。在美国麦考尔军事训练营里，雄心勃勃的候选者就不断面对各种勇气测验，并接受挑战，他们积极参与、意志坚定。胜利者在随时会遭到淘汰的危机感中开始把自己逼得像绷紧的弹簧。在这个过程中，他们的潜力也得到了最大化的开发。

通用电气的公司审计员项目是美国企业界中最负盛名的人才选拔计划。这是一项筛选与试用相结合的长年挑战。候选者可能在巴西待六个月，马不停蹄地处理租赁交易；再被临时通知调配到遥远的澳大利亚去了解矿业。这样的进程能让最勤奋的人进入快节奏的公司财务部，并淘汰一些跟不上节奏的候选者。

造就人才也是挖掘人才的一部分。如果只是一味宠溺，这些明星人才迟早会失去他们应有的光辉。■

# 过一个 没有压力的假期

假期本是缓解压力的良方，但是假期中压力依然如影随形。在你享受春节合家团圆的快乐时，也应学会如何规避假期的压力。

编 一览英才网 图 CRO

又到一年春节假期，还没放假，好多人的心就已经飞走了。不仅工作进度开始延缓，态度也闲散起来，尤其在临近放假的那段时间，回家的行程几乎大家唯一讨论的话题。但是凭心而论，你的假期真的就能过得开心么？

有网络调查显示，有超过 80% 的人对年终假期感受到或多或少的压力，甚至还有人因假期的压力而产生悒郁、忧伤的心情，引起睡眠质量不良。忙碌工作一年，好不容易有机会和久别的家人团聚，本来就应该好好享受这份轻松与快乐，为什么还会感受到压力呢？假期，难道不只是带来轻松、舒解、欢笑吗？

## 悠长假期也有压力

假期的压力首先来自时间。为了过一个轻松的假期，你往往需要在节前完成很多年前的收尾工作。此外，春节假期一到，按照习俗，你也该想着给自己或家人买几件新衣服，采购一些礼品，准备一下家庭聚餐……如若本身工作上的时间和精力就不敷使用，这些额外的活动随之带来的压力，就绝难幸免。

假期的压力其次来自财务。每个公司的情形并不一样，年终奖因人而异。如果没有预为储存，那么过节必然会带来很多额外的支

出——除了路费和礼物的开销，还有压岁钱等等。在“每逢佳节倍思亲”之余，也有不少人会感叹“年关难过”。

假期的另一个压力源则来自家庭。家庭是为每一个人提供温暖和支持的最佳来源，尤其是春节，家人都会翘首以盼外出工作的亲人归来相聚。然而并非每一个家庭都是充满温馨的，如果家庭聚会让人感到痛苦，却又不得不为之，就会成为负担，造成压力了。

就算家庭和乐融融，春节假期法定只有七天。且不说春运期间一票难求，交通拥堵，好不容易舟车劳顿到家了，想彻底舒缓放松一下，也很难偷闲片刻。走亲访友、交际应酬是必须的，通宵玩乐也不少见，就在意犹未尽之时，你又得舟车劳顿地回去工作。

长假期，又是春节，在各类聚会中还少不了食物。面对阔别已久的家乡的味道，很少有人能抵御它的“诱惑”；在工作时积攒的压力，也会在假期中得到一次性释放，暴饮暴食在所难免。在春节期间，因贪食而体重增加、健康受损并不少见。

## 回避假期压力的建议

假期原本是享受亲情友谊，用来休闲娱乐、旅游探访的。如果我们满心欢喜地回到家中，却拖着过度疲惫的身躯回来，就适得其反了。其实，假期压力是完全可以避免的，如何留住欢乐，释放压力，关键看自己如何把握。

以下是一览英才网推荐给大家解决假期压力的办法。

**合理做规划。**要放假了，却发现还有很多收尾的工作没有做，明年该如何继续推进呢？再纠缠在这些事务上面是没有意义的。我们要回归到假期的基本精神上——放松。切断一切与工作有关的联系，将情绪调整到休假的频道上。安排好行程后，就开始好好享受，无需为繁文缛节或事务所羁绊，破坏了假日的安详和乐。

对于一年才回一次家的朋友，春节里总是有很多事情需要做，但是未必所有的活动你都有时间或精力去应付和完成。与其疲倦赶场，失去与家人欢叙的时光，还不如事先决定好什么是你最想要做的，婉拒一些你并不是特别感兴趣的——过多的社交活动不一定会带来

欢乐，别让你的假期成为一个心力交瘁、疲于应付的磨难。

假期结束后，你还是一样要生活、工作，在保证假期的意义和品质之余，你也不能让假期消耗完你的体力、绞尽你的精神、榨干你的钱包。如果能力有限的话，你可能需要重新思考一下礼品馈赠的意义，合理规划春节礼物的预算，将合适的礼物送给需要的人，提升礼物的价值。


**调整期望值。**春节期间，许久不见的亲朋聚在一起，难免会相互关心：工作怎么样？工资有多少？有没有女朋友？……很多充满善意的关怀，有时候会让人不甚其烦，穷于应付。有的人为了显示自己的成功或幸福，让自己成为亲友中的“明星”，抢着去做一些无谓的工作，承担一些不必要的费用，平添了一些额外的负担。还有些人觉得好不容易回一次家，期望为家人制造一些美好的记忆，譬如买完美无缺的礼物、准备美味的大餐、策划印象深刻的活动……当结果无法实现预期，反倒让自己倍感焦虑。

其实假期就是假期，和家人在一起，轻松、快乐才是重点。无需给自己设限，做回你自己就好了。

**照顾好自己。**要想让假期没压力，就需要给自己足够的睡眠和健康的饮食。没有理由在过节时身体就需要较少的睡眠，只有睡眠足够了，才有助于你充分享受欢乐。

参加聚餐或宴会前，最好先进食一些高纤维食物——因为在聚会上，往往会吃过多高热量或太高营养的饮食，这有助你减少对身体的影响。

**节后缓调适。**无论多么有规划，春节结束的时候，人都会感到精疲力竭。即便上班了，都较难从“休假”的状态中走出来。要远离节后的亚健康状况，使自己的深信能比较适应快节奏的工作，就需要进行必要的调适。

刚开始工作的时候不宜太竞争，强度不宜太大，应循序渐进。上班后可以多与同事聊聊天，或边聊天边工作，以减少工作的疲劳感。另外在饮食起居上要有有序均衡。节后无论是应酬还是娱乐，都须有节制，尽量早休息，不熬夜。在心态上则要自我减压，不要对自己过分苛求。要相信只要拥有不错的精神状态，恢复规律的生活，一切都来得及解决。 

# 快乐工作的十条建议

快乐工作，幸福生活追求幸福是每一个人的终极目标。如果 2012 年工作没有让你感受到快乐，那么，2013 年你就该加油了！

编 一览英才网 图 CRO

近日台湾某人力资源公司针对超过 1000 位上班族进行网络问卷调查，超过 30% 的上班族选择了无力感加倍、未来方向不明的“闷”字，象征着 2012 年一整年的心情，其次则是“烦”和“忍”——这三个词都是负面字眼，透露出上班族不满职场现状。

在此之前，内地另一项调查也表明，将近有九成的职场人士表明自己并不快乐，其中主要原因依次为“迷茫而找不到未来发展方向”、“薪酬太低且加薪无望”及“不能体现自身能力与价值”，所占比例分别达到了 70.8%、59.4% 和 45.9%。

工作已经成为现代人生活中最重要的一个部分，也成为其生活快乐指数的重要决定因素。不知道这些调查是否也代表了你的心声？你的工作快乐么？

## 2012，你的工作快乐吗？

想得到一份快乐的工作大概是所有人的愿望，毕竟人的一生至少有三二十年的时间都会处于工作的状态，如果你期望自己的人生快乐，就需要一份好的工作。在你每天早上醒来上班的时候，内心都能愉悦，充满希望。不过，对于很多人来说，快乐工作不啻于一种奢望。

不少人工作是为了在不景气的环境下生存下来，择业时比较盲目，缺乏明确的职业规划，工作处在一种无序和失控的状态。加上现代生活节奏快，生活压力普遍增大，在工作中如果遇到不顺心的事情，很难及时调整，糟糕的情绪让人快乐不起来。

如果工作不快乐，终日郁郁寡欢，对工作完成的效率及质量、人际关系的处理及身体的健康等方面都会产生影响，而且这是一种恶性循环。到最后，通常的解决方案只有跳槽，寄望于通过换个环境来改善恶劣的境况。然而跳槽就是灵丹妙药么？

## 2013，让工作变得更快乐

就像不存在完全符合你要求的另一半一样，世界上也不存在完美的工作。跳槽也许能解决问题，但也不能低估了“扑空”带来的杀伤力。所以我们还是要从现有的工作中找寻到快乐。

如果 2012 年工作没有让你感受到快乐，那么，2013 年你就该加油了！在这里，一览英才网提供十条建议，希望能帮助你找到快乐。

**专注一件事。**在当下的经济环境下，工作压力大是无从回避的。当你一下子接手了很多项任务，压力就会让你喘不过气来。当你感到紧张焦灼时，请马上停下你手中的工作，将所有事物从脑海里清空，然后深呼吸，放松。有证据表明，简单的冥想有助于人的健康和快乐，手忙脚乱只会让你一事无成——要知道，就算是米开朗基罗也无法同时雕刻大卫像和绘制梵蒂冈西斯廷教堂天花板的壁画。

**多走动走动。**工作压力大时，很多人都想着马上将问题解决，就枯坐在办工作前，好久都不会换一下姿势。其实这是一种有损健康的行为。美国梅奥诊所研究就发现，身体对同一坐姿的可承受时限为 20 分钟，之后就会产生



不快感。所以我们建议，每工作 15 分钟就换一种姿势，或者起身走动一下。早晚若能进行身体锻炼，对改善心境也是不无裨益的。

**利用你的长处。**如果你能从事符合你长处和个性的工作，你会感到快乐。譬如一个天性达观、性格外向的人就该去做销售，如果让他做会计，他只会如坐针毡。不过在恶劣的经济环境下，很多人出自本能地选择了第一份能拿到手的工作，无论这份工作自己如何不喜欢。但是如果你真想让自己快乐，千万别忘了继续去寻找那份真正适合你的工作。

**学习乐观。**乐观和快乐很接近，但是并不一样。快乐部分是遗传，部分是自我的选择。

但是乐观是一种认知诠释的方式，是可以通过学习获得的。通过调整认知、归因、应对方式，树立信心，就能挑战心中的负面思想，当糟糕的事情发生，你就不会把它再当做世界末日。乐观主义者认为，所有的挫折都是暂时的。

**看长远点。**不要抱怨上天对你不公，世界不是围绕着你或你的忧虑打转的。如果哪天的主管没走过来拍拍你的肩膀，并不代表他不重视你了，很可能他还有其他的事情需要忙碌。如果你是工作被老板否定了，并不代表你的能力不够，很可能是公司的经营策略发生了转变。眼光放长远一点，记住该记住的，忘记该忘记的，可以规避很多负面情绪。

**来点幽默感。**林语堂曾说过，“我们是猴子的后代，而不是牛的。”言下之意是说，玩乐是人的天性。所以无论面对多么繁重沉重的工作，都要保持适度的微笑。适度展现自己的幽默感，这样，轻松愉快的事情也会围绕着你。

**保持友善。**有人觉得快不快乐是自己的事情，其实别人可以让自己快乐。譬如昔日老友、家中父母妻儿、左近的邻居或工作伙伴，他们都能成为你快乐的源泉。有必要时，多在办公室里走动走动，或和真正的朋友们（不是来自虚拟世界的）举行一次小 Party，说说工作以外的事情，也许你的心境会大不相同。

**培养适应力。**人的一生不可避免地会面对很多挑战。当你跌倒了，你需要快速地站起来。适应力就是从挫折中恢复和成长的能力，和第三条建议提到的“乐观”一样，这个技能需要不断地学习，转换和开发自己的思维模式。

**学会感恩。**很多研究表明，那些向其他人表达感谢，对生命中美好的事物保持感恩心的人们，比那些不常这么做的人更容易感知生活中的美好。早晨温暖的阳光、一顿美味的食物、一首好听的歌，都会让你的感受大不一样。经常对别人说“谢谢”，不仅会让别人感受到快乐，也是在让自己快乐。

**把工作当作事业。**在很多人眼里，工作是工作，它和事业是有区别的，但是快乐工作的人，知道他们两者之前其实并没有区别。但是要做到这一点其实很不容易，这可能需要大量的内心斗争。但是一旦你这么做了，你就会对你的工作产生兴趣，并全新投入，在具体的成就中，你会感受到真正的快乐。■

# 离职，并不是结束

离职员工是企业不可忽视的重要财富，它将为企业带来新的挑战 and 契机。

编 一览英才网 图 CRO

前不久，全球著名人力资源咨询公司怡安翰威特发布了 2012 年全国人力资源情报研究结果，根据其调查的数据显示，2012 年全国的平均薪酬和离职率都保持着高增长的趋势，分别是 9.1% 和 18.9%。究其原因，主要是因为企业人才竞争变得越来越激烈，导致薪酬溢价和高人员流动，同时企业内迁的趋势也推动了人才的流动。

按理来说，员工离职对企业而言是再正常不过——在一个人的职业生涯中，那可能不经历几家公司呢？所以面对员工离职，很多公司的 HR 虽有挽留，也还是高效地配合完成离职手续的办理和薪酬的结算，然后就急急忙忙地展开招聘，殊不知离职人员还有他的价值——员工离开了公司，并不等于他和公司就没了关系，无论是主动离职的，还是被公司辞退的，都要进行关怀和管理。

## 离职员工是最好的雇主品牌宣传员

没有企业可百分之百地保留现有员工，无论你能提供多好的机会，多高的薪酬，多优越的环境，有抱负的员工总会被看起来更好的地方所吸引。一旦员工离职，企业切不可把这部分人的流失当作是企业的损失，甚至“因爱生恨”，而是要继续发展，让它们变成企业宝贵的财富。

笔者曾遇到过一家企业，其市场总监或因能力不足被公司辞退。之后在公司会议中，领导每每提起，都要对其批判和否定一番，不知是要警示在位者，还是要表达选择失误的愤恨。这种行为给离职者和在职的人员都造成了非常不好的影响。对于离职者而言，离职时感受的是“人未走，茶已凉”，没有机会也没有意愿向公司提出意见和建议；离职后，从各种渠道知道领导对自己的离职态度，也难免会心生怨

愁，不损毁原公司就已经是“仁至义尽”了。对于在职员工而言，看在眼里，感同身受，想到更多的是自己以后离开公司，会不会也会遭受如此待遇，对公司和领导的认同感会自然地淡下去，遇到困难，也不会像以前那么有责任心和积极了。

我们都在谈雇主品牌，也在想方设法运用各种手段来提升企业的雇主品牌形象，其实离职员工就是企业最好的雇主品牌宣传员。无论员工在企业呆了多久，他们都比那些尚未在企业工作生活过的人更了解企业。当他们是满怀感激的心情离开企业时，他们对企业的评价都将是正面和充满感情的。而他们对企业的评价，将在无形中影响未来的候选人——试想，有什么广告会比从企业离职的人对企业的评价更有说服力呢？

### 离职员工是可靠的低成本人才来源

离职员工还可以是可靠的低成本人才来源。现在全球的经济正在缓慢地复苏之中，很多企业都在考虑返聘经济危机时辞退过的员工。因为他们曾经在公司工作过一段时间，对公司的工作环境、企业文化都有一定的了解，能很快地融入企业。对他们的工作能力，公司之前也有足够的了解，风险系数更低，也可以节省大量的培训成本。而另一方面，当公司给予离职员工第二次机会，他们也会更加珍惜，工作效率要较“新入职”的员工更高。

即便你没有返聘老员工的计划，抑或他们已有了更合适的工作，他们也可以成为你招聘人才的渠道。俗话说“物以类聚，人以群分”，优秀的人才周围往往也是优秀的人才，通过这些认可企业的离职人员推荐给企业，不仅企业可以节省招聘的成本，被推荐的人才对企业的认可度也会更高。

此外，离职员工对企业的运营也会大有帮助。在得知或计划离职时，员工往往会进行深刻的反思。在离开公司时，通过真诚的沟通，离职员工往往愿意提供真诚的意见，这些意见很可能成为公司改进的契机。在离职后，离职员工所从事的职业，与原来的工作都会有千丝万缕的联系，通过与他们的沟通，可以保证公司紧随市场潮流，把握宝贵的商机。当然，也

不排除他们与原公司开展业务合作的可能性。

### 直面人才流动，开展离职管理

很多公司都意识到离职员工的价值，一些世界顶级的公司还专门设置了“旧员工关系主管”职位，专门来管理离职员工。麦肯锡就有一本著名的“麦肯锡校友录”——他们将员工离职看作“毕业离校”，而非“背叛”——在这本校友录中，很多离职员工都已是 CEO、教授和政治家。贝恩咨询很早就建立了一个前雇员关系数据库，其中不仅包括其职业生涯的变化，甚至包括结婚生子等细节。如果要离职员工管理做到细致，这是一个大型的系统工程。不过更重要的还是企业观念上的改变，即便无法做到极致，也能将离职员工的价值体现出来。

离职员工管理从员工离职之时就已开始，如果双方都心存感激、相互肯定并坦承面对，相信就会有一个好的开始。企业可以建立规范离职员工的面谈制度，设计员工面谈的记录卡，将员工反映的问题以及员工的信息完整的记录下来，以便进行周期性的统计分析，改善人力资源管理。对于资历较老、为企业做出过突出贡献的员工，甚至可以举行一个简单而温馨的离职仪式，将核心员工离职对团队凝聚力的影响降至最低。

在一个愉快的离职之后，离职员工和企业的关系就进入到一个新的阶段。经常性地拜访或电话联系是不可能的，但是可以建立一个数据库，更新员工的就业信息和联系方式，便于分组发邮件，逢年过节发送离职问候，公司重大活动发送邀请，保持定期的联系。也可以建立一个 QQ 群或论坛，为曾在公司工作过的员工提供一个交流互动的平台。论坛（或圈子）可利用 BSNS 网站，可以利用微博，甚至可以像百思买一样专门建设一个论坛，供新旧员工交流——当不同时期的员工可以一起交流，毫无疑问会更利于雇主品牌的传播了。

马上我们将迎来全新的一年。迈入新年，不久我们又将迎来一个招聘和跳槽的“小高峰”，在努力做好人才保留工作的同时，我们也该尝试进行离职者的管理了。离职员工是企业不可忽视的重要财富，它将为企业带来新的挑战 and 契机。■

# 数据驱动下的谷歌招聘

相对于主观的判断，基于数据更能助你找到合适的候选人。

索引 图 CRO

为保持在业内的领先优势，谷歌招聘瞄准的都是顶尖的人才。据悉，每年都会有 100 万人申请他们的职位，平均每个职位将近有 130 个申请者——这何其惊人！这个“招聘机器”每月会招聘 800 人左右，这个量也是很多企业一年的招聘量。于是乎，我们很感兴趣他们是怎么从这一百万人中筛选到合适的人才，并且保持他们招聘实践的高效？

之所以人们对谷歌趋之若鹜，毫无疑问谷歌的雇主品牌帮了大忙。对于很多求职者而言，谷歌的文化就是一个传奇。在网上很多博客中，都在流传谷歌轻松写意的工作环境、平等透明的工作方式以及以人为本的管理理念，使得无论是家庭主妇，还是金融专家和前沿的工程师，都渴望到谷歌去工作。虽然谷歌并不屑于做自己的广告，但是这些博客讨论，已在无形中强化了它的品牌形象。

对于员工而言，谷歌能创造出如此独特的工作体验，并且能保证让他们做自己最擅长的事，成为领域里的专家，也给谷歌的人才保留很大帮助——谷歌的员工流失率低于 5%。

当然，谷歌最令人赞叹的是它的创造性，实际上谷歌的招聘团队也采用了很多创新的方法来开展招聘。2006 年春季，谷歌重组它的搜索引擎部门，并将这一信息传递给目标院校的师生们。当人们通过谷歌的搜索引擎入口，谷歌的服务器就能记录访问者的 IP，查询到这个 IP 属于哪个组织，从而鉴别访问者是否来自意向学校——这种方式并不新鲜，却有明显的谷歌特色——当鉴别访问者是来自意向学校时，搜索框的下方会增加一段文字，询问访问者是否即将毕业，是否对谷歌的工作感兴趣……

谷歌也采用内部推荐。不过有别于一般企业的内部推荐，谷歌更追求一种世界级的候选人体验，他们是积极主动的，且所有推荐在一



周内必有响应。很多公司设计流程时，首先考虑到的是企业的需求，但是谷歌意识到一个成功的内部推荐项目必须满足雇员的需求，推荐第一。

谷歌在招聘上还采用了数据驱动的方式。它分析公司内部高绩效员工的特征，在招聘的过程中与候选人进行匹配。以前谷歌大多都依赖学术成绩、学校的档次、现有的行业经验和主观的面试结果，往往招聘一个人才，需要经历十数次的面试，但是通过新的运算法则进行评估，大概 5 轮面试下来，就能得出一个正确的结果，而且比传统的方式更加准确。

与传统的公司不同，谷歌鼓励招聘官们去自由尝试新的招聘方式，即便出现失误，也能从失误中汲取经验教训——这使得他们的招聘方法通常都别出心裁。

谷歌招聘关注的重心也不是降低招聘成本，而是提升招聘的成功率，让每一个招聘的人才都能成为顶级人才……

这一切都值得我们好好去学习 & 思考。 ■



# 《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。

请您在选择的答案前“□”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《首席招聘官》官网（[Cro.job1001.com](http://Cro.job1001.com)）或《首席招聘官》官方微博客（<http://blog.sina.com.cn/u/2715833623>）下载电子问卷，填写完发送至 [CRO@job1001.com](mailto:CRO@job1001.com)。

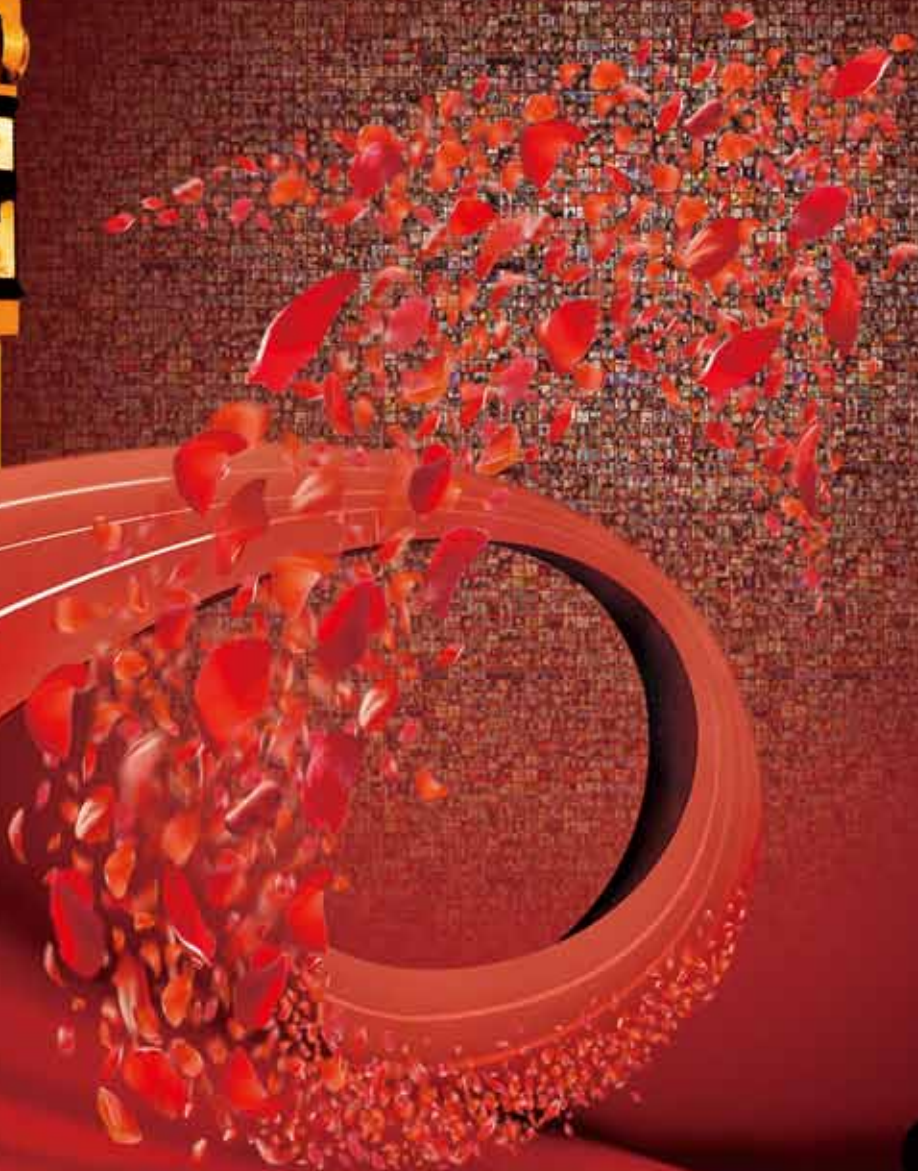
如果您还有观点和经验想与我们分享，欢迎赐稿，投稿邮箱：[CRO@job1001.com](mailto:CRO@job1001.com)。

# 职业的力量

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

聚焦职业本身，以不同个体的成长历程为纽带，从一段故事、一场经历、一次感想中去挖掘、思考职业成长的环境、职业本身的发展，从而给予从事该职业的群体对于人生观、价值观一定的影响和指导，这就是职业的力量。( [zhiye.job1001.com](http://zhiye.job1001.com) )



**LANYOU** 览优猎头  
HEADHUNTING

**[精细化 精准化]**

基于一览英才网行业招聘的专业猎头!

以行业垂直细分，提供精细化的猎头服务著称

为企业提供推荐高级人才、人才测评、薪酬调查、人才背景调查等相关人力资源服务

公司拥有一支强大的管理和经过多年历练的服务团队

致力营造一个阳光、健康的职业生态圈，打造最值得信赖的人力资源服务平台

**www.lan1001.com**

企业服务专线：

**0755-26813086**

**18948713061**

人才服务专线：

**0755-26889875**





# 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。