

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

cro.job1001.com

02
2013



一 览 英 才 网
www.job1001.com

内部资料 免费交流



渠成

刚刚起步的 Netconcepts
和中国 SEO

【专题策划】
人才招聘迎来
营销时代

【招聘E时代】
如何启动你的
社交招聘

【高端访谈】
创新招聘，
招聘创新人才

【职业的力量】
曾力的职场
三部曲

新年换个好心情

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
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



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年创业家黑马
中国潜力企业50强

2011年影响中国
管理实践十大新锐公司

2011年广东省中小企业
公共服务示范平台

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 02 期 总 004 期



22 | Feature 专题策划

人才招聘迎来营销时代

曾几何时，人才要诚惶诚恐地揣度招聘官的喜好，才能谋求一份工作。但而今，招聘官想千方设百计也难求一名合适的人才。当市场发生转变时，招聘官的思维必须随之发生转换：传统形式的招聘已不复存在，招聘实则已经变成了营销公司、营销岗位和营销自我——尤其在招聘本身不具备特别强大的吸引力时，营销就变得尤为重要。

54 | Ask the Expert CRO 学院

基于行为的结构化面试

结构化面试是当前面试实践中应用最广泛的一种面试方法，而基于行为的结构化面试更利于招聘官认清候选人的真实能力，寻找到胜任招聘岗位的合适人才。翁江春老师结合其丰富的招聘实战经验，为我们提供了他对结构化面试的理解。

一览

- 10 **头条** 马云的继任者
- 12 **人物** 杨绵绵等
- 13 **速览** 灵活的重要性等
- 14 **数字** 17：雅虎催生最年轻千万富翁
- 16 **趋势** 因人制宜，提升企业人才的稳定性
- 17 **排行** 2013IT 业十大热门技能
- 18 **专栏** 并购招聘：你前所未闻的强大招聘战略
- 20 **专栏** 招兵买马，还需薪酬先行

专题策划

- 24 人才招聘的营销时代来临
互联网、社交媒体，甚至手机正在为我们开启一个全新的世界，我们相信睿智的中国企业招聘官们也能在其中找到自己的解决之道。
- 27 招聘销售，从建设雇主品牌开始
对产品而言，品牌营销的目的是促进消费者消费，以实现利润的最大化；而对雇主而言，品牌营销的目的是与优秀的求职者交换，以最大化人力资本回报。
- 30 拨开招聘渠道的迷雾
虽然社交招聘、移动招聘正在兴起，但网络招聘依然将是求职者找工作的主要途径。随着用户需求变化，垂直和细分将是求职者和企业的必然选择，创新的产品和服务模式将带领网络招聘走向新的明天。
- 32 运用营销手段，提升你的招聘效果
在营销领域，已经拥有了很多成熟并证明有效的理论和方法，如果能应用在招聘上，绝对可以提升你的招聘效果。
- 34 部署你的内部推荐项目
- 37 打破常规，开辟新天地



一步小尝试 一段新旅程

一览英才网雇主品牌服务邀你同行

企业介绍、人才社区、在线交流，
图文并茂，全方位构建企业雇主形象和竞争优势；
高管访谈、HR访谈、员工访谈，
现身说法，立体化呈现企业人才理念和企业文化。

这是具体、透明、公开的一步小尝试，
将开启人才招聘和雇主品牌的一段新旅程。
一览英才网雇主品牌服务，
提升形象，约定人才，
打造企业在人才市场上的持续竞争力。

定制热线：0755-86153928

Contents | 目录

2013 年第 02 期 总 004 期



58 | Interview 高端访谈

殷小永：创新招聘，招聘创新人才

互联网是个创新驱动的产业，几乎每天都在上演着“奇迹”。作为中国较早进入互联网的企业，腾讯也是创新领域的佼佼者。据腾讯电商人力资源部招聘调配总监殷小永介绍，创新已经写入腾讯的文化价值观，不仅在技术层面，在人才招聘上，他们亦在锐意创新，为招聘创新型人才而竭尽全力。

广告索引

一览 HR 研究院.....	封二	蓝泰管理服务.....	9
一览英才网.....	1	读者调查表.....	95
一览雇主品牌服务.....	3	览优猎头.....	96
首席招聘官.....	5	职业的力量.....	封三
HRBar 公益论坛.....	7	一览职升机.....	封底

锐智

- 40 **创新思维** 小企业如何吸引大人才
难道顶尖人才对于小企业，就只是一个梦么？
- 42 **创新思维** 招聘消极求职者的十二条建议
消极求职者是企业招聘官无法忽视的资源。
如何发现、吸引并招聘到他们，就让一览英才网来告诉你。
- 44 **创新思维** 高效能招聘官的七个习惯
- 46 **招聘 E 时代** 通过人才社区，培养合格候选人
- 48 **招聘 E 时代** 如何启动你的社交招聘
- 50 **招聘 E 时代** 快加入到手机招聘的游戏中来
- 52 **招聘 E 时代** 大数据将如何影响招聘
- 54 **CRO 学院** 基于行为的结构化面试

榜样

- 58 **高端访谈** 殷小永：创新招聘，招聘创新人才
- 64 **最佳雇主** Netconcepts：刚刚起步的 Netconcepts 和中国 SEO
- 68 **最佳雇主** 榕基软件：将员工视为企业最重要的客户
- 71 **最佳雇主** 领航顺融：工作，并且享受生活

沙龙

- 74 **职业的力量** 曾力的职场三部曲
- 78 **职业的力量** 软件开发需要一些天分
- 80 **新书新知** 创新者是怎样炼成的
- 82 **新书新知** 寻找属于你的紫松鼠
- 84 **职场人生** 构建学习型企业的难题和误区
- 87 **职场人生** 薪酬管理的十大硬伤
- 90 **一览话职场** 职面雾霾，Hold 住幸福
- 94 **招聘故事** 让顾客帮你来面试



**成为微会员，
共享微优惠！**



2013



关注《首席招聘官》微信，优惠一扫而出

为了方便大家了解更多人才招聘方面的动态及技巧，进一步增进与读者之间的互动，《首席招聘官》微信公众平台业已开通，微信号为Cromagazine，欢迎大家关注。

除提供内容服务外，《首席招聘官》微信公众平台还为您提供一系列优惠服务：01、网络招聘服务；02、薪酬报告服务；03、人才外包服务；04、校园招聘服务；05、雇主品牌服务；06、猎头服务；07、背景调查服务。您可回应对应编号，咨询您所需要的服务项目，我们将在原服务报价的基础上，提供9.5折优惠。

关注《首席招聘官》微信，做小招的铁杆粉丝，成为企业的首席招聘官！



猎头服务

薪酬报告服务

人才外包服务

网络招聘服务

雇主品牌服务

校园招聘服务

背景调查服务

参与方式：

1. 打开微信-朋友们-添加朋友-查找微信公众账号（查找微信号cromagazine即可关注）；
2. 打开微信-朋友们-添加朋友-扫一扫（扫描上面二维码图片即可快速关注）；

首席招聘官
CHIEF RECRUITING OFFICER

招聘渠道非常道

上个世纪 80、90 年代，企业招聘从来不考虑渠道，招工信息、招聘信息在哪儿，人就涌到哪里。所以那时的企业招聘基本不用费神，更不用花钱，更没有招聘渠道服务机构。那个年代的职业介绍机构很吃香，收取找工作人的中介费，帮助疏通关系，才有可能找到工作。

随着我国改革开放的进程加快，经济发展取得巨大成就，经济规模总额跃居世界第二，劳动力市场、特别是人才市场的本质发生了变化。用工单位、特别是占到就业人口 80% 的民营经济招工、招人变得越来越难了。当一个经济行为变得有难度了，成为整个经济运营体系的瓶颈的时候，就需要专门的机构来承担，于是招聘渠道服务机构应运而生。

刚开始一般是职业介绍所“两头吃”，一边收取求职者的中介费，一边收取用人单位的推荐费，慢慢的就演变成专门收取用人单位的推荐费，对求职者免费。随着供需双方的变化，他们开始逐步组织现场招聘会，吸引求职者现场找工作；把招聘信息集中发布在平面媒体上供求职者查阅；高端的人才逐步开始做些必要的调查，后来发现这就说国外所谓的“猎头服务”；到了批量招聘应届生需求出现的时候，校园招聘专业服务模式就出现了；随着互联网革命的到来，网络招聘从来都没有消停过；移

动互联时代和云计算的技术成熟，在招聘领域的运用也如雨后春笋……

作为企业招聘负责人，面对不同的招聘渠道，可以根据自身需求情况作出针对性的选择。招聘渠道本身没有好坏之分、优劣之别。这些都是因不同的企业、不同的区域、不同的职位、不同的人才类别、不同的年龄段等而不同。不过整体上来讲，招聘渠道正在朝着以下几个方向变化着：

服务更加专业化：由于随着社会分工更加精细，用人单位对人才岗位要求的要求也更加精准化，同时企业对招聘效率的要求也在提升，劳动力从供过于求到供不应求的变化。现在的求职者不是那么缺少工作机会，更不缺变换工作的机会，特别是各个行业的专业技术人才，整体上来讲我国专业技术人才将长期处于短缺状态。这样急需更加专业的招聘渠道服务机构更加精准的操作，他们渗透到各个行业，能够挖到每个行业的专业技术人才栖息地。

网络终端移动化：信息技术在招聘领域的应用带来的好处有目共睹，手机几乎成为所有人形影不离的伴侣，他们想找工作、想换工作，最方便的信息源也许就是手机了，那么您的招聘信息是不是第一时间要推送给他们呢？

产品形态社区化：简单的一个招聘信息公告，也许不能满足广大人才，特别是专业技术人才的需求，这些紧缺的人才希望和招聘单位进行互动，了解清楚之后再做决定。那么作为求贤若渴的招聘单位，理应参与进来，互动起来，才能把人才招聘进来。其他人才对用人单位的评价、社区对用人单位的评价、媒体对用人单位的评价等讯息，综合起来，我们称之为雇主品牌形象。我们用人单位意识到这一点，就应当充分运用这些社区平台有意识地建设雇主品牌。当前流行的 SNS 社区、微博、微信等，都是塑造雇主品牌很好的渠道。■

金明

中国最大的中文实名制交流社区



第九届千人大型公益论坛

新经济调整下的人力资源变革

中国2013顶级盛事

HR的豪华盛宴

2013年06月02日

中国·北京

北京国际会议中心

主办单位：HR Bar (HR专业人士实名俱乐部)

HR Bar的愿景

让每个HR从业者遇到的问题
在HR Bar都能找到答案

10年有你
10 Years with U

www.hrbar.com

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

2013年第02期 总004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
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 秦正舟

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 叶作林
院校合作 卢致毅
媒介合作 刘宇轩
法律顾问 刘 坤
广告服务 熊 群
广告热线 0755-86328326

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

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



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



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

马云的继任者

阿里巴巴是国内三大互联网巨头之一，马云又是中国企业界偶像型领导者，所以阿里巴巴的交接班也自然成为了万众瞩目的焦点。由陆兆禧接班众望所归，而马云换一种方式管理，也给中国民营企业的接班人计划提供了新的思路。

文索引 CRO

2013年1月15日，马云宣布将于5月10日辞去阿里巴巴CEO职务，一石激起了千层浪。虽然坊间也曾戏言过阿里巴巴、腾讯、百度这三互联网三巨头掌舵换班的事，但事情真的来临，却也让人错愕——毕竟阿里巴巴的收益正稳，而生于1964年的马云还远未到隐退的年龄。

在马云辞职的公开信发表之前，曾多次表达过退意。就在不久前接受《时尚先生》杂志的采访时，他还说，“退意存在，一直存在，越来越浓重。不是因为我想休息，不仅仅是因为累，不仅仅是因为太辛苦。最重要的是，这个公司，假设我的能力不能再匹配这家公司，

是对这家公司的巨大伤害，对无数的人是巨大的伤害。”读到这篇采访的人，更多是钦佩他的见识与智慧，没有谁想过他会这么快付诸行动。

马云对阿里巴巴进行多次拆分，最近一次是将它拆解成25个事业部，具体事业部的业务发展将由各事业部总裁（总经理）负责——这已是先兆。马云的解释是，“我们也不算是集团式管理，更像是个生态系统。”“阿里在建设的是一个生态系统，是一个真正ecosystem。”依靠小企业自己管自己、小企业群自己协调自己，把市场机制引入到企业管理中，或许更容易让他抽身。

“在接下来的几年里，我将主要负责阿里巴巴董事局的战略决策，协助CEO做好组织文化和人才的培养，并将会和大家一起加强和完善阿里的公益事业。”马云在辞职公开信上如是说。管理几十个事业部或许没有那么多的精力，但是掌控制度、战略及文化，也是调控“生态”的关键——毕竟即便马云退隐了，阿里巴巴还是马云的阿里巴巴。

“铁木真”晋升“成吉思汗”

马云宣布辞去阿里巴巴CEO职务后，谁

来接替他就成了大家最关心的话题。其实在挑选自己接班人的事情上，马云从未敢马虎，从一开始他就剔除了外界人士，专注于从阿里巴巴内部的几位高管中精挑细选，热门候选人包括支付宝总裁彭蕾、阿里巴巴集团首席战略官曾鸣、淘宝前总裁和阿里巴巴首席数据官陆兆禧，以及阿里巴巴集团副总裁姜鹏。在这些接班人选中的，当属彭蕾和陆兆禧的呼声最高。

彭蕾是阿里巴巴集团 18 位创始人之一，曾任阿里巴巴人力资源部副总裁和支付宝 CEO，她是最相信、最懂甚至也是参与建立阿里价值观的人。有了巨人网络集团总裁刘伟的先例，身为史玉柱好友的马云选择“女二号”彭蕾似乎也在情理之中。

陆兆禧则是 2000 年加入阿里巴巴集团，他几乎在集团内所有重要业务部门任职过，堪称阿里巴巴的“救火队长”。马云对他的评价是“老陆务实比较厉害，务虚还不够。”他和陆兆禧，就如同苹果的乔布斯和库克。

是彭蕾，还是陆兆禧？成了马云的又一次成功的公关秀，坊间的争论持续提升着阿里巴巴的热度，不过这一次马云没有等到截止日才揭开谜底——3 月 11 日，花名“铁木真”的陆兆禧成为了最终的“胜利者”。而彭蕾则委以出掌阿里小微金融服务 CEO 的重任——阿里小微金融服务也将是阿里巴巴集团未来十年的一个焦点所在。

“铁木真”晋升为“成吉思汗”，并未出乎大多数人的预料，或许论私人关系，陆兆禧未必是马云见得最多、关系最亲密的助手，但论业务上最受倚重的程度，放眼整个阿里巴巴集团，陆兆禧不做第二人想。顺境中，陆打造 B2B、创建支付宝、打通淘宝平台；逆境中，陆平息 B2B 风波、化解云 OS 争执，两方面的能力都得到考验。

在公开信中，马云也说，“他不仅仅热爱并熟悉集团各项业务，参与阿里的文化和组织建设，培养了众多人才，而且有自己独特的领导风格和魅力。”“陆兆禧对新事务的欣赏和学习能力，对关键问题的判断和决断力，以及强大的执行力令人印象深刻，更重要的是，在阿里 13 年的经历造就了他乐观且坚韧不拔的毅力，和对小企业，消费者的忠诚和感恩。”



马云带来接班人新思路

很多中国民营企业都是从上世纪 80 年代中期开始创立的，当时创始人正处壮年，但是经过 20 多年的发展，这些人开始逐步进入到退休的年龄。接班人成了不少企业发展的当务之急。在马云宣布辞职时，坊间就有人猜测阿里巴巴或许模仿华为实行轮值 CEO 制度，不过阿里巴巴显然不如华为那么稳定，采用轮值 CEO 制度并不现实。

阿里巴巴已过了疯狂生长的时期，市场环境也不会给其提供更多这样的机会，现在的阿里巴巴，最需要的是稳定和维持高增长，而陆兆禧正是这个合适的人选。就如同苹果的库克一样，他也许不会像马云一般具备宏伟的战略眼光，但却能修正过去犯下的错误，将公司整体带上一个新的台阶，而后成功冲击 IPO。

马云辞职“退而不休”，他依然担任着阿里巴巴董事局“执行主席”，他还将在阿里巴巴散发持续的影响力。低调而谦逊的陆兆禧深受公司众多业务高层欢迎，更重要的是他能读懂马云并知道如何与他共事——在后马云时代这显得尤为重要。若陆兆禧能获得马云的全力支持，二人同舟共济，对阿里巴巴绝对是福音。

以生态代管理，马云完成了一次革命性的管理升级。而选择陆兆禧接棒，自己退居幕后，马云也为中国民营企业选择接班人提供了新的思路。如果这条路走通了，阿里巴巴将迎来一个新的开始。我们乐见其成。



国内

杨绵绵 在海尔电器近期发布的年报中，宣布公司总经理周云杰将接替杨绵绵出任公司行政总裁，杨绵绵仅保留公司董事局主席职务。随着杨绵绵的卸任，海尔精神领袖张瑞敏也极有可能逐步隐退，海尔或将迎来一代管理层与二代管理层的“交棒”时刻。



梁建章 2006年，梁建章辞任携程 CEO，前往美国求学。而今，他取代现任 CEO 范敏，重出江湖。他的出现势必会影响中国最大的在线旅游企业的最终航向，对整个在线旅游行业有着举足轻重的影响。



施正荣 光伏行业的急转直下，从无锡尚德太阳能身上即可见一斑。这家曾登顶至全球第一的光伏制造商目前已奄奄一息，濒临破产，更戏剧性的是，一手打造尚德的施正荣已被董事会驱逐出局。



杨伟东 在出任优酷土豆集团高级副总裁兼土豆网总裁之前，杨伟东曾在诺基亚和麦特文化任职期间，分别与优酷和土豆网进行了多次数字营销领域的深度合作。让有些娱乐色彩的杨伟东来主持大局，古永锵期望让“土豆更土豆”。



钱东海 盛大游戏近日宣布原盛大游戏商务拓展高级副总裁钱东海出任公司新一任总裁。盛大非常注重加强移动游戏业务并拓展海外市场，于2009年加盟盛大的钱东海恰好有着丰富的商务拓展经验。



韩俊良 刚脱离“裁员门”的阴影，又曝出虚增利润的丑闻，华锐风电处在多事之秋。最直接的结果是，韩俊良提出辞去董事长职务，由尉文渊接任。尉文渊是上海证券交易所的设计者和创建者，被誉为“中国股市第一人”。



杨致远 联想集团宣布聘请雅虎创始人杨致远担任集团董事会观察员，就董事会正在考虑的事项提供个人见解，这是继索尼前董事长出井伸之、ARM 前总裁都德·布朗之后，联想集团董事会请来的又一重量级外援。



周少强 “学酒哥”周少强在被珠海纪委核查前，曾任珠海金融投资控股有限公司总经理，兼任格力集团党委书记、总裁、董事。周少强出事后，格力电器极力撇清此事，称周少强跟格力没关系。

接下来会怎么样？

美国 · HR · 2013.01



岁末年初之际,《HR》杂志从宏观的角度探讨影响 HR 制定 2013 年度企业发展战略,规划薪酬福利、人才招聘和保留的经济因素。诚然,很多经济学家都看好 2013 年美国的经济发展,不过不同行业、不同的市场区域依然存在着变量。

平衡未来不确定的增长需求,更多的业内领先企业使用临时工或合同工,以满足弹性的用工需求。2012 年堪称美国临时用工最好的一年,杂志预计它的增长速度将超过传统的劳动力来源。同时,杂志指出关键岗位的招聘还是非常困难,企业应该更注重员工保留。

花更少的力气,做更多的事情

澳大利亚 · Human Capital · 11.01



迈入 2013 年,《Human Capital》杂志考虑的是如何优化工作,聪明地做事,而非拼命地做事。在 2013 年 HR 所负责的潜在领域里,它着重阐述了几个方面的内容:生产效率、绩效和革新。相应当前复杂的市场压力,HR 团队必需努力吸引、保留和培养人才,在提升生产效率的同时,尽可能地降低成本。

做有奖金的工作？

美国 · Talent Management · 2013.01



奖金或其他激励能有效提升生产效率和组织绩效,但也有反对者称奖金会加大报酬的失衡,从而导致更大的流失率,而且从奖金的长远影响来看,似乎也非正向。所以在本期《Talent Management》杂志中就提出了这样的质疑,对于企业的持续成功而言,奖金究竟有多重要?在针对高绩效组织的调查中,杂志提炼了 12 个关于奖金和激励的特征,诸如公平的激励结构、强化核心价值观和战略、将薪酬与激励与长期绩效联系起来等。



灵活的重要性

英国 · Human Resource Executive · 2013.01-02

当下我们生存的世界可以用“VUCA”来形容,即波动性(Volatility)、不确定性(Uncertainty)、复杂性(Complexity)和模糊性(Ambiguity)。面对这样一个变幻莫测的世界,适应性和灵活性比以往来得更重要。我们的管理人员是否已经准备好了迎接挑战?我们是否已经尽我所能提供他们成长的机会,以确保其能在未知的水域遨游?这都是新时期 HR 应该考虑的问题。

而这一切归结成一个词,就是学习的灵活性。光辉国际最近曾发布白皮书《利用学习的灵活性来鉴别世界范围内的高潜力人才》。所谓学习的灵活性,不是指高智商,而是用来描述那些拥有开放的思维、愿意去学习、对世界充满好奇、愿意体验新事物、拥有良好人际交往能力和能承受较高的模糊度的素质。

在本期杂志中,就探讨了灵活的重要性——它是领导商业成功的关键所在。多样化文化和学习的灵活性不仅仅是解决模棱两可事务的能力,也是改变你固有的风格以适应周围环境的技巧,而且能敞开胸怀,坦然面对不同的视角和观点。学习的灵活性每个人都有,但是还需要开发它。用文章的结语来说,每个人都学着成为一名学习者。



员工创新的新秘诀

美国 · Workforce · 2013.01

提供创新取决于正确地管理创新人才,还需要酝酿好的产品和服务的准则。文章以斯丹利百得(Stanley Black & Decker)、IBM 和通用电气等公司为例,畅谈如何在组织内营造这种创新的文化。它所提供的秘诀是建立在高度信任的基础之上。

创新本身都会混杂着风险,如果设置严格的要求和关卡,难免会阻碍创意的诞生。所以组织最好能分离成两部分,一部分追求日常工作的优异表现,而另一部分则努力去追寻突破性思维。如果尝试失败了,就公开讨论失败,并从中吸取教训。

伟大的创新并不容易且只要花一点点钱就能创造出的。特别是实现重大突破,甚至创造并改变公司文化,更是需要时间和资源。不过它也会带来一些回报,华尔街称为“创新溢价”,就是投资者相信这家公司能持续带来新的产品、发现新的市场或者创造更好的流程。■

17

雅虎催生最年轻千万富翁

17 岁的时候，你在做什么？稚气未脱的你一般还在高中的校园里，为考上一所好大学而发奋努力。不过英国少年尼克·达洛伊西奥 (Nick D'Aloisio) 却因为他开发的 APP 程序，成为最年轻的千万富翁。

互联网从来不缺少奇迹。日前，雅虎宣布斥资 3000 万美元收购移动阅读应用 Summly，该应用可以通过全篇幅语义分析算法，将整篇新闻精简成一个有明确标题并配有几句概述的新闻摘要，用户只要花上不到一分钟时间就可以了解新闻中最关键的信息。Summly 由达洛伊西奥 15 岁时创建，截止收购日从苹果应用商店下架时，其下载量已接近 100 万次。

梅耶尔 (Marissa Mayer) 入主雅虎后，一直期望能重塑雅虎的形象。虽然达洛伊西奥对 Summly 并无清晰的盈利模式，但这笔收购会让消费者认为雅虎是一家“移动第一”的企业，同时 Summly 能从根本上改变雅虎用户的内容消费方式。

据悉收购后，Summly 的两位员工将迁至雅虎的加州总部，不过达洛伊西奥拒绝了“硅谷梦”的诱惑，将继续留在伦敦深造学习——毕竟他只有 17 岁。■





因人制宜， 提升企业人才的稳定性

“金三银四”是招聘的大好时节，反之，也是员工跳槽最频繁的时期。与其亡羊补牢忙于招聘，不如未雨绸缪保留人才，尤其是核心人才。

邱磊 CRO



年初，整体招聘解决方案提供商——科锐国际人力资源有限公司研究中心发布了《2013 中国人才保留调查报告》，向我们揭示了 2012 年人才流失最严重的职位、离职原因以及哪些保留措施更有效。在 2012 年 12 月至 2013 年 1 月期间，科锐国际调研了 1600 多家企业，调研范围覆盖北上广深等一线城市及苏州、杭州、南京、成都等部分二三线新锐城市。

据调研显示，2012 年受访企业流失最严重的前三个职位分别是销售代表（43.5%）、技术人员（22.1%）和技术工人（17.7%）。在一线城市中，研发人员也位列流失率最严重的职位三甲，达 18.6%。一线员工过于频繁流动，成为当前企业面临的严重人力资源问题之一；此现象引致招聘成本重复、培训费用繁重等一系列负面效应。

导致一线员工和专业人员离职的前三个主要原因，分别是薪资缺乏竞争力、职业发展机会少和激励匮乏。为了缓解一线员工流动过于

频繁，六成受访企业通过加强企业文化认同感和薪酬竞争力来保留员工，近五成受访企业开始着手为员工规划职业生涯——它们已成为受访企业使用率最高的三项人才保留措施。

在高科技行业，研发工程师（43.2%）、销售经理（38.4%）和销售代表（28.4%）是流失率最高的三个职位，而导致员工离职的原因除上面提到的三点外，竞争者频繁挖角也是主要因素之一。而在保留员工的措施上，除以上三点，很多高科技企业开始注重追求工作与生活的平衡、提升雇主品牌和发展领导力。

随着新一轮的产业升级和转型，中国经济正朝着附加值更高的工作领域进行发展和转换，随着对人才技能要求的提升，吸引和保留人才的挑战也在进一步加强。从企业运营成和人才稳定的角度来看，仅仅依赖提高薪资待遇也不是长久之计。针对不同层级的人才，需因人制宜地制定保留策略，提高人才竞争力。（以

上数据均来自科锐国际《2013 中国人才保留调查报告》）

2013IT 业十大热门技能

IT 世界的人才需求在不断变化着。评估一项技能是否热门，取决于它的需求量有多大，以及市场愿意给它开多少薪酬。以下是一览英才网对 2013 年 IT 行业的热门技能的看法，也许能给你一些参考。

文 邱 磊 图 CRO

01 软件开发

软件开发就算在之后 10 年内，都将占据这第一的位置。尽管 WEB 和应用程序开发上升势头很猛，但是它们各自有各自的局限性。同样重要的还有软件维护。

02 移动开发

几乎所有的企业都在开发自己的移动应用程序，期望在未来的竞争中分一杯羹。随着智能手机的普及，用户对 App 的需求始终在那里。

03 WEB 开发

WEB 开发的需求也在稳步上升，可以预见，掌握了 HTML5 编程语言的人应该不愁找不到工作。

04 信息安全

信息安全永远都需要。尤其是在如此开放的网络环境下，保护企业的信息安全至关重要。

05 云计算 /SaaS (软件即服务)

软件开发和 web 开发的结晶就是云计算 / SaaS。它属于未来，能增强协作，提升效率。像华为、阿里巴巴等很多公司都开始提供付费或免费的云存储和网络应用软件，足可见它的前景。

06 网络管理

网络管理每个企业都需要的，现在它不仅仅是搭建局域网，同时也兼顾着网络信息安全。

07 服务管理

在 10 年前，在 IT 行业也许还没听说过服务管理，不过现在如果没有 ITIL 和 COBIT 框架的帮助，没有哪个 IT 企业敢向它的消费者和最终用户提供 IT 服务。

08 虚拟化

虚拟化技术可以扩大硬件的容量，简化软件的重新配置过程，是 IT 企业未来成功的关键。

09 提取、转化和加载 (ETL)

在信息时代，数据就是一切，这为 ETL 技术提供了发展的空间，通过 ETL 技术处理数据库，所产生的数据量会成倍增加。它将在大数据时代扮演越来越重要的角色。

10 商业智能 (BI)

商业智能是通过应用基于事实的支持系统来辅助商业决策的制定，它的存在可以让企业更具备前瞻性，决策更精明，更容易从竞争中脱颖而出。这项技能更看重经验，而非工作的人数。





Dr. John Sullivan
知名人力资源咨询公司总裁

并购招聘：你前所未闻的强大招聘战略

传统的公司招聘已经行不通了，尤其是在招聘创新者时，于是并购招聘战略便应运而生：并购一家创业企业，不为技术，不为产品，只为人才——这就是你前所未闻的强大招聘战略。

在 IT 行业，争夺技术人才的战争正在愈演愈烈，像谷歌、Facebook、思科、苹果、Twitter 和 Zynga 这些公司开始将目光放在一个强大而罕见的招聘战略上，它就是并购招聘。这些公司并购创业企业并非为他们的产品，而是为了获取他们的工程师和设计师人才团队。

如果放在过去，当人们读到一则并购公告，可能会疑惑，为什么这些 IT 巨头会去收购这样一家毫无利润，也无关联产品的创业公司，但是现在你就会豁然开朗。最近并购招聘战略获得了一些额外的宣传，因为雅虎的新 CEO 玛丽莎·梅耶（Marissa Mayer）宣称要采用前雇主谷歌的这一招聘战略——谷歌堪称“并购招聘之王”。Facebook 的 CEO 扎克伯格（Mark Zuckerberg）曾夸口说，“Facebook 现在已经不再为公司本身而购买一家公司，我们买它的主要原因是为了获取优秀的人才。”

传统的公司招聘已经行不通了，尤其是在招聘创新者时——他们喜爱创业公司的自由氛围，多过到大公司里从事繁重的“公司工作”。所以并购招聘战略才应运而生。

并购招聘战略的好处

因互不挖角协议，大型 IT 企业在招聘技术人才时有诸多限制。尽管有时候这些协议是死的，但是当企业推动招聘时，却发现那些高质量的创新型人才，大部分在创业企业里面。

在 IT 行业，招聘工作最大的成功就是能

招聘到这些创新者，或是能改变游戏规则的人（我们叫它“紫松鼠”）。因为他们不按常理出牌，并且能提出像手机 App 应用、社交媒体应用等改变游戏规则的产品，对公司的发展非常有价值。但问题在于这些人更喜欢创业公司那种自由的工作环境，很多人从未考虑去申请一个大公司的职位。所以并购招聘战略通过购买他们所在的企业，能帮助大公司获取到这些人才，甚至他们团队里的每一个人。

当然，对于那些害怕风险的招聘官来说，并购招聘战略是不适合的，但是如果你有战略性的考量，你会发现它其实有很多好处，包括：

你能得到整个团队——传统的招聘通常只能招聘到个体，而非团队。然而通过并购招聘，你能同时招聘到整个团队。而且这个团队已经具备了在一起工作的能力，你无需再开发团队合作与协作。如果你成功地保留整个团队，他们还能持续地创新和生产很多年。

你能得到创新者——创业企业具备获取创新者和不按常理出牌的思考者的能力。通过并购招聘，你不仅能获取当前这些创新者以及他们的想法，你还能获得他们的创新和思考能力，去持续生产下一个新鲜的想法。

你能得到 CEO——当你收购一家公司，你也能得到他们创业的领导者（这通常是写进合同的）。你不仅获取了这些领导者的创新想法，你也获取他们成功领导被收购团队进行创新的能力。这些领导者通常不会放过利用收购公司品牌和资源的机会，在这个更大的平台上去拓

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.drsjohnsullivan.com/>。

展他们的想法。

被收购员工拥有被证明过的美好记录——

如果被并购招聘的目标拥有可推行的产品，并获得了成功，并购后，你就拥有了训练有素且表现优异的员工。因为他们在创业企业工作时，已经被验证了可以在较少的资源里工作更长的时间。

其他的招聘战略行不通——即使像谷歌这样的大企业拥有强大的雇主品牌，对个体的关注也远不及那些创业的小公司。因为这些负面的印象，选择创业公司的个体，基本不会考虑申请较大的公司。即便他们申请了，超过 90% 的人都会被大公司拒绝，因为在面试的过程中，他们与大公司的文化并不匹配。

他们将开始接受他们的命运——因为他们是一个整体被收购，并且在一起经受了太多的动荡，相互之间的友情和凝聚力会使他们紧密地团结在一起。他们会抱团，警惕并保护团队中的每个人，避免受到公司的干涉。但如果他们的领导者被适当地安置，他们也会相信团队是计划中的一部分，能从企业变革的影响中独立和保护起来。谷歌以前在并购企业时，都会让这些组织作为一个独立的商业体继续运作，比如像 Youtube。当然也有产品运营不下去的情况发生，但如果之前的并购招聘运行良好，就会有很多人帮助被并购公司的员工减轻焦虑。在很多并购案中，并购协议包括长期的激励措施，以鼓励大家能加入到大公司里。

如果有正确的保留战略，他们会留下来——阻止创业公司员工申请大公司工作的原因，通常也能导致并购后他们的离开。设计良好的薪酬和股票期权计划只能保留他们一段时间。不过在很多情况下，一旦员工了解到目前在大品牌下工作，能拥有更好的报酬和福利，能拥有丰富的资源等诸多优势，团队中的多数人都能看到长期待下去对他们个人发展的好处。

最后很多人将适应新环境——就像很多人刚刚进入到新环境一样，随着时间的推移，他们还是会适应，甚至会慢慢丢掉他们对大公司的厌恶。其中一些人如果足够舒适，还愿意离开他们最初的团队，进入到公司主流组织中去。

对于创业企业而言，被收购是可被接受的目标——因为每一个员工都知道，很多创业企业发展到最后，一个可能的结果就是被更大的



公司收购，所以在并购确立时，抵触情绪会相对较少。当他们在同处于创业公司的朋友们当中时，也能挽回面子，“正因为我们足够成功，我们才能被收购。”很多时候，作为收购的一部分，团队成员们获得的钱能帮助他们消解被收购带来的心理打击。通常，被收购的员工不会要求他们使用新公司的工资标准，甚至他们的奖金也不会因中断而受影响，因股权激励他们甚至还可能获得更多的钱。对于那些已经摇摇欲坠的创业企业，投资者支持被收购，因为这不仅会使他们钱免遭损失，而且创始人也保留了颜面，丝毫无损他们在风险资本家眼中的信誉。

招聘负责人的角色

因为并购招聘战略涉及到收购整家公司，所以高管们必须评估整个过程的投资回报率。招聘负责人必须呈现这个收购是具战略性的，或者整个收购过程并不繁琐。如果高管们还是持怀疑态度，招聘负责人需要证明收购的整体价值（包括员工、产品、专利和客户）将如何大于成本。

与此同时，还需要比较通过常规渠道招聘与收购同等数量和质量的人才的费用。很显然，招聘负责人需要花费大量的时间，泡在首席财务官的办公室里，来演示相比于传统渠道一个个去招聘来说，并购招聘人才会如何更有效率和节省费用。

一旦高管将并购案提交董事会，招聘负责人的角色就转移到开发一套评价系统上，它将评估被收购企业有多大比重的理想人才。一旦这些评价标准被设定，招聘负责人需要设计一套在潜在并购招聘购买中识别和评估人才质量的流程。

最后的思考

在讨论并购战略的同时，谈到公司招聘，看起来是不可思议的，但是一些公司已经享受到将这两个战略结合在一起的优势。以前也有公司尝试招聘一个完整的团队，但是并购招聘显然更大胆，它带来的是多个不同的团队。Facebook 使用并购战略获得了很大的成功，苹果运用并购招聘绘图人才时则出现了些许问题。如果你一直是战略性的思考，并且在招聘上足够大胆，也许该认真地考虑下这个选项。■



张 静

一览 HR 研究院执行总监

招兵买马 还需薪酬先行

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。

劳动适龄人口减少，机会偏爱有实力的求职者

据人社部消息，2012 年中国 15 至 59 岁的劳动适龄人口的绝对数量减少了 345 万人，这预示着中国过去依赖“人多力量大”的粗放式经济发展方式将要步入尾声，“人口红利”这一人口学名词即将面临内涵与外延的变化——未来的中国面临从“制造”到“智造”的飞跃。

虽然人社部特别指出，“在未来一个时期，特别是‘十二五’期间，中国劳动力供给总量还是在增加的。”但劳动适龄人口减少这一历史性拐点还是给众多企业，特别是劳动密集型企业的核心企业敲响了警钟——企业的核心竞争力将不能再是“粗放的劳动规模优势”，必须转移到以创新和高效为根本的知本优势上来。

如果说适龄人口总量的下降仅仅让企业意识到必须转变企业的发展思路，那么在人才市场的招聘现状则让企业真正认识到人才作为一种资源，其供求也是受市场规律影响的。据今年年初某外资管理咨询机构发布的信息显示，在年末招聘市场中，有三分之二的职场人士在求职过程中最终放弃了工作机会。如果说这一比例发生在求职者投递简历后的首次面试期间，那么这一比例并不让人吃惊，但这一比例却是发生在求职者收到工作邀请后选择放弃的，这与主流媒体此前就业困难的舆论报道截然不同——情况显然比想象中复杂。

实际上，从供需变化的优势角度而言，劳动适龄人口的减少并未给不具备任何经验的市场新兵带来什么优势。真正让企业雇主感到压力的是，随着老一辈在较低物质生活水平成长起来的员工逐渐退出劳动市场，企业将面临中高层人员的“职业动荡”——三分之二获得就业机会的求职者之所以选择不接受工作机会，其原因主要是能够找到薪酬更高，待遇更好的。而在高等教育从“精英制”转向“大众化”之后，一些热门专业吸引了大多数预备劳动力的目光，多年的累积已经使预备劳动力的知识结构与社会发展所需严重脱节，高额的教育投资使企业要面对的是身负重重使命却又毫无工作技能的职场新兵，招聘工作变得冗余繁重，效率难以继续提高。在这个过程中，面对相似的背景，模棱两可的工作经验，企业雇主在选择求职者时不得不用尽所知的手段，而正是这一过程，耗尽了一些具备真正能力的求职者的耐心，离开成了自然而然的选择。

另外，在求职者中存在着明显的“马太效应”，即有限数量的具备真正能力的求职者获得了大多数企业的青睐，从而能够获得多于一次的工作邀请，而由于他们的占用，一些接近或者能够有机会获得工作的求职者却不得不另辟奇径，去寻求新的工作机会。对于能够得到多次工作机会的求职者，他们并不担心下次工作机会，但对于未获得一次工作的求职者，他们需在承担高昂生活成本的同时，继续追逐希望。

张 静

一览 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。

城市生活成本上升，薪酬暧昧成为招聘困难首因

近两年，国家经济从危机中缓慢复苏，一些当时经济刺激政策所产生的结果逐渐传导至人们的日常生活中，首要的感受就是生活成本的上涨，数据显示 2011 年全国居民消费价格指数上涨超过 4%，而相对应的薪酬涨幅却异常缓慢。经过 2012 年的酝酿发酵，特别是一线城市房地产价格的持续飙升，横亘在求职者和企业间的薪酬契约被打破，求职者开始了“以跳涨薪”的“自我加薪”历程，这些因素的累积决定了 2013 年人力资源市场薪酬变化的总趋势——求职者以成本为导向的薪酬要求促使企业雇主的被动涨薪。显然，目前人力资源市场的现状对于企业雇主而言并不平和，求职者的自我膨胀与企业经营面临的经济压力，让企业的招聘工作变得更加举步维艰。

在前述机构的调查中，三分之二的求职者选择放弃工作机会的首要原因是薪酬达不到预期，造成这种现状的一个重要原因是企业对于市场薪酬变化缺乏足够认识。在传统的人力资源工作中，企业人力资源工作的精力大多投放在了绩效管理 with 职位晋升评定上，日常正常的人员流动并不特别关注，而一旦企业中高层发生“职业动荡”时，企业的薪酬工作就显得较为被动——它无法立即根据既有职位空缺给出合适的招聘薪酬建议，这无疑将会使原本简单的招聘过程变得更为复杂——虽然薪酬博弈在招聘过程中是一个必不可少的过程，但在一方完全不清楚将要付出成本的情况下，这种博弈的结果显而易见。作为薪酬工作的一项重要组成，及时获取同行业同职位薪酬水平信息，保证公司薪酬竞争力并不仅仅是薪酬专员的职责，它需要人力资源部乃至第三方机构会同其他企业一起来完成。企业在选择薪酬调研机构的过程中一定要注意沟通的方法与方式，选择行业相符、专业性强是基本原则。

突破招聘困境，新对策适应“生态环境”变化

成熟的 HR 都知道，“员工追求的是一份诱人的薪水，及对未来职业发展机会的清晰蓝



图。”除了薪酬外，能够促使求职者选择一家企业的其他原因便是“对未来职业发展机会的清晰蓝图”，通俗的说就是企业的愿景和个人的愿景能够合二为一。

2012 年不仅是适龄劳动人口减少的第一年，也是 90 后一代的入职元年。面对成长在信息化社会的第一代新新人类，企业的招聘工作或者需要调整些步伐：

职位先区分，招聘有目标 对于将要招聘的职位，企业雇主应该有明确的区分——这个职位是需要循矩守正还是需要天马行空，是需要踏实勤奋还是需要创意无限等。通过区分职位的基本要求，在招聘的渠道及方式上就有了更准确的选择，一般 80 后很在乎校友友情，而 90 后则更愿意建设自己的小圈子；80 后相对沉稳，90 后更有创意。

兵马未动，粮草先行 在当前生活成本激增而求职者良莠难分的情况下，企业雇主需优先对职位进行薪酬调研，以确保入职员工的质量和积极性。适龄劳动人口的减少给优秀人才带来了竞争优势，但这并不代表企业需要完全接受他们的要求，通过合适且专业的渠道获得行业薪酬现状不仅可以减轻薪酬工作的压力，也将是招聘工作中的一项利器。

开诚布公，共创事业 提高招聘工作效率的另外一种有效手段就是开诚布公，对于知识面越来越宽，素质越来越高的劳动者，再用过去的眼光或者行事方法去进行招聘博弈，不仅会使求职者感到被轻视，也会使企业本身的雇主形象大大折扣。事实上，在确认了彼此的需要后，一些无意义的试探是毫无必要的，而且在国家鼓励创业的今天，每一个求职者都极有可能是明天的合作伙伴，因此，企业要能够主动降低自己的身份，以邀请合作者的定位来进行招聘，往往能够收到意想不到的成功。

总之，以国家目前的经济策略和发展方向来看，企业雇主所面临的高素质人才将越来越多，企业自身也面临着比以前更多的生存压力，如何求新求变，考验着每一个企业的管理者，实际上更是考验着每一个企业的 HR，只有那些能够把握人才，因人成事的 HR，才能成为真正的首席招聘官。 ■

人才招聘迎来 营销时代

曾几何时，人才要诚惶诚恐地揣度招聘官的喜好，才能谋求一份工作。但而今，招聘官想千方设百计也难求一名合适的人才。当市场发生转变时，招聘官的思维必须随之发生转换：传统形式的招聘已不复存在，招聘实则已经变成了营销公司、营销岗位和营销自我——尤其在招聘本身不具备特别强大的吸引力时，营销就变得尤为重要。

营销思维的树立、雇主品牌的建设、招聘渠道的精选，都是当下招聘官必须考虑的事情。当人才招聘的营销时代来临，首席招聘官就是首席营销官。

文 本刊编辑部 图 CRO



人才招聘的营销时代来临

互联网、社交媒体，甚至手机正在为我们开启一个全新的世界，我们相信睿智的中国企业招聘官们也能在其中找到自己的解决之道。

索引 CRO

2013年，全国普通高校毕业生规模达699万人，不过这似乎解决不了企业的人才短缺。在我们责难中国的教育体制与工作实际脱轨的同时，也不得不承认当前的人才市场已经变了味道。据知名调研公司翰德最近发布的薪酬与招聘调查报告中显示，有五分之三的求职者会在收到工作邀请前退出，三分之二的求职者会在收到工作邀请后退出——这里或有薪酬和职业发展的因素在内，却也着实让企业徒呼奈何。

资深的招聘官们或许对九十年代的人才招聘还存有印象，那时候人才市场企业少，求职者多，市场上完全是人才在求企业——这是企业招聘官的幸福时光，企业甚至不用到人才市场上去，只需把招聘信息在厂门口贴出来，就有大群的求职者蜂拥而至。不过好景不长，随着企业数量的相对增加，人才与企业进入到双向选择的阶段。企业的招聘官开始需要费心思考虑招聘的策略了：哪种渠道更能高效地招到人才？如何鉴别适合企业的人才？……往往为了招到合适的人才，要耗损招聘官不少脑细胞。当85后和90后成为人才市场的主流，新的烦恼又来了。这群高学历、有个性的新一代不再单纯为了赚钱而工作，而更多考虑职业发展和实现自我的人生价值。当他们不着急工作时，就轮到急需人才的企业着急了。

在这个变化的过程中，很多企业的招聘官或许都不曾意识到，人才市场已从“卖方市场”转变成“买方市场”，而我们的招聘思维却还停留在原地。诚然，我们的工作内容是在发生变化，譬如以前我们贴海报，收简历，现在我

们通过电脑办公，从招聘网站上下载简历；以前我们坐等求职者上门，现在我们会跑到各大高校去进行现场宣讲；我们还会费尽心思地研究人才在哪里，优化选择渠道；为了招聘到合适的人才，我们甚至会动用外部的力量——猎头、RPO……综合所有，这依然只是“招聘”。但现在的招聘还单纯是“招聘”么？

从招聘人才到向人才销售职位

很多公司的主流招聘形式只是将工作信息在人才市场或招聘网站发布出来，殊不知在当前的情势下，这是一种被动且消极的招聘方式——它只是为积极求职者提供了一个入口。而在同一时间内，感兴趣并且愿意改变工作现状的积极求职者，只占整体人才池的20%-30%。所以这种方式只是填补了公司的人才空缺，并不能招聘到最好的人才，也无从谈及开发以人才为基础的竞争优势。现阶段企业招聘官所面临的真正挑战，是如何吸引消极求职者。我们的招聘需要采取更积极的姿态和措施，找到并约定他们。这里就涉及到两个概念：招聘采购和招聘销售。

所谓招聘采购，维基百科给出的定义是“通过积极主动的招聘技术识别和发现人才”。我们熟知的猎头服务和内部员工推荐就属于招聘采购。很多企业的招聘官在招不到人才时，也会搜索招聘网站所提供的简历库，主动寻找合适的人才，这也是一种招聘采购。现在国际上很多IT巨头还在推行“并购式招聘（Acqui-

hiring)”，即通过并购人才所在的企业而招聘人才，事实上，我们也可以把它称之为“并购式采购（Acquisourcing）”。

在招聘周期中，采购其实一直都存在，现在我们可以单独将它从招聘的职能中剥离开来。就像在销售企业有销售和客服之分，招聘也可以细分为传统招聘和招聘采购两大部分。与其花费大量的时间在发布职位吸引而来的质量不高的求职者身上，还不如花一小部分时间去积极寻找和约定更大份额的人才池，即便这些人才并不会积极寻找和申请工作。

至于招聘销售，实则是一种理念上的转变。对于人才或顶级人才来说，工作机会和市场上销售的商品并没有两样。企业希望获取这些人才的关注，甚至招揽这些人才，就需要着力去打造自身的雇主品牌，并在招聘的过程中，强化销售的意识和技巧，让候选人更容易接受企业及其所提供的职位，从而提升招聘的成功率。

通常我们招聘人才的步骤是这样的，先是寻找或者直接采购候选人，然后在申请终端向他们销售职位，吸引他们投递简历。当他们发送申请后，再邀请他们进入评估流程，最后再通过 Offer 进行一次销售，让他们信任企业，并接受 Offer。在这个流程里，其实有一半时间都是在向意向人选和求职者销售职位，之前我们更多注重渠道的选择和流程的优化，在销售上花费的功夫很少，但是现在我们想说，人才招聘的营销时代来临了。

招聘采购是企业招聘的有力补充

互联网和社交媒体的进步，提升了人才的可见度——我们可以通过很多渠道了解到人才的基本信息。不过这并不意味着寻找人才就变得简单，因为中间还有文化匹配的问题，单纯依赖于网络信息和数据，存在一定的缺陷。诚然，有很多招聘软件都在帮助招聘官简化工作，提升人才搜寻的效率，但仅仅通过职位描述和简历之间的模糊匹配还远远不够。通过一份文档，你不能有效地总结一个人的经验、能力和潜力。这就需要招聘官或人才采购者在执行采购的过程中，具备判断力、创造力、分析能力和基本常识，能通过人才数据，马上识别人才类型，并在此基础上做出适当行动，如选择谁



之前我们更多注重渠道的选择和流程的优化，在销售上花费的功夫很少，但是现在，人才招聘的营销时代来临了。

去联系，如何有效地预约人才，依据数据还要询问哪些问题，以丰富人才的形象等等。

招聘采购不会因为人才可见度的提升和企业雇主品牌的强化而有所弱化，因为它代表的是企业积极主动的一种招聘行为，是对企业传统招聘的有力补充。我们需要思考的是招聘采购的策略：战术层面考虑为目前空缺的职位寻找合适的候选人；战略层面则考虑如何与企业的中长期计划相结合，确保才长期人才供应的稳定性和人才供应风险的最小化。

招聘采购的过程中也包括招聘销售，可以说所有的招聘行为都必须具备销售的意识。传统招聘注重主动应聘的候选人，招聘采购注重预先锁定的候选人，后者可能所需的销售意识更甚于前者。因为他所面向的候选人可能并不想改变现在的工作状态，对所提供的职位也不感兴趣。为了争取到心仪的人才，你可以需要

首先理解他们下一步的职业规划，并协调你所提供的机会和其实际需求及目标。知己知彼，才能百战不殆。

关于招聘销售的十条建议

互联网和社交媒体的进步，也让企业变得不再神秘——这是我们提倡打造雇主品牌的原因之一——企业需要在候选人心中树立良好的口碑，才能促进他们的工作选择。当然在实际的招聘工作中，还需要强化销售意识，突出企业或职位的卖点，有针对性地向候选人销售，以此来改善我们的招聘效率。

在这里，我们给您以下建议：

提供销售的工具包：给你的员工、招聘官和用人部门经理提供招聘销售的工具包，让他们可以向意向对象和候选人成功地销售职位。同时你也可以向他们提供一个在线的招聘教育站点、百科或论坛，供其学习、分享和交流招聘销售中经验和问题。

在面试的过程中销售：面试不仅仅是审核候选人的能力，也是在向候选人进行销售职位。鼓励用人部门经理和面试官在面试时，至少花一半的时间在销售上，并在面试的过程中，寻求双方观点的趋同。

识别候选人的工作接受标准：在招聘流程的前期设定常规的项目，询问候选人的工作接受标准。一旦这些信息传达给用人部门经理和面试官，他们可以依据这些标准个性化他们的销售方式，以避免顶级人才流失。

一份企业销售表格：由于对人才市场的了解不够，很多经理没有时间向潜在的候选人销售他们的企业，所以你可以提供给用人部门的经理们一份企业销售表格，就像消费报告一样，来表明你们公司与竞争对手相比突出的优势和强烈的工作特征，以便他们能准确地向候选人表述。当然这些亮点，你也可以制作成弹出框，出现在候选人申请职位时的申请页面上。

告诉所有人关于 Offer 的趋势：发 Offer 有很多学问，不仅仅是点击一下发送键。很多人才流失都是因为企业提供了近乎侮辱的报价，所以你必须掌握当前的薪酬行情（也许一览 HR 研究院的《行业薪酬报告》能帮到你），还要将这些信息传达给招聘官和用人部门的经

理们。要了解 Offer 的潮流及求职者的期望，特别是为什么你们公司发送的 Offer 为人接受或拒绝。

六个月后提供重启薪酬谈判：低薪酬是人才流失的重要原因之一，因为能力高的人才总能拥有更多选择。所以可以考虑在员工工作三到六个月的时候，重启薪酬谈判，如果他们认为自己的价值高于公司所提供的，就可以酌情为他们升职加薪。试用之后，你也可以真实评估他是否真如描述中那么好——这绝对双赢！

CEO 去电：对于那些进入复试，还有些犹豫不决的候选人，可以安排 CEO 或企业高管亲自致电，鼓励他们接受企业的邀约。通常这种方式，都非常有效。

影响有影响力的人：候选人的工作决定通常不是单独下的，有时候候选人会和家人、同事、校友、导师等商量，然后才决定选择什么样的工作。所以你除了要影响候选人，还要影响对候选人有影响力的人，向他们的推荐人、家人或顾问传递你们公司积极的一面，特别是提升工作接受度的高影响力的环节。

针对性的销售方式：通常向创新者、顶级人才或管理型人才销售，失败的几率很大。所以在销售时，必须跳出传统的模式。对于这些重要的招聘目标，需要为他们量身定制不同的协议和流程。

在推进的过程中调查和总结：你需要知道成功或失败的根源，以便持续提升。因而，向新入职员工或失败的求职者和候选人开展调查是必须的，你需要知道哪些卖点有用，哪些卖点没用，并询问他们增加哪些卖点会更有说服力。利用这些信息，你可以改善你的招聘采购、市场材料、面试及发送 Offer 的流程。

在过去这些年，雇主品牌和招聘采购已经赢得了很多大企业的认可和支持，我们相信招聘的销售职能也将赢得更多人的认知和认同。互联网、社交媒体，甚至手机正在为我们开启一个全新的世界，我们也相信睿智的中国企业招聘官们也能在其中找到自己的解决之道。在这里，我们再次鼓励那些有战略眼光的 HR 决策者将资源投向对招聘有重大战略影响的领域——向求职者和候选人展开销售，伸开双手拥抱人才招聘的营销时代！

招聘销售， 从建设雇主品牌开始

对产品而言，品牌营销的目的是促进消费者消费，以实现利润的最大化；而对雇主而言，品牌营销的目的是与优秀的求职者交换，以最大化人力资本回报。

✎ 薛泉源 📎 CRO

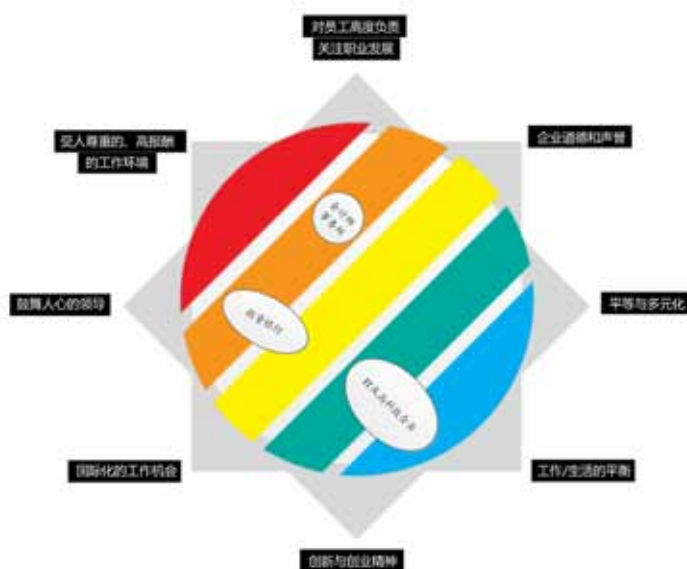
求职与消费有很多相似之处。以前没有产品的时候，有什么消费者就会买什么；后来产品的选择多了，消费者就开始考虑产品的特征和品质，努力获得更多与产品相关的信息，以确定产品的好坏及决定购买何种产品。同样工作机会少的时候，求职者没有挑选工作的权利；而工作机会多的时候，求职者会比对企业的特征和品质信息，然后才做出他们职业抉择。

销售产品，无法回避的是打造产品的品牌，因为有了品牌，就能缩短消费者决策的过程。强势的品牌，还能增加产品的附加值。同样在我们开展招聘工作的时候，是否有考虑过树立雇主品牌呢？如果你的企业拥有强势的雇主品牌，求职者自然就会对你所提供职位拥有浓厚的兴趣，并促进他们的申请与抉择。如果有很多人都渴望来你们公司工作，那么你还会为招不到人而发愁么？恐怕不仅候选人的质量大幅提升，招聘的成本也会节省不少吧。

雇主品牌也要营销

不过，树立品牌形象不是一夕之功，也并不是说所有条件都具备了，品牌就自然而然形成了，你还需要将品牌传播出去，并不断强化记忆——这就需要品牌营销。对产品而言，品牌营销的目的是促进消费者消费，以实现利润的最大化；而对雇主而言，品牌营销的目的是与优秀的求职者交换，以最大化人力资本回报。

在开始雇主品牌的品牌营销之前，需要对雇主品牌进行定位。首先，你要知道影响公司现在或未来成功的是哪些关键岗位，这些领域里的顶级人才将是你雇主品牌营销的目标受



▲ 优信 (Universum) 的雇主品牌定位模型。

众，你要努力吸引和保留他们。然后，需要知道你的组织具备哪些富有吸引力的特征，你还需要提炼和定义哪些特征，以便让目标受众感受到这是一个理想的工作场所，来这里工作会有令人兴奋的工作体验。

品牌形象通常划分为产品的功能特征和象征特征。功能特征通过产品拥有的客观的、物质的、有形的因素来描述产品；而象征特征则是通过主观的、无形的因素来描述产品。对于雇主品牌而言，功能特征就体现在工作或组织、具体可见的物质化部分，如工资福利、晋升空间、工作条件与环境、培训发展机会等；而象征特征则则是无形的、有关企业性格、物质方面的特征，包括真诚、创新、能力、声望、强壮

和愉悦等维度。雇主品牌的定位可以参照产品品牌定位的方式，从产品导向、竞争导向、价格导向和消费者导向等四个维度进行思考，选择最符合你企业的一种。

在提炼和优化这些品牌特征的基础之上，你还要制定完整的计划及足够的设施来评估并为全体员工创造优质的工作体验，提升不同人群的归属感，因为他们将是你雇主品牌的最佳代言人，将直接影响你的潜在候选人。通常情况下，雇主品牌的“所有权”属于HR、员工关系和市场部门，但事实上公司内的每一个人都应该为雇主品牌负责，尤其是公司的管理层。雇主品牌不能强加给员工，因为他们真实准确地反映着你们公司是如何对待员工。品牌必须植入到企业文化里，并且每一个人都能真实地感知到，为此管理层要以身作则，如果连他们都不相信这个价值观，相信再好的员工关系都无法改变这种文化。

有时候，对外描述的雇主品牌形象会因受众的不同而有所差异。以苹果为例，他们在招募工程师，会传递“我们正在寻找极富创意的工程人才来设计并开发苹果公司的革命性产品”；而在招揽销售人才时，则会传递“苹果诚邀富于激情并拥有丰富产品知识的人才加入我们，向全球用户传递苹果体验”。虽然讯息的表述各有不同，但却与公司整体的使命、价值观及企业文化一脉相承。

充分利用员工资源

当定义完雇主品牌的品牌特征后，你就需要将它推广出去，在目标受众心目中形成印象。国内的企业通常习惯在校园招聘的时候开展这项工作，因为即将参与工作的学生还是一张白纸，他们更容易接受你所宣导的内容。宣传的方式多种多样，譬如像淘宝就举办大型雇主品牌活动，在校园中形成轰动效应。如果你的企业没有太多的预算，就需要在员工身上多下点功夫，因为他们就是雇主品牌宣传的“最佳形象大使”。

塑造明星员工，让雇主品牌建立在个人品牌的基础之上：很多人都希望和优秀的人共事，因为这样他才能有所成长，所以有必要在企业内打造几个明星员工，并将他们的形象传播出

去——最有效的渠道是博客、社交媒体或线下的研讨会。当明星员工的个人品牌获得认同，会产生光环效应，让企业的雇主品牌受益。最典型的例子是中兴通讯出来的培训讲师，他们让很多潜在候选人了解到中兴通讯拥有非常先进的企业管理制度与培训体系。

创造一个空间，让员工可以表达自己的工作生活：除了明星员工的博客，很多企业还会做这样的举措，即为企业员工建立一个站点，让他们分享日常工作生活的感想——微软、百思买都有这样的在线讨论社区——这些文章是企业雇主品牌的最佳说明。

该站点通常和企业的招聘页面联系在一起，不仅帮助候选人事先了解企业的工作环境和企业文化，也方便搜索引擎检索到招聘信息。在这个基础之上，还有的企业提供在线即时问答，允许员工来解答潜在候选人的困惑。在职员工的现身说法，更具备真实性和可信度。

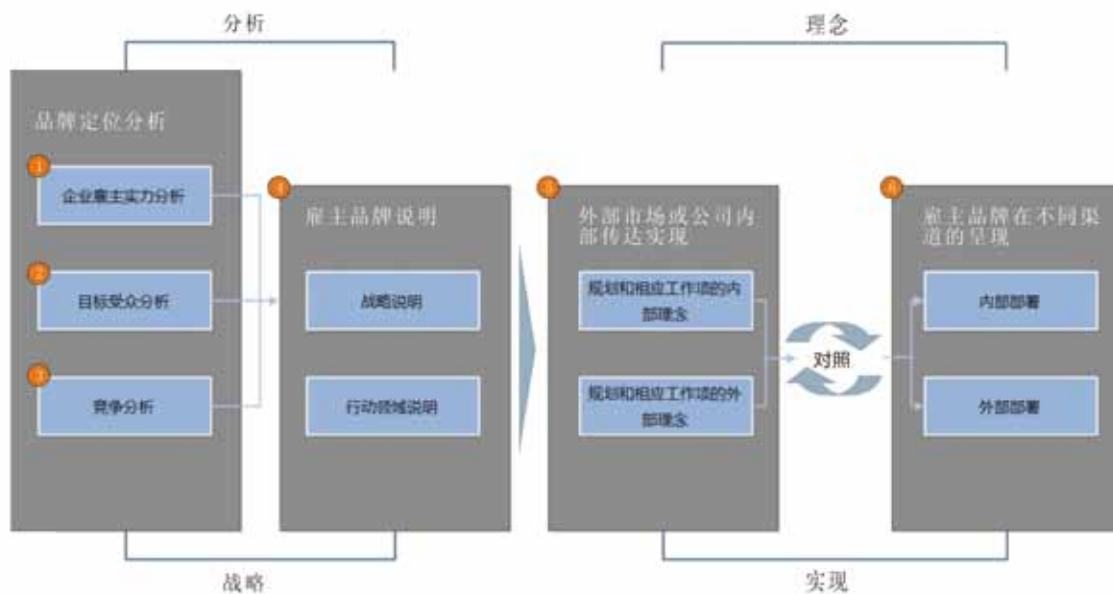
让员工现身说法，引导候选人匹配：企业虽然进行了很多关于文化氛围和组织气氛的描述，但对于求职者而言，还是略显抽象。如果有员工能介绍他在企业内的工作生活以及职业成长，求职者就会不自觉地与之相匹配，从而预见到自己未来的发展路径。这种方式多用于企业的校园招聘中，通常企业都会请学长学姐们到招聘现场现身说法。而在网络上，一览英才网推出了《职业的力量》访谈栏目，将岗位招聘与职业访谈结合起来，让企业的员工亲身阐述自己职业发展的心路历程，让求职者全面了解公司的企业文化和工作氛围，更加明智地做出自己的职业抉择。

利用社交媒体，将影响力最大化：很多企业都有自己的微博账号，但是缺乏管理，其实社交媒体是非常好的传播雇主品牌的工具，尤其是在社交媒体上还有大量企业员工的话。利用得好，将形成一股合力，让关注和信息飞速地扩散。

当企业在社交媒体上亮相，对于HR而言，最重要的是内容的更新与互动。如何开发有趣的话题，吸引潜在候选人关注与参与，将是你最大的挑战。

关注和保留在职员工，并注重离职员工管理：之前说了很多如何利用员工去开展雇主品牌的营销，但最重要的可能还是让在职员工感

雇主品牌战略的开发模型



到快乐。如果企业拥有很高的流失率，雇主品牌又从何谈起？所以，你也需要关注和保留在职员工，以人为本，让他们看到自己的职业发展通道，言行与企业文化保持一致。对离职员工进行关怀和维护，也能提升员工对企业雇主品牌的印象。

提升候选人体验

当目标受众感知并且理解了你的雇主品牌，可能会产生兴趣，但距离转化成实际的购买行为，还有一段路要走。就如同你喜欢 iPhone 手机，如果你在购买的过程中体验不佳，也可能让你打消购买的念头。因而候选人体验对建立雇主形象也至关重要。

企业招聘页面必须符合雇主品牌的定位，并能清晰地传达雇主品牌期望传达的信息。页面的设计最好能方便手机上网访问，目前财富 500 强的企业基本上都做了此类优化，因为手机上网正在成为主流，如果潜在候选人通过移动终端不能顺利访问到你的招聘页面，很可能意味着候选人的流失。

在企业雇主品牌的传播中，要善于利用图

片和视频。人都是视觉动物，精美的图片和有趣的视频，能给企业的雇主品牌形象加分。国外很多企业就尝试在图片分享网站 Pinterest 张贴公司工作环境、产品、荣誉和事件的照片，以吸引目标受众的关注。也有企业会选用视频来进行宣导，譬如让员工说他们多么热爱自己的工作，让消费者说他们如何爱这家公司以及他们爱的原因，让团队展示其为树立公司品牌都做了哪些工作等，这些都是很好的方式。

当求职者应约来到公司面试，从邀约、接待到面试及面试反馈，都以对待消费者般的态度对待候选人，呈现出你的热情、专业和透明度。当候选人拥有了良好的面试体验，他们会乐于在社交媒体（如微博、金针菇企评网）上，和朋友们分享，将这个体验的影响力最大化。

当然，建设和运营雇主品牌的方式还有很多。当薪酬福利等功能特征不再起决定性作用时，一个理想的工作场所——这个象征特征将为你赢得目标求职者的青睐。为了让你的企业从众多竞争者中脱颖而出，HR 和招聘官还需要拓展更多营销方面的知识，将营销中塑造产品品牌的技能应用到雇主品牌上来，相信你能收获更多。■

拨开招聘渠道的迷雾

虽然社交招聘、移动招聘正在兴起，但网络招聘依然将是求职者找工作的主要途径。随着用户需求变化，垂直和细分将是求职者和企业的必然选择，创新的产品和服务模式将带领网络招聘走向新的明天。

文 邓小华 图 CRO

刚迈入 2013 年，中华英才网就因为被出售和“裁员门”，成了万众瞩目的焦点。这个曾经与前程无忧、智联招聘三分天下的老牌招聘网站，第一个走向了没落。

中华英才网给我们的启示

成立十余年的中华英才网曾经有过辉煌的过往，也正是因为看到了它的“光辉前景”，2005 年世界上最大的网络招聘公司 Monster 才出资 5000 万美元，收购了中华英才网的 40% 股权，2008 年更是以 1.74 亿美元收购其剩余股权，完成全资收购。不过事与愿违，时隔五年后，这段曾被无数人看好的婚姻，令人惋惜地以失败告终。

为什么中华英才网会有如此境遇，是社交招聘的形式，让传统网络招聘步入末日黄昏了么？显然不是。因为在中华英才网开演“闹剧”时，智联招聘宣布 2012 年扭亏为盈，而早早便已上市的前程无忧，业绩更是蒸蒸日上。如果有问题，问题大概在中华英才网自己身上。

之前的中华英才网注重以影响力带动流量，拉动品牌，所以大肆宣传推广，甚至不计盈利与否。当时，无处不见中华英才的“超人碰壁”广告。不过在 Monster 全盘接手后，中华英才网开始注重业绩，推广费用大幅收缩，销售团队也被砍掉将近一半，直接导致其市场份额迅速缩小，核心竞争力开始变弱。

在这五年间，Monster 也曾想用其先进的经验帮助中华英才网重现昔日荣光。2012 年 7

月的平台升级，几乎将 Monster 在美国的形式照搬进来，不过 Monster 美国系统并不符合中国用户和企业的使用习惯，招来企业和用户的普遍不满，客户大幅流失，市场份额急剧下降。中华英才网接连亏损的境况，让 Monster 不得不抛弃这颗烫手的山芋。

社交招聘杀不死传统网络招聘

相对而言，虽然社交招聘的境况略有好转，但远没有达到撼动传统网络招聘的地步。传统招聘网站的招聘模式一般是企业在网站上发布招聘信息，并向招聘网站付费；个人用户则免费注册，上传简历，并向发起招聘的企业投递简历——庞大的人才简历库是其传统网络招聘最大的资本。然而这也是社交招聘最大的痛，商务社交的弱互动使得它不可能拥有像微博这类社交媒体的用户基数，较低的用户活跃度也让招聘效果乏善可陈。

Linkedin 的成功给了很多投资人希望，误以为商务社交、社交招聘在中国也大有可为——这显然是一种一厢情愿的想法。美国的互联网环境相对透明开发，而国内对跳槽、找工作多少有些讳莫如深，很多人并不愿意将自己的职业履历公布于众，更勿论会在公众面前谈论，他们对求职渠道的选择可想而知。

目前国内的商务社交网站所面向的人群主要为白领或学生，意图与传统网络招聘差异化，但实际上两头都不占。Linkedin 有一个非常吸引人的功能：群组（Groups），在 Linkedin 网

站内有将近 161 万个大小群组，聚集着大量的注册会员，就各类职业话题展开讨论。国内的商务社交网站也模仿开发了职业圈和校友圈，群组互动交流的频率就足以可见网站用户的真实活跃度，这才是华丽僵尸注册用户数据背后的现实。

当然，社交招聘并非一无是处，譬如它能提升招聘的真实感和精准度，让招聘信息得到快速的传播，企业对求职者的了解也不再局限于简历，而可通过人脉圈子对其有更加全面的了解等。它的出现，降低了专有数据库的独特价值，确实给传统网络招聘带来了威胁。

无论是招聘者还是求职者，都在寻找更有效的渠道，社交招聘只是其中一种。让简历出现在公众视野也需要一个适应的过程，意味着社交招聘的普及仍有待时日，至于取代传统招聘网站的主流地位，则更是遥远。

精准和细分：网络招聘的未来

虽然中华英才网的没落更多源自 Monster 对中国市场的决策性失误，不过也不由得让人开始反思传统网络招聘的生态——它还是企业进行人才招聘的最佳选择么？

熟悉网络招聘的招聘官都清楚，招聘网站存在同质化的问题非常严重，而且产品缺乏创新。打开三大招聘网站，映入眼帘的通常都是各大企业的招聘广告，这些企业的职位并非空缺却常年挂着，直接导致求职者海投低中，而 HR 批量淘汰简历的模式延续至今。虽然网络招聘因其方便、覆盖面广的优点，依然是求职大军的首选，但是覆盖人数正在流失。

互联网平台降低了信息的导入成本，同时也造成了信息的大量堆积，极大地提高了信息的处理成本。因而把行业做透的垂直细分行业招聘网站，正在慢慢凸显优势。以细分行业招聘网站的代表——一览英才网为例，它就立足于具体行业特点，聚集着大量优秀的行业人才，并由专业的团队进行行业深挖，提供定制化的招聘服务。很多使用过一览英才网招聘服务的企业 HR 都反馈，它能人才与岗位之间垂直对接，精准高效，既省去海量筛选简历的麻烦，又能第一时间招聘到合适的专业人才！

与此同时，对求职者的个性化服务成为



▲传统网络招聘的“没落”给了一览英才网机会。“招专业人才，上一览英才”已经成为广大企业招聘官的共识。

招聘网站决胜的致命武器。求职者依然是招聘网站的“上帝”，只有得到求职者的认可，流量上去了，才会得到更多企业客户的青睐。很多招聘网站都在以服务为中心打造自己的新模式，一览英才网亦是如此。它正计划将网站塑造成专业人才的职业成长社交平台，不仅为求职者解决“找工作”的难题，也运用各种社交模块，帮助求职者获得更好的职业发展。一览英才网推出的“一览职通车”创新地为中高端人才提供职业经纪代理服务，帮助求职者实现职业理想，也赢得了不少求职者的好评。考虑到企业招聘销售的需求，一览英才网还推出了《职业的力量》访谈栏目，首度将职业访谈和招聘职位融合起来，通过职业访谈，让求职者更深入地了解企业的工作氛围、文化及职业发展前景，以便做出更理智的职业抉择。

虽然社交招聘、移动招聘正在兴起，但网络招聘依然是求职者找工作的主要途径。中华英才网的“马失前蹄”，并不能代表什么。随着用户需求变化，垂直和细分将是求职者和企业的必然选择，创新的产品和服务模式将带领网络招聘走向新的明天。不信？我们就拭目以待。 [E]

运用营销手段 提升你的招聘效果

在营销领域，已经拥有了很多成熟并证明有效的理论和方法，如果能应用在招聘上，绝对可以提升你的招聘效果。

✎ 黄彦 ✎ CRO

相信越来越多的招聘官已经发现招聘与营销的共通之处：营销是卖产品和服务，而招聘是卖工作机会。当意识到这一点，我们其实可以利用营销的方法来进行招聘。在营销领域，已经拥有了很多成熟并证明有效的理论和方法，如果能应用在招聘上，绝对可以提升你的招聘效果。

学过市场营销的人，大多知道 4P 理论，即产品(Product)、价格(Price)、推销(Promotion) 和渠道(Place)。产品是指企业提供给目标市场的货物、服务的集合，价格是指企业出售产品所追求的经济回报，促销是指企业利用各种信息载体与目标市场进行沟通的传播活动，而渠道则是指产品进入和到达目标市场所选择的分配通路。

这 4P 转化在招聘上可以这么理解：产品也可以称作是工作机会，是你提供给候选人的岗位、文化和雇主品牌；价格也可以称作是价值，是你提供给合适候选人的薪酬福利；促销也可以称作是沟通，是你在招聘或采购候选人时所使用的沟通手段；渠道也就是招聘渠道，是你传播你工作机会的渠道。

通过产品和价格夯实基础

我们都期望能有富于竞争力的“产品”和“价格”，但是事实上，招聘官在“产品”和“价格”上的控制力是有限的，关于工作的描述和薪酬待遇的多寡，更多取决于用人部门经理和预算。不过我们可以在企业文化、雇主品牌和工作福利方面，赋予“产品”和“价格”新的“附加值”，让它变得更加诱人。

很多人或许会觉得企业文化是很虚的东

西，不会直接影响到招聘，但往往不适应企业文化的员工存活率都很低。建立强大的企业文化，往往是通过共同的价值观和强烈的使命感，这些都需要在公司官网的招聘页面和社交媒体账号上，清晰地向潜在的候选人展现出来，去赢得人才的认同感和归属感。

雇主品牌也是如此。企业的薪酬福利、个人发展空间、企业工作环境等可帮助企业吸引到优秀人才的注意。一张精美的照片、一段饶有趣味的视频，可以帮助你向候选人展示组织的状况，并且告诉他们来你公司工作会是怎样的情景？他们是否适合到你公司工作？

虽然招聘官无法决定工作岗位的报酬，却可以改善整体的工作环境。譬如可以建议公司开辟休闲区域，或提供下午茶时间，让员工在繁忙的工作之余得到放松。这些举措并不需要花费多大的成本，但能给你的“产品”加分不少。

通过促销和渠道脱颖而出

营销的关键不在“产品”和“价格”，而在“促销”和“渠道”上。在这个革命性的时代，出现过很多经典的营销案例，还有一系列的营销工具，都值得招聘官去借鉴和学习。当下最热门的营销方式，当属社交媒体、手机、搜索引擎和自动化。

社交媒体：虽然在国内社交招聘还未展现它的威力，但是没有人再怀疑它的潜力。作为一个新兴的营销渠道，几乎所有的企业都在社交媒体上亮相，用于推广自己的品牌和产品，而且社交媒体上的用户越来越相信线上其它人所提供的信息，这些直接影响到目标受众的购买行为。招聘也将是如此，就算社交媒体暂时



还不能带来像传统招聘网站般的效果，却成为你展示企业雇主品牌和发布工作机会的最佳平台。如果你的工作机会得到社交化的优化，通过转发和分享，还能得到更大范围的扩散。候选人通过社交平台，也便于关注你，接收到你企业招聘的最新信息。

手机：与社交媒体几乎同等热度的是手机终端（移动互联网媒体）。有数据显示，2013年智能手机的用户将达到18.2亿人，人们花在手机上的时间也日渐增长，预计到2015年，人们通过手机访问互联网的人数将超过使用电脑。所以，为手机访问而优化你的求职页面变得刻不容缓，这样可以为求职者通过手机搜索访问提供良好的用户体验——当候选人发现关联的工作机会，他们一定会造访你的网站。手机的另一个好处是定向传播，可以与求职者进行一对一的沟通，它在招聘上的应用还可以拓展很多。

搜索：现在用户遇到问题动辄就谷歌百度，这种行为习惯也开辟了一个新的营销领域，即搜索引擎营销，利用用户检索信息的机会尽可能地将营销信息传递给目标用户。搜索引擎营销的好处是吸引来更多的点击和关注，带来更多的商业机会。在招聘上，求职者会面临海量

的工作机会，随着 Indeed.com、职友集等招聘信息搜索引擎逐渐为人所知，怎么让求职者在信息的海洋中快速地发现你至关重要。为了确保你的候选人通过搜索引擎能快速地找到你所提供的工作机会，你需要确保你工作机会及企业招聘页面进行了 SEO 优化，对搜索引擎是友好的。

自动化：营销自动化工具取代了传统营销人要做的对潜在客户的培育、审核工作。它根据用户行为分析评估，自动将客户分类，并进行相应的动作培育客户，让销售人员将工作主要集中在最后的成交上，大大节省时间，提升了效率。在招聘中，你同样可以利用自动化将候选人进行分类管理，实施有针对性的营销活动。比方说，如果你想实施一个采购方案，你可以建立一个人才池，然后设立规则，间隔发送电子邮件与之互动。当关联职位有空缺时，你也可以通过自动化工具向对应的人才池发送招聘信息。

当然，营销的手段还不止于此。只要你有营销的意识，你就能实现自我突破，从繁杂的事务层面脱离出来，将招聘工作做得更加高效且精彩！

部署你的内部推荐项目

成本优势、人才匹配度、忠诚度……内部推荐项目拥有外部招聘无法比拟的优势。如果你还在为选择何种外部招聘渠道而发愁，是时候将目光转向企业内部，用心部署和经营你的内部推荐项目了。

索引 CRO

中国非常讲究人脉关系，无论你做什么，靠关系总是会更容易一些。在招聘人才上也是如此，利用好内部员工的人脉资源，通过部署内部推荐项目，可以帮助你高效地找到合适的人才。

很多国外的企业都选择将其作为主要的人才招聘渠道，内部员工推荐项目推进得好的企业，招聘到的人才占全年招聘总数的 50%~70%。不过在国内，大部分企业都选择性地忽略这一点，尤其是那些规模还不大的企业。即便有的企业部署了内部推荐项目，员工参与的积极性也不高，大部分员工对此无动于衷，招聘的效果也就可想而知了。

调查“用户”的真实需求

推行内部推荐项目，关键在与激励员工参与。如果公司全员都能参与到内部推荐项目中，将会产生非常巨大的招聘效果。

“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。”腾讯电商人力资源部招聘调配总监殷小永就非常满意他所打造内部推荐项目。不过他也承认，必须将它当做一个产品来运营，要充分考虑“用户”的体验。

很多企业开始内部员工推荐项目时，自以为这是公司行为，且推荐还会提供一定的现金奖励，员工看到了自然会积极参与。殊不知这是一个可怕的假设，最终会导致你的内部员工推荐项目走向失败。如果你期望内部员工推荐项目在企业内拥有更大的影响力，你需要掌握激励员工的方法和技巧，不能用猜，而更多依赖数据分析——通过抓住“用户”的真正需求，才能顺利推行你的内部推荐项目。

首先，你需要一个正式的内部推荐项目，详细定义激励的要素及操作的流程。在试运行的过程中，你可以调查参与推荐的员工，以及推荐并且其推荐的人进行招聘流程的员工，问

如何部署内部推荐项目



他们这个项目里哪些方面对他们的参与有促进作用？哪些方面还需要提升？并询问他们期望得到的奖励和激励的列表，其中哪些部分尤其让他们感觉到兴奋？你也可以调查哪些没有参与的员工，哪些方面阻碍了他们参与推荐？在奖励和激励的列表里，哪一个可能会提升他们的参与度？你还可以去其他公司进行探讨，鉴别和分享最有效或最新的方式，激励员工开展内部推荐。

即便你通过试验和调查，找到了你认为有效的激励方式，也不要一成不变，因为就算最初成功的激励因素也会因为时间的推移而失去效果。你必须周期性地调整激励的方式——当然，那些不会产生效果的激励方案，要马上丢掉。

制定适当的推荐奖金策略

通常，内部员工推荐项目都会采用现金作为奖励的手段之一。不过，在很多企业开展内部推荐项目时，都对推荐奖金的设定茫然不知所措。一般来说推荐奖金也需要试验。周期性地调整你的奖金数额，测试当前的响应率。测试时，从低开始，逐步提升你的奖励金额。通常部署内部推荐项目，都是期望节省招聘成本，所以推荐奖金也要有最高金额的限制，以确保你招聘的投资回报率。

设置推荐奖金要遵循“市场规律”。推荐奖金要受到岗位薪资的影响，如果是关键岗位、影响力高的工作，自然应当获得更高的报酬奖励，万不可“一刀切”。推荐奖金要随着市场

环境来调整金额。失业率高的时候，提供相对少的推荐奖金就能获得更好的推荐，反之亦然。推荐奖金还要和竞争对手进行比较。如果同等职位，你的推荐奖金低于竞争对手，员工可能会产生“非议”。

一些比较难招聘的岗位，在奖金的设置上可以略微抬高一些，这会增强招聘的效果。你也可以设置竞赛奖励，对最先推荐成功的，给予更多奖励。为了吸引关注，有时候设置一个令人惊讶的特大奖项，会吸引到更多的关注，当然这只能作为推广中的一种策略。

多样化内部推荐激励形式

推荐人才，就能获得推荐奖金，相信会吸引很多员工尝试。但是现金就是推行内部员工推荐项目的决定性因素么？也并不完全是这样。

现在很多企业都有尝试 KPI 考核，员工所获得的工资是与业绩挂钩的。如果优秀的员工加入进来，能帮助团队更好地完成工作，提升团队事业成功和绩效奖金的可能性，帮助团队在竞争中获胜，是否能激励员工参与推荐呢？你甚至可以将人才推荐纳入到员工绩效考核的流程中去，让员工都知道所推荐角色的重要性。

对员工推荐的认可非常重要。腾讯就为积极参与内部推荐的员工安排了光荣榜或表彰大会，也会不定期安排高管或 CEO 与做出有影响力推荐的员工共进午餐，或亲自致电表示感谢——这种方式廉价，但极其有力，尤其对于 8590 后员工。除此之外，你还可以给他专门设



计一件推荐T恤衫、徽章或证书，对他的参与表示感谢。甚至可以将积极参与推荐的员工当做内部推荐项目的形象大使，印制在宣传单页上，张贴在公司各个角落。

为了迎合8590后的特性，很多公司还在计划将内部推荐的流程游戏化：把平凡的推荐项目变成一个挑战，把每一个参与者变成一个玩家，完成一个推荐目标就是完成一项挑战。在此基础上，设置积分和等级机制，让他们“乐在其中”。熟悉8590后的HR都知道，他们习惯被表扬，表扬会强化他们积极的行为，让他们不断重复行为，保留在“胜利”的循环中。

在这个过程中，你要保持持续的反馈和确认。告知他们所推荐的人才进入到招聘流程的哪个阶段，将获得什么样的积分或现金奖励，他们还可以如何改进以提升他们的推荐效率等等。8590后的员工热爱分享，你可以在全公司张榜公布他们的成绩，让他们看到自己或他人的成就，并鼓励他们更加努力地工作，形成良性竞争。

如果你不想提供巨额奖励，你也可以提供当下流行的产品或免费电影票，来奖励成功推荐的员工。其它项目还包括预留的车位、调休等等。如果你期望得到更多人关注，你可以设置抽奖的环节。譬如以旅行或汽车的使用权作为奖项，针对某一期间参与推荐的员工，提供抽奖的机会。相信这些手段，都能刺激员工积极参与内部推荐项目。

腾讯在开展内部推荐项目时，极其注重新员工这个资源。因为他们刚刚加盟公司，都渴望为公司作出贡献，而推荐人才恰恰是最有效的方式。所以你在新员工入职的过程中，可以询问他们有无合适的人才推荐。通常这些新员工，都不会期望得到奖励。内部推荐项目也可不局限于公司在职员工，离职员工、退休员工、上下游的供应商，甚至和公司有往来的小商贩，都可以成为推荐源。对于他们的推荐合格，都可以进行奖励。

提升内部推荐的服务意识

现金奖励或者非现金奖励，都有可能推动员工参与内部推荐项目，但并不是每个人都喜欢现金或非现金的奖励，与其给每一个人提供

相同的奖励，不如给他们一个选择，让他们从奖励清单中选择一个他们所期望的。国外有些企业还提供了慈善捐赠的选项，激发员工利用推荐奖金关心和帮助他人。

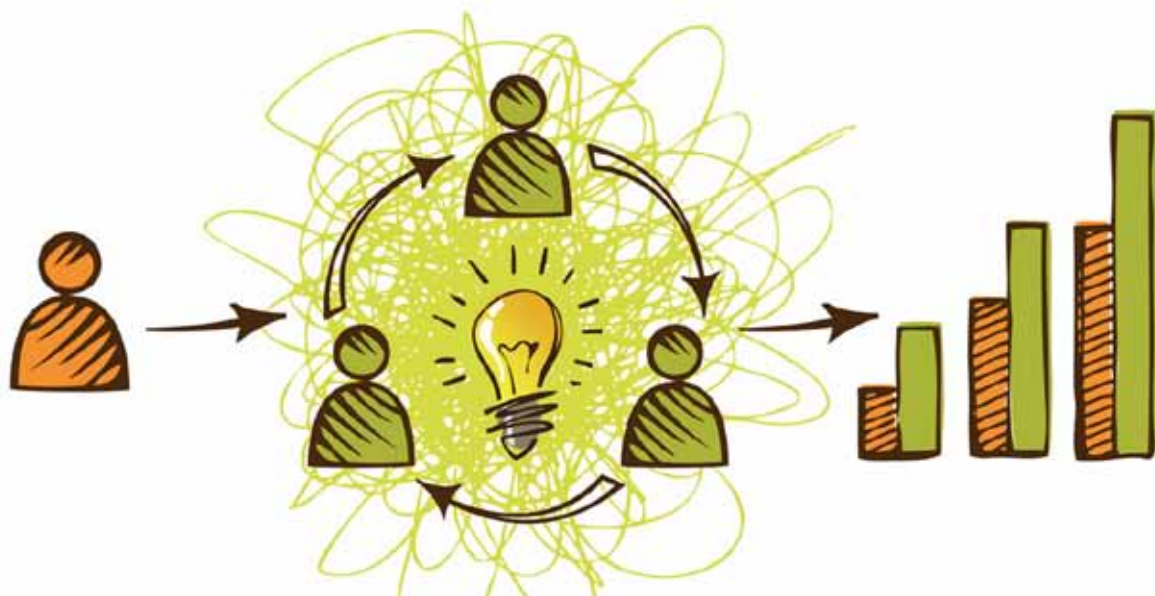
通常企业都是推荐成功了才有奖励，但是未必所有的推荐都能进入到招聘流程中去。为了激励员工参与，可以放宽奖励的尺度。如果推荐的候选人有面试的前景，或者是首次参与内部推荐，即便候选人最终没被录用，都可以提供如小礼物、电影票或者优惠券等小奖励，以鼓励他们的参与。所谓“千金买马骨”，就是这个道理。

对于因内部推荐而来参与面试的候选人，你也可以提供纪念礼品，感谢他们对公司的认可，能抽出时间前来面试——这不仅能提升了候选人体验，也在打造你的雇主品牌。

殷小永谈到内部推荐项目时，认为内部推荐项目最重要的是“要扎扎实实地把基础工作做好，比如信息传递、奖金及时、降低推荐门槛、及时反馈等。”这些方面看似细微，却是至关重要。譬如对外宣传的推荐奖金数额，最好是扣完个人所得税的；有些核心员工或管理人员，工作都非常忙，他们可能没有时间填完你所提供的推荐表格，有时候一个候选人的名字和联系方式也许就足够了；有的员工并不知道如何向潜在候选人推销企业或职位，也许你还需要对他进行沟通和销售的培训；如果候选人被成功录用，则需立刻发放推荐奖金……哪个环节做得不好，都有可能影响到员工推荐的积极性。

员工参与推荐还可以设置长期奖励。譬如他所推荐的员工工作能力非常突出，对公司做出了重大的贡献，可以对推荐者追加奖励。对于部门经理而言，如若其部门员工推荐人数达到或超过了所“分配”的推荐目标，还可以对经理进行奖励。这些都能有效地扩大内部推荐项目在公司内的影响力。

成本优势、人才匹配度、忠诚度……内部推荐项目拥有外部招聘无法比拟的优势。如果你还在为选择何种外部招聘渠道而发愁，是时候将目光转向企业内部，用心部署和经营你的内部推荐项目了。当员工都能积极参与到你的推荐项目中时，你就抱着庞大的候选人池，尽情偷着乐吧。■



打破常规，开辟新天地

我们挖空心思希望招聘到优秀的人才，是时候跳出来，重新审视一下我们的招聘方法。也许换一种思维方式，能得到不一样的收获。

文索引 图 CRO

并购式招聘：兼并只为人才

以前我们听说某某企业并购某某企业，都觉得它会有产品或技术上的企图，但是现在不这么看了。因为越来越多的企业被收购后，都“销声匿迹”。以 Facebook 为例，在近两年时间里，它大大小小收购了近 20 家企业，收购之后，通常的程序是被收购企业关闭，员工则搬至 Facebook 总部办公——收购纯粹只是为了人才。

我们把这种招聘形式叫做“并购式招聘（Acquihiring）”。被 Facebook 所被收购的企业大多是成立不足五年的创业型企业，这样的企业通常团队规模不大，但是主创人员大多是创新型人才，他们所开发的产品具备一定的前瞻性，对市场的发展也有着敏锐的洞察力——也许他们所研发的产品不会为新公司所用，但是

他们的技术能力及创新精神依然能为新公司带来额外的价值。

相对于 Facebook，谷歌在并购式招聘上更是乐此不疲。2001 年至今的十多年间，他们收购了将近 110 家企业：被其收购的 Doubleclick 和 Adsense 就成了驱动谷歌收入的重要动力；Youtube 是在线视频领域毫无争议的霸主；Android 则在智能手机领域与苹果针锋相对；此外，谷歌地图、文档、分析、声音等重要产品也大多是由被收购的外部团队开发的。

如何将拥有极端专注、近乎异想天开的野心等特质的优秀创业者融合进来，是并购式招聘的最大难点。毕竟，创业者并不喜欢烦人的官僚和流程。谷歌很好地给予了这些创始人足够的自主性，并从所给予的资源里挑选出最佳要求，在这个庞大的机构里保持这些创业公司的活力。谷歌并没有想着如何去整合这些创业

团队，而是给予他们足够的信任感，让他们负责新的项目，甚至会让他们参与未来收购策略的制定。

我们总在说中国的创新型人才不够，开发不出能够改变行业生态的产品——微信的成功告诉我们其实并不尽然。而微信的开发者张小龙正是腾讯当年收购 Foxmail 的“意外”所得，他所创造的价值，恐怕远非当年 Foxmail 的收购价所能比拟。

创新人才不多的背后，其实是我们缺乏发现的眼睛——移动互联网、开放平台、云计算等新技术的兴起，为成千上万的优秀开发者提供了生存的土壤。也许模仿能让我们降低风险，但是从那些创业者中挖掘和冒险，将给我们带来更大的惊喜。

订单式培养：将招聘提前

订单式培养是指学校 / 培训机构根据用人单位的标准和岗位需求，与用人单位共同确立培养目标，制定并实施教学计划，实现人才定向培养的教育模式。这并不是个新鲜的概念，这种培养模式让企业、学校 / 培训机构、人才三方受益，目前已经为很多企业所接受。

国内 IT 培训巨头达内培训集团就是订单式培养的受益者。据达内深圳南山培训中心的负责人白恒然介绍，已有将近 3 万家企业与达内形成了深层次合作，而其所培养的 IT 人才大部分都是通过“订单式培养”的模式所消化。“企业需要能满足岗位需求的人才，而我们能提供匹配企业需求的人才，这就形成了比较好的切入点。”

白恒然特别介绍了达内的 IT 专业人才培养中心——达内在全国将近有 500 名就业服务专家团队，为全国范围内的人才和企业搭建桥梁。为了保障学员有好的就业，达内会根据企业整体的发展定位、整体的规模及产品的市场定位来筛选合作的企业，以便能为学员的日后发展提供长期有效的保障。

当达成合作协议后，不同的企业由不同的培养模式。有联盟定制班，也有专有定制班。针对后者，达内会在课程体系框架内给予针对性的调整，在保障培训学员知识素养和技能的同时，满足企业实际的设计开发需求。“目前



的 IT 覆盖和以前是不一样的，最起码是移动互联网、物联网和云计算这三方面的覆盖，我们会紧随时下主流的技术，为企业提供最合适的人才。”

为了保障所培训学员与企业素质和文化上的匹配，达内还将企业文化和企业内部的管理流程纳入到课程体系中来。在学习的每个阶段，达内都会有严格的考核——不仅有技术层面的考核，也有职业素养的考核。考核合格后，才会提供给企业进行选择。“企业会择优录取我们的学员。”白恒然不回避当下人才双向选择的难题，“学员有了更好的选择，也可以去——我们搭建人才服务中心这个平台，就是希望给予企业和学员更多选择的方向。”

有很多企业都在积极开展校企合作，针对高校联合培养和培训机构订单实训的差别，白恒然有自己的看法。“校企合作，是基于实习生的一种培养模式；而与达内合作，是岗前培训或是基于岗位需求的一种合作方式。”“如果做长效的人才培养，高校比较有优势；如果追求实效的人才服务，达内则比较有优势。”

据报道，今年上海的应届毕业生就业率不足两成，足见当下就业形势之严峻。而在另一方面，很多企业都面临着“招人难”的难题。“以我们的经验来看，如果我们能满足企业在技能和素质方面的塑造，企业真实的人才需求比它所体现出来的要高得多，实际上人才的缺口还是挺大的。”白恒然如是说。他坚信订单式培养的美好前景，“我们达内所主打的 8 个产品，目前的人才缺口十分庞大，我们能保证达内所

▲达内培训是国内高端 IT 培训的领导品牌。

输出的学员都能有一个较好的就业前景，有更多企业可以选择。”

全程职业生涯招聘战略：让顶级人才 N 进宫

以前我们总强调员工忠诚度，期望优秀的人才能在一家公司工作直至退休，但慢慢地，我们发现这变成了一种奢望，当面临更好的待遇和职业发展机会时，优秀的人才很难保留得住。迈入 21 世纪后，我们几乎可以预见未来的职场人，在其整个职业生涯中将会换 5-10 份工作——我们不能说他们不再忠诚了，只能说是工作环境越来越市场化了。

于是乎，就可能发生这样一种状况：高端人才在其职业生涯中会多次进出你的企业——毕竟老员工更熟悉和认可企业，在能力得到肯定的前提下，选择他们能节约你不少的招聘成本。所以就诞生了这样一个概念，即“全程职业生涯战略招聘模型”。取代一次性招聘一个顶级人才，而采用有计划地锁定他们，在他职业生涯的不同节点重新招聘他们，让人力资源配置达到最优化的。

为什么我们需要开发这样一个模型呢？除了之前提到的终生雇佣制的终结，还是在响应企业未来的人力资源需求。我们都知道未来是个变幻莫测的时代，用工数量、工作性质及工作需求都可能随时发生变化。这就要求公司拥有灵活、敏捷的人力资源配置，能快速成长、吸收和改变技能。在商业周期中，当某些技能和产品不被需要时，他们能频繁地“释放”出去，以确保公司的运营成本。

在未来的商业环境中，“外包”也将得到越来越广泛的应用，它直接导致了企业长期工作项会萎缩。企业的生产规模也会随着市场环境的不同，不断发生变化。譬如诺基亚，几年前还是手机的第一品牌，目前就江河日下，但也不排除其通过战略调整东山再起。企业的波动在一定程度上影响其对劳动力的需求。当然还有技术的革新，在这个过程中，适当的淘汰与更新是必须的。

就个体而言，员工越来越追求多样化的人生，他们希望能探索不同的职业机会，来寻找个人的价值。除此之外，员工的私人及家庭生

活变得越来越不稳定，因为个人情感因素、家庭因素和生活因素离职或跳槽的人比比皆是，这也为企业用工带来了诸多不确定性。加上互联网、社交媒体及内部员工推荐项目的兴起，找工作变得越来越容易，所以员工忠诚度降低、流失率高企已经是越来越普遍的社会现实。

综合以上因素，部署全程职业生涯战略招聘模型就变得非常有必要。在这里，首先要说明两点。其一，全程职业生涯战略招聘模型关注的并非企业全员，而是企业中有高执行力或有关键技能的核心人才，这样更经济高效、有的放矢。其二，全程职业生涯战略招聘模型是为心生离意的员工规划的。俗话说，“强扭的瓜不甜”，当他们有了新的目标和追求，我们应该保持一种开放平和的心态来对待，这样会增强他们对企业的认同感。

全程职业生涯战略招聘模型同样也适用于那些曾经拒绝你的高潜力候选人。当时，你无法满足这些目标候选人理想的报价，但是不排除你未来不可以。很多招聘官在被拒绝后，都会选择放弃这一资源，但是聪明的招聘官应该知道与这些高价值的潜在候选人建立联系，不断地“招聘”，你就有可能在他们下一次进入“市场”时获得成功。

企业招聘官们都在想如何招聘和保留优秀人才，而往往一筹莫展。与其逆势而为，不如顺应变化，主动出击，开发一个全程职业生涯战略招聘模型，让你的企业在瞬息万变的市场中始终保持人才竞争优势。■



小企业如何吸引大人才？

难道顶尖人才对于小企业，就只是一个梦么？

文 王桂林 图 CRO

不可否认，大企业在吸引顶级人才时，确实有很大的优势。看看每年的校园招聘就知道，那声势和规模似乎注定了他们要切下那块最大的“蛋糕”。他们还主宰者各种主流的雇主品牌排行榜，大部分大企业都开发了自己的雇主品牌，似乎所有人才都愿意为它奉献终身，小企业要想和他们一较高下，简直就是痴人说梦。正是因为如此，大企业拥有了鼓舞人心的领导团队，能创造出更多的诱惑力，口口相传的公司品牌故事也吸引着人才市场大部分求职者。也正是因为如此，当面对大企业开展人才竞争时，很多小企业或退避三舍，或退而求其次。难道顶尖人才对于小企业，就只是一个梦么？

创造一个品牌故事，说明你公司的潜力

很多小企业都担心凭自己和企业的能力，很难吸引到顶级人才加盟，于是他们干脆放弃了这种念头。其实这是一个误区，很多硅谷的创业型企业都能从 Facebook、谷歌、苹果等世界级企业挖到顶级人才，他们凭借的也并非公

司规模和实力。

扎克伯格有非常经典的“100 倍人才论”，他认为，“非凡的顶级人才和其它优秀人才相比，并不仅是好一点点而已，而是好 100 倍。”足见他对顶级人才的重视。“王侯将相宁有种乎？”Facebook 也并非生来就是大企业，在创业初期，扎克伯格同样会面临着这样的难题。他的做法是努力去说服候选人，告知候选人他将如何改变世界。

顶级人才和大部分有野心的候选人都希望加入到一家有宏伟远景和巨大潜力的公司。他们愿意和这样的公司一起努力，在这个公司成为下一个 Facebook 或谷歌或行业中同等重要的公司的旅程中，尽到自己的一份力量，体现自我的价值。所以，你的品牌故事就不能太拘谨，



仅仅把自己当做一家小企业来描绘，你应该尽可能地呈现你将是所在领域和专业里的下一个巨头，或者拥有无限大的潜力。在这份诱人的描述里，可能包含以下内容：清晰的愿景、雄心勃勃的员工数或收入增长计划、新产品发布计划、计划开办的新公司或替代目标等。

如果你只是介绍你的业务，但是没有展现你的远景规划，你很难吸引到有抱负的人才。如果你想要和大企业竞争顶级人才，那么你就需要呈现一个充满雄心的、有着令人兴奋潜力的未来，让人才可以充分理解，并且能够想象他们在其中是如何获得成功和成长的。

加盟小企业风险更大？错！

很多顶级人才，之所以排斥加盟小企业，主要是担心小企业没有保障。毕竟创业公司成功的只在少数，而且在互联网泡沫时期，瞬间崩塌的企业比比皆是。企业是否能经营良好，管理层是否合理分配资源，为其提供成功所必须的支持和团队等等，都是顶级人才在选择小企业时所疑虑的事情。

这时候，你可以需要去打破这个传言。想想 20 年前的那些大公司，现在还剩下多少？而小公司虽然没有 20 年的历史，但是他们正走在成为大公司的路上。当前世界变幻莫测，新的企业和技术层出不穷，令商业充满了不确定性，并不意味着大企业就有更好的保障。无论是大的企业，还是小的企业，都要遭遇竞争的风险，都有可能走向失败。就算大企业没有失败，其某条产品线或某个市场区域失败了，也同样会导致调整或裁员。所以无论加盟大企业，还是小企业，两者的风险是相当的。

在弹性的基础上开展招聘

很多小企业在招聘时，会以能在招到人为首要的考量。但是在招聘核心岗位的顶级人才时，最好能从文化、生活态度、行为、价值等角度全方位衡量是否符合企业的要求，即便耗时长一点，也要做到完美到位。如果你招聘他进来，没多久他就带着公司的资料跑了，是得不偿失的。

遇到合适的人才，并不一定完全能俘获他

的心，有时候可以不要坚持考虑让他们成为你的全职员工或长期员工，可以给他们足够的弹性，让他成为自由职业者或兼职，或许更能提起他们的兴趣。尽管这种形式的员工成本更高，但是他们的报酬是与业绩相关的，并且可以让他们进行自我管理。当他们在协作的过程中，形成了对企业的认可，转化为长期员工也并非不可能。

着眼于可能被大企业裁员的人才

要想招聘到顶级人才，还要时刻关注业内或区域内大企业的动向。有时候是经营不善，有时候是战略调整，大企业会出现裁员的境况。在有裁员意向的时候，这些企业都会为被裁员员工启动安置项目，这时候你就可以与这些企业进行联系，让你成为行将失业员工的下家。

可能有人会说，被裁员员工都是“淘汰品”，但是你是否想过，当初他们是如何优秀，才被这家企业所选拔上？而且在职期间，他们都接受过大企业的专业培训，在能力上有保障。如果你能在裁员之前签下他们，不仅能拥有合理的“成交价”，而且他们也会更珍惜来之不易的工作机会——如果招聘行为发生在裁员之后，你未必能赢得竞争。

小企业也有雇主品牌，告诉他们！

大企业有大企业的优势，小企业有小企业的优势。小企业你不能和大企业比规范、比福利待遇、比资源，但是在小企业工作，你会拥有更多的自主性和独立性，有更多接触高级管理层和客户的机会，有更多元的工作内容和更大的灵活性。对于顶级人才而言，你还可以和最终的产品紧密联系，亲眼看到自己的劳动成果是如何诞生的，自己在最终的产品中贡献值有多大——那种成就是不言而喻的。这些都是你能吸引顶级人才的要点之一。

对于一家小企业而言，就算有了投资，也不可能很快看到成果。只有在员工齐备、人才充分的情况下，才能真正出好的产品，而这其中能否抢到、挖到顶级人才是关键所在。和大企业一起竞争？掌握了方法，你依然能成为最终的胜利者。■



招聘消极求职者的十二条建议

消极求职者是企业招聘官无法忽视的资源。如何发现、吸引并招聘到他们，就让一览英才网来告诉你。

文 一览英才网 图 CRO

有时候，最好的员工并不是那些积极找工作的人。最好的员工在原来的企业生活得很好，他们并没有找工作的迫切需求。当然，这并不是说，我们对这些消极求职者无能为力，他们也愿意看看是否有更合适的机会、更有吸引力的报价、更好的工作环境……

与积极求职者最大的区别在于，消极求职者拥有更大的选择权。而我们该怎么发现他们，接近他们，并且最终获取到他们呢？接下来，一览英才网将为您提供 12 条小建议，希望能对您的招聘工作有所助益。

重新开采你的候选人跟踪系统 (ATS) —— 候选人跟踪系统 (ATS) 帮助招聘官建立自己的人才库，并在招聘流程中记录并跟踪求职者的动向。目前很多企业都有了这样的动作，回顾一下这些年在你的 ATS 系统中的人才库，事实上你已经拥有了大量的消极求职者的数据。经过这几年的成长，这些旧的候选人又可以重新为你所用。

重新联系这些旧的候选人，即便他们此时并没有找工作的需求，也不会反感你的来电。你们可以开展一次开放的谈话，了解他们这些年在技能和经验上的变化，是否与你的需求相匹配，也许你能从中发现所需要的人才。当然，你也可以结合一览英才网“搜索人才库”的功能，了解这些人才的最新动向，来辅助你进行合理的评估。

写博客—— 社交媒体的兴起，让人们的博客失去了兴趣，觉得它已日薄西山，迟早会被淘汰。但在某种程度上，博客对消极求职者还是有一定用处的。

在博客的建设中，你所传达的信息不应聚焦在企业上，而应聚焦在行业中人们所关心的话题上。你可以通过博客向企业所处行业中的人们提供价值、解决疑惑，即便浏览到博客的人不找工作，你的企业也可以在他们的脑海里建立声誉和影响。一旦他们开始找工作，你的公司就可能成为他们的选项之一。

博客不一定要建设在公共博客站点上，你可以在官网开辟一个博客页面，分享你的见解和感想。很多咨询公司都在这么做，而微博等社交媒体则可以成为你传播这些思想的载体。

善待你的员工——现有的职员好像与消极求职者没有太大的关联，但事实上他们是你雇主品牌传播的最佳大使。如果他们从心底喜欢公司的工作，他们会将这些感受传播出去，从而影响到那些消极求职者。当员工开始主动兜售企业的雇主品牌，甚至为招聘考虑，在他们的社交网络里进行推荐——这个力量是很大的。要知道，公司员工的人际网络要远甚于招聘官个人的人际网络。

打听特定人才，而非求职者——在你向熟悉的人打听，希望获取推荐时，你是问他，“你的朋友中最近有谁在找工作？”还是在问他，“你知道谁具备此项技能或 XYZ 技能呢？”两种不同的征询方式，将给你带来不一样的推荐结果。

学习并聆听候选人的真实意图——钱是消极求职者换工作的唯一动力么？也许你提供了优于他前雇主的报酬，却未必能打动他。候选人换工作的原因是多式多样的：有的希望能找个好平台干一番事业，有的则追求工作 / 生活的平衡……不一而足。只有发现这些核心的激励因素，才能成功地向他们推销职位。在此之前，你需要研究候选人的背景，并聆听他们的想法，这样会有效地提升你招聘的成功率。

让候选人的回应指引你——有的招聘官在面试的时候，喜欢将企业的优势一股脑地丢给求职者，以为这些优势能让候选人动心，往往适得其反。工作机会一直都在这里，但是具体怎么回应求职者，要看他们自己的反应。他们期望得到什么，他们不满意什么，就是你要传达的价值主张。

邀请候选人参加你的活动——与候选人建立良好的关系，在面试的时候可行么？远不如私下里喝杯咖啡吧！当然，如果你能提供对他有益的事情就更好了——譬如邀请他参与公司 / 行业举办的活动，双方在一个低压力、体现价值的环境下进行交流，会大大增进彼此之间的关系。

让自己像个专家，而非招聘官——很少有消极求职者愿意和招聘官建立联系，但是如果

你是个业内人士，就不同了。这也是为什么之前我们要鼓励建立博客或组织行业活动。当消极求职者没被转化成候选人，他们就不会那么具有防备心，沟通也更加畅通便利。

和其它招聘官一起建立候选人网络——为了寻找到更好的人才，我们会在公司部署内部推荐项目，但是不知你是否想过，其实其它企业的招聘官也是一个很好的资源。也许在他们的人才网络里有用不到但是适合你需求的人才，为什么不尝试考虑和他们建立联系呢？

一览英才网鼓励不同企业的招聘官在网站分享对人才招聘的见解，也在努力搭建招聘官交流分享的平台，希望以此能促进招聘官之间的相互联系，推动各自招聘工作的顺利开展。

建立不对外公开的人才社区——即便有了换工作的想法，消极求职者也不期望为人所知，尤其不想被当前的雇主知晓。所以你在建设人才社区时，最好是不公开的，只有注册会员才能了解到里面的具体内容。移动互联网的兴起为人才社区的创建提供了思路，也许微信公众平台会成为企业人才社区创建的新途径。

关注产业相关话题的在线讨论——如果你想知道在某个特定行业里谁最厉害，去关注一下该行业的在线讨论就好了，你能从这些群组或论坛里挖掘到合适的候选人。当你发现他们，并不意味着你马上就可以开启招聘，理智的做法是持续关注，识别关键内容贡献者，并观察其它的招聘官是如何对待，最重要的是挖掘可以与你目标候选人沟通的话题。对于目标候选人，你可以让自己成为一个职业顾问；对于公司的领导，你可以推荐目标候选人的精彩文章，总之，在你期望获取他之前，要做足功课。

像约会一样招聘——不同于积极求职者，消极求职者对你所提供的工作机会并没有那么强烈的欲望。所以你要做长期招聘的准备，就像谈恋爱一样，要打动一个起先对你不太感兴趣的女孩，总是需要花一些额外功夫，给他们一个“爱上你”的理由——有经验的男士或许知道，帮女孩修修电脑，就是个不错的接近她的方式。

追求消极求职者是项辛苦的工作，甚至有时候不能马上见到成效，但要坚信消极求职者的价值，你的一点点努力，都会得到累积，都会在未来某个正确的时候收到应有的回报。 

高效能招聘官的七个习惯

学习高效能人士的七个习惯，帮助你成为高效能的招聘官。

编 潘 勇 图 CRO

史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）博士在1989年写过一本书，名字叫做《高效能人士的七个习惯》，这本书为渴望成功的人提供了方法，相信不少人都曾从这本书中获益，让自身素质和工作效率得到了提升。在阅读这本书的时候，我突然想到这七个习惯是否也可以应用在招聘领域呢？——这个念头让我觉得惊喜，于是将粗浅的思考写下来，希望能和感兴趣的朋友一起分享和探讨。

在开始这个话题之前，我想先区分一个概念，即从应聘者中寻找最好的人才，与为空缺岗位寻找最好的人才截然不同的。这里自然就要谈到主动求职者和被动求职者。因为人才市场里只有15%的主动求职者在搜寻工作，他们成为我们开放岗位的应聘者；而85%的被动求职者对你的工作无动于衷，真正优秀的人才可能就在这群沉默的人里。高效能的招聘官肯定不只是为了填充新开放的职位，他需要寻找符合胜任力素质模型的优秀人才。

高效能招聘官的七个习惯

高效能人士的第一个习惯是**积极主动**。积极主动即采取主动，为自己过去、现在和未来的行为负责，并依据原则和价值观，而不是根据情绪和外在环境来下决定。既然你期望招聘到这个岗位上最好的人才，显然不能等着人才来敲门，你必须主动拿起你的电话，并且启动你的内部推荐项目。能熟练利用网络，是高效能招聘官必备的技能之一。

你不能仅仅局限于招聘网站的简历库，还要习惯流连于微博、BSNS、行业论坛，去挖掘潜在候选人，与他们建立联系，并向他们咨询这个圈子里专业人才。当你拓展了你的人脉圈，你实现高质量招聘的几率就会大大增加。

当你开展推荐项目时，不仅仅要问你的联系人什么人在找工作，更要询问他们在这个专业领域里谁最优秀。当你联系意向候选人时，要提及是谁推荐了他们，一方面拉近彼此的距离，另一方面也让所有人都“受惠”。

高效能人士的第二个习惯是**以终为始**。“终”是愿景和目标，启动前就要酝酿好，而后才是实质性的创造。招聘官招聘人才，是为了解决某种问题，我们看重应该是人才解决问题的能力，但是往往我们在筛选人才的时候，会过多地关注他所掌握的技能和工作经验，但是这两者之间能划等号么？如果们不再只是盯着技能和工作经验，我们就能升级和拓展我们的人才池，那些高潜力的、多元化的甚至消极的求职者，都会纳入我们的考虑范围内。我们会更加追求所招聘人才的质量，而不是只要条件满足了，就可以折中考虑。当我们面试候选人时，我们更具体地测验他在执行项目中的能力，譬如招聘一名手机软件工程师，我们会让他设计一个高响应的移动界面，而不会介意他是否具备3年Html5的开发经验。

高效能人士的第三个习惯是**要事第一**。这是要求人们能将所要开展的工作按照重要性和紧迫性进行排序，将要事摆在第一顺位，而不要关注那些非紧急和不重要的事情。对于高效能的招聘官而言，最重要的是填充空缺职位，还是为空缺职位寻找并招聘到最好的人？其实大部分招聘官都将他们大量的时间花费在那些价值并不高的候选人身上，而不是用于吸引最好的。

高效能人士的第四个习惯是**双赢思维**。双赢思维是一种基于互敬、寻求互惠的思考框架和心意，目的是争取到更丰盛的机会、财富及资源。传统的招聘都是以企业为主，而今随着人才选择面的增加，天平正在发生倾斜。为了争取到最优秀的人才，双赢思维要贯穿招聘的始终。

当消极求职者看到你所提供的工作机会，他会进行多方权衡——如果他足够优秀，他还会有更多选择的机会。在他慎重地考虑你之前，将是一个非常缓慢的过程，需要好几天去消化吸收，而不是几分钟就能下决定，所以你不能催促他。你需要销售的将不是工作本身，而是接受这份工作之后的事情，譬如企业文化、发展空间等等。这可能需要你和他进行一些列职业规划的讨论及深度面谈，也可能需要用人部门的经理来协助你。如果确属是跳槽，且候选人足够优秀，无需他提出，你可能需要给予他足够的补偿，以弥补他因跳槽而产生的损失。

高效能人士的第五个习惯是**知己解彼**。双方获得了解后，会觉得受到尊重和认可，进而卸下心防，坦诚面对。当用人部门经理提出招聘需求时，你是否知道他们的真正需求是什么？大多数用人部门经理缺乏面试的技能，如果候选人技术表现优异或者给人的第一印象非常好，他们就很可能下定决心要聘用这个人？但是这个人的真实能力是怎样，是否具备文化的适应性等等，招聘官可能会更清楚，你是否会干涉用人部门经理的选择？如果候选人不被用人部门经理认可，但是他确实能胜任这项工作，你又是能否用事实和证据说服用人部门经理相信候选人的价值呢？

高效能人士的第六个习惯是**协作增效**。协作增效是指团队协作，不以妥协为目标，也不仅止于合作，而追求创造式的合作，达成 $1+1 \geq 3$ 的效果。招聘同样需要团队协作，在招聘时，他需要和用人部门经理、面试团队一起工作。他们相互影响，然后运用正确的信息，做出合适的决定。但是如果团队中有人做得不好，很少有招聘官愿意去指出，并挑战他的权力。如果公司期望发现并雇佣到最好的人才，成为值得信赖的伙伴，在整个招聘流程中是必不可少的。

高效能人士的第七个习惯是**不断更新**。不断更新自己，能使之不至于呈现老化及疲态，并迈向新的成长路径。持续更新也是高效能招聘官保持竞争力的根本，当前招聘官需要从三个方面去不断提升自己：1、提升所有职位发布的收益和质量；2、利用和培养人才数据库；3、成为互联网和消极求职者招聘的专家。一旦招聘官掌握了这些技能，他就能调整重心在消极



▲拥有哈佛企管硕士及杨百翰大学博士学位的柯维博士，以传授生活准则和领导者准则为终生志业，其撰写的《高效能人士的七大习惯》被福布斯杂志誉为有史以来最具影响力的10大管理类书籍之一。

求职者的招聘上，从而更加有效地招聘到合适的人才。

最后的思考

高效能人士的七个习惯有着密不可分的关系。越是积极主动，就越能掌握人生的方向，有效地管理人生。越是能不断地砥砺自己的人，越是能懂得如何了解别人，寻求圆满的解决之道。高效能招聘官的七个习惯也是如此。当你将目光不再停留在主动求职者身上，更努力寻找该岗位上最优秀、最合适的人才时，你的思路 and 策略也会发生转变，在这些良好习惯的促进下，必将结出鲜美的硕果。■

通过人才社区 培养合格候选人

招聘不是一次性行为，而是持续培养合格候选人的过程。人才社区能帮你做到这一点。

文 韩冬雪 图 CRO

很多企业的人力资源部陆续都在微博上亮相了，他们努力吸引粉丝，鼓励其参与互动。相信大部分企业都渴望将发展迅猛的社交网络拓展成一个新的招聘渠道，不过他们并不确定充满娱乐精神的微博到底能为他们带来多少合格的候选人。

其实，在进行微博运营的过程中，很多人都需要转换一个观念，即招聘不是一次性行为。与其将微博做成“微招聘”，还不如把它培养成一个人才社区，持续培养企业所需要的人才。通过社交媒体账号或圈子，让雇主品牌和潜在的候选人之间建立强联系。当有合适的机会出现时，这些人自然而然就能充实到你的人才池中。

人才社区不是招聘网页的候选人列表，而是乐于交流和分享的人的自然组合。所以人才社区的参与者不一定是求职者，也可能是提供职业发展建议的人、招聘官、校园招聘专员，或是搜寻工作机会或建议的朋友。企业所需要做的工作不仅是发布招聘信息，还有解答参与者的疑惑、展示雇主品牌形象、策划和组织线上的活动，以此来聚集合格的候选人。

要人才社区，而非人才池

为什么说建立人才社区更有意义呢？首先我们可以看到社区的本质是协作与分享。在人才社区里，无论是你的员工，还是潜在的候选人，都无可避免地会谈到你的企业，它正在做什么，它是如何在运作以及是谁在做这些事情。在交流的过程，你可以获知潜在候选人的期望，并以此为依据，调整自己以适应人才的需求。通过为潜在候选人提供针对性的信息——你的员工或其他候选人都可以帮你做到这些——



▲上图为海航基于企业招聘页面所搭建的人才社区。

你会赢得潜在候选人的认可。

人才社区的参与度是很重要的一部分。和其它有着相似兴趣和爱好的人分享观点和看法，会让人们感觉到他也是团队中的一部分。好的人才社区会让招聘变得更容易，因为候选人已经很熟悉企业的人和事，感觉已经融入到企业里。

由于人才社区是自由的，没有谁被强迫一定要加入或呆在里面。所以最终留在里面的，并参与交流的人，通常都是与组织里的人拥有相同的价值观。这意味着人才社区里的候选人文化一致性已经非常高，也容易看出哪些人并不适应你们的企业文化。

很多人求职都担心企业信息的真实性，通过人才社区里的互动交流，会让他们逐渐打消

这种疑虑。雇员们开发新的话题和讨论，候选人们也贡献他们的想法。社区里的所有成员都会真实地表达他们对话题的感受和观点，在这个社区里，潜在的雇员们会感觉到这个企业是开放和诚实的。

有了以上这些好处，人才社区就可以帮助企业约定候选人。当空缺的职位发布出来，合适的候选人也会浮出水面。因为你已经培养出他们的期望，他们能理解你们公司的文化，并渴望为你工作。即便候选人是消极求职者，当他认同你时，也乐于做出职业生涯的转变。有数据显示，通常填充一个空缺职位，需要花费40天左右的时间。但是如果利用人才社区，大概两周时间就能完成。

人才社区让企业招聘页面复兴

企业通常通过社交网络来建立人才社区。以微软为例，它在 LinkedIn 上有建立了两种类型的人才社区（也就是“群组”）：一类主要探讨微软的工作生活，包括招聘面试上的细节；一类则主要围绕技术展开。两类人群所聚集的人群及其发挥的功用是不一样的。除了 LinkedIn 外，国外的企业还会利用 Facebook、Twitter、Pinterest 等社交工具来建立人才社区。

人才社区的参与者有候选人，有未来的候选人，所以企业通常由招聘官或用人部门的主管来管理人才社区，并会积极鼓动现有的雇员参与其中。为了更好的呈现雇主品牌和企业文化，通常也会运用到视频、图片、荣誉证书等工具，向参与者展示。为了吸引到专业人才，还会在人才社区里创建更小的人才网络。当然，在人才社区里也会布局求职的插件，以便候选人当其有意向时，能简易快速地进行申请。

除了社交网络，我们建议将你的企业招聘页面打造成人才社区。很多企业都很在意外部的招聘渠道，但不注重企业官网的招聘页面，他们认为很少有候选人会登录官网来申请职位。但是事实上，就算候选人在外部渠道了解到空缺职位的信息，他也会访问你的官网来了解企业的现状及文化。可能他们觉得职位的吸引力还不够，那么这些人才就流失掉了。如果在你的招聘页面上有人才社区，就会大不一样，他们不再受是否应聘的困扰，而可以与未来的

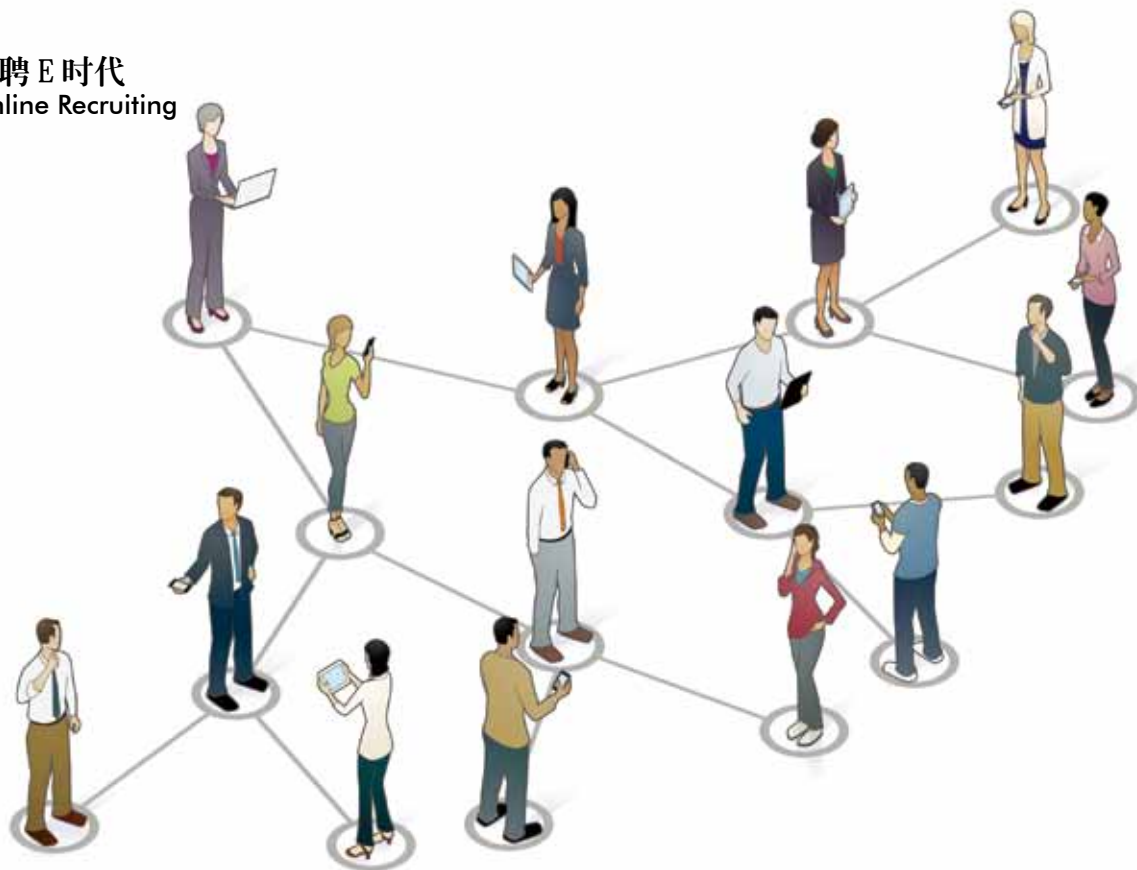


▲ 如果企业看重雇主品牌形象，建议选择建立人才社区。

雇主建立全天候的联系。而通过这个社区，你也可以对其进行雇主品牌的宣导，直至将他转化成为你的候选人。

当人才社区建立起来，保持社区的活跃度是个很大的挑战。因为它不同于娱乐性的话题，那么富有吸引力。博客文章、技术难题、产业/公司新闻及一些富媒体的内容，都是为了让候选人对企业感兴趣，你无法离题太远。当社区人才不够活跃时，也不能每天都发表评论或引发讨论，这会使你的社区显得只有你在主宰谈话。所以，运营人才社区同样也需要技巧和策略。你要密切关注社区里的动态，在合适的时候发言或引发讨论。当有人参与其中，你需要考虑为其提供持续的价值，以便其能长久地留在社区内，譬如发送电子通讯邮件、提供新的职位讯息、实习项目以及创造竞赛、关注微博等。

和内部员工推荐一样，人才社区也是外部招聘的有力补充。它不仅能削减你的预算和时间的花费，还能帮助你招聘到最好的人才，让你能专注于团队建设，推动公司持续向前发展。如果你现在还没有启动人才社区，也许现在可以开始考虑一下了。■



如何启动你的社交招聘

当社交招聘的大潮席卷而来，投身其中，或许才是最好的选择。

✎ 何江斌 ✎ CRO

不久前，马克西姆雇佣营销集团公布中国企业社交网络调查结果。调查显示，在华企业普遍倾向于借助于社交媒体，来提升其雇主品牌的影响力，其中有 53% 的受访者正在使用社交媒体进行雇主品牌的推广和企业招聘，同时 31% 的受访者表示会在接下来的一年内尝试这些新的渠道。不知道你是否也在尝试或准备尝试的序列当中？当社交招聘的大潮席卷而来，投身其中，或许才是最好的选择。

对于企业而言，建立一个社交媒体平台是相对简单的事情。到微博上注册一个企业账号，获得企业认证，并不复杂，但是如何在最大化企业曝光率的同时，提升于目标群体中的认知度，却着实是件麻烦事儿。如果你不知道如何使用社交招聘，也不知从何开始，可能需要一些规划和准备。不如听听我的建议吧。

定义你的目标。如果一个公司没有着重思考为什么要使用社交媒体进行招聘，我相信它不会受到成功的效果。可能你认为社交招聘是免费的，它能节省很多费用；也可能是因为竞争对手进行了社交招聘，所以你也跟随潮流。不管基于何种初衷，建议你都要展开一次真诚的交流，探讨你为什么要开展社交招聘——因为这将推动未来的决策。

确定 1-2 个站点，引入流量。当你在社交网络上发布了你的信息，通常它都会链接到其它地方，以便于人们了解更加详尽的信息——尤其是微博有 140 字的限制，你很难用简单的几句话将你的需求表述清楚。所以你可能需要确定几个站点，引导意向候选人访问。它可以是你在公共招聘网站上的招聘页面，也可以直接导向你企业官网的招聘页面。确定指向站点

之后，你需要确保这些站点的信息都是及时更新的。

测试申请流程。当你驱动流量到另外的站点上，这不仅是要确保该站点是按照你期望的方式进行运转。你需要考虑它的用户体验，如果链接转化慢得像蜗牛，你可以想象一下意向候选人接下来会采取怎样的动作。

找到社交网站的统计信息。企业不需要在每一个社交网站上都亮相，比方说人人网、优士网和新浪微博，他们的用户群是不一样的。企业要分辨就是自己的目标群体是什么，很多社交网站都会不定期出具自己网站的统计信息，通过这个，你可以快速找到那些拥有最多目标受众的社交站点。

社交站点优先排序。为了将招聘效果的最大化，社交招聘的渠道当然是多多益善，不过相信你也并没有那么多精力运营好所有的站点——如果你的目标群体同时聚集在新浪微博、优士网和开心网上，那么你可能需要进行一个优化排序了。

创建一个社交网络账号。在开始建设第一个账号之前，要花点时间思考一下你想怎么称呼这个账号。是不是每一个招聘官都有自己独立的账号？抑或者就这么一个账号，公司所有的招聘官来轮流监控？这个账号的头像该是什么样子呢？

如果每一个招聘官都拥有自己的账号，可能招聘官需要遵循一定的准则，并且在头像上融合一定的品牌元素。如果是运营公司的账号，那么头像是公司的 logo 么？有的企业为了增强亲和力，会给账号设置一个昵称，比方说强生集团校园招聘的官方微博就自称“小J”。

此外，你还要考虑一下社交网络账号的简介和标签是什么？——这取决于你所在的行业和位置，有时候公司的法律顾问会要求在其中添加一些免责声明。

最后就要探讨一下，从这个账号究竟要发送些什么样的信息。如果单纯只是工作机会，未免太单调，慢慢地粉丝也会流失掉。除了发布招聘信息外，联合利华的官方微博还会发布内容丰富的职场话题，以提升和推广雇主品牌，并用“#”对微博进行分类，如#联合利华招贤纳士#、#职场守则#、#面试技巧#、#U文化#、#U家健康贴士#等。同时，为了使



▲强生校园招聘官方微博截图。“资讯最新、反馈最快、垃圾最少、机会最多”应该是每个企业招聘微博追求的目标。

发布内容更具吸引力，联合利华充分利用微博平台提供的照片、视频分享功能。有时，联合利华还在其平台组织具有企业特色的各种活动和在线抽奖，以增强与粉丝的互动。它绝对是你学习的好榜样。

找到可以关联的其它个人和组织。社交网络就是“众人拾材火焰高”，如果你只是单兵作战，可以想象你提供的信息传播范围能有多大。你需要去找到一个合作伙伴，他可以是企业其它的社交账号，也可以是同事，还可以是没有直接关联的个人和公司。互帮互助，会让你受益良多。当然，平衡是关键。

建立一些评估的规则。和其他形式的招聘一样，你到底该从哪些维度判断社交招聘是否成功呢？这需要一个衡量的标准。抛开其它的不说，你可以统计公司能跟踪哪些候选人是从社交站点访问企业招聘页面，就如同以前我们评估报纸广告的效果一样。

自动化用以提升生产力。当你的社交招聘运转良好时，就可以考虑将某些领域自动化，以提升生产力。这些应用程序加入，不仅可以提升生产力，也可以检查你的 ATS 系统的性能。

紧随社交招聘的潮流。社交网络的世界无时无刻不在变化着，新应用和新站点层出不穷，一旦企业开始运用社交媒体进行招聘，你可能需要时刻评估它的效果，并且问自己：“这个站点进行招聘是否还有效？我是不是应该体验一下新的站点？”——这将是一个发现的旅程，相信你会大有收获。■



快加入到手机招聘的游戏中来

如果你期望能破解未来可能存在的人才短缺困境，那么现在就应该开始着手部署你的手机招聘战略了。

文 蒋励励 图 CRO

67.3%——企业的主要潜在候选人就在这群人当中。专家预测，到2016年，智能手机的保有量将达到7亿，且移动互联网势必还将进一步普及。所以如何让招聘战略跟随并适应这一潮流，开始变得至关重要。

相对于智能手机的增长幅度，大部分企业在手机招聘上的行动还是远远落后于潮流。求职者并不抗拒手机招聘，不过企业并没有相应地优化企业站点和招聘页面。所谓“移动化”，只不过是听起来不错的说辞罢了。如果你期望能破解未来可能存在的人才短缺困境，那么现在就应该开始着手部署你的手机招聘战略了。

优化你的招聘页面和 App 应用

从最基础的说起吧。现在，你至少该优化一下你的企业官方主页或招聘页面，使其对手机访问友好，从而吸引到更多的访问流量。或许你现在还离不开网络招聘，但是很多招聘网站已经开发出自己的手机招聘 App，譬如像一览英才网这样的垂直细分招聘网站甚至推出了行业细分的招聘 App，当求职者藉由这些渠道访问你的企业官网和招聘页面时，如果你的页面还充斥着炫丽的动画或图片，就会延迟打开网页的速度。在这烦躁的等待过程中，你潜在的求职者可能会流失掉。就算他们打开了页面——并不适合手机浏览的页面，也会考验他们访问的耐心。

根据手机的阅读习惯，优化你的页面浏览

如果一年前，可能还有人觉得手机招聘遥不可及，但是现在确实已经迫在眉睫了。随着手机取代电脑成为人们生活中最常使用的上网工具，它很可能将改变候选人求职的方式。对于企业而言，手机将带来更加更宽广的人才网络，不仅是求职者，还包括在职员工。

加入到手机招聘这一游戏中来到底有多重要？我们其实可以用数字来加以说明。截止2011年底，中国智能手机的保有量已突破3.6亿。其中使用手机上网的用户，占比53.6%。而在使用上网的用户中，以25-34岁为主流，约占47.6%。如果加上35-44岁这一区间的手机上网人群，约占整体手机上网人群的

是第一步。如果你的站点拥有良好的导航，还能有效地传递你的雇主品牌信息。很多企业的招聘页面“简单粗暴”，认为只是将工作信息公布出来就足够了。其实任何一个求职者都不会满足于此，它对企业的用人理念、核心价值观、市场地位、福利待遇等等都充满了好奇。与其让他们通过移动搜索再检索一次，不如你设计好了，一次性呈现给他们。

手机招聘最大的优势，就是能实现一对一的互动，保证应聘求职的私密性。所以在手机招聘页面的规划上，最好能留下招聘官的联系方式，以便能为求职者答疑解惑。在手机求职页面上最好还能留下社交网络的分享工具。一方面便于访问者分享你的招聘信息，让更多人了解；另一方面，也方便他们关注你的官方微博，与你进行持续的互动。

提升候选人的应用体验

产品经理都清楚用户体验的重要性，如果在使用产品的过程中，用户感觉到别扭，他可能就不会再继续下去。当我们在规划手机招聘产品时，同样需要考虑到这个问题。虽然手机和电脑一样，可以上网，输入信息，但是它的界面和输入方式却存在很大的差异。以填写简历为例，在手机上就无法设置很长的表单，输入很长的句子。手机上也很难粘贴简历的电子文档，所以简历填写的设计越简单越好。设计手机招聘应用的目的是要让手机用户的更容易去申请工作，而不是要求他们。同理，如果你期望用户能分享有价值的职位给其社交网络上的好朋友们，在工作页面的分享按钮就必须设计得非常明显。要尽量简化用户的注册步骤，一条短信或一封E-mail就足够了。如果做得再智能些，根据访问者所在的位置，自动匹配该区域所招聘的职位，就最好不过了。

一旦候选人投递简历了，运用移动技术的优势就体现出来。在接下来的动作中，候选人可以通过短信了解到他的申请状态，譬如“我们已经收到了你的简历”或者“我们将在近期通知你面试”等等。你甚至可以考虑通过视频来进行初面。提供一些开放性的问题，让面试者自由安排时间作答，再将所回答的视频上传，都不失为一种方法。



▲ 登陆一览英才网，可下载手机求职App。

利用手机平台，进行内部推荐

手机招聘不仅仅可以所谓外部招聘的工具，也可以用于内部员工的推荐项目上。毫无疑问，内部推荐是一个非常有效的招聘方法。可能有人会说，内部员工推荐，使用内部的办公系统就好了啊，何必多此一举使用手机平台呢？但是在工作时间里，未必员工能想起来哪个朋友是适合岗位的人。再说，如果他是在出差，或者度假呢？

Goodjob.com 就开发一个内部推荐的App，让员工不需要坐在电脑前就可以进行推荐，无论是员工在出差途中，或者是休息度假，一旦他们遇到了合适的候选人，都可以方便地进行推荐。当然，员工也可以通过社交分享功能，将招聘信息在他的社交网络里发布。通过社交媒体分享的功能，也让推荐者了解到公司内更多特别的岗位。

手机招聘的存在，无疑将大大提升候选人求职的转化率，推动内部推荐项目的普及。所以，赶快加入到手机招聘的游戏来吧，优化手机招聘的页面和流程，让候选人和职员都爱上这个简便的工具，也快快让你的企业从竞争者中脱颖而出。■

大数据将如何影响招聘

大数据的时代正在来临。问题只在于你是否看重这些数据？是否希望让数据驱动你的招聘？

文 钟岸君 图 CRO

和云一样，大数据是一个过渡使用但倍感模糊的名词。虽然我们都知道它代表着一种潮流，但是它对招聘意味着什么，以及如何利用它来进行招聘，依然云深雾重，不明就里。

大数据是什么？

在开始之前，先区分一下“大数据”和“海量数据”。通常说“海量数据”，是指大量的结构性数据。而“大数据”远比它复杂，还包括存于社交网络、物联网和电子商务之中的大量非结构性数据，它们随着新渠道和技术的不断涌现和应用而不断产生，以至于“我们无法透过目前主流的软件工具，在合理的时间内达到摄取、管理、处理并整理成为帮助企业经营

决策更积极目的资讯”（维基百科定义）。大数据具备4V的特征，即“规模性（Volume）、高速度（Velocity）、多样性（Variety）和真实性（Veracity）”。而该项技术所要做的就是消化数据，并将其转化成有价值的洞见和信息。

以前我们不曾意识到数据的重要性，不过随着商业竞争的加剧，越来越多的企业都开始采用数据和分析，来进行决策判断、挖掘商机和流程优化，以提升企业的竞争力。而今就连创建一个知名的博客、制作一部流行的电视剧，都会运用到数据分析。比方说《纸牌屋》——它是全球最大在线影片租赁服务商Netflix于2013年推出的一部热播自制剧。Netflix通过分析其线上用户的浏览习惯，推导出《纸牌屋》的关键要素，以此来进行制作和精准推荐，结

果大获成功。

以前人们做决策大多是凭猜测和感觉，如果能在真实的数据和事实全面分析的基础上，势必能获得更好的解决方案。当时并不是没有数据，只是数据的体量和种类远不如当今如此丰富庞杂。即便如此，数据的变化也很快，数据的种类也很多样化，做出准确分析的成本相当昂贵。不过随着硬件和软件技术的革新，现在管理数据变得更快、更便宜和更容易。大数据应用到企业的每一个部门，包括 HR 部门，也就有了可能。

大数据对招聘的好处

我们形容人才市场的形势，习惯用“人才战争”这个词，言下之意是人才市场同样存在着激烈的竞争。这意味着大数据不仅适用于营销部门，也同样适用于人力资源部门，适用于招聘。大数据能帮助营销部门找到合理的解决方案，使其更节省成本，更能获得消费者的认可，大数据同样可以帮助企业在“人才战争”中获得最终的胜利。

传统的人力资源数据分析比较固化，但是企业的人力资源数据一直是变化的，企业重组、员工流失率、薪酬调整、福利项目升级或者其他人员管理的内在流程，大大增加了数据分析的复杂性。大数据的方式汇聚大量的数据信息，具备高度灵活的结构，并可被改变，能够快速回答数据库所能解答的所有问题，从而领导组织的变革。

以前我们用数据分析来应对“人才战争”，最常用的是提供更有竞争力的薪酬待遇，但是薪酬是否是猎取优秀人才的关键要素，这只是一种猜测。作为招聘官，招聘的目标不是凭直觉，而是所招聘的人才能将工作做好，但是在传统的招聘流程中，却少了几分严谨性。它更多依赖于是谁在做决定，以及候选人的履历有多么漂亮。但是候选人的简历可以弄虚作假、文过饰非，用人部门主管的判断也过于主观，这些显然都不太靠谱。大数据的出现将颠覆这种旧战略，为招聘、雇佣和绩效管理带来重大的改变。

在去年的华尔街日报中就曾大篇幅地介绍大数据，以施乐为例，说明了大数据在招聘中

的重要性。在以前的招聘过程中，施乐更关注候选人以前做过什么，而采用大数据分析后，他们发现经验不是最关键的要素。当发现一个单一的人格特征成为其呼叫中心员工流失的主要特征后，他们改用人格测试结合数据分析来招聘员工，有效地降低了员工流失率，并提升了工作效率。

当然，大数据对招聘的好处还不仅如此。知道如何收集、分析和解释大量的非结构化数据，将有助于招聘官更好地决策及了解到竞争对手的动向；在岗位胜任力模型的开发上，在渠道的选择上，在吸引、雇佣和保留策略的制定上，在优化人力资源配置上……大数据也都能给出中肯的回答；大数据甚至可以预估组织内哪些员工可能会离开公司或窃取公司机密，以便相关部门能做出及时的预案。

让数据驱动招聘

越来越多财富 500 强的大企业不再依赖直觉进行招聘，而是依赖数据分析——这也是近来 IT 巨头们疯狂收购人力资源软件商的原因之一：IBM 收购 Kenexa 公司花了 13 亿美元，甲骨文收购 Taleo 花了 19 亿美元，而 SAP 收购 SuccessFactors 更是花了 34 亿美元。或许我们一时还无法体会到大数据的优势，但是从收集数据、挖掘数据和数据分析入手，去逐步改善和调整我们人力资源管理的思维方式。

在百事公司的人才采购部门专门设置有数据说书人（Data Storyteller）这一职位，用于驱动人才采购战略、呈现其商业价值。他们像数据分析师一样工作，像商人一样思考，推动着市场和候选人吸引项目的开展。在他们看来，如果能挖掘大数据背后的“故事”，就能找到你的候选人在哪里，以及该如何运用更聪明的办法采购到他们。

同理，如果招聘到合适的人才是你的目标，大数据能帮助你测定哪些事情可以帮助你实现目标，以及在实现的过程中，这些事情具体起到了哪些作用。这样你可以优化配置你的资源，采用更合适的策略，更加高效地实现你的目标。

大数据的时代正在来临。问题只在于你是否看重这些数据？是否希望让数据驱动你的招聘？

基于行为的结构化面试

结构化面试是当前面试实践中应用最广泛的一种面试方法，而基于行为的结构化面试更利于招聘官认清候选人的真实能力，寻找胜任招聘岗位的合适人才。翁江春老师结合其丰富的招聘实战经验，为我们提供了他对结构化面试的理解。

✎ 翁江春 ✎ 杨艳维 图 CRO

相信很多人对前几年很流行的远程视频面试还有印象——当时设想得很好，在分公司把人拉过来就好了，通过 QQ 或者其它视频工具面试，不需要面对面就可以进行沟通，非常方便，而且节省时间。但是现在这种面试方式始终没能成为主流，为什么呢？因为在视频上，我们无法做到招聘的现场互动，应用现场的各种面试技巧。

以前我也曾尝试过视频面试，虽然对方有反应但是总感觉动作要滞后一点，随着技术的发展，这个反应滞后问题正在解决，但是总觉得缺少那种情境。有一次面试时，候选人突然走开了，后来咨询才得知他是因为太紧张了，需要放松一下——这种情况在现场面试时，是绝对不可能发生的。包括沟通，在电话里你想象的是一个样子，但是面对面，一个表情、一个眼神，就会泄露很多秘密。所以我们还是倡导基于行为的结构化面试。

传统面试的六种类型

为什么我们要倡导基于行为的结构化面试呢？让我们先做一个总结，思考一下传统面试里的六种类型，也是六种误区。

第一，总提一些封闭性的问题。就像法庭的法官一样，只能回答“是”或“不是”。

“你喜不喜欢在这里工作？”“喜欢！”“你能不能加班？”“能！”“你认为加班好不好？”“好！”……这些都是一种封闭性的问题。封闭性的问题问多了，会对招聘面试的有效性造成一定的影响。因为这些问题，你没法进行太多的延展，也不能很好地检验候选人的思想。

第二，喜欢提一些理论性和意见性的问题。譬如说“你怎么看待公司的加班文化？”、“公司的加班文化有什么好处？”……有个物业管理公司招聘保安班长就问到这个问题，候选人说，“我认为没有加班的工作是不正常的。”



翁江春 前天音控股（天音通信）集团人力资源部副总监

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

乍听之下，觉得这个人非常敬业、有责任心，但招聘到岗之后，才发现员工里最不愿意加班的就是他。

第三，提问局限于具体的局部事实上。很多面试官容易对候选人的某一段经历感兴趣，而将焦点停留在这段经历之上，从而忽视候选人的其它方面。比方说，某个候选人在沃尔玛工作了一段时间，在其他的小企业也工作过，但是在面试的时候，面试官可能更多关注他在沃尔玛的经历。如果他在沃尔玛做招聘的经历是失败的，那么这个候选人就很容易被淘汰，即便他在其他小企业做薪酬上获得了成功。

第四，问一些理念和价值观的问题。停留在某个人对某些观念认同或不认同上。比方说让候选人谈中华英才网裁员门的看法。虽然似乎可以看出候选人的想法与价值观，但是你是否想过获选人对事件本身其实并不了解，而且处在面试的环境下，他是否做出了出自本心的回答？

第五，喜欢通过诱导获得候选人的回答。面试官总是希望候选人能提供类似的看法和感受，如果聊得来的话，会对候选人加分不少。比方说，“你会不会觉得我们公司的氛围很好？”说“是”，肯定能迎合面试官的心情；说“不是”，面试官肯定会排斥他。说白了，面试官在强迫它得到自己愿意听到的回答，

第六，是关心候选人未来要做什么。相信很多人都有提过这样的问题，“你未来的职业规划是怎样？”很多人连自己的个性成长都没有完成，何谈有清晰的职业发展规划？

这是我的一个总结。传统面试中常出现的这些问题，所以我们提倡基于行为的结构化面试。要提高面试的有效度，就是要问“准”问“实”，而行为就是最准确最实在的。

结构化面试在实战中的应用

面试的方法有多种多样，我最推崇基于行为的结构化面试。因为个体的行为具备一致性，通过过去的行为可以预测将来的行为。我们可以通过他在过去的类似情境中是怎么做的，可以预测未来遇到类似情境他会怎么做，还可以看到他行为背后的价值观、动机和心理惯势。当然，我们在面试的时候，可以先不用关注这三



▲在结构化面试中面试官的角色，蓝色部分需要不断练习强化。

点，只需要了解当时候选人当时是怎么做的，这很重要。

按照我以往的经验，基于行为的面试访谈是非常有价值的。面试的时候，我在候选人的简历上都写得密密麻麻，记录的都是他的行为：针对某一个情境，你做了什么，怎么做，结果怎么样——这是我们在行为访谈法里面很重要的部分。我建议招聘官在面试的时候尽可能将80%的时间放在行为访谈上面。当你把行为面试进行完了之后，你再来看候选人的价值观、动机和心理惯势，就可以一目了然。

通常价值观和人的品德有关。你认同什么，不认同什么；你认为什么是对的，什么是错的……诸如此类。比方说，有的人认为我就喜欢打断别人说的话，因为这样更有利于表达我的思路 and 观点，更有针对性；而有的人则认为打断别人说话是不礼貌的，这是两种截然不同的价值观。

而动机是跟人的品格和境界有关。我为什么这么做，我的出发点是什么？很多人都看重钱，有的人认为有了钱，可以改善生活，提高生活质量；有的人则认为有了钱可以结交不同国家的美女做朋友，满足某种虚荣心……这些动机反映的是人境界的高低。

心理惯势跟职业化有关。我明明知道骂人不对，但是就只控制不了，这就是心理惯势。通过心理惯势，你可以评估候选人的职业化程度有多高，他是否与企业的文化相匹配。如果你们企业本身也是这种文化，那么这个候选人就能很好地融合；如果你们企业非常注重职业

化，那么这个候选人就很难在企业里生存。

从行为肯定能预见到结果，“种瓜得瓜，种豆的豆”，它们之间是有因果关系的。行为和企业的业绩、文化氛围、企业方向及人才团队都会产生联系。举个例子，假如你的下属把某个区域的销售搞砸了，面对这种情况，你一气之下将他炒掉了——这是一种行为。这种行为会造成什么样的结果呢？在业绩方面，可能有些人害怕了，会拼命地工作，把业绩做上来了；也可能有的人会心灰意冷，越做越糟糕。这两种结果都有可能，出现哪一种结果跟你的文化有很大的关系。在氛围方面，这种行为会让人感觉这个企业很无情。在企业方向方面，大家会追求业绩，而对其它什么都不管，只要把业绩做好——这可能会损坏公司长期经营的渠道的质量。在团队方面，为了更好的业绩，大家会互相抢手下的人。所以当面试的时候，你问候选人“如何处理业绩做得很差的下属？”，通过他的行为，就能推导出这些结果。总体来看，我们就是应用这种逻辑关系来处理。

每个企业的行为都是有基因的，要寻找匹配企业文化的人才。评估一个人才的时候，还不能单纯依靠他的行为来判断，要结合他前雇主的企业文化来看。有些人的行为有着雇主深深的文化基因的烙印在哪里，所以招聘的时候也要注意这一点。遇到这种情况，不能光看某一个单一行为，要看组合行为的表现。

基于行为的结构化面试如何提问

我们都知道结构化面试，也就是标准化面试，是按照事先制定好的面试提纲上的问题来一一发问，并按照标准格式记下面试者的回答和对他的评价的一种面试方式。它包含测评要素、面试程序、评分标准和考评小组的结构化。

基于行为的结构化面试要关注于行为方面的面试问题。行为一定是他具体做过什么，怎么做以及收到了什么样的结果。负责什么是工作的范畴，跟什么人接触是工作的对象，都不能算是工作的行为。而且要注意，一定要关注候选人过去的行为表现，他期望怎么做，也不能算是行为。

基于行为的结构面试所提的问题要与工作要求有关，并非越全面越好。比方说你要招一

名做策划的，候选人说到具体执行某一项活动，怎么做，该注意什么，都能说得非常详细，你可能会觉得他是一名不错的人才。但是你要注意所要招聘的是策划，而非执行者，两者对人员的素质要求是不一样的。

对于一些中高端的岗位，现在面试时间很少超过一个小时，很多面试十几分钟就结束了，这非常强调面试的有效性。有些候选人的简历所描述的工作经验，与企业实际的招聘需求是不一致的，有的可能是候选人没有意识到，所呈现并不能完全满足企业的需求，针对所空缺的信息，我们可以通过基于行为的结构化面试来丰富，这样可以有效地节省面试的时间。

但当你无法根据当前所获得的信息对候选人的能力素质做出判断时，就有必要进行追问。追问的目的是为了获得完整的行为事例，获取更多的信息，以查明真伪。追问是基于行为的结构化面试中非常重要的技巧。

面试官通过收集它从前的工作经历，来评估它未来的工作表现。基于实实在在的行为之上的面试，就不再是想象、猜测和臆断。这样的做的好处主要有三点：

第一，减少对候选人工作经验的误解。面试官只需收集并确认应聘者过往的行为表现，而不是从价值观、动机和心理惯势来猜测他的行为。我们不要认为他有这样的工作经验，应该怎么样，而是要问他具体做了什么。比方说我们面试一个有外企工作经验的人，不要以为他一定很职业化，做事很讲究规范，很有可能他做事很机械，没有什么创意可言。

第二，避免受主观影响你对应聘者的评价。对于应聘者的评价基于其行为表现，而非评委个人的主观感受和直觉。有时候我们面试候选人，会觉得候选人看起来不爱说话，沟通能力应该不行，这其实是一种主观的判断，很可能他是一个“闷骚型”，不开口则已，一开口就会滔滔不绝。

第三，避免应聘者提供含糊空泛的资料。利用追问，应聘者将难以隐瞒过往的事实，所提供的资料具体而实在。有很多候选人在简历上都会表现得丰满，但未必都是事实，比方说他的团队一年做了5000万的业绩，但很可能他只是九月份才接手这个团队，业绩大部分都是前任的功劳。



▲基于行为的结构化面试七步曲。

结构化面试的差异控制

在面试的过程中，面试官还要保持做记录的好习惯。做记录可以让你集中精神，帮助判断，从而分清哪些信息是主观判断，哪些是客观的行为分析，从而在讨论时作为资料支持。记录时，关注可能支持判断的关键事件行为，用简单的词语记下关键的要素。

根据面试官对候选人的提问及我们所记录的资料，我们就可以对候选人进行评判。虽然我们有考核的标准，但是在评价的过程中，还是会出现一些误差。在这里我们再谈谈如何控制这些差异。

趋中效应。结构化面试有不同的评测指标和评分标准，但是评委对这些细则的理解不到位，评价时没有紧扣标准，评分高度集中在中间档次，差距拉不开。面对同一问题，不同候选人之间总会出现差别，不可能都是一样的分数。控制这种差异的方法是让评委深刻理解指标内涵及评分标准，评价时以标准为唯一参照，客观评价。

光环效应。评委被候选人的某一长处所迷惑，从而提高他对其它方面的评价。比方说表达能力好、长相不错等等，都会影响评委对候选人的正确评价。控制这种差异的方法是让评委严格参照标准来进行评价。

疲劳效应。面试时间持续性强，评委要连续作战，导致越到后面，评委的评分标准越容易混乱，尤其是多场次连续面试的时候容易出现疲劳效应。这种情况在校园招聘的时候出现得最多。控制这种差异别无他法，就是要求评委要一直保持旺盛的精力和清醒的头脑，以期能做出恰如其分的判断。

对比误差。评委不按照评分标准来评判，而是通过前后候选人的对比来进行评判。控制这种差异的方法是让评委严格参照标准来进行评价。

第一印象。面试的时候经常会出现这种现象，前5分钟的印象会影响评委的判断，后续的面试过程就成为证实自己判断的过程。控制这种差异的方法是要求评委以全程信息为评价的依据，不要轻易下结论。

主观评价。评委很容易因为候选人的职位及经历来推测其某项能力，并由此抬高分数。比方说只要在万科做过，就一定很能干。控制这种差异的方法就是要求评委以面试中实际得到的信息和观察来下结论。

与我相似。评委很容易因为候选人与自己相似，而对其产生好感和同情，从而影响其判断。比方说来自同一个学院，有相同的经历，对认识的人有一样的评价等。控制这种差异的标准是要求评委能以标准来进行评价。

触角效应。评委可能会因为候选人的某一项的缺点，而误以为在其他方面也有缺点，而将候选人的缺点放大，从而影响到整个的评价。控制这种差异的标准依然是要求评委能以标准来进行评价。

为了避免个人偏见和定型的看法，确保做出公平准确的决定。一般在结构化面试中，不止一名评委。评判的结果是由多名面谈评委交换和综合所收集的信息，注重候选人的整体表现，以确保客观准确地预测他未来的表现。整合资料的过程要求面谈评委举出具体的行为事例，支持评分，以避免因个人感觉做出的评分。整合评价不是求平均分，而是通过讨论、摆证据得出一个合适的、客观的分数。■



殷小永 创新招聘， 招聘创新人才

互联网是个创新驱动的产业，几乎每天都在上演着“奇迹”。作为中国较早进入互联网的企业，腾讯也是创新领域的佼佼者。据腾讯电商人力资源部招聘调配总监殷小永介绍，创新已经写入腾讯的文化价值观，不仅在技术层面，在人才招聘上，他们亦在锐意创新，为招聘创新型人才而竭尽全力。

文索引 图 腾讯电商

创新是当今世界出现最为频密的词语之一，几乎每个领域都在谈创新。虽然每个企业都知道创新及创新型人才的重要性，但是在我们开展人才招聘时，却往往茫然不知所措。

我们知道，互联网行业本身就是一个创新的行业，像淘宝、QQ 和百度，它们的每一次创新都在改变着人们的生活。互联网行业最大的竞争也来自创新，有时候一次看似细微的创新，就可以改变整个行业的生态，譬如微信。在互联网行业，创新型人才招聘至关重要。

腾讯是国内互联网行业中创新的佼佼者，多次名列《福布斯》杂志“全球最具创新力企业”排行榜前茅。针对创新型人才的招聘与吸引，我们特意访问了腾讯电商人力资源部招聘调配总监殷小永先生。他说，“创新已经写入我们公司的文化价值观。我们所有的工作方式、思维方式、选人的标准、干部任命的标准，创新都是其中非常重要的点。”

创新型人才的识别与甄选

创新是个相对较虚的词，什么人才是创新型人才？我们怎么吸引创新型人才？

殷小永：我有一个观点，就是创新型人才一定不等于优秀的人才。我所说的“优秀的人才”，是传统意义上“德智体美劳”全面发展的人才。创新型人才有个特点，就是对某一项东西特别感兴趣，并且喜欢去研究和思考，在钻研的过程中会迸发很好的 idea——很多国内外知名的产品大师，都是这种类型。创新的人才未必是全才，也未必是人们公认的优秀人才，他可能是偏才、怪才，可能没有读过名牌大学，也没有拿过奖学金，如果你采用传统的筛选方式，就很容易将他们给筛掉。

招聘创新型人才，是一套体系。首先你必须让潜在的候选人知道，我们需要这样的人才，并且能够吸引到他们的目光。以前去大学开宣



开会的时候，你所能吸引到的这群人，未必是你真正想要的那群人，他们可能是所学专业就业形势不太好的人，也可能是大一大二的学生，只是来听听而已，而那群真正在某一方面有能力和有想法的人，可能不是特别关心你这些东西，或者根本不担心找不到工作。所以，你需要去营造雇主品牌。

你要明确哪些人是你是受众人群，并且在他们中间突出你创新的理念。你可以通过活动（诸如组织大赛）、行业峰会或论坛等方式，让这群人知道“我是一家强调创新的企业”——这是一项基础的工作，如果你不把创新型人才吸引来，那么你招谁？什么面试、筛选，那都是后话！

那么我们怎么识别人才具备创新素质？

殷小永：当你建立了你的雇主品牌，吸引到这群人后，你就要考虑如何去筛选他们。关于筛选创新型人才，我们基本是从三个维度去考虑的。

首先是挑选具备创新素质的面试官。什么样人招什么样的人，如果你要招聘创新型人才，必须是那种具备创新性头脑的人，才能担纲面试官。因为只有他们才知道这个圈子里的人在想什么，在关注什么，他们的优势在哪里。

其次需要调整筛选人才的标准。你不能以传统的标准去招聘他们，要“不拘一格降人才”，在标准之上做一些灵活的处理。比方说对于某些技术能力特别强的人，我们就会为他开辟一个绿色通道，避免将他们一竿子打死。

最后需要改变常规的筛选方法。按照正常的面试流程，要过很多关卡，在面试的过程中，创新型人才很可能就流失掉了。因为每一个面试官，难免会掺杂个人的偏好，每个人的标准是不一样的。所以我们策划了很多专项的竞赛，比方说编程竞赛、电商设计大赛等，吸引该领域的专业人士。如果你想要突破，就要改变你的筛选方式。

▲腾讯校园编程马拉松目前已经成功举办两届，它让腾讯在创新型人才招聘上获益匪浅。

创新型人才招聘与 90 后

说到创新型人才，就不得不提及目前就业市场的生力军——90 后。他们是非常有个性和创意的一代人，但是很多公司会从文化匹配的角度出发，会相对排斥选择 90 后。这是否与创新型人才招聘有些矛盾？

殷小永：在深圳的企业里，腾讯 90 后的员工算是比较多的。我觉得 90 后的问题不是 90 后的问题，而是 70、80 后的问题。为什么我们要用自己这代人的思路去管理下一代人呢？现在是 90 后的时代，我们只有去适应，去调整自己管理上的思路，否则你就不要招人！试想，如果你只是招一些和你一样的人，企业该如何发展？

创新无处不在，包括我们的招聘，也在进行创新——90 后的出现，逼迫着我们不得不去创新。他们的特点，一是个性，崇尚自我；二是爱玩，无论是线上线下的，各种玩；再就是自尊心和自信心爆棚，觉得自己无所不能。他们出生在超级女声和快乐男声的年代，在 PK 中长大，为什么不能将这些东西应用在我们的招聘上？腾讯现在就是两条路走路，传统的招聘方式我们照做，同时我们还会做竞赛——到现在，腾讯的编程马拉松已经举办了两届，效果非常不错。实践也证明，通过后面这种方式进来的人，在某些领域还真的挺厉害。

刚才您多次提到竞赛，但是对于一般的小型企业而言，举办这种竞赛的效果肯定不会有腾讯这么好！

殷小永：这只是一种方式。创新大赛本身也不是什么特别神秘的东西。每个行业、每个领域，都可以有自己的比赛，这种比赛本身不会有太大的投入——现在互联网这么发达，很多东西可以在线上实现。

我们衡量一个比赛的效果，不是说我花了多少钱，招了多少人，去算它的人均成本，这没有意义。它的价值体现在向你的目标受众传递了你的雇主品牌，通过这些参与的人，会影响到他身边的人，远比做各种广告要强得多——直接面向目标人群，效果更好。

如果比赛办得成功，在某一个区域 / 领域形成口碑，那影响就更为深远了。以前 Google 举办过全球的变成大赛，很多程序员以参加过

Google 的编程大赛为荣，如果拿了奖，就更牛了，会在圈里成为传奇。Google 现在也很牛，它现在要想去挖一些技术性人才，还真不是一件困难的事。

对于创新型人才，他们并不十分关心工资的多寡——就像 90 后一样——他们更强调成就感。

创新型人才招聘与 SNS

除了您刚才说的比赛外，我们还有没有其他的方式去吸引和招聘到这群创新型人才呢？

殷小永：SNS(微博和微信)。

在创新型人才招聘方面，SNS 的实际效果好吗？

殷小永：在我刚入行做招聘的时候，考虑更多的是一个月能解决多少份 Offer，招多少人，所以所有的思维都聚焦在怎么找简历，怎么面试人，怎么沟通 Offer，提高招聘的成功率。你说现在对招聘效果的衡量是否还是这些指标呢？肯定是。招聘效果好不好，就看你的完成率。但是现在我更多关注我们的雇主品牌建设上——只要把这些招聘的基础工作做好了，它自然会有收获。SNS 其实就是一项基础工作，培育它需要比较长时间，但当它积累到一定的程度，你的招聘工作就会变得很轻松。

现在很多企业的招聘预算控制得都比较紧，就算是腾讯也不例外。所以我们更希望将有限的招聘资源投入到有价值的人群哪里去，所以我们选择做 SNS，期望通过一些微博上的互动、活动和微信上的朋友圈，找到我们的目标人群。如果你能将它运营起来，就算他今天不跳槽，他早晚有一天会跳槽，如此你的招聘成功率就会高很多。

该如何利用 SNS 在进行创新型人才招聘？

殷小永：利用微博这个平台，我们会策划一些针对性的互动活动。首先我们会通过一些比较“低级”的活动，诸如转发微博送公仔、iPhone 这样的活动，来积累用户，形成影响力。当积累一定数量的用户，我们会根据后台的数据，针对特定的目标用户设计一些针对性的活动。比方说前不久，QQ 视频要找一些人，我们就在里面举行了微视频大赛，让大家将以前拍的视频拿出来做评比，从中我们就发现了一些好的创意和人才。



微信公众平台可以进行用户分类，每一个加你的人，都可以在后台进行分类，是什么行业，有什么属性，以后要推广的时候，可以针对性地推广，就像一览英才网一样，做专业和细分。总之，社交网络的潜力是巨大的。

刚才您谈了很多雇主品牌相关的事情，在很多人眼里，雇主品牌也是个很虚的词。腾讯是怎么在操作的？

殷小永：腾讯有一个专门的 Team 在运营雇主品牌。我认为雇主品牌一定要结合企业的战略。只有你为公司的业务解决了问题，公司才会有所投入，才会推动雇主品牌的建设。所以我们做雇主品牌，都是与公司的业务紧密相连的。

做雇主品牌的时候，一定不要是 HR 认为公司是什么样子的，就做成什么样子的，那你就大错特错了。这也是为什么很多公司的雇主品牌都停留在口号上，没有实际行动的根本原因。如果 HR 能帮助业务部门去解决一些问题，本身也是件非常有成就感的事情。

创新型人才招聘的效果评估

很多企业都知道创新型人才好，但是我们怎么评估创新型人才招聘的效果呢？

殷小永：因为整个公司的招聘是一个体系，我们只能说在整个招聘里增加了一些创新型人才，识别这些人是具备创新素质的，但是当它进来之后，你不能给它贴上标签，说他就是创新型人才，重要的还是这些后续员工的使用、激励和职业发展。

创新是写入我们公司文化的价值观的，我们从上至下已经贯穿下来。对于 Leader 们，我们会定期和他们讲很多变化，教他们该如何使用一些创新的员工。如果业务部门的管理者以自己的标准去要求其他的同事，很可能那些创新型人才就会被环境影响，最后变得碌碌无为。

我们内部还有个机制，鼓励创新。有的部门设有类似兴趣小组的组织，鼓励员工做一些 KPI 以外的事情，只要你有创新，可以拿出来，然后几个人结成小组一起开发；你有方案，可以向老板汇报，老板觉得方向好，就会给你投资资源，帮助你完成这些“异想天开”的事情。很多“异想天开”的事情，最后都受到了很好的效果。



▲“腾讯大讲堂”和企业博客都是腾讯进行创新型人才招聘的利器。

能够在工作之余，利用自己的兴趣爱好，做出好的产品，一方面会提升员工的成就感，另一方面也会帮助我们识别哪些是创新型人才。当这些 idea 出来，我们对他的晋升和考评会有加分项，这样他就容易脱颖而出。

同时，我们公司还构建了“荣誉激励体系”，从公司、事业部、部门层面对一些创新行为和人才进行奖励，鼓励大家去进行创新。

相对而言，好像小公司比大公司更容易创新一些？

殷小永：这与行业有关。iPhone 出来后，三两个人就能完成一个小的 APP 应用（比方说墨迹天气、飞常准）——大环境造就了容易出现英雄，而且现在的就业形势，也推动很多人去做这样的事情。大公司为什么难创新，主要是因为人多、分工细、流程长、制度比较僵化，比较难出创新的 idea。

腾讯搭建开放平台，其实就是希望越来越多的开发者加入进来，一起带动这个行业。目前我们在选人的时候，也会关注这些创业团队，因为他们已经在实践中证明了自己。当然不仅是常规的招聘渠道，如果一些创业团队的 idea 很好，我们甚至都可以给予他支持。

非常感谢您接受我们的采访。谢谢！

2013年第三届中国S 暨年度SEO案例

netconcepts
网络概念

刚刚起步的 Netconcepts 和中国 SEO

访 Netconcepts 中国创始人兼 CEO 渠成

作为全球领先的 SEO 整合服务提供商 Netconcepts 的创始人，渠成对 SEO 在中国的应用及推进感触良多，他认为企业的 SEO 应用才刚刚起步，并呼吁越来越多的人加入到这个行业中来，一起将这个行业发展起来！

文 索引 图 Netconcepts

SEO排行榜发布

分享会

有人的地方就有江湖，有网站的地方就有SEO。SEO即搜索引擎优化，无论你是用百度、谷歌，还是移动互联网、SNS社区中的搜索引擎，都需要进行信息的优化，以便于用户能更快地检索到你所提供的信息，帮助你在竞争中获得更好的排名，从而有效地推广自己的产品和服务。

以前人们认为SEO就是关键词、外链和收录量，但是渠成并不这么认为。毕业于奥克兰大学IT和市场营销专业的渠成，是国内知名的SEO专家，有着丰富的网络营销经验。在08年回国期间，他发现了中国与北美在SEO理念和技能上的差异，于是创立了Netconcepts（网络概念），致力于推进中国SEO行业的发展。目前，Netconcepts已经服务多家国内颇具实力和影响力的大公司，并为其提供网络营销及搜索引擎营销的策略与指导。

在出差的间隙，笔者有幸访问到渠成。他和我们分享了对SEO的理解以及SEO人才的现状。在他看来，无论是Netconcepts，还是中国SEO行业，其实才刚刚起步。

人才是企业发展的最大问题

可否向我们介绍一下Netconcepts？

渠成：Netconcepts是08年在北京成立，到现在已经有近五年的时间。我们所从事的业务包括搜索引擎优化（SEO）、搜索引擎广告（SEM）和社会化媒体优化（SMO），主要以搜索引擎优化为主。在搜索引擎优化领域，我们在国内应该是做的最好的。

这些年里，我们服务了不少大中型的品牌和网站，包括一些大型的电商（如凡客诚品、当当网、卓越亚马逊等）和传统企业（如东风

雪铁龙、华为、联想等）。基本上大部分行业里的顶尖品牌，我们都有合作。

目前我们也在上海成立了分公司。北京和上海两地的员工总数有120人左右。

当时怎么想要创办Netconcepts？在公司运营的这段时间里，遇到的最大困难是什么？

渠成：08年初，我回国参加互联网的会议，发现国内对SEO的需求还是很旺盛，但是真正懂得SEO的人基本没有，其水平与北美还差得比较远。觉得这会是一个很好的机会吧，所以才决定回来创办了Netconcepts。

做企业，自然会遇到很多困难。其实比较大的困难，我觉得有两方面：一是企业的认知，二是人的问题。最早的时候，虽说需求很大，但是很多企业对SEO的理解还不是很完善，或者说有偏差，所以推进起来很困难。目前这种情况已经有了很大改善，他们正在逐渐接受，并且正确地理解SEO。

另一个就是人的问题。在网络营销体系里，SEO其实对人的要求是最高的，对人的能力要求比较全面。它不像做广告投放，只要了解媒体和广告投放的方式就OK。做SEO既要懂技术，又要懂运营管理和营销。当时做SEO的人，大多是站长出身。这一批人因为是经营自己的小网站，想改成什么样子就改成什么样子，只要稍微一改，就能带来流量，对他们而言，这就是SEO，其实远不是如此。比方说京东、凡客这样大的电商，它们的网站不是你随便想改就能改的，其间要牵扯到非常大的技术体系，非常大的网站运营和用户体验的概念，不可相提并论。所以在我们刚开始启动这项事业的时候，就碰到这样的问题——很多企业还没有SEO的岗位，也无从培养这一类型的人才，我们面对的人才都是个人站长的水平，完全和我

需要的 SEO 是两个概念。

比较优秀的 SEO 公司都集中在北京，Netconcepts 怎么会想到要在上海成立分部？

渠成：Netconcepts 刚开始的客户偏互联网，主要集中在北京。上海也是我们客户来源第二多的地方，不过上海与北京不一样的是，上海多了一些非互联网的传统品牌。在我们开上海分公司之前，已经积累了很多这样的客户，所以才决定开上海分公司。

SEO 人才还存在很大缺口

刚才您谈到 Netconcepts 刚起步时，做 SEO 的人大多是个人的水平，那么现在人才市场的状况如何？是否能满足 Netconcepts 的人才需求？

渠成：现在的情况比四五年好了很多，但是也没好到哪里去。好的一面是，在这四五年来，我们自己也培养了一批人，而市场上一些大型企业设立了这样的岗位，给了相应的人才一些机会，但是依然存在着非常大的人才缺口。我们培养的和市场供给的，远赶不上市场需求的增长速度。只要企业有网站，就需要做网络营销，就需要做 SEO，但是并不是所有的企业都 SEO 的岗位和人才储备，所以缺口还是挺大的。

没有岗位，就没有这些人才成长的机会。另外因为 SEO 本身相对的复杂性，牵涉的能力面比较广，相对要求人的能力点会多一些，所以成长也会相对慢一点。一个 SEO 人才没有三四年，很难去承担一个相对大项的工作。

目前 SEO 领域相对较缺的是项目经理型的复合型人才，因为他们要带项目，还要负责整个项目的运营管理，所以比较难得。我们是专门做 SEO 的，在岗位上划分比较细一些，有专门负责技术的，有专门负责编辑的……这些相对细分的岗位，不需要那么全面的能力，只需要满足岗位的需求就可以了。

这是否意味着 Netconcepts 招人还是比较困难？

渠成：08、09 年的时候，市场上没有现成的人可以挑，招来的人本身能力素质不是很高。所以那时候我们更多以内部培养为主。这些年稍微好一些，我们也招来了一些有在大站

做过经理总监的人才，我们只是需要在客户服务和项目管理上多加培养就 OK 了。

用优质品牌来吸引优秀人才

什么样的人适合 Netconcepts？

渠成：Netconcepts 是乙方，所以除了要求人才有好的 SEO 技能，也要求他有较好的沟通能力。因为我们需要他和客户表述，如果表述不好，客户也不可能接受。其次，要求他有项目管理的技能。我们经常是一个团队同时负责好几个客户，这里面就牵涉到项目管理和资源分配。需要有一定的项目管理能力，才能将这些事务统筹运营好。

你刚才说的是比较高端一些的人才，但是 Netconcepts 还只算是一个“创业型”的公司。我们怎么吸引和保留这些优秀的人才呢？

渠成：在 08 年 Netconcepts 刚刚起步的时候，其实是不早不晚的，因为国内还没有正规的 SEO 公司。这些年我们比较重视的一点就是品牌的建立，譬如我们创立 SEO 排行榜和 SEO 大学，我们制作 Netconcepts TV，我们参与很多行业的会议，也和百度合作搞了很多业界的 SEO 培训，这些都帮助我们树立起了业内的品牌形象。其次，我们定位比较高端，手里积累了很多高端的客户资源，这些对优秀人才都是非常具有吸引力的。

除此之外，公司的文化和企业氛围，我们也尽量创造相对偏欧美式、宽松的氛围。这也算是我们吸引和保留优秀人才的一种方法吧。

用合理的培训和考评机制留人

有人说从事 SEO 的人普遍都比较浮躁，加之从事 SEO 的人才偏年轻化，可能问题会更加严重。不知 Netconcepts 的情况怎样？

渠成：整体人才市场市场年龄偏低，人偏浮躁，可能是互联网行业的一个大问题。具体到 SEO 行业和我们企业身上，其实也无法免俗。因为很多做 SEO 的人，尤其是这些站长出身的人，一是自由散漫惯了，再加上又有点小聪明，所以确实不是太好管理，缺少一些职业素养。再者这个行业还处于成长期，尤其是前两年 VC 疯狂烧钱的时候，市场上的价码



▲ Netconcepts 创始人兼 CEO 积极参与行业活动，为推动中国 SEO 行业及 Netconcepts 品牌不遗余力。

也比较混乱。人心浮躁，甚至流失率高的情况是肯定存在的。

为了应对这种状况，我们在 2010 年就成立了 SEO 大学，建立完善了培训体系和考评体系。我们期望通过正规的员工培训教育，让他们拥有正确的行业观、价值观，推动知识体系的逐步成熟，让他们知道永远都有非常多需要学习的东西。

在考评方面，我们内部设置了 5 级考评。因为很多做 SEO 的人，并不知道自己有多好或多不好，很多人都觉得自己很牛——这也是缺少行业规范所致。所以我们建立了考评体系，让员工知道他们的水平究竟出在什么层面上。

很多员工刚加盟 Netconcepts 是相对傲慢的，但是来到之后，却发现自己其实差得很远。通过培训教育和考评体系，我们让员工正确地认识自己，也认识到行业，并且不断地成长。

当然，我们也有规划员工的成长体系，有偏技术线的，有偏管理线的，根据人才的不同素质和成长而定，让每一个人的潜能得到最大程度地发挥。与此同时，我们也不断参加一些行业的事情，尽可能保证我们始终处于行业的最尖端，不论是信息流，还是资源，都是行业

最好的，尽可能给员工提供一些最佳的机会，去学习成长。

我们内部也有一些福利政策，很早我们就开始推行移动设备补助，鼓励员工多使用移动设备。所有一切，也是尽可能在待遇方面让大家满意。

您可以算是 SEO 领域顶尖的专家，可否分享一下您从事 SEO 工作的一些感想，并给那些渴望从事 SEO 工作的职场新鲜人一些建议？

渠成：对于任何网站而言，SEO 都是一个非常重要的工作项，必不可少。它不仅能为网站带来优质的流量来源，而且它流量转化的 ROI 是最高的。将来会有越来越多的企业意识到这一点。现在，站长那一代的 SEO 已经过去了，企业的 SEO 应用其实才刚刚起步，每个企业都需要 SEO 人才，但是市场上真正缺乏这种有管理能力、综合能力很强的 SEO 人才。

以正确的方法看待 SEO，站在一个偏用户体验、产品设计和运营管理的角度，帮企业把 SEO 做起来，这将对中国企业的互联网应用产生非常大的推动作用。在这里，我衷心期望能有更多人加入到这个行业中，大家能一起推动这个行业发展起来！

将员工视为企业最重要的客户

访福建榕基软件股份有限公司人力资源部经理潘韬

“对社会、对他人负责，归根到底是对自己负责；让所有的合作者成为赢家，就使得榕基必然成为赢家。”榕基正是将所有的员工当做了合作者，而不是雇佣者，所以能让员工感受到如家般的温暖。

文索引 榕基软件

成立于1993年的榕基软件是国内知名的软件产品和服务提供商，虽然创业的历程不算短，却走得坚定扎实。怀着“软件拓展时空，信息文明中国”的梦想，从无到有、从小到大、从一省到全国，一步一个脚印。2010年9月15日，榕基软件在深交所上市，胜利完成了从平稳增长到稳步高速增长的过渡。

潘韬是在企业上市一年后才加盟榕基软件的，除了看好榕基软件的品牌与实力外，他更认可榕基软件的人才理念。诚如榕基软件创始人鲁峰所言，“企业每一步显著的增长，都是企业原有人才成长和新加盟优秀人才推动的直接结果；最终企业崇高理想的实现，更要靠一大批戮力合作的优秀人才来完成。”正是在这种尊重人才、培养人才、造就人才的理念指引下，潘韬为榕基物色招募着一批又一批奋发图强、勤奋敬业的优秀人才……

榕基是家以人为本的企业

可否向我们介绍一下榕基软件。您是怎么与榕基软件结缘的？在您眼中，榕基软件是一家什么样的企业？

潘韬：榕基是中国知名的软件产品和服务提供商，专注于软件产品的开发与销售、计算机系统集成及技术支持与服务，在中国电子政务、信息安全、质检三电工程和协同管理等四个细分市场形成了竞争优势和领先地位。同时，榕基也是行业内取得资质和认证种类最齐全、等级最高的企业之一。

榕基软件成立于1993年10月，2010年9



月15日在深交所上市。公司研发基地、客服中心位于福建省福州软件园内，员工700多人，在北京、济南、郑州、马鞍山、上海、杭州、福州、深圳、香港建立有10多家分/子公司，并在全国设立了100多个运维服务网点。

我是2011年的8月份加入榕基公司的，马上就满2年的时间了。当时是通过福建HR圈子的朋友引荐来榕基的，经过面谈，感觉和企业领导的人力资源理念比较一致，就加盟了榕基。在我眼里，榕基是一家非常以人为本的企业，在企业内部始终都是把员工当做企业最重要的客户对待，给员工营造了家的感觉。

我们知道榕基软件旗下有这么多分公司及控股子公司，请问我们的人力资源工作是怎样协调管理的？榕基软件股份有限公司的人力资源部在其中扮演什么样的角色？

潘 韬：股份公司的人力资源部在其中所扮演的角色可以用“调度员”、“智囊团”和“裁判员”来概括。股份公司的人力资源部门为各分子公司和联营公司提供人力资源领域的总体规划，拟定人力资源的总体政策、制度和流程，并协调各分子公司之间的人力资源调配；另外股份公司人力资源部门也作为各分子公司和联营公司的知识支持提供专业领域的咨询服务；在碰到人力资源领域的纠纷和冲突时，股份公司的人力资源部门负责裁决、确定最终结果。

为了整个人力资源系统的有效运行，榕基软件在内部建立了一套自主研发的工作流管理系统——I-task系统。通过该系统可以实现工作流的监控，反馈，查询和溯源。另外各分子公司的人力资源相关人员，都需经总部面试审批后才能录用，并需在本部接受为期一个月的系统培训后，方可回分子公司上岗，这保证了公司用人上的一致性。同时通过电话会议、视频会议等方式，我们可以方便地和分子公司进行交流，并且每年公司有专项的人力资源会议，来贯彻当年人力资源规划的执行。

企业目前人才缺口主要集中在哪些领域？

潘 韬：目前榕基软件有员工700多人，其中75%是技术人员，15%是市场销售人员，管理人员和职能支持人员占比为10%。目前企业人才缺口主要还是在技术和管理领域，高级技术人才如系统架构师，高级项目经理等还是存在明显缺口。

榕基软件的主营业务是电子政务，目前政府紧缩银根，是否会对榕基软件的业务造成一定的影响？我们今年的人力资源规划是怎样？

潘 韬：榕基始终致力于社会生产信息化、公共服务和社会管理信息化等领域，电子政务是我们4个细分领域之一。从2013年的业务情况来看，榕基在这一领域保持了稳健的增长势头。

我们根据公司2013年的战略目标制定了今年的人力资源目标：1、强化学习型组织建设，巩固并完善以学习力为核心的竞争力体系；2、强化人力资源管理，完善薪酬体系、绩效体系和人才评价体系；3、通过人才招聘和培训满足公司业务所需的人力资源供应。

利用新媒体，开辟新渠道

目前我们主要采用哪些招聘渠道？各自具体的效果如何？

潘 韬：目前我们主要采用的招聘渠道有网络渠道（包括前程无忧等主流招聘网站、海峡人才网等本地招聘网络、一览软件英才网等专业招聘网络）、新媒体（包括企业博客、企业微博、企业Q群和企业微信）、校园招聘、现场招聘、猎头招聘、劳务派遣、内部伯乐等。

从目前的招聘效果看，对于社会人士，网络渠道仍然是主力军，而新媒体的效果也提高得很快；由于公司口碑较好，内部伯乐也能够起到一定的作用。对于特定岗位，劳务派遣和猎头招聘也能够发挥一定作用。对于应届生，校园招聘与新媒体效果较好。

您怎么看待当前的软件人才市场？

潘 韬：最大的感觉是人才市场的竞争越来越激烈。举个数据来说，仅福州地区，大大小小的软件企业就达到了近3万家。软件人才市场存在着严重的两极分化，优秀人才常常面临着多家企业争抢的情况，而专业技术不出色的人员，有时候却很难找到理想的工作。

榕基软件对人才的要求是比较高的，因此我们面对的是一个完完全全的供方市场，这需要我们不断地提高对于人才的吸引力，提升我们在人才市场上的竞争力。

公司总部位于福州，是否会对人才招聘带来一定的影响？

潘 韬：因为我们的本部在福州市，是一个二线城市，这对于人才招聘还是会有一定的影响的。最大的问题就是人才供应的不足。首先福建省优质大学的数量不比北上广地区，有限的应届毕业生会被众多公司“瓜分”；另外，福州这个城市对于人才的吸引力也是不足的。

面对这样的问题，榕基有这几个思路：

1、依托分子公司较多的优势进行了业务再造和整合，在北京和杭州成立了研发中心，依托地区优势吸引人才；

2、启动“闽燕归巢”行动，吸引在外地求学的福建籍学子回家乡发展；

3、通过全面薪酬和完善的轮岗晋升机制加大在人才市场上的竞争力；

4、提升现有员工的满意度，降低企业员工离职率，减少人员替换成本；

5、积极拓展招聘渠道，并建立企业人才库，加强人才储备。

另外，随着新兴媒介的发展，比如微博、微信等，榕基在这方面也进行了尝试，将企业微博、企业微信等新的社交渠道发展为新的招募宣传渠道，也取得了一定的效果。

招聘官必须深入到业务模块中去

榕基软件成立近 20 年，目前已经取得相当不错的成就，不仅网点遍布全国，而且业已上市。相对以往，我们对人才的要求是否也有了很大的变化？什么样的人才才是榕基软件所需要的人才？

潘 韬：其实榕基对于人才的本质要求一直没有变，套用董事长鲁峰先生的话说，主要是四点：理想、学习、竞争和协作。所以在优秀的榕基人身上都可以看到，他们都具有很强的目标感，非常重视不断地学习，不惧怕甚至热爱竞争，但非常有团队精神。

在吸引和保留优秀人才方面，榕基软件有何特别之处？

潘 韬：40% 的员工在榕基服务超过了 5 年的时间，而公司每年的离职率都控制在 12% 以下，月平均离职率不到 1%，这在同行业中是非常难得的。

榕基吸引和保留人才方面其实没有什么特别之处，只是强调以人为本，将员工视作公司



▲福建榕基软件股份有限公司人力资源部经理潘韬。

最重要的客户来对待。就如同董事长鲁峰先生所说，“对社会、对他人负责，归根到底是对自己负责；让所有的合作者成为赢家，就使得榕基必然成为赢家。”榕基正是将所有的员工当做了合作者，而不是雇佣者，所以能让员工感受到如家般的温暖。

最后想请您分享一下做招聘官的心得感受。您怎么看待招聘对企业的重要性？

潘 韬：我从事招聘工作已经超过 5 年时间了，招聘对于企业的重要性不言而喻，特别在现在的人才环境下，人才流动率越来越大，在未来，人才竞争甚至有可能变为人才“战争”。优秀的招聘官不但能够通过自己的工作保证企业发展过程中的人力资源供应，还能够未雨绸缪地为企业在未来的发展中做好人力资源储备，使企业在人才“战争”中立于不败之地。

我这些年的心得体会是，要做好招聘的工作，必须要深入到业务模块中去，必要的时候要在业务模块中实践，才能够真正理解岗位用人的要求，做到“火眼金睛”。另外招聘官要想在企业中发挥更大的作用，除了招聘工作外，还需要提供附加价值，比如在招聘过程中对于行业信息的收集、人才行情的掌握等，这些信息不仅仅对于单次招募工作有帮助，对于企业业务开展的其他方面也会有帮助。招聘官如果能做到这些，就会提高自身的影响力。■

工作，并且享受生活

访天津领航顺融软件有限公司人力资源部经理李萍

成立于 2010 年底的天津领航顺融软件有限公司是软件行业的生力军，他们用真诚和热情开拓着属于自己的新天地，秉承着“工作，并且享受生活”理念，一往无前！

✎ 杨艳维 ✎ 领航顺融

近年来随着汽车行业的高速发展，互联网技术的迅速普及和应用，推动了汽车垂直媒体网站的迅猛发展，领航汽车网也是其中的一员。植根于天津本土的领航汽车网自开通以来，通过其创作团队的悉心建设与运营，凭借其最具优势的车市信息及资讯平台，在天津的市场占有率达到 80% 以上，并赢得了当地 120 多家汽车经销商的鼎力支持。

不过领航人显然并不满足于此，它在着力褪除身上的媒体属性，而致力于为汽车经销商和购车用户提供信息化便捷服务平台。借助整合的信息类应用系统，帮助汽车经销商提高营销水平和办事效率，降低运营成本，同时也帮助购车用户和车主，迅速方便地获得所需要的服务，提升购车及用车生活质量。于是，以应用软件开发为主的天津领航顺融软件有限公司便应运而生。

在加盟天津领航顺融软件有限公司负责人力资源工作以前，李萍有着丰富的制造业的人力资源管理经验。她坦承，制造业对员工技能的要求不太高，选择的渠道也丰富；而 IT 行业对人才的技能要求高，种类也更多，划分也更为详细，对招聘官的素质要求也更高。从制造业跨入 IT 行业，对她而言，确实是个不小的挑战。

通过培养，弥补人才缺口

可否为我们介绍一下领航顺融？

李萍：天津领航顺融软件有限公司创立于 2010 年 11 月，前身是天津新领航信息技术有限公司。我们专业服务于汽车行业，致力于打造

中国最好的汽车行业综合信息化服务平台，希望通过互联网，让每个人的汽车生活更便捷。

我们现在主要有两块业务，一个是网站业务，公司有领航汽车网和购车咨询网两个网站平台，一个是 APP 客户端。我们致力于应用平台技术的开发，为经销商、汽车用户（意向客户和有车一族）提供汽车相关的全方位服务。

我们公司的规模目前还不是很大，之前主要是立足于天津本地。不过最近我们正在做全国的推广，希望拓展我们的运营范围。公司核心管理和创作团队从 2000 年初开始，就涉足汽车行业网站业务，曾成功运作多个汽车行业类网站，有着丰富的行业积淀。在天津本地来说，我们的规模和影响力是首屈一指的。

目前领航顺融的人才缺口主要集中在哪块？

李萍：领航顺融目前分为三大中心：客户关系中心、市场运营中心和研发中心，目前来说，人员几乎是平均分布。因为公司发展的需要，研发中心的研发人员以及客户关系中心的客户经理，是我们比较紧缺的岗位。研发这块，我们急需招聘到一些有 Android 开发、iOS 开发、.net 开发及数据管理经验的技术型人才，特别是有成熟产品理念的产品开发人员。

面对这些需求，我们通常采用的招聘渠道有哪些？效果怎样？

李萍：无论是现场招聘，还是网络招聘，我们都有尝试。今年还进行了校园招聘，但是整体的效果，距离我们的目标值还是有一些差距。真正符合我们技术要求的并不是很多，我们可能会找实习生来补足我们的研发团队。

不像北上广深，天津的整体市场发展不是很好，所以无法很好地满足我们对人才的需求。

我们计划从两个方向去改善这种状态：一是通过内部培训，自己培养一批，让他们能快速达到我们的技术要求，目前我们已经看到了成功的案例；另外就是通过猎头和外聘的形式。相对而言，前一种方法是我们着力的方向，因为它符合我们的用人理念，人才也更容易理解我们的企业文化和团队精神，更容易融入到我们企业中来。

有没有尝试一些新的招聘方式，譬如订单式培养？

李萍：这一块我们在考虑，有联系过一些培训机构。不过这些机构功利心比较强一些，和我们预期有一些距离。加之这个项目本身具备一定的特殊性，可能随着我们企业规模扩大，实力增强，我们企业的知名度和影响力进一步提升，再来推行，效果会更好一些。

重能力，更重品质

很多企业都面临招聘成功率不高的问题，候选人容易在面试的过程中就流失掉了。请问领航顺融是否有遇到过这样的问题？我们是如何提升招聘的成功率？

李萍：我们也遇到过这样的问题，一天通知30人来面试，到场的也就那么几个。这种现象表明了当下求职者的一个态度，还比较缺乏职业性。换作是我，如果我答应了企业要去面试，都会去企业面一下，就算不能去，也会提前告知企业——这是基本的做人原则。

这种情况其实给我们招聘提出了新的挑战。90后相对缺少吃苦精神，这山望着那山高，稳定性不够。所以在邀约面试的时候，我们都会对他进行一项性格测试，先尝试了解一下他们的心理和人格，符合我们的要求并且适合岗位，我们在进行进一步的沟通了解。如果邀约不来的，我们也会进行电话回访，了解其不赴约的原因，进行总结分析，以便日后提升改进。

可否分享一下领航顺融的用人理念？什么样的人才才适合领航顺融？

李萍：我加入领航顺融的时间还不长，对IT企业还处在学习和熟悉的阶段。不过我很欣赏领航顺融的用人理念，它与我不谋而合。能力有高有低，但这是可以培养的，但是人品态度问题，却是与生俱来，决定着一个人未来



▲天津领航顺融软件有限公司办公环境。

的发展。当下的大环境导致很多人的精神、品格、耐力都不太符合职场人的一些要求，所以我们考量人才首要的是他的综合素质水平，在他的能力之外，我们更关注他的人生观、价值观和世界观，他对自己是不是有很明确的定位，是否具备积极的心态以及诚信。当你具备了这些要素，才会有好的学习态度，才会得到进一步的能力提升。

领航顺融的行为准则是诚信的、真诚的、负责任的、重情义的、积极乐观充满激情的、有价值的、重视提升不断改进的和有发展希望的。满足这些素质要求的，都是我们所需要的人才。

工作，同时享受生活

刚才您也提到天津的软件行业其实并不发



▲领航顺融团队洋溢着青春和阳光的气息。

达，临近就有北京，它所能提供给软件人才的发展空间和待遇可能比天津要好得多，那么我们是如何吸引和保留优秀人才呢？

李萍：选择北京，还是选择天津，我觉得有个人目标在里面起决定性的因素。北京的软件企业多，机会也多，但据我接触到在北京做研发的人才，他们是比较机械化的生产，像流水线一样做重复性的工作，加班到两三点是常事，而且福利待遇并不是很好。天津虽然软件行业少，但是我们也有自己的优势。我们的研发基本是以项目为单位，如果你想迅速提高自己的能力的话，我们就有先天的优势。整个项目你都参与其中，在不同阶段，你会有不同的认知，这种提升相当于你在北京做两三年。我们的福利待遇也相当具有吸引力。我们的理念是“工作，并且享受生活”。所以在工作安排上比较合理，基本都是双休，没有加班的情况，工作任务完成就可以按时下班。

我们也有在北京学过软件开发的员工，他是二月份加盟我们公司，之后让他面试从北京

回来，几乎和他水平差不多的同期学员，我们发现他对技术的讲解要更清楚详细，问的问题也更具针对性。这样我们对自身的优势拥有了更多自信。

当然，是选择北京，还是选择天津，更多看求职者对自己职业生涯是如何规划，是着眼于眼前，还是长远。这也是之前我提到的人生观、价值观的问题了。

最后可否和我们分享一下领航顺融的人力资源规划，以及您下一步的工作重点。

李萍：随着公司的不断发展，我们对人才的需求会越来越大。人才毕竟是第一生产力，所有价值的实现都得靠人的力量来实现。员工是我们最宝贵的财富，是公司产生所有价值的源泉。所以接下来我们会更注重员工的培养和发展——这也是我们对员工的最大要求。而对于我而言，除了招聘，还需要对公司做一个长远的规划，不仅在人员和薪酬上，还包括组织架构上的工作。希望通过我们人力资源部的共同努力，让领航顺融走上快速发展的轨道。■

曾力的职场三部曲

访中兴通讯副总裁、通讯学院院长曾力

“Job-Career-Calling”是曾力眼中的职场三部曲，达到“Calling”的境界，就是一种召唤，对工作和职业的理解已经上升到事业的高度。

文 潘 勇 图 中兴通讯



曾力的职业经历并不复杂。大学学的是管理工程，属于工科。1989 年毕业后进入东风汽车，一直工作到 1996 年，然后在北京读了 MBA 研究生课程。1999 年研究生毕业之后，没有再回到东风汽车公司，选择加入中兴通讯。加入中兴通讯曾先后负责招标采购、驻海外市场一线工作等，2012 年年初回到总部进入通讯学院。

Job-Career-Calling

您怎么样去理解和解读您的职业，您享受现在的工作方式吗？

曾 力：如果从工作性质和职业来说，我前一段时间正好看了一本书，是美国的一个作者写的是关于幸福话题的一本书。这本书里就说到关于工作的三个阶段和境界，我非常认可。第一个阶段是“Job”——工作，我理解的就是求职，找工作。当你工作一段时间，在稳定的工作状态下，这个阶段是职业——“Career”，你对自己的工作岗位、工作环境、工作条件、个人能力等匹配上了，觉得有一定的稳定性了，有一定的责任感了，这个时候你从事的是一个职业。再往上一个阶段叫“Calling”——事业，这时候你会觉得你在从事一项工作是有了一种使命感，而不仅仅最初的一种简单的谋生和生存手段。

我从 89 年毕业进入东风汽车到 96 年，99 年研究生毕业后到中兴通讯，这些选择只是在挑选哪一个更好。那时候我觉得就是属于找工作的状态。在东风汽车主管计划调度和企业选择，包括在中兴通讯后来的管理和市场岗位，当时还是基于一种责任感。但是当到了通讯学院以后，才真正感觉到什么叫事业。真的是发自内心的喜欢，有感觉，愿意全身心的投入，愿意做一些创新和非常有挑战性的事情，愿意把周围的资源和团队带动起来，愿意把工作做的更有激情一些，做的更出色一些。确实能够让自己进入一种亢奋的状态，事业和工作 and 职业最主要的差别就是一种发自内心的热爱！

当然，也要有一种对比。要想进入事业的状态，没有前面的职业积淀和积累，也体会不到这种差异。

中兴人和中兴员工有哪些特质？

曾 力：我理解的是中兴员工同事之间，包括上下级之间，给我的感觉就是非常亲密。互相之间可以像朋友一样，想兄弟姐妹一样。虽然我们处在竞争激烈的行业，也处在生存发展压力非常大的行业，但是并没有把残酷的市场和外部的压力完全的转化成内部的互相之间的竞争和疏远，大家还是能够以一个和谐和亲密的团队大家庭一样。

另外，就是比较有活力，年轻人比较多。有一个统计数据，中兴员工平均年龄 28 岁。每年吸收的员工尤其从高校过来的基本上都是重点院校的研究生，他们知识层面高，思想非常活跃，也相应的把青春和活力带到了我们的工作岗位和我们的企业环境中来。建设全球一流企业大学。

担任中兴通讯学院院长一职，您都经历了哪些特别的时刻？您收获了什么？

曾 力：我来了之后，在中兴通讯学院我们给自己的定位做了稍微的调整，是做知识服务。以往的企业大学或者做人力资源培训工作的往往把自己定位成培训工作的事务性专家。那我们这种调整的引进和延伸也带来很多根本性变化，如果原来我还在想我是做培训的，那么就是我是在教别人，不管我的形式和方式有多么的灵活，你的根本思维和主线是怎么去教别人。那定位成做知识服务，一个要关注知识，一个要关注我怎么提供我的服务，还会相应的延伸出服务的产品，怎么落地，那我就通过我们的知识服务的产品和方案来服务。这是企业学习的特色，那就涉及到了解需求，像一个产品开发一样，进行规划、开发、实施、交付、售后等。

另外，作为企业大学，我们要作为企业变革的促进者。我们应该有自己的研究能力，应该有我们的方案能力。在企业变革的过程中，企业大学可以作为促进者和甚至可以作为实践者和试验田。

从人才培养方面，未来企业大学、企业商学院未来会是一种趋势么？

曾 力：我认为是一种趋势，这种趋势是有一些原因和支撑的。现在市场竞争越来越充分，尤其对中国企业来说，在市场经济的活动下越来越成熟。有很多企业不再是靠最初的早年市场经济刚开始的时候的机会主义，或者是

靠一种灰色手段来成长和积累。现在无论是大型企业和中小企业，都需要扎扎实实的真正的市场环境的充分竞争找到自己的定位，企业要经得住市场竞争的考验才能生存和发展。在这种前提下，任何企业都需要规范化运作，以及要把自己建设成学习型组织。

当然，我不能说企业大学代表了学习型组织的所有，但是至少企业大学在学习型组织建设上，它所能承担的职能和角色上是其他很多形式所不能替代的。比方说对于员工和干部的学习发展和培养建立机制，比方作为企业大学不直接在任何公司的主业务都成立，不签订合同和执行合同。企业大学能够以独立的眼光在企业变革和创新中发挥更重要的角色作用。企业大学还可以作为员工、组织、企业整体的合作伙伴的角色出现。

有越来越多的企业在建立企业大学，没有或者企业规模不大，还没有能力建立企业大学的企业，随着社会的发展，会有越来越多的第三方机构和组织来协助企业能够享受到企业大学的服务和体系。比如互联网，比如知识服务，都能够提供类似的功能，尽管不一定要用企业大学的形式，但是一定会用到企业大学的功能。员工的学习情况发展，组织能力建设，企业变革和创新，这三大方面都是企业大学的核心职能。

您接下来会有哪些挑战和目标？

曾 力：把中兴通讯学院和带领这个团队在三到五年里建设成全球一流的企业大学，或者在更长的时间里能把我们的知识服务真正能做成对于全球有贡献的，尽到我们社会责任的一个品牌和产品。

激情 - 规划 - 总结

回过头再去看自己的职业生涯，您的感慨是什么？有哪些感触？

曾 力：我个人是觉得，实际上在求职的过程中，作为比较基层的人，我觉得年轻的时候，刚离开学校的时候，三五年之间，有过一家或两家公司或者一到两个行业，更多的去接触社会，更多的开阔自己的视野，是蛮好的。但是我真的不太建议频繁跳槽，即便是每次跳槽带给自己的每次待遇都在上升。

我曾经这样认为，了解一个工作岗位，半

年到一年的时间就够了，我所说的这个工作岗位，是不是符合、我喜不喜欢、我能不能做的好，半年到一年就能判断出来。要判断一个公司往往需要三年，当然，这个公司是相对成熟和稳定的公司，要了解一家企业的文化，前景、值不值得长期工作等等，需要三年时间，不要过早和匆忙下结论。如果要判断一个行业，可能需要更长时间，至少需要五年时间。要理解和看透一个行业真的不是那么简单的。

另外，实际上在企业里真正有前途、有发展、做的好的是一些比较善于学习的人，我相信现在所有的人都能明白这个意思。善于学习有的时候是一种悟性。无论高考考的是什么样的一个学校和专业，从长期的发展来看，还是要看在实际工作岗位里能怎么样学习和实践，自己能够不断的有新的提升。那在这个过程中，我总结自己这么多年的，和我观察的到现在任职的这两家企业，看到了很多非常优秀的人的特质，第一是要有激情，做任何事情都要有激情。你没有这种热情和激情，至少你会看起来会显得比较平淡，你不会让人看到这种积极求进的状态，你就会普通。第二个一定要有思路，要有规划和计划的能力，要想的稍微远一点。你在任何一个岗位，做任何一项工作至少你要年头想到年尾，你年中想到第二年，稍微想的远一点，一定会不一样。第三个是一定要善于总结。有一句老话，没有总结就没有提高。总结是对自己过去和下一步的事情一次系统的思考和提高。就和我们做研究做学问一样，没有系统的整理是提炼不出东西的，没有提炼你上升不到新的高度。我自己体会这三点，我自己也是按这个实践下来，也是收获比较大的。

公民意识和岗位技能

您对职场新人有哪些建议？

曾 力：从企业用人来看，我们现在的毕业生与企业的需求还是有一些差异的。这种差异不在智商，主要是所掌握的知识和企业需要的技能有一些差异。还有就是基本的素养和素质上，从一个学生成为一个社会人还是有差异的。主要体现在两大方面，一方面就是要更多的去体会怎么样从一个学生变成一个社会人，要有意识的形成自己的作为社会人的伦理价值



▲中兴通讯副总裁、通讯学院院长曾力。

观，以及要具备社会责任感。比如，怎么样让自己从一个学生变成公民，我这里说的“公民”是指到工作岗位后的公民意识，要有一种公民意识，你的公民意识到底是一种什么样的公民意识，这是思想深处的。

再比如就是节能环保，你在学校里你从思想深处对节能环保是到底怎么看的。不要简单的看这些东西好像和我们的企业离的很远，实际上离的很近。我们现在做全球市场，我们的很多产品拿出来以后要符合什么样的节能环保标准，如果你没有这种意识，你做产品开发就可能让企业走弯路。再从公民意识来说，你要有良好的公民意识的话，在工作岗位和团队的一份子，你就会成为正面的能量。任何企业都需要正能量和积极向上的东西，有利于企业和集体发展的东西。

第二方面就是要有意识的更多的去吸收一些岗位技能知识。学校里学的大多都是一些

专业技术知识，这些专业技术知识仅仅是一种知识基础，到工作岗位之后需要的是岗位的工作技能，和专业基础知识不直接相关。比如，你学通讯，通讯的理论和基础学了很多，但是到了工作岗位就会发现，真正和学的这些理论直接挂钩的并不多。这么大的企业，分工越来越细。甚至可能面临调整工作岗位后，和他的专业技术背景就完全不相关了，这个时候，就需要考虑到，作为企业的员工，有很多基础的岗位技能，很多高校的学生并没有接触到，或者学的很少。我举一个最常见的例子，办公软件的使用，好像似乎所有的人都会。Word文档我也会啊，PPT我也会啊，Excel我也会啊，但是有多少人说可以把它们研究的很透。PPT，现在的会议、交流、做市场都离不开，但是PPT不是简单的做的好看就行了，它有它特定的语言逻辑和思维方式。这些都是基本岗位技能。■

软件开发需要一些天分

访深圳市祺溢通科技有限公司副总经理罗裕明

罗裕明认为每个人都有自己最适合的行业，而最适合他的就是软件开发。

文 潘勇 图 祺溢通科技

罗裕明是一名资深的软件工程师，1999 年从大学毕业后，先后服务过华为、印度软件公司、马来西亚软件公司等多家企业，有着丰富的软件开发和管理经验。2012 年，他和朋友一起创立了深圳市祺溢通科技科技有限公司，专注于提供电子邮件整体技术解决方案及统一通信全方位服务，开启其新的职业旅程。

软件开发需要一点天分

怎么想到创办祺溢通？

罗裕明：首先，感谢一揽英才网给我们这次采访机会。创办祺溢通科技是因为我想通过自己这些年来积累的多年软件技术来更好的服务大众，服务社会。自己从大学毕业后到现在一直从事软件一线开发工作，积累了丰富的软件开发项目经验。

从服务于企业到现在出来创办软件公司，可以说是水到渠成的事情。因为想做一款助力

企业营销的软件，就是让中国软件产品能成为企业都喜欢和愿意使用的软件工具，并帮助我们中国人通过本土的软件工具解决他们最需要解决的问题。

从事软件开发工作这么多年，对这个职业、这个岗位的感触和体会是什么？作为一名软件开发技术人员需要具备哪些能力和素质？

罗裕明：越来越觉得软件开发这行还是需要一定的“天分”的。其实每行都需要一定的“天分”，每个人都有自己最为适合的行业，特别是对技术行当而言，如果真的希望在软件技术领域有所发展的话，勤奋、吃苦的精神固然是必须的，但以下的几点素质却是基本的，如果不具备的话，我觉得这样的人就不是很适合从事软件技术行业：

一是**逻辑思维能力**。这点非常非常的重要，而且我觉得这点在等到大学毕业后再培养真的非常难。从这点的上去看就会发现数学对于软件行业的人来说是非常重要的。数学正是能表现

▲ 深圳市祺溢通科技有限公司副总经理罗裕明。

出一个人逻辑思维和举一反三能力的最好的考试，而逻辑思维和举一反三刚好是软件技术行业最为基础和重要的两点基本素质。软件的开发其实和数学的解方程是非常类似的过程，都是对某个问题求解，有些问题甚至完全不懂软件开发其实也应该能解决，如果不懂具体的如何写代码的话顶多差的就是把解决问题的方法转化为代码而已——而这个培养起来我觉得并不是什么难事，只要多写写代码就行了。

二是**举一反三的能力**。举一反三的能力对于软件技术行业来说，更是非常非常重要，其实软件开发日常的工作中通常你所做的东西都是有类似的东西的，只是会稍有变化，这个时候就需要具备举一反三的能力。

这项能力在将来的面试中也需要重视，需要让面试的人当时学习一个以前的未知领域，首先给面试的人员一个解决方案，然后将问题稍加改变，看看面试的人是否可以做出解决方案来。

三是**自学、独立解决问题的能力**。自学、独立解决问题的能力我觉得这是为什么一定要读大学的原因，读大学就是培养自学、独立解决问题的能力。在做软件开发的过程中，不论是新手、老手都会碰到各种各样的问题，这个时候一定要学会有效地解决问题。

四是**对软件开发的兴趣**。这点呢，还比较难说，因为新手来说无法判断自己是否有兴趣，很多人也许是向着软件行业所谓的高薪而进入这个行业的，兴趣而言，我觉得判断的标准就是能否为了一个开发上的问题废寝忘食。

从另外一个方面来说，做软件开发必然会面临很多重复性质的工作，这个时候只有有兴趣的人才会继续的对技术坚持下去，才会继续的去钻研相关的技术，从而提升工作的效率、质量。

当然，除了上面说的几点外，其实像承受压力的能力、沟通交流能力、团队合作能力、责任心、上进心等等都非常重要，但这些能力我觉得相对而言是可以培养的，或用公司制度等方式来控制的，但以上说的四点基本素质我觉得非常的难培养，对于希望一直从事软件技术行业的人来说，我觉得是否具备以上几点非常重要，否则还是早点转行比较好。

竞争和机遇并存

现在这个软件行业很热门，都说软件开发工程师薪资高前景好，那么到底好在哪里呢？

罗裕明：首先，软件行业人才需求量大。我们来看一个数据，据有关权威部门统计，将来几年内我国软件行业的从业机会十分庞大，每年对软件人才的需求将达到 35 万 -40 万人，而每年高校培养出来的计算机相关专业的毕业生只有 6 万人左右，软件开发工程师的需求自然也就是最大的。

其次，软件行业有较高的就业薪水。职业教育软件相关专业的学生每月平均收入可达到四五千元左右，而具有一定工作经验的编码人员的月薪就可高至七八千元。他们说，与其成为一个“平庸的管理者”，不如成为一名“出色的操作者”，因此，软件工程师自然是前途无量。

再次，软件行业用人单位需求旺盛，用人单位对软件工程师的需求可以用“如饥似渴”来形容，用人单位中很多是银行的 IT 部门和跨国 IT 企业，对于具有实际操作能力的软件人才是用人单位最为需要的，而且越是上规模的公司，工作的拆分层次越清晰，对于软件人才的需要越大。

软件行业是完完全全的智力型行业，不同的个体实现相同的功能，由于经验和思维不同，最终表现结果就不一样。同时这行业信息和相关知识更新速度很快，需要个体不断更新自己的相关知识。所以软件业充满竞争和机会！

您对一览软件英才网有多少了解？对那些准备进入软件行业或者是想加入祺溢通科技有限公司的新人有哪些建议？

罗裕明：一览英才网是帮助有专长的人才能快速施展他们才华的桥梁，同时也帮助企业找到他们需要的人才。

对职场人来说，最重要的利用自己长处与企业的平台结合从而创造自己的人才价值和社会价值，在企业平台协助公司发展，实现个人的快速成长。

那您的职业目标是什么？

罗裕明：让祺溢通科技成为中国优秀的软件企业，能够成为市场上协助企业拓展客户的营销利器。 

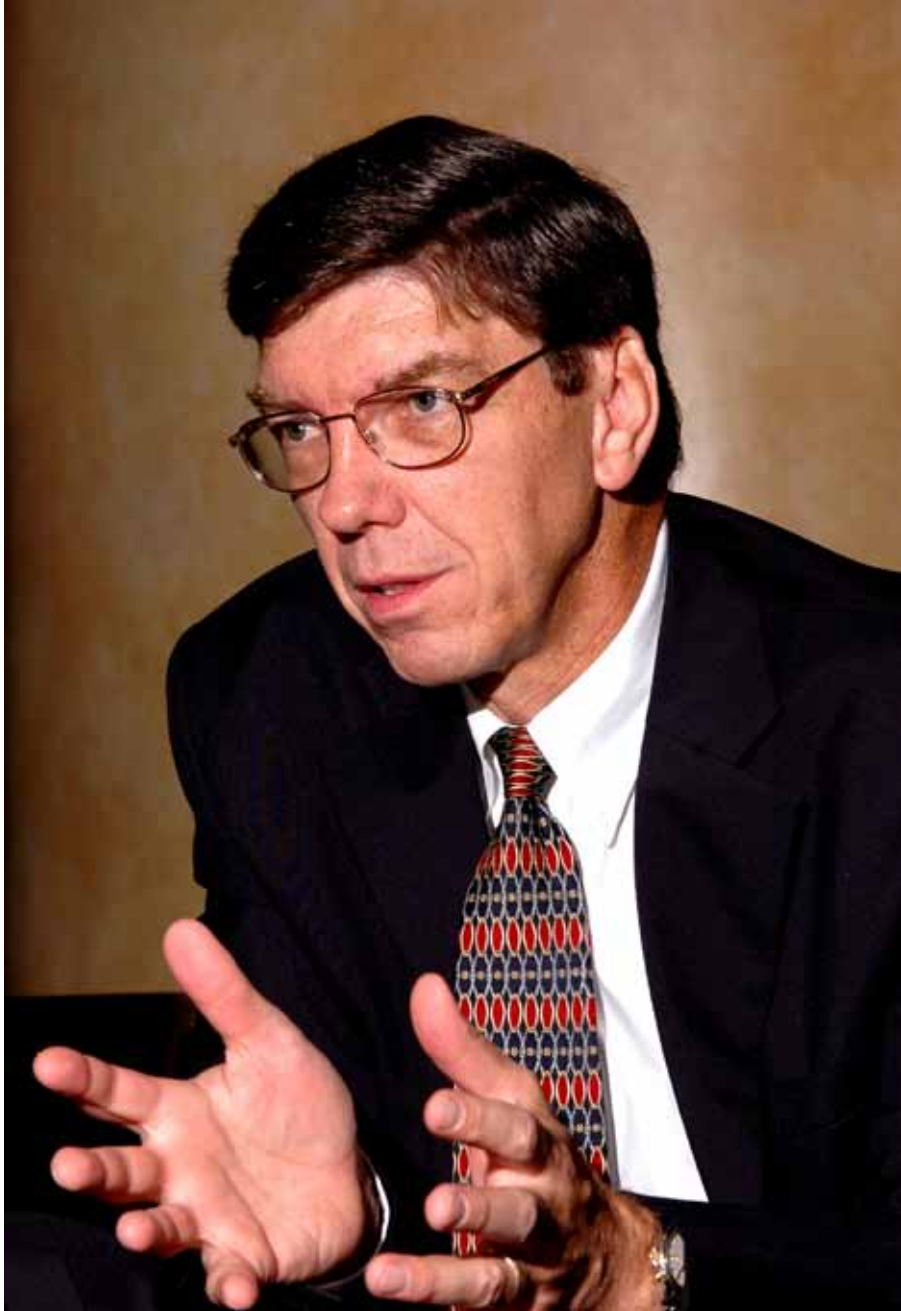
创新者是怎样炼成的

有人认为创新者是天生的，但克里斯坦森却认为创新者是可以练习的。掌握联想、观察、实验、质疑和社交这五项发现技能，也许你也能成为一名创新者。

索引 CRO

创新有时候意味着产业革命，意味着竞争优势和巨大财富，就像苹果 iPod 击败了索尼 Walkman，星巴克的“第三生活空间”让其它咖啡店黯然失色……这都是创新的力量。很多企业都渴望创新，于是煞费苦心地搜罗创新人才。在他们眼里，创新者就是天生，似乎他们并不需要花费太大的努力，就能研发出新的产品和服务。但是克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）却不这么认为。

克里斯坦森是哈佛大学商学院的著名教授，常年从事创新管理的研究。1997 年曾出版了《创新者的窘境》一书，确立了其在创新管理领域的权威地位。最近他又与杰夫·戴尔（Jeff Dyer）和赫尔·葛瑞格森（Hal Gregersen）两位知名教授推出《创新者的基因》一书，对创新进行了深入研究，试图追踪创新型而且往往具有破坏性商业思想的来源。他们采访和调查了研发出革命性产品和服务的首创者，以及利用创新型商机建立起来的公司的创办者及 CEO 们，得出结论：每个人都能越来越具有创新精



▲克莱顿·克里斯坦森是创新管理研究领域的权威。曾出版书籍《创新者的窘境》和《创新者的解决方案》。

神，只要掌握创新者特有的五个发现技能，就能激活埋伏在体内的创新基因。

成为创新者的五项发现技能

克里斯坦森认为创新者所特有的五项发现技能包括：联想、观察、实验、质疑和社交。他认为这些技能并不纯粹是天赋，而是可以经过练习、后天培养的技能。

苹果 Mac OS 操作系统的诞生就是乔布斯（Steven Jobs）从书法中获得的灵感。他把书法知识和计算机这两个不同领域的构想成功连

结起来，为 Macintosh 电脑屏幕构思了“所见即所得”的视觉化操作系统。这就是联想——联想能力强的人，善于把似乎互不相干的问题或点子连接起来，挖掘新的方向，直到找到适合自身企业的创新点子。

金融服务软件公司 Intuit 的创办者库克（Scott Cook）则是个非常细致的观察家。他创造 Quicken 软件的灵感，来自他发现太太处理家庭财务时遇到的种种不便。虽然他太太购买了一些理财软件，但是处理过程依然繁琐，于是他得出了制作有助于他太太“有效解决问题”的快捷理财软件的构想。这个有丰富网上功能、简单快捷的家庭和个人财务管理软件 Quicken 一经面世，就广受欢迎。创新者会仔细、刻意且不断地注意顾客、供应商和其它公司活动中的细微末节，以获得用方法形式的洞见。

线上零售商亚马逊的创始人贝佐斯（Jeff Bezos）自幼就养成了面对挑战，自己想办法解决的习惯。这种勇于尝试的作风，也成为了亚马逊可贵的文化。亚马逊最初的想法是通过互联网，在无库存的情况下销售书籍，但是后来他们花了七到九年的时间，通过各种尝试，才建成了亚马逊独到的商业模式。创新公司与普通公司企业文化最大的不同在于鼓励尝试、接受失败，并从失败中学习。

如果一个人善于观察，或者实验，但是没有任何疑问，也很难实现创新。克里斯坦森认为成功的企业家有事事疑问的特质。戴尔电脑

的创始人迈克尔·戴尔（Michael Dell）就说，“面对周遭世界，我总是想办法提出疑问，从与他人的谈话中找到新的构想。”管理大师德鲁克也认为，“最困难和最重要的工作，绝对不是寻找正确的答案，而是寻找正确的问题。”

创新者最后一个特质就是社交。创新者对建立人脉有自己的定义，他们总是刻意接触那些与自己观点不同的人，并与之交谈，从而扩大自己的知识范畴。这种人脉不分性别、年龄、行业、国籍，甚至政治信仰。电子机票的创新念头就是来自 Jetblue 航空公司创办人、现任巴西 Azul 航空公司总裁大卫·尼尔曼（David Neeleman）与公司职员交谈中获得的灵感。

如何挖掘和培养人才的创新特质

克里斯坦森提出通过“质疑－观察－交流－实验－联想”这一模式，就可以造就创新者的 DNA。质疑使创新者摆脱现状，考虑新的可能性；观察使创新者能从顾客、供应商以及其它公司的作为中，挖掘他们的行为细节，以获得新的形式方式；实验使他们毫不放松地尝试新的经验和探索世界；与各种不同背景的人社交，则使他们得以获得完全不同的观点。在此基础上，进行联想，就能挖掘新的洞见。

成为创新者的方法，就是“练习、练习、再练习。”克里斯坦森建议每个人身边带一本日记，如果有什么问题就记下来，每天花几分钟的时间来思考这些问题。观察别人的时候，也最好做做笔记。看看自己从其他人身上学到了什么？他人给你印象最深刻的是什么？他人最感兴趣的是什么？诸如此类。如果要找人交谈，最好也是找一些自己不同类型的人：不同楼层、不同办公室、不同公司或不同国籍。经过一段时间的积累，你就能发现身上创新基因的明显变化。

这些创新的企业非常注重招募有创意的职员。譬如，贝佐斯在面试求职者时就要求其讲述曾发明过的东西。在公司运营的过程中，他们也尽力提倡员工们观察和提问。不过，虽然克里斯坦森和他的同时们认为创新可以学会，但他们也提出大量的证据表明颠覆性的创新需要天赋，毕竟乔布斯只有一个。■



创新者的基因

作者：[美] 克莱顿·克里斯坦森等
译者：曾佳宁
出版社：中信出版社
出版年：2013-3
定价：49.00 元
ISBN：9787508637839

寻找属于你的紫松鼠

“紫松鼠”很受欢迎，但是也很稀有。如何让自己成为职场上的“紫松鼠”，你可以看看这本书。

索引 CRO



大自然中的松鼠并不是紫色的，如果有一只紫色的松鼠出现在你面前，你肯定会大吃一惊，非常渴望得到它。在 IT 行业，人们习惯将那些有着创新头脑，并能改变游戏规则的人称之为“紫松鼠”，每一个企业都渴望招募到“紫松鼠”，因为它们可能马上改变公司的能力、方向，并在市场上获得成功——一个“紫松鼠”招聘可能比你一年内所有其他招聘来得更有效。但是和大自然中一样，“紫松鼠”难得。

比较知名的“紫松鼠”的标杆人物是托尼·菲尔德（Tony Fadell）。当他还在飞利浦任职的时候，脑子里就有了 MP3 播放器的概念，后来苹果将他挖走，允许他主导，并投入了数十亿美元在该产品领域，于是 iPod 诞生了——它为苹果带来了极为丰厚的回报，要知道，在招募托尼之前，苹果压根就没有该领域的专业知识。

关于“紫松鼠”招聘，更令人惊讶的事实是，在全世界 99.5% 的主流大公司里，运用现有的招聘流程，招募到这些有价值的游戏规则改变者和先锋人士的可能性为零。现在大家都认可史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），他在年轻的时候就是我们所说的“紫松鼠”，但他在应聘惠普的工作时，就被拒绝了——尽管他很有才华，

但是他没有大学学位。

“紫松鼠”在公司里往往不是高层主管，而是负责产品开发、技术、社交媒体、产品销售或服务的中层员工，他们负责的领域都是支配市场成功必不可少的要素。他们不仅有独到的见解，也有实现它们的能力。

我们为什么要招募“紫松鼠”？

我们为什么要招募“紫松鼠”呢？苹果认为“紫松鼠”所能带来的经济影响力是一般招聘的 25 倍，而谷歌则认为是 300 倍。试想一下，如果你的公司能够招聘到早期的他们，会是怎样：Facebook 的扎克伯格（Mark Zuckerberg）、谷歌的拉里·佩奇（Larry Page）、亚马逊的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）……你的公司一定和现在大不一样。

“紫松鼠”有非凡的创新能力，这是普通员工所无法企及的。传统的人力资源都力求提升员工的生产力，但是苹果巨大的经济成功，告诉人们持续的领先市场的创新才能带来更大的经济影响。当然，对于 IT 行业来说，保持技术领先也必不可少，招聘到少量的“紫松鼠”有助于你做到这一点。

在雇主品牌层面，“紫松鼠”员工有助于改善你的雇主品牌形象，从而增加吸引其它顶尖人才的可能性。他还能驱动企业内创新的文化，让创新文化在你们公司成为常态。

招募“紫松鼠”的几点建议

不过除了苹果、谷歌等少数企业外，很少有企业在招募“紫松鼠”花太大的功夫。一方面，是他们没有意识到“紫松鼠”的价值；另一方面，也是因为利用传统的招聘方式，他们也找不到“紫松鼠”。“紫松鼠”很少自己找工作，他们是极消极的求职者。并且如果你的高尔夫球队有老虎伍兹这样的人才，你会四处跟别人说么？

当然，寻找“紫松鼠”也并非想象中那么困难。如果他真的是该领域的佼佼者，那么你一定能够发现他的踪迹，譬如说在竞赛上获奖、在会议上演讲……依赖谷歌或百度，就能帮你做到这些。

通常紫松鼠的工作都不差，老板也很看重他们，所以他们是超级被动的候选者，所以需要你去主动联系他。而且对于他们来说，最重要的不是薪酬和福利待遇，而是工作的机会。如果你不能提供令人信服的、个性化的、具备挑战性的工作机会，你很难打动他们的心。

托尼·菲尔德在谈到飞利浦和苹果的区别时，就谈到飞利浦是完全商人领导下的公司，“那些人是商业管理者，他们只想看数字”，而苹果富有激情，“在我进入苹果之前，我已经对自己喜欢什么有了概念，但是在苹果我学会了更好的表达方式”——这也是苹果吸引他的原因之一。

“紫松鼠”不会和陌生人讨论工作机会，所以在招募他们之前，必须和他们建立稳定的联系。同时，你还需要知道他们的“工作验收标准”。如果在价值观上无法达成一致，也很难引起他们的兴趣。

招聘经理很难招募到“紫松鼠”，虽然他们不断在充电，但是以往的成功经验会影响他们的判断。因为他们的经验，他们很可能会拒绝这些“紫松鼠”。事实上，如果你能设计一个创新性的招聘流程，也许能给“紫松鼠”们带来更好的候选人体验。

所以在成功招募“紫松鼠”方面，我们建议：
让 CEO 来进行招聘。CEO 充当首席招聘官，会给应聘者带来不同的体验。在整个流程中，你只需要引导 CEO 参与。

利用关键员工推荐。让高级员工协助参与，与“紫松鼠”建立联系是有必要的。在此过程中，你要告诉此员工在推荐的过程中的注意事项。

开发人才社区。微软很早就这么做了。通过非招聘话题，基于纯正的学习和实践分享，和“紫松鼠”建立联系。

让他们参与你的工作。你可以邀请“紫松鼠”参与到你的重要工作中来，担任顾问或者测试。随着实践推移，当他们了解到你的目标，认可你的团队，并且和你的团队分享他们前瞻性的看法，你的机会就来了。

将你的工作排序。你只需要少数的“紫松鼠”，所以在和“紫松鼠”协作的过程中，你要识别哪些工作或商业体能对他们产生巨大的影响。

评价他们的工作。和紫松鼠建立联系最有效的办法是积极地评论他们的作品或工作，适当进行批评或提出建议。

描绘目标的轮廓。通过和“紫松鼠”的接触，你能了解他们的喜好和习惯。他们所参与的活动，所写或所读的，都有助于你充分理解他们，并建立长期的联系。

选择合适的时间来探讨工作机会。如果“紫松鼠”目前的工作很好，提换工作未必能收到好的结果。但是如果他的项目结束了，却无法晋升，抑或公司遭遇到重大的变故，你的好日子就来了。

一天内完成招聘。你必须为“紫松鼠”开辟新的发展空间，所提供的工作是他们梦想中的工作。此外，你还要准备讨价还价的策略，以便你提供的条件最合理。

给他们一些小惊喜。为了提高你成功的机会，你还需要创造一些戏剧性的桥段，譬如说雇佣他曾经的同事，让他自己选择团队/项目或工作的地点，或者提供巨额的奖金等等。

每个行业都有它的“紫松鼠”，譬如勒布朗·詹姆斯、譬如梅西、譬如安吉丽娜·朱莉……如果你想让自己的企业不同寻常，可以尝试去寻找属于你的“紫松鼠”。■



▲迈克尔·B·荣格有多年的猎头经验，目前服务于谷歌。《紫松鼠》一书从招聘官的角度告知求职者，如何成为招聘官眼中的“紫松鼠”。

从招聘到人才管理（二）：

构建学习型企业的难题和误区

一名人才从投递简历到进入公司，可能只花 3 个月，但他一旦进入，则可能在企业服务 3 年甚至终身。学习型企业是人才管理必须依赖的大环境。那学习型企业究竟会有哪些问题要解决呢？

✎ 雷立辉 ✎ 蓝泰巨慧

必要性：构建学习型企业是中国企业变革转型的致胜关键

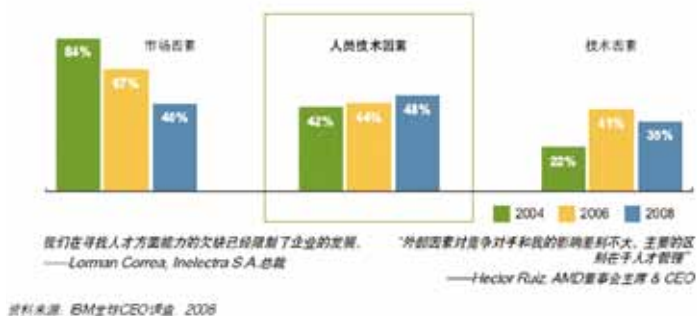
当今世界的商业环境和产业模式时刻在发生变化，现在的企业组织无法维持“一成不变”的日常运作，持续变革已经成了企业的常态。在这种情况下，企业迫切需要迅速转型为学习型企业，在企业内构建学习体系，有效地提高员工能力和企业绩效，帮助企业更快地适应变化和

学习型企业的变革驱动力：从“中国制造”到“中国创造”

《长寿公司》作者德赫斯指出，“学习和获取知识是管理活动的核心，……，未来公司惟一持久的竞争优势，或许是具备比竞争对手学习得更快的能力。”杰克·韦尔奇亦强调，“组织学习的能力，以及组织变学习为行动的速度，将最终决定企业的竞争优势。”

21 世纪是变革的世纪。构建学习型企业，是应对变革的致胜关键。中国正在日益融入全球经济，中国企业也不可避免地受到全球趋势的影响，与此同时，中国企业还面临着特殊的外部挑战——信息革命、全球整合、向服务经济转型、业务模式转型等。

中国是一个制造大国。中国制造业的增长需要生产性服务业的拉动，制造业企业需要从纯粹的产品生产向服务业务模式转型，才能创造利润并锁定顾客，在新一轮的竞争中脱颖而出。与此同时，中国各级政府倡导从产业导向、财税措施、人才培养等多方鼓励和支持服务业企业的发展。无论何种企业类型，中国企业都需要向学习型企业转型方能构建各种新的能力。



学习型企业的

学习型企业是指“进行有效地团队学习的公司，它不断地变革自身以更加有效地管理知识。学习型企业赋予其成员边工作边学习的机会，并且利用技术来达到学习和产出的最大化。”在学习型企业中，学习本身发生了重要的变革，由静态的、讲师为主的、传统的课堂培训转变为动态的、学习者为主的、随时随地互动的学习体验。学习型企业的学习具有导向性、嵌入性、穿透性、持续性、协作性和延伸性的特征。

● **嵌入性。**学习融入工作环节，符合学习者的具体要求，可以快速解决工作上的问题，使学习形成共识。学习型企业提倡“把培训带到工作中来”的学习理念，它认为大多数学习机会发生在工作中，通过边工作边学习的方式，可以有效地提高学习的效果。

● **穿透性。**学习运用音频、视频和其它多种工具，依托多感官刺激相结合的方式加深学员印象，并调动其学习的好奇心和积极性。

● **协作性。**学习跨越部门界限，在企业内进行水平和垂直的交流，使组织内所有人员相

▲影响企业的三大因素中，人员技能因素已经和市场因素同等重要，特别是员工的教育对企业的未来发展至关重要。



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、软件工程实施方面有深刻的理解。

信息革命：信息时代，企业管理模式发生了重大变革。面对日益复杂和多样化的信息和迅速更新的信息处理技术，企业管理者和工作人员需要在知识和技能应用方面拥有快速的学习能力。

全球整合：全球化带来的人力资源整合难题。面对来自全球的多元化人才队伍，全球化企业需要具备全球管理能力、创新意识、对市场的深入理解和全球的业务网络、参与全球竞争。这需要企业建立基于全球化背景的企业学习战略。

知识经济：企业组织本身就是一个知识体，它不断地吸收知识、转化并产出新知识。企业处理知识的能力决定了企业的竞争能力。知识生产力已经成为企业生产力、竞争力和经济成就的关键。

社会化学习：现在整个世界正在成为一个相互学习的社会。面对国际一体化进程的加快，各国企业面临的问题日益趋同，因此了解别人、善于从别人处学习将对企业增强竞争力有特殊意义。



持续学习成为
企业保持竞争
力的必然选择

互动交流协作，达成知识共享。

● **持续性。**学习在正式非正式场合中执行，并透过有效的知识管理，将知识有形化和系统化，以达到持续学习的目标。学习需要不断地与遗忘做斗争，通过将间断的、有限的正式学习与连续的、随机的非正式学习相结合，可以有效地提升组织的学习效率。

● **延伸性。**突破企业的限制，将企业学习成果向上下游企业延伸，形成跨平台的企业学习。这往往适用于处于产业链核心地位的领袖企业。如日本丰田公司，通过与上下游企业分享“及时制造”（Just In Time, JIT）的经验，达到改善经营环境、共同提高业绩的目的。

学习型企业以组织形式对外和对内进行学习并且将所学到的知识和累积的经验通过学习交付来提高其员工的能力。员工将在企业所学到的知识应用在实际业务中，通过能力的实践获得了新的知识和提升。学习型企业将学习这个过程纳入企业记忆以提升企业知识，再将创造的新知识传播给企业员工。如此良性循环必能使企业智慧不断提高，使得企业处于不败之地。

当前企业常见的学习问题

1) 认为企业培训只是福利

企业做培训首先并不是为了员工，而是为企业自身发展服务的，因为提高员工的能力就是提高企业自身的能力。即便仅仅将培训作

为给予员工的福利，这一给予的动机也是服务于激发员工工作热情、留住人才和吸引人才的目的。如果仅仅是为了给予员工福利，企业出钱让员工自由选择学习内容和方式似乎更为直接。事实上，企业基于自身的实际需要，有选择地安排学习方式和内容，本身隐含了企业的目的性。企业做培训的根本目的是为了提高企业的竞争能力和企业的组织效率，最终目的是为了持续赢利。

2) 忘了对手在学习：避免“学习归零”，尽可能采用最先进的学习工具

由机械工业出版社新近出版的《成就卓越的培训经理》一书用“学习归零”的概念揭示了这一现象。该书的作者张诗信先生、秦俐女士在书中写道：“当众多的企业以相似的热情和干劲投入到学习竞赛中时，一个问题便产生了：与自己的过去做纵向比较，企业在学习中不断取得进步，但由于竞争对手也在不断地学习和进步，因而横向比较大家又处在‘同一起跑线’上。于是，为了在下一阶段的竞争中胜出或不被淘汰，大家又以更大的热情和干劲投入到学习的竞赛中，随后的阶段性结果显示，虽然自己的企业继续因学习而不断进步，但由于竞争者也在继续学习和进步，大家又处在了‘同一起点’上……这便出现了一种我们称之为‘学习归零’的现象。”

从“学习归零”现象我们可以得出以下结论：

1、你的竞争对手也在重视员工学习，因

而在未来的市场竞争中，你不可以对员工学习有丝毫的放松。

2、每一个企业都应该认识到，在与自己构成竞争关系的企业都还没有意识到要学习某一种知识或技能的情况下，率先学习那种知识或技能的企业可以获得阶段性的竞争优势或领先（在一定的条件下可以转化为下一阶段的竞争优势）。因而，一旦发现有用的新知识和新技能应及时学习。

3、每一个企业都应该认识到，在与自己构成了竞争关系的企业进行学习竞赛的过程中，无论你是阶段性的成功者还是阶段性的失败者，都应该继续努力学习。

4、每一个企业都应该认识到，即便你在与自己构成竞争关系的企业进行学习竞赛的过程中一路领先或超越，也不能沾沾自喜。因为“山外有山，人外有人”，当你超越了一个层级的竞争对手以后，必将又会遇到另一个层级的更有实力的竞争者。

5、每一个企业都应该认识到，当所有的企业都意识到学习的重要性并在努力通过学习以求超越竞争对手或保持不败时，所有的竞争在一定意义上会变成学习的竞争，而且这种学习的竞争强度必会不断增加。面对这一规律，任何试图松懈学习的企业，必将会在未来的某一时刻败下阵来……

3) 推动方角色缺失：一把手、基层培训经理和员工在企业学习中同样重要

我们认为，企业的知识和技能有四个来源：员工个人经验和学习、员工个人创造和传播、企业组织经验和学习、企业组织创造和传播。它们的不断复合和沉积，便构成了企业不断积累的知识和技能（能力）。企业产品的质量归根结底取决于其拥有的知识和技能，而这是由企业学习来得到的。

而推动企业学习的关键力量有三种：高层管理者、培训经理、各层级员工，其中培训经理更为关键。

只有在企业高层管理者（尤其是一把手）充分理解企业学习的重要性时，培训经理才会产生；只有在企业高层管理者愿意提供企业学习经费时，培训经理才会有发挥空间；只有在企业高层管理者不断强调学习的重要性的前提下，企业的各层级员工才会重视学习和配合培

训经理的工作。

企业培训经理一旦产生，培训经理的工作效果便决定了企业学习在企业生活中的地位，也决定了培训经理在企业中的地位。效果好，地位就高，影响力就大；效果差，地位就差，影响力就小。而培训经理的工作是否能够产生正面的效果和影响力，又并不完全取决于培训经理本身，公司领导对培训经理的支持力度，给培训经理分配的工作任务，将极大地影响培训经理的能力发挥。与此同时，企业各层级员工对学习所持的态度，也在极大程度上影响培训经理的工作效果。不过，在公司领导的持续度和公司各层级员工的配合度一定的情况下，培训经理的工作热情和能力，又决定了他们的工作效果、地位和影响力。

4) 学习不是大家的事情：促进员工对于学习的积极心态

企业各层级员工在企业中，各层级员工对学习是否持有积极的心态，也即他们是否能够正确认识学习对公司发展的意义、对部门业绩的意义、对个人职业发展的意义，也将是影响企业学习意愿和效果的关键因素。在现实中，大量的企业员工不能理解为什么企业要让他们学习，甚至有的企业员工普遍把企业安排的学习任务视为给他们添麻烦，影响了他们的日常工作。当一个企业中的大多数人对学习持有消极态度时，企业或培训经理要推动企业学习必然事倍功半。在这种情况下就会出现恶性循环：员工不愿意学习，员工学习效果就差；员工学习效果差，领导对员工学习的信心和对培训经理的信心就会递减；领导对员工学习和培训经理的信心递减，培训经理便更难以调动员工的学习兴趣。不过，员工的学习心态又是受到企业领导和培训经理影响的，在企业领导以积极的心态亲自推动企业学习的情况下，在培训经理以有效的工作方式和技巧赢得员工信任的情况下，员工对学习的态度便可以逐步抑或是快速地发生变化。

小结

企业越大，持续变革就越困难。而要达到这种“船大也好掉头”的目标，则需要加强企业学习，而这个就需要一个完善的人才管理和学习平台。在下一期，笔者将专门对人才管理平台的发展趋势做一分析。■

薪酬管理的十大硬伤

要想构建完善的薪酬管理体系，既满足企业人才管理的要求，也满足员工的期望，就得从这十个方面入手、加以完善。

✎ 郑强 ✎ 正略钧策

“薪酬？！心愁！！”

前几天和朋友喝茶聊天，这几个朋友大多为证券、银行、高科技等行业的 HR 专业人士，有着丰富的人力资源管理经验，但谈到企业薪酬管理优化问题时，仍不禁发出了这样的感慨。按常理，作为人人向往的“金领”行业，高薪之下应该人人满意、个个知足，在这样的公司做人力资源管理工作，特别是薪酬管理应该是一件轻松的事情才是。不曾想他们还有这样的难言苦衷。

仔细听他们道来，联想到曾经为之提供过咨询服务的其它不同行业企业的情况，经过深入分析，才发现他们各种困惑、苦恼表象的背后，是普遍存在的薪酬管理十大硬伤，很多公司或多或少、或轻或重都存在这些方面的问题。对这十大硬伤没有进行系统诊疗才是他们被员工诟病、被老板责备，乃至“心愁”的根本原因。

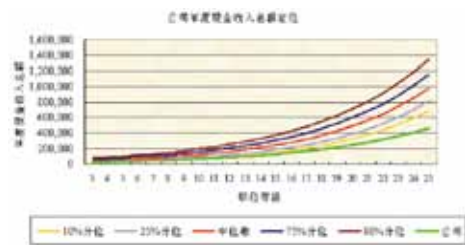
硬伤一：关于薪酬水平——与外部市场水平相比定位偏低。在一般人眼里证券公司的薪酬水平跟其他行业相比很高，是人人羡慕的“金

领”工作。但是由于人才流动主要是在行业内进行，所以薪酬水平只有在行业内对比才有意义。对证券行业内公司深入分析发现，由于各家证券公司所处的发展阶段不同、对市场机会的把握能力不同，某些在前几年行业总体不景气的大气候下发展不是很好的证券公司的薪酬水平相对于行业总体水平或其他证券公司处于较低位置。如图一所示，某证券公司在与对照组的薪酬数据比较中整体水平处在最低水平，年度现金收入总额低于市场 10 分位。

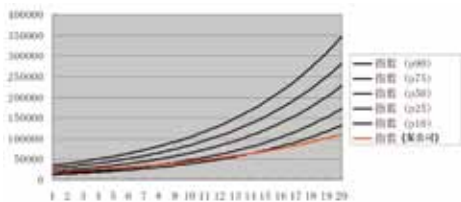
在证券、高科技这样的开放性强、市场化程度高，关键岗位（如项目经理、投资经理、保荐员、研发工程师等）人才稀缺、易流失的行业里，低水平的薪酬很难保证对核心、关键人才的吸引和保留。

硬伤二：关于薪酬曲线——曲线走势过于平缓。薪酬曲线为不同岗位等级的薪酬水平的中位值连线，其走势显示了随岗位价值等级的增加，岗位薪酬的增长速度。薪酬曲线在一定程度上表明了公司薪酬支付的重心所在。

很多公司薪酬曲线走势过于平缓，高低等级岗位之间薪酬差距较小。如图二所示，我们了解到某公司总经理薪酬水平仅仅是公司最低等级岗位薪酬水平的 6 倍，远远低于行业平均 12-15 倍的倍差。这样的薪酬体系必然导致低等级岗位的市场水平处于较高分位（如跟随市场中间水平，处于 50 分位），而随岗位等级的提高，其薪酬水平反而下降至较低市场分位（如处于 25 分位、甚至低于 10 分位）。也就



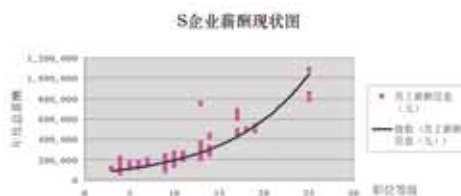
是说，高等级岗位薪酬水平的市场偏离度大，薪酬满意度低，低等级岗位薪酬水平的市场偏离度小，薪酬满意度高，出现通常所说的“想留的留不住、不想留的又不走”。可见，薪酬支付的重心要明确地集中在高价值等级的岗位群上，即所谓“好钢要用在刀刃上”。



(图二)

硬伤三：关于薪酬等级——薪酬水平与岗位价值之间关系混乱。在以岗位价值为主要付酬要素的薪酬管理模式中，薪酬等级与岗位价值等级存在一定的正相关关系，即岗位价值等级越高，薪酬等级、薪酬水平也应该越高。

但遗憾的是，由于历史沿袭、主观定薪等原因，很多公司各岗位原有薪酬水平与岗位评估后的岗位价值等级之间出现不一致、甚至倒挂的现象。如图三所示，居于较高岗位价值等级的员工所得薪酬有时候低于或基本等同于职位等级较低的员工，或者行政等级一样、但岗位价值等级不同的岗位其薪酬水平却一样，这样必然造成员工之间的互相比较，不满意度很高。



(图三)

硬伤四：关于薪酬激励重心——没有突出对关键岗位序列的激励倾向。薪酬支付是有倾向性的，不仅体现在岗位价值等级的高低差异上，还应该考虑某类人才的市场稀缺性。比如某一岗位等级包含了两类岗位，如果某一类岗位所需人才属于市场供给充分的，则薪酬水平定位在市场中间水平即可，甚至略低于市场价格也能招到足够的合格人才；而另一类岗位所

需人才属于市场比较稀缺、供给不足的，则要想获得充足的合格人才，就必须付出更高的薪酬，对于这类岗位的薪酬水平定位就得采取领先策略，定位在 75 分位、甚至 90 分位才行。

对于证券、高科技公司来说，其所有岗位所需人才的市场供给情况是不同的，如证券公司内比较核心的业务部门内的技术类岗位——项目经理、投资经理、分析师、研究员、国际业务经理、保荐员等，高科技公司内的高级研发人员等，其人才的市场供给是比较稀缺的。如果公司的总体薪酬市场定位较低，上述岗位由于人才供给的市场稀缺性将很难招到人；但如果总体定位较高，则人工成本又过大，对于那些普通岗位又支付了不必要的较高薪酬。最好的办法是对于某些特殊岗位序列给与单独的市场定位，高于总体薪酬市场定位，这样才能既保证对人工成本的控制，又体现了激励的重点。

硬伤五：关于薪酬地区差异——没有充分考虑薪酬在不同地区间的差异。对于业务单一、经营活动集中在一个地域的公司，进行公司薪酬定位和水平测算的时候不必考虑地区薪酬水平差异。

目前很多公司都是跨地域经营的，如很多跨地区经营的证券公司会在不同地区设立分子公司和营业部，高科技公司会在不同地区设立办事处及销售分公司，而这些分子机构的发展成熟度是不同的。但是在设计其不同地区机构内的同类型岗位薪酬时却常常没有考虑地区差异和经营成熟度差异，导致要么公司支付了不必要的较高人工成本，要么薪酬水平低于当地市场水平，造成核心员工的不满意甚至流失。我们在实际操作中使用的办法是根据各分子公司的经营成熟度差异，以及地区消费水平的差异，设立相应的差异系数，来调节薪酬水平的定位。

硬伤六：关于薪酬结构——没有体现不同岗位的业务特征。薪酬结构包括薪酬构成要素和各要素构成比例，体现了不同岗位的业务特征以及相应的风险特征。通常会按照两个维度来确定薪酬结构：一是岗位类别，如职能、研发、生产、销售、市场等，二是岗位行政等级，如基层（操作层）、中层（执行层）、高层（决策层）。一般说来，越强调薪酬对员工的激励

作用，浮动比例越高；岗位业绩对公司的价值贡献和影响越大，浮动比例越高；岗位业绩对组织的影响越直接，浮动比例越高；外界环境对本岗位的影响越大、变数越多、工作风险越大，浮动比例越高。

很多公司由于过分强调薪酬体系的简单、易操作，或者沿袭旧有薪酬管理模式，导致所有岗位的薪酬构成组分一样，各部分比例设置也一刀切，跟岗位特征不一致，造成或风险加大、员工抱怨增多，或过于保障、激励作用弱化。

硬伤七：关于薪酬通道——薪酬上升仅仅取决于职位晋升。在组织结构越来越扁平化的今天，员工晋升的通道越来越短，企业更加强调员工能力的培养、业绩的提升。这就要求企业在设计薪酬体系的时候充分考虑到没有晋升的情况下如何给予员工薪酬提升的空间和机会。目前企业中比较流行的宽带、宽幅薪酬的设计理念就是为了解决这个问题应运而生的。

市场化程度较高的新兴行业的公司大多组织扁平化，职位通道狭窄且较短，员工的个人发展受到限制。但遗憾的是，大多数公司还在采用传统的基于行政等级的工资制度，“一岗一薪”、“易岗易薪”，要想加薪就得升职。这样势必形成员工职业发展的独木桥，不能引导员工关注业绩、关注能力的提升。这样的薪酬模式对于技术类岗位（如：研发工程师、项目经理、分析师、投资经理、经纪人、会计师等）尤其缺乏激励力度。

硬伤八：关于薪酬调整——缺少动态调整机制。薪酬体系必须随着公司战略、外部环境、业务重心、市场稀缺度等条件的变化进行定期的调整，否则将不能适应公司人才管理的要求，甚至成为员工抱怨的根源。

很多公司由于成立时间较短，薪酬管理体系不很完善，人员引进、更迭较快，如果没有定期的薪酬调整，将造成不同时间段进入人员的薪酬不一样：新员工的薪酬更接近外部市场水平，老员工薪酬水平与市场偏离度较大，从而造成新老员工的矛盾。就我所了解的一家证券公司及一家IT系统集成公司，这方面的矛盾已经成为最大的问题，已经造成部分创业期老员工的离职。

硬伤九：关于薪酬成本控制——薪酬成本与公司财务支付能力不匹配。虽然很多人认

为“薪酬是刚性的，能升不能降”，但是薪酬体系的优化绝对不是简单的加薪，皆大欢喜。薪酬定位的关键约束条件是公司的财务支付能力，超出公司财务支付能力的薪酬方案必将带来公司成本的增加、市场竞争力的下降，会损害公司可持续发展能力。

比如，由于所处行业的特殊性以及历史原因造成的对薪酬水平定位的认识，许多高科技公司、证券公司的薪酬定位较高，以期吸引高端人才。但是这样的超出公司财务能力的盲目定位导致公司成本快速增长，在前几年证券行业整体状况不好的情况下，导致公司经营困难。

硬伤十：关于薪酬与绩效的接口——脱节。薪酬管理必须充分考虑和绩效杠杆的结合，否则仅仅起到保障作用，无法有效激励员工。这就对公司的绩效管理提出了很高的要求，作为薪酬的配套制度必须加以完善。

我国大多数公司目前尚未建立起完善的绩效管理体系，要么缺失、要么流于形式，导致薪酬中的浮动部分没有与绩效挂钩，实际上是固定发放，失去了薪酬的激励作用。

另外，目前我国90%以上公司激励体系的行为导向更多的是以短期激励为主，中长期激励缺失。很多公司在建立激励体系时仅仅关注于短期激励手段，如薪酬、福利等，没有考虑对中高层管理者、甚至核心骨干员工的中长期激励，导致激励的行为导向短期化，不能支持公司长远发展目标的实现。长远来看，这或许可以看作是第十一条硬伤吧。

行文至此，我们已经明白，要想构建完善的薪酬管理体系，既满足企业人才管理的要求，也满足员工的期望，就得从这十个方面入手、加以完善。果真如此，我想薪酬也就将不再是各位HR经理的“心愁”了。

结合他们所在行业的特点，在与朋友一起总结薪酬管理十大硬伤的过程中，一直隐隐觉得这些症状似曾相识，待行文完毕，才顿悟——管理是相通的，管理不完善导致的问题也是近似相同的，这十大硬伤不仅存在于他们所在的公司，也普遍存在于其他行业（如：制造、房地产、工程建设、快速消费品、服务业等），只不过症状表象、严重程度不同而已。放眼各行各业，概莫如此。（本文作者系正略钧策管理咨询顾问）■

职面雾霾 Hold 住幸福

什么是“职场雾霾”？“职场雾霾”指的是雾霾似的职场压力！而薪酬、加班、背房、健康和职场安全感成为职场人“最不满”的五大要素。你正在经历“职场雾霾”么？你怎么看待？

文 潘 勇 图 一览英才网

特邀嘉宾：

张 静：一览英才网 HR 研究院执行总监

彭 旭：清华大学心理学发展研究中心深圳
办主任、心理学硕士

张 雅：中信集团·广东鸿联九五信息产业
有限公司人力资源总监

职场雾霾不应扩大化

张 静：彭老师能不能从心理学的角度诠释，“职场雾霾”的形成到底是因为什么？

彭 旭：好的，我先分享一下我的一些看法。最近几年关于职业人的一些压力谈的比较多，无论是企业的 HR、企业主，还是我们心理学方面的人士。我想从两个方面来看“职场雾霾”这个概念。

第一是“职场雾霾”的成因。加班、薪酬、压力，包括婚恋，这些可能都跟“职场雾霾”有关系，分析其成因，我想这离不开社会背景——我相信我们谈任何的跟职场有关的话题都不能摆脱社会背景。这个社会背景就是我们的社会高速发展，比如我们的房价、就业的压力、我们的加班，这些都是普遍的社会性问题。由于社会的发展，我们对这些外在的条件，关注得更多了。

第二是我们不应过分地渲染化或扩大化“职场雾霾”这个概念。从我们心理学的角度来说，“职场雾霾”是有个体差异的。有的人觉得职场压力比较大，有的人会觉得自己的职业蛮好的。

比如加班，在以前，第一代到深圳打工的人，他们觉得加班是一个很正常的事情，现在我们觉得加班好像就是不对的，因为劳动法好

像规定每个月加班的时间不得超过 36 小时。

比如房价，就像 6070 年代的人和 8090 后的人讨论问题不一样，现在很多 6070 的人会觉得，你们 80 后太没有道理了，一结婚就想到要房子，我们那时候那个年代的人，孩子都十几岁了才有一套像样点的房子。现在 8090 后认为，我结婚就一定要有房子，这种情况就是因为我们现在社会大家好像觉得你应该有一个房子才是正常的，没有房子反而是不正常的。

这里面一个是环境，一个是个体差异，有人觉得有雾霾，有人觉得没有那么严重。

张 雅：我觉得“雾霾”随着时间的发展是不一样的，它也有地域性的。在我们的员工当中，在深圳的和在内地的所感受到压力肯定是不一样的。比方说前面提到的加班、房子等问题，深圳这边会受到房价的压力比较大，而在内地可能就小一些。

“雾霾”肯定会有，促成的成份也不一样，在深圳和在西藏或者在其他地方，“雾霾”形成的原因也是不一样的，关键是如何看待“雾霾”的形成，如何去规避“雾霾”对自己的个人的影响。比如说空气不好，总有好的地方。你自己个人的需求在哪里，你的目标在哪里，当你有了目标以后，也许有一些是“雾霾”，但是也许就成为了你的动力。

遇到“雾霾”，多出去走走

张 静：对，我特别赞同张总说的，目标在哪里，“雾霾”形成的原因也不同。彭老师，我知道您的课题研究里就有关于企业员工心理关爱（迷你 EAP）的这样一个课程？能不能介绍下？

彭 旭：好，我们清华心理系在深圳做了



1、中信集团·广东鸿联九五信息产业有限公司人力资源总监张雅。

2、清华大学心理学发展研究中心深圳办主任彭旭老师（左）与一览HR研究院执行总监张静（右）。

3、一览HR研究院执行总监张静在仔细聆听两位嘉宾的交流。

4、《一览话职场》栏目录制现场。

5、张雅在分享其在人力资源管理方面的心得体会。

三年，一直在做两块儿事情：一个是高端培训，另外是和深圳关爱办、妇联做一些公益项目。迷你EAP大致可以分为：心理测评，心理筛查，心理学的讲座、员工的电话咨询、个案咨询，还有包括评估，这是一个很大的体系。EAP进入中国已经十多年了。

张 静：很抱歉，彭老师我打断您一下，可能很多朋友并不清楚EAP具体是什么含义，能不能介绍下？

彭 旭：EAP中文翻译叫员工心理援助计划，EAP的本意就是由企业为员工付费购买的一种心理帮助的一些项目，这些项目前面说了包括测评、讲座等。广义的EAP还包括了员工家属——国外的一些员工家属也可以受益。

刚刚前面讲到的比如“职场雾霾”、职场压力等，其实每个人都有压力。在我们心理学里，压力与工作效率是呈倒U形的关系，也就是说随着你的压力越大，在一定的压力下的人的效率其实是在上升的。中等的压力情况下，人的工作效率是提高了。人如果没有压力反而讲是没有动力的。

EAP的课程就是去做一些积极的引导。比如说加班，如果让员工做他喜欢做的事情，做有挑战性的事情，让他去参与团体性的决策，让他去挑战一些新的项目，他反而特别愿意去做这些事情。那EAP在这一块叫“塑造优势”，发挥自我的优势。另外会讲一些积极心理学的课程。还比如会讲如何减压，用音乐的减压方法，呼吸的减压方法等很多实用的减压方法。

广义的EAP还会谈到婚恋问题，现在《非诚勿扰》那么火，现在婚姻问题大家都比较关注，我们会讲如何去找女朋友，婚姻中的相处等，有的企业如中兴、华为就比较关注如何与孩子沟通，因为员工没有太多时间和孩子交流。

张 静：张总，鸿联九五也有在做员工关爱这一块儿的项目，能不能给我们介绍一下有意思的案例？

张 雅：其实EAP在我们企业也已经做了有一段时间了，由我们的合作伙伴协助在做。我们公司从“富士康事件”以后觉得，很多事情与其在事后来制定相应的政策挽救，还不如事前预防。那EAP项目更多的是提前预防干预和危险警报，制定相应的措施来给到员工及时的疏导。我们有做例如心理访谈、心理咨询，可能没像彭老师那么深入。

专家说雾霾天气是少开窗在家里呆着，我觉得对于职场雾霾来说你可能更多的是要出去走一走，多出去看一看。

每一个人工作都有六个时期，经过蜜月期、激励期、衰退期、衰减期，最终到涅槃。“职场雾霾”是一个必经的过程，如何去面对，那我们觉得在EAP可能是中间的一种方式方法，但是最终还是要靠你自己。管子的《心术》有句话，“心术者，无为而制窍者也”。就是你不需要做其他事情，真正的是靠自己的内心的平衡。

所以，我们企业一定要让员工树立自己的职业生涯规划。在树立了职业生涯规划之后，

就需要有个正确的心态去面对这项工作，同时做好自己的人际关系处理，然后就是多出去走一走。你不能仅仅是为工作而工作，你的工作是为了你更好的生活。出去走一走也许你的心境就宽很多，很多“雾霾”就会自然的消失了。

每个人都会遇到职业倦怠

张 静：谈完“职场雾霾”，其实还有一些词，比如“职业倦怠”，这个也是在职场待了一段时间的人都会面临的问题。两位能不能结合各自的职业经历中跟我们谈一谈？

彭 旭：前段时间网上流行的一个工作心情图。每当放假的时候，我们的脸色是特别高兴，一到上班的时候我们就哭丧着脸。

张 静：人家说上班的心情都沉重过上坟。清明小长假过后就看到这样的话。

彭 旭：很多的微博网友自我调侃，“每个星期总有那么五六七天不想上班”。从我们的研究和掌握的数据来看，一到三年的人是出现职业倦怠比例最高的。这里面就有一个很奇怪的现象，我们当时也采访了一些当事人。比如我学的是会计专业，毕业后我得学以致用对不对？我得找个会计的工作——有时候也不是我非要找会计工作，而是我只能找会计工作。做了一年后发现，我的性格不适合做会计，我可能更适合做一些营销方面的工作。这时候就开始讨厌现在的工作了，但是讨厌的工作要养家糊口、租房子，以后还得找女朋友，那个时候他就开始矛盾，开始出现冲突了。我不干的话现在重新去找营销的工作不一定有这么好的待遇，起码现在有七八千的待遇了。如果我要是干下去吧，我又不喜欢。

还有一部分人他所从事的工作并不是他原本所喜欢的工作，和企业本身也有关系。比如工作了两三年之后发现没有晋升通道，发现自己进入了瓶颈期了，是就出现倦怠了。

张 雅：可能工作一段时间以后，你会觉得这也许不是你所喜欢的工作。我们是这样看的，其实对于你所喜欢的工作，是因为你在做这一块，所以你觉得不喜欢，而觉得另外一份工作好像更好一些——我们不排除确实有一些是不适应——这好比旅游，从自己呆腻的地方到别人呆腻的地方。如果老是以这种心态去看

待工作的话，那他隔了几年之后照样会出现这种倦怠期。

我认为要对倦怠有一些改善的话，首先要明白自己的目标在哪儿？你的工作有没有不断地向你的目标靠近？人是需要不断激励的，只要有目标，你达到这些目标后，你才觉得有成就感，它才能不断激励你向前走——别看别人的工作都挺好，其实每一份光鲜的工作背后都有一份辛酸。

彭 旭：我们国家前几年一直鼓励“先就业后择业”，这个其实是为了完成大学生初次就业率。这个政策本身也不好说它好还是不好，因为确实有很多人不知道自己喜欢什么样的工作，他可以通过一段时间找到自己喜欢的工作，这是可取的。

但是当遇到“职业倦怠”，我们会先做个职业测评，找到他的优势，适合做什么，不适合做什么，跟当下的工作做一个匹配。本来适合他的工作倦怠了，那这肯定是跟他自身有原因。比如说不愿意付出、企业领导指导不够、企业的上升空间不够等等，原因是蛮多的。

不过我觉得每一个遇到“职业倦怠”的职场人士首先要以积极的心态去面对，而不是去逃避这些事情。

用积极的心态来化解“雾霾”

张 静：那么职场人士该如何克服这种职业上的倦怠感，重新找回对工作的热情，以最佳状态迎接新的挑战 and 机遇呢？

张 雅：一个刚刚入职的员工，很多人会说我和这个专业不合适，我的性格不合适，我想说的是这些都不是最关键的。

我们公司有一些金融类的产品，我们曾经尝试在全国各地的金融学校去招员工，招的学生基本是都是金融专业的，应该说专业是对口的。但是我们后来发现，当你招的全部是金融行业的员工，你的企业文化建设、员工发展是很单一的。后期我们通过数据分析，进行配比，比如我们70%是金融行业，30%是其他行业，有学韩语的，学医的等等。

你的专业是你的一门工具，你的工作是你生活的一门技能。在这种情况下，即使不是同一类专业照样可以做好工作。

关于《一览话职场》

《一览话职场》是一览英才网新开辟的视频原创深度访谈栏目，畅谈当下职场的热点话题，为职场人士/求职者提供专业的指导。现诚邀各企业人力资源决策者、培训讲师和业内专家为我们出谋划策，分享您的职场心得，提供您的专业见解。相关详细信息请参见栏目主页：<http://hzc.job1001.com/>

彭旭：我们曾经做的一个研究，分析了一个效益特别好的企业和效益一般的企业和快要倒闭的企业，分析了当中人的心态和每天的表达方式，就发现在效益特别好的企业，人们在说话的时候积极的词汇和消极的词汇的比例是 3:1，效益一般的企业大概是 2:1，快要倒闭的企业刚好反过来，大概是 1:1.9。这就是说你每天看到积极的事情自己也会很积极，这就说明要预防“职业倦怠”首先要有一个积极的心态。“要成功，先发疯”，成功的企业家都有些偏执型功能障碍的。

张雅：可能我要打断下，其实我并不赞同一味地去推崇成功。只有说真正享受这个过程的时候，他才是真正成功的。不管他的事业做成什么样，也许他就喜欢下午 4 点下班！为什么出现“职场雾霾”？就是因为大家都去追求所谓的“成功”！

张静：我觉得这个幸福或者成功的标准太单一了。比如说，有些人就觉得回家带孩子照顾老公，有一个幸福的家庭对她来讲就是成功。但是我们现在社会很多成功的标准拉成一条线了，一定要怎么样——要有很多钱，要住大房子，开好车，要赢得很多人的尊敬，那才叫成功，我觉得这个倒不一定，不是不鼓励大家不努力，而是要和自己的目标要切合实际。

彭旭：我再补充一下前面说的，除了积极的词汇，人际关系好的人会很幸福。在美国人眼里，最幸福的事是和家人在一起。中国人也是这样，我们对家的概念也会更重一些。反过来说，当我们面对“职场雾霾”的时候，有社会支持非常重要。还有一个研究很有意思，女性的幸福来源第一是孩子，第二竟然不是老公，是闺蜜，你们认同吧？

张静：我认同。有些不能和老公说，但可以和闺蜜说。

彭旭：没错，所以我刚讲的关系对于我们化解“职场雾霾”很重要。你有一个积极的同事关系、上级关系，这都很重要的。

第三个就是要懂得感恩。感恩的人一般来讲幸福指数比较高——学会感激生活遇到的每一个人。现在企业的员工可能比较差一些，你不欠我的，我也不欠你的。

张静：我们一览的企业文化正好是“感恩、尽责、专业、合作、超越”，“感恩”是放在

第一位的，可能我们的幸福指数比较高一点的。

彭旭：关于感恩，有这样的说法，要感谢老板。为什么要感谢老板，老板就像开赌场的，老板给你提供赚钱的机会，所以你要感谢他，如果没有他你就没有赚钱的机会。

张雅：现在的人会认为，我不在你这儿挣钱，我还不能在别的单位挣钱吗？他会这么考虑问题。

彭旭：但是很多人他忘记了，他之所以能在新的单位挣钱，是因为在前一家单位得到了成长和积累，没有这个积累就没有成长。尤其是刚毕业的人，要特别感谢第一个老板和第一家企业给你的机会。第一年的应届毕业生是负资产，培养他就需要两三个月，熟悉环境还要两三个月，等到会干活的时候他所做的工作和公司对他的付出是远远匹配不上的。很多人在离开这家企业的时候还说这家企业不好。

张静：我特别同意彭老师说的。我特别要感谢我以前一个特别挑剔的老板。我觉得没有他就不能养成我今天这样的职业习惯和工作的态度，他塑造了我。

有效的引导和干预企业在职员工摆脱职场雾霾、职业倦怠，二位觉得人力资源工作应该可以有哪些更好的作为？这就延伸到另外一个问题就是，如何推进人力资源管理制度？

张雅：我有一点感触特别深的是，以往的人力资源工作是发文件，大家照这个执行。而现在则是要以营销的手段去推进我们的人力资源管理制度。

彭旭：张总在一线非常有经验。我们的管理者首先要做的是接纳。当员工遇到问题的时候，可能有两种看法，一种是这个员工不行了，第二种是这个员工遇到问题了。当一个员工对你说领导，我要辞职的时候意味着他摊上事儿了，他遇到问题了。他希望你给他帮助。这个时候我们要看他遇到什么问题了，我们来帮他去解决这个问题。解决的第一点首先就是接纳，无论什么样的人。如果能够帮助到员工，就能够成为交心的人。

张静：职业生涯伴随人的大半生，可以说职业牵动着我们的喜怒哀乐、命运沉浮，无论是“职场雾霾”，还是“职业倦怠”，我们都应该以更加积极的心态去驱散“雾霾”，努力营造一个健康、阳光的职业观和人生观。■

让顾客帮你来面试

对于服务业来说，最了解服务人员好坏的莫过于顾客。何不让顾客来帮你面试人才呢？

索引 CRO

很多企业都在喊“服务至上”、“客户是上帝”，但是怎么做到呢？与其自己凭想象设定标准，何不让消费者自己来评判？如果说餐厅可以请顾客选出最佳的服务人员，那么医院是否也可以请顾客帮忙面试服务人员？至少美国奈穆尔儿童医院（Nemours Children Hospital）就是这么做了。

在聘请顾客作为面试官之前，奈穆尔儿童医院曾经邀请家长担任顾问，就病房的设计或整合服务提供意见，院方收获了令人惊喜的反馈。于是乎，医院护士长芭芭拉·米克斯（Barbara Meeks）突发奇想，让病童的父母来帮忙面试医护人员，结果医院采纳至今，成效相当满意。

该次招聘是为奈穆尔儿童医院 2010 年在奥兰多的分院而准备的，招聘人数达 600 人。为了确保新医院的顺利开张，参与面试的病童家长都要进行培训。这些家长都是本地人，有小企业主、家庭主妇和公司职员，其中大部分从未担任过面试官。于是院方从基础的地方教起，并把他们融入到招聘流程中去。

第一轮面试由招聘经理们进行，通过技能和经验的筛选决定谁有资格参加复试。第二轮面试，不仅有招聘经理、部门领导、人力资源代表，还有两个病童家长代表。之所以有这么多人陪同，是担心除此参与面试的家长感到紧张。当他们熟悉后，院方便放手让他们独立运作。

通常父母们都会询问这些问题，譬如“请您给我一个实际的例子，说明您在处理病患时，会在适当的时候把家属的意见考虑进去。”“可否请您详细描述，在跟病患家属解释复杂的病况时，您通常会怎么做？”以后这个例子为例，如果是有医疗背景的人来问，很容易因为他们既有的知识，觉得应征者的答案可行。但是改由家长来问，他们能判断应征者究竟有没有能力解释病情给病人家属听，筛选的标准会更加精准。



奈穆尔儿童医院的 HR 总监肯尼迪（Rick Kennedy）就指出，对于选择最好的医护人员，家长们的反馈是无价的。他们协助医院避免雇佣技术上符合要求，但在面对顾客却无法提供良好服务的人选。

这种方式甚至延伸到医院管理层的甄选上，奈穆尔儿童医院的行政主管哈特利（Randall Hartley）当初在加入医院面试的第二轮时，面试官就是病童家长。事后他也谈到了这次非同凡响的面试体验，他表示那次面试的经验加深了他要把顾客摆第一的心态。真正有带孩子看过病，或真正有孩子住过奈穆尔儿童医院的父母，才能体会到的医院优缺点，这是一般医护人员可能不知道的。

这就是奈穆尔儿童医院的招聘和面试。当然，在您的招聘过程中，是否需要让顾客进入到招聘流程中并不是重点，重点是招到合适的人。顾客甚至外部利益关联者，都可以成为其中的一份子。通过这种形式，他可以强化消费者与企业之间的信任感，培养忠诚度，营造一个高度参与的社区，将你的企业引导向一个更加光明的未来。■

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

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

- 1、您对本期杂志的总体评价是：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 2、您认为本期杂志文章的可读性：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 3、您认为本期杂志内容的指导性：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 4、您认为本期杂志的版式设计：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 5、您认为本期杂志图片的质量：
☐很满意 ☐较满意 ☐一般 ☐不满意 ☐很不满意
- 6、本期您喜欢的栏目有（可多选）：
☐专题策划 ☐创新思维 ☐招聘 E 时代 ☐CRO 学院 ☐高端访谈
☐最佳雇主 ☐职业的力量 ☐新书新知 ☐职场人生 ☐一览话职场
☐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》官方博客（<http://blog.sina.com.cn/u/2715833623>）下载电子问卷，填写完发送至 CRO@job1001.com。

欢迎关注《首席招聘官》杂志官方微博：<http://weibo.com/cromagazine>，与我们进行互动。

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。

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



是什么塑造了现在的你，而它又将如何影响未来的他？

一个职业成就一个人生，一段人生成就一个人物；一个人的职业人生就是一个行业、一个产业、一个地域、一个国家发展变迁的缩影。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》。

《职业的力量》，营造阳光、健康的职业观和人生观。它不仅是一个采访、一段经历，更是职业的魅力、企业的风采。通过您或同事的职业成长故事，将会有更多候选人深入了解企业文化及职业发展通道，做出他们的职业抉择——它将塑造你的雇主品牌，提升你的招聘成功率！



《职业的力量》，期待你不一样的精彩！

热线电话：0755-26037501

投稿邮箱：edit@job1001.com

更多详情可登陆<http://zhiye.job1001.com/>进行了解，或关注《职业的力量》

官方微博：<http://weibo.com/chinaehr>

职业的力量
营造阳光、健康的职业观和人生观

软件行业人才招聘首选

网络招聘 | RPO | 猎头服务 | 背景调查 | 薪酬报告 | 雇主品牌



一览软件英才网 (<http://soft.job1001.com/>) 为一览英才网旗下招聘网站成员，是一家专为从事软件开发、系统开发、数据库、ERP、系统集成、单片机、应用系统、软件外包、软件项目等企（事）业单位及人才提供人力资源服务的专业性人才网站。自创办以来，凭借专业的团队、高校的服务，为数千家软件企业成功招募到：资深软件工程师、软件测试工程师、嵌入式软件工程师、GIS/GPS软件工程师、单片机软件工程师、数据库开发工程师、网络工程师、高级JAVA软件工程师、高级.NET软件工程师、高级C++软件工程师、项目经理、销售总监等中高端人才，同时也促进了软件人才的就业和职业发展，目前已经成为中国软件行业人才求职、企业招聘的首选网站。

全国统一服务热线：

400-884-1001

软件英才网
soft.job1001.com
招专业人才 上一览英才