

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

cro.job1001.com

03
2013

一览英才网
www.job1001.com

内部资料 免费交流



金永大

凝心聚力
实现下一个中燃梦

【专题策划】
RPO，企业
人才招聘的未来

【招聘E时代】
如何与虚拟人物
建立真实的关系

【最佳雇主】
携手创造腾邦的
第二个辉煌

【职业的力量】
下好职业这盘棋

招专业人才 上一览英才



福布斯中国最具潜力非上市公司第11名

广东省全国名牌

2013年

福布斯中国最具潜力非上市公司第7名

深圳市优秀软件企业

深圳市优秀软件产品

德勤亚太高科技、高成长500强

2012年

福布斯中国潜力企业榜排名第64名

影响中国管理实践十大新锐公司

广东省中小企业公共服务示范平台

创业家黑马中国潜力企业50强

德勤亚太高科技、高成长500强

德勤高科技高成长中国50强

第九届深圳知名品牌

“网络招聘服务”类十佳IT服务商诚信机构

2011年

中国科技创新型中小企业100强

2010年

第三届中国(深圳)创新创业大赛创新奖

深圳市高新技术企业

2009年

国家高新技术企业

2008年

深圳市重点文化企业

400-884-1001

深圳市南山区科技园南区数字技术园B2栋4A

www.job1001.com

LANYOU 览优猎头
HEADHUNTING

览优猎头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

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

公司拥有强大的管理和经过多年历练的服务团队

专业细分 精准快速



总网地址：www.lan1001.com
企业专线：0755-26813086
人才专线：0755-26889875
传 真：0755-26885643
手 机：18948713061

E-mail：lt0011@job1001.com
公司全称：深圳览优人力资源有限公司
地 址：深圳市南山区南海大道花样年美年广场5栋9楼
邮 编：518054

Contents | 目录

2013年第03期 总005期



22 | 专题策划 Feature

RPO——企业人才招聘的未来

以前的RPO只是在控制成本的基础上,解决人才稀缺的问题,但是现在的RPO,则在为企业提供定制招聘和人才管理的解决方案之余,还可以兼顾客户目标及企业文化,更加灵活、顾问式地和企业的商业战略计划整合在一起。RPO有创造价值和影响成本、商业和战略的潜力,在人才竞争日益激烈的今天,它无疑将成为企业解决人才问题的最佳方案。

90 | 一览话职场 Roundtable

毕业那年,你的第一份工作

每一个人都经历过第一份工作的青涩,成功的人在这段时光的锤炼中奠定了很多促进他们成功的思考习惯和行为习惯,他们也因此明晰了未来前行的方向。即便这是一段辛苦却又值得回味的过往,时过境迁,也依然具有特别的意义。

一览

- 10 **头条** 携程、裁员与虚拟经济
- 12 **人物** 斯蒂芬·埃洛普等
- 13 **速览** 赢得人才竞赛等
- 14 **数字** 600,000: 阿里巴巴天价年薪抢菜鸟
- 16 **趋势** 人力成本高涨,实习生成为企业新宠
- 17 **排行** 中国的最佳工作场所
- 18 **专栏** 来自硅谷的三个领先人才招聘案例
- 20 **专栏** RPO, 人资工作的助力器

专题策划

24 换一种方式做招聘

现在的经济环境具有高复杂性和低能见度等显著特征,这种不确定性给RPO带来了前所未有的发展机遇。当RPO被正确地执行,它会帮助企业在市场上建立竞争优势,从而脱颖而出。

27 用RPO来提升人才招聘的ROI

在人才招聘上的有效投资,将帮助企业获得竞争优势,从而迈向成功。

29 利用RPO,打造强势的雇主品牌形象

通过专业的战略、渠道、系统和顾问,RPO能为企业创造一个不可抗拒的雇主品牌形象。

31 超越招聘,最大化RPO价值

要想将RPO的价值最大化,还需要有良好的计划,在合适的时间进行部署、传达和变革管理。

34 RPO的驾驭之道

风险和阻碍不应成为我们选择RPO的拦路虎,相反我们更应从这些可能的失败中,寻找到应对和改进之策。

38 三荣电梯:RPO助力异地招聘

40 中建钢构:破解中高端人才迷局

得人“薪”者，得天下

国内首个HR专业研究院
以细分行业而著称，资历深厚
7年工作经验，近万个案例
服务品质高，紧跟市场趋势
与国际知名高校及专家合作密切
以推动HR行业在中国的发展为使命
为企业薪酬管理提供最优方案



联系方式

咨询热线：0755-86015965

邮箱：research@job1001.com

网址：<http://research.job1001.com>

地址：深圳市南山区科技园南区数字技术园B2栋4A

邮编：518057

Contents | 目录

2013 年第 03 期 总 005 期



58 Interview 高端访谈

金永大： 凝心聚力，实现下一个中燃梦

在成立后的第一个十年，中燃缔造了飞速崛起的“中燃神话”——350 多亿元的总资产，300 多家下属子公司……而今迈入第二个十年，金永大和他所带领的企业文化部肩负着重塑企业文化的重任，期望重燃中燃人的创业激情，实现下一个“中燃梦”。

广告索引

一览 HR 英才网.....	封二	一览背景调查.....	71
览优猎头.....	1	一览雇主品牌.....	75
一览 HR 研究院.....	3	读者调查表.....	95
首席招聘官.....	5	职业的力量.....	96
HRBar 公益论坛.....	7	一览应届生.....	封三
蓝泰管理服务.....	9	一览网.....	封底
一览 RPO 服务.....	37		

锐智

- 42 **创新思维** 别让优秀候选人死于面试
有的人没通过面试，有的人则不想继续面试了，他们同样的在面试中“死亡”，但对企业招聘的影响是不一样的。优化你的招聘流程，别让优秀的候选人死于面试!
- 44 **创新思维** 用指标推动你的招聘工作
如果你开始在业务结果和目标旁边简化并安排你的数据，你一定能得到你所期望得到的结果。
- 46 **创新思维** 着眼未来，启动你的实习生项目
- 48 **创新思维** HR 领导者的价值实现
- 50 **招聘 E 时代** 当 4G 时代越来越近……
- 52 **招聘 E 时代** 畅游在社交招聘的大潮
- 54 **招聘 E 时代** 如何与虚拟人物建立真实的关系
- 56 **招聘 E 时代** 校园招聘进入 SAAS 时代

榜样

- 58 **高端访谈** 中国燃气：凝心聚力，实现下一个中燃梦
- 64 **最佳雇主** 腾邦国际：携手创造腾邦的第二个辉煌
- 68 **最佳雇主** 光耀能源：以人为本 光耀明天
- 72 **最佳雇主** 亿超眼镜：未来，充满无限可能

沙龙

- 76 **职业的力量** 下好职业这盘棋
- 79 **职业的力量** 人资路，且行且前进
- 82 **新书新知** 人才流失七宗罪
- 84 **新书新知** 中小企业的用人法则
- 86 **职场人生** 对工作过量 Say No
- 88 **职场人生** 和不喜欢员工共事
- 90 **一览话职场** 毕业那年，我的第一份工作
- 94 **招聘故事** 来自谷歌的招聘观点



**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

RPO，被市场逼出来的服务模式

简单来说，RPO（招聘流程外包）服务是企业招聘工作的一部分，它管理着企业招聘的整个流程，包括雇主品牌管理、内外部招聘渠道的管理、直接寻访中高级人才、招聘策略顾问、招聘事务执行等。

什么是流程？在以“再造流程”理论闻名的哈佛大学教授迈克尔·哈默看来，一个流程就是一组能够为客户创造价值的相互关联的活动进程。没有一个单独的活动能够创造价值，只有将所有活动一起放在一个整体框架里进行才能创造价值，这个整体框架就是一个流程。

用这种观点来看，企业招聘其实也是一个流程，包括很多相互关联的活动进程。从一个职位需求产生到最终候选人上岗的整个流程大致是制定招聘计划、收集候选人信息、简历初步筛选、二次筛选、选定候选人、面试准备、面试安排、录用、入职等。

之前这些看似简单的事情，基本都是企业人力资源部门相关人员完成。我国发展到当前阶段，很多企业在这个方面显得越来越力不从心，导致一些企业家陷进这个漩涡，甚至开始怀疑自身的管理能力和水平，笔者认为运用招聘流程外包的服务模式基本可以全程这样的问题。

RPO的服务模式在中国存在超过10年，为什么现在才进入RPO快速发展的阶段呢？

首先是市场经济的趋势必然。社会分工和教育分科一直是市场经济的两大基石，也是人类社会文明进程的两大支柱。随着人类社会的发展，社会分工会越来越细，从全球经济发展

程度也可以看出，基本上可以判断经济发展水平和社会分工精细程度成正比相关，和外包服务成正比相关，随着我国市场经济的发展，不仅仅对招聘流程外包的需求达到一个临界点，对其他外包需求也将进入一个临界点，这是任何一个市场经济体都要走的必由之路。

第二是我国产业升级、产业结构调整的结果。由于近几年我国加快产业升级和优化产业结构调整，劳动力结构发生了巨大的变化，企业组织对人才的需求结构和现实供应的人才结构发生了巨大的矛盾。导致“就业难”和“用工荒”并存的局面，这样企业组织就需要更加专业人才招聘服务方能满足企业变革的人才保障需求。

第三是我国人工费用的增长，企业的人工成本上升所致。之前的RPO服务基本都是大企业的专利，其实真正以客户为中心的供应商不会嫌弃小企业的，除非产业设计不到位。国内知名专业技术人才服务机构一览（YL1001.com）的创始人张海东先生很多场合都提到，现在我国一线城市随便一个人事专员的年成本都在10万元左右，这对数量巨大的中小企业来说都要算的一笔账，如果把这10万元、几个人就是几十万元拿来采购专业机构的服务是不是效益更好？自然中小企业主都会有这样的思考，就意味着有这样的市场机会，那么作为人力资源服务机构自然不会放过这样的客户根本需求。

第四是人力资源服务机构的规范化、规模化运作模式成熟。人力资源服务业过去在我国整体上算边缘产业，2012年国务院62号文关于服务业发展‘十二五’规划的对人力资源服务业做了明确的定位，和金融业、物流业等并列为加快发展的生产性服务营业。“围绕促进工业转型升级和加快农业现代化进程，推动生产性服务业向中、高端发展，深化产业融合，细化专业分工，增强服务功能，提高创新能力，不断提高我国产业综合竞争力。”

自然RPO生逢其时，作为中小企业的企业主、大企业的人力资源部门如何选择合适的供应商也许是个头痛的问题，本期杂志内容将聚焦RPO，从RPO的前世今生、RPO的供应商选择、RPO的专业技术、操作手法、RPO的未来趋势等方面都会做深入的探讨。

二〇一〇年



第十屆大型公益论坛

打造“中国力量”

—— 中国本土人力资源的创新与发展

Build China's power

*China's domestic innovation and development
of human resources*

2013.11.30

中国-北京

November 30, 2013

Beijing, China

www.hrbar.com

400-0707-166

HR 从业者 免费参与2013' 中国HR界最顶级盛事



十一年公益，十一年论坛。

HR Bar

十一年，有你。

11 years with you.

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

2013年第03期 总005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 卢胜康
黄珍
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

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

一览英才网
www.job1001.com

一览HR研究院
research.job1001.com

一览职业的力量
zhiye.yf1001.com

AetsChina

S-N-O-C-H
www.chinahrd.com

Adfaith
正瞻均策

虚得易 hiredo

工发咨询
Innovate & Develop

招聘研究网
zhaopinresearch.com

中国人力资源开发网
CHINAHRD

版权声明

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

内部资料 仅供交流

如有印刷问题，可寄本刊社退换。

欢迎致函 CRO@Job1001.com，与本刊互动

⊕ 推动管理变革与创新 助力中国企业成长



责任蓝泰



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

携程、裁员与虚拟经济

会有越来越多像携程这样的企业去拥抱数字技术，而它必将对未来的劳动力市场带来新的变革。这里有喜，亦有忧；有危，亦有机。在虚拟经济时代，有太多值得我们去期待和想象的东西……

文索引 图 CRO

前不久看过一篇文章，叫做《计算机创造“无雇员”经济?!》，文章中阐述了虚拟经济 (Virtual Economy, 或称“数字经济”) 的爆发，将导致对实际劳动力需求的减少。这看似还有些遥远的事情，很快在携程身上得到了印证。有消息称，携程将逐步将业务的重心转到线上。继年初裁员 500 人之后，携程地面销售人员已经减少近千人。

移动战略让携程由重变轻

携程是国内最大的在线旅游公司，向会员提供集酒店预订、机票预订、度假预订、商旅管理、特惠商户及旅游资讯在内的全方位旅行服务，2003 年在美国纳斯达克上市。它的商业模式号称是“鼠标 + 水泥”——实则是“发卡 + 呼叫中心”——庞大而管理细致的呼叫中心是其崛起的法宝，携程也因之为业界称为“一家披着互联网外衣的重公司”。在旅行社出身的范敏治下，这一模式发挥到了极致。截止 2012 年 12 月 31 日，携程 1.9 万员工中，呼叫中心员工就达到了 1.09 万人，市场和销售人员达到了 2200 人。

虽然 2012 年携程的人员有大幅增加，但业绩却在大幅滑坡。据携程公布的年报显示，2012 年公司营收尾 42 亿元，相比 2011 年增长 19%，但净利润为 7.14 亿元，相比 2011 年却下滑 34%。令人尴尬的是，2012 年的四个季度，携程的利润都在大幅下滑。这一现实让



携程高层意识到，死守庞大而又低毛利的线下业务已难以支撑公司未来的发展。

随着创始人梁建章的回归，这一切开始发生变化。梁建章复出后，携程推出了“拇指 + 水泥”的战略，进一步将资源侧重于无线领域，并将机票预订、酒店预订、旅游产品、门票、租车、社区攻略等服务整合，从 OTA (Online Travel Agency) 向 MTA (Mobile Travel Agency) 转型。呼叫中心的优势是交互性好，但是提供的信息有限；PC 互联网能提供丰富的信息，但是交互性一般，移动互联网则是浓缩了这二者的所有优势。回归后的梁建章，发出了主攻移动互联网的宣言，“每个公司都会

▲“发卡 + 呼叫中心”曾是携程逐鹿市场的主要商业模式，但在虚拟经济的冲击下，这一切将成为过去。

把手机作为主战场！”他也是希望通过这种转变，让携程由重变轻，从而减轻呼叫中心和地面销售的压力和成本。

年初携程裁员主要集中在二三线城市机场、高铁、火车站、汽车站的地面销售人员，而此次调整的重点是地面销售和电话营销部门，具体裁员人数尚未公布。据梁建章表示，8月份携程手机端酒店预订交易占比峰值突破40%，超过携程PC端和呼叫中心的占比（各30%）。相信随着携程无线业务的深入，对人员庞大的呼叫中心的优化亦将势在必行。

数字时代就业的喜与忧

不少人应该还对淘宝“双11”的191亿销售业绩记忆犹新，这一商业奇迹让很多人重新认识了互联网的威力，依托在互联网技术下诞生的新模式成为很多企业提升竞争力、寻求差异化服务的突破口。借助于数字信息化的管理手段，企业也能更加有效地设计和生产出适应市场需求的产品或服务。当越来越多的企业加入到这一行列中来，我们看到了虚拟经济成为主体经济增长的驱动力的可能。

不过恰恰是虚拟经济的快速发展，也让人不得不开始正视失业的问题。要知道，自2000年以来，美国人才需求量急剧下降，大部分失业是因为缺乏聘用所致，而非裁员增加。虚拟经济的主要副产品就是不用吸纳太多的劳动力，它用计算机取代了生产率底下的工人。携程的裁员，看似是一家企业的转型，实则是掀开了虚拟经济对劳动力市场影响的序幕。

会有越来越多像携程这样的企业去拥抱数字技术，而它必将对未来的劳动力市场带来新的变革。这里有喜，亦有忧；有危，亦有机。在虚拟经济时代，有太多值得我们去期待和想象的东西……



► 技术出身的携程董事长梁建章复出，将带领携程展开移动互联网领域的“第二次创业”。



海外

斯蒂芬·埃洛普 科技界从来不乏并购案，不过像微软并购诺基亚的故事却并不多见。故事的主角是微软前高管、诺基亚 CEO 斯蒂芬·埃洛普 (Stephen Elop)，在他执掌诺基亚的三年里，诺基亚业务下滑，利润亏损，这也使得微软能以 71.7 亿美元的“低廉价格”完成收购。微软 CEO 鲍尔默宣称将在未来 12 个月退休，坊间传闻埃洛普是可能的继任者之一，更是让整个并购充满了戏剧感。

国内



徐浩明 “8·16”事件震动了整个资本市场，也让光大证券收到了“史上最严罚单”。受此事件影响，公司总裁徐浩明辞职，其职务由董事长袁长清代行。在徐浩明掌舵8年来，这家曾经的券商领头羊，走入了实力没落、弊端重重、屡屡受罚的境地。



毛渝南 “惠普中国区董事长”是在惠普的历史上从未有过的新职位，而今由 69 岁的毛人凤之子毛渝南担纲。他有着 40 多年电信和信息产业从业经历，曾在台湾被誉为“电信教父”。毛渝南未来的工作将绕过惠普亚太区，直接向惠普公司总裁兼 CEO 惠特曼汇报。



赵雨润 近 3 年时间里，盛大系子公司有多达 20 余位副总裁以上高管离职，最近轮到华影盛视 CEO 赵雨润，据悉他离职的原因主要是因为华影盛视在盛大内部的尴尬地位。近一年来，盛大不断剥离非核心资产，作为非核心资源的华影盛视也在调整之列。



庞庆华 庞庆华是汽车经销商庞大集团的董事长兼总经理，而今他有了个新身份——斯巴鲁汽车（中国）有限公司董事长。今年年初，庞大集团与日本富士重工业株式会社签订合同，合资成立斯巴鲁汽车（中国）有限公司，这家原由富士重工独资的公司摇身变成中外合资公司。



雨果·巴拉 安卓产品管理副总裁雨果·巴拉 (Hugo Barra) 在谷歌工作五年之后辞职，他加盟的新团队是中国消费电子行业的宠儿——小米。加盟小米后，他将帮助其拓展大中华区以外的业务。



乔伊·凯瑟 当彼得·罗旭德 (Peter Loescher) 六年前作为西门子首位外部人士担任公司 CEO 时，他被视为是将带领西门子走出巨额贿赂丑闻的英雄。然而事与愿违，糟糕的业绩让他不得不提前离职，接替他的乔伊·凯瑟 (Joe Kaeser) 原是公司的首席财务官。



卢勃·马科斯 时代华纳有线公司首席执行官格莱恩·布瑞特 (Glenn Britt) 将于今年底退休。届时，公司现任首席运营官卢勃·马科斯 (Rob Marcus) 将接任时代华纳有线公司首席执行官职务。现年 48 岁的马科斯，将于 2014 年 1 月 1 日起接任该公司首席执行官兼董事会主席。

赢得人才竞赛

美国 · Talent Management · 2013.05



在本期的《Talent Management》杂志中，有一篇文章介绍了美国、印度和中国人才短缺的情况。在对中国人才市场的介绍中，文章主要指出中国制造商开始由低成本、低工资生产向高科技自动化生产的转型，导致年轻的熟练工的短缺。究其原因，主要归结于长达三十年的计划生育政策，以及低质量的技能教育体系。中国技能人才的短缺是结构性的。

远离网络间谍

美国 · HR · 2013.07



在公司里，HR 其实掌握了很多核心信息，譬如说员工的个人识别信息（姓名、社会安全号码、财务信息、驾驶证信息和出生日期）、敏感的专有信息以及健康数据等，它们吸引了网络间谍的关注。很多企业的信息被窃取，公司的网站也市场受到网络攻击。于是，在本期的《HR》杂志中就谈到了网络信息安全的问题，尤其在移动互联网日益发达的今天，开启数据安全计划，确保公司的信息不被网络间谍侵袭，应该被提上议事日程了。

唤醒劳动力

英国 · Human Resource Executive · 2013.05



本期《Human Resource Executive》杂志说的不是清醒，而是睡眠。其实在很多雇主提供的健康计划中，快速减肥、健身、营养、压力管理和戒烟等都会是他们所关注的部分，但是往往容易忽略了睡眠这一重要的组成部分。一个大脑是否清醒、精力充沛和得到充分休息，将直接影响到生产效率、性能、判断决策、警觉性、反应时间以及团队之间的协作。所以不仅要保证员工拥有良好的睡眠，还要改变他们的生活习惯，以提升他们的睡眠质量。



叫醒服务

美国 · HRO Today · 2013.06

从在上世纪 90 年代发源至今，通过人力资源管理新工具和能力的开发，HRO(人力资源外包)实践在传递商业价值和战略影响的能力上，已经取得了显著的进步。但是不得不承认，至今仍有很多企业关注 HRO 对成本的节约，更甚于对企业商业价值的提升。在本期的《HRO Today》杂志中就针对这一现象进行了探讨。我们一直在关注识别、开发和管理企业人才工具的发展，却忽略了开发这一宝贵资产的技能和能力的人，即负责实施和管理外包业务的人。它呼吁要重视外包管理人员的培训和发展的，因为外包业务已经成为战术上的成本降低，转变成战略上业务结果的推动者。



积极思考的力量

美国 · Workforce · 2013.09

“快乐工作”不应仅是一句口号，它其实也能产生正向的结果。在本期《Workforce》杂志中，就引用了积极心理学最先锋的实践者肖恩·埃科尔(Shawn Achor)的观点，阐述了更积极更快乐的工作的优势：首先快乐让人更健康，可以让人工作得更快、更远，更容易获得成功。其次，快乐的员工会比消极的员工带来更好的绩效。当然，快乐的员工更容易改善工作和生活满意度，提升对企业的忠诚度。不知你是否也这么认为？



无知不是幸福

澳大利亚 · Human Capital · 11.03

很多企业都不明白员工流失的真正原因，这会带来非常严重的影响。在这期《Human Capital》杂志中，针对员工保留提出了五项建议。首先，有一定的流失率是好事，但是你也需要理解哪些高绩效员工流失的原因，并制定开发可行的保留目标。其次，要创建丰富和有意义的工作，让工作内容匹配员工的技能和兴趣。第三，要适应不断变化的生活环境，创造性地进行短期和长期的灵活工作安排。第四，要培养一个包容和积极的工作场所文化。这建立在现有和潜在雇员的员工价值主张之上。最后，要能够并识别绩效。这将能有效提升员工的敬业度、生产效率和最终的客户满意度，其好处远远超过了单纯地降低员工流失率。■

600,000

阿里巴巴天价年薪抢菜鸟

“年薪 60 万，上不封顶，解决北京户口”——为招聘应届毕业生，阿里巴巴开出这样的条件，你绝对没有听错！2014 年校招季，阿里巴巴正推进一项推进一项 A-star(阿里星)人才计划，面向应届毕业生吸纳技术培训生。北京可解决户口，杭州另有相应补贴。

据悉，能够能够进入阿里 A-star 计划的应届毕业生将控制在 10 名，阿里巴巴给出的标准是：校园公认的计算机技术牛人；在某一技术领域追求极致，领域顶级会议论文作者；用技术解决实际问题的高手；算法王、实习达人。他们将入职阿里的技术培训生，将接受 CTO 等技术大牛的封闭培训，并被安排到最有挑战的项目中，由技术带头人担任主管。

尝到技术革命甜头的阿里巴巴期望在大数据、云计算领域有更深入的发展，而这一切有赖于技术顶尖高手的加盟。理论上，2014 年的应届毕业生就业形势将更为严峻，但是阿里巴巴却认为，优秀的应届毕业生依然是稀少的。要获取到这些优秀的人才，就必须拿出更具诱惑力的条件来。去年阿里巴巴招的技术年薪已逾 20 万，今年在谷歌、Facebook 等国际大公司以及百度、腾讯等国内优秀企业的围追堵截下，阿里巴巴做出此举，也在情理之中。

不是这世界太癫狂，只是无奈我们生活在互联网的时代里。 ■





人力成本高涨 实习生成为企业新宠

在当下的经济环境下，灵活用工成为很多企业的必然选择。

文 邱磊 图 一览HR研究院



▲ 历年来毕业生数量。依目前高校的扩招趋势，应届毕业生就业将持续很长一段时间。

金秋九月是收获的季节，对于刚出校门的应届生而言，这个九月并不轻松。

2013届毕业生已经陆续离校，但是对于广大高校及其学子而言，“史上最难”的就业压力并没有消失。前不久，人力资源和社会保障部部长尹蔚民表示，未来5年，我国高校毕业生就业规模将保持在年均700万左右，约占新进人力资源市场劳动力的一半，青年就业压力仍不容小觑。

有媒体将其解释为“最难就业季或将再持续5年”。虽然仅从就业规模人数判断就业难否，有一叶障目之嫌，但是就业形势将持续严峻，已是不争的事实。在上届已毕业、新一届尚未开始的“喘口气”工夫里，众多应届生需要通过各种方式来实现自己的就业，让这一众在象牙塔中的“莘莘学子”提前领会了社会的现实。

与此同时，我国的劳动力成本也在日益攀升，“全职工作”的压力明显增大。究其原因，主要是生活成本硬性增长、供求关系发生改变，以及国家政府实施的一系列法规政策带来的影响。外有经济危机，出口型行业迎来“洗牌”；

内有转型升级，企业业务面临考验。为了改善这一局面，企业开始将目光投向实习岗位。

据一览英才网对今年兼职/实习岗位信息的数据统计显示，今年夏季在信息服务业、快消品行业以及住宿/餐饮/服务业的实习岗位较去年有了明显上升，上涨比例约30%。此外，沿海地区为了保证订单交付，对中专中技院校的学生招聘也比以前提前，多数企业为了灵活控制，将人力资源工作外包给了劳动中介公司。

应届生在找工作的过程中可能面临缺乏经验，没有工作技能等各种面试刁难，参与实习将是一个不错的解决方案。在信息服务业，不少实习岗在招聘到合适实习生后会转正成正式员工。这对于尚未找到合适工作的大学生而言不亚于另一条道路。

当然，在当前企业人力成本激增的社会环境下，企业招聘实习岗是一种权益之计，大学生要学会冷静看待这些企业及所提供的实习机会，把它当做理想的“双选”，方能从这“史上最难就业季”里突围而出。（以上数据皆由一览HR

研究院提供）

中国的最佳工作场所

建立和培育一个积极的工作场所品牌，对招募和保留新员工至关重要。

文 邱 磊 图 一览HR 研究院

建设雇主品牌是一个复杂的系统工程，不过归根究底，它是要将企业打造成求职者心目中最佳的工作场所。

卓越工作场所研究院 (Great Place to Work Institute) 是一家全球性的调研、咨询和培训机构，它每年都会与《财富》杂志携手，展开最具规模的企业员工调查，评选“美国 100 家最适合工作的企业”。这一榜单极具代表性，在某种程度上也反映了雇主品牌建设的趋势——我们就发现以下重点，在这些最佳雇主中形成了强烈的共鸣。

首先是关注**员工健康**。在过去几年中，员工健康项目成为了最佳雇主的新标准。原因显而易见，保险费率和医疗费用的上涨，连同慢性病频发和日趋老龄化的劳动力，使得确保员工健康成为公司无法忽视的问题。在 100 家最佳雇主中，一半以上的企业都提供健康激励。当然做法各不相同，有的扩展到家庭保健项目，有的成为福利项目的可选项，有的除了关注生

理健康，也关注心理健康……不一而足。

其次是关注**员工发展**。大部分最佳雇主都非常关注员工培训项目，全职员工每年基本保证有 66.5 小时的培训时间。在这些时间里，有七成专注在当前岗位上，其余时间则专注在员工的成长和开发上。在员工培训中，最佳雇主们尤其关注职业成长规划、领导力开发及多样性开发这三个方面。

第三是关注**全球劳动力**。在 100 家最佳雇主中，超过一半的企业在美国以外有分支机构（下图为该机构所评选的大中华区的最佳雇主）。于是，跨文化及跨职能的协作，就成为这些企业新的挑战。很多企业开始采用了一些新的工具（如网络视频会议）及移动技术，来强化沟通，并提升工作效率。

总之，建立一个好的工作场所，会让员工觉得他是公司的长期投资，会更乐于为公司竭尽全力，所以它不仅是帮助企业解决人的问题，也是为企业文化提供全新的解决方案。■



欧特克软件
(中国大陆)
雇员人数: 1094
所属行业: IT
www.autodesk.com.cn



安永
(中国大陆, 香港)
雇员人数: 8540
所属行业: 专业服务
www.ey.com



奔驰汽车金融
(中国大陆, 香港)
雇员人数: -
所属行业: 金融服务
www.mercedes-benz.com



日立数据系统
(中国大陆, 香港, 台湾)
雇员人数: 311
所属行业: IT
www.hds.com/cn



中国最佳工作场所



美国国家仪器
(中国大陆)
雇员人数: 439
所属行业: IT
www.ni.com



NetApp
(中国大陆, 香港, 台湾)
雇员人数: 268
所属行业: IT
www.netapp.com/cn



TLScontakt
(中国大陆)
雇员人数: 266
所属行业: 专业服务
corp.tlscontakt.com



H&M
(中国大陆, 香港)
雇员人数: 3567
所属行业: 服装零售
www.hm.com/cn



Dr. John Sullivan
知名人力资源咨询公司总裁

来自硅谷的三个 领先人才招聘案例

来自硅谷的三个领先人才招聘案例将帮助你了解全球人才招聘的最新趋势。也许现在它不会影响你，但是在未来的几年内，你将有可能应用到它。

那些喜欢追人才管理领先潮流的人都知道，很多他们熟悉的案例都来自硅谷。然而，大部分公开的、在硅谷最先实行的案例都很独特、劲爆——譬如在 Facebook 办公室有自由贩卖的雪糕店和面包房——以至于在硅谷之外的公司很少会模仿他们。接下来的这三个案例可能也不会你的公司得到应用，于是，我仅把它称为“你应该了解的领先案例”。

案例一：代表顶尖人才的人才中介的回归

如果你不曾参与上个世纪末的“人才大战”，你可能不会记得这个人才拍卖的案例。曾有个 16 人的技术团队在 eBay 上标价出售，一时成为坊间热谈。这个人才投标案例后来得到进一步拓展，个别的高端技术人才或完整团队，雇佣中介（就像娱乐界和体育界的经纪人一样），帮他们寻找雇主。

10X Management 就是这样一家公司，它是由一个软件程序员（Altay Guvench）和两个音乐经济人（Rishon Blumberg 和 Michael Solomon）创立，主要关注有过顶级公司（如谷歌、微软、苹果和英特尔）工作经验的自由职业者。在最近一个案例中，经公司的成功运作，自由职业者的待遇翻番。当他们帮助旗下的程序员找项目、谈判或签约，程序员们就能更加专注于他们的工作，做更擅长的

事情。

这会是一种潮流么？——在技术、社交媒体、移动平台等行业上的招聘已经濒临战争的状态，如果明年经济反弹的话，同样的事情还会发生在其他行业里。10X Management 目前的成功可能标志着人才竞标战争的回归，不久的将来，将会有越来越多的人才中介公司诞生。

不过这个案例只局限于人才竞争很激烈的少数工作和区域。它的出现，意味着着大多行业里的招聘官必须学着如何成功应付人才中介，并且当天平倾向人才这一边，公司需要大规模调整招聘和保留人才的方法。不以人才为核心的公司，将无法与像谷歌和 Facebook 这样的人才机器一起，以同样的速率竞争、成长和革新。

案例二：雅虎的人力资源副总裁成为领导核心，负责并购及战略伙伴开发等商务核心的运作

尽管很多 HR 将自己定义为企业的“战略合作伙伴”，但事实上，HR 并不常真正负责企业某单一战略职能。不过这事真的在雅虎发生了，杰奎琳·雷瑟斯 (Jacqueline Reses)，雅虎的人力资源副总裁，成为雅虎新的“C”字头高管——首席开发官 (Chief

Dr. John Sullivan

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

Development Officer)。在这个角色里，她被赋予了重要的商务职责——雅虎的企业并购及企业战略合作伙伴的开发。当然，她也保留当前人力资源里的人才管理和企业文化建设的职责。对于一个副总裁而言，负责这四重要职能中的任何一项都是非同寻常的，更何况杰奎琳还只是一个2012年9月才加盟雅虎的“新人”。

这些联合角色的威力——之所以将这些角色联合，是因为它能确保这四个不同且独立的职能紧密地协调与整合，而深层次的目的则是雅虎近来频频展开的“并购式招聘”。并购需要老练的人力资源管理流程，以便于准确地进行内部安置，成功地保留新并购的人才。幸运的是，因为杰奎琳帮助创造了这笔生意，她对并购人才的需求和能力非常熟悉，所以这项工作非她莫属。此外，获取文化的管理权也很重要，因为新并购的企业，可能在文化上与雅虎产生冲突，重建它的企业文化是非常困难的。

进行战略合作伙伴开发，意味着以前只要在内部使用的人际关系技巧，将被应用在战略合作伙伴身上。而杰奎琳被赋予企业文化建设的正式职责看起来也很特别，因为很多企业的文化建设并不隶属于某一单独的职能。

这会是一种潮流么？——如果这是一种值得其它企业去效仿的趋势，那么HR应该是企业里最重要的人，但是凯瑟琳在加盟雅虎之前，从没有运作过人力资源的经历，来自高盛的她大部分时间都在进行投资与并购。不过这个案例有个潜在趋势，就是它戏剧性地拓展了HR的“开发角色”，人际关系建设和“理解人”的能力将被拓展到其它重要的商业领域，譬如并购。也许HR终结单一职能还尚待时日，但这会是个很好的开始。正如雅虎的CEO梅丽莎·梅耶所言，“也许杰奎琳是世界上第一个首席开发官，但她绝不会是最后一个。”

案例三：招聘人才不再关注学位

至少在过去五十年里，获得企业界招聘门票通常是一个大学学位，以及多年的工作经验。虽然也有例外，大学辍学者史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨和拉里·埃里森就能成功运营大公司，但是对于大部分工作而言，有学位是必要



▲雅虎人力资源副总裁杰奎琳·雷基斯向HR们展示了其未来职业发展的可能性。

的。不过Facebook的成功，以及它的辍学CEO马克·扎克伯格正在改变这种情况。Facebook的招聘官威尔·巴内特说，“对于我们而言，要有学位是很奇怪的。如果你能创造好的产品，并且产生很大的影响，那么你就是我们想找的人。”

“不要学位”的案例被进一步凸显，是因为雅虎刚刚用3000万美金收购一个移动页面应用Summly，他的创始者尼克·达洛伊西奥年仅17岁，甚至没有高中文凭，还能为雅虎工作。

很多创业公司和游戏公司已经学会了不再强调学位，而专注于激情、能力和不知疲倦工作的品格。就像Skillshare这类公司开始使用在线作品、参考、以前项目和经验取代简历和学位来进行招聘，而IGN公司的“Code Foo”项目就是用六周的编程实习取代学位来评估人才。值得一提的是Paypal的联合创始人彼得·泰尔创立了一个投资基金，资助那些20岁以下辍学的人，鼓励他们创业。目前已经他已经资助了两位创业少年。

这会是一种潮流么？——对保守的公司和规避风险的招聘官而言，用学位来评估候选人这种方法是肯定不会消失的。不过随着知识作废的速度加快，每个招聘官必将最终远离过去的知识（包括教育），直面招聘的实际需求，取而代之的将是对“当前知识和获取未来知识能力”的评估。随着评估工具的提升，越来越多工作案例能被在线浏览和评估，它将更容易直接评估人才的能力。当然，这是一个缓慢增长的过程。

最后的思考

我已经强调了这三个不同寻常的硅谷案例，主要是为了让你清楚人才管理已经发展得多么远，多么快。如果你在谷歌或Facebook，你当然已经工作在“未来”，但是如果你工作在堪萨斯州，在政府，或者在零售行业，你还能轻松地呼吸，因为这些案例至少要在两年之后才能影响到你。■



张 静

— 览 HR 研究院执行总监

RPO, 人资工作的助力器

RPO 不仅为企业带来低成本高效率的招聘服务, 更重要的是为解决了众多 HR 们招聘上的繁重琐事, 让他们卸下重负, 从而专注企业战略性事务。

在当今社会, 如果一个企业内部缺乏实现某个目标的资源, 又想要在这个领域快速招聘员工的一个高效方法就是使用外包商。近些年来, 越来越多的企业开始采用 RPO (招聘流程外包) 服务来完成企业的部分或者全部的招聘活动。有调研显示, 2011 年全球 RPO 市场规模达 16 亿美元, 年增速超过 25%, 绝大部分世界 500 强企业都采用了 RPO 服务。我们不禁疑问, RPO 是什么, 拥有什么样的“魅力”让企业频频采用, 而 RPO 服务又给广大的 HR 们带来了什么呢?

什么是 RPO

RPO(招聘流程外包, Recruitment Process Outsourcing)。是指企业将招聘需求外包给第三方 RPO 专业公司来完成, RPO 服务供应商管理着企业内部招聘的整个流程。RPO 服务属于人力资源外包 (HRO) 的一种方式, 而 RPO 服务和这些常见的招聘外包的最大不同在于, 它提供的是快速直通车式的服务, 帮助企业节约管理成本。也就是说, RPO 服务提供的是“起点到终点”的一站式服务。

在这种服务中, 企业外包的是内部招聘的整个流程, 所谓整个流程是指从得到一个或成百上千个具体的需求职位或储备职位的描述, 到分析用人理念和职位需求、与用人部门负责

人沟通, 筛选简历, 人才测评, 面试到有合适的候选人上班的所有环节, 其中包括员工、技术、方法和报告。

为什么选择 RPO

尽管低端的劳务派遣和高端的猎头服务已经存在上百年, 但是 RPO 业务的开展并没有很长的历史。而如今 RPO 却越来越频繁的出现于大众面前, 势如破竹, 到底是什么样的优势让它成为不二之选呢?

(1) 节约成本 20 世纪 70 年代, 美国硅谷兴起, 一大批高科技企业的人力资源招聘压力急剧上升, 为了有效提升招聘效率, 降低招聘成本, RPO 应运而生。有数据显示, 采用 RPO 服务, 每招聘一名员工即可节省 5% ~ 10% 的费用。招聘流程外包的确可以节约大量成本, 并带来很多其他效益, 这促使招聘流程外包市场规模呈指数级增长。例如, 全球服务咨询和研究公司 Everest 集团的一项研究发现, 在 2009 年至 2010 年间, 招聘流程外包交易达成数量翻了一番。

(2) 提高效率 传统招聘手段对于解决招人难的困局作用并不明显且过于被动效率也不高。尤其是临时性的大规模招聘任务, 对企业人力资源部门而言, 往往是不可能完成的任务。而这正是大型、专业人力资源外包服务提

张 静

— 览 HR 研究院执行总监。曾在西门子医疗集团工作, 后在华南某知名企业企业管理咨询担任高级咨询顾问, 负责过近 30 个企业人力资源管理、企业流程建设与优化方面拥有资深经验, 对企业人力资源发展所遇到的问题有独特见解。

供商所擅长的。RPO 业务可以帮助客户在短时间内，解决紧急、批量的人员招聘。此外，线上和线下相结合的服务模式，整合多种渠道资源，不断拓展行业内能触及的人才资源范围，有效提高了招聘的效率。

(3) 降低风险 提供定制化解决方案且凭借自己可靠的行业经验，可依据企业的具体需求及经营计划，制订和优化招聘流程及后续服务，以客户期望的招聘速度及规模由小而大，降低风险，稳步前进。针对计划成立新项目团队或分店、分公司的企业，一览 RPO 团队依靠本身的海量的人才储备、庞大的招聘渠道、优秀的寻访能力、专业的甄选方法和经验为客户提供有效的团队建设服务。

(4) 优化发展 采用 RPO 服务，有利于企业引进更好的招聘方法和技能。例如，RPO 服务可以提高内部人力资源从业者的招聘技能、帮助企业利用先进的信息系统管理招聘流程，加强关键绩效指标的考核，改进不合理的招聘流程等等。目前，RPO 业务的优势已经不仅仅局限于如何帮助企业招聘到人才，还可以降低企业繁杂的事务性招聘工作、帮助企业树立雇主品牌、提高招聘效率等，使企业的人力资源工作更好地支持企业战略的发展。

RPO 给 HR 带来了什么

中国的经济正在快速发展，很多企业也获得了快速的发展，这些公司对招聘有长期的需求，而且在很多情况下需求都很紧急，这就为 RPO 服务提供商提供了用武之地。RPO 服务使得客户的招聘能力具有弹性，HR 们不用在内部大量增加或者减少人手来应付这种招聘需求的波动，RPO 供应商的“随需而动”，为 HR 们带来了极大的便利。而中国人才市场激烈的竞争状况使得企业迫切需要人力资源部真正发挥效能，中国的中高级管理人才正处于供不应求的阶段，对人才的激烈争夺使得中国企业的员工流失率要比全球水平高出 25% 左右。具有多年招聘服务经验的一览 RPO 团队认为：这样的竞争形势迫切需要企业人力资源部把精力从行政性事物转移到发展人才、保留人才等战略性事物上来，做好企业文化、员工关系等核心工作，提高员工的满意度和敬业度。而将



招聘流程外包可使得 HR 们集中精力聚焦于核心工作。

我们都知道传统的企业 HR 管理工作大致可分为两方面，一种是作业性项目，另一种是战略性项目。所谓作业性项目指的是绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作。而战略性项目包括人力资源政策的制定、执行，帮助中高层主管的甄选，员工的培训、生涯规划，组织发展规划和为业务发展开发、留住人才等，具有相当的前瞻性。把一些非核心的、过于细节化的传统性人事管理业务外包出去，也将成为企业提升人力资源竞争力的选择，而人力资源部专注于系统性全局性的战略事务。企业人力资源管理者职责将逐渐从作业性、行政性事务中解放出来，更多地从事战略性人力资源管理工作。人力资源经理人越来越多地参与企业战略、组织业务活动，领导企业变革，建立竞争优势，传播职能技术并担当起员工宣传者和倡议者的角色，并对员工绩效和生产率负责等。

美国密歇根大学教授戴维·尤里奇发现，中国的人力资源专业人员“所承担的更多的是日常工作，而不是更重要的部分。他们常常被支付工资、招聘人或者解聘人等事务缠绕。”这位最早提出人力资源概念的管理学家长期在全球范围内开展“人力资源胜任力”研究，他在调查了中国的情况之后认为，中国企业的人力资源部门的影响力和贡献力还有很大的成长空间。因为 RPO 让“适合的人”更迅捷方便的踏上轨道，既提高了效率又降低了成本，并且将人力资源部门从招聘的繁琐的事物性工作中解脱出来，聚焦于战略性事务，是人力资源部门提供影响。

结语

总结 RPO 的发展历程及优势，可以看得一个清晰明确的观点，RPO 不仅为企业带来低成本高效率的招聘服务，更重要的是解决了众多 HR 们招聘上的繁重琐事，让他们卸下重负，从而专注企业战略性事务。如此看来，RPO 倍受青睐不无道理，既然于企业于 HR 甚至于提供 RPO 服务的公司都是互利互惠的，大家又何乐而不为呢。■



RPO 企业人才招聘的未来

文 本刊编辑部 图 CRO



以前的 RPO 只是在控制成本的基础上，解决人才稀缺的问题，但是现在的 RPO，则在为企业提供定制招聘和人才管理的解决方案之余，还可以兼顾客户目标及企业文化，更加灵活、顾问式地和企业的商业战略计划整合在一起。RPO 有创造价值和影响成本、商业和战略的潜力，在人才竞争日益激烈的今天，它无疑将成为企业解决人才问题的最佳方案。

在本期专题里，我们将探讨如何将 RPO 的价值最大化，以及合理、有效地执行 RPO 项目，希望能给您带来一些思考。



换一种方式做招聘

现在的经济环境具有高复杂性和低能见度等显著特征，这种不确定性给 RPO 带来了前所未有的发展机遇。当 RPO 被正确地执行，它会帮助企业市场上建立竞争优势，从而脱颖而出。

文索引 图 CRO

当变化不期而至……

2013 年号称“史上最难就业年”，数百万大学生刚一毕业，就面临着失业的窘境。在我们责备高校教育与社会实际脱轨的同时，也不得不承认人才市场正在悄然发生着变化。对于企业而言，早些发现到这些革命性的变化，并适当调整人才招聘和采购战略，利于在长期内持续保持成功。

诚然，大学生“找工作难”，是因为技能的严重不匹配。但企业的“招聘难”，也在暗示着人才，尤其是合适人才的弥足珍贵。一个

残酷的事实是，中国正在逐步迈向“老龄化社会”。随着计划生育政策的推进，中国人口一直处于负增长的状态，现在虽然还有数百万大学生流连于人才市场，但可以预见不久的将来，人才池将开始萎缩，人才的供给将持续短缺。职业技能的缺口或许会慢慢得到弥补，但是企业“招聘难”的现状不会有太大的改善。

90 后成为人才市场的主流，已成不争的事实。他们与前一代人有着截然不同的性格和观念。很多年轻人在就业时，就遇到新旧就业观念的冲击碰撞，这促使他们放弃了很多已经获取到的工作机会。在我们期待 90 后重新定向

人生价值的同时，也需要企业调整他们的人才获取模式，走近并接触这群新鲜人，让他们成为企业的生力军。

还有全球化——这也是一个并不遥远的现实。因为国内已经有越来越多的企业尝试将业务拓展到世界上不同的地方，这就要求企业拥有全球本土化的方式，不仅对业务，也包括劳动力战略。

人力资本是实现持续商业价值的真正来源。当这一系列变化不期而至，企业就需要重置他们的人才获取与保留策略，以便行进在潮流的前端，创造竞争优势。毫无疑问，RPO 会是应对这一系列变化的最佳解决方案。

不仅仅是节约招聘成本

RPO 也就是招聘流程外包 (Recruitment Process Outsourcing)，即将企业的整个或部分招聘流程外包给专业的公司来完成——这并不是一个新鲜的事物，早在上世纪 70 年代的美国硅谷，RPO 就已萌芽；到上世纪 90 年代，大部分美国的企业开始接受“外包”这个概念；而今，世界 500 强的企业几乎都已使用过 RPO 服务。

降低招聘成本，节省招聘时间，是企业选择 RPO 服务的首要原因。每年企业都会花大量的钱在招聘上，有的用于招聘广告，有的用于猎头，但是其招聘效果却差强人意。新员工入职后如果流失率高，还会形成更多的浪费。如果企业招聘的人数较多，还需要配置更庞大的招聘团队；如果招聘的流程繁琐、招聘的技术过时，那么招聘更是一场旷日持久的战役——其间所产生的人力成本，难以估量。但如果采用了 RPO，则只需要配置少量的人员来监控 RPO 执行的结果，通过优化招聘流程，可以节省大量的招聘时间和费用。

正是因为这个优势，早期的 RPO 为企业拓展人才网络的一个新渠道。不过在进入 21 世纪以后，特别是在互联网泡沫之后，RPO 供应商不再单纯地采购人才，也开始关注人才的评估、保留和发展。发展到现在，RPO 供应商不仅可以为任何企业定制招聘和人才管理的解决方案，而且还可以兼顾客户目标及企业文化，更加灵活、顾问式地和企业商业战略计划整合

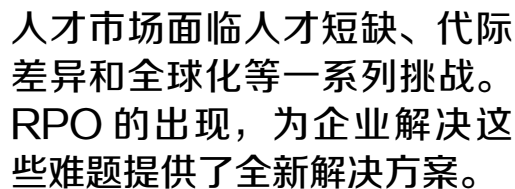
在一起，成为企业迈向成功的“战略合作伙伴”。

众所周知，自 2008 年以来，全球经济一直萎靡不振，但在 2011 年，全球 RPO 年度合同总额达到了 14 亿美元。据 NelsonHall 咨询公司预计，2015 年这一数字将达到 44 亿美元。RPO 行业的逆势上扬，与 RPO 本身的战略价值不无关系。

RPO 描绘招聘未来

诚如前文所言，人才市场将面临人才短缺、代际差异和全球化等一系列挑战。RPO 的出现，为企业解决这些难题提供了全新的解决方案。

目前企业大多采用的招聘方式，都是面向主动求职者，然而面对人才短缺，就需要企业去关注一些从未关注过的领域，在新区域或领域挖掘新的可能性。RPO 就是根据企业需求，主动出击，它向消极求职者递出邀请函，帮助企业以积极的姿态去解决人才短缺的困境。



人才市场面临人才短缺、代际差异和全球化等一系列挑战。RPO 的出现，为企业解决这些难题提供了全新解决方案。

RPO 供应商站在招聘的最前沿，他们普遍都掌握着最新的招聘技术，在迎合 90 后的个性特征和兴趣取向方面，具备一定的优势。此外，统一透明的招聘计划和流程，也提升着 90 后的候选人体验。它不仅能准确地预估招聘的效果，还能提升候选人对企业的好感，降低新员工的流失率。

对于全球化，很多大型的 RPO 机构也开始通过合作，或开设分支机构，进行全球化布局，解决跨区域、跨文化的招聘难题。外包给这样的 RPO 供应商，能真正实现全球本土化，比起企业亲赴异国他乡，面对陌生的人才市场开展招聘，要有效得多。

当然，RPO 的优势还远不止这些。

招聘官都知道好的候选人，不仅仅是拥有

良好的教育和丰富的经验，还包括人格和以前的工作成绩。但往往在招聘的时候，迫于时间的压力，或者需要面试大量不同类型的候选人，招聘官可能没有能力全方位地了解候选人与岗位是否完美匹配。特别是对于专业人才，对招聘官的知识和技能储备是一个很大的挑战。但是如果交由具备该领域专业经验的 RPO 来寻访，完成度会更高。而且通过统一的标准来挑选候选人，也能提升候选人的质量，大幅改善用人部门的招聘满意度。

在很多人的固有印象里，RPO 是为解决招聘挑战而生的。只有在招不到合适的人或是短时间需要招聘很多人时，才会想到 RPO——其实在经济境况不佳的时候，更应该想到它——招聘的弹性是 RPO 的一大优势。有的行业带有明显的季节性，淡季的时候人员需求少，旺季的时候人员需求多，使用 RPO，可以提升企业招聘的灵活性。对于那些快速增长的公司，当他们在短时间内有大量的人员需求时，RPO 更能助他们一臂之力。

此外，使用 RPO 还能强化企业的雇主品牌。RPO 可以让企业的雇主品牌能够得到集中地呈现和传播，让更多候选人更清晰地了解到企业的雇主品牌。其次，当候选人的质量提升了，也会影响到企业的潜在候选人；当用人部门的满意度提升了，对企业的认可度也会增强——这些都会帮助企业，使之变成一个更好的工作场所。

拥抱 RPO，拥抱未来

现在的经济环境具有高复杂性和低能见度等显著特征，这种不确定性给 RPO 带来了前所未有的发展机遇。企业可以外包其全部和部分招聘流程给外部的供应商，让 RPO 供应商为招聘的结果负责。当 RPO 被正确地执行，它会帮助企业市场上建立竞争优势，从而脱颖而出。

通常以下情况，我们会建议你采用 RPO 服务：

◎ **很难找到合适的候选人。**无论在什么样的经济环境下，企业总有哪些难以填充的空缺职位，或许是因为太挑剔，或许是因为提供的薪酬低于平均水平……如果企业需要解决这个问题，

可以考虑外包招聘，让 RPO 供应商帮助你在更多的区域采购候选人，或让其帮助你提升雇主品牌，或强化对这些岗位的描述。

◎ **从核心业务里占用太多时间和资源。**这对小公司而言，是比较普遍的现象。小公司通常一个人要身兼数职，而招聘却是一件耗时费力的事情。如果外包招聘，就会有一个顾问或供应商帮助你完成这件事情，无需占用公司太多的资源。

◎ **新员工流失率太高。**在新员工到岗 1-2 月内，流失率太高会伤害到公司的底线，让员工怀疑公司是否出现了什么问题。这个问题通常无法通过提高薪酬或更好面试来解决。所以你可以尝试将招聘外包给 RPO 公司，通过统一的招聘流程和雇主品牌形象，来提升新员工对企业的认可度，降低他们的流失率。

◎ **是家创业型企业。**大公司相对容易展开招聘，因为他们已经形成了较为强势的雇主品牌，但是对于小公司或创业型企业而言，这是他们的弱项。创业型企业也缺乏招聘的渠道和资源，需要花很大的气力才能赶上竞争者的步伐。要是通过外包，你可以和竞争者处于同一水平线上，不用担心找不到优秀的人才。

◎ **招聘功能失去控制。**对于那些快速发展的或有季节性招聘需求的企业，通常企业内配置的招聘团队很难处理这些突如其来的招聘需求。如果将招聘外包，RPO 供应商就能帮助你解决这些弹性的招聘需求，面对临时性的问题，也有临时性的解决方案。

◎ **招聘成本高企。**招聘会有很多成本，包括时间成本、人力成本、招聘费用，还有其它因各种原因带来的成本。如果要削减招聘成本，RPO 无疑是最为行之有效的一种方式。当招聘外包后，需求和结果之间，就少了许多无谓的损耗。

对于每一家渴望长期内保持成功的企业来说，识别能为企业带来成功的核心业务，并将大部分资源投入到这些业务的发展中去，才是明智之举。招聘对于企业成功非常重要，但是它绝非推动企业最终取得成功的核心业务，与其受困于人才短缺，被人才难题掣肘企业前行的步伐，还不如将招聘外包出去，积极响应变化，轻装上阵，以更充沛的活力去迎接市场的挑战……



用 RPO 来 提升人才招聘的 ROI

在人才招聘上的有效投资，将帮助企业获得竞争优势，从而迈向成功。

文 刘佳 图 CRO

经常有人提“人是企业最大的资产”，但未必所有人都能理解。通常，如果我们在技术或设备等资产上投资不足，会被视为做了比较失败的商业决策，但如果在招聘或招聘流程上投资不足，却不会这么认为。事实上，企业里的每一个员工的个人贡献，都可能对公司的成功产生巨大的影响。如果招聘到合适的人才，会让企业获益良多；如果招聘到错误的人才，则会付出沉重的代价。

如果我们把招聘真正看作是一种投资，那势必我们都会期望为企业招聘到能合适的人

才，帮助企业业务增长，推动企业迈向成功。但是在招聘的时候，并没有什么招聘或选择工具，能预测所招聘的新员工是一个完美的候选人。所以在确定候选人满足岗位所需的技能和素质需求之余，企业更多是在招聘成本上下功夫，以期提升投资回报率（ROI）。但问题是，企业是否真正理解招聘成本是什么？

那些被我们忽略的招聘成本

说到招聘成本，大部分企业都认为是代理

费、广告费和招聘人员的工资。但是仅仅只是这些么？有研究表明，超过50%的招聘成本都是间接的。最典型的例子就是招聘官或用人部门经理的时间成本——写职位描述、筛选简历、发送面试邀请、安排面试等等都需要花费时间。如果遇到合适的候选人，用人部门经理或老板需要进行面试。如果一天要进行10轮面试，那么他们的时间会因为“招聘”无情地流逝……以上假设还是建立在通过广告或代理能找到合适候选人的基础之上，如果招聘不那么顺遂，情况可能会更糟。

让我们一起来看看招聘流程中到底存在哪些间接成本。

◎ **招聘时间**：可能有人对此不以为然，从启动招聘到人才到岗，这怎么能算作成本呢？但试想招聘这段时间里，因岗位空缺，该岗位基本上不存在任何生产力——即便有人代班，产能也相当有限。此外，由于团队和消费者处于中断的状态，还可能因此造成业务流失。招聘时间越拖越长，浪费只会越来越多。

◎ **管理时间**：筛选简历、面试与候选人谈判等等，都需要花费时间。在这个过程中，还会存在面试了没录取的，以及发 Offer 了被拒绝等情况。总之，只要空缺职位没有被填满，所有的工序又得重来一遍。

◎ **候选人质量**：通常来说，新员工从入职到胜任新岗位并有所产出，平均需要6个月的时间。如果是高质量的候选人，这一时间能被缩短至3个月。很多企业在开展招聘时，更关注仅占整体人才池的20%左右的主动求职者，候选人的质量可想而知。如果他们能面向更宽广的人才池，则有可能改善这一状况。

◎ **新员工保留**：在加盟企业头一年离职的新员工平均超过20%，原因很简单，仅仅通过招聘过程中4-6周的联系，还不足以开发候选人和企业之间的文化匹配。新员工在入职时，并未意识到文化匹配的问题，但当工作压力增大，文化匹配的问题就会被放大。因新员工的流失引起的重置，将会带来额外的招聘成本。

◎ **法律风险**：有的企业因为招聘官缺乏相应的素养和常识，在招聘时会产生“用工歧视”，违反劳动法，并引发纠纷——这种可能并非不存在，它将会对企业的人才招聘及雇主品牌造成不利影响。

……

上述这些间接的招聘成本，极少出现在企业招聘官的工作总结里，成为人均招聘成本的衡量指标，但确实影响着企业的人才招聘，无可回避。

让企业的招聘成本最小化

通常来说，招聘成本约占员工基本年薪的25%，加上招聘过程中所花费的时间，你可以想象招错人的成本有多么高。所以，要节省招聘成本，最有效的办法是招对人。

既要确保招聘到合适的人才，并能将招聘的成本最小化，招聘官需要思考一些什么呢？很显然，在启动招聘之前，需要对新招聘岗位所需的素质和技能要进行全面评估。招聘官需要搞清楚以下关键问题：为什么我们要招聘这些人？他们的工作目的是什么？他们的主要职责是什么？以及他们该如何与组织里的其他人适应并协作？……这些问题将帮助你了解你所需要考虑的要素，以便找到持续成功的员工。

在招聘的过程中，首先要有清晰且健全的资格及技能模型，以作为候选人筛选的标准之一。此外，要给予招聘流程中所有相关者相应的培训，以确保这些标准被很好地实践。同时，确保招聘流程中的每一步都有据可查。为了确保业务不受消极影响，我们还要尽可能地优化招聘流程。优化招聘流程能带来更好的投资回报率，这里面包括高绩效的员工、较低的流失率以及长期内招聘成本的下降。

所以在某种程度上，我们鼓励企业将招聘外包出去。一方面，它能解放招聘官，并帮助招聘官识别什么才是真正适合企业的人才；另一方面，它能面向一个宽广的人才池，为企业提供更高质量的候选人。更重要的是，它能有效削减人才招聘中的间接成本，帮助企业提升人才招聘的投资回报率。

在可预见的未来，经济的动荡还将持续，对于一家意欲在市场上大有作为的企业而言，人才招聘的一致性、弹性和影响力至关重要。在人才招聘上的有效投资，将帮助企业获得竞争优势，从而迈向成功。拥抱RPO，也是在拥抱未来。■

利用 RPO 打造强势的雇主品牌形象

通过专业的战略、渠道、系统和顾问，RPO 能为企业创造一个不可抗拒的雇主品牌形象。

文 卢胜康 图 CRO

招聘已演变成营销战

“人才招聘变得比以往任何时候都更加复杂了，单纯地依赖于张贴广告来寻求候选人做出回应的方式正在变得不起作用。你必须做好充分的准备，同时把招聘看做是一场营销战。”在 2013 年 SHRM（美国人力资源管理协会）年会上，人力资源专家们发出了“招聘就是营销”的呼喊。

营销，首当其冲是品牌。如何寻找你的目标人才池，并建立对他们有吸引力的雇主品牌形象，是决胜人才市场的关键所在。一旦雇主品牌形象确立，它不仅能吸引到更多优秀的主动求职者，还能让消极求职者蠢蠢欲动，提升候选人池的质量及招聘效率。

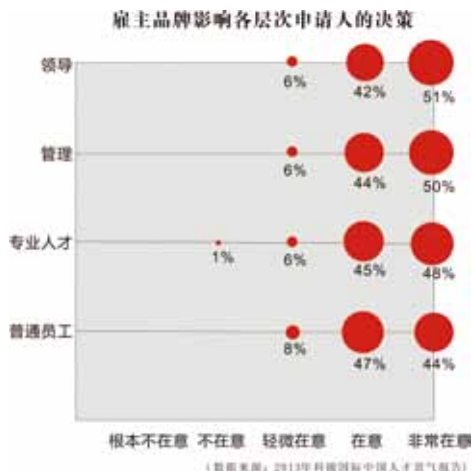
即便在国内，这种观念也赢得了越来越多企业的认可。虽然雇主品牌对于国内很多企业而言，还是个新鲜的名词，但在科锐国际年初发布的《中国人才景气报告》就有提及，雇主品牌已经开始影响到各层级申请人的决策。候选人的职位越高，雇主品牌对于他们而言就越重要。在调查中显示，有 51% 的受访企业领导高度在意雇主品牌，它已经被看作是其做出工作抉择的主要依据之一。

有的企业不清楚该如何定义自己的雇主品牌形象，构建差异化，并进行有效的传达——其实雇主品牌并没有想象中那么高深莫测。凯

业必达（Career builder）曾面向求职者做过一次调查，咨询他们在浏览招聘信息时，最期望看到什么？得到的结果依次是：清晰的工作描述、详尽而实际的工作职责、职业发展指南、证实快乐工作环境的事实、现有员工的赞誉词、企业大型活动的照片等，这些信息就是雇主品牌。其次，在候选人面试流程中，从面试初始就提供良好的候选人体验，帮助他了解公司和企业文化，更好地融合，直至正式入职，在整个过程中所呈现的细节也是雇主品牌。它虽非一两句口号，却能直落人心，只是平常我们不怎么在意罢了。

同一个平台，同一个声音

当下的经济环境还并不明朗，国内企业发展遇到了前所未有的挑战，人才对于企业的重要性变得越来越明显。对于那些企业品牌不知名或是行业缺乏吸引力的企业来说，必须在雇主品牌建设方面有所作为，才可能赢得优秀人才的青睐。和产品品牌的营销一样，潜在和现有员工对雇主品牌的认识同样遵循着“意识 - 理解 - 偏好 - 选择 - 忠诚”的流程。在企业进行雇主品牌的推广和传播时，除了需要强化内部员工从求职到离职整个职业阶段的雇主品牌灌输，还需要善用媒介，提升雇主品牌在潜在和现有员工心目中的价值。



企业之前并非不注重品牌广告，在每年的招聘预算中，有大部分就投入在招聘广告上。只是在传统的招聘模式里，企业往往会同时使用多个招聘网站和多个代理，不同的供应商对企业品牌的理解会存在一定的偏差，最后传递给候选人的信息也难以形成统一。芜杂的信息，并不利于候选人了解企业的雇主形象，这也是这些招聘广告只能起到吸引人才关注，却不能影响人才工作决定的主要原因。

如果采用 RPO 这种招聘模式，情况就会大不一样。RPO 也就是招聘流程外包，和企业内部的招聘职能一般，不过它整合了所有的招聘渠道，能有效地提升企业招聘的效率和质量。更重要的是，RPO 通过流程的标准化，能向候选人传播统一、清晰的品牌形象，为企业打造一个不可抗拒的雇主品牌。

以前我们理解 RPO，更多是从降低招聘成本及解决招聘挑战考虑的，但 RPO 其实不仅仅是简单的招聘服务，更是为企业建立人才管理系统，改善内部人才结构，助力企业人力资源实现业务支持到业务战略合作伙伴的转型。也就是说，RPO 不仅能帮助企业招聘高管和有经验的员工，还能帮助企业进行临时员工的采购、校园招聘、内部流动、重新安置和离职安排，进行战略性的人才配置，为企业打造人才的供应链。基于此，它对企业的雇主品牌也能有更加深入的理解和认知。

通过 RPO，助力雇主品牌

所谓雇主品牌，实际上是构建一个“我渴

望为之效劳”的工作场所。于是，企业必须首先了解到核心员工是谁，也就是说它期望吸引哪些人，并向他们传递信息。之后，才会考虑针对性的传播渠道和策略，以便信息能够有效地到达，并起到相应的效果。RPO 实际就涉及到这些方面，结合企业的实际情况，运用其专业知识，它能通盘地考虑企业的人力资源战略，并系统地制定解决方案及计划，来传递企业的雇主品牌。什么阶段招聘长期员工，什么阶段招聘招聘临时工，什么阶段开展校园招聘或实施实习生计划，都有相应的规划。针对不同的人群，所传递的雇主品牌侧重点亦会有所不同。

除此之外，在招聘中的每一个环节都可以进行雇主品牌展示。为了保证雇主品牌形象的有效传达，每一个环节所展示的雇主品牌形象必须统一清晰——这一点在传统的招聘模式里是难以实现的。譬如在招聘的采购阶段，RPO 供应商能依循严格的选择和评估过程，在适当的时候推荐合适的人才；在面试流程中，它会建议企业选择结构化的方法和评分系统，来代替以往的直觉；在员工的入职流程里，从 Offer 的撰写、发送，到新员工的安置、引导及培训，都有清晰的规划，确保他们能充分地了解组织结构、商业计划、产品 / 服务及竞争对手的状况，让新员工更加容易融入团队……所有这些标准和规范，不仅能优化企业原有的招聘流程，更是在增强候选人对企业的好感。

在雇主品牌的传播上，RPO 还能为企业构建统一的出口。以一览 RPO 服务为例，它就很好地利用了一览网这个媒体平台，通过全方位的企业雇主品牌形象展示，向候选人呈现企业真实风采。与此同时，一览 RPO 还提供《职业的力量》和《一览话职场》访谈，方便企业更具体地介绍其用人理念和企业文化。

当下企业已经处在人才竞争非常激烈的环境里，所有的企业都在尝试各种不一样的方式来吸引优秀的人才。如果期望从中脱颖而出，借助 RPO，构建强有力的雇主品牌形象，构建竞争优势，将是一个不错的选择。当招聘官把招聘提升到营销的高度，他也将真正成为企业的战略合作伙伴，在推动企业迈向成功的征途中实现自我的价值——这也是从事招聘的我们一直努力的方向！

超越招聘 最大化 RPO 价值

要想将 RPO 的价值最大化，还需要有良好的计划，在合适的时间进行部署、传达和变革管理。

文索引 CRO

在景气不好的时候，很多企业都会放缓招聘的节奏，并且缩减自己的招聘官队伍，但是这并不意味着他们会放弃招聘——即便只有少量的招聘需求，他们依然会有难以填充的岗位，他们依然会建设人才社区，以便在经济复苏的时候，能快速重启招聘。

当钱袋紧缩，但又想要招聘到高质量的人才时，很多企业就会转向 RPO。“RPO 的好处显而易见，它不仅具备成本效益，符合商业需求，还能解决招聘难的问题，并快速响应招聘量，提供一个更好的候选人体验。”一览运营总监薛泉源说，“这也是为什么最近这几年经济大环境不好，但是 RPO 依然能得到快速

发展的原因之一。”

RPO 能帮助企业降低招聘成本，优化招聘流程，甚至能提供竞争优势，但它的意义仅限于此么？

RPO 关系不仅是供应商关系

当企业决定外包招聘，通常会向 RPO 供应商发送需求建议书 (RFP)。在陈述 RPO 的目的时，你是否会将缩减成本列为首要目标呢？“如果是这样的话，相信那些优秀的 RPO 供应商都不会参与进来。因为 RPO 的关系是建立在实际业务需求的基础上的，如果是以前



减成本为主要目的，那么这段 RPO 关系可以预见不会太愉快。”薛泉源建议在创造问题时，需要设定业务目标，以及招聘流程将如何影响它——这样才能体现 RPO 真正的价值。“RPO 项目是否会获得成功，取决于在开始的时候它的业务目标和招聘项目是否清晰。”

早期的 RPO 关注在没有核心的招聘职能上，它的目的只有一个，就是解决某一招聘挑战，譬如说填充难招聘的岗位，或是在较短的时间内招聘到一定数量的人才。不过现在的 RPO 不仅是用现有的候选人填充空缺的职位，而是帮助企业建立人才管理的职能。理想中的 RPO 应该是，RPO 供应商作为企业的价值合作伙伴，将企业的文化融合进招聘中去。所以现在的 RPO 关系，不仅仅只是供应商关系。如果期望获得 RPO 的最佳结果，就需要把 RPO 供应商当作是自己职能部门的外延，并且在文化上将他们融入企业之中，战略性地安排 RPO 关系。

有的企业除了拥有招聘技术和评估、采购方案，其它的招聘职能全部外包，而有的企业则只是外包某一岗位或某一项目的招聘，这两种 RPO 关系是不一样的。在启动 RPO 项目之前，要考察业务需求，然后再去建构一个适当的支持模型。

从四个维度选择 RPO 供应商

成功的 RPO，能收获除招聘人才、节约成本之外的更多价值。你需要寻找到合适的 RPO 伙伴，并且适当地培育和管理 RPO 关系，才有可能得到意想不到的收获。

通常建议将招聘外包给具备整个招聘流程中所需的知识，懂得如何运作所有的事情，在整体解决方案中具备深度和广度经验的单一供应商。因为一个单独的合作伙伴，更利于深度关系的开发。它相对于管理多家供应商，对企业的挑战和成本更低。即便只外包招聘流程这一块，它依然能运用专业技能（如评估和调查反馈），帮助你创造可衡量、高质量的招聘。

那么该如何去挑选合适的 RPO 供应商呢？薛泉源建议从四个维度去考虑：

首先是**规模**，如果你需要招聘大量的人才，或者需要招聘跨区域的人才，你可能需要寻找



▲ RPO全景图——当企业选择 RPO 服务时，需要关注的地方。

一个可以支持该需求的 RPO 供应商。

其次是**行业**，并不是所有的供应商都支持每个行业，大多数 RPO 公司都只专注于某些行业，如 IT、制造业、零售业等。真正熟悉你所处行业的 RPO 供应商，也必定拥有解决你关键问题的资源。

其三是**经验**，RPO 供应商是否具备满足你需求的专业知识和能力？它是否有成功且满意的客户？所传达的结果是否是你所期望的？

最后则是**相互之间是否谈得来**，RPO 是一种合作关系，项目需要维持三个月、六个月甚至一年的时间，你必须和你喜欢的人在一起工作，才有可能收获比较好的结果。

据薛泉源介绍，依托于一览英才网的一览 RPO 服务，自身已经积累了大量、优质的专业人才资源。经过近十年的运营，以行业细分为特色的一览英才网在土木、电力、石油化工、机电机械、金融、新能源等行业也拥有丰富的专业和人脉积累，能针对客户业务需求提供灵活招聘解决方案，快速、高效地帮助客户实现招聘目标，获取合适的人才，赢得竞争优势。

用战略性的思维看待 RPO

RPO 是否只是帮企业削减了招聘成本，解决了招聘难题？答案肯定不仅仅只是这样。

首先，外包招聘是改变企业的人才观念的一个最佳契机。企业采用 RPO 服务，本身就是一个很大的改变。赢得 CEO 和公司高层的认可，也是让企业内部关注招聘的好时机。通过 RPO，可以帮助优化企业的招聘流程，可以培训用人部门经理成为优秀的面试官，可以提升招聘技术的使用，可以梳理企业面向人才市场的品牌形象等等。当然，变革管理要在选择 RPO 供应商之前就展开，从高管支持购买就开始推进。你可以和 RPO 供应商一起推动这一改变，在此过程中，要确保信息公开，让利益相关者了解到关键问题和决策，确保沟通和变革管理计划全面到位。

其次，RPO 也为企业重建标准提供了机会。以前，企业也招聘了不少人才，获取了大量的数据，但是有价值的信息产出却很少。在与 RPO 进行沟通时，你会与其沟通衡量成功标准，其间可能有面试录用率、用人部门经理满意度、候选人关注度、单一员工招聘成本以及 ATS 系统的利用等等。通过与 RPO 供应商的探讨，你可以确定两三个关键指标，确保能给招聘带来实质性的改变。当然 RPO 也帮助你跳出招聘庶务，有了更多时间思考招聘与业务的关系。和 RPO 伙伴一起，企业能制定和使用与业务结果相关联的更佳指标。

“将招聘流程外包给单一供应商，你还可以获得很多附加利益。”薛泉源说，“举个例子，一览 RPO 服务就拥有各区域各行业的薪酬数据，可以为企业在制定岗位薪酬标准时，提供顾问服务。一览 RPO 服务也可以协助企业进行高端人才的背景调查，甄选真正合适的候选人。甚至尽管企业不购买这些解决方案，一览 RPO 服务所拥有的知识和专业技能，观察招聘流程中还存在哪些机会，去帮助企业如何利用现有资源产生最好的结果。企业还从招聘伙伴那里获取行业研究和发展趋势报告，帮助企业强化流程的其它领域，去获取战略性的优势。”

他补充道，“RPO 关系为企业提供了一个持续学习的管道，帮助企业内部的 HR 从业人员获得超出范围的知识。当企业了解行业需求

和最新的解决方案，提升了流程执行意识，自然也能获得最后的成功。”

让 RPO 的价值最大化

只有清楚地了解业务目标，才有可能了解 RPO 的全部价值。要想将 RPO 的价值最大化，还需要有良好的计划，在合适的时间进行部署、传达和变革管理。有的 RPO 项目可能是非常复杂的解决方案，牵涉了很多流程。有的公司喜欢赶时间，却忽略了要想获得长期的成功，其实部署阶段非常关键。

首先，你需要赢得企业核心管理层对 RPO 项目的理解与支持。CEO 对项目的认可，会影响到其他业务部门的行为。当你决定驱动 RPO 项目时，还需协同利益相关者，去充分解决你为什么考虑改变招聘程序，并且你期望收获什么：效率、效能、节约成本、高质量的候选人、创新、更好地控制竞争优势……然后赢得他们的支持，只有将利益相关者牵涉其中，才能推动这一决定继续前行。

在选择 RPO 供应商时，要清楚地描述企业所存在的痛点以及业务目标。你需要预留足够的时间，让 RPO 供应商去思考这些问题，并给他们提问题的空间。通过交流，才有可能促进双方的了解，便于你做出正确的抉择。

一旦你选择一家 RPO 供应商作为招聘合作伙伴，就需要将它变成企业的一部分。RPO 供应商就像是公司新成立的部门，要像培训新员工一样培训他们，定期规划面谈，确保提供给他们支持其开展工作的所有材料和信息，让他们充分理解企业文化及业务优势，了解公司招聘的痛点，协商针对性的解决方案，并明确里程碑事件。

通常来说，在推进 RPO 的头一年里，每个月都要沟通讨论测量方法及阶段性成果。不过不要催促流程，RPO 供应商消化需求及进行仔细的部署，都需要花费时间。

当然，外包招聘也并不等于企业可以高枕无忧。RPO 能带来更高质量的候选人，但要让这些优秀的人才真正成为公司的新员工，还需要企业招聘官和用人部门经理们在面试中投入更多专注和热情。只有伟大的招聘官和伟大的招聘流程，才能构建企业的一系列“伟大”。■



RPO 的驾驭之道

风险和阻碍不应成为我们选择 RPO 的拦路虎，相反我们更应从这些可能的失败中，寻找到应对和改进之策。

文 黄珍 图 CRO

如同工作和生活中的其他事情一样，RPO 同样伴随着风险。我们不希望你决定使用 RPO 时，被这些风险所吓跑，只是希望你能意识到这些风险，来帮助你更好地做决定。当你在犹豫是否该采用 RPO 时，在选择 RPO 供应商时，或在推行 RPO 项目时，这些风险都是你必须考虑的。

RPO 不等于一劳永逸

很多企业都会觉得既然采用 RPO 了，那么一定能帮助企业带来好的结果：招聘成本会减少了，招聘流程会优化，招聘更有效率，招聘员工也可以去做其它的事情了……如果你这么想，可能会大失所望。

企业招不到人，是因为各式各样的问题。固然，RPO 供应商在招聘上有优势，但如果你并不清楚自身招聘无法运转良好的真正原因，而寄希望于别人给你带来更好的招聘，是不现实的。譬如如果你招不到人，是因为企业所提供的薪酬远远低于市场平均水平，那么你即便将招聘外包出去了，你依然很难招到合适的候选人。也可能有人认为，我的企业规模很小，利用 RPO 可以得到更多的候选人。但是企业规模小，是否是你得不到候选人青睐的主要原因呢？这是需要审慎思考的问题。如果你不承诺去修复或提升你招聘中所存在的问题，那么就算你将招聘职能外包出去，也不会与以前有任何不同。

招聘并不是为了填充空缺职位，简单寻找并雇佣人，它其实涵盖了从雇主品牌、采购、筛选、评估、招聘、录用等所有事情。RPO 关系，有时候是一种顾问关系，它需要和企业以及企业的招聘官一起工作，去发现并解决企业招聘中所存在的问题，才能有效地提升企业的招聘效率。因而，采用 RPO 服务，并不等于解放了招聘官，它所需要做的事情有很多。

制定合理的期望值

有的企业纯粹是因为要削减招聘开支，而使用 RPO 服务——这是个误区。如果说你要在很短的时间内招聘很多人才，或者说你想寻找某个领域的行家里手，选择 RPO 是绝对没错的，它比你自己招聘或采用猎头，要廉价得多。但是假如你的企业每年招聘不了几个人，那么你使用 RPO 就略微有些浪费了。或许你会觉得公司太小，没有专职的人负责招聘，那么你其实可以指定一个部门经理，或者你自己，来担纲招聘官这个角色就可以了。

RPO 也不一定是万能的。如果你想要招聘的人才已经断绝或者根本不存在，就算将招聘外包出去，也不会做得更好。

“通常来说，企业选择 RPO 的原因无非有三：提升候选人的质量、提升招聘的响应速度以及削减成本。但在不知不觉之间，成本就会跑到最前面。切记，它不是衡量 RPO 成功与否的唯一标准。” 一览大客户部经理韩冬雪说，“缺乏主要的评价指标，在 RPO 的执行

过程中容易被忽视，却是一个很严重的问题。”

有时候企业也期望 RPO 像哈利·波特的魔法棒，能帮助企业解决所有招聘问题，这也不现实。为了确保 RPO 成功，你需要找到招聘的痛点，确立少部分关键成果，并将其和招聘质量、速度和成本等指标关联起来。

关注雇主品牌

雇主品牌也许是外包招聘之后，招聘官最应该考虑的事情。因为这是一个非常好的契机，可以让企业有机会重新提炼、建构和传播雇主品牌。一个强势的雇主品牌，通过定义和转化公司形象和企业文化，传播给目标受众，可以为企业带来大量高素质人才。它也为积极的候选人体验奠定基础。如果你在 RPO 期间，没有去做相应的工作，那么你的招聘效果将会大打折扣。

大部分领军企业在选择 RPO 服务时，会考虑将外包雇主品牌给 RPO 供应商。因为当 RPO 供应商同时也负责雇主品牌时，他们别无选择要深入地了解企业文化，要加倍地信任客户。

在与 RPO 供应商的协作过程中，你会了解到他们是如何接触你的候选人，并且将你的商业品牌和价值主张传递给候选人市场。通常来说，每招聘 1 个人，你的 RPO 供应商都会接触 10-30 个人。关注雇主品牌，也有助于你了解到底哪些信息留在哪些没有进入到你企业的候选人心中，以及到底会给他们带来什么样的影响？

据韩冬雪介绍，一览 RPO 服务采用“从起点到终点”的一站式服务，采用项目制运作，统一面试，集中上岗，统一培训。同时还会统一招聘宣传渠道，帮助企业树立雇主品牌。

建立可信赖的 RPO 关系

客户与供应商之间可信赖的 RPO 关系是成功 RPO 的关键指标。如果缺乏这种信任，RPO 只能为组织变革和管理提供很小的帮助，这样，它就真正变成“外包任务”了。

信任的关系首先体现在文化和价值的趋同上。信任关系是客户与供应商双方的责任。企

业有必要让 RPO 供应商深植在企业文化之中，向其提供全职员工才会接触到的所有内容：新员工入职培训、关键领导讯息、新闻简报、培训和了解他们对组织内关键战略行动的影响。信任关系还建立在 RPO 供应商的稳定性上。这种稳定性不仅包括服务员工的稳定性、专业的稳定性以及联络沟通的稳定性。如果存在不稳定的状况，就很难精准地分析问题并解决问题。所以在选择 RPO 供应商时，最好是选择之前有过一定合作，并且合作愉快的供应商。

服务水平协定（SLA）是缔造信任关系的重要组成部分，提升服务等级，有助于增强能力，提升合作关系的契合度。为了强化这种信任关系，你还需要特别关注 RPO 合同上的违约责任和限制条款，因为它也将影响最终结果的达成。

强化 RPO 流程管理

很多 RPO 没有收到理想的结果，很大原因在于对流程的控制不力。毕竟这只是因为业务而捏合在一起的伙伴关系，如果要进行长期友好的协作，就必须拥有健全的管理架构和指导原则。若不然，一旦有太多人进来指手画脚，又或是缺乏目标和控制，就很容易导致项目失控，而产生风险。

很多企业在内部将 RPO 视为另一个代理机构，从而将结果管理或关系本身委托给特定员工或招聘经理。这显然是不够的，成功的 RPO 会有清晰的管理架构，可将合作关系的可见度、责任和影响提升至最高领导层。他们共同了解趋势、评估业务影响、互相学习提高绩效直至最终令合作关系超越交易层面。

国外的 RPO 机构倡导金字塔型的管理架构，从评审委员会、管理委员会、服务委员会到执行人员，每一层级都有非常清晰的职责和权利。不过只有在比较大型的 RPO 项目上才用得到这么“庞大”的管理架构，通常的 RPO 项目，简单 2 人组就已足够。其中一员建议是企业内比较有影响力的“玩家”，如人力资源副总裁或人力资源总监。能确定各部分的业务安排，并进行业务计划的分析，审核 RPO 项目相关报告和建议，并做相应的决策。另外一员为项目经理，监督 RPO 项目的推进，并保

RPO 领导者的 PACE 模型

压力 (Pressures)	行动 (Actions)	能力 (Capabilities)	促成者 (Enablers)
<ul style="list-style-type: none"> 在人才市场上，所需求技能（人才）的短缺 	<ul style="list-style-type: none"> 集中关键内部资源在企业核心竞争力上 部署内部招聘人员，确保灵活性 自动优化现有流程 	<ul style="list-style-type: none"> 至少每半年正式评估一次合作伙伴的绩效 RPO 供应商理解企业文化并且外部所传达的信息与品牌匹配 征求用人部门经理和流程中其它利益相关者的反馈 在外包之前，定义需要被解决的招聘流程的痛点 允许 RPO 供应商与用人部门经理接头，确认需求 	<ul style="list-style-type: none"> 候选人跟踪平台 招聘流程顾问 工作角色定义/需求建立服务 用于监督合作伙伴成果输出的分析和情报工具 雇主品牌服务 评估 薪酬/福利/奖励计划

持与公司高层、用人部门经理以及 RPO 供应商的沟通顺畅。

任何 RPO 项目启动后，都会出现磨合期和成熟期两个管理阶段。在磨合期内，供应商需要了解客户的招聘需求、企业文化，协商或修正业绩评估的架构和指标。在磨合期内，需要双方频繁地沟通与讨论，通常每月都要有 1-2 次沟通。待迈入成熟期后，就可以顺畅地开展各自的工作了。在一个合理的管理架构下，可以确保识别那些真正适合企业的顶尖人才，每一方都扮演好自己的角色，让各自的绩效得到最大化的支持和开发。

结论

风险和阻碍不应成为我们选择 RPO 的拦路虎，相反我们更应从这些可能的失败中，寻找到应对和改进之策。毋庸置疑，随着 RPO 市场的不断成熟和发展，RPO 将改变中国企业人才获取和人才管理的方式。先人一步，以合理的方式，与合适的 RPO 供应商合作，不仅能为企业招聘到广泛的人才，还能真正提升企业的竞争力。成为企业获得持续成功的“战略合作伙伴”，就从此刻开始……

把招聘交给专业的人，

—— 让您轻松带走专业人才！



招聘量大？职位难招？
人才专业性要求高？
特定新岗位没有人才储备？
.....

那就使用一览英才网RPO服务！

一览英才网专业招聘顾问团队，

为您为客户提供整体或部分的招聘流程解决方案，

帮助您解决不同招聘的压力和挑战。

把招聘交给专业的人，

让您轻松带走专业人才！



三荣电梯

SANEI ELEVATOR

科 TEC

【案例】

三荣电梯 | RPO 助力异地招聘

一直依赖于出口的三荣电梯将目光转向了国内市场，快速发展的他们需要在八个区域招募专业人才，一览 RPO 服务帮助他们解决这个难题。

本刊编辑部 CRO

三荣电梯的前身为上海昌华电梯有限公司，1987 年成立，最初是从电梯服务起家，上世纪 90 年代初拿到了民营企业第一张国家级电梯生产许可证，从此迈入电梯制造业。当时，外资、合资电梯企业的强劲实力和品牌效应令国产品牌举步维艰，三荣电梯 1997 年在全国首家推出住宅电梯新概念，并取得了辉煌的业绩。2003 年，三荣电梯重新调整战略，开始走国际化销售的道路，并于同年与日本三荣株式会社合资成立上海三荣电梯有限公司。作为中国的电梯制造商，三荣电梯的产品已远销 40 多个国家和地区，并且是第一个在法国巴黎投资兴建了电梯生产制造企业，产品得到了国外客户的一致好评。

三荣电梯的招聘挑战

据三荣电梯人力资源总监沈熠介绍，目前三荣电梯还是一家以出口为主的企业，公司的 80% 的利润都来自国外。也正是因为如此，给公司的人才招聘带来了相当大的挑战。随着 2010 年外资股东的退出，三荣电梯开始积极筹备上市，并加大力度进行战略调整——在

发展关注国外市场的同时，抓紧在全国进行分公司建设和网点配置。“由于公司之前更专注于海外市场，在国内市场的占有量并不高，品牌知名度还比较低，候选人对三荣电梯缺乏了解。”

“三荣电梯在北京、广州、成都、郑州、西安、福州、济南、沈阳等八个地区开展招聘，对象主要是销售人员。说是销售人员，其实主要是让他们负责一个区域。除了销售技巧之外，我们还看重他对当地市场的把握。”沈熠介绍说，“做生意是一方面，更多还是期望能宣传我们企业，让更多人知道三荣电梯。”

但这恰恰又是三荣电梯面临的另外一个难题。众所周知，近年来中国电梯产销量以每年 20% 左右的速度增长，目前我国的电梯总量已突破 210 万，成为电梯产销量、保有量的第一大国。但是电梯人才培养速度却远远赶不上电梯行业的发展速度，企业自有培训中心的规模有限，院校电梯专业的起步晚、教学体系不成熟，导致各地都出现电梯人才短缺的状况。据一览电梯英才网统计，电梯业现有专业人才 60 万人左右，目前人才缺口还有 60~80 万人。而对于非专业人才进入电梯企业培养至少要 5~8

电梯体验馆

EXPERIENCE HALL

技术改变服务

TECHNOLOGY CHANGES SERVICE

年时间，远水解不了近渴。

三荣电梯在人才招聘中尝试了很多渠道。据三荣电梯招聘主管杨帆介绍，校园招聘、网络招聘、大型招聘会及行业组织的招聘会均有参加，但是效果乏善可陈。“电梯行业市场上的人才鱼龙混杂，真正有用的人才并不多。”杨帆对此颇感无奈，“安装维保人才的人职门槛比较低，相对还好招聘。但是对销售人员则不同，需要对技术有一定的了解。”

“电梯行业经过这么多年的发展，已经出现了很多种类。很多新进人员，他们可能连电梯什么构造都不了解，这肯定不行。”杨帆说，“要想在技术层面有一定的领悟，至少在这个行业里做一年；到第二年，自己手里的资源积累起来，才可能从中培养开发出一些代理商来；第三年，他才可能真正符合我们的需求，对当地的市场有一定的了解：当地有多少电梯企业、每年销售量是多少、我们的份额是多少、该以什么样的形象进去……”

“招聘人才，我们首先要求有行业背景，其次看重他的品德，再则看重他在原来公司的业绩。”沈熠补充道。

一揽 RPO 助力三荣招聘

在人才招聘受挫之时，三荣电梯想到了一揽英才网的 RPO 服务。三荣电梯与一揽电梯

英才网早在好几年前就有过合作，对其招聘效果和服务态度非常肯定。RPO 合作是在今年 8 月份签订合同，9 月份开始实施，也收到了不错的效果。

沈熠认为，使用 RPO 服务最显著的优势是应聘的候选人专业对口，针对性很强。她坦承三荣电梯缺乏相应的专业人才储备，如果是企业单独去各地招聘的话，费时费力不说，还很难收到满意的结果。一揽 RPO 团队事先为企业猎寻到合适的候选人，并做好面试前的相应准备，大大提升了招聘的效率。

“以前招聘的时候，很多前来应聘的候选人都不是本行业的人才，但是使用一揽英才网的 RPO 服务，依托其庞大的专业人才池，基本达到了我们预期的效果，为企业节省了大量的时间。”

RPO 服务还为企业的雇主品牌提供了统一的宣传通道，方便候选人更加深入地了解企业。不过沈熠同时也谈到了在品牌传播上的一些不足，“不同地方的候选人所看重的点是不一样的。比方说，大城市的人才可能更注重品牌，中等城市的人才可能更注重薪酬，而小城市的人才可能更注重在还款方面给他们一些优惠，给代理商更优厚的待遇等等……在雇主品牌传播时，针对不同区域的人群，要有针对性地和他们阐述。”

她认为完美执行 RPO 项目的要素在于有效的沟通。“客户提供需求和政策，RPO 供应商提供解决方案。唯有细致的沟通，才能形成有效的配合，才能让 RPO 项目落地。”

“相比发达国家而言，我国千人保有量还很低，电梯需求仍有巨大的增长空间，公司期望未来有一半的利润来自国内客户。在不久的将来，三荣电梯还将进一步加强分公司的建设和网点的配置。借助 RPO 服务，我们相信，三荣电梯终将跻身于中国电梯行业的前列。”沈熠说。

◀上海三荣电梯有限公司人力资源总监沈熠。



【案例】

中建钢构 | 破解中高端人才迷局

受限於市场人才紧缺，中建钢构一直都难以招募到合适的专业型、高端型人才，于是他们找到一览 RPO 团队，帮忙解决这一难题。

本刊编辑部 CRO

中建钢构有限公司（下称“中建钢构”）是中国建筑股份有限公司旗下大型全产业链钢结构专业集团企业。“从规模来看，在中国钢结构行业中，中建钢构有限公司位于前列。从经营布局来说，公司实行‘五加一’的经营布局，包括华南、华东、北部、中部、西部，以及海外。从市场环境来说，东南沿海以及北方地区的市场份额，要高于中西部地区。”中建钢构广州分公司人力资源部经理黄琨介绍说。

中建钢构有限公司广州分公司成立于2006年，是中建钢构旗下支柱型区域分公司，现有业务范围覆盖广东、福建、云南、海南和广西等五大省份，在建项目18个。目前中建钢构有在职员工近4000人，其中广州分公司在职员工650人，30岁以下的青年员工390多人，比例达60%。这支年轻的团队葆有开拓创新的活力和干事创业的热情，为广州分公司的发展壮大贡献了巨大的力量。

钢构人才战争已臻白热化

“虽然拥有优秀的人才团队，但是，随着公司业务的发展，在人才需求方面依然有着巨大的缺口。”中建钢构广州分公司人力资源部经理黄琨介绍到，“从公司人才结构来看，人才缺口比较大的主要集中在安全监管、项目经



▲中建钢构广州分公司人力资源部经理黄琨。

理、生产经理、钢结构深化设计等专业型、高端型人才。”

究其原因，黄琨认为主要有四个方面：第一，作为中国排名靠前的大型钢构企业，中建钢构的业务发展迅速，项目多，需要的人才比较多；第二，为保证公司项目能够高质高效地完成，中建钢构在人才招聘的要求相对比较高，能够满足我们招聘要求的人才难以找到；第三，由于中国大型的、好的钢构公司不多，钢构人才相对来说比较缺乏，人才的流动常常限于几家大的钢构企业之间，难以找到更多的钢结构

人才；第四，由于人才比较紧缺，人才招聘的过程中，人才招聘渠道比较窄。

就目前而言，全国钢结构行业的人才总量大约在 50 万 ~60 万，虽然每年都在增加，但是依然供不应求，尤其是技术类的专业性人才和中高端管理人才缺口非常大。另外一个方面，钢构行业人才地域分布差异大，主要集中在北京、天津、上海、苏杭、粤闽五大地区，使得钢构行业的人才招聘愈演愈烈，呈“军阀混战”之势。

由于人才的供应在短期内难以有所改观，因此，为保证公司人才能够跟得上公司发展的需要，中建钢构一直在不断地拓宽招聘渠道，囊括了校园招聘、网络招聘、RPO、内部推荐等。现今，中建钢构每年的招聘需求通常在 600 到 700 人，其中，校园招聘占绝大部分，达到 500 人左右，剩下的 100 多人为社会招聘。中建钢构进行校园招聘时面向的是所有岗位，因为如今大学毕业生数量多，人才之间的竞争激烈，因此，校园招聘比较容易招聘到所需的人才。而社会招聘则主要集中在管理、生产等专业性、中高端型人才需求，通常需要多种招聘渠道相结合。



▲高 530 米、共有 116 层广州地标性建筑——广州东塔正是中建钢构广州分公司的在建项目之一。

RPO，开启迷局的新钥匙

2009 年，中建钢构就已与一览英才网进行网站会员服务合作，面向社会招聘专业性人才，收到理想的招聘效果。但在中高端人才招聘方面，单纯地依靠网络招聘难以招到公司想要的人才，因此，中建钢构广州分公司与一览英才网开展了 RPO 服务合作项目，主要面向钢结构项目经理、项目生产经理、项目质量总监、项目安全总监、钢结构深化设计等六个工作岗位。

黄琨表示，这些岗位属于中高端人才岗，符合中建钢构要求的人才比较少，招聘难度大，需要深入的挖掘才能够找到相应的人才。虽然项目推进时间并不长，但他非常肯定一览 RPO 服务团队的工作，“自从开始与一览英才网进行 RPO 服务项目合作至今，一览英才网所提供的服务态度非常好，招聘效果也比较理想，到岗人才都能符合我们的招聘要求，值得肯定。”

虽然中建钢材每年都会招聘大量的应届毕业生，但是这批人才要成长为专业型、中高端型人才需要至少五到八年的时间，黄琨认为，RPO 是中建钢构招聘理想人才的必然选择之一。不仅如此，他还说，“开展 RPO 服务合作，可以很好地提高企业招聘效益，因为人才服务机构所掌握的人才信息比较多，资源比较丰富，能够清楚地知道行业人才状况。同时，通过 RPO 服务合作，企业可以把一部分的招聘流程工作交给人才服务机构来完成，从而节省时间与人力，让企业人力资源部门能够把时间与精力放在企业的人力资源发展战略上，更加专注于企业的战略发展。”

他还建议企业招聘官，“对于一般性的综合型岗位招聘，如行政、人力资源等，可以选择一些综合性的服务机构。而如果招聘的是专业性的岗位，那么最好选择专业性比较强 RPO 服务机构，这样效果才比较好。”



别让优秀候选人死于面试

有的人没通过面试，有的人则不想继续面试了，他们同样的在面试中“死亡”，但对企业招聘的影响是不一样的。优化你的招聘流程，别让优秀的候选人死于面试！

文 王桂林 图 CRO

候选人应聘工作，他没有通过企业的面试，他们在面试中“死亡”了。还有一种情况，因为企业糟糕的面试流程，慢待了候选人，导致很多优秀人才不愿意再继续接受企业的考察，他们也在面试中“死亡”了——死于面试，很残酷，却很普遍。

每个人一生中都会遭遇无数的面试，有时我们会屈服于这些面试，但是有时我们也会说“不”。招聘面试同样如此，它夹杂着爱与恨：在刚开始的时候，候选人期望得到面试的机会；但得到面试的通知后，他们普遍都会承受一波又一波的压力和痛苦，致使他们放弃期待。

面试死亡因素 1：过多的面试

每一个候选人都能理解面试的必要性，但是当被要求面试太多次，痛点就会出现。曾经有一个知名技术公司的 CEO 要求每份工作的

候选人都要经受惊人的 17 轮面试——虽然没有人知道如何以及为什么要进行这么残忍数目的面试。还有数年前的谷歌，在业界获得声誉后，它也曾要求超过两位数字的面试。

谷歌的理由冠冕堂皇，它认为招聘会影响到企业里的每一个人，所以“公司里的每个人都有资格去面试候选人”。幸运的是，迫于面试死亡的压力，谷歌最终启动内部调研。调研表明，在四轮面试之后，回来参加复试的人会逐步递减。因为谷歌受欢迎的职位都要求有先进的技能和创新意思，对于大部分工作而言，超过三次的面试是完全不必要的。

很明显，当面试的次数超标，不仅公司只能得到很少的附加值，并且每个候选人都会承受不必要的伤害。过多的面试，会让候选人的精神、自尊、对自我价值的感知受到损害。一方面它导致候选人在长时间、压力的状况下等待，无论是对候选人本人，还是他的家庭，

都会感到不必要的压力和不适；另一方面，如果候选人在职或他生活在其他城市，为了脱身去面试，它会强迫候选人创造很多虚假的借口——这些都是非常不好的候选人体验。此外，用频繁的请假 / 旷工来参加面试，也会影响到候选人的职业生涯。

对于招聘方而言，举行过多的面试，并不会提升招聘决策，而且会浪费人力资源部门和招聘官的大量时间。假如候选人在网络上发布关于你面试流程的负面信息，可能还会伤害到企业的外部形象以及未来的招聘。

但为什么企业经常会要求过量的面试呢？对招聘失误的恐惧可能是主要原因。可是就算你举行了再多的面试，也不能保证哪个个体是完全合适的。所以，适当调低你的预期吧！

面试死亡因素 2：重复

好吧，我们的面试不需要那么多次了，但是还有个令人难以理解的问题出现了：明明候选人在上一轮面试中已经回答了这个问题，但在接下来的面试中，还会重复遇到同样的问题。刚开始，候选人或许会感到泄气，但是接下来就会有些懊恼——如此重复，会让候选人觉得这是家什么公司，管理真混乱，不值得加入。

重复问同样的面试问题，除了会增加候选人的困惑和挫败感外，还会让候选人觉得他们第一次回答是不正确的。如果候选人改变了他们的回答，那么就会降低招聘决策的准确率。如果招聘官所问的问题，在简历中就能找到正确答案，也会给候选人带来负面的印象。重复问同样的面试问题，也意味着更少问题更问到，辅助招聘决策的更少新信息被添加进来。

可为什么连续不同的招聘官会重复一样的问题呢？这只能说明面试没有结构化、计划和协调。招聘官没有根据不同面试官的专业，分配特定的问题，也没有人跟踪哪些问题没有被问到。事实上，我们可以简化面试手册的，对于每一个面试官而言，只要问出现在手册列表上的第一个问题就好了。

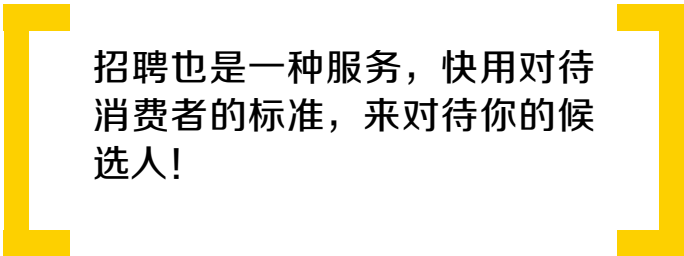
面试死亡因素 3：不必要的不确定性

当候选人进入面试流程后，他就要经历一

段未知的旅程。对于这个面试流程，以及他们所期望得知的信息，他们一无所知。即便被淘汰了，他们也始终保持在黑暗里。

有时候好长时间，候选人都没有得到关于面试结果的任何反馈，他会下意识认为他没戏了，但事实可能是下一个面试官还没有准备好。这种不确定性给候选人带来挫败感，如果他很在乎这份工作，也许要度过很多个不眠之夜。但事实上，这种不确定性是可以理清的，譬如：这一步是什么？这个流程要花费多长时间？我们在寻找什么技能？谁会进行这次面试？他的职务是什么？谁将作出最终的决定等。

没有哪条企业法则限制招聘官告诉候选人关于面试流程的方方面面。故意让候选人不明所以，主要是为了让毫无准备的面试官在面试流程中有了“放鸽子”的机会。



招聘也是一种服务，快用对待消费者的标准，来对待你的候选人！

很多候选人，尤其是 90 后，都期望企业是高度开放和透明的。当没有提供大量的前期信息，他们可能会退出招聘流程。当企业没有及时反馈给候选人，他们可能会永久性地放弃该企业，并且建议他的朋友或同事不要做相同的事情。

最后的思考

相对于糟糕的面试技巧，死于面试对招聘的危害更大——其实在面试流程中，候选人所遭受的痛苦大部分都是没必要的。如果招聘主管想要了解并适当控制面试中的死亡率，就必须预估问题，并提升觉悟，开发覆盖整个面试时间、面试问题重复和候选人知情权的标准。

可能有人会觉得，在如此糟糕的就业环境下，面试死亡和候选人体验没有半毛钱关系——这绝对是个错误的决定——它将令你在人才战争一无所获，当人才重获求职的主动权时，付出惨痛的代价。招聘也是一种服务，快用对待消费者的标准，来对待你的候选人！



用指标推动 你的招聘工作

如果你开始在业务结果和目标旁边简化并安排你的数据，你一定能得到你所期望得到的结果。

编 一览网 图 CRO

迈入六月，大部分企业的招聘官都要进行年中总结，这时候，各式各样的数据和指标开始“粉墨登场”。但是在平时，尤其在推进新想法或新项目时，我们往往容易忽略了这一点——因为罗列数据太麻烦了。事实上，指标在此时也非常有帮助。举个例子，如果你只是描绘创建一个好的工作场所对招聘有多么大的帮助，说得天花乱坠，恐怕也很难赢得同事们的认同，但是加上数据和指标，效果就会大不一样。

公司采用指标，不仅是用来衡量绩效，也是作为采取行动的基准。比如，如果你的公司计划开设一个新的工厂，那么过往的指标就能决定什么时候开始启动招聘，该采用那种招聘渠道，该在招聘广告上投放多少，该如何配置

初始培训的力度等等。公司外部的团体也同样对你的指标感兴趣。还是上面的例子，如果新工厂开张，会给该区域带来多少新的工作机会呢？在此过程中，是否还存在其它商机等等。

在罗列数据时，重要的是要显示数字与经营之间的关联。否则，就像你的餐馆做得了一手好菜，但是却缺乏优质的服务一样，还是无法赢得客户的好评。指标必须和业务目标捆绑在一起。

招聘指标的用处

在招聘领域，存在很多有用的指标计算公式。如果能利用好，也会给你带来很多新的惊喜。下面列举一些常用的计算方法，加以说明。

人均招聘成本 = (广告费 + 代理费 + 员工推荐费用 + 差旅费 + 物料 + 招聘官薪酬) / 招聘人数

人均招聘成本主要用于对招聘成本进行科学的管理，但是有时候也可以作为成本预算的依据。打个比方说，一个咨询公司签了新单，需要增配人手。通过这个指标，他们就能知道一旦接了这个项目，在招聘上还需要投入多少。

人才流失成本 = 离职成本 + 人均招聘成本 + 岗位空缺成本 + 学习曲线损失

(离职成本包括解约金、失业补助、离职面试、法务费、临时雇员成本等。)

在招聘官的年度总结里比较少用到这个指标。但一旦你确认了人才流失成本，用人部门经理们就能清楚部门里增加一次招聘将产生多大的成本。相信我，这个数字会让他们吃惊。如果你有这个指标，会让部门管理者更加理解企业在每一个员工身上所做出的投资，从而更好地权衡培训和解雇一名员工之间的利弊。

员工流失率 = 月员工流失人数 / 月员工平均人数 * 100%

员工流失率主要是定义员工的状态，以便对企业进行更好地监测。员工流失率通常针对全职雇员，而非兼职、季节性或临时性雇员。员工流失的原因是多种多样的，它并不能与员工满意度简单地划等号，要更加全面地分析各层级员工的心理动因，并提供针对性的解决方案，才能提升员工的归属感，留住人才，实现员工与企业的共同发展。

平均招聘周期 = 填充招聘需求的总天数 / 招聘人数

平均招聘周期也是招聘工作考核指标的重要一环。对于用人部门经理而言，它可以帮助他们更合理地安排工作。举个例子，如果我们平均要花三个星期去填充一个职位，另外当新员工被录用，我们又得花两个星期让他变成一个完全的生产力。这个数据就表明，当职位出

现空缺时，用人部门可能有五个星期没有完全的生产力。

如何编制数据

当你开始定义计算的指标时，需要考虑收集数据的最好方式。

首先需要决定谁来负责收集数据。这要和部门员工进行沟通，让他们去采集。你需要告诉他们为什么做这项工作，以及具体要哪些方面的数据，这样才有可能收获到成功的结果。

第二要准备收集数据所需的“基础设施”，如记录表格、电脑系统等。

第三要确定指标的起点。向后回溯，捕捉历史数据，是一项艰巨的任务。

第四要选择分布周期，如每周、每月、每季度或每年。在此基础上，才有可能进行合理的比照和分析。

第五，也是最重要的，找到经理们所期望看到的点——这是展示价值的绝佳机会。在数据展示时，尽可能让你出具的报告容易阅读。用人部门经理们并不一定能够了解招聘相关的所有专业术语及各项指标的用处，我所熟知的一位招聘总监就习惯在指标旁用“红绿灯”进行标识，一目了然。

这真的并不复杂。

指标是招聘工作中必须的一部分，如果你开始在业务结果和目标旁边简化并安排你的数据，你一定能得到你所期望得到的结果。■

征稿启事

如果您时刻关注人力资源行业动态，如果您拥有长期的人才招聘和人才管理的研究经验及实践经历，欢迎您向我们分享您的心得感悟。《首席招聘官》为所有 HR 精英 / 专家提供展示和交换的舞台，我们的投稿邮箱是 cro@job1001.com，一经采用，稿费从优。

着眼未来 启动你的实习生项目

可能有些人会说，何必要这么麻烦？不就是招聘实习生吗？如果你这么想，那么你就真的只能招聘到实习生了。

✎ 王凯琳 图 CRO

你的公司是否有启动过实习生项目？如果还没有，现在就可以开始考虑了。实习生项目是双赢的：实习生需要你，因为你能提供给他知识、工作经验，甚至可能是一个全职工作的机会；当然你也需要他们，因为他们是廉价劳动力，工作态度好，而且这是个绝佳的人才采购的机会——IBM 甚至已经以实习生项目取代了传统的校园招聘。

实习，不仅仅是实习

如果你决定启动实习生项目，请务必把实习生招募和培养当做一项着眼于中长期的工作

来做，从战略的角度规划并设计它。可能有些人会说，何必要这么麻烦？不就是招聘实习生吗？如果你这么想，那么你就真的只能招聘到实习生了。

实习生项目可以帮助你发现和储备人才。通过实习，企业可以考察学生的素质和能力，从中更好地筛选人才，排除因盲目性造成的选人不当和人才流失的风险。实习生项目还帮助企业走入校园，进行雇主品牌的传播。当你所呈现的实习岗位是个令人兴奋的工作机会，并合理地将它传达到合适的候选人面前，那么企业将收获一个更好的潜在未来员工池。

所以在设计和规划实习生项目时，我们不



能仅仅把它当作满足阶段性人才需求的一种解决方案，而是应该着眼于未来。在实习生项目里，需要设定岗位及岗位描述（通常都是从业务的需求出发，选择基层岗位），确定实习生导师（通常都是年龄相近的中层员工），以及进行有效的沟通和融入的策略等。只有综合考虑到未来和现在的员工，才有可能让实习生项目行进在正确的轨道上。

无论是对企业，还是实习生，实习都不应是终极目标，所以选拔实习生，绝对会是一个重要的决定。尽管只是实习生，也要有选拔的标准，同时背景调查、简历筛选、面试等也是实习生甄选流程中必不可少的部分。也许在推荐实习生时，你所信任的同事以及实习生的亲戚们满口溢美之词，但是如果他不能在面试时及时呈现出来，你可能还需要继续寻找——这和内部推荐并没有什么不同。

让实习项目为雇主品牌加分

要记住，当实习生进入公司，实际上是雇主品牌传播大使进入公司。他会第一时间将在企业内的感受分享给他的同学和朋友们，这些信息会影响到企业未来的人才招聘。所以实习生的融入非常重要，你需要战略性考虑如何让他们逐步了解企业。

首先，要把他们介绍团队的其它成员。你可以举行一个类似于团队午餐这样的活动，帮助相互之间增进了解。或者安排团队分享会，让实习生询问公司及企业文化的信息，并鼓励他们从学生的视角对现状提供建议——这样一方面可以搭建实习生与老员工沟通的桥梁，另一方面也可以让他们感觉到自我的价值。

当然有时候，实习生来到新的环境，可能不敢过多发问，你也可以提供一些让他们感兴趣的话题，譬如，这里的员工都在公司多久了？实习生要怎样才能得到推荐信？实习多久能转成全职员工？等等。

新加盟的员工参与到实习项目时，会担心实习生会抢去他们的工作，所以不太愿意带领实习生适应企业。所以在指定实习生导师时，也要对他们进行宣讲，告知他们实习生项目的真正意义。一旦员工理解战略，他们会更愿意接受实习生的加入。



▲战略性地思考和推进实习生项目，能将实习生项目的价值最大化。

我们建议在同一时间招募超过两名或两名以上的实习生。相同的角色更利于他们团结在一起，建立深厚的友谊，形成归属感。如果只是招募一个人，他会感觉到孤独或孤立，并不利于他的融入。

在招募实习生时，一定要有明确的工作任务。如果只是一些琐碎的文书性的工作，或是接电话、端茶送水，就大可不必招募实习生了。因为这会让他们感觉到孤立，并产生不满的情绪——没有人愿意成为团队中最不被欣赏的那一个。所以设计工作任务，要确定其既有脑力劳动，又带有些许教育的使命，能帮助实习生成长，能与团队中的其他人分享讨论。

帮助实习生融入并成为团队中的一份子，至关重要。它传达的是一种尊重，不仅让实习生感觉到自己是“局内人”，拥有更舒服的实习体验，也会将他们的高度忠诚转化为更努力的工作和更积极的反馈，让你的工作收获更好的结果。

结束语

实习生项目以一种非常廉价的方式，为建构你的人才招聘渠道提供了可能。如果每个进入企业的人都能得到正确的对待，并实现实习的目的，了解到企业的优势，几个月的实习期过后，它还会给你带来更多惊喜。实习项目不仅能创造，也能破坏雇主品牌，相信你是做到了前者……

HR 领导者的价值实现

聪明的 HR 都会将工作、人与商业结果联系起来，你还在等什么？

编 卢胜康 图 CRO

和上世纪相比，国内的人力资源职能已经发生了翻天覆地的变化。传统的人事管理偏向于从事行政性、支持性、事务性的工作，而今的人力资源管理则开始从战略层面为企业的持续发展提供支持。所有的 HR 从业者都有一个美好的愿望，希望成为企业的“战略合作伙伴”，但是能够实现这个梦想的人并不多。

最近雅虎首席人力资源官（CHRO）杰奎琳·雷瑟斯，让 HR 从业者坚定了信心。雅虎赋予杰奎琳的新头衔叫做“首席开发官”，主要负责人才开发、文化开发、合作伙伴开发及公司发展计划的开发——这四项工作，无论

是其中的哪一项对一个公司来说，都是至关重要的。杰奎琳这个首席人力资源官，可以说真正对公司的发展，发挥着举足轻重的作用。她的案例也在告诉我们，HR 完全有机会打破传统的面向过程的角色，而迈向一个解决真实业务问题的新的、战略性的职能。

当然，人力资源职能的转变，取决于人力资源管理者是否能提供潜在价值，应对棘手的商业挑战，并将人力资本决策和企业战略有机地联系起来。要发挥更大的作用。迈入新的角色并不容易，通往成功的道路基于你的公司所面临的特定挑战。在这里，我们总结了一些成



功的 CHRO 的七大特征，也许能给你带来一些思考，帮助你走向成功。

像最高管理层一样行动。HR 有先天的优势，有机会充分了解企业的业务，从其在市场上的影响力，到关键挑战和目标，到财务绩效，方方面面。这些常识允许他们能说出像最高管理层一般的语言，并运用绩效指标去驱动人力资源管理战略。事实上，HR 领导者也必须清楚知道他们公司的内外部业务，才能获得业务领导的信任，才能提供真正的战略价值。

和一线经理在一起。最好的 CHRO 无法脱离一线经理们的支持。一方面，他需要向一线经理们提供用于约定和激励员工的信息和工具；另一方面，也只有和一线经理们肩并肩一起工作，才有助于更好地强化雇主品牌和企业文化，有效地提升生产效率和员工忠诚度。

和外部专家成为伙伴。很多 HR 管理者都纠缠于日常庶务之中，抽不出太多精力去思考这个问题。其实高效 CHRO 最善于合理利用内外部资源，来帮助他们实现人才目标。比方说与 RPO 服务机构等少数服务供应商构建战略合作伙伴关系，就能释放他们，令其能更专注于其他战略性的重要事务上，提供更有价值的结果，从而充分赢得最高管理层的信任。

拥抱大数据。成功的 CHRO 们都懂得，设计和执行他们的人力资本战略，仅仅只是工作的一部分，衡量人力资本战略成就的效能以及说明人力资本在底线上的影响，也非常关键——这些都有赖于有意义的数据。CHRO 们需要借助工具和技术的优势，基于数据，做出更有理有据的判断。

构建雇主品牌战略。最好的 CHRO 都能清晰定义他们的雇主品牌，并和市场部门协作，有效地进行品牌的内外部传播。成功地将雇主品牌和公司的外部品牌安排在一起，用于吸引候选人，筛选出文化匹配的员工，有利于让招聘收到更好的成效，同时吸引和保留所需要的人才，确保企业的持续成功。

缓解人力资本风险。高效的 CHRO 不仅负责人力资本管理中比较柔性的一面，也需要像内部的领导一样，去协调满足当地的劳动标准和法规。在 CHRO 的责任清单里，需要识别、缓解和汇报非调整的人力资本风险。这些与人相关的业务风险通常没有轻重之分，但是却能

几种 HR 管理角色



▲HR 的管理角色决定了 HR 在企业中所处的地位。

给公司的底线、声誉和未来的成功带来明显的、负面的影响。

推行战略性人力资源计划。为了实现业务目标，CHRO 必须和运营团队一起去开发战略性的人力资源计划，以满足他们长期的人力资本需求。为了的做到这一点，CHRO 需要一个依照企业未来战略方向配置人才的清晰愿景。很多公司都不能围绕人力资本需求清晰地表达战略，如果 CHRO 能做到这一点，当他面向人才时，就能创造一个独特的竞争优势。

当下激烈的竞争环境，让企业更进一步意识到人才的重要性，以及 HR 工作的重要性。可以说，现在恰逢其时，HR 管理者们可以尝试转换他们对待人才的方式，去关注更大的商业愿景。随着经济环境的不确定性与日俱增，以及全球化的逐步深入，公司将需要顶级人才、稳定的架构和高效的流程来帮助它决胜市场，这时候 HR 的战略价值将得到充分地体现。聪明的 HR 都会将工作、人与商业结果联系起来，你还在等什么？



当 4G 时代 越来越近……

可以预见，在 4G 时代，智能手机将取代 PC 成为人才找工作和企业招聘的首要工具。当 4G 时代越来越近，企业 HR 也许该适时部署自己的移动招聘战略了。

文索引 图 CRO

有消息称，4G 牌照将于今年年底前正式发放，这让很多智能手机用户兴奋不已。4G 意味着什么？是更低廉的资费、更快的上网速度和更智能的性能，它必将给移动互联网带来深远的影响。随着 4G 时代的来临，我们有理由相信，智能手机将在人们工作生活中扮演越来越重要的角色，成为不可或缺的一部分。

把智能手机用于招聘和找工作？那显然是肯定的。在 3G 时代，移动招聘战略已经列入了各大企业 HR 的议事日程——软件企业欧特克（Autodesk）早在 2011 年就推出了自己的招聘 APP，在 4G 时代，必将会有越来越多企业投身于这一浪潮。

4G 对人才招聘的影响

让我们先来看看 4G 技术到底会对招聘带

来什么样的影响。

4G 时代是全视频的时代。在不久前召开的全运会上就曾铺设了 4G 网络，它的下载实际速度在 29M 到 36M 之间，这意味着三四分钟就能下载完 1G 的视频文件。当 4G 技术得到广泛应用，用手机在线浏览视频就不再是奢侈的事情。对于人才招聘，这意味着什么？当然是手机视频面试。

人才战争愈演愈烈，很多我们属意的人才，并不一定会把我们当作优先的选择项，如果太忙或者日程安排不过来，他们很容易就拒绝掉我们的面试邀约。但是有了手机视频面试，就大不一样，我们可以在任何空暇的时段完成面试的工作。智能手机将移动的劳动力或人才市场联系起来，这是 3G 时代无法想象的。

在 4G 时代，候选人通过手机申请工作也会变得越来越容易。通过 Wap 页面或招聘



App，候选人能很容易找到招聘信息，并发送申请——这些行为还具备足够的私密性，无论对主动求职者，还是被动求职者都适用。手机招聘也将进一步简化企业的招聘流程，让它变得更快捷、更友好。

视频还将深入到移动互联网的雇主品牌传播上。以往基于手机浏览流量的考虑，我们更多采用文本和图片，但是现在可以毫无顾忌地使用视频，它能更生动、更形象地呈现企业雇主品牌的方方面面。

4G 的出现，还让远程办公成为可能。很多候选人都期望拥有灵活的办公场所，以保持工作 / 生活的平衡。在 4G 技术得到广泛应用后，无论是在路上、在机场、在酒店，还是在家中，你都可以轻松地举行视频会议，通过云服务与同事进行沟通 and 互联。它不仅可以创造无边际的办公室，有效提升工作效率，更重要的是，它可以打破人才招聘的地域限制，让招聘官拥

▲ 欧特克的招聘 iPad 版本和手机版截图。在 iPad 版本中，视频已经作为企业雇主品牌传播的一部分。

有更多选择的可能。

HR 该如何迎接 4G 时代

4G 时代的脚步声越来越远，如果你还停留在传统的招聘思维里，对此无动于衷的话，可能会被优秀的候选人所抛弃。现在的年轻人普遍对智能手机和新技术充满兴趣，如果你是一家亲近智能手机 / 技术的企业，无疑会增加他们的好感。反之，他们会对公司的前景产生怀疑——这也许并不是一家值得加盟的企业。

对于新技术，也许你会心存犹疑。没有关系，可以先从登陆招聘 APP 开始。一览英才网就推出了一系列手机招聘 APP，你的企业可以先在这些 APP 亮相，通过使用手机招聘服务，来积累移动招聘的经验。相信我，这将是一个全新的招聘体验。

部署移动招聘战略，也必须马上提上议事日程了。至于是打造手机招聘的 Wap 站点，还是创建招聘的 APP，并没有太大的差别，不过要确保的是这些应用对智能手机是友好的，且方便候选人操作。当然，它也必须对社交媒体友好。如果你的招聘信息，通过手机传播到社交媒体上，影响力将无法估量。

除此之外，员工推荐项目也可以布置在手机上。很多时候，员工发现合适的候选人都不是在上班的时候，也许在旅途上、在朋友聚会中，突然看到这个人，利用手机平台就能很快将信息发送出去。如果没有这样的工具，很可能事后就忘记了。员工推荐项目也不应只针对你的内部网络，它应该是开放的，还面向你的业务伙伴、前雇员及供应商等等，这样才能发挥它最大的效力。

在部署移动招聘战略的同时，你也应考虑如何应用图片、视频等元素，让其在雇主品牌展示和人才招聘中发挥越来越大的作用。

随着移动招聘的深入，招聘其实开始回归本源。利用网络招聘的时候，招聘官是相对机械化的流程，与候选人的关系并不紧密，但是利用移动招聘，就必须着重考虑如何识别候选人，并与其建立关系——在身份个性化之余，还需加入一定的人文关怀。虚拟关系建设的好坏，将直接影响到移动招聘的效果。

这将是全新的挑战，不是吗？



畅游在社交招聘的大潮

社交媒体为企业招聘提供了新的机遇，如何开发这庞大的候选人池并从中招聘到合适的人才，是摆在每一个招聘官面前的一道难题。

文 黄彦 图 CRO

近几年，社交媒体得到井喷似地发展。据新浪 2012 年第四季财报显示，新浪微博的注册用户量超过了 5 亿，日均活跃用户也达到了 4620 万人之多。如果再加上微信等其它社交媒体平台，其用户总量将更是惊人——这无疑给企业招聘带来了新的机遇，同时也带来了新的挑战：招聘官们必须快速掌握社交招聘的技术，才能有效提升招聘的结果和收益。

如何利用社交媒体

现在很多企业都已投身于社交媒体的洪流中，但是这其中大部分企业并不知道该如何运用社交媒体来进行招聘。他们中的很多人只是把社交网络当做了一个职位发布的新平台，或是雇主品牌传播的新渠道，一旦信息发布出去，就坐等收成。于是乎，就有业内专家断言，“社会化媒体产生了好的传播效应，可以让这个信息的传播更加到位，但是纯粹的社交媒体和纯

粹的职业社交，对招聘其实是没有那么直接的效果。”

在 2012 年国内有关社交媒体的调查中，73% 的雇主表示成功从社交媒体招聘到人，比 2011 年增长 10%。调查同样显示，社交媒体招聘人数占企业各渠道招聘人数的比例只有 3-6%！这显然不是社交招聘所该有的表现。社交媒体为人才招聘提供了庞大的候选人池，但是招聘官却不知所措。

将招聘信息发布在社交媒体上，和将招聘信息发布在公告栏、招聘网站上，本质是一样的，它面向的是主动求职者。相对于招聘网站，社交媒体还有简历投递不便利的弱势，这也是社交媒体招聘为什么效果一般的主要原因。但是我们是否可以转换一种思维？当我们在社交网站的搜索框中输入简单的搜索项，我们就能收获成千上万种可能。当面对如此庞大的候选人池，如果我们主动出击，是否就能解决企业招聘上的难题呢……



数据的幸福与烦恼

Linkedin 用户量已突破 2 亿，加上 Facebook 的用户量，这一数字可能突破 10 亿。国外的招聘官就是这样，很好地利用了这一资源。不过他们所面临的新问题是，如何从大量的搜索结果中找到那些最有价值的候选人。

通常在市场营销领域，面对庞大的消费市场，会对其进行细分。市场营销团队会基于数据和行为，给消费者进行评分，然后根据再投资需求对其进行分级。针对不同层级的消费者，采取不同的市场策略。招聘同样可以如此，当我们面对庞大的候选人池时，也需要进行候选人的分级，去甄别最能满足企业招聘需求的候选人。

国外的招聘官在利用社交媒体来进行招聘时，也同样先利用站内搜索引擎进行搜索，或在特定功能的讨论区里，锁定相应的候选人（如在 behance.net 寻找平面设计师，在 GitHub.com 寻找技术和开发工程师）。一旦识别候选人，就会跟踪他们的联系信息，并将相关的数据及资料导入企业的候选人跟踪系统（ATS）中。接着，他们还会跟踪候选人的 Twitter 和 Facebook 信息，看看其公开的内容，或者在谷歌上进行文章搜索。通常，他们会利用 Radian6 这种社交营销云工具对候选人在未来 60 天的社交行为进行跟踪，并且记录下来——所有的行为都是手动完成。

为了更有效开发候选人的社交形象，企业通常需要配置 2-3 名计算机人员，编写算法、蜘蛛和机器人，将所有社交网络的信息从站点上扒到企业自己的客户关系管理系统（CRM）中去。在团队中，还要配置一名数据库营销专员，来进行评分和检索信息，对 CRM 系统中的候选人进行分级。

为什么要进行候选人的分级呢？主要是希望能让招聘团队将更多时间花在更有价值的候选人身上。相对于随机的表单，利用进行排序的表单进行招聘会更有效率。其次，它也能提供面试的成功率，在错误的候选人身上只会浪费时间。再者，它可以优化流程——对于消极候选人，他们显然更愿意面对一个简单的招聘流程。当然，将所有这些好处叠加，就能有效降低人均招聘成本。

为了让社交招聘更有效率，有的企业将这一块的内容外包给大数据公司。这些公司不仅可以提供候选人名单，还可以根据你的特定指标对名单进行排序，甚至包括监督目标候选人的社交网络行为。相比企业自行操作，这样操作更节省人工成本，也更快速准确。

可能有人会抱怨，在国内的社交网络上，候选人的信息太过单一，抑或我们还没有这样大数据或社交营销云的工具可以利用。其实不用着急，人才招聘是个非常有潜力的市场，相信不久的将来，会有更加适合中国本土的社交招聘工具出现。

社交招聘的未来

我们都在说社交招聘拥有非常远大的前景。有这样的看法，不仅是因为它具备非常大的用户基量，能让招聘效率提升，招聘时间缩短，也包括在社交招聘中的每一个人都能得到更好的体现——从招聘官接收到填补关键流失岗位的任务，到候选人寻找他们的下一段职业生涯，社交招聘模式都不是强势的，它带着天然的、友善的面貌。

技术正在让我们的生活变得越来越容易。社交媒体的蓬勃发展，给了我们机会。现在正逢其时，我们要利用它、塑造它，并且将它更好地付诸行动，为每个人服务，驱动企业走向更加美好的明天！

如何与虚拟人物 建立真实的关系

随着技术的提升，人们越来越习惯于建立虚拟的关系，招聘管需要去掌握与他们有效建立关系的技巧。

文 马继祥 图 CRO

相信很多招聘官都喜欢当下的招聘形式，至少我是如此。当拨出电话邀约后，我总是抱着那种期待的心情等待候选人来面试。这里面有好奇的成分在，毕竟他将是一个全新的个体，但是我也期望他能感觉到被欢迎，我们相互之间能建立联系，无论最终他是否能成为我的同事。可是现在，事情开始起变化了。技术的进步让招聘的地图开始无限扩大，通过网络，我可以马上联系到候选人，甚至不需要见到他本人。我对关系的概念被彻底颠覆了。

以前是碰面，握下手，闲聊几句，很快就能将陌生尴尬的局面转化成长期互动的关系。

现在借助社交媒体和移动互联网，我们甚至不需要见面就能相互沟通，并确立真实的关系。虚拟世界里人与人之间的关系和现实生活中并无太多差异，即便没有面对面，同样也需要建立相互信任，寻找到共同的兴趣。这不仅仅是微博上的互粉，能看到对方每日更新的动态，而是成为真正的朋友——我知道他孩子的名字、生日以及所有一个朋友应该了解的。

别说这不可能。我就有朋友创建了一个微信公共平台，这个公共平台所有的内容都是由其它未曾谋面的人提供的，他们自发地参与到内容的创作及会员的维护当中去，仅仅因为这



个共同的兴趣，虽然彼此间并没有见过面，这些主创人员现在已经成为了非常要好的朋友。

作为招聘官和人才开发者，我们工作的本质是建立关系，但是现在我们的日常工作却越来越多是在线上完成的。而今的候选人大部分时间也都泡在网上，他们同样期望通过这种渠道与未来的雇主建立联系。于是，招聘官所面临的挑战将是如何与他们建立强有力的在线关系。在这里，我想给大家提供一些建议，帮助大家如何在虚拟的世界里建立真实的关系。

1) 是**个人的**。有的人在微博上的亮相是以公司的名义，但事实上，如果以个人的名义与候选人建立联系或许更佳。自我公开是很好的一种方式，特别是在专业领域建立关系的时候。如果在你的资料里，他能了解到你喜欢猫或狗，你喜欢足球以及你所喜欢的球队，抑或你喜欢烹调……这样你们之间就很容易建立联系。个人化能让你们之间的联系保持很长一段时间，并且容易推倒你们之间的阻碍和犹疑。

2) 是**有益的**。一个微小的、意想不到的友善举动，能成为虚拟关系里坚实的基础。在现实生活里，它可能是帮忙开一下门、订一下午餐，甚至不需要你花一毛钱。而在虚拟世界里，你可能是帮助其进行一下调查、转发或评论一下微博、赠送一下积分等等。有益，但也是**真诚的**。

3) **富媒体**。运用富媒体，如张贴图片或视频，取代文本信息，可以帮助你和你的受众之间建立情感联系。这更加展示你的真实性，与你的网络建立更深的联系。

4) 是**你自己**。就像在现实生活中，你的在线角色也不可能面向所有人。诚实和透明度将被得到赞赏。

5) **始终如一**。运用社交媒体招聘是一段旅程，不是目的地。有很多招聘官只是在社交媒体上更新了工作信息，你想知道为什么他们没有成功么？你不可能不需要招聘时就从联系者哪里消失，等到要招聘时就重新出现了。你的目标是一直呆在他们的视野里，当他们意识到现在是时候改变他的职业生涯了，你就是最先跳进他们脑海里的那个答案。

6) **约定**。尽管微博的状态更新将你和你的网络联系起来，他们没有能力将某人一对一的联系起来。直接、个人化的约定，是基于信任、



▲新上线的一览网是一个专业人才打造的职业成长社区，为中国职场人提供职业规划、技能学习、职业社交和精准找工作等方面的社区服务。

诚实、开放上建立的关系的基础工作。相互融合你的网络在一个单独的层次，而不是一个集合的。作为招聘官，你将必须邀请直接、个人化的交流。如果微博上有人发布关于猫的文章，你可以评论或转发。如果只是说，“你在寻找新的工作机会吗？来这里申请吧！”关系不会有任何进展。

随着技术的提升，人们越来越习惯于建立虚拟的关系，招聘官也需要去掌握与他们有效建立关系的技巧。习惯了线下，转换到线上，面对瞬息万变的技术，对于每个人来说都不容易，但是如果能将线下关系建立的技巧运用到线上，你一样可以开发你的虚拟网络，让它填充着有价值的关系。 ■



校园招聘 进入 SaaS 时代

当技术革新开始影响到招聘领域，当校招也迈入 SaaS 时代，我们没有理由继续抱残守缺。利用新的招聘技术，提高生产效率，为企业人才竞争抢得先机，何乐而不为？

文 张亚莉 图 CRO

高校疯狂扩招的后果是大学生就业困难，2013年的“史上最难就业季”已经让不少人心有余悸。2014年的校园招聘即将拉开帷幕，几乎可以想象届时求职的场面将是如何热闹与疯狂。招聘官们乐见这样的场景，这意味着有了更多优秀的候选人可以选择，当然另外一个现实是，浩如烟海的简历信息也让人望而生畏。

做过校园招聘的人，都清楚校园招聘的辛苦，招聘官身上所承担的负荷和压力，远甚于那些流连在职场门外、彷徨无措的职场新鲜人。尤其是在当前的形势下，时间紧、任务重、工作量大、简历雷同度高等问题，让招聘官苦不堪言。更何况在仓促之间，招聘官也很难通过面试准确判断候选人是否具备岗位需求的特定素质，再加上优秀候选人因选择太多让毁约率居高不下，往往一番辛苦下来，收效也未必尽如人意。

每到这个时候，招聘官们才能清晰地感受到云招聘工具的好处——它能解决校园招聘中

面临的实际问题、优化校园招聘流程，并提升校园招聘的效率和成功率。

提升选聘效率，让校招轻松高效

云招聘是云计算在企业招聘管理领域的具体应用，直接使用在线服务来管理整个企业招聘业务。通常云招聘系统都集招聘信息发布、简历收集筛选、人才测评、面试、入职管理及雇主品牌建设于一身，它能让招聘过程变得快速、专业、低成本，并能更有效地执行企业战略。

目前企业校招的渠道都是碎片化的，使用云招聘系统可以将这些渠道整合在一起。在校招的过程中，为了提高获得工作的几率，学生们往往会无目的地广泛、重复投递简历，这样会增加简历筛选的工作量，但使用云招聘系统则会轻松许多。以北森招聘管理系统为例，它可以根据招聘官个性化设置的筛选条件，自动过

滤不符合岗位需求的简历，严把简历入口关。同时还可以使用简历自动评分功能，自动为简历评分，快速筛选出最符合条件的简历。并且为了满足企业巡回校园宣讲过程中的简历筛选需求，北森招聘管理系统实现了离线筛选，解决了校招过程网络状态不稳定的难题。

校招也是与时间赛跑，如果无法在短时间内做出快速决策，很有可能满意的候选人就另作他投，而使用云招聘系统，则可以进行系统批量化处理，大量地节省了时间。以北森招聘管理系统为例，它可以设定面试时间批量预约应聘者面试，无需企业逐一通知应聘者；还可以批量处理应聘者信息，从而用于 offer 审批、信息统计、报表分析等需求，解决了 HR 逐一进行数据整理问题。

整合渠道，强化雇主品牌

企业在校园的人才战争，从某种意义上说，是雇主品牌的战争。所谓雇主品牌，就是企业在人力资源市场的品牌定位和企业形象，是企业在职业发展、工作环境、薪酬福利等方面对潜在员工做出的一种价值承诺。学生们是一张白纸，最利于企业树立雇主品牌形象。所以在校招期间，企业都会利用宣讲会、校园 BBS、社交网络、校园海报等渠道，将最好的一面呈现给学生，以期赢得他们的认可，吸引更多关注。但是这些渠道的管理、维护及评估效果，很难统一界定。

在这一方面，云招聘系统可以整合渠道，统一发布雇主品牌信息，方便企业进行形象传播。北森招聘管理系统还着重强化了候选人体验。它意识到企业招聘门户的重要性，进一步强化了招聘门户的投递流程，让学生投递简历的过程体验更好，更简单。同时，企业也可以根据需要设定招聘表格，自定义招聘流程，帮助企业招聘过程中能够更快、更准确地招募人才。

可衡量结果，为了下一次飞跃

迈入大数据时代，对数据的分析和管理工作变得日益重要。在校招中同样如此，到底哪些吸引、招聘手段已经不再起作用了，而哪些具备



▲北森招聘管理系统是集招聘信息发布、简历收集、招聘过程管理、面试及入职管理、雇主品牌建设于一身的招聘全流程管理软件。

积极开发、大量投入的潜力，通过数据分析就可以说明一切。北森招聘管理系统通过聚合、监测和管理这些校招的平台和系统，能提供涵盖招聘进度、招聘周期、渠道效果、应聘者分析等十余种数据报表，充分满足了招聘过程中所有环节的数据分析需要。如果这些报表还没有满足您的需要，您还可以自定义条件生成个性化报表，让数据分析更有针对性。清晰简洁的图表，不仅能让校招的结果一目了然，还可以让招聘官从中找出问题，挖掘新的解决方案，为下一次的招聘策略制定建立依据。

忙碌奔波、“鸭梨山大”、疲惫至极的校招工作是辛苦的，但并非辛苦才能体现价值。当技术革新开始影响到招聘领域，当校招也迈入 SaaS 时代，我们没有理由继续抱残守缺。利用新的招聘技术，提高生产效率，为企业人才竞争抢得先机，何乐而不为？

凝心聚力 实现下一个中燃梦

访中国燃气控股有限公司企业文化部总经理金永大

在成立后的第一个十年，中燃缔造了飞速崛起的“中燃神话”——350多亿元的总资产，300多家下属子公司……而今迈入第二个十年，金永大和他所带领的企业文化部肩负着重塑企业文化的重任，期望重燃中燃人的创业激情，实现下一个“中燃梦”。

文索引 图 中国燃气

从2002年5月收购北京翔科起，中燃已经跨入燃气行业十个年头了。在这短短十年里，中燃创造了无数个奇迹，成功实现了从“星火燎原”到“气盖天下”的飞跃式发展。目前中燃已在全国28个省、市、自治区进行了广泛的项目布局。截至2013年3月31日，集团总资产达350多亿元，旗下的公司已达300余家，旗下员工已达2.8万人。

激情铸就中燃辉煌

金永大是在2012年年底来到中燃的，那时候中燃刚刚劫后重生，经营业绩大幅增长，股价节节攀升。重新执掌中燃的总裁刘明辉，期望带领中燃迈向再次创业之路，用更加坚实的步伐向一流的综合能源服务商目标迈进，于是他找到了中燃的三大股东之一——韩国SK，期望他们能帮助中燃重塑企业文化。在他眼里，正是中燃的创业文化，才带领中燃取得了当前辉煌的成绩，而实现未来的“中燃梦”，也必须依赖企业文化为企业发展提供源源不断的精神动力。

可否简单向我们介绍一下中燃及它的发展历程？





▲中燃非常注重员工工文化活
动。图为中燃员工登山留影。
前排居中为中燃总裁刘明辉。
◀中燃总部企业文化部总经理
金永大。

金永大：中国燃气控股有限公司是中国最大的跨区域能源服务企业之一，在香港联交所主板上市，股票代码 0384。中燃在中国大陆主要从事投资、建设、经营、管理城市燃气管道基础设施和液化石油气的仓储、运输、销售业务，向居民、商业、公建和工业用户输送各种燃气，建设及经营车船燃气加气站，开发与应用石油、天然气及其他新能源等相关技术产品。

总的说来，中燃的发展历程可以归纳为四个阶段。第一个阶段是从 02 年成立到 05 年，属于起步阶段。在这个时期，中燃积极开拓市场，先后成立了宜昌中燃和芜湖中燃，并与中石化进行战略合作。

第二个阶段是从 2005 年到 2008 年之间，中燃步入成长阶段，开始整合现有资源，开展广泛合作。在这个时期，中燃取得了第一个省会级城市——南京燃气项目，并于多家银行签署合作协议，收购青岛泰能及哈中庆、浙江中油华电等企业，同时引进韩国 SK 等股东进行强强联合。

第三个阶段是从 2009 年至 2012 年，是中燃的高速发展阶段。在这个时期，收购了上市公司中裕燃气、福建安然集团以及广西南宁项目，迅速占领市场，形成规模化发展。

在 2012 年以后，中燃进入第二次创业阶段，公司开始重塑企业文化，并积极进行战略调整。在此期间，中燃也收购了富地燃气和百江项目，引进战略股东——北京控股，集团开始步入稳步发展轨道。

您是什么时候与中燃结缘的？

金永大：韩国 SK 集团作为中燃三大股东之一，是韩国第三大跨国企业，拥有 60 年的历史，目前在中国有很多投资项目，中燃是其最大，也是最重要的投资项目之一。我在韩国 SK 集团工作了很多年，到今天已在中国工作、生活了近 15 年，SK 的工作经历让我在跨国公司文化融合方面积累了丰富的经验。其实，我在 SK 武汉燃气项目工作期间，已与中燃有过多次接触，中燃人高效务实的工作作风给我留下了深刻的印象。几次接触之后，刘明辉总裁期望借鉴 SK 的先进管理经验和文化，重塑中



燃的企业文化，所以去年年底，我就被派遣来到了中燃。

您来到中燃已将近一年时间，您怎么评价中燃这家企业？在中燃工作生活的这段时间里，它的哪些方面给您留下了深刻的印象？

金永大：中国的企业，尤其是民营企业，发展的历史都不是很长，很多都是根据一把手的理念、能力来决定企业的未来。在韩国，虽然一把手的智慧和能力也很重要，但是企业更看重除一把手之外企业所有成员的力量。中燃经过十年飞跃式的发展，一举成为全国五大跨区域燃气经销商之一，成为中国拥有最多城市燃气项目的大型燃气集团，从个人的角度来说，

我非常佩服中燃一把手的领导力和洞察力，而且他非常勤奋、敬业、有很多激情，许多韩国大企业的一把手都做不到这点。

文化重塑推动可持续发展

10年来，中国燃气始终秉承“气聚人和、造福社会”的企业使命，为用户提供清洁便利的能源和服务，为社会大众谋求幸福。中燃人凭借“梦想、激情、超越”的中燃精神，坚守“社会尊重、客户信赖、成员幸福、股东共赢”的核心价值观，励精图治，引领变革。在坚持不懈的努力下，中燃不断实现着新跨越。在2013财年，

与技能提升

▲中燃总部企业文化部总经理金永大在南宁中燃企业文化培训上发言。

中燃更是交出了一份满意的答卷——不单城市燃气项目版图继续扩大，售气与接驳用户数取得强劲增长，年度溢利更是大幅增加78.8%。

最近，中燃荣获了《福布斯亚洲》2013年“亚太最佳上市公司50强”殊荣，首次跻身亚洲最佳大型企业之列，2013年中燃的财务及营运表现也非常强劲，您认为中燃获得这一系列成功的主要原因是什么？

金永大：中燃能荣幸登上《福布斯亚洲》“亚太最佳上市公司50强”名单，是国际级传媒《福布斯》对集团创立10余年来的卓越管治、业务成绩及美好前景出具的一份中肯认可。中燃之所以能上榜，来源于行业优势、优秀文化

和人才队伍建设等多方面的因素。

很少有企业的十年发展能像中燃这么快，对于关注中燃发展的人而言，这意味着它的未来也必须高速增长。也就是说，在人家想要休息的时候，我们应该以更加饱满的热情前进。所以我们期望继续弘扬“梦想、激情、超越”的工作文化，让未来的梦想更远大，实现梦想的脚步更坚实。

刚才您有谈到中燃要重塑企业文化，是否出于这样的考量？

金永大：就算一把手的能力再强，也不可能所有的员工都和他的想法一样。每个人的想法和期待都不一样，但是公司的经营哲学要统一，虽然中燃的子公司很多，但是我们要像家人一样，拥有共同的语言和思想。重塑企业文化，就是期望将所有的员工凝聚起来，同一个思想，同一个步伐。

在这么多年的发展过程中，中燃沉淀下来很多先进的经验，还有我们管理团队的智慧结晶——重塑企业文化就是期望将这些内容提炼出来，让它成为我们管理的参考和制度制定的依据。我们梳理制定了一个企业文化手册，对十个子文化领域，都进行了诠释和说明，为宣传、管理和凝聚人心，打下了很好的基础。比方说结合我们的企业战略，明确我们下一步的愿景和目标；提炼我们的核心价值观，能具体的不抽象，让公司上下都能便于理解和执行；还有我们的工作作风和人才使用，等等。

中燃文化重视传承和创新，把握能源行业发展大好时机，明确中燃未来发展的目标和方向，不断为中燃凝聚人才，统一行动和思想，形成上下同欲的文化追求，才能促进企业实现科学管理和可持续发展。

能具体和我们分享一下中燃的企业文化特色么？公司生产经营的过程中，我们始终坚持的价值取向是什么？

金永大：中燃文化的特色为务实和高效，重视经营指导和落地方针，是中燃积累多年成功经验的总结和提炼。另外，中燃人身上还有一种敢为天下先的智慧和胆识。

在公司生产经营中，中燃始终坚持社会尊重、客户信赖、成员幸福、股东共赢的核心价值观，重视利益相关人的均衡和一致发展。因为只有平衡利益相关者的需求，使利益相关者



追求的目标与企业发展的方向高度统一，形成一个息息相关的命运共同体，才能保障企业稳步经营，实现企业健康可持续发展。

在合作共赢中破浪前行

“借天下势、聚天下士、成天下事”，这句话在中燃内部流传得非常广。中燃也是带着这种精神，积极开展着各方合作。2004年以来，中燃先后成功引入中石化、印度燃气、阿曼石油、亚洲开发银行、韩国SK集团等亚洲能源和金融领域巨头成为战略股东。在公司发展的过程中，中燃还积极与项目所在地的政府合作，成功参与老国企改制50余家，迅速扩大了发展规模。

当然，对中燃而言，如此多元化、国际化的组织结构，可以说是恢弘大气，豁达致远，但对金永大和他带领的企业文化部而言，如何增强所有员工的归属感，提升团队的凝聚力，

却是他们不得不面对和解决的头等大事。

在贯彻实施企业文化的过程中，我们遇到的最大挑战是什么？是怎么解决的？

金永大：在实施企业文化的过程中，遇到的挑战是思想向行为如何有效转化的问题。虽然企业文化是一把手工程，但企业文化落地更需要全体成员的共识和将思想转化成行动的决心。目前我们正根据企业自身特点，构建系统的、科学的企业文化管理体系，并结合经营管理实践，有效地推进企业文化建设工作的各项进程，使企业文化工作落到实处。

在企业文化的建设过程中，为强化员工的合作意识，中燃始终坚持以人为本、尊重人才、爱护人才的理念，积极进行结构治理、文化宣导和制度建设；通过对员工实行股权激励、提供事业发展舞台、增加福利待遇、举办各种培训、给予人文关怀、创造良好的工作环境、开展丰富多彩的文化体育活动等多种方式来不断地吸引人才、培养人才、留住人才，增强所有

▲中国燃气控股有限公司十周年庆典晚会合影。

员工的归属感，打造出了一支优秀的员工队伍。

我们都知道中燃分公司分布都非常广，而且很多都是收购地方性燃气公司，我们是如何确保中燃的企业文化能得到认可和落地呢？

金永大：在韩国 SK 的成长过程中，也收购了很多大企业。以我们过往的经验，只要一把手的经营理念没有变化，那么我们只需要在被收购公司原有管理体系和人员架构的基础上，把我们的经营理念贯穿进收购企业，并传达下去即可。当然，要所有企业都统一思想，朝一个方向前进，这需要时间。

文化的形成不是一两年就能做好的，人的思想变化、行为是由环境来决定的。为了生存，环境变化，他也要变化。国企是大锅饭，做多做少一个样，他们认为是一种公平；但是在民企，做得好、效果好、成绩好的人才会获得更多的报酬，做得差的人也有淘汰的制度——当制度变化时，他们也要变化。

我们要做的，是先梳理我们内部的文化是什么，然后在传播的过程中，慢慢融入下去。在这十年间，通过推进企业文化建设、完善企业运行机制、优化企业管理等改革措施，中燃已经先后对宝鸡、芜湖、包头、德州、青岛等地的多家老国有企业进行改制，让他们重新焕发出勃勃生机。

百年中燃，从此起步

“2013 财年是集团第二个十年发展的起始之年，也是集团再次创业的奠基之年。”在中燃 2013 财年会议上，总裁刘明辉曾这样说，“集团未来将继续努力，不断开拓商机，积极推动清洁能源事业的发展，为社会、为股东创造更高价值。”

在中燃的第一个十年里，梦想已经逐步变成现实。而在下一个十年，中燃将努力实现总资产规模和营业总额双破千亿元，利润总额超百亿元，并全面提升管理和盈利能力以及员工幸福指数，将中燃打造成集管道天然气、液化石油气和车船燃气分销为一体的最优秀的综合能源服务商，成为国际能源交流与合作的一流平台。实现新的超越并非遥不可及，金永大和所有中燃人正以饱满的热情迎接新的明天……

最后可否请您分析一下中燃目前所面临的机遇和挑战？未来中燃将会有如何的发展？

金永大：燃气行业是朝阳行业。在国家十二五规划里，计划将天然气占人均生活能源消耗比例从 3.9% 增长到 8.9%，但这依然远远低于世界平均水平（25%），这意味着燃气行业在最近几十年里都会有很高的成长速度。随着国家倡导节能减排政策的不断出台，能源发展和变革的机遇接踵而来，中燃的未来发展更是不可限量。

在国内，燃气还是地区垄断性行业，如何抢占市场很关键。中燃过去十年，先抢占市场，就是我们规模成长决定性因素。未来十年，公司提出了争取实现资产总规模 1000 亿，营业收入总额 1000 亿，利润总额 100 亿，累计接驳管道天然气用户 2000 万户，液化石油气用户 3000 万户，天然气销售量突破 300 亿立方米的目标，这意味着我们还需要更多努力。

因为很多产品在刚开始的时候，毛利都很可观，但是市场成熟后，就不会再有这么好的毛利。所以未来我们还需要考虑如何控制成本，减少不必要的损耗，提升技术水平和工作效率。当燃气深入人们的生活，他们就能逐渐意识到技术的差距。有效地控制成本、管理技术，将帮助我们树立竞争优势。

当然，我们面临最重要的挑战还是人才资源的储备。公司快速发展，尤其需要人才。如何吸引更多高素质人才的加入，以满足公司快速发展的人才需要，是我们迫在眉睫需要解决的问题。

在未来十年，中燃将保持二次创业精神，深化改革，实现成员幸福和企业持续发展高度结合，全面建设科学中燃，全面追求价值中燃，全力打造百年中燃。■

▼中国燃气控股有限公司总部办公环境。



携手创造腾邦的 第二个辉煌

访深圳市腾邦国际商务服务股份有限公司人力资源部总监朱慧卿

腾邦国际登陆创业板，可以看做是第一次创业获得了成功；而今他们则迎来了第二次创业，要在资本市场长袖善舞，要在激烈竞争中占据更大的市场份额，要成为“名副其实的高端商业服务民族品牌”，对于每一个腾邦人来说，都任重而道远。

文索引 图腾邦国际

2012年12月7-8日,“第七届中国雇主品牌论坛”在北京会议中心隆重召开,腾邦国际在本届论坛上荣膺“2012中国最佳雇主”,同期获得肯定的还有公司的董事长钟百胜和人力资源总监朱慧卿,他们分别获得了“2012中国最关注员工发展企业家”和“2012中国杰出经理人”奖项——这已经不是腾邦国际第一次受到“最佳雇主”的奖项肯定,对于一家民营企业来说,殊为难得。

如果不是2011年2月15日以国内首家“综合商旅服务提供商”,在深圳创业板上市(代码300178),恐怕很多行外人士都还并不了解腾邦国际。同样是提供机票及酒店预订等商旅服务,它不及携程、芒果那样闻名遐迩。究其原因,是因为它之前更多关注B2B及TMC的领域,主要针对企业客户,而针对个人用户的OTA业务才刚刚起步。不过,目前腾邦国际的主营业务已经涵盖了机票酒店、会展旅游、差旅管理和金融服务四大块——国内还很少有公司能做到这一点。

朱慧卿是2011年10月份才加盟腾邦国际的,在此之前,她曾在沃尔玛全球采购和中信银行国际金融板块做人力资源管理工作。在她看来,“腾邦是一家有特色、有人情味的公司。在用人策略上,老板崇尚‘能者上、庸者下、平者让’的原则,非常重视和爱护人才。”她认为腾邦之所以能够快速的发展,与这也有很大的关系。

创新招聘模式,支撑全国布局

腾邦国际在华南区域的机票销售是绝对的老大,不过公司有志于从一个区域的机票代理商发展成为全国布局的多业态综合商旅服务商。一方面通过自建、加盟及并购多种方式布局全国市场以打开机票销售市场发展瓶颈并迅速占领全国市场;另一方面,也利用B2B机票销售渠道重点自建处于萌芽阶段的TMC业务,适度发展OTA业务,技术全面完善和丰富支付平台、小额信贷体系,在迅速占领市场份额同时逐步建立自己的业务壁垒,为未来的充分竞争构筑坚实的核心竞争力。腾邦国际的梦想是“以世界商业服务巨头为目标,打造名副其实的高端商业服务民族品牌”,要实现这

个梦想,显然离不开优秀人才的支撑。

腾邦国际是典型的轻资产企业,这十多年的快速发展,主要依赖的是电子商务综合网络平台、智力知识体系和人力资源管理,所以它非常清楚人才对于企业的重要性。上市之后,腾邦国际在北京、上海、成都、重庆、西安等地成立区域营销服务中心,新建分子公司二十余家,业务的版图不断扩大,对人才储备及人才管理的压力也不言而喻。

为此,腾邦国际开始创新人才招聘模式,为公司的快速发展提供充裕的、高质量的人才供给。他们非常重视校企合作,目前已与三亚航空旅游职业技术学院、厦门大学、西安交通大学和麻省理工大学等院校建立了战略合作伙伴关系。在形成合作伙伴关系的院校,腾邦国际所需要学生掌握的知识已经融入到学生们的大学课程中去;在其正式入职之前,腾邦国际还会不定期派专职的讲师去教授岗位上需的技能;作为大学的实践基地,大学生们可以来腾邦国际实习,作为部分学分的转换……

据朱慧卿介绍,腾邦国际正在努力打造学习型组织,无论是集团层面,还是腾邦国际、物流公司,都通过腾邦商学院和腾邦葡萄酒学院来培养一帮民航票务、电子商务、国际物流、供应链管理等方面的人才。腾邦国际也同国内外的大学如西安交大、厦门大学等,合作成立创新实践基地,与校方共同创建一些项目,以培养创新型人才。除此之外,腾邦国际还是麻省理工大学供应链交换项目会员单位,不仅在信息、技术和人才等方面共享麻省资源,近来他们还在探讨联合办学的事宜。

英雄不问出处,广纳优秀人才

在社会招聘方面,朱慧卿特意强调了腾邦的用人理念,即“英雄不问出处”。“我们不会因为人才过去有非常好的学历或工作经历,而说他一定在腾邦是OK的。人才需要有一个适配性,并不是说这个人才不好,而是在做人才招聘猎取时,我们不是找最好的人才,而是找最适合的人才。”“腾邦有自己的企业文化、业务需求和人才的规划,我们不会过分考虑人才的学历和工作经历,我们更多是看人才愿意做什么,能做什么,以及加盟腾邦后能为腾邦

腾跃国际 传送(您)想



带来什么，更多是注重他的工作的绩效和表现。”

这些年，电子商务发展得相当迅速，很多企业都开设了自己的电商部门，这使得市场上的电商人才炙手可热，在某些领域甚至出现了人才短缺的情况。不过朱慧卿认为，虽然腾邦国际的品牌知名度还赶不上携程、芒果，但是它对于优秀人才还是有很大的吸引力。首先，腾邦国际是一个快速发展的公司，结合腾邦快速扩张的市场战略，它能为人才职业发展提供一个大的平台，会有很多上升的空间；其次，腾邦处于快速发展的阶段，很多制度流程和体系都在不断完善的过程中，如果人才喜欢挑战性的工作，喜欢从无到有、从不好到好的过程，腾邦则非常有乐趣和挑战性；最后，腾邦存在很多弹性的因素，能给予人才更多自主的空间，公司领导鼓励创新，并在一定程度上允许犯错。

朱慧卿透露，公司很多高管都是来自携程、芒果、IBM 等行业内领军企业，他们的到来为腾邦国际带来了许多新鲜的管理理念，而他们对腾邦国际的认可，也向外界有力地证明了腾邦国际对优秀人才的吸引力。

持续用心经营，打造雇主品牌

雇主品牌对于很多国内企业，尤其是民营企业而言，都是一个既熟悉又遥远的名词。虽然成立才十多年，但腾邦国际却将雇主品牌建设落到了实处。

在目前腾邦国际近千名员工里，有一部分都是客服人员，他们为腾邦的用户们提供全天候的服务，让您“听得见微笑”。为了吸引更多这类优秀人才加盟公司，腾邦国际与很多航空公司、民航下属的培训学校建立了良好的合作

▲腾邦国际人力资源总监朱慧卿和她的团队。

关系，每年都会花大量的时间去各大校园做雇主品牌的宣导，保证持续性的人才输入。

腾邦国际非常重视员工的培养。腾邦商学院的诞生可以说是腾邦集团董事局主席钟百胜“崇文重教”的真实展现。它是腾邦集团企业文化熔炉，是存在于腾邦集团内部的智囊团和造血工厂，为企业经营与组织发展贡献人才培养的价值，为腾邦形成人才核心竞争力提供有力保障，为百年腾邦提供人才与知识的储备。

在腾邦商学院里，应届毕业生从学业到职业转化、专业技能、职场力以及领导力方面的培训，一应俱全，都设置有相当详细的课程，帮助他们不断成长。对于中高层管理者，腾邦国际则设计了从孺牛、铁牛、铜牛到金牛的“牛计划”，逐步开发各业务线领军人物的领导力发展。

腾邦国际还非常重视提升员工的敬业度。据朱慧卿介绍，去年腾邦国际实行了敬业度的调查，并针对公司和各部门可能会影响员工敬业度的地方进行了改善，制定了一些计划，帮助员工提高效率，提升工作的满意度，让员工更具备内驱力，更愿意为这家公司工作。与此同时，他们还推行关键性岗位的继任计划。通过一些标准，将核心岗位和储备人才识别出来，并对其进行针对性的培养（包括硬性的业务能力和软性的职场能力）。

在外界的眼里，腾邦国际还是一个有社会责任感的企业。2009年，他们就发起成立了腾邦慈善基金会，秉承“关注慈善，回报社会，担当责任，促进和谐”的宗旨，致力于高端商业服务与公益慈善事业的深度融合。南岭敬老院、苏区敬老院和苏区幼儿园的相继落成，都在无形中为腾邦国际加分不少。

“外部的荣誉是媒体和评价机构对我们的阶段性的认可，让外界了解到我们腾邦有些变化，也取得了一些成绩。”朱慧卿表示，“无论是雇主品牌，还是员工发展，都是一个持续性的过程，是持续要去做。”

积极融入业务，推动二次创业

2012年，国内在线旅游市场的交易规模达到了2530亿元，占国内旅游业总收入的10%——这一市场规模还在不断的扩大。广阔



▲腾邦国际人力资源总监朱慧卿女士。

的市场空间，自然会引来群雄环伺。腾邦国际登陆创业板，可以看做是第一次创业获得了成功；而今他们则迎来了第二次创业，要在资本市场长袖善舞，要在激烈竞争中占据更大的市场份额，要成为“名副其实的高端商业服务民族品牌”，对于每一个腾邦人来说，都任重而道远。

“现在我们要重新出发，去创造腾邦的第二个辉煌。我们所要寻找的人才，是愿意和腾邦一起成长、去创造第二个奇迹的人才。”朱慧卿说，“这些人一定是有创新、热情和干劲的人。”她非常认同腾邦国际“开心就是赚钱，健康就是存钱”的工作理念，并坚信这一文化的支撑下，腾邦国际的凝聚力越来越强，成绩会越来越好。

“人力资源不应该成为公司的附属品。它应该是个价值驱动、问题驱动的组织，应该让人进入到业务中去，了解业务及业务的痛点，成为企业发展的战略合作伙伴。”正是在这种思路指引下，朱慧卿所领导的人力资源部正在企业内呈现更大的价值和作用。关于腾邦国际的明天，我们还可以期待更多……■

以人为本 光耀明天

访北京光耀能源技术股份有限公司人力资源总监赵亚男

从 GE 分销商，到具备自主知识产权的高新企业，光耀能源走过了不平凡的十五年。在未来，光耀能源还将继续坚持诚信、注重业绩、持续变革，创造更加美好的明天。

文索引 图 光耀能源

北京光耀能源技术股份有限公司（以下简称“光耀能源”）成立于 1997 年，最初是美国 GE 能源公司中国地区的分销商，2008 年开始生产具备自主知识产权的交流等离子产品、数字风电并网控制与运营优化产品。而今的光耀能源已经成为国内领先的风电场群异构风机控制优化与生产管理系统、节能环保技术解决方案提供商。公司业务覆盖电力、新能源、环境保护等关键性行业。2009 年被国家科技部确定为“火炬计划重点单位”、“国家自主创新示范区创新试点企业”、“中关村科技示范园区百家创新型企业试点单位”，被北京市证监局、北京市金融办、中关村管委会评定为“中关村最具投资价值企业”。

光耀能源一直视人才发展为企业发展的原动力，不断地创造差异化市场和客户价值成为光耀能源的经营特征。为此，我们特意采访了光耀能源人力资源总监赵亚男女士，请她和我们分享了光耀能源在人才招聘和管理方面的心得和感悟。

从分销商到高新企业

请问您是什么时候加盟光耀能源的？

赵亚男：我是 2010 年加盟光耀能源的。本科是学人力资源专业的，2003 年曾去法国留学，获得企业管理硕士学位。07 年回国，曾在一家纯软件企业担任人力资源经理。因为一



个偶然的机会，才来到光耀能源。

您当时怎么会考虑加盟光耀能源？在您眼中，光耀能源是一家怎样的企业？

赵亚男：当时考虑到能源行业，特别是环保这个领域，有着非常好的发展前景。另外，光耀能源一直在积极地运作上市，企业的前景值得看好，所以我就选择来到光耀。

从人力资源的角度来说，光耀能源高新企业的特点还是非常明显的，它对人员的素质要求较高，而且也很看重管理的规范性。同时，它也有很强的民企的特征，非常看重业绩。

目前光耀能源的团队规模有多大？主要的人才缺口集中在哪些领域？

赵亚男：光耀能源有三个独资子公司，除了传统的电力设备的销售、安装与服务外，还有管理软件开发和环保工程项目等。目前集团整体人数不到 300 人。人才缺口主要集中在销售人员和技术人员上。

光耀能源发展的速度很快，留给人才培养的时间并不多，我们需要来之能战的人才，但是在市场上，这类成手相对难招一些。加之我们是高新企业，对人才的综合素质要求很高，给人才招聘增加了一定的难度。

人才是企业的核心资源

您怎么看待当前的人才市场？光耀能源在人才招聘中面临的最大挑战是什么？

赵亚男：在北京，人才数量很丰富，但是有经验的成手还是相对稀缺。同时，人才竞争非常激烈，有相当一部分企业受到薪资、品牌知名度的影响，招聘一样存在着很大的压力。

在光耀能源的招聘中所遇到的挑战主要有两方面，一是如何快速补充合适的人选，二是如何做到人岗匹配最优。为了解决这些挑战，我们主要是从以下几个方面努力。首先是要做到一定的提前量。我们会主动和业务沟通，提前做好人力资源规划。当然民企发展过程中的弹性很高，很多东西都在变化之中，因此我们也会把招聘的渠道维护好，包括猎头。此外，从去年开始，我们与业务沟通，在一些重要岗位上，一定要有冗余，以确保就算人才出现缺口，业务依然能够顺利地运转。

可否分享一下您对当前人才招聘趋势的看法？

赵亚男：以我的从业经历来看，我觉得企业是越来越重视人才了，企业高层也意识到人才短缺的危机，开始把人力资源当做一个非常重要的劳动资源，这是一个非常好的转变。企业自上而下对人力资源逐步重视，愿意在这方面进行投入，例如引进专业的选才手段 / 工具，与专业的猎头公司合作等。

您是如何打造光耀能源的人才供应链？

赵亚男：光耀能源目前主要的简历来源是两大招聘网站和行业性招聘网站（如电力英才网），我们也将中层及以上岗位全部开放给猎头。这些日常招聘渠道维护，我就不多说了。在这里主要想分享一下个人比较有心得的三个方面。

一是在关键岗位，我们会考虑设置了 AB 角。个人认为，在当下的中国，信任的基础还是需要建立在一定的约束和制度保证基础之上。为了保证业务的稳定性，为了企业的发展，我们必须去做一些提前的准备。

二是稳定核心团队。我们会用激励、福利等各种方式去稳定现有的核心团队。

三是强化在岗培训。我们在对管理者的考核中，要求有关于培养下属的考核任务。

此外，我还想补充说一下企业文化建设。人才供应链一方面是供应，另一方面就是稳定团队减少离职，这样才能形成一个良性的闭环。在我们公司，管理层对于管理的理解较深刻，在日常工作中，总经理带头不会苛责下属，并带头承担责任，这就在企业内形成了好的正面的文化，使得员工在无形中就会有归属感。

类似的例子有很多，总之是需要管理者有意识的去创建一种良好的氛围，让员工在这里工作是积极的心态。现在讲究以人为本的文化，特别是高新企业，核心的资源是人才，如何激励人才发挥出价值是非常关键的。

寻找才德兼备的人

可否分享一下光耀能源的用人理念？什么样的人才才是光耀能源所需要的人才？

赵亚男：简单来说，就是“硬件 + 软件”。所谓硬件，就是学历，是最好的证明，特别是在技术、高级管理岗位，我们相对会看重学历、工作履历等硬件指标。同时我们也会兼顾人才

的软性指标，特别是人品、性格等方面。

现在企业面临的生存压力非常之大，人力成本逐年增高，如果选错一个人选，在时间方面及在业务发展的机会方面，很可能会带来不可估量的损失。所以我们公司选人的标准一直是期望“德才兼备”，看重人才的品质和能力，以及可培养性。

在您看来，光耀能源对优秀人才最大的吸引力是什么？

赵亚男：和大多数人才期望的一样，是事业以及与事业相连的回报。我们的业务发展性很好，员工在这里工作可以看到企业的未来以及自己的未来，可以学习到新的知识，同时我们给予员工合理的市场回报。

另一方面，光耀能源也在努力营造一个正向的绩效考核文化——企业和个人发展结合在一起，付出与回报结合在一起——不论是一线人员还是后勤保障人员，都紧密的与企业的业绩以及个人的工作进行挂钩。这种正向的绩效考核文化，帮我们吸引和保留大量优秀人才。在公司核心岗位上，有很多工作5年以上甚至于10年以上的老员工。

了解业务，全局思考

回归HR本身，可否以您的经验和我们分享一下，我们该如何才能成为企业的首席招聘官，为企业持续发展并迈向成功，贡献最大的价值？

赵亚男：很关键的一点，就是要了解企业的业务。HR必须拥有业务语言，才能与我们的业务部门沟通，才能急人之所急，才能理解他，并给出专业的建议，从而体现自身的价值。

其次，要善于学习。不管是不是人力资源范畴，只要与企业相关的，我都会主动去学习。

此外，还需要紧密跟踪企业的发展现状，了解各业务部门的发展状况、人员配置状况等，提前做好预测、规划，并在此基础上维护好分内的招聘渠道。

最后，如果希望做得更好，还要学会站在企业全局的角度去考虑问题。如果你能站在全局的角度，提前帮老板考虑到一些管理上的问题，并作出相应的计划，逐步去实施，就一定能够体现你的价值。



在人才培养、激励方面也需兼顾考虑，因为人力资源的几个模块本身就是想通、相互作用的，单独提某个模块可能很难去操作。

最后可否和我们分享一下光耀能源的人力资源规划，以及您的下一步工作重点？

赵亚男：我们当下的工作重点主要有三个方面。一是高端管理者、高级技术人才的外部引进。我们期望能拓展一些社会资源，例如区劳动局推出的一些高端人才引进服务等。二是在岗管理者的能力培养与提高。当下的业务发展太快，管理者存在一些跟不上的地方，需要我们协助完善。三是培训体系的建设，目前我们还是以在岗培训为主，下一步期望系统地建设一个培训体系，从初级人员到高级人员，从技术人员到后勤人员，都能纳入其中。我们期望能将这个培训体系建成网上学习平台，这对高新企业还是比较实用的。

非常感谢您接受我们的采访。■

▲北京光耀技术股份有限公司核心管理团队合影。

▲北京光耀技术股份有限公司人力资源团队合影。居中为人力资源总监赵亚男。

你华丽的背景让我怦然心动，流利的言辞让我信以为真；

若不是一览背景调查，谁会相信这简历的背后，竟是国王的新装。

我不是读心神探，看不穿你肚里的百转千回，拿什么相信你，我的候选人？

去伪存真 全面了解 知人善任
规避用人风险 解决匹配难题

产品服务

专业认证

去伪存真 诚信认证

履历核实

聚焦过去 预测未来

深度评价

多一种纬度 多一份真实

人才测评

让指标量化 让价值攀升

联系我们

网址: pj.job1001.com

电话: 0755-86159400

QQ: 1494989908

地址: 深圳市南山区科技园南区数字技术园B2栋4楼A区

邮编: 518057

未来，充满无限可能

访杭州亿超电子商务有限公司办公室主任付双燕

积淀多年的亿超眼镜开始迈向快速发展的高速路，各地的体验店陆续开张，也为眼镜行业从业者提供了新的机会。在付双燕眼里，亿超的未来，充满无限可能。

文 卢胜康 图 亿超眼镜

2013年，积淀多年的杭州亿超电子商务有限公司（后简称“亿超”）开始走向快速发展的道路。在短短半年时间里，宁波、上海、深圳、广州和南京分店陆续开张。据亿超办公室主任付双燕介绍，北京店和金华店也将在9月开张。

从B2C到O2O

成立于2005年的亿超是一家典型的电子商务公司，除了官网（www.yichao.cn）外，它还登陆了淘宝、天猫、京东、当当、亚马逊等电子商务平台，从事镜架、镜片、隐形眼镜、太阳镜、游泳镜、老花镜等的零售。近几年，它又开始从线上转线下，开设线下体验店，玩起了O2O：线下体验店配镜验光、线上选择镜架镜片完成购买，最终再到线下加工发货。这一大胆的尝试，将眼镜行业标准化，降低店铺成本，提高重复购买率，在价格下降的情况下提升毛利率，推动了眼镜行业的变革。

亿超的体验店，虽然设立在城市的繁华地段，但与传统眼镜店设立在靠近路边和商业中心一楼门面不同，它大多设置在写字楼里。迈进店面，乍一看，倒不像是一个纯粹的眼镜店，休闲的装饰风格，就算用来情侣约会亦不为过。据付双燕介绍，传统眼镜店，你一进去，服务员围着你转，直到你脸红为止，但在亿超的体验店，柜台完全是开放的，顾客可以自主自由选择，不受限制。

“眼镜产品有个特性，就是需要验光。最初在亿超办公的地方，我们做了一个展示厅，

主要是方便杭州地区的客户，如果他对产品有疑虑，可以来展示厅看一下实物。我们也提供验光服务，给他介绍产品。”付双燕说，“经过一段时间的摸索和尝试，我们发现实体店能给客户建立信任的基础，促进用户的选择和购买。目前亿超开设的眼镜体验店已经达到9家，大多集中在电子商务比较发达的地区。”

构筑人才成长的平台

付双燕是06年加盟亿超的，算得上亿超的元老，经历了公司发展的起起伏伏。在公司发展的前期，她几乎尝试了所有的工种，从客服、发货、接待、网上发帖，到验光和加工；当公司迈向正轨，她又开始专注于行政及人力资源管理——运用过往丰富的经历，为亿超甄

▼ 亿超眼镜的体验店与传统眼镜店大相径庭，开放式的氛围给人带来轻松享受。





▲杭州亿超电子商务有限公司办公室主任付双燕。

选合适的人才。在她看来，人才的学历和经验都不重要，亿超所看重的人才，首先要有梦想，其次要能吃苦耐劳，再则要符合亿超的价值观。

作为首家从事在线配镜的企业，亿超在电商人才的招聘上已经有一定的积累。除了与一览眼镜英才网（oo.job1001.com）合作开展网络招聘外，它还在杭州地区与一家第三方招聘平台展开深度合作，每月定期举办一两场招聘会。在招聘时，主办方会开展培训，将亿超招聘岗位岗位所需的知识和技能告知应聘者。招聘需求量较大时，亿超也会派人过去，给应聘者讲解电子商务的操作，帮助其了解亿超的企业文化。通过这种形式，在人员的供给及新员工的转正率上，都相当有保障。

不过在专业人才招聘方面，亿超却面临着很大的挑战。一方面是因为市场上视光学专业人才本身就不多，另一方面也是因为亿超的电子商务身份，影响了人才的抉择。据付双燕介

绍，近几年这一情况已开始好转，越来越多专业人才认可亿超的平台和运营模式，并对亿超产生了浓厚的兴趣。“传统的眼镜店，人员比较多，级别设置也比较丰富，感觉好像上升空间会很大。但亿超体验店通常只有2-3个人，人人都是验光师，同时还需要具备线上线下销售、市场推广等技能，更利于提升其综合能力。”

“我们的线上线下销售是结合在一起的，因而门店的人员也要拥有网上销售的能力，也需要掌握购买流程、支付方式、物流信息等常识。我们对门店人员的培训和要求也相对多一些。”付双燕说。

亿超的体验店陆续开张，面临着大量的专业人才需求。目前亿超主要采用“外派+本地招聘”的形式。在运作B2C业务时，亿超组建了自己的客服团队，其中就储备和培养了一定数量的视光学专业人才，结合“一级带一级”的传帮带及定期轮岗等形式，基本能保证公司



发展的需求。不过亿超仍在强化培训的力度，并积极开展校企合作，期望能为公司的持续发展提供有效的人才供给。

未来蕴藏无数可能

亿超是付双燕职业生涯中所服务过的唯一一家企业，刚来到亿超时，她还只是一名大三的学生。08年初公司曾遭遇危机，大批人才流失，但付双燕却留了下来。一方面，她期望能证明自己的能力；另一方面，她说是公司的真诚、友爱感动了她，让她决定和亿超共度难关。幸运的是，同年年底公司便迎来转机，起死回生。

付双燕对亿超创始人李昌利充满了钦佩和感激。在她眼里，李总是一个非常真实的人，无论对错，他都会仔细地分析给你听，在这个过程中，你会学到了很多东西。同时，李总也

能给员工们自由，让他们能够充分地施展自己的能力。令她印象深刻的是，李总非常鼓励员工创业，公司也愿意给予创业者以资金支持，虽然目前付诸实践的案例并不多，但这种信任感让人感动。说回来，随着亿超扩张的规模越来越大，在亿超内部创业的机会也越来越多，每一个网店，每一个体验店，其实都给了员工体验和实践创业的机会。

关于未来，付双燕充满了期待。她相信随着O2O业务的深入，会有更多的亿超体验店出现在全国各地。为此，她计划多跑跑开设视光学专业的学校，增强校企合作，为亿超未来的成功储备新生力量。她认为未来的世界是瞬息万变的，企业想要获得成功，还需快速主动地适应这些变化。于是她也计划强化企业培训的力度，并尝试远程培训……

“在未来，有很多可能都在发展。”付双燕说。■

▲亿超崇尚激情和梦想，亿超的团队也洋溢着青春的活力。

一览雇主

gz.yl1001.com

一步小尝试 一段新旅程

一览英才网雇主品牌邀你同行

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



下好职业这盘棋

访北京北森测评技术有限公司 CEO 纪伟国

人生就像下象棋，如果只把目光局限于眼前，没有把视角扩展到未来，那么，很容易就会输掉整盘的棋。走在人生的职业之路上，当你学会把视角投向更远的目标点，并为之而努力前行时，下一秒你就会平步青云，纪伟国的职业选择便是一个例证。

文 卢胜康 图 北森测评

为了互联网的梦想

1997年，正值亚洲金融危机爆发之际，我告别了大学的校园，加入了海尔集团。在大学时，所修的是机械设计专业，加入海尔之后被安排到冰箱事业部，从事冰箱质量管理相关的工作。在别人看来，这是一份体面而有着远大前景的工作，但随着对工作、对职业认识的深入，我发现这并不是自己期望中的职业——每个人年轻的时候都会有梦想，而我的梦想并不在海尔。于是，在新世纪到来之时，我毅然离开了海尔，来到北京，希望从事互联网行业。

第一次“触网”是加入了一家做人才网站的公司，在这期间我了解了一家互联网企业的运作模式。此外，当时公司有一个业务，是在网站上嵌入人才测评，通过人才测评吸引候选人，缘于此，我开始接触到人才测评，了解了测评的价值，也对测评行业的市场有了系统的认识，这为后来的创业奠定了知识基础。当时，人才测评在国外已经兴起，但在国内还是新鲜事物，我们成为最早一批接触人才测评的人。

在这家公司呆了一年左右，我开始意识到一个不可回避的现实：自己的职业背景、技能和经验，要转行做互联网有很大难度，没有优势，只有欠缺。于是，我选择了新的职业方向：回炉深造，同时进行创业。2002年，就在走出校园5年之后，我又重新回到教室里，通过



MBA 教育提升自己的商业意识。同一时间，我与高中同学创立北森测评，重新投入人才测评的行业。

职业规划不如一瓶可乐

创业总是要历经磨难的！创业之初，对人才测评的营销定位不准，我们把客户定位成在校大学生，通过职业测评帮助大学生了解自己的性格和职业兴趣，进行职业生涯规划。但是随后我们发现，大学生宁愿花5元钱购买一瓶可乐，也不愿意把钱花在职业规划上。

给我印象最深的是，当时国内对于职业规划也很初期。2003年，我们在一所高校里开展职业生涯规划讲座。讲座开始的时候，来了满满一礼堂的学生，挤都挤不进去，但当我们告诉他们花5块钱就可以做人才测评的时候，大家纷纷离去，许多人掏钱买了旁边的可乐，但没有人买我们的测评。

意识到定位的错误后，我们迅速把目标客户转向企业，通过人才测评来帮助企业甄选员工。自此开始了北森三年的生存期之旅，这也是中国人才测评市场的懵懂期。以前企业HR没听说过人才测评，甚至认为是电子算命，行业非常不成熟，北森承担起了开拓整个市场的重任，并且也通过这段时间抢占了市场的先机。

满足客户需求才是王道

虽然离开了互联网行业，但我依然有着互联网的梦想，只是没想到最后还能再回到互联网当中。

北森最初提供给客户的人才测评产品是通过纸笔方式，或者安装版软件的方式，企业使用起来相对麻烦，纸笔方式太繁琐、安装版太局限。于是我们开始思索一种创新的商业模式——把人才测评放到互联网上，候选人通过网络即可完成测评，HR直接在后台查看测评的结果。这种方式，极大地提升了企业HR使用测评的便利性，也带来了测评行业的快速发展，北森成为了这个行业的变革者。

去年，有媒体朋友问我：你这么多年的创业感受是什么？我觉得是除了满足你客户的需求外，神马都是浮云。这就需要最优质的产

品，为了提供一流的产品，北森每年的利润，全部投入到产品的研发上，我们希望通过完善和创新产品，更好地帮助客户解决人员甄选的困境。作为第一个通过互联网提供人才测评的公司，在2008年时，北森已经成为国内人才测评领域的领导企业。

从人才测评到人才管理

在人才测评领域做到全国的No.1之后，公司意识到：作为甄选工具，人才测评有其局限性。为此，我们谋划了两个新的方向：第一是将人才测评做成“按需测评”，能够根据企业的行业、业务以及受测者的不同，动态生成测评，以满足不同客户的个性化需求。第二是将人才测评融入到人才选、用、育、留的人才管理工作中，包括：招聘、甄选、绩效、继任等等。这两个方向在当时有都是前所未有的，北森再次充当了引领者的角色。

于是，2009年下半年，公司开始了艰难的第二次创业：从人才测评走向人才管理！2010年，北森iTalent人才管理云计算平台正式上线，成为北森发展历史上的又一个重要节点，公司成功地将人才测评延伸到人力资源的各个模块，产品线拓展至人才测评系统、绩效管理系统、招聘管理系统、继任系统、360评估反馈系统等。

随着国内人力成本的上升，企业越来越关注人才的甄选和留任，人才管理软件市场在国内快速发展，而北森也再一次踏准了行业的脉搏，成为国内唯一一家能够提供一体化人才管理平台的公司。同时，按需测评的愿望也得以实现，目前北森测评产品可以满足企业各种个性化需求。

迈入大数据和云计算时代

几经变革之后，我非常惊讶地发现：北森不仅回到了互联网领域，而且碰到了大数据与云计算。北森人才管理平台利用云计算技术搭建，通过SaaS模式为客户提供服务，这都是时下炙手可热的新行业、新模式，这也将是一个全新、充满创新与机会的领域，将给人力资源管理工作带来全新变化的领域。

人才管理，究其根本是一种量化的、数字化的人才管理。与财务预算管理相对应，人才管理就是对于企业的人才以量化的方式进行评估、盘点，进而培养提升的过程。所以，企业现在的人才状况如何，与行业相比存在什么差距，是领先还是落后，领先多少，落后多远，这些都需要数据来进行分析了解。脱离了大量数据的分析，就难以得出科学的判断。

另一方面，当企业发展到一定规模之后，企业的人力资源管理不能凭着主观感觉走，需要大量的数据来作支撑，比如企业过去的绩效数据、测评数据、人才盘点数据等，企业可以通过对这些数据进行分析，确认哪些人才适合企业未来发展的需要，企业缺乏哪方面的人才。

可以说：大数据与云计算时代，人才将不再是一堆糊涂账，而是数字化的人才管理！

关于职业感悟

第一，人的力量都是被逼出来的。创业这么多年，自己变化很大，曾经以为自己做不了的事情其实最后都做到了。当自己成为的老板之后，我就开始意识到，自己成为公司最后的一堵墙，后面已经没有了可以依靠的另外一堵墙，许多问题与困难只能自己去面对与解决，不管面对的难题是多么的棘手。

当一个人没有了退路，不得不去解决所面临的问题时，他只能独自站出来，勇敢地去承受，而在解决问题的过程中，他的能力已经得到不断地提升，曾经他以为自己不可以做的事、不能够解决的问题，他都一一地应付了过来，并且做得很好。

例如：我是一个不喜欢与陌生人说话，更不愿意在陌生人面前夸夸其谈。但是因为工作的需要，常常要在陌生人面前说话，甚至是演讲。这就是一个不得不去改变的过程，在这个过程中，我自己得到了成长，虽然我的性格并没有改变，依然不喜欢在陌生人面前说话，但我可以淡定地在陌生人面前侃侃而谈。这就是一个成长的过程。

第二，培养自己的职场视角。平常，我接触大量的人力资源 VP，大家最常谈的话题就是“缺人”，企业一方面招不进人才，另一方面也培养不出人才，这是许多企业面临的难题。



▲北京北森测评技术有限公司
CEO 纪伟国。

对于中低端岗位，企业所面临的问题是简历量巨大，难以筛选。与中低端岗位的应聘简历相反，中高端岗位找不到简历，这明显是一个人才断层。这是因为企业员工在成长的过程中没有被培养出来，没有成长为企业需要的高端人才，企业为何培养不出人才？从企业自身的角度来说，企业人员管理比较粗放，在人才培养方面缺乏长远计划与体系保证。

一些机构的调查数据显示，中国真正把人才管理做成一套体系的企业只有 10% 左右，大部分的企业没有把人才管理纳入到企业的长远发展规划中，作为企业的一项战略管理体系来执行。这样结果使企业的员工每天都处于朦朦胧胧的状态之中，看不到发展，看不到未来，不知道企业的晋升渠道，不清楚如何去提升自己的能力。

从个人自身的角度来说，许多员工没有学会培养自己的职场视角，我发现许多一线员工在工作时，能够以中层经理的视角来看待自己的工作、工作中的问题，而这些一线员工往往可以快速获得升迁的机会。例如，一位销售代表，当他遇到了困难之时，如果他不只是站在销售代表的视角上去看待与解决困难，而是换成销售主管的视角去看待和处理，那么，他可以成长得更快。这就像下象棋，如果只把目光局限于眼前，没有把视角扩展到未来，那么，很容易就会输掉整盘的棋。 ■

人资路，且行且前进

访安徽恩度食品有限公司人力资源总监张如亭

十五载的人资路，张如亭感受良多。而今，他又在恩度食品这个全新的平台上，开始迎接战略性人力资源管理的新挑战，希望引领中国企业走上人力资源管理的正轨。

文 卢胜康 图 恩度食品

2005年11月，广西恩度食品有限公司在有“绿城”之称的南宁成立。2010年，为回报家乡，广西恩度食品有限公司的董事长刘圣本斥资在安徽成立了一家与之平行的企业——安徽恩度食品有限公司。

随着安徽恩度食品有限公司逐渐由前期基建筹建期向正式运营期过渡，企业逐步进入到正常动作的工作上来，因此，需要大量包括管理、技术、研发、销售、生产等人才加入。因此，张如亭加入到了安徽恩度食品有限公司来，担任公司人力资源总监一职，为打造一个全新的企业平台而努力。

毕业十五载 人资长相随

张如亭从学校毕业出来，已经有十五六年的时间了。在这十五六年的时间里，他一直从事人力资源管理的工作，从中收获了许多有益的东西。

“我大学时学的是工商管理专业，里面也有人力资源管理的课程。”张如亭说，“当时我对于人力资源管理也非常感兴趣，因为那个时候国内很多企业还鲜有公司叫人力资源部，基本上都是叫人事部或人事行政部，个人觉得这个专业今后会有很大的发展空间，因此，毕业之后我就选择了人力资源管理的岗位，并一直工作到现在。”

在进入安徽恩度食品有限公司之前，张如亭主要是在电子、机械等企业从事人力资源管理的工作，因为工作的需要，也曾经给一些食品行业企业做过管理咨询。他把自己的职业生

涯归结为两个阶段：一个是战术性人力资源管理阶段；一个是战略性人力资源管理阶段。

战术性的人力资源管理阶段更多的是要在基层专业技术岗位的历练和基层管理岗位的锻炼。只有拥有坚实的技术基础和管理基础，才能在人力资源方面走的更远，做的更深，才更有竞争力。而战略性的人力资源管理是对人力资源管理做的更高、更广、更深的思考。在这一层面上，人力资源从业者不仅仅要有很深的人力资源专业技术，更要对其他领域有比较深入的了解，例如，要做到战略性人力资源管理，还需要通晓营销、财务、金融、相关行业背景、前景等方面的市场信息。了解这些信息，才有利于在战略性人力资源管理过程中的融会贯通、全盘掌握。

“人力资源管理是一份比较讲究技术的工作。”张如亭说，“我们知道，很多企业，不管是在做招聘时，还是在做企业员工培训的时候，通常都容易陷入一个迷茫的区域。比如，有的企业在招聘时，对于招什么样的岗位、招什么样的人、为什么要招这个岗位的人才等问题没弄明白，造成在实际操作时产生招聘的岗位会不一定适合企业发展、找来的人员不适合岗位要求等因人设岗、人岗不匹配等问题。在企业员工培训方面也是如此，有的企业流于形式，或者说是为培训而培训，没有做到真正的员工培训。许多企业在做员工培训时，并没有去想过‘为什么要做培训’、‘做培训的依据来源是什么’、‘做了培训之后，应用点在什么地方’这样的问题，造成了培训内容与实际工作脱钩、培训效果不佳等问题。”

打造战略型人力资源管理

来恩度工作半年多的时间里，张如亭的工作重心逐渐地放到了战略性人力资源管理上来，也就是他职业生涯第二阶段的延展。在这里，面对一个全新的企业平台，在进行开展人力资源管理时，他主要以下五个方面来完善人力资源建设。

1、把人力资源管理问题上升到战略高度。

进入恩度之后，张如亭就开始了把人力资源管理与公司的发展战略相结合的工作，使各项工作始终围绕企业战略目标的实现而展开。企业目标的实现，需要人才来完成。为此，公司在这些目标的整理和确定的过程中，仍然需要人力资源部门的全程参与，人力资源部门在了解公司现有情况的基础上，结合公司大的发展方向，对公司战略和目标的制定提出建议，并对目标进行分解，从公司发展的源头上提出适合企业发展的人力资源发展战略与目标。这不仅有利于人力资源了解企业的发展方向，及时做好眼前工作准备，更有利于把公司的人力资源管理从操作的层面提升到战略的高度。

2、优化组织结构与人力资源配置。在坚持结合特点、统筹兼顾的原则的基础上，张如亭对于恩度组织结构的建立，主要依据企业价值链的升值，结合企业的发展特点而设立。在管理程序上，坚持扁平化设置原则，对各个流程、各个职能进行明确，确定相应的部门职能与职责。而在岗位与员工的设置和匹配方面，走的则是岗位体系与岗位任职资格体系道路，结合员工各自特点进行培养选拔、均衡配置。

3、做好“一条主线、两个标准”工作。具体而言，一条主线就是指在企业人力资源战略规划的指导下，坚持做好人才的招聘与引进、人才的培养与开发、人才的职业规划、人才的价值体现等方面的工作内容。要使这条主线工作能够顺利、有序的开展，则需要做好两个方面的工作，即“两个标准”：①建立健全公司的岗位体系与岗位任职资格体系；②建立和完善公司的绩效管理体系。这两个模块工作的内容，是为了向主线工作提供依据与参考(如图)。这两个标准的建立，需要建立在公司明确发展方向和目标、建立科学的组织基础上。

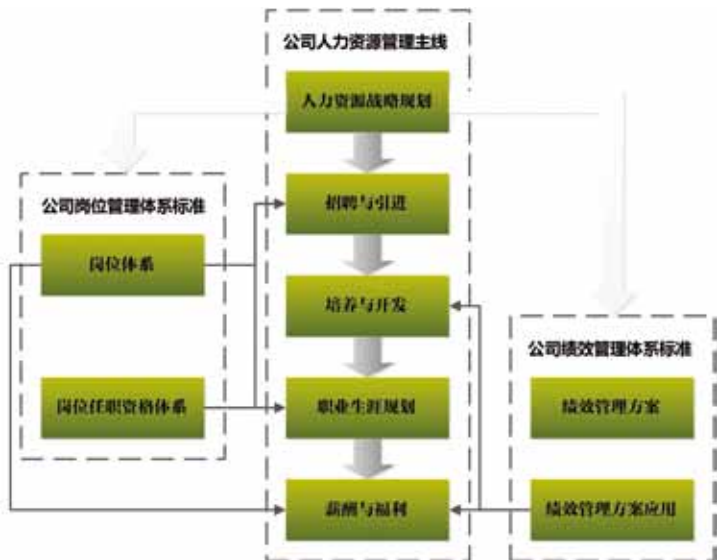
4、注重人力资源培训。人力资源培训工作是企业人力资源工作的重点工作之一，是贯穿企业发展的一项重要工作，它为企业实现长期可持续发展提供长期地发展动力与源泉。对此，张如亭制定了科学的培训规划。定期对人力资源状况进行全面清查，即进行员工需求和供给预测，了解现有人力资源数量、质量、结构、预期可能出现的职位空缺、劳动市场状况、社会政策以及本单位在公众中的吸引力等，通过需求预测，了解产品市场需求、工作时间变化、技术和组织结构等。以此为基础，结合员工职业生涯规划，为长期所需弥补的职位空缺事先做好准备，从基础知识、专业技能、管理思维、员工职业观等方面进行系列培训，构建一个学习型组织，促进持续发展。

5、建设良好的企业文化。张如亭认为企业文化是在长期生产经营过程中逐步形成和发展的，它以价值观、思维方式为核心，对人力资源管理起到关键的导向作用，对员工具有导向、凝聚和激励作用。所以企业文化建设也是其核心工作之一。

基础是王道 学习为法宝

在人力资源管理的岗位上工作了这么多年，张如亭有很多深刻的感悟。

▼张如亭为恩度食品战略性人力资源管理设计的“一条主线、两个标准”。





▲安徽恩度食品有限公司人力资源总监张如亭。

首先，做人力资源管理的工作，人力资源管理的技能是基础，对于人力资源管理的六大模块要非常熟悉，一定要夯实。

第二点，从个人的职业发展而言，人要不断地学习，要不断地去开拓自己的视野，不管是在职场上还是在生活中。这种学习不仅仅是在课堂、坐在教室里的学习，也可以是不同行业之间、相同行业之间的相互沟通、相互学习。

第三，在人力资源管理的岗位上工作，心理承受能力要强。因为你是要和人打交道，你的职业创造力是来源于对人的开发与管理。而人都是有思想的，都是有能动性的。人力资源从业者有时要平衡很多方面的事情，没有一个良好的职业压力的承受能力，在人力资源岗位上要做深做久是比较难的。

回顾这些年来的工作经历，他给自己打八分。剩下的两分，他认为自己还有许多需要学习的地方，另外，还需要进行自我的沉淀。“过去还有一些错过的东西，需要我在以后的职业道路上不断地弥补过来。”

对于职场新鲜人，张如亭也给出了自己的建议。

第一，选择一个好的平台，或者一家有潜力的企业，这一点很重要。在大舞台和在小舞台上表演，对于表演者的素质和能力要求是不一样的。

第二，要对自己有一个准确的职业定位。一定要给自己做一个职业规划，要使自己明白自己的长处和短板，适合什么样的企业，对什么行业感兴趣、自己的职业目标是什么、通过什么来实现等等都需要自己好好思考。

第三，要有一种沉稳的心态。心态对于生活、对于工作、对于整个人的一生都极其重要。在工作上，要沉下心来对待你的工作，不要轻视任何一件你的同事或上级给你的任务、建议甚至批评，哪怕是很小的事情，那都是前人很好的经验，对你都有很大的帮助。

“只有把心态端正了，在基础的岗位上把基础夯实了，才可以把职业大厦建得更高。”张如亭如是说。■

人才流失七宗罪

为什么留不住人才？很大程度上是因为企业根本不清楚人才离开的真正原因。

文索引 图 CRO

企业的成功，往往取决于人才的质量。但是让很多企业烦恼不已的是，他们留不住好人才。面对人才流失，盲目加薪、升职，亦无济于事。

为什么留不住人才？很大程度上是因为企业根本不清楚人才离开的真正原因。留才公司（Keeping the People, Inc.）创始人雷夫·布兰汉（Leigh Branham）就写过这样一本书《Seven Hidden Reasons Employees Leave》（员工离职不为人知的七大理由），深入探讨了这一人事管理上的危机。

理由一：工作或工作场所不如预期。在入职头半年就离职的员工中，很多都是出于这样的原因。之所以出现这种状况，很大程度在于员工对工作或工作场所有不切实际的期望，或在面试流程中受到一定程度的误导。当新员工发现真实的一面，他们会毫不犹豫地选择离开。

如何避免这种情况的发生呢？雷夫·布兰汉建议最好是能找到一个途径，让求职者看到

工作真实的一面。例如，美国富国银行在面试出纳候选人时，就会给他们看愤怒的消费者提不合理要求的短片。短片播放完毕，面试官会问候选人该如何应对这种场景。这种方式一举两得，一方面能考察候选人客户服务的能力，另一方面也可以让不喜欢这类工作的候选人自动退出。

理由二：人岗不匹配。每一个CEO都期望能让合适的人上车，并在合适的位置上驱动公司走向成功，但事与愿违，大部分企业使用的都不是他们认为最好的人才。为什么会这样呢？原因大致如下：招聘需求太快了，导致招聘缺乏“热身”，只是匆忙补缺；经理们在筛选人才时以技能为优先考虑项；经理们认为任何人都可以将低层次的工作做好，因此他们不尊重那些能带来回头客的优秀人才；经理们还错误地认为培训能将错误的人变成正确的人，事实上与其培训一只狗上树，还不如雇佣一只松鼠。



雷夫·布兰汉建议雇主要认真地对待招聘。如果一时招不到合适的人，甚至可以延迟招聘。聪明的雇主通常倾向于选择基于行为的面试方法，并安排多个面试官面试。他们还会调查人才技能和忠诚度，并注重招聘质量和人均招聘成本。最重要的是，他们还热衷于建设一个优秀的人才池——一切都是为了帮助他找到合适的人才。

理由三：缺乏指导和反馈。很多公司以为经理们是很好的导师，但大部分员工，尤其是年轻一代，却反映他们并没有得到足够的反馈。很多经理只是在年度绩效考核的时候，才会告诉他们的下属要做什么。大部分时候，没有培训，没有榜样，没有反馈，有的只是斥责和威胁。

对于这种状况，雷夫·布兰汉建议应该首先了解员工对工作环境的预期，然后提供你自己所有的，将两者融合，最后达成一致，再推动向前。他认为，无论是学习哪一种教练模型，管理者和员工，都是成人对成人的方式，而不是父母对小孩的方式。

很多优秀的企业也开始推进“向上评估”：给予员工机会，匿名对他们经理的教练水平及管理能力和进行评价。这样的项目通常都能进行得很好，因为它以能力发展为目的，而不作为常规绩效考核的一部分。

理由四：缺少成长和进步的机会。越来越多的年轻人关注职业成长，但是只有少数企业意识到了这一点。这里面的阻碍包括经理并不愿意和员工讨论职业话题、严格的晋级制度限制员工进步以及经理们为人才内部流动设置障碍等。

为了解决这些问题，一些雇主提供了热线，如果员工觉得自己的发展受到了限制，就可以通过热线寻找更好的位置。还有的企业为员工提供自我评估和职业成长研讨会，并为经理们提供职业教练的培训。

理由五：感觉到没价值或不被认可。员工感觉到没价值有很多不同的理由，包括类似的工作薪酬却不平等、出色完成工作却不被承认、遭受无礼的对待、否定的评价多过奖励、没有得到应有的资源支持等。不幸的是，这些看似很容易解决的症状，还是很普遍地出现在各企业之中。

渴望得到承认、赞扬，并认为是不可或缺

的，是人之常情。但是很多经理并不十分关注他的下属，也不认可他的共享。还有人觉得，识别员工做得好不好，是人力资源的事情，而不是他们自己的事情。事实上，伟大的雇主会让员工每一天都感觉到自己是重要的。有的公司会为新员工召开欢迎宴会，有的公司则会在新员工第一天上班时将糕点放在他们的办公桌上，以便让其他员工方便拜访并且欢迎他。


雇主的选择不仅仅是招聘，而是入职之后的再招聘及持续招聘。他们会培训经理们理解关注员工微小贡献的力量。一句简单的“谢谢”，可以让员工陪你走很长一段路。

理由六：工作负荷重，工作生活失衡。经济环境越来越差，导致工作压力越来越大，加班成了常态，很多人的工作和生活都已失衡。但是年轻一代希望能在繁忙的工作之余拥有些许自己的时间，而年长的一代希望能有更多时间顾及到家庭，于是矛盾就产生了。

为了避免因工作生活失衡而造成的人员流失，很多大企业都在实行弹性的工作制。事实也表明，无论是在客户服务的满意度上，还是在员工的保留率上，采用弹性工作制时的数据都更优。

理由七：对高层领导失去信任。太多企业的员工看他们的高管，看到的只是短视、自负且贪婪。当然，也许还有一些关注员工、值得信任和忠诚的高管，但却少得可怜。如果高官们不能向员工表明他们是值得信赖的，也很难从员工那里得到承诺。

很多最佳雇主的CEO都是典型的服务型领导。以捷蓝航空(Jet Blue)的CEO大卫·尼尔曼(David Neeleman)就是这样的人。他几乎知道旗下6000名员工的名字，并且经常询问他们的个人生活及想法，思考如何提升机组成员士气的办法。当他乘坐飞机时，甚至会帮助机组人员进行打扫。他努力的结果是，这家廉价航空公司连续12个季度的盈利能力及满座率都是同行最高的。

在雷夫·布兰汉总结的七个理由中，比较令人意外的是薪酬居然不在其列。书中数次强调，大约8-9成的受雇者离职都不是因为薪酬水准，而是因为工作内容、管理人员、公司文化和工作环境。不知他的总结，是否也能给你一些启发。 



▲ 《员工离职不为人知的七大理由》由留才公司创始人兼CEO雷夫·布兰汉所著。

中小企业的用人法则

在哀叹招聘难的时候，中小企业也许该好好学学如何进行招聘了。

文索引 CRO

即便在“最难就业季”里，拥有广阔就业空间的中小企业对人才的吸引力依然不大。就算是招来了人才，也很难留得住，高企的流失率让企业主们头痛不已。在哀叹招聘难的时候，中小企业也许该好好学学如何进行招聘了。

可能有的招聘官会说招聘不就是发布职位，面面试么？试想，如果真是这么简单，你还会为招人而烦恼么？在《不辞退的录用》这本书里，日本知名企业家、武藏野有限公司CEO 小山升就谈了谈如何正确地招聘和培养人才，提出专门针对中小企业的独特“用人法则”。这本书观点新颖，相信能给你很多启发。

重新认识人才的重要性

虽然人才是企业最重要的资产，但是在中小企业中，很少有人真正意识到人才的重要性。在很多老板眼里，与其大力进行人才招聘和培训，还不如将有限的财力和物力投入到其他业务中去。同理，但凡要削减成本时，想到的首先就是人事费用——这样的想法其实很危险。如果人才不优秀，企业很难开发出有竞争力的产品；就算是拼价格战，如果销售人员不优秀，也很难将产品卖出去。人才的差别化才是最有效的竞争手段。



也是因为如此，小山升鼓励中小企业积极进行人才方面的投资。他说“人才不能成长，企业就不能成长，选择录用高素质的可塑之才，并投入资金和人力加以教育，这是一个企业不断盈利的坦途，除此之外，别无他法。”

于是他建议中小企业主最好不要将决定录用与否的大任交予职员。即便事务再繁重，招聘都应该是老板的事情。如果将招聘工作完全交给职员去做，可能无法招聘到那些真正优秀的人才，因为担纲面试官的职员也会有自己的私心。正确的做法是将其他工作交给职员，老板的时间和精力用于处理经营和职员培训（包括人才录用）。

有的人会担心公司条件不好，不能支付高工资，无法吸引到优秀的人才。小山升建议可以从应届毕业生入手，选择与公司价值观相同

的人才，然后将他们培养成生力军。应届毕业生有活力，有激情，他能够感染有经验的老员工，而人才的成长也就是企业的成长。

遴选适合企业的人才

在这本书的开篇，就抛出了一个“悖论”：不能聘用过于优秀的人才。一般企业都渴望获取最优秀的人才，但对于中小企业而言这并不适用。大企业要求具备单项工作较高的业务水平，而中小企业则要求一个人要熟悉几个人的业务和技巧，两者的出发点是不一样的。过于优秀的人才（或应届生）在中小企业里会面临艰难的适应过程，这对双方其实都是一种伤害。“中小企业适合普通人和水平相当的人才，而大企业适合出类拔萃的优秀人才，这才是企业与人才之间的最佳组合。”

在招聘时，小山升倡导企业优先录用“头脑聪明且与公司价值观一致”的人，其次才是“头脑普通但与公司价值观一致”的人，而“头脑聪明但与公司价值观不一致”的人最不可取，因为他会从内部损害公司。

另外，小山升并不赞同挽留在职超过5年的老员工，认为顶替老员工的新员工无论在干劲，还是在成本上，都具备很大的优势。相反，他认为老板必须想尽一切办法挽留与公司价值观相同的新人。“新人辞职并不是他本身的责任，而是上司的责任。而上司的责任就是老板的责任。”

成功的招聘让公司更强大

招聘人才不是一件简单的事，招聘合适的人才更是难上加难。所以在招聘上需下苦功。小山升结合他实际的经验给了很多实用的建议。譬如要做招聘计划，等到人手不足时再做招聘为时已晚；譬如在招聘时，要充分了解公司，并积极动用自身的人脉关系；譬如在筛选简历时，不能唯学历论；譬如要使用分析工具确认应聘者的适应性和心理健康状况；譬如面试时，两轮已经足够……这些建议也在某种程度上刷新着我们对传统招聘的理解。

小山升对员工培训也相当看重。他所在的武藏野公司每年用在员工培训上的时间从未少过150小时，他认为如果每年都这么做的话，即便是曾经有过劣迹的职员也会取得长足的进步。同时他认为，招聘并不能取代培训，再优秀的人才，也无法完全替代长年接受员工培训的老职员。培养人才的基本方式，追根究底还是员工培训。

随着人才竞争日益激烈，抢才大戏不应成为知名企业的“独角戏”。在完善雇主品牌的同时，中小企业也需对当前人才市场的现状及企业自身的人才需求有足够的认识，对症下药，提高企业吸引和留住人才的魅力，真正助推中小企业做大做强。■



▲小山升，日本知名企业家，武藏野有限公司 CEO。关于其更多信息，可登陆 <http://koyamanoboru.jp/> 进行了解。



对工作过量 Say No

对工作过量 Say No，并不是对美好的未来 Say No，而是对混沌的生活理念和工作方式 Say No!

编 一览网 图 CRO

现年 52 岁的创新工场董事长兼 CEO 霍患癌症，算是个不大不小的新闻。据医生所言，其患病的原因是因为作息时间不规律和承受的压力太大。患病后的李开复，也在反思“这种以健康为代价的坚持，不一定是对的。”如果李开复的故事还不足以让你警觉的话，还有一项数据——我国每年因巨大工作压力导致过劳死亡的人数高达 60 万——足以说明“压力山大”并非儿戏。

每个人都怀揣着梦想、肩负着责任，这一切需要通过自身不断努力才能实现。所以在现实生活中，当我们面对过量的工作时，很难选择回避，只有迎难而上。是不是我们承受住了压力，就能收获到所期望的一切？这是一道计算题，每个人都有属于自己的答案。

不可否认，现在的生活成本越来越高了，竞争越来越激烈了，工作生活的节奏越来越快

了，好像我们只有加快脚步，才能在社会中占得一席之地。但是我们是否可以反过来挣脱大环境的枷锁，自己掌握自己的命运呢？

重新确定人生目标

每个人都会有自己的人生规划，譬如结婚、买房、买车、生养小孩、奉养父母等等。在当下的经济环境下，这里面的任何一项，都会让人倍感压力，强迫人们勤奋地工作，甚至超时工作。但事实上真的如此么？恐惧有时候都是想象出来的。你真的规划过这些目标实现的优先顺序和具体时间表么？当你做这样的规划



时，你就能算出一年大概需要哪些支出，你就可能发现你完全没必要逼着自己燃烧健康、工作过量。

生活的价值和意义也并不一定体现在豪车、豪宅上，辉煌的事业和丰盈的收入固然能带来安全感，但是和谐安宁的家庭、身心安顿的心灵同样也可以。盲目追求那些力所不能及的目标，往往只会适得其反。根据自己的实际情况，重新设计自己的职业规划和人生路径，然后努力去达成，才会获得真正的幸福和快乐。

如果可以，我们建议去选择一件自己真正有兴趣的事情来做，即便辛劳，或报酬不多，也能带给你不一样的轻松感受。当然，有时候换个行当并非一蹴而就，需要经过有计划的学习与准备。打个比方说你想开一家咖啡馆，至少你得会煮咖啡吧。所以如果你现在开始感觉到过劳，并期望调整自己的生活方向，就可以培养多方面的兴趣了，试着从中发现转行或跨行的可能性。

改变看事情的方式

国内企业员工的工作满意度普遍偏低，原因是多方面的。我们不能一概把责任推向企业，然后怨声载道。因为工作中如果不快乐，会给自身带来很大的伤害，譬如压力和抑郁。

世事往往难以尽如人意。如果经过分析和计算，发现自己真的没有退路，那么就接受事实，转变看事情的角度。看待事情的角度不同，事情所呈现出的面貌也不一样。改变心态，不仅能让人改变看待事实的感受，甚至可以改变事实本身。

有人说，“假如你非常热爱工作，你的人生就是天堂；假如你非常讨厌工作，你的人生就是地狱。”我们会花好多的时间用在工作当中，那我们为什么不把工作变得更快乐呢？

强化无可取代的专业性

工作过量的原因，除了工作本身的负荷外，也在于你不够专业，缺乏话语权。企业总是希望从每一个人身上获得最大的投资回报，如果你不甚专业，企业会永远觉得你的工作量不饱和。倘若你不做，随时都有人可以取代你，那

么你就只能深陷工作过量的泥沼了。

事实上，你可以不断地强化自己的专业，让别人无可取代。当你最专业，别人都要找你时，你就可以自行决定工作的进度与步调，工作过量的情况就会迎刃而解。

强化时间管理的能力

有人穷忙，有人则是瞎忙——因为没有合理的时间规划，而导致工作过量。通常情况下，我们建议你设置一天明确的界限：什么时间段是工作时间，需要完成哪些工作项。有计划地完成工作后，可以适当休息，让自己保持充足的精力，提升工作的效率。

很多人都是慌慌张张地、期望能够迅速完成更多，总是试图抵达下一个目的地。如果你期望更有效率地生活，可以就一两个星期的生活做一个详细的时间明细表，记下每天花掉时间的方式。在记录的过程中，你就可以清楚地了解到哪些时间是被浪费掉了，哪些时间的安排不妥当，哪些时间还可以进一步改善。更经济地利用时间，也能解决部分工作过量的问题。

增加纾解压力的渠道

有人为了工作，连双休日都不放过，这是非常不明智的。如果你为了证明自己的价值而牺牲时间和健康，并将任何违反这种“慷慨赴义”精神的行为视为软弱无能，则更没有必要——李开复的事例就是明证。休息就是充电，是为了让你走得更远。

纾解压力的方式有很多，运动、休闲是最佳的方法。虽然喝酒、看电视、上网、玩游戏有时候也能减压，但是我们并不建议，因为它可能带来负面的效果。

人的生命只有一次，我们不仅要在工作中实现自我的价值，更要在工作中获得更优质的生活，所以保持工作与生活的平衡很重要。然而要实现工作与生活的平衡，需要我们更理智、更聪明地去面对工作。

对工作过量 Say No，并不是对美好的未来 Say No，而是对混沌的生活理念和工作方式 Say No! 从现在开始，我们就可以行动了。



和不喜欢的员工共事

聘用你尊重的人，而不一定是你喜欢的人。

编 一览网 图 CRO

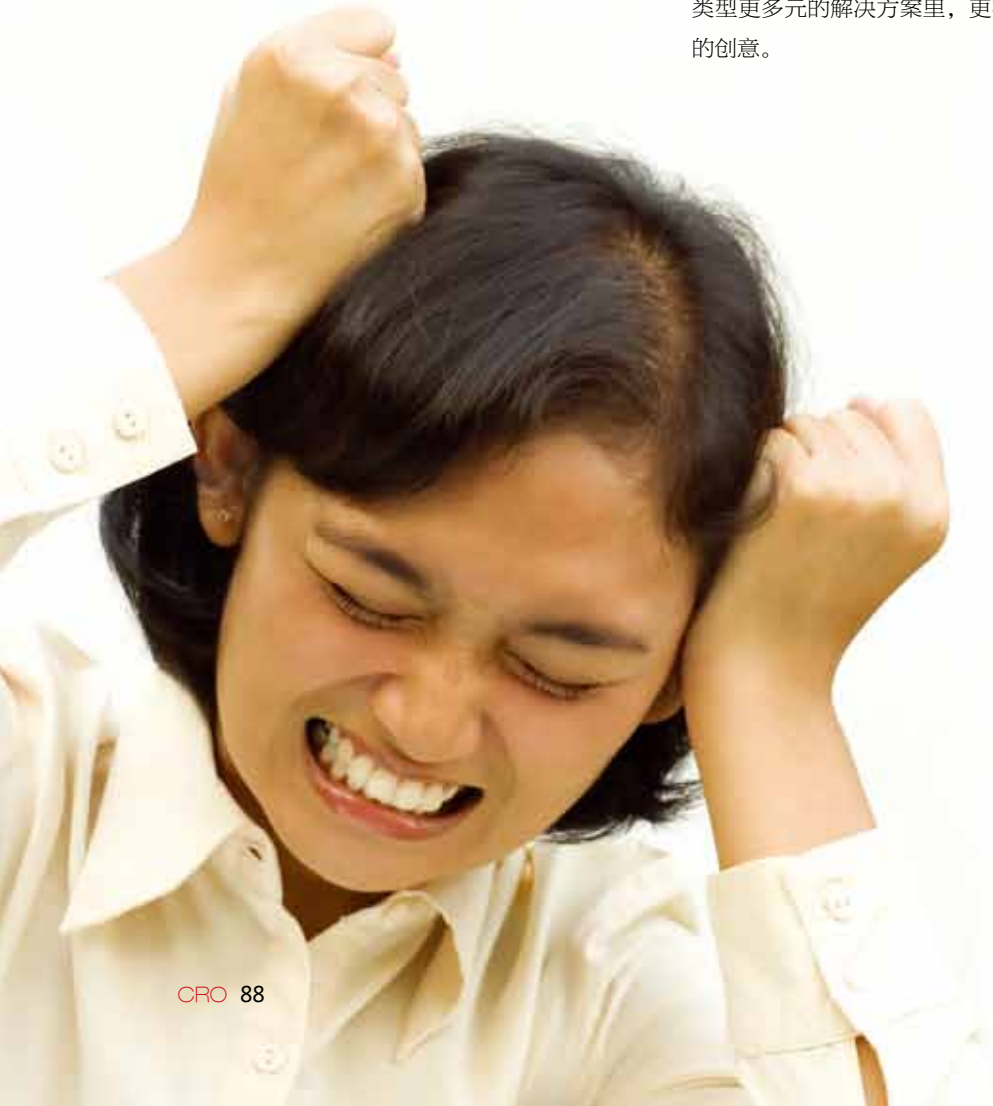
管理一个经常与你意见不合的员工非常具有挑战性，但它还是会出现。即使最随和的、能包容的管理者也可能在某一点上无法与某个员工形成统一，甚至会产生激烈的交锋。遇到这种情况怎么办呢？

好吧，开除他吧！

但是这样可以么？

你不能开除任何一个你不喜欢的人。首先，如果他们很善于处理他们的本职工作，你会需要他；其次，你可能不是唯一遇到这样困扰的人，从本质上说，它也许并不是一个问题；最后，高流失率对于任何一个管理者来说，都说不过去，何况是因为这样的原因造成的。

招聘官都清楚文化匹配的重要性，但是很可惜，你不是文化。从另一方面来讲，招聘某个人的翻版，或招聘一堆唯唯诺诺的人，对公司的业务不会有太多帮助。公司只有张开臂膀，热情地拥抱多元化，才有可能产生创新，因为类型更多元的解决方案里，更有可能找到成功的创意。



你们只是相互看不顺眼，并不意味着你不喜欢的人对业务没有帮助。事实上可能恰恰相反，你不喜欢的人可能会给公司带来非常大的帮助。如果你能真诚地对待团队里的每一个人，那么你的工作将会非常出色，因为公司的整体利益总是远远高于个人利益的。

用人才不用奴才

IBM 已故前总裁小托马斯·沃森(Thomas Watson Jr.)有句名言叫做“用人才不用奴才”。在他的周围聚集了一帮“乖戾之徒”。他曾说，“我从来都是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人。让你感到舒服的助手——那种你喜欢与之一起垂钓的人——是个大陷阱。我寻找的是那些锋芒毕露、乖戾、严厉、几乎让人生厌的家伙，他们能洞察真相并对你直言不讳。”

和与你无法达成一致的人一起工作的多样性和挑战，必将让你的企业真正获益。

小沃森最广为传播的用人故事是挽留伯肯斯托克——他是已故对手的下属，性格又桀骜不驯，但是正是因为他，才促使 IBM 做了计算机方面的生意，使公司免于灭顶之灾，并走向了更辉煌的成功之路。

组建一支团队，期望能将所有人都融合在一起，是不太现实的，也并非理想的状态。管理学专家罗伯特·萨顿(Robert Sutton)曾从绩效的角度分析过这一问题，他认为管理很喜欢的人，比起管理并不喜欢的人，会产生更多的问题。

“你需要拥有不同观点的人，并且不要害怕争论。因为他们可以防止企业做蠢事。”萨顿如是说，“工作场所的差异化能驱动企业迈向成功。”

问题的根源是你自己

要和不喜欢的人共事，并不是件容易的事。

通常我们的处理方式是，降低彼此的联系，而只需要和他们保持工作关系。但是这几乎很难实现，我们毕竟是人，抓狂的时候，会让我们浪费大量的时间争执，或在需要与他们沟通时倍感压力。

所以有时候，你还需要自我反思一下。到底他们是怎么激怒你了？他们做得不好的地方究竟是什么？当你反省的时候，你会发现，答案跟他们并没有太多的关系，反倒是关乎你。组织心理学专家本·达特纳(Ben Dattner)给出的建议是，反问自己三个问题：

是不是有人提醒过我这个问题？

我害怕这样的人么？

如果他是团队成员，我会有怎样的困扰？

这样的联系可以帮助你找出问题的关键所在。当你学着读懂你自己，就能更好地控制情绪和反应。也许你并不能改变这个给你带来麻烦的家伙，但是你能改变你自己的观点和态度。

积极对待这糟糕关系

你可以不喜欢这个人，但并不意味着你可以区别对待他。这个人对你来说，是一根让你感觉不好的刺。但是如果你将不喜欢表现出来，他能很快感觉到，并会假定任何反对和厌恶都是针对他的绩效的，这只会导致你们的工作关系迈向终结。所以达特纳建议管理者也需要拥有外交官般的扑克脸，要更加专业和积极。当某人惹恼你，你还要特别警觉，别让你的偏见影响到你的评估和考核过程。

始终保持公平、公正和镇定是必须的，你还需要走近他，花更多时间和他在一起，了解他。他可能并不让人感到愉悦，但是他身上也会有些闪光点。聚焦在他们积极的态度上，并寻找到让他和你及其他人协作的方法。

“合理安排，专注他们擅长的，并且让他帮助到你的团队。”达特纳如是说。他甚至建议管理者适当承认这些缺陷，以获取这些员工的认同与支持，创建更加平衡的工作环境。

“聘用你尊重的人，而不一定是你喜欢的人。” comScores 联合创始人琳达·亚伯拉罕(Linda Abraham)也这么说。和与你无法达成一致的人一起工作的多样性和挑战，必将让你的企业真正获益。■



毕业那年 我的第一份工作

每一个人都经历过第一份工作的青涩，成功的人在这段时光的锤炼中奠定了很多促进他们成功的思考习惯和行为习惯，他们也因此明晰了未来前行的方向。即便这是一段辛苦却又值得回味的过往，时过境迁，也依然具有特别的意义。

编 黄 珍 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

郭 培：中信证券股份有限公司人力资源副总裁

曾 力：中兴通讯副总裁、通讯学院院长

彭荣模：深圳市东方大成管理咨询有限公司总经理

第一份工作培养职业习惯

张 静：现在回过头来再看第一工作的话，郭总您觉得第一份工作给您带来最大的影响，或者对您今后职业生涯的影响和变化是什么？

郭 培：应该是我正经的第一份工作就是中学老师，在做老师的过程中，我觉得我收获了很多很多。做老师，首先能养成你一个很良好的工作习惯——你必须要适应学校的很规范的作息时间嘛。然后我觉得，当我静心地在为学生，在想尽办法为学生讲课，讲好课的时候呢，我收获到学生对我的一种热爱。年轻女老师很容易被初中男孩子啊，女孩子啊所热爱和崇拜。给他们布置作文——《我最喜爱的人》，大概有一半能写我。

彭荣模：粉丝很多啊。

郭 培：确实是。做老师的时候，虽然付出很多很多，但是也让你收获很多很多。在当老师期间，我还练就了在众人面前讲话不紧张的本事。

曾 力：我说你现在这个人力资源工作，跟你老师这工作也有一定关系。

郭 培：有关系，对。

张 静：曾总，您呢？可能您的第一份工作对您现在的，或者您今后的职业生涯的影响，会更意思一点。

曾 力：我觉得当时的国有大型企业和现在的企业相比，还是有一点的差距，但是它还是沉淀了很多东西，是值得我们很多其他企业去借鉴和学习的。比如说，在这样企业里培养起来的大局观——这种经历和锻炼对我的影响很大，看问题的时候很容易这么去看——看宏观，看行业，不会马上就盯着一个很小的一个局部的点上去思考问题，看问题。

另一方面呢，比方说它的基础管理，虽然从90年代的那个时候看，有些东西它是落后的，体制上、机制上是活力不足的，但是它的基础管理非常扎实。

张 静：除此之外，还有什么让你印象特别深刻的事？

曾 力：还有一些就是我的领导和我周边的一些同事，最终养成我的一个职业习惯。

张 静：彭老师，您对自己的第一份工作有哪些感悟？

彭荣模：我自己觉得第一份工作，跟人生的初恋有一点点相似的地方。为什么这样讲呢？就是找的第一份工作和初恋都是人生很难忘的一个事，而且都是充满了憧憬，也都是有一些痛并且快乐的事情。实际上，我认为呢，第一份工作对我整个人生的实际影响会比初恋更大，而且，我相信很多人都会是这样。

张 静：这个千万别让您的初恋听到了，她心里面就是哇凉哇凉的。

彭荣模：哈哈，无所谓了。和曾院长一样，我的第一份工作也是在大中型企业，我们的感受是相同的。我的第一份工作，它是让我形成了很多职业的习惯，确实对我后续的所有工作很有帮助，包括现在我自己是做一个负责人的时候……

那个时候留下了很多的习惯，比如说，在大企业，它很能锻炼我们那种宏观的思维，拓展我们的视野。因为它是个大体系，人才、信息、营销、研发各方面都有，所以看问题会比较有全局性一些。第二个呢，我觉得在那一个相对独立的社会里面，它会对一个人的综合素质有很好的锻炼。我那个时候在的公司，隶属于铁路系统——它本身是个半军事化系统，运作非常严格，我们的上下级关系还是比较严肃，所以工作的时候就觉得压力很大。也就是在那个阶段，我学会了如何应对压力。现在想起来，



◀《一览职场》录制现场。
从左至右依次是彭荣模、曾力、郭培和张静。
▶曾力在回顾他的第一份工作。他建议职场新人切勿频繁跳槽。

如果没有那段时间炼狱般的锻炼和折磨，可能到深圳这个地方，我们还是很难适应。

踏实面对第一份工作

张静：听三位分享了很多第一次工作的故事，让我获益良多。今年号称“史上最难就业季”，不知三位对年轻的职场人有什么建议？是先择业后就业，还是先就业后择业？

郭培：一般来说呢，都是想着先择业再就业，但是，后来找了半天，最后发现，只能先就业再择业了。

其实职场没有什么高低贵贱之分。在心里，不要给自己限定一个框框，哪怕你就是做保姆，也有你的用武之地。你只要是做一个工作，甭管你满意不满意，你都要先认认真真地对待。我觉得你要先乐业，也就是说，你要先乐于从事，从工作中能找到你的乐趣和兴趣点。然后工作时，才不会让你每天上班都觉得很痛苦。

还有一个，就是要脚踏实地，现在大学毕业生普遍眼高手低。但是能够对自己最大提升的，基本上都是要工作到两三年左右。两三年后，如果你感觉这个职位不适合你，或者这个公司的这个价值观跟你契合，或者你自己想有一个更大的发展，才选择跳槽。之前我觉得任何工作，需要你去忍受和学习的东西太多太多了。你要忍受你的一种适应期、苦闷期——这在初入职场头半年，是很明显的——你克服过去以后，你就开始看到一片蓝天了。哪怕你做一个最基础的工作，你也可以能把它做得很有心。要踏踏实实地对待自己的第一份工作，它对你未来的职业发展的会有很大的影响。

用第一份工作积累工作经验

曾力：前几天在青岛听了一个报告，专门分析了一下中国和美国的跳槽的比较，结论是在全球的范围，美国人的职业稳定性是最强的，很少跳槽。当然从整个社会来看，职业经理人可能跳槽多一些，但它是一个特定的小群体。对于绝大部分人来讲，美国人跳槽是最不频繁的。相反最近这几年，中国是世界上跳槽最频繁的国家。这个反应出来，一方面是咱们现在社会发展提供的机会很多，另外一方面，

我觉得更多的还是咱们现在的在职人员的心态非常浮躁。

有些年轻人参加工作三五年，换的工作两三个。我曾经看过一份简历，最多换的工作有5个。

张静：在选人的时候，是不是看到几乎一年换一份工作的人，基本上这个人就不会再去考虑？

郭培：差不多。

曾力：他如果是在同一个技术领域、同一个方向上调整，而且越调整越好，越进入他的岗位，这还有一定道理可言。有的纯粹就是因为对原来的不满意，对某一方面的不满意，跳，跳完了还不满意，再跳。这个我们觉得，那肯定是一个扣分项，甚至是一个否决项。

我个人觉得，如果看一个行业的话，你要深度地了解一个行业，对这个行业要有感觉、有判断，没有十年恐怕不够；如果要看一个企业——小微企业咱们不说，因为它的波动性、风险性太大——一般的中大型企业，你要看这个企业，观察它，看你是不是适合它，没有5年，我看也不行；对于一个岗位来讲，我觉得至少得三年。不管你是喜欢它也好，不喜欢它也好，你开始在这个岗位上做了一些积累的话，你就把它看清楚。

彭荣模：嗯，对。

曾力：至于喜欢不喜欢，我觉得对于我们很多初期踏入社会的人来讲，恐怕还没有太多的资格和权利去谈。我喜欢什么就做什么，我不喜欢什么就坚决不做什么。还是要扮演好自己的社会角色。在不同的阶段说不同的话。

我自己现在是24年的工作经验，就服务过两个公司，一个在我原来的那个国内企业（注：东风汽车），做了9年；然后是在中兴，现在是14年了。

我自己的体会是不要太频繁地跳槽。另外呢，我觉得毕业生走入社会最主要的是经验。他主要的方向和目的就是要取得职场经验。你看现在，这个所有的公司，面试的时候，基本上看你以前干过啥。像大一点、好一点的企业，我就不要你。我们就规定了，要社会招聘，没有三年工作经验不行，对吧？所以我们第一份工作，最重要的是要经验。

从这个角度来讲，我建议，如果有机会进



▲《一览话职场》节目录制现场。

一些大一点的企业，哪怕岗位环境、岗位的性质比较低一点，甚至薪资可能也会低一点，有这样的机会还是去。先让自己从一个高起点取得一个好的经验。

选择自己喜欢又擅长的职业

彭荣模：我跟你想法非常接近的。我觉得现在呢，我们如果把职业生涯划分为几个阶段，一般30岁之前，叫一个人的职业生涯的探索期，30到35岁叫定位期，35到40岁叫稳定期，40岁以后才叫收获期。我跟院长的想法完全一样，在30岁之前，如果可能的话，在一个更大的平台上做，得到更丰富的历练。因为30岁之前，我们主要是收获阅历，收获经验，甚至收获失败的教训，我觉得这个对后面的影响是非常大的。

当我们说一个人职业的选择，最佳的选择是什么，就是选一个你既喜欢又擅长的职位。但是，对于学生来讲，谈不上你擅长什么，因为你还没有什么历练，最多是一些实习，那点

小小的经验，没有形成一种稳定的技能、擅长的经验。

郭培：我发现今年有个就业特点，就是私企成为一个就业主流。私企，多数就是说，规模不是很大，工资也不会高，但是它一点，就是特别锻炼人能力，它一个人占三个坑，一个箩筐得顶三个岗位的作用，所以我觉得，如果大家能够进入私企，其实对他的能力也是一个很好的锻炼。

彭荣模：大的公司更容易学到系统的思维、宽广的视野、专业的流程和做法的章法。

曾力：小企业强调学习能力和悟性。

彭荣模：对对对，小企业更能锻炼一个人的综合能力。因为它可能不是一个岗位配一个人，可能一个人要负责多个岗位。

张静：我们每个人都会经历我们的第一份工作，无论这份工作让我们满意与否，它都会让你铭记于心。日后，当我们回想起来曾经的经历，会感激我们当初积累下来的那些点点滴滴。我想，正是那些泪水和汗水成就了现在的自己。■

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.y11001.com/>



来自谷歌的招聘观点

我们除了要学习谷歌招聘的先进观念，更应学习它的解决问题的方式。

索引图 CRO

做招聘的人一般都喜欢把来自硅谷的经验奉若圭臬，不过谷歌人力资源副总裁拉兹洛·博克（Laszlo Bock）的观点可能会让你大吃一惊——那些曾经被我们效仿过的案例，又被他彻底推翻了。

博克曾认为谷歌的招聘官都很会挖掘优秀的人才，后来对比上万次面试中面试官给求职者的评分与员工后续的工作表现，他发现这两者之间并无关系。唯一准确的招聘是某行业资深专家面试了一位该专业领域的员工。为此，谷歌目前采用一套一致的测评标准来评估求职者，而不是让每个面试官自由发挥。

网络上曾经流传过的很多高难度、费脑的面试题，大多都是来自谷歌。比方说，“如果30分钟内一条高速公路上看到一辆汽车的概率是0.95，那么在10分钟内看到一辆汽车的概率是多少（假设概率恒定）？”“一架飞机可以让你放进多少个高尔夫球？”等等。从理论上讲，这些问题可以衡量潜在员工的分析思考能力。不过博克却认为，这些问题除了让面试官觉得自己很聪明，预测不了任何事情。相较之下，行为面试反倒更有价值。当求职者分享个人经验，面试官再继续探究其作法，可以

得到两种讯息：一是该求职者和真实世界的互动情况，二是可以得知求职者认为什么事情是“困难”的。

在博克眼里，在校成绩（GPA 分数）在面试过程中是毫无参考价值的。除非是刚毕业的社会新鲜人，没有其它可以参考的，可以稍微参考一下在校成绩。他认为学术环境是人为环境，人被训练给出特定的答案，但是你真正想要的人，是那些喜欢解决没有明显答案问题的人。依据这样的理念，有的谷歌团队中，甚至有14%的成员没有上过大学。

博克认为最棘手的招聘工作，是物色领导职务的人选，因为相比程序员，他们的特质更加含糊不清。为此，博克更看重候选人的前后行为的一致性，这样可以给其团队成员极大的自由。谷歌还允许员工给主管打分，主要考量主管是否尊重团队成员，以及是能够清晰描绘目标等事情。收集完员工的反馈后，博克会与主管们分享，帮助他们成长。

博克这些行为和观点，与之前的谷歌大相径庭，这主要是因为谷歌开始将大数据运用于领导力和管理领域。这些基于数据分析而来的结论，比起直觉驱动的判断，更具参考性和说服力。■

《首席招聘官》 读者调查表

尊敬的读者朋友：

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

请您在选择的答案前“□”中打“√”，除特别说明外，每题请选一项。

- 1、您对本期杂志的总体评价是：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 2、您认为本期杂志文章的可读性：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 3、您认为本期杂志内容的指导性：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 4、您认为本期杂志的版式设计：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 5、您认为本期杂志图片的质量：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 6、本期您喜欢的栏目有（可多选）：专题策划 创新思维 招聘 E 时代 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》官方微博（<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。

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：0755-86328662

投稿邮箱：edit@job1001.com

更多详情可登陆<http://zhiye.yl1001.com/>进行了解，或关注《职业的力量》

官方微博：<http://weibo.com/chinaehr>

一览 职业的力量
zhiye.yl1001.com

一览应届生网

您身边的校园招聘服务专家

<http://yjs.job1001.com>



我们的优势：

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

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

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

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

一览

YL1001.com

一览职业成长社区，
关注职场人职业生涯的全程，
为中国职场人提供
职业规划、技能学习、职业社交和精准找工作等
方面的社区服务。

在一览网，
你不仅可以向业界领袖问道、问技、问惑，
提升专业技能、拓宽视野、增长见识，
还有效拓展自己的社交关系网，
为自己的职业生涯积累深厚的人脉财富，
成就成功人生。

一览职业 未来动力

www.yl1001.com

