

2016年第1期  
内部资料，免费交流

一览出品

# 首席 招聘官

CRO.JOB1001.COM

人才招聘前瞻思维引领者

## 一览,你的职业经纪人 >P16

访湖南省建筑设计院人力资源部部长 陈宇 >P44  
布局大设计 谋求新跨越

医疗卫生专刊

访深圳华因康基因科技有限公司副总裁 谭辉标 >P06  
找准定位特色发展 开创中华基因伟业



扫一扫，下载一览APP



扫一扫，查看更多行业网站

- 14大类行业覆盖
- 2000多万专业技术人才库
- 资深招聘顾问一对一服务

一览英才网是国内细分招聘服务第一品牌，基于行业垂直细分和区域横向细分的服务模式，秉承“用心专注，服务专业”的理念，为企业提供最优质、最精准、最高效的专业人才招聘解决方案。

服务热线：400-884-1001

# SMEmall

中小企业一站式网上服务商城

政府专项  
资金申报

中小微企业证明办理

招投标  
项目查询

法律  
财税

商事登记  
五证合办

人力资源

银政企  
金融服务

活动培训  
100场免费

创业宝  
用工保 自由保

服务红包

服务商城  
400多项产品

企业信息化

政务服务

行业服务

专家服务

深圳市中小企业公共服务平台提供以下便捷服务

- 网上政务办理
- 及时获取政府招标信息
- 地图快查周边服务
- 移动报名参加活动...
- 查询资金申报
- 手机查看办理进度
- 地图快查周边活动



微信服务号

地址：深圳市南山区科技园高新中二道生产力大楼D栋1层  
电话：0755-22662277 传真：0755-26614009

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



# 16 | Feature 专题 一览 你的职业经纪人

一览创新地推出“职业经纪人”服务，把人才当明星，为人才提供职业指导服务、职业匹配服务、职业成长服务和创新创业服务，全方位覆盖不同职业阶段人才的职业需求。

- 06 **刊首语** 看求职者习惯，做网络化招聘
- 10 **聚焦** 2015 年度深圳市中小企业行业最佳雇主品牌颁奖典礼隆重举行
- 12 **事件** 一览网络挂牌新三板
- 13 **活动** 深圳市副市长刘庆生调研一览
- 14 **媒体** 达到你的标准，就聘用他等

## Thought 锐智

- 22 **观点 / 招聘九问：重新审视你的招聘工作**  
9 个问题，帮你重新思考你的招聘流程。
- 26 **观点 / 2016 招聘趋势前瞻：你准备好了吗？**  
没有紧随趋势绝对是个错误。如果你走在时代的前列，你可以为企业带来竞争优势，为雇主品牌带来良好的声誉。
- 30 **观点 / 为什么企业人才招聘这么难？**  
超过 80% 的企业的人才招聘效果都满足不了企业经营发展的要求，人才招聘和决策已经是中国企业家和 HR 管理者面临的重大难题。

- 34 **实践 / 在互联网 + 时代下，看宁波银行如何玩转招聘？**
- 38 **实践 / 当我们在谈招聘分析的时候，我们在谈论什么？**  
随着人口红利的消逝，招聘确实比以前更难了。但是现在的招聘官比前辈们更幸运的是，拥有了更多有用的数据，可以利用招聘分析，有效地提升招聘效率和招聘质量。
- 42 **实践 / 招聘也可以这么玩？5 个你意想不到的招聘实践**
- 54 **对话 / 大力推动博士后管理工作 助力高新区创新发展**
- 58 **专栏 / 人力资源管理的三个第一**

## Excellence 榜样

- 44 **雇主 / 湖南省建筑设计院：布局大设计 谋求新跨越**  
湖南省建筑设计院是湖南建设设计领域的翘楚，在 2015 年建筑行业的寒冬里，依然逆势上扬，高举“湖南设计”大旗。
- 48 **雇主 / 大明宫实业：让人才和大明宫实业集团同成长**
- 51 **雇主 / 民康医疗：民康，打造国产血糖仪的领军品牌**  
民康医疗科技（天津）有限公司是一家专注于血糖监测及 POCT 技术的高新技术企业。民康创始人甘建民要让民康成为糖尿病全方位监测的缔造者。



国际珠宝设计创客空间



欢迎申请加入  
珠宝设计师  
智能硬件工程师

# 珠宝未来 · 深圳原创

## The Future Of Jewelry · Shenzhen Original

聚合一群追求原创梦想的珠宝设计创客精英，以帮助珠宝设计创客实现追求原创创作的梦想及个人智能穿戴产品孵化为核心服务，集设计创客创作、成果发布、产权保护、私人定制 (C2B)、创客设计品牌孵化、营销渠道服务、供应链金融服务为一体的创新服务平台是探索“互联网+”传统珠宝行业的服务新模式，也是全国首家以珠宝产业创新为主的创客服务平台。

聚焦在“90后时尚珠宝产品研发与设计品牌孵化”领域，扶持珠宝设计创客向专注风格领域发展并做到极致形成独特新品牌，逐渐以“珠宝设计创客”带动珠宝加工厂供应链模式升级改造，塑造更多设计创客明日之星，为深圳罗湖珠宝产业实现“互联网+”、“工业4.0”培育发展的土壤和创客人才。

创客

空间面积  
1380 平方米



3 间

设计创作坊



200m²

原创作品发布  
交流多功能厅



活动场景

80m² 多功能培训室

80m² 吧台·休闲餐厅



深圳市罗湖区布吉路与翠山路交汇处 富基国际大厦 6楼



卫生医疗专刊

04 | Employer 雇主

# 华因康基因：找准定位特色发展 开创中华基因伟业

基因检测上游仪器一直都被国外企业垄断，国内主要集中在中游测序服务和下游，华因康反其道而行，成立八年，已打造具备研发、生产和应用三位一体的完整产业链。未来，他们还期望成为肿瘤检测领域的引领者。

02 动态 / 中小企业 HR 如何漂亮成为首席招聘官？

03 动态 / 深圳医改情况 & 医疗信息化建设思考

04 观点 / 医疗大健康行业的节后招聘  
节后招聘怎么玩？稳健医疗集团 HRD 王雪杉非常看重招聘的悟性及人才准备度。在她看来，招聘官要学会搭平台，提前构筑候选人池。

本刊广告列表  
封二 / 一览英才网  
01 / SMEmail  
03 / 国际珠宝设计创客空间  
05 / 星云云微购  
09 / 一览雇主品牌服务  
11 / 览优猎头  
33 / 福田国际电子商务产业园  
57 / 深圳市人力资源服务协会  
59 / 微游汇孵化器  
60 / 搜根网  
封三 / 一览 Officer 派  
封底 / 弈投孵化器  
医疗卫生专刊  
封三 / 孔雀机构  
封底 / 伞友咖啡

10 雇主 / 基因谱：人生有趣 在于各种尝试

杨晨接触生物行业完全是一个惊奇又惊心的意外。他说，人的生命经历有限，所以有两个方法去改变，一是要健康，再来就是去拼搏。

13 雇主 / 合一康生物：与合一康生物一道探索人资管理新脉动

成立五年即登陆新三板，合一康生物谱写着自己的传奇。在刘华的眼中，合一康生物的成功与公司重视人力资源是分不开的。

16 雇主 / 刘敏如妇科医系研究院：传承中医古方 开拓健康未来

成立刘敏如妇科医系研究院，其目的就是为了研究、传承和开发转化刘敏如老中医为代表的女科医系学术思想及医学成果，正本清源，推陈出新。



# 积累沉淀，迈向成功

打造星星云微购OTO生活体验馆创新生态模式，构建智慧城市，实现城市综合体



一站式 家具/建材/生活  
电商购物平台



上万品牌 全球采购      网上价格 实体服务

佛山市星星云微购信息科技有限公司

企业地址：广东省佛山市顺德龙江镇云微购大厦（龙江镇龙江居委会325国道龙江段111） 电话：0757-23367829

# 看求职者习惯，做网络化招聘

招聘工作的效率和有效性是以用人单位与求职者的双向选择为基础的，既然是双向选择，HR 必须深入研究求职者的用户习惯，建立起适应用户习惯和需求的网络招聘优化策略，才能吸引求职者的眼球，提升网络招聘效果。

伴随互联网的快速发展，加之网络招聘低成本与互动性的特点，网络招聘已成为了企业招聘最为重要的招聘渠道之一。招聘工作的效率和有效性是以用人单位与求职者的双向选择为基础的，既然是双向选择，HR 必须深入研究求职者的用户习惯，建立起适应用户习惯和需求的网络招聘优化策略，才能吸引求职者的眼球，提升网络招聘效果。

## 企业简介：别忘装修你的“门面”

多数具有一定市场竞争力的求职者在求职过程中，通常不会采用随意撒网的方式来投放简历，而是首先会对招聘的企业进行精挑细选。遇到不熟悉或者感兴趣的企业，求职者需要浏览企业介绍，判断是否可以投出应聘简历。

针对于求职者的以上习惯，实施网络招聘的企业，在招聘网站上撰写详实可靠的企业简介就显得非常重要。企业简介就是向求职者展示本单位的一个窗口，因此，企业必须将发展历史、企业文化、价值观、组织架构、经营领域、员工成长、培训发展、薪酬福利体系等重要信息，通过有效的方式传播给求职者，来吸引他们的关注并进而投出自己的简历。企业还可通过一些图片来展示自己的良好形象，最大限度地增加求职者对企业雇主品牌的认同。

当然，如果招聘企业如果建有自己的网站，那一定要留下自己的网址，以便于求职者进一步了解企业。而且，很多求职者都会将公司是否具有网站作为判断这家公司是否值得加盟的一个硬指标。

## 职位名称：重在规范和适度

在浏览招聘网站的时候，求职者能够接触到企业相关招聘职位信息的方式通常有两种：一是在随意浏览时无意中发现；二是通过关键词搜索。如果企业发布的职位名称不规范、不通用，网络招聘的效果自然无从谈起。

对于招聘企业来说，从职位名称方面就需要注意以下这样两点：

**一是职位名称要规范、通用。**不管企业内部习惯是如何对职位进行命名，在招聘网站上发布时，最好将职位名称按照市场上通用的叫法“翻译”成人人易懂的名称，以便提升网络招聘的效果。

**二是职位名称要适度**，名头过大或过小都不好。例如企业要招聘的职位主要是从事人事管理日常事务，那么定一个“人事主管”的岗位就足够了，如果企业非要发布成“人事经理”，一定会有很多与职位要求不匹配的人来应聘，导致浪费企业和求职者双方的时间。

## 职位描述：详细而有创意才更能抓眼球

求职者在浏览职位描述的时候，常常希望能看到足够详细的信息，这是因为越详细就越能让求职者明白这个职位主要是做什么的，自己是否能胜任。值得警惕的是，求职者浏览职位描述的过程实际上就是淘汰和选择用人单位的过程，对于那些岗位职责只有一两句话的企业，求职者往往会据此判断企业本身的管理水平有限，无法给自己提供有效的职



业发展空间，进而做出放弃的决定。

所以，企业在公布职位描述的时候需要注意以下三个关键点：

**第一，职位描述应详细全面。**如果求职者根据其发布的招聘信息很难判断这个岗位需要从事的职责范围，也就无法作出自己是否适合该职位的决定。

**第二，要有创意地表达用人理念。**当千篇一律的职位描述展现在求职者面前的时候，有创意的职位描述不仅仅可以赢得求职者的芳心，还能巧妙地传递企业的用人理念。

**第三，要注重细节。**与职位描述紧密相关的还有两个细节：任职资格和职位薪酬。这两个部分的内容通常也会与职位描述一并提出来。总的原则是，与企业实际情况相适应，不能过高或过低。

## 职位发布：定准位，巧刷新

一般而言，求职者在投简历的过程中，都是通过搜索进行职位筛选，筛选的过程有两个特点：第一，求职者通常会对筛选条件进行限定以聚焦目标职位，提高搜索的准确度，而这种限定就决定了企业发布的职位能否直接被推送到求职者的面前。在实践中，求职者选择的限定条件最多有“职位所在行业”、“职位名称”、“职位发布时间”、“职位所在地区”。第二，求职者一般选择的职位发布时间不会太早，多会控制在一周以内，因为发布时间较早的职位已经结束招聘的可能性增大，同时还会导致求职者筛选出的职位数量过大，浪费精力。

求职者的这一求职习惯要求企业在发布职位的时候，尽量能够准确对职位进行定位，对招聘职位的定位不同，会直接影响到企业收集简历的数量，这一点是很多企业 HR 不太重视的地方。例如某健康网站招聘销售人员，只是在互联网行业发布职位，一直以来招聘的效果不是非常好，但当 HR 将职位发布范围从互联网行业拓展到医疗、广告等行业同时发布的时候，求职者的简历数量和质量大幅提升，也就是说行业范围精准度的提高，使得企业的职位更容易被求职者发现。

考虑求职者常常是对近期发布的职位比较感兴趣，企业 HR 在还没有完成招聘任务之前，应当做好定期刷新职位的工作。这里要注意，刷新的时间不宜太早，否则又容易被淹没在众多的职位当中，效果比较好的刷新时间通常是上午 10:00 左右，

这往往能够确保招聘职位处于招聘网站职位搜索的前列，这样不管求职者如何进行条件限制，你发布的职位都能够较容易被人找到。

## 简历筛选：谁的反应快，谁能得优才

求职者还有一个习惯，那就是在投了简历后，都希望能够快速得到用人单位的反馈与联络。由于优秀人才往往都非常抢手，所以，网络招聘到了最后，实际上都是在比招聘反应的速度。如果说网络招聘的效果不好的话，有相当一部分的原因是简历筛选的环节没有做好。

面对这一状况，企业中负责简历筛选的人员就应当加快工作速度，及时筛选简历。要做好简历筛选的工作需要注意以下三个方面：

首先，企业务必对发布的所有招聘职位，确定相应的 HR 和用人部门的招聘责任人。

然后，要明确各自的分工，例如规定 HR 负责公司每天简历分配工作，而用人部门的招聘责任人需定期进行筛选，筛选简历的时间最长不能超过三天，涉及的紧缺岗位的简历筛选应当每天进行。

再次，HR 每天负责检查用人部门的简历筛选状况，提醒他们及时进行简历筛选，与求职者进行互动，为尽早进入招聘的后续环节做好准备。如果企业已经上线了 e-HR 系统，还可以考虑通过与招聘网站进行对接，将招聘网站收到的简历直接转入 e-HR 系统的招聘模块，简历筛选的效率将会更高。

总之，就像做产品要研究消费者的消费爱好和习惯，做网络招聘同样也要关注和研究求职者的求职习惯，只有这样，你才能抓住求职者的眼球，提升招聘的效果和效率。■





人才招聘前瞻思维引领者

2016 年第 01 期 总 012 期

### 版权声明

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

内部资料 仅供交流  
如有印刷问题，可寄本刊社退换。

主办单位 深圳市一览网络股份有限公司  
出版单位 《首席招聘官》杂志社  
出版人 张海东  
总编辑 马 勇

### 采编中心

执行主编 吴 宇  
编 辑 宋远彬  
高庆红  
投稿邮箱 Cromagazine@126.com

### 视觉中心

美术编辑 秦正舟

### 征订发行

杂志发行 钟雨秀  
读者服务 张 莉  
订阅热线 0755-86328115

### 市场营运

商务合作 梁 钊  
院校合作 高庆红  
媒介合作 吴 宇  
法律顾问 刘 坤  
广告服务 叶作林  
广告热线 18902455899

### 联系方式

地 址 深圳市南山区科技园南区数字技术园 B2 栋  
4 楼 A 区 (518057)  
电 话 0755-86153900  
传 真 0755-22632616  
官方网站 <http://cro.job1001.com>  
官方微博 <http://weibo.com/cromagazine>  
微信公号 ylhr1001

欢迎致函 [Cromagazine@126.com](mailto:Cromagazine@126.com)，与本刊互动



扫描二维码，关注一览 HR 创新思维，了解《首席招聘官》更多资讯！

一览  
YL1001.com

让职业学习成长更简单!

# 打造强势雇主品牌， 让人才招聘更简单!

做好招聘，不仅要找到合适的渠道，  
更要建设强势的雇主品牌，  
互联网时代给了每一个企业平等竞争的机会。  
牵手一览，塑造并传播企业雇主品牌形象，  
让你的人才招聘更简单!



雇主品牌服务预约二维码

咨询电话：0755-23184486

电子邮箱：[cro@job1001.com](mailto:cro@job1001.com)



## 2015 年度深圳市中小企业行业最佳雇主品牌颁奖典礼隆重举行

1月8日下午，由深圳市中小企业服务署指导，深圳市中小企业公共服务平台、深圳市中小企业公共服务联盟及深圳市各相关行业协会主办，深圳市一览网络股份有限公司承办的第二届雇主品牌高峰论坛暨 2015 年度深圳市中小企业行业最佳雇主品牌颁奖典礼在深圳市中小企业公共服务平台举行。

颁奖典礼由两大环节组成，一是深圳市中小企业公共服务联盟人力资源服务专业委员会服务启动仪式，二是 2015 年度深圳市中小企业行业最佳雇主品牌颁奖典礼。

深圳市中小企业公共服务联盟人力资源服务专业委员会是由深圳市中小企业公共服务平台、深圳市中小企业公共服务联盟联合一览网络、蕊通人和信息咨询、HR 研究网、职帮人力资源、凯文猎头、元亨力达、远界管理、瀚诚律师事务所等 8 家知名人力资源行业企业根据企业的实际服务需要共同发起成立的，旨在为深圳中小企业提供优质的、实惠的、有保障的人力资源服务。委员会的成立与启动，将切实为广大中小企业解决人力资源难题，助力中小企业共同发展。

在行业最佳雇主品牌颁奖环节，来自 23 个行业的最佳雇主企业，100 多家企业代表聚首一堂，相互交流雇主品牌建设经验和人才培养心得，为 2015 年度深圳中小企业行业最佳雇主品牌评选活动画上了圆满句点。

颁奖典礼共颁发了 121 个奖项，其中综合行业 6 个，金融、物联网、机械、新材料等 23 个细分行业各 5 个。

2015 年度深圳市中小企业行业最佳雇主品牌评选活动旨在促进深圳市中小企业品牌的打造与树立，并通过评比的形式，积极展示深圳市各行业企业的雇主品牌，形成浓厚的雇主品牌形象建设氛围，以吸引广大大学生来深就业创业，吸引专业技

术人才来深发展。本次活动共开设了 24 个赛区，其中有 14 家行业协会作为相关行业赛区主办方，累计 2634 家企业报名参赛，截至活动结束，活动页面的浏览量高达 300 万。

参赛企业在活动过程中不仅大范围的实现了自身雇主品牌曝光，还收获了更多求职者的简历。同时，各获奖企业代表在颁奖典礼上的精彩分享与讨论，实现了跨行业的雇主品牌建设交流互动，来自金融行业的一位获奖企业代表激动地说，“很高兴来参加这个颁奖活动，公司很重视雇主品牌建设的工作，能够获奖是对我们工作的极大支持与认可。和二十多个行业的企业代表一起分享讨论雇主品牌建设心得是一个很难得的机会，有很多优秀的经验值得借鉴，我们将继续努力建设好自身的雇主品牌，争取来年再拿一个奖。”

览优猎头系一览网络(股票代码: 833680)旗下的猎头服务机构,是国内专注行业细分猎头服务的领导品牌。通过为企业提供高级人才寻访、人才测评、人才背景调查等人力资源服务,以促进高级人才的合理流动和企业人力资源的优化配置。览优一直秉承一览“用心专注,服务专业”经营理念,在各细分行业领域精耕细作,目前拥有专职猎头顾问超过150人,分布于深圳、北京、上海、广州等地。



## 专注

行业细分猎头服务的  
领导品牌



## 极致

追求完美的人才配置,秉承“  
精准匹配”的服务理念,为客  
户猎寻最匹配的人才



## 快

用人需求极速受理,当天  
推荐合适人选,实现人才  
快速交付。

- 国际化规范运作
- 2000万专业技术人才数据库
- 优于普通猎头公司的猎才渠道
- 高级专业人才全面测评等多重化服务

### 综合行业:

0755-86153389 罗先生

### 电力电气环保行业:

0755-26711001 邓先生

### 医药医疗行业:

0755-86153313 杨小姐

### 金融及互联网金融行业:

0755-86328285 黄先生

### 互联网+:

0755-86328285 黄先生

### 房地产及建筑业:

0755-86153389 罗先生

传 真: 0755-22632616

地 址: 深圳市南山区科技园南区数字技术园  
B2栋4楼A区

邮 编: 518057



▲ 与会深圳人力资源服务专业委员会成员合影。

## Event

# 一览网络挂牌新三板

2015年10月16日，一览网络（证券代码：833680）正式在新三板挂牌，并获得齐心和君产业基金定向增发资金3520万元。

齐心和君产业基金，是由中国大办公战略缔造者——齐心集团（SZ:002301），与亚洲商学咨询巨头——和君集团共同携手打造的“上市公司+PE”模式，拥有强大的投资背景与综合管理能力。而一览网络作为国内率先在专业技术人才领域，实践行业垂直细分的人力资源服务机构，2015年不断在O2O招聘领域进行大手笔的创新运作，取得了市场的一致认可。

“一览成功挂牌新三板，只是一个开始。今年一览品牌实现了核心战略的升级与蜕变，将继续在以往基础上，对专业技术人才的职业成长服务领域，加大投入。”一览创始人、总裁张海东表示，“选择与齐心和君的合作，主要是考虑到和君商学在产业、管理和金融等方面的培训优势，能有效地与一览服务的专业技术人才形成强大的人才集群效应。同时一览在人力资源领域的优势能与齐心的大办公战略，做有效产业结合，这种良性的双赢合作，无疑能有效地促进一览与齐心和君的共同发展。这些优势也都能有效地帮助一览的提升综合服务能力。”

## Events at a Glance

**深圳市人力资源服务专业委员会** 由深圳市中小企业公共服务平台、深圳市中小企业公共服务联盟联合一览网络、蕊通人和信息咨询、HR研究网、职帮人力资源、凯文猎头、元亨力达等8家知名人力资源行业企业根据企业的实际服务需要共同发起成立的，旨在为深圳中小企业提供优质的、实惠的、有保障的人力资源服务。

**张海东当选“第二届深圳市新生代创业风云人物”** 12月16日，在“2016年企业家与市领导新春晚会暨第二届深圳新生代创业风云人物颁奖盛典”上，一览总裁张海东获得“第二届深圳市新生代创业风云人物”称号。■



▲ 刘庆生副市长与一览高管团队合影。

## Activity

# 深圳市副市长刘庆生调研一览

2015年12月中上旬，深圳市委市政府启动支持企业提升竞争力的调研活动。2015年12月11日，由深圳市副市长刘庆生带队，市财政委、市中小企业服务署相关领导陪同的调研组来到一览展开调研，一览总裁张海东携高管团队热情接待了刘庆生一行。

刘庆生肯定了一览为深圳发展做出的贡献，他说，“深圳是靠两个红利才走到今天，一个是人口红利，一个就是人才红利。所以一览的工作是极其有意义的，是深圳迫切需求、发展壮大的一个行业。”

刘庆生强调，“一览的发展绝不是一览一家企业的事，而是深圳城市的战略定位迫切所需。像一览这样社会价值较大的生产性服务业，同时又是互联网+高端服务业的范畴，深圳市委市政府将针对性的提供有利政策和资源，帮助一览做大做强，让你们能为深圳的发展源源不断地吸引各类人才。”

陪同刘庆生调研的人力资源局、科创委、财政委、经信委、住建局、教育局等相关领导逐一具体的回应了一览所提出的相关诉求，并为一览未来发展、提升企业竞争力提出了多项宝贵的、建设性的意见。

## Activities at a Glance

### 科技部“科技之家大使俱乐部”调研一览

2015年10月20日，由科技部国际合作司主办的2015年“科技之家大使俱乐部”秋季参观活动在深圳举行。前驻法国大使、外交学院院长赵进军先生，前驻英国大使查培新先生，前中央外办副主任、驻瑞典大使吕凤鼎先生一行来到一览参观视察（三位大使目前均为外交部政策咨询委员会委员）。

### 一览布局上海、天津、广州和成都

2015年11月，一览上海、天津和广州分公司相继开业。2016年1月18日，一览成都分公司开业。至此，一览已在全国各地开设近十家分子公司，为各区域客户提供更优质的招聘服务。■

# 达到你的标准, 就聘用他!

在这一期的《Human Resource Executive》杂志中, 分享了里约奥运会招聘的故事。截止 2016 年 1 月, 奥委会 6000 名工作人员, 已有 2200 名入职——平均来说, 这些员工只为奥运会工作五个月。

志愿者的工作非比寻常, 候选人必须具备热情, 敢于接受挑战, 能够与不同国家的人或部门进行有效的互动。在 2015 年初, 志愿者的招募在巴西八个主要的城市展开。志愿者主要是通过网络进行申请, 在这八个招募中心里, 50 名招聘官对他们进行面对面的面试。在这段时间里, 招聘官每周要面试 1000 人。面对如此众多的申请者, 如何快速地筛选、面试, 也是个大难题。需要很少技能的工作, 通常是 20 选 1; 而专业性很强的工作, 则是 3 选 1。

“当人们对他所从事工作的意义有了清晰的看法时, 他能很好地适应并充满热情。这给企业的招聘工作很大的启示, 要让每一个人看到我们所提供工作的美好远景, 给他们良好的观感。”负责这次招聘项目的冈萨雷斯最后分享, “如果你找到了对的人, 你就能将你的问题最小化。”



美国·Human Resource Executive·2016.03



美国·HRO Today·2016.03

## 公司搬迁与新员工

如果你接到一个心仪 Offer, 但是新雇主要搬到另外一个城市去, 你会怎么考虑? 对于很多新员工而言, 这无疑是一个困难的决定。而搬迁的体验, 也将成为新员工对雇主的第一印象。这里有更多小细节主要照顾到, 以确保无论身在何处, 新员工都能清晰体验到企业的文化。

公司搬迁并不常发生, 但也不少见。以前的雇主们对此并不是特别关心, 但是在当下人才竞争日益激烈的情况下, 企业或许承受不起因搬迁体验不佳而带来的员工流失。很多雇主可能更倾向于在福利待遇上给予一定的补偿, 但其实更重要的是对迁移的情绪影响进行有效的管理, 让新员工们了解到他们的心声被理解和关注。

迁移对于不同人的挑战是不同的, 要缓解因迁移带来的焦虑, 绝不能一视同仁。在《HRO Today》杂志中提到, 有专门提供迁移管理服务的供应商, 他们能估计每一个员工的关注点, 并提供合理的解决方案, 消弭因迁移而带来的负面影响。新的环境、新的朋友、新的语言等等所带来的不适, 可能不能通过短期的培训完全解决, 但是保持开放的沟通管道, 能帮助新员工及其家庭进行适应和调整。





美国·Workforce·2016.02

## 拿好你的人才股

赢得人才战争，需要认清你得到的人才价值是多于付出的。如果不能定义什么是赢，那么这场人才战争就是没有目的性的。人才战争无法输出真实的价值，也是招聘或培训引不起足够重视的原因之一。假如你可以量化，“我这次行为价值1百万美金”，那么领导们就不可能不重视起来。在《workforce》的这篇文章中，提出“是时候，将人才的价值从内部（员工激烈和组织战略）导向客户预期和投资者承诺上来。”

为什么投资者会关注人才呢？投资者投资的目的就是为了赚钱，但是这并不容易。人才在影响企业经营状况上有决定性的作用，企业拥有更高级的人才，有助于降低投资者投资的风险以及增加未来盈利的信心。

那么如何提升投资者在人才上的信心呢？人才管理者可以学习财务，编制图标，以显示公司与竞争对手在无形资产上的差异性。其次，准备一个框架，让投资者真正理解人才的质量。当然，对人才管理过程的评估是很难的，不过它可由人才流进入组织（采购新人才进入组织）、通过组织（开发人才、建立承诺、准备未来的继任者）以及离开组织（管理关键人才的保留、淘汰低绩效人员）来体现。第三，投资者也需要有指标来评估人才。最后，投资者也需要了解组织的人才管理流程。文章鼓励人才管理者积极参与投资者对话，增强投资者对人才的信心和对人才的认识。

## 如何改善新员工第一年流失率

Radio Flyer 是美国一家有着近百年历史的儿童乘骑玩具品牌，在这一期《Talent Management》杂志中，采访了 Radio Flyer 的人力资源副总裁 Amy Bastuga，请她分享了重建公司企业文化的经验。

Radio Flyer 是一个家族企业，目前公司已经交接给第三代传人 Robert Pasion 的手中。他意识到公司文化的滞后，非常渴望重建公司的使命、愿景和价值观。于是，Amy Bastuga 在新员工的入职培训和融入设计了五大要素：欢迎——新员工入职第一日能收到 Pasion 的欢迎邮件和礼物；连接——新员工会与他的团队和办公室里相关的成员见面；期望——告知新员工个体、公司及部门的目标，以及绩效考核的指标；知识——设计了一系列课程，不止面向新员工，也面向管理者，旨在提供新员工重要的信息；跟进——它包括贯穿全年的五个签到的环节，让员工和经理们在非正式的环境下讨论他们的绩效表现，人力资源部门也会对新员工进行公司氛围和培训课程的调研。

随着这五个要素的不断深入，给 Radio Flyer 的员工保留带来惊人的变化。在 2007 年的时候，公司的头年流失率在 21% 左右，而在这五大要素的推行，员工的头年流失率下降到 6%。而公司整体员工的满意度也在显著上升。“每一次与员工的接触，我都能感受到 Radio Flyer 公司的伟大。” Bastuga 说。■



美国·Talent Management·2016.03

A man in a black top hat and suit is shown from the chest up. The man's face is obscured by a large red circle with a white border. Three other red circles with white borders are placed on the man's suit: one on the left shoulder, one on the lower chest, and one on the right shoulder. The background is white with a faint grid pattern.

职业成长

职业指导

创新创业

职业匹配

# 「 一览」

WWW.YL1001.COM  
你的职业经纪人

一览创新地推出“职业经纪人”服务，把人才当明星，为人才提供职业指导服务、职业匹配服务、职业成长服务和创新创业服务，全方位覆盖不同职业阶段人才的职业需求。

✕ 索引 ✕ CRO

2015年7月份，名不见经传的昆明学院，因在淘宝开设“人才店”而成为坊间热议的焦点。这种看似创新，实则病态的举措赢得了很多人的认同，其背后的原因是很长一段时间内，我们都是把人才当作商品来看待——否则也就不会有“人才市场”的说法了。

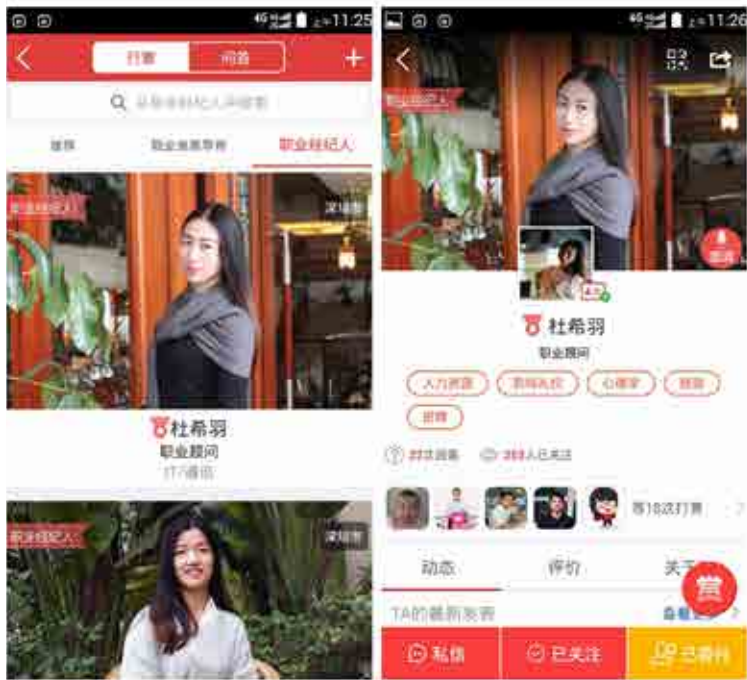
昆明学院的应届毕业生成为淘宝货架上的商品，开始迎接买家的挑选，且不论这种所谓的创新是否真的行之有效，但在学生心里未必好受。虽然自古以来，都有“学成文武艺，货与帝王家”的说法，只不过现在是将“帝王家”换成了名企，可没有人愿意把自己当做商品。尤其是迈入移动互联网时代后，按照马斯洛需求层次的理论，候选人基本上解决了生理、安全以及情感与归属的需求，他们迫切地期望满足尊重和自我实现的需求。将人才商品化，显然与人内心的需求是背道而驰的。

## 人才是否商品化，这是个问题

不过，我们也没有理由去指责或嘲笑昆明学院的行为，我们常用来找工作的招聘网站，其实也是把人才或者简历当做商品来销售的——看起来为企业和人才之间牵线搭桥的招聘网站，做的都是销售人才或简历的生意——拥有庞大的人才库，意味着货源充足，任君挑选。

也正是因为人才商品化的思维，在很长一段时间里，雇佣关系中雇员的地位都处于劣势。无论在招聘流程中，还是在企业的雇佣期内，雇员很难获得真正公平、公正的对待。甚至很长时间的管管理学说，都在过度强调制度和流程的重要性，而弱化人的潜能和创造力。在以体力劳动者为主的时代，这种思维可以大行其道。但是随着社会平均劳动技术水平的提高，技术老化和更新的周期越来越短，智力劳动者扮演着越来越重要的角色时，这种思维就行不通了。

现在，我们已经可以明显地感觉到，雇员和雇主的地位发生了反转。当下时兴的说法是把员工变成企业的合伙人，通过给权利、给责任、给愿景，让员工变“为老板打工”为“为自己打工”的心态投入工作，最大限度地发挥其潜能和创造力，从而实现双赢。而企业对人才的定义，也不再是一颗螺丝钉，而是可以推动企业向前发展的



▲ 一览职业经纪人不仅帮助人才解决工作难题，也为人才提供职业指导和职业成长服务。

发动机。在这种背景下，如果再把人才或简历当做一种商品，是不合时宜的。

## 招聘服务要改变不是形式，而是意识

目前，中国的招聘行业正在进入一个转型升级的关键时期。很多招聘网站都针对用户、数据和服务这三大病症进行了大胆的创新，但是喧嚣过后，大多折戟沉沙，鲜见成功的案例，究其原因，无非是所谓的创新“换汤不换药”，并没有从意识上做根本上的改变。

既然是做求职招聘服务，我们可以站在人才的角度，感受一下人才通过招聘网站求职的过程。求职者登陆网站后，第一件事不是要挑选心仪的企业，而是要填写冗长的简历。好不容易投完简历后，随后的命运就是等待用人单位的挑选。他并不知道能不能被企业挑中，也不知道何时被企业挑中，所以有时候是无望的等待，有时候则会遭遇幸福的烦恼，比如同时受到多家企业的青睐，面试时要往返奔波。

人才有幸进入到面试流程，传统的招聘流程往往让人苦不堪言。同一家企业通常都要面试好



多次，辛苦倒不说，太多的未知和等待，可不是什么愉悦的体验。从人才的角度来讲，是为了一个工作机会，从企业的角度来讲，是为了更好的人岗匹配，看似无可厚非，但相信求职者的心中早有无数的草泥马奔腾……

招聘网站目前只是承担求职招聘信息交换的角色，它并不对求职招聘后续的流程负责。随着移动互联网的普及和社交媒体的盛行，人才和简历变得不再那么神秘，招聘网站赖以生存的资本开始变得越来越薄弱。无论是PC端，还是移动端；无论是综合招聘，还是垂直细分……虽然形式各异，其本质并没有太大的差异，不会从根本上解决招聘网站的问题。要想在混战中脱颖而出，获得下一个黄金期，招聘网站需要转变的是人才商品化的意识，让人才回归到他应有的位置。

### 改变人才商品化的意识，从服务企业到服务人才

改变人才商品化的意识，首先要认识到人才

也是招聘网站需要服务的客户。在传统思维中，B端是招聘服务机构的收入来源，自然是招聘网站服务的对象。但是新的环境下，如果忽视C端用户，必定会遭到市场的惩罚。对于大部分招聘网站来说，用户黏性都是困扰他们的最大问题。以前求职者会主动跳到碗里来，但是现在求职者对招聘网站这种糟糕的求职体验已经不大感兴趣。尤其是在获取招聘信息的渠道日益丰富之后，招聘网站便不再是他们主要的选择。

为了解决用户黏性的问题，招聘网站也想了很多策略。比方说通过针对性的内容或者圈子——LinkedIn就是走这样一条路，但这条路在中国走得磕磕绊绊。于是，拉勾换了一种方式，改黏住用户为服务用户，它所提出的薪酬待遇必须标注、24小时反馈极速入职等理念，且不论执行得怎么样，都切实在为求职者考虑，为求职者争取话语权。

当然，要改变人才商品化的意识，其核心还是要站在人才的角度，想其所想，解其所难。这个话题看起来宏大，但也没有那么复杂，人才关



▲ 一览 Officer 派大大优化人才的求职体验，满足了人才尊重的需求。

心的无非就是求职信息、求职体验及职业发展的问题，其目的是让个人的职业价值最大化。

在专业细分招聘领域浸淫多年的一览就整合多方资源，创新地提出了“职业经纪人”的概念。乍一听“职业经纪人”，很多人第一时间就会想到明星的经纪人——一览就是要将人才当明星，为人才提供职业指导服务、职业匹配服务、职业成长服务和创新创业服务，全方位覆盖不同职业

阶段人才的职业需求。

### **一览，你的职业经纪人，服务全国 5500 万专业技术人员**

在知识经济的时代，人才的重要性已经得到了充分地凸显。尤其是 A 级人才，对企业的价值更是不言而喻。但是目前并没有专业的组织和机



构去经营和指导这些人才，导致很多人才并不清楚自己的优势所在，也缺乏清晰的职业规划，无从完全发挥自己的真实才能，实现自己的个人价值，而企业也苦于找不到合适的人才，发展的步伐受到很大的制约。

一览职业经纪人根据人才在职业需求与生涯阶段的不同属性，将其划分为高级人才，白领人才，院校人才等三个大类，并分别定制了专属的

服务内容，全方位解决人才的职业需求。

在职业指导方面，为人才提供职业履历指导、职业等级评测以及职业生涯规划等服务，帮助人才认清自己，找准方向；在职业匹配方面，优化求职体验，并以专业的数据分析，实现精准的匹配，线上人企双向推送，线下组织人企互动，并提供法律诚信保障，确保双方权益；在职业成长方面，搭建一览职业成长社区，为人才提供技能提升培训，帮助其拓展行业人脉，并依托整体平台优势，为人才提供生活后勤服务，免除人才的后顾之忧。除此之外，响应现在的“双创”大潮，一览还为人才提供创新创业服务，帮助人才进行创业投资融资、创业团队组建、创业机会评估以及商业实战模拟，最大化实现人才的个人价值。

服务企业是为了让企业招募到合适的人才，服务人才是为了让人才找到合适的企业，其本质是殊途同归的，不同的是服务人才要做更多额外的、精细的工作。当招聘信息无法形成竞争的壁垒，对人才服务的力度带来人才对平台的认可和依赖程度，将决定平台未来的发展空间。一览一直专注于服务中国 5500 万专业技术人才，此刻推行“职业经纪人”服务，想人才所想，解人才所难，能发挥人才最大的价值，带来人岗的最优化配置，也正好实现了人才、企业及一览平台的三方共赢。

## 写在最后的话

回到开篇的故事，昆明学院的淘宝人才店开张后，生意会好吗？相信不会。这更多只是折射出校方对就业的焦虑和无奈。真正想要提升本校毕业生的就业率，更实际的做法不是开设人才店，而是根据毕业生的专业技能和职业规划，邀请合适的企业来进行一场面对面的沟通。这种做法虽然不够时尚，但更切实有效，也少了毕业生悬于市却罕人问津的尴尬。

而对于企业，无论规模大小，对人才的尊重亦流于口号和形式，要真正发乎内心地尊重，把人才当客户，重视人才的求职体验和工作体验，这样才有可能吸引和保留住优秀的人才，让企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。■

# 招聘九问： 重新审视你的 招聘工作

9 个问题，帮你重新思考你的招聘流程。

文 高庆红 图 CRO



在招聘上，本没有什么最好的方法。在医疗卫生领域行之有效的，在 IT 互联网领域就是一场灾难；而招聘应届毕业生，也与招聘高级管理人员大相迥异……不同的环境下，我们解决问题的方式各不相同，相同的或许是我们对招聘的思考方式。

接下来的 9 个问题，能帮助你重新思考你的招聘流程。

## 我们招聘的是什么类型的岗位？

我们可以把岗位类型分为核心岗位、关键岗位、大批量岗位和操作性岗位。不同类型的岗位，所采用的招聘策略是不一样的。

**核心岗位：**这类岗位上，绩效轻微的差异都能给公司的盈利表现带来巨大的影响（如 CEO 及高管）。所以，在人才采购时要采用更具侵略性的战略；要进行更加深入的筛选评估，以便遴选出最佳候选人；

**关键岗位：**维持公司运营的必需人才，且市

场上比较紧缺（如技术专家）。对于这类岗位，不要等到合适了才招募，要在其职业生涯发展的前期，就识别并培养他；创造强有力的员工价值主张，以吸引合格的候选人；

**大批量岗位：**公司每年需要大量招聘的岗位（如一线销售人员）。这类岗位可采用有效、可重复的方式来吸引、选择和录用候选人；

**操作性岗位：**虽然是维持公司运营所需，但并不是体现公司竞争优势的关键所在（如行政、安保和设备管理等）。公司只是间歇性招聘这些职位，所以招聘流程可以很快。

## 我们需要招聘多少人？我们什么时候需要他们？

关于这个问题，只要与用人部门经理稍作沟通，就能得到答案。但是优秀的招聘官，通常不是被动地响应用人部门经理的需求，而应积极主动地去和业务经理一起工作，了解公司未来发展需要什么样的人才，以便在需要时能够及时地



招募到他们。尤其是对于一些难招岗位，如果期望能够补充道高水平的人才，就更应该如此。

那么如何了解未来的人力需求呢？你可以通过以下流程来进行了解：

① 获取得到确认的未来三年的业务规划方案。为什么不看得更长远呢？因为那时候人才市场可能已经发生了翻天覆地的变化；

② 确认支持不同业务方案需要哪一类的人才。你需要分析支持业务方案所需的工作类型以及确认执行这些工作需要具备哪些技能和经验的候选人；

③ 分析现有员工的技能和经验，并预测在组织中因离职、退休或调动而失去这些特别技能员工的可能性；

④ 计算当前组织内员工与未来几年需求量之间的差距。利用这些差距，指导招聘流程的开发，确保公司在需要时能拥有所需要的人才。这里可能涉及外部招聘、内部员工的发展、继任计划等等。当然，通过提升现有员工的生产力来弥补劳动力的不足，也是一种方法。

## 我们需要聘用哪一类的人？候选人成为高绩效的员工需要具备哪些属性？

招聘的终极目的，就是招募到能带来较高业绩表现的员工。为了达到这个目标，我们首先需要清楚地定义工作绩效，并且了解与之相关的不同候选人的属性。通过招聘新员工，公司到期望收获哪些特定的业务成果——提升生产率、提供更好的客户服务、获得更高的销售收入，还是其它？

每一个招聘流程都应该从询问用人部门经理开始，以便清楚地了解他们期望通过招聘新员工实现什么样的业务目标？哪一种产出最为重要？因为没有人是十全十美且万能的，要看你如何抉择和平衡。对于设计招聘战略来说，讨论诸如此类不同业务结果的相对价值是非常重要的，它将带来最好的结果。

当然，你也需要做好心理准备，用人部门经理未必能给你带来准确的答案。他们通常会说，因为热情、奉献，或者是“肯干”的态度——这些属性看起来不错，但事实上并不能将高绩效员工和低绩效员工做很好的区分。这时候，你可能

需要利用一些工作分析技术，来快速、精准地定义员工的行为和性格对绩效的影响，鉴别究竟哪些是有效行为，哪些是无效行为。

当你完成了工作分析，你就可以对以下6项清楚地定义：

**岗位名称：**外部候选人能根据岗位名称理解工作的性质，从而判定他们是否有兴趣，且可能会胜任这份工作。

**工作任务、职责和目标：**介绍从事这份工作的人期望完成的目标或需要执行的任务。

**工作要求：**候选人必须具备哪些资格要求才能胜任这份工作？

**相关或最低资质：**候选人需要具备哪些技能和经验，才会被考虑？

**工作能力：**人们需要在工作中展现的行为，比方说团队协作、规划能力、逻辑思维能力等等。

**就业条件：**为了执行这项工作人们需要接受的事情，比方说工作时间、工作地点、报酬等等。

清楚地界定了这些类别，你就清楚在哪里、采取什么样的行动，才能找到这群候选人。这些信息也可以用于雇佣后，更有效地进行绩效管理和职业发展，以最大化提高劳动生产力。

## 在招聘的过程中，用人部门经理、招聘官、同事和候选人各自扮演什么样的角色？

招聘通常分为寻找、选择、聘用和入职等多个步骤，一个人是很难独立完成的，它需要多方面通力协作。所以在设计招聘流程时，要充分考虑用人部门经理、招聘官、同事及候选人这四个利益相关者，将他们安排在合理的位置。

我们先来看看这四者在招聘流程中都做哪些工作？

**招聘官：**负责管理整个流程，并采购、筛选和入职新员工。

**用人部门经理：**负责监督与新员工相关的费用与薪酬，是录用候选人的最终决策者。

**同事：**也会提供一定的招聘决策，尤其是如果候选人被录用后，要和他一起共事的同事或兄弟部门的经理。

**候选人：**考虑这份工作的个体。他可以是外部的求职者，也可以内部调岗的员工。

在招聘流程的每个环节，这四者都在扮演

着相应的角色，作为招聘流程的总控，你应该清楚地把握他们的角色，并他们那里收获到你期望得到的答案。

## 我们如何采购候选人？

如果你在最佳候选人根本不会活动的地方寻找，你是不可能找到他们。要实现高度成功的招聘流程，采购候选人是最关键的差异所在。找到最佳的候选人，不仅能提升自己的生产效率，也在一定程度上削弱了竞争对手。

那么如何采购候选人呢？通常有以下方法：

**① 雇主品牌**是运用市场营销手段在潜在候选人中创造公司是个良好工作场所的口碑。成功的雇主品牌往往有两个共同点：基于想吸引的某种候选人，公司会非常清晰地定义品牌信息，以便和其它品牌产生差异化；雇主品牌传播并不是为了吸引所有的候选人申请，而是吸引具备某些特点的合格候选人申请，甚至会主动劝阻那些不适合的候选人申请。

**② 建立人才池**是为了未来的工作，和潜在的候选人保持联系。人才池可能涵盖学生、求职者，甚至公司内具备某些技能和经验的员工。一旦有了招聘需求，人才池就是候选人的首要来源。

**③ 招聘广告**是通过招聘网站、官网或报纸发布招聘信息。在特定站点上发布信息通常都需要一定的费用。

**④ 专家招聘**是指运用全职的、专业的招聘人员主动地搜寻候选人。

**⑤ 社交网络**是利用人们的个人关系来寻找候选人。这样做有几个好处，首先大多数专家或专业角色更习惯于个人推荐来找工作；其次，由信任的人介绍或推介更利于创造一个和谐的内部关系。

**⑥ 职业生涯规划**是帮助现有员工发展他们的技能，以便他们能够承担起工作职责。

这些采购方法各有优劣，你要识别并把握它们的最佳使用时刻。在任何特定的环境下，所制定的采购策略取决于被填充的岗位类型、招聘组织的规模和地理位置，以及招聘资源的深度。没有哪一种采购策略是“最好的”、最有效的招聘流程通常采用混合的采购方法，最大限度地提高在合适的时间，合适的候选人申请合适的工作

的概率。

## 如何筛选候选人？

筛选候选人的方式有很多，比方说体检、背景调查、简历筛选、笔试、面试等等，具体采用哪些方法，取决于工作的性质以及用人单位所掌握资源的深度。

我要特别谈谈面试，因为它具备很大的普遍性——几乎所有的招聘流程都会用到面试。我们可以通过寻找最大限度提高面试效率和效果的方法来获得显著的效益。要做到这一点，我们的方法也很多，从设计预设的面试问题，到对如何组织有效的面试提供管理培训，不一而足。在这里，我还要提供两点建议：

**① 支持多个面试者之间的协作与协调。**很多候选人都要接受组织内多名面试官的面试，如何协调面试官，让候选人不会多次被多个人问到同一个问题很重要，这也有助于有效地收集和整理面试结果，并作出最终的招聘决策。

**② 采用结构化面试。**很多研究表明，采用结构化面试，具备系统化评估候选人的好处。所以创建结构化面试工具，确保面试官能在正确的主题上提出正确的问题，很有必要。

设计筛选方法时，最后需要考虑的是，随着时间的推移，确定哪些数据可以用来评估筛选工具的正确性。很多人都认为新员工一入职，招聘结束了，其实并非如此——一个好的招聘流程通常要跟踪新员工入职后1年甚至更长时间的表现。如果新员工在头一年就被辞退或离职，这通常不是一个管理的问题，而是因为招募到了一个不合适的人。所以，在设计筛选方法时，你还要考虑以下问题：

**①** 在新员工被聘用后，还需要收集哪些数据，以确保他们的绩效在或者超过预期？

**②** 如何保留被跟踪的新员工，提升招聘绩效？

**③** 这一跟踪是否包括这些员工最终被推荐到更高层级的职位？

## 如何让新员工充分发挥生产力？

新员工通常都需要好几个月，才能真正做

做出贡献。在他们做出贡献之前，公司都是在投入。如果新员工要花大量时间了解自己的位置在哪里，团队成员是谁，他们是不太可能给公司贡献价值的。所以，入职流程要非常高效。特别是优秀的员工，他们总是渴望尽快地为公司做出贡献，以体现个人的价值，如果要花太多时间，才让他们有产出，他们可能会沮丧，甚至会离开。

新员工的入职，通常分为三种类型：

**① 行政型入职：**聚焦在确立新员工在公司的工资结构、福利计划、办公环境和电脑设备等战术细节。虽然这些举动是纯粹的行政工作，如果没有做好，也可能给候选人带来巨大的挫折。

**② 技术型入职：**聚焦在确保新员工拥有执行工作所需的培训、知识和工具。根据工作的不同，技术型入职少则需要一天，多则需要一年。延展技术型入职的方式可能会将它的招聘与员工的职业生涯开发及学习管理系统联系起来。

**③ 社交型入职：**聚焦在欢迎新员工加入公司，让他们感觉到是公司的一份子。这有助于候选人了解到和他一起工作的其它人的兴趣、经验和历史。在入职时，很多公司容易忽视这一方面，不过和同事之间的强联系，有助于员工的吸引和保留。社交网络也是高效团队协作的基础。

在新员工还没有完全融入，成为组织的贡献者之前，招聘流程是没有完成的。有效的招聘流程，不会让新员工在入职流程中有脱离的机会。它会清楚地描述并监控行为，以确保新员工能充分发挥生产力，并真正成为公司的一份子。

## 员工被雇佣后，我们如何保留他们？

如果新员工入职了，但是他们很快就离开了，对于企业来说，这个代价是非常昂贵的。候选人如果在第一年就流失了，很可能是在招聘流程中出了问题，导致候选人与岗位并不匹配。一年之后，保留员工的关键则是管理员工，让他们在组织内看到职业发展的机会。当然，这并不是说一年之后员工流失与招聘无关，招聘官也应注意他们离开的理由，看看是否有办法在招聘流程中做些改变，以便影响到他们的长期保留。

高绩效员工对企业而言，非常重要。他们离开的原因主要有这些：

1) 在公司内缺乏职业发展的机会；

2) 在薪酬、晋升以及人员编制上有种不公平的感觉；

3) 个人兴趣、工作喜好与他们经理的性格、工作和企业文化有错位感。

招聘部门应该积极和薪酬福利、员工开发、绩效管理及领导力开发等部门的领导者们一同协作，确保在招聘流程中所传递的“雇主品牌”和他们入职后受到的对待一致。

## 我们如何衡量我们的成功，并不断提升和改进？

尽管这个问题放在最后，但它其实在设计一个有效的雇佣流程时，它应该很早就被考虑，而且非常重要。

如果衡量招聘成功的标准没有被很好的定义，我们如何知晓招聘流程是否真的有效？我们如何知晓我们是否做了一次好的招聘？我们如何知晓我们的招聘流程是长期有效的，而不仅仅只是应对短期招聘？要想回答这个问题，依赖于我们创建招聘流程的初心真正聚焦在业务执行上。

以下指标通常用于评估招聘的有效性。标红的都是与业务执行相关的指标，这些指标将直接反应招聘流程将如何影响劳动生产率。

聘用前指标	聘用后指标
招聘的数量	生产表现
申请简历的数量	副作用表现
候选人来源	在公司的时间
招聘花费的时间	用人部门经理的态度
填充空缺岗位的时间	员工的态度
单位招聘成本	培训表现 / 胜任工作花费的时间
候选人质量	离职成本
候选人聘用率	员工人口与生态统计
Offer 接受率	内部晋升与调动
候选人人口与生态统计	离职理由
候选人反应	

## 写在最后

建立一个世界级的招聘流程非一日之功。招聘流程设计通常不是一次性就能完成的，它是一个持续优化的过程。尤其是创建一个真正聚焦在业务执行上的招聘流程，更需要采用深思熟虑的、系统的、长期的方法来对待。■



## 2016 招聘趋势前瞻：你准备好了吗？

没有紧随趋势绝对是个错误。如果你走在时代的前列，你可以为企业带来竞争优势，为雇主品牌带来良好的声誉。

文 黄彦 图 CRO

关于招聘趋势，之前我们听过很多。问题不在于这些趋势是否有价值，而在于我们是否真的跟随并且实践这些趋势。我们总是太忙，只有当我们想尽办法也找不到合适的人才时，才恍然发现已经落后时代这么远了。

没有紧随趋势绝对是个错误。如果你走在时代的前列，你可以为企业带来竞争优势，为雇主品牌带来良好的声誉。而一旦这种趋势成为普遍现象，则意味着你还在使用过时的做法，并且随着时间的推移，只会带来越来越差的结果。

现在，我将介绍一些对 2016 年招聘有价值的趋势。当你越早意识到这些趋势，你就有更多时间去准备，能更好地掌控它们，让你的招聘工作变得更加游刃有余。

### 为了避免招聘偏见，进行匿名简历筛选与盲目面试

在招聘的过程中，招聘官和用人部门经理们无意识下都会存在一定的偏见。比方说，学历

高、学校好，能力素质就会高；颜值高，说什么都顺眼……但事实上，这是不科学的，尤其是当我们期望拥有多样化的招聘时。为了避免这些偏见，我们可以对招聘官和用人部门经理们进行培训，此外，还可以隐藏一些眼睛能见到的不相关信息。

在简历上的一些不相关信息就在为偏见提供机会。背景信息（比方说候选人的姓名、成绩、地址和毕业院校）并不能用于预测招聘成功，所以在将简历提交给用人部门经理之前，我们可以将这些信息删除（德勤和谷歌已经在这么做了）。

为了避免面试过程中明显的偏见，我们可以尽可能多地采用电话面试——在这种情况下，面试者是不可见的。另一种方式，面试官可以躲在屏风后面考查候选人，就像《中国好声音》一样。

为了避免声音上的偏见，我们可以通过书面或者互联网问卷的方式。候选人只需要在电脑屏幕前输入他们的答案即可——既没有被看到，也没有被听到。

## 发现人才变得越来越容易, 向人才销售变得越来越困难

从古至今, 采购或者发现人才都是非常困难的。但是随着互联网和社交媒体越来越发达, 找到一个胜任做这项工作的人是相对容易的, “销售” 反倒变成了招聘中最困难的部分。随着失业率的下降和就业机会的增多, 顶级候选人拥有太多选择和 Offer, 以至于招聘官需要开发更优秀的销售技巧, 去说服他们申请岗位, 参加面试, 乃至接受你的 Offer。

为了改善招聘官销售技能差的情况, 首先, 你需要评估你的招聘官的销售技能——此前, 这一点并不被重视, 相当薄弱。其次, 你还要对目标候选人的行为进行调研, 特别要识别他们如何找工作, 在哪里找工作, 他们申请并且接受一份工作中看中哪些要素。

你可以考虑聘用之前做过销售的人来担任招聘官, 因为他们已经具备了一定的招聘技巧。当然你需要给他们更高的薪水, 因为招聘官的薪水是远低于好的销售人员。

你可以在入职时调研你所有的新员工, 特别询问他们哪些销售方法是有效的, 而哪些很难对他们产生影响。然后, 你就可以利用这些信息, 来提升你的销售方法。

## 在所有的招聘讯息里, 视频的作用变得越来越凸显。

也许你会在上班路上, 用智能手机看一段电视剧。但你可能并没有意识到, 当下 64% 互联网流量和将近 50% 的手机流量都在访问在线视频, 而且这一数字还将持续上升。图片比文字更能抓住眼球, 视频则更胜于图片。很多招聘领导都喜欢用视频来传达公司里让人兴奋和充满激情的点。如果视频是你的员工用手机拍摄的, 那会更加真实可信。

几年前, 德勤就有举办过拍客大赛, 都是员工运用手机拍摄的短视频, 呈现公司内部有趣的事情。目前, 已由超过 2000 名员工参与过这个内部竞赛。毋庸置疑, 这是企业进行雇主品牌传播非常好的手段。

随着智能手机的普及, 招聘官和用人部门

经理可以制作更加个性化的招聘视频, 把它发送给高价值的候选人。视频工作描述甚至视频工作 Offer, 在向候选人推销工作机会时, 也能产生巨大的影响力。

## 提升你工作描述上的销售能力

招聘官在撰写工作描述时, 通常很偷懒, 但他可能并不知道, 很多候选人对这份工作的兴趣, 会在阅读枯燥乏味的工作描述中消失殆尽。工作描述要精准——当候选人发现工作描述上所说的工作和他上班第一天经历的情况截然而同时, 他很可能会离开——候选人也渴望得到一份令人兴奋的工作。

我们都说招聘就是销售, 那么销售就从撰写工作描述开始。首先, 你可以测试一下, 你的工作描述是否优于竞争对手公司的工作描述。要比较很简单, 两份工作描述, 不标明公司名称, 让相关领域的同事对比一下。其次, 为了让你的工作描述更诱人, 你可以询问这一领域的同事, 列出相似工作最让人兴奋的工作描述, 从最诱人的工作描述中借鉴一些要素即可。你也可以调查潜在候选人, 开发一个让他们对这份工作感到兴奋的用语列表。当然, 视频工作描述也是一种方法, 因为它比文字描述要更诱人, 也更易于接受。

如果你期望寻找多元化的候选人, 你可以考虑让你不同类型的员工, 按照他们自己的方式重写工作描述, 以便目标多元化群体对此感到亲切。

## 着重关注招聘创新者

最具创新精神的公司 (如苹果、谷歌、亚马逊等) 比起行业中中等水平的公司能产生更高的劳动生产率。为什么会这样呢? 因为他们聚焦在招募创新者, 这些人在相同的工作上, 能比普通员工创造高至少 10 倍以上的价值。创新者也允许公司在市场上领先, 创建产品品牌, 带来丰厚的利润。

如何招聘创新者呢? 创新者通常都知道其他创新者, 所以推荐是识别和招聘更多创新者的最好途径。随着互联网和社交网络的发展, 让你的员工和招聘官找到创新者的创意及作品, 也相

## Viewpiont 观点

当容易。

不过招聘创新者时，招聘流程要做相应的调整。创新者通常有点自我，且自大。所以在面试流程中，招聘官和用人部门经理们千万不要因为这些特质而拒绝候选人。创新者渴望自由，喜欢冒险，尝试新的事物。向他们推销工作时，要让他们感受到与众不同，工作是为他们量身打造的。

### 采用前瞻性的方法来进行招聘

对于企业而言，未雨绸缪好过措手不及。但是不幸的是，现在大部分招聘指标都是过时的。所以采用专注未来的方法，可以警示其他人即将到来的人才问题，让他们有时间去准备，减轻这些潜在的伤害。采用前瞻性的思考，也有助于招聘官的职业发展，因为你一直前瞻性的思考和计划，在别人眼里，你是具备战略眼光的。

如何让招聘更具有前瞻性呢？进行劳动力规划是个不错的办法，它可以帮助你了解满足未来的业务需求，还需要哪一类型和数量的人才。推行有效的继任计划，则有助于你更好准备内部候选人，填补领导层的空缺。

你还可以预测可能的流失，然后在关键员工可能会离开之前，知会管理者，提升保留率。当优秀的人才突然出现在人才市场上，你也告知用人部门经理，提升招聘的结果。

运用预测指标也方便你更好地为来年准备。预测指标可以警示你来年的流失率、Offer 接受率以及公司在不久的将来获取到的求职者的数量和质量。

### 计算一下糟糕的候选人体验所造成的巨大损失

我们以前对候选人体验漠不关心，很长时间我们所提供的候选人体验都非常糟糕，也低估了因为这消极的对待带来的损失。有调查显示，糟糕的候选人体验会导致候选人不再购买这家公司的产品或降低采购量，会告诉周边的人不要去这家公司工作，有时候还会通过社交媒体，给这家公司的声誉带来负面的影响。

要改善你的候选人体验，你可以调查过去的候选人和新员工，来识别招聘流程中他们不喜

欢的地方；也可以定期使用“神秘顾客”的方式过一遍你的招聘流程，来找出问题所在。在观念上，如果你把求职者当做你的客户，可能你会对他们更好一点。

当然，你也需要定期跟踪一下百度知道、新浪微博、一览职业成长社区，看看上面是否有你公司的负面评论，以便定期维护。

### 所有的招聘申请和沟通要在移动端进行

如果说几年前移动招聘还没那么重要，那么现在已经刻不容缓了。智能手机无处不在，且人们都是随身携带——在所有沟通渠道中，它无疑响应率最高的一种。有调查称，已经有超过43%的求职者通过手机来找工作，相信这一数字还会持续上升。不久的将来，手机将是申请、沟通、向候选人传递信息以及维护候选人关系最主要的通路。

要融入这一大潮，首先你的企业招聘页面必须对手机访问友好，可以让候选人通过手机走完申请流程。当然，你也需要让候选人可以直接通过手机，接受你的 Offer。

为了提供良好的候选人体验，你还需要通过手机及时响应，与候选人保持沟通（目前用得比较多的是微信和短信）。

你也可以尝试通过手机，突破空间的限制，进行一场视频面试。

管理层和招聘官可以通过手机访问所有的内部招聘和 Web 页面。员工也可以通过手机完成所有内部推荐的任务。对于符合条件的候选人，你可以让他通过手机自行安排自己的面试时间，只要用人部门经理的时间允许。

### 提升你的招聘速度，以便提升新员工的质量及企业收入

很少有人部门经理和招聘官意识到，招聘的速度与招聘的质量和收入有关。他们不知道，如果行动不迅速，很多优秀的求职者就会从招聘流程中脱离——因为他们足够好，所以能收到很多其他公司提供的 Offer，而且他们没有义务、也没有必要等你，即便你提供的机会可能更有前途。

你的招聘速度，也是你做业务决策的一面镜子，优秀的候选人也会因此对你公司的前景丧失信心。如果空缺的职位是与企业收入相关的职位，招聘的时间越长，意味着大量企业的收入被毫无意义地浪费掉了。

那么，如何尽可能地缩短招聘时间呢？首先，你要评估一下招聘速度与招聘质量之间的关系，缓慢的招聘真的是提升或者降低你的招聘质量。其次要对招聘的岗位和候选人进行优先级排序，优先考虑重要的岗位和优秀的候选人，以便你能成功地招募他们。同时，你还要挖掘招聘流程中不必要拖延的项目，并展示因延迟对招聘质量带来的影响。最后狠一点，做一张不太配合或招聘决策慢的经理们的列表，警示他们，以便他们改进。

## 使用招聘质量的数据来识别哪些行为有效，并帮助量化你的业务影响

通过评估新员工的在职表现，你能够把他们分为高水平 and 低于平均水平的两个群体。接着你就可以识别出高水平群体里的通用特征。当你意识到哪些特征与成功有关，你就可以更加精准地确定你曾经使用过哪种筛选标准能带来在职工作上的成功。通过招聘质量的数据，你同样可以分辨出哪种来源能诞生伟大的招聘。通过识别顶级的和最差的新员工，你也能重新完善你的招聘流程，强化有效的因素，修正或者消除不起作用的因素。通过量化新员工超出平均水平的绩效百分比，你也能量化招聘对业务影响。

如何发挥招聘质量数据的优势呢？首先，你要与财务总监紧密合作，以增强你数据的可信性。其次要运用数学相关性，识别哪些来源、筛选标准和招聘官等，在鉴别超出平均水平的新员工方面具备最高的预测价值。

为了体现招聘对业务的影响，在已经量化的工作岗位（如销售、客服）上的新员工，衡量他们产出提升的百分比，并把它们的能力提升，用现金价值来呈现。在其它工作岗位上，则通过公司平均收益的提升，来计算他们能力提升所带来的现金价值。

此外，你还需要计算你新员工中能力差的百分比以及每个人损耗的成本，以及计算哪些申

请了你公司的工作，但是没有入职的那些“失之交臂”的优秀人才对你业务带来的损失。

## 所有招聘的一半以上都将来自推荐

现在，那些最好的公司，招聘有将近 50% 来自员工推荐，所以，在你的内部推荐项目里投入时间和资源，绝对不会错。内部推荐项目持续产出最高质量的招聘、最大体量的招聘、最高保留率的招聘。如果你正确地执行它，内部推荐也将产出最快速和最廉价的招聘。不幸的是，内部推荐项目不能自我管理，他必须持续更新改善。

如何提升你内部推荐项目的有效性？首先，要在观念上进行改变。与其聚焦在推荐奖金上，不如激励你的员工以公司为先，以及招聘是为团队而招聘。其次，要教育你的内部员工，通过内部推荐培训工具包，告诉他们如何进行良好的联系和推荐。

为了保持高度参与，你也必须对每一个推荐都保持较高的响应。就算员工推荐的人员不合适，你也应该给予其反馈，以便其能够提升改进。

要提升内部推荐的质量，最佳途径就是让员工了解招聘岗位的工作内容及所需技能，然后让员工自己预先向公司推销人选，看是否符合公司及用人部门经理的预期。如果合适，再让员工指出候选人接受面试或者 Offer 所关注的点，做到知己知彼。

## 转向基于数据的招聘决策

在招聘上，我们其实已经能很好地收集各项数据和指标。但是收集完了之后，我们却不用它们来做决策或驱动变革。因为以数据为基础的决策能提升决策质量和速度，它已经被应用在其它的业务模块，除了人力资源以外。

到底哪些可运用数据来做决策呢？比方说可显示哪些来源能带来高质量的求职者和招聘；可显示哪些类型的面试和面试问题能最好地识别未来的高水平人才；可显示是否你的参考信息是否能准确预测出未来的绩效；可展示新招聘的失败率；可显示哪些招聘官和用人部门经理通常产出高质量的招聘，而哪些不能；可显示哪一个因素对招聘成功有最大的影响……

# 为什么企业人才招聘这么难？

超过 80% 的企业的人才招聘效果都满足不了企业经营发展的要求，人才招聘和决策已经是中国企业家和 HR 管理者面临的重大难题。

文 刘玖锋 图 CRO

管理大师吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中写到“商界人士最重要的决定不是如何做事，而是如何聘人”，领导者的首要任务是选才，其把“先人后事”作为从优秀到卓越的八大原则之一。Valve（美国维尔福软件公司）更是认为招聘是最重要的事情，没有之一，Netflix（硅谷最具创造力与竞争力的公司之一）把吸引行业中顶尖人才作为公司的最重要的战略，风头正紧的小米 CEO 雷军在创业初期每天都要花费一半以上的时间用来招募人才，前 100 名员工每名员工入职都亲自见面并沟通，为了挖到聪明人不惜一切代价。

人才招聘对于企业来说如此重要，甚至决定企业的生存和发展，处于快速发展中的中国企业，在人才招聘与决策上面临的挑战尤为严峻，超过 80% 的企业的人才招聘效果都满足不了企业经营发展的要求，人才招聘和决策已经是中国企业家和 HR 管理者面临的重大难题。

杰克·韦尔奇在一篇关于招聘的文章时也用了“招聘是挺难的”一词，说明即使是伟大的公司也面临人才招聘难得问题。

那么为什么人才招聘会成为现实中的重大难题？

为什么人才招聘的成功率低？为什么企业家和 HR 也对此存在困惑？

我认为主要有四大因素，分别从社会外部因素和内部因素来分析：

## 社会外部因素：中国近 30 年来的人力资源社会环境的变迁与变革带来的矛盾。

### ① 第一种矛盾是人力资源数量供需矛盾。

国家统计局数据显示，2012 年中国 15 至 59 岁的劳动年龄人口的绝对数量减少了 345 万

人，随着刘易斯拐点的来临和人口红利的消失，未来很长时间内中国经济体发展壮大对人才的需求是上升的，伴随老龄化趋势中国人力资源供应增量呈递减趋势，由此导致人才供需数量差距矛盾逐渐凸显。这一矛盾意味着人才保卫战将越来越激烈。

### ② 第二种是人才供需结构和质量矛盾。

在中国经济高速发展的进程中，众多企业的业务发展以阶段性倍增高速增长，尤其是近年来出现的以小米、阿里巴巴、万科等企业为代表的呈指数型的急速发展态势，中国的角色已经从原材料资源中心转向了人才资源中心，而人才的培养是线性增长，当业务发展越来越快时，业务发展对人才质量的要求和人才培养的周期性形成越来越大的差距。

### ③ 第三种矛盾是企业人才更迭频率在增加，企业所期望的人才稳定性和人才跳槽的不确定性之间的矛盾。

目前社会铁饭碗的概念日益淡薄，员工职业发展观念越来越多元化，员工跳槽周期越来越频繁，员工忠诚度不断下降，而企业也不再要求员工有过高的职业稳定性，如 Netflix 的员工离职率高达 20%，但与其他公司高离职率不同的是 20% 的离职率是 Netflix 公司主动要求保持的比例。德勤发布的《人才 2020：从员工角度调查人才悖论》显示，新千年一代（年龄在 31 岁及以下）中 26% 的员工打算在未来一年离开当前雇主，而 X 一代（32-47 岁）一代比例为 21%。智联招聘在 2014 年 3 月份发布的白领跳槽指数显示，正在办理入职 / 离职白领的比例占到了 9.8%，已经在更新简历的白领占到了 21.3%；而有意向的白领占到了 33.4%，肯定不会跳槽的比例为 35.5%。而最近万科高级副总裁肖莉的离职也说明即使在职业经理人管理体



系最为完善的万科，人才迭代更替变成常态。这也解释了很多公司已离职 3 年的员工再回公司发现很大部分员工都不认识的原因。

## 内部因素：企业自身的人才招聘意识和能力增加了人才招聘的难度

### ❶ 企业雇主品牌建设水平参差不齐。

目前人才在就业选择上是占据主动地位的，人才选择范围和机会越来越多，优秀人才只会选择雇主品牌好的企业，那些忽视雇主品牌建设的企业很难吸引到优秀的人才，这就解释了为什么很多企业招聘广告发出去后却无人投递简历或简历数量很少的现象了，人才吸引力很低，企业可选人才量非常少，更别谈招聘到最优秀的人才了。

### ❷ 企业自身的人才招聘意识相对较弱。

有些企业不肯投资在人才身上，随便找个人就了事，不想花太多时间在寻找人才这件事情上，但事实上，企业花 80% 的时间招人也不为过。吸引、发现有潜力的人是人才动力链中的第一步，如果没有选到优秀的人才，那么接下来无论你花多少精力在评估、发展和激励人才中也难以实现预期的人才投资效果。杰克·韦尔奇在《赢》一书中写到“如果你舍不得花时间和精力来招贤纳士，那么你将来在管理上碰到的困难会花去你更多的时间”。欣慰的是目前越来越多的中国企业提高了对人才招聘的重视度，增加了对人才招聘方面的投资，企业管理者增加了对面试时间的投入，很多公司开始使用费用昂贵的猎头公司来寻找人才等。

### ❸ 企业在人才招聘和决策的能力较弱。

不少企业使用了数量众多的猎头公司，收到了大量的求职简历，仍然招聘不到高匹配性的优秀的人才。尽管每个企业都期望招聘到最优秀的人才，事实上企业选到最优秀的人才的成功率是较低的。美国劳工统计局的数据显示，空缺职位的数量和雇佣率没有必然因果联系，空缺数量高，雇佣率也不一定会提高。

通常我们觉得我们自身的人才评估正确率还不错，实际上人才评估的错误率是比较高的。作为全世界最著名的顶级人才寻访顾问公司亿康先达全球执委会成员的费罗迪在《关键人才

决策-如何成功搜猎高管》一书中举到一个有意思的例子：假设你想聘用排在 10% 的高潜高匹配性的候选人，并且你的人才评估的准确率是 90%，那么你的成功率是多少呢？很多人会回答是 90%，而事实上答案是 50%。



原因如下：如果你评估 100 位候选人，其中有 10 位排在前面 10%（当然你不知道是前 10 位）。在 10 个人当中，你的评估正确率是 90%，那么你可以正确评估出 9 位。你的 10% 的误差将会把另外 9 位本不属于高水平的人归为此类，这就意味着你选择了 18 位，其中 9 位是高水平的候选人，另外 9 位是低水平的候选人，因此选人的正确率是 50%。

彼得·德鲁克说：“总体上来说，经理人在晋升和人员配置方面的决策性较差。他们的平均成功率不超过 0.33。其决策中最多只有 1/3 被证明是正确的，另有 1/3 勉强算得是可以的，还有 1/3 则是彻头彻尾的失败。在其他领域，我们绝不可能接受这么大的失败率。当然，做出经理人选拔的决策永远不可能完美，但其成功率应尽可能地接近 1.00。”杰克·韦尔奇在《赢》（Winning）中宣称，他自己在年轻时选才的正确率也只有 50%，通过经验积累和学习提升，30 年后他的正确率已经提高到 80% 左右了，费罗迪是在高管寻访行业具有超过 20 年的工作经验，其招聘成功率超过 90%，如果企业的招聘专业能力和选人决策能力提升的话，毫无疑问将大大提高人才招聘的成功率。

为了解决招聘难题，德至锐泽从取势、明道和优术三个层面构建招聘整体性解决方案。

取势、明道、优术，三个分别代表三个层面的东西，其内涵来自于中国古代哲学。势是宏观发展趋势，道是道理、方向、规律和根本的东西，而术是具体实现的手段，方法等。要有效解决企业人才招聘难题，必须基于势道术三个层面采取有效策略。

### 取势：从被动选择人才到主动吸引人才的转变

传统的人才招聘思路是主动发布招聘需求，被动收取简历和面试，这种方式不但花费大量招聘成本和精力，增加了招聘难度，而且在目前的社会人力资源环境下效果也逐渐趋弱，必须跟随社会人力资源的发展趋势，建立基于雇主品牌形象的有吸引力的内部管理体系、企业文化、薪酬激励体系等以形成对人才的吸引磁铁效应和口碑效应，吸引凤凰飞来，不是企业去找人才，而是人才慕名而来加入企业。



### 明道：从先事后人到先人后事的转变

吉姆·柯林斯历时五年通过对财富 500 强 30 年间当选的卓越企业进行研究，提出先人后事的理念，先人后事意味着人才是第一位，而商业模式、战略、技术则其次，“Who”优于“What”，人才是企业最大的战略，人才胜于资本，吸引优秀的人才是企业可持续发展的关键因素和长期战略，企业决策者必须把吸引人才作为头等大事，先用人再理事，而不是把人才当成工作计划中的最后一项。这和先事后人的理念是相反的，不是需要人再去找人，把人才招聘当成短期工作。先人后事的理念和小米创始人雷军提出来的合伙人制先于产品、人比制度重要等理念是一致的。



### 优术：从完成单一人才招聘任务到建立人才招聘体系的转变

人才招聘是系统和长期的工程，需要建立完善的管理体系，开拓创新性的招聘方式，从被动招聘到主动建立支持招聘的体系的转变，例如建立内外部的人才储备分布地图，对内储备指针对面试过的所有人员要进行分类管理和跟进，符合公司要求而没加入的人才要保持跟进，对外储备要对公司青睐的人才建立档案和动态互动关系，以便公司需要的时候进行对接，提高招聘效率。

人才招聘难这个问题将伴随着企业的整个发展过程，不同阶段的公司面临的具体问题是不同的，不同行业面临的具体问题也是差异较大的，知名企业和中小公司面临的问题也呈现不同的特征，例如中小公司经常面临无人可选的境况而大公司面临如何从候选人中选取具备企业特质的事业合伙人，两者在这方面形成鲜明的对比。企业需要在人才招聘领域的创新与实践以应对新的变化，如上海迪士尼度假区已经设置资深招聘市场推广专员，负责制定整体招聘市场推广策略，通过创意资源策略的有力执行，管理和跟踪，社交媒体平台影响并吸引多样化的受众人群，帮助确保招聘目标的质量。

在社会大变革和大转型的过程中，招聘难这一问题不可能一蹴而就的解决，需要以整套的组合拳，需要持续努力和改进，最终普遍提升企业的人才招聘能力。



**国家电子商务示范基地**  
**福田国际电子商务产业园**  
Futian International  
E-Commerce Industrial Park



用微信扫一扫

深圳市福中达投资控股有限公司旗下的“多丽·福田国际电子商务产业园”（下称“福电园”）位于深圳市福田区梅林片区核心地带，整个园区总占地面积2.2万平方米，总建筑面积7.8万平方米，涵盖电商产业、新兴产业、汽车产业、文化产业等诸多领域，是福田区和市政府指导并大力扶持的互联网电子商务专业园区，在2009年第十一届深圳（国际）高新技术成果交易会上，由福田区政府授牌并正式开园，也是2009深圳市被国家发改委、商务部评为首个国家电子商务示范城市的一项重要举措。2011年7月，荣获科技部“国家级科技企业孵化器荣誉称号”，2012年5月被国家商务部认定为“国家电子商务示范基地”，是深圳市福田区“环CBD高端产业带”建设的重点项目，且于5月29日在北京“2012中国（北京）电子商务大会”正式授牌，成为深圳市唯一一家国家级示范基地。



为进一步响应商务部创建国家电子商务示范基地“请进来走出去”

的指导原则，在2013年底以福电园的运营管理服务模式为模板，先后在贵阳、重庆和西安等地分别复制了：“贵电园”、“重电园”、“西电园”、“山胜汽车文园”等。在2015年6月，我重庆园区再次获得商务部认定为“国家电子商务示范基地”。这也是目前全国唯一一个拥有两个国家电子商务示范基地的运营平台。

目前，我平台聚集行业大量各类优秀典型企业，为各地行业企业发展提供更全面的优质服务，促进各地电子商务全面快速发展。全国多地各级政府对我司发出诚挚的邀请，我平台将不遗余力在全国各主要城市发展，把我平台的优质服务分享到全国各地，打造一流的国际互联网电子商务综合服务平台！

2009年——启动

成立福电园

8月深圳国家发改委和商务部正式批准设立首个“国家电子商务示范城市”  
11月第十一届深圳（国际）高新技术成果交易会，首届福田国际电子商务产业园开园授牌并正式开园。

2014年——发展

《多丽电子商务资讯》创刊

4月，《多丽电子商务资讯》创刊  
9月，首次人才培训启动  
10月，国家公共服务平台上线  
10月，国家公共数据平台上线，准发银行  
全国首家金融保险机构入驻

2016年——

新园区落地开园  
多平台共同发展

2010年——启动

福田国际电子商务产业园

产业孵化、商务招商、福田国际电子商务产业园入驻企业已达100多家。

2013年——联动

在全国首个电子商务产业园授牌

3月24日 贵阳国际电子商务产业园开园  
9月27日 重庆国际电子商务产业园开园  
12月28日 西安国际电子商务产业园开园

2011年——启动

国家科技部授牌

7月科技部授牌“国家级科技企业孵化器示范基地”  
11月第十一届深圳（国际）高新技术成果交易会中，联合国国际组织授予“福电园”“全球网络合作电子商务全球首个、中国唯一的”“联合国网络合作电子商务人才培训基地” 设立在“福电园”。

2012年——发展

国家商务部授牌

5月被国家商务部认定为“国家电子商务示范基地”  
是深圳市唯一一家获此殊荣的专业产业园区  
福田国际电子商务产业园入驻企业已达200多家。

2015年——发展

1月，成功举办国家电子商务示范基地发展研讨会  
3月，多丽福田国际电子商务产业园成为学广季市场招聘会  
7月，重庆国际电子商务产业园授牌“国家电子商务示范基地”称号  
7月，成功举办首届新能源汽车论坛高峰论坛暨汽车文化论坛暨分享会  
8月，参加首届中国（深圳）侨交会  
9月，参加国际会议——“互联网+国际电子商务交流”  
10月，参加台湾第十二届海峡两岸电子商务暨自动化设备展  
10月，第三届中国电子商务示范基地联盟发展研讨会  
福田国际电子商务产业园入驻企业已达300多家。



# 在互联网 + 时代下 看宁波银行如何玩转招聘？

宁波银行一年招聘 2000 多人，但是负责招聘的团队却并不多。在第 11 届中国人力资本高峰论坛上，宁波银行人力资源总经理徐雪松分享了他们的玩法。

文 徐雪松 图 CRO

在分享之前，我先给大家介绍一个背景，我们这两年整体的经营是非常稳健的。2015 年我们一共招了 2282 人，通过校园招聘的大学生是 1523 人，社会招聘 759 人。今年 7 月份的时候，我跟董事长报告我们 2016 年的校园招聘计划，我统计下来，我们需要校园招聘 1800 人。但是我在汇报这个招聘计划的时候，同时又给他看了一条微信，这个微信说阿里巴巴校招从 3000 人减到 400 人，我跟董事长汇报，我们今年 1800 人的校招计划会不会太大？董事长说，我们不是人多了，我们人才远远不够，我们还要招。所以今年到目前为止，我们校园招聘已经签约的接近 1000 人，但是我还有 800 人的缺口，所以最近几年对我们宁波银行来讲，招聘压力是特别大的。

在这个背景下，我们是怎么做的呢？

## 微信招聘

我们所有校园招聘都会用微信来做，怎么做呢？宁波银行招聘开了一个订阅号，就叫“宁波银行招聘”。我给大家看一个数字，这个数字是到今年的 8 月底的时候，我们的微信粉丝数有 79688 人。一个微信订阅号的粉丝数有这么，你们觉得这么多的粉丝可以做广告了吗？一定可

以了。我们到现在为止，微信的粉丝数已经突破 10 万人。宁波市新媒体研究中心发布了一个研究报告，宁波银行招聘在宁波市的金融新媒体里面，我们每次的文章推出来阅读量都是排名前三的。上海有一份报纸叫《新闻晨报》，发行量有 40 万份，但是你发布一个广告，你的目标群体能看到的，我估计最多也就 1 万人。我们有 10 万的粉丝，我们随便发一个文案，阅读量都会超过 1 万人，所以这个广告效应是非常好的。

我们把校园招聘分成四个阶段，第一个阶段是传播，首先把宁波银行传播出去，第二是吸引，把我们的目标人群给它吸引到这个平台上来，第三个是互动，第四个是缘定。

### ① 传播

在传播阶段，我们给它总结一定要做精准定位，投其所好。我们把宁波银行招聘的微信平台定位成两个，第一个是信息发布，第二个是企业发展宣导和展示。但是各位同仁你们想一想，如果你单纯去发岗位，去介绍宁波银行的企业文化，会不会太枯燥了？那我们怎么做呢？

我们发布招聘信息的时候，第一个原则，所有的文案必须结合热点。给大家举几个例子，我们策划了“都教授重返地球”、“最强大脑战队”，通过这些结合热点的文案设计，让潜在的目标人群关注了宁波银行。



第二个是寻找爆点。2014年我们做了一个文案，效果让我们非常的吃惊，我们当时策划了一个“女神喊你来上班”。我们有10家分行，每家分行里面挑选分行的行花，然后通过对这个行花的介绍，有很多美丽的照片，最后再推出这个分行所需要招聘的岗位，阅读量非常好，连续做10期。这是我们当时选出来的，最左边的那个是女神。这个文章被转载量达到48500次，我们通过这种方法让别人关注到我们的微信招聘公众号。这是2014年做的事情。2015年我们做什么呢？我们不能老做女神，老做女神的话，男神有意见，所以我们今年策划了一个“男神喊你来上班”，如果大家想看帅哥，都可以关注我们的公众号，这些人的颜值很高，而且学历背景都很好，通过这种方式让大家关注我们的微信号。

还有一种方法是展示我们的企业文化。比如说展现工作氛围，我们曾经策划了一系列的专案，叫“走进银行”，我们通过拍宁波银行的大楼，展示我们的工作环境，让大家知道这是一家什么样的银行。另外体现办公环境，我们的食堂

很好，我们的早餐比五星级酒店的早餐都好，有三四十种点心，通过这种方法把我们的食堂展示出去，吸引我们的目标候选人，效果也不错。

## ② 吸引

怎么吸引呢？这是我们的微信开发招聘平台，我们这个平台不仅仅是传播的渠道，还可以进行手机端的网申，你只要关注这个公众号，就可以通过手机微信进行网申，非常方便。

而且里面还内置了一些小的测评的工具，这些测评都是通过第三方，比如说一览给我们提供了非常好的测评工具，我们内置进去，完成这种在线的测评。之后他就可以通过微信填简历，进行应聘。

我们整体的招聘进展，也可以通过微信号来查阅。整个在线网申的体验是非常好的，通过这个达到吸引目标候选人的目的。

## ③ 互动

互动是我们这两年做得比较好的地方。

第一个互动是众筹宣讲。我们在校园招聘引进了一个词叫众筹。大家知道全国好的财经类

## Practice 实践

院校有很多，我估计不下 50 家，如果每家都要我们自己的同事做校园宣讲的话一定是来不及的，我们一共就三个同事做招聘。我们今年引进了一个概念，叫众筹宣讲，我们通过微信公众号，在所有的高校的 BBS 上发，如果你有能力组织 50 个人以上符合我的简历条件的人，我就派一个人去做一次“智享会”。

智享会是干什么呢？就是给你讲一讲，宁波银行面试的礼仪，宁波银行有哪些岗位，宁波银行的薪酬体系，宁波银行的培养，学生如果有意向的话，可以进行现场交流。通过一个三小时的智享会，大家知道我们想达到什么样的目的？就是深度地了解我们的目标客户，我们的招聘官通过智享会就可以圈定哪些人最后进入直通车，这些人选好之后，最后就直接进到我们董事长、行长的桌面，我们通过这种方法快速地抢到一些优秀人才，这是第一个众筹。

我们今年的高校的众筹，本部的招聘官到各个高校宣讲才宣讲了 10 场，剩下的 30 多场都是学生组织好之后，我们连招聘场地都不用找了，他们都会帮我们找好。你这次的招聘，比如说同济大学找了 50 个人，地方找好了，你给我报一个预算，需要多少钱，场地需要多少钱，小礼品需要多少钱，茶水需要多少钱，报一个预算，然后我们把钱打给他，然后去一个同事做一次智享会，这次的活动节结束。这是一个众筹。

第二个是微课。我们也是通过微信的公众号，定期地推出一些好的课程。比如说怎么样填写简历，怎么样做无领导小组面试，面试的时候有哪些常用的问题，通过这些小的微课，在我们的粉丝里面设定微信群，通过这种方式也去定位我们的目标候选人。

第三个是智享会，凡是在一个高校，你众筹到的人数能达到 30 人到 50 人，我们就会去一个同事现场跟大家进行一个深度的互动和交流，圈定一些候选人直接进入董事长那里。

### 4 缘定

通过以上几个流程走完之后，我们最后就开始签约。签约的过程我们有一个做法，我们所有的 offer 都不是我们自己设计的，我们是通过在我们的应聘的后人里面征集，你觉得你希望什么样的 offer，你喜欢什么风格的，你来设计，让他们有一种参与感。

我们投了这么大的精力，做了微信招聘，取得了哪些效果呢？

第一个，节省了很多的广告投入，我们自己测算了一下，2016年，在校招里面的广告投入，我们估计跟 2014 年相比能减少接近一半左右的广告费。

第二是节约了人力成本，我不知道在座的各位同仁，你们今年的校招怎么样，我们今年的校招简历数比去年翻了一一番，我们去年是 19000 份简历，今年达到 38000 份简历，这些简历的筛选和信息的通知，工作量是非常大，今年有了微信招聘平台之后，我们所有的通知信息都通过微信招聘平台发布，这样避免候选人多次跟我们电话、邮件沟通，所以这个给我们节约了很多的工作量。

第三个是从一定意义上实现了内部激励。我们会定期推出一些分行、部门，以及近两年表现比较好的成长之星，把成长之星的故事和成长的历程，通过精美的文案给它推出来，从而达到一个内部激励的作用。

## 内部推荐

刚才讲的是我们的校园招聘。我们社会招聘这一块的量也非常大，去年招了有六七百人，今年估计还会招六七百人。我们在 2014 年总共

引进社会招聘人员 735 个人，我们做了一个渠道的统计，这 735 人里面，通过内部推荐的达到 481 人，也就是说内部推荐的渠道给我贡献的社会招聘的比例达到了 65%。所以通过这个数据，我们发现一定要发动内部员工，把自己身边熟悉的人，有银行工作经验的比较优秀的人推荐进来。我们从前年开始，搭建了一个内推平台，把我们所有的银行的员工动员起来帮我们找人。

我们这个内推平台也做了几个工作，第一是做制度建设，未来能够让全行员工都能够参与到人才推荐过程中，我们出台了一个文件，叫《宁波银行内部推荐积分制管理办法》，对推荐员工有什么积分，有详细的规定，这是有一个制度建设。光有制度建设还不够，怎么样能够更进一步的推进呢？我们还规范了积分的标准，8 级、9 级、10 级的员工积分都不一样。另外还规定了积分的认定和获取准则，比如说办公室文秘岗需不需要推荐？肯定不用。因为这是没有专业要求的，没有专业要求就会带来一个后果，所有做招聘的人都会很恐惧的事情，就是各种各样的关系就来了。所以我们在规定这些岗位的时候，我们又特别的规定，什么样的岗位才可以放出来供内部推荐，就是一定有专业要求的。同时我们还规定了积分应用的标准。这些积分有什么用途呢？我们每年有一个伯乐奖，就是每一年全行的内部推荐排名前 10 的可以获得宁波银行的伯乐奖。伯乐奖有一个什么奖励呢？有 5 天到 7 天的带薪休假，还有 1 万块钱的奖励，还有 2 分的考核积分。2 分考核积分在我们行内是非常有用的，因为我们的晋升采取的是积分制的新档晋升，年度考核 A 是 5 分，B+ 是 4 分，B 是 3 分，1.5 分可以进一档，我给你 2 分就可以多进一档，你的公司可以比上一年多涨 7%。我们通过这样一个积分制的运用，在内部引导员工都来参与到内部推荐的过程中来。有荣誉激励我们觉得还不够，我们怎么把这个内推变得又规范，又轻松，又好管理呢？我们开发了一个内推平台，就是所有的推荐信息都通过我这个内推平台实现在线管理。

当时这个平台做好之后，我做了一个实验，我在所有的群里发布了一些岗位，我的微信大概有 15 个群，我那天在所有的群里面都把那次我要推的岗位发布出来了，我就做了那一次。结果就那一次发了之后，后来通过转发，我们找到了

两个人，一个是我们的电子银行部的负责人，电子银行部是做互联网产品开发的，这样的人很难找。第二个是总行的合规部，找到了一个学法律的候选人，一次转发就能达到这样的效果。

## 招聘众包

我们的一般岗位，比如说客户经理、业务经理、风险经理、合规经理，是可以通过内部推荐的，但是还有一些岗位是很难内部推荐实现的，比如说支行的行长。对支行的行长要求是很高的，你要有政府的人脉资源，还要有客户资源，还要会管团队，还要会管风险。这样的人怎么找呢？

我们今年刚刚探索了一个招聘众包。招聘众包是什么样的概念呢？我们现在想找这样的人找不到，我们想用一种众包的模式来做。我把简单的流程给大家讲一下。实际上就是通过我们的微信招聘平台，把我们可以众包的岗位通过微信平台发布，所有的人，我们的行内员工，包括在座的各位同仁，你们都可以注册宁波银行的众包平台，通过你的手机和身份证，跟这个众包平台相关联，我这个岗位推出来之后，如果你有候选人推荐的话，你就可以在上面填候选人的信息。填好之后，如果这个人进入到我们的最后终面了，并且通过面试的话，我们会有奖励。我们的奖励标准是多少呢？支行行长一般的薪酬会到 120 万，按照猎头费大概是多少钱呢？28 到 30 万。我众包之后，推这个岗位的同时，我把这个岗位的众包费用也推出来。比如说我们在南山有一个支行，我想找一个南山支行的行长，他要具备哪些条件，你看到身边有一个合适的人，你可以推荐，这个人一旦成功入职，你可以拿到 10 万块钱，但是这 10 万块钱是分两次发，通过总行的终面，你可以拿 1/3，6 个月试用期合格之后可以拿后面的 2/3。

当然这也是一种尝试，不知道能否成功。所有的这些东西的背后，其实不光是我们自己的想法，还有很多的三方公司给了我们很多的启示。如果大家有兴趣，你们手头有很多银行业的资源的话，你可以关注我们的众包平台，说不定在帮你的同事或者朋友找到一份工作的同时，还能拿到一点小小的奖励。■



## 当我们在谈招聘分析的时候 我们在谈论什么？

随着人口红利的消逝，招聘确实比以前更难了。但是现在的招聘官比前辈们更幸运的是，拥有了更多有用的数据，可以利用招聘分析，有效地提升招聘效率和招聘质量。

索引 CRO

随着人口红利的消逝，招聘确实比以前更难了。但是现在的招聘官比前辈们更幸运的是，拥有了更多有用的数据，可以利用招聘分析，有效地提升招聘效率和招聘质量。

### 招聘分析是什么？

招聘分析主要包含两方面的内容：1) 跟踪与招聘流程相关的数据，2) 分析这些数据，并且根据它指导招聘决策。如果要最大化发挥招聘分析的价值，就必须做好这两方面的工作。

那么在招聘分析中，我们究竟需要哪些数

据呢？

关于这一点，我们可以参考市场营销部门的做法。当他们进行市场分析时，通常会收集以下这些数据：

- 1) 目标受众的基本信息（年龄、收入、地理位置等）；
- 2) 客户在互联网上或现实世界里的信息；
- 3) 在什么地方投放广告能被最多的客户接收到；
- 4) 哪一类广告内容能吸引最多客户访问；

市场营销人员使用这些数据很单纯，就是完善他们的市场活动，为业务带来最大的投资回



报率。比方说，市场营销人员发现在腾讯上投放广告比在新浪上投放广告，能给页面带来更多的流量，显然他就会决定在腾讯上投入更多，以期带来更多的流量。同理，招聘官在一览英才网和前程无忧上发布招聘职位，招聘官发现在一览英才网上有更多候选人投递简历，但是前程无忧上却没有，那么相比前程无忧，一览英才网就是一个更值得投入的渠道。

以上都是使用数据的一些简单的案例，当然，招聘分析的价值不仅仅如此——它能帮助招聘官分辨出哪些工作有效，哪些无效，以及哪些战术值得投入更多的时间和金钱等等。

至于招聘分析的数据来源，我们常使用的ATS系统，其实已经帮我们收集到很多来自招聘流程中的数据。除此之外，招聘网站的后台、心理测试或技能评估的工具、候选人关系管理的系统、员工推荐的平台等等，都能提供一些有价值的信息。

## 我们如何进行招聘分析？

当我们采集到了数据，该如何利用数据，进行招聘分析呢？按照招聘流程，我把它分为三个环节：人才采购分析、候选人邀约分析和聘用分析。接下来，我将详细谈谈如何进行招聘分析。

### 一、人才采购分析

所有招聘流程都始于采购，招聘分析也将从采购开始。在这里，我又将人才采购的来源分为招聘广告、内部推荐以及人才社区三个模块。

#### ① 招聘广告

招聘广告是我们常用的一种人才采购方式。分析招聘广告的目的，是为了更有效地使用广告经费，吸引到最好的人才。

我们主要从两方面分析招聘广告：

一是招聘广告本身。通常，我们喜欢照本宣科地写写岗位描述和任职资格，但是这就是最好的方式么？我们其实可以尝试一下不同的语言风格和表现形式（比方说动画、视频等），然后跟踪到底哪种形式能带来最多高质量的候选人。

二是发布广告的渠道。记住，传统的并不一定是最好的。不同的岗位对渠道的要求并不相同，跟踪哪种渠道能带来更多高质量的候选人，并且合理地利用它。有些渠道可能会带来更多简

历，但是并没有多少合适的；有的渠道虽然能带来一些合适的候选人，但是需要投入的费用也不低……通过数据分析，结合实际情况，你就能做出更准确的决策。

#### ② 内部推荐

内部推荐是高质量招聘的重要来源之一，理论上也应加入企业的招聘战略，值得花时间和金钱去部署和执行。在对内部推荐项目进行分析时，同样从三个角度入手：

一是观察人们到底有没有参与员工推荐项目？跟踪通过内部推荐而来的候选人数目来判断到底有多少员工真正参与到内部推荐项目中来。如果没有多少员工使用它，你就需要弄清楚为什么了。

二是通过内部推荐项目到底招到了多少人？经由内部推荐项目而来的候选人，最终多少人被录用了？在你招到的这些人中，内部推荐项目所占的比例有多大？如果效果不明显，你就需要思考，为什么你的内部推荐项目不能带来高质量的候选人了。

三是内部推荐项目与其他候选人源的比较？通常内部推荐项目比其他候选人源招聘更快，且对企业有更高的认同度。如果事实并非如此，那一定是内部推荐项目出了问题，你也需要花时间做些调查了。

#### ③ 人才社区

人才社区意味着候选人对你的兴趣很高。人才社区是利用内容营销战略，创建了一个意向候选人池。并不是所有的企业都有能力打造人才社区，但一旦你做了，你就需要考虑两个指标：

一是有多少人响应你的内容？人才社区很大程度上依赖内容营销。通过产生有洞见、有价值、产业相关的内容，吸引到高质量的候选人，把你当成行业领袖，对你的企业产生兴趣。

二是谁在你的人才社区里？人才社区的价值在于，当你想要招聘时，只要简单浏览一下人才社区，就能找到你所需要、最合适的那一个人。但是如果你的社区里充斥着低质量的候选人，或者人们对人才社区越来越不感冒，那你就得反思一下你的社区是否疏于管理。

### 二、候选人邀约分析

一旦你采购到候选人，你需要邀约他们进入你的招聘流程。否则，你就可能失去他们，或

## Practice 实践

只能收获到低质量的候选人。现在，让我们来看看如何利用招聘分析，以确保在招聘流程中邀约到高质量的候选人。

### ① 转化率

很多招聘官在乎投资某个渠道，能回收多少简历，却忽视了从这些简历中，到底收获了多少高质量的候选人。要知道，就算我们只收到 50 份简历，但是里面有 5 个高质量的候选人，要远远好过我们收到 1000 份简历，但是里面只有 1 个高质量的候选人。

1) 你是否考虑过你的求职者转化为可行的、高质量的候选人的比率是多少？

要更高的简历数？还是更好的候选人？先在你心里排个序。

很多招聘官很忙，他只是将大量时间花在并不需要或并不合适的候选人身上。我们的终极目的是招到一定数目的合适的候选人，如果申请你工作的低质量候选人数量要远高于高质量候选人的数量，那么你需要思考如何调整优化你的招聘广告，以便能更好地瞄准那些你期望招募的人才。

2) 你是否能转化更多？

如果意愿强的候选人占比并不多，你就需要思考一下该怎么增强他们的意愿。毕竟，候选人之所以意愿不强，很大程度是因为他们并没太强的参与感。如果你想办法到达他们，并且告之他们你作为一个雇主的价值，你就有可能激发他们的热情，驱使他们愿意争取到你公司的工作机会。一旦他们得到了这个工作机会，也会倍感珍惜。

### ② 招聘流程的长度

招聘流程从开始到结束的长度能显著影响到你的招聘效果。如果招聘过快，你可能会后悔你的决定；如果招聘过慢，那些顶级的候选人可能没有耐心等待你的决定，从招聘流程中脱离。

在分析招聘流程的长度时，你必须考虑以下数据点：

1) 你的招聘流程到底花了多长时间？

招聘流程平均需花费 23 天。如果可能，你尽可能比这要更快一些。超过这一时间，候选人会丧失兴趣。

2) 招聘流程的每一步大概花多长时间？



如果你发现招聘流程花了太长时间，那么接下来你需要做的就是衡量一下流程中每一步的长度。分析到底是哪一步浪费了你太多时间，然后找出原因，寻找解决方案。

3) 在候选人投递简历后多久你才联系他？

当候选人投递简历，尽可能马上联系他非常重要，这表示你非常重视他。如果你不能很快联系他，甚至你根本对此无动于衷，候选人就会认为公司对员工并不重视，他会毫不犹豫地寻找其他的工作机会。

跟踪招聘团队对候选人的平均响应时间，有助于改善顶级候选人对你招聘流程的满意度。

### 三、聘用分析

当你采购候选人，并且邀约他进入招聘流程，就有可能招募其中某人。发出 Offer 并不是招聘流程的终结，还有些数据你需要跟踪和利用。

#### ① 接受率

你发一份 Offer 给候选人，他一定就会接受吗？很有可能，他不会接受。如果有很多候选人都接受你的 Offer，那你就麻烦了——这意味着你之前做了大量的无用功。

所以你需要了解，到底多少候选人接受了你的 Offer？多少候选人又拒绝了他们？如果有很多人都不接受你的 Offer，那你就需要寻找原因了。最好的办法，就是直接向拒绝 Offer 的候选人了解缘由。这时候，你可能就会了解到，是因为招聘流程中的某些方面让他们离开了，也有可能是因为他们的对公司雇主品牌的想象与现实不符……

#### ② 流失率

就算候选人成为你的员工，他们中间的某些人也会离开你。这就是商业。如果你不想太多人离开你，或者很快就离开你，你就需要了解一下流失率：

1) 到底每年有多少员工离开？

如果人员流动，看起来像是临时工一样，你就得反思你公司是如何对待员工的？你可以做哪些来维系员工关系，激发他的热情，让他感到感激和满足？

你也需要反思一下你的招聘标准。你是否招募到合适的人？你招募的人是否与企业文化相匹配？

就算你不是持续流失员工，跟踪流失率也

不无裨益。每年关注流失的数字，一旦它开始爬升，你也可以早作预防。

2) 员工在公司呆了多长时间？

跟踪一下员工在你公司的平均寿命。通常来说，员工会呆 5 年左右的时间。如果员工没有呆这么长时间，和他进行一下访谈，了解一下他对工作失望的原因。如果你的员工任期都非常低，你就需要审视一下你的招聘流程，并且自问一下，我是否招到了合适的人？

#### ③ 招聘质量

候选人接受了你的 Offer，并且在公司呆了很长时间，看起来不错，但是当候选人变成了一个远远超出你预期的员工，那将会更好。所以要确定你真的招募到了你所能招到的最好的人才，并且跟踪以下数据：

1) 新员工为公司产生效益需要花费多长时间？

有的新员工进入角色很快，有的则需要 1-2 年，就算是同龄人也各有差异。这时候你就需要对比一下平均值，考虑一下如何优化一下你的入职流程，让新员工更快进入角色，以及重新考量一下你的招聘标准，看看你到底要招募哪一类人？

2) 谁是最优秀的？是什么因素让他们如此优秀？

观察员工中，是谁赢得了这场竞争？然后分析是哪种特质或技能促成了他们的成功。你可以利用这个结果，去帮助你更多的员工达到这一高度。

你也可以跟踪公司内哪些资源、发展机会或支持机制让员工变得更成功？无论结果是什么，拓展它，让员工尽可能地产生效益。

### 最后的话

我们周围有太多的数据可以去跟踪，也有太多的因素可以去分析，因此我们也能得到太多的结论。

当然，并不是说我们一次性要解决所有的指标。尝试着从最重要的那个开始，然后逐一进行完善。当你充分掌握到招聘分析的艺术，相信你的招聘、你的雇主品牌将会随之越来越好。■

# 招聘也可以这么玩？

## 5 个你意想不到的招聘实践

你认为招聘只有一种方法？如果你这么想，绝对是因为你太懒。

索引 CRO

### 使用 Tinder 来招聘

Tinder 是什么东东？它是一款基于 Facebook 的手机交友软件。它会根据地理位置，为你推荐附近的异性用户，而这些推荐用户也都是根据你们在 Facebook 上的共同好友、兴趣等众多因素分析而来。你可以选择“喜欢”或选择“跳过”该名推荐对象。如果双方互相喜欢，就可以互发消息、加好友或者组织线下见面……

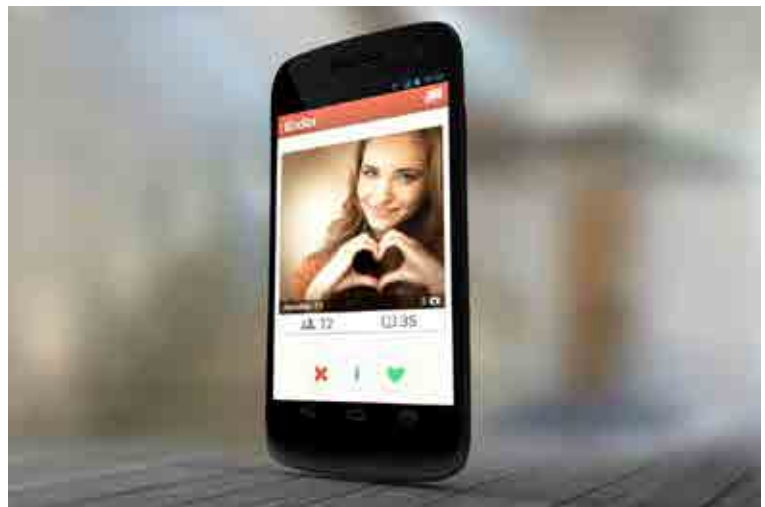
如果想利用社交媒体进行招聘，招聘官第一时间会想到 LinkedIn。Tinder？好像有点逗逼。不过主张“将餐厅的服务带给你家中”的创业公司 Mychefit 却用 Tinder 来进行招聘。当然，他们不是为了和候选人约会，而是挖掘候选人——但凡他们发现候选人的个人照片中有穿着围裙的，就会主动问他/她是否愿意成为一名厨师。如果得到肯定的答复，他就会表达他招聘的来意，邀约候选人进行进一步的面谈。

Tinder 并不是 Mychefit 采用的唯一社交工具，Snapchat、Meetup、Eventbrite 等等，都被他们用来猎寻目标候选人。

### 对于住得离公司近的员工予以奖励

物价上涨的速度远远超过工资上涨的速度。迫于生活压力，很多人都选择居住在相对廉价的地方，这导致他们上下班需要花费大量的时间在路上。浪费时间是一方面，每个人的精力也是有限的，工作效率会打一定的折扣。

针对这种现象，Facebook 出台了一项政



策——对于那些居住在距离其门洛帕克总部 10 英里范围以内的员工，无论买或租），给予 1-1.5 万美元的补贴。这项政策有效地减轻了员工在硅谷居住的经济压力，同时也让员工可以工作得更晚。无论他们何时脑中有了创新的想法，都能随时返回公司来实现它。

### 在电视广告中招聘

虽然传统媒体正在走向衰微，但是电视的依然是最具影响力、覆盖面最广的渠道之一。电视广告的费用一直居高不下，导致很少有人会在电视上播招聘广告。当然也不乏有财大气粗的，比方说沃尔玛和通用电气，他们利用电视广告进行雇主品牌传播和招聘。



通用电气最近就将大量的招聘预算投入在电视招聘广告上——“给自己一个改变世界的工作”。因为电视广告是通过视频的形式来呈现，和生硬的文字相比，它能让观众看到并且感受到在公司工作的那种激情。电视广告到达的人群也更加广泛，不仅包括主动候选人，也包括被动候选人。至于具体效果怎么样？试一试不就知道了。

### 招聘咖啡开张了

为了招聘，开个咖啡厅？全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商 SAP 就在这么做。也许德国的 IT 男都喜欢泡咖啡厅，工作或者聊天。SAP 意识到这一点，于是创办了自己的公众咖啡厅——HanaHaus café，目的是为了和他们的用户、买家、创新者或潜在的招聘对象进行非正式的会谈。

HanaHaus café 位于德国距离 SAP 主办公楼不远，在美国则在硅谷中心或毗邻斯坦福大学。它让技术的周边也有了一个理想的公共工作

或会谈的空间。咖啡厅也给 SAP 的员工提供软件开发建议的机会，影响 IT 工程师或企业成为他们的用户、伙伴或招聘对象。当然，它的存在也能帮助公司建立雇主品牌形象。

### 开发一款手游来招聘

招聘走向移动端是大势所趋。Uber 创新地采用手机游戏（UberDRIVE）的方式，让潜在司机体验成为 Uber 司机的感觉。

这款游戏允许司机测试使用谷歌地图导航的技能——Uber 虽然全球拥有 20 多万名司机，可以帮助用户在几分钟内叫到车，但是，也有不少 Uber 司机因为开车经验不足，在途中会迷路、绕路走错（俗称“路痴”）或陷入交通堵塞。

游戏设计的初衷是为了提高司机的业务水平。通过游戏可以获得游戏积分。如果玩家对从事这项职业感兴趣，也可以直接通过游戏注册，直接进入到了 Uber 的招聘流程。■



## 布局大设计 谋求新跨越

访湖南省建筑设计院人力资源部部长 陈宇

湖南省建筑设计院是湖南建设设计领域的翘楚，在 2015 年建筑行业的寒冬里，依然逆势上扬，高举“湖南设计”大旗。我们有幸在岁末之时访问到湖南省建筑设计院人力资源部陈宇部长，请他和我们分享 HD 在人才管理方面的经验和心得。

✎ 李文琪 ✎ HD

目前是建筑行业的寒冬期，房地产市场的不景气，给产业链上下游的企业生存与发展带来极大的挑战。不过湖南省建筑设计院（后简称 HD）因势而谋、逆势而上，赢得了累累硕果。生产形势逆势上扬、工程总包业务的强势发力、获得多项设计大奖、“建筑、规划、市政、工程总承包”等四大平台的落成、BIM 团队的脱颖而出……HD 俨然已经这寒冬里实现了华丽的转身。

步入 2016 年，HD 还将继续扬起大设计的风帆，谋划新的跨越。值此岁末年初之际，我们特别采访了 HD 人力资源部的陈宇部长，请他和

我们分享了 HD 在人才招聘和管理上的一些心得和经验。

我们了解到您在 HD 已经服务 20 多年的时间，在您看来，HD 与湖南省内其它的建筑设计院相比有什么特色？

**陈宇：**与其它建筑设计院相比，HD 的特色主要体现在以下三个方面。

其一，业务范围广。我们虽然叫建筑设计院，但除了传统的民用建筑设计外，我们还有规划设计和、政工程设计和工程总承包，同时还延伸到园林景观、室内设计、工程检测等领域。

第二，援外工程较多。我院是商务部评选

▲ 湖南省建筑设计院新办公楼

的援外骨干企业 20 家之一，从 90 年代开始，就开始开展援外业务，并在 2014 年 9 月经商务部批准正式成为全国 12 家援外民用建筑可研单位。现已在海外 30 多个国家和地区完成重要工程 200 余项。

第三，及时开展新技术应用。在中部地区率先引入 BIM 技术，通过三维设计持续及时地提供项目设计信息。同时，在中部地区率先进入绿色建筑、住宅产业化等设计领域，秉承湖南“湘军”的血性传统，在中部乃至全国范围内树立湖南设计的品牌。

在这二十年时间里，HD 从 200 多人发展到 1100 多人，我们的人才结构发生了哪些改变？当下，哪些人才是 HD 所需要的人才？

**陈宇：**这些年，HD 的人才引进结构发生了显著的变化。

从人才引进的方式来看，以前我们主要是以招聘应届毕业生为主，再结合内部培养。现在开始大量从外部引进人才，社会人才与应届生基本对半。未来将逐渐以社会人才为主。

从人才引进的层级来看，以前我们偏向于引进低层级的普通设计人才，但是现在开始以引进中高端人才为主。

从人才引进专业来讲，由以前的建筑设计和结构设计为主，逐步转变为以规划设计、景观、市政等岗位并重。

对于校园招聘，我们青睐硕士及以上学历、土建行业“老八校”毕业、有激情、有设计梦想有志青年加入；对于社会人才，我们更青睐在北上广深或沿海地区、有三年及以上大型甲级设计单位或知名设计单位经验的、湖南省内或周边省份籍贯的社会精英加盟。

我院虽然技术人员比重高，专业人才聚集，但在主营业务包括产业链延伸业务领域中，复合型、专业型高端人才仍然紧缺，特别是专业领军人才、开拓型复合人才匮乏。近期将全力抓紧对规划领军人才、国内高端设计人才、国际专业团队的引进。

目前我们在人才招聘中遇到的最大挑战是什么？计划如何解决？

**陈宇：**对于我们来说，最大的挑战还是湖南省地域的局限性。大部分优秀的人才择业地域



▲ 记者与湖南省建筑设计院人力资源部陈宇部长合影

首先还是偏向于北上广或沿海发达地区，而湖南省南邻广东、北靠武汉，东（江西省）西（贵州省）相邻多为不发达地区，属于人才洼地区域，对人才的吸引力比较弱。

为了解决这一问题，我们主要从以下几方面着手。

从短期来说，我们尽量专注于湖南籍人才的吸引。其次，我们也开始借用猎头的力量，在全国范围内寻聘高端人才。

从长期来看，我们从“苦练内功”着手：一是在新常态的时代，积极调整和优化产业结构，“以建筑、市政、规划”三大设计业务为基础，发展多元化战略经营体系，形成企业鲜明特质；二是加大设计科研技术投入，逐步提高省院技术实力，并积极开展标准化管理工作，提高院工作效率；三是培养和引进关键人才，补充院技术人才，完善员工使用、晋升、培训和退出机制，制定符合各业务部门差异化的薪酬绩效管理办法，推动我院可持续发展。

另一方面，我们“勤练外功”。首先，我院办公楼即将实现整体搬迁，新办公楼地处长沙市大河西先导区洋湖垸片区，东临雅河风光带，南临洋湖湿地公园，风景秀丽，现代化的办公设施将极大改善员工们的办公环境和激发员工工作热情。其次，我们也在积极打造 HD 的雇主品牌形象，提升员工在单位的工作满意度、文化认同感和工作责任感，通过良好的雇主品牌形象，减弱地域带来的消极影响。

当然，这两年我们也明显感觉到地域的消



极影响正在慢慢减弱，很多优秀人才都在从北上广及沿海城市往内地回流。

现在行业内人才竞争已日臻白热化，人才流失也相当严重，请问 HD 是如何吸引和保留优秀人才的？

**陈宇：**人才流失在部分民企中可能会比较高，但 HD 作为一家有着 60 多年历史的国有设计骨干企业，每年的人才流失率基本维持在 5-6%。

HD 之所以能吸引和保留优秀人才，在我看来，主要有以下几方面的原因：

一是品牌。对于优秀人才而言，其在 HD 工作过，工作经历会更具有吸引力，他们获得的成长和锻炼的机会也不一样。

二是制度。HD 的薪酬福利、培训体系和职业发展通道在行业内具有一定竞争力。如员工有技术、管理和工程管理等三类的职业发展通道，有院和部门级、院内和外派等多途径培训机会。HD 追求企业发展的同时，也强调员工个人发展，我们的目标是——“只要你有能力，都能在 HD 找到发展的空间”。

▲ 湖南省建筑设计院人力资源部部长陈宇

三是工作时间。我们对设计师采取了弹性工作制，给予他们更多的自由空间。

四是企业文化。我们组织了很多有特色、符合设计人员特点的业余活动，丰富了员工的业余生活。

五是氛围营造。HD 一直努力营造企业尊重人才的氛围，通过对人才的关怀及人性化的管理，让他们有情感的归属。

跨入新的一年，很多企业都会面临人才流失的难题。您认为企业该如何面对和解决这一问题？

**陈宇：**岁末年初人才流失严重，很大程度是因为人才很早就想走了，年终只是集中爆发而已。所以作为企业，在平常工作中就应注意人才保留的问题，只有平时的工作做到位了，在岁末年初的时间点上，你才不会感到头痛。

在 HD，我们推行了一些措施来应对这一问题。比方说内部人员流动政策——如果觉得这个部门不适合你，你可以申请内部流动——这个机制的建立，就是盘活内部资源，为人才提供发展空间。我们还在打造内部创业平台，充分提升员



工的能动性，发挥他们的作用和价值。此外，我们在年底的时候也会通过吸引外部的优秀人才进来，做一些补充。

对于人才流动，其实企业无需过度恐慌。适当的流动，是有助于企业发展的。

目前，建筑房地产行业不是特别景气，整个产业链都受到极大的冲击。您怎么看待这一现象？

**陈宇：**建筑行业的不景气，是中国经济转型过程中的一种新常态。前些年发展那么快，现在有些回落，是必然。从主观上，我们要理性、客观地看待这一状况。

每个行业有兴盛，也会有衰败。我们应该看到，不管处于哪个阶段，都有做得很好的企业。行业的不景气，有危也有机，所以更加要树立信心，运用新的思路，寻找新的方向，去开拓新的领域。

对于HD，今年我们就在大力推行工程总承包。以前我们在总包上的产值非常少，但是2016年我们将达到3亿多，超过了我们设计版块。此外，我们还有涉足近期国家重点发展的海绵城市、综合管廊等项目。

新型城镇化建设也为我们的发展带来新机遇。新型城镇化建设是近些年全力推动城乡一体化建设的一项重要举措，未来10-15年，城镇化浪潮必然高歌猛进。与此同时，棚户区改造在全国大规模铺开，市县均有几十甚至上百亿的资金投入，这是一个非常大的蛋糕，我院以前在此领域涉足较少，未来发展空间很大。

此外，国家的一带一路战略也能有力促进我们的海外业务。我们正计划筹建海外的分公司。

随着我院新院长的到任，提出了HD在企业上市、组建设计集团、推动EPC/PPP新模式、培养规划核心竞争力、国际化视野和发展布局等方面的规划，未来HD还将拥有更大的发展。

面对行业的不景气，从内部来讲，我们要强化人才激励和竞争机制。一是推动院内部人才有效流动。优化人员结构，让各类人才在院各部门间进行有效流动，寻求人才的最佳使用。二是完善进退机制。强化和推动人才使用平台的建立，深化内部人员能上能下、能进能出、收入能增能减的制度改革。完善薪酬绩效考核体系建设，严格退出机制，实行各部门末位淘汰制，形成竞争、

流动、组合、淘汰的动态格局，保持人才队伍的活力。三是加强人才培养，形成强大人才梯队。通过举办各种人才培训，提高人员技术综合素养；通过挂职、借调等形式送出去锻炼；通过提供项目机会给予展示平台。四是加大人才特别是领军人才的引进，迅速形成“聚天下猛士，迎千帆竞发”的局面。

可否结合您的经验，为我们建筑行业的HR们一些建议，我们该如何做好我们的人力资源工作？

**陈宇：**首先要重视员工，关注员工。不同层次的员工，需求层次是不一样的。知识型的员工，他们有被尊重和自我实现的需求。所以我们要为他们提供空间，让他们实现自我成长，充分地发挥潜能。

其次，要让员工实现自我的价值。勘察设计企业的员工偏好有一定难度、有挑战性的工作。工作丰富化意味着通过改变员工的工作内容，从而使他们的工作更富有挑战性并且能为他们带来更大的成就感。

三是激励机制。通过建立完善的激励机制以达到增强员工的工作积极性和主动性，进而激发员工最大限度的发挥潜能。同时，保障员工在收入方面要有竞争力。

四是创造良好的氛围。包括办公环境、工作压力的舒缓等等。在团队当中，也要给他营造更好的尊重氛围。

最后，作为建筑行业的HR，还有一点很重要，就是要熟悉业务。从事建筑设计行业的都是高学历、高素质的人才，这也对HR提出了很高的要求，需要他不断地去学习并充实自我。只有熟悉了业务，才能和设计师进行更好的沟通，成为他们重要的业务伙伴。■

## 链接

湖南省建筑设计院·湖南省城市规划研究设计院创建于1952年7月，坐落于美丽的星城湖南长沙，是综合实力雄厚、专业配套齐全、拥有现代化设计和管理机制的综合性甲级设计院。我们现有在职职工1100余人，其中湖南省工程勘察设计大师4人，正高及高级职称201人，中级职称360人，一级注册建筑师、一级注册结构工程师、注册规划师及注册设备、电气工程师170余人，同时拥有注册监理、造价、岩土、咨询师等专业注册人员70余人，全院专业技术人员占在职职工总数的85%以上，在职职工平均年龄为34岁。

HD以“构筑时代，设计未来”为使命，倡导“厚德仁人，维新至善”的核心价值观，贯彻以人为本、协同创造的管理精神，坚持理念取胜、质量取胜的服务特色，力争成为国内先进、国际知名的工程咨询集团。



## 让人才和大明宫实业集团同成长

访西安大明宫实业集团人力资源总监 张爱民

西安大明宫实业集团是西北地区建材家居行业的龙头企业,在 2016 年崭新的起跑线上,张爱民总监呼吁有更多人才加盟大明宫实业,能和公司同成长。

文 马斌 图 大明宫实业

从早期的建材市场,到现在以建材家居、汽车用品商业运营为主的大型企业集团,历经 23 年的发展,西安大明宫实业集团已然成为了西北建材家居行业的龙头。尤其 2015 年,在国内宏观经济调控及房地产行业整体低迷的大环境下,西安大明宫实业集团依然能实现全面逆势增长,更是让人钦佩。

站在 2016 年的崭新起跑线上,我们有幸采访到西安大明宫实业集团人力资源总监张爱民先生,请他和我们分享了西安大明宫实业集团的成功故事。

### 稳步求中发展,创造新贡献

可否简单介绍一下大明宫实业集团实业集团的基本情况。

**张爱民:** 西安大明宫实业集团成立于 1993 年,历经 23 年的跨越式发展,现已发展成以建材家居、汽车用品商业运营为主的大型企业集团,集团总资产超过 18 亿元,下辖十家全资子公司,员工 1000 余人。

集团商业品牌——大明宫建材家居在西安完成“东西南北中”连锁经营的战略布局的同时,在运城、安康、汉中、商洛等地相继签约、建设

▲ 西安大明宫实业集团人力资源总监张爱民

和营运。伴随着品牌影响力、商业运营、资源汇聚的不断提升，“大明宫建材家居”商业品牌在全省9个城市乃至全国连锁发展的浪潮中突飞猛进、蒸蒸日上，全国性扩张的宏伟蓝图已初具规模。

集团先后被国家、省、市授予“中国西部信用建设示范单位”、“中国企业信用AAA级单位”、“全国就业和社会保障先进民营企业”、“中国农业银行AAA级信用客户”、“陕西经济领跑企业”、“最具影响力品牌”“中国绿色家居建材城”、“国家优秀家居示范卖场”、“中国西安最具公信力建材家居卖场”和“全国五一劳动奖状”等近300多项殊荣。

“大明宫建材家居”坚持以品质创一流、以信誉换民声、以服务赢未来，为顾客提供高品质、高质量、全方位的建材家居服务。

人才是集团实现可持续发展战略的最重要资产，不断吸纳、培养高素质的建材家居行业从业人员，为其提供良好的职业发展机会是竞争的需要。

在您眼里大明宫实业集团是一家什么样的企业？

**张爱民：**加入大明宫实业集团这些年，使我深刻感受到这是一家“至诚至善、合规合矩、有情有利、同心同赢”的公司，是一家有强烈社会责任感的公司，是一家可以与之共同奋斗、共同成长、成就自我的公司。

当下建材家居行业的景气不佳，加上电子商务的盛行，是否对大明宫实业集团造成一定的影响？您怎么看待行业的未来发展趋势？大明宫实业集团实业将如何应对这种变化？

**张爱民：**电子商务的风起云涌不仅对建材家居行业有影响，而是对整个线下实体经济的冲击，对企业来说这恰恰是一次变革转型的契机。建材家居行业经过多年的发展，市场趋于饱和和稳定，如何在新经济形势下取得更好的发展，使企业能始终处于行业领先地位，是我们一直思考的问题。

在“互联网+”的时代背景下，受到互联网线上经济冲击，许多传统行业都在寻求转型道路，触网成为许多行业把握机遇的关键，电子商务、网络经济的发展恰是企业未来发展的趋势，依托于“大明宫建材家居”自身的优势，结合互联网发展趋势，集团的电子商务发展必将不断壮大。

## 慧眼识珠寻才，打造人才链

随着企业的发展，目前我们稀缺的人才主要集中在哪些领域？

**张爱民：**随着集团公司稳步发展，对高素质的商业运营、策划、拓展和招商管理团队需求强烈，商业行业的专业技术类高端人才也有一定的需求。

目前我们主要是通过哪些渠道和方式来打造我们的人才供应链？在人才招聘中，我们遇到的最大挑战是什么？计划如何解决？

**张爱民：**中高端职位招聘渠道通过猎头服务，通用类、基层类岗位招聘渠道主要通过知名招聘网站及内部推荐体系，以上渠道基本满足企业的用人需求。

人才招聘过程中最大的问题是企业需求和人才供给的结构性矛盾，主要表现在综合素质、专业知识和文化匹配方面。对于综合素质和专业技能不能满足岗位要求，注重潜力的发掘和学习能力的培养；对于文化融入方面的问题，我们则加强文化的渗透影响和宣传提升。

您怎么定义人才？什么样的人才是大明宫实业集团实业所需要的人才？

**张爱民：**“人才”一辞源于《诗经·小雅·菁菁者莪》，诗曰：“菁菁者莪，乐育材也，君子能长育人材，则天下喜乐之矣！”此诗是用生长茂盛的植物来比喻人才的茁壮成长，希望人才能够成为天下人民喜爱的有华采的人中精华，《诗经》是谈人才最早的一部著作。此后几千年，谈人才问题的著作很多，但对人才未下定义。

人才问题，是个实际问题。人才定义问题，是个科学问题。人才问题在世界各国都是一个实际问题，在中国已成为专门的学问，并已经被列入学科分类的二级学科。

多年的人力资源工作，我认为适合企业、为企业所用、并为企业做出贡献的就是人才。大明宫需要的人才首先是适合企业、认同企业文化的，我们的用人理念是“以德为先，以德为主，知人善任，唯贤是举”。

## 独具特色引才，共同求发展

在您看来，大明宫实业集团实业对优秀人才



▲ 西安大明宫实业集团人力资源部团队风采。

的吸引力体现在哪些方面？

**张爱民:** 西安大明宫实业集团对优秀人才的吸引力，主要体现在三个方面。

首先是集团二十多年的稳健发展和雇主品牌的影响力。目前，“大明宫建材家居”已经成为全国同行业知名品牌。在企业做大做强的同时，集团还充分发挥企业的带动和辐射作用，有力促进了区域经济的发展。二十年来，集团还尽己所能致力于救灾、助学、助残、助医，和为贫困山区修桥铺路等各类社会公益慈善事业，塑造了良好的口碑。

其次是规范的薪酬福利体系和广阔的发展平台。集团能提供行业内有竞争力的薪酬福利。随着集团的不断开拓和布局，也能为优秀人才提供广阔的发展空间。

再次是良好的企业文化氛围。我们的核心价值观是“至诚至善、合规合矩、有情有利、同心同赢”，每年我们持续组织开展技术比武、演讲比赛和文娱活动，深化落实企业文化。

集团给予每一位加入集团的员工强烈的归属感和应有的平台，每一位员工都能在自己的岗位上得到提升发展，与企业共同成长。

目前正处于人员流动的高峰期，大明宫实业集团实业是否也遇到节后大规模人员流失与招聘的挑战？我们是如何应对的？

**张爱民:** 春节后人员的流失应该各行各业都面临这个问题，不过我们集团的人员流失率在行业内非常低，相对压力较小。

最后可否请您分享一下大明宫实业集团人力资源的工作方向及工作重点。

**张爱民:** 集团人力资源当前的工作重心是人才的即时引进、全员的素质提升、激励体系完善和团队建设工作。公司会极力打造良好的工作环境，完善公司体制，努力打造品牌影响，将大明宫实业集团塑造成一个充满生机、创新发展的企业。

非常感谢您接受我们的采访，谢谢！

# 民康, 打造国产血糖仪的领军品牌

访民康医疗科技(天津)有限公司董事长 甘建民

2012年收购苏州嘉吉生物,2013年引入千万级A轮融资,并在天津滨海新区建设新厂房,预计年产200万台血糖仪和5亿试条的产能——民康创始人甘建民要让民康成为糖尿病全方位监测的缔造者。

文 安品涛 图 民康医疗

民康医疗科技(天津)有限公司前身系北京民康佳业生物科技有限公司。是一家专注于血糖监测及POCT技术的高新技术企业,于2010年6月8日在北京注册成立。公司2010年至今一直从事血糖仪及POCT技术等产品生产经营与服务,积累了丰富的行业人脉关系及各种社会资源。为了更专业的服务于客户,公司提出了“糖尿病全方位监测的缔造者”的战略定位,

▼ 民康医疗科技(天津)  
有限公司董事长甘建民

正式推出民康自主品牌快速血糖仪、血糖试条、总胆固醇、尿酸监测技术以及糖尿病并发症监测技术等系列快速检测产品。

为了快速确定民康在国内糖尿病监测市场的主导地位,公司引入国际知名学府博士后且曾任全球先进血糖仪技术研发近10年科学家担任公司总工程师,同时拥有6名硕士且具备5年以上POCT技术研发经验的高级研究员;公司



## Employer 雇主

在国际领先的血糖监测技术研发团队的努力下，公司的技术发展将步入快车道。2012年8月全资收购苏州嘉吉生物技术有限公司；11月引入国际领先技术水平的血糖、胆固醇、尿酸三合一技术并投入市场销售；12月公司成功引入千万级别的风险投资，公司被授予国家高新技术企业，MK系列的血糖仪及血糖试条产品注册证并实现量产；2013年5月公司在天津滨海新区国际同步标准的六千三百平米10万级净化车间动工开建；9月公司总部由北京迁址天津滨海新区；12月民康医疗科技（天津）研发中心投入兴建，天津生产基地投入使用，并获得天津市滨海新区促进经济发展专项资金、科技小巨人专项资金扶持、科技招商重点项目；2014年4月被天津市授予中小科技企业；7月启动股份制改制和新三板挂牌工作，12月正式更名为民康医疗科技（天津）股份有限公司。

## 初入职场“不务正业”

作为一个医学院毕业的临床医学专业学生，民康医疗科技（天津）有限公司创始人兼董事长甘建民初入职场的就业选择就颇有几分“不务正业”。他没有像多数同学那样，进入医院做一个白衣天使，而是选择了到一家企业做销售，自此开始接触糖尿病治疗相关行业。那时候，甘建民应聘的北京怡成生物电子有限公司，是国内首家血糖仪生产厂。

“在一次接触中，我给他们的产品经理讲了怡成产品的优劣，甚至比他们自己都更加详细。”甘建民说，正是这一次“不知高低”的点评，让怡成董事长何伟注意到了他。之后，甘建民加盟怡成主做销售，这一做就是10年。

而就在甘建民最辉煌的时候，他又“不务正业了”，他毅然辞职，离开了他服务了10年的怡成。

## 重塑光环

结束了在血糖仪行业的“打工”经历，甘建民决定放手一搏，为自己“打工”，2010年6月，民康生物成立。

10年的行业铺垫，甘建民已成为血糖仪行

业里小有名气的人物。在得知他自立门户的消息后，圈里好友纷纷施以援手，让他独立行走的第一步并没有那么艰难。但好运气并没有一直眷顾他，他认识到仅靠销售实力并不能根本上解决与合作方潜在的分歧，他决定做自有技术，通过收购工厂与购买专利的方式快速转型，并最终在2012年底完成——这个过程听起来似乎很顺畅，2012年是甘建民这么多年来最委屈、最难熬的一年。

2013年5月7日，甘建民带领民康医疗成功获千万级投资，完成A轮融资欲登创业板。

## 构建企业核心研发人才团队

随着企业越做越大，甘建民开始意识到核心技术研发的重要性。他启动了研发中心人才引进机制，不惜重金全球寻求人才，来组建研发团队。此外，他还还在高校培养设应届生培养体制，确保研发中心能够长期持续发展。

甘建民不仅加大对研发中心资金投入，也不时了解和关注员工的生活和思想。他认为人才落地在于思想和技术前瞻性，经验技术的落地，还是要结合企业性质进行有效的转化挖掘。他放眼全国研发新项目，发现很多机构和高校有许多研发项目，于是成立项目评估组，经过评估后的项目签订合同，出钱出人出场地出设备，项目人员负责开发，集团利用产业化优势进行销售，项目利益分成——这样，员工就成了企业的合伙人。

## 落户滨海 大展拳脚

收购苏州工厂后，由于产能收到限制，甘建民需要寻求更大的空间。放眼全国，天津有一定的优势，尤其滨海新区位格外突出——从地域上，它位于天津东部临海地区，是环渤海经济圈的\*\*中心地带；从政策上，它是全国综合配套改革试验区，新区政府重视并不断完善滨海新区的产、学、研合作机制，不仅健全企业技术开发机构；从人才发展上，新区增加人才市场和技术创新方面的资金投入，尤其加大对电子信息和生物医药产业的资金投入。天津所处位置是环渤海经济圈的枢纽，作为工业企业的民康来考虑还是非常适宜的，天津的生活成本及人力资源成本相对较低，



▲ 民康医疗科技(天津)有限公司高管团队风采

对于企业来讲也是非常适宜的。甘建民认定滨海新区，于是 2013 年 5 月公司在天津滨海新区国际同步标准的六千三百平米 10 万级净化车间动工开建。

### 人性化的管理促进留住核心人才

随着公司不断的发展壮大，甘建民非常清晰给了员工一个“账本”，员工做了多大的努力就有多大的回报，有多大的能力会干多大的事情，对每一位员工都一视同仁。

其次，保持宽容又严格的心态。甘建民对于员工的学历、经验等很宽松，学历可以再深造，经验可以通过工作积累，而对于员工的认真用心是非常严格的。

第三，不拍员工犯错误。甘建民允许员工犯错误，且在公司角度不会有所埋怨，员工在犯错误中会成长，为此即便公司受一些损失也是值得的。

第四，搭建信誉体系，充分尊重员工。对于销售团队放开，大区、省会分级汇报，员工不失信于公司，公司完全尊重员工，员工可完全控制个人时间。

### 未来的民康是高科技的服务的国际化的民康

中国拥有世界上最庞大的糖尿病患者人群，与此同时，由于糖尿病具有高致死率、高致残率和高医疗花费的特征，也成为越来越严重的社会公共问题。作为糖尿病监测的最重要手段，国内血糖监测市场缺口巨大。目前在医院市场中，瑞士罗氏、美国强生、日本欧姆龙等血糖仪占据了绝大部分市场，国内仅有长沙三诺、北京怡成、民康医疗、鱼跃医疗等几家本土血糖仪公司在外资重点市场之外争夺市场。甘建民坦言而其最终的梦想是“实现国产品牌、国产价格、国际技术水平”。



## 大力推动博士后管理工作 助力高新区创新发展

西安高新技术产业开发区人才服务中心博士后科研工作管理办公室部长 王经纬

西安高新区目前拥有 40 个博士后工作站和创新基地，在建设世界一流科技园区和国家自主创新示范区建设中发挥了积极的作用，为此，它也作为陕西省唯一的全国优秀博士后工作在庆祝中国博士后制度 30 周年活及全国博士后工作会议上受到通报表彰。

文 刘瑞利 图 CRO

乍一听博士后，很多人都觉得高深莫测。其实，博士后并不是学位，通常是指获准进入博士后科研流动站从事科学研究工作的博士学位获得者。我国的博士后制度是由诺贝尔奖获得者华裔科学家李政道先生建议，邓小平同志提议于 1985 年开始实施的，如今已过而立之年。

李克强总理在会见中国博士后青年创新人才座谈会代表时所说：博士后具有深厚知识基础和探索创新能力，是实施创新驱动发展战略的高层次人才群体。在博士后制度实施这 30 多年来，在社会各界的高度重视和共同努力下，我国博士后制度从无到有、从小到大，走过了不平凡的历程，博士后群体已成为国家创新型人才中的一支骨干力量。

西安高新区目前拥有 40 个博士后工作站和创新基地，它们在建设世界一流科技园区和国家自主创新示范区建设中发挥了积极的作用。高新区企业博士后不仅能提升企业的科研实力，加强校企合作，也为企业引进培养高层人才团队，成为高新区创新驱动发展和自主创新示范区建设的生力军。



在 2015 年 12 月举行的庆祝中国博士后制度 30 周年活及全国博士后工作会议上，西安高新区博士后工作站作为陕西省唯一的全国优秀博士后工作站受到通报表彰，高新区人才服务中心博士后科研工作管理办公室王经纬部长作为优秀博士后管理工作者也受到了表彰。为此，我们也特别采访了王经纬部长，请他和我们分享了博士后管理工作的点滴心得。

博士后流动工作站对很多企业 / 人来说都相当陌生。我们想了解一下，高新区博管办平常主要负责哪些工作？

**王经纬：**我们主要为区内企业申请设立博士后工作站提供政策咨询、业务辅导、推荐申请等服务工作；管理和服务区内博士后设站单位，受理区内设站单位的博士后资助申请，为设站单位博士后招聘、人才引进提供全程服务。

那么申请博士后站一般需要具备哪些条件？

**王经纬：**各类企业、从事科学研究和技术开发的事业单位以及省级以上高新技术开发区、经济技术开发区和留学人员创业园区可以申请设立工作站，应具备下列基本条件：

（一）具备独立法人资格，经营或运行状况良好；

（二）具有一定规模，并具有专门的科技研究开发机构；

（三）拥有高水平的研究队伍，具有创新理论和创新技术的博士后科研项目；

（四）能为博士后研究人员提供较好的科研条件和必要的生活条件。

建有省级以上研发和技术中心、承担国家重大项目的单位可优先设立博士后科研工作站。

博士后进站对企业来说，有哪些重大的意义和作用？

**王经纬：**企业招收博士后进站，第一，博士后可以帮助企业提高科研攻关实力，解决企业发展中遇到的实际问题；第二，可以把企业的实际应用需要，和高校博士后流动站结合，既有利于科技成果转化，又促进了产学研结合；第三，企业可以借助博士后的平台，利用高校博士后导师、实验室等资源优势，提高企业的综合科研实力，提高自主创新能力；第四，企业可以通过博士后这个平台，招收优秀的高层人才进站，还可以通

过 2-3 年的博士后课题开展为企业培养硕士、学士人才团队。

我们是如何开展博士后招收工作的？主要采用哪些方法和策略？

**王经纬：**高新区的博士后招收是以各企业工作站的实际需要为导向，结合企业的科研项目需求，由各企业工作站自主招收为主。

博士后招收除了传统的发布招聘广告外，校企合作导师推荐，高校流动站推荐也是主要的招聘渠道。

西安高新区在吸引博士后进站方面有哪些优势？

**王经纬：**高新区良好的整体产业环境，是吸引博士后的最大优势。高新区企业良好的发展前景、具有国际国内领先的科研项目、科研实力、科研平台、具有竞争力的福利待遇，都有助于我们吸引博士后进站。此外，高新区博士后资助政策，也激励企业加大投入，吸引了博士后来高新区进站。

我们对博士后进站有哪些要求？会提供怎样的政策及后续跟踪服务？

**王经纬：**我们要求进站博士后紧紧围绕课题计划，高质量地开展博士后科研工作；要求企业加强考核，确保博士后科研工作按期完成；要求博士后在做好科研工作的同时，实现传帮带，为企业培养人才团队。

对于进站博士后，高新区给予每人每年最高 10 万元的优惠政策支持，同时在高层次人才公寓中优先安排解决住房保障；同时对于进站博士后在子女入学、落户、科研项目申报等工作生活方面提供全程跟踪服务。

目前，高新区博士后工作取得了哪些成果？可否分享一下相关经验。

**王经纬：**这些年，我们取得的成果主要体现在三个方面：

1、高新区博士后工作站数量多。西安高新区有 30 家企业被国家人社部批准设立博士后科研工作站，有 11 家企业被陕西省人社厅批准设立博士后创新基地，总数占到全省的近三分之一，行业领域包括先进装备制造、生物医药、电力电气、公路交通工程、新能源新材料、信息产业等十多个领域。

2、高新区博士后科研成果多。高新区博士



▲ 西安高新技术产业开发区人才服务中心博士后科研管理工作办公室王经纬部长

后科研取得了丰硕的成绩，其中参与国家 973 重大科研项目 5 项，重大科研成果 8 项；获专利 30 项；发表论文 100 多篇；实现产品技术成果应用 10 项，其中赵奔博士、苗胜博士、蒋仁国博士、徐伟博士等多人留在了高新区所在科研工作站工作，其中姚晓飞博士后经高新区推荐当选为西安市青联科委委员。

3、高新区博士后政策优。高新区对在站博士后每人每年最高资助 10 万元，支持力度创全国之最，近三年来共计投入博士后资助资金 300 多万元。在高新区高层次人才公寓中专设博士后公寓，租金补贴 50%。在政策的支持鼓舞下高新区企业开展博士后的积极性大大提高，2013 年一次性被批准 6 各工作站、4 个创新基地；2014 年 8 个企业获批博士后创新基地；2015 年又有 4 个企业获批工作站，3 个企业获批博士后创新基地。

我们工作经验主要有：一是高度重视博士

后工作；二是把博士后工作和人才工作紧密结合；三是积极出台政策引导扶持企业开展博士后科研工作；四是积极采取措施帮助企业解决博士后工作中遇到的难题；五是博士后科研工作积极承担重大项目。

目前我们的博士后工作中还存在的挑战和难点？

**王经纬：**博士后工作中最主要的挑战和难点还是博士后招收及企业博士后工作积极性不够高；面临的挑战就是如何吸引更多的博士后，壮大高新区博士后队伍。

面对这些挑战，我们计划从以下几个方面解决：

一是加大对博士后工作的考核力度，优胜劣汰，引进竞争机制，提高企业对博士后工作的重视程度；

二是加大高新区博士后工作的宣传力度，吸引更多的企业申请开展博士后工作；

三是通过管委会、高校、企业联动的机制解决企业博士后招聘难；

四是加大对工作站的支持力度，鼓励企业投入，提高博士后的福利待遇；

五是走出，请进来面向全国招聘博士后，积极引进国外博士后。

最后可否请您分享我们下一步的工作及打算。

**王经纬：**（一）进一步落实高新区博士后资助政策，减轻企业培养博士后的负担，提高企业的积极性，鼓励更多的企业开展博士后科研工作；

（二）继续做好全国范围内的博士后招聘工作，由管委会组团为企业工作站在全国高校集中的城市举办博士后招收活动；进一步加强政府、高校、企业互动，共同做好高新区博士后工作。

（三）组织开展高新区企业博士后科研项目需求和高校流动站的对接洽谈，发挥双方的资源优势，进一步推动校企合作，推动博士工作开展。

（四）扩大高新区博士科研工作站的规模，未来五年高新区将新申请设立博士后工作站 20 个，争取培养博士后超过 200 人，积极承办全国各类博士后学术交流活动，面向海内外广纳优秀的博士后人才。

非常感谢您接受我们的采访，谢谢！



## 协会介绍

深圳市人力资源服务协会是由深圳市人力资源和社会保障局主管，于2008年年初正式成立的社会团体。协会会员是由在深圳从事人力资源服务业务的机构和团体自愿组成，会员的业务范围覆盖人力资源招聘、职业指导、人力资源和社会保障代理、人力资源培训、人才测评、劳务派遣、高级人才寻访、人力资源外包、人力资源管理咨询、人力资源信息软件等多项业务。

协会秉承“依法、规范、服务、自律”的工作理念，主要职责为：代表会员及行业与有关部门联系，参加活动，发挥桥梁作用；维护会员合法权益，抵制不正当竞争；协助政府对行业的管理，督促业内机构依法经营；建立行规行约，编制与推广技术标准；开展法律法规及业务知识培训，提高从业人员工作水平；开展业内资质信誉等评价，表彰优秀；开展业内外及国内外交流活动，为会员发展提供帮助；开展行业统计与发展研究，为会员及有关部门提供信息和专业咨询服务。

## 入会咨询

0755-82122306 张先生  
0755-82681095 许小姐

微信关注“深圳HR资讯”  
了解更多行业信息





蒋伟良专栏

## 人力资源管理的三个第一

人力资源工作是一项充满挑战的工作，它不需要你很忙，它需要你很专业，需要你抓住重点和关键，才能实现价值。所以人力资源专业人士需要从繁琐的工作中进行思考和顿悟。

**成为老板的重要专家和执行助手，第一时间想到你。**

这个定位非常重要，很多公司老板的重要专家和执行助手可能不是人力资源管理总监或经理，而是研发总监、营销总监等，这是片面的。我们都知道人力资源工作是战略落地和实现的关键环节，应该让老板认识到，人力资源管理者是他的重要专家，可以通过人力资源管理技术和方式实现对业务的影响和渗透，而很多工作的关键成功要素，往往是人的要素，所以第一时间想到人力资源作为参谋部门，可以掌握先机和胜算，实现对关键决策的有效达成。

**是战略传导的枢纽环节，第一时间通过你。**

人力资源部门不能成为信息不对称和被边缘化管理的部门，要防止这种情况发生，人力资源就必须占据管理的高地，这个高地就是成为战略传导的枢纽环节，即成为战略管理的组织者和战略落地的教练和监督者。

我们来看一下高速公路的设置。收费的高速公路是全封闭的，入口发卡、出口收卡和收钱，可以说，任何车辆都无法躲避高速公路收费站的管理。我们可以打比方人力资源就是这个高速公路的收费站，只是这里收的不是费用，而是信息，即人力资源部门通过对战略管理的组织和落实，掌握了全部的公司业务信息和管理信息，基于这些信息的重要优先考虑，从中有选择性的进行支撑和辅导，支持公司战略的落地。信息的掌握对人力资源管理工作的走向和选择是非常重要的，一旦缺失这些信息，人力资源管理就成为了无源之水。比如人力资源规划，

基本来自于对业务的分析和对战略的思考，如果人力资源管理不知道公司对业务的基本思考，只是仅仅依靠需求调查表来收集招聘需求，是远远不够的，甚至会走向完全错误的极端。

**成为变革的驱动者和参与者，第一个声音发自我。**

变革是组织实现发展的永恒要素，也就是唯一不变的就是变化。组织在发展的过程中，不同的阶段会面临不同的变革主题。早期是个人危机的变革、之后是围绕着组织和流程的规范化的变革，之后是集团化分层管控的变革，最后可能是反对官僚化，实现客户导向的变革。以上任何的变革，都可能涉及战略、文化、组织、流程和人力资源管理等领域，这就要求人力资源管理必须与时俱进发现变革的契机，找到变革的重点，通过对变革的驾驭手段来迎接和享受变革，通过变革，让人力资源管理部门成为站在组织成长的浪尖部门。

人力资源管理可以通过对业务的渗透，尤其是对人的关注，发现业务的短板和制约发展的约束要素，并提议公司开展某方面的变革，这些变革可能是研发的变革、供应链的变革、文化的变革、组织的变革，其中人力资源管理都有很多可为之处。比如研发的变革，我们发现很多公司研发的变革都涉及对核心研发人员的能力提高和资源池建设工作，比如项目经理、产品经理的队伍建设和能力规划，这些无疑是研发再造的落地关键环节，而这也正是人力资源管理工作的价值所在。所以人力资源完全可以通过变革的手段，实现对业务的更好的渗透和支持，在战争中学习战争，通过和业务部门的并肩变革，实现从现状到未来的成功。

这就要求人力资源管理敢于向公司进谏，尤其是针对发现的问题，能够提出优化的手段和方法，变革管理是一套实现优化的系统方法论，需要人力资源管理从专业角度掌握和实践；同时我们发现，如果分析变革的失败因素，其中最核心的因素无疑是人，即变革中，流程和制度是好设计的，但是文化、组织和人的改善需要时间和方法。很多员工面对变革是彷徨和无措的，这也正好应合了人力资源管理的强项，即人力资源管理通过做人的工作，通过对员工的沟通和开放式的对话，可以实现员工对变革的理解和认同，最终实现变革在人的层面的成功。■

蒋伟良博士是深圳博华咨询集团 CEO/ 总裁、高级合伙人；擅长战略管理、流程管理、人力资源管理，是国内著名人力资源与流程变革咨询专家。



扫描二维码，  
联系他。



微游汇孵化器

WEIYOUHUI INCUBATION PARK

30-80平米办公室，**免费!**  
价值**3万元**云服务，**免费!**  
价值**20万元**推广资源，**免费!**  
产品推广策划、  
商用服务器、  
各款测试终端、**免费!**

# 免费创业

只要你符合移动互联网方向：手机游戏行业、手机新媒体、物联网、云计算、大数据、智能设备、健康医疗、环保科技等各类应用，

同时你有一个**创业计划**，恭喜你！**机会之门即将为你开启!**

- 种子基金** 10-50万元；
- 产品打磨会** 每2周1次；
- 创业导师团** 每月1次与导师面对面；
- 创业沙龙** 50名创业顾问，每月2场资源对接；
- 风险投资** 50家签约VC，每年4次项目路演……



📍 深圳市龙岗区**龙岗大道8288号大运软件小镇**1栋2楼

☎ 创业热线: **Joanna** 137-2375-0225

微游汇孵化器公众号: **wyhfhq**

邮箱: **3039851081@qq.com**



 店铺入驻 0755-88325280  
 搜根网址 [www.sougen.cn](http://www.sougen.cn)  
 企业邮箱 [lily@sougen.cn](mailto:lily@sougen.cn)  
 企业地址 深圳福田天安数码城天齐大厦68605

搜根网欢迎您入驻开店



搜根网  
是一家“

按效果付费”

的**培训**  
电商平台

公开课

内训课

微咨询

名师汇

培训需求

HR文库



☎ 400-115-0325



offer!派

# offer派 所有HR的大救星

一场Offer派解决一个月  
的招聘工作

一览  
YL1001.com

企业服务热线：18902455917

网址：[www.YL1001.com](http://www.YL1001.com)



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

孵化 梦想 成就 未来

# 全国首家 科技金融孵化器



企业家和投资人都在关注  
BP投递: [vc@club-vc.com](mailto:vc@club-vc.com)  
网址: [www.club-vc.com](http://www.club-vc.com)  
孵化咨询: 0755-86366421  
商务合作: 0755-26010694

总部地址: 深圳市南山区高新南四道综合服务楼3楼307室