



2014 企业校园招聘实践调研报告

2014 Campus Recruitment Survey Report

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会的书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布适用于其他场合。

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中给与我们的宝贵建议。(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母顺序排列)



杭晨捷

人力资源部副主任
中国电信股份有限公司上海研究院



李继任

招聘经理
北京搜狐新媒体信息技术有限公司



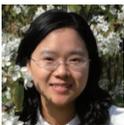
李锡铭

人力资源部高级经理
普华永道中天会计师事务所有限公司



李余墨家

中国区人力资源部经理
自然美集团



刘亚平

人力资源部副主任
新奥能源控股有限公司



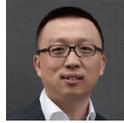
秦智强

大中华区及蒙古校园招聘总监
希尔顿全球



秦巍

招聘负责人
亿滋中国



王涛

亚太区高级招聘经理
伊顿(中国)投资有限公司



吴飞

大华区校园招聘负责人
微软(中国)有限公司



张艳

中国区校园关系经理
伊顿(中国)投资有限公司



朱继平

亚太区人力资源招聘经理
欧司朗企业管理有限公司

关于作者



吕霏 Vanessa.Lv@hrecchina.org

吕霏在此次调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、资料收集等工作。

吕霏目前在人力资源智享会(HREC)的内容部门担任活动经理。主要负责的报告有:中国员工内部推荐最佳实践调研报告。此前负责过内部讲师团队建设和发展、中国管理培训生现状和发展等调研发布会以及人力资源业务伙伴、研发人员吸引与保留等HR前沿活动的策划工作。

吕霏毕业于华东政法大学,获管理学学士学位。

前言

自 21 世纪以来，国内人才竞争不断加剧。招聘对企业核心竞争力的提高起到越来越显著的作用。校园招聘作为一大重要招聘策略能够有效地实现人才获取和品牌知名度推广。然而，随着近年来应届生求职队伍的不断壮大，求职者就业观念的转变及企业自身发展的各种因素，企业本身在进行招聘计划设计、招聘流程实施以及招聘后期的各项工作中也面临着各种挑战。所以，很多企业都在寻求提高校园招聘有效性的途径。

人力资源智享会于 2013 年 9 月至 11 月对各大企业的人力资源管理者针对 2014 校园招聘情况进行了调研。从校园招聘的**基本情况、应届生来源、招聘流程和渠道、签约人员保留和发展**以及**招聘效果评估**五大模块深入了解 2014 年的校园招聘实践情况。同时，报告中的案例呈现了一些优秀企业的实际操作方法，希望能为各大企业校园招聘项目的设计和实施提供有效借鉴。

目录

第 1 部分 | 主要发现

第 2 部分 | 关于本次调研

第 3 部分 | 数据分析

第 4 部分 | 我们的建议

第 5 部分 | 案例启示

- 第一部分：校园招聘的基本情况
- 第二部分：应届生来源
- 第三部分：校园招聘流程和渠道
- 第四部分：签约人员的保留和发展
- 第五部分：招聘效果的评估

■ 本文中分位值的定义：

25 分位值：将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平

50 分位值：通常代表所有数据中的中等水平

75 分位值：通常代表所有数据中的较高或偏高水平

主要发现

1 今年国内校园招聘人数较之去年总体上有小幅增长；多数企业维持去年的招聘量

数据显示,43.18%的参调企业今年的招聘量保持不变。33.51%的参调企业扩大了招聘规模,而22.68%的企业的招聘规模有所缩减。

2 私营及民营企业的校园招聘需求量最大,国有企业其次

今年,私营及民营企业的年度总招聘人数占大陆地区总员工人数的比例是各类性质企业中最高,规模扩展的趋势最明显。国有企业的年度招聘量不敌民营企业,但其校园招聘人数占年度总招聘人数的比例是最高。可见,本土企业对新一代人才的吸收和培养越来越重视。

3 今年各企业校园招聘的人均预算差距较为明显；人均预算的整体水平较去年有小幅增长

今年,各企业的人均预算水平差距较大,500元以下和8000元以上的企业各占20%左右,其中不乏一些人均预算低于100元或高于50000元的企业。从整体水平看,外商独资企业的人均预算水平最高,国有企业预算水平最低。同时,今年的人均预算水平较去年有轻微涨幅,其中,私营及民营企业增长最为明显。

4 销售类和研发类人才是重点招聘对象；一线城市对研发和技术类人才的需求较大,而二线城市更需要市场和销售类人才

数据显示,今年招收销售和研发类人才的企业均占参调企业的39.14%。而55.95%的参调企业在一线城市招收研发和技术类人才。同时53.23%的参调企业在二线城市招收市场和销售类人才,与其他职位相比有着明显的数量优势。

5 在院校选择过程中,企业的关注点更侧重于“人”,即学生自身的技能和素质

目前,人才竞争的激烈使得企业更加关注人才获取的定向性和即时回报率。所以,学生是否具备某项具体技能以及学生能否胜任企业的岗位要求是企业关注的重点。参调结果显示,76.76%的企业在合作院校的选择过程中注重其专业设置情况,考量该院校学生是否具备符合公司特定岗位的专业基础。64.79%的企业通过员工来源的历史数据考量一个学校的学生是否具备承担特定工作的能力。而一些企业也会考虑“院校综合实力”和“地点”方面的因素,但与“人”的重要性相比,另两项的重要程度较小。

6 长期院校合作项目成为企业雇主品牌推广和学生吸引的重要手段

目前,就院校合作的形式来看,宣讲会是最为普遍的形式。主要因为其受众精确且周期短。然而,由于目前绝大多数企业都会采用宣讲会,且流程和模块大同小异,所以简短的宣讲无法有效突出企业优势并快速吸引学生。所以,目前越来越多的企业开始重视前期的铺垫工作,重视拓展与院校的长期合作项目以实现雇主品牌的推广和应届生的有效吸引。

7 优秀毕业生提前储备项目已成为绝大多数企业校园招聘的重要组成部分

院校合作有助于企业进行人才定位和提前储备，但范围比较局限。所以，越来越多的企业也在寻求受众面更广的优秀学生储备项目。目前，实习生项目是应用最为广泛的提前储备手段，74.23%的参调企业使用该方法提前发掘和储备优秀学生。除了实习生项目以外，一些夏令营、秋令营活动和选秀竞赛类活动也开始进入企业招聘的计划。而且，多数企业对这类项目的反馈都相当不错。可见，这类项目将来会成为校园招聘的重要组成部分。

8 实习生计划在校园招聘中的地位越发突显

目前，实习生项目对企业而言不仅是一种为学生提供实践机会的传统项目。企业实行实习生项目的目的性越来越强，将实习生计划作为应届生招聘的一大渠道。今年，41.67%实行实习生项目的企业有超过50%以上的实习生转正率，而40.96%的参调企业通过实习生计划转正的人数占总的校园招聘人数的比例在50%以上。

9 校园招聘宣传渠道的多样化趋势越来越明显；传统渠道依旧受青睐，社会化媒体的探索和运用也在不断发展

就校园招聘宣传渠道而言，宣讲会（90.72%）和各大院校的就业信息网（85.05%）等传统渠道依旧受到绝大多数企业的青睐。而各大招聘网站的信息发布（90.21%）也始终是企业应用非常广泛的手段。目前，一些社会化媒体的出现和发展也进一步拓宽了校园招聘的宣传渠道。微博和微信的应用也成为了各大企业热议的话题，但作为校园招聘的宣传渠道，其必要性和有效性还有待观察。

10 今年宣讲会、各大招聘网站和在线社会化媒体三大宣传项目的支出都实现了增长，在线社会化媒体增幅最显著

网络化时代的发展使校园招聘的线上线下宣传比重也在不断发生着变化。数据显示，今年三大宣传项目的支出都有所增加。其中，作为近几年的新兴渠道，在线社会化媒体的增幅最大。而大部分企业对各大招聘网站宣传的支出与去年保持一致。四分之一的企业增加了这方面的投入。宣讲会作为传统的校园招聘渠道是企业使用最多的，但是今年宣讲会投入的缩减也是最显著的，因为各大招聘网站和新兴渠道的应用在一定程度上缓解了招聘宣传和简历收集的压力，也一定程度上帮助企业节约了宣讲会的支出。

11 招聘流程外包成为不少企业的选择且外包需求量仍在逐年增长；绝大多数企业的外包内容以后勤类和事务类工作为主

招聘的集中化和招聘规模的扩大促进了招聘流程外包的产生和发展。对部分企业而言，校园招聘是一种周期较短、规模较大和相对集中的招聘形式，所以，很适合将一些流程进行外包，借助供应商的力量来实现招聘流程的优化和效率的提升。调研结果显示，三成左右的企业实行了招聘流程外包，其中1.03%的参调企业实现了全面流程外包。同时，有10.82%的参调企业正在考虑采用外包。可见，招聘流程外包的需求在不断增长。对于绝大多数企业，外包内容以后勤类和事务类工作为主，包括一些宣讲会场地安排和材料准备等工作。而简历筛选和综合类测评也是合作比较多的环节。

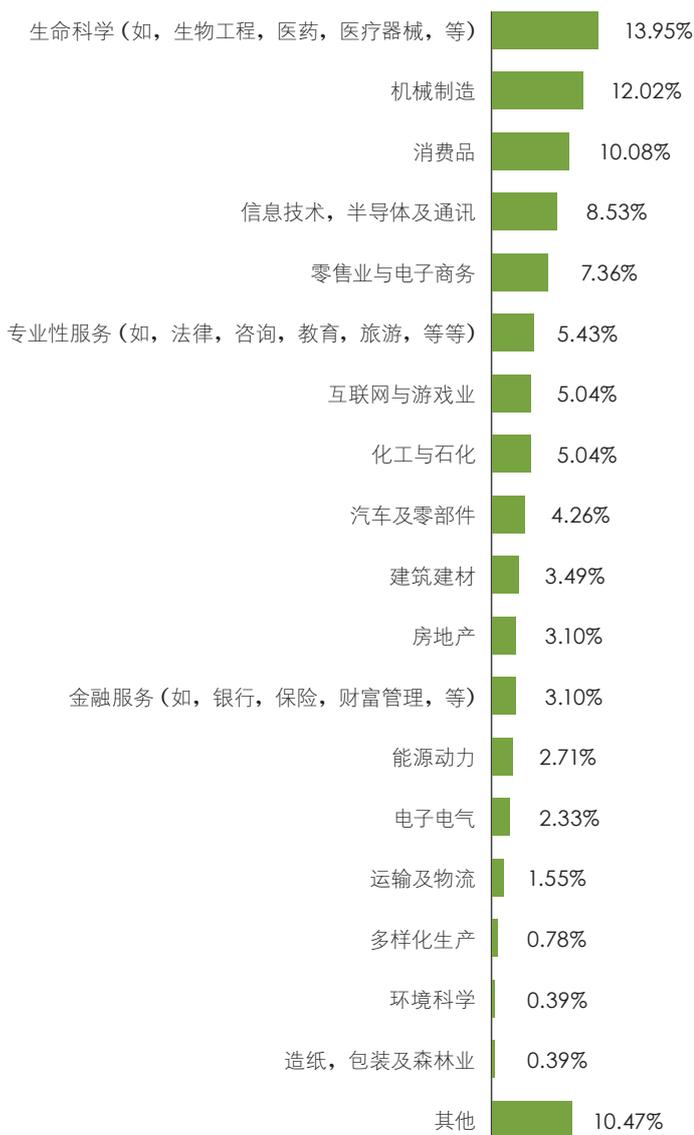
12 绝大多数企业选择不设违约金

随着学生自我追求意识的增强，违约金的约束力不断减弱。调研数据表明，七成以上企业不设违约金。其中，外商独资和民营企业不设违约金的现象比较显著，而中外合资企业对违约金的要求相比其他性质企业较严格。

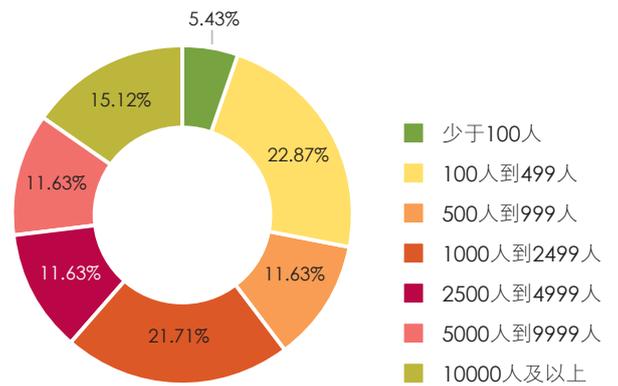
关于本次调研

人力资源智享会于2013年9月至11月展开了此次调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到268份问卷。在除去重复(同企业)、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷258份。同时，我们对部分企业内部推荐负责人进行了采访，并将一些优秀实践呈现在报告中与大家分享。

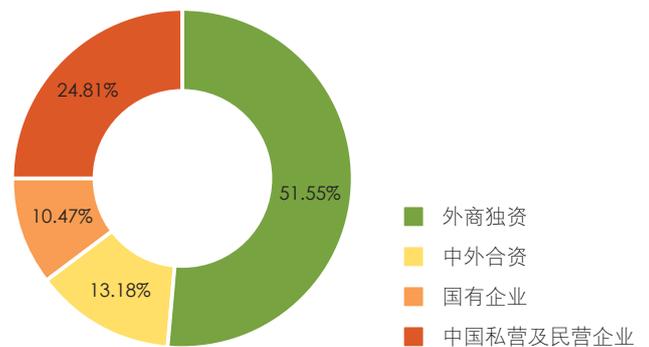
参调企业所处的行业是 (n=258) :



参调企业 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的全职员工数量 (n=258) :



参调企业的所有权性质 (n=258) :



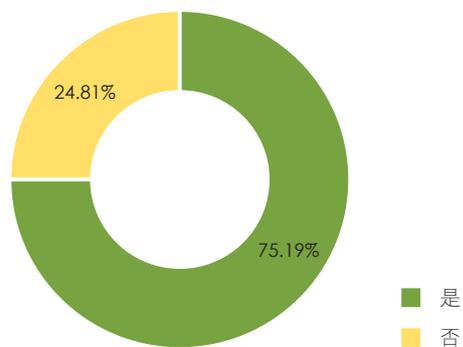
从统计数据中可以看出，超过70%的参调企业规模在500人以上，而一半以上参调企业是1000人以上的大中型企业。从行业分类看，参调企业中数量最多的行业是生命科学(13.95%)。其次是机械制造(12.02%)和消费品(10.08%)。从企业性质看，一半以上参调企业为外商独资企业。其次是中国私营及民营企业，占参调企业的24.81%。



第一部分 校园招聘的基本情况

据本次调查结果显示，75.19%的参调企业（即194家参调企业）今年开展了针对2014届毕业生的校园招聘（见图表1）。我们针对这194家企业进行了详细调研。

图表1 今年校园招聘开展情况 (n=258)：



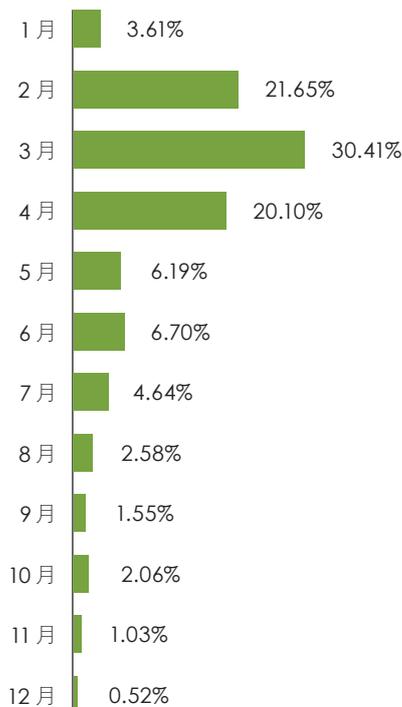
图表 2.1 校园招聘正式开始时间(前期策划不计算在内)(n=194):



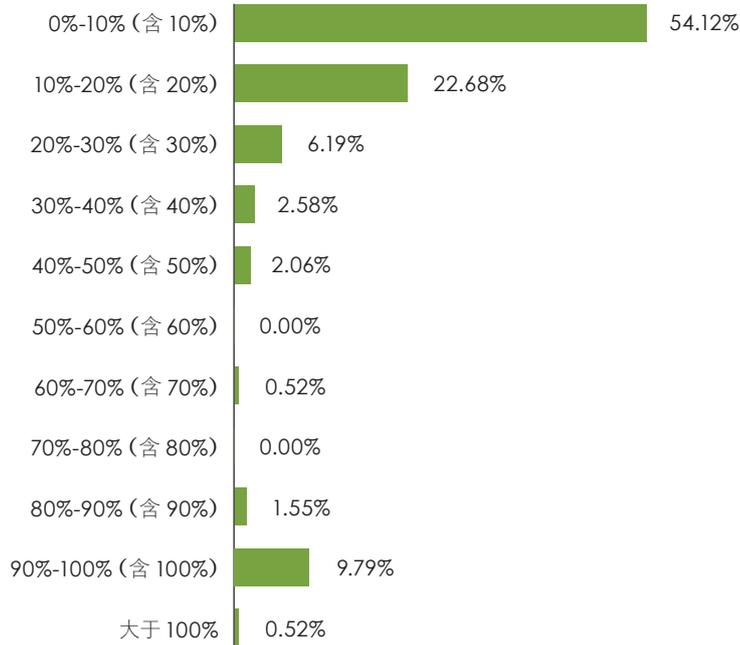
图表 2.2 校园招聘结束时间(以第一轮 offer 发放结束为准,补招不算在内)(n=194):



图表 2.3 校园招聘的周期(n=194):



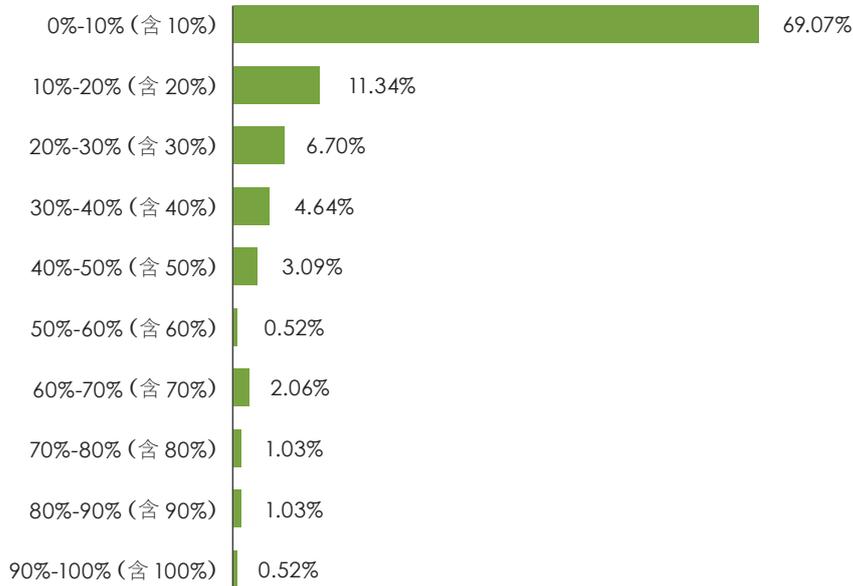
大部分企业校园招聘开始开始于 9 月(24.23%)、10 月(34.54%) 和 11 月(19.07%) (见图表 2.1), 而结束时间大部分集中于当年的 11 月(18.04%) 和 12 月(32.99%) (见图表 2.2), 可见 9 月到 12 月是校招高峰。总体的校园招聘周期不会太长, 2 到 4 个月(72.16%) 为绝大多数企业的选择(见图表 2.3)。

图表 3.1 大陆地区招聘总人数占公司大陆地区总员工人数的比例 (n=194) :**图表 3.2** 不同性质企业今年大陆地区招聘总人数占公司大陆地区总员工人数的比例 :

	25分位	50分位	75分位	平均值
外商独资 (n=88)	2.00%	10.00%	15.00%	13.66%
中外合资 (n=30)	5.00%	14.85%	25.00%	22.05%
国有企业 (n=24)	3.75%	15.00%	31.25%	30.15%
中国私营及民营企业 (n=52)	6.75%	15.85%	46.25%	33.95%
所有参调企业 (n=194)	4.00%	10.00%	20.00%	22.44%

从总体水平看,今年近 80% 的企业招聘总人数占公司总人数的范围处于 0%-20% 的区间段。其中一半以上的参调企业今年招聘总量占公司总人数的比例在 0%-10% 之间(见图表 3.1)。从企业性质对比可以看出,今年民营企业的招聘人数占大陆地区总员工数的比例最高,规模扩张的趋势最明显。外商独资企业的年度招聘规模最小,发展较为稳健(见图表 3.2)。

图表 4.1 今年校园招聘的人数占大陆地区年度总招聘人数比例 (n=194) :

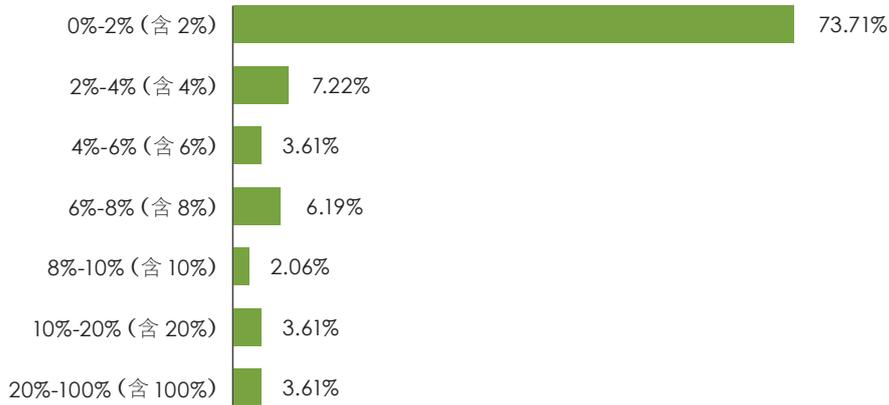


图表 4.2 不同性质企业今年校园招聘的人数占大陆地区年度总招聘人数比例 :

	25分位	50分位	75分位	平均值
外商独资 (n=88)	4.75%	14.93%	20.00%	14.60%
中外合资 (n=30)	3.25%	5.00%	10.00%	11.96%
国有企业 (n=24)	4.50%	10.00%	30.00%	20.42%
中国私营及民营企业 (n=52)	5.00%	10.00%	20.00%	15.65%
所有参调企业 (n=194)	5.00%	10.00%	20.00%	15.19%

今年各大企业校园招聘总人数占大陆地区年度招聘总人数的比例大部分处于 0%-20% 的区间段 (见图表 4.1)。可见,就招聘数量而言,绝大多数企业对于应届生的需求量并不突出,相比之下,社会招聘的需求量占较大比重。但这并不影响校园招聘的重要战略地位。从企业性质对比可见,国有企业的校园招聘需求占年度招聘总量的比例最大,而合资企业的校园招聘需求量相对较小,低于平均水平 (见图表 4.2)。

图表 5.1 今年校园招聘的人数占大陆地区总员工人数的比例 (n=194) :

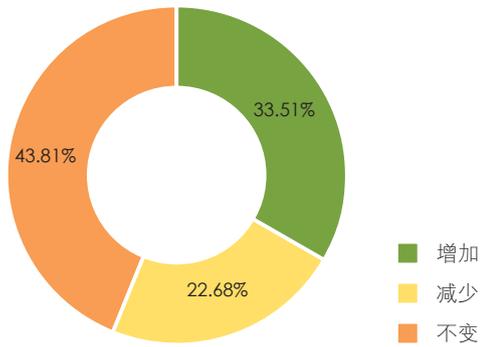


图表 5.2 不同性质企业今年校园招聘的人数占大陆地区总员工人数的比例 :

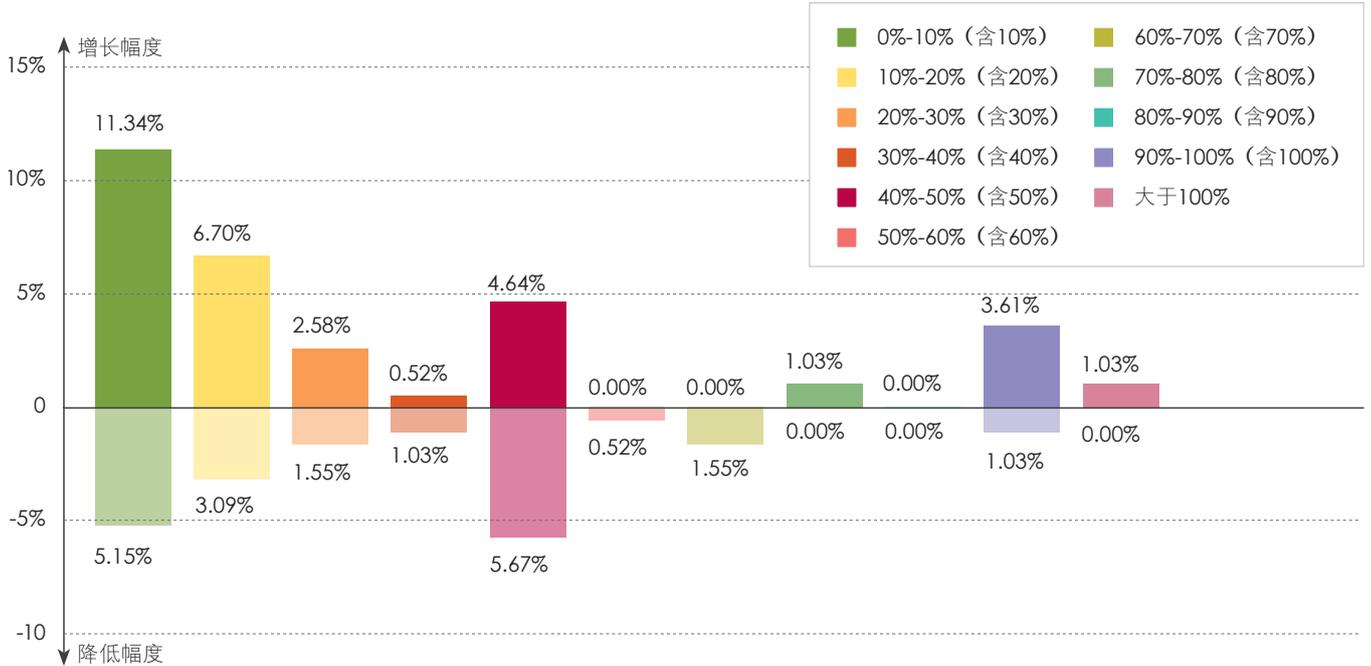
	25分位	50分位	75分位	平均值
外商独资 (n=88)	0.15%	0.50%	0.91%	3.06%
中外合资 (n=30)	0.33%	0.67%	1.81%	3.15%
国有企业 (n=24)	0.28%	1.38%	4.63%	4.33%
中国私营及民营企业 (n=52)	0.50%	1.10%	5.00%	5.69%
所有参调企业 (n=194)	0.29%	0.93%	2.75%	3.94%

今年校园招聘的人数占大陆地区总员工人数的比例大部分处于 0%-2% 之间。比例超过 10% 的企业较少, 仅占参调企业的 7.22% (见图表 5.1)。从企业性质看, 私营及民营企业的校园招聘需求量占大陆地区总员工人数的比例是最大的, 国有企业其次 (见图表 5.2)。可见, 本土企业对应届生这类可塑性较强的人员需求较大。

图表6.1 今年校园招聘总人数较之去年的变动 (n=194) :



图表6.2 各企业今年校园招聘总人数增长幅度和降低幅度的区间分布情况 (n=194) :

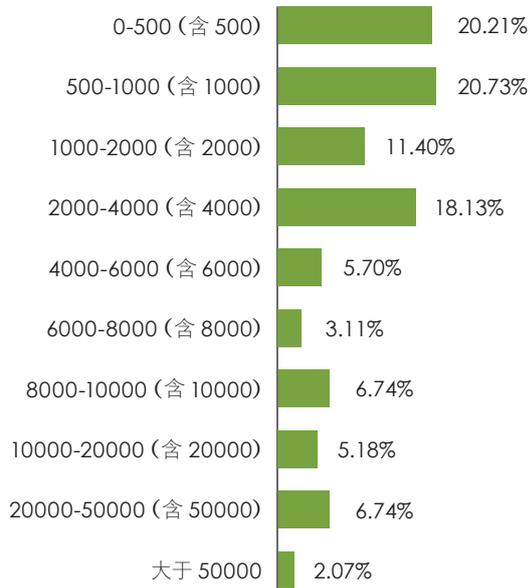


图表6.3 增长幅度和降低幅度的分位值和平均值情况 :

	25分位	50分位	75分位	平均值
增长幅度 (n=65)	10%	20%	50%	39%
降低幅度 (n=44)	10%	30%	50%	36%

今年, 校园招聘的人数较之去年总体上有小幅增长。多数企业基本维持去年的招聘量。具体变动情况见图表 6.1、图表 6.2 和图表 6.3。图表 6.2 和 6.3 的数据由 194 家参调企业填写而得。图表 6.2 表示处于不同增长幅度和下降幅度区间内的企业占所有参调企业的比例(如 11.34% 的参调企业的增长幅度处于 0%-10%)。图表 6.3 是具体的增长幅度和降低幅度的分位值和平均值情况。

图表 7.1 本年度校园招聘人均预算的分布情况 (单位: 元) (n=194):

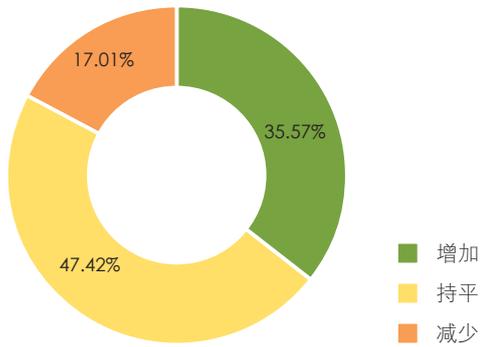


图表 7.2 本年度校园招聘人均预算的分位值和平均值情况 (单位: 元):

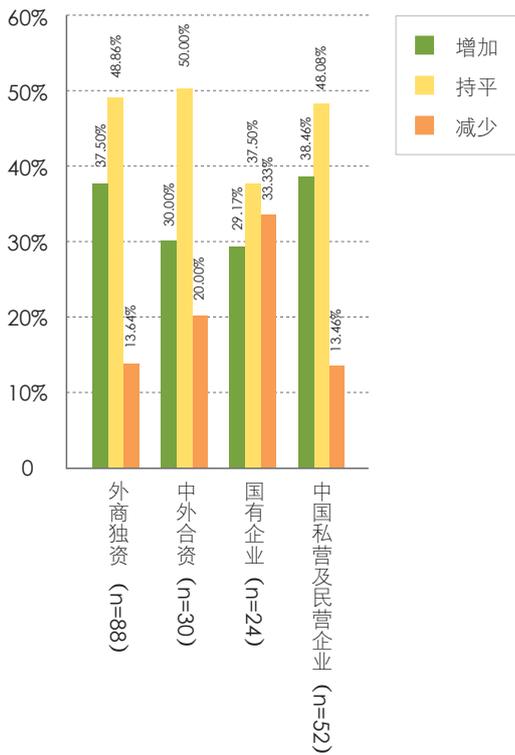
	25分位	50分位	75分位	平均值
外商独资 (n=88)	1000	2500	10000	10159
中外合资 (n=30)	1000	2500	3375	7603
国有企业 (n=24)	575	1290	3000	4484
中国私营及民营企业 (n=52)	411	1000	5000	4813
所有参调企业 (n=194)	800	2000	5000	7645

今年各企业校园招聘的人均预算差距较为明显。1000 元以下的企业占样本量的 40.94%，而 10000 元以上的企业也有 13.99% (见图表 7.1)。从分位值角度看，平均预算 5000 元以下的企业几乎占有所有参调企业的 75%，75 分位以上的企业数量虽少，但预算数额十分高，所以全部样本的平均值落在 75 分位以上的区间内 (见图表 7.2)。从不同企业性质看，外商独资企业的人均预算水平是最高的，50 分位以下与中外合资企业的数据分布相似，但由于部分外商独资企业的人均预算超过 50000 元，所以其平均值高于中外合资企业。而数据显示，国有企业的校园招聘人均预算水平最低 (见图表 7.2)。

图表8.1 本年度校园招聘人均预算与去年相比的变动情况 (n=194) :



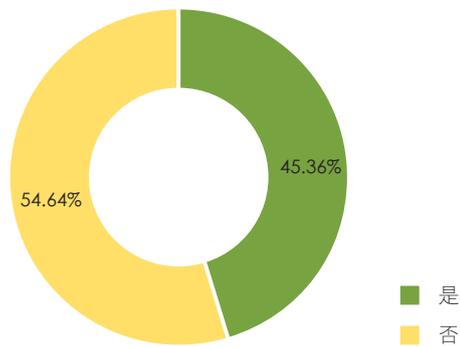
图表8.2 不同性质企业本年度校园招聘人均预算与去年相比的变动情况:



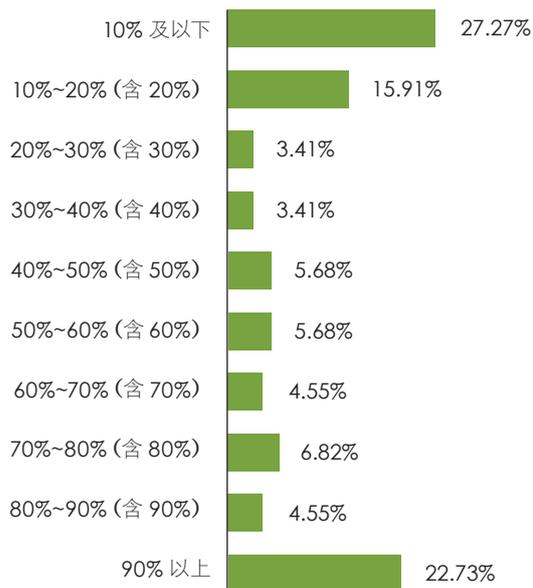
	增加	持平	减少
外商独资 (n=88)	37.50%	48.86%	13.64%
中外合资 (n=30)	30.00%	50.00%	20.00%
国有企业 (n=24)	29.17%	37.50%	33.33%
中国私营及民营企业 (n=52)	38.46%	48.08%	13.46%

从动态角度分析, 今年的校园招聘人均预算较之去年在整体水平上有小幅增长 (见图表 8.1)。其中, 私营及民营企业的增长最为明显, 而国有企业恰恰相反, 总体人均预算水平有所下降 (见图表 8.2)。

图表9 今年管理培训生项目的开展情况 (n=194) :

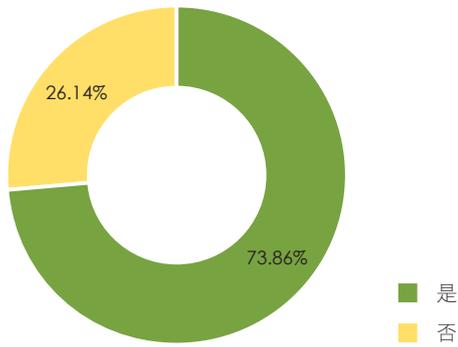


图表10 今年招聘的管理培训生人数占校园招聘人数的比例 (n=88) :

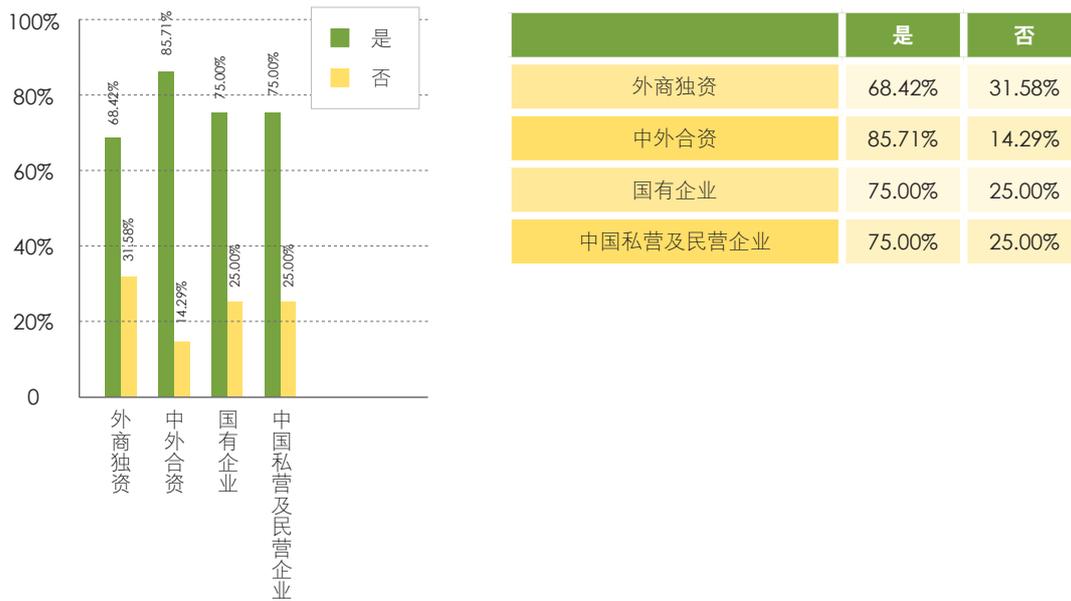


今年，管理培训生依然是校园招聘中的热门项目，45.36%的参调企业招聘管理培训生（见图表9）。而管理培训生的招聘情况也产生了两种明显不同的趋势。22.73%的参调企业的校园招聘岗位几乎全是管理培训生。这类企业的管理培训生制度已经相对成熟，而校园招聘的主要目的就是为了储备未来的中高层管理人才。相反，有43.18%的企业招收的管理培训生数目不到校园招聘总人数的20%，这些企业中绝大多数的管理培训生项目还在尝试和摸索阶段，所以招收人数不多。但也有部分企业是因为招聘规模较大，岗位类型繁杂，所以管理培训生的所占比例相对较小（见图表10）。

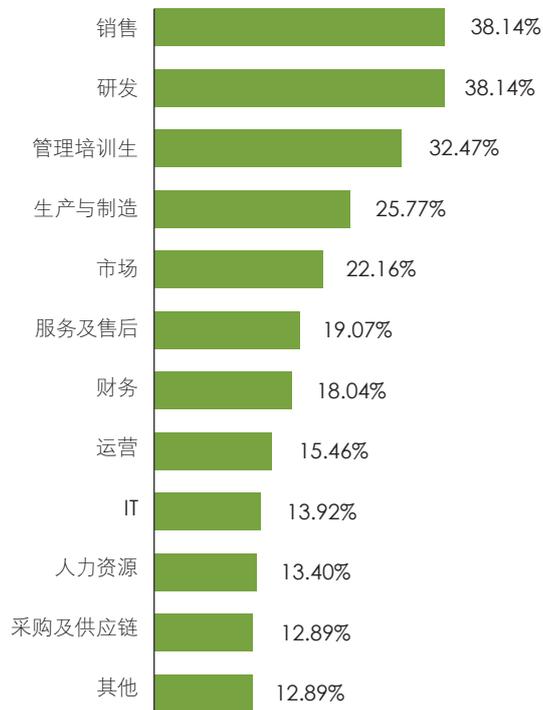
图表11.1 不同发展方向的管理培训生（定向型管理培训生）在培训期间是否设置统一薪酬（n=88）：



图表11.2 不同发展方向的管理培训生（定向型管理培训生）在培训期间是否设置统一薪酬（n=88）：



绝大多数企业对于不同方向的管理培训生在培训期间设置统一薪酬，只有 26.14% 的企业实现了薪酬差异化（见图表 11.1）。其中，中外合资企业中实施管培生薪酬统一化的企业最多，而外商独资企业中将不同方向管理培训生薪酬进行区分的企业最多（见图表 11.2）。

图表12 今年校园招聘的主要岗位类型 (n=194) :

今年的校园招聘岗位依然以销售和研发为主，以销售和研发类岗位为招聘重点的企业均占参调企业的 38.14%。管理培训生（32.47%）的招聘也是越来越受到企业的重视（见图表 12）。

图表 13.1 一线城市不同岗位不同学历应届生招聘情况(北京、上海、广州、深圳)(n=168):

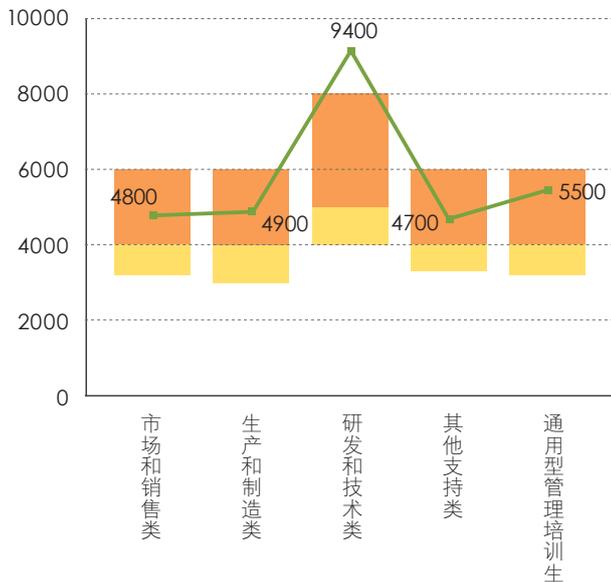
	博士生	硕士生	本科生	专科生	不按学历区分	此岗位不招收应届生
市场和销售类	2.38%	22.02%	39.88%	10.12%	8.33%	47.62%
生产和制造类	4.17%	14.88%	23.81%	8.93%	6.55%	67.86%
研发和技术类	13.69%	41.67%	38.10%	6.55%	4.76%	44.05%
其他支持类 (人力资源、财务、采购等)	2.98%	20.83%	29.76%	6.55%	4.17%	60.71%
通用型管理培训生	4.76%	18.45%	29.17%	7.14%	7.14%	64.29%

图表 13.2 二线城市不同岗位不同学历应届生招聘情况(除一线城市外的省会及热点城市,如天津、苏州、杭州、重庆、成都等)(n=124):

	博士生	硕士生	本科生	专科生	不按学历区分	此岗位不招收应届生
市场和销售类	1.61%	20.97%	37.90%	8.06%	8.06%	46.77%
生产和制造类	1.61%	11.29%	29.84%	8.06%	5.65%	63.71%
研发和技术类	7.26%	30.65%	33.87%	6.45%	4.03%	54.03%
其他支持类 (人力资源、财务、采购等)	1.61%	15.32%	33.06%	5.65%	4.84%	59.68%
通用型管理培训生	2.42%	11.29%	20.97%	4.84%	5.65%	72.58%

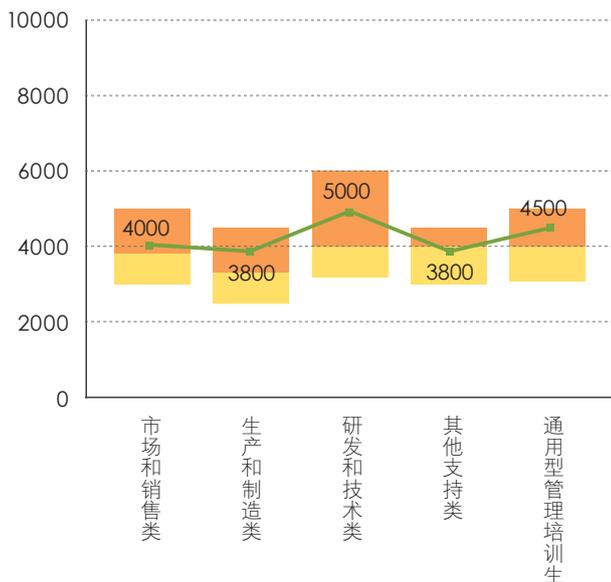
从不同岗位不同学历应届生招聘情况看,一线城市进行研发和技术类人员招聘的企业最多,进行市场和销售类人员招聘的其次。二线城市以市场和销售类岗位招聘为主的企业较多。研发和技术类岗位以招收硕士生为主,而其他岗位都以本科生为重点招生对象。详情请见图表 13.1 和 13.2。

图表 14.1 一线城市不同岗位应届毕业生起薪情况(北京、上海、广州、深圳)(单位:元)(n=168):



	25分位	50分位	75分位	平均值
市场和销售类	3200	4000	6000	4800
生产和制造类	3000	4000	6000	4900
研发和技术类	4000	5000	8000	9400
其他支持类 (人力资源、财务、采购等)	3300	4000	6000	4700
通用型管理培训生	3200	4000	6000	5500

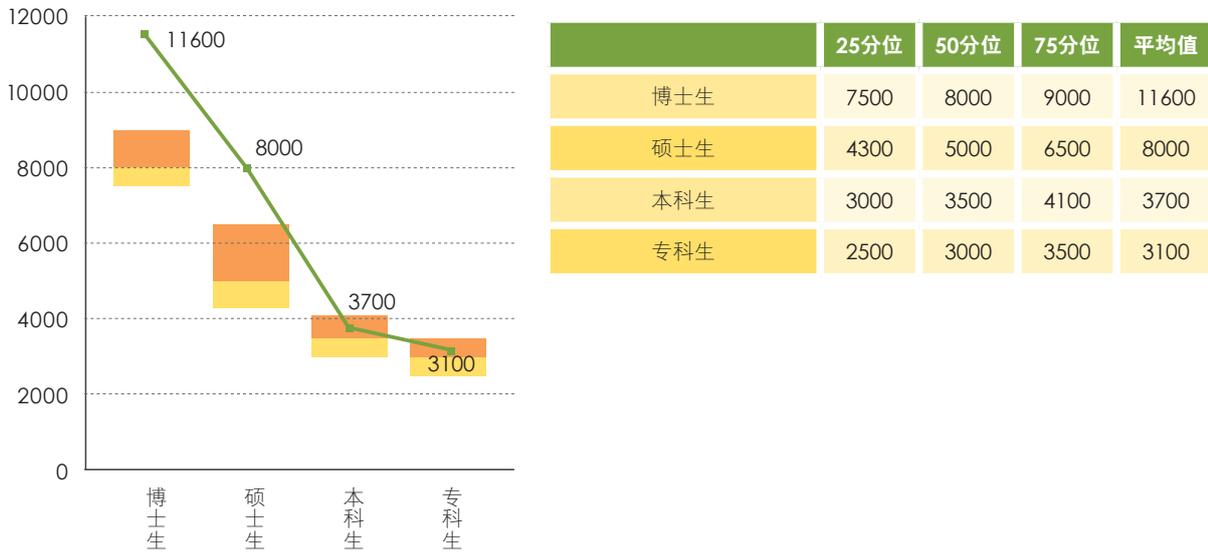
图表 14.2 二线城市不同岗位应届毕业生起薪情况(除一线城市外的省会及热点城市,如天津、苏州、杭州、重庆、成都等)(n=124):



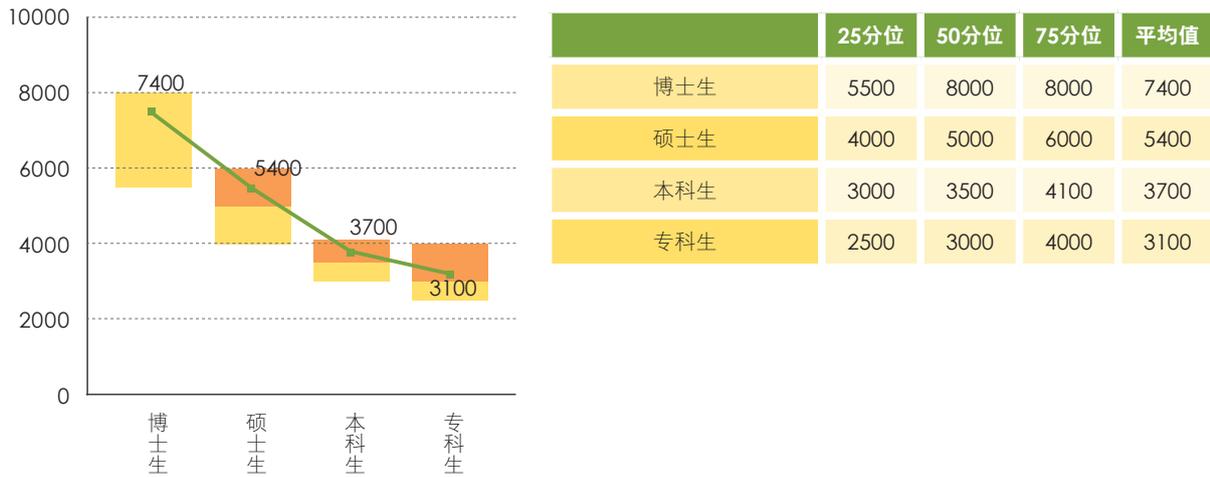
	25分位	50分位	75分位	平均值
市场和销售类	3000	3800	5000	4000
生产和制造类	2500	3300	4500	3800
研发和技术类	3200	4000	6000	5000
其他支持类 (人力资源、财务、采购等)	3000	4000	4500	3800
通用型管理培训生	3100	4000	5000	4500

从岗位类型分析,研发和技术类岗位平均薪酬最高,其结果主要由该岗位的工作性质和招收应届生的学历类型决定。综合类管理培训生的薪酬水平相较绝大多数定向岗位而言有一定的优势,但始终不敌研发和技术类。具体数据见图表 14.1 和图表 14.2。

图表 15.1 一线城市不同学历应届毕业生起薪情况(北京、上海、广州、深圳)(n=168)



图表 15.2 二线城市不同学历应届毕业生起薪情况(除一线城市外的省会及热点城市,如天津、苏州、杭州、重庆、成都等)(n=124):



从学历角度分析，一二线城市起薪差距主要体现在博士生和硕士生的部分。一线城市博士生和硕士生的起薪相较二线城市有着绝对的优势。而本科生和专科生的起薪在两类城市基本上差不多。具体数据见图表 15.1 和图表 15.2。

图表 16.1 生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等）行业的薪酬水平（单位：元）（n=36）：

	25分位	50分位	75分位	平均值
一线城市	3000	4200	6000	5917
二线城市	2750	4000	5000	3913

图表 16.2 机械制造行业的薪酬水平（单位：元）（n=31）：

	25分位	50分位	75分位	平均值
一线城市	3125	3950	6300	4783
二线城市	3000	3500	5375	4081

图表 16.3 消费品行业的薪酬水平（单位：元）（n=27）：

	25分位	50分位	75分位	平均值
一线城市	3800	5000	7375	5515
二线城市	2713	3200	4375	3828

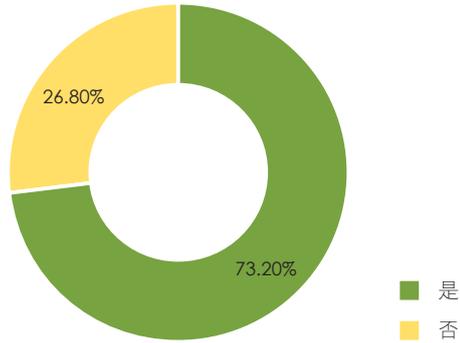
图表 16.4 信息技术，半导体及通讯行业的薪酬水平（单位：元）（n=26）：

信息技术，半导体及通讯	25分位	50分位	75分位	平均值
一线城市	3500	5000	6500	5318
二线城市	2000	4000	4750	3937

本报告选取了此次调研中样本量最大的四个行业进行了薪酬分析。由于样本量有限，本次数据仅供参考（见图表 16.1、16.2、16.3 和 16.4）。

第二部分 应届生来源

图表17.1 院校合作开展情况(仅限校园招聘)(n=194):

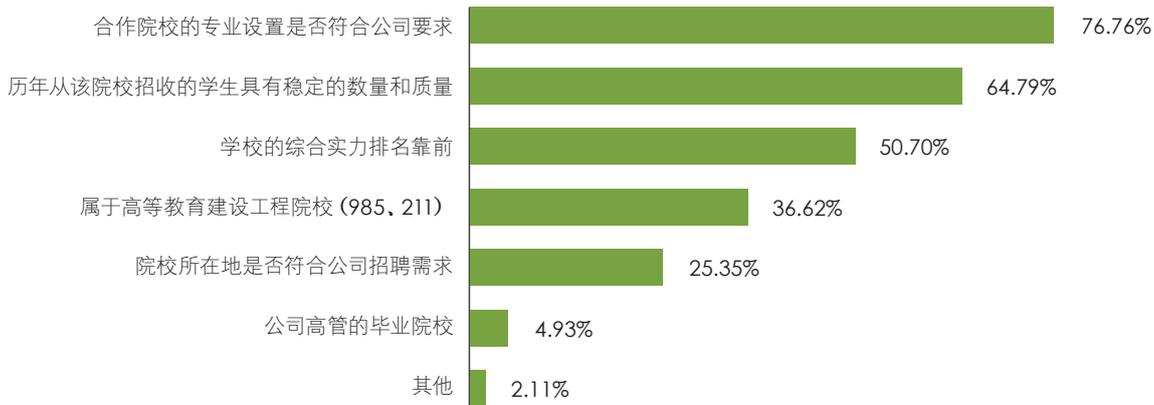


图表17.2 不同性质企业院校合作开展情况(仅限校园招聘):

	是	否
外商独资 (n=88)	67.05%	32.95%
中外合资 (n=30)	90.00%	10.00%
国有企业 (n=24)	79.17%	20.83%
中国私营及民营企业 (n=52)	71.15%	28.85%

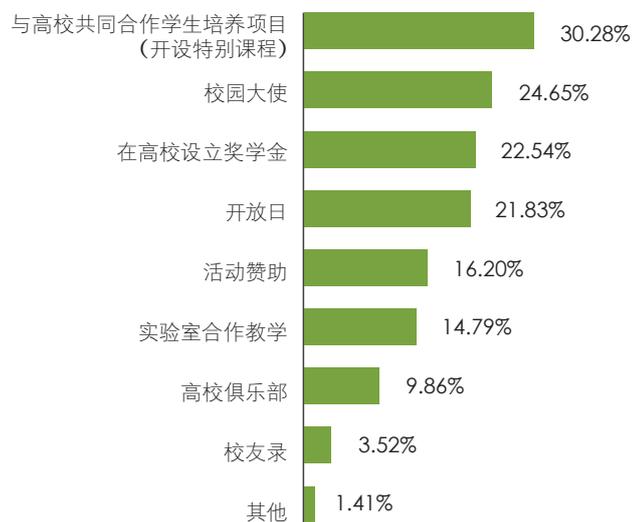
院校合作作为精确定位优秀应届生和实现雇主品牌长期传播的渠道，始终是多数企业校园招聘的重点环节。73.20%的参调企业开展院校合作(见图表17.1)。其中，中外合资企业和国有企业对院校合作尤为重视。相比之下，外商独资企业的校企合作程度相对较小(见图表17.2)。

图表18 选择长期合作院校时最主要考虑的因素(n=142):

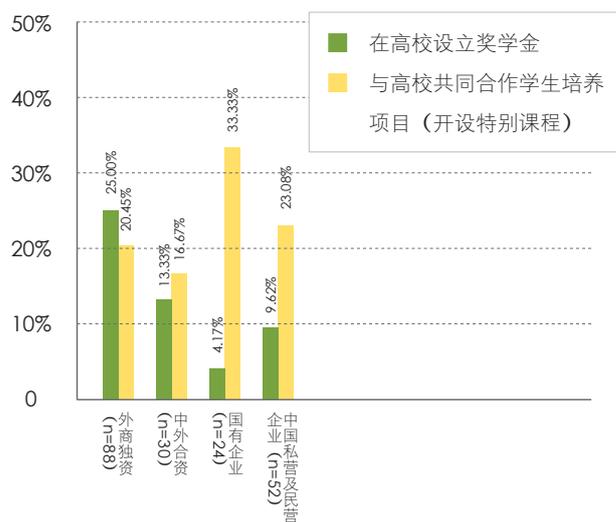


不同企业对长期合作院校的选择标准各不相同。目前，人才竞争的激烈使得企业更加关注人才获取的定向性和即时回报率。所以，绝大多数企业进行院校合作的关注点主要在于“人”，即学生自身的技能和素质。所以，学生是否具备某项具体技能以及学生能否胜任企业的岗位要求是企业关注的重点。从参调结果可以看出，76.76%的企业在合作院校的选择过程中注重其专业设置情况，考量该院校学生是否具备符合公司岗位的专业基础。64.79%的企业用员工来源的历史数据来考量一个学校的学生是否具备承担特定工作的能力(见图表18)。而一些企业也会考虑“院校综合实力”和“地点”方面的因素，但与“人”的重要性相比，另两项的重要程度较小。

图表19.1 校园招聘正式开展之前的固定院校长期合作形式 (n=142):



图表19.2 不同性质企业与长期合作院校的合作形式:



目前,很多企业都很重视与固定院校的长期合作,而且合作的形式多种多样,有学生培养项目(30.28%)、校园大使(24.65%)和奖学金项目(22.54%)等(见图表19.1)。这一系列的活动有利于企业与院校进行长期稳定的合作,并且提高企业在目标院校的雇主品牌和企业影响力,帮助企业更加有效地吸引目标学生。当然,从不同性质企业在合作项目方面有各自的侧重点。在奖学金设置方面外商独资企业的参与度遥遥领先,而与高校合作办学是国有企业的合作重点(见图表19.2)。

案例

🔑 搜狐集团固定院校合作项目:

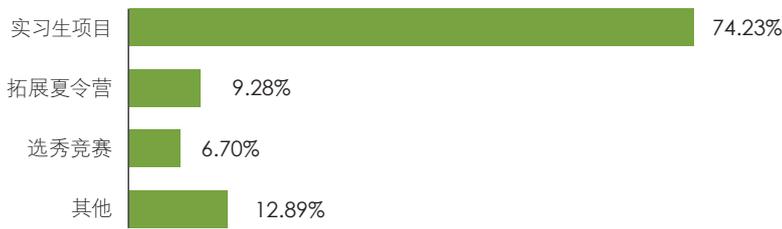
- ▶ **校园俱乐部**
 - ★ 与院校合作挑选校园精英作为俱乐部主席
 - ★ 对俱乐部主席进行一系列培训
 - ★ 授权俱乐部主席举办各项活动和赛事
 - ▶ **技术类创意挑战赛**
 - ★ 技术部门的负责人担当导师
 - ★ 亲力指导学生完成项目,挖掘学生潜力
 - ★ 优秀参赛者获取搜狐的实习 offer
 - ▶ **开放日活动**
 - ★ 面向内容编辑和媒体类岗位
 - ★ 邀请四所传媒专业领先的院校中有意愿加入搜狐集团并具有校内传播能力的学生进行企业参观
 - ★ 活动内容覆盖搜狐媒体大厦参观、新闻总监互动、攀岩墙体验和搜狐视频访谈节目的录制
- 李继任 | 招聘经理 | 北京搜狐新媒体信息技术有限公司

🔑 电信研究院固定院校合作项目:

- ▶ **校园俱乐部**
 - ★ 通过俱乐部活动向学生进行企业宣传和文化宣贯
 - ★ 通过俱乐部组织优秀学生到公司探访,参观重点实验室,并由公司的专家骨干给学生介绍电信研究院的业务内容和未来职业发展
- ▶ **实验室合作**
 - ★ 邀请高等院校特定学院的院长合作研究国家性课题
 - ★ 授权院长挑选优秀学生共同参与研究项目
 - ★ 培养和定位优秀学生
- ▶ **专向招聘会**
 - ★ 统一校园招聘之前提前组织专向招聘
 - ★ 联系软件和计算机学院院长推荐优秀学生参加
 - ★ 以最快速度精准地吸引和选拔优秀人才

杭晨捷 | 人力资源部副主任
中国电信股份有限公司上海研究院

图表20.1 提前校园招聘以及优秀毕业生吸引和储备项目 (n=194) :

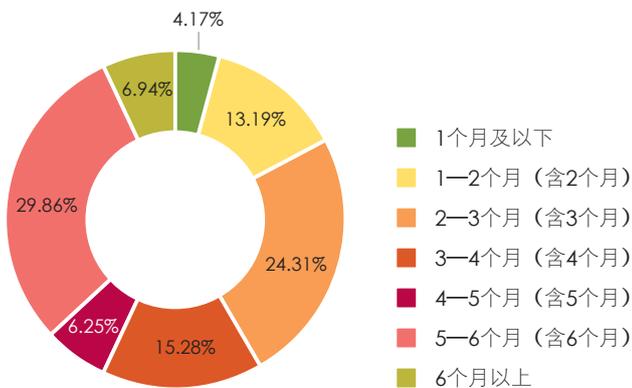


图表20.2 不同企业性质的提前校园招聘以及优秀毕业生吸引和储备项目

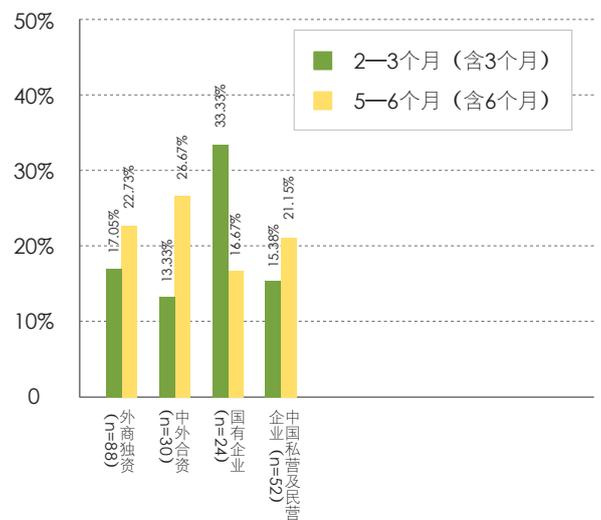


人才竞争的激烈使得企业越来越重视优秀学生的提前储备。院校合作是企业人才定位和储备的有效方式，但范围比较局限。所以，企业同时也在寻求受众面更广的优秀学生储备项目。目前，实习生项目是应用最为普遍的提前储备措施，74.23%的参调企业使用该方法提前发掘和储备优秀学生(见图表 20.1)。其中，国有企业特别重视实习生项目(见图表 20.2)。除了实习生项目以外，一些夏令营、秋令营活动和选秀竞赛类活动也开始进入企业招聘计划。私营及民营企业在这方面的已经投入了不少精力。而且，多数企业对这类项目的反馈都相当不错，这类项目未来会成为校园招聘的重要组成部分。

图表21.1 实习生项目时长 (n=144) :

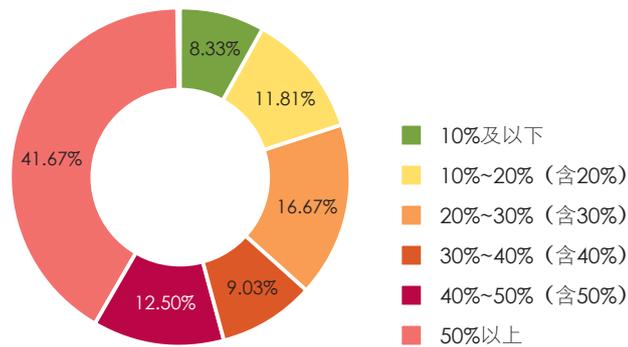


图表21.2 不同性质企业实习生项目的时长:



企业对实习生项目时长的设置倾向于两大类型，一类为3个月左右的短期实习，一类为半年左右的中长期实习(见图表 21.1)。数据显示，国有企业更倾向于3个月左右的实习周期，而其他性质的企业更倾向于6个月左右的实习周期(见图表 21.2)。

图表22.1 最近一期实习生项目中的转正率 (n=144) :

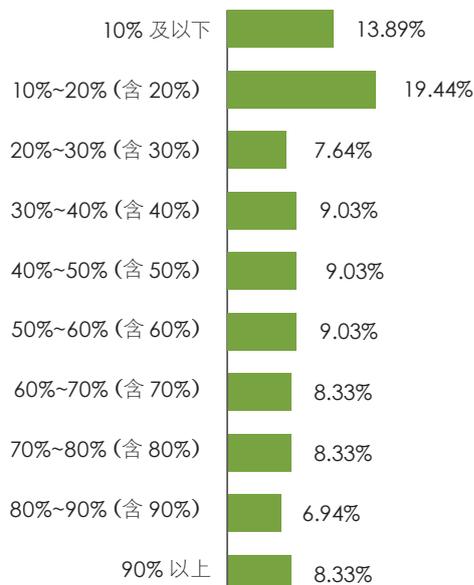


目前, 实习生项目对企业而言不仅是一种形式, 而实习生也不仅是企业的短期廉价劳动力。企业实行实习生项目的目的性越来越强, 不少企业为了提前获取优质人才和缓解招聘季压力而设置了较高的实习生转正率。其中, 41.67% 的样本企业的转正率在 50% 以上。而且, 数据显示, 转正率最高的是私营及民营企业, 国有企业实习生项目的开展度虽然是最高的, 但最终的转正率却最低。可见, 不同性质企业开展实习生项目的目的性有所差别, 民营企业更倾向于通过实习生项目来选拔和保留优秀员工 (见图表 22.1 和 22.2)。

图表22.2 不同性质企业最近一期实习生项目中的转正率:

	10%及以下	10%~20% (含20%)	20%~30% (含30%)	30%~40% (含40%)	40%~50% (含50%)	50%以上
外商独资 (n=88)	6.82%	7.95%	12.50%	4.55%	9.09%	29.55%
中外合资 (n=30)	3.33%	6.67%	16.67%	0.00%	10.00%	33.33%
国有企业 (n=24)	20.83%	12.50%	20.83%	4.17%	4.17%	25.00%
中国私营及民营企业 (n=52)	0.00%	9.62%	5.77%	15.38%	11.54%	34.62%

图表23 最近一期校园招聘总人数中通过实习生项目转正的人数比例 (n=144) :



实习生项目的重要地位不仅体现在有较高的转正率, 而且通过实习生渠道招聘到的正式员工占校园招聘总人数的比重也越来越大。参调企业中, 实习生转正人数占校园招聘总人数比例超过 50% 的企业有 40.96%。而甚至有 8.33% 的企业的比例超过 90%, 将近 100% (见图表 23)。

案例

🔑 搜狐：训练营项目

- ▶ **目标：**

使学生近距离接触搜狐，了解搜狐的业务，感受搜狐的企业文化，实现了人才吸引和口碑传播
 - ▶ **对象：**

技术研发类和营销类人才
 - ▶ **特点：**

小型管培制
 - ▶ **主要内容：**

以培训和轮岗的形式培养实习生。每一位实习生都会在多个岗位上接受培训，这使得实习生能够全面了解一个部门的业务，并且充分掌握自身优势。由于40%左右的实习生会成为正式员工，所以轮岗式的培训方式有助于他们最终岗位的选择。
 - ▶ **两大重点：**
 - ① 专业性课程教授，包括一系列技术课程、产品课程和职业生涯规划课程等。
 - ② 生活关怀，包括各项团队建设和沟通。
- 李继任 | 招聘经理 | 北京搜狐新媒体信息技术有限公司

🔑 电信研究院：实习生项目

- ▶ **特点：**

双导师制
- ▶ **主要内容：**

研究院实行的是基于课题的实习项目。每一位实习生在实习期间都会安排两名导师，一位是专业方向性导师，由实习部门的总负责人担任，另一位是专业导师，由该部门的业务骨干担任。在整个实习期间，实习生会接受两位导师的领导和培养。方向性导师主要负责统筹领导和项目指点。专业导师则负责具体业务和课题的详细指导。

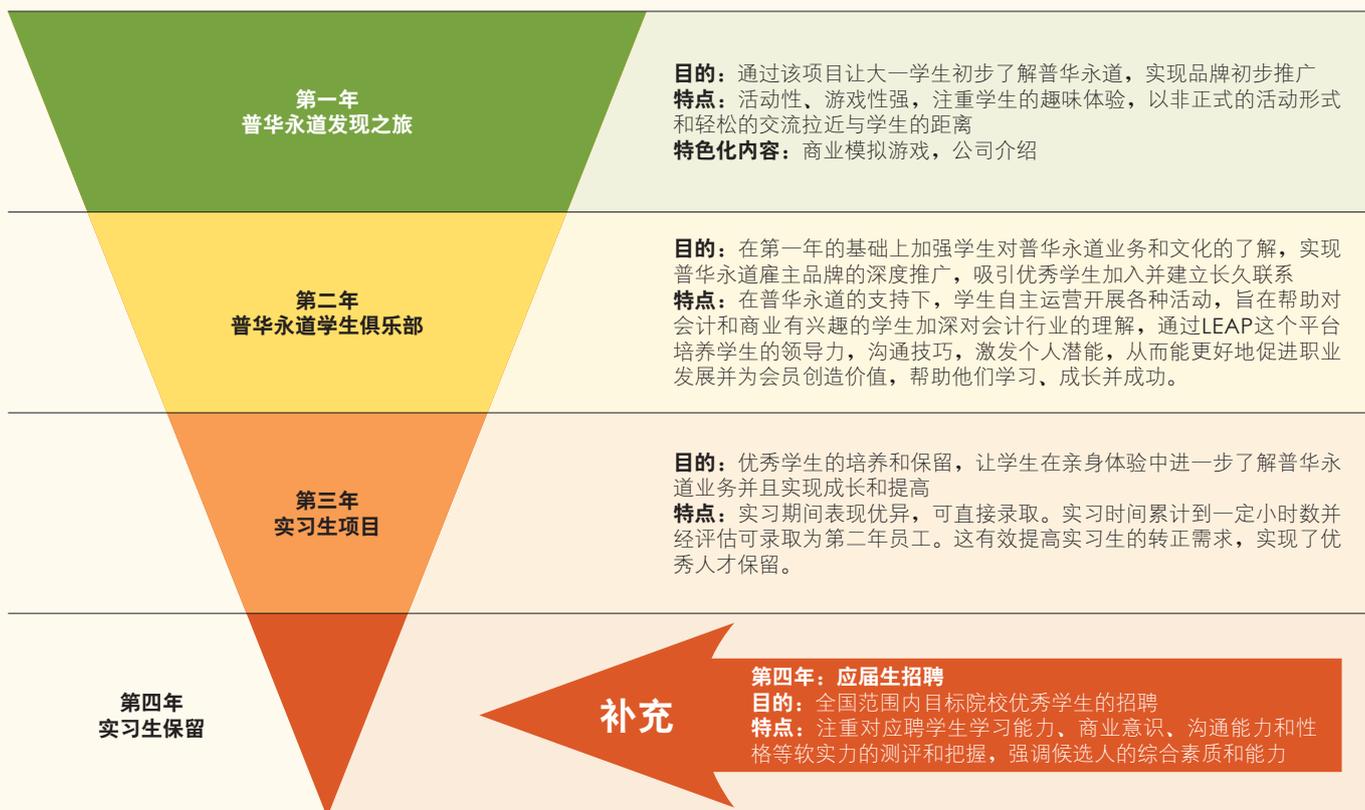
实习期的最后一周，各导师会对每位实习生进行打分，包括课题的完成质量和每位学生在实习期间的工作态度、专业能力和学习成长等综合情况。最后给与优秀实习生参与校园招聘面试的机会，并可以优先考虑录取。

杭晨捷 | 人力资源部副主任
| 中国电信股份有限公司上海研究院

案例

来自普华永道的案例

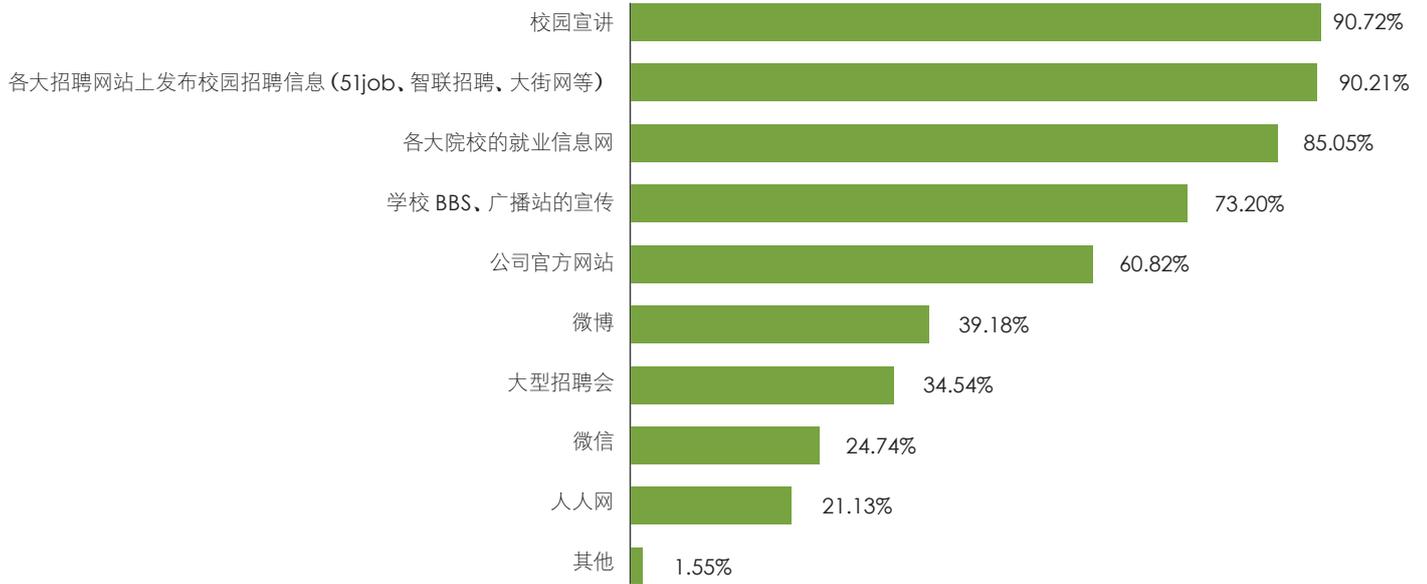
由于普华永道 90% 的合伙人都来自企业自身培养，所以在校园招聘过程中普华永道对学生的专业限制较低而综合素质要求较高。校园招聘也呈现出大范围、高标准的特点。针对这一特点，普华永道的校企合作项目全方位覆盖全国各大顶尖院校的各个年级，不同年级的学生都有专门设计的项目，每个年级的项目环环相扣且目的性逐渐加强。每个环节的参与人员都由上一环节的参与者中挑选而来。漏斗式的筛选方式有效地实现了优秀学生的逐步定位，使得普华永道实现了“广撒网”和“精收渔”。



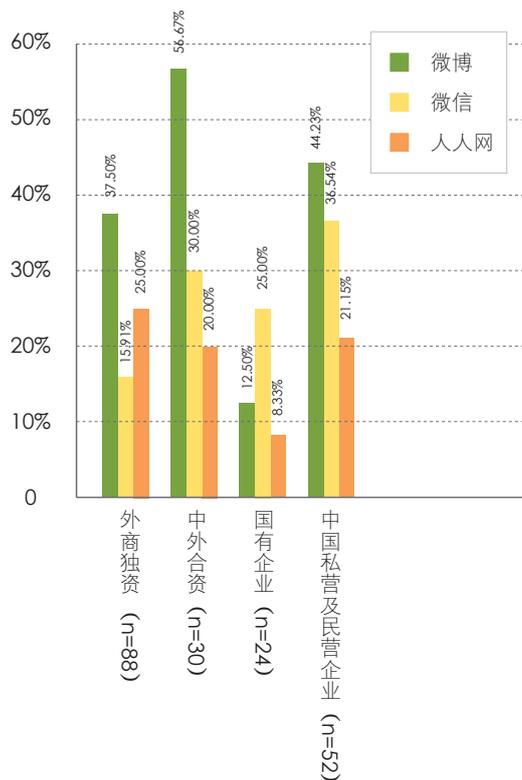
李锡铭 | 人力资源部高级经理 | 普华永道中天会计师事务所有限公司

第三部分 校园招聘流程和渠道

图表24.1 校园招聘宣传渠道 (n=194) :

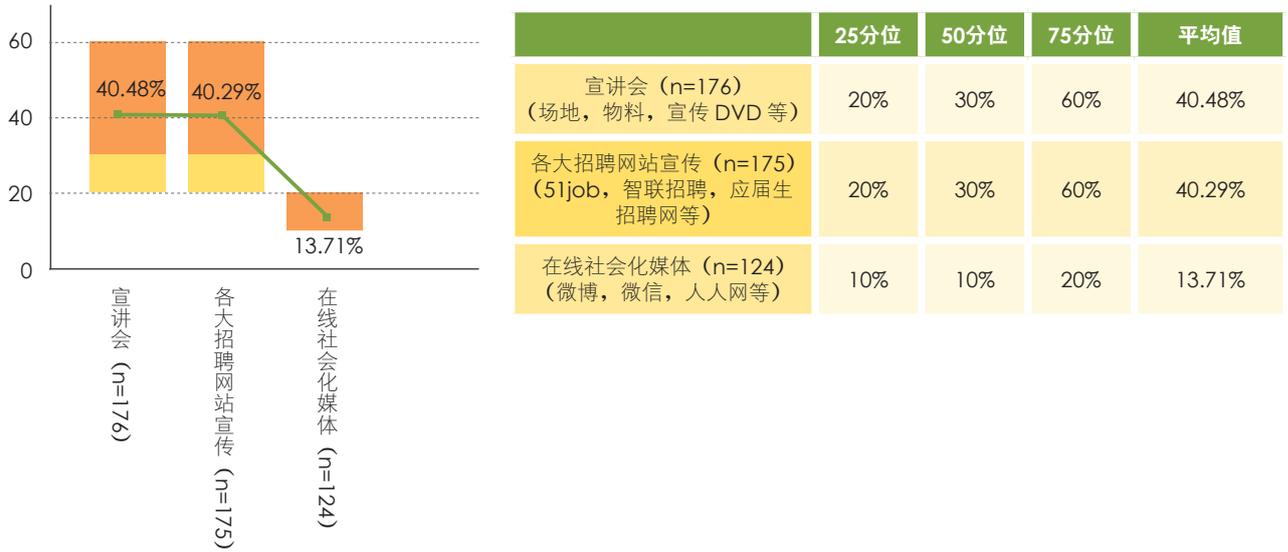


图表24.2 不同性质企业在线社会化媒体使用情况:



就校园招聘宣传渠道而言，宣讲会（90.72%）和各大院校的就业信息网（85.05%）等传统渠道依旧受到绝大多数企业的青睐。而各大招聘网站的信息发布（90.21%）也始终是企业应用非常广泛的手段。目前，一些社会化媒体的出现和发展也进一步拓宽了校园招聘的宣传渠道。微博和微信的应用已成为各大企业热议的话题。调研结果显示，已有39.18%的企业进行了微博宣传。其中部分企业通过企业官方微博发布校园招聘信息，而另一部分企业专门设立了校园招聘的官方微博，以实现更加有效的招聘信息发布和与学生之间的互动。相比微博而言，微信的应用还在探索阶段（见图表 24.1）。目前，24.74%的企业开展了微博互动，但作为一个校园招聘的宣传渠道，其必要性和有效性还有待观察。从不同性质企业的情况看，总体上合资企业和民营企业对线上社会媒体的投入较大。国有企业对社交媒体的应用较为保守（见图表 24.2）。

图表 25.1 校园招聘三大重点宣传项目支出占本年度总宣传预算的比例的分位值和平均值：

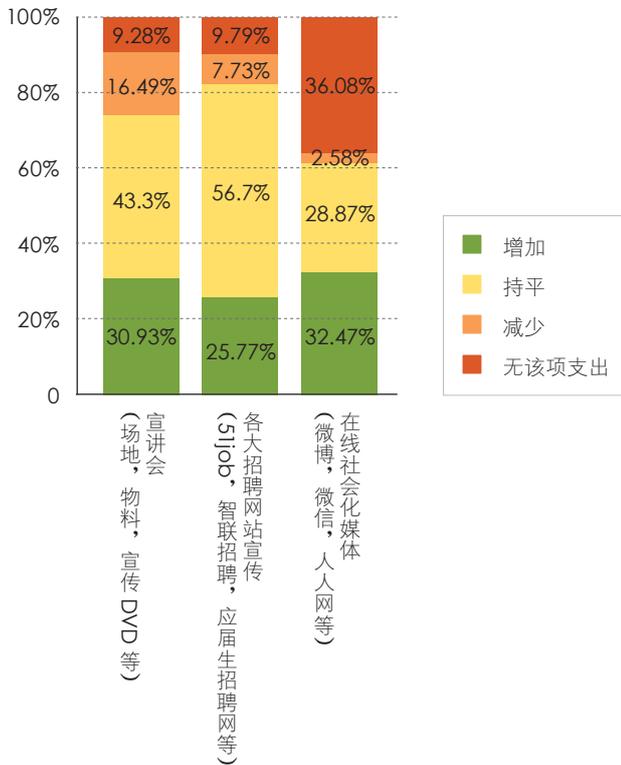


图表 25.2 校园招聘三大重点宣传项目支出占本年度总宣传预算的比例的区间分布情况：

	0%-10% (含 10%)	10%-20% (含 20%)	20%-30% (含 30%)	30%-40% (含 40%)	40%-50% (含 50%)	50%-60% (含 60%)	60%-70% (含 70%)	70%-80% (含 80%)	80%-90% (含 90%)	90%-100% (含 100%)
宣讲会 (n=176) (场地, 物料, 宣传 DVD 等)	12.29%	16.76%	25.14%	6.15%	12.85%	8.94%	5.59%	6.15%	2.23%	3.91%
各大招聘网站宣传 (n=175) (51job, 智联招聘, 应届生招聘网等)	15.20%	12.87%	22.81%	9.94%	12.87%	9.94%	2.92%	8.77%	0.58%	4.09%
在线社会化媒体 (n=124) (微博, 微信, 人人网等)	64.71%	25.21%	5.88%	0.84%	2.52%	0.84%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

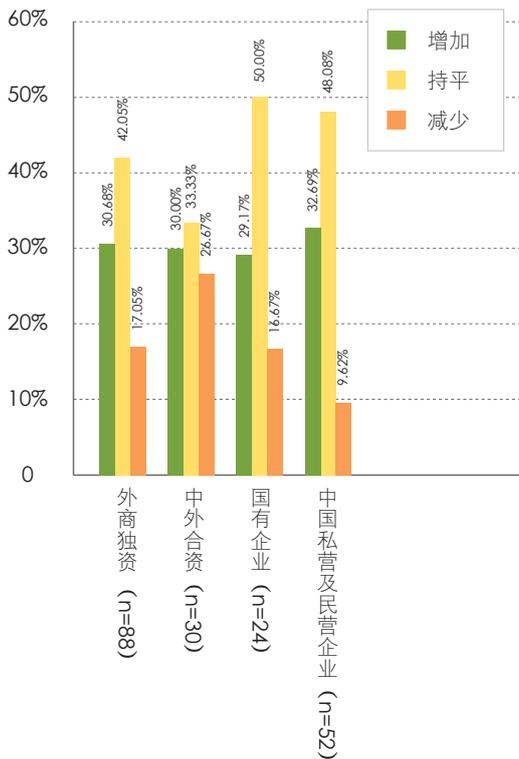
目前，宣讲会、各大招聘网站和在线社会化媒体是校园招聘的主要宣传渠道，也是各大企业的重点宣传支出项目。从调查结果可以看出，宣讲会和各大招聘网站的支出水平相对一致，平均水平都保持在 40% 左右（见图表 25.1 和 25.2）。可见，这两项是企业校园招聘宣传的投入重点。而在线社会化媒体作为近几年开始兴起的宣传方式对资金投入的要求并不高，所以这方面的预算数据较小，主要靠人力维护。对于很多企业来说在线社会化媒体宣传就是无须预算投入的宣传方式，所以越来越受到企业的青睐。但这些渠道基本上是辅助宣传渠道，其效果并没有宣讲会和招聘网站明显，同时也较难被测量。

图表 26 本年度校园招聘重点宣传项目支出占总宣传预算的比例与去年相比的变动情况 (n=194) :

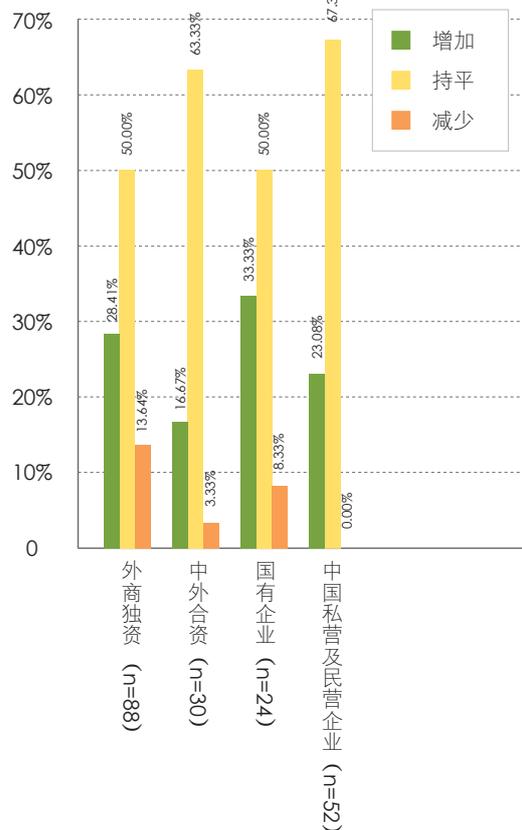


随着网络化时代的不断发展, 校园招聘的线上线下宣传比重也在不断发生着变化。数据显示, 今年三大宣传项目的支出都有所增加。其中, 作为近几年的新兴渠道, 在线社会化媒体的增幅是最多的。而大部分企业对各大招聘网站宣传的支出与去年保持一致。四分之一的企业增加了这方面的投入。宣讲会作为传统的校园招聘渠道是企业使用最多的, 但是今年宣讲会投入的缩减也是最显著的, 因为各大招聘网站和新兴渠道的应用在一定程度上缓解了招聘宣传和简历收集的压力, 也一定程度上帮助企业节约了宣讲会的支出 (见图表 26)。

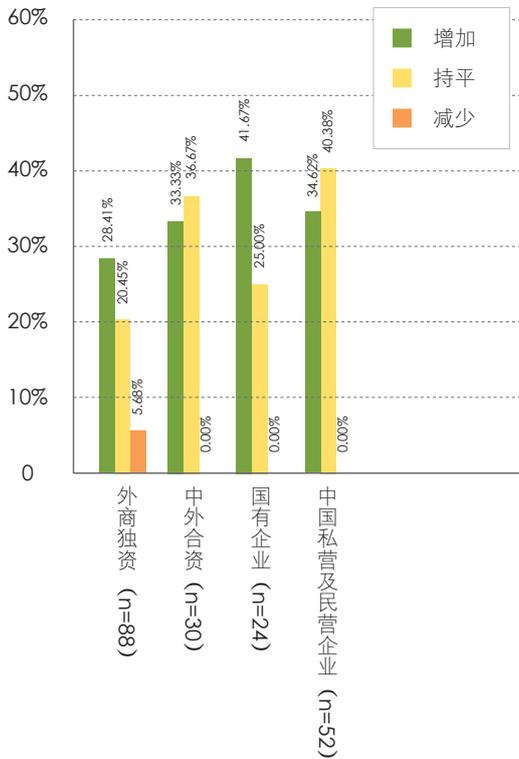
图表 27.1 不同性质企业本年度宣讲会 (场地, 物料, 宣传DVD等) 支出占总宣传预算的比例与去年相比的变动情况:



图表 27.2 不同性质企业本年度各大招聘网站宣传 (51job, 智联招聘, 应届生招聘网等) 支出占总宣传预算的比例与去年相比的变动情况:

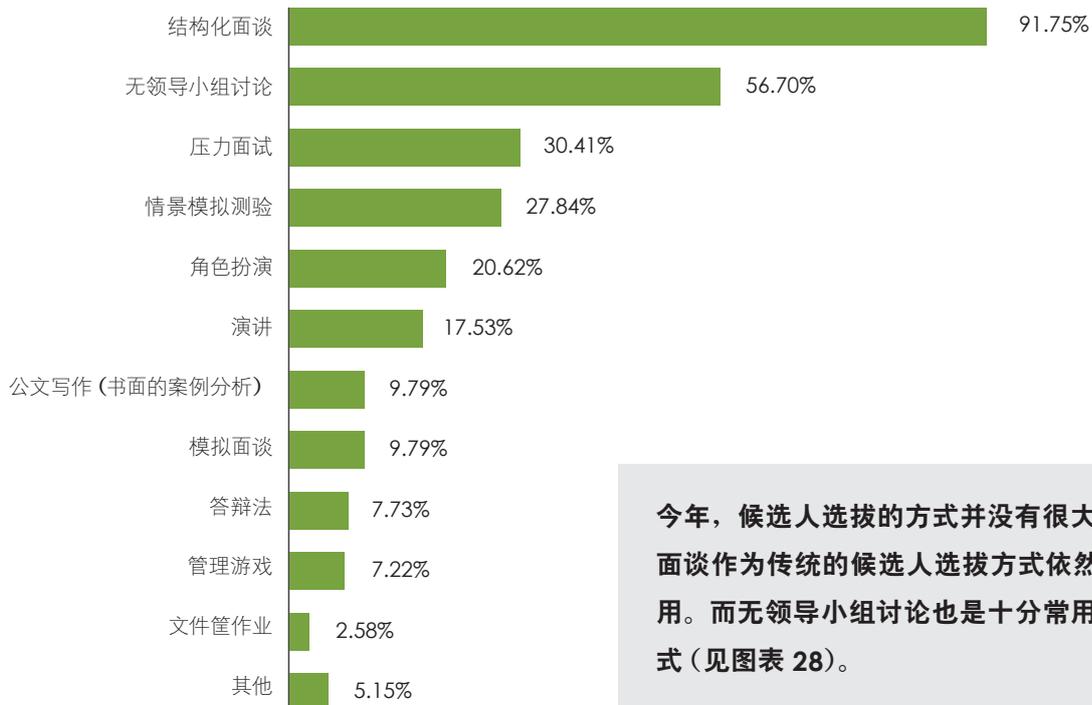


图表27.3 不同性质企业本年度在线社会化媒体(微博, 微信, 人人网等)支出占总宣传预算的比例与去年相比的变动情况:



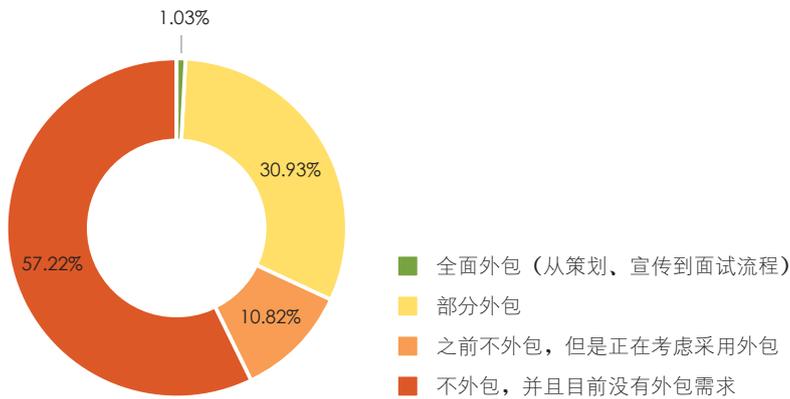
将不同性质企业的各项宣传支出进行对比可以发现, 民营企业在宣讲会的支出方面有明显的增加(见图表 27.1)。国有企业在招聘网站宣传和在线社会化媒体方面的支出增幅最为显著(见图表 27.2)。总体而言, 外商独资和中外合资企业今年在三大宣传渠道上的整体增幅较小。

图表28 候选人选拔的常用方式 (n=194):



今年, 候选人选拔的方式并没有很大变化。结构化面谈作为传统的候选人选拔方式依然得到了广泛应用。而无领导小组讨论也是十分常用的人员选拔方式(见图表 28)。

图表29.1 校园招聘中招聘流程外包的使用情况 (n=194) :

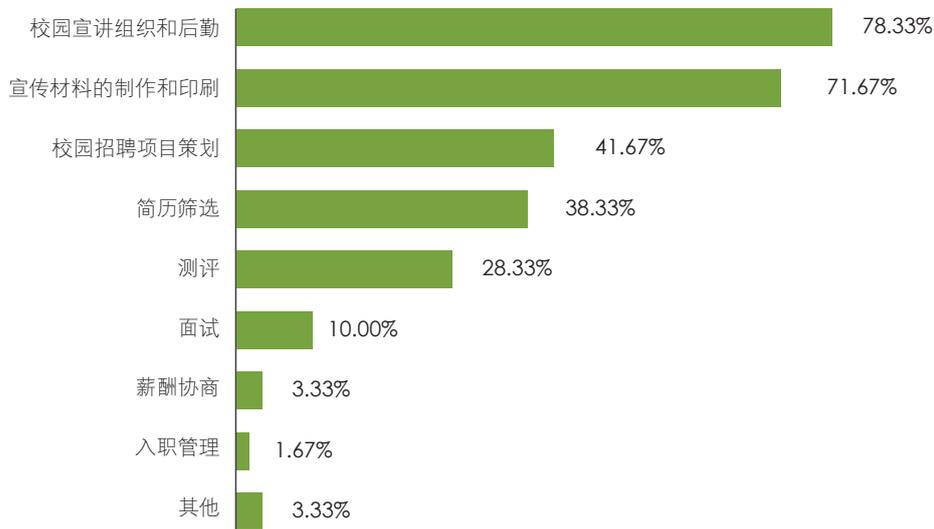


图表29.2 不同性质企业校园招聘中招聘流程外包的使用情况:

	全面外包 (从策划、宣传到面试流程)	部分外包	之前不外包, 但是正在考虑采用外包	不外包, 并且目前没有外包需求
外商独资 (n=88)	0.00%	34.09%	6.82%	59.09%
中外合资 (n=30)	3.33%	20.00%	20.00%	56.67%
国有企业 (n=24)	0.00%	45.83%	4.17%	50.00%
中国私营及民营企业 (n=52)	1.92%	25.00%	15.38%	57.69%

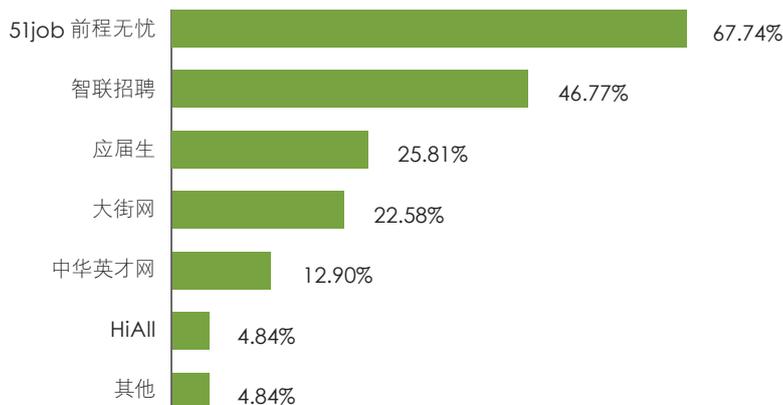
招聘的集中化和招聘规模的扩大促进了招聘流程外包的产生和发展。对部分企业而言,校园招聘作为周期较短、规模较大和相对集中的招聘形式很适合将一些流程进行外包,借助供应商的力量来实现招聘流程的优化和效率的提升。调研结果显示,三成左右的企业实行了招聘流程外包,其中 1.03% 的参调企业实现了全面流程外包。同时,有 10.82% 的参调企业正在考虑采用外包(见图表 29.1)。可见,招聘流程外包的需求在不断增长。当然,依然有一半以上的企业表示没有外包需求,主要因为招聘规模不大并且企业有自己固定的招聘团队。招聘流程外包给供应商或者企业自身招聘团队负责都各有其优点。外包可以提高短期内的招聘效率,并且简化内部招聘人员结构和优化他们的工作内容。而内部人员更加了解企业情况,能够更有效地找到匹配的候选人。所以,是否进行流程外包,如何确定具体外包内容则需要企业结合自身情况和招聘目的进行权衡和选择。本次调研结果中我们发现,国有企业中,实行招聘流程外包的比率最高,45.83% 的参调国有企业实现了部分外包。而中外合资企业和民营企业的潜在外包需求是最明显的(见图表 29.2)。

图表30 校园招聘流程中外包的环节 (n=60) :



对于绝大多数企业而言，外包内容以一些后勤类和事务类的工作为主，包括一些宣讲会场地安排和材料准备等工作。当然像简历筛选和综合类测评等供应商的优势项目也是合作重点。薪酬协商和入职管理等招聘后期的流程也有企业进行了外包，但绝大多数企业还是自己在把握这些环节（见图表 30）。

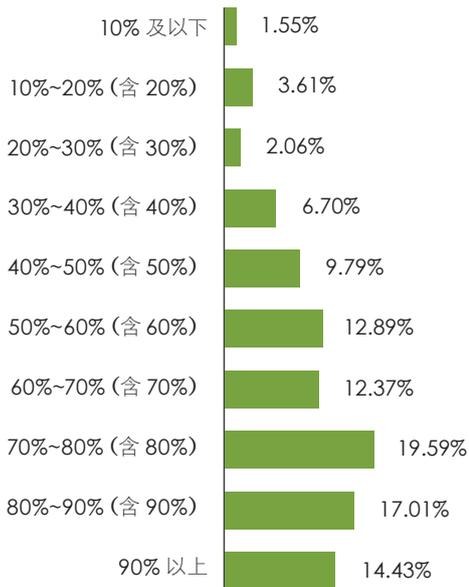
图表31 简历收集和筛选阶段合作的网站 (n=62) :



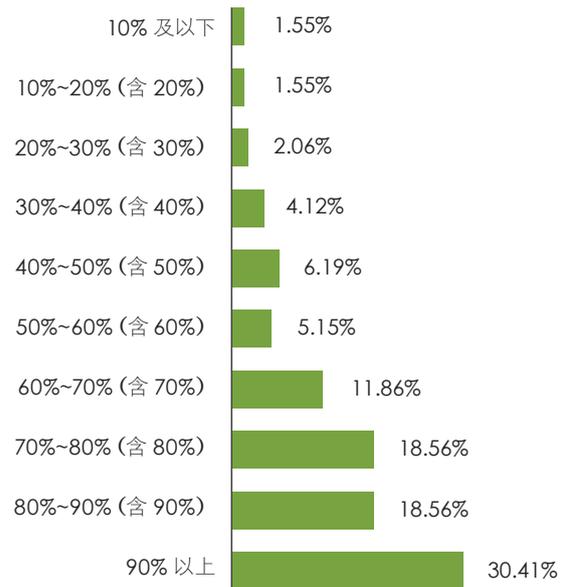
目前，企业与招聘网站的合作越来越紧密，而且各大网站都有自己的特色。调查结果显示，前程无忧是各大企业合作最多的招聘网站，智联招聘其次（见图表 31）。

第四部分 签约人员的保留和发展

图表32 上一期校园招聘中应届生的offer接受率 (n=194) :

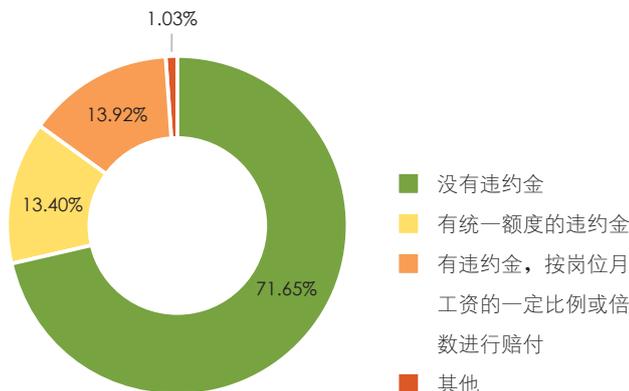


图表33 上一期校园招聘中应届生的实际到岗率 (n=194) :



应届生的签约问题一直都是企业所关心的，签约率也在一定程度上反映了校园招聘的质量。从本次调研的情况来看，一半以上参调企业的签约率在70%以上。总体签约情况良好，但也有部分企业的签约率低至20%以下（见图表32）。而就实际到岗率而言，将近一半企业签约员工的实际到岗率在80%以上，可见大部分企业的签约员工保留工作做得还不错。但也有15.47%的企业签约员工的到岗率不足50%（见图表33），他们在加强员工保留力度方面还有待提高。

图表34.1 违约金设置情况 (n=194) :



图表34.2 设置统一额度违约金企业的具体违约金额度分位值和平均值情况 (单位: 元) (n=26) :

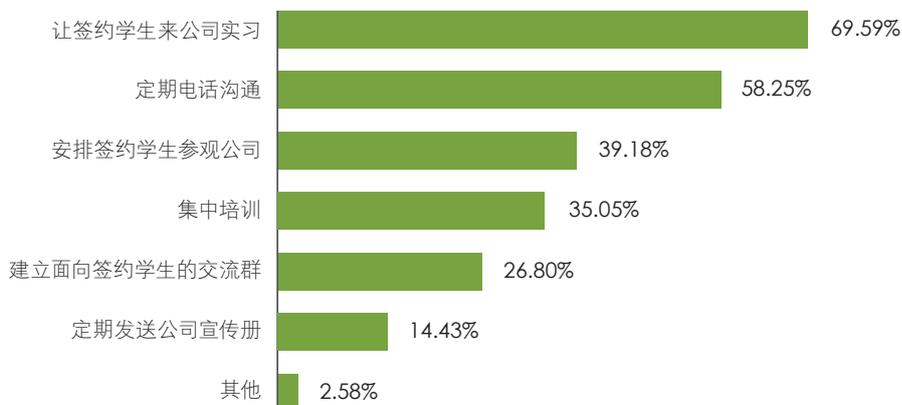
	25分位	50分位	75分位	平均值
违约金数额	3000	3000	5000	4442

违约金的设立是为了对签约学生的违约行为产生一定的约束。然而, 随着学生自我追求意识的增强, 违约金的约束力不断减弱。调研数据表明, 七成以上企业不设违约金 (见图表 34.1)。而 13.40% 的企业设置统一额度的违约金, 具体金额见图表 34.2。同时, 有 13.92% 的企业按月工资的一定比例进行违约金的设置, 其中 90% 以上企业的违约金为该岗位的一个月工资数额。从不同性质企业的角度看, 七成以上的外商独资和民营企业不设违约金, 而中外合资企业对违约金的要求相比其他类型企业较严格 (见图表 34.3)。

图表34.3 不同性质企业的违约金设置情况:

企业性质	没有违约金	有统一额度的违约金	按岗位月工资的一定比例或倍数进行赔付	其他
外商独资 (n=88)	78.41%	5.68%	14.77%	1.14%
中外合资 (n=30)	56.67%	23.33%	20.00%	0.00%
国有企业 (n=24)	62.50%	29.17%	8.33%	0.00%
中国私营及民营企业 (n=52)	73.08%	13.46%	11.54%	1.92%

图表35 签约员工保留方法 (n=194) :



从之前签约学生入职率的情况可以看出, 签约员工的保留是十分迫切的问题。目前, 签约员工的保留主要集中在三个方向, 即增加业务了解、增进新员工沟通和增强人文关怀。其中, 增加业务了解是绝大多数企业的重点保留方法, 比如让签约学生来公司实习 (69.59%)、安排签约学生参观公司 (39.18%) 以及集中培训 (35.05%) 等。增加人文关怀也是一大保留手段, 如定期电话沟通 (58.25%) 等。而且人文关怀也是成本最低、最灵活的情感维系方式 (见图表 35)。

来自普华永道的案例

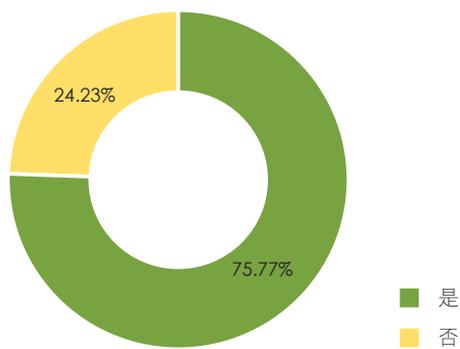
普华永道的第一轮 offer 发放时间在 11 月底，与学生正式入职时间相隔大半年，所以这期间的人员保留对普华永道而言十分重要。

作为全球领先的会计师事务所，普华永道对学生入职前的一些专业培训是必不可少的。除此之外，从签约人员保留的角度上，普华永道还有两大侧重：

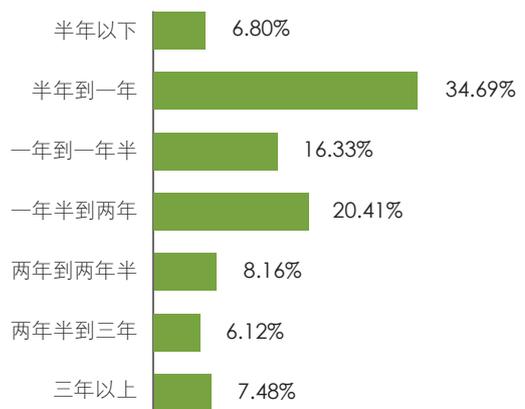
- ① 增强归属感。从学生接受 offer 的那一刻开始，普华永道就将所有签约学生当成自己的家庭成员。公司会邀请他们参加公司组织的包括聚会、体育比赛、培训等集体活动，增加他们与内部员工接触的机会，让他们从不断的沟通中快速了解行业和企业情况，熟悉内部人员，尽快融入集体。
- ① 实现价值认同。每年，普华永道都会邀请签约学生参与一些社会公益活动，比如海滩捡垃圾、慈善跑等。这些活动有助于培养学生的责任感，树立正确的价值观，让他们了解普华永道在价值层面上可以给他们带来的成长和收获，实现学生对普华永道的文化认同和价值认同。

李锡铭 | 人力资源部高级经理 | 普华永道中天会计师事务所有限公司

图表36 应届毕业生发展计划制定情况 (n=194)：



图表37 应届毕业生具体发展计划的初步时长 (n=147)：

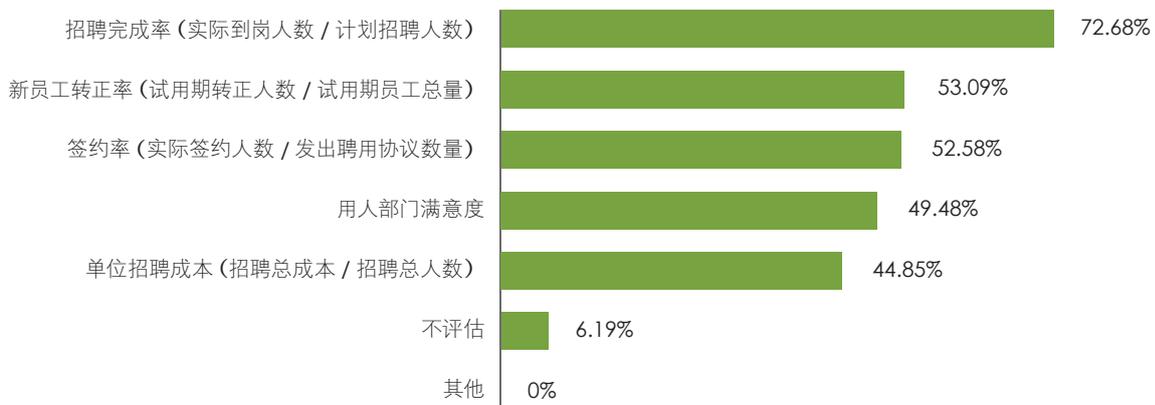


为了更好地吸引和保留应届毕业生，目前很多企业（75.77%）都会为应届毕业生制定发展计划。其中，绝大多数企业的计划周期为半年到两年之间（71.43%），超过两年的比较少（21.76%）。详细数据见图表 36 和 37。



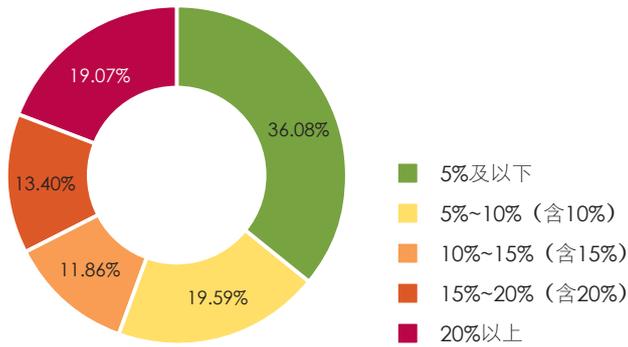
第五部分 招聘效果的评估

图表38 招聘效果的评估依据 (n=194) :



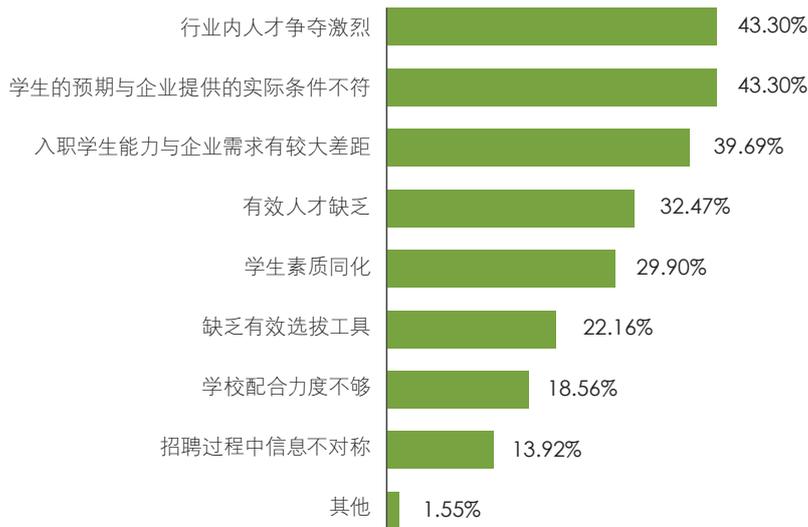
招聘效果的评估是下一年调整招聘计划的重要借鉴因素。目前，绝大多数企业将招聘完成率视为最能反映招聘效果的因素。其次，新员工转正率和签约率也能有效反映招聘质量，为下一年的招聘计划提供有效借鉴（见图表38）。

图表39 上一批校园招聘员工一年内的流失率 (n=194) :



本次调研对各企业上一批校园招聘员工一年内的离职率进行了统计,绝大多数的企业的流失率控制在 5% 以下,说明校园招聘和后期培养的效果总体令人满意(见图表 39)。当然也有 19.07% 的企业有超过 20% 的离职率,这类企业更需要有效地调整自己的招聘计划以及员工培养方式。

图表40 开展校园招聘工作的难点 (n=194) :



就校园招聘的难点而言,行业内人才争夺激烈(43.30%)和学生预期与企业提供条件的不符(43.30%)是目前绝大多数企业面临的问题。当然,入职学生能力与企业需求的差距(39.69%)也是目前非常现实的问题(见图表 40)。或许,未来各大企业的校园招聘应继续向前端延伸。企业需要通过与院校的进一步合作实现学生的在校培养,以确保学生对企业有正确的认识并具备足够的任职能力。

我们的建议

1 挖掘企业优势，展现真实雇主品牌

在校园招聘中，雇主品牌已成为提高企业竞争力的一大因素。所以，企业应该重视雇主品牌的作用，充分挖掘自身亮点。针对雇主品牌的建立，HR的工作并非“创造”企业优势，而是“挖掘”和“展现”企业优势。每个公司都应当准确定位自己，找准自身优势，并将其提炼成自己的雇主品牌，通过最合适的途径和手段进行宣传。

2 企业内部品牌建设应先行于外部品牌建设

目前，绝大多数企业都专注于雇主品牌的对外推广，而往往忽略了内部推广。在社会化媒体丰富和口碑效应明显的当下，内部员工对公司的认知和评价会极大地影响外部人员对公司的认知。如果内部员工对公司的品牌认同度低，则会成为公司招收外部人员的很大阻力。所以，企业在进行大规模对外品牌建设和推广的同时，必须确保内部已形成绝对的品牌认同感，否则，通过大成本的品牌推广活动吸引而来的员工进了公司后也终将会离开。

3 以坦诚的态度与求职者沟通

招聘人员并非业务人员，“销售”岗位并不是终极目标，“匹配”才是人员招聘的终极目标。要做好校园招聘，必须为每一位前来求职的学生考虑，向学生展现公司最真实的一面，并且真实地告诉学生在这个岗位和公司会有的机遇和发展。招聘人员应该以坦诚和关怀的态度与学生沟通，并且尊重每一位学生的选择。公司应该始终相信，在了解真实情况后选择该公司的学生才能成为真正愿意为公司付出，与公司共同奋斗的优秀员工。

4 选择合适的校园招聘启动时间和招聘周期

校园招聘的启动时间不宜太早。虽然早启动可以早于其他企业获取优秀人才，但由于学生缺乏企业与企业之间的横向比较，就业准备不足，很容易造成后期的违约现象，为企业的招聘工作带来严重的负面影响。同时，校园招聘的周期不宜过长。过长的招聘周期会加剧候选人心中的不确定性，容易造成优秀人才的流失。

5 重视与院校的长期合作

要实现成功的校园招聘，前期的铺垫工作非常重要。一些院校合作项目的实施可以促进雇主品牌的推广和招聘渠道的拓展，为秋季招聘带来了便利。所以，企业要重视与院校的长期合作，从合作中了解学生求职需求，同时让学生进一步了解公司的具体情况，实现有效的双向选择。

6 注重宣传渠道的有效性

Y一代员工乐于追求新鲜事物，所以企业为了迎合他们的特性，不断在宣传渠道方面追求创新。微博微信等新兴的宣传渠道陆续受到企业的追捧。然而，在信息渠道过盛的今天，这类信息渠道的应用是否能够获得足够大的投资回报率还有待考察。对于任何一个企业而言，无论宣传渠道新颖或是传统，只要有明显的宣传效果则证明该渠道有效。所以，很多企业没有必要探索过于另类的宣传渠道和招聘渠道，有效性才是关键。

7 优化学生的求职体验

如今，绝大多数企业宣传渠道和招聘手段的相似度极高。对于应届学生而言，很多企业的综合吸引力都没有太大差距。所以，目标学生的求职体验成为了很多企业可以进行改善和实行差异化的地方。企业在学生求职过程中提供的每一项服务都可以从侧面反映一个企业的品牌和文化，会带给求职学生十分直观的感受。企业在学生求职过程中应该尽可能地体现出专业性并且展现自己对求职者的关怀。只有这样，才能在激烈的竞争中吸引和保留优秀的求职者，并且形成良好的口碑效应。整个校园招聘的过程本身就是一个十分高效的雇主品牌传播过程。

8 业务引导和人文关怀并重以实现签约人员保留

签约学生入职率的逐年下降成为不少企业的困扰。目前，由于大部分企业取消了违约金，签约学生的保留更加需要依靠一些“软操作”。从大部分企业的保留措施和效果总结可知，成功的人员保留需要满足两大条件，一则需要对学生有业务上的提前引导，如实习项目、集中培训等，二则需要给予学生足够的人文关怀，如定期电话沟通和邀请学生参与公司各项活动等。提前业务引导可以让学生及时了解公司业务状况和自身工作内容，帮助他们提前适应工作环境并且减少正式入职后的压力。而人文关怀有助于学生找到企业归属感，尽快融入团队。两者结合可以有效提高签约学生的忠诚度，减少违约率。

9 为应届生制定切实可行的培养和发展计划

任何求职者在择业的过程中都十分重视自身的发展机会。尤其对于应届生而言，他们刚刚进入社会，各项技能还不具备，所以十分重视企业对自身的培养。因此，完善的培养计划可以提高企业对应届生的吸引力。目前管理培训生成为一种新兴趋势被很多毕业生追捧就是基于这个原因。然而，对于不少企业而言，管理培训生招聘成为了吸引应届生的一大手段，但其实质内容远低于学生的预期，最终导致人员的流失。所以，企业应该重视对应届毕业生的培养，用实际行动帮助学生成长，从而实现优秀毕业生的有效地吸引和保留。

院校合作篇



希尔顿全球

秦智强 | 大中华区及蒙古校园招聘总监 | 希尔顿全球

+ 校园招聘概况

希尔顿全球作为国际领先的酒店集团，每年都有稳定的人才输入。希尔顿全球大中华区及蒙古的校园招聘分为两大类岗位，一类为基础岗位实习生招聘，一类为管理培训生岗位招聘。2013年，希尔顿全球将从全国招聘基础岗位实习生 2000 到 3000 人以及管理培训生 100 人左右。

针对管理培训生，希尔顿全球以常规化的全国统一招聘为主。而针对基础岗位实习生招聘，希尔顿全球则更专注于大范围的院校合作，旨在进一步实现人才的有效吸引和深度挖掘。

+ 希尔顿班

希尔顿全球的合作对象全方位覆盖各类院校。从综合水平领先的知名本科院校到专业性极强的高等专科院校都有希尔顿全球的战略合作对象。合作的主要形式为希尔顿冠名班。企业力求通过其冠名班覆盖下的各项校企合作项目培养优秀学生，吸引杰出候选人。

冠名班是希尔顿全球与各大院校进行战略合作的最主要形式。该班不涉及任何奖学金和赞助，是和院校的全面教学结合实践合作。冠名班以虚

拟班的形式存在，不打破原有的分班规则，班中的学生都由严格的筛选和面试确定，都是来自同一学校不同班级的精英，班级规模根据学校具体情况而定。在冠名班的统一安排下，课程涵盖客座导师讲座、师资力量互换、学生实习和酒店参观等项目的设置。而这些课程、客座导师讲座和实习等项目都设有一定的学分，以专业化的形式进行学生培养。具体的合作内容如下：

1 教师入企

教师入企是希尔顿全球院校合作项目中极具特色的部分。为了提高合作院校教学内容的实践性和真实性，并且全面优化教师的教学水品和质量，希尔顿全球为战略合作院校提供了优秀教师入职酒店工作的机会。工作周期大致为一个季度到半年。工作的内容根据岗位而定，与希尔顿全球的正式员工相同，工作期满则回到学校继续正常教学。

2 客座导师讲座

客座导师讲座是希尔顿冠名班下的重点常规项目。导师全部由希尔顿全球内部总监级及以上的高级管理人员担任。不同讲师所授课程内容各具特色。实操类课程有助于学生了解某

项工作的具体内容及操作要领。职业发展类讲座则帮助学生更好地了解未来发展前景和规划人生方向。客座导师讲座帮助学生在真正迈入酒店之前就全面了解希尔顿全球的方方面面，为他们将来在酒店的工作埋下了非常好的铺垫。

3 全职实习

在一定时间的理论课程“武装准备”之后，迎来的即为 10-15 个月的全职实习“战役”。学生会进入酒店，以一名全职实习生的身份正式开始实习工作。在这期间，实习生的工作内容、培训和考核都按照正常员工的标准，实现无差异管理。同时，实习阶段的各项考核都涉及一定学分，对学生的绩效表现起到了较好的激励作用。在实习阶段结束后，酒店会进行统一面试，录取优秀学生加入希尔顿全球。

在一系列院校合作项目的帮助下，希尔顿全球很好地实现了品牌传播和候选人吸引。每期冠名班内都有大部分同学最终加入希尔顿全球，该形式有效地实现了招聘成本节约和质量提升。

+ 院校合作成功因素

1 品牌建设和文化灌输到位

完善的培养计划和良好的职业发展前景使希尔顿全球在各大院校和学生中有着极好的雇主品牌形象。加之希尔顿全球在与院校合作过程中文化灌输到位，使学生对酒店的了解更加全面和具体，并有助于学生更好地融入希尔顿全球。

② 企业管理层鼎力支持

希尔顿全球在校企合作过程中并无特别赞助，但在人力资本的投入上却得到了希尔顿全球管理层的鼎力支

持。客座讲座导师们的安排，学生实习期间具体的指导和培训，以及合作院校教师在酒店任职时的企业培训，都由希尔顿全球的中高层管理者负责。这一系列举措体现了希尔顿全球对院校合作的重视，也使合作院校受益良多，有利于实现双赢的结果。

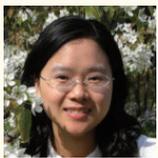
➕ 受访者的建议和观点：

① 固定院校合作是一种趋势，它可以节约招聘成本，提高招聘质量。具体院校的选择可以从目前公司内部员

工架构情况分析，充分了解生源情况，选择最优合作伙伴。

② 校园招聘能否成功的重要元素之一是企业高管层的支持力度。引导高管认识校园招聘的重要性是做好校园招聘的必要工作。企业人力资源部作为专家型顾问可以通过各种实际数据帮助高层了解基层员工培养的重要性，从而使他们明确校园招聘的重要战略意义，并能大力支持校招工作，最终实现校园招聘的成功。

招聘流程外包篇



新奥能源控股有限公司

刘亚平 | 人力资源部副主任 | 新奥能源控股有限公司

➕ 校园招聘概况

新奥集团旗下有7个产业集团，全方位覆盖能源和文化旅游类产业，业务多样性强。新奥集团在全国范围内有3万多员工，每年都有较大的人员需求量，而校园招聘是新奥极为重视的招聘渠道。每年校园招聘人数都在500到600人左右，面向学生的专业差异性非常大。

2009年以前，新奥的校园招聘

都是由集团总部统一负责。而随着雇主品牌在招聘中的地位不断加重，渠道拓展不足导致企业自身招聘的难度开始加大。加之招聘人员一直进行着大量重复的事务性工作，一定程度上限制了职业发展。2009年起，新奥开始与第三方进行全方位合作。

➕ 合作目的：

① 借助第三方的各项渠道优势促进企业雇主品牌的传播和推广。

② 减少招聘人员的事务性工作，使他们能够更专注于高附加值的工作内容，实现招聘人员结构优化和能力提升。

➕ 合作模式：

新奥有专门的招聘小组负责供应商合作。合作内容主要为校园招聘项目策划、校园招聘宣传、简历筛选、笔试面试的场地准备以及其他辅助性工作。而招聘部门同事则将工作重点转向更具战略性和技术性的工作。如

前期的招聘需求分析和战略制定、中期的笔试面试内容设计和执行以及后期的薪酬谈判和录用等。总的来说，新奥在确保招聘内容控制权的基础上最大化运用了供应商的渠道优势，提高了校园招聘的效率和质量。

✦ 具体合作内容：

① 供应商选择

在供应商的选择阶段，公司的品牌、财务、法务部门的同事都会参与其中，公司会从供应商规模、覆盖城市范围、校园招聘经验以及社会口碑等方面综合考察供应商的行业水平。同时，公司也会重点考察各供应商提交的方案是否与市场大环境以及公司招聘计划匹配。然后挑选出与公司需求最相符的供应商。

② 供应商管理

供应商的加入意味着招聘人员的工作重点从之前的招聘流程执行转移到供应商管理。由于新奥招聘的岗位类型较多，且目标人群较分散，这一定程度上也增加了供应商的工作难度。为了提高供应商工作效率和质量，新奥集团招聘人员每年都会梳理招聘流程，制定详细的招聘计划，将每一项具体任务细分到各个时间节点上，并且在不同阶段都有固定联系人，与供应商实现有效协商，确保供应商提供的服务能够满足企业在每一个时间节点上的需要。

校园宣讲会开始前，公司负责人会紧密联系第三方，确保其在宣讲场地选择、海报和易拉宝制作、网络平台发布等方面的工作进度与公司计划同步。同时，公司招聘负责人也会联

系该院校的老师和学生，了解线上线下的宣传是否到位。比如海报是否张贴、学校就业网和 BBS 等是否发布新奥校园招聘信息。公司会从第三方服务所呈现的结果来评估具体环节中是否服务到位。从而及时要求其改进。

在笔试和面试等环节中，第三方主要负责场地准备等后勤工作，考官均为公司内部人员，所以，就该环节而言，新奥集团的招聘人员能够在现场与第三方进行面对面沟通。及时提出建议并进行有效调整。

③ 供应商评估

每年，新奥集团会自行设计问卷向各院校学生进行调研。从调研的反馈情况来评估第三方线上线下的宣传是否可靠和有效。比如宣讲会的到场率、校园招聘的签约率、签约学生的来源和雇主品牌影响力等。这都可以反映出第三方工作的效果。同时，调研数据也可以让企业更了解学生的关注点，比如学生关注的信息渠道、学生就业的侧重点、学生对将来的职业目标等。而这些反馈信息会运用到下一年的校园招聘方案设计和供应商选择中，以实现招聘效果最优。

✦ 招聘流程外包成功因素

① 明确外包目标

要实现外包项目成功，首先要了解公司自身的外包目标。对于校园招聘经验不足的公司，使用外包主要是为了积累校园招聘经验。那么这些企业可以更多的授权给第三方，让他们有更多的计划制定权力来把握整个流程，而企业的招聘负责人也应当参与

到整个流程中，学习第三方的一些校园招聘手段。对于招聘较为成熟的公司而言，外包可以借助第三方渠道更好地实现品牌影响力，减少招聘人员的基础性工作，使他们可以关注更有价值的工作。而此过程中，校园招聘计划和流程由公司本身掌控，第三方仅利用自身渠道优势和与院校合作的关系进行一些宣传和后勤工作。

② 明确 HR 在外包过程中的角色

在外包项目中，公司内部 HR 必须明确自身角色，了解自身和第三方职责。就新奥集团而言，HR 在外包过程中担任统筹掌控的角色，招聘计划的制定和招聘流程的明确规划都由公司招聘负责人决定。明确的流程和职责划分可以更好的帮助公司招聘人员进行供应商的过程管理，实现合作优化和招聘效果优化。

招聘理念篇



微软（中国）有限公司

吴飞 | 大华区校园招聘负责人 | 微软（中国）有限公司

自进入中国以来，为了实现持续创新和发展，微软不断地吸收国内新鲜血液并努力进行业务拓展和人才培养。校园招聘作为人才获取的一大手段每年都为微软输入大量高素质人才，成为其招聘渠道的核心力量。微软的校园招聘之所以如此成功，并不是因为各个环节中的巨大创新，准确的说，靠的是各个环节中的聘人哲学。作为 IT 界的领头羊，微软一直致力于为全球用户创造新的机遇、价值和体验。而开展校园招聘这十几年来，微软也一直致力于为所有求职应届生带来最好的机遇、价值和体验。

➤ 渠道有效性比渠道创新性更有价值

在大数据时代，很多企业都在探索如何以更加创新的形式进行校园招聘宣传渠道的拓展。微博、微信成为不少企业的新宠。而像微软这种走在信息化前沿的企业，却始终坚持传统渠道为主。因为微软始终认为，渠道的有效性比渠道的创新性更具有现实意义。

在信息化不断发展的今天，对于求职学生而言，招聘信息铺天盖地，并不存在信息不足的问题。而企业要思考的是如何让学生第一时间获得最

真实的招聘信息，与院校进行合作无疑是最优的选择。微软每年都通过一些校企合作项目和宣讲会等活动让学生走进微软、了解微软。当然，对于微软而言，每年的院校合作都要保持较高的一致性，这样有助于学生对微软校园招聘的了解不断深入，也可以积累更多的渠道资源。像微信和人人网等较新的信息渠道可以触及到一定学生，但这些渠道的必要性还有待考察。创新本身并不是一种目的，任何形式的创新是实现目的的一种手段。

比如，今年由于“一个微软”的变革，微软的部门和产品都发生了变化，招聘的范围也进一步扩大。为了让更多学生全面了解微软和微软的校园招聘信息，除一些传统的校园招聘宣传渠道外（如官网、各大招聘网站和宣讲会等），微软在北京和上海分别开展了大型校园日活动。校园日旨在让学生更好地了解微软的业务和产品，以各色各样的技术体验来走进一个真实的微软。

为期一天的校园日活动实则一场浩大的技术盛宴。校园日当天有很多高科技产品和软件供学生体验。一些竞赛和有趣的活动也让学生了解到微

软的各项技术。活动期间，微软公司的 CEO 亲临现场为学生们介绍微软的整体业务和未来的发展趋势，让学生进一步了解微软的现在和未来。整个校园日活动中也涉及一小部分招聘岗位的信息发布。所有设立招聘岗位的部门都会派出 3 到 4 名代表，不同部门分会场会给学生介绍该部门的招聘岗位，还包括一些职位演示等，让学生更加具体和直观地了解岗位信息。

整场校园日活动都以学生的自主感受出发，以最全面的方式让他们了解微软的业务、产品和文化，使他们了解一个真实的微软，也帮助他们更好地进行选择。

➤ 服务的细节是一门艺术

在招聘信息铺天盖地的今天，各大企业校园招聘的真正差距在于服务的细节上。微软正转变为一个设备和服务的公司，而微软校园招聘的目标也是在各个设备上体现服务的体系化和一致性，以至于让学生在每个环节感受到微软服务的迅速和稳定。

就一些硬件服务而言，微软会为前来面试的学生提供一流的餐点和休息场所。同时，所有外地学生的差旅费都可以报销。这一系列的服务都消

除了学生额外的顾虑，以便他们踏踏实实地进行面试，发挥到最好。

而软件服务而言，微软工作人员的服务和人力资源服务都让学生感受到微软对它们的关心和重视。比如，在整个笔试过程中，微软有非常严格的监考机制，很大程度上保证了竞争的公平性。同时，微软非常注重及时反馈，定期会向候选人更新选拔信息。如果成绩不能及时公布，工作人员也会事先和候选人沟通，告诉他们目前整个成绩考评已经进行到什么程度，并且何时能够给到准确反馈等。这很大程度上减少了候选人的焦虑情绪。

使得他们在整个笔试和面试环节中有很好的体验。

微软以学生为中心的服务理念得到了学生们的广泛认可，并形成了很好的口碑效应。

✦ 为每一位人职员工的成长和发展负责

微软的招聘目标一直放足长远，公司想要的是了解微软、热爱微软并且对微软的事业充满热情的员工。而对于这样的员工，微软也像培养自己的孩子一样给到他们最好的成长和学习机会。对于不同的员工会有不同层次的培训项目。最顶尖的学生会被选入 MBA 项目，整个项目为期 4 到 5

年，其中前 18 个月为全面轮岗，北京、美国总部和某一海外国家各 6 个月，中间穿插各种在线培训，旨在将优秀候选人培养成为销售市场的中级管理人才。而其他优秀候选人也会有非常系统的定岗培养。使得每一个员工都能感受到微软对自己的重视，同时实现快速成长和提高。

对于微软而言，校园招聘的最好宣传并不是华丽的广告和多样化的渠道，而是每一位求职候选人对微软的肯定。这些肯定源自微软对每一位候选人的重视和付出。而这重视和付出的背后正是微软的招聘哲学。

伊顿（中国）投资有限公司



王涛
亚太区高级招聘经理
伊顿（中国）投资有限公司



张艳
中国区校园关系经理
伊顿（中国）投资有限公司

伊顿作为一家全球领先的动力管理公司，每年都有较为稳定的人才需求，校园招聘是伊顿最常规的人才获取途径之一。

然而，作为电气行业的领先企业，伊顿的校园招聘却面临着两大挑战：1、伊顿的业务类型、工作职能、所需人才专业和工作地点十分庞杂，且

每个方向的招聘数量不多，规模效应难以形成。2、作为世界 500 强企业之一，伊顿虽然在行业内有着极其领先的地位，但其 B2B 的业务属性使其在学生中的品牌知名度略显一般，品牌效应难以有效运用。

面对这些问题，伊顿公司前年开始也对招聘计划进行了一系列改进，

并在近几年始终秉持着自己的一套招聘理念。

✦ 精准定位，靶心理念

对于伊顿而言，由于每年的招聘岗位类型固定且规模稳定，所以大规模的宣传并不必要。在充分了解招聘限制的情况下，伊顿公司以目标为导向调整招聘重点，“少而精”成为目

前伊顿校园招聘的主要方向。

今年，伊顿瞄准全国六所目标院校，实行定点宣讲和招聘。此前，伊顿一直致力于合作院校关系的进一步深化。通过科研项目合作、客座教授、联合实验室项目和奖学金计划等，进一步巩固与目标院校的战略合作关系。在“少而精”的原则下，伊顿的合作伙伴战略不仅精确到少数固定院校，甚至精确到具体专业，使得目标人群更具针对性，项目合作也更有价值。

同时，就整个招聘过程而言，从宣传前期向目标人群定向推送招聘信息到定点宣讲和招聘，无一不体现伊顿招聘的明确方向性。当然，为在一定程度上扩大优秀候选人范围，实现效率最大化，伊顿在进入特定院校招聘前也会通过线上宣传渠道向周边院校进行信息推广，收集周边院校优秀学生的简历，并且邀请他们参加当地的面试。

固定院校合作的加强有利于目标学生对伊顿品牌认知度的加强。同时，多年的院校合作经营下，往届的师兄师姐会成为一种优质资源，带来良好的口碑效应。对于伊顿这种大型 B2B 公司来说，持续深化校企关系无疑是最好的选择。而面向“受众”而非“大众”的雇主品牌传播也很好地体现了靶心理念。

➤ 招聘信息宣传以学生需求为主，内容胜于渠道

对于校园招聘而言，前期宣传是非常重要的环节。当各大公司纷纷探究如何拓宽信息渠道时，伊顿却更加关注宣传内容的有效性。

目前，很多企业的招聘都强调企业品牌、行业优势和业务发展等内容。在宣讲的过程中，企业的思路始终停留在“告诉学生什么”。但对于伊顿而言，公司更加关注的是“学生想知道什么”。在伊顿的校园招聘宣传中，无论是在线宣传稿的编辑还是宣讲会流程的设计，所有内容都围绕着学生的关注重点，包括各项培养计划的具体内容、所需人才的能力、候选人的学历和专业范围、今年招聘的具体岗位和数量以及一些申请流程和招聘流程情况。当然，在宣讲会上为了能更好地解决现场学生的疑问，整场宣讲会都有现场微博互动。在场学生可以将自己的一些疑问或者评论发到现场微博帐号，并且显示在大屏幕上。既可以当场反映学生们的疑问，也可以让大家感受到足够的乐趣。最后，工作人员会当场汇总学生的疑问，并且进行现场解答，让学生们明确伊顿今年的招聘信息。

“以学生需求为主”的宣传方式让学生对伊顿的校园招聘和加入伊顿后的职业发展有了非常清晰的认识，有效地帮助学生做出正确的选择，也帮助企业更精准地招到符合企业要求的优秀学生。

➤ 多样化人员保留措施

伊顿在采取“少而精”招聘策略的同时，也非常注重与学生之间的有效互动及多元化的人员保留措施。学生从拿到伊顿 Offer 到正式入职之间会有半年左右的时间间隔，如何在此期间保持与学生之间的互动，及调动学生对伊顿的积极性变得尤为重要。

自前年开始，伊顿每年都会为接受 offer 的学生组织一场提前热身的伊顿精英预备营活动，并邀请公司的高层、人力资源和业务部门主管、以及一些学长学姐参与其中。这有助于学生提前了解公司文化、熟悉工作环境、加强学生之间的互相认识，让他们更好地走进伊顿，提前找到归属感。从人文关怀的角度上，伊顿也做了很多工作，如逢年过节的时候公司会给学生们寄送贺卡表达祝福、期间会定期寄送公司及行业最新新闻等。这一系列的举措都能让学生们感受到伊顿对自己的关注和重视，有效地减少了人员的流失。

精准的目标人群定位，以学生需求为重点的校招宣传和多样化的人员保留措施确保了伊顿校园招聘的稳定性和有效性，很好地实现了优秀人才的获取和保留。



关于人力资源智享会

人力资源智享会(HREC)是中国最大和最具影响力的,面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月,智享会的付费会员企业超过 1,200 多家,汇聚了大量来自世界 500 强、福布斯 2000 强及本土上市的领先企业。

人力资源智享会(HREC)每年举办超过 170 场活动,每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会(HREC)旗下《HR Value》杂志,是最具价值的人力资源专业刊物,兼具理论性和实践性,读者人数超 2 万名。

人力资源智享会(HREC)每年出版超过 18 份研究报告,撰写超过 120 个案例,覆盖人力资源相关领域:管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等,提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析,帮助人力资源从业者做出相应科学决策,为业务贡献更大价值。

人力资源智享会(HREC)与以 Saint Joseph's University(圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute(HCMI)为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作,为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会(HREC)内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家以上公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

2014 企业校园招聘实践调研报告

2014 Campus Recruitment Survey Report