

抢先一步

从源头抢到
最优秀的人才

许锋 著

先发制人，打好人才争夺战第一仗
世界500强人力资源总监举荐的校招必备书

腾讯人力资源平台总经理 马海刚 ● 宝洁人力资源副总监 徐益峰
华润创业首席人才官 王宪亮博士 ● 安踏零售人力资源总监 万斌

联袂推荐！



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
（金）（国）（百）（事）（出）（版）（社）

抢先一步

从源头抢到
最优秀的人才

许 锋 著



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
| 全 | 国 | 百 | 姓 | 出 | 版 | 社 |

图书在版编目(CIP)数据

抢先一步:从源头抢到最优秀的人才/许锋著. —南昌:

江西人民出版社, 2014. 9

ISBN 978 - 7 - 210 - 06705 - 4

I. ①抢… II. ①许… III. ①企业管理 - 人才 - 招聘

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 207960 号

抢先一步:从源头抢到最优秀的人才

许锋 著

江西人民出版社出版发行

地址:江西省南昌市三经路 47 号附 1 号(邮编:330006)

编辑部电话:0791 - 86898980

发行部电话:0791 - 86898801

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16

印张:12

字数:160 千字

ISBN 978 - 7 - 210 - 06705 - 4

赣版权登字—01—2014—497

版权所有 侵权必究

定价:38.00 元

承印厂:北京市兆成印刷有限责任公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换

赞 誉

校招越来越被追求基业长青和期望保持高速发展的企业所重视，很多公司将校招作为人才战略核心中的核心。但很不幸的是，摆放在如此重要地位的校招，无论是在雇主品牌建立模式上，还是在校招过程组织以及校招后新人的留存上，在方式方法、思路运作等方面，却依然保持着十几年前几家著名公司摸索出来的习惯，而没有太多适应如今时代的创新 and 变化，致使如此重要的校招战略局限在了耗财力、拼体力、比运气、搞运动的怪圈中。当前时代早已是互联网化、个体化、不断出现颠覆式创新的变革时代，很高兴收到许锋博士《抢先一步》的书稿，竟在其中看到了体验式校招模式的创新，也看到了如何真正推动校招的变革以适应新时代的诸多思考，这是一本聚焦校招实操，但又体现真正人才战略格局的好作品，值得企业家思考，也值得HR同行们的学习。

腾讯人力资源平台总经理 马海刚

在宝洁工作近20年，深刻体会到通过系统的校园招聘，获取与公司价值观匹配的人才对于企业长期稳定发展的重要性。许锋的《抢先一步》一书系统地阐述了为何以及如何进行校园招聘的方式及其背后的逻辑，通过对众多行业优秀企业的招聘实际例子入手，深入浅出地说明了有效的校园人才获

取对于企业打造人才供应链的重要性和必要性。更为难得的是，该书提供了一整套实用的校园招聘测评工具，可以帮助企业在校园招聘过程中兼顾效率和效能。相信本书对于相关人力资源从业人员有很强的指导作用，值得一读再读，领会精要以提升招聘技能。

宝洁人力资源副总监 徐益峰

招到合适的人是人才管理、企业发展的基石。然而由于多方面的原因，社会招聘的难度在加大，成本也日渐攀升。校园招聘作为仅存的高潜力人才获取的高效而且稳定的渠道，成为人才争夺战中兵家必争之地。

面对 90 后的毕业生，传统的招聘理念和方法越来越显得苍白无力。新一代毕业生有更挑剔的眼光、更高的标准，他们比以往更加重视工作、生活的平衡，重视个人发展和企业发展的平衡。

2015 年校园招聘开战在即，你的企业是否已经做好准备？许博士在本书中继续发挥其“人才供应链”这一创新性思维，帮助大家从一个全新的视角去定位、去规划、去组织我们的校园人才争夺战。

华润创业首席人才官 王宪亮博士

这是一本极具实战价值的书！对于致力追求卓越的众多中国企业和精耕于人才供应链全局优化的中国 HR 同行们，这本书将开启我们另一个视角，启发我们更重视、更有效地展开高校选才。

许博士精准定位于人才供应链的开端——校园招聘，通过系统整合一个个具体的精彩、实用的案例，尤其是像 IBM、宝洁、龙湖、美的等知名企业校园招聘实践，深入浅出地让读者俯瞰高校选才全局；同时，本书逻辑且系统地整合了各类招聘流程和工具，通俗易懂，简明实用。更突出的是，本书从当下最流行的用户体验角度诠释校园招聘，给读者带来全新的学习体验！

安踏零售人力资源总监 万斌

前 言

《破局——打造人才供应链》一书得到了许多朋友的认可，许多业界的朋友也给我积极的回应和反馈。与此同时，一些朋友和同行鼓励我继续写下去，特别希望我对于人才供应链的打造能够谈得更深入、更具体一些。

经过近 8 个月的准备和写作，我和我的团队完成了《破局》的姊妹篇，即呈现在大家面前的《抢先一步》。

《破局》写的是一个 HRD 空降到一个民营企业，以其逐步开展的人力资源体系变革为主线，一步步展示其人才供应链体系搭建的过程。《抢先一步》之所以称作《破局》的姊妹篇，其围绕的是人才供应链打造的起点——校园招聘展开的讨论。

校园招聘对于许多企业来讲，并不陌生，2014 年大约有 5000 家企业进行了专场的校园招聘。这个数字说明校园招聘在今天，是许多企业获取人才的一个重要途径。

另外，许多企业把校园招聘作为人力资源的一个工作重点已经有几年、十几年甚至更长的时间。比如大家熟悉的宝洁公司，1989

年开始校园招聘，到现在已经有 25 年了。应该说宝洁在中国早期的快速发展以及今天所形成的职业经理人的体系与其校园招聘的成功密不可分。

同样，中国的许多本土企业，也通过校园招聘使得其干部梯队的打造和业务的持续发展相得益彰，从而促进了公司的长期稳定的成长。比如现在很多企业所熟悉的龙湖地产，通过“仕官生”计划以及“仕官生 2.0”计划建立了独特的人才竞争优势，从而保障了企业的持续发展。

但是，在过去十几年对企业进行人才管理咨询服务的过程中，我发现许多企业对于校园招聘的理解和执行是错误的，是一知半解的。总结起来可以归纳为 5 个典型的问题：

问题一：定位混乱，人才策略错误。

问题二：过度营销，价值主张不清晰。

问题三：HR 唱独角戏，代言人错位。

问题四：技术手段有限，既无效率也无效果。

问题五：以自我为中心，忽视用户体验。

本书围绕上述的 5 大问题，总结出了校园招聘的五项修炼。每一项修炼都针对现在企业的一些做法和实践提出了明确的观点，告知企业在校园招聘问题上应该坚持什么、放弃什么，从而能够真正将校园招聘这个看似平常的工作做好，帮助企业成功打造人才供应链以实现其可持续发展。

校园招聘的五项修炼：策略、雇主品牌、代言人、技术及体验。

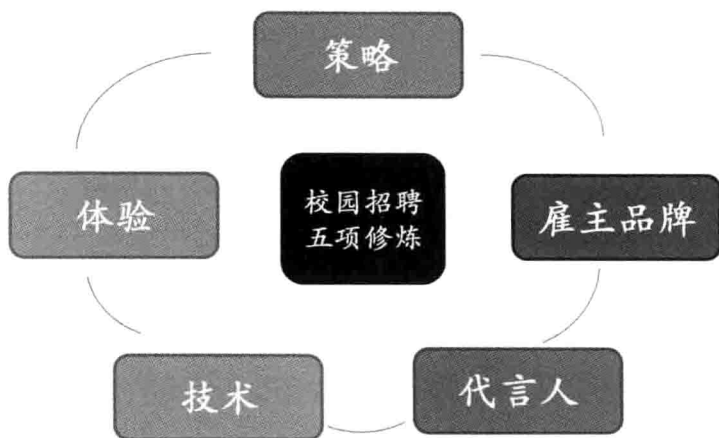


图 1 校园招聘五项修炼

策略：企业需要回答校园招聘在企业的人力资源战略中的地位问题，另外需要回答的是什么叫“管培生”。“管培生”很时髦，但大部分企业都搞错了！

雇主品牌：企业需要回答的是价值主张问题，面对莘莘学子，究竟依靠什么来吸引志同道合的人才。宣传和推广是重要的，但名不副实带来的后遗症的痛苦对双方的伤害更大！

代言人：谁应该为企业代言？怎么代言？如何才能最大化校园招聘的投入产出？错误的代言人不仅吸引不了合适的人才，反而会带来更多的负面影响！

技术：技术是加速器。企业应该选择什么样的技术来提高效率和改善效果？如何让“试用期前置”在招聘的环节上体现企业的特点，如何利用各种技术手段、工具、方法把招聘过程和实际的工作情景融合起来。

体验：校园招聘具备“产品”的所有特点，既然是产品就需要考虑用户体验。企业需要思考如何设计这个产品，围绕用户体验改造这个产品，从而能够在人才战争中突围。

即使现在每年有 700 万以上的大学毕业生通过校园招聘走向职场，但任何时候，我们需要记住的是：

- 人才是稀缺资源，任何时候我们都在打人才战争。
- 合适的才是最好的，场面火爆不代表听众是你的目标群体。
- 校园是个充分竞争的市场，没有绝对的领导者，小企业一样有机会逆袭。

围绕五项修炼，打造企业的校园招聘优势，帮助企业赢得这场战争！所以本书不仅是针对 HR 的招聘技巧，更是企业家必备的知识要览！

回顾 1995 年宝洁工作的经历，现在仍历历在目，2001 年我作为宝洁的人力资源经理，主持了广州宝洁的校园招聘工作。2004 年我在给美的集团做人力资源管理咨询项目的时候，同时帮助他们梳理了校园招聘的流程和体系。2004 年以后的咨询生涯，让我能够有机会和许多优秀的企业一起探讨其人才策略，思考人才管理方面的得失。

在和这么多优秀的企业一起实践、总结、探讨的过程中，我积累了大量的素材和案例，而这些对于本书的形成起到了关键作用。

感谢我的创作团队。在本书成稿过程中，倍智人才副总裁沙添

女士在繁忙的工作之余协助我主导了本书的规划工作；胡帅先生、郑姚琳女士、刘洁鑫女士和测聘网姚超瑜女士参与了本书原始素材的收集和部分章节的撰写工作；倍智咨询部的许荣漫、李秋蓉、许寒汀、江如茵、许颖、缪祥如、苏莫惠参与了书稿的修订工作，在此一并表示感谢。

打造人才供应链应从校园招聘开始！

谨以此书献给我的家人以及所有致力于人才供应链建设的企业家和人力资源的战友们！

许 锋

2014年6月，清远

目 录

第 1 章 校园招聘，打造你的子弟兵

第一节 你是想要子弟兵还是雇佣军？ // 3

第二节 子弟兵不等于管培生 // 9

第三节 打造子弟兵，你需要做什么？ // 18

第四节 校园招募子弟兵，打造人才供应链的起点 // 25

第 2 章 塑造你的雇主品牌

第一节 被误读的雇主品牌建设 // 33

第二节 中小企业逆袭，建立差异化雇主品牌 // 37

第 3 章 谁为企业代言

第一节 根据学生期望确定代言内容 // 49

第二节 不同的内容需要不同的代言人 // 53

第三节 根据企业现状，挑选合适的代言人 // 57

第4章 技术才是火眼金睛

第一节 引入人才测评工具：洞察隐性素质 // 65

第二节 前置体验：模拟工作，多样交互 // 78

第三节 智能管理系统高效便捷 // 85

第四节 你会使用哪些校招测评工具？ // 91

第5章 围绕用户体验，打造校园招聘

第一节 校园招聘需关注用户体验 // 129

第二节 用产品设计的思维打造体验式校园招聘 // 136

第三节 优秀体验式校园招聘急先锋 // 151

第1章

校园招聘，打造你的子弟兵

大江东去，浪淘尽，千古风流人物。故垒西边，人道是，三国周郎赤壁。乱石穿空，惊涛拍岸，卷起千堆雪。江山如画，一时多少豪杰。

每每读到苏轼的《念奴娇·赤壁怀古》，多少人脑海里总会浮现出赤壁之战的烽火狼烟。

但三国之中蜀汉实力最弱，单以诸葛亮一人之力，真的能够对抗兵强马壮的曹魏？事实上，抗击曹魏的主力并非蜀汉而是东吴。

东吴是抗曹主力，不仅在于其立国江南，物产丰饶，而且在于其不同于曹魏蜀汉的兵制。东吴军队大部分由山居的越人组成，且将领多为东吴豪族将帅厚养的子弟兵，四大将领程普、周泰、黄盖、韩当都是自己培养的子弟兵。

子弟兵无论是默契程度、英勇度还是忠诚度，都远胜于蜀汉招募的“异族军”“流民军”。试想，是同一方水土养大的子弟兵更有战斗力，还是“七纵七擒”的“孟获们”更能让人惊喜？

回到现代商业社会，商场如战场，商业竞争激烈程度绝不亚于古代烽火狼烟，深处商场上打拼的老板，有谁不期望有一群肝胆相照的子弟

兵作为左右臂膀呢？

试问，你的子弟兵在哪里？在公司里，还是在竞争对手那里？

其实是在校园里！

只有从校园里，你才能招募到真正的子弟兵！

曾几何时，校园招聘只是宝洁、IBM 这样的跨国公司输入新鲜血液的重要手段。后来，我们发现华为在各大知名高校把通信专业“整锅端”；再后来，我们看到每年毕业季，校园里都是宣讲会大战。的确，本土企业已经意识到校园招聘在人才策略中重要性。

据不完全统计，2014 年全国有超过 5000 家企业进入高校进行校园招聘，而且这个数字还在不断扩大。但是校招的企业真的了解校园招聘在人才策略中的定位吗？

没做好定位，校招的效果会好吗？

本章将围绕以下三点，帮助企业解决校园招聘的定位问题：

- 为什么校园招聘可以招到子弟兵？
- 子弟兵中谁是将领谁是兵？
- 做好校园招聘，你的企业需要做什么？

第一节

你是想要子弟兵还是雇佣军？

校园招聘一路走来都是争议不断，有人将之视为招募新人必选项，但也有人对其招募质量颇有质疑。表 1-1 给出了理由。

表 1-1 企业是否需要校园招聘

正方：校园招聘有诸多好处	VS	反方：校园招聘也有诸多隐患
成功的校园招聘能给企业注入新鲜血液，给企业带来新的思维和创意。		应届毕业生没有工作经验，工作不能马上上手。
高校作为一个巨大的人才储备库，其中蕴藏着一大批极具潜质的优秀人才。		选拔应届生需要花费大量时间、精力和金钱，投入的成本较高。
应届生头脑中的条条框框少，可塑性极强，容易接受企业文化并迅速融入组织、接受企业管理理念和发展目标。		应届毕业生培养周期长而且流失率也高，培养毕业生成为企业的一项成本风险。

企业在决定是否要进行校园招聘时，最根本是要回答一个问题：你是想要子弟兵还是雇佣军？

“子弟兵”的称谓古已有之，指统兵将帅率领乡勇所组成的军队。除了上文提到的东吴子弟兵，还有项羽的“江东子弟兵”、岳飞的“岳家军”、戚继光的“戚家军”等均可谓“子弟兵”。

对于企业而言，“子弟兵”是认同企业价值观的员工。他们与企业有着共同信念和目标。在工作中，子弟兵往往更有激情，愿意将自己的职业发展与企业的战略目标绑定在一起。在处理一些具体事务时，他们更有目标感。

俗话说：“人心齐，泰山移；人心散，搬米难。”在市场竞争如此激烈的今天，一支愿意与企业同舟共济的“子弟兵”队伍，又有哪家企业不想要呢？

但是，打造子弟兵队伍，并不是通过制度约束和价值观的强制灌输，而是从一开始，就志在建立一支与企业价值观更相符的子弟兵队伍。

而校园招聘本质适用于打造子弟兵队伍，不仅可以从源头上严格把关，挑选与公司文化和价值观相符的人，而且从一开始，就把那些不符合要求的人剔除掉。

如果将企业比作土壤，员工就是

如果一开始就匹配错误，那么就会出现“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”的差异，即使后期再怎么施肥、浇水，恐怕也是收效甚微。

种子，种子千差万别，土壤也各不相同。企业在招聘时就应该弄清种子是否适合这块土壤，为土壤选择匹配的种子。

正因如此，越来越多的企业意识到“招聘比培训更重要”。因为培训能够短期内提升员工的知识技能，却难以影响和改变员工的价值观。

很多企业发现自己一不小心成了“黄埔军校”，招聘来的人参加完培训就走，不仅浪费了招聘和培训成本，还伤了用人部门的心。这很大程度上是因为用人单位在招聘阶段并没有重视价值观的匹配。只有价值观相匹配才能让人才在企业中发挥自己的潜能，干得更长久。

校园招聘则能较好地解决这个问题。

校园招聘的新人如同一张白纸，缺乏工作经验和项目经历的同时，也意味着他们的可塑性更强。应届生初入职场，抱着谦虚的态度和开放的心态，更容易认同和接受公司的价值观。

而且对于大多数新人而言，职业生涯的第一份工作如同紧张而甜蜜