



2018-2019 中国企业 校园招聘趋势报告

 北森人才管理研究院
Beisen Research of Talent Management



每日免费获取报告

- 1、每日微信群内分享**7+**最新重磅报告；
- 2、每日分享当日**华尔街日报**、金融时报；
- 3、每周分享**经济学人**
- 4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，起点财经仅分发做内部学习。

扫一扫二维码

关注公众号

回复：**研究报告**

加入“起点财经”微信群。。



前言

最近两年，中国企业正面临着更加严峻复杂的内外部环境所带来的挑战。一方面，经济形势的深刻变化，让企业开始告别跃进式的发展时期，商业模式也在不断经受着考验；另一方面，各行业的企业在全球化、平台化、生态化方面的布局，以及业务的跨界重组等也让企业之间的竞争愈加激烈和棘手。随着传统的人口红利向新型的人才红利转换，以及经济和技术的革新、雇佣关系的变迁和人才结构的多元化，企业面临的商业挑战必然将在人才竞争上有更直接的体现。而校园招聘，不仅是千千万万毕业生的人生路口，也是每家企业人才竞争战略的第一步，是获取能应对未来的优质同道人的关键渠道。此外，随着 95 后员工进入职场，这些决定企业未来人才竞争力的“新鲜血液”，有其独特的自我意识和心理需要，也将不断地推动着校园招聘这场人才盛宴的变革。

严寒压力尤在，2020 届校招季已经拉开帷幕。北森人才管理研究院以中国企业的校园招聘趋势为主题，以企业和毕业生两个视角，从校园招聘趋势、招聘设计、人才标准和毕业生特质四个方面展开调查研究和数据分析，期待帮助企业在校招招聘中掌握现状、把握未来，赢在人才管理起跑线上。

目录 | CONTENTS

| | | | |
|------------------------------------|----|--|----|
| 前言 | 01 | Part 03 | |
| 导读 | 03 | 人才标准篇：人才要匹配企业战略需求，应对未来挑战 | 37 |
| 主要发现 | 04 | 候选人期待因为软实力被录用，企业还关注硬实力 | 38 |
| Part 01 | | 认真负责、学习能力、团队合作和抗压能力是企业最希望毕业生具备的素质 | 41 |
| 招聘趋势篇：HR 正在向招聘运营者和设计者的角色转变 | 05 | IT/ 互联网行业：偏爱敏捷学习的变革者，与前一年相比更强调适应力和执行力 | 43 |
| 校园招聘成为“兵家必争之地” | 06 | 地产 / 建筑行业：偏爱能抗压的高能量推动者，与前一年相比更关心适应转变和追求卓越 | 44 |
| 校园招聘玩法：HR 正在向招聘运营者和设计者的角色转变 | 09 | 金融 / 银行 / 保险 / 证券行业：偏爱脚踏实地的实干者，与前一年相比更关心高效执行 | 45 |
| 未来期待和展望：技术的进步是校园招聘进化的主要推手 | 16 | 生产 / 加工 / 制造行业：关注有协作性的工匠，与前一年相比更强调创新和适应力 | 46 |
| 人才评价：多元化评估手段的深度整合是未来最有价值的投入 | 18 | 企业校招成熟期的标志：企业自身的人才观成为遴选毕业生的新标准 | 47 |
| 人才获取：多渠道并进是未来校园招聘人才获取的关键策略 | 20 | Part 04 | |
| Part 02 | | 毕业生特质篇：企业需要更立体多元地寻找未来人才 | 48 |
| 招聘设计篇：专业、公平、特色和体验是精准营销的关键 | 21 | 个性特点：愿意跟团队在一起工作，喜欢变化的工作环境，期待成为团队领导者 | 49 |
| 校园招聘设计理念：围绕候选人体验、招聘效果和雇主形象开展 | 22 | 认知能力特点：不同学历和院校的毕业生存在差异，但优质人才不仅仅存在于 985 高校 | 54 |
| 求职体验环节设计：专业、科学、特色和公平是第一要务 | 23 | 关键岗位人才在何处：各类高校都有高适配的候选人 | 58 |
| 信息宣传环节设计：双方获得信息的渠道存在差异，企业需线下线上渠道并举 | 25 | Part 05 | |
| 人才评价环节设计：人才测评和面试是公认最理想的评价方式 | 26 | 北森洞察：吸引与适配是校园招聘永恒的话题 | 65 |
| 人才评估工具设计：更多的企业选择评价毕业生的潜质——“软实力” | 34 | 附录 | 67 |
| | | 北森人才管理研究院 | 71 |

导读

本报告就 2018-2019 年中国企业的校园招聘趋势为主题展开分析，尝试揭示校园招聘场景下企业和毕业生的期待与诉求，并通过对高校毕业生人才特点的分析，促进双方以更好的方式联通，期待帮助毕业生找到心仪的企业，企业找到适合的候选人。

报告中使用的分析数据来自于三个部分，由北森人才管理研究院发起，针对企业 HR 和高校应届毕业生的校园招聘趋势调查，以及采集自北森人才测评平台 2018 年 5 月 1 日至 2019 年 4 月 30 日的测评数据。经过筛选，本报告中共使用了 2306 条企业 HR 调查数据，2798 条毕业生调查数据和 4,165,720 条校园招聘人才测评数据。其中，测评数据覆盖 1639 家企业，全球 3217 所高校。

报告从校园招聘趋势、招聘设计、人才标准和毕业生特质四个方面展开分析，趋势和设计篇展示最新的校园招聘动向，人才标准和毕业生特质篇展示高校毕业生人才现状，旨在为中国企业新年度的校园招聘提供数据洞察和决策依据。在行业维度上，我们重点关注了 IT/互联网、地产/建筑、金融/银行/保险/证券、生产/加工/制造四类行业的校园招聘趋势，可以为企业的校招策略制定提供详尽程度不同的参考。除了一般的问卷调查能了解企业在招聘设计、工具选择和未来投入的意向等趋势以外，本报告中对企业切实发生的人才评估过程进行分析研究，通过对企业实际需求的解读提出的洞察，更有指导意义和借鉴价值。



主要发现

- ◆ **校园招聘中 HR 正在向招聘运营者和设计者的角色转变：**立足于当下，从组织具体的问题、特点和需求出发，走向更为理性、精细和创新的校园招聘自主运营；面向于未来，开放视野，面对具体的问题解决时不再更多纠结于具体细节，趋向于找专业的人、利用最新的工具或方法论，自主设计解决方案、运营多元化的资源解决问题，展现出更为主动营销式、更多元化和智能化的运营思维和运营智慧。
- ◆ **专业、科学、特色和公平，**不仅是提升求职体验的重要因素，也正是校园招聘的关键所在。在此基础上的变化与创新，才能带来更为积极的求职体验，而脱离此基础的求新求异，则像是无本之木。
- ◆ **企业选用的人才评估工具与其对人才的期待匹配在一起，**形成了对校招人才标准的基础定义：**与岗位或者企业适配度高、心理风险低、学习能力好、专业知识 / 技能准备度高、个性好。**
- ◆ **认真负责、学习能力、团队合作和抗压能力是企业最希望毕业生具备的素质。**
- ◆ **从行业角度看企业对毕业生的素质要求：**IT/ 互联网行业偏爱敏捷学习的变革者，与前一年相比更强调适应力和执行力；地产 / 建筑行业偏爱能抗压的高能量推动者，与前一年相比更关心适应转变和追求卓越；金融 / 银行 / 保险 / 证券行业偏爱脚踏实地的实干者，与前一年相比更关心高效执行；生产 / 加工 / 制造行业：关注有协作性的工匠，与前一年相比更强调创新和适应力。
- ◆ **毕业生个性特点：**愿意跟团队在一起工作，喜欢变化的工作环境，期待成为团队领导者。
- ◆ **毕业生认知能力特点：**不同学历和院校的毕业生存在差异，优质人才不仅仅存在于 985 高校。
- ◆ **校园招聘中各类岗位的高潜质候选人数量充沛，**在各类高校都有较大数量的储备，不同岗位均有各自的最佳人才来源。

Part 01

招聘趋势篇

HR正在向招聘运营者和设计者的角色转变

《北森2018-2019中国企业招聘指数（BRI）报告》的研究结果显示，过去的一年国内的人才供需关系变化剧烈。具体表现为2018上半年招聘需求较为旺盛，但随着经济结构调整进入深水区，国家的策略更加朝向要质量、要效益、满足人民对美好生活向往的理想方向发展，由此带来了暂时性的投资增速下滑、挤压泡沫等效应，加上外部环境的动荡，企业业务出现调整与理性回归，这使得一些企业感受到了压力和困难。随着企业规模扩张趋于理性，企业开始从盘活有效资源、优化招聘配置能力、提升招聘精细化运营、降本增效等方面对招聘策略进行调整，即人才获取朝更加理性、优质的方向变化。

聚焦更为特殊的校园招聘场景，因其独特的人才特点和面向未来的战略价值，企业校园招聘工作的开展势必向多元化、智能化、精细化的方向发展。这对企业的校招团队提出了更高的要求，他们的角色也正在从常规性开展校园招聘向高质量校园招聘的运营者和设计者转变。

校园招聘成为“兵家必争之地”

校园招聘是企业人才补给的重要渠道。但在很多人的印象中，校园招聘是大企业的专享，似乎只有他们才有“竞争力”吸引到足够的候选人，同时能按节奏地做好人才储备和培养。究其原因，一方面在于校园招聘投入的人力物力较大，相比社会招聘需要的品牌运营工作更多；另一方面，招募毕业生培养周期更长，无论是发放 offer 后若干月才能入职，流失风险大，还是培养成独当一面的人才所需周期长，都不是着急用人的企业能承受的。这一状况可能正在改变。北森在面向企业 HR 的校园招聘趋势调查中发现，2306 条有效回复中有 91.5% 的 HR 表示自己所在的企业当前正在开展校园招聘。

91.5%

的受访企业当前正在开展校园招聘



这是个令人意外的结果，可能与参与调查的 HR 对“校园招聘”的解读有关。狭义的校园招聘是指有独立团队每年定期地、甚至全年持续地开展校招业务运作的类型；广义的校园招聘是指愿意招募没有工作经验的应届毕业生的类型。

进一步分析企业规模对校园招聘的影响，我们发现校招不再只是大企业的“特权”。从 200 人以上至万人以上规模的企业，都有超过 90% 的受访 HR 确认了所在企业正在开展校园招聘。甚至 200 人以下的小微企业，也有 77.3% 的受访 HR 表示在开展校园招聘。

不同规模企业开展校园招聘的比例

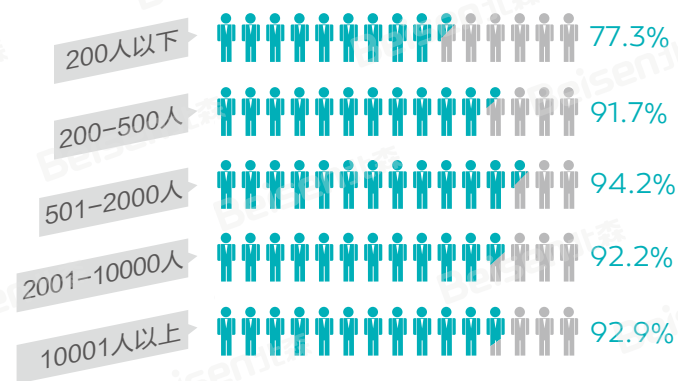


图 1

对于没有开展校园招聘的企业是如何考虑的，我们也做了进一步调查。结果显示，为数不多不做校园招聘的企业，他们主要考虑的是：当前不缺人、企业规模小或已经通过社招补齐了人员。

部分企业未开展校园招聘的主要原因

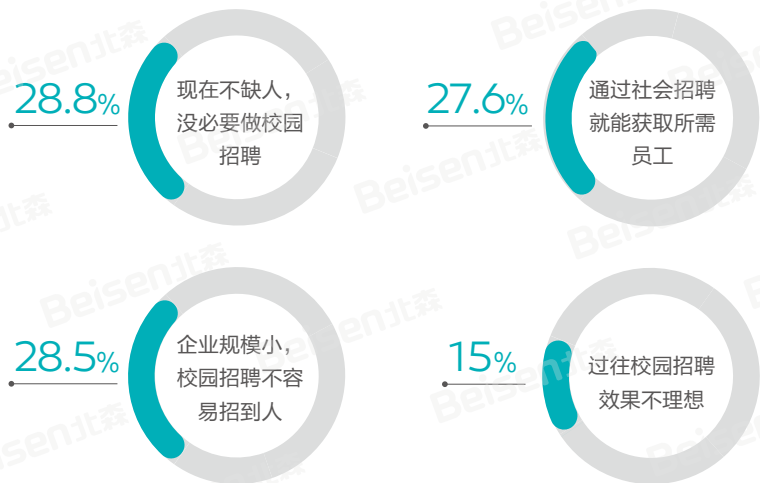


图 2

积极地看待以上结果，尽管不同企业在校园招聘中投入的资源 and 期待各有不同，但对校园人才的高度关注，意味着企业对校园招聘的态度在发生变化，校园招聘可能不再是提供“无经验”人才的渠道，而有可能是提供“高潜”人才的渠道。在过往的实践中，我们也常常听到企业反馈“校招的年轻人才更好用一些”、“校招生的晋升速度和平均绩效跑赢了公司大盘”等信息。校园招聘作为人才供应的一个关键渠道，发挥的作用越来越大。

企业在校园这一人才战场上的争夺进入白热化状态，这代表着企业的人才观和人才梯队建设理念从“现成可用”到“人才储备”的方向转变，也反映了企业对毕业生人才质量和成熟度的信心。

资深 HR 访谈摘录



吴牧
龙湖集团校招负责人

关于企业规模

企业规模会影响候选人的数量，但无论规模大小，校招都是很好的切入点。对于规模小的企业来讲，他们可能没有能力吸引更多、更优秀的成熟人才，更好的策略是自己培养能干活的人和吸引能吸引到的人，从这个角度来讲，校招是很符合这一需求的机会。另外，当企业规模和吸引力没有达到时，离职风险也不太可控，校招是补足人才的好渠道。

校招和业务

校招获得的人才数量一定程度上影响了业务的健康度。无论业务好坏，对人的需求总是在一个池子中变化。根据业务变化预测人才需求，提前做好准备。比如，公司发现当下的中层管理者空缺比较大，行业可能也给不到充分的补给，那目前校园招聘的重点就是管培生，而三年后中层干部需求基本满足后，校园招聘的需求可能就转变为招募一般的执行者了。校招和公司业务发展是相互呼应的。

关于雇主品牌

校招应当把校园招聘和校招市场分开看，校招也是公司品牌的实验田。校招不仅是在招聘人，也在于宣传公司影响和培育潜在用户。每年的校园招聘是公司很稳定的一个发声平台。校园招聘场景下完全切割来看品牌的概念，雇主品牌是在公司品牌和产品品牌之后才有的。基本没有学生会说因为福利来认识公司的，一定是通过公司的品牌和产品的品牌来认识公司的。所有的学生都是公司的潜在用户。校园招聘过程中的宣传更容易将企业形象传递给学生，也更容易让求职者变成公司的潜在人才和产品的潜在用户。

校园招聘玩法： HR 正在向招聘运营者和设计者的角色转变

时间集中、周期短和任务重是校园招聘的主要特点，简历量和人才质量这两个招聘中的核心痛点在校招里显得更为突出。校园招聘的整体设计也开始围绕解决这两个关键问题展开，而不仅仅是追求清晰高效的流程和环节的设计，更不是简单追求性价比。面对即将来临的新一年度校招季，HR 是如何思考解决这两个问题的？我们通过调查对这一话题进行了探索。



校园招聘核心痛点：简历量

调查数据显示，越来越多的企业开始借助多元手段进行校园招聘的自主运营。

具体来看，企业 HR 认为在简历获取上最有效的解决方式是借助信息化平台自主运营校招（49.5%），借助大数据分析有效的人才供给渠道（43.4%）和借助社交网络与内推（39%）。而传统主流的做法，宣讲会的场次增加（27.1%）和交给第三方解决（26%）的有效性则偏低。

受访企业 HR 认为解决简历量问题的有效方式

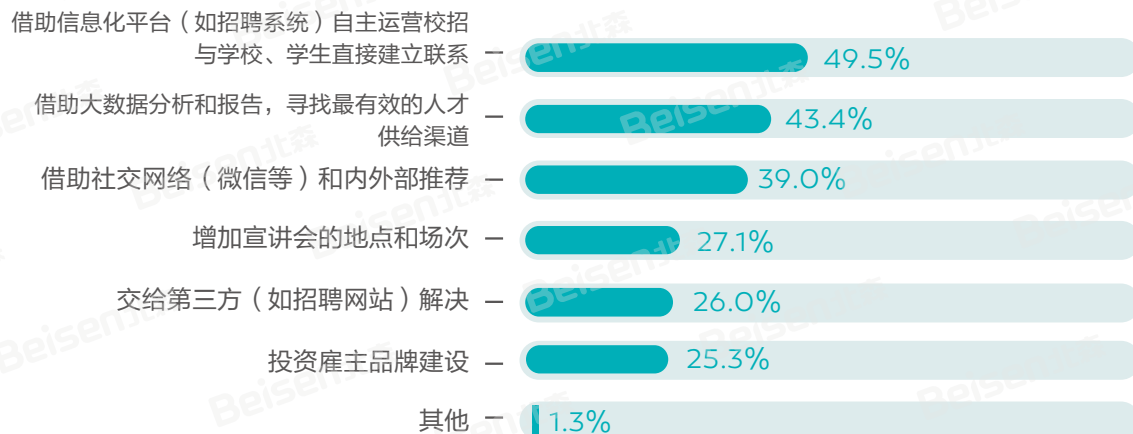


图 3

我们在实践中观察到的现象与这一调查结果相符，很多企业已经开始在上述各个方面展开了积极的实践。

举例来讲，“建立企业专属的招聘门户”已经从知名企业专属，成为大部分做校园招聘的企业标配。这也得益于招聘管理系统越来越强大，以及微信等社交媒体渠道提供的解决方案的便利性。以往，企业只在校园招聘之前与高校负责就业的老师进行联络沟通，现在这一情况已发生改变——很多 HR 谈起自己企业对口的院校的专业竞争力、毕业人数、学生走向等话题时滔滔不绝，如数家珍。与此同时，企业的热情也带动了高校就业指导中心进一步规范化为企业提供的服务，制定各类院系和毕业生介绍的宣传册、设立专门的企业（沟通）主管的职位、为企业宣讲会 and 校园活动提供执行的便利等措施，也在促进着企业与高校之间的连接。

渠道分析是校园招聘的常规动作，主要针对广告渠道和毕业院校两项展开分析。在招聘运营化趋势的推动下，企业在校招渠道分析方面越来越精细化。去年招聘效果好的院校未必今年还会有同样的效果，因此借助第三方机构提供的人才质量报告、人才数据对标、就业意愿与竞争力分析等信息，结合企业以往的招聘效果，合理选择校招的站点。再如，通过目标毕业生群体的应聘习惯分析，有的放矢地选择投放招聘广告的渠道。可见，企业在这方面的投资已经越来越趋于理性、强调数据驱动了。

在过往的实践中，有的企业会通过全外包的方式解决简历量和人才质量的问题，尤其是当校招团队人手不足的时候，甚至可能会出现校招团队只有一名HR，却在管理和对接着五六家供应商的情况——在简历获取上，完全委托第三方沟通高校，并筹办宣讲会来获取简历；在人员评价上，委托第三方设计方案、组织和实施。但随着实践积累的深入，我们发现越来越多的企业开始自主策划校园招聘中的各项工作，将吸引校园人才、评估和培养环节纳入到自主实践中，不再完全依赖外包，或者仅仅将执行层面的简单任务外包出去。这些变化的出现，一方面反映了企业对校招人才的重视程度在增加，另一方面也反映了招聘工作的专业化程度加深，HR 的运营角色逐渐凸显。

有趣的是，雇主品牌建设仍然是校招最热门的话题之一，却不是HR认为的“能有效解决简历量问题”的方式。这可能是因为相比前几项策略，雇主品牌建设更不落地、投入多、见效慢或者不明显。除非企业自身已经具有一定的知名度和美誉度，例如本身是个人消费品领域的知名品牌，否则很难在短时间内通过对雇主品牌的投资为校招助力。往往这种投资，不如院系老师有针对性地向毕业生推荐企业，或者同系师兄师姐“现身说法”对学生的影响力大。



名企成功实践说



海康威视：自主运营的校园招聘

海康威视是全球知名的以视频为核心的智能物联网解决方案和大数据服务提供商。公司自 2010 年上市后进入发展的快车道，连续七年 (2011-2017) 蝉联 IHS 全球视频监控市场份额第一位。

公司的快速发展对人才招聘提出了更高要求。作为人才招聘的重要战略之一，海康威视校园招聘一直发挥着关键人才补给和人才梯队建设的作用。随着公司的发展，传统的校园招聘招募方式已较难满足人才招聘的数量要求和质量要求。2016 年起，海康威视校园招聘团队采取了全新的运营方案，在招聘的各个环节中进一步落实“数字化”、“系统化”策略，上线了招聘系统这一信息化平台，充分发挥内部推荐、官网网申、微官网网申、高校教师推荐、校园大使的宣传和组织的作用。借助这些方式，海康威视增强了面向目标候选人群的雇主品牌影响力，使得传播更加高效，不仅在简历获取数量上逐年倍增，最新一年达到了 10 万人次，是 2016 年之前的 5 倍之多；同时在人才质量提升方面，海康威视也通过线上化的测评和筛选，更加科学地保证了录取者在知识技能和应用能力方面满足筛选要求。



校园招聘核心痛点：人才质量

在解决人才质量问题上，受访企业 HR 认为最有效的解决方式依次是借助第三方评价工具（42.3%）、借助大数据分析提前锁定有潜质的候选人（40.2%）、借助招聘委员会的方式（38.6%）、增加评价次数（37.6%）和提升面试官的评价能力（29.9%），而完全交给第三方解决的有效性则偏低（22.1%）。

受访企业 HR 认为解决人才质量问题的有效方式

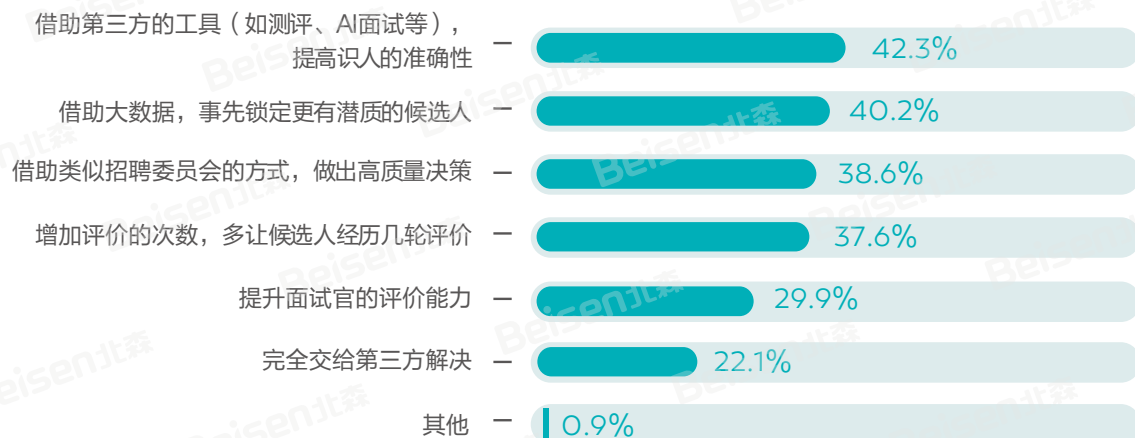


图 4

整体上看，HR 认为解决质量问题的关键是要“运用工具和方法”，而只通过更多次面试或提升面试官能力并不是最优先的考虑，利用更客观、更数据驱动的办法才是最理想的解决方式。其中被选中次数最多的也是 HR 当前在实践中采用最多的方式，即采用客观的评价工具来辅助决策。一方面，这类工具能够平衡面试官能力不同带来的评价误差或偏见；另一方面，这类评价手段也是提高评价效率的利器，因此常被用于初筛环节。

值得一提的是，几乎没有企业在校招中将评价全部交给工具/机器，一定会安排至少一次的面试，因此面试官评价能力的提升仍然是 HR 不能忽略的部分。尽管对于解决人才质量问题，面试官能力提升不是最核心的因素，但是在校招前，确定面试官名单，对他们做有针对性的说明和培训，确保对外形象专业、评价标准整齐划一，仍然是必不可少的工作。长远来看，客观评价工具和方法的采用，结合面试官的经验和评价意见，是确保入职校招生质量的双保险。

北森客户成功实践谈

提升校园招聘人才质量的新设计

公司 A 采用多元评价模式。在评价环节引入多元的评价方式，在原先面试的基础上增加测评的评价，全方位考察候选人，提高人员评估的精准性。

“我们看人还不是很准，希望测评能帮助我们把把关。”

公司 B 用交叉面试提升决策质量。在发放 offer 前，设定 4-5 轮的评价环节，全方位考察候选人的技能准备度、岗位潜质和对公司人才观的契合程度，尽可能保证人才质量。而在杰出人才的认定上，由 2 个专业的 HR 单独面试并通过相应的决策规则复合认定。

公司 C 用测评数据驱动招聘效能的提升。在优质人员锚定上，借助 AI 算法分析过往测评数据和录用结果数据，获得优质人才的模型或画像。基于此，可以优先选择前 40% 更容易被录取的优质候选人面试，全方位提高招聘质量和效能。

公司 D 用数据驱动校园宣讲会高校的选择。借助录取数据和候选人的毕业院校，辅助企业鉴别出更优质的人才高校来源。公司 D，通过数据分析，发现每年在 A 省录取最多的学生来自本省的 xx 农业大学，而不是作为宣讲会站点的 xx 大学和 xx 科技大学。基于此，公司 D 在次年的校园招聘宣讲会站点中增加了该农业大学。

公司 E 用数据分析助推简历评价超越主观经验，设定更有预测性的指标。借助录取数据、绩效数据和简历信息，辅助企业鉴别更优质人才的简历画像。公司 E，通过数据分析，发现晋升最快的学生来自 211 高校和一本高校，而不是 985 高校；党员比团员晋升更快；成绩排名前 20% 的候选人比成绩排名靠后的候选人更容易被录取，晋升也更快。

公司 F 借助评估模型打造内部的面试官团队，提升公司级的人才评价能力。部分企业过往主要依赖外部面试官完成人员的评价和筛选，虽然节省了时间和人工投入，但每年的外部费用较多，同时人才质量并不令人十分满意。通过面试官筛选、赋能和评价来打造企业自己的面试官队伍，逐步摆脱外部面试官的依赖，能更好地保证人才质量和招聘的满意度。公司 F，通过人才评估模型的梳理和面试官团队的赋能，系统性地打造了以业务部门为主的面试官团队，将业务部门对人力资源部门招募人的责任承担从 60% 降低到了 15%。

围绕简历量和人才质量这两个核心问题来设计校招环节，会让企业的每个动作、每一块钱的投资都得到更好的回报。这也要求校招团队形成新的思维模式，从“校招要做哪些事”，进化为“我们需要招募到什么样的学生，未来三年我们需要什么样的青年人才”的思路来展开工作。伴随着这种工作思维的转变，我们看到，校园招聘早已不再是被动的事务解决和流程管控行为，HR 开始向运营者和设计者的角色转变。

校园招聘中 HR 正在向招聘运营者和设计者的角色转变，主要表现为两个方面：

- 立足于当下，从组织具体的问题、特点和需求出发，走向更为理性、精细和创新的校园招聘自主运营；
- 面向于未来，开放视野，面对具体的问题解决时不再更多纠结于具体细节，趋向于找专业的人、利用最新的工具或方法论，自主设计解决方案、运营多元化的资源解决问题，展现出更为主动营销式、更多元化和智能化的运营思维和运营智慧。



未来期待和展望：技术的进步是校园招聘进化的主要推手

关注未来趋势，我们调查了企业 HR 期待未来在校园招聘方面做出的优化，有接近一半的企业 HR（44.1%）最期待优化简历获取环节，有超过三分之一的 HR（35.3%）期待改善招聘流程管理，有五分之一的 HR（20.6）期待改善评价环节。

受访企业 HR 期待未来在校园招聘中做出的改善

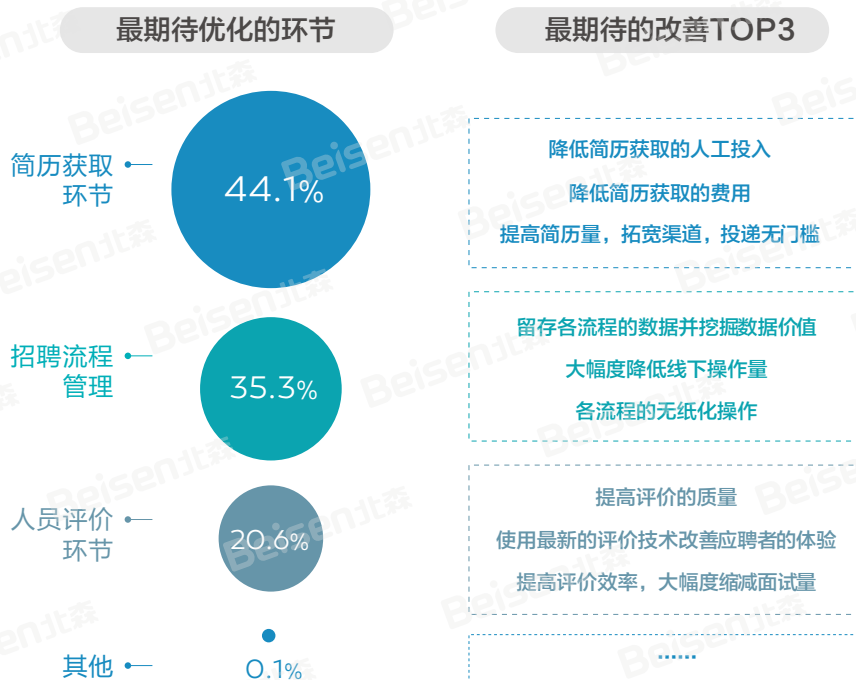


图 5

简历获取是一切招聘活动的痛中之痛，没有足够的合格候选人，再精致的流程设计、再高超的识人手段都会被浪费。HR 在简历获取环节选择的最期待的改善是：降低成本，包括人工成本和费用，其次是提高数量。这说明，HR 已经在过往的实践中竭尽所能去获取目标候选人，但是过程投入很大，大家翘首盼望的是能否在降低这部分成本的同时，获得同样甚至更好的效果。这与我们在实践中观察到的情况比较类似，HR 一方面想方设法地去获取合适的候选人，另一方面也越来越理性地去构建人才标准或者勾勒人才画像。这两方面结合在一起，让校园招聘可以顺畅地开展，并且越来越被重视。如果技术的引入或者改进能够降低简历获取成本，让企业更直接与候选人建立联系，将达到事半功倍的效果。

其次，HR 在招聘流程管理上最期待的改善是：数据的留存与挖掘，大幅度降低线下操作量以及各流程的无纸化操作。这些都离不开技术的引入，并且伴随新技术的出现和发展将获得直接的效果提升。最后，在人员评价环节，HR 期待的优化与我们在实践中观察到的也非常一致，评价的质量、效率以及候选人的求职体验是重中之重。

总体上，企业 HR 对未来工作的优化期待均集中在减少人工投入、提升效能、新技术（信息化平台、大数据和智能化技术）的应用上。再次验证“互联网+”时代对校园招聘的巨大影响。此外，需要特别关注的是，这三大环节并不是孤立存在的。设计校招业务的时候需要结合在一起考虑，才能做到不顾此失彼。例如，在利用评价方式改善候选人的作答体验的同时也需要考虑候选人的数量和渠道，盲目追求极致体验并不能直接达成校招的目标，反而可能会浪费资源。

“互联网+”时代的校园招聘，移动互联网是基础设施，云服务是手段，大数据是资源，跨界融合是重要趋势，技术的进步必将成为校园招聘进化的主要推手。



人才评价：多元化评估手段的深度整合是未来最有价值的投入

随着校园招聘的积极开展，如何更有效地识别优秀人才成为热门的话题，这其中的关键是各类评估技术的应用。在本次调查中，有 22.9% 的受访企业 HR 认为，未来三年在人才评价方面最有价值的投入是多元化评估手段的深度整合，如简历评价、测评和结构化面试的一体化；其次是减少测评时间（20%），如用更少的题目，更快地获得结果；紧随其后的是提升候选人的求职体验（19.9%），如让被评价者有浸入式的参与体验。

受访企业 HR 认为未来三年校园招聘在人才评价方面最有价值的投入

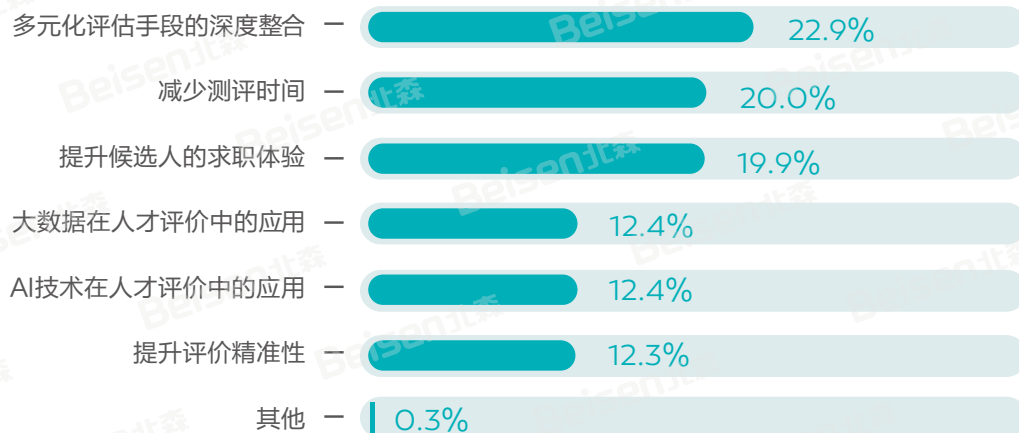


图 6

由于校园招聘的流程通常采用轮次的设计，评价手段的选择也会对应到不同的轮次上，这让校招流程形成了典型的“招聘漏斗”的形状。虽然每一轮使用的评估手段可以计算出录用和淘汰的效率，但是似乎很难看到该手段对整体录用人才的价值。这也是近两年来，更多企业开始提出是否可以整合多种评估手段的原因，他们期待实现更高的优秀人才命中率，而不仅仅是通过单一手段的使用让每一轮产生短名单。

调查结果与我们观察到的上述期待一致，多元化评估手段的深度整合被 HR 选择为最有价值的投入。这一方面反映了企业在使用多种方式深度评价候选人，如简历、测评和面试等，以提高识人的精准度；同时也反映了当前各个环节不能顺畅结合的现状，无论是针对流程的设计优化，还是让各类评价在同一平台上完成的技术投入，都是值得期待的，也是北森以及行业中各企业未来共同努力的方向。

此外，校园招聘场景不同于社会招聘场景，需要在短时间内高效地评估大量候选人。更好地实现这一目标必须借助好科技的力量，不管是能让多元评估手段深度整合的平台，还是降低每个评价环节（如测评、面试）的时间和人工投入的做法，都离不开新技术的应用。这也令校园招聘的评估成为 AI 等新技术应用的热门领域。虽然以新技术为背景的评价手段有效性还待考量，但可以看到 HR 对它们寄予的厚望。

减少测评时间和提升候选人的求职体验，也是我们在实践中常常听到企业校招团队提及的话题，数据显示有接近五分之一的 HR 认为值得投入（20%、19.9%）。我们通过进一步访谈发现，希望测评时间变短并不是 HR 真正的需求，他们真正的期待是毕业生能够有耐心地完成企业规定的评估流程，即使是花费一两个小时做测评，“学生觉得过程有意思能做完也行”。这也是商业测评公司近一段时间以来推广游戏化测评或游戏测评时的主打卖点。为了让学生能积极参与并有更好的体验，校招团队可谓挖空心思，比如常规的小组讨论也想要设计成“商战模拟”的样子。我们也经常收到 HR 的询问，“有没有什么方法，比如说，只花五分钟就能全面评估学生”，“把学生组织在一起打游戏是不是能看到他们各自的特点”，“有什么方法能在学生没有察觉的情况下就准确了解他们的潜力吗”。需要特别说明的是，人是很复杂的生物体，每种人才评估方法的背后，都经过多年的科研积累和实践验证，才能形成一定的理论基础去支撑对人的评价。举例来讲，游戏测评虽然看起来有趣，但缺乏坚实的理论和研究范式的支撑，还需要更多时间去论证。因此，追求体验的提升是不能以牺牲评价准确性为代价的。

大数据和 AI 等新技术在校园招聘评估中的应用也是这两年的热门话题。在调查中，只有 12.4% 的 HR 表示这是近期希望做的投入。这也从另一个角度说明，虽然关注度很高，但新技术应用的效果和投入产出比还有待验证。我们在实践中也观察到，多数 HR 对此持非常感兴趣但仍需观望的态度。

目前被关注的基于新技术的评价方法，有远程 AI 面试、情绪识别和分析技术用于评估个性、文本分析技术用于评估个性等。在北森自己的实践中，有采用机器学习的算法建立测评与录用结果的关系，最终通过 AI 算法鉴别出 40% 更容易被录取的候选人优先进入面试的成功案例。帮助企业在保证人才质量的基础上实现个性化人才评估，大幅度降低面试量的目标，有效提升了校园招聘的质量和效率。

每种人才评估方法的背后，都经过多年的科研积累和实践验证，才能形成一定的理论基础去支撑对人的评价。追求体验的提升，是不能以牺牲评价准确性为代价的。

人才获取：多渠道并进是未来校园招聘人才获取的关键策略

关于未来三年校园招聘在人才获取上的主流渠道，受访企业 HR 在第三方数据、招聘网站、移动和社交工具、线下渠道等各项上的选择比例基本接近，但每个渠道的选择比例都没有超过 20%。这一方面反映了各公司的校招团队都在寻找和尝试适合自己的渠道，另一方面可能说明，当前还没有出现单一两种渠道能成为公认有效的校招渠道。在短时间内，相信多渠道并进仍然会是校园招聘的常态，毕竟校招场景下的时效性没有留给 HR 多少机会可以一边检验效果一边调整策略，为了降低成本投入，多管齐下最为保险。

受访企业 HR 认为未来三年校园招聘在人才获取上的主流渠道

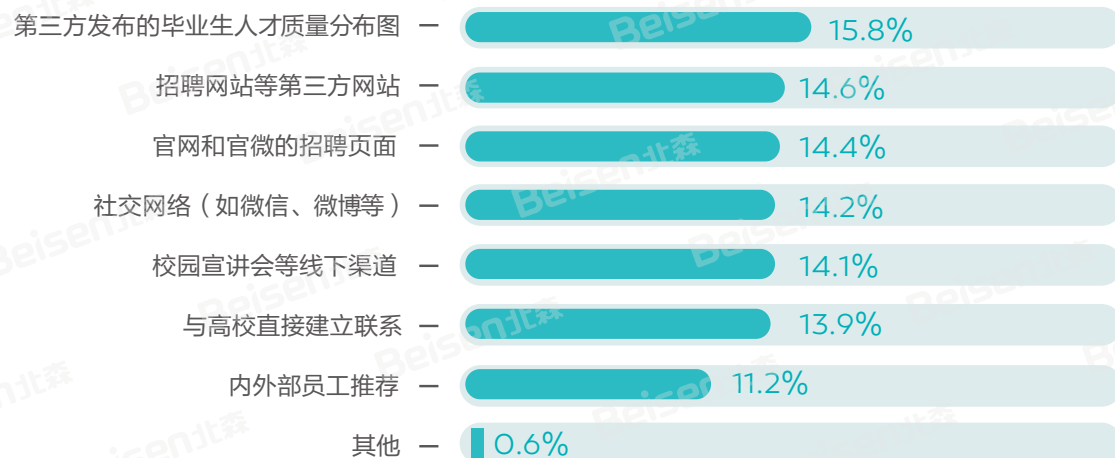


图 7

在过往的实践中，招聘网站、宣讲会是企业获取简历的核心渠道。宣讲会的组织邀约耗时、耗力、覆盖范围有限，但是可以直接影响目标候选人，在实际校园招聘中仍然有不可替代的地位。从数据趋势上看，企业在锚定候选人方面，更期待事先获得更有价值的指向性信息，如第三方发布的毕业生质量分布图（15.8%），呈现出各类岗位候选人在哪些院校中的比例更高，企业在布局院校时能事先从其中获得更契合的高校名单。

在获取候选人时采用多渠道的并行，让企业可以通过多种方式触达候选人，如通过招聘网站（14.6%）、官网和官微（14.4%）、社交网络（14.2%）、宣讲会（14.1%）和与高校直接建立联系（13.9%）。其中，内推的使用可能因为更依托于互联网技术来触达候选人，在未来的渠道选择中比例稍低。最近两年，我们看到在互联网企业中校招内推项目在积极展开。校园招聘内推相比于社会招聘，更加依赖年轻的员工，与以往由毕业生代表公司去校园宣讲不同，通过内推鼓励往届毕业生推荐自己的师弟师妹，这就要求该企业有一定量的年轻员工（或者本身是有校招传统的企业）——通常毕业超过两年的人很难直接精准推荐了。从其效果来看，一些互联网知名企业的内推候选人数量在所有候选人数量的占比在不断增加，甚至出现半数以上。相信在未来，依托于更便捷的平台和更简单的流程，内推会成为持续校招业务的企业的关键渠道之一。

Part 02

招聘设计篇

专业、公平、特色和体验是精准营销的关键

随着人才竞争的白热化，在每年800余万的校园招聘人才市场上，企业要如何发挥大量投入的价值，更好地设计自己的校园招聘进而获得理想的候选人呢？我们通过调查和实践积累发现，为招募优质人才精心设计校园招聘流程、搭建人才获取与评价的体系是值得的投入。

多元化的招聘方式、智能化的招聘辅助技术、不断增加的候选人触点等都为校园招聘设计带来越来越多的挑战和机会。通过数据化的科学分析和洞察支撑，找到真正核心的设计关键点，企业才能有的放矢地优化环节设计和资源配置，实现雇主品牌的精准营销，制胜校园人才争夺战。

校园招聘设计理念： 围绕候选人体验、招聘效果和雇主形象开展

我们在调查中发现，让候选人有良好的求职体验占据了企业最关心问题的榜首，有 37.9% 的 HR 选择了这一项。这体现了校园招聘市场，甚至是招聘市场上的经营之道：用户第一、人文关怀。这也会驱动校招团队逐步将运营思想和策略渗透在校园人才的吸引和招募全过程，而不只是执行简单地淘汰和获得短名单的动作。

HR 关心的校园招聘第二类的话题是招聘效果。这主要体现在降低校招生入职后的离职率（37.3%）、提高招聘质量（35.7%）和提高用人部门满意度（35.6%）。这三个问题在 HR 最关心问题中的占比都相对较高，分别排在了第二、第五和第六位。抛开仅完成当年的招聘目标外，提高招聘效果才是招聘的本质和长远考虑。

同时，HR 也期待在校园招聘中能宣传和提升雇主品牌形象（37.1%）和提高招聘效率（36.1%），分别排在了第三和第四位。校园招聘是企业和学生接触的最直接方式，它提供了展示企业形象的天然舞台。在品牌形象上的运营不仅仅是为了吸引到更多的候选人，也是在将应聘者转变为公司潜在的客户。校园招聘在很多 HR 心中是耗时耗力的工作——短期内奔波多个城市、组织 N 多场面试。在各个环节中，如果能减低人工投入，提高招聘效率，是招聘设计的重要考量。此外，简历量作为人才评价和甄选的门槛，被 31.2% 的 HR 选择为最关心的问题。事实上，对候选人体验的关注、雇主品牌形象的运营，也是在为提升简历量这一结果所做的动作。

企业在校园招聘中关心的主要问题

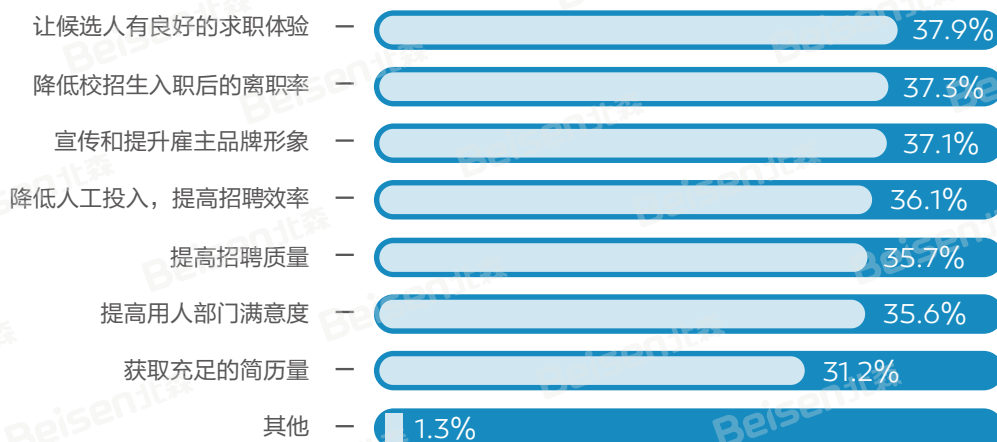


图 8

求职体验环节设计： 专业、科学、特色和公平是第一要务

校园招聘中，如何能够吸引更多毕业生的关注，精准地传递雇主品牌、提升雇主形象，一直是抢夺优秀人才的根本问题。在上述针对企业 HR 的调查中，我们发现求职体验占据了企业最关心问题的榜首。那么候选人最关心的体验都是什么呢？是否与 HR 的关注点一致？

调查数据显示，毕业生在校园招聘中更看重的感受是企业招聘中展现出的专业性、科学性、企业特色和公平性。其次，求职中“被礼貌友好地对待”和“企业在各环节及时反馈结果”也不应被忽视。在我们的访谈中，一部分受访学生特意强调了“不论是否通过，都期望企业能及时反馈结果”、“不被尊重会让我对 offer 一票否决”等感受。

毕业生在校园招聘中最看重的求职体验

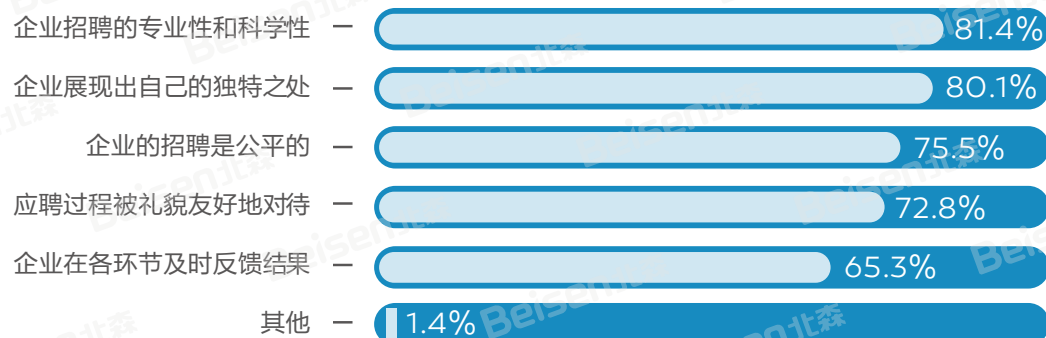


图 9



候选人关注的求职体验，HR 是如何看待的，是否已经关注到并纳入到校招设计的考量中了呢？我们通过对毕业生和 HR 双方的认知的对比，可以帮助企业更好地检视自身的招聘设计和资源配置。

进一步调查数据显示，针对求职体验问题会采取哪些改善措施，有超过半数的受访企业 HR 选择了“展现出招聘的专业性和科学性”（51.6%），这正与毕业生在校园招聘中更看重的体验不谋而合。可见，当前企业端的校园招聘体验问题上的设计策略和思路，已经越来越贴近候选人的真实感受。

受访企业 HR 认为求职体验问题的有效改善措施

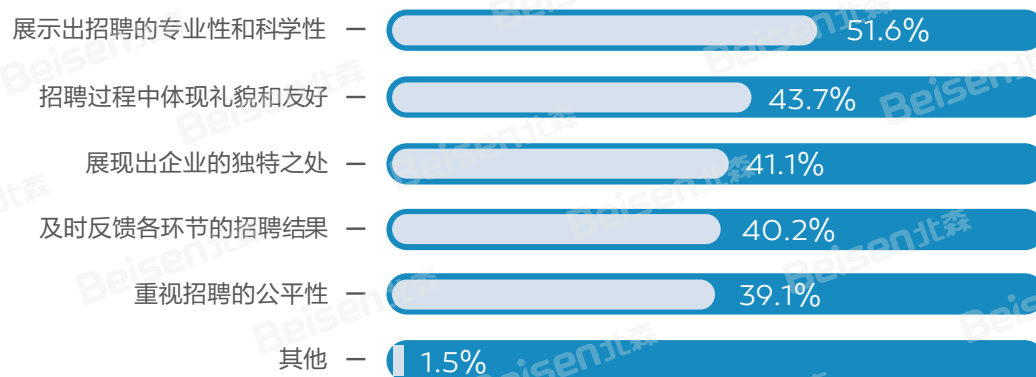


图 10

而对于毕业生来讲，在现实中很难在短时间内对企业有“局内人”般的全面了解，因此通过招聘过程的各类细节和感受，对企业的情况进行判断也就不足为奇了。在访谈中，也有毕业生表达了“用搜索引擎搜不到的企业不想去，可能不是正规的”、“没有自己的官方网站的企业应该也不怎么正规”、“招聘环节特别乱或者特别随意的企业不想去”等心声。

关于这个问题，我们在访谈中还有另一个有趣的发现。在趋势篇中调查数据显示，HR 希望能够适当减少候选人做测评的时间。但是从毕业生的视角来看，不少人认为，如果一家公司有很多轮面试，每一轮都很正式，有完整科学的测评和考试过程，HR 也比较专业，这体现了这家企业是认真对待校园招聘的，更容易被评价为是正经对待人才，愿意提供给人才发展机会的企业。因此，如何从中求取平衡，兼顾体验和专业，是对校园招聘设计者的一大考验。

专业、科学、特色和公平，不仅是提升求职体验的重要因素，也正是校园招聘的关键所在。在此基础上的变化与创新，才能带来更为积极的求职体验，而脱离此基础的求新求异，则像是无本之木。

信息宣传环节设计： 双方获得信息的渠道存在差异，企业需线下线上渠道并举

调查数据显示，HR 获得校招简历的渠道第一名还是招聘网站，其次是“依靠人脉推荐”。官网网申和校园宣讲会最不受 HR 青睐，而这两项反而是毕业生获取招聘信息的最主要的渠道。

企业和毕业生在校园招聘中获取信息的渠道对比

毕业生获得校招信息的主要渠道



企业获得校招简历的主要渠道

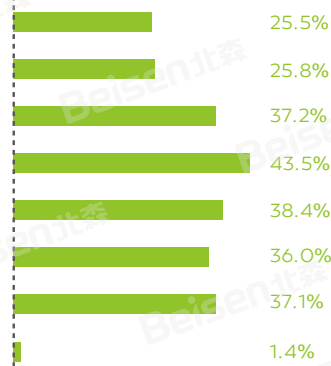


图 11

企业 HR 方面的数据显示，企业最主要投放的渠道还是招聘网站（43.5%），其次是内部推荐（38.4%），第三位的是社交网络渠道（37.2%）和学校就业指导中心（37.1%）。从各渠道的构建难度上来看，招聘网站是投入人力最小的渠道了，尤其是如果只张贴招聘广告，整体成本会相对更低。这可能是招聘网站最受欢迎的原因——不需要自己构建渠道，甚至不需要什么沟通，就能达到“上午花钱买广告位，下午坐等收简历”的效果。

校园招聘的内部推荐是最近两年很受欢迎的渠道，一方面人才获取的针对性强，毕业生的师兄师姐背书也对其专业能力有一定的筛选；另一方面，往届毕业生将自己刚参加工作的心得体会与师弟师妹们展开交流，又是很好的帮助企业做宣传或者做职场科普的机会。某些程度上，校招内推甚至比社招内推的效果更好。在此背景下，这几年校招猎头业务也应运而生。

另一个近几年比较常见的渠道是官网网申，数据显示选择率刚刚超过 25%。这可能是因为官网网申需要特别的定制开发和维护，不是所有企业都能投入资源和精力做这样的事情，且其中一部分自建渠道的功能，可以由微信公众号等社交渠道代替。但从学生的反馈来看，查看应聘公司的官网常常是他们判定一家企业是否可靠的必要动作，官网网申已经成为了自动的引流渠道。我们在实践中也发现，有影响力的企业都建立了自己的官网网申系统，用自己的平台来获取简历，进一步助力雇主品牌的打造。

总的来讲，出于对成本的考虑，大部分企业每年可能只会在部分渠道上重点投入，除了拥有专门的校招团队的企业，很难全面开花。他们的策略是着重建设一两个需要充分深度互动沟通的渠道，其余精力投放至所有可以张贴广告的渠道来扩大影响面。

毕业生和 HR 在此项调查上存在认知的差异。其中最显著的一项是，认为宣讲会或双选会是有效渠道的企业仅有四分之一（25.5%），但宣讲会 and 双选会却位列最受毕业生欢迎的渠道第一名。在进一步与学生的交流中我们了解到，他们认为到校开展宣讲会的企业，由于需要与学校就业处沟通，所以基本上资质背景不会太差（即学校已经把过关了），如果到院系宣讲，专业应该更对口。何况对仍在读的毕业生来讲，在本校举办的活动，参加的成本很低，看看哪些同学参加，也可以评估一下自己的竞争力。当然，能面对面与企业快速交流，如果是心仪的企业还可能直接获得面试机会，整体上看好处多多。

官网网申这一项选择比例位列第二，却是 HR 认为第二不重要的渠道。在访谈中有学生表示“周围同学都会上网主动搜索企业信息”，“尤其是自己不太知道的企业，看看官网了解更多信息是很有必要的”，而这也恰好是企业未能给予充分重视的渠道。《北森 2018-2019 中国企业招聘指数（BRI）报告》的相关研究结果显示，有较强品牌、雇主品牌的企业，通过打造专业招聘门户，运营效果可达到接近 20%。

从这两者对比的结果来看，虽然目前企业着力推进的信息渠道基本都能触达到毕业生，但其中的不足也不容忽视。总体上，使用成本较低的渠道（尤其是人力或者沟通成本较低）是企业优先考虑的，尤其是只对校招有效的方式。而毕业生关注的不仅仅是招聘信息本身，而是“选择职业”，因此期待有更深入的了解和沟通，这是企业投入不足的地方。当然，各个渠道在校园招聘中发挥的实际价值，还需要企业针对自身情况进行分析，在具体环节设计上应当根据自己的实际情况有所取舍，尽可能做到线上线下渠道并举。不仅要充分利用网络和社交媒体渠道，更不能忽视线下与求职者面对面的机会。线下资源投放上也要有的放矢，例如通过历年院校简历投递量、各院校测评数据或是录取数量的挖掘分析，把校园宣讲资源投放到最有回报价值的城市和院校。

配置渠道并发挥最大价值，需要为候选人想其所思，顾其所虑。

访谈小摘录（毕业生）



毕业生

Q: 参加双选会和宣讲会感受

“通过学校举办活动的企业，天然地给我增加了安全感。”

“一般参加完宣讲后会对这家公司的印象有所提升。尤其是企业的低姿态、欢迎和鼓舞的态度，会让它一下子比同类企业在我心里的印象更好了。”

“企业宣讲会上面对面的 Q&A 环节，让我了解到了他们校招生后续的培养方案，心里踏实了很多。”

“宣讲会结束后会有面试或初筛，我有不少同学是在宣讲会上给 HR 留下了印象。”

“我参加了很多场双选会，让我对就业的残酷有了更真实的感受，对竞争对手也有了更客观的认识。”

Q: 各类社交媒体上的招聘信息

“校招网页或者公众号，尤其是有创意的，文案特别出彩，风格比较鲜明的，会给企业加分不少，感觉是个重视人才，气质年轻活泼的公司。”

“我加入了一些本市的校招群，感觉找到了战友，大家还会互相分享面试经验，都是最新最有用的信息。”

“我签约的是一家互联网公司，当初就是被他们微官网的招聘 H5 吸引去投递的，我觉得如果能跟做出这样设计的人成为同事，可以学到很多东西。”

Q: 内推对校园招聘的帮助

“我通过往届同专业的师兄，知道了一家我最后没去应聘的企业的招聘内幕，对我来说真的非常有用。”

“都说第一份工作的直接上级非常重要，我身边就有同学最后入职岗位的上司是读研时同一个实验室的师兄，他们互相不仅知根知底而且在学校就合作过，以后一起工作也会很愉快。”

人才评价环节设计： 人才测评和面试是公认最理想的评价方式

人才甄选的方式是保证招聘质量的基础，评价环节的选择和实施能力直接影响了招聘结果的专业科学，以及候选人的求职体验。目前，企业在人才评价中会综合简历评价、测评和行为化面试多种手段，分别评价候选人的经历、潜质与技能和外显的能力素质，确保候选人是公司想要的人。

调查数据显示，企业和毕业生一致认为人才测评和面试是最公平、最能有效识别应聘者素质的评估方式，考试和简历评价是辅助方式。

人才测评（52.7%）、一对一面试（45%）和群体面试（36.1%）是企业选择最多的评价应聘者的手段。可见企业对候选人本身的素质和潜力的关注度是很高的，有超过半数的企业认为人才测评是最好的评价方式。除了客观的评价外，即使新的远程评价方式层出不穷，能够在招聘过程中与候选人本人“面对面”还是不可或缺的环节。尽管仍然有不少企业担心候选人完成测评或者参加面试的完成率/到场率，但从调查数据来看，毕业生对这两种评价方式的接纳度是非常高的，企业可以放心使用。尚未在校园招聘中采用人才测评的企业也可以考虑采用测评这一评价方式，它不仅对企业来讲是一种帮助发现人才的工具，对候选人来讲也是更公平地展示自身实力的机会。

企业 HR 和毕业生在校园招聘中最认可的评价方式对比

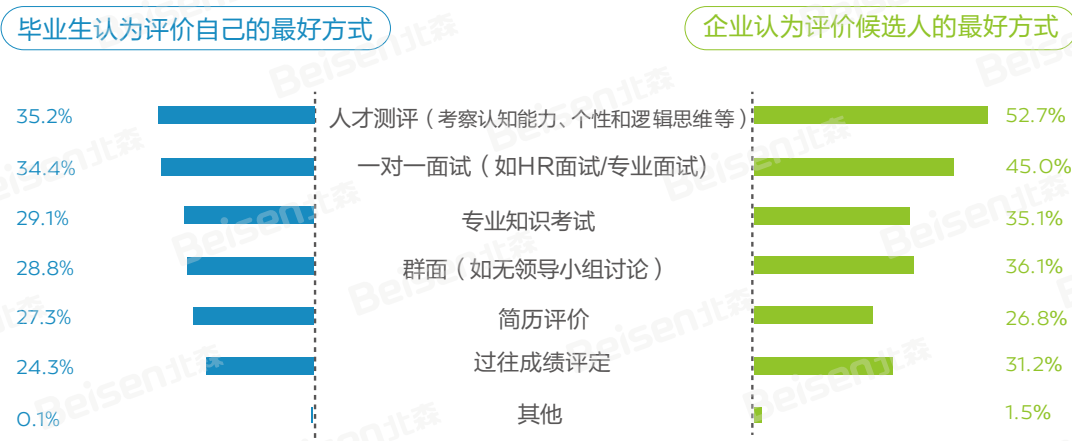


图 12

从毕业生的视角来看，他们对校招常用的各类评估手段的认可排名与 HR 大致相同。在与很多学生的交流中，他们都表达出希望企业能够更关注他们（学生）自己的素质和能力的期待，希望不仅仅是通过有没有实习经验或者学习成绩高低来评判，“有的实验室就是不允许学生实习，我也没有办法”、“除了专业课成绩，我还有一些能力也想展示给企业”。也有学生一再表达，希望企业能在招聘的同时帮助学生来分析自己是不是匹配某项工作，“毕竟 HR 老

师们都更有经验，这比简单通过和淘汰简历对学生来讲有价值多了”、“现在校招就是哪有机会就去哪里，虽然有的职位一轮一轮考试我都过了，但是还是不知道合适不适合自己的，又不能随便放弃”、“我其实考了很多家，也是乱试，最后就是有竞争力的学生都挤到了知名企业的校招里，也不知道怎么判断。”



进一步探索企业和毕业生认可人才测评是更为有效的评价工具背后的价值，选择主要集中在能更为全面地展示候选人的特点，结果更公平、更客观，以及作答便捷。当然，测评并不是孤立存在的，应当与面试、数据洞察组成有机的评价体系，同时还需要方便作答、专业且与工作内容相关。这些结果，也佐证了求职者对招聘过程的专业、科学、公平和体验的看重。

企业 HR 和毕业生在校园招聘中对人才测评工具价值认可的对比

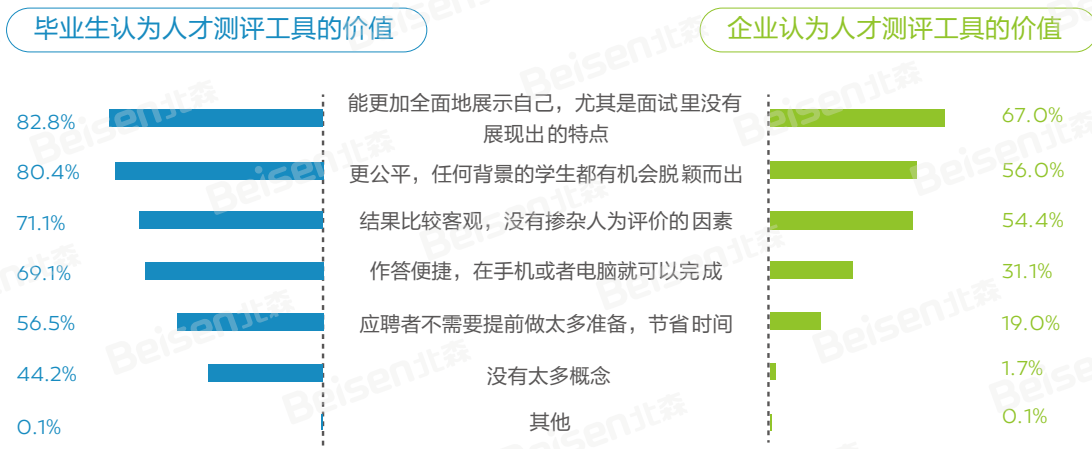


图 13

如何在校园招聘中如何更好地使用人才测评？需要从毕业生和 HR 两个方面的视角进一步探索。

尽管在招聘中，人们一直在避免刻板印象的产生，但是由于候选人的复杂性，很难完全抛开这一偏差。举例来讲，那些表示只想要 985、211、常春藤盟校毕业生的企业，有多少是从数据中发现这类毕业生确实更适合自己的企业，为企业创造的价值更大的？绝大部分决策，其背后都是想通过采用简单的标准让招聘工作的复杂度降低。在这种情况下，人才测评就提供了一个机会给企业也给毕业生，在不看背景信息的情况下公平地展示自我。

我们从数据中可以看到，无论是毕业生还是 HR 对人才测评工具使用的价值排序是完全一致的。在双方眼中，人才测评都是让候选人“全面展示自己、更公平、更客观不掺杂人为因素”的方式。毕业生同时也对“作答便捷”、“不需要太多准备”表达了认同。

以上结果启示企业，需要进一步考虑如何利用好候选人对人才测评工具使用的价值认同。我们认真浏览过很多家企业在招聘网站和公众号上发布的信息，大部分都是围绕招聘流程的说明，较少

会去介绍背后的考量，例如更公平、更客观、更多机会、更珍惜人才等。这其中确实有很多步骤需要斟酌，例如工作量、学生的反应、由此产生的社会影响等，也有企业担心笔试前暴露过多信息会导致学生提前的准备。在这种情况下，可以采取在宣讲期间着重强调对人才的重视，在校招结束后对录用的候选人进行测评的解读、个人沟通等方式传递价值。也有企业将人才测评用于更前期的环节，只要投递简历就可以参与测评，以此让毕业生获得更公平的评估机会。

从数字化人才管理的角度来看，我们建议将人才测评的环节置于校招最前。这有助于收集更加完整的校招人才的数据，不仅用于描绘生源的质量和画像，也为进行校招人才的逐层分析、横向分析了解企业竞争力、纵向分析了解企业人才结构做了数据积累和留存。



企业和毕业生眼中理想的校园招聘人才测评是什么样的？数据结果显示，排名最前的三项没有太大差异，主要集中在使用方便、专业准确、能感知到与工作的关系。

企业 HR 和毕业生认为的理想校园招聘测评的对比

毕业生认为理想的校园招聘测评

75.9%
72.9%
71.2%
69.2%
64.0%
58.4%
0.1%

可以远程作答，即能用手机、电脑等作答
专业和准确的，而非娱乐式的
能感受到测评内容和工作是有关联的
有趣味
时间短
交互友好，作答便捷
其他

企业认为理想的校园招聘测评

52.0%
43.8%
46.5%
26.1%
25.3%
35.7%
1.6%

为了提升受测者的体验，人才测评的形式一直在努力创新，当前主要改善的方向是时间更短、作答更轻松，例如近一两年希望通过游戏的形式替代经典的个性测验的尝试时常出现。然而从调查中我们看到，超过七成的毕业生明确表示，希望自己做的测评是能看得出来与工作有关系的，是专业的而不是娱乐的。这实际上也是尊重候选人的一种体现，把毕业生这一未来人才置于企业校园招聘这种特定场景下所需要的“上下文”。就像某些企业会在面试的时候询问很多周边信息，如家庭背景、和朋友相处细节或者旅游经验等信息，尽管面试官可能认为这对判断毕业生的价值观或者思维方式有帮助，但若把控不够则不可避免会让学生觉得这家公司不靠谱，或者面试官没有认真对待这次面试。更何况，使用游戏或者随意设计的游戏化测评，虽然趣味性强，但是能预测的潜力还缺乏科学的支撑，准确性难以得到保障，企业应该谨慎选择。

图 14

名企成功实践说



字节跳动： 多元评估模式下的效率提升和人才质量保证

字节跳动，是全球第一家将人工智能应用到主产品的科技公司。全系列产品矩阵包括今日头条、抖音、西瓜视频、火山小视频、TopBuzz、Faceu 激萌、图虫、懂车帝等多款产品。截止 2019 年 1 月，字节跳动旗下全线产品日活超过 6 亿，月活超过 10 亿。字节跳动也在积极进行国际化部署，产品覆盖 75 个语种，在 40 多个国家和地区排在应用商店总榜前列，目前海外日活跃用户规模超过 3000 万。

伴随业务快速增长的是公司对优质人才的大量需求。校园招聘作为公司获取优质人才的关键渠道之一，每年（春招和秋招）都需要从大量候选人中快速高效地选出优质候选人。在此背景下，校园招聘采用多元的评价模式，除了用简历和面试评估过往的历练和外显能力外，也用考试和测评分别评估候选人的技能准备度和基本潜质，大幅度提升了总体的招聘效率和质量。同时注重发挥数据在校园招聘中的价值，按照岗位分析测评数据，形成更有价值的测评应用建议，更高效地为业务部门提供优质候选人。



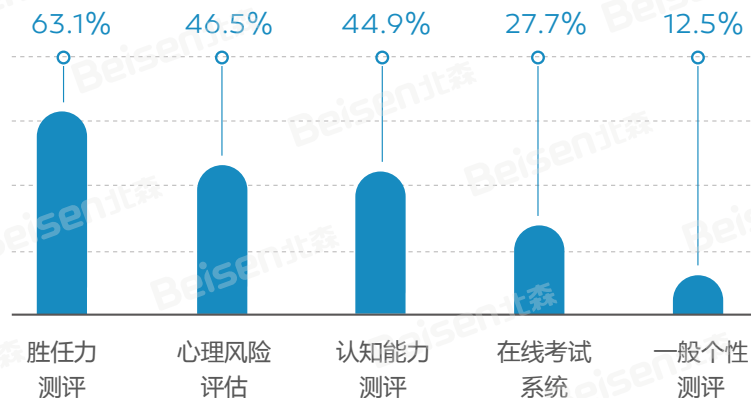
人才评估工具设计： 更多的企业选择评价毕业生的潜质——“软实力”

与其他人才招聘场景一样，企业也会专门定义校园人才能力要求，选择合适的工具和可操作的方式对人才进行评估。从校园招聘中对测评工具的选择偏好，可以勾勒出企业对候选人的能力素质要求和期待。

我们对采集自北森人才测评平台的 1500 余家开展校园招聘的企业使用人才测评工具的数据进行分析，发现企业最喜欢使用的是胜任力测评、心理风险评估、认知能力测评、在线考试系统和一般个性测评五项工具。

参照使用的比例，有 63.1% 的企业在校园招聘中评估了候选人的岗位胜任力素质，46.5% 的企业评估了候选人的心理风险水平，44.9% 的企业评估了候选人的认知能力。其中，胜任力测评一般由多项胜任力组成，构成候选人的“软实力”，主要用于评估候选人与企业特定岗位的匹配程度，也有少量用于评估候选人与企业文化的匹配程度。

企业在校园招聘中选用人才测评工具的情况



企业选用的人才评估工具与其对人才的期待匹配在一起，形成了对校招人才标准的基础定义：与岗位或者企业适配度高、心理风险低、学习能力好、专业知识 / 技能准备度高、个性好。

图 15

为了进一步了解企业选择测评工具的特点，我们将校招测评用量在 1000 人以上的企业定义为校招大流量企业。这类企业通常为了应对大量的简历投递，会在校园招聘的设计上有更多的尝试，且对校招效率有更高的要求，从而积累了丰富的实践经验和数据。因此，他们在人才测评工具的选择上更具有参照价值，能为其他企业优化校招设置提供标杆和借鉴。

数据结果显示，校招大流量企业对候选人的评价方式与全行业企业有细微差异，更看重潜质中的岗位匹配性（胜任力测评）、聪明（认知能力测评）和无心理风险（心理风险评估）。

其中，对认知能力和技能准备度（在线考试系统）的评价有显著提高，分别从 44.9% 和 27.7% 提升至 62.3% 和 46.1%。这种评价结构的变化也反映了大流量企业面临的实际情况，如简历量大、招聘数量多，需要更高效率、大批量地筛选人才。与此同时，也反映了大流量企业对人才质量的看重，在校园招聘中使用更多样的方式评价候选人的复合素质。

校园招聘中不同测评用量企业选用人才测评工具的情况

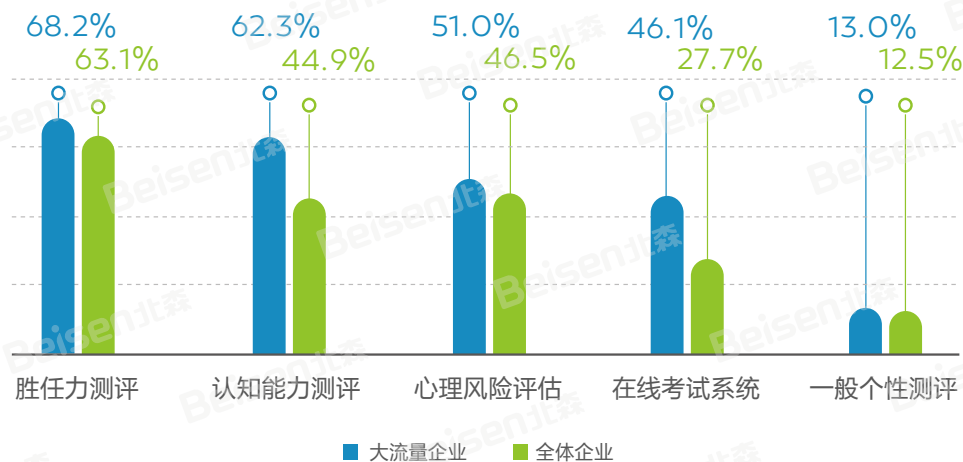


图 16

北森五大校园招聘人才测评工具



北森基层胜任力校园招聘方案

从岗位的视角关注岗候选人的胜任潜质。胜任力测评综合考察候选人的技能（Can Do），动机（Will Do）和适配（Fit Do），方案内置 8 大行业 109 个岗位测评模板，开箱即用。它的可配置性也高效支持企业按照自有人才模型定制测评维度。每年测评量上百万。



北森认知能力测评

关注候选人的认知能力水平。北森能力倾向计算机自适应测评（CATA）以计算机自适应测评技术为核心，具有测量时间短、防作弊和测量精度高的优点，有效应对认知能力测评批量作答下的题目曝光，也是国内唯一一家被国际计算机自适应协会收录的商业化产品。能力测评已累计测评量上千万。



北森心理风险因素评估

筛选出高风险的候选人。心理风险因素评估以美国 DSM-IV 的精神疾病诊断标准为评估基础，关注影响工作的心境和人格障碍，筛查有潜在风险的候选人，降低企业的用工风险。每年总体筛查出 5% 的高风险候选人，是最受大中型企业欢迎的校招评估工具之一。



北森在线考试系统

考察候选人的技能准备度。它让考试从线下转移到线上，无论组卷、考试还是阅卷全部线上完成，极大提升了考试效率。AI 视频监控、人证比对和限制跳出等多项防作弊措施让监考更便捷，线上考试更安全。领先的技术优势，支持数十万人的大并发作答。



北森一般个性测评

全面考察候选人的潜质水平。一般个性测评以大五人格为基础，评估候选人 30 项对工作有影响的个性特征，支持企业定制自有的人才标准，全方位考察候选人和留存全量的测评数据。上线一年既累计测评量三十余万。

Part 03

人才标准篇

人才要匹配企业战略需求，应对未来挑战

VUCA时代，每个企业都面临不确定性带来的独特挑战。招聘，尤其是校园招聘，不再仅仅是简单地完成当年的招聘任务，更是为企业招募和储备应对未来挑战的人才，对企业战略推动有着不可忽略的积极意义。因此，拥有反映最新战略需求和发展挑战的人才标准，是企业实现优质招聘的基础。

候选人期待因为软实力被录用，企业还关注硬实力

毕业生调查数据显示，他们更期待因为自己的岗位适配性、与岗位相关的知识技能和日常实践中培养出的能力而被企业录用。而对企业 HR 的调查结果显示，企业更看重候选人的岗位适配性、日常实践中培养的能力和过往取得的成绩。

对比这两项结果，我们可以看到岗位适配性是双方公认最关键的评价点，同时也看重那些在日常实践中培养出的能力，而不是“一考定终身”。这说明无论是企业还是毕业生，对人才评价的看法都趋向于理性，不仅是求职者对工作的期待更为理性，也反映了企业在人才甄选上的成熟态度。

企业 HR 和毕业生在校园招聘中评价点的对比

毕业生希望自己被录取的原因



企业最看重候选人的哪些方面

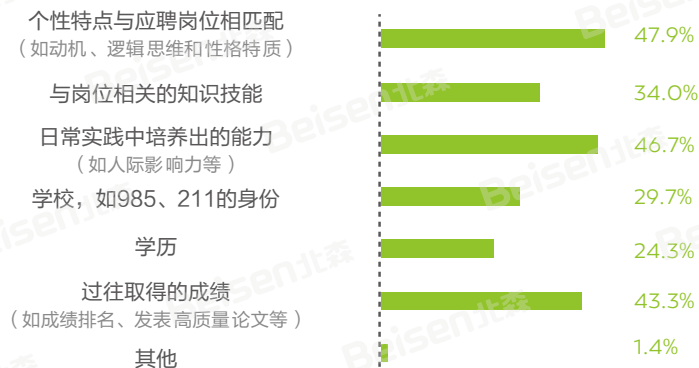


图 17

实践告诉我们，人和岗位的匹配能给员工带来成就感、高敬业度、持续发展的可能，能给企业带来更好的产出，进而促进商业效益的提升。总的来讲，毕业生希望自己被录取的前三项原因都是“软实力”的体现；而 HR 则更加现实，除了关注软实力，还希望通过学生已经取得过的成绩来判断他们的实力。反而是岗位所需要的技能，即是不是上岗马上能工作这一项，学生认为是竞争力所在，HR 给予的排名却没有那么高。这可能是校园招聘中候选人乐于突出自己的实习经验以证明自己已经具备相关的工作能力，而 HR 每天浏览大量类似的经过美化的实习经验后，反而更关注其在专业领域上的“过硬的表现”。

上述双方认知的差异，对求职者而言应该有所启发：对未来做的最好的准备可能是把握好当下，在求学阶段履行好求学的职责，努力取得出色的成绩，如发表高水平的论文等。

此外我们也发现，“985、211”的身份标签和学历因素在被弱化。在

与 HR 的日常交流中我们也观察到，一味地根据学校特性筛选简历的企业正在减少，毕竟特定学校特定院系的毕业生数量有限。HR 们也在努力通过扩展学校范围来挖掘非名校中最优秀的那部分学生资源。这可能可以解释 HR 对候选人看重的方面的选择趋势。



进一步分析不同规模企业对候选人各方面素质的看重程度，如图所示，不同规模大小企业在评价的侧重点上会有细微不同。

不同规模企业最看重的学生素质

| 企业规模 | 企业最看重的候选人素质（前三项） | | |
|--------------|------------------|---------|----------|
| 200 人以下 | 岗位适配性 | 日常实践能力 | 岗位相关知识技能 |
| 200-500 人 | 日常实践能力 | 过往取得的成绩 | 岗位适配性 |
| 501-2000 人 | 岗位适配性 | 日常实践能力 | 过往取得的成绩 |
| 2001-10000 人 | 岗位适配性 | 日常实践能力 | 过往取得的成绩 |
| 10001 人以上 | 岗位适配性 | 日常实践能力 | 岗位相关知识技能 |

图 18

除了规模 200 人以下，以及万人以上的企业相对更看重知识技能而不是过往取得的成绩外，其他规模的企业最看重的前三项素质都是“个性特点与岗位的适配性”、“日常实践中培养出的能力”和“过往取得的成绩”。

200 人以下规模的小微企业的校园招聘主要是指愿意招募应届毕业生，因此对毕业生的要求与社招人才可能差异不大，这也解释了为什么“岗位相关知识技能”是小微企业看重的——来上班就能开工，不需要培养最好。

200-500 人规模的企业可能会首先关注人本身，结合学生的“成功经验”来选人，这可能反映了小企业较为依赖人才本身的能力素质，缺乏体系化培养的特点。

501-2000 人规模的企业多处在快速增长或变革转型期，招聘逐步体系化，对人才的评价重点会放在适配性和综合能力上。

而 2001-10000 人规模的企业通常开始进行正式、完整的校园招聘业务，有人才发展计划，关注人才未来在企业内的各种可能性，因此岗位适配等软实力也是首要考虑的——“如果综合素质合格，企业有能力把他们培养成才”，这也是大中型企业常常给候选人勾画的未来。

大型和超大型企业往往因为组织机构复杂，职位设置精细化，因此也会注重毕业生具备的特定的知识技能，这可能是实现高效人才配置的条件之一。

认真负责、学习能力、团队合作和抗压能力是企业最希望毕业生具备的素质

由于校园招聘中的候选人缺乏工作经验，对于未来工作或者具体岗位的认知也较为模糊，能够在招聘过程中对他们的综合素质、胜任可能性做出评估和预测显得尤为重要。我们可以从胜任力测评维度的选择上，来归纳企业对候选人的素质要求。

数据显示，企业总体来讲关注的前四位的胜任力是：认真负责、学习能力、团队合作和抗压能力。

“对待工作的态度认真负责，具备良好的学习习惯和学习意愿，愿意与他人合作完成工作，遇到困难不退缩

——这大概是企业对毕业生最朴素的期待了

校园招聘中企业关注的候选人素质项 Top 10
(最近 2 年对比)

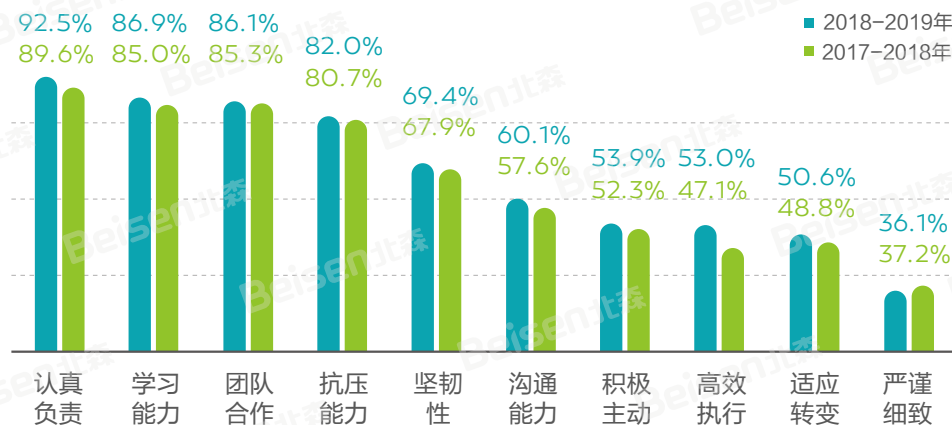


图 19

除此之外，坚韧性、沟通能力、积极主动、高效执行、适应转变、严谨细致依次位列于企业最期待毕业生具备的胜任力的五至十位。总体而言，企业更喜欢会合作、执行力强、经得起折腾和适应性好的毕业生。同时，通过年度纵向对比我们也发现，在核心素质上企业最近两年的关注点基本上是相似的。

尽管每年校招季，很多企业都会试着重新定义自己的人才标准，或者对外诠释用人要求，甚至会强调 90 后和 95 后的与众不同，但仅从招募员工的角度来讲，一段时间内企业对人才的期待变化一般很小。进一步分行业进行分析，我们发现在候选人的“软实力”上，各行业关注的素质项有细微差异。

校园招聘中各行业关注的候选人素质项排名 Top10 和选择的百分比

| 胜任力 | 全行业企业 | | IT/ 互联网行业 | | 房地产 / 建筑行业 | | 金融 / 银行 / 保险 / 证券行业 | | 生产 / 加工 / 制造行业 | |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|---------------------|-----------|----------------|-----------|
| | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 | 2017-2018 | 2018-2019 |
| 认真负责 | ① 89.6% | ① 92.5% | ③ 65.8% | ③ 83.7% | ① 97.0% | ① 93.2% | ① 94.1% | ① 92.6% | ① 92.6% | ① 91.8% |
| 学习能力 | ③ 85.0% | ② 86.9% | ② 82.1% | ① 89.4% | ③ 83.2% | ② 84.0% | ④ 78.5% | ④ 77.8% | ③ 86.5% | ③ 90.4% |
| 团队合作 | ② 85.3% | ③ 86.1% | ① 83.3% | ② 88.6% | ② 84.8% | ④ 83.6% | ③ 84.1% | ③ 82.8% | ② 89.8% | ① 92.2% |
| 抗压能力 | ④ 80.7% | ④ 82.0% | ④ 59.0% | ④ 77.5% | ④ 73.7% | ③ 83.9% | ② 87.0% | ② 86.3% | ⑤ 72.4% | ④ 74.9% |
| 坚韧性 | ⑤ 67.9% | ⑤ 69.4% | ⑤ 56.7% | ⑤ 71.4% | ⑦ 57.3% | ⑤ 61.4% | ⑤ 51.0% | ⑤ 54.4% | ⑥ 70.6% | ⑤ 70.1% |
| 沟通能力 | ⑥ 57.6% | ⑥ 60.1% | ⑦ 48.9% | ⑦ 60.0% | ⑤ 65.8% | ⑩ 41.3% | ⑧ 42.8% | ⑦ 47.3% | ④ 75.9% | ⑥ 62.4% |
| 积极主动 | ⑦ 52.3% | ⑦ 53.9% | ⑥ 54.8% | ⑥ 60.1% | ⑥ 57.8% | ⑨ 41.7% | ⑨ 41.2% | ⑧ 47.3% | ⑧ 45.3% | ⑨ 45.8% |
| 高效执行 | ⑨ 47.1% | ⑧ 53.0% | — | ⑧ 51.2% | ⑧ 46.4% | ⑧ 46.5% | — | ⑨ 45.9% | ⑨ 43.3% | ⑧ 48.3% |
| 适应转变 | ⑧ 48.8% | ⑨ 50.6% | — | ⑨ 44.5% | ⑩ 41.9% | ⑥ 60.4% | ⑥ 45.2% | ⑥ 47.9% | ⑩ 39.1% | ⑦ 50.3% |
| 严谨细致 | ⑩ 37.2% | ⑩ 36.1% | ⑨ 47.4% | ⑩ 39.2% | ⑨ 42.0% | — | ⑦ 44.0% | ⑩ 39.7% | ⑦ 51.1% | — |
| 创新能力 | — | — | ⑧ 47.9% | — | — | — | — | — | — | ⑩ 41.2% |
| 分析能力 | — | — | ⑩ 47.0% | — | — | — | — | — | — | — |
| 追求卓越 | — | — | — | — | — | ⑦ 47.0% | — | — | — | — |
| 规划安排 | — | — | — | — | — | ⑩ 41.3% | ⑩ 39.0% | — | — | — |

表 1

IT/ 互联网行业



偏爱敏捷学习的变革者，与前一年相比更强调适应力和执行力

IT/ 互联网行业近几年来一直是校园招聘的热门新贵，多个岗位炙手可热。通过对 228 家 IT/ 互联网企业的数据分析显示，该行业在招募校园人才的素质标准上，对比其他行业更为看重的胜任力维度是学习能力、团队合作、坚韧性、积极主动和严谨细致。与前一年（2017-2018 年）关心的十项软实力相比，新增了高效执行和适应转变，更关注认真负责、抗压能力、坚韧性和沟通能力。

校园招聘中 IT/ 互联网行业关注的候选人素质项 Top 10
(最近 2 年对比)

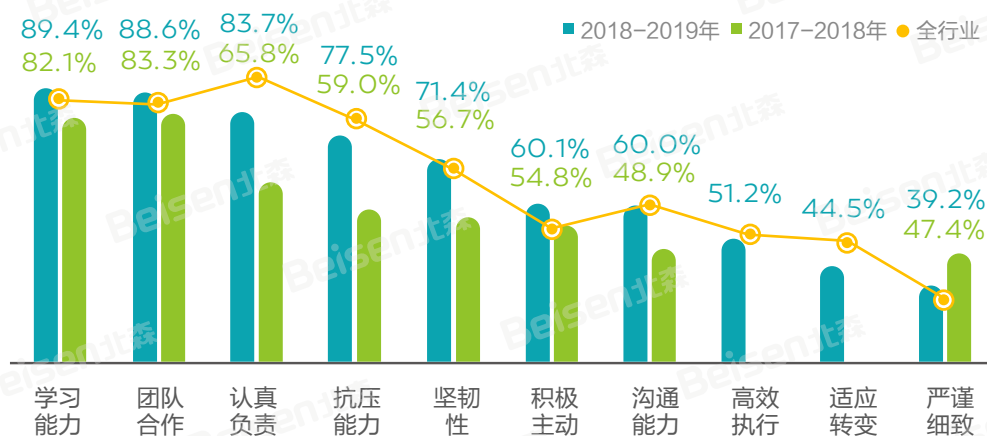


图 20

IT/ 互联网行业是众行业中最关注学习能力这一项能力的行业，两年的校招季纵向对比，该项能力排名从第二升至第一，这可能与行业的发展挑战与岗位特性息息相关。众所周知，创新和变化是 IT/ 互联网行业永恒的主题。在这个背景下，行业内人才流动不仅大而且快，除了企业间、地域间的流动，因其产品、运营等相关岗位对专业门槛要求较低，针对技术类岗位的技能培训业务的发展和体系化，行业内岗位间的转换也比其他行业更为频繁。因此，学习能力就成为评价候选人最为关键的素质项。其次，对团队合作和沟通能力的高度关注，可能与 IT/ 互联网从业者的工作特性有关系，不论是做产品经理、运营人员、开发人员还是设计师，工作形态都离不开密切的沟通和配合，较少能靠自己就取得成功的，在团队这个常态下协作和沟通能力也就极为重要了。

对认真负责、抗压能力、坚韧性、高效执行和适应转变等胜任力维度的重视提升，一方面可能是因为 IT/ 互联网行业在最新一年面临的挑战相对严峻，寒冬的压力下他们期待有更强适应性和执行力的候选人。可以说，企业对发展的焦虑体现在了对校招生的要求上——不仅要求增多，而且要求聚焦。根据《北森 2018-2019 中国企业招聘指数 (BRI) 报告》中互联网行业的人才供需指数变化趋势，也反映出经过几年飞速的发展和扩张，互联网行业开始了不断去除泡沫的过程，人才优化、理性招聘逐渐成为趋势。其中良性发展的企业依然在吸引优质人才，加强产品技术投入，而业务增长减缓的企业，尤其是创业型公司，则着力于进行优化调整。此外，IT/ 互联网行业作为面向未来的引领性行业，自身就带有“变革”的属性，相比其他行业更强调在快速变革和迭代中勇于尝试，主动出击和创造生机。

地产 / 建筑行业



偏爱能抗压的高能量推动者，与前一年相比更关心适应转变和追求卓越

通过对 174 家地产 / 建筑行业企业的校园招聘数据分析，我们发现该行业在招募校园人才的软性标准上比其他行业更为看重的胜任力维度是抗压能力和适应转变。与前一年（2017-2018 年）关心的十项软实力相比，新增了追求卓越和规划安排，更关注抗压能力、坚韧性和适应转变。

校园招聘中地产 / 建筑行业关注的候选人素质项 Top 10
(最近 2 年对比)

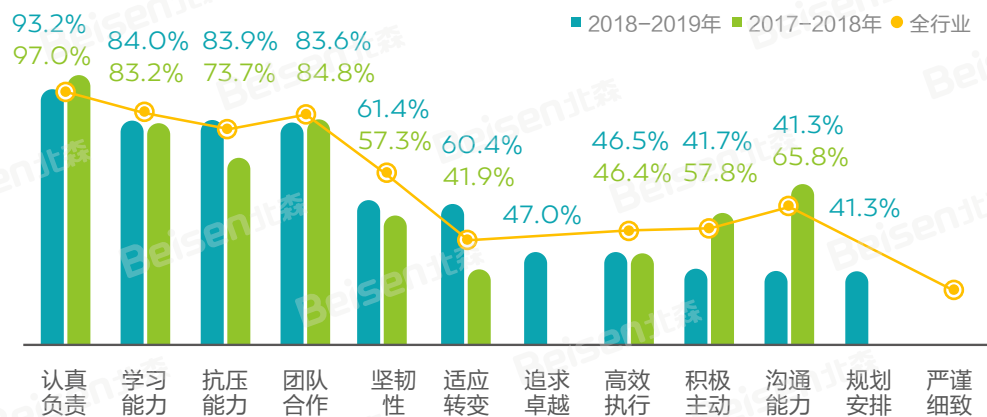


图 21

过去的一年对房地产行业来说是个“多事之年”，国家对房地产调控政策不断加码，如房住不炒、因城施策、分类调控等，使得房地产行业逐渐步入有序的发展轨道。在政策调控下整体行业遇到挑战，整体招聘热度有所回落。从年度纵向对比中我们看到抗压能力、坚韧性和适应转变的重要性显著提升，而沟通能力和积极主动的被选用的比例降低了较多百分点，这可能从侧面反映了企业对人才的选择从外放型向内秀型转变。在实践中我们也观察到，众多地产企业在 2018 年最普遍提到的就是“转型”，从原先的地产经营向多元化经营转变，并开拓新的增长业务。因此，为了更好地应对这些未来挑战，他们更期待有能抗压、追求卓越、快速适应、高质量规划安排这些特质、未来帮助企业开疆拓土的高能量推动者。

金融 / 银行 / 保险 / 证券行业



偏爱脚踏实地的实干者，与前一年相比更关心高效执行

来自金融 / 银行 / 保险 / 证券行业的 151 家企业的校园招聘数据显示，该行业在招募校园人才的软性标准上，比其他行业更为看重的胜任力维度是抗压能力和严谨细致。与前一年（2017-2018 年）关心的十项软实力相比，新增了高效执行，更关注坚韧性、适应转变、沟通能力和积极主动。

校园招聘中金融 / 银行 / 保险 / 证券行业关注的候选人素质项 Top 10
(最近 2 年对比)

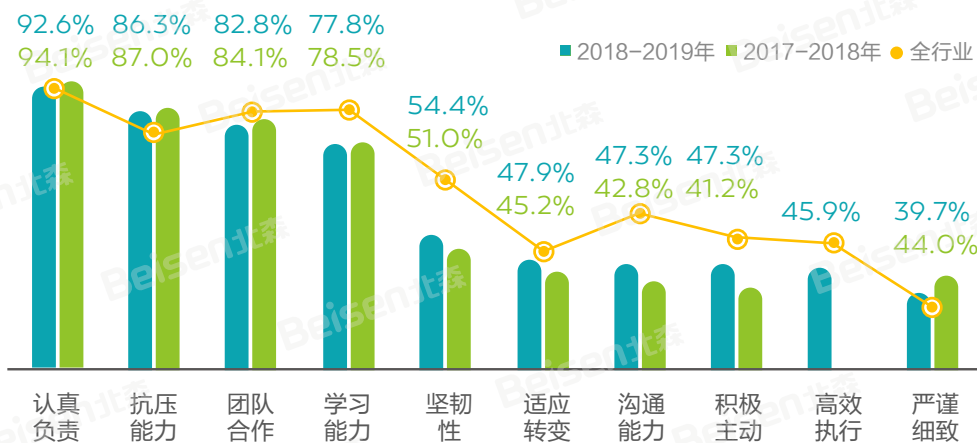


图 22

金融 / 银行 / 保险 / 证券行业的校招岗位多是一些任务复杂、风险控制高、服务属性重的岗位，因此需要年轻人有实干特质，在工作中有较高的抗压能力，能认真负责、严谨细致地完成任务——这在两年的校招中，都有超过四分之三的企业选择。总的来讲，该行业对校招生的胜任力要求在两届校招中变化不大，显著的变化是高效执行这项能力挤进前十、沟通能力和积极主动等素质项被选择的比例显著增加。企业对人才的要求，尤其是未来人才的要求往往反应了一段时间内行业发展的稳定性和遭遇挑战的程度。尽管金融 / 银行 / 保险 / 证券行业在过去一段时间中遇到的政策监管加强、来自互联网的竞争和经济大环境的挑战，但整体行业发展稳定可控。在这种形式下，企业需要校招生能脚踏实地，更需要他们在未来能带领业务走向突破和创新。

生产 / 加工 / 制造行业



关注有协作性的工匠，与前一年相比更强调创新和适应力

209 家生产 / 加工 / 制造行业的企业在人才的软性标准上，可以分成三个层次：最关心的是团队合作、认真负责、学习能力三项，比上一届校招相比，全部选择率突破 90%；第二层次要求的是抗压能力、坚韧性和沟通能力，全部超过 60%；第三层次要求的是适应转变、高效执行、积极主动和创新能力，也都超过 40% 的选择率，可以看做是加分项。创新能力是近一次校招新进入前十名的，与大幅提升的适应转变一起，反映了行业求新求变的急切心情。与其他行业相比，生产 / 加工 / 制造行业的企业更为看重的胜任力维度是团队合作、学习能力和沟通能力。

随着信息化技术对传统生产 / 加工 / 制造行业的影响越来越深刻，工业 4.0 时代的挑战已经不可避免。制造技术、产品、模式、业态、甚至组织方面的创新，都将对整个行业的人才结构、工作方式、沟通协作模式带来颠覆性的变革。对校园人才创新能力和学习能力的看重，就是这一趋势的深刻写照。与此同时，该行业也正在面对着比其他行业更加长期而艰苦的行业转型和深化的现实挑战，这就要求人才有更好的合作性，能踏实肯干，敢于拥抱变化。

校园招聘中生产 / 加工 / 制造行业关注的候选人素质项 Top 10
(最近 2 年对比)

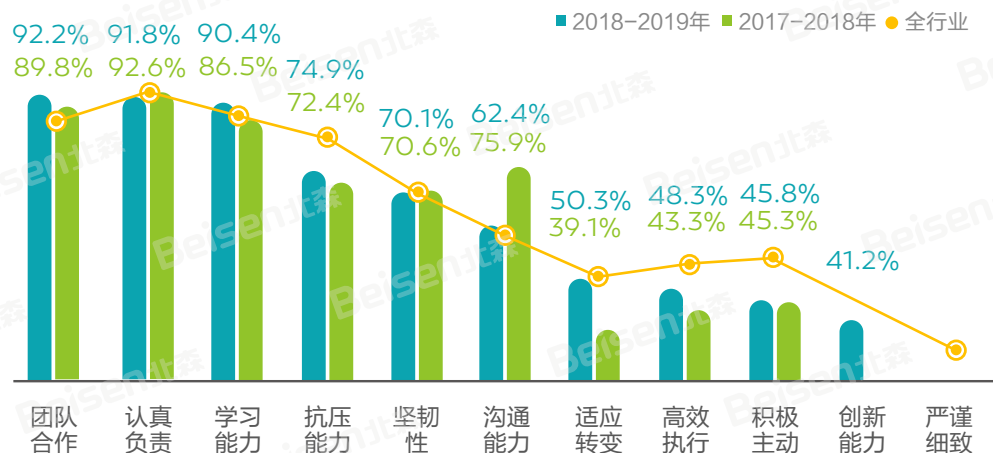


图 23

企业校招成熟期的标志：企业自身的人才观成为遴选毕业生的新标准

校园招聘中各色的人才标准背后，往往深刻体现了企业各式各样独具特色的人才观。各行业除了关心行业特性的人才外，我们的大数据分析结果也表明越来越多的企业开始使用完全个性化的人才标准和语言来开展测评，关注招募符合自身人才观的候选人，如阿里巴巴的“非凡人”、民生银行的“未来银行家”。

在校招大流量企业中，使用完全个性化的人才标准的企业数量比例达到了 17.2%，与 2017-2018 年的比例（8.9%）相比增长了近一倍，非大流量的企业中使用个性化测评的企业也达到了 9.9%。越来越多的企业开始基于自己的人才观、用自己的人才标准语言定制了企业专用的测评工具和测评报告，以期招募到符合自身人才理念的人才。

校园招聘中使用个性化测评的大流量企业比例
(最近 2 年对比)



图 24

出现这一现象主要有三方面原因。第一，随着愈加激烈的商业竞争，面对高度不确定的未来发展挑战，各家企业面临的实际情况各不相同，对人才的要求也不尽相同。这表明企业在追寻更能应对未来挑战的人才时，对人才的要求越来越精细。第二，越来越多的企业开始认识到，定义适合自己企业的人才才是人才竞争的成功关键，这不是简单的一句人才匹配就能解释的。人才标准作为内部通用的语言，它的易理解性和易传播性直接影响它的使用，而个性化人才测评使用的语言完全是企业自己的语言而非通用标准，因此以它为依托的人才标准在内部有更高的可读性，也更容易形成共识。第三，校园招聘已不再是企业独自起舞的平台，塑造独特的雇主品牌形象也成为校招的主要任务之一，企业特色的用人标准或关键岗位独特的用人标准，向毕业生和学校传递了明确而独特的企业人才观，更容易吸引同道人。我们相信，这一比例在未来几年的校园招聘中还会持续增加。

真正可被使用来指导人才管理工作的人才观，绝不仅仅是精美的词汇，它的宣贯和应用涉及到大量的管理动作和内部沟通。因此，拥有清晰稳定的人才观也被视为企业的人才管理发展到一定阶段的标志。

Part 04

毕业生特质篇

企业需要更立体多元地寻找未来人才

2020年毕业的大部分校园招聘候选人生于95年前后。“一代人与一代人不同”，他们在个性和认知能力等方面也呈现出鲜明的特点。对于企业来讲，独特的人才特征意味着有针对性地设计吸引和培养人才的策略，这也促进企业人才管理工作不断的创新。通过多维度立体地分析校园人才特征，企业能更精准地描绘适合自己企业的人才画像。



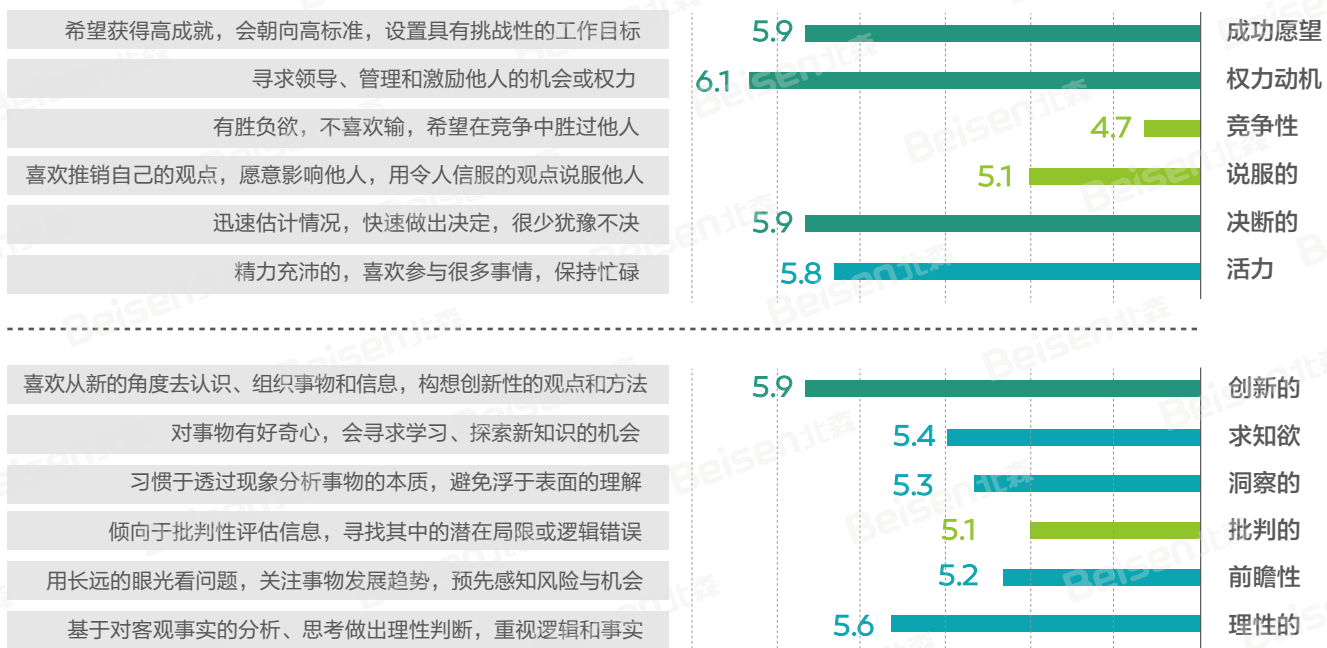
个性特点： 愿意跟团队在一起工作，喜欢变化的工作环境，期待成为团队领导者

关于 90 后 95 后的群体画像，一直是近几年的热门话题。我们询问了许多企业 HR 他们眼中的 95 后，以及对 95 后进入职场的担忧，大多集中在“独，恐怕不怎么愿意跟别人打交道，合作可能不太好，比较有个性的不太受约束，比较宅比较佛系，没有什么上进心，贪玩好享受，应该不会为工作太努力的，考虑问题比较自我也比较简单，不容易坚持……”有意思的是，当我们翻看对于每一代际的群体画像的讨论和担忧，曾经的 80 后，85 后，90 后，都有很多类似的发现。对于这些在互联网伴随下成长的一代，是前辈积累了职场经验后带着有色眼镜看人，还是 95 后真的特别与众不同呢？



基于北森测评平台的数据，对 2018-2019 年 158,264 名校园招聘毕业生进行了个性画像的剖析，发现他们在个性方面有鲜明的特点。

校园招聘毕业生个性特点



抱负能量

思维模式

相信事情会好转，对事件的发展持有积极、正向的态度

自信，肯定自己的能力和价值，觉得可以掌控自己的未来

对新的事物或领域感兴趣，追求变化和多样性

情绪波动、起伏较小，能够控制自己的情绪反应

面对压力的耐受性高，很少过度焦虑或紧张

愿意改变行为去适应各种情境，对不同的人会采用不同的方式



情绪适应

喜欢与人相处，渴望与他人建立亲密友好的人际关系

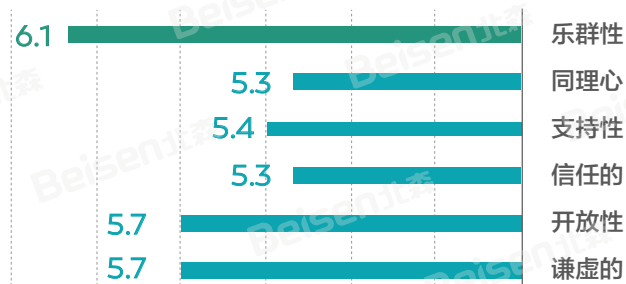
理解他人的情绪和感受，习惯站在对方的立场思考和处理问题

愿意主动给予帮助和关怀，推动他人解决问题

信赖他人，认为他人是诚实、可信的，较少怀疑他人

重视他人的观点，会积极去征询他人的意见，接纳不同的观点和想法

谦虚，不自负，很少炫耀自己的优势或能力



人际互动

主动承担个人责任，尽职尽责地完成分内分外的工作

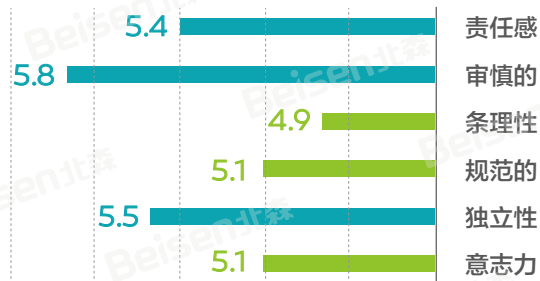
在行动前深思熟虑，考虑周全，三思而后行

希望工作有组织性和计划性，喜欢做事有秩序、有条不紊

遵守程序和规则，喜欢有清晰的准则并坚守，很少打破规则

想法独立，能够提出自己的观点，坚持自己的立场

克服困难、障碍持续工作，坚持不懈地实现既定目标



任务执行

图 25

我们把这些特点归纳成下面三个方面：

01 | 愿意跟团队一起工作



从测评结果来看，95 后愿意和别人打交道，喜欢和别人在一起，这甚至是他们最突出的群体特点之一。他们有活力，思维也活跃，聚在一起的时候不只会天马行空，也会产生有用的奇思妙想。他们可能并没有那么“自我”，愿意倾听别人的意见的，是开放的、谦虚的，这让他们凑在一起的时候既有激情碰撞带来的火花肆意，也有深入交流带来的创新视角。

02 | 喜欢变化的工作环境



这一代人进入职场后直接面临 VUCA 时代的挑战——不确定性增加。从群体画像来看，95 后可不是完全没准备。他们会审慎地思考问题——这正是面对不确定性时最重要的思维习惯之一，当环境不断变化时，能适度灵活调整自己去应对。他们可能不会像前辈想象中的那么容易情绪崩溃或者承受不了压力，甚至希望工作环境和工作方式不要一成不变，他们喜欢变化、适应变化、创造变化，恐怕枯燥重复才是让 95 后崩溃的更重要的原因。虽然有时候过于纷杂的信息和环境会让他们手忙脚乱一段时间，但是经过沉淀和成长，相信 95 后能够很快成为企业中重要的新生力量。他们也许不需要“拥抱变化”，他们的生活就是“创造不同”。

03 | 期待成为团队领导者



年轻人的领导力一直是全球教育界热衷的话题。曾有研究报告对 95 后的领导力表现出强烈的担忧，很担心年轻一代过于专注自我舒适，没有抱负、不愿承担、无法承受社会对这一代人的期望。从群体画像来看，这种担心恐怕是多虑了。95 后有抱负，有上进心，有自己判断成功的标准，希望能证明自己，也有策略有准备。他们愿意表达自己，遇到问题果断又不失谨慎。他们不希望被束缚，比起一定要在竞争中打败谁，他们更重视自己设定的目标、希望前进的方向是能够达到的。当工作中遇到困难的时候，对这一代人来讲，仅仅强调“坚持下去”是不够的，他们更看重意义和价值，这才是促使他们不断前进的动力。

与此同时，他们身上也有一些鲜明的“矛盾”：认可团队，又有着“圈子”的标记。

渴望圈子里的话语权，不愿成为小透明，但又不愿去比较或者被比较，不愿去竞争。他们拥抱变化，但面对纷杂的世界，有时会显得随性、不受拘束、混乱或者没章法，相较于花时间细致、深入和长远地思考分析，更愿意把时间用在别的方面。期待成为领袖，有所掌控，却显得有些“懒得讲道理”，不愿意推销观点，往往会忽略个人影响力的建立。

通过大数据勾勒出的校招生的整体画像，让这一届的毕业生“面目更加清晰”，也能从一定程度上破除前辈对他们的偏见。这也启示企业在招聘过程中，除了结合岗位要求和挑战外，还需要更多地从时代角度立体多元地看待候选人的适配性。





认知能力特点： 不同学历和院校的毕业生存在差异，但优质人才不仅仅存在于 985 高校

在校园招聘中，企业锚定的人群越来越全面，在学历上有研究生、本科生和专科生，在学校类型上有 985/211 高校、海外高校、普通本科院校和专科院校。每年八百余万的毕业生，为企业提供了充足的人才选择空间。虽然各类型高校在人才质量上有所差异，但我们发现优质人才并不是名校专属。

认知能力测评作为企业在校园招聘中常被选用的工具，不仅能在投递简历的学生数量众多时进行快速筛选，提高招聘效率，而且能够在背景和简历信息都比较相似的学生中找到更有发展潜力的人才。认知能力是指人脑加工、储存和提取信息的能力，研究发现认知能力是工作绩效强有力的预测源。

我们从 2018-2019 年的企业校园招聘活动中，选取并分析了来自北森能力倾向计算机自适应测评（CATA）的 774,868 条数据，探索候选人的认知能力的特点。



从学历上来看，博士研究生的整体认知能力水平最高（均分 61.5），其次是硕士研究生（均分 60.9），均显著高于本科生。可见，学历与认知水平成正比，高学历候选人确实展现出高认知水平。若将比例较少的博士研究生样本并入硕士研究生样本统称为研究生，仍然可以看到，研究生确实比本科生的学习能力更强。

不同学历毕业生的认知能力得分

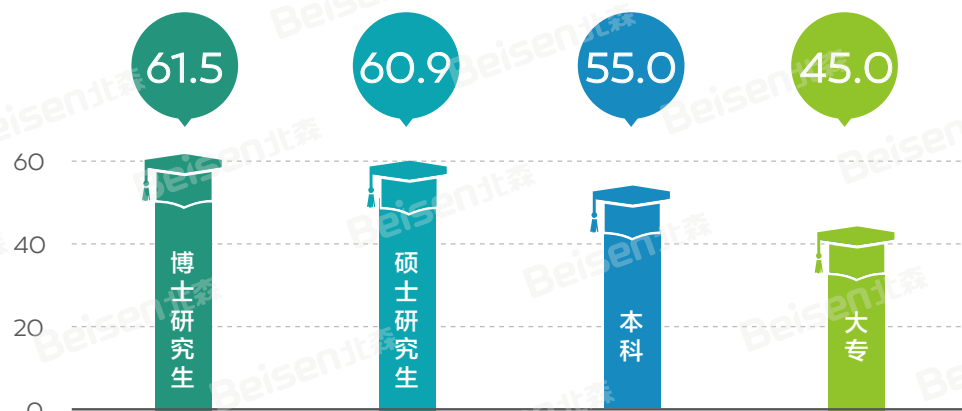


图 26



从学校类型上看，985 高校的人才质量更好（均分 62.8），其次是海外高校人才（均分 61.8）、211 高校（均分 60.6）、一本高校（均分 57.4）和普通本科高校（均分 54.0）。

不难注意到，海外高校毕业生在认知能力层面不输 985 院校毕业生。在国内企业的全球化进程中，海外高校毕业生正在逐渐成为校园招聘的新宠，越来越多的企业开始从全球范围内遴选优质人才，其中重要的标志就是海外校招项目的兴起。这些主要毕业于美加、欧洲、澳大利亚、日本和韩国的海外人才，不再是民间印象中“花钱出国镀金的富二代”，已经成为可以与 985 高校毕业生具备同等竞争力的未来生力军。

211 高校依然可以看作是人才供应的中坚力量，院校数量比 985 高校多，人才质量也可圈可点。一本高校也可以看作是高质量的人才供给源，他们的数量更为庞大，同时质量也高于全国的平均水平。普通本科高校的毕业生处于平均水平左右（CATA 全国均分 55），但他们当中高水平的候选人也不在少数。

不同高校类型毕业生的认知能力得分

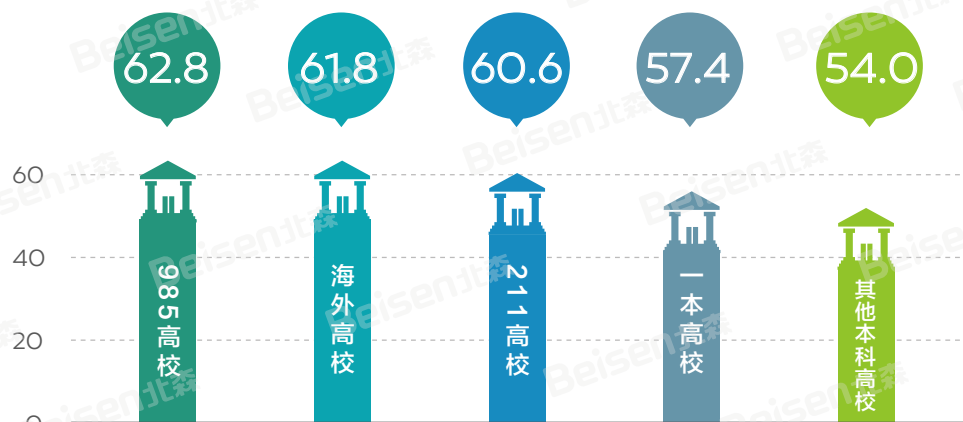


图 27



虽然从高校类型上看，985 院校毕业生的认知能力得分确实更高，但这并不代表非 985 院校毕业的学生就缺乏竞争力。如下图数据显示，各类高校候选人的认知能力得分都呈现正态分布，这意味着普通高校依然存在着高水平的候选人。

各类高校毕业生的认知能力得分分布
(各分数出现的比例)

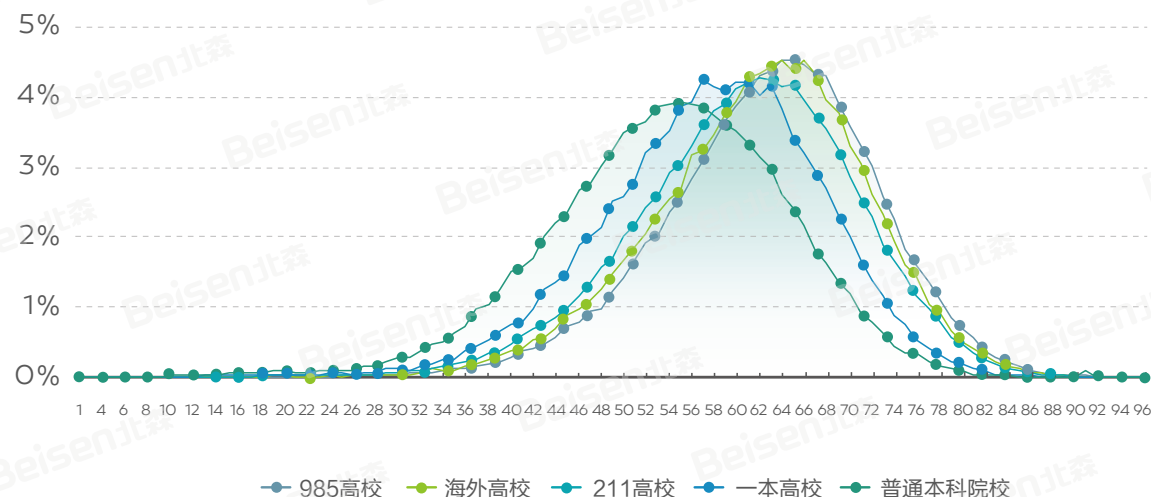


图 28

我们将认知能力得分大于 985 高校毕业生平均水平的学生定义为“学习能力极优秀的人才”，如下表所示，211 院校毕业生中超过 985 院校毕业生平均认知能力的学生比例占 45%，一本院校也存在 32.4% 的“学习能力极优秀的人才”。

各类高校中
“学习能力极优秀的人才”比例

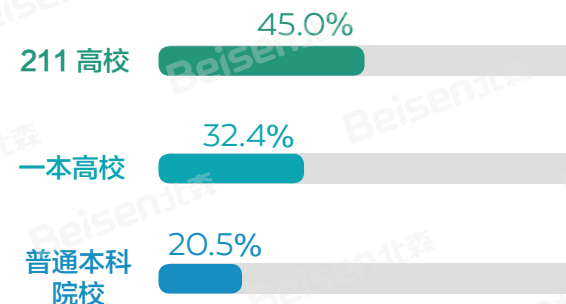


图 29

总而言之，每类院校都有出色的学生，且出色的学生的认知能力水平可能不相上下。这个结果也提醒企业，不要过分迷信候选人的毕业院校，要尝试去发现各类学校中的顶尖优秀人才。



关键岗位人才在何处： 各类高校都有高适配的候选人

候选人与公司或者岗位适配，是招聘 HR 孜孜以求的结果。基于人才标准的适配和筛选，是我们获取人才的最主要也是最基本的方式。基于北森关键岗位潜质测评三大岗位（销售、产品经理和管培生）的潜质模型和一般个性测评（GPI）数据（N=169,865），我们计算了各类高校候选人在三个岗位上的适配分数。同时将适配总分 ≥ 5.5 （总分 10 分）的候选人视为良好匹配的候选人。基于此，我们发现各类岗位的高潜质候选人数量充沛，在各类高校都有较大数量的储备，不同岗位均有各自的最佳人才来源。。

在此，我们选取销售、产品经理和管培生三类岗位展开说明。随着企业知识需求的变化、用人成本增加等因素，校园人才最近几年受到的关注越来越多，企业对此寄予厚望，其中一个很重要的标志是管培生项目又积极开展起来。前些年对于管培生项目，企业有过一些尝试和探讨，大体的困难是培养周期长、流失率高、企业很迷茫、学生更迷茫。最近两年，由于一些头部企业对未来人才的重视，倾力重塑管培生项目，让这一话题重新开始了广泛的实践。如果说管培生代表了校园人才中最精英的一批，那么从校园招聘中获取销售人才就是更大范围的企业可以开展的项目。销售人员的需求量很大，绝大多数情况下更注重人本身的特点而不是专业或者学校，因此能识别其中真正有潜力的候选人是企业极其关注的。产品经理是互联网行业迅猛发展带动起来的职位，相比设计师和程序员，产品经理的入职门槛要低一些，对专业的限定也少。对毕业生来说，这就像打开了新的就业机会的大门——如果他们想要进入中国最好的互联网公司，申请产品经理的职位是非专业限定的毕业生最直接的通道。这就给企业带来了一些困难，如何识别出真正有产品思维、思维能力强、用户感好的候选人，而不是能在面试中侃侃而谈，用过很多 APP 或者只是看过几篇产品文章的人，这是一门学问。

基于上述的理由，我们在本报告中国绕这三类在校园招聘中有特别的参考意义的职位展开，帮助企业获得新的视角，回答“人才去哪里找”的问题。数据结果提示企业，不能忽略候选人所处的时代背景，更不要过分迷信他们的院校等既定标签。多元化地评估未来人才，立体地看待他们的特点，基于自己的人才标准和吸引力去发现真正匹配企业的人才，将他们招至麾下才是新时代下校园招聘的决胜关键。



销售人员

销售人员是企业较为常见的岗位类型，也是很多企业会通过校园招聘补充的人才岗位之一。北森销售岗位潜质模型，从销售人员在新环境下遇到的挑战出发，基于一般个性测评（GPI）提炼了 5 项销售人员的核心素质要求，即企图心、销售信心、韧性、洞悉需求和掌控力。其中，企图心、销售信心和韧性对应了销售过程中“客户购买渠道更多元，批量拜访、成交和大量拒绝”等基本销售场景的要求，洞悉需求和掌控力对应了销售过程中“客户更看重问题解决而不是单纯购买产品、多个供应商带来的成交不可控性因素增多”的最新场景要求。

北森销售岗位潜质模型

| 维度 | 定义 | 概要特征 |
|------|--------------------------------|---------------|
| 企图心 | 想要获得成功而不会轻易认输，能在销售工作中获得满足感 | 想成功、好胜的 |
| 销售信心 | 自如地与他人交往，对影响他人有信心 | 不怵交往、展现影响力 |
| 韧性 | 正常看待销售过程中的压力和挫折，对目标坚持不懈 | 目标坚定、无所谓压力 |
| 洞悉需求 | 基于客户的立场，理解和洞察客户的真实需求 | 对客户的需求挖得深、看得准 |
| 掌控力 | 关注销售过程的发展趋势并及时化解其中的潜在风险，掌控销售节奏 | 掌控节奏、懂取舍 |



根据北森销售岗位潜质模型数据的分析结果显示，从对销售的要求来看，各类高校的适配性良好的候选人比例都在 50% 左右。适配性良好的候选人比例最高的院校依次是普通本科院校（55.4%）、海外高校（55.1%）、一本高校（54.1%）、985 高校（52.6%）和 211 高校（52.1%）。对企业而言，招聘毕业生做销售人员可选择的范围较大，不需要紧盯名校，可以优先考虑普通本科院校、一本高校等，他们的优质人才数量相对更多。虽然大部分企业的 HR 在实际的销售人员招募上，确实更关注一般院校的毕业生，但这一操作主要考虑的是企业的吸引力和候选人的可获取性。现在，从素质分析上也进一步加强了 HR 扩展院校范围以招募合适的销售人才的信心。

各类高校毕业生在关键岗位（销售）良好适配者的比例

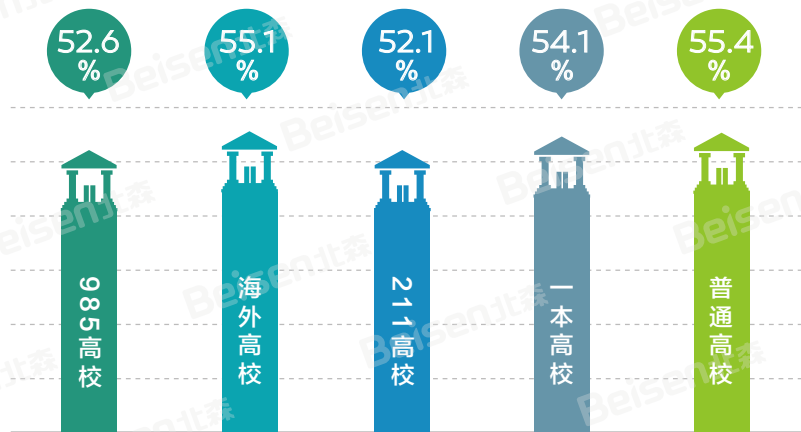


图 30

进一步分析各类高校候选人在企图心、销售信心、韧性、洞悉需求和掌控力五项核心素质上的表现。我们发现，普通高校和一本高校的毕业生在韧性上更出色，在韧性上的高分比例（得分高于 5.5 分的人数比例）分别达到了 63.1% 和 59.8%。在韧性上的良好表现能支持他们更好地应对各类挫折，同时他们对销售过程中的胜利和结果也有更多的追求，这将促进他们在销售岗位上有更好的表现。海外高校毕业生企图心最弱，但是他们出色的销售信心可能会让他们展示出不一样的专业气质，赢得客户的信任。

各类高校毕业生在销售岗位各维度上良好适配者的比例

注：表中的百分比是指该维度上得分超过 5.5 分的人数比例

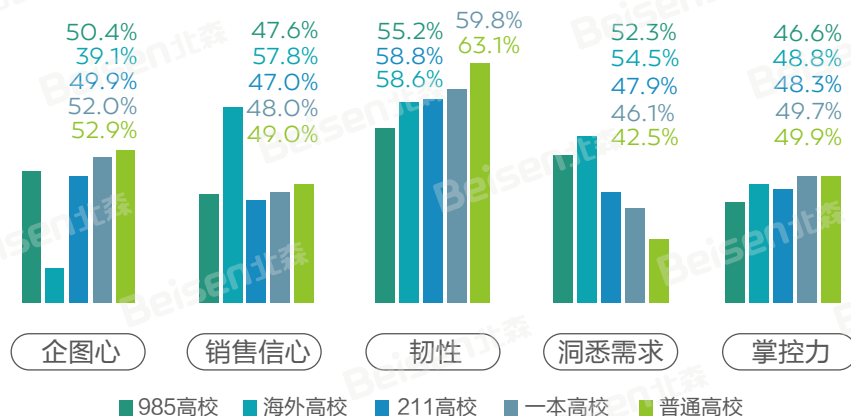


图 31



产品经理

产品经理在各类公司的定位越来越清晰，重要性也越来越大。从早期一些制药企业、生产加工制造企业这一岗位的引用，到后期大批量的互联网公司用产品经理这一角色来界定和推动产品的研发与推广，产品经理越来越被大家所熟知。外部环境的变化，对产品经理提出了新挑战，如“客户越来越关注产品价值和体验、客户需求在快速变化”等。这些变化要求产品经理不仅仅能设计出产品，更能在洞悉使用场景和客户需求的基础上设计出好产品，并推动产品的实现和持续优化。同时，产品经理作为产品第一负责人的基本职责没有变化，这就要求产品经理能协调资源解决产品的各类问题，对实现产品的既定目标有更坚定的信念。北森产品经理岗位潜质模型，从产品经理在新环境下遇到的挑战出发，基于一般个性测评提炼了产品经理 5 项核心素质要求，即敏锐学习、场景理解力、产品创作力、非权力影响和结果驱动。

北森产品经理岗位潜质模型

| 维度 | 定义 | 概要特征 |
|-------|--------------------------|-------------------------|
| 敏锐学习 | 对新知识和领域抱有好奇心，会去持续学习并形成洞见 | 接触新领域，探索新领域，获得洞见 |
| 场景理解力 | 思考问题的本质和未来趋势，提炼真实的需求 | 以事实为重、切中要害、考虑需求在未来可能的变化 |
| 产品创作力 | 独立思考并形成有创造性的产品设计方案 | 有主张、有创意，能取舍 |
| 非权力影响 | 用令人信服的方式影响和带动他人，激发他人工作热情 | 采纳他人的观点、施展影响力和掌控力 |
| 结果驱动 | 看重成果，会为产品目标的达成持续付出努力 | 看重结果、能承受压力、力求有所成 |



根据北森产品经理岗位潜质模型数据的分析结果显示，从对产品经理的要求来看，各类高校适配性良好的候选人都在 54% 以上，适配性良好比例最高的院校依次是：海外高校（61.2%）、985 高校（56.1%）、211 高校（55.2%）、普通本科院校（54.9%）和一本院校（54.8%）。

进一步分析各类高校候选人在敏锐学习、场景理解力、产品创作力、非权力影响和结果驱动上的表现，我们发现，海外高校候选人在成为优秀产品经理的基础上与其他院校毕业生有一些不同。他们有更好的认知结构来理解产品的使用场景，能更容易对产品使用者、应用场景等进行深入地洞察。同时他们也更加注重结果导向，对结果的达成更笃定。另外，从整体数据来看，各类高校毕业生在敏锐学习和产品创作力上都有相对较好的表现，他们更希望获得多样的信息、开阔自己的视界，同时也有较好的创意和较高的自主性来完成产品的设计，但在非权力影响和结果驱动上略显不足，这可能会造成“有好创意但未必有成果”的局面。这对企业而言，就需要在甄选环节更注重用严格的人才标准来挑选候选人。与此同时，数据也表明整体的优质人才比例相对较高，这为企业的优质甄选提供了良好的基础，同时也从一定程度上解释了“人人都是产品经理”的理念——职位门槛较低，各类毕业生都想尝试做产品经理看看，企业可遴选的有潜质人才数量也较为充足。

各类高校毕业生在关键岗位（产品经理）良好适配者的比例

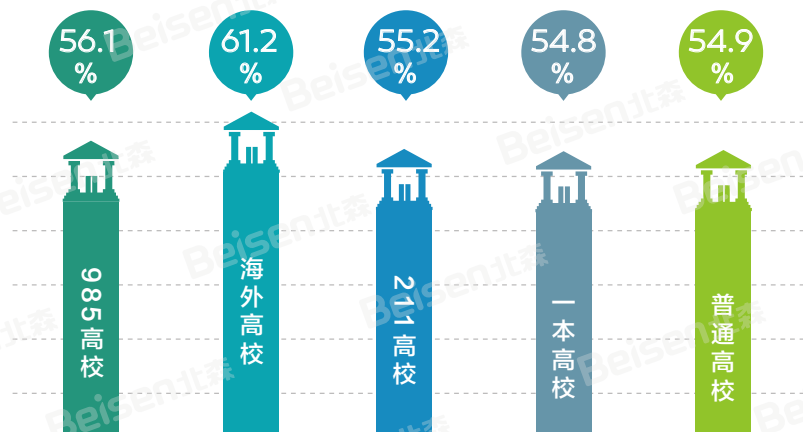


图 32

各类高校毕业生在产品管理岗位各维度上良好适配者的比例

注：表中的百分比是指该维度上得分超过 5.5 分的人数比例

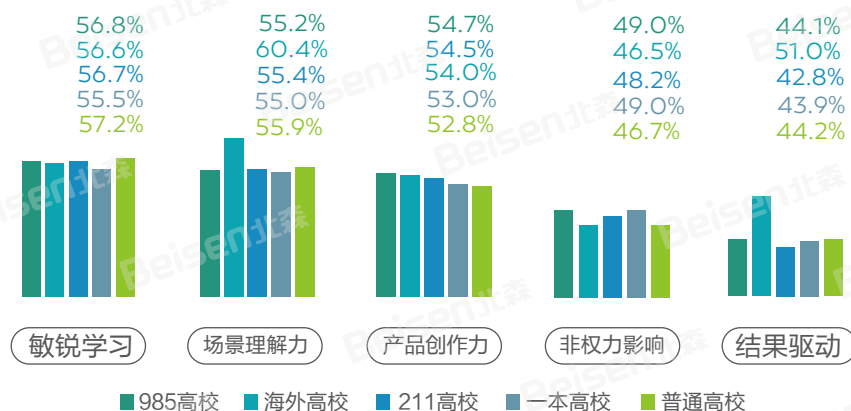


图 33



管培生

管培生作为公司的管理后备队伍，直接为企业补充新鲜的血液。在校园招聘场景下，管培生更是作为金融、地产和快耐消等行业的关键岗位进行招聘。作为公司关键的后备人才，管培生在选拔和入职后的培养路径是与众不同的。他们在受到公司的高度关注外，也面临较大的挑战，如快速地学习和成长。当前，越来越多的企业不仅仅要求管培生作为基层管理者的后备，也要求他们作为公司未来领导人的储备；在具备管理者的基本潜质外，也具备跨界思考的潜质。北森管培生岗位潜质模型，从管培生在新环境下遇到的挑战出发，基于一般个性测评提炼了管培生 4 项核心素质要求，即勇于进取、敏锐学习、非权力影响和跨界思考，关注管培生在应对“入职后的快速学习和成长”、“作为公司未来领导人储备”、“跨界”等挑战所应具备的素质。

北森管培生岗位潜质模型

| 维度 | 定义 | 概要特征 |
|-------|---------------------------|-------------------|
| 勇于进取 | 设定有挑战性的目标，并持续为之付出努力 | 追求高目标、不知疲倦、力求有所成 |
| 敏锐学习 | 对新知识和领域抱有好奇心，会去持续学习并形成洞见 | 接触新领域，探索新领域，获得洞见 |
| 非权力影响 | 用令人信服的方式影响和带动他人，激发他人工作热情 | 采纳他人的观点、施展影响力和掌控力 |
| 跨界思考 | 突破过往经验或习惯的局限，跨领域、多角度地思考问题 | 跨界、看得深、看得远 |



根据北森管培生岗位潜质模型数据的分析结果显示，从对管培生的要求来看，各类高校适配性良好的候选人比例都在 53% 以上，适配性良好比例最高的院校依次是：985 高校（61.6%）、211 高校（58.7%）、海外高校（58.2%）、一本高校（56.5%）和普通本科院校（53.5%）。985 高校确实“潜伏”了更高比例的管培生人才。

进一步分析各类高校毕业生在勇于进取、敏锐学习、非权力影响和跨界思考上的表现，我们发现，各类高校毕业生在勇于进取和敏锐学习上均有相对较好的表现，他们有更进取心和认知新事物的渴望，但在非权力影响和跨界思考上表现稍弱，这可能会造成“有愿望和梦想，但推动略显乏力”的结果。同时我们也发现，985 高校毕业生在各项素质上都相对更全面，具有更高的进取心、敏锐学习力、影响力和跨界思考的视角。海外高校毕业生的思维开放性更好、视野更广阔，但是进取心和影响力略低，可能更容易成为谋略型人才。211 高校、一本高校和普通高校毕业生表现出了良好的进取心和敏锐学习倾向，但在跨界思考的深度和广度上略有不足。这种并不完美的潜质形态和较高的优质人才比例，为企业的人才甄选提出了要求，但也提供了解决之道——基于公司的人才素质要求或岗位素质要求，超越学校的局限性，挑选全面均衡的候选人或许是更好的策略。

各类高校毕业生在关键岗位（管培生）良好适配者的比例

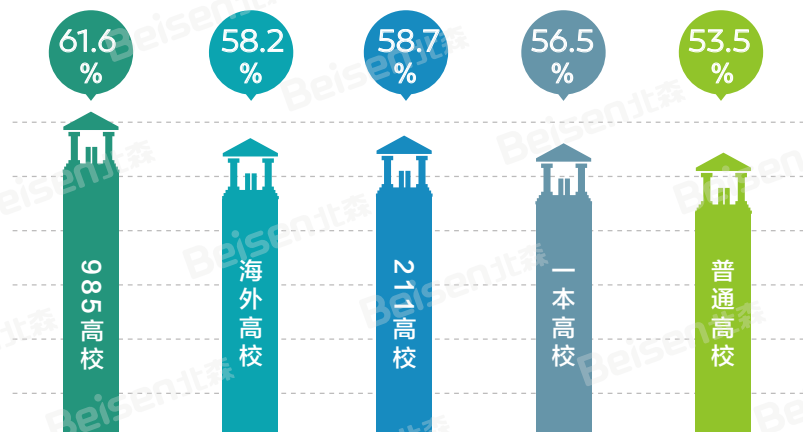


图 34

各类高校毕业生在管培生岗位各维度上良好适配者的比例

注：表中的百分比是指该维度上得分超过 5.5 分的人数比例

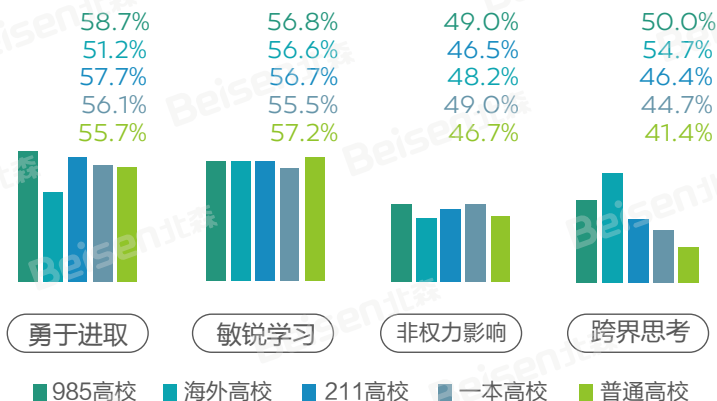


图 35

Part 05

北森洞察

吸引与适配是校园招聘永恒的话题

北森洞察： 吸引与适配是校园招聘永恒的话题

每年的校园招聘，都是一个 800 余万的求职需求和数万家企业的数百万招聘需求相互满足的场景。对于企业和求职者，更好满足这一需求的做法是什么呢？

毫无疑问，吸引和知晓是建立起招聘方和求职者连结的第一步。毕竟对于求职者来讲，早已耳熟能详的企业是极少数。在每个细分的领域都有优秀的企业存在，即使是对口专业的学生也未必真的知晓这些企业的大名。于是，我们看到招聘网站依然在连结双方的过程中发挥着主要作用，但也看到企业与高校、学生直接建立联系，用官网、微信和社交媒体直接触达和吸引候选人成为了新颖和高效的渠道，这种趋势正在逐步加大。我们也看到在更开放地使用多种渠道的状况下，能获得充足的简历量的先决条件是企业孜孜不倦地自主努力，而不是完全地委托他人。如同海康威视的校招团队，每年依赖寥寥几人的校招组，就获得 10 余万的简历投递量。**依托于信息化平台，根据求职者的特点设计有创意的项目，自主吸引，相信在未来两年会成为有实力的企业获取充足简历量的最理想的做法。**

适配是让招聘方和求职者直接对话的一步，也是招聘环节最关键的一步。做出适配的选择已成为主旋律，企业已经从“不顾一切地用最好的人”进入“冷静选择适合的人”的阶段，这与企业对校园招聘成功率的评价越来越聚焦到长期效果上有巨大的关系。于是，我们看到，在甄选环节企业在使用更多元的手段全面评价候选人，以降低错误适配的可能性。简历评价、测评、考试和面试

已经成为甄选候选人的主要方式。而在评价方式背后更基础的是人才标准或模型，这是我们要选择哪些人的基础，是贯穿甄选全流程的核心。我们也看到，企业在使用第三方人才模型的同时，越来越强调自己特色的人才标准，如阿里巴巴招募“非凡人”、方太集团强调“儒家文化”。**在人才标准或模型的基础上，建立体系化的评价方式（简历、测评和面试），多角度、立体化地评估候选人，以未来企业战略实践者的视角看待候选人**，这既是对企业的负责，也是对求职者的负责。

数据是在招聘中容易被忽视但却是非常值得挖掘的宝藏。它体现了企业的招聘效果（如人才质量对标），也能指出改善方向，更能为下一次招聘项目的开展设定目标。就像在实践中看到的那样，校招结束后用数据回溯已逐渐成为标杆企业的“标配”做法。与此同时，招聘作为 HR 业务中数据量最大、协同行为最多、人才模型最完善的领域，AI 相关的创新实践应用层出不穷。基于北森一体化招聘运营平台数据的分析已证实，AI 不仅能够有效帮助 HR 减少简历筛选工作量，有效激活人才库并推荐适合简历，还能够有效辨识简历差异度，帮助人才识别（见《北森 2018-2019 中国企业招聘指数（BRI）报告》）。总之，**借助 AI 和大数据等最新的技术，建立简历数据、测评数据与录取结果的关系，能够大幅度提高招聘质量和效率。**

自主吸引、适配甄选和数据驱动，是我们为校园招聘提供的解决方案。我们也期待，每家企业在每年数百万的候选人中，都能高效地选中适合自己的人才。

附录

报告中使用的分析数据来自于三个部分，分别是北森发起的针对企业 HR 和毕业生的校园招聘趋势调查，以及采集自北森人才测评平台 2018 年 5 月 1 日至 2019 年 4 月 30 日的测评数据。

北森校园招聘趋势调查（HR）数据样本说明

经过筛选，本报告中共使用了 2306 条企业 HR 的调查数据。

受访企业 HR 职务分布

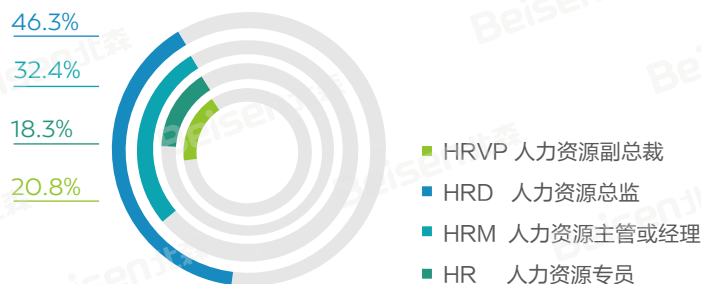


图 36

受访企业规模分布



图 37

受访企业属性分布



图 38

受访企业行业分布

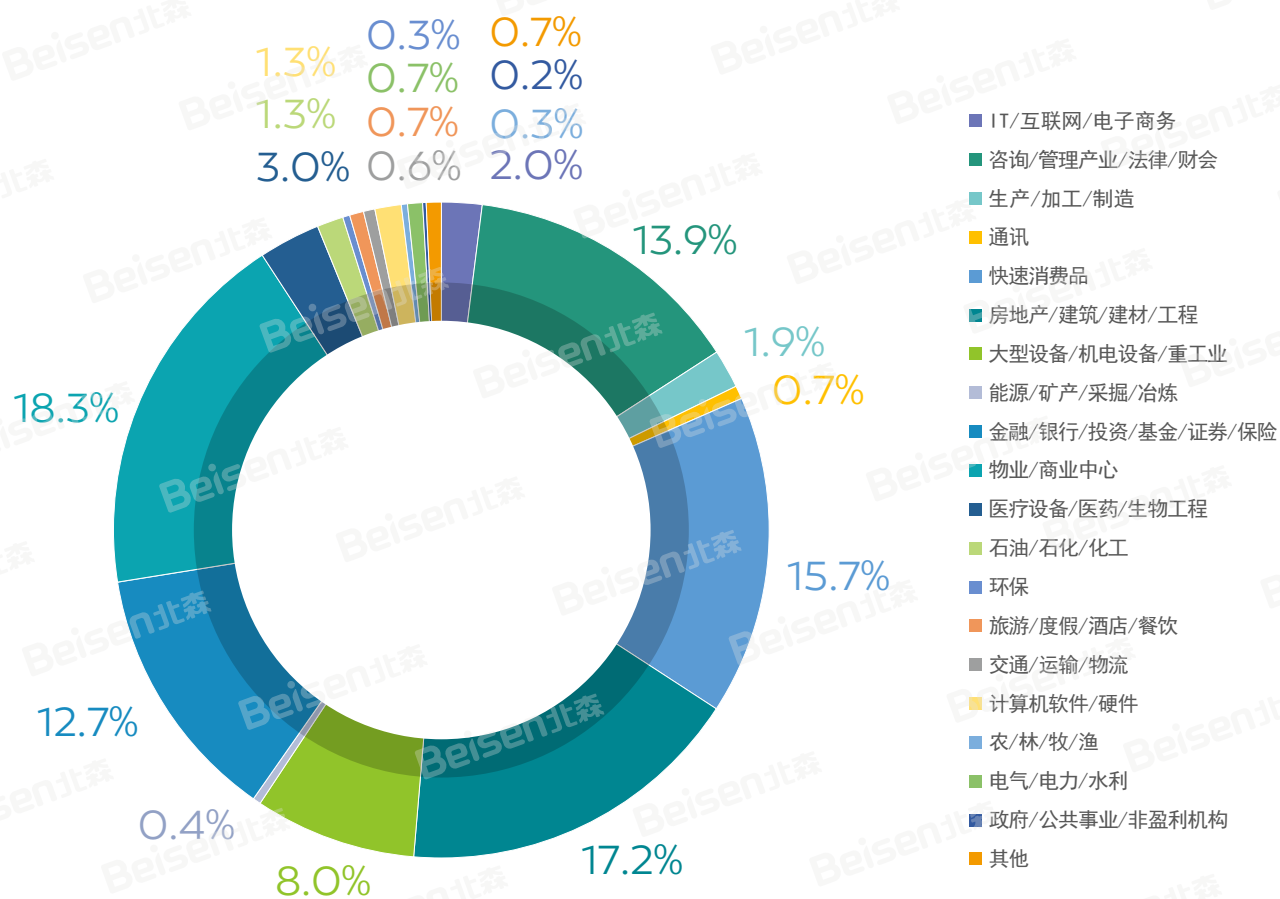


图 39

北森校园招聘趋势调查（毕业生）数据样本说明

经过筛选，本报告中共使用了 2798 条毕业生的调查数据。

受访毕业生性别分布

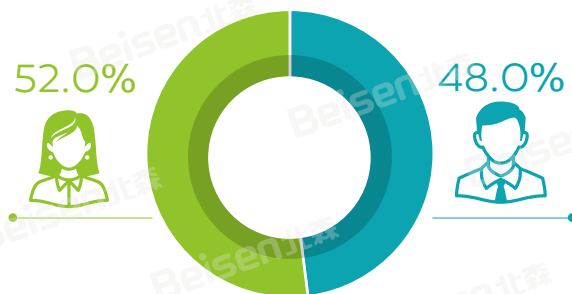


图 40

受访毕业生学历分布



图 41

受访毕业生学校类型分布

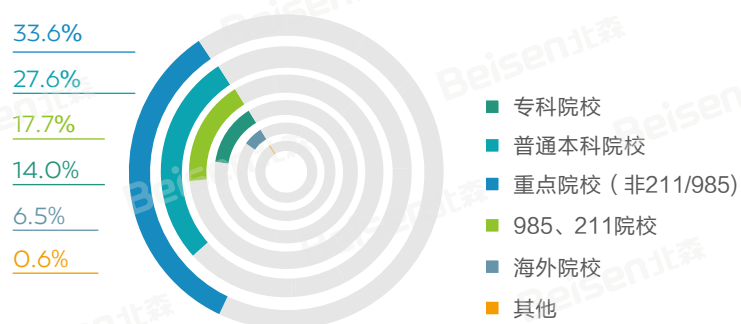


图 42

北森人才测评平台数据样本说明

经过筛选，本报告中使用了采集自北森人才测评平台的 4,165,720 条校园招聘人才测评数据，覆盖 1639 家企业，全球 3217 所高校。测评结果由北森基层人员校园招聘胜任力测评 V6、能力测评题库（IBA）、能力倾向计算机自适应测评（CATA）、心理风险因素评估测评、在线考试系统和一般个性测评（GPI）六项测评工具产生。

毕业生年龄分布



图 43

毕业生性别分布

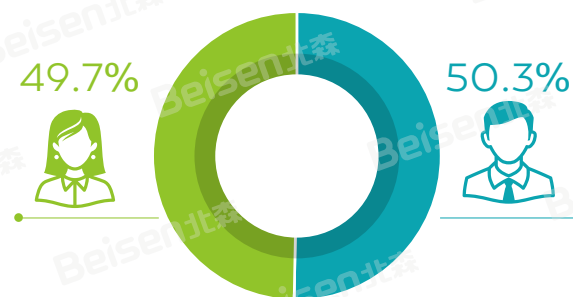


图 44

毕业生学历分布

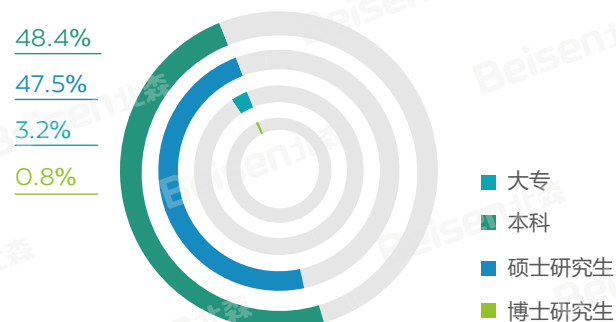


图 45

北森人才管理研究院

北森人才管理研究院（Beisen Research of Talent Management）成立于2004年，是国内成立时间较早的专注于人才管理技术的研究机构。以深刻的中国市场洞察为基石，积极致力于真正适合本土人才管理技术的研发。拥有一支富有活力且专业素质极高的研究团队，其研究成员由来自剑桥大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所、华东师范大学、复旦大学等知名高等学府的百余名毕业生组成，并持续与多所高校心理学院、管理学院或商学院开展合作。

北森人才管理研究院研究领域涵盖人才测评、招聘管理、继任计划、领导力开发等人才管理技术和 SaaS、云计算等互联网前沿应用技术及解决方案，已经累计开发出具有知识产权的人才管理产品 30 余种。这些横跨人才管理、心理学、互联网技术的研究，促进了来自不同学科先进理念和技术的融会贯通，让人才管理走下神坛，真正帮助企业打造完善的人才管理体系，有效招募、测评、培养和保留关键人才以实现其战略目标。



写作团队



| 齐雪梅

北森人才管理研究院研究员
产品市场经理

内容研究



| 梁崇理

北森人才管理研究院高级研究员
校园招聘测评业务负责人

内容研究



| 王丹君

北森人才管理研究院副院长
产品副总裁

内容指导



北京市海淀区上地东路35号颐泉汇7层

7h Floor,Yiquanhui,NO.35,Shangdi East Road,Haidian District,Beijing,P.R.China



www.beisen.com



400 650 6878



marketing@beisen.com