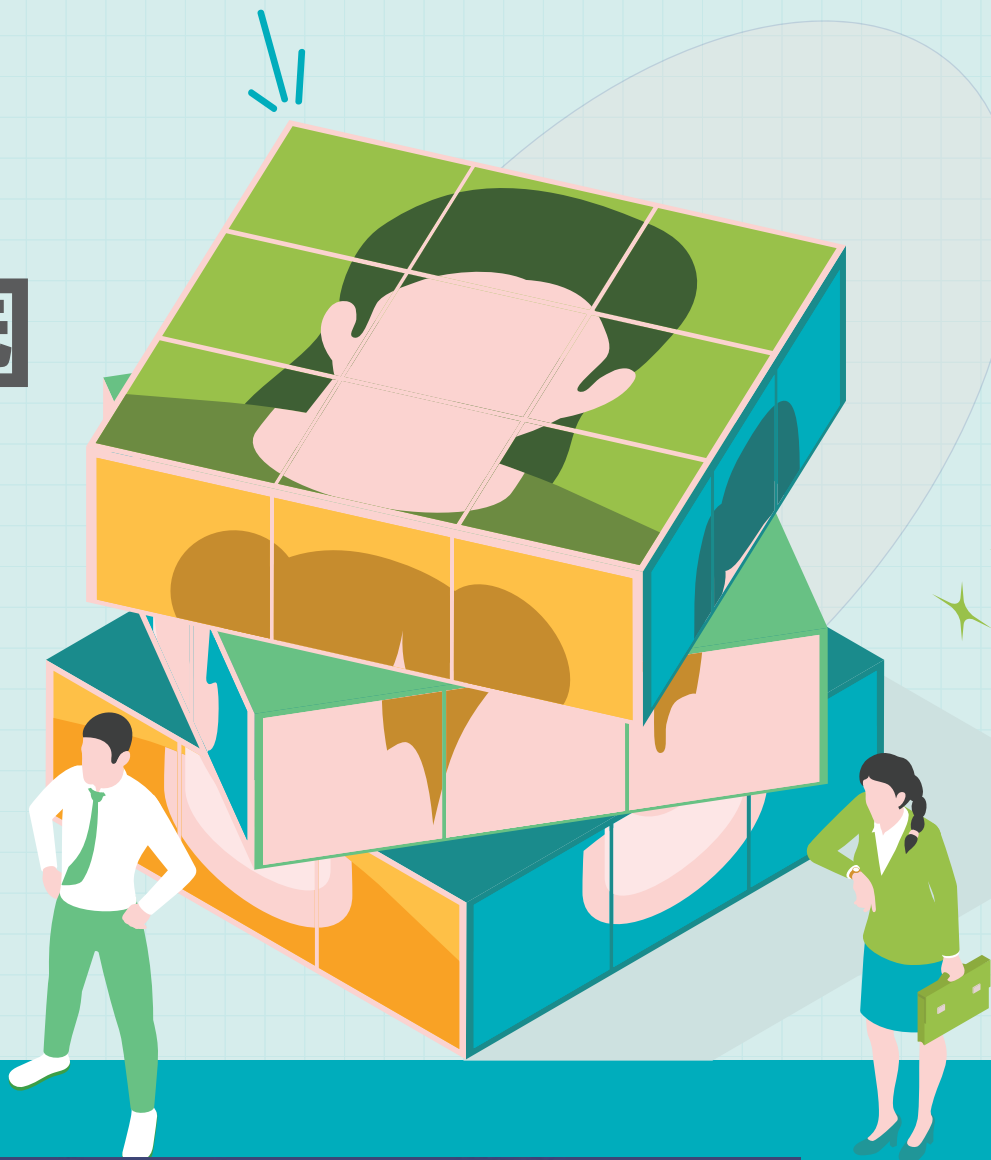


2024

中国企业校园招聘白皮书

北森人才管理研究院



并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

启航新征程 校园招聘引领人才升级



王丹君

北森人才管理研究院 副院长

在这个变革的新时代，我们面临着前所未有的挑战与机遇。行业的快速发展、技术的持续创新以及市场的日益复杂化，共同塑造了一个充满变数的商业环境。在这场变革中，人才成为了企业最宝贵的资产，是推动企业持续创新和进步的核心动力。因此，校园招聘不再是一项简单的招聘活动，而是企业实现人才战略升级的关键。青年人才，具有敏锐的时代感知、创新思维和快速学习新技术的能力，将成为企业转型升级的重要力量。在这一背景下，企业通过校园招聘实现“人才升级”的策略，可以概括为以下三个核心方面：

校招作为人才战略的定位升级：将校园招聘提升为推动企业战略转型和创新发展的关键行动。通过实施管理培训生和高端技术人才项目等针对性的招聘计划，吸引具有高潜力和专业深度的毕业生。结合定制化的职业发展路径、强化培训和有竞争力的薪酬，培养他们成为企业新思维和新动力的源泉，为企业赢得长期竞争优势。

人才质量要求升级：将审视和迭代人才能力素质要求作为校园招聘的常态化行动。虽然近年来毕业生的整体素质有所提升，企业在吸纳人才时仍需基于自身实际，避免采用单一标准来衡量所有候选人。重视候选人的创新能力、学习能力、团队合作精神和领导潜力等综合素质，同时考虑不同背景和专业知识的多样性，这将有助于激发团队的创造力，推动企业在多个领域实现新的突破。

人才培养规划升级：校园招聘的成功不再仅仅以发送Offer和报到为终点，而是通过有针对性的长期培养计划，帮助校招生快速成长为企业的核心力量。企业正越来越多地选择开展长期培养规划，包括入职培训、职业发展规划、技能提升课程、自我认知、领导力培训，以建立可追踪的个人发展计划，帮助新员工快速适应企业环境，提升专业技能，实现职业发展。同时，建立有效的激励和晋升机制，鼓励年轻人才挑战自我，超越自我，为企业贡献智慧和力量。

校园招聘的成功应以是否支撑企业发展的目标来衡量，确保招聘计划的每一个环节都精心设计，使校招生快速融入企业，发挥最大潜能。通过这三个策略，企业不仅能够吸引和招募具有高潜力的年轻人才，还能够确保他们在企业中得到有效的培养和发展，实现人才队伍的整体升级，为企业的持续创新和长远发展提供坚实的人才基础。

《2024中国企业校园招聘白皮书》阐述了将校园招聘融入企业整体人才战略的必要性。一个精准的校招策略不仅能够吸引与企业最为匹配的人才，更能赢得年轻一代的尊敬与信赖，从而打造一支既专业又高效的团队。让我们借助校园招聘这一重要契机，翻开人才升级的新一页，共同铸就企业的新高峰。

随着新一季校园招聘的到来，企业现在有机会重新思考和定义校园招聘的真正意义和使命。

CONTENTS

目录

• 卷首语 PREFACE

• 关键发现 KEY FINDINGS

1

战略定位提升

P04-P11

校园招聘作为人才战略
的关键布局

2

人才质量

P12-P18

成为校招核心关注点

3

人才标准与评价体系

P19-P31

与时俱进
护航人才质量提升

4

AI赋能

P32-P39

校园招聘创新之路的
必然选择

5

校招周期的延伸

P40-P46

长期培养计划受青睐

6

展望

P47-P49

校招未来式

注：点击目录，可跳转相应章节

KEY FINDINGS

关键发现

高定位、全标准、细评价、长培养、AI赋能：五大要素塑造高质量校招
成为企业人才升级战略的核心

定位升级： 校招成人才战略关键一环

- 多项目运营
- 管培生项目复燃
- 面向全球的顶尖技术人才校招专项成大厂标配

01



02



海投常态化

03



新一代年轻人

校招生求职多元化, 较务实, 为薪酬、价值感和发展机会所吸引

04



人才标准要升级和细化
专项人才可单建评价体系

05



AI技术正在全面改造校招

积极尝试, 审慎决策, 理解AI应用成本

06



长期培养计划
刷新校招成功基线



战略定位提升： 校园招聘作为人才战略的关键布局

Part One

定位升级 校招特色人才项目塑造企业人才战略新高度

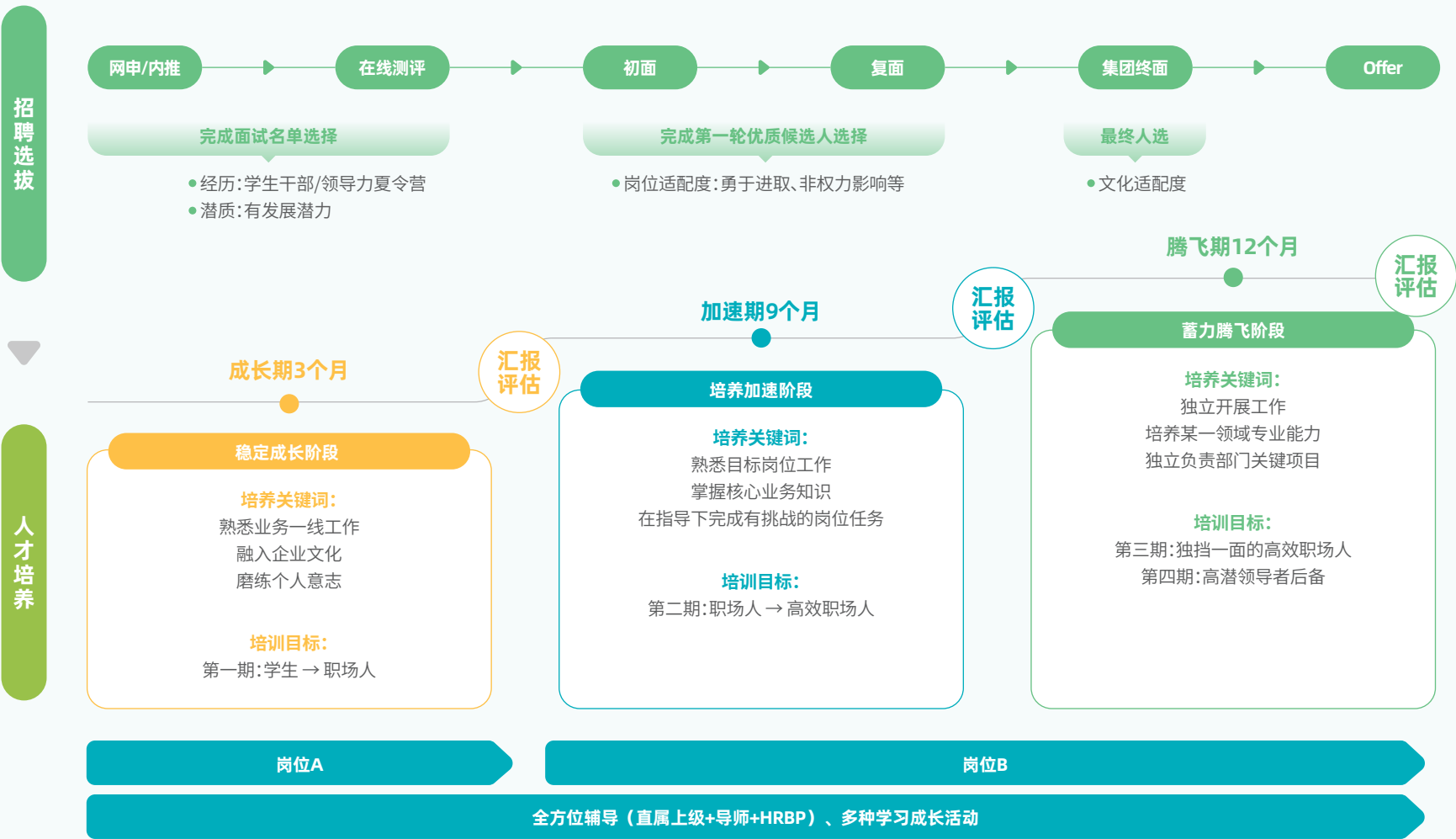
校园招聘是企业在激烈的市场竞争中获取高质量人才的关键途径。企业纷纷启动“校招特色人才项目”，旨在通过校园招聘吸引优秀年轻才俊，为关键及新兴岗位注入新鲜血液，同时构建起高素质的人才储备库，为企业的持续发展提供坚实的人才支撑。“校招特色人才项目”通常分为两大类：管培生计划和技术人才项目。管培生计划专注于发现并培养具有高潜力的青年人才，目标是将他们塑造成企业未来的领导者。技术人才项目则聚焦于吸引技术领域的顶尖青年人才，为关键技术岗位储备专业人才。随着人工智能生成内容 (AIGC) 等前沿技术的迅猛发展，新兴技术岗位的需求急剧上升，如算法工程师、人工智能工程师等。校园招聘因此成为企业在这些新兴领域和新技术岗位上储备人才的重要平台。

企业校园招聘特色人才项目举例					表01
项目类型	人才专项	企业	项目基本情况	项目目标	
 管培生	“星青年”人才战略	海亮集团	2018年启动, 当年从上万份简历中精心挑选录用了5名青年管理天才, 100名年轻中高层管理人才、100名优秀年轻校长	补充核心领导层后备力量与顶级青年人才队伍	
	京鹰会	京东	2007年启动, 公司战略级人才项目	储备管理人员的人才发展项目	
	海东青	传音	2019年启动, 从全球顶级院校选拔优秀应届毕业生进行培养	培养未来领军人才的项目	
	CEP商业卓越计划	抖音	2021年启动, 中国销售业务平台全行业的核心人才培养项目	培养复合型数字营销专业人才及管理者的	
 技术人才	青云计划	腾讯	2023年启动, 在全球范围内招募顶尖技术学生	培养属于中国的互联网科技人才	
	天才少年计划	华为	2019年启动, 截止目前招募的“天才少年”仅有20人	吸引和招募全球顶尖人才	
	北斗计划	美团	2021年启动, 面向全球精英校园科技人才招聘项目	培养及储备能引领未来科技发展的技术专家	
	AIDU计划	百度	2017年启动, 主要目的是招募AI领域的拔尖校园人才	吸引和培养AI领域的领军人才	
	A Star项目	阿里云	2021年启动, 全球顶尖高校科技人才招聘计划	引领未来科技创新与突破的技术专家与领军人才	

资料来源:根据企业公开招聘信息整理

管培生计划 点燃竞争激情,重筑人才战略高地

管培生计划近年来再次成为焦点,企业以新的定位和创新的培养策略推进这一项目,展现出更清晰的思路 and 更强的目标性。通过校园招聘的严格选拔,企业挑选出杰出的管培生,并通过精心设计的系统化培训计划,致力于在未来3至5年内培养出能够精准满足企业需求的高素质复合型的青年领导者,为企业的长远发展打下坚实的基础。



| 京东 全方位关注校招生长,创造无限发展机遇

黄亚迪
京东集团校招负责人



我们非常重视校招生,致力于培养他们保持积极向上的心态,充满活力和创新精神,在京东的人才发展体系下最大限度地发挥他们的个人特长和优势。我们的TET(The Eagle Team)管理培训生计划和JD Star新星计划是京东校园招聘的两大特色项目。TET计划主要面向有志于管理岗位、具有管理潜力的应届毕业生,通过提供如轮岗等的专向培养,拓宽他们的视野,加速管理人才的培养,为京东输送年轻的管理储备生。JD Star新星计划则主要针对专业岗位的应届毕业生,选择热爱、擅长某类岗位的同学,在广阔的职业舞台上发挥所长,有所成就,且我们为这些专业人才提供Y字形的双通道职业发展路径,给予他们更多样化的职业选择,既可以走专业路线发展、也有机会成为京东的青年管理人才。我们非常注重每位应届毕业生的个人成长,努力为他们创造更多的成长机会。对于有意愿进行轮岗或跨业务发展的应届毕业生,我们会尽力满足他们的需求。我们对这2个校园招聘的培养项目都给予高度重视,在实施前都会进行周密的规划和设计,融入多元化的培训方案、文化活动和社群互动等元素。此外,我们会在所有项目中为应届毕业生配备专业的导师,同时上级和HRBP也会密切协作,为他们提供个性化的指导和反馈,帮助他们有目标、有计划地成长和发展。

AI技术在校园招聘中的创新应用:提升学生体验的前瞻性探索

AI技术在校园招聘领域的应用尚处于起步阶段,尽管AI面试技术在评估候选人与团队需求的匹配度方面尚未达到完美,但其在笔试环节展现出显著优势,能够根据考生的答题表现进行追问,并动态调整题目难度,实现精准评分。

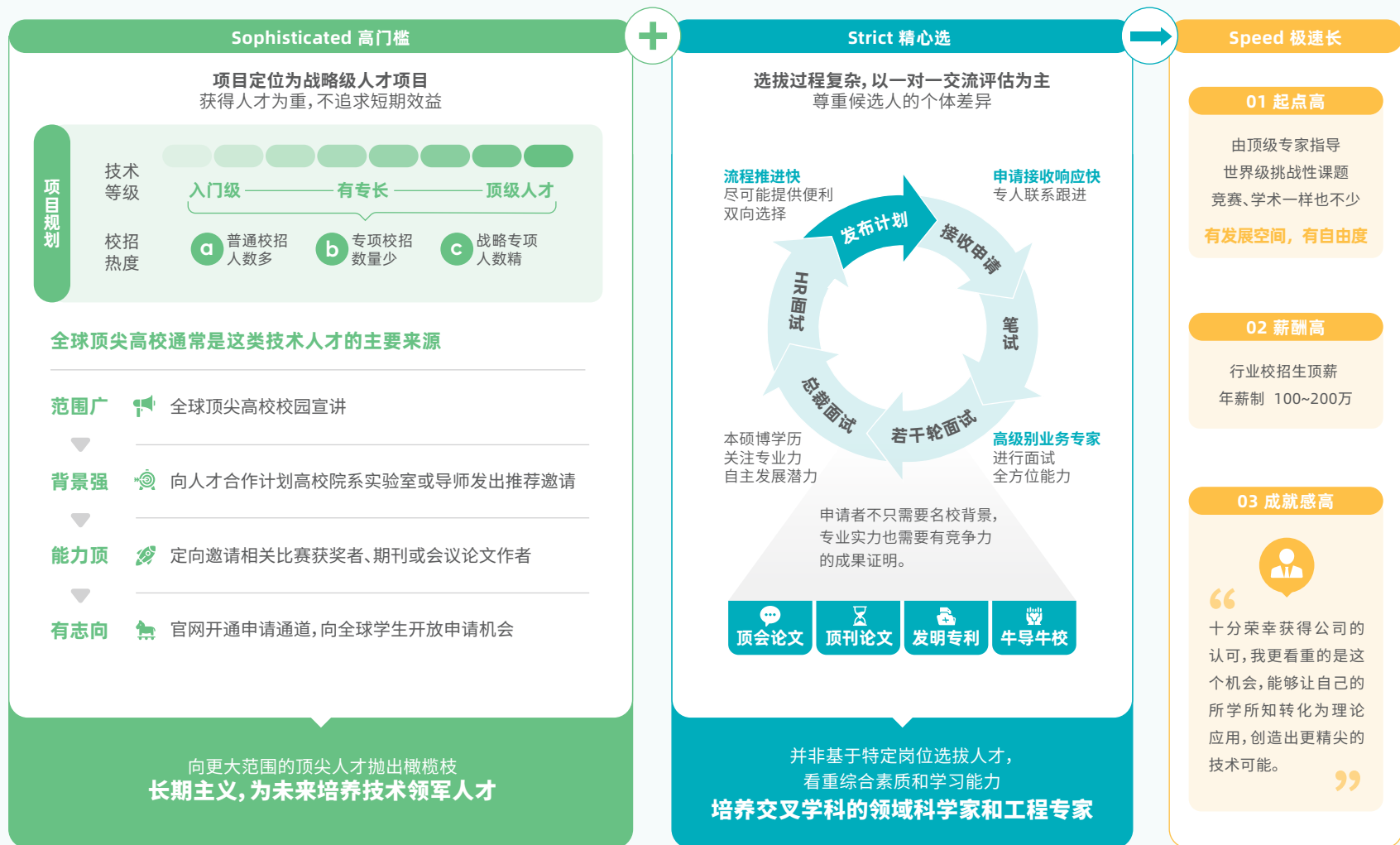
因此,我认为现阶段可以利用AI技术的互动性,将其应用于学生对企业的初步了解阶段。一方面可以通过对话进行大模型训练,为未来在校招更多领域的应用做好数据积累;另一方面可以通过设计轻松有趣的互动游戏,帮助学生更深入地理解企业文化,解决他们对职位的疑问,从而显著提升他们的求职体验。

精准定位:使校园招聘项目更贴近企业业务需求

近年来,校园招聘不再仅仅是企业补充新鲜血液的常规活动,而是越来越多地与企业的即时业务需求紧密结合。例如,针对海外市场的企业会根据目标国家的环境和政策,制定更具针对性的人才选拔标准。同时,随着AI技术在各行各业的广泛应用,AI技术人才的招聘成为热点。然而,由于企业在业务类型、组织架构、人才结构和期望成果等方面存在差异,对AI技术人才的需求也各不相同。因此,为了精准招聘到合适的AI技术人才,企业需要构建更加深入和具体的人才选拔标准。

在京东,每一位校招生都是未来的创新之星,我们点亮他们的梦想,共筑智能时代的辉煌未来,而AI技术的蓬勃发展,也让我们看到了校园招聘更多的可能性,期待可以未来可以以AI之翼吸引、识别更多优秀人才,助力业务飞跃发展。

顶尖校园技术人才计划 引领未来技术前沿



某高科技制造企业 持续深耕校园招聘，致力于追求卓越人才

某高科技制造企业 K公司：

“校园招聘选才是一项专业的事业，尽管专业的工作往往充满挑战，但其对组织的意义却是深远而重大的。”

Q：贵公司非常重视校招生的人才质量，为此具体做了哪些努力？

K公司经验：

锁定目标院校：通过过往数据分析，我们明确了哪些类型的学校和专业更适合本企业的需求，从而有针对性地锁定这些目标院校及相关专业。

调整面试流程：原先的流程是业务部门先进行面试，随后由HR部门进行第二轮面试。去年我们对流程进行了优化，改为由HR部门进行首轮面试，筛选后由业务部门进行第二轮面试。这样的调整不仅减轻了业务部门的工作量，有效降低了业务领导的投入成本；同时，HR部门在筛选初期就把控了学生的入口关，确保筛选出一批基础素质较为优秀的候选人，再推荐给业务部门进行进一步的评估，严格把关人才质量。

创新评估形式：在校园招聘中引入了评价中心环节，利用半天时间组织学生进行案例分析和角色扮演。这一形式与传统的群体面试方式不同，能够更及时地观察并评估学生不同情境下的行为反应，从而筛选出更为合适的候选人。该方法既高效又直观，确保在当天即可安排高管进行终面，显著提升了整体招聘效率。

Q：贵公司今年校招，有哪些行动策略可以与同业分享？

K公司经验：

利用数据分析识别改进点：我们结合测评结果，对比分析通过和淘汰候选人的分数，以评估面试官是否严格依据人才标准进行考察，并深入探究任何偏差的具体原因。

结合实际案例强化面试官培训：根据岗位需求模型，我们制定了一套专业的评估标准和面试流程，并对面试官进行专业赋能培训。由于每位面试官都有自己的经验和习惯，仅靠理论是难以完全说服他们的。因此，我们建议结合实际的面谈案例来加强培训的效果。

持续提升面试官的选拔技能：我们认为提升面试官的选拔技能是一个持续的过程，需要每年不断地推进。建议定期组织面试官培训，通过持续的小步改进，积累起来，三年后将会看到显著的成效。虽然提升面试官的专业技能是一项挑战，但这对提升整个组织的人才选拔质量具有重大意义。

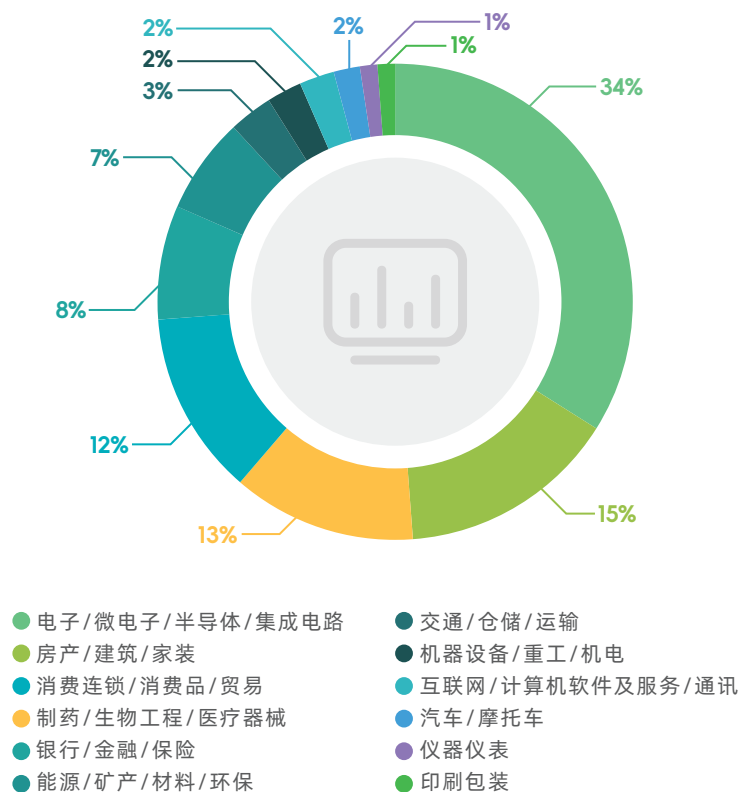
校招也“出海” 开拓国际化人才新通道

不少企业选择实施海外业务战略以获得规模化增长并探索新的业务机会。由此开展全球/海外校招项目不仅为校招生提供了新的就业思路,也为企业拓展国际业务和增强国际影响力提供了机会。根据北森招聘大数据,2023年海外校园招聘职位数量同比增加了**113.2%**,而发布海外职位的企业数量增长了**74.2%**。

出海企业校招的行业分布

图01

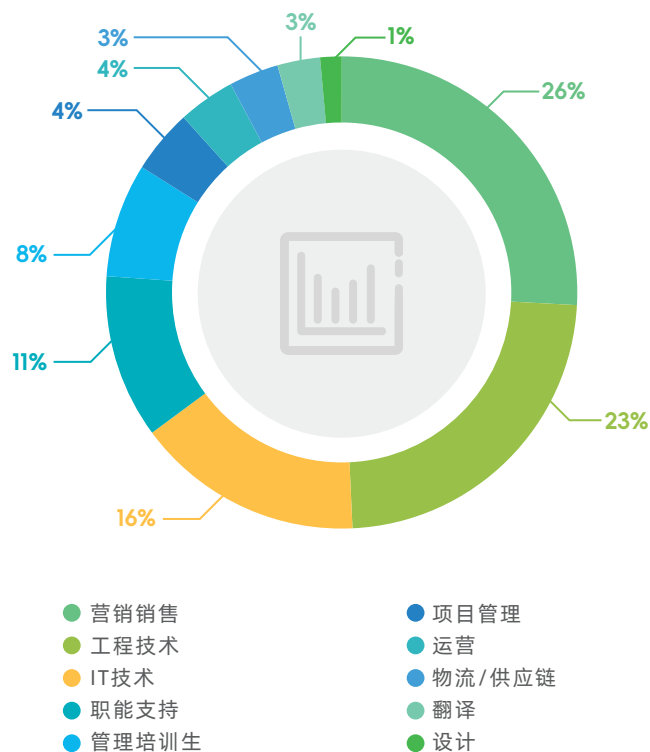
电子/微电子/半导体/集成电路企业在校招中对海外人才的布局最为积极,它们提供的海外校招工作机会占到所有行业海外职位的34%。



出海企业校招岗位分布

图02

营销销售、工程技术和IT技术三类岗位在校招中提供的海外工作机会排名前三,这反映出校招生在市场拓展、工程管理和产品创新等领域拥有广阔的职业发展前景。



数据来源:北森招聘管理系统, 2024

海外人才计划 加速全球化人才战略布局

在全球化的大背景下，“出海”战略促使企业积极吸引和选拔具有国际视野的应届毕业生，以满足其国际扩张战略的人才需求。海外校园招聘主要分为三类：**全球管理培训生项目、海外工程技术人才项目、海外销售管理培训生项目**。虽然这三类项目对人才的要求各有侧重，但通过这些多样化的招聘策略，企业能够有效地吸引并储备具有不同专业背景和技能的国际化人才，进而为其全球化发展战略提供坚实的人才支持。

项目类别	 全球管培生	 海外工程技术人才	 海外销售管培生
工作地点	• 乐于接受弹性的工作地点 • 可接受国内外出差	• 外派地点以东南亚、南亚、中东、非洲、东欧为主	• 第一年在国内总部培养 • 通过部门考察后，外派常驻/出差海外
岗位要求	• 全球应届毕业生 • 硕士及以上学历 • 英语流利，掌握更多语言者优先 • 半年以上的海外相关经历，如学习工作/项目实践等	• 应届大学本科及以上学历(含中国留学生) • 雅思7分或托福100分以上 • 专业符合，具备相应的工程类专业背景	• 全球应届毕业生 • 掌握特定的小语种 • 适应国际市场，深入了解当地市场，与海外客户面对面沟通交流
招聘流程	网申 → 笔试 → 测评 → 小组面试 → 多轮一对一面试 → Offer	网申 → 测评 → 多轮面试 → Offer	网申 → 语言考试 → 测评 → 多轮面试 → Offer
福利待遇	• 全面的专业培训体系：提供超过一年的国内外轮岗培训机会，并由资深高级经理担任导师 • 多样化的职业晋升渠道：鼓励内部晋升并提供跨国工作调动机会	• 福利津贴多样：包括语言技能津贴、海外地区津贴、国际安全津贴、海外工作年限津贴等 • 假期安排优厚：海外员工享有每年40天的全额带薪年假，公司承担往返交通费用，并享受中国的法定节假日以及所在国规定的法定假期等各类全额薪资假期	• 多样化的福利补贴：包括艰苦岗位津贴、外派工作补贴、家属随行津贴、探亲往返机票等 • 丰富的职业发展机会：例如，在某些项目中，有高达50%的国家经理职位由校招生担任，且这些经理的平均就职年龄仅为28岁



人才质量： 成为校招核心关注点

Part Two

校招生就业新动向 探索职业发展的多元途径

近几年，校招生的求职观念发生了明显变化，呈现出就业多元化的趋势。校招生对工作抱有较高期望，他们重视个人成长和职业满足感，不局限于传统的职业发展路径，愿意尝试跨行业、跨领域发展，甚至自主创业。在就业地区选择上，校招生倾向留在经济发达地区的比例有所下降，回家乡工作成为许多人的就业选择。



注：“大厂平替”最初由脉脉提出。

校招生群体画像 独立进取、理性务实、多元融合

新一代即将踏入职场的校招生展现出独特的价值观和个性化需求。北森人才管理研究院利用2023-2024年的校园招聘大数据，对超过一百万名校招生进行了深入的个性特征分析，得出以下关键见解：

恰同学少年，独立且上进

有自己的见解，不轻率行动，渴望通过个人奋斗彰显独特自我价值。

慎思明辨，追求实际

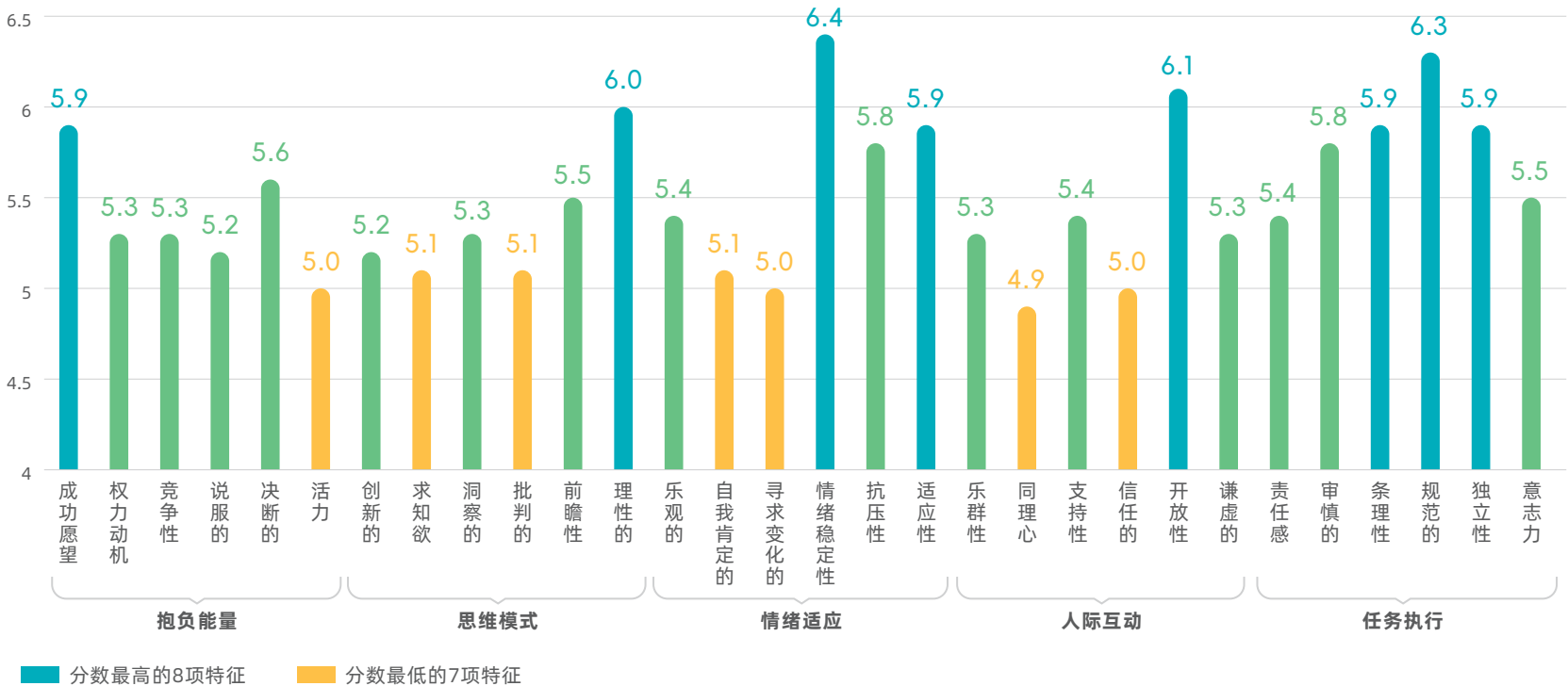
做事稳妥细致，遇事冷静果断，应变得体，展现出超越年龄的稳重与成熟。

展示自我，开放包容

心态开放，适应性强，乐于展示自我，尊重个体间的差异，愿意与他人合作。

新生代校招生个性画像（2024）

图03



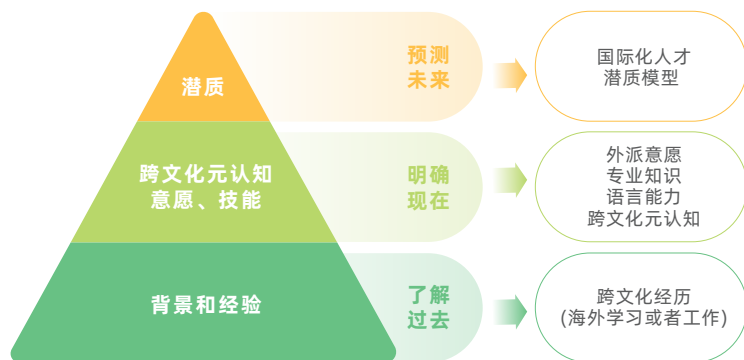
数据来源：北森人才管理研究院，2024，N=1,198,423

绘制国际化人才画像 构建海外业务的人才战略

为了精确描绘国际化人才所需的能力和特质，北森人才管理研究院开发了**国际化人才多角度评估框架**和**国际化人才潜质Praise模型**。这一模型能够有效地评估校招生对海外工作环境的适应性，为拓展海外业务的企业提供了一个选拔国际化校招人才的参考准则。

国际化人才多角度评估框架

图04



北森国际化人才潜质Praise模型

图05



北森提供国际化人才测评方案及报告



海外校招 数字化引领无界招聘体验

中国企业为海外业务招募校招招生, 招聘过程中会遇到多项挑战, 典型问题有:

海外雇主品牌和全球人才招聘渠道的建设不足, 对目标候选人的吸引力有限;

不同国家在语言、社会、文化等方面的差异, 可能在候选人信息收集、岗位描述、数据安全、法律合规等方面带来风险;

跨国和地区组织面试, 需要面对多种语言和文化背景, 对面试安排和沟通效率有挑战。

北森认为数字化是解决全球校招的最佳方案。新推出的支持多语言、多时区、多角色的功能, 为中国企业的海外招聘提供全面支持。

北森海外数字化人才招聘解决方案

多语言

多时区

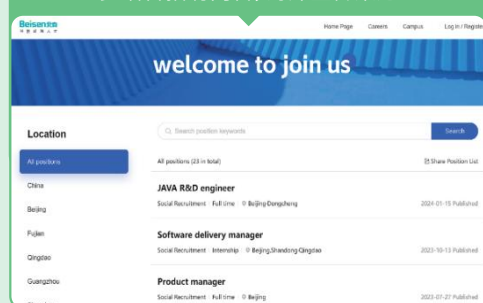
多渠道吸引人才

多角色高效协同

全球招聘过程管理

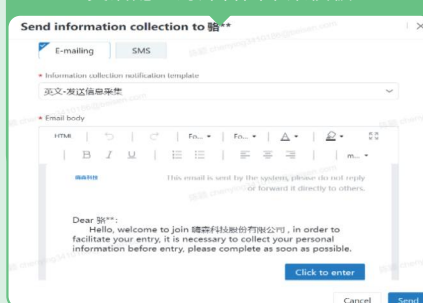
01

海外招聘官网
多语言招聘门户, 海外宣传渠道



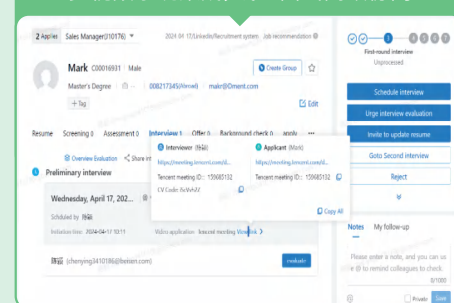
02

海外候选人信息采集
灵活配置海外各国采集模板



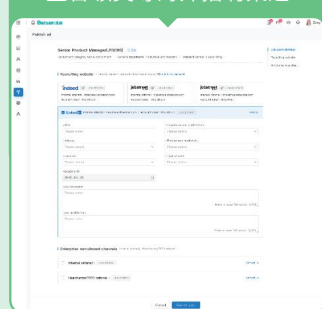
03

跨时区面试协同
多视频系统集成, 线上面试高效协同



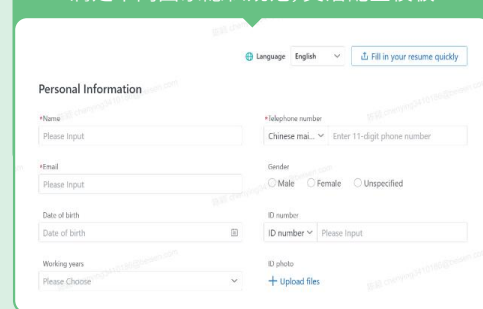
04

海外招聘渠道
整合领英等海外招聘渠道



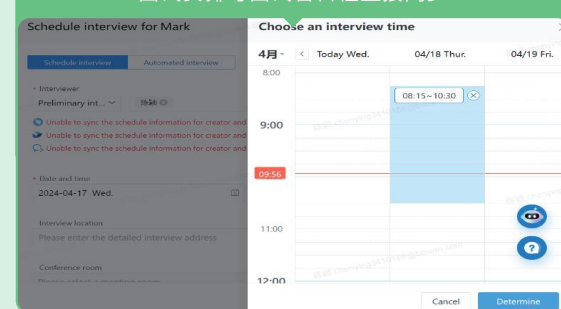
05

海外简历模板
满足不同国家隐私规范, 灵活配置模板



06

日程同步
面试安排与面试官日程直接同步



科研人才观察 科研人才的“破题能力”

“破题能力”是指具备解决工业界实际问题的能力。对于科研院所而言，能够解决实际问题的技术专家尤其重要。他们为企业带来的实际投资回报，往往比单纯的荣誉奖项更为关键。这意味着科研人才的价值体现在他们解决实际问题的能力上。在校园招聘中，科研院所面临的挑战之一是候选人背景的同质化。目标院校和专业相对集中，导致候选人的院校背景、学术经历和专业技能都较为相似，这使得仅凭这些因素难以进行有效的区分和选择。因此，深入评估科研人才在更底层的科研潜力——即他们解决复杂问题的实际能力，对于识别和发掘真正有潜力的优秀技术人才至关重要。

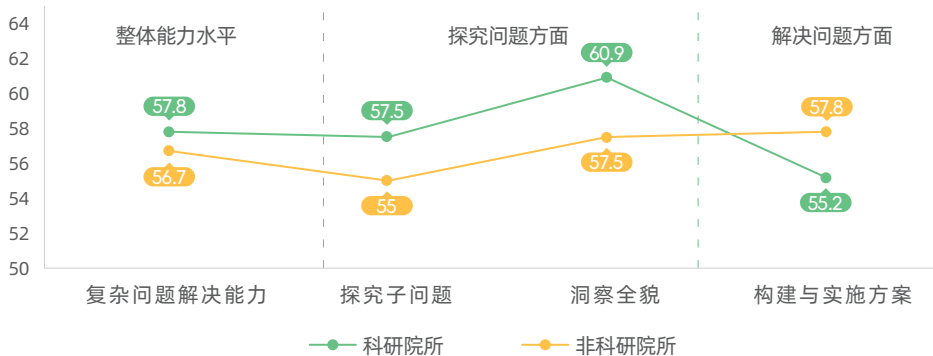
北森通过对比分析科研院所校招生与其他校招生在复杂问题解决能力测验(PISA)中的表现，得出以下结论：**与其它校招生相比，科研院所的科研人才在解决复杂问题的能力上表现更为出色。**具体表现在：

探究问题能力：这些科研人才在探究问题时表现出更强的能力，他们能够全面而深入地理解问题的本质，并在探究过程中熟练运用科学的方法和模式，从而高效地揭示问题的根本原因；

解决问题能力：在寻找问题的解决方案时，他们能够考虑并尝试多种可能的方法，但意志力一般，遇到障碍时可能会放弃，导致问题解决效果不够完美。

科研人才问题解决能力特点分析

图06



企业成功实践

某研究所致力于实现全面的科学评估，改变了以往单一使用测评的方式。在2024届校园招聘中，该所针对各类岗位实施了差异化的评估策略。对于博士申请者，采用了最新的情景化评价技术，这种评价方式不仅缩短了时间，还使得评估内容更加贴切，结果更加精确，代入感更强。这项创新举措还为该院带来了良好的校招口碑。

校招不同岗位评价工具的差异化设计

岗位分类	人才测评方案		
本硕类	CATA认知能力测验	GPI一般个性测验	心理风险测验
博士类	PISA复杂问题解决能力测验（科研潜力）		

科研人才观察 专业要过硬,家国情怀也不能少

科研人才观察 科研人才更需“家国情怀”

家国情怀是科学家精神的核心组成部分。自新中国成立以来,无论是“两弹一星”的辉煌成就,还是载人航天、探月工程、高速铁路等重大科技进步,背后都凝聚着科研工作者深厚的家国情怀。对科研院所而言,识别并培养科研人才的家国情怀具有重大意义:

- 1 有助于确保科研团队的稳定性和工作的连续性,减少因个人动机变化导致的关键技术岗位空缺和项目中断风险;
- 2 有助于营造国家利益为先的组织文化,激发团队的协作精神和集体荣誉感,增强团队凝聚力;
- 3 强化对家国情怀的认同感,吸引更多有志青年,怀着用科技报效国家的热忱,积极投身科研事业,产生良性循环。

科研人才评估矩阵						
评估内容及释义			人才测评	面试考察	入职后观察	测评工具
科研好苗子	心理风险	抑郁、反传统、标新立异、孤僻冷漠...	✓			心理风险测验
	科研潜力	复杂问题解决能力:探究子问题、洞察全貌、构建与实施方案、方案多样性、问题解决意志力...	✓	✓	✓	PISA复杂问题解决能力测验
	科研素质	岗位个性适配:奋斗者精神、非权力影响、敏锐学习、商业与创新导向、高质量交付...	✓	✓		GPI一般个性测验
心定 呆得住	家国情怀	是否有奉献的意愿,希望能够帮助他人、是否重视金钱和象征性的财富、是否追求玩乐和享受	✓		✓	工作价值观测验
	工作意向	意向工作城市、是否愿意异地工作、家庭背景...		✓		背景问卷调研

企业成功实践

西安一家颇具影响力的研究院所,业务范围涵盖了产品设计、开发、生产、服务等,其中约80%的技术人员拥有硕士及以上学历。然而,在招聘这些高学历人才的过程中,该研究所不仅面临着简历筛选量大、评价标准不一致等问题,还遭遇了一个典型的高级研究机构和尖端科研企业常见的难题:

典型问题

尽管招聘标准严格,但招来那些过分追求稳定性而缺乏奋斗精神的学生,可能会对科研工作造成不利影响。因此,识别和吸引那些积极进取,符合企业价值观的人才,显得尤为重要。

目标

甄别、引进价值观相符、能力素质优异、高度自律且有潜力的人

行动策略

- 行动1:测评和面试相结合,克服单一面试评估的局限,以提升选拔的准确性;
- 行动2:启动长期的校园招聘TDS人才数据分析项目,从数据中提炼人才画像;
- 行动3:迭代更新面试官培训,融合数据分析技能与面试技巧。



人才标准与评价体系： 与时俱进 护航人才质量提升

Part Three

破局在即 企业校招策略亟待革新,应对校招生“海投”风暴

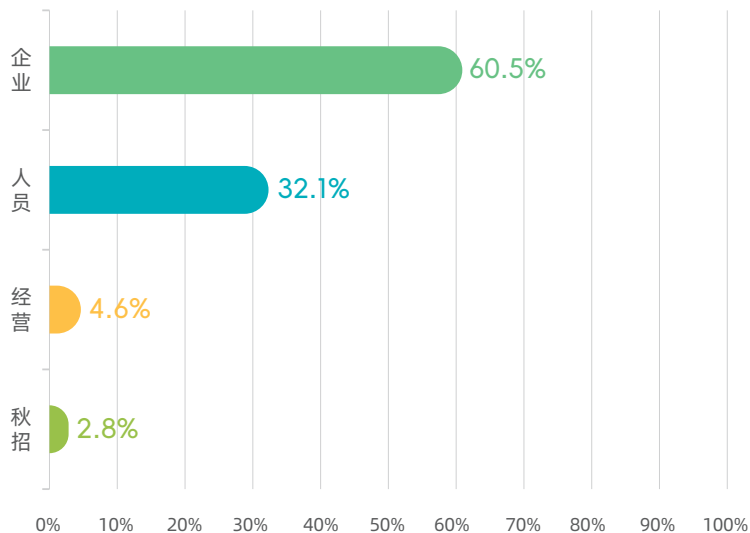
企业对应届生招聘策略显谨慎,多因素驱动招聘市场保守态势

据数据统计,在当前的经济和就业市场环境下,企业在校招生招聘策略上呈现出明显的谨慎态度。尽管绝大多数企业曾有意在春季吸纳新鲜血液,但约有三成的企业因应市场变化而重新审视并调整了其招聘计划,选择搁置或取消应届生的招聘活动。

这一决策背后,主要驱动因素包括企业对应届生需求的降低,占比超过六成的企业认为其业务发展并不迫切需要校招生的加入;其次是人员编制的紧缩,约三成二的企业面临编制减少的现实,无法为校招生提供足够的职位空缺;经济压力也成为不容忽视的因素,部分企业因经营状况不佳而难以承担新增人力资源的成本。此外,去年秋季的校园招聘已经在一定程度上满足了企业的人才需求,使得部分企业在春季无需再次开展招聘。

企业春招需求降低原因

图07



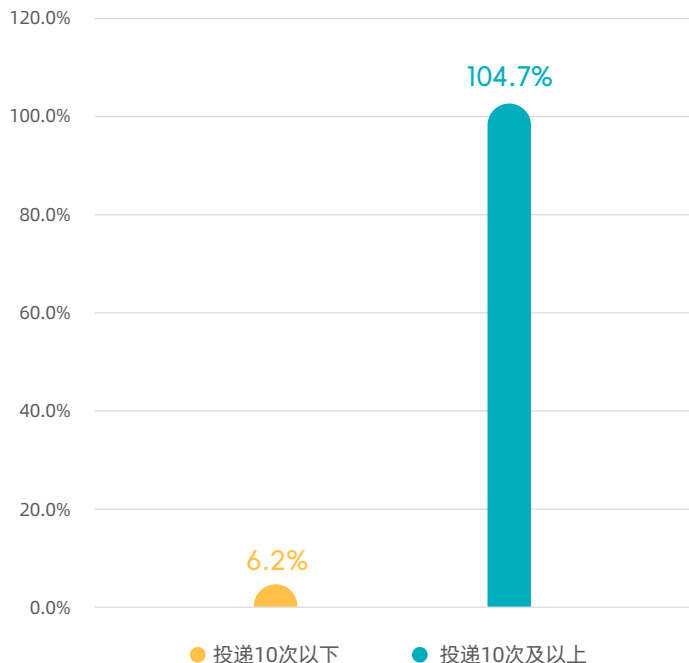
海投已成为校招生的普遍策略

北森数据显示,相较于2022年,2023年校园招聘中,校招生的职位申请数量有显著增长。具体来说,申请不足10次的人数仅上升了6.2%,而申请10次及以上的人数激增了104.7%。这种“海投”策略已成为校招生求职的主流做法。

大量的简历投递导致企业收到的简历数量急剧上升,这不仅为企业的简历筛选工作带来了压力,也对面试流程提出了新的挑战。鉴于招聘名额有限,筛选出真正合适的优秀候选人变得更加艰难,企业必须调整招聘流程,以适应简历数量的大幅增加。

2022-2023年校招多次投递人数增幅

图08

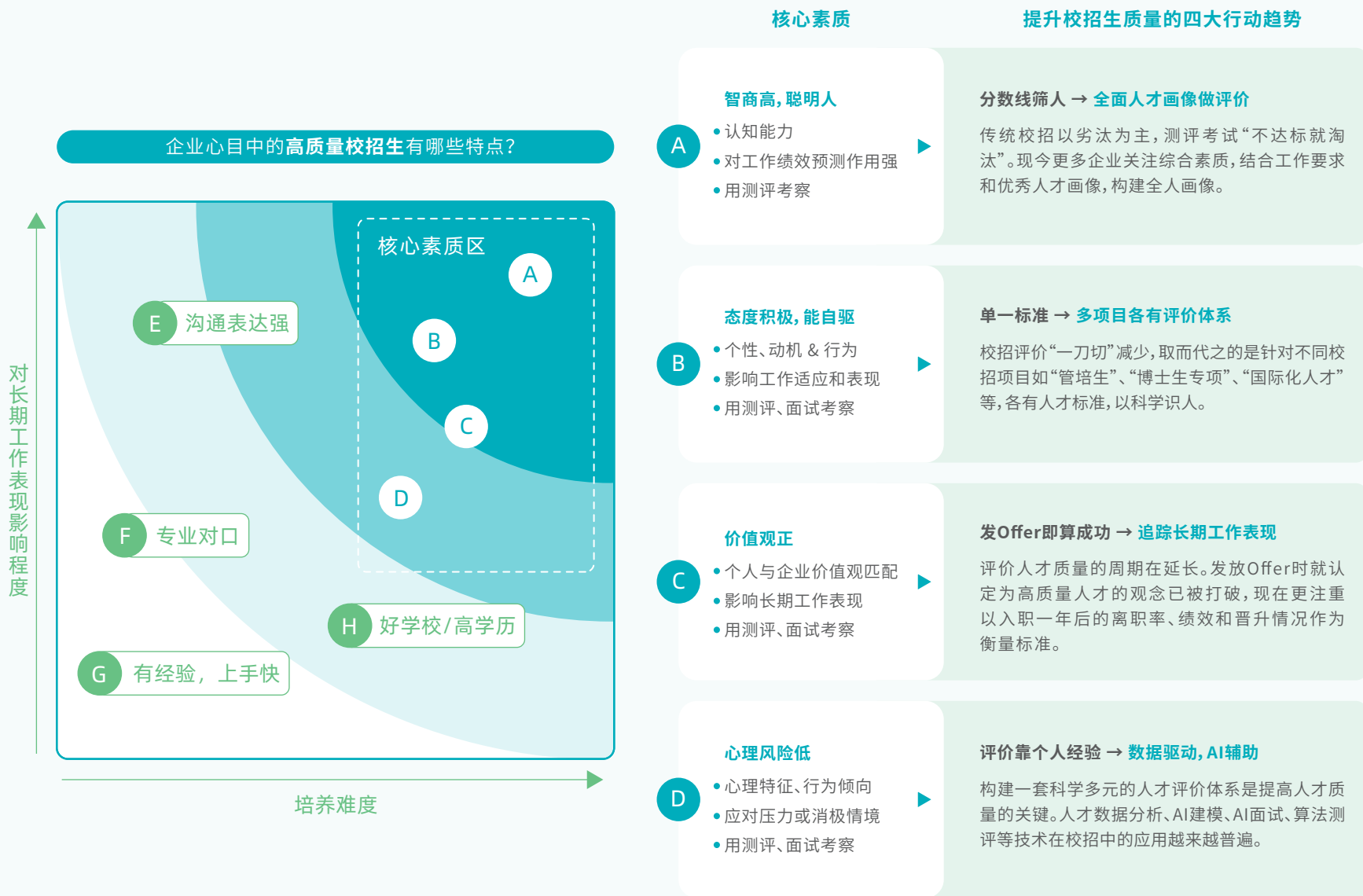


招聘标准升级 海投趋势迫使企业提升简历筛选门槛

候选人数量的增长为企业提供了更大选择范围，“**更高的学历、更知名的毕业院校、更丰富的实习经验**”已成为选拔人才时的三大基本项。

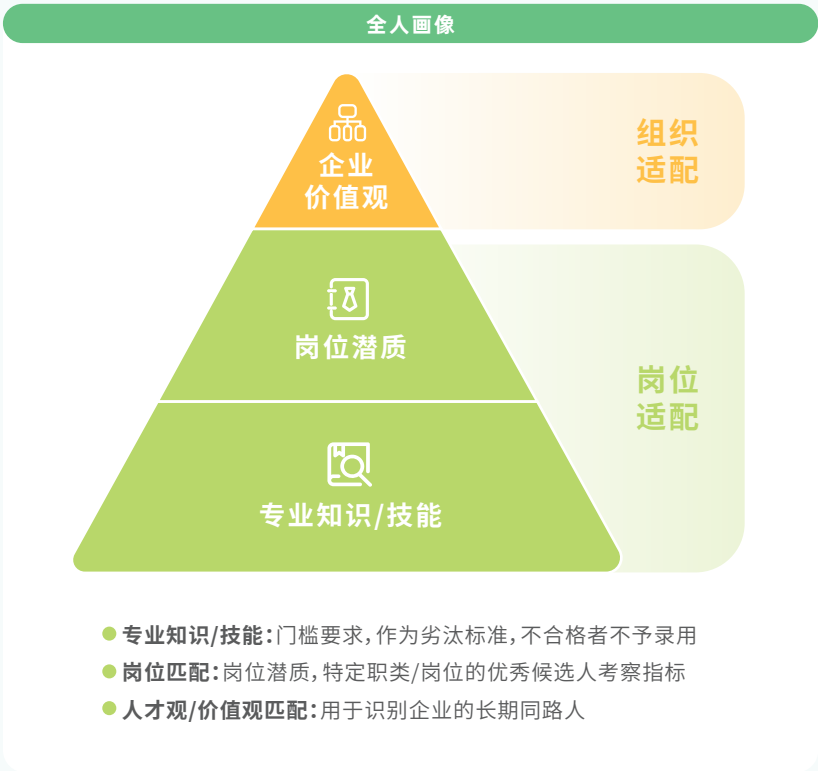


校招全人画像构建思路 基于双维度的人才标准



衔接人才评价矩阵 全人画像贯穿招聘流程

校招准备阶段，重新评估并调整人才标准是至关重要的一步。随着人才质量成为校招项目的核心，将基本要求升级为「全人画像」，建立相应的「评估矩阵」，并将其嵌入到校招流程的各个阶段，变得尤为关键。这些措施不仅确保了评估的精确性和全面性，也提高了整个招聘流程的科学性和效率。



全人画像衔接评估矩阵

素质类别	评价维度示例	简历筛选	测评	一面	二面	终面
心理风险	抑郁、焦虑、反传统	★	★			
认知能力	言语理解 逻辑推理 数学能力	★	★			
专业知识/技能	专业知识/技能	★	★	★	★	
人岗匹配	高质量交付 非权力影响 跨界思考		★	★	★	★
人企匹配	人才观/ 价值观匹配		★		★	★

评价中心技术的双重作用 全面洞察与多样应聘体验

评价中心技术 Assessment Center

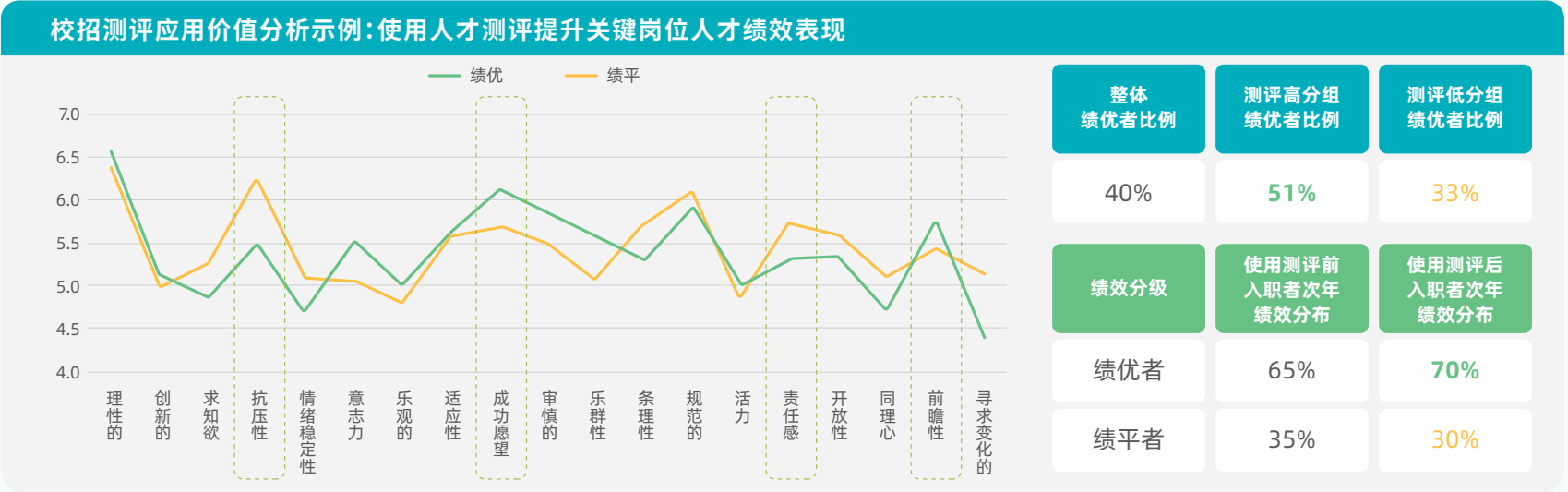
评价中心技术是一种综合的、多维度的评估体系，它利用多样的评估工具和方法，结合多位评估专家的意见，对候选人的能力、动机、个性、价值观和行为特征进行深入分析，给出全面的评估结论。

企业开始更广泛地将评价中心技术融入校园招聘，这一转变的背后是对提升学生的参与体验，并更真实地评估候选人的能力的考虑。评价中心不仅使用频率增加，其应用场合也更加多样化，如企业开放日 (Open Day) 等活动也被设计成评价中心的一部分。同时，评价中心的形式也趋向年轻化，沙盘模拟、剧本杀等新颖形式被频繁采用。通过这些创新改编，企业能够更全面地观察候选人的实际表现，从而选拔出具有长期成长潜力的优秀人才。



校招人才质量追踪 运用测评工具甄选潜在高绩效人才

企业对校招人才质量的关注日益增强。除了对校招生的院校背景、学历和认知能力等指标进行初步分析外，还可以深入采用收集绩效数据并进行长期追踪对比的方法，全面评估人才质量的持续表现。这种对比分析还可以检验测评工具的实际效用，为优化未来的校招策略提供了实证基础。

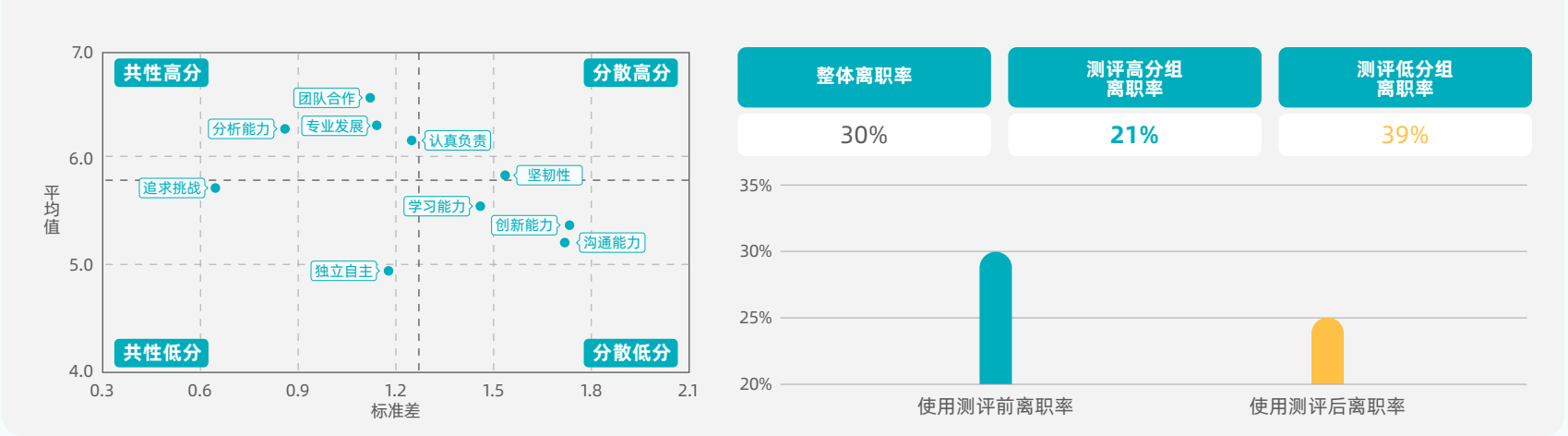


校招人才质量追踪 运用测评工具降低新员工流失率

校招流失率高是企业面临的一大挑战，这往往与招聘过程中过分关注候选人背景而忽视其与岗位及企业文化的匹配度有关。企业可以通过测评工具对留任校招生的特征进行分析，以识别哪些因素有助于降低流失率。这种方式有助于识别和选择真正合适企业的校招生，帮助他们与企业共同成长，有效降低流失率。



校招测评应用价值分析示例:使用人才测评改善关键岗位人才留任情况



多重赋能面试官 助力组织选才能力升级



有一些校招生在面试时候表现很好，入职之后实际工作表现却没那么好。面试官不清楚岗位标准是怎样的，招进来的人“五花八门”。费了很大的精力做出了人才标准，就是用不起来……

基于这些挑战与痛点，企业可以从工具、培训和平台三个层面对面试官进行多重赋能：从工具层面上将标准和统一流程固化在面试官的日常工作场景中；从培训层面上集中、统一提供理论性实操性面试知识与技巧；从平台层面精细化管理面试官队伍，优化协同的效率与体验。对面试官进行分类：**「业务面试官」**能够代表业务部门进行面试，掌握基本面试技巧和礼仪，以考察专业知识为主；**「Bar Raiser」**最早由亚马逊公司在招聘中使用的负责终面的面试官类型，这类面试官深刻理解公司文化价值观，在公司口碑较好，负责对校招生与公司的匹配度进行评估。

「业务面试官」

掌握测评工具，统一识人标准，轻赋能让面试官有备而来



- **赋能内容：**如何使用系统工具、如何观察和打分、如何写出高质量评语
- **赋能方式：**理论考试+随堂模拟+情景考核，2~3小时

主题	内容
培训对象	HR/业务部门领导/面试官队伍
培训时长	2个小时
培训形式	线下：讲师讲解人才画像、解读方式、面试技巧和实操演练 线上：学习案例的视频，参与考核
培训目标	宣贯人才观，赋能面试官，打造面试官队伍 帮助面试官群体基于人才观及招聘工具进行精准高效地面试 提升人事甄选决策水平
课程大纲 (节选)	1. 趋势分析与能力模型 2. 面试官的识人之道 3. 人才评估方法和工具 4. 基于测评工具的面试技巧（半结构化面试、BEI、STAR以及面试清单）

以测评工具为依托的面试赋能，而非纯理论传递

【效果】H公司连续2年的赋能，技术条线复试面试官（业务部门大佬）在应用中认识到了测评价值，HR初步完成全体评价能力提升目标。

「Bar Raiser」

甄选并培养高水平面试官，深度赋能，把好入门关



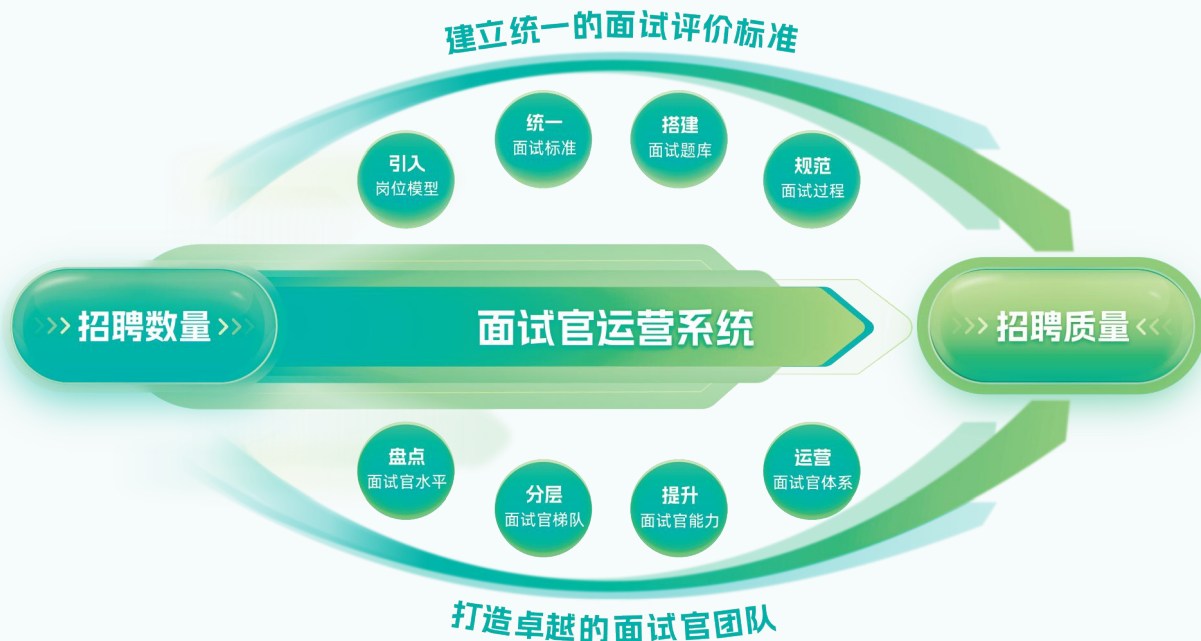
- 根据司龄、文化价值观评价等方式甄选合适的员工担任面试官
- 系统化学习和演练，培训文化价值观匹配度判断，定期复盘和研讨面试案例，提高决策一致性

面试中 Interviewing	面试后的评估
面试中面试官的职责：面试官在面试过程中扮演着至关重要的角色，他们不仅是面试官，更是面试官的面试官。面试官需要具备专业的知识和技能，能够有效地引导面试过程，评估候选人的能力和素质，并做出准确的招聘决策。 面试官的职责包括： - 制定面试计划：根据招聘需求，制定面试计划，包括面试的时间、地点、面试官的分配等。 - 面试前的准备：在面试前，面试官需要了解候选人的背景信息，包括简历、面试通知等，并做好面试的准备。 - 面试中的引导：在面试过程中，面试官需要引导候选人回答问题，并观察候选人的反应和表现。 - 面试后的评估：在面试结束后，面试官需要对候选人的表现进行评估，并与其他面试官进行讨论，做出招聘决策。	面试后的评估是面试官的重要职责之一，它可以帮助面试官了解候选人的表现，并做出准确的招聘决策。面试后的评估包括以下几个方面： - 面试结果的反馈：面试官需要将面试结果及时反馈给候选人，并解释面试结果的原因。 - 面试过程的复盘：面试官需要对面试过程进行复盘，总结面试中的经验和教训，以提高面试的效率和质量。 - 面试结果的汇总：面试官需要将面试结果汇总成报告，并提交给招聘部门，以便做出招聘决策。

数字化工具升级 以用户思维运营和激励面试官

面试官能否持续深入参与招聘流程，很大程度上取决于面试协作的便捷性和体验的友好度。利用招聘平台，企业可以采用用户运营的思维来管理面试官，使他们在选拔科学性、专业能力、激励方面更加系统化。

基于这一理念，北森最近推出了业界首创的「面试官运营系统」。一方面，依托20多年的人才管理经验，通过实施岗位模型、统一化面试标准、构建面试题库、规范面试流程，协助企业确立并实施统一的人才评估体系；另一方面，通过数据分析洞察面试官的能力水平，建立分层的面试官团队，提供专业的培训和激励机制，旨在提升面试官的整体能力，构建长期卓越的面试官团队。



企业成功实践

这是一家全球领先的智能物联网设备研发、生产商。近两年业务快速增长，招聘需求激增，但用人标准模糊，新员工留存率低，岗位异动率高，因此，引入了北森面试官运营系统。

01 | 落地任职资格体系，明确用人标准

以北森任职资格14大职类和88个岗位的能力指标为基础，结合用人需求建立了任职资格体系，并开发了营销与研发岗位能力指标。

03 | 引导面试官培训打卡，提升面试官能力

组织面试官学习《面试官专家认证训练营》视频课程并社群打卡，且在面试前引导面试官阅读「面试流程和礼仪规范」，对面试官进行全方位赋能。

02 | 建立面试题库，统一面试标准

开发了对应的面试题库，并针对不同职位配套面试评价表，实现考察标准清晰统一，面试问题拿来即用。

04 | 分级运营与激励面试官，提升面试官积极性

根据面试官的面试表现（包括：面试场次、录用职级与人数、面试满意度评分等）进行分级运营和激励，促进面试官履行面试规范，持续提升企业识人水平和人才质量。

校招笔试管理 组织有序,公平公正

校园招聘笔试的顺利进行至关重要,需要精心规划并严格把控每个细节。组织者需要把握好在考前、考中和考后每个阶段的流程和实施要点,利用数字化工具可以显著提升这一过程的效率和效果。考试环节组织得当,不仅能保证过程的公平与公正,还能为应聘者提供积极的体验,增强他们对企业的正面印象。相反,如果考试组织混乱,不仅会损害应聘者的体验,还有可能导致他们在公共平台上发表负面评价,对雇主品牌造成不利影响。



校招笔试管理 提高重视度,防范潜在漏洞



42%的企业在校招在线测评笔试中使用了防作弊策略,其中仅有9%的企业对考生身份的真实性进行了验证。



采用「统一时间集中考试」的方式组织在线校招测评笔试的企业,使用最多的防作弊策略为视频监控占76%,考生身份验证的使用比例仅为25%。

在线测评和笔试的便捷性虽然为应聘者提供了参与的便利,但也带来了新的公平性问题。技术进步使得作弊行为变得更加多样化和隐蔽,这些作弊行为不仅限于传统的集中笔试场合,心理测评环节也应该设置完善的监考方案,降低风险。



竞争加剧 作弊行为

求职竞争加剧,不少校招生认为不走“捷径”就会吃亏。调查显示,初筛简历的造假率高达30%-60%,相应地,笔试中的作弊行为也在增加。



技术降低 作弊门槛

技术的发展让智能手表、无线耳机等设备能够方便地用于远程通讯,AI技术的普及也使考生更容易获取答案,给传统在线考试带来严峻挑战。



代考助攻 花样翻新

常规在线笔试可以通过身份核验和视频监控有效识别现场的替考行为。但是,近年来有组织的考试助攻作弊链条出现,通过网络工具进行远程替考,在普通监考画面中很难被发现。

防作弊技术一览 校招笔试必备, 选拔公正风险低

尽管校招笔试面临着花样翻新的作弊手段的挑战, 但新技术的发展也为我们提供了强大的检测和预防工具。这些技术不仅能有效地阻止作弊行为, 还能为维护考试纪律提供确凿的证据。因此, 对于校招这类严肃笔试而言, 采取多种措施来确保考试的公正性和公平性是非常必要的。

下表呈现了校招笔试常用的防作弊技术。一代技术已较为普及, 二代技术能更好解决特定问题并利用了AI技术。



场景	防作弊技术	一代	二代
身份 核验	人照比对	✓	✓
	公安部权威数据库人证比对		✓
	考中多时点检测换人		✓
现场 监控	摄像头监控	✓	✓
	第二视角摄像头监控		✓
	实时屏幕监控		✓
	现场音视频监控	✓	✓
	录屏录音录像存证		✓
	答题过快监控		✓
	AI自动识别离开/躲避监控		✓
	AI自动识别身旁他人协助		✓
	监考两端直接通话		✓
	AI自动识别手机、耳机等违规物品		✓
	AI行为分析自动标记异常		✓
考试 流程 控制	统一时间开卷	✓	✓
	分段统一时间开卷		✓
	迟到后禁止入场	✓	✓
	限制提前交卷	✓	✓
	分段统一时间交卷		✓
	统一时间交卷	✓	✓
	选做试卷 (AB卷)	✓	✓

场景	防作弊技术	一代	二代
防搜索	禁止跳题作答	✓	✓
	禁止返回修改答案	✓	✓
	限制切出答题窗口	✓	✓
	禁止复制题目	✓	✓
	客户端霸屏禁止访问其他软件	✓	✓
防交流	题目乱序	✓	✓
	选项乱序	✓	✓
	按场次题库抽题	✓	✓
	按考生题库抽题		✓
	自适应抽题		✓
	客户端限制截图和录屏		✓
	客户端检测远程协助软件		✓
防远程 代考	客户端禁止投屏共享		✓
题库 安全	题库持续更新		✓
	曝光率控制		✓



AI赋能： 校园招聘创新之路的必然选择

Part Four

AI for HR 人工智能赋能校园招聘

校园招聘正在迎来AI与HR协作的新时代。AI作为高效的筛选辅助工具，能够迅速分析大量简历，精准识别合适的候选人。AI技术的应用还可以自动化跟进每位候选人的招聘流程，根据候选人的背景推荐合适的评价方式，确保获得足够有效的信息，并自动提供评价结论，供最终决策者参考。HR团队则运用他们的沟通技巧和业务知识，进行深入的面谈和文化适应性评估。他们确保候选人的特点与公司文化相契合。这种AI与HR的结合不仅提高了招聘效率和准确性，还为候选人带来了更加个性化的体验，帮助企业更有效地吸引和保留优秀校招生。下图根据招聘流程展示了AI技术赋能校招的关键节点，展示了AI for HR的校招全景。



AI for HR AI助力高质量校招决策

人力资源部门对AI技术在校园招聘中的应用表现出浓厚的兴趣，许多企业计划利用AI技术来提高校招的效率和人才选拔的质量。在人力资源管理的各个模块中，AI技术在招聘领域的应用已经相对成熟，特别是在校园招聘环节。它主要应用于自动化简历筛选与解析、智能问答机器人、自动化面试，以及AI驱动的人岗匹配。这些技术的应用目标是提高招聘流程的效率、改善候选人的体验，并辅助人力资源部门做出更精准的人才选拔决策。

以下表格从当前应用成熟度和未来关注度两方面，总结了校招可重点关注的AI技术应用：

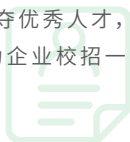
校招应用场景	场景描述	应用成熟度	未来关注度
 简历筛选	统一处理不同格式的简历，提取核心信息，简化招聘专员的快速预览和筛选过程。	★★★★★	★★★★
 简历解析	运用AI进行全文语义理解，自动识别并解析简历内容，AI自动打标签。	★★★★	★★★★★
 AI人岗匹配	通过分析简历与职位要求，实现自动化的双向人才与岗位匹配及推荐。	★★★	★★★★
 智能机器人问答	利用智能外呼或聊天机器人与候选人进行基础互动，自动回答常见咨询问题。	★★★★	★★★
 基于LLM的AI面试	基于大语言模型（LLM）的AI面试是一种利用大型预训练语言模型来模拟人类面试官进行面试的技术，通过自然语言处理（NLP）技术来理解和回应面试者的话语，从而评估候选人的适合度。	★★★	★★★★★
 AI人才画像	综合历史数据和人才指标，构建优质人才模型，预测候选人的未来表现，辅助招聘决策。	★★	★★★★★
 AI辅助入职管理	应用生成式AI技术，根据候选人情况自动撰写千人千面、有温度个性化的入职内容。	★★	★★★

数据来源：整理自《人工智能(AI)在人力资源领域的应用与展望》、《人工智能在人力资源领域的应用案例》、《2023年中国网络招聘市场发展研究报告》

AI面试官 引领招聘流程革新

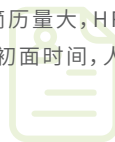
校园招聘

校园管培生招聘，企业之间争夺优秀人才，如何更快更准的优中择优成为企业校招一大难题。



社会招聘

社招基层岗位大批量招聘时，简历量大，HR需要依次筛选、沟通、来回协调初面时间，人力成本耗费高。



蓝领招聘

制造业蓝领工人旺季批量招聘，希望抢人快，当天完成招聘入职，保证旺季生产力。



传统招聘流程

简历投递

在线测评

电话沟通

初试

复试

Offer与入职

融入测评
让AI考核软硬
能力素质

替代意向征询过程
让HR更轻松

把初试交给AI
提前获取应聘者
更全面的信息



AI革新招聘流程

简历投递

AI面试官

复试

Offer与入职

评估内容更全面「六合一」全面立体评估,人岗智配更精准

职业形象

基于人像识别技术进行人脸识别、情绪识别、肢体语言、颜色识别等全面评估外在特征

岗位胜任力

基于胜任力模型+GPI个性测评,围绕选定岗位的素质项,智能抽题,精准考察应聘者岗位未来潜质

心理素质

基于自适应技术,从12大心理维度测评,降低用人风险

专业技能

围绕选定岗位的技能,智能出题,并根据回答进行智能追问评估语言能力如英语和普通话

认知能力

从言语、逻辑、空间、数学能力4大维度全面展开自适应评估

职业偏好匹配度

智能洞察简历注意点,如空白经历并提问
自动追问应聘者意向,如工作地点偏好



AI技术应用于校招考试 考试质量与监考公正的双重提升

AI技术正在快速推动校招考试的全面智能化和自动化，特别是随着AIGC的广泛应用，AI在自动生成考题、智能构建题库、阅卷评分、智能监考等方面，以数百倍于人工的速度提供更高效、更准确，且远低于以往的成本的考试解决方案，极大简化了流程，满足多样性的需求，为考试的组织和管理带来了革命性的改变。

传统笔试

考试命题

- 出题老师临时找、出题质量不稳定
- 保密要求高，经手人多，需反复提醒
- 人工出题易出错，查重成问题

阅卷评分

- 多人阅卷需统筹规划，标准难统一
- 量大易出错，人工阅卷时间长

人工监考

- 线下监考组织成本极高，覆盖人数少
- 线上监考监控指标多，来回切换，容易疏漏，保存证据不及时



使用AI的笔试

AI出题

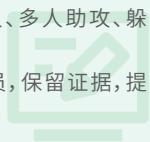
- 根据岗位要求，自动生成考察知识点
- 基于大语言模型，批量生成题目，直接可用率90%以上
- 一键查重，保障题目原创性

AI阅卷评分

- AI根据预设判分规则对考生答案进行综合评分并给出评语
- 极大减少人为判分产生的主观偏见，提高评分一致性
- 阅卷官可参考AI评分校准结果，省时省力，双保险

AI智能监考

- AI识别考生人像、动作、环境，可及时作出提醒
- 自动检测枪手替考、中途换人、多人助攻、躲避监控等情况
- 协助监考官快速锁定异常人员，保留证据，提高监考效率



AI出题



AI阅卷评分

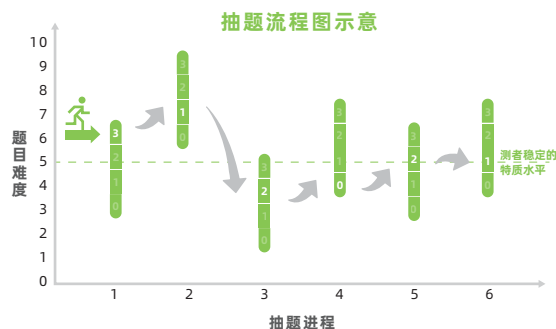


AI技术应用于测评 自适应技术提高精准性和体验度

计算机自适应测验技术 (Computerized Adaptive Testing)，融合了计算机技术和项目反应理论，从庞大的题库中自适应动态抽题，实时估计候选人的水平，并根据特定算法自主地结束评估。

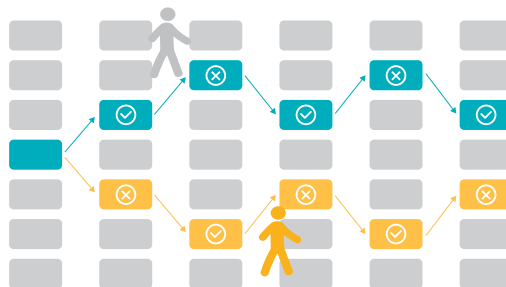
实时动态抽取题目，效率高

根据候选人的答题情况实时调整下一道题目，用更少的题目、更短的时间完成全面评估。



制定个性化作答路径，体验好

根据候选人的能力水平和实际答题表现，个性化挑选适合其能力现状的题目。



利用自适应算法，结果准

利用项目反应理论、最大似然估计、贝叶斯估计等算法技术计算，结合信息函数确定终止点。

$$P(X_{ij} = 1) = \frac{c_j + (1 - c_j) \cdot e^{(a_j \cdot b_i)}}{1 + e^{(a_j \cdot b_i)}}$$

$$L(\theta) = f(X_1 = x_1 | \theta) \cdot f(X_2 = x_2 | \theta) \cdot \dots \cdot f(X_n = x_n | \theta)$$

$$E[I(b; a, c)] = \int I(b; a, c) \cdot f(b) db$$

$$P(\theta | X) = \frac{P(X | \theta) \cdot P(\theta)}{P(X)}$$

$$I_j(\theta) = -\frac{\partial^2}{\partial \theta^2} \ln P(X_j = 1 | \theta)$$



庞大的题库是基础

确保有足够的不同题目来适应不同能力水平的候选人。



多线程的系统计算能力是关键

特别是在校园招聘时，同一时间段内需承载大量学生作答，需确保高并发情况下的稳定运行。

AI作为面试官助手 智能辅助提问与自动化评分

校园招聘面试官亲自面试仍是人才甄选的重要步骤,无法完全被AI替代。而由AI技术扩展出的面试智能辅助工具,却可以有效提高面试官水平。AI通过分析候选人的简历和相关信息,为面试官提供定制化的提问建议。同时,AI还能根据预设的评分标准,对候选人的回答进行自动化评分,从而提高评估的效率和一致性。面试官自助学习面试知识和演练也可以通过AI辅助工具实现。北森已将AIGC技术接入招聘管理系统,为面试官提供开箱即用的面试助手。





校招周期的延伸： 长期培养计划受青睐

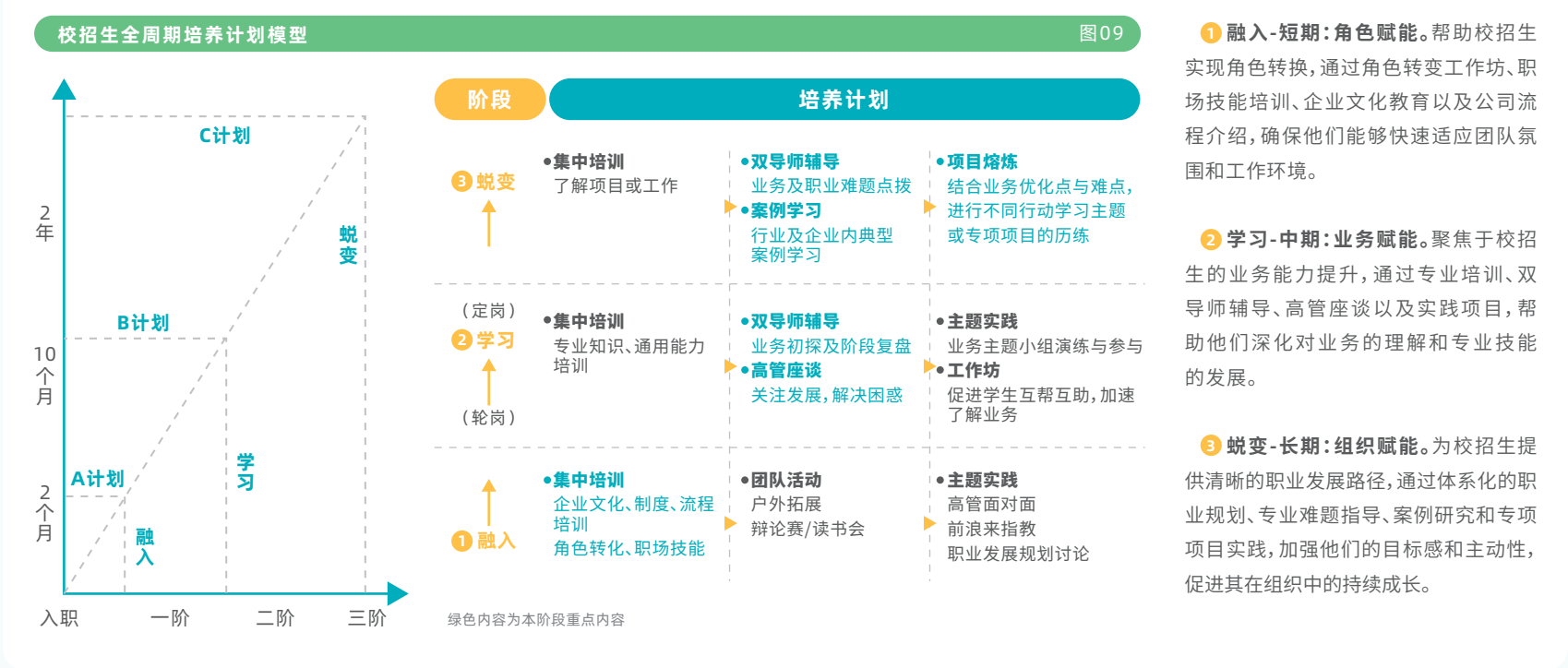
Part Five

校招生全周期培养计划

在数字化时代，组织结构趋向扁平化，对人才的适应性和快速掌握新工作技能的能力提出了更高的要求。调查显示，超过80%的招聘专员预期未来将与学习与发展（L&D）团队更紧密地合作。此外，多项调研报告指出，校招生最关注的信息——人才发展规划、工作环境、企业文化，对他们的成长和留存至关重要。

面对校招生培养的挑战，企业需避免极端培养模式——避免过度集中公司最优资源培养校招生带来的效果远不及预期、还可能影响日常工作效率的情况。因此，企业如何在校园招聘后为校招生设计一个科学、高效的成长路径，提供良好的人才培养环境，促进新员工与企业的共同成长，成为校园招聘中的关键议题。

校招生全周期培养计划：融入-学习-蜕变模型



校招生全周期培养计划

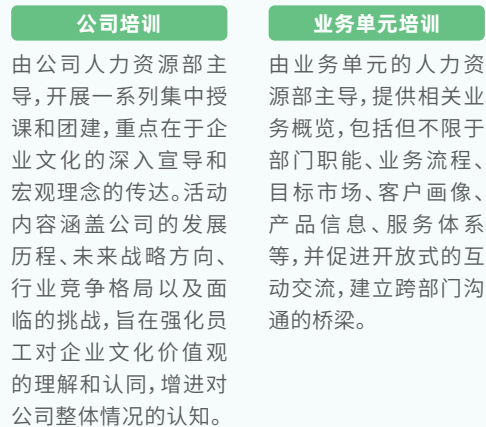
融入-短期:角色赋能阶段(1-2个月)

本阶段聚焦于提升校招生的入职体验和促进角色转变,重点满足他们对企业文化融入、团队氛围适应、工作环境熟悉以及人际网络建立的需求。短期赋能的核心内容包括文化整合、职场基础和专业入门知识。文化整合通过组织公司介绍和企业文化的集中培训,以及多样化的团队融入活动来实现。职场基础赋能则通过自我认知与角色转变工作坊、办公技能和职场礼仪培训,协助校招生迅速适应新角色,掌握必要的工作技能,提升工作效率。专业入门培训不仅涵盖岗位职责和基础技能,更能够帮助校招生明确职业规划和个人发展方向。

此外,企业可运用评估工具辅助短期赋能,为校招生提供基于评估结果的个性化反馈,帮助他们构建清晰的自我认知。同时,管理者和导师可使用校招生的人才测评报告,更有针对性地支持其成长。通过自我认知工作坊和针对特定技能的专项培训,校招生能更深刻地理解自我,明确公司对其角色的期望,顺利完成从学生到职场人士的身份转变。



校招培养项目常用的设计思路为按照“公司-业务单元-团队”三级递进的模式来建构和设计培养方案:



部门/团队培训

培训内容专注于部门职能定位、工作职责、所需能力及任务要求的详细阐释。结合部门的具体工作内容、流程和岗位要求,定制识读教育和岗位专业知识培训,明确员工的能力发展目标和工作任务标准。

校招生全周期培养计划

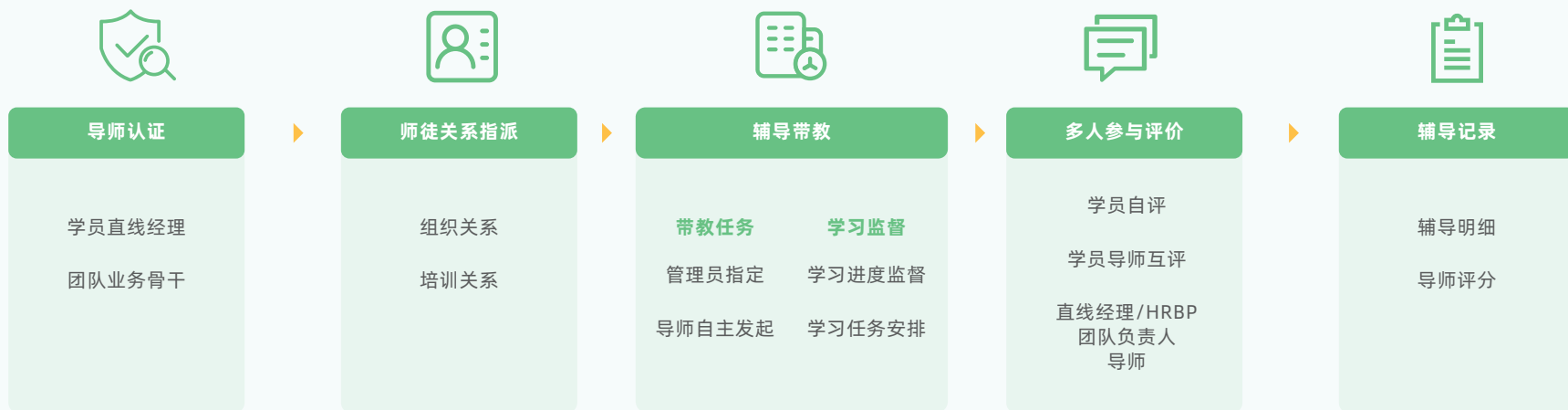
学习-中期：业务赋能阶段(2-10个月)

继融入期赋能之后，校招生已迅速掌握了公司业务流程和部门核心职责。在中期赋能阶段，“学习”成为关键。企业将采用轮岗实践结合导师辅导的方式，促进校招生从宏观理念到微观操作的全面理解，包括部门业务模式、工作流程和方法。这一策略能够加速校招生的成长，帮助他们明确职业发展路径，同时避免因部门视角局限而产生的本位主义。

轮岗项目与导师制的构建

确保轮岗项目成功的关键在于建立一个清晰且明确的职业发展框架。企业应根据工作流程的连贯性或岗位间的横向关联来界定轮岗的范围，根据员工的成长轨迹设定轮岗的具体目标，并基于未来跨部门合作的频率和重要性来安排轮岗的优先级。例如，针对产品经理，可以规划包括用户研究、产品设计、测试、客服等关键环节的轮岗计划。一些企业更倾向于让校招生在首次轮岗时专注于基础性岗位，如银行柜员或共享中心专员，以夯实专业基础，随后再根据专业细分进行岗位轮岗。

在轮岗项目中，导师扮演着至关重要的角色。导师将根据评估结果与校招生在轮岗初期共同制定针对性的个人发展计划(IDP)，并通过数字化工具实时跟踪和反馈校招生的行为变化和工作成果。每次轮岗结束后，导师需组织正式的总结和反馈会议，确保轮岗成效得到明确展示，并为下一阶段的轮岗打下坚实基础。对于在轮岗中表现出色的校招生，企业还可以考虑为他们设计“加速成长计划”，以促进其更快地发展。



校招生全周期培养计划

蜕变-长期:组织赋能阶段(10个月-2年)

上一阶段,校招生对自己的职业发展方向有了更清晰的认识。本阶段,企业将根据他们的专业兴趣和领导潜能,为他们规划未来的职业路径,提供更具挑战性的任务,并鼓励他们参与关键项目,以促进其全面发展。

Mini专项项目

创新挑战赛

通过组织内部创新挑战赛,激发年轻团队的协作精神和创新思维,鼓励他们提出解决实际问题的创新方案。例如,企业可公开征集创新点子,筛选后组织项目双向选择会,让跨部门校招生全情投入为期两个月的项目开发,最终进行评审,优秀项目有机会进入正式开发阶段。

跨部门研发项目

组建跨部门项目组,由不同部门的年轻成员共同承担项目任务。例如,市场营销项目组可能由产品开发、设计和销售部门的校招生组成。这种方式不仅提升了校招生的专业技能,还增强了他们的沟通和协调能力。

领导力培训计划

为具有管理潜质的校招生设计领导力培训计划,通过研讨会、导师指导和领导项目实践等多种形式,加速提升他们的管理能力。

高潜人才池项目

通过综合评估方法,包括线下行为观察、历练与成果评估、线上测评等,对校招生的个性、胜任力和组织认同进行全方位评估,以识别真正的高潜人才。评估结果将帮助企业更精确地设计高潜人才池项目,加速培养高潜人才。

人才池运营



北森 从校园招聘到人才发展的全景之旅

撰写人



毛叶琳

北森人才管理研究院产品经理



周亭亭

北森校园招聘负责人

尽管在大环境下毕业生人数逐年上升，但作为一家拥有一体化HR SaaS及人才管理平台——iTalentX的人力资源科技公司，北森在业务快速发展的同时，也面临激烈的优秀人才竞争。如何在众多简历中精准筛选出合适的高质量候选人，并留住校招中的佼佼者，是过往北森校招工作面临的主要难题。如今北森凭借多年校招经验，已经实现了从追求数量到追求质量的转变，成功打造了一个高质量的人才供应体系，确保校招工作的高效实施。

特色一

战略解码引领校园招聘规划

北森将战略解码作为校园招聘的起点，希望通过构建校园招聘体系，提高新人才的质量，优化人才结构，增加人才密度，并建立一支卓越的年轻人才队伍，为公司的持续发展奠定基础。基于以上战略，校园招聘团队将目标分为长期和短期，并制定了三年的具体实施计划和目标。

第一年，团队专注于招聘**全流程的拉通和校招生规模化培养**，利用AI技术极大缩短简历筛选的时间，以便将更多精力投入到评估候选人的适配度和潜力上。

第二年，团队致力于提升**运营管理效率**，确立了从招募到培养再到保留的完整流程，进一步提高整体招聘的效率。

第三年，团队专注于内外部流程标准的统一，并全面更新了**雇主品牌**的运营策略。

特色二

数字化驱动的精准校招，成为北森产品最挑剔的用户

北森的校园招聘团队运用数字化手段和**项目制**运作方式，实现了从策划到执行的全流程优化。团队在项目启动前，会细致复盘历史数据，深入分析影响校招质量的关键指标，以此指导校招策略的迭代。例如，在一次深入分析中，团队注意到一所211院校的入职转化率明显高于预期。经过数据挖掘，发现该校学生就业机会受到区域发展限制，加之北森的积极宣传和良好的入职体验，促进了院校内部口碑传播，吸引了大量优秀学生投递。基于这一洞察，北森将此类院校定为重点目标，并在接下来的校招中加大投入，并成功招募大量优秀学生。

校园招聘团队还依据人才盘点和未来需求预测，明确了定性与定量的招聘目标，并制定了统一的人才筛选标准。**定性目标**侧重于规划和方法合理性，**定量目标**关注的是人员数量等具体指标达成。团队明确了人才画像，统一了每个招聘流程的筛选标准，使用**AI简历筛选、招聘系统和人才测评工具**，辅助HR和面试官高效鉴别优秀人才，缩短用人筛选和决策周期，提升招聘流程效率。举例来说，校园招聘团队根据岗位特点制定不同的招聘策略：如测评产品线，从产品研发到项目执行的岗位，北森每年都会提前从全球知名高校追踪并招募心理学专业的研究生，关注不同国家的学生毕业时间安排，通过早期的宣传提升他们对北森的认知程度，影响其更乐于加入北森。

此外，北森的**数字化管理体系**还为校园招聘团队提供了**实时数据监控和分析工具**，使团队能够及时调整策略，确保招聘目标的达成。具体指标包括：招聘达成、招聘转化、工作效率分析、渠道及成本分析和招聘质量等。其中，招聘质量通过目标院校、入职画像、留存分析、测评分析、绩效分析来衡量。通过持续追踪和分析招聘数据，北森不断优化其校招流程，为公司的长期发展奠定人才基础。

特色三

系统化校招人才培养

“森π生计划”是北森针对校招生推出的成长赋能计划，每届校招生加速成长运营时间为三年，分为五大成长阶段，涵盖线上线下培训，通过实战训练、导师辅导、社群互动和混合式学习，全方位提升校招生的专业能力和职业素养，将其培养成为公司的中坚力量。

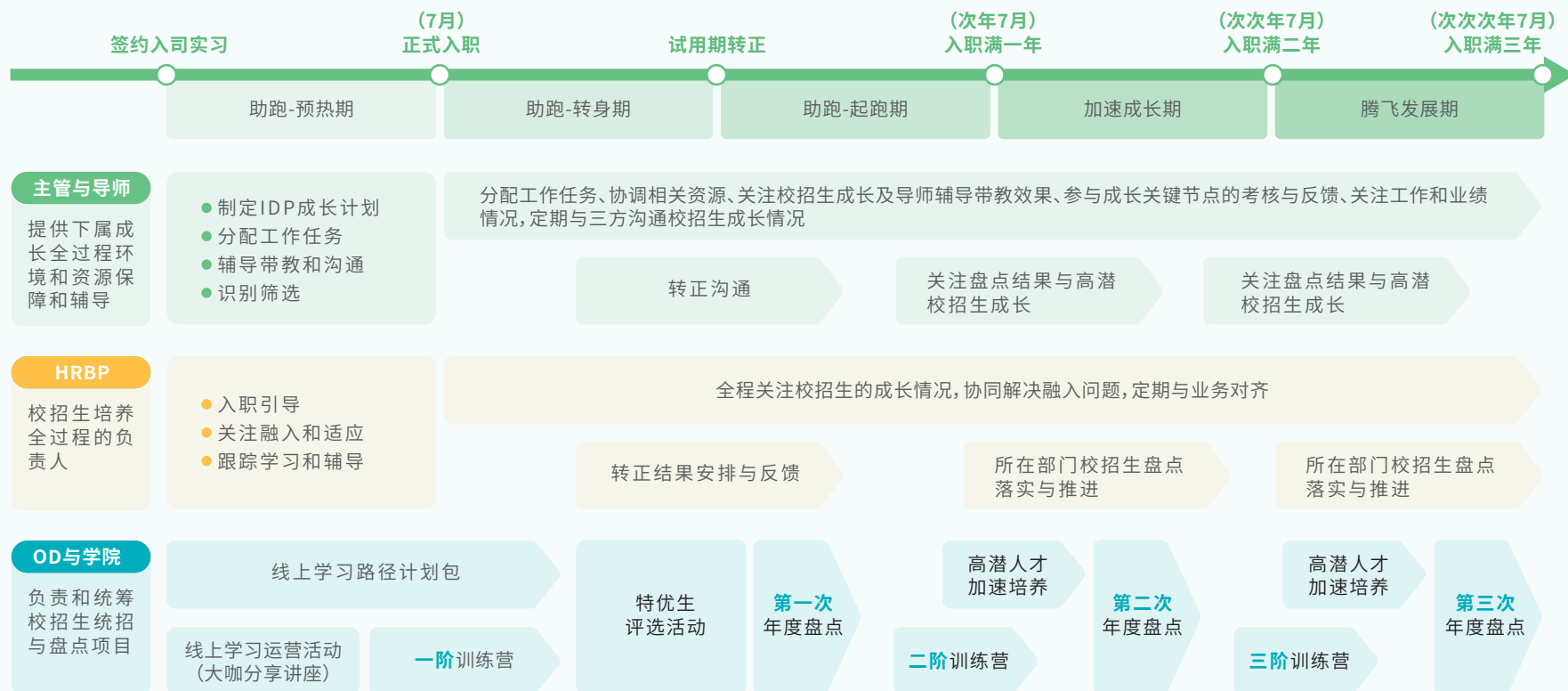
公司层面上，北森密切关注校招生的成长，通过讲解、考核、观察、练习、实践和复盘等手段，为校招生搭建成长体系，明确成长方向 and 标准。助力业务部门全面了解校招生的整体成长情况，拓宽管理视角，也减轻了管理和培养压力。同时，“森π生计划”也助力公司构建校招人才库和高潜人才供应链。

北森 从校园招聘到人才发展的全景之旅

具体实施上,每位新入职实习生将匹配1对1导师指导,同时参与“180天融入计划”和个人发展计划(IDP)。北森根据每个校招生的测评报告,尤其GPI个性测评的个人反馈报告,设计符合个人性格和能力特点的IDP成长计划。通过一、二、三阶训练营,北森为校招生提供体系化赋能培训,以“训战结合”的方式提升专业性和实操性。从第二年起,北森每年对校招生进行盘点,为表现优异者制定加速成长计划,并持续优化人才画像,提高招聘精准性。在每个培养关键节点,北森都指定关键干系人负责执行和推动,确保校招生三年成才路径的实现。以交付岗位为例,业务部门每个月都能看到体系内各BU校招生的交付业绩排名、交付项目数和项目周期,便于对各自BU的同学进行关注和赋能。

通过项目制运作和数字化应用,北森在校招实践中取得显著成效,优秀目标院校的简历量和内推量翻倍,面试到Offer转化率和入职量大幅提升。目前这些优秀校招生已在各业务板块和岗位展现出色表现,为北森业务发展提供有力支持。

未来,北森将持续优化校园招聘体系,探索新技术和方法,提升招聘和培养的效率与效果,吸引并招募更多优秀人才加入北森,实现企业与个人的共同成长。





展望： 校招未来式 Part Six

如果AI能够自主完成校园招聘， 招聘官的角色将如何演变？

梁崇理
北森招聘测评业务负责人



在AI技术飞速发展的今天，校园招聘正逐渐步入真正的智能化时代。截至目前，AI在校园招聘的简历筛选、初步面试、候选人管理等环节已经有成熟且出色的表现：AI能够快速处理大量数据，识别候选人简历中的关键信息，甚至通过自然语言处理（NLP）技术与候选人进行初步交流，评估他们的各类技能和胜任力。这些自动化流程释放了招聘官从繁琐的事务性工作中解放出来，让他们有更多时间专注于战略性任务。然而，随着AI在校园招聘中扮演的角色越来越重要，招聘官们喜忧参半，一方面欣喜于AI极大提高了招聘流程的效率，还带来了前所未有的创新实践；另一方面忧虑于AI发展如此迅猛，是否不久便会替代掉人类的作用。于是新的问题产生了，“如果AI能够自主完成校园招聘，招聘官的角色将如何演变？”我们可以一起展望，招聘官在下一个阶段可能会发展出的四个新角色。

校招战略规划者

AI技术的应用把招聘官从日常的筛选和面试任务中解放出来，让他们可以专注于系统化的思考和规划，进而成为校园招聘的战略规划者。规划是系统性的工程，招聘官需要根据企业的战略目标，制定校园招聘计划，确定招聘目标，设计招聘流程，并监督整个招聘活动的执行。同时，招聘官还需要根据市场和行业的变化，及时调整招聘策略，确保招聘活动的有效性。这需要招聘官发展出更好的战略思维、规划统筹能力和全景设计能力。

创意体验的设计者

校园招聘的成功不仅取决于招聘流程的效率，更在于候选人的整体体验。招聘官需要理解年轻人的想法和喜好，跟上时代潮流，设计有创意的招聘活动，如在线互动讲座、虚拟现实（VR）职业体验等，以吸引学生的注意力，提高他们

对企业的好感和兴趣。此外，招聘官还需要通过社交媒体、校园活动等方式，塑造企业的雇主品牌形象，提升企业在潜在候选人心中的吸引力。这对招聘官的创新意识和好奇心提出了更高的要求。

情感连接的沟通者

尽管AI在信息处理和逻辑分析方面表现出色，但在情感交流和同理心方面仍有局限。招聘官需要通过有温度的沟通，建立起与候选人之间的情感连接。这包括倾听候选人的需求和期望，理解他们的担忧和困惑，并给予积极的反馈和支持。通过真诚的沟通，招聘官能够更好地评估候选人的潜力和适应性，同时也能够传递企业的价值观和文化。与AI不同，人类特有的情绪识别、情感理解和丰富的沟通技巧都会在其中起到积极作用。

AI技术应用的指导者和训练师

AI技术发挥作用，离不开有经验的招聘官的指导和监督。招聘官需要了解AI工具的工作原理，掌握如何配置和优化AI工具，使其更好地服务于校园招聘工作。此外，招聘官还需要根据企业的特定需求，选择合适的AI工具，进行数据训练，密切跟进AI工作的效果，及时调整，以确保AI工具的应用能够带来切实的效益。这就需要招聘官培养数据思维、学习AI技术原理、尝试各类新工具，并总结应用经验，成为AI应用的专家。

最后，我想说，AI技术的崛起给各个领域带来了革命性的变化。各领域的从业者立足本职，找到合适的机会学习和应用新技术，是迎接新的挑战和把握新的机遇的关键。在校招中大胆启用AI，不只是为了实现吸引和选拔优秀青年人才的目标，更是招聘官的一次自我进化机会，也将推动企业的持续发展和创新。

赢得年轻人的心，构造共同的世界

余婧

北森认证培训学院负责人



在这个充满活力与变革的时代，校园招聘已经不再是企业的单向选择，而是一场共同的探索与创造。《北森2024校园招聘报告》向我们展示，优秀年轻人的涌现和人工智能技术的普及正在重构这场博弈的规则。然而，我们不能忽视的是，真正的胜利不仅在于找到最优秀的人才，更在于赢得他们的心。这意味着企业需要重新思考校园招聘的使命，站在年轻人的角度思考，用尊重和关爱构建共同的世界。

近年来，企业校园招聘呈现出了两大明显趋势：候选人素质的普遍提高和人工智能技术的广泛应用。这带来了巨大的惊喜，也带来了挑战。企业需要在处理大量工作申请的同时保持高效和准确，而人工智能技术则为招聘流程带来了全新的可能性。当我们惊讶于人工智能创造出的更多可能性，仍然需要保持清醒，技术的进步并不意味着我们可以忽视人性。在校园招聘中，我们遇到的那些年轻人并不是简单的拼图，他们是独立思考、有需求和梦想的个体。我们需要更深入地了解他们，才能真正赢得他们的心。

有人曾开玩笑说，校园招聘任务难度年年升级，不比寻猎总裁更轻松。在这场看似单向的博弈中，企业和学生都有着各自的难题和挑战。为了避免“虎头蛇尾”的结局，我们需要重新审视校园招聘的本质。企业不仅应该提供优质的用户体验，更要将“赢得年轻人”的理念融入到招聘策略中。只有这样，才能吸引并留住最优秀的年轻人，为企业未来的发展奠定坚实的基础。

回顾《2024中国企业校园招聘白皮书》，我们提出了三项走进年轻人的世界的方式：



主动理解：

与年轻人交流，理解这一代人的价值取向、职业选择和他们未来的期待；



精准选人：

坚持在优秀的候选人中找到更合适企业的年轻人，把握“人企匹配”原则；



专项招聘：

打破校招“大锅饭”，设置专项招聘项目，吸引并帮助优秀年轻人成长。

通过这些策略，我们相信校园招聘将成为企业与年轻人最有效的沟通渠道，彼此了解、协同发展。让我们携手走进年轻人的世界，共同创造美好未来！谁又知道那个正在被校招折磨的焦虑紧张的年轻人不是企业未来的掌舵者呢？

赢得年轻人，企业的未来更精彩。

附录



数据说明

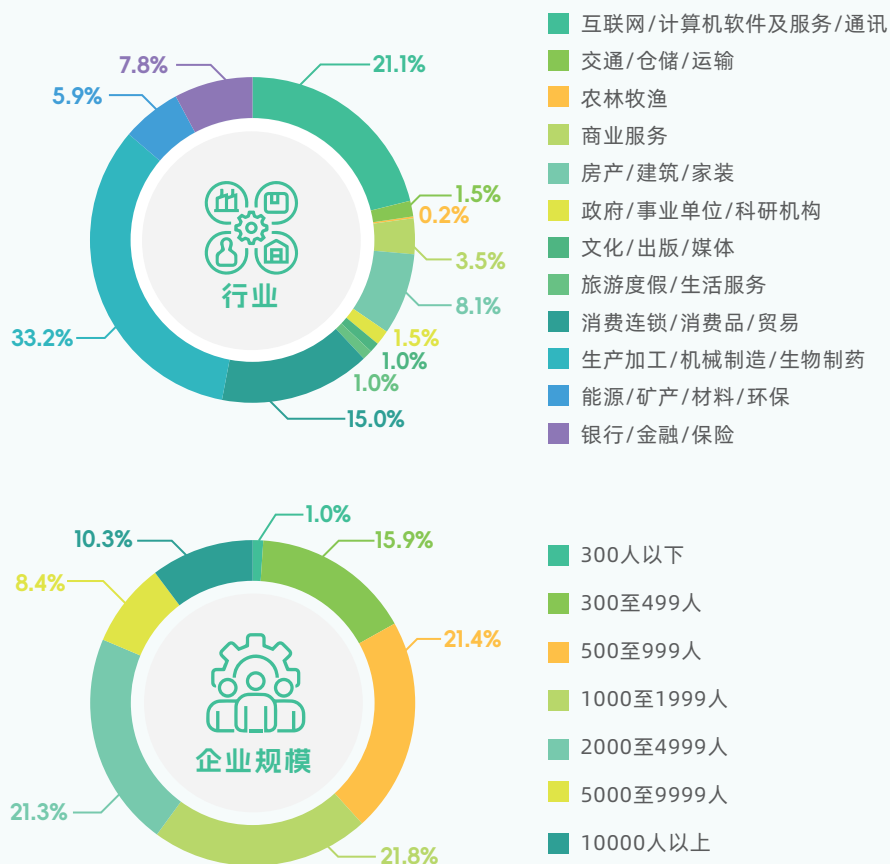
Appendix

附录 数据来源说明

本报告核心分析数据来自北森人才研究院，由两部分组成：**北森校园招聘大数据**和**校园招聘人才测评数据**。

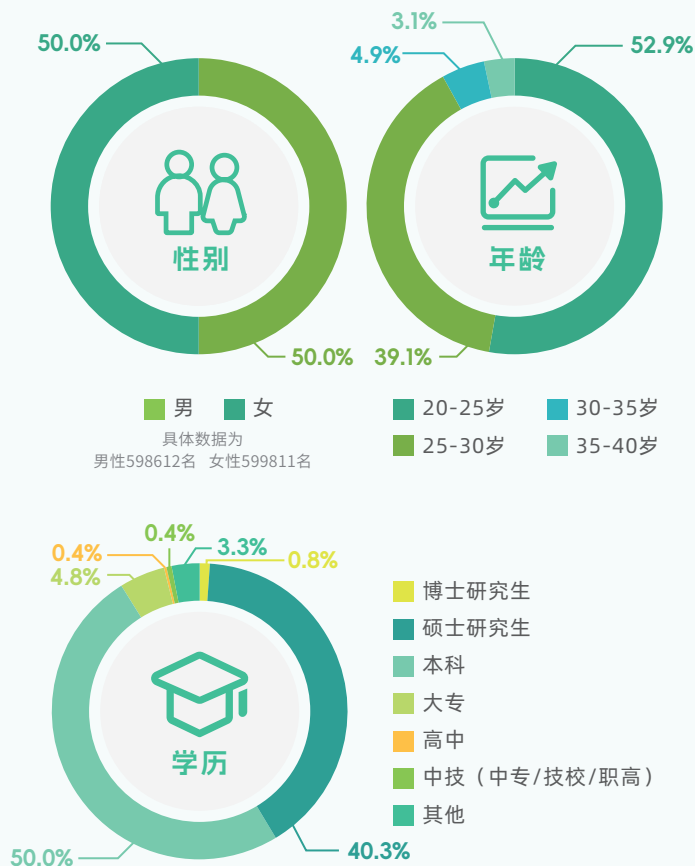
校园招聘大数据

基于北森一体化招聘运营平台上2022年4月1日-2024年3月31日的校园招聘数据，跨越12个大行业、各类人员规模的企业、上千家企业招聘与求职信息，通过大数据技术进行建模分析。



校园招聘人才测评数据

采集自北森人才测评平台，使用GPI一般个性测评的1,198,423条数据，主要为参与校招的应届毕业生，平均年龄为25.11岁，覆盖1643家企业，3500+所国内外高校。详细人口统计学分布情况如下表。



附录 写作团队



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,其研究成员由毕业于剑桥大学、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人才管理专家组成,并持续与多所高校心理学、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,让人才管理技术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。

特别致谢



感谢所有参与研究的企业和HR伙伴对本报告的大力支持。

特别鸣谢:姚丽、吴丹、永玥、郭伟东、何勤、张欣对本报告提供专业的修改建议。

写作团队



王丹君

北森人才管理研究院
副院长

内容指导



余婧

北森认证培训学院
负责人

内容研究



梁崇理

北森招聘测评业务
负责人

内容研究

内容策划



刘腾飞

北森人才管理研究院
资深产品专家

内容研究



蒋白贇

北森人才管理研究院
高级产品经理

内容研究



李秋云

北森人才管理研究院
高级产品经理

内容研究



毛叶琳

北森人才管理研究院
产品经理

内容研究



刘园庆

北森人才管理研究院
产品经理

内容研究

关注北森人才管理研究院



关注北森官方微信



2024 中国企业校园招聘白皮书

2024 Chinese Enterprise
Campus Recruitment White Paper

北京市海淀区上地东路35号颐泉汇7层

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

www.beisen.com

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn