

# 千禧宝宝，老总们的新烦恼？



■本报首席记者 唐闻佳

## 大学生最爱“三有”雇主：有情、有利、有制

大学生群体作为企业人才供应链的后继者，终将陆续进入职场，他们心中对于最佳雇主的评价与认知，会直接或间接地影响他们的求职行为。因此，校园招聘市场历来都是企业传播雇主品牌的必争之地。

不论愿意与否，不少雇主已经注意到，大学生群体的观念和判断都在悄然发生变化。那么，这群年轻人眼中的理想雇主到底是怎样的？

智联招聘与北京大学社会调查研究中心联合发起的这项年度最佳雇主调查发现，当代大学生对于企业人文环境的关注超过其对于物质利益的关注。大学生对深层次的感情方面的诉求非常明显，有情（尊重员工）、有利（良好收入）、有制（公平公正）成为他们衡量最佳雇主的重要关键词。

相比以往调查，这是企业文化首次成为大学生关注要点。在对最佳雇主评价的一级指标中，所调查的大学生认为企业文化最重要，比例为20.23%，这一比例甚至超过了薪酬福利的19.38%。从二级指标体系来看，影响最佳雇主评价的前三位因素分别是“尊重员工”“良好的收入前景”

## 案例链接

# 雇主之变：企业里开始流行互称“同学”

类似“以人为本”“尊重员工”的话语并不新鲜。尤其是近几年，互联网公司频频爆出的各种羡慕旁人的奇葩福利：“姨妈假”“失恋假”，以及为了留住员工而不惜重金打造的五星级食堂。不管愿意与否，随着90后乃至95后一代人进入职场，企业文化也在悄然发生改变。近期的《哈佛商业评论》总结了本年度最佳雇主的实践案例，不论是春风得意的产业新贵，还是历经风雨的百年老店，都在树立、梳理或强化一些特别的企业文化。

## 阿里巴巴：“花名”文化淡化层级

如何让有个性的90后甚至00后们愿意相信、秉承企业文化，是许多互联网企业的难题。阿里的文化特色鲜明，比如业内熟知的“花名”文化，让上下级员工消除隔阂，拉近关系。阿里巴巴让每位员工都有自己的花名，他们在公司内部不按对方层级称呼对方，而是互称花名或是“同学”。员工的花名可以是武侠小说中的人物名，也可以是历史人物名，而随着85后和90后员工的加入，花名更是扩大到动漫人物。有些花名甚至是员工自己创造的，花名的意义更多是员工对自己未来的期许。阿里通过淡化层级观念，为年青一代营造出有爱、快乐的工作环境，让每个个体感觉被关爱和被尊重，从而激发他们自由发挥、大胆创新的积极性和主动性。

## 腾讯：公司内的小型创业公司

腾讯灵活的人力资源流动机制在企业组织架构方面也有生动体现。例如，企业内部对于小型、自治型组织搭建一直持鼓励态度，并直接推动了工作室模式的发展。在这种模式中，每个工作室都拥有相对独立的自营空间和不同程度的用人权、考核权、财务权、激励权以及追加资源权，并产生各自相对独特的组织形态和文化形态。

目前，工作室模式已经从最初发源的互动娱乐事业群渐渐被推广到移动互联网事业群和社交网络事业群。

这样，工作室就像一个小型创业公司，只需要几个主要角色就能形成一个闭环，保证了敏捷、授权和充满激发性的团队氛围。

## IBM：社群平台筛选全球员工好点子

历史悠久、又勇于不断自我更新和颠覆的IT巨头，IBM表现出非常明显的社群化特质。传统雇佣关系中，公司以薪资、福利、晋升等作为雇佣关系的保障，以此驱动员工为公司创造价值。在新雇主经济的推动下，新生代员工更倾向于和雇主通过共同的价值观联系在一起。对IBM而言，将雇主和员工紧密联系在一起的核心价值观就是：在任何时候对任何事物抱有强烈的好奇。IBM内部的很多创新项目正是源于永葆兴趣和好奇的企业文化。尤其是IBM从2015年底发布“认知科技方案共创”开始，这是一个集思广益、全员参与的战略行动。

在历时半年的时间里，IBM利用全球统一的社群平台，大胆进行业务创意头脑风暴。IBM全球员工根据个人兴趣和专长组队，一共提出8000多个点子项目。根据全体员工投票和全球专家评审选出的50个项目团队，聚集在IBM创新发源地德州奥斯汀，参加全球选拔赛，决出最后的8个项目，由公司投资落实。其中IBM大中华区的“智能招聘”“认知银行”“提升技能”等三个有趣的认知应用提案最终入选，正在开发中。

## 招商银行：“只有加油站，没有咖啡屋”？！

曾经招商银行内部有一句口号叫“只有加油站，没有咖啡屋”，即倡导忘我奉献。但今天，当意识到新的90后、95后就业大军即将到来，招商银行开始对自己的企业文化进行重新梳理，在奉献和追求卓越的核心价值之外，加入了鼓励员工个性化的内容。最新版的企业文化手册，纳入了这样一条：让员工做自己的主人。

为了让员工做自己的主人，招行建立专业岗位“后备人才库”，员工可以按照个人意愿和专业特长选择适合的岗

位。目前，招行已经在大规模引入90后员工，在他们看来，比起一份稳定的工作，90后更加追求自我，希望做一份能够实现自身价值的工作。年轻人的核心诉求在工作中成长。自主择业。

比如，如果一个对公业务的客户经理，想转做零售业务的客户经理或产品经理，他可以在工作之余通过招行大学进行专业课程学习，参加相应岗位的培训，然后报名通过考试进入后备人才库。如果出现新的岗位要求，招行就会首先从这个库里挑选合格的人。这种内部流动让员工干劲更足，内在驱动力更强。

## 海航：微型社区碰撞创新火花

航空公司实则身处一个集服务、科技、金融、物流等产业为一体的巨大行业，近些年航空旅行市场的迅猛发展更给各大航空公司巨大的人才需求。2015年7月，波音公司就预测，未来20年航空业人才缺口将达115万。2016年11月刚结束的珠海航展上，波音公司发言人又称，中国将成为全球首个超万亿美元航空市场。这一切都意味着航空业将迎来更为激烈的人才争夺大战。

在移动互联网等技术驱动下，这家公司也从传统航空企业向全球化企业集团转型，内部鼓励形成“社群文化”。以海航集团旗下生态科技集团为例，成立于2016年，致力于在旅游业、实业、资本、物流等多领域布局与突破。提供网络支付、虚拟通信运营、跨境电商、创业咨询和项目孵化等服务。这是海航内一支相对特殊的团队，几乎都是80后、90后，大都有较高知识层次，自我意识强。为此，在这个集团内，无论是高层领导还是普通员工，同处一个开放办公室，同事间不会称呼头衔，而是直呼名字。另外，这里还会定期举办研讨会、交流和分享活动，营造微型社区的氛围。

## 万科：“螺丝钉”也能站在舞台中央

内部力推事业合伙人制度。在具体项目和事件层面，对于很多新开发的业

务，万科越来越多地采用了事件合伙制，根据具体任务的需求，可能组建临时性的组织，跨部门、跨专业、跨主题。负责人选拔的维度不是看已有资历和关系，而是对这件事最有发言权、最了解和最有动力的人。这样的组织一旦生成，相对灵活。

在组织架构上实现事业合伙制，打造与之匹配的企业文化。例如，典型尝试则来自走访互联网公司之后的启发。当万科上海的高管发现，互联网公司在员工平等性上比传统地产企业做得更好时，就效仿了一个简单的做法：员工对领导直呼姓名或昵称，不加“老总”等字眼。

会不会有点矫情？似乎并没有。这样的文化渗透如滴水穿石，渐渐改变着公司管理层与基层员工之间的交流关系，改变着传统行业中的等级森严、泾渭分明的金字塔式的上下级关系。

创业至今不缺明星高管，如今致力打造“理想的平民架构”和“去除企业威权的时代”，希望让“螺丝钉”们在捍卫同一种企业文化价值观的基础上，共同发光发热，将集团的大舞台变成若干小舞台，给更多人站在舞台中央的机会。

## 3M：涂鸦创新彻底改变“羊群”

在一家连科技巨擘谷歌都膜拜的多元化制造业企业上班，会是什么感觉？可以在夏天少上半天班，以陪伴正在放假的孩子；可以在冬天某个不想起床的工作日早晨，毫无顾忌地告诉顶头上司，“今儿太冷了，我准备偷懒，晚点儿到”。甚至可以随时进入上司的办公室，说，“嘿，你过气了，我这个想法才是最赞的！”

这样的事情每天发生在一家有着超过百年历史的企业中，毕竟传统制造业强调严苛的生产流程，素来以古板闻名。难道管理层不会担心因此产生的经营和业绩压力？然后事实是：2013年，这家公司的全球销售额突破300亿美元，2014年，这家公司的科学家和研究开发人员获得公司历史上第十万个专利，2015财年，全球销售额为302.74亿美元，实现利润48.33亿美元，全球员工总数接近9万人。被写入多家商学院教

前不久出版的2016年11月刊《哈佛商业评论》，评选了2016年的全球最佳CEO（首席执行官），当问及什么是让他们夜不能寐的挑战时，CEO的回答集中在三个方面：品牌建设、高管薪酬，以及管理千禧一代（生于2000年前后的一代人）。如何管理千禧一代，或者我们更常用的说法“90后”，是现今所有类型企业不可回避的问题，更带来一系列挑战。

2016智联招聘与北京大学社会调查研究中心联合发起的中国年度最佳雇主评选中公布的《2016中国年度最佳雇主百强评选报告》显示，随着90后新生代员工成为劳动力市场的主力军，雇佣关系也发生了深刻变化，雇主与雇员更趋向伙伴，而非冰冷的上下级关系，这将在很大程度上改变未来公司的组织架构、奖惩制度，甚至管理理念。

受认可的雇主，共同表现出一个特质就是：组织中全体成员价值趋同，雇主与雇员间更像伙伴而非仅仅是上下级关系，企业架构设计趋于赋权结构，更易于雇主向雇员授权、赋能。”

在这种背景下，社群崛起，作为一种新雇主经济的演进受到关注。

社群，社会的重要组织结构，社群强调共同的价值和情感，并在此基础上形成共同的规范和统一的行动能力。如今企业内部正在发生的变化就是：从技术到人性，除了经济追求，越来越注重价值和情感的维度。组织对个体价值和情感的愈加重视加速了雇佣关系的演进，新经济模式正在推动企业组织社群化。“互联网+”时代以用户为中心的产品和服务模式催生企业产品和商业模式的社群化，预示着企业内部组织形态的变革。

作为新雇主经济演进的全新阶段，职场社群给企业组织管理带来了新变革。区别于旧雇主经济的明确规划和清晰结构，当社群和职场融为一体，不少企业会呈现出出去中心化、去层级的趋势，更倾向于没有权威的自发组织，资源的共享、分享，管理由控制变为合作。

《哈佛商业评论》中文版编辑总监李源总结的职场社群的三个特征包括：

【价值观趋同】职场社群的首要特点是情感、价值观成为雇佣关系中的重要纽带。当谈及如何管理千禧一代时，2016年全球最佳CEO第一人诺和诺德公司CEO索文森认为，千禧一代从小就看着许多公司从零起步，新兴技术给了年轻人更多创造的可能，这影响了他们长期留在公司的意愿。但这一点可以改变，“如果公司能营造一种使命感，

让人们愿意共同踏上持续数年乃至数十年的旅程。”可以肯定，在如今的百强最佳雇主中，没有一家不是把“价值观认同”不放在第一位。

【伙伴关系/组织关系亲密化】职场社群里，雇佣关系从上下级转向伙伴关系尤为突出，组织架构上的自治灵活，让雇员间更松散，也更平等。财经作家吴晓波说，伙伴关系有两个特点很重要，分别是共享和求援，共享是指所有的沉淀资源可以通过一个主题和价值观被唤起，求援是指个人的梦想会通过伙伴的协作而实现。以往我们认为伙伴关系的强调多发生在互联网新兴企业

中，比如百度、腾讯、阿里，在这些企业中的自治团队成为创新的发动机，但在今年智联的调查中发现，许多传统企业也在迅速向伙伴关系转型。获得中国百家CEO的苏宁董事长张近东告诉《哈佛商业评论》，他们希望在企业里建立一种张扬员工个性与价值追求的机制与氛围。苏宁鼓励员工打破组织界限，围绕项目快速建立小团队组织，企业提供支持小团队达成既定目标。

【赋权结构】与前两者相辅相成，在价值观趋同、伙伴关系的组织里，自然会形成一种雇主与雇员间的赋权结构。尤其在移动互联网时代，赋权结构日益成为优秀企业表现出的普遍特征，企业通过赋权提升员工的集体归属感，并充分发挥个体的创新活力。阿里巴巴首席战略官曾鸣在为《重新定义公司》作序时就谈到，未来企业最大的功能不是管理，而是赋能。

年青一代需要被尊重，自治团体进一步消亡层级，这让赋权结构不仅成为可能，而是必须。

## 数字中的新发现

### ■女性愿意去外企、农村学生愿意“吃公家饭”

75.3%的学生选择就业，而非继续深造。其中，希望就业的企业类型为：外企（36.6%）、国企（21.4%）、民企（18%）、事业单位（11.1%）、政府部门（7.6%）。其中，男生和女生在毕业后想去企业类型上存在明显差异，女生愿意去外企、事业单位的比例高于男生，去民企的比例低于男生。

生源的户口属性对毕业生择业也有些影响。调查发现，考学前户口属性为农业户口的，更愿意去事业单位和政府部门，稳定性可能是这群学生更多的考虑。考学前户口为非农业户口，毕业后去外企、国企和民企更多。

### ■女生喜欢成都的比例明显高于男生

在最爱就业地方面，北上广依然是热点就业城市，男生和女生最愿意去工作的前五座城市均是北京、上海、成都、广州和杭州，只是排序上略有差异。女生喜欢成都的比例明显高于男生，排在最想去工作的第三名，高于杭州和广州。天府之国的“慢生活”或许是吸引女大学生的首要原因。

（注：中国年度最佳雇主调查样本覆盖中国20所大学，包括北京大学、浙江大学、中国人民大学、中国农业大学、复旦大学、西南财经大学、四川大学、云南大学、清华大学、吉林大学、中山大学、清华大学、山东大学、厦门大学等）

## 招聘专家支招，2017年搞定好工作

■克里斯汀·怀特

岁末迎新，你是否计划寻求新的工作和挑战？我们调查发现，2017年，雇主在评估求职者专业技能和资历的同时，还尤其看重软技能，如沟通能力、领导力、团队建设、自我激励的能力等。

为了在新市场创新和新型科技中保持竞争力，很多企业正着重改善内部创新环境。因此，组织也越来越重视内部企业家精神。内部企业家理念在机构和企业中日益普及，让雇主越来越看重强调软技能。雇主认为，具备较强软技能的求职者更有可能接受创新思维，并在日常职责之外开拓新想法。

此外，雇主正积极寻找具备优秀软技能和创业天赋的求职者，希望他们在充满活力和挑战的2017年，带领企业进一步发展。

除了向潜在雇主证明软技能，我们为2017年的求职者提供这些建议：

**1、强调社交媒体专长。**  
考虑在领英等专业社交媒体平台，或者选择其他与您所在行业相关的平台发布您的简历。对于某些职位，数字视频简历可能更加加分。您可以在简历中列出自己的领英、微信和其他相关社交媒体账号。即便您不这么做，为了对求职者进一步了解雇主仍有可能在社交媒体上对您进行搜索。正面的社交媒体记录可以为您在沟通、创造力和专业行为等方面软技能的佐证。

**2、耐心。**  
招聘流程将耗时更长，因此，求职者在等候申请结果的过程中则需要格外耐心。我们建议在面试后以向面试官发送感谢信的形式跟进。在此之后，您应该等待对方再次与您联系，然后再开始进一步的交流，以确保您给人的感觉不会太过迫切。

**3、证明您想要提升技能的意愿。**  
在求职者短缺的市场中，雇主往往会在招聘部分专业技术专业人士的过程中面临困难。我们发现，部分雇主在要求上有一定灵活性，他们会愿意聘用并培养对那些愿意通过在职培训、学习提升必备技能、并且充满热情的求职者。

**4、申请前思考自己与职位的匹配度。**  
您是否确信自己可以为所申请的职位带来价值？您是否具备胜任该职位所需的经验、资历和动力？避免申请自身不太符合招聘要求的职位，以免浪费招聘者和您的时间。

**5、不要小觑合同岗位。**  
临时或合同岗位也可以为职业生涯带来提升。通过接受临时任务，您将在新领域获得经验、拓展人脉关系、提升自信、增加自身的收入潜力。您将和新的团队合作、体验新的文化。这将会重振您的职业生涯，并帮助您确定下一步的发展方向。

**6、了解所在行业最新监管政策。**  
随时了解所有可能影响到您所在、或所期望加入行业的变化和实践，因为这些会对您的新职位产生影响。雇主也会看您在特定行业的知识和兴趣。

**7、乐于接受新事物与改变。**  
随着许多公司对运营进行调整，越来越注重数字化，雇主也会希望了解求职者是否具备利用新技术来推动内部创新的能力。所以，向雇主证明您拥有接受新事物和变革的能力非常重要。

**8、薪资不是一切。**  
如果您拿到了理想职位的聘用邀请，但薪资却不能令您满意的活，先不要失望。雇主越来越多的开始通过调整固定工资比例来控制薪酬上的支出。根据您的申请职位所在行业的不同，您可能可以协商更好的奖金。只要您的工作表现好、达成业绩指标，您就会得到相应的奖励。

**9、拓宽职场人脉。**  
走出当前的交际圈、认识更多人，这有助于您培养自身的声誉和信任，而这些则可能是您打开机遇大门的关键。面对面的交流是一种真正的能力，明智选择目标对象也十分重要。无论是在主动还是被动寻找新机遇时，人际沟通仍然十分有效，面对面的交流将会帮您您在2017年开启通往一个职位的大门。

**10、了解如何操控数据。**  
数字化的颠覆性发展改变了企业与客户沟通的方式。数据的使用使企业在沟通中变得更有针对性，也更加定制化。在数字领域，雇主越来越青睐具备分析头脑的求职者，并希望他们能够对数据进行解析和诠释，以改善客户体验。

（作者为瀚纳仕招聘亚洲区执行总监）

