



## 案例分析

# 苏交科集团股份有限公司

秉持创新人才管理思维 突围全球工程咨询行业

“虽然身处传统的工程咨询行业，苏交科却敢为人先，勇于探索资本运作、跨国经营等创新发展思路，倡导员工价值的充分体现，调动与激发员工活力，形成可持续发展的竞争优势，比如引入领英平台，用以扩大在海外人才吸引力和打造雇主品牌影响力，就是很好的例子。”

— 何淼

苏交科集团股份有限公司人力资源部总经理

### 案例背景

苏交科集团在全国交通行业省属科研院所中第一个由事业单位成功转制为科技型企业，继2008年变更为股份有限公司后，于2012年在深圳证券交易所正式挂牌上市，成为国内首家登陆资本市场的工程咨询类企业。

在2003年确立企业整体战略伊始，“创新”作为企业的核心价值观，深深浸润在苏交科企业发展的每一步。

探索业务全球化发展近十年的时间里，苏交科已经将其专业工程咨询业务拓展至非洲、东南亚、美洲、东欧、澳大利亚、意大利、巴基斯坦、阿尔及利亚、斯里兰卡、安哥拉、印度、印度尼西亚等多个国家和地区。更在2016年9月，先后收购了美国TestAmerica和西班牙EPTISA两家知名企业，进一步完善了其海外业务布局。

作为一家位于南京的工程咨询企业，在海外业务带来很多机遇的同时，对人才的专业能力要求也越来越高，苏交科明显感觉到企业自身缺乏既熟悉国际语言，又熟悉国际标准、规则、规程的专业技术、项目管理人才。吸引和招募既具有较高专业素质又与企业文化高度契合的海外人才，并为优秀人才打造好国际通用的人才制度环境，成为苏交科HR部门最大的挑战之一。

### 目标：

- 吸引、招募优质海外人才特别是年轻人才，更好的支持企业海外业务的拓展，保持企业在专业领域的竞争力；
- 通过建立和打造国际通用的人才制度环境，特别是文化、价值认同和发展体系，吸引和留存优秀人才；
- 不断落实人才管理的持续改进机制，构建可视化的人才库地图，并利用人才数据分析，实现更高效的招聘决策和执行。
- 形成全球品牌联动体系，将海外收购公司、子公司统一形象，树立全球品牌。

### 解决方案：

- 领英海外招聘解决方案，包括海外人才地图咨询服务及招聘会策划、执行；
- 通过领英公司主页及工作机会页面，宣传和推广雇主品牌，展示企业文化；
- 利用领英企业招聘账号强大搜索功能，分析人才大数据，构建人才地图，建立人才库。
- 瞄准海外工程咨询类优秀人才，通过新颖的招聘广告，打破传统形象，提升品牌影响力。

### 成果：

- 海外专场校园招聘活动在美国3个城市举办，共发出了73份offer（基本完成海外招聘需求），其中27位候选人已经确认接受。较去年招聘数量及质量有较大提升；
- 欧洲、香港、澳大利亚等地的招聘通过在线形式，实现全球校招；同时接触、储备国际化成熟人才；
- 领英公司主页粉丝量达到20倍增长，扩大了潜在人才库；
- 开始初步尝试构建海外人才地图，为今后海外招聘决策进行准备。

“从2016年起苏交科集团加强了全球化的进程，我们在美洲、欧洲都有相应并购的行为，相应的对全球化人才的需求提出了新的要求。与领英牵手也是希望在这个与全球人才争夺战过程当中，占领先机，同时希望在构筑我们雇主品牌的过程当中实践先进的方式方法。”

— 何淼

苏交科集团股份有限公司人力资源部总经理

## 创新基因，推动全球人才吸引力

人才密集、轻资产、智慧输出，苏交科把自己定义为专业工程咨询企业，也是源于这样的行业特质，创新不仅是在技术层面起引领作用，激励团队在科研、咨询、工程设计方面不断开发新业务、新产品；创新也同样渗透在苏交科的人才管理机制和员工能力发展等各方面。

何淼表示，苏交科的创新思维可以涵盖为两个方面：敢为人先、不断改进。在这样的价值观引导下，苏交科自主开拓、跟着央企借船出海、“一带一路”国家战略的实施，业务成功登陆海外，并在这一过程中深刻感受到企业对海外专业人才的迫切需求，2015年我们初步尝试批量引入了海归人才进入组织，用人部门认为在组织氛围带动，新技术、新方法引入，以及海外资源的开拓方面，海外人才都起到了积极作用，也进一步坚定了我们扩大海外人才引入的决心。但是考虑到之前执行的难度，我们迫切地需要一个全球人才资源丰富，执行力可靠，有极强品牌号召力的合作伙伴帮助我们招聘优秀的海外人才，也正是出于这样的原因，我们选择了领英。

2016年苏交科创新地引入领英海外招聘解决方案，领英服务团队从前期帮助我们锁定目标候选人，通过人才数据分析选定招聘活动落地的地点，到最后在我们专场招聘会的策划和实施上都提供了全方位的支持和帮助，特别是在洛杉矶、纽约和芝加哥，帮我们吸引到了很多高质量符合我们要求的候选人。不论这些候选人是否最终会选择加入苏交科，我们都已经与全球先进的人才有了连接，在这个过程当中，也把苏交科这个品牌推向全球人才市场。我们在美国的招聘项目，已经有27个候选人接收了我们的offer，或在明年陆续加入到苏交科大家庭里。我们的招聘质量，相较去年也有了较大的提升。

领英海外招聘服务的执行力极强，从团队的协作到后台数据对项目决策的支撑，对于我们和目标候选人的对接，提供了非常大的帮助。同时在海外招聘的实施过程中也体验到了领英团队丰富的海外人才招聘经验，特别是对于像我们这种初次来到海外做招聘的企业，提供了贴心的帮助。确实领英的品牌深入人心，我们在美国进行招聘会的过程当中，有很多学生在交流时表示，正是由于接到了领英的邀约才会关注到苏交科以及我们的海外招聘，这就为我们的品牌真正走向海外做了很好的铺垫。



## 让雇主品牌，成为吸引优秀人才磁石

何淼指出，以创新为基因的苏交科，对人才提出了更高的要求，我们寻找的优秀人才不但要拥有良好的专业技术素养，还要极具创新思维并有领导力潜质。从过往长期的招聘工作中，苏交科深刻地认识到关注文化、价值认同是高层次人才的一个重要特征，只有营造出适合优秀人才发展的平台，才能够吸引和留住他们。为此，苏交科2003年率先在行业内引入项目制，工时制，搭建员工能力管理体系，任职资格体系，创立企业大学，并建立领导力发展体系，启动创新和创业机制、内部强制轮岗机制，希望通过这些先进机制激发员工的创造力，进而保持企业的活力。可能有些人会说，这些机制在其他行业并不鲜见，但是在工程设计这个大多数员工还在靠职称熬年头晋升的行业里，苏交科正在积极的打破旧制。

那么问题来了，如何让高质量人才，特别是海外人才认识到苏交科是一个不同于其他同行业企业的，适合他们发展的平台？苏交科将答案锁定在：通过领英平台建设和宣传雇主品牌。通过领英定制化服务团队的专业方案，在2个月期间，苏交科初步完成了其领英公司主页及工作机会页面的搭建，并通过精准定向广告推送的方式，实现了主页粉丝量20倍的增长，为将来高端人才招聘打造了强大的后备资源池。



## 挖掘数据潜力，支持人才管理决策

当人才争夺战给HR团队带来前所未有的压力与挑战，应该如何积极应对、实现人才招聘领域的持续创新，苏交科HR部门选择开展在人才数据领域的新尝试。例如，针对未来海外招聘项目，团队成员已经按照不同区域进行了分工和部署，通过包括领英企业招聘账号搜索等方式，进行人才信息收集、布点和摸排，从而实现深入挖掘掌握全球工程行业人才动态数据的目的，最终通过合理的分析，构建人才地图，并将其应用于接下来的海外人才招聘甚至海外业务的拓展领域。

何淼表示苏交科在人才数据信息量及人才分析能力上还很不足，希望未来领英能够着重在这两个方面与苏交科展开更深入的合作，构建足以支持苏交科长期战略业务发展需求的动态人才库。

“我希望我的团队可以在明年启动海外招聘时，用一张全球人才地图告诉我，目标人才在哪里，体量有多少，人员层次是怎样的等等信息，帮助我们有的放矢地开展海外人才招募。”

—— 何淼  
苏交科集团股份有限公司人力资源部总经理

