



华硕奇兵“硕市生”

无预算限制，无考核指标，独立于人力资源部且直属总经理管辖，过去10年，“硕市生”不仅为华硕输送了25%的基层员工、45%的中层员工和33%的高层员工，还形成了一张覆盖全国47个城市、160所重点院校的人才网络。

文 / 潘东燕 本刊执行副主编

2013年9月17日，一场规模空前的校园招聘宣讲会在全国47个城市、147所高校以视频直播的方式同步进行，最火爆的现场超过500人，场均人数达100人。近15000名学生在当天聆听了华硕全球副总裁许祐嘉的演讲，而这却是华硕第一次将校园招聘工作从外包商手中收归人才中心主管。三天内，超过5000份简历如雪片般飞入华硕人才中心。“这样大范围跨区域、跨高校的动员作战只有我们敢做，也只有我们能做！”华硕人才中心总监陈黎明说。

陈黎明的底气来自华硕活跃于全国47个城市、160所重点院校的4700名在校“硕市生”，以及在过去10年积累的覆盖各行业的近20000名“硕市生”校友。今年3月初，“华硕校园”开通微信公众帐号，只经过一个月的校园推广，粉丝数就从不到500人蹿升至近63000人，能量可见一斑。

“硕市生”（ASUS Campus Master）于2003年由时任华硕中国区总裁许祐嘉发起运营，旨在为华硕创建一个优秀、积极、

稳定的高校人才培养平台，是一个促进高校学生积极探索、开发潜能、建构领导力的学习型校企合作社团。过去10年，“硕市生”项目成效显著，在华硕人才体系中扮演举足轻重的角色：基层员工中的25%、中层员工中的45%，以及高层员工中的33%都来自“硕市生”。

“硕市生”差异定位， “人才中心”超然运营

华硕人才中心地位超然，自由成长，甚至没有预算限制和考核指标。

与很多公司将校企合作社团定位于营销和品牌推广不同，华硕将“硕市生”精准地定位为储备人才培养平台，这也是“硕市生”能持续发展当下规模的重要前提。“硕市生”项目的目的在于让学生在校期间就能对华硕的品牌和文化有充分理解，毕业后双方更好地进行双向选择。

战略定位决定运营模式，华硕人才中心



图1 “硕市生”的员工培育力

“硕市生”更稳定	
硕市生离职人员在岗时间	2.98 年
普通校招离职人员在岗时间	2.03 年
总离职人员平均在岗时间	2.28 年

“硕市生”更优质	
硕市生在职人员平均年资	3.42 年
普通校招在职人员平均年资	2.99 年
ACC 校招总在职人员平均年资	3.11 年

“硕市生”更优质

培养环节	硕市生	校招总数	硕市生占比
录用	209	816	25.61%
平台主管	7	21	33.33%
课级以上主管	9	27	33.33%
PM 级别	35	78	44.87%

“硕市生”更忠诚

工作年限	5年以上	2到5年	0到2年	统计(人)
硕市生	24.2%	43.3%	32.5%	120
校招	15.4%	39.8%	44.8%	344
合计	17.5%	40.9%	41.6%	464

独立于人力资源部且直属中国区总经理管辖。

“这样的结构设计确实很少见。一直以来，华硕人才中心的地位都是比较超然和独立的，可以充分调动各个部门的资源。”华硕中国区总裁赖洪瑞说，“由于‘硕市生’项目涉及很多跨部门、跨区域的运作，直属总经理管辖效率最高。”在职级上，人才中心总监与各地分公司总经理同级。

华硕人才中心的另一个奇特之处在于，十多年来始终没有预算限制，也没有考核指标，甚至公司从来没有给过清晰的发展目标。

“我从来没有在预算上卡过他们。对人才中心来说，只有两种预算：无穷大和没有。只要是对的事情，公司都愿意支持；如果事情

不对，就完全没有资源。”赖洪瑞说。在他看来，人才培养是个长期的过程，一旦量化考核，项目就会变质。但以10年为周期来看，无论从中高层员工占比，还是员工忠诚度与稳定性，加入华硕的“硕市生”都显著优于普通校招生（图1）。他们对工作上手更快，对公司运作更加了解，与公司文化的融合也更好。

与“硕市生”交流成长历程与职场心得，尤其是在“读书会”分享好书，成为华硕中高管及分公司总经理的一个例行工作。“只要我有出差，都会尽量安排行程参与分享。与‘硕市生’们的交流已经完全融入我们的工作与生活。”赖洪瑞说。在他办公室的书架上摆放着很多象征“硕市生”文化的徽章，“我定期都要到内部论坛上看看他们的动态，和他们交流互动，有向我提问的我都会回帖。”

华硕全球总部对“硕市生”的重视与信任程度也令人吃惊。“全球总部在评价我们时，第一件事就是拿‘硕市生’采集的市场数据说话，而不是看业绩达成率。”华硕华东区经理胡常青说，“总部非常关注这个数据，在他们看来，业绩达成率是重要，但更重要的是实际销售情况。”胡常青所说的是“硕市生”每年不定期到各地电脑城蹲点采集的市场数据，是“硕市生”成长训练的一个重要环节。

华硕人才中心目前共有14名员工，设“总监—经理—专员”三级，以区域和项目并行的方式采取矩阵式管理，除总监外，每个员工都必须负责一个区域，维护高校关系（人均20~25所高校），辅导“硕市生”做团队

建设工作，这也有利于团队持续强化对高校学生的理解力。“设立专门机构运营并给予超然地位，以放任的方式让其自由成长，这是我们能将眼光放远并始终坚守定位，进而取得实效的重要保障。”陈黎明说。

从“放任”到“中央集权” 人才中心每年必须招新人加入，且必须是“硕市生”出身，这有利于“硕市生”文化的传承和延续，团队成员开展工作也能更“接地气”。

与其他人才获取渠道不同，校园人才培养渠道尤其需要时间累积和文化遗产，需要企业有足够的耐心和前期付出。华硕“硕市生”项目已走过10年历程，虽也经历波折，但整体保持了良好的运营效果。“硕市生”的发展可以大致划分为三个阶段：

“放任”阶段（2004~2007） 各地高校“硕市生”社团遍地开花，社团开展活动的自主权很大，却无法考核活动效果，在具体的活动安排与做事流程方面缺乏统一规范。这是“硕市生”社团快速扩张的三年，也是“硕市生”人数快速增长的阶段。

“中央集权”阶段（2008~2010） 在华硕主导下，通过简化社团结构、推行积分管理实现“削藩集权”，建立统一规范的活动规划，将华硕在过去几年总结沉淀出来的校园人才平台运营思路贯穿到全国各个高校。

“能量爆发”阶段（2011~至今） 经过集权梳理，建立规范的管理结构和活动流程后，“硕市生”进入稳健发展阶段，总部一声号令就可充分调动全国各地“硕市生”

“硕市生”初体验

口述 / 沈阳理工大学曹志强

大一我就加入了“硕市生”，刚开始没有想太多，就是觉得社团名字比较特别。加入后发现每个月都有不同的活动，而且活动规划非常清晰，团队氛围特别浓，有很多锻炼机会。大二我开始带新人，负责活动的组织管理工作。大三那年，我当上了城市主管，负责整个沈阳活动的统筹安排。“硕市生”每年的活动是固定的，但每年我都扮演了不同的角色，收获自然也就都不一样。

加入“硕市生”的第一年，我印象最深的是参加“城市见面会”，这是沈阳所有“硕市生”参加的盛会，主要是让新加入的“小硕硕”见到华硕校园关系专员。她会给大家介绍“硕市生”在沈阳的基本情况以及沈阳核心层和各个学校骨干层的同学，之后是各个团队组织的表演节目。但我感触最深的是“送老”环节，就是送走大三、大四的“硕市生”。团队会把“老人”三年成长变化的历程剪辑成视频放给大家看，内心自然会起波澜。“老人”会总结自己的经历，给新人说一些自己想说的话。华硕的女专员听着听着就哭了，我虽然是个新人，在那种氛围下也哭了。当时就觉得这个社团很不一样，愿意留在这里。此后在团队工作中会不由自主地赋予自己一种责任，希望自己在被送走时也能有这样的气氛。其实大一那年我加入了不少社团，大家第一次见面就是互相认识然后吃饭，第二次见面还是互相认识然后又去吃饭，和会长搞好关系下一任会长就是你……完全学不到东西，不久我就全都退出了。

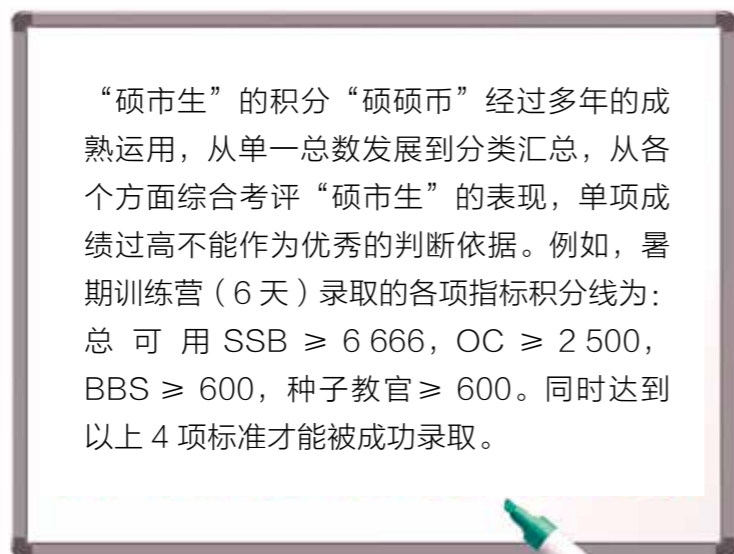
大二那年我参加了暑期训练营，这是我加入“硕市生”收获最大的一次活动。训练营的活动设计不仅包括技能学习，更注重的是心灵层面的升华。印象最深的是“我是谁”的活动环节，两队队员用任何方式必须在一分钟内同时打动两个裁判让自己通过，队员不能触碰裁判，但要让裁判感受到自己的决心和意志力。这个活动让我一次次感觉到自己的极限，游走在崩溃和退缩边缘，在想放弃又不服输的斗争中最后成功通过。通过时我看到了周围队友的喜悦，感受到无穷的成就感。那个瞬间我被感动了，当时就立下志愿要去做专员，希望从以后加入“硕市生”的“小硕硕”的脸上也看到成就感和喜悦感，这是我想要的。■

的能量,力往一处使。各种大型活动依次开启,人才中心也快速扩张到14人,其中一半是在2010年后加入的。

这其中,“削藩集权”的三年对“硕市生”项目的整体发展最为关键。2007年,“硕市生”项目运营面临两大问题:(1)活动缺乏统一标准,运营随意,且无从评估活动效果;(2)团队架构僵化,人少“官”多(加入第二年基本都是“官”,不是的都退出社团),社团负责人权限过大,可全权决定所有活动与福利分配,且公司无法对其进行考核。在这样的背景下,陈黎明强力推行了三大变革举措:

第一,简化结构,建立OC(Organizing Committee,筹备委员会)制度 在社团建立骨干层,由社团负责人、“种子教官”负责人,以及财务负责人组成,共同运营社团;同时在各个城市建立核心层(城市主管,“种子教官”负责人,财务负责人)统管整个城市的“硕市生”活动。强力清除所有其他“官员”设置,建立OC制度:这是一支为达成特定目标而组成的项目团队,负责活动的规划、执行、资金、外部资源的获取,以及所有后续工作;OCP(OC President,项目主管)在活动开始前由一人担任,负责整个项目运作,确保活动流畅、高质量地开展;OCVP(OC Vice President,项目副主管)每次活动由OCP选拔产生,按校区或职能进行分工。一个OC随活动的结束而结束,当有新活动时重新组建另一个OC。通过OC制度,让社团中的每个成员都有负责项目的机会。

第二,推行积分制度,建立考核与激励



“硕市生”的积分“硕币”经过多年的成熟运用,从单一总数发展到分类汇总,从各个方面综合考评“硕市生”的表现,单项成绩过高不能作为优秀的判断依据。例如,暑期训练营(6天)录取的各项指标积分线为:总可用SSB ≥ 6666 , OC ≥ 2500 , BBS ≥ 600 , 种子教官 ≥ 600 。同时达到以上4项标准才能被成功录取。



体系 2008年,在简化结构的同时,人才中心开始推行积分制度,根据每个活动的难易程度,以及需要付出的时间确定积分标准,让每个“硕市生”都有自己的积分数值。积分来源主要有:参加活动的次数、在活动中承担的职责、分享活动总结的数量与质量、发展和培养新人的情况、在内部论坛的活跃情况,以及其他社团鼓励的行为。各单项积分和积分总值是华硕对所有“硕市生”唯一的考核标准,积分出口是公司的各种实习机会,参加暑期训练营的机会,以及一些社团福利。社团的晋升机制也主要考核成员的积分,积分体系保证专员能在最短的时间内找到最合适的人。

第三,建立统一的全国活动规划,并将



其标准化和流程化 与此同时,华硕将过去几年在各个高校的活动经验进行总结梳理,包括组织结构、活动架构、活动规划等,形成一个覆盖全国的活动规划设计,并SOP(Standard Operation Procedure,标准作业流程)化推广到全国,奠定全国活动格局。

“整个调整持续了三年,是一个逐步渗透的过程。”陈黎明说,“由于高校社团的特点是每年都有人退出,也都有新人加入,因此变革举措贯彻下去不是非常困难,只是要到各个高校做大量的沟通工作。”“硕市生”出身的他于2007年加入华硕人才中心,2009年开始主导人才中心工作。“加入人才中心的学生必须是‘硕市生’出身,而且人才中心每年必须招新人加入(人才中心有从

2003-2013的各届‘硕市生’),这有利于‘硕市生’文化的传承和延续,团队成员开展工作也能更‘接地气’。”

活动锻炼队伍,队伍沉淀经验

活动是将所有“硕市生”集聚在一起并发生化学反应的核心落点,华硕既通过活动凝聚和锻炼队伍,又通过活动产出和沉淀经验、工具和方法。

“读书会是由社团发布分享主题后,大家自发报名参加。当时我是新人,教官会教我怎么演讲,怎么做PPT,如何树立演讲的台风……我们先要给教官试讲两次,通过后正式和大家分享。分享结束后会收到反馈邮件,

学会“举手”

——访华硕全球副总裁、开放平台业务群总经理许祐嘉

文 / 潘东燕 本刊执行副主编

《中欧商业评论》(以下简称 CBR):
“硕市生”项目是由你于 2003 年发起的,
当时是在什么背景下、出于什么考虑及目标
发起这个项目?

许祐嘉: 1998 年, 华硕在大陆成立分公司。随后几年由于员工数量快速增长, 公司文化和理念在传承上出现断层现象。2002 年我接任中国区总经理后, 一直在思考如何才能快速复制符合华硕文化、认同华硕发展理念的员工, 后来发现高校学子是比较好的培养对象, 因为他们没有经过其他企业文化的冲击, 我们才决定针对高校学生进行人才储备和培养。

CBR: 负责“硕市生”项目的人才中心独立于人力资源部且直属中国区总经理管辖, 这样的组织架构设计在同业中极为罕见, 这种设计背后的思考是什么?

许祐嘉: 企业人力资源部比较侧重在职人员的培养, 但“硕市生”团队面对的都是高校学生; 同时“硕市生”不仅是一个人才的储备, 也是人才的运用。“硕市生”代表的本就是公司庞大的用户群, 华硕的产品线是从主板配件 DIY (Do It Yourself) 起家的, 其主要目标客户群就是高校学生, 早期的笔记本业务也主

无预算限制本就是华硕管理的一个理念, 我们一直在说我们是没有预算的预算。

要以学生族群为目标对象。他们代表的不仅是未来的人才, 也是现阶段的用户, “硕市生”可以为公司提供很多有效的用户信息反馈。与此同时, 由于人才中心开展工作需要跨部门协作, 让它向总经理直接汇报能把整个战略层次拉高, 并且能确保“硕市生”和华硕未来的发展方向是一致的。

CBR: 华硕对人才中心还有一个独特的设计, 即无考核指标、无预算限制, 对于这种设计, 你最初是怎么想的?

许祐嘉: 无预算限制本就是华硕管理的一个理念, 我们一直在说我们是没有预算的预算。很多公司都编年度预算, 为了预算的执行考核常常把不该花的钱花掉; 另一种情况是提前花完了预算, 剩下的时间什么事也做不了。这都是不对的。在华硕只要有需要就可以提出预算, 确认有必要后就提供资源支持。人才中心也是如此。至于无考核指标, 人才中心是一个充满活力的团队, 我们不希望他们背负“硬考核”, 从而导致项目变质。

CBR: 校园人才渠道对于一个公司的价值与意义, 你怎么看?

许祐嘉: 2006 年, 公司曾提出要把我从大陆市场调到美洲市场, 当时施崇棠董事长就担心我离开后大陆市场的运作会出现问题。我告诉他, 我保证未来四年公司在大陆的人才无虑。为什么是四年? 因为从大一到大四都有“硕市生”。当然, 五年后要靠新任高管再作规划。这样的一个人力衔接接替我的接班人确实帮助很大, 华硕在那几年的运营非常稳定, 完全没有在人才衔接上出现断层。

CBR: 从创新视角去看“硕市生”, 你认为这个项目的创新之处主要有哪些?

许祐嘉: 第一是组织创新, 通常大家谈组织都只谈企业内部组织, 但我们第一个尝试把企业内部组织延伸到企业外部。第二是企业营销思路的延伸, 尤其是他们在公司的市场调研上发挥了重要作用。企业内部做的市场调研有时具有倾向性, 外部调研机构对公司的整体运营不是非常了解, 鸡同鸭讲的情况常常发生。但“硕市生”已经在华硕的架构下运作了一段时间, 对公司发展思路的掌握度是比较高的, 而且他们没有功利性, 从而具有独立性, 因此公司对他们提供的数据非常重视。

CBR: 总结来看, 你觉得“硕市生”项目之所以能够取得良好成效的原因有哪些? 还有哪些亟需改进之处?

许祐嘉: 如果华硕不是一个知名品牌将很难吸引学生加入, 因此是在既有品牌的知名度与美誉度的前提之下才能建构这样的大环境, 这是其一; 其二, 每一届“硕市生”做人做事都很用心, 加入华硕后对华硕品牌的认同度变得更高, 我常常能感觉到他们在工作上充满使命感。当然我还希望“硕市生”能有更大的影响力, 希望新入职的“硕市生”与“非硕市生”能融合得更好。

CBR: 能否说出一位让你印象深刻的“硕市生”? 为何你对他(她)印象深刻?

许祐嘉: 陈黎明是我印象比较深的一位。大概是两年前, 有一次他为了“硕市生”团队的良好运作, 使团队在公司内部运营过程中能有更多的价值体现, 主动发邮件并一定要约我进行沟通。这样的行为在华硕是很值得鼓励和肯定的。如果他不敢也不能向上级管理者反映并主动提出想法, 那么他的团队对公司的贡献一定很有限。陈黎明很懂得“举手”, 这一点让我印象很深。■



许祐嘉

毕业于台湾政治大学, 1996 年加入华硕, 2002 年出任华硕中国业务事业群总经理, 2006 年任华硕美洲区总经理, 现任华硕全球副总裁、开放平台业务群总经理。