

HR修炼秘笈·提升你的段位



管理手记

人力资源经理是
怎么做招聘工作的



- 精心组织的话题，解析人力资源经理经常见到的招聘问题
- 透视职场的真实案例，挑战你的IQ和EQ
- HR界的一鼎之作，有趣、耐读、有收益



清华大学出版社



管理手记

人力资源经理是
怎么做招聘工作的



清华大学出版社
北京

内 容 提 要

作者以人力资源经理的身份和自己的亲身工作经历,讲解人力资源中招聘的思路和日常工作方法,结合案例说明人力资源经理是怎么做招聘工作的。

本书包括 26 个招聘相关的案例,它们可以看成是有机联系的系列案例,多数案例都会把招聘日常工作思路和方法都写出来,提供给招聘人员参考,对招聘人员掌握招聘工作的方法和技巧有极大的帮助。

本书适合 HR 经理、HR 主管、HR 以及企业中高层管理人员阅读,其他资深职场人士也可能从本书的案例中获得教益。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理手记:人力资源经理是怎么做招聘工作的 / 米雅著. -- 北京:清华大学出版社,2016
(2016.2 重印)
ISBN 978-7-302-42096-5

I. ①管… II. ①米… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 267390 号

责任编辑:夏非彼
封面设计:王 翔
责任校对:闫秀华
责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:12.25 字 数:313 千字

版 次:2016 年 1 月第 1 版 印 次:2016 年 2 月第 2 次印刷

印 数:3001~5000

定 价:39.00 元

产品编号:067514-01

序 Preface

各位好。

感谢您阅读本书，在翻阅本书之前，请您花一点时间，先阅读以下内容。

本书的所有内容都和招聘有关，但它不是一本有关招聘技术的专业书。看完本书，不会做招聘的人，还是不会做招聘。招聘方面存在问题的企业也不能从本书中找到解决问题的方法。不过它又确实是一本有关招聘的书，它讲的是我们在开展招聘工作时可能会遇到的问题，以及也许可以解决这些问题的办法或思路，适合从事招聘的人和管理招聘的人阅读，基本情况就是这样。

之所以会写这本书，是因为在实际的工作中，经常会有人问我这样两个问题：应该招多少人，应该怎么招人；但是本书并没有直接回答这两个问题，或者说，没有完整地回答这两个问题。我只是摘取了和这两个问题有关的一些事例，分享给大家，顺便阐述我自己对这两个问题的理解，这些理解不一定对，更谈不上全面。实际上，对于招聘，不，确切地说，是对于整个人力资源工作，我至今也还在探索和总结中，在这一领域工作的时间越久，越是觉得自己无知，也越发地期待，能有机会与陌生的读者您交流。

最后，感谢清华大学出版社编辑夏毓彦老师，因为他的无私帮助，才有了这本书的顺利诞生。

期待您的真知灼见，我的邮箱是：mayeluo@qq.com。

米雅

2015年10月

目 录 Contents

| | |
|----------------------------|-----|
| 01. HR 如何看简历 | 1 |
| 02. 了解个体工作职责需要注意的事项..... | 6 |
| 03. 慎用术语：知之为知之，不知为不知 | 11 |
| 04. 用人：用人不疑，疑人不用 | 16 |
| 05. 职业规划：只选对的，不选贵的 | 27 |
| 06. 错误的招聘 | 31 |
| 07. 令人郁闷的 APP 项目 | 38 |
| 08. 人员需求预测..... | 46 |
| 09. 关于乌合之众的用途 | 54 |
| 10. Cherrie 赛马 | 62 |
| 11. 梧桐树上的金凤凰..... | 70 |
| 12. 记一次没有结果的人才测评 | 75 |
| 13. 审鉴招聘需求..... | 82 |
| 14. 雾里看花的招聘审批..... | 89 |
| 15. 错位的人员安排 | 97 |
| 16. 晚来天欲雪，留人不留 | 105 |
| 17. 喜欢所以专业..... | 116 |
| 18. 穷寇莫追的技术面..... | 121 |
| 19. 经济的人员配置 | 127 |
| 20. 把加油做到极致 | 134 |



人力资源经理是怎么做招聘工作的

| | |
|---------------------|-----|
| 21. 几个有关招聘的总结 | 139 |
| 22. 一个招聘经理的成长 | 144 |
| 23. 比林定律 | 155 |
| 24. 360 度谈薪 | 169 |
| 25. 谈薪之徙鸟奔泉 | 179 |
| 26. 从投诉中学习 | 185 |



01. HR 如何看简历

坦率地说，我在招聘模块的工作时间虽然长，但是，至今为止，经由我手，几乎没有发掘出过卓尔不群的人，可以说，在选人方面，我还没有成功的案例，也实在不算是有独到眼光的 HR。实际上，我经常都会对自己筛选简历和面试的能力感到怀疑，因为情况实在是太复杂了，很多人简历写得八面生风，面试时发现对方可能一点实战经验都没有。面试时口若悬河讲得头头是道，似乎对工作了如指掌的人选，实际上有可能连一根儿猫毛那么大的事都干不好。面试时木讷迟钝，简历干瘪的好像脱水蔬菜的人选，也有可能是很有内秀的璞玉。当然，也有那种简历写得好，面试表现也好，录用后的表现也极其胜任岗位的人选，以及木讷迟钝简历干瘪几轮面试都找不到优势的人选。这些人混合在一起，再加上人本身又是多么复杂的动物，有多个维度多个面，在这样的情况下，仅仅通过一份简历，外加两三次交谈就想对一个人做出正确的判断（哪怕只是判断技能，不考虑人品和智商），是多么困难的事啊（是的，我在为自己招聘的低技能做辩解~~），而身为 HR 的职责所在，又不得不去做这样的事，所以分析简历和挑选面试人选这件事，正应了那句古谚，虎豹在前，狼群在后，如履薄冰，如临深渊。尽管我每次筛选简历时，都抱着这种战战兢兢的态度，希望可以对人选做出最符合实际情况的判断，并寄望于能做出这种级别的判断；但实际的情况是，我看对人是不常出现的，看错人也是不常出现的，经常出现的是：判断不出自己有没有看对人或者看错人>.<。



人力资源经理是怎么做招聘工作的

基于以上情形，我在本文所写的内容，仅作参考，不管是同行 HR 还是找工作的朋友，在阅读本文的时候，恳请都抱着一种“姑且看一看某 HR 是怎么看简历的”这样的心态，觉得有道理的地方就同意，觉得没有道理的地方就提出来我们共同探讨。从这个角度来说，这篇文章，算是抛砖引玉，经由本文，我很希望可以和对招聘有兴趣的同行、前辈以及朋友交流。

把铺垫工作做好了以后，接下来我们开始进入主题，HR 如何看简历？我们看简历重点在哪里？这个问题是个开放式的问题，不同的人有不同的答案，我个人看简历的重点通常有以下这些：

首先是工作年限和应聘岗位。

这两栏信息通常都是挨在一起的。通常情况下，存在这样一个不成文的规则，如果岗位要求了工作年限，未达工作年限要求下限或超过要求上限的，简历通常都不会进入首轮处理之列，除非是有特别的原因。

简单地说，如果我要的是一个三年以上的熟手，投简历的是个刚刚毕业的应届生，通常这样的简历会被延后处理。如果我要的是一个五年左右的基层管理人员，投简历的是一个十年以上的中层管理人员，通常这样的简历也会被延后处理。当然了，延后处理并非是不处理。

工作年限在岗位要求的上下限之间（也就是说工作年限符合岗位要求），这样的简历会被优先处理。但这并非是说，所有符合工作年限要求的简历都会被纳入面试程序。实际上，如果把简历筛选过程定义为一个计算机程序的话，工作年限有点像是启动某个关注点程序的触发点，当这个触发点呈现某种特点时，对应的关注点程序就会启动。

举个例子来说，如果是应届生，我会关注当事人的毕业院校、专业、学历、社会实践以及在校成绩。如果是工作 1 年的人选，除了学校、专业、学历以外，会看他所在的公司规模和介绍。如果是毕业 3 年的人选，扫一眼专业以后，会迅速查阅他的工作经历，担任何种岗位，较为核心的三项或者四项工作内容是什么，有无业绩描述。如果是毕业 5 年的人选，重点基本就是在工作经历上了，最近三年在从事什么工作，是否稳定，在专业域或者管理域有什么特长等等。



这个过程说起来好像很慢，实际上非常快，几乎是在一到两秒钟，整个应用程序就已经启动了，几秒钟内大脑就会给出一个信号，是继续看下去还是放弃。有一个同行曾经告诉我，在每年招聘旺季的三四月份，她看一份应聘简历通常不超过五秒钟，五秒钟内如果没有找到匹配点，这份简历基本就放弃了（从这个角度来说，做一份能吸引 HR 眼光的简历真是非常的重要）。

其次是工作经历。

通常情况下，在看工作经历的时候，我们会结合岗位要求来甄选。如果岗位是操作岗（以计算机方向岗位为例，操作岗通常包括初级的开发工程师、实施工程师、运维工程师、技术支持、客户服务代表等），通常工作经历描述工作内容较多（大小不计，细小琐碎也无妨，关键是清楚明确）比描述较少要好。换一个角度，对应聘者而言，我在此做一个稍嫌片面的建议：如果您想应聘初级的专员或者技术人员岗位，将工作经历中的事项写得详细清楚比简单概括更能吸引面试官的注意力。

举个例子来说，如果我要找负责桌面运维的工程师（说得通俗一些就是负责办公室电脑、打印机、网络维护的技术人员），在工作经历处列举自己维护过用户端网络环境、虚拟主机、办公环境、客户服务经历，从事过办公硬件维护以及路由器交换机安装、机房布线等工作的人选通常都会成为首批的面试人选，这些工作不必每项都做得很深入或者很熟练，只要接触过，其实都可以写出来，因为对于操作岗来说，有一个潜在的逻辑是这样的：人选在工作经历处列举出来的工作，就算不是他自己亲身干过的，至少也是听别人说过或者见到别人干过的，这种事项越多，录用其人的公司需要支付的培训成本相对来说就越经济（经济和节约不是一个概念），因为每个公司的操作岗，都要承担很多简单重复，分不清楚界限，量很大且还必须要迅速完成的事务性工作，一个对岗位相关的各方面工作都有所了解的人选，经过简单的培训，多数都能迅速上手且会比较好用。

但如果岗位本身是管理岗，相对高阶一些的专业岗位或者熟手岗位，比如说中高级的技术人员、部门主管或者经理类的岗位，工作经历的描述又是另外一种格局。通常情况下，在甄选这类简历时候，岗位各项工作的纵深度描述会显得很



人力资源经理是怎么做招聘工作的

重要。举个例子说来说，如果是主管岗或者经理岗，简历中出现了制定、修编、实施某管理制度或者体系，或带领团队成功完成某项任务等工作经历，通常会编写执行上级或者公司各项制度并汇总上报结果，或者参加团队作为重要组成成员完成某项工作要显得更有深度，因为在管理这个领域，制定制度和修订制度都是设计域的工作，这需要有一定的系统思维能力和全局视野，并对流程有充分的认识才能做好，而带领团队本身意味着当事人具备有一定的领导力，这些都是管理岗的要求。

如果是总监级以上的高层管理人员，那是另外一个域。通常甄选这些人的时候，需要考虑的维度较多，个人写的简历是其中一小部分，且这类人员多数不会社招，因此这里就先不讨论。

除了工作经历之外，对 HR 来说，我们还有一些潜在的判断规则，比如说，一个人到了 28 岁还没有显示出特有的优势，通常较不倾向将其作为专业骨干培养了，到了 30 岁还没有显出管理才干（这并不是说当事人没有做过管理人员，实际上，很多在团队中有影响力，懂得有效的组织团队成员的普通员工，都是很有管理才干的），走管理这条路径多半不会合适（当然，也有很多是大器晚成的人，这类人的简历通常就是我这种按部就班运用标准和规则选人的 HR 无法识别出来的了）。这些潜在的判断规则也会影响我们看简历的重点，使我们会关注一些诸如工作稳定性（是否经常换工作单位，经常换工作通常在职业纵深方向的积累会面临挑战），岗位连续性（是否经常换不同岗位的工作，岗位前后之间是否存在晋升关系或毗连关系），所在公司的规模以及所在部门的规模等内容，经由这些因素来判断未曾谋面的人选究竟是否需要请来面试一番。

另外，还有一点顺便说出来，很多人都喜欢在简历中放一些类似于工作业绩一样的说明。在写这种工作业绩的时候，适度的润色无可厚非，但过度的浮夸是较不可取的，有经验的简历筛选人员通过对简历既有数据分析，加上简单的电话面试，通常都能对业绩做出一些大致的判断。如果业绩浮夸的太厉害，容易给用人单位造成此人言过其实显得不够踏实的印象，造成负分。我的朋友 M 就曾经告诉我，他面试过一个还挺有潜质的销售经理人选，简历里边写自己带过三十人团



队，结果电话面试过程中，通过对当事人说的业绩数据分析，M 得出结论此人最多带过五人团队，为这一点，他放弃了这个人选，用他的话来说，“虽说搞销售的要圆滑灵活，但是他拿着二两颜色，就敢告诉我说他开了个染坊，灵活得也太过分了”。

按照我的观点，简历（包括业绩在内）写得客观中肯是很有必要的。这样既有助于简历筛选人员为人选做出正确的定位，也有助于人选找到适合自己的工作。如果一定要在简历中润色，建议不管是数据还是面试时的说辞，都宜事先做一些计算和演练）。

总结起来，工作年限、应聘岗位、工作经历（高级岗位也会包括业绩描述）是我看简历的时候会关注的重点。这当中，居于核心地位的是人选应聘的岗位的工作职责及上岗条件，它决定了我在筛选简历时秉承何种标准，采用何种规则，分析哪些内容，得出什么结论。

我的同行们，你们是如何筛选简历的呢？



02. 了解个体工作职责需要注意的事项

可能是因为学法律的缘故（学法律出身的人都记得一条准则：以事实为依据，以法律为准绳），我对于客观事实本身有一种很深的信任感，如果一项判断是基于百分之百的事实做出来的，我就会对之有高度的信心并愿意坚持到底。这一特点在绩效管理领域的表现就是，我会很关注人选的实际情况，我会花很多时间去收集和个体及组织有关的信息，确保我做判断的基础依据是真实有效的，经得起推敲的。这项特质用在探索性决策领域、创造性设计领域是比较要命的，多数情况下都会带来失败，不过幸运的是，招聘相对而言，也算是一项较为务实的工作，更倾向于基于事实做判断，所以我这一特质倒还没有对工作造成太大的困扰，有时候甚至还会得到鼓励，或者是被要求要这样做。

从本质上来说，招聘是一个了解个体，并对个体做出评估，决定使用意见的过程，基于此，了解个体就显得非常重要。以下这个案例是我做绩效管理时发生的，因为它和了解个体有关，而且由这个案例总结出来的几点心得，我个人的意见，对于把控招聘面谈方向有一些参考意义，所以列举在此。

在了解个体的信息时，我通常会关注以下几方面的内容：实际履行的工作职责、个体具备的工作技能、个体的职业规划、个体的品质特征等。这些内容可以通过面谈，也可以通过查阅资料的方式来获取。我自己比较倾向于先查阅资料，再进行面谈的方式，并且会花很多时间做面谈且对面谈的内容进行确认，其原因在于，不同公司的岗位构建规则不同，相同的岗位在不同的环境下可能有完全不



同的工作内容。所以，为了获得准确的一手资料，和人选进行大量的访谈并确保自己获取的信息是真实可靠的，就显得很有必要了。

此次暂时只分享个体工作职责方面的心得。

在了解个体的工作职责领域，我拟先分享一个小小的案例。

有一次，我得到一个指令，要求去评估一位高阶的总监，确定其去留，因为组织内部的种种原因，有关这位总监的履职情况完全缺失，为了完成这项工作，我只得从最基础的信息收集开始做。

我找到这位总监，先从外围入手，了解了该部门的运作情况，跟着就开始沟通他的岗位工作。我向他提了一个问题：你目前负责的、最核心的工作主要包括哪些？

总监给我的回答滴水不漏，他说，我负责都是核心工作。作为总监，我承担了承上启下的职能，我向下传递上级的决策，也向上传递下级的想法，同时我还要管理好团队，实现上级的想法。

这样抽象，笼统的回答，不是我要的答案。我说，那你的工作列表中，花费时间最多的工作，排名前四位的各是什么呢？

收集岗位信息的时候，我会倾向于使用这一排名前四原则，即当个体提交的工作事项过多，或者提交的工作很零散，我会让他以花费的时间为衡量标准，将排名前四位的工作列举出来。我的推理逻辑是：对于执行层的岗位而言，在当事人能够正常履行岗位职责的前提下，日常工作中花费他最多时间的工作，多数情况下，会是这一岗位的主要工作内容。

总监说，我承担了大量工作，这些工作有些是岗位要求的，有些是岗位未要求的。

我说，好，我们来逐项的清理，你先把排名前四位的工作列出来，我来帮你分解，如果是非你这岗位要求的，我会跟进这些工作的二度分配。

总监说，你这样对待我不公平，公司安排给我的各项工作我都完成得很好，现在你告诉我说，不是我分内的工作，要做二度分配，那我从前已经做过的那些要怎么算？



我说，这都是取决于你的，如果你坚持不做二度分配，那么，我也可以跟进将这些工作正式分配给你。

总监说，都说了这些工作不是我岗位要求了的，你为什么要分配给我？

我不肯定总监心里想的是什么，但是我也是做了准备才进场的选手，知道如果顺着总监的话往下谈的话，此次的面谈就极有可能会偏离主题。我说，总监，我现在问你一个问题，对于工作的分配，你有清晰的想法吗？

总监说，我没想法，我听公司的安排。

我说，那好，现在我来分享我的想法，如果你觉得可行，我就上报公司，由公司斟酌给出安排。我的想法是这样，首先，我们先理清楚你目前都有哪些具体的工作事项，这些工作事项中，花费你最多时间的前四项工作各是什么。其次，我们来分析，这些工作事项，哪些是和你目前岗位有关的，如果都是有关且很重要的，那么，工作就直接转化为岗位职责，我们据此来设计后续的管理规则；如果存在有不相关的事项，那么，首先考虑你的意愿，如果你想保留之，我会跟进协调将这些工作纳入你的岗位职责，如果你想删除之，我会跟进协调，将这些工作安排到其他相关岗位。你看这样可以吗？

总监说，你的思路我理解了，很清楚。我就是觉得很郁闷，我干了很多活儿，但其中很多别人都没看到，公司也不重视，这些活儿我少干一样就会有人指责我，但是我干好了却没人关心。

我耐心地说，正因为如此，我们才更加需要把你做的工作逐项的清理出来啊，让公司知道你付出了多少努力。

总监说，我就怕我说出来公司反而找到怪罪我的理由。你不说我也知道，公司派你来找我，肯定是有原因的，多少也是觉得我工作没干好，但是，公司不知道，我的工作干的不太好，不是我的问题，是公司的问题，我没有得到足够的支持，跟我配合的人都不怎么样，我还要为别人的错误承担责任，这种状况下，我怎么能把工作干好。就说上次开会吧，我确实做错了，公司几个领导，只知道指责我，没给我任何实质的帮助，我也想要提高我的表现啊，但是得有人、有资源给我啊。



我说，首先公司方面没有人觉得你工作没干好，你是付出了努力的，事实反而是，正像你所说的，公司方面存在问题，未能给你足够的支持，所以我会来找你，帮助你清理一下目前的工作，看下公司需要为你提供哪些资源和帮助，才能使你更好地投入工作。

总监说，DK，我做得实在是太累了，公司的安排不合理。

我说，是，肯定是有不合理的地方，但是光是指出存在不合理这一事实还不够，我们还要把不合理的地方找出来，解决掉，这样才是对工作、对你、对公司都有帮助的表现。

总监不吭声。

我等他片刻之后说，现在，我们来清理下你的核心工作吧。

总监沉默了一会儿之后，同意了。

从这个案例出发，我总结出来的，在做个体的工作职责收集层面有以下这些注意事项：

首先，自始至终，记住面谈目标是什么。

在工作职责收集领域，目标是：收集到岗位任职人清晰、明确、具体的工作事项，并按重要度排列好。这一目标在面谈的过程中要贯穿始终，不管岗位任职人如何回避，如何顾左右而言他，如果敷衍，答非所问，都不能妨碍这一目标的推进。

其次，尽量做到一次只做一件事。

因为个体的工作职责很多时候是和组织的需求，其他相关岗位的需求乃至所在部门的需求有关的，个体偶尔还会顺带提供个人在履职过程中的想法，建议和评价，这使沟通中传递出来的信息是较为复杂的，这个时候，头脑中哪怕是一瞬间的放松，就可能会陷入信息方阵里边出不来。其结果是：你以为自己掌握了很多信息，但最关键的任务却未完成。

就好像上边列举的例子，总监在和我交谈的过程中，至少提供了四方面的信息：其一，他认为个人的工作中存在非他职位该承担的工作，这部分工作他希望有一个处理意见；其二，他认为个人的工作未得到公司认可；其三，他认为公司



人力资源经理是怎么做招聘工作的

存在问题，未给他资源和支持；其四，他很累，公司安排不合理。这些可能都是客观存在的，也都是需要我去反馈以及跟进解决的，但我很清楚地知道，这些事项不在我此次面谈需要解决的问题之列。所以，我的处理方式就是，接受他说的所有的话，但坚持事情要一件一件地做，先要把工作职责清理完。

再次，所有收集到的信息，都要和岗位任职人确认。

信息确认工作是一个反复的过程，也是一个推进思考的过程，所以，不仅在面谈的时候要反复确认，就算是经过确认的信息，整理成文档之后，和当事人再一次的确认也都是很必要的（放在面试这个领域，就是把你每次做的结论都抛出来和人选口头确认），这可以确保收集到的信息最接近真实，并且相对稳定。

最后，在对信息做分析处理的时候，适当地删繁就简，概括归纳是较为可取的。

原则上，如实地记录原始信息是很重要的，不过呢，考虑到作为信息提供方的当事人是千差万别的，万一遇到个出口千言，离题万里的，又或者喜欢由点及面，无限阐述和扩充的个体，将对方说的话全文记录下来，就显得不是很有必要了，此时可以对信息进行删繁就简和归纳总结，并将抽象概括出的点和当事人确认清楚，既方便记录，也便于稍后的分析。



03. 慎用术语：知之为知之，不知为不知

大多数计算机相关专业的学生，都学过基本的 Java 语言，作为目前主流的开发语言之一，Java 的应用非常广泛，并因此成为想要从事软件开发的计算机相关专业学生的必备技能要求。但目前多数学校的 Java 课程设计显得太原理化，距离实用有不小的差距，而企业用人通常都有一定的功利性，希望学生一进公司经过短暂的培训就可以马上胜任工作，这就在客观上催生了一种业务，也就是提供 Java 开发技能培训课程，很多有意要从事 Java 开发的毕业生都会在毕业前或者毕业后到提供这类培训服务的机构进修半年到一年，期间他们会接触到模式化的 Java 开发训练，完成指定的工作任务，掌握基本的编程技能。

好了，背景交代完了，现在开始进入正文。

前两天我带着部门的实习生微微去大学做校招，这期间，有一位信息安全方向的应届毕业生来投简历，希望应聘软件开发工程师这个岗位，在做了简单的自我介绍后，这位毕业生信心满满地说，我的开发能力相当强，胜任贵公司的这个岗位是完全没有问题的。

我笑着说，那就好。

这位毕业生姓秦，为了方便后续的描述，姑且叫他秦同学。

我说道，非常感谢秦同学来应聘我公司的岗位，我想知道，秦同学觉得自己最突出的优势是什么？

秦同学说道，Java。