

HR职场成长记系列

王光伟 著

# HR招聘主管 成长记

人力资源招聘、面试与甄选实务



每个HR心中都有一个总监梦

《HR新人成长记》进阶版

有故事、有实操、有感悟，一本书搞定HR招聘管理

我深信，唯有系统化的设计，才能提升招聘效率。——周小易

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

HR职场成长记系列

王光伟 著

# HR招聘主管 成长记

人力资源招聘、面试与甄选实务



每个HR心中都有一个总监梦

《HR新人成长记》进阶版

有故事、有实操、有感悟，一本书搞定HR招聘管理

我深信，唯有系统化的设计，才能提升招聘效率。——周小易

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

图书在版编目(CIP)数据

HR 招聘主管成长记：人力资源招聘、面试与甄选实务 / 王光伟著.  
—大连：东北财经大学出版社，2016.3

(HR 职场成长记系列)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 2188 - 4

I. H… II. 王… III. 人才-招聘 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 314592 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持：(0411) 84710309

营 销 部：(0411) 84710711

总 编 室：(0411) 84710523

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：[dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：170mm×240mm 字数：181 千字 印张：11 3/4 插页：1

2016 年 3 月第 1 版

2016 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑：孙 平

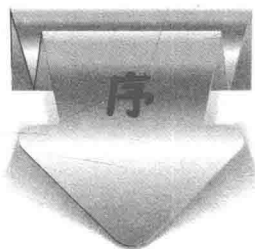
责任校对：刘 洋

封面设计：冀贵收

版式设计：钟福建

定价：28.00 元

版权所有 侵权必究 举报电话：(0411) 84710523



## 系统化提升招聘效率

如何能招到人；

如何能招到最合适的人；

如何总能招到最合适的人。

这是所有招聘管理者最关心的三个问题。换句话说，谁如果能不被这三个问题所困扰了，那么，也就成了最有效率的招聘管理者了。关键是，这三个问题并不容易回答，尤其是对刚刚进入招聘领域的管理者来说，更是如此。

提起有效率地招聘，很多人第一时间会想到拓宽招聘渠道、提升面试技巧等等，然而，当你将精力集中于解决这些问题时，就会发现虽然这个问题解决了，但下一个问题又来了，最后，整体的招聘效率并没有提升。这就如同本书中的周小易一样，尽管最初有人给了她提示，但还是受困于眼前的问题而不能自拔，被一个又一个问题推着向前走，直到最后才发现：招聘问题，可以更有效率地解决。

招聘，和人力资源管理其他模块一样，都是人力资源管理体系的一部分，同时，也是整个企业运营系统的一部分。如果撇开整个人力资源管理体系或企业运营来考虑招聘，就会因为过分的狭隘或片面而难以获得令人满意的答案，整个招聘工作的效率也难以提升。“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”当你跳出招聘，从整个企业的角度、从整个人力资源管理体系的角度去看它，可能就会得出不一样的结论，毕竟，这是一个系统。

系统的问题，必然离不开系统化思考。其实，系统化思考，也是本书一直倡导的思维模式。周小易为了解决招聘问题，所采用的各种方法和技巧，实质上都没有脱离开篇所涉及的三个基本问题，而这三个问题又毫无例外地从属于系统化提升招聘效率这一问题。换句话说，系统化提升招聘效率，就是驱动整个故事发





展的主线。

作为新任招聘主管，周小易也许是“幸运的”，她遇到了很多能够帮助她，并愿意帮助她的同事、同学和朋友。正因如此，她在招聘领域或许会少走一些弯路，她可能会比其他招聘管理者更早地关注招聘系统化的问题。不过，在诸多偶然或幸运的背后，还有其必然因素，诸如她从不满足于现状，不断地试图改进和改善HR工作，不断地寻求最有效率地处理问题的方法等。当然，在这些改进与改善工作中，失误或失败也是不可避免的，不过，这也是成长的一部分。有时候，失败的价值要比成功更大。

当然，一个有效率的招聘管理者也未必能做到随时招到人，毕竟，这与外部环境、内部条件等诸多因素相关。

新任招聘主管周小易的故事，刚刚开始，而且还在继续……



## 第1章 新任主管，新的烦恼/1

---

从专员到主管的转变，最重要的是，思考问题角度的变化。需要学会从一个点，想到一条线、一个平面，直至一个立体图形……

- 001 新任主管的喜与忧/3
- 002 四个层次重新解读招聘/6
- 003 问题，并不容易回答/10
- 004 事情，也可以这样办/13

## 第2章 招聘需求调查与分析/17

---

招聘难，尽管有其外界客观的因素，但是内部因素也是形成这一现象的重要原因。而在诸多内部因素中，招聘需求模糊、定位不清更是十分常见的问题。

- 001 一张表格背后的故事/19
- 002 一次会议，一堂管理课/22
- 003 招聘需求调查/26
- 004 招聘需求分析/33

## 第3章 用“心”打造招聘渠道/39

---

如果说客户是销售员的生命线，那么，渠道就是招聘人员的生命线。招聘渠道，就那么几种，想要了解很容易，但用好、用精却很难。





- 001 招聘渠道哪家强/41
- 002 用卖产品的心态做招聘/46
- 003 带着一份负责的态度筛简历/50
- 004 抢人大战，一触即发/55
- 005 短期招聘，长期规划/59
- 006 猎头，猎头/64
- 007 业务员招聘，何其难/72

#### **第4章 选人，也要讲科学/77**

---

时间、成本、质量都是设计甄选程序、选择甄选技术时必须考虑的。诚然，任何一套甄选技术都可能发挥某些积极的作用，但是，还要综合考察其负面效果以及企业的现实条件与需要。

- 001 人招来了，问题又来了/79
- 002 甄选程序设计的讨论/85
- 003 甄选技术的引入/89
- 004 笔试，绝不是走过场/92
- 005 把工作做到极致/97

#### **第5章 甄选技术应用实操/101**

---

改变，一点一点地在发生。周小易清楚，只靠在笔试试卷上的些许改变不足以大幅提升甄选工作的质量。要想让用人部门感受到自己所做的努力，必须引入一些其他的甄选技术才行。嗯！最好还是先选择比较容易操作的。

- 001 工作样本技术/103
- 002 视频模拟测试/106
- 003 公文筐技术（上）/108
- 004 公文筐技术（下）/115
- 005 无领导小组讨论（上）/118

- 006 无领导小组讨论（下）/123
- 007 实际工作预览/129
- 008 HOLD住！面试控盘六式/134
- 附：关于面试与甄选的小结/139

## 第6章 招聘，没有最好只有更好/143

---

任何招聘技巧或方法都无法从根本上解决招聘难题，但如果能够建立科学、完善的招聘系统，那么，你的招聘工作效率倍翻将不是梦。

- 001 薪酬谈判“323法则”——化解冲突/145
- 002 重新梳理招聘工作——系统化/150
- 003 招聘预测——与战略链接/153
- 004 招聘执行——富有效率的招聘/158
- 005 招聘评估（上）——招聘绩效仪表盘/166
- 006 招聘评估（下）——招聘绩效评估报告/169
- 007 挑战，才刚刚开始/176



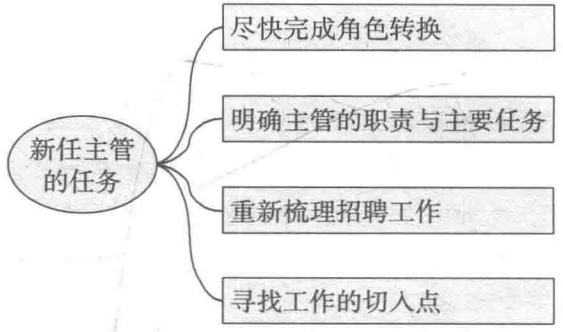


# 第 1 章

## 新任主管，新的烦恼

从专员到主管的转变，最重要的是，思考问题角度的变化。需要学会从一个点，想到一条线、一个平面，直至一个立体图形……





## 001 新任主管的喜与忧

人的心理总是特别奇怪。当一件东西不属于你时，你可以看得很开，觉得有没有都无所谓；一旦这件东西属于你了，也许你就不会看得那么开了，因为你根本不想再失去它。这个招聘主管的职位之于周小易，就是如此。

跟随潮流，是一个褒义词；跟风，则是标准的贬义词。如果用来形容企业战略的话，跟随战略，有些时候也不失为一个明智的选择。尽管很多企业、很多专家不屑于这种战略，但它确实造就了一批后起之秀，SN公司便是其中一家。短短一年的时间，SN公司从无到有，借助太阳能产业的东风，迅速崛起……

随着公司规模扩大，人员招聘的任务量也逐渐加重。虽然人力资源部门的人手也增加了，而且苏米杭也不时地提供一些帮助，但周小易还是经常感到力不从心。为此，周小易又一次来到人力资源部经理兼办公室主任黄先准的办公室。

“黄主任，不能再这样下去了，我都快支持不住了。”见面后，周小易直接向黄主任抱怨道。

“呵呵！我都清楚。你先看看这份文件。”黄主任递给周小易一份SN公司下发的任职通知。

“什么？我被任命为公司招聘主管了。”周小易觉得有些突然。

“不错。我向张总反映了咱们公司未来招聘工作的难度。张总和公司几位副总交换意见后，做出了这个决定。”

“可是，我行吗？”周小易有些犹豫地说。

“当然没问题了。现在咱们公司发展速度很快，正是用人之际，你要勇于承担起这份责任。以后招聘这块儿我就交给你了。另外，集团人力资源部可能还要派两个新毕业的大学生给你当助手。”

“好吧！我就试试。如果出了什么问题，黄主任，可得做我的后盾啊！”

“没问题。如果遇到什么困难可以随时来找我。”

人的心理总是特别奇怪。当一件东西不属于你时，你可以看得很开，觉得有没有都无所谓；一旦这件东西属于你了，可能你就不再看得那么开了，因为你根本不想再失去它。这个招聘主管的职位之于周小易，就是如此。





回到自己办公室后，周小易马上上网搜索了一下招聘主管的工作说明书，想了解一下招聘主管的职责都有哪些。对于具体的招聘业务，周小易已经非常熟悉了，可是，当招聘和主管连到一起时，肯定工作内容跟以前不一样了。至少周小易是这样认为的。但是，当她搜了一通后，还是有些失望了。网上能够搜索到的招聘主管职责，其实和自己以前的工作相差无几。

这时，一阵手机铃声打断了她的思绪。

“师姐啊！是不是来我的地盘了？”一看是师姐齐依阳的电话，周小易像抓住了救命稻草一般，张口就问道。

“呵呵！你能掐会算啊？我还真来你们M市了，晚上聚聚吧！”

“好啊。就在你上次来时我们见面的那家咖啡厅吧！”

“没问题。”

下班后，周小易赶紧收拾了一下，就来约好的咖啡厅见齐依阳了。两人选了一个靠窗的座位坐下，几句简单的寒暄后，周小易便将自己被提升为招聘主管的事告诉给了齐依阳。

“恭喜啊。真不错，一年多的时间就升任主管了，前途光明啊！是不是咱们得去大吃一顿啊。”齐依阳由衷地为这个小师妹取得的进步感到高兴。

周小易可高兴不起来。“师姐，我都不知道该怎么当这个招聘主管，要是干不好怎么办啊？”周小易说出了心里的担忧。

“呵呵！担心干不好丢人，是吧？”

“嗯嗯！我就是想问问你，招聘主管该做些什么呀？我在网上查了好多，那些招聘主管的工作内容跟我以前干的都差不多。”

“招聘主管，与普通员工相比最大的区别在于，思考问题的方式和角度。以前招聘工作，只需将上级交办的任务办好即可；作为招聘主管，则需从全局着眼系统地看待你的工作。”

“哦？能具体点嘛？”

“具体说来，招聘主管的工作主要包括三个类别：第一，招聘体系的规划与设计；第二，招聘业务指导与工作分配；第三，招聘团队建设和管理（如图1-1所示）。”

“再讲细一点呗！”周小易清楚，齐依阳来一次不容易，而有些问题又不能拿到公司问领导，所以，必须把每一个细节都弄明白。

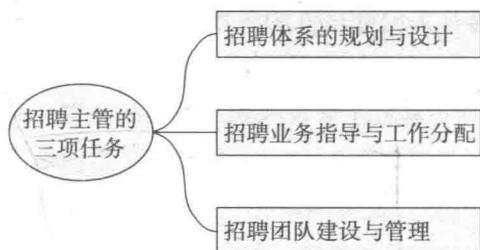


图 1-1 招聘主管的三项任务

“招聘体系规划与设计，包括招聘流程设计、招聘方法与渠道规划、面试与甄选技术开发等。招聘，作为人力资源体系的一个重要组成部分，与其他职能存在密切的关联，你需要理顺这些关系，弄清楚招聘在其中的位置以及起到的作用。”看着周小易想要继续追问，齐依阳做出了一个“打住”手势说，“千万不要问我具体该怎么做哦，这些事情太多，需要你慢慢摸索的。”

“好吧！‘招聘业务指导与工作分配’，这个我清楚，就是把上级派给我的活，再分派出去，有点像包工头啊！”

“呵呵！不错。你的目标是确保招聘业务按时、保质、保量地完成。基于这个目标，你需要对下属进行适当的指导，并对他们的工作质量进行监督和检查。很多时候，作为招聘主管，还要冲到招聘第一线。”

“了解。有一个问题，如果下属有问题向我求助，我也不知道该怎么办，会不会太丢脸啊？”

“谁也不是全才，谁都有不懂的问题。关键是，你可不能自以为是，不懂装懂哦，那样被人识破才叫丢人呢！作为主管，你可以不知道答案，但是你必须知道如何才能找到答案。”

“嗯，记住了。‘团队建设与管理’指的是什么啊？”

“现在你们团队几个人？”

“算上我一共三个。其实，那两个人我还没见过面呢。”

“团队建设与管理，就是要将你们三个人打造成一个集体，彼此信任且愿意合作。”

“哦，这个比较困难吧！也得看看那两个人怎么样再说吧！”

“不。如果你无法选择团队成员，就必须尝试将已有的成员打造成一个优秀的团队。”

“这个挺有难度的。”





“当然，你由普通员工向管理者的角色转变也需要一个过程。一边学习，一边积累经验，时间一长，自然就会管理了。”

“希望如此吧。”周小易看了看窗外熙熙攘攘的人群，她心里清楚，新的挑战正在等着她……

### 小易 管理感悟

对于领导者而言，起用年轻人，是一种尝试。成功了，是一种眼光；效果不佳，仍旧是一种尝试。可对于被提拔者而言，则只能把事情做好，并且努力证明领导者的“英明正确”，否则，自己将无路可退。



## 002 四个层次重新解读招聘

当我们所处的职位发生改变时，我们的思维也必须随之改变。这不仅是工作本身的要求，更是环境使然。虽然我们每天都希望自己学会全局意识、换位思考，但当我们身处士兵位置时，无论做什么事，还是会从士兵的角度出发，因为归根结底，我们还不是将军，只是个士兵。其实，如果有一天自己真的成为将军了，也就自然不会从士兵的角度思考问题了。这一切都是自然而然的。

“嗨，想什么呢？走神了吧！”看着呆呆地望着窗外的周小易，齐依阳提醒道。

“呵呵！我不是在想招聘主管该干的那三项工作吗？”周小易答道。

“想明白了？”

“有点明白了。不过我还有一个疑问。招聘我也做了有一年了，就那么几项

工作啊。如果都分配出去了，自己还干什么啊？”

“要是这样的话，要你这个招聘主管也就没用了。”

“可不是嘛。招聘，无外乎招聘计划制订、渠道选择、招聘组织与实施、简历筛选、面试、录用等等。”周小易滔滔不绝地将SN公司招聘工作的流程说了一遍。

“嗯，看来你招聘做得挺顺手的，”齐依阳说道，“但只做这些具体事务是不够的，你还要对整个招聘工作形成全面的、完整的认识。”

“哦，快说说你的高见！”

“个人看法，仅供参考啊！我觉得招聘可以从战略、文化、策略、执行等四个层面来解读。”为了能让周小易对招聘有个更全面、更清楚的了解，齐依阳故意放慢了语速。周小易生怕有所疏漏，赶紧拿出纸笔记录，并且还一副图表标示了四个层面（如图1-2所示）。

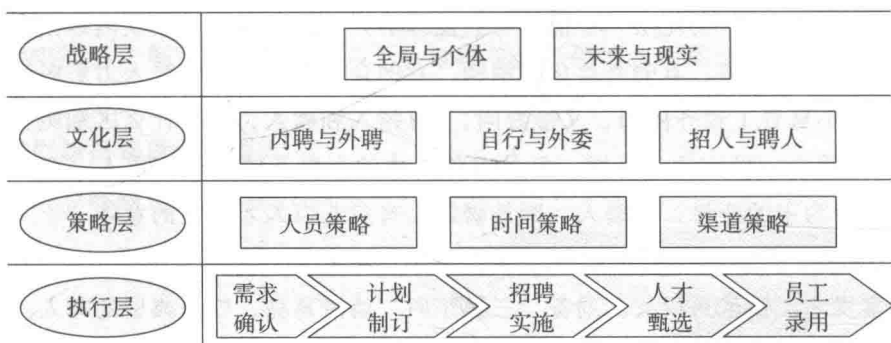


图1-2 招聘的四层解读

“‘执行层’我最熟悉，就是招聘的整个程序嘛，也是我目前主要做的工作。其他三个层次的内容，你详细说一下。”周小易请求道。

“好。咱们先来说说‘战略层’。战略层包含了企业招聘战略的两个基本着眼点，即招聘是面向全局还是个体、面向未来还是现在。”

“‘面向全局还是个体’，怎么讲？”周小易追问道。

“举个例子吧！假如你们公司要一个招聘专员，你要是只按照招聘专员的任职要求去招人，这就是面向个体；而如果你从公司整体着眼，就可能去招一个能够胜任人力资源部各个岗位工作的人。”

“哦，有点儿明白了。‘面向未来’，就应该是从企业未来对人才的需要着眼考虑人才招聘事宜了吧！”

“不错。很多企业从未来人才需求的角度出发，提前与学校进行联系、合





作，有的还与各大高校联合办学，让学生提前感受自己的企业文化，学习自己企业所需的技能。这样，既提升了这些未来员工的工作技能，又节约了培训费用和培训时间，还能使新员工快速适应企业环境。这才是，一箭三雕。”

“嗯，这种情况我也有所了解，这可能就是未来的一种趋势吧！”

“是啊。接着聊聊‘文化层’。招聘文化，简单来说就是企业招聘的一种偏好或者倾向。每个企业都有特定的倾向，就像华为，每年都会为应届毕业生开出很高的起薪，目的无非是获得优先挑选应届生的机会。当然，还起到了非常好的宣传效果。”

“是啊！你说，如果大公司都这么抢人才，我们这些小公司可怎么招到优秀的员工啊？”

“呵呵！适合的才是最好的。有什么样的庙，就请什么样的神。你就是招来个超一流的人才，也不一定能留住、能用好。”

“这话倒对。‘文化层’中前两项我能理解，有的企业比较喜欢内部招聘，有的则喜欢外部招聘；有的喜欢自行招聘，有的企业则喜欢外包给人力资源服务公司，”周小易看了看齐依阳，又接着问，“可招人和聘人，又有什么区别呢？”

“本质上，没有什么不同，只是对待人才的态度不同而已。招人，有点儿以企业自身为主的意思；而聘人，则是聘请，有点儿以人才为主的意味。”

“明白了。就像刘邦和刘备一样。刘邦当年就说，你若有什么本事，就来投我，我能富贵之。这就是招人。刘备‘三顾茅庐’请诸葛亮，就是典型的聘人。”

“不错。就是这个区别。”

“看来我今后也要注意一点儿啦！‘策略层’指的是招聘过程中所运用的策略吧！”

“是的。人员策略主要涉及两个方面：一是招聘团队的组建；二是招聘人员的素质要求。”

“招聘团队组建方面，除了我们人力资源部做招聘的，还要有其他人参加吗？”

“当然，还要尽量争取让用人部门派人参加招聘或面试工作，并且事先跟他们进行沟通、交流，确定各自在招聘工作中的责任范围，”齐依阳继续说道，“时间策略呢，一是要分清招聘的淡旺季，二是要做好招聘各阶段的时间分配。”

“大学生毕业的时间，就是旺季吧！”

“不错，还有每年的春节过后，也属于招聘旺季。”

“那‘招聘各阶段的时间分配’，又怎么讲呢？”

“一个招聘任务，从招聘信息发布、筛选应聘简历到面试、录用，最后到新员工报到，每个阶段都需要一定的时间，招聘人员应根据招聘岗位的具体情况合



理计划每个阶段所需的时间，做好充分准备，打好提前量。”

“明白了！渠道策略，就是包括网络招聘、校园招聘、猎头招聘的那几个渠道呗！”

“正确。看来已经不用我再啰嗦了。”

“师姐，你说我能成为一个合格的招聘主管吗？”

“当然，不过你首先要弄清楚三个问题：如何能招到人；如何能招到最合适的人；如何总能招到最合适的人。”

“这又是什么意思啊？”周小易问道。

“呵呵，好好想想吧！我还有个饭局，先走了啊！”说完，齐依阳看了看表，赶紧收拾了一下起身要走。

“师姐，不是一起吃饭吗？还有，你还没告诉我答案呢？”

“我真的有事，这当是我留给你的作业吧。希望下次见面，你已经找到答案了。Bye！”

咖啡厅里，剩下周小易一个人了。她嘴里仍不停地念叨着三个问题：

如何能招到人；

如何能招到最合适的人；

如何总能招到最合适的人。

## 小易 管理感悟

齐依阳对招聘所做的四个层面的解读，不仅可以作为进入招聘领域的指南，还可以作为切入其他领域的参考。

其实，很多工作都可以通过执行、策略、文化以及战略等四个维度来解读。

