

透析真实职场
演绎成功法则

教你做最有效的HR ✓

HUMAN RESOURCES
RECRUITMENT

HR 招聘 实务手册

■ 冯颖◎著

校园招聘，因“系”制宜，打造完美推介会！

网络招聘，细节决定成败！

猎头招聘，让他们成为编外HR！

职位说明书就是招聘要求的全部？

按时到岗就是完成招聘任务？

有工作经验 V.S. 毕业新鲜人，哪个才是企业的最爱？



化学工业出版社

透析真实职场
演绎成功法则

教你做最有效的HR ✓

HUMAN RESOUR
RECRUITME

HR 招聘 实务手册

■ 冯颖◎著



化学工业出版社

· 北京 ·

这是一本招聘入门书，它细分了招聘领域的各个环节，提供了各阶段最实用的方法、最具体的操作和最易懂的知识。这也是一本招聘领域的职场暖心书，因为它把作者多年在一线招聘中感悟到的最常见的问题、最现实的心态和最真实的成长，毫无保留地分享给了正在阅读的你。

图书在版编目（CIP）数据

HR招聘实务手册/冯颖著. —北京：化学工业出版社，2011.10

ISBN 978-7-122-12235-3

I. H… II. 冯… III. 招聘-手册 IV. C913.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第180511号

责任编辑：罗 琨
责任校对：王素芹

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 装：北京云浩印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张12 字数196千字 2012年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：25.00元

版权所有 违者必究

序言 PREFACE



摆在我面前的一本手稿，是正式打印并装订好的一本简装书。书名《HR招聘实务手册》，这是一个很有吸引力的题目，无论是对于做学术研究的人还是从事实践工作的人，都会对这个题目有兴趣的，至少我个人这样认为。因此，当作者找到我为她的这本书写个推荐序言时，我毫不犹豫地答应了。

本书作者根据自己多年从事招聘工作的经验，采用现身说法，从故事和情节入手，以实例做例证，结合个人的思考，对招聘工作进行了全方位的介绍和分析，包含了很多有价值的建议和方法。作者从招聘工作的准备开始，对如何选择招聘渠道、如何使用测评工具、如何通过面试做出有效判断、如何通过入职和完善招聘过程以及招聘官的素质要求及个人修炼等，都进行了详细的分析，其中不乏一些前沿理论和技术的介绍和使用，例如无领导小组讨论、行为事件访谈等。难能可贵的是作者不是在简单地介绍这些技术或方法，而是对这些方法进行了分析，或者从理论的高度进行了解释，或者结合自己的思考进行了解读。这就使本书与同类的书籍有了鲜明的区分。也使得阅读本书的人，不仅“知其然”，也能“知其所以然”。

本书是写给实践者看的，尤其是刚入门的实践者。我觉得对于求职者也有很大的启发作用，所以，其读者面应该是很广泛的。作者用轻松的笔调、丰富的事例、透彻的分析，将本来枯燥平淡的招聘过程描写得有声有色，说明作者不仅有丰富的招聘经验，同时具有一定的理论修养和文字表达能力。

如果你了解了作者的背景，我这样的评价就不是溢美之词了。作者具有心理

学硕士背景，受过良好的心理测量训练，再加上丰富的实践经验，这本书，确实是一本难得的实战之作。我愿意将其推荐给人力资源管理界的同行。

作为年轻的实践者，取得这样的成绩值得称道。祝愿作者在未来的事业中取得更大的成绩。

是为序。

中国人民大学劳动人事学院副院长

孙健敏

2011年8月1日

《HR 招聘实务手册》：源自一线的软性教科书

初入招聘领域的职场新人经常会面临种种问题和困惑：招聘成功率低、人才存活率不高、跨部门沟通总是存在障碍等。即便对于在职场摸爬滚打多年的资深HR来说，招聘领域当中的这一系列具体问题也很难在教科书中找到标准答案。与时下诸多板起面孔说教的人力资源专业书籍不同，冯颖所写的《HR 招聘实务手册》在具备很强专业性的同时，充满温情。正如作者自己所言：这本书是她“预谋已久”的产物……“有实例、有分析、找根源、给方法地把她的感悟全都分享给大家”。

冯颖，浙江大学心理学硕士，在世界五百强企业招聘岗位历练多年。她的这本《HR 招聘实务手册》，与其说是专业性书籍，不如说是一部个人传记。在这里，她将自己多年招聘工作中的心得体会用生动诙谐的语言娓娓道来，真诚地将积累下来的经验与读者分享。

招聘是现代企业管理中一项重要、具体和经常性的工作，是人力资源管理活动的基础和关键环节之一，从近处着眼，招聘直接关系到企业各级人员的质量，而从长远来看，招聘工作影响着一个企业的发展战略甚至生死存亡。正是由于招聘工作自身的特殊性和重要性，决定了其从业人员除具备一定专业素养外，还要具备特定的人格魅力。因为从某种程度上来说，招聘者自身的素质决定了企业员工的素质，并从一定程度上影响着企业的文化。

《HR 招聘实务手册》这本书，在专业技术提升和人格培养方面，均做出了有诚意的探索。本书的前六章，着力于招聘技能的学习，最后两章意在探讨职场生存的原则和做人的态度。

之所以称其为“教科书”，是因为该书借鉴了人力资源管理研究领域的最新成果，同时结合在实践当中遇到的案例，将理论方法、实务与案例纳入一个完整的体系框架之中。该书的内容细分至招聘领域的各个环节，从招聘准备、招聘渠道、面试，一直到入职与试用，“提供了各环节中最实用的方法、最具体的操作、和最易懂的知识。”

而称其为“软性”，是因为这部书并不是机械地陈述理论、解释概念，作者更多的是像一位知心大姐，全身心地同他人分享自己在招聘领域的成功心得和失败的教训，几乎愿意手把手地传授经验。字里行间无不洋溢着一种乐观、积极进取的精神，同时也传达着一种自律、认真负责的职业操守。

当然，由于自身所处环境的限制，作者呈现的经验不可以照搬套用于所有的企业，但从某种程度上来说，已经具备了相当的普适性。如果你是一名初入招聘领域的新人，这部书或许可以帮你看清即将面临的工作，避免盲目地陷入繁杂而琐碎的日常事务，从而迷失方向；如果你是一位经验丰富的人力资源工作者，你或许可以在这部书当中看到自己的影子，一些困惑许久的问题可能因某段话而豁然开朗。无论怎样，望热爱招聘的人在阅读本书之后，能够有所得，有所悟。

杭州市人才服务局 副局长

洪继新

2011年8月



引 言 /1

第1章 招聘准备 /3

- 1.1 招聘就像谈恋爱，而我，只是介绍人 /4
 - 1.2 与公司同向而坐 /7
 - 1.3 职位说明书的弦外之音 /9
 - 1.4 用人部门是最大的HR老师 /12
 - 1.5 关于领导风格的匹配度 /13
 - 1.6 解读胜任力 /18
 - 1.7 以系统眼光进行招聘进度控制 /21
-

第2章 招聘渠道 /23

- 2.1 选择招聘网站有策略 /24
- 2.2 刊登网络广告有技巧 /25
- 2.3 让猎头成为你的最佳拍档 /29
- 2.4 校园招聘的前世今生 /32
- 2.5 校园招聘的诚意攻略 /34
- 2.6 经济实用的内部推荐 /37
- 2.7 日渐没落的招聘会 /38
- 2.8 终极渠道——人脉资源 /40
- 2.9 储备你的过冬粮——人才库 /42
- 2.10 他山之石——非常规渠道 /44
- 2.11 用好你的招聘费用 /47

第3章 选拔过程与工具 /51

- 3.1 选拔过程总览 /52
- 3.2 选拔工具——筛选 /55
- 3.3 选拔工具——过滤 /59
- 3.4 选拔工具——聚焦 /68
- 3.5 设计一套合身的“无领导小组讨论”试题 /72
- 3.6 关于面试题库和最佳答案 /76

第4章 面试热身操 /83

- 4.1 让面试通知高效直达 /84
- 4.2 让面试通知高效直达——升级电话通知 /85
- 4.3 让面试通知高效直达——调整面试安排 /87
- 4.4 让面试通知高效直达——颠覆传统的招聘广告 /88
- 4.5 详解行为面试法 /90
- 4.6 详解行为面试法——判断行为事例 /92
- 4.7 详解行为面试法——提问及追问技巧 /96
- 4.8 详解行为面试法——评估及结论 /100

第5章 面试进阶班 /105

- 5.1 关于面试这件事 /106
- 5.2 成就你的高度专业——把面试做成一场职业咨询 /108
- 5.3 如何衡量稳定性 /110
- 5.4 薪酬谈判的时机 /113
- 5.5 亮出你的短板 /115
- 5.6 提升招聘决策质量 /116
- 5.7 面试：连续剧、系列剧还是重播 /119
- 5.8 面试官的禁忌 /121

- 5.9 面试官偏见 /124
 - 5.10 面试官的把戏 /127
-

第6章 入职与试用 /129

- 6.1 可有可无的背景调查? /130
 - 6.2 入职前一天 /134
 - 6.3 给新人一张入职地图 /136
 - 6.4 战前誓师——入职培训 /139
 - 6.5 不容小视的试用期提醒 /141
 - 6.6 给力试用期 /143
 - 6.7 再见的意义——离职管理 /144
 - 6.8 反思离职分析 /146
-

第7章 做人与做事 /149

- 7.1 闪亮登场助你事半功倍 /150
 - 7.2 说一样的话，做一样的事 /151
 - 7.3 在自己没有强大之前，没理由计较别人的态度 /152
 - 7.4 别让你的听众睡着 /153
 - 7.5 通过带新人提升自己 /154
 - 7.6 有效召开团队会议 /156
 - 7.7 将“敌人”变为“战友” /158
 - 7.8 百度是个好军师 /159
 - 7.9 小邮件大功夫 /160
 - 7.10 请把行动放在思考之后 /162
-

第8章 招聘者的修炼 /165

- 8.1 用脑还是用心 /166
- 8.2 照顾好自己，才能照顾他人他物 /167

- 8.3 最大的知道在于不知道 /169
- 8.4 一念之转，让你豁然开朗的不二法门 /170
- 8.5 你不认同我，这是真的吗？ /175
- 8.6 你应该听我的，这是真的吗？ /176
- 8.7 你能耐心等待泥渣沉淀水变清吗？ /178

致谢 /179

参考文献 /181

引言

初入招聘领域，你有点小自豪，因为从此你就是个有话语权的人了。你也有点小紧张，面试压不住场怎么办？到时间招不到人怎么办？招来的人不好用怎么办？你的桌前可能摆着一大堆专业书籍，它们有理论、有工具，但用到工作中却总有距离。你的收藏夹里也许列着不少HR^①专业网站和论坛地址，但看半天除了如获至宝地下载一大堆不知何时会用到的名企工具箱外，也没找到眼前问题的解决办法。

是的，这就是招聘一线兄弟姐妹们的真实写照，这可能发生在我们自命不凡，却依然稚嫩的招聘生涯前三五年。

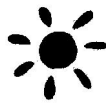
我常想，如果在此时，有一双过来人的手，温暖地拉着你，坐在你身旁娓娓道来：“别担心，这是正常的，让我带着你——网络广告可以这样登，面试通知可以这样做，和猎头打交道是这么回事，校园招聘一步步这么做……”你是不是就能在这些拨开云雾的提点中豁然开朗，然后更加乐观、更有勇气去面对每一个新的挑战？

也许三五年后，你不再需要这本书，那么请你像转送一张好听的老唱片一样把它赠与你的继任者，那个同样惴惴不安却也跃跃欲试的招聘新人。抑或，我更希望看到，你把它化为自己的经验，手把手地教他上路。

关于这本书，你可以把它看成是一本关于招聘的入门书，因为它细分了招聘领域的各个环节，提供了各环节中最实用的方法、最具体的操作和最易懂的知识。你也可以把它看成是一本招聘领域的职场暖心书，因为它把我这些年来在一线招聘中感悟到的最常见的问题、最现实的心态和最真实的成长，毫无保留地分享给了你。

难忘多年前一位HR总监给我推荐的一本书《方法总比问题多》，至今它仍让我受益匪浅。正是秉持这种态度，我才有勇气去面对之后工作中的种种挑战，

① HR：Human Resource的简写，人力资源。



把这些挑战变成我的朋友，甚至是财富。希望这本书能超越招聘本身，传递出我希望给你的鼓励！那就是，爱你的职业，爱你的工作，爱路上一个个不可能完成的任务！最重要的是，爱你自己，并且充分信任自己！随时随地，你都是那个独一无二的、最好的你！

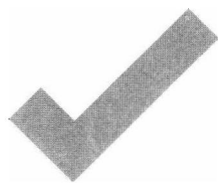
冯颖

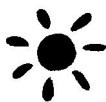
2011年10月于北京



招聘准备

今天，你成为了一名握有“生杀大权”的HR招聘官。也许你满腹经纶，是一名人力资源专业的高材生；也许你阅人无数，是一位资深HR人士。但无论如何，这家公司、这个职位对你来说都是一个全新的“任务”。永远像面对人生第一个职位一样来面对你的下一个招聘职位，是HR招聘官的不二法门。





1.1

招聘就像谈恋爱，
而我，只是介绍人

定位很重要！从我们成为招聘官的第一天开始，考虑好自己的定位就成了首要问题。

应聘者把我们当成握有生杀大权的裁决者；用人部门把我们当成无所不能的“人贩子”；老板认为这是你的专业，只要市场上有这样的人，你就应该招进来，并且用最少的钱！那么，我们自己呢？

我一直觉得，招聘就像谈恋爱，你情我愿才能成！但秘密是——恋爱的双方不是HR和应聘者，而是用人部门和应聘者！而HR，只是介绍人！

其实，要想明白这一点挺不容易的！“职位说明写得清清楚楚，我推荐的候选人条条都符合，怎么这部门经理就这么挑剔呢？”有这种抱怨的招聘部门不在少数。可想想，妈妈给我介绍一个男朋友，学识、样貌、性格、背景，妈妈样样满意，可我就是看不上，怎么办？能将就吗？

所以，在介绍双方认识之前，我们必须搞清楚，委托方的要求究竟是什么——长相？学识？性格？出身？越具体越好！当然，职位说明书会告诉我们大部分的内容。但是，同样的职位在不同的阶段会有不一样的需求。那是因为要求是动态的。20岁的时候更在意长相，30岁的时候更关注志同道合，40岁的时候更看中性格和实力，到了50岁也许又是另外的问题。

因此，首先，我们要知道用人需求正处于哪个阶段以及目前团队的构成如何。初创阶段的团队需要有勇有谋的开拓者和任劳任怨的工兵，现在缺的是哪个？上升阶段的团队需要忠诚的执行者和灵活的变通者，现在缺的是哪个？转型阶段的团队需要能发现问题的改革派和抗压力极强的推动者，现在缺的又是哪个？这些问题的答案不能靠猜，从职位说明书中也是根本找不到的！所以要从用人部门经理那里刨根问底！有时候用人部门经理也没想清楚这些问题，这就是我们展现HR专业度的最好时机了。

其次，在磨合期，与用人部门经理一同面试是一条捷径。也许第一步我们已经完成得很好了，用人部门经理清清楚楚地告诉我们一、二、三、四，“我就要这样的人，去找吧！”结果，推一个毙一个，推两个毙一双。怎么回事呢？为什么每次都有新的要求冒出来呢？其实用人部门经理也是普通人，他需要在面试中找定位！而我们的在场，会让他所做出的决定不那么轻率，换句话说就是不那么轻易地淘汰面试者。同时，在第一时间针对候选人的讨论会帮助我们双方尽快达成对用人要求的一致性看法。

再次，在用人部门开发一两个“内应”绝对是上上策，他（她）会从侧面帮我们挖掘用人部门经理的真实喜好，告诉我们什么样的员工是部门经理的最爱。这时，秘书往往是第一人选！

最后，对于用人部门经理不看好的候选人千万不要强行争取。配合工作的始终是他们俩。“强扭的瓜不甜”，也许用人部门经理勉强用了一个他不太看好但我们很看好的人，会给我们双方今后的合作埋下很大隐患。万一这人干不好走人或者被解雇，不仅招聘程序会被紧急重启，让我们处于被动的地位，而且会使用人部门经理对我们的信任消失殆尽，这可就太得不偿失了。

所以，有信心做一个尽心的、为委托人着想的介绍人，我们的成功就有一半了！

知识链接——团队角色理论

剑桥产业培训研究部前主任梅雷迪思·贝尔宾博士和他的同事们经过多年在澳洲和英国的研究与实践，提出了著名的贝尔宾团队角色理论，即一支结构合理的团队应该由8种人组成，这8种团队角色分别为：

- ① 实干家 CW (Company Worker)；
- ② 协调员 CO (Coordinator)；
- ③ 推进者 SH (Shaper)；
- ④ 智多星 PL (Planter)；
- ⑤ 外交家 RI (Resource Investigator)；
- ⑥ 监督员 ME (Monitor Evaluator)；
- ⑦ 凝聚者 TW (Team Worker)；
- ⑧ 完美主义者 FI (Finisher)。





并不是说一个团队必须包含8个成员，贝尔宾认为6人组成的团队是小团队中最有效的。一个团队成员在团队中可能扮演多个角色，以保持团队的平衡，每种角色都有其优势和可接受劣势，并且某些角色的结合可能会非常有效，而某些角色的结合则会导致冲突。

表1-1展示了8种团队角色的典型特征、优势、可接受劣势及其在团队中的作用。

表1-1 各种团队角色的特征描述

	实干家 CW	协调员 CO	推进者 SH	智多星 PL	外交家 RI	监督员 ME	凝聚者 TW	完美主义者 FI
典型特征	<ul style="list-style-type: none"> 保守 顺从 务实可靠 	<ul style="list-style-type: none"> 沉着 自信 有控制局面的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 思维敏捷 开朗 主动探索 	<ul style="list-style-type: none"> 有个性 思想深刻 不拘一格 	<ul style="list-style-type: none"> 性格外向 热情 好奇 联系广泛 消息灵通 	<ul style="list-style-type: none"> 清醒 理智 谨慎 	<ul style="list-style-type: none"> 擅长人际交往 温和 敏感 	<ul style="list-style-type: none"> 勤奋有序 认真 有紧迫感
优势	<ul style="list-style-type: none"> 有组织能力、实践经验 工作勤奋 有自我约束力 	<ul style="list-style-type: none"> 对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄 看问题比较客观 	<ul style="list-style-type: none"> 有干劲 随时准备向传统、低效率、自满、自足挑战 	<ul style="list-style-type: none"> 才华横溢 富有想象力 智慧 知识面广 	<ul style="list-style-type: none"> 有广泛联系人的能力 不断探索新的事物 勇于迎接新的挑战 	<ul style="list-style-type: none"> 判断力强 分辨力强 讲求实际 	<ul style="list-style-type: none"> 有适应周围环境以及人的能力 能促进团队合作 	<ul style="list-style-type: none"> 追求完美 持之以恒
可接受劣势	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏灵活性 对没有把握的主意不感兴趣 	<ul style="list-style-type: none"> 在智能以及创造力方面并非超常 	<ul style="list-style-type: none"> 好激起争端 爱冲动 易急躁 	<ul style="list-style-type: none"> 高高在上 不重细节 不拘礼仪 	<ul style="list-style-type: none"> 事过境迁，兴趣马上转移 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏鼓动和激发他人的能力 自己也不容易被别人鼓动和激发 	<ul style="list-style-type: none"> 在危急时刻往往优柔寡断 	<ul style="list-style-type: none"> 常常拘泥于细节 容易焦虑 不洒脱
在团队中的作用	1. 把谈话与建议转换为实际步骤	1. 明确团队的目标和方向	1. 寻找和发现团队讨论中可能的方案	1. 提供建议	1. 提出建议，并引入外部信息	1. 分析问题和情景	1. 给予他人支持，并帮助别人	1. 强调任务的目标要求和活动日程表
	2. 考虑什么是行得通的，什么是行不通的	2. 选择需要决策的问题，并明确它们的先后顺序	2. 使团队内的任务和目标成形	2. 提出批评并有助于引出相反意见	2. 接触持有其他观点的个体或群体	2. 对繁杂的材料予以简化，并澄清模糊不清的问题	2. 打破讨论中的沉默	2. 在方案中寻找并指出错误、遗漏和被忽视的内容
	3. 整理建议，使之与已经取得一致意见的计划和已有的系统相配合	3. 帮助确定团队中的角色分工、责任和工作界限	3. 推动团队达成一致意见，并朝向决策行动	3. 对已经形成的行动方案提出新的看法	3. 参加磋商性质的活动	3. 对他人的判断和作用做出评价	3. 采取行动扭转或克服团队中的分歧	3. 刺激其他人参加活动，并促使团队成员产生时间紧迫的感觉
		4. 总结团队的感受和成就，综合团队的建议						

注：本知识链接选自《管理团队——成败启示录》。