



HR 成功招聘 实用宝典

还原最真实的招聘现实
演绎成功招聘人才的职场法则

左平东 李艳◎著



全面展示招聘流程
系统提供招聘方案
一站解决招聘难题
一本书教你做最有效的HR



中国工信出版集团



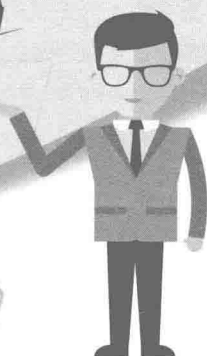
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



HR 成功招聘 实用宝典

还原最真实的招聘现实
演绎成功招聘人才的职场法则

左平东 李艳◎著



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

HR成功招聘实用宝典 / 左平东, 李艳著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-115-40452-7

I. ①H… II. ①左… ②李… III. ①企业—人才—招
聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第224030号

内 容 提 要

本书主要分为3部分, 分别是招聘前、招聘中、招聘后, 共12章内容, 从计划的制定到需求的界定, 从人财物的保障到招聘现场的掌控, 从录用确定到员工报到前的管理等方面向读者一一详述, 强调事务性操作, 具有很强的指导性, 且非常明确地提出招聘中一系列管理的工具和方法, 旨在为人力资源从业者和研究者提供自己的核心竞争力。

本书结构清晰, 实战性强, 适合于事业、企业单位人力资源的经理、总监、主管、专员以及高校教师及研究者阅读。同时, 本书对求职者也有很多参考价值, 知己知彼, 百战百胜。

◆ 著 左平东 李 艳

责任编辑 郑冬松

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 11

2015年12月第1版

字数: 270千字

2015年12月河北第1次印刷

定价: 39.80元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

人力资源如何把工作做得更出色？

人力资源如何真正成为业务部门的战略合作伙伴？

人力资源如何真正成为变革的推动者？

这3个问题始终伴随着我的HR职业道路，我始终在追寻这3个问题的答案。直到从2009年开始，我到一家500强的外资企业开始我的一个人才项目，这个公司非常重视人才发展，其重要的一点就是特别关注人才供应链的起点——校园招聘，从校园选拔和培养人才。作为这个项目的实际执行人，我开始了中国区校园招聘的全面运作。3年后，我突然发现，我的疑问找到了答案。人力资源的定位再高，那只是HR的一厢情愿，他需要用能力和出色的业绩来展示。而其中能力的提升靠普通的日常工作无法实现，唯独用项目，让HR在项目的工作中锻炼和提高能力。其中的业绩的展示靠普通的工作也是无法闪耀的，唯独用项目，才能让HR有出色的展示业绩的机会。

如何做到这一点，只有一个办法。那就是把人力资源的常规工作与出

色工作分开来。哪些是常规运营，哪些才能让我们更出彩。我们把人力资源的一些重要事项拆分为一个独立的项目，再以项目的形式单独报批。最后，把项目的执行和完成情况全部呈现。

本书的应用的主要管理成果：项目管理、清单管理、流程管理、责任管理。整体是一个项目；将项目进行分解为项目推进关键点；每一个项目关键点分解为清晰的工作清单；清单中的每个细项明确操作流程；每个流程确定责任人及控制细则和评价标准。

我们遵循项目管理的生命周期原则，从起点到终点的原则。本书的主要脉络分为3部分，分别是招聘前、招聘中、招聘后。

招聘前部分主要解决整个校园招聘的计划问题，制定覆盖起点到终点的整个过程；同时解决需求确定的问题。需求确定是校园招聘的起点，也是推动整个校园招聘的依据，涵盖了如何确定、确定后如何发布、需求应该包括的要素【人数、素质和能力、特别提出要招的人招聘来了后谁来带（带的人是否有能力和资源需要评估，这点非常重要，即使用人部门需要招聘，但如果提供不了带教人员和培训方案，或提供的带教人员和培训方案不切合实际，在这个时候，就要砍掉这个需求，因为就算最后招聘来人了，也因为没有人管或没能力管或有能力但管歪了，最终还是以招聘人员的离职结束）、他们来了后的培训计划是否制定、是否有部门的导入计划或整个公司的导入计划】。只有达到需求评估表要求的，才能算需求。所有需求，要按照公司的授权手册，提交给相应人员审批确认后，才是有效需求。这里面的需求有从战略视角的需求，基本是公司 and 事业部层面的，也有增补式需求，主要解决岗位问题。两者并不矛盾，既可以独立运作，也可以两种融合运作。

招聘需求一旦确定后，就要建立招聘组，选择合适的招聘人员至关重要，招聘组长对整体的掌控性、对预算费用的控制等对整个校园招聘的成功与否起关键作用，而招聘人员的专业性将在很大程度上影响招聘到的管理培训生的匹

配程度。此外，一定要在招聘前明确薪资福利、培训发展、工作地点、档案户籍等一系列的政策问题，以便在后期招聘宣传时给予明确的回复，含糊不清及模糊的回复往往会让目标对象失去信心。除此，选择合适的目标宣讲院校，确定整体宣讲行程，并根据宣讲行程制定针对性的宣传推广计划并准备相应的物料，做好充分的招聘前准备。

招聘中部分是整个校园招聘的核心执行部分，主要是通过设定甄选流程，应用各种测评方式和工具，甄选到合适的目标人员。简历搜集主要通过网站申请、现场宣讲、他人推荐等方式，然后进行简历筛选，合适的人员可安排面试。如要开展校园宣讲，则一定要做好充分的宣讲准备，一场成功的校园宣讲不仅能吸引众多的目标群体实现招聘目标，也能对企业的文化和形象做良好的展现和传播。因此，要在物料准备、人员安排、宣讲流程等方面做足功课。此外，要设计合理的甄选流程，在笔试、面试题目的设计、操作流程、具体要求、结果公布方面做好准备。除此，录取和签约阶段一定不能忽视，尽量缩短录用决策时间，合理预测录用数量，做意向评估及背景调查，确定录用人员，发出录用通知，在沟通时间、沟通方式、沟通内容等方面注意细节。

招聘后部分是校园招聘的总结和后续工作，主要是对外的新员工管理维护和对内的招聘总结。从签约到入职前培训期间，建立报到前管理机制，搭建与新员工的沟通平台，让公司和新员工双方有更好、更快、更全面的了解；同时，启动入职前培训，让新员工利用在校时间，提前树立职业化意识，提升实际工作所需的操作技能，此过程需安排人员做全程的计划、安排、跟踪和反馈，直至新员工办理了入职报到手续；在办理报到手续之前，做好报到准备工作，包括确定并通知新员工报到时间、报到地方、联系人等，并做好跟踪安排，让新员工第一次离开校园步入公司时有温暖和归属感。对内的招聘报告，主要是总结招聘执行过程中的成绩和不足，用准确可靠的数据说话，根据老板关心的内容和侧重点的不同做招聘总结报告，意在向老板汇报此次的项目招聘工作，也

是下一年度的校园招聘指导。

以上是本书的主要脉络结构，每个章节都有工作清单、关键点明细、关键问题操作流程、风险管理清单等部分组成，提供方便实用的操作引导。限于作者水平，书中难免存在不足之处，恳请读者及同行批评指正，以臻完善。

这本书能够成稿，我要感谢很多人。

首先要感谢我的同事也是本书的作者之一李艳，是她的才华和努力，为本书成稿做出了大量的工作。感谢北京雁岭文化传播有限公司的陈总峰先生，帮助我们完成了整个出版工作。感谢人民邮电出版社编辑为此书付出的大量辛勤工作。感谢圣象学院院长崔学良先生的帮助。没有你们的支持，这本书不可能如此顺利出版。

其次，我要感谢为本书提供一手资料的南小娟、林立竹、吴军等同事，也感谢那些在我生命中每个阶段启迪我，支持过我的同学、朋友、伙伴，你们的支持和帮助，让我受益匪浅。

我还要感谢我的父母、太太及家人，多年以来，因为工作关系我照顾你们太少，你们为我付出太多，未来的日子里，我希望有更多的时间和你们在一起。

最后，要特别感谢我的儿子 Tim，在我生病的时候选择来到我的被窝全程陪伴，在我生日的时候送上他自己制作的礼品，在我偷懒的时候提醒我运动时间到了，这些让我倍感温暖。

左平东

2015年7月于上海

· 推 荐 序 ·

欣闻左平东把十余年的人力资源从业经验集结成书，原以为他是说说而已，真看到书稿后还是有些震动。回想起来从 2008 年参加他们走进校园组织的专注于大学生职业发展的公益项目“翼计划”，认识其已经有 7 年之久，目睹他从业务到人事到企业经营者的转变，一股闯劲儿给我留下了深刻印象。这本校园招聘专著既是他多年来的企业人事从业经验的总结，也代表了他对校园招聘专业的深度思考与观察。

我的一路企业工作经历，无论是百年老店的欧美名企，还是后起的中国民营企业或互联网科技新星，都充分印证了这点，企业无论是否行业有别，发展阶段不同，还是规模大小差异，困扰企业管理团队最核心的挑战莫过于其人才队伍经营能力，包括吸引、任用、发展、保留等重要环节。这些人才管理中的环节成败，反映的不仅是企业战略定位是否清晰，更重要的是其经营人才队伍的组织能力强弱。

各家企业在发展过程中都把吸引合格 / 合适人才作为人才管理的最重要一环，下足功夫。外部人才吸引通常由 3 部分组成：校园招聘、社会招聘、高端 / 特殊岗位招聘。校园招聘是企业人才吸引举措的核心，每年在应届毕业生中吸引一批可塑性很强的优秀毕业生加入到企业中来，是推动企业建立合适人才结构，保证企业持续发展的必须。校园招聘工作中所体现的企业特征（文化 / 业务）较为明显，因而大多由企业人事部门自身来精心组织并加以实施，上下业务主管参与其中，上至 CEO / 董事长的宣讲，下至班组长的座谈见面，几乎全员出动，每年的校园招聘工作犹如一场战斗，耗时长，牵涉面广，过程繁杂。2005 年，我在担任平安保险集团人事副总监后，每年都要带上一队人马，驻扎目标院校所在地 1—2 个月，直至所选毕业生接受 offer 为止。印象较深的一次校园招聘是 2007 年的北京招聘，我代表平安保险集团，选配 10 多名管理人员，组成校园招聘工作组，驻扎北京，目标是招聘一类重点院校 100 名从事金融行业的毕业生。当年的平安还是以保险业的成功而著称，除了保险业外的金融业，平安还是目不径传的“新手”，我们的竞争对手是世界级或 500 强名企，但经过精心准备和全体同事的努力，终于圆满完成这项复杂、艰巨的校园招聘任务。

校园招聘年复一年，每年如此，年年有新举措，新变化，通过举措和变化，希望能够吸引足够的优秀人才，成为企业永续的动源。作为企业的管理经营者，大多都希望人事部门能够总结校园招聘经验，提炼成功方法与技巧，形成一套制式流程，不仅能提升校园招聘功效，更重要的是能打赢每一场校园招聘战。平东这本力作应该为数不多，专注于人力资源管理工作校园招聘课题的专题研究，体系完整、逻辑清晰，全书分招聘计划、学校沟通、校园宣讲、录用签约及总结报告等 12 个章节对校园招聘专项工作做了详实的介绍与解析。各章节所列目标鲜明、关键突出、清单具体、流程顺畅，吸引人的阅读兴趣。此外，书中鲜有乏味枯燥的说教式定义描述，增加了切实可行的工作指导方式方法，这也是该书的一大亮点。我想这首先源于作者的学术功底，与在一些大学的讲课和研究分不开；二来书中有作者人力资源专业知识的学习研究，加之工作中的真实体验和处处留心的积累沉淀，这是做成这本书的丰富资源。

该书是帮助用人单位从校园里成功地招聘所需人才的一本卓有成效的工具书，也是大学生认识和了解企业招聘流程并成功应聘的法宝。平东能够在工作之余整理总结出这本书，也是他对自己多年人力资源及企业经营管理工作经验的一次整理，他总结出的经验对于大多数企事业单位的校园招聘会有所启迪。平东目前正在率领他的汗马亭团队在停车与金融服务领域大展宏图，我也在此祝愿他和他的团队能够永攀高峰！

是为序！

姜宏宽

（现任：清华大学五道口金融学院在线教育中心首席顾问，上海外国语大学 MBA 客座教授，领教工坊私董会领教

曾任：GE 杰克—韦尔奇领导力发展中心大中华区负责人，美国强生医疗人才发展中心总监，中国平安保险集团人力资源副总监，中国纽交所上市企业首席人力资源官）

— 2015 年 9 月 7 日

于北京清华高科技园区液晶大厦

目录

第一部分 招聘前

第一章 招聘计划	3
导 言	3
工作清单	3
关键点明细	4
关键问题操作流程	5
第一节 整体推进计划	5
第二节 招聘计划书	7
第二章 招聘需求	13
导 言	13
工作清单	14
关键点明细	14
关键问题操作流程	15
第一节 招聘需求流程	15
第二节 招聘需求预测	15
第三节 招聘需求评估及确认	23
第三章 组织和预算	29
导 言	29
工作清单	30
关键点明细	30
关键问题操作流程	31

第一部分 招聘前

第一节 组织的建立	31
第二节 预算审批	37
第四章 政策明确和物料准备	41
导 言	41
工作清单	42
关键点明细	42
关键问题操作流程	43
第一节 政策明确	43
第二节 物料准备	48
第五章 学校沟通	64
导 言	64
工作清单	65
关键点明细	65
关键问题操作流程	66
第一节 学校、专业、时间的选择	66
第二节 建立良好的校企关系	68
第三节 确定校园招聘行程	72
第六章 宣传推广	76
导 言	76
工作清单	77
关键点明细	77
关键问题操作流程	78
第一节 宣传策略	78
第二节 招聘广告	81
第三节 发布招聘信息	83

第二部分 招聘中

第七章 简历筛选 90

导 言	90
工作清单	91
关键点明细	91
关键问题操作流程	92
第一节 简历筛选的标准和方法	92
第二节 简历筛选的技巧	94
第三节 通过名单公布	98

第八章 校园宣讲 101

导 言	101
工作清单	102
关键点明细	102
关键问题操作流程	103
第一节 宣讲会材料准备点检表	103
第二节 宣讲前准备	105
第三节 宣讲会流程	106
第四节 主讲人要求与注意细则	108
第五节 现场人员安排	110

第九章 甄选 115

导 言	115
工作清单	116
关键点明细	116
关键问题操作流程	117
第一节 甄选的基本原则与点检表	117
第二节 笔试	120
第三节 面试程序	125
第四节 面试	128
第五节 录用决策	131

第三部分 招聘后

第十章 录用与签约 135

导 言	135
工作清单	136
关键点明细	136
关键问题操作流程	137
第一节 录用前沟通	137
第二节 录用及签约	140

第十一章 报到前管理 146

导 言	146
工作清单	147
关键点明细	147
关键问题操作流程	148
第一节 建立沟通机制	148
第二节 启动职前培训	149
第三节 办理报到手续	151

第十二章 评估与报告 156

导 言	156
工作清单	157
关键点明细	157
关键问题操作流程	158
第一节 老板关心什么	158
第二节 招聘总结写什么	159
第三节 用数据说话	161



第一部分

招聘前



第一章 招聘计划

※ 导言

校园招聘作为一个项目来运作，整个运作必然在一个周全的计划中推动，它的起点是需求确定，终点是学生报到；涵盖在两端的所有事项就是校园招聘要解决的问题。我们从整个过程来设计校园招聘计划，整个计划包括哪些要素，这些要素的整体清单是什么？本章要解决的是，我们如何做一个校园招聘的计划。

工作 清单

思路：核心是人与事的匹配\内容是关键问题和关键词

序号	关键问题	关键词（清单明细）
1	校园招聘要解决的第一个问题是什么？	起点
2	校园招聘要解决的最后一个问题是什么？	终点
3	在整个校园招聘中的关键问题有哪些？	关键点
4	完成每个关键问题的时间点如何控制？	时间节点
5	关键问题由谁来负责？	责任人
6	由谁来支持？	支持者
7	每个关键任务完成的标准是什么？	达到标准
8	有谁来督导查核？	检查人

关键点 明细

	关键点	解决的关键问题	备注
1	需求确定	需求预测、分析及确定	
2	人员	招聘组织建立，用人部门支持	
3	预算	符合企业招聘成本，并报上级审批	
4	政策	薪资福利、户口档案、社保公积金等政策确定	
5	物料	笔试题目、宣传资料等物料准备	
6	宣讲行程	选择学校、专业、时间，确定宣讲行程	
7	宣传	制定宣传策略，发布招聘广告	
8	简历筛选	建立筛选的标准和方法，人员名单的公示	
9	校园宣讲	宣讲前准备、主讲人注意事项、现场人员安排	
10	甄选	笔试、面试、面谈的方法及注意要点	
11	录用	录取前沟通、背景调查、诚信承诺，发放 Offer	