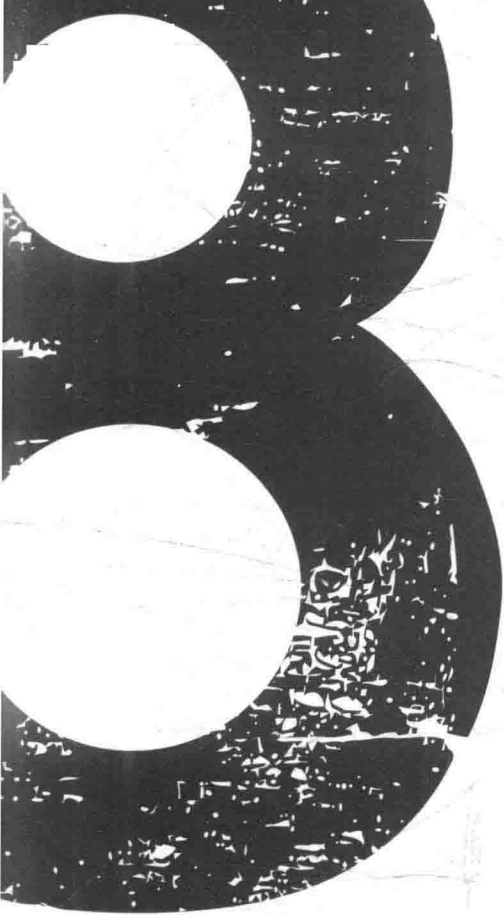


招聘的 8节实战课

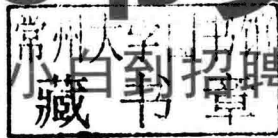
从小白到招聘专家的转变

邓玉金 著



招聘的 8节实战课

从小白到招聘专家的转变



邓玉金 著

图书在版编目(CIP)数据

招聘的8节实战课:从小白到招聘专家的转变/邓玉金著. --北京:首都经济贸易大学出版社,2018.1

ISBN 978-7-5638-2740-4

I. ①招… II. ①邓… III. ①企业管理—人才—招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第000591号

招聘的8节实战课:从小白到招聘专家的转变
邓玉金 著

责任编辑 田玉春
封面设计 薛飞翔
出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 北京砚祥志远激光照排技术有限公司
印 刷 北京玺诚印务有限公司
开 本 710毫米×1000毫米 1/16
字 数 334千字
印 张 19
版 次 2018年1月第1版 2018年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5638-2740-4/F·1527
定 价 38.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

作者自序

我从大学毕业到现在，工作也快 20 年了，在国有企业、民营企业和外资企业都工作过，人力资源工作始终是最核心的工作内容。这段时间，我要么主管人力资源工作，要么主管人力资源和行政工作，要么主管人力资源和分支机构的管理工作，随着在工作中的慢慢摸索、学习和积淀，渐渐地对 HR 有了比较全面的认知，驾驭起来貌似驾轻就熟了，尤其是在 2010 年以后。

我们知道，人力资源工作模块包含：人力资源规划、聘用管理、培训和人才发展、薪酬管理、绩效管理、员工关系管理、组织职位管理、胜任能力管理/任职资格管理、干部管理、企业文化、组织发展等。实际上人力资源管理的技术含量还是很高的，只是在企业的不同发展阶段，各模块的功能和重要性体现不明显而已。再加上国内 HR 从业人员普遍比较年轻，各企业人力资源实践时间比较短，企业主和总经理也没有那么职业化和专业化，造成了国内企业普遍存在关注业务工作、轻视管理工作的现状，尤其轻视花钱而短期效果不显的人力资源管理工作。

今年写《招聘的 8 节实战课》目的有几个：一是为了给人力资源部门和人力资源工作者正名——人力资源工作是有价值的；二是为了把工作的实战经验总结出来给读者朋友做个分享；三是因为从 2010 年工作之余抽空作为兼职讲师对外授课以来，确实是梳理了一些东西，尤其是在 2014 年、2015 年、2016 年分别给华企商学院、时代光华《名师在线》、管理十

招聘的8节实战课

项群、知行环球 SAAS 平台做了人力资源管理课程的录制，特别是知行环球的总裁 Apple 女士也非常高兴跟我合作一起出书，对我有了很大的鼓舞！

感谢薛飞翔把我的语音课程整理成了文字，并在后期排版过程中做了大量工作。写书的过程中有很多朋友给出了建议和支持，在这里一并表示感谢！

我把企业招聘的全流程内容分了八节课，所以书的内容叫《招聘的八节实战课》，各部分的内容如下：

第1节课，人力资源管理的逻辑模型。招聘工作是人力资源工作中最常见、最普通的一项常规工作，可是在企业的发展实践中却是最具战略地位的一项人力资源工作。企业战略规划和年度计划最优先考虑的是人才的盘点，因为企业任何工作都是由一个个经理和员工来完成的，如果人岗不匹配，战略目标和年度目标不可能达成。既然招聘工作如此重要，为了保证此项工作的有效达成，本章先介绍几个人力资源模型。

第2节课，对接战略的工作分析机制建设。第1节课中通过人力资源的逻辑模型、人力资源的管理模型、人力资源管理的层次和高效招聘的四个关键点解析，介绍了三种企业管控模式以及基于企业管控模式下的三种人力资源管理模式。大的逻辑清晰后，如何给企业配置人员、配置多少人员、配置什么素质和能力的人员，以及如何快速配置人员到位呢，这些内容将在第二节课中着重介绍。

第3节课，靠谱的面试官队伍建设。前面两节课介绍了人力资源的招聘工作来源于业务的需要，人力资源管理的几个模型，以及基于战略和年度计划做工作分析（设置岗位、制定编制预算等内容），确定了招聘的数量和质量要求，而编制岗位说明书是招聘的唯一依据。

当下的人力资源市场中，有能力的候选人都是比较抢手的，如果我们没有安排好面试的流程，没有设计好面试的问题，候选人的体验就不会

好，甚至不愿意配合面试。所以面试官的素质和能力是公司的形象，是脸面，是提高面试效率和效度最重要的一个维度。当然面试官需要懂得本公司的聘用理念和选才机制。

第4节课，招聘渠道建设和人才与价格对等理念的普及。招聘需要通过招聘渠道，相中的候选人的价格既要有外部竞争性又要体现内部公平性。那么，企业和人力资源部门维护和开拓招聘渠道的能力、平衡和匹配人才内外部价格的能力亦是提高招聘效率和效度的有效途径，本节课将详细介绍。

第5节课，招聘流程建设的要点。经过前面几节课的铺垫，应该进入到招聘面试环节了。面试前，我们需要做招聘需求评估，明确用人部门是否真的缺人、缺什么样的人、缺多少人；面试的过程中，我们运用的测评方式多种多样，有结构化面试、情景模拟、公文筐、无领导小组讨论等，力求全方位、多角度地判断和确定候选人是否就是企业所需的人才；我们还可以通过各种面试技术层层挖掘和检验候选人的能力和经验；在面试结束后，我们需要立即做录用评估，避免二次招聘的尴尬。

第6节课，薪酬谈判技巧。薪酬谈判在人才吸引、激励、保留中极其重要，也是无法跨越的环节。实际上，薪酬谈判的过程就是面试官与候选人之间的心理博弈。当我们觉得候选人符合企业价值观和岗位的要求，他也愿意加入到公司来，那么就进入谈价钱的环节。对于企业来讲就相当于花多少钱聘用人才，对于候选人来讲就是我的心力、智力和体力，卖给企业大概多少钱合适。

第7节课，入职和试用期管理。新员工的入职和试用期管理是人员招聘尤其是外部人员招聘的最后一个环节。很多人认为把候选人招进公司，整个招聘流程就已经结束了，其实不然，入职和试用期内的管理工作同样重要。我根据实际工作经历做过粗略的统计：员工离职50%以上是发生在

试用期内的。所以为了保证招聘工作的前期成果落地，入职和试用期的工作一定要精细务实。

第8节课，人才培养体系的构建。现如今，越来越多的员工关注自我的职业发展和职业生涯管理，前面几节课的核心内容都是讲企业的外部招聘，本节课着重介绍企业内部招聘，即内部人才培养体系的建立。

本书从人员需求到整个面试的过程，到最后的人才培养，对招聘的全流程做了一个详细的解析。实际上涵盖了人力资源招聘方方面面的环节，但这里边有一个环节没有涉及，就是人力资源规划环节。这个话题留待将来再和大家分享。

希望本书能够给广大的人力资源工作者带来帮助！

邓玉金

2017年10月于北京

序 言

2014年8月，我创建了知行环球（Z-ING GLOBAL）。作为职业培训行业新人，第一时间去拜访了数位培训师前辈，一是希望能从专业老师那里听到一些行业心声，另外一方面则是为知行这份事业选择第一批合作讲师，这也是我与本书作者邓玉金老师结缘的伊始。我个人非常感谢邓老师在我创业路上对公司招聘、绩效、培训等HR专业领域问题上的实际帮助和启迪。为此，我认为知行环球有责任也很荣幸能和邓玉金老师联合出版此书。《招聘的八节实战课》在理论的基础上结合了邓老师多年的招聘实战经验，我相信他的真知灼见可以帮助管理者和招聘从业人员整理思路，更高效解决招聘中遇到的问题。

在知行成立之初，招聘是一个略带尬点的过程，原因很简单——我是一个光杆司令。创业期公司一没品牌，二没资源，三没有确定的未来。但我有决心成为一位有吸引力的雇主，或许也正是靠着这份理想化的追求，知行的第一位小伙伴（2014年9月入职）至今还在和我一起共事，且在之后的三年打磨出知行最核心的团队。

在实际工作过程中，初创公司很难在单一的面试过程中吸引到合适的人才加入，招聘早期员工相对困难。我的一个做法是将正轨运营公司的上岗指导举措引入到知行环球的最后一个招聘环节，所以每一位早期加入知行的伙伴都会得到以下四个最基本的支持：

1. 重要业务领域的系统介绍。初创公司的业务模式通常不会太复杂，但很有可能是一种全新的玩法，帮助新伙伴了解公司业务的全貌，包括优

势、弱点、机遇和威胁等成为必不可少的环节。

2. 团队融入。了解团队重要成员的工作背景，团队整体动态和发展历史。

3. 融入企业文化。初创团队的企业文化更多体现在创始人的理念、价值观和团队行事的方式，可以邀请新人与团队一起培训、团建或开研讨会。

4. 了解公司的长远发展目标。对于有兴趣加入创业公司的伙伴来说，创始人的品格、公司持续发展的计划、商业模式的建立、产品的定位等是否靠谱和有吸引力对于他们至关重要。在过去三年，对每一位即将加入知行环球的伙伴，我都会详细地和他们分享知行的业务战略意图——借助自有产品“知行云课堂”彻底解决在线企业大学建设的技术成本和内容质量两个痛点，打造企业培训服务新品牌，实现企业之间基于知识的交易。让他们了解公司的愿景、长期重点事项和现阶段需要一起实现的目标。

在我而言，招聘的核心体现就是为公司找到适合的人来执行工作和解决问题。但我深知初期团队的价值观会成为企业文化的基础，唯有和拥有良好价值观的优秀人才一起共事，才有机会让企业走得长远。知行的价值观是在公司三周年时候梳理的，写在大家工作证的背面。这三条价值观即是我们核心团队在过去三年行事风格的真实体现，也是未来我希望每一位知行人都坚持和践行的东西。

Respect jobs over job titles.

Be true to yourself, Be willing to learn.

Give Back.

关注工作本身，而非头衔，

做自己，也要善学习，

常怀感恩之心，常念相助之人。

2018年起，知行环球会携手邓玉金等企业培训、人力资源行业专家合力打造系列丛书，以出版书籍的方式服务更多的企业和职场人。在创业的路上，知行人不断地体验未知和创造价值，拥抱这个时代的机遇和不确定，专注地一路向前！

孙朝秀 (Apple. Sun)

知行环球 (北京) 科技发展有限公司 CEO

目 录

第1节课 人力资源管理的逻辑模型	1
源于战略的人力资源逻辑模型	2
基于战略的人力资源管理模型	4
基于市场和企业实际情况的三种企业管控模式	12
三种人力资源管控模式	18
高效招聘的四个关键点解析	23
人力资源管理的层次	25
职场感悟——助力职业生涯发展的好习惯	27
第2节课 对接战略的工作分析机制建设	30
工作分析八步走	31
设计岗位说明书	36
你最想聘用的员工特质是什么	45
设计职位等级	50
定编九步法	51
职场感悟——简历的重要性	60
第3节课 靠谱的面试官队伍建设	63
三大聘用理念	64

招聘的8节实战课

建立外部选才机制	69
建立内部选才机制	72
建立面试的资格制度	75
职场感悟——最好的上下级关系是成就彼此	89
第4节课 招聘渠道建设和人才与价格对等理念的普及	91
招聘渠道的建设	91
人才与价格对等理念的普及	99
职场感悟——忠于自己的工作而非盲目地忠于公司	113
第5节课 招聘流程建设的要点	116
企业常规招聘的流程	117
人才评审与常用测评方法	119
需求评估	146
招聘的法则	148
面试流程	151
面试的实用技术	158
能力验证	165
录用评估	166
背景调查	167
职场感悟——如何分类管理员工	173
第6节课 薪酬谈判技巧	175
一个失败的谈薪案例	176
如何准备薪酬谈判	177

薪酬谈判的三个环节	183
薪酬策略的四步骤	186
薪酬谈判五个步骤	194
职场感悟——好的公司福利需要从心出发	206
第7节课 入职和试用期管理	209
入职前的准备	210
新员工入职管理	218
新员工的试用期管理	221
职场感悟——如何挽留骨干员工	235
第8节课 人才培养体系的构建	237
内外部招聘的优缺点	238
企业人才培养的三个问题	241
企业人才培养的三个模式	245
企业人才培养的四个案例	257
员工内部竞聘注意事项	269
职场感悟——如何成为一名未来需要、企业满意的 专业 HR 人才	284

第 1 节课

人力资源管理的逻辑模型

招聘工作是人力资源工作中最常见、最普通的一项常规工作，可是在企业的发展实践中却是最具战略地位的一项人力资源工作。企业战略规划和年度计划最优先考虑的是人才的盘点，因为企业任何工作都是由一个个经理和员工来完成的，如果人岗不匹配，战略目标和年度目标是不可能达成的。既然招聘工作如此重要，为了保证此项工作的有效达成，本节课先介绍几个人力资源模型。

本节学习内容：

- 源于战略的人力资源逻辑模型
- 基于战略的人力资源管理模型
- 基于市场和企业实际情况的三种企业管控模式
- 匹配企业管控模式的三种人力资源管控模式
- 高效招聘的四个关键点解析
- 人力资源管理的层次

源于战略的人力资源逻辑模型

做生意要有经营模型，做业务要有业务模型，做企业要有商业模型，要不然难以取得投资人的风险投资。人力资源工作虽然是职能模块的工作，如果想要出彩的话，人力资源经理人一定要有经营的意识，要构建几个务实的模型，需要把公司的人力资源工作努力经营好，不仅仅是管好人力资源事务性的工作！

企业的经营大体上可以分为经营客户和经营人才两条线：经营好客户能带来比较好的经济收益；通过人才发展体系的构建来培养员工和经营人才，使人才能够心甘情愿地服务客户，那么必定会带来客户的忠诚，企业经营的经济型目标反而成了副产品。

笔者依据经营人才的理念设计了以下人力资源逻辑模型（见图1-1）：

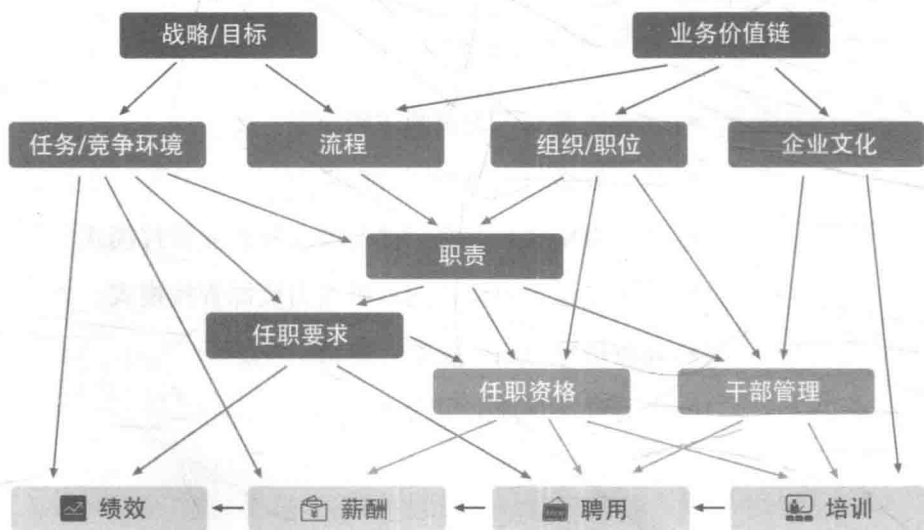


图1-1 人力资源逻辑模型

上述逻辑模型的内容，一眼看去特别显眼的是绩效、薪酬、聘用和培训这四个人力资源的核心模块，当然人力资源的工作还有任职资格、干部管理、企业文化、员工关系、职位管理、人力资源规划等。这些都是人力资源管理的核心内容，总共有差不多十几个模块。展示这个模型，目的不是告诉各位朋友人力资源有多少个模块，而是想说人力资源部门所有的工作都是从模型最上面的那两个模块派生出来的，这两个模块就是企业战略目标和业务价值链。

企业人力资源所有模块的工作，究其源头一定是业务，是从企业的业务需要派生出来的。如果企业人力资源的工作与企业的战略目标、业务价值链不一致的话，一定是违背企业经营的初衷。所以说人力资源从业人员在企业内开展人力资源工作的时候，一定要先判断如下几个问题：

- 企业基本状况怎么样
- 企业处于生命周期的哪个发展阶段
- 企业的战略目标是什么
- 企业业务价值链是怎么展开的

这样在开展人力资源工作的时候，才会有有的放矢，不会给企业的生产经营带来比较大的非正常的内部干扰。

企业在创业初期的时候，最主要的工作就是业务模型的设计，清晰业务模型之后需要界定几个目标。现如今的企业要想快速发展，一般都会引进风险投资。业务模型和业务目标清晰之后，第二项工作是人员梯队的搭建。然后把人和资源集中投入到目标业务中，开疆辟土。所以创业期的企业人力资源的主要工作是人员招聘和新员工的培训工作，迅速地为企业的发展招募到优秀的人才同时将新人培训好是这个阶段要做的主要工作。一家连锁企业的老板当时对作为 HRM 的笔者的要求就是“挥挥手能来 300 人”，而那一年企业人员净增加 1 500 多人（流失率在 30% 左右）。

在企业业务和人员比较稳定的时候，人力资源最主要的工作是薪酬、员工激励、人才的保留和培养。这个阶段企业业务成熟，流程规范，薪酬在同行中一般不占优势，所以人员的激励和人才梯队的搭建显得尤为重要，要为企业今后的发展保留和培养足够的人才。比如杰克·韦尔奇时代GE的5000人，阿里巴巴的200/300人计划就是比较好的思路。

企业进入衰退期后，最主要的人力资源工作是配合业务的退出做好裁员和稳定工作。这个阶段企业大的方向应该是培育新的增长点和战略的转移，老业务基本上就是缩减人员、维持稳定或者整体出售给其他企业，就像当年IBM将PC业务出售给联想一样。

所以人力资源从业人员一定要清晰地判断自己所服务企业的战略和业务价值链，在合适的时机配合业务推出得力的人力资源政策和项目，推动业务向前发展，成为业务发展的助力。如果人力资源从业人员在企业内推进的人力资源项目跟公司当下的业务需求不匹配的话，一定会给企业经营带来干扰，给各级经理和总经理带来不必要的麻烦，那么总经理对人力资源工作一定是不满意的。因此，人力资源经理人一定要发自内心地明白一件事：人力资源所有的工作都是从业务派生出来的，人力资源的工作要来自于业务，要为业务服务，不能给业务带来干扰，这样在不久的将来，您公司的人力资源工作才能高于业务，人力资源的工作价值才会得到体现！像阿里巴巴的业务板块出现问题时，往往冲在最前面解决问题就是人力资源部门，京东的刘强东也强调业务不行最主要是人不行！

基于战略的人力资源管理模型

人力资源的逻辑模型讲述的是人力资源职能工作和企业业务经营的内