

新时代 ● 管理新思维

新互联网时代招聘实战

寻才 识才 辨才 控才

李晓莉 著

RECRUITMENT

IN THE NEW INTERNET

ERA

以招聘实战为主、技巧为辅

为广大被新互联网时代的招聘工作困扰的HR、猎头和用人部门面试官
提供一本桌面工具书

清华大学出版社



新时代●管理新思维

新互联网时代招聘实战

寻才 识才 辨才 控才

李晓莉 著



RECRUITMENT
IN THE NEW INTERNET
ERA

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以招聘过程中需要注意的问题为主线,从“寻才—识才—辨才—控才”入手,帮助读者用系统化思路把这些招聘套路解开,把坑填上,引导更多有识之士进入招聘领域进行深造,用真诚和专业来化解招聘带来的疲惫,以最终达成多赢的目标。

HR工作者要想做好招聘管理,“寻才—识才—辨才—控才”这个过程上的每一环节需要紧紧相扣,缺一不可。作为招聘类书籍,作者对本书的定位和希望体现的主要特色是以招聘实战为主、技巧为辅,为广大被新互联网时代的招聘工作困扰的HR、猎头和用人部门面试官提供一本桌面工具书。

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

新互联网时代招聘实战:寻才 识才 辨才 控才 / 李晓莉著. — 北京:清华大学出版社, 2018

(新时代·管理新思维)

ISBN 978-7-302-50802-1

I. ①新… II. ①李… III. ①人才—招聘—研究 IV. ①C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第179053号

责任编辑:刘 洋

封面设计:徐 超

版式设计:方加青

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

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:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm × 240mm

印 张:19

字 数:408千字

版 次:2018年11月第1版

印 次:2018年11月第1次印刷

定 价:69.00元

产品编号:079575-01



| 序 一 |

晓莉曾经是我们全职公司的同事，带领我们其中一支猎头队伍做出过非常好的业绩。她有7年专业猎头经历，还在大型互联网企业内部除了负责中高端招聘外还做过HRBP，也做过独角兽高级人力行政总监，再后来一直专注于招聘、人力资源和与职场有关的培训，分享她多年来在人力资源管理方面的经验和心得。正因为晓莉有这种多年集团化乙方人力资源管理经历，再加上大型互联网企业和创业企业内部人力资源招聘管理（其公司也就成了我们的客户，除了因为“关系”外，更重要的是帮企业真正解决问题）的经验，就自然成书了。

25年前，我刚开始做HR，人事管理方面的书籍不多，那个时候人事岗位叫人事行政，还不叫人力资源，更没有“人力资本”这个概念。20年前，我创业做猎头公司，后来做网络招聘，一切都是“摸着石头过河”，边做边学。今天再做人力资源业务，做猎头，除了各种培训、各大学的专业学位外，林林总总的书籍更是不知道该看什么，连电影和电视剧里都有了。因此，要写出来一本HR和猎手们都觉得“有料”的书籍，挑战一定是巨大的，而晓莉这本《新互联网时代招聘实战：寻才 识才 辨才 控才》从线到面，再到深度，对实践技巧和方法都有非常深入的剖析，差不多算是招聘工具书了。

20年的网络招聘，早就已经是“传统”的了，移动时代、社交网络带来的媒体碎片化，使用2~3家招聘网站基本上解决不了招聘难题。渠道多元化带来的是招聘更加复杂，过去那“两三招”基本上已经不管用了，甚至最大的招聘网站流量都在下降，过去的招聘广告都变成了“免费发布”，哀叹“人（才）

去哪儿了”？过去是有（应聘）简历，招聘就成功了一大半，而今天有（应聘）简历，可能只意味着招聘的“百步征途”（如果不是“万里征途”）刚刚走出了前 10 步。招聘就是全渠道，就是全过程，就是招聘规划、人才寻访和吸引、面试邀约、面试中的准确判断、Offer 环节的沟通和谈判、入职后从第一周跟踪到试用期结束的全过程管理。三头六臂、十八般武艺，HR、招聘经理、猎头顾问们都必须样样精通。

18 年前的校园招聘到今天企业对目标学生的“校园猎头”，从领英到脉脉，到微博、微信；从陌陌（没错，就是那个“你懂的”）到游戏社区，到今天的微视频；从吸引人的口号到海报、网页、H5 的设计创意，再到新员工的入职 campaign，你可以不精通，但不能不明白。至于通过“人才地图”长期锁定跟踪目标人才，更是在短短几年内成了猎头从业者的必备技能和大企业战略岗位挖人的武器。

招聘就是找人，但“找对人”才是招聘关键。从业者天天都在用的技巧和方法，只有系统化地使用，才能真正做到“识才”和“辨才”。这些在本书第 2 章和第 3 章中都可以找到答案，即使是经验老到的从业者，翻到这两章，也都会找到本书强调的“新互联网时代”找人、识人的新办法。

张杰贤

全职招聘网创始人、CEO

原中华英才网创始人、总裁

中国人力资源开发研究会人力资本服务分会副会长

中国互联网早期创业者



| 序 二 |

和晓莉认识已经超过 10 年。在过去的 10 年中，晓莉一直在人力资源领域特别是招聘方向耕耘。

我和晓莉有很多共同的候选人朋友，他们提及晓莉的时候，都会认为晓莉在人才寻找、职位分析、机会推荐方面有别于其他的猎头和企业内部的 HR。我想，晓莉一定是有自己的过人之处，这点不仅得益于她有做业务的相关经验，更在于她非常会总结自己成功和失败的原因，可以把一个个鲜活的案例呈现给大家。同时，晓莉也是我朋友圈中很乐于分享的一个人，在从行业动态、人才 Mapping 到人才库搭建等方面都有自己的心得。

我本人专注招聘领域十多年，自嘲招聘界老兵一枚，最近几年也一直在互联网领域工作，我的一个最直观的感受就是：目前人才市场的竞争已经白热化，预计这种竞争将会持续很多年。很多时候公司和公司之间的竞争直接反映的就是人才之间的竞争，不乏某个优秀候选人能同时拿到很多家公司的 Offer。如何能找到这样的人，识别出这样的人，吸引这样的人才加入自己的公司已经成为各个公司最需要重视的问题。

本书深入浅出，不仅适合想了解招聘究竟是怎么一回事儿的其他领域的人士，也适合目前正在做招聘但是一直为某些问题所烦恼的从业者。对于招聘怎么做，通过哪些渠道去寻才，怎么评估找到的人是否合适，如何搭建一支强有力的招聘团队等问题，踏踏实实地按照书中说的一些方法去做，也许就能找

到一些答案。

相信大家读完本书后就会觉得招聘并不神秘，也不像想象中那么难。

王衡

快手公司 CGO 线 招聘负责人

前阿里巴巴招聘专家

前腾讯公司招聘经理



前 言

愿实践之美与管理之艺术在人力资源管理领域能得到普及，愿新互联网时代能涌现更多杰出的招聘专家。

很高兴能有机会和大家一起聊聊招聘实战。

这不是一个容易的话题，因为新互联网时代几乎所有人都在做招聘：CEO 在做、HR 在做、用人部门面试官在做、普通员工也在通过内部推荐机会来做。但就是这么点事儿，可以说耗费了大家很多时间精力却不见得有成就感，反而会感觉到套路和前面满满的坑，以至于绝大多数互联网公司都在寻求招聘人员，好的招聘总监年薪可以达到几百万。

在这种情况下，我认为有必要出这么一本书，让我们从寻才——招聘渠道的那点事儿开始，经过识才——内外兼顾的招聘原则与技巧，到辨才——专业招聘技巧与能量池，再到控才——精准招聘管理的应用，用系统化思路把这些招聘套路解开，把坑填上，引导更多有识之士进入招聘领域深造，用真诚和专业来化解招聘带来的疲惫，以达成最终多赢的目标。

为了让广大 HR、猎头和用人部门面试官了解更多招聘方面的内容，解决工作中遇到的招聘方面的困扰问题，本书主要以招聘实战为主，以招聘中的实践技巧为辅，希望本书能成为给 HR、猎头和用人部门面试官参考资料的一本桌面工具书。

本书的素材主要源于本人的工作。近 20 年未脱离一线业务或人力资源工

作的经历和思考，让我明白招聘最重要的是实践，是不断的挑战自我，是持续的深入人才市场，更需要泡在业务部门比他们更了解他们的痛点。招聘和所有领域一样，也在社会变革和技术发展中进行着它的自我完善与更新，本书并不能包含招聘的所有方面，比如几百种招聘渠道的细化讲解、雇主品牌的演化与技术化、人工智能与招聘等，也希望今后能有机会再在工作、研究和思考中将这些方面的心得体会写出来以供大家参考。

在《新互联网时代招聘实战：寻才 识才 辨才 控才》完稿之际，我要感谢所有把我带入这个领域的人：特别感谢的是王姣女士，是她让我对招聘产生了很浓厚的兴趣，并帮助我打好了招聘实战基础和招聘战略眼界；接下来要特别感谢的是蔺寿东先生、吴海宁先生和张杰贤先生，他们都是在先有了成就斐然的甲方经历后才进入乙方开疆劈地，是人力资源领域非常资深的专家和管理者，是他们把我从招聘领域带入人力资源管理这片美好天地，不仅帮我打下了招聘功底，而且让我感受到了人力资源管理的威力和魅力；我还要感谢出版社合作伙伴，是他们在不断地鼓励和肯定我，并在我生产后因恢复较慢拖延交稿时间时给予了解释。

另外，我还要感谢我的家人，妈妈时不时地关注我的书稿写作是否在如期进展，爱人在背后默默地支持我，为了让我多点写作时间和我一起承担养育儿子的辛苦，这种帮助和支持是我提升自我的后盾力量。

最后，尤其要感谢我的儿子，他带给我更多的成就动力。



目 录

第1章 寻才——招聘渠道的那点事儿

1.1 网络渠道：最常用、覆盖最广的简历渠道	2
1.1.1 新互联网时代，网络渠道的定位与特点	2
1.1.2 网络渠道的运营属性与技巧解析，深深深几许	6
1.1.3 网络渠道的管理，如何高效实现深化体系化创新化	10
1.2 内部招聘：性价比最高，顶尖公司近 50% 的人力资源源泉	12
1.2.1 内部招聘，可重点倚赖的洪荒之力	12
1.2.2 新互联网时代，如何衡量与管理内部招聘	15
1.2.3 快速提升内部招聘，有哪些“道与术”可借鉴	17
1.2.4 未来的内部招聘，会怎么玩	22
1.3 中高端猎头：最昂贵，也是最核心高潜人才引入方式之一	28
1.3.1 中高端猎头，为什么是大家又爱又恨的渠道	28
1.3.2 有哪些必知的和中高端猎头高效合作的秘籍	32
1.3.3 管理中高端猎头，我有这 4 招	36
1.3.4 合适的中高端猎头，如何雾里看花而能快速甄别	40
1.4 社交新媒体：最全面，挖掘核心高潜发展最迅猛的互联网引才模式	44
1.4.1 人手一机时代，如何挖掘社交新媒体的魅力与特点	45
1.4.2 LinkedIn，6 度人脉的绝佳应用	48
1.4.3 微信，社交招聘新势力	51

1.4.4 脉脉，中国互联网特色的 LinkedIn	56
1.5 人才地图：长期引才入户，招聘战略攻坚战的基础	59
1.5.1 人才地图，其他渠道所没有的内外在价值	60
1.5.2 人才地图，对于招聘实践的意义所在	61
1.5.3 新互联网时代常见的 4 种人才地图呈现方式	62
1.5.4 高效制作人才地图的技巧解析	68
1.6 校园招聘：最深入，培养具备企业 DNA 生力军和核心高潜的途径	75
1.6.1 新互联网时代，校园招聘呈现哪些新瓶旧酒和新瓶新酒	75
1.6.2 校园招聘，有哪些不可不知的重点	79
1.6.3 校园招聘，如何接受挑战，攻克难关	86
1.6.4 校园招聘，值得关注的新趋势与新特点	90

|第2章| 识才——内外兼顾的招聘原则与技巧

2.1 招聘规划：做到有方向有节奏，实施不慌张	94
2.1.1 年度招聘规划，寻才识才辨才的利器	95
2.1.2 高效制定年度招聘规划的思路与技巧解密	97
2.1.3 年度招聘规划之后，如何进入状态	104
2.2 招聘需求分析：招聘到位的前提	106
2.2.1 招聘需求分析之前，我们需要了解什么	106
2.2.2 招聘需求与 JD 的内外在关系	107
2.2.3 如何用 5W2H 法精准分析招聘需求	109
2.2.4 招聘需求分析之后，我们还需要做什么	117
2.3 胜任力模型设计及应用：知其然也知其所以然	117
2.3.1 想做好招聘，不能不了解胜任力模型	117
2.3.2 新互联网时代胜任力模型的设计技巧	119
2.3.3 胜任力模型在面试中的应用	121
2.4 如何设计“稳准狠”的面试问题：金牌面试官的火眼金睛	124
2.4.1 常见面试问题设计的败笔分析	124
2.4.2 面试问题设计技巧与实例一	134

2.4.3 面试问题设计技巧与实例二	137
2.5 DISC 行为与沟通风格测评：简易可信的科学识才测评之一	143
2.5.1 DISC 行为沟通模式详解	143
2.5.2 DISC 行为沟通模式判别与分析	147
2.5.3 如何通过 DISC 结果看待自我与他人	152

|第3章| 辨才——专业招聘技巧与能量池

3.1 高效面试法则：企业长中短期战略辨才的基础	156
3.1.1 招聘中的角色定位技巧是前提	156
3.1.2 新互联网时代，招聘理念与人才素质标准是基础	159
3.1.3 招聘需求理解与高效面试法则的关系	160
3.2 快速简历筛选：高效辨才第一步	162
3.2.1 快速筛选简历从简历框架开始	163
3.2.2 如何看出是否是有血有肉的简历	169
3.2.3 新互联网时代，快速提升鉴别简历灵魂的秘籍	175
3.3 STAR 面试技巧：金牌面试官的重要技巧之一	181
3.3.1 STAR 面试技巧的理论基础	182
3.3.2 STAR 面试技巧的正确案例分析	185
3.3.3 STAR 面试技巧的错误案例分析	186
3.3.4 STAR 面试与候选人评估	187
3.4 结构化面试：批量招聘提效小技巧	190
3.4.1 结构化面试，你需要了解的 5W	191
3.4.2 结构化面试的 3 重点 5 技巧	195
3.4.3 结构化面试的难点与攻略解析	201
3.5 无领导小组面试：修炼金牌面试官必杀技之一	204
3.5.1 做好无领导小组讨论，提前了解这 4 点很重要	204
3.5.2 无领导小组面试常见角色与考察点大揭秘	206
3.5.3 无领导小组面试的评价标准	208
3.5.4 无领导小组面试的具体评价技巧及案例	208

|第4章| 控才——精准招聘管理的应用

4.1	打造雇主品牌：精准定位，提升企业人才竞争力	216
4.1.1	新互联网时代的雇主品牌打造，企业价值链的重要一环	216
4.1.2	新互联网时代的雇主品牌打造，不是你想造就能造	222
4.1.3	高效打造新互联网时代企业雇主品牌的秘籍与案例	229
4.2	高效渠道管理：事半功倍的简历源头把控	238
4.2.1	渠道管理，事半功倍的意义所在	238
4.2.2	新互联网时代渠道管理之一二三	239
4.2.3	渠道管理的常见问题与分析	249
4.3	面试官管理：无法忽视的面试质量管理基础	250
4.3.1	面试官池的管理是基础	251
4.3.2	面试官沟通技巧与重点内容	255
4.3.3	新互联网时代面试官的培养与提升项目	256
4.3.4	面试官的考核与技巧	260
4.4	Offer 谈判：高效招聘临门一脚的技巧	261
4.4.1	Offer 谈判常见误区及规避方法	261
4.4.2	专业 Offer 谈判常见内容与重点解析	268
4.4.3	新互联网时代高效攻克 Offer 谈判难点	271
4.5	高招聘力团队的打造：精准招聘管理的前提	274
4.5.1	打造高招聘力团队领导的能量	274
4.5.2	打造高招聘力团队的秘诀	279
4.5.3	打造高招聘力成员的技巧	284



第1章

寻才——招聘渠道的那点事儿

随着互联网的介入和日渐火爆，我们已经步入了信息经济时代、大数据时代、AI时代及区块链时代。日新月异的互联网技术改变了人们的工作、生活方式和固有习惯，台式计算机？OUT了；商场购物？OUT了；刷卡付现？OUT了；短信社交？OUT了；求职招聘？OUT了。招聘渠道从线下人才市场到线上网络招聘，再到各类新媒体社交平台，这一路上不断地进行优化升级，现在的招聘渠道少了鱼龙混杂，变得更加一目了然。总之，随着招聘平台一步一地升级和变革，招聘不仅变得更高效，也带来了新体验。

然而在新互联网时代来临之际，大部分HR在刚踏上招聘这条路时，每天都有看不完的简历，打不完的面试邀约电话，安排不完的面试，回复不完的面试反馈，办理不完的员工入职手续……虽然很多HR每天忙得晕头转向，累得死去活来，但工作效率依然不尽如人意。

新互联网时代则展现了招聘的全新特点——需求多，变化快，人才稀缺，技术导向增多，战略方向更加清晰。因此，企业对招聘HR也提出了更高的要求。那么，在新互联网这个瞬息万变的时代下，什么样的HR才能满足新时代的要求呢？招聘模式应该如何应对新形势下的新挑战呢？招聘的HR对工作的期待又该何去何从呢？我们不妨先从招聘渠道上进行大胆创新与变革。

1.1 网络渠道：最常用、覆盖最广的简历渠道

近年来，随着网络人力资源招聘的高速发展，招聘进入了新互联网时代。实际上，网络招聘渠道由来已久，但随着互联网新技术的飞速发展，新互联网时代对网络招聘的要求也不同了。与其他传统的招聘渠道相比，网络招聘有费用相对较低，招聘宣传途径较多，覆盖范围较广，不受空间限制等特点。

现在谈起网络渠道已经不仅仅是三大招聘网站了，英才网纳入 58 体系，猎聘从猎头端入手耕耘多年，拉勾横空出世，在新兴的互联网的网络招聘领域中已然成为当下最常用、最高效、覆盖最广的简历来源渠道。

1.1.1 新互联网时代，网络渠道的定位与特点

网络招聘渠道是基于新互联网时代的人力资源招聘渠道，借助互联网实现企业人力资源招聘的自动化，并用先进的互联网技术把人力资源招聘和最新最快的信息结合起来，优化了人力资源招聘的源头数据与工作流程，提高了招聘效率，降低了招聘成本，从而在客观上推动了人力资源招聘的发展。

新互联网时代，网络招聘渠道依托于互联网，并有自己独特的特点。与传统的招聘渠道相比，网络招聘渠道的优点是显而易见的，如图 1-1 所示，这也是很多企业的 HR 都把寻访重心放在利用网络渠道进行人才招聘的重要原因。

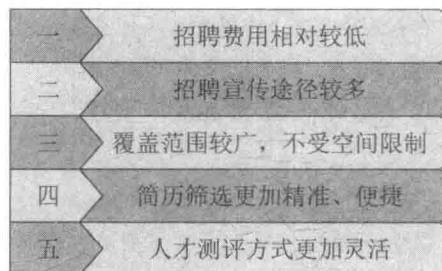


图 1-1 网络招聘渠道的优点

1. 招聘费用相对较低

网络招聘渠道在节约费用上有明显的优势，对于企业来说，传统的招聘渠道需要耗费大量的人力、物力，成本花费较多。例如，HR 需要到人才市场、学校等招聘会现场进行招聘，这种情况下，一名 HR 是无法完成的，需要由多名 HR 共同完成。利用招聘会招聘，HR 还需要制作各种企业的宣传材料，这对于企业来说，招聘成本非常大。

然而在互联网的时代背景下，企业只需要借助招聘网、官网等网络方式发布企业的招聘信息。这种情况下，HR 不需要花费太多工夫，只需要做好前期的信息准备工作，甚至可以通过软件系统做到一键发布，将招聘信息发布到多个网络渠道，包括招聘网、官网、微信、微博等。很多小型企业只需要招聘一名 HR 就可以完成招聘的全部工作，这样就大大地节省了企业的招聘成本。

2. 招聘宣传途径较多

在新互联网时代的影响下，网络招聘平台越来越多。一般企业常用的招聘平台除了企业的官网以外，还有“老三大”平台：智联、英才、51job；“新三大”平台：猎聘、58、拉勾等。除此之外，还有一些地方性的网站，如深圳人才网等。

新互联网时代的新体验还包括企业可以利用微信、微博、公众号、脉脉等一些社交平台发布招聘信息。所以，新互联网时代的招聘宣传途径比传统的招聘途径更多，覆盖面更广，HR 可以借助各种网络途径来帮助企业招聘。通过网络招聘，HR 的招聘工作更加便利，省去了烦琐的纸上工作，新互联网化特质很明显。

3. 覆盖范围较广，不受空间限制

传统的招聘渠道因为是实地招聘，所以在空间上受到了很大的限制，HR 在招聘时往往只能覆盖所招聘地区的一部分，甚至是一个大城市某个区的人才，其他地区的人才可能受地域等条件的限制，如不愿意耗费太多时间、人力来参加现场招聘会等，导致招聘人才的范围受限。

网络招聘打破了这种空间上的限制。例如，北京企业的招聘信息可以在深圳人才网看到，这就大大增加了接收简历的地域范围，扩大了跨地区人才流动的可能性。因此，HR 可以招到更多优秀、合适的人才。

4. 简历筛选更加精准、便捷

HR 通过互联网平台，利用关键词、人才标签等方式进行简历的筛选工作，这样就代替了人眼操作，降低了人工处理简历的要求，大大节省了简历筛选的时间，一名 HR 工作者甚至可以一天看上千份简历。通过互联网技术可以使简历的筛选方式更加标准化，有利于企业对所需人才的精准定位。同时，根据时代的变化，企业还可以根据企业需求不断地对人才招聘要求进行调整与改善，使 HR 招聘到的人才可以做到与时俱进。

5. 人才测评方式更加灵活

在新互联网时代下，通过先进的网络技术、计算机技术等，HR 可以实现大量的在线专业测评，如测评求职者的能力、性格等多个方面，测评方式也更加灵活有效，大大方便了 HR 的选择。

虽然网络招聘有很多优点，但是同时也有缺点，需要我们在招聘工作中加强注意，防患于未然。网络招聘渠道的缺点如图 1-2 所示。

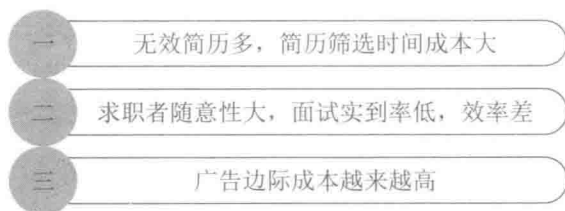


图 1-2 网络招聘的缺点

1. 无效简历多，简历筛选时间成本大

由于网络途径的便利，求职者不需要亲自去实地投放简历，可以随时随地通过网络把自己的简历投递出去。有时为了增加面试机会，求职者可能抱着侥幸的心理盲目投递，这就导致招聘信息发布后 HR 会收到大量的无效简历。很多时候一个职位发布出去收到的 100 个简历中可能也就有一两个能通过简历筛选，这会让 HR 在简历筛选上花费太多的时间和精力。

而且有些 HR 在筛选简历时效率低，其主要原因是这些 HR 对企业部门的职位要求模糊不清，自身的招聘标准及在简历筛选能力上略有欠缺等。