

{ 具有30年工作经验的HR帝教你玩转职场 }
{ 做会招聘、懂业务、做战略的HR }

老HR教你 轻松做招聘

实操案例版

张苏宁◎主编



get 新技能

抢 先 一 步

夺人 羽

////// 超全、超实用的招聘工具 //////////////

互联网+时代下的招聘新对策

刁钻问题100例 实操难题60题 测评工具的使用

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

老HR教你 轻松做招聘

实操案例版

张苏宁◎主编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书分为基础篇、进阶篇、探索篇和工具篇四大部分。实操篇主要介绍从招聘准备到新员工录用和转正期间的相关具体工作；进阶篇主要介绍在招聘过程中要运用的心理学知识以及如何高效招聘到匹配人员的相关技巧等内容；探索篇重点介绍未来招聘趋势、互联网+时代的招聘对策以及招聘新媒体的使用和注意事项等内容。工具篇主要介绍了热门招聘软件及网站的使用以及国内外招聘的不同形式。

图书在版编目（CIP）数据

老 HR 教你轻松做招聘：实操案例版 / 张苏宁主编. —北京：
中国铁道出版社，2017.4
ISBN 978-7-113-22468-4

I. ①老… II. ①张… III. ①招聘—工作—基本知识
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 260620 号

书 名：老 HR 教你轻松做招聘（实操案例版）
作 者：张苏宁 主编

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：**MXK** DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市华业印务有限公司
版 次：2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：21.75 字数：300千
书 号：ISBN 978-7-113-22468-4
定 价：59.00元

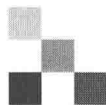
版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

序

PREFACE



老 HR 的情怀

招聘是企业人力资源管理中的常设性工作，也是企业人力资源管理的基础工作，更是企业发展中人力资源管理的重要环节。随着社会经济的高速发展，社会人力资源的成分发生了很大的变化，人力资源对职业的追求与以往有很大的不同，人力资源成本也已成为企业发展中的负担，要求人力资源管理如何由“成本中心”向“利润中心”转型，内外部的变化和发展的要求也给招聘工作带来很大的难度，招人难，用人难，留人难，企业招聘工作越来越难成为了常态。

那么，如何在越来越难的常态下，做好企业的招聘工作呢？应做到招人、用人时人岗匹配、人尽其用，让每一位招聘入职的员工，成为企业的有效资源和财富。我的挚友张苏宁，一位有着丰富的企业人力资源管理实操经验的老 HR，以他三十多年在世界 500 强、央企、民企、海外跨国公司等企业担任 HRVP、CHO、HRD 高管职位的经历，由浅入深地编写了《老 HR 教你轻松做招聘（实操案例版）》，耐心细致地娓娓道来，教你如何轻松做招聘。彰显其理论和实操深厚的底蕴。

《老 HR 教你轻松做招聘（实操案例版）》不仅是招聘新人、招聘专员以及招聘主管的工作入门指导书，也是招聘经理、招聘总监的工作参考书，更可为非人力资源管理各级领导及决策人员选人、用人提供参考借鉴。

本书凝聚了苏宁的经验以及理论和实践相结合的知识沉淀，也凝聚了老HR的智慧结晶，更让我看到了苏宁对人力资源管理事业的尊重和执着。

本书不仅在经验上可以对各级招聘从业人员进行技能指导、经验传授，更可以在敬业精神上给予招聘从业人员真诚告诫。“工匠精神”不仅仅是制造业，对人力资源管理者具有同样的意义。人力资源管理者除了相应的技能外，更要有文化的沉淀、思维的创新、知识的跨界、能力的综合、执业的艺术，才能做好看似平凡的人力资源管理招聘工作。

我们都明白，人是企业最宝贵的财富，未来的企业竞争是人才的竞争。但如何寻觅到与企业发展相匹配的有效人才，如何通过招聘将企业人力资源管理由“成本中心”向“利润中心”转型，还需要各级人力资源管理者在掌握技能之后，根据各自企业的实际情况，在人力资源管理工作不断创新模式，在科学发展中取得良好成效，通过研究，形成新的经验，以丰富我国人力资源管理理论，不断推进我国人力资源管理健康发展。

由此看，本书值得一读。

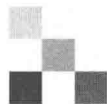
中国管理科学学会人力资源管理专业委员会主任委员

彭敏智

二零一六年十二月二十八日

前言

FOREWORD



1. 写作目的

写这本书的目的其实很单纯，主要有两点：

一是出于对当下 HR 圈存在严重浮躁之风的担忧：一些从事 HR 的工作者越来越热衷于把 HR 搞得花里胡哨，高深莫测；HR 从业者们也以知道多少新理论、新方法、新模型、新名词为炫耀；一些“国际著名的人力资源大师”出于商业目的，来到中国兜售一些未经实践检验的“空想理论”和所谓“模型”并获得热捧；一些培训师靠着比别人早看和多看几本书便开班开课，而讲授内容言之无物，只得靠表演和噱头冒充实力；更有一些人挤着与大师合影，转眼便自诩为“嫡传弟子”。在人力资源界，“模式”满天飞，“方法”如春笋。“创始人”、“第一人”、“大师”比麻雀还多。大量的所谓“模式”、“理论”、“方法论”让年轻的 HR 从业人员如坠入云雾，不知所措。本书希望能给年轻的 HR 从业人员一些善意的提醒和清晰明确的业务学习方向。

二是分享我 30 多年来在人力资源管理方面积累的大量经验和实操方法。近几年来我经常在一些全国性的人力资源专业论坛上做演讲嘉宾、在全国各地开设一些大型公益讲座，接触到了大量的年轻同行。我发现一个值得注意和警惕的现象：年轻同行的职业规划几乎一窝蜂地挤向了全才（Generalist）方向。路径几乎一致：HR 模块专员—主管—HR 全模块—HR 经理—HR 总监。愿意在某一专业模块上深入锤炼，成为某一模块专家（Specialist）的极少。很多人

在一个专业岗位上工作一两年后便想着调到新的岗位上；一些资深专业人员努力从专业通道向管理通道转换，以便晋升经理、总监。流行的“人力资源胜任力模型”更是推波助澜地误导着年轻人们向这个方向发展。一个清晰的事实是：在HR各模块的实践岗位上，资深的、有丰富实践经验的人越来越少，导致各模块的专业管理总在低水平上重复。这是一个非常危险和令人担忧的事情！我不断地在各个专业论坛和各种场合呼吁强调：未来中国不缺Generalist，缺Specialist！我一直不赞同“不想当将军的士兵不是好士兵”的论点。我以为：“不会当士兵的将军不是好将军”！

本书就是在这样的背景下诞生的。希望为广大读者提供一个清晰、结构化、有趣和实用的招聘实操指导。这不是一本介绍理论的学术著作，而是一本招聘工作指导书。本书通过分享我多年来在HR领域的实践所获得的经验体会，让广大读者能够从中获得收益。我一直强调：对于年轻的HR从业者而言，经验的积累比知识的积累更重要。在互联网发达的今天，知识的获取已经变得非常容易，而经验的积累不是一朝一夕的事，需要经过大量有效的实践才能有深刻的体会。参考和吸取他人的经验教训也是获得经验的一个有效途径。本书就是这样的一个媒介和途径。

2. 谁可以从本书中获益

本书由浅入深地介绍了招聘实战经验和实操秘诀。旨在帮助读者熟悉和了解招聘流程、掌握招聘基本技能和高阶技巧，适用于各种不同的读者群。

HR 招聘专员和主管、HR 经理和 HR 总监

本书是一本适用范围较广的招聘工作指导书，人力资源的同人可以全方位地从本书中获得招聘相关的核心知识、技术关键、经验体会和要诀。对快速积累招聘经验、解决招聘中遇到的实际问题具有重要的指导意义。

业务部门经理、总监、副总裁

本书对非人力资源的业务部门经理、总监、副总裁等在筛选候选人简历、对候选人进行业务面试具有指导和帮助作用，有助于提升业务部门负责人和高管的筛选和面试候选人的技能水平。

公司 CEO、副总裁等高阶决策层

通过本书的内容可以理解企业招聘的全过程和核心关键，便于对招聘工作进行管理和考核，同时在对候选人进行面试时有参考意义。

求职者

通过阅读本书，求职者可以了解招聘的流程、方法、技巧和核心关键，对于求职者提高求职面试技巧、增加中选率将会有极大的帮助。

3. 本书特点

本书是作者多年人力资源管理实操经验的结晶。在写作本书时，我强调和坚持以下原则：

原创、独一性。坚持原创，不做汇编；坚持独一性，不炒冷饭。本书中的内容除基本知识、基本原理外，全部来自于作者的原创，来自于作者 30 多年的人力资源管理实操经验。

实操指导性、靠谱、实用。本书内容重于指导实操工作，以帮助读者真正解决招聘实操中的实际问题为己任。书中所介绍的技巧和方法是作者多年的实践总结、体会和经验。

杜绝鸡汤。我一向讨厌和拒绝“貌似充满哲理，其实通篇空言”的鸡汤，我认为那只是误人子弟的“兴奋剂”。

通俗易懂。不故弄玄虚地采用过多晦涩的学术用语来显示高深，采用通俗易懂的语言和风格来解释专业和技巧，以适合广大读者的口味和需求。

案例和方法论结合。每章以案例开卷，每章均有详细实操方法，读者在招聘实战中可以信手拈来，随时应用。

解决招聘中的实际问题。本书的写作宗旨是以解决读者在招聘实

际工作中的问题为目标。无论是问题还是方法，力求切合实际。附录二“HR 帝破解招聘实操难题 60 例”更是完全来自于招聘网友们的真实提问，实用性极强。

4. 如何使用本书

本书分为基础篇、进阶篇、探索篇和附录工具篇。基础篇主要介绍了招聘全流程中的各个核心节点；进阶篇介绍了招聘中特别技巧的使用；探索篇是对新生代、互联网时代和即将到来的工业 4.0 时代招聘工作的探讨；附录工具篇是作者最近一年来在各个 QQ 和微信群中解答网友招聘问题的汇总、关于面试的刁钻问题、以及招聘所涉及的测评工具的介绍。

对于招聘主管、招聘专员、以及刚刚步入工作岗位的招聘新人，可以先认真研读基础篇，继而在实战中使用附录工具篇的内容，再阅读进阶篇和探索篇，以提升自身招聘技能和技巧，丰富经验。

对于具备一定招聘实操经验的招聘经理、招聘总监，可以在快速浏览基础篇后，将阅读的重点放在进阶篇和探索篇。附录工具篇中的内容可以作为工作中的参考。

对于非人力资源的业务部门经理、总监、副总裁、公司 CEO 等公司高级决策层，可以重点阅读基础篇中的第三章、第四章，进阶篇中的第七章、第八章，以及探索篇。同时，附录工具篇中刁钻面试问题 100 例对于非人力资源的业务部门经理、总监、以及公司高级决策层成员在对候选人的面试中具有参考意义。

对于求职者来说，可以通篇阅读本书。重点关注用人单位的一般招聘流程、招聘方法。特别要注意书中的简历审判方法、招聘官面试技巧、定薪技巧、背景调查方法、以及招聘和面试中的肢体语言解读等。

另外，每一章的“开篇案例”是引子，读者可以仔细研读每章的“开篇案例”，思考以下几个问题，然后再开始通读每一章节的内容：

1. 如果我是案例中的主人公，我会如何处理这样的案例？
2. 我从这个案例中能够获得怎样的启发？
3. 案例中的主人公存在哪些不足和值得学习的做法？

5. 感谢

本书的写作得到了很多 HR 业内实操专家和朋友的支持和帮助。书中融汇了他们的智慧和心血，部分章节是由 HR 业内实操专家和我共同完成：孙文亮先生和鲍贤文女士参与了第一章的撰写、穗昕女士参与了第二章的撰写、唐娟霞女士参与了第五章和第九章的撰写、张全对先生参与了第六章的撰写、张贞女士参与了第十章的撰写、乔新丰女士参与了第十一章的撰写；《附录一 刁钻面试问题 100 例》由刘冬梅女士编撰、《附录三 测评工具简介》由杨希才先生和魏锦女士撰写。在此对各位专家朋友的合作和参与表示真挚的感谢。

同时，本书的写作完成得到了很多朋友和业内同人的支持和帮助。在此，我首先要感谢的是王佩编辑，她的专业精神和为人给我留下了深刻印象。没有她的鼓励和支持，本书就不可能完成和问世；我还要感谢邵红、顾蓉兰、常慧、孙文亮、陈岚、柏德全、惠惠等友人，他们为本书的写作提供了很多支持和帮助，在此深表谢意。

6. 关于作者

张苏宁（网名：HR 帝）。英国皇家（艺术、制造和商业）学院院士（Fellow）。一个具有 30 年大型集团人力资源管理经验的资深专家，精通现代企业人力资源管理模式及各模块运作，善于优化管理流程和发现新方法，对现代企业人力资源管理有独到的理念和思路。理论功底扎实，实操经验丰富。曾在中国石化、中国联通、海尔、科威特国家石油、光汇石油（新加坡）、Canadiansolar 等多个世界 500 强、央企、民企、海外跨国公司担任 HRVP、CHO、HRD 等职位，毕业于英国爱丁堡商学院，MBA。高级经济师职称。

先后获得“2015年中国企业优秀培训管理者”、“2010年广东省最具价值的人力资源总监”等荣誉称号，天津市“九五立功奖章”获得者。是教育部全国应用型人才大赛决赛专家评委，教育部高校毕业生就业协会校企合作委员会特聘就业指导专家，浙江省人才市场特聘职业指导专家、《青年时报》特聘职业发展专家。著作《高光简历 让你胜出》(2004年，中国经济出版社)被英国苏格兰国家图书馆、爱丁堡市立图书馆收藏。作为教育部大学生就业指导委员会特聘人力资源管理专家，为全国近200所大学开设《职业生涯和就业指导》卫星电视讲座。

邮箱：snadm@hotmail.com

微信号：RoyalHRD

张苏宁 (FRSA MBA)

CONTENTS

老HR教你轻松做招聘(实操案例版)

目录

第一部分 基础篇

第一章 招聘概述

Doer 电子技术公司

一家快速发展的小微企业，根据市场变化，老板决定扩张产能。新建一个与其他部门业务完全不同的事业部。人力资源总监 Tim 面对企业发展，考虑着以下几个问题：

1. 操作工从哪里来？怎么招？自己找还是委托劳务中介公司？
2. 现在公司的残疾人员工比例不足，怎么解决？哪些工作适合残疾人？
3. 将需要一些外籍的高管加入，这些手续怎么办？

.....

第一节 招聘的概念 / 4

一、招聘是什么 / 4

二、招聘的战略原理 / 6

第二节 招聘的历史渊源和发展 / 8

一、招聘的历史渊源 / 8

二、现代招聘制度溯源 / 10

三、招聘发展趋势 / 12

第三节 招聘制度 / 13

一、基本制度 / 13

二、进阶制度 / 14

第四节 招聘的基本流程 / 17

一、招聘需求确定 / 17

二、候选人甄选 / 18

三、录用决定 / 19

第五节 招聘中的法律风险管控 / 20

一、招聘中的歧视风险 / 20

二、劳务派遣和劳务外包的法律风险管控 / 21

三、外籍人员聘用的风险管控 / 22

第二章 招聘前期准备

James 的苦恼

James 感到十分委屈：“业务部门常常以工作任务重、时间紧为由，向人力资源招聘部门提出招聘要求。如果招聘不积极、不给力，业务部门不满意，他们马上就投诉到老板那边；我牺牲了休息时间努力工作，到头来不仅仅不落好，反而挨批评。”他觉得招聘是个吃力不讨好、两头受夹板气的角色……

第一节 招聘申请需要审批吗 / 27

一、招聘申请必须审批 / 27

二、招聘申请的审批流程 / 28

三、招聘申请的审批形式 / 29

第二节 岗位说明书（JD）的撰写 / 29

第三节 与业务单位沟通 / 31

一、沟通什么 / 31

二、怎么沟通 / 32

第四节 哪里可以发现候选人 / 33

一、企业内部和行业资源 / 33

二、互联网资源 / 34

三、社交媒体资源 / 34

四、专业猎头 / 35

五、人力资源服务和劳务外包公司 / 35

六、人才市场 / 36

七、行业高端论坛和专业技术刊物 / 36

第三章 简历的审阅和判断

一天真的可以看 2000 份简历吗？

我问：“你一天可以看多少份简历？”

她回答我：“20 多份”

我提议：“你能不能试试一天看 2000 份简历？”

Grace 被我的提议惊呆了：“什么？Sunny，你说什么，2000 份？You must be joking!”

我笑了，告诉了她我的方法……

第一节 简历的粗筛 / 39

- 一、筛选简历前的思考 / 39
- 二、怎样一秒钟扫描一份简历 / 41
- 三、粗筛简历要诀 / 44

第二节 简历的细选 / 46

- 一、细选简历只需六秒钟 / 46
- 二、细选实操核心要点 / 47

第三节 简历的精读 / 48

- 一、精读简历读什么 / 48
- 二、精读简历方法论 / 50
- 三、精读简历的技巧 / 55

第四节 简历的研判 / 57

- 一、研判简历看什么 / 57
- 二、研判简历方法论 / 58
- 三、什么是高光简历 / 63
- 四、常见简历的硬伤 / 65

第五节 简历的匹配和善后 / 68

- 一、直接匹配法 / 68
- 二、模糊匹配法 / 69
- 三、简历的善后处理 / 70

第四章 面试技巧面面观

你真的会面试吗？

我的好朋友N，是一家上市公司的总经理，曾在某个著名的“求职应聘”电视综艺节目，担任过几次嘉宾。有一天我们在喝茶，他突然无由头的对我说：“你知道吗，我从节目上招回来的人不顶事”。其他一些朋友也感到非常吃惊：

“为什么？”

“那不是经过千挑万选的吗？”

“不是经过了那么多的大佬们的面试了么？”

“我看了那期节目，我也觉得那个小伙子不错呀！”

其实，我一点没有感到意外！也许本来就应当是这样的结果。

第一节 面试的形式和方法 / 73

一、面试的分类 / 73

二、面试的主要形式 / 74

第二节 面试的步骤和流程 / 76

一、初步接触 / 76

二、面试准备 / 77

三、初试（业务面试） / 77

四、复试（HR面试） / 78

五、终试（决策面试） / 79

六、面试结果与录用决策 / 79

第三节 面试技术和方法 / 79

一、结构化面试 / 79

二、情景模拟面试 / 81

三、行为面试 / 82

四、压力面试 / 84

五、对抗式面试 / 84

六、STAR 面试技术 / 85

七、SOARA 面试技术 / 86

第四节 面试怎样提问 / 86

一、二十四个面试核心要素 / 86

二、面试提问方法 / 91

第五节 面试建议和戒律 / 98

- 一、面试的七个建议 / 98
- 二、二十一条面试戒律 / 98

第五章 录用和入职

“放鸽子”的人们

Steven 应聘的是制造部经理职位，也顺利地接受了我们发出的 offer。在约定的入职日前三天，他告诉招聘主管：“另一家公司给了我更优惠的薪资，我在犹豫。如果你们能给我 XX 工资，我还是希望来你们这边。”招聘经理向我汇报后，考虑到招聘周期和机会成本，我同意接受 Steven 的要求。但入职那一天，他没有来报到，招聘经理电话打过去，Steven 说：“后来，这家公司给了更好的条件。”……

第一节 定薪的方法 / 109

- 一、定薪依据 / 109
- 二、市场数据来源 / 111
- 三、定薪诀窍 / 113

第二节 怎样做背景调查 / 115

- 一、谁来组织背景调查 / 115
- 二、背景调查的内容和方法 / 116
- 三、背景调查的程序 / 117
- 四、背景调查的要点 / 119

第三节 成功录用和入职 / 120

- 一、录用流程和注意事项 / 120
- 二、Offer 标准文本 / 121
- 三、入职流程及手续 / 123

第六章 常见招聘网站的使用

招聘新路-开渠放水

有一天，新来的HRD转给David一个CFO候选人的简历。这是David找了差不多一年的一个职位。老板对现任CFO不满意，一直想换，私下布置了David去留意候选人，但一年过去了David一直没有能够找到合适的候选人。看了简历，David不得不承认：这是一个非常资深的家伙！邮件中，新来的HRD告诉David：这是在Linedin上找到的。

第一节 传统招聘平台 / 129

- 一、前程无忧 / 129
- 二、智联招聘 / 131
- 三、中华英才网 / 132
- 四、卓博人才网 / 133

第二节 社交招聘平台 / 134

- 一、LinkedIn / 135
- 二、脉脉 / 136
- 三、若邻网 / 137
- 四、大街网 / 138

第三节 垂直招聘平台 / 139

- 一、拉勾网 / 139
- 二、BOSS直聘 / 140
- 三、内推网 / 142

第四节 猎头招聘平台 / 143

- 一、猎聘网 / 143
- 二、猎上网 / 144

第五节 综合分类信息平台 / 145

- 一、58同城 / 145
- 二、赶集网 / 146

第六节 拍卖式招聘平台 / 146