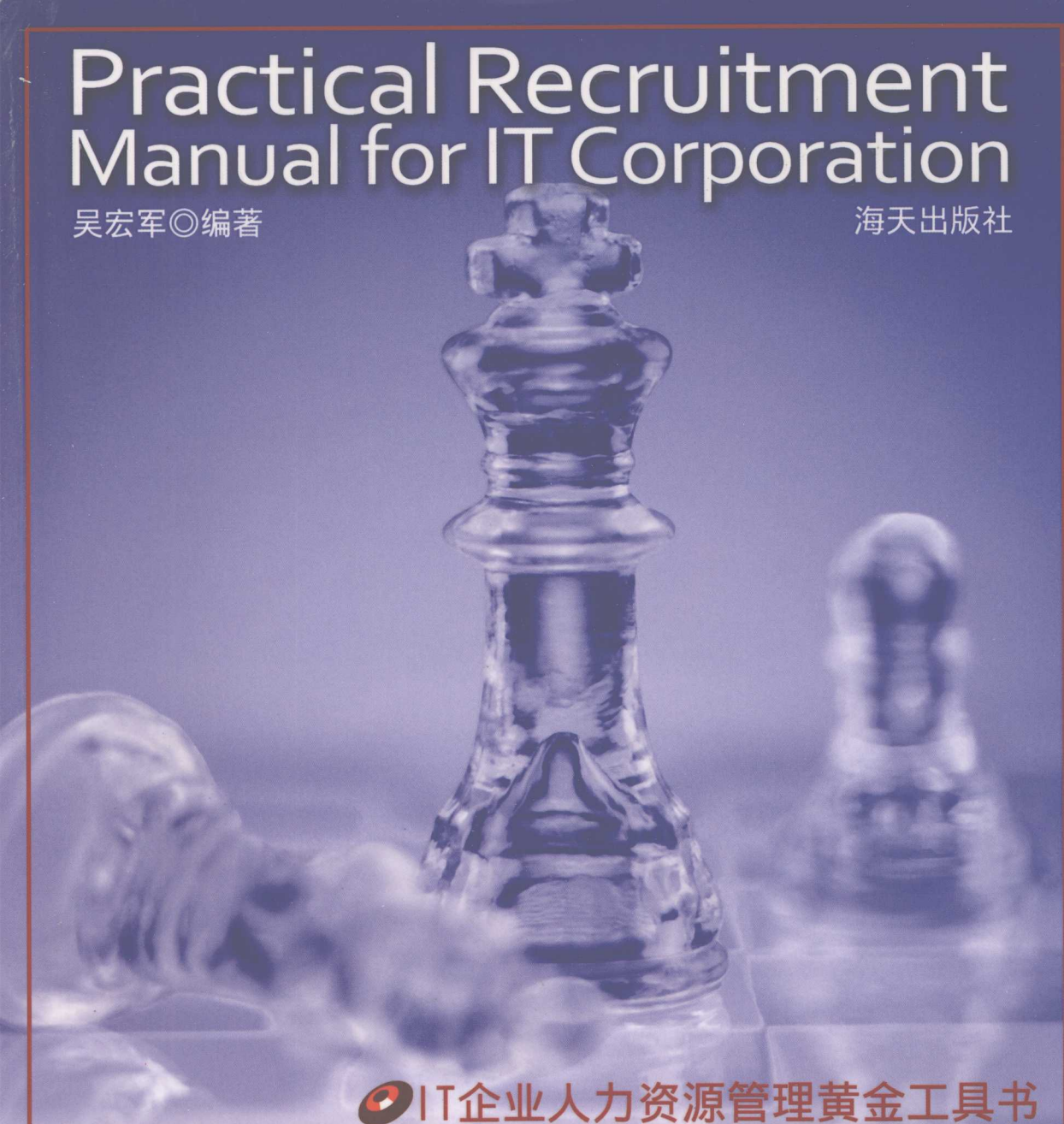


Practical Recruitment Manual for IT Corporation

吴宏军◎编著

海天出版社



 IT企业人力资源管理黄金工具书

IT企业招聘 实战手册



IT

IT企业
人力资源管理
黄金工具书

企业招聘 实战手册

吴宏军◎著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

IT 企业招聘实战手册 / 吴宏军编著. —深圳: 海天出版社, 2008.2

ISBN 978-7-80747-151-6

I. I… II. 吴… III. 信息技术—高技术产业—招聘—手册 IV. F49-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 191197 号

责任编辑 许全军

责任技编 钟愉琼

装帧设计 海天龙

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 22.25

字 数 250 千

版 次 2008 年 2 月第 1 版

印 次 2008 年 2 月第 1 次

印 数 1—6000 册

定 价 45.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

写给读者

与其他行业不同，在IT行业，软件是一种高技术含量的产品，再优秀的产品也必须经过不断的升级和完善才能保持竞争优势，而这些，如果仅仅投入资本却没有优秀的人才是不可能做到的。因此，在IT软件开发等高科技领域，人才的素质至关重要，而人员流动，特别是核心人才的流失对企业和软件产品的发展前景的影响是不可估量的。

然而，IT软件开发行业作为普遍认可的热门行业，绝大多数从业人员都具有较高的学历，技术比较优秀的人才通常会有比较多的就业机会，而在职人员通常是在找到了新的理想工作岗位后才跳槽的，因此，离职给这些人带来的负面影响和经济风险较小，这种现状必然导致这一行业人才跳槽的频率相比其他行业要大得多。事实证明，在一般的中小型IT企业，能干满3年就足以称得上是元老了。如何招聘到优秀的，愿意长期为企业服务的高科技人才是每一个IT企业都必须直面的挑战。

本书是市面上第一本全方位阐述IT软件开发行业相关的用人理念、招聘流程、择才策略、面试技巧和经验等方面的书籍。

如果你是一名IT企业的人力资源部经理，开发部门经理或管理高层，正准备在企业或部门内部建立一套完整适用的招聘体系，我相信本书中的关于招聘流程设计、角色分工、择才策略、决策监督、培训考核等方面的信息可以提供给你非常全面的参考。

如果你是在职的**开发经理或技术经理**，经常需要参与专业技能面试，那么，简历筛选、问题设计、提问技巧、误区分析等章节将向你提供包括思维方向、实战操作、风险识别和规避等多方面的指引。所有这些内容都是完全针对IT软件开发行业，基于作者以往的经验和教训，进一步提升和总结出来的。相信无论在网络上，还是在市场上，你将很难找到如此充实全面的资料。

如果你是在职的**项目经理**，经常因为项目人力不足和人员流失而苦恼的话，那么，本书正是你需要的。“是否真的需要对外招聘”一节将从项目管理和客户协作的角度为你解开一系列人力不足的疑团。如果你正在接手新项目，本书将从专业的角度向你展示一个成熟的项目团队人员结构框架，并帮你规划不同开发角色的职责和分工，让你更清楚如何去组建你的项目团队。岗位需求分析将探讨当人员离职时如何通过角色置换和任务调整等方式来界定满足项目实际需要的岗位招聘需求；面试技巧总结了一些在面试时经常采用的策略；薪酬谈判章节向你展示一些行之有效的谈判手段；录用决策将提供一些决策的基本原则、技巧和风险规避的方法。

如果你是有志于或即将从事上述岗位的IT人才，我相信这本书会是很好的学习和研究的资料，但建议你在学习和研究的过程中，根据企业的规模、实力、当前面临的环境等情况做出一定的调整和取舍，有机会时多尝试，并最终形成个人的风格。

对于广大**应聘者**而言，本书对他们的主要帮助是让他们有机会了解招聘企业的一些常见做法和策略，“知己知彼，才能百战百胜”。毕竟，网上谈论的诸如一些面试技巧和应试建议的内容实在太多了，但大多是从应试的角度来分析的，我相信，如果不了解招聘企业在招人的时候会怎么想，可能怎么做，即使学了一大堆的应试技巧也很难在实际应聘中作出有效应对。

本书有四个主要特点

① 市面上人才招聘方面的书虽然很多，但一般不涉及具体的行业。本书是一本专门介绍IT软件开发行业招聘方面的书籍。针对性强，行业性鲜明是本书的特点和优势。

② 实用性强是本书的另一个特点。本书不是“万金油”，我从来就不相信号称“万金油”的书能给读者带来什么实实在在的好处。创作本书的初衷是希望把长期以来在IT招聘工作中积累的经验和教训经过提炼，拿出来与读者共享和交流。

③ 同时从企业发展、项目实施、专业技能和人力资源管理等多个角度对IT行业的招聘活动进行分析、总结和归纳是本书的另一个特点。

④ 本书在内容、策略和观点方面的总结相当全面，企业招聘人员在必要时可以把它作为工具书来查阅和参考。

这与我个人的经历有关，我是从技术一步一步走向管理的，其间经历了程序员，软件产品支持人员和培训人员，高级程序员，系统分析员，项目负责人和部门经理等多种角色。既长期涉足大型通用软件产品的开发，也长期涉足大型外包定制软件产品的开发；既做过打工仔，也创办过软件公司；既管理过不到5人的团队，也有多年管理50人左右规模的部门经验；既长期负责过部门人力资源的管理和招聘，也长期负责过部门日常管理，绩效考核以及员工培训。因此，我对各个层次的技术从业人员和底层管理人员的普遍心态有比较全面的了解和体会，并在实战中积累了丰富的经验。这些经历让我从不同角度对IT行业招聘活动进行全面分析成为可能。

目 录

写给读者.....	1
-----------	---

上篇：招聘的前期策略.....	1
-----------------	---

第一章：项目需求，唯一的招聘理由	2
------------------------	---

第一节：广义的招聘流程	2
-------------------	---

第二节：是否真的需要对外招聘	8
----------------------	---

第三节：IT企业需要什么样的人	31
-----------------------	----

第四节：组建你的项目团队	42
--------------------	----

第五节：岗位需求的动态调整	54
---------------------	----

第二章：迈出成功的第一步	60
--------------------	----

第一节：市场行情分析	60
------------------	----

第二节：选择正确的招聘渠道	66
---------------------	----

第三节：有计划地控制招聘进程	74
----------------------	----

第四节：利用图表提高招聘效率	79
----------------------	----

第五节：慎重发布企业的用人信息	95
-----------------------	----

第三章：招聘团队的角色分工 102

第一节：人力资源部门的作用 102

第二节：充当不同的角色并负起责任 106

第三节：一个失败案例的反思 118

中篇：招聘的中期策略 129

第一章：简历的筛选→是猫还是老虎 130

第一节：弄虚作假者的心态 130

第二节：简历筛选的基本思路 136

第三节：有效地规避用人风险 143

第四节：变化——创出自己的第十五剑 148

第二章：有效面试 156

第一节：不打无准备之仗 156

第二节：提问的策略→虚假简历的克星 169

第三节：面试实战技巧 189

第四节：远离面试误区 201

第五节：营造双赢的薪资谈判 204

第三章：录用决策 224

第一节：临门一脚的把握 224

第二节：找最合适的而不是最优秀的 236

第三节：在所有的监督中，决策监督是最重要的 242

第四节：有多少错可以重来 248

下篇：招聘的后期策略.....255

第一章：入职跟进..... 256

第一节：别让“煮熟”的鸭子飞了 256

第二节：为什么离职——一个企业的诊断报告 267

第三节：留住人才！别说不可能 274

第二章：新人再造计划..... 285

第一节：适应性培训，给你的猛虎安上钢牙 285

第二节：做一名称职的指导员 291

第三节：试用期考核的方法与策略 300

第四节：考核没有通过，怎么办 304

第三章：招聘成效评估..... 308

第一节：培养学习型的招聘团队 308

第二节：判定招聘成效的重要指标 316

第三节：如何评价新人的绩效 324

后记：向古龙学习.....339

致 谢.....344

配套光盘介绍.....345

参考书目.....347



上篇：招聘的前期策略

蛾扑火，火焦蛾，莫谓祸生无本；
果种花，花结果，须知福至有因。



摘自《菜根谭》[明]洪应明

第一章

项目需求，唯一的招聘理由

第一节：广义的招聘流程

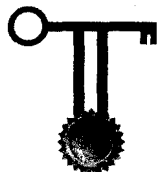
“扫地白云来”，才着工夫便起障。

“凿池明月入”，能空境界自生明。

 摘自《菜根谭》[明]洪应明

人力资源部门的烦恼

：工作苦啊，工作累，上班好像活受罪。天天招人，周周加班，就没有个清闲的时候。招进一些人，屁股没坐热又另谋高就。开发部今天又到老板那里投诉了，看来又要挨K。但我们已经尽力了啊，这碗饭真的好难吃。



开发部门的抱怨

☹️：人力资源部门的那帮家伙到底是干什么吃的，都找了些什么人给我！天天都在叫忙，忙着找垃圾啊！这么有眼光，干脆转行去做清洁工算了。说他们几下还不服气，再不搞一些好钢给我，项目就完蛋了，哼！如果我倒了霉，他们也休想有好果子吃！

老板的困惑

☹️：客户又在抱怨项目进度了，这次不比以往，动真格了。都不知道怎么向他们解释，人再不到位麻烦就大了。照理说公司的规模和实力还算过得去，整个人力资源部门也都扑出去了，怎么这么长时间都找不到合适的人，高手都跑到哪里去了呢？

客户的愤怒

☹️：什么？又要推迟，这次绝对不行！早知道这家开发商这么“水”，我打死也不会跟他们合作，真的是便宜没好货。如果这次他们不能给出合理的解释，我一定会让他们付出代价！

感触

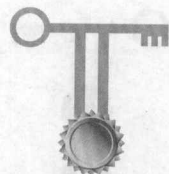
造成招聘不力的情况有很多，有时还比较复杂，不能一棒子打死。说是某某部门的问题，但确实存在不少的企业，他们把招聘活动等同于面试，只关心应聘者的能力是否达到要求。人力资源部门的任务就是找到足够数量的人，然后交给用人部门；用人部门只管做专业面试，其他的事不理。结果，候选人的人品、价值观、应试动机和职业诉求等非常重要的东西就被忽略了，最终导致了很不确定的风险存在。而这些在招聘前期是完全可以与用人部门事先沟通和协调好的。

还有些企业认为面试后敲定了录用人选、薪酬和入职时间就万事大吉了，实际情况并没有这么简单。如果新人因为某些原因不能到位，不能通过试用期，试用期间又离开了企业，工作一段时间后被证实在技能、经验，甚至工作态度方面均不符合企业和岗位的用人要求，那么整个招聘活动也是失败的。

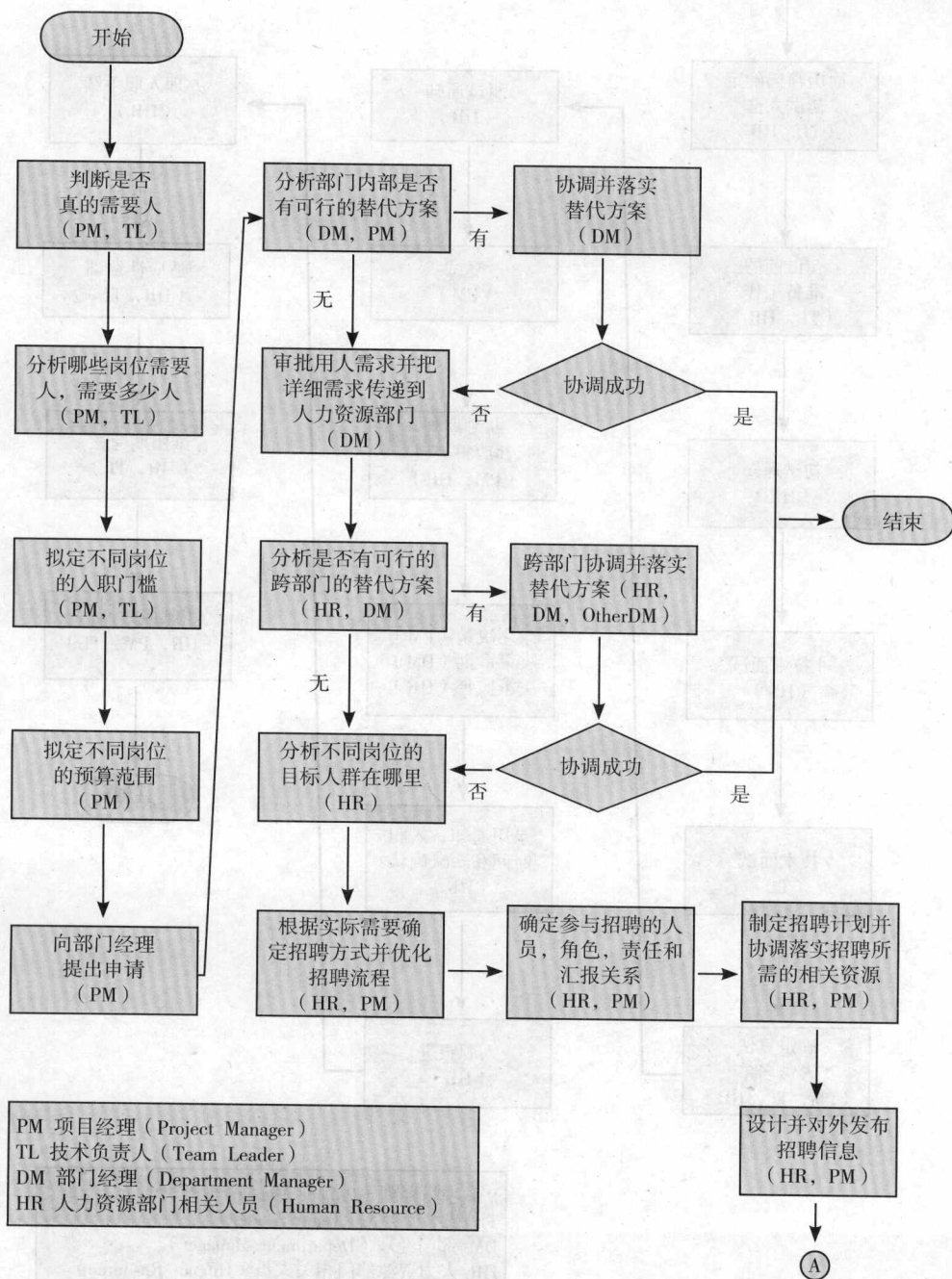
事实上，作为招聘活动的组织者和主要参与者，人力资源部门有很多更重要的事情要做。他们可以和用人部门沟通更理想的用人方案，计划和协调整个招聘过程，参与或负责非专业面试，及时发现和规避潜在的用人风险，对录用决策进行监督，跟进新员工的到位情况等等。但所有这些，如果只是本着招“人”而不是招“能”的目标和心态，就不会有积极主动的参与。

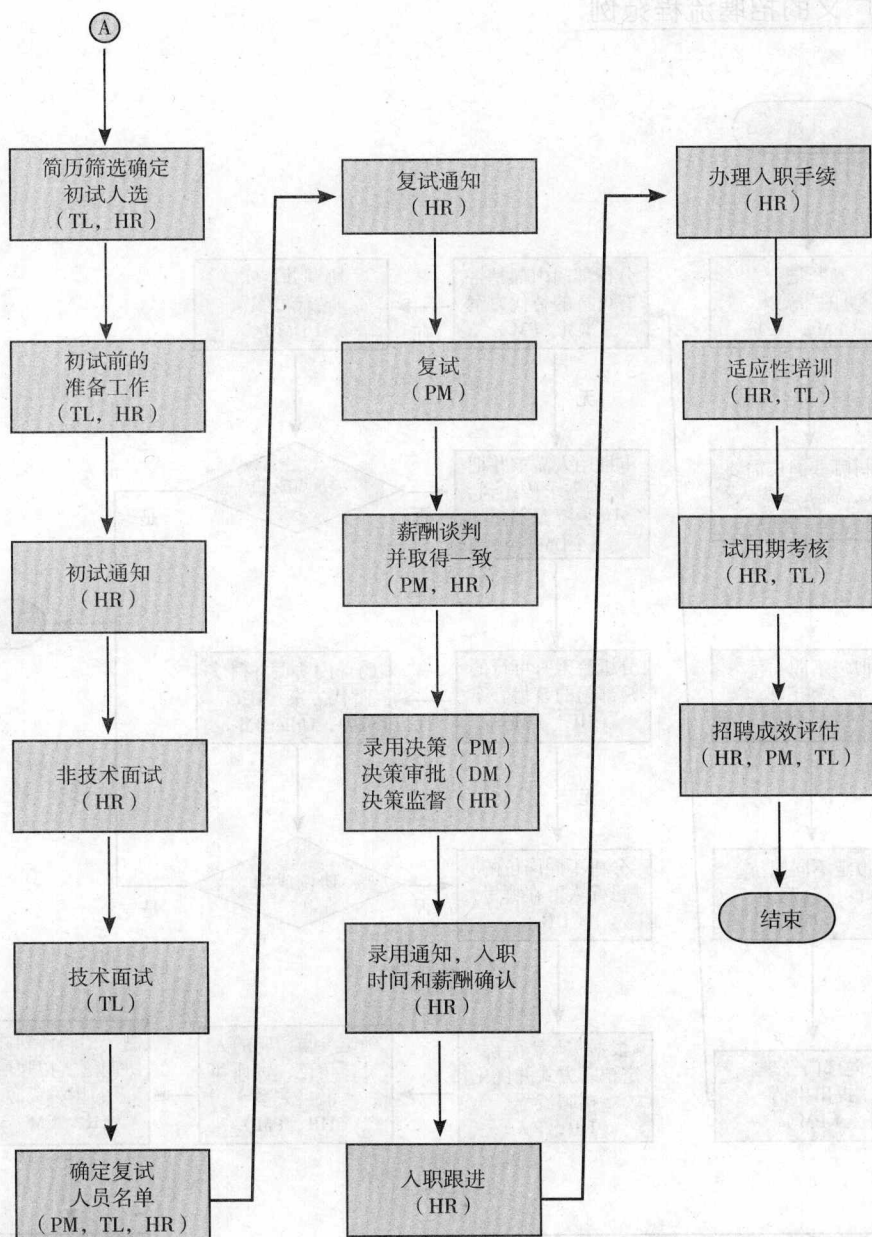
现在我们知道招聘活动不能把范围仅仅局限在找人和面试两个环节，前期的计划和准备，后期的跟进都十分重要，广义的招聘流程考虑到了所有这些方面，因此更有成效。

为了让大家对广义的招聘流程包含的内容有更直观的了解，我们给出了一个范例。

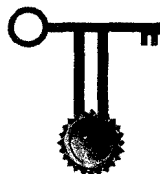


广义的招聘流程范例





PM 项目经理 (Project Manager)
TL 技术负责人 (Team Leader)
DM 部门经理 (Department Manager)
HR 人力资源部门相关人员 (Human Resource)



实施要点

并非所有人力不足的情况都需要通过外部招聘才能解决，除非是接到新项目，人手又安排不过来，不然只有不到20%的情形会是这样，而其他绝大多数情形都可以通过内部协调等方式得到有效的解决。事实上，即使是新项目，项目组成员也不能完全由对外招聘的新人组成，其中关键的岗位仍然需要内部调配，由经验比较丰富，做事比较可靠的老员工参与。

并不是任何招聘都需要经历图中列出的所有环节的，根据企业的规模，招聘的人数，岗位的重要性和需求的紧迫性以及市场环境的变化等，经常需要对流程做适当的裁减和优化。情况不同，侧重的环节也会有所不同。

每个环节需要哪些角色的参与，也要结合实际情况来看，基本原则有三个：

① 合理授权，必要时参与。

如对于岗位需求，项目经理和开发经理应该有能力和作出分析，应把方案交给他们去做，作为部门经理负责审批，并在必要时向下属提供支持和帮助就可以了，而不必凡事都亲力亲为。

② 参与人选应该胜任该环节的工作。

如专业面试环节，开发经理，技术经理或指定的一些专业技术骨干当然要参与进来。而招聘信息的公布，招聘渠道的落实是人力资源部的专长，这些事应交给他们去做。

③ 招聘管理制度规定的，属于自己的基本职责不能交给其他人去做。

如人力资源部需要对招聘决策、录用流程进行监督等，这些环节他们必须参与进来。

本书的后续章节将基于广义招聘流程的各个环节做比较深入的分析 and 讨论，并总结出相关的技巧和经验供读者参考。

第二节：是否真的需要对外招聘

使人有面前之譽，不若使其无背后之毀。

使人有乍交之欢，不若使其无久处之厌。

③ 摘自《菜根谭》[明]洪应明

人力不足：项目经理的烦恼

下面摘录了我(👤)和朋友(👤)的一次谈话:

: 最近好烦，组里有个人要走，人手不够，又要招聘了。

👤：这人什么时候走，是不是骨干？

：两周以后，水平我看一般。

：他负责的工作其他人能做吗？

：可以，但目前腾不出人手。

✱ ✱

：估计在时间人力方面的缺口有多大？

: 项目两个月后必须交付用户测试 (UAT)，这个日期不可能延迟。时间安排上，最后两周的工作主要是系统集成测试 (SIT) 和 Bug Fix，估算下来，会有四十几个 man-day 的缺口。

[illegible]