

创业型企业
如何打赢人才战

招聘9剑

How Can Entrepreneurial Enterprises Win The War for talent
9 Swords of Recruitment

徐光辉 著



卓越的领导者——谷歌总裁史密斯先生说：“当老板只做三件事：
找人才、做决策、发奖金，其他都交给下属就可以了！”

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业型企业如何打赢人才战 / 徐光辉著. —北京:
光明日报出版社, 2014.3

ISBN 978-7-5112-6016-1

I. ①创… II. ①徐… III. ①企业管理—人才管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第038623号

创业型企业如何打赢人才战

著 者: 徐光辉 著

责任编辑: 庄 宁

责任校对: 张 翀

封面设计: 三鼎甲

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问: 北京天驰洪范律师事务所

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

装 订: 北京京华虎彩印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 285千字 印 张: 18.5

版 次: 2014年3月第1版 印 次: 2014年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-6016-1

定 价: 39.90元

版权所有 翻印必究

序 言

很多人有过这样的经历，作为面试官面试过各式岗位的人才；很多人都能说上面试中的种种趣闻与技巧段子，但更多的时候更有趣的是，作为面试官其中不乏有很多是刚入门的 HR、非 HR 岗位的如行政、财务、企业主等而非真正受过训练的招聘经理；招聘真的谁都可以做吗？答案当然是肯定的，但是没那么简单，内功要修炼，心法口诀要修炼，更要有实战积累，本书作者数年实战招聘经验，现场向你展示创业型企业如何打赢人才战斗，与你一道修炼招聘九剑。

为什么要招聘？有人说招聘是为了更好的大浪淘沙，挑选贤能，广征人才，为更多的有识有志之士提供施展与发展的空间；或有人说，企业的招聘，大多是出于两点因素，一是对离职人员的补充，二是因为企业扩大而需要引进新员工，两种情况的招聘捅破针，就是有职位空缺，需要人干活了，无非是企业人力资源的补充。一个企业需要运作，就必须投入充分的人力，在保证每个人工作效率的情况下合理安排。但我们今天共同探讨的甄选、用留的意义在于一切为人造，没有人才什么都没有，我们来看看小米公司创造的数字，你就知道，合适的人才加上合适天机，创造出来的不可思议了，但这一切都是从招聘开始的，可见招聘的重要性，马虎不可，将就不得。

典型例子：小米的短短一千多天，3 年多的时间，小米一跃百亿美元的市值龙门。

2010 年四月成立，A 轮融资，14 人团队出 500 万美金，晨兴创投出资 500 万美金，公司估值 2500 万美金；2010 年底的 B 轮融资中，来自 Morningside、启明、IDG 和小米团队 4100 万美元投资，其中小米 54 人创始团队出资 1100 万美元，公司估值 2.5 亿美元；



2011 年 12 月的 C 轮融资中，小米科技完成新一轮 9000 万美元融资，估值 10 亿美元；

2012 年 6 月底 D 轮融资，小米公司宣布，成功融资 2.16 亿美元，估值 40 亿美元；

最好的人力资源招聘跟公司业务发展紧密关联在一起，好的招聘能够推动公司向前发展。

招聘是什么？有一位同学，在面试时老板问他：请评价一下罗纳尔多和乔丹，看看哪个更厉害。“我觉得他俩都没有我厉害！”同学很得意地说，老板一头雾水，如困巫山。“我要跟罗纳尔多打篮球，跟乔丹踢足球，看看谁更厉害！”同学的回答不仅幽默，而且很富哲理，后来他果真被老板录用了。没错，这是招聘的一个环节：面试。

招聘广告信息，传一则一百多年前英国的招聘启事

现招聘男孩一名：他要坐立笔直，言行端正；

他的指甲不能乌黑，耳朵要干净，皮鞋要擦亮，清洗衣服，梳头发，好好保护牙齿；

别人和他讲话的时候他要认真听，不懂就问，但与己无关的事情不要过问；

他要行动迅速，不出声响；

他可以在大街上吹口哨，但在该保持安静的地方不许吹口哨；

他看起来要精神愉快，对每个人都笑脸相迎，从不生气；

他要礼貌待人，尊重女士；

他不吸烟，也不想学吸烟；

他愿意说一口纯正的英语而不是俚语；

他从不欺负别的男孩，也不允许别的男孩欺负他；

如果不知道一件事情，他会说：“我不知道。”当他犯了错误，他会说：“对不起。”

当别人要求他做一件事情，他会说：“我尽力。”

他会正视你的眼睛从不说谎；

在比任何时代都注重企业文化的当下，为了节省彼此的时间和广告版面

费，几乎所有的招聘启事都千篇一律“势利”地写着：本公司 XX 职位现招聘 X 人，要求 XX 以上学历，具有 X 年以上的相关工作经验，不符勿扰。没错，前面的招聘启事是招聘的一环节。

当然还有其他重要的环节构成了整个招聘工作。招聘是人力资源管理中一块重要的工作，是企业为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析，寻找有能力有兴趣到本企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。当中过程包括招聘的使命、识别岗位、招聘渠道的运用、职位 JD 梳理、简历匹配度的筛选、邀约面试、测评面试、现场面试、试用期考核等等细节，阐述创业型企业如何开展并打赢人才战。

怎么做会更合理有效？

通过 HR 的招聘来获得新鲜人员，充实企业的人力资源大军。企业人员的招聘管理与企业中其他环节有密切的联系，一招聘环节出现差错，将影响各环节，出现一系列人力资源管理的风险。企业在进行招聘预算和决策前需未雨绸缪，避免企业在招聘时失败的投入了许多的财力、人力和精力，避免直接或间接地为企业造成了损失。每一位候选人的招聘留用都会消耗企业高额的费用，招聘一名不合适的员工对企业来说产生了很大的风险，除了造成部分直接的工资支出之外，更深远地会影响企业在市场竞争力。

二十一世纪最贵的是什么，是人才。创业型企业如何打赢人才战——招聘 9 剑为您诠释一切。

徐光辉

2014 年 2 月 8 号



推荐语：

取势、明道、优术。选择第一：人才是选来的，不是培养出来的，选择很重要；众里寻他千百度。一切还是关于选择。德鲁克说过：有什么样的商业模式就决定需要什么样的组织结构。打一场漂亮的人才争夺战，你准备好了吗？

王雨豪——人人猎头创始人

真正关注创业公司招聘的机构或人并不多。本书为那些正处创业期的团队带来了福音。创业公司招聘尤其需要与业务规划、战略目标紧密结合，而书中的“道”和“术”相信能够为苦苦寻觅思考中的创业伙伴提供指引，并适合于无论是快速发展期的、还是初创期的创业公司。

董家俊

现代企业成长速度非常快。许多企业的规模在短时间内增加数倍或数十倍。对此，招聘在组织内部也越发突显其重要性。作者对于企业招聘过程中筛选渠道及面试技巧等内容分析透彻。并引入“人人猎头”等具互联网思维的创新招聘模式，让HR们开阔了视野，受益匪浅！

颜 勤

企业之本，企业成功的决定性因素是人。如何挑选到合适的人取决于企业招聘的方法，在招聘拥有资深经验的作者将以全新的视角为你带来不一样的精彩！

喻 洁

如今的企业无论大小都需要通过招聘来添加或者替换自己的“血液”，以保证更加稳固快速的发展且不被社会所淘汰，故如何招到合适自己企业的人才便成了企业HR们、非HR们的痛点。本书的作者就抓住了这一痛点，帮助还在为招聘这一事儿烦恼的广大人名群众、父老乡亲支招。相信看完此书你们会有不一样的感悟和收获。

凌佳韵



企业小，人难找？令狐冲学了独孤九剑，抱到了白富美任大小姐，端掉了江湖最大集团日月神教。而我相信，只要您看完了我们这位深通“剑”道的光辉之招聘九剑后，也会有不同凡响的收获。

贾 磊

企业唯人才不可辜负，人才发展对于企业技术能力、财务能力、战略能力的综合提升具有举足轻重的作用，招聘 9 剑，八十二个经典案例为你演绎精华！

刘 亚

千里马常有而伯乐不常有。愿诸君，手握利器，以“九剑”破万变；坐拥宝典，凭“人才”傲群雄！

吕 鑫

独孤求败曾创独孤九剑，演绎三百六十种变化，以无招胜有招，打遍天下无敌手。本书作者独创招聘九剑，将招聘要义寓于八十二个经典案例之中，一招一式，环环相扣，得其精髓者，必可演绎出适合企业自身的招聘模式，打一场漂亮的人才争夺战。

张凤艳

职位市场需求大，中国人才众多，为什么招聘官总在寻觅？为什么找工作的总在徘徊？品牌知名度低，公司规模小，薪资达不到对方要求……作为一个专业的招聘工作者，你还在为招不到合适的人才寻找这样那样的借口？我承认，是会碰到这些问题，但这是在看这“招聘剑谱”前。此书告诉你发动“抢夺人才的战役”前，如何修炼“剑”道，成为一个真正招聘高手。

俞 琼

“遇见奇才想让他快点到你碗里来，那你得先到这本书里来！一书在手，扫尽天下英才，9 剑一出，剑锋所向披靡。”

刘 跃

目 录

第一章 招聘的使命	1
案例 1：长痛不如短痛	3
案例 2：咋招不到合适的人呢？	4
第一节 实现经营目标	5
案例 3：高额赔偿金	5
招聘需要认识到企业发展与规划	6
案例 4：人才引进	7
案例 5：员工发展至关重要	8
招聘需要对目标与岗位职责有较深的理解	9
案例 6：确立目标，我们再联系	10
第二节 传承企业价值观	11
案例 7：史经理的悲剧	11
案例 8：文化冲突	12
认识企业价值观	13
辨别候选人价值观	15
案例 9：企业和员工双方都要投入	15
案例 10：我要涨工资	16
价值观再造	16
案例 11：违反出勤制度，免去职务	17
第三节 候选人转化为员工	18
合格候选人不报到	18



案例 12：立即入职，事与愿违	19
案例 13：我已经离开上海，短期内不会回来	19
第四节 降低成本	20
渠道成本	21
时间成本	21
聘用成本	22
第五节 展示企业形象	22
面试官形象	23
企业形象	23
案例 14：这家企业我永远不会去	23
第二章 如何准确识别岗位	25
第 1 剑：识别岗位需求	27
第一节 人力资源需求	27
岗位补缺需求预测	28
岗位新增需求预测	28
常用的人力资源需求预测方法	29
第二节 人力资源供给	33
人才内部供给	34
人才外部供给	35
案例 15：无法自给自足，唯有求助外来	35
常用人力资源供给预测方法	35
第三节 岗位分析	37
岗位分析流程	37
岗位分析的内容	39
岗位分析范例	40
案例 16：工作量大，请增加人手	45
第四节 岗位识别	46
通用要求的识别方法	46
案例 17：绩效管理最核心的是懂得业务作业流程	47

内在要求的识别	48
案例 18：钱不是问题	48
案例 19：企业价值观	50
案例 20：内在条件之主管特性	54
第三章 如何整合合适的招聘渠道	57
第 2 剑：整合渠道	59
第一节 招聘渠道综述	59
内部聘用	60
案例 21：储备干部之晋升有道	60
案例 22：智慧补缺，员工与企业双盈	61
案例 23：采购经理空缺，多米诺效应帮忙	63
外部聘用	64
案例 24：徐庶举荐诸葛亮，刘备如虎添翼成先主	64
第二节 组织内部聘用的优缺点分析	68
组织内部聘用的优点	68
内部聘用的缺点	69
案例 25：第二招聘经理	69
案例 26：企业也卖“官”	71
案例 27：我需要系统培训	72
案例 28：一个萝卜三个坑	73
第三节 组织外部聘用的优缺点分析	74
外部聘用的优点	74
案例 29：横向与纵向并行的德国餐厅岗位解决方案	74
案例 30：煮熟的鸭子，飞了	76
外部聘用的缺点	77
案例 31：停止招聘，错失 150% 的业绩	77
案例 32：为什么不在所有会议室安装投影机？	78
案例 33：内部秘密行动	80
第四节 招聘网站	80



企业网招聘网页	80
专业招聘网	81
综合行业网站	83
行业类招聘网站	83
全国性质招聘网现状	84
招聘网服务比较	85
第五节 人才交流会	88
综合人才交流会	88
专场招聘会	89
高端人才猎聘会	89
案例 34：组合招聘是利器	91
第六节 新型的招聘渠道——人人猎头	93
案例 35：精准推荐，“白菜价”服务费	93
人人猎头初始模式：人人都能当猎头，人人都赚猎头费	95
互联网思维激发了人人猎头的六步创新	96
人人猎头：为进取心而生	97
如何打赢人才争夺战？如何选才留才用才？	98
第七节 整合匹配招聘渠道的方法	99
单一渠道匹配法	100
案例 36：非正式招聘	100
岗位多渠道匹配法	101
复合渠道匹配法	102
第四章 招聘文案策划与发布	103
第 3 剑 招聘文案策划与发布	105
第一节 招聘文案内容	105
企业介绍内容要点	105
案例 37：新公司的文案策划	107
第二节 招聘文案策划要点	110
策划者具备的条件	110

是谁应聘? Who	111
案例 38 : 工厂规模大就是稳定?	111
应聘什么? What	111
为什么应聘? Why	112
什么地方应聘? Where	112
什么时间应聘? When	113
怎样应聘? How	113
第三节 岗位描述内容策划	114
岗位名称	114
岗位职责	115
岗位要求	115
案例 39 : 某公司的 JD	116
第四节 招聘职位发布	117
职位发布要点	117
第五章 简历筛选与搜索	119
第 4 剑 简历筛选与搜索	121
案例 40 : 李小姐的苦恼	121
第一节 简历筛选前的准备	122
熟悉公司和岗位的基本信息	122
案例 41 : 方向不对, 努力白费	123
案例 42 : 可爱的小张, 你情何以堪?	123
案例 43 : 举例子更可以说服一切	125
案例 44 : 张先生的需求	126
了解公司的软性要求	126
案例 45 : 行业领先的公司背景就一定可以胜任吗?	126
直接上司(老板)的喜好	127
案例 46 : “可爱”的董事长	127
第二节 简历筛选	128
岗位发布的有效屏蔽	128



网站各项功能的合理利用	128
案例 47：简历太多也是烦恼	128
候选人几个维度的考量	129
案例 48：照片有也是必要的要求	130
第三节 个人简历的搜索	130
案例 49：什么是企业最喜欢的人才	131
案例 50：猎头顾问教你如何找简历	131
第四节 常见的简历虚假信息	132
案例 51：张先生的担忧	133
简历基本信息的伪造（部分摘录卓博网）	134
虚构在职时间和工作经历	136
案例 52：自相矛盾的简历	138
案例 53：某简历岗位与工作内容不符	139
行业市场岗位薪酬与简历薪酬不相符	141
夸张的跳槽越级	141
案例 54：销售代表跳槽至总经理	141
第六章 电话面试与电话邀约技术	143
第 5 剑 电话面试与电话邀约	145
案例 55：莫名其妙的电话通知	145
案例 56：面试者经常爽约	145
第一节 电话邀约面试前的准备	146
第二节 电话过程的细节	147
案例 57：众聘信息的 PHP 工程师的面试通知	149
第三节 电话面试的要点	150
候选人求职意愿的确定	150
案例 58：同公司同一岗位，不同方式述说，不同的结果	150
候选人直接口述内容与简历的对比	152
案例 59：学历成为致命伤	152
第四节 电话邀约技术	153



候选人投递简历话术主要事项	153
案例 60：上海 ZR 展览的电话邀约	154
候选人搜索简历话术注意事项	155
复试通知话术要点	156
案例 61：上海 ZR 展览的复试通知	156
如何减少邀请面试者的爽约	157
案例 62：坚持不懈的邀约就可以成功	158
第七章 面试测试	161
第 6 剑 面试测试	163
第一节 能力素质模型	164
第二节 美国著名的 PDP 五种性格测试	165
■ 老虎型（支配型 Dominance）	185
■ 孔雀型（表达型 Extroversion）	186
■ 考拉型（耐心型 Pace/Patience）	187
■ 猫头鹰型（精确型 Conformity）	188
■ 变色龙型（整合型 1/2 Sigma）	189
第三节 情景模拟	190
案例 63：商人夫妇的双重测试	190
无领导小组讨论	191
案例 64：无领导小组讨论	193
案例分析	193
案例分析的特点：	194
第八章 面 试	195
第 7 剑 面试	197
案例 65：这样的面试，我以后再也不来了	197
第一节 面试前的准备	198
确定面试内容	198
明确面试方法	200
案例 66：某公司结构化面试评估表	203



第二节 面试实施	209
案例 67：完美的面试安排	209
案例 68：上海 ** 公司面试人员登记表	210
上海 **** 有限公司	211
案例 69：某公司候选人面试流程图	215
第三节 面试的相关要点与初试、复试	218
面试的相关要点	218
初试	220
案例 70：奇葩的面试	220
初试的要点	221
复试	222
案例 71：面试就是验证第一感觉的心态过程	222
复试的要点	222
案例 72：面试——高层岗位面试交谈	223
第九章 甄选与录用	225
第 8 剑 甄选与录用	227
案例 73：李总的纠结	227
第一节 员工录取的准备	228
案例 74：周先生的无奈离开	229
第二节 员工背景调查	229
背景调查的内容	230
背景调查的注意事项	230
背景调查案例（人人猎头公司 3+2 的背景调查）	230
案例 75：背景调查	231
第三节 录取通知确定	234
确定薪酬	234
案例 76：手里有很多 offer 的王先生	235
明确入职岗位和时间	236
入职的注意事项	236

案例 77：KMJ 公司的入职通知与入职指引	236
回绝求职者或者关注拒聘者	240
案例 78：上海某公司的感谢信	240
案例 79：意外的收获	241
第四节 员工入职报到	241
案例 80：上海某公司—新员工入职指南	242
第十章 试用期考核与招聘评估	247
第 9 剑 员工试用与试用期考核	249
第一节 员工试用期考核	249
新员工试用考评管理办法	249
第二节 招聘评估	262
成本效益评估	262
招聘结果评估	263
案例 81：总裁没有时间复试	264
录用人员的合格率	265
案例 82：入职 20 个，3 天跑了一半多	265
招聘渠道评估	266
招聘工作的总结报告	267
第三节 雷军是如何打赢人才争夺战的	270
武功秘籍之一，“葵花宝典”	271
武功秘籍之二，“降龙十八掌”	272
武功秘籍之三，“吸星大法”	273
武功秘籍之四，面试“化骨绵掌”	274
武功秘籍之五，面试“黯然销魂掌”	275
武功秘籍之六，面试“独孤九剑”	276

第一章

招聘的使命

