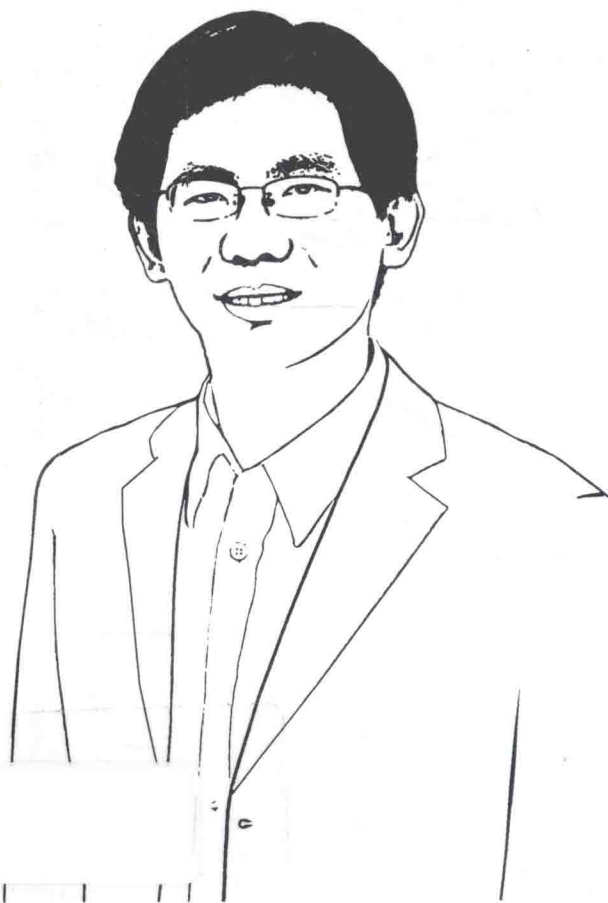


# 把招聘 做到极致

我这样做到世界  
500强招聘经理

远鸣◎著



招聘，是我毕生的事业！



---

---

# 把招聘 做到极致

我这样做到世界  
500强招聘经理

---

---

远 鸣◎著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

把招聘做到极致：我这样做到世界 500 强招聘经理/远鸣著. —北京：  
中华工商联合出版社，2014. 7  
ISBN 978-7-5158-0950-2

I. ①把… II. ①远… III. ①企业管理—招聘 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 100811 号

把招聘做到极致：我这样做到世界 500 强招聘经理

---

作 者：远 鸣  
责任编辑：于建廷 高 尚  
责任审读：郭敬梅  
封面设计：久品轩设计  
责任印制：迈致红  
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司  
印 刷：三河市文阁印刷有限公司  
版 次：2014 年 7 月第 1 版  
印 次：2014 年 7 月第 1 次印刷  
开 本：787 × 1092 毫米 1/16  
字 数：220 千字  
印 张：15. 5  
书 号：ISBN 978-7-5158-0950-2  
定 价：42. 00 元

---

服务热线：010 - 58301130  
团购热线：010 - 58302813  
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层，100044  
<http://www.chgslcbs.cn>  
E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com) (营销中心)  
E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com) (总编室)

工商联版图书  
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，  
请与印务部联系。  
联系电话：010 - 58302915

## 博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做”，2014年，我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR专员等诸多领域，让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、同类图书推荐，发送短信“4062”和您的电子邮箱至13611149991即可获赠。

# 自序

## 专注的力量

我是2003年毕业的，掐指一数，从事招聘管理工作已有十余年。大学刚毕业，我就在一家国有大型企业集团从事招聘主管工作。我虽然毕业于工商管理专业，在校期间也跟随导师进行过人力资源管理领域的专业研究与企业咨询工作，但是招聘实战经验不足、专业基础薄弱，而且被筛选简历、招聘面试等日常工作淹没，工作中缺少自己的独特思考。于是，我决定打好人力资源管理基础，并在招聘领域建立自己的理解与创新。

那时，我每天提前30分钟到办公室，然后在安静的环境中认真阅读人力资源杂志。我能接触到的人力资源杂志有《中国人力资源开发》《人力资源（HR经理人）》《新资本》《首席人才官》《新前程》《财富》等，我如饥似渴、一篇不漏地把每本杂志看完，并结合日常工作进行思考与应用，摸着石头过河，每天琢磨着怎样把招聘工作做得更好。三年后，我看过的人力资源杂志已经可以垒成一米高的一摞，我突然对人力资源管理有了豁然开朗、融会贯通的感觉。我想，自己应该写点什么了，于是拿起笔来写了第一篇文章《让人才与企业无缝对接》，并投稿到中国最权威的人力资源中文核心期刊《中国人力资源开发》，没想到很快被发表了，这成了我的处女作。

从此，我充满激情地投入到招聘研究与实践中，从早到晚都在琢磨

怎样把招聘工作做得更规范、更职业、更有成效。通常是白天工作实践，晚上写文章总结，然后投稿到各家人力资源杂志，不知不觉已经发表了五十余篇人力资源管理专业文章。与此同时，我在人力资源行业也逐渐建立起职业品牌，被邀请在各种人力资源研讨会、论坛等进行专业分享，向更多招聘从业人士分享自己的招聘经验。这种分享的习惯不仅使我快速成长，还使别人得到成长。看到自己的招聘经验被复制、被传播，我获得了莫大的满足感，也让我看到了专注的力量，于是，我树立起“一生只专注于一件事，把招聘做到极致”的信念。

为了获得对招聘领域更多的实践与挑战机会，我曾两次“跳槽”，每次都到更广的平台、更高的职位锻炼，在招聘领域的造诣也越来越深。在从事招聘工作第七年的时候，我被一家世界五百强企业录用，成为其全球总部招聘高级经理，并开始以更宽广的视野从事招聘实践与研究

工作。为了和更多的人分享自己的招聘经验，我把十余年的招聘经验、成果做了梳理，所以，本书诞生了（由于本书属于个人经验总结，故对本人所任职企业保密，并以笔名出版）。本书只是一个开始，绝不是结束，在招聘之路上，我还会继续坚定地走下去，会有更多的招聘实践成果，以此实现“让世界上更多的人分享自己的招聘经验，让中国更多的人分享世界的招聘经验”的梦想。

远鸣

2014年4月12日

# 目录

## Contents

- 第 1 章 制定招聘策略，定好大局**
  - 第 1 节 招聘工作者的战略视野 / 002
  - 第 2 节 企业招聘的“蓝海战略” / 006
  - 第 3 节 低成本、高效率的招聘策略 / 016
  - 第 4 节 如何在节后招聘高峰出招 / 022
  - 第 5 节 妙用“跨界招聘” / 030
  
- 第 2 章 建立招聘组织，打好基础**
  - 第 1 节 建立有战斗力的招聘组织 / 038
  - 第 2 节 招聘团队的规范化管理运作 / 042
  
- 第 3 章 开拓招聘渠道，广储人才**
  - 第 1 节 招聘渠道往哪里去 / 046
  - 第 2 节 突发性招聘的渠道之战 / 051
  - 第 3 节 让招聘效率倍增的人才官计划 / 059
  
- 第 4 章 简历筛选，提升效率**
  - 第 1 节 好简历的标准是什么 / 070
  - 第 2 节 洞悉简历背后的含义 / 073

## 第5章 面试甄选，练就火眼金睛

- 第1节 通过三层“匹配”选人 / 090
- 第2节 高管人才的面试技巧 / 099
- 第3节 压力面试：寻找逆风飞扬的人才 / 110
- 第4节 做人才价值的评鉴者 / 117
- 第5节 你会解读肢体语言吗 / 123
- 第6节 妙用招聘新思维 / 127

## 第6章 校园招聘，培育新芽

- 第1节 实习生计划，提前抢人才 / 136
- 第2节 洞悉应届生的专业素质 / 144
- 第3节 妙用心理学提升吸引力 / 147
- 第4节 校园招聘的蓝海在哪里 / 151
- 第5节 你认识“南极人”吗 / 153

## 第7章 猎头管理，谋求共赢

- 第1节 招聘HR专员如何与猎头共舞 / 162
- 第2节 直面“猎挖”，打好人才保卫战 / 171

## 第8章 招聘秘技，助你成功

- 第1节 薪酬谈判，踢好临门一脚 / 184
- 第2节 背景调查，构建“防火墙” / 193
- 第3节 用人才库做好长线招聘 / 200
- 第4节 给招聘做个全面体检 / 207

## 第9章 打造名片，长远发展

- 第1节 做业务部门的伙伴 / 218
- 第2节 成为企业的靓丽名片 / 223
- 第3节 优秀招聘经理的修炼 / 227



# 第1章

*Chapter 1*

---

## 制定招聘策略，定好大局

---

招聘，归根到底是一场人才的竞争。因为人才资源是有限的，要比竞争对手更快、更准地得到人才，不讲策略、谋略不行。而策略在于提前进行充分的市场分析、业务战略规划分析，从而推导、解码人力资源的需求，再根据这个需求，拟定“作战沙盘”，做出具体的“作战部署”与“排兵布阵”。另外，为了获得差异化的人才竞争优势，还要采取差异化的人才竞争策略，比如，蓝海战略、跨界招聘、低成本高效率的招聘策略等。

## 第 1 节 招聘工作者的战略视野

很多企业的招聘经理在招聘工作中一直处于救火状态，因为业务部门在年初没有提出自己的年度人力资源需求，或者是年初提出的需求只是“拍脑袋”的决定，没有经过充分的论证及分析，导致从年初到年尾不断提出招聘要求，而且都很紧急。招聘经理被这些突发性的招聘工作弄得焦头烂额，有时费了很大劲才找到意向候选人，业务部门却说招聘需求取消了，让招聘经理备受打击。

上述问题的根本原因在于，企业招聘工作者没有帮助业务部门对自己的人力资源需求看得更远，或者业务部门已有业务规划，而招聘工作者没有将其推导、应用到人力补充策略和招聘计划中。这是很多企业招聘工作的通病，招聘工作者没有成为业务部门的战略伙伴，自己没有“望远镜”，也没有给业务部门一个“望远镜”。

## 参加业务战略研讨

招聘工作者首先要关注公司的中长期发展、培养战略性的视野，因为公司战略的推进、落实必然要以人才先行。如果你不关注战略，也许只能做“救火队员”，被动地“灭火”。反之，更早、更准确地把握公司业务战略意图，从业务战略出发，思考人力资源的规划布局，以及人才的储备与甄选工作，才能让招聘工作者更高效地满足公司的人才需求，甚至预见与主导需求。招聘工作者不仅要考虑眼前的显在人才需求，还要考虑未来的潜在人才需求；不仅要考虑业务层面的人才需求，还要考虑公司战略发展层面的人才需求；不仅要考虑本企业的人才问题，还要考虑本行业的人才问题，甚至宏观经济环境中的人才问题。

招聘工作者如何从被动地接受招聘需求到主动引导人才需求，提前引导与规划人才需求呢？首先，要参加业务部门的战略研讨，了解本企业与业界标杆或竞争对手的业务差距与目标、未来五年的业务战略规划，以及未来一年的业务目标。业务战略研讨会议一般从业务差距分析入手，通过深刻的市场洞察，梳理业务战略意图，进行新的业务设计，再进一步分解为战略举措。这个步骤完成后，由 HR 专员部门帮助业务部门从组织、人才、氛围与文化三个方面进行分解与承接，真正从业务战略过渡到人力资源策略。

某 IT 企业未来业务目标如果是拓展移动互联网的市场，就要在组织方面变革，比如设立负责互联网业务的部门或分公司，管理层级更加扁平化；人才结构也需要变化，招聘或培养一些有互联网思维与经验的人；文化氛围也需要改变，更加灵活、弹性化，有利

于员工发挥创新能力。对招聘工作者来说，需要侧重思考“人才”部分，而这部分受组织变动影响最大。所以，招聘工作者需要先考虑组织发展的方向，进而从人才层面考虑。比如，针对业务需求，按照什么节奏招聘与引进人才、如何提升人才引进的质量并迎合业务需求。

## 制定人力资源规划

与业务部门深入讨论后，HR 专员对业务需求的理解更深入了，对未来业务发展方向与目标有更清晰的认知，HR 专员需将业务战略与目标分解，推导到 HR 专员策略，制定出人力资源规划方案，以支撑业务战略与目标的实现。而人力资源规划是需要通过 HR 专员策略会议讨论确定的，这个策略会议不仅需要 HR 专员参加，还需要业务部门参加。

一般来说，有以下几种人力资源规划方法。

**(1) 第一种，基于公司发展战略的人力资源规划方法。**主要是从组织设计、调整与变革的角度考虑人力资源规划，往往伴随着新增、调整机构与人员补充，这种方法适用于因市场变化而经常进行组织调整的行业。

**(2) 第二种，基于公司人才供需状况的人力资源规划方法。**主要是从业务发展角度考虑人员需求和内部人才供应状况，是大多数企业使用的人力资源规划方法。具备完善、规范的人才培养体系的公司，还可以结合内部人才培养、后备人才梯队建设的节奏考虑，从周期内产生的关键管理岗位空缺人数，逐级推算应该补充与储备的后备岗位人数。

**(3) 第三种，基于劳动投入产出比（或人工效能比）的人力资源**

**规划方法。**就是以年度销售额与薪酬总成本的比率为基准，对目标年度销售额与目标劳动投入产出比进行推算，就可以推算薪酬总成本，再通过员工单位薪酬成本推出年度员工总人数。

## 从人力资源规划到招聘策略

招聘工作者要积极参与公司人力资源规划工作，因为这是招聘的起点，是全年招聘工作的“纲”，它起着方向性指引的作用。招聘工作者如何介入人力资源规划工作，人力资源规划与招聘计划如何衔接，人力资源规划、招聘计划如何与人才梯队建设、人员优化淘汰等工作结合……这些问题都是招聘工作者需要思考的重要问题。

从招聘工作者的角度落实人力资源规划需要考虑的四个因素：数量、结构、方式与时间。数量就是要招聘多少人，每个部门与职位的招聘人数是多少；结构是由哪些层级、类别的人员组成；方式是人员补充的途径，是内部调配，还是外部招聘等；时间是这些人员补充的节奏与周期。在这个基础上，年度招聘工作计划就呼之欲出了，招聘人员需要进一步考虑实施层面的问题。比如，招聘渠道的选择、招聘费用的分配、招聘团队的搭建、招聘任务的分配、招聘工具方法的创新等。

随着互联网时代的到来，人才竞争只会更加激烈，招聘工作者要采取有效的招聘策略，要比竞争对手更快、更准、更有力地获取人才。比如，采取错位竞争的招聘策略、开拓非常规的招聘渠道、更早实施人才招聘工作，才能降低在人才“红海”竞争中的高昂成本。先知先觉的企业会更早地储备、接触与“预订”潜在的候选人，并在合适的时机将其变成自己的员工，而那些没有嗅到人才竞争气息并提前筹备的企业，将处于被动地位。招聘工作者应准确把握市场脉搏，与公司业务战略同行，提前扬帆出海，蓄积人才资源，为公司的持续发展撑起人才的

艳阳天。

## 第 2 节 企业招聘的“蓝海战略”

在实际招聘过程中，我们面临这些困境：应聘者数量不足；整体质量不高，只能矮子里挑将军；高额的招聘宣传广告费用；花大量的时间筛选众多无效的简历；招聘人员“等到花儿也谢了”，却只等来一声叹息……如何改变被动的招聘局面？我们需要创新性的解决之道。

### 重建人才市场边界

不少发达国家和我国香港地区经常使用“请人”的概念，这与我们常用的“招人”概念体现的态度不同。前者是企业主动上门“请”，其姿势是“手心向上”，代表了诚意与尊重；后者是等待应聘者上门，其姿势是“手心向下”，代表了权威与控制。两者最大的差别在于是否将人才看作稀缺的宝贵资源，把自己定位于一种谦卑的角色，做到充分尊重与珍视人才。以往企业招聘的“高姿态”为低质量的招聘埋下了伏笔，于是我们就在这样的人才圈子中争夺：**已经离职或即将离职的群体**。我们想方设法地扩大宣传，以便战胜竞争对手，把求职者吸引到自己门下……于是，招聘的“红海”就出现了。

这片“红海”是否真地能给我们带来高价值的回报，我们想方设法地占有的人才是否真地值得我们付出如此大的成本。其实，主动向企业提出求职申请的大部分是已经离职或工作不尽人意的人员，这个群体已出现过分拥挤与反复利用的局面，导致部分应聘者工作态度不

专一、浮躁和不真诚，人才稳定性也令人质疑。对企业来说，过分关注这个群体易使招聘目标不集中、资源分散，从而导致招聘质量不高甚至失真。

而更多的优秀人才目前正在一些不错的公司里工作得很出色。通常情况下，他们的求职意向不是明确的、外显的，而是一种潜在的需求，如需要一个更宽广的平台发挥才能，但这种需求还没有被发现、唤醒、引导与满足。这是一片浩瀚的人才蓝海，是亟待开发的人才宝库，也是企业高效率、高质量、低成本获取人才的机会。我们有必要超越现有的人才市场需求，通过建立统一、清晰的招聘方向与人才标准，并化为简洁有力的招聘行动，使企业在人才竞争中彻底甩开竞争对手，直取目标。蓝海战略是不战而屈人之兵的战略，而非短兵相接的战斗，是通过有所舍弃换取更多优秀人才的智慧之举。

## 营销理念的导入

招聘蓝海战略的对象应该是那些不能在短时间内得到复制与培养的，具有市场稀缺性的中高端管理与技术人才。因此，营销在招聘中成为必要手段，而市场营销理念在招聘领域可以得到全面的移植与实践。

何谓招聘营销？就是企业明确人才市场定位，立足“顾客”需求，通过提供职位、平台及相关附加利益与价值，并开展一体化的影响目标客户的服务活动，将这一系列的利益与价值组合向目标客户进行有效传递，并与其自由交换价值，以获得人力资源价值的过程。其主要目标是通过确定客户的需求与欲望，提供比竞争对手更快、更有效的招聘服务。如图1-1所示。

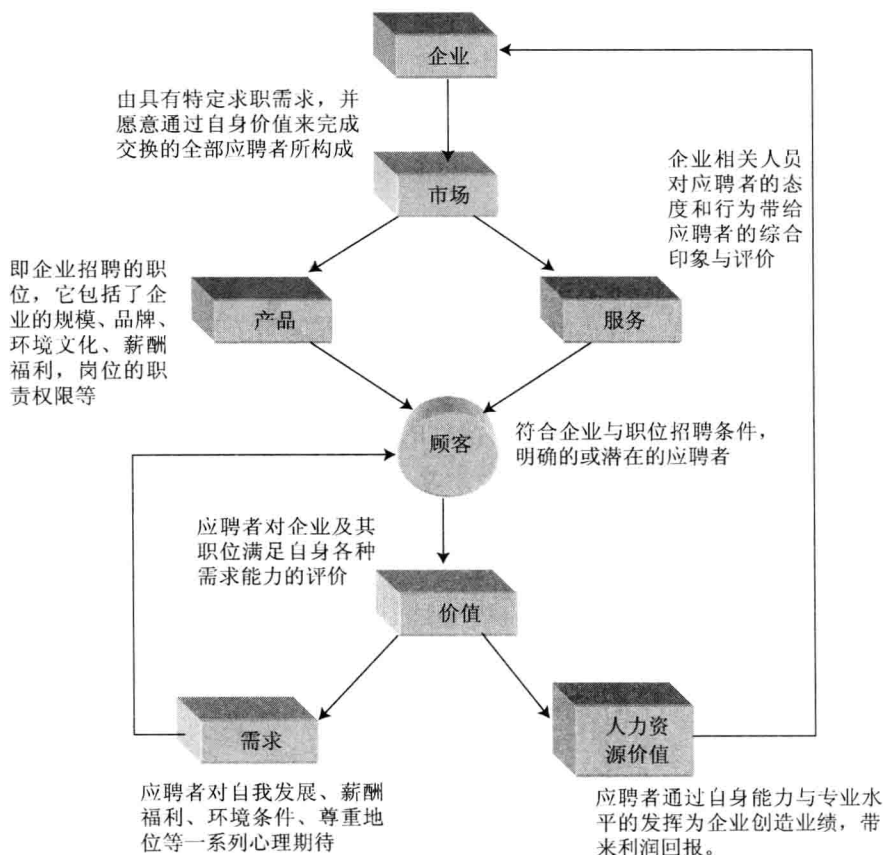


图 1-1 营销理念导向下的招聘思路

## 蓝海招聘，赢在执行

下面将通过 A 地产公司的例子说明如何执行以营销为导向的招聘蓝海战略。

A 地产公司在区域行业市场内排名前十位，在区域市场已经形成了很好的品牌知名度与美誉度。近几年来，公司盈利状况较佳，处于高速发展阶段，同时凭借丰富的土地储备奠定了可持续发展的基础，目前在



运作优质的大型项目，急需中高级人才的加盟。管理上，逐步实现了专业化、规范化的管理，用人理念开明，人才团队富有开拓创新的激情与高效协作的意识。

## （一）第一步：分析人才招聘需求

### 1. 定义自身招聘需求

A公司通过分析得知，要成功运作手上的大型地产项目，内部的高级经营管理人才有所不足，特别是地产开发全程操作的人才，即项目经理匮乏。项目经理需要对项目整体运营负责，从规划设计到工程管理再到营销策划的全程开发，要具有宏观把控能力，熟知各专业领域工作，富有团队管理经验，协调各方关系与资源整合能力的。

虽然面临如此重大的挑战，但公司提供的机遇很有吸引力。对行业内的人才来说，能运作如此大型且高层次的项目，对增强个人能力、提升个人行业知名度、获得丰厚的经济回报，都是非常难得的机会。

**点评：**公司首先要分析内部人才存量、所需人才类型、招聘职位的职责与绩效要求、任职资格、人才定位等，并结合企业人才发展战略、面临的机遇与挑战、提供的平台与机会等，建立从宏观到微观的人才素描图像，尽可能全面、准确地描述人才需求，夯实招聘工作的基础。

### 2. 调研人才市场情况

近两年，房地产行业处于重新洗牌与整合阶段，优秀人才迅速向三类企业聚集：一是原有的行业领头羊，已完成了跨地域发展与全国布局的集团性地产公司；二是异军突起的区域地产品牌公司，并迅速向其他区域扩张；三是在运作个别优质项目的小型地产公司（项目公司），但是土地储备与可持续发展性较弱。这些企业基本上都是国内一线城市。

前两类企业属于战略型公司，人才在比较规范、专业的管理平台上工作，经济回报也比较可观，但公司发展的稳健性、人员与架构的相对