



人事总监内部核心课程
REN SHI ZONG JIAN NEI BU HE XIN KE CHENG

招聘宝典

苏 山◎编著

揭秘招聘内幕
让招聘回报最大化

北京工业大学出版社

内部核心

AN NEIBU HEXIN KECHEN

招聘宝典

苏 山◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事总监内部核心课程. 招聘宝典 / 苏山编著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-5639-4103-2

I. ①人… II. ①苏… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 259919 号

人事总监内部核心课程——招聘宝典

编 著: 苏 山

责任编辑: 刘学宽

封面设计: 大燃图艺

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 223 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版

印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4103-2

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

21 世纪随着以信息产业为核心，全球化知识经济时代的到来，国际经济日益繁荣，各种大中型企业竞争日趋激烈，企业间实力之争不再取决于各自拥有的厂房规模、设备和资金多少等物质资源，最终的衡量标准是企业所掌握的知识和技能，而人才作为知识、技能的载体，必将在这个时代扮演决定性的角色。企业对人才的要求不断提升，说到底，一个企业的兴起与壮大最离不开的就是人才资源。人是企业最宝贵的财富，无论是企业的人事管理，还是企业文化建设，都是围绕着人做文章。正如一个军队的战斗力，最重要的因素往往不是装备，而是士兵。同样，对于企业，最重要的组成因素便是管理者和职工。通用汽车公司前总裁史龙·亚佛德说过：“你可以拿走我全部的资产，但是你只要把我的组织人员留下来，五年内我就能够把所有失去的资产赚回来。”这深刻地说明了物质资产易得，人力资源难求的道理。

而招聘环节作为企业吸引人才的第一步，就成了企业提高自身竞争力的关键。招聘工作是整个企业人力资源管理工作的基础。一方面，招聘工作直接关系到企业人力资源的形成；另一方面，招聘和录用是人力资源管理工作的基础。企业人力资源管理所包括的各个环节，从招聘、培训、考评、工资福利、劳动关系、奖励、激励、



流动、保护到行为管理，在一定程度上都是以招聘和录用工作为基础的。要想真正地留住人才，企业就需要真正把招聘活动重视起来，把它当作人力资源管理的关键环节，制定适合自身的招聘策略。

正如体育团体积极网罗最佳的球员一样，未来的公司、未来的商业组织也将为获得最佳人才而展开激烈的竞争。成功的商家将是那些善于吸引、发展和留住具备必要技能和经验的人才的公司。

《礼记·大传》中有记载：“三曰举贤，四曰使能。”一个企业要想真正实现成功的招聘，首先需要真正从根本上把招聘工作重视起来，把它当成人力资源管理的关键一步。企业需要制订非常完善的招聘计划，管理者需要一套正确合理的招聘体系来招纳贤士。企业招聘需要遵循一定的原则，需要寻找合理的招聘渠道。同时，一个企业的文化软实力，比如雇主品牌对企业招聘也有非常重要的影响力。本书针对企业招聘人才需遵循的原则以及招聘所用的方法和渠道进行分析，并且介绍了一些名企进行人才招聘的优秀案例。我们通过学习这些顶尖企业的招人用人制度以及绩效激励制度，丰富企业的用人文化。这对企业人力资源招聘管理有一定的指导作用。

目 录



第一章

为人才搭舞台——人才招聘

美国企管界大师史考特·派瑞博士说,未来市场中的稀缺资源不再是资本,而是优秀的人才。谁拥有更多更好的人才,谁就能在竞争中取得主动,赢得未来。企业要取得人才竞争的主动权,就必须加强和改进人才的招聘工作,所谓得人才者得天下也。

第一节 人才是企业的根本	2
第二节 人才招聘工作的 5 个问题	10
第三节 每一次招聘都是一次营销	14
第四节 招聘前的热身运动	17



第二章

选你需要的——做出正确的聘用决定

俗话说：一个金点子，胜过万两金。在招聘工作中，企业如果能做出好的招聘决策，那么就可以为公司有更出色的表现奠定基础。相反，如果企业做出错误的招聘决策，那么肯定会降低工作效率，并且还要付出高昂的代价去改正。企业招聘员工的标准不一定要挑选最优秀的，而是要选择最适合的，对企业来说最适合的就是最好的。

第一节 新员工招聘的标准	22
第二节 明确招聘需求和岗位职责	38
第三节 勿轻信直觉	54
第四节 人才测评方法	59
第五节 举贤不避亲	67



第三章

内部招聘——为员工晋升搭好梯子

在《基业长青》一书中被列为高瞻远瞩的18家美国公司中有个很重要的相似点，就是有16家公司都是自己培养管理人员。当企业需要管理人才时，首先考虑的并不是外聘，而是优先选用内部人才。同样，有许多发展很好的中国企业也非常注重优先从内部选拔人才。这似乎已经成为优秀企业的通性。大量的事实证明，内部选拔人才是企业保持长期发展、从一般到优秀、从优秀到卓越再保持继续卓越的最重要保障条件之一。

第一节 内部招聘的渠道和来源	74
----------------------	----



第二节 内部招聘的优势和劣势	79
第三节 如何做好内部招聘工作	86

第四章

外部招聘——为人才储备注入新的活力

组织外部招聘也称作广泛招聘。它往往是在内部招聘不能满足组织需要,特别是在组织处于初创期、快速成长期、或者组织因结构调整而需要大批高层管理人才时采用的。内部招聘是企业进行人才选择时,常常采用的方式。它能够为企业引进新的人才注入新的活力。本章内容就针对外部招聘的具体渠道进行分析,来了解一下企业如何进行外部招聘工作。

第一节 外部招聘概述	96
第二节 让员工帮你选到需要的人	108
第三节 高管猎头帮你忙	117
第四节 校园招聘——让人才灵动起来	122
第五节 社交网络——人才招聘新平台	138

第五章

为有源头活水来——建好人才储备的蓄水池

有很多资深的人事总监经过多年的招聘工作都会有这样的体会:做招聘其实就是一种厚积薄发的过程,拼的就是积累。而最为直接的积累,就是建立企业人才库。人才库也就是所谓的人才蓄水池,是提高企业招聘效率的有力武器。如果把招聘比作一场人才争夺战,人才库就是招聘之战的炮火支持。而在部分企业,该炮火往往会出现供应不足、质量不佳甚至失效等现象,给招聘工作造成不少困扰。



第一节	建立人才库的意义	146
第二节	企业人才库储备的4个原则	149
第三节	企业建立人才库的步骤	151



第六章

栽下梧桐树，引来金凤凰——品牌吸引人才

“良禽择木而栖，贤臣择主而事”，古人苦于寻求志同道合的明主，否则甘愿隐居一生，也不愿与昏君为伍。近年来，企业的人才争夺战变得暗潮涌动。如何吸引到优秀人才，使企业现有人力资源发挥更大效用，从而支持企业战略目标的实现，是摆在企业面前急需解决的问题。在知识经济时代，雇主品牌对于一个企业来说，越来越成为企业人力资本运营、赢得人才竞争优势的关键因素。

第一节	雇主品牌究竟是什么	158
第二节	雇主品牌与人才吸引	166
第三节	从招聘开始留住员工	171
第四节	用培训投资员工的未来	176
第五节	分享信息，倾听员工心声	186
第六节	建立尊重员工的企业文化	198



第七章

都是金钱惹的祸——薪酬的力量

在企业看来，富有竞争力的薪酬不仅仅是作为鼓舞士气的一种有效手段，更是一种必须落实的责任，是企业吸引与留住优秀人才从而获得竞争优势的前提。正如一管理专家所言：“你可以买到一个人的



时间,你可以雇一个人到固定的工作岗位,你可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心地投入,你不得不设法争取这些。”在构建和谐、公正社会的过程中,薪酬始终是一个人关注的重点。

第一节	薪酬激励与人才吸引	214
第二节	薪酬设计在招聘中存在的问题	222
第三节	合理的薪酬吸引优秀人才	231
第四节	福利激励与人才吸引	241

第八章

锦上添花——招聘后的注意事项

企业招聘经常有这样一种感受:当应聘者顺利通过初试、复试直至终试,似乎马上要看到开花结果,殊不知,跑百米半九十,有时候往往一个不起眼的问题如果处理不到位就可能前功尽弃。做任何事都要善始善终,招聘结束后还有诸多注意事项,做到了就是锦上添花,做不到则功亏一篑。

第一节	推荐人核实	250
第二节	做好善后工作	254
第三节	勿忘招聘评估	255



第一章

为人才搭舞台——人才招聘

美国企管界大师史考特·派瑞博士说，未来市场中的稀缺资源不再是资本，而是优秀的人才。谁拥有更多更好的人才，谁就能在竞争中取得主动，赢得未来。企业要取得人才竞争的主动权，就必须加强和改进人才的招聘工作，所谓得人才者得天下也。

第一节

人才是企业的根本

“21 世纪什么最贵——人才。”这是电影《天下无贼》里的经典台词。

管理学大师德鲁克说过一句经典的话：“企业只有一项真正的资源，‘人’。”人力资源管理是企业管理不可或缺的一部分，也是企业文化的重要构成要素。联想控股董事局主席柳传志则认为“办公司就是办人”。柳传志这样解释：“从学术的角度来看，办人实际上就是如何经营与管理人才，一个成功的企业家首先应该是识人选人的专家。”

美国知名棒球队在季后赛能够一如既往地取得胜利，其秘诀之一就是球队能够寻找到正确的队员：没有队员就没有球队。没有优秀合适的队员就不可能有完美配合默契的球队。

同样的道理在企业中表现得更加突出，对于企业发展来讲，“百年大计，人才为先”。在经济全球化和一体化迅猛发展的今天，招聘到优秀并且适合企业自身发展的雇员，是企业能在竞争日益激烈的现代市场中立于不败之地的重要因素。吸引优秀人才进入企业为企业服务是企业招聘的最终目的。

有调查显示，通常，作为一名企业管理人员，如果不能将



10%~50%的工作时间投入到招聘人才的工作中，那么他就不是一名合格的管理者，因为他根本无法让自己的团队获得持久的动力。当然，这里所说的“招聘”除了指对应聘者直接进行的面试和聘用行为，还包括去主动地结识业内的朋友，建立自己的人际关系网络，以便从中发现更多、更好的人才。因此企业管理者应当把“以人为本”视作自己最重要的使命之一，不遗余力地发掘、发现人才，将适合企业特点的优秀人才吸引到自己身边。

企业进行有效的招聘管理，究竟会给企业带来哪些好处呢？

- 有效的招聘管理可以提高员工的满意度和降低员工流失率。
- 有效的招聘管理会减少员工的培训负担。
- 有效的招聘管理会增强团队工作士气。
- 有效的招聘管理会减少劳动纠纷的发生率。
- 有效的招聘管理会提高组织的绩效水平。

宝洁公司的前 CEO 曾经说过，“在公司内部，我看不到比招聘更重要的事了”。如果员工招聘环节出现差错，企业将会在后期付出一系列代价，如产生重复招聘成本及企业失去稳定等。

宝洁诞生于 1837 年，公司名称 P&G 来源于它的两位创始人威廉·普洛科特和詹姆斯·甘布尔姓氏的首字母。最初的宝洁只是美国俄亥俄州辛辛那提市 18 家蜡烛和肥皂制造商之一。在此后的 160 多年中，宝洁成功地缔造了一个日化消费品帝国。这家公司虽然风格保守但以创新而闻名，那么到底是什么力量，能够使一家公司如此长盛不衰？

答案无疑是对人才的重视，宝洁公司的一位前任董事长 Richard 曾说：“如果只留下我们的资金、厂房及品牌，把我们的人才带走，我们的公司会迅速垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，留下我们的人才，十年内我们将重建一切。”一百多年来，宝洁公司一直把人才视为公司最宝贵的财富，把人才招聘看成工作的重



中之重。在人才招聘和培养方面，宝洁自己钻研创新了很多制度，这被以后的人力资源管理奉为经典。

宝洁在国际上更被称为管理者的大学。何伟峰曾经担任宝洁舒肤佳品牌经理，他进入宝洁的经历就是宝洁吸引并培养人才的典型案例。

何伟峰1995年大学毕业，进入宝洁的过程可谓是相当严格。他经历了笔试以及三次面试，成为几百人中唯一录取的一人。要进入宝洁，比起学习成绩，宝洁公司更看重的是解决问题的能力 and 工作的积极性。因为应聘宝洁的人员几乎都是名校毕业生。他们已经有了非常优秀的成绩，无须多加考察。相比而言，个人能力和素质是学校的教育无法训练出来的。另外还有一项更重要的考察标准，那就是应聘者的人品是否正直和诚实。所有这些要求，宝洁都会在招聘过程中经过一系列规范化的测试对应聘者进行考察，最后选择真正适合的人才进入企业。

人才是企业基业长青的关键。因此宝洁对人才招聘的重视其实正是它能够始终成为日化用品领导者的根本原因。其实从某一方面来看，每一次成功的招聘活动都是一次很好的宣传企业的机会。所以大部分知名企业每年都会把招聘工作看作企业管理的一个重要环节。从企业内部来说，招聘关系到企业的生存和发展。内部招聘能够在一定程度上激发员工的工作热情，外部招聘带来新鲜血液能为企业注入新的活力，两者都能调整和改善组织结构，提高企业竞争力。很多公司会穿梭于各大高校以及人才招聘会上，在这些招聘地点分发大量的介绍公司概况和宣传企业文化的资料，其实不管最后有没有招到适合企业的人才，招聘活动都会使前来参与的应聘者了解了公司，对公司留有一定的印象，这就是一种有价值的宣传。

正所谓：人才兴，企业兴；人才衰，企业衰。当今社会，一个企业要想求得长久生存发展要依赖六大资源：自然资源、资本资源、



人力资源、技术资源、信息资源和管理资源，这其中人才应该是企业的第一资源。因此，每一个高明的企业管理者早就已经清醒地认识到，只有牢牢抓住人才、占领人才这一制高点，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

从根本上说，企业之间的竞争就是人才的竞争。拥有人才、善用人才，企业就会不断创新，企业竞争力就会得以增强，企业就会不断发展壮大。因此，优秀的企业家都非常重视对人才的引进和选拔，把网罗人才放在头等位置，把人才的培养和管理当作工作重点。

同宝洁一样，日本松下电器作为世界电器生产巨头同样非常重视人才招聘工作。

松下幸之助对人才的重视人尽皆知，在松下电器公司的一次人事干部研讨会上，松下幸之助向参会的各部门管理干部问道：“你在拜访客户时，如果对方问你，松下电器是制造什么产品的公司，你们如何回答？”业务部的人事科长很快就回答：“我会这样说：‘松下电器是制造电器产品的公司。’”

没想到松下幸之助的态度一下子变了，他的训斥声把参会人员都吓得够呛：“错！像你这样回答是不负责任的！你们整天都在想什么？”参会者都对松下的训斥感到莫名其妙，尤其是人事科长更是纳闷自己哪里说错了，难道松下电器公司不是生产电器产品的吗？

松下的态度变得十分不悦，他向大家解释道：“你们都在人事部门任职，难道不懂得培育人才是你们人事干部最主要的职责吗？如果有人问松下电器是制造什么的，你们就要回答松下电器是培育人才的公司，兼做电器产品！经营的基础是人，对于这一点，我不知道说过多少遍。在企业经营上，资金、生产、技术、销售等固然很重要，但人才却是经营的主宰，归根结底人是最重要的。如果不从培育人才开始，那松下电器还有希望吗？”当有人问：“松下电器最大的实力是什么？”松下幸之助回答：“是经营力，也就是经营者的



能力。”

参会的部门管理人员这才意识到自己错在哪里，从创业时期开始，松下就已经非常重视人才，他们一直懂得拥有优秀的人才企业才能繁荣；反之就会衰败的道理。松下公司重视知识型人才，重视对人才的科研和智力开发。松下曾说过：“掌握了关键的人才企业的无价之宝。”所以松下先生非常重视优秀人才的招聘和培养。他强调在出产品前先出人才，在制造产品前先吸纳培养人才。

为了达到“造人先于造物”的目的，松下集团除了重视招聘工作，还非常注重人才的培养。松下制定了员工的在职训练指南，成为 OJT 指南，为的就是加强新进员工和老员工的培训教育。

比尔·盖茨曾说过：“即使我一无所有，只要公司的人在，我依然可以再造一个微软。”所以说对一个企业来说资产虽然很重要，但更重要的是人才！没有人才，所有的机器都只是一堆不会动的废铁，只有人才，特别是知识型人才，才是企业最重要的资产。很多老板在招聘雇员时，为了减少工资的支付额度，宁可将就着找一些并不适合也不擅长工作本身的员工。其实一个优秀的人才对公司作出的贡献，是无法用工资来衡量的。企业成功与否不在于雇用人员的多少，而在于如何引导普通人员作出最出色的贡献，所以说企业挑选人才也是很重要的一件事。“千军易得，一将难求”，市场竞争归根到底就是人才竞争，设备需要人才去操作，产品需要人才去开发，市场需要人才去开拓，人才就意味着高效率、高效益，意味着企业的兴旺发达。

比尔·盖茨创建的微软帝国到现在已经走过了将近 40 年的历程。微软被誉为“迄今为止致力于 PC 软件开发的世界上最大最富有的公司”。数年来，它创造了一个又一个知识经济时代的奇迹。比尔·盖茨本人也早已从一个穷小子变成了世界首富，并占据这个位置达十



多年之久。对于微软的成功之道，比尔·盖茨曾自豪地说，“微软的成功，主要来源于汇聚英才”。

在微软刚刚成立的时候，比尔·盖茨看上了一名软件高手，一直想要请他加入微软公司。谁知在他向心目中那个最合适的人选发出热情的邀请之后，只得到对方冷冰冰的回应，甚至连见都不想见比尔·盖茨一面。比尔·盖茨并没有就此罢休，在他的软磨硬泡之下，那个高手终于同意和他见一面。然而见面以后，对方就开始讥笑比尔·盖茨的公司，并傲慢地向比尔·盖茨讲，“我从没见过比微软做得更烂的操作系统”。让大家都吃惊的是，比尔·盖茨并没有被他的一番话所激怒，他有着非同寻常的涵养，很诚恳地对这个高手说，“正是因为我們做得不好，才请您加盟”。这个家伙一下子愣住了。最终，他受聘成为 Windows 系统的负责人，开发出这套世界上应用最为广泛的操作系统。比尔·盖茨正是凭借这种谦虚和大度，吸引着那些最优秀的人才。

其实在比尔·盖茨身上，这样的例子非常多。只要有他看上的人才，不管这个人在世界上哪个角落，他都会不惜任何代价将其吸引到微软公司。比尔·盖茨非常注重人才的吸引。对微软进行管理时强调“以人为本”，在这种观念的影响下，微软的首要任务就是“寻找致力于通过软件的开发来改善人们生活的人才”，不管这样的人生活在何处，微软都要将他们网罗至旗下，这也成为微软在短短的时间里迅速崛起并保持一枝独秀姿态的一个最好的注解。

西方记者撰写的关于微软的书籍中多次提到一件事情：加州“硅谷”的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔，在微软千方百计地说服下终于同意为微软工作，但他们唯独不喜欢微软总部雷德蒙冬季的阴雨绵绵。比尔·盖茨听说后，就决定在“硅谷”为他们建立了一个研究院。微软对人才如此重视，微软有这样的决心，有那种能够吸引人才并营造出那种让员工大为满意的工作氛围，让优秀人才留下来就不足为怪了。