



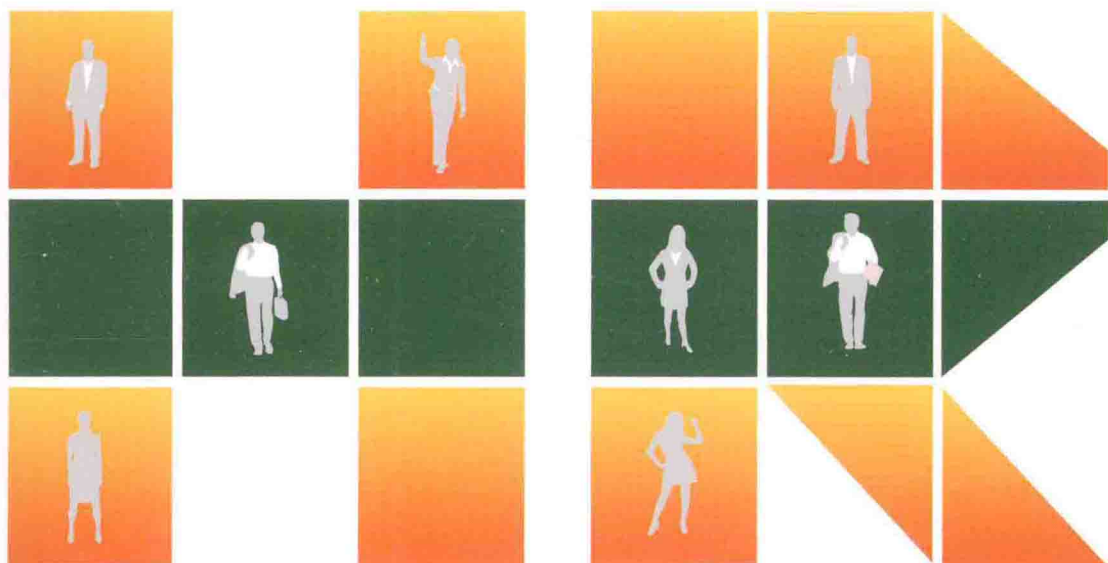
盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

随书附赠免费听课券

让你成为
最高效最具实力的
HR

HR说 让招聘冲出重围

还原最真实的招聘现实，演绎成功招聘人的职场法则
远鸣 曾祥兵◎著



领先的招聘知识传播、资源整合、信息交流的专业网络社区媒体
为招聘从业者提供专业交流、资源共享、实战研讨、职业提升的立体型交流平台
记录招聘研究网那一群追梦人

招聘研究网出品



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

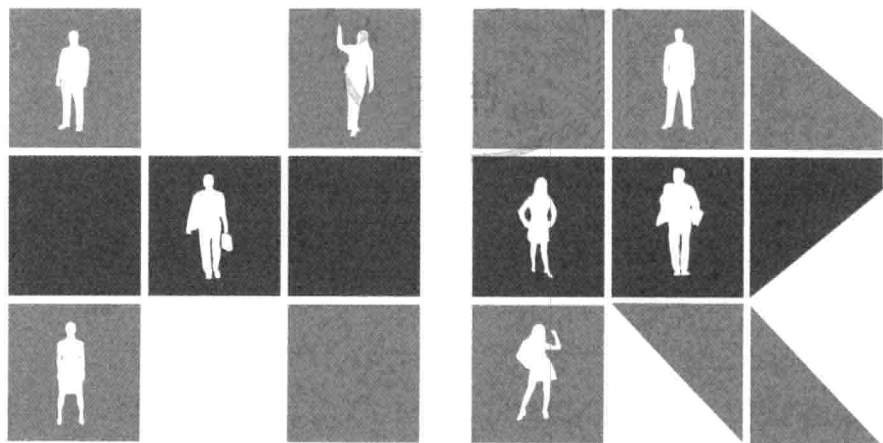


盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

HR说 让招聘冲出重围

还原最真实的招聘现实，演绎成功招聘人的职场法则

远鸣 曾祥兵◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

HR说, 让招聘冲出重围 / 远鸣, 曾祥兵著. — 北京:
人民邮电出版社, 2015.2
(盛世企业家管理思想库)
ISBN 978-7-115-38092-0

I. ①H… II. ①远… ②曾… 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299924号

内 容 提 要

企业人才资源的目标是吸引人、培养人、用好人, 挖掘潜力, 激发活力。人才不仅是再生型资源、可持续资源, 而且是资本性资源。在现代企业和经济发展中, 人才是一种无法估量的资本, 一种能给企业带来巨大效益的资本。本书定位为招聘实战, 传递国内最前沿的招聘实践经验与案例, 融合了多家知名企业的招聘实战经验。写给新环境背景下的企业招聘人员, 帮助读者明晰招聘的重要性, 认清招聘和选才误区并有效的避免, 熟悉面试的每个流程及流程中的注意事项, 辨识面试中的“真实”与“谎言”, 根据目标和维度设定面试计划, 掌握结构化面试的方法与技巧, 将面试做成一种技术, 本书提供了大量的实战演练教给面试官可以操作的技能, 本书适合企业管理者、人力资源总监、人力资源负责人以及从事人力资源工作的读者阅读与学习。

◆ 著 远 鸣 曾祥兵

责任编辑 赵 娟

责任印制 程彦红

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本: 690×970 1/16

印张: 14

2015 年 2 月第 1 版

字数: 182 千字

2015 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

自序：招聘是门技术活

从大学毕业的 2003 年开始，到现在已十余年，沿着招聘的路程走下来，路途的风景不断变换——招聘对象在变，招聘同行在变，招聘渠道在变，招聘技术在变……一切似乎都在变化，唯有一颗热爱招聘的心没有变。

在招聘领域，我们经过十余年的摸爬滚打，曾经为招聘之事哭过、笑过，留下了很多难忘的回忆。我们曾经在招聘压力巨大的时候觉得透不过气来；我们曾经被业务部门在屁股后面追着跑，急得头上直冒烟；我们曾经汗流浹背在人才大市场摆摊子，一天面试数百人最后说不出话来；我们曾经在完成招聘任务之后举杯相庆……招聘的过程是辛苦的，也是快乐的，这种快乐，是成长的快乐，是跨越一个个招聘目标的快乐。

一路积累下来，我们发现招聘开展得越来越有意思，所谓“内行看门道”吧，似乎招聘工作中所有事情都可以找得到“门道”，都可以从策略、方法、技巧上改进，从而更加精益求精，使效果更好。招聘是一门技术活，需要用心，需要用巧劲，比如一个很小的细节，打一个电话给一个从未联系过的候选人，你如何让对方初次感觉良好，愿意不挂电话而是继续听你讲述，愿意和你敞开心扉分享他对自身职业发展的考虑，如何让其动心并考虑新的职业机会，如何尽快和其确定下一次沟通或面试的时间等……不同的招聘人员去打这个电话，会

有不同的效果：有经验、方法和技巧的招聘人员往往用语更加职业化，更能传递关键性信息，更能把握沟通的节奏，更加灵活与机动，从而似乎毫不费力地完成沟通的过程，获得预期的结果。其他的招聘活动，如招聘需求分析、面试考核、招聘渠道选择、薪酬谈判、背景调查、人才库建设等，对方法、技术运用的要求就更高了。如果招聘工作者能遵循较为正确合理的原则、思路与方法去开展招聘工作，就会取得事半功倍的效果，所以打好招聘的基本功很重要。

打好招聘基本功，一是要学习前人的经验，这是最快的捷径，本书就提供了这样一条捷径，让你在招聘工作遇到“闭门羹”时，能够迅速找到一把开启大门的钥匙。书中的很多经验，是我们在若干成功与失败的招聘工作经历基础上，在走过很多弯路后，在酸甜苦辣的咀嚼中总结出来的，相信对你会有所启发，让你能更快地走上正确的道路上，取得事半功倍的招聘效果。当然，除了学习之外，还要靠自己在实践中用心揣摩提高，勤于思考总结，“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，一位伟大的将军一定是在战场上经历过枪林弹雨后铸就的。

在打好招聘基本功的同时，要成为一位卓越的招聘人员，还需要开拓自己的视野，了解招聘的各种新思维、新技术、新趋势，并善于吸收转化，运用到自己的日常招聘工作中。这里所指的视野，包括要了解各个行业、各类职位的人才特点、招聘策略与方法，要了解企业不同发展阶段的特征与招聘方法，要善于利用最新的招聘工具与方法（如社交网站、移动 App 工具、大数据分析方法等）……“工欲善其事，必先利其器”，招聘人员要善于利用最先进的“武器”，才能获得“人才战争”的胜利。

招聘之所以是一门技术活，还有一个重要原因是它很需要灵感，也许你不经意接触的一个人，从他说的某句话，就可能悟到一条人才寻访的线索。因此，

招聘人员要培养自己的创造性，这种创造性来源于平时的厚积薄发，来源于为招聘工作殚心竭虑、执着追求后的顿悟，来源于有容乃大的开放心胸。

招聘工作者首先要学习标杆企业的最佳招聘实践，但又不能只把眼光局限在少数标杆企业，这是远远不够的。原因有如下几点：一是标杆企业能做到的，中小企业不一定能做到，大企业用得好的方法不一定适合中小企业，因为大企业的品牌、资源、条件与中小企业有着较大的区别；二是标杆企业的新增性创新也是有限的，因为它们已经构建了较全面的招聘管理基础，每年的招聘管理创新更多是在原来基础上的小变革或小创新；三是标杆企业系统性的招聘管理基础比较好，或整体性的招聘创新能力比较强，但不一定在每一个招聘活动、流程点上都达到业界最佳，而每一家企业，无论品牌、规模、盈利情况如何，都有着其独有的招聘管理经验与亮点，也许在某一点上就是业界最佳，是属于本企业的最佳招聘管理实践点，而这个最佳的管理实践点也许就值得我们学习。如果我们眼光只盯着几家国际或国内知名企业，眼里容不下国内其他行业的众多中小企业，就会屏蔽了很多好的招聘经验，错过了与更多智慧交流与碰撞的机会。

招聘工作者还要学点项目管理方法论，因为招聘工作相当于一个个小项目的组合，你为某个业务部门、某个近期要上马的项目招聘人才，或者由于企业新业务拓展需要批量招聘高端研发专家，或者需要物色某企业高管职位……这些都可以视作一个项目。如果没有项目管理的理论方法指导，招聘工作很可能是“抓瞎”状态，招聘人员跟着感觉走，或被业务部门追着跑；而有了专业的项目管理方法，就会有系统化的项目计划、过程管控与结果衡量，项目管理学科中的范围管理、进度管理、资源管理、成本管理、质量管理、沟通管理、风险管理、项目团队管理等一系列专业的工具、方法，能够帮助招聘工作者更有高度、更科学地把控招聘过程与结果，并从“一个人在战斗”走向“一个团队

在战斗”，使招聘成果变得更有预见性、可控性。

虽然招聘的趋势、技术一直在发展变化，但只要我们怀着一颗不变的对招聘执着追求的心，一定能够将这种发展变化的挑战转化为我们发展的机遇与有利条件，使招聘的跋涉之旅变得更有效率、更加快乐、更有成就感！

远鸣、曾祥兵

活动集锦



腾讯集团 招聘总监 殷小永



维也纳酒店 副总裁、管理学院院长 张温荣



人力资源管理专家、资深管理顾问 何新云



顺联集团 人力资源副总裁 杨小雷



真功夫 招聘经理 吴莉琴



第三期招聘研讨会 全家福



第八期招聘研讨会 全家福



第十八期招聘研讨会 全家福



第三十四期招聘研讨会 全家福



第二十六期招聘研讨会 全家福



第四十四期招聘研讨会 全家福

目 录

第1部分 基 石

第 1 章 从需求与竞争分析开始 /002

招聘，是为了弥补组织能力的不足 /003

做好人才备份，提升招聘的战略性的 /005

你的招聘需求分析到位了吗？ /009

做好竞争分析，才能有效出击 /011

第 2 章 招聘渠道，招聘成功的入口 /018

“日薄西山”的现场招聘会 /019

最时髦的互联网招聘 /021

猎头出马，一个顶俩 /024

校园招聘的发展轨迹 /027

内部推荐有技巧 /035

第 3 章 招聘面试方法大比拼 /040

“看走眼”与“看对眼”的面试官 /041

全视角下的 STAR 面试 /047

如何有效开展集体面试 /053

基于未来的情境模拟面试法 /058

招聘是一种综合格斗术 /063

第 4 章 背景调查与法律风险防范 /066

建好背景调查的“防火墙” /067

招聘中的法律风险防范 /071

第 5 章 薪酬谈判与入职辅导 /076

踢好薪酬谈判“临门一脚” /077

入职辅导帮助人才发挥价值 /082

第 6 章 建立招聘人才库 /085

价值巨大的人才库 /086

在企业内发展人才搜索的文化 /089

第2部分 拓 展

第 7 章 不同行业的招聘策略与方法 /092

IT 通信行业的招聘 /093

房地产行业的招聘	/096
金融行业的招聘	/099
制造行业的招聘	/102
医药行业的招聘	/105
第 8 章 营销（销售）类、研发类、普工类人才的招聘	/109
营销类（销售类）人才的招聘	/110
研发类人才的招聘	/112
普工类人才的招聘	/115
第 9 章 企业发展不同阶段的招聘策略	/118
创业生存期的招聘策略	/120
成长发展期的招聘策略	/121
成熟稳定期的招聘策略	/122
衰退调整期的招聘策略	/124
第 10 章 营销式招聘攻略	/127
招聘人员要有营销意识和思维	/128
利用企业招聘官网进行营销	/132
刊登招聘广告很容易	/134
用社交招聘提升招聘营销效果	/138
第 11 章 互联网时代的招聘	/141
企业与人才变得透明化	/142

招聘可以随时随地发生 /144

移动互联网,让你的招聘触觉无限 /146

第 12 章 大数据时代的招聘 /150

大数据对招聘意味着什么 /151

让数据驱动招聘工作 /153

第 13 章 招聘工作的未来发展趋势 /159

第3部分 与你同行

第 14 章 我们的“招聘梦” /168

与“招聘”初见面 /169

从一封邮件说起 /172

今天,我当义务 HR /175

第 15 章 动手之前打好桩 /181

标准与标杆 /182

布局比行动更重要 /185

开拓属于我们的招聘疆土 /187

第 16 章 我们能够为您做什么? /190

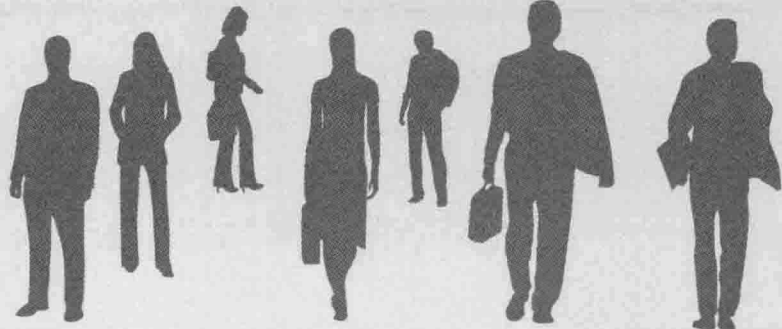
培养“招聘面试官”正规军 /191

用移动互联网的思维干这件事 /196

这条路才刚刚开始 /198

附录 1：招聘研究网发展历程 /200

附录 2：招聘研究网历次活动 /203



第1部分 基石

作为招聘经理，当你处在招聘压力的重重“包围”下，如何带领招聘团队，突出“重围”，获得“新生”？突围，首先要在对方防线上撕开一道城墙口子，而这，要有尖刀队，要靠重武器，要在战略突破方向上聚焦、纵深式地持续猛烈进攻，才能打开突破口。招聘工作欲“突出重围”，必须扎扎实实在招聘基础工作上进行投入与付出，打好招聘基本功，练就招聘真本领。

本部分将逐一剖析招聘的六大“基石”，包括影响招聘策略与方向的需求与竞争分析，左右招聘效率的渠道选择，保证招聘质量的招聘面试，构筑招聘防火墙的背景调查与法律风险防范，提升招聘成效的薪酬谈判与入职辅导，以及实现轻松招聘的人才库建设……这六把“利器”将是你顺利打开招聘困境的突破口。

第1章

从需求与竞争分析开始

