

浓缩多年招聘实战经验，帮你把招聘做到极致！

从零开始学招聘

人力资源管理的基本功

董超 编著

- 系统：全流程解析招聘工作，9个环节逐层击破
- 简洁：拒绝专业化名词，用通俗文字展示招聘全貌
- 易懂：相亲式的类比视角，化枯燥为乐趣
- 案例：100+思维导图及图表，拿来即用

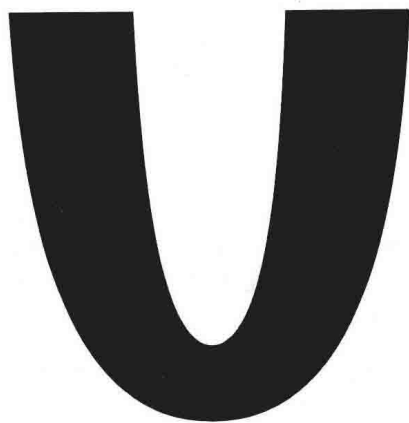
清华大学出版社





从零开始学招聘

人力资源管理的基本功



董超 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

为了帮助广大招聘工作人员了解更多招聘知识,本书由浅及里地阐述了企业的招聘工作。前半部分按照常规招聘流程,从招聘概述、招聘需求、职位发布、简历筛选、电话邀约、面试谈薪和入职跟踪各个环节,详细介绍了企业招聘工作的流程、注意事项,从而帮助广大招聘人员全面了解基础招聘工作。在了解了常规招聘流程之后,后半部分深入招聘热门话题,讲解了人力资源战略、招聘规划、招聘标准、招聘保障、校园招聘以及招聘体系等内容,来帮助招聘人员提高自身对招聘的认识。最后以漫谈的形式,畅想了未来招聘的发展趋势。

本书实用性强,既可作为招聘入门书籍,又可作为招聘能力提升的指引。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

从零开始学招聘:人力资源管理的基本功/董超编著. —北京:清华大学出版社,2019
ISBN 978-7-302-53140-1

I. ①从… II. ①董… 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(2019)第110404号

责任编辑:张立红

封面设计:河南安卓卡通科技有限公司

版式设计:方加青

责任校对:郭熙凤

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市吉祥印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 18.5 字 数: 286千字

版 次: 2019年10月第1版 印 次: 2019年10月第1次印刷

定 价: 65.00元

产品编号: 082886-01

前 言

招聘工作由来已久，即便不是做人力资源管理的人，也知道招聘这项工作，甚至误以为招聘是人力资源管理全部的工作，可见招聘给人的印象之深。在人事管理阶段，招聘就已经形成。应该说，不论哪个发展阶段，只要存在雇佣关系，就一定存在招聘。虽然招聘似乎人人知晓，但只有真正从事过招聘工作的人，才能体会招聘工作的不易与复杂。

笔者科班出身，读书期间就对人力资源管理相关理论与实践方面的书籍多有涉猎，对招聘更是青睐有加。比起人力资源其他模块，招聘能接触到更多的人，对笔者这种“话不嫌多”的人再合适不过。毕业后，借着一口流利的英语，我在国外做了一年的人力资源管理工作，回国后直到现在，都在从事招聘工作。多年的实际工作经验，以及各专业学习论坛的分享累积，最终浓缩成眼前的这样一本书。它用最通俗的语言，把招聘的各个环节娓娓道来，让你在学习之余，梳理招聘流程，建立系统化的招聘程序，而且，让你对招聘工作较为高端的话题有所了解。我相信，读完本书，你对招聘工作将会有有一个全新的认识。

因笔者编写水平所限，本书难免存在疏漏和不当之处，如若发现，敬请指正。

本书特色

1. 内容实在，通俗易懂，符合初学者的学习规律

本书第一部分，以拆分的形式，对招聘各个环节做了详细的介绍。从最开始对招聘的一般认知到招聘需求的分析，从招聘信息的发布到简历的筛选，从面试邀约到入职跟踪，内容翔实，包罗万象。读者可以结合自身实际情况，选择性地了解自己想要了解的部分，同时对其他方面也做一个常识性的了解。这种分布，有利于读者强化自身已经具备的能力，同时融会贯通整个招聘流程，全面提升自身的招聘能力。

2. 热点话题，抛砖引玉，引导招聘人员更深层次的思考

本书第二部分，抛开了招聘的流程与程序，开始介绍招聘工作里较为热门的话题，比如招聘规划战略、招聘标准与保障、校园招聘、信息化招聘系统。让读者了解到，除了事务性的招聘外，招聘工作还可以做得更加深入与完善。但越是深入了解，越需要实践，因此，本书在简单的介绍之后，及时收尾，引导读者主动学习，将理论运用到实践中。从理论出发，但不止步于理论。

3. 事物类比，娓娓道来，让读者体验一场别样的“相亲会”

本书将看似枯燥无味的招聘工作比喻成社会的热门话题“相亲”，让读者通过类比了解招聘工作的特点。招聘与相亲其实有着诸多相似性，比如了解双方实际情况、多次的线上与线下的沟通与交流。这种类比，可以很好地缓解阅读专业书所带来的压力，让读者在一个较为轻松与幽默的氛围中了解招聘的核心思想与方法。

本书内容及体系结构

第1章 招聘，一切的开端

人人似乎都知道人力资源管理要做招聘，但是，招聘究竟要怎样做？什

么样的招聘才算是好的招聘？招聘只是发发招聘信息、搜搜简历，这是外行人的理解；真正的招聘，你要了解的，远比这句话多很多。

第2章 招聘准备，磨刀不误砍柴工

只有真正做过招聘的，才知道招聘工作远不止听上去那么简单。即便是发招聘信息、跑现场，也不是一两句话就能说清楚的。招聘，就是一场硝烟四起但无言的战争。既然是战争，在双方见面“厮杀”之前，很多准备工作就必须做足。招聘涉及哪些国家相关法律法规？招聘相关表单又是如何设计？你需要准备的，一样也不能马虎。

第3章 需求分析，不打无名之仗

企业究竟要招什么样的人？人工成本的不断上涨以及全球一体化和互联网带来的产业升级，使得工作划分越来越细，招聘，不再是简单地招聘一个人负责一项工作，很可能是几个人共同负责一项工作的不同部分。那么，为了区分这些，需求分析究竟该怎么做？

第4章 渠道确认，认准路线好前进

随着时代的发展，传统招聘渠道在改变，新的招聘渠道也在不断涌现。越来越多的招聘渠道，给了招聘工作者更多的选择，但也带来了更多的疑惑。是坚守传统，还是追求新兴；是独宠一种，还是“雨露均沾”——这是留给招聘工作者的不定项选择题。

第5章 信息发布，让世界知道我们

招聘信息的发布，并不是简单地码几个字后点击鼠标发送出去那么简单。信息发布，是要尽可能地让更多符合要求的求职者知道企业的招聘信息。一条词不达意、发布渠道错误的招聘信息，并不会给企业带来多少符合要求的简历。有效的招聘信息，才是企业所需要的。

第6章 简历筛选，众里寻他千百度

筛选简历很简单？并不是。简历筛选工作看似简单，似乎只要从上到下

瞟一眼简历，就能知道该候选人是否合适。但实际上简历包含了大量的信息，无不在用数据和文字描述，告诉招聘工作者这份简历背后有着怎样一位求职者，他在多大程度上符合企业的用人要求。招聘工作者就要有“火眼金睛”，通过一份简历解读出背后的关键信息。

第7章 邀约面试，初识下的心交流

有多少求职者答应面试却最终爽约不来？原因或许很多，但本质上是因为邀约工作没有做好。在邀约的时候，招聘者没有发现求职者内心所渴望的是什么，于是求职者在等待面试期间，因为不熟悉而产生疑惑，进而选择放弃面试。那么，面试邀约究竟要怎么做呢？

第8章 面试，共赴一场“相亲会”

面试，其实就是一场“相亲会”，成与败可能就在某个瞬间。面试，除了硬件条件符合，还要看双方是否看对了眼。感觉对了，十有八九就成了。要培养或者引导这种感觉，还得从面试各个环节下手。

第9章 录用审批，“喜结良缘”的前夕

面试，只能算是一次初步的沟通，等到“感觉对了”，还得看求职者的真实情况，求职者有没有撒谎，是否合适，薪酬又该怎么给，这里面又有哪些细节需要注意。这些细节没确定，怎敢说万事俱备呢？等到细节确定了，人员录用也就基本定下来了。

第10章 入职，终于成为一家人

新人报到，看似一道简单的手续，却是新人进入公司后首次感受公司办事风格。处理得好，无形中增加了新人对公司的好感，为后期的稳定工作打下了好的基础；处理得不好，可能瞬间让人产生离职的念头。所以说，入职也是个技术活。

第11章 人力资源战略，俯瞰全局的视野

招聘，只是整个人力资源管理体系中的一环，我们人为地把它单独列出来，

只是为了更加方便我们工作。但在实际操作中，它和其他人力资源管理模块有着千丝万缕的联系。这时候，就引申出一个新的名词——人力资源战略。什么叫人力资源战略呢？

第 12 章 人力资源规划，招聘的起始点

人力资源规划，是站在人力资源战略的角度，对招聘做出的解读。它根据企业内外部环境的变化以及目前自身的实际情况，预测企业未来发展对人力资源的需求，以及为了满足这种需求所必须开展的各项准备工作与活动。

第 13 章 招聘标准，用规范代替随性

所谓无规矩不成方圆，没有一定的标准，企业在招聘时就没办法做到要求统一，随意性比较大。随意性大的坏处是招到的新人很可能不符合公司的录用要求，造成人员频繁流失和二次招聘。

第 14 章 保障体系，为招聘添砖加瓦

招聘做得好不好，有时候决定因素在招聘体系之外，但它又与招聘不无联系。这些非标准之外的因素，会对招聘产生影响。本章就从招聘效率、公司吸引力和招聘新助力三个方面介绍。

第 15 章 校园招聘，注入新生力量

近年来，越来越多的企业开始将校园招聘作为人才供给的突破口。狭义的校园招聘，专指企业进入学校招聘合适的应届毕业生，这也是我们口中常说的校园招聘。在时间紧、任务重的情况下，校园招聘究竟要如何开展，怎样才能收到效果呢？

第 16 章 招聘系统，一站式招聘管理

随着互联网在各行各业的渗透，招聘也可以借助互联网做得更高效。信息化系统的搭建，给招聘带来了便利。而基于整个招聘流程搭建的招聘系统，从社招到校招、从信息发布到新员工入职的每一个环节，都为企业的效率带来

了飞跃提升。

第 17 章 招聘演变，未来招聘趋势展望

在过去的半个世纪，人力资源管理发生了几次重大的转变。这些转变对人力资源管理各项工作的开展都产生了深远的影响。招聘，作为人力资源管理的开端，也在这种变化过程中改变着它的工作方式与方法。那么，以后的招聘又该何去何从？

本书读者对象

- 作为兴趣想了解招聘工作的人群
- 志愿从事招聘工作的应届毕业生
- 已从事招聘工作的职场新人
- 想转行做招聘的职场人士

第1章 招聘，一切的开端 1

- 1.1 招聘与公司业务的关系 2
 - 1.1.1 招聘与其他模块 2
 - 1.1.2 招聘与业务部门 4
- 1.2 不同主体眼中的招聘 5
 - 1.2.1 求职者眼中的招聘 5
 - 1.2.2 业务部门眼中的招聘 6
 - 1.2.3 人力资源部门眼中的招聘 7

初级篇



第2章 招聘准备，磨刀不误砍柴工 12

- 2.1 国家法律法规 13
 - 2.1.1 用工歧视 14
 - 2.1.2 虚假信息 16
 - 2.1.3 最低工资 16

2.1.4	试用期	17
2.1.5	社会保险和住房公积金	19
2.2	公司制度	20
2.2.1	招聘制度	20
2.2.2	其他制度	22
2.3	招聘管控	24
2.3.1	招聘前	24
2.3.2	面试中	27
2.3.3	面试后	29

第3章 需求分析，不打无名之仗 33

3.1	招聘需求	34
3.1.1	招聘需求是否列入计划	35
3.1.2	招聘需求来源	36
3.1.3	招聘需求时效性	37
3.2	需求分析流程	38
3.2.1	岗位信息收集	39
3.2.2	岗位信息整理	40
3.2.3	招聘要素确定	41
3.2.4	需求数量汇总	42
3.3	需求评审程序	42

第4章 渠道确认，认准路线好前进 47

4.1	渠道选择程序	48
4.1.1	招聘渠道选择策略	49
4.1.2	招聘渠道的申请	52

4.2	内外渠道分析	53
4.2.1	内部招聘优劣势	53
4.2.2	外部招聘优劣势	57
4.3	常见渠道浅析	60
第5章	信息发布，让世界知道我们	64
5.1	岗位职责确认	65
5.2	岗位信息发布	70
第6章	简历筛选，众里寻他千百度	77
6.1	前期准备工作	78
6.1.1	岗位本身特点	78
6.1.2	用人部门特点	80
6.1.3	招聘工作模式	81
6.2	简历维度解析	82
6.2.1	简历名称	83
6.2.2	基本信息	83
6.2.3	求职意向	85
6.2.4	工作经验	87
6.2.5	项目经验	89
6.2.6	其他内容	90
6.3	高效筛选注意点	92
6.3.1	注意职业规划和跳槽的逻辑性	93
6.3.2	不被岗位头衔和大公司背景迷惑	94
6.3.3	荣誉和技能证书只是敲门砖	95
6.3.4	注意简历的空档期	95

6.3.5 关注简历整体印象 95

第7章 邀约面试，初识下的心交流 97

- 7.1 邀约前期准备 98
 - 7.1.1 熟悉简历 99
 - 7.1.2 预测提问 99
 - 7.1.3 路线规划 100
 - 7.1.4 面试安排 100
 - 7.1.5 邀约方式 101
 - 7.1.6 跟踪表单 101
- 7.2 邀约话术设计 103
- 7.3 邀约技巧引导 107
 - 7.3.1 美化公司名称 108
 - 7.3.2 修改对方称呼 109
 - 7.3.3 维护沟通渠道 109
 - 7.3.4 提高互动频率 110

第8章 面试，共赴一场“相亲会” 112

- 8.1 面试种类的熟悉 113
 - 8.1.1 单独面试 114
 - 8.1.2 多人面试 114
 - 8.1.3 群体面试 114
- 8.2 面试流程的设计 115
 - 8.2.1 准备阶段 117
 - 8.2.2 开始阶段 118
 - 8.2.3 深入阶段 118
 - 8.2.4 收尾阶段 118

8.2.5	评价阶段	119
8.3	面试场景的布置	120
8.3.1	面试环境	120
8.3.2	座位安排	121
8.3.3	颜色选择	122
8.3.4	其他细节	122
8.4	提问方式的选择	123
8.4.1	开放式提问	125
8.4.2	封闭式提问	125
8.4.3	假设式提问	125
8.4.4	连串式提问	126
8.4.5	压迫式提问	126
8.4.6	引导式提问	126
8.4.7	重复式提问	126
8.4.8	肯定式提问	127
8.4.9	举例式提问	127
8.5	复试的选择与确认	131
8.5.1	复试的选择	131
8.5.2	复试的确认	134
第9章 录用审批, “喜结良缘”的前夕		137
9.1	候选人的最终确定	138
9.1.1	求职者背景的真实性	138
9.1.2	求职者对企业的认可度	139
9.1.3	企业对求职者的最终定位	140
9.2	薪酬谈判技巧	141
9.2.1	前期准备	141
9.2.2	谈薪要点解析	143

9.2.3	谈薪特别技巧	146
9.3	背景调查浅析	148
9.3.1	背景调查时间	148
9.3.2	背景调查信息来源	149
9.3.3	背景调查常用问题	150
9.4	录用聘书发放流程	151
9.4.1	审批材料齐备	151
9.4.2	整理审批表单	152
9.4.3	相关领导审核	153
9.4.4	账号开通提醒	153
9.4.5	录用聘书制作发放	153
9.4.6	入职情况跟踪	155
第 10 章 入职，终于成为一家人		156
10.1	入职环节的设计	157
10.1.1	入职涉及人员（部门）	157
10.1.2	入职流程的核心环节	158
10.1.3	入职流程设计示例	159
10.2	劳动合同的签订	161
10.2.1	注意签订时间	161
10.2.2	劳动合同内容	162
10.2.3	劳动合同其他细节	164
10.2.4	当场签字确认	166
10.3	关键信息的审核	166
10.3.1	程序是否完备	167
10.3.2	签字并按手印	167
10.3.3	相关账号审核	168
10.3.4	薪资数额确认	168

10.4	新员工入职培训	169
10.4.1	基础事项的告知	170
10.4.2	企业发展的介绍	170
10.4.3	岗位职责的明确	171
10.4.4	员工归属感的建立	171

高级篇



第 11 章 人力资源战略，俯瞰全局的视野 174

11.1	两个概念的比较	175
11.2	广义人力资源战略	176
11.3	人力资源战略影响因素	178
11.3.1	内部因素	178
11.3.2	外部因素	180
11.4	人力资源战略规划	182

第 12 章 人力资源规划，招聘的起始点 186

12.1	人力资源规划分类与目的	187
12.1.1	人力资源规划分类	187
12.1.2	人力资源规划目的	188
12.2	人力资源规划原则	190
12.2.1	人员配备原则	190
12.2.2	人与组织的协调原则	191
12.3	人力资源规划内容	192
12.4	人力资源规划步骤	196

第 13 章 招聘标准，用规范代替随性 204

- 13.1 岗位说明书 205
 - 13.1.1 岗位说明书编写要点和作用 205
 - 13.1.2 岗位说明书分析 208
- 13.2 胜任力模型 214
 - 13.2.1 岗位胜任基本内容 214
 - 13.2.2 胜任特征的搭建步骤 215
- 13.3 任职资格体系 217
 - 13.3.1 体系建立问题及对策 218
 - 13.3.2 任职资格体系内容 220

第 14 章 保障体系，为招聘添砖加瓦 224

- 14.1 招聘团队建设 225
- 14.2 雇主品牌建设 228
 - 14.2.1 雇主品牌意义 229
 - 14.2.2 雇主品牌建设 231
- 14.3 HRBP 新助力 233

第 15 章 校园招聘，注入新生力量 237

- 15.1 校招特点：方案制定依据 238
- 15.2 校招战略：人才吸引基石 240
- 15.3 校招费用：必备启动资金 242
- 15.4 校招情报：信息左右成败 245
- 15.5 校招系统：高效招聘流程 247
- 15.6 校招材料：招聘后勤保障 249