

金牌 招聘官 是怎样炼成的

惠 惠 / 著

招聘官修炼术
跨界HR的金牌

视角独特

金牌招聘官带你直击高端招聘

慧眼识人

活用微表情深析对方真实自我

自我管理

招聘官的“形象工程”必修课

招聘公式

透析实战案例，巧解招聘理论

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌招聘官是怎样炼成的 / 惠惠著. —北京: 中国法制出版社, 2020.6
ISBN 978-7-5216-0962-2

I. ①金… II. ①惠… III. ①企业管理—人力资源管理—招聘
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 043945 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 潘孝莉 陆伶俐

封面设计: 汪要军

金牌招聘官是怎样炼成的

JINPAI ZHAOPINGUAN SHI ZENYANG LIANCHENG DE

著者 / 惠惠

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2020 年 6 月第 1 版

印张 / 16.75 字数 / 200 千

2020 年 6 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-0962-2

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66073673

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

一直以来，我都有把自己这么多年的招聘经验分享给大家的想法，直到2018年的夏天，中创信测人力资源总监贺清君先生找到我，说我在招聘领域里有着丰富的经验，而且又在一些大公司历练过，实操性强，问我有没有想法把自己的实战经验写出来和大家分享。这与我的想法不谋而合。

在贺总的鼓励下，我花了几天时间拟定了题目和写作大纲，发给贺总看，没想到竟得到贺总的夸奖，他说我写作有天赋、文笔不错，一定能完成好这本书。他的话一下让我有了更强的信心。于是我开始与中国法制出版社的潘孝莉老师进行接触，并很快达成一致，签订了合同。

2019年2月，正式执笔写作，整体写得还比较流畅，毕竟在招聘领域里沉淀了十几年，不过在写书的过程中也难免会遇到困惑的地方，这个时候，我就会沉下来，想想过往自己在企业里是如何做的，然后再以理论作为支撑，形成可供大家学习的思路 and 想法。可能是学艺术的原因吧，我的代入感很强，做事情极为投入和专注，也很认真，我几乎把所有的业余时间都投入到了写作中，不停地写，不停地改，差不多历时大半年的时间，完成了该书的写作。

目前，市场上的招聘书籍大多是工具方面的书，个人觉得过于理论化，也偏教条。由于我有着在甲乙双方工作的深度体验，且亲

历了中国民营企业成长的巨大变化，因此就想把自己在这些企业中得到的历练和招聘感悟分享给大家。于是，我把自己近20年的招聘经验做了一番梳理，总结出不少案例结合理论和大家分享。

我在外资制造业的招聘工作还属于中规中矩的招聘。外企有很多成熟的机制和成体系的流程，招来的人大都有参照，可以直接把他们想要的人才“画像”装在他们定制好的框框里。而民企则不然，它们用人灵活，很多时候可能并没有一个可以参照的标准，会因为业务的变化而给候选人量身打造一个职位，有时候可能还需要招聘官熟悉业务和市场情况，给候选人衍生出一个新的职位，等等。这些年，我见证了整个中国民营企业的快速发展，感到民营企业最大的变化就是“不变”。

在做高管寻访顾问期间，每天都在和中国的高级职业经理人沟通和交流。坐在我面前的职业经理人就像一本本摊开在我面前的书，我能感知到他们成长的过程和人生经历，见证了一批又一批高级职业经理人的奋斗历程。我觉得应该把自己这么多年的宝贵经验写出来分享给大家。

本书对传统的体系和流程并没有过多的描述，而是以一种全新的视角，从招聘官应具备的素质、专业知识、判断和沟通能力等隐性的方面带出对高端招聘的要求，试图给大家带来一种思路上的拓展。所谓“功夫在身外”，这是第一次把形象管理纳入人力资源招聘管理中。

本书还运用了一些测评方法对人才进行评估；提出了“找对人比做对事情更重要”的观点来强调“人”在企业中的重要性，提出“面试的是人性不是人心”，“面试的不是一个人而是一个家庭”，一些高管的行为特征和原生家庭息息相关等；本书还讲述了大数据时代的到来给招聘带来的工作模式和思维习惯上的改变，及社交网络、

新媒体对传统招聘的挑战等。另外还有一个颇具亮点的地方是，本书第一次提到如何建立以核心价值观、绩效和责任为导向，以战略性职位为核心的差异化人力资源管理体系，并给出案例以加强读者对差异化人才招聘的了解；同时，该书还提到了变革中的招聘管理，打破了以往“按图索骥”式的招聘方式，而转变成与企业相适应的、可以及时调整的人才招聘模式，帮助企业在动态环境下寻找到合适人选。本书引用了大量的案例，结合相关的章节来探讨问题。

写作很辛苦，但我很享受这个过程，也希望能给读者带来启发。本书是我的处女作，如果有不足之处，敬请赐教。

惠惠

北京烁程企业管理咨询有限公司合伙人

招聘高手的成功之道

我非常愿意为惠惠这本《金牌招聘官是怎样炼成的》写序。作为市面上多套人力资源畅销丛书的主编，我知道市场上有各种各样的招聘书籍，但是从招聘官本身应具备的素质和特质展开来讨论的书并不多见。跳开招聘，从更广阔视角看招聘，非常有创意，我认为这本书值得推荐！

惠惠是一位跨界的人力资源行业的招聘专家。她是音乐科班出身，毕业于天津音乐学院声乐系，有“被HR耽误的歌唱家”之称。早年在英国基尔大学就读人力资源与产业关系学，获得硕士学位，并获得了2002年度的校长奖学金。这是她在学业上的跨界。她的跨界也体现在职业上：她既有外资企业HR的管理经验，又有在知名猎头公司的招聘经验，同时还担任过两家千亿级企业的招聘总监，并且在甲乙方的公司做得都比较成功。这样的人在市场上也是屈指可数的。

本书采用了金字塔原理的总分总、自上而下的架构，属于文化类书籍。不同于工具书和实务书，它有温度、有链接、层级更高，更适合企业的CEO、职业经理人、HR同仁、猎头顾问和高校的师生阅读，实践性强，并且体系性强。

全书涉及招聘官应具备的素质、如何引导老板的用人观和面试方法、如何用一双慧眼辨别简历的真假，如何用评估方法、测评方法和背调来验证候选人的真实性等。本书的亮点是给出了各种企业里的实操案例，并与理论很好地结合在了一起；本书还第一次提出HR的形象管理不仅仅是注重招聘官自身的形象，而且要通过对候选人的穿衣、打扮及显性的外部特征看出候选人的一些性格特征及所处的层级，而这些判断上的功力就是区别“金牌招聘官”与普通招聘官的最大区别。

本书还提出了“找对人比做对事情更重要”，并举了滴滴的程维和柳青搭档之间合作和相互信任的例子；还写到在HR抢人的阶段，一将诚然难求，千军也难求；提出了“面试的是人性而不是人心”，“面试的是一个家庭而不是个人”等一些独特和新颖的观点。

本书以大数据如何引领HR变革结尾，并结合案例阐述了人工智能对HR的影响。本书最重要的特点就是实战性强，引用了大量的案例结合理论探讨问题，深入浅出，不仅适合有经验的职业经理人、企业CEO看，同时也可以帮助职场小白快速理解企业人力资源及“金牌招聘官”在企业中的作用，并运用一些实战的工具为企业服务。

这本书受益于惠惠丰富的经验，也充分体现了她洞察力和经验的结合。如果您想要做一个招聘高手，本书内容堪称经典，适合企业各级管理者及HR管理者认真学习，非常值得一读！

贺清君

著名人力资源专家

高端招聘也是可以看书学习的!

我很乐意为惠惠 (Donna) 写这篇序, 不仅仅因为她是我的同事, 更重要的是惠惠本人以及这本书本身的价值!

惠惠是身跨多个领域的人: 职业上经历过传统的外企、创业公司, 还先后在两家千亿级快速成长的民营企业中担任过招聘总监; 体验过传统制造业、高端装备、新能源、大健康、金融等不同产业; 从招聘专家的角度看, 又有科锐、伯乐以及FMC这样的知名猎头公司的专业招聘经验……更令人赞叹的是, 在每段工作经历里, 她都能表现得十分出色。惠惠的跨界不仅表现在职业上, 同时也表现在生活中及她的人生阅历上: 惠惠早年曾留学英国 (目前仍然是英国基尔大学的中国区校方代表), 是科班出身的专业级歌唱家, 同时还在很多社会活动中身兼要职……

事实上, 这些职业、生活及人生阅历, 对于一个资深的招聘者来说都极为重要! 根据惠惠的经验, 招聘者除了招聘本身, 还同时承担着企业的公关及销售功能。

我于1997年开始从事猎头行业, 曾经作为创始主编负责过中国最知名的猎头专栏《大猎论道》多年。因为职业的缘故, 亲身经历或见

证过很多招聘对企业产生重要价值的案例。我越来越认为：在大多数情况下，很多看似复杂的管理问题，只要在关键的位置上放上合适的“人”，难解的问题往往可以“不治而愈”。这就是高端招聘的价值。

重要而合适的人，需要重要而合适的招聘者去发掘。招聘者可能是资深的HR人士、资深的猎头顾问、资深的企业高管，或是企业的CEO或创始人。高端招聘，的确有着科学的流程与方法论，但在很多时候，也是招聘者个人的艺术性的发挥。

但无论是科学还是艺术，很重要的一点就是：招聘是可以学习的。阅读关于招聘的书，无疑是学习招聘的重要途径之一。

我研究过很多关于招聘的书籍与文章，仍然觉得惠惠的这本《金牌招聘官是怎样炼成的》值得认真推荐，原因如下。

一、能够在多家知名企业及知名猎头机构都有成功记录的招聘者，确实不多。有如此成功的实践，还有能力、有意愿，也有机缘将其经历系统总结成一本书的招聘者那就更加凤毛麟角了。

二、实践者总结的书籍，通常比研究者总结的书籍更有趣，在信息超载的时代，书的趣味性，有时也很重要。

三、这本书在有趣的同时，还非常系统。从实战细节，招聘者的素养，如何影响组织、老板与候选人，到技术及数据驱动时代下如何招聘等问题都涉及了，而且案例丰富，深入浅出。

无论是企业HR、猎头顾问、公司管理人员，还是企业老板，就招聘而言，我都相信这本书会给大家带来实实在在的价值！

陈勇（Charles）

FMC 创始合伙人

《大猎论道》（猎头栏目）第一任主编

《真实世界的猎头艺术》（猎头实践书籍）主编

01 第一章 金牌招聘官应具备的素质

本章概括了成为一名金牌招聘官需要具备的一些素质，我认为，人品比能力更重要。然后从亲和力高、情商高及招聘官对工作及人才理解的精准性等方面展开讨论。还提出形象管理不仅是要求候选人的形象，指出“金牌招聘官”和普通招聘官在对形象管理、对公司业务及人才需求的把握等上的差异，强调“金牌招聘官”的沟通能力和判断力。

- 第一节 人品比能力更重要 / 003
- 第二节 亲和力高、情商高 / 006
- 第三节 对职位需求的深刻理解 / 008
- 第四节 招聘官是销售+公关 / 011
- 第五节 形象管理 / 012
- 第六节 良好的表达能力和判断力 / 015

02 第二章 引导和培养老板的用人观

本章讲述了成熟型企业和扩张型企业的区别，举例说明了盲目招聘可能给公司造成的损失，阐述了如何让企业内部帮助老板制定

招聘需求、招聘分析及考查指标，又通过两个案例讲明了招聘需求的重要性和人才地图的做法及其重要性。以及在快速发展的企业里如何帮助老板给企业衍生职位等。

- 第一节 帮助老板制定招聘需求 / 019
- 第二节 确定招聘需求、分析及考察指标 / 022
- 第三节 人才地图的解析和落地技巧 / 025
- 第四节 帮助老板衍生职位 / 031

03 第三章 候选人的显性和隐性能力

本章概述了职业经理人需要具备的最重要的三个核心素质：影响力、学习力和决策力，如情商 vs. 智商、经验 vs. 经历、学历 vs. 能力，以及如何依靠它们来了解候选人的显性、隐性能力。

- 第一节 职业经理人的素质 / 037
- 第二节 情商 vs. 智商 / 039
- 第三节 经验 vs. 经历 / 041
- 第四节 学历 vs. 能力 / 043

04 第四章 慧眼识别属于你的简历

本章介绍了辨别简历的一些方法和技巧，并展示了一些案例，同时告诉招聘官如何对付“面霸”机构、如何通过语言和表情识别虚假信息，并以案例解析了如何利用微表情识人。

- 第一节 甄别真假简历的技巧 / 047
- 第二节 教育背景和工作经验的谎言 / 052
- 第三节 工作时间的连贯性 / 054

- 第四节 工作职责、业绩与职位的夸大 / 056
- 第五节 离职原因的含混不清 / 057
- 第六节 虚假信息识别 / 059
- 第七节 解读细微表情 / 062

05 第五章 中高层管理者的面试技巧

本章告诉招聘官如何用基于素质的行为面试法来识别候选人的一些特质，讲解了关键人才画像和岗位画像的做法和重要性，并同时告诉招聘官应从哪些素质项入手提问题，从而为企业找到合适人选。此外，本章还介绍了结构化、非结构化面试的方式，讲述了行为面试与情景面试的区别，如何运用结构化的STAR追问技术、如何根据不同的问题采取不同的方法提问、如何掌控面试过程及面试的注意事项等。

- 第一节 行为面试原理 / 067
- 第二节 人才和岗位画像的重要性 / 069
- 第三节 面试经典问题类别及实施技巧 / 073
- 第四节 结构化和非结构化面试 / 078
- 第五节 行为面试与情景面试的区别 / 084
- 第六节 针对特殊情境的行为进行提问 / 087
- 第七节 专业人士比评估方法更重要 / 088
- 第八节 掌控面试的过程与技巧 / 090

06 第六章 如何善用背景调查

本章用两种不同类型的背景调查案例说明了背景调查的作用和

重要性，由此引出了背景调查的方法、渠道和核心问题等，并配合背景报告范例和一些实操工具范本，进一步说明背景调查只是一个工具——金无足赤、人无完人，如何用好背景调查才是最重要的。

- 第一节 背调的目的和作用 / 095
- 第二节 背调的几种方法 / 098
- 第三节 多方位背调的渠道搜索 / 102
- 第四节 背景调查的核心问题 / 103
- 第五节 如何开展有效的背调 / 105
- 第六节 背调中遇见的困难和难点 / 106
- 第七节 委托第三方做背调 / 113
- 第八节 金无足赤、人无完人 / 119

07 第七章 如何在茫茫人海中找到他

本章告诉招聘官们如何从企业内部发现人才、从实践中发现人才、找到优秀人才、留住人才，并提供了一些实际案例加以分析。我在此提出，不仅一将难求，千军亦难求，展现了时下各企业人才争抢的激烈，还讲述了一些过时的传统选人方式及如何采用新型的招聘形式招聘到优秀人才。

- 第一节 如何从企业内部发现人才 / 123
- 第二节 如何从实践中发现人才 / 126
- 第三节 如何才能找到优秀的人才 / 127
- 第四节 如何留住企业高管 / 132
- 第五节 过时的选人方式 / 134
- 第六节 新的招聘形式 / 137

08 第八章 如何运用猎头思维运营人才招聘

本章阐述了猎头和企业 HR 服务性质的不同，及其在人才招聘上存在的一些共性和差异。这些差异体现在企业找人和猎头找人上出现的主动与被动的区别，以及在运作流程、渠道运用、市场定位、需求理解、信息系统管理、绩效考核等方面存在的差异。

- 第一节 主动性上的差异 / 143
- 第二节 运作流程上的差异 / 144
- 第三节 渠道运用上的差异 / 146
- 第四节 对需求理解上的差异 / 147
- 第五节 对市场了解上的差异 / 149
- 第六节 信息系统管理上的差异 / 151
- 第七节 绩效管理方式上的差异 / 152
- 第八节 招聘官如何与猎头 pk 价值 / 153

09 第九章 评价中心技术

本章介绍了常见的一些评估工具，如公文筐测试、无领导小组讨论、智享会等，并结合案例给出了各种工具的运用方法和优缺点。同时，介绍了一些测评工具（如 SHL、Hogan）的运用并分析了它们各自的优缺点，得出评估工具智能印证判断但不能代替判断，更不能作为一票否决项的结论。

- 第一节 基于选拔的评价中心技术 / 157
- 第二节 公文筐测试 / 158
- 第三节 无领导小组讨论 / 161
- 第四节 E 公司的智享会 / 165

第五节 测评工具的种类、运用和分析 / 169

第六节 在线测评的优劣势分析 / 171

第七节 独特的报告解读能力 / 173

10 第十章 高管谈薪技巧

本章在开篇简单地介绍了薪酬结构的组成及如何设计薪酬体系，并给出具体操作的步骤——了解候选人的真实诉求后再展开薪酬谈判，并用实操的案例讲述如何运用薪酬谈判技巧吸引高端人才。

第一节 薪、酬及报酬在定义上的区别 / 189

第二节 如何设计薪酬体系 / 191

第三节 了解候选人的真实诉求 / 196

第四节 薪酬谈判技巧 / 198

第五节 具体谈薪流程的实操建议 / 201

11 第十一章 找对人比做对事情更重要

本章认为，招聘官面试的不仅是个人而是一个家庭，面试的不是人心而是人性，并分别辅以案例来加深读者对这些说法的理解。最后探讨了文化的适应性，即如何找到与公司价值观一致的人、如何使这些人融入公司等。

第一节 找对的人是实现高绩效的前提 / 207

第二节 错误的招聘术 / 209

第三节 用错人的代价 / 211

第四节 企业文化适应性：融入公司 / 217

第五节 任用比自己优秀的人 / 219

12 第十二章 差异化招聘管理

本章提到如何建立以核心价值观、绩效和责任为导向，以战略性职位为核心的差异化人力资源管理体系，指出战略性的岗位并不是高端岗位，而是对企业战略起到重要作用的岗位，并结合案例来加强读者对差异化人才招聘的理解。本章还讲述了处于不同时期的企业对招聘官能力和素质的要求；定义了未来团队发展方向趋于“交响乐团式”的模式，探讨了HR如何从支持者走向赋能者，并分享了阿里巴巴的招聘赋能模式案例。

- 第一节 战略招聘如何做到差异化 / 223
- 第二节 企业不同时期的差异化招聘 / 225
- 第三节 HR如何从支持者走向赋能者 / 228

13 第十三章 技术对招聘的影响

本章着重介绍了大数据时代下，企业招聘的特点。比如，人们如何把人工智能、区块链、云计算和大数据运用在招聘中，提高招聘效率、降低招聘成本等。目前，人工智能能帮助人们从海量的简历库里抽身，但它还是很难代替人，“人”与“机”更是一种协同的关系。随后，本章探讨了大数据如何驱动人力资源转型、大数据如何引领HR变革等，进一步阐述了人工智能在近期只会大幅度取代职业中机械性和逻辑性的工作任务，但是在情感和社交领域里，还暂时替代不了人类等。职位内涵的丰富性决定了创造性将成为未来职业价值的核心体现。

- 第一节 大数据时代下，企业的招聘特点 / 235
- 第二节 数字化时代的招聘渠道管理与分析 / 236
- 第三节 建立人工、系统双重筛选 / 239

第四节 以 E 公司为例，探讨大数据驱动人力资源转型 / 243

第五节 职业内涵丰富化 / 246

致 谢 / 247