

# 如何进行有效的校园招聘

## 【课程背景】

商界人士最重要的决定不是如何做事，而是如何聘人。在激烈的市场竞争环境中，企业只有拥有一支素质高、能力强的员工队伍，才能赢得市场竞争优势，使企业获得更好的生存与发展。而作为企业**人才**的入口——**招聘**工作者——无疑是至为关键的角色！然而残酷的现实是：目前很多**招聘**从业者都是半路出家，缺乏系统性培训，专业基础不扎实，实战经验不足，看人经常走眼，影响了企业**招聘**质量与效率的提高，以及**招聘**工作者自身职业价值的提升。因此，各类行业与企业都迫切需求具备实战能力、高水平的**招聘面试官**。如何成为一名合格的伯乐，慧眼识人相中真正的人才，就是该课程所要解决的核心问题。

## 【课程收益】

- 使学员清晰认识招聘的本质及考评的要素。
- 系统介绍在面试过程中，主考官应如何对求职者进行结构化的发问。
- 通过流程图、需求分析、心理测评等工具使学员掌握可落实的硬性工具。
- 知名公司结构化面试案例分享。
- 帮助招聘工作者提高招聘面试技巧，提高招聘成功率，确保招到符合企业文化和职位要求的人才。

## 【培训对象】：

直线部门主管，人力资源经理/主管以及 从事人力资源相关工作的职业人士等。

## 【课程时长】

2天（6小时/天）

## 【课程老师】

张庆老师

## 【课程大纲】

前言：

- 战略性人力资源管理的主要职能及其关系
- 中国人力资源管理没有做到位的三个关键

### 一、人力资源的高度决定着企业的高度

- 1、招聘比培训更重要！
- 2、招聘更像是一场冒险与赌博！

- 招人不是增加一个人的工资而是增加了一个人力成本

- 选人错误（换人）的代价

## 二、招聘不够理想的三大成因

### （一）缺乏系统规划

- 1、整体战略规划：业务规划、资金规划、人才规划

- 2、人才规划：HR 规划与计划；内部人力盘点；人才供求分析；人力资源配置

- 3、何谓两图一书

- 4、人才规划实用技术：

- 回归分析法（按照发展趋势需要）

- 工作量定员法（按照工作量满足需要）

- 马尔科夫模型（根据公司的人员转移规律）

- 5、招募甄选金字塔

### （二）缺乏招聘标准

- 1、企业招聘误区

- 2、企业胜任力模型才是企业用人标准

- 3、企业胜任力素质模型的类别

- 管理人员通用胜任特征模型

- 案例：高绩效领导所必须的胜任力条目

- 4、基于胜任特征的职位素质模型

- 素质冰山模型

- 鉴别性的胜任特征

- 基于胜任特征的职位素质模型建立流程

### （三）甄选区分度差

## 三、基于胜任力的人才招聘与甄选流程

### （一）确定企业用人标准

- 人才价值评估公式

- 人才的标准

### （二）确认考官人选及培训

- 成立招聘面试委员会

- 考官培训

- 用人部门与人力资源部门的面试职责划分

### (三) 简历筛查、制作职位申请表、面试维度测试记录表

- 如何[审查、筛选简历](#)；
- 如何[设计职位申请表](#)；
- 如何询问候选人以下这些问题：工作期望、求职动机、薪资要求、工作学习经历等
- 不同岗位的测评要素

### (三) 行为逻辑面试

#### 1、面试种类

#### 2、结构化面试情境设计

#### 3、面试实施

- 如何导入
- 正题阶段注意的问题：常见提问方式；理论性、引导性、行为性问题对比；如何构建以行为为基础的面试问题；非语言信息的含义；真话假话的表现列表；如何识破应聘者的谎言
- 实战案例演练

### (四) 面试评估

- 主观综合测评方法介绍
- 如何处理考官评价的统计结果

### (五) 录用决策

- 案例解读

## 四、招聘与甄选技术

### (一) 心理测验

### (二) 无领导小组讨论

### (三) 公文筐处理