

《人才的选育用留智慧》

主讲：裴宏伟

课时标准：二天（12小时）

参训对象：HR 经理、各部门经理、高管等

授课方式：讲授+案例分析+情景演练，注重训练，突出实战、实用性

课程目标：让学员提升自身技能，掌握选、育、用、留人才的有效工具、方法和技巧，以便达到更好地留住人才的最终目的。

课程大纲：

第一部分 选人篇——快速选准人才

一、甄选人才的标准

- 1、选人的重要性——选人如同选钻石
- 2、选准人才的五大标准

二、拓宽并掌握招聘渠道的关键操作技巧，有效提升招聘效果

- 1、思考：常用几种招聘渠道的关键操作技巧是什么
- 2、有效提升网络招聘效果的关键操作技巧
- 3、有效提升校园专场招聘会效果的关键技巧
 - 1) 情景演练：我们做校园专场招聘会的一般流程？
 - 2) 我们感觉流程上存在哪些欠缺的？
 - 3) 如何充分利用资源营造校招氛围
 - 4) 对招聘小组及嘉宾的要求
 - 5) 校招宣讲的关键内容与技巧
 - 6) 现场掌控的关键操作技巧
案例：某上市制药企业、服装企业招聘储备干部
 - 7) 雇主品牌型校园招聘技巧

4、拓宽关键人才的招聘渠道及操作技巧

- 1) 关键人才的界定标准
- 2) 吸引关键人才的主要因素
- 3) 外企吸引人才九大策略

三、面试测评工具与方法的关键应用技巧

思考：面试的实施技巧有哪些？

- 1、善用情境面试，案例：某药企面试财务总监
- 2、无领导小组讨论（LGD）的关键操作技巧
情景演练：LGD 的有效应用
- 3、公文筐测评技术
 - 1) 公文筐测验关注的焦点
 - 2) 公文筐测评的关键操作技巧
- 4、对人格特质的面试测评技巧——PDP 测评技术的应用

四、核心人才的“非常规”面试技巧

- 1、“空降兵”存在的主要问题
- 2、如何通过“非常规”面试流程，有效降低核心人才的流失率
案例：某合资食品企业面试营销总监
案例：BP 公司面试核心人才

五、核心人才的背景调查技巧

- 1、专业权威机构调查数据
- 2、如何有效进行背景调查

案例：某高新科技企业招聘项目经理

六、猎取核心人才的五大谈薪策略

第二部分 育人篇——培养能“打胜仗”的下属

一、“85、90后”入职，我们应关注哪些主要内容

- 1、入职前三天
- 2、三天至一月；
- 3、一月至三月。

二.用发展的眼光培养人才

三.为员工创造成长环境

四.建立有效机制，完善部门培训体系

思考：企业内部培训效果不好的原因？

五.选派职业指导师，让导师为员工领航

六.注重内部培养，让下属快速成长

七、掌握指导与纠正员工错误的方法与技巧

- 1、纠正员工错误的方法
- 2、如何批评下属
- 3、如何对待具有防御心理的下属
- 4、保持双向沟通

八、教练技术

- 1、教练的四种基本技能
- 2、教练实施策略

九、制定培养接班人机制，做好人才梯队建设

案例：IBM、麦当劳的接班人制度。

第三部分 用人篇——“钢”要用到“刀刃”上

一、如何做到“用好人才”，规避人才使用风险

- 1、用人要用对地方
- 2、用人要用对时间

二、用发展的眼光看待人才

三、适时转换岗位，让人才闪光

四、大胆任用有专长的新员工

(如：蒙牛任用32岁的杨文俊为液体奶总经理)

五、如何从几个能力相当的员工选拔

A、拆分；B、竞聘；C、走“大H”路线；D、用业绩说话。

六、适时让骨干员工参与决策

七、善于授权，扩大核心员工自主权

- 1、案例：某制造企业授权下属发一份重要传真
- 2、有效授权的三要素
- 3、有效授权的基本原则
- 4、有效授权的七个步骤
- 5、授权的注意事项

八、激励管理：打造高绩效的下属

- 1、如何帮助下属设定绩效目标？
- 2、如何使绩效反馈面谈真正落地？
- 3、如何有效引导下属不断改进工作绩效
- 4、对四种不同人格类型激励的策略
- 5、对员工有效激励的四大策略

案例：某生产企业主管、某知名电动车销售员

6、如何让下属坚定达成目标的信念

第四部分 留人篇——用“心”留住人才

一、建立公平的薪酬评估体系

二、建立公平的晋升机制（如 NEC 公司的评审组、万科的岗位流动制）

三、构建平等的工作环境（如性别、民族、地域等）

四、营造快乐的工作氛围（案例：趋势科技的俱乐部、每年的派拉蒙全员会议）

五、用年金、分红、股权长期激励方式留人

六、用人性化制度留人

1、关爱、尊重并信任下属

案例：微软（中国）是如何给员工发中秋月饼的。

2、实现人性化管理的三大定律

案例：某机械制造企业人性化管理的具体做法。

3、建立良好的申诉系统

4、处理问题员工

5、及时有效地传达公司政策

七、提升影响力，依靠管理者的魅力留人

1、思考：部门员工（尤其是骨干人员）流失的主要原因？

2、掌握影响下属的四个关键

八、用职业生涯规划留人

九、用优秀的文化留人

十、通过离职面谈留住优秀员工

案例：唐骏给每位离职员工一封信

十一、核心人才的保留策略

1、头脑风暴：核心人才流失的主要原因分析

2、核心人才的保留策略