
《如何看人不走眼》课程大纲

【课程目标】

盖洛普公司认为：选对人比培养人重要！微软认为：微软员工所取得的成功主要得益于先天智慧而不是经验积累。微软注重招聘时的慧眼识珠而不是后来的经验。所以有效的招聘和人才甄选是获得组织成功的先决条件。

本课程通过运用讲授、互动、案例研讨、演练等培训方式使管理人员重点掌握招聘与甄选的工作流程、素质模型构建方法和行为面试操作步骤等内容，学会使用招聘和人才甄选的各类有效工具，以此提升管理人员的选人技能，提高选人的成功率。

【课程宗旨】

企业适用的人才是企业战略目标实现的保障，是企业构建组织组织能力有力支撑。通过本课程的有效的提升管理人员的选人技能，提升招聘人员的适用性，构建一支认同公司核心价值观且又具有较强工作技能的员工队伍，有效构建组织的战略实现能力，提升组织的绩效，以保障公司战略目标的实现。

【课时】

1-2天；每天6小时

【课程大纲】

一：选对人才能做对事

- 1、招聘重要还是培养人重要
- 2、著名企业的招聘观
- 3、作出高质量的人事决策至关重要但难度很大
- 4、选人的难度来源于哪里

二：影响选人成功的因素分析

- 1、影响招聘质量和效果的关键因素分析
 - 招聘人员专业性
 - 考核纬度
 - 考核技术（工具与方法）、
- 2、到底什么是招聘
- 3、招聘成功的关键所在
- 4、招聘需求确定

5、招聘各环节人数规划——金字塔

6、有效招聘流程

7、招聘过程中的职责划分

三：招聘准备是选人的基础

1、招聘策略准备

- 人员策略

- 地点策略

- 时间策略

2、招聘来源的分析

- 内部招聘优缺点及注意事项

- 外部招聘优缺点及注意事项

3、各种招聘渠道分析与选择

4、人才招聘的方法论：人岗匹配

5、提出职位需求计划

6、岗位说明书的编制

7、任职资格的确立

四、素质模型是选对人的前提

1、案例讨论：该选谁？

2、什么是素质？

- 素质洋葱模型

- 素质的由来与内涵

- 素质构成要素的特点

- 素质如何有效驱动绩效的实现

- 素质的分类

3、案例讨论：医生 A 和医生 B 的故事

4、案例：海尔特色的核心能力素质模型及领导力模型

5、案例：某移动公司应届生招聘所用素质模型

6、素质模型招聘模版：高级销售经理

7、素质模型的构建

- 建模流程

- 素质模型构建的操作实务

- 8、能力素质模型在招聘选拔中的应用

五、学会洞察简历中的瑕疵

- 1、简历筛选
- 2、拿到一份简历应该看什么
- 3、简历审查的重点
- 4、从简历中判断应聘者的 12 个方法

六、成功的面试是选人的关键

- 1、古人识人术
 - 太公六韬
 - 诸葛亮七观
 - 李悝的五视
 - 曾国藩的阅人术
- 2、面试的步骤
- 3、案例讨论：面试前的准备
- 4、面试前的有效准备
- 5、面试方法
 - 结构化面试
 - 非结构化面试
 - 行为描述法
 - 全面结构化面试
- 6、如何设计面试
 - 《面试评价表》
- 7、如何选择面试问题
- 8、结构化面试优缺点
- 9、行为描述面试
 - 问的技巧
 - 听的技巧：面试访谈 STAR 原则
- 10、关键行为事件面试
 - 行为描述面试要点

-
- 行为描述面试中面试者的角色错位
 - 行为描述问题举例
 - 行为面谈提纲范例
 - 行为描述面试的步骤
 - 行为事件访问技巧

- 11、特殊人员的面试示例
- 12、戳穿应聘者的谎言 9 招数
- 13、面试中应该把哪些信息传递给候选人
- 14、面试常见错误

七、人才测评帮你慧眼识珠

- 1、人才的测评常用方法
- 2、笔试法
- 3、投射法（问卷法）：举例 1-自我认知测试题
- 4、动机测评法
- 5、投射法（选择法）：举例 2-美国著名心理学家巴赫测试
- 5、投射法（排序法）：举例 3—爱之舟
- 6、投射法（不完整句子法）：举例一个特殊际遇的女子
- 7、投射法（绘图法）
- 8、情景模拟法
- 9、声东击西法

八、把好最后一关—背景调查

- 1、背景调查的适用范围
- 2、背景调查的注意事项