

# 《管理者识人用人之术》

(1 或 2 天均可)

## 备注：

- 1、 内训时间只有 1 天时，以下课纲会根据客户需求进行调整，删减掉客户没有需求的章节内容；
- 2、 内训时间 2 天时，根据客户需求，明确需要重点讲解的章节，对不重要的章节内容进行微调。

## 课程导语

俗话说：“选对人，是前提；巧用人，有妙法。”

看似简单的“识人选才”技巧，背后大有文章可循。

如何从管理学和心理学角度提升“选对人和巧用人”的人力资源管理水平呢？

如何借助面试工具、现场模拟、提问、追问、观察等手段快速、精准选对人？

如何通过潜力测评、教练式沟通技巧、心理学常识来提升巧用人的领导力呢？

## 课程重点

1. 提升管理者对选人与用人的重视程度
2. 教授管理者如何正确选人和巧妙用人
3. 掌握常用的面试技巧、工具及方法论
4. 掌握管理者的教练技术、绩效面谈法
5. 提升识人用人的管理技巧和领导能力

## 课程收益

1. 提升面试实战技巧，如：半结构化面试法、无领导小组讨论、压力面试、情商测试等；
2. 从心理学角度如何提问和观察候选人，如何识别候选人的真伪，心理素质和内在特点；
3. 提升识人、用人的实战技巧，掌握绩效面谈的方法论和操作步骤，掌握教练辅导技术；
4. 提高学员人力资源管理知识和技能，提高在组建发展团队过程中的管理思维和领导力。

## 课程特色

1. 实用性强：注重实战，理论结合实际，深入浅出讲解，易懂易学易会；
2. 案例丰富：丰富的案例库，精选视频和文字素材，引发共鸣印象深刻；
3. 教学生动：用极幽默生动的教学方式传递经典实用的管理常识和技巧；
4. 一流师资：行业内一流的专业讲师，注重实战、因材施教和落地效果。

## 适合学员

1. 业务部门管理者
2. 公司中、高层管理者
3. 人力资源和非人力资源岗位管理者

## 课程大纲

备注：讲师会根据客户的培训需求适当调整授课内容，以下大纲仅供参考。

### 第一章 对面试官的要求

1. 面试官的核心能力
  - 十项通用能力
  - 一项核心能力
  - 观看视频案例
2. 面试官的职业素养
  - 公正与客观
  - 亲和与专业
3. 面试官的内在修炼
  - 提高感受性
  - 降低情绪化
  - 观看视频案例
4. 管理者应重视面试工作
  - 面试官代表企业形象
  - 看走眼，后果很严重

### 第二章 经典的面试案例

1. 麦克利兰的冰山模型

- 阅读文字案例
- 观看视频案例
- 案例研讨和总结
- 2. 面试中做减法很重要**
  - 阅读文字案例
  - 案例研讨和总结
- 3. 系统思考招聘和培训**
  - 阅读文字案例
  - 案例研讨和总结
- 4. 知人、知面、知其心**
  - 观看视频案例
  - 案例研讨和总结
- 5. 问题员工与“巨婴症”**
  - 观看视频案例
  - 案例研讨和总结
- 6. 上述案例引发深度思考**

### 第参章 半结构化面试法

- 1. 半结构化的实用价值**
  - 半结构化面试问什么？
  - 问题设计与时间掌控
- 2. 岗位分析与精准提问**
  - 第一步：提炼关键能力
  - 第二步：关键能力“行为化”
  - 第三步：针对行为特点的“量化面试”
- 3. 行为面试法具体应用**
  - 什么是行为面试法
  - 行为面试的方法论
  - 观看视频学习行为面试法
  - 行为面试注意事项与演练
- 4. 追问技巧与现场演练**

- 如何追问？
- 现场演练
- 观看视频案例

## 第四章 无领导小组研讨

备注：无领导小组研讨的英文简称是：LGD

### 1. LGD 面试原理

### 2. LGD 考察什么？

- 目标管理
- 计划组织
- 团队协作
- 沟通表达
- 其他要素

### 3. LGD 评分表和打分细则

- 轮流发言阶段
- 自由讨论阶段
- 总结陈述阶段

### 4. LGD 最新题型

- 题型演变
- ✓ 问题解决小组
- ✓ 博弈共赢讨论
- 模拟练习
- 现场点评
- 注意事项

### 5. 观看真实 LGD 视频

- 视频 1-问题分析与解决
- 视频 2-情绪管理和表现 (a)
- 视频 3-情绪管理和表现 (b)

### 6. 学员讨论和讲师点评

- 情绪化表现案例
- 冲突处理和情绪管理案例

## 第五章 情商与压力面试

### 1. 情商测试

- 自我认知
- 情绪理解
- 情绪表现
- 情绪互动
- 情绪感染

### 2. 求职动机

- 职业定位
- 职业选择
  - ✓ 看重什么？
  - ✓ 评价标准？
  - ✓ 职业取舍？
- 职业成就
  - ✓ 成就感来源
  - ✓ 成就感识别

### 3. 压力面试

- 什么是压力？
- 什么是压力面试？
- 为什么使用压力面试？
- 压力面试的注意事项？
- 角色扮演-不正确的压力面试
- 正确压力面试的 SOP
- 压力面试下选人标准
  - ✓ 情绪稳定
  - ✓ 情绪互动
  - ✓ 理性思考
  - ✓ 对事不对人
- 压力面试的注意事项
  - ✓ 面试官人数

- ✓ 面试前导语
- ✓ 寻找压力源并追问
- ✓ 压力面试的结束语
- 现场演练：压力面试

## 第六章 测评工具与识人

### 1. 霍兰德职业倾向测试

- 用工具测试候选人的优劣势
- 霍兰德测试能否反应稳定性
- 阅读测评案例和现场研讨

### 2. 全脑思维偏好方法论

- 对人脑的研究
- 思维偏好与工作潜力
- 思维偏好四象限分析
- 现场体验和学习测评

### 3. 如何用全脑思维选人

- 第一步：岗位分析
- 第二步：能力提炼
- 第三步：能力分类
- 第四步：绘制图形
- 第五步：矫正图形
- 案例研讨：市场营销、销售、人力资源、财务审计等岗位

### 4. 全脑思维应用注意事项

## 第七章 测评工具与用人

### 1. 全脑思维测评与沟通

- 思维方式差异引发沟通问题
- 沟通中知己与知彼一样重要
- 判断沟通问题还是能力问题？
- 案例学习与研讨-用思维测评解决沟通问题

### 2. 全脑思维测评与绩效

- 领导为什么对下属不满意？
- 分析候选人或者下属思维偏好
- 绩效改善五步法：
  - ✓ 第一步：思维偏好测评
  - ✓ 第二步：解读测评报告
  - ✓ 第三步：明确对话目的
  - ✓ 第四步：提问启发技巧
  - ✓ 第五步：落实行动方案

### 3. 教练技术与全脑思维

- 通过测评知己知彼
- 借助测评锁定问题
- 确保教练技术的客观与公正
- 用教练技术帮下属改进绩效

### 4. 团队管理的经典案例

## 第八章 面试中注意事项

- 如何与候选人谈薪酬
- 如何避免言多必有失
- 哪些敏感问题不能问
- 不做有损企业形象的事