

《招募下属---人才管理与精准面试》

---选对人比培养人更重要
黄柳江

【课程背景】

问题：

1. 我们常见：用人部门招人前根本没想清楚岗位需求而胡乱招人，造成人力浪费；
2. 我们常见：用人部门招人前根本没想清楚胜任标准而胡乱招人，造成人才浪费；
3. 我们常见：在岗面试官（用人部门面试者）对候选人评价粗糙随意，造成人才浪费；
4. 我们常见：在岗面试官对候选人缺乏感召手段，导致合适的人才不能入职；
5. 我们常见：在岗面试官对候选人控制不足，导致新人入职后的管理被动；

根源：

1. 招募流程标准化程度低：
 - 组织缺乏招募流程中的需求提报阶段、面试准备阶段、面试操作阶段的标准化操作设定，造成操作的随意性；
2. 在岗面试官训练程度低：
 - 在岗面试官对人才需求分析（需求提报阶段）、岗位胜任分析（面试准备阶段）、面试矩阵操作（面试执行阶段）的技能训练不足，造成操作的随机性；
3. HR 面试官与在岗面试官配合度弱：
 - 因缺少面试流程的整体设计与训练，造成 HR 面试官与在岗面试官在面试（一面、二面、三面）时缺少协调配合，造成面试效能低下；

解决：

本课程将帮助参训企业实现下述目标

1. 快速打造一套属于企业自己的标准化面试流程与工具，提升面试标准化程度；
2. 利用面试标准化操作流程，快速批量复制在岗面试官；
3. 帮助在岗面试官具备标准化面试流程内所要求的操作能力；
4. 帮助人力资源与在岗面试官之间形成高度有机合作；

矩阵面试法					
任务	目的	电话面试官	一面面试官	二面面试官	三面面试官
评价	基于胜任模型对候选人进行评价，招到岗位适配人才为根本目的。	评价：基本任职资格	主评：职责胜任 辅评：习惯胜任	主评：习惯胜任 职责胜任 辅评：文化胜任	主评：文化胜任 辅评：习惯胜任
感召	基于现时情况与候选人需求进行感召，提升人才入职意愿为根本目的。	感召：职业素养 人文尊重 企业发展	感召：职业素养 专业水准 人文尊重-关系	感召：职业素养 专业水准 管理素养 人文尊重-发展	感召：职业素养 人文尊重-综合 企业发展
培训	在评价的同时对候选人进行前置性培训，为后续培训做好铺垫为根本目的。		培训：工作职责认知	培训：工作职责认知 工作任务认知 组织调性认知	培训：组织调性认知 职业素养认知 企业发展认知
控制	在评价与培训的同时强调组织要求，建立组织管理威信为根本目的。	控制：展现工作严谨性 建立组织威信	控制：展现工作严谨性	控制：展现工作严谨性 建立管理威信	控制：展现工作严谨性 建立组织威信

- 提升在岗面试官在面试时对候选人的感召能力；
- 提升在岗面试官在面试时对候选人的控制能力；

人事运营岗第一面试官								
职能	职责	题库	专员1	专员2	专员3	主管1	主管2	主管3
入职管理	制度流程标准化建设							
	入职办理准备	准备什么						
	入职办理操作							
离职管理	制度流程标准化建设	应注意什么						
	离职办理准备	关键点是什么						
	离职办理操作							
在岗管理	离职原因分析							
	制度流程标准化建设							
	人事档案管理	关键点是什么						
	考勤管理	难点是什么						
	节假日通知							
	员工电子信息管理	经常使用EXCEL哪些功能						
	各项证明开具							
合同续签								
试用期转正								

人事运营岗第二面试官								
职能	职责	题库	专员1	专员2	专员3	主管1	主管2	主管3
职责胜任评价	入职管理							
	离职管理							
	在岗管理	1.您认为人事运营岗存在的价值是什么？						
	异动管理	2.***劳动仲裁事件您的观点？						
	商社保公积金管理	3.您遇到最挑战的一件事？						
核心能力	HR系统运营管理							
	行业理解							
	薪酬管理/法理解							
	劳动法律理解							
	商社保公积金理解							
	劳动法律理解	1.您所接触的公司哪家人事运营做的最好？						
	分析决策计划类	2.如果需要您从零开始搭建人事运营体系，您会如何做？						
	人际沟通协作类							
	改善创新变革类							
	EXCEL技能							
EHR系统使用技能								

人事运营岗第三面试官								
职能	职责	题库	专员1	专员2	专员3	主管1	主管2	主管3
角色期待	细心的信息管家							
	暖心的邻家姐妹							
岗位特质 【课程特色】	眼明心细手稳的							
	成熟稳重合规的							
	阳光甜美服务的							
	嘴严腿勤手紧的							
➤ 深入的研究	老师根据学员情况与输出物做实际深入研讨							
➤ 系统的讲解	老师做大量实际案例讲解与操作示范							
➤ 有趣的互动	老师将采用多种教学方法引导学员进行学习							
	持续改善的							

【课程对象】企业所有层级管理者（考虑到日后工作配合建议人资工作者参与其中）

【课程时间】6-12 小时

【课程大纲】

第一章：从爱人的选择讲起：选对人比管理人更重要

1. 选对人的重要性

- 研讨加讲解：婚后幸福（或不幸福）的原因分析
- 讲解加案例：掰手指头的候选人

2. 候选人的评价维度

- 研讨加讲解：您会从哪几个维度筛选爱人（候选人）
- 讲解加演示：从任职资格、岗位职责、职业习惯、组织文化四个方面筛选候选人

3. 正确的面试流程

- 研讨加讲解：从动念到结婚的爱人（候选人）招募流程
- 讲解加演示：面试前的四项准备、面试中的四项任务、面试后的一套追踪

第二章：面试前的准备与面试中的实际操作

4. 对候选人的岗位职责与专业能力作出评价

- 讲解加演示：如何评价候选人的岗位职责胜任
- 练习加讲解：老公岗的岗位职责设定与面试中的职责胜任评价
- 讲解加演示：运营岗的岗位职责设定与面试中的职责胜任评价
- 练习加讲解：实际岗位岗位职责设定与面试中的职责胜任评价

5. 对候选人的职业习惯与组织文化作出评价

- 讲解加演示：如何评价候选人的职业习惯与组织文化胜任
- 练习加讲解：老公岗的职业习惯与组织文化设定与面试中的胜任评价
- 讲解加演示：运营岗的职业习惯与组织文化设定与面试中的胜任评价
- 练习加讲解：实际岗位的职业习惯与组织文化设定与面试中的胜任评价

第三章：面试官的任务分工

6. 一面面试官的任务

- 讲解加演示：评价的重点、感召的重点、影响的重点
- 互动：案例分析与学员实际情况研讨
- 7. 二面面试官的任务
- 讲解加演示：评价的重点、感召的重点、影响的重点
- 互动：案例分析与学员实际情况研讨
- 8. 三面面试官的任务
- 讲解加演示：评价的重点、感召的重点、影响的重点
- 互动：案例分析与学员实际情况研讨