

# 《招聘致胜——招聘金三角》

讲师：张媛

## 课程纲要

**【课程名称】** 《招聘致胜-招聘金三角》

**【课程背景】**

在人本时代，人力资本作为市场竞争中的核心要素，作用越来越凸显，未来的竞争，就是竞争的效率，学习的速度，以及是否能把员工潜能激发到最大的竞争，说到底，是人才的竞争，谁拥有了核心人才，就拥有了未来竞争的核心竞争力，占据了制高点。

但是在实际管理过程中，很多企业不了解企业的人才定位，无法通过品牌塑造和文化提炼打造雇主品牌价值，通过专业的技术手段甄选人才，造成了大量的沉默成本和机会成本的浪费，甚至影响公司的战略目标的实现。

招聘是塑造企业 DNA 的艺术,帮助业务经理和管理团队精准定位招聘需求，系统学习各类甄选技术和面谈方法，通过招聘全流程的打造和雇主品牌文化的打造塑造吸引力。

**【培训对象】**

企业管理团队和储备管理团队。

**【课程收益】**

- 1、提升管理团队对招聘的重要性的认知和了解。
- 2、明确从公司战略，文化，部门核心能力和岗位要求等因素综合考虑的动态胜任力模型。
- 3、掌握适合不同招聘职位的招聘甄选技巧。
- 4、梳理招聘流程，建立企业雇主品牌文化吸引力。

**【课程时长】**：1天/6课时

**【培训方式】**：课程讲授、沙盘模拟、建构、主题讨论、案例分享。

**【培训人数】**20人至50人

**【课程资源】**可进行分组的场地、投影仪、音响、移动麦克、白板、白板纸、白板笔。

**【课程大纲】**

**第一单元：招聘是组织第一要务**

- 讨论：如何让猪上树？
- 案例分享：招聘不当带来的组织覆没
- 招聘是企业第一要务
  - 战略达成——化核心能力为公司战略
  - 组织系统
- 招聘不当带来的四大成本分析
  - 招聘成本
  - 培养成本
  - 机会成本
  - 沉没成本
- 招聘与六大模块——整合招聘概念

**第二单元：招聘的核心使命（业务经理）**

- 人力资源与业务经理
- 组织管理系统与招聘
- 招聘黄金三角：定 吸 选
  - ✓ 谋定而后动——界定人才边界
  - ✓ 招聘是一种吸引——品牌文化塑造
  - ✓ 金牌面试官——甄选人才技巧

#### 第四单元：定——我们究竟要什么样的人

- 谋定而后动——定位三层级
- 战略和核心竞争力
  - 如何通过战略地图确定核心人才
  - 案例分析
  - 现场讨论：公司的核心人才
- 企业文化和核心素质
  - 如何确定文化模型
  - 案例分析
  - 现场讨论：公司的通用文化模型
- 强化部门核心能力
- 胜任力模型
  - 冰山理论
  - 胜任力模型分类和应用
  - 现场演练和分享：核心岗位胜任力模型
- 定与动——胜任力模型的动态性

#### 第五单元：吸——我拿什么吸引你

- 营销式招聘——品牌打造
  - 雇主品牌的内涵
  - 雇主品牌打造
  - 雇主价值主张：案例：替天行道
- 企业文化
- 招聘流程规范
- 招聘人员形象
- 人资体系完善
  - 工作设计
  - 有挑战性的工作
  - 工作氛围和环境

#### 第六单元：选——成为金牌面试官

- 测评：MBTI
- 行为面试法
  - 现场演练
- 结构化面试

- 沙盘模拟和情景模拟
- 无领导小组讨论
  - 沙盘模拟和现场演练
- 公文筐
  - 沙盘模拟和现场演练

## 第七单元：面试流程

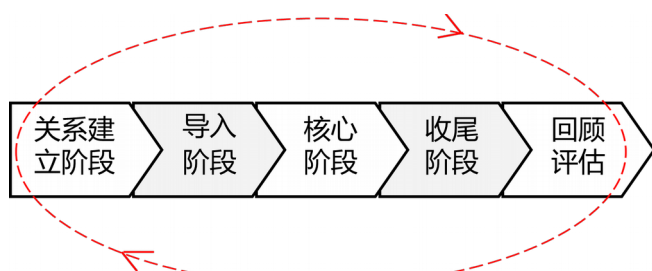
- 单独面试
- 群体面试

### 二、面试前的准备

#### □ 面试前准备的内容

- 回顾职位说明书—再次锁定你要选的人员标准和类型！
- 从简历中辨识候选人
- ✓ 浏览外观与行文
- ✓ 材料中空白或省略的内容
- ✓ 与其应聘职位或行业相关工作经历
- ✓ 思考其工作变动的频率和可能的原因
- ✓ 工作经历中时间上的间隔或重叠
- ✓ 教育背景及其与工作经历的相关性
- ✓ 应聘者对薪酬的要求

- 准备面试的时间和场地
- 了解应聘者的应聘心理
- ✓ 趋同
- ✓ 表现
- ✓ .....



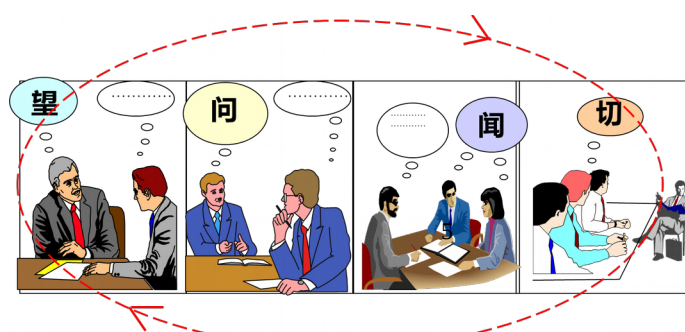
### 三、面试部分精讲

#### □ 面试的五阶段法则

- 关系建立
- 导入阶段
- 核心阶段
- 收尾阶段
- 回顾评估

#### □ 面试核心阶段的望、问、闻、切

- 望-候选人各种身体语言暗含的信息
- 望的步骤
- 扫描——聚焦——放大——分析与判定
- 常见的身体语言
- 问-各种提问方式解析



- ◇ 开放性问题
  - ◇ 封闭型问题
  - ◇ 情境性问题
  - ◇ 压迫性问题
  - ◇ 行为性问题
  - ◇ 行为性问题的 STAR 应用技巧
- 面试后的收尾
- 收尾阶段的流程与步骤
  - 评估阶段的注意事项

#### 案例分析：实景面试录像分析

#### 第八单元：面试官应当注意的各类事项

- 面试官的职业规范
  - 面试官形象
  - 面试官常犯的心理误区
- ✚ 首因效应
- ✚ 近因效应
- ✚ 晕轮效应

✚ 偏见效应

✚ 刻板印象

✚ 相似效应

### 第九单元：融——180天整合入职管理

- 三个石匠与种树的故事
- 整合入职管理
  - ✓ 全流程招聘
    - 整合入职三阶段
- 招聘管理路径图
- ✚ 具体内容可根据企业需求定制