

新时代的企业人才选、用、育、留创新落地班

——招聘员工不再难！员工管理更简单！

讲师：高思禄

【培训收益】

- 1、企业吸引人才的八大创新方法；
- 2、没有员工应聘的六大原因；
- 3、招聘新渠道的开拓方法与对应招聘渠道的方法
- 4、面试人选不符合公司用人要求九大的原因；
- 5、简历标杆的制定方法与对标方法；
- 6、面试人选的工作能力需求由谁设定与如何设定；
- 7、面试人员面试结束不来复试或不接受 offer 的十二大原因；
- 8、录用人员未按时报到而选择放鸽子的六大原因；
- 9、如何选择适合公司的新员工；
- 10、新入职员工在一个月或试用期内离职的八大原因；
- 11、入职培训究竟应该培训点啥；
- 12、老员工离职的七种原因；
- 13、中高层管理人员离职的八大原因；
- 14、员工不能胜任工作的三种解决办法；
- 15、如何提高员工的工作能力与工作积极性；
- 16、企业员工不好管理的八大原因；
- 17、管理 80、90 后员工的十二种有效方法；
- 18、企业是否应该通过培训提高员工的工作能力与员工提高能力就离职的五大

应对措施；

- 19、掌握招聘技巧，学习构建立体化的企业招聘体系，提高招聘效率；
- 20、掌握面试技术，剖析面试官常犯的经典错误，提高企业招聘工作的命中率。
- 21、员工入职手续应包括的内容与规范方法：入职表、岗位申请表、离职证明、保密协议、清正廉洁、学历证件、学有什么手续？如何使用，应如何使用与员工档案管理；
- 22、公司文化、公司制度、岗位工作实操技能、员工生涯规划、商务礼仪、安全三级教育培训等内容的开展方法；
- 23、员工试用期考核如何开展，如何分阶段考评，避免该转正时靠感觉，无依据，转正后工资档次与试用期表现关系重大，员工与考核结果出入大，双方都不能接受，出现劳务纠纷；
- 24、员工入职到离职的相关法律风险有那些？
- 25、实操企业人才选、用、育留的操作流程；

【培训背景】

现在招聘渠道繁多，却收到简历寥寥无几，招聘比销售还难，什么原因，如何办？如何才能吸引更多的求职者？

人力资源部门与业务部门在招聘中应怎样配合才能做好面试整体流程？

如何在面试过程中，对应聘者进行深入的素质与才能的识别？

如何识别“人才”的陷阱，甄选到真正符合公司企业文化的“良材”？

80、90后员工不缺物质条件，工作不愿全心投入，动不对就离职，不辞而别……

目前很多招聘从业者都是半路出家，缺乏系统性培训，专业基础不扎实，

实战经验不足，看人经常走眼，影响了企业招聘质量与效率的提高，以及招聘工作者自身职业价值的提升。员工招聘入职、离职管理是企业人资部门最基本的职能之一，但请神易、送神难，亲自招聘的人员却给自己带来无尽的烦恼，最基本的工作中却常常潜伏着巨大的法律风险；而不论是员工跳槽、公司辞退还是合同到期终止，离职阶段更是劳动争议的风险高发地带……

另据相关调查显示，大约 **80%**的企业有一套相对稳定的招聘与甄选制度，但是具有离职员工关系管理意识并建立了面谈记录制度的不到 **10%**，而能够根据对离职员工面谈记录进行数据加工，并建立员工流失关键要素分析、流失成本分析，并基于该分析报告着手改善公司内部管理和组织文化的企业不到 **1%**！欢迎进入著名企管专家高鸿胤老师的经典课程 **《新时代的企业人才选、用、育、留创新落地班》**！

【课程大纲】

第一篇 企业选才理论

引子：人力资源管理的烦恼

1、传统人力资源管理方式；

时代变了，经济环境变了，劳资关系也变了，而我们很多企业的人力资源管理还是沿用历史上的“老习惯”，以前很“灵”的招术现在招招不“灵”！

2、人力资源管理困境；

招人难，企业用人过程中无选择的机会，很多公司已经惨到有人来就不错的状况。

育人难，年龄较大的员工已经安于现状了，没有上进的动力，也缺乏学习上进的基础。更悲催的是现在年轻的 **80、90** 后由于没有生计的压力，也多数不学习，不努力，不进取。

留人难，就业机会多，社会浮躁，忠诚度低，流动性大，企业用人不稳定，人员重置成本高。

管人难……

一、招聘管理中的“六大误区”

- 1、招聘的定位不清，注重名气，忽略实效
- 2、注重面试者学历，忽略潜力与工作能力
- 3、注重工作稳定性的绝对化，忽略贡献率
- 4、注重员工的个人感受，忽略组织的需求
- 5、注重组织内部的平衡，忽略外部的竞争
- 6、注重个人经验，缺乏面试的工具与方法

二、需求分析与岗位分析

- 1、需求分析：区分人员需求与技能需求
- 2、岗位分析：岗位类型与岗位性质分析
 - (1) 人际类型：独立类、集体类、合作类
 - (2) 活动类型：抽象型、具体型、复合型
 - (3) 过程类型：操作型、处理型、启动型
 - (4) 情景特性：投入性、超脱性、转换性
 - (5) 目标特征：结果性、成果性、创造性
 - (6) 对象特征：服从、协作、组织、领导
- 3、岗位设置的合理性分析：岗位类型要素与性质要素的一致性分析、

三、基于胜任素质的甄选标准

- 1、胜任素质的定义
- 2、胜任素质的分析方法
 - (1) 指标集合法：根据岗位类型与岗位性质分析
 - (2) 校标归纳法：根据优秀绩效员工的一致性分析

3、通用素质模型的确定

4、岗位素质模型的确定

现场练习：胜任素质模型分析

四、招聘控制的意义及要点

1、招聘如何为企业带来竞争优势

2、不同企业选人识人关注点分析

3、企业招聘规划的制定以及审批

4、招聘职责在不同的部门的划分

五、招聘渠道的选择

1、不同招聘渠道优缺点分析比较

2、建立多样化且稳定的招聘渠道

3、招聘渠道及广告发布

4、简历筛选及面试通知

六、明确招人的标准

1、明确公司的用人观

2、确定企业岗位职责

3、确定能力素质要求

4、制定岗位胜任能力

5、确定招聘测试内容

七、如何有效识别和筛选简历

- 1、对求职简历信息的规范管理
- 2、如何高效准确筛选大量简历
- 3、解读简历与虚假信息的识别
- 4、简历标杆的制作与对标

八、面试中的常见问题

- 1、过度进化：不切实际的招聘标准
- 2、循环论证：招聘标准与绩效表现互动为假想前提
- 3、组织健忘：组织记忆没有形成机制，过度依赖人员经验
- 4、现实冲击：新员工归化融入不到位，心理契约没有达成

九、结构化面试的流程及前期准备

- 1、什么是企业结构化的面试
- 2、最有效行为逻辑面试流程
- 3、布场与考官必备材料准备
- 4、面试官的培训与资格认证

十、面试的流程

- 1、以人员为中心的流程：初试、复试、笔试、测评、终试
- 2、以素质为中心的流程：匹配性、排除性、针对性、优选性、复核性
- 3、HR 与非 HR 在流程中的分工与协作
- 4、面试官人选确定及培训
- 5、面试环境布置及现场管理

现场练习：面试官的行为规范

十一、非结构化面试

- 1、压力面试、集体面试、小组面试、情景面试
- 2、中高层管理人员面试
- 3、工作情景模拟测试
- 4、团队情景模拟测试
- 5、评价中心测试

现场练习：团队领导能力的情景模拟、问题处理能力的情景模拟

十二、面试经典问题类别及实施技巧

- 1、引导式问题（渐入佳境）
- 2、行为式问题（穷追猛打）
- 3、智力式问题（暗藏玄机）
- 4、动机式问题（意欲何为）
- 5、拟情境问题（身临其境）
- 6、压迫式问题（兵不厌诈）
- 7、面试问题信度与效度检验

十三、面试过程控制及常见误区

- 1、面试不同阶段控制重点
- 2、面试官有效倾听的技巧
- 3、如何识破应聘者的谎言
- 4、如何回答应聘者的疑问
- 5、避免对应聘材料的误导

6、避免先入为主晕轮效应

7、避免引导性倾向性表达

十四、人才测评技术简介人才测评

1、人才测评的基本概念

2、人才测评工具与方法

3、有效用人才测评技术

4、人格测试：人格投射测试 PPT、主题统觉测试 TAT

5、问卷测试：通识/知识问卷、人格/个性问卷、情景/行为问卷

6、情景测试：工作样本测试、情景要素测试

十五、其它选拔测试的方法

1、演讲答疑法

2、主题的讨论

3、活动的观察

4、情境的实验

5、部分的外包

十六、招聘成本的控制与效果评估

1、企业招聘的成本的计算

2、招聘效果的评估与调整

3、招聘管理体系不断优化

十七、员工入职手续办理与试用期相关考评方法

员工入职手续应包括的内容与规范方法：入职表、岗位申请表、离职证明、保密协议、清正廉洁、学历证件、学有什么手续？如何使用，应如何使用与员工档案管理、考评办法如何开展这些工作；

十八、新员工培训包括内容

员工入职培训应包括的内容：公司文化、公司制度、岗位工作实操技能、员工生涯规划、商务礼仪、安全三级教育培训等内容的开展方法；

其它方面企业问题答疑解惑

- 1、常见问题讨论与分析
- 2、高端人才招聘的流程与注意事项

第二篇：《企业人才的选、用、育、留技巧》系列课程之一：人才管理理念

一、管理者心智修炼

- 1、什么是管理？
- 2、管理者的职业修养
- 3、管理的职责与职能
- 4、技术人员与管理人员的差别

二、人才让企业起死回生

- 1、挖掘潜质人才
- 2、重用优秀人才
- 3、选择大于努力
- 4、低成本用好人才

- 5、人才是最大资源
- 6、优秀人才的标准
- 7、找准人才方能聚财
- 8、人才是最后的王牌

三、企业人才管理八大原则

- 1、真心尊重下属
- 2、真诚对待下属
- 3、真正宽待人才
- 4、真正关心爱护下属
- 5、真心提升下属的地位
- 6、真心赞扬人才、为下属树立成就感
- 7、真正提高待遇、满足下属的物质需求

四、人才管理的措施

- 1、强化组织领导
- 2、加强队伍建设
- 3、关注人才发挥作用
- 4、抓好人才信息库建设

五、人才管理的思维

- 1、人才赢利：企业赢利靠人才
- 2、人才管理：一切管理为了爱

3、人才培养：用系统管人按规矩办事

《人才管理》系列课程之二：《选》

一、二十一世纪对企业人力资源管理的新认识

- 1、战略性的人力资源管理的演变
- 2、人力资源管理终极目标及意义
- 3、人力资源管理核心内容及关系
- 4、人力资源管理角色及职责分工
- 5、非人力资源经理运作人力资源
- 6、面试人选不符合公司用人要求九大的原因；
- 7、简历标杆的制定方法与对标方法；
- 8、面试人选的工作能力需求由谁设定与如何设定；
- 9、面试人员面试结束不来复试或不接受 offer 的十二大原因；

二、人力资源入门基础学——如何有效选才

- 1、公司到底需要什么样人才？
 - 2、人才质量该如何才能保证？
 - 3、招聘与甄选流程的职责分工
 - 4、资源结构化面试内容与技巧
 - 5、因岗而选不同面试测评手段
 - 6、面试官在面试中出现的误区
- 企业吸引人才的八大创新方法；

- 7、没有员工应聘的六大原因；
- 8、招聘新渠道的开拓方法与对应招聘渠道的方法
- 9、录用人员未按时报到而选择放鸽子的六大原因；
- 10、如何选择适合公司的新员工；

三、人才选用的特点

- 1、人选对了世界就对了
- 2、企业运营与人职匹配
- 3、人才甄选职责与误区
- 4、有效的人才招聘流程
- 5、人力需求分析预测术
- 6、岗位分析以及说明书
- 7、招募渠道与成本分析
- 8、选择正确的招聘方案
- 9、面试流程及注意事项
- 10、区分"事实"和"谎言"
- 11、面试的目标和围度
- 13、结构化面试的步骤
- 14、面试观察/询问技巧
- 15、面试中应注意的细节
- 16、面试评估与出现误区

《人才管理》系列课程之三：《用》

一、企业的用人之道

- 1、企业真正需要的人才
- 2、人才四象限及其运用
- 3、如何发现内部的人才
- 4、如何能做到知人善任
- 5、企业正确用人的原则
- 6、管理者常见用人误区
- 7、人性化加上纪律约束
- 8、DISC 性格与工作匹配
- 9、不同性格对变革态度
- 10、面对不同风格上下级
- 11、助员工职业生涯设计
- 12、SWOT 分析模型与案例
- 13、一线主管的职业规划
- 14、团队成员异同质结构

二、人才管理绩效学——用才从日常绩效沟通做起

- 1、绩效管理对于人才重要性
- 2、用才的绩效管理四大循环
- 3、绩效管理工具及方法介绍
- 4、用人的成功之道在于沟通
- 5、用才的迷思—业绩和潜力

6、企业人才方面的梯队计划

新入职员工在一个月或试用期内离职的八大原因；

7、入职培训究竟应该培训点啥；

8、老员工离职的七种原因；

9、中高层管理人员离职的八大原因；

10、员工不能胜任工作的三种解决办法；

《人才管理》系列课程之四：《育》

一、企业人才的培养和发展

1、人才应从哪里培养起

2、培养人才的整体框架

3、新进人员岗前的培训

4、经理教练新员工技术

5、有效推进部门的培训

二、人才育成

1、人的无限潜能

2、态度决定一切

3、潜能开发技巧

4、育人的重要性

5、企业培训问题

6、职业素养模型

- 7、人事管理模式
- 8、企业培训体系
- 9、人才育成模型
- 10、员工入职培训
- 11、在职培训方法
- 12、OJT 与 OPL 培训
- 13、针对性的培训
- 14、技能等级评估
- 15、岗位轮换制度
- 16、教练式的管理

《人才管理》系列课程之五：《留》

一、人才管理策略学——留才从感性做起

- 1、薪酬理论的三大原则及七大影响
- 2、薪资整体框架及奖金分配的模式
- 3、部门主管对建立公平薪酬的责任
- 4、激励诱因以及非激励诱因的分析
- 5、员工留职原因分析及对策和管理
- 6、核心人员与关键人才的留才策略

二、留人之术

- 1、企业处理“留”与“流”

- 2、企业求才”何须“囚才”
- 3、留人的激励的模型与效用
- 4、企业选择留人的激励方法
- 5、马斯洛的人类需求的理论
- 6、赫茨伯格的双因素的理论
- 7、行为的强化法以及归因法
- 8、企业薪酬与福利激励机制
- 9、部门经理对待员工的法则
- 10、部门经理控制人员流失率

三、企业留住人才的五大技巧

- 1、无规矩不成方圆——制度留人
- 2、工作着是快乐的——事业留人
- 3、家的感觉是真好——文化留人
- 4、得人心者得天下——感情留人
- 5、有钱用在刀刃上——福利留人

四、员工关系与离职管理

- 1、员工关系管理与要素
- 2、员工与劳资关系联系
- 3、部门经理的角色认知
- 4、经理疏通沟通的渠道
- 6、正确理解员工的冲突

- 7、如何管理有个性员工
- 8、企业员工不好管理的八大原因
- 9、把握沟通的黄金时机
- 10、完善坏消息处理途经
- 11、员工离职三大高峰期
- 12、“移职换位”三重境界
- 13、界定不称职员工的方法、
- 14、何挽留主动离职员工
- 15、管理 80、90 后员工的十二种有效方法；

五、交流与分享

- 1、管理与领导
- 2、人才与人财