

高效招聘管理与能力提升训练

---讲师 徐栋梁

随着互联网时代的发展，各种招聘渠道的涌现，人们获得工作机会的渠道泛网络化、便捷化、即时化，虽然各种渠道越来越多，但是各行各业都明显感觉合适的人越来越难找，并没有因为渠道的增多而减少用人的压力。

对于招聘管理人员全方位提升招聘能力，提升面试甄选技能，提升整体招聘效率，并能高效、准确的选择到企业所需的“对的人”，就成了一项不可或缺的基本功力。

本次课程结合大量案例和实际工具，旨在提升现阶段处于招聘岗位的人员提升招聘全流程技能与面试甄选技巧，针对不同类型的人员采取不同的策略和方法，满足企业人才需求。

课程价值：

- ★ 熟悉整个招聘管理流程
- ★ 掌握素质模型的知识及实际应用
- ★ 提升招聘人员招聘渠道选择技巧
- ★ 优化面试流程和面试甄选方法，提高招聘管理人员识人能力
- ★ 掌握各种面试工具与常规测评技巧
- ★ 掌握校园招聘的分析方法、宣讲方法、学生群体面试方法
- ★ 掌握一定背调技巧
- ★ 掌握招聘成功率的重要影响因素入职管理的各项要求

培训对象：招聘助理、招聘专员、招聘主管、招聘经理、总监，人力资源负责人等

授课方式：

讲授+案例分析+情景演练+现场输出+疑点问答

课程时间：

1-2天（6-12小时）

课程大纲：

一、招聘管理基础认知

- 1、企业招聘现状及困境
- 2、一次糟糕的面试经历
- 3、招聘管理的4P模型
- 4、企业雇主品牌建设
- 5、招聘面试的必备基础
 - 5.1 招聘需求与部门编制规划
 - 5.2 岗位说明书
 - 5.3 能力素质模型
 - 5.4 对的人及用人标准
- 6、招聘策略及成本分析
- 7、招聘渠道解读及分析
- 8、案例解读+视频欣赏+小组演练

二、招聘前期工作

- ◇ 故事导入：那些年招聘中发生的奇葩故事

1、招聘中的典型常见问题

◇ 评价标准理解不一；评分尺度差异太大；仅凭个人经验感觉

2、建立招聘的全局观

◇ **案例：标杆企业招聘的全流程运作**

◇ **讨论：你所在企业的校园招聘目标是什么？**

小结：确定目标时的常见误区

3、建立校园招聘目标的要点

4、依据公司人才战略规划；

5、各部门各分子公司招聘需求；

6、历史数据分析；

7、校园招聘的三个关键点

需求：了解学生的特点与求职意向

品牌：展示企业的价值与优势所在

匹配：通过评估找到适合企业的人

8、我们面对的是谁？

互动：泛 90 后、95 后的特点

9、本企业的招聘需求

如何才能吸引更多的关注

10、头脑风暴：如何吸引更多的关注

11、校园招聘的创新策略

实践操作：建立起符合本企业实际的招聘目标

分小组讨论：我们的目标

团队共创：对目标形成基本共识

三、招聘流程管理

1、招聘总体流程之六脉神剑

第一剑 内功

第二剑 对象

第三剑 平台

第四剑 伙伴

第五剑 流程

第六剑 落地

2、招聘实操落地流程是五定

(一) 定性

● 招聘的时间维度分析

1) 当下

-
- 2) 未来
 - 3) 趋势和风险
 - 求职者---用户维度分析
 - 1) 眼前的苟且
 - 2) 远方的田野
 - 公司发展战略如何为招聘定性
 - 1) 公司战略如何解读
 - 2) 如何确定内招和外招
 - 3) 如何利用素质模型来给对的人定性
 - 文化和价值观因素如何的在招聘标准中定性
 - 如何避免“范围蠕变”陷阱
 - HR 与用人部门如何定性

(二)、用户体验----定量

- 招聘的成本边界
 - 1) 招聘成本
 - 2) 岗位成本
 - 3) 单位招聘成本
 - 4) 岗位成本率
- 招聘流程的边界
 - 1) 基层岗位招聘流程的边界
 - 2) 中高层岗位招聘流程的边界
 - 3) 物理边界
- 招聘渠道的应用和开发

(三) 用户体验---定势

- 评估模型应用
 - 1) 岗位胜任素质模型
 - 2) 价值观红线
 - 3) 非刚性可调节因素
- 2 评估结构确立
 - 1) 评估类型设计
 - 2) 因岗而异的测试和权重设计
 - 3) 背调应用及开展方式

测评工具分享及应用解读

(四) 用户体验---定版

- 以候选人视角设计流程
 - 1) 面试流程
 - 2) 时间安排
 - 3) 面试官准备
 - 4) 反馈机制
 - 5) offer 设计及确认机制
 - 6) 数据分析
- 用人部门的“营销”方式
 - 1) 如何自我准备
 - 2) 如何练就“火眼金睛”

3) 如何推销本部门

(五) 用户体验---定睛

- 细节决定成败
- 文化输出和个人品牌输出
- 一致性表现

3、校园招聘的细节管理与流程

- 1) 需求准确程度
- 2) 制定招聘策略与目标
- 3) 制定招聘渠道及行程
- 4) 宣传方案
- 5) 费用预算
- 6) 注意事项
- 7) 校园招聘流程
 - 1 前期准备工作
 - a. 选择学校
 - b. 确定招聘时间与场地
 - c. 开展宣传工作
 - (1) 高校学生就业宣传渠道调研
 - (2) 校招宣传策略
 - 2 宣讲流程及策略
 - 3 筛选简历 - 专业和能力
 - 4 无领导小组讨论 - 素质
 - a. 无领导小组讨论
 - a. 无领导小组讨论的评价标准
 - b. 无领导小组评价表
 - 5 笔试 - 素质\能力
 - 6 初试 - 能力和素质
 - 7 复试 - - 素质与职业吻合
 - a. 应届毕业生的几个关键素质
 - 8 注意事项
 - a. 大学生招聘试题
 - b. 校园招聘的优缺点

案例分析：某科技企业的校招全流程讲解

某知名雇主品牌的校招策略与全流程分析

小组互动：设计秋季校招全流程

设计宣讲方案并现场展示

小组演练点评与知识点梳理

案例：某国企校园招聘流程解读

四、面试甄选技巧

1、行为面试技术 行为面试法 为何首推运用行为面试

-
- ◇ 什么是行为面试
 - ◇ 如何通过候选人的行为对考察的能力素质做出评价
 - ◇ 行为面试对人员招聘的特别意义
 - ◇ 行为面试要注意什么
 - ◇ 行为面试的提问技巧
 - ◇ 行为面试的 STAR 技巧

练习：通过小组讨论设计针对某一胜任力指标的提问问题

- ◇ 行为面试的追问技巧
- ◇ 如何通过追问确保信息的有效性
- ◇ 追问的时机及方法
- ◇ 如何分析信息的真实性
- ◇ 校园招聘与社会招聘在行为面试中的问题技巧差异

练习：追问片段练习

案例观摩与分析：整体事件访谈中的提问与追问

- ◇ 行为面试的倾听与观察技巧

案例分享：行为面试问题精粹 知识讲解

现场演练

交流讨论

2、无领导小组讨论技术 (LGD) LGD 为什么要用 LGD ?

- ◇ 什么是无领导小组讨论 (LGD)
- ◇ 无领导小组讨论有哪些特点
- ◇ LGD 的题目类型以及各类题型的特点和适用范围
- ◇ LGD 的评价技术
- ◇ 如何观察：把握观察要点，观察具体行为
- ◇ 如何记录：提前准备，记录行为而非结论
- ◇ 如何评价：基于行为表现，进行行为解读，聚焦考察维度
- ◇ 结果整合：诊断法与统计法结合运用
- ◇ LGD 的常见误区

案例：LGD 中常见的“表演性”行为和“不容易发现的负向行为”

- ◇ LGD 常见“意外”以及应对措施 知识讲解

实例分析

视频观看

讨论交流

3、情景面试技术 情景面试概述 为何要用情景面试

- ◇ 情景面试的考察点及核心流程
- ◇ 情景面试的题目类型：任务完成型、两难型、现场解决型
- ◇ 练习环节
- ◇ 情景面试的设计及评价办法
- ◇ 情景面试如何施测
- ◇ 如何针对候选人在情景面试中的表现作出评价
- ◇ 情景面试的常见问题

实战演练 知识讲解

案例分享

实战演练

六、招聘渠道与数据分析

一、招聘渠道

- 1、 常规招聘渠道分析
- 2、 未来招聘趋势



- 3、 大数据+社交
- 4、 抖音招聘设计
- 4、 AI 智能招聘平台介绍
- 二、招聘数据分析
- 1、 招聘环节设计的核心量化指标与数据价值
- 2、 招聘分析报告的维度与客户关注解析
- 3、 雇主品牌分析的影响与意义
- 4、 招聘分析案例与模板

问答

徐栋梁老师简介

- 中国人民大学硕士研究生
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**

-
- **RAST 驿站 (互联网社群 o2o) 创始人**
 - **华为终端 BU 特邀人力资源专家、山东万泰集团人力资源顾问**
 - 和君、北森、经邦咨询机构特约人力资源专家
 - 高级人力资源管理、二级心理咨询师、
 - 职业规划师、GCDF
 - 15 年人力资源、企业运营管理经验
 - 10 年培训经验、5 年企业咨询经验
 - 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《管理人员面试甄选技能提升训练》《人人都是招聘专家--基于用户体验的招聘全面管理》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

2017--2019年曾服务过企业（部分）：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

金融行业：

银行：农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

实体制造行业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、国家电网、登州电力、西安国电、澳柯玛、可口可乐、辽宁松原油田、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、西安国电、河北高速、登电集团、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT及政府：

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运等

2017--2019年授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



襄阳联通非人+领导力培训

和田联通非人、POA行动力、业务领导力



洛阳联通绩效管理培训



西安移动业务领导力培训



山东玻纤集团非人力资源经理人力资源管理
与非财务经理的财务管理培训



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑