

《管理者如何有效识人与育人》

主讲：卢云峰

【课程大纲】

第一部分 管理者识人篇

- 讨论分享：管理者识人工作的痛点及原因分析
- 管理者的识人标准
 - 如何定义人才标准
 - ◇ 界定组织核心能力
 - ◇ 明确岗位胜任力模型
 - ◇ 从岗位画像到人才画像
 - ◇ 现场演练：如何绘制人才画像
 - 管理者的八大核心选人理念
 - ✚ 讨论分享：人才招聘面试工作的本质是什么？
- 管理者的识人技术
 - 解析七大面试识人技术与方法的原理与应用

- ◇ 心理测评法：精准了解候选人的个性特征
- ◇ 知识技能测验法：精准了解候选人的技能经验
- ◇ 无领导小组讨论法：精准了解候选人的思维逻辑
- ◇ 案例分析法：精准了解候选人的观点见解
- ◇ 情景模拟法：精准了解候选人的应变与工作潜力
- ◇ 命题演讲法：精准了解候选人的逻辑沟通与表达能力
- ◇ 管理游戏法：精准了解候选人的管理能力

- **现场演练：进行一次情景模拟面试**

- **测评互动：现场进行个性特点与风格测评活动**

- **行为面试法（STAR 法则）**

- ◇ STAR 四步法：情景、任务、行动、结果
- ◇ 如何引导候选人讲述完整的 STAR 过程
- ◇ 如何针对不完整的 STAR 过程进行追问

- ◇ **现场演练：进行一次 STAR 面试法**

- **结构化面试模型解读和演练**

- ◇ 招聘岗位建模
- ◇ 设计面试问题提纲

- ◇ 制定面试问题标准
- ◇ 选择合适面试官
- ◇ 开展面试评分
- ◇ 做出面试决策
- **现场演练：进行一次结构化面试法**

➤ 管理者的识人技巧

- 精准识人的四个关键点：冰山模型
- 面试问题模型的设计及应用
 1. 背景性问题
 2. 经验性问题
 3. 情境性问题
 4. 压力性问题
 5. 智能性问题
 6. 行为性问题
- **现场演练：面试问题模型现场设计与演示**
- 面试官提问的核心要义解析
 - ✓ 问什么
 - ◇ 行为层次：候选人能力的高度
 - ◇ 行为类型：候选人能力的领域

- ◇ 行为等级：候选人能力的段位

- ✓ 如何问：能力冰山模型

- ✓ 如何评：规范、完整、重心

➤ 面试中心理战术的应用和演示

- ✓ 面试过程中的听

- ◇ 黄金二八法则

- ✓ 面试过程中的答

- ✓ 如何识别应试者的谎言

- ◇ 哪些信息容易说谎

- ◇ 如何识别虚假信息与谎言

第二部分 管理者育人篇

➤ 如何做好员工的培育工作

- 培训调研与培训计划的编制
- 建立企业的内部培训师队伍
 - 四个步骤：招募、选拔、培养、激励
- 设计并实施领导力培训项目
 - 六步设计并实施领导力培训项目
- 设计并实施新员工培训项目

- 三个阶段、二种仪式

- 互动分享：如何运用 5W2H 法进行培训调研？

➤ 如何做好员工激励管理工作

- 如何有效地实施六个等级的授权
- 如何建立三类九种激励管理机制

➤ 如何打造高士气的工作氛围

- 员工沟通管理：让沟通无处不在
- 员工激励管理：让激励随时发生
- 员工关怀管理：让关怀深入人心
- 员工发展管理：让发展促进成长
- 劳动关系管理：让和谐成为主调
- 案例分析：《一名员工离职引起的风波》
- 工具：《高士气工作氛围建设模型图》

➤ 课程总结与互动交流