

# 善择才者愈出，致百事俱举

## 招聘管理及面试技巧实务

主讲：于洋老师

### 【课程背景】

宁高宁曾经提到：“要尊重教育和培训，也要提高选拔管理者的能力，选人很关键，选是第一位的，如果选的过程中下的力气比较大，他就会是一颗好的种子，这样你给他更多时间去发挥就会好很多。”可见，招聘和选拔人才不是一件轻松的事情。可惜我们的大多数企业都不能在招聘环节做到人才流入的严格把关，常常给录用后带来不必要的麻烦和纠纷。

- 招聘管理≠面试，那么招聘管理应承担哪些责任？
- 招聘是从人力资源规划开始，为何却做不好定岗、定责和定编，导致招聘计划总在调整？
- 筛选简历应当注意哪些要点？为何总需要用人部门来进一步确认？
- 电话面试应注意哪些事项，如何在 15-20 分钟内确定应聘者是否可以邀约面试？
- 如何提高面试的效率，精准确定合适人选？
- 为应聘人员定薪有哪些的原则？
- 如何加强录用期间的管理和转正评估？

### 【课程收益】

- 熟悉招聘管理的正确流程；
- 掌握定岗、定责、定编的方法；
- 掌握不同招聘渠道的分析与比较
- 掌握提高择优效率的面试技巧；
- 掌握内部选拔人才的方法；
- 掌握录用及转正管理的要点。

**【课程特色】** 实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

### 【课程对象】

- 1、高、中、基层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理、主管）
- 2、人力资源专业人员

**【课程时长】** 1 天，7 小时/天

### 【课程大纲】

#### 第一部分 招聘管理的宏观认识

##### 一、招聘管理≠面试，那么招聘管理应承担哪些责任？

1. 什么是招聘管理
2. 招聘管理的正确流程和内容

#### 第二部分 岗位的设置

##### 二、招聘是从人力资源规划开始，为何却做不好定岗、定责和定编，导致招聘计划总在调整？

1. 岗位设计的正确思路

**问题解析：**部门和岗位是从何而来的？

- ① 工作量衡量评价参考
- ② 专业度衡量评价参考

**案例分享：**某城投企业部门及岗位设计

**案例解析：**某日企组织架构是如何体现岗位编制的

- 2、课后落地产出要求

#### 第三部分 部门&岗位职责的设计

##### 三、部门职责和岗位职责为何总是脱节？职责的编写成了形式化，如何解决？

1. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题

2. 部门&岗位职责的应用范畴
3. 部门职责编写说明
  - ① **问题分析**：传统的部门职责与岗位职责的弊病
  - ② **工具解读**：ARCPI
4. 岗位职责编写说明
5. **实例解析**：某央企部门&部门职责优化后的产出
6. **实操练习**：明确主要职责及职责分解/ARCPI 的应用
7. 课后落地产出要求

#### 第四部分 员工数量的管理

##### 四、企业的人员数量如何确定？管理人员、辅助类人员、生产人员应占多大比例才是合适的？

1. 员工数量编制的原则
2. 员工数量编制的方法
  - ① 劳动效率定员法
  - ② 业务数据分析法
  - ③ 行业/专业比例法
  - ④ 预算控制法
3. 员工数量编制的影响因素
4. 课后落地产出要求

#### 第五部分 鉴定和选拔人才

##### 五、招聘是企业常见的事情，但是如何在招聘和转正阶段就做到严格的人才把关呢？

1. 人才鉴定与选拔概述
  - ① 如何达成选拔目的—明确人才类型
  - ② 如何达成选拔目的—识别人才的三大特征
  - ③ 企业人才选拔的方式
2. 招聘渠道解析
  - 主流招聘网站分析比较
  - 垂直招聘渠道分析比较
  - 社交招聘渠道分析比较
  - 应届生/实习生招聘渠道分析比较
3. 精筛简历的要领
4. 电话面试的要领
5. 提高择优效率的面试技巧
  - ① 面试官的选择与组合
  - ② 各管理层级面试侧重点分析
  - ③ 应聘登记表的作用—字如其人的关注
  - ④ **问题研讨**：为何面试评价表的评价结果有失水准？
  - ⑤ 如何有效的询问--面试常见提问及技巧

##### **案例解析**：提前设施有效的结构化面试的内容的优越性

- ⑥ 如何有效的询问--谎言下的主要行为辨识
- ⑦ 合适人选的确定
6. 定薪的设计

- ① 如何为员工定薪-定薪的常见表现
- ② 如何为员工定薪-定薪的原则

##### **案例分享**：安徽某国企新入职人员定薪参考

##### 7. 内部人才选拔的宫格应用

- ① 九宫格 VS 十六宫格
- ② 宫格应用路径

**实操解析 1：** 宫格分数等级是如何划分出来的？

**实操解析 2：** 需要做几张宫格图谱？

**实操解析 3：** 同一方格内的员工如何进一步筛选？

#### 8. 录用及转正要领应用

① 录用条件的使用

② 如何设计员工面试/转正标准？

**案例解析：** 某控股集团岗位达标标准的设计

#### 9. 课后落地产出要求