

《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

【课程背景】

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】

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）

人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

1 天（6 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：某公司部门及岗位设计

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

一、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

问题分析：传统的部门职责与岗位职责的弊病

工具解读：ARCPI

4. 岗位职责编写说明
5. 实例解析：某公司部门&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

一、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

一、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
 - ① 主流招聘网站分析比较
 - ② 垂直招聘渠道分析比较
 - ③ 社交招聘渠道分析比较
 - ④ 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

问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

- ④ 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

- ⑤ 如何有效的询问--谎言下的主要行为辨识

⑥ 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：安公司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