

# 读心选才 用心留才

## ——运用心理学打造高效团队

主讲：李汶娟

### 【课程背景】

根据哈佛商学院的权威调研数据表明，错误聘用一名员工，给企业带来的潜在损失是该名员工年薪的3到10倍。而企业若能直接聘用并留存到匹配用人需求的员工，会为企业带来可观的经济效益，即达到现有生产力水平的6%到20%。

对企业而言，人员甄选和留存的成功与否是企业经营的关键。而现如今，大多数求职者有着盲目性、跟风性、迷茫性、浮躁性等特点，企业管理者要辨析清楚每一位候选人进入企业的内在动机。在这个信息爆炸的时代，运用心理学的技术减少人才甄选误差、实现精准面试，激发和唤醒人才的内在工作动力，有效的激励和留用人才，是企业管理工作的重中之重。

### 【课程收益】

- 通过课程讲解训练，使学员掌握读心选才的面试技术，从经验面试到精准面试；
- 提升管理者的面试识人技术，解决识人标准不清、选人面试表现和入职后表现不一，

到岗后人才流失严重等问题；

- 提升管理者激发人才内在工作动力，留用人才的管理艺术，变救火式管理者为教练式管理者。

## 【课程特色】

- 课程由 20 年以上企业管理背景，10 年以上高级面试官经验、11 年心理学学习历程的讲师授课。课程内容结合企业现状和特点，侧重新生代员工的甄选和留用展开设计；
- 不同于管理技能类的培训形式，更拒绝理论化、教条式、“鸡汤式”的理论灌输。课程从心理学的理念和方法出发，关注学员由内而外的自我觉察，激发每个人与生俱足向上向好的资源；
- 全程采用理论讲授、案例分析、方法演练和辅导等教学方式，强调易用性、实用性、落地性，让学员在原有管理基础之上快速的理解课程并做出行为改进和提升。

## 【课程时长】

2 天 (6 小时/天)

## 【课程对象】

企业中的各级管理者

## 【课程大纲】

### 第一讲 管理者的自我认知

1. 高效团队的三要素
  - 1) 管理者与自己的关系
  - 2) 管理者与他人的关系
  - 3) 管理者与组织目的和目标的关系
  
2. 管理者与自己的关系和谐
  - 1) 自我认知-管理风格解析
    - (1) 展望型领导力的特质
    - (2) 培养型领导力的特质
    - (3) 指导型领导力的特质
    - (4) 包融型领导力的特质
  - 2) 内心和谐-管理自我能量
    - (1) 每种风格“各美其美”
    - (2) 悦己修圆四象限话术
    - (3) 平衡和提升自我能量的8个维度
  - 3) 角色转变-变管理为领导

- (1) 新生代员工的特质
- (2) 拒绝做救火式的管理者
- (3) 做教练式的领导者

✓ 心理测评：4D 领导力风格

✓ 小组演练：四象限话术练习

## 第二讲 读心选才-管理者的识人技术

### 1. 面试的核心理念

#### 1) 面试的涵义

#### 2) 面试的根本目的-看人才的可用性综合判断

(1) 选才：用完整标准择优

(2) 选才：用关键标准淘汰

(3) 如何区分完整标准和关键标准

#### 3) 从用人的角度识人-让可选的人越来越多，而不是越来越少

(1) 依据用人需求识别人才的可用性

(2) 依据人才差距识别人才的可变化性

(3) 依据管理水平识别人才的使用性

(4) 依据市场人才的数量和质量综合判断

## 2. 面试前的准备

- 1) 回顾职位说明书，回归用人需求
- 2) 从简历中辨识候选人
- 3) 面试时间和场地的准备
- 4) 面试官避免的心理误区

## 3. 面试实施的五阶段法则

- 1) 关系建立阶段
- 2) 导入阶段
- 3) 核心阶段：望、问、闻、切
  - (1) 望：候选人身体语言的解读
  - (2) 问：各种提问方式解析
  - (3) 闻：从五感系统识别候选人的内在心理
  - (4) 切：如何有效切中问题要害
- 4) 收尾结束阶段：流程与步骤
- 5) 回顾评估阶段

✓ 视频观摩：实景面试录像分析

✓ 案例分析：中国女排比赛的排兵布阵得出的选人启发

### 第三讲 用心留才—激发员工的内在动力

1. 从心理学视角看高效工作
  - 1) 由人到工作任务
  - 2) 由自己到他人
  - 3) 由内在心理到外在行为
2. 马斯洛需求层次理论
  - 1) 生理需求
  - 2) 安全与安定的需求
  - 3) 归属与爱的需求
  - 4) 自尊与尊重的需求
  - 5) 自我实现的需求
3. 激发员工的内在工作动力
  - 1) 身体-生存/安全的需要：必须做
  - 2) 头脑-学习/成长的需要：应该做
  - 3) 情感-认可/信任的需要：愿意做
  - 4) 精神-价值/意义的需要：渴望做
4. 运用逻辑层次处理管理工作的卡点

- 1) 愿景-开启视觉脑激发感观成功体验
- 2) 身份-假如成功后会成什么样的人
- 3) 价值观-假如成功后对你意味着什么
- 4) 能力-已经拥有的能力和需要发展的能力
- 5) 行为-接下来的行动计划
- 6) 环境-何时何地开始

✓ 案例分析：运用逻辑层次处理员工遇到的工作问题

✓ 培训结束：课程回顾 & 问题答疑