



## 新员工甄选与管理

讲师：陈松

## 课程纲要

### 【课程名称】新员工甄选与管理

### 【课程背景】

把一只狗培养的会爬树，不如直接招聘一只猴子；狮子大王的保安是要海陆空全才的鸭子，还是要魁梧有力的猩猩？应聘者面试表现良好，录用后工作业绩相去甚远；不同的面试官为什么会同一应聘者做出完全不同的判断？如何保证企业招聘到的是优秀的人才而不是一份优秀的简历？非人力资源专业的管理人员如何做好新员工的识别和甄选工作？同时，新员工在录用后如何进行有效的管理？如何帮助新员工尽快独立开展工作，更快更好的产生工作价值？这些现象和问题一直困扰着企业的招聘工作。

《新员工甄选与管理》课程一方面以实景再现的形式，通过大量的案例分析、讨论、现场实操等环节指导学员掌握人才甄选的相关技术，另一方面深入讲解新员工管理的方式和方法，帮助管理者更好的带好新员工，更快的实现新员工的价值。

### 【课程收益】

- 掌握胜任力模型的相关知识

- 掌握半结构化面试的技能和技巧
- 掌握行为性面试的技能和技巧
- 掌握压力性面试的技能和技巧
- 掌握无领导小组讨论面试的技能和技巧
- 掌握情景模拟面试的技能和技巧
- 掌握新员工管理的原则
- 掌握新员工学习地图和学习护照的应用
- 掌握工作指导人的工作内容
- 掌握新员工跟踪与辅导的方法和技巧
- 掌握新员工薪酬与绩效的设计方法

**【课程对象】** 企业中基层管理者、人力资源相关人员

**【课程时长】** 2天，6小时/天

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备白板纸 3-4 张，A4 纸若干张。

## **【课程大纲】**

**第一单元：是什么在影响招聘效果**

- 企业发展阶段与用人特点
- 劳资双方的坦诚度
- 应聘者个人的资格与偏好
- 文化与环境差异
- 面试者缺乏甄选技术

## 第二单元：面试甄选流程与甄选原则

- 校园招聘的基本流程
- 人才甄选原则

招聘就像找对象

基于胜任力模型的人才甄选技术

- 1、 什么是胜任力模型？
- 2、 **案例分析：大力公司如何选人？**
- 3、 如何确定岗位的胜任力模型
- 4、 实操演练：某岗位胜任力模型设计

## 第三单元：甄选技术解析与演练

- 半结构化面试与结构化面试

现场演练：半结构化面试

- 基于胜任力模型的行为性面试法

现场演练：行为性面试

- 从问到看的甄选技术

现场演练：无领导小组讨论面试

现场演练：情景模拟面试

- 如何判断应聘者是否说谎？

#### **第四单元：面试题库设计**

- 面试题库的核心内容
- 现场演练：某岗位面试题库设计
- 讲师点评与分析

#### **第五单元：新员工管理概述**

- 新员工管理的作用

融入团队的需要

适应工作的保障

管理水平的体现

产生业绩的前提

- 新员工需要什么？

得到认同和关注

工作的价值和回报

能力提升和个人成长

工作环境的适应，组织的宽容和理解

企业的文化和价值观值得为之奋斗

- 新员工管理的主体与职责分工

案例分析：谁对小张的业绩负责？

人力资源部的职责

直线管理者的职责

工作指导人的职责

间接上级的职责

- 新员工管理的原则

## 第六单元：新员工的工作目标设定

- 五个方面的清晰目标
- 目标设定从 SMART 到 SAIL
- 短期工作目标设定
- 中期工作目标设定

- 长期工作目标设定
- 现场演练：某岗位新员工工作目标设计
- 讲师点评与分析

## 第七单元：新员工的绩效与薪酬设计

- 新员工绩效考核的难点
- 从转正看新员工绩效
- 新员工考核方法

适合新员工的 KPA 考核法

现场演练：某岗位新员工的 KPA 考核演练

- 新员工的考核周期设计

阶段考核法

加权考核法

- 新员工薪酬设计

为什么而付薪？

薪酬定位与策略

3P1M 理念在新员工薪酬设计中的应用

用好薪酬结构设计

- 新员工绩效与薪酬的结合

## 第八单元：新员工培养与辅导

- 小组讨论：培养新员工什么？
- 新员工学习地图与学习护照设计

现场演练：某岗位新员工的学习地图设计

现场演练：某岗位新员工的学习护照设计

- 讲师点评与分析
- 新员工成长阶段与辅导方式

入职期特点与辅导方式

动荡期特点与辅导方式

稳定期特点与辅导方式

## 第九单元：新员工的沟通

- 新员工沟通的成功要素
- 行为驱动四个引擎

立场

利益

认同

情感

- 新员工的沟通频率与沟通内容

现场演练：某岗位新员工的沟通频率与沟通内容设计

讲师点评与分析

**第十单元：课程回顾与答疑**