

《“甄选五环”-高效招聘实战训练营》

主讲：李文莉老师

【课程背景】

人才的竞争决定了企业的发展和未来，很多人都向往加入华为、腾讯以及带“中国”抬头的企业，原因何在，有人说，企业的薪酬待遇好，有人说，企业发展平台好。纠其根本原因，是人才，只有人才才能吸引来人才，如何面试可以吸引企业需要的人才入职？精准有效的面试方法是什么？有什么注意事项？不同特质的人的潜力是什么？对企业将有何贡献？这个岗位最佳匹配的特质是什么？

企业发展之迅速，必将用到大批量与之匹配的人才，而此绝大部分行业需要的人才集中于年轻化、有想法、有创意、接受新事物能力强、能够快速解决企业问题等特征的人才，这就对企业人力资源管理者提出了新的需求。人力资源部门及各职能部门该如何做好企业核心人才及新生代招聘与甄选，为企业的快速发展添砖加瓦，跟上企业发展的新节奏，那么就需要解决以下几个问题：

- 我们的企业发展到底需要引进什么样的人才？
- 企业未来短期和中长期人才需求标准是什么？
- 来应聘的有这么多，为什么合适的人这么少？
- 为什么优秀的人最终都没有如约而至？
- 为什么候选人入职后并不如面试时那么好？
- 为什么优秀的人入职后没有留住？

本课程针对招聘管理者在招聘工作中典型的问题和困境，结合李老师 20 年企业核心、关键招聘实战经验及新生代员工招聘与甄选的的经验（前往全国包括清华、北大、中大、武大、中大等多所高校，近千场的新生代招聘甄选经验）。从认识核心人才、新生代员工入手，重点分析核心人才，新生代群体的择业特征、面试官的角色转变，教会面试官科学的运用甄选识别工具、方法、技巧、核心岗位画像等，提升企业的招聘效率。

【课程收益】

- ◆ 掌握核心岗择业特征，对标有效；
- ◆ 掌握面试官的胜任力，胜任为王；
- ◆ 掌握面试的甄选技巧，觅才有道；
- ◆ 掌握最常用面试方法，招聘有法；
- ◆ 掌握精准的招聘流程，循序渐进；
- ◆ 掌握有效的面试对话，捕获芳心；
- ◆ 掌握心理维度的技巧，留住新人。

【课程对象】

人力资源招聘主管/经理/总监、人力资源管理者、各职能/业务部门管理者

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程方式】

讲授 40%+案例 15%+工具 20%+小组研讨 10%+情景模拟 5%+视频 10%

【课程大纲】

第一环：认知篇-企业如何把握住新生代的“心”：

1-1：捕获芳心来自于懂TA：

案例：某企业招聘案例 / 互动：招聘原因知多少

1、招聘的新变化：

- “大众创业，万众创新”的时代
- 用工成本和招工成本的增加
- 招聘人员角色的新变化
- 招聘手段的新变化

辩论：是招优秀的人还是招合适的人？

2、大学生择业前三项：管理者和新新人类的选择差异在哪里

案例：90后手机最常用的APP，你了解几个？

案例：90后择业观：好玩+参与，比升职更重要

案例：标杆案例：58同城的员工手册

案例：标杆案例：某供电段的游戏化培训设计

视频：某上市公司校招快闪宣传片

1-2:校招成功来自于知彼知己（应企业需求，重点突出校招）

1、国内高校人才分布特点解析

2、企业不同阶段人才需求点分析

3、校园招聘工作的误区解析

4、校园招聘的发展趋势解析

第二环：画像篇 - 精准招人始于企业知道要什么人

2-1：招聘的需求分析管理的重点：

(1) 企业定岗定编标准？

- 人数标准
- 工资标准

案例：某大型企业的人员控制案例分享

工具：人员需求增补申请

练习：角色扮演-需求分析面谈（人力资源与用人部门）

(2) 招聘需求的审核？

- 招聘需求的审核步骤
- 校招岗位和社招岗位的区分及鉴别标准

练习：这是真需求吗？参考工具：《招聘需求分析8力模型》

2-2：招聘效率评估和招聘分工：

1、招聘效率螺旋模型-定义招的好不好快不快

- 前导指标：
- 中期指标：
- 后期指标：

工具：《招聘效率数据分析》

2-3 招聘标准和人才画像：

1. 招聘标准和人才画像的内容（请提供目前的能力模型或面试评估表）

冰山模型各个层面的内容，包括技能、知识、经验、行为能力、性格、动机价值观等（会结合前面大家讨论的困难岗位讲解）

2. 小组讨论：社会招聘和校园招聘的能力模型

分组讨论校园招聘的通用能力、社会招聘基层员工的通用能力、管理能力和不同岗位

专业能力（能力模型的内容包括能力项、能力项的描述和分级标准），先各组讨论撰写，再每组回顾

第三环：准备篇- 招聘渠道规划及运营管理

3-1：校招篇：

1. 如何制定校园招聘战略
2. 校园招聘小组如何组建
3. 校园招聘小组成员必须培训哪些知识
4. 校园招聘前企业的准备事宜解析
5. 如何设计高效的校园招聘流程
6. 企业网络宣传的常用技巧和注意事项

3-2：社招篇：

- 1、社招渠道的 3 大类
 - 2、社招中的 AI 运用新办法
 - 3、如何定义候选人的面试体验？
- 举例：GOOGLE 的面试体验流程
举例：GOOGLE 的面试邀约邮件
互动：小组研讨：如何提升面试现场体验？

第四环：实施篇-专业的面试流程及精准选人：

选人用人的“三点应知” - 流程化+结构化+专业化

举例：面试中踩坑的原因？

1、面试过程流程化：

- (1) 面试过程五步骤
- (2) 如何让面试有一个好的开始
- (3) 面试官低分的五种表现
- (4) 真实案例研讨

2、面试时间结构化

- (1) GOOGLE 的面试时间安排
- (2) 面试时间结构化的解析

3、面试方法专业化

- (1) 行业事件访谈法 STAR：

举例：如何考察一个候选人的适应能力

- (2) 漏斗式流程
- (3) 什么叫完整的行为事件

举例：请举一个事例，说明人的积极主动的心态

- (4) 假的行为事件

案例：一起做练习

- (5) STAR 的实际运用：思考如何追问
- (6) 提问时要注意避免的几个问题
- (7) 团队合作，你要如何问？
- (8) 抗压能力，你要如何问？
- (9) 学习能力，你要如何问？

演练：三人小组演练法（针对真实简历）

进阶实施-四种提问方式：

- 认知类

- 情境类
- 行为类
- 演示类

演练：想考察候选人的内驱力，你咋问？

演练：想要知道真实的离职原因，你咋问？

小组设计：考察软件工程师的主动性？

- (1) 无追问，不真相
- (2) 某集团公司的审计部经理
- (3) 面试树的模式

小组三人演练练习分享

2、观察全面、捕捉信息

互动：过往有无通过捕捉信息识别候选人的经历？

- (1) 自然观察法
- (2) 情境观察法
- (3) 微表情法

3、识别谎言、去伪存真

- (1) 假、大、空
- (2) 识别谎言的五种方法

- 观察法
- 恐吓法
- 举证法
- 细节法
- 关联法

三人演练法：根据真实简历进行面试和测谎

第五环：留人篇-如何做好人的入职及保留

5-1：薪酬谈判：交流所想捕获芳心

- (1) 工资、奖金、荣誉、股权、高薪等的区别
- (2) 全面薪酬：外部薪酬+内在薪酬
- (3) 企业付薪理念
- (4) 面试官谈薪的三个铺垫
- (5) 薪酬沟通的四个方法
- (6) 合理降薪四步法

5-2：校招人员空窗期跟进维护

- 1：空窗期给作业维护-给任务添粘性
- 2、空窗期结对子维护-建团队促融合
- 3、空窗期表关心维护-有爱心促入职
- 4、空窗期试运行维护-凝人心保成功

思考：为何新人入职一周内流失率最高？

5-3：新员工入职跟踪与团队融入

- 1、团队融入
- 2、环境适应
- 3、如何帮助员工做好职业生涯规划

明确员工职业生涯发展的方向

- 专业技术型发展
- 企业管理型发展
- 混合型发展
- 营销型发展
- 操作技能型发展

案例：某企业管理职位族、专业/技术职位族、营销职位族晋升通道详解

5-4：巧妙运用现代心理学激励新人

1、五大心理学激励理论

- ◆ 需要与动机理论
- ◆ 强化理论
- ◆ 双因素理论
- ◆ 期望理论
- ◆ 公平理论

2、核心人才及新生代的7大激励策略

- 1、授人以鱼
- 2、授人以渔；
- 3、授人以欲；
- 4、授人以娱；
- 5、授人以愚；
- 6、授人以遇；
- 7、授人以誉；

课程总结分享/小组学习成果呈现