

《善择才者愈出，致百事俱举》

“三定”与招聘管理实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

三定是指“定岗、定编、定员”工作，旨在通过科学合理的机构设置和人员配置，提高管理效率，优化人力资源配置，推动企业高质量发展。一提到三定大部分想到的是国企，民企就不需要了？如果只认为是国企的事情就太片面了，自“混改”的开始那一刻开始，国家对国企和民营企业对市场的推动作用是一样的，无非是发挥的作用有所不同。因此，民企要利用国企的宏观政策提升系统性的建设；国企要借鉴民营企业的市场灵活性强化国有资本的盘活。三定的具体内容如下：

定岗（含定责）：确定岗位设置及每个岗位的职责和工作内容，确保岗位设置的专业化和高效性。通过定岗，可以优化人力资源配置，避免人员冗余或不足。

定编：确定企业内部的机构设置和人员编制，包括各部门的职责和人员数量。这有助于减少管理层次，提高决策效率和执行力。

定员：确定每个岗位需要什么样的人，优化人力资源配置，避免人员浪费和冗余，提高工作效率。

【课程收益】

- 掌握定岗、定责、定编的方法；
- 熟悉招聘管理的正确流程；
- 掌握人才画像如何设计与不同招聘渠道的分析
- 掌握提高择优效率的面试技巧和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、COE、HRBP

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 三定与招聘管理的宏观认识

一、清楚三定和招聘管理之间的密切联系在哪

1. 什么是三定？
2. 什么是招聘管理？招聘管理的正确流程和内容
3. 三定与招聘间的关系

第二部分 岗位的设置（定岗）

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. 组织架构设计的正确思路

实战问题解析 1：部门和岗位是从何而来的？

实战问题解析 2：如何利用流程来正确设计部门和岗位？

实战工具 1：工作量衡量评价参考

实战工具 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设置的

2、课后落地产出要求

第三部分 部门&岗位职责的设计（定责）

三、98%企业的职责编写都是不合规的！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. 本土企业职责编写的问题
4. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别
5. 部门职责与岗位职责编写六步骤

应用工具 1：部门职责与岗位编写套表

应用工具 2：权责划分工具（ARCPI）

实操练习--部门职责与岗位职责关键职责提取

6. 岗位设置评价法的实际应用解析
7. 结合岗位职责分析的岗位设置评价法实操练习
8. 课后落地产出要求

第四部分 岗位编制的管理（定编）

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 客户数量如何预测
 - ④ 行业/专业比例法
 - ⑤ 预算控制法
3. 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
2. 人才画像的设计
 - ① 人才画像设计的是什么？

六、大部分企业忽视“人才画像”的设计，导致招聘面试过程效率低，面不到点上！

1. 人才画像设计的基础

实例解析：三大公司的选才标准项

金牌面试官的标准公式

人才画像的设计步骤

- ① 第一步 确定能力素质项
- ② 第二步：提炼各管理层级能力项
- ③ 第三步：提炼各岗位能力项

④ 第四步：设计精准提问话术

实例分享：财务经理人才画像卡

问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

实战问题：有效精准提问话术设计的三点原则

落地工具：精准提问话术通用公式（万能公式）

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. 招聘信息投放如何更有效

① 招聘信息应具备“宽进”效果

② 落地工具：提升“宽进”效果的原则

七、面试过程是在人才画像基础上，发挥招聘技巧的实战场景，技巧可以进一步提升面试的准确性！

1. 精筛简历的要领

2. 面试官的选择与组合

3. 应聘登记表的作用—字如其人的关注

4. 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

5. 面试提问技巧

问题研讨：传统的 11 中提问方式为何见效甚微？

落地工具 1：金牌面试官的提问方式（简单实效）

落地工具 2：STAR 原则—没有追问就不能做到极致

6. 如何有效识别谎言

案例解析：提前设置有效的结构化面试的内容的优越性

⑦ 如何有效的询问—谎言下的主要行为辨识

7. 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-定薪的三大原则（目前最实用）

问题研讨 1：谈薪为何不是为了压工资，而是要做到有效的激励？

问题研讨 2：如何做到给企业省钱，应聘者满意的薪酬谈判？

落地工具 1：市场薪酬怎么解读和应用？

8. 人才录用的合同处理实务

案例解析 1：合同签署的注意事项

案例解析 2：合同变更操作注意事项

案例解析 3：员工不胜任处理依据

八、本土企业大多存在“重招聘请选拔”的现象，如何选拔优秀人才成为了企业发展的核心力量之一

9. 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？

10. 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

课后落地产出要求