

第二讲 招聘与选才管理

第一节 招聘管理关键环节解析

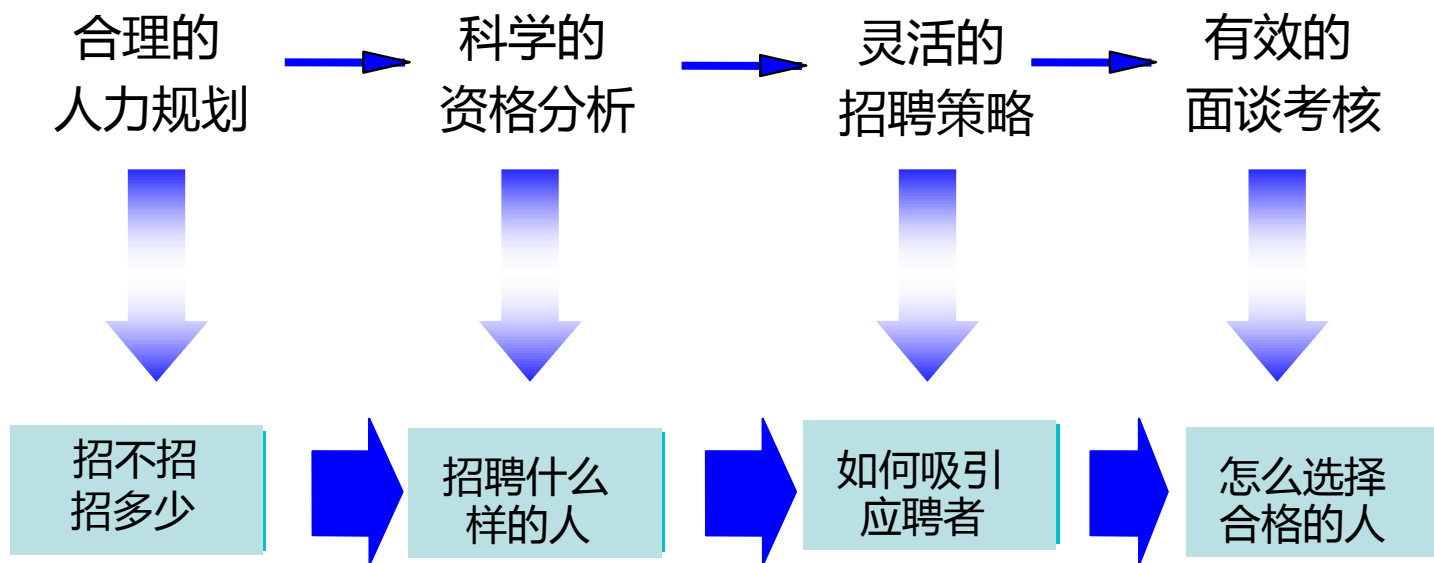
招聘成功的关键所在

人力规划是前提；

任职资格分析是基础；

招聘策略是保证；

面试考核是关键；



主要内容



态度决定一切---建立对招聘工作的正确理念



企业要什么样的人---招聘需求分析



哪里去寻找更多人---招聘渠道选择技巧



候选者是否真的胜任---面试理论与实践



切忌虎头蛇尾---面试后的细节工作开展



企业招聘面试常见的困惑与对策探讨



态度决定一切

---建立对招聘工作的正确理念

成功招聘、理念先行

——企业人员招聘的十大理念

理念之一：

——最好的不一定是合适的

理念之二：

——坚持用人所长

理念之三：

——[学历]不代表[能力]；
——[经历]不同于[经验]；

成功招聘、理念先行

理念之四:

——强调企业文化的认同感

理念之五:

——企业与应聘者之间的 “互动营销”

招聘是 “招待” ，面试像 “恋爱”

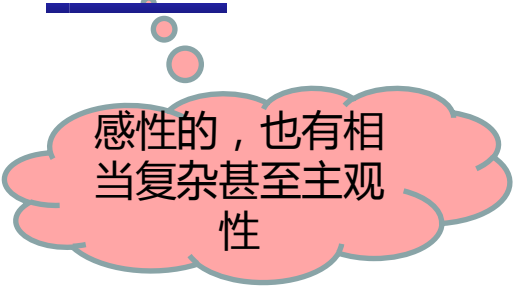
理念之六:

——宁缺勿滥 ， “请神容易送神难”


成功招聘、理念先行

理念之七:

——理解招聘工作的两面性：招聘既有 “科学性”，
又有 “艺术性”



感性的，也有相当复杂甚至主观性



理性的，可以科学预测的

理念之八:

- 小心遭遇“面霸”，切莫无效提问；
 - 结构化面谈，多问行为，少问观点。
-

成功招聘、理念先行

理念之九：

——招聘不只是人力资源部的工作，而是从公司总经理，到部门主管甚至所有管理干部的工作。

——用人部门对招聘的参与、理解与支持程度如何，直接决定了招聘的成败。

理念之十：

——人才库储备，帮助企业备足粮草

——招聘工作只有开始，没有结束

成功招聘、理念先行

——优秀面试官的职业心态？

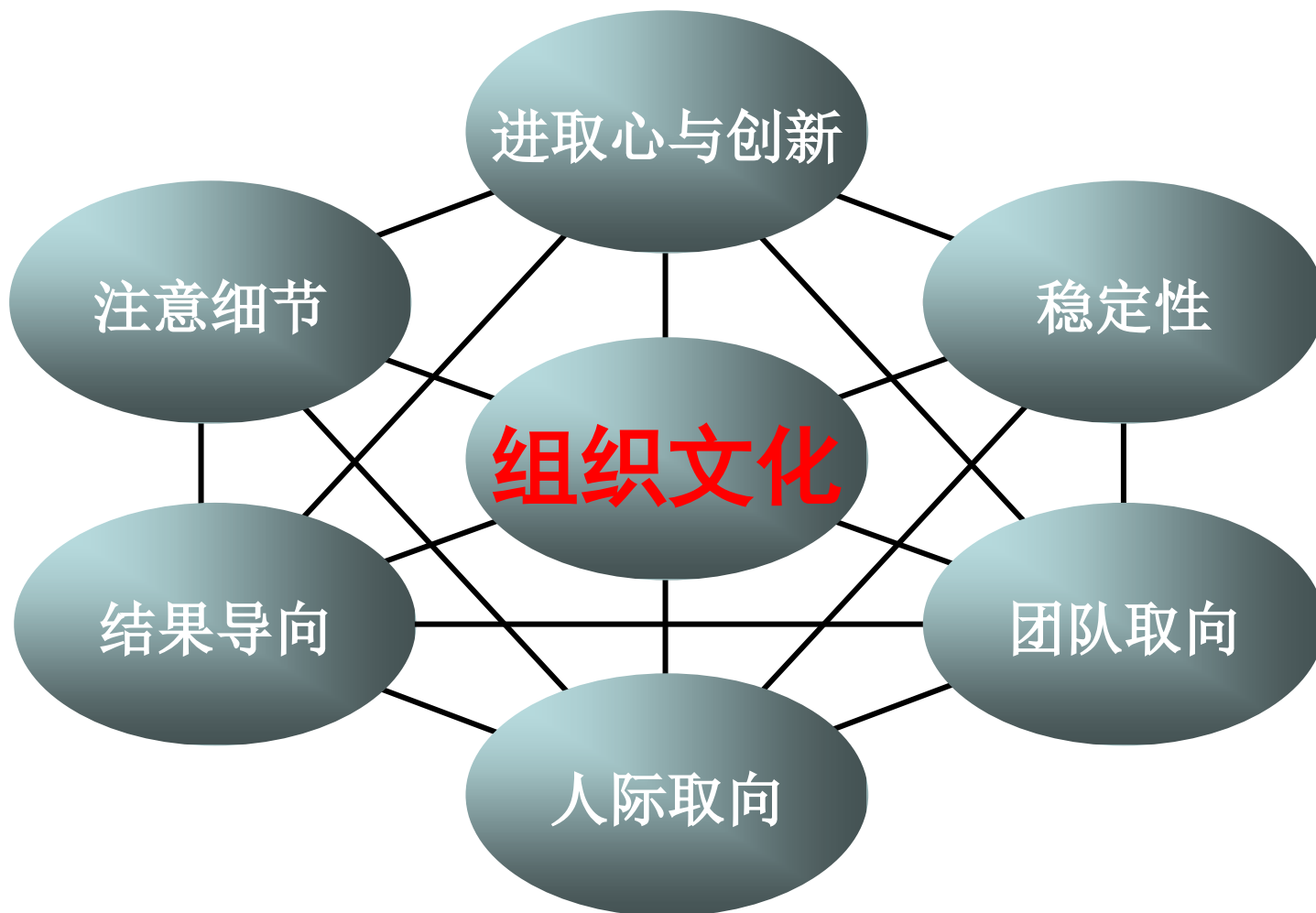
- 员工不仅是人力“资源”、更是人力“资本”；
 - 敬人者，人恒敬之；
 - 8分人才，9分使用，10分待遇。
-



企业要什么样的人

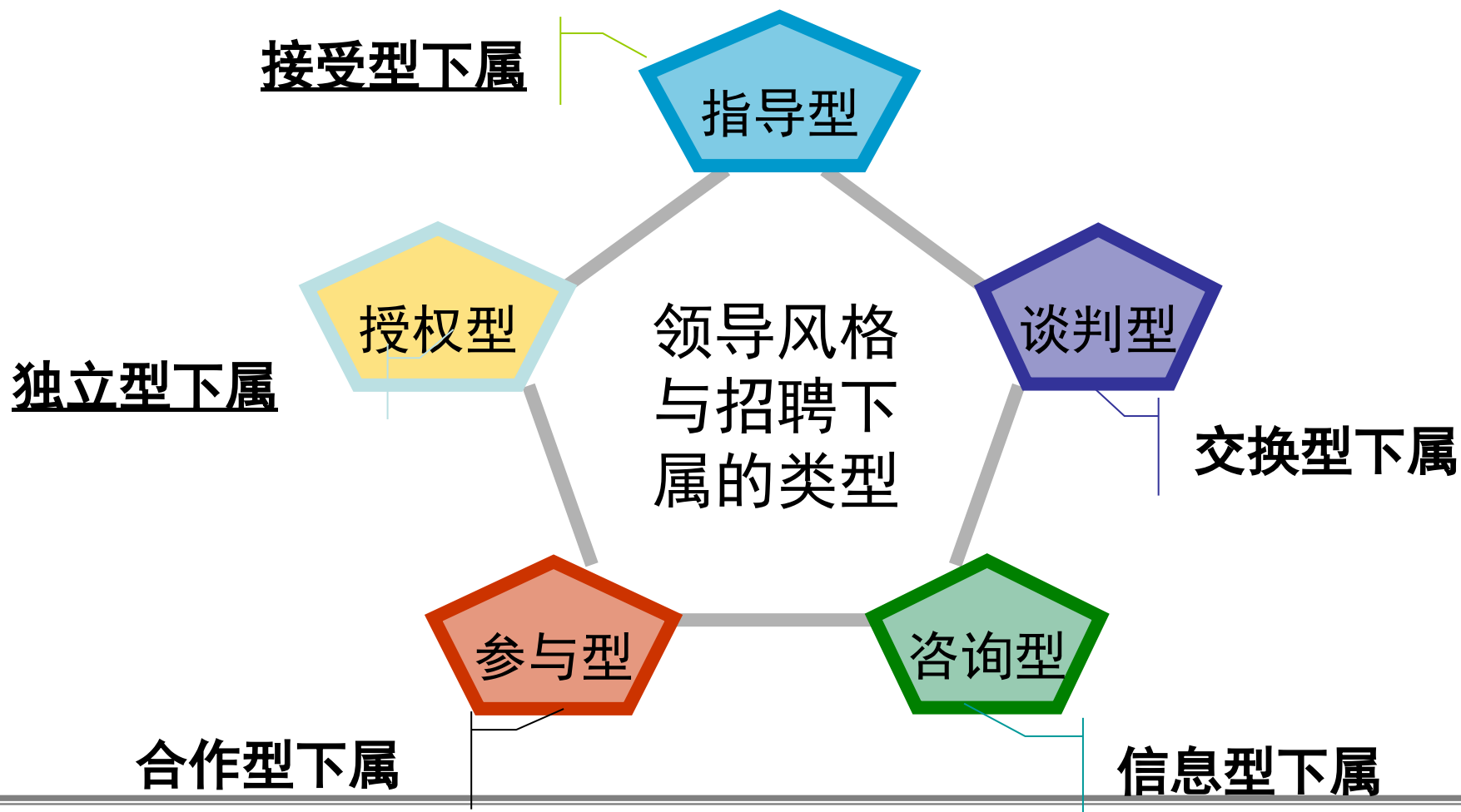
——招聘岗位需求分析

容易忽视的资格条件



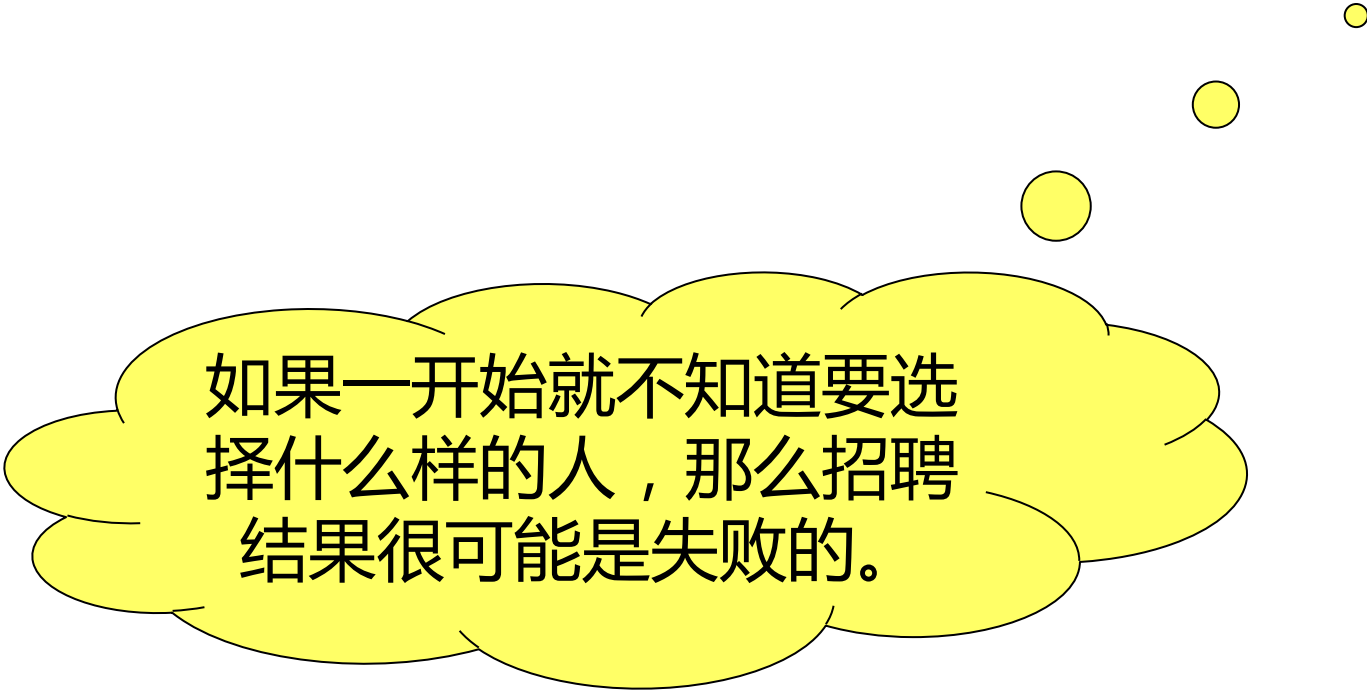
容易忽视的资格条件

领导风格与下属类型



如何进行招聘岗位需求分析

——实战技巧：“钻石模型”



如果一开始就不知道要选择什么样的人，那么招聘结果很可能是失败的。

“钻石模型”



“钻石模型”之一：岗位基本刚性要求

- 性别；
 - 年龄；
 - 专业及学历要求；
 - 从业经验；
 - 工作地点；
 - 户口；
 - 身体健康状况；
 - 人数限制；
 -
-

“钻石模型”之二：应知应会专业知识

- 电脑操作常用办公软件
(word,excel,ppt) ;
 - 英文写作、口语表达 ;
 - 驾驶技术 ;
 - 财务报表分析 ;
 - 单证业务操作 ;
 - 熟悉岗位作业操作规范(SOP) ;
 -
-

“钻石模型”之三：工作必备综合技能

- 学习能力；
 - 沟通能力；
 - 团队协作；
 - 执行力；
 - 时间管理能力；
 - 抗压力；
 - 商务演讲能力；
 -
-

“钻石模型”之四：职业态度

- 基本职业操守；
 - 本人性格特质；
 - 与所属部门领导与小团队的关系融合；
 - 与企业整体价值观认同；
 - 忠诚、责任、创新、主动
 -
-

“钻石模型”之五：特别加分项

- 家庭关系资源；
 - 客户关系资源；
 - 区域人脉资源；
 - 独特的职业经历；
 - 生活背景；
 -
-



哪里去寻找更多人

——招聘渠道运用技巧

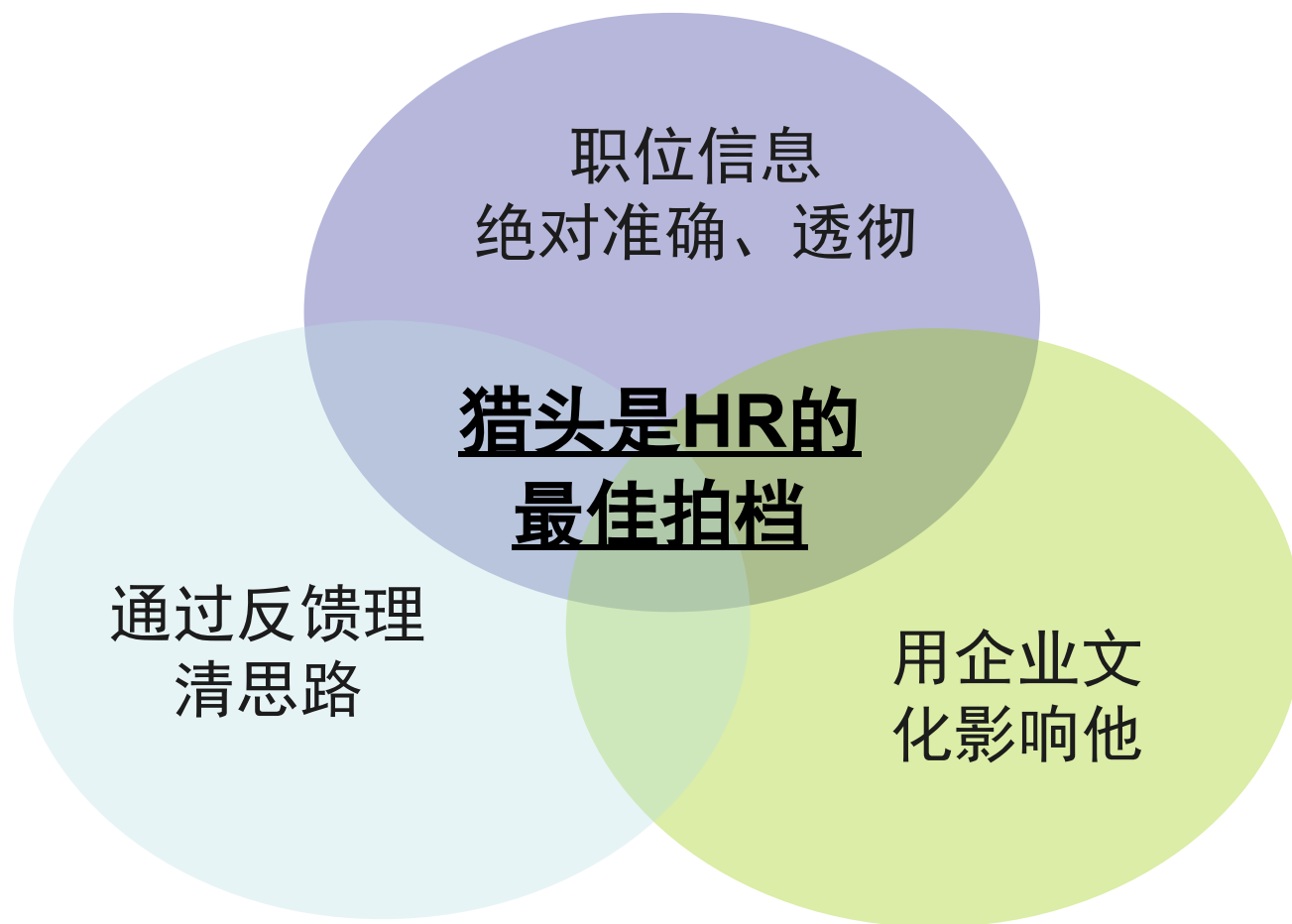
招聘渠道——八面来风



1.网络——如何让网络招聘一搜即“中”？



2. 猎头——如何让猎头成为你的**最佳拍档**？



3、校园招聘的诚意攻略



1. 目标：A品牌宣传还是B招人用人？

2. 制定招聘战术？招什么人？什么时候进校园？

3. 全盘计划实施

4. 内部招聘的主要方法及分析

招聘方法	优点	缺点	具备条件
晋升	有利于激励员工	人员来源有限	企业晋升制度公开，程序透明
	胜任新工作所需培训少	可能导致不良竞争	晋升职位与本人职业规划相符
	增加员工对企业的忠诚度	可能引发内部矛盾	企业应有完善的培训体系
竞聘	激发员工积极性与创造性	难以做到绝对公平容易引发争议	前期宣传工作要做好
	避免不公平竞争		应保证招聘程序公平、公正
职位调动	避免内部人才浪费	仅限于在工作内容相近的职位之间进行	企业应有完善的内部调动管理制度
	扩展员工知识面		企业应对员工进行必要的培训体系
工作轮换	使员工适应企业不同的环境	专业性强、技术要求高的工作很难实现	企业应有相关的培训体系
	减轻员工工作压力		轮换时间适当

5.日渐没落的现场招聘会

如何改变现状——组织企业招聘会！

宣传方式：网络或校园

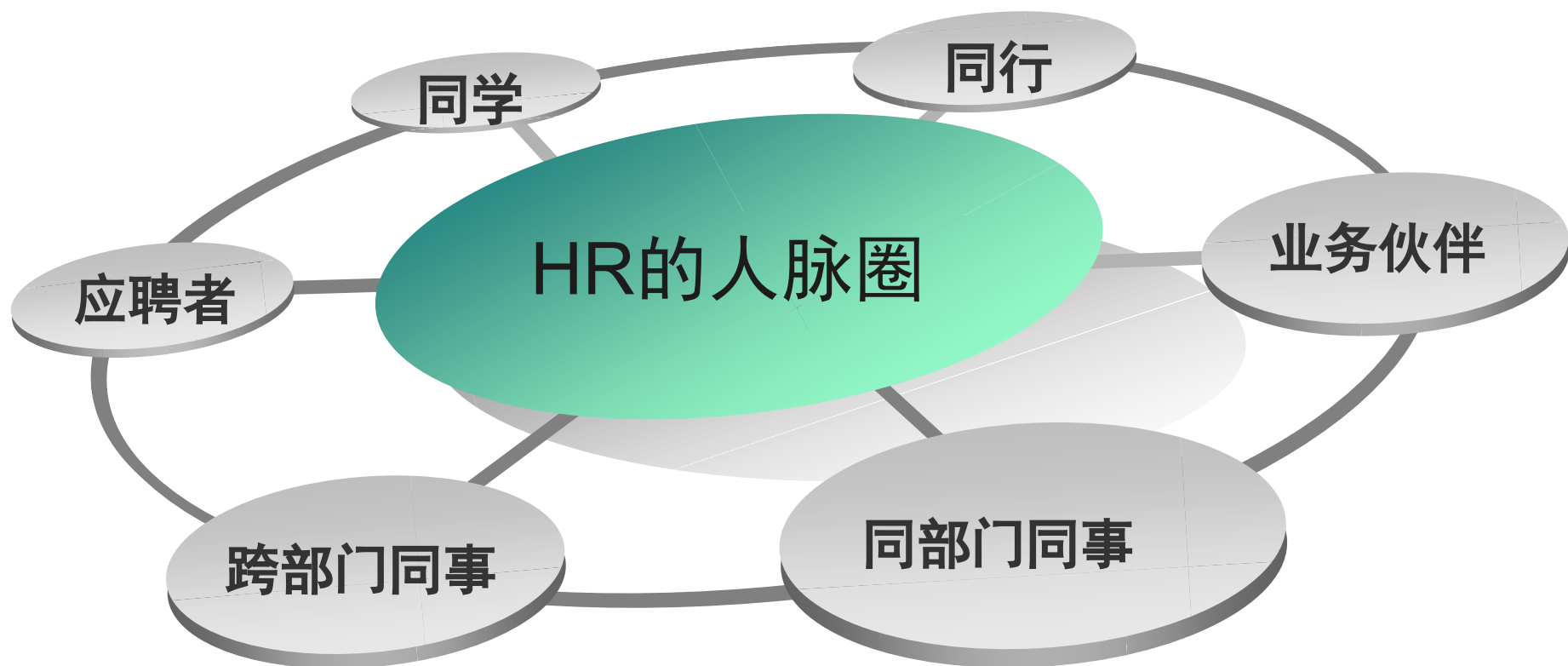
场地组织：80人以上大会议室

初步筛选：HR助理

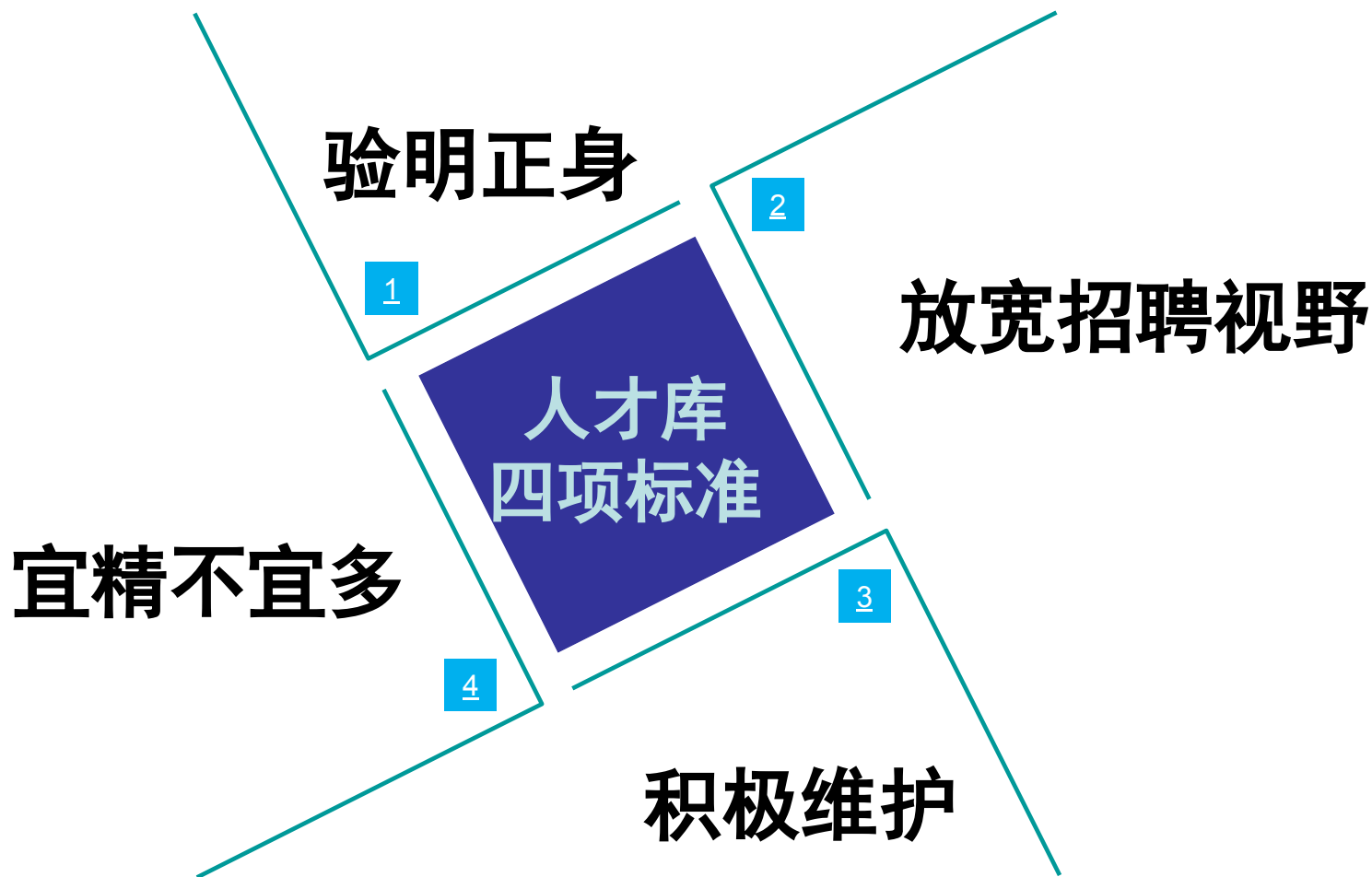
时间控制：等待时间不能超过1小时

组织管理：组成专业的面试团队

6.终极渠道——人脉资源



7.储备你的**过冬粮**——人才库

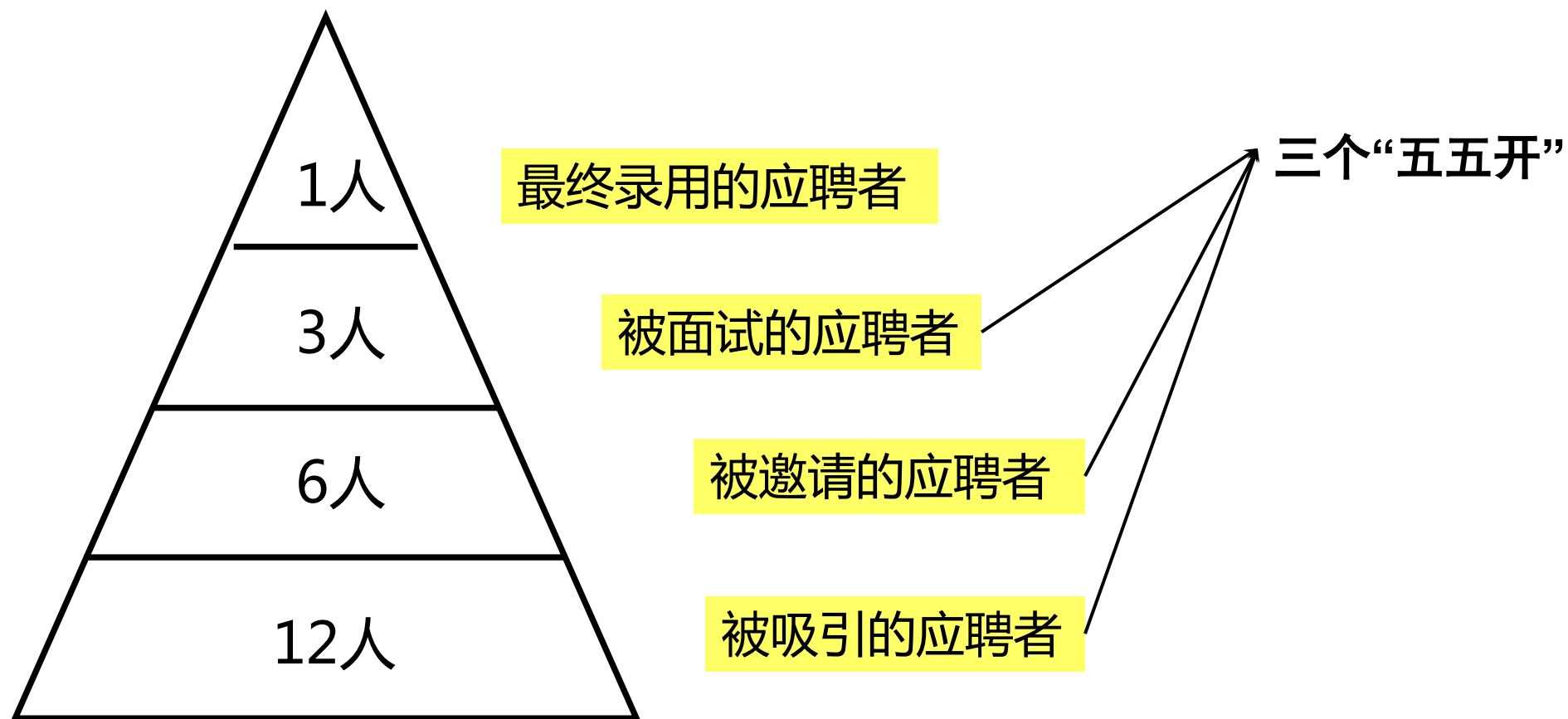


8.媒体广告——细分群体后仍有价值

电视不及广播

报刊杂志已没落

通常情况下--招聘产出金字塔



专题：简历筛选，收集整理求职资料

高效简历筛选的三个原则：

- **第一，快。**最短的时间决定应聘者是否进入下一环节；
(人力资源招聘)
 - **第二，准。**筛选出来的简历，应该与招聘岗位要求有较明显匹配性。
 - 第三，为了达到上述两点，实践中可以用
“粗选+细选” 相结合的**两次筛选法**处理。
-

专题：简历筛选，收集整理求职资料

当你面对着大堆要浏览的简历，使用两步法来处理它。

第一次筛选中，淘汰那些起码工作要求都不符合的应征者。

第二次筛选中，在合格应征者中比较他们之间细微的差别。

然后拿出最有希望的应征者名单。

经过筛选将简历分类：拒绝类、基本类、重点类

专题：简历筛选，收集整理求职资料

阅读简历的基本技巧：

- 寻找附有求职信的简历。他们可能很在意你所提供的职位。
- 警惕冗长的简历，因为多余的解释可能表明办事不利索或用以掩盖基本努力和经验的不足。
- 仔细寻找与成就有关的内容。
- 简历制作草率的人，不会把事情做好，如有错别字说明不愿意花时间校对。

简历是应征者的第一次自我介绍，其中应有你所要求的品质。



候选人是否真的胜任

——面试理论与实践

面试前的准备工作

- 招聘职位、应聘人员的了解及面试问题的准备
 - 面试环境的要求
 - 面试人的要求及面试礼仪
 - 面试气氛的要求
 - 对不符合条件的应聘人员的态度
-

面试提问主要包括7种题型

- 1、背景性题目；
 - 2、意愿性题目；
 - 3、专业性题目
 - 4、情景性题目
 - 5、压力性题目；
 - 6、智能性题目；
 - 7、行为性题目；
-

一、背景性的问题

1. 我们公司的位置好不好找?你是怎么过来的?
2. 请简单介绍一下你的工作简历和家庭情况。

- 出题思路：背景性的问题，用于应聘人员的放松，面试话题导入。
-

二、意愿性的问题

1. 你为什么想应聘这个岗位？
 2. 你认为这个岗位需要哪些素质要求？（追问）如何每个素质满分10分，请自评你每个素质的得分，为什么？
 3. 你喜欢怎样的工作环境？（追问）作为应聘人员，你可以给我们公司带来什么别人不能带来的？
- 出题思路：意愿性问题，旨在为考察应聘者的求职动机与拟任职位的匹配性提供背景信息。
-

三、专业性的问题

1. 在营销理论中，4P与4C分别指什么？(4R、4I)
 2. 描述你理解的这个岗位的核心考核指标是什么？
 3. 用一句话总结：销售与市场有什么区别？
- 出题思路：专业性问题，旨在为考察应聘者针对本岗位所必须有的专业知识与理论功底。
-

四、情景性的问题

1. 假设你是公司销售人员，工作中不小心将20000元的产品以10000元的价格卖给顾客，你电话联系上顾客，你会怎么处理？请列举三种方案。
 2. （追问）你认为上述提到的方法现实可行么？如果我认为这些方法不妥，你认为会是什么原因？[转变为压力型问题]
- 出题思路：考察应聘者的工作经验是否丰富，是否有分析问题、解决问题以及多方利益统筹的能力。
-

五、压力性的问题

1. 现场随机给应聘者列出几个不关的词汇，如：“商业、 学校、 考核、 网络、 和谐、 百度、 销售”给应聘者一分钟时间考虑，把上述词语编一个故事。
 2. 如果我们公司没有最终录用你，你认为是什么原因？
 - 出题思路：压力性问题，考察应变与抗压能力，以及应聘人员必要的即时表达演讲能力。
-

六、智能性的问题

私人飞机坠落在荒岛上，只有6个人存活。这时逃生工具只有一个能容纳一个人的橡皮气球吊篮，没有水和食物。你认为谁应该先离开？为什么？

这6个人的身份分别是：

- （1）孕妇：怀胎八个月。
- （2）发明家：正在研究新能源（可再生，无污染）汽车。
- （3）医学家：正在研究爱滋病的方案，已取得突破性进展。
- （4）宇航员：即将远征火星，寻找适合人类居住的新星球。
- （5）生态学家：负责热带雨林的抢救工作。
- （6）流浪汉。

•出题思路：智能性问题。通过应聘者对事件的分析和判断，考察应聘者的综合分析能力。

七、行为性的问题

- 请你举1个过去工作的例子，说明你是如何搞定一个非常难缠的客户，并最终完成设定的销售目标。
 - 请你举1个过去工作的例子，说明在完成1项重要销售任务时，你是怎样和他人进行有效合作的？
 - （追问）现在看来，你对当时的表现方式如何评价？
 - 出题思路：行为性问题，考察应聘者的销售技巧与团队协作精神。
-

七、行为性的问题（续）

- 最近什么电视节目(或读过的什么书)给你留下的印象最深刻?为什么?
 - 出题思路：行为性题目，用于收尾。通过询问一些业余生活，同时也能对应聘者的兴趣与思维做一些侧面的了解。
 - 此类题可不对应聘者做评分。
-



切忌虎头蛇尾

——面试后的细节工作开展

对关键职位进行背景调查

背景调查中易发现的问题

(以刚性内容核实为准,减少主观的抽象评价)：

- 工作时间不准确；
- 工作职务乱升级；
- 工作业绩多夸大；
- 职业操守不良记录。

背景调查的方式：

- 电话，熟人介绍，网络调查，实地调查。
-

对关键职位进行背景调查

背景调查的注意事项：

- 务必事先征得同意（技巧：合理利用“求职登记表”）；
 - 调查结果对当事人保密；
 - 多渠道了解，听出言外之意，减少主观偏差；
 - 背景调查内容要简明、实用。
-

如何规避入职体检的潜在风险

- 1、流程顺序：先体检，报告合格后再正式签定劳动合同，以防潜在的劳动争议（如就业歧视，需要承担法律责任）。先让第一候选人体检，不合格换二号。 ----体检报告真实性的问题
 - 2、看员工的招聘条件对身体是否有明确的要求，并且符合国家法律规定（如饮食行业对传染疾病的限制等等）；
 - 3、事先告知员工若不符合录用条件，则不予签订劳动合同，员工得签字确认。
-

试用期内的培训风险？

花了钱给新员工培训，结果却“鸡飞蛋打”？

建议：

- 不要在试用期内用较大费用培训员工，如果是必须情况，则可以对员工提前转正；
 - 培训协议中要明确服务期，以及违约责任
-

新员工录用后，如果在试用期内发现不合适，怎么处理？

试用期可以随意辞退员工么？



企业招聘面试常见的困惑与对策探讨

运用了招聘面试技术，还要相信我的直觉么？

- 选择人才的时候，与对方的“化学反应”很重要。如果你第一感觉面试者很糟糕或对他毫无感觉，那么就可以缩短时间；
 - 同时，也可以请直觉很好的同事帮你把关。
-

如何处理面试过程中经常遇到求职者“爽约”事件？

一听：“对不起我投了太多公司，您是哪一家？麻烦您再讲一遍”；
“好象我没有给你们发简历吧？” “哦，对，我是发过简历，您好”

二问：主动猎取信息，体现对求职者的尊重，特别是住址、薪酬期望，
面试的时间，最少提前一天通知，可以多选。

三说：对于求职者提出的问题，只要不涉及公司和岗位机密尽量向其做出解释，体现HR耐心、周到、平易近人的那一面。

四确认：让对方重复一遍，HR说“请您重复一下位置我来帮你核对”

如何写一份满意的招聘总结？

谢谢大家！
