

# 如何组建高效团队

---

企业管理层管理技能培训系列课程

主讲老师：魏云东

# 目 录

- **第一节：选才：慧眼识人，精英选拔**
- 第二节：用才：知人善用，人尽其才
- 第三节：留才：直线经理留人有术



## 面试的定义

所谓面试，是一种通过 **精心设计**，以 **交谈** 和 **观察** 为主要手段，以了解应聘者素质及相关信息为目的的测试方式。

# 面试的目的

常言道：“**百闻不如一见**”，就是说，即使你听人家一直讲，也不如你亲眼看到一次体会更深或更现实。判断一事物，亲身体会是十分重要的，同样，一个企业在招聘新职员时，**通过面试作出的判断最直观。**



面试是一种人才测评工具，面试时面试官向求职者提供**企业的概况、应聘岗位的情况及企业的人力资源政策**等信息，并从求职者那里获取应聘者的**专业知识、岗位技能和非智力素质**等信息，以确定求职者能否成为公司的一员，最后，基于双方的相适合作出聘用的决定。

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化



### 专业化面试起源：

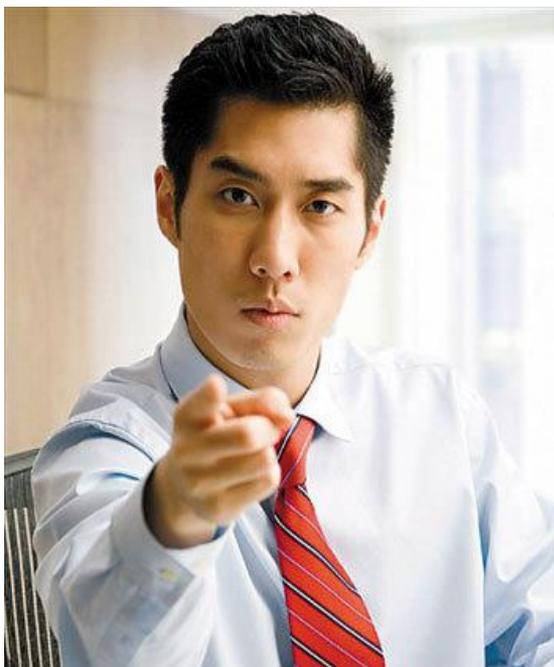
#### 雏形：阿尔索斯突击队

- 二战后罗斯福总统安排组建
- 目标：德国著名的科技专家
- 代表人物：原子专家：哈恩

火箭专家：冯-希劳恩

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--现代面试发展



### 面试的发展趋势：

- ① 面试形式丰富多样；
- ② 结构化面试成为面试的主流；
- ③ 提问的弹性化；
- ④ 面试测评的内容不断扩展；
- ⑤ 面试考官的专业化；
- ⑥ 面试的理论和方法不断发展。

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



### 面试官的条件（一）

- ① 具有良好的职业操守，对人才和需求部门高度负责
- ② 善于保守企业机密，能保证人才的职业安全，严守招聘岗位道德
- ③ 有良好的服务态度，善于沟通和表达，能使人才感到心情愉悦，能给人才发自内心的忠告和建议
- ④ 能站在需求部门及人才的角度考虑问题
- ⑤ 有强烈的责任感和品牌维护意识

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



### 面试官的条件（二）

- ① 较为丰富的工作经验和人生阅历；
- ② 掌握面试知识和技能、熟悉面试实施流程；
- ③ 熟知待招聘岗位的岗位职责和任职资格，熟悉公司的企业文化和制度；
- ④ 亲和、友善、坦诚、公正，良好的沟通能力和敏锐的洞察力；
- ⑤ 自信、稳定的情绪，拥有驾驭面试过程和时间控制的能力；
- ⑥ 拥有爱才惜才之心，能够深入挖掘应聘者的价值，让应聘者充分自我展示。

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求

### 面试官的工作内容



- ① 负责对所属企业行业信息分析，研究企业中需求部门的要求
- ② 从需求部门端收集、分析招聘需求的详细信息并实施有些的寻访计划
- ③ 从需求部门招聘信息中确认职位的所需能力及资历，分析市场并确立搜寻的方向及目标
- ④ 做好人才的面试、评估，通过有效的匹配确立合适的候选人
- ⑤ 进行人选的薪资协调和谈判工作
- ⑥ 跟踪已经成功的招聘的岗位，一方面让已招聘到位的人才更好的融入企业，另一方面辅导需求部门留着人才、用好人才，充分发挥人才作用

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求

### 诊断职位 ----- 明确做什么

- ① 明确职位主要职责
- ② 明确职位对候选人核心要求
- ③ 明确判断职位候选人胜任的标准
- ④ 明确职位的发展和晋升机会
- ⑤ 明确职位工作的上下级情况
- ⑥ 了解职位前任情况



# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求

图行天下 photophoto.cn



### 诊断职位 ----- 明确需要什么样的人

- ① 对学历的要求
- ② 对专业的要求
- ③ 工作经历的要求
- ④ 对人际交往的能力、工作能力的要求
- ⑤ 对社会资源的要求
- ⑥ 其他条件要求：地区、年龄、性别、户籍等

# 面试的过去与未来

## 面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



### 诊断职位 ----- 明确给什么待遇

- ① 了解职位薪酬
- ② 了解福利保障情况
- ③ 了解奖励措施
- ④ 了解交通工具或交通补贴、通讯费用报销等  
相关规定
- ⑤ 了解外地高管人才住房安排或费用报销等
- ⑥ 了解企业上班时间和节假日安排等

## 招聘渠道比较

需求类型	招聘渠道		优点	缺点
应急岗位	临时工		1、节约成本 2、操作方便	1、人员稳定性差 2、对企业忠诚度不够
	租用			
	外包			
核心岗位	内部招聘	从公司现有员工选拔	1、节约成本 2、以人为本、员工有发展空间、稳定员工队伍 3、熟悉公司、与公司企业文化相对较一致	1、人才供给有限 2、团队趋于思维单一有局限、不利于团队互相促进和提升
	外部招聘	报纸广告	1、人员素质多元化, 利于团队提升 2、人才结构和供给渠道较丰富	1、成本较高 2、不一定适应公司企业文化、有较高流失的风险
		网络		
		招聘会		
		猎头		
		代理公司		
		员工推荐		
		电视		

## 招聘流程

	方式	方向	意义	目的
1	简历筛选	排除性	门槛要求与工作匹配	工作意愿考察
2	素质面试	溶入性	价值观、综合素质与组织匹配	品牌传播、文化传播
3	行为面试	一致性	经历与工作匹配	胜任素质考察
4	情景测试	优选性	能力与工作匹配	核心能力考察
5	工作样本	针对性	技能与工作匹配	关键技能考察
6	团队面试	宜人性	人际能力与团队匹配	团队文化维护
7	背景调查	真实性	经历与陈述匹配	职业环境规范
8	高管面谈	流程性	受重视	忠诚度、归属感培养
9	试用期	适应性	磨合调整	快速溶入

## 常用的人员甄选法





没有圣人!

# 面试前准备的内容

- 了解应聘登记表
- 回顾职位说明书
- 如何阅读应聘材料和简历
- 准备面试的时间和场地
- 了解应聘者的应聘心理

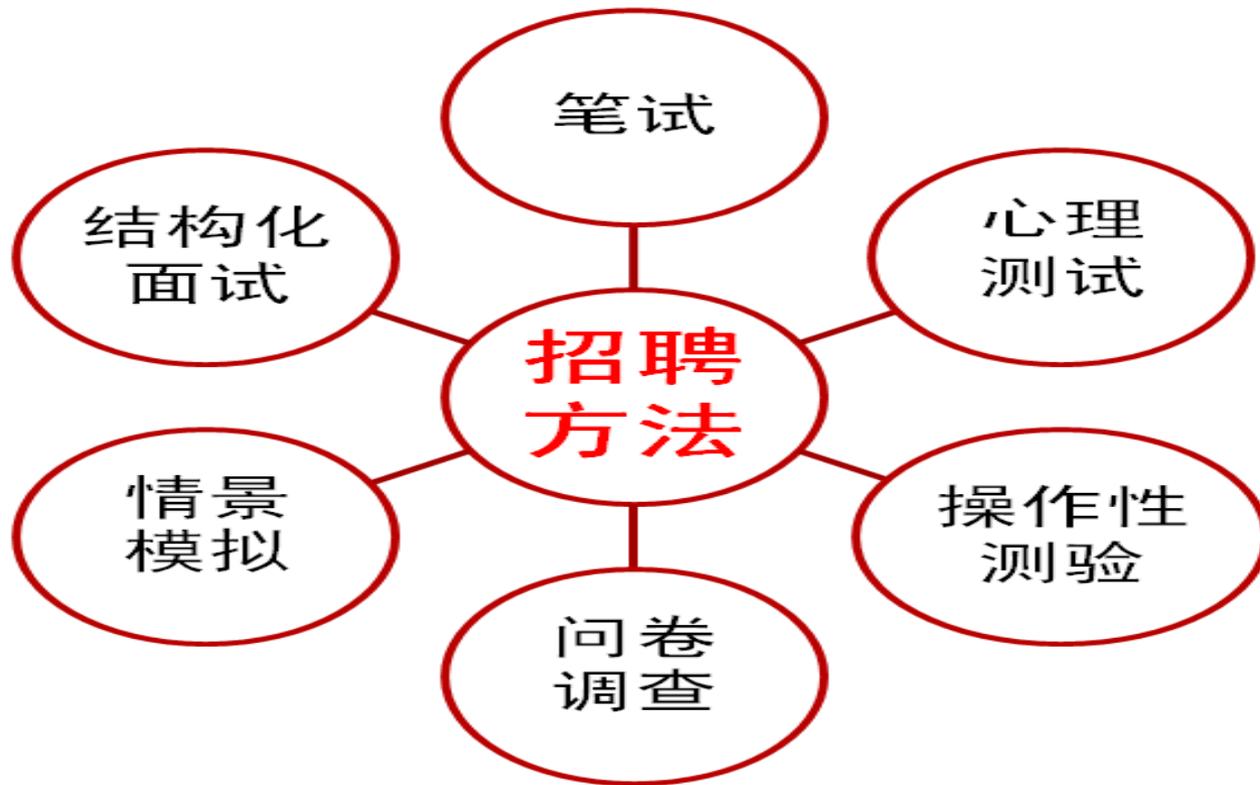
# 如何阅读简历并发现问题

- 学历、经验和技能水平是否符合岗位要求
- 经历中是否参加过进修、培训，或是否取得有职业资格证书
- 职业生涯发展趋势，即求职者任职是否稳定
- 所填信息是否完整，阅历的事实依据如何
- 自我评价是否适度（非常、特别等词过频的求职者不成熟）
- 书写格式是否规范，语言是否简洁流畅
- 联系方式及求职者的自由度如何

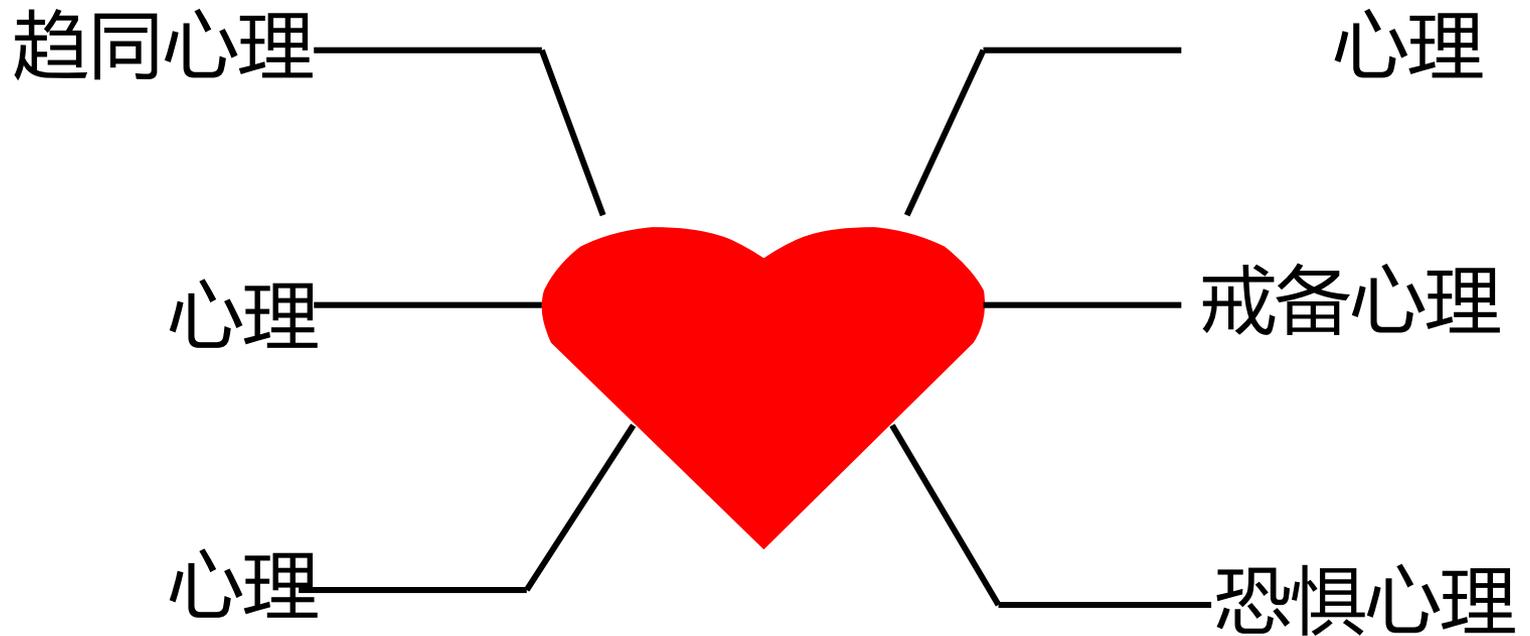
# 面试的内容



# 六种基本的招聘方法



# 应聘者的心理状态



# 结构化面试的实施技巧

- 面试开始的技巧
- 面试提问的技巧
- 面试聆听的技巧
- 面试观察的技巧
- 面试记录的技巧
- 掌握进度的技巧
- 建立信任的技巧
- 结束面试的技巧
- 面试评估的技巧



# 直线经理必备的招聘面试技能

- 描述公司的主营业务要口径一致
- 明确可否告知的有关事实及数据
- 描述公司的历史要使用统一年数
- 空缺岗位的职业描述要详实专业
- 描述工作环境与条件要实话实说
- 描述职业生涯发展的机会勿随意

# 面试时需注意的问题

- 简历并不能代表本人能力
- 工作经历比学历更为重要
- 勿忽视应聘者的个性特征
- 让应聘者更多地了解公司
- 给应聘者更多的表现机会
- 要注意欠缺诚意的应聘者
- 关注特殊人员，慎做决定
- 面试官要注重自身的形象



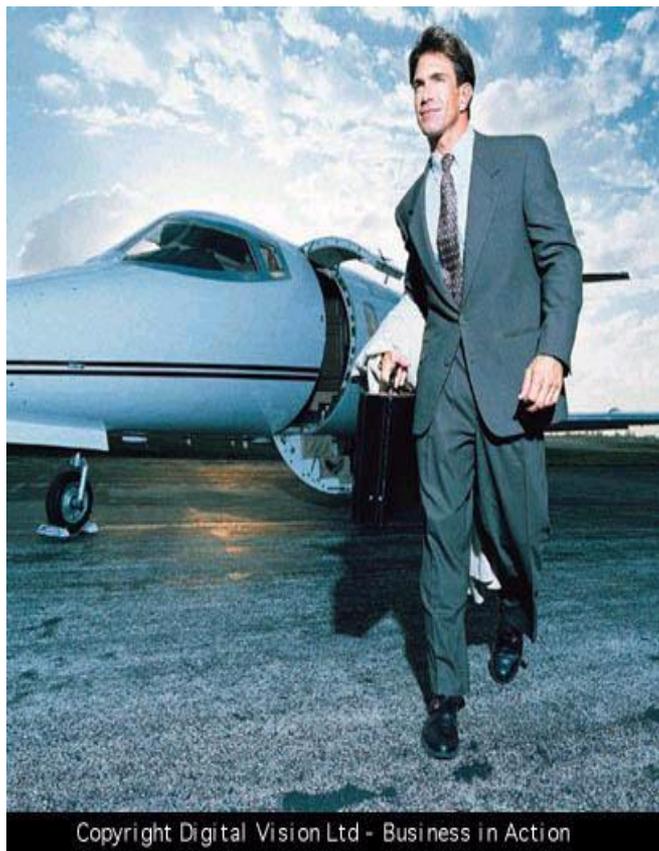
# 人才甄选应考虑的因素

- 要与企业的战略目标相匹配
- 要与行业环境和企业地位相适宜
- 要与地域的经济水平和人文环境相结合
- 要考虑人才市场的供应现状
- 要兼顾短期和长期人才需求
- 要考虑人力资源成本

# 人力资源部和其他部门的职责

序号	一线经理	人力资源经理
(1)	列出特定岗位的职责要求，以便协助进行工作分析	在一线经理提供资料的基础上编写工作描述与工作说明书
(2)	向人力资源部提供对未来雇员的要求以及所要雇用的人员类型	制订出雇员晋升的人事计划
(3)	描述出职位的围度，与人力资源部一起设计出适当的招聘及测试方案	开展招聘活动
(4)	同候选人面谈，做出人员选择	对候选人进行面试、筛选，将可用者推荐给一线经理

# 1、找到识人 “小标准”



- 有经验的
- 拿来就用的
- 有工作缘的
- 谈的感觉好
- 缺什么招什么
- 能解决问题的
- 象优秀下属的
- 有培养价值的
- 符合招聘这个职位目的

## 2、基本信息识人

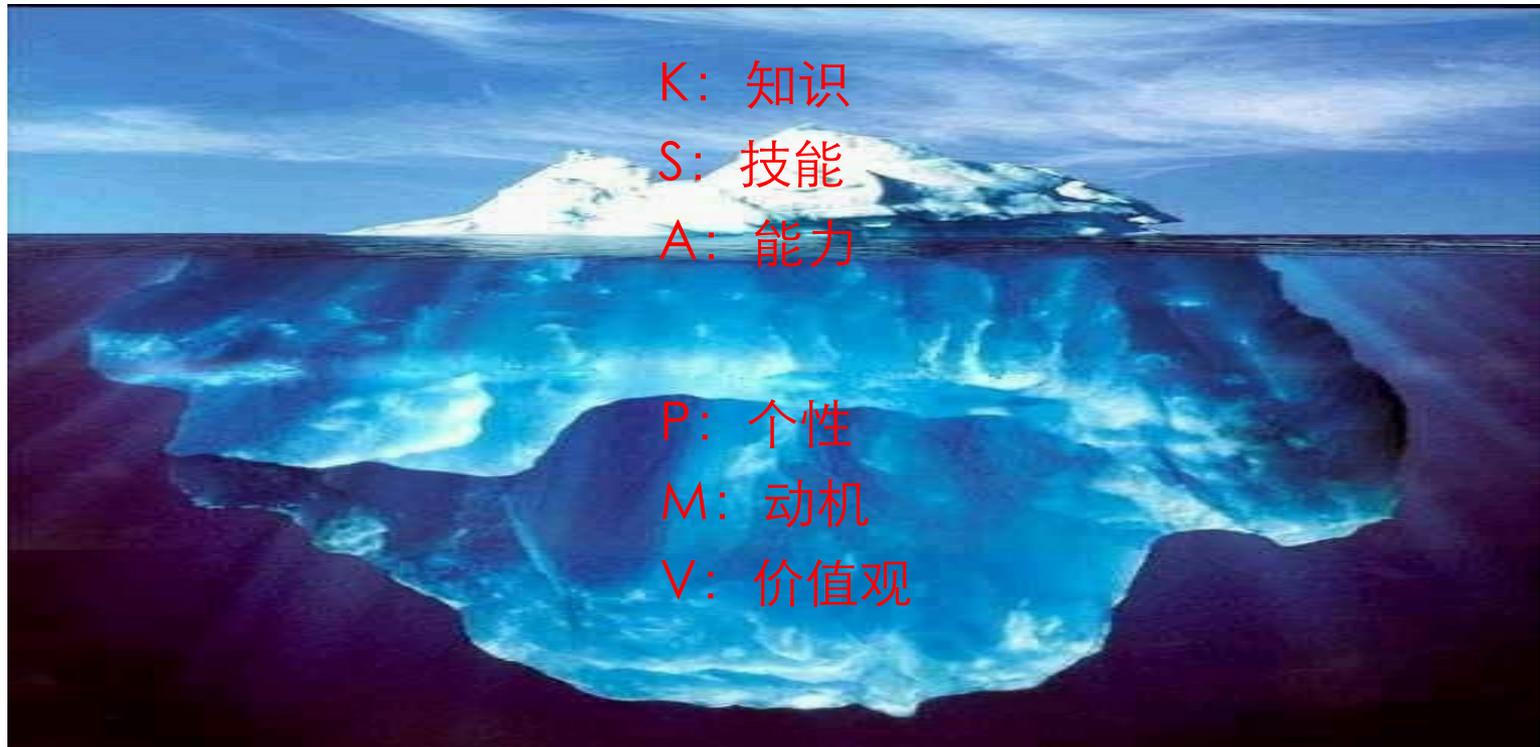
姓名		性别		年龄	
学历		血型		兴趣	
爱好		脾气		性格	
知识		技能		能力	
经验		经历		价值观	
薪酬		风格		---	

### 3、观行为



## 4、K、S、A、P、M、V法识人

所谓面试维度简单地说就是主要从哪几个方面衡量候选人。



个性

## 5、把话问到点子上



- 关键事件
- 难点问题
- 引导式问题
- 假设性问题
- 动机式问题
- 压力式问题
- 智力应变式

# 理论性问题、引导型问题和行为性问题

才能	理论性问题	引导性问题	行为性问题
协作能力	你将如何对付难缠的雇员	你善于化解矛盾吗	告诉我，作为监管人员，你曾如何对付难缠的雇员
销售能力	你认为你能卖出商品的原因是什么	我们的销售目标很高，你能应付这种挑战吗	谈谈过去一年中你成交的最大一次销售。你是如何做成的
解决问题能力	你将如何处理生产中出现的 问题	你能排除机器设备的故障吗	请你说说你最近遇到的一个（有关仪器的，加工的或质量的）问题。你是如何解决的
安全意识	你感到工作中的安全问题有多重要	听起来你是个小心谨慎的员工，是吗	请你谈谈所发现的你认为是不安全的情况。具体情景是什么样的？你做了些什么
应变能力	如果你不得不改变自己的工作安排以适应变化中的要求，你将有何感想	一个月内你先后干四种不同的工作，你不会烦吧	请谈谈你工作中不得不适应变化的经历。是怎样的变化？结果如何？

## 决策：计算最后的得分

序号	项目	1	2	3	4	5	得分
回顾：面试者有“藏拙”吗？ 面试者有虚假信息吗？ 面试中有盲点信息吗？							
1	招聘本职位的最主要目的						
2	稳定性						
3	薪酬期望						
4	家庭影响						
5	驾驭程度						
6	个人潜能						
7	所在地域						
8	企业发展阶段						
9	---						

# 目 录

- 第一节：选才：慧眼识人，精英选拔
- 第二节：用才：知人善用，人尽其才
- 第三节：留才：直线经理留人有术



# 管理的“五星标准”

- 一星级**：企业领导在，员工就会好好干；
- 二星级**：领导不在场，员工也会好好干；
- 三星级**：领导定计划，员工按照计划干；
- 四星级**：领导定目标，员工制定计划干；
- 五星级**：领导定方向，员工形成团队干！

## ● 经理最烦恼的事情是什么

- 需要深入到每一个具体事务中去；
- 白天的时间总是不够；
- 员工太胆小，以致该决策时不决策；
- 员工不明白为什么要做这些工作；
- 员工对谁该做什么和谁该负责有异议；
- 员工给经理提供的重要信息太少；
- 问题发现太晚以致无法阻止它扩大；
- 员工工作质量低下；
- 员工们重复犯相同的错误。

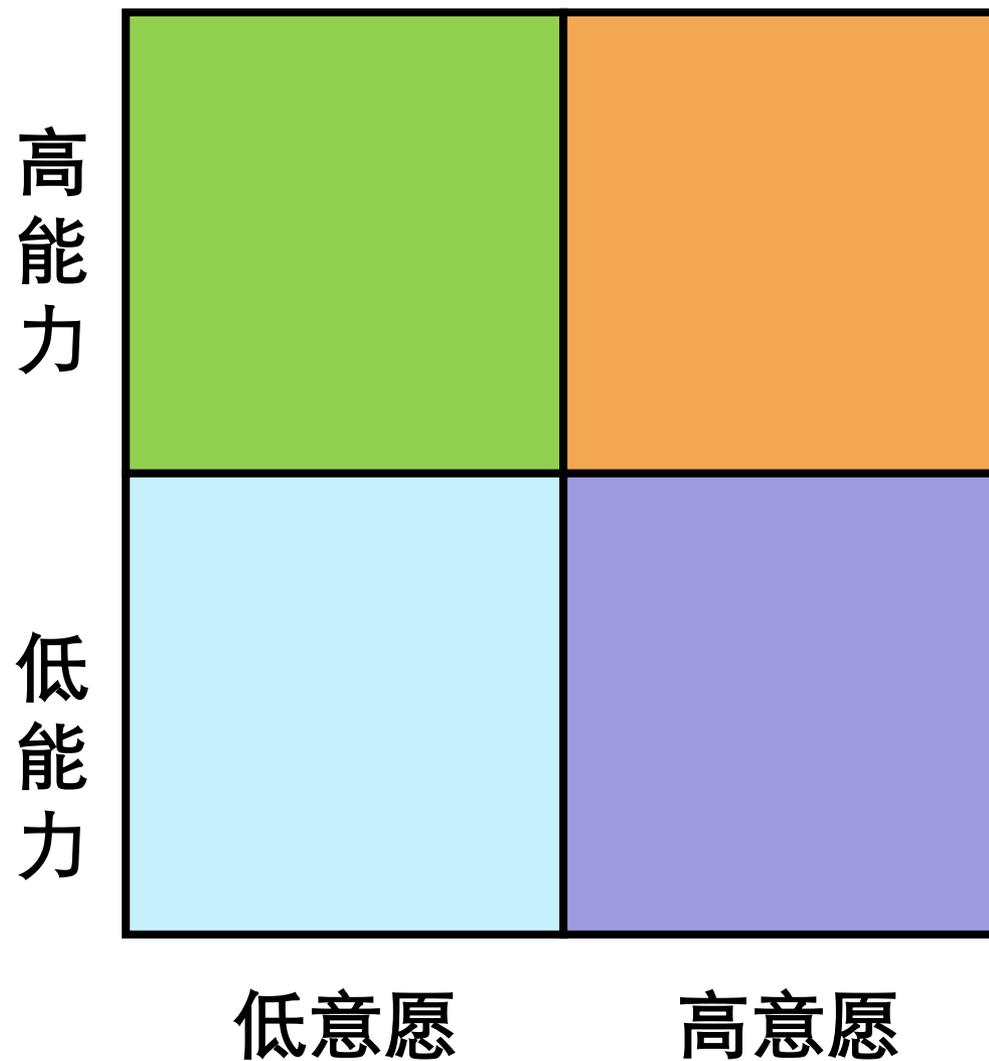
## ● 员工最烦恼的问题是什么

- 不了解他们的工作好还是不好；
- 不知道他们有什么样的权力；
- 工作完成很好时没有得到认可；
- 没有机会学习新技能；
- 发现上司对自己不满但不知怎么办；
- 自己不能做任何简单的决策；
- 管得过细，喘不过气；
- 缺乏完成工作所需要的资源。

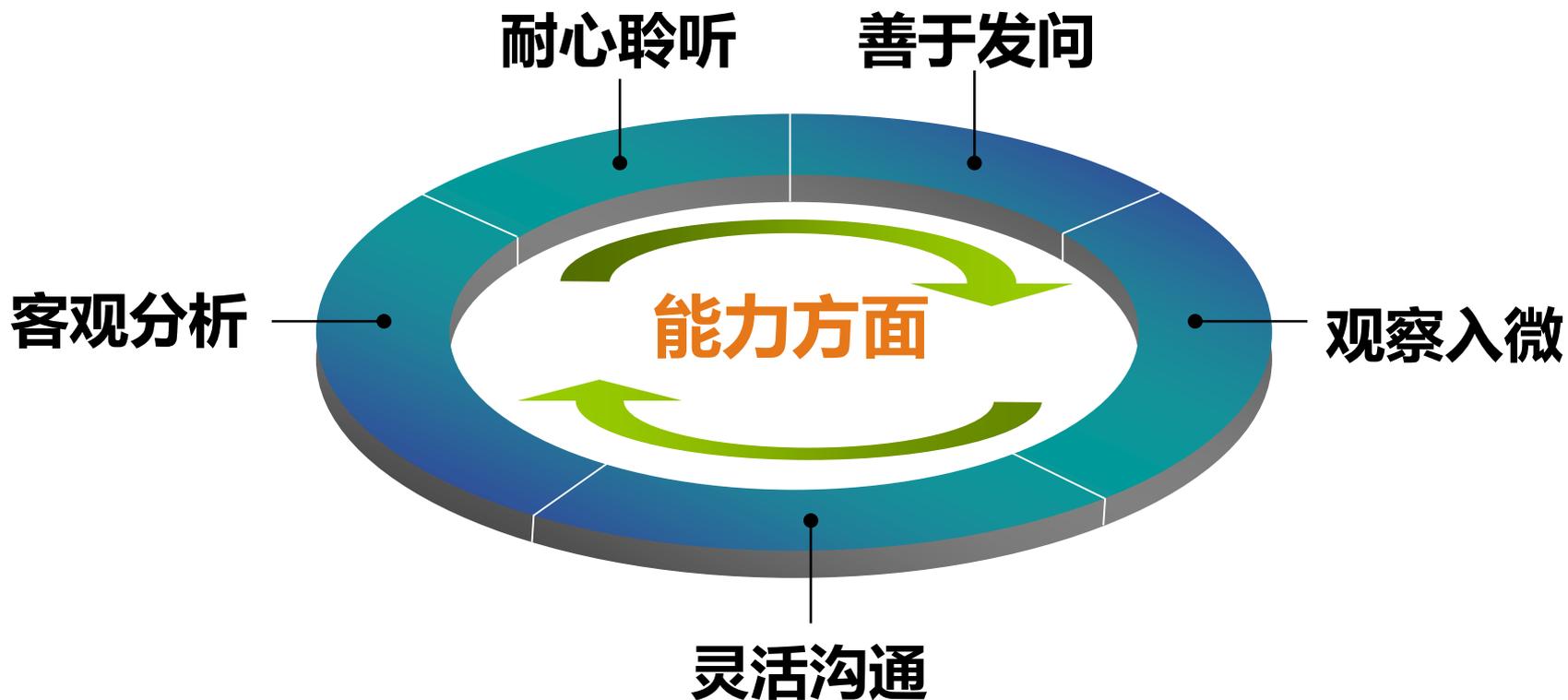
# 培育下属的三个维度



# 下属教练模型



# 成为一个优秀教练的条件



# 成为一个优秀教练的条件

## 观念方面

包容

能接受员工在学习期间出错,相信若再次给予机会,员工在下次能做得更好。

开放

不是单凭过去的表现来判别员工的成绩。

正面

要采取乐观态度,相信每个员有未被发掘的潜能。

# 管理教练的四大能力



# 教练过程的六大核心步骤

厘清  
目标

反映  
真相

迁善  
心态

行动  
计划

行动  
实施

行动  
跟进

# 第一步：厘清目标

清晰当事人想做到什么,基于什么原因。

## 检视：

- ❖ 共同明确对事件的目标
- ❖ 共同明确想教练怎样支持

# 厘清目标的常用问话

- 1、你想要达到什么样的结果？
- 2、你想做的事情会为你带来什么？
- 3、你需要我支持你的是什么呢？
- 4、你想实现目标是什么？

。 。 。 。 。 。

## 第二步：反映真相

令当事人知道关于事件本身的盲点

### 检视：

- ❖ 已经清晰了目前自己的位置
- ❖ 清晰看到自己关于事件的盲点
- ❖ 清晰意识到盲点对达成目标造成的干扰

# 反映真相的常用问话

- 1、现在的情况怎么样？
- 2、是什么让你没有实现这个目标？
- 3、对于这个目标，现在最大的障碍是什么？
- 4、你都采取了哪些措施？

。 。 。 。 。 。

## 第三步：迁善心态

令当事人在心态方面做出积极调整

### 检视：

- ❖ 清晰心态对于达成目标的关系
- ❖ 清晰心态上需要调整的具体方面
- ❖ 开始愿意正视自身可能抗拒的相关信念
- ❖ 心态上已经明显表现出正面积极的调适

# 迁善心态的常用问话

- 1、从这件事情中你发现了自己什么？
- 2、这件事情让你学到了什么？
- 3、为了达成这个结果，该如何调整自己的状态？
- 4、从这件事中能给自己做个总结吗？

。 。 。 。 。 。

## 第四步：行动计划

令当事人提出达至目标的具体行动方案

检视：

- ❖ 清晰自己要达到的成果是什么
- ❖ 自行提出了下一步的具体行动
- ❖ 自行制定出行动的具体时间检视
- ❖ 自行提出具体的检视方法

# 计划行动的常用问话

- 1、哪接下来你会怎样去做呢？
- 2、你愿意采取什么样的行动呢？
- 3、下一步你想怎么做？
- 4、你想怎样具体去实施呢？

◦ ◦ ◦ ◦ ◦ ◦

## 第五步：行动实施

令当事人做出行动的承诺并开始行动

### 检视：

- ❖ 清晰自己行为的有效性
- ❖ 发挥行为的选择性作用
- ❖ 自行提出具体的检视方法

# 行动中的教练策略

- 1、你是怎么知道你已经做到了.....(行为 )
- 2、当你已经做到了..... ( 行为 ) ? 是什么令你知道的 ?
- 3、你会做些什么来达到你的.....(行为 ) 呢 ?

## 第六步：行动跟进

令当事人清楚自己行动后的表现

### 检视：

- ❖ 清晰自己达成行动目标的情况
- ❖ 自行提出了改进的具体行动
- ❖ 自行制定出行动的具体时间检视
- ❖ 自行提出具体的检视方法

# 行动后跟进教练策略

## 1、行动目标——

计划中的目标是怎么样的？

现在的情况哪？

## 2、行为——

做了什么？

行动过程实际是怎样的？

## 3、结果——

你打算如何调整？

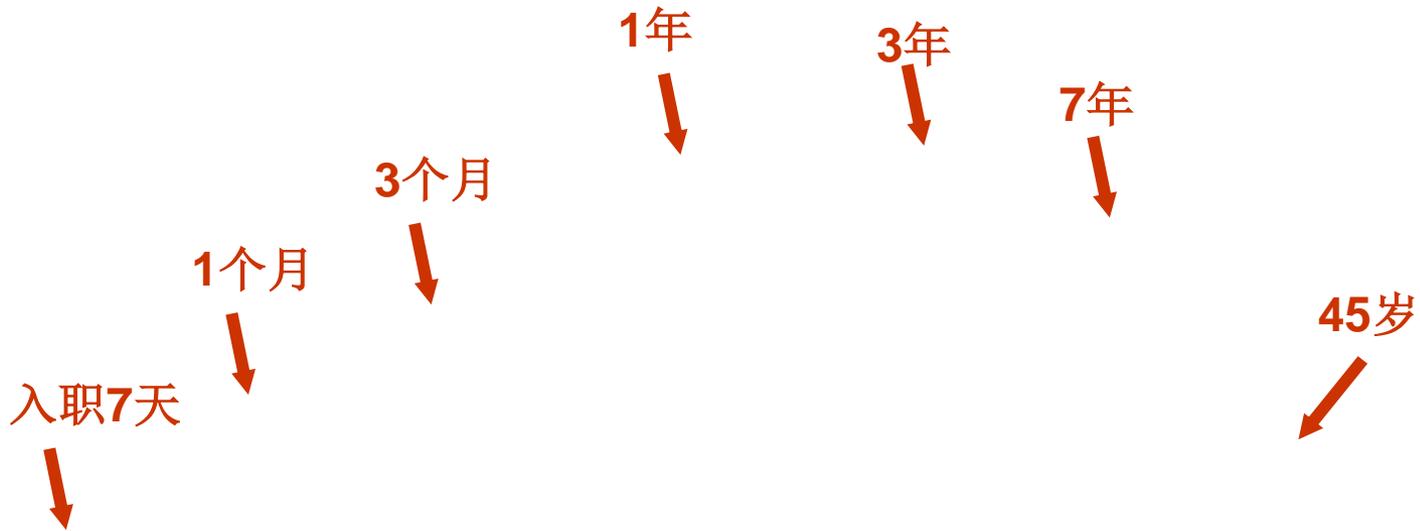
准备如何改进？

# 目 录

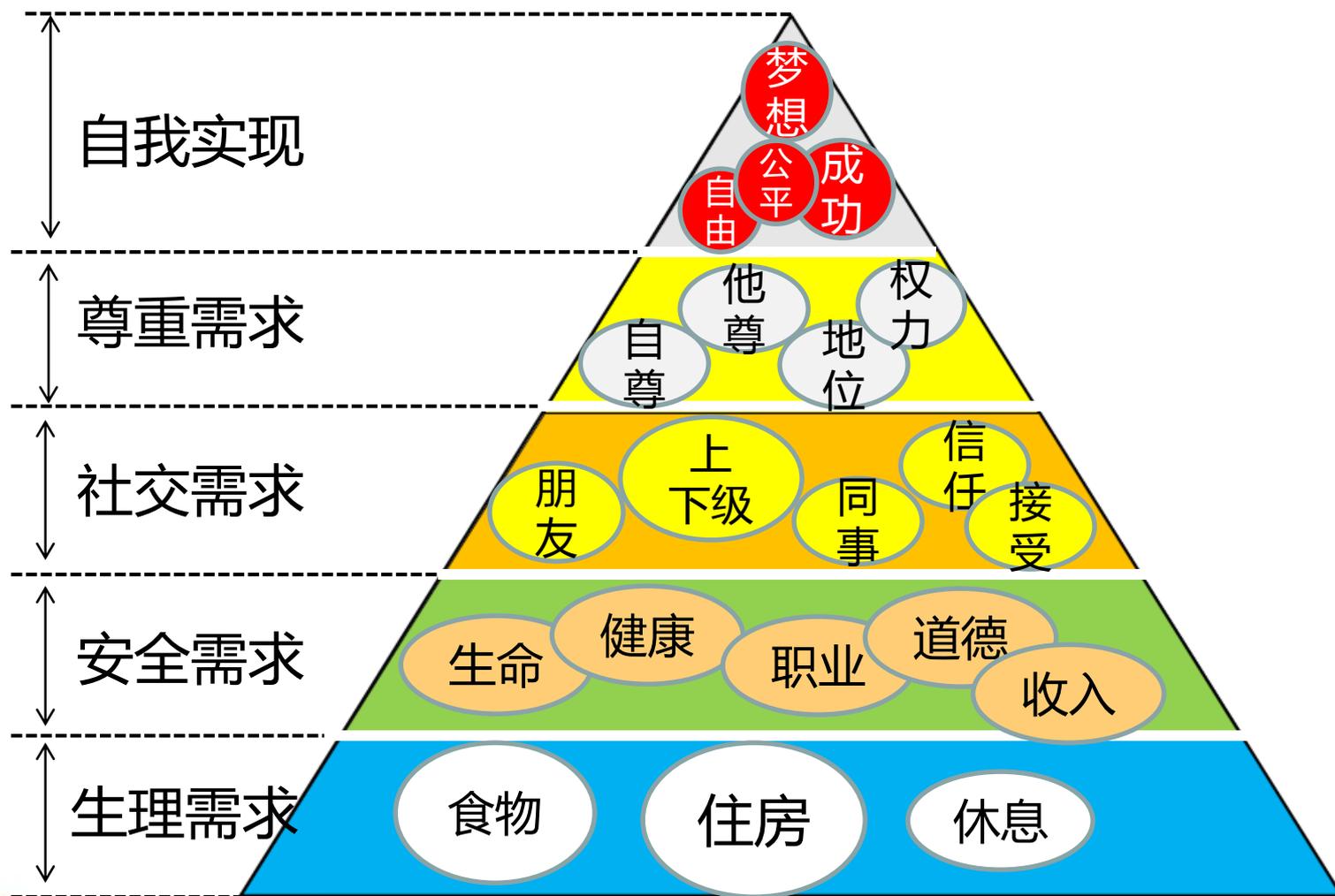
- 第一节：选才：慧眼识人，精英选拔
- 第二节：用才：知人善用，人尽其才
- 第三节：留才：直线经理留人有术



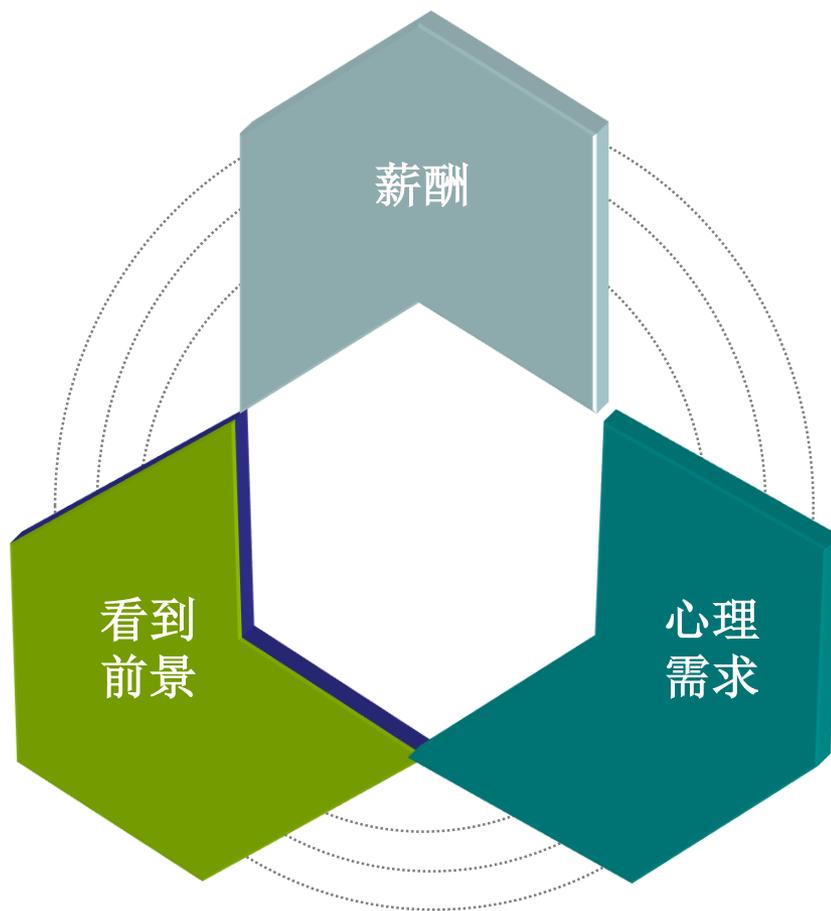
# ● 留人路径图



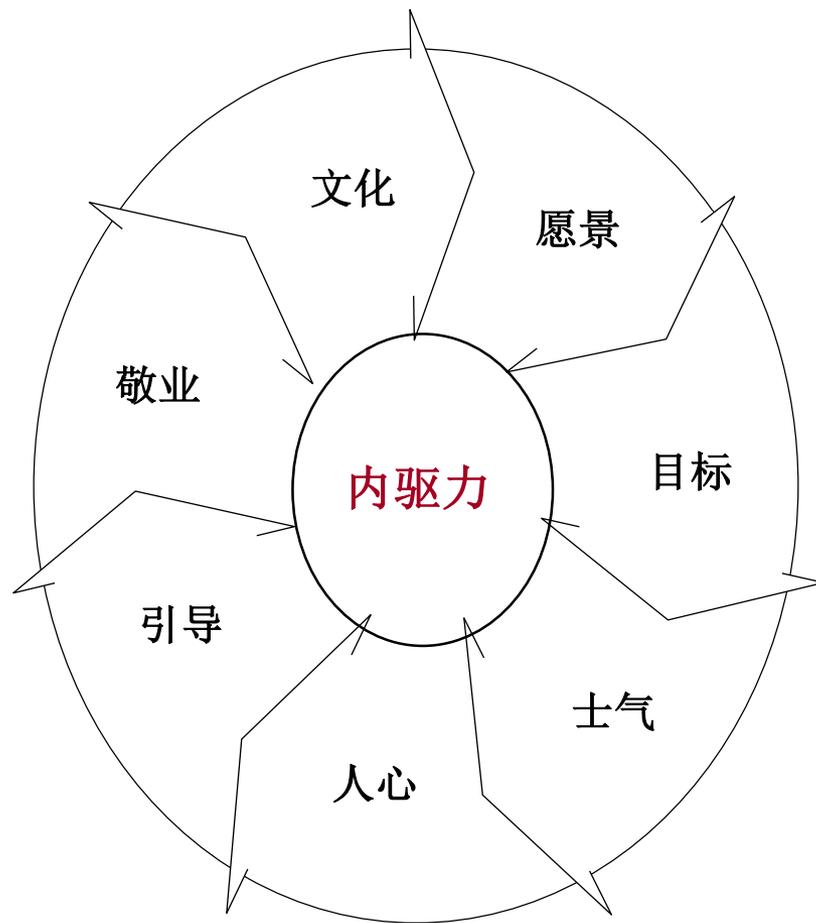
# ● 需求层次激励论



## ● 必会留人三招



# ● 激励，让员工奔跑(18个技术)



# 员工离职前的危险信号

- 对工作的 **专注度突然下降**
- 对公司的 **态度骤然变化**
- 表现 **低调**
- **请假** 的变化
- 经常离开办公室 **接打手机**
- 了解公司 **有关政策**

# 员工留用的五大法则

- 预防性访谈
- 沟通留人法
- 价值留人法
- 事业留人法
- 文化留人法

# 留住或分离员工

- 倾听与沟通
- 传达与协调
- 离职面谈方法



Thanks  
for watching !