



上海交通大学
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY

海外教育学院
OVERSEAS EDUCATION COLLEGE



《企业人力资源管理》

—人才选拔技巧（面试、晋升）

上海交通大学海外教育学院

徐子远



徐子远

个人背景：

- 交通大学 企业管理学士、工商管理硕士
- 德国卡尔斯鲁尔大学 区域科学副博士
- 大学讲师、副教授、教授
- 可口可乐中国 培训发展部 经理
- 阿尔卡特中国 人力资源部 经理
- 巴伐利亚职业培训咨询公司 副总经理
- 上海交通大学继续教育学院 特聘教授

主要课程：

- 《新任主管管理技巧》、《情境领导》、《绩效管理》、
《问题分析与解决》、《非人力资源的人力资源管理》等

荣誉客户：

- 可口可乐中国、阿尔卡特中国、麦当劳上海、强生中国、中国
新加坡苏州工业园区、上海电信、中国石化集团新星石油公司、
柯达（中国）股份有限公司、上海市对外服务有限公司、先声
海富医药有限公司、中国南方航空股份有限公司、中国医药集
团-上海公司、阿里巴巴等多家知名企业。



培训目的

通过培训，学员将能够：

了解什么是招聘、甄选

掌握面试 STAR 技巧

了解人员任用方法

掌握人员盘点和个人发展计划（IDP）



课程目录

1、招聘和甄选

- 人力资源计划
- 招聘和甄选
- 甄选手段
- 聘用面试

2、任用

- 培训、发展和教育
- 管理人才储备 (Management Trainee)
- 继任计划 (Successions Plan 接班人计划)
- 技能盘点和储备
- 个人发展计划 : IDP

3、Q&A



1、招聘和甄选

人力资源计划

人力资源计划（HRP）是系统评价人力资源需求，确保必要时可以获得所需数量且具备相应技能的员工的过程。人力资源计划非常重要，因为实施企业战略的主要问题就是人力资源问题，尤其是稳定的劳动力问题。人力资源计划就是要使组织内部和外部人员的供给与特定组织内部预计的职位空缺相吻合。

岗位职务计划

人员补充计划

培训发展计划

人力分配计划等

招聘(Recruitment):

甄选(Selection):

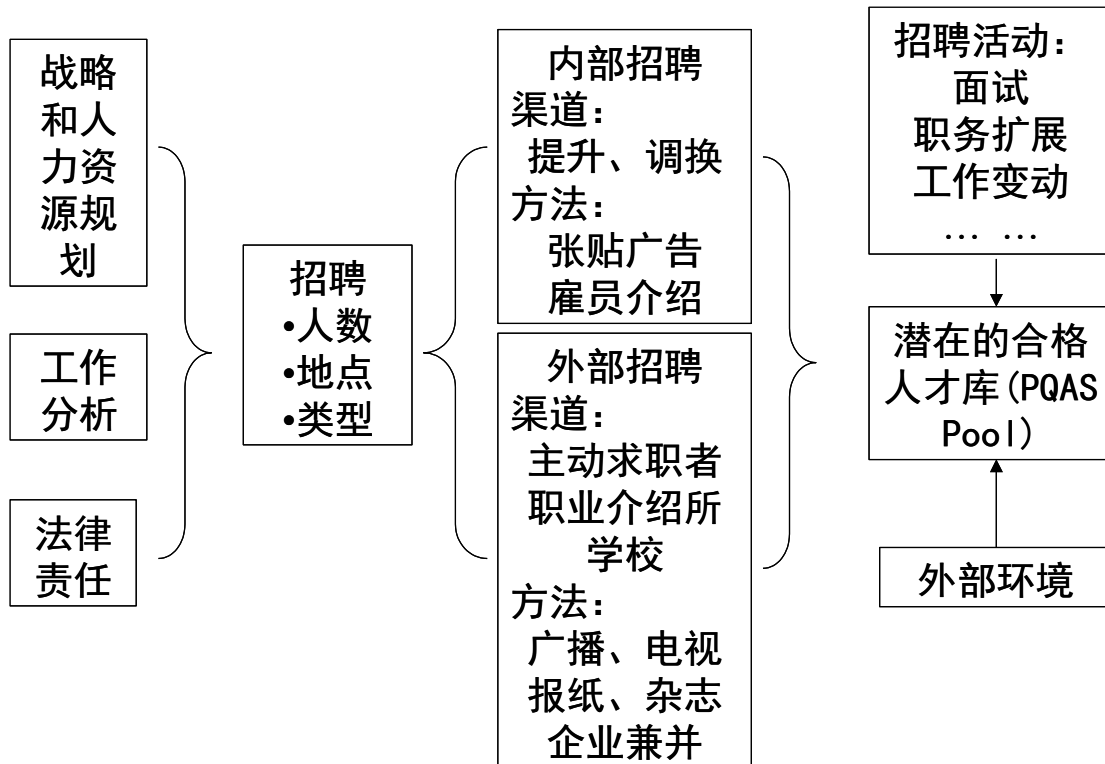
招聘的目的：

提供一个潜在的合格劳动力(PQAs)的“Pool”，以便让组织从中进行挑选；以便挽留正在被录用的人员。

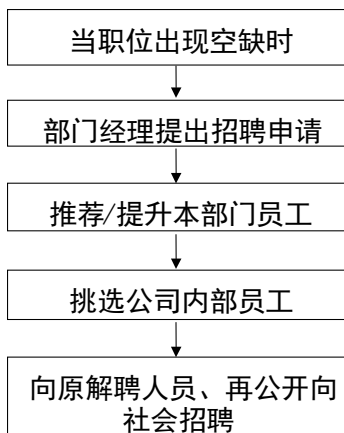


1、招聘和甄选

招聘活动的构成要素：



公司一般的招聘程序





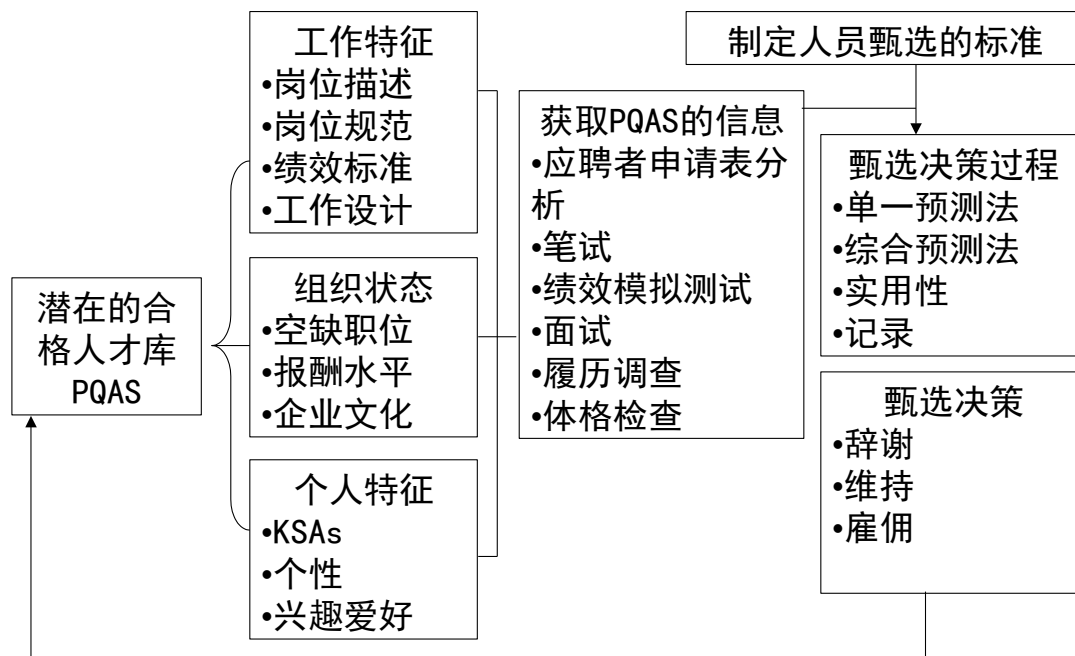
1、招聘和甄选

甄选的目的

为提供组织基本要素—人力资源:

- 保证组织目标的实现；
- 确保员工身上的财务投资得到偿还；
- 按照组织和个人利益极大化来聘用 PQAs。

甄选活动的组成部分





1、招聘和甄选

STAR 模型

你在面试中问应聘者的过去行为事例时，应了解事例的来龙去脉，应聘者的行为表现，及其行为所导致的后果。即

Situation;

Task;

Action;

Results。



你应该学会追 “星” !!!

候选人的回答可分为三类

完全是假的“**STAR**”；

只有部分的 **STAR**；

有完整的 **STAR**。



1、招聘和甄选

各种甄选手段作为绩效预测工具的有效性

手段\职位\效度	高层管理	中、基层管理	复杂的非管理职务	常规作业职务
应聘者申请表	2	2	2	2
笔试	1	1	2	3
绩效模拟测试	5	5	—	—
工作样本	—	—	4	4
面试	4	3	2	2
履历调查	1	1	1	1
体格检查	1	1	1	2

效度从5（最高）至1（最低）

离职面谈

目的：

离职面谈提供了确定离职人员离开公司的个人动机以及识别根本原因和可能的补救措施的机会。这种补救措施可能对于员工个人，但更重要的是对于组织的。



2、任用

任用

培训、发展和教育

管理人才储备 (Management Trainee)

继任计划 (Successions Plan 接班人计划)

技能盘点和储备

个人发展计划：IDP

培训、发展和教育

培训：

发展：

教育：



2、任用

能力清单法

内容：反映员工工作能力特征的列表，这些特征包括培训背景、以前的经历、持有的证书、通过的考试、主管评价等，主要反映了员工胜任能力。

作用：确定哪些员工可补充空缺，可调换岗位、可晋升、需要培训、可分到某个特殊项目。既可用于技术人员、也可用于管理人员。

如何分析公司现有胜任力对发展目标的配合程度

胜任力	组织中现在拥有的胜任力	发展目标#1	发展目标 #2	发展目标 #3
A	√		√	
B		√	√	√
C		√		
D	√		√	√
E	√			
F	√	√	√	√
G		√	√	√
H	√	√		
I		√	√	



2、任用

人员盘点的精神与意义

作好任何一项工作都有基本所需要的「知识」与「技能」

每一位员工都有其「胜任力」

主管的职责是将「工作」与「员工」做最好的安排与调整

「安排」：将适当的人放在适任的位置上

「调整」：对于不适任人员给予训练、指导

人员盘点的方法

工作相关叙述	员工相关叙述
担任此项职务的最佳条件 学历： 经历： 专业知识： 技能： 胜任力：	员工的现况 学历： 经历： 专业知识： 技能： 胜任力：
员工与工作的契合程度：●超越●吻合●普通●不足●无法胜任	
差异说明：	
行动方案：	



2、任用

企业的文化建设的两个维度

工作业绩

胜任能力

个人发展计划

IDP , Individual Development Plan

员工个人的工作目标

绩效回顾和总结
业务目标与个人目标设定

重点发展领域
发展行动计划
个人发展愿望
职业发展规划

个人发展计划和职业规划

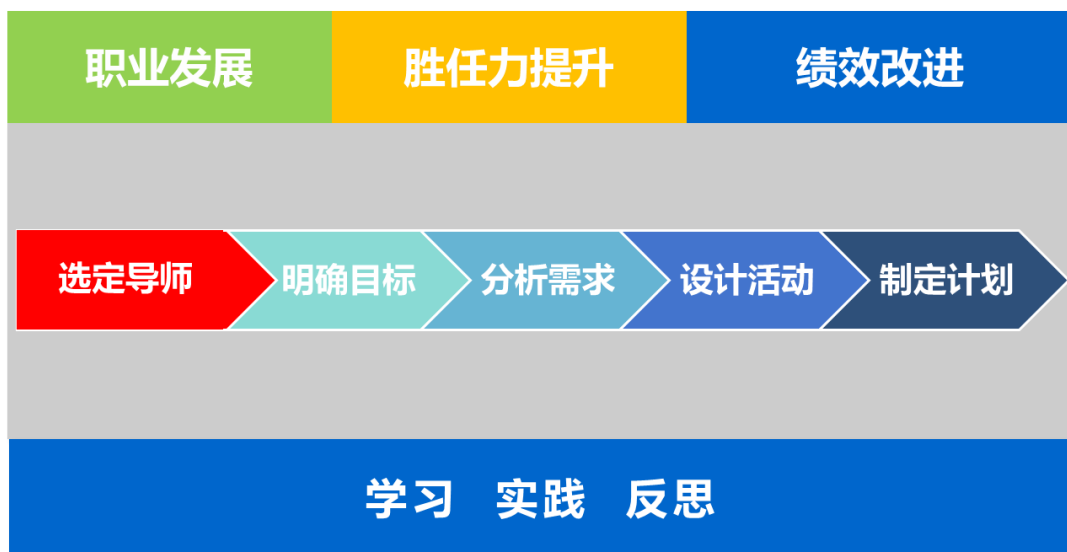


2、任用

个人发展计划的框架



个人发展计划制定流程





上海交通大学
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY

海外教育学院
OVERSEAS EDUCATION COLLEGE

笔记

