## 入职面谈制度

# 部门人力管理的三把宝剑

如果把每个公司以部门来划分，每个部门都可以算作是一个小的公司，每个小公司都会涉及各种人事方面的事情，比如新的员工加入，转正，当然也有离职，那么各部门都在做人力资源管理的工作。那么怎么让我们部门人力工作更加的有效，更好地服务我们本部门的工作。跟大家分享部门人力管理的三把宝剑——入职面谈、转正面谈、离职面谈。

## 一、入职面谈

入职面谈相信大家都不会陌生，就是与新加入部门的员工开展一次较为正式的面对面谈话，通过了解新员工曾经过往的工作生活经历，介绍公司及部门的相关情况，以达到增进相互了解的目的，意在让新员工更好的适应工作，融入公司，融入部门。

### （一）为什么做入职面谈

相信每个人都曾是新员工，当我们第一次来到企业的时候，所有的一起都是陌生的，对公司的了解也仅存在表面上，当然也更不了解公司的行为规范与企业文化。因此，难免会出现“水土不服”，蹑手蹑脚，难迅速融入。那么入职面谈就会很好地缓解这个情况，新员工来到部门，部门的领导或者直线主管工段长与新员工，坐在一起聊上那么一会，相信要比参加几天的集中培训效果还要明显。我们曾总结过入职面谈的积极作用：

1、感受领导的关怀与重视

一入职的新员工就受到领导的亲自接见，相信都会有些“受宠若惊”。入职者就会有更多的被尊重受重视的感受，即便是同样的话领导说出来就是不一样。所以领导尽量拿出点时间，这个作用不可忽视。

2、了解员工目前的状态让入职的迷茫找到些方向

往往刚入职对自己工作还不能立即上手，也不知道自己公司的情况及原来开展此类工作的方法，所以难免有些心切却不知道从何入手。这个时候的交谈往往就会给些方向不见得具体但会有路标的作用。

3、坐下来拉近关系让其迅速融入

往往第一次面谈有点像聊聊天，可能没有太多实质的东西，因为实质的东西已经谈过了，那么这个时候即便是坐下来拉拉家常也是拉近关系，体现对新员工的关怀，这让会让员工迅速融入。

4、提醒总归利大于弊。

公司会由很多的制度手册但是执行起来需要过程，但是公司往往会有些高压线或者共同的行为规范，找到核心或是重点提醒一下也是很好，绝对是利大于弊。

### （二）入职面谈谈什么

入职面谈要谈些什么，其实这没有固定答案更没有标准答案。你可以了解他刚到公司的感受，为什么选择我们公司，也可以了解一下他以往的工作经历都可以。这里面可以给大家一个框架供大家参考：了解过去，立足现在，展望未来。

了解过去——可以了解员工过往的一些情况，更进一步了解部门的员工。同时，更多地介绍一下公司过去取得的“光辉业绩”，这相当于的我们“传家宝”，要让新人了解他是工作于一家多么有希望的企业，这样会非常有利于他的稳定。

立足现在——介绍部门和员工的工作职责。可以详细地介绍一下部门情况，部门职责与作用，部门组成当然也包括部门的文化。另外，就是员工的工作职责的介绍，任何一个岗位都有自身的价值，都需要我们付出，都会得到认可。

展望未来——人活在希望中最有力量。每换一份工作都是自己新的起点，所以我们适当加以鼓励，就会借东风之力，让员工发挥更多。这里面一定多鼓励员工，“好好干，相信我们没选错你”。同时，也可以将公司发展通道加以展示，比如任职资格中的晋升路径，结合标准做到了我们公司会提供广阔的舞台任你驰骋。

其实，面谈的内容没有定数，主要是积极的，能为他后面工作的开展提供帮助，利于员工的发展就可以。

### （三）如何有效进行面谈

凡事预则立不预则废，面谈也是一样，最好有个事前的准备。准备个提纲，这一点大家在网上就会很开搜到不错的提纲，可以供大家参考。当然，如果没有时间那就准备个“腹稿”。

面谈中，不必过于的正式，适当放松，这样有利于消除新员工的拘谨。甚至可以说可以把面谈作为聊天似的形式，唠唠家常让员工感受到温暖与亲切，同时也要注意不能过于随意。面谈也要把控好时间，不能太短也不宜过长，把握在20—30分钟为宜。

## 二、转正面谈

转正面谈顾名思义就是在员工转正之时进行的一次面谈，有人会疑问：入职面谈为了稳定员工，让员工迅速融入，那转正面谈是否多此一举。其实不然，新员工经历几个月的试用期已经对公司有了较为全面的了解，基本也会适应工作融入团队，这里面不免还会存在着理想与现实的差距，同时还有的就是作为新人，一名局外者通过这段时间的观察会有自己的见解与观点。其实这无疑是公司的宝贵财富，通过这样的面谈你会很好发掘出来。并且，对转正后工作起到很好指引作用。

转正面谈涉及的内容和时间与入职面谈想必就相对随意了很多，毕竟已经熟悉了一段时间。更多地是工作和专业上的情况，可以谈一些三个月工作的感受，关于公司文化部门情况等等，重点在部门工作的建议，本职工作上胜任上，当然别忘了肯定员工的付出与对将来的期待。

## 三、离职面谈

离职面谈，有人说他都走了还有什么可谈的，让他走算了。如果这么想我们又丢掉一笔宝贵财富，甚至是放弃了发现自己问题的机会。员工离职肯定有各种各样的原因，甚至是因为冲突，这是我们面谈的一个重要原因。一般来说离职面谈起到以下作用：

### 1、充分了解员工离职的原因

了解员工离职原因，分析是否是我们自身管理出现问题，以促进部门工作不断的改进。如果需要尽量挽留员工，以免我们再次招人培养员工，从而花费大量的人力物力，还要影响工作。切忌感情用事，将其“扫门出地”激化矛盾。

### 2、降低其不满情绪，让其顺利离职

通过面谈员工会觉得自己受到了重视，对公司不满者或许可以由此改变其对公司的消极看法。相信我们离职的员工大部分还会选择煤化工相类似的企业，如果带着消极的看法和情绪，无疑也会对我们公司造成反面宣传，而通过离职面谈就会很好地降低这部分“风险”。

### 3、离职面谈是发现和分析离职人员意见的绝好机会

因为通常离职人员比在职人员更加坦率、客观，他们的意见也更富有建设性。离职人员没有顾虑，因此，在面对一般的员工态度调查时，他们能比在职人员提供更多客观的反馈。对我们工作的改进与提高会有大的参考建议。

人怕见面树怕扒皮，当两个人坐到一起的时候相信很多问题已经不再是问题，所以说面谈技术是一项非常有利于管理的工具，对于部门的人力管理工作起到非常积极的作用，我说的再好不如大家小试一下。我们部门经理工段长班长哪怕拿出十几分钟，跟我们的新员工聊上一聊，试想当我们是新员工的时候如果有人这么跟我们谈谈，当我们转正的时候有很好的想法有领导听我们“进谏”，又会是什么的感觉，设身处地将心比心。其实，要说方法可谓法无定法。最简单就是做，做，做。简短十几分钟相信会为你将来省去更多时间在人力管理上，人力管理不是负担而是部门真正的资源、资本。

# 新员工入职跟进面谈制度

## 一、目的

提高新员工对公司的满意度，及时有效的处理新员工在适应公司文化、环境、与上司相处及工作本身中遇到的问题和困难。正确引导或疏导新员工融入公司的问题，提高新员工的留存率。

## 二、适用范围

公司新入职学徒、技术工人、主任级及副经理以上管理人员

## 三、跟进面谈对象、周期、内容及方式

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 面谈对象 | 面谈周期 | 面谈人 | 面谈内容 | 面谈方式 |
| 1 | 学徒/技术工人 | 入职时间在2两周内的员工。人力资源将在每周三/五晚上进行座谈 | 招聘主任/招聘经理 | 工作中遇见的困难和问题；  生活中存在的困难和问题；  公司管理或后勤服务方面的问题等；  公司发展的前景与个人成长的机会 | 集体座谈会/点对点面谈  （生产部提供面谈场地） |
| 2 | 主任级以下管理人员 | 入职时间在2两周内的员工。人力资源将在每周2晚上进行座谈 | 招聘经理/  HR总监 | 工作中遇见的困难和问题；  公司的工作方式与企业文化的融入程度；  公司的发展前景为个人提供的发展空间及成长机会 | 点对点面谈/集体座谈会  （会议室或其他办公室） |
| 3 | 副经理以上管理人员 | 入职1月内的员工，人力资源部将每周四晚上进行座谈 | HR总监/  分管副总  邀请相关部门负责人 | 1、工作中遇见的困难和问题；  2、公司的工作方式与企业文化的融入程度；  3、公司的发展前景为个人提供的发展空间及成长机会 | 点对点面谈  （会议室或其他办公室） |

## 四、面谈流程及面谈对象召集

1、人力资源部针对入职在一周以上的员工进行面谈工作，人力资源部将面谈需求告诉给面谈人上级主管，与主管共同确定面谈的时间和地方及面谈的方式，面谈过程由人力资源部主导，面谈人部门配合，面谈召集有面谈人部门主管负责。

2、面谈流程：

IMG_256A、学徒/技术工人：人力资源部将面谈通知及需要面谈人员名单发放给面谈部门厂长/经理

IMG_257面谈部门厂长/经理通知需要面谈的员工并确定面谈地点和面谈时间 人力资源部予以确认。

IMG_258B、一般职员：人力资源部将面谈通知及需要面谈人员名单发放给面谈部门经理/总监/副总

IMG_259面谈部门经理/总监/副总与面谈人初步确定面谈时间 人力资源部予以确认

IMG_260C、中高层管理人员：人力资源部将面谈通知及需要面谈的名单发送给面谈部门经理/总监/副总，并与面谈部门和面谈人初步确定面谈时间 人力资源部予以确认面谈时间。

## 五、面谈反馈问题解决措施

1、针对面谈过程中发现的问题人力资源部将会同问题相关部门一起讨论解决，属于常规性的工作，人力资源部将会同问题相关部门在一个星期内解决；

2、属于公司系统性的问题，人力资源部负责对员工进行清晰、合理、正确的解释和引导，避免问题或矛盾激化。

## 六、面谈总结

新员工面谈结束后，人力资源部将及时予以总结，针对面谈过程中反映出来的一些共性问题，人力资源部将及时予以解决，属于公司系统性问题的，人力资源部要及时将问题向公司领导反馈、寻求从系统层面给予改善。

拟稿： 审核： 审批：