

# 企业招聘与选拔技巧

## 【课程背景】

市场竞争归根到底是人才的竞争。一个企业的成功，除了企业选择了合适的行业，制定了正确的战略，选到了合适的人也是一个非常重要的因素。随着经济的发展，各行各业对人才的需求也越来越强烈，企业要发展就需要不断的吸纳人才，任何一家企业都存在招聘的活动。

招聘是人力资源管理活动中的源头！

如何招聘到合格的人才，为什么很多企业在面试时感觉应聘者不错，而在对面试进来的人员进行使用的过程中却感觉不理想，问题到底出在哪里？是文化的吻合度有问题，还是应聘人员本身就有问题，或者是我们的面试技能没有达到要求。问题可能是多方面的，但根据经验主要还是面试技能方面出了问题。 如何解决这个问题，本课程正是要帮助企业具有面试资格的人员掌握一般的面试技术，从了解职位的特点，研究职位与人相匹配的方法，再通过相应的面试流程与面试技术的培训，达到招聘合格人员的目的。

## 【课程收益】

- 使学员清晰认识招聘的本质及考评的要素。
- 系统介绍在面试过程中，主考官应如何对求职者进行结构化的发问。
- 通过流程图、需求分析、心理测评等工具使学员掌握可落实的硬性工具。
- 知名公司结构化面试案例分享。
- 帮助招聘工作者提高招聘面试技巧，提高招聘成功率，确保招到符合企业文化和职位要求的人才。

## 【课程对象】：

本课程适合希望提升 HR 工作有效性的职业人士，比如人力资源经理/主管以及 从事人力资源相关工作的职业人士等。

## 【课程时长】

2 天 (6 小时/天)

## 【课程老师】

张庆老师

## 【课程大纲】

第一模块：招聘与甄选的理念

### (一) 企业招聘标准的发展趋势

- 1、从单一标准向复合标准
- 2、从岗位基本需求向岗位胜任力需求
- 3、从直觉标准向科学标准

### (二) 企业实现有效招聘的三个衡量标准

- 1、人与岗位的匹配 (专业知识、能力、动机的匹配)
- 2、人与组织的匹配 (个人的价值观与企业文化匹配)
- 3、团队的匹配 (知识、专业、能力、个性、年龄、性别的匹配)

## 第二模块：招聘与甄选的基础依据

### (一) 素质冰山模型

### (二) 构建素质胜任特征的基本方法

### (三) 企业如何从战略高度构建高素质特征的模型 (微软、联想的素质观)

### (四) 如何建立企业的素质模型

### (五) 如何建立职位的素质模型 (模型概念及建立流程)

## 第三模块、如何进行面试

### (一) 何谓广义面试

### (二) 面试的组织与设计

- 1、面试的种类
- 2、确认面试程序形式
- 3、确认考官人选及彼此责任

#### (1) 人力资源部责任

- 如何[审查、筛选简历](#)；
- 如何[设计职位申请表](#)；
- 如何主持面试，并负责有关工作期望、求职动机、薪资要求、工作学习经历等问题的提问与答疑 ([招聘提问通用题库](#))；
- 如有必要实施心理测验；
- 如何对某些关键职位的进行必要[取证](#)；

#### (2) 用人部门主管

- 确定职位所需要的能力；

- 评估候选人，负责知识、技能、经验等业务方面问题的提问和考察。
- 直接雇用决定。
- 4、如何对考官进行培训
- 5、如何建立职位的关键目标维度
  - (1) 常见招聘误区
  - (2) [按维度要素构建针对性的面试问题题库](#)
- (三) 面试的实施流程
  - 1、考官前 15 分钟准备
  - 2、面试导入
  - 3、面试正题
    - (1) 选择适当的[提问方式](#)（如何进行开放式问题提问；何谓理论与意愿问题；如何构建以行为为基础的面试问题；STAR）；
    - (2) 如何确保问题问准问实
    - (3) 如何进行问题之间恰到好处地转换，收缩，结束与扩展
    - (4) 面试如何正确发挥目光、点头的作用
    - (5) 如何进行必要的声东击西
  - 4、面试结束
    - (1) 可提些相对敏感、尖锐的问题。
    - (2) 给被试留段时间进行提问或弥补缺憾。
    - (3) 承诺反馈结果的时间。
    - (4) 如何做完整的面试记录
  - 5、面试结果评价：面试结果的统计处理
- (四) 面试的技巧：如何区别真实与谎言
- (五) 面试过程中考官常见误区与避免方法
- (六) 实战案例演练

#### 第四模块、招聘甄选的其他技术支持

- (一) 心理测验
  - 1、职业性向测验
  - 2、能力测验

3、人格测验（自陈式量表，投射技术）

## (二) 评价中心

1、对评价中心的认知

2、评价中心的设计与实施流程

3、评价中心的主要评价方法

4、公文筐测验的实施与设计

5、无领导小组讨论的实施与设计

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)