

---

# 《高效识人-有效招聘与面试》

韩梓一

## 【课程背景】

黎叔：“你知道本世纪最贵的是什么吗？--人才”。这是出自于冯小刚天下无贼中的对白。

孙中山曾说：人既尽其才，则百事俱举；百事举矣，则富强不足谋也。

随着我国经济体制改革的不断深入，越来越多的企业已认识到“企业的兴衰关键在人，企业能否发展，在很大程度上取决于是否具备一支高素质员工队伍”。一个真正的人才，他应具备是全方位的东西，不仅是学历的标准，更应该懂得总结实践经验和工作的感想。企业没有杰出的人才还谈什么未来。“人”+“止”=企，无人企业停止；“止”+“人”=企，没有规矩，不成方圆。企业起于人而止于人。因此系统掌握招聘与面试技巧，为企业发展选拔符合需要的优秀人才是现代职业经理人必备的基本素质之一。

此门课程是专门为企业 HR 人员及相关直线经理招聘面试方面的专业课程。通过培训，使学员了解人力资源获取的程序，掌握确定任职资格的技术，熟悉招聘的渠道，了解选拔方法，掌握面试技巧，以便降低错误招聘选拔成本，获取合适的人力资源。

## 【课程收益】

- ✚ 了解招聘对企业发展的重要性
- ✚ 企业管理人员应具备的招聘技能
- ✚ 掌握结构化专业面试的方法及技巧等

【课程时间】 1天/6H

【课程对象】 中层管理人员

## 【授课方式】

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD  
游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Question

## 【课程大纲】

### 第一单元：招聘概述

#### 1、人才与企业成功的关系

- ◇ 案例分析：华为集团的用人策略

- 
- ◇ 讨论分享：你认为目前你所在公司用人策略的优势与劣势
  - 2、招聘如何为企业带来竞争优势
    - 人们为什么找工作？  
马斯洛的人类五个需求理论：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、成就需要即自我实现的需要。
    - 招聘时要注意哪些问题
  - 3、招聘的流程及误区
  - 4、内部招聘与外部招聘
    - ◇ 案例分析：某公司的招聘流程

## **第二单元：为经理人建立必备的招聘技能**

- 1、经理人怎么控制招聘成本
- 2、人力资源经理和其他经理的责任
  - 一线经理与人力资源经理应如何配合
- 3、为经理建立必备的招聘技能
  - 如何描述公司的主营业务
  - 可提供事实及数据的范围
  - 如何描述公司的历史
  - .....
  - ◇ 自检：写出你公司招聘时，需要和部门经理沟通的细节
  - 🌈 小知识：员工离职的 232 原则
- 4、招聘中常见的误区

## **第三单元：如何选才与面试维度的设计**

- 1、选才如何为企业带来竞争优势
  - ◇ 案例分析
- 2、人力资源部门与其它部门的职责
  - 人力资源部门的职责
  - 其它部门的职责
- 3、选才的方式

- 
- 顺序性面试
  - 系列化面试
  - 小组面试
  - ◇ 讨论分享：你认为\*\*职位的销售代表应具备一些什么基本素质？

#### 4、设计面试的维度

- ◇ 自检：如何调整维度指标
- ◇ 自检：行政经理与人力资源部经理的维度设计
- 面试权责划分表

#### 5、根据维度制度面试计划

- 如何灵活使用维度

#### 6、面试前的准备工作

- 6步准备让你面试成功
- ◇ 视频：“你应该这样做”！

### **第四单元:面试的流程及注意事项**

- ◇ 案例分析：某公司面试流程

#### 1、求职申请表的重要性

- 简历与申请表中的差异化比较

#### 2、行为表现与面试相结合

- 避免说“你谈谈你自己吧”！
- 使用“STAR”工具

#### 3、如何识别虚假信息

- 真假话语言识别技巧
- 非语言信息的含义
- ◇ 自检：候选人电话交谈与实际见面时的差距

### **第五单元：结构化面试的步骤及技巧**

#### 1、面试准备技巧

- 从简历中发现问题

#### 2、面试开始技巧

#### 3、面试进行技巧

- 
- ◇ 讨论：招聘中常见的误区
  - 结构化面试的内容
  - 问话技巧
  - ◇ 自检：根据案例，你将怎么引导、探寻、跟踪……
  - 面试中经典七问
    - (1) 以往工作中您的职责是什么？
    - (2) 请讲一下您以往的工作经历。
    - (3) ……

#### 4、问行为表现的问题

- 引导
- 探寻
- ……
- ◇ 案例分析：“老板的三个问题”

#### 5、做完整的行为表现记录

#### 6、倾听时全神贯注

#### 7、掌握面试的速度

- 总结性的问话
- 运用肢体语言

#### 8、维护候选人的自尊

#### 9、非语言性的暗示

- ◇ 自检：你在面视时是否有以下表现？

#### 10、面试结束技巧

- ◇ 视频：“你应该这样做”！

### 第六单元：专业结构化面试的后续工作

#### 1、面试结束后的评估

#### 2、评估的误区及避免方法

- “像我”
- 晕轮效应
- 相比错误
- ……

---

3、对关键职位做心理测试

4、对更关键的职位进行取证