
选对人，才能做对事

面试三步走，教你如何看人不走眼

【课程背景】

- 得一人者得天下！何世无才，患人不能识之耳！“千里马常有，而伯乐不常有”。
——刘备
- 没有什么决策比人的决策更难做出，后果会持续作用这么久。但是总的说来，经理们所做的提升和人员调配决策并不理想，一般说来，平均成功率不大于 0.33。在多数情况下，三分之一的决策是正确的；三分之一有一定效果；三分之一彻底失败。
——彼得·德鲁克
- 企业的发展优势、人才的竞争优势，缘自有效的招聘优势。
- 招聘经理如何花好钱、花少钱、选对人？

【课程目标】

- 易学：理论来源于反复的招聘面试实践，实践又在反复检验理论的正确性与科学性
- 易懂：每种操作方法都具典型的案例性、真实性、操作性
- 易做：现场视频、现场模拟、现场点评、现场掌握

【课程形式】

- 理论讲授 + 案例学习+视频教学
- 小组讨论 + 问题解决+经验分享

【课程对象】

企业各级管理者；人力资源部经理、招聘主管



【课程长度】

1 天 (6 课时)

【课程体系】

招聘和招聘系统	招聘的本质 吸引 80 后员工应聘的主要因素 影响招聘的关键因素
面试和面试技巧	为什么面试很重要？ 面试的特点 结构化面试的核心技巧
面试三步走	步步击中要害
🚩 第一步	1. 将行为表现和结构化面试相结合——行为表现事例的 STAR
🚩 第二步	2. 结构化面试的技巧——结构化面试的 WASP 模型
🚩 第三步	3. 面试总结和录用决策
离职和离职管理	如何进行离职面谈？ 员工职业周期各阶段的留人措施 如何进行招聘工作的整体评价和评估？

【课程内容】

招聘和招聘系统

- 案例：**招聘人** 重要还是 **培养人** 重要？
- 招聘的本质在于**吸引** ——吸引 80 后人才求职的要素有哪些？
- 玛汉·坦姆仆的研究：知识型员工激励的**前四个因素**
- 如何**管理** 他们？——管理者不摆架子/共同讨论公司发展/讨论和命令并重/敢于批评
- 选才如何给企业带来**竞争优势**？错误选才给企业**造成的代价**？
- 影响招聘有哪些**关键因素**？如何**控制招聘的质量**？

-
- 招聘和选才面临的现实**挑战**有哪些？

面试和面试技巧

- 人才选拔的**常见方法**？申请表/书面考试/面试/心理测试/工作模拟/评价中心……
- 人才选拔的**基本步骤**？简历筛选/能力测试/评价中心/高精度面试
- 如何**筛选简历**？校园招聘和社会招聘筛选简历时的**侧重点**有什么**不同**？
- **能力测试**常见的**方法**有哪些？
- 评价中心中**无领导小组讨论**和**文件筐测试**应掌握的**关键点**是什么？
- 案例：无领导小组讨论视频和文件筐测试案例讨论
- 为什么**面试很重要**？它的重要性如何**体现**？
- 结构化面试是哪些因素的**结构化**？结构化面试的**三个特点**？

结构化面试三步走

第一步 将行为表现和结构化面试相结合

行为表现事例的 **STAR**

- 什么是**行为**？行为表现对结构化面试意味着什么？
- 如何将行为表现和结构化面试相结合？——行为表现事例的 **STAR**
- 案例：无效的行为事例——**不完整的行为事例**和 **假行为事例**

第二步 结构化面试的技巧

结构化面试的 WASP

- 如何进行**面试开场**？开场的注意事项
- 如何进行**面试提问**？案例：文员、工人、初级管理人员、主管或经理行为事例
- 如何进行**有效聆听**？面试官常见的聆听误区
- 如何进行**现场观察**？看人不走眼的面试现场观察点
- 如何进行**面试记录**？记录的注意原则
- 如何进行**面试控制**？面试控制的要点
- 如何**结束面试**？结束面试时的原则

第三步 面试总结和录用决策

- **谁**来做最终的面试录用决策？
- 面试录用决策的参考因素——**倾向于**录用的人选 / 需要**慎重考虑**的人选
- 如何**取证**？取证时的准备工作和注意事项
- 面试过程中的**常见错误**
- 如何使面试**更有效**？招聘的**应变方案**

离职和离职管理

- 造成离职的多方原因？ **组织/个人/外部环境**
- **离职面谈** 的重要性？面谈时应该注意的问题
- 降低人员流失的措施？员工职业周期各阶段的 **留人措施**
- 如何进行招聘工作的整体 **评价和评估**？
- 如何应对招聘工作面临的 **挑战**？
- 案例：**招聘人**重要还是**培养人**重要？