

# 招聘面试技巧

## (卓越管理者必修课程)

**课程对象：**各部门经理、总监、副总经理、总经理及以上管理人员

**讲授时间：**1-2 天

**授课特点：**以亲身经历的案例和经验进行分析与分享，实用性、操作性强，并采用互动、现场演练、行动学习、疑难解答等方式，使学员在轻松地学习中掌握更多相关方法和技巧，并且掌握更多招聘工具使用。

### 课程背景：

在当今竞争日益激烈的商业环境中，企业竞争的核心就是人才的竞争！可是很多企业却常常陷入这样的误区：

**误区一：**招聘工作就是人力资源部门的工作，我们业务部门只是配合，你安排我面试，我就去面试，其它都不是我的事了！

**误区二：**管理者面试技巧缺乏，只要提升管理者的面试技巧就能够提升企业人员招聘质量！

**误区三：**我只要学好面试技巧就能够找准人，其它岗位用人标准的梳理都是浪费时间，没多大意义！

.....

很多企业在人才竞争中从招聘面试环节就处于劣势，只有人力资源部在忙活招聘工作！人才选聘没有科学的评估标准（胜任素质）！和评价方法！没有接受过系统训练的面试官在为企业引进大量不合格人员，造成了企业直接和间接的经济损失！

本课程是原华为人力资源专家钱庆涛老师历经 6 年多时间开发与实践，经过近百家企业的实地调研及上百次课程授课实践，逐渐优化和提炼的《招聘面试技巧提升》，帮助管理者建立正确的人才招聘观，通过高效招聘的实施技巧及专业面试技巧运用，帮助企业快速招到适合的人才！课程中大量分享了知名企业成功的操作案例和实用的工具模板，并使用了行动学习的方法，使学员在解决问题中学习与提升，对于方法与技巧学了就能用，用了就有效！大大提高了课程学习和培训的效果！

### 课程大纲：

#### 第一章 招聘面试理念篇——观念决定结果，意识决定行为！

(要 点：帮助管理者建立正确的人员招聘意识和观念，正确对待招聘工作；从员工招

聘的问题出发，运用行动学习的研讨方法，让管理者探讨分析影响招聘质量的因素，导出系统提升招聘质量的关键要素。)

- 一、 招聘必须支撑企业战略
- 二、 企业在招聘方面主要存在的问题及解决思路
  1. 企业的人力资源规划上的问题及分析
  2. 企业的招聘体系建设与运作上的问题及分析
  3. 招聘渠道管理与运作上的问题及分析
- 三、 卓越管理者在招聘中的责任和主要工作
  1. 管理者在招聘中角色定位
  2. 管理者在招聘中需要承担的责任和使命
  3. 管理者在招聘中的主要工作任务及要求
- 四、 行动学习研讨：影响人员招聘质量的因素分析
  1. 行动学习的研讨规则导入
  2. 现场研讨与问题梳理

## 第二章 用人标准明晰篇 —— 系统提升招聘质量的基石

(要点：从人才选聘的标准，导出胜任素质及其在招聘面试中的运用；帮助管理者明确岗位的用人标准和相关考察的项目，从而为准确识别人才奠定基础！)

- 一、 胜任素质在招聘中的应用
  1. 人才选聘的真正标准是什么
  2. 胜任素质概述
  3. 如何构建企业胜任素质模型（常用方法）
    - 建立素质模型的方法
    - 两种简单好用的素质提炼方法
  4. 胜任素质如何用于招聘甄选
- 二、 岗位评价要素及用人标准的确定
  1. 岗位评价要素确定的两个前提
  2. 岗位评价要素需考虑的主要内容
  3. 明确岗位的用人标准和要素

案例分享：某企业员工的五项基本考察要素
- 三、 常用人才评价方法使用分析
  1. 常用人才评价方法的比较分析
  2. 人才评价方法选择的前提
  3. 人才评价方法选择需考虑的因素及注意事项
- 四、 了解面试流程的规范和要求

案例讨论：某公司外贸业务员面试流程分析讨论

  1. 面试流程的一二三精要
  2. 面试流程常见问题及解决

## 第三章 人才面试方法篇 —— 管理者的“伯乐之剑”

(要点：科学的选拔方法和工具的正确使用，能够帮助管理者高效识别人才，降低用人风险；如何进行结构化面试？如何运用行为面试法？如何掌握高效的情景面试方法？…)

- 一、 结构化面试设计与使用
  1. 结构化面试的定义和特点
    - 面试程序及时间安排结构化

- 面试评估要素结构化
  - 面试问题设计结构
  - 面试评分标准结构化
  - 面试考官结构化
  - 面试考场准备及布置要求
2. 结构化面试的内容设计及标准
- 确定面试评估要素
  - 编写各要素的详细定义说明
  - 设计各要素的问题
  - 确定要素的目标值和权重
  - 编制结构化面试的评分表格
- 案例分享：一份结构化面试评价表**
3. 结构化面试的实施步骤
- 结构化面试的准备阶段的要求
  - 导入面试阶段的面试要求与方法
  - 正式面试阶段的面试要求与方法
  - 面试确认阶段的考核要求及技巧
  - 结构化面试中的核分规则与决策

## 二、关键行为面试法的使用

1. 关键行为面试的理论基础及要点（视频分享）
2. 关键行为面试法的 STAR 工具介绍与案例分享
  - STAR 工具介绍
  - 分辨不完整的 STAR 和假 STAR
  - **案例分享：什么是不完整的 STAR**
  - **意识养成练习：学会辨别假 STAR**
3. 如何根据应聘者的行为分析素质情况（案例分享）
4. 行为事例问题设计要求及发问技巧

**现场练习：行为性面试问题设计**

## 三、情景模拟面试法设计与使用

1. 情景模拟面试法的特点
2. 情景模拟面试法的类别及内容
  - 公文筐处理法使用
  - 无领导小组讨论法使用
3. **实战案例：华为公司群面技术全程案例分享与解析**
  - 群面技术的优点与使用范围
  - 群面技术现场布局及面试官角色要求
  - 群面技术关键活动解析
  - 群面技术的标准动作及其步骤
  - 群面技术的小组活动方案设计与要求

**现场练习：如何设计一份高品质的集体讨论面试的小组活动方案**

## 第四章 高效面试实施篇 —— 专业面试技巧训练

（**要点**：如何在面试中观察应聘者的言行举止？怎么更好的倾听和反馈？如何提问，提什么样的问题？如何刨根问底了解应聘者真实的情况？这些方面都将严重影响着面试官的面试质量！）

### 一、望：学会观察

1. 面试中观察的内容和重点

---

2. 应聘者谎言的识别技巧（视频分享）

3. 肢体语言解码技巧

## **二、闻：善于聆听**

1. 面试官聆听的要求

2. 面试官有效聆听技巧

3. 如何挖掘应聘者更多的信息

4. 面试官聆听中常见误区规避

## **三、问：善用提问**

1. 引入式问题设计与使用

2. 行为式问题设计与使用

3. 智力式问题设计与使用

4. 动机式问题设计与使用

5. 压力式问题设计与使用

**现场演练：面试的问题设计与提问**

## **四、切：深入追问**

1. 如何通过追问确保信息的有效性

2. 追问的目的和时机

3. 追问的两大技巧及应用

**现场练习与点评：面试追问技巧**