

# 金牌面试官：招聘与面试技巧

讲师：谢瑞宝

## 【课程背景】

一个企业的成功需要拥有优秀的人才，而企业获得优秀人才的重要途径首先就是要做好招聘工作。招聘是人力资源管理入口环节，只有招到合适的人，育人才会变得顺畅，用人也就得心应手，留人也就顺理成章了。

如何招聘到合格的人才？为什么很多人在面试时似乎表现优秀，加入企业后却表现平常？为什么有些人在其它企业业绩辉煌，而到自己公司成绩就差强人意？是企业文化、管理风格的问题？是应聘者本身的问题？还是我们的招聘面试流程与技巧有问题？原因可能是多方面的，但是，系统掌握招聘与面试技巧，为企业选拔优秀的人才是现代经理人及HR必备的基本素质。

本课程旨在帮助企业的经理人和招聘工作者提高招聘与面试技能，通过了解职位的特点，研究人与职位相匹配的原则，通过科学的招聘流程与面试技巧提高招聘成功率，保证企业招到符合职位要求的优秀人才。

## 【学习成果 Learning Outcomes】

- 1、建立对招聘工作的正确理念，学习针对岗位说明书或素质模型设计各类职位的甄选工具、面试要点、标准问题库。
- 2、学习结构化面试的方法与流程，掌握面试维度与面试问题设计的能力。
- 3、掌握面试前的各项准备、如何有效进行面试开场、如何进行深度面试提问、如何进行面试评估。
- 4、通过现场模拟演练，帮助学员纠正不良面试习惯，增强面试的应变能力和解决问题

题的能力。

### **【所需时间 T】**

6 小时 (1 天)

### **【课程大纲】**

#### **一、对招聘面试工作的正确认知**

1、企业人力资源大厦

2、人力资源管理框架体系

- 案例：盖洛普公司“S”发展路径

3、为什么要重视招聘工作？

- 讨论：招聘失败的成本：直接成本+隐性成本

4、企业常见的招聘问题分析

5、招聘成功的五大关键环节

6、人员招聘的十大理念

讨论：管理者与人力资源工作者在招聘中分别承担什么责任？

#### **二、企业需要什么样的人：建立明晰的招聘标准**

1、人才选聘的真正标准是什么

2 选拔用人的“三个匹配”

3、招聘面试六维度

4、如何通过职位分析来建立招聘维度

- 职位与职位分析
- 职位分析的内容
- 职位分析的输出结果

## 5、如何通过岗位胜任力模型来建立招聘维度

- 胜任力冰山模型
- 素质与行为的驱动关系
- 胜任力模型构建的程序与步骤
- 案例：素质模型示例

## 6、如何制定招聘面试的维度表

- 案例：七步成诗—构建招聘面试的“钻石模型”

## 三、甄选企业真正胜任的人才：招聘计划与结构化面试

### 1、如何确定招聘计划

- 招聘需求
- 招聘策略
- 招聘渠道
- 招聘流程

### 2、结构化与非结构面试

- 面试问题多样化
- 面试要素结构化
- 评分标准结构化
- 考官结构化
- 面试程序及时间安排结构化

### 3、结构化面试设计与实施：

- 明确招聘岗位的面试维度
- 制定各维度定义说明

- 针对每一个维度设计结构化面试问题
- 明确评价标准与权重
- 编制结构化面试计划表格
- 培训面试人员
- 现场实施结构化面试
- 面试后的评估

#### 4、关键行为面试法的使用

- 关键行为面试的理论基础及要点
- STAR 深度挖掘技术
- 分辨不完整的 STAR 和假 STAR
- 如何根据应聘者的行为分析素质情况
- 行为事例问题设计要求及发问技巧

#### 5 结构化面试中六大问题的类别及实施技巧

### 四、招聘面试中的实战技巧

#### 1、如何快速识别和筛选简历

- 对求职简历的规范管理
- 快速、准确筛选简历的关键

#### 2、面试过程中的关键事项

- 面试前
- 面试中
- 面试后

#### 3、高效的面试技巧：面试过程中的“望”、“闻”、“问”、“切”

4、如何辨识面试中的谎言？

5、关键岗位的甄选选拔技术

- 情景模拟面试法
- 公文筐处理法使用
- 无领导小组讨论法使用
- 心理测验在人才选拔中的应用

6、对应聘者背景调查中注意的事项

## **五、招聘面试的评估及人员录用**

1、面试评估的步骤与方法

2、避免评估中的误区

3、招聘工作的总体评价

- 成本效用的评价
- 人员录用的评价
- 过程控制的评价

## **六、课程总结**