

慧眼识人——招聘与面试技巧

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。

课程收益：

- ▲ 建立招聘工作的正确理念，根据招聘职位特点，确定招聘策略、拟定招聘计划，采用合适的人才甄选工具，招聘甄选出合适的人才。
- ▲ 针对招聘职位需求，确定招聘面试的用人标准，针对性地设计面试问题、拟定面试提纲与面试计划，为有效面试做好准备。
- ▲ 掌握面试过程中的实战技巧，包括如何进行精心准备、如何有效开场、如何正确的提出问题、如何深度提问、如何判明真假、如何应对及处理面试中的各类问题，如何进行面试评估，从而实现高效的面试，选拔出企业所需的合适的人才。
- ▲ 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的能力。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：公司各级直线经理、招聘部门人员

课程方式：互动讲授、个案分析、现场模拟演练、小组研讨与分享、实战点评

课程大纲

第一讲：对招聘面试的正确认知

一、招聘工作在人力资源管理中的地位

1. 人力资源工作的本质
2. 招聘是人力资源管理入口环节
3. 各种人才甄选方法的有效性分析

讨论：选人重要还是培养人重要？

二、招聘失败的成本

1. 直接成本
2. 隐性成本

三、招聘成功的关键所在

1. 合理的人力规划——前提
2. 科学的工作分析——基础
3. 灵活的招聘策略——保证
4. 有效的面试考核——关键

四、招聘管理程序

1. 招聘需求
2. 招聘计划
- 3. 招聘活动**

- 1) 招募
- 2) 甄选
- 3) 录用
- 4) 评估

讨论：如何识别真正的岗位空缺？

五、招聘产出金字塔

六、招聘工作的八大理念

1. 最好的不一定是合适的
2. 坚持用人所长
3. 学历不代表能力，经历不同于经验
4. 强调企业文化的认同感
5. 招聘是一场企业与应聘者之间的“互动营销”
6. 招聘工作只有开始，没有结束
7. 宁缺勿滥，“请神容易送神难”
8. 招聘不仅是人力资源部的事，更是管理者的责任

讨论：HR 部门与直线经理的招聘职责与分工

第二讲：对用人标准清晰界定

一、如何确定招聘岗位的用人标准

1. 对应聘者考察两个维度的思考

2. 招聘选人的三个匹配

- 1) 人与岗位匹配
- 2) 人与团队匹配
- 3) 人与组织匹配

案例解析：西南航空公司的人才选拔

3. 招聘岗位的“钻石模型”

- 1) 岗位的基本刚性要求
- 2) 应知应会专业知识
- 3) 工作必备工作技能
- 4) 综合素质
- 5) 特别加分项

二、构建“钻石模型”的工具——“职位分析”

1. 职位与职位分析
2. 职位分析的内容
3. 职位分析的方法
4. 职位分析的输出结果

演示：如何针对职责逐条推理工作技能与专业知识

三、构建“钻石模型”的工具——“胜任力模型”

1. 胜任力冰山模型解析

案例：谁是优秀的销售经理？

2. 素质与行为的驱动关系
3. 素质描述示例

演练：用行为化语言对素质进行描述

四、如何确定面试的维度表

第三讲：招聘渠道分析与选择

一、招聘渠道选择

1. 内部招聘与外部招聘比较
2. 内部招聘的主要方法与分析

案例讨论：小李的困惑

3. 外部招聘渠道分析

专题：如何快速招聘到基层员工

专题：如何有效开展中高端人才的主动寻访

案例分享：某公司的超级伯乐计划

4. 利用社交媒体实施招聘的五个步骤

二、招聘信息发布

1. AIDAM 原则
2. 招聘信息设计要点

案例分享：隐藏在招聘启示中的玄机

案例分享：火爆网络的招聘神曲

案例分享：裸足相迎“资深文案君”

第四讲：甄选面试的流程与技巧

一、五级人才甄选体系

1. 资料评价
2. 笔试或技能测试
3. 面试
4. 综合测评
5. 背景调查

二、如何进行简历筛选

1. 简历筛选两步法
2. 简历筛选考察的要点

三、结构化面试与非结构化面试

1. 什么是结构化与非结构化面试

2. 结构化面试特点
 - 1) 面试维度结构化
 - 2) 面试问题结构化
 - 3) 评分标准结构化
 - 4) 面试考官结构化
 - 5) 面试程序结构化
 - 6) 时间安排结构化

四、结构化面试七大经典问题类别

1. 背景性问题，附经典面试提问分析
2. 意愿性问题，附经典面试提问分析
3. 情境性问题，附经典面试提问分析
4. 压力性问题，附经典面试提问分析
5. 智能性问题，附经典面试提问分析
6. 专业性问题，附经典面试提问分析
7. 行为性题目，附经典面试提问分析

五、结构化面试六步法

1. 确定面试的维度与权重
2. 编写各面试维度的详细定义说明
3. 根据面试维度、权重及定义说明，编制评分表格
4. 根据面试维度，设计面试问题
5. 组建面试小组，确定主考人，对所有面试考官进行培训
6. 现场实施结构化面试，并及时登记面试评价表

六、行为面试法 (BEI)

案例分析：某企业招聘销售经理面试中有何问题

1. 行为面试法原理
2. 为什么行为面试可保持较高的真实度
3. 行为面试 STAR 及 FACT 法则
5. 行为面试的有关技巧

小组讨论与分享：如何设计行为面试问题

第五讲：招聘面试中的实战技巧

一、如何进行面试准备

案例分析：存在哪些准备方面的问题

现场模拟：面试坐席如何安排

二、有效面试的几个关键阶段

1. 各阶段的时间分配
2. 如何进行面试开场
3. 以行为事件为主的面试程序解析
4. 其它环节的要点说明

三、专业面试实战技巧训练

1. 望：学会观察

- 1) 面试中观察的内容和重点
- 2) 如何判断应聘者在说谎
- 3) 肢体语言解码技巧

2. 闻：善于聆听

- 1) 面试中聆听的技巧
- 2) 规避聆听中常见的误区
3. 问：善用提问

现场演练：面试中七类问题如何提问

4. 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

现场练习与点评：面试追问技巧

四、如何处理行为面试中的难题

情景 1：应聘者喜欢用概括性的语言

情景 2：应聘者一时想不起来具体的例子

情景 3：应聘者扯到了你不关心的话题

五、如何判断为假行为事件

专题：对行为面试各类回答的解析

六、避免面试过程中的误区

七、对关键职位的附加测评手段

1. 心理测评
2. 无领导小组讨论
3. 文件筐测试
4. 角色扮演
5. 案例分析
6. 团队活动

八、如何进行背景调查

1. 背景调查的方法
2. 如何在面试时为背景调查提前埋伏

第六讲：招聘录用与新员工管理

一、录用决策

二、招聘评估

1. 衡量招聘工作的绩效指标
2. 招聘工作的阶段性总结

三、新员工管理

1. 录用前
2. 录用中
3. 录用后

分享：如何迎接新员工

课程总结