

招聘体系再造与面试技巧

课程背景：

本课程结构参照华为招聘体系搭建，结合人力资源学《HR 六大模块》和心理学的《社会心理学》和生理学《人体解剖学》书中阐述的知识，依据企业仿生学实践框架而定，同时采用中国本土人才性格趋势对应说明，力求符合中国企业 HR 及非 HR 的人力资源管理经理人需要，助力完成从工具的使用到人性规律的探知、从职业人士到职业经理人的角色转换。

课程目标：

- 本课程精心设计，针对性强，力求符合于人的属性的共同规律，对于企业人才生态体系建设的共通问题，如人才地图、人才追踪、关系营建、面试技巧、关键对话、HRBP 角色、测谎术、读心术、批判思维、逻辑谬误等问题进行分析，并催化学员对出现问题的自动梳理，达到对自我知识体系的系统性整理和对工具的融会贯通应用。
- 本课程为学员提供八个体系的个人能力提升，掌握多个实用的核心工具技能，以提高企业整体战略绩效及个人绩效。

课程收益：

- 明确：深刻理解“人力资源”的定义，完成角色定义，提升个人与岗位胜任力的高匹配。
- 认同：通过人力资源生态体系搭建的核心技能学习，掌握并学以致用，调动个人主观效能并认同自己对组织发展的职责，既确保完成人才生态建设，并保证团队具有高识别度的胜任力职能和清晰的职业规划。
- 理解：建立企业的高执行力文化氛围，并理解企业的人际信任达成的条件与相关方法；使各种类型员工都能在本职岗位上发挥卓越工作效能。
- 掌握：通过人际关系信任的营建，掌握纵横共情沟通，掌握员工心态的心理援助者能力；了解各个员工潜意识的思想动态的方法；制定符合于企业战略发展目标的员工效能提升，掌握管理工具中胜任力模型、人才地图、战略绩效、职业规划、招聘技巧、面试技巧、心理潜意识等，确定人力资源生态体系搭建的方法。
- 行动计划：每个课程模块结束时，都将要求学员根据所学内容，针对自己所管理员工制定行动计划。

课程时间：2-3 天，6 小时/天

课程对象：主管、经理、储备干部等

课程方式：教案讲授、案例分析、情景演练、管理活动、角色扮演、小组讨论等

课程大纲

第一讲：人力资源招聘模块梳理——批判思维的作用

一、企业把所有能开的招聘渠道都开了，为什么还是“招”不到人？

1. 招聘工作从什么开始的？
2. 企业招聘工作的关注点——招聘前流程
3. 招聘前流程的十个过程图

二、怎样快速梳理出招聘模块的核心问题呢？

1. 招聘工作从什么开始的？
2. 企业招聘工作的关注点——招聘前流程
3. 招聘前流程的十个过程图

三、具备什么样的思维方式才能提出核心问题呢？

1. 招聘工作从什么开始的？
2. 企业招聘工作的关注点——招聘前流程
3. 招聘前流程的十个过程思维图

第二讲：招聘从找对人开始——企业人才地图建立

一、HR 所学到的知识足够多了，为什么还是“找”不到人？

1. 招聘工具应用
2. 人才地图的梳理方法

二、学习不止是听故事，听完我要能“学以致用”

1. 招聘工作从什么开始的？
2. 企业招聘工作的关注点--招聘前流程
3. 招聘前流程的十个过程图

综合分析：我们的招聘到底哪个环节出了问题

三、对照一下，自己现在的知识结构对应什么状态！

1. STRA 面试法
2. 结构化面试
3. 如何通过职位 JD 进行人选画像
4. 像计算机一样使用招聘网站

综合讨论：STRA 面试法真的好用吗？

四、心态决定思维，思维指导行动

1. 掌控者思维的面试技术
2. 同行业人才的挖掘思路
3. 招聘前流程的十个过程图

第三讲：沟通从来不简单——面试关键对话

一、我都说了这么多年的中国话了，你说我不会“沟通”？

1. 开放式问题设定
2. 封闭式问题设定

情境模拟：请设定一个看似开放式的封闭提问

二、每次“沟通”需要调用的“对话思维”

1. 对话从什么时候开始的？
2. 面试前阶段沟通要做好倾听-对吗？
3. 如何提出好问题
4. 怎么回答才能让人选产生画面感
5. 如何让对话变成信任交谈

综合练习：介绍一下你的公司，看看有没有画面感

三、猎头约人一约一个准，企业 HR 活该被放鸽子？

1. 邀约沟通学点心理学
2. HR 要跟人选达成口头承诺
3. 人选换工作是个焦虑的事情
4. 未曾谋面也能做到让人选信任

综合练习：找到适合你的开场白方式

四、沟通原来如此简单！“共情思维”在为我们的沟通“铺路架桥”

1. 共情思维不是同情沟通
2. 面试沟通要学会说“废话”

3. 解构人选的对话模型

4. 人选说的话都是真的吗？

情境模拟：两个陌生人的电话沟通

五、沟通是一个人综合素质的表现

1. 对话语言中的蛛丝马迹——细节

2. 如何运用人际关系平衡理论指导面试沟通

3. 如何让沟通对象感受“对话安全”

4. 不同性格人群的不对沟通倾向把控

测试：测测你是什么思维模式

演练：怎么才能养成批判思维

六、七类沟通策略

1. HR 的面试开场白

2. 引导对方做决定的方法

3. 面试提问脚本以外的提问方式

4. 化解面试尴尬的有效方法

5. 面试问题脚本中的经典问题准备

6. 面试工具运用的套路

7. 面试中要不要睁眼说瞎话

七、“敏捷思维”在人力资源中的应用

1. 面试中的共情条线起到的作用

2. 提出好问题是智商在线的表现

3. 面试中回答问题的情商要求

4. 5W2H 也可以发过来用

情境演练：分组抽调两人扮演面试官和面试者

第四讲：如何做好面试官——别被“思维面试者”忽悠

一、你上过“思维面试者”的当吗？

1. 什么是思维面试者以及危害

2. 你是否能躲过思维面试者的三板斧

3. 面试过程不知不觉变换了角色

案例演示：如何夺回面试掌控权

二、面试官也需要培训

1. 面试官需要掌握的面试准备

2. 如何确定职位胜任力中的素质模型

情境练习：怎么确定一个职位的基本骨架

三、面试过程中用到哪些面试工具

1. 高效共情面试法如何运用

2. 如何设定结构化面试问题

3. 三维立体新结构化面试法

四、诱导提问的 READ 模式：

1. READ 诱导术是怎么回事

2. READ 诱导术的四个核心

3. READ 诱导术的应用前提是什么

思维开拓：READ 问话诱导法的面试运用

五、面试官是企业的窗口——真实案例

1. 一个朋友的面试案例（某外企）

2. 另一个朋友的面试感受（某上市民企）

第五讲：HRBP 是怎么练成的——华为 HRBP 成长史

一、理论上的 HRBP 职责：

1. 战略伙伴
2. 操作经理
3. 紧急事件反应
4. 员工安抚

二、HRBP 要迅速解决的问题：

1. 用人部门重要紧急的痛点
2. HRBP 怎么能赢得部门的认可
3. HRBP 的跨部门向上管理能力

三、如何才能做到战略伙伴关系？

1. 战略 HRBP 需要什么素质
2. 如何解决战略 HRBP 的核心痛点
3. HRBP 的速成工具

思维拓展：如果你将走上 HRBP 的路线，你将怎么挥动你的三板斧？

第六讲：人际关系——测谎术/读心术

一、如何解构的“语言表达的逻辑结构”：

1. 人在说谎的时候会经历怎样的变化
2. 说谎中的语言提示词
3. 面试者说谎的基本套路拆解

二、人类说谎是天生的吗？你对“说谎”和“拆谎”怎么理解呢？

1. 测谎其实很容易
2. 测谎的原理是什么
3. 测谎的步骤走对了，就一切都对了

三、陈述内容分析测谎法——动机损害效应

1. 说谎的前提动机
2. 如何在陈述内容中发现谬误

四、启动你的“查错神经”，让谬误无处遁形

1. 招聘工作中的第六感觉练习
2. 给你脑袋里装一部测谎仪
3. 是时候启动你的查错神经了

情境演练：分组抽调两人，扮演面试说谎者，看看你能不能测出来

第七讲：做好企业心理咨询师——企业文化建立的心理因素

一、怯场的科学解释：

1. 怯场的生理反应
2. 如何调整员工的怯场心理

二、员工的情绪问题疏导——文化氛围的调节剂

1. 情绪的基本过程
2. 员工眼中的 HR 是个什么鬼
3. HR 如何炼成一个调动者
4. 未来企业的 HR 将是一个心理疏导高手

三、建立信任和性格测试都是有章法的

1. 面试官也要学会一点催眠术
2. 九宫格性格测试在招聘中的应用

四、在面试中，对方说了明显的谬误，我们为什么还要和颜悦色的听？

1. 面试者不对称信息的收集
2. 面试者的最终判断方法

第八讲：薪酬谈判——博弈论

一、薪酬谈判从什么时候开始？——“情报”收集

1. 没面试之前收集哪些情报
2. 如何在初面是渗透薪酬结构
3. 复试中的薪酬问题延伸
4. 面试者的自我判断与反情报收集

情境练习：分组抽调两人，看看面试官能在面试者身上收到什么情报

二、薪酬谈判过程中建立的“关系桥梁”

1. 人选择工作三种状态的动机
2. 如何掌握谈判节奏

三、薪酬谈判中以退为进——如何让对方先开口

1. 薪酬谈判的高效率技巧
2. 压薪前的信息数据挖掘与数据分析
3. 面试者的薪酬定位全解析

分组讨论：上海、工种、行业、发展等要素前提下，分析某职位的合理薪酬区间

四、猎头在薪酬谈判中用到的那些“招数”借鉴

1. 修饰情绪带来的效果
2. 如何用甲方优势降低人选的期望值
3. 遇到问“你先告诉我薪酬范围”的人选怎么办

现实回顾：曾经遇到过迫切需要，但要求不合理的人选，你是怎么做的？

五、双方敲定了薪酬约定，工作完成了吗？——“临门一脚”的协助离职

1. 遇到上家老板挽留人选怎么办？
2. 遇到离职时间过长，如何控制人选？