

基于素质模型的行为面试技术——选人永远是你最重要的事

【基础信息】

1. **课程系列**：人力资源管理
2. **课程名称**：基于胜任素质的行为面试技术——选人永远是你最重要的事
3. **学员人数**：人数控制在 40 人以内。分小组，每组 8-10 人，不要低于 8 人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4 纸若干、音响
5. **授课时长**：2 天，12 小时
6. **培训形式**：通过案例讲解的方式，边讲解，边讨论本公司的招聘与面试问题
7. **目标学员**：有过一些经验的面试人员，HR 工作者；主要面向有过一些经验的面试人员

【课程背景】

为什么发生了这么多失败的招聘案例？为什么面试的时候感觉还不错而在工作中却不能取得绩优的效果如何看人不走眼？为什么业务工作优秀，而提拔到管理岗位后，却业绩平平

绝大多数的企业在招聘及内部选拔过程中都非常强调需要良好素质的人才，但却很少有人能够具体回答出什么是素质，即使能够回答出来例如责任心、吃苦耐劳、合作能力等，但却又难以对这些素质进行界定和衡量。什么是素质，素质又该如何进行衡量？如何才能找到适岗的人？这个岗位需要什么素质的人才能胜任？又该通过什么手段和方法找到具有这个岗位胜任素质的人

素质就是能够区分在特定的组织环境中，绩效优秀者与一般者的一种个性特征。国外学者早在三十年前就已开始进行分析和研究，并提出了多个分层分级的素质模型。目前，世界 500 强企业中已有超过一半的公司将素质模型运用到企业人力资源管理的各个方面，中国的华为公司与联想集团也在几年前将素质模型运用到人员的招聘与员工的任职资格管理方面

很多企业招聘面试的失败，其主要的原因之一是我们在选拔与提拔人员时过于注重候选人的知识与技能等素质的衡量，而忽视了其内在的因素。但大量的实证研究表明，一个人的成功与知识和学历等外在的因素并没有必然的联系，决定一个人成功的因素主要取决于其内在的自我形象、价值观、特性与动机。这些隐藏在人内心深处的素质正是我们应该去挖掘和捕捉的

如何理解、识别与判断素质？使用什么工具可以发现人的素质？传统的面试与选拔技术与基于素质模型的行为面试技术之间有些什么不同？行为面试有什么优势，它能带给我们管理人员哪些方面的作用？基于素质模型的行为面试能给你带来怎样的改变？本课程将告诉你他们之间的区别，并使你在选拔与提拔人才方面获得巨大的优势

【课程目标】

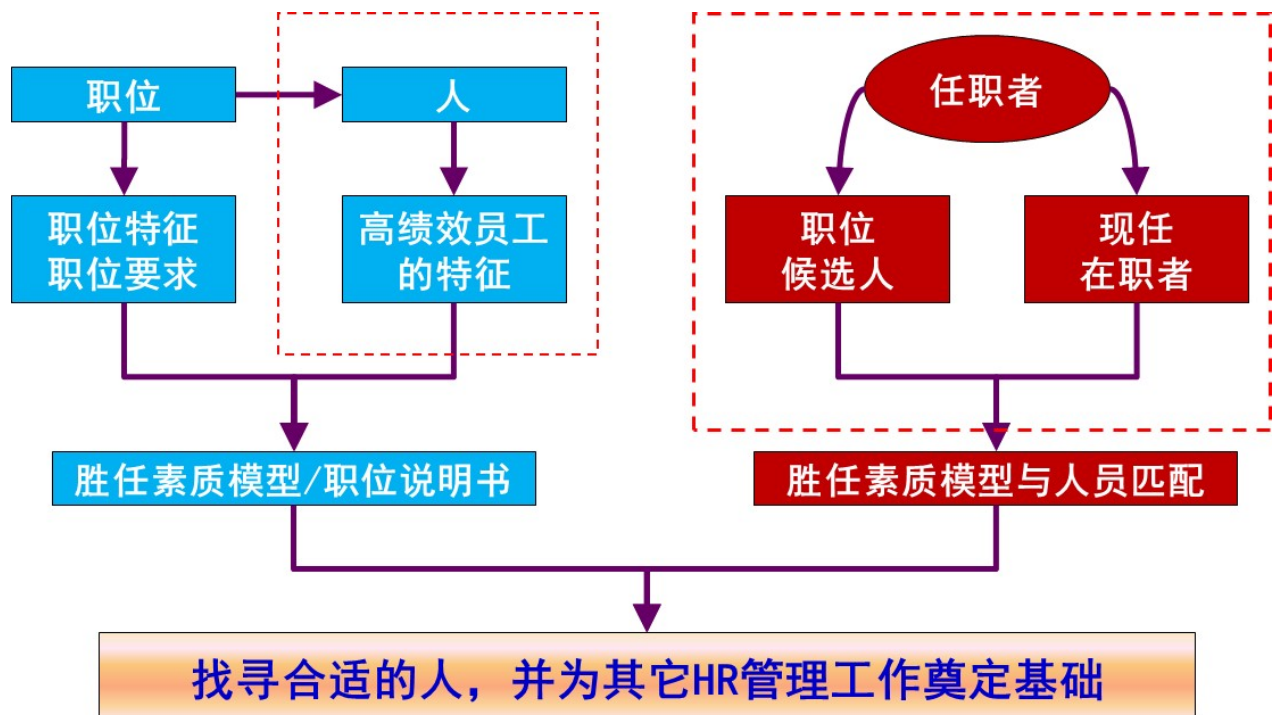
通过本课程的学习，学员可以达成以下目标

1. 理解招聘工作对公司成长的重要性
2. 理解什么是胜任素质及其作用
3. 了解胜任素质对选拔人才的重要作用
4. 掌握相关的面试技巧

5. 学会行为面试技术

【方法论及模型】

面试最重要的是要解决候选人和岗位的匹配度问题，以下模型来源于该理论



【课程大纲】

1. 面试前的准备工作

- 课程开场：互动，你目前处于面试境界的哪个层面
 - 你是如何理解招聘与面试的

- 了解招聘与选拔工作的四 S 理论：**标准、寻找、筛选、巩固**
 - 案例展示：构建应聘岗位的选人标准
 - 理解点：在企业核心价值观的基础上，基于人与岗位匹配
- 有效招聘的五个特征
 - 招聘常见的失败原因分析
- 关于流程
 - 案例介绍：深圳某公司的面试流程
 - 互动交流：适合我们公司的面试流程
 - 通过流程延伸出的工作：面试中的用人部门和 HR 的分工
- 面试形式
 - 互动交流：一对一、多对一、一对多，那种形式更加适合我们
- 应聘简历的识别与问题构建
 - 分组练习：根据提供的简历，讨论审阅简历中需要注意的地方并构建结构问题
 - 审阅简历的注意点
 - 常用面试问题介绍
- 面试环境的选择对面试的影响
 - 面试环境
 - 灯光
 - 坐位选择

2. 面试过程管理

- 关于提问
 - 提问的几种方式介绍
 - 提问的基本技巧
 - 案例展示：提问的策略
 - 提问过程中的追问、转移
- 关于听
 - 听的过程中如何反馈与打断
 - 听的过程中进行：记录与判断
- 关于观察
 - 利用一切机会进行观察
 - 发挥你的阅人经验，判断候选人的特征

- 观察中的行为有哪些

3. 胜任素质与选拔人员之间的关系——理解并认识胜任素质

- 互动：你所认知的业绩突出的人，是什么原因表现的如此优秀
- 两个案例讨论：决定成功的关键因素，胜任素质概论和特点
- 冰山模型与胜任素质的层级（价值观的讨论与分析）
- 视频：理解优秀人员的深层次动机
 - 互动：如何调整并改变自己的动机
 - 动机测试：了解你目前的动机水平
- 通用素质介绍
 - 不同职类素质模型理解（几个优秀公司的研发、市场与管理类人员的素质模型介绍）
 - 素质理解：不同类型素质具体访谈纪要分析、理解与讨论，并逐个点评（真实案例理解）

4. 行为面试方法介绍

- 通过一个全案例讲解：行为面试技术
 - 行为面试流程
 - 行为面试的开场与背景了解（实操练习并点评）
 - 行为式的面试问题与行为式的答案的理解（两个案例，分组练习并逐个点评）
 - 关键行为事件回顾（引入案例分析和讨论：非行为面试的不足）
 - 行为面试过程中的技巧（如何观察、倾听、控制时间等）
 - 行为面试的实操练习，点评与分享
 - 行为面试中需要注意的地方（两个案例分享和讨论）
 - 常见面试问题讨论与分析（结合十个实际案例）
 - 相关素质模型面试的面试问题介绍

5. 面试收尾与评估

- 如何结束面谈
- 从那几个方面进行评价，面试评估的原则
 - 找到适合自己的评估等级
- 面试过程中遇到不同应聘人员的应对方式