

# 招聘管理实务与面试技术——帮助业务部门找到对的人

## 【基础信息】

1. **课程系列**：人力资源管理
2. **课程名称**：招聘管理实务与面试技术——帮助业务部门找到对的人
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**：基础面试管理者，HR 工作者；主要面向没有基础的即将成为面试考官的人员

## 【课程背景】

作为一个部门的管理者，首要的任务是完成目标，因而需要关注和本部门职能业务有关的工作。但另一方面，所有的业务工作都需要靠人来实现的，因而在关注工作的同时，更应当分配至少一半的时间在人这个层面。涉及到人的工作，就会涉及到选择什么样的人、如何提升他们的能力、怎样评价他们的工作如何更好的激励他们等等。在这里，放在第一位的就是选择什么样的人，如何选择人的问题。解决了这个问题，其它后继的工作就会变得相对便捷，例如技能、评价、激励等

部门管理人员往往将过多的时间放在业务层面，而较少关注人的层面。尤其是选人这件事，想当然的认为是人力资源部的事情。但业务部门管理者却忽视了一个事实，即真正使用人的，还是业务部门管理者。如果将招聘人的事情全部推到人力资源部，可以非常肯定的确认，该业务部门管理者就没怎么做管理的工作。试想，连一个面也没有见过的人来到本部门工作，又怎么可能管理好这个人呢？

因而选人本质上是使用者的事情。但如何选到合适的人，通过什么工具和手段可以帮助用人者快速的寻找到所需要的人才？一方面组织内部需要在核心业务流程、组织结构、职位体系等方面进行梳理，以适应合适的人放在合适的位置上的理念；另一方面，则有赖于使用者的识人技术和技巧，通过一些列的方法和工具寻找到适合本部门的人才

选人是你的最重要的工作——谷歌 CEO 埃里克

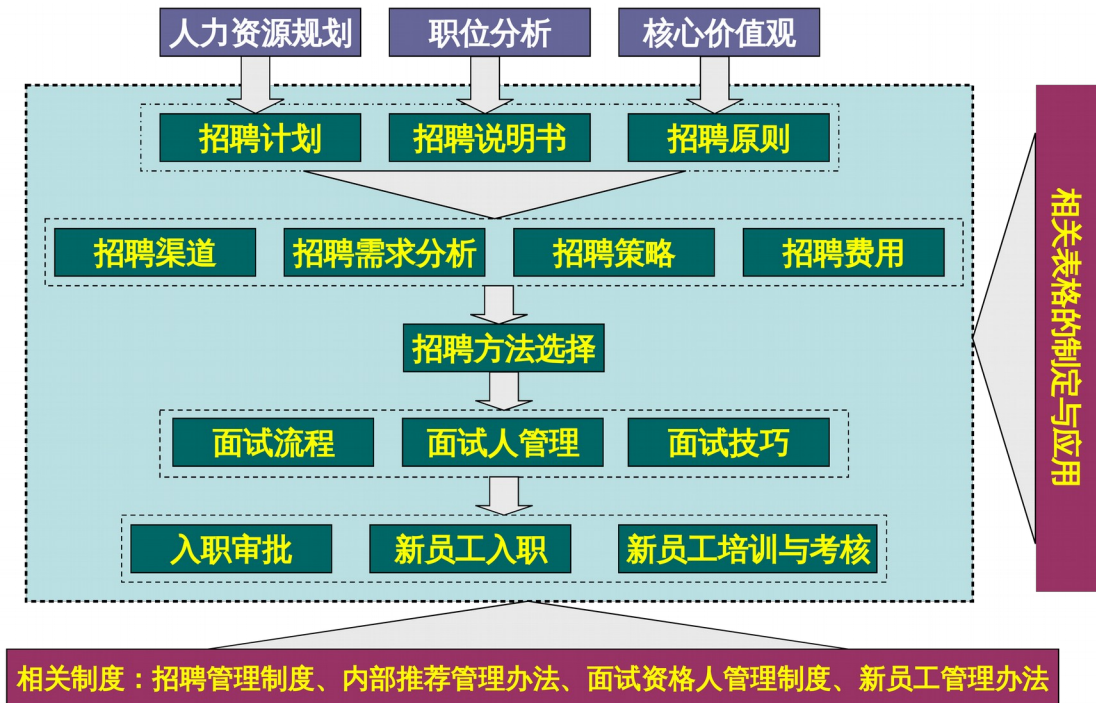
## 【课程目标】

通过两天的学习，学员可以达成以下目标

1. 了解招聘与面试的基本理念和知识
2. 理解用人部门管理者在选人方面的重要作用
3. 学会识别简历中的问题并能构建面试问题
4. 学会如何问问题，过程中的转移、停顿等
5. 掌握面试中的提问、倾听、判断的技巧
6. 了解面试过程中及收尾中需要注意的节点

## 【方法论及模型】

本次课程讲解过程中的思路与系统，基于以下方法论和模型，其基础来源于华为的早期管理实践，并经过后期的大量实践提炼而成。重点解决的问题是面试技术与人才识别能力，但要掌握这种能力，则需要从源头把关，并需要经历大量的实践



## 【 课 大纲】

程

### 1. 招聘与面试知识简介

- 招聘与面试在整个人力资源体系中的重要作用
- 了解你的需求（是否真的需要招聘）
- 内部招聘与外部招聘

### 2. 招聘前的准备工作

- 招聘原则的确定
- 招聘策略的思考
- 招聘渠道的选择
- 招聘测试方法的介绍（重点介绍测评中心与行为面试）
- 案例分析：某电信设备供应商的招聘原则、策略、渠道及流程的制定与选择
- 练习：讨论公司的招聘原则、策略、渠道，并分组制定合格的招聘与面试流程

### 3. 面试前的准备工作

- 如何有效审阅个人应聘简历（实例分享：个人简历的分析）
- 面试前环境的准备（场所、灯光、座位等）
- 面试前的流程设计

- 华为公司的面试流程介绍
- 谷歌公司的面试流程介绍
- 如何获取信息（通过那几个方面获得信息）
- 提问的方式（几种不同提问的练习）
- 面试提问中的 STAR
- STAR 的练习与具体应用

#### 4. 结构化面试技术介绍

- 结构化面试的特点（优缺点介绍）
- 如何设计结构化的面试提纲（分组讨论：结构化模式展示与介绍）
- 如何应用结构化的面试模式
- 开场与背景了解（实际练习并点评）

#### 5. 面试过程中的技巧

- 如何进行提问
- 观察的技巧
- 倾听的技巧
- 如何控制面试时间
- 面试中注意的问题（结合实际案例进行讨论）
- 笔记的作用
- 模拟练习：分组进行训练，讲师点评

#### 6. 面谈的收尾与评估

- 如何收尾
- 评估的一般性原则
- 面试评估表格的设计
- 怎样进行有效的评估（某包装公司的面试评估报告）

#### 7. 其它方面

- 常见问题讨论与分析，结合实际案例
- 一般人员招聘需要注意的问题
- 应届生招聘的特点（华为、金蝶应届生招聘的做法）
- 高端人才招聘的流程与注意事项（某公司案例分析）