

慧眼识人：选才策略与面试技巧

培训讲师：李巍华

聘用不合格人才就是浪费企业钱财！

没标准的选才是事倍功半！

没方法的选拔是水中捞月！

课程背景：

企业用才的目的在于能为本身带来利润与效益，而唯有透过严谨且正确的甄选过程，才能找到真正适合自己的人才。

课程收益：

培训师将多年实操经验与人才选拔现状相结合，提供简单而实用的方法分享学员，以协助学习者在最短的时间融会贯通，并能有效应用在实际工作中。

课程目标：

- 1) 建立正确的甄选与用人理念
- 2) 了解系统化的人才选拔任用流程及准备事项
- 3) 学习如何甄选评鉴应征人员的方法
- 4) 练习有效的选拔技巧与工具应用

课程长度：

2天（12小时）

培训对象：

企业中高层管理者、人力资源从业人员

培训成果：

原理展现—从标准到方法，从理论到实践，提示选拔的核心；

工具呈现—评价中心多种测评工具，层层剖析，熟练掌握；

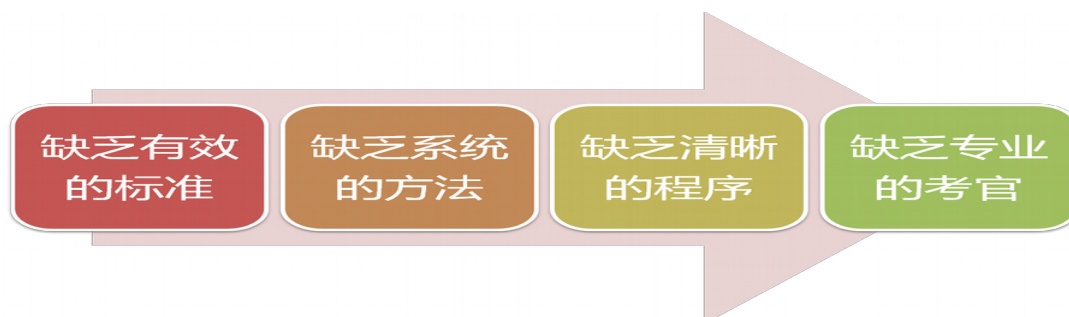
随堂练习—八大练习，边学边练，学练结合；

输出成果--《招聘选拔评价表》、《心理测评表》、《公文筐测验评分

表》、《无领导小组讨论评分表》、《管理者素质指标表》、《结构化试题》等。

课程大纲：

【开篇故事】：一团糟的招聘



企业选拔存在的四大问题

一．设定选才标准

骏马能历险 耕田不如牛 坚车能载重 渡河不如舟

1. 选拔人才选什么？
2. 什么是员工绩效的决定因素？
3. 招聘选拔三个匹配和三个标准；
三个匹配：人职匹配、人人匹配、人企匹配
三个标准：岗位标准、企业标准、对象标准
4. 员工素质测评原理
5. 素质测评标准体系的要素及构成
6. 测评标准体系构建步骤

【练习】：店长选拔标准设定

表单：选拔评价表

二、标准测验与测验

1. 人才测评技术系统概述
2. 人才测评技术在招聘中的应用
人才测评工具与人才素质测评内容对应表
3. 投射测试技术
几种简单易行的投射技术

【测试】箱式结构

4.标准化测验技术

5.心理测评分类

【心理测验】职业兴趣

【分享】店长选拔素质测评工具及流程

三、公文筐测试

1.管理评价中心概述

2.公文筐测试概念

3.公文筐原理及优缺点

4.公文筐类型

【练习】没完成利润指标的旅游饭店

5.公文筐测试的编制

- 确定测评要素
- 以市场总监为例
- 编制文件
- 试测与收集答案
- 制定答案及评分标准
- 评分标准的样例

6.公文筐测试的实施程序

- 测评前的准备

【表格】公文筐测验答题纸

- 开始阶段
- 正式测评阶段
- 评价阶段
- 通用的评价要素

【案例】人事经理贾珍

【表格】公文筐测验评分表

【练习】贸易公司人力资源部副经理文件筐测试

四、无领导小组讨论 (LGD)

1.无领导小组讨论概念

2.无领导小组讨论优缺点

3.无领导小组讨论题目类型

4.无领导小组讨论前期准备

➤ 编制讨论题目

➤ 设计评分表

【表格】无领导小组讨论评分表

➤ 编制计时表

➤ 对考官的培训

➤ 选定场地

➤ 确定讨论小组

5.无领导小组讨论程序

练习：人事经理职业素质结构模型

6.无领导小组讨论经典角色

破冰者、领导者、组织者、时间控制者、总结者

7.无领导小组讨论观察与评价

【表格】无领导小组讨论观察记录表

无领导小组讨论面试测评要素

各阶段观察要点

无领导小组讨论的加减分项

【无领导小组讨论练习】

五、面试的技巧

1. 面试程序概述

面试的准备阶段、面试的实施阶段、面试的总结阶段、面试评价阶段

2. 面试实施技巧

3. 面试谎言识别技巧

4. 观察技巧

肢体语言，包括面部表情、眼神、手、脚等动作

【练习：微表情测试】

六、结构化面试

- 1、 结构化面试概述
- 2、 基于选拔性素质模型的结构化面试流程

- 构建选拔性素质模型

 - 行为事件访谈法 (BEI)

- 设计结构化面试提纲
- 制度评分标准及等级评分表
- 培训考官
- 结构化面试及评分
- 决策

 - 【练习】：编写结构化试题

- 3.行为描述面试 (BD)的内涵

- 一个人过去的行为最能预示未来行为
- 说和做是截然不同的两码事

- 4 . 行为描述面试显著特征

- 5 . 行为描述面试法五大步骤

- 6 . STAR 方法四个层面

- 7.实施 STAR 技术进行面试的三大步骤

- 8.克服假性行为，发现完整的 SATR 行为

 - 【练习】 分别以情景 (S)目标 (T) 行动 (A) 结果 (R)为基础进行提问

 - 【练习】 基于店长选拔素质模型编写面试问题

七、课程回顾