

# 基于人岗匹配的高效面试与选用

## 课程背景：

在当今世界，一个不争的事实是：哪家企业拥有一流的人才，它就会有一流的产品，也就能在竞争激励的市场中立于不败之地。是“没有人”还是“没有合适的人”，我们该如何具有“慧眼”？招聘与面试作为企业人力资源竞争的第一步，对企业的长远发展有着举足轻重的作用。系统掌握招聘与面试技巧，为企业选拔优秀的人才，是现代经理人及 HR 必备的基本素质。

怎样招聘与企业发展要求一致的人永远是人力资源管理的重要工作之一。但如何能招到一流的且又符合企业文化的人才，又涉及到是否有正确的招聘方法及面试技巧。本课程的设计旨在帮助招聘工作者提高招聘与面试的知识和技巧，提高招聘的成功率，确保招到符合企业文化和职位要求的人才。

## 课程收益：

- 留住高潜质员工
- 帮助企业形成一支高素质且具竞争力的员工队伍
- 有效地吸引匹配的候选人；具有比竞争对手优胜的有效的招聘渠道
- 实现比竞争对手低的招聘和甄选成本，帮助企业形成和维持低成本优势
- 实施有效的招聘、甄选和配置；及时地为企业获取和甄选到合格的候选人，匹配企业的战略和业务发展的需要，增强企业的赢利能力的竞争能力

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业各层级管理人员、人力资源经理/主管、HR 人员

**课程方式：**培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、短片播放、图片展示、案例研讨等方式结合情景演练、团队游戏互动使学员充分牢固掌握课堂所学知识课程呈现

## 课程大纲

**导入：**招聘难，用工难未来将成为常态化

### 第一讲：建立对招聘的正确理念

**讨论：**我们的招聘体系是否科学有效？

#### 一、企业的选人之道

1. 企业在不同发展周期的选人策略
2. 企业选人的十大理念
3. 招聘工作的分工协作要点

#### 二、企业招聘体系建立

1. 招聘需求分析的重点把握
2. 渠道的优劣势分析和选择策略
3. 招聘现场管理的十大注意事项
4. 招聘、面试工作人员的职业态度

#### 三、招聘失败的成本

1. 直接成本：工资
2. 隐性成本：时间成本、机会成本、招聘成本

**练习：**计算一个失败程序员录用花去的惨痛代价

### 第二讲：岗位需求深度挖掘

## 一、招聘岗位的分析和定位

1. 为什么有的岗位总招聘不到人
  2. 如何确定岗位，如何进行岗位分析
  3. 什么是岗位胜任力素质模型？
  4. 招聘岗位的胜任素质提炼的方法
- 练习：岗位职责分析和岗位胜任素质提炼

## 二、用 5W2H 七问分析法锁定招聘目标

1. WHY：岗位招聘的必要性评估
2. WHAT：岗位素质模型、岗位说明书确定
3. WHO：怎样高效与人力资源部合作
4. WHEN：科学的制定招聘时间
5. WHERE：确定岗位的常驻地点
6. HOW：甄选招聘渠道
7. HOW MUCH：招聘预算确定

练习：用七问分析法进行人事经理的岗位招聘目标分析

## 第三讲：简历筛选技术

### 一、简历的筛选

1. 如何从简历获取主要信息？
2. 如何沥干简历中的水分和虚假信息
3. 简历中有哪些危险的信号值得注意
4. 如何看待简历中的职业态度

### 二、简历筛选后沟通

1. 如何进行简历沟通
2. 如何提升面试邀约的成功率
3. 如何建设企业人才库？

练习：简历筛选练习

## 第四讲：人才测评的方法与选用

### 一、人才测评技术

1. 人才素养测评
2. 企业文化匹配度测评
3. 专业能力测评
4. 无领导小组讨论
5. 管理游戏测评
6. BEI 行为事件访谈
7. STAR 面试法
8. 文件筐测试
9. 评价中心技术

### 二、测评技术运用的场景

### 三、测评技术运用的注意事项

练习：模拟演练无领导小组讨论

## 第五讲：招聘渠道的开发与选用

### 一、内部选拔

1. 竞聘岗位的胜任力模型

2. 竞聘流程设计
3. 评价中心的建立
- 4. 测评方法的选择**
- 1) 测试
- 2) 半结构化面试
- 3) 述职
- 4) 无领导小组讨论
- 5) 工作任务

## **二、外部招聘**

### **1. 校园招聘的流程及关键因素**

- 1) 校园招聘前的准备工作
- 2) 校园宣讲会的策划、准备与实施
- 3) 开展招聘
- 4) 评估总结招聘

### **2. 社会招聘**

- 1) 人才池、人才地图的建立
- 2) 网络招聘
- 3) 内部推荐
- 4) 同行寻访

## **第六讲：高效面试识别人才**

### **一、结构化面试和非结构化面试**

1. 结构化面试的概念
- 2. 结构化面试的设计**
- 1) 面试流程设计
- 2) 面试问题设计
- 3) 面试标准评分表：等级评价标准、行为评价标准
- 4) 典型行为表现
3. 非结构化和半结构化面试

### **二、STAR 行为面试法**

1. STAR 行为面试法的概念和应用
2. 如何用 STAR 行为面试方法进行提问
3. STAR 行为面试如何对应聘者的经历分析
4. STAR 行为面试如何对应聘者工作能力进行考评
5. 在面试过程中观察与鉴别

**案例：华为招聘案例**

### **三、统一面试官的评价标准**

1. 统一面试评价标准的必要性
2. 面试考官培训

### **四、面试流程实施**

1. 面试前的准备工作
2. 面试资料准备
3. 面试场地布置

### **五、面试官面试技巧**

#### **1. 提问**

- 1) 以导入问题切入

- 2) 抓住问题提问
- 3) 追问技巧 3W 法
- 4) 基于背景、能力、知识、特质的追问方法

## **2. 倾听**

- 1) 有效地倾听行为
- 2) 鼓励应聘者多讲

## **3. 观察技巧**

- 1) 应聘者紧张的行为表现
- 2) 应聘者撒谎的行为表现

## **4. 记录技巧**

- 1) 简要记录原则
- 2) 记录事实原则
- 3) 分类记录原则

## **5. 控制面试进程的技巧**

- 1) 表露性过高的应聘者
- 2) 内向型的应聘者
- 3) 纠正应聘者跑题

## **6. 如何有效结束面试**

- 1) 你还有什么补充吗？
- 2) 你有哪些情况要了解？

## **7. 表达感谢**

**模拟演练：**招聘人事经理

## **六、面试评价与录用决策**

### **1. 面试评价的方法**

- 1) 讨论评分
  - 2) 标杆评分
  - 3) 考官评分争议处理
  - 4) 面试考官常犯的四大错误
2. 分段决策与整体决策
  3. 面试与其他选拔方式的结合

## **七、录用沟通**

### **1. 录用谈话的价值**

- 1) 充分了解意向，锁定候选人

### **2. 录用谈话的内容及技巧**

- 1) 薪酬谈判
- 2) OFFER 具体内容沟通

**模拟演练：**薪酬谈判演练

## **八、背景调查**

1. 背景调查的意义
2. 背景调查的内容及技巧

## **课程总结：**

1. 回顾课程
2. 答疑解惑
3. 合影道别