

《金牌面试官》

【课程背景】

基于岗位能力和量化评估法的案例式教学，让你的工作“聘之有道，以理服人”。

企业的 HR 从业者对招聘面试的学习需求极大，他们深刻体会到企业当前面临

的招聘压力，苦于摸索如何吸引并甄选优秀人才，急迫需要提高在岗位分析、

简历筛选、电话邀约、面试评估、背景调查等方面的专业能力。

企业遇到的问题：

1. 创业型企业很难吸引到期望的人才；
2. 企业每年都需要花大力气吸引并挽留员工；
3. 很多企业仍然保留多年前比较落后的招聘面试管理方式；
4. 企业各部门的非 HR 面试官急需提升面试甄选的专业能力，例如：提问技巧、追问技巧、识别技巧、评估技巧等。

HR 遇到的问题：

1. 如何进行电话面试；
2. 如何提升电话邀约率；
3. 如何与用人部门沟通招聘需求；

4. 如何引导和辅导用人部门的非 HR 面试官；
5. 如何进行岗位分析并设计基于“胜任力素质的行为面试”；
6. 如何巧妙运用测评工具、压力面试、群体面试和场景模拟面试；
7. 如何量化评估候选人的面试表现，向上级或公司呈现你的工作价值，等等。

【课程对象】

该课程适用于以下人士参加：

1. 负责招聘和面试的管理者；
2. 非人力资源岗位的面试官；
3. 企业中、高层管理者，部门领导人；
4. 需要快速提升招聘和面试实战能力的人力资源从业者；
5. 对心理学在人力资源（尤其是招聘面试）应用感兴趣的人士。

【课程特色】

1. 实用性：课程案例、工具、经验、技巧等均来源于实战和实用的工作积累；
2. 易学性：深入浅出的讲解、易学易用的工具、包教包会的授课设计和引导；
3. 创新性：引入视频材料、案例分析、现场测评和解读报告等体验式教学法；
4. 趣味性：讲师采用生动活泼幽默诙谐的授课方式从而使学员在快乐中学习；
5. 专业性：培训师来自心理学、人才测评、人力资源管理等领域的专业人士。

【课程收益】

为学员带来以下价值：

1. 提升学员在识人选才方面**专业能力**，包括岗位分析、能力定义、问题设计、行为观察、量化评估等；
2. 提高学员的面试官**职业素养**，包括心理素质、跨部门人际沟通、情绪与压力管理、学习能力等等；
3. 以常见的招聘岗位JD为案例基础，现场训练学员理论结合实践，通过行为面试、素质面试、压力面试等方法**学以致用**；
4. 教授学员精准识别与应聘岗位、上下级、企业文化等匹配的**员工或者管理者**，从心理学角度去识别有“风险”的候选人；
5. 启发学员掌握一套与**用人部门**协同配合的沟通技巧，同时重点培养一部分优秀面试官人才，为后续**的培训落地**奠定基础。

【课程时间】（2天，12小时）

【课程大纲】

（备注：讲师会根据现场学员的学习需求适当调整授课内容，以下大纲仅供参考，有黄色标示的部分为选修内容。）

第一部分：招聘计划与招聘渠道选择 (50min)

本章要点

HR 往往遇到的问题是：不做招聘计划、不会做招聘计划、不会选择招聘渠道、没有分析邀约面试到场率低的原因

如何制定面试标准及岗位标准，让面试者感受到公司的正规化与专业化，是征服面试者到公司入职的最佳办法。入职不代表能将员工留下来（后章讲解）。

一、招聘控制的意义及要点

- 1、招聘如何为企业带来竞争优势
- 2、不同企业选人识人关注点分析
- 3、企业招聘规划的制定以及审批
- 4、招聘职责在不同的部门的划分

二、招聘渠道的选择

- 1、不同招聘渠道优缺点分析比较
- 2、建立多样化且稳定的招聘渠道

三、明确招人的标准

- 1、明确公司的用人观
- 2、确定企业岗位职责

- 3、确定能力素质要求
- 4、制定岗位胜任能力
- 5、确定招聘测试内容

第二部分 面前准备 (60min) (选修内容)

本章要点

HR 往往遇到的问题是：候选人在电话中求职意愿不高，或者答应面试后又无故爽约。通常情况下，电话邀约前需要做充分准备，具体有哪些呢？电话邀约有玄机，是个技术活。

HR 需要掌握电话面试技巧，通过电话面试快速识别候选人的求职意愿、求职动机、人际沟通等，但是每通电话前 **HR** 需要做充分准备，电话中“问什么与如何问”也是个技术活。

一、电话邀约

1. 第一准备：岗位分析-与用人部门沟通，量化拟招聘岗位的关键能力或用人标准
2. 第二准备：简历匹配-与用人标准比照并筛选简历，对候选人进行分类或者分级
3. 第三准备：设计话术-基于不同简历设计有针对性的电话邀约话术，体现“吸引

力”

4. 第四准备：节点跟进-对于重点关注的候选人，保持面试前“温度”的技巧方

法

二、电话面试

1. 设计对话：拨打电话前你想实现什么目的？先说什么？候选人可能问什么？
2. 开门见山：如何让候选人重视你的电话？如何激发他们乐意接受电话面试？
3. 建立安全：如何让候选人多说一些HR很感兴趣但在简历上没有的信息呢？
4. 发现需求：如何快速识别候选人求职意愿和动机？如何洞察他们的潜台词？
5. 塑造价值：如何基于简短电话沟通来树立HR和企业候选人心中的分量？
6. 确立邀约：促使候选人主动迫切的想参加后续面谈并让其感受到你的真诚？

第三部分 深层特征 (40 min)

本章要点

无论是采用行为面试法还是半结构面试方式，候选人的心理素质和职业素养都是考察的重点。什么是心理素质？如何衡量心理素质的优劣？如何从绩效角度出发，定义和甄选优秀的心理素质？什么是职业素养？如何考察候选人“销售意识”、“执行能力”、“责任意识”、“服务意识”、“沟通能力”、“团队合作”、“学习

能力”、“耐心、严谨”等特质。

一、心理素质与职业素养

1. 心理素质：什么是良好的心理素质

■ 如何甄选“高潜质”员工？

- ✓ 是否具备毅力？
- ✓ 是否具备自信？
- ✓ 是否具备亲和？
- ✓ 是否具备主动？
- ✓ 如何考察执行能力？
- ✓ 如何考察沟通能力？
- ✓ 如何考察责任意识？
- ✓ 如何考察销售意识？
- ✓ 如何考察服务意识？
- ✓ 如何考察团队合作？
- ✓ 如何考察学习能力？

视频案例学习：

- 面试现场的笔记测试

- 避免第一印象的误判：会说不等于能做
- 学习能力的三要素：意愿、态度、技能
- 候选人的回答内容与当时的情绪不一致
- 如何辨识候选人的情绪与压力管理能力
- 什么是沟通能力（1、逻辑性 2、情绪互动 3、情绪感染）

2. 职业素养：人格特质及职业适应性

■ 优秀的职业素养

- ✓ 执行--目标、计划、投入的一致性

视频案例学习：

- 如何考察候选人的执行能力？
- 如何考察候选人的倾听意识？

第四部分 面试方法选择（60 min）

本章要点

几种常见的面试方法、结构化面试工、非结构化面试、无领导小组讨论（简

称 **LGD**）面试是常见的群体面试方式也是校园招聘的主要面试方法。

1、结构化面试方法应用原理与应用

2、非结构化面试方法的原理与应用

- 3、无领导小组讨论法的原理与应用
- 4、群体面试法的原理与应用
- 5、头脑风暴面试法的原理与应用
- 6、各种面试方法适合面试那类岗位的分析与原理

第五部分 情景面试 (30 min)

本章要点

越来越多工作岗位对候选人心理素质有较高要求，一般情况下，压力面试会考察候选人在工作量、工作环境、人际关系等方面的抗压能力和心理素质，“压力面试”是个技术活。如何正确使用压力面试？如何识别候选人的情商？从思维和认知能力角度，如何选拔基层、中层和高层管理者？

一、压力面试

1. 压力面试常识

- 什么是压力？
- 什么是压力面试？
- 为什么使用压力面试？
- 压力面试的注意事项？
- 角色扮演-不正确的压力面试

- 正确压力面试的 SOP

- 压力面试下选人标准

- ✓ 情绪稳定

- ✓ 情绪互动

- ✓ 理性思考

- ✓ 对事不对人

- 压力面试的注意事项

- ✓ 面试官人数

- ✓ 面试前导语

- ✓ 寻找压力源并追问

- ✓ 结束语

- 现场演练：压力面试

二、情绪智力

1. 什么是情绪智力 (情商)

2. 情绪智力的关键 7 要素

3. 如何识别候选人情商水平

- 观察法-情绪互动

- 行为面试-巧设问题
- 压力面试-情绪管理
- 如何识别伪装的候选人

第六部分 雇主品牌 (30 min)

本章要点

面试官的水平代表企业形象和品牌价值。

面试官的内在修养与其外在形象和气质相一致，面试过程中，专业面试官不但较好的完成面试工作而且会让候选人感受到舒服、自然和深刻的面试体验，从而对企业产生浓厚兴趣和好感。

1、面试官的权威性

- 举止大方
- 情绪稳定
- 正式语境
- 目光接触

2、面试官的宜人性

- 平等意识
- 积极预期

- 表情真实

- 情绪互动

3、面试官的公正性

- 流程规范

- 行为规范

- 标准问题

- 逐项评分

4、面试官的专业性

- 引导方向

- 聚焦话题

- 价值发掘

- 绩效预测

■ 第七部分 入职引导 (60 min)

一、入职越不正规，员工越呆不过“安全期”

二、员工入职手续办理与试用期相关考评方法

员工入职手续应包括的内容与规范方法：入职表、岗位申请表、离职证明、保密协议、清正廉洁、学历证件、学有什么手续？如何使用，应如何使用与员工档案管理、考评办法如何开展这些工作；

三、新员工培训包括内容

员工入职培训应包括的内容：公司文化、公司制度、岗位工作实操技能、员工生涯规划、商务礼仪、安全三级教育培训等内容的开展方法。

四、让新员工忙起来他才不会想到是否我该从这里离职，员工越闲，离职越快。

五、对待新生代的职场员工如何才能“爱”上我们的“家”

六、员工入职一天、三天、一周、试用期内、半年以后离职的原因分析与对策。

七、介绍正能量同事让他留下来的绝密方法——很多企业不到的入职引导秘密。

八、新入职员工“死”在谁手里的绝密答案。

第八部分 答疑解惑 (30 min)

一、 **现场答疑解惑**：讲师解答学员在课前提出的有针对性和代表性的若干工作问题，并在现场给出详细和明确的解决思路。

二、 **学习资料推荐**：讲师向学员推荐经典书籍，含人力资源管理类、积极心理学类、亲子教育类、心理学与测评技术类等等。

员工离职面谈操作实务

第一部分 理念认知

- 1、 员工关系管理角度看待离职
- 2、 员工绩效角度看待离职
- 3、 企业发展角度看待离职

- 4、 员工满意度角度看待离职
- 5、 人力资源策略角度看待离职
- 6、 企业文化角度看待离职
- 7、 法律环境角度看待离职
- 8、 人工成本角度看待离职

第二部分 离职面谈的策略

- 1、 离职性质界定
- 2、 特殊员工的面谈策略
- 3、 高效面谈的作用
- 4、 高效面谈的流程
- 5、 面谈人角色
- 6、 高效面谈的七大策略
- 7、 离职者画像
- 8、 离职谈判
- 9、 多向沟通的作用

第三部分 离职与法律应对篇

- 一、 认清员工离职前的征兆

- 1、工作表现消极
- 2、行为举动异常
- 3、从员工心理看离职征兆
- 4、关注离职的黄金时间段

案例：结合案例分析离职原因

第四部分 员工离职存在的风险

- 1、企业内部管理陷入混乱
- 2、人才流失也是资产流失
- 3、效益滑坡以及形象倒塌
- 4、企业的竞争力受到重创

第五部分 防范员工离职的风险

- 1、劳动合同规范
- 2、加强保密措施
- 3、规避培训风险
- 4、注重流程管理
- 5、商业秘密管理
- 6、注重培养接班人

第六部分 员工离职管理

- 1、劳动者辞职问题
- 2、公司经济性裁员
- 3、劳动合同的终止
- 4、过失性解除劳动合同
- 5、非过失性解除劳动合同
- 6、员工离职后的附随法律义务

第七部分 离职面谈意义

- 1、维系双方关系
- 2、预防不利行为
- 3、获得真实心声
- 4、提升公司形象
- 5、放眼未来合作

第八部分 离职面谈原则

- 1、实效性原则
- 2、真诚性原则

3、开放性原则

4、畅所欲言原则

第九部分 实施离职面谈

1、面谈地点

2、面谈时间

3、事前准备

4、过程管理

第十部分 离职面谈技巧

1、面谈气氛

2、交流主题

3、多听少说

4、柔性沟通

5、把握时机

6、提问技巧

7、填表调查

8、改进措施

第十一部分 面谈结果管理

- 1、检验谈话效度
- 2、汇总面谈信息
- 3、采取相应措施

练习：离职面谈问题清单

第十二部分 常见法律误区及应对技巧

- 1、员工跳槽中的十大法律误区及应对技巧
- 2、企业辞退、裁减员工中的十大法律误区及应对技巧

第十三部分 如何灵活运用经济补偿金、赔偿金和违约金？

- 1、经济补偿金、赔偿金和违约金的相互关系
- 2、经济补偿金、赔偿金和违约金在离职员工管理中的正确运用

第十四部分 典型离职案例讨论

- 1、违纪案例
- 2、研发案例
- 3、女工案例
- 4、工伤案例
- 5、其他案例

第十五部分 改善离职管理的综合策略

- 1、 人力资源层面
- 2、 公司层面
- 3、 核心策略与重点应用

第十六部分 总结与现场答疑解惑