

人才紧缺时代

高效面试官实战能力提升

杨辉 (2天)

课程背景

企业在市场上的残酷惨烈竞争，归根结底是人才之间的竞争，纵观世界各大企业，凡是拥有一流产品和服务的企业，必拥有一流的人才。市场竞争的事实已经证明，人才是企业立于不败之地的最大屏障。

招聘面试官执行的招聘与面试，能否招揽到足够合适人才，对于企业长远发展起到非常重要作用。

但是，作为延揽人才的招聘面试官并不是总能顺利地招聘到足够的人才。

企业人才紧缺是人才市场真的“没有人”，还是“没有合适的人”，或是我们缺乏足够的技能技巧招聘不到合适的人？

如何能招聘到素质、技能一流的且又符合企业需求的人才，这涉及到面试官是否有正确的招聘方法及面试技巧技能。

本课程杨辉老师能帮助学员树立正确的招聘理念，建立合理的招聘策略，掌握高效的招聘方法与技巧，训练和提升学员综合选才识才的能力，迅速成为一名优秀的招聘面试官，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，帮助企业打造人才竞争优势。

课程收益

- 1.明晰招聘的重要性，认清招聘和选才误区并有效的避免
- 2.根据目标和维度设定面试计划，掌握正确的面试标准
- 3.熟悉面试的流程及流程中的注意事项，辨识面试中的“真实”与“谎言”
- 4.掌握胜任力素质模型和结构化面试的方法与技巧

课程对象：相关面试人员、部门负责人/面试官

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+情景演练，突出实战性与实用性

课程大纲

前言

- 一、招聘失败的成本和代价是什么
- 二、成功的招聘是怎么样的
- 三、应聘者心里究竟想要什么

【案例分析】（1）冷清的人才市场；（2）招聘失败成本计算表

第一章 明确招聘需求

- 一、企业招聘需求三大来源

二、影响企业招聘的七大因素

【案例分析】（1）某公司年度管理岗位人员接替统计表；（2）马云求职记

【现场演练】你会聘用他

第二章 确定招聘标准

一、确定招聘岗位的职责与要求

二、岗位说明书 7 因素

1.三大战略视角明确标准；2.组织支持的三项工作

三、胜任力素质模型确定标准

1.能力素质的五个层次；2.能力素质的六个维度

四、胜任力素质模型构建的四步骤

五、设计胜任力素质六个维度的面试问题

1.专业知识 (K)；2.专业技能 (S)；3.综合能力/通用能力 (A)；4.个性特征 (P)；5.求职动机 (M)；6.态度/价值观 (V)

【案例分析】（1）高端客户专职司机的胜任力素质；（2）《流浪地球》刘慈欣求职记；（3）某企业的能力素质词典库；（4）优秀销售人员素质分析

【实用工具】胜任力素质冰山模型

【现场演练】分析每项工作职责所需胜任力

第三章 编制招聘计划

一、招聘计划七个方面的内容

二、招聘预算策略

三、招聘规模策略

四、招聘团队策略

五、人才竞争手段策略

六、招聘十一种渠道的选择策略

七、组织宣传手段的详细说明策略

【案例分析】（1）招聘预算费用表；（2）招聘录用规模金字塔；（3）招聘渠道的效果比较；（4）两则实用招聘广告

【实用工具】100 个网上招聘地址

【现场演练】（1）寻找公司的招聘竞争优势；（2）招聘广告编写练习

第四章 简历筛选与分析

一、简历搜索技巧

1.简历搜索四大注意要点；2.查看主观三个内容；3.如何初步判断简历匹配度；4.简历整体印象及薪资期望；5.简历筛选三个要点

二、第一轮筛选从四个方面淘汰要求不符合的简历

三、第二轮筛选在合格者中比较三个方面的细微差别

【案例分析】阅读简历后要进行记录和标注

【实用工具】简历筛选记录表

【现场演练】看一份简历需要的时间

第五章 候选人选拔

一、企业可采用的七种主要选拔方式

二、面试的十一项内容

三、三型七类的面试类别

四、可选择的三种面试方式

五、面试的准备

1.三种面试双方位置安排；2.面试官四种来源；3.熟悉三类面试信息；4.面试需准备的四种物料

六、面试过程

1.面试开场白的四件事；2.引导应聘者回顾背景的六个方面；3.如何做好面试笔记；4.附加信息询问三件事；5.面试结束前要做的五件事；6.面试中十件注意事项

七、无领导小组讨论

1.考查应聘者的三方面；2.实施无领导小组讨论的五步骤；3.编制试题的三个原则；4.题型三种分类；5.现场实施五个准备；6.无领导小组现场实施五个流程

八、行为事件面试法

1.行为面试需收集的三方面信息；2.结构化行为面试的六化；3.实施结构化行为面试的五步骤；4.结构化行为面试五步流程；5.如何编制结构化行为面试题

九、结构化行为面试的 STAR 原则

1.完整的 STAR；2.部分的 STAR；3.假的 STAR

十、心理测评主要方法简介

1.纸笔测验；2.量表法；3.投射测验

十一、面试评估技巧

1.面试评估六原则；2.如何识别虚假信息；3.解读身体语言；4.面试评估常见误差的七种控制方法

十二、如何进行背景调查

【案例分析】（1）电话谈和面谈有何不同；（2）如何通过询问查出真假；（3）他为何不愿入职；（4）折腾人的面试；（5）无领导小组讨论示例；（6）招聘销售经理行为面试；（7）某著名企业面试流程；（8）某公司人力资源总监试题；（9）为何招聘的工程师不及格

【实用工具】（1）简历筛选记录表；（2）面试自检表；（3）面试评价表

【现场演练】（1）为何一定要手写求职表；（2）STAR 类型

第六章 录用决策

一、影响录用决策的三大因素

二、录用决策的四种评价比较

三、对待落选者的两种方式

四、录用报到三大注意事项

【案例分析】某企业的应聘者报到

【实用工具】录用通知书