

金牌面试官：招聘面试与甄别技巧

课程背景：

一项企业调查发现，有代表性的“十大”招聘面试痛点如下所示：

- 企业频繁发生选错人的现象；
- 企业没有统一和明确的选人标准；
- 面试官全凭感觉选人，不会提问也不会观察；
- 面试官面试方法不当，引起候选人的质疑和投诉；
- 90 后员工入职后稳定性太差，此类员工离职率居高不下；
- 非 HR 管理者只关注候选人的业务能力，但忽视其他素质；
- 候选人面试时表现良好，入职后表现平平，甚至让人大跌眼镜；
- 候选人符合岗位要求，但入职后与用人部门领导和同事关系不好；
- 用人部门招聘要求太苛刻，HR 找不到合适候选人，难以推进工作；
- HR 的面试方法和工具落后，寻求能快速精准识人的一整套方法论。

该调查的另外一项结果是：企业非 HR 职能管理者对面试、识人、人才测评技术等专业知识的学习兴趣和学习意愿逐年提升，而且企业高层管理者对招聘面试的重视程度逐年提升。

课程收益：

- 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；
- 提高学员的面试官**职业素养**；
- 以常见招聘的岗位为案例基础，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**；
- 教授学员精准识别与应聘岗位、上下级、企业文化等匹配的**候选人**，识别有“风险”的候选

人。

课程目标：

- 整个人力资源市场趋势已经越来越清晰,好的人才越来越供不应求.让招聘者更有勇气、底气和巧妙的方式展示当前组织的真实、未来的前景，吸引并筛选同频同层、三观一致、志同道合的员工愿意共事。
- 让需要招募核心人才的企业清晰自我文化与要求资格，构建候选人素质模型，明确如何取舍条件，感召中意的人选，并练就火眼金睛甄别最适合的人才。
- 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；
- 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；
- 以常见面试现场为案例基础，现场训练学员理论结合实践，通过无领导小组讨论、行为面试、情景模拟、压力测试等方法学以致用；
- 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。

课程时间：1-2天，6小时/天

课程对象：想吸引核心成员、想招募核心人才的企业管理者。

课程模式：

- 暗喻类比、互动研讨式、案例启发式、模拟演练式
- 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。

课程提纲：

导入：心智模式决定成就与绩效

- 1) 时代红利要求重点考察心智
- 2) 冰山模型与心智力

第一讲：面试如相亲，需要选对人

标准：萝卜理论、找对象一样招人

一、好配偶冰山模型

1. 工作分析与胜任素质提取

- 1) 优化岗位职责说明 (JD)
- 2) 还原工作场景和任务

2. 行为分析与关键绩效行为

- 1) 聚焦关键行为和能力
- 2) 能力的优先级和排序

二、候选人匹配筛选方法

导入：

- 1) 面试中如何把符合团队发展要求的候选人筛选出来？
- 2) 如何借助测评工具识别与用人部门管理者的管理风格相匹配的候选人？

方法一：结构化、非结构化、半结构化面试法

方法二：情景模拟法

方法三：无领导小组讨论、

方法四：公文筐

方法五：举例对比法

- 想考察什么？问题分类举例、专业和非专业提问对比

方法六：面人看人识人法

- 看人不走眼的关键：观察微表情、语气语调和肢体动作。投射出候选人的内心真实想法

方法七：DISC 测试的应用（选修）

- 1) 测试自己的性格类型
- 2) 如何解读候选人性格类型
- 3) 如何根据测评来推测与组织风格匹配度

第二讲：事实胜于雄辩，行为面试选人才

导入：

- 1) 什么是行为面试？
- 2) 如何基于岗位设计行为面试问题？如何追问？
- 3) 设计行为面试的要点是什么？

一、行为面试的问题设计

关键能力定义

二、行为面试的提问技巧

技巧一：问过去不问将来

技巧二：问真实不做假设

技巧三：反复要求对方举例

技巧四：留意细节查六要素

三、行为面试的追问技巧

1. 对候选人回答进行评判

2. 留意所回答内容的细节

1) 是否完足够完整？

- 2) 符合逻辑推理？
- 3) 是否偷换概念？
- 4) 是否所答非所问？

现场演练：胜任素质提取+提问技巧+追问技巧

- 1) 如何识别假行为
- 2) 如何识别模糊行为

总结：行为面试的提问和追问技巧

第三讲：面试官的水平代表企业形象和品牌价值

1. 权威性
2. 宜人性
3. 公正性
4. 专业性

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。（其他个性化需求可酌情调整）

注：贵公司需配合事宜

培训场地准备：分组坐

教学设备：投影仪、两个话筒、学员用笔、纸等（待确认）