

金牌面试官的招聘与甄选技术

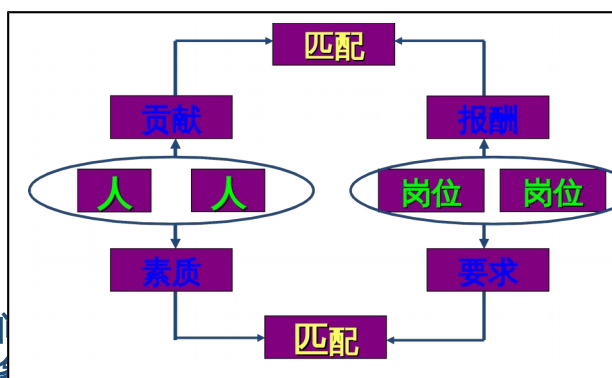
讲师：高思禄

课程背景

企业之树要百年常青,人才是其根本,每个企业都能意识为公司挑选合适和优秀的人才是何等重要。人员招聘可以说是人力资源管理的第一步。发布招聘信息,海量的简历筛选,初步筛选,到安排面试,复试,但精挑细选的他一定能适合你的岗位么?回答是不一定,应聘者的能力与其面试表现是一致的吗?他(她)能胜任这项工作吗?他(她)适合这项工作吗?面对众多的应征者而丧失判断力常常是许多企业招聘面试中的困惑,并且随着应征者素质的不断提升,企业与应征者在招聘面试中博弈的程度越来越深,从而这种困惑也表现的更加明显。如何使相关工作人员具备过硬的面试技术,并提升面试水平,从而摆脱这种困惑,无疑是企业需要关注的问题。

课程目标：

1. 充分认知人人·人岗·岗岗匹配的重要性；
2. 对比内外招聘渠道优劣势,掌握互联网+招聘新渠道操作；
3. 全面提升甄选识别人才的能力,为企业做好伯乐,引入能位对应的优质人才；
4. 塑造面试官职业化形象,展现企业良好的职业品牌；
5. 克服面试中常犯的各类错误,掌握招聘和遴选技巧；
6. 熟悉基于精准招聘流程设计,找到核心关键人才,如图：



课程时间
课程对象

主管、经理；

课程大纲

导论：企业常青之树

1. 企业竞争的三个层次
2. 企业生存基本逻辑
3. HR：传统与现代招聘

第一讲：人才，企之大事，不可不察——招聘概述

- 一、选人的素质问题;智商与情商的考察测评误区
- 二、选人的性格与职业匹配问题：MBTI 职业性格测试工具
- 三、岗位胜任力模型问题。胜任力模型建立

四、选人的执行力问题：能力、动机、态度

案例：世界五百强人才甄选分析

五、甄选基准与岗位标杆快速实现

1. 寻找标杆模型之旅
2. 标杆模型定义及作用

案例互动：非诚勿扰——你参与过吗？

第二讲：创标— 职责分清，以达共赢

一、人力资源部门职能定位

1. 传统职责
2. 新经济下非人力资源部门的招聘职责
3. 业务部门职责对比分析
4. 岗位模型标杆从何来

二、新经济关注的缘起

1. 农业经济发展的家文化——情感与使命——人
2. 工业经济发展的厂文化——雇佣与责任——事
3. 互联网+环境下平台文化——链接与体验——效能与效价

三、互联网+人力资源管理思维转型

1. 关注功能六定转换为关注价值；
2. 关注服务技巧转换为关注体验；
3. 关注平台链接转换为关注增值。

四、岗位胜任力模型

1. 什么是胜任特征？
2. 胜任特征研究的标志（冰山模型解析）
3. 什么是胜任特征模型？

五、基于胜任特征的HR管理

六、针对不同层级员工的胜任力管理

1. 对一般员工：科学培训，模板化管理
2. 对中层员工：管理技能、专业技能培养
3. 对高层员工：职业生涯规划与培养接班人

第三讲：建模-员工招聘甄选素质模型

一、员工素质标准体系的构建

1. 员工素质模型的基本原理
2. 员工素质的类型
3. 员工素质量化的主要形式
4. 素质评价标准体系沟通

二、非人力管理者参与胜任特征模型建构的流程

1. 定义绩效标准
2. 确定效标样本
3. 获取数据 行为事件访谈法
4. 建立模型
5. 验证模型
 - 1) 模型再造
 - 2) 培训验证
 - 3) 评估分析

案例：A 企业职业经理人选拔性素质模型

第四讲：转型——互联网思维对传统招聘渠道模式的冲击

一、内部招聘，外部招聘渠道分析

1. 熟人介绍
2. 猎头公司
3. 圈子招聘
4. 行业、专业网站
5. 特定人群(MBA、专业人士、校友、网络发烧友)组织
6. 对口挖角**案例分析**：365 招聘的 APP 软件锁定目标的精准招聘技术。

二、互联网思维的特征与冲击

1. 特征：直接性、及时性、社区性、平等性
2. 冲击：去媒介化、羊群效应、口碑传播、马太效应

三、如何利用互联网，化冲击为冲锋

1. 创新：持续的微创新形成系统创新
2. 顾客：超越顾客价值形成粉丝经济
3. 社区：新颖体验交流形成粉丝社区

四、人力资源招聘如何借力互联网思维

1. 观念上的借力：外包与众筹
2. 技术上的借力：微信与社区
3. 应用上的借力：考核与培训

案例：腾讯的内部创业团队

五、互联网招聘操作创新

1. 结构化面试、微信招聘与选拔的创新思维
2. 人才测评：人才测评中的互联网思维

第五讲：对标——基于胜任力的面试方法

一、招聘实务操作流程

二、简历，申请表筛选六技巧

案例：招聘中申请表的的辨识技巧

三、常用的面试方法应用中的技巧

1. 如何参与笔试法
2. 如何参与非结构化面试
3. 如何参与结构化面试

情景模拟

4. 公文框、无领导小组

四、基于岗位胜任力问题模型分析；

1. 常用的经典面试 18 问题

案例：宝洁公司面试八个经典问题。

互动：基于岗位胜任力六维能力结构的问题问法及考核点。

五、面试中 7 类问题设计与提问技巧

1. 面试中的 7 类问题设计技巧
2. 面试中的问题提问技巧

案例分享：500 强企业常见面试题库分析？

六、基于胜任力的四类测评甄选方法应用

1. 心理投射技术及其应用

2. 行为访谈技术及其应用
3. 传统文化中的情境测验
4. 沙盘模拟在实战中应用

第六讲：达标-面试误区--纠偏

一、招聘选材中面试官的注意事项

1. 开场技巧
2. 提问技巧
3. 压力性问题技巧
4. 肢体语言的辨识（关注非语言性表现）
5. 招聘氛围营造的技巧
6. 主试和被试的角色认知

二、基于胜任力评估中的十大误区克服方法

1. 像我。
2. 从众心理
3. 晕轮效应
4. 首因效应
5. 近因效应
6. 盲点
7. 相比错误
8. 使用不相关的信息
9. 忽视相关信息
10. 忽视动机匹配度

三、面试官的八系列关注点

1. 面试过程的八大关注点
2. 候选人类型八大关注点
3. 甄别人才的八大关注点
4. 背景调查的八大关注点

四、基于胜任力的匹配理论。

1. 动机匹配理论
2. 企业的人才的留与流

案例：PP/ps/ss 匹配探讨