

基于胜任能力的人才招聘与面试课程大纲

【授课老师】周洪超

【课程背景】

为什么人才市场那么多人在求职，而企业却依然感叹人才难招，为什么很多企业的薪资成本不断增加但是依然缺乏核心人才，为什么每天收到很多简历，但是依然不知道怎么样才能找到那匹传说中的千里马？企业竞争日益激烈，企业的竞争的核心就是人才的竞争，很多企业在人才的招聘面试环节就处于劣势，没有经过系统训练的面试官为企业引进了大量不合格人员，造成企业直接的经济损失，那么如何提升招聘质量，如何科学的评价人才的能力和素质，成为每个企业必须解决的问题，只有提升管理者人才面试与甄选的能力，让管理者对招聘有全流程的认识和理解，对人才面试与甄选方法有熟练掌握，才能为企业找到合适、匹配的人才，为企业的快速发展提供人才支持。

【课程时间】2天

【授课方法】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组 PK 互动+模拟演练+现场提问答疑

【学习对象】

副总、总监、人力资源管理经理、主管等

【课程框架】

【课程收
通过
才面试与
而大幅提



员熟悉人
讲解，从

基于胜任能力的人才招聘与面试课程大纲

第一讲 明确用人需求——从战略需求到人才地图

一、人才就是强企强国的软实力

- (一) 人才就是强企强国的软实力
- (二) 软实力提升就必须提升企业的经营管理水平；
- (三) 人力资源管理理想状态——人与事相匹配
- (四) 人力资源管理工作的目的——达成目标

二、创造价值——铁三角

- (一) 职位管理体系优化阶段
- (二) 职位价值评估阶段
- (三) 人才测评与人才匹配阶段
- (四) “人才缺失”视为威胁企业竞争力重要问题

三、人才复制——从战略需求到人才地图

- (一) 企业竞争力的体现——人才复制
- (二) 构建企业持续发展的核心能力
- (三) 人才复制——从战略需求到人才地图
- (四) 人才复制——首先要搞懂看透战略
- (五) 某企业的战略发展对人才的需求案例分享
- (六) “高价值”人才的定义

研讨：湖南中烟发展战略——需要什么样的人、

实战作业 1：依据公司战略需求，识别组织关键能力和关键人才

四、从战略需求到人才地图

- (一) 人力资源规划的具体内容
- (二) 组织盘点——人力资源规划五大核心
 - 1、员工结构
 - 2、员工数量
 - 3、员工质量
 - 4、人才成本
 - 5、人才能效

实战作业 2：人力资源规划一览表

- (三) 从战略需求到人才地图
- (四) 人才的分类分层管理
- (五) 人才分层库

五、战略对人才的需求分析

- (一) 营销类人才需求分析
- (二) 专业技术类人才需求分析
- (三) 经营管理人才需求分析

第二讲 构建胜任力模型

研讨：我们心中期望的人才

一、打造人才生产线：由产品到人品

二、员工能力管理系统

三、人才盘点方法论——冰山模型

四、基于胜任力素质模型的人才盘点

(一) 工作业绩

(二) 任职能力

(三) 职业素养

五、胜任力素质的逻辑模型框架

(一) 胜任力素质的内涵

(二) 素质能力模型构建

(三) 胜任力能力模型示例

(四) 三家公司管理人员能力模型——完整的能力图谱

实操练习 3、请针对您公司某类关键岗位拟定出关键胜任力模型

六、胜任力素质的分级

(一) 人力资源类职位与任职资格能力对应表

(二) 素质模型等级定义

(三) 素质模型等级确定的依据

(四) 等级定义成果

(五) 某企业中高层管理者关键胜任力

(六) 炼油二部操作人员定性指标描述

(七) 某公司财务人员关键胜任力描述

实操练习 4：构建您公司某类职位的关键胜任能力不低于 2 个能力描述

第三讲：面试步骤与方法

一、校园招聘

1. 校园宣讲实施

2. 笔试和面试

二、如何分析简历

1. 如何通过简历判断人

2. 简历“水分”大怎么办

课堂案例：简历问题现场分析

三、笔试

1. 笔试的实施程序

2. 笔试题编制原则

3. 笔试题的内容

4. 笔试题题型

四、不同岗位笔试题的编制方法

五、评价中心技术

1. 评价中心技术认知
2. 评价中心技术重要方法：无领导小组讨论
3. 无领导小组讨论的实施

现场模拟：组成无领导小组展开讨论，进行人员甄别

4. 评价中心技术重要方法：工作模拟面试法
5. 工作模拟面试法的特点
6. 工作模拟面试法的操作步骤
7. 工作模拟面试法视频案例：四位应聘者谁最优？

六、结构化面试认知

1. 结构化面试、半结构化面试、非结构化面试的不同
2. 结构化面试的特点
3. 结构化面试的设计
4. 结构化面试试题的题型考虑
5. 结构化面试题编制

七、结构化面试的实施与评估

1. 结构化面试实施的注意事项
2. 结构化面试的评估

课堂案例：某科技企业结构化面试实施方案

八、面试有经验人员的利器——STAR 面试法

1. STAR 面试法认知
2. STAR 面试法的提问方法
3. STAR 面试法的面试准备
4. STAR 面试法的实施

现场模拟：选择关键岗位运用 STAR 进行面试

九、改善面试效果的其他方法

1. 文件筐测试
2. 集体面试法

十、视频面试如何实施

十一、视频面试与现场面试的不同

课堂演练：综合运用各种面试方法进行人员甄选，现场分组模拟面试

第四讲：面试技巧

一、如何进行提问

1. 从整体到细节
2. 结构性问题
3. 联系性问题
4. 封闭性问题与开放性问题

二、观察的技巧

1. 语言
2. 行为
3. 思路
4. 反应

三、倾听的技巧

1. 集中注意力
2. 以听为主

3. 目光接触

4. 及时回应

四、如何控制面试时间

五、笔记的作用

1. 及时记录

2. 内容完整

3. 便于提问

六、如何识别面霸回答问题的真伪

第五讲：面试应答及评估

一、如何回答应聘人员的问题

1. 实事求是

2. 夸大

3. 留有余地

4. 薪酬问题如何谈

课堂案例：回答应聘人员问题

二、面试结果评估

1. 面试信息的汇总

2. 面试信息的整理

3. 面试结果评估

三、试用期管理

1. 如何让新人尽快融入

2. 试用期管理应注意的问题

3. 如何充分运用好试用期进行人才甄别