

人才甄选官

主讲人：姜红

课程背景：

您是否在人才甄选中常常会有这样的遭遇和困惑？

▲你运用了多个招聘渠道，花了一个多月的时间，招聘入职了一位业务骨干，入职 3 个月后，用户部门发现这位业务骨干能力达不到岗位要求（面试的时候表现非常好），业绩平平，你是否困惑，到底哪里出了问题？

▲你经常发现在几轮面试下来，同一位候选人在不同的面试官面前的表现大相径庭？不同的问问题方式导致候选人的表现具有较大差异，如何解决这个问题？

▲准确的人才画像能够让招聘事半功倍，但是你在人才画像的时候总是找不到岗位的关键挑战。

▲面试时经常遇到表达能力强，很善于带节奏的候选人，导致面试时间快结束了，还有很多方面没有了解到，你如何将面试节奏拉回到正常的轨道？

▲面试时如何深入挖掘候选人与未来绩效相关的特质？如何提出更加高效精准的面试问题？

▲有很多候选人面试时将别人的故事当成自己的故事在讲述，我如何通过肢体语言的观察来识别虚假的信息？

▲面试中你有没有遇到这样的现象，优秀的候选人拿到了 offer 要么在薪酬上讨价还价或漫天要价，要么以各种理由推脱不来，到底是哪些环节出了问题？

面试过程中总会遇到标准不清晰、方法不得当、问题不精准、节奏不紧凑、虚假信息多、谈薪不满意等现象，那么金牌人才甄选官来帮助你从方法上、工具上、技巧上解决这些问题，提升识人精准度，提升招聘效率。

课程收益：

- ◆了解人才评价中心及情境模拟技术
- ◆传递雇主品牌形象，以招聘提升企业人力资源竞争力
- ◆了解人才画像原理、方法、步骤，现场演练关键岗位人画像
- ◆学会简历信息识别，根据简历设计面试问题
- ◆掌握结构化面试的概念、题目类型、实施流程
- ◆掌握行为面试、情景面试的出题方法、问问题及追问的技巧
- ◆掌握压力面试的方法与技巧
- ◆学会控制面试节奏
- ◆了解面试中的禁忌
- ◆学会肢体语言及谎言的识别
- ◆掌握薪酬谈判的话术及技巧
- ◆掌握面试评语书写的格式与方法

课程设计：

课程时间：2 天，6 小时/天

理论讲授：40%，活动练习 60%，了解评价中心工具四个，掌握面试题出题方法两大类，培训后产出：岗位人才画像两个、基于胜任力面试题四套、薪酬谈判标准话术一套。

授课对象：HR 直线经理 企业管理人员

授课方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+行动学习+情景模拟+实操演练

课程强调互动和练习（且练习内容与实际工作密切相关），让学员的在课后的面试中马上可以落地使用。

课程大纲：

第一章 高潜人才的选拔与评价

一、识人有术-提升识人准确度

案例：HR 总监的烦恼—人才测试技术在选用育留中的运用

人才测评技术在在人才选拔、人才盘点、职业规划、人才培养中的运用

案例：古今中外的人才识别案例（五个案例）

- 1、 评价中心概念及方法介绍
- 2、 情境模拟概念及方法介绍
- 3、 人才测评工具设计与测评实施流程

二、高潜质人才的选拔与评价-评价中心工具介绍

- 1、 人才识别的冰山模型

现场演练：如果这三位名人来你企业应聘，你会选他吗？他们适合什么岗位？

- 2、 高潜质人才的画像
- 3、 高潜质人才的识别工具
- 4、 无领导小组讨论面试

现场演练：运用无领导小组讨论面试选拔：办公室主任

案例一：运用无领导小组讨论面试选拔：谈判专家

案例二：运用无领导小组讨论面试选拔：客户人员

- 5、 情境模拟管理会议

案例三：运用情境模拟管理会议盘点中层管理人员

- 6、 公文筐测试

案例四：运用公文筐测试选拔储备干部

- 7、 房树人测试

案例五：运用房树人测试初筛管理培训生

第二章：行为面试的提问技巧与题目设计

一、行为面试与情景面试介绍

- 1、 结构化面试题目类型
- 2、 行为面试的方法与原理
- 3、 情景面试的方法与原理
- 4、 BEI 与 FBEI

二、行为面试基于关键挑战的提问技巧

- 1、 一张表格四个步骤完成精准人才画像

案例：某企业的销售总监人才画像

现场演练：企业某关键岗位人才画像

- 2、 根据关键挑战的进行问题设计

案例：结合关键挑战给某企业的销售总监设计面试题

3、 行为面试的提问句式

案例：简单句式与超级句式面试题

三、行为面试的 STAR 模型与 FACT 模型及期提问技巧

1、 行为面试的 STAR 模型与 FACT 模型

案例：面试题分析

现场演练：运用 STAR 模型与 FACT 模型设计追问问题

2、 Thinking-思维的深度宽度广度与可复制性

案例：从产品经理岗两位候选人回答问题的内容来判断其思维的深度

四、基于简历的信息获取与问题准备

1、 简历的结构

2、 从简历看真实性与延续性（是否有职业倦怠）

3、 从过往历看学习能力：职场人学习能力如何考核

案例：学习能力行为题

4、 工作经历的八大重点

案例：应聘销售总监候选人的重点关注工作经历

5、 离职原因提问：心理诱导候选人说真话

案例：候选人的离职原因分析

6、 工作绩效提问：教导式提问

7、 原生家庭对个人的影响

案例：积极主动与消极被动的行为表现

8、 支持系统的提问：与熟悉的人合作

现场演练：简历分析及问题准备（请准备两份应聘前面人才画像环节演练岗位的候选人简历）

四、基于胜任特质与企业价值观的提问技巧（根据企业通用胜任力或者关键岗位定制相关内容）

1、 四个胜任特质与企业价值观的维度解析（一级维度、二级维度、行为特征）

2、 四个维度面试题

案例（四个）：与维度相对应的行为面试题案例

3、 四个维度评价标准

演练（四个）：候选人的行为表现与评价

五、基于胜任特质与企业价值观的面试题设计（行为题与情景题）

1、 行为面试题设计方法与步骤

2、 情景面试题设计方法与步骤

案例：基于关键事件的行为题与情景案设计

现场演练：世界咖啡会谈，每组认领一个考核一维度，收集一个典型案例，出三道行为题，一道情景题（课堂上以小组为单位汇报，课后以小组为单位作业汇总、老师作业批改）

六、压力面试的方法与技巧

案例：某企业的压力面试环节设计与题目分析

1、 压力面试应该放在哪个环节

- 2、 压力面试的方法与技巧
案例：某企业的中层管理者竞聘
案例：关键沉默的运用
- 3、 压力面试后的补充说明

七、行为面试与情景面试的追问

- 1、 需要追问的情况
案例：某次招聘的追问
- 2、 四种典型的假行为事件
- 3、 正弦曲线法则
案例：谈判代表的追问

第三章：面试过程的控制及肢体语言的识别

一、面试过程的控制及面试中的禁忌

- 1、 面试流程设计与时间分布
- 2、 面试过程的控制
案例：如何控制时间与节奏
- 3、 面试官礼仪
- 4、 面试过程中的禁忌

二、肢体语言的观察与谎言的识别

视频案例：什么是肢体语言与微表情

- 1、 察言-语气语调语速的观察面试过程中的禁忌
案例：某高大帅气阳光的名校高材生的语速变化
- 2、 观色-肢体动作的观察
案例：一瓶矿泉水的妙用
案例：如何面对自始至终面带微笑的候选人

第四章：综合评价与选拔

一、面试过程的控制及面试中的禁忌

- 1、 记录与回顾
案例：某企业 BEI 记录
- 2、 单项评分-行为的相关性与有效性
- 3、 评分的一致性
- 4、 面试评语的标准结构

案例一：某企业销售总监候选人的评语

案例二：某企业校招管培生的评语

现场视频演练：某有 2 年工作经验候选的评价与评语撰写

第五章：薪酬谈判综合评价与选拔

- 1、 薪酬谈判的目标与步骤
- 2、 知彼知己知市场
案例：询问候选人期望薪酬话术
- 3、 谈薪四策略

案例：压出谈判空间案例
案例：放慢谈判节奏案例
案例：拉长企业优势案例
案例：隐去薪酬计算细节案例
4、课程回顾及总结

另：金牌人才甄选官认证笔试与现场模拟评价另议