

# 人才甄选官-问对问题招对人

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）**

### 五、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**

### 六、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）**

### 七、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

## 八、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观察

### 一、面试过程的把握及面试中的禁忌

- 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、记录与回顾

好记性不如烂笔头

案例：某企业 BEI 记录

### 二、评分的客观性

- 1、 单项评分-行为的相关性与有效性

案例：某企业的内部竞聘与校园招聘候选人的回答与评价

- 2、 评分的一致性

### 三、面试评语的标准结构

面试评价表设计

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

## 一、薪酬谈判前的准备

- 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

## 二、谈薪四策略

- 1、压出谈判空间（前期、中期、后期）  
整体薪酬

案例：压出谈判空间案例

- 2、放慢谈判节奏  
期望效应

案例：放慢谈判节奏案例

- 3、拉长企业优势

案例：拉长企业优势案例

- 4、隐去薪酬计算细节

案例：隐去薪酬计算细节案例

## 三、课程回顾及总结

另：人才甄选官认证笔试与现场模拟评价另议