

# 向华为学习：招聘体系构建与面试技巧提升

课程学员 HR 管理人员

授课时间 3 天

授 课 方



综  
合运用现  
代互动教  
学、引导  
技术，使  
课程效果

倍增！

## 课程背景

在当今竞争日益激烈的商业环境中，企业竞争的核心就是人才的竞争！可是很多企业在人才竞争中从招聘面试环节就处于劣势，只有人力资源部在忙活招聘工作！人才选聘没有科学的评估标准（胜任素质）！和评价方法！没有接受过系统训练的面试官在为企业引进大量不合格人员，造成了企业直接和间接的经济损失！

本课程是原华为人力资源专家钱庆涛老师历经 10 年多时间开发与实践，经过近百家企业的实地调研及上百次课程授课实践，逐渐优化和提炼的《招聘体系构建与面试技巧提升》，帮助 HR 管理人员建立正确的人才招聘观，通过高效招聘的实施技巧及专业面试技巧运用，帮助企业快速招到适合的人才！课程中大量分享了知名企业成功的操作案例和实用的工具模板，并使用了行动学习的方法，使学员在解决问题中学习与提升，对于方法与技巧学了就能用，用了就有效！大大提高了课程学习和培训的效果！

## 课程目标

- 1、明确 HR 在员工招聘中的主要责任与工作，改变旧观念，建立新形势下全员参与招聘、物色人才的新理念；
- 2、学会从胜任素质的角度明确岗位的用人标准，为科学面试甄选提供科学的保障；
- 3、系统掌握人才评估的工具和科学方法，重点掌握结构化面试方法和关键行为面试法；
- 4、深入学习和训练面试过程中各种观察、聆听、提问互动、追问的专业技巧，确保招到适合的人才；

- 5、新形势下，企业需要加强面试技巧，更急待加强主动物色人才、猎取人才的技巧和方法。钱庆涛老师是市面上唯一一位讲授猎头式招聘实施的高级讲师，课程中的《高效猎取人才》篇章将帮助企业在激烈的人才竞争中，快速精准找到、招到适合企业的人才！

## 课程大纲

### 第一章 招聘面试理念篇 ——观念决定结果，意识决定行为！（2H）

（要点：帮助 HR 建立正确的人员招聘意识和观念，正确对待招聘工作；从员工招聘的问题出发，运用行动学习的研讨方法，让 HR 人员深入探析影响招聘质量的因素，明确自身在招聘管理中的责任和要求。）

- 一、 招聘必须支撑企业战略
- 二、 企业在招聘方面主要存在的问题及解决思路
  1. 企业的人力资源规划上的问题及分析
  2. 企业的招聘体系建设与运作上的问题及分析
  3. 招聘渠道管理与运作上的问题及分析
- 三、 HR 在招聘管理中的责任和主要工作
- 四、 管理者在招聘中的责任和主要工作
- 五、 行动学习研讨：影响人员招聘质量的因素分析
  1. 现场研讨与问题梳理
  2. 明确招聘面试官需要掌握的相关技巧和工具

### 第二章 华为基于胜任素质的招聘体系构建及运作（5H）

（要点：从人才选聘的标准，导出胜任素质及其在招聘面试中的运用；帮助 HR 梳理和规范面试流程，并明晰企业内部面试官培养与管理要求！）

- 一、 胜任素质在招聘中的应用
  1. 人才选聘的真正标准有哪些？
  2. 胜任素质概述与用人要求选择？
  3. 如何构建企业胜任素质模型（常用方法）
    - 建立素质模型的方法
    - 两种简单好用的素质提炼方法
  4. 胜任素质如何用于招聘甄选工作
- 二、 岗位评价要素及用人标准的确定
  1. 岗位评价要素确定的两个前提
  2. 岗位评价要素需考虑的主要内容
  3. 明确岗位的用人标准和要素

案例分享：华为企业员工的五项基本考察要素解析
- 三、 常用人才评价方法使用分析
  1. 常用人才评价方法的比较分析
    - 申请表资料分析法
    - 心理测验法
    - 能力测试法
    - 结构化面试法
    - 评价中心技术
  2. 人才评价方法选择的前提 —— 如何从素质要求的维度来选择评价方法

3.人才评价方法选择需考虑的因素及注意事项

#### 四、面试流程的设计与规范

##### 案例分析：华为面试流程解析

1. 面试流程的一二三精要 —— 如何找出企业面试流程的问题
2. 面试流程常见问题及解决方法
3. 面试模块与环节如何科学设置，实现由点把关到由面把关
4. 招聘面试官在流程规范上需要注意的问题和学习的内容

#### 五、基于胜任素质的面试评价表设计

1. 面试评价表设计的主要关注点
2. 面试评价的计分方式与决策类型
3. 工具分享：华为面试评价表设计

#### 六、企业面试官的选拔与管理

1. 招聘面试官的定位及要求
2. 面试官选拔与管理
  - 面试官的角色定位及核心技能要求
  - 面试官的选拔条件及素质要求
  - 面试官的资格管理
  - 面试官的培训内容开发
  - 面试官的管理规范及考核

##### 案例分享：华为企业面试官的管理规定

3. 面试官队伍建设的阶段设计
  - 面试官队伍建设的三个阶段
  - 企业如何进行面试官的培训与训练

### 第三章 人才选拔工具篇

(6H)

(要点：科学的选拔方法和工具的正确使用，能够帮助 HR 高效识别人才，降低用人风险；如何做好简历筛选和电话面试？如何进行结构化面试？如何运用行为面试法？如何掌握高效的情景面试方法？……)

#### 一、如何进行有效的简历筛选与电话面试

1. 简历筛选谁来做？考察要点有哪些？
2. 电话面试的操作要求有哪些？
3. 如何提高面试预约到场率？

#### 二、结构化面试设计与使用

4. 结构化面试的定义和特点
  - 面试程序及时间安排结构化
  - 面试评估要素结构化
  - 面试问题设计结构
  - 面试评分标准结构化
  - 面试考官结构化
  - 面试考场准备及布置要求
5. 结构化面试的实施步骤
  - 结构化面试的准备阶段的要求
  - 导入面试阶段的面试要求与方法
  - 正式面试阶段的面试要求与方法
  - 面试确认阶段的考核要求及技巧
  - 结构化面试中的核分规则与决策

### 三、关键行为面试法的使用

1. 关键行为面试的理论基础及要点（视频分享）
2. 关键行为面试法的 STAR 工具介绍与案例分享
  - STAR 工具介绍
  - 分辨不完整的 STAR 和假 STAR
  - **案例分享**：什么是不完整的 STAR
  - **意识养成练习**：学会辨别假 STAR
3. 如何根据应聘者的行为分析素质情况  
(**现场情景案例展示**：某客服代表的素质能力评估与分析)
4. 行为事例问题设计要求及发问技巧  
**现场练习**：行为性面试问题设计与现场点评

### 四、情景模拟面试法设计与使用

1. 情景模拟面试法的特点
2. 情景模拟面试法的类别及内容
  - 公文筐处理法使用
  - 无领导小组讨论法使用
3. **实战案例**：华为公司群面技术全程案例分享与解析
  - 群面技术的优点与使用范围
  - 群面技术现场布局及面试官角色要求
  - 群面技术关键活动解析
  - 群面技术的标准动作及其步骤
  - 群面技术的小组活动方案设计与要求

**现场练习**：如何设计一份高品质的集体讨论面试的小组活动方案

### 五、心理测验工具的选择与使用

1. 心理测验在人才选拔中的应用
2. 心理测验工具的类型及使用要求
3. 常用心理测验工具使用分析
  - 卡特尔 16PF
  - 四种气质类型学说

**案例**：某企业气质类型测验的使用与分析

## 第四章 专业面试技巧训练

(3H)

(**要点**：如何在面试中观察应聘者的言行举止？怎么更好的倾听和反馈？如何提问与互动，如何科学的提问？如何刨根问底了解应聘者真实的情况？这些方面都将严重影响着招聘面试官面试评估的质量！)

### 一、望：学会观察

1. 面试中观察的内容和重点
2. 应聘者谎言的识别技巧（视频分享）
3. 肢体语言解码技巧

### 二、闻：善于聆听

1. 面试官聆听的要求
2. 面试官有效聆听技巧
3. 如何挖掘应聘者更多的信息
4. 面试官聆听中常见误区规避

### 三、问：善用提问

1. 引入式问题设计与使用

2. 行为式问题设计与使用
3. 智力式问题设计与使用
4. 动机式问题设计与使用
5. 压力式问题设计与使用

现场讨论：面试中如何更好的提问与互动

#### 四、切：深入追问

1. 如何通过追问确保信息的有效性
2. 如何通过追问获得更深入具体的信息
3. 追问的目的和时机选择
4. 追问的两大技巧及应用

现场练习与点评：面试追问技巧

## 第五章 高效猎取人才

(2 H)

(要点：企业人才争夺战越来越激烈！单纯依靠传统的招聘方法已经很难招到企业需要的人才！如何结合企业的需求，快速精准锁定和猎取目标人选？人才高效猎取技术已成为企业人才管理的基本功！)

### 一、如何向猎头学习招聘

### 二、高效立体式猎聘的要求及特点

### 三、高效立体式猎聘的四大步骤

#### 1. 明晰需求，锁定目标——招明白人

- 需求的来源评估
- 需求收集的方法与目标人选来源界定

#### 2. 经营招聘渠道——多管齐下，建立人才库

- 研讨：如何选择和用好招聘渠道
- 常用渠道的分类比较
- 如何高效实施内部推荐
- 定点猎聘技术的方法和工具
- 如何提高猎头招聘的质量和效率

案例分享：某知名企业猎聘人才挖掘方法及要求

#### 3. 高效面试实施——把握质量和效率的双重标准

- 如何把握人才面试选拔的质量？
- 如何提高面试的效率

案例分享：如何进行有效背景调查

#### 4. 说服与吸引目标候选人——把握成交的钥匙

- 吸引候选人的途径及策划
- 如何通过电话面试吸引人员到场面试？
- 如何通过面试过程吸引目标候选人？
- 薪酬谈判需掌握的谈判心理学要领
- 塑造雇主品牌几种途径
- 候选人录用跟进与管理要求，确保尽早到位

案例分享：如何通过薪酬谈判吸引目标候选人