

# 超级面试官

## ——读心选才精准面试技术

主讲：李汶娟

### 【课程背景】

根据哈佛商学院的权威调研数据表明，错误聘用一名员工，给企业带来的潜在损失是该名员工年薪的 3 到 10 倍。而企业若能直接聘用到适合且优秀的员工，会为企业带来可观的经济利益，即达到现有生产力水平的 6%到 20%。对企业而言，人员甄选的成功与否是盈利或亏损的关键。可见，在这个人才时代，减少人才甄选误差、实现精准面试，是每个企业管理工作的重中之重。而现如今，多数求职者有着盲目性、跟风性、迷茫性、急躁性等特点，企业面试官要辨析清楚每一个候选人进入企业的内在动机。人才对企业的建设与发展有重要意义，有效的识别人才将是企业发展的强大助推剂。

### 【课程收益】

- 通过课程讲解训练，使学员掌握一套面试方法论和技术，从经验面试到精准面试；
- 提升企业面试官面试识人技术，解决识人标准不清、选人面试表现和入职后表现不一，到岗后人才流失严重等问题；
- 提升技术类面试问题设计水平，解决问不透、问不出真假、问不系统、问不出潜力等问题；
- 课程交付成果：每组学员在现场设计出一个岗位的面试题库。

### 【课程特色】

- 课程由 20 年以上企业管理背景，10 年以上高级面试官经验、11 年心理学学习历程的讲师授课。课程内容设计结合企业现状和特点，侧重招聘目标（难招）岗位的内容设计；
- 整体内容不是理论灌输和经验分享，而是传授了一套系统的面试方法论，帮助学员从经验面试到专业面试，从感觉面试到精准面试，从不成系统到系统化面试；
- 全程采用理论讲授、视频观摩、案例分析、演练辅导等教学方法，强调可视化、易用性、实用性，让学员在原有的面试基础之上快速的理解课程并做出行为的改进和提升。

**【课程时长】** 1-2 天（6 小时/天）

**【课程对象】** 用人部门面试官、人力资源部门面试官

**【课程大纲】**

## 第一讲：面试导论

1. 面试的核心理念
  - 1) 面试的涵义
  - 2) 面试的根本目的
  - 3) 面试到底在“面”什么？
2. 解析精准面试技术
  - 1) 与常规面试方法的差别
  - 2) 精准面试技术的特点

### 3) 面试官要做好三识

- (1) 识需求：用人需求是起点也是终点
- (2) 识行为：用电影白描法识别人才行为组合
- (3) 识要素：识别人才身上留下的稳定要素

### 4) 面试官要做好基于成事之道的人才三判

- (1) 判实力：人才目前所具备的能力
- (2) 判潜力：人才可开发培养的能力
- (3) 判可用性：从被用和被管理的角度给人才下判断

## 互动：搭建翻转式课堂

## 案例：郎平在中国女排赛场上的排兵布阵得到的用人启发

## 第二讲：精准面试技术解析

### 1. 如何识别要素

- 1) 识别实力要素
- 2) 识别潜力要素
  - (1) 识别潜力的可变化性
  - (2) 识别潜力的变化时间
- 3) 判断人才的可实性

(1) 从用人的角度识人，让可选的人越来越多，而不是越来越少

## 2. 设计岗位面试问题的步骤

### 1) 第1步：用人需求落地（岗位说明书）

(1) 用人需求是面试的起点也是终点

(2) 任何需求要落在实际工作情景中

### 2) 第2步：行为标准落地

(1) 实现结果的行为逻辑

(2) 实现结果的行为计划

### 3) 第3步：问技术类岗位的实力要素

(1) 专业素养/思维力

(2) 专业解决问题能力

(3) 学习能力

(4) 沟通能力

(5) 气力/意愿/适应力

### 4) 第4步：看人才的可用性综合判断

(1) 依据用人需求

(2) 依据市场人才的数量和质量

- (3) 依据人才的差距和变化性
- (4) 依据人才自补的特征
- (5) 依据我们的用人水平

## 案例：《西游记》四人组合得出的管人启发

### 第四讲：精准面试技术实战演练

#### 1. 依据目标招聘岗位核心要素设计面试问题

##### 1) 根据工作经验设计面试问题

- (1) 面对有工作经验的应聘者，不是看过去经历了什么，而是看在他身上留下了什么

- (2) 面对缺乏经验的应聘者，要看差距远不远、变不变、可用不可用

##### 2) 问出人才的思维力

- (1) 最难培养的素质是思维力

##### 3) 问出人才的专业素养和解决问题能力

- (1) 专业素养 1：如何面试责任心

- (2) 专业素养 2：如何面试克服困难的精神（压力承受力）

##### 4) 问出人才的学习能力

- (1) 学习力要三看：要素的变化难易、问题解决式学习、被培养能力

5) 问出人才的沟通能力

(1) 问出沟通的力度和用心

(2) 不仅要测沟通能力，还要测一些基本的人情世故

6) 问出人才的组织适应和稳定性

(1) 适应和稳定的三个主要因素：组织、人才自身和外部系统`

(2) 基于常理和行为推理法做判断

2. 依据岗位人才需求，参照面试问题设计并演练面试场景

**演练：设计一套面试问题**

**模拟：目标招聘岗位人才的面试现场**

**结束：课程总结 & 互动答疑**