

# 人力资源（非HR）管理能力提升

## 招聘流程与面试技巧

主讲：蒲黄

### 【课程背景】

招聘与面试是公司人力资源管理重要的环节，低效率的招聘不仅给公司带来直接成本增加，还会严重影响员工士气、破坏企业文化、降低工作品质。

判断候选人的知识技能是否与岗位匹配并不难，难的是鉴别候选人性格、价值观、情商、逆商是否与岗位匹配，这才是决定员工优劣的决定因素。

严谨的招聘流程、专业的面试工具、高效的方法不仅可以为企业选拔优秀人才，还最大限度地规避了劳动风险。

招聘与面试从来不是HR的专利，而是所有管理者的必备技能和重要职责。

### 【解决痛点问题】

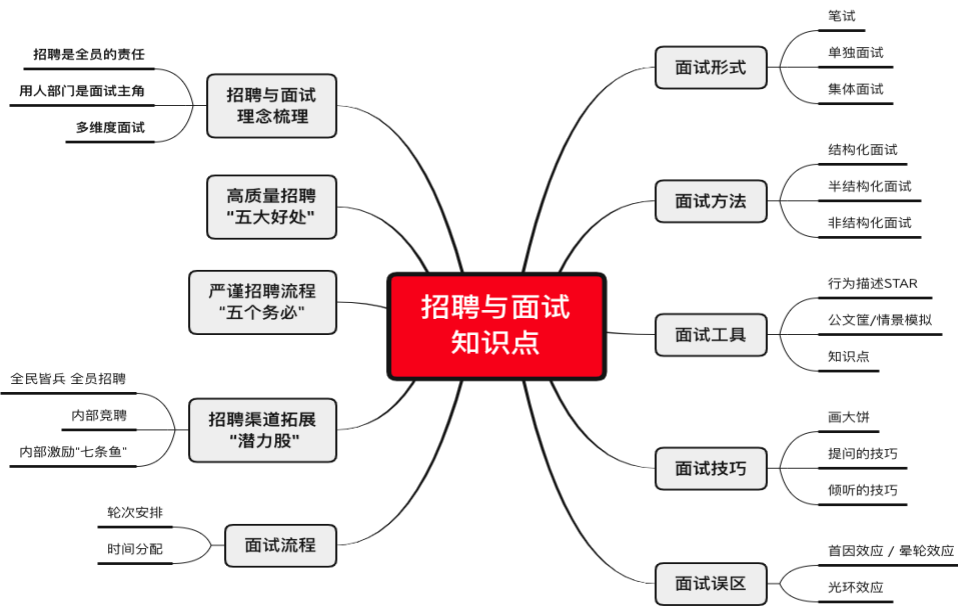
- 通过细化设计、严谨制定，解决招聘流程中存在**劳动争议隐患**的问题；
- 通过挖掘三大招聘渠道，解决候选人**人少**、候选人员**素质低**的问题；
- 通过多维度面试法，解决**招聘效率低**的问题；
- 通过系统化、结构化招聘工具，解决面试**结果不准确**的问题；
- 通过面试技巧的学习、使用，解决面试官**个体能力差异**的问题；

### 【学员收获】

- 规范招聘工作流程，设计结构化面试题，提高工作效率；
- 拓展招聘渠道，提升候选者素质；
- 盘点招聘与面试的痛点问题、操作误区、错误行为，分析原因并提供改进措施；
- 系统化分享招聘、面试技巧与工具，复制合格面试官；
- 学会5个面试技巧，注意6项面试误区；

### 【技巧与工具】

- **多维度面试工具**：人力资源 / HRBP + 用人部门 + 关联部门 + 主管总经理
- **多模块面试方法**：个人简历验证 + 业务能力考核 + 管理能力测试 + 综合素质评估
- 简历**“五性验证”**：信息真实性、逻辑合理性、就业连续性、工作稳定性、人品可靠性
- 综合素质评估关注**“五力”**：领悟力、学习力、执行力、表达能力、沟通能力
- **“3X3”**面试准备工作法
- 业务能力**“过五关斩六将”**考核技巧
- 掌握**“无领导小组讨论”**工作操作流程、程序标准；
- 学会用**“胜任力”**、“**5D**”评估工具进行结构化、半结构化面试题设计；
- 学会用**“STAR”**、“**公文筐**”、“**情景模拟**”、“**知识点**”、“**画大饼**”工具进行面试题设计；
- 学会用**“5W1H”**、“**漏斗法**”进行面试延伸提问；



### 【赠送模版】

- 分享行业“可复制”招聘工作程序标准模版
- 分享行业“双模式”背景调查工作模版
- 分享行业“3X3”多维度面试工作模版

【课程特色】工具分享、案例讨论、互动点评、角色体会、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】企业高管、各部门负责人、人力资源员工、HRBP

【课程时间】1天（6小时）

### 【课程大纲】

## 第一部分 招聘流程

### 一、招聘与面试的理念梳理：WHAT？

1. 招聘不光是 HR 的工作，是全员的责任义务；
2. 面试不是 HR 的专利，用人单位才是主角；
3. 面试与绩效考核一样，多维度，保证结果全面；
4. 多维度面试需要面试官集体参与沟通配合；
5. 面试官要精心准备，不断拓展多维度技能；



### 二、招聘与面试的重要性：WHY？

1. 招聘工作质量决定公司人效；
2. 高质量面试给企业带来五大好处；

### 三、如何制定严谨的招聘/面试工作流程与程序标准：HOW？

1. 重要工作流程提示：五个务必
  - 务必保证真实性；
  - 务必保证准确性；

- 务必保证严谨性；
  - 务必保证全面性；
  - 务必保证合法性；
2. 常规流程图案例展示；
- 四、如何完善“传统”招聘程序标准？**
1. 招聘流程与工作程序标准的区别；
  2. 制定可复制的“傻瓜”工作程序与标准；
- 案例：行业量化、细化招聘工作程序分享**
- 五、如何设计“录用条件”？**
1. 录用条件必须涵盖的内容有哪些？
  2. 如何履行严谨的告知、签订程序？
  3. 录用条件的培训与考核评估；
- 六、背景调查的工具与技巧：**
1. “封闭式”背景调查；
  2. “开放式”背景调查；
- 案例：行业背景调查实战分享**
- 七、如何拓展招聘渠道？**
1. 全民皆兵；
  2. 人事竞聘管理体系；
  3. 内部激励“七条鱼”；

## 第二部分 面试技巧

### 一、面试流程轮次高效安排：

1. 过关面试优缺点；
2. 接力棒面试优缺点；
3. 多维度面试；

### 二、面试流程时间合理安排：

### 三、面试形式：

1. 笔试的流程；
2. 单独面试的优与劣；
3. 集体面试的特点；

### 无领导小组讨论（LGD）：

- 无领导小组讨论工作程序；
- 典型案例分享；

**图一 LGD实施流程图**



#### 四、面试方法、工具、技巧：

##### 1. 结构化面试法：

行业案例：《销售岗位结构化面试题设计》

2. 半结构化面试法：适合能力强的候选人

3. 非结构化面试法：适合高管、专家

##### 4. 结构化面试法试题设计：

➤ 简易式结构化面试题设计案例

➤ 标准式结构化面试题设计案例

5. 用“胜任力”评估工具进行结构化试题设计案例

情景模拟训练：多维度结构化面试题设计体验

#### 五、面试工具：

1. 行为描述面试法（STAR）

2. 公文筐测验法

行业案例：《选拔项目经理》

3. 情境模拟-角色扮演法

4. 知识点分享与问题回答

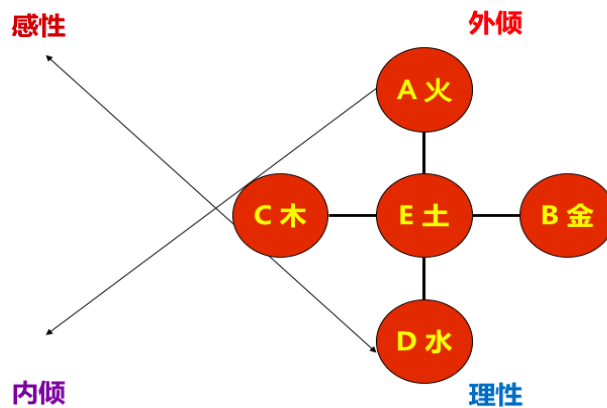
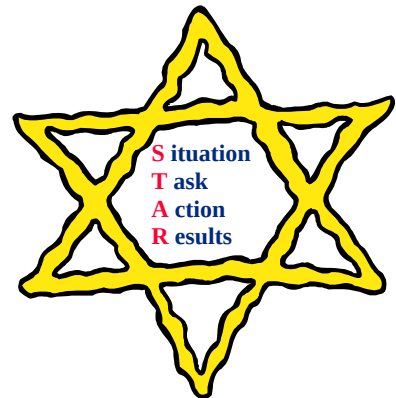
5. “行为事件”面试工具解析与应用技巧：

➤ STAR 面试题设计；

➤ 行为追问技巧；

6. 候选人性格测试工具：

情景模拟训练：5D 性格测试体验



#### 六、面试维度：

多维度面试工具：人力资源 + HRBP/用人部门 + 关联部门（同事） + 主管总经理

行业案例：《多维度面试》

#### 七、多维度面试技巧：

1. 个人履历验证技巧：去伪存真“五性”验证缺一不可

2. 业务能力考核技巧：对候选人循序渐进验证考核

➤ 行为测试 STAR：难度 2

➤ 命题行为测试：难度 3

➤ 案例环节、细节延伸、拓展提问：难度 4

➤ 直奔主题，直击要害：难度 5

➤ 技术上限测试：难度 6

3. 管理能力测试技巧；

4. 综合素质评估技巧；
5. 多维度面试评估方法；

案例：行业 3X3 多维度面试实战分享

#### 八、面试技巧：

1. 提问的技巧；

行业案例：《不懂业务的面试官》

2. 倾听的技巧；
3. 观察的技巧；
4. 面试官 3X3 技巧；

#### 九、面试官的误区：

1. 首因效应 / 晕轮效应；
2. 光环效应；
3. 各种歧视；
4. 体力、心理压力影响面试效果；
5. 非言语行为影响；
6. 面试身份、专业不对等；

#### 十、面试薪酬谈判技巧：



1. 保证两原则；
2. 离职、在职策略对待；
3. 薪酬谈判原则和两个目标；
4. HR 薪酬谈判的 5 技巧；

情景模拟训练：薪酬谈判技巧应用