

# 金牌面试官

优选版

如何选拔具备优秀管理思维和高情商的管理者

(2天, 6小时/天)

## 课程背景：

企业在进行人才选拔和招聘面试的时候会发现：“员工与管理者的最显著差异体现在思维方面；普通管理者与优秀管理者的最显著差异体现在情商方面。”

对于应聘管理岗位的候选人，用人部门管理者和 HR 面试官需要重点考察他们的思维、情商、性格、动机等方面特质。《金牌面试官》之“管理优选篇”是针对“如何精准识别中、高层管理者的思维和情商水平”的实践课程。

## 课程收益：

1. 掌握识别“优秀管理者的管理思维”方法论、工具；
2. 掌握识别“优秀管理者的情商智力”方法论、工具；
3. 提升学员自我的思维水平、情绪智力、管理经验等。

## 教学目标：

1. 理解情绪智力的内容和精髓
2. 学习识别候选人情商水平的面试技巧
3. 巧妙使用压力面试识别候选人的心理素质和情商
4. 提升自我的管理经验、面试专业技能、个人修养等
5. 学习识别和评价候选人管理思维水平优劣的方法论和工具

## 目标学员：

1. 人力资源招聘岗
2. 中高端职位猎头
3. 用人部门中、高层
4. 企业高层管理者、老板

## 课程大纲：

备注：讲师会根据现场学员的学习需求适当调整授课内容，以下是 1 天版本的大纲内容，供参考。

### 引言

如何选中、高管职位？

- 思维-思维测评和认知面试
- 情绪-情绪管理和情商水平
- 性格-与其直线领导匹配否

**第一章 管理思维篇-根据特定岗位要求分析管理者需要具备什么样的思维模式？如何识别候选人具备岗位要求的思维特征？如何识别具备优秀管理思维的候选人？（2 小时）**

#### 第一节 岗位分析

1. 通过岗位要求分析思维特征

举例：

- 销售岗-目标导向思维
- 营销岗-创新导向思维

- 人力岗-计划导向思维

- 生产岗-执行导向思维

## 2. 精准定义和分析岗位职责

- 职责分类

- ✓ 关键绩效

- ✓ 一般任务

- 职责排序

- ✓ 难易程度排序

- ✓ 重要程度排序

## 第二节 思维模型

### 1. 高、中、基层管理者思维特点

- 高层岗位-全局、系统、创新

- 中层岗位-理解、分析、计划

- 基层岗位-计划、组织、评价

### 2. 使用 HBDI 技术定义并识别管理者思维

- 什么是 HBDI ?

- HBDI 与面试招聘

举例

- ✓ 销售岗位

- ✓ 培训岗位

- ✓ 品控岗位

- ✓ 生产岗位

- ✓ 研发岗位

### 3. HBDI 应用（模型、原理、案例）

- HBDI 现场测试
- HBDI 原理知识
- HBDI 面试应用案例

## 第三节 管理思维

### 1. 什么是管理思维

### 2. 管理思维的特点

- 只看表面与客观分析
  - ✓ 例如：“说说您对应聘岗位的认识？”
  - ✓ 例如：“您如何制定年度培训计划？”
- 似是而非与逻辑推理
  - ✓ 例如：“对应聘岗位的工作内容进行重要性排序”
  - ✓ 例如：“如何管理销售人员相互之间良性竞争？”
- 片面思考与全面整合
  - ✓ 例如：“您过去的管理经验是否适用于现在职位”
- 情境思维和语义思维
  - ✓ 例如：“您之前如何组织本部门员工召开例会？”

### 3. 管理思维面试案例举例

- 营销岗位
  - ✓ 营销副总（HBDI 图形+问题设计）
  - ✓ 部门经理（HBDI 图形+问题设计）

- 人力资源
  - ✓ 培训经理 (HBDI 图形+问题设计)
  - ✓ 招聘经理 (HBDI 图形+问题设计)
  - ✓ HR 经理 (HBDI 图形+问题设计)
  - ✓ HR 总监 (HBDI 图形+问题设计)
- 技术研发高层管理 (HBDI 图形+问题设计)
  - ✓ 创新思维
  - ✓ 系统分析
  - ✓ 逻辑推理

#### 第四节 面试技巧

1. 如何设计面试问题
  - 设计问题的注意事项
  - 辨识思维特征的技巧
2. 如何进行现场追问

## 第二章 情商测试篇-管理者需要具备什么样的情商模式？如何识别具备高“情商领导力”的候选人？（1.5 小时）

### 第一节 情绪智力

1. 什么是情商 EQ (情绪智力 EI)
2. 情商讲解
  - 情商的形成过程
  - 情商的 7 个要素

- 情商与职场、人生
  - ✓ 情商瓶颈与职场瓶颈
  - ✓ “认识领导特质是工作内容的一部分”

## 第二节 情商领导力

1. 什么是情商领导力？
2. 情商领导力的要素
  - 情绪理解
  - 情绪表现
  - 情绪互动
  - 情绪感染
  - 情绪管理
3. 如何识别候选人的情商水平
  - 压力面试
    - ✓ 什么是压力？
    - ✓ 什么是压力面试？
    - ✓ 如何进行压力面试？
    - ✓ 压力面试的注意事项
  - 根据情商 7 要素设计面试问题
    - ✓ 如何考场情绪表现
    - ✓ 如何考场情绪管理
    - ✓ 如何考察情绪互动
4. 举例考察候选人的情商领导力

- 营销岗
- 人力岗
- 技术岗
- 中层经理人
- 高层经理人

**第三章 案例研讨篇**-通过视频、文字案例等，分析和理解如何识别优秀管理者的方法、技巧和工具。（1小时）

**第四章 实战应用篇**-讲师给学员若干企业中、高层职位的招聘广告（即JD），学员分小组探讨如何识别候选人管理思维和情商水平，学员需要在给定时间内整理出面试问题和如何进行追问，之后讲师点评各小组的作业并给出参考答案（1.5小时）