

《金牌面试官——赋能业务的招聘能力提升》 课纲 (2天)

——主讲：张杰

【课程背景】

在 Vuca 时代，一个不争的事实是：哪家企业拥有一流的人才，它就会有一流的产品，也就能在竞争激励的市场中立于不败之地。是“没有人”还是“没有合适的人”，我们该如何具有“慧眼”识人？而招聘就成为重中之重，如何从万千求职者中选择适合企业发展的人，成为企业最为关心和急于解决的问题。**选对人**对企业的长远发展有着举足轻重的作用。全面系统的掌握**面试方法、工具技巧和提高面试思维**，是现代经理人及 HR 必备的基本素质。

怎样招聘与企业发展要求一致的人永远是**人力资源管理**的重要工作之一。但如何能招到一流的且又符合企业文化的人才，又涉及到是否有正确的招聘方法及面试技巧。

本课程的设计旨在从提升面试官专技能入手，帮助管理者和招聘工作者建立人才画像、评价标准，提升招聘与面试的知识和技巧，提高招聘的成功率，确保招到符合企业发展和职位要求的人才。

【课程收益】

1. 掌握人才画像的构建方法；
2. 面试官角色认知与金牌面试官的关键 6 步法；
3. 掌握人才识别的技巧和工具
4. 提高对招聘工作的正确理念认识，提高针对岗位说明书设计各类职位的甄选工具、面试要点、标准问题库；
5. 掌握中如何挖掘核心经历，并进行有效提问和深度交流；
6. 通过现场模拟演练，帮助学员纠正不良面试习惯，鼓励创造性，增强应变能力和解决问题的能力，使学员掌握可落实的硬性工具….

【课程大纲】

【引子】

- 一.你觉得面试有效吗？
- 二.你在面试过程中遇到的问题与困惑？
- 三.目前我们用什么方法招聘人员？

【思考与分享】

- 一.面试中最常见的问题是什么？
 - 二.面试的常用的两种手段

【视频研讨】非常面试

第一讲 . 金牌面试官之人才画像

一、人才画像是什么？

- 1.什么是人才画像
- 2.人才画像的框架
- 3.人才画像 VS 任职资格
- 4.岗位画像：“组岗人”匹配
- 5.管理者画像与关键岗位画像的区别

二、如何构建一个人才画像

- 1.岗位画像的构建流程
- 2.人才画像的构建蓝本

【分组练习】请大家分成 5-6 人一组，以组为单位进行人才画像的绘制（高绩效项目经理）

- 3.提炼的岗位画像是否能获得业务部门的认可

三、人才画像的应用

- 1.岗位能力模型可定期优化持续迭代，使模型越来越精准
- 2.为什么要构建人才画像
- 3.构建人才画像五大核心价值
- 4.差异化人才画像各维度在不同人才管理管理场景中的应用

第二讲 . 金牌面试官角色认知与关键步骤

【视频】糟糕的面试后果

一、金牌面试官角色认知

- 1.招聘全景图

- 2.面试的目的
- 3.面试官之间的分工
- 4.面试官的主要职责与价值贡献
- 5.面试官常见的 8 种类型

【课题练习】看看你属于哪一类型？

- 6.金牌面试官的 5 大核心特征
- 7.面试官常见的 10 大错误

二、金牌面试官之关键步骤

- 1 面试 6 步：从候选人到意中人
- 2 知己：从岗位分析到岗位画像
- 3.面试准备
- 4.面试官的开场白
- 5.知彼：信息收集时的技巧
- 6.介绍、宣传和结束面试
- 7.评估：眼观手记
- 8.面试时的心理误区与避免方法
- 9.填写面试评估表
- 10.招聘后评估工作---“321”法则

第三讲、金牌面试官之 STAR 面试法

【案例研讨】相对而言，下面哪一个事件最能够说服你：他将是一个好丈夫？

一、行为面试法概述

- 1.为何需要行为面试
- 2.行为面试法的定义
- 3.行为面试法的关键点

【案例】行为事件问题举例

- 4.宝洁公司的经典八问

二、STAR 面试法？

【视频】行为面试法之 star 法则

- 1.何为 STAR 面试法？

2.STAR 面试法主要组成部分

3.业务面试中 STAR 的位置

【案例研讨】 STAR 描述案例

4.STAR 面试信息的有效性

5.STAR 面试法要点

【案例研讨】 STAR 面试的小练习

6.STAR 面试时注意事项

【1+1 实战练习】 追问分组练习

7.STAR 面试常见的错误

【1+1 实战练习】 Star 提问

第四讲、金牌面试官之人才识别及工具选择

【视频】 最糟糕的一次面试

一、人才识别的武器

(一) 面试官心法：察、断、观、究

(二) 人才筛选漏斗

1. 知识技能过滤工具

2. 行为能力过滤工具

3. 人格潜能过滤工具

4. 核心文化过滤工具

(三) 各类面试比较

(四) 人才识别工具组合举例

【现场演练】 财务（人力）经理招聘面试

二、人才识别的真相

【视频】 看企业如何招人？

1.判断一个人需要多长时间？

2.人才识别的科学研究

3.人才识别的科学解释

4.面试官普遍面临的陷阱

三、如何有效预测工作表现？

- 1.看看实证研究怎么说？
- 2.19 种不同的能力评估技巧的效度
- 3.关键提醒
- 4.人才选拔最优工具组合

第五讲、实战演练

- 1.现场学员演练与总结：每组 4 人，两人配合，其他人观察反馈，做 2-3 轮
- 2.老师点评