

## 《新法下的招聘与面试甄选技巧》

(2 天)

### 【课程背景】

众所周知，找到人才用对人，是企业人力资源管理中的最重要工作之一。随着同行竞争越来越激烈，工作的可选性增加以及 80、90 后员工的不稳定性，各项新法的出台，用工成本成倍增加……这些无疑都对企业的招聘和甄选加大了难度。所以招聘和面试工作作为企业人力资源竞争的第一步，对企业的长远发展有着举足轻重的作用。系统掌握招聘与面试甄选技巧，为企业选拔优秀的人才才是现代经理人必备的基本素质。

本课程全面系统地介绍当代人力资源招聘的核心技术方法；紧密结合企业招聘过程中所面临的关键问题，从有效性、实用性角度提供解决方案。

本课程以现场实操为导向，课程中设计相当数量的案例剖析和学员互动，帮助学员掌握招聘选拔的关键技巧，运用课堂讲授、案例分析、实操练习、角色扮演等方式，通过大量实战案例点评启发学员，促进学员思维观念的改变，引导行为技能的提升。

### 【培训目标】

- ◆ 以招聘面试及企业内部选拔人才的工作要点难点问题为切入点，讲解在招聘、面试以及在内部选拔人才方面的重点思路及技能；
- ◆ 从而能够帮助您快速、有效的为企业安排发展中需用的人才；
- ◆ 教授结构化面试技巧，使用行为面试法，深入观察你的面试者。
- ◆ 学会如何从面试者的简历中获得真实的信息。

### 【课程收益】

- ◆ 通过培训使参训人员掌握行为面试技巧。
- ◆ 增强与提高面试考官对人才甄选、面试的核心要素把握和专业技能提升。
- ◆ 提高企业招聘工作效率、规范选才、面试等活动、有效储备各类人才。

### 【课程提纲】

#### 一、新法实施下招聘工作的重要性

- ◆ 人事管理 VS 人力资源管理 VS 战略性的人力资源管理不同阶段对招聘工作的不同理解；

- ◆ 目前企业招聘工作面临的现状分析；
- ◆ “选对人”比“用好人”更重要；
- ◆ 选错人企业付出的代价
  - 讨论分析人力成本的构成及招聘成本的概念
- ◆ 新法实施下招聘的注意要素（考察、任职要求、试用期管理等）
- ◆ 员工入职的法律风险和防范控制
- ◆ 案例：试用期不符合录用条件离职而发生的劳动纠纷

## 二、如何建立和实施完善的招聘和面试甄选体系

- ◆ 案例：一次失败的招聘
- ◆ 制定招聘和面试流程（举例：企业常用的流程及作业标准）
- ◆ 制定有效的招聘策略的原则和方法分析
  - ✓ 时间策略
  - ✓ 地点策略
  - ✓ 人员策略
- ◆ 如何控制招聘成本(直接成本、间接成本、机会成本及风险成本如何计)
- ◆ 招聘渠道的选择及招聘方案的设计（校园招聘的具体方案介绍）
- ◆ 面试指导手册及面试计划的制订
- ◆ 面试三阶段的准备工作及注意事项
- ◆ 人才招聘录用、人才面试评价的流程
- ◆ 员工录用不是招聘的结束，如何关注新员工的试用期？

附：企业招聘相关流程及表单制作分析及实例

## 三、工作分析（胜任能力）在甄选中的应用

- ◆ 甄选的基础 -工作分析
- ◆ 岗位说明书是人力资源工作的核心（岗位描述 岗位规范 岗位说明书）
- ◆ 从工作到任务的分解
- ◆ 如何依据岗位说明书准备面试问题？
- ◆ 确定用人标准

- ✓ 教育/经验/经历
- ✓ 知识/技能/才能
- ✓ 胜任能力模型
- ✓ 社会角色、自我认识、价值观、人格特质（冰山水下的内容）
- ◆ 如何依据胜任力要求准备面试问题？

#### 四、如何做好结构化面试

- ◆ 结构化面试介绍
- ◆ STAR 行为面试法
  - ✓ 练习：怎样问行为表现的问题
- ◆ 怎样设计面试考核的维度
  - ✓ 练习及点评：设计人力资源经理、销售经理、采购经理、研发人员、行政人员的考核维度
- ◆ 怎样识别面试中的事实与谎言
- ◆ 关注面试中的非语言行为暗示
- ◆ 现场演练：模拟面试及点评
  - ✓ 通过观看一组不合格的面视视频，然后由小组结合学习的内容进行讨论分析，由小组选派最佳搭配将在全班面前表演五至七分钟，从握手开场到目光接触，做记录，问行为描述的问题等。
  - ✓ 观众的学员和教师将对表演进行点评，使表演者意识到改善的空间。总结与记忆，通过观看角色扮演和点评使学员深化对要点的理解融会贯通，归纳与记忆要点

#### 五、面试过程控制及常见误区

- ◆ 面试过程不同阶段（面试初期的准备、过程的交锋阶段及结尾的薪酬谈判阶段）的控制重点；  
(观看不同阶段的视频资料，通过现场的情景模拟来分析各阶段的面谈)
- ◆ 面试官有效倾听的技巧；
- ◆ 面试官的招聘中要注意的细节

- ◆ 回答薪酬问题的技巧
- ◆ 如何识破应聘者的谎言；
- ◆ 如何回答应聘者的疑问；
- ◆ 避免应聘材料的误导；
- ◆ 案例分享：某公司对管理岗位的面谈结构表

## 六、人才测评的主要方法与技术

- ◆ 心理测验
- ◆ 知识技能测验
- ◆ 无领导小组讨论
- ◆ 案例分析
- ◆ 情景模拟(角色扮演)
- ◆ 管理游戏
- ◆ 行为事件访谈
- ◆ 文件框测试
- ◆ 命题演讲
- ◆ 如何对更关键的职位进行背景调查

—案例分享：某企业通过无领导小组讨论招聘人力资源总监的测评方法

## 七、招聘面试评估与优化

- ◆ 招聘面试评估要项设计及结果分析；
- ◆ 招聘准备率、及时率如何保证？
- ◆ 面试评估过程中常见 10 大误区及避免方法
- ◆ 如何确保招聘管理体系与人力资源管理其它模块的优化与衔接。