

《千金易得，一将难求，为企业挑选最合适的人才》 ——目标选材与结构化面试技巧

讲师：李瑜 Kimi

【课程背景】

人才是企业最重要的资产，但这里的人是指合适的人才，这里的合适涉及到人与组织、团队、领导、岗位的多维匹配性。依据管理学经典《从优秀到卓越》的观点，吉姆·柯林斯指出一家公司从优秀到卓越的第一步就是“先找对的人上车”，但企业在现实招聘选人过程中，常面临诸多共性挑战：

- 如何设定科学的人才招聘标准？
- 在海量简历中如何筛选合适候选人？
- 如何做面试约谈和面试前的准备？
- 如何保证结构化面试的严谨性与灵活性？
- 如何在面试中通过追问来判断应聘者真实能力而非依靠感觉？
- 如何在面试后确定合适候选人并做好 Offer 发放和试用期跟进？

本课程基于全生命周期的人才招聘管理理念，结合心理学与管理学理论，系统讲解目标选材的方法与流程，提升招聘专业人员的全局观与管理者的选人准确性。

【课程收益】

- 建立科学选材标准：掌握胜任力模型构建方法，确立清晰的人才画像
- 掌握精准提问技巧：学习行为面试法与 STAR 模型，设计有效问题，预测候选人真实能力而非依赖感觉
- 提升面试评估能力：通过有效追问技巧辨别信息真伪，分析候选人动机与稳定性，降低误判风险
- 优化面试流程管理：明确面试前中后的关键动作，提升候选人体验，有效填写评估意见
- 做出精准任用决策：掌握评估与打分方法，进行有效的薪酬谈判与入职跟进，降低人才流失风险

【课程对象】

业务部门直线管理者、招聘经理及所有参与招聘工作的相关人员

【课程时间】1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、选材基础：目标选材理念与标准构建

1. 招聘的价值与代价

- 失败招聘的显性与隐性成本分析
- 招聘中常见的错误与误区

2. 确立选拔标准：人才画像与胜任力模型

- 理解工作匹配度与组织适配性

- 冰山模型的应用：识别知识、技能、能力与底层特质（价值观、动机）
- 胜任力模型构建三步法：确定岗位目标→识别胜任力要素→定义可衡量指标

活动：针对一个典型岗位提炼核心胜任力及其行为指标

二、面试前：精准筛选与充分准备

1. 简历筛选技巧

- “五看”简历法：快速定位关键信息，识别注水嫌疑
- 讨论：如何有效识别简历中的“红灯”信号？

2. 面试准备与设计

- 基于岗位 JD 设计结构化面试提纲与评估表
- 面试环境布置与氛围营造（OPAC 模型应用）
- 电话邀约与初步筛选的技巧

演练：电话邀约演练

三、面试中：深度评估与精准辨别

1. 行为描述式面试与 STAR 技巧

- STAR 原则深度解析
- 有效提问：如何设计引入式、行为式、动机式、情境式问题
- 辨别真伪：识别不完整的 STAR

2. 高效追问与信息验证

- 追问的目的与技巧（5W2H）
- 如何通过追问获取完整的行为事例
- 识别虚假信息与“面试谎言”的迹象

3. 洞察动机与稳定性

- 成就动机、影响动机、亲和动机的识别与评估
- 判断候选人稳定性的 3F 模型

4. 面试官的“望闻问切”

- 望：观察候选人的肢体语言、微表情
- 闻：有效倾听，捕捉弦外之音
- 问：精准提问，控制面试节奏
- 切：综合评估，形成初步判断

角色扮演：分组进行模拟面试，练习 STAR 提问与追问技巧

四、面试后：决策、跟进与入职管理

1.面试评估与决策

- 行为事例的划分与四级评分法
- 如何撰写综合面试评价
- 处理不同面试官意见分歧的方法

2.薪酬沟通与 offer 发放

- 薪酬谈判的技巧与策略
- 有效吸引优秀候选人的“三切”法（面子、位子、里子）

3.入职跟进与试用期管理

- 新人入职的关键跟进节点
- 试用期管理的重点：进度跟进、辅导反馈、阶段评估

工具分享：试用期管理表

五、回顾及总结：从知到行，知行合一

1.课程总结：

- 目标选材核心内容回顾

2.行动承诺：

- 可视化呈现：学习成果树绘制
- 承诺与闭环：建立课后学习小组，鼓励持续践行与交流。

颁奖：优秀分享团队颁奖