

《金牌面试官：练就识人的火眼金睛》

【课程背景】

招聘是企业与员工形成雇佣关系的起点。谷歌曾提出：招聘是唯一有价值的人力资源活动，因为招聘貌似每个人都会干，但实际上要干好，比想象中要难得多。HR 在人才招聘上所花费的时间与精力，占据了人力资源部门工作总量/精力的 60%-70%，且难度逐步增大。目前很多招聘从业者（专职 HR 或业务部门领导）都是半路出家，缺乏系统性培训，专业基础不扎实，实战经验不足，看人经常会走眼，遇到候选人经历背景很光鲜，面试表现很优秀，但是真正走上工作岗位总是绩效平平。这大大影响了企业招聘质量与效率的提高，以及招聘工作者自身职业价值的提升。本课程着眼于为企业培养专业的面试官，达到金牌面试官的水准。

【课程收益】

- 建立对招聘工作的正确理念；
- 从关键任务出发，学会分析、聚焦人才能力画像；
- 学习行为面试法，针对完成关键任务背后的知识、技能、经历、潜力精准考察；
- 掌握如何挖掘核心经历，并进行有效提问和深度交流；
- 通过现场模拟演练，帮助学员纠正不良面试习惯，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。

【学员对象】

- 参与面试、人才选拔工作的各级管理者

【课程信息】

标准课时：1 天，6 小时；标准人数：40 人。

【课程大纲】

第一部分 重新定义招聘工作

1. 观点：招错人的代价是人员工资的 15 倍
2. 数据：选人看走眼的五种常见现象
 - 迷信标签，把背景当能力
 - 迷信光环，将经历当做能力
 - 结果假象，将业绩等同于能力
 - 态度优先，把意愿当能力
 - 只看能力，忽视价值观、个性匹配
3. 方法：人才招聘工作的核心杠杆

第二部分 建立清晰的人才标准

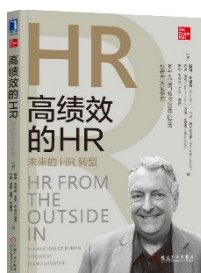
1. 观点：80%的人才招聘失败是由于没有清晰的标准
2. 方法：基于任务分解的能力素质要求
3. 方法：识别组织/团队的“气味”
 - 与其他岗位之间的关系分析
 - 空缺职位所属团队的风格、特点（核心是直接上级的管理风格）
 - 企业文化和价值观的要求
 - 工作环境分析（工作地点、使用设备等）
4. 案例：某企业空降人才的选拔
5. 观点：选人之所长，能力素质需要排序，有所取舍才能高效地找准人才
6. 案例：某企业快速扩张阶段的人才招聘策略
7. 演练：基于公司的关键岗位描绘岗位的人才画像

第三部分 面试与甄选技术

1. 讨论：应届毕业生（管培生）你会问哪三个问题？
2. 方法：建立第一印象：从简历初判人才
3. 观点：判断一个人的未来，最好的依据是他过往的行为
4. 方法：考察过往经历的三个关键原则
5. 工具：STAR 面试技术
 - 针对素质项的专业面试题库设计
 - 面试提问与追问技巧
 - 如何识别候选人回答之中的虚假信息
6. 演练：应用行为面试方法考察投资岗位
7. 方法：其他面试技术的介绍（无领导小组讨论、工作样本法、测评法等）
8. 观点：人才融入体验与招聘、面试技巧同等重要
9. 模型：新人融入的四个关键动作

【讲师简介】

HR 转型突破中心 高级合伙人
ICMC (国际注册咨询师)
上海交通大学海外教育学院企业大学研训中心高级顾问
江苏省人力资源服务行业协会培训专家组成员
江苏省管理咨询协会理事



实践经验：

拥有 15 年企业人力资源管理及咨询培训工作经验，在组织绩效优化和人才培养体系建设方面具有丰富的实践经验。曾主导建设并运营四家上市公司的企业大学。曾担任牧羊集团商学院院长、领航集团人力资源总监、东方智业管理顾问公司培训学院院长，具有人力资源管理、干部管理相关课程七年的授课经验。现常年担任三家科技独角兽企业的人力资源常年顾问。

研究成果：

译有《高绩效的 HR》（2019 译版）、《变革的 HR》（2019 译版）及《过程咨询 II》等。

服务客户：

苏宁易购、中兴通讯、海尔集团、奥克斯、OPPO、波司登、晨光文具、圣象地板、青岛啤酒、融创地产、新城地产、新力地产、俊发地产、中粮大悦城、星河地产、朗诗地产、远洋机电、华建集团、易居（中国）、宝冶集团、赛石园林、烽火科技、得物 APP、中农网、酷家乐、艾佳生活、交通银行、工商银行、招商银行、南京银行、平安保险、中国人寿、阳光保险、国电通、宝钢梅山钢铁、长安福特、徐工集团、航天晨光集团、中材科技、中国石化、港华燃气、中国电子科技集团十四所、泰尔重工、大陆汽车电子、帝斯曼化工、瓦锡兰螺旋桨、邮政速递物流、江苏地税、江苏盐业、江苏农垦、奥赛康制药……

主讲课程：

《从 HR 到战略性业务伙伴：关键技能》、《业务领导者的人才管理沙盘》、