

# 《精准识人，赋能业务 —— 五招练就金牌面试官》

主讲：陈海艇

## 【课程背景】

进入互联网和 AI 时代，人才是企业应对未来市场不确定性及复杂性的终极武器，企业竞争的本质就是人才的竞争。而在人才管理的“选育用留”中，招聘是最重要的环节，招聘质量的好坏直接影响了企业人力资源的整体素质。低效招聘带来的不胜任候选人或频繁的入离职，不仅会造成岗位用人成本高但实际产出低，还会影响到团队氛围以及执行力通路的顺畅与否，进而影响企业战略目标的落地和达成。

面试官面试水平的高低决定了企业的招聘质量。根据对很多承担企业招聘任务的面试官调研发现，很多公司现有的情况是：业务部门面试官由于工作任务重，招聘技能、技巧方面存在诸多不足，故在过往招聘工作中遇到了不少困难：

- 主观评价候选人，缺乏科学评价候选人的依据；
- 过度关注候选人专业能力，忽略了候选人潜力；
- 面试官不知如何快速与候选人建立信任关系；
- 面试过程中，不知如何精准拿捏，错失候选人；
- 面试工具、方法、技巧掌握不够熟练；
- 不知道在面试中，对候选人怎么察言观色并有效承接、或“鉴伪”；
- 用人部门提出招聘需求后，不知道怎么沟通并确定岗位人才画像；
- .....

可见，若不及时有效地解决上述问题，逐一突破，那么企业人才甄选工作就无法保证质量。本课程针对企业面临的上述问题，进行针对性的开发，帮助学员掌握面试技巧并学以致用。

本课程将帮助学员树立正确的招聘理念，明确管理者是招聘第一责任人，清晰面试流程和面试官职责，系统掌握以胜任力模型、结构化面试流程、行为面试法等为基础的面试提问技巧，帮助面试官全面提升面试能力。

## 【课程收益】

- **树立正确理念**：建立对招聘工作的正确理念和全局观，学习设计各类职位的胜任力模型、甄选工具、面试要点、面试问题以及评价标准等，具备初步的结构化面试能力。
- **突破面试痛点**：了解面试官在招聘面试工作中面临的痛点及 4 个新要求，突破“找不准”和“看不准”两大难题。
- **规避面试误区**：认知面试要规避的 11 个误区和常见错误，掌握面试 8 大原则，提升面试成功率。

- **精准人才画像**：掌握招聘需求分析、岗位工作分析以及人才画像构建等方法和工具，能够根据具体职位建立胜任素质模型，精准完成人才画像。
- **提升面试技能**：掌握结构化面试流程 5 个关键步骤、行为面试法（BEI）3 个关键点、识别完整事件的“STAR”法则、5W1H 提问法、深层探究-漏斗技巧等工具，提升面试技能，即学即用，提高面试的准确度和效率。
- **提高识人能力**：掌握招聘面试“六脉神剑”——面试经典六问，掌握如何挖掘候选人的核心经历和隐藏动机，并进行有效提问和深度交流，能够准确识别优秀人才。
- **做好自我修炼**：了解面试官素质要求，做好 4 个方面自我修炼，提升雇主品牌，吸引优秀人才。
- **做到方法落地**：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。

### 【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+互动讨论+案例分析+故事+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程落地，管理方法工具化，实用性强，学完即用。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

**【课程对象】** 企业内承担面试任务的所有人员，包括：企业中高层管理者、人力资源管理者、招聘负责人、业务部门负责人等

**【课程时间】** 1 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

开场互动：信息帐篷搭建

#### 一、面试官有哪些工作痛点？

学员分享：面试官面临哪些工作痛点？

##### 1、面试官的共性问题

- 找不到合适的候选人
- 无法正确甄别候选人

视频：《朱元璋面试新科进士》

##### 2、招聘面试发展趋势及新要求

- 变“招”为“找”
- 由“表”及“里”
- 理解行业，眼光前瞻
- 做好雇主品牌

##### 3、招聘面试突破点

- 正确梳理岗位胜任力，突破“找不准”难题
- 运用结构化面试方法，突破“看不准”难题

## 二、如何突破人才面试误区？

### 1、如何看待招聘面试？

- 百闻不如一见
- 面试是双向考量和认知的过程
- 面试也是人才测评工具

视频：《周文王与姜子牙双向面试》

### 2、面试的误区

- 疏于准备，仓促上阵
- 跟着感觉走，不够专业
- 角色模糊
- 不能够以平等的态度对待求职者
- “像我”的偏见
- 反弹效应
- 晕轮效应
- 以貌取人
- 草草决策、轻易承诺
- 过分依赖他方推荐
- 寻找超人

视频：《毛主席诚恳挽留张治中》、《庞统求职》、《管仲拜相》、《任正非的人才观》

### 3、面试的八大原则

- 要充分尊重求职者
- 准时开始，规范操作
- 营造融洽的氛围
- 不可离开面试主题
- 面试要专心
- 要重视价值观挖掘
- 不要过早谈论薪酬
- 结束时感谢和鼓励

## 三、如何为目标候选人精准画像？

### 1、确认岗位胜任力，做好人才画像

- 人才能力素质冰山模型
- 显性职业素养

➤ 隐性职业素养

案例：岗位胜任力模型（研发主管）

案例：呼叫中心销售代表的岗位胜任力

## 2、构成胜任力要素的三个重要特性

- 与工作绩效有密切关系
- 与任务情景相联系
- 能够区分业绩优劣

## 3、提取岗位胜任力要素的三个步骤

- 工作分析
- 提取关键事件
- 确定胜任素质要求

工具：工作分析的方法-工作日志法

工具：如何提取关键事件-鱼骨图分析

工具：岗位胜任素质模型（人才画像）

案例：销售经理、人力资源总监、生产班组长、研发主管岗位人才画像

团队共创：请各小组结合企业实际情况，选择一个岗位进，运用岗位胜任力分析工具，进行人才画像及素质模型设计。

## 4、中高级岗位人才画像

- 人岗匹配
- 文化匹配
- 人际匹配

## 5、岗位人才画像要把握好时机

- 战略扩张和进入新发展战略规划周期之前
- 完成兼并或收购之后
- 重塑组织文化之后
- 进行业务流程再造之后
- 组织结构及领导班子调整之后

案例：华为人力资源体系的启示

视频：《华为招聘俄罗斯数学家》

## 四、如何用结构化面试甄别人选？

### 1、一个完整的面试流程

- 准备
- 关系导入
- 信息收集

- 关键胜任力验证
- 结束

## 2、何为结构化面试？

- 结构化面试含义
- 结构化面试模型
- 结构化面试中的隐形门槛

## 3、结构化面试实施流程

- 第一步：确定面试要素及权重
- 第二步：确定各面试要素的评估标准
- 第三步：根据面试要素，确定面试问题，并产生结构化面试表单
- 第四步：根据面试要素、权重及评估标准，编制评分标准
- 第五步：面试实施与记录

小组任务：根据之前选择的岗位及相应胜任力模型，设计一份对应的结构化面试表单。

## 4、行为面试法（BEI）

- 行为面试法（BEI）含义：一个人过去的行为，可以预测这个人将来的行为
- 行为面试法运用步骤：关键事件、顺序性、完整性
- 行为面试法关键点
- 如何识别完整的“STAR”事件：客观情景、预期目标、行动步骤、结果呈现
- 恰当的提问方式-5W1H
- 深层探究工具-漏斗技巧
- 不要提两类问题：理论/假设问题、诱导性问题

案例：擅长“剥洋葱”的面试官

课堂演练：请各小组结合实际的面谈案例和场景，运用“STAR”结构化追问技术提取一个完整的、符合 STAR 原则的事件

## 5、招聘面试“六脉神剑”——面试经典六问

- 引入式问题：渐入佳境
- 动机式问题：意欲何为
- 行为式问题：穷追猛打
- 应变式问题：暗藏玄机
- 情境式问题：身临其境
- 压迫式问题：萃取真金

工具：文件筐测验

工具：无领导小组讨论

视频：《李世民面试魏征》

案例：宝洁公司对应聘毕业生的面试八问

## 五、面试官如何做好自我修炼？

### 1、面试官的素质要求

- 专业能力
- 沟通能力
- 判断力
- 公平公正

### 2、面试官的自我修炼

- 专业形象
- 专业知识
- 熟悉业务
- 战略高度

### 3、立足当下，高瞻远瞩

- 精通所辖业务流程
- 完备的业务知识储备
- 了解组织对人的要求
- 站在公司战略高度关注人才需求
- 关注人的潜力和成长性

视频：《袁世凯小站练兵》

## 六、课程回顾与总结