

# 金牌面试官-实景招聘与面试技巧

## 课程背景：

谁是公司合适的人才？

在测评环节中没有精准的设计，招来了大量不合格人员，公司为此付出了高额的劳动成本，同时没有获得支持企业发展的真正的人才，造成企业的竞争力下降，在日益激烈的竞争环境中处于下风。

如何选取合适的测评方法？高效又精准？如何建立准确的测评标准？

招聘环节是构建企业人才竞争力的第一道关，把好这道关，招到优秀且又符合企业的合适人才，掌握准确的人才标准，及高效的面试技巧，这是招聘甄选的策略。本课程采用旨在帮助面试官建立人才标准，提升面试技巧，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。



## 课程模型

## 课程特点：

本课程老师，采用理论讲授、案例分析、模拟演练、现场实操等将理论与实操相结合的体验式培训方法，使参训人员在轻松、互动的环境中，快速掌握各种测评方法与工具，测评方法的有效选取，基于人才标准的面试技巧，提高招聘效率，招到合适人才，使企业与员工双赢。

## 课程收益：

- 掌握聘对人的关键第一步，识别优秀人才的标准-胜任力模型
- 掌握面试技巧，避免常见的面试错误，熟知面试官的正面行为与负面行为
- 掌握针对不同类型人员的面试方法与技巧
- 掌握基于精准的结构化面试方法，行为面试法/情景模拟法,精准评估候选人的专业能力以及冰山下的素质能力
- 掌握如何挖掘候选人的求职动机，评估稳定性，如何评价与评分，进行正确的任用决策
- 掌握如何判断候选人说谎，如何对优秀候选人进行有效吸引

**课程时间：**2天，6小时/天。（可根据企业需要调整）

**课程对象：**管理者，经理/主管,人力资源管理者等

**课程方式：**讲授+练习+小组讨论+分组训练+情景模拟+辅导落地

## 培训输出结果：

1. 典型岗位的素质能力要求
2. 典型岗位的精准结构化面试提纲
3. 评分工具表
4. 大学毕业生的面试提纲

## 课程大纲

### 第一讲：招聘面试的重要性

#### 一、招聘面试的重要性

1. 优秀的人才 70%是选的/30%是培养出来的
2. 选错人带来的成本

3. 管理者的最重要的技能之一就是面试评估技能

## 二、不专业的面试官毁了招聘

1. 面试凭直觉
2. 片面识人-只看专业经历等
3. 不知如何做判断,不知如何做有效吸引

## 案例分享

### 第二讲：聘对人-人才标准

#### 一、人才标准-冰山模型

1. 专业能力
2. 素质能力（个人特质/价值观/文化）

工具：冰山素质模型（胜任力模型）

案例：华为/通用对人才素质能力的要求

示范：研发/生产/销售岗位的胜任力模型

#### 二、典型的个性特质（素质能力）解码

1. 素质能力解码：责任心
2. 素质能力解码：灵活反应
3. 素质能力解码：创造力
5. 素质能力解码：团队合作

案例分析：体现了什么素质能力？

案例+练习：解析典型岗位的胜任力模型

#### 三、变革中的招聘思维

1. 主动出击-全员招聘

## 2. 增强内部推荐率

**最佳实践分享：**高效而且低成本的招聘：招聘优化与升级

**案例：**沃尔沃不拘一格的人才猎取方式造就了企业的成功转型

## 第三讲：聘对人-面试技巧

### 一、简历的五看

### 二、招聘选才中面试官的注意事项

1. 开场技巧
2. 压力性问题技巧
3. 招聘氛围营造的技巧
4. HR 与业务部门的招聘角色定位

### 三、面试的流程

1. 面试准备
2. 面试开场
3. 面试过程
4. 面试结束

**工具：**面试的 OPAC 模型及应用

**角色扮演：**如何面试开场，营造面试氛围？

### 四、面试行为与面试技巧

1. 面试官的常见误区
2. 面试中的提问与倾听
3. 面试官如何记笔记
4. 面试官的正面行为与负面行为

## 五、面试中的察言观色

1. 身体语言的信息
2. 文字语言的信息

## 六、面试中的有效控场

**视频及角色扮演：**你陷入了什么面试误区？

**案例分享：**应聘者的糟糕体验，你知道吗？

**现场演练：**角色扮演

## 第四讲：聘对人-精准的结构化面试甄选方法

### 一、行为面试法

**工具：**STAR 的组成要素

- 1) 模糊 STAR
- 2) 观点 STAR
- 3) 理论 STAR

1. 追问的技巧

**工具：**5W2H

### 2. STAR 提问的误区

- 1) 导向型提问
- 2) 让应聘者明得知‘意图’的提问

**角色扮演：**使用提问技巧获取真实的 STAR

**角色扮演：**甄别候选人的如下素质能力的行为面试问题？

- 1) 挖掘‘学习能力’能力的面试问题
- 2) 挖掘‘灵活反应’能力的面试问题

- 3) 挖掘‘责任心’能力的面试问题
- 4) 挖掘‘团队合作’能力的面试问题
- 5) 挖掘‘创造力’能力的面试问题

## 二、情景模拟面试法（典型工作挑战/工作场景）

**案例：**都很优秀的两位候选人，通过情景模拟面试法进行甄别

## 三、完整的结构化面试提纲

**示范：**研发工程师/生产主管/质量工程师/销售经理等岗位的完整的精准结构化面试提纲

**现场演练：**针对典型岗位-制定完整面试提纲

## 四、针对不同类型人员的面试方法

### 1. 面试专业技术人员

- 1) 关键专业能力
- 2) 问题分析与解决能力

**案例：**专业能力/逻辑分析能力的面试问题

### 2. 面试大学毕业生

- 1) 面试大学毕业生的四种学校经历
- 2) 优秀大学毕业生的潜力模型
- 3) 校招的四大步骤

**最佳分享：**宝洁校招的八道题

## 第五讲：评分与任用决策

### 一、挖掘员工的入职动机与稳定性

**工具：**判断稳定性的 3F 模型

**典型案例分享与总结**

## 二、如何判断应聘者说谎

现场演练：角色扮演

## 三、面试营销-如何有效吸引优秀人才？

1. 面子-公司雇主品牌/平台/行业
2. 位子-职位/汇报层级/管理幅度/职业发展
3. 里子-薪酬福利/直接上级/工作重要性/工作自由度/团队氛围/优秀同事

典型案例分享与现场演练

## 四、Offer 谈判

1. Offer 谈判的工具：MRBBC
2. 帮助候选人做 SWOT 分析
3. 如何定薪

典型案例分享与现场演练

## 五、评分与决策

1. 如何分级
2. 如何撰写面试综合评价

工具：面试评估表

## 六、优秀面试官的五大能力

能力 1：对岗位的了解

能力 2：面试技术

能力 3：观察力

能力 4：感知力

能力 5：情绪控制力

工具：面试官能力的测评