

金牌面试官

— 直线经理招聘面试技巧

2019.7.6

顾问/引导师：赫仕咨询 王晟

目录



- 一．精准选才基本理念
- 二．面试基本流程和核心面试技巧
- 三．面试评估与有效留才





个人简介

王晟先生有着13年的人力资源管理和人才管理的工作及咨询培训经验。曾先后在智联招聘上海，适达餐饮集团（DQ冰雪皇后/棒约翰披萨等品牌中国区总部），宾堡曼可顿食品中国，百事可乐等公司任职项目总监，中国区招聘培训负责人，招聘及组织能力负责人等岗位，并曾出任两家创业企业的人力资源总监，帮助其建立从0-1的人力资源全面管理体系。现在主要从事企业人才管理（选育用留方面和人才梯队建设）方向的咨询，辅导和培训，高管及专家技术人才的猎聘及评鉴，资深职场人士及大学生的职业发展咨询及辅导。

曾先后为 上海电气，中国电信，上海地铁，上海微电子，珠江数码，苏泊尔，欧尚，老板电器，巴斯夫，泰森食品，艾默生电气，新天药业，绿叶制药，万业企业，爱屋吉屋，旭辉地产，碧桂园，恒伟供应链，开能健康，蒙牛，融360 等近百家企业提供培训，学习项目设计及咨询辅导等服务。

曾服务过汽车产业（含上下游）企业包括 上海汽车（旗下上汽管理学院，安吉租赁等），沃尔沃，捷豹路虎，蔚来，泰科电子，博格华纳，马勒，敏实，海联金汇（上游零部件厂商），广汇集团，江苏文峰集团等。



今日课程目标

- **课程目标1：建立/强化对招聘面试的系统性认知**
- **课程目标2：初步掌握面试过程中的提问和评估技巧，梳理出部分岗位的面试问题清单**
- **课程目标3：解决困扰直线经理的招聘面试问题**



在当前招聘面试过程中，最大的困扰是

1. 没有足够数量的候选人
2. 不清楚如何精准面试和甄选合适的候选人
3. 如何吸引和说服选中的候选人
4. 如何让候选人平安着陆（按计划入职并适应）

那么你的困扰是？（请小组讨论三分钟，列出3-5条，由小组代表总结和分享）





1

精准选才基本理念

精准选才基本理念

- “VUCA” 时代对企业人才配置提出了更新更高的要求





精准选才基本理念

- **人才决策是领导者最重要的决策。能否为自己的团队物色到合适的人才，直接决定了领导者工作的成败。但选到合适的人并不容易，领导者在这个方面很少接受过专业的训练，也缺乏有效的工具。**

-费罗迪 全球最知名的高管招聘和评鉴公司亿康先达CEO

精准选才基本理念



汉能要想成功，第一靠人，
第二靠人，第三还是靠人
—— 汉能控股集团董事局
主席兼首席执行官 李河君



柳传志著名的管理三要素
——**搭班子、定战略、带队伍**，企业界几乎尽人皆知，但“搭班子”为什么要排在“定战略”之前，并不是谁都仔细考虑过

精准选才基本理念

▪ 精准选才在企业管理各方面的影响价值和作用

影响的方面	影响价值和作用	观点来源
薪酬	薪酬最大浪费是发给不合适的人	国内专家
绩效	绩效的高低在选人时就已经决定了，低绩效和高绩效员工有50倍之差	乔布斯
人才培养	华为的人才策略是选拔而非培养，学习和发展是自己的事情，华为选拔出能够自我发展的人并给他们机会	华为
企业文化	人员任用（招聘，激励，放弃）是企业文化最鲜明的体现	国内专家
股权激励	股权激励成败的关键在于选人	国内专家
战略	先人后事，选合适的人上车，更适合多变的世界。如果人不合适，不管战略多合适都无法到达目的地	吉姆柯林斯
利润	选择高于同行平均水平的人才，得到高于市场平均水平的利润，反之亦然	国内专家

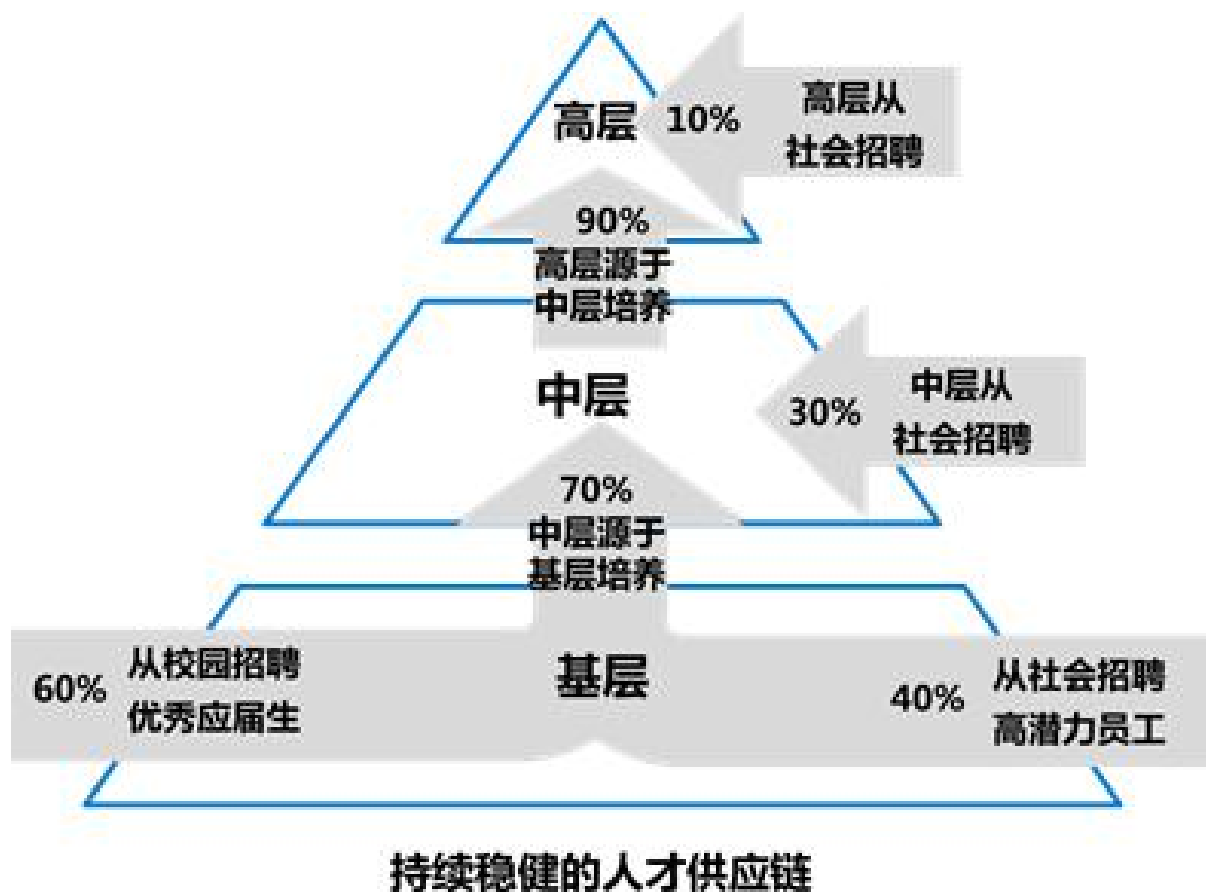


精准选才基本理念

- **第一层面：提升对精准选才的认知**
 - 加强重视程度
 - 明确选人的主体，界定清楚职能
 - 变被动为主动，从等靠要到主动出击
 - 打造长期稳定的人才供应链
- **第二层面：提升对精准选才的能力**
 - 人才标准定义
 - 人才快速识别
 - 人才有效吸引
- **第三层面：提升企业精准选才的组织能力**
 - 从组织能力建设视角看精准选才
 - 寻找差异化的人才竞争策略

精准选才基本理念

- 打造持续稳定的人才供应链，是企业持续发展，基业长青的必修课





精准选才基本理念

- **基于内部人才地图的七个关键问题**

1. 哪些岗位人才充足，可以少花精力暂时不作为重点
2. 哪些岗位人才目前足够，但未来紧缺，需要保持长期关注
3. 哪些岗位是当前短缺，急需补充
4. 哪些岗位是近三个月/半年/一年或更久需要补充的
5. 哪些人员准备好胜任更高层次的工作？其晋升后原岗位需要招聘
6. 哪些人员胜任目前岗位，但不能胜任上一层岗位，需要1-2年甚至更久才能胜任的
7. 哪些人员不能胜任目前岗位，需要赋能培训，降职调岗乃至淘汰的



■ 人才竞争分析框架14问

- 1.竞争企业的业务战略与近三年的业务规划
- 2.竞争企业的行业地位、业务布局、地域布局，优势与劣势
- 3.竞争企业的领导团队和背景
- 4.竞争企业的文化氛围
- 5.竞争企业的组织架构和组织调整情况
- 6.竞争企业的关键部门和岗位分布
- 7.竞争企业的人数、人员结构、层次、质量分析

- 8.竞争企业关键岗位上的具体人员情况
- 9.竞争企业内部的制度建设，人力资源制度与机制的健全程度
- 10.竞争企业的薪酬福利情况，与本企业对比的优劣势
- 11.竞争企业的用人特点，职业发展通道，与本企业对比的优劣势
- 12.竞争企业的员工满意度，对企业的正负面评价，与本企业对比的优劣势
- 13.与竞争企业对比，本企业的人才竞争优势、劣势、吸引力和风险点分别在哪里
- 14.从中长期看本企业应采取何种人才竞争策略，近期的计划如何

精准选才基本理念

- 业务部门管理者是所在部门/公司的“**首席人才官**”

三个关键点

1. 经理人花多少时间在人才（招募和培养）？

2. 经理人有没有在做自主招聘（自有渠道）？

3. 经理人对人才的吸引力有多大？

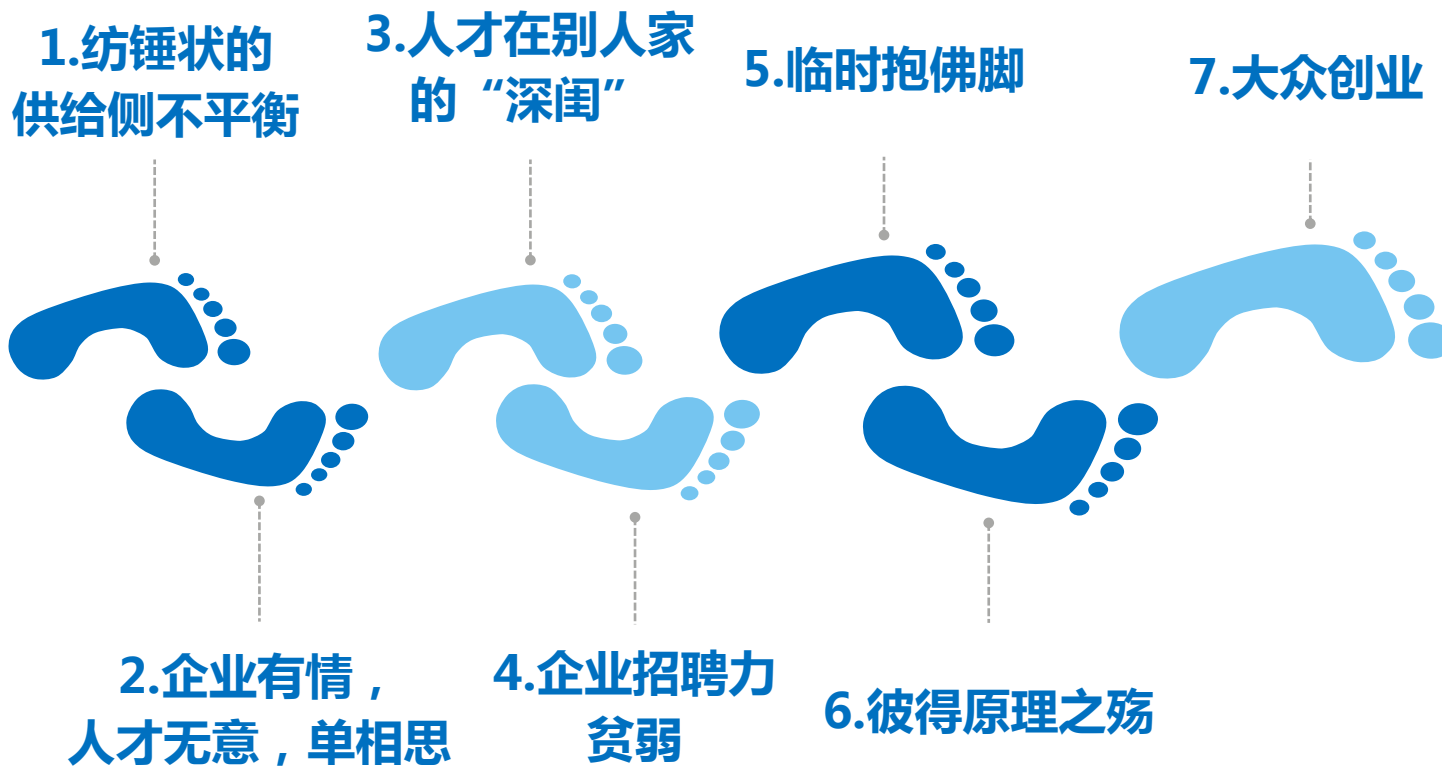
标杆案例





精准选才基本理念

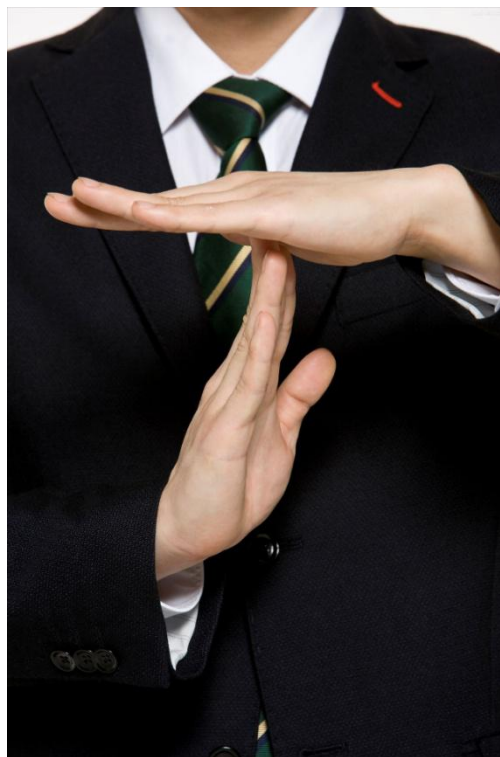
人才招聘的七宗“罪”



精准选才基本理念

▪ 招聘困局 — 人才招聘十大忌

1. 光环效应
2. 最好的人
3. 过度推销公司
4. 无意义的提问
5. 不公平对待
6. 事先不了解候选人基本情况
7. 不合理的面试时间安排
8. 忽略候选人的真实需求
9. 忽略候选人的原雇主挽留
10. 考察方法过于单一





精准选才基本理念

- 课堂研讨：我们企业主要的人才招聘挑战在哪里？如何破解？





2

面试基本流程和核心技巧



面试基本流程和核心技巧

▪ **业务经理和HR在招聘面试流程中角色及作用：**

直线经理	人力资源部管理者
- 对所需职位的职责范围作出说明，编制职位说明书 - 提出未来的人员需求以及需要雇佣的人员类型 - 说明工作对人员的要求，为人力资源部门的选聘测试提供依据 - 面试应聘人员安排试用 - 试用评价，录用决策	- 根据部门主管提供的信息制定招聘计划 - 办理审批事宜 - 以适宜的方式开展招聘活动 - 进行初选并将合格的候选人推荐给部门主管 - 员工配置计划，入职手续 - 阶段性评估

面试基本流程和核心技巧

- 结构化/半结构化/非结构优化区别

- 1. 非结构化：

- 没有明确维度，完全根据面试官经验临场发挥

- 2. 结构化：

- 明确考察维度，严格按照顺序依次提问，临场情景化程度低，刻板，灵活性差

- 3. 半结构化：

- 有明确考察维度和问题提纲，操作可以根据候选人情况灵活改变提问顺序或题目





面试基本流程和核心技巧

- 结构化面试定义

结构化面试 (Structured Interviewing) 的概念定义为：根据特定职位的胜任特征要求，遵循固定的程序，采用专门的题库、评价标准和评价方法，通过考官小组与应考者面对面的言语交流等方式，评价应考者是否符合招聘岗位要求的测评方法

面试基本流程和核心技巧

■ 体现胜任素质的冰山模型



面试基本流程和核心技巧

■ 面试提问的主要框架和维度

- 角色定位
- 关键职责和任务
- 核心能力
- 个性特质
- 必备知识
- 关键经历





面试基本流程和核心技巧

- 结构化面试全过程

全部的面试时间大概在40-60分钟左右，其流程及每一环节的时间如下图

结构化面试全过程





面试基本流程和核心技巧

三层结构化面试		
结构化	工具	目标
提问结构化	素质模型	全面
追问结构化	STAR	真实
流程结构化	分工顺序	高效



面试基本流程和核心技巧

- 面试主要存在的三大问题
 1. 候选人的天然自我掩饰
 2. 面试官的仓促判断
 3. 经验主导的非结构化面试





面试基本流程和核心技巧

- **面试前注意事项**

简历是死的，不一定能反映出面试者当下的情况

比如简历上写的是精通PPT制作，到底精通到什么程度？

熟悉要求 设计题目

进一步熟悉岗位职责和任职资格，并根据任职资格（胜任素质模型）或对岗位的实际情况的分析来设计面试题目

阅读简历 了解信息

发现简历上不太明确的地方，记录下来，在简历中进行相应的标识，并针对这些疑点设计面试问题



面试基本流程和核心技巧

■ 面试中注意事项

- 问题少而精（一般岗位**5-8**个问题，核心岗位**10-15**个问题）
- 深挖关键点（深度追问）
- 主动追细节（不要有预设和假设）
- 提问加倾听（捕捉细节）
- 抓住主动权（不要被候选人牵着鼻子走）
- 结束四技巧（应聘者提问/告知流程/感谢应聘者/做好记录）



面试基本流程和核心技巧

- **追问问题：（用于帮助应聘者讲述事件中的进一步的细节）**
 - 1.你希望得到什么？
 - 2.你做的第一件关键的事/动作是什么？
 - 3.你是如何具体来做这件事的？
 - 4.在这个阶段还有谁参与了？
 - 5.你能回忆起在这个阶段的谈话吗？
 - 6.你具体说了什么？
 - 7.这时你具体想了什么？
 - 8.这时你具体的感受是什么？
 - 9.这个阶段发生了什么重要的事情吗？
 - 10.这件事的具体结果是什么？
 - 11.关于这个阶段的事情，你有什么需要补充的信息吗？
 - 12.你的具体角色是什么？



面试基本流程和核心技巧

- 面试不同安排的优缺点

类别	优点	缺点
一对一	能够给应聘者提供更多的时间和机会，使面试能进行得比较深入	耗时间，评价角度单一
多对一		耗时间，且应聘者压力大
一对多	效率高，便于同时对不同的应聘者进行比较	评价角度单一，应聘者相互影响；且对面试官技能要求较高，对于较隐私的问题不便询问
多对多	效率高	应聘者相互影响，成本高，对于较隐私的问题不便询问

面试基本流程和核心技巧

- 结构化提问的OBER法则（精准提问）
 - **O**pen 多问开放式问题，少问封闭式问题
 - **B**ehavior 多问行为事例，少问假设问题
 - **E**asy 问题尽量简洁，确保容易理解
 - **R**elated 问题和考察的素质高度相关



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/676211012115010033>