

人才甄选与识别

讲师：王弘力



1、

2、

3、

4、

目录

CONTENTS

1

招聘概述与招聘标准构建

2

简历筛选与人才甄选方法

3

应聘者专业技能与素质考察

4

如何吸引和打动求职者

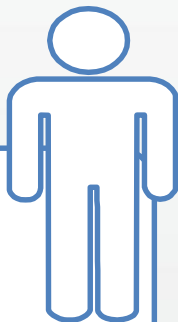
PART 01.

招聘概述与招聘标准构建



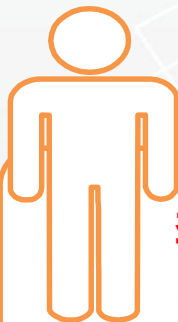
您会选谁？

版权所有 请勿转载



张三

- ✓ 沟通表达能力良好
- ✓ 比较踏实、热情
- ✓ 业务不熟悉，办公软件差



李四

- ✓ 沟通表达能力良好
- ✓ 不够主动，形象气质好
- ✓ 业务熟练，办公软件强







“胜任力”这个概念最早由[哈佛大学教授戴维·麦克利兰](#)于1973年正式提出，是指能将某一工作中有**卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征**。它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可以被可靠测量或计数的并且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。



胜任特征模型如何构建？

版权所有 请勿转载



以销售人员举例



胜任特征：潜在的，能够区分绩优者和一般者的深层次素质



面试评价表举例

版权所有 请勿转载

面试评价表						
姓名：		应聘部门		面试者		面试时间
评价要素	评价等级					
	优秀（9-10）	良好（6-8）	中等（4-5）	较差（1-3）	备注	
一、仪容风度（仪表，精神风貌）						
二、个人资质（学历，证书等）						
三、行业经验（类似工作经验）						
四、专业技能（实际工作能力）						
五、个人胜任特征						
1、正派（形象，气质，诚信）						
2、热情（服务意识与态度）						
3、上进（学习能力，主动性）						
4、服从（执行力，服从工作安排）						
5、协同（配合度，团队精神）						
6、沟通（沟通表达，逻辑）						
面试评语：						
评价等级： 优秀： 良好： 合格： 不符合：						

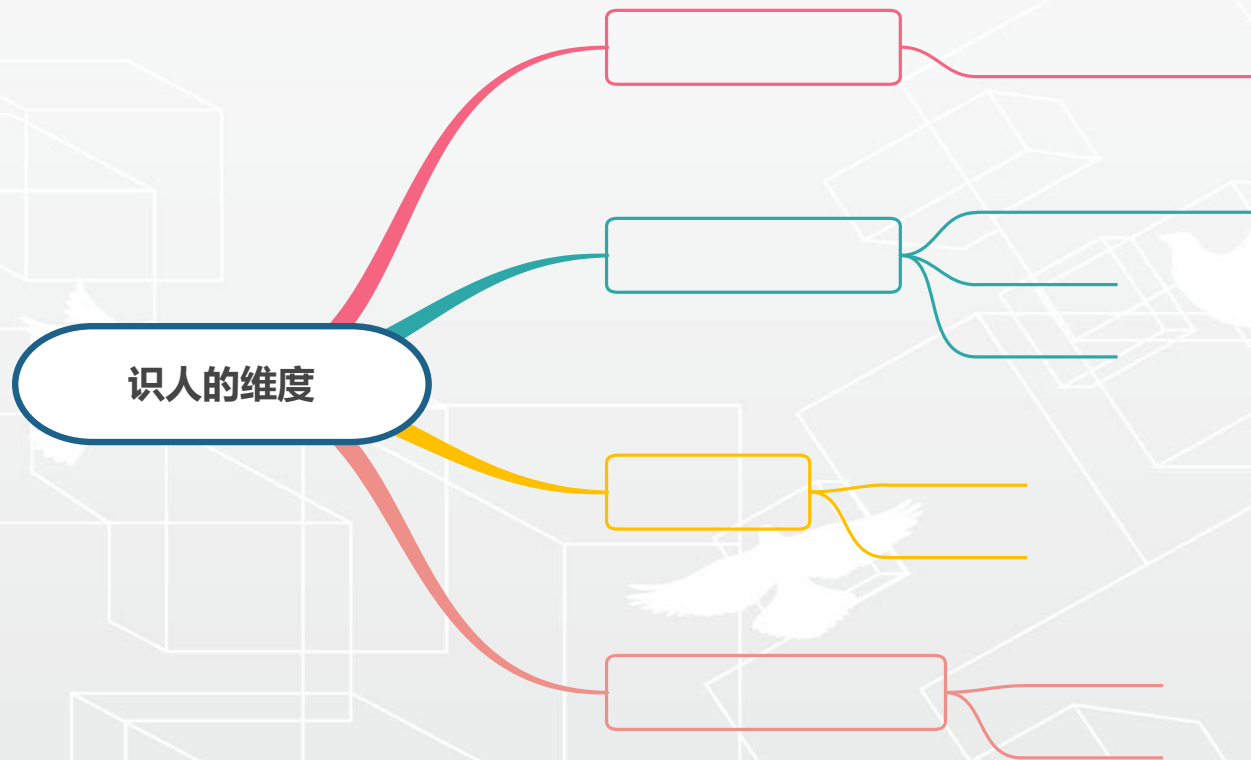
PART 02.

简历筛选与人才甄选方法



怎么选？

版权所有 请勿转载





- 1、看主要工作职责和工作内容
- 2、看成功的经历和成就
- 3、看管理幅度和经验
- 4、看公司的规模和性质
- 5、看担任的角色，类型和责任
- 6、看工作的变动情况和职业发展
- 7、看有无工作间隔
- 8、看教育背景、资历、爱好
- 9、看语法和结构
- 10、看自相矛盾和明显错误等



两点好处：

1.获取到想要的信息

2.



卡特尔16PF



MBTI



DISC测试



乐群性	聪慧性	稳定性	恃强性
兴奋性	有恒性	敢为性	敏感性
怀疑性	幻想性	世故性	忧虑性
变革性	独立性	自律性	紧张性



16PF含义

版权所有 请勿转载

名称	低分特征	高分特征
乐群性	缄默孤独	乐群外向
聪慧性	迟钝、知识面窄	聪慧、富有才识
稳定性	情绪激动	情绪稳定
恃强性	谦逊顺从	支配攻击
兴奋性	严肃审慎	轻松兴奋
有恒性	权宜敷衍	有恒负责
敢为性	畏怯退缩	冒险敢为
敏感性	理智、着重现实	敏感、感情用事
怀疑性	信赖随和	怀疑刚愎
幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂放不羁
世故性	坦白直率、天真	精明能干、世故
忧虑性	安详沉着、有自信	忧虑抑郁、烦恼多端
试验性	保守、服从传统	自由、批评激进
独立性	依赖、随群附众	自立、当机立断
自律性	矛盾冲突、不拘小节	自己自彼、自律谨严
紧张性	心平气和	紧张困扰



销售人员的人格特质（示例）

正直

聪明

体贴

热情

上进

奉献



较高的特质：

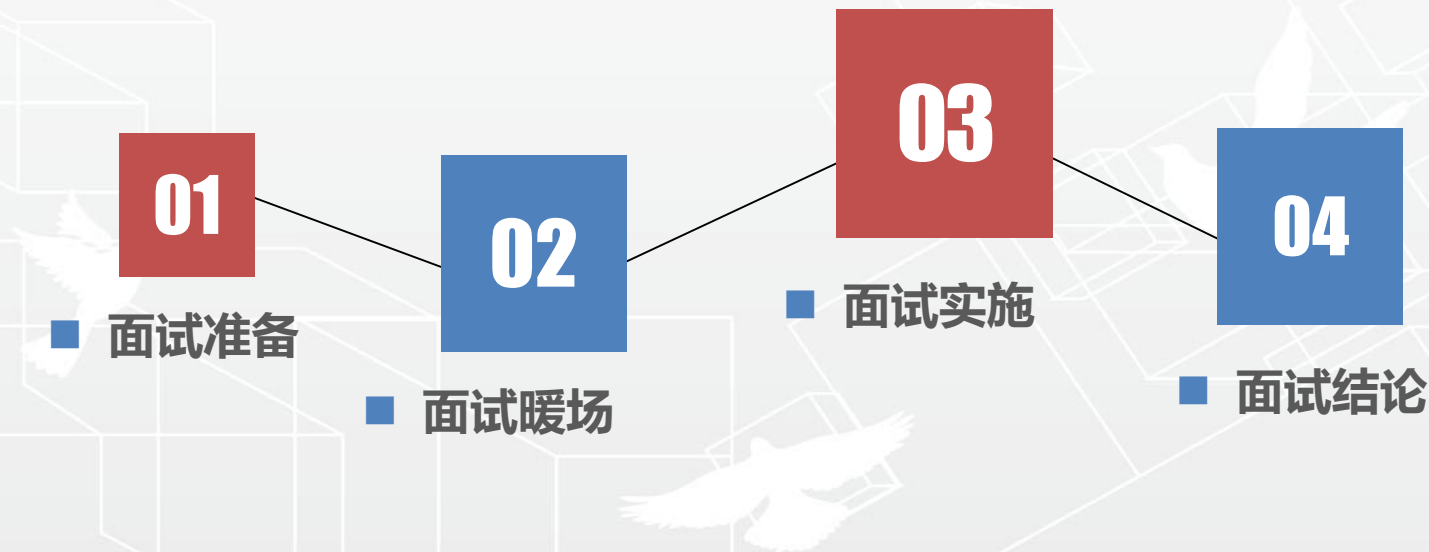
较低的特质：

PART 03.

应聘者专业技能与素质考察









面试时间

- 跟候选人协商确定，领导时间提前约好，原则上不放鸽子，避免让应聘者多次跑路

面试地点

- 比较上档次的会议室，必要时，建设专门的面试室

测试题目

- 知识测试
- 智力 和能力测试题
- 心理素质测试题

面试问题准备

- 关于简历的疑问
- 工作经历
- 求职动机
- 工作能力等



设计面试问题的三个要求

版权所有 请勿转载



01



02



03



■ 自我介绍

- 时间控制
- 口头表达
- 思路结构
- 经历情况

■ 离职原因

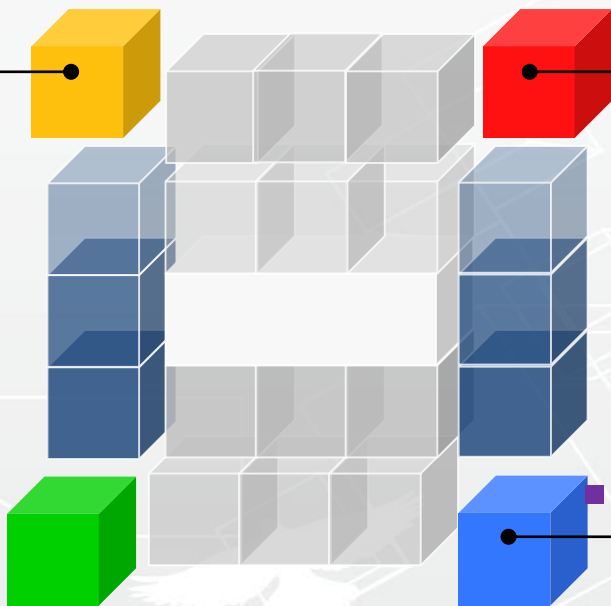
- 个人发展
- 领导
- 企业文化
- 其他

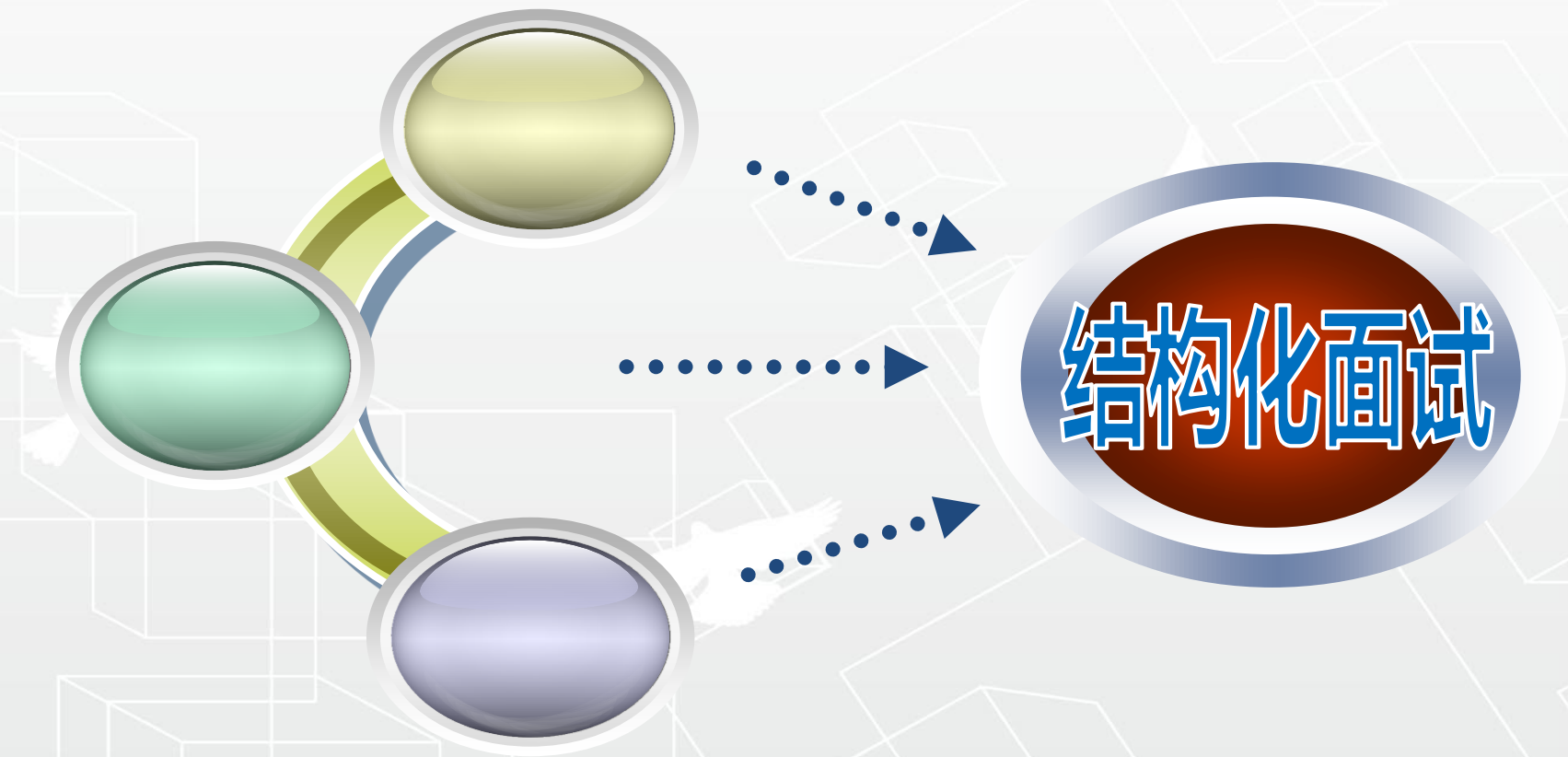
■ 爱好

- 探测性格
- 利于以后的相处

■ 最成功的一件事情

- 过去的行为最能预测未来行为
- 说和做是两码事









- 行为性面试
- 压力面试
- 情景面试





应该做的

- 多听少说
- 巧妙设计面试问题
- 保持开放和尊重态度
- 及时记录相关信息
- 有必要求证某些理解是否正确

不应该做的

-
-
-
-
-



- 给应聘者提问的机会
- 给予后续进度的大致安排和初步的面试结论
- 友好和融洽的氛围下结束面试



无领导小组讨论，由一组应试者组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策，对考生进行集体考察的一种人才测评方式。无领导小组它是通过一定数目的考生组成一组，进行一小时左右时间的与工作有关问题的讨论，讨论过程中不指定谁是领导，也不指定受测者应坐的位置，让受测者自行安排组织，评价者来观测考生的组织协调能力、口头表达能力、辩论的说服能力等各方面的能力和素质是否达到拟任岗位的要求，以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点是否符合拟任岗位的团体气氛，由此来综合评价考生之间的差别。

- 互动性强，特别适用于需要经常人际沟通的岗位的考察
- 候选人之间可以形成比较，便于人才甄选
- 识人效率高



1. 开放式题目
2. 两难式题目
3. 排序选择型题目
4. 资源争夺型题目
5. 实际操作型题目



人数：6-9人为宜
题目要求：联系工作，有争论性



如何挑出最中意的那个？





如何做出录用决策？

版权所有 请勿转载



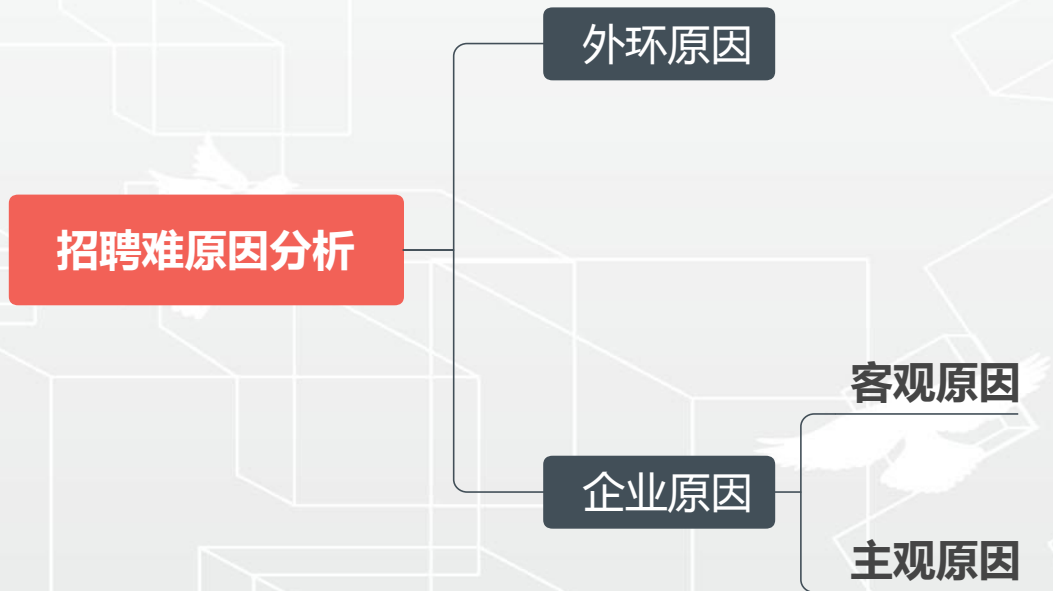


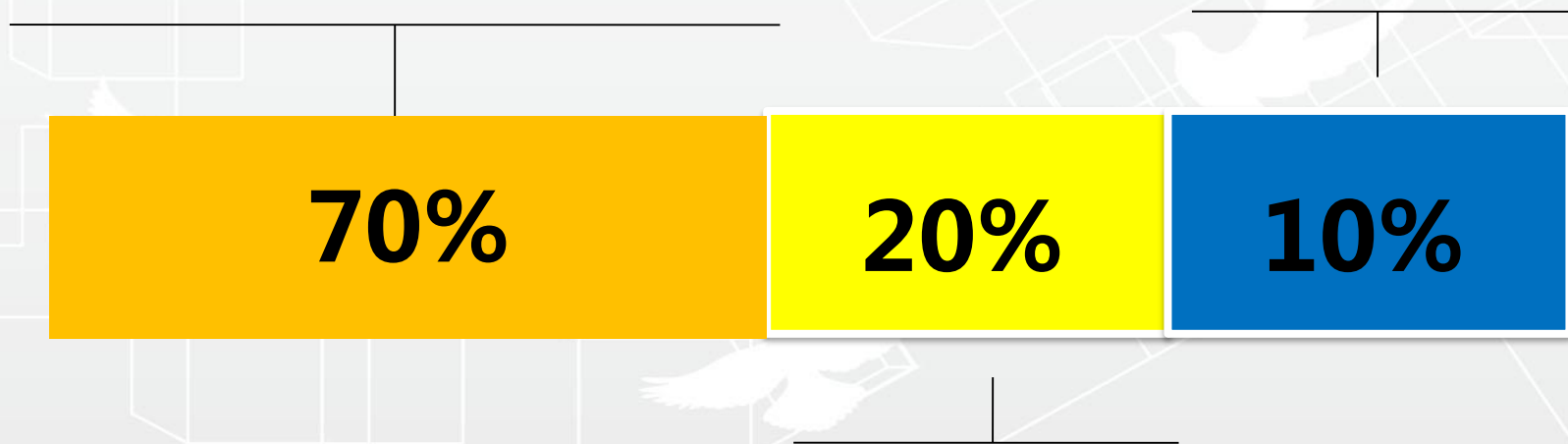
重点核查的内容：

- 证书等资料的真实度
- 过往企业工作经历（时间，岗位，离职原因）
- 过往领导或同事对其的评价
-

PART 04.

如何吸引和打动求职者







提高招募效果的几点建议

版权所有 请勿转载

- 1、
- 2、
- 3、
- 4、



1. 碰到面试的人，觉得各方面都合适，但是要的待遇特别高，并且也不愿意给出自己的挑战目标。如何解决。
2. 面试人员，在是否从原公司离职和新公司入职，犹豫不决，如何加强他的信心。
3. 在与面试人员的沟通中，如果与他确定入职的目标，又让他觉得压力不是特别大，不要谈完之后，就觉得压力太大，不愿意来。
4. 面试者提的条件都答应了，但他迟迟不做出决定，该如何跟进。
5. 遇到满意的人，但是要求相对高，或他选择很多，如何让他到我司来？
6. 面试者太优秀，如何挽留



- 1、注重整个面试过程，让应聘者有很好的面试体验感（专业和尊重）
- 2、
- 3、
- 4、
- 5、
- 6、



谢谢大家！