

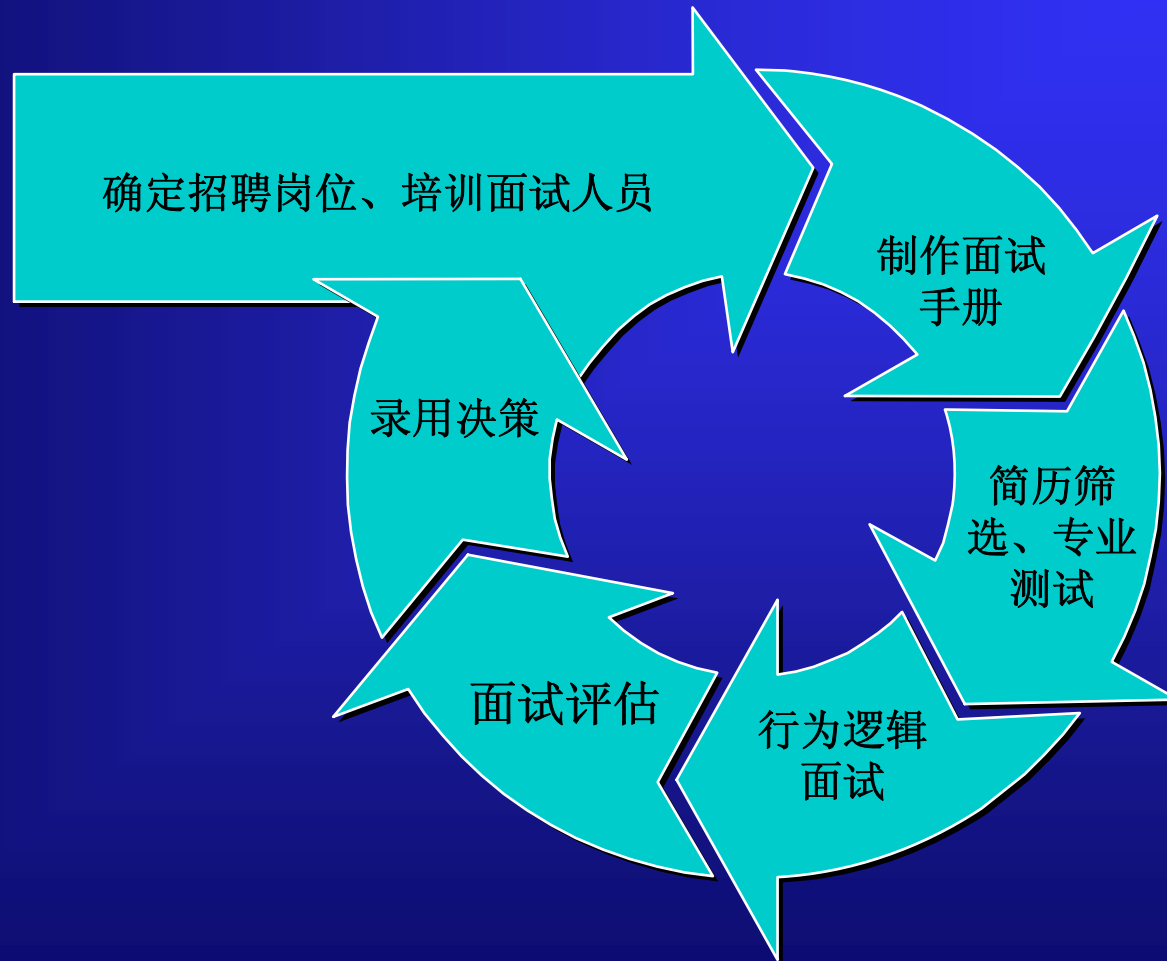
高效选拔人才

主讲：彭荣模

结构化面试的结构化

1. 面试考核要素（工作分析）结构化，并作为评分标准的基础；
2. 面试题（内容、种类、编制）的结构化，不同类型的题目与测评要素相对应；
3. 评分标准结构化（要素得分、所占比重、总分、考定评语，与其他测评工具的得分的合成，有一定比率）；
4. 组建面试考官、监督员及考务人员队伍结构化；
5. 选择与布置考场结构化；
6. 具体操作步骤结构化；

行为逻辑面试流程



行为逻辑面试的核心

- 行为逻辑面试是以应聘者的行为表现为核心展开询问，以此探究应聘者的能力素质、专业技术、知识水平、求职动机、价值观等是否符合公司所招聘岗位的要求。
- 行为逻辑面试强调应聘者**客观的行为表征**，而不是主观的意愿或概念性的思考；
- 行为逻辑面试从应聘者提供的基本信息出发，逐步深入地挖掘其内在潜质；主要是通过过去行为的表现来推断未来的工作表现。行为逻辑面试强调人的不同行为、外在表现与内在潜质之间存在内在逻辑，面试问题也应该注意逻辑性与关联性。



任职者的冰山模型



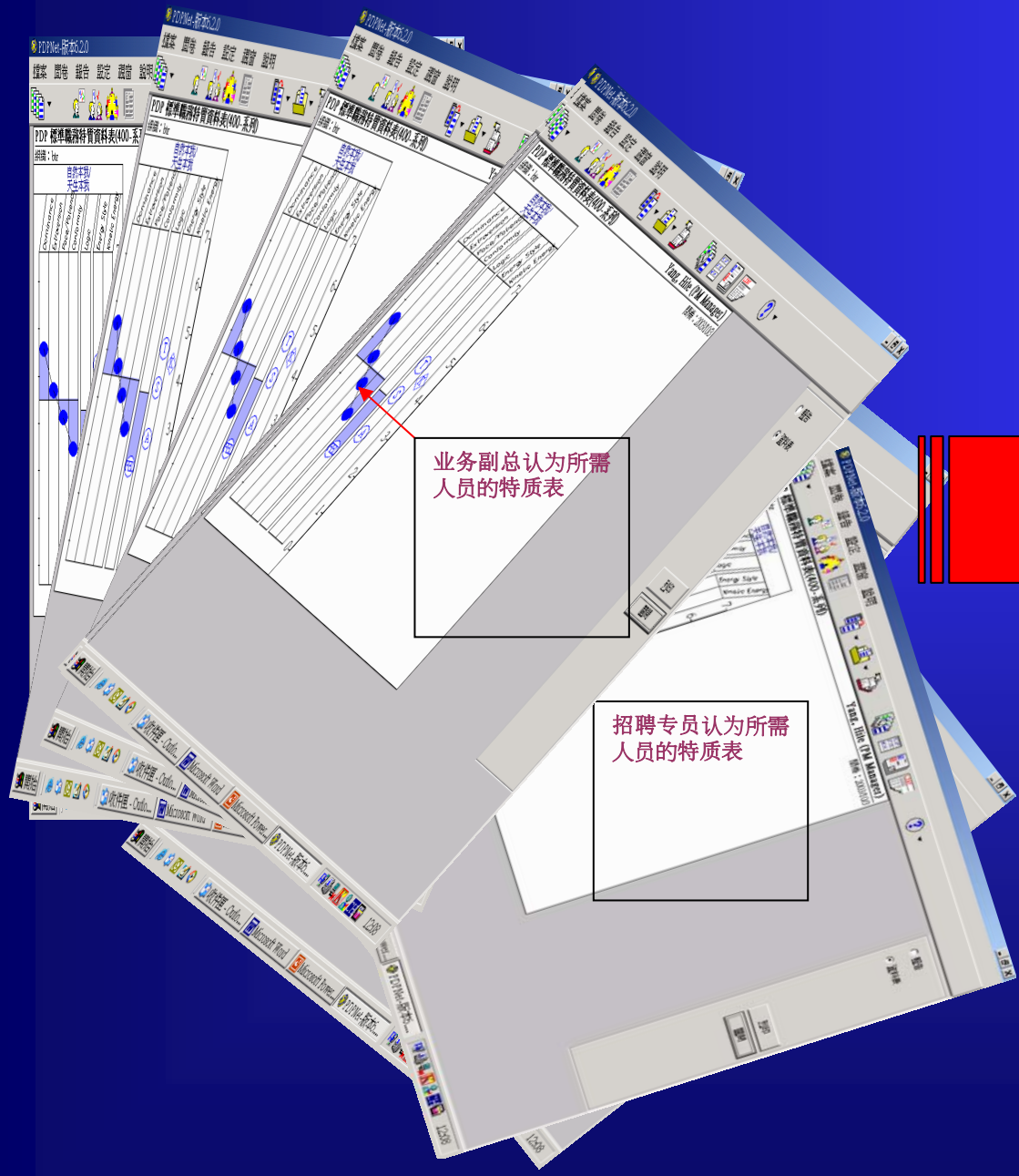
PDP: 精准招聘选才的优秀工具

PDP的来历及独特优势

PDP是一种简明直接的有关人的特质及其工作动态的综合测验系统，由美国南加州大学统计科学研究所与科罗拉多大学行为科学研究所共同发明的专利；它可以测量出个人的「基本行为」、「对环境的反应」和「可预测的行为模式」。本工具的有效性已经透过四种研究方法被证实：结构、促成因素、预测能力及内容有效性。国内中欧商学院与清华大学共同参与了本土化工作。

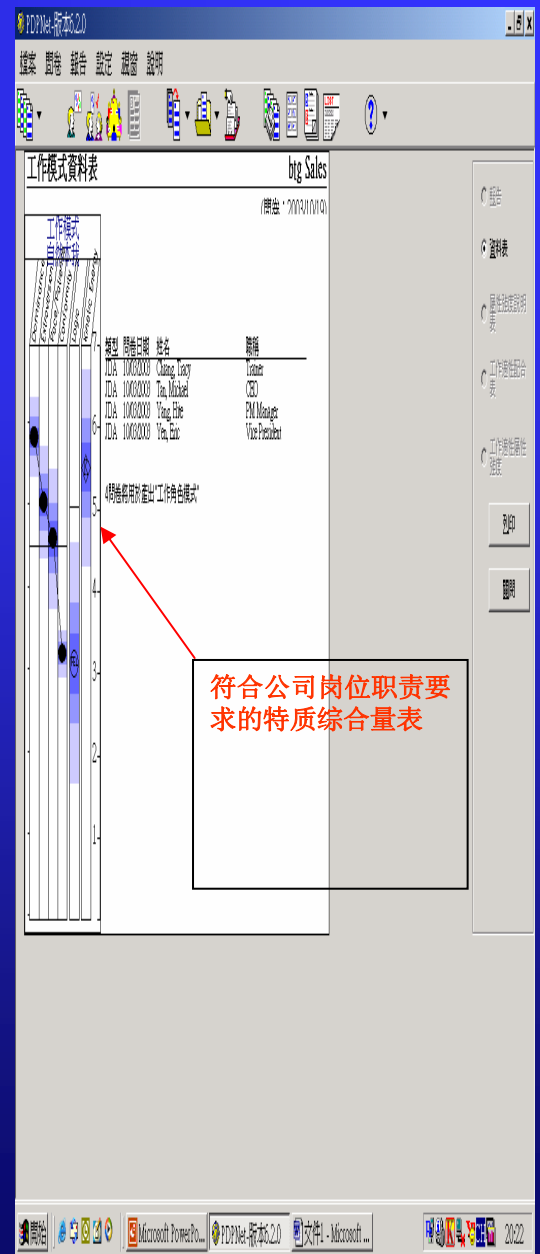


Bruce M. Hubby
Chairman & Founder



业务副总认为所需
人员的特质表

招聘专员认为所需
人员的特质表



PDP的应用

- 26年研究应用历史
- 34个国家使用
- 96%的应用准确度
- 5,000余家企业、组织持续追踪有效性
- 170,000人次亚太地区成功案例
- 16,000,000人次全球有效案例

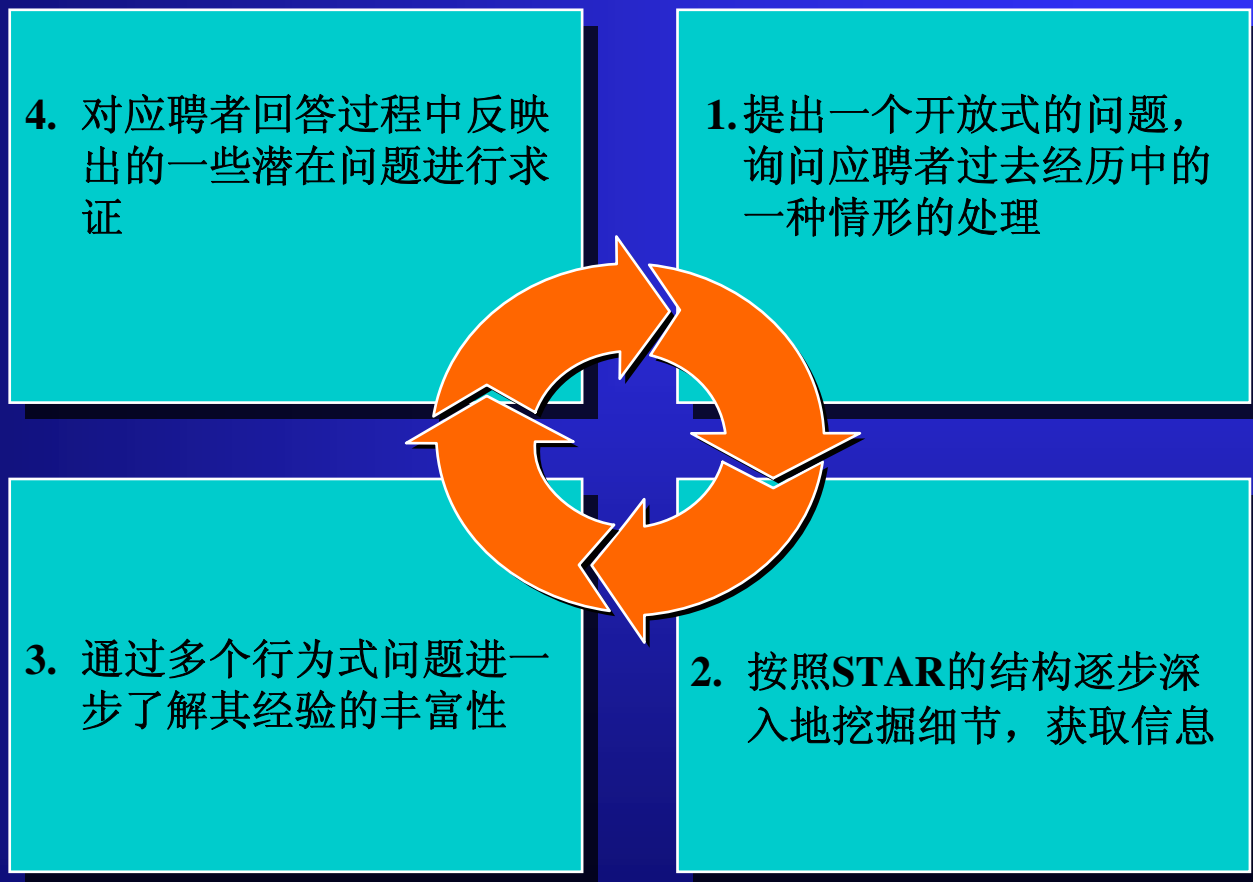
1、引入式问题:渐入佳境

- 定义：询问一些应聘者熟悉、简单的问题让面试人和应聘人切入面试话题，获取基本信息。
- 目的：建立良好的面试气氛，令应聘者放松，面试人猎取应聘者的初步信息。
- 举例：

2、行为式问题：穷追猛打

- 定义：通过对应聘者实际工作事例的询问和挖掘，了解其行为特征、能力水平及业绩状况。
- 目的：通过过去的行为表现，判断其是否具备相应的工作经验与工作能力，以及相关的分析问题、处理问题的综合能力。
- 举例：

行为式问题的步骤



有效的问题表达：STAR

- **Situation:** 情景，当时的情况
- **Target:** 目标，当时的工作要干什么
- **Action:** 行动，为达到目标采取什么行动
- **Result:** 结果，完成的目标，最后的结果如何

3、应变（智力）式问题：暗藏玄机

- 定义：通过提出一些有难度，甚至两难或多难的问题让应聘者来回答和分析
- 目的：判断应聘者逻辑思维能力，分析问题的能力，以及能否透过现象看到事物的本质
- 注意：此类问题不是游戏类的“脑筋急转弯”，在问题的背后一定要有面试官隐含着的考察要素
- 举例：

4、动机式问题:意欲何为

- 定义：了解应聘者为何要变换工作，以及在工作中看重什么的问题
- 目的：了解其求职的真实动因，判断是否有说服力
- 价值观：在动机测试中也可以看到应聘者的价值观是否与公司文化相符合。
- 举例：

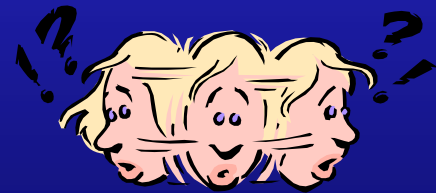
5、虚拟情境式问题：身临其境

- 定义：提出招聘岗位实际工作中会发生的具体工作难题，请应聘者提出解决方案
- 目的：判断应聘者分析和解决问题的能力，是否有足够的相关工作经验，考虑问题的系统性
- 举例：

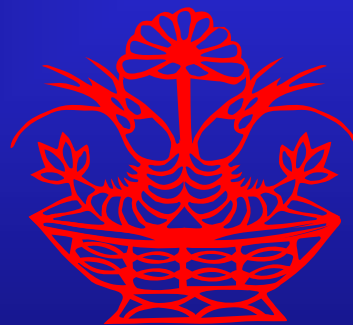


6、压迫式问题:兵不厌诈

- 定义：询问一些让应聘者感到有心理压力或不好回答的问题
- 目的：测评应聘者的心理素质，也可以用于测谎
- 注意：压迫式问题要慎用，不要引起争吵。
- 举例：



谢谢大家！



彭荣模简介

北京大学 MBA, 2005 年度中国十佳人力资源培训师, 深圳市东方大成管理咨询有限公司总经理, PTT 国际职业培训师, 美国 PDP 人才测评总部专业分析师, 国内人力资源本土化研究与咨询专家。先后十三年在大型央企、港资集团、中美合资集团、专业咨询公司任人力资源经理、人力资源总监、咨询总监、总经理等职, 积累了丰富的企业人力资源管理实操及咨询经验。领导国内一流专家团队开创本土人力资源咨询模式, 运用中西合璧的管理技术, 摸索出一套适用中国企业的咨询价值创造体系, 为近 50 家大中型企业提供咨询方案, 以其精深的专业智慧积极地推动了这些企业的发展壮大。

彭荣模近七年来做了大量企业咨询, 为企业人力资源体系的完善和绩效的提升做出了创造性贡献。其中, 所做佛山日升电业人力资源咨询案例成为中企联全国咨询师认证成功案例供学员研习; 为深圳市不动产担保股份公司所做咨询在促使企业一年内业绩翻番做出了重要推动; 为九江发电厂所做方案在中国国电集团全系统上百余家企业推广; 为外资东亚糖业集团所做人力资源咨询案例(中英双语)在该客户多个国家的企业中推行; 为英志企业股份公司进行二百多人 PDP 人才测评项目在国内创下单次人才测评的最高纪录。彭先生还多次为大型企业重新设计或改造由国际咨询公司所做的咨询方案。其个人成就先后受到国内多家专业媒体报道。

授课方式:

运用课堂讲授、案例分析、实操练习、角色扮演、多媒体教学等方式, 通过大量实战案例点评启发学员, 促进学员思维观念的改变, 引导行为技能的提升。

授课特色:

彭荣模先生凭借长期丰富的咨询经验和对企业管理需求的深入把握, 授课风格案例丰富、轻松诙谐、互动性好, 在生动性、实用性与启发性上有较成功的结合。

经典课程:

- ◆ 《非人力资源经理的人力资源管理》;
- ◆ 《招聘管理与结构化面试的技巧》;
- ◆ 《战略性绩效管理关键技巧》;

◆《管理者职业素养训练》。

曾服务过的部分企业：

招商银行、TCL、中国移动、基山国际、东亚糖业集团、中兴通讯、OSI 国际食品、佛山日升电业、中国国电集团、九江发电厂、中国电力投资集团、湖南硬质合金集团、广西电网、福建水泥股份、深圳市不动产担保股份公司、北方汽车、宝能投资集团、深圳同洲电子股份公司、贵州省邮政局、安徽亳州电信、深圳东江集团、四川华西混凝土有限公司、深圳泰华地产、金蝶软件（中国）有限公司等等。

客户见证：

- 国内讲授人力资源课程的老师很多，但是能够讲得象彭老师这样系统性、深入度与生动性都很好的老师是很少的，给我们的培训让学员收获很大——TCL 全球研发中心人力资源总监张小平
- 彭老师的课程深入浅出，有激情，能够紧紧抓住学员，让我们学到了非常实用的方法——中国移动深圳公司人力资源经理胡文辉
- 绝大多数学员反映彭荣模老师的课程幽默风趣，很生动，启发性强，浅显易懂——东亚糖业集团人力资源总监陈明华
- 彭老师的课程给我们开拓了视野，提供了很多值得借鉴的工具和方法，对我们今后的工作有相当大的启发——中美合资珠海醋酸纤维有限公司总经理王军
- 教风严谨，深入浅出，再接再厉，终成大师——麦当劳供应商 OSI 国际食品福喜公司总裁助理马晓林

媒体报道：

- ◆ 《管理@人》：2005 年第 12 期《彭荣模：让 HR 外行成为内行》；2006 年第 4 期《如何避免培训为他人做嫁人（专家点评）》；
- ◆ 《21 世纪人才报·雇主周刊》2004 年 6 月号《彭荣模：HR 本土化重在创新改造》；
- ◆ 《中国人事报》2002 年 7 月《人力资源的软件与硬件》；
- ◆ 《中国商业评论》2005 年第 9 期《彭荣模：组织方程式》。

2007. 3. 30 课题:1. 有效招聘管理及面试技巧 2. 如何最有效激励员工 [2 选 1]