

第6章 面谈技能

魏江 朱纪平

浙江大学管理学院



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 把握面谈的管理属性与面谈特征
- 制定良好的面谈计划，有效管理面谈
- 有效实施面谈，掌握面谈进程
- 掌握不同类型的面谈类型所需要的技巧



什么是面谈？

- “引题” 启示：

如何正确看待面谈的重要性

- 案例 6.1

——罗芸应该如何和老陈谈话？



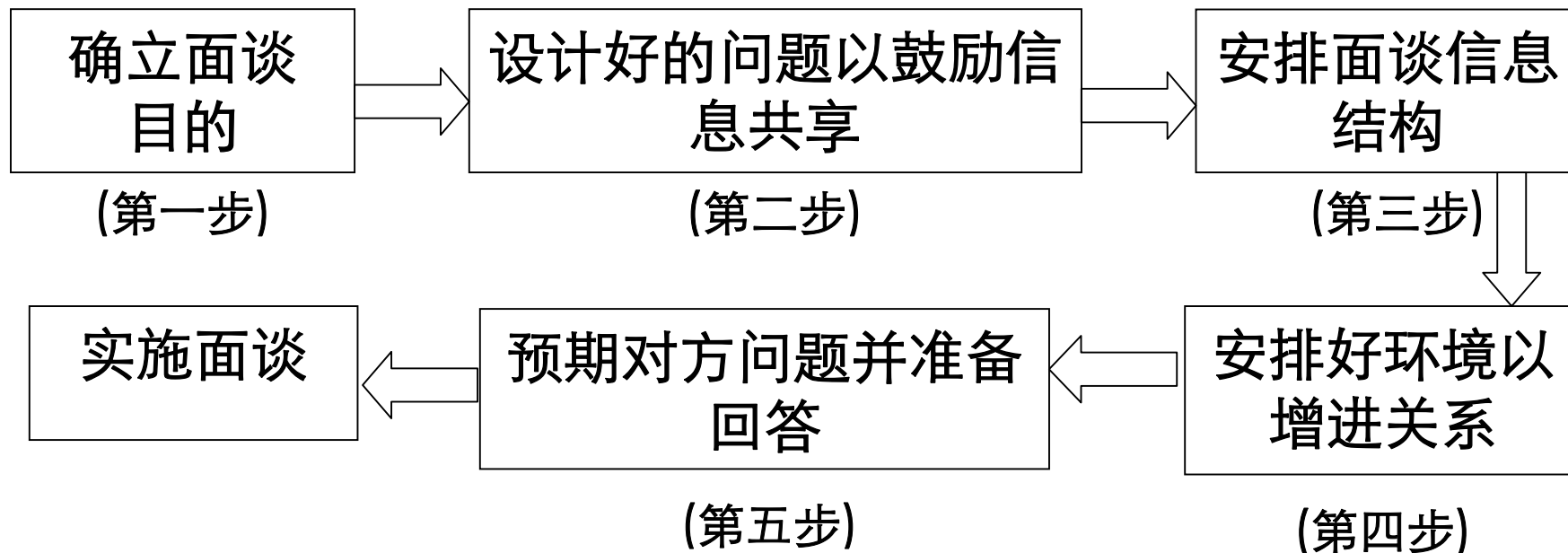
面谈的特征

- **目的性**：参与面谈的一方或双方有明确的目的。
- **计划性**：谈什么(What)？何处谈(Where)？何时谈(When)？与谁谈(Who)？如何谈(How)？等都要有预先的计划。
- **控制性**：至少有一方处于控制地位，或者由双方共同控制。
- **双向性**：面谈必须是双向的而非单向教训和批评。
- **即时性**：面谈一般要求沟通双方即时对沟通信息作出反应，反应速度快。



面谈的计划

- 以P146的郭靖与袁晓悟的对话为例子，讨论这个对话的失败之处？



确立面谈目的

- 信息的传播。如教师与学生的面谈，新闻记者与采访对象的面谈；
- 寻求信念或行为的改变。如产品推销、训导、劝告、绩效评估；
- 解决问题和对策。如招聘面试、绩效评估、看病、劝告、申诉、父母与教师讨论孩子的学习问题；
- 探求与发现新信息。如学术团体、社会团体对个例的调查，市场调查，民意测验，学术讨论和记者调查等。



设计好的问题以鼓励信息共享

开放式问题使用场合：

- 了解被访者优先考虑的事
- 找出被访者参照的结构
- 让被访者无拘束地讨论他的看法
- 明确被访者的知识深度
- 弄清被访者表述能力怎样

封闭式问题适用场合：

- 节省时间、精力和金钱
- 维持、控制面谈的形势
- 从被访者处获取非常特定的信息
- 鼓励被访者完整描述一个特定事件
- 鼓励腼腆的人说话
- 避免被访者泛泛而谈



安排面谈结构

漏斗型：从一般到特殊
有关在大楼内吸烟的规章，你认为怎么样？这些规章公平吗？
这些规章是否限制了员工中的抽烟，实施状况如何？



使用漏斗型顺序的背景：

- 试图发现被访者的总体看法
- 避免诱导被访者
- 想竭尽所能去探求问题
- 被访者愿意讨论这个话题

倒漏斗型：从特殊到一般
这些规章怎样限制了员工的抽烟状况？这些规章公平吗？对于有关在大楼内吸烟的规章，你认为究竟怎么样？



使用倒漏斗型顺序的背景：

- 在总体反应之前了解特定事实
- 想鼓励一个不愿开口的被访者
- 想唤起被访者的记忆



面谈实施

- 开始
- 面谈主体内容的组织
- 实施面谈的阶段



实施面谈的阶段

- 阶段一：引子
 - 面谈的目的
 - 他或她将怎样有助于达到那个目的
 - 将怎样利用面谈中获得的信息
- 阶段二：面谈主体
 - 详细的深究
 - 澄清式深究
 - 反射式深究
 - 重复式深究
- 阶段三：结束面谈
 - 明确表示面谈即将结束
 - 总结检查



几种常见的面谈类型和面谈技巧

- 信息收集面谈
- 雇佣选聘面谈
- 绩效评估面谈



雇佣选聘面谈

● 话题：

- 以前的工作经历；
- 教育和培训的背景；
- 面谈对象的个性特征；
- 面谈对象参加过的相关活动以及对方的兴趣。

● 信息渠道：

- 运用工作描述了解任务型技能和个性特征。
- 运用评价表评价求职者的特征。
- 运用求职者简历了解求职者的特殊技能和以前工作经历



雇佣选聘面谈建议

- 多涉及具体经历性问题
- 注意询问问题的平衡性
- 注意面谈过程的“PEOPLE”原则



绩效评估面谈

- 绩效面谈的准备
- 绩效面谈方式的选择
 - 告知—说服型面谈
 - 告知—倾听型面谈
 - 问题解决型面谈
 - 混合型面谈



管理者与下属的面谈技巧——个人管理计划

- 面谈为定期的、私人性质的；
- 面谈的主要目的是帮助个人发展、搞好人际关系、提高组织业绩；
- 管理者与下属共同准备会谈议程；
- 有充裕的时间进行相互交流；
- 建设性沟通用于共同问题的解决，不断提高工作成就与人际关系；
- 面谈的第一项条款为，对前一次面谈行动条款的执行进行检查；
- 面谈主要议程包括：管理问题与组织问题；组织价值与前景；信息共享；关注良性的人际关系；下属发展与提高的障碍；关注管理技能培训；对工作表现的反馈；私人问题与关注点
- 解决问题同时会受到嘉奖；
- 小结本次面谈的行动条款。

情景模拟训练

- **第一步**：以P161的情景“关于新员工岗前培训”的访谈为背景，设计情景模拟的计划议程、有关问题、提问方式与措辞、问题深究形式、环境安排等。
- **第二步**：三人为小组，轮流担任访谈者、被访谈者和观察者。其中被访谈者分别为三个角色：
 - 角色1：受训者
 - 角色2：部门经理
 - 角色3：辅导师傅
- **第三步**：观察者对访谈模拟进行评价。



案例6.2 研修生的选派

讨论问题：

- 在第一次决定选派袁安付和刘敏去日本松下研修的决定被透露后，“我”应该采取什么策略与陈寿春进行面谈？面谈的目的是什么？在面谈过程中要注意自身哪些问题？
- 当第一次上报名单没有被领导采纳后，“我”决定换上陈寿春。在这样的背景下，我与陈文戎、袁安付又如何面谈？面谈的目的是什么？采取怎样的沟通策略？
- 在与陈文戎、袁安付面谈时，我如何安排沟通的信息内容？

