

《人力资源顶级方法与实操大全—最新实战版》

共 1 万份电子文档；国内最具含金量，最实战和系统的一套 HR 资料，qq: 514457731

Targeted Selection 面试方法培训手册

概述

一、 有效的招聘系统

对于目前的组织来说，采用一种有效的招聘系统变得越来越重要了。一般而言，非常有效的招聘系统具有以下三个特征：

I 准确性

招聘系统可以正确地预测应聘者将来的工作绩效。

I 公平性

招聘系统可以给每一位应聘者公正、公平的机会。

I 双赢性

招聘双方都可以从招聘中获益。

二、 迫切的现实需要

在现在这样一种竞争激烈的市场中，企业处在时时刻刻的压力之下。这个市场中的劳动力却比以前更频繁地变换工作单位、职业，以求找到一个能够满足他（她）们经济上和个人需要的工作。企业因此需要一种招聘方法，它可以找到能为企业稳定工作的人，这些人不仅具有工作能力，而且还要愿意为企业服务。

三、 不良招聘方法的后果

把一个不适合的人招进企业是代价昂贵的。企业不但在招聘这个人时付出了许多成本，而且更严重的是，不合似的人在企业中可能带来的巨大损失。

四、 招聘中可能存在的普遍性问题

有效招聘的三大特征即准确性、公平性、双赢性是衡量我们采用的招聘方法的标准。很遗憾，我们通常采用的招聘方法中总是存在这样的或是那样的问题。现在，我们根据经验把招聘中可能存在的问题列表如下。看一看，你的组织中是否这些问题？

“ 面试官遗漏重要的信息

面试官把过多的精力和时间花在影响工作是否成功关键因素的个别因素，他（她）们往往只考察到应聘者有限的几个方面，而难以获得关于应聘者的完整信息。

… 面试官忽略了应聘者的工作能动性和组织适应性

面试官容易把注意力放在应聘者的工作能力上，而因此忽视了面试官的工作能动性和组织适应性。须知：工作能力和工作能动性不同。前者执应聘者是否具有担当工作的客观能力，后者反映了应聘者的一种主观愿望：愿不愿以为企业服务。如果忽视这一点，可能会出现应聘者被录用后的低劣绩效表现，以及较高的流失率。

… 面试官问了非法的、与工作无关的问题

如果面试官问了非法的、与工作无关的问题，可能会把自己卷入令人生厌的法律纠纷中，或是给应聘者留下非常不好的印象。

… 面试官的问题重复

尽管有时面试官之间需要问应聘者一些重复的问题，但是，大量重复的问题就是在浪费面试宝贵的时间，不但容易使应聘者生厌，而且不能考察应聘者的全面素质。

… 面试官不能系统性地组织面试

如果面试官不能系统性地组织面试，那么，他（她）可能会针对不同的应聘者采用不同的方法，有些应聘者因而处于不利局面。相反，一个系统的招聘方法将会很快地把不适合要求的应聘者拒之门外，而且花费甚微。

… 应聘者对招聘方法过程不满

面试官有时候会在面试中夸夸其谈、罗里罗唆、粗鲁或思维无序。在这种情况下，有些应聘者会拒绝面试，甚至拒绝录用，转而它投。糟糕的是，企业的声誉也因此受到损害。

… 面试官头脑中存有偏见或先入为主

有些面试官习惯于先入为主地看待应聘者，但是他（她）们却意识不到这种偏见给招聘本身带来的恶果。

… 面试官不作记录或很少作记录

有的面试官不做或很少作记录，他（她）们依赖自己的记忆。这样做的结果往往是他

（她）们对面试过程中的第一个人和最后一个人记得较清，而其它的应聘者记忆就不清楚了。

… 面试官错误地理解应聘者的回答

面试官在面试结束后总要从收集到的结果中分析应聘者的回答，以便进一步做出判断。有的面试官可能总在扮演“业余心理学家”的角色，但是他（她）们往往错误地从结果中判断应聘者的个性和能力。

… 面试官做出草率的判断

有的面试官会通过一次会面时的握手或随后的几个问题就做出录用决策，但是研究表明：如果他（她）们能够继续有计划地收集应聘者的情况，做出的决策无疑会更好。

… 只依赖面试做出录用

面试如果用的好，的确非常有用。但是，不可以单纯依赖面试，而应该综合其它的方法，如笔试、情景模拟以及向证明人查询等。

… 面试官让应聘者的某项特点左右

面试官有时会陷入一种被称作“光环效应”的现象中，即面试官被应聘者的某项强项或弱项左右，做出甄选判断。

五、 Targeted Selection 方法的引入

针对以上我们提到的问题，Targeted Selection 方法^[1]被引入。这种方法能够在不同程度上克服我们以上提到的问题，而且长时间的实践经验表明这种方法行之有效。

六、 目标甄选法的组成

为什么目标甄选法能够具有准确性和公平性？这是因为它由六大组成部分构成。弄懂这六个组成部分，我们可以达到以下目标：

- Ⅰ 把面试和甄选过程的重点始终放在**与工作相关的信息**上。
- Ⅰ 把甄选过程的各部分组成一个有效的**系统**。
- Ⅰ 获得具体的**行为分析类信息**以便用来预测应聘者将来的工作绩效。

^[1] 这种方法的中文译法译者暂定为“目标甄选法”，以下采用本译法或简称 TS 面试法。

- I 评估应聘者的**工作动机**。
- I 面试官之间进行**系统的纪录信息讨论**。
- I 做出**合法的、可信的**录用。

1. 素质

我们这里给“素质”下的定义为：素质指与工作的成败相关的应聘者知识、动机和行
为。

如果你是目标甄选法的面试官，那么你的首要责任是收集以下三个方面的应聘者信息：

- I 知识
- I 行为
- I 动机

在 TS 面试法中，你应列出可以归入以上三类的几项素质，把它们作为面试所要收集信
息的目标。基于素质的面试问题把你的注意力集中于对待聘工作有重要影响的特定知识、
动机和行为上。

以下是一个例子，列出了两项工作需要的素质群：

销售人员

- n 销售能力、说服力
- n 交流能力
- n 工作动机是否合适
- n 计划和组织能力
- n 精力
- n 决策能力
- n 坚韧力
- n 谈判能力
- n 主动性
- n 影响力

领导

- n 责任心
- n 计划和组织能力
- n 决策力
- n 进取心
- n 承受压力的能力
- n 谈判能力
- n 主持会议能力
- n 交流能力
- n 工作动机如何
- n 收集信息能力

2. 招聘系统

TS 面试法的系统性保证了它的可靠性。因为它可以帮助你从面试、模拟以及向证明人查询几个方面得到的相关信息做出结构化评估，所以可以做出准确的招聘决策。但是现实中，不少组织缺乏这样一种收集信息的系统，而且更缺乏用于评估这些信息并做出招聘决策的方法。之所以会这样，主要是因为没有建立起一种“**招聘系统**”，即在招品种从头到尾应采用的一系列规则和步骤。

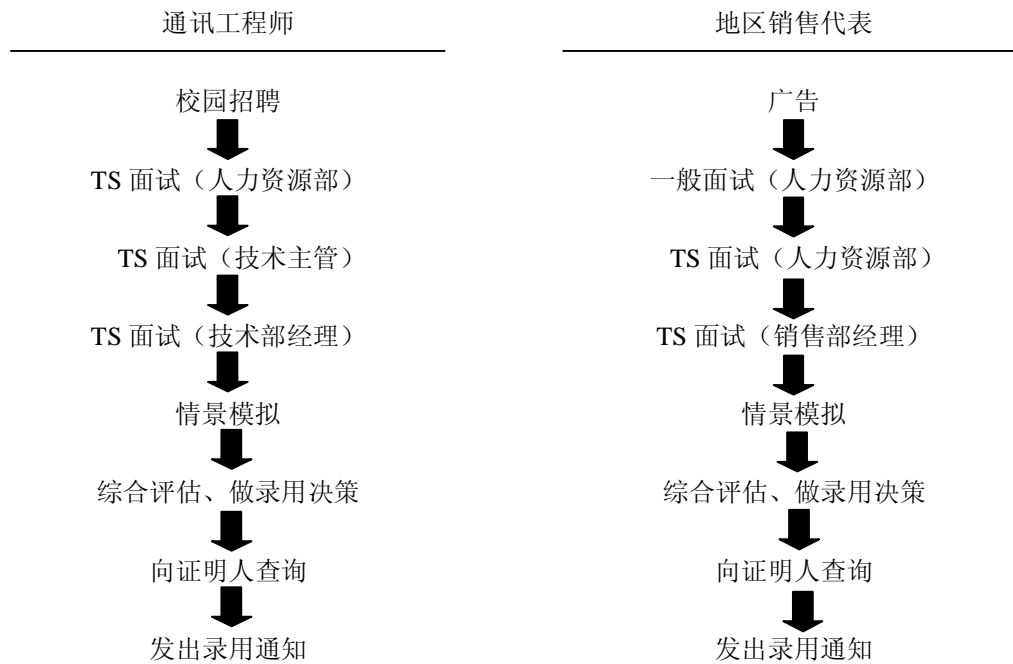
在 TS 面试法中，“系统”是指一种具有内在联系的、一步步的招聘过程，用来收集、评估应聘者信息以及做出招聘决策。它可以确保最终录用和淘汰的决定是对所有应征者公平的。

“招聘漏斗”

下图反映了在招聘中常常出现的一种情形：虽然我们只有一个职位，但有许多名应征者来应聘。一个好的招聘系统可以让企业既有效又经济地从一大批应征者中选出合格者。

我们来举个例子：假设我们要通过招聘系统——TS 面试法从大量的应征者中找到两个人来填补通信工程师和地区销售代表这两个不同的职位，下面的图表示了这一流程，请注意它们的异同点。

另外，素质交叉表帮助面试官来做事先的计划——分清由谁来收集应聘者的某项素质，由谁来收集面试者的其它素质。这种有计划的交叉表可以使我们在获取目标素质的信息时不至于发生遗漏，而且，我们只需对一些重要的目标素质由多人考察，一些次要的素质可以精简。



地区销售代表

	招聘系统构成				
	校园 面试官	TS 面试法 (人力资源部)	TS 面试法 (销售经理)	情景模拟	向证明人查询
决策能力	X	X		X	X
顾客导向	X		X		X
计划和组织能力		X	X		X
责任心		X	X	X	X
销售能力			X	X	X
主动性	X	X	X		X
工作动机	X	X	X		
沟通能力	X	X	X	X	
演讲能力					X

3. 信息收集

有那些类信息？

面试官从应聘者处得到的信息可以分为三类：

- n 工作背景/教育背景/资历/技能——应聘者广泛的、一般的背景。这种信息的主要来源是申请表或是简历。
- n 具体的经验——应聘者在过去的工作中或相关历史中做过的具体事情。比如：
 - 有一次该应聘者向他（她）的小组领导贡献了一个主意。
 - 该应聘者做过一项大工程的项目预算。
 - 该应聘者化解了一次和一位小组成员的矛盾。
- n 兴趣/动机——应聘者想从工作、组织和工作地点中得到什么。面试官应在面试中记录下这些信息并要求应聘者用实例说明。

用行为分析法来确认信息并预计工作绩效

认清上述三种信息和目标素质之间的关系是面试官必须掌握的主要技巧。然而实际过程中对这种关系的认识往往流于表面，所以找不全甚至没找到需要的信息，一致做出错误决策。TS 面试法通过收集行为类问题，可以帮助面试官克服上面的缺点。

让我们设想一下：假如一位应聘者告诉你他（她）是一个小组的成员，曾经开发了一种新产品。这个信息虽然看起来不错，但是却容易误导我们。这个人在多大程度上参与了小组的开发工作？他（她）在其中起了多大作用？积极的作用还是消极的作用？小组达到它们的目标了吗？他（她）们开发的产品有没有市场？有没有按时完成？有没有超出预算？

收集应聘者行为类的例子可以帮助我们很好地理解这个人的工作经验，并把收集的信息和目标工作联系考虑。请大家记住：**过去的行为反映将来的行为**。这是 TS 面试法的精要和基础所在。

收集 STARS

为了使我们收集到行为类事例，TS 面试法采用一种称为“**STAR**”的技术。一个可以用来预测将来绩效的行为类例子应该包括：

- n 应聘者曾面临的情形（**Situation**）和任务（**Task**）。

- n 应聘者当时采取的行动（**Action**）。

- n 应聘者采取行动后获得的结果（**Result**）。

STAR 是为了获得行为类例子的三个构成部分的首字缩写，他（她）可以帮助面试官收集和评估具体的工作相关信息。

面试技巧

面试官在面试中应收集行为类例子，并且要获得与目标工作相关的不同实例，以便对应聘者的过去行为有一个完整的认识。为此，你需要：

- n 提出的问题应可以问出每一个目标素质的行为信息。

- n 用追问的技巧得到完整的 STARs。

- n 面试过程中作记录。

- n 和应聘者之间保持良好的氛围。

- n 按时、有步骤地进行面试。

情景模拟

情景模拟可以使我们直观地看到应聘者在将来要面对的环境中的表现。作为面试过程中的一个部分，情景模拟可以在以下情况下提供行为类信息：

- n 有的素质仅靠一般面试无法准确评估。

- n 有的关键素质需要更多的信息。

- n 应聘者缺乏工作经验。

- n 应聘者从另外的职业刚刚转来。

4. 动机

招聘中对应聘者动机的评价和对其技能和能力的评价一样重要。动机可以分为三类：工作合适度、组织合适度、工作地点合适度。目前，引起对工作不满和员工流失的一大主要原因就是“合适度”不足。员工有能力做好工作，可是因为他（她）对有些事情不满意，

所以不愿已做好工作。动机素质可以帮助面试官考察应聘者的“合适度”

- n 工作合适度——一个人能够做好工作，但可能不喜欢这项工作。
- n 组织合适度——一个人可能喜欢他（她）的工作，但是可能对企业的管理方式和企业文化不满。
- n 工作地点合适度——一个人可能对他（她）的工作地点不满意。

面试和评估

对动机素质的面试和其它素质的面试形式上不同，但也是在收集关于应聘者动机的行为类事例。为了达到这一点，你应该询问具体的动机特征，包括应聘者满意和不满意的工作/角色、组织和地点分别是什么。和应聘者的技能和能力实例结合在一起，我们可以更全面地考察应聘者。

5. 数据评估

面试完应聘者后你需要对收集的信息作评估。信息评估包括两个方面：信息分析和信息综合。这两个方面的结合给评估信息提供了一个系统的方法。

信息分析

- A. 把收集到的、有关每个素质方面的信息整理好。
- B. 评估信息的质量。
- C. 给每个素质打分。

信息综合

- A. 和其它的面试官讨论分数，一个一个素质讨论。
- B. 对每个素质的最后分数达成一致。
- C. 所有素质讨论完后，做出招聘决策。

6. 有关法律的考虑

TS 面试法由于公平对待每一位应聘者、招聘过程基于目标素质、有档案记录、面试问题只与工作相关，所以具有合法效力。

素质：成功的目标

瞄准工作需求

一个有效招聘系统的第一步是确认应聘者是不是有进一步考虑的资格。资格是指一些基本要求，比如：是否具有合法的公民地位、是否具有一定的教育水平、是否有驾驶执照等等。资格验证可以帮助面试有效地淘汰不具有基本要求的应聘者。

下一步是确定工作/职位要求，这会帮助你把注意力集中在与目标工作/职位相关的信息收集上，进而做出招聘决策。

在目标甄选法中工作/职位的要求被称为**素质**。

素质——与工作成败相关的知识、行为和动机。

作为一个面试官，你需要可以帮助你预计应聘者将来工作绩效的信息。素质就是你在招聘面试中自始至终应该注意的目标。下面是一些你可能要考虑的素质：

技术和专业知
识和技能

工作合适度

责任心

注意：由于企业现在出现了组织的动态变化，传统意义上的工作概念已发生了改变。有时，我们需要分析目标工作角色的要求，而不是某一具体工作的要求。

素质的分类

所有的素质可以分为三类：技术知识、行为或动机。大多数工作/职位需要应聘者达到这三类中的一些素质要求。

n 技术知识——许多工作/职位需要人具有某方面的特殊知识（例如，具有操作某种软件、市场学、财务管理或者是经同某门外语。）多数情况下，一份工作所需要得

知是不是段时间内就可以学会的，它需要人接受某方面的培训、获取一定的关键知识以及从过去的经验中成为某方面的专家。

- n 行为——除了考察应聘者是否具有应有的技术知识外，你必须评估应聘者过去和现在的行为，以判断他（她）是否能够担当起目标工作。许多目标工作所需要的素质属于这一类，比如：责任心、决策能力、计划和组织能力等。
- n 动机——除了考察应聘者能不能承担工作以外，同样重要的是考察他（她）愿不愿意承担工作。对动机素质的信息收集使我们可以判断应聘者是否具有比较好的“合适度”：该应聘者喜欢什么，将从工作、组织和工作地点中获得什么。能够招到对合适度三方面满意的人，我们就增加了这个人留在组织中并有出色绩效的可能性。

素质从何而来？

既然素质在招聘面试中如此重要，那么我们要在面试中考察应聘者的各项素质要求从何而来？目标甄选法提供了一种被称为“**素质分析**”的方法，可以手工完成，也可以依靠计算机的帮助。进行素质分析的过程是：

1. 向目标工作的员工、员工上级以及其它熟悉目标工作的人收集活动/行为、知识和动机的信息。
2. 分析收集来的信息，把它们初步划分到不同的组，形成一张素质表。
3. 让熟悉目标工作的经理人员根据对于目标工作的重要性评估每项素质，然后根据重要性对各项素质从大到小排序。
4. 对于经理人员们的评估和排序进行统计，最终产生正式的素质列表。

素质分析不仅帮助我们弄清用于考察应聘者的素质的准确性，而且明白那些素质对于目标工作的成败举足轻重。一个典型的素质分析最终产生多个行为类素质、至少一个技术知识类素质以及三种动机类素质。

运用素质的目的

从素质分析中得来的素质群是目标甄选法中不可或缺的部分，它们被用于：

- n 指导如何去收集信息。（主要在面试过程中）

- n 分析应聘者在与目标工作相关的知识和行为方面的强项和弱项。
- n 做出公平和准确的招聘决策。
- n 帮助确定判断某项工作表现好坏的标准，用于招聘过程中。

素质结构

三类素质在结构上略有差异，但是它们基于相同的基本原则。

行为类素质

行为类素质由四个部分构成：

1. **名称**——对某个特定行为的标称，使我们不必每次都要描述某个行为。
2. **定义**——给某个特定行为下定义，确保术语上的通用性。
3. **主要行动表现**——主要行动表现是对素质定义的扩展，具体指明了一项特定素质中的行为有什么样的表现：**做什么和怎么做**。某个素质的主要行动表现一般不随目标工作/职位的不同而改变。假如有两个不同的工作，有一项素质与工作的成败相关，那么，这项素质的主要行动表现一般是相同的，但是评价的标准可能会不同。例如，就决策能力这项素质来说，对一个项目经理的要求就要比对一个销售员的要求高。
4. **具体的工作活动**——具有相同素质以及相同主要行动表现的个体工作差异在这一层面上明显表现出来。具体的工作活动是指当我们把素质和主要行动表现应用到某一具体目标工作中时，工作者所表现出的具体活动。

技术知识类素质

技术知识类素质也是由四个部分构成，头两个部分同行为类素质一样：

1. **名称**——一个方便我们使用的标称。
2. **定义**——确保术语上的通用性。
3. **知识域**——知识域（相当于行为类素质的**主要行动表现**）是对素质定义的扩展，用来说明目标工作需要工作者应该知道的东西。
4. **实例**——相当于行为类素质的**具体工作活动**，指明了和某一具体工作相关的知识

域的确切内容。

为了更好地理解某一目标工作/职位的行为类素质和技术知识类素质，考察每项素质时，请思考下面的问题：

- n 为了证明某人具有某项素质，你期望从这个人的工作/职位中观察到些什么？
- n 为什么某项素质对于做好一项工作十分重要？
- n 假如某个人没有某项素质，这对于目标工作意味着什么？

动机类素质

三种动机类素质：工作合适度、组织合适度以及地点合适度同样可分为四个部分：

1. **名称**——一个方便我们使用的标称。
2. **定义**——确保术语上的通用性。
3. **动机源**——动机源（相当于主要行动表现和知识域）列出了对工作、组织及工作地点满意和不满意的一般因素。
4. **动机源说明**——相当于具体工作活动和实例，指明了和某一具体工作相关的动机源的确切内容。

为了更好地理解动机类素质，考察每项素质时，请思考下面的问题：

- n 目标工作可以提供什么工作内容和责任？
- n 组织的价值观和管理方式是什么？
- n 工作地点有那些特点和机会？

信息和 STARs

有那些类信息？

面试官从应聘者处得到的信息可以分为三类：

- n **工作背景/教育背景/资历/技能**——应聘者广泛的、一般的背景。这种信息的主要来源是申请表或是简历。例如：

- Ø 应聘者毕业的学校

- Ø 在公司的服务年限
- Ø 工作变换的次数
- Ø 学历和证书、执照
- Ø 使用某种计算机软件的能力
- Ø 对工作流程的熟悉程度
- Ø 操作专业设备的能力

这种信息帮助我们判断应聘者是否看起来有足够的经验和自理，一般用来确定需要进一步考虑的应聘者，淘汰不合格者。

n 具体的经验——应聘者在过去的工作中或相关历史中做过的具体事情。比如：

- Ø 有一次该应聘者领导过一个质量提高小组。
- Ø 应聘者拿下了一个很大的销售订单。
- Ø 应聘者化解了一个重要客户的抱怨。

这种信息使我们可以近距离审视应聘者过去的工作和经验。它可以让我们对简历中的事实刨根问底，获得诸如“Who”，“What”，“When”，“Where”以及“How”等的详细信息。

n 兴趣/动机——应聘者想从工作、组织和工作地点中得到什么。

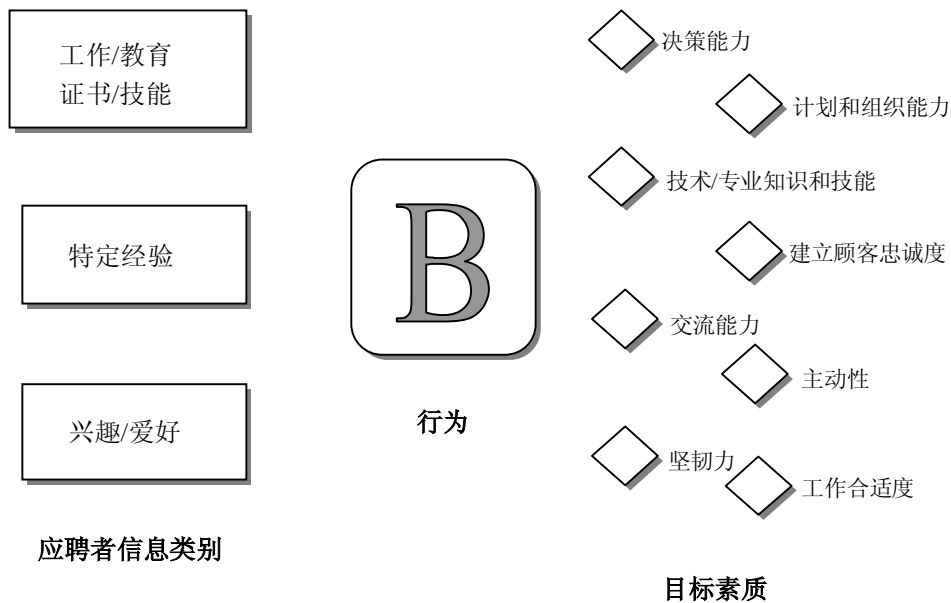
关于应聘者“喜欢”和“不喜欢”的信息是我们判断他（她）工作动机的良好起点。

收集行为实例

我们如何确保我们从应聘者那里收集来的信息可以预测应聘者将来的工作绩效？不要忘了目标甄选法的基本原则：**过去的行为反映将来的行为**。我们应当把注意力放在应聘者的实际行为实例上。让我们来看几个例子：

n 你正在和应聘者讨论他的教育背景。给你留下深刻印象的是：这位应聘者获得了许多荣誉，而且被同意推荐读研究生。当你进一步询问他是如何获得这样好的成绩时——他花了多少时间在学习上，他的学习习惯等等。你惊讶地发现他自豪地说“几乎从不看书。我的专业不难，而且知道选那位教授的课容易考过。”

- n 你正在和一位应聘者讨论她上个月是如何当经理突然生病，“帮助”部门工作的。你向她追问她所说的“帮助”的具体含义，从而了解到她实际上在那段时间里充当了他老板的角色：她给兼职工人列出工作计划，总结每日账目，而且解决了两名工人之间的激烈冲突。她做得棒极了。当她的老板病好后，特别赞扬了她的工作，并推荐她升级。
- n 你正在招聘一个擅长处理日常事务性工作的人。当你问一名应聘者她什么时候对她的工作最不满意时，她告诉你她过去有三个月的时间不得不在做文案送达顾客手中前的最后检查工作。“实际上，他们让我做一个校对者，那并不适合我。我喜欢组织文案，可我不喜欢一行行地检查错误。三个月后，我去找我的老板，请求不要再干最后的检查者。”



收集行为类实例就是在收集可以预测应聘者将来工作绩效的信息。举例来说，假如你正在考察某个人的坚韧力，你可以收集当这个人什么时候坚韧或不坚韧的实例——他克服困难的次数、坚持不懈的程度或是经过一、两次尝试后放弃。假如你想考察某个人的建立顾客忠诚度的能力，那么你应该收集应聘者何时使顾客满意过，或是试图让顾客满意，但是最终失败了。在目标甄选法中一项非常重要的任务就是收集对应于目标素质的实例。

STAR 的组成

当你在面试中收集行为类实例时，你应该确认你得到了完整的例子——应聘者当时面临的情形或任务，他做了什么，结果如何。STAR 可以帮助我们掌握如何获取完整的实例。

- n 应聘者面临的情形（**Situation**）或任务（**Task**）。
- n 应聘者采取的行动（**Action**）。
- n 行动应起的结果（**Result**）。



情形或任务=为什么？

行动=做了什么？如何做的？

结果=行动的效果？

情形或任务

情形或任务是应聘者当时行动时的背景，用以说明为什么应聘者会采取相应的行动。

情形或任务由以下的类似事件引起：

- n 应聘者的工作职责或工作流程发生了变化。
- n 经理或顾客的要求。
- n 为了赶在结束期前完工的挑战或是与合作者相处。

情形或任务的实例：

我工作的一部分是更新我所在公司的库存数据库。当我们公司最大的储存仓库租赁期满时，公司失去了续租的机会，我们不得不考虑我们手头应该存什么货、存多少。

地震发生后的两个月内，打到我们保险部门的预约电话是往常工作量的三倍。

当新的健康医疗预算去年三月生效后，我们部门的职能发生了很大的变化。

行动

行动是指在特定的情形或任务下应聘者说了些什么、做了些什么，以及他是怎样去做的、怎样去说的。行动是 STAR 的核心，因为它们使我们了解了应聘者做过的行为，同时也了解到应聘者没有说什么，没有做什么。

行动可能包括：

- n 完成一项工作的步骤。
- n 应聘者是如何开展某个项目的。
- n 应聘者做了什么来保证严格的交货期，以避免受到巨大损失。
- n 应聘者的言语激怒了同事。
- n 应聘者本应警惕某人，但忘了注意。

行动的实例：

当我意识到我们的储存能力只有以前的一般时，我联系了我们最大的供应商，询问假如我们保持原有的购买量，但是要求每两周以较小的批量供货一次，而不是原来的每月供货一次，购货成本会有多少。

突然之间，每个人都想购买更多的家庭保险。已经没时间招募新手和培训新的销售代表，于是我为所有的员工——包括行政人员、接待员、打字员以及销售员设计了一种特别的奖金政策。

由于组织职能的变化，我们这些护士承担起一些以前由社会工作者干的活，包括安排体检和医后疗养。我写了一封抗议书，表明这些额外的活儿干扰了护士们目前的医护工作。我甚至在一些其它部门的员工中散布请愿书。

结果

结果是指应聘者行动的效果。我们可以从结果中看到应聘者的行动造成的改变和差异，以及这些行动是否有效和准确。

结果的实例：

我们花在两周一次送 上的额外花费远远少于我们以往租赁仓库的费用。即使有紧急订单到来，我们可以用快递的方法买来部件，我们的成本还是远低于我们保持一个月库存时的情况。我们的会计计算出我的计划为公司每年节支 40 万美元。

嗯，最后我们没有通过行政管理部门。三个优秀的楼层护士去了其它的部门。六个月后，政策又变回去了。但是对我们来说为时已晚，我们楼层护士的士气仍然低落。

错误的 STARs

如果每次你问一个问题，每位应聘者都能给你一个 STAR 的话，面试将变得简单。不幸的时，这样的事情往往不会发生。有时应聘者会给出错误的 STARs（或称假 STAR）。

假 STARs 看起来很美，但实际上没有什么实际内容。这些对你问题的回答可以分为：含糊不清的 STARs、意见 STARs 以及理论上的 STARs。这些 STARs 之所以被称为“假”的或“错误的”，是因为它们似乎可以给出你所需要的行为类实例，但是实际上不能。下面是三中假 STARs。

- n **模糊 STARs** 是指应聘者做了听起来很好的一般性描述，但是实际上并没有提供他实际上到底做了些什么。
- n **意见 STARs** 是指应聘者的回答只反映了他的个人信仰、判断或是观点。我们从这些回答中了解到应聘者对某些事情是怎么想的，但和假 STARs 一样，它们在提供应聘者实际实例方面毫无用处——没有具体的行为。
- n **理论 STARs** 是指我们从中了解应聘者“将”、“愿意”或“否则”会做的事情，但是实际上呢？他并没有做实际的事情，只是假设而已。

有趣的一点是：当应聘者讲出假 STARs 时，它们乍听起来会觉得挺不错。有些应聘者讲话时总是模棱两可，你甚至可以从他的回答中得到不同的结论。如果应聘者给你的初步印象很好，就更容易使你从正面的角度去理解他的模糊 STARs。

有些应聘者善于讲述他们将如何在某种情形下做事情，但是一旦你让他们讲出他们做过的实例，他们就会觉得很困难。另外一些人可能会给你一个“教科书”时的答案，因为他们往往认为这就是你想要的。讲假 STARs 的应聘者通常不是再说谎或是有意避开话题。讲出假 STARs 往往比较容易，有些应聘者认为这会是面试官的印象更深刻。

当你在面试中遇到假 STARs 时，你应该深入下去以得到实质性的东西——行为类的实例。为此你应该在听到一个假 STAR 时就能很快反应过来。接下来我们做三个练习，帮助我们认清假 STARs。

【练习一】

阅读下面的回答，找出回答含糊不清的地方。

1. 我经常花时间去发现客户需求。靠这种方法，我让我的许多客户倍感满意。
2. 我负责把议案整理成一个系统，然后交给客户。
3. 实际上，我几乎每次都能找到设备的问题所在。

4. 当工作看起来不能按工期结束时，我们全部投入到这项工作，终于使它如期完成。
5. 我的加班时间处在一般水平上。

【练习二】

阅读下面的回答，然后做后面的练习。

1. 我一直认为指导下属使一个领导应该掌握的最重要的技巧。它把出色的领导和平庸的领导分开。
2. 我是我们公司最快和最准确的校对者之一。
3. 我想如果你去问我的同事，他们都会说我是个合作者。
4. 我不得不说，我是用我的热情来感染和我工作的人。

现在，假如你要参加面试，设想一个向面试官讲的假 STAR——放松点，在这个练习中，“假”的越大越好。

【练习三】

阅读下面的回答，找出表明它是个理论 STAR 的地方。

1. 我计划明年继续深造。
2. 如果当时是由我来作决定，我就不会在获得设计许可前动工。
3. 下次我再遇到这样的阻力，我就知道该怎么办好了。
4. 我应该派出所有的预备人员，把他们分派到项目上去。

部分 STARs

当应聘者提供 STAR 信息时，他们经常讲的不全面——有情形和行动，但没有结果；有情形和结果，但只有含糊的行动。当应聘者没有完整地提供 STAR 信息，或是你对其中含糊不清的地方没能明白时，你只得到了部分 STAR，必须追问应聘者，以得到缺少的信息。重要的是，你必须明白应聘者提供给你了什么，还缺少什么。在假 STARs 的例子中，我们认识到应聘者的回答中包含很少的行为类信息。在部分 STARs 的例子中，我们认识到应聘者还应该告诉我们什么。对于假 STARs 和部分 STARs 的认识必须通过大量的练习和面试实践来熟练掌握。

辨别 STARS 的练习

下面的回答是从实际的招聘面试中择选出来的，它们可能是完整 STARS，可能是部分 STARS 或者是假 STARS。仔细阅读这些回答，指出它们分别属于哪一类。注意：如果是部分 STAR，可能缺少的答案会不止一个。

1. 当订单大批量到来时，我们的小组长要求我们每个人加班加点。因为我已经和一些朋友越好了去打高尔夫球，所以我拒绝了他的要求。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

2. 我一直打算买一台个人电脑，这样我就能在家干更多的活。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

3. 我认为有效领导的关键是同情心——理解员工在想什么，并能够安抚他们。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

4. 当系统崩溃时，我确认它无法在当天恢复。我想与其让人们座着，不如让他们回去。但一个小时候系统又恢复了，结果我们那天浪费了时间和金钱。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

5. 当我们进行合同的最后谈判阶段时，我是我方的一员。当时的谈判非常的艰难，双方都不想让步。但是最后，我们终于使他们接受了我们的大部分要求。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

6. 技术变化的很快，我们的软件包估计还有六个月就要过时了，所以我开始找新的替代者。我仔细研究了几个程序并且测试了其中的绝大部分。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

7. 质量检验表明我们生产的不合格品比正常情况下多。尽管那时订单较少，我还是停掉了生产线以找到问题所在。我的老板对停工不满，但是第二天我们又可以生产高质量的产品了。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

8. 当我刚进那家公司的时候，我就发现他们没有一种纪录顾客抱怨的系统。所以我设计了一种易用的表格，并告诉每个人如何去使用。

A. 完整 STAR

B. 假 STAR

部分 STAR，缺少：

C. 情形/任务

D. 行动

E. 结果

STARs/做纪录练习

做纪录的技巧

纪录关键词。当你进行面试时，你不会有太多的时间记下应聘者的每一句话，你只要记下与 STAR 三个部分相关的关键词。例如，对于行动部分，可以用像“组织讨论会”、“征询顾客意见”等动词+名词的简单组合。

使用个人速记。只要你能记得住，可以用一系列的简写和符号。比如：用“<”表示少于，“>”表示多于等等。

纪录时对 STARS 不必非要按 S/F→A→R 的顺序出现，有时可以按 ART/S 或 RAT/S 的形式出现。只要你获取了一个完整的 STAR，顺序就是次要的。

【练习】

目标素质：建立顾客忠诚度

1. 你曾经做过什么事情来使顾客满意？

情形/任务	行动	结果

目标素质：决策能力

2. 告诉我你过去的一次实例：你不得不重新判断一个供应商或其它部门向你提出的一份议案。

情形/任务	行动	结果

--	--	--

目标素质：适应性

3. 告诉我我曾觉得难以相处的一位老板，并告诉我的理由。

情形/任务	行动	结果

目标素质：评判绩效能力

4. 你是怎样给你的下属设定绩效目标的？给我一个实例。

情形/任务	行动	结果

--	--	--

可以观察到的行为

除了收集应聘者的行为类实例以外，另一些行为信息有助于我们观察应聘者的**目前行为**。有两种方法可以帮助我们做到这一点：观察应聘者在面试过程中的表现；让应聘者参加情景模拟——一种模拟目标工作的来练习。

观察应聘者的行为

假如你正在评估应聘者类似交流能力和影响力的素质，那么面试本身就是丰富的信息来源。如果你在面试时注意观察应聘者的一举一动——他是否表达清晰、语言流利、充满自信以及注意倾听？那么你就收集到了评估应聘者这些方面素质的行为类实例。

情景模拟

情景模拟把应聘者放在和实际目标工作非常相近的环境中考察。面试官记录下应聘者在情景模拟中，并和面试中获取到的信息一道来评价应聘者。

宝贵的直接接触

无论观察到的行为类例子来自于面试或情景模拟，这些可观察的行为对于面试官深入了解应聘者在目标素质方面的优缺点大有裨益。这种行为类例子的宝贵之处在于它们是第一手的信息。当你和其它面试官看到应聘者的行动时，你们就会对他的表现有一个清楚、原模原样的认识。这些例子会有助你预测应聘者将来在类似的工作环境中会如何表现。

技巧

n 得到 STARs 个部分的次序并不重要。只要保证你没有遗漏。

- n 当应聘者的回答中出现“通常”、“一般情况下”、“普遍”这些词时，他可能正在给你讲述一个含糊不清的假 STAR。你应该追问他是在什么特定的情况下做的、做了些什么——比如他是怎样对待一个客户的，或是如何做出一项特别的决策的。
- n 警惕“将”、“计划”、“打算”这类词。一旦应聘者说出这些词，你很能有可能得到的是理论 STARs。
- n 一个应聘者在提到小组的行动时，可能会说“我们”、“小组”或“我们单位”。他有可能在表述含糊不清的假 STARs。你应该追问他：**你**做了什么？

利用行为类实例来预测将来行为的好处

利用行为来预测行为时目标甄选法的基础，也是这种面试法之所以行之有效的关键。

n 消除了对应聘者经验的错误理解

作为一个目标甄选法的面试官，你只需要掌握如何去收集应聘者过去的和现在的行动。你不必掌握心理学方面的专业知识。

n 防止个人印象影响你的评估

你的评估是基于和工作相关的行为做出的，而不是个人影响、态度、感情和预感。

n 减少了应聘者用含糊不清的回答来“造假”的可能性

当你询问应聘者的过去的实际行为时，应聘者会难以隐藏信息。应聘者会明白该怎样提供实例，而不是一般的、含糊不清的表述或他们将来会怎么怎么样。

对动机的面试

什么是动机？

工作和企业中的许多因素影响员工的满意度。你已经学习了行为类和技术知识类素质，以及帮助你收集有关应聘者“能不能做”的方法和技巧。但是应聘者“愿不愿做”呢？动机是关于“愿不愿做”的素质群，用来帮助你判断应聘者的喜好和工作与组织可以使他满意的地方之间的匹配程度。动机可以分为三类素质：

n 工作合适度

n 组织合适度

n 地点合适度

工作合适度

用来描述某项工作相关的活动和职责与导致个人满意的活动和职责之间的匹配程度，以及工作本身给人带来的满足感。

工作合适度在动机的三个素质中是最重要的。很明显，如果一个人对于工作成败紧密相关的某些活动和职责很感兴趣，那么他很可能会高兴地提到这些活动和职责，并愿意承担它们。相反，如果一个人讨厌某些活动和职责，那么他将可能去逃脱，或者敷衍了事。最终的结果是这个人会因为缺少工作合适度而离开组织。

组织合适度

用来描述一个组织的行事方式和价值观与能够导致个人满意的环境类型之间的匹配程度。

组织合适度偏重于描述组织的价值和行事方式。须知：工作合适度很高的应聘者不一定就喜欢组织的特点和环境。

地点合适度

用来描述应聘者对目标工作的地理位置所具有的特征和机会的满意程度。

当是否有工作调动是应聘者找工作的一个考虑因素时，对地点合适度的评估可以帮助你了解应聘者对工作地点的在意程度。举例来说，你雇来做分部经理的一个人将被派往位于一个大城市中心的分部。但是如果这个人喜欢在小城镇工作呢？在做出招聘决策之前，先了解他对工作地点是否在意是非常重要的。

在招聘过程中出现应聘者了解到他们可能工作的地方时就退出了应聘的例子并不鲜见。另外，调动工作地点后的雇员由于新地点并不适合它们的生活方式也可能辞职。在招聘过程中和应聘者讨论地点合适度将有助于减轻这些问题。

动机合适度的重要性

在发出录用通知前弄清应聘者的工作合适度和组织合适度，你就增加了你雇来的人将

会长期工作和满意的几率。

对动机合适度的面试也可以帮助我们减少在招聘中面试官常犯的一个错误：雇用那些看起来“像我”的人。实际上，劳动力市场是由不同年龄、不同种族、不同外貌特征的人组成的。正确评估你雇用的员工的差异将使你的劳动力得到优化。另外，劳动力多样性的概念超出表面的差异，它应包括不同的背景、不同的思想、不同的观念以及不同的行事方式等等。

招聘时确保一个好的动机合适度是很关键的，尤其在下面的几类情况中，动机合适度显得尤为重要：

- n 对于服务业的人。尽管服务业是目前劳动力市场上增长最快的行业，它的人员流动率同样也很高。
- n 知识工人。这部分劳动力对他们工作的特点、风格有更大的差异性要求。
- n 具有特殊技能的人。这部分人的供给短缺，当然需求量很大。

明确你招的人要有好的动机合适度将确保你招来的人会为组织好好服务并会在组织中呆的长久。

这个单元以下的部分主要集中介绍如何判断工作合适度和组织合适度。地点合适度的评价方法与它们雷同：你主要提出工作地点的地理特征，并帮助应聘者考虑工作地点是否能够提供他们想要的生活方式、活动和工作以外的兴趣爱好。

动机源

研究表明了对员工的满意度影响最大的一些因素。研究指出的动机源可以描述引起个人满意的工作和组织特征。下面我们给出两个列表——工作合适度动机源和组织合适度动机源。每个列表富有简单的练习来帮助你理解动机源。

动作合适度的动机源

成就感——接受不断增长的工作挑战。

注意中心——高层次的工作。

挑战性的工作——需要付出巨大努力和承担很大责任的困难任务。

训导他人——扶植其它人在工作上的发展。

佣金——工作在个人的部分收入和可度量的绩效挂钩的环境。（比如：销售提成）

薪酬——能够有高工资和其它的金钱报酬（比如：股票期权）

复杂性——能够接受棘手的任务和复杂的工程。

继续学习——增长自己的知识和技能。

细节——承担需要对细节特别注意的工作。

创业精神——寻求新的机会来扩展业务、冒险和开拓新业务。

正式的认同——对于个人成就获得正式的认同（无论组织内外）。

高参与性领导——通过创造合作、授权的环境来影响他人。

高参与性成员——在合作、授权的环境下工作。

高度责任感和信任感——通过完成需要花费大量时间和精力的工作来获得高度的信任。

影响他人——采用合适的公共关系方法来感染和引导他人；使建议和计划被接受。

国际化的接触机会——工作在由不同文化和语言组成的环境中。

他人的支持——接受经常的精神支持、宽慰和欣赏。

物理环境——工作在舒适和有吸引力的环境中。

地位——拥有在组织中受人尊敬的头衔和地位。

实际产出——工作在能有具体产出和结果的环境。

晋升机会——获得更高职位的升迁。

专家身份的认同——在技术或其它专业领域被认可为专家，受到奖励。

人事关系——和需要相互支持、相互交往的人发展和保持持续的工作关系。

标准化工作——接受清楚的、稳定的工作任务，并由现成的目标和流程。

任务多样性——接受几种不同的任务或项目。

旅行——经常因公出差。

【练习——描述你自己的工作合适度】

n 列出当前工作中你**喜欢**的两个方面。

1. _____

2. _____

n 列出当前工作中你**乐于逃避**的两个方面。

1. _____

2. _____

n 列出当前工作中**令你讨厌**的两个方面。

1. _____

2. _____

n 列出当前工作中没有，但是你又**想要得到**的两个方面。

1. _____

2. _____

组织合适度动机源

成就认可程度——是不是注重恰当地奖励个人的成功。

对行动的准则——对问题和机会的处理方式：大胆还是谨慎，是不是非常主动。

挑战常规——是否注重对现有的规则 and 标准提出问题和质疑，以打破常规来谋求发展。

社会责任——对社区活动的支持程度。

政策和过程的清晰度——是否注重清晰地记录政策、过程以及做业务的其它规则。

连续的发展——是否强调不断地改善工作流、产品、服务，努力寻求革新的方法。

顾客导向——是否强调整理解、迎合和扩展顾客的需要，并且使顾客非常满意。

雇用安全感——是否从事稳定的事业，能够提供安全的雇用感。

友好和有趣的氛围——注重一种氛围的培养，使得雇员处在一种生机勃勃的气氛中。

环保意识——是否注重工作和环保的关系，积极执行法案和采取措施来保护环境。

地理分布——拥有多少分布于国内和国外的子单位。

竭力增长——是否强调一个底线目标，尽力增加组织的拥有的资源 and 价值。

高科技导向——是否采用高、精、尖的技术。

智力导向——是否强调再教育、职业发展、观念交流以及智力发展。

部门合作意识——是否注重培养部门间合作、互惠交流和相互依赖。

精简度——为了达到效率和效果而精简人员的程度。

管理层次少——是否有一个简单、层次少的决策机构。

对改变的接受度——是否乐于接受改变并做出调整；修正工作和职位的内容以适应改变。

参与管理的程度——是否鼓励员工的主人翁意识、主动参与管理。

员工自由——是否注意员工除工作规章外的自由，注重工作和活动的平衡。

员工发展——是否注重通过提供培训和发展机会来促进员工的发展。

对长期成功的计划程度——是否注重未来的成功和长期目标，通过仔细的计划 and 明确

的战略目标来逐步达到目标。

企业威信——是否注重行业中的统治地位、影响力以及对社会的贡献程度。

质量导向——是否注重高质量的产品和服务。

对商业机会的把握——是否能够快速响应商业机会，快速推出产品、计划和战略，在过程中再逐步完善。

资源保护意识——是否注重充分利用资源，避免浪费。

敢冒风险——敢于做出大胆的投资，充分把握商业机会。

多样性——是否可以利用劳动力的多样性优势（和种族、意见、性别、外貌等相关）。

【练习——描述你自己的组织合适度】

n 列出当前组织中你**喜欢**的两个方面。

1. _____

2. _____

n 列出当前组织中你**乐于逃避**的两个方面。

1. _____

2. _____

n 列出当前组织中**令你讨厌**的两个方面。

1. _____

2. _____

n 列出当前组织中没有，但是你又**想要得到**的两个方面。

1. _____

2. _____

面试动机合适度

首先，你需要做工作合适度和组织合适度分析。由对工作和组织非常熟悉的人给某项工作或组织需要经常遇到的动机源按出现频率由大到小排列。这就指出了你在面试中应该注重考察的动机源。

你在面试中的问题应该和那些对工作和组织最有影响的动机源紧密相关。有许多动机源应聘者以前可能有很多机会遇到，也可能很少甚至没有遇到过。你的问题应该揭示出工作/组织可以提供的东西与应聘者喜欢/不喜欢东西之间匹配和相异的程度。匹配的数量和程度有助于你对应聘者的工作（组织）合适度做出更好的预测。

匹配由两类动机源决定：**喜欢和乐于避免**。

n 应聘者喜欢的动机源——工作/组织中有许多的机会使应聘者遇到他们非常喜欢的动机源。这方面的匹配预示着应聘者对工作/组织很满意。

n 应聘者乐于避免的动机源——工作/组织中很少或没有机会让应聘者遇到他们非常不喜欢的动机源。乐于避免的动机源是被动的，也就是说对于应聘者来说，最好是工作/组织中不存在这样的动机源。

如果以上两种情况发生的越多，就说明匹配的程度越高。值得注意的是要把应聘者乐于避免的动机源和想要但工作/组织中没有的动机源分开。如果应聘者想要的动机源在工作/组织中没有，应聘者将不会满意。

相异是由两类动机源决定：**厌恶和想得到**。

n 应聘者厌恶的动机源——工作/组织中有许多的机会使应聘者遇到他们非常厌恶的

动机源。应聘者遇到令他厌恶的动机源，会更可能逃脱任务，更可能不满意。

- n 应聘者想得到的动机源——工作/组织中很少机会让应聘者遇到他们非常喜欢的动机源。这种差异使得员工可能转而它投，或者想方设法去实现他们想得到的动机源，但和有效的绩效发生冲突。

正如行为类和技术知识类的素质群一样，当你进行工作合适度和组织合适度面试时，也要收集行为类的实例。但这时，你在收集行为类和技术知识类的实例时运用的 STAR 方法需要改变，代之以“何时/什么/为什么”的问话技巧。

- n 应聘者**何时**对工作/组织中的某项特征（即动机源）最/最不满意。
- n 应聘者在**做什么**时或遇到**什么**时会满意/不满意。
- n **为什么**不满意。（询问为什么可以避免你想当然地认为应聘者的动机和你的相同，明确满意/不满意的程度。）

尽管上述的问话技巧和行为类实例的收集方法形式上有所不同，“何时/什么/为什么”技巧和 STAR 的方法还是基本一致的：“何时”对应情形/任务，“什么”对应行动，“为什么”对应结果。

在你收集完动机合适度的行为类实例后，你起码应该拥有关于应聘者你想要的“能做”和“愿做”的信息。

面试地点合适度时的技巧

如前所述，当工作地点是应聘者的考虑因素时，评估他的地点合适度就很关键。当了解了很多应聘者喜好和厌恶的信息后，面试者应该不失时机地向应聘者介绍工作地点。

和工作合适度和组织合适度不同的时，对于地点合适度没有一个可以事先决定的动机源清单。因此，你的企业应该就应聘者将要工作的地点列出一个可能对他重要的影响因素表。表中列出的因素会在你向应聘者介绍工作地点，以及用“何时/什么/为什么”技巧帮助应聘者决定他们是否会对工作地点满意时起到很大作用。

注意地点合适度不是限于对城市或其它地区的总体感觉。它应包括具体的特征——它能够提供什么，不能够提供什么。比如，一位喜好运动的人可能对有几处锻炼场所的社区非常满意。有小孩的父母可能很关心当地的学校情况。

对动机合适度面试的好处

面试动机合适都会有下列好处：

- n 集中在与工作和组织相关的动机源上。
- n 避免了面试官把个人的动机想当然为应聘者的动机。
- n 有助于确保你雇用的应聘者喜欢他们的工作并稳定地为组织服务。
- n 提供了一种评估**态度**的行为分析方法。
- n 提醒面试官注重招聘渴望加入组织中的应聘者。

面试技巧

一. 使用面试指导书

作为面试官,你对招聘的成败起着很大的作用。在招聘中,你将收集到许多用来评估应聘者的信息,并决定最终录用谁。

成功的面试建立在面试指导书以及几个关键的面试技巧上：

- n 面试指导书本包括了面试准备阶段和实施阶段的所有注意事项,包括深思熟虑的设计、专门为目标工作所设计的问题。
- n 追问技巧将帮助你获得足够数量的完整的 STARs,以便于评估应聘者。
- n 纪录谈话的技巧有助于你准确和完整地记录下面试的信息。
- n 和应聘者建立良好关系有助于他们克服紧张心理,并更乐意在面试中具有思想上的开放性。
- n 管理面试进程的技巧帮助你按计划地开展面试,有步骤地完成对应聘者整体的考察。

这些技巧将在本章中详细阐述。

二. 面试指导书

面试指导书使你为面试做的行动计划,同事也是你宝贵的面试工具。它包括了面试准备阶段和实施阶段的所有注意事项,包括用来得到目标素质的、精心设计的行为类问题。面试结束后,面试指导书帮助你组织和评估你所收集到的信息,并给应聘者在各项目标素

质上打分。

对于面试小组中的每一位面试官来说，他使用面试指导书来具体化他负责要考察的那些目标素质。对每一项素质，面试指导书中提供了许多设计好的行为类问题来帮助面试官获得 STARS。

为了确保那些重要的素质被详尽地考察道，他们往往需要被重复列入指导书。举例来说，假设面试官要在两轮面试中来考察应聘者的 10 项素质，每一轮考察 7 项。有六项素质只考察一次，然而有四项特别重要的素质需要考察两次。当一项素质被重复考察时，在面试指导书中的问题是不一样的。下表用来说明这一点，其中 1，4，7，8 项素质在两轮面试中被考察。

素质	面试官 1	面试官 2
1	X	X
2	X	
3	X	
4	X	X
5	X	
6		X
7	X	X
8	X	X
9		
10		

三. 面试指导书的内容

面试指导书可以根据面试官组织信息的需要来量身度做。但是一般地，大多数的面试指导书包含以下一些部分：

- n 准备步骤表**将一步步指导你如何开始准备面试。
- n 面试开场白大纲**将给你一个样板，说明如何开始一个面试，如何向应聘者解释面试的目的和计划。
- n 主要背景回顾**包括一些收集应聘者教育和工作历史信息的问题。

- n **事先设计的行为类问题**帮助你具体化为考察目标素质需要的问题，用来收集详细的行为类信息——STARs。
- n **面试结束部分**使你能回顾面试纪录，看看是否需要附加问题，并且回答应聘者关于工作和组织的问题。
- n **面试后说明**指导你如何评估你已获得的信息、如何给应聘者在各项目标素质上打分。
- n **面试综合表**帮助面试小组看到应聘者的最终面试结果。

准备面试阶段

凡事预则立，不预则废。有效的面试始于精心的准备。你的第一项任务是回顾从招聘表、简历、电话考察等来源得到的关于应聘者的信息。然后根据这些背景信息整理出一个面试指导。面试准备步骤表会指导你完成这项工作。它包括面试中两个部分的准备：对主要背景进行了解部分以及行为类问题部分。它同时让你对进行每个部分的时间做出大概的估计，浙江帮助你在实际的面试中有效地分配和管理时间。

面试开始的初始印象往往决定了整个面试的基调。为了得到一个正面的印象，我们需要安排好一个专业的面试，并可以增强应聘者的自尊。这些安排包括消除潜在的干扰，比如电话、传呼以及突然闯入的其它人。一个不受干扰的应聘给应聘者的信息是：这个谈话很重要，面试官认为你也很重要。

尽可能的把面试安排在专用的面试地点。假如你的办公室或工作场所不满足私人谈话的条件，可以租用会议室。假如实在找不到私人谈话的地点，你应使应聘者的背部朝向其它人，以使应聘者的谈话更开放。

请参考下一页中的面试准备步骤表。

面试开场白

一个有效的面试开场白应做到：

- n 让应聘者知道你想从面试中了解到什么、你打算如何去做。
- n 让应聘者知道他将从面试中得到什么

n 用积极的、友好的态度。

n 帮助应聘者消除紧张心理。

面试指导书

目标职位 _____ 日期 _____

应聘者 _____ 面试官 _____

准备步骤

1. 回顾应聘者的申请材料，包括简历以及其它申请表。找出应聘者过去的那些工作和经验和目标工作最相关。
2. 准备主要背景了解
 - … 记下应聘者过去的工作和经验中你不清楚的部分，或者使你想进一步了解的部分。
 - … 记下工作经历中的断层部分。
3. 准备行为类问题部分
 - … 回顾目标工作主要素质的定义和主要行动。
 - … 修改问题，以便更符合应聘者的背景。
 - … 决定问题出现的先后次序。如有必要，假如附加问题。
4. 估计完成 2、3 部分的时间。

n 开场白一般不要超过两分钟。

下一页的面试开场白指导书作为更具体的说明，将帮助你完成以上的目标。

欢迎应聘者，告诉他你的名字和职位，为接下来的面试打下积极的基调：

- n 明确表示你欢迎应聘者来应聘本单位的某项职位。
- n 赞扬应聘者的经验和成就，表示你一直想进一步了解他。
- n 感谢应聘者为了面试按时间来面试。

解释面试的目的，告诉应聘者：

- n 面试是双方深入了解的机会。
- n 有助你进一步了解应聘者的背景和经验。
- n 有助于应聘者了解应聘的职位和组织。

描述面试计划，告诉应聘者你将：

- n 回顾应聘者的工作和经验，然后问他在过去的工作/经验中做过的事情的实例，以及他是如何做到这一点的。
- n 提供有关信息，并回答应聘者提出的有关职位和组织的问题。
- n 提供为了更好地做出决策，双方都应需要的信息。
- n 在面试过程中做纪录。你可以向应聘者解释纪录只是为了帮助你以后能记住面试的细节。

简要描述工作说明

把话题转到主要背景了解部分，告诉应聘者你将开始回顾了解他的背景情况，要告诉他了解他的背景概貌后，你将主要会问他更详细的信息。这将使应聘者大致明白你想要的信息的详细程度。

面试开场白概要

- … 欢迎应聘者，告诉他你的名字和职位。
- … 解释面试目的
 1. 双方可以加强了解。

主要背景了解

对主要背景了解的准备

你在面试之前对应聘者的背景了解的越多，那么在面试中你将花费越少的时间去了解其主要背景。精心的准备意味着在面试中你只需要花费几分钟来澄清和扩展你已经收集到的信息。

除了节省时间以外，你对应聘者背景的了解表现的越熟，应聘者就越能感到受到了尊重。你要告诉应聘者，他的背景对于你很重要，你还想了解的多一点。这使得面试有了良好的开端，为整个面试定下了积极的基调。

以下是一些帮助你准备背景回顾了解的技巧。

申请材料回顾

把所有有关的申请材料放在一起，包括：简历、申请表以及电话交谈的结果，看看由那些工作和经验与目标工作相关。

工作/经验

进一步了解有关于这些工作和经验的信息。注意那些你不太清楚以及你想进一步了解的地方。（注意：此使你只是在寻找背景信息。）把你的问题写在主要背景了解表的适当地方。另外，记下你为了了解应聘者的工作/经验，还需要什么样的补充问题。

主要背景了解

教育背景

研究生毕业院校 _____ 起至年月 _____ 专业 _____ 班级名次 _____

大学毕业院校 _____ 起至年月 _____ 专业 _____ 班级名次 _____

大专毕业院校 _____ 起至年月 _____ 专业 _____ 班级名次 _____

中专毕业院校 _____ 起至年月 _____ 专业 _____ 班级名次 _____

高中毕业院校 _____ 起至年月 _____ 专业 _____ 班级名次 _____

其它的教育/培训 _____

你学得最好的几门课是什么?为什么?

注: 班级名次是指以下几种情况: 第一名、前五名、前四分之一、前二分之一或其它, 另外应指明班级人数。

主要背景了解

工作背景

工作/经验 _____ 日期 _____

断层

如果应聘者的工作或教育历史中存在断层，应该在背景回顾中和应聘者讨论存在的断层。只有通过交谈，你才能够清楚为什么会存在断层，以及这些断层是否对应聘者有负面影响。

如何做好背景回顾了解

做好背景了解的关键在于要使应聘者能够集中于只提供概貌性的信息。这是因为你要迅速地做完这个部分，至多能用 5 到 8 分钟。假如有应聘者开始提供详细的信息，你应该提醒他现在你正在询问一般性的信息，不必说的那么详细。假如应聘者开始提供 STARS 的信息，那么告诉他这种信息你等会儿会问到，强调你现在需要的是一般性的背景信息。

做完背景回顾了解后，再把话题引向行为类问题部分。告诉应聘者现在讨论需要转向，以及他该怎么样回答。比如：

很好，现在我想问你一些工作中的具体情况。当你向我描述这些情况时，希望你

能详细告诉我你的行动和结果，怎么样？

以这样的方式导向行为类问题部分会使应聘者明白他该说些什么和怎么去说。

做好背景回顾了解的技巧

- n 在背景回顾方面不要浪费时间。现在不要问 STARs 的问题，但如果它们出现，可以先在相应的素质部分做个符号，等到该问这项素质时再提醒应聘者继续讲。
- n 集中精力与应聘者的教育和工作史中近期的、显著的以及与目标工作类似的方面。
- n 不要问应聘者年代久远的问题。
- n 当应聘者谈到他以前工作中令他满意和不满意的地方时，注意那些有助于评估其工作合适度、组织合适度以及地点合适度的信息。
- n 不要把断层和工作变换想当然地视为不太好的，要找出原因才能判断。
- n 只用必要的主要背景回顾结果。假如某位应聘者在同一职位上呆了 10 年，那么他更早期的信息的使用价值很小。

行为类问题

行为类问题部分是面试指导乃至整个目标甄选法的核心。在这部分，你将收集到详细的行为类信息，并用它们来评估应聘者在目标素质上的表现。

这部分我们以素质来组织编排，每一项素质为一页。每一页包括了你想在这项素质上收集 STAR 的所有内容。每一页上都有精心设计的行为类问题，它们用来帮助你获得某项素质的 STARs。

除了事先设计的行为类问题，每一页还包括：

- n 某项**素质的定义和主要活动**。以它们为参考，追问应聘者时就不会偏离中心，确保你需要得到的信息。
- n **记录空间**。记录部分按 S/T、A、R 三部分分开，有助于你收集 STAR 实例。当你记录回答时，你能方便地看到你是否缺了那个部分，以便用追问技巧来补全。
- n 在面试结束后，使用**分数框**来给应聘者的某项素质打分。
- n 面试过程中记录下**可观察素质**的情况，例如像交流能力和影响力这样的可观察素

质。

有负面影响的问题

一些事先设计好的行为类问题会问到应聘者的负面或敏感信息。尽管询问应聘者诸如一次错误的决策和一次失败的销售不是一件令人愉快的事情，但有重要的理由说明为什么要追究负面的问题：

- n 可以全面、真实地了解应聘者的行为。为了全面地了解应聘者的行为和公平、准确地评估他，你既需要了解他的成功，也要了解他的失败。
- n 可以了解到应聘者的一些严重缺点。假如一个应聘者因为不当和无效的行为反复失败，你应该在面试过程中就发现它们，而不是直到录用以后才发现。
- n 发现应聘者在哪些方面需要发展。知道应聘者在哪些方面需要改进，你就知道假如录用了这个人，需要花费多大的努力来对他进行培训。

行为类问题部分的准备

准备背景回顾对你来说也是同时在准备进行行为类问题部分。当你对应聘者的背景熟悉后，你就会知道当询问行为类问题时，你应该主要集中询问的方面。在明确需要注意的方面后，你能够修正问题，以使问题的提法适合应聘者的背景和目标工作。你在面试前对行为类问题的问法越清楚，你就越不会在面试中失去方向。

对这部分准备的另一项重要步骤是熟悉你要考察的素质定义和主要活动。这样你就会明白你在考察每项素质时应注意的行为和行动。

下面的技巧将帮助你对行为类问题做好准备。

熟悉素质定义和主要行动

阅读素质定义和主要活动，可以提醒你注意在考察每项素质时的信息类别。然后回顾针对每项素质的行为类问题，想想每个问题如何获得关于素质的 STARS 信息。为了做到这一点，请就每个设计好的行为类问题思考下面的问题：

- n 这项素质为什么要问这样的问题？它怎么样得到这项素质所需要的 STARS？
- n 如果你问应聘者这个问题，我希望从应聘者那里听到什么样的情景信息？

尽管你事先设计好的大多数行为类问题不会由大的改变，你可能需要修订它们以便于

更好的符合应聘者的工作和经验。当你把问题按应聘者的背景修订后，会使应聘者易于回答相关的、近期的问题。

以下的例子说明了如何把行为类问题修订的更符合应聘者的背景。如果在准备阶段修订好行为类问题就比较理想，但是你也可以在面试过程中修订问题。

【例1】 这个问题针对一个刚从商业学院毕业、没有工作经验的学生做出修订，他申请一个行政管理职位，现在要考察的素质是决策能力。

设计的问题： 告诉我一个你最近在工作中发现了一个问题的例子。你收集了那些信息用来发现这个问题？

修订后： 当你在选择上那一所学校时，你收集了些什么信息？你是如何用这些信息来做出最后决定的？

【例2】 在本例中面试官在了解到应聘者从来没有分派过任务和责任后，对原来用来考察追问能力的问题做出了修订。

设计的问题： 你是如何确保你的下属在规定时间内做完你分派给他们的任务的？请举例说明。

修订后： 有些任务不是由你负责，但却影响你的工作效率，你怎样做到它们保持应有的进度？请举例说明。

重组问题

你可以自由地根据应聘者的经验和面试流程来改变行为类问题的先后次序。比如：当回顾应聘者的背景时，你决定某个素质下的第二和第三个问题更有可能让应聘者讲出 STARS，那么就可以先问这两个。这样，一旦你得到的足够的 STARS，你就不必再问第一个问题了。

重组问题是要注意：你应该保持问题性质的平衡，即中性问题、正面问题和负面问题的平衡。（1）不要一次问太多的负面和敏感问题；（2）应该在负面问题之间给应聘者足够的时间描述他的成功的地方。如果不注意保持问题性质的平衡，可能会使应聘者的自尊心受到伤害，会使他在面试中变得小心谨慎。

附加问题

面试指导书一般提供了足够多的行为类问题用于收集 STARs。但是在两种情况下需要附加问题。第一种情况是设计好的行为类问题不适合应聘者的背景，而且你也不能把他们按应聘者背景进行修正。这种情况一般发生在你的准备阶段，你应该写出新的问题。第二种情况是当你问过了所有设计好的行为类问题，但还是无法获得足够的 STARs（至少三个）来评估应聘者。这时就需要编写一个针对该项素质的新问题。

当编写新问题时，应该用已经设计好的问题作为样本。注意要确保以下几点：

- n **行为性的。**新问题应询问具体的例子，考察应聘者说过什么、做过什么，能反映最近发生的、和工作相关的行为。
- n **集中在可以考察到目标素质的主要方面。**研究素质的主要行动，让你编的问题能够反映出这些主要活动。
- n **避免引导性和理论性的问题。**引导性的问题将使应聘者趋向选择“正确”的回答。理论性的问题只是在问应聘者的想法或理论上的回答。这两者都不可取。

做好行为类问题部分的技巧

- n 对于每一项素质来说，你不必一定要问完所有的行为类问题。你的目标是给每项素质收集完整的 STARs。
- n 一个素质的 STARs 实例收集完后，转入下一项素质。
- n 有是你会感到不适合立即问一个设计好的行为类问题。比如当应聘者刚讲完一个比较严重的负面问题，你就不要接着再问考察负面信息的问题。最好是问另一个很有可能让应聘者描述一次成功的问题，预示在问他下一个敏感性问题前，给了面试官重建自尊的缓冲机会。
- n 要记得在面试前修订行为类问题、看看是否需要附加问题。但在面试过程中也要随机应变，如果需要，则修订或附加问题。
- n 试着把你的问题说出来，看看是否顺口。
- n 面试中应聘者给出的信息可能更符合你用来考察另一项素质的问题。给应聘者已经回答的问题做出一个符号；在遇到这个问题时，你或者跳过去，或者修订它。
- n 假如你得到一个你认为更符合另一项素质的 STAR，给这个 STAR 做一个记号，这

样我们在面试后或正确地把它归类。

- n 记得要注意记录你在面试观察到的一些属于可观察素质（如交流能力和影响力）的行为。
- n 由于这一部分耗时很长，当你在做时要注意时间。有时你应该把在这一部分实际使用的时间和计划在这一部分使用的时间做一个比较。
- n 根据待考察素质的数量和面试的时间，在每个素质上花 5-7 分钟的时间。
- n 有时设计好的行为类问题是由几个分问题构成的。为了有效地问这些问题，应该一次一个地问，在应聘者没有回答以前，不要提出下一个分问题。这样做可以使应聘者听清楚问题，同时你也可以跟上他的回答，知道他回答的是那个分问题。这里有个例子，它由三个分问题组成：

你去年曾在正式场合下做过多少次演讲？

你都演讲过那些主题？

请告诉我去年你最难忘的一次演讲。

- n 应该把面试指导书看作你的“拐杖”而不是“手铐”。当你是个目标甄选法的新手时，你可能会一步步严格遵守指导手册。但是一旦你上了手，你会发现你有了更大的自由度。注意在面试中积累一些有效的个人经验，这样你对面试就会越来越驾轻就熟。

结束面试

当你要考察的素质都有了足够的 STARS 时，就该结束面试了。面试结束指导书能够使你做到：

1. **回顾你的记录**，确定你是否需要附加信息或澄清什么信息。如果你真的需要更多的信息，现在就有机会问附加问题。
2. 开始**情景模拟**（如果需要）。
3. **提供**关于职位、组织和地点的**信息**，回答应聘者的问题。
4. 告诉应聘者招聘以后的步骤，感谢应聘者，**结束面试**。

面试结束书

1. 附加的信息

n 问缓冲问题：

给你两分钟，请你仔细考虑，你还有什么优点我们没有谈到？

n 利用缓冲问题时间，回顾记录。

n 让应聘者回答缓冲问题。

n 问附加问题。

2. 情景模拟（如果需要）

n 介绍情景模拟。

——“展现你技能的机会。”

——介绍要求。

n 开始情景模拟。

3. 职位/组织/地点

n 提供有关职位、组织和地点的信息。假如你是最后一位面试官，确保应聘者已经了解了这些信息。（注意那些与应聘者宣称的动机和偏好相匹配和矛盾的地方。）

n 给应聘者机会问问题。（把问题记录在这里。）

4. 结束面试

n 告知应聘者招聘的以下步骤。

n 感谢应聘者。

多份顶级人力资源资料免费下载

坚决抛弃注册、登录的繁琐，只需鼠标一点，让你一次下个够！

以下是部分资料：

[大商集团管理手册（系统全面）.](#)

[超级珍贵-平衡记分法与关键绩效指标（KPI）（中国联通思茅分公司实际操作模板）48 页](#)

[百威啤酒绩效评估手册（堪称外企绩效管理范本）.](#)

[东软软件招聘手册](#)

[高绩效经理 12 个执行习惯](#)

[惠普内部领导培训超长讲义-172 页.](#)

[经典之作：毕博-上海光明乳业销售团队绩效指标设计.](#)

[绝世经典：麦肯锡 30 年经典培训教材-金字塔写作原理培训演示教材](#)

[精益人力资源规划编制、操作经典范例.](#)

[科龙集团职位评估系统.](#)

[李宁任职资格管理办法.](#)

[美世国际职位评估系统](#)

[中可集团校园招聘面试小组讨论题目.](#)

下载地址：<http://www.uushare.com/user/rcj2006>