

# 招聘面试常用工具箱

## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**

## 目录

电话访谈计划表 .....	6
电话面试: 关键是 4W+1H.....	7
电话面试三步曲 .....	8
电话面试实用小技巧.....	11
提高你的电话面试技巧.....	11
面试程序 .....	20
人员的招聘、筛选与录用.....	22
销售经理当地人员招聘制度.....	25
招聘方法与程序 .....	28
招聘分析报告 .....	30
招聘计划的程序和内容.....	32
招聘流程制度 .....	36
招聘录用流程(二) .....	38
招聘录用流程(三) .....	39
招聘录用应届毕业生制度.....	40
招聘录用制度(二) .....	44
招聘录用制度(六) .....	45
第二章 招聘 .....	46
招聘录用制度(七) .....	47
招聘录用制度(三) .....	51
招聘录用制度(四) .....	54
招聘录用制度(五) .....	56
招聘录用制度(一) .....	59
招聘录用制度(八) .....	61
招聘面试管理制度.....	64
招聘面试四步 .....	66
招聘启事的写作格式和内容.....	67
招聘业务的基础建设——工作分析.....	68
职位说明书编写的目的与作用.....	70
众多名企用人标准.....	71
专业技术人员职位任用办法.....	75
HR 经理怎样筛选应聘简历 .....	76
读透简历——如何通过简历获得有效信息.....	77
关注简历细节, 锤炼你的火眼金睛.....	79
简历筛选模块导读.....	80
乐百氏挑选简历的三道工序.....	82
如何分析简历及确定部分面试问题.....	82
如何筛选应届生简历.....	86
筛选简历的八大妙招.....	86
筛选简历的标准 .....	88

---

“筛选”应聘者的四种招数 .....	92
招聘企业挑选简历的 6 个标准 .....	93
咨询业简历筛选标准（简化版） .....	94
办公室主任面试评价表 .....	96
标准面试结果评价表 .....	97
面试成绩评价 .....	98
面试结果推荐书 .....	101
面试评价表 .....	111
面试评价表（复试） .....	112
面试评价量表 .....	115
面谈构成表 .....	118
面谈记录表 .....	120
面谈考评表 .....	121
模拟应聘评估表 .....	122
企业招聘的事后评估 .....	123
人才素质模型和面试评估要点 .....	125
人才招聘评价的定量分析 .....	130
新员工甄选比较表 .....	131
员工招聘录用审批表 .....	133
招聘结果评估表：财会员 .....	134
招聘结果评估表：秘书 .....	135
招聘进程表 .....	136
招聘面试记录表 .....	137
招聘面试评估表(技术类) .....	138
招聘面试评估表(销售类) .....	140
招聘面试评估表(行政类) .....	142
招聘面试综合分析报告 .....	145
招聘人员测评表 .....	146
甄 询 记 录 表 .....	147
专业技能的级别描述及需求识别 .....	148
BEI 面试注意事项 .....	149
HR 实战：面试不能这样做 .....	151
HR 主管必备 5 原则 .....	155
IBM 经典面试题：考察逻辑分析能力 .....	156
标准化面试笔试编制过程图 .....	158
传统面试的七处硬伤 .....	159
创造力测试 .....	162
典型的面试方法——结构化面试 .....	169
非常规的面试方法 .....	170
结构化面试的组织实施程序 .....	177
结构化面试实例及评析 .....	179
典型的结构化面试题本及测评要点（样例二） .....	181

---

典型的结构化面试题本及评分标准（样例一） .....	183
跨国公司面试特点集锦.....	186
面试操作实务步骤.....	188
面试的 13 种提问方式.....	190
面试的方式 .....	193
面试的过程 .....	194
面试的组织：观察与聆听.....	199
面试发问的十四准则.....	200
面试分类 .....	204
面试技巧 101 招 .....	209
面试交流——“行为事件访谈法”.....	214
面试时如何与应聘者谈薪资.....	216
面试试题的编制设计程序.....	219
面试提问的艺术 .....	221
面试题范例 .....	226
面试新类型 .....	232
面试需要六方面准备.....	232
面试选才的方式 .....	234
面试中的非语言沟通.....	235
面试中识别谎言的技巧.....	240
面试主管常犯的八大错误.....	246
名企面试鲜招迭起.....	248
名企招聘怪题 .....	250
某著名 IT 外企招聘过程.....	251
内部招聘应注意的六个问题.....	257
招聘面试题 .....	258
人事部年度招聘计划报表.....	262
企业招聘面试中的六个陷阱.....	263
企业招聘中几种新的面试方法.....	265
企业中层干部的选拔策略.....	270
情景面试试题的设计技术.....	271
情景面试样题点评分析.....	272
情景模拟的操作程序.....	275
情景模拟的七种形式.....	278
人才招聘中的望闻问切.....	282
标准制定模块导读.....	285
MBTI 倾向性与职位类别的匹配介绍.....	289
标准化面试笔试编制过程图.....	300
岗位评估方法简介.....	300
面试实施的重点 .....	303
企业各层级岗位基本任职资格参考.....	304
网络招聘与传统招聘方式的比较分析.....	306

以能力为核心的人力资源盘点.....	308
应聘面试谈话样本.....	311
员工推荐表样本 .....	314
公司技术能力的知识检查表.....	316
求职人员登记表 .....	319
人员需求估计表 .....	324
招聘计划下达及进度.....	338
工作申请表范例 .....	339
大学求职者结构化面试表.....	341
调动员工情况登记表.....	342
关于应聘者情况的电话交流记录.....	344
结构化面试模式 .....	345
面试时的 100 个关键问题.....	353
聘任书 .....	357
校园招聘流程及面试题.....	361
应聘人员复试表 .....	364
营销人员素质测评表.....	365
员工报到通知书 .....	367
职业评估测验 .....	371

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

# 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885  
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导  
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

## 课程表

MBA实录视频课程  
工商管理 战略管理  
人力资源 营销管理  
互联网新思维  
生产管理 品质管理

网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

赶紧体验吧

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元



全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

# 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

**课程表**

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

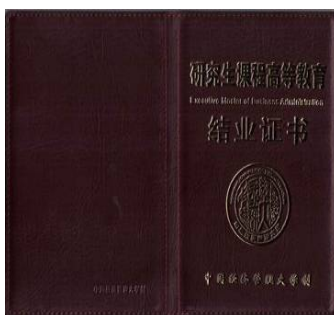
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

## 电话访谈计划表

电话访谈计划表		申请职位	
		招聘渠道	
姓 名		地址	
电话号码			
出生日期			
公司情况: 背景 <input type="checkbox"/> 活    动 <input type="checkbox"/> 产品/服务 <input type="checkbox"/> 顾客 <input type="checkbox"/> 任务/责任 <input type="checkbox"/> 工作标准 <input type="checkbox"/> 前景 <input type="checkbox"/> 其    它 <input type="checkbox"/>			
工作情况: 地点 <input type="checkbox"/> 工作环境 <input type="checkbox"/> 未来规划 <input type="checkbox"/> 目的 <input type="checkbox"/> 竞争对手 <input type="checkbox"/> 其    它 <input type="checkbox"/> 职位 <input type="checkbox"/> 市    场 <input type="checkbox"/>			
教育、资格证书与培训（从 11 岁起）			
学 校	时 间	参加考试科目	考试成绩
就业经历（从当前或最近职位填起）			
雇 主	时 间	工作职称/描述	离职原因
业余爱好			
爱好	社团成员	岗位职责	
进取心			
其它信息			
驾驶执照	疾病史	犯罪记录	
补充说明			
证 明 人		证明人	
职 位		职 位	
地 址		地 址	
访谈考官		签 名	
职 务		日 期	

## 电话面试：关键是 4W+1H

按照字典中的解释，“phoneinterview”可以指对申请工作者或申请学校的人进行电话面谈、会谈，我们这里是指用人单位派人对应聘者通过电话进行交流沟通或者电话面试等。据上海可锐咨询有限公司的夏静经理介绍：“过去只是在一些跨国公司，由于公司的领导人不在国内，偶尔采用视频电话与求职者进行会谈。自去年底到今年以来，采用 phoneinterview 的企业特别频繁，人力资源管理体系较为健全的企业陆续都采用了。交流的对象以刚参加工作或工作年限不长的求职者居多。”

“phoneinterview”为何越来越受用人单位的青睐？在通话过程中，用人单位通常会询问哪些问题？考察求职者哪些方面？电话面试通常淘汰率是多少……通过对以下四个“W”的介绍，或许可以让你多了解一下电话面试。

### Why——形式快捷、节约成本

在企业内跨地域招聘，或者招聘岗位候选人较多的情况下，电话面试因其方便、面试成本低而被用人单位采用。企业受客观条件的限制，要实现和每个求职者的面对面交流，用工双方往往在时间安排上有困难。电话面谈则大大方便了双方的了解。用工单位通过简单的简历筛选后，碰到合适的人选时，往往首先会通过电话面试了解应聘者情况，从而确定是否有继续面谈的必要。

电话面试还有个最大的好处是大大节约成本，特别是在中低层岗位招聘过程中，前来应聘者动辄数十人、甚至上百人，要实现“一对一”的面谈，至少需要半个月时间。但通过电话面谈，通常每人花费 5-20 分钟就“搞定”了。这样，对企业而言，可大大节约时间成本和人工成本。

### What——进一步了解基本情况

某知名公司人力资源经理陈先生说：除非是对于高层管理者，对于其他岗位人员的招聘，公司都会进行电话面试。“在这个过程中，我们会采用简单的英语对话，来了解求职者的英语水平；同时，会了解求职者过去离职的原因。如没有太大疑问，便可安排下一步面试。通过电话沟通，主要是考察应聘者的适应性、工作能力、离职原因、对公司的认同及理解、专业技能的掌握情况。”

根据求职者对问题的回答，大多数企业的考官会边交流边就各项交谈内容进行打分，从而决定你是否能进入下一轮面试。

### When——通常只用 20 分钟

简历寄出后，一般多长时间会通知电话面谈？通常交谈多长时间？据了解，用人单位在接收到求职者简历后，对于感兴趣的人选，一般在半个月内通知电话面试。对于面试一般的职位候选人，通常不会另外给求职者安排准备时间，直接打电话就开始面试了；而对于相对重要些的岗位，则一般提前一周到半个月通知面试时间。但两者相同的是，电话面试的时间最长不会超过 20 分钟。别看这短短的 20 分钟时间，但通常能决定 50%左右候选人的去留问题。

### Who——招聘主管主持

正所谓“知己知彼，百战百胜”，出席“phoneinterview”的通常是企业的 HR 招聘负责人或招聘主管，极少情况下是由公司的 HR 经理亲自主持。

How——分成六步走

据拥有多次电话面试主持经历的杨总介绍，企业电话面试的程序通常分为以下六个步骤，即：确认已审阅简历并明确面试问题；确认对方与自我介绍；介绍公司与职位基本情况；确认本次及最近两次或重要岗位特别是最近工作转换原因；关键职能与素质考察（主要涉及关键岗位职责与成就，了解求职者在团队中的相对位置和作用，个人强项与需提升的方面等）；了解求职者目前的薪酬水平与构成、期望与底线等；空出时间让应聘者提问，以表示用工双方的平等。

## 电话面试三步曲

在企业内跨地域招聘或招聘岗位候选人较多的情况下，电话面试以其方便、成本低受到用人单位的青睐。那么如何进行电话面试呢？让我们一起分享人力资源专家在电话面试三步曲中的实战经验。

### 第一步：打电话前的准备工作

首先要与招聘的一线经理面谈以深入了解职位要求。一线经理要提供一系列针对性的问题，这些问题将用来询问每一个候选人。会谈的结果是一套筛选候选人的统一标准。在这一过程中请不要急于求成，因为它还有可能带来额外的收获。Rothman 咨询公司总裁说到，“与一线招聘经理讨论要花费充足的时间，这样可以让他们感觉到你对职位要求的分析是投入的，这促使一线经理更加主动地配合招聘工作。”

每周进行高达 50 次电话面试的咨询师 Rothman，提醒我们在与一线经理讨论时要注意搜集以下的信息：

1. 这个人需要管理其它人的工作吗？如果需要，是通过哪一种方式？
2. 你期望这个人的工作时间是多少？
3. 在日常工作中，这个人应该是什么样的表现。
4. 这个人与一线经理之间是什么样的工作关系？
5. 最初想把这个人分配的项目是什么？为了成功完成这个项目，哪些素质是候选人必须具备的？

以下是著名人力资源专家在电话面试前准备工作时的实战经验：

1. 当用电话面试筛选技术类候选人时，人事经理 DenyseKovac 在准备时喜欢让一线经理在几份简历中挑选合适的候选人，以其作为测试他们对候选人要求的一种方式。“我给他们一些简历筛选出最合适的人选，然后问哪些要求这些候选人还没有满足。”

2. Kovac 增加了比较有针对性的问题。“我会这样问一线经理，上一任员工在工作中存在哪些问题？或如果从新开始，请描述理想的员工是什么样子的”。

3. 人事经理 CindyKohlbray 说电话面试过程中要不断反思自己。电话面试的目的是筛选应聘者，并且要介绍企业和职位以吸引应聘者。在筛选时要反思自己是否根据统一的标准去评价应聘者。在吸

引应聘者时，要尊重应聘人员的时间，要避免那些无聊的问题。对那些符合资格的候选人，要充分利用时间去进一步考察他们的能力。

4. 在给应聘者打电话前，Kohlbray 认为要花费时间去了解候选人目前的或最近的雇主，还可以通过访问他们公司的网站来了解，这些可以帮助你与候选人建立更好的联系。

## 第二步：电话面试进行式

电话面谈通常有 10-20 分钟，如果面试官没有预先对筛选标准进行排序，那么面试的大部分时间将会被浪费。许多面试官在电话面试中的第一个问题是期望薪资。“对这一问题的回答，我会做记录，”招聘和福利经理 Deanna Weik 说，“它通常会让应聘者心理紧张，我会明确指出我只不过不想浪费双方的时间。”

一些 HR 专家喜欢循序渐进地问这类敏感性问题。人事经理 Brea Douglas 认为以这类“阻断式问题”作为电话面试的开始太没有人情味了。她认为电话面试是一个与个体建立关系的途径，要给候选人留下公司良好印象。Douglas 认为这样做很重要，因为我们的原则是尽管他们不适合这个职位，但有可能与其它职位的要求是完全符合的。她说那些明显不符合资格的候选人已经在简历筛选过程被淘汰。另外，还可以在电话面试前与一线经理讨论并确定候选人的技术与能力的最低要求是什么。其它基本的排除性问题有：确认是不是意愿重新安置，愿意不愿意进行背景调查或药物测试，以及可能的到任日期等等。

假如一个候选人明显不符合要求，你想礼貌地尽快结束电话面试，该怎么做呢？记住，你可以让这个候选人去申请另外一个职位，而且你要让他们知道他们是受欢迎的。Kovac 的解决办法是：我还有最后一个问题要问，在对方回答完后，向他们解释我们正在做最初的电话面试，如果我们还有其它问题会再打电话给他们。我不愿意告诉粗略的告诉他们是不合适的，因为他们很有可能在电话中和我辩解，我们之间的关系会被破坏掉。虽然这个人不是这个职位的合适人选，然而他们可能会适合未来空缺职位。

一旦这些排除性问题结束后，你会想问更多开放性的问题来考察候选人与职位和公司整体匹配程度如何。一些招聘人员更喜欢把这些问题留到下一轮正式面试时再问。Rothman 告诉我们要想通过电话来筛选应聘者与公司文化的匹配是根本不可能的，但是通过电话可以更好地了解候选人，可以获得更多在正式面试中可以深入探讨的领域。

Rothman 认为电话面试中缺少视觉线索可能有利于招聘人员选人。候选人在电话中会较少设防，人们会比面谈时感觉到更加自由，很少保留或隐藏自己的想法。要不断鼓励候选人不断的展示自己。有时我会在谈话中有意停顿很长时间，候选人可能会假定我正在做记录，通常我只是在等他们试图打破沉默，开始说些什么以更好地展示自己。有时他们会突然说起一些令人惊讶的东西，这些东西不可能在面对面交谈中出现。Kovac 也同意这样的说法，沉默对电话筛选来说是极好的手段。我试图花费大量的时间去聆听他们的谈话，当我停止说话时有时会惊讶的发现我可以找到达许多个不合格点。

典型的电话面试是对话性的，它必须在很短的时间内引发大量的信息。你要掌握谈话的节奏和方向，得到你所罗列的所有问题的答案。尽量避免使用“是否”判断问题，而是多问那些让候选人思考的问题。通过这些问题，你会了解他们的自我认识程度以及对新工作的渴望程度。

比如，你可以从最普通的问题开始：

- 
- 请你简要介绍一下自己和你工作经历。
  - 这个工作最吸引你的地方是哪里？
  - 你在什么样的工作环境下工作绩效最高？

然后到一些针对性问题：

- 请问你的上级主管/同事/下属将会如何评价你的工作成绩或工作态度？0
- 你认为你的老板对你最大的误解是什么？

候选人如何进行电话面试是可以被训练的。Rothman 说，如果一个职位需要高合作性人才，我会让行政助手提前打电话给候选人以确定电话面试的时间，然后我将与行政助手讨论这些候选人在电话中的表现。你会惊讶地发现有些人对行政人员的态度是粗鲁的。这样的候选人将会被淘汰。Rothman 把这个技术叫做“污垢筛选”。

她还指出那些在客户服务或市场领域工作多年的候选人能够通过圆滑的谈话来灵活处理电话面试中的问题，让你无法判断其真实想法或能力。对于这些人，我会变得更有攻击性。我会突然发问，然后让他们在很短的时间内回答，来不及思考我要考察什么。

同样 Rothman 也会考察应聘者的诚信问题。必须让候选人知道我可以随时打电话给他们的前任雇主。我将会调查他们是否已经解雇或他们是否因故开除。我会礼貌地让他们知道我是一个侦探，我将在某种程度上探明真相。他们必须有能力解释任何雇用间隔等问题。如果雇主要求学术资格审查，我还会在这一阶段告诉应聘者学术资格将会被审查。她笑着说这是有些候选人突然结束电话面试的原因之一。

### 第三步：总结汇报与后续工作

对于那些合适的候选人，Douglas 谨记她的“销售员”身份，试图加强候选人对组织或职位的兴趣。通常她会列举一些事实，如我们公司在芝加哥 25 个最佳工作地点中排名第 9。如果她感觉候选人有兴趣了解公司的待遇，她也会主动谈起。

如果你决定让某一候选人进入下一轮正式面试，你要明确告诉他。你甚至当时就可以与候选人确定一个明确的面试时间。

你还需要和一线经理分享你的面试结果。可以根据不同的关系通过多种方式向一线经理总结反馈。有些招聘人员会起草一个详细的备忘录，有些通过非正式的电话或邮件来反馈。不管使用哪一种方式，要明确指出那些在正式面试中可对候选人进一步考察的东西。

记住，你的目标是尽量避免招聘过程中时间和精力浪费。招聘过程的每一步都可进一步完善但没有招聘过程是完美的。有些不符合资格的人也许会进入下一轮的正式面试。但是这种现象伴随着整个招聘过程，不单单是电话面试过程的局限性。



## 电话面试实用小技巧

作为招聘专员，你可能要通过 100 个电话面试来筛选出 20 人进入正式面试过程，面对如此繁杂的工作，如何才能使电话面试更为有效呢？以下是一些进行电话面试的实用小技巧，帮你快速有效地进行电话面试，选拔合适的候选人进行正式面试。

1. 当你确认电话面试的时间要明确具体，包括时区，准确的开始时间以及大约的持续时间。比如你告诉应聘者三点进行电话面试时，你要确切的说：北京时间下午三点钟开始面试，面试时间大约为半小时。
2. 请尽量请应聘者提供合适的座机号码进行电话面试，不要打应聘者的手机进行电话面试。
3. 要为电话面试准备一个合适的地方。一方面你要能够方便进行电话面试记录，另一方面保持环境的安静，不要让旁边电话响个不停。
4. 让你的耳朵休息一会，在较长时间的电话面试中，可以从一只耳朵上转换到另一耳朵上。如果你使用麦克风，请在两个电话面试之间摘下来休息会。
5. 在你旁边准备好水或饮料，要知道你一个下午要进行许多电话面试。但是请不要在电话面试过程中喝水。
6. 把你所要问的问题和评价标准都放在眼前。当你提问或听对方回答时要注意作好记录。
7. 一天你可能要进行几十个电话面试，你可能到最后感觉自己是在重复作业。请在这一过程中，不定时的停下来反思你的电话面试效果如何，有哪些技巧，会激励你更好的工作。
8. 确保喊对候选人的名字，并把候选人名字写在记录纸的最上面，在面试过程中可以不断使用。
9. 要做一个舒服的安静的椅子上。如果你保持一个姿势会比较累，可以转换一下姿势休息一下。但要确保你的头足够高，以使你的声音正常发音，放松你的下巴，你的发音会更加清晰。
10. 不要把电话面试的时间安排的太紧凑。一个电话面试可能由于某一个不被预期的事件被延迟，可能会与接下来的面试相冲突。
11. 尽管鲜有发生，你的电话面试可能因故突然取消，如果这样的话，你要礼貌地和候选人约定另外一个时间。
12. 在面试结束后，你要告诉应聘者你何时会给他一个反馈，或直接为其安排正式的面试。

这些实用的小技巧会帮助你在电话面试中游刃有余，繁杂的工作变得有条不紊，有效通过电话面试来为公司选拔合适的人才进入正式的面试。

## 提高你的电话面试技巧

经验丰富的招聘专员和你分享电话面试的几种技巧：

1. 不要太快淘汰候选人。确保你没有不必要的拒绝候选人，除非这个职位要求候选人必须具有良好的对话技巧，否则不要因为他们英语讲得不太好或不正确，或他们在电话中声音变得僵硬或奇怪而拒绝他们。“一些人在把想法转换成语言时需要花一些时间，特别是在技术领域他们并不具备沟通的天赋。”来自 Rothman 咨询公司的 Johanna Rothman 说，“有一些人他们天生说话语速慢，这并不意味着他们不是快速的思考者。”如果你认为你可能会犯这类识别性错误，请给这些候选人当面试的机

---

会。

2. 不要试着通过一个突然的电话让应聘者措手不及。“进行一个自发的面试根本不能加强你的甄选能力。”改变领导力有限公司的 MarjanBolmeijer 告诉我们，她建议我们应提前安排约定面试的时间，让应聘者有一个充足的准备。

3. 清楚的知道你所在公司所有正在招聘的空缺职位。通过在电话筛选中，一个有潜力的应聘者的能力可能很明显与所申请的职位所应具备的能力不匹配，但是公司的另一个职位可以更好地与这个应聘者能力相匹配，本着为公司招聘合适的人才的原则，这时一定要把信息反馈给应聘者，应为其安排其它职位的面试机会。

4. 测试你的“声音偏爱”。你在电话筛选时是不是具有“声音偏爱”？Bolmeijer 建议您试一下这个方法。当您下一次与一些人开会时，这些人您只通过电话或电子邮件认识的，比如卖主或客户，请你按先后顺序列出你认为这些人长得如何和做的如何，然后看一下你的假设与现实相差多远。

#### 工作说明书模板（二）

工作说明书编号：\_\_\_\_\_



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

**一、岗位标识信息:**

岗位名称_____	岗位编号_____
隶属部门/科室_____	岗位人数_____
职位等级_____	
临时替代岗位_____	直接上级职位_____
可轮调岗位_____	直接下级职位_____
可升迁岗位_____	

**二、岗位工作概述:**

简要概述工作内容, 即设置岗位的目的

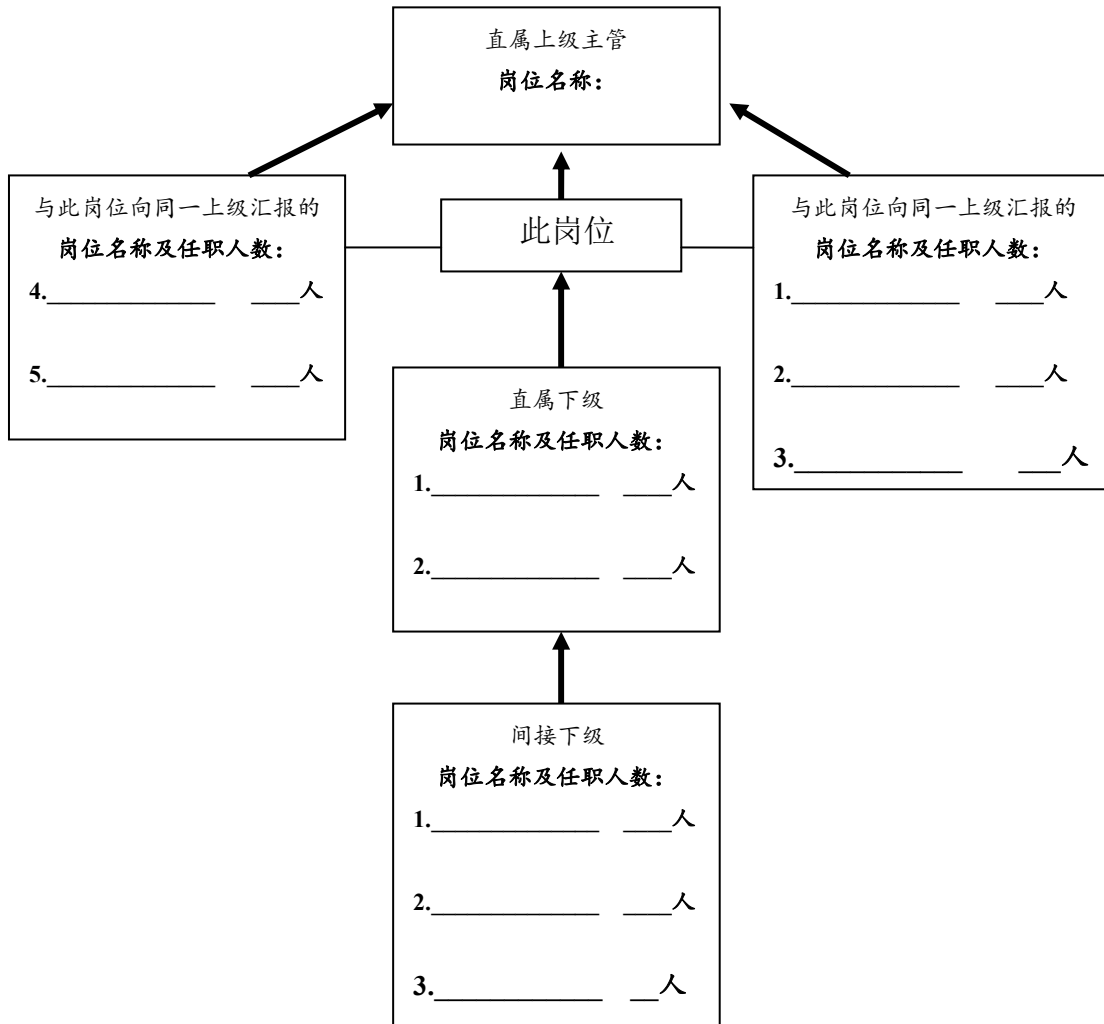
**三、主要岗位职责:**

按照职责重要性排序, 并标明每项职责大概所占用工作时间比重。

- |          |       |
|----------|-------|
| 1. _____ | ( % ) |
| 2. _____ | ( % ) |
| 3. _____ | ( % ) |
| 4. _____ | ( % ) |
| 5. _____ | ( % ) |
| 6. _____ | ( % ) |

**四、岗位在组织中的位置**

用简单的图表表示出岗位在组织中的位置



## 五、岗位工作关系

列出岗位由于工作关系需要经常性接触的内外联系对象以及及联系的目的

### 公司内部

联系对象 1	联系目的
联系对象 2	联系目的
联系对象 3	联系目的
.....	

### 公司外部

联系对象 1	联系目的
联系对象 2	联系目的



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

联系对象 3	联系目的
.....	
<b>六、岗位的权限范围</b> 岗位所具有的全部权限，包括如财务、人员管理、合同管理及生产运作方面等各项权限。 权限 1 _____ 权限 2 _____ 权限 3 _____ 权限 4 _____ 权限 5 _____ .....	
<b>七、岗位的工作环境及设备要求</b> 环境: 设备:	
<b>八、岗位的任职条件</b> 学历: 年龄: 知识: 经验: 基本技能: 特殊要求:	
填写人 (姓名及签字): 填写日期: 人力资源部备案:	审批人(姓名及签字): 审批日期:

工作说明书模板（一）

职位名称	职位编号
所属部门	职位等级
直接上级	下属人数
任职者姓名	工作地点
<b>职位目的</b> （该职位设立目的和意义，特别是该职位对公司独一无二的贡献。具体包括：依据什么开展工作，通过做什么工作，达成什么结果）	





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

工作职责与贡献	
任职资格	
学历和经验	关键素质/能力
行业及专业知识: 其他知识和技能: 学历: 工作经验: 应接受培训:	
工作关系	
	任职者姓名及其职位
直接上级	
同事（向同一主管汇报的其他员工）	
直接下属	

编写人:

审批人:

审批时间:

### 工作说明书示例——文秘科科长

**岗位名称:** 文秘科科长

**直接上级:** 办公事主任

**下属岗位:** 秘书、档案管理员、总机话务员

**岗位性质:** 全面主持文秘室的工作

**管理权限:** 对本科室职责范围内的工作有指导、指挥、协调、监督管理的权力

**管理责任:** 对所承担的工作全面负责

**主要职责:**

1. 草拟各类文书、文件、报告、总结及其他材料;
2. 为公司领导人撰写文稿等工作;

3. 负责对文件的收发存管理工作;
4. 对下属的评价、考核和激励;
5. 负责做好来客的日常接待工作;
6. 负责对公司档案管理工作;
7. 负责对公司文印工作的管理;
8. 做好对各种类文件、资料鉴定及统计管理工作;
9. 负责对各种类会务的安排工作;
10. 负责对公司印章、法人章的监督管理和办公室印章管理;
11. 有对下属的人事推荐权和考核、评价权。

#### 岗位要求:

1. 具有大专以上的文化程度;
2. 具有较强的文字组织和秘管理协调工作能力;
3. 原则性强, 具有较强责任感。

#### 参加会议:

1. 参加公司召开的办公室人员的有关会议;
2. 参加每月季度工作协调会;
3. 参加每年度公司评比会。

#### 工作说明书样本 ——记账会计

岗位名称	记账会计	岗位编号	
所在部门	财务部	岗位定员	
直接上级	财务部经理	职系	财会职系
直接下级	无	岗位等级	
所辖人员	无	岗位分析日	

		期	
本职：			
负责会计监督和会计核算工作的具体实施			
职责与工作任务：			
职责一	职责表述：核实原始票据并分类记账		工作时间百分比：20%
	工作任务	核实各类凭证真实性与完整性	
		填制各类总分类账、二级明细账	
职责二	职责表述：通过会计电算化手段管理各类会计档案		工作时间百分比：60%
	工作任务	审核各类原始凭证和会计凭证，并进行装订整理	
		编制与录入记账凭证	
		编制会计报表	
		负责汇总会计报表	
职责三	职责表述：实施会计监督与管理		工作时间百分比：10%
	工作任务	检查债权债务、销售收入回收情况，实施不良债权清理的具体工作	
		定期清查、核实固定资产、流动资产情况，并编制相应报表	
职责四	职责表述：负责工资、养老保险、大病统筹等费用的分配		工作时间百分比：5%
职责五	职责表述：完成财务部经理交付的其它任务		工作时间百分比：5%
权力：			
各类原始凭证的审核权			
各类会计报表的审核权			
工作协作关系：			
内部协调关系	公司各部门及各下属单位		
外部协调关系	财政局、公司财务部		
任职资格：			

教育水平	大学专科以上
专业	财务会计专业或者其他相关会计专业
培训经历	财务管理培训、会计培训
经验	具有助理会计师资格, 1 年以上会计工作经验
知识	具备相应的财务管理知识、会计知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件, 具备基本的网络知识, 人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它:	
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间, 偶尔需要加班
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、会计报表、原始凭证、记账凭证
备注	

工作说明书样本  
——培训主管

岗位名称	培训主管	岗位编号	
直属上级	人力资源部部长	所属部门	人力资源部
工资级别		直接管理人数	
岗位目的	改善员工的知识结构, 提高员工的实际工作能力, 满足公司对人力资源质量的要求		

**工作内容:**

1. 分析、诊断公司员工的知识结构和实践技能特点及水平;
2. 根据员工现职岗位的具体要求,判断员工在知识结构和实践技能方面的现实差距,明确员工的个性化培训需求;
3. 分析汇总培训需求,设计多样化的公司员工培训方案并组织实施;
4. 编制公司年度培训预算和确定培训人时数;
5. 负责推动公司各职能、业务部门向学习型团体的转化;
6. 负责设计员工实际能力发展方案,包括工作轮换、一对一教练式培养、现场锻炼等;
7. 协助制定公司员工职业发展计划并组织实施。

**工作职责:**

1. 对培训需求判断的准确性负责;
2. 对培训方案的设计及其有效性负责;
3. 对员工实际工作能力的提高负责。

**所受上级的指导:** 接受人力资源部部长的书面和口头指导。

**同级沟通:** 与公司各相关部门、各控股企业相应负责人保持沟通。

**给予下级的指导:** 与员工保持良好的沟通

**岗位要求:**

- 教育背景: 大学本科以上学历,人力资源管理相关专业
- 经验: 3年以上工作经历,2年以上大中型企业人力资源培训相关工作经验

**岗位技能要求:**

- 专业知识: 熟悉国家有关政策法规,掌握国际人力资源管理模式,熟悉人力资源培训实务。
- 能力与技能: 较强的组织和沟通能力,较高的文字和口头表达能力,熟练的计算机操作水平。

## 面试程序

面试工作的程序一共可分为以下九个阶段:

### 第一: 征募宣传与应聘者资格审查。

这一阶段的任务,主要是利用多种渠道传播招聘录用信息,广泛动员符合报考条件的人员参加录用考试,并完成考试录用的第一次竞争—报考者的资格的审查。

### 第二: 筛选申请表,了解个人简历。

求职者通常会寄来个人简历或在办公室填写申请表。通过这种方式,组织可获得求职者的“书面形象”,对这些申请表及个人简历的初审及评价是甄选系统的重要组成部分。这种初审的目的是要挑选有希望的求



职者，在其余的选择过程中再收集有关该求职者的更详细的情况。这个程序被称为“筛选”。该程序用于为甄选系统中后面一些程序的进行而筛选求职者，其通过迅速地从此求职者信息库中排除明显不合格者来帮助机动性甄选系统有效地运行。

### 第三：组织多种形式的考试和测验。

考试和测验内容应根据岗位的不同要求进行设计和取舍，一般而言，此项工作涉及下述几个方面的内容。通过对应聘者施以不同的考试和测验，可以就他们的知识、能力、性格、职业性向、个人素质等多方面加以评定和甄选，从中选出优良者，进入到面试候选人的范围。

### 第四：包括两个大的方面的工作，一是最后确定参加面试的人选，并发出面试通知书；

#### 二是进行面试前的多项准备工作。

其中包括：

1. 确定面试考官。面试考官应由三部分人员组成：人事部门主管、用人部门主管和独立评选人。但是，无论什么人担任面试考官，都要求他们能够独立、公正、客观的对每位面试者做出准确的评价。
2. 选择合适的面试方法。面试方法有许多种类，面试考官应根据具体情况选择最合适的方法组织面试。
3. 设计评价量表和面试问话提纲。面试过程是对每位参加面试的应聘者的评价，因此，应根据岗位要求和每位应聘者的实际情况设计评价量表和有针对性的面试问话提纲。
4. 面试场所的布置与环境控制。要选择适宜的场所供面试地使用，许多情况下，不适宜的面试场所及环境会直接影响面试的效果。

### 第五：面试过程的实施。

这一阶段是面试工作程序中最主要的一节，它依靠面试考官的面试技巧有效的控制面试的实际操作。

### 第六：分析和评价面试结果。

这部分工作主要是针对应聘人在面试过程中的实际表现做出结论性评价，为录用人员的取舍提供建议性依据。

### 第七：依据上一阶段的结果确定人员录用的最后人选。

这里需要注意的一个原则是：如果人事部门与用人部门在人选上意见有冲突，应尊重用人部门的意见。

### 第八：面试结果的反馈。

面试结果的反馈有两条线路，一是由人事部门将人员录用结果反馈到组织的上级和用人部门。二是逐一将面试结果通知应聘者本人，其中即包括录用人员，也包括未录用人员，对未录用人员表示组织的辞谢。

---

第九：将所有面试资料存档备案，以备查询，录用人员接受岗前培训。

至此面试招聘与评价工作全部完成，重新回到人员选聘与录用的主程序之中。

### 面试结束须做工作

- 1、 回顾记录，如果必要的话，问一些额外的问题
- 2、 告诉候选人正式的提问已结束
- 3、 提供公司和职位的信息，提供有关公司和职位的真实的和平衡的观点。对工作的负面部分要用正面、真诚地对待
- 4、 欢迎提问或问候选人有什么需要补充的
- 5、 告诉候选人甄选过程的以下的步骤和什么时候他/她可以得到消息
- 6、 感谢候选人抽空参加面试

## 人员的招聘、筛选与录用

### 1. 招聘录用原则

(1) 广开才路、多种渠道

(2) 人事部门统一企业的人事招聘、录用制度，供下属单位统一执行。可由各下属单位自行招聘，并报企业备案。

(3) 人才来源突出籍贯、系统、毕业院校多元化。

(4) 企业现有职工具有岗位竞争的优先权。立足于在企业现有员工中发现、使用、培养人才，招聘人才首先面向内部。

(5) 确定用人标准时，不能一味“贪高（学历）求洋（留学）”，以适用人才为主。

(6) 为便于集中岗前培训和降低招聘成本，招聘不宜零星而应成批进行。

(7) 企业各部门的员工在性格特征、结构上互补。

(8) 落实政府的职业资格证书制度。

——职业技能鉴定制度；

● 主要针对蓝领职工，由政府劳动部门负责实施

● 首批实行的涉及 8 个行业 50 个工种，包括营业员、农艺工、磨工、电工、钳工、驾驶员、摩托车调试修理工、美容师

——任职资格考试制度

- 
- 主要针对白领职工，由政府人事部门负责实施

● 首批实行任职资格考试和注册制的，有律师、会计师、审计师、建筑师、房地产估价师、执业药师、国际商务师、导游、保险代理人、公务员、医师、教师、编辑等

## 2. 招聘渠道

### 渠道 1：刊登招聘广告

通过报纸、电台、电视、专业杂志、互联网络、马路张贴刊出广告，招聘资料投寄企业（国内企业一般谢绝来访），经初选后面试。

——优点： 传播范围大，挑选余地大；招聘广告留存时间较长；可附带作企业形象、产品宣传。

——缺点： 初选双方不直接见面，信息失真；广告费用支出较大；录取成功率低。

——适用于各类企业、各类人才。

### 渠道 2：人才招聘会

参加定期或不定期举办的人才交流会、人才市场、人才集市。

——优点： 双方直接见面，可信程度较高；当时可确定初选意向；费用低廉。

——缺点： 应聘者众多，洽谈环境差；挑选面受限。

——适用于初中级人才，或急需用工。

### 渠道 3：职业介绍所与就业服务中心

一般由职业中介机构撮合或检索其人才资源库，实行单向（或双向）收费。

——优点： 介绍速度较快，费用较低。

——缺点： 中介服务普遍质量不高。

——适应于初中级人才，或急需用工。

### 渠道 4：委托猎头公司

将用人要求和标准转告猎头公司，委托寻求合适人才。

——优点： 能找到满意人才，比企业自己招聘质量好，招聘过程隐密、不事声张。

——缺点： 招聘过程较长，各方反复接洽谈判；招聘费用昂贵，须按年薪的一定比例支付猎头费。

——适用于物色高级人才。

---

#### 渠道 5: 大专院校

企业派员到大专院校招聘应届生,与求职者面谈。有的邀请候选者预先到企业实习。

——优点: 双方了解较充分;挑选范围和方向集中,效率较高。

——缺点: 应聘者流动性过大,有时需支付其旅费和实习费。

——用于招募发展潜力大的优秀新人才。

#### 渠道 6: 职业学校

与大专院校招募类似。

#### 渠道 7: 员工内部保荐

员工推荐其亲戚、朋友、熟人、同乡、校友到企业工作,或为其担保。

——优点: 用人较为可靠,招募费用较低。

——缺点: 较难做到客观评价和择优录用,容易形成小团体和裙带关系。

——主要招用初级劳工和核心人员。

#### 渠道 8: 安置退役军人

按政府法令接收退伍人员到企业工作,有的是指令性,也可以是双方选择,主要发挥其专业优势和军队优秀传统。

### 3. 筛选与录用程序

(1) 初选式(面试)。人事主管对求职者作初步估计,决定下一轮的候选者。

(2) 求职材料整理。通过求职者填写的申请表来掌握其初步信息,筛选出可供面试者。

(3) 深入的面试。由人事部主持,由有关各方组成招聘专家组。主要了解求职者的更多信息:求职者的激励程度;个人理想与抱负,与人合作的精神。

(4) 核实与评价。有关应聘材料、证件的真实性核对、调查,教育程度与经历评估。

(5) 就业测验:

——智力测验。测试学习、分析、解决问题的能力,包括表达、计算、推理、记忆和理解能力

——技能测验。测试某些具体工作所需的特殊技,如手的灵巧程度、手与眼的协调程度。

——熟练度测验。测试某些具体工作所需的熟练程度,如打字、操作电脑、速记。

---

——个性测验。测试其性格类型、事业心、成就欲望、自信心、耐心。

——职业倾向测验。测试其对某些职业的兴趣和取向。

以上这些测验有的与面试同时进行，有的在工作现场或模拟情景，甚至可以委托专业的人才测评机构测试。

(6) 体格检查

(7) 建议录用

(8) 顶头上司的面试

(9) 录用，进入企业试用期

以上步骤并不是对每位申请者都是必须的，有的可以跳过。

#### 4. 人职匹配理论（美国职业指导专家 J. L. Holland）

一般来说，不同性格的人与不同职位之间有最相适应的关系，据此可作为人员录用和岗位调配的依据。

### 销售经理当地人员招聘制度

#### 一、客户经理（KAM）招聘

- 1、市场经理在得到公司批准的情况下，可以在一些主要城市招牌客户经理。
- 2、在招聘前，必须事先填写“销售部人员配置申请表”传真至 SSG 交主这经理审批。
- 3、主管经理审批后，市场经理可以安排招聘工作，原则上公司不为招聘工作提供费用。
- 4、当市场经理把人员确定后，应让其填写员工登记表和签订试用劳动合同，并附上其最高学历主明，身份证复件，一并传真回 SSG。
- 5、人员工资和奖金不得超过申请表上的预定数额，人员录用后，应填写“销售人员工资与资金”，并传真回 SSG 备案。

#### 二、分销商销售代表（DSR）招聘

- 1、销售经理在得到公司批准的情况下，可以在一些需要的城市招聘分销商销售代表。
- 2、在招聘前，必须事先填写“销售部人员配置申请表”，传真至 SSG 交主管经理审批。



---

3、主管经理审批后，销售经理可以安排招聘工作，原则上公司不为招聘工作提供费用。

4、当销售经理把人员确定后，应该让其提供身份证备案。

5、人员工资和奖金不得超过申请表上的预定数额，人员录用后，应填写“销售人员工资与奖金制度”，并传真回 SSG 备案。

### 销售人员招聘流程方案

#### 1、招聘渠道采取网上招聘（网上发布信息）

采取网上发布信息是鉴于销售人员的群体特点：较大的流动性、较广的信息渠道，多数对网络信息较为关注，同其他渠道相比，网上发布信息覆盖面更广、更加全面、更容易被合格的销售人员搜集到。

#### 2、简历的筛选

重点注重以下几点：（1）、专业与学历：市场营销、机电类，大专等；（2）、工作经验：是否做过业务，模式怎样等；（3）、发展潜力：简历制作上、学历上、经历上等

#### 3、初试

（1）、面谈：形象气质、语言表达、工作态度、阅历和模式、求职动机、发展潜力等；

（2）、笔试：心理承受能力测试； 交际能力测试

#### 4、复试

工作阅历、经验、模式；发展潜力、心态；薪酬等

#### 5、最终复试

再次进行深度沟通，求职意愿、薪酬、综合素质等

一项否决制

形象气质；语言表达；专业与学历；工作阅历与心态；发展潜力；心理承受力与交际能力；求职心态；薪酬契合等。

#### 6、实习并进行销售人员的培训

在培训过程中对新进人员进行跟踪，及时反馈效果。

## 7、对整个招聘体系进行评估

- (1)、招聘过程是否紧凑;
- (2)、是否给应试者留下良好印象;
- (3)、所招人员是否符合公司的要求; 等

### 备注: 关于招聘过程中的窗口问题

由于招聘是企业对外的一面窗口, 关系到企业的形象, 严重时会对企业造成不可估量的损失。主要表现在:

- 1、 应试者本人对企业失去信心, 不与企业打交道。
- 2、 应试者周围的人对企业失去信心, 不与企业打交道。
- 3、 被培训者得知此事, 而且也很典型, 被当作案例, 后果不敢设想。
- 4、 以上三点都有可能对我们的直接客户接触、得知而出现, 客户对企业失去信心, 不与企业打交道等等后果。

上述后果的产生, 不仅在招聘流程中容易出现, 在所有的窗口部门都会出现该严重后果。

因此, 非常有必要采取措施来规范我们的窗口部门。

### 1、 门卫等部门

对来访人员要做到把来访者当成客户, 无论是来做什么的一定要做到最基本的文明服务三要素。

(1)、接待三声: 来有迎声; 问有答声; 去有送声。

(2)、文明十字: 问候语“你好!”; 请求语“请”字; 感谢语“谢谢!”; 抱歉语“对不起”; 道别语“再见”。

(3)、热情三到: 一到要眼到(友善的注视着对方, 要平视);

二到要口到(讲普通话, 因人而异、区分对象, 什么样的人该讲什么话)

三到要意到(有表情, 和对方互动, 落落大方、不卑不亢)

### 2、 人力资源部门

人力资源部除文明三要素外还要注意:

- (1)、招聘要专业;
- (2)、流程要紧凑;
- (3)、面试官要注重自身素质的不断提高;
- (4)、相关人员要

---

注意自己的言行举止。

### 3、其他任何与来访者接触到的人

要做到最基本的文明服务三要素。

处罚：一旦由于某部门或人影响到企业的形象，将视具体情况处以 50——500 元不等的处罚，后果特别严重者将其内部下岗直到辞退。

## 招聘方法与程序

人事部刊登外部招聘广告时须注意以下数点：

- 1、广告设计应突出企业徽志；
- 2、须依据用人部门提供的职位说明书拟定广告的内容；
- 3、广告设计须使用鼓励性及刺激性用语；
- 4、广告须说明征聘的岗位、人数及所需的资格条件，并注明待遇；

5、如需招聘科技人员，宜在学术性较浓的报纸刊物上刊登广告；其他类别人员的招聘也须如上有针对性地利利用新闻媒介，为企业节省开支。

### □ 初步甄选

(一) 求职表是企业初步甄选的手段之一，目的在于获取应聘人员的背景信息，对不合要求者加以淘汰。

(二) 初步筛选性会见在应聘人员填写求职表时进行。

(三) 就业测试

- 1、就业测试是初步甄选的最后一个环节；

2、对于技师、工匠、打字员、速记员等类人员，由于其所担任工作属技术性工作，故应进行实地操作测试；

3、对于高级职位之职务，非由博学多能之士无法担任，此类人员可用审查其著作、发明，或核查其学历、经历，以鉴定其资格。

☐ 面试的准备

☐ (一)组成面试遴选小组

☐ 面试遴选小组成员由以下三方人士组成:

☐ 1、用人部门代表。

☐ 2、人事部专门人员。

☐ 3、独立评选人。独立评选人应对该职缺的工作有深切了解及有密切工作关系。

☐ (二)面试方法采取合议制面试(也可采取阶段制面试),用人部门主管的意见起决定作用,遴选小组其他成员的意见起参谋作用。

☐ (三)根据招聘职位的职位说明书设计面试评价量表。

☐ 面试评价要素共分以下十九项:

☐ 1、仪容;

☐ 2、人生观、社会观、职业观;

☐ 3、生活设计;

☐ 4、人格成熟程度(情绪稳定性、心理健康与心理掩饰性等);

☐ 5、个人修养;

☐ 6、求职动机;

☐ 7、工作经验;

☐ 8、相关的专业知识;

☐ 9、语言表达能力;

☐ 10、思维逻辑性;

☐ 11、应变能力;

☐ 12、社交能力;

☐ 13、自我认识能力;

☐ 14、支配能力;

☐ 15、协调指导能力;

☐ 16、责任心、时间观念与纪律观念;

☐ 17、分析判断能力:

☐ (考察其应变能力及决策能力)

☐ (五)面试场所的选择与环境控制

☐ 1、面试环境应保持安静舒适;

☐ 2、面试考官的位置应避免背光;

☐ 3、被试的位置避免放在房子中央;

☐ 4、面试过程中人员不能随意走动;

☐ 5、面试过程中不要被打断。

☐ (六)对初试合格的应征者函邀面试。

☐

☐ □ 面试的实施及结果反馈

☐ (一)面试过程中,面试遴选小组成员应填写面试记录表,表明对应征者的评语及结论。

☐ (二)全部面试结束后,遴选小组成员应讨论对各应征者的意见。当小组成员未能达成

☐ 一致结论时,由用人部门代表拍板。评价结果应填写在面试结果推荐书上,送达用人部门主管及人事部备案,作为下一步行动的依据。

☐ (三)人事部向入选应征者发出录用通知单。

☐ (四)人事部将面试结果通知落选应征者。

☐

---

□

#### □ 试用期

试用期一般为一到三月。

试用期由该职员履行新职日起计算。

试用的目的在于补救甄选中的失误。

#### □ 最终录用

对试用合格者予以正式录用。从正式录用之日起，享受本企业同类人员薪金等级。

### 招聘分析报告

不同于招聘计划书，其作业职能主要在于控制与调整，但其与招聘计划书相互对应。招聘分析报告，不是对一些数据的简单堆砌（如应招多少人，实招多少人等等），而是对招聘人员、被招聘人员、相关业务部门共同沟通、总结、分析的结果。所以分析报告一般在被招聘人员已经工作一段时间后才能进行。同时分析报告与计划相对应，但同时对计划本身提出改进，而不是简单的对比。比如要求招十个人，结果招了八个；不能简单认为差两人完成任务，还要分析招十个人是不是合理的，计划制定有没有问题。但有一点要注意，即使分析表明八人是合理的，由于招聘计划没有完成，考核中也要有所体现。这个道理不用多说了吧。

笼统而言，招聘分析报告作业流程如下：

建议分析人员同招聘人员应独立，如涉及考核理应如此。

1、进行招聘工作结果汇总（招聘人员组成、招聘工作程序、招聘到岗情况、人员要素水平、工时耗用、招聘费用、特殊情况说明）

2、同招聘人员进行沟通（了解具体工作成果和问题，要求招聘人员对工作汇总中的结果做出评价、就结果汇总中和计划要求的差异做出说明，同时提出意见和建议）。

3、同应聘部门人员进行沟通（就招聘人员组成、招聘程序、到岗人员表现、数量等做出评价，同时提出意见和建议）

4、同应聘人员进行沟通（就招聘人员素质、招聘程序、个人工作表现和应聘动因分析，同时提出意见和建议）

---

5、综合上述内容，编写招聘分析报告。

6、报批，归档，分发相关部门，作为日后工作参考

《招聘分析报告》大体格式：

1、招聘工作结果汇总

（绝对数和与计划相比的比较量）

招聘小组的人员组成及分工情况

招聘工作开展的流程及相应的工作质量汇总

应聘人员的到岗情况（计划数、应聘数、实际到岗数）

应聘人员同招聘标准的吻合情况（年龄、性别、学历、经验、薪金要求等）

招聘工作耗用工时

招聘工作费用

招聘工作中的特殊问题

2、招聘工作结果评价（综合各方面意见，根据相关标准，给予类似 ABC 级评价，这是一项关键工作，希望大家共同探讨）

对招聘人员评价做出相应解释

对招聘工作流程的评价做出相应解释

对应聘到岗情况评价做出相应解释

对招聘吻合度评价做出相应解释

招聘工作耗用工时做出相应解释

招聘工作费用做出相应解释

招聘工作中的特殊问题做出相应解释

应聘人员工作表现做出评价（人数、标准、绩效）

应聘人员动因分析（薪金、发展、福利……）（意愿动因分析和实际动因分析相结合）



---

### 3、招聘工作改进意见（综合各方面意见）

招聘人员组成及分工的改进意见

招聘工作开展的流程 的改进意见

应聘人员计划数调整意见

应聘人员同招聘标准（年龄、性别、学历、经验、薪金要求等）的调整意见

招聘工作耗用工时调整意见

招聘工作费用调整意见

招聘工作中的特殊问题的解决和预防手段

应聘人员的处理意见

根据动因分析结果调整招聘标准

### 4、分析报告总述，总结招聘计划的改进要点和经验

作好招聘分析报告要点：

1、树立招聘管理观念，导入 PDCA，分析报告就是 CHECK 和 ACTION，并对下一步的 PLAN 和 DO 作出指导

2、报告格式基本是：陈述事实、分析误差、提出改进。

3、具体工作要多沟通、多思考、系统思维。

4、对招聘分析的结果要有绩效上的体现。

5、建议招聘和分析均以项目组的形式进行。

### 招聘计划的程序和内容

在招聘的准备阶段，企业人力资源部有关招聘主管首先就需制定招聘计划。这是招聘工作开始的一项核心任务。其包括以下两个方面：招聘程序和招聘计划的内容。

**企业指定招聘计划的程序是：**

---

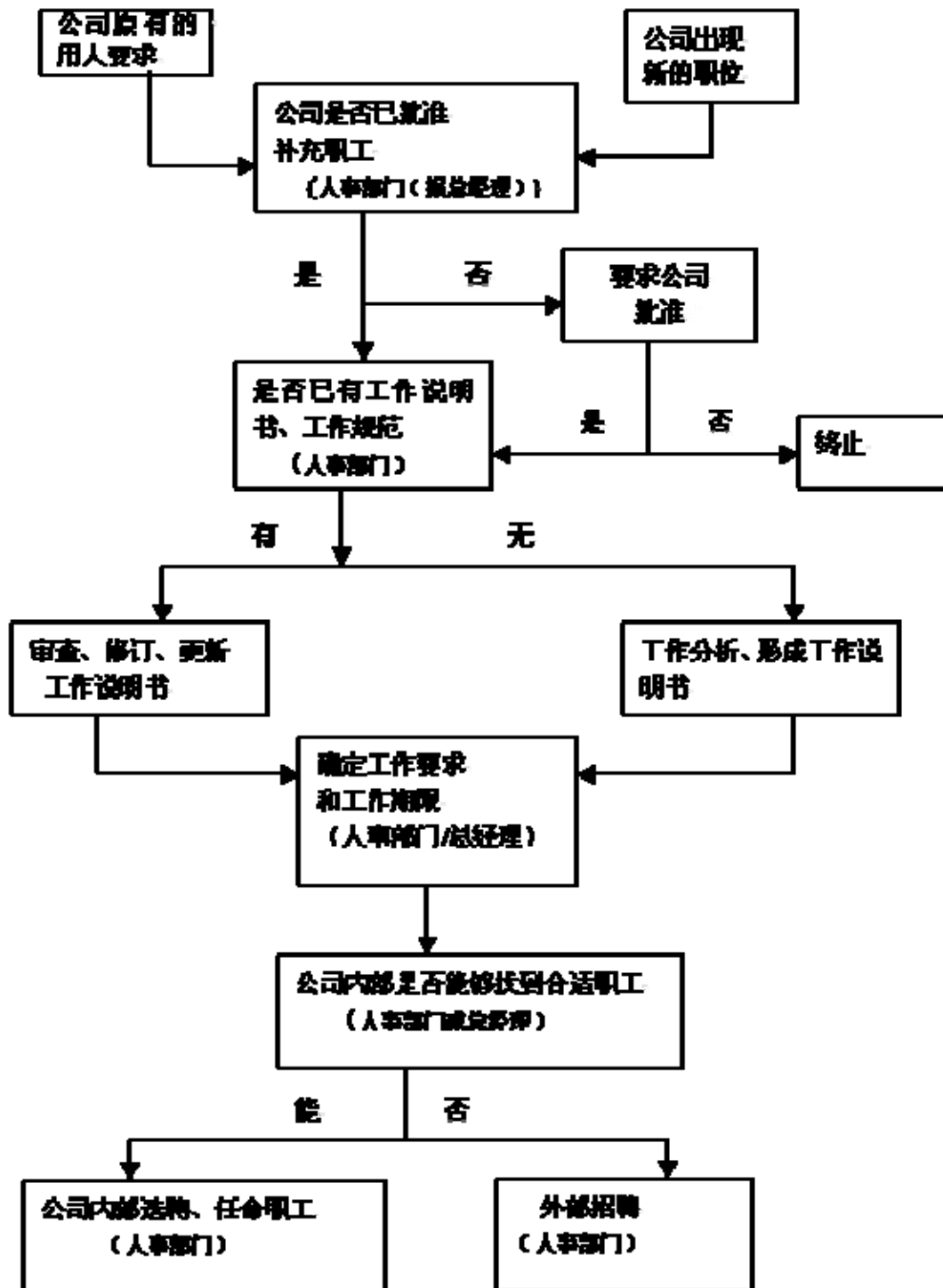
(1) 获取人员需求信息，人员需求一般发生于以下几种情况：第一，人力资源计划中明确规定的人员需求信息；第二，企业在职人员离职产生的空缺；第三，部门经理递交的招聘申请，并经相关领导批准。

- (2) 选择招聘信息的发布时间和发布渠道
- (3) 初步确定招聘团队
- (4) 初步选择确定考核方案
- (5) 明确招聘预算
- (6) 编写招聘工作时间表
- (7) 草拟招聘广告样稿

**企业招聘计划一般包括以下内容：**

- (1) 人员需求清单，包括拟招聘的职务名称、人数、任职资格要求等内容
- (2) 招聘信息发布的时间和渠道
- (3) 招聘团队人选，包括人员姓名、职务、各自的职责
- (4) 应聘者的考核方案，包括考核的场所，大体时间、题目设计者姓名等
- (5) 招聘的截止日期
- (6) 新员工的上岗时间
- (7) 招聘费用预算，包括资料费、广告费、人才交流会费用等
- (8) 招聘工作时间表，尽可能详细，以便于他人配合
- (9) 招聘广告样稿

## 招 聘 流 程 图



### 招聘流程应注意些什么

在经济低迷的特殊时期，不仅难以找到一份好工作，组织也很难招聘到合适的人才，然而，人力资源部门的招聘工作却不应该被拖延下来。最佳雇主在任何时候都不会忘记完善人力资源系统的建设，某有限公司的顾问表示，“重新检视招聘流程可以提高未来候选人的质量，从而最终为企业节省招聘成本，人们

常常会问，我们现在又不招人了，还要做什么呢？事实上，任何一个组织，都要面对本行业激烈的人才竞争，招聘是企业生产线的第一个环节，如果你能使这个环节从一开始就运行通畅，这个组织就会越来越好。”

在成本有所控制的情况下，以下几个方法可以让人力资源部门重新审视招聘工作，并加以创新，使这一环节做得更好。

### 1、重新了解各部门的业务

一个重要职位的人才流失了，短时间内很难招到合适的人才，有时候是因为人力资源部门本身对这个部门的业务就不甚了了，等到急需招人的时候，人事部推荐的人选往往不符合部门经理的需要。所以，人力资源部对各部门业务的了解要像人力资源专业一样多。这个时期可以多和每个业务单元接触，从业务发展的需求去思考人才的需求，不同发展时期人才的需求不一样，哪些人才已经饱和，哪些人才需要提前一年储备，都是基于人力资源部对部门业务的熟悉和与直线经理的沟通程度。

### 2、完善招聘网络

许多组织还不会使用招聘资源，这时候可以来完善这个网络。与以前打过交道的资源建立联系，以保证高级人才的输送能够及时。比如，招聘网站，杂志，以及其他招聘工具，和这些机构讨论如何来完善你的高级人才库，也可以和大家推荐的人选进行联系，这样做是为了防止将来人才大战时的措手不及。

### 3、管理技术环节

重新整理堆积大量数据的简历中心，和技术部的人员设计更合理的招聘管理系统，使得技术层面的支持更便捷。修正公司网页上招聘的职位或职责描述，对那些高要求，难以招聘到合适人才的职位重新做招聘计划，设计更方便的检索趁许，保证让符合条件的求职者能够准确及时地应聘职位。

### 4、坦然面对候选人的疑虑

许多高管人才不愿意在经济低迷期跳槽，其最重要的原因就是因为在一些雇主的名誉越来越差，组织内的传闻越来越受到商业社会的关注和挑战。人力资源部门与其为此被动而苦恼，不如坦然面对。你首先得弄明白候选人最在意雇主的哪些方面，然后看看你所在的组织是否已经产生了这些问题。如果雇主的口碑甚佳，那么就好好利用这个优势广揽贤才；而如果雇主的名誉已经被破坏，你得向候选人解释清楚你们是如何处理这些问题的，这一点非常关键。在很多情形下，面试双方都对此心知肚明，但谁也没有主动提到，结果候选人通过别的途径打听使其疑虑更深，从而最终放弃了这个职位的应聘。因此，一定要坦然去解释这一切，当然，作为人力资源部门，除了解释工作，更要实际地去解决这个问题，好让低迷期的组织能招聘到优秀人才，为将来组织的发展做准备。

## 招聘流程制度

### 总 则

本制度根据《总公司人事管理制度》，结合我子公司的实际情况制订，未尽事宜执行《总公司人事管理制度》。

### 一、人员的招聘

为了真正做到各岗位竞争上岗，人员才有所用，本着“公开招聘、平等竞争、择优录用”的原则进行全面考核，特制定如下用人招聘制度：

#### 1、招聘：

各处室通过《人员增补申请表》提出用人申请，经本处室第一负责人签字后，报人力资源部审核批准后方可进行招聘，各处室向人力资源部提出人员增补申请须按以下规定进行：

- (1) 招聘一般员工人数在 100 人以上，需提前三周向人力资源部提出申请，100 人以下 30 人以上需提前二周向人力资源部提出申请。30 人以下需提前一周向人力资源部提出申请；
- (2) 专业技术人员的招聘需提前十五天向人力资源部提出申请。
- (3) 主管、班长级管理人员和行政人员的招聘需提前二十天向人力资源部提出申请；
- (4) 以上期限以人力资源部部长审批签字日期为准。

各处室填写《人员增补申请表》，需要扩编时，必须及时提出书面申请，经各处室负责人及人力资源部部长审核，总经理审批后方可生效；普通员工须具有中专以上文化程度（卫生工和重体力岗位除外）；各岗人员的招聘须依据《公司 2003 年定编定岗的规定》、《岗位任职资格的规定》及《公司人事管理制度》向人力资源部打人员增补申请，写清招聘的学历、年龄、性别、人数及要求，报人力资源部审核后各处室进行公开招聘；招聘人员须与所填《人员增补申请表》相符。

(1) 用人处室需填写《人员增补申请表》，经用人处室负责人签字同意、人力资源部负责人审批后，方可进行招聘。

(2) 技术人员（电工、制冷工、锅炉工、电焊工、司机）需持有关处室颁发的专业岗位资格证书，专业技术人员须同时具有中专以上文化程度。

(3) 从事现金收付的人员（出纳）需办理有关经济担保手续。经济担保手续：由本公司年薪人员进行担保，以双方确认后书面形式为准；或本人有固定住房，以房本抵押。

## 2、员工的报名、录用

(1) 一般员工的招聘，由各处室自己组织人员的报名及面试，但面试时必须有二名以上主管级人员及本处室人事专管员参加并通知人力资源部人事专管员以备随时抽查。

(2) 行政人员及主管级人员的招聘，由人力资源部组织人员的报名，由用人处室组织面试，面试时必须有本处室 1/2 以上的行政人员及本处室负责人参加并通知人力资源部人事专管员参加。

(3) 面试通过后，以书面通知的形式在张贴栏内公布并在三日内到人力资源部统一办理上岗手续，办理手续时人力资源部需审查报名人所提供的身份证（户口）、学历证、健康证（生产厂所有员工、研发部所有员工、物流部库房所有员工及现场管理员、人力资源部后勤主管、现场管理员及体系处全员、品保部所有员工及其他处室第一负责人和内审员）、专业资格等级证书、当地派出所出具的非犯罪证明、已婚妇女计划生育证件（节育证或准生证）的原件及复印件。

(4) 各处室接收新员工时必须经过人力资源部人事专管员统一办理手续，如未通过人力资源部办理手续而私自用人，公司不予发放工资及福利。

## 二、 员工的试用期规定

所有新录用的员工和新上岗的员工，均实行试用期制度并签订试用合同。

### 1、试用期限：

(1) 一般员工试用期新录用的试用期为三个月，调岗后新上岗人员试用期为一个月，一般员工转行政人员试用期为三个月；

(2) 技术性员工（班组长、质检、机修、关键工序操作员）新录用的人员试用期为四个月，调岗后新上岗人员试用期为一个月；

(3) 专业技术人员（产品研发员、工艺技术员）、行政人员、主管及生产班长新录用的试用期为三个月；

(4) 中层管理人员试用期，新录用的为六个月，新上岗的为三个月；

### 2、试用期工资标准：

(1) 一般员工试用期工资为车间 500 元/月，根据实际情况，车间包装工、卫生工、装卸工、安装工等岗位人员在试用期间，第一个月执行试用期工资标准，考核合格后，从第二个月开始即执行岗位工资或



效益工资;

- (2) 技术性员工、专业技术人员、行政人员试用期工资为 600 元/月;
- (3) 生产班长试用期工资为 700 元/月;
- (4) 主管及车间主任:试用期工资为 1000 元/月;
- (5) 中层管理人员试用期工资为 1800 元/月。

### 三、劳动合同的签订

#### 1、签订合同的条件:

凡在我公司签订《试用合同》满三个月并被正式录用的员工, 均应签订劳动合同。

#### 2、签订程序:

(1) 各处室须将符合签订正式《劳动合同》的人员人数于每月 10 日 2:00 前报于人力资源部, 人力资源部依据所报人数向人事管理中心领取《劳动合同书》, 各处室于 15 日到人力资源部领取空白《劳动合同书》并于 20 日 10:00 前将填好的《劳动合同书》上交人力资源部;

(2) 凡签订《劳动合同书》的员工同时填写《职工基本情况登记表》一份, 而且须本人用钢笔认真填写, 字迹工整、清晰, 不得潦草;

(3) 在《劳动合同书》第 1 页中, 地区(国籍)应写“中国·××市”, 户籍性质应填写“农户”或“非农户”; 第 2 页劳动合同期限中“1”合同期从×年×月×日起应填写本人从上岗之日起第三个月的日期(例: 某人 2000 年 4 月 5 日进公司, 但正式上岗日期为 4 月 8 日, 填此表时应填为 2000 年 7 月 8 日起)至×年×月×日止应统一填为×年 12 月 31 日止其中双方约定的试用期为 3 个月。从 × 年× 月 × 日到 × 年 × 月 × 日止”。在第二条工作内容中应填写本人在××处室××处担任××工种(职务), 在第 13 页中劳动者签字及合同签订时间应由本人填写。

### 招聘录用流程(二)

- 1. 各部门申请职位空缺。
- 2. 人力资源部审查与批准。
- 3. 调查市场有关招聘职位的雇佣条件, 包括薪金、福利、学习、发展等。
- 4. 确定本公司可以提供的雇佣条件。

- 
5. 确定招聘来源，包括从何处招聘、对谁招聘。
  6. 确定招聘方式，包括招聘广告、人才网页、人才市场、猎头公司、主动约见、内部推荐等。
  7. 确定选拔方法，包括面试、笔试、学习、答问、邀请相关人士考查应聘者的工作能力。
  8. 确定招考小组成员，包括除用人单位以外的招考代表。
  9. 安排会见并考试选拔（第一次会见）。
  10. 选拔小组推荐确定适合人选。
  11. 人力资源部向合格者和落聘者分别发出通知，并将资料存档。
  12. 安排到公司参加会见（第二次会见），说明雇佣条件并了解受聘人员的其他要求与愿望。
  13. 人力资源部向录用的应聘者发出录用通知书。
  14. 应聘者到受聘公司指定的医院进行体格检查。
  15. 录用者携带体检证明到人力资源部报到。
  16. 安排录用人员接受岗前培训。
  17. 取得培训合格证后向部门经理报到。
  18. 受聘者开始试用期（3 个月或 6 个月）。
  19. 试用期满（或提早），部门经理向人力资源部门通报是否正式任用。
  20. 转为正式员工或延长试用期或终止雇用（试用不合格）。

### 招聘录用流程（三）

1. 用人部门向人事部提出用人申请
2. 人事部主管定编调查、审核
3. 人事部长审批上级
4. 总经理批准
5. 人事部制定招聘计划、费用预算
6. 总经理批准
7. 人事主管从财务领取广告费用
8. 向社会或内部发出招聘广告

- 
9. 人事部主管收集应聘材料
  10. 人事部门初试（面试）
  11. 人事主管整理求职材料
  12. 招聘专家组深入面试
  13. 应聘材料真实性核对与经历评估
  14. 各项智力、技能、性向测验
  15. 候选者体格检查
  16. 人事部建议录用
  17. 顶头上司的面试
  18. 录用，进入企业试用期
  19. 对新进人员岗前培训
  20. 人事部培训、考核并记录
  21. 用人部门试用期满考核并提出去留意见
  22. 人事部下达正式录用令，签订劳动合同

## 招聘录用应届毕业生制度

### 第一条 目的

为招聘录用应届毕业生并保证这一工作及时、顺利地进行，特制定本制度。

### 第二条 范围

本制度适用于从学校推荐到正式录用的全过程。

### 第三条 制度定期录用计划

定期录用原则上每年 7 月进行一次，人事部必须在 6 月前制定计划。

### 第四条 计划内容

录用计划主要是确定录用人数及学历、专业和年龄分布，以及各部门人员分配。人事部必须详细分析各部门的经营现状、发展前景、经营目标和经济效益，把增员与效益结合起来。

### 第五条 人员配置分析

确定增员计划的工期是人员配状况，应制作人员配置表加以汇总分析。

### 第六条 增员要求

人事部应在每年 6 月前要求各部门根据经营情况变化、休假、离退休、其他调整等情况，提出增员申请。

---

## 第七条 增员会议

人事部根据各部门提出的增员申请，召集有关领导召开增员决策会，介绍有关情况，确定本年度增员计划。

增员的最终决策权在于公司总经理。

增员决策会议的组织与运行另行规定。

## 第八条 录用原则的确定

依据前条和录用计划，确定录用原则，并分发至各部门主管。

录用原则的内容包括：

- (1) 录用原则；
- (2) 录用标准；
- (3) 招聘原则；
- (4) 考试方式与原则；
- (5) 初次任职报酬等。

## 第九条 招聘

招聘应届毕业生时，人事部应携带有关资料，直接去相关学校和学生处、毕业生分配办公室或校长室联系，说明招聘意向，请他们协助招聘工作。也可到各学校召开人才招聘会。

这里所说的有关资料包括：

- (1) 企业介绍；
- (2) 经营报告；
- (3) 招聘事项；
- (4) 应聘申请书。

也可到人才市场或网上招聘。

## 第十条 应聘资料

---

应聘者提交下述资料:

- (1) 应聘申请书;
- (2) 亲笔履历书;
- (3) 照片 (近期免冠);
- (4) 应聘理由 (应聘说明);
- (5) 体检表;
- (6) 学习成绩表;
- (7) 毕业证书与学历证书 (原件和复印件);
- (8) 其他资格证明。

#### 第十一条 考试方式

考试方式包括: 资格审查、笔试、面试、业务能力考核和体检五类。

#### 第十二条 资格审查

资格审查首先是将年龄、性别、专业和身体等不符合招聘条件者排除在外, 符合者发给考试通知。

#### 第十三条 笔试

笔试科目原则上作以下区分:

本科应届毕业生及以上者: 英语、专业课、综合考试 (含论文)。

大、中专者: 英语、数学、语文、作文、综合考试。

#### 第十四条 面试

面试是在公司内对应聘者的能力、素质、性格等作综合考察。

#### 第十五条 业务能力考核

业务能力考核是对应聘者的实际工作能力适应程度的测评, 以判断应聘者更适合哪一类工作。

#### 第十六条 体检

---

体检只对初步确定聘用者进行。依据录用标准, 可以用以确定适合的职位, 或确定聘用及拒聘。

#### 第十七条 确定

如以上各项考试合格者, 由考试委员会决定, 并经总经理认可, 确定聘用名单。同时向应聘者发给确定通知。

#### 第十八条 向学校提交确定报告

聘用名单确定后, 人事部负责人直接与有关学校联系, 向有关部门说明招聘情况, 提交被聘用者名单。

#### 第十九条 录用通知

人事部按聘用名单, 向被录用者发出录用通知。

#### 第二十条 对淘汰者的处理

对录用考试不合格者, 应寄回其个人应聘资料。

#### 第二十一条 报到

报到日原则上定在每年 8 月 1 日。届此应举行迎新仪式, 公司主管人员都应参加。至此, 应聘者成为企业职工。

#### 第二十二条 报到后手续

被聘用者报到后, 应直接提交担保书和保证书。

#### 第二十三条 报到后手续

担保人为 1—2 人。一人为其亲属, 另一人为居住在本公司同一地区、并有正当职业的、年龄在 25 岁以上者。在担保书上, 要有担保人的亲笔签名。

#### 第二十四条 保证书

保证书必须是同一格式, 一式两份。

#### 第二十五条 试用期

试用期一般为自报到日起 3 个月。在试用期主要考查试用者能否胜任本公司工作、能否胜任现工种。

试用期间, 如试用者无法胜任工作或违反公司有关规定, 立即解聘。具体处理工作由人事部会同有关部门进行。



---

## 第二十六条 成为正式员工

试用者在试用期间能够正常工作，工作成绩好，即可转为企业正式员工，人事部随即确定其所属部门、工种和工资标准及福利待遇等。

## 第二十七条 附则

本制自××××年×月×日起施行，解释权归人事部。

## 招聘录用制度（二）

第一条 本公司对员工采用聘用制管理，基本政策是：根据年人力资源规划、人员动态情况和人力成本控制目标，保证人员选聘和录用工作的质量，为本公司选拔出合格、优秀的人才，并使之适应业务发展要求。

第二条 选聘和录用过程遵循公正、公平、平等竞争和亲属回避四项原则。

第三条 本公司聘用员工，由用人部门提出人员需求计划，凭总经理审核通过的《人力需求申请表》申请招聘，由行政人资部按《岗位分析说明书》要求统一发布招聘信息，并办理内部选聘、调配或对外招聘手续。

第四条 招聘本着“先内部选聘、调配，后外部招聘”原则，降低、减少对外招聘费用。

第五条 应聘人员须向行政人资部提供应聘材料和有关证明材料，由行政人资部和用人部门联合确定拟聘人选和招聘考核方式，由行政人资部安排和组织招聘面试考核工作。

第六条 参加面试考核的应聘人员应真实填写有关表格，按表格规定程序完成面试考核，行政人资部保留调查核实员工工作经历及个人背景的权利。

第七条 面试考核过程分三个部分视需要进行，第一部分由行政人资部初试（完成对应聘人员身份学历证件和任职资格的考核）；第二部分由用人单位面试（完成专业任职资格的考核）；第三部分由行政人资部安排复试并完成应聘者资格核查。对于重要职位的招聘需由总经理作最终的面试考核。考核由以下几项内容组成：1) 仪表、修养、谈吐；2) 求职动机和工作期望；3) 责任心和协作精神；4) 专业知识与专业技能；5) 相关工作经验；6) 素质测评；7) 必要时增加笔试。

第八条 具体办事流程见《招聘面试流程》。

第九条 经核准拟试用的外部应聘人员，由行政人资部通知试用并安排到指定医院进行体检（可入职后一周内提供有效体检证明），体检合格者，按规定时限到行政人资部办理入职手续，否则视为拒绝受聘。

第十条 办理入职时，须提供身份证、学历证明、职称证明、岗位资格证明、英语级别证书、结婚证、流动人口婚育证明、与原单位解除劳动合同证明、原单位社保证明以及近期体检报告和免冠近照 4 张，并亲笔填写《员工登记表》和对公司制度的认定书。上述资料不齐者，不予办理入职手续，确因特殊原因需延迟提交者，报公司领导批准后，于入职后 2 周内补齐资料，否则不予留用和资遣。

第十一条 当个人资料有以下更改或补充时，及时知会本公司行政人资部，以确保与你有关的各项权益：

- (1) 家庭地址和电话号码；

- 
- (2) 婚姻状况;
  - (3) 诞生子女;
  - (4) 出现事故或紧急情况时的联系人;
  - (5) 培训结业或进修毕业。

第十二条 公司保留审查新入职员工所提供个人资料的权利,如有虚假,会立即被除名。并需赔偿公司为招聘该员工而付出的一切费用。

第十三条 接到录用通知后,应在指定日期到达本公司行政人资部报到,如因故不能按期前往,应与有关人员取得联系,另行确定报到日期。报到程序包括:

- (1) 入职培训;
- (2) 办理报到登记手续,领取考勤卡、办公用品和资料等;
- (3) 与部门主管见面,接受工作安排;
- (4) 签订试用期合同

第十四条 本公司聘用的新进人员,均应从入职之日起试用,试用期一般为 3 个月,但对于技术、业务等比较特别的岗位,可根据具体岗位情况,适当的延长试用期时间到 6 个月。如表现好,工作成绩突出者,可提出书面申请经用人部门同意,行政人资部根据考核情况核准,公司总经理批准,缩短试用期。反之,确有需要经审批同意,试用期可延长,但试用期最长不超过六个月,此期间,如果感到公司实际状况、发展机会与预期有较大差距,或由于其它原因而决定离开,可提出辞职,并按规定办理离职手续;相应的,如果新员工的工作无法达到要求,公司也会终止试用。

第十五条 如试用合格并通过入职前培训,可到行政人资部领取《员工试用期工作表现评定报告》,由试用部门负责人签署意见,主管该业务的上级主管审核后,报行政人资部,由行政人资部上报总经理审批。

第十六条 具体办事流程参见《试用转正流程》。

第十七条 试用期原则上不能请假,如确实有需要请假的,转正时间将会被顺延;若请假超过一个月,则作自动离职处理。

第十八条 试用期间,公司会指定入职引导人帮助新员工接受在职培训。入职引导人的职责包括介绍本部门职能、人员情况,讲解本职工作内容、工作程序、工作标准,帮助新员工了解公司有关规则 and 规定,为新员工安排培训的时间。任何有关工作的具体事务,如确定办公位、领取办公用品、使用办公设备、用餐、公司宿舍等,尽可咨询入职引导人。

## 招聘录用制度(六)

### 第一章 总则

#### 第一条 目的

本规定主要涉及从招聘计划编制到正式录用过程中各项事宜。目的是为了使招聘工作顺利完成。

---

## 第二条 性质

除招聘录用方针发生变化外，一般招聘都要使用本规定提出的表格。

## 第三条 表格的变动

部分或全部改动表格，必须提出新的表格及说明理由，并需经人事部长及主管领导批准。

## 第四条 关于选择使用

人事部依据招聘任务，招聘性质等具体情况，有权选用其中部分表格。

# 第二章 招聘

## 第一条 招聘计划

企业各部门依据经营管理状况变化，如离退休工人增减，部门间员工的重新配置调动，经营战略和生产计划变化等，需要新增工人或管理人员时，主管领导要提出增员申请，提交人事部。

人事部应对增员申请逐项审定，综合平衡，并得到厂长（或经理）同意后，编制增员计划。

## 第二条 其他资料的准备

主要包括企业简介、应聘注意事项和推荐书。

企业简介要用简炼概括的语言描述出企业的整体形象，便于应聘者了解企业。招聘技术人员和高层管理人员时，企业介绍要详细具体。

应聘注意事项，其目的是让应聘者清楚应聘资格、考试选拔方法和工资待遇等。应聘注意事项原则上应每年修改一次。需注意的是本表仅限于应聘者应届毕业生，它不适用临时招聘和广告招聘。

推荐书一般直接寄送给相关学校的系主任或校长。

## 第三条 录用考试的组织实施

### （1）准考证

应聘表审查结束后，对参加笔试的应聘者要发放准考证。准考证上要写明考试时间、地点和注意事项。

### （2）求职申请书

笔试结束后，参加面试的应聘者要填报求职申请书，并交给人事部。

---

### （3）面试

人事部要向面试评价员分发面试表，用于记录面试成绩和测评结果。

### （4）考试成绩汇总表

该表用于汇总各类考试的成绩，以表格的形式反映每一位应聘者的基本素质、个人能力和考试成绩。

### （5）不录用通知

对考试不合格者，要寄送不录用通知，同时返送这些应聘者的个人资料。

### （6）体检

面试合格，要在企业指定的医疗机构体检。

### （7）录用通知

如体检合格，应寄送给应聘者录用通知。一般情况下，录用通知与就职保证同时寄送。后者由应聘者填报后，两周内寄回人事部。

### （8）履历调查表

对有就职经历的人，要填报履历调查表，用以了解其在工作情况和服务等。

## 第四条 录用

履历调查表上交并经人事部审核认为合格后，要在两周内向应聘者寄送保证书和担保书。

应聘者正式进入企业后，要将上述表格送交人事部。人事部发给工作证及其他相关证明。至此，招聘工作结束。

## 招聘录用制度（七）

**第一条** 根据编制情况，公司定期召开人员状况检查会，就现有人员流动率、缺勤情况及应储备人力、需求人力做出正确、客观的检查建议，作为人事科研、制订人力计划、办理开拓人力来源的参考依据。

### **第二条** 人员调拨增补申请作业程序

1 各单位如需增补人员，先至人事科领取“人员拨补申请单”，填妥后，汇人事科办理；

---

2 人事科接到申请单后,应调查所申请人员是否为编制内所需求、其职位薪金预算是否在控制内、其需求时机是否恰当等问题;

3 人事科调查后,即就申请人员的来源做正确的拟办建议,呈总经理核准后,根据指示办理招募预备工作;

4 人员拨补申请单经批示完毕后,均应转回申请单位,人事科凭副本办理。

### **第三条 人员招募作业程序:**

#### **1 拟订招募计划**

- (1) 招募职位名称及名额;
- (2) 资格条件限制;
- (3) 职位预算薪金;
- (4) 预定任用日期;
- (5) 通报稿或登报稿(诉求方式)拟具;
- (6) 资料审核方式及办理日期(截止日期);
- (7) 甄试方式及时程安排(含面谈主管安排);
- (8) 场地安排;
- (9) 工作能力安排;
- (10) 准备事项(通知单、海报、公司宣传资料等)。

#### **2 诉求**

- (1) 登报征求:先拟广告稿,估计刊登费,决定何时、刊登何报,然后联络报社;
- (2) 同仁推荐:以海报或公告方式进行。

#### **3 应征信处理**

(1) 诉求消息发出后,会收到应征资料,经审核后,对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名表”,通知前来本公司接受甄试;

- (2) 不合格应征资料,归档一个月后销毁,但有要求退件者,应给予退件。为了给社会大众一

---

一个好的印象，对所有未录取者发出“谢函”也是应有的礼貌。

#### 4 甄试

##### (1) 笔试

专业测验（由申请单位拟定试题）；

定向测验；

领导能力测验（适合干部级）；

智力测验。

##### (2) 面谈

要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松；

要了解自己所要获知的答案及问题点；

要了解自己要告诉对方的问题；

要尊重对方的人格；

将口试结果随时记录于“面谈记录表”。

(3) 如初次面谈不够周详，无法做有效参考，可再发出“复谈通知单”，再次安排约谈。

#### 5 背景调查

经甄试合格，初步决定的人选，视情况应做有效的背景调查。

#### 6 结果评定

经评定未录取人员，先发出谢函通知，将其资料归入储备人才档案中，以备不时之需。经评定录取人员，由人事主管及用人主管会商进用日期后发给“报到通知单”，并安排职前训练及有关准备工作。

7 注意事项进行应征资料的处理及背景调查时应尊重应征人的个人隐私权，注意保密工作。

**第四条** 经核定被录用人员，由人事科依据甄选报名表发给“报到通知单”，报到时需携带下列资料：

1 保证书；



- 
- 2 服务自愿书;
  - 3 员工资料卡;
  - 4 个人照片 6 张;
  - 5 户籍誊本;
  - 6 身份证复印件;
  - 7 体检表;
  - 8 抚养亲属申请表;
  - 9 学历证件复印件。

(以上应缴资料视情况可增减)

**第五条** 干部人员任用, 视情况可发给“聘任书”。

**第六条** 人事科于新进人员报到日即发给“报到程序单”, 并检收其应缴资料; 若资料不全, 应限期补办, 否则首月薪金可暂扣发。

**第七条** 人事科随后应亲切有礼地引导新进人员依报到程序单上的顺序, 逐项协助办理下列事宜:

- 1 领取员工手册及识别证;
- 2 制考勤卡并解释使用;
- 3 领制服及制服卡 (总务科主办);
- 4 领储物柜钥匙 (总务科主办);
- 5 若有需要, 填“住宿申请单”;
- 6 登记参加劳保及工会;
- 7 视情况引导参观各单位及安排职前训练。

**第八条** 前条逐项办理完毕后, 人事科即填制“新进人员简介及到职通知”, 引导新进人员向单位主管报到, 由单位主管收存到职通知后依“职前介绍表”逐项给予说明, 并于报到程序单上签章并交回人事科, 表示人员报到完毕。

**第九条** 人事科依据报到程序单随后应办理下列事项:

- 
- 1 填“人员变动记录簿”;
  - 2 登记人事科管理用的“人员状况表”;
  - 3 干部人员发布“干部到职通报”;
  - 4 登记对保名册, 安排对保;
  - 5 填制“薪金通知单”办理核薪;
  - 6 收齐报到应缴资料(抚养亲属申报表转会计科)连同甄选报名单建立个人资料档案, 编号列管。

**第十条** 新进人员报到上班后, 应实施第一次对保, 以后每年度视必要复对一次, 并予记录。

**第十一条** 对保分亲自对保及通信对保。

**第十二条** 被保人如无故离职或移交不清, 本公司应发出“保证责任催告函”。

**第十三条** 有关对保作业, 应另参照人事管理规章中有关规定办理。

**第十四条** 新进人员试用期为 3 个月(作业员为 40 天), 届满前一周由人事单位提供“考核表”, 分甲(干部人员)、乙(一般人员)两种, 并登记被考核人试用期间出勤资料, 依人事权限划分表顺序, 逐级考核。

**第十五条** 人事单位根据考核表发给“试用期满通知”。

**第十六条** 人事单位发出试用期满通知后, 依不同批示分别办理下列事项:

- 1 试用不合格者, 另发给通知单;
- 2 调(升)职者, 由人事单位办理变动作业;
- 3 薪金变更者, 由人事单位填制“薪金通知单”办理调薪。

**第十七条** 前条办理完毕后, 考核表应归入个人资料袋中。

**第十八条** 新进人员在试用期中, 表现不合要求, 单位主管认为有必要停止试用时, 可立即提前办理考核, 并签人事异变申请单。

## 招聘录用制度(三)

### 第一条 目的

---

本规定旨在为企业聘用员工确定合理的依据，以为企业补充合格的员工为目的。

## 第二条 录用范围

原则上以录用各类毕业生为主。但特殊情况下，也包括临时招聘员工。

## 第三条 定期招聘计划的制定

定期招聘计划的编程序是，由人事根据定员计划，提出对学历、性别、专业的要求和招聘程序，并报有关部门和厂长（或经理）批准。

## 第四条 临时招聘计划的制定

人事部根据各部门的缺员情况和增人申请，经检查、核实和平衡，直接报主管领导批准招聘计划。

## 第五条 制定考试计划

考试计划的编制依据是正式批准的招聘计划。其内容包括：录用原则、招聘原则和测评依据。定期招聘情况下，考试计划要经主管领导批准，并报厂长（或经理）后组织实施。

临时录用情况下，考试计划只需经主管领导批准后即可组织有关部门实施。

## 第六条 招聘

招聘的主要的渠道有：① 学校招聘；② 职业介绍所招聘；③ 广告招聘；④ 关系介绍。

## 第七条 学校招聘

要将招工条件等以文书的形式（详见第八条）提交给有关学校的系主任和学生处，或由人事部直接去学校作招聘说明。

## 第八条 招聘表

到学校招聘，要分发招聘表。其内容包括：应聘表、企业介绍、招聘注意事项和其他相关文件。

## 第九条 职业介绍所招聘

临时招聘主要以短期职业中专和职业介绍所为对象。这时也应提供上述文件，或以口头形式向职业介绍所作说明。

## 第十条 广告招聘

广告招聘临时招聘。多在企业的经营战备和经营计划发生重大变化时采用。广告的形式和数量应视企业的需求量和需求程度而定。

---

## 第十一条 关系介绍

利用关系介绍招聘，也需向介绍者分发有关资料，特别要向他们强调招聘条件和录用标准。

## 第十二条 应聘表

原则上，人事部要在考试前一个月要求应聘者提交下述资料：① 应聘表；② 履历表；③ 专长；④ 照片（近期免冠正面照）；⑤ 最终学历证明；⑥ 成绩单；⑦ 体检表。

## 第十三条 选拔程序

基本上按以下程序进行选拔：① 依个人资料初选；② 笔试；③ 面试；④ 体验。

## 第十四条 初选

人事部根据应聘者提供的资料，对每个人的特长和不足进行充分的评价分析，做出初步选择意向后，通知应聘者参加笔试。

## 第十五条 对应聘者特长的把握

依据初选结论：主要考察以下几项：① 学历是否与招聘要求一致；② 年龄；③ 健康状况是否适应工作需要；④ 智商应在中上水平；⑤ 通勤距离：其居住地与企业间的距离应尽量近一些；⑥ 个人经历；⑦ 对工作的理解是否与企业经营方针一致。

## 第十六条 笔试

大学应届和历届毕业生的考试内容一般为外语、专业和综合考试。中专以下应聘者考试内容一般为外语、数学、写作和专业课。临时招聘的考试内容可相机决定。

## 第十七条 面试

对笔试合格者才进行面试。企业面试者应由厂长（或经理）、有关人员和主管部门领导参加，其人数不应少于 5 名。面临结果要集体决定。如厂长（或经理）不能出席，结果要报其批准方生效。

## 第十八条 体检

对面试合格者体检，主要是看其身体状况是否能胜任工作需要。体验一般由企业内部的医疗机构或合同医院进行。

## 第十九条 内定

对考试全部合格者发招聘通知书。通知书一般随应聘保证书一同发出。应出者应将应聘保证书在两周内寄回企业。两周内未寄回者取消应聘资格。但因为邮递不及时或者有正当理由者不属此列。

---

## 第二十条 就职

应聘者应按劳取酬，并按照指定时间报到上班。报到时间由人事部与招工部门共同商定。

## 第二十一条 试用期

新职工报到后一般应递交保证书和担保书。并经 3 个月左右的试用期后，方可决定是否正式录用。

## 第二十二条 担保书

担保书要由其亲属填写。其条件是居住在同一城市、满 25 岁且有稳定的工作及收入。担保书中要写明担保的人的地址、姓名并签名。

## 第二十三条 保证书

保证书一般用企业通用格式，一式两份，一份由人事部留存，一份个人保存。

## 第二十四条 正式录用

试用期过后，由所属部门提出报告，给人事部评审后，决定是否正式录用。

## 第二十五条 附则

本规定从××××年×月×日开始执行。解释权归人事部。

## 招聘录用制度（四）

为规范公司招聘程序，确保招聘到合格的员工，特制定本制度。

### 一、聘用职位的申请

- 1、各部门因员工离职等原因产生岗位空缺时，应考虑该岗位是否可以合并或撤消。不能合并和撤消时，应首先进行内部调整，最大限度地发挥现有人员的潜力。
- 2、因业务发展产生新增岗位和在公司内部不能调整到位的空岗，须向外招聘人员时，应向人力资源部领取《人员增补申请表》，填写后经部门主管领导批准后，连同《职位说明书》交人力资源部，由人力资源部有计划的对外发布招聘信息。

### 二、面试

- 1、应聘人员提供的应聘材料由申请部门作出初步甄选，将初选应聘人员材料交给人力资源部，由人力资源部通知其面试时间。

---

2、应聘人员的面试由人力资源部会同申请部门一起组织面试，申请部门主要考查其专业技能、专业知识及专业经验，人力资源部考查其他素质和各类证件。

3、应聘人员面试时应填写《应聘人员登记表》，人力资源部和申请部门认真填写考核意见后，由人力资源部安排与主管领导复试。

4、部门经理须经公司主管领导面试通过。

### 三、测试

1、对于面试不能作出选择录用结果时，必须进行测试，测试包括笔试和现场操作考察。

2、笔试和现场操作的命题必须由申请部门提供，人力资源部协助组织测试。

3、测试结束后，申请部门将通过测试的应聘人员名单交给人力资源部，由人力资源部通知被试聘人员上岗时间。

### 四、报到

1、应聘人员面试合格后，由人力资源部通知其上岗试用，试用期一般为三个月。

2、新员工上岗当日须到人力资源部报到，并提供下列材料：

- (1) 一寸照片两张；
- (2) 身份证复印件；
- (3) 学历、学位、职称证书复印件。

3、新员工计薪日以实际入公司工作时间来核定。

### 五、转正

1、新员工试用期满后，用工部门向人力资源部领取《员工转正考核表》，新员工和部门经理应实事求是、客观公正地填写自核和考评内容，报主管领导批准后，交人力资源部。

2、在试用期间，对业务素质、技能、工作适应能力及工作绩效特别出色的新员工，用工部门可以提前向人力资源部领取《员工转正考核表》，经主管领导批准后，可以办理转正手续。

3、新员工转正后，须和公司签订正式的劳动合同书。

4、新员工转正后，转正工资以转正批准之日起计发。



## 招聘录用制度（五）

**第一条** 目的：本公司各单位经内部人员调整不能满足经营管理和业务发展对人员的需求时，需采取公开招聘的方式引进人才，为此，特制订本制度。

**第二条** 确定用人单位岗位编制的原则：

1. 符合公司及本单位长远发展规划、经营战备目标和为此需实现的利润计划的需要；
2. 符合目前或近期业务的需要；
3. 需做好劳动力成本的投入产出评估；
4. 有助于提高办公效率和促进业务开展，避免人浮于事；
5. 适应用人单位领导的管理能力和管理幅度。

**第三条** 公司聘用人员均首先要求具有良好的品德和个人修养，在此基础上选择具有优秀管理能力和专业技术才能的人员。各岗位人员要力争符合德才兼备的标准。有下列情况之一或多条者，不得成为本公司员工：

1. 剥夺政治权力尚未恢复；
2. 被判刑或被通缉，尚未结案；
3. 参加非法组织；
4. 品行恶劣，曾受到开除处分；
5. 吸食毒品；
6. 拖欠公款，有记录在案；
7. 经医院体检，本公司认为不合格；
8. 年龄未满 18 周岁。

**第四条** 公司各部门或下属全资公司如确有用人需要，应在符合第二条的前提下，填报《固定从业人员需求申请表》，交人力资源部核转，由人力资源部报总经理审批。总经理批准后，人力资源部制定招聘方案并组织实施。

---

**第五条** 人力资源部会同用人单位共同对应聘人员进行筛选、考核（总经理将视情况决定是否亲自参加），填写考核记录和录用意见，报经总经理审批后办理录用手续。具体过程如下：

一、人力资源部会同用人单位进行招聘准备工作：

1. 确定招聘的岗位、人数、要求（包括性别、年龄范围、学历和工作经验等）；
2. 拟定日程安排；
3. 编制笔试问卷和面试纲要；
4. 成立主试小组；
5. 整理考试场地；
6. 需要准备的其他事项。

二、实施步骤：

1. 人力资源部通过刊播广告、加入人才供求网络等形式发布招聘信息，收集应聘者材料；
2. 人力资源部汇总、整理材料，会同用人单位根据要求进行初次筛选，并向通过人员发笔试通知；
3. 人力资源部组织应聘者参加笔试，会同用人单位根据笔试成绩进行二次筛选，并向通过人员发初次面试通知；
4. 人力资源部会同用人单位组织应聘者参加初次面试，根据结果进行三次筛选，并向通过人员发二次面试通知；
5. 人力资源部会同用人单位组织应聘者参加二次面试，根据结果确定录用名单，并向通过人员发录取通知，向落选人员发辞谢通知。

**第六条** 新录用人员持《录取通知》向公司人力资源部报到，由人力资源部组织统一体检，体检合格者参加人力资源部主持的岗前培训，培训内容包括：

1. 讲解公司的历史、现状、经营范围、特色和奋斗目标；
2. 讲解公司的组织机构设置，介绍各部门人员；
3. 讲解各项办公流程，组织学习各项规章制度；
4. 讲解公司对员工道德、情操和礼仪的要求；
5. 介绍工作环境和工作条件，辅导使用办公设备；

---

6. 解答疑问;

7. 组织撰写心得体会及工作意向。

**第七条** 新录用人员培训完毕, 与公司签订《公司试用协议》, 持该协议向工作单位报到, 由部门经理负责安排具体工作, 人力资源部同时向财务部发《试用人员上岗通知书》。

**第八条** 新录用人员在报到后需填写《公司员工履历表》, 连同身份证复印件一张、一寸照片两张交人力资源部。履历表中的内容之后如有变更, 应在一周内以书面形式通知人力资源部。

**第九条** 新录用人员, 应一律办理保证手续, 填写保证书应注意遵守法律程序, 办理保证手续的规定和内容有:

一、在本公司工作的员工不得担任保证人。

二、被保证人有下列情形之一者, 保证人应付赔偿及追缴责任:

1. 营私舞弊或有其他一切不法行为, 致使本公司蒙受损失;
2. 侵占、挪用公款、公物或损坏公物;
3. 窃取机密技术资料或财物;
4. 拖欠帐款不清。

三、保证人如需中途退保, 应以书面形式通知本公司, 待被保证人另外找到保证人, 办理新的保证手续后, 方能解除保证责任。

四、保证人有下列情形之一者, 被保证人应即通知本公司更换保证人并应于下列事情发生后 15 天内另外找到连带保证人;

1. 保证人死亡或犯案;
2. 保证人被宣告破产;
3. 保证人的信用、资产有重大变动, 因而无力保证;
4. 不欲继续保证。

五、被保证人离职 3 个月后, 如无手续不清或拖欠公款等情况, 保证书即发还其本人。

**第十条** 对试用合格并愿意继续在公司工作的员工，部门经理组织提交《试用期工作总结》及转正申请并签署意见，交人力资源部，人力资源部经理签署意见后交总经理审批；转正申请得到批准的员工与公司签订《聘用合同》，由人力资源部同时向财务部发送《员工聘用通知书》。

**第十一条** 公司原则上不雇用临时人员，各部门或全资公司如因业务需要需雇用临时人员，由人力资源部经理或全资公司总经理自行决定，临时人员需填写《临时人员情况登记表》，交公司人力资源部备案。

**第十二条** 本制度适用于公司本部及下属全资公司。

**第十三条** 本制度由公司人力资源部负责解释。

**第十四条** 本制度自××年×月×日起实施。

## 招聘录用制度（一）

### 第一条 目的

为统一管理和规范本公司录用工作的进行，特制订本制度。

**第二条** 录用工作原则上每年进行一次。但如有特殊情况，可以临时录用员工。应尽量保证录用工作的连续性和规范性。

### 第三条 录用标准

录用职工的主要标准包括：

1. 录用职工的学历大致应限于：① 研究生及同等学历者，占 %，② 大学毕业及同等学历者，占 %，③ 职业高、中专及同等学历者，占 %；
2. 录用员工的年龄，大体等同于学校应届毕业生年龄。特殊情况下，可适当放宽。但研究生及同等学历者不超过 35 岁，大学及同等学历者不超过 30 岁，职高、中专及同等学历者不超过 25 岁；
3. 录用员工中，管理及事务性人员大致占 %；
4. 录用后的具体工种分配另定。

### 第四条 规定适用范围

特殊工种的录用，同样应遵守本规定。

### 第五条 招聘

---

招聘原则上实行企业内部推荐，如仍不满足，可招聘应届毕业生。特殊情况下，实行实地公开招聘。

## 第六条 招聘时间

员工的招聘至少应在正式录用前一个月进行。

## 第七条 应聘资料

应聘者应提交的资料包括：亲笔履历书、有关证书、身份证复印件、求职申请书、两寸照片三张（背面写清姓名和拍照时间）。

## 第八条 推荐书

必须由推荐者提交推荐书一份，重点说明推荐理由。

## 第九条 选拔标准

选拔标准主要依据工种要求及其他标准，高学历者优先考虑。

## 第十条 考试方法

考试分一次性考试和两次性考试两种。

一次性考试，主要审查应聘者和推荐人的书面资料。必要时可进行面试。

两次性考试，是指对第一次考试合格者再进行笔试、面试和体检。笔试，主要对应聘者的一般知识和专业知识进行考查。但对名牌学府的高材生可放宽条件。面试主要是考查应聘者的学识、谈吐、能力、个人素质及适合的工种。体检，主要进行临床医学检查和理化检查。对应届毕业生还要考查在校学习成绩。

## 第十一条 考试小组的设置

为保证考试的公平、合理，作为常设或非常设的机构，设立考试小组。

考试小组由公司经理指定的 5—10 人组成。小组工作的运行及分工另行规定。

## 第十二条 录用

第十条所定的笔试和面试总成绩为良好、体检及两次性考试合格者，方能正式聘用。如体检不合格者，不能参加笔试和面试。

对有就职经历的应聘者，还应须对其前任职情况调查后方能决定是否聘用。

## 招聘录用制度（八）

### 一. 招聘目标

- 1 通过系统化的招聘管理保证公司招聘工作的质量，为公司选拔出合格、优秀的人才。
- 2 招聘流程规定人员需求的申请、招聘渠道的评估、面试程序及录用程序，以保证招聘工作满足公司需要并有效控制成本。

### 二. 招聘原则

- 1 公司招聘录用员工按照“公开、平等、竞争、择优”的原则。对公司内符合招聘职位要求及表现卓越的合适员工，将优先给予选拔、晋升。其次再考虑面向社会公开招聘。
- 2 所有应聘者机会均等。不因应聘者的性别、民族、宗教信仰和推荐人不同而给予不同的考虑。

### 三. 招聘政策和工作流程

各分支机构人力资源部门参照制定相应政策，报公司人力资源部审核后执行。

#### 1 招聘政策

招聘工作应根据每年人力资源管理计划进行。如属计划外招聘应提出招聘理由，经公司总经理审批后方可进行。

#### 2 招聘程序

##### I 招聘需求申请和批准步骤

A. 各部门和各分支机构根据年度工作发展状况，核查本部门各职位，于每年年底根据公司下一年度的整体业务计划，拟定人力资源需求计划，报公司人力资源部。

B. 人力资源部根据公司年度发展计划、编制情况及各部门和分支机构的人力资源需求计划，制定公司的年度招聘计划。

C. 各部门和分支机构根据实际业务需求，提出正式的员工需求申请。填写《招聘申请表》，详列拟聘职位的招聘原因、职责范围和资历要求，并报人力资源部审核。

##### D. 招聘申请审批权限

在人员编制预算计划内的公司经理、高级经理、部门执行总监、总监，分公司总经理室人员、分公司人力资源部和计财部负责人，支公司总经理室人员的招聘申请由公司总经理批准；公司一般员工、临时用工、实习学生的招聘申请由人事主管副总经理（总助）批准。分公司其他部门级经理和分支公司一般员工的招聘申请由分公司总经理批准。

##### E. 计划外招聘申请报公司总经理批准后方可执行。



F. 人力资源部根据招聘计划执行情况，每月同有关招聘部门就人员招聘进展状况进行沟通和协调。

## II 招聘费用

招聘费用是指为达成年度招聘计划或专项招聘计划，在招聘过程中支付的直接费用。人力资源部应根据年度或专项招聘计划，对照以往实际费用支出情况，拟订合理的招聘费用预算，经有关部门审核，报人事和财务主管副总经理（总助）批准执行。

## III 招聘周期

招聘周期指从人力资源部收到《招聘申请表》起，到拟来人员确认到岗的周期。每一职位的招聘周期一般不超过 8 周。有特别要求的职位，将视实际情况经用人部门与人力资源部协商后，适当延长或缩短招聘周期。

## IV 招聘步骤

- a) 材料收集渠道
- b) 内部的调整、推荐
- c) 人才中介机构、猎头公司的推荐
- d) 参加招聘会
- e) 报纸杂志刊登招聘广告
- f) 网络信息发布与查询

用人部门可会同人力资源部根据职位情况选择招聘渠道。如需刊登报纸广告，广告稿草拟后，应先由公司人力资源部审核，报公司领导批准后，再经市劳动局或人事局批准，交广告公司或报社刊登广告。分公司的招聘广告内容和格式要事先经公司人力资源部审定。

A. 人力资源部对应聘资料进行收集，分类，归档，按照所需岗位的职位描述做初步筛选。

B. 拟选人员一般需经过三次面谈和二次测试。面谈层次及步骤如下：

应 聘 职位	经理或主管	一般人员
第 一 次面试	招聘经理/直接经理	招聘主管/直接主管
第 二 次面试	人力资源部总监/用人部门总监	招聘经理/直接经理
第 三 次面试	公司（副）总经理	（副）总经理可自行决定需要

C. 用人部门根据人力资源部的推荐意见及有关简历材料（身份证、学历证明、职称证

明等有关证件的复印件),对初次面谈合格的人选进行二次面试和业务水平测试。

D. 人力资源部收到用人部门的考核成绩、面谈意见后,对初选人员进行包括心理测评、外语、计算机等基本技能测试。

E. 基本技能测试通过后,人力资源部与拟选人员预约进行第三次面谈。

F. 经二至三次面谈后,人力资源部安排拟来人员填写"应聘人员登记表"(附录),并通知公司办公室安排其到指定医院进行体检。

G. 拟来人员体检合格后,人力资源部将"应聘人员登记表"和"录用决定"转用人部门签署聘用意见。用人部门同意聘用后,不同层次、不同级别的人员按不同的审批权限进行批准。

H. 对经理级及以上职位应聘人员应在面试时要求其提供工作证明人,必要时还需做应聘人员背景调查,并将背景调查报告记录在应聘人员登记表上。

I. 人力资源部负责拟制应届大学毕业生、研究生和复转军人的年度接收计划,填写"实习人员审批表"(附录),并具体安排其工作岗位。各部门均不得自行接收安排应届大学毕业生、研究生到本部门实习或见习。

J. 临时用工人员的聘用:公司原则上不同意使用临时人员,特殊情况由公司用人部门提出书面申请,填写"录用决定"(附录),报公司人力资源部和人事主管副总经理(总助)审批,各部门均不得自行安排和接收临时人员。

K. 非本地户口人员的聘用:公司各部门和分支机构聘用非本地户口人员必须报公司人力资源部审批。如有职务,按干部任免审批权限进行报批。

### 人员录用审批权限

A. 公司总部正式员工、分公司总经理室人员、分公司人力资源部和财务部负责人、支公司总经理室人员的录用由公司总经理审批;

B. 公司总部临时用工、实习学生的录用由公司人事主管副总经理(总助)审批;

C. 分公司其他部门经理级人员和分支公司一般人员的录用由分公司总经理审批,在批准后三个工作日内上报公司人力资源部备案。

### 聘用步骤

A. 拟来人员经批准聘用后,人力资源部负责通知其到岗上班。

试用期:所有新入司员工均有三个月试用期。因工作需要免除或缩短试用期,按员工录用审批权限批准。

B. 档案转移手续

C. 新员工到岗一个月之内应将其个人人事档案关系转移至公司。人力资源部向员工开具商调函,由该员工返回原单位办理档案转移手续。

D. 如员工在规定期限内不能将档案关系转移过来,应写出书面申请,报人力资源部批准。同时应提交由其原工作单位出具的解除/终止劳动关系证明。

E. 迎接新员工

新员工上班的第一天,人力资源部向其发出"工作通知书",同时按公司新员工管理工作流程办理

---

有关手续。

## 招聘面试管理制度

### 第一条 总则

1. 本公司为招聘人才，为公司的发展服务，特制定应聘面试管理制度；
2. 有关应聘员工面试事项，均依本制度处理。

### 第二条 面试考官应具备的条件

1. 本公司人事部门工作人员为面试考官，面试人员本身需要给人一种好感，能够很快地与应聘者交流意见，因此面试人员在态度上、表情上必须表现得十分开朗，让应征者愿意将自己想说的话充分表达出来；
2. 面谈人员自己本身必须培养极为客观的个性，理智地去判断一些事务，绝不能因某些非评价因素而影响了对应聘者的客观评价。
3. 不论应聘者的出身、背景之高低，面试人员都得设法去尊重应聘者所表现出来的人格、才能和品质。
4. 面试人员必须对整个公司组织情况、各部门功能、部门与部门间的协调情形、人事政策、薪资制度、员工福利政策，有深入的了解，才能应对应聘者随时提出问题。
5. 面试人员必须彻底了解所应召职位的工作职责和必须具备的学历、经历、人格条件与才能。

### 第三条 从面试中应获得的资料

1. 观察应聘者的稳定性：应聘者是否无端常换工作，尤其注意应聘者换工作的理由，假如应聘者则从学校毕业，则要了解应聘者在学校中参加哪些社团，稳定性与出勤率如何。另外从应聘者的兴趣爱好中也可以看出应聘者的稳定性；
2. 研究应聘者以往的成就：研究应聘者过去有哪些特殊工作经验与特别成就；
3. 应付困难的能力：应聘者过去面对困难或障碍是否经常逃避，还是能够当机立断挺身而出解决问题；
4. 应聘者自主能力：应聘者的依赖心是否极强？如应聘者从学校毕业，则可观察他在读书时是否一直喜欢依赖父母；
5. 对事业的忠心：从应聘者谈过去主管、过去部门、过去同事以及从事的事业，就可判断出应聘者

对事业的忠业度;

6. 与同事相处的能力: 应聘者是否一直在抱怨过去的同事、朋友、公司以及其他各种社团的情形;
7. 应聘者的领导能力: 当公司需要招聘管理者时, 特别要注意应聘者的领导能力;

#### 第四条 面试的种类

根据本公司状况, 面试可分为下列两种:

1. 初试: 初试通常在人事部门实施, 初试的作用无非是过滤那些学历、经历和资格条件不合格的应聘人员, 通常初试的时间约 15 至 30 分钟;
2. 评定式面试: 经过初试, 如果发现有多人适合这项工作, 这时就要由部门主管或高级主管做最后一次评定式面试, 这种面试通常为自由发挥式的面谈, 没有一定的题目, 由一个问题一直延伸到另一个问题, 让应聘者有充分发挥的机会, 这类面试通常约 30 至 60 分钟。

#### 第五条 面试的地点及记录

1. 面试的地点最好在单独的房间, 房间只有面试人与应聘者, 最好不要装电话, 以免面试受到电话的干扰;
2. 从事面试的时候, 必须准备面试表格。通常初试表格最好是对勾方式的。在评定式面试中, 最好用开放式的表格, 把该应聘者所说出来的一切当时就记下来。

#### 第六条 面试的技巧

1. 发问的技巧。好的面试人员必须擅于发问; 问的问题必须恰当。
2. 学会听。面试人员要想办法从应聘者的谈话里, 找出所需要的资料, 因此面试人员一定要学会听的艺术。
3. 学会沉默。应聘人员当问完一个问题时, 应学会沉默, 看应聘者的反应, 最好不要在应聘者没有开口答时, 或者感觉不了解你的问题时, 就解释你的问题。这时你若保持沉默, 你就可以观察到他对这个问题的对应能力, 因为应聘者通常会补充几句, 而那几句话通常是最重要的也是最想说的几句。

#### 第七条 面试的内容

1. 个人的特性。应聘者的资格包括应聘者的体格外形、举止健康情形、穿着、语调、坐和走路的姿势。应聘者是否积极主动、是否为人随和、是否有行动以及个性内向或外向, 这些要依靠面试人员对应聘者的观察。
2. 家庭背景。家庭背景资料包括应聘者小时候的家庭教育情形、父母的职业、兄弟姊妹、兄弟姊妹

的兴趣爱好、父母对他的期望以及家庭的重大事件等等。

3. 学校教育。应聘者就读的学校、科系、成绩、参加的活动，与老师的关系，在校获得的奖励，参加的运动等。

4. 工作经验。除了应聘者的工作经验外，更应该从问题中观察应聘者的责任心、薪酬增加的状况、职位的升迁的状况和变化情形，以及变换工作的原因。从应聘者的工作经验里，我们可以判断出应聘者的责任心、自动自发的精神、思考力、理智状况等。

5. 与人相处的特性。从应聘者的结交来了解与人相处的情形，包括了应聘者的兴趣爱好，喜欢的社团以及所结交的朋友。

6. 个人的抱负。包含应聘者的抱负、人生的目标及发展的潜力、可塑性等。

## 招聘面试四步

### A: 面试准备:

通常的准备包括，招聘职务分析，职位要求，任用的标准以及将来工作内容的了解，对面试内容的准备，面试者简历的分析，电话筛选。另外需要着重强调一下的有，招聘期限，是否着急，该职位直线上司的口味，以及详细分析应征者简历。在电话筛选，尤其是电话英文面试时，也可能会出现枪手的情况，要注意。

### B: 看简历:

着重要了解一下家庭情况，工作转换频率，工作经验是否曾被打断，人际关系，社交活动能力，嗜好，强项。对于有家庭存在特殊情况的应聘者，比如单亲家庭，父母离异，等，在某些情况下会对子女心理产生影响，所以在面试时就可能需要更多了解他的心理与性格情况。而对于嗜好强项等方面，主要是针对部门经理的口味，有共同爱好，可能会相处更加融洽。

### C: 面试阶段:

1、面试主要分为五个阶段，即预备阶段，引入阶段，正题阶段，变换阶段以及最后的结束阶段。

2、面试需要注意的有以下几个方面，面试提问的技巧，行为观察的技巧，行为描述面试的技巧（EBI）。

3、对于变换阶段，特别需要了解的是对方的薪资要求与离职原因，同时在该阶段可以采取一些非常规技巧，以深入了解应聘者，比如采取压力面试以及行为面试等。

4、行为面试法可以创造一些突发情景，以更加真实地观察面试者的行为反应。也可以邀请未来的经理，未来的同事一同参与面试。



5、设置压力面试也是为了考验应试者的临场应变能力以及他们的心理承受能力。方法比如在很小的空间内进行面试，连串的问题，面试过程中的气氛转换或突发事件，提出不合理的问题等方法。

6、行为描述面试主要的原则是 STAR 原则，即 Situation, Target, Action 和 Result。

7、提问的技巧需要注意的是尽量不要直白地进行询问，而可以通过影射法，通过谈论别人或别的事件来了解面试者，比如你最欣赏的销售主管，你最憎恨的销售主管，你希望未来的上司是女士吗？等等。

8、在面试过程中应该注意观察面试者的行为。通过面试者的坐姿，说话或者思考时的眼神，目光，甚至面试者的面相，笔迹，都可以帮助更好地了解面试者。（在谈到这一部分的时候，某老师提出依据他的经验，在思考时，眼睛望着左上角，大多数情况下是在说真话，而不停望着右上角，则极有可能说明他是在创造性地思考，所以今后家人们在面试时，一定不要看着右上角了，有这个习惯的一定要快改啊）。

#### D: 面试评价表:

建议面试评价表最好客观而不带任何个人主观意见，尽量通过翔实原话地记录来反应面试者的表现。

### 招聘启事的写作格式和内容

招聘启事的写作格式一般来分，可以有三项内容。

#### (一)标题

招聘启事可以简单地由事由和文种名称构成。如“招聘启事”或“招工启事”，有的写作“招贤榜”。

较为复杂的招工启事还可以加上招聘的具体内容。如“招聘抄字员”、“招聘科技人员启事”，还有的招聘启事在标题中写明招聘的单位名称。如“××服装厂招聘启事”。

#### (二)正文

招聘启事的正文较为具体，一般而言，需着重交待下列一些事项。

##### 1. 招聘方的情况

包括招聘方的业务、工作范围及地理位置等。

##### 2. 对招聘对象的具体要求

包括招募人员的工作性质、业务类型，以及招募人员的年龄、性别、文化程度、工作经历、技术特长、科技成果、户粮关系等。



### 3. 招募人员受聘后的待遇

该内容一般要写明月薪或年薪数额，写明执行标准工休情况，是否解决住房，是否安排家属 等。

### 4. 其他情况

应募人员须交验的证件和应办理的手续以及应聘的手续以及应聘的具体时间、联系的地点、 联系人、电话号码等。

### (三) 落款

落款要求在正文右下角署上发表启事的单位名称和启事的发文时间。题目或正文中已有单位 名称的可不再重复。

### 写作招聘启事的注意事项

招聘启事要遵循实事求是的原则，对所招聘的各项内容，均应如实写出，既不可夸大也不 缩小。

招聘启事的各项内容，可标项分条列出，使之醒目。也可用不同的字体列出以求区别。

招聘启事的语言要简练得体、要庄重严肃又礼貌热情。

## 招聘业务的基础建设——工作分析

概括而言，现代企业人力资源管理工作主要围绕四个环节展开：“选、育、用、留”。

- 选——以什么标准选择您的候选人？
- 育——在哪些方面进行人才培养？
- 用——如何任用、怎样分工、用什么来考核？
- 留——如何激励？激励谁？为什么？如何提升员工的工作满意度？

职位是企业的基本细胞，作为企业 HR，您是否对组织中的各个职位有全面的了解与认识？当出现岗位空缺、新设岗位、当人力资源管理涉及到以上四个问题时，您的评价标准是什么？面临这些 HR 核心问题，作好关键岗位或目标岗位的工作分析，您将发现 HR 工作已不再是单纯的人事劳资执行，而是真正根植于企业的核心业务流程中去。

---

## 什么是工作分析?

工作分析主要考察研究一个岗位的岗位职责、任职要求以及它们的重要性。所谓分析是对所搜集的岗位信息进行判断的过程。

工作分析主要用于支持员工的培训、招聘与甄选、职位评估、绩效评估等人力资源管理核心工作。谁来进行工作分析? 工作分析一般由企业的人力资源部门或经过良好训练的职位分析师与人力资源顾问进行。

### 工作分析如何做?

工作分析一般遵循以下步骤:

- 选择并确定需要进行分析的目标岗位
- 决定收集职位信息的流程与方法
- 运用所选方法展开工作
- 对所搜集的岗位信息进行整理、回顾、分析
- 对职位信息进行总结并归档

### 谁是工作分析的执行者?

工作分析可由人力资源部的员工进行, 在分析的过程中, 人力资源工作者将与任职者(职位空缺状态除外)、任职者的主管、或与岗位相关的专业人士共同协作完成。

进行工作分析, 是否需要一个外部工作分析师? 什么情况下需要顾问的参与? 虽然不是必不可缺的角色, 外部顾问作为相对独立的专业人士, 其价值体现在他们的分析不容易受到内部企业政治的影响, 因此更具备客观性。另外, 当所涉及的岗位数量比较多而时间紧张的情况下, 聘请外部顾问是个明智的选择。与内部员工不同的是, 外部顾问能够将主要精力放在分析任务本身。

### 工作分析一般能够解答以下问题:

- 工作中涉及哪些特殊任务? 在特定环境下职位的广泛职责包括什么?
- 在工作中使用什么工具、材料、设备?
- 在工作中使用什么方法, 遵循什么业务流程?
- 职位的核心任务与关键产出是什么? (这个问题能够帮助您将主要工作任务与主要工作行为区分开来)
- 哪些行为、技巧、知识及经验对获得关键结果起重要作用? (此问题侧重在了解职位所需的特殊个人素质方面)
- 主要工作关系
- 主要权责与内外部资源
- 工作对脑力、体能、行动、听觉、视觉等的特殊要求
- 工作对知识、技能、素质能力等的要求

---

工作分析的直接产出是职位说明书。

## 职位说明书编写的目的与作用

职位说明书是职位分析的结果，其推广和应用的最直接目的是规范人力资源管理与开发。一份合格的职位说明书应该让员工明确在实际工作中做些什么，怎么做，做到什么程度，做到这样的程度需要什么样的能力、资历与工作技能，工作的环境与接口的什么样的，以后的职位通道是什么等等。规范的职位说明书则是处理复杂的系统人事管理的基础。

### 1. 编写职位说明书是员工招聘的需要。

在专业系统管理中，系统内员工的招聘由专业系统具体负责，人事部只是提供一些招聘的技术，提供招聘方面法规的咨询与顾问，提供招聘信息与招聘场所信息。作为专业系统，如果没有系统内完善的职位说明书，在招聘前后就带有很大的盲目性。尤其是在社会人才市场上的招聘，对于应聘者能力的认定是至关重要的。我们在招聘前根本就不知道招聘什么样能力与学历的员工，那还怎么去实施招聘呢？在职位说明书中，专门对任职者的学历与能力作了界定。在招聘的时候，只要比照职位说明书中所描述的那样去识别，就可以做到有的放矢了。

### 2. 编写职位说明书是充分开发员工潜能的需要。

现在在市场扩张时期，通常会存在人力资源不足的压力。在人力资源不足的压力面前，应该先最大限度地发挥现有员工的能力，在发掘现在人力资源潜能的基础上再考虑人力资源扩张。编写职位说明书的过程中，每位人力资源管理者可以借此机会梳理一下本单位或本专业系统到底有哪些业务？到底哪些业务最重要？哪些业务可以归并？哪些业务需要拓展？哪些业务需要萎缩？所以说，编写职位说明书不仅是人事部的事，是所有管理者的事。但是，有时我们会觉得招聘来的员工并不是都实现了各尽其职。有些员工工作量不饱满。为什么呢？一是因为我们没有对系统内的整体工作进行明晰的分条分块，系统内员工职责不清；二是聘用的员工的工作交底不清，到底要他做什么没有说清楚。职位说明书明确了每个职位的工作职责，明确了员工上岗后到底该做哪些事。这样，就可以充分地用好每一位员工，夯实整个专业系统的管理工作。

### 3. 编写职位说明书是员工工作绩效评估的需要。

在职位说明书中，相对于每一条工作职责，都对应着要达到的几个绩效标准。在抱怨员工这也做不好，那也做不到的时候，应该先看看在安排员工完成某项工作的时候有没有明确他要达到的程度。在完善的绩效管理体系当中，员工的直接考核者是直接上级。直接上级要定期地对下属员工进行绩效考核，其依据主要是职位说明书。在绩效管理方面，职位说明书告诉了员工工作职责要达到的程度，明确了直接上级考核员工的方向，而不是仅仅停留在对员工行为的考核这样一种唯一的考核方式。

### 4. 编写职位说明书是工作评价以及薪酬决定和员工培训的需要。

员工往往会因为觉得自己薪酬不高而寻问他的直接上级。薪酬是根据职位对企业的贡献而定的。而每

个职位对企业的贡献却可以从职位说明书中的工作职责、工作环境、工作的复杂程度中评价出来。所以说,编写职位说明书可以为职位的工作评价提供依据,从而界定出各个职位相对公平的薪酬。另外,作为一项工作,总的趋势是不断向前发展的。员工在某一时段对于某一职位是适合的,但是,如果职位所要求的工作内容发生很大变化时,为了员工能适应已经变化了的职位内容,就得对其进行针对性的培训。在职位说明书中不断充实与完善这部分内容,可以提前对员工进行培训,减少对工作的不适应。

总之,职位说明书是对人的管理中最基础的工作之一。科学的职位说明书可以为人力资源管理者解决许多人力资源管理与开发方面的事情,实现经验管理向科学管理的转变。

## 众多名企用人标准

### 三星(中国)投资有限公司

**用人标准:**善用整体看起来不算十分优秀,但在特定方面兴趣浓厚,才能超人,能够在所在领域独树一帜的人。能给“个性”人才充分发挥的空间,使其扬长避短,担当大任。三星一直坚持在不同部门大胆任用多种类型的人才,甚至曾经做过电脑黑客的程序高手也因为技术出众而被聘请进公司从事开发工作。

在三星公司中,很多高层管理人员在学校中的专业和最初进入的领域,与他们现在的职位并不一样。但是,却在公司中得到了新的位置和搞好的发挥。

### 飞利浦半导体(广东)有限公司

**用人标准:**飞利浦为员工提供广泛的培训方案,旨在培养专业技能,提升个人效力与领导才能。目的是不断提升员工的技能与知识,以便迎接由于公司业务迅猛发展所带来的挑战。为了实现我们的人员发展远景计划,公司拥有一套完整的“管理人员发展”流程和方案。这些流程和方案是用于确定具备潜能和才干的员工,将他们发展为可在公司内部担任重要职位的管理者。该过程包括筛选,业绩评估,才能鉴定,才能发展与继任计划。原则上,潜质管理人员是从公司内部选拔,发展起来的。

### 用友集团

**用人标准:**用友的用人除了常规的招聘,还有两个很有特色也很有效的招聘方式。一是借国外的推荐机制;二是通过培训班进行筛选。从去年6月,用友开设了用友ERP咨询实施顾问培训班,学期为三个月,到这个学习班报名的学员基础条件都比较好,学历起点高。这批人才学完后在选择工作的时候,由于用友在行业内的领先地位,自然成为他们最好的选择,用友也不失时机地在学习班挑选一些好的人才留为己用。即使是采取了强硬的末位淘汰机制,用友也“宽容”地表现出人性化。不会把被淘汰的员工一脚踢开,会给员工比较丰厚的离职条件,帮助离职员工介绍工作机会,甚至可能帮助其成立一家公司。

### 华为集团

**用人标准:**华为公司将持续的人力资源开发作为实现人力资本增值目标的重要条件,实行在职培训与脱产培训相结合,自我开发与教育开发相结合的开发方式。每个员工通过努力工作,以及在工作中增长的



才干，都可能获取职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，让最有责任心的明白人承担重要的责任。华为公司不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。

### UT 斯达康（中国）有限公司

**用人标准：**UT 斯达康始终把人才战略作为公司发展的首要战略，在注重自身人才修养的同时，积极加强人才引进工作。“东方智慧，西方创新”，取东西方之长是 UT 斯达康最大的特点。“以人为本，与公司共同成长”是公司文化的另一显著特点。在员工努力工作推动公司迅速成长的同时，公司也回报员工以诱人的成长机会与发展的空间。公司鼓励个人能动性和创造力，大胆赋予有潜力的员工以更具挑战性的职责，并通过全方位的培训和完善的绩效管理制度帮助员工自我提高，从而能尽快符合职位要求。“鼓励员工敢于创新，敢于突破”是 UT 斯达康公司的最大心得。

### 康佳集团

**用人标准：**在康佳，无论你是普通工人还是一般技术员，也无论你在哪个岗位上，只要有真才识学，你就可能成为公司重用的人才。康佳矢志如一地坚持人才为企业发展之本的理念。永远给人才以发展的广阔天空，康佳的原则是“发现人才，清除庸才，留住人才”。公司在技术开发人员中实行 5% 的淘汰制，每年都要淘汰编制 5% 的业绩较差人员，由新的竞岗入选者替换，而对于成绩卓著者进行岗位晋升。

### 阿尔卡特

**用人标准：**不论是普通员工还是高层管理人员，每一位员工的个人职业生涯选择都会受到尊重。公司在职位安排上会结合个人的职业生涯规划予以考虑，在可能的情况下，尽力去满足员工的兴趣，爱好，志向。员工只有在自主择业，心情舒畅的前提下，才能各展其长，充分释放自身的能量。公司还会对员工的个人能力实施评估，然后与公司职位能力对比，发现其差距，同时也会对员工的绩效作认真的评价与分析，然后结合员工个人的发展意向作出个性化的发展计划，以辅导员工向符合公司要求的职位方向发展。从员工进入公司开始，公司就建立员工的个人发展档案，新员工转正时邀请新员工和他们的直接上级和所在部门的领导一起座谈，让新员工和部门领导充分沟通，以此来了解新员工个人的发展要求，也使新员工了解公司目前能提供的支持，以及个人可能的发展方向。

### 微软（中国）有限公司

**用人标准：**微软是全球最吸引人才，有利于人才发展，留得住人才的公司。微软认为，公司的首要人物就是寻找致力于通过软件的开发来改善人们生活的人才，不管这样的人生活在何处，微软都要将他们网罗旗下。微软主要依靠公司内员工的推荐来吸纳新员工，当公司进入一个新的市场时，有将近 40% 的员工是通过这个途径进入公司。当开发美国以外的市场时，微软宁愿起用当地的人，而不愿意从总部派人。微软散布在世界各地的分公司，从开发软件到许可证发放等业务往来都依靠电子邮件来完成。微软的所有分公司都遵循同样的领导者评估条例。它包括“管理组织的健康细则”。各地的员工就是通过细则上列出的 19 条标准，例如，工作环境是否满意，分公司是否有明确的目标等，对自己的经理进行评估。这样便于比较各个分公司的经理，尽早发现诸如士气低下等问题，并及早纠正。

---

### 宝洁（中国）公司

**用人标准：**员工从迈入宝洁大门的那一天开始，培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。所有的培训项目，都会针对每一个员工的长处和待改善的地方，配合业务的需要来设计，也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来的工作。宝洁一般在新员工进来两年后会调动岗位，这样就又为他描绘了新的学习曲线，他自己也能找到新的动力。

### 丰田汽车（中国）投资有限公司

**用人标准：**人才培养是丰田人力资源管理的重点，丰田推行目标管理法，实行面谈机制：每年年初，管理人员和部下根据员工本人的资格级别为员工设定具有相应难度的三个目标，让员工不断提高；5月份再有一个面谈，对目标完成情况及时作出回顾和修订，及时沟通工作中遇到的问题；12月份再次面谈，总结业绩完成情况，对结果和行为同时打分，最后将评估结果反馈给个人。要求管理人员必须和部下作沟通，使员工明白自己的强弱项，上司也可很好地了解员工。目标完成情况跟奖励挂钩，同时据此确定员工个人的培养计划。

### 富士胶片（中国）投资有限公司

**用人标准：**富士将目标管理和过程管理两者有机结合在一起，明确每位员工的工作目标，制定计划，并探讨如何付诸行动。考核流程是先由员工自评后交给部长评定，并依据实际情况对目标，计划作一些修改和调整，年底进行最终评估。这个过程既重视了员工的工作过程，也强调了员工的绩效。工作中允许失败，鼓励创新，倡导对员工进行积极的，正面的激励。

### 美国友邦保险北京分公司

**用人标准：**除了给予员工综合技能技巧的培训之外，还特别加强员工保险专业知识的培训，普及保险理念和保险常识，鼓励员工利用业余时间进修，参加保险行业的专业考试；考虑到在职员工的特长，潜能及志趣，在其做好本职工作的前提下，公司安排他们到不同部门轮岗学习。公司内部营造公平竞争，奖罚分明，互帮互助的环境，杜绝相互猜忌，嫉贤妒能等不合作现象，激发起员工的干劲，留住人才。

### B&Q 百安居（中国）

**用人标准：**“三六九”原则，即普通员工提前三个月入职，副店长，部门经理和一些关键岗位员工提前六个月报到，店长必须提前9个月到岗，进行公司文化和部门操作归程培训，并要亲身经历一次开店实战过程。人力资源部按照这个倒推时间表，每周检查招募进程，同时要保证人员质量标准选对人。选对人包括两层意思：一是具备该职位所要求的能力和技巧；二是符合和认同百安居的公司文化要求。员工到岗后，培训中心和一线业务部门，确保人员落实课堂和在职培训，以达到相关上岗要求。

### 博世 BOSCH 贸易有限公司

**用人标准：**在招聘过程里，在有可能的情况下，会结合人才测评的意见来考虑候选人的录用与否。博世非常注重内部岗位轮换和内部提拔。尊重和关注员工的表现，给员工科学，客观的评价和积极的指导，



帮助员工成长。进入博世中国的新员工接受 1 年的岗位培训或岗位轮岗培训之后，将有机会到德国工作两年，在这个期间参加各种有挑战性的项目。

### 辉瑞制药有限公司

**用人标准：**鼓励坦率直言，开创包容的环境，让员工满意，开心，让员工发自内心地愿意在辉瑞公司工作。除了在硬件政策上给予员工具有竞争力的薪资福利，让他们能更好地改善生活之外，还要让员工感受到辉瑞的氛围能让他们在激烈的医药行业竞争实现自己的价值，感受到这里非常适合他们的职业发展。在这里他们可以通过自己的工作得到好的收入提高自己和家人的生活水平，可以得到长远的职业发展，可以不断学习和提高自己的能力和素质，同时他们会为服务于一家世界级的公司，而且声誉良好，对人类对社会有着巨大价值的公司而自豪。

### 毕马威

**用人标准：**目标坚定，不要跟风和盲从，一切以个人的职业兴趣和前途为准则。把远大计划分为若干小目标，使自己进公司时想要做什么能具体化的逐步实现。

### 明基集团

**用人标准：**自己培养人才。明基推崇的是标杆学习与横向学习，希望通过持续的学习，实践明基精神之纪律、效率、战斗力、执行力，从而塑造优质且具有竞争力的人才，提升明基的整体竞争力，使明基立于不败之地。其完善的培训体系为每一位员工的职业发展提供各种各样的培训机会，帮助员工自我发展自我实现。

### 索尼（中国）有限公司

**用人标准：**索尼每年严格甄选的优秀毕业生将直接送往日本总部进行工作学习，他们在那里会了解学习到业界顶尖的技术知识和独具索尼企业文化特色的管理理念，更能有机会建立起广泛的人际关系网络，将真正接触并吸收索尼文化的精髓，掌握更多，更先进的技能，他们有的可能留在那里发展，更多的人将带着新的项目，成为索尼在中国各个岗位的生力军。

### 西门子（中国）公司

**用人标准：**根据员工的不同情况，公司为每一位员工制定了短期和长期发展规划，并通过技术和管理培训，工作轮换，国际交流，项目参与以及晋级，加薪等不同步骤与方式加以实施。在进行圆桌会议与对话之前，西门子鼓励员工与自己的经理进行一次预对话，预先对员工的发展进行沟通，为圆桌会议上经理谈自己员工的发展做准备。圆桌会议之前，经理与人事部都会预先通知员工，告诉员工要在即将召开的圆桌会议上讨论其发展问题，鼓励员工与老板对话，就四个方面谈自己的看法，包括你自己如何看待自己的发展潜力，你自己的发展兴趣在哪里，你如何看待自己的工资与福利，应该涨多少，对你应该采取什么样的发展措施等等。

## 专业技术人员职位任用办法

### 第一条 目的

为使专业技术人员职位的任用有所遵循，特依人事管理规则规定制定本办法。

### 第二条 职位设定

1. 专业技工：同公务员。
2. 专业技术员：同助理工程师。
3. 专业技师：同副工程师。

### 第三条 资格

#### 1. 专业技工

凡具备下列三项条件者，可晋升为专业技工：

- (1) 担任同种专业技术工作的熟练工人在本职位中有 4 年考绩甲等以上。
- (2) 参加本企业专业技工检定合格或取得国家乙种相同性质技术检定合格者。
- (3) 经直属科长推荐者。

#### 2. 专业技术员

凡具备下列三项条件者，可晋升为专业技术员：

- (1) 担任专业技工或公务员在本职位中有 4 年考绩甲等以上。
- (2) 参加本企业专业技师检定合格者。
- (3) 经直属科长推荐者。

#### 3. 新进人员具有专精熟练的特殊技术者可比照公司内相同技术及资格的人员核定其职位。

### 第四条 限制

1. 任用专业技术人员职位者，不得同时任用于其他职位。
2. 从业人员在年度内受记过处分而未抵消或上年度考绩在乙等以下者，本年度不得晋升。

---

## HR 经理怎样筛选应聘简历

### 1、人事经理这样筛选简历

外企人事经理是先“以貌取人”，即你简历写得如何；再看基本条件如学历、经历；最后是能力、潜能和性格。前两者是基本，最后是决定性的因素。脱颖而出的关键是如何展现你的丰采。

### 2、一份标准的求职简历是这样的

#### （1）求职者的个人信息

姓名、性别、出生年月、婚姻状况（后三项有些公司不要求）、详细联系方式、住址、联系电话、户口状况（不是必要的）。

#### （2）教育和培训背景

能证明你知识水准、所拥有技能和能力的一切相关信息。（不必填写到小学、中学。）这包括正规、非正规的成人教育和专业培训。

#### （3）工作经历

包括雇佣型的工作，也包括实习、义务性和社团、社区性的工作。

#### （4）技术和技能

包括电脑技能、语言技能、性格和能力、性格特点、沟通能力、人际能力、团队精神、兴趣爱好等。

### 3、让你的简历远离“垃圾桶”

#### （1）简历要尽量保持一定的真实性

当人事经理和雇主在以后的面试或工作中发现简历中曾有不真实的成分时，你的后悔会远远大于你没有得到一份工作，因此，建议要多准备几份不同的简历，以应付不同行业的不同职位。

#### （2）简历和求职信并行

好的求职信必须和简历并行，目的是让简历更有针对性，另外求职信最好要手写才有人情味儿。

#### （3）简历最好不要写薪酬要求

#### （4）不要附照片和学历复印件

---

#### (5) 给外企的简历要注意

外企通常会牵扯到语言技能，因此根据招聘企业的外语要求准备外文简历是必要的。

## 读透简历——如何通过简历获得有效信息

一般来说，简历是企业第一次接触应聘者，而筛选简历也是对应聘者的第一次过滤。如何从简历中获得有效信息，一方面要辨别简历中的虚假信息，另一方面要对重点内容再在接下来的面试中进行确认，并使面试更有针对性，主要依赖于对应聘者简历的解读。

一般来说，应聘者简历主要分成以下几个部分：

1. 应聘者自然情况，包括：姓名、性别、年龄、学历状况、住址等；
2. 工作经验；
3. 工作意向。
4. 薪金要求；

下面对以上内容进行逐一分析。

### 一、年龄

和应聘的岗位所要求的经验相比，年龄是一个重要的参照。可以把应聘者的年龄与其工作经验进行比较，就可以看出应聘者所列出的经验的真伪。一般来说，应聘者不会虚报年龄，而会在经验上造假。

如果应聘者年龄较大，那就需要在更换工作的原因上进行分析；进一步，年龄较大的应聘者是否还可能踏实的从基层做起也是一个问题。

### 二、学历

“真的假文凭”和“假的真文凭”是学历上的大问题，同时一些海外学历也日益增加，因此有必要通过各种渠道查询学历的真伪，比如有三种常用的方法来鉴别文凭的真伪。

#### 1、观察法

通过肉眼观察和与真文凭的对比来识别假文凭。有些假文凭做工比较低劣，比如纸质硬度不够、没有水印、学校公章模糊、钢印不清等等都可以用肉眼来识别。当然，现在的一些假文凭制作的比较逼真，水印、公章、钢印等都完备，简单的通过肉眼很难识别。如果周围有真文凭，可以将它与需识别的文凭进行对比，这时往往可以很快发现文凭的真伪。如果假文凭做工精细，并且没有真文凭进行参照，可以使用提问法或核实法来进行识别。

---

## 2、提问法

通过对应聘者的学识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假是最有效的方法。根据文凭中的专业，面试人员可以提一些专业性的问题，这些问题有的可能非常肤浅，有的甚至是错误的，通过应聘者对问题的反应就可以初步判断文凭的真伪性。

## 3、核实法

通过观察法和提问法都没有办法确定文凭的真伪性时，可以采用核实法。面试人员可以与文凭所在学校的学籍管理部门取得联系，让他们协助调查该文凭的真伪性。一般而言，学校都能积极的进行协助。核实法虽然比较复杂一些，但准确率可以达到百分之百。

或在网上进行查询：中国高等教育学生信息网 <http://www.chsi.com.cn/xlcx/>

学历中第一学历和后学历的问题，尤其是后学历教育在第一个问题上更需慎重。如果是后学历的话，还要看应聘者何时开始、何时获得后学历的，这可以看出应聘者的学习能力和接受挑战的心态。

和学历相关的是专业，一般岗位说明书中都对专业做了规定。如果应聘者具有多个学历，那么对其不同学习阶段专业的分析可以得出其在知识的系统性和广度的基本判断，还可以从不同专业的相关性中获得其个人规划的能力。

## 三、住址

如果应聘者是跨城市应聘的，尤其是针对一些年龄较大的应聘者，他们的动机是什么，因为他们将面临非常现实的一些问题，比如生活成本增加、生活环境变化等问题，这些都将影响其进入企业后的工作状态。

## 四、工作经验

工作经验是简历分析中的重点。

1、工作变换的频繁程度。一方面说明应聘者经历丰富，但也可能说明应聘者工作稳定性较差。

2、当应聘者存在非常频繁的变换工作的情况下，那么他们每次工作轮换的原因是需要分析的。当然频繁的变化工作也并非绝对存在问题，关键是为什么变换工作。

3、如果每项工作相关性不大，而且工作时间不长，那么就需要高度注意了。

3、工作是否有间断，间断期间在做什么。

4、目前是否在工作，这关系到应聘者劳动关系的问题，也关系到应聘者何时能到职，当然为什么离职也是很重要的。

5、然后是对应聘者整个工作经历轨迹的把握，应聘者是否比较深入系统的从事过某一项工作呢？

6、要对每个阶段所负责的主要内容和业绩进行审查。

7、应聘者的经验与岗位要求是否匹配，如果已经达到一个相对较高的职位，而来应聘一个较低的职位，动机是什么？

读透简历，最主要的原则就是对各项内容进行交叉分析，这样就能获得应聘者更完整和全面的信息，发现其中的亮点和疑点。对于亮点和疑点，都不是最终判断，还必须通过进一步的甄选进行确认。

### 关注简历细节，锤炼你的火眼金睛

如何从大量的简历筛选出企业所需要之人才是招聘经理必备的技能之一，这也是把好企业人员入口关的第一个环节，虽然未曾谋面，但是从简历中也是能够“识人”的，特别是从简历的表现信息中可以窥一斑而见其全豹。现将求职简历中所常见的信息，进行分析并提出相关对策，具体内容如下：

1、在几分钟之内，连续发出两份以上相同的简历：谨慎有余，不自信的表现，若无特别，不作考虑。

2、在最近一段时期内连续发出一份相同的简历：看重这份工作及所应聘的公司，只要条件与所应聘岗位的要求一致，可重点考虑。

3、未写出公司的具体名称，如写某大型公司：正在上班，应充分尊重其个人隐私。

4、将应聘职位都写错，将发到其它公司的信也发出：属于严重的小错误，“病急乱投医”，对职业规划甚少，应付了事，不可原谅，可随手删掉简历。

5、喜用表格：有条理，有些岗位是特别需要这种人才的。

6、简历中出现着重号和标注重要内容的星号等符号：也许隐藏了一些不该隐藏的东西，将最优秀的面示人的，也许将缺点隐藏得最深。

7、常用数字表达挽回损失 XXX 万：如果未提到团队的功能，推荐给用人部门时，当慎之。

8、工作经验中不写职位，只写部门：不敢具体化，可能是小人物，打肿脸充胖子。

9、职位不具体，只写出“管理”、“业务”或列出虚职：闪烁其词，不敢具体化，注意各企业职务序列的不同，不实不具体，慎之亦可不选。

10、能明确的写出证明人为所在职公司的老板或上司：敢于正视自身走过的历程，可暂看重。

11、不提待遇：资历浅或顺从性好，有点不够自信。



12、待遇不低于多少价位：有挑战性，这种人一般情况下岗薪还是能匹配的。

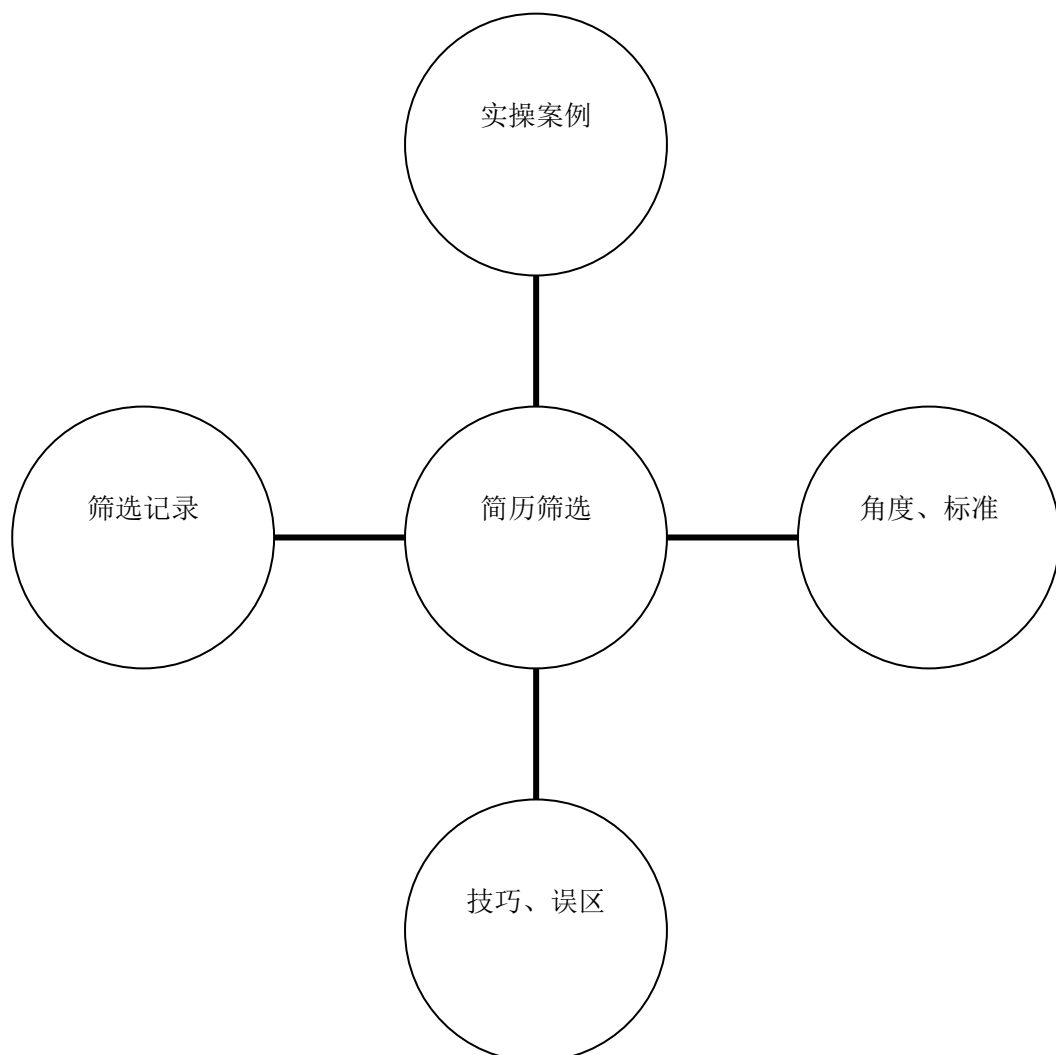
13、培训内容罗列较杂：典型的万金油，也许他自身的职业规划亦不明确。

14、工作以来，所供职的单位之间没有时间间隔：不是心怀二主，至少也是骑驴看马，正常状态，但辞职原因是可究的。

15、除了写自己的身高、体重外还写出血型、星座：新新人类型，主次不清，只能适合一些较低层次的岗位。

16、有附上人生格言之类：只要不是人云亦云，有所坚持是对的，但团队更重要。

#### 简历筛选模块导读



---

## 1. 角度、标准

筛选简历的标准

招聘企业挑选简历的 6 个标准

读透简历——如何通过简历获得有效信息

如何筛选应届生简历

HR 经理怎样筛选应聘简历

如何分析简历并确定部分面试问题

## 2. 技巧、误区

筛选简历的八大妙招

关注简历细节，锤炼你的火眼金睛

走出甄选简历的误区

## 3. 筛选记录

简历筛选工作表

## 4. 实操案例

某 IT 业技术开发公司简历筛选标准

IT 企业的校园招聘筛选标准-Sales 职位

IT 企业的校园招聘筛选标准-IT 职位

IT 企业的校园招聘筛选标准-Finance 职位

IT 企业的校园招聘筛选标准-Consulting 职位

咨询业简历筛选标准

乐百氏挑选简历的三道工序

## 乐百氏挑选简历的三道工序

萝卜青菜各有所爱，优秀企业对于简历的筛选侧重点各有不同。有的企业注重专业对口；而有的企业看重学校背景和工作经验。但内容的真实性则是人力资源经理们一致认定的重要标准之一；详实、不长篇累牍的简历比较让人认可；那些精心设计、贴着艺术照和写真照的简历，鲜有企业投赞成票。那么作为中国食品饮料行业最具竞争力的知名企业之一——乐百氏公司，是如何筛选简历的呢？他们衡量简历的标准是什么呢？

乐百氏有自己独特而鲜明的选才理念——求同存异。所谓求同，就是要求与乐百氏企业文化相融，即开放的心态、热忱向上、亲和信赖，渴望与乐百氏共同发展。招聘官初次浏览一份简历的时间平均在 1 分钟左右，主要针对一些硬性指标进行筛选。因此，招聘官不会对长篇大论的简历感兴趣，而偏好简洁、条理清晰、有实在内容的简历。

第一道程序，对硬性指标如年龄、工作年限、学历、专业、相关职业背景、期望待遇水平、选择工作地域等信息进行快速筛选淘汰，同时根据不同的岗位进行分类。

第二道程序，将初选的资料传送到相关的用人部门，由用人部门对候选者的具体岗位经历、工作的内容、业绩进行筛选，确定可面试者，将名单交人力资源部跟进。

第三道程序，由人力资源部向面试者发出邀约，进行笔试、面试和实操。经过这三个步骤筛选后，确定最终候选人员，人力资源部将会同用人部门一起对候选者进行评价，人力资源部门享有建议权，最终录用权归属用人部门。

乐百氏青睐擅长学习的人，因此 仅仅对自己过往的学习和工作经历以流水账形式书写的简历，乐百氏一般不予考虑。乐百氏看重应聘者过去学习过什么、做过什么，但更看重他现在实际掌握了什么、在过去做出过什么业绩。希望简历中有具体的事迹来证明应聘者具备胜任该岗位所需要的特质、能力或经验，所以应聘者写简历时应该有针对性地重点推销自己的优势，最好还能提到期望加入本企业的原因。

乐百氏不迷信名牌大学，但对有技术要求的岗位，需要从正规院校毕业生中挑选。另外也看重应聘者毕业后的在职进修、培训经历，是否获得相关职业资格证书或更高的学历，乐百氏需要具备较强学习能力、吸收能力和持续学习热情的人才。

## 如何分析简历及确定部分面试问题

简历是求职者展现在我们面前的第一份资料它含有很多的信息可供我们在面试前做好充分的准备，那么我们该如何分析简历并准备部分面试问题呢？

在求职者的简历中一般有这几方面的内容：

一是个人信息，二是自我评价和求职意向，三是工作（实践）经历，四是教育培训经历，以下就这四

部分主要内容进行分析。

## 一、个人信息

在个人信息中，我们主要关注的是求职者的年龄。

和应聘的岗位所要求的经验相比，年龄是一个重要的参照。可以把应聘者的年龄与其工作经验进行比较，就可以看出应聘者所列出的经验的真伪。一般来说，应聘者不会虚报年龄，而会在经验上造假。

如果应聘者年龄较大，那就需要在更换工作的原因上进行分析；进一步，年龄较大的应聘者是否还可能踏实的从基层做起也是一个问题。

根据马期洛的需求层次理论——“人在不同的年龄阶段有着不同的特定需求”——反应到不同的年龄对工作方面的需要亦有所不同，从我们职业生涯规划的经验来看，年龄和对工作方面的需要对应关系如下：（以下说明与现实年龄差距在±3岁）：

表一

年龄段	特定需求
25岁以前	一份好工作
26—30岁	个人定位与发展
31—35岁	高收入工作（工资、福利、隐性收入）
36—40岁	寻求独立发展的机会、创业
41岁以上	一份稳定的工作

当然，这五种需求并不只是单独出现，而是在不同的年龄段有不同的主导需求。而且并不是所有人都会按上述时间段发展自己的职业生涯及职位需求。所以一方面要考虑候选人年龄和他本身的需求的匹配程度，另一方面还要考虑候选人年龄和我们所提供的岗位的特征的匹配程度。

相应问题：

您能不能跟我描述一下您所期望的工作的特征？

## 二、自我评价和求职意向

由于自我评价这个项目意义不甚明确，候选人写这一块内容时会比较随意，容易流露出部分潜意识，

因此这部分内容还是可以部分“投射”出候选人的能力、个性特征等。

如技术性岗位的候选人在自我评价中没有强调自己在某方面的精深技术，则可能其对自己的技术水平不是很自信；在此部分强调一至两点的个人特征往往比较真实；没有强调个人特质只写工作相关内容的候选人可能在个人特质方面没有什么突出点或者自我认识不深刻；在这部分出现的格言往往比较真实可信。

这部分有关个人特质方面的内容可成为提问点，但需从侧面发问，如：

您认为您自己最大的优点是什么？能给我举个例子吗？（看与自我评价中的描述是否匹配）

能说说您的座右铭吗？他是怎么来的？

在求职意向方面主要是看意向职位的多少，与所招聘岗位相近的意向职位排在第几位等。如果意向过多，甚至是不同类型的工作，则候选人的动机和其对自我的定位方面应有一定问题，可在面试时着重询问。如果与所招聘岗位相近的意向职业排在第三位之后，则基本上不作考虑。

### 三、工作（实践）经历

工作经历是我们分析简历的重点，也是我们评价求职者基本能力的出发点，现在我们尝试从这几部分内容做出分析。

#### 1、工作时间

工作时间的内涵包括总工作时间的长短、工作时间频次、每项工作的具体时间长短、工作时间衔接等。总的工作时间的长短是任职资格的基本要求，但是这个还需配合另外两项来做出判断，如果同等的时间内工作频次太多，即跳槽频繁，则每项工作的具体时间就不太会长，因为通常的工作从进入接手到完全熟悉并取得一定工作成效，时间会在 6-12 个月，如果工作时间短于 6 个月，则这份工作的经历和经验则不应作为考虑的要素。同时，如果在工作时间的衔接上有较长的空当（2 个月以上，当然，换城市等情况另作考虑），则在面试时就有必要关注这些时间的背景情况。当然在现在各种简历技巧、面试技巧的辅导下，在简历中已经少见这种情况了，因此，在面试时了解换工作的过程也是很重要的，可以更多的掌握有关工作时间的情况，以支持对工作内容等的判断。另外目前是否在工作，这关系到应聘者劳动关系的问题，也关系到应聘者何时能到职，当然为什么离职也是很重要的。

#### 2、工作职位

工作职位在一定程度上是可以反映工作内容，但是在现在衔头高帽到处戴的情况下，职位要素并不能作为重点的参考依据，重中之重的是工作内容的情况。

有关这方面的问题甄别问题如下：

你们公司这个职位有多少人？职位有几个下属？向谁汇报？等

#### 3、工作内容

---

工作内容的分析主要是看工作单位和职责所反映能力和经验。我们认为可以从以下几方面来考虑:

3.1 专业与工作的对口程度, 如果专业不对口, 则要看在职的时间长短。

3.2 工作在专业上的深度和广度, 结合上述的工作时间原则, 如果短期内工作内容涉及较深, 则要考虑水分的存在, 在面试时要作为重点来询问, 特别是细节的了解。建议使用 star 面试技巧来考察工作内容。特别是对那些曾经有高街头的求职者。

3.3 曾经工作的公司的大致背景(特别是对中高层管理和特殊岗位), 最好能面试前按照提供的信息使用搜索引擎进行了解。特别是提到的在业内有一定知名的公司。

#### 四、教育培训经历

“真的假文凭”和“假的真文凭”是学历上的大问题, 同时一些海外学历也日益增加, 因此有必要通过各种渠道查询学历的真伪, 比如(1)网站查询: <http://www.chsi.com.cn/xlcx/> (2)直接到相关学校的学籍管理部门查询等

应辨明学历是全日制的学历还是成人教育的学历, 还有第一学历和后学历的问题, 尤其是后学历教育在第一个问题上更需慎重。如果是后学历的话, 还要看应聘者何时开始、何时获得后学历的, 这可以看出应聘者的学习能力和接受挑战的心态。

和学历相关的是专业, 一般岗位说明书中都对专业做了规定。如果应聘者具有多个学历, 那么对其不同学习阶段专业的分析可以得出其在知识的系统性和广度的基本判断, 还可以从不同专业的相关性中获得其个人规划的能力。

教育培训经历中也应关注专业培训的情况, 各种考证培训的情况。

专业培训是求职者知识更新、补充的重要途径, 因此求职者的专业(工作专业)与培训的内容是否对口就是关键, 不是对口的, 则这样的培训效果并不理想。各种考证培训也是作同样的考虑, 应为没有工作或者专业作基础, 仅仅若干课时的培训通常是很难达到在工作中运用的效果的。

进修学历教育过程仅可作为参考, 除非这种学历进修的专业与已有的工作和专业对口, 方要提高加分, 当然研究生以上的学历教育可作加分。

总的来说, 教育培训的基础以工作内容、专业为基础, 方可作为考虑的要素, 并且要在面试时进行考察。

最后读透简历, 最主要的原则就是对各项内容进行交叉分析, 这样就能获得应聘者更完整和全面的信息, 发现其中的亮点和疑点。对于亮点和疑点, 都不是最终判断, 还必须通过进一步的甄选进行确认。



## 如何筛选应届生简历

找工作，简历先行，简历的重要性不言而喻；面试分更占半壁江山。据调查，各大企业的人力资源负责人均表示，每次招聘会他们都会收到成百上千份简历，简历是不是“有亮点”，是一份简历能否被挑出来的关键。

据介绍，除了真实性外，简历筛选的标准主要是学习成绩、实习经历和社会活动经历中是否有“亮点”。如咨询公司主要招收硕士生，其中经管类专业的学生占招聘意向的 50%，其他专业的占另外 50%；而广告公司、文化经营公司等则更倾向于招聘文化传播类专业的毕业生；工程技术类企业、通信类企业除本专业毕业生外，通常对市场营销等人才的需求也很大。

此外，若有知名公司的实习经历、工作经历或优秀的校园活动、兼职经历等，一般能分外得到面试者的重视；最后，社会活动表现是否突出，例如是否参加过学校各类活动并得奖，是否是学生会、社团的积极分子，是否有海外交流生学习经历；在以往的工作过程中业绩表现如何，专业技术是否过硬等等都是简历出挑的关键。当然，上述的信息是指在真实的前提下用人单位看重的因素。

至于面试，企业最害怕遇到没有自信和明确目的的应聘者，是否能够用流利的英语口语与面试者交谈、神情动作是否自信自如，甚至是否能够使用 PPT 等现代办公自动化工具演示自己的简历、既往业绩文件等是在面试中成功展示自身能力素质、成功应聘的重要关键点。

## 筛选简历的八大妙招

社会求职者简历应从以下几方面进行筛选：

### 一、分析简历结构

可以采取从现在到过去的时间排列方式。简历结构反映了应聘者组织和沟通能力。好的简历简练，结构清晰，通俗易懂。对于简历结构混乱，层次部分者可给与剔除。

### 二、首先查看客观内容（结合招聘职位要求）

分析是否有虚假信息。客观内容主要包括个人信息、受教育程度、工作经历和个人成绩四方面。（个人信息包括姓名、性别、年龄、学历等；受教育程度包括上学经历和培训经历；工作经历包括工作单位、起止时间、工作内容、参与项目名称等；个人成绩包括学校和工作单位各类奖励等。）

#### 1、个人信息的筛选

A、在筛选对硬性指标（性别、年龄、工作经验、学历）要求较严格的职位时，如其中一项不符合职位要求则快速筛选掉；

B、在筛选对硬性指标要求不严格的职位时，结合招聘职位要求，也可以参照“人在不同的年龄阶段有着不同的特定需求”进行筛选：

25 岁以前，寻求一份好工作；26—30 岁，个人定位与发展；31—35 岁，高收入工作（工资、福利、隐性收入）；36—40 岁，寻求独立发展的机会、创业；41 岁以上，一份稳定的工作。

## 2、受教育程度的筛选

在查看求职者上学经历中，要特别注意求职者是否用了一些含糊的字眼，比如有无注明大学教育的起止时间和类别等；在查看求职者培训经历时要重点关注专业培训、各种考证培训情况，主要查看专业（工作专业）与培训的内容是否对口。（作为参考，不做简历筛选的主要标准）

## 3、工作经历的筛选

求职者工作经历是查看的重点，也是评价求职者基本能力的重点，应从以下内容做出分析与筛选：

1) 工作时间：主要查看求职者总工作时间的长短、跳槽或转岗频率、每项工作的具体时间长短、工作时间衔接等。

A、如在总的工作时间内求职者跳槽或转岗频繁，则其每项工作的具体时间就不太会长，这时应根据职位要求分析其任职的稳定性。如可判定不适合职位要求的，直接筛选掉。

B、查看求职者工作时间的衔接性（作为筛选参考）。如求职者在工作时间衔接上有较长空当时，应做好记录，并在安排面试时提醒面试官多关注求职者空当时间的情况。

2) 工作职位：不作为简历重点筛选参考依据，重中之重的是工作内容的情况。

3) 工作内容

A、主要查看求职者所学专业与工作的对口程度，如专业不对口，则须查看其在职时间的长短；

B、结合上述工作时间原则，查看求职者工作在专业上的深度和广度。如求职者短期内工作内容涉及较深，则要考虑简历虚假成分的存在。在安排面试时应提醒面试官作为重点来考察，特别是细节方面的了解。

C、查看求职者曾经工作的公司的大致背景（特别是对中高层管理和特殊岗位，作为参考）。

4) 结合以上内容，分析求职者所述工作经历是否属实、有无虚假信息（作为参考），分析求职者年龄与工作经历的比例，如一个 30 来岁的求职者，曾做过律师、医生，现在是营销师，现来应聘销售代表卖建材，可能吗？遇到这种情况要特别注意，如可断定不符合实际情况的，直接筛选掉。

## 4、个人成绩的筛选

个人成绩：主要查看求职者所述个人成绩是否适度，是否与职位要求相符（作为参考，不作为简历筛选的主要标准）。

### 三、查看主观内容（包括求职者对自己的评价性与描述性内容，如自我评价、个人描述等）

主要查看求职者自我评价或描述是否适度，是否属实，并找出这些描述与工作经历描述中相矛盾或不符、不相称的地方。如可判定求职者所述主观内容不属实、且有较多不符之处，这时可直接筛选掉。

### 四、初步判断简历是否符合职位要求

1、判断求职者的专业资格和工作经历是否符合职位要求。如不符合要求，直接筛选掉。

2、分析求职者应聘职位与发展方向是否明确和一致性。（作为参考）

3、初步判定求职者与应聘职位的适合度。如可判定求职者与应聘职位不合适时，将此简历直接筛选掉。

### 五、全面审查简历中的逻辑性

主要是审查求职者工作经历和个人成绩方面，要特别注意描述是否条理、是否符合逻辑性、工作时间的连贯性、是否反应一个人的水平、是否有矛盾的地方，并找出相关问题。

A、例如一份简历在描述自己的工作经历时，列举了一些著名的单位和一些高级职位而他所应聘的却是一个普通职位，这就需引起注意，如能断定简历中的虚假成份可以直接筛选掉。

B、如可判定求职者简历完全不符合逻辑性的，直接筛选掉。

### 六、简历的整体印象

主要查看求职者简历书写格式是否规范、整洁、美观，有无错别字，通过阅读简历，给自己留下的印象？（作为参考）

七、查看求职者薪资期望值（如有注明，需查看与招聘职位薪资大体匹配度，作为参考）。

### 八、结合以上内容最终判定简历是否符合职位要求

如根据以上不能判定是否符合职位要求时，可选用电话进行筛选；如可判定简历合格的可直接向用人部门推荐。

### 筛选简历的标准

萝卜青菜各有所爱，用人部门对于简历的筛选各有不同。内容的真实性是大家一致认定的重要标准之

一；详实、不长篇累牍的简历比较让人认可；那些精心设计、贴着艺术照和写真照的简历，鲜少用人单位投赞成票。

一般用人部门衡量简历的标准如下：

### 1. 先看专业再挑学校背景

某知名通信公司采取多种方式招聘，招聘会、报纸杂志、猎头等，用得最多的是网络招聘；同时还会针对招聘项目，进行校园招聘、社会招聘和内部竞聘。公司已经将很多工作外包给专业人才网站，因此在筛选简历、笔试和面试时都遵循着一个既定的程序和标准。一个优秀人才应聘该公司，需要经过以下几个程序：软件系统筛选简历→人工筛选简历→第一轮面试→笔试→第二轮面试。自动软件系统会通过考查五个方面来挑选简历：学校和专业、学习成绩、班级排名、英语能力和项目经验都会是你应聘该公司的五大拦路虎。公司青睐来自重点院校、专业对口的大学生，而名校背景、突出的英语能力、担任过班长、学生会干部、社团组织者的经历，都会成为应聘公司的加分亮点。

### 2. 言简意赅的简历最受欢迎

还有的大公司根据每个职位的岗位描述和招聘需求来筛选简历的，之后，人力资源经理把选中的简历发到对应的业务部门进行第二轮筛选，在业务部门经理和人力资源经理沟通、协商好之后，产生面试名单。

一份干净整洁、言简意赅的简历是最受公司欢迎的，长度在 2 到 3 页纸比较合适。个人信息、工作经验的叙述和招聘职位的要求越接近越容易赢得入围机会；那些越精美或者越花里胡哨的简历并不见得就越受欢迎。简历的真实内容才是考核重点。

对于应届毕业生的简历，公司会比较注重对方的相关社会经历，比如参加过哪些社会活动、是否为学生干部等。而招聘社会人员时，对方的工作经验是最受关注的。公司的销售人员，也需要严格的专业教育背景和行业工作经验。

### 3. 从简历判断求职者的思维特点

对于市面上蜂拥而现的大贴艺术照和写真照的简历，某知名外企人事经理强调企业用人是根据岗位要求和个人情况来选择的，简历再漂亮也起不到决定性的作用，尤其是应届毕业生更不该如此制作简历。

针对不同岗位的需求，对简历筛选会有不同的考察侧重点。比如招聘技术型人才时，看应届毕业生的简历会比较注重其专业成绩，在校是否有过相关作品；如果招聘的是管理型人才，除了看所学专业和学习成绩外，还会注重他在校时担任的学生会工作、参加的社会活动等。看社会人员的简历时，除了硬件必须符合招聘岗位需求之外，主要看他的工作经历。

简历行文里透漏出来的信息其实很重要。简历表述的语言、行文方式、简历撰写的层次性、逻辑性、流畅性、重点性，都能流露出作者的思维特征。

### 4. 细节考查职业诚信&用数字体现个人业绩

1) 有些大公司非常在意职业道德和职业诚信，通常会注意查看简历内容的完整性、真实性，应聘者工作的连续性和稳定性。他们并不在意应聘者有其他方面的工作经历、不够良好的教育背景和中断的工作时间，但隐瞒和欺骗就会使公司对你个人的诚信和职业道德有所怀疑。

为此，HR 会关注简历细节的描述是否冲突。公司会保存每份投来的简历，建立简历档案。很多人因为没有受到很好的大学教育而感到遗憾，所以会在简历中把教育背景模糊掉。其实他不写反而令人猜想更多。此外，很多应聘者也知道企业非常关注职业的连续性，有些人可能有一段时间没有工作，但在简历中会把时间归到某段工作中，这些都会在做背景调查时被查出来。

2) 介绍工作经历的时候，在某公司工作的时间，应该精确到月而不是年。要有公司的全称（也可对公司做简要介绍），担任的职位名称及所在部门名称、主要工作职责、主要工作业绩等。也可以简要介绍上下级关系，比如直接上司的职位，所辖下属的人数等。

公司 HR 更习惯于简历用数字说话，“非常出色”、“做出很大的贡献”这些用词都是不合适的。最好能够改成“我完成了多少销售业绩，联系了多少家公司”，如果数字过于敏感不适宜表达，可以用百分比，或者用企业的表彰来表达，还可以写上获得的证书。

有些不像销售部门那么容易量化的部门，比如行政部门，可以通过办公设备的维护和采购、降低成本、客户满意度、如何及时维修等方面做出说明；HR 部门可以通过客户满意度、招聘周期、人岗的匹配、离职率等来体现。

## 5. 慧眼识别简历中的“水分”

说到简历的筛选程序有两道。先是普通筛选，主要根据性别、专业、年龄淘汰；接着细选，主要是看工作经历、技术水平。在条件同等、多选一的时候，学历占优势。

看应届毕业生的求职简历时，主要看专业是否对口、在校的成绩、参加的社会活动、担任的社会工作等。

考核简历的几点小玄机。首先把求职者担任的职位和发挥的作用对应起来考核。比如，应聘者原来担任的只是一个大公司的普通人事主管，那么，公司的人力资源发展规划、薪酬设计等重要决策性工作，是不可能由他来独立完成的。所以，如果对方在这一点上夸大业绩，就会露出破绽。

其次，是如何分辨求职者的原薪酬真伪。根据对方原来的职位、行业背景、所在公司的背景等，来判断求职者提供的原薪数目是否真实。如果原来其所处的就是一个微利行业的普通职位，求职者硬要夸大自己的年薪收入，其心可见一斑。

## 6. 要外表美也要内在美

好的简历应体现个人的实力，所以工作经验、成果、技能与知识，这些内容应在简历中最显眼的位置标明，并且用简洁流畅的语言表述出来。简历的格式应简洁、布局清晰，让人一目了然。

别出心裁的简历也代表着创意，代表着突破思维惯性的精神，企业并不反对。但企业更注重实际的内



容而不是外表。如果应聘公关及礼仪方面的职位，可以附上照片。简历中可以反映出的内容是很有限的，企业招聘时应结合岗位要求，重点考察工作相关的内容及学习经历。这是简历中比较实在的部分。公司在招聘部门骨干人员时，希望他能够独当一面，并取得显著的成果。所以他们的工作经历与工作成果是面试中最重要的方面。从岗位所需要的成果（对公司的贡献）出发，从知识结构、工作技能、办事打交道的能力、与人打交道的能力四个方面来考察。

## 7. 分辨真假简历有七项注意

一些公司所需岗位的岗位说明是根据实际情况来制定的，由业务部门根据岗位说明书的标准提出用人的岗位需求，集团人事部门规范岗位说明。

人力资源部对应聘者填写的各种应聘申请表格进行审查，淘汰那些不符合要求的应聘者（比例一般为 6 : 1 左右）。针对简历所提供信息的准确性问题，有 7 个需要特别注意的方面：1. 学历、经验和技能水平适合岗位要求。2. 职业生涯的发展趋势，主要预计求职者任职的稳定性，比如，其在一定时间内跳槽或转岗的频率。3. 履历的事实依据，要看写得是否实事求是，内容是否具有行为描述的特征。比如，当时的情境是什么？面对的任务是什么？采取了什么行动？结果如何？4. 自我评价的适度性，适度的评价能够反映求职者的素质和自我认知的客观性。5. 推荐人的资格审定及内容的事实依据。主要看推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。6. 书写格式的规范化，这能体现求职者的基本训练和素质，必要时，可以要求提供手写的简历或信件。7. 联系方式及求职者的自由度，求职者的这些要求应当得到尊重。

## 8. 网络公司的择才标准

通讯行业是一个发展变化很快的行业，要求员工有良好的适应变革甚至是欢迎变革的心态，并且要有持续的学习能力才能保证不落伍。企业希望员工能够有很强的工作主动性和对工作的驱动能力以完成设定的工作目标。诚信办事、尽职尽责、团队协作、开拓创新都是企业非常看重的。名校和名企背景并没有太大帮助。

招聘时，看简历的着眼点主要是与职位相关的工作经历、项目经历、实习经历等。如果是研发类职位，教育背景也是很重要的。

如果是应届毕业生的简历，第一眼看他的教育背景和专业背景，考察内容更偏重专业背景、成绩排位、社会活动等。而对资深人员的简历，会浏览其全部内容之后再做出评估，考察内容更偏重实际的工作经历。应届毕业生的名校背景和资深人员的名企背景肯定会是一个优势因素，从简历来看确实会更显眼，但面试的时候名校和名企背景就没有太大帮助了。



## “筛选”应聘者的四种招数

选人，就像是从沙中淘金。招聘经理收到厚厚的一摞简历，再从这些简历中挑选出合适的人选。光看简历当然不能判断一个应聘者优秀与否，但是你也不可能面试每个提交简历的人，否则繁重的面试工作会把你弄得筋疲力尽，再也无暇顾及其它的工作。

在面试应聘者之前，可以做些什么来提前测试你的应聘者，淘汰部分人呢？

### 一、同小组成员一起讨论应聘者的简历

组织一个三五人的小组来评阅优秀应聘者的简历。几个人一起来讨论简历，可以提出不同的意见，这比一个人的判断更精确、更有洞察力。

### 二、与应聘者进行电话交流

和应聘者通一次电话，也许花不了两分钟的时候，但是你可以从中得到很多的信息。比如，你在中午打电话给应聘者，他却是刚刚起床，对这样的应聘者，你就可以早早地亮起红灯了。不过，也要注意，在电话里表现得不自然的应聘者未必不出色，而大多数骗子在电话中的表现都很出色。

### 三、面试前布置一项任务

比如，要求应聘者访问企业，并发表他的一些见解。你要做的就是，看看他所说的话是否独到、有用、具体并且准确，从看问题的视角、逻辑思维和的分析能力等角度评价应聘者的素质。

### 四、面试前让应聘者在办公室里走一走

这样做的好处，一是可以缓和应聘者的紧张情绪，让气氛放松一点，有利于应聘者的正常发挥；二是你可以借此机会观察一下应聘者，看看他除了具有良好的个人举止外，是否能与公司的高级职员、秘书或其他的工作人员相处融洽，是否具有亲和力等。

## 网络招聘初选方法

网上招聘已成为人力资源部在招聘方面愈来愈普遍采用的方法。但有时大量的应聘信函涌入，人力资源部花费许多时间与精力并没有找到适合的人才。

因此有些公司在网页设计上让应聘者另外输入个人资料，对应聘者而言只是一般性的个人资料，对公司而言每项输入资料都有不同的加权分数连接，依据公司最需要的资格条件加重其分数或比重，使应聘者在填写资料输入后，公司已经挑选出比较适合应聘者。

线上填写的个人资料如年龄 20岁以下、20至30岁、30至35岁、35至40岁、40岁以上等选项，如果公司希望找一位年龄在35岁至40岁之间有足够人力资源管理经验，个性比较成熟稳重的人事主管，在这个年龄层的应聘者在配分上将会获得比较高的积分。其它如婚姻状况、家属成员状况、

学历高低及主修科系类别、特别指定某些工作的经验长短、某一特定专业技能的等级及时间长短或拥有某特定专业证照时间的长短等资料，可依应聘职位的特性及用人单位对选才的重点加以不同的权数。

这种应聘者初步筛选的工作，可借由计算机加权配分的统计达到事半功倍的效果。但应聘者是否够聪明、职业倾向如何、人格特质如何、对应聘职位了解程度以及是否有能力解决与工作有关的问题等，如果能在正式面谈前就获得足够的信息将更好，因此，在初次筛选后，邀请较适合此职位的应聘者参与第二关的网络测试考验很有必要。

## 招聘企业挑选简历的 6 个标准

在职场中, 简历作为进入企业的敲门砖, 有着举足轻重的作用。在此我总结了招聘企业挑选简历的六个标准, 与各位 HR 同僚及求职者共享。

### 1、 过长的简历毫无作用

简历的长度和厚度: 招聘者平均在每份简历上花费 1.4 分钟。一般会阅读 1 页半材料。过长的简历毫无作用, 而且不容易突出重点。在简历后附上一大堆证明材料的做法并没有增加录取机会, 因此在简历的后面附上一沓毕业证书等复印件就根本用不着, 这些一般在初试通过之后单位才要求提供。

### 2、传统信件的投递效果会更佳

投递的方式: 通过 E-mail 和网站递交的电子版简历, 得到的关注比通过邮件要少。平均会减少 23 秒左右。此外, 我们发现会有约 5% 的电子简历会由于网络或其他问题没有被招聘者看到。因此, 我们建议仍然通过传统的邮件方式, 除非雇主明确表示出偏向性。

### 3、硬性指标要过硬

选择方法: 约有 20% 的雇主承认他们会使用一些级别较低的助理人员来处理简历, 这些人员会有一些硬性的选择标准。另有 45% 的雇主认为他们进行初选时, 也基本只看这些硬性指标。

常见的标准以雇主使用的频繁程度为序: 1、六级英语证书 2、户口 3、专业背景 4、学校名声 5、在校成绩等 值得注意的是: 这些标准不一定会在招聘要求中注明, 但自己心里一定要有数, 相关的信息一定要全。

### 4、外企重视英语和学校

关注要点: 中国的公司和外资企业的关注点有一定区别。总的来讲, 外企更重视英语和学校名声, 中国公司看重专业和户口。越是热门的公司, 其往往对在校成绩更关注。建议学生制作不同的简历来突出不

同的要点。

#### 5、总体印象重要 所学课程次要

简历内容：只有 23%的人能在半小时后大体描述它所看过的简历上学生具体活动和职位。他们只有一个对学生性格的总体印象。所以：是学生会副主席还是部长并不重要，关键是你不要给人留下一个书呆子的印象。但如果说谎，也容易出局。

很多简历上会列出自己的学习课程，只有 4%的公司会仔细阅读。专家建议：你可以列出，但必须是重要的，而且不要超过一行。

#### 6、简历表达好增加录取机会

表达能力：我们发现符合要求的表达非常重要。同一个人的简历，经过专家修改，可以增加 43%的录取机会。简历的常见问题是：表达不简洁，用词带过多感情色彩，英语表达不规范，过长无重心，格式不规范等。

#### 咨询业简历筛选标准（简化版）

项目	权重	差	较差	中 等	较 好	好
学校排名	1	1	2	3	4	5
海外经验  (交换学生、到 国外实习、比赛或参 加国际会议)	2	1	2	3	4	5
学业成绩  (经济学背景 优先，如果不是经济 学背景，主修两个与 经济学有关的专业 亦可)	2	1	2	3	4	5
实习经历的质 量  (咨询业、银行 业和跨国公司实习)	2	1	2	3	4	5

经验可得高分，其它实习经验看情况而定，实习经验越多分数越高。)						
<b>社会活动</b>  (主席和副主席最高，其它依质量和数量加分)	1	1	2	3	4	5
<b>语言能力</b>  (英语六级优秀或托福 600 分以上分数较好。会粤语者可加分)	2	1	2	3	4	5
<b>兴趣和其它经验与相关信息</b>	1	1	2	3	4	5
<b>总分</b>	11					

### 走出甄选简历的误区

如何从一大堆简历中挑选出面试的候选人？这是招聘专员继发布招聘资讯后做的第一件事。虽然大多数人事工作人员已有了相当多的简历分析经验，但仍无可避免地会犯一些错误，以至将真正合适的人选从一开始就拒之门外。以下一些常犯的错误可以提醒招聘专员，从而可以提高甄选的质量。

**首先，过分迷信大公司的工作背景几乎是无可避免的错误。**

迷信大公司出来的求职者，以为大公司的工作资历、客户可能会带来好的经验和资源，事实上大公司未必都是精兵强将，严格的管理和过细的工作分工有时候会消磨人的创意和激情，而这一点对你想招募的岗位未必合适。一定要有全面的分析：他（她）过去的职位是什么？他（她）对我们公司的产品、市场了解到什么程度？我们是不是还要花费一笔培训费用来帮助他适应新的岗位等？

**其次，要善于分析简历中的细节。**

简历的细节包括很多方面，这里主要介绍两个方面：

一、通常先要看的是时间是否具有连续性。

聪明的招聘专员总能从不连续的时间节点中发现这个应聘者的疑点，不一定是负面的资讯，但必须了解。他（她）为什么这段时间没有工作？他（她）为什么在这么短的时间跳了三家公司？这里又有一点值得注意：据统计，往往一个人在跳槽后会产生不太适应的心理，以至不停的更换工作，那是

[illegible]

面试考官意见:									

## 标准面试结果评价表

评价项目:	评分
求职者的仪表和姿态是否符合本工作要求。	
求职者的态度及工作报负与本单位的工作目标是否一致?	
求职者的气质、性格类型是否符合本项工作的要求。	
求职者的工作意愿是否能够在本单位得到满足?	
求职者的专长能否符合所聘用职位的工作要求?	
求职者的工作经历是否符合所聘用职位的要求?	
求职者的教育程度是否符合所聘职位的要求?	
求职者所要求的待遇及其工作条件是否适合本单位所能提供的条件?	
求职者的自我表现能力(包括表情、语言、自信)	
求职者的潜能是否在本单位有继续发展的可能。	
求职者的口头表达能力如何?	
求职者的综合分析能力如何?	
求职者的想象力和创造力如何?	
求职者的工作热情和事业心如何?	
求职者是否有足够的精力担当此项工作?	
求职者所表现出来的综合素质是否足以担当所要任命的工作职务?	



求职者的随机应变能力如何?	
综合评语以及录用建议:	主考官签字:

## 面试成绩评价

面试成绩的评价,是运用评价量表,根据面试过程中所收集到的信息,对应试人的素质、特征及工作动机、工作经验等进行判断的过程。在这一过程中,面试官必须完成以下工作:

(1) 对应试者特定方面的判断,比如他们的能力、个性品质、工作经验或工作动机(一般要求应用预先设计好的评价量表对这些因素做出正式的评价,或评出等级);

(2) 录用建议;

(3) 录用决策。

### 一、面试评价标准的确定

**1. 标准的等级确定。**在设计面试评价表时,可把面试标准等级按三点、四点、五点尺度进行划分,每一等级赋予一定的标准内容,如将面试成绩按优、良、中、差划分为四个等级。每一项面试内容均可按照这四个等级划定评分标准。例如:“语言表达能力”一项,优的评分标准是:语言流畅、内在逻辑性强,具有说服力;良的评分标准是:语言通顺;表述清楚、逻辑性强,有较好的说服力;中的评分标准是:语言较通顺,基本达意,有一定说服力;差的评分标准是:语言欠通、表达不清、逻辑混乱、不具说服力。评分标准等级的用词,要尽量体现等距原则,讲究各等级间相互照应,层层递进,保持分寸、程度和数量上的连续性,避免跳跃。

**2. 将各等级进行量化。**等级量化就是对各评价标准等级予以标度。标度一般有两种基本形式:一是定量标度,就是采用分数形式进行标度,如百分制中的 90 分、80 分、70 分、60 分等;隶属度函数中的 90 分以上,90~80、80~60、60 分以下等等;二是定性标度,如采用“优、良、中、差”或“甲、乙、丙、丁”等字符进行标度。当然,定性标度和定量标度实际上存在着一定的对应关系,可以互相置换。但对一些平行的或不可比的评论或字符,则不一定存在着这种对应关系,如性格与气质测定中的 A 型、B 型等。

### 二、面试评价的具体操作方法

#### (一) 内容评分法

这种方法是按照面试重点内容要求打分,不是每提问一个问题就打一次分。操作过程是:每面试一位

报考人，各主试人面前均有一份《面试成绩评定表》。面试中，根据报考人回答问题的情况对各项内容打分。要求评委不得互相商量，各自独立打分；也可在面试时记录回答要点和评定意见，等该报考人面试结束时再在各个项目得分栏内打分，并写出简短评语或录用建议。

这种方法的优点是：各评委独立打分，互不干涉，精力集中，且不受主试人或评委中“权威”人士态度的影响，比较客观；缺点是：评委独立打分具有隐蔽性，这就难以避免评委中个别人打“人情分”。

## （二）问答评分法

这种方法的操作过程是：将拟定的所有题目按照 1、2、3……的顺序编号，面试时主试人依照顺序进行提问，报考人针对问题作答。每答完一题，评委即为此题打分，直到问题结束。这种方法的优点是可使评分工作变得简便分析，因而评分的信度有可能提高；但这一方法缺点较多：首先，对报考人的基本素质判断不明显，方法不够规范。尤其是一些技术问题，如提问题目与评价要素如何对应，各主试人之间如何统一等等，存在一定的困难。其次，考察内容不易全面，因为有些面试内容是很难用“问题”来提出让报考人回答的。

### （三） 面试评语

面试评语分为两种：一种是主试人评语；一种是主试委员会综合评语。

(1) 主试人评语。面试中,各位主试人在为应试者打分同时,要对报考人面试的总体情况做出简明扼要的评价,即概括地说明对报考人的总体印象,如突出特点、明显不足、评定意见等等,填写在评语栏内,作为主试委员会对某报考人写综合评语的参考。

(2) 综合评语。综合评语是主试小组(或委员会)在对某一报考人的面试结束时,根据各位主考官的评定意见,综合概括形成的评语。综合评语一般由主试人负责填写在《面试成绩汇总评定表》综合评语栏内(参见表1)。

表 1 ##省##单位招聘工作人员面试成绩汇总评定表

[illegible]



全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

[illegible]

## 面试记录表

姓名				应征项目			
用表提要		请主持面试人员，就适当之格内划√，无法判断时，请勿打√。					
评分项目		评分					
		5	4	3	2	1	
仪容 礼貌 精神 态度 整洁 衣着		极佳	佳	一般	略差	极差	
体格、健康		极佳	佳	普通	稍差	极差	
领悟、反应		特强	优秀	平平	稍慢	极劣	
对其工作各方面及有关 事项之了解		充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解	
所具经历与本公司的配 合程度		极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合	
前来本公司服务的意志		极坚定	坚定	普通	犹疑	极低	
外文能力	区分	极佳	好	平平	略通	不懂	
	英文						
	日文						
总 评	<div> <input type="checkbox"/> 拟予试用 <div>面试人：</div> <input type="checkbox"/> 列入考虑 <div>日期：      月      日</div> <input type="checkbox"/> 不予考虑 </div>						

面试结果评价表

评价项目:	评分
求职者的仪表和姿态是否符合本工作要求。	
求职者的态度及工作报负与本单位的工作目标是否一致?	
求职者的气质、性格类型是否符合本项工作的要求。	
求职者的工作意愿是否能够在本单位得到满足?	
求职者的专长能否符合所聘用职位的工作要求?	
求职者的工作经历是否符合所聘用职位的要求?	
求职者的教育程度是否符合所聘职位的要求?	
求职者所要求的待遇及其工作条件是否适合本单位所能提供的条件?	
求职者的自我表现能力(包括表情、语言、自信)	
求职者的潜能是否在本单位有继续发展的可能。	
求职者的口头表达能力如何?	
求职者的综合分析能力如何?	
求职者的想象力和创造力如何?	
求职者的工作热情和事业心如何?	
求职者是否有足够的精力担当此项工作?	
求职者所表现出来的综合素质是否足以担当所要任命的工作职务?	
求职者的随机应变能力如何?	
综合评语以及录用建议:	主考官签字:

面试结果推荐书

姓名				日期			
外语评分	会话						
	阅读						
智力水平							
专业知识							
创造性思维							
性格特征							
文字能力							
推 荐 栏							
		职位					
录用		级别				薪金	
待用							
辞谢							
赞成此意见者（面试小组成员）签名：							
送达部门极主管：							

面试评估表（1）

应聘人姓名：		应聘职位：		应聘来源：	
资格审查					
基本情况审查（请在合适的评估等级前□中打√）					
仪表形象		□较好 □可以 □欠佳			
行为举止与谈吐		□恰当 □一般 □较差			



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

证件检查	<input type="checkbox"/> 真实 <input type="checkbox"/> 假证 <input type="checkbox"/> 齐备 <input type="checkbox"/> 不完全
专业背景	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 较符合 <input type="checkbox"/> 不对口
<b>工作动机评估</b>	
素质要项评估（请在合适的评估等级前□中打√，S级为最好的评估）	
素质要项名称	<input type="checkbox"/> C级 <input type="checkbox"/> B级 <input type="checkbox"/> A级 <input type="checkbox"/> S级
素质评估依据：	
不足之处：	
<b>综合评估</b>	
综合评估等级	<input type="checkbox"/> S优秀 <input type="checkbox"/> A良好 <input type="checkbox"/> B一般 <input type="checkbox"/> C不合格
特殊说明：	
建议推荐部门：	
评估人：	
部门职位：	
年 月 日	

应聘人姓名：

应聘职位：

应聘来源：

### 面试评估表（2）——业务评估

应聘人姓名：	应聘职位：	应聘来源：
<b>业务能力评估</b>		
工作经历与职位要求的符合度（包括过去的职责、经验、主要成果及相关培训）：		
业务素质要项评估（请在合适的评估等级前□中打√，S级为最好的评估）		
知识要项名称	<input type="checkbox"/> C级 <input type="checkbox"/> B级 <input type="checkbox"/> A级 <input type="checkbox"/> S级	
技能要项名称	<input type="checkbox"/> C级 <input type="checkbox"/> B级 <input type="checkbox"/> A级 <input type="checkbox"/> S级	



业务素质要项	<input type="checkbox"/> C 级 <input type="checkbox"/> B 级 <input type="checkbox"/> A 级 <input type="checkbox"/> S 级
是否需要其他测试:	<input type="checkbox"/> 是 具体测试项: _____ <input type="checkbox"/> 否
测试成绩:	
测试评估:	
综合评估	<input type="checkbox"/> S 优秀 <input type="checkbox"/> A 良好 <input type="checkbox"/> B 一般 <input type="checkbox"/> C 不合格
综合评估依据:	
录用建议:	<input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 不录用 <input type="checkbox"/> 推荐其他部门或岗位_____
拟安排的岗位:	

评估人: 部门职位:

年 月 日

### 面试评估表(3)——综合面试意见

综合面试评估结果记录(关键业务技能、素质、经验及文化适应性等):
特殊说明(主要是标明特别工资、特殊背景以及其他需要跟踪的方面):
录用建议: <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 不录用 <input type="checkbox"/> 推荐其他部门或岗位_____
拟安排的职位(必填): _____
评估人: 部门职位: 年 月 日
人力资源部意见:
公司意见:
录用意见: <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 不录用
特别工资建议:
其它说明:
责任人签字:

年 月 日

面试评估表 (4)

评估等级: 1. 优秀 2. 中等以上 3. 中等 4. 中等以下 5. 不满意			
评价描述	首次面试	第二次面试	第三次面试
总体形象			
个性特点			
专业知识			
技术水平			
灵活性			
交流与合作			
主动性			
自信心			
中、英文水平			
潜能			
综合评估			
初次面试		二次面试	三次面试
签字:	日期:	签字:	日期:
起始工资		起始日期	
职务		试用期	
资料审核人		同意及确认人	

面试评估表 (5)

面试人姓名:	申请职位:
--------	-------



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

人力资源部面试评估	
<b>外表</b> <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 整洁干净 <input type="checkbox"/> 需改进 <input type="checkbox"/> 差	
<b>谈吐举止</b> <input type="checkbox"/> 机灵、充满信心 <input type="checkbox"/> 举止方雅大方 <input type="checkbox"/> 颇有自信 <input type="checkbox"/> 不爱说话 <input type="checkbox"/> 粗鲁	
<b>学历</b> <input type="checkbox"/> 拥有优良学历 <input type="checkbox"/> 拥有职位所需学历 <input type="checkbox"/> 缺少所需学历	
<b>理解力</b> <input type="checkbox"/> 高度理解力 <input type="checkbox"/> 反应迅速、分析力强 <input type="checkbox"/> 理解力一般 <input type="checkbox"/> 反应缓慢 <input type="checkbox"/> 迟钝	
<b>应聘动机</b> <input type="checkbox"/> 对本行业有浓厚兴趣 <input type="checkbox"/> 工作的安全感及薪酬 <input type="checkbox"/> 看来没有任何动机	
<b>总评分:</b> <input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不合格	
<b>附加评语:</b> 面试人签名: _____ 年 ____ 月 ____ 日	
业务部门面试评估	
<b>资历经验</b> <input type="checkbox"/> 富有工作经验 <input type="checkbox"/> 略有工作经验 <input type="checkbox"/> 没有工作经验	
<b>发展潜能</b> <input type="checkbox"/> 有领导潜能 <input type="checkbox"/> 能应付职员 <input type="checkbox"/> 平易近人、能使人信任 <input type="checkbox"/> 举止失态、容易使人烦	
<b>对应聘职位的认识</b> <input type="checkbox"/> 有浓厚兴趣及深入认识 <input type="checkbox"/> 甚有认识 <input type="checkbox"/> 尚有认识 <input type="checkbox"/> 略有认识 <input type="checkbox"/> 毫无认识	
<b>外语运用技巧</b> <input type="checkbox"/> 非常流畅、文法正确 <input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/> 达到职位要求 <input type="checkbox"/> 不能达到职位要求	
<b>面试结果:</b> <input type="checkbox"/> 录取 <input type="checkbox"/> 建议第二次面试 <input type="checkbox"/> 不录取	
面试人签名: _____ 年 ____ 月 ____ 日	

### 面试评估表

#### INTERVIEW EVALUATION FORM

候选人姓名 (Candidates Name):	应聘职位 (Position):
面试官 (Interviewer):	日期 (Date) :
时间 (Time) :	

评价项目 Items	优 秀 Outstanding	良 好 Good	一 般 Satisfactory	较 差 Poor
学业成绩-作为学生时应聘者的能力 Academic Performance - application of abilities as a student				
校园活动-活动的范围, 多样性及领导力 Campus Activities - extent, variety, leadership				
工作经验-相关工作的数量与性质 Work Experience - amount and degree to which job related				
职业发展-稳步发展 Career Progression - steady progress				
心理敏锐度-领会想法, 聪明 Mental Alertness- grasp of ideas, intelligence				
主动性-敢做敢为, 雄心壮志 Initiative - aggressiveness, ambition				

外在形象-修饰, 姿势 Appearance - grooming, poise				
成熟度- 沉稳, 自信, 自立 Maturity - stability, confidence, self-reliance				
沟通 - 清晰的, 有说服力的 Communication - clarity, forcefulness				
潜在发展能力 - 领导力 Advancement Potential - leadership,				
对公司的认识 Knowledge of Company				
对自我的认识-优势与弱势 Knowledge of self - strengths and weaknesses				

评价与推荐 (如果不建议聘用请写明原因):

COMMENTS/RECOMMENDATIONS: (If not recommended for hire please state why not)

签名: \_\_\_\_\_

SIGNATURE: \_\_\_\_\_

#### 面试评估表: 销售代表

申请人姓名: \_\_\_\_\_ 时间: \_\_\_\_\_ 地点: \_\_\_\_\_

<b>优秀:</b> 属于销售代表中最好的 10%, 可于最好的销售代表相比。 <b>优良:</b> 优于一般的销售代表。 <b>良好:</b> 相当于通常的销售代表, 属雇佣的最低标准。 <b>一般:</b> 不如通常雇佣的销售代表。 <b>较差:</b> 远不如通常雇佣的销售代表。 <b>道德和价值观</b> 作风正派, 诚实正直, 有良好的工作态度和主人翁精神		优秀 _____ 优良 _____ 良好 _____ 一般 _____ 较差 _____
--	--	--

### 人际沟通能力

能准确理解他人观点，能说服别人接受某个观点和行动，准确、及时地填写  
客户存货记录、访问报告

优秀\_\_\_\_\_

优良\_\_\_\_\_

良好\_\_\_\_\_

一般\_\_\_\_\_

较差\_\_\_\_\_

### 户外体力劳动的适应能力

刻苦耐劳，有坚强的毅力，能尽快适应户外的的工作环境，愿意长期在该类环  
境下工作。

优秀\_\_\_\_\_

优良\_\_\_\_\_

良好\_\_\_\_\_

一般\_\_\_\_\_

较差\_\_\_\_\_

### 与他人合作能力

有能力和不同背景、不同观点的人和谐相处，与客户、同事建立和保持良好  
工作关系，能吸取他人意见，尊重、照顾、体谅别人。

优秀\_\_\_\_\_

优良\_\_\_\_\_

良好\_\_\_\_\_

一般\_\_\_\_\_

较差\_\_\_\_\_

### 主动性、坚持性和规划能力

能自觉工作，不监督也一样认真工作，积极主动。对要完成的工作有清楚的  
认识，能坚持到底，并知道根据轻重缓急安排工作的先后顺序。

优秀\_\_\_\_\_

优良\_\_\_\_\_

良好\_\_\_\_\_

一般\_\_\_\_\_

较差\_\_\_\_\_

### 思考和解决问题的能力

具有较强的观察和分析能力，能很好地分析问题，并找出解决方法或提出有  
效建议。

优秀\_\_\_\_\_

优良\_\_\_\_\_



良好\_\_\_\_\_

一般\_\_\_\_\_

较差\_\_\_\_\_

	优秀	优良	良好	一般	较差	
1. 道德和价值观	5	4	3	2	1	总分
2. 人际沟通能力	5	4	3	2	1	
3. 户外体力劳动的适应能力	5	4	3	2	1	
4. 与他人合作能力	5	4	3	2	1	
5. 主动性、坚持性和规划能力	5	4	3	2	1	
6. 思考和解决问题的能力	5	4	3	2	1	
面试评语（综合评价申请人）:						
面试通过的最低标准是对以下 4 个问题的回答都是“是”						
1. 面试总分达到 16 分或以上			是		否	
2. 道德、价值观、人际沟通能力、对户外体力劳动的适应能力			是		否	
3. 没有“较差”的评分			是		否	
4. 不多于两个“一般”的评分			是		否	
通过面试:			不通过面试:			
			面试者签名:			

### 面试评价表（初试、笔试）

说明：每一项权重根据具体岗位有所不同，统一由 HR 根据具体职位制定。共 20 项总分 100 分，每项满分 5 分。评分标准：5 分：杰出（超出标准） 4 分：优秀（90%符合） 3 分：良好（75%符合） 2 分：合格（60%符合） 1 分：差（50%以下）

姓名	职位	部门	日期	
项目		初试评价		
工作匹配度		共 5 分，依据条件评价，请在该栏上打√		
1、工作经历与本岗位的符合度	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀
2、工作态度及性格是否适合本公司	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀
3、个人未来职业发展方向是否明确	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀

4、求职动机是否合理	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
<b>教育背景</b>	共 5 分, 依据条件评价, 请在该栏上打 √					得分
5、所学专业 and 学历与本岗位符合度	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
<b>仪表风范(外在) / 核心价值观匹配度(内在)</b>	共 5 分, 依据条件评价, 请在该栏上打 √					得分
6、是否仪表好、气质佳	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
7、是否善于沟通、表达清晰, 领悟能力强、反应敏锐	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
8、是否是个诚信的人	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
9、是否具有创新精神	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
10、是否具有责任感	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
11、是否具有团队合作精神和亲和力	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
12、是否善于学习新知识和技能	1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
面试官评价					总分	
签名:						

### 面试评价表

候选人姓名: \_\_\_\_\_

应聘职位: \_\_\_\_\_

面试地点: \_\_\_\_\_

面试考官: \_\_\_\_\_

面试时长: \_\_\_\_\_

日期: \_\_\_\_\_

评分说明: 1 很低; 2 较低; 3 一般; 4 较高; 5 很高。请在分数对应的表格里打 √。

考察项	考察内容	很低 (1 分)	较低 (2 分)	一般 (3 分)	较高 (4 分)	很高 (5 分)	评价依据
工作经验匹配度	工作经验、业务技能与本岗位需求匹配程度						
专业知识	教育背景是否符合要求、本岗位所需业务知识掌握程度						
职业化水平	良好的仪表; 言谈得当、举止得体; 职业化操守良好						



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

在岗稳定性	择业动机、职业规划与本岗位情况匹配程度						
其他(简历疑点等)							
离职原因							
素质 1							
素质 2							
素质 3							
综合评语(请务必填写): 薪酬要求: 综合结论(请务必填写,请在括弧内打√): 1、强烈推荐( ) 2、推荐( ) 3、一般( ) 4、不推荐( )							

## 面试评价表(复试)

姓名		职位		部门		日期	
项目		复试评价					
专业素质		共 5 分, 依据条件评价, 请在该栏上打√					得分
1、是否具备本岗位所需专业知识、专业技能和经验		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
2、是否具有较高的综合素质		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
3、是否具有创造力和学习能力		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
工作评价关键因素		共 5 分, 依据条件评价, 请在该栏上打√					
4、是否愿意从事该岗位长期发展		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	得分
5、与本部门工作氛围匹配度		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
6、工作韧性、耐力、条理、严谨度		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
7、敬业忠诚度		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
8、团队精神、协调能力		1 差	2 合格	3 良好	4 优秀	5 杰出	
复试面试官总体评价						总分	
签名:							



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

姓 名		年 龄		面试者 分类	<input type="checkbox"/> 转职者 <input type="checkbox"/> 应届毕业生	面试考官	
性 别		学 历				面试时间	

复试结果					
拟于录用		列入考虑		不予考虑	
总经理意见					



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

居住地		籍贯		户口所在地		<b>面试评价表</b> 面试编号: <b>面试评价记</b> <b>录表</b> 填表日期:
期 间	毕 业 学 校		专 业	备 注		
期 间	就 职 经 历		职 务	备 注		
面 试 纪 录						
				5 4 3 2 1		
				理由		
				5 4 3 2 1		
				理由		
				5 4 3 2 1		
				理由		
				5 4 3 2 1		
				理由		
综合评价（等级） A. B. C. D. E		考官评语		分数总计	（满分 25 分）	
姓名		应聘部门		应聘岗位		
初试评价记录						
评价项目	评价记录				说明	
教育背景	佳	较好	一般	较差		
专业相关性	对口	较对口	相关	无关		
业务能力	很强	较强	一般	较差		
工作经历	吻合	较吻合	相关	无关		
学习能力	很强	较强	一般	较差		
形象谈吐	佳	较好	一般	较差		
英语水平	六级+	六级	四级	四级-		
理解能力	很强	较强	一般	较差		
反应能力	敏锐	灵活	正常	迟钝		
承受能力	很强	较强	一般	较差		



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

领导潜力	很强	较强	一般	较差	
合作性	很强	较强	一般	较差	
价值观	吻合	较吻合	认同	抵触	
总体评价					
建议复试 考察内容	主考官签名:				
初试结论	<input type="checkbox"/> 可以试用 <input type="checkbox"/> 可以复试 <input type="checkbox"/> 可以考虑 <input type="checkbox"/> 不予考虑				
复试评价记录					
评价意见	主考官签名:				
复试结论	<input type="checkbox"/> 建议录用, 岗位: _____ <input type="checkbox"/> 可以试用 <input type="checkbox"/> 不予考虑				

# 面试评价量表

面试评价表是用来记录被试人面试结果的表格, 主要包括以下几个方面:

- 1. 姓名、考号、性别、年龄;
- 2. 报考的类别与职位;
- 3. 面试考察的重点内容及考核要素;
- 4. 面试评价的标准与等级;
- 5. 评语栏 (包括录用建议或录用决策);
- 6. 评委签字栏
- 7. 面试时间等。

下面的三种面试评价表适用于三种不同的情况。

## 1. 一般情况下的面试评价表

面试成绩评定表



考号			姓名			性别		年龄	
报考职位					所属部门				
面试内容	A	分数	B	分数	C	分数			
仪表	端庄整洁	5	一般	3	不整	1			
表达能力									
态度									
进取心									
实际经验									
稳定性									
反应性									
评定总分									
评语及录用建议									
主持人									
	(签字)      日期:    年   月   日								

注：每

项面试内容的评定结果在应得分数上划“0”即可。

2. 问卷式评价量表。运用问卷形式，将所要评价的项目列举出来，由主试根据报考人在面试中的行为表现对其特征进行评定

### 问卷式面试评价量表

主持人注意，请根据报考人的行为表现及回答问题的情况，用打钩的方式选择一项评价等级。			
评价项目	评价等级		
	3	2	1
求职者的仪表和姿态，是否符合本项工作所要求的条件？	好	一般	不好
求职者的自我表现能力	好	一般	不好
求职者的态度及工作抱负与本公司的工作目标是否一致？	好	一般	不好
求职者的气质、性格类型是否符合所聘职位的工作要求？	好	一般	不好
求职者的工作意愿是否能够在本公司得到满足？	好	一般	不好
求职者的专业特长是否符合所聘职位的要求？	好	一般	不好
求职者的工作经历是否符合所聘职位的要求？	好	一般	不好
求职者的教育程度是否符合所聘职位的要求？	好	一般	不好
求职者所要求的待遇及工作条件是否适合本单位所能提供的条件？	好	一般	不好
求职者的潜能是否有在本公司继续发展的可能？	好	一般	不好
求职者的口头表达能力如何？	好	一般	不好
求职者的综合分析力如何？	好	一般	不好
求职者应变能力如何？	好	一般	不好
求职者的想象力及创新意识如何？	好	一般	不好
求职者的工作态度及事业心如何？	好	一般	不好
求职者是否有足够精力担当此工作？	好	一般	不好
求职者所表现出来的综合素质是否足以担任所要任命的工作职务？	好	一般	不好
综合评价及录用建议：			
主持人签字：			

3. 等级标准评价表。确定面试评价的基本要求，将每一要素划分为若干标准等级，主试根据报考人在面试过程中的行为表现及回答问题的状况，选择一个符合应试人客观实际情况的等级，予以评分。其基本格式参见等级标准评价表实例。

等级标准评价表

编号		姓名		出生年月		性别	
报考岗位				实行部分			
面试项目	所占比重	评分标准					
		具体指标	优秀 100%-90%	较好 90%-80%	一般 80%-70%	较差 70%-60%	很差 60%以下
性格方面	20	工作热情 6					
		自信心 5					
		开放型 4					
		态度 4					
能力方面	40	社交能力 10					
		口头表达能力 10					
		应变能力 8					
		创新能力					
		处理难题能力 6					
知识经验	20	知识水平 5					
		实际经验 5					
		职业道德 5					
		专业知识 5					
身体外貌	20	健康程度 10					
		气质 10					
小计							
综合评语	级别标准	95-100	90-95	80-90	70-80	60-70	60以下
主试评价意见:							
评委评价意见	评委甲:						
	评委乙:						
录取与否的决定							

## 面谈构成表

姓名 \_\_\_\_\_ 申请职位 \_\_\_\_\_

### 1. 工作兴趣

你认为这一职位涉及到哪些方面的工作？

---

你为什么想做这份工作？

你为什么认为你能胜任这方面的工作？

你对待有什么要求？

你怎么知道我们公司的？

## 2. 目前的工作状况

如果可能，你什么时候可以到我们公司上班？

你的工作单位是？ 工作职务？

## 3. 工作经历

目前或最后一个工作的职务（名称）

你的工作任务是什么？

在该公司工作期间你一直是从事同一种工作吗？ 是或不是

如果不是，说明你曾从事过哪些不同的工作、时间多久及各自的主要任务

你最初的薪水是多少？ 现在的薪水是多少？

你为什么要辞去那份工作？

## 4. 教育背景

你认为你所受的哪些教育或培训将帮助你胜任你申请的工作？

对你受过的所有正规教育进行说明

## 5. 工作以外的活动（业余活动）

工作以外你做些什么？

## 6. 个人问题

你愿意出差吗？

你最大限度的出差时间可以保证多少？

你能加班吗?

你周末可以上班吗?

7. 自我评估

你认为你最大优点是什么?

你认为你最大的缺点是什么?

8. 你希望的薪水是多少?

9. 你为什么要换工作?

10. 你认为你上一个工作的主要工作成绩是什么?

11. 你对你上一个工作满意的地方在哪里, 还有那些不满?

12. 你与你的上、下级及同事的关系怎么样?

13. 你认为你有哪些有利的条件来胜任将来的职位?

14. 你对我们公司的印象怎样? 包括规模、特点、竞争地位等。

15. 你对申请的职位的最大兴趣是什么?

16. 介绍一下你的家庭情况

17. 对你的工作有激励作用的因素有那些?

18. 你更喜欢独自工作还是协作工作?

面谈记录表

姓名		应征项目			
用表提要	请主持面谈人员，就适当之格内划√，无法判断时，请免打√。				
评分项目	配分				
	5	4	3	2	1

仪容 礼貌 精神 态度 整洁 衣着		极佳	佳	平实	略差	极差
体格、健康		极佳	佳	普通	稍差	极差
领悟、反应		特强	优秀	平平	稍慢	极劣
对其工作各方面及有关事项之了解		充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解
所具经历与本公司的配合程度		极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合
前来本公司服务的意志		极坚定	坚定	普通	犹疑	极低
外 文 能 力	区分	极佳	好	平平	略通	不懂
	英文					
	日文					
总 评	<input type="checkbox"/> 拟予试用 <input type="checkbox"/> 列入考虑 <input type="checkbox"/> 不予考虑 <div>面谈人: _____ 日期: ____ 月 ____ 日</div>					

面谈考评表

考 评 项 目	评 定 尺 度	计 分`	备 考
仪容、态度	14 12 10 8 6		



一 般 常 识	14 12 10 8 6		
专 业 常 识	14 12 10 8 6		
创造、创新力	14 12 10 8 6		
诚实、协调	14 12 10 8 6		
领 导 能 力	14 12 10 8 6		
表 达 力	14 12 10 8 6		
人品、性格	14 12 10 8 6		
总 计	14 12 10 8 6		
综 合 评 语	评语分为 A、B、C 三等，每等又可以分为上下两级		0~64→C 65~95→B 96~112→A

### 模拟应聘评估表

应聘者: \_\_\_\_\_ 应聘岗位: \_\_\_\_\_

形象礼仪: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐ 主 动 性: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

人职匹配: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐ 面试技巧: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

对岗位的兴趣 ☐强烈 ☐较强 ☐一般 ☐差 对工作的信心 ☐强烈 ☐较强 ☐一般 ☐差  
钻研学习能力 ☐强 ☐较强 ☐一般 ☐差 承担重担的可能 ☐大 ☐较大 ☐一般 ☐差

评估与指导: \_\_\_\_\_

应聘者: \_\_\_\_\_

应聘岗位: \_\_\_\_\_

形象礼仪: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

主 动 性: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

人职匹配: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

面试技巧: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

对岗位的兴趣 ☐ 强烈 ☐ 较强 ☐ 一般 ☐ 差

对工作的信心 ☐ 强烈 ☐ 较强 ☐ 一般 ☐ 差

钻研学习能力 ☐ 强 ☐ 较强 ☐ 一般 ☐ 差

承担重担的可能 ☐ 大 ☐ 较大 ☐ 一般 ☐ 差

评估与指导: \_\_\_\_\_

应聘者: \_\_\_\_\_

应聘岗位: \_\_\_\_\_

形象礼仪: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

主 动 性: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

人职匹配: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

面试技巧: 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐

对岗位的兴趣 ☐ 强烈 ☐ 较强 ☐ 一般 ☐ 差

对工作的信心 ☐ 强烈 ☐ 较强 ☐ 一般 ☐ 差

钻研学习能力 ☐ 强 ☐ 较强 ☐ 一般 ☐ 差

承担重担的可能 ☐ 大 ☐ 较大 ☐ 一般 ☐ 差

评估与指导: \_\_\_\_\_

## 企业招聘的事后评估

对招聘工作进行评估是招聘的最后一道程序。通过对招聘工作的总结评价,有助于招聘人员寻找工作中的不足,总结招聘中的经验和教训,从而积累经验,为下次招聘工作打下基础。企业招聘工作成效的评价指标,可从招聘成本、录用人员的量与质以及招聘渠道效益三方面来加以考查。

### (1) 招聘成本评估

---

可资参考的具体评价指标有:

① 每位申请者的单位成本

每位申请者的单位成本=总经费/申请者人数

② 每个合格申请者的单位成本

每个合格申请者的单位成本=总经费/录用者人数

指标①和指标②中的总经费实际由两部分组成:一是招聘工作人员的工资、福利及加班费等,二是招聘业务费,具体包括广告费、录用前体检费、信息服务费(如公司宣传册等)、电话费、差旅费、专业费及服务费等。

③ 招聘部门的反映时间

通过招聘成本评估,可以反映招聘效率的高低。一般而言,如果总费用消耗低,而应聘人员多或录用人员多,就意味着招聘效率高;反之,则意味着招聘效率低。当然,如果招聘部门的反应时间快,能迅速找到合格人选填补空缺职位,也足以证明招聘效率高。

(2) 录用人员评估

即根据招聘计划对录用人员的质量和数量进行评价的过程。可供参考的具体评价指标有:

① 录用比:

录用比=(录用人数/应聘人数)\*100%

该值越小,相对来说,录用者的素质越高;反之,则可能录用者的素质较低。

② 招聘完成比:

招聘完成比=(录用人数/计划招聘人数)\*100%

如果该值等于或大于1,就说明在数量上全面或超额完成了招聘计划

③ 应聘比:

应聘比=(应聘人数/计划招聘人数)\*100%

该值越大,说明招聘信息发布的效果越好,同时,也说明人员的素质可能较高。

---

④ 录用成功比:

$$\text{录用成功比} = (\text{录用成功人数} / \text{录用人数}) * 100\%$$

该值越大,说明录用人员的素质越高,组织用于招聘的时间、精力和金钱获得理想的回报;反之,则说明录用人员的质量越低,企业在招聘过程所耗费的人力、物力、财力及时间很多被浪费掉了。

(3) 招聘渠道效益

为了对以后的员工招聘提供指导,在一次招聘结束以后,企业还应就此次招聘的渠道和方法做出评估。

就招聘渠道效益的评估而言,企业可以考虑以下五个指标:

- ① 每种渠道所吸引的申请者数目。
- ② 每位申请者的招聘成本。其计算公式为:

$$\text{每位申请者的招聘成本} = \text{每种渠道的花费} / \text{申请者数目}$$

- ③ 合格申请者的数目。
- ④ 每个合格申请者的成本。其计算公式为:

$$\text{每位合格申请者的招聘成本} = \text{每种渠道的花费} / \text{合格申请者数目}$$

- ⑤ 每种渠道来源的申请者中成功者的数目。

## 人才素质模型和面试评估要点

人力资源是企业最重要的资源,一个企业如果能适时、适质、适量的获得所需要的人才,并使其在合适的岗位上创造良好绩效,就能在市场竞争中立于不败之地。而一个人能否为企业创造高绩效,归根究底是由其素质决定的。如何通过面试有效地判断和识别应聘者的素质,一直是企业人才招聘工作中的重点和难点。要建立完善的招聘体系,首先要建立适合企业自身特点和企业经营战略的人才素质模型,并设计出能准确判断和识别人才素质的评估要点。

### 一、什么是素质——素质与素质层级

所谓素质,是指决定一个人行为习惯和思维方式的内在特质,从广义上还可包括技能和知识。素质是一个人能做什么(技能、知识)、想做什么(角色定位、自我认知)和会怎么做(价值观、品质、动机)的内在特质的组合。

一个人的素质就好比一座冰山,技能和知识只是露在水面上冰山的一小部分,他的自我认知、动机、

个人品质以及价值观都潜藏在水面以下，很难判断和识别，如下图。



**素质体系的冰山模型**

招聘人才时，不能仅局限于对技能和知识的考察，而应从应聘者的求职动机、个人品质、价值观、自我认知和角色定位等方面进行综合考虑。如果没有良好的求职动机、品质、价值观等相关素质的支撑，能力越强、知识越全面，对企业的负面影响就会越大。根据冰山模型，素质可以概括为以下 7 个层级：

素质层级	定义	内容
技能	指一个人能够完成某项工作任务所具备的能力。	如：表达能力、组织能力、决策能力、学习能力等
知识	指一个人对于某特定领域的了解。	如：管理知识、财务知识、文学知识等
角色定位	指一个人对职业的预期，即一个人想要做些什么事情	如：管理者、专家、教师等
价值观	指一个人对事物是非、重要性、必要性等的价值取向。	如：合作精神、献身精神、集体观念等
自我认知	指一个人对自己的认识和看法。	如：自信心、乐观精神、自我反省意识等
品质	指一个人持续而稳定的行为特性。	如：正直、诚实、责任心、果断等
动机	指在一个人内在的自然而持续的想法和偏好，驱动、引导和决定个人行动。	如：成就要求、人际交往需求、影响力需求、团队意识、意识、竞争意识等

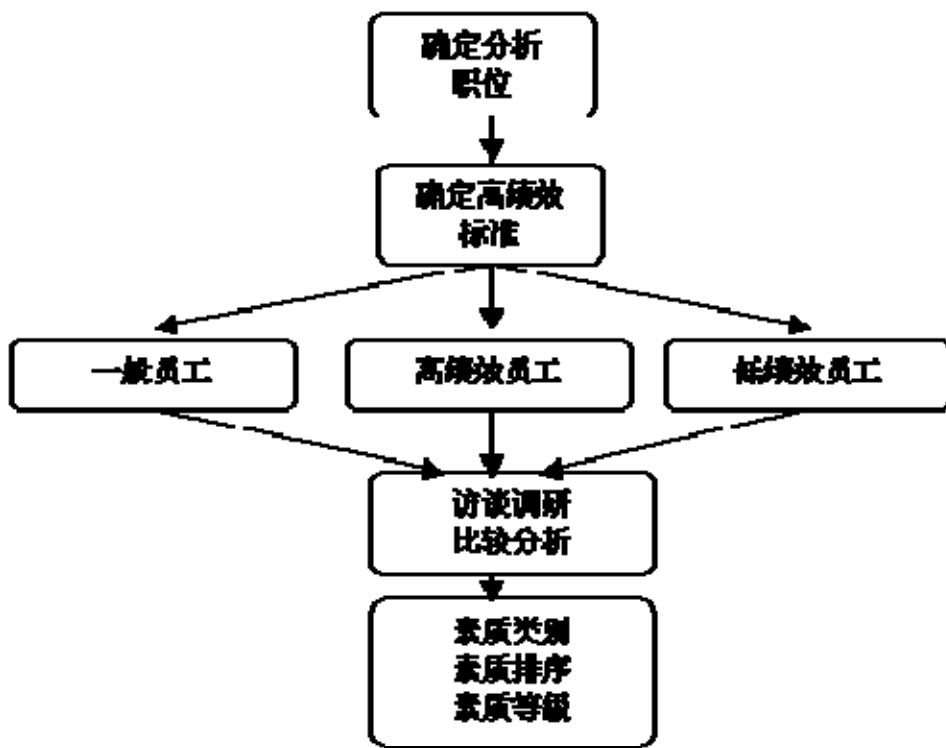
## 二、建立素质模型

不同企业由于所从事的行业、特定的发展时期、业务重点、经营战略等的差异，对人才素质的要求是

不同的。在同一个企业里，不同的职务、不同的岗位对人才素质也有不同的要求。如微软、IBM、联想等国内外知名公司，虽然同为 IT 企业，但对人才的素质要求却有不同标准：

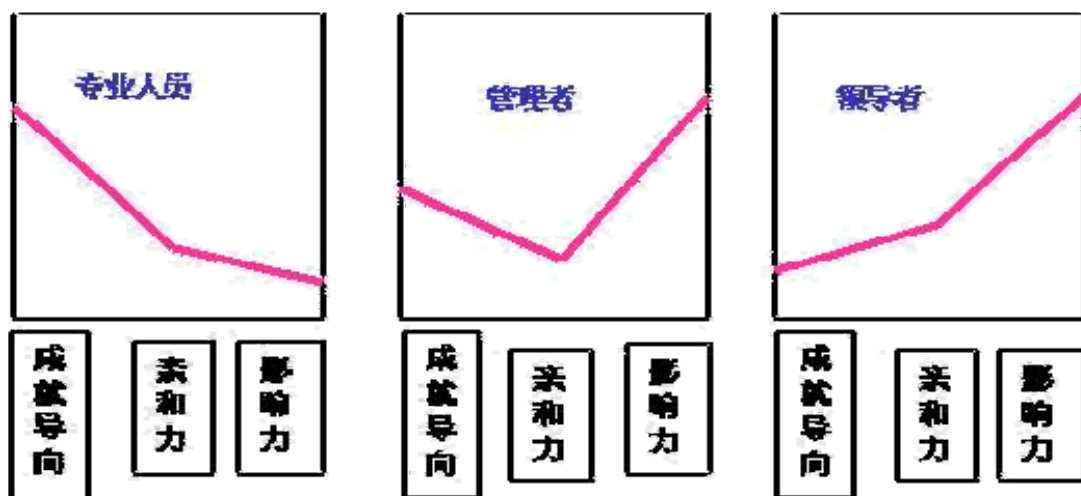
公司名称	素质要求
微软公司	迅速掌握新知识的能力 仅凭片刻思考即可提出尖锐问题的能力 可以在不同领域的知识中找出它们之间的联系 扫视一眼即可用通俗语言解释软件代码的能力 关注眼前的问题，不论是否在工作中都如此 非常强的集中注意力的能力 对自己过去的工作仍然记忆犹新 注重实际的思维观念、善于表达、勇于面对挑战、快速反应
IBM 公司	品德优秀 逻辑分析能力，快速、持续学习的能力 环境适应与应变能力 团队精神与团队协作能力 创新能力
联想公司	良好的道德素养 出色的专业素养 敬业的职业态度 危机意识与责任意识 合作意识、善于学习、善于总结

那么，如何才能确定哪些适合企业自身特点并能给企业创造高绩效的素质特征呢？一种常见的方法是建立素质模型（如下图）：



素质模型最终应该得到以下三个结果：被分析的职位有哪几种素质要求，同一职位对不同素质之间的重要程度，不同职位对同一种素质要求的重要程度。

### 例：不同职类人员的素质特征



再如某公司对市场人员和技术人员素质重要程度的排序：



素质排序	市场人员	技术人员
1	影响力(IMP)	思维能力(TA)
2	关系建立(RB)	成就导向(ACH)
3	人际理解(U)	团队合作(TW)
4	信息搜集(IE)	学习能力(LA)
5	坚韧性(TN)	坚韧性(TN)
6	组织意识(OA)	主动性(UT)
7	顾客服务导向(CSO)	指导(DIR)
8	灵活性(FL)	信息搜集(IE)

通过素质模型的建立，就能确定各级管理人员、各类专业人员的素质特征、高绩效人才的素质特征，从而为人才招聘提供了较为客观的标准。

### 三、 素质评估要点设计

建立了各职位的素质模型后，我们就可以根据不同职位对人才素质的不同要求，设计相应的面试评估要点。在招聘工作中，对于应聘者的素质评估主要有书面测评和面试两种方式，书面测评比较适用于对一些基本技能或知识的测评。但对于一些专业人员或管理者应具备的素质，如反应能力、思维能力、学习能力、团队精神、组织协调能力、责任心等，书面测评是很难得出有效结果的，主要还得依赖面试手段。面试评估要点设计主要指面试提问和判断要点的设计，通过提问和判断要点的设计，建立面试题板，从而将由原来发散式、随机式的提问向逻辑化、规范化转变，提高面试的效率和质量。

以下是部分素质的面试评估要点：

#### 思维能力：

提问（例）：能否简单总结一下毕业以来的工作感受？谈谈你在开发某产品上的思路。请举例说明你所解决的最复杂的一个技术难题的过程。

判断要点：思路是否清晰，是否能抓住问题的本质，是否言简意赅，表达逻辑性强不强，分析是否准确等。

#### 顾客服务意识：

提问（例）：请举例说明您是如何处理顾客的抱怨的？你是如何看待客户的过分要求的，你会怎么处理的，请举例说明。在与他人或客户交往的过程中，你有否做过让他未预料到的事情？

判断要点：能否设身处地为顾客着想、行事；对客户需求关注程度如何，对顾客抱怨的处理技巧等。

---

### 心理承受能力:

提问（例）：你以前工作中有没有受到不公正待遇，你是如何处理的？你觉得在工作中最大的压力是什么，你是如何面对的？如果这次面试你被拒绝，你会怎样做？

判断要点：心态是否理智、是否恰当地处理来自内、外部的压力，是否情绪化等。

## 人才招聘评价的定量分析

招聘工作对企业的意义重大，它是保证企业人力资源管理工作顺利开展的基础。如何有效地对应聘人员做出评价，从中甄选出最适合的人员是人力资源部门面临的一个重要问题。传统的招聘，无论是常规的笔试、面试，还是评价中心法，人的主观判断对结果的影响都较大，影响了招聘的效果。

以下是几种较为客观、科学的定量分析技术，可用于人才招聘评价。

### 1. 层次分析法

层次分析法的基本思想是把应聘者的综合能力分解为若干指标及层次，在最低层次通过两两对比得出各因素的权重，通过由低到高的层层分析计算，最后计算出各应聘者的最终综合指数，指数最大的即为最佳候选人。

它的基本方法是建立应聘者评价指标层次结构模型。而建立评价指标层次模型，首先要对所要招聘的岗位有明确的认识，弄清它涉及哪些因素，如目标、分目标、部门、约束条件、可能情况等等，以及各因素之间的相互关系。其次将评价指标层次化，分为若干个层次。建立评价指标层次模型之后，可以对应聘者的各项指标进行两两比较，构造出判断矩阵。判断矩阵是定性过渡到定量的重要环节，再通过求解判断矩阵的特征向量，并对判断矩阵的一致性进行检验，检查企业招聘方在构造判断矩阵时思维是否具有 consistency。通过一致性检验后，便可按归一化处理过的特征向量加权，然后从高层次到低层次逐层计算排序权值，得出应聘者的总排序。

### 2. 模糊决策法

在现实生活中，很多概念都是模糊的。如高个子，身高达到多少即算高个子，并无明确的定义，不同的人会有不同的理解。另外如应聘者的能力、工作态度、性格等概念，内涵是明确的，但外延是模糊的。在企业招聘的现实中，很多指标概念是模糊的，因此模糊决策方法正在成为企业招聘决策中的一种很有实用价值的工具。

模糊综合评价法是综合考虑系统或者事物的多种价值因素，用模糊集理论来评定优劣的方法。它的特点是将定性分析和定量分析相结合，主观分析与客观分析相结合。模糊决策的基本方法首先是构造评价指标集  $X$  和评级域  $V$ 。比如  $X = \{X_1(\text{知识}), X_2(\text{能力}), X_3(\text{个性}), X_4(\text{动机})\}$ ,  $V = \{V_1(\text{很好}), V_2(\text{好}), V_3(\text{不太好}), V_4(\text{不好})\}$ 。如果对于应聘者甲的“知识”指标，企业招聘方有 30% 认为“很好”，60% 认为“好”，还有 10% 认为“不太好”，却无人认为“不好”，为了简便起见，我们可近似地认为对应聘者甲的“知识”





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

面试人员 签章									

需求人员详细情况纪录单

需求人员详细情况纪录单		部门			
		科室			
工作名称					
工作地点					
标 准	最理想的	较为理想的	不合标准的		
教育、资格证书、培训					
工作经验					
知识技能					
个性特点					
外在气质					
兴趣爱好					
其它要求					
起草人					
职务					

日期



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

## 员工招聘录用审批表

编号:

招聘日期: 年 月 日

姓 名	拟任部门和岗位	出生年月	学 历	职 称	薪 酬	编 制
考察方面	所占比 重	评分标准				
		具体指标	优秀	良好	合格	较差
			90-100	80-89	60-79	60 以下
外表	10%	仪表				
		气质				
基本能力	40%	反应能力				
		语言表达能力				
		计算机操作能力				
专业知识	40%	管理知识与思路				
		专业技术能力				
		业务工作经验				
志向	10%	如何服务企业				
		如何发展自我				
综合评价及测评意见		综合得分: 评 价: 建议: 1、录用 2、列入后备 3、不予考虑				
分管领导 审核意见			总经理审批 意见			

## 招聘结果评估表：财会员

应聘岗位：财会员，四个最佳候选人，均符合应聘基本条件，具体评估如表所示。

应聘者代号	0601	0602	0603	0604
工作经历	3 年涉外财会工作	2 年涉外财会工作	4 年涉外财会工作	3 年涉外财会工作
学历	本科	本科	大 专	大 专（女）
工作能力	涉外财会业务知识丰富，实践工作能力强。	涉外财会业务相当熟悉。	有涉外酒店财会工作经验。	实际财会工作能力较强。
表达能力	思维敏捷，英语口语流畅自如，专业外语熟悉。	清晰贴切，英语口语流畅，专业外语熟悉，书写欠佳。	反应快，英语熟练流畅，专业外语熟悉，书写欠佳。	清晰、全面，英语较流利，专业外语较熟悉，局面漂亮。
外表	干练、灵活	诚实、稳重	诚实、稳重	文静、灵活、细心
应聘预测	较快适应与熟悉本公司财会业务。	较快胜任本公司财务任务，极具潜力。	立即可以使用。	较快熟悉并胜任本公司的财会业务。

### 附：某印刷厂财会员岗位职责

1、工作目的：协助厂长按照财务制度做好印刷厂的财务管理工作。

2、工作职责：

- 协助主任管理装订部门的固定资产、流动资金、库存物资及账目，办理有关的手续。
- 发放装订部门的各种工酬、奖金、福利、加班、劳务等费用；办理各种开支的报销手续；上交学校、图书馆、税务、工商管理等部门的管理费、创收任务及税收等。
- 协助做好装订部的行政业务管理工作、促进本馆装订任务的完成。
- 完成部主任布置的其它任务。

3、岗位要求：

- 学历：大专以上
- 取得会计证书

## 招聘结果评估表：秘书

应聘岗位：秘书。两个最佳候选人，均符合应聘基本条件，具备评估如表所示。

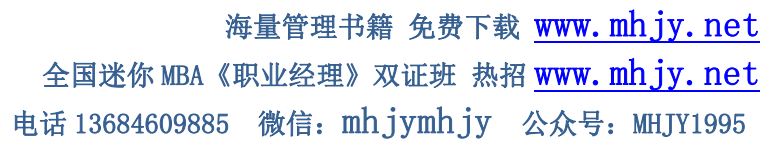
应聘者代号	0101	0102
外在形象	1.65m, 49kg 外向、活泼、成熟、干练	1.60m, 45kg 天真、单纯、文静、娴淑、气质较佳
知识面	社会知识较丰富，有广泛的兴趣爱好	理科知识较佳，社会知识稍欠，执著，努力
智力	智商高（>120）	智商高（>130）
工作经历	有一年涉外秘书经验	有三年涉外工作经验
书面表达	整理组织材料思路清晰、行文流畅、书写漂亮	整理组织材料思路清晰、行文流畅、书写欠佳
口头表达	反应快、逻辑性强、英语口语流畅利	反应快而且表达清晰、英语口语流利
人际交往	主动和人交往，控制场面能力强	较单一，能处理好与周边同事关系
事业心与主动性	均强	事业心强，主动性较强
适应性	可马上使用，更适合公关性工作	更适合于业务性较强，且偏重于内务管理的工作
应聘动机	寻求最佳职业	现工作单位距离较远
预测	独立性和开拓性较强，很快能胜任本公司的秘书工作	适应能力较强，潜力很大，可马上适应本公司的秘书工作

### 附：某外企后勤处秘书岗位职责

在后勤处办公室主任领导下，负责后勤处的文书工作，协助主任处理办公室日常行政工作。

1. 负责后勤处文件，公文请示报告，工作计划，工作总结，通知等的起草打印及分发工作。
2. 负责后勤处公文、函电、报表等文字材料的签收，拆封、登记、呈批、传阅、催办、归档工作；
3. 掌握后勤处印鉴。
4. 协助办公室主任召开各种会议，并做好会议记录。
5. 负责填写“学院后勤大事纪录”及做好学院后勤有关资料的积累工作。





- ## 招聘进程表

招聘进程表			部门:				
			科室:				
使用的媒体:			职位空缺				
申请人的姓名 与地址	收 到 求职信	感谢信	拒绝信	面 试 邀请函	面 试	不录用 通知书	录 用 通知书
总计							



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

招聘面试记录表

姓 名			应聘职位		
用表提要	请主持面谈人员，就适当之格内划 /，无法判断时，请免划 /。				
评价项目	评分				
	5	4	3	2	1
仪容礼貌精神	极佳	佳	平实	略差	极差
态度整洁衣着					
体格、健康状况	极佳	佳	普通	稍差	极差
领悟、反应	特强	优秀	平平	稍慢	极劣
对应聘岗位及有关事项之了解	充分了解	很了解	了解	部分了解	极少了解
所具经历与公司的配合程度	极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合
前来本公司服务的意志	极坚定	坚定	普通	犹疑	极低
社会交际能力	极强	优秀	普通	稍差	极差
外语能力	极佳	佳	一般	稍差	极差
	拟予试用				
总	列入考虑		面谈人:		
评	拟再复试				
	不予考虑		日期:		



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

## 招聘面试评估表(技术类)

应聘职位:

应聘人员姓名:

面试时间:

提要: 请主持面试人员, 在适当方格内划√, 无法判断则免打√。

评分项目		5	4	3	2	1	备注说明
必备条件	工作经验 或专业技能	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
	分析能力	特强	强	平平	略差	极差	
	创造性	特强	强	平平	略差	极差	
辅助条件	信息工具 的运用能力	特强	强	平平	略差	极差	
	创新能力	特强	强	平平	略差	极差	
	学历	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
总体评价 （与本公司匹配程度）		极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
前来本公司服务意志		极坚定	坚定	普通	犹豫	极低	

期望工资	
人力资源部初试意见并签名	
用人部门复试人意见并签名	
人力资源总监审批	<input type="checkbox"/> 不同意录用 _____ <input type="checkbox"/> 同意录用为_____部_____岗位， 薪酬：岗位工资_____，奖金/提成：_____。 福利：交通_____；通讯_____；住房_____；保险_____。 签名：
董事长/总裁审批	签名：

### 招聘面试评估表(销售类)

应聘职位: \_\_\_\_\_ 应聘人员姓名: \_\_\_\_\_ 面试时间: \_\_\_\_\_

提要: 请主持面试人员, 在适当方格内划√, 无法判断则免打√。

评分项目		5	4	3	2	1	备注说明
必备条件	工作经验或专业技能	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
	悟性	特强	强	平平	略差	极差	
	勤快	特强	强	平平	略差	极差	
	人际沟通能力	特强	强	平平	略差	极差	
辅助条件	抗挫折能力	特强	强	平平	略差	极差	
	团队意识与服从性	特强	强	平平	略差	极差	
	学历	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
总体评价 （与本公司匹配程度）		极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
前来本公司服务意志		极坚定	坚定	普通	犹豫	极低	

期望工资



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

人力资源部初试意见并 签名	
用人部门复试人意见并 签名	
人力资源部总监审批	<input type="checkbox"/> 不同意录用 _____ <input type="checkbox"/> 同意录用为_____部_____岗位， 薪酬：岗位工资_____，奖金/提成：_____。 福利：交通_____；通讯_____；住房_____；保险_____。 签名：
董事长/总裁审批	签名：

### 招聘面试评估表(行政类)

应聘职位：                      应聘人员姓名：                      面试时间：  
 提要：请主持面试人员，在适当方格内划√，无法判断则免打√。



评分项目		5	4	3	2	1	备注说明
必备条件	应变能力	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
	服务意识	特强	强	平平	略差	极差	
	业务能力 实践经验	特强	强	平平	略差	极差	
辅助条件	逻辑思维能力	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
	细节导向	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
	自我认知 能力	极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
总体评价(与本公司匹配程度)		极匹配	匹配	一般	尚欠匹配	不匹配	
前来本公司服务意志		极坚定	坚定	普通	犹豫	极低	

期望工资	
------	--



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

人力资源部初试意见并 签名	
用人部门复试人意见并 签名	
人力资源总监审批	<input type="checkbox"/> 不同意录用 _____ <input type="checkbox"/> 同意录用为_____部_____岗位， 薪酬：岗位工资_____，奖金/提成：_____。 福利：交通_____；通讯_____；住房_____；保险_____。 签名：
董事长/总裁审批	签名：

### 招聘面试综合分析报告

应聘者姓名		性别		出生年月日	
-------	--	----	--	-------	--



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

毕业院校		学历及专业	
应聘者性格特征			
应聘者综合素质	优势: 不足:		
常规测试与专项测试结果分析结论			
特别说明			
面试综合结论	首席面试官:		

招聘人员测评表

(初试、复试)



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

岗位: \_\_\_\_\_ 主持人: \_\_\_\_\_ 时间: \_\_\_\_年\_\_月\_\_日

姓名	测 评 内 容																				是否 转入 其他 岗位 面试 （若 转， 请具 体注 明）	是否通 过面试		备 注		
	1					2					3					4						是	否			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E						

甄 询 记 录 表

甄询对象		性 别		学 历		专 业		所在
甄 询 记 录	被甄询人一		所在单位			职 务		
	● 描 述							
	被甄询人二		所在单位			职 务		



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

	● 描 述				
	被甄询人三		所在单位		职 务
	● 描 述				
	被甄询人四		所在单位		职 务
	● 描 述				
结 论	<div style="text-align: right;">           签名: _____            年    月    日         </div>				

## 专业技能的级别描述及需求识别

在企业招聘需求确认过程中, HR 与业务部一线经理需要对招聘职位的技能需求与面试结果进行充分沟通。以下内容度分类, 可以应用在招聘业务的技能需求分析及招聘面谈结果评估方面。

应聘职位: _____					面试官: _____				
联系方式: _____					面试时间: _____				
级别	请标注职位对应的技能标准要求				专业技能级别描述				
	职位一	职位二	职位三	职位四					
5 级					具有博大精深的知识与技能;				
					业务流程的建立者或重大流程变革发起者;				
					调查并解决需要大量复杂分析的全局性问题, 其解决方法往往需要创造新的				
					可以指导整个体系的有效运作;				
					能够洞悉和准确把握本专业的发展趋势, 并提出具有前瞻性的思想。				
4 级					精通本专业大多数领域知识, 对本专业其他领域也有相当程度的了解;				
					深刻理解本专业业务流程, 洞察其深层次问题并给出相应解决方案;				
					能够以缜密的分析在专业领域给他人施加有效影响, 推动和实施本专业领域				
					通过改革现有程序 / 方法来解决本专业领域内复杂、重大的问题;				
					可以指导本专业内的一个子系统有效地运行;				

					能够把握本专业的发展趋势，并使本专业发展规划与之相吻合。
3 级					具有全面的良好知识和技能，在主要领域精通，并对相关领域的知识有相当
					能够发现本专业业务流程中的重大问题，并提出有效解决方案；
					能够预见工作中的问题并及时加以解决；
					对体系有全面的了解，并能准确把握各组成部分之间的相关性；
					能够对现有的方法 / 程序进行优化，并解决复杂问题；
					独立、熟练地胜任专业工作任务，并有效指导他人工作。
2 级					具有必要的知识，精通本专业某领域，并已经在工作中多次得以实践；
					能够运用现有的程序和方法解决问题，但这些问题不需要进行分析或仅需要作相对而言较为程序化；
					在得到适当指导和给定工作进度安排情况的下能够完成例行工作；
					能够理解本专业领域中发生的改进和提高。
1 级					有限的知识和技能，且往往未在工作中实践过；
					在本专业领域仅有较少的经验，能在指导下从事单一的、局部的工作；
					在工作中遇到的许多问题是其从未接触和解决过的，尚有待于学习并充分利用；
					对整个体系的了解是局部的，对体系各组成部分之间的关联不能清晰把握。

## BEI 面试注意事项

### 主考官的任务

管理者在面谈过程中，要尽量收集应聘者在从前工作上曾做出的行为的资料，以辅助估计他未来的工作表现。因此，应聘者必须在回答中描述过去的行为，而非感觉、情绪、想象、判断、猜测或意见。

若应聘者在三个不同企业内任职，他在上一个岗位所做的行为，参考价值最高。个体在上一个岗位上的行为，比其工作经验、个人目标、很久以前的行为的参考价值都要高。

BEI 强调应聘者在回答问题过程中所提供信息的真实性、客观性，即“可编码性”。因为 BEI 的目的是通过访谈收集相关信息来判断应聘者是否具备与岗位素质要求相关的关键素质，主要任务就是收集客观信息并在此基础上做出判断评价。

所谓的“可编码性”，是指信息能否证明相关的素质特征，主考官对应聘者回答问题时所提供的信息进行判断，判断信息是否可编码：

- 信息是否可编码，基本条件包括：



- 
- 所描述的内容是不是被访者的亲身经历?
  - 行为是否已完成?
  - 是否足够具体?
- 凡是不符合以上条件的都属于不可被编码的信息

不可编码的信息:

- 我是一个勤奋的人(自己的主观评价)
- 我们(我和小王)共同完成了这个项目(“我”起了什么作用?)
- 他们都说上司是一个挺不错的管理者(你怎么评价上司?)

可编码的信息:

- 我的许多同事如某某、某某……都说我是一个勤奋的人
- 我和小王共同完成了这个项目,我负责项目的设计,小王负责具体的实施
- 我觉得上司是一个……

常见的假象:

1. 模糊信息: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
2. 意见信息:指应聘者的回答只反映了个人信仰、判断或者观点
3. 理论信息: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。

面对这样的信息,主考官要“追问”:从其过去的经历中寻找实际的例子。

### 管理者发问注意事项

管理者在发问有效的行为描述式问题时,必须注意三个条件:

1. 问题必须是询问应聘者的行为,或事情的过程,而非个人的感觉、情绪、判断或意见;
2. 避免问“为什么”,改为问:“如何”、“怎样”或“什么”;

3. 问题中含有最大限度形容词, 如“最好”、“最高”、“最近”、“最差劲”等等。

主考官应在面试中灵活根据应聘者的经历来发问。

## HR 实战: 面试不能这样做

面试是各级各类组织在人员招聘中广泛使用的测评手段。令人遗憾的是, 这一普遍使用的技术, 在实践中应用水平普遍较低, 突出表现在实施过程不规范、面试提问的随意性较强、侵犯个人隐私等。

### 一、实施程序不规范

在人员招聘中, 我们经常看到一些用人部门组织实施不力、实施程序不规范, 主要表现在面试试题的保密措施不严、面试顺序任意指定、面试题目难易不同、面试时间长短不一等, 这在客观上不仅造成了对应试者的不公平, 而且败坏了用人单位的形象。这一问题应该引起用人单位的高度重视, 因为从某种意义上说, 面试实施程序的规范性、公平性比面试设计的好坏、面试考官的技术水平高低更为重要, 因为面试实施程序规范与否是每一位应试者能直接感受到的, 不规范的面试程序会使应试者内心产生不公平感, 这种不公平感一旦产生就很难通过面试设计来改变。

同样, 在单位内部实行竞争上岗中, 更要注意实施程序的规范性。因为在一个单位内部, 大家抬头不见低头见, 如果实施程序不规范, 人们就会对领导偏谁有多种多样的猜疑, 其结果可能导致同事之间、领导与同事之间关系紧张, 这就违背了竞争上岗的宗旨。而如果实施程序很规范, 让大家感到每个人都有公平竞争的机会, 那么对于增强组织的凝聚力、树立领导的威信、建立良好的组织文化都大有裨益。比如, 某部委实施副司(局)级领导干部的竞争上岗时, 是这样组织实施的:

1. 面试顺序由抽签决定;
2. 每位竞聘者在面试前都被封闭在一个大会议室里, 手机、呼机一律由工作人员保管;
3. 在面试前, 每人都有 30 分钟时间进入一个单独的备考室看一些与面试有关材料;
4. 每人的面试时间都是 30 分钟;

结果, 竞聘者不论最后结果如何都表示很满意, 因为他们都得到公平竞争的机会, 许多新闻媒体对此也大加赞赏。

### 二、面试考官缺乏技巧

面试是一项很需要技术和技巧的活动, 考官要通过半小时或 40 分钟的面试较准确地了解和评价一个人是很不容易的。

在面试过程中, 不论是倾听与观察, 还是提问与评价, 都需要考官掌握精湛的面试技术, 不然就不可能客观准确地评价应试者。在实践中, 考官的面试技术水平差异很大。笔者曾经经过对比研究发

现, 面试专家比企业人力资源管理者的面试效果明显要好, 而人力资源管理者比一般业务主管的面试水平又高出一筹。其实, 面试考官事前是否经过培训对其面试效果也是有显著影响的。为此, 建议在面试前要对所有的面试考官进行培训, 以便更好地把握一些基本的面试技巧, 保持考官间评价尺度的一致性。

### 三、面试提问随意

长期以来, 一些用人部门主管的长官意识太浓, 在面试前没有什么准备, 面试中想问什么就问什么, 这样做一是不利于系统地考察应试者的真实水平, 把宝贵的面试时间浪费在东拉西扯中; 二是这种做法会使应试者感到面试太随意, 从而对用人组织和面试考官产生不良印象。另外, 在面试实践中, 有时由于考官自己对某个话题特别感兴趣, 就在那个话题上追问了许多无关紧要的细节问题, 这是很不可取的。

比如, 在某商场的招聘面试中, 由于主考官是位热衷于股市的人士, 结果当他在面试中发现一位了解股市的应试者时, 就忘了自己的主考官身份, 铺天盖地问了许多有关股市方面的具体问题: 1. 你认为近期股市的走势如何? 2. 近期可否购进某某股票? 3. ……

这种与职位要求无关的面试提问不仅不能有效地考察出应试者的相关素质, 而且容易败坏招聘单位的名声。

### 四、面试评价主观随意

面试评价是由考官根据应试者在面试中的表现给出的, 所以面试评价客观上受考官主观因素的影响。在实践中, 我们总是力求控制这种主观影响, 使面试评价比较客观公正。但在现实招聘和选拔中, 我们经常看到有的考官在面试评价时主观随意, 看谁顺眼就给谁打高分, 或者谁的观点合乎自己的胃口就给谁打高分, 这都是不可取的。这样做的结果, 不论是对考官所在单位, 还是对应试者都是不利的。

西方的调研表明, 企业随意性的面试结果与录用后任职者的工作绩效的相关几乎为零, 这意味着通过传统的面试选拔出来的人员的工作绩效与不用任何方法随机抽选出来的人员没有什么差别, 也就是说, 传统的面试并没有有效地评价应试者。作为一名考官, 首先在思想意识上要有为组织负责、为全体应试者负责的观念, 这样才能认真地对每一位应试者进行评价, 这也是组织和应试者对面试考官的期望和要求。

### 五、侵犯个人隐私

在面试实践中, 经常可以看到用人单位会问一些涉及应试者个人隐私的问题, 诸如“你有男朋友吗?” “你跟异性同居过吗?” “如果老板骚扰你, 你怎么办?” 许多人认为只要不违反法律法规, 单位可以根据考察需要问一些与隐私有关的问题。但关键是, 许多侵犯个人隐私的问题并不是与工作有关, 诸如“你是否赞同婚前同居”之类的问题与工作没有任何关系。

另一方面, 随着我国对外开放的不断深入, 人们的自我保护意识越来越强, 如果单位侵犯了个人隐私, 个人可以对单位的侵权行为提出诉讼, 这对一个单位绝对不是什么光彩的事。

现在，已有越来越多的应试者开始抱怨用人单位侵犯了他们的隐私。例如去年有人曾对广州地区 15 名应届毕业生进行随机调查，结果发现，5 名男生中 1 名在面试时被问及有无女友的问题，10 名女生中则有 7 名被问到“有无男朋友”等个人隐私问题，其中 6 人觉得“有点难堪以及不太愉快”，只有 1 人大方地表示不介意回答这类问题。一位被采访的某大学女同学愤愤不平地对记者说：“我的私生活与找工作有关吗？”由此看来，这个问题如果不引起用人单位的注意，可以说是后患无穷。下面不妨看一些发生在招聘面试中的情境：

情境一：你要和男朋友分手吗？

广州地区某著名高校中文系应届毕业生小江，经系里推荐应聘本地一家国企，层层面试相当顺利。

最后，她获得单独与部门负责人面谈的机会。

“有男朋友吗？”这位男性负责人突然这样发问。

小江没有任何思想准备，被这个问题问愣了。她不知如何回答才能让负责人满意，于是如实答道：“有。”

“他在广州还是在外地？”

“他在办出国手续。”小江仍然如实地回答。

“你将来会不会跟他一起出去？”

“我的专业出去也派不上用场，所以没想过出去。”

“那你们是不是要分手了？”

“.....”

小江事后讲起这个情境时说：“大学里谁想过这么现实的问题呢？没想到面试我的人考虑得比我还长远。招聘单位高高在上，不回答他的问题又不好，可这个问题问得我心里挺不愉快的。”

情境二：你能接受一夜情吗？

大连某学校国际贸易专业的小蓉，应聘某家私营企业的业务员职位，进入最后一轮面试时，单独面对老总。老总按惯例问了一些对业务岗位的看法后，突然问道：“有男朋友了吧？”

“还没有。”小蓉有些不好意思地答道。

“你怎么看待未婚同居？”“你能接受一夜情吗？”

小蓉愕然，起身拂袖而去。

事后用人单位的老总解释，他们要招的是业务员，需要作风泼辣、大胆果敢的人。之所以这样设置问题，是为了考察应聘者的反应能力和人生观，这是他们公司考察个人综合反应的一套做法。

然而，小蓉觉得受到了很大屈辱，她激动地说：“这种个人看法属于我的隐私，跟工作有关系吗？我宁可失去一个可能不错的就业机会，也不愿忍受别人的性拷问！”

我们期望，上面的实例最好不要在你所在的单位里发生。在美国，招聘单位很注意个人隐私问题，这一点值得国内企业学习。

## 六、面试中存在歧视

一近些年，招聘面试中以种种歧视对待应聘者的新闻不断见诸报端。而且更为可怕的是，许多用人单位并没有认识到这种歧视的危害性，反而认为这是用人单位的权利。下面不妨看一下发生在面试中的歧视案例。

情景一：不涂口红无面试资格。

2001 年 7 月 29 日，赵女士在参加某公司举行的英语教师招聘会时，因为没穿套装和没涂口红而被拒之门外。不穿套装、不涂口红就不许参加面试，应聘者质疑此举是否故弄玄虚，而公司表示这是体现企业形象。记者采访了该公司负责招聘的高老师。高老师表示，如果应聘者穿休闲装、吊带装来应聘，这本身就意味着应聘者本人太随意，自律性不强。公司要求应聘者穿套装，涂口红，一方面是为了考察应聘者自身的气质，另一方面也是为了维护企业形象。同时，高老师称即使公司做出的规定有些苛刻，应聘者如果真的想应聘成功就应该无条件地服从，而不是与公司唱“对台戏”。

情景二：血型竟遭歧视。

2001 年 10 月中旬，庄小姐去某外企应聘客户经理一职。面试中，公司负责人对庄小姐的学历和现场表现都表示满意，并和她开诚布公地谈到了薪金和福利问题。结束面谈前，一位面试考官要求她一定要在离开前填写血型，由于不知道自己的血型，庄小姐随手写下“AB 型”。

一周过去了，没有等来录取通知的庄小姐，拨通了该公司人事部的电话，得知自己落选。公司经理告诉她，她各方面都比较优秀，遗憾的是她的血型为 AB 型，AB 型的人有情绪波动大的特点，较难与人相处，所以不能胜任客户经理一职。

这一理由让庄小姐啼笑皆非，她告诉对方，AB 型是自己当时随手写的。对方马上表示，希望她能够去医院验血型，只要不是 AB 型，她就能马上成为公司员工。庄小姐到医院验了血，结果为 B 型。几天后，庄小姐再次带着医院验血结果来到该公司，在向人事经理出示后，她明确表示，虽然自己能被录用，但公司在用人方面存在血型歧视，自己不愿在此工作。

面试中的歧视还有许多实例，有因为年龄的，也有因为长相的，甚至还有因为“三围”的……诚然，如果这些条件确实是工作所需，那另当别论，但实际上这些条件往往与工作本身毫无关系。希望企业管理者从维护组织良好形象出发，避免面试中各种歧视问题的发生。



## HR 主管必备 5 原则

### 工具一：招聘面试的 STAR 原则

招聘面试是 HR 经理的一项重要工作内容，每个成功的经理人都必须具备高超的招聘面试技巧，使合适的人在合适的岗位上，创造岗位高绩效。

所谓 STAR 原则，即 Situation(背景)、Task(任务)、Action(行动)和 Result(结果)四个英文单词的首字母组合。在对应聘人员进行面试的时候，不妨试试 STAR 原则。

STAR 原则是面试过程中涉及实质性内容的谈话程序，任何有效的面试都必须遵循这个程序。

在与应聘人员交谈时，首先了解应聘人员以前的工作背景，即所谓的背景调查(Situation)，然后着重了解该员工具体的工作任务(Task)都是哪些，每一项工作任务都是怎么做的，都采取了哪些行动(Action)，所采取行动的结果如何(Result)。

通过以上四个步骤，HR 经理基本可以控制整个面试的过程，招聘到合适的人才。

STAR 原则是经理招聘面试的一个好工具，里面蕴涵着大量的技巧，HR 经理应该在招聘工作中不断摸索，提高能力。

### 工具二：职责清晰的 6W1H 原则

职责清晰是管理工作的基本准则，任何的管理都是从管理职位开始的。但是，在实际管理中，职责不清，权责不明的现象还大量存在。作为一个 HR 经理，必须对这个问题做更为深入的思考，有效地加以解决，使员工都能明确自己的职责所在。

要想使员工的职位说明书更加准确，职责更加清晰，经理就必须懂得 6W1H 这个重要的原则。所谓 6W1H，即是：1. Who-工作的责任者是谁？2. For whom-工作的服务和汇报对象是谁？3. Why-为什么要做该项工作？4. What-工作是什么？5. Where-工作的地点在哪里？6. When-工作的时间期限？7. How-完成工作所使用的方法和程序是什么？

只有对上述问题逐一做出了回答，员工才能对工作清楚，才更愿意负责，更敢于负责。

### 工具三：目标管理的 SMART 原则

实施目标管理不但有利于员工高效地工作，更是为绩效考核制定目标和考核标准，使考核更加科学化、规范化，更能保证考核的公开、公平与公正。制定目标看似一件简单的事情，但是如果上升到技术的层面，经理必须学习并掌握 SMART 原则。

所谓 SMART 原则，即是：1. 目标必须是具体的(Specific)；2. 目标必须是可以衡量的(Measurable)；3. 目标必须是可以达到的(Attainable)；4. 目标必须和其他目标具有相关性(Relevant)；5. 目标必须

---

具有明确的截止日期(Time-based)。

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。制定的过程也是 HR 经理能力不断增长的过程，HR 经理必须和员工一起在不断制定高绩效目标的过程中共同提高绩效能力。

#### 工具四：有效管理的 PDCA 原则

所谓 PDCA，即是计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、调整(Adjustment)的首字母组合。无论哪一项工作都离不开 PDCA 的循环，每一项工作都需要经过计划、执行计划、检查计划、对计划进行调整并不断改善这样四个阶段。对 HR 经理来说，这是一个有效控制管理过程和工作质量的工具。采用 PDCA 可以使你的管理向良性循环的方向发展，通过实施并熟练运用，HR 经理一定能在工作中不断提高效率，更加有效地驾驭工作。

#### 工具五：经理职业化的 MKASH 原则

所谓 MKASH 原则，即是：

1. 动机(Motivation)：积极的动机对成功有巨大的激励性作用。人事经理应不断调整自己的心态，以积极的动机面对工作和挑战，不断激励与超越自我，在积极动机的引领下去实现所制定的目标和远景。
2. 知识(Knowledge)：职业化必须以专业化为基础和背景。做任何一项工作，首先要具备的就是应对那份工作的专业知识，要做的好还得具备与其相关的其他知识，以形成完整的知识体系，支持工作的开展和拓展。
3. 技能(Skill)：技能是经理赖以开展工作的必要手段。只有知识，没有技能，寸步难行。试想，一个经理如果不具备沟通的技能，怎么与人沟通，怎么开展工作？没有人际交往技能，怎么和下属建立和谐的人际关系？技能的锻炼应该提高到与知识同等的高度，不断将知识转化为能力。
4. 行动(Action)：高效能的经理必须具备快速行动的能力，强劲的执行力。有的人方方面面都比较优秀，知识水平很高，能力很强，可就是做不出出色的工作业绩，原因就出在行动能力的欠缺上。汤姆·彼得斯说，“快速制定计划并采取行动应该成为一种修养”。要想成为一个职业化的人才，就必须改掉犹豫不决，瞻前顾后，拖拖拉拉的办事作风，在自己认准的事情上认真地采取行动，用行动来证明一切，不断提高自己的执行力。
5. 习惯(Habit)：习惯决定命运，这句话一点都不夸张。良好的习惯给人好的印象和感觉，能在很大程度上帮助你成功。职业化的人才必须具备良好的习惯，无论是生活还是工作，都要注意培养职业化的行为习惯，展现职业人风采。

#### IBM 经典面试题：考察逻辑分析能力

IBM 公司向来以高素质人才作为企业持续竞争力的保证。进入 IBM 公司是差不多每个 IT 人的梦想。IBM 在招聘面试中，非常注重考察员工的逻辑分析能力。以下是 IBM 公司考察逻辑分析能力的一道经典面试题。



---

**面试问题:**

村子中有 50 个人，每人有一条狗。在这 50 条狗中间有病狗（这种病不会传染）。于是人们就要找出病狗。每个人可以观察其他的 49 条狗，以判断它们是否生病，只有自己的狗不能看。观察后得到的结果不得交流，也不能通知病狗的主人。主人一旦推算出自己家的是病狗就要枪毙自己的狗，而且每个人只有权利枪毙自己的狗，没有权利打死其他人的狗。第一天，第二天都没有枪响。到了第三天传来一阵枪声，问有几条病狗，如何推算得出？

**评估要点：逻辑分析能力。**

**答案参考：**

**第一种推论：**

A、假设有 1 条病狗，病狗的主人会看到其他狗都没有病，那么就知道自己的狗有病，所以第一天晚上就会有枪响。因为没有枪响，说明病狗数大于 1。

B、假设有 2 条病狗，病狗的主人会看到有 1 条病狗，因为第一天没有听到枪响，是病狗数大于 1，所以病狗的主人会知道自己的狗是病狗，因而第二天会有枪响。既然第二天也没有枪响，说明病狗数大于 2。

由此推理，如果第三天枪响，则有 3 条病狗。

**第二种推论**

1、如果为 1，第一天那条狗必死，因为狗主人没看到病狗，但病狗存在。

2、若为 2，令病狗主人为 a，b。a 看到一条病狗，b 也看到一条病狗，但 a 看到 b 的病狗没死故知狗数不为 1，而其他人都没病狗，所以自己的狗必为病狗，故开枪；而 b 的想法与 a 一样，故也开枪。

由此，为 2 时，第一天看后 2 条狗必死。

3、若为 3 条，令狗主人为 a，b，c。a 第一天看到 2 条病狗，若 a 设自己的不是病狗，由推理 2，第二天看时，那 2 条狗没死，故狗数肯定不是 2，而其他人都没病狗，所以自己的狗必为病狗，故开枪；而 b 和 c 的想法与 a 一样，故也开枪。

由此，为 3 时，第二天看后 3 条狗必死。

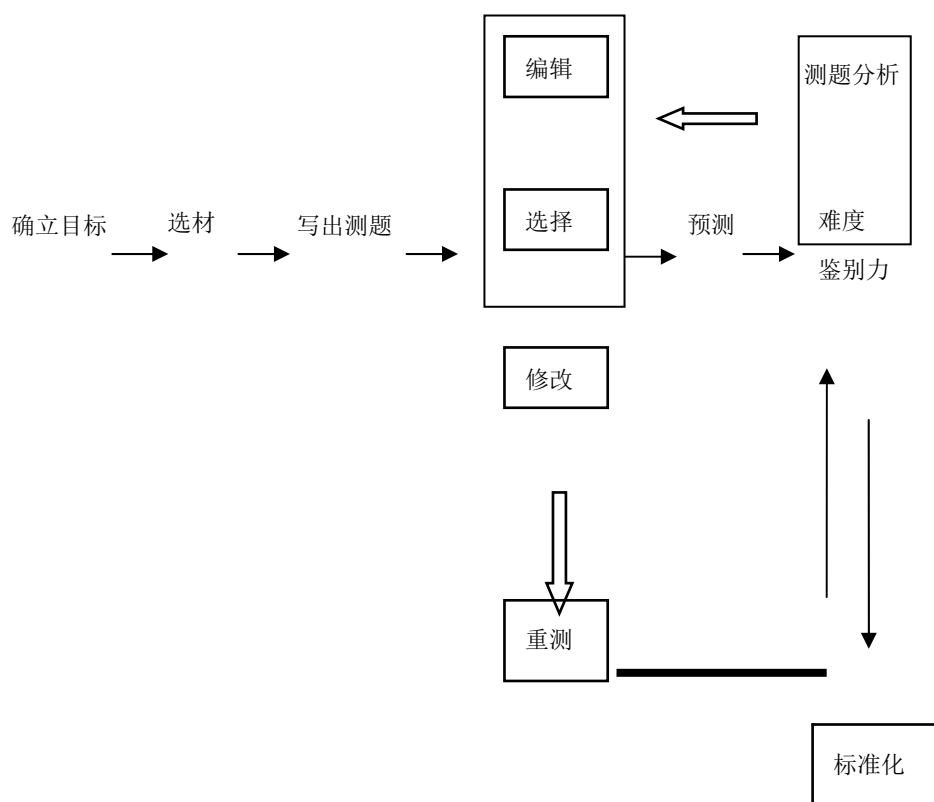
4、若为 4 条，令狗主人为 a，b，c，d。a 第一天看到 3 条病狗，若 a 设自己的不是病狗，由推理 3，第三天看时，那 3 条狗没死，故狗数肯定不是 3，而其他人都没病狗，所以自己的狗必为病狗，故开枪；而 b 和 c，d 的想法与 a 一样，故也开枪。

由此，为 4 时，第三天看后 4 条狗必死。

5、余下即为递推了，由年  $n-1$  推出  $n$ 。

答案： $n$ 为4。第四天看时，狗已死了，但是在第三天死的，故答案是3条。

### 标准化面试笔试编制过程图



### 常规面试试题的设计技术

在常规面试下，由多位面试官共聚一堂，按事先定好的次序每次面试一位应聘人员。面试中由主面试官按拟定的题目提问，应聘人员按面试官们提出的问题逐一回答。常规面试所采用的试题，可分为客观性试题和主观性试题两大类。

**常规面试中的客观性试题**，大多是“供给式”或“固定应答式”的，也即问题本身就给定了一种或几种固定的答案，应聘人员的解答就是对已给出答案正确性的判断或对正确答案的选择及对问题做出简要回答(类似于笔试中的单选、多选或简答题)。

**在设计此类试题时要注意两点：**第一，此类试题的题量不能太大，一般宜控制在整个面试分值的 20% 以内。题量太大则容易成为笔试的延续，抹杀面试的优点，也不易测评出应聘人员的实际水平，因为这类试题容易被应聘人员猜中或押中。第二，这类客观性试题，一般用于面试刚开始的阶段，因为这符合人们由浅入深的认知规律，也可适当调节应聘人员刚进面试现场而造成的紧张心理。

例如：“你能简单介绍一下你的家庭情况吗？”（这类问题应聘人员不必刻意思考便能回答）“最近在放映影片《大转折》，你看过了吗？”“（如果看过）那么你觉得这部影片最让你震撼的是什么？气势恢宏的战争场面，主人公的人格魅力，故事情节，其他……”（可单选或多选）。这类客观性试题就常规面试开始阶段来说比较合适。

在常规面试中，占绝大比重的应是主观性试题。这是一种“自由应答式”的试题，不同于客观性试题那种“供给式”或“固定应答式”。这类试题不仅可以有效地阻止应聘人员押题，而且对这类试题的应答是应聘人员自己组织答案，能够提供给应聘人员充分表达自己见解、展示自己才能的机会，所以它既能深一层次地了解应聘人员具备各项能力素质的情况，又能反映应聘人员之间的水平差异。

### 主观性试题的设计应注意以下几点：

(1) 弄清空缺岗位的任职资格条件要求。要弄清应通过面试测评应聘人员的哪些素质？在这些素质中哪些是根本的、核心的，对甄选应聘人员具有否决作用？哪些是相对一般的、次要的？常规面试中的主观性试题应占整个题量的 80% 左右，有人认为以 20 道左右题目为宜。

(2) 把握好试题的难度、区分度。这就要求在设计面试试题时，与具体用人部门充分沟通，确定拟招聘职位人员的能力、学历层次及工作经验要求，以此确定面试试题设计的难度与区分度。

(3) 试题的表述要简明、清晰。主观性试题，应有一定的弹性，但它不是不着边际的联想和无度发挥的对象。在设计试题时，题义应清晰明确，尽量避免模棱两可，尤其要注意不要用同样的问题测不同的内容，以免使应聘人员糊涂，也可避免主面试官评分时的犹豫和重复性给分。

(4) 在设计主观性面试试题时，是否应事先设计好标准答案？我们认为，尽管是主观性试题，也应有比较明确的、事先设计好的答案，以便多位面试官评分时统一标准，不会导致给分之间的差距过于悬殊。当然，相对于客观性试题，它的答案不必做得过死，可以笼统一些，弹性大一些，只规定出某种倾向即可。比如，在我们考察应聘人员的“组织协调能力”时，我们应对这一岗位对组织协调能力的要求是什么，具备这一能力素质的人会如何表现，不具备这一能力素质的人会如何表现，对这一问题，应聘人员的哪些反应是有效的，哪些是无效的？对每一种情况可规定其分值的界限；即最高可得几分，最低可得几分。

### 传统面试的七处硬伤

到目前这止，面试在人力资源管理的招聘工作中仍然是非常重要的一项内容，因为你不可能完全通过一个人的应聘材料和笔试纪录就对他做出清晰的判断。而且，面试的结果会更感性些，会有助于对一个人产生全面、完整的评价。

说起招聘面试，无论是有过应聘经验的员工还是面试过别人的经理们，都是一脑门子的官司。员工愁的是：很多的面试常会有一些很“痛苦”的事情发生，明明是我比另一个人更强些，但最终录取的是他而不是我。而经理们愁的是：为什么每次千辛万苦地从一大堆应聘者中选拔出的合格者中总有几个无法通过试用而必须淘汰掉，同时，又恍惚觉得那些没有通过面试的应聘者中还有更合适的人选没有发掘出来。

---

这就说明，是招聘面试出了问题。我归纳了一下，把这些问题姑且叫做传统面试的硬伤七处。

## 一、提问无章

首先，传统面试中做的最糙的，问题最大的，就要数这一处组合“伤”了。常见的错误有重复提问、遗漏重要信息、提出无关问题、问题的非标准化等。

### （一）重复提问

重复提问常见于初次面试和复试的衔接过程中，复试的考官不大了解初试时的情况，就很容易提出与初试相同的问题。当然，这些问题肯定也是考官都很关心的问题，比如说个人的学习、工作情况，以前的工作业绩，以前工作的离职原因，对我公司的认识等等，但这样做，显然有悖于复试的真实意义——即进一步更深层次地评价应试者。浪费了宝贵的面试时间，使考官考查更重要内容的时间变得紧张，应试者在回答最能展示自身特长的问题时也严重缩水，影响了复试的效果。

### （二）遗漏重要信息

由于传统面试的问题并不做很严谨的设计和前期准备，具有很大的随意性，所以，提问时遗漏重要信息的事就常有发生。考官常常会对应试者的一些不太重要的问题不断追问，应试者就反复解释，浪费了大量的精力和时间，反而忽略了更重要的内容和信息，影响了对应试者的全面了解。

### （三）提出无关问题

传统面试的随意性还表现在考官会提出一些与应试无关的问题，有些还可能会涉及应试者的个人隐私，搞得双方都很尴尬。由于考官的专业范围、学历层次、综合素质不同，诸如：“你为什么离婚？”“你为什么还不结婚？”等这样的提问都偶有发生，而考官还振振有辞、自鸣得意。

### （四）问题的非标准化

再有就是问题的非标准化，这样的毛病我也时有发生。考官常常会只顺着应试者做过的事情去提出问题，而每一个不同的应试者都会有不同的工作经历。用不同的问题考查不同的人，这样就像是用不同制式的尺子去测量不同人的身高，这对每一位应试者都是不公平的。

## 二、晕轮效应

传统面试的另一处严重的组合“伤”，就是无法避免晕轮效应，也称光环效应。常见的表现有：考官偏好、先入为主、以点盖面。

### （一）考官偏好

对于考官偏好，在现阶段的很多招聘中时有发生，很难避免。比如面试考官很看重学历，他对高学历者一定是青睐有加，那在面试开始之前，学历稍低者就铁定已失了一分。或是有另一位考官是做市场、搞销售出身，对能言善辩者就常有几分好感，而忽略了招聘岗位的特点和需要。

---

## （二）先入为主

所谓先入为主，就是考官在面试刚开始就对应试者有了一个比较固定的印象。这种印象很难在短时间内改变。比如说：考官对应聘者的第一印象是诚实和友善的，那么当发现应聘者的第一个谎言时，会认为是无心之过或是过份紧张，是可原谅的；而如果考官对应聘者的第一印象是油滑和伪善的，那么当发现应聘者的第一个谎言时，会认为是习惯使然或是有意为之，是不可原谅的。

## （三）以点盖面

还有就是以点盖面的问题。考官常常会由于应聘者的某一项突出的优点，而草率做出整体的判断。比如在招聘开发项目负责人时，某位应聘者显示出高超的软件开发能力，考官就有可能误认为他是项目负责人的合适人选。但实际上，担任项目负责人一职，更为重要的是要具备团队协调能力和开发管理能力，而不仅仅是有软件开发能力。

这样的晕轮效应不但会严重地影响面试的效果，而且会影响到公司在应聘者中的形象。

## 三、不作记录或很少作记录

在面试时进行适当的记录是必要的。但很多面试过程中，考官只是在应聘者的报名表上做综述总评性质的记录，通常还只是寥寥数笔，甚至干脆是先什么也不写，在脑子里记着，等全部面试完后再一气呵成。这样的做法在做少量的面试时问题还不是很突出，但在面对较大批量的同一组（岗位）人员进行面试时，面试官往往就只能对第一个人和最后一个人印象比较深刻，而对其他应聘者的印象就比较模糊。在面试结束后，仅凭考官头脑中的模糊印象和几句简单的总评，对应聘者进行分类，决定取舍，显然有失公允且准确性差。同时，也会不利于进行事后监督和总结面试结果。

## 四、忽略应聘者的工作动机

对于工作动机的考察是在没有经过精确设计的传统面试中常常会被忽略的重要内容。很多考官会把大量的精力集中在考察应聘者的专业知识、业务能力和工作业绩方面，而不大关心员工的工作动机。

如果应聘者仅是为了获得一份生活保障而来应征工作的话，他会试图顺应考官的嗜好，而隐藏自己的喜好和价值取向。同时更为严重的是员工如果没有良好的工作动机会缺乏对工作的主动性和常常处于一种消极的工作状态，这种消极的工作状态会成为管理、考核、激励的工作障碍。

什么是良好的工作动机呢？我的理解是对自身专业化的发展需要（包括不断地学习、实践，提高自身知识水平）和与应聘企业融为一体共同发展的意愿（包括对企业文化、价值观和发展方向的认同和赞赏以及和企业员工和睦相处、共同进步的思想准备）。也就是说，首先员工应该喜欢这份工作，其次是喜欢这个企业，那么我们可以认为他的工作动机（应聘动机）是良好的。

说到这里，顺便解释一下。我所鼓励的良好工作动机并不是要抹煞员工对获得生活保障的物质需要，而只是在强调哪个更重要的问题。我认为仅仅追求物质利益的员工不见得是好员工，特别是在如今日益发达的知识经济时代。

## 五、考官经验主义



越是有经验的考官，越容易以经验拿人。正如一些资深的人事经理常会自负地说：“做了这么多年人的工作，随便一个什么人，第一次见面，一分钟之内就能把他看个差不多。”

无规则的传统面试程序也助长了这种经验主义的漫延。不同的公司有不同的面试方法，不同的经理有不同的面试习惯和评价标准。

这样导致的一个直接结果是公司在一定时期内的人员招聘会随着人事经理或是分管领导的更迭而时松时紧，出现员工良莠不齐，公司考核、晋升、培养环境日趋失衡的混乱局面。

## 六、应聘者的不满情绪

提的问题没准儿，面试时间没准儿，考官要求没准儿。

面试不仅是企业选择应聘者的一个过程，同时也是应聘者选择企业的过程。有时即使是企业看中了应聘者，也不见得应聘者一定能看重企业。应聘者在参加企业组织的面试过程同时也对企业进行了较深入的了解。面试安排的程序、面试的环境、考官的素养等等都会使应聘者对企业产生一个整体的印象，这些印象直接影响着应聘者对企业的看法。

## 七、走后门有机可乘

由于传统面试流程的不确定性和结果的不确定性，也就使得在招聘过程中加塞、走后门的事情变得轻而易举。这也正是很多企业（特别是一些中小型的民营企业）的招聘动辄就是公司老总亲自出马，哪怕是招一些普通营业员和保安，因为不这样不行，没有制度管着，谁也不知道每次招聘会溜进多少个考官们的亲戚朋友来。

正是由于传统面试方法的这些致命伤，搞得面试在招聘考核中变得像一块鸡肋。不面试吧，实在没有什么更好更有效的办法可以取而代之。但确实每一次面试的结果只能是对应聘者的一个大概了解，对应聘者判断的正确性和全面性的把握只有十之六七，其他只好在试用期内进一步考查，进而导致公司的试用成本加大，使公司陷入了工作效率下降、重要客户遗失、运营机密泄漏的危险境地。

同时，低效率的招聘工作会进一步影响公司的人力资源管理制度建设和工作运转状况，降低公司人力资源开发的水平。

## 创造力测试

创造力是一种特殊的能力，是人的一种高级能力。

1. 衡量创造能力的指标有：流畅性、变通性和独特性

（1）流畅性是指在一定的时间内，个人表达出较多的观念。

（2）变通性是指思考灵活多变，可举一反三、触类旁通，较少受到某一种固定思维模式的影响，能

从各种不同的角度看问题。

(3) 独特性是指观念和见解新颖独特, 不受常规影响。

## 2. 威廉斯创造力倾向测量表

在创造力测试中常用的量表为威廉斯创造力倾向测量表(见练习中的测量表)。

(1) 测试方法。该量表是一份帮助个人了解自己创造能力的测试。如果您发现表中某些句子所描述的情形很适合自己, 则请在题后的表格中“完全符合”的选项内打勾; 如果有些句子对您来说, 只是部分适合, 则在“部分符合”的选项内打勾; 如果有些句子对您来说, 根本不可能, 则在“完全不符”的选项内打勾。

### (2) 注意事项

- ① 每一题都需要做, 但不要花太多的时间去想。
- ② 所有题目都没有“正确答案”, 仅凭读完每一句话后的第一印象作答。
- ③ 虽然没有时间限制, 但尽可能地争取以较快的速度完成。
- ④ 仅凭自己的真实感觉作答, 在最符合自己的选项内打勾。
- ⑤ 每一道题只能打一个勾。

在做完所有题目后, 根据测试表中所给每一选项的分数计算自己的最后得分, 得分最高说明创造能力强, 反之, 说明创造能力差。

### (3) 牢记要点

创造力的特点和测量方法有:

- \_ 创造力的核心是创造思维的流畅性、变通性和独特性
- \_ 常用测量创造力的方法是威廉斯创造力
- \_ 倾向测量表

南加利福尼亚大学测验是比较有名的创造力测验之一。该测验主要是测查人们运用语言和图形时所表现出的各种创造力。语言方面主要是概念、物体功能和效用、段落等方面的创造性; 图形则主要是利用各种基本几何图形, 建构不同的物体。具体测量内容如下:

词语流畅: 迅速写出包括一个指定字母的词。如包含“o”的词: box, over, mother 等。



---

观念流畅：迅速列举属于某一类的事物名称。如方的东西：书桌，建筑物，直尺等。

联想流畅：列举近义词。如快乐的近义词：高兴，愉快，愉悦等。

表达流畅：写出每个词都以指定字母开头的四词句子。如“K UY I ”则 Keep up you interest, Kill useless yellow insects 等等。

效用测验：尽可能多地列举每一件东西的用途。

故事命题：为短故事情节命题。

非常用途：列举出一个指定物体的各种可能的非同寻常的用途。如：报纸除了可以阅读外，还可以用于点火、挡光线、写字等。

推断结果：列举一个假设事件的不同结果。如“假如人不再需要睡眠，会出现什么情况？”回答如“干更多的工作”。

解释比喻：以几种不同的方式完成包括比喻的句子。

组成对象：给定一组图形，如圆、三角形、梯形、正方形等，让人们运用这些材料，组成各种有意义的图形，类似于搭积木。

略图：把一简单图形复杂化，组成尽可能多的可辨认的物体略图。

火柴问题：移动指定数量火柴棒，保持一定数目的图形。

### 实践练习

请根据下面给出的威廉斯创造力倾向测量表测试您的创造力。

威廉斯创造力倾向测量表

1. 在学校里，我喜欢试着对事物或问题作猜测，即使不一定都猜对也无所谓。
2. 我喜欢仔细观察我没有见过的东西，以了解详细的情形。
3. 我喜欢变化多端和富有想象力的故事。
4. 画图时我喜欢临摹别人的作品。
5. 我喜欢利用报纸、旧日历等废物来做成各种好玩的东西。
6. 我喜欢幻想一些我想知道或想做的事。

- 
7. 如果事情不能一次完成，我会继续尝试，直到成功为止。
  8. 做课时我喜欢参考各种不同的资料，以得到多方面的了解。
  9. 我喜欢用相同的方法做事情，不喜欢去找其它新的方法。
  10. 我喜欢探究事情的真假。
  11. 我喜欢做许多新鲜的事情。
  12. 我不喜欢交新朋友。
  13. 我喜欢想一些不会在我身上发生的事。
  14. 我想象有一天能成为艺术家、音乐家或诗人。
  15. 我会因为一些令人兴奋的念头而忘记了其它的事。
  16. 我宁愿生活在太空站，也不喜欢住在地球上。
  17. 我认为所有的问题都有固定答案。
  18. 我喜欢与众不同的事情。
  19. 我常想知道别人在想什么。
  20. 我喜欢故事或电视节目所描写的事。
  21. 我喜欢和朋友在一起，和他们分享我的想法。
  22. 如果最后一本书的最后一页被撕掉了，我就自己编造一个结果。
  23. 我长大后，想做一些别人从没想过的事情。
  24. 尝试新的游戏和活动，是一件有趣的事。
  25. 我不喜欢受太多的规则限制。
  26. 我喜欢解决问题，即使没有正确的答案也没有关系。
  27. 有许多事情我都很想亲自去尝试。
  28. 我喜欢唱没有人知道的新歌。

- 
29. 我不喜欢在班上同学面前发表意见。
  30. 当我读小说或看电视时, 我喜欢把自己想成故事中的人物。
  31. 我喜欢幻想 200 年前人类生活的情形。
  32. 我常想自己编一首新歌。
  33. 我喜欢翻箱倒柜, 看看有些什么东西在里面。
  34. 画图时, 我喜欢改变各种东西的颜色和形状。
  35. 我不敢确定我对事物的看法都是对的。
  36. 对于一事物先猜猜看, 再看是否猜对了, 这种方法很有趣。
  37. 玩猜谜之类的游戏很有趣, 因为我想知道结果如何。
  38. 我对机器很感兴趣, 想知道里面是什么样子, 它是怎么转动的。
  39. 我喜欢可以拆开来玩的玩具。
  40. 我喜欢想一些新点子, 即使用不着也无所谓。
  41. 一篇好的文章应该包含许多不同的意见或观点。
  42. 为将来可能发生的问题找答案, 是一件令人兴奋的事。
  43. 我喜欢尝试新的事物, 目的只是为了想知道会有什么结果。
  44. 玩游戏时, 我通常有兴趣参加, 而不在乎输赢。
  45. 我喜欢想一些别人常常谈过的事情。
  46. 当看到一张陌生人照片时, 我喜欢去猜想他是个怎样的人。
  47. 我喜欢翻阅书籍和杂志, 但只想大致了解一下。
  48. 我不喜欢探寻事物发生的各种原因。
  49. 我喜欢问一些别人没有想到的问题。
  50. 无论在家还是在学校, 我总是喜欢做许多有趣的事情。



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

题 目	完全符合	部分符合	完全不符合	题 目	完全符合	部分符合	完全不符合
1				26			
2				27			
3				28			
4				29			
5				30			
6				31			
7				32			
8				33			
9				34			
10				35			
11				36			
12				37			
13				38			
14				39			
15				40			
16				41			
17				42			
18				43			
19				44			
20				45			
21				46			

---

22	47
23	48
24	49
25	50

说明：本量表共有 50 题，包括冒险性、好奇心、想象力、挑战性四项。其中：正面题目完全符合 3 分，部分符合 2 分，完全不符合 1 分；反面题目完全符合 1 分，部分符合 2 分，完全不符合 3 分。

（1）冒险性题目有：

① 正面题目：1、5、21、24、25、28、36、43、44

② 反面题目：29、35

（2）好奇心题目有：

① 正面题目：2、8、11、19、27、32、34、37、38、39、47、49

② 反面题目：12、48

（3）想象力题目有：

① 正面题目：6、13、14、16、20、22、23、30、31、32、40、46

② 反面题目：45

（4）挑战性题目有：

① 正面题目：3、7、10、15、18、26、41、42、50

② 反面题目：4、9、17

计算您的累积，得分高说明创造能力强；反之，说明创造能力差。

## 典型的面试方法——结构化面试

所谓结构化面试是指其内容、形式、程序、评分标准及结果的合成与分析等构成要素，按统一制定的标准和要求进行的面试。尽管结构化面试也是通过考官与应考者之间的交流来进行，但从形式到内容上，它都突出了标准化和结构化的特点，比如，结构化面试要求面试题目对报考相同职位的所有应考者应该相同；面试考官的数量至少在 2 人以上；典型的结构化面试还要求在对拟任职位进行工作分析的基础上编制面试题目。正因为如此，结构化面试的实施过程更为规范，面试结果也更为客观、公平、有效。

人们对传统面试的一个批评就是：考官的提问太随意，想问什么就问什么；同时评价也缺少客观依据，想怎么评就怎么评。正因为如此，传统面试的应用效果不理想，面试结果通常也很难令人信服。而结构化面试正是在克服传统非结构化面试上述缺陷的基础上产生的，所以在人事选拔实践中很受人们的欢迎。

了解结构化面试的内涵和特点，对于应考者更好地发挥自己的水平无疑是有利的。结构化面试具有如下几个主要特点：

### 1. 面试测评要素的确定要以工作分析为基础

在结构化面试中，测评要素并不是随意确定的，而是在系统的工作分析的基础上由专家研究确定。面试的目的是要将对职位更合适的应聘者选拔出来，如果没有对职位要求的工作分析，那么就无法确定与拟任职位的要求密切相关的录用标准，也就无法达到面试的最佳效果。所以，以工作分析为基础确定测评要素是结构化面试的重要特点。

### 2. 面试的实施过程对所有的应考者相同

在结构化面试中，不仅面试题目对报考同一职位的所有应考者相同，而且面试的指导语、面试时间、面试问题的呈现顺序、面试的实施条件都应是相同的。这就使得所有的应考者在几乎完全相同的条件下接受面试，保证面试过程的公正、公平。

### 3. 面试评价有规范的、可操作的评价标准

针对每一个测评要素，结构化面试有规范的、可操作的评价标准。突出表现在每个要素都有严格的操作定义和面试中的观察要点，并且规定了每个评分等级(如优秀、良好、一般、较差)所对应的行为评价标准，从而使每位考官对应考者的评价有统一的标准尺度。评价标准中还规定了各测评要素的权重，使考官知道什么要素是主要的、关键的，什么要素是次要的、附属的。应考者的面试成绩最终是经过科学方法统计出来的(即对每个要素去掉众多考官评分中的最高分和最低分，然后得出算术平均分，再根据权重合成总分)。

### 4. 结构化的考官人员组成

在结构化面试中，考官的人数必须在 2 人以上，通常有 5~7 名考官。考官的组成一般也不是随意决定的，而是常常根据拟任职位的需要，按专业、职务甚至年龄、性别按一定比例进行科学配置，其中有一名是主考官，一般由他负责向应考者提问并把握整个面试的总过程。

总而言之，结构化面试具有试题固定、程序严谨、评分统一等特点。从实践来看，结构化面试的测量效度、信度都比较高，比较适合规模较大，组织、规范性较强的录用面试，因此，结构化面试已经成为目前录用面试的基本方法。

当然，作为一种测评方法，结构化面试也有其不足，主要表现在考官实施时灵活性不够，通常不允许在必要时对某些应考者进行有针对性地追问，而另一方面，考官对一些已经有把握的方面却仍然要问事先拟定的问题。结构化面试的另一个不足是实施时显得比较呆板，这样当应考者较多时考官容易疲劳。

## 非常规的面试方法

现在有不少用人单位在面试时除了采用主考官与求职者一问一答的传统方式之外，还大量地采用一些非传统、非常规的面试方法：

### 不考即考测试

就是在没有言明或没有任何迹象表明是在考试的情况下，考试早已开始了。有一次，大学毕业生小牛前往\*\*\*\*公司应聘。他到场后，发现除自己是普通大学的毕业生外，其余都是名牌大学的毕业生。当他与最后 20 多名候选人进入会议厅准备接受公司经理最后面试时，老板迟迟没有出现。小牛突然意识到：这也许就是一种考试。于是他马上对在场的应聘者说：“同学们，我们相互认识一下吧，难得有这样一次相识的机会，不管我们中间谁被录用，我们仍可以多加联系。”接着，他开始介绍自己，并主动与人交谈。当时，有些应聘者对他的举动还不以为然。最后，\*\*\*\*公司录用的惟一一名大学生就是小牛，而且进公司不久，他便被任命为部门主管。

### 即席发言测试

就是考官给应试者一个题目，并在发言之前向应试者提供有关的背景材料，让应试者稍做准备后，按题目要求进行发言。即席发言的内容可以是公司面临产品销售的暂时困难，向全体员工工作一次动员，要求大家齐心协力共渡难关；可以是就新产品的推出在一次新闻发布会上的发言；也可以是在新年职工联欢会上发表祝词等。通过即席发言，可以测试应试者的快速反应能力、理解能力、思维的逻辑性及发散性、语言表达能力以及风度举止等。

### 明暗结合测试

就是在当面测试的同时进行暗中的测试。例如某企业到一所大学中去招聘毕业生，考官要求学生就“从我做起，从小事做起”进行两分钟的演讲，许多学生侃侃而谈，言辞动人。就在演讲的同时，另外几名考官逐一到这些学生的宿舍中检查他们个人平时的卫生状况。演讲一完，考官当场公布了卫生检查的结果。有一位演讲时还神采飞扬的女生，听考官说到她宿舍中被子未叠、衣服未洗等情况时，眼泪顿时夺眶而出。

### 与人谈话测试



---

就是通过让应试者与他人谈话的方式来考察应试者。与人谈话测试一般有以下三种类型：

一是接待来访者。来访者可以多种多样，根据特定的需求，或者是来谈生意的，或者是来推销产品的，或者是来叙旧的，或者是来纠缠的。这些来访者当然都是由考官来扮演的。

二是电话交谈。这方面的面试题可能是让你接电话，或者让你按提供的几个号码打电话，而对方就是面试的考官。

三是拜访有关人士。这些人士当然也是由考官扮演的。通过拜访有关人士的测试，可以考察应试者待人接物的技巧、语言表达能力、有关的专业知识、应付各种困难的能力等。

### 设计路障测试

就是在应试者面试时必经的路道上或在面试过程中故意设计一些有路障的题目，通过观察应试者经过路障时的各种表现来测试应试者的素质的一种方式。例如，考官要求应试者用最快的速度跑到楼顶大厅观察，然后尽快返回，用英语描述自己的所见所感。楼道里有的地方横着拖把，有的地方堆放着杂物。一些应试者只顾上楼，见了拖把一脚踢开，或者横跨而去，只有少数人弯下腰来将拖把或杂物拿开。考官们跟在应试者身后，给那些俯身扶好拖把或清除杂物的应试者加了分。

### 事实判断测试

就是给予应试者少量的有关某一问题的资料，要求他做出对这一问题的全面分析。应试者可以通过向考官提出一些问题，从而获得更多的信息。事实判断测试的目的是测试应试者搜集信息的能力，特别是从那些不愿意或不能提供全部信息的人那里去获取信息的能力，以及把握事实做出正确决策的能力。

### 角色扮演测试

就是设计一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求应试者分别扮演不同的角色，去处理各种问题和矛盾。考官通过对应试者在扮演不同角色时所表现出来的行为进行观察和记录，测试应试者如下的能力：一是角色把握能力；二是处理人际关系的技能，如缓和气氛、化解矛盾的技巧、行为策略的正确性、情绪控制能力等等；三是对突发事件的应变能力等。

### 编组讨论测试

就是将应试者编成一个或几个不同的小组，每组 4 至 8 人不等，考官要求他们讨论某些有争议的问题或实际经营中存在的某种困难，例如，征收利息税问题、房改问题、移动通信单向收费问题等等。要求讨论最后形成一致意见，以书面形式汇报讨论结果，每个组员都要求在书面汇报上签字。

考官或者坐在一边，或者坐在讨论室隔壁的房间里，通过电视屏幕或单向玻璃屏观察整个讨论过程，倾听讨论发言。考官将根据每一个应试者的表现，从以下几个方面进行考核：领导欲望、主动性、说服能力、口头表达能力、抵抗压力的能力等等。评分的依据是发言次数的多少，是否善于提出新的见解和方案；是否敢于发表不同的意见，支持或肯定别人的意见，坚持自己的正确意见；是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解有争议的问题，创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；是否尊重

别人，是否倾听他人的意见，是否侵犯他人的发言权。还要看语言表达能力如何，分析问题、概括和总结不同意见的能力如何等。

### 随便聊天测试

表面上看似乎与传统的一问一答面试方法相差无几，但在实际上却有很大的区别。随便聊天测试，最大的特点就是看上去很随和，应试者几乎感觉不到是在面试，而是在拉家常。考官就是在这种拉家常的轻松气氛中，将你考察个透。

### 面谈模拟测试

就是让应试者与他的假定的某个领导、下属、同事或顾客进行面对面的谈话，其具体形式有许多种：或者是应试者模拟中层行政管理人员，考官模拟上层领导，讨论绩效考核问题；或者是应试者模拟高层主管，考官模拟记者，采访捆绑销售问题；或者是应试者模拟消费者服务代理，考官模拟发怒的顾客，商谈解决劣质产品投诉问题……这种测试方法的目的是考察应试者的口头交流技巧、谈话机智、人际关系技巧以及解决问题的能力等。

## 管理能力面试题

### (一)领导与指挥

- 1、请问您在求学经历中参加过哪些社团组织或参加过哪些公益活动，您在其中扮演什么角色？
- 2、课堂上您对老师的讲解有所疑惑，您是采取何种方式去消除这种疑惑的？
- 3、在长途旅行的火车或飞机上，您不认识周围的人，大家都在沉默，您是如何去适应这种陌生环境的？
- 4、工作中您发现上司的管理方式有些不妥，并有了自己的想法，您此时如何去做？
- 5、在您以往的工作中是如何去约束部属的，是如何去调动他们积极性的？
- 6、假如您是足球队队长，而队中有两名队员有些不和，他们都是主力队员，而此时有一场重要比赛，您如何去协调和处理？
- 7、您认为上司对部属做些什么更利于他们的成长？

### (二)计划与控制

- 1、您来面试的过程中有没有想过整个过程？说说您先前是如何打算应对这场面试的，包括各个阶段。
- 2、举个例子来说明一下您曾经做过的一个成功计划及实施过程。

3、假如您今晚会有一场重要的约会，说说您打算怎么去应对？（可提示答案方向：是倾向于去了再随机应变，还是事先做好策划？）

4、工作中您发现自己的实施结果与事先计划出现较大的偏差，你将如何去行动？

5、您觉得自己的个性适合井然有序的工作环境还是灵活自如的工作环境？或者是其他任何形式的。

6、说说您对下属布置的任务在时间方面是如何要求的？

7、说说您在完成上司布置的任务时，在时间方面是如何要求自己的？

### (三) 决策

1、您在逛超市时，碰到了一件十分符合您审美意识的物品，尽管这件物品目前对您来说没有多大的实用价值，您此时会有什么行动？

2、假如您现在的月收入是 3000 元人民币，您在商场看上了一件非常符合您审美意识的西装，价格 2800 元人民币，您倾向于怎么做？

3、假如您目前的处境不算太好，而此时你一位十分要好的朋友跟您借相当于您 10%的财产且归还期较长，您会如何去做？

4、您在购买您需要的一件重要物品时，是如何去实施的？

5、您对一个紧急决策项目收集了八成信息，您下一步倾向于如何去做？

6、说说您是怎样理解决策方案中的“最优”与“更优”的关系，它们对您的决策思想有怎样的影响？

### (四) 授权与激励

1、假如您是部门领导，您设想您在每半月一次的会议议程中该如何去部署会更好？（可提示回答方向：直奔主题，还是先给部属打气）

2、您跟您部属在一个月里的业余沟通的频率是多少？您目前有几个部属？（待回答完后，问），简单说说他们各自的优缺点？

3、您以往在领导岗位中，一个月内分别有哪些主要的工作任务？（可提示回答方向：开会、跨组织协调、日常事务管理、审核资料、策划方案、实施方案等），它们占用您时间比例是怎样的或者说各自的频率是怎样的？

4、当您发现您的部属目前士气较低沉，您一般从哪些方面去调动？

5、说说您在以往领导岗位中出现管理失控的事例及事后的原因分析。

6、描述一个您在以往工作经历出现的士气较低沉的团队氛围的情景，那时您的角色是怎样的，现在回想起来有何感触？

7、您的部属在一个专业的问题上跟您发生争议，您如何对待这种事件？

### 结构化面试的步骤及技巧

#### 面试准备的技巧

浏览简历时，你会发现一些不太明确的地方，记录下来，在面试计划中写出这些疑点。一般来讲，面试的询问就从这些疑点开始：

\_工作空档

\_为什么频繁变换工作

\_最近有没有学新的技能，不局限于他的学历是学士或硕士博士。

\_追问他离职的意愿是什么，尽量追问出真实的说法，来判断公司能不能满足他。

这就是面试前的准备工作。

#### 面试开始的技巧

开始面试的时候，告诉大家一招：

作为部门经理去面试人，最好不要让秘书把人领进办公室，而是自己上前台去接他。

为什么这样呢？因为一般人在无准备的情况下是不可能撒谎的。如果你在背后观察他，或在面试的时候晚出去五分钟，你会发现很多问题。事实上在背后观察他的过程就是面试的开始。可能有的人已经跟前台小姐聊得热火朝天，而且已经开始介绍他们公司的产品，有的人特别开朗、特别善谈。如果要招一个销售人员，那你就得给他划一个加号，因为这个人善于自我指导、自我激励，爱跟人沟通，爱跟人说话。但如果招一个研发人员，就该划个问号了。

\_你出去把他领进来之后，应该做的是

■介绍自己，跟他握手

■确保双方座位舒适且对方看不到你的笔记

■解释面试时间长度、程序及要谈的问题

初次筛选的时候，面试的时间可以稍微短一点，主要询问一些基本的信息，还有简历上那些疑点。到第二轮、第三轮面试，时间就应该长一些，逐渐深入那些有关过去的行为表现。

\_一个小时的面试时间可以这样划分

15 分钟双方闲聊+15 分钟问简历上的疑点+30 分钟收集行为表现的例子

更专业的做法：我们只谈谈你简历上的四个问题好吗？

针对简历上的疑点提问，这几个月的工作空档干什么去了？疑点通常是 4 到 6 个左右，估计 15 分钟就问完了。不要让候选人掌握主动权。

剩下的半小时是收集行为表现的例子，不断地问他过去干了些什么，客户方面怎么样，团队工作怎么样，能不能举个例子，不断地问他的过去，大概要花半小时的时间。

另外是 15 分钟的闲聊。

这个顺序不分先后，可以把闲聊放在前头，也可以放在后头。整个面试刚好一个小时。因为问题都是事先设计好的，这样就可以避免闲聊天。

## 面试进行的技巧

结构化面试的内容

结构化面试的内容包括：

\_遵循定好的面试计划

\_系统化地探寻问题的答案，可以运用修改、重述、跳过、发展等问话技巧

\_直接在面试计划上记笔记

\_以自然的口吻问问题

\_收集准确的行为表现的例子

问话技巧

### 1. 修改

面试开始以后，要系统化地探寻问题的答案，对现有的问题可以进行修改。比如问一个问题，候选人没听明白，你可以说：“对不起，可能我没说清楚，我问的是这个问题，我换一种方式问你。”直到他理解为止，这叫修改。



---

## 2. 重述

如果他没有听明白，还可以重述：“我刚才可能没说清楚，我再说一遍我的问题，我希望你讲一下在处理客户投诉中，你具体做了些什么事情。”这叫重述。

## 3. 跳过

然后还可以把问题跳过去。有的候选人面试的经验少，他会非常紧张，尤其发现主考官很专业，有些人会局促不安，说不出话来。这时候你就可以跳过去，可以说：“没关系，这个问题咱们先放在这儿，不用管它。那你对那件事怎么看呢？”就跳过去了，但要特别注意，如果是一个非常关键的围度，绕多少圈也得拉回到这个问题上来，不能放弃。

## 4. 发展

还有一种问法叫发展，就是把问题引申出去，可以这样问：“你觉得你过去在公司里跟你的团队沟通怎么样？”他肯定只能说“好，我和他们沟通很好”。你可以借机把这个问题发展一下：“能不能给我举个实际的例子说明一下？”这样问出他那个 S T A R 来。

行为表现面试要不断地引导、探寻、跟踪，就像侦探一样。比如上面这个销售人员回答的问题，表面上看似没什么问题，但是经不起推敲。他说他卖的产品比别人多。那如果他卖的产品是特别受欢迎的产品，即使他在家睡大觉，订单也都追着他跑，没准还断货，他卖得多也不能说明什么问题。如果他说他比别的销售人员多卖了两倍，那得看跟谁比，如果跟一个表现很差的人比，他多卖两倍，也同样不能说明问题。因此，这个答案一点都经不住推敲。

可以先问他那个区有几个销售人员，然后再判断他说“最好的之一”有没有可比性；然后问他卖的什么产品，别人卖的又是什么产品，如果这个产品刚刚推出来，大家都抢，那就反过来问：“你的产品这么好，卖得肯定好，但是你能不能告诉我，你多长时间拜访一次客户？你一年开发几个新客户？你卖出去的东西，客户回款天数是多少？”问他几个关键性的问题，他一般都会“从实招来”，因为订单多不能说明任何问题，主要看他是不是努力开发新客户，卖出去的东西是不是能把钱收回来了，客户至上做没做到，这才是公司真正想要的围度，而不是问他卖出去多少东西。所以要不断地追问他：“那后来呢？后来怎么样，你能举个例子吗？你能打个比方吗？你能给我讲个故事吗？”多问这些问题，问得越多，他给你提供的事实越多。

## 面试结束的技巧

\_允许候选人有时间问问题，这是在尊重对方

\_说明下一步的程序和大概时间

\_真诚地感谢候选人

哪怕你当时就知道这个人真的一点都不合适，也要真诚地感谢他花时间来参加面试。

在下一个候选人进来之前，把上一个候选人的笔记做全，并放在一边，再请下一个人进来面试，以保证对前一个候选人的评价完整

不要轻易许诺不能确认的事情

部门经理面试的时候要注意：

就是在结束的时候，千万不能说将在几天之内答复给他，或很快通知他，甚至当场就说录用他，让他准备上班，这些不确认的事情千万不能说，以免给候选人造成打击。

## 结构化面试的组织实施程序

结构化面试的组织实施程序主要包括建立面试官队伍；选择和布置面试考场；面试的具体操作实施等三大环节。

### 1. 选择并培训面试官

目前常见的有三种面试官组织形式：一种是由人事部门负责组织，面试官由人事部门工作人员和有关专家组成；另一种是由人事部门和用人部门联合组成，面试官由两家分别按一定比例指派；还有一种是用人事部门自行组织，面试官由本部门选派。无论采取哪种组织方式，面试官都是主角。面试前必须对面试官进行全员培训，提高他们的操作水平。

关于面试官的选取，应根据我们前面提到的结构化面试对面试官的要求进行严格挑选，要选那些德才兼备的人进入面试官队伍中来，如果面试官不是德才兼备的人，我们就很难保证通过面试得到德才兼备的候选人。同时，对面试官的培训也是不可或缺的，研究和实践都证明，经过培训的面试官小组不论是评分的信度还是评分的质量都明显比没有经过培训的面试官小组要高。另外，结构化面试的规范性和程序性要求很高，在面试实施前必须对他们进行集中培训。

### 2. 选择和布置面试考场

面试的具体组织实施工作很繁琐，包括面试考场的选择和布置、候考室和考务用品的配备、应聘者的面试通知与联系、事先抽签决定面试顺序等等。这些工作看起来很不起眼，但任何一项工作没做好，都有可能影响面试实施的顺利与否。

对面试考场的基本要求有四条：一是考场所在位置的环境必须无干扰，安静；二是考场面积应适中，一般以 15~40 平方米为宜；三是温度、采光度适宜，建议招聘官背对光线，应聘者面对光线，容易观察对方表情；四是每个独立的面试考场，除主考场外，还应根据应聘者的多少设立若干候考室，候考室的选择应与主考场保持一定距离，以免相互影响。

面试考场的布置也是很有学问的，就面试官与应聘者的位置安排来说，通常就有如下几种模式：

A 为一种圆桌会议的形式，多个面试官面对一位应聘者；



B 是一对一的形式，面试官与应聘者成一定的角度而坐；

C 是一对一的形式，面试官与应聘者相对而坐，距离较近；

D 是一对一的形式，面试官与应聘者相对而坐，距离较远；

E 是一对一的形式，面试官与应聘者坐在桌子的同一侧。

上述面试官与应聘者不同的位置安排，其产生的面试效果是不同的。那么究竟采用哪一种位置好呢？在面试中，如果采用 C 这样的形式，面试官与应聘者面对面而坐，双方距离较近，目光直视，容易给对方造成心理压力，使得应聘者感觉到自己好像在法庭上接受审判，使其紧张不安，以致无法发挥其正常的水平。当然，在想特意考察应聘者的压力承受能力时可采用此形式。象 D 这样的形式，双方距离太远，不利于交流，同时，空间距离过大也增加了人们之间的心理距离，不利于双方更好地进行合作。如果采用 E 这样的形式，面试官与应聘者坐在桌子的同一侧，心理距离较近，也不容易造成心理压力，但这样面试官的位置显得有些卑微，也显得不够庄重，而且也不利于面试官对应聘者的表情、姿势进行观察。采用 A 这样的形式，排列成圆桌形，使应聘者不会觉得心理压力太大，同时气氛也较为严肃。采用 B 这样的形式，面试官与应聘者成一定的角度而坐，避免目光过于直射，可以缓和心理紧张，避免心理冲突，同时也有利于对应聘者的观察。因此，我们建议在通常情况下最好采用 A、B 这两种位置安排来进行面试。

### 3. 面试的具体操作实施

如前所述，规范化的操作实施过程是结构化面试的重要特点之一。一般来说，结构化面试的具体操作实施步骤如下：

(1) 对进入面试的应聘者讲解本次面试的整体计划安排、注意事项。比如，应聘者在面试前不能与已面试过的应聘者进行交流，否则就相当于泄题，因为同一职位的应聘者面试试题很可能是完全相同的。鉴于此，应聘者在候考室等待面试时，不许使用手机、BP 机，也不允许在外面随便走动。

(2) 以抽签的方式确定应聘者面试顺序，并依次登记考号、姓名。在面试中，形式上的公平性与内容上的公平性同样重要，甚至形式上的公平性会更令人关注，因为形式的公平与否是人们容易看到的。正因为如此，许多用人单位很注意这个问题，面试顺序往往由应聘者本人在面试开始前抽签决定，以确保面试的公正性和公平性。

(3) 面试开始时，由监考人员依次带领应聘者进入考场，并通知下一名应聘者做准备。

(4) 每次面试 1 人，面试程序为：首先由主面试官宣读面试指导语；然后由主面试官或其他面试官按事先的分工依据面试题本请应聘者按要求回答有关问题；根据应聘者的回答情况，其他面试官可以进行适度的提问；各位面试官独立在评分表上按不同的要素给应聘者打分。

(5) 给每位应聘者提出的问题一般以 6~7 个为宜，每个应聘者的面试时间通常控制在 30 分钟左右。

(6) 面试结束，主面试官宣布应聘者退席。由考务人员收集每位面试官手中的面试评分表交给记分员，记分员在监督员的监督下统计面试成绩，并填入应聘者结构化面试成绩汇总表。

(7) 记分员、监督员、主面试官依次在面试成绩汇总表上签字，结构化面试结束。

## 结构化面试实例及评析

现在已进入以结构化面试为基础，有条件的企业、部门同时采用无领导小组讲座技术演练、情景模拟等多种方法综合面试的新阶段。

面试内容有言语表达能力、综合分析能力、应变能力、计划组织协调能力、人际交往的意识和技巧、自我情绪控制、求职动机与拟任职位的匹配性、举止仪表等公共素质和专业素质，这里的专业素质并不完全等于专业知识，主要指拟录用职位所要求的专业思维与工作的能力、技术，具有职位的特殊性，不是职位的通用性。结构化面试的题型包括背景性题目、知识性题目、情境性题目、智能性题目、行为性题目、意愿性题目，各有各的特点和功能，为面试内容和要素服务。

考官每组一般 7-9 人，其中主考官 1 人，评价按要素打分，各个要素的分值具有科学的结构比例，成绩汇总采用体操打分法。在组织分工上，人力资源部门负责面试政策、方法、要求的制定和提出，审核用人部门的面试实施方案，编制公共题本，培训考官队伍，巡视评价用人部门的面试情况，用人部门负责拟定本部门的面试实施方案，编制专业试题，具体组织实施本部门的面试，确定面试合格名单。

人力资源部门和用人部门统分结合，各负其责，达到整个面试面上统一点上深入，有组织、有计划、有特点地进行和总结。结构化面试限时为 30 分钟左右，属于个体大幅度。7-9 个考官测试 1 个被试人，一次一次地进行。

某企业录用大幅度以结构化面试方法为主，例题如下：

### 1. 你对要报考的单位有什么了解吗？是通过什么渠道知道的？

此题所测的要素为言语表达能力，并为深入了解求职动机、工作能力等收集信息，题型是背景性题目，这类题目的目的一是让被试人心理放松，能够自然进入面试情境，二是作为面试的最初探查，了解被试人是否有备而来，三是收集话题，为深入面试提供引导，四是核实被试人的某些背景信息。被试人回答言语清晰、流畅，表达内容层次分明，富有逻辑性，可评为上等，被试人回答言语通顺，表达内容条理基本分明，评中等，被试人回答结巴，言语表达不清、累赘，表达内容没有条理，缺乏逻辑性，评下等。

### 2. 你有个朋友生病在家，你带着礼物前去看望，偏巧在楼道里遇见了你领导的爱人，对方以为你是来看你的领导，接下礼物并连连道谢，这时你如何向对方说明你的真正来意，又不伤害对方的面子。

此题所测的要素为应变能力，题型是情境性题目，给被试人面临一种微妙、棘手，有压力的情境，观察被试人思维的敏捷、周密、机智、灵活的程度，情绪的稳定性。被试人回答情绪稳定，思维敏捷，设想的得体，可评为上等，被试人回答情绪基本稳定，设想的基本得体，评中等，被试人回答不知所措，窘迫、紧张，或设想的言行不得体，甚至让对方下不了台，评下等。

3. 从你的自我介绍中知道你做过管理工作, 能否请你举一个你认为管理成功的工作例子, 详细说明你从事计划、组织、协调方面的情况。

此题所测的要素为计划组织协调能力及处理问题的风格, 题型是行为性问题, 对没有管理经验的被试人可换一个角度或问题了解。被试人所举的例子中由其负责组织活动的计划、组织、协调内容较复杂, 被试人能综合各方面的因素很好地进行组织, 采取措施效果好, 说明层次清楚, 可评为上等, 组织活动的内容不很复杂, 措施基本有效, 能说明有条理, 评中等, 所组织的活动简单有漏洞, 说明不清, 评下等。

4. 随着经济发展, 环境污染也日益成为百姓关注的问题。你对环境与发展有什么关系有什么见解?

此题所测的要素为综合分析能力, 题型是智能性问题, 重点了解被试人对热点问题的关注程度, 看日常观察问题的能力, 思考问题的深度, 有没有独立的见解, 知识面是否宽广, 思想是否成熟, 而非让被试人发表专业性意见。

5. 《红楼梦》中你最好喜爱的人物是哪一位? 作者塑造这一人物的个性是什么?

此题所测试的要素为形象思维的能力, 属于专业素质, 适用于新闻出版文学评论方面的职位, 不属于测试公共素质的范畴, 题型是知识性题目。对于报考某种专业职位的被试人, 了解他们专业方面的意识和能力很有必要, 同上一题相反, 需要被试人发表专业性的见解, 没有专业方面的意识和能力, 被试人胜任不了这类专业性较强的职位。

6. 如果报酬等条件相当, 任你选择, 你更加倾向于图书馆管理员及还是大学生政治辅导员?

此题所测试的要素为求职动机与拟任职位的匹配性, 题型是意愿性题目, 提问方式是迫选, 强迫被试人在选择比较中表现出真实的特点。一般情况下, 被试人选择图书管理员可能反映其倾向与物打交道, 两种选择也可能反映被试人不同的个性。不论被试人怎样选择都无所谓对错, 但评价时应以与拟任职位的匹配程度来决定等级和分值。

7. 如果在工作中, 你的上级非常器重你, 经常分配给你做一些属于别人职权范围内的工作, 对此同事对你颇有微词, 你将如何处理这类问题?

此题所测试的要素为人际交往的意识和技巧, 将被试人置于两难境界, 测评其处理上下级和同级权属关系的意识及沟通的能力, 题型是情境性问题。

被试人感到为难, 并能从有利于工作和团结的角度考虑问题, 积极、婉转、稳妥地说服领导改变主意, 同时对同事一些不合适甚至过分做法有一定的包容力, 并适当进行沟通, 可以评为上等, 感到为难, 但又不好向领导提出来, 怕辜负领导的信任, 私下里与对你有意见的同事进行沟通, 希望能消除误会, 评中等, 不感到为难, 坚决执行上级交代的任务, 并认为这是自己能力强的必然结果, 评下等。

有条件的企业、部门的面试方法在结构化面试的基础上, 同时采用无领导小组讨论、技术演练、情景模拟等多种方法综合面试。

这里仅以某部门采用无领导小组讲座为例, 说明多种方法综合面试的应用情况。该部门面试首先进行

结构化面试后认为有些素质和能力的测试不够深入，被试人的等级成绩区分不大，根据需要又进行了无领导小组讲座的面试，无领导小组讲座的题目是“推选哪三位同志为本单位年度先进工作者？”背景资料说明经群众民主评论，初选出十位同志为本单位年度先进工作者，但是先进工作者名额有限，只有三个名额，请被试人作为本单位人事处工作人员讨论，从十位同志中推选出三位，提请本单位领导决定。

讲座前向被试人群体每人提供一份推选先进工作者的政策规定，一份十位初选同志的政绩、优缺点、年龄、性别等方面的基本状况。

无领导小组讲座过程中，不同观点和意见展开了激烈的辩论，逐渐形成统一见解和组织人物，在所测试的言语表达能力、综合分析能力、组织计划协调能力、应变能力、人际交往意识和技巧、自我情绪控制、心理个性等要素上，大大深入一步，优差的等级区分十分明显，充分弥补了结构化面试单一方法的不足，体现了多种方法综合面试的优越性，代表了面试的发展方向。

## 典型的结构化面试题本及测评要点（样例二）

### 样例：某省司法系统的结构化面试题本及测评要点

面试指导语：你好，首先祝贺你顺利通过了笔试，欢迎参加今天的面试。请你来，是希望通过交谈，增进对你的直接了解。我们会问你一些问题，有些和你过去的经历有关，有些要求你发表自己的见解。对我们的问题，希望你能认真和实事求是地回答，尽量反映自己的实际情况、真实想法。在后面的考核阶段，我们会核实你所谈的情况。对你所谈的个人信息，我们会为你保密。面谈的时间为 30 分钟左右，回答每个问题前，你可以先考虑一下，不必紧张。回答时，请注意语言要简洁明了。好，现在我们开始。

#### 1. 第一个问题：

(1) 请用二三分钟时间简单介绍一下你的简历和家庭情况。

**出题思路：**此题用于简单问候或寒暄之后，起自然过渡、导入正题的作用。一是让应考者放松，能自然进入面试情景；二是看应考者自我认知能力如何；三是使考官获得对应考者的初步印象。

#### 测评要点：

——学习工作经历；

——目前生活状况(如住房、配偶、子女等)；

——应考者自我认知能力。

#### 2. 第二个问题：

(2) 假如你是我省司法机构的一名工作人员，组织上决定派五人组成小组到某县(乡)进行农村普法问题的调查研究，领导要求你来负责此事，那么你将如何组织实施？



---

**出题思路:** 测评应考者的组织、调研能力和工作经验。

**测评要点:**

- 分析、处理、解决问题的能力
- 计划、组织、协调能力
- 实践经验

**3. 第三个问题:**

(3) 社会治安是当前人民群众关注的热点问题之一。目前,有些地方抢劫杀人案件不断上升;车匪路霸猖獗,部分村镇流氓恶势力横行乡里;卖淫嫖娼、吸毒、赌博等社会丑恶现象屡禁不止等。

请你简要谈一下如何加强社会治安的综合治理?

**出题思路:** 测评应考者分析问题和解决问题的能力。

**测评要点:**

- 思维的宽广度与条理性
- 抽象概括能力,分析比较能力
- 政策、理论水平

**4. 第四个问题:**

(4) 从心理学的角度来分析,为了给考官留下好印象,应考者都会竭力表现自己的长处,掩饰自己的不足,你现在是否也有这种心态?

追问一: 你觉得自己的主要优点和长处是什么?

追问二: 你觉得自己的主要缺点和不足是什么?

**出题思路:** 考察应考者的应变能力。追问要视应考者回答问题情况而定,以进一步考察应考者的自我认知能力。

**测评要点:**

- 情绪的稳定性
- 思维反应的敏捷性

---

——自制力、连续处理问题的能力

#### 5. 第五个问题:

(5) 假如你有一个非常好的工作设想, 经过实际调查, 你认为这个设想既科学、又可行, 但你的领导和同事们很固执, 你采取什么办法说服他们与你合作?

**出题思路:** 考察应考者合作意识、沟通能力、影响力。

**测评要点:**

——合作意识

——协调沟通能力

——影响力

#### 6. 第六个问题:

(6) 法院(检察院)对工作人员的要求比较高、纪律比较严, 而工资待遇比较低, 需要经常出差, 同犯罪分子打交道, 有时还会有一定的危险, 对这个问题, 你是怎么想的?

**出题思路:** 测评应考者的敬业精神。

**测评要点:**

——诚实、求是精神

——责任心、进取心

——原则性、灵活性

### 典型的结构化面试题本及评分标准(样例一)

#### 样例: 某市公务员招考的结构化面试题本和评分标准

**面试指导语:** 你好, 首先祝贺你顺利通过了笔试, 欢迎参加今天的面试。请你来, 是希望通过交谈, 增进对你的直接了解。我们会问你一些问题, 有些和你过去的经历有关, 有些要求你发表自己的见解。对我们的问题, 希望你能认真和实事求是地回答, 尽量反映自己的实际情况、真实想法。在后面的考核阶段, 我们会核实你所谈的情况。对你所谈的个人信息, 我们会为你保密。面谈的时间为 30 分钟左右, 回答每个问题前, 你可以先考虑一下, 不必紧张。回答时, 请注意语言要简洁明了。好, 现在我们开始。

---

(稍停顿一下)

**1. 第一个问题是:**

(1)从学校跨入社会,是人生的一次重要选择,你在选择生活,生活也在选择你。请你简单介绍一下自己的基本情况和主要经历。

追问:每个人的性格特点中都有优势和不足,你觉得自己性格特点中的优势和不足对报考公务员岗位会有什么影响?为什么?

**出题思路:**背景性题目。通过了解考生的基本情况,考察考生的求职动机与拟任岗位的匹配性及自我认知能力。

**参考评分标准:**

**好:**具备拟任岗位所需的知识、素质。能辩证、客观地评价自己,自我认知能力强。所谈经历及对自己的评价诚恳、可信。善于分析、总结。

**中:**基本具备拟任岗位所需的知识、素质。所谈经历及对自己的评价合理、可信,自我认知能力一般。

**差:**现有的知识、素质与拟任岗位相差较远,自我评价缺乏真实性,自我认知能力较差。动机与拟任岗位不匹配。

**2. 第二个问题是:**

(2)假定你是我市人事局的办公室工作人员,由于局长准备在本市召开一次关于考试录用工作的专家研讨会,领导责成你具体负责,请你谈谈具体打算。

追问:如果在会议开始的前两天,预订的会议地点由于有重要的外事活动而变更,你将如何保证会议的正常召开?

**出题思路:**情境性题目。重点考察考生的计划、组织与协调能力。同时也可反映考生的应变能力。

**参考评分标准:**

**好:**前期计划周密,可行性强,从会议的各个环节出发,综合筹划,实施步骤严密,主次分明。对突发事件安排处理妥当,具有较强的协调能力。

**中:**计划可行,组织实施环节主次得当,但欠周密。对突发事件能提出相应的处理办法,协调能力一般。

**差:**计划漏洞较大,可行性较差。对付突发事件措施不力,协调能力差。



---

### 3. 第三个问题是:

(3) 假定你是某国家机关的职工, 在工作中有位领导对你很偏爱, 在出国、评优等方面给了你很多的特殊待遇, 可同时也引起一些同事对你的不满并疏远你。你会怎么处理这个问题?

**出题思路:** 情境性题目。将考生置于两难情境中, 考察其人际交往的意识与技巧, 主要是处理上下级和同级权属关系的意识及沟通的能力。

#### 参考评分标准:

**好:** 感到为难, 并能从有利于工作、有利于团结的角度考虑问题, 稳妥地说服直接上级改变做法, 积极与有关领导交流沟通, 消除误解, 同时对一些同事不合适的做法有一定的包容力, 并适当进行沟通。

**中:** 感到为难, 但又怕辜负直接上级的信任, 愿意与有关领导说明情况, 并私下里与有意见的同事进行沟通, 希望能消除误会。

**差:** 不感到为难, 并认为自己的特殊待遇是领导信任自己的必然结果, 所以对此没有必要采取任何行动。

### 4. 第四个问题是:

(4) 改革开放以来, 伴随着我国经济和社会发展对人才培养的普遍重视和对人才需求的急剧增长, 却出现了国内人才向外流, 西部人才向东流, 北部人才向南流的现象, 请你谈谈对这个问题的看法。

追问: 你觉得应该如何解决这个问题?

**出题思路:** 智能性题目。重点考察考生综合分析问题的能力, 也可从一定程度上反映考生的择业观念和求职动机。

#### 参考评分标准:

**好:** 善于抓住问题的实质与要害, 从不同地域的地理、人文、经济等因素出发, 全面、中肯地分析人才的择业流向。能拓展思路, 提出人才培养与社会发展实现良性循环的积极设想、措施。有一定的见解。思路清晰, 条理性强。

**中:** 基本抓住问题实质, 能从不同地域的地理、经济、人文等因素出发, 进行分析和思考, 提出的措施和办法有一定的可行性。但在思路的深度和广度上有所欠缺。表述有一定条理性。

**差:** 思路狭窄, 停留于对现象的描述, 难以把握实质性原因和提出积极措施。表达的层次性较差。

### 5. 第五个问题是:

(5) 假如你走在街上, 突然有人把你误认为是小偷, 揪住你不放, 引起路人围观, 你怎么办?

---

追问:

——当警察赶来时, 在你的口袋里发现了别人丢失的钱包, 这时你怎么办?

——街头的这一幕真相还没弄清, 却又很快在学校里传开, 沸沸扬扬, 你该怎么办?

**出题思路:** 情境性题目。重点考察考生的应变能力和情绪稳定性。

**参考评分标准:**

**好:** 能果断、机智、迅速、稳妥地摆脱困境并消除误会, 不激化矛盾。

**中:** 最终能摆脱困境, 消除误会, 但办法不够积极、巧妙。情绪基本稳定。

**差:** 对突发事件不知所措, 消极对待误会。情绪紧张、急躁。

刚才的问题是想给你施加点儿压力, 请你不要介意, 现在我们换个话题。

**6. 第六个问题是:**

(6) 请你对自己今天的面试情况作一个评价。

**出题思路:** 此题重点考察考生的自我认知和求实精神, 对考生的综合能力和素质全面的了解和把握, 与上述测试表现互相验证和补充。

**参考评分标准:**

**好:** 能客观地评价自己, 非常清楚地认识到自己的长处与不足, 对自己的努力方向有足够的了解和准确地把握。态度诚恳、务实。

**中:** 基本能看到自己的长处和不足, 态度也比较诚恳, 但没有指出自己的努力方向。

**差:** 看不到自己的不足或长处, 对自己没有信心或过分自大, 态度不诚恳。

## 跨国公司面试特点集锦

### 1. 变幻莫测

\*\*跨国公司面试有时不足 10 分钟, 而且五六个求职者同时参加; 有时十分复杂: 半个月里可能会约见求职者三四次, 面试人经常更换, 提很多与工作无关的问题。到了吃饭时间, 面试人会像老朋友似的请你到餐厅共进午餐, 说说笑笑地聊些家长里短。

前者往往被用于面试市场人员，考验的是他们在大众面前的表现力，以及“抗压性”；后者一般会用在要求较高的岗位或有一定级别的职位，通过多角度的接触了解，以及营造轻松的沟通环境，双方都可以从中获取更多的信息，并且建立起一定的信任和相互间的感情，为判断的准确性以及今后的合作打下一个良好的基础。

## 2. 但求聪明

\*\*跨国公司的应聘者会马不停蹄地面临六轮面试，在面试过程中如果有两个考官对应聘者说“No”，那这个应聘者就被淘汰了，只有少数幸运者才能推开最后一位考官办公室的门，有望获得成功。

决定能不能成功的，关键是看应聘者够不够聪明。比如给你“3、3、8、8”四个数字，看你能不能在最短的时间内通过加减乘除得出 24。

## 3. 当场测试

\*\*跨国公司不会将是否充分准备作为给应聘者加分的主要因素。比如个人形象，只要对将来的工作没有负面影响就行。对于一些需要有较强专业知识和技能的岗位，该公司会安排一些当场测试。比如需要应聘者懂得电脑操作的，考官就安排一些即时测试，看应聘者是否懂得使用一些软件等；岗位需要有较高外语能力的，考官就会安排应聘者一些翻译的测试。

## 4. 知微见著

\*\*跨国公司的面试没有固定的问题和固定的形式，面对不同的应聘者，会有不同的面试过程。面试中，该公司会着重考察应聘者的外在气质和内存品质。对于外在气质的考察主要通过观察，看应聘者穿什么衣服，留什么发型，走路的姿势，如何与面试人员打招呼，如何接送文件，如何对待在场的其他工作人员等等。应聘者可能在不经意间完成了这些动作，公司的考察就在这个过程中完成了。

## 5. 注重细节

在\*\*跨国公司面试中，最先被拒绝的人可能就是那些穿着以及言谈举止不合时宜的人，比如穿拖鞋、牛仔裤的，说话带脏字或者颠三倒四意识流得不着边际的人。一个基本的原则是，考官希望来该公司的人，首先要有进取心，有工作热忱，对事物有积极的态度。其次要有团队精神，能和同伴一起合作，而不是为自己的小集体争什么东西。一般来讲，这样的人在企业才能干得比较顺利。

## 6. 情景模拟

\*\*跨国公司面试有时采用情景模拟的方式。比如一个销售部门招人，该公司希望这个人是比较活跃的，积极主动的，比较有进取性的，而不是很内向的。为了进行这方面的测试，公司就会给应聘者一个题目，让他们进行小组讨论，看这个讨论过程中每个人的表现，来作为一个参考。

## 7. 结构性面试

\*\*跨国公司有一个全球性的人力资源题库，一个多小时的面试，前 5 分钟测什么，后 10 分钟测什么，

非常严格，并且最后都有结论。他们将此叫做结构性面试。当然，面试不仅仅包括这几个方面，因为面试是很严格的，会包括好几个部分。可能刚开始时是双方互相认识的一个过程，应试者应该有一个简短的自我介绍。

### 快递公司招聘面试

一次人才招聘会上，一家国际著名快递公司招收新人，成千上万的应届毕业生趋之若鹜，把该公司的招聘摊位围得水泄不通。经过几轮笔试和面试，在招聘主管反复筛选和比较中，把几乎同样出类拔萃的小李和小王的档案留了下来。招聘主管通知他俩，如果明天通过了最后的一道测试题，他们中的一人可以成为这家公司的正式员工。

主管出的测试题是这样的：假如就任本市，城东的客户有一个紧急包裹要送到城西指定用户手中，时限为一个小时，所利用的交通工具不限，你如何保证包裹安全准点地送达到？

正式测试的那一天，小李比小王提前了两分钟出发。从公司拿到包裹后，小李信心百倍地开始了“征程”。一到街头，小李潇洒地扬了扬手，一辆出租车在他面前戛然而止。上车后，小李紧紧地护着包裹，边催促司机，边不停地看着表。开始一路还算顺利，但这时恰巧是早晨上班的高峰，车流拥挤。出租车到了桥头，再也无法动弹了。因为这个地段是这个城市交通的“瓶颈”，每逢此时，往往塞车严重。由于司机选择了一条错误的路线，耽误了小李不少的时间。尽管这样，机灵的小李赶紧跳下车来，在路边迅速地找了一辆载客的摩托，改换了行程，风驰电掣地赶往目的地。当他气喘吁吁地爬上六楼，将包裹交给“客户”手里时，尽管比规定的时间还多出一刻钟，但在一旁的招聘主管不置可否地笑了笑。

尽管小王比小李晚两分钟“上场”，但他的投递方式竟出奇的简单。拿了包裹后，填了一份送货单，接着向公司要了一辆送货专车。由于小王事先很清楚地了解了该市的交通情况，他选择了另一条行车路线。乘坐在印有公司徽记的投递车上，小王只用了半个小时就把包裹送到。

招聘结果：公司录取小王。其招聘主管的理由不言而喻，一是小王充分利用了公司已有的“工作条件”，维护了它外在的专业形象，这家国际公司尤其看重员工的这一点。二是小王根据受聘公司的业务特征，对其“管辖区域”的交通现状有了透彻的了解，选择的路线合理，从而发送时间高效便捷，这对客户的利益更为安全，更有“保障”。

### 面试操作实务步骤

#### 1、 面试准备

- 确定面试内容
- 编制与设计面试题目
- 选择面试考官
- 布置面试环境

#### 2、 面试环境布置

- 
- 安静、隔离、明亮、整洁，招聘对象面对光线
  - 各考场之间避免相互影响
  - 拆除电话，面试人员不能中途离场
  - 距离恰当

### 3、对面试考官的基本要求：

- 具备相关专业知识，了解组织状况与岗位要求
- 具有一定的职场阅历
- 具备良好的沟通（尤其是发问、聆听）能力
- 能够控制面试过程
- 能够保持公正、客观的职业操守

### 4、面试考官操作要领

- 发问要领

开放式问题（轻松氛围）

封闭式问题（专题深谈）

假设式问题（广泛对话）

连串式问题（步步深入）

压迫式问题（深入追究）

引导式问题（展开互动）

- 倾听要点

目光对视，适当反应

把握被试者情绪

注意应聘者言辞、音色、音质、音量、音调等

- 观察要点

忌以貌取人

注意目的性、客观性、全面性、典型性

注意应聘者的肢体语言

## 面试的 13 种提问方式

### 1、封闭型问题

封闭型问题是要求应聘者做出简单回答的问题。这是一种只要求应聘者做“是”、“否”一个词或一个简单句的回答。

例如：你是什么时候参加工作的？你在大学学的是管理专业吗？

再如：假如今天你遇到一件极不顺心的事，心情十分郁闷，现在你得知晚上一个朋友将组织一个生日晚会，不知什么原因，他并未通知你，你准备怎么办？(请从下列备选答案中选择)

- A、打电话问朋友，主动提出要求参加晚会；
- B、怀疑自己是不是哪里得罪他了，向另外的朋友打听他为什么不请自己；
- C、什么都不干，自己烦着呢；
- D、自己去看电影唱卡拉 OK，喝酒。

### 2、开放型问题

开放型问题是提出的问题要求应聘者不能只用简单的一词或一句话来回答，而必须另加解释、论述，才能圆满回答问题。面试中的提问一般都应该用“开放型”问题，以启发应聘者的思路，激发其沉睡的潜能与素质，从大量输出的信息中进行测评，真实地考察其素质水平。

例如：你在原单位的工作，要求经常与哪些部门的人打交道？有什么体会？

### 3、假设型问题

假设型问题是以虚拟式的提问了解应聘者的反应能力与应变能力、解决问题能力和思维能力等。有时为了委婉地表达某种意思，也可用此提问方式。

例如：假如我现在告诉你因为某种原因，你可能难以被录用，你如何看待呢？

### 4、连串型问题

连串型问题提问一般用于压力面试中，主要考察应聘者的反应能力、思维的逻辑性和条理性等，但也可以用于考察应聘者的注意力、瞬时记忆力、情绪稳定性、分析判断力、综合概括能力等。

例如：我想问三个问题，第一，你为什么想到我们单位来？第二，到我们单位后有何打算？第三，你报到工作几天后，发现实际情况与你原来想像不一致，你怎么办？



---

## 5、压迫型问题

这种提问方式带有某种挑战性，其目的在于创造情景压力，以此考查应聘者的应变力与忍耐性。一般用于压力面试中。这种提问多是“踏应聘者的痛处”或从应聘者的谈话中引出问题。

例如：应聘者表示如被录用愿服务一辈子，另一方面却知道他工作五年已换了四个单位的情况，此时可向他提问：“据说你工作五年已换了四个单位，有什么可以证明你能在我们单位服务一辈子呢？”

## 6、引导型问题

这类提问主要用于征询应聘者的某些意向、需求或获得一些较为肯定的回答。如涉及薪资、福利、待遇、工作安排等问题，宜采取此种提问方式。

例如：到单位两年以后才能定职，你觉得怎么样？

## 7、反衬型问题(迂回型问题)

当面试官觉察应聘者不太愿意回答某个问题而又想有所了解时，可以采取声东击西的策略。

例如：对于“政治问题”许多人不愿真正表白自己的观点，此时可以迂回地提问：“你的伙伴们对这个问题或这件事是怎么看的？”应聘者因此会认为说的不是自己的意见，说出来不会暴露自己的观点，因而心情放松地说了一大通，其实其中许多都是他自己的观点。

## 8、背景型问题

背景型题目是用于初步了解应聘者的志向、学习、工作等基本背景，并为以后提问收集话题的问题类型。问题特点是让每位应聘者都有话可讲，且能自由发挥，使应聘者轻松、自然地进入面试情景；同时也考查应聘者能否在短短的几分钟内既尽可能多地展现自己的优势，又做到简明扼要，重点突出，能考察应聘者的言语表达和思维的逻辑性。

如：你对自己将来要达到的事业目标有什么设想吗？为此你作过哪些准备？已具备了哪些条件，或者已取得了什么成绩呢？请你用三四分钟谈一谈。

再如：请用二三分钟时间谈谈你现在所在单位的整体情况和你自己近年来的工作情况（如应聘者没有工作过，谈谈近几年的学习情况）。

## 9、情景型问题(案例型问题)

情景型问题是通过情景性试题考察应聘者的应变能力、情绪稳定性、计划、组织、协调能力等个性及能力的试题形式。



如：假设这样一个情况，本来，你的工作负担已经很重了，可上级却给你安排了另一项任务。你觉得已没有精力再承担更多的工作，但又不想与领导发生冲突，你会怎样对待这个问题？(考察应聘者人际交往的意义与技巧，主要是在组织中处理权属关系的能力)

再如：某公司录用了一批新员工，假如领导要你组织他们去某个基层单位参观，你准备如何做好这项工作？(考察应聘者的计划、组织、协调能力)

## 10、行为型问题

行为型问题是用于考察应聘者行为性技巧和能力的试题形式，如考察人际交往的意义和技巧，组织协调能力，人际交往能力，特别是解决平级组织间矛盾问题的能力，以及着重考察其人际沟通以及与同事建立信任关系等行为性技巧和能力。

如：在你的工作经历中可能出现过这样的情况，你所在的组织(如单位、科室、班级、工作组等)与另一兄弟组织之间产生了矛盾或冲突，要由你来参与解决，如果有，请你举例谈谈整个情况。

追问 1，请谈谈当时遇到什么问题？

追问 2，你的任务是什么？

追问 3，你采取了哪些措施？

追问 4，最终的效果如何？

再如：生活、工作中需要与各种各样的人交往，请你回忆一下，你遇到的最难打交道的一个人或几个人；为了把事情办成，你做了哪些努力？结果如何？

## 11、智能型问题

智能型问题是通过对比比较复杂的社会热点问题的讨论，考察应聘者的综合分析能力，也在一定程度上考察应聘者对社会的关心程度。这类题一般不是要应聘者发表专业性的观点，也不是对观点本身正确与否作评价，而主要是看应聘者是否能言之成理。

如：北京市现有数万下岗职工，他们的再就业是一个很大的难题。然而，每年却有上百万外地人在北京打工，挣走了上百亿的人民币。请分析一下造成下岗职工再就业难的原因，并简单谈谈你认为合适的解决办法。(是否能够全面地分析问题，论点鲜明，论据充分、恰当，论证严密，考虑问题有深度且有独到的见解，言之成理)

再如：目前社会上“献爱心，捐助危重病人”的活动很多，你是怎样看待这个问题的。(不仅谈到了“爱心、互助”的意义，而且能进一步提出我国医疗制度现状及改革、发展方向，则表示该应聘者考虑得较深)

## 12、意愿型问题

意愿性问题是考察应聘者的求职动机与拟任职位的匹配性、应聘者的价值取向和生活态度。

如：你为何想离开原工作单位?又为什么应聘现在的岗位?这次申请倘若未被录用，你将有何打算?(申请动机是否符合拟任职位所需条件，应聘者是否既对应聘的工作岗位有正确认识和强烈动机，又能正确对待挫折，抱有积极的生活态度)

### 13、知识型问题

知识型问题是通过应聘者的回答，可了解其知识面、个性倾向和思维方式等情况的问题。

如：唐诗宋词是我国巨大的文学遗产，你能背一首你最喜欢的诗词吗?(追问)请你谈谈为什么最欣赏它?

## 面试的方式

在此介绍了面试的六种方式以及各种方式所适用的招聘职位层次。

### 一、个人面试

- 1、 一对一面试。顾名思义，面试时只有一位主考官，多用于小规模招聘以及较低职位员工的招聘。
- 2、 主试团面试。由多位主考官组成，以便以不同角度对应征者进行观察，对应征者做出全面正确的评价。

### 二、 小组面试

当应征者较多，可将其分为若干小组，就一些问题展开讨论。主考官可在一旁就应征者的领导能力等进行观察评价，加以甄选。

### 三、 测验面试

一般是在应聘职位对应征者有某些技能要求时采用。测验一般在面试过程中穿插进行，并且不一定采用规范化的测验技术。

### 四、 接受式面试

面试时照例须对应证人提出许多问题，但实际进行中难免遗漏，有些问题忘了提出。基于此，才产生了结构式面试法。它是在面试之前，先将应予以问明的各项问题事先全部详细列举出来，一般分为四个部分，即：一般职位因素，教育程度，技术因素或特殊因素和其他因素。问题应有相当弹性，主考官可以依序将问题一一提出。面试结束后，主考官就获得的印象对应证人做总评。

### 五、 渐进式面试

这是一种多轮面试方法。每一轮面试都将不合格人员加以淘汰，同时进入面试的轮次越多，说明面试

等级也越高。

## 六、 组合式面试

适用于高级职位的应聘，是前面几种方式的组合，特点是面试内容多。

### 面试的过程

面试过程是在连续的提问对话中完成，但其具有阶段性，一般面试分为五个连续阶段。

#### （一） 预备阶段

这个阶段多以社交话题为主，主要是为了帮助应聘者消除紧张戒备心理，建立起面试阶段所需的和谐、宽松、友善的气氛，当应聘者情绪平稳下来后，就可以进入第二阶段。

#### （二） 引入阶段

这个阶段围绕应聘者的履历情况提出问题，逐步引出面试正题。在这个阶段，要给应聘者一个真正发言机会，同时主考官开始对应聘者进行实质性的评价。

#### （三） 正题阶段

这是面试的实质性阶段，主考官通过广泛的话题从不同侧面了解应聘者的心理特点、工作动机、能力、素质等，评价内容基本上是“面试评价表”中所列的各项要素。在这个阶段，需要注意的是面试提问的技巧，提问无非采用以下几种方式：

**1、 封闭式提问。**它只需面试应聘者做出简单的回答。一般以“是”或“不是”来回答。这种提问方式只是为了明确某些不甚确实的信息，或充当过渡性提问。

**2、 开放式提问。**这是一种鼓励应聘者自由发挥的提问方式，在应聘者回答问题过程中，主考官可以对应聘者的逻辑思维能力、语言表达能力等进行评价。

**3、 引导性提问。**涉及工资、福利、工作安排等问题时，通过这种引导性提问方式征询应聘者的意向、需要和一些较为肯定的回答。

**4、 压迫性提问。**主要用于考察应聘者在压力情境下的反应。提问多从应聘者矛盾的谈话中引出，比如面试过程中应聘者对于原单位工作很满意，而又急于调动工作，主考官可针对这一矛盾进行质询，形成压迫性的谈话。

**5、 连串性提问。**主要审查应聘者的反应能力，思维的逻辑性、条理性及情绪的稳定性的。主考官向应聘者提出一连串问题，给应聘者造成一定的压力，这也是这种提问方式的目的之一。

6、**假设性提问。**它是采用虚拟的提问方式，目的是为了考察应聘者的应变能力、思维能力和解决问题的能力。

#### （四） 变换阶段

这是面试的尾声阶段，这时面试的主要问题已经谈过了，主考官可以提一些更尖锐、更敏感的问题，以便能更深入的了解应聘者，但要注意尊重应聘者的人格和隐私权。

#### （五） 结束阶段

在这个阶段，应给应征者留下自由提问的时间，结束要自然，不要让应征者感到很突然，留下疑惑。

面试的各阶段是一个有机连续的过程，主考官要熟练掌握面试技巧，使面试过程既具有连续性又能显出阶段性，保证面试过程的顺利进行。

### 面试的内容及分类

面试是通过主试与被试双方面对面地观察、交谈等双向沟通方式，了解应试人员素质状况、能力特征及求职应聘动机的一种人员考选技术。这种人员考选技术尽管可能会与笔试、人事传记资料审核法、推荐书和其它人事资料发生重复的现象，但是它比笔试或查看人事传记资料更为直观、灵活、深入，可以判断出这些方法无法看出的人的属性或者层面，它不仅评价出应试者的学识水平，还能评价出应试者的能力、才智及个性心理特征等。

面试主要是对被试者的非语言行为的观察与分析，主要包括以下两个方面的内容：

（1） 面部表情的观察。在面试过程中，被试者的面部表情会有许多变换，主试必须能够体察到这种表情的变换，并判断其内在心理。面试者借助于对被试者面部表情的观察与分析，可以判断被试者情绪、态度、自信心、反应力、思维的敏捷性、性格特征、人际交往能力、诚实性等素质特征。

（2） 身体动作的观察。在面试过程中，人的身体、四肢的运动在信息交流过程中也起着重要作用。非言语交流的躯体表现包括手势和身体的姿势，按照某些行为科学研究者的看法，手势具有说明、强调、解释或指出某一问题、插入谈话等作用。是很难与口头的言语表达分开的。此外，身体姿势的改变也是身体语汇中最有用的一种形式。因此，在面试中观察这种改变可以得到从对方言语交流中得不到的东西。

面试过程共分为五个阶段：

第一阶段：预备阶段

第二阶段：引入阶段

第三阶段：正题阶段

第四阶段：变换阶段

---

### 第五阶段：结束阶段

预备阶段主要是以一般的社交话题进行交谈，使应聘人员自然地进入面试情景之中，以消除他们的紧张心理、建立和谐、友善的面试气氛。

至此，应聘人员的情绪逐渐稳定下来，开始进入第二阶段，即引入阶段。这阶段主要围绕其履历情况提出问题，给应聘者第一次真正发言的机会。

第三个阶段进入面谈的实质性正题，主要是从广泛的话题来了解应聘人员不同侧面的心理特点、行为特征，以及能力素质等。因此，提问的范围也较广。主要是为了针对应聘人的特点获取评价信息。评价的内容基本是面试“评价表”中所列的各项要素。

面谈的最后一个阶段是结束阶段。请注意：面谈的结束应该自然、流畅，切不要给应聘人员留下某种疑惑、突然的感觉。

### 根据具体形式的不同，面试可分为：

①个别面试。在这种形式下，一个应招者与一个面试人员面对面地交谈，有利于双方建立较为亲密的关系，加深相互了解。而且，个别测验则可以使用多种工具，并可以给予特别的注意。但由于只有一个面试人员，所以决策时难免有失偏颇。

② 小组面试。通常是由二、三个人组成面试小组对各个应招者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其它专业部门的人员组成，从多种角度对应招者进行考察，提高判断的准确性，克服个人偏见。

③ 成组面试。通常由面试小组（由二、三人组成）同时对几个应招者（最好是五到六个）同时进行面试。在面试人员的引导下，完成一些测试和练习。在这个过程中，对应试者的逻辑思维能力、解决实际问题的能力、人际交往能力、领导能力等进行测试，以但于做出用人决策。

④ 会议型面试：由若干位企业代表会见一位候选人。虽然对求职者详尽的考查十分可信，但受试者的紧张程度很高。

⑤ 通常是由二、三个人组成面试小组对各个应招者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其它专业部门的人员组成，从多种角度对应招者进行考察，提高判断的准确性，克服个人偏见。

### 根据提问种类的不同，面试可以分为高度结构化面试和非结构化面试两种。

（1）非结构化（不直接提问型）面试。在非结构化面试（unstructured interview）中，面试者会提出探索、无限制的问题。这种面试是综合性的，面试者鼓励求职者多谈。不直接提问型面试一般比结构化面试耗时更多，且因不同的候选人会获得不同的信息。

（2）结构化（直接提问型或固定模式型）面试。结构化面试（structured interview）由一系列连续向申请某个职位的求职者提出的与工作相关的问题构成。使用结构化面试由于减少了非结构化面试的主观性，从而提高了面试的可靠性和准确性。

为获得公正，客观评价候选人所需的信息，面试者必须遵循一个结构化、系统化的面试程序，但是，



如果面试人草率地提出每个问题，那么结构化的优势将大大削弱，这种方法很容易使气氛过于正式，因而严重影响候选人回答问题的能力和愿望。

结构化面试一般包括四类问题。

一、情景问题（situational questions）提出了一个假设的工作情景，以确定求职者在这种情况下反应。

二、工作知识问题，（job knowledge questions）探索求职者与工作的知识，这些问题既可能与基本教育技能有关，也可能与复杂的科学或管理技能有关。

三、工作样本模拟问题（job sample simulation questions）包括一种场景，在该场景中要求求职者实际完成一项样本任务，当这种作法不可行时，可以采用关键工作内容模拟。回答这些类型的中能要求体力活动。

四、工人要求问题（worker requirement questions）旨在确定求职者是否愿意适应工作要求。例如，试者可能问求职者，是否愿意从事重复性或迁往另一城市。这种问题的性质是实践工作的预演。并可能有助于求职者自我选择。

面试的重点内容是：

（1）仪表风度。这是指应试者的体格外貌、穿着举止以及精神状态等。

（2）求职动机与工作期望。了解求职者为何希望来本单位工作，对哪种职位最感兴趣，在工作中追求什么，判断本单位所能提供的职位或工作条件能否满足其工作要求和期望。

（3）专业知识与特长。了解应试者掌握专业知识的深度和广度，其专业知识与特长是否符合所要录用职位的专业要求，作为对专业知识笔试的补充。

（4）工作经验。这是面试过程中所要考察的重点内容。此项内容，是通过了解应试者的工作经历，来查询其过去工作的有关情况，以考察其所具有的实践经验和程度。通过考察工作经验，主试人还可考察出报考人的责任感、主动精神、思维能力以及遇到紧急情况的理智状况。

（5）工作态度。这里面有两层含义：一是了解报考者过去对工作、学习的态度；二是对要报考的职位的态度。

（6）事业进取心。事业心、进取心强烈的人，一般都确立有事业上的奋斗目标，并为之而积极努力。表现在工作上兢兢业业、刻意追求、不安于现状，努力把工作做好，工作中常有创新；进取心不强或没有什么进取心的人，必然是无所事事、安于现状，不求有功，但求能敷衍了事，因此对什么事都不热心。这样的人是难以做好本职工作的。

（7）语言表达力。面试中被试者是否能对主试所提的问题能够通过分析抓住事物本质，并且说理透彻、分析全面、条理清晰。

(8) 综合分析能力。面试中被试者是否能对主试所提的问题能够通过分析抓住事物本质,并且说理透彻、分析全面、条理清晰。

(9) 反应能力。反应能力,即头脑的机敏程度。面试时,报考人对主持人所提问题能否迅速、准确地理解并尽快做出相应的回答而且答案简练、贴切、反映出他头脑的机敏程度的高低。

(10) 自我控制能力。在面试中,对管理阶层人才的考选,自我控制能力的考察也是一项重要内容,一方面,在遇到上级批评指责、工作有压力或是个人利益受到冲击时,能够克制、容忍、理智地对待,不致因情绪的波动而影响工作;另一方面干工作要有耐心和韧劲。

(11) 人际交往倾向及与人相处的技巧。在面试中,通过询问被试经常参与哪些社团活动,喜欢和什么样的人打交道,在各种社交场所扮演的角色,可以了解其人际倾向及与人相处的技巧。

(12) 精力和活力。在面试中,通过了解被试喜欢什么运动,每天运动量等,可以考察其精力和活力。

(13) 兴趣与爱好。被试者休闲时间爱好从事哪种活动,喜欢阅读哪些书籍以及喜欢什么样的电视节目,有什么样的嗜好等,可以了解一个人的兴趣与爱好,这对录用后的职位安排同样也是有益的。

面试的目标是:

一、 从求职者那里获得与个人行为、工作有关的信息。

二、 提供有关工作和企业的信息。

三、 确定下一步。面试结束后,面试者必须确定候选人是否适合空缺的职位。如果结论是肯定的,选择过程将继续下去,如果结论是否定的,该人将不再被考虑。

面试的优点是:

(1) 适应性强。面试可以在许多方面收集有用的信息,主试可以根据不同的要求,对被试者提各种各样的问题,有时在某一个方面可以连续提各种问题,全面深入地了解被试者。

(2) 可以进行双向沟通。在面试时,主试可向被试者提问,被试者可以向主试提问,主试在了解被试者的同时,有时被试者也在了解主试,这样对于招聘工作有比较积极的作用。

(3) 有人情味。

(4) 可以多渠道地获得被试者的有关信息。

面试的缺点是:

(1) 时间较长。



- (2) 费用比较高。
- (3) 可能存在各种偏见。
- (4) 不容易数量化。
- (5) 测试的有效性和可靠性不甚确定。

面试中值得一提的是情景面试。它是一种特定的面试方法。首先进行岗位分析，岗位分析后确定岗位的一些主要工作情节，并作记录（录音），然后设计一些问题，以便面试时应试者能有针对性地发表一些看法。例如，当问到“当遇到特定问题你会如何处理？”应试者要填写一张有关的表格，以 5 分制评分。

## 面试的组织：观察与聆听

### 观察的技巧

面试中细心观察就会捕捉到一些有用的信息，比如应聘人在回答问题时如果目光游移不定，那他的回答或许有不实之处，需要进一步探查更多细节。作为面试官，切忌俯视、斜视、直视对方或目光游移不定，更不要“以貌取人”。

应聘者面部表情	传递的信息
1、面部通红，鼻尖出汗，不敢正视考官。	紧张，缺乏自信。
2、目光久久盯着自己的双手、双脚或地面，不发言。	反映内心的斗争与思考过程。
3、目光暗淡，双眉紧锁。	苦恼，焦急或压抑。
应聘者身体动作。	传递的信息。
1、双肩微垂，双手持续单调动作。	情绪压抑。
2、手颤、手指转笔、抖脚。	焦虑、紧张、心情急躁。

### 聆听的技巧

面试人的主要工作是做一个好的听众，因为多数的信息是通过应聘者的谈话获得的，所以要少说多听，切忌心不在焉。在倾听过程中要注意应聘人是否表达流利、思路清晰，是否具有逻辑性和连续性，是否具有说服力和感染力，是否简明扼要，抓住要害。

## 通过聆听获取信息的要点：



## 面试发问的十四准则

### 一、自然、聊天式地导入

无论哪种面试，都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进、聊天式地进行。

要使面试的导入自然些、宽松些，不那么紧张。要想面试导入亲切些，则应向被试者者最熟悉的问题，要从关心被试者角度提问，要想使面试导入渐进，则应该从提最容易回答的问题开始，然后步步加深；要使面试像聊天式，则提问方式应和蔼、随便。这样才能有利于被试者情绪稳定下来，也有利于被试者进一步发挥。

### 二、通俗、简明、有力

面试时主试的提问与谈话，应力求使用标准性以及不会给被试者带来误解的语言，不要用生僻字，尽量少用专业性太强的词汇。提问的内容、方式与词语，要适合于被试者人的接受水平。除特殊要求，例如压力面试外，一般不准提那些会使被试者难堪的问题。也不要就某个问题，特别是枝节性问题（如对某个概念的理解，或对某个观点、学派之争）纠缠和争论。

提问应简明扼要。据研究表明，一个问题描述的时间最好在 45 秒钟以下，半分钟左右为宜，不能超过 1 分半钟。超过这限度，无论是被试者，还是其他主考，都会感到不好理解。

此外，主试提问时，还应注意不要无精打采。应活泼有力，并配上得体的手势，使问题产生一定的感染力与吸引力。一般认为说话声音有气无力的人，往往畏首畏尾，胆小怕事，缺少朝气与热情，故要予以淘汰，对被试者要求如此，那么作为主试就要不能这样，要以身作则。

### 三、先易后难、循序渐进

面试的问题，一般都会事先准备一些，尤其一些基本问题与重点问题，事先都要拟定安排好，问题与问题的提出，要遵循先熟悉后生疏，先具体后抽象，先微观后宏观的原则，这样有利于被试者逐渐适应、展开思路、进入角色。对一开始就有些紧张、拘谨的被试者，要先给他们几个“暖身”问题。

#### 四、恰到好处地转换、收缩、结束与扩展

所谓“转换”是指主试在问题与问题内容方式上衔接处理得比较灵活、巧妙，不拘泥于事先所规定的问题，而是针对特定的面试目标，在面试目标范围内，根据被试者前面回答中所反映出的有追踪价值的信息，串联转换出即兴问题。成功转换的关键是要能够敏感地察觉出被试者的回答中（或者离开考官原预想答案思路的那部分回答，以及那种画蛇添足性的回答），具有深层挖掘的线索，从常规回答中发现意外的信息，同时进一步的追问，从而跳出常规问题进行追踪性发问。

所谓收缩与结束，指的是当被试者滔滔不绝，而且离题很远时制止发言的一种方式。直接打断当然是一种方式，然而采取下列方式进行收缩与结束，效果会更好些。假装无意之中掉下一枚硬币、钥匙、烟卷、打火机、笔记本、钢笔等东西，利用声音打断被试者的思考及话头，然后再抓住机会说：“说得不错，让我们谈下个题目”，或者说：“刚才说到哪里啦，我特别想听听你对……问题的看法”，或者说“我特别想知道你对……是怎么看的？”显然被试者会在你这种诱导下结束正在说的话题而进入另一个话题。还可以利用定时闹钟、电话铃响等干扰技术。

当你觉察到被试者对某一问题的回答只是其中一部分，还有想法出于某种原因不愿说出来，你可追问一句：“还有吗？”虽然只是三个字的问话，却可以对被试者的心理产生足够的刺激力，由此也许能让被试者马上说出一些真实的想法来。这就是所谓的扩展。

#### 五、创造积极、亲近、调和的气氛

面试中如果主试与被试者处于一种和谐亲切的气氛中，被试者对主试有一种信任感与亲近感，那么被试者就愿意如实地回答问题，说出自己的真实想法。

观察发现，具有共同经历或彼此观点一致的人容易谈得来。因为面试双方会因彼此间的一致性而感到安慰或产生安全感。这种一致性能使被试者与主试产生共鸣，谈到一起，这是人类的一般心态反应。因此，主试应该利用这种心态，在面试中要善于发现和寻求一致点，只要找到了与被试者一致的谈话点，就容易打动对方的心，增加亲切感，使被试者处于一种和谐、轻松的心境中，言行自如，潜能、素质与水平就能正常发挥与展现。

#### 六、标准式与非标准式相结合、结构式与非结构式相结合

所谓结构式，是按照预先确定的统一程序与问题逐步进行。面试过程结构严谨，层次分明。这种提问面试方式，有利于保证面试的公平性。所谓非结构式提问，则是指主试所提问题是因人因事因情景与需要而决定的，没有固定的模式，气氛活泼，内容广泛。这种提问方式针对性强，灵活机动。面试中的提问应两者相互结合，在结构中非结构化，即问题的内容可大体规定几个主要方面，包括对经历、学历、背景、适应力、应变力等的测评，但提问的方式与次序可以灵活掌握、顺其自然。提问的数量与时间，留有一定的机动性与余地。所谓标准式，是指主试对问题回答的模式与标准有一定的规定性，被试者回答一旦

离题，主试马上进行“引导”。也就是在结构式面试中，主试询问“特定”的问题，被试者只能作“特定”的回答，问一问答一答，不问不答。非标准式则不然，主试所提问题内涵较丰富，涉及面较广泛，被试者回答时可以充分发挥，尽量说出自己的感受、意见与观点，没有“特定”的回答方式。结构式与标准式的区别是，标准式是相对问题回答情况来说的，而结构式是相对整个面试的设计与安排来说的。面试中，标准式应与非标准式相结合，不能所有的问题都是非标准式的，否则很可能时间不足，评分困难。

## 七、坚持“问准”、“问实”、“问巧”，反对“问难”、“问倒”的原则

上述几条大多数是告诉主试如何问“好”问“巧”，要提高面试的效度，还要问“准”问“实”。面试提问的目的，是通过被试者对问题的回答，一步步考察其思想水平和能力素质，以实现面试的目标。因而主试通过提问要探“准”探

“实”被试者的素质及其优势与差异。而不是去问“难”问“倒”（压力面试除外）被试者。提问必须有利于挖掘的品德与能力素质，有利于被试者经验、潜能与特长的充分展现，有利于被试者真实水平的比较。

## 八、注意为被试者提供弥补缺憾的机会

由于被试者在面试中处于被动地位，尤其那些初次参加面试的被试者过于紧张，开头几个问题往往发挥不出自己应有的水平。因此主试在提问过程要注意给被试者随时创造弥补缺憾的机会。

1. 主试要善于观察、善于提问，提高被试者消除紧张的技能；
2. 对难度较大的问题，要适当启发或给予适当思考时间；
3. 面试结束前，提 1~2 可使被试者自由发挥的问题。例如：“你认为自己的特长是什么？”

## 九、要善于把握与调节被试者的情绪

在倾听被试者回答问题的过程中，主试要善于把握与调节被试者的情绪，使之处于良好的状态，正常发挥。

1. 当被试者回答问题的过程中突然出现紧张、激动状态时，主试可以通过反复陈述对方的话、慢慢记录等方式，先稳定被试者的情绪，待其冷静后再进入正题。当发现被试者一见面就处于紧张状态时，可以采用“示弱”术、“亲切称呼”与“请教悦心”等技巧。

1) 所谓“示弱”，即在被试者者面前装着不懂。例如说：“你是这方面的高材生（专家），我是门外汉……不太懂。”

2) 所谓“亲切称呼”，即指称呼“小李”“老张”之类的简称，或直呼名不称姓。这种称呼被试者听起来比正正规规的全称呼，亲切得多了，正常情况下心里会感到比较愉快。

3) 所谓“请教悦心术”，是指面试时，主试可以适时地予以请教的口气同被试者交谈，这有利于唤起被试者的优势感，使其放松。既便于被试者正常发挥又便于主试了解。例如：“据说你非常擅长于……能否谈谈……？”“我曾经遇到过这么一个问题：……你专门学过，我想请都一下你……”

2. 当被试者情绪过于低沉时，可以采取“夸奖”、“鼓励”、“刺激”等方法当被试者因刚回答的一个问题，回答不好而情绪低落时，可以采取鼓励支持术。你可以说：“我觉得你实际能力可能不止于此，要争取把潜力发挥出来”，或者说：

“下个题对于你来说，可能难了些，但好好努力，能答好的。”如果说“别失败要小心点”反而会适得其反。

当被试者处于高度警惕、紧张时，主试可以采用夸奖技巧。因为某方面的夸奖尤其被试者自己感到名副其实时，会产生一种兴奋感，随之警惕的心理便会逐渐放松下来，并和夸奖者容易产生一种亲和感。例如说：“你口音不错，一点也听不出你是……人。”

#### 十、要注意从言辞、音色、音质、音量、音调等方面区别被试者的内在素质

研究表明一个人说话快慢、用词风格、音量大小、音色柔和与否等都充分反映了他的内在素质。例如，说话快且平直的人心情急躁缺乏耐心，动作较为迅速。

#### 十一、要善于发挥目光、点头的作用

人的眼睛不仅仅有观察的功能，而且还有表达的功能。面试中，主试的目光在听被试者回答时，要恰到好处，轻松自如。俯视、斜视、直视着被试者回答问题，都将使被试者感到不平等、紧张，从而会产生一种压力，并使其身心处于一种不自在、不舒服的状态中。

一般地说，在室内，两人的目光距离一般应为 1.5 米，主试的目光大体要在被试者的嘴、头顶和脸颊两侧这个范围活动，给对方一种你對他感兴趣、在认真地听他回答的感觉，同时以和蔼的表情与柔和的目光反馈给被试者。听被试者回答问题时，还应该以适应的点头相配合，因为点头是一种双方沟通的信号。点头意味着你注意听而且听懂了他的回答，或者表示你与他有同感，从而给对方造成一种愉快的心情。但是点头要选择在无关紧要处点头，这与听演讲、听讲课时的点头不同。否则容易泄露答案，带来麻烦，点头也可以用“嗯”等其他示意行为代替。

#### 十二、谨防误入歧途，以貌取人

容貌本来与人的内在素质没有必然的联系，但是由于日常生活中的心理定势、小说、电影、电视艺术造型的影响以及相面术与我们理想化的影响，面试时难免有先入为主，未见面前就会想像该人应该如何如何，什么样的人有什么样的素质特点。因此，以貌取人的现象经常发生，古今中外都有。孔子因以貌取人失之子羽就是一个教训，圣人既如，我们凡人更应小心。

其所以要小心以貌取人，还有一点原因是因为在问、听、观三者中，由看获得的信息往往在我们的评价中占据主要地位。物理研究表明，声音传播速度远远小于光速。近距离的面试虽然无关紧要，但任何人见面都是先看清面目相貌才会问话，问话后才能听到声音，即使是老熟人也是这样，因此问与听的滞



后性与面貌信息的大容量特点，使我们主试人防不胜防。被试者未开口前便把他（她）与心目中“某类人”归并在一起，一视同仁了。

### 十三、坚持四个原则：目的性、客观性，全面性与典型性

1. 所谓“目的性原则”，就是主试事先要明确面试的目的、面试的项目以及评价的标准，面试中要使自己的面试活动紧紧围绕面试目的进行。只有这样，面试中主试才能从被试者诸多的行为反应中，迅速而准确地捕捉到具有揭示内在素质和评价意义的信息。

2. 所谓“客观性原则”，就是主试在面试中不要带着任何主观意志，一切本着实事求是，从被试者实际表现出发进行测评。要提高面试的客观性、要注意选择一些显性的外观行为作为评价指标。

3. 所谓“全面性原则”，就是主试应该从多方面去把握被试者的内在素质，应从整个的行为反应中系统地、完整地测评某种素质，而不能仅凭某一个行为反应就下断言。不但要从一般的问题考察被试者的素质，而且还应该创造条件在激发、扰动的状态下考察被试者的素质。

4. 所谓“典型性原则”，就是要求主试在面试中抓准那些带有典型意义的行为反应，面试中被试者面对主试的提问会作出许许多多的行为反应，实际上能够从本质上揭示素质的行为反应非常少，我们把这部分行为反应叫做典型行为反应，也是我们所说的“关键性行为”。面试中的主试，就要注意捕捉这种典型行为反应。

### 十四、充分发挥感官的综合效应与直觉效应

笔试的判断是依靠大脑的思维分析与综合，而观察评定主要是靠视觉与大脑的共同作用，面试则因为集问、答、视、听与分析于一体，因此各种感觉有一种共鸣同感的综合效应，其中直觉效应尤为明显。这是其他测评形式所没有的。因此对于那些有丰富经验的主试来说，要充分发挥其直觉性的作用。然而直觉不一定是绝对可靠的，因此，直觉的结果应该尽可能获得“证据”上的支持，应该通过具体的观察去验证、去说明。主试人应认真研究被试者典型的体态语言。例如，面部涨得通红、鼻尖出汗、目光不敢与主试对视，一般说明被试者心情紧张、自信心不足等。

## 面试分类

一、根据面试的结构化(标准化)程度来分，可以分为**结构化面试**、**半结构化面试**和**非结构化面试**等三种。所谓结构化面试就是面试题目、面试实施程序、面试评价、考官构成等方面都有统一明确的规范进行的面试；半结构化面试是指只对面试的部分因素有统一要求的面试，如规定有统一的程序和评价标准，但面试题目可以根据面试对象而随意变化；非结构化面试则是对与面试有关的因素不作任何限定的面试，也就是通常没有任何规范的随意性面试。

二、根据面试对象的多少可分为**单独面试**和**小组面试**，单独面试是一次只有一个应考者的面试，现实中的面试大都属于此类。单独面试的优点是能够给应考者提供更多的时间和机会，使面试能进行得比较深入。单独面试又分为两种类型，一种类型是只有一位考官负责整个面试过程，这种面试方式大多在较小的单位录用较低职位的人员时采用；另一种类型是多个考官面试一位应考者，这种形式在

国家公务员录用面试和大型企业的招聘面试中广泛采用。小组面试则是多名应考者同时面对考官的面试，如小组讨论就是一种小组面试，考官同时要对多名应考者进行评价。小组面试的优点是效率比较高，而且便于同时对不同的应考者进行比较，不足之处是一位应考者的表现会受到其他应考者行为的影响。

三、根据面试目的的不同，可以将面试区分为**压力性面试**和**非压力性面试**。压力性面试是将应考者置于一种人为的紧张气氛中，让应考者接受诸如挑衅性的、非议性的、刁难性的刺激，以考察其应变能力、压力承受能力、情绪稳定性等。典型的压力式面试，是以考官穷究不舍的方式连续就某事向应考者发问，且问题刁钻棘手，甚至逼得应考者穷于应付，考官以此种“压力发问”方式逼迫应考者充分表现出对待难题的机智灵活性、应变能力、思考判断能力、气质性格和修养等方面的素质。非压力性面试是在没有压力的情境下考察应考者有关方面的素质。

四、根据面试内容设计的重点不同，可将面试分为**行为性**、**情境性**和**综合性**等三类面试。行为性面试的内容侧重于应考者过去的行为；情境性面试是通过给应考者创设一种假定的情境，考察应考者在情境中如何考虑问题、做出何种行为反应。综合式的面试则兼有前两种面试的特点，而且是结构化的，内容主要集中在与工作岗位相关的知识技能和其它素质上。

五、依据面试的功能，可以将面试分为**鉴别性面试**、**评价性面试**和**预测性面试**。所谓鉴别性面试，就是依据面试结果把应考者按相关素质水平进行区分的面试；评价性面试则是对应考者的素质做出客观评价的面试；而预测性面试是指对应考者的发展潜力和未来成就等方面进行预测的面试。

六、依据面试结果的使用方式，可以将面试区分为**目标参照性面试**和**常模参照性面试**。所谓目标参照性面试，就是面试结果须明确应考者的素质水平是否达到某一既定的目标水平，通常分为合格与不合格两种；而常模参照性面试，则是根据面试结果对应考者按素质水平高低进行排序，从而进行优胜劣汰决策的面试，结果往往分为若干档次。

七、根据面试的进程来分，可以将面试分为**一次性面试**和**分阶段面试**。所谓一次性面试，即指用人单位对应考者的面试集中在一次进行。在一次性面试中，考官通常由用人单位人事部门负责人、业务部门的负责人以及人事测评专家构成。而分阶段面试是指分为几次进行的面试，一般先由人事部门对应考者进行面试，主要是考察一些一般性的问题，将明显不合适的人选剔除。然后再由用人单位的主管人员进行面试，此次面试主要考察应考者的专业知识和业务技能，衡量应考者对拟任的工作岗位是否合适。最后，人事咨询顾问会对应考者进行面试，其目的是对应考者与拟任职位有关的心理方面的特质，如情绪稳定性、进取心与成就动机、自信心等进行测试。

### 面试官：企业形象的代表

面试过程的重要性不言而喻。对企业来讲，面试官代表企业，他的表现直接反映了企业形象；对应聘者而言，面试是道门槛，最终决定是否被录用。

面试官如何应对面试？面试如何顺利进行？面试官应该注意哪些问题？……这些是面试官常常遇到的问题。然而，不是所有的面试官都能运用自如。

#### 一、面试流程

##### 1、握手、自我介绍



---

这是面试的第一步，也是大多数面试官往往忽视的一个细节。

作为面试官，首先伸出手来主动与应聘者握手，会让对方感到几分亲切，也会消除一些应聘者的紧张心理。

接下来就是自我介绍。我的开场白是这样的：“欢迎您前来应聘。我叫戴敏，是公司的 XX（职位），本次面试由我负责，我们大约要用 1 个小时。”

把面试的耗时告知应聘者，体现出公司“以人为本”的理念。作为面试官，不要高高在上，应该确实为应聘者着想。有些应聘者，当天可能还要到其他公司去面试。如果你这儿耽误很多时间，必然会延误其他公司的面试。另外，这样的自我介绍，也会给应聘者一个比较“专业”的面试印象——公司不错，面试官比较专业！

## 2、落坐闲聊

落坐后，先斟茶倒水，而后切入话题。

有些面试官在面试时，往往不给应聘者一杯水喝。试想，某些应聘者路途比较远，再加上天气炎热和心理紧张因素，应聘者是多么渴望一杯水啊。

接下来，话题可以从闲聊开始。比如，可以问一下应聘者抵达公司所花的时间，今天的天气状况，今天的时事要闻，等等。这样的闲聊几分钟即可，切不可太长，更不能被应聘者牵着“鼻子”走。

闲聊可以舒缓应聘者紧张的心理。实践表明，一旦应聘者的心情放松下来后，接下来的面试一般会比较顺利，而且也有助于面试官的判断，因为心情放松的人一般说的都是真话，其心理防线也不会很严实。事实上，对面试官来说，闲聊也是面试。试想，如果应聘者回答不出路途的耗时，是否可以说明他的工作不细呢？

## 3、薪水待遇介绍

闲聊过后，先简单介绍一下公司概况、职位要求以及公司的基本工作规范，而后重点、详细地告知薪水待遇和福利。

在介绍公司概况、职位要求以及公司的基本工作规范时，要简明扼要。为此，事先要作充分准备。一个一个地重复介绍这些内容，必然会延长面试的时间。我的做法是：当约定的面试时间一到，就集中介绍公司概况、职位要求、公司的基本工作规范以及薪水待遇。

这是一个双向选择的时代。薪水待遇是应聘者心中的一个重要砝码。有的面试官认为，薪水待遇应该保密，初次面试不能讲明。我倒认为，将薪水待遇透明开来，未必是件坏事，可以大大缩短招聘到合适人选的时间。试想，如果一开始不谈薪资，可能你认为合适的人选，经过几个轮次的面试，最后，应聘者却不愿意到岗，这不是竹篮打水一场空嘛——既浪费了双方的时间，又消耗了招聘成本。事实上，一个公司的薪资待遇是永远不可能做到保密的。

---

#### 4、疑点提问

闲聊过后，转为面试正题——疑点提问。

对于简历表上的疑点，事先要列出面试问题。对此，面试前面试官一定要认真细致地阅读求职表，努力找出求职者的疑点。提问疑点的目的就是设法搞清事实真相。一般来说，疑点有以下几条：

##### （1）工作时间是否存在空白段

面试官要问应聘者，在“空白段”时间里干什么去了？是“充电”，还是休息；是调查市场，还是回顾总结。从这个“空白时间段”可以反映出应聘者的求职心态，是迫切要求上岗，还是带着无所为的心态。

##### （2）为什么频繁跳槽

在一个公司工作一年，应该算是“初级阶段”，这一年时间，公司花了成本培训你，锻炼你，而你刚熟悉了业务，却要远走高飞，用意何在？对此，一定要问出个一五一十，切忌含糊其辞。

##### （3）追问离职的真正原因

离职的原因很多，但实践表明，许多求职者不愿说出离职的真正原因，往往以“谋求个人发展”或“身体不适”等原因搪塞。

此时，你一定要刨根问底：你如何规划你的职业生涯？身体怎么不舒服？是不是不适应公司的文化？是不是与老板吵架了？等等。总之，面试官要想方设法问出求职者的真正离职原因。因为，这个问题可以或多或少地反映出应聘者的性格特征。

##### （4）最近获得哪些新技能

什么叫文盲？用现代的观点看，不学新知识就是文盲。80年代的大学生，如果没有与时俱进，应该算是新一代“文盲”了。为此，你可以这样提问：“您最近看什么书？”，“您最喜欢看的电视栏目是什么？”，“最近您获得什么新技能？”等等，从中可以反映出应聘者的学习力。

#### 5、STAR 提问

对于职位要求的提问，是面试的重点。

事先，面试官要根据每一项职位要求列出对应的问题，问题不必太多，2、3个即可。这样，多项职位要求的问题累计起来可以达到10个左右。耗时也不要太长，大约15—20分钟。

对于职位要求的提问，要满足STAR原则，即每个问题都要涵盖情形(SITUATION)、任务(TASK)、行动(ACTION)和结果(RESULT)。

例如，我们首先要了解应聘者是在一个什么样的情形（SITUATION）之下取得销售业绩的。接着，我们要了解应聘者为了完成工作，上司赋予了哪些工作任务（TASK）。接下来，我们要了解应聘者为了完成这些任务采取了哪些行动（ACTION）。最后，我们才来关注结果（RESULT）。

## 6、结束面试

当你觉得应该结束本次面试的时候，你可以这样告知应聘者：“您还有什么问题要问吗？”。等你一一作答后，本次面试也该结束了。

这时，应聘者往往急切地盼望面试的结果，你可以这样回答：“感谢你前来面试。这是第一次面试，如果顺利的话，我们会在一周内给你回话，准备第二轮也是最后一轮面试，你看怎么样？”

至此，全部面试结束。上述面试过程中，“自我介绍”占几分钟，“落坐闲聊”占 5 分钟，“薪资待遇介绍”占 5 分钟，“疑点提问”占 15 分钟，“STAR 提问”占 20 分钟，“结束面试”占几分钟，估计总共耗时约 1 个小时。

## 二、面试过程细节注意：

### 1、“守时”是应聘者的底线

“守时”是对职场人士最起码的要求。应聘者如果不守时，我一般不予考虑——不给初次面试机会。

### 2、不要求应聘者“自我介绍”

因为，应聘者的基本情况简历上比较清楚，没有必要再浪费时间。要求应聘者作“自我介绍”的唯一理由是，面试官根本没有认真、仔细地阅读分析应聘者的简历。

### 3、即使是对落选者，也要打个电话

对落选者不打电话的现象，比比皆是。对于这样的招聘单位，我对落选者的意见是：以后不要再次应聘该单位，更不要购买他们的商品。因为，他们不值得你去尊重。

对于落选者，如果一个一个地打电话通知，确实会浪费时间。为此，我的做法是，真诚地告知自己的电话，请他们在适当的时候打来电话询问。实践表明，许多落选者后来成为公司的“人才库”，也成了我的好朋友。在他们眼里，我就是公司，我和公司都很真诚。

### 4、作好笔记

面对众多的应聘者，为了有助于判断和甄选，面试官一定要边提问边作好笔记。为了不使应聘者引起歧义，你可以这样跟对方说明做笔记的用意：“为了有助于我们日后的判断和甄选，面试中，我要做些笔记，请您不要介意。”还有一点要注意，笔记本以应聘者不能看清为宜。为此，面试官应与应聘者保持适当的距离，当然，切不可在膝上作笔记。

## 面试技巧 101 招

**一 准备面试：**一次面试的时间往往不会超过一小时，其影响却可能长达数年。想找到最合适的人选吗？务必事先做好准备。

1. 在面试前，对职位空缺要有一个正确的认识。
2. 寻找的是新鲜血液，而不是又一个“我们”的翻版。
3. 为职位空缺想象一个理想的候选人。
4. 当招聘新的职位空缺时，全面总结工作团队中的工作情况。
5. 将空缺当作一次机会，重新评价这项工作。
6. 确定工作所要求的资格是否已经改变。
7. 提供灵活的工作时间以鼓励员工参与。
8. 描述工作性质时请不要对困难避重就轻。
9. 与其它公司中类似职位雇员的薪金作横向比较。
10. 尽可能令职位名称听上去好听一些以吸引各类人才。
11. 试图找到一个百份百适合的人是很难的，结果只会是徒劳与浪费。
12. 知道别的地方有理想的人选时，别错过这个机会。
13. 广告力求准确无误。
14. 请应征者随信附上照片以便自己能将对号入座。
15. 考虑录用经同事推荐的亲友。
16. 将每一次招聘的进展及进步记录下来供日后参考。
17. 设定基本要求为标准以筛选应征者。
18. 安排专人负责接听应聘电话。
19. 要加快程序，应事先准备好标准信函，以便尽快通知应征者。

- 
20. 找出履历中你感兴趣的地方，以便在将来的面试中能对此进一步了解。
  21. 不能完全相信履历的内容，或多或少其中有一些作者的“加工”。
  22. 发现履历中有没有与事实不一致的地方。
  23. 履历的风格与陈述是否给你留下了良好的第一印象？
  24. 应聘表格从某种程度上说为应征者提供了公平展示的舞台。
  25. 对于那些边缘人选，不妨问问同事们的意见。
  26. 响应不及格的应征者应尽量礼貌，最好以鼓励为主。
  27. 面试前与应征者进行一些非正式的接触以利于自己作决定。
  28. 决定是否需要为应征者安排笔试。
  29. 面试不一定都安排在上班时间。
  30. 为消除前来应征者的紧张，不妨准备一些小茶点。
  31. 面试时杜绝一切外来的干扰。
  32. 面试前要充分休息。
  33. 在面试房间门口挂上“请勿打扰”的牌子。
  34. 示意应征者就坐。
  35. 清楚说明面试地点的位置。
  36. 在面试前留些时间供众主试者达成共识。
  37. 为每一位主试者准备好应征者的详细资料。
  38. 如果工作强调团队合作的话，安排应征者进行一些小组工作活动。
  39. 调整面试的结构框架，使之与你的目的相配合。
  40. 面试时第一个问题力求简单明了，以帮助应征者充分放松。
  41. 针对不同的应征者应不断修改你的问题。

- 
42. 问一些没有确定答案的问题，即那些不仅仅用“是”或“不是”就能回答的问题。
  43. 只有寻求确定答案时，才用封闭式的问题，答案会是“是”或“非”。
  44. 使用应征者的简历和配对表帮助你准备面试时的的问题。
  45. 建议你多听少说。
  46. 归纳总结应征者所说的话，以示你在专心聆听。
  47. 不断与应征者确认你已完全理解他所说的话。
  48. 准备好回答和提出相关问题。
  49. 将面试所需的工具列一个清单。
  50. 面试录音前，先征求应征者的同意。
  51. 开始面试前，端正着装，理顺头。

**二 如何进行面试：**无论对主试者还是对应征者来说，面试都是令人紧张场合。因此，学会在面试中如何令双方都放松，能够让双方最大程度地了解对方。

52. 对于早到的应征者应告知面试开始的时间。
53. 面带微笑，但不要过分，否则显得你很紧张。
54. 要知道最佳人选也可能在面试时表现平平。
55. 穿著大方，切忌奇装异服。
56. 面试时力求表现自然。
57. 在观察应征者能力的同时也要征询他是否有意来你处工作。
58. 不要问与工作无关的私人问题。
59. 快速记录应征者相关的能力价值。
60. 将应征者反应热烈的地方记录下来，你会知道今后如何去激发他们。
61. 给予积极的响应以便进行更深入的谈话。
62. 面试前几分钟谈一些轻松的小话题。

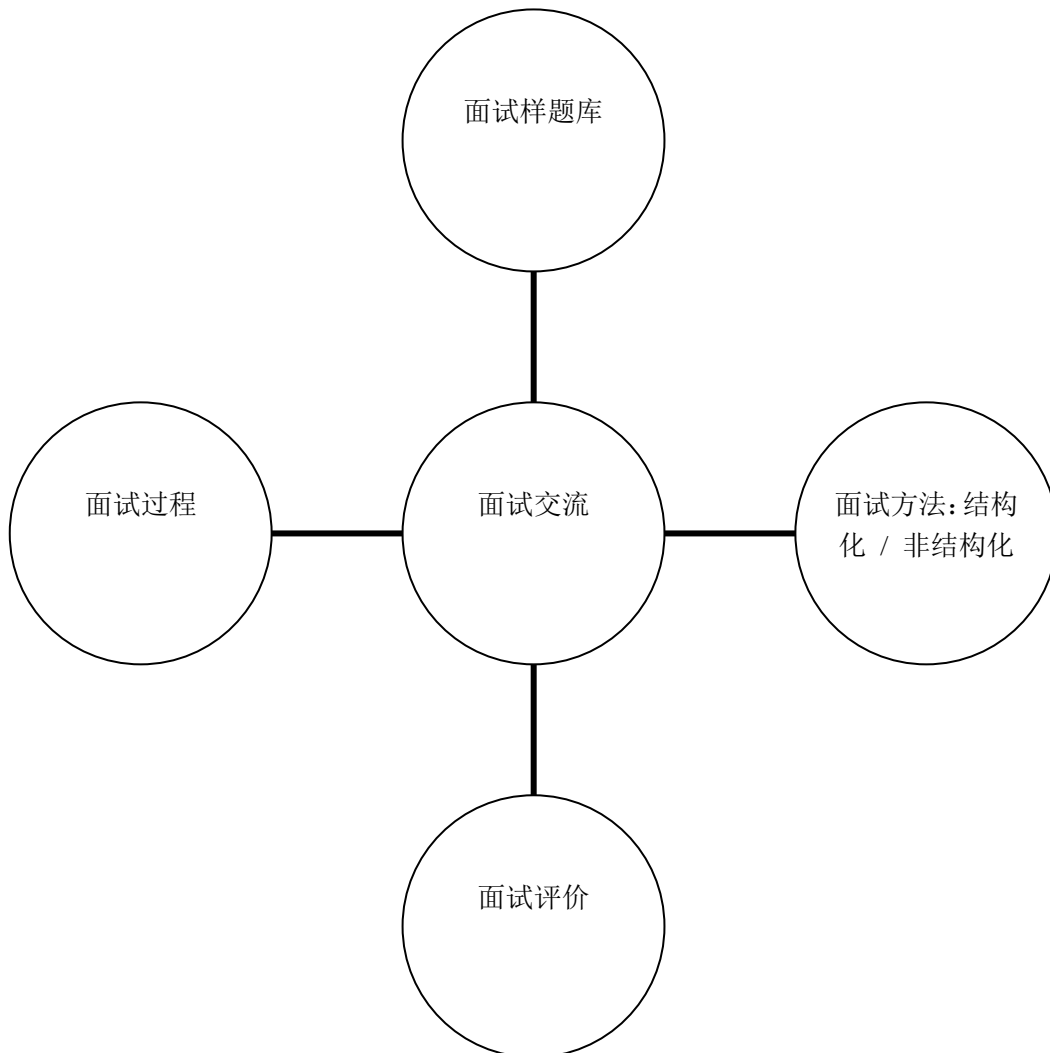


- 
63. 对于那些勇于承认“不知道”的应征者应表示尊重。
  64. 在应征者紧张时，自己先保持冷静。
  65. 相近的身体语言有利于双方建立良好的关系。
  66. 训练自己能随时注意到对方的身体语言。
  67. 注意对方手势——它往往意味深长。
  68. 注意应征者的声音——紧张会导致声音失真。
  69. 进行测试的内容和方式应尽量源于权威机构。
  70. 每隔一段时间就要更新测试的内容与形式。
  71. 整体地对待测试结果，而不要单看某一项。
  72. 心理测试具有一定的参考价值。
  73. 要求应征者写书面的应征信并请笔迹专家前来鉴定。
  74. 询问公司内部应聘员工调换岗位的原因。
  75. 如要进行测试，应事前通知应征者。
  76. 告诉应征者你的其它面试安排。
  77. 保持开放、积极的思维。
  78. 给予应征者退出应聘的机会。
  79. 自始至终保持对应征者的尊重。

**三 分析面试：**一旦面试结束，立即记录你已经收集到的信息和你对应征者的印象，这有助于你做出最后决定。

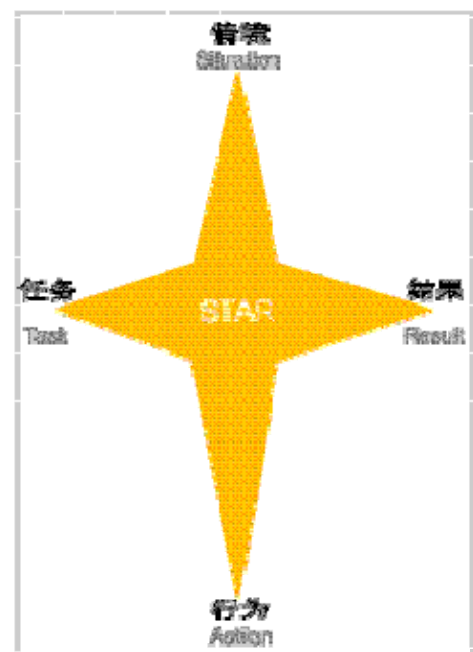
80. 如果你对应征者存在疑问，那么就相信直觉。
81. 避免对任何一位应征者做出带有偏见的判断。
82. 试想像在面试场外应征者会有甚么样的表现。
83. 在调查应征者的背景资料前应事先通知本人。

- 
84. 将你的面试记录、参考和配对表与应征者的履历一起妥善保存。
  85. 为每一位应征者独立分档。
  86. 不要等到接见完所有的应征者后才开始准备你的清单。
  87. 宁缺勿滥，切勿因为没有适合人选而降低要求。
  88. 提供应征者第二次面试的来回交通费用。
  89. 在通知应征者参加覆试之前，应首先询问他们对有关职位是否仍感兴趣。
  90. 建立档案系统，妥善保存所有应征者的履历资料。
  91. 与其它主试者讨论覆试中他们所感兴趣、希望提出的问题。
  92. 一般来说，个人资料说明的情况比较主观。
  93. 询问应征者与咨询人联系的最佳时间。
  94. 如果应征者自己介绍的情况与咨询人所反映的情况有出入之处，要求应征者作出合理的解释。
  95. 不要让一个优点把其它缺点遮蔽。
  96. 与你的新员工亲自面谈有关开始工作的具体细节。
  97. 确保你们公司提出的薪金合理且具有竞争力。
  98. 为预防出现误解和混乱，录取通知书的发出和接受，均应以书面形式确认。
  99. 要求应征者在限定日期内以书面形式回复录取通知书。
  100. 当你回复落选的应征者时，设身处地，将自己当作收信人来考虑措辞。
  101. 带新员工熟悉工作环境，并将其介绍给其它员工。



### 面试交流——“行为事件访谈法”

“STAR”面试法就是围绕应聘者过去工作、生活中一些实际发生的案例，就案例发生的情境（Situation）、任务（Task）、所采取的行动（Action）以及最后产生的结果（Result）这四个要素进行提问，以了解应聘者行为表现的方法。这种面试提问以应聘者过去的行为表现为主，适用于职位核心胜任能力的面谈。具体来讲，针对专业知识及工作经验主要通过查看简历和求职登



记表、询问甚至笔试等探测方法，判断其专业是否对口，对业务知识了解程度如何，实际承担的工作内容是什么，解决过哪些实际问题，解决问题的方法和技巧如何，对问题的分析判断能力怎样等；针对以前工作成果的作用、实用情况、难度等方面进行询问，并且追问在整个过程中其本人实际承担了什么角色，具体做了哪些工作。

### STAR 面试法（行为事件访谈）的程序：

步骤一：介绍和解释建立信任关系

步骤二：让被访人描述自己最主要的工作和责任

- 1) 目前职务和头衔
- 2) 上级、下属
- 3) 不同时期的工作主要任务和职责是什么？

步骤三：具体行为事件访问，讲叙关键事件

- 1) 事件发生的情景
- 2) 事件中所涉及的人
- 3) 被访人在该情景中的思想，感受和愿望
- 4) 被访人在那个情景中是如何做的？
- 5) 事件最终的结果是什么？

为什么一定要使用行为性问题？

一般而言，人类的行为是有规律可循的，并具有习惯/经验倾向的，这些规律和习惯/经验可以从过去的行为表现中寻找出来，而且，在未来的行为中，这些规律和习惯/经验仍然会起作用。

### 面试设计案例：X X 单位公开竞聘副处长面试设计表

测评要素	逻辑思维 能力	语言 表达 能力	再要过去行为表现			自我 认知 能力	计划 决策 能力	求实 创新 素质	满 分
			协调 能力	实践 经验	能力				
权重	15	15	寻找规律 / 习惯 / 经验特征			10	10	10	100

预测 / 判断未来行为表现

观察要点		逻辑严谨 条理清楚 判断准确 具有较强的分析和综合能力	语言运用 准确、流畅、生动、有说服力和感染力	工作主动 方向性强 敢于面对困难,人际沟通能力强	业务熟悉 专业扎实 经验丰富 思考问题立足实际 针对性强	思维反应 敏捷,情绪稳定,考虑问题周到	自我评价 客观,头脑清楚、冷静,情绪稳定	能够统筹 规划,善于分析比较各方经验作出决定	客观、实事求是,有较强的进取心	总分	面试时如何与应聘者谈薪资  面试时如何谈薪资?在面试过程中,你谈着公司的未来计划,应聘者谈着自己的工作经验,一切都自然平顺。  但是当提起薪资问题时,常常会让双方谨慎或紧张起来,一方面双方都知道这是一个关键问题,另一方面又不好意思说得太清楚,或者怕说得太清楚,没有了回旋的空间。
评分标准	优	13-15	13-15	13-15	13-15	9-10	9-10	9-10	9-10	分	那么,你要怎样和应聘者谈薪资问题,才能不陷入应聘者被公司逼退,或者公司付出的薪资超出应聘者预期许多这两种极端状况? 下列情况应该
	良	10-12	10-12	10-12	10-12	7-8	7-8	7-8	7-8		
	中	6-9	6-9	6-9	6-9	4-6	4-6	4-6	4-6		
	差	0-5	0-5	0-5	0-5	0-3	0-3	0-3	0-3		
得分											
面试官评语											
<p>注:面试题目可根据测评要素从题库中自由选择。</p> <p>如在下列考察逻辑思维能力的题目中你可任选 1-2 道。</p> <p>1. 你觉得你在解决问题时凭逻辑推理还是仅凭感觉?请根据你以前的工作经历来谈谈你的体会。</p> <p>2. 举一个过去的例子说明,在做出决定时,必须进行认真分析、周密考虑。请说说你做决定的过程。</p> <p>3. 如果我们让你干这个职位的话,你怎样决定是否接受这个工作呢?</p> <p>4. 你为什么干这一行,而不干其他行当呢?</p> <p>5. 假如另一部门的某位员工经常来打扰你部门员工的工作,你有哪些办法可以解决这个问题?你会选择哪个办法?为什么?</p> <p>如在下列考察应变能力的题目中你可任选 1-2 道。</p> <p>6. 讲讲你曾经改变工作方法来应付复杂工作情况的经历。</p> <p>7. 讲讲这样一个工作经历:你的老板让你承担非你本职工作的任务,而接下任务的话,你就无法按时完成自己的本职工作。这种情况下,你是怎样办的?</p> <p>8. 你认为什么样的人最难在工作中一起共事?在这种情况下,你用什么方法和这样的人成功共事?</p> <p>9. 讲讲你曾经遇到的同时接受很多工作任务的经历。你是怎样设法完成这些工作的?</p> <p>10. 请描述一下你是怎样计划一个特别忙碌的一天的?</p>											

---

尽量避免:

### 一、摊出所有底牌

许多面试主管在提问题时已经给出了答案,但公司并没有得知应聘者真正能接受的待遇为多少。例如,询问应聘者:“在我们公司,这个职务的薪资是 5000 元,你希望的待遇是多少?”许多应聘者为了先得到工作机会,回答就会是“大约 5000 元”。

有些面试主管喜欢在一开始就公布职务的给薪范围,例如在招聘广告中写明。这种做法对公司其实很不利。

建议采取折衷的做法,保留给薪范围的上限,只告诉应聘者给薪范围的下限及中间值。这种做法一方面可以替公司筛选掉对薪资有过高预期的应聘者,一方面又保留了谈判空间,遇到经验丰富或者条件极佳的应聘者时,还可以有往上调整的弹性空间。

### 二、询问理想待遇

面试主管最常犯的错误之一是,询问应聘者他们希望的待遇是多少,而不是他们目前或上一份工作的薪资是多少。

当面试经理询问应聘者想要的薪资是多少时,面试者已经给予应聘者开价的权力,往往对公司较为不利。尤其是当应聘者说出理想待遇,而面试经理又告诉他公司没有办法满足他的希望时,便产生了负面的影响。相反地,如果经理询问应聘者目前或上一份工作的薪资是多少时,应聘者在回答后,即使又附加了他现在希望获得的待遇,公司也会有较合理的参考标准,以及比较大的商议空间。

如果应聘者目前的薪资低于公司预定的最高给薪值,这段差距便是谈判的空间,公司可以依据想要应聘者加入程度的高低,调整薪资以吸引应聘者,如果应聘者目前的薪资高于公司预定的最高给薪值,面试主管必须把说服的重点放在职务的其他优势上。例如,事业发展机会佳、工作一流等。

但是,如果应聘者目前的薪资高于公司预定的最高给薪值很多,面试主管应该立刻诚实告知应聘者,以避免浪费双方的时间。当公司诚实告知应聘者,虽然公司很希望聘请他,但是真的无法支付如此高的薪资时,有时候应聘者甚至会因为喜欢工作内容等原因,而在薪资上自动让步。

这种诚实的做法,比起在听到应聘者的高价后,再寻找其他借口拒绝应聘者,更能使公司以低薪获得人才。

### 三、要知道薪资的上下限

在面试前,人事主管必须确定出职务给薪的最高上限为多少。因为公司必须顾及财务能力,以及内部给薪的公平性,这个上限即使连公司最大竞争对手的最优秀员工来应聘,也不能被打破,否则员工薪资可能成为负担。而且如果公司给予应聘者超出上限的薪资,当其他员工知道时,也会引起不满,从而影响员工的情绪。



---

#### 四、别开始就谈薪资

面试时，主管应该避免一开始就谈论薪资。因为主管需要在面试过程中积累对应聘者足够的了解，也需要让应聘者对公司及职务有一定程序的认识，否则当双方的沟通还不够时，就盲目说出数字，会破坏谈判的可能性。

在谈话的过程中，经理可以了解到哪方占了上风。如果应聘者具备很好的条件，那么公司在给薪上必须大方些；相反地，如果应聘者只是条件相当的可能人选之一，公司则可以把薪资压低些，延后谈论薪资的时间，以获得信息及思考的机会。

#### 五、避免双方没有讨论清楚

讨论薪资是应聘的关键部分，如果应聘者躲闪这个问题，或者回答不清楚，建议面试经理这样告诉应聘者：“我们目前有一个空缺，我们必须知道你是不是可能的人选，我不想浪费你的时间，也不想浪费公司的时间。”

另外，面试主管可以通过问句的方式试探薪资的可能性，避免双方可能的尴尬。例如，“如果公司给你 5000 元的薪水，这和你预期有没有可能吻合，另一方面也可以在正式确认薪资前，让应聘者以假设的方式思考接受，以减少双方的惊讶。

#### 六、不能忽略其他报酬

一个职务的报酬并不只体现在薪资上，当公司与应聘者在薪资上的看法不同时，公司可以量化其他福利，以减少双方的分歧。例如，经理可以向应聘者分析，虽然职务的基本底薪比应聘者的预期低，但是公司的佣金及年终奖金比一般公司高，想办法在不提高薪资的情况下，让应聘者看到一个职务的真正价值，以增强对应聘者的吸引力。

此外，面试经理可以仔细聆听应聘者的说法，了解他们重视的其他条件是什么，以尽量满足他们的要求。对某些应聘者而言，弹性的上下班时间、休假、培训的机会等，虽然不是直接的薪资报酬，但是可能也是他们决定是否接受一项工作的重要参照。

#### 此外，你还可以考虑以下几点：

作为企业，尽管有薪资方案，但假如“薪资方案”以不变应万变取守势，不论对吸引人才还是对企业形象来说都是不好的，但假如以变迎合求职者的要求，本来的薪资方案就失去作用，并会在企业内部产生“地震”。因此有艺术地把握“薪资方案”，尽可能地把企业所需要的人员吸引进公司才是上上之策。一般的技巧有：

先发制人，问对方的薪资要求是多少？一般企业也常用此招，但要注意一点：有些求职者因工作难找而怕真实的薪资要求被拒绝，所以取“低姿态”，这种人是具有隐患的，尤其是应届大学生会为将来的离职埋下伏笔，因而思忖一下求职者的动机、行情或他原单位的薪资水平，太偏离反而有问题；另，有些求职者善于踢皮球，“按贵公司的薪资规定办，我没意见”，其实现在的社会对薪资要求到“随便”的状态是不太可能，说“随便”其实最不随便，这较具隐蔽性而已。因而在薪资上双方一定要讨个说法，先说个价

再讨价还价为好。而有些员工开的价远远超过“内定”的价，一种可能是他原单位的薪资，一种可能是他的理想值，还有一种可能是他漫天要价，但不管那种可能，首先要问清楚他原单位原岗位具体做得怎样，如工作量、岗位职责等，应证与我企业的要求差不多还是差很多，若差不多，则明确跟他讲，业务范围差不多，但目前还达不到这样的薪资，并从两个企业的规模、发展前景比较，尤其针对他离职的原因及他的价值趋向（如稳定、路近等）方面论述，供应聘者综合比较；若相差很多，则从该岗位在企业的地位、职责范围等方面论述，从而明确告知定位问题不统一，在薪资方面也很难协调。假如对薪资水平没问题，那再讨论福利等方面的内容，尽管这方面政策性很强，但有必要强调说明一下以便给应聘者一种踏实感。同时由于公司的差异性，对公司的内部福利也是应聘员工所关心的内容，如工作餐、制服、旅游等，尽管这些不是薪资内容，但这是企业的人力成本并分摊在员工身上的，有利于吸引应聘者，应聘者甚至通过这些内容来判断你公司的“正宗与否”、有无人情味、凝聚力、对员工的重视程度等，而这些只能在谈判薪资时才说。

## 面试试题的编制设计程序

### 1、制订面试试题编制计划

制订“试题编制计划”，就是对整个试题编制工作做通盘的总体构思，把最基本的东西先确定下来，使后面的工作有所遵循。事实证明，制订好“试题编制计划”，是使编题工作按部就班、顺利完成的保证。

试题编制计划应该明确以下问题：

(1) 测评目的：明确为何测评及测评结果的用途。

(2) 测评项目：明确对哪些素质项目进行测评以及测评结果的质量要求（参考附录面试设计实例）。

(3) 测评对象：对应聘人员的总体情况，如学历、专业、工作经历等构成有所了解，明确针对性。

(4) 测评模式：明确是口试类的模式还是模拟操作类的模式，口试中是采用哪一种或几种？模拟操作试中是采用哪一种或几种？只有具体确定后，才能考虑拟题。

(5) 题型：明确采用哪些试题题型。

(6) 取材范围：明确选用哪些素材。

(7) 对拟题工作的质量与数量要求。

(8) 工作程序与工作进度。

### 2、编制题卡

对于比较规范化的面试，为了适应面试官临场选择、组合试题的需要，最好编制面试题卡或试题本。面试题卡，应包括下列几项内容：

(1) 试题。也即题面，包括“给定条件”和“作答要求”两部分。有时候，当“给定条件”不言而喻，或应聘人员能想出时，也可省略。

(2) 答案。面试题的答案，情况比较复杂。有的是有惟一正确答案的，如知识测验；有的是没有统一答案的，但有“可接受答案”、“允许答案”；有的是既没有统一答案，也没有“可接受答案”、“允许答案”，只须应聘人员作出答案就行。题卡中，要针对这些情况分别载明答案的类型：如正确答案、参考答案、答案要点、允许答案、可接受答案、无统一且不需统一的答案等等。

(3) 用途。也即该试题的测评意图、可测评的项目或预定效果等。

(4) 标准。分别答案情况，提出做测评结论的指标及水平刻度，以便评定等级、分数或评语。

(5) 使用方法。对各种注意事项予以说明。

### 3、试测分析

试题编制好以后，要对其质量进行鉴别，即对该题的鉴别力、难度、形式等问题进行判断。最好的鉴别方法，是先选择一些“应聘人员”进行测评，通过使用来验证试题的质量。

### 4、试题组合

结构化面试的基本试题，要在事先根据测评项目、测评时间、测评模式等进行组合，编配成试题本。面试考场上，在基本试题的基础上，面试官应该可以针对应聘人员的作答提出关联性、展开性试题。（参考附录面试设计实例）。

附：面试设计案例：X X 单位公开竞聘副处长面试设计表

测评要素	逻辑思维 能力	语言 表达 能力	组织 协调 能力	业务 能力 实践 经验	应变 能力	自我 认知 能力	计划 决策 能力	求实 创新 素质	满 分
权重	15	15	15	15	10	10	10	10	100



观察要点		逻辑严谨 条理清楚 判断准确 具有较强的分析和综合能力	语言运用 准确、流畅、表达生动，富有说服力和感染力	工作主动 方向性强 敢于面对困难，人际沟通能力强	业务熟悉 专业扎实 经验丰富 思考问题立足实际 针对性强	思维反应 敏捷，情绪稳定，考虑问题周到	自我评价 客观，头脑清楚、冷静，情绪稳定	能够统筹 规划，善于分析比较各方面的经验作出决定	客观、实事求是，有较强的进取心	总分	面试提问的艺术  收集信息是有效面试的关键，提问技巧的灵活性十分关键：你必须做得很自然，除了你自己外没人意识到你的意图。适合一种情况的提问方式在另一种情况可能给你虚假、误导信息或更糟的是完全没有信息。以下12种技巧将帮助你随机应变，使你每次都都能一击即中。	
		优	13-15	13-15	13-15	13-15	9-10	9-10	9-10			9-10
		良	10-12	10-12	10-12	10-12	7-8	7-8	7-8			7-8
		中	6-9	6-9	6-9	6-9	4-6	4-6	4-6			4-6
		差	0-5	0-5	0-5	0-5	0-3	0-3	0-3			0-3
得分											1.封闭式提问  这是面试中最常见的提问方式，也是最被滥用的。你在面试中听过多少这样的	
面试官评语												
注：面试题目可根据测评要素从题库中自由选择。												
如在下列考察逻辑思维能力的题目中你可任选 1-2 道。												
11. 你觉得你在解决问题时凭逻辑推理还是仅凭感觉？请根据你以前的工作经历来谈谈你的体会。												
12. 举一个过去的例子说明，在做出决定时，必须进行认真分析、周密考虑。请说说你做决定的过程。												
13. 如果我们让你干这个职位的话，你怎样决定是否接受这个工作呢？												
14. 你为什么干这一行，而不干其他行当呢？												
15. 假如另一部门的某位员工经常来打扰你部门员工的工作，你有哪些办法可以解决这个问题？你会选择哪个办法？为什么？												
如在下列考察应变能力的题目中你可任选 1-2 道。												
16. 讲讲你曾经改变工作方法来应付复杂工作情况的经历。												
17. 讲讲这样一个工作经历：你的老板让你承担非你本职工作的任务，而接下任务的话，你就无法按时完成自己的本职工作。这种情况下，你是怎样办的？												
18. 你认为什么样的人最难在工作中一起共事？在这种情况下，你用什么方法和这样的人成功共事？												
19. 讲讲你曾经遇到的同时接受很多工作任务的经历。你是怎样设法完成这些工作的？												
20. 请描述一下你是怎样计划一个特别忙碌的一天的？												

---

问题：“你是否能在压力下工作？”只有“是”或“否”两种可能答案（谁会说否呢？）

面试者毫无信息，无从评估各个候选人的不同之处。但虽然封闭式提问最普遍的用法不适当，但当你寻求承诺（如“你可以周一来上班吗？”），或你回想或证实早前面试中收集到的信息时，这是有用的提问技巧，（如“你在……公司工作了十年？”）。你还可以运用它来继续话题，如果你在同一个话题有一连串提问的话。

## 2.开放式提问

这种方式逻辑上是与第一种方式相对的。被面试者不能以“是”或“否”来回答，而要进行解释。例如“你如何做到在压力下工作？”这是个开放式提问，要求被面试者详细回答。这种方式优胜于封闭式提问，保证可以让候选人讲话而你在旁聆听。

这些问题通常这样开头：“我想知道……”，“你可以把……说来听听吗？”

## 3.以往成绩提问

对以往的成绩或行为的提问是基于以往行动可以预测未来行为的前提上，任何特定的某个人在新工作的行为。至少可以预计与过去一样好或一样差。这些提问本质上是开放式，但着重于询问以往行为的具体例子。通常这样问：“说说在……时你的情况。”“给我一个……的例子。”“早点在面试中询问以往成绩，这样被面试人就会早点意识到他要讲出以往成绩的详细例子，减少试图在面试中蒙蔽你双眼的努力。

## 4.负面协调提问

在面试中，你通常会被引诱相信在某领域做得很好的一位候选人在所有领域都会做得同样好。事情并非如此。当求职者头上出现光环，天使的歌声代替了你办公室打字机的噪音时，是时候控制住自己，寻找求职者的弱点了。发现自己被过分打动时，试试问：“那十分让人钦佩。是否曾有事情做得不太好的时



---

候吗？”或简单地问：“现在你能否举个例子说说你不那么自豪的方面呢？”

## 5.负面确认

当你寻求和发现负面因素时，你可能为自己仍保持客观而高兴，并继续面试下去，又或者你所得的答案糟透了，足以成为作负面确认的根据。如果进行得好，可以帮你避免聘用不合适的人。另一方面，你可能发现被面试者所说的负面情况是一次性行为，不足为忧。

## 6.反问

反问可助你冷静地控制谈话，无论被面试者如何健谈。例如求职者开始抖出各种各样经验时，可以用反问来打断他，进入其他话题。例如：“时间很短，我想最好谈谈其他方面，好不好？”求职者的反应将是“好”。于是谈话得以继续下去。

## 7.反射陈述

结合沉默这个最有效的工具来运用反射陈述是微妙的探究形式。这种技巧是将一个重要的陈述反射或变换措辞，然后闭上自己的嘴巴、点头和饶有兴趣地望着被面试者。

运用反射陈述来抓住候选人答案的要领，并取得更多细节。重复重要陈述的内容（如“那么如果你迟到 2 个小时，就会早起 2 个小时来补偿”），然后就坐着，等被面试者延续这个反射陈述。

## 8.哄骗性问题

哄骗性问题多被滥用，因为这可以让面试者玩弄权力游戏。这种提问方式要求被面试者在两难的选项



中作决定。例如，“你认为盗用公款和伪造文件哪一样罪轻点？”但荒谬的哄骗性问题和要求小心作判断的问题之间有条界线。对于大多数面试者，这个技巧在探究被面试者的决策方式时十分有用。最易和最有效的实施方法是想出现实生活中需要小心考虑的两种不同情况，然后以此作为提问的背景，问题这样开头：“我有兴趣知道如果……你怎么做？”或“……的情况下你怎么做？”

## 9.半正确反问

这种提问方式是用于赶走唯唯是诺的人、无可挽救的不合格人选、完全拒绝提供信息的怪人和有能力但完全不肯开口讲的人。这种技巧是做出只是部份正确的陈述，要求被面试者赞同。例如：“我总是认为顾客服务只能在付清账单后才提供，你认为对不对？”这个半正确反问的例子总是产生吸引人的回答。

## 10.引导问题

这是由你引导听者趋向一种特定的回答方式。这些问题通常是面试者解释被面试者将加入什么样的公司时偶然产生的结果。面试者可能自豪地解释道：“我们是家发展迅速的公司，总是有压力，经常要赶最后限期和满足不断增加的顾客需求。”然后问，“你如何应付压力呢？”被面试者知道要留住机会，他必须以某种方式回答，然后就这样去做了。这不是说引导问题不可取。跟封闭式问题一样，要运用适当。最好在求证信息时使用，让候选人延续一个特定问题。例如：“我们公司认为顾客永远是对的。你怎么认为？”但你只能在候选人在一个特定领域已有信仰或成绩时才能运用这个技巧。另外，引导提问不应在面试初期运用或混杂在一些复杂的半正确反问中。

## 11.问题分层

好问题若表达不佳会失去穿透力，给你不完整或误导信息。分层提问可以探出完整和多层面的答案。让我们再举上面的例子：希望知道候选人能不能在压力下工作。许多面试者只会简单地问：“你能在压力下工作吗？”虽然意图是好的，但提问方式错在几个方面。（如前所示）：此问题只有“是”或“否”其中一个答案，啥都没有告诉你，引被面试者朝他知道你想听的答案走去。

你应该借鉴记者的笔记本。记者运用以上所有讨论过的方法，以不同角度探究真理：记者询问人、事

物、原因、时间、地点五要素（5W）。在这里你也可以这样做，将封闭式提问与其他方式掺杂一起。看看你可以得到多少相关信息：

\* 你能在压力下工作吗？（封闭式）

\* 说说你在压力下工作时的情况吧。（开放式）

\* 那么，要赶在最后限期前完成很艰难吧！（反射陈述）

\* 谁负责呢？

\* 为什么让这种情况出现？

\* 问题源自哪里？

现在同一个问题有 8 个不同角度，每一个角度透出候选人个性、成绩和行为的不同层面。事实上这种分层技巧使提问在理论上是无尽的，要看你想要多全面。

记着，提任何问题时，不应接受候选人的第一个答案，你有权细查。如果发现答案里缺少了什么东西，用分层法继续提问。你若不问就永远不晓得。

## 12. 帮助提问的技巧

你可以用以下三种技巧来展开一个问题：

(1) 如果你不满意第一个答案，想要更多的资料，或者你为答案所吸引，想听多些，可以这样说：“讲多些细节来听听，这十分有趣。”或“你能举另外一个例子吗？”

(2) 听到一个答案后你可以问：“你从那次经历中学到什么？”这是个极佳的分层技巧，使你有更多时间判断和思考。

(3) 可能收集信息的最佳技巧是静静地坐着，注视着被面试者一言不发。所有人都会尴尬于谈话中的平静。记得宴会上出现沉默持续几秒钟，然后被二、三个人同时发声打断时的情景吗？这种人性的弱点可以在面试中加以利用：被面试者想：“噢，他一言不发，一定是希望我说点别的东西。我的答案一定未能让他满意了。”“就算作为面试者，你开始时也会觉得面试中的沉默难以对付，但过久一些你将大有收获。”

## 面试题范例

### ■ 此时有宇宙飞船你会进去吗？

您可能已经读过求职方面的书，并在心里反复温习了面试标准问题的答案。但是面试官提的是其他问题，一些你没有想到的问题，这时该怎么办？这样的问题可能是最难的，因为它们会表明你的思维敏捷程度。它们可能非常有诱惑力，让您戒备心全无，从而中了面试官的圈套，展现出自己的方方面面，包括你原本不打算暴露出来的某些个性。

#### □ 范例一

几年来，我遇到三个刁钻的问题。可惜的是，我因没有心理准备而未能给出令人满意的答复。

(1) 你的约会很多吗？（问这个问题的是美国一家防务公司的一名女面试官。）

(2) 你今天为什么来这里？（一家投资银行的面试官走进他的办公室，看到我坐在那里等他时所问的问题。）

(3) 如果此时外面有一艘宇宙飞船着陆，你会走进去吗？如果它可以去任何一个地方，你会要求它把你带到哪里？（一家投资银行的面试官所问的问题。）——\*\*\*，1999年5月3日

#### □ 建议

这几个问题都具有挑战性，虽然第一个问题看上去有点不同寻常，是一名女性向另一名女性提出的问题，但你仍要认真作答，让对方感到满意。比较好的回答方式是：“如果你担心我对私人生活的关注程度大于对工作的关注程度，那么我向你保证，我对工作非常投入。同样，我努力保持平衡的生活，以各种各样的方式充实我的业余生活。”这既回答了面试官的问题，也没有暴露自己的隐私。

“你今天为什么来这里”这样的问题给你提供了一个阐述自己对这份工作的热情的机会。如果你不是从这句话的表面意思去看，那么这就是一个刁钻的问题。在接受面试时，很重要的一点是让自己轻松一点，不要分析每个问题到底是什么意思。想方设法让你的回答能够拉近你与面试官之间的关系。并表明你作为这个职位的应聘者，有着自己的优势。“我来这里是要和你讨论一下我应聘某某工作的问题。你愿意同我介绍一下自己的情况吗？”

宇宙飞船这个问题问的是你有多大的冒险精神，要回答这个问题，需要根据你对自己所应聘的工作的了解好好组织自己的语言。假如这项工作要求你具有创新精神，那么你可以说：“是的，我会上去，去见见曾经在这个星球走过的那些最具有创新精神的人，问问他们最喜欢用什么方式来让自己尽可能保持创造力。”

#### ■ 下水道的井盖为什么是圆的？

\*\*公司的顾问有时会得到一些特殊待遇，因为在面试时询问他们的问题并不是真的算算术。

#### □ 范例二

@@（人名）在\*\*公司找工作

面试官：现在我们要问一个问题，看看你的创造性思维能力。不要想得太多，运用日常生活中的常识，描述一下你的想法。这个问题是，下水道的井盖为什么是圆的？

@@：它们并不都是圆的，有些是方的，的确有些圆井盖，但我也看过方的，长方的。

面试官：不过我们只考虑圆形的井盖，他们为什么是圆的？

@@：如果我们只考虑圆的，那么它们自然是圆的。

面试官：我的意思是，为什么会存在圆的井盖？把井盖设计成圆形的有什么特殊的意义吗？

@@：是有特殊意义，当需要覆盖的洞是圆形时，通常盖子也是圆的。用一个圆形的盖子盖一个圆形的洞，这是最简单的办法。

面试官：你能想到一个圆形的井盖比方形的井盖有哪些优点吗？

@@：在回答这个问题之前，我们先看看盖子下面是什么。盖子下面的洞是圆的，因为圆柱形最能承受周围土地的压力。而且，下水道出孔要留出足够一个人通过的空间，而一个顺着梯子爬下去的人的横截面基本是圆的，所以圆形自然而然地成为下水道出入孔的形状。圆形的井盖只是为了覆盖圆形的洞口。

面试官：你认为存在安全方面的考虑吗？我的意思是，方形的井盖会不会掉进去，因此造成人身伤害？

@@：不大可能。有时在一些方形洞口上也会看到方形的盖子。这种盖子比入口大，周围有横挡，通常这种盖子是金属质地，非常重。我们可以想象一下，两英尺宽的方形洞口，1 到 1.5 英寸宽的横挡。为了

让井盖掉进去，需要抬起一端，然后旋转 30 度，这样它就不受横挡的妨碍了，然后再将井盖与地平线成 45 度角，这时转移的重心才足以让井盖掉下去。是的，方形的井盖的确存在掉下去的可能，但可能性很小，只要对负责开井盖的人稍加培训，他就不会犯这样的错误。从工程学来看，井盖的形状完全取决于它要覆盖的洞口的形状。

面试官：（面有难色）我要与管理层谈点事情。（离开了房间）

10 分钟后，面试官回来了。

面试官：我们推荐你立刻去推销部工作。

☐ 建议

XXX 参加\*\*公司面试

时间是 200\*年\*\*月\*\*日上午 10 点 23 分

我所经历的面试过程是：

1. 一名主管问我：你想过在这里工作吗？

2. 人力资源部的人在电话里和我谈了一个小时。他们问了我一些问题，以确信我的经历与简历上描述的内容相符，同时也为了避免在之后时间较长的面试中出现令他们尴尬的事情。

3. 我通过了人力资源部的电话约谈，于是他们用飞机把我送到了\*\*公司工地设在雷德蒙德的总部。

4. 对我的面试从上午 8 点半开始。首先是和人力资源部的人谈，她向我解释了面试程序，以确保有必要让我进入下一轮面试。

5. 她给我一个名单，上面是三个面试官的名字，他们将在午餐的时候面试我，她说得很准确，如果这三个人喜欢我，我会得到另外一个名单，也就是“午餐后”的面试名单。

如果你在吃午餐的时候就得走人，那么你就会知道自己把事情搞砸了（不过据内部的人讲，这样情况不多）。最后一条建议：要让自己一整天保持精力充沛。这很难。由于全天都在回答问题，到下午 4 点的时候，就很难进行有条理的思考了。不过许多决定都是基于“这个家伙是否对科技充满热情”这一点做出的。

## ■ 选择题看人品

☐ 范例 1

请在 A B C D 中选择正确的答案

根据###对道德利己主义的解释，我们不仅可能做有利于他人的事，重要的是我们只有在这种情况下才会这样做：

- A 通过满足别人的利益，也满足了我们自己的利益
- B 我们出于同情心，而不总是为了利己而帮助他人
- C 我们的行为是没有私心的
- D 我们的生活与禁欲主义的目标吻合（即简单和克己）

□ 范例 2

在 5 分钟之内，对下列单项主题进行即兴论述

责任：

“有时候负责意味着得罪别人。”

——科林·鲍威尔将军

体谅和尊重

“信任别人，他们就会用真诚来回报你；善待他们，他们就会表现出自身的伟大品质。”——托马斯·肯皮斯

正直

“如果你讲的是真话，那你就不必劳神去记忆。”——马克·吐温

例 1 答案：A

### ■ 脑筋急转弯

□ 范例 1

数学能力：

100 美元哪里去了？

三个朋友住进了一家宾馆。结账时，账单总计 3000 美元。三个朋友每人分摊 1000 美元，并把这 3000 美元如数交给了服务员，委托他代到总台交账，但在交账时，正逢宾馆实施价格优惠，总台退还给服务员 500 美元，实收 2500 美元，服务员从这 500 美元退款中扣下了 200 美元，只退还三客人 300 美元，三客人平分了这 300 美元，每人取回了 100 美元，这样，三个客人每人实际支付 900 美元，共支付 2700 美元，



加上服务员扣的 200 美元，共计 2900 美元，那么这 100 美元的差额到哪里去了？

答案：这题纯粹是文字游戏，但是如果你的头脑不够清晰，很可能把你搞糊涂了。客人实际支付 2700 美元，就等于总台实际结收的 2500 美元加上服务员克扣的 200 美元。在这 2700 美元加上 200 美元是毫无道理的，如果在这 2700 美元加退回的 300 美元，这是有道理的，因为这等于客人原先交给服务员的 3000 美元。

反应能力 谁是罪犯？

在某商厦珠宝盗窃案中，警方已查明作案人肯定是 A B C D 四人中的一人：在审讯中，他们的口供如下：

A 说：珠宝被盗那天，我在乡下，不可能进入商厦盗窃

B 说：D 是罪犯

C 说：B 才是罪犯分子，我曾经看见过他卖过珠宝

D 说：B 与我有仇，所以诬陷我

经核实，四人中只有一个人说的是实话，你能从中找出谁是罪犯吗？

答案：D 说的是真话，A 是罪犯。

□ 范例 2

情商：

1 什么书中毛病最多？（医书）

2 什么东西说“父亲”时不会相碰？叫“爸爸”时却会碰到两次？（上嘴唇和下嘴唇）

3 太平洋的中间是什么？（平字）

### 面试题目（新闻媒体类）

综观各大媒体的招聘试题，你一定会发现一个比较相同的特点，那就是淡化新闻理论与基础的考核，强调知识面与写作基本功底。新华社在招聘过程中甚至宣称：更欢迎不是新闻专业的人。所以，要想成为一名媒体从业人员，最重要的是要扩展知识面与提高文字水平。

**例题 1：**王蒙是作家，许海峰是（），韩美林是（），贝聿铭是（），马寅初是（），袁隆平是（），白岩松是（），袁世凯是（），刘永好是（），马三立是（），范长江是（），柏杨是（），安南是（），霍金是（），何厚铨是（），斯皮尔伯格是（），达利是（）。

专家分析：相信很多人一时间都很难回答全上面的问题，这就是考知识面的一个比较极端的试题。新闻从业人员的工作特殊性，决定了他们必须具有超出常人的知识根底。所谓超出常人，是指除了本行业的专业知识外，还必须具有其它领域的知识，有时甚至要达到专业或半专业的水平。业界有“万金油”的说法，就是说记者、编辑要做“杂家”，要知识广博。

**例题 2：**我国第一个以写新闻通讯出名的记者是谁？蔡元培曾经夸奖过的记者是谁？

**例题 3：**如何看待《人民日报》、《北京青年报》、《南方周末》的异同，每人限时 15 分钟；安排应聘者参观人民日报的网络部，要求就参观写一篇文章，内容不限，800 字以内，限时 1 小时。

**例题 4：**某报副刊的一道考题，要求你从中找出至少 3 处错误。

圣诞节就要到了，May 和三五好友相约聚会，首先有人提议到法乐琪吃法国菜或是到葡苑吃港式饮茶，但都已经订位额满；其中一位便提议可以趁机品尝大闸蟹，可惜因为 May 对螃蟹过敏而作罢；最后他们决定到凯悦用 H2O 的活泉多水保湿凝胶。吃完了饭，他们决定到 lounge bar 喝点小酒，于是到天香楼吃饭。席间朋友提起自己的皮肤在冬天特别干燥，May 便推荐她考虑使她们便转到 2nd floor，玩闹到凌晨 1 点半才各自搭捷运回家。

**例题 5：**你参加一条高速公路的开通典礼，如何在记者会上发的新闻通稿之外写出会上没说的内容。

**例题 6：**你去一个单位采访，但没有任何该单位的证件、邀请函之类东西，你如何骗过门卫混进去。

**例题 7：**有几家香水公司都想让你说好话，即做软新闻，你该如何处理。

**例题 8：**A 明星与 B 明星不和，你如何报道 A 骂 B 的话而又不能让 B 告你诽谤。

**例题 9：**写作题——以“今年冬天不太冷”为题任意想象，夹叙夹议。

**例题 10：**智力测验

- 1) 如何喝道啤酒杯底部的啤酒？
- 2) 汽车过隧道但高 2 厘米该怎么办？
- 3) 你吃苹果时吃到几条虫时最恶心？
- 4) 10 只点燃的蜡烛，让风吹灭了 2 只，后来在关窗户前又吹灭 1 只。问最后还有几支。

## 面试新类型

### 虚拟面试

显示器上的小摄像头会将求职者的模样传送给面试官,而求职者将通过画面看到面试官。必须在确认摄像头与麦克风的位置后,在画面前调整好姿态,并慢慢地以足够大的声音讲话。面试官可以根据求职者在画面上的模样进行评价。但是面试官的话和画面上显示的模样可能不同步,或者有声音中断,听不清的现象。

### 录像面试

由招聘人员用录像机记录面试的情形,然后出示给要雇人的招聘方。当然,这必须经求得职者的同意才能使用录像机。由于录像的画面清晰,且可以重复播放,以此来推敲和思考,但是所以可能会令人感到紧张。

### 互动面试

即在画面中把提出的问题答到求职申请书上,这大体与实际面试相似。根据对提问的回答,将出现相应的下一个提问。通过这种方式,可以对键盘输入速度及是否十分理解画面上的说明做出评价。

### 电子邮件面试

用电子邮件接收问卷一类的提问表,可以慢慢地做答,只要在结束时间之前发送出去即可。虽然在时间上比较充足,但由于提出的问题很多,并且为了做出完美的回答而会花费很多时间,且感到不好回答。这种方法的最大缺陷是无法核实应聘者是否独立完成问卷。

## 面试需要六方面准备

一、 **有的放矢。**面试的目标,即招聘适合空缺职位的新职员。围绕这一终极目标,还有一些若干的分目标,但分目标都是服从服务于总目标。

**职位描述。**依据空缺的职位,确定适合该职位人员的条件。在细化的过程中,要注意几个问题:(1)职位描述是否如实反应了工作目标?(2)工作重心是否已经发生了变化?(3)工作所需的技术、工资、保险等情况是否已经发生变化?(4)空缺职位的名称与内容最好能吸引人,有发展的余地。(5)明确空缺职位的其他特殊要求,如出差等。

初寻有术。要在面试的简短过程中,顺利发现适合职位所需的人才,就必须在面试前进行较大范围的初选,避免盲目性。

走出材料的陷阱。一般方法是，根据其提供的材料，将求职者分为：等待面试、可能有戏、准备拒绝三类。走出材料陷阱的方法之一：痛下杀手。首要工作就是对收到的大量简历与材料进行第一遍筛选，将明显不符合条件的申请者筛掉，控制求职人数，为面试做准备。走出材料陷阱之二：在筛选过程中留有选择空间，真正确定为“面试人选”的既可以是多学科、多专业，综合素质较为突出的一些人，也可以是真正从事所缺职位的专业人才。这种方法目前在各种公司招聘中较为普及。走出材料陷阱之三：如何拒绝。拒绝时，要谦逊有礼，通常是在尽可能短的时间内，以正式信函的形式通知本人。信中内容通常是：a. 感谢求职者的关注。b 委婉指出求职者此次申请失败了。

在材料遴选后的准备。

考试和初步面试。就是直接让遴选者参加笔试，笔试的内容主要是：有关所需工作的相关知识的考察；对空缺职位条件的了解以及测试他们与职位有关的素质与能力。一般在笔试之后，公布进入初步面试的名单，面试初试是正式面试的演习。

组织有明确分工的招聘班子。即组织一批专业人士，对面试的各个项目进行分工负责。

建立数据库。即将应聘者的材料输入计算机，从而利用这种方法建立一个公司的人才库，以备未来所用。

数据处理。即通过初步的材料遴选，确定哪些要“明确拒绝”，哪些是需要“再进一步的接触”，哪些是可以直接进入“正式面试”的。这一步较为关键。

通知面试。即公布正式“面试”的名单，同时公布面试的时间与地点。

正式面试准备。

(1) 安排好面试的时间，依据面试者的具体情况科学安排。

(2) 组建一个全方位、强有力的评估班子。

(3) 宾至如归的座位安排。面试有两种情况：a，一对一式。这种方式用得较多。在座位安排中，如果是正式的面谈，则通常是相对而坐在一个方形桌子的两面。而如果不太正式，则可以坐在一个小圆桌一侧，气氛比较融洽。b，多对一式。常用的方式是面试官们坐成一排，与面试者相对，也有用环绕式的。

(4) 善听少言。a. 集中注意力，这样有助于您听懂每一句话，每一个字。b. 保证听懂每一句话，您可以要求考生重复。但这种情况最好不要发生。c. 注意考生话语背后的语气和感情。d. 没有理解的可以礼貌地进一步发问。

(5) 善于观察。观察考生的身体语言。常见的有：a. 如果考生身体前倾，目光直视，面带笑容，则表明他正集中精力，完全进入了状态。b. 如果考生双手交叉于胸前，身体后倚，则可能表示一种反感情绪。c. 如果考生双腿交叉，双手也交叉，则表明考生有紧张情绪。聪明的考官，会根据以上的各种身体语言，及时调整策略，保证面试的顺利进行与面试的质量。

## 面试选才的方式

### 顺序性面试

收到简历以后, 首先由部门里职位较低的人初选一遍, 然后面试。合格的面试者推荐给上一级, 最后由老板拍板。这样从低到高的面试就是顺序性的面试。

优点: 早些去除不合格的人选, 节省领导的时间。

缺点: 职位低的人对职位的理解可能有误差。

顺序性面试适用于应聘人员非常多的时候。

### 系列化面试

不是由一个部门来做出录用决定, 而是多个相关部门看了以后, 最后商议做出是否录用的决定。

比如应聘销售员职位, 由人力资源部根据销售经理提供的能力需求先面试一遍, 再把筛选出来的人交给销售部门的经理去面试。因为候选人将来要与其他相关的部门打交道, 如市场、售前技术支持, 所以要请市场部的人来看一下, 再请售前支持部的人面试一下。

优点: 可以覆盖不同的层面, 不易有偏见。

缺点: 容易造成拖延。

适用于要求团队沟通特别好的职位。

### 小组面试

就是一组经理同时或轮流面试一个人, 然后小组决定录不录用他。

优点: 从多方位考核, 节省时间, 不容易错过一些话题。

缺点: 对候选人压力太大。

适用于招聘管理人员和需要承受压力的职位。

建议: 小组面试不宜用于面试应届大学生和研发人员。

## 面试选才方式比较

类型	挑选方式	优点	缺点	适用
顺序性面试	由部门里职位比较低的人做第一级筛选, 按照职位顺序层层面试	能早点去除不合格的人选, 节省老板的时间	职位比较低的人对这个职位本身理解会有误差, 他不一定清楚老板要招什么样的人	有很多候选人来应聘, 不愁找不到合适的人才时
系列化面试	许多部门一块儿做决定, 一个系列一个系列地往下推进	容易覆盖不同的层面, 不易有偏见	花费时间比较多, 同时可能影响各部门的正常工作	要求团队沟通特别好的职位适用
小组面试	一组经理同时面试一个人, 然后小组决定录不录用他	节省时间, 不容易错过一些关键性的考察	候选人压力太大, 过于紧张, 不利于充分表现出自己的优点	适于招聘管理、销售、市场等人员, 因为他以后工作会遇到这种场景

## 面试中的非语言沟通

面试作为招聘过程的重要一环, 对用人单位和应聘者来说, 都有着重要意义。面试的成功与否关系到用人单位能否招到合适和正确的人才, 同时也是用人单位向外界宣传自身品牌和优势, 树立良好企业形象的关键时刻。而对应聘者来说, 面试是展现自身能力、才华、素养的重要渠道, 是决定求职成败的重要环节, 也是个人职业生涯的关键一步。如何在面试这样重要的环节中获得成功, 也就成为用人单位和应聘者共同关注的话题。

### 一、非语言沟通在面试中的重要作用

在面试中, 语言沟通无疑是影响面试成功与否的重要因素, 不少学者和实际工作者对此也进行了很多有益的探讨。然而, 另一个对面试成败同样重要的因素——非语言沟通, 却没有引起足够的重视。

#### 1、非语言沟通本身的重要性

非语言沟通是指通过身体动作、体态、语气语调、空间距离等方式交流信息、进行沟通的过程。在沟通中, 信息的内容部分往往通过语言来表达, 而非语言则作为提供解释内容的框架, 来表达信息的相关部分。因此非语言沟通常被错误地认为是辅助性或支持性角色。其实根据 Kramer 的估计, 在沟通中非语言信息占了 94% (Seinfeld, January 29, 1998), 而人类学家 Ray Birdwhistell 的估计也有 65% (Knapp, 1972)。显然, 如果我们单纯重视语言沟通, 将无法保证沟通的全面性和正确性。McNeill 等人的研究也证实了这一点, 他们发现如果只是对话语倾听会丢失 75% 的意义 (Mahany 1997:E-3)。



## 2、非语言沟通在面试中的重要地位

由此可见,非语言沟通对沟通的有效性有着重要意义。而面试由于其在招聘环节中的地位和自身的特点,更加突显了非语言沟通的重要性。首先,在招聘过程中,面试常常是用人单位和应聘者的第一次会面,因此也就成为双方确定第一印象的关键环节。虽然第一印象的主观性颇受非议,但其对面试决策的影响作用却又毋庸置疑。其次,面试又具有时间短暂、面对面交流和双向沟通的特点。时间的短暂性使用用人单位和应聘者双方都面临一个共同的问题:如何在短暂的时间内获得尽可能多的信息。在语言信息有限的前提下,识别和解读越多的非语言信息就越有助于在面试中获得成功。而以面对面方式展开的交流,也使非语言信息无处遁形,此时传递的错误信息可能就此让成功擦肩而过。此外,面试还具有双向沟通的特点,是双方相互了解、相互评价的动态过程。对非语言信息的理解,有助于根据对方透露的非语言信息及时调整策略,进而增加成功的机率。

## 二、面试中的非语言符号

非语言沟通作为一种信息交流过程,它不同于语言沟通之处在于信息交流渠道的不同,在非语言沟通中,信息是通过非语言符号进行交流的。面试中的非语言符号具体有以下这些类型。

### (一) 身体语言

又称行为语言。是指通过人体各部分动作来传递信息、沟通交流的非语言符号。它既可以是动态的,也可以是静态。可能是有意识的,也可能是无意识的。换句话说,你的身体任何时候都会“说话”。根据人体的部位,体态语言又可细分为首语、面部表情语、手语言、臂语言和脚语等。在面试中,正确地传递和接收头部、脸部、手部、臂部、脚部等的信息,有助于增加成功的概率。

#### 1、头部语言

简称首语,是指运用头部动作、姿态来交流信息的非语言符号。点头和摇头是最基本的头部动作。点头表示同意、肯定或赞许,摇头表示反对、否定或批评。在面试中,面试官根据应聘者的头部动作,常常就能了解应聘者的态度、情绪、价值观等,而且可以对应聘者的性格是否自信进行推断。而对求职者来说,及时捕捉面试官通过头部语言透露的信息,也有利于找到面试官对自己看法的蛛丝马迹。

#### 2、面部表情语

面部表情语是指运用面部器官,如眉、眼、鼻、嘴来交流信息、表达情感的非语言符号。体语学的创立者伯德惠斯特尔指出,人的脸部可做出大约 2.5 万表情,可以说是非语言信息最丰富、最集中的地方。而在面部表情语中,最有表现力的当属眉眼语和微笑语。

眉眼语,顾名思义指运用眉毛、眼睛的动作、姿态所表达的非语言符号。意大利艺术家达芬奇曾有过“眼睛是心灵的窗户”的论述,一语道破了眼睛的微观动作能显示内心情感的语言功能。而当眼睛在传情达意时,富有表现力的眉毛也会积极“响应”。眼睛的动作,根据运动的主要部位可以分为以下三种:

(1) 眼珠的动作。在面试中,应聘者如果不注视对方,或回避对方的视线,一般会传递出负面的信息,如不诚实、有所隐瞒、不自信、不把握、不感兴趣或厌恶等。而如果长时间注视对方,一般情况有两

种意思,一种是说明对对方比对话内容更感兴趣,一种是向对方挑衅或施加某种压力,以起到震慑作用;而注视时间太短,则又会有对对方和谈话内容都不感兴趣或厌恶的嫌疑。因此,应聘者和面试官在面试过程中,最好保证注视时间占谈话时间的 30%–60%。视线的角度和视线停留的部位也有不同的含义。在面试中,面试官如果想显示权威和居高临下,可采用视线向下,并用眼睛看着对方脸上以双眼为底线,上顶角到前额的三角形区域。如果要营造平等气氛,则可采用平行的视线,用眼睛看着对方脸上的以双眼为上线,以嘴为下顶角的三角形区域(社交注视);而对应聘者来说,可以采用视线向上,表示尊敬、敬畏,也可用平行视线表达出理性与冷静,但视线停留的部位最好是在对方脸上以双眼为上线,以嘴为下顶角的三角形区域。

(2) 眼睑的动作。眨眼除了有保护眼睛的作用外,也能表情达意。在面试中,面试官往往能通过应聘者眨眼的频率和次数,判断应聘者是否处于紧张、焦虑或惶恐不安的状态,因为在这些状态下,眨眼一般会频繁一些。

(3) 瞳孔的变化。根据 1960 年赫斯等人的研究,瞳孔的放大与收缩,能分别传达出正面和负面的信息,面试官可以根据应聘者的瞳孔因何放大,判断其爱慕什么、喜欢什么或对什么感到兴奋,而根据瞳孔的收缩,也可判断应聘者厌恶、戒备、愤怒的对象。

微笑语,是指通过略带笑容,不出声地笑,来传递信息的非语言符号,是由眼睛、眉毛、嘴、脸部肌肉共同表现的面部表情。微笑作为世界通用的语言,是最富有吸引力、最有价值的。心理学家曾做过这样一个实验:找 100 人作为受试者,让他们根据陌生人的照片进行判断,说出对哪些人的印象最好,哪些人的品德和能力更强。结果 90% 的受试者指出面带微笑的人的能力、品行最好,给人留下最好的印象。由此可见,微笑对塑造自身的良好形象有着重要的作用。在面试中,应聘者应把微笑贯穿于面试的全过程,以真诚的微笑向面试官传递出友善、关注、尊重、理解等信息,建立在面试官心中的良好形象,进而增加面试成功的概率。对面试官来说,适时的微笑也有助于营造和谐融洽的交流氛围,从而有助于面试的顺利进行。

### 3、手语言

是指通过手的动作、姿势表达信息、传递感情的非语言符号。在面试中,如果应聘者将掌心向上,会给人以诚实、谦逊或屈从的感觉,如果以这种方式与对方握手,也会表达出服从的意味。但是如果掌心向下,则会传达出抵制、支配、压制的信号,最好不要采用。面试中较合适的握手方式是手掌侧立与对方握手,并且是手掌相握,而不是只抓指尖,这样能显示平等友好且不会过于冷淡。此外,手势语使用的频率和幅度也值得关注,面试交谈过程中,过多的手势语和幅度过大的手势,往往会给人造作之感,而且过多的信息也容易被对方曲解。

### 4、臂语言

臂的动作也可以显示出一个人的心理状态和性格特征。在面试过程中,如果面试官采用双臂紧紧交叉于胸前,一般会产生拒人于千里之外的感觉,表达的是防御心理或傲慢态度,不利于建立平等友好的面试氛围。而应聘者如果采用“握臂”或“局部臂交叉姿势”,则会显示出内心紧张并竭力掩饰的自制信号。前者指双臂交叉的同时,一只手或两只手都握住另一胳膊的上面;后者指用一只胳膊横过胸前,握住另一只自然下垂的胳膊,或者左右手在体前相握的姿势。但对于某些善于掩饰紧张心理的应聘者来说,还有一

种“伪装性的臂交叉姿势”，即用一只手触摸另一只手上的挎包、手表、袖扣等物品，实际上也是紧张的外在表现。

## 5、脚语言

英国心理学家莫里斯经过研究发现，人体中越是远离大脑的部位，其可信度越大。面试官可以通过应聘者的脚步对其性格、情绪进行推断，一般情况下，脚步沉稳，表示其沉着、踏实；脚步轻快可反映其内心的愉悦；脚步小且轻，表示其谨慎、服从；脚步匆忙、沉重且凌乱，则可判断其性格开朗、急躁、缺少城府。此外，脚语还能透露出人的心理指向。若面试官或应聘者一坐下来就跷起二郎腿，则可能表明他（她）有不服输的对抗意识，或是有足够的自信，或是有强烈的显示自己的欲望。

### （二）类语言

类语言，是指人体发音器发出的类似语言的非语言符号，如笑声、哭声、叹息、呻吟、哼哼及各种叫声，还包括说话时的语音、语调、音调、音速、音响等。在面试中，面试官可以通过应聘者表达句子时采用的语调和重音，理解其强调的重点及态度倾向。也可以通过其采用的叹息声、哼哼声等，判断其情绪状态和态度，或是诚恳或是虚假，或是谦恭或是傲慢，或是同情或是讥笑。此外，语速也可以表示情感，语速快表明激动、兴奋；而语速缓慢则表示悲伤、漠不关心。类语言除了影响内容表达和对所表达内容的理解外，还有助于调节沟通。面试中，应聘者如果适当采用“嗯”、“哦”等声音，可以向面试官表示自己在注意倾听对方的讲话。而且注意倾听面试官通过类语言表达出的信息，也有助于理解面试官的态度和心理。

### （三）形象语言

形象语言，指通过相貌、穿着、打扮等来传递信息、表达情感的非语言符号。作为一种非语言符号，形象语言具有交际功能，能够表明主体的身份、地位和职业，而且也可以表现情感和价值观念。在面试中，应聘者应根据面试的公司、应聘的职位、面试的时间、面试的地点等的不同，选择得体的衣着服饰。一般情况下，面试场合以正式、职业、稳重的形象为宜，太过休闲和放松易给人以轻浮之感。面试者可以选用深色制服、套装、套裙，因为深色调的服装能给人成熟、稳重、权威的感觉，套装也能传达出成熟、干练等素质。从而能向面试官传递出精明干练、办事可靠、对工作负责等信息，有助于应聘者在面试中脱颖而出。

### （四）时空性非语言符号

时空性非语言符号具体包括时间性非语言符号和空间性非语言符号。时间性非语言符号是指通过守时、迟到、早到传达信息的非语言符号。一般情况下，在面试场合中，无论是应聘者还是面试者都应遵循守时的原则，或者宁可早到，毋宁迟到，面试场合的迟到可能会被理解为对面试本身不重视或对对方不尊重，或者二者兼有。

空间性非语言符号则指通过人际距离、空间布置传达信息的非语言符号。美国西北大学人类学教授爱德华·T·霍尔（Edward Hall）博士有一个著名的论点是“空间能说话”，一语道破了非语言符号中的个人空间机制。他把美国人的 interpersonal distance 分为亲密距离（intimate distance）、个人距离（personal distance）、社交距离（social distance）和公共距离（public distance）四种，并对四种距离的具体适用范围进行了解



析。亲密距离为 0-18 英寸,适用于很亲密的朋友关系,亲人关系之间,关系不够亲密的人之间或陌生人之间,用亲密距离内的体语会有威胁对方、侵犯对方或表示防卫的意味。个人距离为 18 英寸-4 英尺,适用于关系友善,较熟悉的同事、上下级之间,一般不含亲昵或爱情的成分在内。社交距离为 4 英尺-12 英尺,适用于社交场合,个人色彩较淡薄。社交距离又细分为下限和上限,下限是 4 英尺-7 英尺,上限是 7 英尺-12 英尺。公众距离为 12 英尺以上,下限为 12 英尺-25 英尺,适合于不太正式的聚会。而非常正式的场合则用上限公众距离,即 25 英尺以上。面试作为社交场合的一种,个人色彩较淡薄,应聘者与面试官之间的距离较宜采用社交距离,但当双方有身体接触(如握手、拍肩)时,则可以采用个人距离。如果面试时的人际距离过近,可能会对对方造成威胁,进而使对方建立防御心理,而过远的人际距离则可能显得过于疏离,也不利于面试的正常沟通。

除人际距离外,空间性非语言符号还包括空间布置,对面试来说,具体指面试场所的布置。面试场所的布置,作为一种非语言符号,能向应聘者传递出无声的信息,进而影响着面试的成败。一般来说,面试场所的布置包括面试场所的选择、桌椅的选择、桌椅的摆放位置和摆放角度等,这些要素既能营造出宽松、融洽的交流氛围,也能制造出紧张、威严的审判式氛围,从而对面试的顺利开展有着不容忽视的作用。用人单位应选择宽敞明亮的面试场所、舒适的桌椅、并合理布置桌椅的摆放位置和摆放角度,努力营造出平等、开放的沟通氛围,从而促进面试的有效进行。

### 三、面试中非语言沟通对语言沟通的作用

#### (一) 非语言沟通能对语言沟通起到补充作用

首先,相对于语言沟通来说,非语言沟通信息量大,能够多方面多层次进行信息交流。在面试中,面试官和应聘者的头部动作、面部表情、手势动作、臂部动作、服饰装束、空间距离等都能传递信息,面试官可以从应聘者的点头、微笑、皱眉、手臂交叉、手势动作等获取更多关于应聘者的信息,而应聘者也能从面试官的身体动作、面试场所布置、人际距离等掌握更多用人单位的相关情况及面试官的态度,从而在信息量上弥补面试双方语言交流的不足,使面试官和应聘者进行更有效的交流。其次,非语言沟通具有连续性特点。连续性是指,只要双方在各自的视线范围内,非语言信息交流就能不断的进行。面试中,面试官和应聘者的交谈可能会出现暂停,此时虽然语言沟通停止,非语言沟通却仍在进行,双方仍可以用非语言符号进行沟通,从而保证交流的连续进行。再次,非语言沟通还具有变化性。变化性是指非语言交流的信息是变化的,在面试中,面试官或应聘者的面部表情、手势动作、臂部动作等都在不断变化。这些变化往往与语言信息的传递相伴进行,能够对语言信息起到强调和渲染作用,从而增加沟通的生动性和直观性。非语言沟通的这些丰富性、连续性、变化性的特点,从数量上和生动性上对语言沟通起到了补充作用。

#### (二) 非语言信息能对语言信息起到验证作用

面试中,应聘者为了增加成功的概率,往往会对如何应答面试官的提问进行精心准备,从而可能导致语言信息的失真。而相对于语言信息来说,非语言信息,尤其是身体语言具有确定性和失控性的特点,从而使其比语言信息更真实、更可靠。身体语言的确定性是指身体语言多数具有先天性或习惯性,一般情况下较难改变。身体语言的失控性,则是指身体语言多数是人们无意识或半意识状态下显示出来的,例如瞳孔变化、出汗、心跳加快等往往不是意识可以控制的。因而身体语言常常是人们内心状态的真实反映。也就是说,语言信息可能会“言不由衷”,但非语言信息却常常是“真情流露”。面试中,如果应聘者在表达出某种语言信息后,出现脸色发红、假笑、目光回避、掩嘴、频繁舔嘴唇、触摸鼻子等身体动作,则可能表明其语言表达的不真实。特别是当这些表明说谎迹象的身体动作相伴出现时,面试官就更有理由怀疑其

语言信息的真实性。正是由于非语言信息的确定性、失控性，使其能对语言信息的真实性起到验证作用。

## 面试中识别谎言的技巧

在面试中，面试官可以通过面试者的语言内容和体态语言发现其说谎的可能的证据。语言内容方面主要的说谎特征是表达信息过量、表达内容过于简练、避免使用第一人称“我”、内容不合情理；体态语言方面则主要集中于面部表情、手势、姿势、触摸和象征性动作。

在面试中，面试主考官不仅需要深厚的人生阅历和广博的知识积淀，还需要较强的辨谎技能。对于组织来讲，甄选合适和人才变得越来越重要，而由于在面试中信息的不对称而导致的错误招聘使得企业深受其害。背景调查的高成本也使得组织不能很好地对面试者提供信息的真实性达到全面的证实。所以，如何从面试者的语言表述和体态语言发现其说谎的线索是一个值得分析的问题。

### 一、语言内容

谎言的言语形式并无特殊之处。它们都是正常的语句或语段，在语言的表现形式上是没有破绽的，它们的形式是符合语法与逻辑结构规律的。事实上，谎言由于其欺骗的目的，都是经过充分思考而产生的，都有一个自圆其说的过程，如果形式上就有破绽，那还怎么欺骗得了经验丰富的面试官呢？

谎言的破绽既然不在形式上，那么总的来说其破绽都在内容上。谎言内容的基本特点是不真实。这不真实的内容是编造出来的假象，并以此将真相掩盖。所以证实谎言内容是个不真实的假象，是寻找谎言内容破绽的基本途径。然而要证明谎言内容的不真实都不是那样容易，因为谎言通常表述的都是已然或未然的事件。已然的就是已经发生的过去的事件，未然的就是还没有发生而将有可能发生的事件。它们都是面试官不能亲眼所见的事件。不能亲眼所见的事情，判别它的真实性便一个比较困难的事情。

由于潜意识的作用，撒谎者在说谎时会不自觉地留下一些语言的“破绽”。大部分谎言在语言表述上都可能具有以下四个方面的特征。

#### （一）表达信息过量

面试官：“您在以前工作的公司是做 ERP 销售的，您那时的月收入一般为多少呢？”

面试者：“一般为 8000 元左右，这是真的，因为在上海的消费水平比较高，同时我自己的销售业绩也做得很好，公司的整体行业前景都很不错。”

面试者所说的是谎言吗？很可能。

面试官可以从“这是真的”，以及后面的解释原因中可以推测出来，因为面试者给出了面试官不需要的一些信息，去强调 8000 元月收入的真实性，结果反而透露了其语言的欺骗性。

语义信息过量所以成为谎言的破绽，是因为它是一种反常的表达方式。通常人们的言语交际总是尽可能使话语语义信息适量，根据对方的需要提供信息，不提供不需要的信息。信息过量违反了这种常规，因

而容易引起对方注意。而说谎中的信息过量都不是说谎者的本意所为，而是他的表达失误。信息过量的失误是因为经验不足，矫揉造作，老想着把谎言编得更圆满。因此面试官识别这种谎言时如能同时注意到说谎者表情动作的不正常，则能更有把握识别它。

更加可信的说法是：“8000 元左右。”

## （二）表达内容避免细节

面试官：“您能谈一下您上次工作过的公司中，您和您的上级之间的关系处理得怎么样呢？”

面试者：“我们关系处理得挺好的，他是个非常不错的人，对我帮助很大，工作也很有经验。”

面试者所说的是谎言吗？有可能。

面试者在编故事时通常会避免说一些细节，由于紧张或内心矛盾等原因，而一时无法把证明谎言具有“真实性”的某些详细内容说出，故而造成该谎言比通常交际信息量更加简略的现实。如果他在说谎，他不仅要虚构一个根本不存在的故事，而且还要编得让人信服，所以他会非常心虚。在这几种压力下，他还编得出细节吗？所以大多数时候，说谎的人都是非常简练地告诉你故事大概就完了。

更加可信的说法是：“我们关系处理得挺好的，那时候我在公司是做人事工作的，他是我们的主管，他是个非常不错的人，对我帮助很大，记得有一次经理让我做一个关于公司未来两年的人力资源规划的报告，我们一起下基层对公司的情况进行访谈和了解，最后的幻灯片都是他一点点地教我的，我记得由于时间关系在报告的前一天晚上我们都在办公司加班，当工作完成之后我们还互相击掌表示庆祝呢，想起来真的从他身上学到了不少东西。”

## （三）避免使用第一人称代词“我”

面试官：“从您的简历中可以知道，您在大三下学期曾经在\*\*公司兼职实习过三个月，您是如何获得这次机会的呢？”

面试者：“其实主要就是在那时候就是觉得应该了解一下实际的工作是什么样的，于是从网上获得这样一个信息，然后就给\*\*公司人事部门发了一封电子邮件，经过面试就很幸运地被录取了。”

面试者所说的是谎言吗？极有可能。

为了竭力使自己同谎言保持一定的距离，面试者在叙述他们的故事时都会下意识地避免使用第一人称“我”这个代词。

更可信的说法是：“我那时觉得应该了解一下实际的工作，于是我就上网查到千禧公司在招收兼职实习生，我就给发了一封邮件过去，然后通知我面试，结果我也很幸运地通过面试被录取了。”



#### （四）内容不合情理

面试官：“您毕业后曾经在深圳工作过一段时间，能谈谈那段时间的经历吗？”

面试者：“那是一段让我非常难忘的经历。那是一家民营企业，虽然公司总资产达到 10 亿，但是管理还是非常混乱。我当时被安排到下属的生产管桩的高科技企业担任厂长助理，结果工作的两个多月里我采访了很多员工，从生产工人到副总，有时候半夜都会起来到车间看看，临走前向老总提交了达三万字的实习总结。结果走时，老总希望我留下来，给我月薪一万，担任这家管桩企业的生产副总。但那时我已经有继续深造的机会了，所以就婉言拒绝了。”

面试者所说的是谎言吗？很可能。

在这类谎言中，面试者可以捕捉到几个可疑的语义信息，这些信息在谎言中发生临时的联系，但其联系的条件都违反了一些常理，因而能看出其中的虚假性。分析时，一般要联系语言环境，将社会环境中类似事物及其普遍规律与谎言的这些可疑点类比对照，就很容易使其虚假性显现出来。社会同类事物及其普遍规律与谎言的可疑点常常构成两个矛盾的前提，进而可以推出一个证明谎言虚假的结论。比如，该案例中面试者是一个本科毕业生因为实习期间表现优异而让老总许以月薪一万和生产副总的高管职位，但是对于中国的任何一个企业来说，尤其是民营企业，月薪一万和副总职位已经意味着需要承担很大的责任，而作为一个没有任何工作经验的本科毕业生来说，获得这种机会的可能性几乎是不可能的。

更可信的说法是：“那是一段让我非常难忘的经历。那是一家民营企业，虽然公司总资产达到 10 亿，但是管理还是非常混乱。我当时被安排到下属的生产管桩的高科技企业担任厂长助理，结果工作的两个多月里我采访了很多员工，从生产工人到副总，有时候半夜都会起来到车间看看，临走前向老总提交了达三万字的实习总结。有意思的是，当时的厂长还对我说，老总曾对他说希望我担任这家管桩企业的副厂长。”

总之，面试过程中面试者如果在说谎，他的语言更有可能信息过量、过于笼统地描述、避免使用“我”以及包含一些不合情理的内容。此外，在说谎过程中，说谎者出现语言错误的情况可能会逐渐增多，其中包括语法错误和说话结结巴巴。

## 二、体态语言

人本身是不会说谎的，因为任何人说谎的同时都会引起一些细微的，不自主的生理、心理反应，而这些反应很自然地通过他的体态语言呈现出来。作为面试官可以从面试者细微的体态语言中寻找蛛丝马迹。

#### （一）什么是体态语言

语言是人类传达思想进行交流的最重要的工具。然而有些情感往往用非语言的信号会表达得更加准确。研究表明，在人际交往的过程中，非语言手段所传达出的信息的可信度、可靠性也明显优于口头语言。当听者觉得一个人的言辞和他的行为之间存在矛盾时，他会更信赖后者。与身体有关的非语言表达方式称为体态语言，体态语言大致包括：表情、手势和姿势、触摸等。

#### （二）表情

表情也就是感情或者情绪外在的表面的表现形式，一般所说的表情是指发生在颈部以上的能反映内心变化的动作、状态和生理变化。

### (1) 面部

面部处于人体首位，也是最暴露的部分，是人体传递情感信息的最重要的部分，是表达情感和态度的首要信息源。

脸部皮肤发红，脸色苍白惨淡通常是说谎的反应。如果谎言被识破，说谎者更加紧张，有时会导致脸部充血，使脸部皮肤变红。

识别谎言的一个关键线索就是假笑。说谎人的微笑很少表现真实的情感，更多的是为了掩饰内心的感情世界。假笑并伴随着较高的说话音调是揭穿谎言的最有力的证据。

假笑缘于情感的缺乏。由于缺乏感情，微笑时神情显得有些茫然，嘴角上扬，一副愉快的病态假相，面部表情会无意识地将一个人的假笑暴露无遗。

微笑反映了真实情绪，产生于可以拉动嘴角向上的面颊肌肉。面颊肌强有力收缩时会拉长嘴唇，扯动整个面颊向上，使眼睛下的皮肤似口袋般松垂，同时使眼角下的鱼尾纹起皱。假微笑不像微笑那样分布对称，眼睛周围的肌肉并没有随之一起运动，眼睛不会眯起。

假笑保持的时间能特别长。真实的微笑持续的时间只能在 2/3 秒到 4 秒之间，其时间长短主要取决于感情的强烈程度。而假笑则不同，它持续的时间比较长同时会让人感到别扭。这主要是因为假笑缺乏真实情感的内在激励。其实，任何一种表情如果持续的时间超过 10 秒钟或 5 秒钟，大部分都可能是假的。只有一些强烈情感的展现如愤怒、狂喜例外，而这些表情持续的时间常常更为短暂。

假笑时鼻孔两边的表情常常会有些许的不对称。习惯于用右手的人，假笑时左嘴角挑得更高，习惯于用左手的人，右嘴角挑得更高。

### (2) 眼睛

有首歌唱道：“你的眼睛背叛了你的心”。很多情况下，眨眼的频率、眼珠的朝向、视觉方式的变换等等能够表达一定的心理内容。

眨眼的动作也可以反映内心活动。一般来说，人们在注意力集中思考时很少眨眼。这是因为从大脑提取信息的过程需要受到视觉的影响。当一个人眨眼过多时，他的思维没有活动，相反，当他的眨眼开始放慢时，说明他正进入思考状态。面试官可以通过面试者的眨眼动作判断面试者是否在进行思考。

人的眼睛是受大脑交叉支配的。人的大脑分为左右两个半脑，左半脑处理空间、形象和整体等信息；右半脑处理语言、数学和理性的信息。人们在思考问题时，目光会向左右两边移动。目光向左移动的人可能是在使用右半脑处理信息。大约 70% 的人目光总是向一个方向移动，也就是说，一个人惯于左移还是右

移目光可能不会总是变来变去的。因为人们一般在思考问题时才移动目光。所以，如果面试官问一个不用思考的问题时，面试者也移动目光，那十有八九说明他不想轻易地说出这一信息，或者说他想撒谎；如果面试官问一个需要进行思考的问题时，面试者却没有移动目光，那么说明他并没有进行创造性的思考而可能事先就已经准备好答案，知道面试官会问什么问题。

眼睛也是泄露人内心秘密的元凶。人们交谈时，保持目光接触，敢于正视，表明彼此都不回避问题；企图逃避对方正视的目光是害怕隐藏于内心深处的秘密被人看出。说谎时，面试者常用揉眼睛的动作来掩饰。

### (3) 鼻子

当人在说谎时，大脑中有一部分会觉得不舒服，于是就想用手来制止这话的说出。掩嘴的意图过于明显就演变为摸鼻子；或者在生理上会使鼻子内的神经组织产生某种异样的感觉，于是就下意识地用手去摸一下鼻子，以便感觉舒服一点。据有关资料报道，当年比尔·克林顿总统被记者问及其与莱温斯基的丑事时，曾有三下意识地摸鼻子的动作。对于面试官来说一旦看到面试者在回到问题的过程中有摸鼻子的动作，那么就有理由怀疑面试者刚才回答的内容是谎言。

### (4) 嘴、舌、唇

嘴、舌、唇的干燥也是说谎的表现。说谎时，会强烈刺激舌下神经，对嘴、舌、唇的粘膜细胞的唾液分泌发生强烈的抑制作用，表现为嘴、舌、唇干燥。所以不停地舔嘴唇是面试官判断面试者是否说谎的另一种迹象。

## (三) 手势与姿势

手势是指用手和手臂表示出的各种动作姿势。姿势指以躯干为主体的身体的各部位做出的各种姿势以及呈现出的不同状态。手势和姿势也可以发出情感和体态信号。

在面试的过程中，如果面试官发现面试者的手势比较多，但随着谈话的深入面试者手部的动作减少了，那么面试者可能就已经在说谎了，因为当面试者把注意力集中在自己讲话的内容上，身体动作变得不再是自发而出而是刻意做出的时候，这些身体动作就会明显减少。身体动作的降低可能因为面试者正在说谎，正在把注意力放在监督谎言的语言内容上。同时在下意识里，人们觉得挥动双手会把自己的秘密泄露出去，于是在说谎时就很可能也不自觉地把手藏起来，放到口袋里。

当人们说谎后担心谎言被拆穿，都会表现得很紧张、焦躁不安，就会将手背到身后掩饰心神不定的心理状态，或者互相紧握着，或者是握住另一只手的腕部以上的部位，握的部位不同，心情紧张的程度也不同。一般来说，握的部位越接近另一只手臂的肘部，他的紧张程度也就越高。当然在面试中有很多面试者由于过于紧张，即使诚实地进行交流也会出现双手紧握的情况，所以面试管需要结合多种体态语言进行分析和审视。

双臂交叉的姿势表示一种防卫的、拒绝的、抗议的意义，显示出矛盾、多种情况交互影响或紧张等心理因素的存在。当面试者说谎时或害怕自己的谎言被拆穿时，对面是管总有一种防卫的心理，他不愿别人去接近或获得任何信息。在不使用语言表达时，他便采用某种姿势以示拒绝、抗议。

---

#### （四）触摸

面试官可以通过面试者进行触摸的行为发现面试者撒谎的迹象。

##### （1）触摸嘴

当人们在说谎的时候或者说别人坏话的时候，往往习惯用手捂住嘴巴。用手捂住嘴巴的动作有两种方式，一是用指尖轻触一下嘴唇，一是将手握成拳头状，将嘴遮住。无论那种动作，都是为了掩盖自己说谎的真正企图，阻止嘴的活动给人以过分明显的表示，防止对方察觉出来。在说谎时，内心深处会有一种愧疚和害怕的心理，从而感到不安和不自在，这是人在说谎时的生理反应。为了克服自己的不自在心理，就用手捂住了嘴巴，掩饰自己，使自己镇静下来。因而，用手捂嘴原因有两个，一是控制自己，使自己镇静；一是掩饰自己，不让别人知道自己在撒谎。

##### （2）触摸脖子

脖子也是人体传达信息的重要器官。用手摸脖子，或用手去扯衣领的行为也是说谎的表现。说谎时，大脑的消极思维会引起脸部和脖子的肌肉组织发痒，需要用手去搔痒。直接的方式便是用手去触摸。但是，当意识到对方已察觉出自己在说谎时，往往会很紧张，引起颈部出汗，拉一下衣领，使颈部周围的空气可以流通，这样消除发痒的感觉。

#### （五）象征性动作

象征性动作是指在特定文化群体内具有精确含义的形体动作、面部表情或身体姿势。这些象征性动作对于其他文化群体的成员来说可能具有不同的含义乃至没有特殊意义。皱眉、点头、摇头和扬眉等都是象征性的动作。

象征性的动作具有地方色彩，在不同的地区和国家都会有不同的表示含意，这需要面试官尽量多地了解面试者的地方所具有的这些象征性的动作以及含意。

象征性动作是非语言交流的独特方式，尽管它们通常处于个人意识的支配下，但有时也可能会超出个人的意志而不自觉流露出来。当一个象征动作与说话语义完全相反时，就表示面试者的非语言行为出卖了他的谎言。例如，轻微的点头（表示肯定）可能就表明“否定”的言语是谎言；或者当面试者说自己很感兴趣，但却收回张开放在桌上的双手，交叉抱在胸前，并把前倾的身子往回缩（表示拒绝和不感兴趣）可能表明面试者刚才说的自己很感兴趣的话就是谎言。

德国研究者菲德勒和沃尔卡（1993）曾在培训人们提高辨别谎言能力方面取得了较大的成功。他们归纳出了七种准确率最高的辨谎线索，其中前三种都是体态语言的表示：1、假装微笑；2、缺少头部动作；3、自适应性动作（为了让自己感觉舒服，如摸鼻子、紧握双手、搔头等）频率增加。所以对于面试官来说，能在面试过程中明察秋毫地注意到面试者的这些体态语言，并进行分析，就可以有理由怀疑面试者在说谎，并为招聘过程中的背景调查以及最后的录用决策提供参考依据。



## 面试主管常犯的八大错误

### 1. 开无轨电车

有的面试者面试时会叉开话题或是重复话题，而应聘者也会有意或无意地把目标引开，这样一个面试就会像开起无轨电车没完没了，拖延了面试时间，这样既影响了以后的面试，也使面试的内容不集中。

### 2. 空气紧张

除非是为了了解在压力状态下应聘者的心理素质，否则过于紧张的空气会使应聘者掩盖住一些真正的东西。尽可能在面试开始时聊聊家常，使应聘者在从容不迫的情况下，表现出真实的心理素养和实际能力。

### 3. 前后不一致

先松后紧或是先紧后松。

刚开始时由于主试精力旺盛，思想集中，提问仔细，对应聘者测评比较准确，到了稍晚一些，面试者可能疲倦而草草了事，这样的面试结果就不够理想。

### 4. 漫不经心

有时面试者会表现出对应聘者漫不经心的态度，这样使应聘者感觉到自己被冷落，就会不积极反应，这样就不能了解应聘者真正的心理素质和潜在能力，甚至使应聘者对企业的品质产生怀疑。

### 5. 程式化思想

看到年纪稍大一些的，就认为思想保守，看见穿牛仔裤的就认为是思想开放。这种程式化思想往往会影响面试者客观、准确地评价应聘者。

### 6. 忽视非语言行为

人们的语言行为是通过大脑的深思熟虑才讲出来的，尤其是面试时，应聘者往往事先做过充分的准备，所以要真正了解应聘者，有时应该仔细地观察他们的非语言行为，包括他的表情、动作和语调等。

### 7. 第一印象

一般来说，应聘者在参加面试时都进行过刻意打扮和充分准备，所以给面试者留下的第一印象比较好。但第一印象也可能是不准确的，要防止第一印象的影响。

### 8. 与我相似

当面试者听到应聘者某种背景和自己相似(如与自己是老乡、在同一所大学毕业等)，就会对他产生好

感和同情，以至最后使面试失去公允和客观。

## 面谈放松技巧

在面谈前的准备阶段，主试人的主要工作，其实是设法令自己及应聘者放松。

### 1. 让自己（主试人）放松

有些主试人喜欢利用招聘面谈，来向其他高级同事证明他有高明的面谈技巧，或令应聘者无言以对的口才，他们可能会发问一些极难回答的问题，令面谈气氛向负面方向发展。也有一些主试人自以为可操纵生杀大权，手握尚方宝剑，态度因而较为倨傲，不乐意用亲切友善的行为来与应聘者接触，无形中为面谈加压，令应聘者心理上负上额外的担子。

这种行为首先会令主试人分心，难以集中精神准备面谈；而且，有经验的应聘者便会乘虚而入，趁主试人自顾不暇之际将准备已久的台词背诵出来，引导主试人步入面试的误区（有关面试误区的讲述见《主试如何走出面试的误区》一文），做出了错误的招聘决定。而经验较浅的应聘者会因此比较紧张，影响正常发挥。

下列方法可协助主试人，在进行招聘面谈前，令自己平静下来：

- （1）面谈前十五分钟，结束其他工作，从会议中走出来，或放下手头上的文件；到洗手间走一趟，整理一下衣装，慢慢地走回办公室。
- （2）取出应聘者的资料，翻看一遍，不要强逼自己记忆，只需记着姓名，便足以顺利地打开话匣。
- （3）将原先拟好的面谈问题，放入档案夹内，现翻看“面谈评价量表”，重温要在面谈中了解的各个工作表现、维度。
- （4）若面谈室没有纸和笔，准备两支笔及一些纸张。
- （5）准备名片，应聘者可能会索取。
- （6）开始面谈前，心中念一遍：“我已准备好了。”向自己微笑，然后请人通知应聘者准备。

### 2. 让应聘者放松

一般而言，应聘者会比主试人较为紧张，一些不善于控制自己情绪的人，表现会因此而大大地失准。主试人也许以为，他看看应聘者如何在面对陌生人的压力下做出反应，会有了解其日后的工作表现。但实际的情况是，公司中只有极少数岗位的工作，是要求员工在陌生人前有敏捷得体的反应，大多数工作都会与“处变表现”无关。倘若你主持的面谈往往使那些处变不惊的人胜出，那么你的机构便未必有其他特长的成员了。所以为了较为准确的评价应聘者的日常工作表现，主试人应千方百计令他感到舒服自在，从而渐渐适应了面谈的气氛，将自己发挥出来。



令应聘者放松的工作，应在面谈开始前，而非在面谈过程中运用，否则应聘者阵脚已乱，要重新镇定下来并非易事。下面简单列出一些方法，可协助应聘者放松自己：

(1) 通知应聘者来面谈时，除了要清楚说明日期、时间及地址外，还要说明下列事项：

\*向谁报到

\*带什么证明文件、附加资料

\*公司联络电话

\*重申他应聘的岗位名称

(2) 预先通知接待员，应聘者约在何时到此，应往何处等候。

(3) 预留房间，让应聘者静静地等待，不会被其他访客及同事骚扰。

(4) 若需要应聘者在面谈前填写资料表或接受技术性测验，必须预留充分时间，及准备有效的文具。

(5) 征求应聘者的同意，给予饮品。

(6) 不要让应聘者等候超过十五分钟。

(7) 将已接受面谈的应聘者，与未接受者分开。

(8) 若主试人希望将面谈过程录音或录影，必须先行知会应聘者，及征求同意。

一切准备就绪，招聘面谈便可以在压力最低的情况下开始，双方的表现都会因而保持水准。

## 名企面试鲜招迭起

### 1. 情景模拟面试

根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，以此测试其心理素质，观察应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力。情景模拟还被推广到对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。孰优孰劣，泾渭分明。

### 2. 先谈解雇费

由于美国经济近期不景，公司倒闭的报道屡屡见诸报端，失业率也创 6 年来最高水平，这不能不使寻

找工作的人多一份谨慎，人们在应聘时大都未雨绸缪，先给自己留一条后路，在没有签合同之前先把解雇费摆在桌面上谈个清楚。据报道，应聘者在面试时，解雇费同工资、救济金和假期等一样，也成为关键的谈判内容。

### 3. 换下保守装束

一公司要求面试者必须脱掉保守的装束。当应聘者西装革履来求职时，负责面试的工作人员告诉他们，要参加面试必须换下那些保守的装束。汗衫和短裤可以在公司商店买到。一些应聘者拂袖而去，另一些人则愿意入乡随俗。“我不希望自己的雇员死气沉沉。”公司总经理说：“如果有谁不愿意轻松活泼，他可以去别的公司工作。”

### 4. 下属面试上司

传统的习俗是上司与下属界线分明，上司很少留意下属的观点，但某电脑公司负责人却开创了一个“以下试上”的做法，即在招聘员工时，允许下属面试上司。事实上，求职者越关心自己的未来上司，说明他对企业的兴趣越浓。

### 5. 先交辞职信

面试的同时，先交上一份辞职信，这是一家德国公司的做法，公司总裁说：通过辞职信，可以更好地了解求职者的动机。面试先交辞职信，对未来的新员工来说，可增强危机意识。

## 名企招聘的智力游戏

### 管理游戏

参加\*\*著名外企倒数第二轮面试时，考官会告诉你经理生病了，你作为他的助手，要在两小时内看一叠材料，把事情按轻重缓急排个顺序。这是个难度颇高的游戏，按该公司的说法，“参加面试的学生只有两类，‘差’和‘很差’。”

去年的题目是让你组织一次展览会，有安排展馆、接运货品等十几件琐碎的事情。像接运货物，公司不是直接告诉你细节，而是在材料中夹了几份传真：某家公司询问你要不要运货物；对方提出建议，如果由你派人到码头运货，可以省一笔运费开支……等等。

做这个游戏时，不要犯方向性错误：试图按日期整理材料，那样你只会越来越糊涂。“差”的学生是像排扑克牌一样，按不同事件把材料归成一堆一堆，再作权衡即可。

### 团队+智力游戏

\*\*会计师事务所在新人培训时做过“鲁滨逊漂流”的游戏。假设你是在海上漂流的鲁滨逊，手里有这几样东西：火柴、塑料布、镜子、食物、水和指南针。“现在你带不动那么多了，你最先扔哪样？最后保留哪样？”

标准答案是，镜子对你最重要。按他们的理论，鲁滨逊有再多的食物也撑不到漂到陆地的那一天，保险的办法是利用镜子的反光向过往船只求救。据说，你个人得出的顺序会和标准答案差别很大，而经过小组讨论，结果可能会稍好一些。虽然是培训时玩的游戏，但去年已有一家 IT 公司“抄袭”了这个考题，只是把“海上漂流”改成了“荒岛余生”。

### 纯智力游戏

这类游戏往往有个“死穴”，只要你够聪明就可以“一招毙敌”。

拣豆子你面前一个碗里混放着红豆和绿豆，再给两个空碗，要求你在 10 分钟内把红豆拣到一个碗，把绿豆放进另一个碗。这个游戏的奥妙在于，考官故意多给了你一个碗，不要上当，直接挑出红豆放到一个空碗里，挑完了，原来的碗里就只有绿豆了。

分蛋糕给你一盒蛋糕，请你切成 8 份，分给在场的 8 个人，但蛋糕盒里还要有一份。答案是：你只要把最后一份蛋糕连盒子端给第 8 个人就可以了。

### 名企招聘怪题

国内外的知名企业，依旧是众多毕业生理想职业的圣地。名企之所以为名企，的确有着一般企业不能相比的独特之处，就连招聘考试也不例外。除了专业知识，往往他们更看重的是一个人的聪明程度，作为一个“社会人”的整体素质。所以，那些看似古怪刁钻的题目便一个个地冒了出来，这个考你的快速反应能力，那个考你的逻辑思维能力，甚至连谜语、脑筋急转弯的题也有可能“粉墨登场”一番。

### 快速估算东方明珠的重量

这类题为“快速估算题”，主要考的是快速估算的能力，这是开发软件必备的能力之一。当然，题目只是手段，不是目的，最终得到一个结果固然是需要的，但更重要的是对考生得出这个结果的过程也就是方法的考察。一种比较合理的答法：在纸上画出了东方明珠的草图，然后快速估算支架和各柱的高度，以及球的半径，算出各部分体积，然后和各部分密度运算，最后相加得出一个结果。

这一类的题目其实很多，如：“估算一下长江里的水的质量。”“如果你是上海市市长，请估算一下治理好苏州河的污染需要多长时间。”

“估算一下一个行进在小雨中的人 5 分钟内身上淋到的雨的质量。”

像这样的题目，包括一些推理题，考的都是人的 Problem Solving（解决问题的能力），不是哪道题你记住了答案就可以了的。

有创造性的公司普遍注重的员工素质，公司招聘的宗旨是想要到知名企业实现自己的事业梦想的人都要具备的素质和能力。

---

要求一: Raw Smart (纯粹智慧), 与知识无关。

要求二: Long-term Potential (长远学习能力)

要求三: Skills (技能)

要求四: Professionalism (职业态度)

## 某著名 IT 外企招聘过程

\*\*公司是全球著名的 IT 外企, 它搜寻人才的方式很特别。当\*\*公司的用户在进行联机检索时, HR 工作人员就会收集他们检索的有关信息, 然后通过一个专用程序统计出用户所使用的关键词。从统计结果中可分析出此人是否具有较高的计算机技能 如: 是否会使用 C 语言, 并将其列为招聘对象。

通过了\*\*公司系统认证工程师考试的人员也会被录进\*\*公司的人才数据库, 如果成绩比较好, \*\*公司也会根据得分情况决定是否让他来公司参加招聘考试。对于那些得到宝贵应试机会的人来说, 想要进入\*\*公司需要经历一次笔试、两次(四轮)面试, 如果其中任何一个环节出现差错, 就会有工作人员对你说遗憾了。

### 笔试

由于\*\*公司录用人员采用的是普遍撒网、重点捕捞的策略, 所以每次都会通知很多人来应试(通常是 400~500 人), 而最终只采用 3~5 人, 这种 1% 的录用几率就需要在笔试过程中进行第一次筛选。整个笔试的内容主要针对三个方面进行考察: 知识面(20%)、编程能力(50%)和智力(30%)。

1、在考察应试人员知识面时主要要求能够知道一些常用的术语, 比如 XML、.NET、ASP、AOD 等等, 一方面要知道这些缩写词完整的英文含义, 同时还要将其翻译成中文。一般说来, 了解这些词语最好的方法就是查看\*\*公司相关的资料, 比如每个月最新版本的 MSDN, 或者平时多留心注意。

2、因为\*\*公司的工作人员必须要具备相当的编程能力, 所以应试者必须要对\*\*公司的 VB、VC 等编程工具非常熟悉, 同时还要具备在短时间之内写出一段符合要求的程序, 或者是在现有的程序中查找错误。需要提醒应试者注意的是, 编程方面的题目占据了 50% 左右的分数, 所以这部分是成败的关键所在, 一定要引起特别的重视。

3、由于\*\*公司所需要的工作人员在各方面都是高素质的, 因此必须要具备足够的随机应变能力以及与人不同的思考方式, 而智力题就是对此最好的考察方法了。通常这些智力题难度并不是很大, 但是要求应试者有发散性思维和逆向思维能力。比如“男孩走 2 步的时候女孩需要走 3 步, 现在男孩和女孩同时迈出左脚, 问走到第几步的时候会再次同时迈出左脚”等等。此类题目数量一般在 4~5 道左右, 有时候在别人的点拨之下很快可以找到答案, 但是在有限的时间和紧张的压力下就显得稍微有些难度了。

### 面试(一)

笔试之后，\*\*公司会组织专人进行阅卷工作，然后确定分数线并通过电子邮件和电话通知部分成绩优秀的应试者参加第一次面试。和一般的面试不同，第一次面试需要你通过三轮五位面试人员的考察，而整个面试时间也很长，如果全部面试完毕需要大约 4~5 个小时左右。

### 1. 第一轮面试

第一轮面试是由\*\*公司的三位软件工程师对应聘者进行全方位的考察，这其中包括简单的网络组建、系统故障分析，也有涉及到 Windows 2000 的 Active Directory 特性的问题，还有最新的 Windows XP 各方面新增特点与使用，这些对于经常使用 Windows 操作系统并且善于捕捉新事物、接触新产品的应试者来说倒也不是难事。

同时，工程师还会询问应聘者一些关于\*\*公司其它产品的使用与编程方面的问题。比如设计一个 Outlook 和 Exchange 联合使用的方案、怎样将 Visual Studio.NET 的功能发挥到极限等等；至于编程方面的问题多半是关于调用数据库、设计存储文件之类，只要有实际编程经验，通常都不会觉得难。

在这轮面试的时候是很多人同时在一个大房间里进行，所以周围环境的干扰比较大，这要求应聘者回答问题的时候音量高一些，遇到一些比较繁琐的问题可以用文字形式辅助回答。但是如果遇到自己不会的问题最好直截了当地明说，否则会给面试人员留下不好的印象。

### 2. 第二轮面试

通过第一轮面试之后，还会有一位资深软件工程师对应聘者进行再次考察，它的提问范围仍然不出前面三位工程师的范畴，但是难度要大大增加，比如说通过实际案例说明 Windows 2000 Active Directory 的使用、说明系统故障产生的原因、对现有一段程序的优化等等。也就是说不仅要知其然，还要知其所以然，这里才最能够体现应试者的各方面综合素质。

### 3. 第三轮面试

通过了前面两轮面试之后，可以说\*\*公司应试之旅难度最大的部分已经完成了，但是下面的考察也并不轻松。\*\*公司怎么说也是一个知名的外企，员工怎么能不说英文呢？所以接着就轮到一位外方人员进行英语方面的测试。他的测试就是听与说，主要通过自我介绍进行提问，比如家庭状况、现在工作、为什么要到\*\*公司、对\*\*公司的看法等等。其实这主要就是一些日常对话，涉及到技术方面的内容很少，一般只要具备了英语 6 级水准，并且平日注意英语锻炼，通过这关并不是难事。

在和老外面试之前，应聘者最好进行一些准备，将有可能涉及的问题事先准备好，这样说得会流利一些，能够得到比较好的效果。另外还可以通过服饰、包箱等物品进行辅助说明。笔者在自己的手机上制作了一个公司的图标，然后以这个图标为例向老外讲解如何在电脑上制作、然后将其发送到手机里，结果老外非常感兴趣，当然印象分也就不错啦。

需要强调的是，并不是每一个人都有机会在第一次面试的时候直接面对老外，这是因为在前两轮面试的时候，所有的工程师都会在提问之后给你打分：Passed 或者 Failed，如果得到了 3 次“Failed”就彻底无缘\*\*公司了。



## 面试(二)

通过第一次面试之后,就意味着大半只脚已经踏入了\*\*公司的大门。之所以是大半只脚,是因为在最后一次面试之前每个应聘者都还有将近 20 个左右的竞争对手,因此第二次面试就是能否进入\*\*公司的关键所在。第二次面试是\*\*公司分公司的老总和应聘者直接对话,\*\*公司在招聘时很注意不给应聘者造成压力,而是让应聘者成功地表现自己的才能。因此,这一轮谈话通常都是在轻松愉快的氛围中进行的,面试者会询问一些为人处事、待人接物以及对待工作和人生的问题,基本上也都是和技术无关的。面试之后,\*\*公司会综合考虑应聘者的笔试成绩与两次面试得分,整个招聘过程至此才算是告一段落。

### 实例:\*\*公司的面试题

\*\*公司面试试题可分为(1)谜语,(2)算法,(3)应用程序,(4)智力等几部分,这里是部分谜语和智力试题,看看到底难不难。

#### 一、谜语试题:

1.为什么下水道的盖子是圆的?

2.美国有多少辆汽车/加油站?

3.你让工人为你工作七天,回报是一根金条。这个金一平分成相连的 7 段,你必须在每天结束的时候给他们一段金条如果只许你两次把金条弄断,你如何给你的工人付费? (答案: 1, 2, 4)

4.有一辆火车以每小时 15 公里的速度离开洛杉矶直奔纽约,另一辆火车以每小时 20 公里的速度从纽约开往洛杉矶。如果有一只鸟,以外 30 公里每小时的速度和两辆火车现时启动,比洛杉矶出发,碰到另一辆车后返回,依次在两辆火车来回的飞行,只到两面辆火车相遇,请问,这只小鸟飞行了多长距离?

(答案: 6/7 路程)

5.你有两个罐子,50 个红色弹球,50 个蓝色弹球,随机选出一个罐子,随机选取出一个弹球放入罐子,怎么给红色弹球最大的选中机会?在你的计划中,得到红球的准确几率是多少?

6.想象你在镜子前,请问,为什么镜子中的影像可以颠倒左右,却不能颠倒上下?

7.你有四人装药丸的罐子,每个药丸都有一定的重量,被污染的药丸是没被污染的重量+1.只称量一次,如何判断哪个罐子的药被污染了?

8.如果你有无穷多的水,一个 3 夸脱的和 5 夸脱的提桶,你如何准确称出 4 夸脱的水?

(答案: 两次  $5-3=2$  剩 1, 再  $5-1$ )

9.你有一桶果冻,其中有黄色,绿色,红色三种,,闭上眼睛选出同样颜色的两个,抓取同种颜色的两个。抓取多少个就可以确定你肯定有两个同一颜色的果冻?



10.将汽车钥匙插入车门，向哪个方向旋转就可以打开车锁？

11.如果要你能去掉 50 个州的任何一个，那你去掉哪一个，为什么？

12. 地球上有多少个这样的点：往南走 1 公里，往东走 1 公里，再往北走 1 公里，你能回到原来的出发点？

13.一天中钟表的指针重叠多少次？

14.你在船上，把一只箱子抛起来，水平面会升高还是下降？

15.在不使用天平的情况下，怎样称出一架喷气式飞机的重量？

16. 你所看到过的最大的影子是什么？

17. 员工小王误将 2 万元手提电脑以 1.2 万元卖给了顾客张先生，作为小王的经理，请你写一封信给张先生，把 8 千元要回来。

18. 估算一下一个行进在小雨中的人 5 分钟内身上淋到的雨的质量。

19. 村子中有 50 个人，每人有一条狗。在这 50 条狗中有病狗(这种病不会传染)。于是人们就要找出病狗。每个人可以观察其他的 49 条狗，以判断它们是否生病，只有自己的狗不能看。观察后得到的结果不得交流，也不能通知病狗的主人。主人一旦推算出自己家的是病狗就要枪毙自己的狗，而且每个人只有权利枪毙自己的狗，没有权利打死其他人的狗。第一天，第二天都没有枪响。到了第三天传来一阵枪声，问有几条病狗，如何推算得出？

20. 一楼到十楼的每层电梯门口都放着一颗钻石，钻石大小不一。你乘坐电梯从一楼到十楼，每层楼电梯门都会打开一次，只能拿一次钻石，问怎样才能拿到最大的那颗？

## 二、数学试题

1、1000!有几位数，为什么？

2、 $F(n)=1 \quad n>8 \quad n<12$

$F(n)=2 \quad n<2$

$F(n)=3 \quad n=6$

$F(n)=4 \quad n=other$

使用+ - \* /和 sign(n)函数组合出 F(n)函数

---

$$\text{sign}(n)=0 \quad n=0$$

$$\text{sign}(n)=-1 \quad n<0$$

$$\text{sign}(n)=1 \quad n>0$$

3、编一个程序求质数的和例如  $F(7)=1+3+5+7+11+13+17=58$

4. 三个 float:a,b,c 问值  $(a+b)+c==(b+a)+c$

$$(a+b)+c==(a+c)+b$$

5.  $y_1(n)=x(2n)$ ,  $y_2(n)=x(n/2)$ ,问:

如果  $y_1$  为周期函数, 那么  $x$  是否为周期函数

如果  $x$  为周期函数, 那么  $y_1$  是否为周期函数

如果  $y_2$  为周期函数, 那么  $x$  是否为周期函数

如果  $x$  为周期函数, 那么  $y_2$  是否为周期函数

6.  $x^4+a*x^3+x^2+c*x+d$  最少需要作几次乘法

7. 下面哪种排序法对 12354 最快

a quick sort

b.buble sort

c.merge sort

8. 哪种结构, 平均来讲, 获取一个值最快

a. binary tree

b. hash table

c. stack

### 三、智力试题

以下测试题只有 5 分钟时间作答。

1.烧一根不均匀的绳需用一个小时，如何用它来判断半个小时？

（答案：折起来烧就是半个小时）

2.。。。

。。。

。。。

请仅用一笔划四根直线，将上图 9 各点全部连接。

3.对一批编号为 1~100 全部开关朝上（开）的灯进行以下操作：

凡是 1 的倍数反方向拨一次开关；2 的倍数反方向又拨一次开关；3 的倍数反方向

又拨一次开关。。。。。

问：最后为关、熄状态的灯的编号。

（答案：1，4，9，16，25，36，49，64，81，100 关其他都开）

### 企业内部招聘工作公告

编号：

公告日期：

结束日期：

在人力资源部门中有一全日制职位人力资源助理可供申请。此职位对/不对外部申请者开放。

薪资支付水平：                最低                                中间点                                最高

3000 元                        4000 元                        5000 元

职责：

（1） 一旦接到人力资源申请表，向每一位合适的基层主管起草一份通知书，说明现在的工作空缺。通知书应包括工作的名称、工作编号、报酬级别、工作范围、履行的基本职责和需要的资格（从工作说明/规范中获取资料）

（2） 确保这份通知书张贴在公司的所有布告栏里

（3） 确保每一位胜任该职位的员工能清楚地了解空缺的工作

（4） 与人力资源部门联系

---

所需要的技能和能力:

(1) 在现在/过去的岗位上表现出良好的工作绩效, 其中包括:

- 有能力完整、准确的完成任务
- 能够及时完成工作并能够坚持到底
- 有同其他人合作共事的良好能力
- 能进行有效的沟通
- 可信、良好的出勤率
- 较强的组织能力
- 解决问题的态度与方法
- 积极的工作态度: 热心、自信、开放、乐于助人和献身精神

(2) 可优先考虑的技术和能力(这些技术和能力使申请者更具有竞争力):

- 具有人力资源管理教育背景或曾接受人力资源管理课程培训
- 具有招聘经验或协助招聘经验

员工申请程序如下:

- (1) 电话申请可拨打号码 XXXXXXXX, 每天下午 5: 30 分之前, 节假日除外。
- (2) 确保同一天将已经填好的内部工作申请表连同最新履历表一同寄至人力资源部。
- (3) 对于所有的申请人将首先根据上面的资格要求初步审查。
- (4) 选拔工作由人力资源部经理 XXX负责。
- (5) 机会对每个人来说都是均等的。

## 内部招聘应注意的六个问题

### (1) 减少主观的影响

从单位内部选拔人才, 绝不是要主导者把眼光仅盯在整天绕着自己身边转的几个人身上, 而是在全企业、各层次和范围内, 科学地考察和鉴别人才。

### (2) 不要求全责备

---

从单位内选拔人才，决不要因为对员工过于了解面对他们求全责备。

### （3）不要将人才固定化

不能用一个固定不变的模式来套人才，要唯才是举，难才是用，只要能够为组织的发展出谋划策、积极贡献力量者，都应在选择之列。

### （4）全方位地发现人才

管理者可从员工的工作实践、直接上级、员工档案、考绩等多种途径全方位地发现人才。通过多种途径，考察了解人才的方方面面，最终选定适合之人。

### （5）要使工作合理化

管理工作上轨道，在弄清楚该岗位或该工作因为什么原因，需要什么样人才的基础上，才能进一步在每天的工作当中，从员工的工作表现、效率和品质中，通过深入了解去发现合适的人才，并给予适才适所的配置和任用。

### （6）人员录用是招聘的环节

主要涉及选择之后一系列有关录用的事宜。具体包括决定录用人员、通知录用人员、试用、考察、正式录用等内容。

## 招聘面试题

### 一、中文版

主要由 8 个核心问题组成：

第一，请你举 1 个具体的例子，说明你是如何设定 1 个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举 1 个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举 1 个例子，说明在完成 1 项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举 1 个例子，说明你的 1 个有创意的建议曾经对 1 项计划的成功起到了重要的作用。

---

第七, 请你举 1 个具体的例子, 说明你是怎样对你所处的环境进行 1 个评估, 并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八, 请你举 1 个具体的例子, 说明你是怎样学习 1 门技术并且怎样将它用于实际工作中。

## 二、英文版

Please provide concise examples that will help us better understand your capabilities.

*Describe an instance where you set your sights on a high/demanding goal and saw it through completion.*

*Demanding Goal:* To design a musical and dramatic show to celebrate the centennial Anniversary of Tianjin University.

The person who reach this goal: Chairman of Tianjin University Student Union  
What I learned from this observation: It is not necessary for a true leader to be an expert in such or such field of his career. But he must possess the charismatic and the capacity to drive different people, who have diverging opinions, or even conflicting interests, to proceed together to the same organizational goal.

Summarize a situation where you took the initiative to get others on an important task or issue, and played a leading role to achieve the results you wanted.

The activity I initiated: To organize a group to sing English anthems on Christmas' Eve, visit all dormitories in university and send Christmas gifts on behalf of our English Association.

The desired result: To broaden the students' horizons about Western culture.

My leading role: Combine the representatives' suggestions with my idea and draw the decision on:

\*What songs to play?

\*Who could attend the choir?

\*Which spots we performed on?

The result: Many students said that they felt the warmth we sent to them and they hoped we would hold such activities next Christmas.

Describe a situation where you had seek out relevant information, define key issues, and decide on which steps to take to get the desired results.



---

Background: I organized the first activity after the establishment of the Management School English Association.

The desired result: To help the freshmen and the sophomores with their English while publicizing our group.

11、Key issue:

\*What aspect of the students' English abilities needed refining? Relevant Information:

\*What kind of entertainment was popular among students and also offered chances for them to learn English most effectively?

\*Which foreign teacher was suitable for this position?

\*When was our member free? \*Which place was convenient for most attendances?

\*Other related factors, such as the availability of facilities and the layout of the spots.

12、Describe an instance where you made effective use of facts to secure the agreement of others.

Background: I advanced a plan to found an English Garden in collaboration with fraternal association in neighboring university.

The disagreement:

\*The authority of our school may dissent.

\*The cost was expensive, and we had no enough human resources to carry on this project.

\*There were too many English corners. Another one was unnecessary. The facts I made use:

\*Our dean approved this proposal.

\*Our partner was willing to provide financial assistantship. And our members volunteered to design the details of the plan and implement it.

\*The poll showed that the current English corners did not meet the students' requirement and lacked uniqueness. The result: Others were convinced and we founded the English Garden successfully.

---

13、Give an example of how you worked effectively with people to accomplish an important result.

Background: In the military training, we hold a Military Songs Competition.

Working procedure:

Design: I cooperated with my colleagues to figure out the climax of the performance, the musical accompaniment of the songs and the whole arrangement of the narrative poem.

Rehearsal: I worked together with those who were in charge of the lights, sounds and scenes to create the perfect artistic effect.

On stage: I reminded my fellows with gestures and eye expressions. Also, we coped with an emergency coherently.

The result: Our military team won the second prize in this competition.

14、Describe a creative/innovative idea that you produced which led to a significant contribution to the success of an activity or project.

Activity: To hold the Perspective Entrepreneur Contest.

The innovative idea I produced: To simulate a board meeting of a company, in which our candidates debated the feasibility of selling modern fitness equipment according to the market information they collected.

The result: The contest was hold based on my proposal.

15、Provide an example of how you assessed a situation and achieved good results by focusing on the most important priorities.

Background: On one morning when our promotion month first began, I found that the inventories in some department stores were not adequate.

My assessment of the situation: The four promoting stores were not very far from each other, and the time they opened was not the same. It was possible to fetch some stock from another store and made up for it later.

The priorities: To satisfy the stocking demand of the store which had the largest number of customers.



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

16、Provide an example of how you acquired technical skills and converted them to practical application.

Background: In the investigation of customers' opinions about the taste of a new kind of beer, I found that the questionnaire form was out of date and limited the freedom of the responders' choices.

Technical skills: The scientific arrangement of questionnaire form

The result: With the help the converted form, our company obtained more objective and effective information.

### 人事部年度招聘计划报表

部门有 关情况	录用 部门	录用职位概况				考试方法和其它		
		职位名称	人数	专业	资格条件	考试方法	招考范围	招考对象
公司核定的 编制数								
本年度缺 编人数								
本年度计 划减员数								
本年度拟 录用人数								



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

备 注								

年 月 日

## 企业招聘面试中的六个陷阱

### 一、不专业面试官的提问毫无章法

企业招聘面试中对被面试者提问过程中出现的问题最多，这是企业中从事招聘面试工作人员的专业度不够的明显体现。

#### （一）重复提问

重复提问常见于初次面试和复试的衔接过程中，复试的考官可能不太了解初试情况，就很容易提出与初试相同的问题。当然，这些问题肯定也是考官都很关心的问题，比如说个人的学习、工作情况，以前的工作业绩，以前工作的离职原因，对应聘公司的认识等等，但这样显然有悖于复试的真实意义——即进一步深层次地评价应聘者。浪费了面试双方宝贵的时间，使考官考查应聘者更重要情况的时间变得紧张，应聘者在回答最能展示自身特长的问题时也由于时间关系只好匆匆为之，从而影响复试效果。

#### （二）遗漏重要信息

很多企业面试的题目并没有进行严谨的设计和精心的前期准备，而是表现出很大的随意性。所以，提问时遗漏重要信息的事就常有发生。面试官会经常不断追问应聘者一些实际上不太重要的问题，应聘者也反复解释，浪费了大量的精力和时间，反而忽略了更加重要的内容和信息，影响了对应聘者的全面了解。

#### （三）提出无关问题

面试提问的随意性还表现在面试官会提出一些与面试毫无关系的问题，有些问题甚至涉及应聘者的个人隐私，搞得双方都很尴尬。由于面试官的专业范围、学历层次、综合素质不同，诸如：“你为什么离婚？”“你为什么还不结婚？”等这样的提问都偶有发生，而面试官还振振有词、自鸣得意。

#### （四）问题的不确定性

再有就是面试官提出的问题是确定的，这样的毛病在人力资源工作中也时有发生。面试官常常会只顺着应聘者过去的工作经历去提出问题，而不同的应聘者都会有不同的工作经历。用不同的问题考查不同的人，这样就像是用不同制式的尺子去测量不同人的身高，最后面试的结果也就不可以再按照企业的同一标准去做取舍，这样很容易对应聘者造成不公平。

## 二、面试官无法避免的晕轮效应

招聘面试基本不可标准化和量化，很多时候面试结果基本上与面试官的综合素养有很大关系，但是恰恰很多面试官首先无法克服自己的很多人性的弱点。

### （一）面试官自己偏好

对于面试官按照自己偏好评价人，在很多企业的招聘面试中时有发生，也最难避免。比如面试考官很看重学历、他对高学历者一定是青睐有加，在面试开始之前，学历稍低者就铁定已失一分。或者另一位面试官是做市场、搞销售出身，对能言善辩者就常有几分好感，而忽略了目前企业所招聘岗位的特点和要求。

### （二）先入为主

所谓先入为主，就是面试官在面试刚开始就对应聘者有了一个比较固定的印象。这种印象很难在短时间内改变。比如说：面试官对应聘者的第一印象是诚实和友善的，那么当发现应聘者的第一个谎言时，会认为是无心之过或是过份紧张，是可原谅的；而如果面试官对应聘者的第一印象是油滑和伪善的，那么当发现应聘者的第一个谎言时，会认为是习惯使然或是有意为之，是不可原谅的。

### （三）以点盖面

面试官常常会由于应聘者的某一项突出的优点，而草率做出整体的判断。比如在招聘项目开发负责人时，某位应聘者显示出高超的软件开发能力，面试官就有可能误认为他是项目开发负责人的合适人选。但实际上，担任项目开发负责人一职，更为重要的是要具备团队协调能力和项目管理能力，而不仅仅是有软件开发能力。

## 三、面试官对面试情况没有及时记录或记录不全

在面试的过程中进行适当的及时的记录是非常必要的。但很多面试过程中，面试官只是在应聘者的面试考核表上做了一个很概括的综述总评性质的记录，通常还只是寥寥数笔，甚至干脆是先什么也不写，在脑子里记着，等全部面试完后再一气呵成。这样做在应聘者少的时候问题不是很大，但同时几个同一岗位应聘者进行面试时，面试官往往就只能对第一个人和最后一个人印象比较深刻，而对其它应聘者的印象就比较模糊。在面试结束后，仅凭面试官头脑中的模糊印象和几句简单的总评，对应聘者进行分类，决定取舍，显然有失公允且准确性差。同时，也不利于进行事后监督和总结面试结果。

## 四、忽略应聘者的工作动机

对于工作动机的考察是在没有经过精确设计的企业招聘面试中常常被忽略的重要内容。很多面试官会把大量精力集中在考察应聘者的专业知识、业务能力和工作业绩方面，而不大关心员工的工作动机。

如果应聘者仅是为了一份生活保障而来应聘工作的话，他会试图顺应面试官的嗜好，而隐藏自己的喜好和价值取向。同时更为严重的是员工如果没有良好的工作动机会缺乏对工作的主动性而常常处于一种消极的工作状态，这种消极的工作状态会成为管理、考核、激励的障碍。

良好的工作动机是将自身发展需要（包括不断地学习、实践，提高自身知识水平）与应聘企业需要融为一体共同发展的意愿（包括对企业文化、价值观和发展方向的认同和赞赏以及和企业员工和睦相处、共同进步的思想准备）。首先员工应该喜欢这份工作，其次是喜欢这个企业，那么我们可以认为他的工作动机是良好的。

当然，鼓励良好的工作动机并不是要抹煞员工对获得生活保障的物质需要，而是强调哪个更重要的问题。仅仅追求物质利益的员工一定不是好员工，特别是在如今日益发达的知识经济时代。

## 五、面试官行为导致应聘者不满情绪

面试官提的问题没水平，不遵守约定的面试时间，面试官的要求不统一等等。

面试不仅是企业选择应聘者的一个过程，同时也是应聘者选择企业的过程。即使是企业看中了应聘者，应聘者却不见得一定能看重企业。应聘者参加企业组织的面试过程中会对企业进行了较为深入的了解。面试安排的程序、面试的环境、面试官的素养等等都会给应聘者一个企业整体印象，这些印象直接影响着应聘者对企业的认识。

## 六、面试官的经验主义

由于企业对用人标准，对面试流程、面试官的不确定性，录用员工对面试结果的重视程度等等，很多时候很多的面试官往往凭借过去的经验对应聘者进行判断和评价，很多面试几分钟就结束了，好多面试官还沾沾自喜，以为自己很了不起，实际上这是对应聘者和企业极其不负责任的行为。

正是由于企业人力资源管理的招聘面试方法的这些致命弱点和错误，使面试工作成为企业招聘考核中的一块鸡肋。不面试肯定是不行了的了。但每次面试的结果只能是对应聘者的一个大概了解，只好在试用期内进一步考查，从而导致公司的新员工试用成本加大，还使公司陷入了工作效率下降、重要客户遗失、运营机密泄露的危险境地。同时，低效率的招聘工作会进一步影响公司的人力资源管理建设和工作运作，降低公司人力资源开发的水平。

因此，衷心的希望所有的企业，所有的人力资源管理工作谨记：企业一切工作从招聘开始，先做好企业的招聘工作吧，为企业找到真正适合的人，是企业一切工作的基础！

## 企业招聘中几种新的面试方法

“让雇主们、总裁们夜不成眠的事情有哪些呢？”国际知名咨询公司德勤公司近几年对全球 200 家成长最快的公司进行跟踪调查时，设计了这样一个调查题目。让雇主和总裁们夜不成眠的事情，排在最前面的 3 项依次是：如何吸引高素质的优秀人才？如何留住高素质的优秀人才？如何培养高素质的优秀人才？可



可以看出,吸引和保留优秀人才是人力资源管理者面临的头等挑战,同时人力资源越来越成为企业获取核心竞争优势的最重要的资源,而招聘则是企业获得人力资源补充的重要渠道之一,也是外部优秀人才进入企业的唯一通道。然而,在现实的招聘中,运用传统的面试方法往往会不可避免地出现一些问题,使面试达不到预期的目的,甚至不能为企业招聘到合适的人才,从而造成了大量的浪费。因此,企业有必要对招聘和面试的方法进行创新,力求用合适的方法获得急需的人才。

## 一、 传统面试方法的误区

### 二、

在招聘过程中,面试是企业最常用的鉴别人才方法。有数据表明,90%以上的企业在招聘过程中会运用这种方法。但是,在传统的面试过程中,企业面试官常常充当了不合适的角色,造成了面试的误区。一般来讲,企业面试官不合适的角色和所带来的误区有以下几种:

#### 1. 事实发现者

这里所讲的事实发现者,是指面试官仅仅把自己的提问局限于特定的具体事实信息上,例如“你大学上什么样的课程”、“你原来公司有多少人”等等。他们的目的似乎仅仅在于找到一些事实,或者是对其简历上的内容进行一下确认。当然,确认一下这些事实性的信息是必要的,但这样的提问只会控制求职者的反应,而无法将注意力放在他们的求职动机、价值观、能力、个性特征等这些更重要的信息上。

#### 2. 理论家

与事实发现者相反,这类面试官常常会询问求职者做事的信念和价值观,例如“你为什么.....”或“你认为应该怎样.....”此类的问题。这些问题的答案是求职者认为一件事情应该怎样做,而不是他实际上是怎样做一件事情的。这样的结果是只得到了人们为什么做某事的事后合理解释,而不是实际行为。实际上,求职者的实际行为往往更为重要。

#### 3. 治疗师

有的面试官喜欢问求职者一些关于他们深层的情感、态度和动机问题,例如“请你告诉我.....,你觉得.....”之类的问题。他们喜欢对求职者的行为做出一些解释或分析,而这种解释或分析往往是主观的、不可靠的,因为感觉并不能说明求职者实际干了什么和能干什么。

#### 4. 推销员

有的面试官喜欢通过诱导性提问获得求职者的认同,就像推销员一样将自己的观点强加于求职者。例如,“你难道不认为这是做这件事的最好的方法吗”诸如此类的问题。这样的面试官喜欢用自己的一套固有的模式去衡量求职者,并会有意无意地把自己的价值取向传达给求职者,其答案实际上反映的是面试官的想法,而不是求职者的做法或想法,这是传统面试中常发生的暗示效应。有些求职者在明白了面试官的隐含答案后,往往会故意迎合面试官的观点,因此很难得到真实的信息。

#### 5. 算命先生

这类面试官喜欢询问人们在未来情况下会做什么，例如“如果……，你会……？”这种情况下，对未来的设想都是无法得到验证的。聪明的求职者往往会说一些他们认为面试官希望听到的东西，因此很容易造成面试中的晕轮效应，即当求职者的回答与面试官的想法相符合的时候，后者会对前者产生好的印象，并把这种好的印象会扩大到求职者的其他方面，从而导致对求职者的过高或过低评价。

### 三、 招聘中几种新的面试方法及其使用

#### (一) 行为描述面试法

行为描述面试法是基于行为的连贯性原理发展起来的。面试官通过求职者对自己行为的描述来了解两方面的信息：一是求职者过去的工作经历，判断他选择本组织发展的原因，预测他未来在本组织中发展的行为模式；二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并将其行为模式与空缺职位所期望的行为模式进行比较分析。面试过程中，面试官往往要求求职者对其某一行为的过程进行描述，如面试官会提问“你能否谈谈你过去的工作经历与离职的原因？”“请你谈谈你昨天向你们公司总经理辞职的经过”等。

在提问过程中，行为描述面试所提的问题还经常是与应聘者过去的工作内容和绩效有关的，而且提问的方式更具有诱导性。例如，对于与同事的冲突或摩擦，“你与你同事有过摩擦吗？举例说明”的提问显然不如“告诉我，与你工作中接触最少的同事的情况，包括问题是如何出现的，以及你们之间关系最紧张的情况”更能激起应聘者真实的回答。

行为描述面试可以从以下几个方面来进行：

##### 1、 收集过去行为的事例，判断行为答复。

要了解应聘者是否能真的像他们所描述的那样去做，最好的方法就是收集过去行为的一些事例。应聘者曾经做过的一些事例要比他们告诉你“经常做、总是做、能够做、将会做、可能做或应该做”更为重要。通常应聘者给出的非行为性(理论性)的回答频率偏高，他们给出的观点，往往并不一定是他们真正曾经做过的事例。面试官应综合应聘者实际描述的和曾经做过的事例来做出正确的判断。

##### 2、 提出行为性的问题。

通常，行为性问题的提出带有这样的语气，如：“请谈谈你在……时遇到的情况，你是怎样处理的”，“你是否遇到过……的情形？请谈谈其中一例。”

以下我们用表格的形式来区分在面试实际过程中行为性提问、理论性提问、引导性提问的不同之处：

能力行为性问题举例 理论性问题举例 引导性问题举例

解决问题的能力请讲一个你最近在工作中遇到的问题（质量问题、设备问题、工艺问题）。你是怎样

解决的？你怎样解决生产过程中出现的问题？你能解决质量出现的问题吗？

适应能力请讲一个你必须按照不断变化的要求进行调整的事例。当时的情况怎样？结果又怎样？如果你必须按照不断变化的要求调整计划，你会感觉怎样？如果在短短的时间内换了多个工作岗位，你会介意吗？

销售能力请描述一个在过去一年中你做的最大一笔订单的情况，你是怎样完成的？为什么你认为你可以做销售这一行？你能接受我们给你订出的销售目标的挑战吗？

团队协作能力作为一名主管，你如何处理棘手的员工事例？你如何对付难以管理的职员？你擅长解决矛盾或冲突吗？

### 3、 利用标准化的评定尺度。

在采用行为描述面试法时，各个面试官可能会用不同的行为标准对求职者进行评定，为了保证评定结果的信度和效度，进行面试前必须制定一个标准的评定尺度。下表以适应能力评定等级标准为例加以说明，在此用 5 分制的打分方法：

1 分 2 分 3 分 4 分 5 分

对工作变动几乎无适应能力。不喜欢工作变动；尽量适应工作变动；工作表现差。可以接受工作变动；及时补充新知识；工作表现不差。可以接受工作变动；能迅速适应新环境；工作表现进步。非常喜欢挑战性工作；工作表现积极主动；能举例说明自己过去成功适应工作的历史。

不可以接受 尚可接受 可以接受 完全可以接受 很欣赏

### （二）能力面试

能力面试是另外一种新的面试方法。与传统的面试方法注重应试者以往所取得的成就不同，这种方法更多关注的是他们如何去实现所追求的目标。在能力面试中，面试官要试图找到应聘者过去成就中所反映出来的特定优点。

在招聘中采用能力面试，要把握 4 个关键的要素：情景（Situation），即描述求职者经历过的特定工作情景或任务；目标（Target），即描述求职者在特定情景当中所要达到的目标；行动（Action），即描述求职者在特定情景当中所做出的行动；结果（Result），即描述行动的结果，包括积极的和消极的结果、生产性的和非生产性的结果。这 4 个要素的英文缩写就是“STAR”，进行能力面试也即寻找 STARS。

具体来讲，能力面试可以从以下几个方面进行展开：

#### 1.全面地进行能力分析。

为了准确地了解和判定工作是否出色，必须进行全面的能力分析。能力分析的结果将作为确定工作是否出色的标准的基础。它有助于企业录用到称职的员工。

工作出色的标准通常适用于组织内部相同级别的多个职位。对于一个企业里所有高层领导而言，他们虽任务和职责不同，但须具备的主要能力和基本素质却是相同的，因此，对其工作能力的衡量标准本质上应该是一致的。对组织内部不同级别的职位，所要求的能力有所不同，则工作出色的标准也应有所差异。

进行能力分析的第一步应是编写详细的工作任务说明，即进行“任务分析”。为了进行全面的任务分析，还要从不同渠道搜集各种信息：

① 工作观察。观察那些在职人员所进行的工作，请他们详细描述，并作记录。

② 约见在职人员。对每一位在职人员提出相同的问题，这些问题应着重了解他们的主要职责，需要处理的任务类型，与其他同事之间的工作关系，工作过程中最感吃力的部分以及他们出色完成工作所需的技能和能力。

③ 主要事件分析。针对有代表性的工作案例，举行由该职位优秀员工和管理人员参加的座谈会或交流会，请他们提供一些从事该项工作的效率最高的方法及从事人员的能力要求，并对这些方法和要求作详细记录。

④ 能力远景会议。参加与组织中“具有预见的人”举行的会议。其目的就是收集各类任务的信息，以及完成任务所需要的知识、技能、能力、动机和其它方面的要求。

⑤ 第二步是制定职务能力要求，就是对所得到的信息进行分析，按照不同的内容和能力对相似的知识、技能、能力和动机进行分类。在列出一系列能力时，应尽量合乎情理。通常列出的能力要容易衡量，才能将工作能力描述准确。不同级别的职务能力要求如下：基层职位需要 5~8 种能力；中层职位需要 8~11 种能力；高层职位如中高级管理人员、董事、高级专业人员需要 10~14 种能力。

## 2、确定面试过程中将要考核的能力。

因为不可能在短短的时间内对每一种职务都能进行考核，所以只能围绕那些对于完成此项工作最重要的而在其它选择体系中没有体现的能力展开。当然如果在录用的过程中不只面试一次，就有可能对各项能力进行考核。

3、制定面试程序，并对需要考核的能力进行评估。从面试程序的制定至关重要。如果面试程序欠佳，则整个面试就会功亏一篑。为了防止这点，必须制定一个框架充分的面试程序。预先拟定问题，制定必要的面试程序，有助于获得与职务能力相关的信息。面试程序的制定可以参考一些指导性材料(如书面材料、视频材料、教室培训等)。同时对需要考核的能力进行评估必须制定一个标准的等级评定体系，用以科学地评估面试中获得的信息。

4、能力面试已被实践证明是一种最实际、最有效的面试方法。它可以在最短的时间内，收集到涉及工作范围最广、最准确的信息。严密的结构使其更具有科学性：可以具体地研究面试的各个部分；找出最有效的因素；尝试面试的新方法，并提供详细指南；所得结果最具有可靠性。

## (三) 压力面试



压力面试(stressinterview)是指有意制造紧张,以了解求职者将如何面对工作压力。面试人通过提出生硬的、不礼貌的问题故意使候选人感到不舒服,针对某一事项或问题做一连串的发问,打破沙锅问到底,直至无法回答。其目的是确定求职者对压力的承受能力、在压力前的应变能力和人际关系能力。

压力面试通常用于对谋求要承受较高心理压力的岗位的人员的测试。测试时,面试官可能会突然问一些不礼貌、冒犯的问题,让被面试人员会感到很突然,同时承受较大的心理压力。这种情况下,心里承受能力较弱的求职者的反应可能会较异常、甚至不能承受。而心理承受能力强的人员则表现较正常,能较好地应对。这样就可以判别出求职者的心理承受能力。比如,一位顾客关系经理职位的候选人有礼貌的提到她在过去两年内从事了四项工作时,面试官可能告诉她,频繁的工作变换反映了不负责任和不成熟的行为。如果求职者对工作变换为什么是必要的做出合理的解释,就可以开始其他的话题。相反,若求职者表示出愤怒和不信任,就可以将它看作是在压力环境下承受力弱的表现。另外,该方法也可以用来证实对一些信息的怀疑。因为,人在一些突发问题上的反应更真实、更客观。而在准备个人求职资料时会不自觉地、不同程度上会美化自己,甚至造假。

就压力面试而言,一方面,它是界定高度敏感和可能对温和的批评做出过度反应(喜怒和辱骂)的求职者的良好办法;另一方面,使用压力面试的面试官应当确信厚脸皮和应付压力的能力是工作之需要。面试官还需具备控制面试(如求职者歇斯底里)的技能。因此,在使用压力面试之前一定要慎重,一方面确信压力是候选人将来必然要面对的;另一方面要保证面试官有控制压力的能力。

值得注意的是,压力面试在于考察求职者的应变能力,人际交往能力,需要求职者具有敏捷的思维、稳定的情绪和良好的控制力。而这类题目的设置大多具有欺骗性,因此事后应向应试者做出解释,以免引起误会。

## 企业中层干部的选拔策略

按最理想的状态分析,中层干部应具备十种品德素养和十种技能要求,即:

使命感思维决定能力

信赖感判断能力

忠诚老实调查能力

忍耐性对人理解能力

热情培养人际能力

责任感规划能力

积极性创造能力

进取心劝说能力

---

公平解决问题能力

勇气调动积极性能力

人的技能可以通过短期训练得到极大提高,而品德素养却非朝夕之间可以养成的,所以企业在选拔中层干部时,在品德素养标准的评价上,对候选人应采取一票否决制,品德素养差的员工坚决不能委任为管理干部。

在高流动性的行业里,企业应该在选拔培养中层干部时,有意识的将培养的数量超过现有需要。一则可以确保中层干部异动时有合格人选马上填补上,另则普通员工经过中层干部的训练,更能以管理者的角度来看待团队工作,配合度和积极性将会更高。

角色扮演训练挑选中层干部。在角色扮演中,要求参加者对他们实际工作中可能遇到的具体问题做出反应。他们不是通过听说如何处理一个问题,甚至也不是讨论如何处理问题,而是通过实际去做来进行学习。所以角色扮演通常被用于管理人才开发和筛选中。它可以有效的用于面试、申诉处理、工作绩效评价、会议领导、工作小组问题解决、有效交流及领导模式分析等诸方面的训练。透过这些训练观察参加者的各种反应,进而了解其未来发展的潜力。

行为模仿培训挑选中层干部。利用生动的演示或录像带来说明有效的人际交往技巧及经理在各种情况下如何发挥作用。接受培训者观察示范者的行为。行为模仿培训主要着重于以下内容:管理者进行工作业绩评价问题、更正不可接受的工作行为、委派任务、改进不安全的行为习惯、处理歧视投诉、克服变革中的阻力、新员工定位及在个人冲突或组织冲突之间进行调整。从模仿训练中也可以考察候选者在管理方面的潜能,毕竟中层干部未来的主要工作就是计划、沟通、协调以及评估。

案例研究训练挑选中层干部。案例研究就是让参加者解决模拟经营中问题的一种培训方法。要求每个人研究案例提供的信息,并根据具体情况做出决策。如提供给参加者一个真实企业管理活动的案例,则要求他研究这家企业,对其采取的管理活动做出正确的评价。案例研究的好处是增加了中层干部候选人参与程度,了解他们解决问题的积极主动性,并能评价候选人资料分析和商业判断的能力。这些基本素质决定了未来这些中层干部的成长性。

## 情景面试试题的设计技术

情景面试又叫情景模拟面试,它把许多所谓“评价中心”的人员甄选技术纳入了面试中,比如公文处理(又称“文件筐技术”)、无领导小组讨论、案例分析、操作演示等。情景模拟面试试题的编制设计,受上述不同表现形式的影响,在具体操作过程中,应从试题内容编制和模拟情景设置两方面入手。

在情景模拟面试试题的设计时,要注意考虑以下几个问题:

(1)典型性问题。情景模拟试题所模拟的事件必须是典型的,这一方面表现为模拟的事件是应聘者在未来工作中最重要、最经常、关键性的活动,而不是那些次要的、偶然的事件;另一方面,所模拟的事件不是原原本本地从实际原型中截取,而是把多种情况进行归纳、概括、集中成的一件事。



(2)逼真性问题。情景模拟的一个突出特点就是要求模拟得逼真。这一“逼真”不但要求模拟环境逼真,更重要的是要求应聘者与处理的问题、完成的任务(即试题内容)也要逼真。当然逼真并非要求做到“真实”,而是要求情景模拟的内容应当符合拟任工作的规律性和发展趋向性。

(3)难度适中。目前,在公务员录用考试中,我国的国家行政机关仅通过考试录用“主任科员以下非领导职务的国家公务员”,因此,在情景模拟试题编制的难度上要适中,既不能以勤杂人员的要求设计试题,也不能以高级领导职务职位的要求去编制试题。

(4)突出主题。一般而言,情景模拟的事件往往是工作中的一系列片断,而模拟的目的是为了测评应聘者的各项能力素质,所以要根据测评目的,有选择地裁剪、加工这些“片断”,区分主次,并找出一条贯穿各片断的主线,以测量一项能力为主,附带测量其他能力素质,而不能主次不分、轻重不明,让不太相干的细节浪费了宝贵的面试时间。

关于模拟场境的设置。情景模拟场景就是应聘者的考场,然而这一考场与笔试考场和常规面试的考场有所不同,它是情景面试试题的一部分,它能对应聘者起到岗位诱导、心理压力及操作指向的作用。

要特别注意模拟情景的“现场感”,做到有情有景、有声有色、情景逼真,使应聘者进入考场后,能够很快进入其“扮演”的角色,由触景生情,到激发其多方面的才能,去完成测评任务。上海市一次外汇银行业务员计算机仿真测评,就刻意设计银行业务大厅的嘈杂环境,以测评应聘者在这种仿真环境下处理业务的生理、心理素质,取得了很好的效果。模拟情景设置追求“现场感”还有另一作用,那就是在应聘者录用前就向其生动、逼真地展示了其未来工作的环境、专业技能要求情况等,使其能够更准确地校正和确认自己报考的岗位是否适合自身的各项条件及兴趣、意愿和理想。加深对岗位的了解,对其以后的工作情感和意志品质均有益处。面试应是“双向选择”,情景模拟所创设的逼真场景,有利于应聘者对将来的工作更好的了解,为企业选拔合适的人才!

## 情景面试样题点评分析

**情景面试题:** 如果你是本公司的业务员,你在一辆载着一车过期的面包的可口可乐公司的卡车上,准备到偏远的地区把这些面包销毁,但在半路遇见了一群难民,他们十分的饥饿,难民把路给堵住了,当场还有刚刚赶来的记者,那些难民知道车里有吃的。请问你,你会怎么样处理这件事情,既不让记者报导我们公司把过期的面包给人吃,又让难民可以吃掉这些不会影响身体的救命面包。注:车不可以回去,车上只有面包,不可以贿赂记者。

将情景面试应用于人才选拔是基于心理学家勒温的著名公式:  $B=f(P, E)$ 。这个公式的意思是说: 一个人的行为(Behavior)是其人格或个性(Personality)与其当时所处情景或环境(Environment)的函数。换句话说,候选者面试时的表现是由他们自身的素质和当时面对的情景共同决定的。如果考官能够恰当地选择情景并保证情景对不同候选者的一致性,那么,不仅可以诱发候选者的相应行为,而且能够说明候选者行为的不同是由其素质不同所致。

这种面试题是没有标准答案的,它主要是考察面试者的观察能力、应变能力和处事能力。虽然没有标准答案,但回答还是有优劣之分的,下面给出几个回答并作点评。

---

### 【答复一】

“不劳者无食”，临时决定雇佣难民到山区为公司销毁过期面包，并告知他们：1、过期面包不会影响身体；2、公司将支付一定的金钱或为难民申请救济以作为他们为公司销毁过期面包的报酬。将上述决定告知记者，并通过记者向社会呼吁：关注难民，关注失业人员。

### 【点评】

85 分。答题者有急智，很灵活，有一定创意，考虑问题比较周到。不足之处：“组织难民销毁面包”并不具有很强的可操作性；另外，题目中明确指明要“让难民可以吃掉这些不会影响身体的救命面包”，答题者明显疏忽了这一点。这说明答题者的信息管理能力方面有欠缺。总的说，此人很适合外部环境变动较大的工作，建议在公关部、企划部工作。

### 【答复二】

先让记者拍难民，然后再让记者拍我们销毁面包的场面，（当然只是销毁小部分面包，然后倒在路边其余的大部分面包），然后我用车子把记者全部拖回去，得，剩下的就难民自己看着办吧。

### 【点评】

50 分。答题者缺乏社会经验，喜欢想当然，记者不太可能参与这样的作假活动。另外，用作假的手段欺骗公众说明此人价值观有问题，不可聘用。

### 【答复三】

我会把面包给难民吃。我还要问记者：如果你是难民你吃吗？如果你是我你会看着他们挨饿吗？社会道德放在第一位是永远不过时的。

### 【点评】

60 分。答题者很果断，有较强的道义感正义感，观察问题也比较全面，但是很难保证记者不会把“可口可乐公司把过期的面包给人吃”这件事报道出去。给 60 分是因为答题者具有合格的道德品质，可以进一步培养。

### 【答复四】

就我个人认为，此事具体的难度是：

- 1、过期食品的发放会给记者以口舌；
- 2、不良的发放与操作手段的不合理会影响企业信誉；
- 3、从人道主义的角度来说，解决难民的生存问题是每个人最起码的人道主义的体现；

---

4、从个人的角度来说，是临时突发事件处理能力的具体表现。

具体解决方法，我的观点如下：

具体思路是利用此契机，化不利因素为有利因素，树立企业美誉度。

1、电话请示上级如何利用此次机会，遵循企业制度，在获取同意的情况下，采取适当行动；

2、和记者作好沟通，将食品发放给难民，虽是过期食品但不影响身体，即解决了难民的吃的问题，又解决了食品的销毁问题，一举两得，如果沟通有效，还可以形成好的报道，必要时可采取行贿的手段，大肆宣传；

3、事后继续申请总部，再拿出一定的费用继续作好救济的工作，处理好与媒体的关系，在此地区作好更加广泛的宣传，培养公司的美誉度，以及市场的前期培育；

4、通过此事和地方政府建立关系，为将来在此地区产品的推广提前培育合作的平台；

5、此事件具体处理的基础是建立在和上级真实的请示与汇报和良好沟通以及相关费用的预测，要综合考虑投入与产出比，最终目标是化不利因素为有利因素，培育公司的美誉度。

#### 【点评】

70 分。对问题的分析比较全面，答题比较沉稳，思路清晰。不足之处：回答没有新意、且审题不清（题目规定“不可以贿赂记者”）。

#### 【答复五】

坦率地告诉记者和饥民，面包是过期的，但是食用后不会影响身体健康，并当众吃一个。

然后，看着记者“尊敬的记者先生，正如您看到的面包是过期的，不过仍然可以食用。不过即便如此，公司也不能将过期的食品提供给公众。因为，这样的行为，若传出去将影响公司的声誉。而我本人也将被公司辞退。”此时意味深长地看着记者，看他的举动。

他多半会提出情况紧急要灵活应变之类，于是，你就表示赞同，然后邀请记者协助你分发面包。会把面包给难民吃。我还要问记者：如果你是难民你吃吗？如果你是我你会看着他们挨饿吗？社会道德放在第一位是永远不过时的。

#### 【点评】

85 分。答题者很老练，考虑问题比较周到，“把球踢给记者并拉起下水”这是很有创意的主意，而且可操作性强。此人适合管理和公关岗位。

#### 【答复六】

告诉记者和饥民，面包是过期的，但是食用后不会影响身体健康，并当众吃一个。然后，让饥民吃面包。此时记者如果拍照，就随他去。但一定要打听清楚记者是哪家报社的。

回到公司，向上级汇报此事，并立即要求公司“辞退”自己。

向各大媒体诉说自己为了让饥民不挨饿而被公司辞退的事情。（事情的经过当时在场的记者可以证明）。

引起社会的关注和讨论。（舆论导向自然是向着被“辞退”者的）。

公司高层出面，宣布重新聘请被“辞退”者。并奖励他和辞退他的业务主管，理由是两人做得都对。

这样公司“严格要求质量”和“回报社会”的良好形象就确立了。

### 【点评】

90 分。答题者创意十足。能在短短的时间内想到过程如此复杂的计划实在不容易。很适合到企划部。

总而言之，这种面试题是没有标准答案的，目的是考察应聘者在相应情景下的观察能力、应变能力和处事能力。答得好坏靠答题者个人的平时积累，有时还与其性格相关。

## 情景模拟的操作程序

情景模拟是一项科学的测评方法，因此，它的操作也需要有科学的程序。

### 一、准备工作

各种内容的情景模拟，准备工作是不一样的。

#### 1. 公文处理的准备工作

- 1) 事先要编制好评分标准。
- 2) 公文要与测评目的紧密结合。
- 3) 要规定一个尽可能和真实环境相似的环境。
- 4) 安排一个尽可能和真实环境相似的环境。
- 5) 指导语要清楚、详细。
- 6) 准备好足够的办公用具。

---

## 2. 与人谈话的准备工作

- 1) 事先要明确通过与人谈话要测试被试者哪些心理素质和潜在能力。
- 2) 每一次测试的被试者不能太多，否则主试及其助手会因为疲倦而评分标准不一。
- 3) 评分要及时，过后要影响评分准确性。
- 4) 根据需要可以选用与人谈话的三种方法中的一种、两种或三种。
- 5) 扮演者扮演要真实，要有一定的实践经验。
- 6) 要让被试者事先知道将应付某些情景的必要的材料和数据。

## 3. 无领导小组讨论的准备工作

- 1) 每小组的成员以 5—7 名为佳，不要少于 3 名，也不要多于 10 名。
- 2) 讨论的时间要根据人数多少而事先规定，平均每个人安排 5—10 分钟。
- 3) 讨论时用的桌子最好是圆桌，或者干脆不用桌子，大家围坐在一起，尽有不用长桌，因为长桌有长级和下级之分，要使每个人都认为自己与他人是平等的。
- 4) 讨论前应该向被试提供必要的背景材料，，否则讨论会泛泛而谈，流于形式，这样就不能够显示被试者必要的素质和潜在能力。
- 5) 讨论的内容一般是一个案例。
- 6) 讨论前要规定每个被试者必须最少发言一次，多发言不限制，但每个被试者累计发言时间最多不能超过 15 分钟。
- 7) 准备好评分标准，每人主试人手一份。
- 8) 主试的人数 3—5 人为佳，每项指标以 5 分制评分，以平均数作为该被试者的成绩。

## 4. 角色扮演的准备工作

- 1) 事先要作好周密的计划，每个细节都要设计好，不要忙中出错，或乱中出错。
- 2) 助手事先训练好，讲什么话，作什么反映，都要规范化，在每个被试者面前要做到基本统一。
- 3) 编制好评分标准，主要看其心理素质和实际能力，而不要看其扮演的角色像不像，是不是有演戏的能力。

---

#### 5. 即席发言的准备工作

- 1) 题目可以是一个, 也可以几个, 应该是每个被试者准备的时间一样多, 准备时间以 5 — 10 分钟为宜。
- 2) 事先编制好评分标准, 每一种因素都要可以评分。
- 3) 评分要抓住主要的心理素质, 但也不要一些细节问题, 因为往往这些细节问题, 反映出一个人的潜在的心理活动和潜在的能力。

### 二、实施评估

一般常用的有下面一些程序。

1. 观察行为。
2. 归纳行为。
3. 为行为打分。
4. 制定报告。
5. 重新评分。
6. 初步要素评分。
7. 制定要素评分表。
8. 主试讨论。
9. 总体评分。
10. 其他评论。

### 三、主试的培训

这里的主试有时又可以称为评价员, 主试素质的高低、业务水平的高低, 直接影响情景模拟的效果。主试一般由两方面的人员组成, 一种是企业中有实际经验的管理人员, 另外一种是有学者。主试培训主要包括以下内容。

1. 给出某种行为的定义。
2. 主试参加一些特别设计的练习, 来提高他们区分行为表现好坏的能力。



3. 向主试展示一个例子, 说明应该怎样来记录行为, 必须做哪些笔记。
4. 主试在一个练习中学习如何观察行为, 并如何得到观察的反馈意见。
5. 主试练习如何交流观察到的行为的信息, 如何得到完整的信息, 以及如何收集有意义的反馈意见。
6. 在第四和第五步, 在模拟中的每一项练习中都要进行。
7. 主试参加一次主试模拟讨论, 使他们认识到行为数据在最后讨论过程中的重要性, 使他们充分认识到每一次评分对于情景模拟都是十分重要的。在主试训练中, 最好用摄像机把主试训练的内容录下来, 然后放给主试看, 接受培训的主试会大吃一惊, 他们在观察时可能忽略了重要行为, 遗漏了大量重要的信息, 这样可以使他们的观察能力有明显提高。

## 情景模拟的七种形式

### 一、公文处理

公文处理是情景模拟的一种主要的形式。公文一般由文件、备忘录、电话记录、上级指示、调查报告、请示报告等组成。在被试者受试前, 应该向他介绍有关企业的背景材料, 然后告诉被试者, 他现在就是这家企业的负责人, 全权处理各种文件, 要使被试者意识到他既不是在演戏, 也不是代理职务, 而是一位真正的手握实权的负责人。公文可多可少, 一般不少于 5 份, 不多于 30 份, 每个被试者要批阅的公文可以一样, 也可以不一样, 但难度要相似, 公文有来自上级的, 有来自下级的, 有组织内部和外部的各种典型问题和指示, 有日常琐事, 也有重要的大事。根据公文的数目和难度, 规定完成时间。在处理过程中, 评价人员观察被试者是否分别轻重缓急, 是否恰当地授权下属。处理完评判人员还要对被试者进行采访, 要求被试者说明为什么这么处理。

谈话可以按以下这种方式进行, 首先由被试者讲讲他是怎么做的, 他应该说明:

1. 材料是否看过, 是否都做了答复。
2. 是否将每一份书信均按重要性来分类, 然后做答复。
3. 采用了其他哪些方法。

然后评价人员问被试者做出每项决定的理由, 看其理由是否充足, 决定是否果断。

采访一般为 20 分钟, 接下来评委对他们的鉴定讨论 10 分钟, 交换意见, 力求达成一致, 共同给出一个分数并记录下来。

### 二、与人谈话

与人谈话是情景模拟中的一个重要方法。与人谈话主要分为三种类型: 电话谈话、接待来访者和拜访

有关人士。与人谈话可以和公文处理在同一时间内交替进行，这样更增添了工作情景的真实性。

A 电话谈话。被试者在电话谈话中，可以反映出他的心理素质、文秘修养、口头表达能力处理问题能力等等。电话谈话可以分为接电话、打电话两种，接电话往往是被动的，打电话往往是主动的。

B 接待来访者。来访者可以有各样，根据需要，有的是来谈生意的，有的是来推销产品的，也有的可能是来叙旧的，或者是来纠缠的，这些来访者都是由测试者扮演的。在被试者接待来访者时，可以观察他在接待时的态度怎样，驾驭谈话的能力如何，快速处理难题的能力如何，如何处理公事和私事的关系等各方面的能力。

C 拜访有关人士。在企业管理中主动找某些人谈话是管理活动的一项重要内容。这些有关人士可以包括上级、同事、下级、重要客户、司法人员、新闻界人员等等，这些人员由主试扮演。主要观察被试者以下几个方面能力：待人接物的技巧，语言表达能力，热情真诚的程度，应付各种困难的能力，有关的知识等等。

### 三、无领导小组讨论

所谓无领导小组讨论，就是指一组被试者开会讨论一个实际经营中存在的问题，讨论前并不指定谁主持会议，在讨论中观察每一个被试者的发言，以便了解被试者心理素质和潜在能力的一种测评方法。

在一般情况下，每个小组会有一名被试者以组长的身份出来负责这些问题，出来主持会议，这个人的领导能力相对较强。根据每一个被试者在讨论中的表现，可以从以下几个方面进行评价：领导欲望、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、抵抗压力的能力、经历、人际交往能力等等。也可以要求被试者讨论完以后，写一份讨论记录，从中分析被度者的归纳能力、决策能力、分析能力、综合能力、民主意识等等。

例：让小组成员 6 人或 8 人，从下列题组中，选择一个题目进行讨论，并将讨论结果记录下来。

1. 一个管理者最重要的职能是什么？
2. 怎样才能提高职工的工作积极性？
3. 中关村开发对公司的发展有何影响？
4. 聘请外国足球教练来华执教，对中国足球的未来有何影响？
5. 中国如何才能成为世界的强国？
6. 中华民族有哪些缺点和优点？

时间：60 分钟。

又如某知名外企曾运用这种方法来选拔经理人员。讨论小组由 6 人组成，首先，每个人假设自己为某

一部门的经理候选人做 5 分钟的自我陈述，然后，各自以不同的部门经理的角色共同讨论某一问题，主试者根据被试者的实际表现，按照 7 个项目对他们进行测评。

这 7 个项目是：

进取心

说服力

口头沟通

自信

压力承受力

精神状况

人际交往

#### 四、角色扮演

角色扮演是情景模拟中的一个重要方法。它就是要求被试者扮演一个特定的管理角色来处理日常的管理事务，以此来观察被试者的多种表现，以便了解其心理素质和潜在能力的一种测试方法。

例如，要求被试者扮演一名高级管理人员，由他来向主试扮演的下级作指示，下命令；或者要求被试者一名车间主任，请他在车间里直接生产。

又如，在公司总经理充当副总经理，若干主试者或其他人扮演其他角色，如总经理、各部门经理、秘书、外单位人员等；在一定时间（如半天），被试者和主试者分别按角色进行扮演。这一过程中，可设计各种情景，例如，财务部经理请示员工年终奖发放问题，人事部请批员工招聘方案，产品开发部汇报开发新产品的思路，秘书请示会议安排事项，外单位来电商谈商务问题，公司办公室主任告知刚发生的突然事件并请示处理方法，等等。

在测评中要强调了解试者的心理素质，而不要根据他临时做出的意见做出评价，因为临时工作的随机因素很多，不足以反映一个人的真才实学。有时可以由主试主动给被试者施加压力，如工作时不合作，或故意破坏，以了解该被试者的各种心理活动以及反映出来的个性特点。

#### 五、即席发言

即席发言是情景模拟的一种形式。它就是指主试给被试者出一个题目，让被试者稍做准备后按题目要求进行发言，以便了解其有关的心理素质和潜在能力的一种测评方法。即席发言主要了解被试者快速思维反映能力、理解能力、思维的发散性、语言的表达能力、言谈举止、风度气质等方面的心理素质。即席发言的题目往往是做一个动员报告、开一次新闻发布会、在职工联欢会上的祝词等等。在即席发言以前应该

---

向被试者提供有关的背景材料。

下列题目可以作为参考：

- 1．请谈谈领导授权的重要性
- 2．请谈谈在合资企业中掌握外语的重要性
- 3．请谈谈在工作中处理人际关系的重要性
- 4．请谈谈职工培训的重要性
- 5．请谈谈安排好工作日程的重要性
- 6．请谈谈与下级一起召开例会的重要性

成功的标准：

- 1．思路清晰、层次分明
- 2．语言流畅
- 3．观点明确
- 4．内容吸引人
- 5．能用具体可信的事例说服人
- 6．上场镇静
- 7．声音响亮、抑扬顿挫
- 8．动作自然
- 9．口头语少
- 10．目光交流

## 六、系统仿真

系统仿真是情景模拟的一种方式，有时又称为商业游戏，或者称为商业竞争法、仿真游戏法。它是在纸上或计算机上进行经营管理的操作，被试者可以及时得到反馈信息，以便了解自己的经营效果，最后以企业的经济效益来反映被试者的心理素质和潜在能力的一种方法。

一般来说，系统仿真是情景模拟的一种变式，也就是说把情景模拟的许多可以数量化的内容搬到计算机上来操作。系统仿真可以仿真各种企业，系统仿真规定的经营管理时间可长可短，一般为三到五年，被试者的身份一般是总经理或厂长。通过系统仿真可以在较短的时间内了解被试者在三到五年中的实际管理业绩。为了充分发挥系统仿真的长处，克服其短处，我们在组织系统的仿真时要注意以下几点：

- (1) 精心编制好反馈系统，否则系统仿真的效果就不理想。
- (2) 应该尽可能计算机化，否则时间太长，工作量太大。
- (3) 事先向被试提供有关的背景材料，否则被试者无从入手。
- (4) 要规定操作时间，根据难度可以安排在 1—3 小时之内完成。
- (5) 详细编制指导语，使每个被试者知识系统仿真的基本规则和怎样操作计算机。

## 七、辩论

在情景模拟中一项用以衡量人员合作精神的项目是辩论。辩论是个集体项目，着重考察团队精神和处理冲突能力。

辩论的辩题很重要。一般选择中性的题目。如“公司应该制定更多的制度来加强管理”、“领导者的权威来自职权本身”、“金钱是万能的吗？”等等。

方法如下：

首先将候选人按抽签的方式分为正反两方，每组成员相等，3—4 名；分两个小组进行讨论、酝酿；每组的各个成员依次发表观点，即个人发言，最后一位将总结本方的观点。自由辩论，这时将打乱先后，相互询问质疑。时间分配一般如下：分组准备时间 20 分钟，个人发言每人 5 分钟，自由辩论 60 分钟。

评委应从下面几个方面进行观察：候选人是否注意倾听对方陈述的观点；自己在表达观点时与所举的事例是否一致；进行辩论时是否注意内部合作；辩论是否离开了论题；能否敏锐地抓住对方的漏洞进行反驳；谁是辩论的中心任务等等。

## 人才招聘中的望闻问切

“望闻问切”是我们中医常用的诊断方法，之所以几千年来一直长盛不衰，就是因为它是从立体的角度，多方面对病人进行剖析，能综合的反映出人的病体特征，从而得出正确的结论，同样，在我们人力资源管理的实践中的选人环节，完全可以借鉴中医的诊断方式，对备选人员进行合理的评判。

### 望

不是要以貌取人，而是要我们从候选人的外貌特征中体察出其本人的体质方面特征；我想，望应



---

该从这几个方面展开:

1、面目特征:当然不是以貌取人,也不是为企业选美,但我们是能够从一个人的面目中看出一定的信息的,比如说健康状况;一个人的脸色、发质状况可以看出他目前的健康状况,如果一个人脸色萎黄,头发稀少并缺少光泽,说明他目前的精神或身体状态不理想,当然,一个健康的人也有可能在特定的情况下脸色不好,我们不妨再看看他的眼睛,如果眼睛布满血丝,说明晚上没有休息好,就有必要在适当的时候了解一个人的业余生活和朋友圈,我们说眼睛是一个人心灵的窗口是有一定道理的,眼睛的神韵和力度往往可以看出一个人的毅力和果敢,也可以侧面反映出一个人的诚实度,所以,清中兴名臣曾国藩在其观人术中对眼睛的观察及其重视;同时,一个人的五官也可以暴露出很多有用的信息,五官的对称性其实是一个人另一种健康状况的反映,如有的人脸颊左右两边有所差别,有可能就是牙床的原因,也有可能是一些不正确的动作方式长期作用造成的。我们当然不能光凭借这一判断就轻易判断一个人,但是在我们的招聘的一些特定岗位,还是很有参考价值的,比如我们的业务拓展部门的岗位,对人的身体和精力要求是比较高的,那相对一些文职岗位,对身体精力的要求相对就要宽松一些。

2、体格特征:主要包括两个方面的内容:一、肌体的饱满程度;二、是肤色的状态;一个人的肌体饱满程度可以看出很多有用的信息,比如此人是不是好运动或经常从事体力劳动,以及身体力量的程度,另外,也可以与他所表述的个人经历进行对比,看是否两者真正吻合,另外,从一个人的肤色状况,我们可以知道他在户外活动的状况,如果一个人的肤色很黑,抛开遗传因素,我们基本可以断定他工作经历中在户外活动的的时间是较长的,可以发现他所描述的工作经历是否真正属实。

3、动作特征:一个人的成长经历,是会显示在他的举手投足之间的,经过训练的酒店管理人员在进退的步伐,俯身和转身之间,有着明显职业倾向。在很多重要的岗位,资历体现是很明显的,有句老话讲,“培养一个贵族需要三代人的努力”,虽然有点武断,但道理还是有一点的,通过动作,我们可以看出一个人很多暗藏的信息。

## 闻

就是听,从应聘者的语言表述中看出他本人的一些特征,比如他说话的语气,基本可以了解到他过去工作所处的阶层,在口语中经常用“可能、或许、大概”的人一般是没有做过多少决策的,他可能多半在按章做事;一个人说话的中气反映出两个方面的信息,一是他身体的健康程度,另外,就是他自信心的一种体现,一个说话中气十足的人,多半心有所恃,或对过去的经历有成就感。另外,一个人说话的语速也很重要,一个急于抢话头或急于表现的人,性格一般比较冲动,如果冲动加表述很凌乱,说明此人往往在面临突发事件的时候会手忙脚乱,不适合做独挡一面的工作;如果一个人说话平缓,说明此人稳重,如果再加上条理清晰,可能适合做组织协调的工作。听的第三个方面需要注意的问题是应聘者在语言表述中情感声调的把握,一个在陌生环境能将声音控制得与日常状态下一样的人,说明他本人在遇到变动的情况时自我调控的能力较强,理智能左右感情因素,应该是很好的现场营销人员或公关人员。

## 问

询问的环节是我们现场人才招聘中和应聘者双向交流最密切的环节,因此,是至关重要的。对问题的设计和分析,可以得出很多在表层无法看到的问题,对我们最终的筛选有很好的借鉴意义。



在人力资源管理中，我们对员工的绩效考核主要有两类指标：行为指标和结果指标，这两类指标可以从立体的方面对员工进行评价，我们不妨将这种方法借用到我们的人才选拔上来，那么，什么是行为指标呢？行为指标主要是考察应聘者做事的过程，如，在你做这个项目的过程中，你是怎么进行组织的，请讲讲具体操作思路和过程；你在整个团队中做的具体工作是什么等等，我们从这些问题中可以看出被考核人对管理实务的熟知程度，从而进一步挖掘应聘者简历资料的可信度；所谓结果指标，就是指被考查人工作的实际工作实绩，问题如何设置呢？我们不要太关注与一大堆相关的证书，而是要询问他在整个工作中所扮演的角色，是为主还是为辅，是参与者还是只挂名而已，得到答案后，接下来我们可以这样询问：在整个工作中，哪些是你亲自去做的，请给我们描述一下做的情况。还可以对他的工作实绩进行横向和纵向比较，以增强考评的客观性，如，和你的前任比较一下，你做了哪些改善；在你的同行中，你做的事情有哪些创新和突出的地方等等；设计了这两方面的问题，我们就可以对应聘者的状态给出一个较为全面的评价。

另外，对应聘者的问题设计还要考虑到纵向的连贯性问题，也就是说，问题最好有前后的逻辑性，这样，我们对应聘者进行分析的思路就能更加清晰，如，我们首先了解被考评人对团队管理的理解，然后的问题一定要涉及他在管理过程中实际操作的情况，如果理解和实际操作存在一定的矛盾，那么我们就带着问题去了解更加深入的情况了。应聘者在回答有关问题的时候一般会进行适当的掩饰，我们往往要通过一系列问题的答案，看出其逻辑上的问题点，再了解到最真实的情况；再比如，我们首先问应聘者的日常工作时间安排，以看出他对工作安排是否有计划性和良好的做事习惯，那么，在后面的相应问题中，我们可以在提问其他问题的时候，穿插有关时间安排的问题，使应聘者在不知不觉中告诉我们真正的状况。

## 切

就是对应聘者进行最后一个环节的判断，一般在前期工作结束之后，进行相关的模拟测试或在经过初选后，在试用期内对应聘者进行决定性的评判。根据应聘岗位的不同进行有针对性的能力考察，如果是高层管理者，我们通常要考察其事物处理能力、语言表达能力、决策能力；如果是中层管理者，主要考察沟通协调能力和压力管理能力。如果是销售人员，主要考察环境适应能力和观察能力。

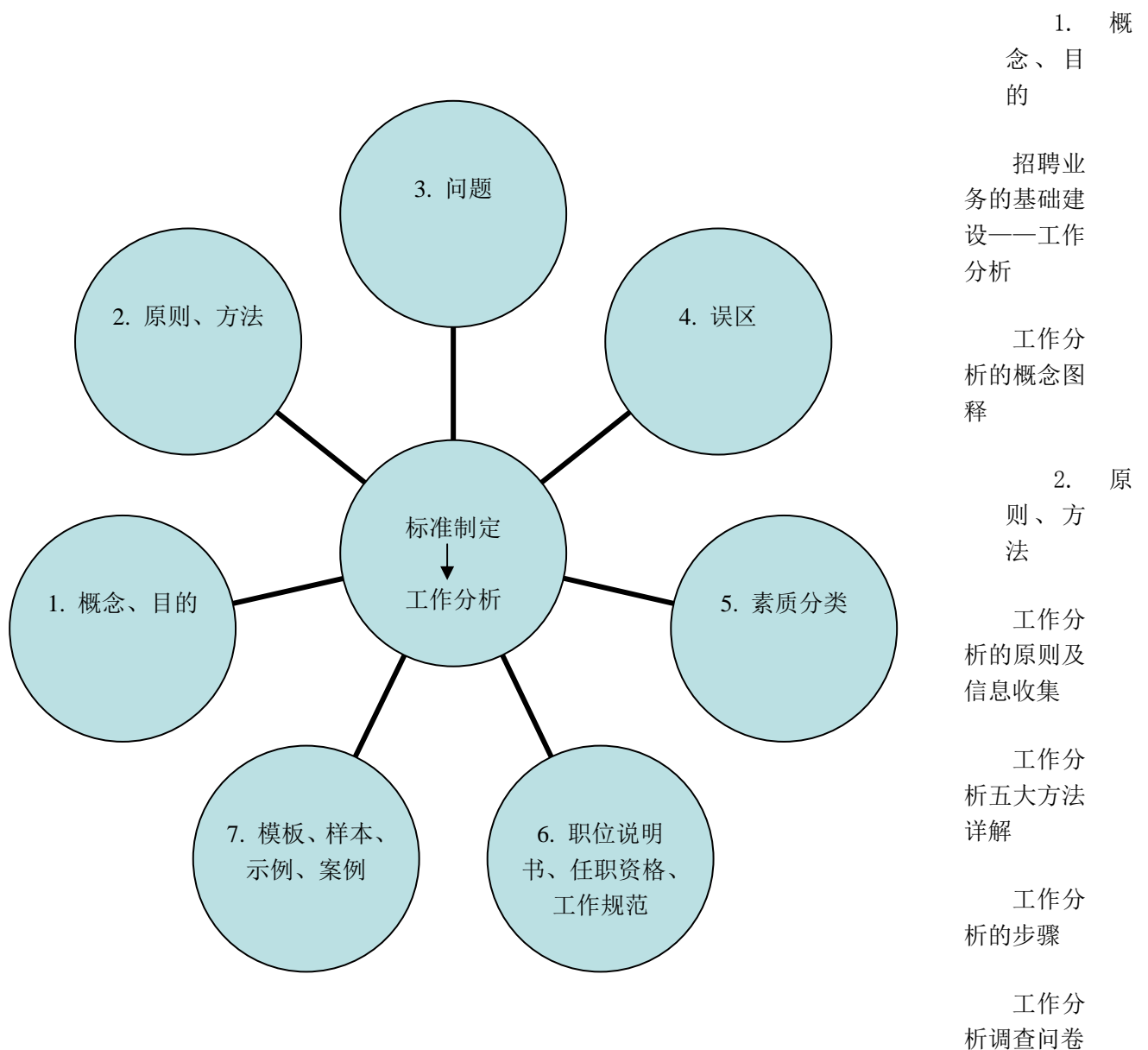
比如说事物处理能力主要指繁杂事物和突发事物处理能力，可以安排应聘者对工作范围内相关的信件、合同、各种工作方案在规定时间内按轻重缓急进行处理，也可以安排公司相关人员以员工、客户和管理机构人员的身份与应聘者不断接触，抛出相关的问题，观察其处理的娴熟程度和有效性。考察决策能力，我们可以让应聘者模拟组织一场例会，在办公会上各部门负责人提出各种工作中的问题和建议，应聘者要根据实际情况组织大家讨论，使大家的思维朝有效的方向进行引导并综合各方面的意见，最后，做出合理的决策。

有的公司在招收销售管理人员的过程中，还引入了定期报告制度，也就是说，将每一个经过初选的人员的见习期分成几个报告阶段，每个报告阶段事先只给一个主题，由见习人员自己去领会各个阶段要掌握的内容，到报告期听取其实习报告，并进行相应答辩，效果相当好。公司可以从报告中听出其本人的语言组织和表达能力；由于实习期又给了报告者足够的自由，从其报告的深度和广度可以探询到实习人员利用资源和组合资源的能力，另外，在工作中，是否有自己独特的见解，这些，都是一个优秀的销售管理人员必不可少的能力。

通过对应聘者的望闻问切，企业可以对应聘人员进行一个合理的判别，这样，一方面使公司节省招聘成本，选择到最合适的人才；另一方面，也可以做到对应聘者真正的负责，使其尽早走到与自己特点相适

应的工作岗位。

## 标准制定模块导读



## 工作分析面谈问题清单

### 3. 问题

## 工作分析的常见问题及解决对策

### 4. 误区

---

工作分析的几大误区与对策（一）

工作分析的几大误区与对策（二）

## 5. 素质分类

通用素质分类表

管理族素质分级及描述

管理族素质定义与提问范例

冲击与影响族素质分级及描述

冲击与影响族素质定义与提问范例

帮助与服务族素质分级及描述

帮助与服务族素质定义与提问范例

MBTI 倾向性与职位类别的匹配介绍

## 6. 职位说明书、任职资格、工作规范

什么是职位说明书

职位说明书编写的目的与作用

职位说明书的编写与维护

岗位任职资格编写指南

企业各层级岗位基本任职资格参考

专业技能的级别描述及需求识别

岗位评估方法简介

## 7. 模板、样本、示例、案例

工作说明书模板（一）

工作说明书模板（二）



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

工作规范模版

工作日写实法记录汇总表

工作说明书样本（一）——记账会计

工作说明书样本（二）——培训主管

工作说明书示例——文秘科科长

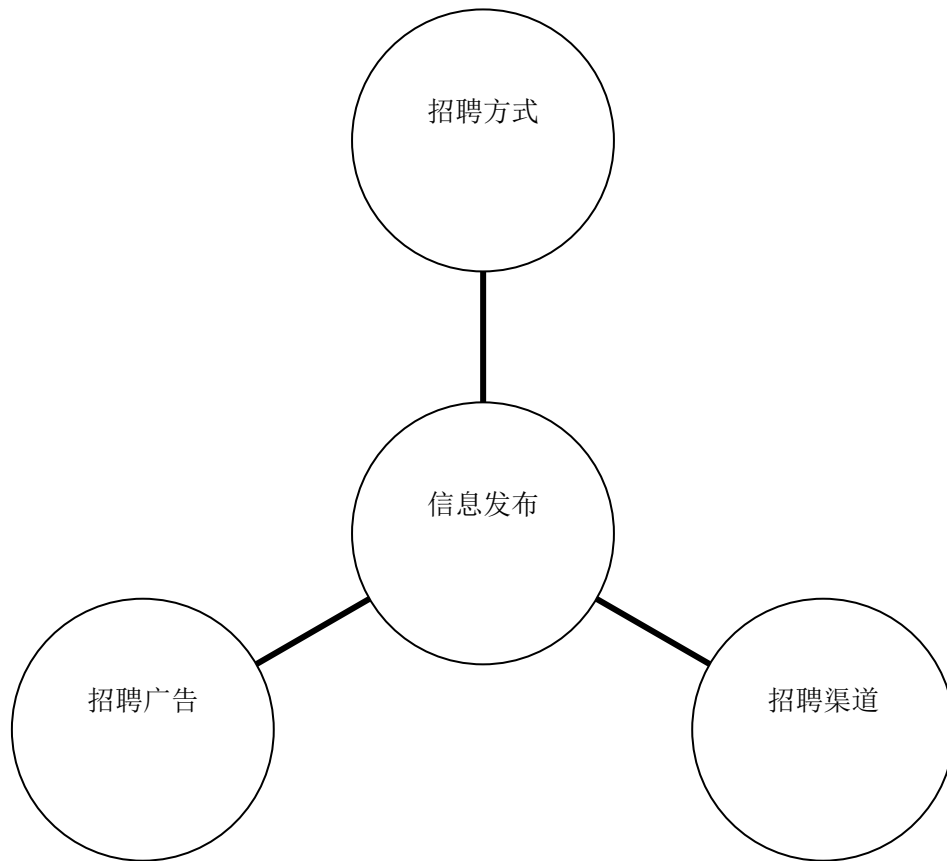
拟招聘职位任职资格描述及甄选案例——软件项目经理

拟招聘职位职责描述及甄选案例——区域（客户）经理职位

众多名企用人标准

企业人员招聘的基本标准和关键标准

信息发布导读



## 5. 招聘方式

招聘外包——帮您解决头疼的招聘甄选难题

代理招聘魅不可挡

高层职位空缺——内举还是外聘？

何时选用内部招聘？

何时选用外部招聘？

选择招聘方式的几个原则



---

## 6. 招聘渠道

科学选择招聘方法

各种招聘渠道的效能比较分析

深挖紧缺人才的三大渠道

企业如何应对校园招聘会

如何选择有效的招聘渠道

网络招聘与传统招聘方式的比较分析

如何选择招聘网站

## 7. 招聘广告

发布招聘广告的小技巧

刊登招聘广告注意事项

案例分析——如何设计招聘广告

招聘广告设计的五大原则

招募信息的发布形式

## MBTI 倾向性与职位类别的匹配介绍

MBTI 就是迈尔斯—布里格个性分析指标, MBTI 帮助您看到求职者的力量和特有的才干, 这些认识可以使您更深刻地了解求职者以及他们的动机、力量和潜在的发展前景; 也可以使您更深刻地了解和欣赏与您类型不同的人。了解 MBTI 类型将更肯定的认识自我, 促进合作与提高生产力。

MBTI 具有非常雄厚的心理学基础, 可以分析出大量的个性特质, 这些特质大部分是人无法改变的。从而确定了 MBTI 与职业发展之间的密切关系, 目前几乎所有的职业咨询与服务机构都使用 MBTI 作为辅助工具。

### 一、MBTI 倾向性维度

外向 E	内向 I
------	------



	感觉 S	直觉 N
	思考 T	情感 F
	判断 J	知觉 P

这四个轴的二元通过排列组合形成了 16 种性格类型，您可以参考哪种性格的求职者适合哪些职业。当然所列举的只是一些较为常见且由研究表明此种性格类型较为容易成功的职业，仅供参考。

性格类型没有好坏，只有不同。每一种性格特征都有其价值和优点，也有缺点和需要注意的地方。清楚地了解求职者的性格优劣势，才能为您的职位空缺找到合适的人才，希望您能从中或多或少地获得一些有益的信息。

## 二、MBTI 各种性格类型的主要特征：

### ISTJ

安静、严肃，通过全面性和可靠性获得成功。实际，有责任感。决定有逻辑性，并一步步地朝着目标前进，不易分心。喜欢将工作、家庭和生活都安排得井井有条。重视传统和忠诚。

### ISFJ

安静、友好、有责任感和良知。坚定地致力于完成他们的义务。全面、勤勉、精确，忠诚、体贴，留心 and 记得他们重视的人的小细节，关心他们的感受。努力把工作 and 家庭环境营造得有序而温馨。

### INFJ

寻求思想、关系、物质等之间的意义和联系。希望了解什么能够激励人，对人有很强的洞察力。有责任心，坚持自己的价值观。对于怎样更好的服务大众有清晰的远景。在对于目标的实现过程中有计划而且果断坚定。

### INTJ

在实现自己的想法和达成自己的目标时有创新的想法和非凡的动力。能很快洞察到外界事物间的规律并形成长期的远景计划。一旦决定做一件事就会开始规划并直到完成为止。多疑、独立，对于自己和他人能力和表现的要求都非常高。

### ISTP

灵活、忍耐力强，是个安静的观察者直到有问题发生，就会马上行动，找到实用的解决方法。分析事物运作的原理，能从大量的信息中很快的找到关键的症结所在。对于原因和结果感兴趣，用逻辑的方式处理问题，重视效率。

---

#### ISFP

安静、友好、敏感、和善。享受当前。喜欢有自己的空间，喜欢能按照自己的时间表工作。对于自己的价值观和自己觉得重要的人非常忠诚，有责任心。不喜欢争论和冲突。不会将自己的观念和价值观强加到别人身上。

#### INFP

理想主义，对于自己的价值观和自己觉得重要的人非常忠诚。希望外部的生活和自己内心的价值观是统一的。好奇心重，很快能看到事情的可能性，能成为实现想法的催化剂。寻求理解别人和帮助他们实现潜能。适应力强，灵活，善于接受，除非是有悖于自己的价值观的。

#### INTP

对于自己感兴趣的任何事物都寻求找到合理的解释。喜欢理论性的和抽象的事物，热衷于思考而非社交活动。安静、内向、灵活、适应力强。对于自己感兴趣的领域有超凡的集中精力深度解决问题的能力。多疑，有时会有点挑剔，喜欢分析。

#### ESTP

灵活、忍耐力强，实际，注重结果。觉得理论和抽象的解释非常无趣。喜欢积极地采取行动解决问题。注重当前，自然不做作，享受和他人在一起的时刻。喜欢物质享受和时尚。学习新事物最有效的方式是通过亲身感受和练习。

#### ESFP

外向、友好、接受力强。热爱生活、人类和物质上的享受。喜欢和别人一起将事情做成功。在工作中讲究常识和实用性，并使工作显得有趣。灵活、自然不做作，对于新的任何事物都能很快地适应。学习新事物最有效的方式是和他人一起尝试。

#### ENFP

热情洋溢、富有想象力。认为人生有很多的可能性。能很快地将事情和信息联系起来，然后很自信地根据自己的判断解决问题。总是需要得到别人的认可，也总是准备着给与他人赏识和帮助。灵活、自然不做作，有很强的即兴发挥的能力，言语流畅。

#### ENTP

反应快、睿智，有激励别人的能力，警觉性强、直言不讳。在解决新的、具有挑战性的问题时机智而有策略。善于找出理论上的可能性，然后再用战略的眼光分析。善于理解别人。不喜欢例行公事，很少会用相同的方法做相同的事情，倾向于一个接一个的发展新的爱好。

#### ESTJ

实际、现实主义。果断，一旦下决心就会马上行动。善于将项目和人组织起来将事情完成，并尽可能用最有效率的方法得到结果。注重日常的细节。有一套非常清晰的逻辑标准，有系统性地遵循，并希望他人也同样遵循。在实施计划时强而有力。

ESFJ

热心肠、有责任心、合作。希望周边的环境温馨而和谐，并为此果断地执行。喜欢和他人一起精确并及时地完成任务。事无巨细都会保持忠诚。能体察到他人在日常生活中的所需并竭尽全力帮助。希望自己和自己的所为能受到他人的认可和赏识。

ENFJ

热情、为他人着想、易感应、有责任心。非常注重他人的感情、需求和动机。善于发现他人的潜能，并希望能帮助他们实现。能成为个人或群体成长和进步的催化剂。忠诚，对于赞扬和批评都会积极地回应。友善、好社交。在团体中能很好地帮助他人，并有鼓舞他人的领导能力。

ENTJ

坦诚、果断，有天生的领导能力。能很快看到公司/组织程序和政策中的不合理性和低效能性，发展并实施有效和全面的系统来解决问题。善于做长期的计划和目标的设定。通常见多识广，博览群书，喜欢拓广自己的知识面并将此分享给他人。在陈述自己的想法时非常强而有力。

### 三、各 MBTI 组合的突出个性特征

- |        |           |
|--------|-----------|
| • ISTJ | 最有责任感     |
| • ISFJ | 最忠诚       |
| • INFJ | 最有思考      |
| • INTJ | 最独立       |
| • ISTP | 最现实       |
| • ISFP | 最有艺术气质    |
| • INFP | 最理想主义     |
| • INTP | 最会用概念进行思考 |
| • ESTP | 最具有自发性    |
| • ESFP | 最慷慨       |
| • ENFP | 最乐观       |
| • ENTP | 最具有发明性    |
| • ESTJ | 最严格做事     |
| • ESFJ | 最和谐       |
| • ENFJ | 最能说服人     |
| • ENTJ | 最能指挥      |

---

#### 四、MBTI 各种性格类型的常见适合职业举例

##### ISTJ

- 首席信息系统执行官
- 天文学家
- 数据库管理
- 会计
- 房地产经纪入
- 侦探
- 行政管理
- 信用分析师

##### ISFJ

- 内科医生
- 营养师
- 图书/档案管理员
- 室内装潢设计师
- 客户服务专员
- 记账员
- 特殊教育教师
- 酒店管理

##### INFJ

- 特殊教育教师
- 建筑设计师



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

- 
- 培训经理/培训师
  - 职业策划咨询顾问
  - 心理咨询师
  - 网站编辑
  - 作家
  - 仲裁人

#### INTJ

- 首席财政执行官
- 知识产权律师
- 设计工程师
- 精神分析师
- 心脏病专家
- 媒体策划
- 网络管理员
- 建筑师

#### ISTP

- 信息服务业经理
- 计算机程序员
- 警官
- 软件开发员
- 律师助理
- 消防员

---

- 私人侦探

- 药剂师

ISFP

- 室内装潢设计师

- 按摩师

- 客户服务专员

- 服装设计师

- 厨师

- 护士

- 牙医

- 旅游管理

INFP

- 心理学家

- 人力资源管理

- 翻译

- 大学教师（人文学科）

- 社会工作者

- 图书管理员

- 服装设计师

- 编辑/网站设计师

INTP

- 软件设计师



- 
- 风险投资家
  - 法律仲裁人
  - 金融分析师
  - 大学教师（经济学）
  - 音乐家
  - 知识产权律师
  - 网站设计师

#### ESTP

- 企业家
- 股票经纪人
- 保险经纪人
- 土木工程师
- 旅游管理
- 职业运动员/教练
- 电子游戏开发员
- 房地产开发商

#### ESFP

- 幼教老师
- 公关专员
- 职业策划咨询师
- 旅游管理/导游
- 促销员



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

- 演员

- 海洋生物学家

- 销售

ENFP

- 广告客户管理

- 管理咨询顾问

- 演员

- 平面设计师

- 艺术指导

- 公司团队培训师

- 心理学家

- 人力资源管理

ENTP

- 企业家

- 投资银行家

- 广告创意总监

- 市场管理咨询顾问

- 文案

- 广播/电视主持人

- 演员

- 大学校长

ESTJ



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

- 
- 公司首席执行官
  - 军官
  - 预算分析师
  - 药剂师
  - 房地产经纪入
  - 保险经纪人
  - 教师（贸易/工商类）
  - 物业管理

ESFJ

- 房地产经纪入
- 零售商
- 护士
- 理货员/采购
- 按摩师
- 运动教练
- 饮食业管理
- 旅游管理

ENFJ

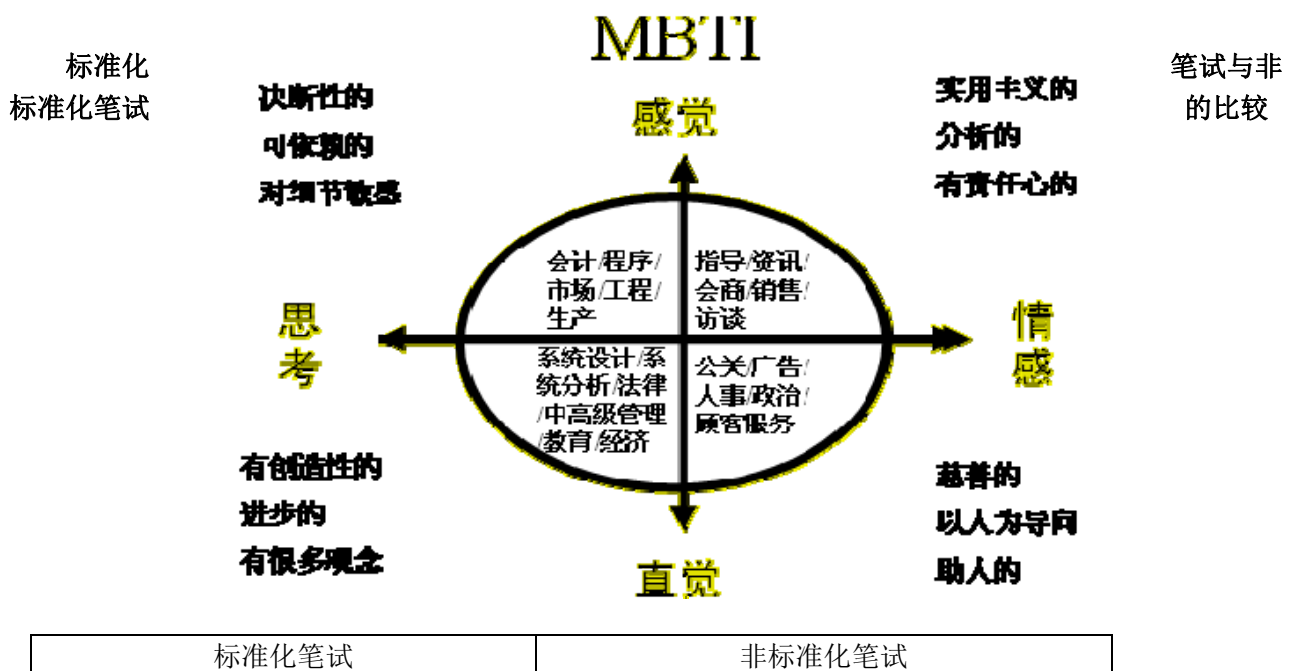
- 广告客户管理
- 杂志编辑
- 公司培训师
- 电视制片人

- 市场专员
- 作家
- 社会工作者
- 人力资源管理

ENTJ

- 公司首席执行官
- 管理咨询顾问
- 政治家
- 房产开发商
- 教育咨询顾问
- 投资顾问
- 法官

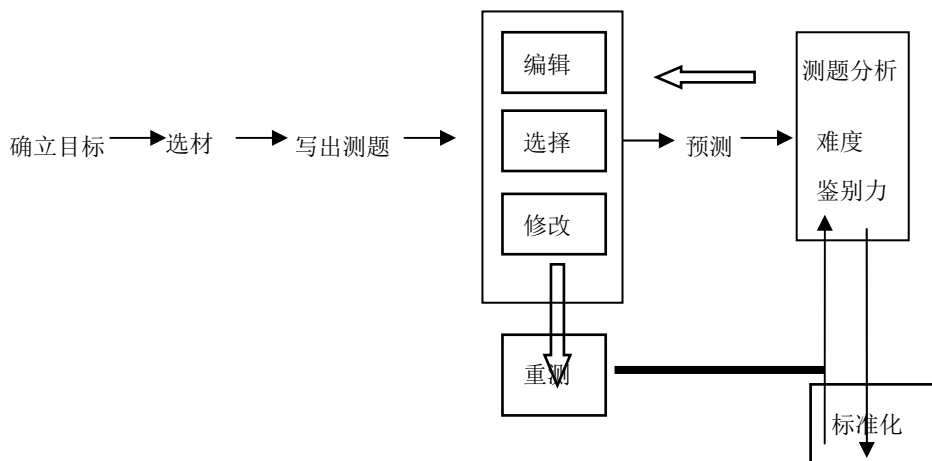
## 五、MBTI 倾向性与职位类别的匹配



过程繁琐，要求严谨；  
多为知识、理论、规范类考试；  
评分标准统一，结果公正清晰；  
适于大范围筛选和基层选拔。

方便简洁，灵活性大；  
多为创造力、价值观、思辩能力的考试；  
评分标准不清晰，结果主观、模糊；  
适于对少数人和少数岗位选拔。

### 标准化面试笔试编制过程图



### 岗位评估方法简介

常用的岗位评估方法有岗位参照法、排列法、分类法、因素比较法和评分法等。其中分类法、排列法属于定性评估，岗位参照法、评分法和因素比较法属于定量评估。除此以外，这里还将介绍两个国际著名的岗位评估方法，即海氏(Hay Group)三要素评估法和美世(Mercer)国际职位评估法(IPE)。

#### 1. 岗位参照法

岗位参照法，顾名思义就是用已有工资等级的岗位来对其它岗位进行评估。具体的步骤是：

- ①成立岗位评估小组；
- ②评估小组选出几个具有代表性、并且容易评估的岗位，对这些岗位用其它办法进行岗位评估；
- ③如果企业已经有评估过的岗位，则直接选出被员工认同价值的岗位即可；

---

④将②、③选出的岗位定为标准岗位;

⑤评估小组根据标准岗位的工作职责和任职资格要求等信息,将类似的其它岗位归类到这些标准岗位中来;

⑥暂将每一组中所有岗位的岗位价值设置为本组标准岗位价值;

⑦在每组中,根据每个岗位与标准岗位的工作差异,对这些岗位的岗位价值进行调整;

⑧最终确定所有岗位的岗位价值。

## 2. 岗位排列法

岗位排列法是有关人员组成合格的专门机构,如岗位评定委员会;根据岗位调查资料或岗位说明书做出简洁的、易于对比的岗位描述;确定评定标准,对各个岗位打分;评定结果汇总,计算平均得分,进而得出个岗位的综合相对次序。这种方法易出现主观倾向,应通过培训提高评价人员的价值判断力,或可通过重复评价三次取平均值来消除主观误差。

## 3. 岗位分类法

分类法与岗位参照法有些相象,不同的是,它没有进行参照的标准岗位。它是将企业的所有岗位根据工作内容、工作职责、任职资格等方面的不同要求,将分不同的类别,一般可分为管理工作类、事务工作类、技术工作类及营销工作类等。然后给每一类确定一个岗位价值的范围,并且对同一类的岗位进行排列,从而确定每个岗位不同的岗位价值。

## 4. 因素比较法

因素比较法不须关心具体岗位的岗位职责和任职资格,而是将所有的岗位的内容抽象出若干个要素。根据每个岗位对这些要素的要求不同,而得出岗位价值。比较科学的做法是将岗位内容抽象成下述五种因素:智力、技能、体力、责任及工作条件。评估小组首先将各因素区分成多个不同的等级,然后再根据岗位的内容将不同因素和不同的等级对应起来,等级数值的总和就为该岗位的岗位价值。因素比较法的步骤为:

①成立岗位评估小组;

②确定岗位评估所需要的因素,即智力、技能、体力、责任和工作条件;

③选出若干具有广泛代表性的标杆职位或关键岗位;

④将各种标杆岗位/职位按照各因素对各岗位的要求和重要性进行依次排列,形成标杆岗位/职位分级表;

⑤将各种标杆岗位/职位的现行工资,按前面所确定的五项标准进行适当的分配,编制标杆岗位/职位



工资表和因素工资分配尺度表;

⑥将标杆岗位/职位以外的各岗位/职位逐项与建立起来的标杆岗位工资表和因素工资分配尺度表进行比较,按各个要素逐一进行判定,找到最类似的相应标杆职位,查出相应的工资,再将各项因素工资相加,便得到该岗位/职位的工资。

#### 5. 因素计点/评分法

因素计点/评分法要求组建职位评价机构后,首先确定影响所有岗位的共有因素,并将这些因素分级、定义和配点(分),以建立评价标准。然后依据评价标准,对所有的岗位进行评价并汇总每一岗位的总点数(分数)。最后,将岗位评价点数转化为货币数量,即岗位工资率或工资标准。这种方法可避免一定的主观随意性,但操作起来较繁琐。

例如,在实际操作中,可将评价因素分为四个维度,即责任、知识技能、努力程度和工作环境,并将每一维度细分为若干因素,一般约为几十个,然后对每一岗位按事先设定的标准进行打分,最后得出岗位评估的结果。

#### 6. 海氏(Hay Group)三要素评估法

海氏三要素评估法是国际上使用最广泛的一种岗位评估方法。据统计,世界 500 强的企业中有 1/3 以上的企业岗位评估时都采用了海氏三要素评估法。它通过三个方面对岗位的价值进行评估,并且通过较为正确的分值计算确定岗位的等级。

为什么用这三个要素来评估一个岗位是科学的呢?该评估法认为,一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任,即该岗位的产出。那么通过投入什么才能有相应的产出呢?即担任该岗位人员的知识和技能。那么具备一定“知能”的员工通过什么方式来取得产出呢?是通过在岗位中解决所面对的问题,即投入“知能”通过“解决问题”这一生产过程,来获得最终的产出“应负责任”。

海氏评估法对所评估的岗位按照以上三个要素及相应的标准进行评估打分,得出每个岗位评估分,即岗位评估分=知能得分+解决问题得分+应负责任得分。其中知能得分和应负责任评估分和最后得分都是绝对分,而解决问题的评估分是相对分(百分值),经过调整后为最后得分后,才是绝对分。

利用海氏评估法在评估三种主要付酬因素方面不同的分数时,还必须考虑各岗位的“形状构成”,以确定该因素的权重,进而据此计算出各岗位相对价值的总分,完成岗位评价活动。所谓职务的“形状”主要取决于知能和解决问题的能力两因素相对于岗位责任这一因素的影响力的对比与分配。

从这个角度去观察,企业中的岗位可分为三种类型:

①“上山”型。此岗位的责任比知能与解决问题的能力重要。如公司总裁、销售经理、负责生产的干部等。

②“平路”型。知能与解决问题的能力在此类职务中与责任并重,平分秋色。如会计、人事等职能部门。

③“下山”型。此类岗位的职责不及知能与解决问题能力重要。如科研开发、市场分析干部等。

通常要由职务薪酬设计专家分析各类岗位的形状构成,并据此给知能、解决问题的能力这两因素与责任因素各自分配不同的权重,即分别向前两者与后者指派代表其重要性的一个百分数,两个百分数之和应为 100%。

举一个简单的例子:比如有一个企业某个岗位的知能得分为 941 分,解决问题得分为 71%,应负责任得分为 1004 分。而这个岗位解决问题能力和责任权重为 40%和 60%,那么这个岗位的最终评估得分为 1269 分。

当然,海氏评估法还涉及到每个因素的评估标准和程序,以及评估结果的处理和形成一个公司的岗位等级体系等,这里不再做详细介绍。

## 7. 美世(Mercer)国际职位评估法

职位(岗位)评估是通过“因素提取”并给予评分的职位价值测量工具。它并不是什么新鲜的概念,早在上世纪 70、80 年代,职位评估风靡欧美,成为内部人力资源管理的基础工具。调研结果表明,当时美国有 70%以上的企业使用职位评估系统来帮助搭建职位系统以及作为薪酬给付的依据。但是当美国逐渐将人力资源管理重点从“职位”挪到“绩效”以后,作为总部在美国的全球最大的人力资源管理咨询公司——美世咨询公司却始终没有抛弃这个工具,而是将其进一步开发,使其适合全球性,尤其是欧洲和亚洲国家的企业使用。2000 年美世咨询公司兼并了全球另一个专业人力资源管理咨询公司 CRG(国际资源管理咨询集团, Corporate Resources Group)后,将其评估工具升级到第三版,成为目前市场上最为简便、适用的评估工具——国际职位评估系统(IPE, International Position Evaluation),它不但可以比较全球不同行业不同规模的企业,还适用于大型集团企业中各个子分公司的职位比较。

这套职位评估系统共有 4 个因素,10 个纬度,104 个级别,总分 1225 分。评估的结果可以分成 48 个级别。其中这套评估系统的 4 个因素是指:影响(Impact)、沟通(Communication)、创新(Innovation)和知识(Knowledge)。这是在原先这个系统第二版 7 个评估因素的基础上经过大量科学提炼简化的结果。在 100 多位美世人力资源首席咨询顾问和众多企业人力资源资深从业者的共同研究中证明,事实上真正相互之间不存在相关性的因素只有两个——影响和知识。但为了减少评估过程由于主观因素造成的偏差,还是保留了另两个相对重要的因素——沟通和创新。

## 面试实施的重点

- (1) 建立和谐的面试气氛。
- (2) 向应聘者介绍企业情况及应聘职位的需要。
- (3) 对应聘者的评价考察。

一般是从以下几个方面对应聘者进行考察:

- 了解应征者的背景资料。如对方过去担任过什么职务之类。征询应征者的教育程度和有关

工作成就的情况，以及是否具有专业特长。

• 了解应征者的个人特性、行为特性和兴趣爱好，对应聘者的个人特性与工作是否相宜做出评价。每个人都有自己的个性，而每个职位对应聘者的个性要求是不同的，因此在面试中，主考官应该注意挖掘应聘人的个性。

(4) 和应聘者讨论职位本身的问题，回答应聘者提出的各类问题。

(5) 必要时和应聘者讨论有关工资、福利和待遇方面的问题。

(6) 双方分歧的解决。

### 企业各层级岗位基本任职资格参考

任职资格		岗位序列			
		高层	中层	主管	基层
能力	通用技能	1. 掌握计算机使用技能，能查询信息，收发、处理文件、邮件；	1. 熟练掌握计算机使用技能，能运用网络和相关办公软件，顺利完成文件编制、信息搜集整理工作；	1. 熟练掌握计算机使用技能，能运用网络和相关办公软件，顺利完成文件编制、信息搜集整理工作；	1. 熟练掌握计算机使用技能，能运用网络和相关办公软件，顺利完成文件编制、信息搜集整理工作；
		2. 熟练掌握写作技能，能准确传达核心思想；	2. 熟练掌握写作技能，能将工作计划/总结、制度等准确、流畅地表达出来；	2. 熟练掌握写作技能，能将上级领导的指示、工作计划/总结、制度等准确、高效地表达出来；	2. 熟练掌握写作技能，能将上级领导的指示、工作计划/总结、制度等准确、高效地表达出来；
		3. 一般的英语运用技能，能借助字典阅读工作相关文件；	3. 较强的英语运用技能，能够进行熟练的听说读写；	3. 较强的英语运用技能，能够进行熟练的听说读写；	3. 较强的英语运用技能，能够进行熟练的听说读写；
	核心能力	1. 较强的统筹规划、战略管理能力，能根据内外部环境变化，正确制定企业发展战略并使之贯彻执行；	1. 较强的沟通协调能力和有效处理部门内、部门间以及对外关系；	1. 较强的计划执行能力，能准确、高效地按计划完成任务；	1. 较强的计划执行能力，能准确、高效地按计划完成任务；
		2. 较强的决策能力，能对企业面临的重大或危急问题，迅速进行判断并做出高效、合理的决策；	2. 较强的管理领导能力，善于培养、激励下属；善于发现和解决问题；	2. 较强的沟通协调能力和有效处理部门内外关系，保持良好的团队工作氛围；	2. 较强的管理领导能力，善于培养、激励下属；善于发现和解决问题；
		3. 较强的关系处理能力，能在企业外部与企业利益相关方建立有效的联系，在企业内有效化	3. 较强的计划管理能力，能有效制定计划并督导实施；	3. 较强的学习能力，能在较短时间内掌握并运用工作所需的知识，并能跟踪工作领域新的	3. 较强的学习能力，能在较短时间内掌握并运用工作所需的知识，并能跟踪工作领域新的

		解矛盾;		知识;	
知识	核心知识	1. 精通公司的发展远景、经营目标、战略规划、业务流程、运作模式及与之相适应的企业扩张策略的制定方法;	1. 填写本部门、本岗位所需核心知识;	1. 了解公司管理制度、组织机构和各部门职能、相关工作的运作流程;	1. 了解公司的发展战略及企业文化;
		2. 精通公司相关管理制度、体系、规范、标准、组织机构和各部门职能、相关工作的制定方法;	2. 熟悉公司各项管理制度、组织机构和本部门职能、年度任务、业务运作流程等;	2. 了解公司的发展战略及企业文化;	2. 熟悉部门工作所涉及业务的工作流程及相关制度、工具、方法等;
		3. 熟悉战略管理、综合规划、预测决策、组织变革、人力资源管理、财务管理等现代企业管理知识及操作实务;	3. 熟悉公司的发展战略及企业文化;	3. 熟悉部门工作所涉及业务的工作流程及相关制度、工具、方法等;	
		4. 精通目标设置、任务分解、时间管理、监督与指导、沟通与激励、绩效考核、培训开发的方法和技巧;	4. 了解现代经营管理、公共关系、财务、法律等基本知识;		
		5. 精通行业领域经营管理知识, 了解行业法律法规、相关政策等;	5. 了解行业领域基本知识及业务流程;		
素质	人际交往能力	能够理解他人思想和行为背后的原因, 判断周围环境对他人产生的影响		能够把握别人的态度、兴趣、观点和行为, 善于制造机会、积极地去了解他人	
	主动性	提前行动, 以便创造机会或避免问题发生, 提前意识到别人没有想到的问题, 并采取必要的步骤去解决问题		及时发现某种机遇或问题, 并快速作出反应, 在公司发展有关的事件或政策后, 能够及时采取行动	
	灵活性	为了适应情况, 对计划、目标或项目作出全面改变, 并能立即采取行动		根据实际情况或他人的反应, 迅速调整计划或目标, 改变个人行为或方法以适应环境	
	团队合作精神	能够鼓励群体中的其他成员, 从而促进群体成员之间的合作, 提高群体的合作气氛		愿意帮助工作群体中的其他成员解决问题, 无保留地将自己所掌握的技能传授给其他成员	

客 户服 务导 向	了解客户的潜在需求并为客户的利益发展提供建议, 愿意改变公司的某些程序以便更好地服务客户等	对客户的问题作出快速的反应, 付出代价满足客户的需求, 坦诚地承认问题的存在并户解决问题
自 信	自愿接受挑战, 对于具有挑战性的任务感到高兴或兴奋, 愿意承担额外的责任, 与上级有冲突时以清楚自信的方式表达自己的立场, 能够向他人承认自己的错误并采取行动改正问题	想办法证明自己的看法是有道理的, 在表达自己的立场, 以行动来支持或证明自己的心, 从错误中学习分析自己的表现来了解
领 导能 力	能够鞭策下属, 确保他人理解并接受领导的使命、目标、政策和工作安排, 保证任务的完成	能够有效采取综合的策略, 提高团队的率
监 控能 力	通过对相关信息的搜集, 能够对所分管业务有整体掌控, 及时指出下属工作的方向性偏差, 对于普遍性问题及时制定纠正措施	明显的监督绩效, 公开地依照清楚的面对面质问他人, 坦率直接的与他人面对面

## 网络招聘与传统招聘方式的比较分析

2004年, 网络招聘占整个招聘市场容量的13.2%, 当时还远远低于报纸和现场招聘会。2005年网络招聘市场成长迅猛, 占招聘市场份额接近20%。2006年这一比例达到了约28.2%, 市场规模约为14.2亿元。但是, 相对于美国网络招聘占整个招聘市场份额78%的数字, 中国网络招聘市场未来还有很大的发展空间。可以预测, 未来几年中国网络招聘市场将占据整个人才招聘市场的60%-70%。网络招聘以其招聘范围广, 信息量大, 可挑选余地大, 应聘人员素质高, 招聘效果好, 费用低获得了越来越多的企业用户的认可。这里提到的传统招聘方式是指除网络招聘外的其他招聘方式, 本文主要选取了招聘洽谈会、报刊广告、人才猎取这三种有代表性的招聘方式与网络招聘进行比较。

### (一) 招聘成本分析

招聘成本的分析是决定招聘工作何时何地及如何开始的重要因素。一般来说, 招聘成本是指平均招收一名员工所需的费用, 它包括内部成本、外部成本和直接成本。内部成本为企业内招聘专员的工资、福利、差旅费支出和其他管理费用。外部成本为外聘专家参与招聘的劳务费、差旅费。直接成本为广告、招聘会支出, 招聘代理、职业介绍机构收费等。由于网络招聘与传统的招聘方式中内部成本与外部成本的差别不是很大, 这里着重分析一下招聘的直接成本。



1. 招聘洽谈会：在各个地方的人才市场每周举行的小型招聘洽谈会，直接费用比较少，一般是300-1000元 / 摊位；大型的招聘洽谈会，（如每年的春季人才市场）费用较高，至少也要两、三千元。

2. 报纸、杂志广告：这种招聘方式的费用也很高，其费用高低受版面大小、位置、色彩、报刊覆盖面等因素制约。

3. 人才猎取：人才猎取也是近几年才出现的新兴事物，在一些中小城市还不普遍，但像在北京、上海等一些大城市已经成为猎取高级人才的首选了。这种招聘方式费用很高，按照国际惯例应提取应聘者年薪的20%-30%作为招聘费用。

4. 网络招聘：企业可以根据本企业的实际情况选择不同的招聘方案。大多数企业都是在人才网站进行注册，成为会员，由人才网站为他们提供服务。如：发布人才招聘启事、查询人才简历、提供中介服务、人事规划、人事诊断等。这种招聘方式费用较低，一般300-2000元 / 月。这种方式的直接成本更低，影响力也好。

## （二）时间投入分析

在各种招聘方式中只有人才猎取这种方法不需要投入大量时间，但它却是以高费用为代价的。其他的传统招聘方式一般都需要投入大量的时间对应聘者简历进行筛选，但网络招聘却可以省掉很多时间。一方面通过电子邮件邮寄简历要比传统的通信方式更加迅速、高效，求职者也可以通过邮件与用人单位交流。但更为明显的好处是工作人员可以从筛选简历繁杂的工作中解脱出来。比如专业人力网站推出的招聘软件，提供包括求职者信息登记、初步筛选、来信回复和信息存档存储等一揽子解决方案，它允许人事经理建立自己的筛选标准，对求职者进行初步过滤，并对退、留邮件设置不同标记，自动回复和存档；将处理简历的速度由原来的每天三、四十个迅速提升到每天二、三百个。

## （三）招聘效果分析

企业招聘渠道的选择是招聘效果好坏的关键，从不同招聘渠道的特点可以看出传统的招聘方式都有一定的局限，有的适合招聘高级人才，有的适合招聘中级人才。而网络招聘适用面很广，上到高层管理人员，下到一般的办公室职员都可以招到，并且它不受时空、地域限制，从而更有利于选拔到优秀人才。

从招聘的成功率来看，网络招聘也更胜一筹，利用洽谈会招聘人才往往会出现这种情况：一连参加了十几场招聘会，花费了大量的人力、物力、财力，却没有一个合适的人选。这是因为合适的求职者与用人单位之间信息闭塞造成的，在招聘会上有限的求职者无法满足用人单位对高级人才的需求，越来越多的人事经理将目光投向了网络招聘。

## 选择招聘方式的几个原则

企业在选择某种招聘方式时，应遵循以下原则：

**1、高级管理人才选拔应遵循内部优先原则。**在人力资本成为企业核心竞争力重要组成部分的今天，高级管理人才对于任何企业的发展都是不可或缺的。企业在高级管理人才的选拔过程中应当遵循内部优先的原则。



高级管理人才能够很好地为企业服务，一方面是依靠自身的专业技能、素质和经验，能够为企业服务；另一方面更重要的是对企业文化和价值观念的认同，愿意为企业贡献自己全部的能力和知识，而后者是无法在短期内完成和实现的。

企业内部培养造就的人才，更能深刻理解和领会企业的核心价值观，由于长期受企业文化的熏陶，已经认同并成为企业文化的信徒，所以也更能坚持企业的核心价值观不变，而核心价值观的延续性对企业是至关重要的。

同时企业的高层管理团队和技术骨干，都是以团队的方式进行工作，分工协作，密切配合，而核心价值观理念相同的人一同工作更容易达成目标，如果观念存在较大差异，将直接影响到合力的发挥。

**2、外部环境剧烈变化时，企业必须采取内外结合的人才选拔方式。**当外部环境发生剧烈变化时，行业的经济技术基础、竞争态势和整体游戏规则发生根本性的变化，知识老化周期缩短，原有的特长、经验成为学习新事物新知识的一种包袱，企业受到直接的影响。这种情况下，从企业外部、行业外部吸纳人才和寻求新的资源，成为企业生存的必要条件之一。

不仅因为企业内部缺乏所缺的专业人才，同时时间也不允许坐等企业内部人才的培养成熟，因此必须采取内部选拔与外部招聘相结合、内部培养与外部专业服务相结合的措施。

**3、快速成长期的企业，应当广开外部渠道。**对于处于成长期的企业，由于发展速度较快，仅仅依靠内部选拔与培养无法跟上企业的发展。同时由于企业人员规模的限制，选择余地相对较小，无法得到最佳的人选。这种情况下，企业应当采取更为灵活的措施，广开渠道，吸引和接纳需要的各类人才。

**4、企业文化类型的变化决定了选拔方式。**如果组织要维持现有的强势企业文化，不妨可以从内部选拔，因为内部的员工在思想、核心价值观念、行为方式等方面对于企业有更多的认同，而外部的人员要接受这些需要较长的时间，而且可能存在风险；如果企业想改善或重塑现有的企业文化，可以尝试从外部招聘，新的人员带来的新思想、新观念可以对企业原有的东西造成冲击，促进企业文化的变化和不断改进完善。

内部选拔优先还是外部招聘优先，对于不同层次的人才、不同环境和阶段的企业应采取不同的选择，须视企业实际情况来定。这就需要企业在既定的战略规划的前提下，在对企业现有的人力资源状况分析和未来情况预测的基础上制定详细的人力资源规划，明确企业的用人策略，建立内部的培养和选拔体系，同时有目的、有计划、分步骤地展开招聘选拔工作，给予企业内外部人才公平合理的竞争机会，以形成合理的人才梯队，保证企业未来的发展。

## 以能力为核心的人力资源盘点

企业挖掘内部人力资源，需事先做好人力资源盘点。以下是针对某公司的内部人力资源进行盘点的案例分析。

### 背景

该公司有3100多人，其中，大专以上学历占75%，目前有六大业务板块，采用事业部模式进行管理。2005年以来，主营业务市场竞争加剧，赢利能力开始下降。新兴业务的核心竞争能力尚在培育之中。市场的竞争在不断激烈，如何扭转这一不利局面？为此公司制定了新的业务发展战略，但需要强有力的人力资源做支撑，才能够顺利实现新的阶段目标。



教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

# 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjy.net

课程表：  
MBA实录视频课程  
工商管理 战略管理  
人力资源 营销管理  
互联网新思维  
生产管理 品质管理

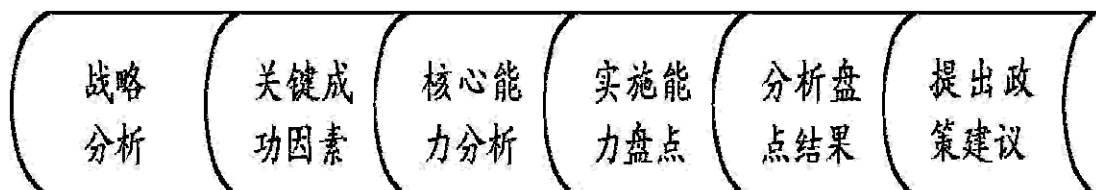
## 思路

1、围绕新的业务发展战略及其要求的核心竞争能力，重点盘点关键人才。人力资源管理的重点是吸引和留住关键人才，对该集团公司来讲，哪些人是维持老业务的关键人才，哪些人是新兴业务迅速增长的关键人才，他们就是本次人力资源盘点的重点。

2、能力盘点比单纯学历、职称盘点更重要。传统的人力资源盘点主要是员工年龄、学历、职称、专业等人事信息的统计工作，这些信息很重要，但是这种静态盘点在竞争日益激烈的今天往往不奏效。年龄表明什么？表明一个人的经验？但是象该公司的新兴业务板块，技术都是全新的。学历表明什么？如果一个人毕业3年内不去充电，那么他很可能就落伍了。只有能力是衡量一个企业人力资源实力的唯一具有说服力的指标。

3、盘点人力资源的同时要盘点人力资源政策。该公司已有30多年的历史，我们有理由假设，目前核心人才流失现象严重，其根源可能在人力资源政策和机制。只有解决了政策和机制问题，人力资源盘点才会为人力资源管理奠定坚实的基础。

## 过程示意图



## 方法

本次人力资源盘点摒弃了传统的人事信息统计法，尝试了新的方法，着眼于能力盘点，对人力资源能力进行动态分析。所用的具体方法如下表所列：

方法	主要考察内容
潜能测评	学习能力、创新能力、领导潜力、人际沟通与合作
履历分析	业务经验和业务技能
业绩调查	在实际工作中表现出来的综合能力
360度反馈	管理风格、人际沟通、团队精神
基准借鉴	和优秀企业相比人力资源的优劣势

其中，潜能测评是本次盘点的重头戏，所运用的主要工具为：准结构化面谈、心理测验和情景测验，现场施测时间为3小时。潜能测评不同于业绩调查，它关注的是人的比较稳定的个性和能力特征，而个性和能力对一个人业绩的影响是最根本的因素，也是影响企业核心能力能否持久并不断创新的基础因素。

通过业绩调查，除了分析关键人才的综合能力表现之外，同时能够发现业绩不佳背后的根源，为改进人力资源政策提供一手资料。为了达到这个目的，我们在进行业绩调查时，不仅仅查阅了员工的业绩档案，还对经理人员进行了深度访谈。

为了更加准确地把握员工的能力，我们还运用了360度反馈技术，征询员工周围同事的反馈，获得了大量的、很有价值的信息。

## 结果

经过一个多月的工作，正式提交盘点报告。盘点报告包括每一个关键人才的综合能力分析报告（管理风格、人际与沟通能力、职业发展定向等），并对整体人力资源状况进行了具体分析，最后提出了应对的措施。

为更好地说明问题，现把整体盘点结果要点做些介绍，列表如下：

结果	具体内容
核心能力	突出优势： -大部分员工责任心较高 明显劣势： -老业务骨干开拓和创新能力不足 -缺乏既懂技术又有市场意识的带头人 -新兴业务缺乏核心技术人才

关键人才库	按照能力和业绩评价结果，对关键人才进行分类： <ul style="list-style-type: none"><li>•高潜能、高业绩员工</li><li>•高潜能、低业绩员工</li><li>•低潜能、低业绩员工</li><li>•低潜能、高业绩员工</li></ul>
人力资源政策和机制	<ul style="list-style-type: none"><li>•新业务单元关键人才薪酬明显低于市场水平，从市场招聘核心人才很困难，在内部又找不到；</li><li>•老业务单元的工资分配主要靠资历，趋于平均化，有能力的年轻人积极性不高，纷纷流失；</li><li>•新老业务单元都没有建立起行之有效的业绩管理体系，尚停留在“民主评议”阶段，员工能力得不到提升，建立不起按业绩付酬的人力资源机制；公司领导战略得不到有效落实。</li></ul>

### 点评

通过以上案例分析，我们可以看出，“软”盘点（能力）比“硬”盘点（学历、年龄等）更有价值，更能把人力资源和企业经营战略真正结合起来，“软”盘点实际上是企业核心能力的盘点，也是知识管理的重要内容。

对于以人力资本为主要增值因素的企业而言，特别是在战略转型期，人力资源盘点是人才竞争致胜的首要工作，也是企业竞争致胜的关键。本案例所应用的盘点方法突破了传统人事信息统计的方法，综合运用了现代人力资源管理的最新技术，紧密结合了企业的经营发展目标，并对人力资源政策和机制进行了盘点，对国内企业进行人力资源盘点实践具有一定的借鉴意义。

### 应聘面试谈话样本

应聘者到来后，态度应友好，有条理地安排面试，使其放松。如果你能够驾轻就熟并自信可以远离可能导致歧视的私人问题，你可以从兴趣爱好之类的寒暄开始你的面试。或者只简单地询问下列问题中的一个：

“你是如何了解我公司并对其感兴趣的？”

“你如何获知我公司的空缺职位？”

根据对方的答复，你可以正式开始你准备的议程。



---

“在我们开始之前，请先了解一下今天的谈话内容。我想了解你的背景与经验，从而决定这份工作是否适合你。我很高兴能听你讲述你的工作、教育、兴趣、各种活动，与你乐意告诉我的任何事情。在我对你的背景有所了解后，我将向你提供我公司与工作的有关信息，并回答所有你可能提出的问题。”

## 工 作 经 验

工作经验的讨论将因应聘者的工作时间长短而明显不同。对刚刚作出高中或大学校门的毕业生提出的问题不可能适用于一个有 15 年经验的专业人员。对于拥有实际经验的应聘者，最近工作职位的谈论是一个合理的开端。除了了解工作本身，这也有助于了解应聘者更换工作的原因，每份工作的持续时间，及随着时间的推移对工作要求的不同。下面提供的样本尤其适用于对刚刚参加工作的应聘者的面试。

“好的工作环境对你今后的工作影响很大。”

“请你描述一下你的工作及职能；你喜欢哪些工作，不喜欢哪些；你认为你在工作中有何收获。”

“我们先简要地回顾一下你最初的工作经历，只是一些在校期间或假期的兼职工作。然后，我们再详细了解一下你近来的工作情况。”

“你对最初的工作还有多少印象？”

对每一份工作都提一些详细的问题。整个过程要按照时间的顺序进行，这会使谈话显得很自然，而且能够进行比较。

应对具体行为提问，以避免得到的回答过于笼统或假想性太强。不要问：你可靠吗？因为你只会得到一种答案：是。

应聘者常常被问道：你的纪律性强吗？你的纪律性是如何使你受益的？你是如何安排你的工作的？你是如何处理那些意外情况的？与之相比，“请你讲述一下：稍加努力，你就能准时到达公司。”这样的提问更贴近实际情况，更有效。

问题要明确，且一次只提一个问题，这样不会对应聘者产生干扰。尽量避免谈话过程中出现冷场，如果是应聘者引起的，应稍等片刻。

始终保持中立的态度，不要从语言或行为上暗示应聘者你对他们的回答的看法。

应鼓励应聘者发表自己的观点，并尽量使用他们的字眼，以避免表现出你的想法。如果应聘者说：“我喜欢独立工作。”你可以会应道：“独立工作吗？”当然，你还可以借机让应聘者举出相应的事例。

在了解其工作背景之后，可以交流一下教育状况。

## 教 育 背 景

与工作经历方面的面试相比，关于教育背景的交流则应更贴近应聘者的受教育程度。下文中的面试谈话主要针对那些从中学毕业不久的年轻人。对于专业性较强的应聘者的面试，则应更侧重于专业教育。

“我们已经十分了解你的工作经历——现在，让我们看一下你的教育背景。先简单地从中学开始，然后依次类推，最后谈谈你受过何种培训。你对哪些专业比较感兴趣、成绩如何、课外活动有哪些，还有其他你认为重要的事情。”

“你的中学时代是如何度过的？”

整个过程要按照时间的顺序进行，问题要具体。不要根据回答作出判断，这只是表面现象；前后对比才能透出本质。在得到回答后，要对其行为表现进行分析，确定哪些是工作需要的。

### 活 动 及 兴 趣

“现在，我想了解一下你工作之余的兴趣爱好。平时，你会参加哪些活动，团体活动或者协会交流？”

问题要具体详细。

对应聘者应表示关注及尊重。不应对其言语讽刺或使用不良字眼。

### 自 我 评 价

“让我们总结一下，你认为自己的优点是什么，品格和业务方面都可以。”

应根据具体需要进行提问，问题要清晰。

“你已经向我们提供了许多个人情况，但每个人都有所不足，你希望今后对哪些方面进行完善？”

应根据具体需要进行提问，问题要清晰。

### 介绍公司情况

如果你认为该应聘者十分适合这份工作，就可以向其介绍公司的情况。反之，你对该应聘者不满意，应尽量避免提及应聘者无法胜任的工作内容。

“你的介绍十分详尽，我非常高兴与你交流。在我对公司情况及工作职责进行介绍以前，你还有什么补充的吗？”

“你还有什么问题吗？”

“ 好吧，现在我来介绍一下情况。”





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

对公司，工作，福利，办公地点等作简单介绍。

应根据面试情况进行相应的介绍。

## 结 尾

“你对公司或工作还有什么要了解的吗？”

自然地结束面试。如果你并不打算录用或进一步了解该应聘者，这时可以告诉其结果。态度要诚恳，无须特别指出原因。

“今天，很高兴能与你谈话。但是我们认为你与公司要求不符。”

如果你认为应聘者更适合另一职位，且公司会给予考虑，可以将真实想法告诉应聘者。

如果应聘者希望知道未被选中的原因，你可以告诉他/她你没有这种权力。反之，你可解释为已有更优秀的人选。仅仅告知应聘者“不合格”或“经验不足”，尴尬的状况可想而知。态度要诚实，不要让人觉得反感。

如果你对某应聘者十分满意，可以继续交谈。

“你对公司有何想法？”——

消除应聘者的疑惑。

“我会考虑下一步的工作。”——

让应聘者感到会发生什么事情，是否还会进行面试，需要多久才能作出决定。

“非常感谢你能来……”

## 员工推荐表样本

亲爱的员工, 请帮助我们成长, 我们现在需要在下列岗位进行招聘, 请您帮助我们寻求合格的应聘者。空缺岗位的详细资料和任职要求可以在人力资源部索取, 或从公司内部网上下载。

你认为下列候选人适合下列岗位。欢迎推荐多人。

推荐岗位: \_\_\_\_\_

被推荐人姓名: \_\_\_\_\_



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

性别: 男 ☐ 女 ☐ 年龄: \_\_\_\_\_

家庭电话号码: \_\_\_\_\_ 其现在就职的公司: \_\_\_\_\_

家庭地址(如果知道): \_\_\_\_\_

推荐理由: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

推荐岗位: \_\_\_\_\_ 被推荐人姓名: \_\_\_\_\_

性别: 男 ☐ 女 ☐ 年龄: \_\_\_\_\_

家庭电话号码: \_\_\_\_\_ 其现在就职的公司: \_\_\_\_\_

家庭地址(如果知道): \_\_\_\_\_

推荐理由: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

推荐岗位: \_\_\_\_\_ 被推荐人姓名: \_\_\_\_\_

性别: 男 ☐ 女 ☐ 年龄: \_\_\_\_\_

家庭电话号码: \_\_\_\_\_ 其现在就职的公司: \_\_\_\_\_

家庭地址(如果知道): \_\_\_\_\_

推荐理由: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

请将原件交给您的主管, 或人力资源部。我们将在您的档案中保留复印件。

您的姓名: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_

收件人姓名: 日期:

推荐结果:

## 公司技术能力的知识检查表

第 1 次评价 第 2 次评价

### ○每个人都应知道的事

<input type="checkbox"/> 1. 知道主力商品技术上的特征		
<input type="checkbox"/> 2. 熟读主力商品的使用说明书		
<input type="checkbox"/> 3. 具备主力商品在技术发展过程中的基本知识		
<input type="checkbox"/> 4. 了解主力商品的竞争对手在技术上的差异		
<input type="checkbox"/> 5. 具备公司综合技术能力的基本知识		

### ○关于新产品应有的知识

<input type="checkbox"/> 1. 知道新产品在技术上的改良点		
<input type="checkbox"/> 2. 知道新产品的技术服务重点		
<input type="checkbox"/> 3. 关心使用者对新产品在技术上的评价		
<input type="checkbox"/> 4. 关心业界对新产品在技术上的评价		
<input type="checkbox"/> 5. 迅速地学会新产品的操作		

### ○与使用者在接触上应知道的事

<input type="checkbox"/> 1. 向使用公司产品的人听取个人直接的感想		
<input type="checkbox"/> 2. 知道使用者对公司商品的的技术的评价		
<input type="checkbox"/> 3. 强烈关心公司商品的服务手册		
<input type="checkbox"/> 4. 以使用者的立场使用公司的商品		
<input type="checkbox"/> 5. 知道公司商品的宣传重点, 并考虑到它的效果		

### ○对技术开发现场关心

<input type="checkbox"/> 1. 积极从事与技术开发承办者的交流		
<input type="checkbox"/> 2. 技术上不明之处, 会立刻询问技术关系人		
<input type="checkbox"/> 3. 经常出席产品的技术说明会		
<input type="checkbox"/> 4. 巡视制造现场, 听取制造过程简报		
<input type="checkbox"/> 5. 对于技术开发, 提出自己的意见		

### ○对技术开发的关心

<input type="checkbox"/> 1. 关心公司技术范围的报章消息		
<input type="checkbox"/> 2. 阅读公司技术范围专业杂志		
<input type="checkbox"/> 3. 阅读公司技术范围专业书籍		
<input type="checkbox"/> 4. 关心业界整体的技术开发动向		



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

☐ 5. 关心先端技术

### 内部招聘职务公告

公告日期:      年      月      日

结束日期:      年      月      日

在本公司的\_\_\_\_\_部门有一个全日制职位\_\_\_\_\_可供申请。

此职位对 / 不对外部候选人开放。

#### 薪酬支付水平:

最低: \_\_\_\_\_元;      中间点: \_\_\_\_\_元; 最高: \_\_\_\_\_元

#### 职责:

参见公告所附职务描述。

#### 该职位所要求的技术或能力

(候选人必须具备此职位所要求的所有技术和能力, 否则不予考虑)

1、在现在 / 过去的工作岗位上表现出良好的工作绩效, 其中包括:

- 有能力完整、准确地完成任务
- 能够及时地完成工作并能够坚持到底
- 有同其他人合作共事的良好能力
- 能进行有效的沟通
- 可信、良好的出勤率
- 比较强的组织能力
- 积极的解决问题的态度和正确的解决问题的方法
- 积极的工作态度: 热心、自信、开放、乐于助人和献身精神

2、可优先考虑的技术和能力(这些技术和能力将使候选人更具有竞争力) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

员工申请程序如下:

1. 电话申请拨打号码\_\_\_\_\_, 每天上午 X 点至 X 点, 下午 X 点至 X 点。
2. 确保在同一天将已经填好的内部职位申请表连同截止目前的履历表一同交到 (寄到) \_\_\_\_\_。
3. 申请者也可以通过公司内部网络进行申请, 申请表可以从网上下载。

机会对每个人都是一样的。我们将根据上述的资格和能力要求对所有提交申请者进行初步审查。

该项工作由人力资源管理部负责, 联系人: \_\_\_\_\_。

企业内部招聘工作公告

编号:

公告日期:

结束日期:

在人力资源部门中有一全日制职位人力资源助理可供申请。此职位对/不对外部申请者开放。

薪资支付水平:                      最低                      中间点                      最高

3000 元                      4000 元                      5000 元

职责:

- (1) 一旦接到人力资源申请表, 向每一位合适的基层主管起草一份通知书, 说明现在的工作空缺。通知书应包括工作的名称、工作编号、报酬级别、工作范围、履行的基本职责和需要的资格 (从工作说明/规范中获取资料)
- (2) 确保这份通知书张贴在公司的所有布告栏里
- (3) 确保每一位胜任该职位的员工能清楚地了解空缺的工作
- (4) 与人力资源部门联系

所需要的技能和能力:

(3) 在现在/过去的岗位上表现出良好的工作绩效, 其中包括:

- 有能力完整、准确的完成任务
- 能够及时完成工作并能够坚持到底
- 有同其他人合作共事的良好能力

- 
- 能进行有效的沟通
  - 可信、良好的出勤率
  - 较强的组织能力
  - 解决问题的态度与方法
  - 积极的工作态度：热心、自信、开放、乐于助人和献身精神

(4) 可优先考虑的技术和能力（这些技术和能力使申请者更具有竞争力）：

- 具有人力资源管理教育背景或曾接受人力资源管理课程培训
- 具有招聘经验或协助招聘经验

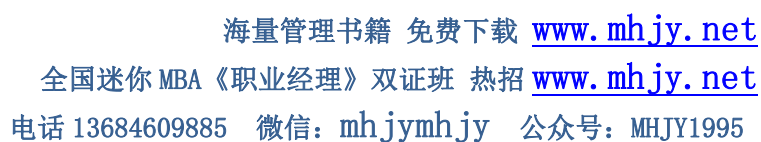
员工申请程序如下：

- (6) 电话申请可拨打号码 XXXXXXXX，每天下午 5：30 分之前，节假日除外。
- (7) 确保同一天将已经填好的内部工作申请表连同最新履历表一同寄至人力资源部。
- (8) 对于所有的申请人将首先根据上面的资格要求进行初步审查。
- (9) 选拔工作由人力资源部经理 XXX负责。
- (10) 机会对每个人来说都是均等的。

### 求职人员登记表

1. 姓 名：\_\_\_\_\_
2. 性 别：\_\_\_\_\_
3. 出生年月：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
4. 籍 贯：\_\_\_\_\_
5. 民 族：\_\_\_\_\_
6. 婚姻状况：\_\_\_\_\_
7. 身体状况：
  - (1) 身高：\_\_\_\_\_米
  - (2) 体重：\_\_\_\_\_公斤
  - (3) 血型：\_\_\_\_\_ 型
  - (4) 健康状况：很好/ 较好/ 一般 / 较差
  - (5) 已往病史：\_\_\_\_\_
8. 身份证号码：\_\_\_\_\_
9. 家庭住址：\_\_\_\_\_
10. 邮政编码：\_\_\_\_\_
11. 联系电话：\_\_\_\_\_
12. E-mail：\_\_\_\_\_





17. 接受培训状况

7. 接受培训状况	

18. 家庭主要成员:

19.	姓名	关系	工作单位	联系电话
主要工作成就和曾经获得的奖励情况(如果需要,可另附页):				
20.	自述(性格特点、业余爱好和兴趣):			
21.	您对本公司的了解程度: _____			
	了解方式: _____			
26.	为什么愿意到本公司工作: _____			
27.	其他需说明情况: _____			

特别提示: 1. 本人承诺保证所填写资料真实。

2. 保证遵守公司招聘有关规程和国家有关法规。

填表人: \_\_\_\_\_

填表日期: \_\_\_\_\_

### 求职申请表

xxx 公司求职申请表	
申请职位: _____	申请日期: _____年____月____日
感谢您对本公司工作的兴趣	

### 个人资料

姓名		性别		出生年月日	
详细通讯地址	省(市) 县 区 街 号				
邮政编码		电话号码	座机: 手机:		
身份证号码			婚姻状况	<input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚	

### 工作兴趣

您要申请的职位 第一选择: 第二选择:	您申请工作的类型: <input type="checkbox"/> 专职 <input type="checkbox"/> 兼职
期望薪水: 税前月薪 RMB _____ 元	到岗日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

### 学历与培训

最后学历:	最后学位:			
教育经历	学校名称	起止年份	获得学位	在班级的任职



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

小学		年 - 年		
初中		年 - 年		
高中		年 - 年		
职业学校		年 - 年		
大学		年 - 年		
硕士		年 - 年		
博士		年 - 年		
培训经历或具备的技能（如有请详细具体填写） 技能培训： 1. 2. 3. 获得证书： 1. 2. 3.				
社会实践活动（如有请详细具体填写） 参加过什么兴趣团体： 1. 2. 3. 参加过什么社会性活动，这些活动的主办单位是： 1. 2. 3. 参加过什么商业性活动，这些活动的主办单位是： 1. 2. 其他活动： 1. 2.				

## 工作经历

（在开始填写前请仔细阅读。请由现在或最后的工作开始顺序填写，列出包括待业/失业和服役在内的所有时期，还应该包括相关志愿工作和业余工作。）

原工作单位：	从 年 月 至 年 月	起始工资： 元/月
地址：		最终工资： 元/月
工作职务：	主要职责：	



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

所在部门:	
上级的名字: 上级的电话号码: 雇主的名字: 雇主的电话号码:	调离原因:

原工作单位:	从      年    月 至      年    月	起始工资:      元/月 最终工资:      元/月
地址:	主要职责:	
工作职务:		
所在部门:		
上级的名字: 上级的电话号码: 雇主的名字: 雇主的电话号码:	调离原因:	

原工作单位:	从      年    月 至      年    月	起始工资:      元/月 最终工资:      元/月
地址:	主要职责:	
工作职务:		
所在部门:		
上级的名字: 上级的电话号码: 雇主的名字: 雇主的电话号码:	调离原因:	

原工作单位:	从      年    月 至      年    月	起始工资:      元/月 最终工资:      元/月
地址:	主要职责:	
工作职务:		
所在部门:		
上级的名字: 上级的电话号码: 雇主的名字: 雇主的电话号码:	调离原因:	

## 推荐人

请提供三位推荐人的名字。他们在工作中了解你，但不是上面列举的上司。

1. 姓名: \_\_\_\_\_ 电话号码: \_\_\_\_\_ 职业或职位: \_\_\_\_\_

所在公司、研究所或组织: \_\_\_\_\_

推荐人认识您多久了? 推荐人是在何种情况下认识您的?

2. 姓名: \_\_\_\_\_ 电话号码: \_\_\_\_\_ 职业或职位: \_\_\_\_\_

所在公司、研究所或组织: \_\_\_\_\_

推荐人认识您多久了? 推荐人是在何种情况下认识您的?

3. 姓名: \_\_\_\_\_ 电话号码: \_\_\_\_\_ 职业或职位: \_\_\_\_\_

所在公司、研究所或组织: \_\_\_\_\_

推荐人认识您多久了? 推荐人是在何种情况下认识您的?

我保证以上信息是真实完整的。我明白对于此申请所要求的事实的误述或遗漏会成为该申请被拒绝或在今后被解雇的原因。我同意对此申请中的任何信息进行调查。我允许检查我的教育背景、证明人、职业牌照、及荣誉记录，并免去所有回答该调查的个人、公司或代理行由于提供附于本文的信息而造成伤害的责任。我明白并且同意我与 XXX 公司的雇佣关系可按自己意愿决定，我可以随时辞职。

签字

日期

本申请在九十(90)天内有效

## 人员需求估计表

需 要 理 由		主管人员				职 员					工 员					合计
项目	说 明	高 层	中 层	基 层	小 计					小 计					小 计	



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

因业务扩展																	
因补充离职																	
因组织变更																	
因技术改变																	
合计																	

年 月 日

人员增补申请表

申请部门		增补职位		需求人数	
此职位 年度编制数		此职位 现有人员数		到岗日期	
申请原因	<input type="checkbox"/> 编制内增补 （原因：_____）				
	<input type="checkbox"/> 编制外增加 （原因：_____）				





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

		□ 其 他 ( 原因 : _____ )				
申请用人 具体要求	性别	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/> 不限	学历	<input type="checkbox"/> 大专以上 <input type="checkbox"/> 本科以上 <input type="checkbox"/> 其他(_____)	工作 年限	<input type="checkbox"/> 应届毕业生 <input type="checkbox"/> _____年以上
	技能 需求	<input type="checkbox"/> 专业要求 _____ _____ <input type="checkbox"/> 经验要求 _____ _____ <input type="checkbox"/> 外语要求 _____ <input type="checkbox"/> 电脑要求 _____ <input type="checkbox"/> 其他要求 _____				
	岗位 职责					
部门经理 签名				总经理审批		

### 委托招聘申请表

单位名称: \_\_\_\_\_  
 单位地址: \_\_\_\_\_  
 单位性质: \_\_\_\_\_  
 法定代表: \_\_\_\_\_  
 法人代码证书号或营业执照编号: \_\_\_\_\_  
 投资额: \_\_\_\_\_  
 年营业收入: \_\_\_\_\_  
 经营范围/主要产品/服务: \_\_\_\_\_  
 成立日期: \_\_\_\_\_  
 员工人数: \_\_\_\_\_  
 公司发展前景: \_\_\_\_\_  
 企业文化描述: \_\_\_\_\_

公司总部名称: \_\_\_\_\_

特别说明: \_\_\_\_\_

联系人: \_\_\_\_\_

联系人职位: \_\_\_\_\_

电 话: \_\_\_\_\_

传 真: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

新员工甄选报告表

甄选职位		应聘人数		初试合格		面试合格	
复试合格		需要名额		合格比率	初试 %	面试 %	录用 %
甄选结果比较	说 明		预 定			实 际	
	具体条件						
	待遇						
录用人员名单							

员工招聘申请书

申 请 部 门					申请日期		
申 请 人 数		职 位 名 称			原有人数		
职 务 类 别	<input type="checkbox"/> 原有 <input type="checkbox"/> 新增		<input type="checkbox"/> 永久 <input type="checkbox"/> 临时		<input type="checkbox"/> 职员 <input type="checkbox"/> 工人		
雇 用 事 由							
拟核 工资		试 用 期 间		正 式 期 间		津 贴	
聘 用	姓 名			年 龄	最低	最高	
	教育程度						
	特别训练						



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

人员 条 件	工 作 经 验	时间	工作单位	工作职责	主要业绩
	其他能力				
直接主管: _____ 拟到职日期: _____					
核 示		审 核		申 请 人	
承 办					

### 增编申请单

申 请 部 门		用人部 门			需要人员数量	
增 编 人 员 基	年龄	性 别	学 历 要 求	职 称 要 求	从事专业工作 年限	



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

本 条 件					
人 事 部 主 管 意 见	年 月 日	人力资源部 经理意见	年 月 日	总经理意见	年 月 日

填表人： 年 月 日

### 招聘计划

招聘目标		
职务名称	数量	任职资格
信息发布渠道和时间		



### The Management Communication Network for Medellín

[www.mh.jy.net](http://www.mh.jy.net)

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

[illegible]



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

制定人		部门经理签字	
分管副总经理意见			

制表日期:

### 招聘计划实例

#### 一、 招聘目标（人员需求）:

职务名称	人员数量	其他要求
软件工程师	5	本科以上学历，35 岁以下
销售代表	3	本科以上学历，相关工作经验 3 年以上
行政文员	2	专科以上学历，女性，30 岁以下

#### 二、信息发布时间和渠道

1、XX 日报                      1 月 18 日

2、XX 招聘网站                1 月 18 日

#### 三、招聘小组成员名单

组长：王岗成（人力资源部经理）对招聘活动全面负责

成员：赵刚（人力资源部薪酬专员）

具体负责应聘人员接待、应聘资料整理

刘雾英（人力资源部招聘专员）



---

具体负责招聘信息发布，面试、笔试安排

#### 四、选拔方案及时间安排

##### 1、软件工程师

资料筛选                      开发部经理截止 1 月 25 日

初试（面试）                开发部经理 1 月 27 日

复试（笔试）                开发部命题小组 1 月 29 日

##### 2、销售代表

资料筛选                      销售部经理截止 1 月 25 日

初试（面试）                销售部经理 1 月 27 日

复试（面试）                销售副总 1 月 29 日

##### 3、行政文员

资料筛选                      行政部经理截止 1 月 25 日

面试                            行政部经理 1 月 27 日

#### 五、新员工的上岗时间:

预计在 2 月 1 日左右

#### 六、费用招聘预算

1、XX 日报广告刊登费                      4000 元

2、XX 招聘网站信息刊登费                800 元

合 计：4800 元



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

## 七、招聘工作时间表

- 1 月 11 日: 起草招聘广告
- 1 月 12 日~1 月 13 日: 进行招聘广告版面设计
- 1 月 14 日: 与报社、网站进行联系
- 1 月 18 日: 报社、网站刊登广告
- 1 月 19 日~1 月 25 日: 接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选
- 1 月 26 日: 通知应聘者面试
- 1 月 27 日: 进行面试
- 1 月 29 日: 进行软件工程师笔试(复试)、销售代表面试(复试)
- 1 月 30 日: 向通过复试的人员通知录用
- 2 月 1 日: 新员工上班

人力资源部

XX 年 X 月 X 日

## 招聘计划

### 一、 招聘目标(人员需求)

职务名称	人员数量	任职资格

### 二、 信息发布时间和渠道

1. XX 日报                      月    日

---

2. XX 招聘网站                      月    日

### 三、 招聘小组成员名单

组长: \*\*\* (人力资源部经理) 对招聘活动全面负责

成员: \*\*\* (人力资源部薪酬专员) 具体负责应聘人员接待、应聘资料整理

\*\*\* (人力资源部招聘专员) 具体负责招聘信息发布, 面试笔试安排

### 四、 选拔方案及时间安排 (举例说明)

#### 1、 软件工程师

资料筛选                      开发部经理截止 1 月 25 日

初试 (面试)                      开发部经理 1 月 27 日

复试 (笔试)                      开发部命题小组 1 月 29 日

#### 2、 销售代表

资料筛选                      销售部经理截止 1 月 25 日

初试 (面试)                      销售部经理 1 月 27 日

复试 (面试)                      销售副总 1 月 29 日

#### 3、 行政文员

资料筛选                      行政部经理截止 1 月 25 日

面试                              行政部经理 1 月 27 日

### 五、 新员工的上岗时间

预计在 2 月 1 日左右

### 六、 费用招聘预算 (举例说明)

- |                 |        |
|-----------------|--------|
| 1. XX 日报广告刊登费   | 4000 元 |
| 2. XX 招聘网站信息刊登费 | 800 元  |

合 计: 4800 元

### 七、 招聘工作时间表



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

- 
- 1 月 11 日: 起草招聘广告
- 1 月 12 日~1 月 13 日: 进行招聘广告版面设计
- 1 月 14 日: 与报社、网站进行联系
- 1 月 18 日: 报社、网站刊登广告
- 1 月 19 日~1 月 25 日: 接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选
- 1 月 26 日: 通知应聘者面试
- 1 月 27 日: 进行面试
- 1 月 29 日: 进行软件工程师笔试(复试)、销售代表面试(复试)
- 1 月 30 日: 向通过复试的人员通知录用
- 2 月 1 日: 新员工上班

人力资源部

XX 年 X 月 X 日

**招聘申请单**

申请部门		申请日期		现有人员
职位代码		职位名称		雇用数量
招 聘 信 息	1、 <input type="checkbox"/> 在部门目标内 <input type="checkbox"/> 目标之外 2、 <input type="checkbox"/> 补充新人 <input type="checkbox"/> 替换现职员 3、 <input type="checkbox"/> 正式员工 <input type="checkbox"/> 季节工 <input type="checkbox"/> 临时工 <input type="checkbox"/> 计时工 4、 <input type="checkbox"/> 从公司外部招 <input type="checkbox"/> 从公司内部调配			
上岗时间			服务年限	



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

招聘岗位职责:

- 1、
- 2、
- 3、
- 4、
- 5、

岗位要求(教育、经验、技能等)

使用流程: 用人部门填写此表 人事部门 组织招聘 人事部门、用人部门联合筛选录用。

适用范围: 各部门用人变化均使用本表。

使用要点: (1) 各部门不得自行其是, 均由人事部门统一组织招聘; (2) 每一位招聘填写一张表。

### 招聘需求申报表

填报日期:

招聘岗位		拟招人数		期望到位时间	
岗位职责简述: (工作地点_____)					



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

基本素质要求:						
学历: _____ 年龄: ____岁—____岁 性别: _____						
专业: _____ 相关工作经验: _____年以上						
其它:						
专业素质要求:						
提供待遇标准	最低		平均		最高	
其它招聘要求 (是否有目标人选、是否需要猎头等)						
部门负责人签名:						
以上内容由需人部门负责人填写						
公司主管领导审核意见:						
签名:						
招聘结果反馈:						
签名:						





## 招聘计划下达及进度

### 一、 招聘需求类别:

☐ 紧急/重要岗位    ☐ 紧急/一般岗位    ☐ 中期需求/重要岗位    ☐ 中期需求/非重要岗位

### 二、 招聘渠道选择:

☐ 猎头    ☐ 网络招聘    ☐ 登报广告    ☐ 人才市场招聘    ☐ 内部人才库（同事推荐）

☐ 专场招聘会 \_\_\_\_\_ ☐ 其它 \_\_\_\_\_

### 三、 招聘落实情况:

#### 1、 招聘信息发布:

完成日期: \_\_\_\_\_ 完成情况: \_\_\_\_\_ 完成人: \_\_\_\_\_

#### 2、 简历收集/初选情况:

完成日期: \_\_\_\_\_ 初选合格简历数: \_\_\_\_\_ 筛选比例: \_\_\_\_\_ 完成人: \_\_\_\_\_

#### 3、 初试情况:

完成日期: \_\_\_\_\_ 初试通过人数: \_\_\_\_\_ 筛选比例: \_\_\_\_\_ 完成人: \_\_\_\_\_

#### 4、 复试情况:

完成日期: \_\_\_\_\_ 复试通过人数: \_\_\_\_\_ 筛选比例: \_\_\_\_\_ 完成人: \_\_\_\_\_

#### 5、 人员到位情况:

到位日期: \_\_\_\_\_ 姓名: \_\_\_\_\_ 是否转正: \_\_\_\_\_

### 四、 用人部门对招聘工作的反馈意见:

甄 询 记 录 表

甄询对象		性 别		学 历		专 业		所 在 单 位
	被甄询人一			所在单位			职 务	



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

	● 描 述				
	被甄询人二		所在单位		职 务
	● 描 述				
	被甄询人三		所在单位		职 务
	● 描 述				
	被甄询人四		所在单位		职 务
	● 描 述				
<div style="text-align: right;">           签名: _____            年    月    日         </div>					

### 工作申请表范例

拟申请职位\_\_\_\_\_ 编号: \_\_\_\_\_

个人情况				
姓 名		性 别	出 生 年 月	
通 信 地 址			邮 编	
联 系 电 话			Em ail	
最 高 学 历				
教育状况				
时 间	学 历	学 校	专 业	证 明 人



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

工作经历				
时 间	单位名称	职位名称	主要职 责	证明人及 电话
语言水平及特长				
语 言 水 平	汉 语 普 通 话	<input type="checkbox"/> 母语 <input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/> 熟练 <input type="checkbox"/> 一般		
	英 语	<input type="checkbox"/> 母语 <input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/> 熟练 <input type="checkbox"/> 一般		
	其它（请填 写）			
请 描述  你 的技  术 、非  技 术特  长				
待遇要求				
期 望 薪水				
其 它 要求				
补充信息				
是否曾被本公司或本公司分支机构雇佣过？				
是否有亲属曾经或正在本公司任职？（若有请注明姓名和关系）				
你从何处获知本公司此空缺职位？				
签名_____				
申请日期_____				



## 大学求职者结构化面试表

### 候选人记录

NAP 100 (10/77)

候选人编码□□ U921 候选人姓名□□□□□□□□  
学 历□□□ 专 业□□□ 性 别□ □ 英语水平□ □  
大学名□□□□□□□□ 大 学 编 码 □□□□□□□□  
主试者编码□□□□□□ 主试者姓名\_\_\_\_\_

### 大学面试评估

#### 态度——动机——目标

差□ 平均□ 好□ 优秀□ (积极、合作、精力、动机、成功、目标导向)

评语\_\_\_\_\_

#### 沟通技术——个性——推销能力

差□ 平均□ 好□ 优秀□

(表达、倾听、积极性、受欢迎性、镇静、机智、说服力)

#### 管理风度——与人交往

差□ 平均□ 好□ 优秀□

(使人佩服、突出、成功者、头脑冷静、放松、警觉)

#### 智力能力

差□ 平均□ 好□ 优秀□

(洞察能力、创造性、好奇、想象力、理解力、推理力、智商、博学)

#### 判断——决策能力



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

差□ 平均□ 好□ 优秀□

(成熟、老练、独立、见识、确定、果断、逻辑)

评语\_\_\_\_\_

### 领导能力

差□ 平均□ 好□ 优秀□

(自信、负责、有效率、受尊敬、管理头脑、掌握权力)

评语\_\_\_\_\_

### 大学面试总结

邀 请	感兴趣的领域	学期学时	喜欢的职位	总结性评语
是 □	审计□ 税收□	会 计	1_____	
否 □	□	_____	—	
日 期	MCS□ ABC□	审 计	2_____	
_____	其他□	_____	—	
		税 收	3_____	
		_____	—	

### 调动员工情况登记表

调 动 人 员  姓 名		性 别		出 生 日 期	年 月 日
文 化 程 度		居 民 身 份 编 号			

度						
迁移原因		<input type="checkbox"/> 招工 <input type="checkbox"/> 招(录)干 <input type="checkbox"/> 调工 <input type="checkbox"/> 调干 <input type="checkbox"/> 其他				
迁出地住址或单位						
迁出地户口登记机关		省                      市(县)                      分局                      派出所				
迁入地住址或单位						
迁入地户口登记机关		深圳市                      分局                      派出所				
迁 人 员	姓 名	关系	性 别	出生 日期	居民身份号码	
随迁人迁出地户口登记住址						
随迁人迁出地户口登记机关		省                      市(县)                      分局                      派出所				
调 入 单 位 签 字 盖 章	(盖章)  年   月   日		批 准 调 动 部 门 签 字 盖 章	招/调通知编号:  _____  招/调                      (大写)人  随迁                      (大写)人  (盖章)  年   月   日		
备 注						

注意事项: 1、此表由“劳动业务网上申报系统”打印, 复印此表空白表无效;

2、非经批准部门同意, 涂改无效;



- 
- 3、规格大小参照 B5 复印纸;
  - 4、此表为调配通过后到 xx 市公安部门办理准迁证时使用,表中迁移原因  
分为招工、调工两类;
  - 5、到 xx 市公安部门办理准迁证时需携带招调员工的身份证及复印件。

### 关于应聘者情况的电话交流记录

★询问应聘者的前雇主是获取其确切资料的最佳途径,这将利于公司对是否录用该应聘者做出正确的决定。一些人可能会拒绝提供任何情况,但更多的人则乐于合作,与你分享他们的观点。与应聘者的前雇主交流的目的在于利用最少的时间最大限度地获取信息。

★附件提供了电话交流记录样本,可根据公司具体要求进行修改。电话交流记录只是一张清单,以确保相关话题没有遗漏。通常,实际谈话内容会与事先准备的材料有所不同。

#### 关于应聘者情况的电话交流记录

[应聘者姓名]已向我公司提交求职申请书,并在该申请书中提及您为其前雇主。[应聘者姓名]签署了公开个人资料授权书,允许您向我公司提供以下情况。[需提供的应聘者个人资料。公司必须提供应聘者的授权书的副本。]

请您确认[应聘者]在贵公司的工作时间:从[日期]至[日期]

[应聘者]的职位:

[应聘者]工作职责的简单描述

[应聘者]的最终薪金水平:[金额]元

单位:小时/周/双周/月/年

[应聘者]是否可靠?

[应聘者]的工作表现是否令人满意?

[应聘者]与同事、上司的关系?[若可能的话,请提供其与顾客、客户的关系?]

离职原因:

您是否将重新聘用该人？

您是否推荐[应聘者]应聘该职位或其他您认为合适的职位？

非常感谢您与我交流。您是否还有其他情况要补充吗？

## 结构化面试模式

致主试者：求职者面试指导的目的是帮助进行雇员选拔和配置。若用于某一职位的全体求职者，则可帮助你对求职者进行比较，并且可提供比非结构化面试更客观的信息。

因为这是一般性指导，所有项目可能并不都适用于每一种情形。请跳过不适用的项目，加入对特定职位适用的项目。在结尾处有加入额外问题的空间。

### 一、 工作兴趣

姓名 \_\_\_\_\_ 申请职位 \_\_\_\_\_

你认为工作（职位）包含什么职责？ \_\_\_\_\_

你为什么申请这一工作（职位）？ \_\_\_\_\_

你具有哪些工作的资格条件？ \_\_\_\_\_

---

你的工资要求是多少? \_\_\_\_\_

你对我们公司有哪些了解? \_\_\_\_\_

你为什么要为我们工作? \_\_\_\_\_

## 二、 当前工作状况

你现在有工作吗? \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否。如果否, 你失业多久了? \_\_\_\_\_

你为什么失业? \_\_\_\_\_

如果你在工作, 为什么申请本职位? \_\_\_\_\_

你什么时候能开始和我们一起工作? \_\_\_\_\_

## 三、 工作经历

(从求职者的当前或最后职位开始往后, 所有时期都应当计算。依据求职者的年龄, 至少追溯 12 年, 服役也视为工作)

当前/最后雇主 \_\_\_\_\_ 地址 \_\_\_\_\_

就业日期: 从 \_\_\_\_\_ 到 \_\_\_\_\_

当前/最后工作名称: \_\_\_\_\_

你的职责是什么? \_\_\_\_\_

你是否在该公司中一直从事同样的工作? \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否 \_\_\_\_\_

如果不是, 说明你从事的各种工作, 每一工作的就职时间, 及担负的主要责任

---

你的起薪是多少? \_\_\_\_\_ 你现在的收入是多少? \_\_\_\_\_

## 评 语

你最后或当前主管的姓名: \_\_\_\_\_

对于那份工作你最喜欢的是什么方面? \_\_\_\_\_

你最不喜欢的是什么方面? \_\_\_\_\_

---

你为什么要离开? \_\_\_\_\_

你为什么要立即离开? \_\_\_\_\_

**主试者评语或观察** \_\_\_\_\_

在你从事最后一项工作前你做什么? \_\_\_\_\_

你在哪里工作? \_\_\_\_\_

地点 \_\_\_\_\_ 工作名称 \_\_\_\_\_

职责 \_\_\_\_\_

你在该公司一直从事同一工作吗? \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否 \_\_\_\_\_

如果不是, 请描述你所从事的工作、时间及每一项工作担负的责任:

---

你的起薪是多少? \_\_\_\_\_ 你离开时的工资是多少? \_\_\_\_\_

你最后的主管者的名字 \_\_\_\_\_

我们可以和公司联系吗? \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否 \_\_\_\_\_

你最喜欢在什么地方工作? \_\_\_\_\_

你为什么离开现职? \_\_\_\_\_

你考虑过在其他公司工作吗? \_\_\_\_\_

**主试者: 如果各就业时期之间有间隔, 应当向求职者询问间隔问题**

**主试者评语和观察** \_\_\_\_\_

在那家公司工作前你做什么? \_\_\_\_\_

你有什么其他的工作经历? 简要地进行说明并解释每一工作的一般职责:

---

在过去五年里, 你是否曾经失业? \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否, 为寻找工作你做了什么努力?



---

你具有其他能帮助你胜任本职位的经历和培训吗？解释你在什么地方和怎样获取这一经历或培训的。

---

#### 四、 教育背景

你接受过哪些能够帮助你从事所申请工作的教育和训练？

---

说明你接受的任何正规教育（如果相关，主试者可用技术培训代替）

---

#### 五、 业余活动

业余时间你做些什么？ 兼职工作 \_\_\_\_\_ 竞技运动 \_\_\_\_\_

娱乐活动 \_\_\_\_\_ 俱乐部 \_\_\_\_\_ 其他 \_\_\_\_\_

请说明 \_\_\_\_\_

---

#### 六、 主试者的特别问题

主试者：补充面试中提出的其他问题，留出空间用于作答

---

#### 七、 个人问题

你愿意迁至新地方吗？ \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否 \_\_\_\_\_

你愿意出差吗？ \_\_\_\_\_ 是 \_\_\_\_\_ 否 \_\_\_\_\_

你愿意出差的最长时间是多少？ \_\_\_\_\_ 你能够加班吗？ \_\_\_\_\_

你怎样看待周末上班？ \_\_\_\_\_

自我评价 \_\_\_\_\_

你认为你的优点是什么? \_\_\_\_\_

你认为你的缺点是什么? \_\_\_\_\_

**主试者：比较求职者的回答和求职者申请表提供的信息。澄清任何不一致的地方**

\_\_\_\_\_

在求职者离开前，若主试者尚未提供关于组织和职位空缺的基本信息，主试者应当予以提供。求职者应当得到关于工作地点、工作时数、工资或薪金、报酬类型，以及其他会影响求职者对工作兴趣的信息

## 八、 主试者的印象

对每一特征按 1—4 级来评定，1 是最高评定；4 是最低评定

	1	2	3	4	评 语
个人特征					
个人外貌					
举止、姿态					
讲话					
与主试者的合作					
工作的关联特征					
工作经历					
工作知识					
人际关系					

## 九、 总体评定





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

1	2	3	4	5	
_____	很好_____	平均以上 _____	_____平均	_____勉强	_____不令人满意
	( 很合格 )	( 合格 )	( 不合格 )		

评语\_\_\_\_\_

主试者 \_\_\_\_\_日期 \_\_\_\_\_

### 拒绝录用通知书及求职确认书

整个招聘过程中比较棘手的工作要数通知应聘者未被公司录用的消息。附件提供了拒绝信的样本，公司可根据自身需要进行修改，但须注意一点，言辞要诚恳，告知应聘者：公司今后仍会考虑其求职申请；若某应聘者具有一定实力，只因被录用者稍占优势而落选，公司会在下一次扩招时录用该人。

### 拒绝录用通知书

[应聘者姓名]

近来,我们收到您的求职申请,非常感谢您对[公司名称]的赏识及支持。

但考虑到您工作经历及各方面情况与公司要求存在差异,公司无法录用您。

[以下内容应视具体情况而定]

公司会保留您的求职材料以备将来所需。

再一次感谢您对[公司名称]的极大兴趣。此致

敬礼

[姓名]

[职位]

[公司名称]

### 求职确认书

[申请人姓名]:

我们已收到您的求职申请书,对此我们非常感谢。在此,我们向您郑重保证,您的求职申请会得到慎重考虑。

若您的各方面情况与公司要求相符,我们会通过电话或以信件的方式通知您面试。非常感谢您对我公司的极大兴趣。此致

敬礼

[姓名]

[职位]

[公司名称]

### 录用通知书

\_\_\_\_\_先生(小姐): 经我公司研究,决定录用您为本公司员工,欢迎您加盟本公司,请您于\_\_\_\_月\_\_\_\_日\_\_\_\_时到本公司\_\_\_\_\_部(处)报到。

报到须知:

报到时请持录取通知书;

报到时须携带本人\_\_\_\_寸照片\_\_\_\_张;

须携带身份证、学历学位证书原件和复印件;

指定医院体检表;

本公司试用期为\_\_\_\_个月; 若您不能就职,请于\_\_\_\_月\_\_\_\_日前告知本公司。

---

\_\_\_\_\_公司人事部 \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月  
\_\_\_\_日

## 面试时的 100 个关键问题

- 1、谈谈你自己吧
- 2、你有什么问题要问吗？
- 3、你的期望待遇是什么？
- 4、为什么想离开目前的工作？
- 5、你觉得自己最大的长处为何？
- 6、你觉得自己最大的弱点（缺点）是什么？
- 7、你多快可以开始来上班？
- 8、目前的工作上，你觉得比较困难的部分在哪里？
- 9、为什么你值得我们雇用呢？
- 10、你的工作中最令你喜欢的部分是什么？
- 11、对于目前的工作，你觉得最不喜欢的地方是什么？
- 12、你找工作时最在乎的是什么？请谈一下你理性中的工作。
- 13、请介绍你的家庭。
- 14、请谈谈在工作时曾经令你感到十分沮丧的一次经验。
- 15、你最近找工作时曾面谈过哪些工作？应征什么职位？结果如何？
- 16、请你用英文介绍目前服务的公司。
- 17、如果我雇用你，你觉得可以为部门带来什么样的贡献？
- 18、你觉得自己具备什么样的资格来应征这项工作？
- 19、谈谈你最近阅读的一本书或杂志。
- 20、你觉得你的主管（同事）会给你什么样的评语？

- 
- 21、你如何规划未来，你认为 5 年后能达到什么样的成就？
  - 22、你觉得要获得职业上的成功需要具备什么样的特质及能力？
  - 23、谈谈你觉得对于自己的表现不甚满意的一次工作经历。
  - 24、由你的履历来看，你在过去 5 年内更换工作颇为频繁，我如何知道如果我们录用你，你不会很快地离职？
  - 25、你曾经因为某一次特殊经验而影响日后地工作态度吗？
  - 26、你最近是否参加了培训课程？谈谈培训课程的内容。是公司资助还是自费参加？
  - 27、对于工作表现不尽理想的人员，你会以什么样的激励方式来提升其工作效率？
  - 28、你曾听说过我们公司吗？你对于本公司的第一印象如何？
  - 29、你如何克服工作的低潮期？
  - 30、你与同事之间的相处曾有不愉快的经历吗？
  - 31、谈谈你对加班的看法。
  - 32、请描述目前主管所具备的哪些特质是你认为值得学习的？
  - 33、你对于我们公司了解多少？
  - 34、你目前已离职了吗？
  - 35、如果这份工作经常要出差出国，平均每个月两次，每次约 5 天，你可以接受吗？
  - 36、你开始投入找工作的时间有多久了？
  - 37、你自认为还有哪些方面可以再加强？
  - 38、如何由工作中看出你是个自动自觉的人？
  - 39、在你过去的销售经验中，曾遇到什么样的难题？你如何克服它？
  - 40、你通常从事什么样的休闲活动？
  - 41、你对这份“行销助理”（或者其他集成职务）的工作有什么样的展望？
  - 42、你如何让部署有杰出的工作表现？
  - 43、对于“变化”你如何应付？

---

44、你为何挑选这三位人士做为你的推荐人？

45、请描述你目前（或之前）的主管最令人不满的地方是什么？

46、你认为这个产业在未来 5 年内的趋势如何？

47、你的主管认为你在哪些方面有改进的必要？

48、你的工作通常能在时限内完成吗？

49、你对于社团活动的看法如何？

50、你觉得“秘书”（或其他职务）的工作内容究竟是什么？

51、你为什么选择念（历史）系？

52、你在同一家公司待了这么长的时间，难道不觉得若要再去重新适应新的企业文化，可能会产生严重的水土不服现象吗？你的适应能力、应变能力如何？

53、对于明知实施后会引起反弹的政策，你仍能贯彻到底吗？

54、如果时光能倒流，你会选择不一样的大学生活吗？

55、你认为“成功”的定义是什么？

56、如何兼顾事业与家庭？

57、你觉得他人的肯定对你很重要吗？以（员工关系）这样性质的工作而言，通常是吃力不讨好的，你如何让自己保持冲劲呢？

58、你认为什么是自己最需要改进的？

59、你觉得学生时代所接受的各项培训足以令你胜任这份工作吗？

60、如果你有机会重新选择，你会选择不一样的工作领域吗？

61、你曾经有解雇员工的经验吗？

62、请谈谈工作中比较会令你感到无力感的部分。

63、你觉得自己还有哪些方面的特长是没有写在履历表上的？

64、你比较喜欢团队合作的工作方式，还是独立作业？

65、在你之前的工作经验中，哪一向是值得继续沿用至目前的？

66、你觉得你在时间安排运用方面的能力如何？



- 
- 67、通常对于别人的批评，你会有什么样的反应？
  - 68、如果明知“这样做不对”，你还是会依主管的指示去做吗？
  - 69、你知道这份工作需要常常加班吗？你觉得你能配合吗？
  - 70、什么样的管理风格是你所欣赏的？
  - 71、你如何做出决策？
  - 72、当你进入一家新的公司或新的产业，你会经由何种方式获得相关知识？
  - 73、身为一名业务人员，当你被客户拒绝时，你会如何处理？
  - 74、你对于主管的学历、能力都低于你有什么样的看法？
  - 75、你还有继续念研究生的计划吗？
  - 76、请叙述你个人的管理风格？
  - 77、谈谈最近一次因为工作而情绪失控的情形。
  - 78、你对于“创业”有什么样的看法？
  - 79、你的主管最常建议你哪方面的能力有待加强？
  - 80、你会希望做你老板的工作吗？为什么？
  - 81、你与同仁之间相处发生问题时，你会怎么做？
  - 82、可否描述一下你自己的个性？
  - 83、你的工作内容中包括列预算、审核费用，以及监督部门支出的流向等方面吗？谈谈你在这方面的经验。
  - 84、如果我们的竞争对手也有意录用你，你的态度如何？
  - 85、你对于与女性主管共事的看法如何？
  - 86、你为什么会考虑接受一份各方面条件都地狱目前的工作？
  - 87、你会考虑接受低于目前的待遇吗？
  - 88、你可以接受职务外调的安排吗？
  - 89、如果客户在银行的柜台处大声抱怨，你如何处理？

- 
- 90、如果你接到一通客户的抱怨电话，你确知无法立即解决他的问题时，你会如何处理？
- 91、你有继续进修的计划吗？通常下班后的时间，你都做些什么？
- 92、如果你进入本公司，对于这项职务以及这个部门，你打算做什么样的改变？
- 93、你在 XXX 公司时，曾经有竟会在制度或组织层面进行调整改变吗？
- 94、你觉得什么样的人最难相处？
- 95、请叙述你一天的工作情形。
- 96、你在学校时曾参与哪些课外活动？
- 97、求学时，曾经利用课余打工吗？
- 98、你在学校时，曾担任系上或社团干部吗？是什么样的职务？
- 99、我注意到你曾担任校园刊物的编辑，你的主要工作是什么？
- 100、你曾经与晋升的机会失之交臂吗？

## 聘任书

### 聘 任 书

兹 聘 请  
台 端 为 本 公 司      月 支 工 资 人 民 币      元，聘 任 时 间 自  
            年      月      日 起 至      年      月      日 止。  
此      聘  
            先 生  
                                    年      月      日



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

### 应 聘 书

贵 公 司                      人 聘 字 第                      号 聘 任  
书及聘约人员管理办法一份敬悉，本人聘任期间（                      年  
                    月                      日起至                      年                      月                      日止）愿遵  
守 贵 公 司 聘 约 人 员 管 理 办 法 一 切 规 定。  
此                      上

股 份 有 限 公 司

应 聘 人                      谨 启

年                      月                      日

### 聘任书

聘 任 书

兹聘请

台端为本公司\_\_\_\_月支工资美元\_\_元，聘任时间自

年                      月                      日起至 年 月 日止。

此 聘

先 生

年                      月                      日

应聘

贵公司人聘\_\_\_\_字第\_\_\_\_号聘任

书及聘约人员管理办法一份敬悉，本人聘任期间（ 年



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

月 日起至 年 月 日止) 愿遵

守贵公司聘约人员管理办法一切规定。

此上

股份有限公司

应聘人谨启

年 月 日

### 聘 任 书

兹聘请\_\_\_\_\_先生(小姐)任本公司\_\_\_\_\_部\_\_\_\_\_职位,在聘期间 自\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日起 至\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日止。

此聘

总经理 \_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_

企业名称\_\_\_\_\_ 联系人\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

1. 报到时间\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日 上下午\_\_\_\_\_时\_\_\_\_\_分

2. 报到地\_\_\_\_\_

应聘保证书

企业名称\_\_\_\_\_ 负责人\_\_\_\_\_

贵公司于\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日所发录用通知已经收到。本人肯定按贵公司所要求时间报以, 保证如约到贵公司就职, 上述保证由本人亲属提供担保。

姓名\_\_\_\_\_ (签字或印鉴) 现住址

\_\_\_\_\_

亲属担保人 \_\_\_\_\_ (签字或印鉴) 现住址



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日聘任书聘字第\_\_\_\_\_号

### 聘书

兹 聘 请

台 端 为 本 公 司

并 自            年            月            日            生 效

此 聘

总 经 理

### 通知

年            月            日

本公司公告征求            一案,承来函就徵无任感荷,兹员额所限  
暂无法借重,尔后若有空缺再行通知,敬请见谅,随函附送原资料,请查  
照为荷。

此 致

先 生

小 姐

敬 启

### 任职同意书

立同意书人\_\_\_\_\_今同意在\_公司担任\_\_\_\_\_一职,决遵循公司规章办事规则,如  
任职期间违反公司规定及有关规章制度,愿受公司合理处分,若因侵占公司财物、货款或疏忽使公司蒙受  
财务或信誉损失,愿受法律适当处分。

此 致



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

同意人:

年 月

## 校园招聘流程及面试题

### 校园招聘程序

1. 前期的广告宣传。
2. 邀请大学生参加其校园招聘介绍会。
3. 网上申请。
4. 笔试。

笔试主要包括 3 部分: 解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

(1) 解难能力测试。试题分为 5 个部分, 共 50 小题, 限时 65 分钟, 全为选择题, 每题 5 个选项。

第一部分: 读图题(约 12 题);

第二和第五部分: 阅读理解(约 15 题);

第三部分: 计算题 (约 12 题);

第四部分: 读表题(约 12 题)。

整套题主要考核申请者以下素质: 自信心(对每个做过的题目有绝对的信心, 几乎没有时间检查改正); 效率(题多时间少); 思维灵活(题目种类繁多, 需立即转换思维); 承压能力(解题强度较大, 65 分钟内不可有丝毫松懈); 迅速进入状态 (考前无读题时间); 成功率(凡事可能只有一次机会)。考试结果采用电脑计分, 如果没通过就被淘汰了。

(2) 英文测试。这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2



个小时。45 分钟的 100 道听力题，75 分钟的阅读题，以及用 1 个小时回答 3 道题，都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化。

(3) 专业技能测试。专业技能测试并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试，它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。

## 5. 面试。

面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个求职者面试，一般都用中文进行。面试人通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被面试者所报部门的经理，面试时间大概在 30—45 分钟。

第二轮面试大约需要 60 分钟，面试官至少是 3 人，为确保招聘到的人才真正是用人单位(部门)所需要和经过亲自审核的，复试都是由各部门高层经理来亲自面试。

(1) 面试过程主要可以分为以下 4 大部分：

第一，相互介绍并创造轻松交流气氛，为面试的实质阶段进行铺垫。

第二，交流信息。这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定 8 个问题提问，要求每一位应试者能够对他们所提出的问题作出一个实例的分析，而实例必须是在过去亲自经历过的。这 8 个题由高级人力资源专家设计，无论您如实或编造回答，都能反映您某一方面的能力。

第三，讨论的问题逐步减少或合适的时间一到，面试就引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间，由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四，面试评价。面试结束后，面试人立即整理记录，根据求职者回答问题的情况及总体印象作评定。

(2) 面试评价体系。面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

面试由 8 个核心问题组成：

第一， 请你举 1 个具体的例子，说明你是如何设定 1 个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问

题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四, 请你举 1 个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五, 请你举 1 个例子, 说明在完成 1 项重要任务时, 你是怎样和他人进行有效合作的。

第六, 请你举 1 个例子, 说明你的 1 个有创意的建议曾经对 1 项计划的成功起到了重要的作用。

第七, 请你举 1 个具体的例子, 说明你是怎样对你所处的环境进行 1 个评估, 并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八, 请你举 1 个具体的例子, 说明你是怎样学习 1 门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题, 面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分: 打分为 3 等: 1—2 分(能力不足, 不符合职位要求、缺乏技巧、能力及知识), 3—5 分(普通至超乎一般水准; 符合职位要求; 技巧、能力及知识水平良好), 6—8 分(杰出应聘者, 超乎职位要求; 技巧、能力及知识水平出众)。具体项目评分包括说服力 / 毅力评分、组织 / 计划能力评分、群体合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后 1 页有 1 项“是否推荐栏”, 有 3 个结论供面试官选择: 拒绝、待选、接纳。聘用 1 个人, 须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘人, 在集体讨论之后, 最后的评估多采取 1 票否决制。任何 1 位面试官选择了“拒绝”, 该生都将从面试程序中被淘汰。

6. 公司发出录用通知书给本人及学校。通常, 在校园的招聘时间大约持续两周左右, 而从应聘者参加校园招聘会到最后被通知录用大约有 1 个月左右。

### 新员工引荐担保书

兹介绍        先生(女士)到        工作, 本人确认被介绍人所提供的个人简历材料属实, 如有弄虚作假, 由本人负责。据本人了解, 被介绍人身体健康、工作踏实、品行端正, 未有犯罪记录, 愿意遵守贵公司的规章制度, 本人愿意作其担保人, 并愿承担公司关于担保人的职责和义务。若被介绍人有违反公司规章制度行为, 请公司按章惩处。若被介绍人在贵公司工作期间发生经济或法律案件, 致使贵公司利益蒙受损失, 本人原负连带责任, 按公司有关规定进行经济赔偿, 特立此担保书为凭。



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

担保人:

年 月 日

应聘人员复试表

应聘职位		面试人员姓名		日期 需要人数	
初试合格	人	复试人数	人	需要人数	人
姓名					
专业知识					
管工理作或看					
法					
工及作领积导极能性力					
发展能力					
要求待遇					



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
 电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

其他			
意见 面试人员			

营销人员素质测评表

姓名		职务			到职 日		年资	年    月
部门		主管			工资	决定分数		
	特别优秀		优秀	普通		需要努力		差
业务能力          满分 15 分	顾客应付能力极强,有敏锐的销售战略精通业务	有极好的交际能力,善于应酬,责任感极强,工作协调性卓越		能随机应变,能应付顾客要求,有价值观		基本能完成自己销售任务,人事协调力好		表现欠佳  不能按时完成任务
	15 分		14~12分	11~9 分		8~6 分		5 分以下
品质	评定品质	评分标准						
	工作品质	4	无需指正	2	偶需指正	0.5	常需指正	不满意
要求	作业要领	4	准确遵守	2	偶有错误	0	常犯错误	
	技术水平	4	能从事各种工作	3	能从事较难工作	2	简易工作	



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

	一般评语		8	品质特优	6	优良	4	一般	需改进
效率	20	平均效率 110%以上				平均效率达 80%以上			
	17	平均效率 100%以上				平均效率达 75%以上			
	14	平均效率达 90%以上				平均效率未达 75%以上			
出勤	每旷工一日扣 5 分								
	每请假一日扣 1 分								
	每迟到一次扣一分								
工作	给分	考核事项				自评			
	2	经常询问技术问题				会处理新的问题			
知识	2	常提新的方法建议				能协助主管处理技术问题			
	2	了解机器材料使用				知道如何省用材料、工具			
	2	对于品质优劣能评定				能了解工具机器材料好坏			
合作	1	准时上下班				愿协助新同事			
	2	遵守公司各项规定				很少与人发生口角			
精神	2	遵守各项安全规定				乐意参加各项团体活动			
	1	接受工作调动				易接受他人意见			
	2	愿意担任他人不愿做的工作				整洁习惯良好			
适应性	2	曾担任若干种工作				工作适应性强			
	2	有能力使用复杂机器							
	2	均接受训练							
	2	专业知识良好							
备注	等级								

评分标准:

90 分以上为“特优” 80~90 分为“优秀”

70~80 分为“普通” 60~70 分为“需要努力”



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

60 分以下为“差”

## 员工报到通知书

\_\_\_\_\_先生(女士)

(一)××应行征本公司 之职,经复审结果,决定录用,请于 年 月 日  
(星期)上午 时,携带下列物品文件及详填函附的表格,向本公司报到。

1. 身份证复印件。
2. 个人简历表。
3. 体检表。
4. 学历证。
5. 保证书及服务志愿书。
6. 2 寸半身照片 张。

(二)按本公司规定新进员工必须先行试用 个月,试用期间暂支月薪 元  
人民币。

(三)报到后,本公司在很愉快的气氛中,为您做到职前介绍,包括让您知  
道本公司一切人事制度、福利、服务守则及其他注意事项,使您在本公司工作期间  
满足愉快,如果您有疑虑或困难,请与本部门联络。

× × ×股份





海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

有限公司

部 启

### 员工引荐担保书

兹介绍                    先生（女士）到                    工作，本人确  
认被介绍人所提供的个人简历材料属实，如有弄虚作假，由本人负责。本  
据本人了解，被介绍人身体健康，工作忠实品行端正，未有犯罪记录，愿  
意遵守本公司的规章制度，本人愿作其担保人。若被介绍人有违反公司规  
章制制度行为请公司按章惩处，本人决不说情袒护；若被介绍人在本公司  
工作期间发生经济或法律案件，致使公司利益蒙受损失，本人愿负连带责任  
任，按公司有关规定进行经济赔偿，特立此保证书为凭。

保证人：

日 期：

### 招聘（拒绝、录用）通知单

承 蒙

应征本公司                    一职，特此致谢。

兹因本公司需求员额有限，未能一并借重敬请察谅，如后若有机会，仍请惠予鼎助为盼。

此 致



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

先 生

公

司 敬启

年 月 日 受文者:

年 月 日

兹聘请_____为本公司_____竭诚欢迎参加本公司工作行列, 有关事项列后请查照办理。			
到 报 日 期	年 月 日 午 时 分	报 到 地 点	
待 遇	起薪月支_____元, 试用_____个月, 期满视工作绩效另行加薪。		
请携带资料	1. 学 历 证 件 复 印 件 2. 离 职 证 明 3. 体 格 检 查 表 4. 身 份 证		

**招聘(录用)通知单**

年 月 日

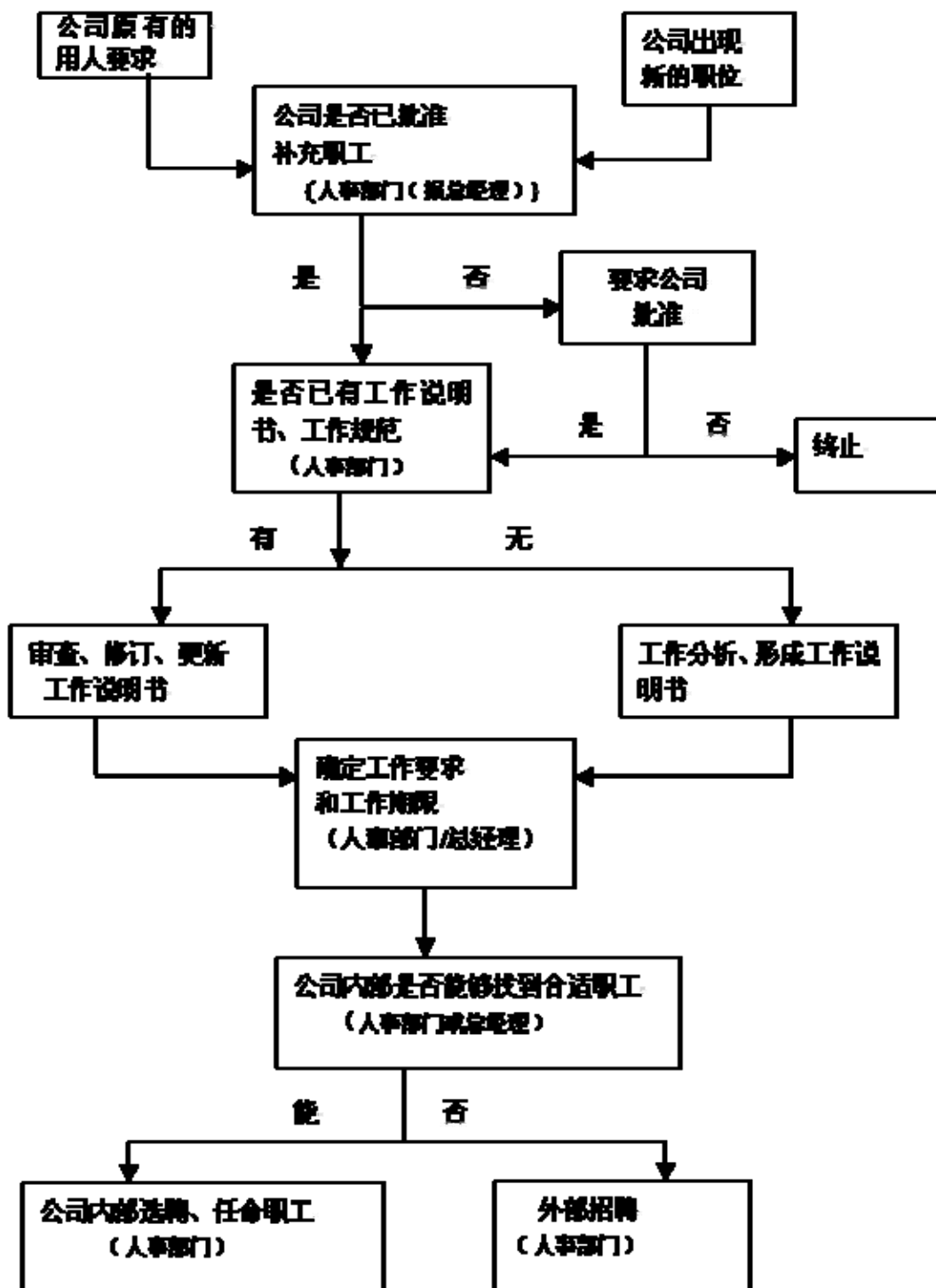
受文者:

年 月 日

兹聘请_____为本公司_____竭诚欢迎参加本公司工作行列, 有关事项列后请查照办理。			
到 报 日 期	年 月 日 午 时 分	报 到 地 点	
待 遇	起薪月支_____元, 试用_____个月, 期满视工作绩效另行加薪。		
请携带资料	2. 学 历 证 件 复 印 件 2. 离 职 证 明 3. 体 格 检 查 表 4. 身 份 证		

料

招 聘 流 程 图



## 职业评估测验

完成下列问卷。对每个句子，圈出最能描述你的感觉的答案。根据下列标准选择：

SA=很赞同            A=赞同            D=不赞同            SD=最不赞同

- 1、我宁愿离开公司，也不愿在我的专业领域之外获得晋升。
- 2、在某个专业技术领域成为一个杰出的专业人员，对我来说很重要。
- 3、对我来说，不受组织限制的职业很重要。
- 4、我总是在寻找那种能够给我提供为别人服务机会的职业。
- 5、对我来说，能够提供各种各样的工作任务和工作项目的职业很重要。
- 6、晋升到总经理的位置上对我来说很重要！
- 7、我愿意认同一个组织和这个组织所拥有的尊严。
- 8、我宁愿呆在现在的地理位置，也不愿意因为调动而搬到别的地方去。
- 9、在创立新的企业时能运用到我的技能对我而言非常重要。
- 10、希望能晋升到组织的一定层次，那样我的决策就可以发挥作用了。
- 11、我认为自己更像一个全才，而不是献身于某个领域的专才。
- 12、我认为职业生涯中永无止境的挑战很重要。
- 13、认同一个有权威的或有尊严的雇主对我来说很重要。
- 14、参与多种领域的工作活动很刺激，这是我的职业生涯的基本动机。
- 15、不管处于哪个层次，监督、影响、领导、控制别人对我来说都很重要。
- 16、为了使我的整体生活环境很稳定，我宁愿牺牲些自主性。
- 17、组织是否能够通过有保障的工作、福利和良好的退休待遇来提供安全的工作，对我来说很重要。
- 18、在我的职业生涯中，我主要关心自由和自主性。
- 19、只要我直接参与创造的产品很多，我的事业积极性就很高。

- 
- 20、我希望别人通过了解我所在的组织和我的工作，而认同我的价值。
  - 21、在重要的活动中能否利用我的能力和才智，这对于我很重要。
  - 22、被别人认出头衔和地位对我来说很重要。
  - 23、允许我有最大的自由度来选择工作内容和工作时间的职业对我来说很重要。
  - 24、能够给我提供大量灵活性的职业对我来说很重要。
  - 25、我愿意处于总经理的位置。
  - 26、我希望别人通过我的职业来认可我。
  - 27、只有当管理职位在我的专长领域之内时，我才接受它。
  - 28、我现在宁愿呆在这个地方，也不愿因为晋升或新工作任务而搬家。
  - 29、我想赚取大笔钱财，以向自己和别人证明我很能干。
  - 30、我希望能处于这样一个职位，它可以让我发挥自己的分析才能，同时又可以监督别人。
  - 31、在我的职业生涯中，我一直因在各种不同的工作领域中施展我的才华而激励。
  - 32、我在自己的职业中所真正需要的是永无止境的挑战。
  - 33、能够给我提供长期稳定的组织对我来说很重要。
  - 34、能够创造或建立一些东西，他们完全是我的产品或注意，对我来说太重要了。
  - 35、保持在自己的专业领域中，而不是升迁到一个自己不熟悉的领域中，这对我很重要。
  - 36、我不想被限制在一个组织里或者商业世界里。
  - 37、看到别人由于我的努力而有了变化，对我来说很重要。
  - 38、我生活中最大的愿望莫过于胜任我的专业工作。
  - 39、有机会追求我自己的生活方式，而不是被组织制定所限制，对我很重要。
  - 40、我发现大多数组织是限制性的和强制性的。
  - 41、保持在自己的专长领域内，而不是升迁到总经理的位置，对我来说很重要。

42、我渴望一种职业能够通过帮助别人来满足我自己的基本需要。

43、在为别人服务的过程中运用我的人际技能和助人技巧，这对我很重要。

44、我乐意看到别人因为我的努力而有所变化。

这套工具是谢恩的 5 个职业定位的扩展，它增加了服务定位、身份定位和多样性定位。根据你在每个题号后的空白处所写下的字母来换算处相应的得分（SA=4, A=3, D=2, SD=1）。

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_  
7 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_  
13 \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 16 \_\_\_\_\_ 17 \_\_\_\_\_ 18 \_\_\_\_\_  
19 \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ 21 \_\_\_\_\_ 22 \_\_\_\_\_ 23 \_\_\_\_\_ 24 \_\_\_\_\_  
25 \_\_\_\_\_ 26 \_\_\_\_\_ 27 \_\_\_\_\_ 28 \_\_\_\_\_ 29 \_\_\_\_\_ 30 \_\_\_\_\_  
31 \_\_\_\_\_ 32 \_\_\_\_\_ 33 \_\_\_\_\_ 34 \_\_\_\_\_ 35 \_\_\_\_\_ 36 \_\_\_\_\_  
37 \_\_\_\_\_ 38 \_\_\_\_\_ 39 \_\_\_\_\_ 40 \_\_\_\_\_ 41 \_\_\_\_\_ 42 \_\_\_\_\_  
43 \_\_\_\_\_ 44 \_\_\_\_\_

现在把下列项目中你的得分加起来，获得分量表的分数。再用分量表的分数除以项目数，如下所示：

技术能力	第 1, 2, 27, 35, 38, 41	除 6=_____
自主性	第 3, 18, 23, 36, 39, 40	除 6=_____
服务性	第 4, 21, 37, 42, 43, 44	除 6=_____
身份性	第 7, 13, 20, 22, 26	除 6=_____
多样性	第 5, 12, 14, 24, 31, 32	除 6=_____
管理能力	第 6, 10, 11, 15, 25, 30	除 6=_____
安全感	第 8, 16, 17, 28, 33	除 6=_____
创造力	第 9, 19, 29, 34	除 6=_____

简而言之，这 8 个职业定位的涵义如下：



- ※ 技术能力，你是围绕这你正从事的工作的挑战而组织你的职业的。
- ※ 自主性，你看重自由和独立。
- ※ 服务性，你乐于助人，或者为了重要的原因而工作。
- ※ 身份性，你在工作中关心地位、声誉和头衔。
- ※ 多样性，你寻求不断有新的和不同的挑战。
- ※ 管理能力，你喜欢解决问题，希望能够领导和控制他人。
- ※ 安全感，你希望稳定和职业安全。
- ※ 创造力，你具有创造一些你自己的东西的强烈需求。

在每一项给定的定位中得分越高，你越看重它。当你的工作最适合你的职业定位时，你发挥的最好。定位和实际不匹配会使你离开组织或者承受巨大的压力。

现在扪心自问，在那个职业定位上得分最高？什么工作最适合这一定位？你可以利用自己的分析帮助自己选择正确的工作和职业。

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

# 全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885  
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导  
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

课程表

- MBA实录视频课程
- 工商管理 战略管理
- 人力资源 营销管理
- 互联网新思维
- 生产管理 品质管理

赶紧体验吧！