

这是一本关于

如何甄选录用人才
如何操作面试技术
如何应用面试方法
如何设计面试试题
如何评价人才表现

的实务工具书！

孙宗虎◎编著

甄选面试管理

实训 实战 实务

以**面试工作**为导向，以**面试技能**为核心

- ◎ **实训** 详细说明如何甄选合适人才
- ◎ **实战** 步步示范如何开展面试工作
- ◎ **实务** 分类展示面试试题设计要点
- ◎ **实例** 四维度设计七类人员面试题
- ◎ **实用** 建立八大面试方法评价体系



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

甄选面试管理实训实战实务

孙宗虎 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

甄选面试管理实训实战实务 / 孙宗虎编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2016.1
(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)
ISBN 978-7-115-41298-0

I. ①甄… II. ①孙… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第298935号

内 容 提 要

甄选面试工作是企业人力资源管理工作顺利开展的基础,是企业拥有良好人才储备的前提,也是企业人才战略目标得以实现的重要保证!如何有效地开展甄选面试工作,为企业“招贤纳士”,为岗位选拔最适宜的人才,现已成为企业人力资源管理工作重中之重。

本书是一本关于如何甄选录用人才、如何操作面试技术、如何应用面试方法、如何设计面试题、如何评价人才表现的实务工具书。全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四化合一”的主旨,对企业面试形式的选择、面试测评的维度、面试提问四原则、面试题设计与编制、常用面试方法的操作、公务员面试组织与管理等13大关键事项进行了实训说明与实战示范,并且给出了多个岗位人员甄选面试设计范例与大量可以“拿来即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、企业招聘面试执行人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的面试解决方案,适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

◆ 编 著 孙宗虎

责任编辑 包华楠

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14

2016年1月第1版

字数: 246千字

2016年1月河北第1次印刷

定 价: 45.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了分层化、精细化、实务化的解决方案。

本系列图书涵盖了企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、人力资源计划制订、员工培训管理、人员招聘管理、员工关系管理、员工离退管理等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、示范等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《甄选面试管理实训实战实务》是本系列图书中的一本，全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四化合一”的主旨，对企业甄选面试管理过程中所能用到的制度与操作规范加以设计示范，明确了甄选面试各执行主体的权责范围，有利于企业推进甄选面试规范化与标准化管理，大力提升企业的甄选面试执行能力。同时，本书为企业甄选面试管理工作提供了相应的操作示范，有针对性地为人力资源管理人员提供了甄选面试具体事项、具体问题的解决方案。

本书的特点主要体现在以下四个方面。

一、系统介绍了 13 大面试工作关键事项

本着系统、实用的原则，本书详细阐述了面试形式的选择、面试测评的维度、面试提问四原则、面试题设计与编制、常用面试方法的操作、公务员面试组织与管理等 13 大关键事项，针对每一事项予以内容知识方面的**实训说明**与操作经验方面的**实战示范**，兼具理论性和实操性，便于企业招聘面试人员提升岗位技能。

二、重点解析七类人员面试题的设计工作

本书针对营销类、财务类、研发类、设计类、技术类、生产类、高层管理类这七类人员，分别从试题结构性、试题考核点、专业层面试题、能力层面试题这四个维度，重点解析并示范面试题设计工作，方便招聘面试人员根据自身工作需要“拿来即用”。

三、详述八种面试方法并提供相应的实战工具

本书详细介绍了八种企业常用的经典面试方法，针对每种方法的基础知识、操作应用、试题设计、考点分析与标准制定均一一予以实训说明，并配套提供实用的工具表单、操作方案、面试题等实战工具，不仅有利于招聘面试人员掌握每一种方法的操作要点，还有利于在实际的甄选面试工作中“稍改即用”。

四、文图结合，增强内容的可读性和实用性

本书内容穿插使用活泼的曲线图形、严谨的实务模板，既提炼出每个面试管理事项的核心工作，也提供了面试工作开展所需要的标准化的实务范例，既不减每一步工作事项的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

综上所述，本书主要体现了“以面试工作为导向，以面试技能为核心”的设计理念，全面地阐述了人才甄选面试所需的实用知识和操作技能，并配套提供实用的实战工具，力求为企业招聘面试工作人员解决工作上的困扰，帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源工作团队。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、程富建负责资料的收集与整理工作，贾月、张茜负责图表的编排工作，王海燕、齐艳霞参与了本书第1~2章的编写，陈祥磊、李作学参与了本书第3~4章的编写，程淑丽、姚小风参与了本书第5~6章的编写，王胜会参与了本书第7~8章的编写，毕春月参与了本书第9~10章的编写，李健参与了本书第11~12章的编写，李亚慧、王琴参与了本书第13~14章的编写，全书由孙宗虎统撰定稿。

目 录

第 1 章 面试与面试操作概述	1
1.1 面试	1
1.1.1 关于面试	1
1.1.2 日本企业面试	2
1.1.3 美国企业面试	3
1.1.4 德国企业面试	5
1.1.5 中国企业面试	5
1.2 面试操作常见问题.....	6
1.2.1 关于面试官选拔的问题	6
1.2.2 关于面试题目的问题	7
1.2.3 关于面试技巧的问题	8
1.2.4 关于面试评价的问题	9
1.3 面试的发展	10
1.3.1 新的面试形式	10
1.3.2 新的面试技术	10
1.3.3 面试实施创新	12
第 2 章 面试形式的选择.....	15
2.1 面试形式	15
2.1.1 远程面试	16
2.1.2 现场面试	17
2.1.3 情景面试	19

2.2 选择合适的面试形式	20
2.2.1 面试形式选择的依据	20
2.2.2 面试形式效果分析	21
 第3章 面试测评的维度	23
3.1 知识测评	23
3.1.1 知识测评的维度	23
3.1.2 知识测评方式的选择	23
3.1.3 专业知识测评的方法	24
3.2 能力测评	25
3.2.1 能力测评的维度	25
3.2.2 能力测评方法的选择	26
3.2.3 能力倾向测评常用工具	27
3.3 经验测评	28
3.3.1 经验测评的维度	28
3.3.2 工作经验挖掘的方法	28
3.3.3 经验评估考核的方法	29
3.4 素养测评	30
3.4.1 素养测评的维度	30
3.4.2 态度素养测评的方法	30
3.4.3 责任素养测评的方法	31
3.4.4 人品素养测评的方法	32
 第4章 面试提问四原则	35
4.1 职场成就者的四个特征	35
4.1.1 意愿第一	35
4.1.2 方法第二	36
4.1.3 能力第三	37
4.1.4 坚持第四	38

4.2	“你愿意做吗”	39
4.2.1	有关“意愿”的提问问题	39
4.2.2	有关回答的评价标准	39
4.3	“你能够做吗”	40
4.3.1	有关“能够”的提问问题	40
4.3.2	有关回答的评价标准	41
4.4	“你能适应吗”	42
4.4.1	有关“适应”的提问问题	42
4.4.2	有关回答的评价标准	42
4.5	“你能持久吗”	44
4.5.1	有关“持久”的提问问题	44
4.5.2	有关回答的评价标准	44

第5章 面试题设计与编制 47

5.1	面试题设计	47
5.1.1	面试题设计的原则	47
5.1.2	面试题的编制要求	48
5.1.3	面试题设计的步骤	49
5.1.4	面试题效度的评价	53
5.2	营销类人员面试题设计	55
5.2.1	面试题结构性设计	55
5.2.2	面试题考核点设计	55
5.2.3	专业层面试题设计	56
5.2.4	能力层面试题设计	57
5.3	财务类人员面试题设计	58
5.3.1	面试题结构性设计	58
5.3.2	面试题考核点设计	59
5.3.3	专业层面试题设计	60
5.3.4	能力层面试题设计	61

5.4	研发类人员面试题设计	62
5.4.1	面试题结构性设计	62
5.4.2	面试题考核点设计	63
5.4.3	专业层面试题设计	64
5.4.4	能力层面试题设计	64
5.5	设计类人员面试题设计	65
5.5.1	面试题结构性设计	65
5.5.2	面试题考核点设计	66
5.5.3	专业层面试题设计	66
5.5.4	能力层面试题设计	69
5.6	技术类人员面试题设计	70
5.6.1	面试题结构性设计	70
5.6.2	面试题考核点设计	70
5.6.3	专业层面试题设计	71
5.6.4	能力层面试题设计	71
5.7	生产类人员面试题设计	72
5.7.1	面试题结构性设计	72
5.7.2	面试题考核点设计	73
5.7.3	专业层面试题设计	74
5.7.4	能力层面试题设计	75
5.8	高层管理人员面试题设计	76
5.8.1	面试题结构性设计	76
5.8.2	面试题考核点设计	77
5.8.3	专业层面试题设计	77
5.8.4	能力层面试题设计	79
第6章	面试小组的组建	83
6.1	面试小组的角色分析	83
6.1.1	专业识别者	83

6.1.2	性格识别者	83
6.1.3	心理分析者	84
6.1.4	能力鉴别者	84
6.1.5	测评测试者	84
6.2	面试小组的人员选择	85
6.2.1	来自于企业内部	85
6.2.2	来自于外部专业机构	86
6.3	面试小组的面试分工	86
6.3.1	根据自己的角色分工	86
6.3.2	面试测评权重的分配	87
6.4	面试小组的意见分歧	88
6.4.1	意见分歧的影响分析	88
6.4.2	意见分歧的解决办法	89

第7章 远程与网络面试实务 91

7.1	远程与网络面试介绍	91
7.1.1	远程与网络面试特点	91
7.1.2	远程与网络面试过程管理	92
7.1.3	远程与网络面试的注意事项	95
7.2	远程与网络面试题设计与评价标准	97
7.2.1	远程与网络面试题设计	97
7.2.2	远程与网络面试评价标准	99

第8章 面谈法面试实务 103

8.1	面谈的分类	103
8.1.1	自由面谈	103
8.1.2	结构面谈	104
8.1.3	半结构面谈	106

8.2	面谈的提问设计	108
8.2.1	自由面谈提问设计	108
8.2.2	结构面谈提问设计	110
8.2.3	面谈提问常用技巧	113
8.2.4	面谈提问注意事项	115
8.3	面谈法测评要素的评价标准	116
8.3.1	面谈法的测评要素	116
8.3.2	面谈法测评要素评分设计	117
第9章	答辩与演讲面试实务	121
9.1	答辩面试实务	121
9.1.1	答辩面试的特点	121
9.1.2	答辩面试的过程管理	122
9.1.3	答辩面试的组织管理	123
9.1.4	答辩面试的试题设计	124
9.1.5	答辩面试的评分标准	125
9.2	演讲面试实务	129
9.2.1	演讲面试的特点	129
9.2.2	演讲面试的过程管理	130
9.2.3	演讲面试的组织管理	131
9.2.4	演讲面试的试题设计	131
9.2.5	演讲面试的评分标准	132
第10章	情景模拟法面试实务	135
10.1	情景模拟	135
10.1.1	情景模拟测试简介	135
10.1.2	情境模拟测试的特点	136
10.2	情景模拟测试方式	137
10.2.1	文件处理模拟	137

10.2.2	工作活动模拟	138
10.2.3	接待来访模拟	139
10.2.4	主持会议模拟	139
10.2.5	现场作业模拟	140
10.3	情景模拟面试题设计	141
10.3.1	文件处理模拟测试试题	143
10.3.2	工作活动模拟测试试题	150
10.3.3	接待来访模拟测试试题	151
10.3.4	主持会议模拟测试试题	152
10.3.5	现场作业模拟测试试题	153
10.4	情景模拟面试评分标准	158
10.4.1	情景模拟测试的测评要素	158
10.4.2	情景模拟测试的测评评分	160
第 11 章	公文筐测试面试实务	163
11.1	公文筐测试	163
11.1.1	公文筐测试的特点	163
11.1.2	公文筐测试题的构成	163
11.1.3	公文筐测试实施步骤	164
11.2	公文筐测试设计	167
11.2.1	工作分析	167
11.2.2	公文筐测试试题设计	167
11.2.3	公文筐测试评分标准设计	168
11.3	公文筐测试试题设计	169
11.3.1	试题设计及分析一	169
11.3.2	试题设计及分析二	174
11.3.3	试题设计及分析三	175

第 12 章 管理游戏法面试实务	183
12.1 管理游戏面试	183
12.1.1 管理游戏面试的类型	183
12.1.2 管理游戏面试的优劣势分析	184
12.1.3 管理游戏面试的过程	184
12.2 管理游戏面试设计与评价	185
12.2.1 管理游戏面试设计的原则	185
12.2.2 常见管理游戏面试的试题	185
12.2.3 管理游戏面试的评价标准	187
第 13 章 无领导小组讨论法面试实务	189
13.1 无领导小组讨论	189
13.1.1 无领导小组讨论的特点	189
13.1.2 无领导小组讨论面试工作程序	190
13.1.3 无领导小组讨论面试注意事项	192
13.2 无领导小组讨论试题设计	192
13.2.1 无领导小组讨论试题设计原则	192
13.2.2 无领导小组讨论试题考点分析	193
13.2.3 无领导小组讨论试题设计与分析一	194
13.2.4 无领导小组讨论试题设计与分析二	195
13.3 无领导小组讨论评价标准	196
13.3.1 无领导小组讨论评价要素界定	196
13.3.2 无领导小组讨论评分指标体系	197
第 14 章 公务员面试组织与管理	199
14.1 公务员面试组织管理	199
14.1.1 公务员面试通知的发放	199
14.1.2 公务员面试场地的布置	200

14.1.3	公务员面试过程的实施	201
14.1.4	公务员面试问题的处理	201
14.2	公务员面试工作团队搭建	202
14.2.1	公务员面试工作团队组成分析	202
14.2.2	公务员面试工作团队人选确定	204
14.2.3	公务员面试工作团队相关培训	204
14.3	公务员面试题设计	206
14.3.1	公务员面试题设计原则	206
14.3.2	公务员面试题考核维度	207
14.3.3	公务员面试题设计示范	208

第1章 面试与面试操作概述

1.1 面试

1.1.1 关于面试

面试是经过面试组织者精心设计，在特定场景下，以面试官对应聘者的面对面交谈与观察为主要手段，由表及里测评应聘者的知识、能力、经验等有关素质的一种活动。

作为企业选拔人才的一种重要方式，面试为应聘者和企业提供了平等交流的机会，加深了企业和应聘者之间的了解程度，有助于双方做出是否受聘和是否聘用的决定。

对企业来说，面试既可以考查应聘者的求职动机和工作期望，也可以考查应聘者的经验、能力、知识、性格和仪表等素质水平。

按照企业对面试的要求以及面试题的内容，可以将面试类型分为问题式面试、压力式面试、随意式面试、情景式面试和综合式面试。

1. 问题式面试

问题式面试是指按照事先拟定的问题大纲对应聘者进行提问，目的在于考查应聘者在特殊环境下的表现，考核其判断能力、业务能力、技能水平、沟通能力，最终获得与应聘者相关的第一手资料，并将其作为科学制定面试评价的依据。

2. 压力式面试

压力式面试是指面试官向应聘者施加压力，就某一时间或某一具体问题连续发问、追问，直到应聘者无法回答，主要考查应聘者在特殊压力状态下的应变能力、思维敏捷度和情绪控制能力。

3. 随意式面试

随意式面试是指面试官和应聘者随意交谈，面试气氛活跃，面试官和应聘者就某一问题随意表达自身看法，有助于在闲聊的过程中考查应聘者的谈吐、气质、能力、知识水平及举止等，对其素质水平进行全面、综合的评价。

4. 情景式面试

情景式面试是指由面试官事先设置情景，并根据情景需要提出某项计划或某个问题，要求应聘者尽快进入模拟角色，对计划或问题进行分析，寻找其中的关键要素。这种面试

方式有助于考查应聘者解决问题、分析问题的能力。

5. 综合式面试

综合式面试是指通过多种形式对应聘者的综合素质、综合能力进行考查，如与应聘者用英语交流、要求其即兴演讲、要求应聘者进行某一实际操作等，考查其口头表达能力、书面表达能力、外语水平、沟通水平、专业技能操作水平等。

1.1.2 日本企业面试

日本企业管理者普遍认为企业的兴盛和发展离不开人才，日本企业无论规模大小，均非常重视对人才的管理，尤其重视人才的录用管理。

1. 日本企业面试程序

不同的日本企业，所采用的面试程序各有不同，但是大多为三轮：集体面试、个别面试和企业负责人直接面试。

以日本银行某分行为例。第一轮面试由行长助理主持，主要考查应聘者的工作态度，如向应聘者提问“你愿不愿意加班”，如果应聘者不愿意加班，则不予考虑；第二轮面试，由部门经理主持，主要考查专业知识；第三轮面试，由副行长主持，主要针对银行业务专业方面的技能提问，考查应聘者的专业基础、思维能力、知识广度、分析判断能力等。

2. 日本企业面试方式

日本企业喜欢创新，这也体现在面试方式的选择方面。一般来说，日本企业要求员工将自身作为企业家庭的一分子，如果员工无法在小家庭中让亲人满意，那么在企业大家庭中也会产生不尽职的行为。

日本某电器公司所设计的面试场景尤为经典。例如，应聘者被要求上身穿高档西装、下身配运动短裤、脚蹬旅游鞋坐在人群密集的繁华地带，口若悬河地高声演说，声音要让百米开外的人都听得真真切切，而面试官则在距应聘者 100 ~ 150 米的地方倾听应聘者演说，以考查应聘者的心理承受力和拓展精神。

又如，应聘者被要求打扫厕所，而且不用抹布和刷子，仅凭双手。这家企业经营管理者认为，只有那些真心实意想把工作做好的人，才会把人们平时注意不到的地方也打扫得一尘不染，这些人才有资格被企业录用。

当然，日本企业也十分重视面试中的第一印象。对第一印象能产生重大影响的因素，包括应聘者的才学、气质、衣着和面貌。所以，应聘者必须在实事求是地进行自我介绍的同时，从自己的个性、长处、兴趣和所学专业中努力发掘符合该企业要求的東西，以打动面试官，并给主考官留下好的印象。

1.1.3 美国企业面试

相对于日本企业强调员工精神在企业经营管理中的作用，美国企业更重视法律的制约。因此，美国企业的招聘程序比较正规和复杂，在面试过程中，美国企业的管理者更注重人才的长期效用。

1. 美国企业面试程序

美国企业结合职位需求，一般会安排多轮面试，每轮面试的侧重点各有不同，从多角度对应聘者的综合素质进行考查。微软的面试选拔即以数量较多的面试次数而闻名。

微软的面试一般通过长途电话或面对面进行，面试多为一对一的方式，面试官为某个领域的权威专家，每个面试官都有自己的题库，每道问题的侧重点各不相同，面试官着重了解应聘者是否聪明、是否有激情、是否有团队精神、是否具有扎实的专业基础等。

美国企业面试程序如图 1-1 所示。

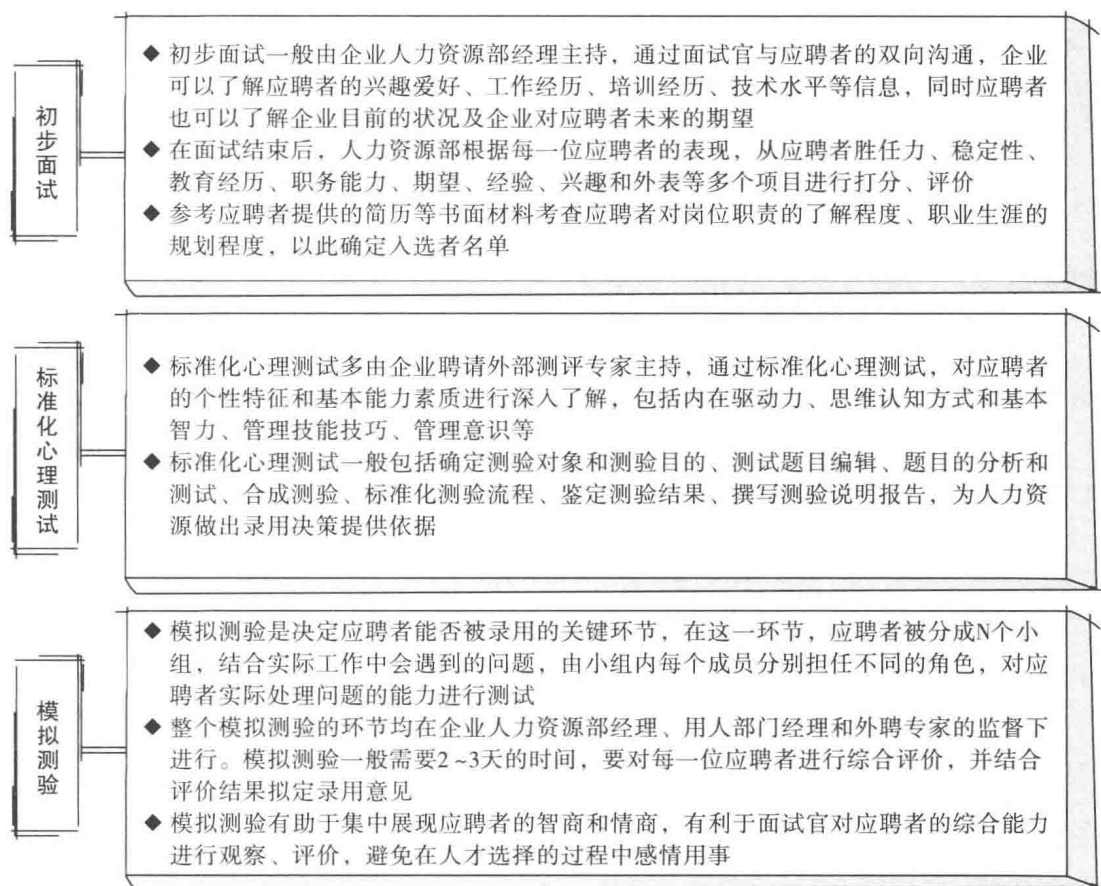


图 1-1 美国企业面试程序