

GUOQU YUCE WEILAI
XINGWEI MIANSHIFA

过去 **预** 测未来

行为面试法

田效勋 柯学民 张登印 著



 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

过去预测未来 / 田效勋, 柯学民, 张登印 著. — 北京: 中国轻工业出版社, 2008.10
ISBN 978-7-301-06203-3

I. 过… II. 田… III. 预测—方法—研究 IV. C902

过去预测未来

行为面试法

田效勋 柯学民 张登印 著

责任编辑: 张登印
封面设计: 柯学民
责任校对: 刘效勋

责任编辑: 张登印
封面设计: 柯学民
责任校对: 刘效勋

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 北京兰兰印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2008年10月第1次印刷

开本: 740×1020 1/16 印张: 13.25

字数: 119千字

书号: ISBN 978-7-301-06203-3 定价: 24.00元


咨询电话: 010-65282090 65282523

读者服务部电话: 010-65281893 82111729 传真: 82111730

发行部电话: 010-65128998 传真: 82113293

网址: <http://www.clip.com.cn>

E-mail: club@clip.com

 中国轻工业出版社

80252716X101ZYW

图书在版编目 (CIP) 数据

过去预测未来：行为面试法 / 田效勋等著. —北京：
中国轻工业出版社，2008.10
ISBN 978-7-5019-6505-2

I. 过… II. 田… III. 招聘—考试—方法 IV. C962

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第100938号

未来预测未来
行为面试法

著：田效勋 月华林 明登岩

总策划：石铁
策划编辑：戴婕
责任编辑：戴婕
责任终审：杜文勇

封面设计：海马书装
责任监印：刘志颖

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印刷：北京天竺颖华印刷厂

经销：各地新华书店

版次：2008年10月第1版第1次印刷

开本：740 × 1050 1/16 印张：13.25

字数：119千字

书号：ISBN 978-7-5019-6505-2/C · 016 定价：24.00元

咨询电话：010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话：010-65241695 85111729 传真：85111730

发行电话：010-65128898 传真：85113293

网址：<http://www.chlip.com.cn>

E-mail：club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部（邮购）联系调换
80557J6X101ZYW

推荐序

看到实践中对面试技术的草率和不科学地使用，我很是痛心。但总的来说，趋势是好的。越来越多的组织开始采用更加科学化的面试方法来选拔人才。所谓科学化，就是按照心理测量学的基本原理和标准来设计和实施面试。和标准化的心理测验工具相比，面试设计和实施的科学化程度还有很大的差距。按照心理测量学的要求，一项测量工具要有较高的信度和效度。从信度指标来看，重要的是，不同面试评价者的评分结果要比较一致。从效度指标来看，最重要的是，面试能够预测应聘者未来的工作业绩，面试分数和效标分数之间的相关系数要达到比较理想的水平。要使面试达到较理想的信度和效度水平，关键是遵照标准化的程序来设计和实施面试。这个标准化的程序，首先是工作分析，目的是确定面试要测量的维度，同时也为面试题目的设计搜集行为事件；其次是面试题目和评价标准的设计；然后是实施过程的标准化，包括评价者培训、提问、记录、评分和讨论的标准化。另外，如果能够追踪应聘者未来的工作业绩，计算面试的预测效度，从而改进面试的设计，那么，就形成了一个持续完善的循环过程。以上程序还只是基本的心理测量学要求，还不够严格。比方说，面试题目质量高与低，还需要进行预试，用数据来说话，看看哪些题目对个体差异不敏感，哪些题目能够灵敏地把不同能力、不同风格的人区分开来。

从题目内容来看，常用的面试类型有两种：一种是情景面试（Situational Interview，简称SI），通过探究在假设情景中应聘者行为反应来考察其胜任力；另一种是行为描述面试（Behavioral Description Interview，简称BDI，也有人简称为行为面试），通过深挖应聘者在特定情景中实际发生了的行为反应来测量其胜任力。实证研究表明，两类面试的预测效度均比较理想，但是，对高级管理职位

而言，BDI 更适合一些。其实，SI 和 BDI 有很多共同之处，题目均主要来源于工作分析中收集到的行为事件，评分标准均是用具体的行为指标来进行描述。

田效勋博士等人撰写的《过去预测未来——行为面试法》，专门介绍了 BDI 的设计和操作方法，他们做了一件很有意义的事情，对于推进面试科学化进程会大有帮助。作者将组织选拔人才的实践总结整理，并以理论为指导进行系统化，这对于传播科学化的人事测量技术会大有裨益，当然，写作的过程也能够提高自身的水平。应该说，这本书不是严格意义上的学术著作，它的风格介于学术和应用之间，略偏于实践。该书对 BDI 的设计流程和主持、评分方法进行了全面、系统的介绍，还列出了常见胜任力的面试题目，很有实用价值，实践者可以将本书当作操作手册来参考使用。

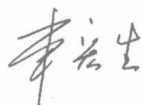
书中很多观点和方法，大多来源于作者们自己的亲身体会，虽缺乏实证考量，但很有实践价值。如书中提到：

应届生的大学生活中包含了非常多的能够预测其将来工作表现的信息，从经验上来看，我们认为对应届生的评价主要集中在以下五个方面：课程学习中的事件；课题研究中的事件；班级集体活动中的事件；社会实践活动中的事件；家庭、朋友之间的生活事件。

这些都是从面试实践中总结出来的经验，可直接供大家参考使用。当然，书中个别观点既然未经实证，就存在需要读者通过实践进行检验之处，如面试过程应该保持什么样的氛围等问题。

相对而言，BDI 的设计需要遵照科学的流程，而主持的 BDI 则需要更多的技巧。初次使用者虽然提问的是 BDI 题目，但是，应聘者的回答往往是一些理论性的阐述。稍具备一些经验者，虽然能够使应聘者讲实际经历的事件，但讲述的内容不够完整。经验丰富者，则能够让应聘者将所经历的事件背景、过程和结果完整地讲清楚。而提问技巧高超者，则能够通过恰当的追问，让应聘者非常生动地描述更多和应聘岗位相关的重要信息。因此，读本书是掌握 BDI 的基础，而不断地练习才是根本。

BDI是一种重要的面试类型，其适用性比较广泛，但它并不排斥其他面试类型的结合使用，如和SI的结合。大家可参阅其他资料，以更全面地掌握面试这项应用最普遍的人才甄选技术。



北京师范大学心理学院教授

中国心理学会心理测量专业委员会主任

2008年6月

自序

预测一个人未来是否成功,尤其是在只通过短短不到40分钟的面试就要做出重要决策的情况下,的确是一项极有挑战性的工作。多数人事经理和管理者高估了自己的面试水平,往往认为面试5分钟就能够对候选人做出准确的判断。几乎每个人都有自己一套独特的面试经验,这些个人化的、可意会而不可言传的经验是否真的能够准确预测候选人的未来业绩呢?大量实证研究早就对此进行了否定。个人化的非结构化面试的预测效度仅为0.2左右,也就是说,这种面试仅仅解释未来业绩差异的4%,96%的业绩差异不是由这种面试所能够解释的。

自20世纪80年代以来,随着面试的逐渐改进(如采用结构化面试),面试的预测效度才开始得到认可。行为面试就是一种结构化面试,它试图通过挖掘候选人过去的行为模式,来预测其未来是否成功。行为面试的预测效度已经得到了广泛的数据支持。但是,截至目前,国内还没有一本系统介绍行为面试的专著。笔者从事人才测评工作已有十个年头,行为面试是我们最常使用的工具之一。非常高兴能够通过本书,和大家一起交流结构化的面试经验,如果能够推进大家积极采用结构化的行为面试,提高选准人才的几率,也算是我们的一个小小成就。

本书从行为面试的基本原理讲起,着重介绍了行为面试的设计方法、主持技巧和评分方法。其中,还给出了常见维度所对应的行为面试题目,供大家在实践中参考使用。本书最适合专门从事人才选拔的工作者使用;对参加面试的候选人来说,也可以通过了解行为面试来做好面试准备,更充分地展示出自己的真实水平。

另外,需要提醒读者的是,在阅读本书之前您需要了解一些心理测量学知识,比如:信度、效度、题目的难度、区分度等。如果您对这些概念不了解,建议先

阅读本书的附录部分“心理测量学基本概念”。

除了三位主要作者之外，北京智鼎管理咨询有限公司的蒋平女士和王立娜女士也撰写了部分章节的初稿。另外，智鼎公司的兰兰和晓明女士在文字修改和校对方面也付出了大量的心血，在此对她们的辛勤工作表示感谢。

感谢车宏生教授在百忙之中为本书作序。车教授一直倡导使用科学化的人事测量方法，并为推进中国心理测量的科学应用不懈努力。感谢中国轻工业出版社“万千心理”，正是他们对心理学在中国推广应用的慧眼，才使本书得以尽快出版。由于时间仓促和经验所限，本书难免存在一些观点不足之处，敬请批评指正。您的反馈是我们不断取得进步的重要方式，我们愿意继续将行为面试这项技术深入钻研下去，希望将来有机会修订本书，使其成为这个领域的经典专著。

田敦勋

2008年4月23日

321	面试在招聘中的重要性	第六章
326	面试的准备	
331	面试的提问	
336	面试的评价	
341	面试的改进	
346	面试的法律责任	
351	面试的伦理	
356	面试的新技术	
第一章 最有效的面试方法		1
1.1	一、常用的测评方法——面试	1
1.2	二、最有效的面试——行为面试	3
1.3	三、行为面试与结构化面试的关系	6
第二章 行为面试的前提——胜任力模型及其开发方法		11
2.1	一、胜任力模型简介	11
2.2	二、胜任力模型的开发方法：行为事件访谈法（BEI）	17
第三章 行为面试题目的设计方法		21
3.1	一、职位信息的收集和了解	21
3.2	二、设计行为面试题目的原则、方法及步骤	30
第四章 经典行为面试题目		53
4.1	一、动力系统	53
4.2	二、个人品行	63
4.3	三、个性特征	68
4.4	四、认知能力	78
4.5	五、人际能力	86
4.6	六、领导与管理能力	94
第五章 行为面试的主持		113
5.1	一、行为面试开始前的准备	113
5.2	二、行为面试的过程	126
5.3	三、行为面试的主持技巧	140

第一章

求职要掌握几个面试技巧

最有效的面试方法

就业指导
面试技巧

一、常用的测评方法——面试

什么是面试

在人才甄选的各种测评方法中，面试应该是应用最为广泛的一种。很少有人不进行面试，而只通过其他测评方法就作出录用一个人的决定。如果不在初筛阶段采用面试，那么至少在深入测评阶段也要使用面试对候选人进行评估。

但是，在实践中，面试往往是最容易忽视系统设计的一项测量工具。很多人，特别是用人部门的负责人所做的面试，常常是一个非常随心所欲的过程，他们习惯于依靠自己的直觉来进行判断。不过，既然人们那么依赖面试，就应该对其进行认真的设计才行。

到底什么是面试呢？

面试是挖掘应聘者和目标岗位有关的信息，并根据这些信息预测其在目标岗位上的未来业绩的过程。

目标岗位即是应聘者所应聘或者竞聘的岗位。面试是一项明确的工作，紧密围绕目标岗位开展。

面试的两个紧要任务

从以上关于面试的定义中，我们可以看出面试的紧要任务有两个：挖掘信息和预测业绩。

挖掘信息

面试时间是有限的，不能漫无边际地聊天，而是要充分利用有限的时间得到你想要的那些和目标岗位有关的信息，不必关心和目标岗位无关或者低相关的信息。如果想招聘一个软件工程师，就不要关心应聘者“对中国的足球怎么看”的类似信息。有些管理者不认同这个看法，他们认为看似漫不经心的聊天能够让应聘者放松，并能够从中发现一些重要的信息。的确，让应聘者放松这个想法是对的，但毕竟面试的时间有限，如果不集中精力于关键信息的挖掘，不按照设计好的标准化程序来问问题，那么，我们可能只是得到一些无关紧要的信息。这样做的结果可能是：凭借应聘者某一个方面的信息或者管理者（面试评价者）的某些个人偏好和假设，做出了一些草率的人事决策。

预测业绩

很多做面试工作的人能够挖掘到有效的信息，但不能据此作出应聘者能否胜任岗位的预测。这是为什么呢？信息挖掘出来之后，面试者要对应聘者与岗位要求相关的胜任力水平做出判断，才能去预测其将来的业绩。如果面试者不能清晰地记住这些信息，或者不能把这些信息和胜任力联系起来，就难以做出准确和自信的预测。

如此说来，面试并非一项轻松的工作。除了问对问题，记住回答细节，还要对这些信息进行加工和整合分析，从而预测应聘者未来的业绩。这些过程实际上是非常复杂、高级的认知过程，需要面试者高度集中注意力。

二、最有效的面试——行为面试

☞ 什么是行为面试

1982年，简兹（Janz）最早对行为面试进行了阐述。行为面试关注被面试者过去实际发生过的行为，即：在过去的个人经历中，有没有遇到过所要应聘的工作中可能会遇到的一些类似情景，以及当时是如何处理的。

行为面试主要依据候选人对其过去实际行为的描述来评价其胜任力，而不受诸如学历、年龄、性别、外貌、非言语信息等方面的影响。但是，这里需要指出的是，在非言语信息的影响方面，对“沟通技能”这个胜任力的评价可能是例外的。面试本身也是一个人际互动过程，被面试者的非言语信息也是一种实际发生的行为，它会影响对候选人“沟通技能”水平的判断。

☞ 行为面试的原理

为什么行为面试是有效的呢？行为面试的假设是：过去的行为是预测未来行为的最好指标。

一个人的行为模式是相对稳定的，不会在较短时间内发生大的变化，特别是在遇到类似的情景时，人的行为反应倾向于重复过去的方式。比方说，一个人在过去的一年中，遇到了一些比较傲慢无礼的客户，但是他能够很好地克制住自己的情绪，仍然耐心地和客户交流，并以自己的专业精神征服了对方。那么，在明年再遇到类似的情景时，他也会做到冷静处理、从容应对。

很多时候，行为模式会在类似的情景出现时与过去保持一致性。在校园招聘时，我们的面试对象并无多少实践工作经验，但是，我们仍然可以从类似的工作情景中挖掘学生在学校中的行为细节，来预测其工作中的表现。比方说，为了考察学生在工作中是否善于动脑子、主动想问题，我们可以问这样的问题：

请描述在完成老师布置给你的任务中，你能够自己打破传统做法、

有效达成目标的实际例子。

如果某个学生能够很快地举出这样的例子，那么，我们可以推想：他将来在工作中完成上级布置的任务时，也会主动寻求更好的解决方案，而不是一味地服从。这种推想就是基于他过去实际发生过的行为来作出的，尽管会有一些风险，但毕竟比根据他理论上说“我会怎么样”要可靠得多。

找工作能力强的人和做工作能力强的人，我们要哪一种？

有的人善于表现自己，善于在面试中管理自己给他人的印象，但实际工作能力却很一般。在很多情况下，找工作的能力和做工作的能力是两种能力（见表1-1）：

表 1-1 找工作和做工作所需能力的差异

找工作的能力	做工作的能力
镇静自信	主动积极
和蔼可亲	善于合作
发音清晰	达成目标的能力
外表阳光	业务能力
性格外向	悟性

在招聘中，有一些组织常常采用竞聘演说的方式来考察应聘者的能力。由于竞聘演说的时间较短，应聘者只是将准备好的材料讲讲而已，讲的又是一些“假如我上任某职位，我会怎样”的理论性内容。这样，如果评价者对候选人事先不了解，那么，只能根据候选人的演讲技巧和整体印象来打分了。因此，竞聘演说可能考察的是找工作的能力，而不是做工作的能力。竞聘演说可以作为评价候选人的一种补充的辅助方式，但不能是主导的方法。

如果采用非行为面试，评价者则很可能受到候选人外在的、表面的个人特点的影响，过多地评价其找工作的能力，而对其做工作的能力则缺乏有效的深入考

察。行为面试则只关心候选人过去实际经历中的行为模式，而对其面试过程中的外在形象、言谈举止等表面的个人特点不太关心。

☞ 行为面试和情景面试的异同

1980年，兰瑟姆(Latham)等人最早阐述了情景面试(situational interview)。他们指出，情景面试首先给被面试者呈现所应聘工作可能遇到的一个情景，然后了解被面试者在这些假设的情景中将如何行动。其假设是：人的意图和设想是未来行为的有效预测指标。例如，我们用下面的题目来考察候选人的组织协调能力：

假设在你新任部门总经理三个月的时候，你的副手经常越过你向你的上级汇报工作。你会如何处理此事？

行为面试和情景面试的比较如下(见表1-2)：

表 1-2 行为面试和情景面试的异同

面试类型	情景面试	行为面试	真实性
行为面试	所应聘工作可能遇到的类似情景	真实发生过的行动	高
情景面试	所应聘工作可能遇到的类似情景	可能会采取的行动	低

行为面试和情景面试的共同点是：两者都关注候选人在目标职位可能会遇到的典型情景时的表现，只不过行为面试关心的是过去实际的行为，情景面试则关心将来可能的反应。实践证明，行为面试和情景面试均是比较有效的面试方法，二者的信度、效度没有很明显的差别。但是，情景面试不太适合高层管理职位的选拔，相对而言，行为面试则是更合适的方法。高层管理职位者所遇到的工作情景比较复杂，不太容易用情景题目来描述，对这些问题的回答也缺乏区分度，而行为面试则避免了这些不足。比如，我们要考察一个高层管理者实施复杂的组织变革的能力，设计情景面试题目时，很难用很短的话语来描述一项复杂的组织变革内容，可能的情景题目是这样的：

假如你任一个公司的总经理，上任后发现，该公司员工的工作动力不足，你打算如何推行一些变革措施，来调动大家的工作动力呢？

上面这个问题对工作情景的描述比较笼统，可想而知，候选人的回答只能是类似如下千篇一律的话：

我会先通过调研了解他工作不积极的真正原因；然后，针对原因采取一些机制改革措施，如提高绩效工资的范围；同时，对表现好的员工要经常给予培训机会、表扬等激励，对于那些表现差的员工给予批评等等。

而当我们改问行为面试题目时，可能会问下面的问题：

请谈谈你近年来亲自发动的一次影响比较大的组织变革。

对于这个题目的回答，通过追问细节，对不同的候选人，我们会得到差异性较大的信息，也就有可能找到候选人之间的差异。

综上所述，行为面试是通过挖掘应聘者过去的经历来预测其未来工作绩效的一种较为准确和有效的面试方法。

三、行为面试与结构化面试的关系

☞ 结构化面试的预测效率高

大量实证研究证明，结构化面试比非结构化面试的预测效率高。那么，“结构化”的含义指的是什么呢？

所谓结构化，指的是面试题目及实施过程中的观察和评价规则要标准化。对同一个职位的应聘者而言，它都使用相同的规则，即三个相同；非结构化面试和

结构化面试相反，就是对同一职位的候选人来说具有三个不同（见表1-3）。

表 1-3 结构化面试与非结构化面试的区别

三个相同	三个不同
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 面试题目相同 <input type="checkbox"/> 观察要点相同 <input type="checkbox"/> 计分方法相同 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 对不同候选人会问不同的问题 <input type="checkbox"/> 对不同候选人的观察要点不同 <input type="checkbox"/> 对不同候选人的计分方法不同

结构化面试之所以优于非结构化面试，其原因有三个方面（见表1-4）：

表 1-4 结构化面试优于非结构化面试的三方面

以工作分析为前提	<p>结构化面试以较为彻底的工作分析为前提。一般采用1954年Flanagan提出的关键事件技术来设计面试问题，避免了使用和职位无关的问题。</p>
假设行为与动机的高相关	<p>结构化面试假定人们的行为和意图是强关联的。在某个情景中的实际行为反映的是应聘者行为背后的动机。举例来说，一个人讲述他在遇到客户提出苛刻要求时能够以此作为提升服务质量的机遇，努力改进服务流程，满足客户的需求。这件事说明候选人有较强的客服意识（意图或者动机）。可以假定，该应聘者再遇到类似情景时，因为他具有较强的客服意识，所以也会再表现出和过去类似的努力去改进服务质量的为。</p>
事先设计的面试题目和评分标准	<p>按照事先设计好的面试题目来提问，并采用事先设计好的答题标准，这会提高面试的信度。</p>

结构化面试减轻了评价者的负担,也防止其任意发挥个人偏好。假如在设计和执行上能保证上述三个规则到位,结构化面试应该会比非结构化面试的效果好。

很多尝试使用结构化面试的人并没有体验到它的效果,主要原因在于忽视了面试前的准备工作。标准化的过程需要花费很多时间和精力才能做好,但是很多实践者总是草草了事,当然不会有好的收获。例如,设计面试题目之前需要先做工作分析,才能有针对性,而工作分析需要大量的时间投入。

行为面试是结构化面试

行为面试不是泛泛地询问被面试者过去所经历的事情,而是一种结构化面试,遵循标准化的流程,因此,我们也可以将行为面试称为结构化行为面试。行为面试的如下流程反映了它的结构化特征:

- 第一,行为面试是以关键事件的工作分析结果为依据的;
- 第二,行为面试围绕行为维度进行设计,而行为维度来源于关键事件

分析;

- 第三,行为面试的问题都是标准化的,目的是了解被面试者过去是如何处理类似工作情景中的问题,从而引发出与一个或者多个行为维度

相关联的信息;

- 第四,面试者对被面试者讲述的内容进行灵活的追问,目的是对背景、行为目标、行为措施和结果进行细节性的深入了解。

- 第五,面试者对被面试者的回答进行记录。当所有标准化问题和追问结束后,面试者依据记录,在行为锚定的评分表上对被面试者进行评价。

- 第六,对行为维度评分进行汇总整合,得出评价结果,为人事决策提供参考。

将以上六个步骤进行简化,如图 1-1 所示: