

将合适的人请上车，将不合适的人请下车。

——詹姆斯·柯林斯

# 做个 高效面试官

顶尖人力资源管理者先锋思想和招募智囊  
广大求职应聘再上岗的卓越头脑和面试宝典

· 李文勇 编著 ·

招聘

应聘



机械工业出版社  
China Machine Press



**告诉面试官，  
如何有效测试求职者的能力；  
提醒应聘者，  
如何努力增强个人综合素质。**



■ 将合适的人请上车，将不合适的人请下车。

——詹姆斯·柯林斯

■ 管理的关键在于用人。在很大程度上，管理的科学性在于用人的科学性，管理的艺术性在于用人的艺术性。

——张瑞敏

■ 有德有才，破格重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制使用；无德无才，坚决不用。

——牛根生

■ 没有一家企业可以做所有的事。即便有足够的钱，它也永远不会有足够的人才。它必须分清轻重缓急。最糟糕的是什么都做，但都只做一点点，这必将一事无成。不是最佳选择总比没有选择要好。

——彼得·德鲁克

图书上架建议 **人力资源 / 招聘技巧**  
图书无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-25918-3

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037  
联系电话：(010)68326294 网址：http://www.cmpbook.com(机工门户网)  
(010)68993821 E-mail: cmp@cmpbook.com  
购书热线：(010)88379639 (010)88379641 (010)88379643

ISBN 978-7-111-25918-3



9 787111 259183 >

定价：32.00元

将合适的人请上车，将不合适的人请下车。

——詹姆斯·柯林斯

# 做个 高效面试官

顶尖人力资源管理者先锋思想和招募智囊

广大求职应聘再上岗的卓越头脑和面试宝典

· 李文勇 编著 ·

招聘

应聘



机械工业出版社  
China Machine Press

本书从招聘提问要点入手,详述了与各企业的企业文化和重点关注的招聘内容等密切相关的能力、个性品质、职业性向、智商、情商等测试技巧和通用题库,对面试官和应聘者都有较强的实用价值。

### 图书在版编目(CIP)数据

做个高效面试官/李文勇编著. —北京:机械工业出版社,2009.1

ISBN 978-7-111-25918-3

I. 做… II. 李… III. 企业管理—招聘—基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 205932 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:徐 井 朱红波

责任印制:杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2009 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·14.25 印张·1 插页·250 千字

0001—6000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-25918-3

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

## 前 言

由美国的次贷危机引发的全球性金融危机,使全球经济受到硬伤。雷曼兄弟、华盛顿互惠银行等曾经风云一时的知名企业倒闭。受危机影响,国内许多知名企业开始裁员减薪,就业环境进一步恶化。在这样一个大背景下,企业如何招聘到急需的人才、人才如何应聘到更适合自己的企业,就成了企业与人才共同面临的课题。

纵观全球,一个企业的成功,有的是因为领导者足智多谋,有的是因为技术独步天下,有的是因为找到了市场空白点,有的是因为质量上乘,也有的是因为资金雄厚,或者是因为服务水平高超。不难发现,这些原因都和“人”有密切的联系。在一个企业中,人力资源是最重要的资源,只有有效开发人力资源和合理、科学地管理人力资源,这个企业才能蓬勃发展、蒸蒸日上。因此,怎样在招聘时有效地辨别人才是 HR 和企业管理者永远的工作核心。作为一名高效的面试官,更应该具有这样的能力。

面试官的工作很特殊,强调在面试中以“无知”为前提,“问出”而非“猜出”水面以上发生的事实,同时重点关注水面以下被测者的感受和想法,其实际操作确有不少学问和门道。就像我们喜欢看的魔术:魔术都是“假”的,并非魔术师什么特异功能,其原理也很简单,但魔术师可以做到纯熟干脆,不拖泥带水,不生硬突兀,则远不是一件容易的事,想要“行云流水自然顺畅”,必须经历“台下十年功”的千锤百炼。很显然,在面试中,不同人的表现也千差万别。面试官的工作就是通过掌握这些错综复杂的现象,条分缕析,剥茧抽丝,最终形成完整而准确的判断,这就需要熟练掌握各种人才测评的工具和方法。

面试的成功与否对于企业和应聘者的前途都有着巨大的影响,因此,怎样把面试工作做得更加高效、精确,应该是一名面试官永久追求的目标。本书以“实用”为原则,按照“面试前的准备工作”、“面试进行时”、“面试后的工作”将面试工作分为三部分,从人才信息的搜集选拔,到具体面试的提问解读,再到面试后



的人才筛选,最后辅以一些国内外先进的面试方法,可以说涵盖了面试工作的方方面面。对于企业招聘工作参考,还是人力资源工作者个人学习,都有着很高的实用价值。

面试官不一定要一叶知秋,明察秋毫,但心里总得有一杆秤,让自己在面试中有一个主导方向。希望本书能够为奋战在人力资源工作第一线的面试官们提供一个正确的方向,让面试官的工作变得更轻松、更高效!

# 目 录

## 前言

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第一部分 面试前的准备工作 .....       | 1  |
| 第一章 制订招聘计划 .....          | 2  |
| 第一节 传统面试 VS 系统化面试 .....   | 2  |
| 第二节 岗位分析需解决的问题和步骤 .....   | 5  |
| 第三节 岗位分析的作用有哪些 .....      | 7  |
| 第四节 岗位分析的基本方法 .....       | 9  |
| 第五节 招聘计划的原则 .....         | 11 |
| 第六节 面试前的准备 .....          | 14 |
| 第七节 面试的具体步骤 .....         | 17 |
| 第八节 面试官易陷入的几个误区 .....     | 20 |
| 第二章 如何高效地搜寻人才 .....       | 24 |
| 第一节 发布招聘广告的渠道 .....       | 24 |
| 第二节 网络时代的招聘 .....         | 27 |
| 第三节 校园招聘的特点 .....         | 29 |
| 第四节 怎样阅读简历 .....          | 31 |
| 第五节 怎样识破简历中的虚假内容 .....    | 32 |
| 第六节 不可错过的简历 .....         | 35 |
| 第七节 成功选聘人才战略要点 .....      | 37 |
| 第八节 选拔优秀员工面试时要注意的事项 ..... | 39 |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第二部分 面试进行时 .....         | 41  |
| 第三章 面试步骤及其原则 .....       | 42  |
| 第一节 面试形式详解 .....         | 42  |
| 第二节 面试步骤 .....           | 45  |
| 第三节 面试中的提问方式及其考查重点 ..... | 47  |
| 第四节 如何考查应聘者的礼仪 .....     | 51  |
| 第五节 面试中怎样谈薪酬 .....       | 52  |
| 第六节 如何当场看穿假文凭 .....      | 53  |
| 第七节 招聘留学归国人员的注意事项 .....  | 55  |
| 第四章 应聘者技能的考查 .....       | 56  |
| 第一节 能力测试 .....           | 56  |
| 第二节 智商测试 .....           | 63  |
| 第三节 职业倾向测试 .....         | 69  |
| 第四节 合作能力测试 .....         | 75  |
| 第五节 工作效能测试 .....         | 81  |
| 第六节 领导能力测试 .....         | 83  |
| 第七节 应对能力测试 .....         | 87  |
| 第八节 责任感测试 .....          | 95  |
| 第九节 敬业测试 .....           | 99  |
| 第五章 应聘者综合能力的考查 .....     | 106 |
| 第一节 团队协作能力测试 .....       | 106 |
| 第二节 情商测试 .....           | 115 |
| 第三节 个性品质测试 .....         | 120 |
| 第四节 创造力测试 .....          | 125 |
| 第五节 职场定位测试 .....         | 126 |
| 第六节 交际能力测试 .....         | 132 |
| 第七节 抗压能力测试 .....         | 138 |
| 第八节 执行力测试 .....          | 142 |
| 第九节 独立工作能力测试 .....       | 144 |
| 第六章 各类职位面试实录参考 .....     | 147 |
| 第一节 销售类职位 .....          | 147 |
| 第二节 人力资源职位 .....         | 150 |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 第三节 技术类职位 .....              | 158        |
| 第四节 行政秘书类职位 .....            | 162        |
| 第五节 市场营销职位 .....             | 165        |
| <b>第七章 情景面试详解 .....</b>      | <b>171</b> |
| 第一节 角色扮演法 .....              | 171        |
| 第二节 口头演讲法 .....              | 176        |
| 第三节 无领导小组法 .....             | 179        |
| 第四节 公文处理法 .....              | 185        |
| 第五节 案例分析法 .....              | 194        |
| <b>第三部分 面试后的工作 .....</b>     | <b>199</b> |
| <b>第八章 评估人才价值和招聘效果 .....</b> | <b>200</b> |
| 第一节 对人才信息的筛选与跟踪 .....        | 200        |
| 第二节 人才价值评估 .....             | 202        |
| 第三节 背景调查 .....               | 204        |
| 第四节 招聘效果评估的方法及流程 .....       | 207        |
| 第五节 招聘效果的评估指标及评估意义 .....     | 209        |
| 第六节 正确的决策原则 .....            | 211        |
| <b>第九章 人员就位 .....</b>        | <b>214</b> |
| 第一节 录用通知 .....               | 214        |
| 第二节 辞谢通知 .....               | 215        |



## 第一部分

# 面试前的准备工作

- 第一章 制订招聘计划
- 第二章 如何高效地搜寻人才

# 第一章

## 制订招聘计划

### 第一节 传统面试 VS 系统化面试

现在是一个日新月异的时代，社会科学和自然科学的飞速发展给各行各业的生产效率的提高带来了无限的可能性。对于每个企业都离不开的人力资源工作来说，传统的招聘方法和人事制度同样面临着挑战。

很多企业的人事部门都是由身经百战的优秀人力资源专家组成，不可否认，这些有着丰富经验的专家们就像“慧眼识好马”的伯乐一般，为企业发掘了众多的优秀员工。从某种程度上说，一名经验丰富的面试官发掘的人才，本身就已经得到了一种无形的肯定，因为能够通过面试官慧眼的人，必定有其理由。在传统面试过程中，面试官就像是战场上的武将一样，有着不容置疑的威严与能力，甚至可以说，传统的面试就是围绕着面试官展开的一场竞赛，这场竞赛的准则，完全由面试官对应聘者的印象来决定。

然而，随着社会的发展，工作分工越来越细致，传统面试中由面试官“一夫当关，万夫莫开”的现象已经尽显老态，变得不再符合招聘需要，取而代之的是一种全新的面试模式——系统化面试。系统化面试是指通过建立一套明晰、科学的面试流程和面试标准来开展面试工作。在系统化面试中，每个环节的每个负责人都有明确的工作职责和范围，对每个岗位的面试考核都有确切的考核要素。系统化面试防止了面试的随意和不公，为企业选择优秀人才提供了保障。具体而言，系统化面试具有以下三个特点：

准确性：系统化面试系统可以正确地预测应聘者将来的工作绩效。

公平性：系统化面试系统可以给每一位应聘者公正、公平的机会。

双赢性：系统化面试系统可以使面试双方都能从面试中获益。

下面，我们就来通过同传统面试的对比，看看系统化面试为什么能够使招聘过程变得更加高效。



### **1. 传统面试：不作记录或很少记录——系统化面试：由招聘小组指定专人负责记录**

在面试时进行适当的记录是必要的，如果面试官仅凭自己的大脑记忆，容易出现遗忘或偏差。特别是在对一组人员进行分别面试时，面试官往往仅能对第一个人和最后一个人产生比较深刻的印象，而对其他的应聘者没有什么印象。不作记录或很少作记录实际上会降低面试的效果和准确度，虽然在面试过程中可能会有较好的效果和较高的准确度，但由于无法进行保留，从而降低了面试的成效。

在系统化面试过程中，招聘小组中的每个人都有其自身的职责，而对招聘现场的招聘过程进行记录就是其中重要的一环。因为有了专门的记录人员，其他面试官就可以更加自由地控制谈话节奏，有的放矢地进行提问。值得一提的是，现在很多企业都已摒弃了人工记录的方法，改用电子摄像头来真实地记录招聘现场，以便于事后招聘人员对每一个细节进行回放。

### **2. 传统面试：现场以主要面试官为核心——系统化面试：以招聘小组为核心**

传统面试中，面试官往往只考查到应聘者有限的几个方面，而难以获得关于应聘者的完整信息。实际上，对应聘者任何的片面了解都会造成面试的不公平。如果遗漏了应聘者的重要信息，很可能对应聘者作出错误的判断。

系统化面试中则不会出现这个问题，因为在招聘小组中，每一名面试官对应聘者的考查角度都是不同的，考查完毕后的数据还要经过一个汇总、讨论的过程，这样对应聘者的了解将会更加全面和准确。

### **3. 传统面试：提问有很大的随机性——系统化面试：提问严格按照计划进行，并根据应聘者的回答决定其下一个问题**

传统面试中，当面试官不小心提出无关问题时，会让应聘者感到诧异或不满。如果这个无关问题涉及应聘者的隐私，很可能引起应聘者的反感。提问无关问题不仅浪费了大家的时间，更重要的是破坏了融洽的面试气氛，甚至会让应聘者对企业产生负面的印象。

系统化面试中，对应聘者的提问都是事先按照各种测试规律而安排好的，由于这些测试题目事先经过了严格的审核，因此不会存在问题。另外，提问问题的统一也有利于招聘小组更高效地比较每一名应聘者。

### **4. 传统面试：容易造成先入为主的印象——系统化面试：每一名面试官对应聘者的印象都是不同的**

所谓先入为主，就是在面试前就对应聘者形成了固有的看法。这种固有看法的产生与面试官的文化和价值取向有关。比如面试官本身就是一个很看重学



历的人，那么他在面试时就不可避免地对低学历应聘者存在偏见，在面试开始之前，低学历的应聘者已经先输了一分。这种先入为主的面试，不仅会破坏面试的效果，还会影响企业在应聘者心目中的形象。

系统化面试中，由于每名面试官对应聘者的考查角度都不一样，因此留下的印象也都不一样。可以说，面试官对应聘者的主观印象如何，对于应聘者的应聘没有决定性作用。

**5. 传统面试：可能会提重复的问题——系统化面试：严格按照招聘流程，每一次面试内容都不同**

传统面试中，提重复的问题往往会出现于初试与复试的衔接中，如果复试的面试官不了解初试的情况，就很容易提出相同的问题，因为这些问题可能是大家都关心的问题。提重复的问题首先浪费了大家的时间，不论是对应聘者还是面试官，面试的时间都是非常宝贵的，如果不把精力集中在最需要提问的问题上，往往无法准确地考查出应聘者的真实情况，从而影响面试的效果。

系统化面试中，由于有着严格的招聘计划和流程，每一次面试还有相关的记录，因此出现重复提问的机会很少。哪怕是换了不同的面试官，也能通过计划和记录准确地了解上一次面试的信息。

**6. 传统面试：忽略应聘者的工作动机——系统化面试：除了智商外，应聘者的情商往往也在考查范围内**

有的面试官将大量的精力放在考核应聘者的专业知识和专业技能上，而忽视了应聘者的工作动机。工作动机，简单地就是指应聘者对企业的适应情况和对工作的主动性。如果应聘者对所应聘的工作一直持有消极的态度，或者他对工作本身没有任何的兴趣（仅仅是为了获得临时性的保障而工作），或者从综合素质上讲缺乏沟通和协作能力，那么这一切都会影响到他的工作业绩。更严重的是，这种不太良好的工作作风会传染给其他的同事。要知道，工作能力和工作能动性不同。前者要看应聘者是否具有担当工作的客观能力，后者反映了应聘者的一种主观愿望——愿不愿意为企业服务。如果忽视这一点，可能会出现应聘者被录用后低劣的绩效表现以及较高的流失率。

**7. 传统面试：面试官凭经验作出草率的判断——系统化面试：决策需经过小组开会讨论后决定**

传统面试中，大多数的面试官基于自己多年的面试经验，自认为自己有一套很好的看人的方法，有时只是简单地握握手，或者寒暄几句，就草率地对应聘者作出判断。有时因为用人需求迫切，从而简化了面试的程序，这些都容易造成用人失误。要知道，错用一个人要比缺一个人损失大得多。系统化面试则



很好地避免了某一个人的主观因素对决策的影响。

### 8. 传统面试：面试官即代表了企业形象——系统化面试：招聘小组会将企业文化完整地呈现给应聘者

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中企业。应聘者在参加企业组织的面试过程的同时也对企业进行了较深入的了解。面试安排的程序、面试官的素养、面试的环境等都会使应聘者对企业产生一个整体的印象，这种印象影响着应聘者对企业的看法。

上面所列举的是面试过程中常见的几种问题。实际上，企业在组织面试时可能还会遇到其他一些问题。之所以会出现这样或那样的问题，主要是因为企业对面面试的组织过程不够重视。如何很好地组织面试是一个重要的话题。采取有备而来的系统化面试，可以较好地解决这个问题。

## 第二节 岗位分析需解决的问题和步骤

### 1. 什么是岗位分析

岗位分析，也称职位分析或工作分析，指针对某工作进行完整的描述或说明，便于为人力资源管理活动提供有关岗位方面的信息，从而进行一系列岗位信息的收集、分析和综合的人力资源管理的基础性活动。

岗位分析是一项技术性很强、复杂而细致的工作，很多企业由于缺乏准确的工作说明而付出很大代价，结果导致招聘工作缺乏针对性，难以开展。作为一名高效面试官，对岗位分析要有充分的认识和准备。一般情况下，岗位分析需要解决一个岗位必须明确的8个问题，即“7W+H”，具体是指：

#### (1) Who（用谁）

谁从事这项工作，责任人是谁，对人员的学历及文化程度、专业知识与技能、经验以及职业化素质等资格要求。

#### (2) What（做什么事）

在员工要完成的工作任务当中，要分清体力劳动范畴和智力劳动范畴。

#### (3) Whom（为谁）

为谁做，即顾客是谁。这里的顾客不单指外部的客户，也指企业内部员工，包括与从事该工作的人有直接关系的人，例如直接上级、下级、同事或客户等。

#### (4) Why（为何）

为什么做，即这个工作对从事该岗位的工作者有什么意义。



(5) When (何时)

工作任务规定在什么时候完成。

(6) Where (何地)

工作的地点、环境等。

(7) What (什么)

从事这项工作的员工应该具备哪些资质条件。

(8) How (如何)

怎样来做这项工作。

通过对所收集的信息进行整理和分析,职位分析所输出的结果就是各个岗位的岗位说明书。岗位说明书基本上包括两大部分:岗位描述和任职者要求。岗位描述主要表达的是任职者实际从事的工作活动和责任、工作活动的流程、与组织内外的关联等关于岗位本身特性的信息;任职者要求是根据岗位描述所提出的对岗位任职者的基本要求,例如任职者应具备的知识、能力,以及其他方面的要求等。

## 2. 岗位分析的步骤

面试官进行岗位工作分析时,需要统筹规划,分阶段、按步骤地进行。通常情况下,可按照以下四个步骤进行:

### (1) 准备阶段

准备阶段是岗位分析的第一个阶段,主要任务是了解情况,确定样本,建立关系,组织工作小组。具体的工作如下:

根据岗位分析的总目标和总任务,对企业各类岗位的现状进行初步了解,掌握相关的基础数据和资料,设计岗位调查时间和调查方案;

给员工做好思想工作,宣讲岗位分析的目的和意义,取得员工的理解、信任与合作;

制订计划,根据岗位分析的任务和程序进行分解,以便逐项完成,并对岗位分析人员进行培训,使他们掌握岗位调查的内容和具体的实施步骤及方法。

### (2) 调查阶段

调查阶段的主要任务是根据调查方案,对各岗位进行认真细致的调查研究。具体工作如下:

编制各种调查问卷和调查提纲;

到工作场地进行现场观察,观察工作流程,记录关键事件,调查工作必需的工具与设备,考察工作的物理环境和社会环境;

对主管人员、在职人员广泛进行问卷调查,并与主管人员、“典型”员工



进行面谈，收集有关信息，做好面谈记录。

### （3）分析整理阶段

分析整理阶段是岗位分析的重点，是对岗位调查的结果进行深入的分析，并初步整理出岗位说明书。岗位分析并不是简单、机械地收集和积累某些信息，而是要以正确、开放和创新的思路与观念，对每个岗位的特征和要求作出全面考察，创造性地提出各岗位的主要成分和关键因素，并在深入分析和认真总结的基础上，提出岗位说明书。

### （4）反馈总结阶段

反馈总结阶段主要是对岗位分析的初步结果进行反馈和修正，最后形成完整的岗位说明书。岗位说明书的内容必须经过不断地反馈与修正，才能把工作误差减小到最低程度。有些企业对这一阶段的工作不重视，导致岗位说明书的内容存在漏洞或不合理，从而容易引起其他工作的混乱和员工的不满。由于接下去人力资源管理工作的各个环节都是以此为基础的，倘若为了简便和节省时间，草草完成岗位说明书的编写，就会像一座大厦的地基不牢固一样，是非常危险的，必须引起高度重视。同时，要注意总结岗位分析调查工作中的问题和经验，以便于在适当的时间进行调整和修正。

## 第三节 岗位分析的作用有哪些

作为一名高效面试官，在选聘优秀人才之前，必须对需要人才的岗位进行科学分析。岗位分析是人力资源管理的一个关键环节，它是发挥人力资源职能的第一步，为关注岗位本身提供了一个工具。它使岗位职责清晰化，使不同组织中的岗位有了可比性。具体来说，岗位分析有以下几方面作用：

### 1. 招聘与选拔

为应聘者提供真实、可靠的需求职位的工作职责、工作内容、工作要求和人员资格要求。为选拔应聘者提供客观的选择依据，提高选择信度和效度，降低资源选择成本。

### 2. 培训与发展

通过岗位分析，能够明确从事某项工作的人员所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求，并不是所有人都能够满足和达到，必须要对人员不断进行培训和开发。因此，面试官可以按照岗位分析结果，设计和制订培训方案，根据实际工作要求和聘用人员的不同情况，有区别、有针对性地安排培训内容和方案，以促进员工工作技能的发展，提高工作效率。



### 3. 提高工作和生产效率

通过岗位分析,一方面,由于明确了工作任务和要求,建立起规范化的程序和机构,使工作职责明确,目标清楚;另一方面,明确了关键工作环节和作业要领,能充分利用和安排工作时间,使领导和员工能更合理地运用技能,增强他们的工作满意度,从而提高工作效率。

### 4. 绩效考评和升职

岗位分析可以为员工绩效考评和升职提供标准和依据。绩效考评和职务提升如果缺乏科学依据,员工的积极性将会受影响,从而使工作和生产受到损失。根据岗位分析的结果,可以制订各项工作的客观标准和考评依据,也可以为职务提升和工作调配提出条件和要求。同时,还可以确定合理的作业标准,提高生产的计划和管理水平。

### 5. 改善工作设计和环境

通过岗位分析,可以不断地确定岗位的任务特征和要求,建立工作规范,同时还可以检查工作中不利于发挥员工积极性和能力的方面,并发现工作环境中有损于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张以及影响社会心理气氛的各种不合理因素,有利于改善工作设计和整个工作环境,从而最大限度地调动员工的工作积极性,使员工在更安全舒适的环境中充分发挥技能水平。

### 6. 有利于薪酬管理

明确工作价值,为工资的发放提供可参考的标准,保证薪酬的内部公平,减少员工间的不公平感。

岗位分析是高效面试官的一项基础性常规工作。无论是资历深还是资历浅的面试官,都应该根据工作目标、工作流程、企业战略和市场环境的变化对工作作出相应的动态调整,而不能认为岗位分析是一劳永逸的事情。通常在下列情况下最需要进行岗位分析:

对于刚刚成立的新企业需要进行岗位分析,这样可以为后续的人力资源管理工作打下基础。企业新成立时,岗位分析最迫切的用途是在人员招聘方面。

因为战略的调整、业务的发展,使工作内容及工作性质发生变化,这时需要进行岗位分析。

企业由于技术创新、劳动生产率提高,需重新进行定岗、定员。在职位变更时,要及时进行岗位分析,以保证岗位分析成果信息的有效性和准确性。

建立制度的需要,比如绩效考核、晋升、培训等机制建设需要进行岗位分析。