

MIANSHI HEXIN JIAOCHENG

面试

核心教程

刘远我 编著

研究出版社

面试核心教程

刘远我 编著

研究出版社

图书在版编目(CIP)数据

面试核心教程/刘远我编著.

-北京:研究出版社,2003.10

ISBN 7-80168-133-9

I. 面…

II. 刘…

III. 公务员-招聘-考试-中国-教材

IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 089801 号

责任编辑:伞耀琉

责任校对:闫 燕

面试核心教程

刘远我 编著

研究出版社出版发行

(北京 1746 信箱 邮编:100017 电话:010-63097512)

北京盛达印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32

印张:11.5 字数:268 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-3000

ISBN 7-80168-133-9/D·053 定价:35.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换

前 言

进入 21 世纪,经济、教育和科技的全球化趋势将日益加强,世界各国的经济竞争将从自然资源转移到人力资源上来。可以说,人力资源的开发与利用是当前全世界关心的一个主题。从我国的实际来看,随着新时期机关事业单位人事制度改革的深化和企业之间人才竞争的日趋激烈,怎样将人才选拔到合适的岗位上已成为各级各类组织共同关心的话题。而传统的选人用人办法由于比较主观随意,已越来越不适应组织对人事选拔公正、公平、高效的要求。在这种情况下,如何科学有效地选用人才已成为摆在我们面前的重大现实问题。

面试是在人事选拔中使用最为广泛的测评技术,也是在最终的选拔决策中起关键作用的测评手段。令人遗憾的是,许多用人单位并没有很好地掌握面试技术。多年来,在帮助各类单位设计竞争上岗和人才招聘面试的实践中,笔者发现了很多问题,比如面试程序不规范、面试评价主观随意、面试提问触及应试者的个人隐私,等等。产生上述问题的原因一方面是面试的组织设计不理想,另一方面是考官的面试素养不够,我亲眼目睹了一些部门主管在担任主考官时连面试问题都表述不清,一些

主考官甚至在说完面试问题后将供考官评价参考用的“题目测评思路”也读给应试者听,这样的低级错误可以说举不胜举。其后果是面试不仅没有为组织选拔人才提供可靠的信息,而且影响了组织的形象。为此,如何使面试真正成为—种高效、实用的人事选拔工具是一个很值得我们探讨的问题,也是笔者编写本书的初衷。我们需要考虑和解决的面试问题实在太多了,就当前普遍实行的人员竞争上岗来说,如何把面试做得客观公正,使每一位竞聘者都有一个公平竞争的机会?如何通过面试发现单位内部那些真正有潜力的“黑马”?而在人才招聘中,如何通过面试准确地发现人才?如何设计面试题目?如何规范面试操作实施程序?如何进行面试评价?这都是广大用人单位所关心的问题。

另一方面,从应试者个人来说,如何在竞争上岗和各种应聘面试中充分展现自己的才能?如何有效地应对考官的各种面试提问?如何赢得考官对你的好评?所有这些实际问题都是本书所力求解决的。如果读完本书,你得到了很多启发,并使你的面试做得更规范、更有效、更满意,那么作者的目的就算是达到了;如果读完本书,万一你觉得没什么收获,那请你千万不要以为面试没有什么学问和技术,而只能说明作者的学识和经验还不够,还需继续努力而已。

本书系统地介绍了竞争上岗和人才招聘中的面试技术。全书共分十一章,其中第一、二章介绍了面试的基本

原理和作为面试基础的工作分析技术；第三、四、五章分别系统地介绍了面试的题目设计、操作实施和结果评价；第六、七、八章详细介绍了在竞争上岗和人才招聘中日益受到人们关注的情境模拟面试技术，包括情境性面试、无领导小组讨论和文件筐测验等；第九、十、十一章则是专门为参加应聘面试、公务员招考和竞争上岗的应试者设计的，重点介绍了各种面试的应试技巧。

本书具有以下几个特点：

一是实用性。本书全面介绍了竞争上岗和人员招聘中各种面试方法的设计与操作实施程序，并结合许多面试实例加以说明，力求使用用人单位把握面试的组织实施要点。另一方面，对于应试者在竞争上岗和应聘面试中可能遇到的各种问题和各种局面，提出了有效的应对策略，以帮助他们在面试中更好地施展自己的才华，实现自己的理想。

二是科学性。面试是一门很深的学问，所以要真正把握面试必须了解其实质，包括面试的特点、面试的题目设计、面试评价等等多个方面。为此，本书从内容到体例都力求做到科学严谨，同时引用了国内外最新的面试实践经验和研究成果，许多成果首次公开与读者见面。

三是创新性。本书不仅对传统的面试方法进行了全面地总结，而且对无领导小组讨论、文件筐测验等情景模拟技术进行了系统地探索。特别值得一提的是，本书对情境性面试进行了大胆地创新，设计了独特、新颖的模拟

面谈样例和背景性面试样例,其中有的样例是我们在实际测评服务中摸索出来的,应用效果很好。

四是操作性。面试是一项操作性很强的技术,所以本书也很突出这一特点,应试者只要略翻看一下本书便不难发现,不论是面试题目设计还是各种情境模拟技术的操作实施,本书都给出了可操作的具体程序与方法,而不是空洞地就事论事。

本书对于机关、企事业单位组织实施竞争上岗和人才招聘面试,具有直接的指导作用;同时,本书对于参加各种应聘面试和竞聘上岗的应试者来说,也具有重要的参考价值。

编 者

2003年8月

目 录

第一章 人事选拔面试概述

第一节	面试的内涵与特点·····	(1)
第二节	面试的基本原理和测量要素·····	(6)
第三节	国内外面试应用与发展状况·····	(11)
第四节	当前面试实践中的主要问题·····	(21)

第二章 人事选拔面试的基础——工作分析

第一节	什么是工作分析·····	(31)
第二节	工作分析的主要方法·····	(37)
第三节	工作分析的程序与结果·····	(47)
第四节	岗位胜任特征分析·····	(53)

第三章 面试题目的设计与编制

第一节	面试命题的基本原则和要求·····	(64)
第二节	面试命题的一般程序·····	(70)
第三节	面试题目的主要类型及其功能·····	(74)
第四节	不同类型面试题的编制技巧·····	(80)
第五节	面试的质量评价指标·····	(88)

第四章 面试的操作实施

第一节	面试实施前的准备	(94)
第二节	面试进程的控制	(101)
第三节	面试提问与记录	(108)
第四节	面试倾听与观察	(113)
第五节	面试实施中的常见错误	(121)

第五章 面试的结果评定与综合

第一节	影响面试结果评定的主要因素	(124)
第二节	面试评价标准的制订	(130)
第三节	面试结果的评定与综合	(138)
第四节	如何保证面试评价的客观性	(143)
第五节	面试评价中的常见错误	(148)

第六章 情境性面试

第一节	模拟面谈的原理	(152)
第二节	模拟面谈样例	(159)
第三节	背景性面试的原理	(162)
第四节	背景性面试样例	(165)

第七章 无领导小组讨论

第一节	什么是无领导小组讨论	(185)
-----	------------------	-------

第二节	无领导小组讨论的题目编制·····	(191)
第三节	无领导小组讨论的实施·····	(199)
第四节	无领导小组讨论的结果评定·····	(204)
第五节	无领导小组讨论样例·····	(206)

第八章 文件筐测验

第一节	文件筐测验的特点与功能·····	(215)
第二节	文件筐测验的实施步骤·····	(220)
第三节	文件筐测验的编制·····	(231)
第四节	文件筐测验的结果评定·····	(239)

第九章 应聘面试指导

第一节	面试前的准备·····	(246)
第二节	面试技巧·····	(256)
第三节	如何回答面试问题·····	(266)

第十章 公务员录用面试指导

第一节	公务员录用面试的特点和基本要求·····	(272)
第二节	公务员录用面试的测评要素和试题样例·····	(277)
第三节	公务员录用面试的问题回答·····	(284)
第四节	公务员录用面试的结果评价·····	(293)

第十一章 竞争上岗面试指导

第一节	竞争上岗的程序和面试特点·····	(300)
-----	-------------------	-------

✱ 面试核心教程

第二节	竞争上岗面试的评价要素·····	(304)
第三节	竞争上岗面试的方法与应答技巧·····	(313)
第四节	竞争上岗面试试题实例·····	(317)
第五节	竞争上岗演讲实例·····	(326)
附录一	国家公务员录用面试暂行办法·····	(333)
附录二	国务院工作部门面试考官资格管理暂行细则·····	(338)
附录三	《全国公开选拔领导干部考试大纲(试行)》 面试部分·····	(341)
附录四	某省竞争上岗面试答辩实施方案·····	(344)
参考文献	·····	(352)

第一章 人事选拔面试概述

许多人认为,面试是很容易的事,不需要什么技能。对于那些招聘经验丰富的人事主管来说,面试更是轻而易举的事。而事实上,要在短短几十分钟时间里,全面考察一个人经过长期实践形成的能力和个性素质,谈何容易啊!准确地说,谁都可以做面试,但要使面试达到选人用人的目的可就不是谁都能胜任的事情了。有研究表明,传统随意性面试的结果与应试者工作绩效的相关几乎为零,这意味着,实践中大量招聘面试的效果与不经任何选拔性手段来随机选用人员的效果是一样的。你可能不相信这一点,但这是事实!

本章将在揭示面试内涵的基础上,提出面试的特点及其适宜的测量因素。同时,我们还要在回顾国内外面试发展状况的基础上,指出当前人员招聘面试的新趋势。最后,我们还要对我国企事业单位现行面试实践中存在的典型问题进行剖析,以便我们能不断地总结教训、提高面试水平。

第一节 面试的内涵与特点

面试是当前人事选拔中最为广泛使用的测评技术,不论是政府机关还是企事业单位,不论是在员工招聘中还是在单位内部的竞争上岗中,面试都是不可缺少的重要环节。每个人都或多或少参加过各种应聘面试,或者担任过面试考官,从而大概知道面试是怎么回事,但是,究竟什么是面试?它具有哪些特点?面试的种类

有哪些? 许多人不一定很清楚,而这是我们在探讨面试技术前所不可能回避的问题。

一、面试的内涵

面试的历史渊源流长,但人们至今未能对面试形成一致的看法。在实践中,许多人认为,面试就是面对面地交谈,在这样一种指导思想下,面试就是一种人人皆会的交谈,面试也就没什么技术可言,顶多就是口才好的人做面试可能会好些而已。其实,只要我们再问一句,面试中交谈的目的是什么? 我们就会发现,其目的是为了考察应试者是否具备了任职所需的素质,而不是为交谈而交谈,这也是面试与通常所说的交谈之间的根本区别。

那么什么是面试呢? 笔者认为,面试是通过考官与应试者双方面对面的信息沟通,考察应试者是否具备与职位相关的能力和个性品质的一种人事测评手段。根据这样一种定义,面试是一项技术含量很高的活动。首先,我们知道,人的能力和个性品质是经过相当长的社会交往和实践才逐渐形成的,而面试考官要在相对较短的时间里(通常只有半个小时或 40 分钟)摸清应试者的这些特征,其难度是可想而知的。其次,从应试者的角度来说,他通常为了能够谋取职位,总是千方百计地掩饰自己,积极地表现甚至夸大自己的优点,掩盖不足,这在无形中又给面试考官摸清“真相”增添难度。由此可见,面试是很有学问的一种技术,否则,笔者也就不会为此而费尽心血来探讨这个话题了。

从狭义上来说,面试就是指面对面的口试,也就是考官问、应试者答的测试方式。从广义的角度来说,面试包括各种当面演作的形式,如演讲、无领导小组讨论,等等。本书采用了广义的面试概念,我认为,只要是考官通过应试者的口头言语信息和行为表现

等各种非言语信息进行当面测评的方法,都可以作为面试技术来探讨。基于此,本书探讨的面试包括传统的录用面试、情境性面试和无领导小组讨论等。同时,考虑到文件筐测验在竞争上岗和人才招聘中应用得越来越广泛,所以本书对这种测评技术也专设一章进行介绍。

二、面试的特点

与其他人才测评手段相比,面试具有以下四个特点:

1. 直观性

面试是用人单位与应试者直接接触的一项活动,通过面试,用人单位会对应试者形成一个直观的印象,这种直观的印象对用人单位的最终雇佣决策具有很重要的影响。这就有点像买房子,房地产老板把房子描绘得再好,如果你没有亲临现场考察房子,了解其所在的位置、周边的环境、房子的设计和布局等具体情况,你是不可能拍板买下房子的。由此可见,面试的这种直观性为用人决策提供了“可靠的”依据,毕竟选用了一个人之后,这个人将与用人单位的已有员工朝夕相处,不“面试”一次就录用未免太冒险了。在美国的大学里,录用一个教师前,不仅人事主管和有关领导得对应试者进行面试,系(院)里的教师们都得对其进行“面试”,如果大家不满意,领导也不能录用他,毕竟他进来以后要成为这些教师的同事。

2. 灵活性

面试是一种很灵活的测评方法,面试的方式和内容具有较大的变通性。一方面,由于不同的职位对人有不同的要求,面试可以根据不同职位的特点,灵活地采用不同的方式去考察应试者。另一方面,尽管面试的问题可以是事先设计好的,但在面试实施中并

不是对所有应试者都一定要按同样的内容来进行的(严格的结构化面试除外),考官可以针对应试者的具体情况,根据所获得的信息是否足够来决定面试问题的多少。如果应试者的回答已经充分地显示了某方面的信息,那么已准备好的问题也可以不问;而如果应试者的回答不足以显示某方面的信息,或者考官觉得对应试者的有关情况还把握不清,那么就可以多追问应试者一些相关的问题。这样,面试的时间就可长可短,不过一般不要少于 20 分钟,长也不要多于一个小时。

3. 互动性

面试与笔试的一个重大区别是:面试中考官和应试者之间是有互动的信息交流的。面试中,考官会随时根据应试者的问题回答、表情和行为举止等情况,积极地变换面试的问题和追问;而与此同时,应试者也会根据考官的提问,充分发挥自己的能动性。另一方面,应试者的表现时时影响着考官的评价,而考官的信息反馈又会影响到应试者的表现。面试中,考官与应试者之间的这种直接的交互作用提高了相互沟通的效果和面试的真实性。应试者应充分利用面试的互动性,积极主动地回答有关问题。

4. 主观性

面试的评价往往带有较强的主观性,不像笔试那样有明确的客观标准。正因为这样,面试评价往往受到考官个人主观印象、情感和知识经验等许多因素的影响,使得不同考官对同一位应试者的评价往往会有差异,而且可能各有各的评价依据。所以,面试评价的主观性似乎是面试的一大弱点,但另一方面,由于人的素质评价是一项非常复杂的工作,考官可以把自己长期积累的经验运用到面试评价中。从这个角度来说,面试的这种主观性也是有其独特价值的。

三、面试的种类

面试的种类,根据不同的标准可以有多种不同划分。

根据面试的结构化(标准化)程度来分,可以分为结构化面试(structured interview)、半结构化面试(semistructured interview)和非结构化面试(nonstructured interview)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。

根据面试对象的多少可分为个别面试(individual interview)和小组面试(panel interview),个别面试是一次只有一个应试者的面试,现实中的面试大都属于此类;而小组面试则是同时对多名应试者进行的面试,如小组讨论就是一种小组面试,考官同时要对多名应试者进行评价。

根据面试目的的不同,可以将面试区分为压力性面试(stress interview)和非压力性面试(nonstress interview)。压力性面试是将应试者置于一种人为的紧张气氛中,以考察其应变能力、压力承受能力、情绪稳定性等。非压力性面试是在没有压力的情境下考察应试者有关方面的素质。

根据面试内容设计的重点不同,可将面试分为行为描述式(behavior description interview)、情境式(situational interview)和综合式(comprehensive structured interview)等三类面试。行为描述式的面试内容侧重于应试者过去的行为,此类题型我们在面试题

目设计的章节里还将展开具体讨论;情境式面试是通过给应试者创设一种假定的情境,考察应试者在情境中如何考虑问题、作出何种行为反应;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职位相关的知识技能和其他素质上。

第二节 面试的基本原理和测量要素

如前所述,面试主要考察应试者是否具备与职位相关的能力和个性品质,那么这些方面的素质是否具有稳定性?面试能否测量这些素质呢?这就涉及面试测量的基本原理。另一方面,面试究竟应该测量哪些具体的要素?这也是面试实践中所无法回避的问题。令人遗憾的是,许多实践者把面试作为一种获得应试者基本背景信息(如家庭情况、教育背景等等)的手段,而事实上背景信息不应成为面试的主要测量内容,因为这些信息通过申请表的方式就可以获得,面试更应该关注那些其他途径所难以得到的信息。为此,本节将在考察现行面试测量内容的基础上,提出面试应该测量的要素,供面试实践者参考。

一、面试的基本原理

(一)能力与个性的相对稳定性

每个人都有自己的能力和个性特征,这些特征不是在个体身上偶然表现出来的暂时的特点,而是稳定的个人特征。一个人在出生后,经过长期的社会生活,逐步形成了自己对待生活的态度和个人的行为风格,积累了自己的知识经验,这些特征一旦形成,就不容易改变。比如说,一个性格很外向的人,不仅在工作单位是好