



过去预测未来

行为面试法

第3版

田效勋 / 柯学民 / 张登印 著



Behavioral
Interview

非
外
借

过去预测未来

行为面试法

第3版

田效勋 柯学民 张鲁印 等



 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

过去预测未来:行为面试法/田效勋,柯学民,
张登印著.—3版.—北京:中国轻工业出版社,
2018.10

ISBN 978-7-5184-2044-5

I. ①过… II. ①田… ②柯… ③张… III. ①招聘—
考试—方法 IV. ①C913.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第166188号

总策划:石铁

策划编辑:戴婕

责任编辑:戴婕

责任终审:杜文勇

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:三河市鑫金马印装有限公司

经销:各地新华书店

版次:2018年10月第3版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:9.00

字数:120千字

书号:ISBN 978-7-5184-2044-5 定价:58.00元

读者服务部邮购热线电话:010-65125990, 65262933 传真:010-65181109

发行电话:010-85119832 传真:010-85113293

网址:<http://www.wqedu.com>

电子信箱:1012305542@qq.com

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

180505Y2X101ZBW

推 荐 序

看到实践中人们对面试技术的轻视和不科学的使用，我甚是痛心。但总的来说，面试技术发展的趋势是好的。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。与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，很重要的一点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收集行为事件；其次是面试题目和评价标准的设计；最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，面试题目质量的高低还需要进行预试，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的行为反应来考查其胜任力；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，略偏重于实践。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，大多源于作者们自己的亲身体验，很有实践价值。如书中提道：

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BDI则需要更多的技巧。初次使用者虽然提问的是BDI题目，但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，但讲述的内容仍不够完整。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，而不断的练习才是根本。

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，



过去预测未来——行为面试法（第三版）

以更全面地掌握面试这项应用最普遍的人才甄选技术。

车宏生

北京师范大学心理学部教授

中国心理学会心理测量专业委员会副主任

2018年6月

第三版序

在讲课和咨询过程中，我得知很多人力资源人员在招聘工作中经常用到本书，有的同仁还把本书中的模型和面试题目作为日常工作常用的工具，比方说，书中提到的胜任力 MAP[®] 模型。对此，我觉得非常欣慰。我从事人力资源工作21年了，初衷就是想把心理学专业知识应用到社会中，能实现这个目标，我真的觉得很开心。

本书第一版是2008年出版的，时间已经过了10年，也有必要在第二版（2012年）的基础上再次修订，以满足读者对高质量面试书的需要。同时，有的读者，在阅读和使用本书的过程中，也指出了一些细节上的问题。借此机会，我们对你们表示衷心的感谢！

本次修订主要体现在两个方面：一是内容方面的完善，二是图书质量的提升。

在内容上，一是增加了工作绩效内容的简要阐释，面试的目的是预测工作绩效，自然应该说明工作绩效的内涵；二是修订了之前的岗



位胜任力模型，包括中基层管理岗位和研发岗位；三是删去了部分和行为面试无关的内容；四是增加了行为面试评分的一般标准；五是对个别文字进行了修改；六是配了一些格言和插画。

在图书质量方面，本书第三版采用了更高质量的纸张和更易读的版式，目的是给大家提供一个更愉悦的读书体验。

借此机会，我再对行为面试的实质进行简要总结，希望读者能够领悟其本质，在实践中更有效地使用这种技术，选出更适用的人才。

首先，行为面试不同于基于应聘者经验和履历的面试，它是基于胜任力的面试。很多人混淆了二者的区别，实践中并没有真正用到行为面试的精髓。基于胜任力的面试，能够把真正有潜质的人才选拔出来，英雄不问出处，只要展现出某种带来高绩效的行为模式，就可以为组织所用。

其次，行为面试的题目情境和目标工作实际情境是一致的，而不是一般意义上的事件挖掘。有的实践者随便让应聘者讲一些事例，这不是真正的行为面试。一定要请应聘者讲述某个特定情境下的关键事件。

再次，行为面试维度、题目和评分参考的来源是工作分析，没有工作分析的行为面试效度是不理想的。因此，不研究工作特征，不分析高绩效任职者的特征和行为，就不可能设计出高质量的行为面试。

最后，追问是确保行为面试效度的关键，掌握追问技术是核心。在实践中，很多人并没有通过提问和追问，实现让应聘者活灵活现再现一个真实场景的效果，更多是获得了一个一般性、笼统性描述的“假事件”。

行为面试是我们主张的面试形式，但并不意味着我们对其他面试形式持否定态度。在特定情况下，也可以使用其他形式的面试，如情景面试、案例面试等。

北京智鼎管理咨询有限公司成立14年了，在为各个企业和机关单位服务的过程中，一直倡导多使用行为面试技术。当然，对管理者的选拔，还要采用评价中心中的情景模拟技术。情景模拟技术大概有十种左右的类型，读者如果感兴趣，可以读读我们的另外一本书——《发现领导潜能：情景模拟测验技术应用手册》。将行为面试和情景模拟结合起来，就可以对管理者进行更加深入全面的测评了。

希望本书第三版的出版，能对中国的人才管理工作，特别是人才选拔工作，尽一些绵薄之力，也恳请读者通过各种方式提出您的宝贵建议！

田效勋

2018年4月

第二版序

《过去预测未来——行为面试法》第一版上市已经4年了。期间，许多读者表达了对此书喜欢，并在工作中使用本书提到的一些面试技术和题目。能够帮助大家提高人才甄选水平，为组织选聘到合适的人才做一些贡献，作者们体验到了些许成就感。

在得到广大人力资源工作者厚爱的同时，作者心里也惴惴不安。由于时间仓促，第一版中一定会有一些不足甚至是错误之处。当时，我们也抱有一种愿望，有朝一日，能对此书进行修订，争取再版，向读者们奉献高质量的面试专著。今天，这个愿望终于实现了！

本书第二版除了对书中个别文字和段落进行改动之外，增加了一些新内容，它们是：

第二章增加了两节内容：一是MAP模型，介绍了智鼎公司提出和实践的胜任力模型；二是胜任力模型的开发方



法——逻辑推导法。

第四章增加了一些其他胜任力的定义、行为指标及其行为面试题目。

附录部分增加了“推荐资源”，向读者介绍和本书相关的重要参考资料。

要充分发挥行为面试的威力，需要具备一些前提条件，其中首要的前提条件是充足的时间资源。很多面试官在使用行为面试法的过程中，深深体会到“追问”的价值。高质量的追问是保证行为面试效度的前提。追问就要花费一些时间。一道行为面试题目，如果严格按照追问原则来问的话，大约需要8分钟左右的时间。就算一次面试只问5个行为题目，也得花费40分钟的时间，这还不包括其他时间。

其次，要有胜任的面试官。行为面试对考官的要求更高，要求考官能够熟练应用ORCSE五步法来评分。O指的是Observe，即观察、倾听应聘者的言语和非言语行为；R指的是Record，即记录应聘者的行为；C指的是Classify，即对行为进行归类，看这些行为体现了哪种胜任力，是正向的还是负向的；S指的是Summary，即对应聘者的行为进行总结；E指的是Evaluate，即按照胜任力模型对应聘者进行评价。

最后，还要有应聘者的配合。应聘者如果对行为面试法不熟悉，在回答问题时，往往不讲述一件具体的事例，而是进行泛泛的概括。此时，即便是再高明的面试官，也无法对应聘者的胜任力进行准确的评价。因此，在这种情况下应对应聘者进行一定的引导，让他们对这

种面试形式有一定的了解。这样才能让他们充分展现个人能力，同时也让用人单位对其有更全面、深入的了解。

第二版尽管有了许多改进，但仍不够完美，希望读者在使用过程中多提宝贵意见，以便以后再进行修订。选择合适的人才是人力资源开发的关键环节，面试是最常用的甄选技术，其中，既有艰辛的体验，也有奥妙无穷之感，让我们共同在实践中有所收获吧！

田敦勛

2012年5月

第一版序

预测一个人在未来是否成功，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、只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，这种面试仅仅能够解释未来业绩差异的4%，而96%的业绩差异不是这种面试所能解释的。

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，提高选准人才的概率，也算是我们的一个小小成就了。

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录，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人员使用；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，在阅读本书之前你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。如果你对这些概念不了解，建议先阅读本书的附录部分“心理测量学基本概念”。

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，我们愿意继续深入钻研行为面试这项技术，希望将来有机会修订本书，使其成为这个领域的经典专著！

田效勋

2008年4月23日

目 录

推荐序	I
第三版序	V
第二版序	IX
第一版序	XIII
第一章 最有效的面试方法	001
常用的测评方法——面试	001
最有效的面试——行为面试	004
行为面试与结构化面试的关系	009
第二章 行为面试的前提	013
胜任力模型简介	014
MAP 模型	022
胜任力模型的开发方法：行为事件访谈法	026
胜任力模型的开发方法：逻辑推导法	028



第三章	行为面试题目的设计方法	031
	职位信息的收集和了解.....	031
	设计行为面试题目的原则、方法及步骤.....	043
第四章	经典行为面试题目	069
	动力系统	070
	个人品行	083
	个性特征	091
	认知能力.....	105
	人际能力	116
	领导与管理能力.....	127
第五章	行为面试的主持	151
	行为面试开始前的准备.....	152
	行为面试的过程.....	167
	行为面试的主持技巧.....	185
第六章	行为面试的评分方法	205
	行为面试评分表的设计	206
	传统评分方法.....	219
	行为列表法	233
	编码法.....	243
	三种评分方法的比较.....	252
	多名评价者评分的一致性问题.....	253
附录一	心理测量学基本概念	259
附录二	推荐资源	267