

成功面试

A Manager's Guide to Hiring the Best Person for Every Job

[美] 迪恩·罗森伯格 著
梁天才 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

URL: <http://www.phei.com.cn>

819

C913.2

L98c

现代人力资源管理实务

成功面试

A Manager's Guide to Hiring the Best Person for Every Job

[美] 迪恩·罗森伯格 著
梁天才 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2000 by DeAnne Rosenberg.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

图书在版编目(CIP)数据

成功面试/[美]罗森伯格(Rosenberg, D.)著;梁天才译.

—北京:电子工业出版社,2001.9

(现代人力资源管理实务)

书名原文:A Manager's Guide to Hiring the Best Person for Every Job

ISBN 7-5053-6877-X

I. 成… II. ①罗…②梁… III. ①职业选择—基本知识②就业—基本知识
IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 053735 号

丛 书 名: 现代人力资源管理实务

书 名: 成功面试

著 作 者: [美] 迪恩·罗森伯格

译 者: 梁天才

责任编辑: 何 瑞

排版制作: 天启星图书排版部

印 刷 者: 北京东光印刷厂

出版发行: 电子工业出版社出版 URL: <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 850×1168 1/32 印张: 11.125 字数: 240 千字

版 次: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5053-6877-X
Z·368

印 数: 5000 册 定价: 22.00 元

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-1190

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请向购买书店调换。

若书店售缺,请与本社发行部联系调换。电话 68279077

前言

很多年以前,当我还是一位求职者时便发现:除了那些人力资源管理专家,绝大多数人并没有多少如何进行有效面试的知识。面试中,考官经常问一些在我个人简历中早已写好答案的问题;或者问一些尽管能使我们双方的对话能顺利进行,但却与我申请的职位毫无关系的一些问题。通常,面试考官并不关心我的工作目标和工作偏好,尽管这些对公司能否长久地留住一个人至关重要。他们只是想知道我是否能干某些特定的工作。而有些时候,面试者只是关心我的背景的某一个侧面,而忽视了我工作经历的其他方面。有时,我甚至发现,负责面试的人并不真正清楚他们究竟要从应聘者那里了解什么。这时,尽管我回答了很多问题,恐怕还是很难应聘成功。在这种情况下,我很难找到适合我择业目标的工作。基于这种情况,我决定自己给自己打工。你一定猜出这是什么工作了——做一名传授如何应对面试的老师。

我创立并现在还经常讲授的课程名叫“获得一份工作”。这个课程主要是为那些寻找工作的人设计的,目的是让他们在面试时能把自己的工作强项和工作目标放在面试中最优先的地位,以免面试考官错过这些问题。这个课程还包括一些应聘者会被问到的关于未来的职位是否符合他们自己目标和期望的问题。学过这个课程后,学员们会对如“你的水平怎么样?”这样的愚蠢问题应对自如。

这个课程还有一部分是关于如何应对陷阱性问题的,并

介绍了如何知道面试考官究竟要从应聘者那里获取什么样的信息,以及应聘者如何把自己描述成面试者希望的那种形象。结果当然是面试成功。

干了几年这个工作后,我教过的一位学生建议我到公司去教经理们如何面试,这样经理们就不会被那些曾经学过“获得一份工作”课程的应聘者的技巧所迷惑。我在设计这些课程时曾收集了很多磁带和音像材料,里面有成百上千个面试的全真过程。

看了这些面试的全真材料后,我发现,经理们(面试考官们)在面试前往往没有任何准备。他们问的很多问题除了是在浪费时间外,没有任何目的和实际意义。因为面试考官没有认真倾听应聘者说的话,他们错过了很多至关重要的信息。面试中,很多面试考官不是在认真倾听,而是在杜撰问题,其目的是:应聘者话刚一停,他们能马上抛出下一个问题。所以,我清楚地认识到,经理们在面试前应仔细准备问题,只有这样,面试时他们才能聚精会神地倾听应聘者的回答。

我在看面试音像材料时还发现,面试考官在准备面试时,他们只根据工作描述翻阅应聘者的个人简历,而这些材料往往已经过时了。还有一些经理们用某空缺职位前任人员的一些能力和技术要求去面试新的应聘者。然而,新的应聘者在未来职位的成功与否并不取决于他以前的工作情况、个人简历或前任者的技能,而取决于应聘者在未来的一年内能否满足经理们的工作期望。此外,由于每个人的简历都有所区别,如果把简历作为面试基础,面试标准就成了变化的而不是固定不变的了。此外,除了提问的方法外,经理们还应具备一些面试准备工作指南性的东西,以考核应聘者是否真正符合未来

工作的期望,以及应聘者是否具备实现这些期望的能力。

因为应聘者在某些方面能力很强,而另一些方面相对较弱,这样,就应该有一种机制能使面试官知道应聘者的综合能力如何。技能配比表(参见第三章)解决了这些问题。

在看过这些面试音像材料后,我还发现了应聘者的口头语言和他们的身体语言密切相关。因此,本书第六章全是关于在面试中如何解读应聘者身体语言的。此外,我发现应聘者的个性和动机在面试中表现得淋漓尽致。如果经理们知道在面试中该仔细倾听什么内容的话,就会避免聘用那些在实际工作中会出现很多错误的员工。这方面的内容在大卫·麦克兰所著的《进取的社会》(纽约:阿文顿出版社,1975)一书中“成就的需要”一章里有详细的论述,本书第八章中也会详细阐述这个问题。

本书中还包含了大量的提问技巧和方法。书后还附有一个根据详细分类而设计的问题集附录(约800多个开放式问题)。为了帮助你面试准备有个很好的开端,本书专门安排了关于如何设置面试场景,以及关于如何安排面试过程的章节。这样,40分钟的面试几乎涵盖了所有要考察的内容。还有一章是关于面试中所遇到的一些法律限制和问题陷阱的。换句话说,读完本书后,会使你在面试过程中胸有成竹、游刃有余,从而准确地雇佣到最理想的应聘者。全书的内容都是我过去28年在讲授面试课程过程中所积累的技巧和方法。

作为执行(中层)经理,你的公司希望你经常选拔合适的人选加入到公司员工的行列中。此外,你的公司认为你应该知道怎样有效面试。但你的确知道该怎么办吗?

也许你已经认识到,在当今世界,把一个令人头痛、表现极差的职员从公司的某职位上赶走有多么的困难。所以,你必

须确保自己掌握了很好的面试技巧，以便雇佣到最优秀的员工。没有其他管理方法能比为公司雇佣到能为公司发展做出巨大贡献的优秀员工更重要。不论你是一个多么好的经理，你都不可能一个人完成所有的工作。你必须依靠他人，即你的员工。如果你的员工工作干得好，那么你看上去也特别有能力；若员工做不好，那你似乎也无能。员工是你工作的血液，他们既可推动你的工作，也可阻碍你的工作。

你所需要且本书所提供的是一种操作十分简便的策略方法，这种方法能使你有条不紊地做好面试前准备工作，并使你最终选到满意的员工。这种策略方法构成一个富有逻辑和智慧的完整的面试方法体系，这个体系是为你的以下两个目标服务的：

1. 你想花在面试上的时间最少；

2. 你想找到一种方法，这种方法每次使用时都会产生最佳的效果。

本书表明，面试中，你所需做的一切便是：30 分钟的充分准备，10 个最好的问题，40 分钟面试，一切搞定。这个方法是可以灵活掌握的。用此方法，不论你对应聘者在技能和工作经验方面有什么要求，都很容易确定你的具体目标。这本书的最大特点是其强大的实用性而不是其理论性。本书将为你提供必要的面试方法以使你雇佣到合适人选。使用这些方法，会使你在面试中花最少的钱，而雇佣到的人员会给贵公司创造最高的生产效率，同时这些员工也会为公司创造最大的利润回报。

迪恩·罗森伯格

www.managementsense.com

第一章

绪 论



背景

尽管我们在选拔人才时都会使用面对面的谈话方式,但这种方法加上对个人及公司的推荐材料的核实将是对应聘者未来表现的最不准确的预测¹。本章后面提供的面试实例会使你很容易明白这是为什么。人力资源专家和各种调查统计进一步验证了这一说法。造成这种糟糕情况的原因有如下几种:

- 对应聘者背景分析有误;
- 聘用决定过程中选择的方法不得当;
- 工作期望混乱,职责不清;
- 忽视了成功应聘者必须有一个循序渐进的学习过程;
- 工作描述和技能要求不相关;
- 不能保证应聘者个人价值的实现,也不能保证应聘者个人价值和公司的价值的协调;
- 没有明确选中的应聘者是否有学习的潜力。

美国劳工部的统计表明,50%的受聘者将在上班后6个月内离职²。很多人离职的原因是,上任后发现工作职位并不像他们接受面试时所听到的那样;另一些人离职是因为他们不适应公司的管理模式;还有一些人,离职对他们来说是一种解脱,因为实践证明,他们根本干不了那份工作。统计还表明,似乎没有任何培训能够改变一个表现极差的员工。如果每个员工的年薪是5万美金的话,那么公司实际上为它们的选人错误承受了昂贵的代价(见表1-1)。

美国劳工部的统计表明,50%的新受聘者会在头6个月

内离职。若他们的年均工资是 5 万美元的话(管理者和高级工程师),那你就因错误雇佣而白白浪费了一大笔钱,而这个损失本来是能够避免的。

下表是根据人力资源管理协会的研究成果编制而成的,实际的费用数是以每位不需调动岗位的人员 5 万美元/年的工资水平计算的。

表 1-1 换人的代价

费用项目	占工资的百分比(%)	美元(\$)
新员工不足而导致的费用(12 个月)	46	23 000
同事帮助新员工的费用(12 个月)	33	16 500
因人员离职导致生产力下降的费用(1 个半月)	6	3 000
同事因某员工的离职而分散注意力导致的费用	2	1 000
职位空缺或找人临时替补的费用(13 周)	50	25 000
办理离职手续及人力资源部招聘新员工的费用	3	1 500
招聘费用(广告费、代理费等)和人力资源部的审查费用	10	5 000
寻找新的合适员工的费用(49 小时)	8	4 000
重新安置该员工的费用	0	0
总费用		79 000
总费用相对于平均工资的倍数	1.58	

资料来源: Douglas Phillips, "The Price Tag on Turnover", Personnel Journal (Society for Human Resource Management), December, 1990, pp. 58-61.

成功面试

根据北卡罗来纳州**创造性领导艺术中心**的研究表明,今天雇佣的50%的高级管理人员在他们未来的岗位上将会失败³。但一般而言,这些不称职的高级管理人员仍会留在公司,他们的下属和同事深受低效率领导之苦。尽管在公司选才方面有很多的方法(包括测试、面试和心理测试等),但用以区别成功的应聘者和其他应聘者的决定因素和主要标准无非都是以下两点:

■ 最适合本企业文化的人;

■ 最有可能被最终决策者批准的候选人。

本书一个非常重要的使命便是改写上述可怕的统计数字。若在面试前对空缺职位进行认真分析并做充分的准备,面试本身应该能对受聘者未来工作表现做出较精确的预测。本书将面试过程划分为三个步骤:

1. 分析该职位的主要工作及职责;

2. 确定符合本职位所需的技能、知识、态度、经验、贡献和其他能力;

3. 设计一些恰当的问题,应聘者在回答完这些问题后,面试考官能断定该应聘者是否具备这些能力或素质。

在开始面试谈话前,必须做好所有的分析和准备工作。只有这样,面试才会以职位的要求为基础,而不是应聘者的简历和背景。

本书论述了一种逻辑性强且可重复使用的、易操作的面试策略方法。该方法体系考虑到如下两点:

■ 作为招聘经理,你希望花费最少的时间;

■ 不论使用何种方法,你都希望能取得最佳效果。

本书将告诉你,面试所需的一切只不过是10个像样的问题,40分钟的谈话就能搞定一切。

你常用的面试方法

当你在面试关键部门职位的应聘者时,你首要关注的是雇佣到没有失败经历的人。你也许感觉到,选中的人未来的成功与否对你未来的事业有很大的影响。

正因为你在选人时,最关注的是避免风险和麻烦,因此,对你来说,也许最有吸引力的应聘者莫过于那些曾经在你公司其他职位临时干过、接受过培训或假期打过工的那些人,因为你曾经看到过这些人的表现。如果用这种方法找不到合适的人选的话,你可能会求助于自己的亲密朋友或同事,让他们推荐一些合适的人选。如果这些努力还没有成功,那就会试着找那些有类似工作经历的人了。你的想法是,若他或她的前任工作做得不错的话,在将来的工作中也会干得不错。

因而,在实际面试中,你可能只考虑到应聘者那些也许与本空缺职位要求没有多大关系的一些因素,诸如:

- 就读过的学校和毕业成绩;
- 能否用语言表达某种工作技能(即语言表达能力);
- 应聘者的人际交往能力;
- 应聘者是否有良好的沟通能力。

若这样面试的话,你其实忽略了能使你找到合适人选的一些因素。

长远成功的关键因素

下面三个因素尽管在面试过程中容易被忽视,但对人的

成功面试

长远成功起着十分关键的作用：

1. 应聘者的学习能力；
2. 应聘者的价值观；
3. 应聘者的认知接受能力。

应聘者学习能力的重要性

当今社会人们普遍变得性急了，企业也变得越来越性急了。因而，应聘者学习及迅速掌握知识的能力特别重要。过去的情况是，新到的员工需要一年时间来使自己慢慢融入到新的公司中，然后公司才能决定他们将如何开展工作。而今，新的员工要幸运得多，他们在新公司的磨合期已经缩短到几个星期了。其实，不仅仅是新员工掌握新工作的时间大大缩短了，有时公司甚至希望新员工马上便能承担某项工作。

应聘者价值观的重要性

你和公司的价值观肯定和应聘者个人的价值观有所不同。而这个问题不一定能在面试中体现出来。但面试并聘用后就可能突现出来，并会演变成一种十分关键的问题。价值观是公司战略思考和解决问题的重要组成部分，它决定着公司希望它的员工如何做出决定。当个人的价值和公司价值有明显的冲突时，通常只有让个人辞职。

应聘者认知接受能力的重要性

面试者很少考虑到应聘者的智慧才干的高低。然而，这的确也是决定一个人长远成功与否的关键因素。任何有工作经历的人都会犯这样或那样的错误。但合格的应聘者通常会

承认、接受错误,并抱着一种从错误中汲取经验教训的态度。那些拒绝承认错误或把错误推给别人和公司的人不具备学习反思的能力。他们从不愿意承担任何责任,因为他们认为自己从不会犯错误。因此,这些人不会从经验教训中学到什么东西(除非别人不知道他们在做什么)。如果让他们干什么工作的话,他们很有可能会干砸的。

员工在工作时需要使用两种能力:工作的技能(即必要的知识和技术)以及考虑怎么干的能力(即决策能力)。而后者涉及到对工作环境的评估,这种能力主要用以指导自己的行为,因而,也是一种总揽全局和综合使用自己技能的能力。这种能力是通过从过去的错误中汲取经验教训学到的。把学到的经验和东西融入到思考过程,并通过这种过程来评估未来情况并指导自己的行为方式。善于决策的求职者会对打算要做的事表现出一种井然有序的安排,并知道如何应对各种工作挑战。

因此,有经验的面试官应询问应聘者所犯过的错误,并看看应聘者在错误中学到了什么,以及学到的东西对他们今后决策有什么样的影响。好的求职者往往把犯过的错误当成是一种教训,而不是失败。他们会把每项工作任务视为是一种发展机遇,而千方百计寻找挑战性的机会,并通过这些机会找到学习的压力,以使自己在工作上更加成熟,能力也得到提高。

为什么应聘者的智力水平特别重要

通常,的确招到了优秀的应聘者(就经验和技能而言)。但出乎意料的是,六个月后,发现这个新聘用的员工显然不具

成功面试

备职位所需的技能。原因是,在面试时,尽管工作职位中已经描述出诸如具体工作任务、职位名称、工资、希望具备的个性以及工作中的上下级关系等,但是,技术能力、聪明程度、期望结果以及未来要求等方面却几乎没有提到。因而,对应聘者的聘用仅仅建立在公司根据过去该职位的工作要求而精心撰写的工作描述上。显而易见,这些描述和工作要求只反映出公司昔日的需要,而不是今天的需求。

这样,对应聘者的技能要求对未来的工作来说就显得过时且毫无意义了。此外,这样的面试也无法确保应聘者能根据未来情况的变化做出调整,以适应变化的环境。在企业不断发生变化的今天,毫无疑问,今天的应聘者必须要适应变化,否则他或她明天就该失业了。

挑战

所以,现在的问题是,你从应聘者身上所要得到的东西是:应聘者不但具备应对目前工作的能力,而且也能应对明天职位变化后未知的工作任务的能力。符合这种条件的应聘者表现出如下特点:

- 知识广博,而不是只专一行;
- 知道本行工作中很多技能和方法;
- 和公司有同样的价值观;
- 是接受能力很强的终身学习者,在失败面前不气馁;
- 有很强的灵活性和伸缩性;
- 把变化视为是一种挑战而不是一种灾难;
- 如果进入领导角色,将具备高超的管理技巧。

作为需要招聘人员的部门经理(即你需要职员),在招聘之前,你先给人力资源部提供的一份笼统的职位要求介绍,这样,招聘就算正式开始了。然后,人力资源部根据你的职位要求给你提供一份候选人名单,供你做初步筛选。很显然,若你对被选人的技能和经验要求描述得不很具体的话,人力资源部在招聘过程中很难做些实质性工作。如果你只是告诉人力资源部“在本月底前需要一个人手”的话,人力资源部据此要求给你提供了一份候选人名单,那么,他们的招聘工作就算完成了。

作为一名当今社会典型的职业经理,你的生活就是在和效率低下以及消极工作态度作斗争。你也许很明白谨慎招聘的重要性;你也许意识到了员工是你公司的血液;你也许意识到,用不好人,是不可能管理好一个公司的。但是,你也许会坚持认为,你没有时间准备招聘面试。但是,若你真的不做任何面试准备的话,那么你在面试时将会犯如下例子中常见的错误。而最糟糕的是,你聘用了不合适的人选。

典型的面试过程

面试官:你好!很高兴你今天来见我们。我叫乔治·文吉特,是这个部门的负责人。(伸出手)

应聘者:你好!我叫南希·多尔。很高兴见到你。(伸出手)

面试官:……随便些。找我们公司费劲吗?

应聘者:一点也不,你的助手讲得很清楚。

成功面试



这是一个很好的面试开场白，双方拉近了距离。然而，面试者需知道，对方是怎样开始和你谈话的。谈话中关系融洽并不是想和对方交朋友，更不是去和对方打心理战。面试开始时，应该通过简单介绍面试的基本程序来和应聘者建立融洽关系。面试者可以说：“我们工厂是生产奶制品的，我们会努力使公司的每位员工人尽其才，以发挥每位员工最大的潜力。为了能知道我们这儿是否有你合适的职位，我了解一下你的情况。我需要了解你以前的工作经验、你的目标和职业计划，也许还要了解你业余时间的情况。你可以先从你在洛比德公司的经历谈起。”

面试者：太好了，太好了！我只是想利用一点时间了解一下你的背景（看着应聘者的简历）。嗯，我发现你离我们这儿有 20 多英里。



面试已经进行 30 秒钟了。显然，这位面试者并没有为面试做好充分的准备。他不是使用精心准备的职位描述和要求作为面试的基础，而是被迫使用应聘者的简历材料作为彼此谈话的出发点。

应聘者：是的，我离这儿不远。

面试者：太好了，太好了！我从这里看到你毕业于杜墨坦得大学。