

管 理 技 巧 丛 书

招聘技巧



SHORTLISTING·TIPS
LISTENING·AIMS



ARRANGING

STRATEGIES

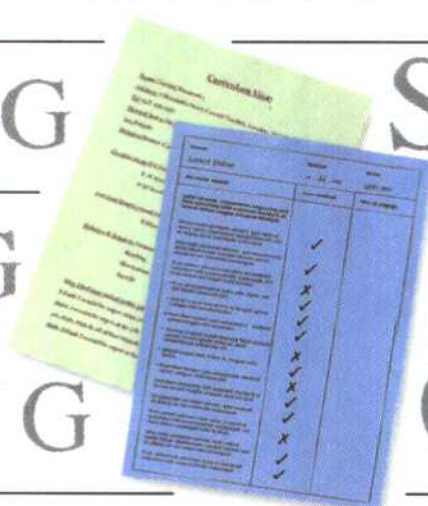
PREPARING

DECIDING



SEATING

QUESTIONS



EXPERIENCE·EVALUATING

RESPONDING



上海科学技术出版社



招聘技巧



蒂姆·欣德尔 著
高效云 张晨励 译



上海科学技术出版社

责任编辑 胡 炜 顾新生

管理技巧丛书

招聘技巧

蒂姆·欣德尔 著

高效云 张晨励 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5323-5408-3/C·17

印数 1—20 000 定价: 10.00 元



引言

无论面试是你工作的重要组成部分，还是偶一为之的职责，你都会意识到它需要周密的考虑和计划，复杂而又耗时。招聘技巧将帮助你避免招聘过程中许多不必要的问题，并提供切实可行的建议，让你充满自信，成功掌握准备面试、面试，以及分析面试结果的技巧。另外本书还穿插有101则提示，最后有一套自我评估测试题，让你在每次面试之后，分析自己是否有所进步。对这些内容进行反复实践，相信你的面试技巧定会逐步得到提高。





A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

INTERVIEWING SKILLS

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Tim Hindle

目录

4 引言

准备面试

6 明确目标

10 确定岗位要求

12 决定招聘方式

16 建立应聘信息处理系统

18 评估简历

20 评估应聘者



22 确定面试人选

24 安排面试

26 落实面试地点

28 确定面试策略

30 准备面试问题

32 训练聆听技巧

34 面试者的准备工作

进行面试

36 开始面试

38 综合评价应聘者

42 控制面试

44 解读应聘者的形体语言

48 进行测试

52 结束面试



分析面试结果

54 记录面试印象

56 缩减最后面试人选

58 安排后续面试

60 检测应聘者对工作的适应能力

62 确定最后人选

64 正确对待未录用的应聘者

66 自我能力测试

70 索引





招聘技巧



蒂姆·欣德尔 著
高效云 张晨励 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

INTERVIEWING SKILLS

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Tim Hindle

目录

4 引言

准备面试

6 明确目标

10 确定岗位要求

12 决定招聘方式

16 建立应聘信息处理系统

18 评估简历

20 评估应聘者



22 确定面试人选

24 安排面试

26 落实面试地点

28 确定面试策略

30 准备面试问题

32 训练聆听技巧

34 面试者的准备工作

进行面试

36 开始面试

38 综合评价应聘者

42 控制面试

44 解读应聘者的形体语言

48 进行测试

52 结束面试



分析面试结果

54 记录面试印象

56 缩减最后面试人选

58 安排后续面试

60 检测应聘者对工作的适应能力

62 确定最后人选

64 正确对待未录用的应聘者

66 自我能力测试

70 索引





引言

无论面试是你工作的重要组成部分，还是偶一为之的职责，你都会意识到它需要周密的考虑和计划，复杂而又耗时。招聘技巧将帮助你避免招聘过程中许多不必要的问题，并提供切实可行的建议，让你充满自信，成功掌握准备面试、面试，以及分析面试结果的技巧。另外本书还穿插有101则提示，最后有一套自我评估测试题，让你在每次面试之后，分析自己是否有所进步。对这些内容进行反复实践，相信你的面试技巧定会逐步得到提高。



准备面试

面试一般不超过一小时，但其影响可能会延续数年。要想找到最合适人选，就需事先进行充分准备。

明确目标

面试是人们交流信息的正式渠道。面试者必须清楚这种交流的目的，以确保时间用在介绍或获得相关信息上。

1 面试之前了解所有空缺岗位的要求。

界定目的

2 宁愿寻找新人，而不从现有人员中选择。

作为管理者，一个最重要的工作职责就是招聘新雇员。与候选人面对面的交流是检验他们的能力和经历，为单位和空缺岗位物色合适人选的最佳时机。

3 想象一下空缺岗位的理想人选。

做面试准备时，切记面试不仅是考核被面试者，而且要把工作岗位描述清楚，这样被面试者就会知道这份工作是否适合他们。因为你代表公司形象，能不能吸引优秀的人选入围，你起着很关键的作用，所以需要做好各方面的准备。

评估空缺岗位

4 空缺岗位出现时，与你的团队一起审查所有的工作岗位描述。

要招聘到合适的人选，必须了解空缺岗位要求的个人能力和经历。

首先参考现有工作岗位描述，譬如，看工作是否因新技术的引进而有所变动，如工作已有变动，是否有不同要求？询问曾经在这一岗位上做过的员工，看该工作是否有新要求。以前的要求与目前工作是否相称？如果是，新雇员是否需要具备类似的综合能力。

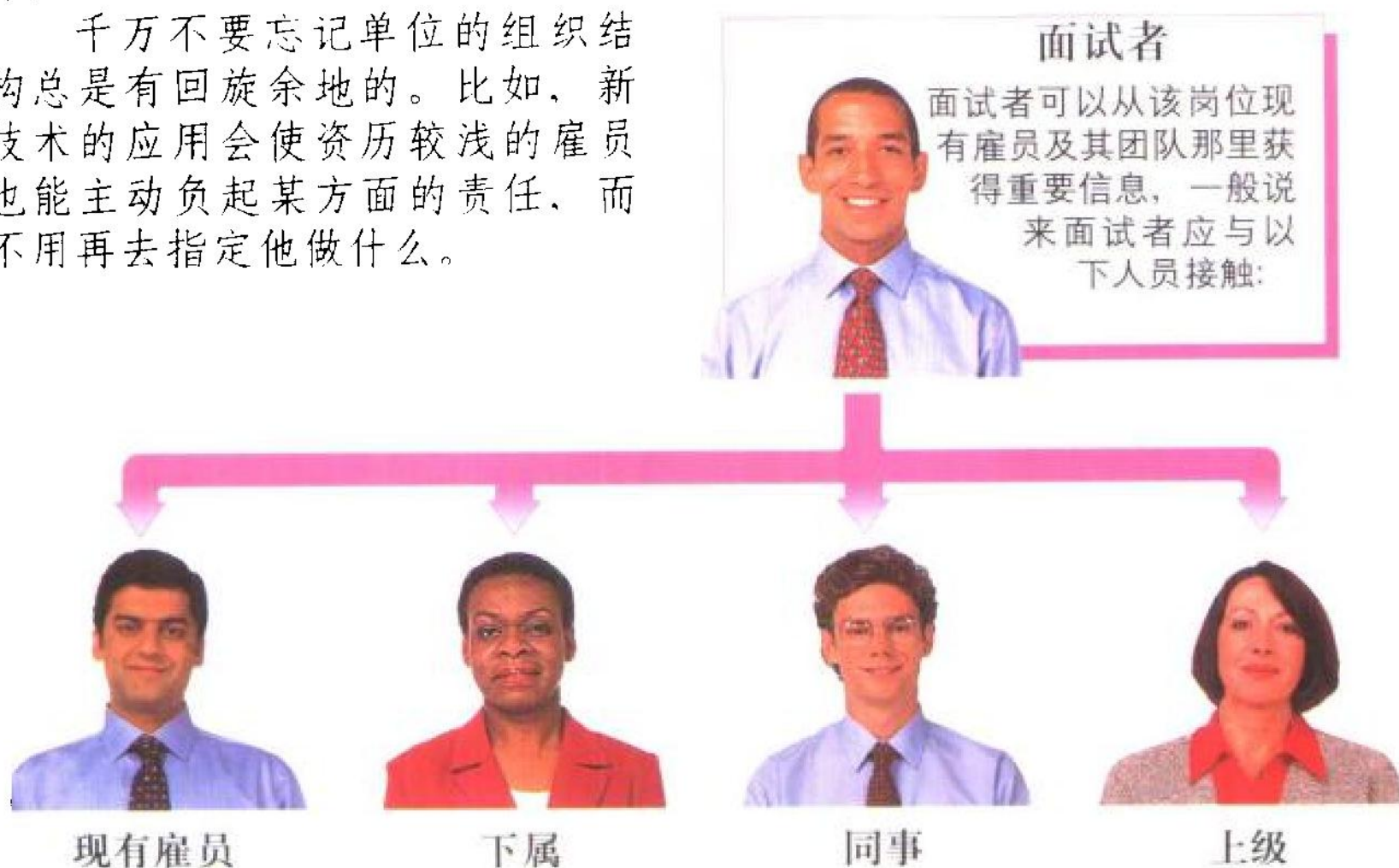
空缺岗位与现有岗位的关系

面试者需要了解空缺岗位与现有岗位之间的关联，它在整个单位结构中的位置，在现有团队或部门中的作用，新来的人将向谁汇报工作，谁又向他汇报工作等。

千万不要忘记单位的组织结构总是有回旋余地的。比如，新技术的应用会使资历较浅的雇员也能主动负起某方面的责任，而不用再指定他做什么。

▼ 搜集信息

与同一岗位现有雇员和同一团队或部门的员工讨论空缺工作岗位的要求。这不仅重新审视所有工作岗位职责，而且对新的工作岗位要求可以有一崭新认识。



定位

每当一个新的空缺出现，都要分析它在整个单位的作用。花些时间看看是不是需要做一些调整，使该岗位更能发挥效用。

首先应明确单位的目标是否有过变化？为了适应这种变化该工作是否作过调整？询问其他部门对该工作的期望，这些期望是否都得到了满足。

设想一下该工作需要的知识水平和技能，看是否可能通过本次招聘为单位注入新知识、新技能？还要考虑该工作是否需要较强的沟通技巧，比如是否需要与客户或其他部门密切联系？

5

每当一个空缺岗位出现时，都要重视审视它是否有存在的必要。

6

核实岗位要求是否已发生变化。

要点

- 并非所有空缺岗位都需要填补。
- 在千变万化的商业环境中对某一岗位的需求可能只是暂时的。
- 前雇员是能够提供岗位要求的最佳信息源。
- 空缺的出现为重新界定工作职责提供了机会。
- 现在无人履行的职责可以添加到新的工作岗位里去。
- 可以让现有雇员分担空缺岗位职责。
- 有时两个人分担同一工作比一个人做更有效。

▼ 重新界定工作职责

一个图书管理员的工作受到了信息技术的冲击，该雇员过去工作一直表现很好，但一个新的人选应用其最新的技能可以扩大工作范围，使整个单位从中受益。

案例研究

三十年来，大世界科技公司的图书馆一直由塞尔马管理。然而近年图书管理工作的变化使她闷闷不乐。尽管她是个娴熟的打字员，但她适应不了电脑和日益加速的现代生活节奏。她感到自己该退休了。与塞尔马不同，电脑维护部门的凯文是个踌躇满志的年轻人，他对该

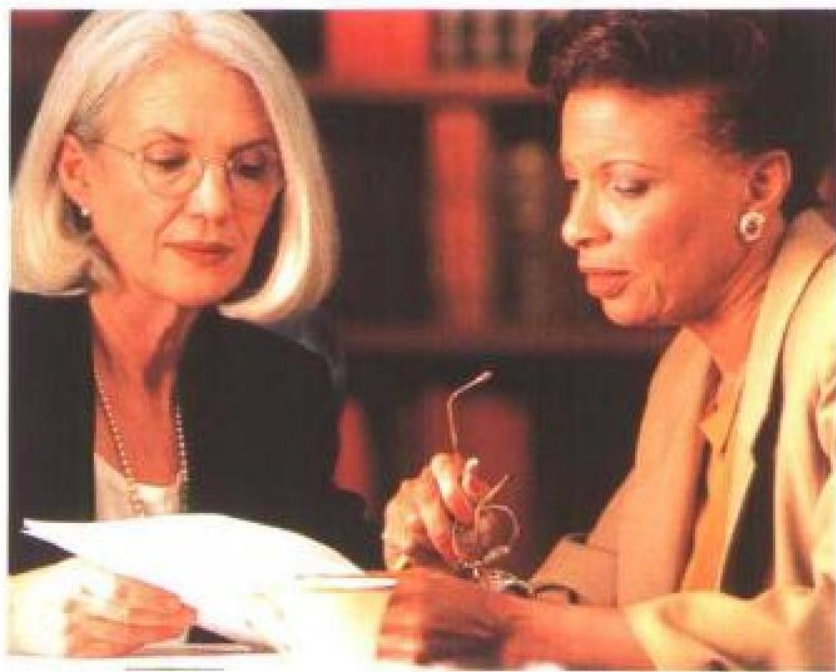
工作岗位提出了申请。他认为公司需要的是一个精通电脑的“知识型管理员”而非普通的图书管理员。在这一岗位工作的人不仅应为公司员工查找图书资料 and 从因特网上获得信息提供方便，而且还要将公司各部门信息汇总，使公司所有雇员都可以看到。凯文的想法打动了公司总经理，他得到了这份工作。

考虑岗位现状

当一个岗位出现空缺，是否需要招人填补值得慎重考虑。如果这一岗位的部分职责，由于结构上的调整而变得多余时，可以考虑聘用临时工。倘若该工作需要不同技能，可以让几个人分担，或者保留一个愿意做临时工的雇员。如果这一工作只在特定时期需要，可以使用自由职业者或短期合同工。出于财务方面的考虑，你可以尝试用两个初级雇员替代一个工资高的雇员，或者用一个工资高的雇员替代两个初级雇员。

创造分担工作的环境 ▶

一周中不同时间让不同的人做同一工作就是分担工作的一种方式。不过这种情况下雇员之间需要定期交接工作。将一定的客户群分派给两个雇员是另一种分担工作的方式。



7

在适当的时候提供灵活的工作时间。

为岗位重新定位

新工种

提高或降低工作级别

高级雇员虽然工资高，但工作更有成效。资历较浅的雇员可以处理一些日常事务。

临时工

雇员可以与管理者约定在一段时间里一周工作几天。

分担工作

两个雇员齐心协力共同完成主管指定的任务。

自由职业者

自由职业者或短期合同工皆无固定工作，雇佣他们的费用最低。

修正以往工种的原因

- 预算紧张迫使重新评估工资费用，使一些高级或初级职位多余。
- 工作重心的转移要求不同水准的员工。
- 辞职的雇员反映工作枯燥，不需要一个专职雇员。
- 有些工作职责变得多余或已被其他员工分担。
- 对公司重要的雇员不能全职工作，但希望继续为公司兼职工作。
- 公司内部找不到一个具有所有该岗位所需技能的员工。
- 将要发生的结构重组意味着某些工作可能要调整或变得可有可无。
- 工作只在一定时期需要，无需全职雇员。

确定岗位要求

一旦清楚岗位要求，就应在工作岗位描述中将其职责和任务具体化。该工作需要的技能、经历和对个人的具体要求都应罗列其中。

8

编写岗位描述时，切勿淡化工作中的困难。

界定职责

工作岗位描述要准确，这样登广告时才能将正确的信息传达给应聘者，以便找到满意的人选，避免误会的发生。

岗位描述应将工作头衔和上下级关系包括在内。描述主要职责时，将期望新雇员取得的成绩具体化。描述日常工作时，尽量使用诸如“联络”或“发展”之类的动词，这样新雇员就会清楚自己需要做什么。

9

查看其他公司类似工作岗位的工资水平。

▼ 确保工作岗位描述准确

让这一岗位的现有雇员对工作进行重新界定，尽量鼓励他们讲工作中的不利因素。将岗位描述修改后再与这些雇员一同讨论，征求他们的意见。



检查岗位描述

工作岗位描述须包括以下内容：

- 工作头衔；
- 上下级关系；
- 总体上的工作职责，譬如“用迷人的橱窗设计维护商店的声誉”；
- 主要工作职责的列举，如“工作日上午九点至下午五点为顾客服务”之类；
- 包括工资和工作条件的具体条款。



▲ 确定对人员的要求

一旦清楚理想人选所具备的条件，就可以将工作的要求具体化。把工作分成不同的几块，逐一考虑。

自我提问

- Q** 工作头衔是否正确？
- Q** 工作重心最近是否有所变动？
- Q** 该岗位是否需要专门技艺？
- Q** 该岗位的薪水价位？
- Q** 医疗保险、养老金等社会福利如何？
- Q** 带薪假几天？是否有无薪假？
- Q** 工作最大的难点何在？
- Q** 工作是否需要大量加班？
- Q** 工作是否需要大量出差？

确定工作需要的技能

将工作岗位描述修改完毕后，就应着手对新雇员需具备的技能、教育程度、经历和性格进行分析。这就是工作岗位的要求。这部分宜尽量准确，说明优先考虑的因素的同时，也要将最低的要求写清楚，这样可以帮助你遴选应聘者。对应聘者的要求须切合实际，像“懂统计学者优先”的字样大可不必出现。因为你最终会发现所有应聘者都欠缺此方面的技能，不管你录用哪一位都需要进行专门培训。

10

让工作头衔具有鼓动性，这样可吸引人们前来应聘。