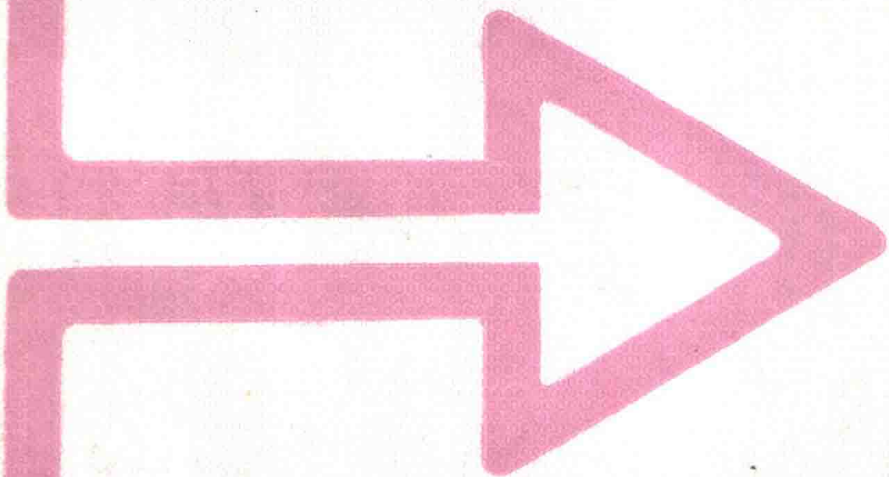


面试考官技术指南

吴 强 编著



中国人事出版社

面试考官技术指南

吴 强 编著

中国人事出版社

面试考官技术指南

吴强 编著

中国人事出版社出版

(北京市阜内宏大胡同7号)

新华书店经销

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 7.125印张 160千字

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：1—8500册

ISBN7—80076—018—9/D·012

定价：3.00元

前 言

国家公职人员的选拔任用，是人事制度中一个十分重要的组成部分。在我国，如何选拔出一批坚持四项基本原则，坚持改革开放，具有真才实学的优秀人才，使他们卓有成效地管理国家事务，为四个现代化的建设服务，不但是我国干部人事制度的重要内容之一，也是深化干部人事制度改革的重要课题之一。

新中国成立40年来，我国的干部人事部门为党和国家选拔、输送了大批优秀人才，在社会主义的建设之中起到了积极的作用。然而，随着社会主义建设事业的发展，特别是党的十一届三中全会以后各项改革的日趋深化，以往干部人事制度中的某些内容，已不能适应形势的变化，需要在总结继承、发扬优势的同时，有所改革，有所创新。

1980年8月，邓小平同志在《党和国家领导体制》一文中指出，要勇于改革不合时宜的组织制度、人事制度，大力培养、发现和破格使用优秀人才。并明确指出，将来很多职务、职称，只要考试合格，就应当录用或者授予。邓小平同志的这些指示，给选拔任用制度的改革指明了方向。从此，在干部人事制度改革的进程中，迈开了建立考试录用制度的步伐。

1982年以来，社会招收干部开始采取了面向社会，公开

考试，德、智、体全面考核，择优录用的办法。在1987、1988年的政法、税务等13个部门增干时，已发展为以省为单位的大规模录用考试。而1989年国家行政机关补充工作人员实行考试办法，则标志着录用考试开始朝着制度化、规范化、科学化的方向迈进。这种制度，贯彻公开、平等、竞争的原则，采取笔试、面试加考核的办法，为我们传统的干部人事制度注入了新的活力，在继承其优良传统的同时，有所发展。为优秀人才的脱颖而出提供了一种制度保障，有利于防止用人问题上的不正之风，也有利于加强廉政建设，密切党与群众的关系。

与任何一种新制度的形成一样，考试录用制度也有其发展完善的过程，包括在考试手段的有效性和科学性等方面进行探索，经过实践，不断提高。而面试就是需要研究解决的课题之一。

面试，作为人员评价的手段是录用考试中的一个重要环节。如何充分发挥面试的评价作用，使面试在科学的指导下，为用人部门服务，为人才的识别与选拔服务，已引起人们的广泛重视。人们注意到，面试考官对于提高面试的效度与信度方面具有举足轻重的作用。尽快培养一批具有“慧眼”的面试考官，实乃当务之急。

《面试考官技术指南》一书的问世，将对面试和面试考官技术的研究与实践，起到一定的积极作用。作者在对大量有关资料进行分析、研究和借鉴的基础上，结合近年来的面试实践，对录用考试中的面试，特别是面试考官如何有效地实施面试和评价、识别考生，进行了有益的探讨和总结。

该书语言生动、内容实用，不失为人员测评工作者及面试考官的一本实用参考书。

当然，要使面试发展为一种科学、规范化的测评手段，还需走过一段相当艰难的路程。理论需要在实践中成熟，考官队伍也要在实践中成长。因此，这本书所阐述的观点、提出的办法，只是提供一种参考性的思路，难免存在不妥之处，希望得到批评指正，更希望理论和实际工作者努力探索，为建设具有中国特色的考试录用制度而共同努力。

戴光前

1990年4月于北京

f

目 录

前 言

引子

- 一、时代的召唤..... (1)
 - 二、历史与现实的汇合..... (3)
 - 三、今天的担子..... (7)
-

第一章 面试考官技术之一

——策略性谈话

- 一、如何产生良好的面试导入效果..... (11)
 - 1. 生硬与亲切..... (12)
 - 2. 开门见山与渐进..... (12)
 - 3. 会谈与聊天..... (13)
- 二、如何发挥“语言”、“目光”及“点头”的作用... (14)

1.语言	(14)
2.目光	(15)
3.点头	(15)
三、“线路”转换的要点	(16)
四、心理战术的妙用	(17)
1.强调“一致”术	(17)
2.鼓励支持术	(19)
3.请教悦心术	(19)
4.示弱接近术	(20)
5.镇静处理术	(21)
6.称呼逆进术	(21)
7.刺激自尊术	(21)
8.夸奖接近术	(22)
9.投射真言术	(22)
10.巧妙干扰术	(23)
11.“电话干扰”、“还有吗?”	(23)
五、八步面谈法	(24)
六、“以言谈取人”	(25)

第二章 面试考官技术之二——观察

一、影响客观、科学观察的一些因素	(28)
1.以貌取人	(28)
2.考官观察力的局限性	(29)
3.主观和客观的局限性	(30)
二、关于观察的基本原则	(31)
1.目的性原则	(31)
2.客观性原则	(32)
3.全面性原则	(32)

4. 典型性原则·····	(32)
三、观察的着眼点·····	(33)
1. 纯感官观察的着眼点·····	(33)
2. 借助工具观察的着眼点·····	(36)

第三章 面试考官技术之三——比较

一、采用比较技术时应该注意的问题·····	(37)
二、一般与典型进行比较·····	(38)
1. 工程师·····	(39)
2. 创新者与革新家·····	(40)
3. 开拓型人才·····	(40)
4. 优秀经营管理人才·····	(41)
5. 社会科学人才·····	(42)
6. 智囊团成员·····	(43)
7. 行政办事人员中的秘书类·····	(43)
8. 行政办事人员中的事务类·····	(46)
三、横向比较·····	(51)
四、自评与他评的比较·····	(53)

第四章 面试考官技术之四——面试情景和问题的设计与实施

一、面试情景的设计与实施·····	(54)
1. 情景模拟技术追溯和评价·····	(54)
2. 情景模拟面试法的设计与实施·····	(57)
二、面试问题的设计·····	(66)
三、面试要素的制定·····	(68)

第五章 面试考官技术之五——环境

- 一、面试场所的设计与布置····· (71)
- 二、面试的组织····· (72)

第六章 面试考官技术之六——评价

- 一、评价中应注意的观念问题····· (75)
 - 1. 不拘一格····· (76)
 - 2. 不应怕考生的能力比自己强····· (77)
 - 3. 不应求全责备····· (77)
- 二、评价中应注意的心理及生理效应····· (78)
 - 1. 晕轮效应····· (78)
 - 2. 兴趣、爱好效应····· (78)
 - 3. 疲劳效应····· (79)
 - 4. 初始效应····· (79)
- 三、评分····· (80)
 - 1. 面试考官的数量及其分工····· (80)
 - 2. 面试评分参照标准····· (81)
 - 3. 面试分数的处理····· (82)
 - 4. 面试结果的表示····· (83)
- 四、面试评价误差及其校正····· (84)
 - 1. 误差的类型及其产生原因····· (84)
 - 2. 误差的校正····· (84)
- 五、标准分····· (86)
- 六、面试评价表样····· (88)

第七章 关于人的议论

- 一、智力与能力…………… (93)
- 二、性格及其与能力、气质的关系…………… (96)
- 三、形形色色的人…………… (100)
 - 1. 四种思想类型的人…………… (100)
 - 2. 七种类型的人…………… (101)
- 四、人才与非人才…………… (107)

第八章 关于心理测验

- 一、心理测验的一般情况…………… (111)
 - 1. 智力测验…………… (112)
 - 2. 性向测验…………… (114)
 - 3. 成就测验…………… (115)
 - 4. 个性测验…………… (116)
- 二、心理测验参考题…………… (120)
 - 1. 卡特纳——托兰斯创造性知觉测验…………… (120)
 - 2. 卡特纳——莫尔斯多项才能测验…………… (125)
 - 3. 加州心理测验…………… (130)
 - 4. “男人还是女人”的判断…………… (152)

附录一：部分省市和中央部门在招干考试中的 面试 方法及试题

附录二：面试考官培训的设计与实施

附录三：人员评价及测评要素

结束语

一、时代的召唤

20世纪的今日，是我们国家发生变革的时代。改革的浪潮，亦使干部人事制度发生了深刻的变化，并仍在积蓄着致变的能量……

1982年，原国家劳动人事部颁发了《吸收录用干部问题的若干规定》。这以后，劳动人事部和中央组织部又相继下发了《关于政法、税务、工商行政部门和银行保险系统招收干部实行统一考试的通知》、《关于国家行政机关补充工作人员实行考试办法的通知》等。这些文件都对吸收录用干部作出明确规定：即必须采取公开招考、择优录用的方式进行。从而打破了以往用人制度那种封闭、僵化的局面，在社会上引起了极大的反响。

“公开招考、择优录用，”是指通过发布招考公告、组织公开报名、笔试、面试、体检、考核等程序，为用人部门择优录用工作人员。这为用人部门拓宽了选才的范围，跳出了推荐、介绍的小圈子，提高了所录用人员的质量，也一定程度地堵住了“后门”，促进了廉政建设，从而得到各用

人部门的欢迎和社会大多数人士的支持。面试就是在这样的背景下，走进了社会生活，成为用人单位选人、用人中的一个重要环节，令人瞩目。

然而，随着这项改革的深入，考试给予人们的思考与日俱增。能否确保笔试、面试的科学性，是关系到这项用人制度上的改革能否巩固、深入的重要问题。

无疑，录用考试从目标、内容以及实施等，与高考都有着很大的不同。高考为了选择适合在高等学校学习、接受高等教育的人材，其考试内容主要是考察考生是否具备接受高等教育的基础知识和学习能力，故高考的主要手段就是笔试；而录用考试则主要考察考生是否具备用人单位所需的工作能力、知识和素质等，这是由录用考试旨在选择适合在用人单位工作的人材决定的。

众所周知，知识不等于能力。有的人知识掌握不少，但并未形成能力，即所谓“书呆子”；有的人由于某种环境条件的局限，虽然未能掌握很多知识，但具有潜在的能力，一旦获得学习的机会，就能焕发出内在的潜力。我国古代科举制之所以未能发挥出其应有的作用，最终趋于没落，这和其把考试的重心放在诗赋、八股文等呆板、僵化的方面不无关系。历史的教训必须汲取。录用考试只有重视对考生能力和潜能的测验，才能得以健康发展，发挥其功用。显然，对于人的某些能力、气质、性格等方面的考察，笔试则显得无能为力了。笔试对人的测试重心在于知识，而面试在于能力。这是录用考试中除笔试外，尚设有面试的重要原因。

无论如何，相对面试来说，对于笔试人们还是比较熟悉的（尽管它与升学考试有着鲜明的不同），而对于面试则较为生疏。目前，对于面试的研究与实践仍处于探索阶段。国内

尚无一本对于面试的设计、实施等方面进行比较系统介绍的书籍；许多问题有待思考、研究，并在实践中加以验证、完善。国外某些企业举行的招工面试，仅有十几分钟，随意性较强。但国外政府部门的录用面试，一般时间都较长、较规范，对面试的许多问题做了规定，形成了较完善的面试体系。这主要是为了选择一些比较可靠、具有真才实学的人，以保证政府机构的稳定、精干。

俗话说“百闻不如一见”。面试是考官通过与考生直接交谈或置考生于某种特定情景中进行观察，从而对考生的某些能力、经验、气质和性格等方面予以一定程度的评价的一种考试方法。由于面试在评价人员方面具有直观性、有效性等特点，在考试中发挥着重要而独特的作用，是其他考试方法所无法比拟的。任何一种旨在考察人们对于某项工作在知识、能力及气质和性格等方面的适应性的考试，都离不开面试；只有将笔试、面试等考试、考核手段有机地结合起来，才能给予人们以比较全面、真实的评价。这也是录用考试中之所以强调面试的根本原因。

二、历史与现实的汇合

如上所述，面试要求考官在一定的时间内把握住考生的某些常规行为和心理活动特点，或者从考生的某些心理活动推论出与此相应的常规行为。实际上，这种对人员进行考察的办法，我们祖先早已有所尝试。在我们研究面试问题时，除了从当前的录用考试实践及国外有关的面试方法中汲取养分外，还应充分注意到我国古代有关人员识别与评价的活动和研究。对此本书不拟设专门章节予以叙述，而只在这里择些

事例以示读者。

三国时诸葛亮在《心书·知人性》中写道：问之以是非而观其志；穷之以词解而观其变；咨之以计谋而观其识；告之以祸难而观其勇；醉之以酒而观其性；临之以利而观其廉；期之以事而观其信。诸葛亮所谈的“志、变、识、勇、性、廉、信”就是人的品质，有些属于气质和性格，有些属于能力及学识。而“问之以是非”、“穷之以词解”、“咨之以计谋”、“告之以祸难”、“醉之以酒”、“临之以利”、“期之以事”等，则是考察的方法或设置的情景。这些与现代面试及心理学研究的情景模拟法相近，只不过后者更具有规范性和科学性。

《史记·留侯世家》有一段写道：良尝闲从容游下邳圯上，有一老父，衣褐，至良所，直坠其履圯下，顾谓良曰：“孺子，下取履！”良愕然，欲殴之；为其老，强忍，下取履。父曰：“履我！”良业为取履，因长跪履之。父以足笑，笑而去，良殊大惊，随目之。父去里所，复还，曰：“孺子可教矣！后五日平明，与我会此！”良因怪之，诡曰：“诺。”五日平明，良往。父已先在，怒曰：“与老人期，后，何也？”去，曰“后五日早会！”五日鸡鸣，良往。父又先在，复怒曰：“后，何也？”去，曰：“后五日复早来！”五日，良夜未半往。有顷，父亦来，喜曰：“当如是。”出一编书，曰：“读此，则为王者师矣！后十年，兴。十三年，孺子见我济北，谷城山下黄石，即我矣。”遂去，无他言，不复见。

旦日视其书，乃《太公兵法》也。……

这位老人设计了“取履”、“着履”和苛刻的约会时间，以考察张良求学是否诚心和为人守信之道，终而断定张良就是《太公兵法》的传人。而张良最后辅佐刘邦奠定汉朝

400年基业。这段故事大概可以算作有史记载较早的情景模拟面试吧！

当我们翻开历史的画卷时，或许注意到八卦占卜术、阴阳五行术、面相术等等，尽管它们带有浓厚的迷信色彩，但仍有值得现代人思考的地方。

占卜术中包含了命中率的思想。无论筒里的竹签有多少，都大体可以分为两类，非凶即吉，非吉即凶。从这意义上讲，占卜有50%的命中率。实际上，占卜的“命中率”还要高一些。这其中的重要原因就是：占卜的用语具有高度的抽象性、辩证性。“否极泰来”是卜者常对求卜者说的一句话，事情坏到极端，就可能开始有生机了。这带有认识论的科学性，具有一定的规律性。那么现代面试中则可以通过适当增加面试考官人数的办法来提高命中率，以及在评测用语及评价中突出模糊比较的特点等，是可以增加面试准确性的。

猜，是阴阳先生的看家本领。他们对其顾客的衣着、举止、容貌、面相都很注意。比起一般人，他们察颜观色的本领要大得多。人们的眼神往往透露一些东西，可能表示同意，也可能是疑惑或反对，而这些都能被算命人所捕捉。一阵沉默、一声咳嗽、一丝微笑、清嗓子或抽鼻子可以表明某人对所谈到问题的一些态度。对这些不应进行简单的否定，而应从中予以必要的提取并进行科学化的处理。如《黄帝内经》以阴阳比例将人分成五种类型：太阳之人、少阳之人、阴阳和平之人、少阴之人、太阴之人。只有阴阳和平之人为体顺事顺者，太阳者刚而缺柔，“举措不顾是非”，常有难临头；太阴者阴而缺明，常怨多恨多。当我们根据某项职业的情况和某人的特点考虑其是否能够适应时，上述哲理思想

则可以借鉴之中。这也是现代面试的一个重要目的。又如面相术，它可以反映出这样一个事实：人体没有哪一部分比脸能表达更多的东西。人们的脸上反映着丰富的情感世界和难以抑制的内心活动，可以从中读出年龄、感觉、态度、健康状况、等等，还可以显示出有关其气质、性格方面的信息。这些于面试都是非常有益的。

清朝文人陆世仪写道：“豁达之与放荡，俭约之与吝啬，谨慎之与拘牵，简默之与深俭，倜傥之与佻达，慷慨之与浮靡，坦白之与粗野，镇静之与委靡，忠厚之与颀颀，精明之与刻薄相似也，而背道如燕越。故观人不如视神，视神不如察气，豁达气博，放荡气散，俭约气固，吝啬气缩，谨慎气定，拘牵气滞，简默气和，深俭气沉，倜傥气超，佻达气薄，慷慨气象，浮靡气流，坦白气直，粗野气陋，镇静气凝，委靡气颓，忠厚气宽，颀颀气纯，精明气消，刻薄气促。持此以观天下士，于用人择交之道，思过半矣。”

可见，陆世仪是在说明人的表象与内心间的联系，是一种比较规范而属定性的高级面相术。

实际上，我们的祖先在对人的评价方面，不仅从定性的角度做出了种种尝试，也注意了如何使这种评价定量化。孟子的“权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚……”；庄子的“以法为分，以名为表，以参为验，以稽为决，其效一二三四是也，百官以此相齿”；孔子评价自己学生的理解接受能力时的“回也，闻一以知十，赐也，闻一以知二”；都说明了这个问题。

总之，我国古代围绕如何评价人所做的许多尝试，其最终目的都是使之“露相”，露出真正的面目。这仍然是当代用人考试的一个重要而又较为困难的任务，面试的意义与作用