

有效的 选才与面谈技巧

SELECTING TALENTS AND INTERVIEW

——如何突破人才甄选的瓶颈

编著：郑瀛川(台湾)

优秀人才是企业立于不败之地的关键

如何甄选优秀人才为企业打造中流砥柱

台湾绩效管理专家郑瀛川博士

为人力资源工作者专著此书

介绍多种实用且有效的甄选工具及面谈技巧

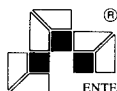
深入探讨“甄选面谈”的成败关键

有效解决企业缺工缺干问题

厦门大学出版社

F272.92/234

2007



福友现代实用企管书系[®]

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

有效的选才与面谈技巧

编著：郑瀛川（台湾）

厦门大学出版社





献给每一位站着的睡觉的人

出版序

作为世界工厂的中国，早期凭借着充沛的劳动力及低成本的工资，造就了全世界铺天盖地的“中国制造”商品。到现在，制造业经过十多年的快速发展，已经面临一个新的环境。

环境是会变的。我在大陆从事企业指导的工作十多年，目前的情况是大型企业市场发展良好，但是内部管理的不规范、不科学，已成为继续发展的最大障碍。另外很多中小型企业更是面临生存的威胁，原因也许很多，但是缺工缺干、人力成本上升、人民币升值等问题，的确会对体质较弱的企业产生更大的冲击。

重视市场，淡于管理，这是大陆企业普遍的现象。然而，提升管理“知易行难”，很多企业主管对重金挖来的人才寄予厚望，但大部分的情况是以失望告终。究其原因，也许因为挖到的不是一棵根基深厚的大树。但根据我的了解，更多的是因为不能适应新的土壤（组织环境）。管理讲究的是团队运作，不像技术性的工作，有一个明星就有机会改变全局。

中国制造业很发达，可是制造型企业（尤其是民营企业），优秀的人才很缺乏，且行业经验居多，缺乏科学管理工具的



献给每一位 站 着睡觉的人

出版序

应用，人才复制困难，自是供不应求，奇货可居。一流的企业由一流的人才造就，所以，有效招聘人才，一直是企业人力资源管理中的一个重要课题。

“人是企业最重要的资产”，这句话只说对了一半，“人才”才是企业的资产，“庸才”可能就是企业的负债。俗话说：“大才小用损人不利己，小才大用挡贤路”，这个问题没有一个既定的标准，首先要考量职位可以产生的价值，再考虑须用哪一种人，应该投入多少成本。职位犹如“钥匙孔”，找到适当的人，犹如找到“钥匙”一样，一打即开。

企业慎重选才是人力资源管理成功的第一步。至于要选用哪一种人，因为行业不一、需求的工种不一，选人的条件也就随之而异。这就涉及本书介绍的甄选的基础——工作分析与职能。企业中常会出现这样的情况：因缺乏工作分析和对职能的了解，导致对于需求的职位缺乏用人的评价标准，在甄选过程中也无法做出正确的判断，这样录用的人，在知识、技能与性格方面能否负担企业赋予的责任，就像赌博一样难以预料。在福友公司辅导企业的案例中，能够把工作分析做得很好的只是少数，这些少数的企业，通常是竞争的优胜者，



献给每一位 站 着睡觉的人

出版序

也是能够维持竞争力优势的企业。

企业“选才”是个汰劣择优的过程，在这个过程中，面谈又是关键。一个有经验的主持面谈者，往往可以从面谈过程中观察面谈者的服饰、仪容、谈吐、答话技巧，进而判断应聘者的人格特质及专业能力，甚至将来的可塑性。

我一向对面谈的工作相当重视，甚至把面谈工作当作“相亲”来看待。企业需要的人选，对应征者的人格特质的要求，有些可从应征者的仪表或者肢体语言上看出，更多的是从其答题上可以观察到。但在面谈时，应征者所表现的任何一种个别行为，很少能准确地反映他全部的个性，因此面谈者应该去芜存菁地整理出一个整体的概念。

郑瀛川博士从事人力资源管理工作二十余年，并且在辅仁大学和东吴大学心理学系担任讲师，因而他精通学术界有关甄选的理论与方法，同时又深谙企业人才招聘的方法以及选才与面谈中常出现的问题。此书便是郑博士继《绩效评估兵法》之后，推出的又一理论与实际相结合、条理清晰、可操作性强的力作。本书由浅入深，将甄选的基础、甄选工具以及面谈技巧全面展开，并辅之以相关图表和案例，让人力



献给每一位 站 着睡觉的人

出版序

资源工作者轻松习得选才与面谈的技巧与精髓。将本书与《绩效评估兵法》、《如何选人、用人、育人、留人》搭配使用，更可助企业将“人”转化为最大的资产，让企业和员工达到双赢。

福友承诺——

与您分享的绝对是好东西！

林素筠

2007年11月谨识于厦门



献给每一位 站 着睡觉的人

作者序

作者：[美] 斯坦福大学 教授 菲佛

随着环境的变迁，企业界越来越重视人力资源的功能。斯坦福大学教授菲佛在《运用人力资源创造竞争优势》一书中，列举了许多创造竞争优势的人力资源管理措施，其中特别提到，甄选是其他管理功能的基础。

一项针对机械操作员、打字员、焊接工、铸造工及车床工等不同工种工人的工作绩效比较分析发现，工作表现最好的前5%的工人，生产效能平均大约是其余95%的工人的两倍。这说明企业如果能做好人才甄选的工作，就能拥有好的人才，大大提升组织的竞争力。

在企业界，常听到两种声音，一种是：“老板不太了解人力资源，各部门主管也不清楚，不知道人力资源工作究竟做什么！”另一种是：“老板相当重视人力资源，各部门主管也了解人力资源的重要性，但不知道人力资源工作从何做起。”

不管企业是否重视人力资源，“选才”始终是人力资源工作责无旁贷的职责，也是人力资源工作最重要的任务。只要做好人才“把关”的工作，人力资源管理工作就已成功了一大半，因此，这些年来，企业界无不绞尽脑汁，四处寻求更好的选才工具，希望解决长久以来困扰企业的问题。

笔者在企业界工作多年，常与各大企业人力资源工作者交换选才经验与心得，并且近年来，在大学教授“人力资源管理”和“招募与甄选”课程，对于学术界有关甄选的理论与研究成果有深入了解。在



献给每一位 站 着睡觉的人

作者序

郑瀛川 谨志于台北

本书中，笔者将这些实务经验与学术理论汇集成册，内容包括：甄选的基础——工作分析、信度、效度、效标，甄选工具的选择——履历、训练、经验、心理测验、情境测验、面谈以及甄选决策等。

值得一提的是，“面谈”虽然是最大多数企业主管所使用的选才方法，但一直处于“尝试”的阶段，每个老板或经理人心中都有一杆秤”，导致选才的标准不一，难怪会产生进来的是“不能胜任的人”，出去的是“不适应的人”，企业常为“人才在哪里”所苦的问题。

鉴于此，本书特别针对“甄选面谈”深入探讨其成败关键，并介绍两种实用的面谈技巧——行为式面谈与情境式面谈，期望通过本书能对人力资源工作略尽绵薄之力。

本书是专门为人力资源工作者及用人主管而写的，有了它，不仅可以拉近选才时双方的距离，更可以成为“人力资源管理的利器”，因而期望与读者一同分享它的好处。本书能顺利出版，特别要感谢福友公司林荣瑞总经理的支持与协助。为力求尽善尽美，还望各界贤达不吝指正。

郑瀛川

谨志于台北

2007年11月



献给每一位 站 着睡觉的人

目 录

第一篇 甄选的基本概念	1
一、何谓甄选	3
二、甄选的理论基础	5
三、影响甄选的环境因素	9
第二篇 甄选的基础工程	15
一、甄选的信度和效度	17
二、甄选的评估标准——效标	25
三、人力资源管理的基础——工作分析	41
四、职能的概念	74
第三篇 如何使用甄选工具	101
一、甄选计划与步骤	103
二、履历表、工作申请表和传记式资料	117
三、工作规范之训练与经验	135
四、心理测验	149
五、情境测验	169
第四篇 面谈技巧	197
一、面谈的基本概念	199
二、如何进行有效的面谈	212
三、行为式面谈与情境式面谈	233



献给每一位 站 着睡觉的人

目 录

四、如何成为一名优秀的面谈主管	247
第五篇 甄选决策与发展	259
一、任用决策	261
二、未来甄选的发展方向	280
附录	285
一、电话查证表格范例	287
二、面谈问题分类索引	288
三、结合企业文化设计面谈问题的范例	295
四、部门面谈问题范例	297
五、人员甄选面谈题库范例	301
六、业务人员面谈问题范例	305
七、主管人员面谈问题范例	307
八、以职能为基础的行为面谈范例	308
九、面谈主管自我查核表	315
英文索引	319



献给每一位 站 着睡觉的人

图表索引

图表 1-1: 甄选过程中的“双向发信”	3
图表 1-2: 甄选的理论模型	8
图表 2-1: 效度的相关系数比较图	21
图表 2-2: 同时效度过程	22
图表 2-3: 预测效度过程	23
图表 2-4: 测验上常用的效标类别	26
图表 2-5: 效标缺乏、效标相关、效标污染的关系	27
图表 2-6: 效标的向度分类	29
图表 2-7: 效标与时间的变化关系	30
图表 2-8: 测量结果、个体行为与组织、社会目标的关系	31
图表 2-9: 五个效标变项的相关	38
图表 2-10: 工作分析与人力资源管理活动的关系	42
图表 2-11: 甄选推论模型	43
图表 2-12: 工作分析面谈检核表（以软件研发人员为例）....	51
图表 2-13: 职位分析问卷表格范例（部分）	54
图表 2-14: PAQ 问卷的六种组织工作行为	55
图表 2-15: 管理职位描述问卷的管理工作分类	57
图表 2-16: 工作分析问卷（部分）	58
图表 2-17: 工作日志表	59
图表 2-18: 重要事件问卷表	61
图表 2-19: 重要事件描述范例	62
图表 2-20: 功能性工作分析的评分方式	63



献给每一位站着睡觉的人

图表索引

图表 2-21: 人力资源专员工作说明书范例	68
图表 2-22: 工作规范范例	72
图表 2-23: 核心与表面的职能	76
图表 2-24: 职能的因果流程模式	77
图表 2-25: 高阶主管人员的五大核心资格与 27 项能力	84
图表 2-26: 柏伊兹的 21 项职能	86
图表 2-27: 职能与专业能力的比较	87
图表 2-28: 最为普遍接受的 11 项职能	88
图表 2-29: 以规划与组织为例的职能分析	88
图表 2-30: 工作才能建立步骤	89
图表 3-1: 传统人力资源规划	104
图表 3-2: 典型的甄选步骤与程序	108
图表 3-3: 各项甄选方法使用频率	114
图表 3-4: 各种甄选方法评比	115
图表 3-5: 工作申请表范例	120
图表 3-6: 以百分比计算权数的方法范例	123
图表 3-7: 权数的推算方式	124
图表 3-8: 行为一致法的题目范例	126
图表 3-9: 典型的自传式调查问题	127
图表 3-10: 传记式问卷的向度、可能假设与传记式资料 来源思考方向	130
图表 3-11: 自传资料的优缺点	131



献给每一位 站 着睡觉的人

图表索引

图表 3-12: 履历表的评分标准范例	133
图表 3-13: 评估应征者最低限度的资格	137
图表 3-14: 详细回顾应征者的最低资格	138
图表 3-15: 审查应征者的最低资格	139
图表 3-16: 点数法的记分系统	141
图表 3-17: T & E 群组法的记分系统	143
图表 3-18: T & E 行为一致法的范例	145
图表 3-19: T & E 行为一致法的记分系统	146
图表 3-20: 典型的智力测验例题	152
图表 3-21: 典型的知觉正确性测验例题	154
图表 3-22: 兴趣类型与偏好模式	156
图表 3-23: 麦布二氏人格类型量表四种基本运作与态度类型 ..	158
图表 3-24: 五大人格特质	159
图表 3-25: 区分性向测验第五版的例题	160
图表 3-26: 评量构面范例	176
图表 3-27: 七种评量构面的定义范例	177
图表 3-28: 评量工具与构面关系矩阵图	185
图表 3-29: 五点评等表	189
图表 3-30: 评量中心活动日程表范例 (两天半)	193
图表 4-1: 质询式面谈与交谈式面谈	206
图表 4-2: 甄选面谈流程	213
图表 4-3: 用于甄选的工作说明书范例	216



献给每一位 站 着睡觉的人

图表索引

图表 4-4: 应征者人格与特质描述	218
图表 4-5: 面试通知书范例	219
图表 4-6: 问题类型范例	223
图表 4-7: 面试评分表一	225
图表 4-8: 面试评分表二	226
图表 4-9: 结构性的雇佣面试表格(经理职位)	227
图表 4-10: 面谈笔记范例	228
图表 4-11: 行为式面谈记分表	239
图表 4-12: 关键事例范例	243
图表 4-13: 情境式面谈记分表范例	244
图表 4-14: 面谈停顿时的应对技巧	250
图表 4-15: 面谈时的位置安排	251
图表 4-16: 澄清技巧使用时机及范例	253
图表 4-17: 面谈时应避免的错误	257
图表 5-1: 预测指标与效标关系分布图	263
图表 5-2: 多元回归的范例	266
图表 5-3: 剖面图配对比法选择策略	269
图表 5-4: 考量应征者是否适合企业	271
图表 5-5: 影响甄选工具使用性的七个因素	276
图表 5-6: 人力派遣公司与客户公司、派遣员工关系	280



第一篇

甄选的基本概念

- 一、何谓甄选
- 二、甄选的理论基础
- 三、影响甄选的环境因素



用人贵在精简，一流的人才能成就一流的事业。