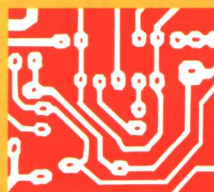


招聘面談手冊

SELECTION INTERVIEWING HANDBOOK

許志超 鄭柏禮 著



中華書局

P272.92
X718

招聘面談手冊

SELECTION INTERVIEWING HANDBOOK

許志超 鄭柏禮 著

內容提要
本書係根據作者多年從事招聘工作的經驗，結合國內外招聘工作的最新發展，編寫而成的。全書共分四章，第一章為招聘工作的基本理論，第二章為招聘工作的基本程序，第三章為招聘工作的基本方法，第四章為招聘工作的基本技巧。

目錄
第一章 招聘工作的基本理論
第二章 招聘工作的基本程序
第三章 招聘工作的基本方法
第四章 招聘工作的基本技巧

附錄
附錄一 招聘工作常用表格
附錄二 招聘工作常用問卷
附錄三 招聘工作常用面試題目
附錄四 招聘工作常用面試問題

中華書局

招聘面談手冊

□

著者

許志超 鄭柏禮

□

責任編輯

葉若蓮

□

出版／發行

中華書局（香港）有限公司

香港九龍馬坑涌道 5B 2 樓

□

印刷

陽光印刷製本廠

香港樂善安業街 3 號

新藝工業大廈 6 字樓 G 及 H 座

□

版次

1994 年 7 月初版

1997 年 1 月重印

© 1994 1997 中華書局（香港）有限公司

□

國際書號：ISBN 962 231 829 0

致 謝

在過去，筆者為企業主持的多個“人員遴選及面談”講座及訓練課程中，不少管理人員均表示，現有的面談方式的客觀性，尚可提高。我們便嘗試把上述培訓課程的內容及資料，結集成書。我們要感謝曾參加這些課程的朋友，他們提供了很多寶貴的意見。此外，寫作本書第四、五、八及十章時，我們參考了Behavior Description Interviewing (T. Janz, L. Heller-vik及D.C. Gilmore著，Allyn & Bacon出版，1986)一書。至於第六及第七章內的工作分析實例，則來自曾經參加我們培訓課程，負責人力資源的管理人員。有了這些寶貴的材料，本書方能兼顧理論和實際。

許志超

1994年7月

余 序

西方管理學有一句諺語：“圓的洞需要用圓的木，方的洞需要用方的木。”言簡意賅，說明用人之道。而中國詩人顧嗣協也曾以“良駒能歷險，耕田不如牛，堅車能載重，渡河不如舟”一詩說明選擇和使用適當的人才之重要性。

“機構的競爭，歸根到底就是人才的競爭”，已經成了當今流行的一句話。機構的成與敗，將視其如何發掘人才、善用人才和挽留人才。而選聘合適人才則是第一步，這也是現代人事管理中的一個極其重要的環節。

出版本書的目的在於向身居前線的管理人員推介一種招聘面談的新方式——“行為描述式”，作者試圖以此方式彌補傳統招聘面談之不足，從而為企業、為機構羅致適合其發展的名副其實的人才。本書作者之一許志超博士是心理學專家，從事心理學研究的工作已有多多年，尤其在工業心理學方面更有精闢和深入的創見。本書從心理學的角度剖析人的性格，評量人的才能，把心理學上的理論應用在招聘工作之中。

他們研究已得到社會上的熱情關注，有不少大的機構已在逐步將其應用在實踐之中，並初見成效。

另一位作者鄭柏禮先生，是中銀集團培訓中心管理發

展組的主管，他有多年的管理培訓經驗，尤其熱衷推動行動學習的方法，他們兩位在授課之餘對人事管理和心理學如何有效地結合做了大量的研究。本書便是他們研究的心得。其內容豐富，深入淺出，即使讀者對心理學全無認識，也能理解其精髓所在。

藉本書出版之際，我僅向各位從事人事管理工作的朋友鄭重推薦。

中銀集團培訓中心總經理

余仁德

1994年5月

作者簡介

許志超博士，1984年畢業於美國伊利諾州大學（University of Illinois, Urbana Champaign），便任教於香港大學心理學系。教授科目包括社會心理學、跨文化心理學、工業心理學和組織心理學等。在國際會議、期刊及專書中，發表了數十篇論文。他亦擔任The Assessment and Development Centre的顧問，協助工商及志願機構加強及善用其人力資源。他專長於設計及運用各式員工態度問卷、心理測驗及模擬活動等。他的客戶主要為貨運、客運、金融、化工、製藥、零售、公用事業內的本地及跨國公司。

鄭柏禮，1984年畢業於香港浸會學院經濟學系，後往英國曼徹斯特大學（Victoria University of Manchester）深造，取得人力資源發展學碩士學位，以優異成績畢業。他曾在製造業、旅遊業及自動化器材公司，擔任市場推廣及培訓工作，並且為一些公司擔任培訓顧問，其中包括酒店業、成衣零售業、電腦業及保險業，在設計及主持培訓活動方面有豐富經驗。他現職於一家銀行集團的培訓中心，負責管理發展組。

目 錄

致 謝

余 序—————1

第一章 企業的新陳代謝與血液循環—————1

第二章 傳統招聘面談的利與弊—————9

陷阱一：“醜事傳千里”效應・13

陷阱二：“大型交響曲”效應・14

陷阱三：管理者“心中有劍”・15

陷阱四：脫線風箏現象・16

陷阱五：好眉好貌效應・16

陷阱六：盲俠“座頭市”現象・17

陷阱七：同聲同氣易商量・18

陷阱八：以性別印象來作決定・18

陷阱九：對比效應・19

陷阱十：減壓效應・19

陷阱十一：包裝代表能力假象・20

陷阱十二：隨意評分難分高下・20

陷阱十三：心血來潮創新話題・21

第三章 準確的招聘面試應有的條件—————23

面試的可靠性 · 26

面試的預測效度 · 28

行為一致性原則 · 30

第四章 傳統招聘面試的內容剖析—————33

應徵者的個人狀況、資格及成就 · 35

應徵者的專業及技術知識 · 36

應徵者的經驗及曾參與過的活動描述 · 37

應徵者的自我評價資料 · 38

“行為描述式”問題練習一 · 45

“行為描述式”問題練習二 · 47

第五章 工作分析—————51

關鍵事件的發展歷史及作用 · 54

書寫關鍵事件 · 57

組成工作表現維度 · 68

為工作表現維度定名 · 72

檢討工作分析 · 76

第六章 工作分析實例（前線及督導管理人員）——79

工作崗位：接待員 · 82

工作崗位：市場經理 · 97

工作崗位：人事主任（負責招聘） · 112

第七章	工作分析實例（專業工作）	123
	工作崗位：大專教員	126
	工作崗位：家用電器工程師	137
第八章	草擬招聘面談中的問題	153
	第一步：預測最佳表現還是常態表現	157
	第二步：選擇評量方法	160
	第三步：草擬發問範圍及刺探問題	163
	第四步：為沒有工作經驗的應徵者準備問題	166
	第五步：將問題分類，組成一個模式	167
第九章	進行“行為描述式”招聘面談	177
	面談前準備	179
	面談過程	183
	練習：重整發問句子	199
	“行為描述式”招聘面談工作檢查表	201
第十章	評分及決定	205
	第一步：審定各維度之重要性	209
	第二步：記錄應徵者回應	213
	第三步：填妥評量表	214
	第四步：檢查評分與記錄	216
	第五步：作招聘決定	217
結語		219

附錄一 搜集關鍵事件的輔助工具	227
-----------------	-----

附錄二 信度與預測效度	231
-------------	-----

OFFICE ASSISTANT
6K-7K

- Male, Aged 18-30
- F 3 standard or above
- Working experience pref but not essential
- Please call interview

急聘

電腦技術

\$ 7,000 - \$ 8,500 第一章

企業的新陳代謝與血液循環

MR. MERCHANDISE CLERK

in a new commercial building near Kwun Tong MTR station

- F5 or above with HKCEE Eng 'E'
- Knowledge of typing is preferable

Interested parties, please call for interview.

易公司聘女文員

S WORK

Engineering Co. with offices and expansion, to fill the post of ES ADMIN

ove Command of English, self-motivated, edge in PC software, pendent correspond, onal ski

著名業餘進修中心

誠聘

各科兼職

本中心誠聘興趣班者希經驗

工程公司聘一名男繪圖員

外資銀行誠聘

- 1) 打字員
- 2) 電腦操作員

聘請助理青年中心主任 (S.W.A.)

需具專業社工人年工作有應徵

1. GRAPHIC DESIGNER
- T.I. graduate or equivalent
- 4 yrs or adv. experience in relevant field.
- Able to work independently
- Knowledge of using Macintosh.
2. ARTIST
- T.I. graduate or equivalent
- 4 yrs or adv. experience in relevant field.
- Knowledge of using Macintosh and Drawing skill is an advantage.

Post 1. Please send CV to...
Post 2. Please call...
DUTIES: CAP, CONTACT VENDOR, RELATED EXP, ET(CHIN COMP), UTUS, DAYS

ASSISTANT MARKETING MANAGER

- Interested in market development;
- male/female, age below 28;
- Good command of both spoken and written

ELECTRICAL

ACCOUNTING

- 20K ACCOUNTANT
- 15-20K ACCOUNTING ASST
- 10K A/C CLERK
- 9K ASST. ACCT
- 8-11K ACCOUNTS CLERK
- 9-11K A/C CLERK
- 9-10K A/C CLERK
- 7-8K
- 7-7.5K

- SHIP SUPERVISOR
- SHIP CLERK
- SHIP CLERK (F)
- SHIP CLERK
- SHIP CLERK
- SHIP CLERK
- SHIP CLERK

- TST/TRDG, FS/ACCA II, 3-4YRS EXP, AUDIT EXP, SUPERVISE
- ADM/TRDG, 34 FS, LOC HIGHER, 3-5YRS EXP IN TRDG, TRIP(SD)
- TST/TRDG, 2-3YRS EXP LOC INTER, FULL SET
- H H, FTND MALE, FS, UP 3 YRS EXP A.C.C.A. 1 UP
- TST/TRDG, 2-3YRS EXP, FREE LUNCH, DENTAL
- TST/TRDG, 1-2YRS EXP, LOC INTER, LOTUS
- KT/ELECTRONIC, 0-1 YR EXP, LOC INTER, LOTUS (SD)

MISCELLANEOUS

- SALES MANAGER
- MKTG EXECUTIVE
- PROJECT ENG X 2
- COMPUTER MAINTENANCE
- ASST SALES MGR (M)
- ENGINEER
- SALES

- KT/FORWARDER, EEC MKT, FULL SET, WK INDEPENDENT
- KT/FGMT, FULL SET I/E, L/C, 3 YRS EXP
- TST/SUNDRIES, 3YRS EXP (RE-EXPORT SHIPMENT), FULL SET
- KT/SUNDRIES, FULL SET + CHINA TRADE, INDEPENDENT
- TW/TRDG, 3YRS EXP, FULL SET I/E, L/C
- HH/FOOTWEAR, 1YR CLERICAL EXP, WILLING TO LEARN
- KT/FORWARDER, FS + SALES EXP
- TST/TOYS, FT, 2-3YRS EXP, GO ENG, CORRESPONDENCE, (F)
- TST/HARD HARD TOYS/ELEC, 2-3 YRS EXP PLAY/TT
- WC/COMPUTER, POLY GRAD, 1-2 YRS IN ELECTRICAL ENG.
- TST/TOYS, POLY GRAD/MECHANICAL, 1-2 YRS EXP (SD)
- TW/TST, F 5/1YR EXP IN SALES FIELD

- 13-14K
- 9-10K
- 8-9K
- 10-11K
- 6.5K
- 6.5-7.5K
- 5.5-6.5K
- 9K UP
- 12K UP
- 9K
- 8K UP
- 8-9.5K
- 8-9K
- 8K
- 10K UP
- 10-11K
- 8-10K
- NEGO
- 8-10K
- 8K-10K

有一位管理學家曾經這樣說：“要了解一所企業，必先了解其中的人。”換句話說，有怎樣的人，自有怎樣的企業。這個道理不難明白，企業是由人組成和管理的，它本身雖然沒有生命，但其架構及系統之中卻充滿着各式各樣的人，和由那些人所設計的工作、所想出的意念、所頒佈的政策、所訂立的規條、所製成的產品和所提供的服務。

研究企業行為的管理及心理學家發現，原來有不少企業的發展過程，是與生物的發展過程有相同之處，它們會經歷四個階段：初生、發展、成熟、衰退。有些較為幸運的公司，可能在進入衰退階段之前，掌握了一些重新發展的機會，而再一次進入發展階段，企業因而能歷久不衰。

著名的例子有美國的蘭克施樂公司(Rank Xerox)，它在五十年代發明影印機之後，公司有突破性發展，業務情況在五十及六十年代極為驕人，傲視美國企業界。在發展了一段時間之後，公司的產品發展開始穩定了下來，市場也逐漸出現飽和，加上日本公司的激烈競爭，施樂在七十年代的業務表現開始漸走下坡，原來的超凡品質形象，一下子變成了代表不思進取公司的典型，被管理界認定必會慢慢步向衰敗。

正在千鈞一髮之際，施樂起用了新的高層管理人員，他總結了當時的形勢，認為企業內的人的價值取向，並非放在服務客戶，及為客戶提供優良品質的產品和服務之上，企業中人仍然留戀過去的光輝歲月，忽略了不斷學習和時刻改善的重要性，整所企業因而墮入了慢性自殺而不

自知的境況中。爲了令企業重生，施樂實行了重整機構服務文化的艱巨工作，經過八年的努力，公司才能走向正軌，重新生產出一些爲市場接受的產品，堪與日本影印機生產商匹敵，脫離了企業衰敗的階段。

從上述的例子可以看見，企業發展的過程，是與人的生長過程有雷同之處。人類生長要經過初生、成熟、穩定及死亡各個階段，身體每天都進行新陳代謝工作，來保持人的生命及健康。若新陳代謝不協調，人的健康便會出現問題。

在新陳代謝的過程中，血液擔當着一個十分吃重的角色，負責輸送氧分給身體各組織，並同時收集廢物，送往肺、腎及皮膚等器官，然後排洩出體外。在一所企業之內，資金、機器及設備相等於人體中的骨骼、肌肉及各組織器官，而管理者及所有工作人員，便是企業中的血液，負責營運及操作企業內的各個部門，讓“化學作用”產生，爲企業出謀獻策，利用各樣資源來達成目標。

一間人才不足的企業，與一個貧血的身軀一樣，是沒有辦法承擔沉重的工作；在四肢乏力的情況下，他只能有限度地表現自己的才幹。若情況惡化下去，他的健康會受嚴重影響，壽命還可能會縮短。

一個貧血的人除了要對付引致貧血的病源外，尚應好好地滋補身體，或是進行輸血，才能促進身體健康。如代入企業而言，滋補相等於培訓及發展現有的員工，輸血即是從外間招攬人才，以補充本身的不足。滋補身體可以說是一項長遠的投資，而且着重打好基礎，因此絕對應該

做，但缺點就是欲速不達，需要長時間才能見效，拔苗助長只會令問題惡化。

同樣，進行輸血亦有利弊。利處在於節省時間，弊處則是可能會因為血型不同，或新血含有毒素，而引起身體組織排斥及不適，到頭來麻煩更多。因此，在輸血給病人之前，醫護人員定會進行檢驗、化驗血液及消毒工具，然後才可行事。

如將上述過程放入招聘人才中亦同樣適合，因為企業在羅致人才時，為了避免取錄不適合的應徵者，一般都會在聘用前先行測試或評量他們。若招聘決定失當，讓不適合的人進入了企業，他不但無法貢獻自己，還會影響企業原來的人，間接及直接地打擊企業的表現，與補充新血促進新陳代謝的原意相違。因此，要有效地挑選人才，便成為了企業中管理者的一個重要課題。

香港人事管理學會（Hong Kong Institute of Personnel Management），在八九年完成了一個調查，研究香港各大小企業的人事管理情況。調查報告中的資料顯示，現時香港的管理者，百分之九十三在招聘人才時，着重使用面談方法。其他的測試及評量方法，如評量中心、個性測驗、智力測驗等，仍未被廣泛應用。

不少人可能會有一個印象：

既然招聘面談被管理者普遍地採用，它一定比其他方法有效。

在過去六十年，工業心理學的調查研究發現，上述結論與事實不符。一些沒有經過仔細策劃及安排的招聘面

談，其平均的預測效度，只有約0.14。（下表列出了不同方法的預測效度）

不同方法的預測效度（附錄載有較詳盡的解釋）

傳統招聘面談	0.14
性向測量	0.22-0.33
評量中心	0.25-0.43
工作模擬測驗	0.24-0.54

預測效度越低，意味挑選錯誤的機會越大。顯而易見，一般的招聘面談，在挑選人才的工作上，存在着不少問題。第一，錯誤的挑選令管理者費時失事，到頭來仍不能解決人才問題。第二，招聘成本也白白賠掉，令企業財政百上加斤。第三，應徵者的條件未被準確地評量，失去了有效地表現自己的機會。

爲了進一步了解傳統招聘面談爲什麼會這樣沒有效用，心理學家進行了深入的研究，發現了一些面談陷阱，並且針對性地發展出一些新的招聘面談方法，來補救傳統面談方法的不足。

新的面談方法中，其中一種爲“行爲描述式面談”，其平均預測效度高達0.4。這樣一來，“輸血錯誤”的機