

中美合金

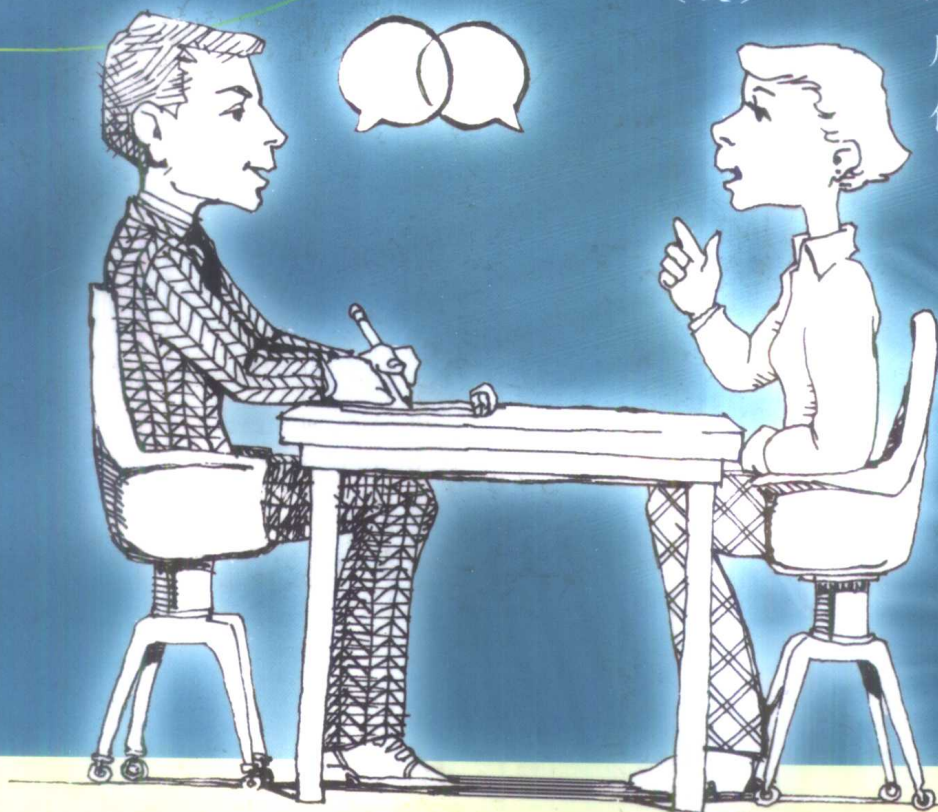



课里播
CRISP www.crispchina.com
Learning Solutions China

课里播 企业培训课程
人力资源管理学习方案

如何挑选最佳应聘者

[美] Robert B. Maddux 著
周 晖 译
信春霞 校



 上海财经大学出版社

企业培训课程
人力资源管理学习方案
中美合金



如何挑选最佳应聘者

[美] Robert B.Maddux 著

周 晖 译

信春霞 校

 上海财经大学出版社

图字 09—2001—085 号

QUALITY INTERVIEWING
THIRD EDITION

Robert B. Maddux

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

Copyright © 1986, 1988, 1994 by Crisp Publications, Inc
Printed in the United States of America

© 2001 中文版专有出版权属上海财经大学出版社
版权所有 翻版必究

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站:www.crispchina.com,与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000 个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

前 言

本书为那些对学习面试技巧感兴趣的读者而作，特别是那些肩负挑选预备同仁职责的读者。无论你是雇佣面试员、第一线主管、委员会主席、项目领导、学校行政管理人员、餐厅经理、政府官员、小企业老板，还是高级经理，你都必须要对应聘者进行评价并挑出最佳人选。

在人员挑选过程中，尽管履历、推荐信和申请表都很重要，但面试是挑选过程的最关键环节。面试持续时间也许不到 20~30 分钟，却是从应聘者那里获取所需信息的最佳方式。作为面试者，你的工作就是收集事实，了解观点，并形成对应聘者的印象，以便预测被挑选者的工作业绩。面试支配着一个组织的最终成功，这么说绝非夸大其词，因为它决定了组织成员的水平。

本书按挑选过程的顺序写作，以帮助你思考并学会面试，这将带来基于预定规范的正确决定。对那些掌握了良好面试技巧的人士，阅读本书将有助于他们极大地改进组织的质量。

阅读本书时请准备一支铅笔，因为需要你完成一些练习。在这些练习里，你将应用到学过的概念。你还要做一些自我评估，以帮助自己找出长处和不足。一旦学会，你便可以胜任这些技巧的应用。

祝你好运！

Robert B. Maddox



本书介绍

《如何挑选最佳应聘者》和大多数书籍不一样。它迥异于其他自学书籍的一个重要方面,就是它不是一本用于阅读的书,而是一本应用书。本书独有的“自我前进”(self-paced)形式和大量练习鼓励读者参与并立即尝试新的思想。

本书将介绍从事专业工作面试的基本概念。应用书中介绍的简单但可靠的技巧,将带给任何组织全面的成功,并带来引人注目的变革。

《如何挑选最佳应聘者》可以通过多种方式有效学习。以下是一些可行的学习方式:

——个人学习。因为本书是自我指导式的,学习的全部所需只要一处安静场所、一些时间和一支铅笔。通过完成行动和练习,读者将掌握如何从事优质工作面试的实用知识。

——研习会和研讨会。本书作为研习会或研讨会前的指定读物非常合适。掌握基础知识后,参与者素质将得到提高,研讨期间的更多时间能用于拓展和应用概念。研讨会开始时发放给与会者也很有效,他们能就本书内容做研讨。

——远程培训。本书也可发给那些不能参加“本地办公室”(home office)培训课程的人。

基于使用者的目标、计划或想法的不同,还有其他几种使用方法。

可以肯定,即使读完之后,本书仍值得反复阅读和思考。

目 录

写在书前/1

第一篇 编制面试计划/1

读者须知/3

违法雇佣实例/5

识别成功者与失败者/10

面试的重要性/12

面试风格/14

面试人自我评估/16

确定职位要求/20

职位要求说明表/24

案例 1——玛丽·安的接任问题/27

如何制定面试行动计划/29

第二篇 面试应聘者/31

获得应聘者的合作和信任/33

从应聘者那里收集与工作有关的数据/35

案例 2——沉默的候选人/39

获取相关信息的提问/41

面试时提出探究性问题/45

提问练习/47

满足应聘者对信息的需要/49
案例 3——没有业绩的销售代理/51

第三篇 评价应聘者并做出最优决策/53

指导评价应聘者的一般原则/55

如何客观评价应聘者/57

对照职位要求,比较应聘者/59

第四篇 回顾所学知识/61

回顾面试动力/63

如何处置应聘者/65

案例 4——指导乔·詹森的面试工作/67

7 个应避免的陷阱/68

综合测验/69

测验答案/71

制定个人行动计划/72

自愿协议/74

第五篇 答案和附录/75

案例参考答案/77

提问练习参考答案/79

附录 A 歧视性问题和非歧视性问题/80

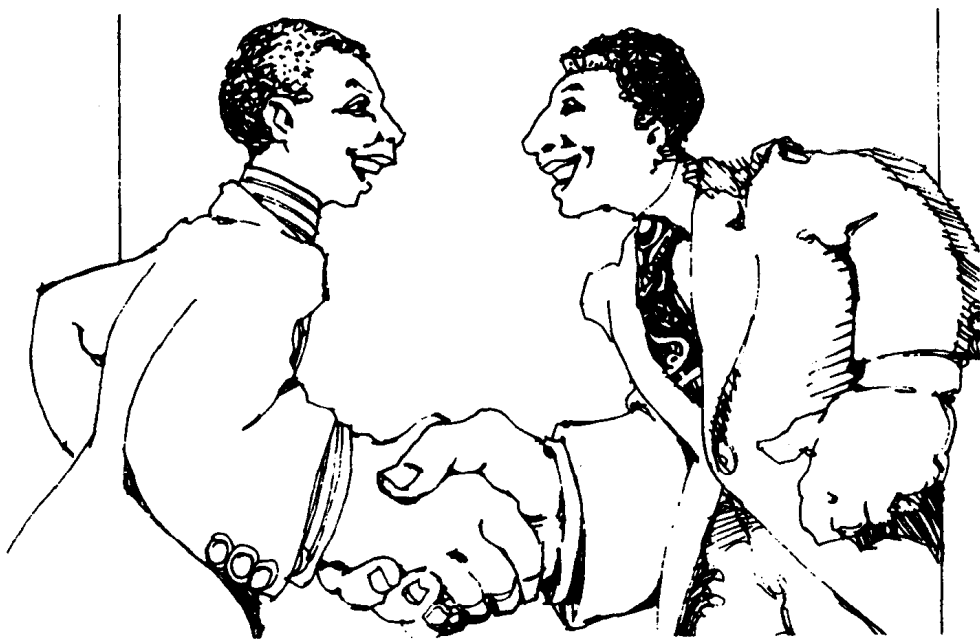
附录 B 应聘者需要的信息/84

附录 C 核实情况/86

附录 D 参考资料/89

第一篇

编制面试计划





读者须知

在开始阅读本书之前,想一想你的目标。

目标使我们认清方向,定义需要完成的任务,并知晓何时完成任务。

检查以下对你来说重要的目标。等学完本书后,再检查这些目标,你将会拥有一种成就感。

学会并实践本书介绍的概念后,你将能做到:



- 正确计划和准备雇佣面试。
- 为交谈创造良好氛围。
- 指导面试,以便从应聘者^①那里获取最大限度的相关信息。
- 给应聘者提供合适的信息。
- 对照职位要求评估应聘者资格。
- 不论聘用与否,都应向应聘者表示友好。

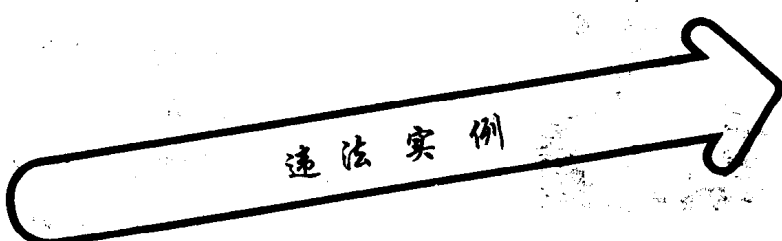
^① 本书以下内容中提到的“应聘者”(applicant),指接受并参加面试的人,与之对应的词为“面试官”(interviewer),指面试应聘者的工作人员。——译者注

对公平雇佣机会的思考

在过去数年里,立法已对挑选过程产生了巨大影响。任何面试应聘者的工作人员(面试人),都必须注意那些看上去无罪但实际上却使组织陷入歧视性诉讼的行为或问题。下面将会介绍一些违法面试的实例。

制定公平就业机会法的目的,是使职位安排决策建立在应聘者从事特定工作的知识、经验和技能的基础上,而不是一些与职位要求无关的随意标准。

作者写作本书时,考虑了这些因素。但是,读者要小心,应在就职组织中寻求有关挑选实践的咨询。这很重要,因为州和联邦的法律经常修订、解释并作出司法判决。



违法实例

违法雇佣实例

涉及公平雇佣机会的立法不仅数量繁多而且复杂。因此,下面介绍的只是浅显的违法挑选雇员实例。

美国当地的州和联邦的法律文本可从当地相关政府部门获得。而且,大多数组织都有专人负责解释和应用这些法律。当你有问题时,他们会乐于提供帮助。

下面例子反映了因面试不小心和缺乏挑选雇员的技巧,造成的对现有法律的侵犯和危害。在你需要更多学习的条目前打“√”,然后确保获得所需的帮助。

在现行法律规定下,以下行为属于违法行为:

- 1. 因种族、肤色、原国籍、性别、宗教信仰、生理缺陷或年龄等原因,或其他歧视性因素,拒绝考虑雇用某人。
- 2. 雇佣招聘广告带有偏见或者基于种族、肤色、原国籍、性别、宗教信仰或年龄等因素而拒绝应聘者,除非能证明你的要求是空缺职位资格所必须的。
- 3. 在雇佣或提升时使用任何不能证明与工作直接相关的筛选技术,如笔试、问卷等。

- 4. 基于种族、肤色、原国籍、性别、宗教信仰或年龄等因素对应聘者进行分类。
- 5. 在面试时询问从前的心理和生理缺陷。
- 6. 因为需提供单独设施而拒绝雇用妇女,或者因为需提供州法律要求的特别福利,如加班津贴、休息时间等,拒绝雇用妇女。(注意:雇主原本就应向男雇员提供和女雇员同样的福利,因为歧视是双向的。)
- 7. 延续过去导致企业统计上不平衡的歧视事实。
- 8. 在挑选雇员时,使用测谎仪、录音装置或其他相关技术。
- 9. 询问可能会间接显示应聘者种族、肤色、宗教信仰或原国籍等信息的事实。这样的事实包括以下情况,但并不局限于此:
 - 询问已作合法变更的应聘者的原有姓名。
 - 询问应聘者的出生地(如,国家、城市、城镇等)或者应聘者亲属的出生地。你可以问应聘者是否是美国公民。如果他(或她)不是美国公民,你需要了解应聘者是否有工作签证。
 - 询问应聘者父母的公民身份。
 - 询问应聘者的宗教背景,宗教从属关系或宗教活动。
 - 询问应聘者在各种组织、俱乐部、社会团体中的成员资格,等等。

- 如果英语是应聘者的第二语言,询问应聘者的第一语言情况,或者询问应聘者掌握的作为第二语言的外语情况。如果你关心语言问题,你可以询问应聘者在阅读英语方面的熟练程度,并向应聘者说明这样的熟练程度与工作业绩相关。

- 10. 要求应聘者提供有关可能存在、但未构成犯罪的警局记录或逮捕记录的信息。即使应聘者被判有罪,除非罪名将影响应聘者的未来业绩(如应聘者犯过侵吞公款罪,现在申请出纳职位),否则不能作为拒绝理由。

附录 A 中给出了一些提问范例,这些问题或被视为违法,或被视为反映了某种歧视形式。

关于测试的思考

如果测试作为筛选过程的一部分,那么应对其目的做一个明确的界定。为测试而测试所费不菲,而且存在法律上的危险。因此,应对测试期望的结果和这些结果在挑选雇员决策中所起的作用有清楚的理解。

使用测试时需考虑三个方面,即法律、成本和组织对人力资源使用和解释的承诺。