



HELP
YOURSELF
自我发展导航

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

招聘艺术

〔英〕戴维·沃克

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

中国社会科学出版社

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Selection interviewing

Selection interviewing

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1998

All rights reserved

致谢

我首先要感谢马歇尔出版公司的商务图书编辑克莱尔·柯里及克里斯·罗巴克在我撰写此书的过程中给予我的大力支持及充分信任。我还要感谢马歇尔出版公司编辑部的其他成员，是他们认真负责的工作使我杂乱无章的书稿得以出版。

我还要特别感谢我的夫人林女士、我的孩子乔丹和查里斯。在撰写此书的过程中，我常常不得不数小时封闭式地工作，有时情绪很不稳定。所有这些，他们都默默地忍受着。没有他们的支持和理解，他们的生活与我本人的生活将是难以维系的。

最后，我还必须得感谢多年来接受我采访的许多人和那些参加了我的招聘面试课程的人们。他们的参与和实践为我撰写此书提供了许多有益的设想。我与其中的许多同行们在员工的招聘与选拔、就业趋势、技术发展和事业心等方面进行了广泛的交流。

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

招聘艺术

Selection interviewing

[英]戴维·沃克/著

龚 晔/译

中国社会科学出版社

图字:01-2001-0804号

图书在版编目(CIP)数据

招聘艺术/(英)沃克著;龚晔译. —北京:中国社会科学出版社, 2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文:Selection interviewing

ISBN 7-5004-3015-9

I. 招… II. ①沃… ②龚… III. 招聘-基本知识 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 19939 号

责任编辑 任 明

责任校对 李玉玲

版式设计 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1-7500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 导论

什么是面试	8
面试主持人的主要职责	10
出现问题所要付出的代价	12
作为员工招聘方式的面试	13

2 我现在怎样

为什么说自我评价很重要	18
为面试制定计划	19
与应聘对象交流	22
倾听技能	26
避免歧视	30
避免歧视练习	32
言外之意	34
解释与理解	35
需要改进的方面	36

3 招聘过程

起始点:离职面谈	40
第二步:与别人交谈	41
第三步:审查工作说明	42
第四步:人员招聘条件	43
你的真正需要是什么	44
人员招聘条件清单	45
第五步:开始招聘程序	46
求职简历还是求职申请表格	48
预选求职申请	52

4 面试技巧

准备面试	56
------	----

提问	58
应付不合格的应聘者	61
主动倾听	62
建立融洽关系	64
视觉为主	65
听觉为主	66
感觉为主	67
融洽对话	68
面试方式	69
WASP 模型	70
做记录	72

5 面试过程

如何选择合适的人	76
权衡	78
其他评估方法	79
避免偏见	80
一览表	82

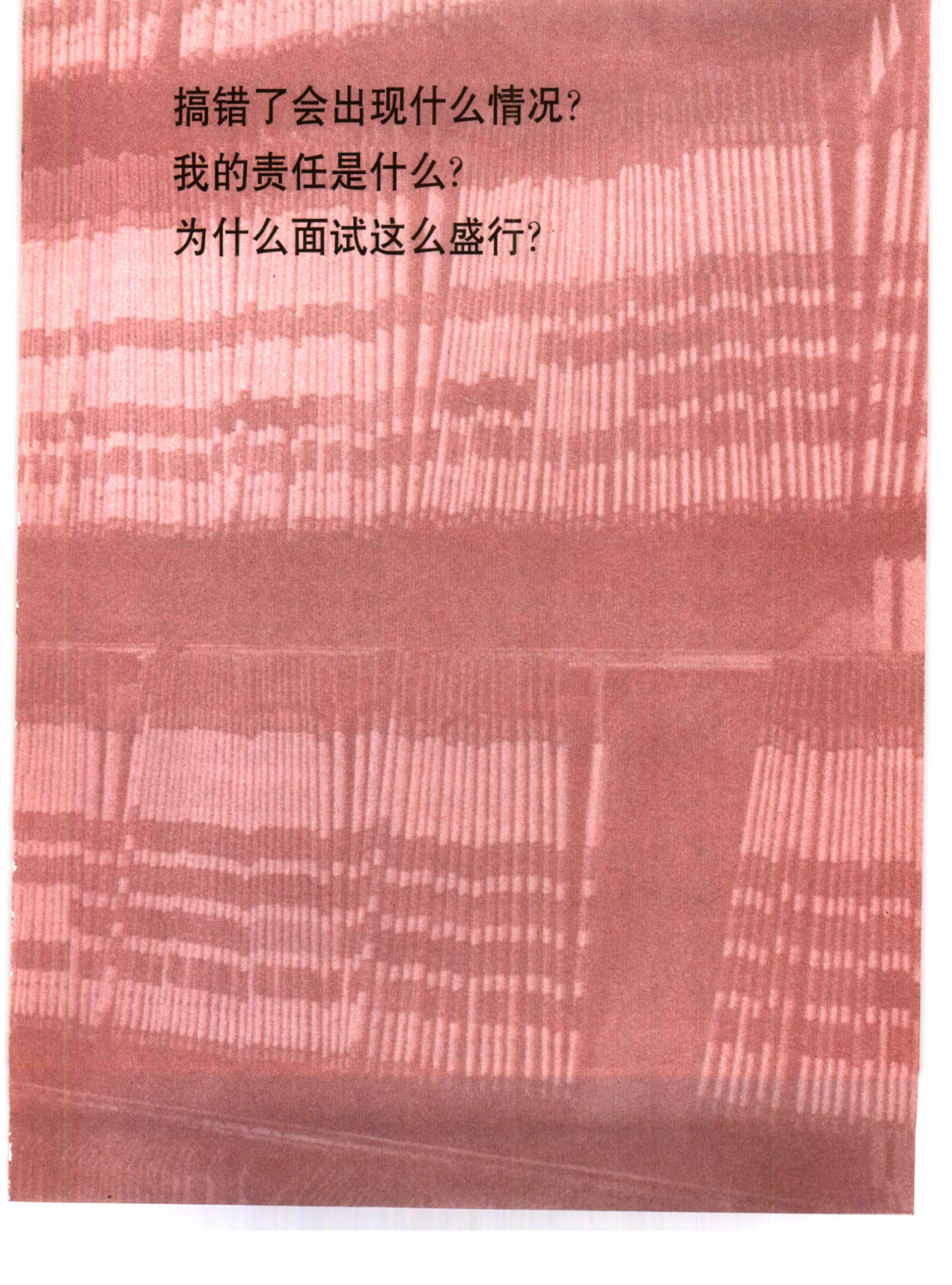
6 发展规划

提高你的技能	86
准备起草发展计划	88
明确发展需求	90
发展提高行动计划	91
近期行动计划	92
全面的自我发展	93
综述	94

A large, bold white number '1' is positioned in the upper left quadrant of the page. The background is a solid red color with a faint, blurred image of a person's hands, possibly holding a pen or a small object, which adds a sense of action or preparation to the design.

1

**面试
主持人的责任
利益
公平**



搞错了会出现什么情况？

我的责任是什么？

为什么面试这么盛行？

什么是面试

面试是面试人与面试对象之间进行的一次有目的的交谈。

本书提供一种分步指南，告诉你如何一步一步地计划、准备和实施面试，以及如何做出最后的评价。本书的对象是那些对应聘者准备和实施面试的人员。这种面试是其管理工作不可缺少的一部分；或者是他日常工作的一部分；或者是事业遇到最大困难的时候必须要做的工作。

面试是面试双方在非正常的社会动力的驱动下人为建立起来的环境。面试双方通常是不曾相识的，但他们都有一种进行公开而坦诚的对话的愿望。面试的结果对双方都具有重要意义，但只有面试主持者知道问题的方向性以及提问所要达到的目的。权力的天平似乎是倾向于面试主持人一方

的，然而进行面试的任务对面试主持人来说可能是相当艰巨而棘手的，特别对那些没有经过适当培训的面试主持人。实际上，接受面试的应聘人在面试中不会有什么损失，有的只是收获；而如果在面试中做出错误的选择则会给用人单位造成损失，也可能会给面试主持人带来损失。

大部分公司、组织或机构组织面试的目的是为了发现合适的人选去填补职务空缺。面试的原因是多方面的；面试的方法也是多种多样的。面试导致错误选择的事时有发生，结果是聘用了不该聘用的人，职务的空缺也没有填补上。

你是否遇到过下面的情况？

- 在面试的过程中感到非常满意，但事后认识到你对应聘者的工作能力知之甚少。
- 对应聘者的人格和工作能力作出想当然的判定。
- 没有足够的问题要问。
- 在头脑中分不清一个应聘者与另一个应聘者有什么区别。
- 认为所有的应聘者都没用。
- 对这种耗费时间的程序感到不耐烦。
- 不能有把握地确定用谁。

如果你承认自己遇到过上面所列的任何一种情况，这可能说明你在主持面试之前没有做出正确的计划和准备。你可能不知道如何去做。许多人都被希望参与员工的招聘工作。在过去，大公司或大机构的人力资源部都曾对面试工作进行全面指导，或完全由自己包揽面试工作。然而在现代企业界，许多公司都将面试工作委托给了直接用人的部门。但遗憾的是，将权力下放给“小经理”并不意味着他们马上就可以具备人事管理和有关问题处理方面的广泛经验。对新员工的面试可以是一项非常棘手、而且非常费时的工作，很可能会带来不良的后果。

主持可靠而有效的面试的能力并非自然形成，也不是天生就有的。要做好面试工作，需要对这项工作有一个全面深入的了解，需要有一套具体而实用的技巧。

获得信息

如果在面试结束之后面试主持人还没能从接受面试的应聘者那里了解到必要的信息，那么这次面试是失败的。从应聘者那里得到准确的信息是面试主持人的责任。但也不能只从表

面去理解应聘者回答的问题——切记应聘者会尽可能地对他们的答案进行添枝加叶的修饰。

提供信息

应聘者需要了解有关工作和公司机构方面的信息。这种信息要准确可靠，只有这样才不会使应聘者对工作职务或公司产生误解。

解析信息

面试主持人需要具备解析应聘者在面试过程中提供的信息的能力，以便对不同的应聘者进行实际的比较。面试主持人还要具备对信息来源——如考试结果，进行检查认证的能力。

准备是必要的

面试主持人在员工招聘过程中的责任通常被认为是非常重大的，但这种责任必须严肃认真地履行。为了全面履行责任，使面试取得最大的成效，面试主持人甚至应该在面试开始之前就进行大量的调查研究工作，认真考虑打算通过面试填补的工作岗位的性质以及最适合此岗位的应聘候选人的类型。

面试主持人的主要职责

作 为面试主持人，最好的做法是在面试开始之前先回顾一下自己在员工聘用工作中的角色，并归纳一下自己通过主持面试所要达到的目的。面试主持人的职责包括以下几个方面：

准备 对面试进行通盘计划和全面准备。最重要的是参与应聘者面试的任何人都要做相应的准备工作，要明确面试的目标，掌握面试的技巧，具备以省时少力的方式完成面试工作的能力。通过各种手段获得的信息，包括心理测验或其他适当的测试方法。

获取 从应聘者身上获取综合性的、相关的和有价值的信息。为了确定在招聘工作中需要获得一些什么样的信息，首先要从公司内部其他人那里了解一些有用的信息。

解释 简要明了地向应聘者解释与工作有关的信息。

了解 要清楚地了解应聘者在接受面试的过程中也像你密切关注他们一样密切地关注着你。要让应聘

者对公司或机构形成良好的印象，使其希望接受你可能会向他提供的工作。

遵守 遵守有关面试的法律要求，要公平待人，戒绝歧视。

面试与法律

面试程序要在法律允许的范围内进行。法律保护人们不受性别、民族、伤残或婚姻状况方面的歧视。用人者或用人单位必须特别注意在面试和员工招聘过程中坚持平等的原则。不过，有些类型的工作对员工有特殊的要求，这可以说清楚。在有些情况下（比如妇女服务部门），用人单位在招聘员工时考虑性别问题也是合法的。你可以就有关对招聘工作的法律问题向劳动主管或仲裁机构进行咨询。

面试主持人必须保证他要提问的问题和他对回答的解释不要发生对应聘者在性别、年龄、种族、宗教、婚姻状况或伤残等方面不公平现象。这一点特别重要，而且要特别小心，因为有些歧视问题是在无意中非直接发生的。

对面试主持人的要求

人事与发展学院(The Institute of Personnel and Development)在其招聘专业行为规范中规定面试主持人必须保证:

- 全面了解工作性质和适合于空缺职位的人员条件。
- 所提问题是为了获得用于根据与工作有关的标准进行评估的信息。
- 避免提出可能被解释为有歧视倾向的问题。为了监督目的而要求提供信息时,应向应聘者说明。
- 面试的方式和内容始终适用于某一具体职位的所有应聘者。
- 将面试时间安排方面的变化随时完整地通知应聘者;将面试时间限制方面的考虑告知应聘者。
- 将面试过程、相应的测试程序、招聘时间段和任命程序告知应聘者。
- 将招聘条件告知应聘者。
- 公司或机构中与招聘工作有关的所有人员都要全面了解招聘程序和招聘政策。

(人事与发展学院,1991年)

出现问题所要付出的代价

凭直觉的经验进行面试可能会产生非常糟糕的结果，更不用说可能造成的经济损失了。许多面试主持人注意不到选择新员工时的花费（见下表）。

进行第二次或后续面试还要再增加一部分开支。如果搞得不好，你所选定的人因不能适应工作而离去，

那么你的招聘工作就得重新开始，费用必然还会进一步增加。

面试不一定就能可靠地预测未来工作的好坏，但面试确是一种最常用的和最普通的招聘手段，98%的公司企业都将此作为招聘新员工的主要工具。

影响招聘面试实际开支的因素：

- 薪水
- 使同样薪水的岗位空缺数量
- 某项工作需要招聘新员工的频率有多高
- 雇主招聘一个新员工所要付出的代价
- 广告费和/或中介费
- 参与招聘工作的员工每小时的开支
- 招聘工作所需的人时(man hours)
- 新员工招聘成本
- 培训
- 一位新员工需要花多长时间才能熟悉工作

作为员工招聘方式的面试

人们喜欢通过面试招聘员工的原因是多方面的。面试可以提供一个与招聘对象见面的机会，对应聘者形成一种感性的认识，由此可以评估应聘者是否可以适应招聘单位的企业文化。面试过程中的提问还可以验证面试主持人对应聘者的最初印象。

不见面就录用的人是很少的，然而由于面试主持人操作不当而把事情搞糟的事也是时有发生。面试不当可能会招来不适应工作的员工。如果招聘到的员工不能使用，面试主持人可能会抱怨是应聘者的误导造成的。招错了人会使面试主持人感到尴尬，有失脸面。

为什么要操心劳神搞面试？

如果面试要花许多钱，而且不能对应聘者参加工作后的工作能力作出可靠的预测，那还有没有必要去操心劳神搞面试呢？回答是肯定的。一次经过精心筹划和设计并有效实施的面试，可以提高成功选用人才的机率。研究结果显示，通过面试，我们可以得到充分的用于评估和权衡的信息。招错人和花冤枉钱的可能性通过努力是可以减少的。

面试过程中的常见问题

时间	——重复确定 ——超过预定时间 ——在一个问题上花得太多
问题	——与主题无关 ——与获得信息无关 ——不连贯 ——有歧视性质 ——不充分
记录	——不充分 ——不连贯
引导	——主观臆测
回答	——不了解工作的全面情况，不能回答应试者提出的问题

如果你做得很好，你的一切都会很顺利，特别是面对那些由你掌握他们前途的应聘者。他们会非常乐意接受有效的面试，因为有效的面试可以向他们提供最大可能的机会。

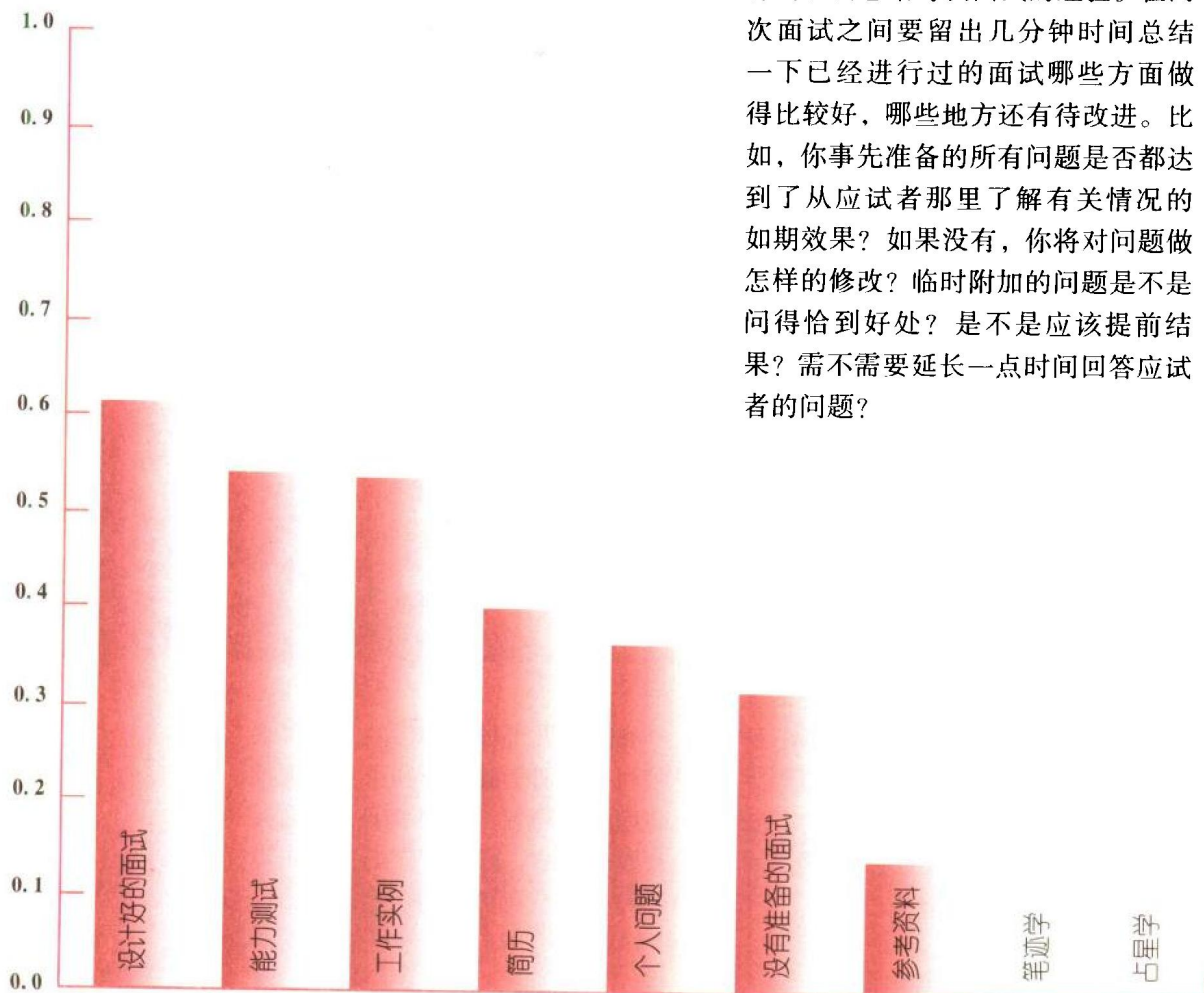
作为员工招聘方式的面试

下图显示了各种招聘程序在预测招聘对象工作能力方面的成功率比较。

1分表示预测准确可靠。通过组织面试,你可以提高最后招聘结果的可靠度。

没有两次完全一样的面试

每次面试都是不一样的,因为应聘者不同,尽管基本的面试程序是一样的。要总结每次面试的经验。在两次面试之间要留出几分钟时间总结一下已经进行过的面试哪些方面做得比较好,哪些地方还有待改进。比如,你事先准备的所有问题是否都达到了从应试者那里了解有关情况的如期效果?如果没有,你将对问题做怎样的修改?临时附加的问题是不是问得恰到好处?是不是应该提前结果?需不需要延长一点时间回答应试者的问题?

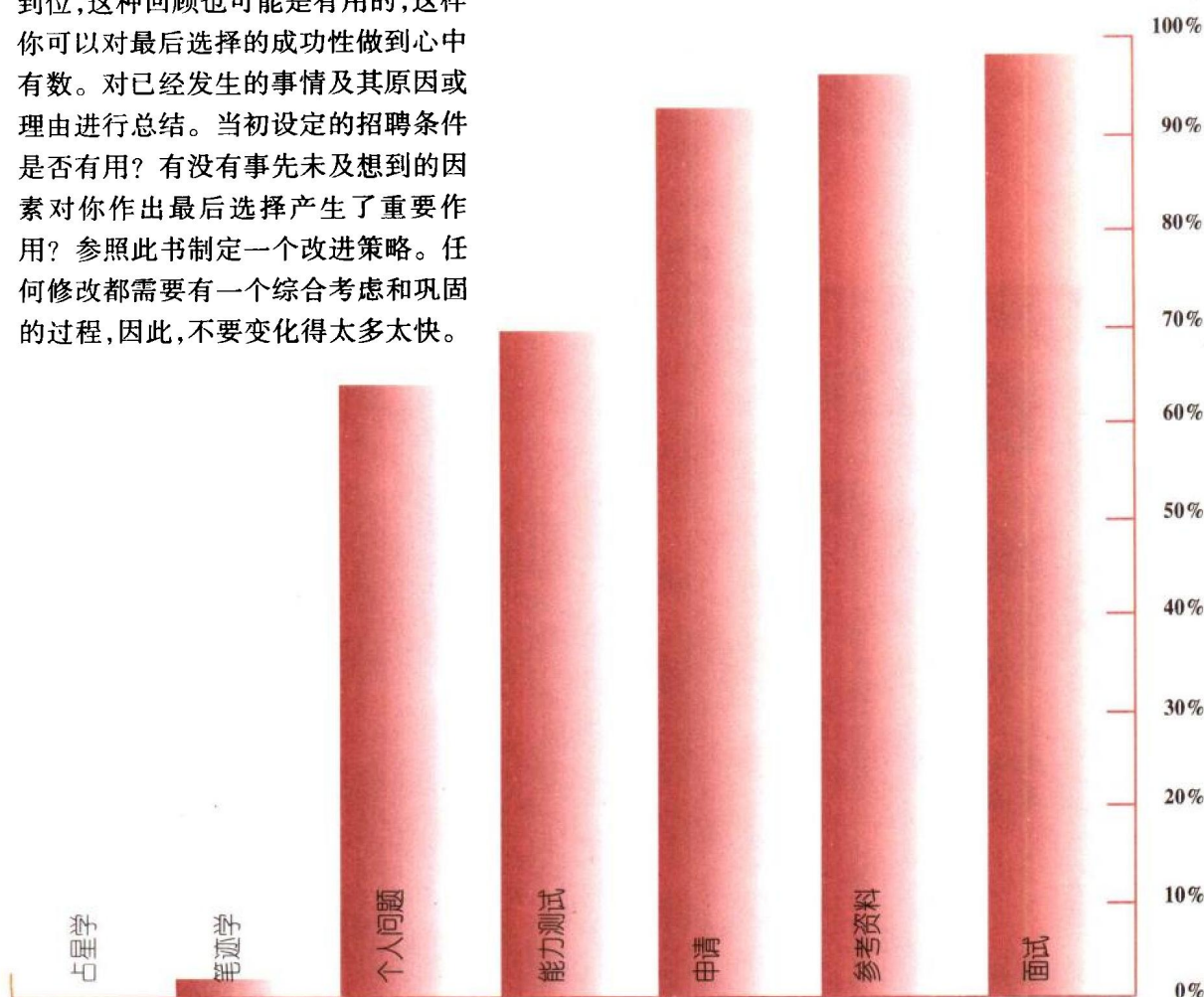


准确性统计表

全面审查整个过程

一系列的面试完成之后，应整个招聘过程进行回顾。即使新员工已经到位，这种回顾也可能是有用的，这样你可以对最后选择的成功性做到心中有数。对已经发生的事情及其原因或理由进行总结。当初设定的招聘条件是否有用？有没有事先未及想到的因素对你作出最后选择产生了重要作用？参照此书制定一个改进策略。任何修改都需要有一个综合考虑和巩固的过程，因此，不要变化得太多太快。

下图是各种招聘方法和采用率比较。面试几乎被 100% 的公司企业和组织机构所采用。



普遍性统计表

2

自我评价 问题 答案 得分