

面試技巧

Interviewing Skills

面試是一件既複雜又耗時的事情，它須要縝密的思考和



周詳的計劃。主持面

試是管理人不可或

缺的工作之一，具

備良好的面試技巧

能助你為公

司招攬更多優秀的

人才。無論你是主持面試或是應試者，本書

對你都很有參考價值。



2.9
322

TIM HINDLE 編著

F272.9
200922

港台書

卓越 管理 人 系 列

面 試 技 巧



澳門理工學院圖書館
Biblioteca do Instituto Politécnico de Macau
Tim Hindle Technic Institute Library
Com os melhores cumprimentos
With compliments

萬里機構 · 萬里書店出版



A Doring Kindersley Book

Original title: Interviewing Skills

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London

Chinese-Hong Kong edition: 面試技巧

Copyright © 2000 Wan Li Book Co., Ltd. An authorized translation of the English edition © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London. This translation is published and sold by permission of Dorling Kindersley Ltd., the owner of all rights.

卓越管理人系列

面試技巧

編著者: Tim Hindle

策劃編輯: Sasha Heseltine

編輯: Marian Broderick

設計: Elaine C. Monaghan, Austin Barlow

DTP設計: Jason Little

中文版叢書策劃: 彭麗彩

中文版譯者: 林鳳生·陳曦

中文版編輯: 趙冬梅

中文版製作: 萬里機構製作部

出版者: 萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2564 7511 傳真: 2565 5539

網址: <http://www.wanlibk.com>

發行者: 萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2562 3879 傳真: 2590 9385

承印者: 新豐柯式製本有限公司

出版日期: 二〇〇〇年一月第一次印刷

二〇〇〇年七月第二次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 962-14-1703-1

目錄

4 引言

準備面試

6 明確目標

10 確定工作要求

12 決定招聘方式

16 建立完備的程序系統

18 評估履歷

20 評估應徵者



22 挑選面試人選

24 安排面試

26 安排面試地點

28 決定面試策略

30 準備問題

32 提高聆聽技巧

34 自我準備

如何進行面試

36 面試開場白

38 評價應徵者

42 控制面試的局面

44 閱讀身體語言

48 進行測試

52 結束面試



分析面試

54 記錄印象

56 明列清單

58 通知覆試

60 為工作找個相配人選

62 發出錄取通知書

64 回覆落選者

66 能力評估表

70 面試技巧101招

72 致謝





试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

引言

面試是一件複雜、耗時的事情，它需要縝密的思考和詳盡的計劃。

無論主持面試是不可或缺的工作還是臨時指派的任務，《面試技巧》一書對你都很有參考價值，它能幫助你制定策略，解決選拔人才時會遇到的難題。本書還向你提供具體建議，幫助你將策略付諸實踐，使你重獲自信心，從而能在準備階段、面試過程中以及善後工作中取徑勝利。

書中還有101條錦囊妙計散佈全書，給你提供了至關重要的訊息。最後有個自我評估練習，使你每次面試後都能評估並圖示自己的進步。

我們相信，只要你反覆利用本書提供的訊息，你的面試技巧定能提高。



準備面試

一次面試的時間往往不會超過一小時，其影響卻可能長達數年。想找到最合適的人選嗎？務必事先做好準備。

明確目標

面試是人們用來交換信息的一種正式方式。而主持面試的主試者更需要清楚當中的目的，才能夠給出並得到相應明確的信息。

1 在接受面試前，對職位空缺要有一個正確的認識。

2 尋找的是新鮮血液，而不是又一個“我們”的翻版。

3 為職位空缺想像一個理想的候選人。

明確目的

招聘新僱員是一個管理人的重要工作之一。與應徵者面談，無疑是收集應徵者技能和經驗方面等信息的最佳時機。最終就是這些信息助你為這份工作、你的公司找到最合適的人選。

準備面試時請記住，你的目的並不單是評估應徵者是否合適，同時你還要向他們準確地介紹有關工作的內容，以便應徵者瞭解這項工作是否適合他們。另外你也應該全力推銷自己的公司來吸引優秀的人才。

評估職位空缺

4 當招聘新的職位空缺時，全面總結工作團隊中的工作情況。

在進行招聘之前，最好先確定這份工作需要哪些技能及經驗。

從目前的工作情況着眼，首先考慮一下這份工作是否由於某種原因已發生了變化？是否需要引進新的技能？向原先的員工詢問是否需要在原有的工作基礎上注入一些新的東西？他們適合這項工作嗎？他們之所以離開是由於他們自身的不足嗎？

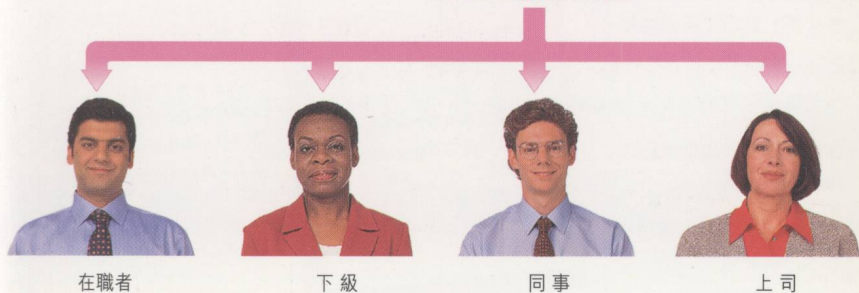
評估工作關係

主試者同樣需要評估這份工作與其他員工的關係：它在整個機構中的定位如何？它在原有的團隊或部門中所扮演的角色是甚麼？以及新員工上下級關係的安排等等。

請記住：在公司的行政機構中往往需要保留一些彈性空間。試想，借助新的技術是否能讓一個基層的員工在工作中獨當一面呢？

▼ 收集信息

與現任的工作負責人以及其團隊中的其他成員討論該項工作的具體要求，以期達到一個責任的重新分配以及對新僱員技能要求的重新評價。



正確地評價

一個新的空缺正是一個新的機會，能讓你重新審視這份工作在整個公司中所扮演的角色，瞭解是否有必要對此項工作進行一些改革，使之對公司更有利。

首先應以公司的目標為起點。想一想它是否已有了方向性的變化，而此項工作是否能適應這一變化。另外也可以徵求其他部門的意見，瞭解他們對這項工作的期望，而這些期望又是否已經都實現了。

然後從你自己的角度思考一下，這項工作到底需要哪些專門知識及技能；通過新的聘用，你是否能為公司注入一股新鮮血液。另外你也需要考慮是否應該採取必要的溝通技巧和方式，以提高工作成效：比如與客戶或其他各部門保持良好而密切的交流關係。

要記住

- 並非所有空缺都需補充新的人選。
- 由於商界變幻莫測，對一份工作的需求很可能朝令夕改。
- 最可靠的工作信息往往來自它的前任。
- 一個空缺很可能就是一次重新定責、重新完善的機會。
- 新的職責範圍可以包括那些以前尚未完成的工作。
- 在現職員工中重新分配工作也具可行性。
- 某些時候兩人合作遠比一人來得有效。

5

將空缺當作一次機會，重新評價這項工作。

6

確定工作所要求的資格是否已經改變。

▼ 角色重新定位

從以下例子中不難看出信息技術對圖書管理工作所產生的影響。雖然前任的管理員幹得很不錯，但新技術的應用無疑擴展了工作範圍，同時對整個機構起到了積極的作用。

案例分析

三十年來，全球科學技術圖書館一直由塞爾瑪管理，但近幾年來她逐漸不能勝任自己的工作。儘管她是一名資深的打字員，但亦難於適應使用電腦工作，更別說機構內日新月異的變化了。

於是，她選擇了退休。
凱文，一位在電腦維修部

工作的雄心勃勃的小伙子，前來應徵塞爾瑪的職位。他認為公司所缺少的是一位電腦專家而不是圖書管理員，同時步入國際互聯網也是機構的當務之急，只有積極地從各部門收集信息並將其傳送給每一位僱員才是成功的關鍵。

顯然，這位年青人最終如願以償。

充分考慮各方面因素

當某個職位出現空缺時，首先考慮是否有必要立即招募新人。例如，也許由於信息技術的發展而縮短了某項工作所需的時間，是不是找個人兼職會更好些？當工作對技能有多種要求時，試試多人合作或找人兼職沒準效果很不錯。還有些工作本身就是暫時性的或只限於某些特定時期，為何不用一些臨時工或合約工？最後你的財政狀況也不容忽略，聘用一個資深且高薪的人呢還是兩個新手，需要你權衡再三。

採取分工合作 ▶

分時段合作的員工需要固定的會面。各自負責自己的客戶及顧客也屬於分工合作的範疇。



7

提供靈活的工作時間以鼓勵員工參與。

新狀況的可行性

新狀況

改變原有狀況的理由

提高或降低工作的層次

支付給資深員工的薪金往往可觀，卻物有所值。相比之下，新來的僱員則通常按部就班。

- 有限的預算往往使我們加強對薪金支出的控制。
- 隨着工作重點的變化，需要不同層次的僱員。

兼職

某些僱員與經理達成定期或一段時間的協議：一周只工作幾天或幾小時。

- 現職者將工作的枯燥乏味作為他們離職的原因。
- 某些工作變得多餘或已經分給其他員工完成。

分工協作

兩位員工分工以完成上級佈置的工作任務。

- 要求那些優秀的員工做全職十分不容易。
- 沒有一個人稱得上是“萬事通”。

自由工作者

僱用自由工作者或合約工對一個公司來說是最經濟的。

- 公司重組可能意味着某些工作會在將來變得多餘。
- 工作的必要性往往只限於一段時期。

確定工作要求

當 明確了工作所需的各項要求，其權責範圍就應該清楚而詳盡地明列出來。然後對具體要招聘一個甚麼樣的人、他應具備何種技能與經驗等，也要做到心中有數。

明列權責

招聘時，明確地寫出有關工作性質和情況的描述，有助你給出正確的信息，從而找到你要找的人，同時可避免許多不必要的誤會。

在介紹工作情況時應包括職位名稱及其上下級的關係，而在描述主要職責時更應明確列出對他們的要求和期望。盡量使用如“聯絡”或“發展”一類的動詞來形容每天具體的工作，這樣你才會對僱員的工作做到心中有數。

8 描述工作性質時請不要對困難避重就輕。

9 與其他公司中類似職位僱員的薪金作橫向比較。

▼ 準確的評估

要求現職者對改善工作提出有建設性的意見，並鼓勵他們實事求是，正視困難，一起參與對工作的討論。



檢查你寫的職位描述

一份完整的職位描述應包括以下要素：

- 職位名稱；
- 上下級關係；
- 大概職責，如“沿襲公司一貫風格，美化櫥窗佈置”；
- 列出工作任務，如“工作時間：上午9點到下午5點”；
- 具體細節，包括報酬、工作環境和條件等等。



▲ 應具備的素質

挑選合適的應徵者時，應考慮到工作的某些特定要求。也可以將一份工作分成幾個方面，然後從不同的角度來考慮。

請自問

- Q 職位名稱能否準確反映工作目標？
- Q 工作重點在最近有無變化？
- Q 這項工作對應徵者有甚麼特殊技術要求嗎？
- Q 你能提供的薪金是多少？
- Q 有沒有工作津貼？如醫療保險、養老公積金等等。
- Q 有幾天有薪假期？是否允許無薪請假？
- Q 工作中最困難的是甚麼？
- Q 工作中是否需要大量加班？
- Q 工作中出差多嗎？

應具備的技能

起草完新的職位描述後，你可以開始分析理想人選所需的技能、資格、經驗以及素質，即工作的具體要求。注意：越詳細準確越好，只有這樣才能幫你找到一個衡量的標準，從而能正確地評定應徵者。另外，你的期望也不應太高，如“精通統計學”這一條就不太可能，你也許會發現應徵者當中其實沒有一個人是統計方面的行家，你能做的只是送他們去接受專門的培訓。

10

盡可能令職位名稱聽上去好聽一些以吸引各類人才。

決定招聘方式

寫完詳細的工作描述後，你面臨的問題是從眾多的招聘方式中選擇一種你認為合適的方式：是在各大報刊上刊登廣告，還是委託專門的“獵頭公司”？無論你最終選擇甚麼，進行一次面試是不可或缺的。

要記住

- 一旦在各大報刊上刊登了廣告，很快便會有回應。
- 獵頭公司幫你招到員工後會從其薪金中扣除一定百分比的仲介費用，所以你提供的薪金越高，他們往往更踴躍。
- 由於整個過程很花時間，所以不能光憑一份寫得不錯的簡歷就決定面試的人選。

刊登廣告

你所刊登廣告的媒介與內容，往往決定了應徵者的人數及素質，從而影響到你是否能為職位空缺找到合適的人選。尋找專門技術人才的廣告最好刊登在專業期刊上，其他的則往往以國內知名報刊為佳，因為許多報紙會在不同的日子中安排特定職業的招聘專欄。雖然廣告費是貴了些，但回報也是可觀的。另外如果你時間緊，一時之間應付不了成百上千的應徵者，建議你選擇一些發行量較少的報刊，同時減少廣告刊登的次數。

11

試圖找到一個百份百適合的人是很難的，結果只會是徒勞與浪費。

內部招聘

其實從公司內部別的部門調配員工也不失為上策。許多公司都鼓勵這種做法，並堅持在刊登廣告前先進行一次內部招聘。

與內部員工進行面試會相對容易一些，因為他們瞭解公司的運作並熟悉公司的情況。但要記住：他們原先是在別的崗位上的，為甚麼適合你的要求呢？同時也應考慮到，內部招聘根本上是不能減少公司的開支，至少他的位置又得另請高明了吧。

12

知道別的地方有理想的人選時，別錯過這個機會。

設計廣告

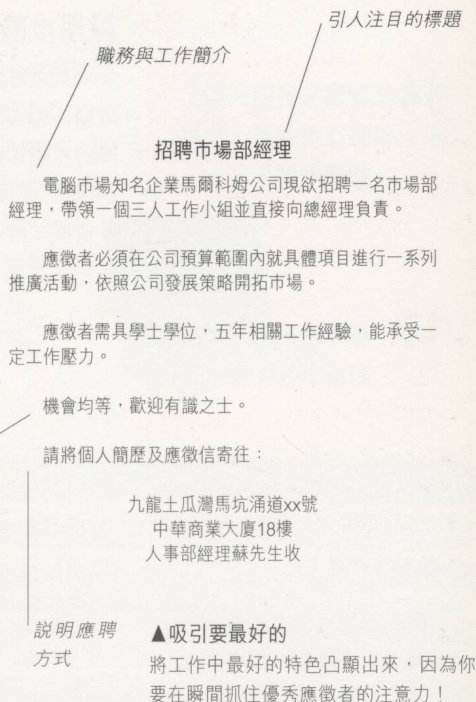
廣告的版面設計與用詞同樣重要。記住格式要力求新穎而且清楚，篇幅則視費用及內容而定，同時對所需技能及經驗的要求要寫得清楚具體。最後別忘了注明截止日期。

清楚列出相關要求

強調公司平等原則

13

廣告力求準確無誤。



廣告的法律規範

招聘廣告受到各國不同的嚴格法律限制，尤其是一些與性別、種族或年齡有關的文字，很容易被認為是誹謗性文字。

故此，通篇不要出現任何與性別有聯繫的詞，如“他”或“她”，同時在措辭上也要避免將某一性別、種族或年齡層次排除在外。自己拿不定主意時最好向一些法律顧問諮詢。

一些當地的權威機構或政府部門負責監察及接受有關投訴，如香港的平等機會委員會，他們能就廣告措辭的合法性給你提出建議。

現行的法規大都適用於報刊、電視上的廣告，而國際互聯網上的廣告由於剛剛起步，其審查制度還未完善，不過依我們看最好還是依上述規則而行。

14 請應徵者隨信附上照片以便自己能將他們對號入座。

15 考慮錄用經同事推薦的親友。

採用推薦

利用特定的人際關係來招聘人才有利也有弊。一方面，經人推薦而來的應徵者從某種程度上說具有實際的技能和經驗，同時他們對公司的情況也會事先有所瞭解。然而另一方面，如果你覺得對方不太合適，往往礙於情面而難於拒絕。所以我們建議先對被推薦人的素質進行綜合考評，並時刻做好婉言拒絕的準備。

利用當地資源

調查當地有沒有由政府出面支持的旨在降低失業率而組織的就業培訓項目，因為這些項目通常都在地區範圍內展開，涉及的領域廣泛並能兼顧勞方和資方的需要。此外，一些本地大學及高等院校也可能會安排專人解答來自各方面徵聘僱主的徵詢。如果職位空缺對工作經驗的要求不是太高，設法與上述機構取得聯繫，你也許會有所收穫。



把一些有價值的
信息建成數據庫
以備不時之需

隨時更新
數據庫

▲ 建立對外聯繫

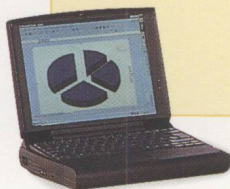
建立積極有益的對外聯繫，其中包括個人、職業介紹所以及廣告商，這對你今後的招聘工作將會大有裨益。

利用職業介紹所

經由職業介紹所招聘，無疑會在篩選和答覆應徵者的過程中節省許多時間，因為你不再需要為大量的書面程序所擾。所以如果應徵者絡繹不絕，這個辦法不失為上策。職業介紹所最後會給你一份名單選擇。至於費用則完全取決於你招的職位高低。不過，找一家合適的職業介紹所對你來說至關重要，舉例來說，如果你想招一名特定技術的人員，就最好找一家專門的職業介紹所。

16

將每一次招聘的情況及進展記錄下來供日後參考。



選擇招聘的方法

方法

考慮因素

內部招聘

許多公司老闆往往有意先從本公司內部招聘。

- 內部員工瞭解公司及其運作，並積累了相當經驗。
- 必要時徵求他們現任上司的意見。

刊登廣告

恰當的廣告能吸引合適的人選。

- 對可能收到的巨大的反響應事先準備好處理的方法及程序。
- 廣告費一般較高。

利用推薦

朋友以及同事都有可能為你帶來好消息。

- 從同事及熟人那兒也許會得到些信息，雖非正式卻往往不錯。
- 一旦推薦的人不合適，倒也是件棘手的事。

利用當地資源

當地政府與大專院校也值得一試。

- 如果職位對工作經驗的要求不是太高，大學剛畢業的學生也許不錯。
- 政府計劃可能需要投入大量文書工作。

職業介紹所

職業介紹所會為你找到不少英才。

- 職業介紹所的本事在於：去偽存真，網羅英才。
- 費用不可小覷。

建立完備的程序系統

當 你決定採取何種招聘方式之後，就應該盡快地給予回音，從而避免不必要的擔擱。

17 設定基本要求為標準以篩選應徵者。

選擇適當的程序

選擇了合適的處理方式之後，你還有其他幾個問題要考慮，如：是否有必要處理絡繹不絕的求職信？是否先看看應徵者的工作情況以便作出正確的評價？你又傾向於何時核實有關的推薦資料，面試之前還是之後？如果你希望收到個人履歷以及應徵者的來信，最好在招聘廣告中予以說明。總之，選擇一個能助你將應徵者分類的程序，即合適人選、值得一試的人選以及不合適人選。

18 安排專人負責接聽應聘電話。

具體實施

將應徵者按上述三類分好後，就應把事先準備好的標準信函立即寄給那些落選者。如果你對落選者的來件不予退回或不準備通知他們，也應事先在招聘啟事中予以說明。

對你認為較滿意的人選進行慎重考慮，然後列出面試名單，接着就通過電話預約或信件通知安排面試，並確定具體的時間與地點以及應徵者是否需要參加別的測試。

19 要加快程序，應事先準備好標準信函，以便盡快通知應徵者。

