



全国领导干部竞争上岗考试教材 系列

2012最新版

面试

MIAN SHI

《全国领导干部竞争上岗考试教材》编写组 编

2012最新版

面试

图书在版编目 (CIP) 数据

面试/《领导干部竞争上岗考试教材》编写组编.
北京:中共中央党校出版社,2012.1
ISBN 978-7-5035-4364-7

I. 面… II. 领… III. 国家行政机关-领导干部-
招聘-考试-中国-教材 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 135646 号

面 试

责任编辑 崔宪涛 井 琪
版式设计 李 灵
责任校对 王洪霞
责任印制 张志军

出版发行 中共中央党校出版社
(北京市海淀区大有庄 100 号)
邮 编 100091
网 址 www.dxcbs.net
电 话 (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)
经 销 商 新华书店
印 刷 北京四季青印刷厂
总 字 数 620 千字
版 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
开 本 850 毫米×1168 毫米 1/16
总 印 张 26
总 定 价 65.00 元

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题,请与本社发行部联系



目 录

CONTENTS

第一章 面试：领导干部竞争上岗的关键一步	1
一 面试：领导干部竞争上岗的“敲门砖”	1
二 面试的基本内涵和特点	1
三 面试在领导干部选拔录用过程中的作用	4
四 我国领导干部竞争上岗面试的发展趋势	9
第二章 领导干部竞争上岗面试概说	11
一 面试的构成要素和面试类型	11
二 面试测评的主要内容	15
三 面试的基本要求	16
四 面试的组织实施	17
五 面试的基本程序	18
第三章 领导干部竞争上岗面试测评详述	20
一 领导干部必须具备的一般能力	21
二 领导干部必须具备的特殊能力	36
三 领导干部的个性特征	58
第四章 领导干部竞争上岗面试的基本方式与 方法	69
一 结构化面试	69
附录一 某省法院、检察院系统招考工作人员 面试题本	73
二 无领导小组面试讨论	75
附录二 无领导小组讨论的范例分析	87
附录三 无领导小组讨论题示例	89
附录四 广东公选领导考试无领导小组讨论 面试题	90
三 面谈法	91
四 问答法	93
五 情景模拟法	94
六 管理游戏	99





七 抽签答辩法	101
八 演讲法	103
附录五 演讲范例	105
九 公文筐测验	106
附录六 公文筐测验指导语示例（供招聘办公室主任用）	109
附录七 某市人事局公文筐测验示例	110
附录八 某公司管理者公文筐测验示例	110

第五章 领导干部竞争上岗面试试题设计与评价标准	113
一 面试试题设计的基本程序和要求	113
二 设计面试试题的基本要求	114
三 面试题目类型	115
四 命题的技术问题	118
五 面试测评标准的内涵和特征	121
六 面试测评标准的分类	122
七 面试测评标准的设计原则与制定	125
八 面试评分表的设计	127

第六章 领导干部竞争上岗的面试准备	129
一 知识结构和能力结构	129
二 领导干部竞争上岗面试的基本程序	131
附录一 某市公开选拔处级领导干部录用面试程序的基本结构	131
三 对应聘单位和职位的了解	132
四 面试的心态准备	133
五 面试的形象准备	137
六 面试前夕的准备	141
附录二 党政群机关公开招考机关工作人员和国家公职人员面试实施方案	142

第七章 领导干部竞争上岗面试的完整过程描述	145
一 这样走向考场	145
二 当你坐在考官面前时	146
三 结束面试的注意事项	159

第八章 面试策略	161
一 语言就是你的武器	161

附录一 某市司法局处级领导干部竞争上岗面试题标准提问	166
二 语言与肢体语言的运用技巧	171
三 考官就是你的裁判	179
四 面试中的几个关键问题	185
五 竞争上岗面试的一些特别注意事项	189
附录二 某市选拔高级管理人才面试试题	193
附录三 某市选拔高级管理人才面试试题	195
附录四 某省公开选拔副厅级领导干部和高级管理人员面试试题	197
附录五 某省公开选拔副局级领导干部面试试题	198
附录六 某省级城市招考副局级干部面试试题	199
附录七 某省公开选拔副厅级领导干部和高级管理人员面试试题 (企业适用)	200
附录八 某中央机关公开选拔副局长面试试题	202
附录九 某省招录副厅长面试试题	206
附录十 某省公开选拔省直机关副厅级干部面试试题	208
附录十一 某省公开选拔领导干部面试真题	209
 第九章 领导干部竞争上岗面试真题示例与 2011 年面试预测题解析	212
一 近年全国各地公开选拔领导干部面试经典例题示例	212
二 2011 年领导干部竞争上岗面试标准预测试卷及解析 (九套)	220



第一章 面试：领导干部竞争上岗的关键一步

一、面试：领导干部竞争上岗的“敲门砖”

对参加领导干部职位公开选拔和竞争上岗笔试的考生来说，能够成功通过艰难的笔试、入围面试，可以说是万里长征走完了一半征程，胜利的曙光已经显现。

面试是考生在笔试成绩合格后，由招录机关组织的一种考试。那么，什么是面试呢？一般人会毫不犹豫地回答：就是当面考试呗，或者说，就是口试。

“当面考试+口试”，是面试的两个最基本要素。笔试可以说是考官和考生的背靠背考试，而面试则是考官和考生面对面直接交流和交锋。准确地说，面试是一种经过组织者精心设计，在特定场景下，以考官对考生的面对面交谈与观察为主要手段，由表及里测评考生的知识、能力、经验等相关素质的一种考试活动。研究表明：在现代社会，80%以上的组织，在其人员的招聘与录用工作中，是借助于面试这一甄选手段来完成的。可见，面试无论是在领导干部公开选拔录用考试、公务员招录考试中，还是在其他企事业单位的人员选聘中，都发挥着极为关键的作用。

在公开选拔领导干部方面，目前考试的基本方法是笔试和面试。

(1) 笔试。笔试主要是测试报考者的知识水平、理论水平、写作能力、阅读能力、思维能力、实践能力等。

(2) 面试。面试是对通过笔试的考生进行的，主要考查考生的综合分析能力、组织计划协调能力、语言表达能力、应变能力、专业知识能力、举止仪表等。不论是非领导职务的公职人员聘任还是领导干部的公开选拔，按规定都要进行面试。《国家公职人员录用面试暂行办法》第三条规定：“面试必须贯彻公开、平等、竞争、择优原则，按规定程序进行。”第八条规定：“面试主要测评应试人员适应职位要求的基本素质和实际工作能力，包括与拟任职位有关的知识、经验、能力、性格和价值观等基本情况。”无论是2004年中组部颁布的《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》还是2009年新修订的《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》，都把面试作为和公共科目、专业科目一样重要的领导干部选拔必考科目。《大纲》第四章规定：“领导干部面试在公共科目和专业科目笔试基础上，进一步测试考生在领导能力素质和个性特征等方面与选拔职位的匹配程度。”根据拟任职位的工作性质、职责任务、难易程度、责任大小对人员的要求，面试内容分为若干测评要素，主要包括综合分析能力、言语表达能力、应变能力、计划组织协调能力、人际交往的意识与技巧、自我情绪控制、求职动机与拟任职位的匹配性、举止仪表和专业能力。必要时，根据职位要求，面试内容还可以增加其他测评要素。

二、面试的基本内涵和特点

笔试通过考生对指定考题的答写，反映其具备的文化知识和能力，而面试则是通过考生恰如其分的表达来反映其驾驭知识的能力。关于面试的内涵，在学术界是见仁见智，



有的认为面试就是见面谈话,有的认为是面对面考试,有的认为面试就是口试,也有的认为面试是对考生以问答式、命题演作式、实际操作式和集体讨论式等方法进行的一种考试。国内学者有关面试概念的界定有很多,如北京大学人力资源开发与管理研究中心主任萧鸣政认为,“面试,可以说是一种经过精心设计,在特定场景下,以面对面的交谈与观察为主要手段,由表及里测评考生有关素质的一种方式。”而刘嘉林则指出:“面试是考官通过与考生直接交谈或置考生于某种特定情景中进行观察,从而对考生的知识、能力、经验、气质和性格等基本素质进行测评的考试活动。”他强调指出,“面试是一种在特定场景下,经过精心设计,通过主考官与考生双方面对面的观察、交谈等双向沟通方式,了解考生素质特征、能力状况及求职动机等的人员甄选方式。”

在国外,学术界关于面试的概念也是众说纷纭,如日本学者认为,所谓面试,“广义地来说,是在两个人或两个人以上的人与人之间的有目的的交谈”,或者说,“是考生与雇用机构的代表之间面对面的交流,是一种彼此传达或引出彼此的态度、实质关系、感情、想法、希望等的过程。”

具体到干部选拔来说,面试的内涵可以这样概括:在一种特定场景下,经过精心设计,通过主考官与考生双方面对面的观察、交谈等双方沟通方式,了解考生素质特征、能力状况以及求职动机等的人员甄选方式。“在特定场景下”的特点使面试与日常的观察、考查等测评方式相区别。日常的观察、考查,虽然也少不了面对面的观察与交谈,但那是在自然场景下进行的;“精心设计”的特点使它与一般性的交谈、面谈相区别。交谈与面谈,强调的只是面对面的直接接触形式与情感沟通的效果,它并非经过精心设计;“面对面的观察、交谈等双方沟通方式”,不但突出了面试“问”、“听”、“察”、“析”、“判”的综合性特色,而且使面试与一般的口试、笔试、操作演示、背景调查等人员素质测评的形式也区别开来。口试强调的只是口头语言的测评方式及特点,而面试还包括对非口头语言行为的综合分析、推理与判断。可以说,面试比口试、命题演作、具体操作、集体讨论式更加全面和综合,其中不乏有这几种考试的成分,但已经是经过综合的了。

因此可以认为,面试的内涵是:(1)精心和科学设计的考试形式;(2)以谈话和观察为工具,以语言和行为为媒介;(3)特定的场景和特定的人员;(4)综合的考查目的。

无论是笔试也好,面试也好,每一种考试方法既然能够存在,自然具有其不可取代的优点或特点。从测评的技术角度来看,对考生的基本素质评估大体可采用五种方法:一是观察法;二是面试法;三是调查法;四是测验法;五是作品分析法。面试与其他方法相比,其主要特点在于它是一种直接的沟通过程。在这种直接的沟通过程中,可以填补其他评估手段的信息空白和不足。同时,面试还能评估那些只有通过面对面的相互作用才能测量的素质(如仪表、口才、体态语言提供的信息、人际交往能力等)。评估者(面试考官)可以凭借自己的知识、经验和有关的测评标准对被评估者形成基本的直观印象,而这种直观印象通过其他手段是很难得到的。

具体说来,与其他考试形式相比,面试具有以下几个方面特点:

(1)面试是一种综合、全面的考试形式,能够达到对考生全方位的考查和了解。

与笔试相比,面试突破了笔试的限制,笔试完全以纸质或机器上的答案为依据评定考生的成绩,只要考生的答案与标准答案一致,不论考生是真的解答对了还是猜对的,也不论考生的解答方法是否巧妙、熟练,花费的时间是多是少,都可得分。面试则是依

据考生现场的全部表现对其素质状况作出评定。它不仅分析考生的回答是否正确，更重要的是考查考生回答问题的灵活性、逻辑性、应变性。通过考生的语言表达能力，主要考查考生表达是否清晰、明确、简洁，是否富于逻辑性；通过考生的应变能力，主要考查考生在有压力的情境中反应是否灵活、敏捷、快速；通过考生的分析综合能力，主要考查考生的逻辑思维是否有条理，是否善于分析、判断和概括问题；通过考生的仪表、风度、举止，主要考查考生的言行举止是否端庄、稳重、得体，是否有充沛的精力；通过考生的有关实际工作能力，主要考查考生是否具备与工作匹配的专业素养；通过考生的个性特征，主要考查考生是否具备与工作相关的个性特征。这样的综合测验，才可以真正选拔到有真才实学的人才。

(2) 面试是考官与考生之间的双向交流。如果说笔试是考生面对卷子（或电脑）单向输出的话，面试则是考官与考生之间的一种互动沟通。在面试过程中，作为被考者的考生也并不是完全处于被动状态。主考官可以通过观察和谈话来评价考生，考生也可以细致观察主考官的语言、行为，判断主考官的价值判断标准、态度偏好、对自己面试表现的满意度等，以调整自己在面试中的行为表现。同时，考生可借此机会了解自己应聘的职位情况、待遇高低等，也可以就一些问题提出自己的不同看法。这样，双向的互动的交流，使考生的水平和能力得到充分的发挥，同时也使考官能够从多个角度观察、评价考生。

(3) 面试具有直观性。

传统的笔试是间接地考查考生对知识的记忆和理解，不能进一步反映考生的实际工作能力或者灵活运用知识的能力。在一般的考试中，不要求考生对知识的运用，只是考查考生拥有知识的量。而作为担负重任的领导干部来说，仅仅拥有一定的知识量显然是不够的，必须通过面试——这种近距离的直观考试来考查。面试是用人单位与考生直接接触的一项活动，在面试中，考官是通过观察考生的语言行为（考生所表达的）和非语言行为（考生的表情、行为举止等），来推测和判断考生的能力和个性品质的。实际上，在面试前，既然是经过“精心设计”的，用人单位实际上已经划定了自己的“入围”标准。通过面试，用人单位会对考生形成一个直观的印象，这种直观的印象对用人单位的最终聘用决策具有很重要的影响。考官通过对考生的外表举止、言谈风度、思维判断、反应快慢、特长爱好、动机愿望等直接观察，可以得出一个比较准确的判断，对是否录用考生形成了一个比较可靠的依据。

(4) 面试是一种形式灵活、别具一格的考试。

面试是一种很灵活的测评方法，其方式和内容都具有较大的变通性。面试以能够准确测评考生身心素质水平为目标，考官的提问既要紧扣面试的目的要求，又要结合测评的现场情况，针对不同岗位、不同经历的考生的特点及应试过程中不同行为表现的实际测评需要，灵活把握提问的内容与方式。例如，问答式面试在规范化程度上有结构化、半结构化和非结构化之别，尤其结构化面试，其测评内容、提问方式、测试程序、时限、评判标准等，在测试前已经过严密设计，测试过程中考官应按既定规程依据确定的内容提问。但面试的结构化并不等于僵固化，考官根据测试过程中的实际情况，对必须作进一步深入了解的内容，可设置少量提问，以获取客观评判考生素质所需要的足够信息。在非结构化面试中，考官的提问灵活性更大，在测试过程中提什么问题，以何种



方式提问,以及提问的多少,范围的大小,程度的深浅等,完全由考官根据测评的实际情况灵活掌控,以有利于测评目的实现为原则。如果考生回答问题时引发出与拟定的题目不同的问题,主考官还可顺势追问,而不必拘泥于预定的题目。至于面试中考生的应答则更无刻板的模式,只要不违规逾矩,考生对问题的回答,可根据自己的理解自由阐述其观点,充分展现自己的才华,真实反映自己的个性特征,其灵活程度远非纸笔测验可比。当然,面试中提问的灵活性决不是无原则的灵活,必须从实际需要出发、符合面试活动规律和考生的身心发展特点。能否真正做到灵活高效,主考者的经验和水平也很重要。

(5) 面试对象具有单一性。

面试的形式有单独面试和集体面试两种。在集体面试中多位考生虽然可以同时位于考场之中,但主考官不是同时面向所有的考生,而一般是逐个提问逐个测评,即使在面试中引入辩论、讨论,评委们也是逐个观察考生表现的。这是因为面试的问题一般要因人而异,测评的内容也主要侧重个别特征,同时进行会相互干扰。即便是无领导小组讨论,面试考官也是在逐个聆听和观察的。

(6) 面试时间的持续性。

面试与笔试的一个显著区别:面试不是在同一段时间展开,而是逐个地持续进行。笔试不论报考人数的多少,均可在同一时间进行,甚至不受地域的限制。例如我国每年6月份的高考和每年11月份的中央国家机关招录公务员考试,尽管报考人数达到数百万、且分布在各个地区,仍可根据事先编制好的试卷在同一时间内完成对所有报考人员的考试。这是因为笔试的内容有统一性且侧重于知识考查,考查内容具体,答案客观标准,主观随意性较小。面试则不同。首先,面试是因人而异,主考官提出问题,考生针对问题进行回答,考查内容不像笔试那么单一,既要考查考生的专业知识、工作能力和实践经验,又要考查其仪态仪表、反应力、应变力等,因此只能因人而异、逐个进行。其次,面试一般由用人单位主持,各部门、各岗位的工作性质、工作内容和任职资格条件等不同,差异程度较大,无法在同一时间进行。第三,对每一位考生的面试时间,不能作硬性规定,而应视其面试表现而定。如果考生对所提问题对答如流,阐述清楚,主考官很满意,在约定时间甚至不到约定时间即可结束面试;如果考生对某些问题回答不清楚,需进一步追问,或需要深入了解考生的某些情况,则可适当延长面试时间。

(7) 面试评价的主观性。

与笔试有明确的客观标准不同,面试的评价标准往往带有较强的主观性。考官的评价往往受个人主观印象、情感、知识和经验等许多因素的影响,不同的考官对同一位考生的评价往往会有差异,而且各有各的评价依据。所以,面试评价的主观性是面试的一大弱点。但另一方面,由于人的素质评价是一项十分复杂的工作,考官可以把自己长期积累的经验运用到面试评价中。在这个意义上,面试的这种主观性有其独特价值。

三、面试在领导干部选拔录用过程中的作用

领导干部选拔考试与学业考试、升学考试、资格考试不同,它是一种选拔性考试,主要测评考生对未来职位的适应性和必须具备的实际能力;同时,它是一种面向未来的考试,这种考试不是单纯强调考生的知识素质或某种能力素质,而是强调考生要全面发

展自己的知识、能力、技能和个性品质。另外，虽然这种考试也检验考生已经取得的成绩和已经达到的水平，但更强调考生之间的优劣差异的比较，更着眼于考生的领导能力、基本能力、技能和潜力。对这些素质的测量，仅靠笔试一种形式无法有效地测查考生的素质和能力，所以必须借助面试方法才能更好地完成对考生素质的全面综合的测量，以及对考生能力素质的重点测量。

前面已经讲了面试的特点，其实，也是面试的一些优点。我们知道，在用人问题上，有完全通过考试（笔试）的，如我国古代的科举制度，只要四书五经背得滚瓜烂熟，只要会做八股文，就有可能及第中举，成为“领导干部”；也有进行殿试的，有点类似今天的“面试”，皇帝或丞相亲自坐堂，当场提出问题，进行回答；也有实行推荐的，由民众推荐、基层推荐或领导推荐，也有如魏晋“九品中正制”世袭的。至于干部公开选拔考试，开始时主要倚重笔试，如升学考试一样，只要卷子答得好，就可以通过第一关了。虽然笔试存在这样那样的缺陷，但作为一个领导干部，是否具备一定的知识储量，是否有一定的理论水平，是否具有一定的理论和现实思考能力，笔试仍然是最好的考查办法。就像我国的高考一样，虽然问题多多，但它的公平性和普适性是无可比拟的，是大家都乐意接受的。

但是，作为干部选拔考试，特别是肩负着重要历史使命和历史责任的现代领导干部，单纯靠一张卷子的笔试，是远远不能真正全面、准确考查出一个人的真实水平和能力的，也是发现不了优秀领导人才的。如果过分依赖笔试成绩，不仅会把一些根本不适应某些领导岗位的考生选拔出来，而且也可能使一些具有真才实学、特别是实际工作能力超强的考生名落孙山。因为一些笔试优秀的考生可能是“书呆子”，不具备领导能力，而一些在笔试中发挥不是十分出色的考生则可能有非常好的实践能力和工作能力。我们过去一些领导干部虽然文化知识比较低，却却有非常出众的领导水平，而一些满腹经纶的人却往往在真正的领导岗位上业绩平平或者错误百出。

那么，在干部选拔中，有什么办法来弥补这几种考试特别是笔试的缺陷呢？这就是现代面试（与过去那种比较随便的口试或面试不同）。面试与笔试等测评甄选方式相比，具有以下几点作用和功能：

（1）可以考查到笔试等测评甄选手段难以考查到的内容。

笔试是以文字为媒介来考查一个人的素质水平，但很多素质特征很难通过文字表现出来，比如一个人的仪表风度、口才、反应的敏捷性等。面试由于交替使用多种测评方法和交互媒体，考官在特定时空及场景条件下所获得的信息具有“复合性”，而不是通过单一的信息渠道获得，考官通过观察考生的面部表情和身体语言就可判断其自信心、性格特征、情绪等素质特征。

（2）可以灵活地考查考生的知识、能力、工作经验及其他素质特征。

笔试在考查考生时受到种种限制，这种背靠背的见物不见人的考试，虽然相对公平，但考查的只能是考生某一方面的水平或能力。而面试则不然，虽然面试是主考官和考生的一种双向沟通活动，但面试的主动权主要还控制在主考官手里，面试测评时主考官考查的范围要专可专、要广可广、要深可深、要浅可浅，具有很大的弹性和灵活性。笔试和心理测验的灵活便利性均不如面试。

（3）面试可以弥补笔试的一些失误。



事实证明,单纯靠一张卷子来选拔人才,是有弊端的,而且隐患比较大。这里有三种情况:其一,“低分高能”,因为笔试是在特定的时间、特点的环境进行的,如果考生或因工作太忙、仓促应考,或恰好因身体不适、心绪不畅,或因临场发挥不好等种种原因,易造成笔试成绩与实际能力不符;其二,“高分低能”,一些考生专注于死记硬背,考分虽高,能力水平其实比较差,在现实生活中善写不善说、眼高手低者并不少见;其三,有可能“冒名顶替”,即参加笔者并非报考者本人。所以,倘若仅凭笔试成绩决定取舍,就有可能漏选真才、误录庸才。面试较之笔试更贴近工作实际,可对考生的行为作多视角的全程观察,大部分笔试已测试的知识、能力和素质,仍可在面试中从现实能力素质的层面再行检测。所以,面试既为笔试失误者提供了补救的机会,也可再次鉴别笔试高分者是否真正高能,并能有效防止笔试中的冒名顶替者侥幸取得参加考核的资格。

(4) 面试对考生的考查是全方位的。

面试侧重于对考生进行素质评定。面试结果的评定,不把考生阐述的观点的正确与否作为第一位的指标,而是观察考生的整个素质。笔试完全以答案为依据评定考生的成绩,只要考生的答案与标准答案一致,不论考生是真的解答对了还是猜对的,也不论考生的解答方法是否巧妙、熟练,花费的时间是多还是少,都得给分;面试则是依据考生现场的全部表现,对其素质状况作出评定。它不仅分析考生的回答是否正确,而且更重要的看考生回答问题的灵活性、逻辑性、应变性。

面试对考生的考查无论是从理论上,还是从实际上,设计都是比较合理的。从实际上看,对一个有经验的面试考官小组来说,几个问题问下去,就可以对这个人的能力和水平作出基本判断——是心领神会、胸有成竹,还是不懂装懂、夸夸其谈。从理论上讲,面试只要精心设计、时间充足、手段到位,可以测评出考生的任何素质。如果说心理测验中的许多问卷是测评考生的智力、心理、品德等的有效工具,那么把这些心理测验中的问题以口头回答的形式表现出来,也能达到与笔试同样的效果。由于信息量利用的高频率特点,其测评质量可能还会更好。如果在面试中引入无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏等情景模拟的测评甄选手段,可直接考查考生的组织能力、领导能力等;如果引入工作演示的方法,还可直接考查出一些考生的实际工作能力。甚至,对考生的身体状况,通过面试也可获取大量信息。

一些参加公开选拔面试的考生在回答面试感受时,回答说:“第一个感受是对面试问题的回答不知从何谈起。”对考官突然提出的问题,完全没有思想准备,不知道从哪里答起。“第二个感受是面试和笔试完全是两回事,即笔试的测试重点在于知识的掌握和积累,当然也必须具备一定的分析问题和组织材料的能力;而面试测试的重点在于对领导科学知识的实际运用,即考查考生发现问题、分析问题、解决问题的能力 and 语言表达能力。全面地说,应该是考生的综合素质和能力。”相当一部分考生对面试的畏难情绪甚于笔试。

(5) 面试的重点是要考查考生是否适合某个领导岗位。

从实战的角度出发,干部公开选拔面试大致是从以下六个角度考查考生是否适合从事某岗位的领导工作:

一是考生的反应速度。领导干部在实际工作中经常要面对各种突发情况,而公共管理工作牵涉面大,如果对突发情况处理不善,将有可能造成严重的社会后果。因此在公

开选拔领导干部的过程中，考官绝对会倾向于选择反应速度较快的考生，这本身也是与领导干部的职业特点是相匹配的。特别是在当前各种社会矛盾纷繁复杂、突发性事件层出不穷的态势下，一个需要随时作出重大决策的领导干部，有没有准确、快捷的反应能力是非常重要的。如果说，我们曾经把“稳”作为选拔干部的一个重要原则的话，那么，当今，能否“快”、能否有效率则是选拔干部一条基本原则。

考生反应速度的表现领域：答题思考时间的长短。一般来说，考官在问完问题之后，对考生的“计时”就开始了，如果考生是经过了一段时间的“深思熟虑”之后再开始答题的话，无疑是不会得到考官的青睐的。考官很多时候看问题都是很辩证的。举个简单的例子，如果考官问：“如何解决医疗改革过程中存在的各种问题？”一个考生思考2分钟后想出了3个对策，而另一个考生思考了10分钟后想出了6个对策。这个时候，考官会选择哪一位考生？考官只会选择前面那位思考了2分钟后就回答出答案的考生。为什么？因为在实际的行政工作中，很多时候都是要“当场作出决定或反应”的，不大可能让你回去思考一下再给答案的。所以，我们常常可以感觉到，一个优秀领导者其实不一定需要很高学历，但他的思维速度一定是很快速的。因为行政工作和一般管理工作最大的不同在于，行政工作更强调“效率”。

二是考生的政治思想。领导干部是从事公共管理工作，为国家 and 人民服务，代表的是党和国家这个整体而不是个人。领导干部的工作和言行体现的是“政治性”、“公共性”，而不是“个体性”。所以，领导干部在实际工作中既不能随便无原则发言，也不能以“自我为中心”过分张扬。这就要求考生面试答题过程中一定要切实维护党和人民的利益，要时刻讲政治和顾大局。在此，一些考生会问，什么是讲政治和顾大局？讲政治和顾大局是领导干部的第一素质，也是最基本的素质，不懂政治、不讲政治就当不了、也当不好领导干部。政治就是党的路线、方针、政策；就是党和国家工作大局；就是上级指示精神和群众的根本利益。大局就是改革、发展、稳定的局面；就是全院、全局、全厅、全市、全国。想问题干事情要站在全局的高度，放开眼界，考虑长远，将具体工作融入中心，服从、服务于党和国家工作大局，不能因为局部工作的小不慎或失误给全局带来负面作用和消极影响。既要把握大局，从宏观上分析和研究问题，又要注意细节，从微观入手解决问题。

在回答考官提问时，考生必须时刻绷紧政治这根弦，思想内容必须与党和国家的大政方针保持一致。答案思想内容的表现领域分为正反两面，正面是“给出的答案有没有支持国家的政策”，反面是“有没有反对国家的政策实施”。举个简单例子，考官问：“请问你对医疗改革有什么看法？”如果考生的答案观点是倾向于支持医疗改革的话，那么就比较容易得到考官的认同，因为我国目前的主流观点是支持医疗改革的。但也有可能有部分考生会认为医疗改革其实不合适，我国目前人民群众的收入水平不高，推行医疗改革将使一些低收入人群看不起病。或许这个观点有一定的合理性，但我们要看到的是，“整个历史发展的潮流”是什么，是支持医疗改革，还是反对医疗改革？“整个历史发展的潮流”是支持医疗改革，尽管改革总是有“阵痛”的，但还是要将医疗改革“坚定不移”地进行下去。

三是思维能力。毛泽东说过，领导干部的职责是出主意、用干部，是一个动脑筋的职业。一个领导者有没有科学的思维方法和思维能力，是很重要的。这包括：（1）辩证



思维能力，主要是分析与综合、归纳与演绎、历史与逻辑、抽象与具体的能力。(2) 战略思维。战略思维作为一种思维方式，是每个领导干部都应当具备的基本素质。是否具备战略思维能力是衡量领导干部水平高低的重要标尺。具体表现为从宏观上把握事物的整体，即整体大于各部分相加的总和；从整体上把握事物的性质和运动规律；从事物的整体效应中分析事物。如对“为官一任，造福一方”的理解，如缺乏整体观念，不善于从大局着眼，就会完全肯定它，认为“为官一任，造福一方”是完全正确的。因为领导干部是人民的公仆，其职能就是全心全意为人民服务，“为官一任，造福一方”是对领导干部的基本要求。那种“只见树木，不见森林”、“只顾眼前，不顾长远”、“一刀切”、“非此即彼，顾此失彼”、“头痛医头，脚痛医脚”等观点都是缺乏战略思维。(3) 创新思维能力。时代不同了，一个循规蹈矩、按部就班、唯唯诺诺、唯上唯书唯旧的领导不是好领导，没有打破常规新的思维能力和创新工作方法，想把我们的事业推向前进是不可能的。

这里，考生要特别注意答案的逻辑性。其实一个人对同一个事物，其掌握和表达的信息是相差不大的，但为什么常常会出现同样一件事情，不同的人去“表述”它，可能有些人可以让听者清晰明白事物的“来龙去脉”，而有些人却让听者“不知所云”呢？因为人要认知事物，常常需要通过内在的逻辑关系把各种信息“串联”起来，才有可能了解别人口中的事物究竟是什么。

四是语言表达的连贯性。领导干部工作常常是需要权威性的，而日常工作的权威性，尤其是面对人民群众的权威性如何体现。其实很多时候，人民群众与领导干部的接触是通过“语言接触”的。我们试想一个情景：某位领导干部（简称甲领导）说话经常是不连贯，一见到“生人”说话就喜欢“断点”，有一句没一句的，说话经常“卡壳”。而另一位领导干部（简称乙领导）说话很连贯，对群众的疑问回答起来有板有眼，明确清晰。那么，请问我们作为一个普通老百姓，我们会觉得哪位领导干部更权威一些呢？我们会更支持哪一位的工作呢？答案是明显的，乙领导会得到更多的认同，也更容易开展工作。从这个角度看，大家就能明白为什么领导干部面试要强调语言表达的连贯性，这也是从领导干部实际工作的需要出发的。

这里需要着重强调的是，考生在面试考场中要尽量避免语气助词，少做长时间的停顿。可以用“口语化”的语言做详细的表述，但不能出现明显的“无话可说”的状态，因为一旦在面试中“卡壳”，扣分是很多的。因为在考官眼中看来，一是“不自信”的表现，二是“思考问题”不透彻的体现。

五是语言表达的得体性。或许有一个道理，所有的人应该都能接受，那就是“领导干部说话绝对不能让人感到不舒服”。这里请大家注意的是，“领导干部说话绝对不能让人感到不舒服”的对象除了上级领导之外，实际上面对同事甚至是“行政相对人”，同样不能说出什么“难听”的话来，这里体现的就是“语言表达的得体性”。最近，深圳某部门领导就因为对记者出言低俗，遭到了许多网友的谴责。

语言表达得体性的表现领域：说话是否过于绝对。我们要辨别有无激进式的言语，其实就是要避免“说话过于绝对”。举个例子，如果考官问：“你如何看待近年来的煤矿生产安全问题？”而考生这样的表述：“这个问题就是因为有关生产人员没有负好安全责任而产生的。”表面上看，这样回答似乎没有什么问题，“原因”确实是有那么回事。但

这个表述的错误在于，我们怎么可能从面试题目的“简短信息”中“绝对化”地断定责任原因只有一个呢？这很明显就是一种“用语不得体”的表现。如果我们改动一下，做这样的表述：“这个问题一部分原因可能是因为有关生产人员没有负好安全责任而产生的。”这样一来，答案内容没有变，但就显得更“得体”了。

六是考生的仪表举止得体。领导干部无论是人民的公职人员也好，是人民的带头人和指挥者也罢，终究还是一种“职业”。任何职业都需要有“职业形象”，领导者也不例外。有一句话叫“相由心生”，实际上一个人的“内涵”是会影响一个人的“外在表现”的。自古及今，在选拔官员问题上，讲究的都是“德才兼备”，但外在形象也是一个必须考虑的重要因素。明朝选拔监察官员时，把伟岸之士作为优选对象，看似有点儿荒诞，其实也有一定的道理。监察官员或处于朝堂之上面对面地弹劾大臣，或出外代表朝廷视察地方，如果形貌猥琐、矮小丑陋、精神萎靡不振，则有失皇家威严。但另一方面，过分地强调外表，必然会忽视才干，以至后来明朝流传着这样一种歌谣：“选科全不在文章，但要胡须与胖长；更有一般堪笑处，衣裳浆得硬邦邦。”这就走向作秀和纯粹形式主义了。

我们常常会发现领导者长着一个“领导者”的样子，作为一个群体来讲，我们常常很容易通过一些“仪表举止”，从而判断一个人是否有可能是一个领导者。一个外表“飞扬跋扈”的人，很难给人以踏踏实实、兢兢业业的人民公仆印象；一个形象邋遢、面容古怪的人，很难给人以可亲可敬的感觉。所以如果一个连仪表举止都不得体的人，是很难被考官认同的，可能在没有回答问题之前，就会被“先入为主”地认定“不适合从事公共管理”工作。

四、我国领导干部竞争上岗面试的发展趋势

自从上世纪90年代正式把面试引入公职人员录用考试，后由引入公开选拔领导干部考试，作为一个与公共科目同等重要的考试科目以来，在近20年发展过程中，从面试形式到面试内容，都在不断发展变化，至于考题的变化，更是随着社会的发展，不断地推陈出新。

（一）面试内容的全面化

面试的测评内容已不仅局限于仪表举止、口头表达、知识面等，现已发展到对思维能力、行政应用能力、政治理论理解能力、反应能力、心理素质、求职动机、进取精神、身体素质等全方位的测评。且已由一般素质为测评依据发展到主要以拟任职位要求为依据，包括一般素质与特殊素质在内的综合测评。

（二）面试形式的多样化

面试早已突破那种两个人面对面、一问一答的模式，进而呈现出多种多样的形式：从单独面试到集体面试，从一次性面试到分阶段面试，从非结构化面试到结构化面试，从常规面试到引入了演讲、角色扮演、案例分析、无领导小组讨论等情景面试。这样，针对不同的行业、不同的职位，可以采用不同的面试形式。

（三）程序的规范化

公职人员面试的操作过程正逐步规范。在以往的面试中，考官提问内容、设问方式的随意性较大，而发展到现在，面试细分为起始阶段、核心阶段、收尾阶段，考官要问



些什么、要注意些什么，事先一般都有一个具体的方案。这意味着考生对面试将有规律可循。一般录取面试程序的基本顺序是入场抽签，考生根据所抽取的号码，顺序入场面试。每人的面试时间限定在半小时以内。考查时，一般情况下，主考官都会请考生首先自述个人经历，包括个人基本情况、学习、工作经历等。然后主考官按照顺序宣读试题，请考生一一回答。随机提问，考生答完规定试题后，尚有时间，主考官请评委临时提问。提问全部结束后，主考官宣布“请考生退场”。计分审核，主考官从评委手中收回《评分表》，交计分员计分。去掉最高分和最低分后，所得平均分为考生面试分数。

（四）面试考官的内行化

以前的面试，主要由组织人事部门的人专门主持。后来实行组织人事部门、具体用人单位部门和人事测评专家共同组成面试考评小组。现在，许多单位实行用人单位部门人员培训面试测评技术，组织人事部门人员培训业务专业知识，并进行面试前的集中培训，面试考官的素质有了很大提高。“一流的伯乐选一流的马”，面试考官的素质对于提高面试的有效性、保证面试的质量起着极为关键的作用。

（五）评判结果的公开化

以前许多面试的评判结果基本上处于保密状态，一般是面试后才公布成绩，给人以暗箱操作的嫌疑，现在面试评判结果大多都是当场公布，而且面试成绩都是要公示排名的。

（六）提问的随机化

以前许多面试基本等同于口试，主考官提出的问题一般都事先拟定好，考生只需抽取其中一道或几道题来回答即可，主考官也不再根据考生对问题的回答情况提出新问题。主考官评定成绩仅依据事先拟定的具体标准答案，仅看回答内容的正确与否。现在面试中主考官的提问虽源于事先拟定的思路，但却是为适应面试过程的需要、围绕测评的情景与测评的目的而提出的。最后的评分不仅依据内容的正确与否，还要综合总体行为表现及整个素质状况评定，充分体现了因人施测与发挥主考官主观能动性的特点。

（七）面试标准的格式化

以前面试的评判方式与评判结果没有具体要求，缺少可比性。近年来，面试结果的处理逐渐标准化、规范化，基本上趋于表格式、等级标准与打分形式等。

（八）面试参与主体的多样化

以前面试主要由组织人事部门的人专门主持，现在逐步实现由组织人事部门、具体用人单位部门和人力资源测评专家共同组成面试考评小组，纪检、监察部门组成监督小组。

（九）面试知识的丰富化

面试知识点已不仅局限于报考动机、个人情况、时事政治、社会现象、为人处世、工作组织、活动安排，还扩展到对管理原理（法则）、名言、名句、谚语、成语、典故等的理解与运用。

第二章 领导干部竞争上岗面试概说

一、面试的构成要素和面试类型

(一) 面试要素

什么是面试构成要素?就是指作为面试完整体系不可或缺的组成部分。作为测评考生的面试活动,一般有12个要素,即面试目的、测评项目、测评标准、面试试题、面试考官、面试考生、考生信息、考官信息、面试结果、面试时间、面试考场、面试模式。这些要素在不同的面试活动中有不同的内容和具体表现形式,但这些要素是任何一次面试都应该具备的,缺少任何一项,面试活动都不能成立。只有合理配置这些要求,才能产生好的面试效果。

1. 面试目的

面试目的回答的是“为什么”的问题,也即通过面试要达到什么样的效果。领导干部选拔考试的目的很简单,就是通过对考生素质进行有效的测评,选拔出德才兼备、能够胜任岗位职责的合适领导干部。从考生一方来看,参加面试的目的是向考官展示和证实自己的素质,能够说服或折服面试考官,作为获得进入下一个程序最终被录用的资格条件。

2. 面试内容

面试内容指的是面试测评项目或测评要素,是指面试需要测评的考生的能力、个性品质等方面的具体内容。在面试中考官会考查考生与所报职位相匹配、对应的某种(几种)素质和能力。不管其面试题型怎么变化,但面试内容无非主要有以下几个方面:(1)对所报职位的理解认识,责任感、进取心,报考动机。(2)自我认知能力,心理调适能力,沟通协调能力,组织计划能力。(3)应急应变能力,分析解决问题能力。(4)观察事物能力、逻辑思维。(5)语言表达能力、举止仪表等。

3. 面试方法

面试方法指的是实施面试的具体技术,不同的面试方法对考生素质测评的侧重点也不同,在面试时存在一个面试方法的选择问题,如面试可以分为结构化面试、半结构化面试和非结构化面试三种,公开选拔领导干部录用面试采用较多的是结构化面试方法。

4. 面试考官

面试考官是面试的测评者,是对考生的素质进行评价的实现者,在面试中扮演着十分重要的角色。面试考官的素质如何对面试结果有很大影响。面试考官的任务是实施面试,包括提出面试问题、观察和分析考生在面试中的各种行为表现、对考生进行评价等等。

5. 面试考生

面试考生,是面试测评的对象,与面试考官共同构成面试活动的主体。考生与考官之间是被测评者与测评者的关系,在面试中,考官正是通过考生对面试问题的回答,达到对考生测评的目的。

6. 面试试题

面试试题,主要是指面试考官对考生提出一定的行为反应的要求。面试试题不同,