

人才，
是可以“问”出来的！



3分钟 识别人才

善用**面试**的20种方法，找到你最想要的人才

李桂虹 吴利霞◎著

•20个经典面试问题解析 •30个经典面试案例 •25条人才能力素质标准

非HR经理人招聘面试高效手册
简单管用，让你成为最能识人用人的管理者

.....

广东省出版集团
广东经济出版社

人才，
是可以“问”出来的！



3分钟 识别人才

善用(面试)的20种方法，找到你最想要的人才

李桂虹 吴利霞◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

3分钟识别人才：善用面试的20种方法，找到你最想要的人才/李桂虹，吴利霞著.
—广州：广东经济出版社，2011.12

ISBN 978-7-5454-1019-8

I. ①3… II. ①李… ②吴… III. ①企业管理—招聘—基本知识
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第213336号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京晨旭印刷厂 (北京市密云县西田各庄镇西田各庄村)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.25
字数	120 000
版次	2011年12月第1版
印次	2011年12月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1019-8
定价	29.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

如果你不懂面试，导致招来的人才要么不出色，要么留不住；如果你不会问话，整个招聘过程要么漫长低效，要么尴尬收场。如何才能从众多的求职者中快速发现和识别真正的人才？答案就是：修炼“面试问话术”。

本书总结了国内20个常用的面试问题，辅以典型情景及案例进行了深度剖析，并将其中玄机以“重点提示”和“经验分享”的形式呈现出来，为经理人提供一套简单高效的“读心术”、“识人术”。阅读本书，管理者能从中迅速掌握识别人才的实用技巧与方法，进而为企业找到最合适的人才。





“问”出好人才

一个招聘职位竟有 700 名应聘者投来简历，一位部门经理短短一个上午要面试 50 名应聘者，这样的情形你能想象吗？

这就是这个人才竞争时代的特征：一方面企业人才短缺，急于招到适合的员工，同行业的竞争者更是暗中比拼，争抢相对稀有的精英分子；另一方面，社会上众多的求职者在苦苦寻觅工作，随时会挤破招聘者的大门。

面试之于面试官和应聘者来说，本质就是一场心理较量、一种智力博弈。有些应聘者深藏不露、含蓄沉稳；有些“面霸”久经沙场、层层粉饰、有备而来；而有些则是为生活所迫，故意放低姿态，只想尽快获得一份暂时的收入……

如何才能避免招进“假人才”、“恶人才”，而将真正优秀的人才拒之门外呢？

言为心声，通过当面谈话来识别、选拔人才，恐怕是最简捷有效的方法。

世界 500 强企业将选人、用人的标准和操作方法加以固化，并逐渐形成最经典的面试问题。近几年来，他们的这些面试问题与招聘实录，往往被众多国内企业所效仿，也成为广大求职者“临阵磨枪”的工具。

但简单的拿来，未必真正适合国内的企业现状。因为“问”的重点不在于问题是什么，而在于如何去问、如何去听。

本书中的20道经典面试问题“土生土长”，这些面试问题，也许你天天在想、经常在用，却可能从未真正搞懂过！所以，我们不仅提出问题，还将告诉你分析这些问题的方法，剥茧抽丝，帮你逐一挖掘每个问题背后的奥秘，并见招拆招，一一化解“面试无语”之困境，带你了解应聘者全面、真实的“原始地带”，帮你修炼洞穿人心的“面试问话术”。

一问一答中尽显乾坤，一些看似简单的小问题背后，总可以看出人才的诸多“大问题”。只要你掌握了其中的要领，便可以“翻手为云，覆手为雨”，成为真正懂人、识人的伯乐！无论那些应聘者如何回答，如何矫饰和善辩，你都能够揭穿其伪饰和谎言，最终征服并俘获那些真正适合企业的人才。

希望本书能助急于招到人才，却为“招聘关”而抓狂的你一臂之力，帮助你迅速掌握识别人才的实用技巧与方法，进而为企业快速找到最满意的人才。

目 录

Contents

序 “问” 出好人才

第一篇 别拿面试问话不当功夫

为企业找到最合适的人，这是人力资源部以及研发、生产、销售等部门经理的最重要的工作之一。那么，部门经理怎样才能为企业吸纳最适合的人才呢？答案就是：修炼“面试问话术”。

一、不会发问就招不到“真人才” / 3

成为知人善用的“伯乐” / 3

招聘失败背后的“隐情” / 5

二、面试问话助你快速识人 / 8

言为心声，问话识人最轻松 / 8

你需要修炼的“面试问话术” / 10

提前准备面试问题更成功 / 15

第二篇 快速识人——高效面试的 20 个经典问题

20 个本土化的面试问题，是问话识人的核心部分。这些面试问题，也许你天天在想、经常在用，却有可能从未真正搞懂过！在这里，就告诉你提问与分析这些问题的方法，并教你修炼洞穿人心的“面试问话术”。

一、请你作一下自我介绍好吗

——一切面试问题的“引路石” / 21

二、请说一下你以前职位的工作职责

——晒晒那些工作经验 / 30

三、在工作中，你取得的最大成就是什么

——识别应聘者的分析决策能力 / 36

四、你为何要跳槽

——选出忠诚度高的人才 / 43

五、你为什么选择我们公司

——认同企业，才能乐业敬业 / 49

六、你怎么看待我们这个行业（或市场）

——找到有工作见识、有发展潜力的人才 / 56

七、你认为这份工作最重要的是什么

——团队意识高于一切 / 62

八、你缺乏经验，如何能胜任这项工作

——学习能力决定提升空间 / 68

九、我们为什么要录用你

——看看他的心理承受力 / 73

- 十、对这项工作，你有哪些可预见的困难
——性格决定工作态度 / 78
- 十一、你希望与什么样的上级共事
——灵活应变，才能适应职场 / 85
- 十二、在工作中，如果你的意见与上级不一样，
你会怎么样
——好员工善沟通 / 91
- 十三、在心情不好的时候，你是怎么自我调节的
——智商高，不如情商高 / 97
- 十四、你认为自己有哪些缺点和不足
——自知者智，知人者明 / 103
- 十五、请举一个你人生中最失败的经历
——我们需要积极乐观的人 / 109
- 十六、你有什么业余爱好
——识别应聘者的性格类型 / 114
- 十七、你的职业规划是什么
——定位越早，工作业绩越好 / 118
- 十八、你的座右铭是什么
——洞察一个人的内心世界 / 123
- 十九、薪水和工作，哪个对你更重要
——多种答案，一个目的 / 128
- 二十、请问你还有问题要问吗
——最后的面试冲刺 / 133

第三篇 问话识人是一场博弈

面试是一场心理较量，更是一种智力博弈。身为管理者，需要拥有充沛的精力，还需要掌握高超的“读心术”。无论我们是剥去应聘者的伪装，还是透过表面现象深入了解，其实都是想揭开其“庐山真面目”，考察眼前的应聘者是否是自己真正想要的“人才”！

一、如何防止人才“录而不来” / 141

充分准备，招聘方能制胜 / 141

到应聘者的心里去“潜水” / 142

别让时间放走人才 / 143

二、别让第一印象骗了你 / 144

招聘不是选秀，能力才是硬道理 / 144

能力的发掘比评鉴更重要 / 146

跳出印象识人的圈套 / 147

附 录

成功管理者偏好的人才能力素质考察要素 / 149

20个经典面试问题的主要考察方向表 / 150

第一篇

别拿面试问话不当功夫

为企业找到最合适的人，这是人力资源部以及研发、生产、销售等部门经理的最重要的工作之一。那么，部门经理怎样才能为企业吸纳最适合的人才呢？答案就是：修炼“面试问话术”。

一、不会发问就招不到“真人才”

每个人都是人才，只要有发现人才、识别人才的能力。

成为知人善用的“伯乐”

能够汇聚更多的精英才俊为己所用，想必是众多企业管理者的梦想。然而，在有了强烈的人才需求时，你却有可能发现自己身陷三种“囹圄”而苦不堪言：

门可罗雀，恍若“冷宫”。招聘信息天天发，却一直招不到适合的人，甚至连来面试的人都少得可怜。望着公司冷清的门口，只能留下一声无奈的叹息。

请君容易，送君难。风风火火地招进了新人，却很快又发现他并不合适，并非“意中人”，于是你接下来的时间绞尽脑汁，盘算着如何将其辞退。

年年岁岁“岗”相似，岁岁年年人不同。一番周折后，终于挑着灯笼聘到了“人岗相适”的人才。可最终是“落花有意，流水无情”，这样的人才留不住，没多久便舍你而去。

典型案例

某公司因发展需要，决定招聘一名行政助理。在第一批求职者的简历中，A小姐凭借名牌大学MBA学历、留美背景、掌握多国语言等条件脱颖而出。行政部负责人并没有进行深入的研究，便直接安排其进行面试。面试时总经理一看到A，便马上被她娇好的容貌、优雅的气质吸引住。未等A开口说话，总经理就直接公布A的薪酬待遇和到岗日期。然而，A上班两天之后便没了踪影。她没有请假，公司也联系不到她本人，最终其亲属告知“她不想到公司上班了，以后都不会去了”。

公司只得展开新一轮的招聘。

在第二轮招聘中，行政部吸取了经验教训，筛选简历时格外关注应聘者的专业背景、工作经历等。B小姐凭借拥有高级文秘资格证书、两年外企行政经历进入了面试名单。这一次，总经理虽然没有马上拍板，但也只是简单问了B小姐的一些个人情况，并向其介绍了公司的状况之后便同意录取B。B如期上班，但是在上班一周之后，公司不得不辞退了她。因为行政部发现她根本没有做行政助理的经验。仔细盘问，才知道她的文秘资格证书是刚刚考过的，而两年的外企经历，也只是打字员兼英文翻译而已。

公司不得不再次展开新一轮的招聘。

一次次的简历筛选，一遍遍的面试，为了招进人才，负责招聘的人员搞得筋疲力尽，甚至几度抓狂，到头来却发现“竹篮打水一场空”。人才似乎成了镜中花、水中月。别的公司那里总是人才济济，而自己这边却是“人才急急”。

面对规模庞大、应接不暇的求职队伍；面对五花八门、光怪陆

离的个人简历，招聘人员备感眼花缭乱、头脑发晕，同时也会愁肠百结：千里马到底都藏在哪里？谁才是属于我的人才？

古人曾说：“千里马常有，而伯乐却不常有。”在“人才为第一资源”的全球化人才竞争的时代，成为知人善用的“伯乐”更显得尤为重要。优秀的人才需要在第一时间被快速发现和识别。

无论是人力资源部经理，还是直接用人的部门领导，只要掌握了识别人才的方法，就能很快招到真正需要的员工。但假如不了解人才的一般标准，甚至不能分辨“真人才”与“假人才”，就只能发出“要招一个人怎么这么难”这样的感叹。

招聘失败背后的“隐情”

天天在招聘，天天在面试，天天在辞退，这是许多国内企业，尤其是中小企业管理者最常见，也最为头疼的问题。

如果我们追击招聘失败的缘由，一般为以下四点：

1. 不知何为人才

“要招就招最优秀的”，这是我们许多管理者在考虑用人时的心理常态。正如前面案例中的公司总经理，即使是招聘行政助理，也要求学历高、相貌好、口才棒、气质好、留过洋……然而，他们没有考虑过，对于那些集漂亮脸蛋、高雅气质、出众才华、极高学历于一身的人才来说，她们的“愿力”高吗？态度足够积极吗？会甘于接受“行政助理”这种端茶倒水、递送文件的职位吗？

从一开始，这家公司的行政部门和总经理便没有明确“自己到底需要什么样的人”，也就是说在招聘需求分析上下的工夫不够。这

是该公司招聘失败的首要原因。如果对人才分析不够，就会导致招聘需求取向错误，使得适合岗位的人才驻足门外，而不适合岗位的人才“来也匆匆，去也匆匆”。

所以，我们强调，“优秀”并不是招聘人才的基准，企业发展真正需要的，是能力最为适合的、也愿意把工作做好的“合适”人才。

典型案例

森林里，猫头鹰开了一家动物职业介绍所。开张不久，就有动物登门了。第一位是青蛙，他说：“猫头鹰，我是歌唱演员，可观众们都说我的歌声太难听，请您帮帮忙，帮助我找一份合适的工作，好吗？”猫头鹰笑着说：“你的歌声不好听，可你是游泳的行家，你当游泳教练肯定行！”青蛙想想说：“对啊！我游泳棒极了，我就当一名游泳教练吧。”青蛙非常高兴地当上了游泳教练。

第二位登门的是龙虾，龙虾急匆匆地说：“我是粮仓管理员，可在工作中，一不小心，我的大钳子就戳破了米袋，米就漏了出来。请您帮我找一份合适的工作吧！”猫头鹰笑着说：“你的大钳子像把剪刀，裁衣服倒挺合适，你可以当个好裁缝。”龙虾非常高兴地当了一名裁缝。

一天一天过去了，猫头鹰帮助许多小动物找到了合适的工作：小狗当上了警察，小猴成了路灯管理员，大象开了浴室，蚯蚓是个合格的天气预报员，松鼠当上了粮仓管理员……

这就是我们常说的“人岗相适”。只有适合岗位能力素质要求的人，才能在岗位上发挥最大的效用。比如招聘清洁部的员工，无需华丽的学历包装，无需美丽的外貌，只要勤劳能干，不怕脏、

不怕累，力求为他人创造一个清新舒适的环境，他就是我们需要的人才。

2. 把“面试会”当“相面会”

在一些管理者的眼里，招聘不就是发招聘广告、看简历吗？至于面试，就是把应聘者本人和简历对照一下，看看长相是否周正就可以了。有了这种只看不问的想法，面试也就成了“见面会”、“相面会”，而对于应聘者个人信息的真实性、“肚子里是否有货”则全不过问。

3. 想问却又口难开

在面试中，有些管理者也想通过面谈提问，了解应聘者求职简历以外的一些情况，可想问又不知从何问起。于是面试成了应聘者的“脱口秀”。应聘者不停地介绍自己，面试官则一言不发，至多就是问问“你多大了”、“你住在哪”、“你来能干什么”等简单问题后，就草草了事。在尴尬中开始面试，短暂的交流后，又在尴尬中匆匆收场。这是最为常见的“走马观花”式的面试情景。

4. 问了也不明白

招聘失败还有一个原因，就是虽然也对应聘者进行了面试提问，但问得却不明不白。我们有些管理者很善于控制和调节面试现场的气氛，面试开始不久就能和应聘者打成一片，气氛轻松愉快，简直是无话不问、无题不谈，可面试结束后才发现，自己漫无目的地发问纯属浪费时间。比如：为什么要问这些问题？应聘者对这些问题的回答反映了什么？还有哪些问题需要进一步跟进？自己都是一头雾水。这样的面试费时费力却毫无意义。