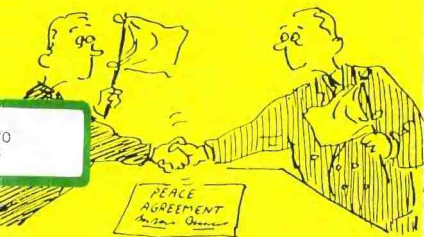




成功的 面谈

经营管理一周通 丛书

★ [英] 莫·夏皮罗 著



Mo Shapiro

SUCCESSFUL INTERVIEWING IN A WEEK

Hodder & Stoughton 1998

根据英国霍德-斯托顿出版公司1998年版译出

本书系台湾猫头鹰出版社，获得原出版社 Hodder and Stoughton Ltd. 授权，以转授权方式，授权在中国大陆

独家出版发行中文简体字版。

成功的面谈

[英] 莫·夏皮罗 著

周一方 译

上海译文出版社出版、发行

上海南京中路 655 弄 14 号

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

· 960 1/32 印张 4.5 插页 2 字数 56,000
1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷
印数: 0,001—5,000 册

ISBN 7-5327-1857-3/F·082

定价: 7.00 元

出版说明

在改革开放不断深入和经济迅速发展的新形势下，为满足广大读者对现代经营管理类图书的需要，上海译文出版社特地翻译出版了这套《经营管理一周通》丛书。这套丛书系根据英国管理协会最新编著的一套同名丛书翻译而成。英国管理协会是英国的一个重要专业组织，由公私企业中各级管理人员组成。本丛书内容包括成功地经营一个企业所涉及各个方面，深入浅出地介绍了各级管理人员所需掌握的经营管理知识，如营销、谈判、预算、公关、市场调研、质量管理等等。它通过生动活泼的文字、幽默风趣的漫画，通俗易懂地介绍了现代经营管理的新概念、新方法、新理论，汇知识性、实用性、趣味性于一体。本丛书旨在帮助我国的企业家和

广大工商管理人员在较短的时间内适应改革开放的新形势，熟悉一些现代经营管理的知识，了解一点市场经济的规律。欢迎广大读者对本丛书提出批评和建议。

目 录

引 言	1
星期日 面谈的四个要素	3
星期一 常用技巧	21
星期二 挑选和录用	39
星期三 鉴定	56
星期四 辅导	77
星期五 咨询	100
星期六 训导	119

引 言

面谈是经营管理人员日常工作的一个组成部分。成功的面谈不会凭空发生，需要我们作好计划和准备。而我们在面谈时所干的事，只是一个连续过程的组成部分。

迄今为止，你所拥有的大部分经验也许仅限于被接见方的经验。我们可以想象出被接见人那紧张的样子——他们担心给人留下的印象；而接见方往往也感到紧张，他们毕竟要对面谈的进程负责。

随着我们对面谈所进行的详细考察，你将在以后的七天中深入了解面谈成功的途径。在前两天，我们谈一些常见的准则和技巧；在后五天中，我们着重说一些特殊形式的面谈。

绝大部分的面谈均安排在星期日至星期四

引 言

之间进行,在周五和周六进行面谈较为少见。

星期日——面谈的四个要素

星期一——常用技巧

星期二——挑选和录用

星期三——鉴定

星期四——辅导

星期五——咨询

星期六——训导

面谈的四个要素

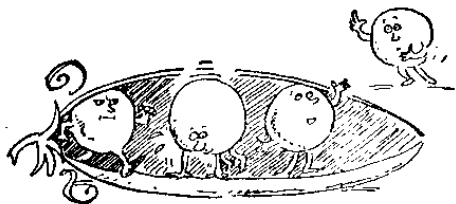
在本周中，我们将一直考察你可能要去主持的那些面谈，它们将是你工作的一部分。在深入讨论每一种特殊形式的面谈之前，我们总会找出一些与一般面谈有关的基本准则。

面谈的四个要素(四个P)

- 目的(Purpose)
- 准备(Preparation)
- 实施(Performance)
- 补遗(Postscripts)

这四个要素组成了一个简明的、可适用一切面谈的提纲和基础。它们将帮你弄清面谈的目标，你是否达到了目标，以及你下一步该干些

什么。



目 的

在每次面谈进行之前，先将其目的搞清楚不无益处。你要是搞不清与某人面谈的目的，那么准保对方也是稀里糊涂的。无论面谈有多么紧急，你们相互之间核实一下目的以及预期应达到什么样的结果总是有时间的吧。

面谈的目的

- 为什么要面谈？
- 目标清楚

为什么要面谈？

备忘录、信函、测试和报告都不失为传播信息的好方法；然而，只有面谈才能实现人与人之间的一种动态的信息交流。每当你想获取某种信息流时，面谈便是一种最为有效的途径，它能确保双方之间的理解，增进双方间的融洽。

目标清楚

你要是不知道此行要去何方，那还不如在某处就地停步。一旦你认定唯有面谈才最为有效时，你就要有一个清楚的概念，即你希望通过面谈获取什么。这将有助于你决定所要准备的内容，选择面谈的提纲，以及事后评估你所取得的成功程度。例如，在进行一次鉴定性面谈之前，可将其目标确定为：

休·格林先生的鉴定性面谈

面谈目标

• 回顾一年来的表现

- 你对于进步的自我评估
- 可能增加的责任范围
- 与约翰和彼得的关系
- 所需的培训或辅导

重要的是要让对方也了解面谈的目标，这样他们才有可能作好充分的准备，并进一步了解你所需的信息类型。不难理解，要是以为你所充分考虑过面谈目标，对方也会自然明了的话，那就错了。他们怎么会知道你心里在想些什么呢？



图中文字为：啊哈！

你如果想要使面谈真的富有成果和成为双向的信息交流，那么弄清被接见人心中的目标就显得十分重要。

准 备

准备不足……准备失败。

准备工作是面谈成功的关键所在，但并非一定要有冗长的准备过程才有价值。当你经历了各种不同的面谈而变得越来越有经验时，你会发现一种准备工作的套路，你还能设想出自己的一套公式来！

自我交谈

对于自己将要主持的面谈，你可能会感到紧张或没有把握，尤其当你尚缺乏实践时。这样，你不妨先作一次自我谈话，看看怎么谈会使你成功，怎么谈会使你失败，并将这些谈法作简要对比。

试比较：

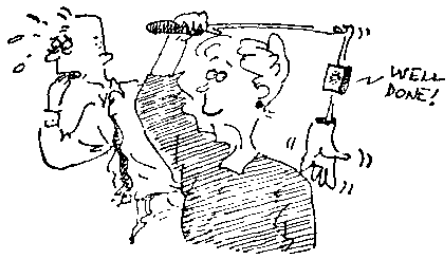
- 思想：我知道这次面谈会砸锅；我的面谈能力永远及不上哈里。
- 感觉：紧张、不自然、恐惧、不充分。
- 结果：口干，笨嘴拙舌，给人印象不能胜任，想躲避面谈。

与：

- 思想：我为这次面谈作了很好的准备；我正在形成自己的面谈风格。
- 感觉：镇静、自信、有准备、神态如常。
- 结果：面谈顺畅，对方感觉自然，印象良好。

充满自信的自我交谈被认为能在面谈时或运动场上提高成绩。如果你能将白己的注意力从忧心忡忡的困境中摆脱出来，从而能进行有

效的准备工作，那么你就能为自己的成功创造机会。因此，当你的面谈成效不大或未能达到预定目标时，你便可以通过充满自信的自我交谈来学习面谈，而不必为求全责备而气馁。



图中文字为：干得不错！

在面谈开始前，应采取一些措施让自己马上放松下来，这样才能取得成功。

文件准备

在面谈开始之前，你需要收集并阅读各种书面文件。对于搞好挑选、鉴定、辅导和训导等

不同性质的面谈,你需要有哪些文件,自己要有主意。事先应列出全部文件的清单。如果时间不允许,可只作重点选读。

- 在阅读文件中你发现了什么关键问题?
- 你的面谈想从哪儿开始?
- 有哪些证据可支持你的论点?
- 你想把重点放在哪些方面?

组织准备

面谈在组织上的准备可分为三类:即面谈的构思,现场的布置以及行政上的安排。

面谈的构思 在决定了面谈的目的和阅读了有关的文件之后,就应考虑面谈的构思。你既可在头脑中构思,也可将开场白和你打算遵循的若干步骤写下来。

面谈的构思

- 面谈前——在日程中排出充裕的时间；把面谈的地点通知被接见人；写出面谈计划。
- 面谈中——建立融洽的关系；双方同意或表明目标，确定议事日程；抓住要点；展开主题；总结并认可结论和所采取的行动；下一步的计划/安排下一次面谈；干脆地结束面谈。
- 面谈后——回顾面谈的内容；回顾面谈的过程；跟踪同意采取的行动。

现场的布置 房间的位置及其布置方式会对面谈的进程产生重大的影响。你需要一个环境安静、没有电话或他人干扰、使人感觉宽敞和整洁的地方来进行面谈。

在房间的布置上应寻求某种平衡点，既不能让油画、招贴、炫耀的摆设和高档的办公用品

之类东西分散人们的注意力，又不能把会场搞得太乏味而显得冷冰冰和不热情。

你要是主持一场有几个接见人参加的集体性面谈，要注意将房间安排妥当，让被接见人感觉自然和没有恐惧感。

你打算怎样安排座位次序呢？座次的安排往往取决于面谈的形式和现有的空间。被接见人首先所注意的就是房间的格局。在多数情况下，把自己与被接见人的位置置于桌子的同侧不失为一种好的安排。还可将椅子排在圆桌的周围，使双方均有地方搁置文件和咖啡杯，这样就不会使你和被接见人之间形成隔阂，也就不会给人留下你高人一等的错觉。

你要是坐在书桌的后方，就会显得不太平易近人，显得忙忙碌碌，甚至有害怕对方之嫌。在某些办公室内，你无法改变书桌的方位。真是这样的话，你至少应确保双方的椅子处于同一高度上。书桌的桌面应当整洁，上面不要放任何会分散注意力的东西。

另一件应予以考虑的事情则是吸烟问题。