

招贤纳士

现代招聘
面谈手册

许志超 郑柏礼 著

ACCEPTION OF
TALENT

Modern Job
Interview
Handbook



人才是事业成功之本
成功归勇于探索的人



行为描述面谈方式
克服传统面谈弊端



多个层次深入考察
多个侧面全面评量

准确量化面谈效果
实例助你分辨优劣



南财经大学出版社

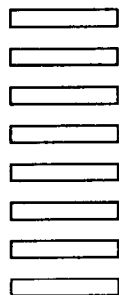
招贤纳士

现代招聘面谈手册

许志超 郑柏礼 著

ACCEPTION OF
TALENT

Modern Job
Interview
Handbook



西南财经大学出版社

责任编辑：李 云 赖江维

封面设计：穆志坚

书 名：招贤纳才——现代招聘面谈手册

编 著：许志超 郑柏礼

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：7.25

字 数：130 千字

版 次：1999 年 5 月第 1 版

印 次：1999 年 5 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：16.80 元

ISBN 7-81055-451-4/C·8

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

致 谢

在过去，笔者为企业主持的多个“人员遴选及面谈”讲座及训练课程中，不少管理人员均表示，现有的面谈方式的客观性，尚可提高。我们便尝试把上述培训课程的内容及资料，结集成书。我们要感谢曾参加这些课程的朋友，他们提供了很多宝贵的意见。此外，写作本书第四、五、八及十章时，我们参考了 Behavior Description Interviewing (T. Janz, L. Hellervik 及 D. C. Gilmore 著, Allyn & Bacon 出版, 1986) 一书。至于第六及第七章内的工作分析实例，则来自曾经参加我们培训课程，负责人力资源的管理人员。有了这些宝贵的材料，本书方能兼顾理论和实际。

许志超

1994 年 7 月

序

西方管理学有一句谚语：“圆的洞需要用圆的木，方的洞需要用方的木。”言简意赅，说明用人之道。而中国诗人顾嗣协也曾以“良驹能历险，耕田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟”一诗说明选择和使用适当的人才之重要性。

“机构的竞争，归根到底就是人才的竞争”，已经成了当今流行的一句话。机构的成与败，将视其如何发掘人才、善用人才和挽留人才。而选聘合适人才则是第一步，这也是现代人事管理中的一个极其重要的环节。

出版本书的目的在于向身居前线的管理人员推介一种招聘面谈的新方式——“行为描述式”，作者试图以此方式弥补传统招聘面谈之不足，从而为企业、为机构罗致适合其发展的名副其实的人才。本书作者之一许志超博士是心理学专家，从事心理学研究的工作已有多多年，尤其在工业心理学方面更有精辟和深入的创见。本书从心理学的角度剖析人的性格，评量人的才能，把心理学上的理论应用在招聘工作之中。

他们的研究已得到社会上的热情关注，有不少大的机构已在逐步将其应用在实践中，并初见成效。

II

另一位作者郑柏礼先生，是中银集团培训中心管理发展组的主管，他有多年的管理培训经验，尤其热衷于推动行动学习的方法。他们两位在授课之余对人事管理和心理学如何有效地结合作了大量的研究。本书便是他们研究的心得。其内容丰富，深入浅出，即使读者对心理学全无认识，也能理解其精髓所在。

借本书出版之际，我谨向各位从事人事管理工作的朋友郑重推荐。

中银集团培训中心总经理

余仁德

1994 年 5 月

招贤纳才，共创事业，

是创业家的心愿。

规范而得当的面谈方式，

是达成心愿的

有效途径。

05

中华书局（香港）有限公司独家授权

☐ 有限的时间，
☐ 特定的场合，
☐ 简短的交谈，
☐ 要能分辨优劣。
☐ 也许应聘者准备更充分，
☐ 也许应答者左右了话题！
☐ 欲越过传统面谈的陷阱，
☐ 只有实施富有创意的招聘。

目 录

致 谢

序/ I

第一章 企业的新陈代谢与血液循环/1

第二章 传统招聘面谈的利与弊/6

陷阱一：“丑事传千里”效应/9

陷阱二：“大型交响曲”效应/9

陷阱三：管理者“心中有剑”/10

陷阱四：脱线风筝现象/11

陷阱五：好眉好貌效应/12

陷阱六：盲侠“座头市”现象/13

陷阱七：同声同气易商量/13

陷阱八：以性别印象来作决定/14

陷阱九：对比效应/15

陷阱十：减压效应/15

陷阱十一：包装代表能力假象/16

陷阱十二：随意评分难分高下/16

陷阱十三：心血来潮创新话题/17

第三章 准确的招聘面谈应有的条件/19

面谈的可靠性/21

面谈的预测效度/23

行为一致性原则/24

第四章 传统招聘面谈的内容剖析/28

应征者的个人状况、资格及成就/29

应征者的专业及技术知识/30

应征者的经验及曾参与过的活动描述/31

应征者的自我评价资料/32

“行为描述式”问题练习一/39

“行为描述式”问题练习二/42

第五章 工作分析/44

关键事件的发展历史及作用/46

书写关键事件/48

组成工作表现维度/60

为工作表现维度定名/64

检讨工作分析/69

第六章 工作分析实例（前线及督导管理人员）/72

工作岗位：接待员/73

工作岗位：市场经理/91

工作岗位：人事主任（负责招聘）/107

第七章 工作分析实例（专业工作）/119

工作岗位：大专教员/120

工作岗位：家用电器工程师/132

第八章 草拟招聘面谈中的问题/148

第一步：预测最佳表现还是常态表现/150

第二步：选择评量方法/153

第三步：草拟发问范围及刺探问题/156

第四步：为没有工作经验的应征者准备问题/159

第五步：将问题分类，组成一个模式/161

第九章 进行“行为描述式”招聘面谈/171

面谈前准备/172

面谈过程/175

练习：重整发问句子/192

“行为描述式”招聘面谈工作检查表/194

第十章 评分及决定/197

第一步：审定各维度之重要性/199

第二步：记录应征者的回应/204

第三步：填妥评量表/205

第四步：检查评分与记录/208

第五步：作招聘决定/208

IV · 招贤纳士——现代招聘面谈手册

结 语/210

附录一 搜集关键事件的辅助工具/215

附录二 信度与预测效度/218

第一章

企业的新陈代谢与血液循环

有一位管理学家曾经这样说：“要了解一所企业，必先了解其中的人。”换句话说，有怎样的人，自有怎样的企业。这个道理不难明白，企业是由人组成和管理的，它本身虽然没有生命，但其构架及系统之中却充满着各式各样的人和由那些人所设计的工作、所想出的意念、所颁布的政策、所订立的规章、所制成的产品和所提供的服务。

研究企业行为的管理及心理学家发现，原来有不少企业的发展过程，与生物的发展过程有相同之处，它们会经历四个阶段：初生、发展、成熟、衰退。有些较为幸运的公司，可能在进入衰退阶段之前，掌握了一些重新发展的机会，而再一次进入发展阶段，企业因而能历久不衰。

著名的例子有美国的兰克施乐公司（Rank Xerox），它在 50 年代发明影印机之后，公司有了突破性发展，业务情况在 50 及 60 年代极为骄人，傲视美国企业界。在发展了一段时间之后，公司的产品发展开始稳定下来，市场也逐渐出现饱和，加上日本公司的激烈竞争，施乐在 70

年代的业务表现开始渐走下坡，原来的超凡品质形象，一下子变成了代表不思进取公司的典型，被管理界认定必会慢慢步向衰败。

正在千钧一发之际，施乐起用了新的高层管理人员。新的管理人员总结了当时的形势，认为企业内的人的价值取向，并非放在服务客户，及为客户提供优良品质的产品和服务之上，企业中人仍然留恋过去的光辉岁月，忽略了不断学习和时刻改善的重要性，整所企业因而堕入了慢性自杀而不自知的境况中。为了令企业重生，施乐进行了重整机构服务文化的艰巨工作，经过八年的努力，公司才走回正轨，重新生产出一些为市场接受的产品，堪与日本影印机生产商匹敌，脱离了企业衰败的阶段。

从上述的例子可以看见，企业发展的过程，与人的生长过程有雷同之处。人类生长要经过初生、成熟、稳定及死亡各个阶段，身体每天都进行新陈代谢工作，来保持人的生命及健康。若新陈代谢不协调，人的健康便会出现问题。

在新陈代谢的过程中，血液担当着一个十分重要的角色，负责输送氧分给身体各组织，并同时收集废物，送往肺、肾及皮肤等器官，然后排泄出体外。在一所企业之内，资金、机器及设备相当于人体中的骨骼、肌肉及各组织器官，而管理者及所有工作人员，便是企业中的血液，负责营运及操作企业内的各个部门，让“化学作用”产生，为企业出谋献策，利用各样资源来达成目标。

一间人才不足的企业，与一个贫血的身躯一样，是没有办法承担沉重的工作的；在四肢乏力的情况下，他只能有限度地表现自己的才干。若情况恶化下去，他的健康会受严重影响，寿命还可能会缩短。

一个贫血的人除了要对付引致贫血的病源外，尚应好好地滋补身体，或是进行输血，才能促进身体健康。就企业而言，滋补相当于培训及发展现有的员工，输血即是从外界招揽人才，以补充本身的不足。滋补身体可以说是一项长远的投资，而且着重打好基础，因此绝对应该做，但缺点就是欲速不达，需要长时间才能见效，拔苗助长只会令问题恶化。

同样，进行输血亦有利弊。利处在于节省时间，弊处则是可能会因为血型不同，或新血含有毒素，而引起身体组织排斥及不适，到头来麻烦更多。因此，在输血给病人之前，医护人员定会进行检验、化验血液及给工具消毒，然后才可行事。

如将上述过程放入招聘人才中亦同样适合，因为企业在罗致人才时，为了避免取录不适合的应征者，一般都会在聘用前先行测试或评量他们。若招聘决定失当，让不适合的人进入了企业，他不但无法贡献自己，还会影响企业原来的人，间接及直接地损伤企业的表现，与补充新血促进新陈代谢的原意相违。因此，有效地挑选人才，便成为了企业中管理者的一个重要课题。

香港人事管理学会 (Hong Kong Institute of Personnel

Management)，在 1989 年完成了一个调查，研究香港各大小企业的人事管理情况。调查报告中的资料显示，现时香港的管理者，93% 在招聘人才时，着重使用面谈方法。其他的测试及评量方法，如评量中心、个性测验、智力测验等，仍未被广泛应用。

不少人可能会有一个印象：

既然招聘面谈被管理者普遍地采用，它一定比其他方法有效。

在过去 60 年，工业心理学的调查研究发现，上述结论与事实不符。一些没有经过仔细策划及安排的招聘面谈，其平均的预测效度，只有约 0.14。（下表列出了不同方法的预测效度）

不同方法的预测效度（附录载有较详尽的解释）

传统招聘面谈	0.14
性向测量	0.22 - 0.33
评量中心	0.25 - 0.43
工作模拟测验	0.24 - 0.54

预测效度越低，意味挑选错误的机会越大。显而易见，一般的招聘面谈，在挑选人才的工作上，存在着不少问题。第一，错误的挑选令管理者费时失事，到头来仍不能解决人才问题。第二，招聘成本也白白赔掉，令企业财政百上加斤。第三，应征者的条件未被准确地评量，失去

了有效地表现自己的机会。

为了进一步了解传统招聘面谈为什么会这样没有效用，心理学家进行了深入的研究，发现了一些面谈陷阱，并且针对性地发展出一些新的招聘面谈方法，来补救传统面谈方法的不足。

新的面谈方法中，有一种为“行为描述式面谈”，其平均预测效度高达0.4。这样一来，“输血错误”的机会便大大地降低了；企业就能更有把握地进行有效的新陈代谢作用，它的健康也因而得到保证。

本书的目的，在于向各前线管理者，介绍“行为描述式”招聘面谈的设计及进行过程，说明其使用方法及限制，并且引用实例来印证其成效。

管理者在掌握及运用这个面谈方法之后，便能用更少的时间、更低的成本，及更准确地招聘适合企业的人才，从而引进新的养分，补充企业的不足，来促进企业的发展及更新。

我们希望前线管理者多参与招聘人才，因为他们是人才的真正用家，对人才的要求最清楚，也最懂得前线工作的关键，因此他们较人事部的管理者，更容易及有效地掌握“行为描述式面谈”。这样一来，前线管理者便可一方面协助企业选才，另一方面也同时解决本身工作上的人才问题，收到一石二鸟之效。