

面談藝術

卓越嚴肅③①

蔡正飛 著

面談藝術

伯樂 V.S. 千里馬

卓越獎⑪

面談藝術

作者：蔡正飛

發行人／林日峰
社長／林日峰
著作權人／林日峰
企畫執行／明琴
編輯／尚慈玫、盧明琴
美編／蘇素美
出版者／卓越文化事業股份有限公司出版部
地址／台北市松江路146號11F
電話／(02)565-2480(11線)
信箱／台北郵政3361號信箱
郵政劃撥0746080～9帳號
總經銷／台灣英文雜誌社
地址／台北市延平南路189號5F
電話／(02)314-3513・361-2151
登記證／局版台業字第3212號
印刷／協豐彩藝印刷有限公司
初版／1988年8月
定價／150元

S9002/17 (中6-1/14)

面談藝術 B6000270

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤，請寄回調換)

作者序

大家都知道，古今中外任何單位（團體）其人才甄選的成功與否對此一單位（團體）運作的成敗有很大的影響，於是主其事者莫不精心巧思想出各種甄選方法，以便在衆多的人才中選出最合適的人選。

到了這個時代，則不管是企業單位、政治、宗教或民間團體……，面談（INTERVIEW）已廣被採用為相當重要的選才方法之一，甚至是最關鍵的方法。例如，許多事業單位往往以面談作為選用員工的唯一方式。

但是，就如同許多人當初對「管理」的看法一樣，把面談看成是很簡單、平常的事；是主觀的判斷；是任何人隨時都可勝任的事。於是在不知不覺中犯下了許多的錯誤、不公平與無效率。直到遭遇困難、挫折或甚至失敗了，才發現它是不簡單的，必須具備有許多充足的專業知識、技巧、訓練與經驗，才足以勝任；必須學習「客觀的」、「有系統的」想法與做法，才能在與應徵者短暫的接觸後，即獲得充足的資訊來判斷何人最適當，避免日後後悔「所用非人」與帶給公司（組織）損失。

基於這種理念，美國的兩位心理學博士約翰·庫格（John W. Cogger）與亨利·摩根（Henry H. Morgan）在多年前即以行為科學的學理基礎，配合多年來在著名企業擔任顧問輔導的心得，發展出一套專業的面談取

才課程，並廣為推廣，不僅著名企業的主管均受過此一專業訓練與輔導，許多企業甚至將之列為經理人員必要的技能。

一九八一年冬天，當我在紐約市受教於庫格博士時，即深感國內擔任管理工作之人士也應具備此類的專業知識與技能，方能挑選到適合的人才發揮組織的效率與提升工作的品質。於是開始著手蒐集資料與構思如何將此觀念與技巧轉介到國內來。但因瑣事繁沓，此工作一直斷斷續續地進行，直到最近管科會人力資源管理與發展委員會執行秘書林能敬先生提及正欲籌畫一套「人力資源」叢書，並誠邀我加入此一計畫，於是我加快速度進行，並將這幾年來從事人事甄選實務的心得融入書中，終將此書草成，加上卓越文化事業公司的鼎力支持，此書方得以付梓，並見教於國內先進。

本書除了以行為科學的學理作為理論基礎，並有系統地以各種技巧環境相接之外，更以對應徵者應「待之以客」並「以客為尊」(For me you are important)的中心思想貫穿全書，而此點也正是邁向多元化社會中的管理者們頗值參酌與重視的。

筆者才疏學淺，疏漏與構思不成熟之處多，祈望關心人力資源之管理與發展的先進們不吝指正，是所至盼。

謝國興

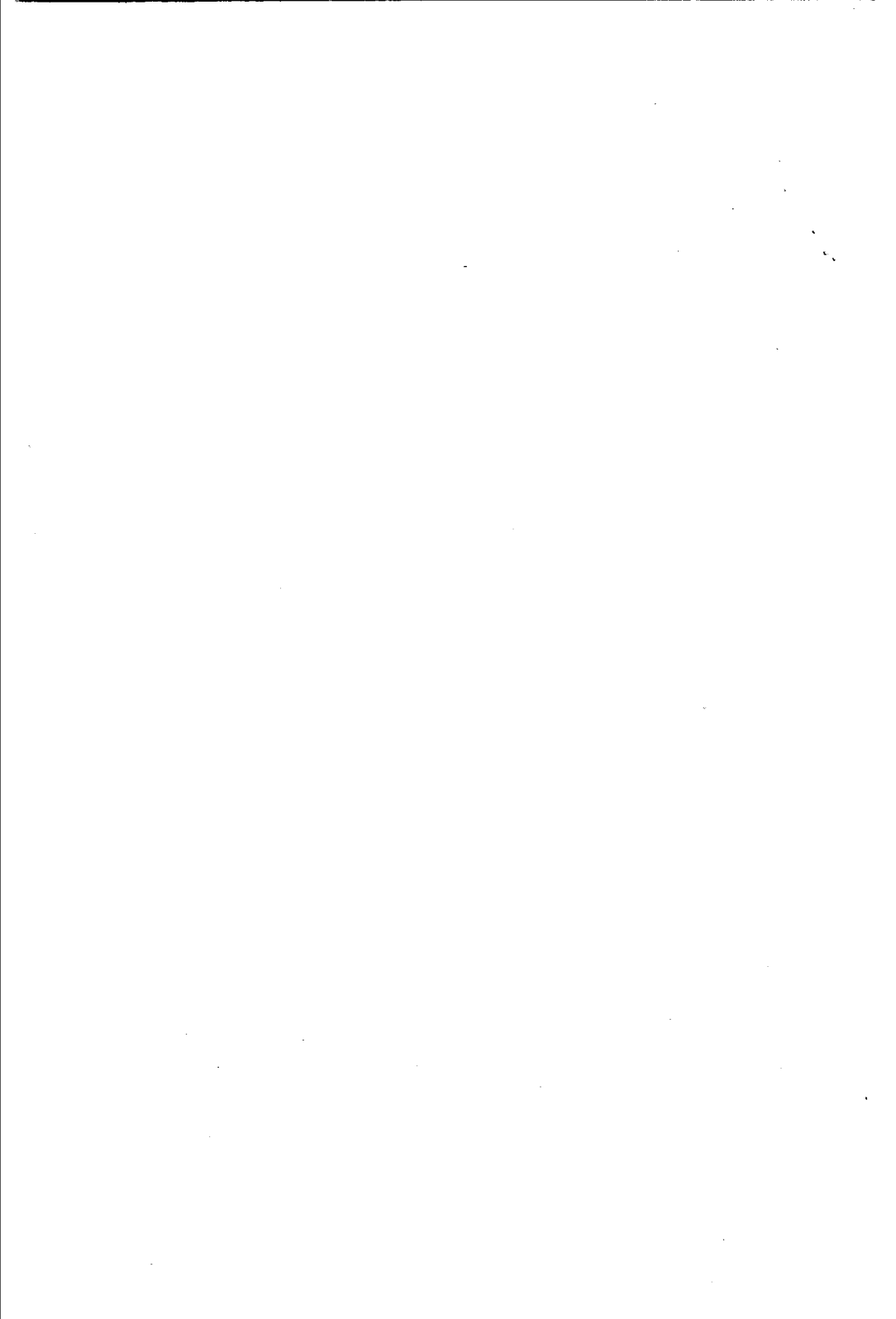
謹識

七十七年七月於港都高雄

目錄

作者序	3
第一部分 基本觀念	
第一章 面談的重要性	3
第二章 面談的目的與功能	11
第三章 行為科學理論	23
第四章 完整的面談	33
第二部分 準備工作	
第五章 了解資格要求與用人程序	45
第六章 安排面談的順序與步驟	57
第三部分 面談過程	
第七章 建立融洽的氣氛	67
第八章 探詢、控制的戰略與戰術	77
第四部分 評估	
第九章 分析與解釋所得情報	99
第十章 寫面談報告	111
第五部分 作任用決策	
第十一章 作任用決策	127

第十二章	提出任用的附帶建議	135
第六部分	後繼作業	
第十三章	後繼作業	143
第十四章	面談藝術的運用	149



第一部分 基本觀念

第一章

面談的重要性

學習面談就好比學習樂器一樣，你可以就教於專業的音樂老師，也可以無師自通。但是，無師自通者與接受專業訓練者比較，前者大多不會深入研究音樂的精奧領域，在音域、樂理、音樂的組織方面追求更完美的境界。面談也是這樣，很多人都無師自通，不接受或僅接受一點點支離破碎的面談知識，也可以主持面談，但是根據研究顯示，通常，無師自通的面談者比那些曾接受過正規訓練的人較不具效率。

也許，就如同無師自通的樂器玩家一樣，如果你能把自己看成是新手、是初學者，那麼你就會接受一個事實——你不知道的事實在太多了，因為你以前沒有這種經驗，然後你就會擺脫舊習慣的羈絆。對於一個面談者來說，由於社會環境的影響，每個人在以言語來表達自己的思想與意念上都有了良好的訓練，於是在交談方面可能具備相當程度的技巧與能力，因此會不自覺地以為「面談」就是「交談」，自認為很成功，殊不知犯了一般無效率面談的大病——講得太多，聽的太少，面談以後自己對面談很滿意，對應徵者卻所知有限。

假如，你能把自己看成是個初學者，那麼你就會較虛心地接受一些規範（這些規範將引導你成爲一個好的面談者，能夠主持一個成功、公平、有效率的面談），假如你不放棄一些舊的不良習慣，那麼我們可以肯定地告訴你，你的面談將不具「效率與公平」。

決定招募費用的增減損益

招募新進人員必須支付一筆不小的費用，如廣告費、介紹費、甄試人員的薪水、應試人員的交通費……等。如果面試主持得不好，不僅選不到理想員工，又得支付一筆費用再辦一次甄試。萬一，新進人員離職了，又白白浪費招募費用。對員工人數衆多、流動率高的公司，這筆招募費用又更鉅大了。因此，面談的成功與否影響招募費用相當大。

做好有助益性的人力投資

對一個新進的生手來講，可能在一年半載以後才開始對企業（組織）真正有貢獻，而在此之前，企業（組織）除了供給他們薪資、訓練之外，還必須有各項「福利」或其他支出，所以企業（組織）在人力上的投資相當大。那也就是為什麼有些企業家寧可把資金投資在設備上，而減少用人數量的原因。

至於選用有經驗的員工，企業（組織）也負了某種程度的風險，如果他不適用，那麼這個投資甚至未收其利而先蒙其害，因為他可能把業務搞得更