



人事总监内部核心课程
RENSHI ZONGJIAN NEIBU HEXIN KECHENG

面试宝典

苏 山◎编著

招聘的优秀案例
企业的用人文化

北京工业大学出版社

人事总监内部核心课程
RENSHI ZONGJIAN NEIBU HEXIN KECHENG

面试 宝典

苏 山◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事总监内部核心课程. 面试宝典 / 苏山编著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-5639-4104-9

I. ①人… II. ①苏… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 259920 号

人事总监内部核心课程——面试宝典

编 著: 苏 山

责任编辑: 杜曼丽

封面设计: 大燃图艺

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 225 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版

印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4104-9

定 价: 29.80 元



版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

随着以信息产业为核心，全球化知识经济时代的到来，国际经济日益繁荣，各种大中型企业竞争日趋激烈，企业间实力之争不再取决于拥有的厂房规模、设备和资金多少等物质资源，最终的衡量标准是企业所掌握的知识和技能，而人才作为知识、技能的载体，必将在这个时代扮演决定性的角色。企业对人才的要求不断提高，说到底，一个企业的兴起与壮大最离不开的就是人才资源。人是企业最宝贵的财富。无论是企业的人事管理，还是企业文化建设，都是围绕着人展开的。正如一个军队的战斗力，最重要的因素往往不是装备，而是士兵。同样对于企业，最重要的组成因素便是管理者和员工。通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆说过：“你可以拿走我全部的资产，但是只要你把我的企业人员留下来给我，五年内我就能把所有失去的资产赚回来。”这深刻地说明了物质资产易得，人力资源难求的道理。

而招聘环节作为企业吸引人才的第一步，就成为企业提高自身竞争力的关键。招聘工作是整个企业人力资源管理工作的基础。一方



面，招聘工作直接关系到企业人力资源的形成；另一方面，招聘和录用是人力资源管理中其他工作的基础。企业人力资源管理所包括的各个环节，从招聘、培训、考评、工资福利、劳动关系、奖励、激励、流动、保护到行为管理，在一定程度上都是以招聘和录用作为基础的。要想真正地留住人才，企业就需要真正把招聘工作重视起来，把它当作人力资源管理的关键环节，制定适合自身的招聘策略。

时代的车轮滚滚向前，企业要生存、要发展，企业之间将为获得最佳人才而展开激烈的竞争，只有那些善于吸引和留住具备必要技能和经验的人才的企业，才是成功的企业。

《礼记·大传》中有记载：“三曰举贤，四曰使能。”一个企业要做大做强，就要举荐贤者，任用能人；要想真正实现成功的人才招聘，首先需要从根本上真正把招聘工作重视起来，把它当成人力资源管理的关键一步，需要制订非常完善的招聘计划。管理者需要一套正确合理的招聘体系来招贤纳士，需要遵循一定原则，需要寻找合理的招聘渠道。同时，一个企业的文化软实力，比如品牌，对企业招聘有非常重要的影响。本书针对企业招聘人才需遵循的原则以及面试官所采用的各种面试方法进行介绍和分析，列举了多个人才招聘的优秀案例。本书对企业人力资源招聘工作和面试官能力的提高具有一定指导作用。

目 录

第一章

自知者明——面试官的自我认知

俗话说“百闻不如一见”，就是说即使你听人家讲一百遍，也不如你亲眼看到一次体会更深、更直接。判断一事物时，自己亲身体会是非常重要的。与此类似，一个企业在招聘新职员时，就是通过面试来对应聘者做出最直观的判断。

第一节	有的放矢——面试官的目标认知	2
第二节	初次印象——面试官的着装规范	6
第三节	和言悦语——面试官的礼仪规范	9
第四节	变脸绝活——面试官的4种角色及负面心理	14
第五节	自我审视——面试官的认知方式	17



第二章

热身活动——面试前的准备

当今人才市场竞争相当激烈，为了更好地表现自己，很多应聘者的简历存在不同程度的夸大甚至虚假成分。另外，随着企业之间竞争的加剧，企业核心竞争力的再造不仅依赖于资本和技术实力，更重要的是取决于所拥有的人力资源的总体实力，其中很关键的便是能否实现人岗匹配，最大限度地挖掘员工的潜力。因而如何辨别简历的真伪，如何了解应聘者的内在素质及性格倾向，如何为应聘岗位寻找最适合的人才，如何掌握正确的提问和追问方法，成为面试官在面试前准备功课的重点与难点。

第一节 慧眼识珠——评估简历	26
第二节 笔下生花——笔迹分析	35
第三节 人岗匹配——岗位分析	42
第四节 穷追不舍——提问与追问	52



第三章

用过去预测未来——行为描述面试法

行为描述面试法是结构化面试方法中常用的一种方法。它根据组织心理学的行为一致性原则，建立在两个基本假设的基础上：第一，过去的行为是未来行为的最好预测；第二，通过询问应聘者过去的行为来预测其将来的行为表现，与预期业绩紧密相关的问题能更好地预测应聘者的工作能力。简单地说，面试官采用行为描述面试法时，主要测评与应聘者将来工作相关联的过去行为，进而做出相应招聘决策。



第一节	步步为营——行为描述面试法的步骤	62
第二节	打破砂锅——行为描述面试法中的提问技巧	74
第三节	四步辨精英——四段式情境化行为面试法	83
第四节	识人“三棱镜”——行为描述面试中的三维视角 ...	90
第五节	挑选“白纸”——校园招聘中的行为描述面试	97

第四章

身临其境——情景面试

作为结构化面试的一种特殊形式，情景面试与行为描述面试不同，它的面试题目在工作分析的基础上制定，由一组主管人员确定问题的可接受答案，并对回答进行评定。这些题目主要由一系列假设的场景构成，通过评价应聘者在这些情景下的反应情况，对应聘者的能力进行全面评价。

第一节	假设场景——情景面试的特点与实施	106
第二节	以小见大——情景面试案例分析	114
第三节	结构化面试——行为描述面试法与情景面试法的比较	122

第五章

众里寻他——无领导小组面试法

无领导小组面试法起源于第一次世界大战德国间谍选拔试验，由于效果很好，得到广泛应用。战后退役的军官将这种方法用于企业的人才选拔，效果非常理想。由于无领导小组讨论兼具人力资源评价和培训开发的双重功能，其在全球范围内得到广泛应用；又由于



其适用于中高层管理人才的选拔评价，因而在评价中心中的位置尤为突出。

第一节	精英选拔——无领导小组面试概述	128
第二节	实务指南——无领导小组面试的应用	138
第三节	高效选人——校园招聘中无领导小组面试	144
第四节	扫雷活动——无领导小组面试误区大盘点	151



第六章

方法迭出——面试方法大集锦

面试官如何在最短的时间内更准确、更快速地甄选到合适的人才？除了前面所介绍的行为描述面试法、情景面试法及无领导小组面试法之外，还有几种面试方法，相信它们也能帮助面试官准确判断应聘者的真实经历及其素质、能力，并对人职匹配度有一个准确的把握。

第一节	方法独特——行为描述面试法剖析	158
第二节	听声辨人——电话面试法	169
第三节	百发百中——立体画面感面试法	174
第四节	百里挑一——战略面试法	185



第七章

全面测试——面试中的测试案例

本章结合案例，详细介绍针对多方面的要求，面试官应该如何逐个突破，挑选出最为适合待聘岗位的应聘者。

第一节	术业有专攻——专业知识的测试	192
第二节	极智穷思——智商与素质的测试	205
第三节	挖掘潜能——潜在能力的测试	221
第四节	鞠躬尽瘁——从业态度的测试	232
第五节	八面玲珑——情商的测试	244





第一章

自知者明——面试官的自我认知

俗话说“百闻不如一见”，就是说即使你听人家讲一百遍，也不如你亲眼看到一次体会更深、更直接。判断一件事物时，自己亲身体会是非常重要的。与此类似，一个企业在招聘新职员时，就是通过面试来对应聘者做出最直观的判断。



第一节

有的放矢——面试官的目标认知

面试中面试官主要考查什么呢？是应聘者的“第一印象”？“能力”？“相貌”？“笔试中了解不到的方面”？抑或“职务的适应性”？对企业而言，面试主要有以下目的：选择人才；吸引人才；收集有关应聘者能做什么的信息；收集有关应聘者愿意做什么的信息；向应聘者提供组织的相关信息；检查应聘者与应聘职位的匹配程度。

根据以上面试的目的，面试官的任务便清晰可见。

(1) 面试官应该通过面试，对应聘者的仪表风度进行了解。仪表风度是指应聘者的体形、外貌、气质、衣着举止、精神状态，等等。研究表明，仪表端庄、衣着整洁、举止文明的人，一般做事有规律、注意自我约束、责任心强。在各类组织中，对一般员工的招聘录用，仪表风度并不是一个重要内容，但对于像国家公务员、教师、公关人员、企业经理人员等职位，对仪表风度的要求就会较高。

(2) 在了解应聘者仪表风度的基础上，面试官应该进一步了解应聘者的背景情况。虽然每位应聘者的“应聘人员登记表”已经反映了这方面的情况，但是为了全面、深入地了解这些情况，面试官应该在面试中提出相关问题，询问应聘者的家庭背景、学校教育情况、工作经历，等等。在询问这些情况时，面试官应当记录，并对照登记表进行核对，看应聘者的描述与应聘表中所填内容是否有出



入，以此判断应聘者是否诚实、可信。

(3) 了解了应聘者的背景情况，面试官可以进一步了解应聘者专业知识掌握的程度。作为对专业知识笔试的补充，面试官不仅要了解应聘者掌握专业知识的深度和广度，而且要注意考查其专业知识是否符合所要录用职位的要求。这就要求面试官灵活地考查应聘者的专业知识，所提问题应更接近空缺岗位对专业知识的要求。

(4) 补充、证实应聘者所具有的实际工作经验也是面试官的重要任务。面试官应查阅应聘者的个人简历或应聘登记表，进行相关的提问，询问应聘者有关背景及过去的工作情况，如过去的工作经历、工作经验和工作成就等，以补充、证实其所具有的实践经验。在对应聘者工作经历与实践经验进行了解的过程中，面试官不仅要考查应聘者的工作态度、工作能力和工作水平，还应了解应聘者的责任感、主动性、思维能力及口头表达能力，等等。通过对这些问题的了解，面试官可以做出应聘者的工作能力是否能满足应聘岗位要求要求的初步判断。

需要特别注意的是，面试官不能只囿于关注应聘者的工作能力，更要关注其职业作风以及应聘者如何使用这些能力。职业作风适合对行为分析类的问题进行考查。比如，面试官可以询问应聘者：“在老板不在的情况下，你不得不做出一个重要的决策，你会如何做？请举出一个事例来说明。”此类问题不仅能帮助面试官了解应聘者过去的某些具体经历，而且面试官也可以据此来预测应聘者未来的表现。

(5) 在应聘者具备应聘岗位所需要的专业业务能力和从事该行业所需要的相关能力时，面试官还应考查其适应新岗位的能力，尤其应重点考查其对该行业的灵敏度及其行事方式。面试官可选用相关的问题对其适应能力进行了解，比如，“你如何应对工作中那些最乏味的或者最令人不愉快的事情？”这样的问题一举两得，在了解应聘者适应能力的同时，也能知晓其工作态度。

(6) 要详细考查应聘者的工作态度。面试官先要了解应聘者对



过去学习、工作的态度，接着要了解其对现应聘职位的态度。众所周知，那些在过去学习或工作中态度不认真，做什么、做好做坏都无所谓的人，在新的工作岗位也很难做到勤勤恳恳、认真负责。

(7) 面试官还可选择“压力面试”的方式，采用长时间的沉默、声色俱厉的敌意提问等方式，了解应聘者在紧张和压力很大的环境下会有什么反应。当应聘者应聘的工作职位竞争性很强，风险很高，所面临的环境的不确定性很大时，面试官应当提问压力型问题。比如，面试官可以询问：“你在哪些方面最难与老板达成一致？请回想一下，上一次你们意见不一致时，你是怎么办的？”在此过程中，不仅应聘者处理棘手问题的能力得到了考查，其在压力巨大情况下的工作态度也得以一窥。

(8) 面试官应了解应聘者是否有事业心和进取心。此项的考查可以从其奋斗目标入手。一般事业心及进取心强烈的人都会在事业上确立一个明确的奋斗目标，并为之而积极努力。另外，事业心及进取心强的人不仅会努力把现有工作做好，而且不安于现状，积极创新。

事业心及进取心强的应聘者往往有较强的独立工作能力，在此前提下，面试官还应该考查其团队精神。兼顾独立工作能力及团队合作精神的应聘者既能独当一面，又不是独立不羁、我行我素；既能与他人很好地共事，对别人的观点、信念和行为方式持宽容的态度，又不是缺乏主见，依赖他人。面试官可以用“请谈谈你对于合作的理解”“谈谈你与团队的其他成员发生冲突的经历”这样的问题来考查应聘者。对事业心及进取心强的应聘者，面试官也应考查其对领导的服从性。这里的“服从”不等于单纯的“听话”，而是指理解、接纳领导的工作安排，包括愿意去做一些分外的工作，愿意为了工作团队的利益而准备干任何艰苦的工作。针对此，面试官可以采用这样的询问：“在办公室，你愿意为你的主管准备一杯咖啡吗？”

(9) 面试官还应了解应聘者的求职动机，据此判断其应聘的岗位未来是否能满足应聘者各方面的需求。具体而言，面试官可以询



问这样的问题：“依你现在的水平，为什么不找比我们公司更好的企业呢？”或者“你以前单位的老板是不是很难相处啊？不然你为什么会跳槽？”通过这些问题来了解应聘者为何希望来本单位工作，对哪类工作最感兴趣，在工作中追求什么，以判断本单位所能提供的职位或工作条件等能否满足应聘者工作要求和期望，以减少跳槽等行为的发生。

(10) 面试官还应了解应聘者的业余兴趣与爱好等方面的情况，面试官可以通过个性与工作适宜性方面的问题对应聘者进行评价。通过了解应聘者休闲时间爱从事哪些运动、喜欢阅读哪些书籍及喜欢什么样的电视节目、有什么样的嗜好等，可以了解应聘者的兴趣与爱好，这对其被录用后的工作安排很有益处。



第二节

初次印象——面试官的着装规范

俗话说，人靠衣装。面试官是应聘者认识企业的一个窗口，也是其了解同事的第一形象，因此面试官在参加面试前需要整理自己的着装。面试官应当着正装参加面试，在彰显企业奋发向上的精神风貌的同时，也能突显出对应聘者的尊重和对面试的重视。

1 男性面试官着装须知

男性面试官最常见的正装搭配是西服、衬衫、领带、西裤、皮鞋。总的来说，面试官穿着应做到西装西裤平整清洁，衬衣领为白色或单色浅色，袖口无污迹，领带贴近领口，需系得美观大方，西装口袋不放物品，西裤平整有裤线，袜子着黑色或其他深色，皮鞋光洁无灰尘。具体而言，男性面试官着装需要注意下列八点：

(1) 三色原则。这要求男性面试官的西装、西裤、衬衫、领带、腰带、鞋袜一般不应超过三种颜色。更为讲究的做法是使西服配件的色彩也遵循三色原则，甚至控制在同一色彩范围内。常见的搭配有深色西服（黑、蓝、灰）+ 浅色衬衣 + 深色领带或深色西服 + 深色衬衣 + 浅色领带两种。

(2) 纽扣。西装纽扣系法也是有讲究的，对于单排双粒扣，一般只扣上面一颗。对于单排三粒扣，一般扣上面两颗或中间一颗。



最下面一颗纽扣属于装饰扣，一定不要扣上。

(3) 口袋。西服上衣的衣袋不完全是为装东西而设计的，其真正担当装东西作用的衣袋是内侧袋，而西服上衣两侧的衣袋只起装饰作用。另外，西裤的左右插袋只可用于插手，而不能装东西。

(4) 合身原则。首先，西服上衣的衣长应过臀部。手臂自然下垂时西服袖子应比衬衫袖子稍长 0.5 至 1 厘米左右。扣上西服的前扣，可在衣服与前胸之间伸进一个拳头。另外，西服肩部需合身，自然下垂手臂时，拇指与西服下摆齐平。

(5) 衬衫。穿西服时应配以长袖衬衫，不宜穿短袖衬衫。衬衫的领口要挺括，且比西服领口高 1 厘米左右，领子不可翻在西服外面，外露的部分要无褶皱。衬衫的下摆必须塞在西裤里，袖口不挽起。不系领带时，衬衫领口纽扣不可扣上；系上领带后，衬衫所有纽扣均要系上。

(6) 领带。领带打好后下端应位于皮带扣上端为宜。另外，正如三色原则中所说，领带要同西服协调搭配。一般来说，深色西服适宜搭配深色领带，浅色西服适宜搭配浅色领带。

(7) 西裤。西裤穿着中最重要的部分是裤腰。裤腰应落在肚脐的正上方，裤腰的宽度即腰围能容纳一只平伸手掌的厚度。

(8) 皮鞋与袜子。皮鞋要注重皮面不能过于光洁，最好有头层牛皮的哑光质感。袜子最好选择纯棉或纯毛制品，最好不要穿尼龙袜或丝袜。色调上，袜子应与西服和皮鞋保持一致，以深色、单色为宜。

2 女性面试官着装须知

女性面试官可着套装、套裙或连衣裙，最佳颜色是深色和素色，如黑色、藏青色、灰色、米灰色和暗红色。衬衫可带花边修饰，也可穿普通衬衫。套裙选择应以窄裙为主，并且套裙的长度至少到膝盖，最好能过膝。要注意的是，不可穿黑皮裙，不能光腿。高筒袜和连裤袜是套裙的标准搭配。丝袜的长度很重要，袜口不能在裙摆