

把面试 做到极致

首席面试官的
人才甄选法

孟广桥◎著

Chief
Interviewer



中华工商联合出版社

把面试 做到极致

首席面试官的
人才甄选法

孟广桥◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

把面试做到极致：首席面试官的人才甄选法/孟广桥著. —北京：
中华工商联合出版社，2018. 1

ISBN 978-7-5158-2155-9

I. ①把… II. ①孟… III. ①企业管理—人才—招聘
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 311039 号

把面试做到极致：首席面试官的人才甄选法

作 者：孟广桥

责任编辑：于建廷 王 欢

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京宝昌彩色印刷有限公司

版 次：2018 年 2 月第 1 版

印 次：2018 年 2 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：229 千字

印 张：16

书 号：ISBN 978-7-5158-2155-9

定 价：88.00 元

服务热线：010-58301130

团购热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

面试有两个关键要素，也是面试的两个难题：一是面试依据的标准，即面试官以什么作为参照物对求职者进行评测定位；二是如何进行面试，即面试官应具备的素质技能。作者经过几十年的调查、试验、实践，探索出一套较为实用的确定岗位招聘标准、提升面试官技能素质的简便方法。

以职业品格、学习力、认同力、沟通力、意志力为五个岗位通用胜任素质标准，以岗位专业技能（用X代表）为基础，构成5+X人才甄选模型，辅之以岗位对五个通用素质及专业技能的强度需求，形成了岗位素质甄别简要标准体系。据此，企业在招聘时，可省去对每个岗位都必须进行精准岗位分析、提炼岗位胜任条件、构建岗位胜任素质模型的烦琐工作，直接进入招聘、面试流程，降低了成本。

本书共三编十五章，第一编用六章篇幅详细介绍了面试官应具备的素养、面试要素需求分析、需求要素的可视化方法、常用的面试方法、如何筛选简历、面试的组织等。第二编用六章的篇幅介绍了什么是5+X

甄选法、5个核心要素的甄别、业务要素甄别等。第三编用三章的篇幅介绍了甄别情商与智商、心理能量释放方式的认定、领导能力甄别等内容。

本书不但可以作为 HR 人员提升素质技能的工具，而且是管理者对员工考查、选拔、晋升的得力助手。

从事人力资源管理工作几十年，我一直关注着一个数据：企业员工的离职率。仅 2011 - 2016 年对 200 家企业的调查统计，员工离职率平均达到 24%，而且呈逐年上升趋势。据初步估算，以 2016 年全国企业的平均薪酬水平计算，一名普通员工离职会给企业带来 9.5 万元以上的损失。假设一个企业有 200 名员工，离职率为 20%，那么离职损失将达 380 万元之巨。员工离职的原因是什么？相关专家给出的回答是 80% 因为招聘，20% 因为糟糕的管理。我们抽样实测的结果是 70% 的原因是招聘过失，30% 是管理不当。尽管有一些差别，但大同小异。

为揭开这一谜底，2017 年年初，我们组织力量，针对中小企业人力资源管理的效能状况进行了调查。此次调查对象的行业条件没有限定，采用问卷法，设计了有关人力资源管理效能的问卷，选取雇用 100 ~ 500 名员工、运营时间 1 年以上的 300 家企业，进行了 5 个月的详细调查，获得了一些重要数据。我们在此展示两项统计数据：

(1) 人力资源管理工作人员设置情况：

在 300 家企业中，设有专职人力资源管理岗位的企业有 117 家，占总

企业数的 39%；员工有 138 人，其中专职人员中有人力资源管理专业教育背景（含企业管理、工商管理、行政管理专业人员）的 62 名，岗位从业人员专业化率 52%。专业的人才能做专业的事，这是任何管理者都应明白的道理。从上面的调查数据中不难看出，调查对象企业仅有半数企业是专业的人在做专业的事，先不说这些专业人员的素质水平，仅从占比上就很难认定企业人力资源管理的效能，这样的结论似乎有点武断，但调查的事实给予了证明。

研究证明，当人力资源管理人员与企业员工总数的比例在 85:1 ~ 100:1 时，人力资源管理效能较高。根据这一要求，再看看我们调查企业人力资源管理人员配备的现状，300 家企业共计有员工 61329 人，而人力资源管理人员仅有 138 人，占比为 1:444，管理效能可想而知。

(2) 人力资源管理人员工作时间分配占比：

记录、统计、检查考勤，28%；

绩效统计、计算工资、报表，24%；

办理入职、处理员工关系、保险等事务，21%；

统计用工需求、招聘，16%；

进行入职上岗培训，8%；

其他，3%。

先不管这组调查统计数据说明了什么，我们简要回顾一下人力资源管理应做的主要工作：

人力资源战略。它是人力资源管理必须面对的重要工作之一，简单理解就是企业在发展中需要什么类型的人。

招聘面试。根据需要选择适合企业发展的人。

薪酬管理。企业管理有两项基本任务：一是如何创造价值；二是如何分配创造的价值，即薪酬管理。薪酬管理不能简单地理解为发工资，或者是照猫画虎给员工定工资，它是一门技术，更是一门学问，是招人、用人、留人的基础。

绩效管理。它是激励员工、提升工作效能的主要手段，也有人称其为

企业管理的最高境界，人力资源管理部门承担着设计、组织、协调、辅导、监督的职能。

员工培训、开发……

……

看到人力资源管理的主要职能，再回头看一下被调查企业中，人力资源管理人员工作时间分配占比会有什么感想？人力资源管理人员似乎没干什么“正事”，只做了一些文员工作。当然，我们不能仅仅以这些被调查的中小企业样本来全盘否定企业在人力资源管理工作上的努力。不可否认，很多大中型企业人力资源管理工作做得很出色，如华为、海尔、联想等，但也不能以偏概全。

那么，为什么会有这么多的企业人力资源管理不尽如人意呢？关键原因是专业人员不专业。

我国对人的研究很早，有两千多年的渊源，但将人视作资源应用于企业管理的时间并不算长，相关的专业教育也起步较晚。特别是一些教育机构为迎合市场需求，在缺乏专业师资的情况下，一窝蜂地开设人力资源管理专业。这不是危言耸听，笔者曾接触过许多手持高级人力资源管理师证书、本科人力资源专业毕业证、从事多年人力资源管理工作的人，理论上，他们应该满足企业一般的人力资源管理工作需求，但是，保守说其中有超过半数的人不能以及格的水平从事下面的工作：

根据企业战略制定企业人力资源战略；

进行岗位分析、岗位价值评估；

对求职者实施有效面试；

设计企业薪酬管理制度；

构建绩效管理体系；

依法、依规处理好劳资关系；

独立进行员工培训和开发等。

如有疑义，可以在自己的企业中测试，也可以调查身边的企业。鉴于这种情况，众多企业人力资源管理的效能低也就不足为奇了。

前面的问题看似与招聘没有太大的关系，但它是影响招聘的重要因素：称职的人力资源管理人员必须有扎实的专业知识，必须能根据战略进行人力资源规划、选人，必须能正确、科学地进行岗位分析……只有将适合的人招进企业，才能提升工作效率，才能保持人员稳定，才能使企业基业长青。

面试是招聘成功的关键环节。一方面，优秀的面试官必须对企业的战略、价值理念、岗位需求等了然于心，它是解决招聘甄选的标准问题。另一方面，通过对简历的筛选、面试判断出求职者的素质和能力，从而推测出其完成岗位工作任务的可能性，解决好他有什么、是不是我们所需要的等问题。另外，还要摸清其求职动机，知道他真正想要的是什么，我们有没有条件给。如求职者的目的是解决自我发展平台的问题，而企业根本没有这样的空间，招进来不也是为离职埋下种子吗？最后，面试官应综合这些要素，对每一个求职者进行甄别评价，把好入职关，提高招聘成功率，进而降低离职率。

写拙作的目的是想以自己多年的实践经验和感悟，对人力资源管理中从事招聘面试工作人员的素质、技能进行探讨，以提升面试官的素质及业务水平，提升面试的成功率、准确率，促使专职的人更加专业，降低企业招聘和求职者求职的成本。

由于笔者学识、水平和实践的不足，难免对问题的认识有偏差，提出的方法难免有些欠缺，希望广大专家、企业家、读者指正。

2017年9月

目录

第一编 厉兵秣马，厚积薄发

第一章 面试官基础：盘点大脑工具箱

- 一、面试官识人“三宝”之用嘴巴引路 / 006
- 二、面试官识人“三宝”之善用耳朵与眼睛 / 011
- 三、基于过去推测未来，立足表象判断实质 / 014
- 四、读人需要有读心的工具 / 015
- 五、要了解社会习俗和行业知识 / 018

第二章 要招聘谁：岗位是有个性的“孩子”

- 一、岗位胜任标准分析 / 023
- 二、公司文化是岗位胜任要素的基础 / 024
- 三、战略需求是导向 / 028
- 四、考虑地域特点：全球化 $\neq$ 无地域差异 / 029
- 五、岗位性格与团队匹配度 / 030

第三章 科学提问：胜任要素问题的“可视化”

- 一、可视化提问的立足点 / 034
- 二、不同类别问题求证的可视化方法（上） / 037
- 三、不同类别问题求证的可视化方法（下） / 040
- 四、可视化提问应注意的问题 / 042

第四章 面试工具：以恰当利器求真

- 一、结构化面试 / 046
- 二、非结构化面试 / 050
- 三、情景模拟面试法之角色扮演 / 052
- 四、情景模拟面试法之情境推演与公文筐 / 055
- 五、行为面试法 / 057
- 六、评价中心技术 / 059

第五章 简历甄选：慧眼识别属于你的简历

- 一、简历内容透露了什么（上） / 064
- 二、简历内容透露了什么（下） / 067
- 三、先提炼岗位要素，再看简历 / 069
- 四、简历应该怎么看 / 072

第六章 面试准备：预则效高而患少

- 一、设定筛选苛度 / 076
- 二、面试工具的准备 / 077
- 三、组建面试团队，准备面试场地 / 083
- 四、面试官自身应注意的问题 / 085

第二编 庖丁解牛，切中要害

第七章 避繁就简：5 + X 人才甄选法

- 一、构建岗位胜任素质模型 / 092
- 二、普适性岗位素质模型的探索 / 096

三、5 + X 人才招聘、甄选模型 / 098

第八章 5 + X 人才甄选模型详解

- 一、5 + X 的实质内涵 / 104
- 二、5 + X 人才甄选模型的岗位
对标内涵（上） / 106
- 三、5 + X 人才甄选模型的岗位
对标内涵（下） / 109
- 四、5 + X 人才甄选模型的强度分级举例 / 111

第九章 5 + X 共性素质特征之职业品格

- 一、规则意识的甄别 / 114
- 二、责任意识的内涵 / 117
- 三、衡量责任心的标志属性 / 121
- 四、如何甄别责任心 / 123

第十章 5 + X 共性素质特征之认同力

- 一、认同力的内涵 / 129
- 二、认同的体现形式 / 133
- 三、认同力对于组织的作用 / 134
- 四、认同力的素质层级 / 136
- 五、认同力的甄别 / 138

第十一章 5 + X 共性素质特征之学习力、沟通力、意志力

- 一、学习力是什么 / 144
- 二、学习力要素分析之驱动力 / 147
- 三、学习力要素分析之意志力和学习方法 / 149
- 四、学习力、人与岗位 / 151
- 五、沟通力的甄别 / 153
- 六、甄别意志力的六个关键点 / 156

第十二章 专业技能的考查：辨“能” 识“技”

- 一、专业技能考评的先决要素 / 163
- 二、善辨“能”与“技” / 166
- 三、专业技能岗位的通用素质和匹配内容 / 168
- 四、甄别专业技能水平的技巧 / 170

第三编 批隙导窾，珠间求珠

第十三章 领导者的甄选

- 一、领导者素质特征的不同理解 / 176
- 二、领导胜任素质的8项特征 / 181
- 三、领导岗位甄选五步法（上） / 183
- 四、领导岗位甄选五步法（下） / 186

第十四章 能量呈现模式：探寻思维与行为的原点

- 一、能量呈现模式的形成 / 193
- 二、能量呈现模式的不同形态 / 196
- 三、能量呈现模式对岗位的影响和甄选 / 198

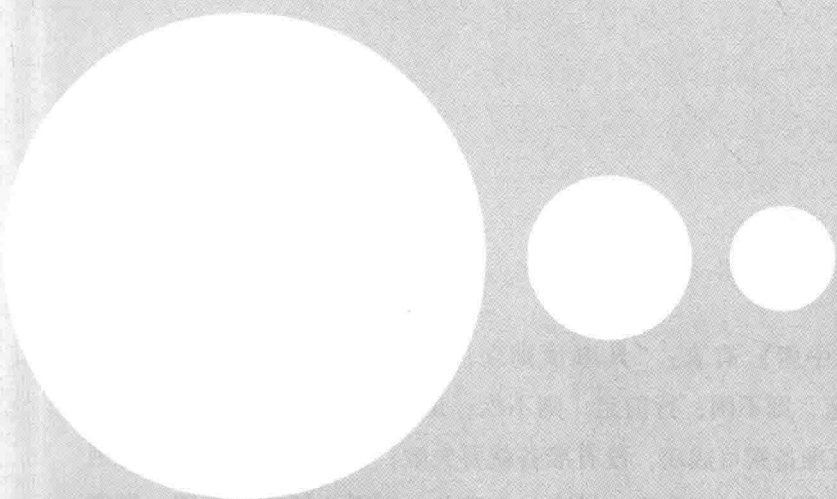
第十五章 甄别求职者的情商

- 一、衡量情商的要素 / 203
- 二、如何考查求职者的情商 / 208
- 三、考评情商的误区 / 214
- 四、情商水平等级与岗位需求 / 215

后记

第一编

厉兵秣马，厚积薄发



《礼记·中庸》有言：“凡事预则立，不预则废；言前定，则不跲（jiá）；事前定，则不困；行前定，则不疚；道前定，则不穷。”意为：做任何事情，有准备则可成功，没有准备就要失败；说话先有准备，届时则不会理屈词穷或论点站不住脚；做事先有准备，则不会被难题所困；做事前先定好计划，则不会担心在过程中出现问题；先研究透彻事物的规律，就不会在行动中走向末路。

面试是一项高超的识人技术，它要求面试官必须熟练掌握心理学、行为学、社会学、逻辑学等诸多知识，只有这样才能对求职者的行为、语言、所描述事件进行正确分析，得出其行为、思维、价值倾向和性格特征的初步判定。同时，还要精准掌握职位要素需求分析技术、企业价值观与职位要素匹配方法、职位要素的可视化转换等，以确定用什么标准与求职者的特征要素进行比对，从而选出与岗位需求要素共性趋多的求职者。再者，筛选简历也是面试准备的重要内容，技能高超的面试官能从简历中读出求职者概略特征，进而过滤掉与岗位需求要素差距过大的人，减少面试工作量，提高面试成功率。

另外，面试的计划和组织准备也是面试成功不可忽略的环节，充分的

准备、科学的谋划、顺畅的实施，同样可以提高面试效率和甄别的准确率。

本编将为您呈现：高级面试官应具备的技能和素养、面试“三宝”、面试要素需求分析、如何将职位要素进行可视化、常用的面试方法及技巧、如何高效能地筛选简历、面试计划与组织实施等。

