

2011 年 公务员考试规范用书

面试案例

主编 / 李如海

编著 / 谭林妃

· 权威专家总结面试经验 ·

· 生动展现近年一手资料 ·



 中国人民大学出版社

面试案例

主 编 李如海
编 著 谭林妃

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

面试案例/李如海主编;谭林妃编著.4版

北京:中国人民大学出版社,2010

ISBN 978-7-300-12519-0

I. ①面…

II. ①李…②谭…

III. ①公务员-招聘-考试-中国-自学参考资料

IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 144431 号

面试案例

主 编 李如海

编 著 谭林妃

Mianshi Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.lkao.com.cn>(中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 15.75

字 数 334 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

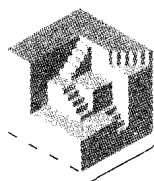
版 次 2007 年 9 月第 1 版

2010 年 7 月第 4 版

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



面试是公务员录用考试中的一个重要环节，一般是通过考官与考生直接交谈来了解考生的素质状况、能力特征，完成对考生适应职位的可能性和发展潜力的评价，从而有效保证招录公务员的素质。由于近几年就业形势的压力，公务员报考人数逐年增加，有关面试技巧培训的书籍和辅导班也越来越多。为了保证面试选拔人才的信度和效度，面试题目的难度逐年增加，面试形式也呈现出多样化发展的趋势。为了使考生对公务员面试有更多的了解，帮助考生正确地认识和应对面试，我们精心编写了这本《面试案例》。

本书根据作者长期以来在公务员招考工作中积累的经验、心得体会，以案例为蓝本，针对考生在面试过程中易出现的问题进行分析，提出解决方案。

本书突出以下两个特点：

一是实用性（案例性）。本书分岗位列举了典型面试试题案例，对考生的回答进行了分析点评，并从考官角度对面试题目及回答策略进行了深度分析。

二是针对性。本书针对参加公务员招考的考生在面试过程中可能遇到或者出现的多种问题，提出了有效的应对技巧和方法。

本书大部分内容由谭林妃编写整理，部分内容由闫晓春、程志伟、曾垂凯、陈刚、刘佳、张光旭、王晟协作完成。第三部分主要由林斌、王林波协作完成。

本书可供参加公务员录用考试的在校大学生与参加企事业单位招聘的大学生面试时使用，可供在职公务员晋升领导职务面试时参考，也可供参加其他面试的读者参考。

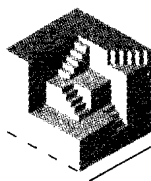
在本书的编写过程中，参考选用了相关书籍内容与网上资料，对其中的一些文字进行了修改，特致谢忱。另外，中国人民大学出版社对本书的出版给予了大力支持，在此一并致谢。

对本书不足之处，敬请读者批评指正。

编者

2010年7月

面 试 C o n t e n t s



目 录

第一部分 面试简介

第一章 面试类型/3

第一节 结构化面试/3

附：结构化面试在国家机关公务员考录中的应用/5

第二节 行为描述性面试/6

附：应用面试技术选准应届毕业生/11

第三节 情境性面试/13

附：情境模拟题/17

第四节 无领导小组讨论/19

附：遭遇三次无领导小组讨论/22

第二章 面试题目命制/24

第一节 面试题目命制原则/24

第二节 面试题目命制程序/26

第三节 面试常用测评要素（胜任特征要素）/28

第四节 面试常见题型介绍/30

附：典型结构化面试题本/32

第三章 面试组织实施与评价/39

第一节 面试组织实施程序/39

附：新闻焦点：考官好恶不得形于色/42

第二节 面试实施与评分技巧/43

第三节 面试评价标准的制定/45

第四节 面试结果评定与综合/48

附：一个考生眼中的公务员录用面试基本程序/51

第二部分 面试技巧

第四章 面试准备/57

第一节 资料准备/57

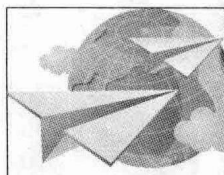
附：面试做自我介绍时应注意哪些细节？/61

第二节 礼仪准备/64	附：面试礼仪六忌/69
第三节 心理准备/70	附：面试时，你会推销自己吗？/78
第四节 预演准备/79	附：模拟招聘假戏真做，用人单位和应聘学生都满意/84
第五章 面试技巧/86	
第一节 面试中的言语技巧/86	
第二节 面试中的非言语技巧/92	
第三节 面试善后工作/95	
附 1：面试的技巧与方法/97	
附 2：面试技巧在求职中到底有多重要/98	
附 3：在面试环节超过竞争对手/100	
第六章 面试应答策略/104	
第一节 结构化面试应答策略/104	
第二节 无领导小组讨论应答策略/106	
第三节 应届毕业生面试中应注意的问题/108	
第四节 女性考生面试中应注意的问题/109	
附 1：怎样从无领导小组面试中脱颖而出？/111	
附 2：五年 HR（人力资源）招聘与面试的体会/112	
附 3：应对中央、国家机关公务员面试：稳重最关键/117	

**第三部分
面试典型
案例分析**

第七章 领导职务/123
第一节 某举报中心副主任/123
第二节 某信息中心副主任/137
第八章 非领导职务/152
第一节 综合管理类/152
第二节 专业技术类/174
第三节 行政执法类/185

附 录/197
附录 1：2010 年公务员面试部分真题及应答思路/197
附录 2：2009 年公务员面试真题选摘/204
附录 3：2008 年公务员面试真题选摘/219
附录 4：2007 年公务员面试真题选摘/229
附录 5：北京市公务员面试真题选摘/232
附录 6：公务员面试专家谭林妃新浪网上访谈：面试流程全面解析/235
参考书目/243



第一部分

面 试 简 介

有调查显示,目前有95%以上的组织机构在招考和录用人员时都要使用面试方法。面试是目前人员招考与选拔工作中应用最广泛也是最有效的方法之一。一方面,用人单位通过面试来“求才”,给考生提供一个展示自己的舞台;另一方面,考生通过面试来“求职”,向用人单位争取一个展示自己的机会。面试在现代生活中的应用越来越广泛,已经成为社会各界广泛关注的问题。

面试是指考官(评分者)通过与考生直接交谈等方式判断考生是否符合报考职位条件的一种考试形式。吴志明在《承露集》一书中对面试的定义是,所谓面试就是主试者(考官、评分员)通过与考生面对面的交谈、或将后者置于一定情境中进行观察,从而了解、考察考生是否满足报考职位条件要求的一种人员招考录用技术。刘嘉林在《国家公务员考试录用教程》一书中认为,面试是考官通过与考生直接交谈或置考生于某种特定情境中观察,从而对考生的知识、能力、经验、气质和性格等基本素质进行测评的考试活动。面试的主要目的就是在短时间内,对一个陌生人的能力、性格、气质等方面作一个大体的了解,以判断该人与所报考的职位的吻合性。

面试主要有以下特点:(1)推测性。通过对考生的外部行为特征和过去经验的考察来评价一个人整体的素质。(2)情境性。考官可以因人而异,根据不同考生的不同情况进行提问。(3)交互性。面试在互动的气氛中进行,评分者和考生之间双向沟通,是一个包括言语及非言语两种水平的信息交流过程。(4)全面性。面试可以考察考生的口头语言表达能力、综合分析能力、仪容仪表、个性特征等整体素质。(5)灵活性。面试的方式和内容具有较大的变通性。面试过程中,如果考官觉得对考生的有关情况把握还不清楚,可以追问考生一些相关问题。

广义的面试包括了情境模拟类的人员素质测评。狭义的面试等同于英语文献中所说的 interview。下面介绍几种常用的面试类型。

第一章 面试类型

第一节 结构化面试

一、结构化面试的基本概念

1. 结构化面试的概念

结构化面试又称标准化面试，它要求对整个面试的实施、提问内容、方式、时间、评分标准等过程因素都进行严格的规定，这些因素在面试前应当经过相当完整的设计，主考官不能随意变动。结构化面试具有内容确定、程序严格、评分统一、形式活而不乱等特点。从近年面试实践经验看，其测评的效度、信度较高，比较适合规模较大、规范性较强的录用、选拔性考试。因此，结构化面试已经成为目前公务员录用面试和事业单位招聘面试的基本方法。

2. 结构化面试的优点

①与标准化的心理测验结果相比较，获得的信息更为丰富、完整和深入。有研究人员认为，仅仅通过对行为的观察，很难捕捉到人的心理活动的全貌，尤其是深层的主观体验。由于面试是一个谈话者双方交互作用的过程，所以考生的许多复杂、抽象的深层信念、体验、态度及价值观就可以借助语言全面地表现出来。通过面试获得的有关人的心理活动的信息就丰富、完整和深入。

②能获得考生的非言语行为（如语气、姿势、动作等）信息。考官可以结合这些非言语信息，判断考生回答内容的可靠性，由此对获得的资料进行效度评估，保证资料的可靠性。

③收集到的资料具有较高的可靠性。面试是面对面进行的，如果出现考生不理解或曲解会谈问题的情况，或者考官已断定考生的回答不明确、不完整时，可以通过及时追问，澄清不明确之处，从而了解到更为确切的信息。

④与通常使用的非结构化面试相比，结果更易统计、分析和比较。非结构化面试可能没有固定的测试程序，随意性较大，而结构化面试则利于分类、量化，结果受考官的主观因素影响相对较少，较为客观可信。结构化面试既保持了面试中双向交流、综合评价、与工作实际结合紧密的优点，又吸收了笔试中的一些客观化、标准化的措施，因此显著地提

高了面试的信度与效度。

3. 结构化面试的局限性

①考生面试中回答的内容带有一定的主观性。因为考生的报告是基于他们的主观经验，可能会有记忆错误或臆测，也可能为了达到被录取的目的，有意无意地歪曲和谎报。

②受考官态度的影响。面试结果的准确性有时可能会受到考官态度的影响。如果考官没有进行充分的准备，或缺乏必要的面试技巧，态度生硬，语言不礼貌，或在会谈中加入错误的引导或评判，都可能影响交谈的相互作用过程，导致考生不合作或提供虚假信息，这样就难以获得可靠的资料。因此，考官的面试技巧在很大程度上影响着面试结果的质量。

二、结构化面试的系统结构

1. 考官组成

面试考官不是随意组成的，而是根据招考职位需要，按专业、职务甚至年龄、性别，以一定比例科学配置的，一般由 5~9 名考官组成。其中有一名是主考官，一般由他负责向考生提问并把握整个面试的总过程。

2. 测评要素（胜任特征要素）

面试前，根据招考职位进行职位胜任特征分析，在胜任特征分析的基础上确定测什么、用什么题目测试，并按一定的顺序及不同分值比重进行结构设计，同时还要在测评要素（胜任特征要素）下面明确测评要点。每个测试题目都要有出题思路或答题参考思路，以供考官评分时参考。

3. 测评标准

结构化面试在测评标准方面的突出表现是，要素评分的权重系数有结构，每一测评要素（胜任特征要素）内的评分等级有结构（一般在评分表中分优、良、中、差四级）。考生最后的面试成绩是经过科学方法统计处理的（即去掉众多考官要素评分中的最高分、最低分，然后得出算术平均分，再根据权重合成总分）。作为对考官评分科学性的估价及对考官打分公正性的监督，还可以设立标准差一项，看每一位考官打分与标准分的离散度。

4. 面试程序

结构化面试严格遵循一定的程序进行。结构化面试操作程序通常包括以下步骤：准备，应试者入场；主考官宣读指导语，说明面试要求；主考官逐一提问；答题结束，考官作出独立评判；收集评价表，进行计分等。

三、结构化面试的主要题型

1. 导入型（背景型）

通常是有关考生背景的问题。在面试开始时，往往用2分钟~3分钟的时间来了解考生在工作、生活方面的一般情况及其教育和工作背景等方面的问题。通常也叫导入题。提问此类问题主要有两个方面的作用：一是让考生放松，自然进入面试情境，形成良好和谐的面试互动氛围；二是让考官了解考生个人信息，为下一步面试的深入进行打好基础。

2. 智能型

多为招考单位或者社会关注的热点问题，主要测试考生的分析、综合和判断等思维能力。提问这类问题不是要对考生观点本身正确与否做评价，而是看考生是否能言之有理，自圆其说。

3. 情境型

通过设置某种与工作相关的情境和任务，以考察考生是否具备应对的素质。

4. 行为型

通过提问题、插话和追问等方式，了解考生的行为反应，验证其能力素质。行为型题目常用的是STAR模式，即这种题型包括以下四个步骤：

第一，情境（SITUATION），考生的某种行为是在什么样的情境下发生的；

第二，任务（TASK），当时考生的具体任务是什么；

第三，行为（ACTION），在特定的情境和任务下，考生采取了什么样的行为方式和具体行动；

第四，结果（RESULT），考生行为取得了什么样的结果，包括积极的和消极的结果。

5. 意愿型

意愿型问题一般考察考生的求职动机与拟任职位的匹配性，内容多会涉及考生的价值取向和生活态度等多个方面。

附：结构化面试在国家机关公务员考录中的应用

作者：谭林妃 来源：《北京人才市场报》

面试一直是流行的一种用人单位选拔人员的方法，有研究表明，95%以上的组织机构都借助面试来招考和录用人员。面试的方法有很多种。一提起面试，许多人脑海中会有这样的印象，用人单位的某主管领导会随意问一些“你毕业于哪个学校”、“学过哪些课程”、“为什么想到本单位工作”等诸如此类的问题，这是传统意义上的面试。而结构化面试要求对整个面试实施、提问、内容、方式、时间、评分标准等过程因素都进行严格的规定。面试前经过相当完整的设计，主考官不能随意变动。它具有内容确定、程序

严谨、评分统一、形式活而不乱等特点。近年来,我国政府部门也对这种方法进行了有益的尝试并进行推广运用。全国十几个省份将结构化面试运用到公务员录用考试之中,1997年、1998年北京市公开选拔副局级领导干部和高级管理人员都采用了结构化面试方法,取得了良好的效果。

近日,某考试中心受某政府机关之托,对150多名考生进行了结构化面试,具体操作程序是:首先通过访谈的形式了解招考职位要求,即进行职位分析。然后设计了综合分析能力、自我认知能力、沟通协调能力、个性成熟程度、职位适宜性等五项测评要素(胜任特征要素)及每项测评要素(胜任特征要素)的权重。针对上述五项测评要素(胜任特征要素)中的自我认知能力、综合分析能力和沟通协调能力各设置了1道测试题目,共3道题目。个性成熟程度和职位适宜性没有单独设置试题,可结合其他要素测试时一并测试。每道题包括题目、测评要素(胜任特征要素)、测试题型、作答时限、参考答题思路和评分参考标准等。由某政府机关领导和测评专家共同组成9人的考官组,主考官由某考试中心的专家担任。面试前,考官要对试题进行研讨,统一评分标准。每位面试考官根据应试者在面试过程中的表现,按结构化面试题本中测评要素(胜任特征要素)的排列顺序依次在统一提供的《结构化面试评分表》和《对照表》上打分和进行面试评价并签名。每项测评要素(胜任特征要素)都给了操作性定义,评分分优、良、中、差四个等级来进行,并在最后一栏写上对考生的评语。评分过程中,考官之间不得相互交流,以充分体现评分的独立性和公正性。

考官评分完后,由统计分数的工作人员分别剔除每项测评要素(胜任特征要素)的最高分和最低分,再将七个测评要素(胜任特征要素)的平均总分相加即为考生的总分。最后该考试中心向该政府机关提供了每位考生的面试分数和评价报告,根据测评报告决定了录用人选。用人单位对通过结构化面试录用的人员的工作感到很满意。

目前,结构化面试因其直观、灵活、深入的特点以及具有较高的信度和效度而不断为许多用人单位接纳和使用,它作为现代人员素质测评中一种非常重要的方法日益受到人们的重视。但它在实际操作中还存在测评要素(胜任特征要素)设计、评委评分一致性问题。

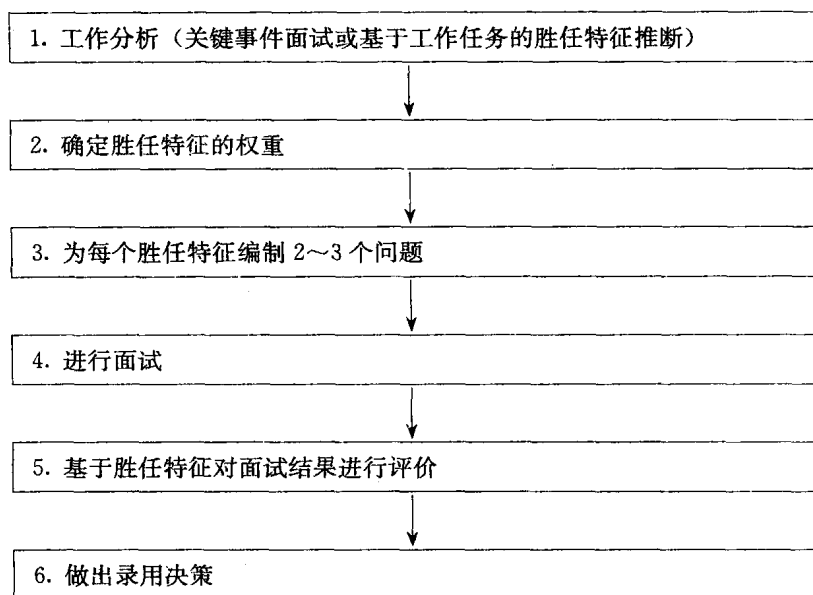
第二节 行为描述性面试

行为描述性面试简称行为性面试,最早可追溯到20世纪60年代工业与组织心理学的一些研究工作。Tom Janz于1982年发表了一篇关于这种技术的系统研究报告。这种方法的理论假设是,过去的行为是未来行为的最佳预测依据,通过过去的行为可以预测未来的

行为。因为它使用灵活，可以从一个职位转移到另一个职位，所以行为描述性面试也是最常用的面试方法之一。

准确判断考生的胜任特质不是一件容易的事。而行为描述性面试是一种通行的考察考生胜任特质的方法。

行为描述性面试程序如下：



一、工作分析

工作分析又称职位分析。要对招考工作职位所需要的素质和能力进行分析，找出一组关键的胜任特征。通过工作分析来决定所需的胜任特征，将帮助面试考官把精力集中于考生过去工作经历的关键方面。进行行为描述性面试的工作分析有两种方法：关键事件技术和基于工作任务分析的胜任特征推断，其中关键事件技术是在进行行为描述性面试的工作分析中用得最多的技术，因为面试问题直接与过去较好或较差的绩效有关。比如，你要录用一名办公室文员，你就应当首先着手进行职位分析，找出办公室文员的职责和能力素质要求。在职位分析中，你可以访谈现职人员或者他们的上级，请他们讲述这个职位上发生的影响业绩的重大事件，然后，把这些事件归类，总结出关键的评价维度来。最后，你可以根据这些关键事件为每一个评价维度设计行为描述性面试题目了。在有些情况下不容易收集到关键事件，如，该职位是新近开发的、该职位在某组织中只有一个等，在这种情况下，胜任特征就不可能从工作任务中直接抽取出来，而必须先行确认工作的最终结果、责任、成就或工作成果，然后将每一个最终结果分解成组成任务的各个部分，最后从中鉴别出来完成这些任务所要求的胜任特征。

二、确定胜任特征的权重

胜任特征又称胜任特质。通常采用1~5的等级权重，5代表最重要的胜任特征。一旦确定最重要的胜任特征，将其他胜任特征与之相比就能得到一个从1~5的权重。如果使用关键事件法^①，就把更多的权重赋予那些关键事件数目最多、在工作中极为重要的关键事件的胜任特征上。如果胜任特征是基于工作任务推断而来的，那么，权重最大的胜任特征就与一些不同任务评定中最重要或最频繁的任务有关。

三、形成面试题目

科学地设计面试问题可以增加面试考官提问的针对性，避免问一些与目标职位胜任特质无关的问题，从而提高面试的效率和效果。在准备面试问题时，应该注意以下四点：第一，要对目标职位进行深入的分析，找出该职位的核心胜任特质；第二，问题要和目标职位相关，紧紧扣住和围绕核心胜任特质；第三，尽量设计一些开放性的问题，关键是让考生讲述行为性事例，尽量避免理论性题目、诱导性题目和是否类题目，所提问题必须能够“引发”出足够的信息来；第四，要注意使用一些“最大限度”的形容词，如“你在管理中遇到的最困难的一次变革是什么？”其中“最困难”限定了他的举例范围，面试所引发的信息也最能代表他的能力倾向。此外，要问最近发生的事件，尽量不要问多年以前发生的事件。

科学地设计面试问题对整个面试的成功有很大的作用。最重要的一点是要设计行为性问题，即所设计的问题都是关于考生的行为特征。这就必须对目标职位进行深入的分析，找出该职位的核心胜任特质。

四、实施面试

懂得行为性面试中的一些面谈技巧，并正确地运用这些技巧，对发挥行为性面试的功效，充分挖掘有关考生的胜任特质的信息具有极其重要的作用。

^① 此法是由J. C. Flannagan在1954年发展起来的，其主要原则是认定员工与职务有关的行为，并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。它首先从领导、员工或其他熟悉职务的人那里收集一系列职务行为的事件，然后描述“特别好”或“特别坏”的职务绩效。这种方法考虑了职务的动态特点和静态特点。对每一事件的描述内容包括：

- (1) 导致事件发生的原因和背景；
- (2) 员工的特别有效或多余的行为；
- (3) 关键行为的后果；
- (4) 员工自己能否支配或控制上述后果。

在大量收集这些关键事件以后，可以对它们做出分类，并总结出职务的关键特征和行为要求。应用关键事件法既能获得有关职务的静态信息，也可以了解职务的动态特点。

考生所讲述的不一定就是行为事例，有可能是他个人的想法或书本理论。非行为事例主要有以下三种类型：（1）含糊事例。如“我时常花时间认真学习业务知识和提高业务技能”。这里“时常”的表述很含糊，对“认真学习业务知识和提高业务技能”这一行为的时间没有进行具体的描述。（2）主观事例。如“我认为作为一个政府公务员，关键是廉洁自律”。“认为”是一种主观的看法，并不能说明考生曾经有过该行为，也就不能推测考生是否有这方面的能力。（3）道理事例。如“要组织一个募捐活动，首先我会做一个宣传渠道的调查，然后我会在校园的网站发布信息”。“会”是用得最多的词，它说明考生的论述是基于某种理论或假设。但我们关心的不是考生是否知道这些理论，而是考生是否具有这方面的能力。

对于面试中出现的这些非行为事例，面试官应该具有敏锐的眼光，能够将其识别出来，并且，还应有相应的方法将考生的讲述引回到行为性事例中来。比如，当考生讲述的是以上几种事例时，面试官可以采取类似的提问：“你能不能讲一下你学习专业知识的具体时间安排？”“你能不能具体地讲一讲你与同事是如何相处的？”“你以前有没有独立组织过一个活动？”

另外，虽然考生所讲述的事例是行为性事例，但是考生所讲述的这些行为事例可能是不完整的。所谓完整的行为事例要包含4个要素，即情境（situation）、任务（task）、行动（action）、结果（result），即“STAR”。情境，是事例发生的背景、环境；任务，是在一定情境下所要达到的目标；行动，是为达到该目标所采取的具体行动；结果，包括积极的和消极的结果。具备这4个要素的就是一个完整的行为事例，它可以使我们全面了解该考生的知识、经验、技能以及他的工作风格、性格特点等与工作有关的各方面。

这是一位考生在面试中的描述：“我组织了一个以‘构建和谐校园’为主题的系列学术讲座，我是主要组织者之一。刚开始一些知名学者和专家因太忙不愿意参加活动，但最后我们还是成功地请到了他们，并得到学校师生的好评。”这个事例是行为事例，但该行为事例是不完整的。该事例有完整的S（刚开始一些知名学者和专家因太忙不能参加活动）和T（组织系列学术讲座），但是该事例中没有A，即“我们做了什么获得了成功，特别是考生本人做了些什么”这部分内容。而且，事例中的R部分也不具体，即“我们还是成功地请到了他们，并得到学校师生的好评”的描述不清晰。对于一个不完整的行为事例，就要针对其不完整的部分进行提问。上例中就可以对A和具体的R进行提问，如：“谈一谈你们怎样成功地请到了他们？”“你做了什么工作吗？”

在面试过程中，如果考生说谎，即讲述的行为事例是虚假的，比如，将别人所做过的设计方案阅读之后说成是自己做的，或将别人的行为事例说成是自己的，等等，就会影响整个面试的结果。因此，辨别考生行为事例的真伪是很重要的。

正弦曲线原则就是一种鉴别行为事例真伪的比较有效的办法。所谓正弦曲线原则就是指对事例中与Action有关的部分进行提问，提问过程呈现正弦曲线性状。面试官的提问

方式如下：

(1) 起点①，针对行为的情境和任务部分提问。如：“组织这次活动的目标是什么”、“你当时对该活动的组织有什么准备”等。

(2) 起点④，针对行为的结果提问。如：“学校的老师和同学对你组织的系列学术讲座的评价怎样”、“你又是如何知道的”等。

(3) 起点②，针对最成功之处提问。如：“你觉得在这次活动中最成功的地方在哪里”等。

(4) 起点③，这是对最失败之处提问。如：“在这次活动中，你遇到的主要困难是什么”、“你又是如何克服的”等。

采用正弦曲线原则的提问方式，面试官可以判断出考生所讲述的行为事例的真伪。因为对于虚假的事例，考生很难详尽地说明事例中的每一个细节，正弦曲线的提问会使该考生出现这样或那样的漏洞。同时，该提问方式可以使面试官对整个行为事例有更具体的了解。

以上主要谈了在面试过程中，面试官如何识别考生所讲述的事例的完整性、行为性以及真伪性等问题。这一切都是建立在面试官有效的提问方式上的。在面谈中，面试官自己也可能犯错误。面试官面试中应避免两种错误：

(1) 理论性提问。比如“你认为作为一个政府公务员，应该如何做到廉洁自律？”这里“认为”二字无疑就会引导考生按照书本上的说法或假设进行完美的阐述。但一场行为性面试的目的，是通过考生叙述的行为事例来推测该考生是否具有胜任所报考职位的能力，而不是考生是否能说出相应的理论知识。因此，该提问是一大忌。

(2) 诱导性提问。例如“和同事打交道需要很强的沟通协调意识，你在和同事打交道时是如何做的”等。该提问中考生自然会十分强调他在处理与同事的关系时是如何注重沟通协调意识的。因为面试官已经做了前提假设：“和同事打交道需要很强的沟通协调意识”，实际上已经把自己想要的答案告诉考生了。通过这种提问看不出考生是否真正具有沟通协调意识。

为了避免以上两种错误，面试官的提问应更多地以“能不能”、“有什么”开头，以此来对具体的行为事例进行提问。

五、结果评定

经过一场面对面的面试后，面试官将会获得有关考生胜任能力各方面的信息。此时，面试官最后一步工作也是最重要的工作是将各种信息进行整合，做出对考生职位胜任能力的判断。在面试后的评判中，面试官也避免犯两类错误：(1) 根据第一印象过早地做出判断；(2) 根据事后印象做出模糊的判断。前一种做法对于资深的面试官来说可能会有效，但那是经验积累的结果，对于一般的面试官来说则很可能会犯错

误；而后一种做法是由于面试官在面试中没有进行客观记录所导致的。总的来说，这两种方法都是缺乏科学性的。科学的做法应该是：在面试过程中对考生的各项胜任特质做出评价，并做好记录，最后的评判是根据对该面试记录的客观评定做出的。因此，面试记录是非常重要的。

首先，对单项的胜任特征做出评定。然后，将各种信息进行整合，对考生在整个面试过程中的行为表现做出评定，做出对考生职位胜任特征的判断。在面试过程中要对考生的各项胜任特质做出评价，并做好记录。最后，评判是根据对该面试记录的客观评定做出的。有了关于考生胜任特质的描述之后，面试考官在面试结束后便可基于此对考生的职位胜任特征做出判断了。需要注意的是，基于关键胜任特质的行为性面试并不意味着在面试时全部采用行为性问题，面试考官也应适当地采用一些其他类型的问题。

附：应用面试技术选准应届毕业生

作者：田效勋 来源：《人力资源开发与管理》

一、把好入门关

用人单位对应届生的选拔不是非常重视，认为大学生的整体素质相差不大，只要专业对口就差不多了。其实不然。同样是一个专业、一所学校毕业的学生，他们工作后的业绩和成长速度有非常大的差异。而且，如果所招聘的学生在个性和价值观上和用人单位所倡导的价值观不相符，他很可能会很快选择离职。众多单位为此而苦恼。此时，人们往往会反思其薪酬政策。其实，很多情况是由于所招聘的大学生和用人单位的个性不合造成的。因此，组织应该把精力和财力多花在“入口”上，不要过多指望培训对于人的塑造和改变作用。培训对于知识和技能的提升有显著作用，但对于个性、动机、价值观、悟性等的影响微乎其微。而这些软素质往往是决定一个人成功的核心素质。

二、选用行为面试题

在招聘测评技术中，应用最普遍的还是面试。但是，实践当中对于面试的使用效果却存在着很多疑问。尤其是对应届生的面试，由于应届生缺乏工作经验，无法直接判断其工作能力，更使实践者感到无从下手。通常情况下，面试围绕着一一些理论性和意愿性题目进行。所谓理论性题目，是类似“请问 KPI 的含义是什么？如何分解 KPI？”这样的知识性问题。候选人只要阅读过这方面的资料，就能够进行很令人满意的回答。但是，理论性问题不能够测查解决问题的实际能力。所谓意愿性题目，是指像“你对于长期出差怎么看？”这样的问题。候选人为获得好感，会向令人满意的方向回答，尽管这可能不是其本意。理论性和意愿性面试题目已经被专业面试所淘汰，取而代之的是行为