

将合适的人请上车，不合适的人请下车。

——管理学者詹姆斯·柯林斯

做个 轻松面试官

金员工招聘技巧
及测试题库



崔蕾 编著

短短几十分钟的面试就像是一场战斗，
面试官和应聘者就像攻守的双方。
面试官如何在短暂的时间内守住“阵地”，
易守为攻，
打好一场博弈战，
是成功招聘金员工的关键。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



做个 轻松面试官

金员工招聘技巧及测试题库



崔蕾 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业最为宝贵的财富就是拥有人才。随着职场竞争的日趋激烈,如何才能招募到合适的人才,成为企业管理者最为关心的问题之一。如今,人才测试已经成为一门学问,新的测试题目和测试方法也层出不穷,而在国内的企业界,如何选拔优秀的人才,尚没有明确、科学的方法,一些企业的招聘主管依然处在凭一己好恶而决定人才的聘用、升迁的状态。本书旨在为企业管理者提供一套科学标准的招聘方法和程序,包括招聘提问要点及各类能力测试和分析,以便让管理者精确把握招聘的细节,见微知著,对应聘者有一个准确的判断。另外,本书还介绍了一些知名企业有代表性的招聘测试题,以及出题的思路和回答问题的技巧。本书不仅为企业招聘者提供了招聘人才的依据,对于应聘者来说,也提供了十分详细具体的应答方案。

图书在版编目(CIP)数据

做个轻松面试官:金员工招聘技巧及测试题库/崔蕾
编著. —北京:机械工业出版社, 2006. 1

ISBN 7-111-17927-7

I. 做... II. 崔... III. 企业—人才—招聘
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 136757 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵泽祥 责任校对:肖新民

责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 7.125 印张 · 1 插页 · 202 千字

0001—5000 册

定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前言



男生甲，有良好的古文专业背景，修过财务，人也斯文。可是到了企业后，做事拖拖拉拉，每次开会，当着主管的面一声不吭，没有任何建设性的发言，会后还不停地发牢骚。

女生乙，有优秀的文学专业背景。对她的到岗，企业从春节前一直等到二月中旬，期间她多次请假办理私人事情。后来，她一次又一次地要求企业答应解决住房问题，而且请长假准备毕业论文，并且消极怠工。

女生丙，各方面条件还不错，可惜与有些员工订立攻守同盟，不断给企业出难题，不断抱怨工资低。

这是发生在某知名企业的真实故事。该企业对应聘者采取了“大胆使用，耐心培养”的策略，但是最终放弃了这三名应聘者。究其原因，在于企业管理者不能把握招聘测试的秘诀，不能针对应聘者提出相应的测试题，以至盲目招聘了不适合的人员。

招聘测试题往往与各企业的企业文化和重点关注的内容有密切的关系。一般来说，测试题考察应聘者的关键点主要包含以下几个方面：

- 忠诚度

面临跳槽，企业往往会看重应聘者对忠诚度的看法。尤其是一些知名大型企业，更为重视员工的忠诚度。在近日康佳集团的招聘中，主考官就提出了“请分析职业技能和忠诚度哪个对企业更重要”的问题。

- 实践能力

相当多的企业非常重视应聘者的实践经历。例如通用电气(中国)有限公司(GE)就表示他们要招聘的绝不是简单的“学习机器”，



而是有实践能力的人。

- 团队协作精神

团队协作精神是任何企业都非常关心的。例如联想集团人力资源部的有关负责人就表示，该企业尤其欢迎具有团队协作精神的应聘者。

- 创新精神

对于大型企业来说，离开了不断地创新，就等于失去了生命力，因此应聘者是否具有创新精神也是重点要考察的。例如联想集团在面试中就十分重视应聘者的创新精神和能力。

- 对企业文化的认可程度

员工是否能够认可和适应该企业的价值观和企业文化，这将决定员工是否能够很好地为企业服务。例如索尼(SONY)企业在招聘过程中将员工能否适应日本文化尤其是索尼的企业文化作为重点考核内容。

- 人际交往能力和良好的沟通能力

具有良好的沟通能力，做事将会事半功倍。例如SONY将人际沟通能力作为重点考核内容。

- 对新知识新能力的求知态度和学习能力

很多企业都坚持这一原则。通用电气的公关总监表示，企业不是很在乎应聘者与企业要求之间的差距，因为他们对于自己的培训体系非常自信，只要有强烈的求知欲和学习能力，一定可以通过系统的培训脱颖而出，因此在面试中这两项考核十分关键。此外，UT斯达康、欧莱雅、安永……都表示是否具备良好的学习能力和强烈的求知欲是企业十分重视的。

随着职场竞争的日趋激烈，人才测试已经成为一门学问，新的测试题目和测试方法也层出不穷。上海通用在面试时，就推出了情景模拟面试的新思路，即根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将应聘者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求应聘者处理可能出现的各种问题，以此测试其心理素质，观察应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、口头表达能



力、自信程度、沟通能力、人际交往能力等。上海通用还把情景模拟推广到对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。孰优孰劣，泾渭分明。

然而在国内的企业界，如何选拔优秀的人才，尚没有明确、科学的方法，一些企业的招聘主管依然处在凭一己好恶而决定人才的聘用、升迁的状态。本书旨在为企业管理者提供一套科学标准的招聘方法和程序，包括招聘提问要点及各类能力测试和分析，以便让管理者精确把握招聘的细节，见微知著，不仅从应聘者的每一句话到他们的每一个动作，甚至是最细小的肢体语言，对应聘者都有一个准确的判断。

本书还介绍了一些知名企业有代表性的招聘测试题，以及出题的思路和回答问题的技巧。本书不仅为企业招聘者提供了招聘人才的依据，对于应聘者来说，也提供了十分详细具体的应答方案。相信本书一定会给你带来益处！

作 者

2005 年 12 月

目 录



前言

第一章 招聘提问要点	1
第一节 职业与性格的关系	1
第二节 如何有效组织测试	7
第三节 招聘测试设计	12
第四节 审定测试结果——评分及雇用决定	16
第五节 招聘面试的 STAR 技巧	20
第六节 面试提问的艺术	21
第七节 招聘面谈的注意点	25
附一 面试人员测评表	32
附二 招聘面试记录表	33
附三 新员工面试表(初试)	34
第二章 能力测试	35
第一节 专业技能测试	37
第二节 行动能力测试	39
第三节 管理能力测试	43
第四节 独立性测试	54
第五节 应变能力测试	55
第六节 适应能力测试	72
第七节 学习与创新测试	74
第八节 言语表述能力测试	78
第三章 个性品质测试	81
第一节 自信乐观测试	81
第二节 责任测试	83
第三节 动力测试	86



第四节 时间观念测试	90
第四章 职业倾向测试	92
第一节 个人气质与职业选择	92
第二节 职业价值观测试	97
第三节 兴趣倾向测试	110
第四节 个体经历与求职动机测试	112
第五章 智商测试	116
第一节 数学推理测试	117
第二节 逻辑推理测试	127
第三节 空间辨认测试	142
第四节 综合分析测试	150
第五节 名企经典智力测试题	154
第六章 情商测试	166
第一节 自我认识能力测试	166
第二节 自我情绪控制测试	171
第三节 意志能力测试	172
第四节 人际关系测试	173
第五节 团队合作意识测试	180
第六节 心理压力测试	182
第七章 其他招聘测试	185
第一节 行为事件面试	185
第二节 管理游戏测试	192
第三节 即兴演讲测试	195
第四节 趣味测试	201
第五节 非常规的面试招聘	202
附录	207
附录 A 面试谈话参考样本	207
附录 B 世界知名企业面试险招	211
附录 C 日本某公司人才素质测试	215
附录 D 测试销售能力问题	218

第一章

招聘提问要点

第一节 职业与性格的关系

一、性格的四大特征

观察一下日常生活中的人群，你就会发现千差万别的性格特征，有的人诚实、正直、谦逊，有的人活泼、好动、善交际，有的人悲观、孤僻。

在人际交往过程中有内向的，也有外向的；在情绪特征上，有稳定型的，也有激动型的；在适应工作方向上，有的人积极进取，也有的人消极被动；在意志表现上，有果断、勇敢和优柔寡断之分。

要想认识自己的性格，你就必须把握自己性格的基本特征，这些特征一般可以从以下四个方面来考察：

（一）性格的态度特征

性格的特征首先表现在你对社会、对别人以及对自己的态度上。如对社会、对事业、对生活充满信心，目标明确；对集体、对他人关心；对劳动热爱；对自己严格要求等等。上述这些态度是相互联系、相互影响的。

（二）性格的意志特征

这是从你自觉地调节自己活动的方面来分析性格。按照调节行为的依据、水平和客观表现，性格的意志特征可分为下列四个方面：首先是意志的自觉性，主要表现在你对自己的行为的目的，具有明确而



深刻的认识，特别是能意识到自己行为的社会意义；其次是意志的自制性，主要表现是善于主动地自行控制自己的言行；再次是意志的果断性，果断性能促使你在紧急情况下及时采取坚决的决定；最后是意志的坚毅性，就是指在行动中坚持决定，百折不挠，顽强奋斗。

（三）性格的情绪特征

你的情绪特征影响着你的全部活动。当情绪对你的活动的影响或你对情绪的控制有某种稳定的、经常表现的特点就构成性格的情绪特征。

性格的情绪特征可以分为情绪的强度、稳定性、持久性和主导心境等四个方面。

（四）性格的理智特征

性格在认识方面的个体差异叫做性格的理智特征。这些差异表现在知觉的特点上，可以分为被动知觉型和主动观察型，或分为详细罗列型和概括型，或分为粗略型和精细型；在记忆方面可表现为直观形象型或抽象型；在思维方面则可表现为思想深刻或肤浅，思维的稳定或不稳定，善于独立思考或回避问题；在想像方面则可表现为现实感或脱离实际，内容广阔或狭窄，等等。

二、性格决定职业

瑞士一位心理学家曾对人的性格类型进行了多年研究，并把人在生活中和与人交往中的性格特点分为四类。他发现相同类型性格的人更容易相互交往。了解自己的性格属于哪种类型，可以在生活和工作中扬长避短，有助于改善人际关系，使生活更加愉快。当然，你可能同时具有两种或两种以上性格类型特点，但你所具有的主要特征则代表其类型。

这四种性格类型及其特点是：

第一种：敏感型。这类人精神饱满，好动不好静，办事爱速战速决，但是行为常带有盲目性。与人交往中，往往会拿出全部热情，但受挫时又容易消沉失望。这类人最多，约占 40%，在运动员、政府人员和各种职业的人中均有。



第二种：感情型。这类人感情丰富，喜怒哀乐溢于言表，别人很容易了解其经历和困难。喜欢单调的生活，爱刺激，爱感情用事；讲话写信热情洋溢。在生活中喜欢鲜明的色彩，对新事物很有兴趣。在与人交往中，容易冲动，易反复无常，傲慢无礼，所以与其他类型的人有时不易相处。这类人约占 25%，在演员、活动家和护理人员中较多。

第三种：思考型。这类人善于思考，逻辑思维发达，有较成熟的观点，一切以事实为依据，一经作出决定，能够持之以恒。生活、工作有规律，爱整洁，时间观念强，重视调查研究和精确性。但这类人有时思想僵化、教条、纠缠细节、缺乏灵活性。这类人约占 25%，在工程师、教师、财务人员和数据处理人员中较多。

第四种：想像型。这类人想像力丰富，憧憬未来，喜欢思考问题。在生活中不太注重小节，对那些不能立即了解其想法价值的人往往很不耐烦。有时行为刻板，不易合群，难以相处。这类人不多，大约只占 10%，在科学家、发明家、研究人员、艺术家和作家中居多。

三、性格与职业的关系

不同性格类型的人适合于不同的职业。外向的人适合去搞外交和活动性的工作，而内向的人则更适合搞文字性和安稳性的工作。

不同的职业对人也有不同的性格要求，要适应这一职业，就必须具备或培养这一职业要求的性格特征。比如，作为医生，要有精益求精、一丝不苟的工作态度，有救死扶伤的人道主义品质，有高度的责任感并具有同情心；教师要热爱教育事业，富有爱心，为人师表，严于律己；工厂技术员要有创新精神、实干精神和吃苦耐劳、持之以恒的品质；管理干部要善于交往沟通，多角度思维，关心下属等。可以说，从事每一种职业都有一定的“职业性格”，好的职业性格有助于个体在相应职业中更好地完成工作。另一方面，在职业实践中，职业活动的要求也会让从业者巩固或改变职业性格。现代化生产要求培养人员具有高度的组织性、计划性和毅力。所以，性格和职业是相互对应、相互作用的。



心理测试：职场性格测试题

这个测试是菲尔博士在著名女黑人欧普拉的节目里做的，比较准确。答复是依现在的你，不要依过去的你。这是一个目前很多大公司人事部门实际采用的测试题。

1. 你何时感觉最好？
 - a. 早晨
 - b. 下午及傍晚
 - c. 夜里
2. 你走路时是……
 - a. 大步的快走
 - b. 小步的快走
 - c. 不快，仰着头面对着世界
 - d. 不快，低着头
 - e. 很慢
3. 和人说话时，你……
 - a. 手臂交叠地站着
 - b. 双手紧握着
 - c. 一只手或两手放在臀部
 - d. 碰着或推着与你说话的人
 - e. 玩着你的耳朵，摸着你的下巴，或用手整理头发
4. 坐着休息时，你的……
 - a. 两膝盖并拢
 - b. 两腿交叉
 - c. 两腿伸直
 - d. 一腿卷在身下
5. 遇到你感到发笑的事时，你的反应是……
 - a. 一个欣赏的大笑
 - b. 笑着，但不大声
 - c. 轻声咯咯地笑
 - d. 羞怯地微笑
6. 当你去一个派对或社交场合时，你……
 - a. 很大声地入场以引人注意
 - b. 安静地入场，找你认识的人
 - c. 非常安静地入场，尽量保持不被注意
7. 当你非常专心工作时，有人打断你，你会……
 - a. 欢迎他
 - b. 感到非常恼怒
 - c. 在上述两极端之间



8. 下列颜色中，你最喜欢哪一种颜色？
- a. 红或橘色 b. 黑色
 - c. 黄或浅蓝色 d. 绿色
 - e. 深蓝或紫色 f. 白色
 - g. 棕或灰色
9. 临入睡前的几分钟，你在床上的姿势是……
- a. 仰躺，伸直 b. 俯躺，伸直
 - c. 侧躺，微卷 d. 头睡在一只手臂上
 - e. 被盖过头
10. 你经常梦到你在……
- a. 落下 b. 打架或挣扎
 - c. 找东西或人 d. 飞或漂浮
 - e. 你平常不做梦 f. 你的梦都是愉快的

现在将所有分数相加，再对照后面的分析。

分数：	1.	a2	b4	c6					
	2.	a6	b4	c7	d2	e1			
	3.	a4	b2	c5	d7	e6			
	4.	a4	b6	c2	d1				
	5.	a6	b4	c3	d5				
	6.	a6	b4	c2					
	7.	a6	b2	c4					
	8.	a6	b7	c5	d4	e3	f 2	g1	
	9.	a7	b6	c4	d2	e1			
	10.	a4	b2	c3	d5	e6	f1		

说明：

1. 低于 21 分：内向的悲观者

人们认为你是一个害羞的、神经质的、优柔寡断的人，是需要人照顾、永远要别人为你作决定、不想与任何事或任何人有关。他们认为你是一个杞人忧天者，一个永远看到不存在的问题的人。有些人认



为你令人乏味，只有那些深知你的人才知道你不是这样的人。

2. 21 分到 30 分：缺乏信心的挑剔者

你的朋友认为你勤勉刻苦、很挑剔。他们认为你是一个谨慎的、十分小心的人，一个缓慢而稳定辛勤工作的人。如果你做任何冲动的事或无准备的事，你会令他们大吃一惊。他们认为你会从各个角度仔细地检查一切之后仍经常决定不做。他们认为对你的这种反应是因为你的小心的天性所引起的。

3. 31 分到 40 分：以牙还牙的自我保护者

别人认为你是一个明智、谨慎、注重实效的人，也认为你是一个伶俐、有天赋有才干且谦虚的人。你不会很快、很容易和人成为朋友，但是是一个对朋友非常忠诚的人，同时要求朋友对你也有忠诚的回报。那些真正有机会了解你的人会知道要动摇你对朋友的信任是很难的，但同样地，一旦这种信任被破坏，会使你很难熬。

4. 41 分到 50 分：平衡的中道

别人认为你是一个新鲜的、有活力的、有魅力的、好玩的、讲究实际的而永远有趣的人；一个经常是群众注意力的焦点，但是你是一个足够平衡的人，不至于因此而昏了头。他们也认为你亲切、和蔼、体贴、能谅解人，一个永远会使人高兴起来并会帮助别人的人。

5. 51 分到 60 分：吸引人的冒险家

别人认为你是一个令人兴奋的、高度活泼的、相当易冲动的人；你是一个天生的领袖、一个作决定会很快的人，虽然你的决定不总是对的。他们认为你是大胆的和冒险的，会愿意试做任何事至少一次，是一个愿意尝试机会而欣赏冒险的人。因为你欣赏刺激，他们喜欢跟你在一起。

6. 60 分以上：傲慢的孤独者

别人认为对你必须“小心处理”。在别人的眼中，你是自负的、自我为中心的、是个极端有支配欲、统治欲的人。别人可能钦佩你，希望能多像你一点，但不会永远相信你，会对与你更深入的来往有所踌躇及犹豫。



第二节 如何有效组织测试

在具体的招聘、测试过程中，企业人力资源部门应从以下几个方面入手来提高测试的有效性：

一、确定明确的测试目标

常见的测试目标包括考核应聘者的预期工作能力，影响应聘者的工作选择以及帮助应聘者作出正确的工作选择等。这三种目标虽然共存于同一测试过程中，但是由于组织及其工作岗位的实际情况不同，三种目标的相对重要性也会不同。因此，对于每一次测试都应明确目标，并突出重点，这样才能为主考官成功地主持测试提供明确的方向。具体的做法可以是：在测试开始之前，由招聘经理制定出应聘者来访的活动日程，确定测试的具体目标，交由人力资源经理或高层经理审校，再由人力资源部召集主考官开会，详细地讨论各测试目标的具体负责人以及测试时间的安排，使主考官对何时考察应聘者、何时进行公关宣传、何时开始实况简介达成共识。

二、确定工作岗位的预期业绩

预期业绩是指组织对应聘者业绩水平的期望标准。由于考核应聘者能否达到工作岗位的预期业绩是测试目标的关键，因此，确定预期业绩是准确考核乃至成功测试的首要步骤。预期业绩包括确定目标、工作障碍和能力要求三部分，确定预期业绩时也应从这三部分着手进行。

（一）确定目标

目标作为预期业绩的组成部分，必须是具体的和可衡量的。例如，推销员的目标是：在无需经过竞争性投标程序的情况下与客户完成一次销售，但如果模糊地描述成“与客户有良好的关系”，就会导致他人对目标是否实现存在争议，并且由于目标不可衡量，也会使组织无法通过测试来准确考核。



（二）确定工作障碍

工作障碍是指为了实现目标所必须克服的问题。确定工作障碍的前提是能够区别绩效不同的员工。例如，处理一般的退款要求对于办事员来讲不是是一个工作障碍，因为这是绩效好与绩效差的员工都能够有效完成的工作。但是，为一位怒气冲冲而且丢了发票的客户处理退款就是一个工作障碍，因为它能够区分不同绩效的办事员。

（三）确定能力要求

能力要求是指员工在面对工作障碍时所采取的组织期望的行动。但在有些情况下，招聘经理可能并不介意应聘者采用什么行为，只要问题解决了就行。然而员工如何处理工作障碍往往是区分绩效的关键所在，因此，为了找到优秀的员工，应该尽可能具体地描述能力要求，其中包括可观察到的行为、行为的背景及可观察到的行为结果等。

三、提出有效的测试问题

通过测试提问应该能够得到考核应聘者所需要的相关信息，因此，有效的测试问题应该隐含着以下两种有效的假设：通过考察过去的行为可以很好地预测将来的行为；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。根据以上假设，可以制定出测试提问的相关策略，具体介绍如下：

（一）要求应聘者描述过去行为与预期业绩的关系

这样既可以要求应聘者回答他的工作经历能否使他胜任此项工作，也可以要求应聘者回答他的相关经历能否使他胜任此项工作。例如，一位 CEO 指出他接受的音乐教育对他的工作十分有益，因为作曲时必须协调好不同的部分，而他在工作中也需要这么做。因此，这一策略扩大了应聘者的来源，一些没有相关工作经历的应聘者也可能被录用。

（二）要求描述相同情形中的以往经历

对于以往经历，可以要求应聘者进行描述，以听取他是否回答出



组织期望的行为。为了有效地实施这一策略，主考官需要学会如何针对工作障碍提问，并知道应该怎样克服工作障碍。

（三）要求描述类似情形中的行为

虽然要求应聘者描述相同情形中的以往经历对测试考核具有很高的参考价值，但是这一方法却不适用于没有经验的应聘者，因为描述的内容与具体工作有关。在这种情况下，可以要求应聘者描述类似情形中的行为，比如要求应聘者回答问题：“请用工作上或工作外的经历来描述，面对需要同时完成的几个同样重要的任务时，你曾经是怎样做的？”

（四）要求工作模拟

考核应聘者能否完成未来工作的最好办法是请应聘者示范，也就是通常所指的工作模拟或业绩模拟。如果应聘者通过工作模拟表现出期望的行为，就说明他能够胜任未来的岗位工作。

（五）要求描述成就

前四个步骤与工作障碍和能力要求有关，而这个步骤则更注重成果。该策略假设曾经把事情做好的人将来也有可能把事情做得好。但是这种做法很可能导致聘用了一些为了成功而不择手段的人。因此，测试提问时不仅要弄清成就，还要了解这些成就是如何实现的。

以上几个方面可以穿插进行，以便达到好的效果。

四、确定测试问题的答案

很多组织都没有确定过测试问题的答案，而只是通过对比应聘者的回答来作出聘用决定，从而导致测试的失败，因为相对最好的应聘者也可能是测试不合格的。因此，只有明确测试问题的答案，才能使主考官有所依据地筛选应聘者，作出正确的选择。

（一）确定答案的范例

确定答案的目的是为了区分不同的预期业绩，因此既要确定有效答案，又要确定无效答案，无效答案有助于淘汰最低预期业绩标准之下的应聘者。