

新编 国家公务员录用考试专用教材
国家公务员录用考试专家建议用书

丛书主编 周 盈

本书主编 刘远我

A photograph of two men playing basketball. One man in a red jersey is dribbling the ball while being defended by another man in a blue jersey. The background is a stylized sunburst pattern.

面试

D630.3

中国林业出版社

新编国家公务员录用考试专用教材

面 试

刘远我 主编

中国林业出版社

图书在版编目(CIP)数据

面试/周盈主编;刘远我主编. - 北京:中国林业出版社,2005.10
新编国家公务员录用考试专用教材
ISBN 7-5038-4130-3

I. 面...

II. ①周...②刘...

III. 公务员-招聘-考试-中国-教材

IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 118629 号

《新编国家公务员录用考试专用教材》编委会

丛书总主编 周 盈

编 者 (排名不分先后)

周 盈 刘远我 谭林妃 刘 东 鲁 夫
刘旭涛 姜永文 杨 霞 湛中乐

出版:中国林业出版社出版(100009 北京西城区刘海胡同7号)

E-mail: lucky006@263.net 电话:010-66174569

发行:新华书店北京发行所

印刷:中国农业出版社印刷厂

版次:2005年10月第1版

印次:2005年10月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:11.75

字数:185千字

印数:5000册

定价:19.00元

致读者

2005年,《中华人民共和国公务员法》正式颁布,并将于2006年1月1日实施。恰逢此时,中国林业出版社约请我组织编写了这套“新编国家公务员录用考试专用教材”。这套教材包括《行政职业能力测验教程》《申论教程》《面试》《行政职业能力测验全真模拟实测演练》《申论全真模拟实测演练》共五册。

回首国家公务员录用考试的16年(1989~1993年称为“国家机关工作人员录用考试”,1994年至今称为“国家公务员录用考试”),所有参与其中的专家、老师们不辞劳苦,不计名利,艰难探索,一年又一年地为公务员录用考试事业辛勤地工作着。他们当中有的人已经去世(如国家行政学院教授徐理明,他从1988年起即参加这项工作,负责行政管理学科的考试命题等项工作);有的人因为各种原因不再参与这项工作,但他们为这项工作所做出的努力和奉献,是不应被忘却的(如公务员录用考试的开拓者国家行政学院的应松年教授、中国人民大学的曹润芳教授、王顺生教授、赵国俊教授)。我们与以上提到的前辈、同行的专家们有一个共识:实行国家公务员录用考试制度,是我国政治体制改革,尤其是干部人事制度改革的重要举措,能够参与这项改革,是十分有意义的。

一位公务员考试的组织领导者这样写道:推行考试录用制度是建立与社会主义市场经济体制相配套的人事管理体制的重要内容,是干部人事制度的一项重大改革。1980年,邓小平同志在《党和国家领导制度的改革》重要讲话中提出,要勇于改革不合时宜的组织制度、人事制度,要健全包括招考制度在内的一系列干部人事制度。邓小平同志明确指出:“将来很多职务、职称,只要考试合格,就应当录用或者授予。”1982年,中华人民共和国劳动人事部在《吸收录用干部问题的若干规定》中首次提出了“考试录用”要求,即国家机关、企事业单位吸收录用干部“实行公开招收,自愿报名,进行德、智、体全面考核,坚持考试,择优录用”的方法。1989年1月,中共中央组织部、中华人民共和国人事部联合下发了《关于国家行政机关补充工作人员实行考试办法的通知》,要求县以上国家行政机关补充非领导职务的工作人员,要按照德才兼备的标准,公开考试,严格考核,择优录用。经过几年的实践探索,1993年8月14日,国务院正式颁布了《国家公务员暂行条例》。根据暂行条例,国家人事部于1994年6月7日颁布了《国家公务员录用暂行规定》,它标志着国家公务员考试录用工作开始进入法制化、规范化的轨道。2005年,千呼万唤,《中华人民共和国公务员法》终于正式颁布,从此,我国公务员的录用、职务晋升、奖惩、待遇等有法可依。

建立和推行公务员考试录用制度,开阔了用人部门选择公务员的视野,给社会上₁有知识、有能力、愿成为公务员的人提供了在平等基础上凭真才实学竞争的机会,有

利于优秀人才的脱颖而出，从而为造就一支高素质、专业化的国家公务员队伍创造了条件。它增加了选人的透明度，将选人置于社会、群众和舆论的监督之下，促进了政府机关的廉政建设，从机制和制度上防止了进人用人过程中的不正之风。它建立了一种奋发向上的机制，鼓励、引导广大青年认真学习、勇于实践、不断进取，有助于促进全社会形成一种重才、爱才、惜才、用才的良好风气。它丰富和发展了人才选拔的方法，有利于促进全社会人力资源的整体开发。

应该说，经过15年的改革发展，一种打破地域和身份界限，按照公开、平等、竞争、择优原则选人、用人的机制已经初步形成，在全社会产生了积极的影响，对推动干部人事制度的系统改革，发挥着巨大而深远的作用。

就国家公务员录用考试的教材来说，自2000年起，国家人事部就明令不再编写教材，对于自编教材也微词颇多。毋庸讳言，在社会经济市场化的今天，“官”定的、自编的、抄袭的、盗版的……公务员录用考试教材，林林总总，不下几十种，良莠不齐。正由于上述原因，我们勉为其难地接受了中国林业出版社的约稿，本意在于，尽力为参加公务员录用考试的应试者提供一套质量较高的教材和辅导书。

必须提请应试者在使用这套教材时注意：第一，中央、国家机关公务员录用考试经过重大改革，分为综合管理类 and 行政执法类，公共科目考试均须考《申论》和《行政职业能力测验》两科；第二，阅读教材须和《中央、国家机关2006年考试录用公务员和机关工作人员公共科目考试大纲》的研读结合在一起，切不要脱离考试大纲来使用教材；第三，应试者要加强基础训练，掌握基本方法，提高基本能力，开阔视野和思路。

必须强调的是，这套公务员录用考试教材，只是向应试者介绍和阐述应试必备的基础知识和基本理论以及解题答卷的基本方法和基本思路，不是为应试者提供什么应试的取巧之技和终南捷径。应试者只有刻苦学习和钻研，掌握正确的方法，保持良好的心态和竞技状态，才能在考试中取得成功。寄希望于投机取巧、猜题押宝、不费气力、不下功夫，是不可能取得好成绩的。

这套教材的编写者是：《行政职业能力测验教程》由谭林妃、文戈主编；《申论教程》由周盈主编；《面试》由刘远我主编；《行政职业能力测验全真模拟实测演练》由谭林妃主编；《申论全真模拟实测演练》由鲁夫主编。全书由周盈策划、统稿并编定。

全书在编写、出版的过程中，得到刘东等有关专家的大力帮助。国家人事部的有关领导和同志给予积极的支持。中国林业出版社的李玉峰、刘开运等同志为这套教材的编写出版付出了许多艰辛的劳动。在此一并致谢。

时间仓促，水平有限，诚望读者对本书提出批评教正，以待修订。

祝愿中国的公务员制度健康发展！

祝愿中国的公务员录用考试制度与时俱进，日臻完善！

周 盈

2005年10月1日

前 言

面试作为一种公开、公平、有效的人事选拔手段，一直是国家公务员录用考试中必不可少的一个重要环节。笔试通常只是淘汰那些基本素质明显不符合要求的候选人，而面试才是最终确定国家公务员人选的选拔手段。应试者在笔试中的成绩再好，如果在面试中表现平平，那么很可能也会被淘汰出局。由此可见，对于广大有志于成为一名国家公务员的人士来说，如何在面试中充分地展现自己的才华是至关重要的。有人可能以为，面试只是口头交流而已，没什么技巧可言，只要语言表达能力强就行。殊不知，面试交流是以考察应试者的有关素质为目的的，考官的面试评价不仅与应试者的言语信息有关，还受到其非言语信息的影响；面试结果不仅与应试者面试前的准备有关，还与应试者的面试应对策略有关。应试者如何应对考官在面试中的各种提问？如何处理面试中可能出现的各种局面？……这些问题都是很值得探讨的。可以说，面试既是一种技术，也是一门艺术。所以，了解面试原理、掌握面试技术与技巧是非常必要的。

正是基于上述背景，几年前笔者应邀主编了《国家公务员录用面试》一书，深入浅出地向读者介绍了面试的命题、操作实施和面试评价等诸方面的技术，得到了许多读者的好评。近年来，随着公务员录用考试实践的不断深入和人才评价技术的不断发展，录用面试不论是在评价内涵还是测评技术方面都发生了很大的变化。比如说，就采用的面试技术来说，已经不单纯是考官问应试者答的结构化面试，而是扩展到情景模拟面试等新的面试技术。为了适应这样一种变化，使广大应试者更好地熟悉这些技术，以便最大程度地展现自己的才能，作者竭尽所能，从应试者的角度出发，试图通过揭示公务员录用面试甚至包括求职面试的特点和奥秘，帮助应试者正确地认识和对面试，成功地实现自己的理想。

本书突出两个特点，一是实用性。本书专门针对应试者在面试中可能会遇到的各种问题和各种局面，提出有效的应对策略，所以能对应试者提供直接的指导和帮助。在书中不少的章节里列举了典型的面试试题，并进行了点评，以便于应试者掌握面试答辩技巧。二是全面性。面试是一门很深的学问，所以要真正把握面试必须了解其实质，包括面试的特点、面试的题目设计、面试评价等等多个方面。为此，本书从内容上到体例上都力求做到科学严谨，同时引用了国内外最新的面试研究成果。应试者了解这些深层次的面试原理，对于你更好地表现自己是大有裨益的。只需浏览一下目录，读者就会发现本书所涵盖的面试技术不仅包括传统的结构化面试，还包括了情境面试、集体面试（无领导小组讨论），同时考虑到心理测验得到的应用越来越广泛，本书专设了一章予以介绍。

最后，笔者想提醒各位读者，不要期望读过本书就一定能使你在公务员录用面试中脱颖而出，关键还是要看你自身的综合素质，特别是在就业市场的竞争日益激烈的今天，要战胜对手必须靠你自己真正的实力。当然，如果你是一位强有力的竞争者，那么本书也许会成为你进入职场的敲门砖；如果你是一位弱者，本书也许只能使你给那些素不相识的面试考官留下一个较好的印象而已。本书可以作为应试者参加国家公务员录用面试的指导用书，也可用作参加各种应聘面试的应试者的参考用书。

刘远我
2005 年 10 月



目 录

致读者

前言

第一章 概论	(1)
一、面试的概念及其特点	(1)
二、面试在国内外人员评价中的应用状况	(3)
三、面试的原理和测评维度	(8)
四、面试的种类和作用	(11)
五、面试考官的素质要求	(13)
第二章 公务员录用面试的基本特征	(16)
一、公务员录用面试的特点	(16)
二、公务员录用面试的要求	(18)
三、公务员录用面试的试题设计要求	(20)
四、公务员录用面试的常见题型介绍	(22)
五、典型的结构化面试题本和评分标准	(25)
第三章 面试的操作实施程序	(30)
一、面试的组织实施程序	(30)
二、面试前考官的准备	(32)
三、面试提问与记录	(35)
四、面试倾听与观察	(37)
五、面试实施中考官的常见错误	(42)
第四章 面试评价	(45)
一、影响面试评价的因素	(45)
二、面试评价标准的制订	(48)
三、面试评分结果的确定	(54)
四、面试评分中的常见错误	(58)
第五章 面试各环节的主要对策	(60)
一、面试开始时的应对策略	(60)
二、面试过程中的非言语对策	(64)
三、面试过程中的言语对策	(68)
四、面试结束时的应对策略	(73)



第六章 面试问题的主要对策	(76)
一、面试问题的回答原则	(76)
二、各类面试问题的对策	(79)
三、面试问题陷阱的处理	(83)
四、面试中常见问题的对策	(86)
五、面试提问的对策	(90)
第七章 无领导小组讨论	(92)
一、无领导小组讨论的概念	(92)
二、无领导小组讨论的题目设计	(95)
三、无领导小组讨论的操作实施	(100)
四、无领导小组讨论的评分	(103)
五、无领导小组讨论举样	(105)
第八章 情境性面试	(110)
一、情境面试简介	(110)
二、模拟面谈	(112)
三、演讲式面试	(117)
四、背景性面试的原理	(120)
第九章 求职面试指导	(129)
一、选择适合自己的工作	(129)
二、参加面试前的必要准备	(134)
三、各类单位招聘面试的特点	(135)
四、求职面试问题回答样例	(139)
五、招聘面试中的歧视	(140)
第十章 面试中的心理测验	(143)
一、个性测验	(143)
二、动机测验	(150)
三、职业兴趣测验	(154)
第十一章 面试试题精选	(160)
一、中央国家机关公务员招考模拟面试题本	(160)
二、地方政府机关公务员招考模拟面试题本	(164)
三、企事业单位招聘模拟面试题本	(166)
四、面试试题分类精选	(168)
附录	
一、国家公务员录用面试暂行办法	(174)
二、国务院工作部门面试考官资格管理暂行细则	(176)



第一章 概论

面试是当前人事选拔中最为广泛使用的测评技术,不论是政府机关人员录用还是企事业单位对外招聘,面试都是应试者必须面对的重要环节。在国家公务员的选拔与录用中,面试更是不可或缺的重要测评手段。一方面,政府希望通过公开、公平、公正的人事选拔方式使年轻有为的人才补充到公务员的队伍中来;另一方面,应试者也希望通过人事选拔这种公平竞争的机会来充分展示自己,力争成为一名国家工作人员。在这样一种背景下,面试作为一种重要的人才选拔手段已受到人们越来越多的关注,做好面试也已成为人们共同关心的话题。

一、面试的概念及其特点

每个人都或多或少参加过各种应聘面试,从而大概知道面试是怎么回事。但是,究竟什么是面试?它具有哪些特点?许多人可能不一定很清楚,而这是我们在探讨面试技术前所不可能回避的问题。

(一) 面试的概念

面试的历史渊源流长,但人们至今未能对面试形成一致的看法。在实践中,许多人以为,面试就是面对面地交谈,在这样一种指导思想下,面试就是一种人人皆会的交谈,面试也就没什么技术可言,顶多就是口才好的人做面试可能会好些而已。其实,只要我们再问一句,面试中交谈的目的是什么?我们就会发现,其目的是为了考察应试者是否具备了任职所需的素质,而不是为交谈而交谈,这也是面试与通常所说的交谈之间的根本区别。

那么什么是面试呢?我认为,面试是通过考官与应试者双方面对面的信息沟通,考察应试者是否具备与职位相关的能力和个性品质的一种人事测评手段。根据这样一种定义,面试是一项很复杂的交谈活动。从考官的角度来说,他们要想尽办法来考察应试者是否具备相关的素质和条件,不仅需要精心设计面试试题,而且需要在面试过程中对应试者进行提问、观察和倾听,由此可见,面试对考官的要求是很高的;从应试者的角度来说,他们要千方百计地展示自己的相关素质,包括面试前的精心准备、个人形象的“设计”、面试中注意力的高度集中、敏捷的思维反应、高超的语言表达能力,等等。本书的主要目的就是要从应试者的角度出发,帮助应试者了解面试的基本原理,更好地展示自己的才华。



从狭义上来说,面试就是指面对面的口试,也就是考官问、应试者答的测试方式。从广义的角度来说,面试包括各种当面演作的形式,如演讲、无领导小组讨论,等等。本书采用了广义的面试概念,我认为,只要是考官通过应试者的口头言语信息和行为表现等各种非言语信息进行当面测评的方法,都可以作为面试技术来探讨。基于此,本书探讨的面试包括传统的录用面试、情境性面试和无领导小组讨论等。同时,考虑到文件筐测验在竞争上岗和人才招聘中应用得越来越广泛,所以本书对这种测评技术也专设一章进行介绍。

(二) 面试的特点

面试作为公务员选拔与录用中的一种人才测评手段,具有多个方面的特点,突出表现在以下五个方面:

1. 直观性

面试是用人单位与应试者直接接触的一项活动,通过面试,用人单位会对应试者形成一个直观的印象,这种直观的印象对用人单位的最终雇佣决策具有很重要的影响。这就有点像买房子,房地产老板把房子描绘得再好,如果你没有亲临现场考察房子,了解其所在的位置、周边的环境、房子的设计和布局等具体情况,你是不可能拍板买下房子的。由此可见,面试的这种直观性为用人决策提供了“可靠的”依据,毕竟选用了一个人之后,这个人将与用人单位的已有员工朝夕相处,不“面试”一次就录用未免太冒险了。在美国的大学里,录用一个教师前,不仅人事主管和有关领导需对应试者进行面试,系(院)里的教师们都得对其进行“面试”,如果大家不满意,领导也不能录用他,毕竟他进来以后要成为这些教师的同事。

2. 灵活性

面试是一种很灵活的测评方法,面试的方式和内容具有较大的变通性。一方面,由于不同的职位对人有不同的要求,面试可以根据不同职位的特点,灵活地采用不同的方式去考察应试者。另一方面,尽管面试的问题可以是事先设计好的,但在面试实施中并不是对所有应试者都一定要按同样的内容来进行的(严格的结构化面试除外),考官可以针对应试者的具体情况,根据所获得的信息是否足够来决定面试问题的多少。如果应试者的回答已经充分地显示了某方面的信息,那么已准备好的问题也可以不问;而如果应试者的回答不足以显示某方面的信息,或者考官觉得对应试者的有关情况还把握不清,那么就可以多追问应试者一些相关的问题。这样,面试的时间就可长可短,不过一般不要少于20分钟,长也不要多于一个小时。

3. 互动性

面试与笔试的一个重大区别是,面试中考官和应试者之间是有互动的信息交流的。面试中,考官会随时根据应试者的问题回答、表情和行为举止等情况,积极地变换面试的问题和追问;而与此同时,应试者也会根据考官的提问,充分发挥自己的能动性。另一方面,应试者的表现时时影响着考官的评价,而考官的信息反馈又会影响到应试者的表现。面试中考官与应试者之间的这种直接的交互作用提高了相互沟通的效果和面试的真实性。



应试者应充分利用面试的互动性,积极主动地回答有关问题。

4. 主观性

面试的评价往往带有较强的主观性,不像笔试那样有明确的客观标准。正因为这样,面试评价往往受到考官个人主观印象、情感和知识经验等许多因素的影响,使得不同考官对同一位应试者的评价往往会有差异,而且可能各有各的评价依据。所以,面试评价的主观性似乎是面试的一大弱点,但另一方面,由于人的素质评价是一项非常复杂的工作,考官可以把自己长期积累的经验运用到面试评价中。从这个角度来说,面试的这种主观性也是有其独特价值的。

5. 测评内容的广泛性

笔试主要限于应试者用纸笔作答,着重测试应试者掌握的知识、文字表达能力等方面的情况。面试能对应试者的多方面素质进行有效测评,重点测试以下内容:

一是应试者的口语表达能力,主要考察应试者表达是否清晰、明确、简洁,是否富有逻辑性;

二是应试者的应变能力,主要考察应试者在有压力的情境中反应是否灵活、敏捷、快速;

三是应试者的分析综合能力,主要考察应试者的逻辑思维是否有条理,是否善于分析、判断和概括问题;

四是应试者的仪表、风度、举止,主要考察应试者的言行举止是否端庄、稳重、得体,是否有充沛的精力;

五是应试者的有关实际工作能力,主要考察应试者是否具备与工作相关的能力;

六是应试者的个性特征,主要考察应试者是否具备与工作相关的个性特征。

二、面试在国内外人员评价中的应用状况

如前所说,面试是人事选拔中最常用的一种测评手段。本节通过回顾国内外面试应用及其发展状况,使我们能较为全面地把握面试发展的现状,汲取其精华,更好地指导读者参加面试。

(一) 面试应用的普遍性

面试在西方各级各类组织的人事选拔中应用得非常普遍。在欧洲,根据专家对多个国家的调查研究表明,面试在人事选拔中的平均使用频率高达93%。在美国,有专家经过问卷调查表明,面试技术在人事选拔中几乎被所有的心理学家所使用。

在我国目前的国家公务员选拔中,面试的使用率是100%。在各级各类机关事业单位副司(局)级以下领导干部的竞争上岗中,面试也是必不可少的重要测评手段。在企业



中,根据人事部人事考试中心对全国470家规模不同的各类企业的调查表明,有91.7%的企业把领导考察(主要是面试)作为选拔管理人员的主要方法之一,这还不包括其他人员(如人力资源管理者)进行的面试。

面试之所以在全世界的人事选拔中得以如此广泛的应用,有以下几个方面的原因:首先,任何组织在录用一个人之前如果不事先面谈一下,心里就不踏实,如前所说,面试是一种最直接的、让人感到最真实的测评方式,它是获得第一手资料的最佳途径;其次,在实践中,面试很容易操作,每一个人都能进行面试,因为实施面试似乎不需要任何培训或技能。

(二) 国外面试应用的状况

1. 国外公务员录用面试的应用状况

在国外公务员的选拔中,面试是一个重要的测评环节。英国、美国、法国、德国、日本等发达国家的公务员录用中都很重视面试。

英国是西方最早实行文官考试制度的国家,从1918年开始,全面执行公开考试制度,所有新的录用官员,无论职位高低,均须经过考试程序。考试分行政级、执行级、文书级三类。行政级考试分三个阶段,第一阶段是资格考试,历时一天,主要考察文字能力、思维能力、综合概括能力、分析处理资料能力和智能水平;第二阶段是文官选拔委员会考试阶段,历时两天,内容有模拟小型讨论会、委员会会议、单独面谈以及笔试;第三阶段是终选委员会选拔阶段,只有一个面试,历时35分钟。执行级的考选是资格考试加面试。文书级的考选一般只经过面试。1937年,面试的分数就占了全部考试分数的三分之一。目前,英国公务员考录弱化或取消了笔试制度,更加注重面试。

美国公务员考选在1979年以前是文官委员会负责,1979年1月以后改为联邦人事管理局招考办公室负责。考试分笔试和面试,考试内容强调与拟任职位的贴近。面试通常安排在笔试之后进行,面试方法有无领导小组讨论、实际操作等。

法国公务员录用面试,与英美大同小异,也有日益重视面试的趋势。考试分为笔试与面试,内容相当广泛。面试包括演说(抽签决定题目)、外语读音与编译、法文文件之外语解释、法国商业及航海政策回答、法国及各国财政政策问答等7项内容。

德国公务员考试也分笔试与面试。笔试合格者进入面试,面试除测试知识外,还考察应试者机警、合作、适应、主动反应等方面的能力。第一次考试合格后分派到各机关实习,实习期满后再举行第二次考试,考试仍分为笔试和面试,考试合格者方可正式任职。

日本录用公务员的考试有14种,几乎每种考试中均有面试形式,以结构化面试为主。日本录用公务员面试有三种方式:个别面谈法、集体面谈法、集体讨论法。个别面谈法一般由三位考官与一位应试者进行面谈,时间为15~20分钟;集体面谈法是三位考官与7~9名应试者面谈,一般考官提问后指定某应试者回答;集体讨论法是让6~9位应试者看过一道题目后,用40~60分钟时间讨论。面试的项目一般是品德智能,如积极性、协调性、责任感、精神状态、语言表达能力、知识面、适应性等。面试结束后,3位考官各自独立评定,每个项目分A、B、C、D、E五个等级,D、E为不合格。最后,3位考官一起



讨论,给每位应试者确定一个综合等级。

2. 面试在国外企业单位招聘中的应用状况

面试在国外企业的人才招聘和录用中也日益受到人们的重视。企业在选拔、招聘人员时,除了看个人简历表和专业考试外,最常用的方法就是面试。就美国来说,据有关资料统计表明,每年有数百万人要接受企业面试。美国微软公司、通用电器公司、福特公司等著名的许多大公司在人才招聘中都离不开面试这一手段。以微软公司为例,该公司每年都要进行大量的人力资源招聘和配置工作,对新雇员的需求很大,微软公司的人力资源部门为了成功招聘 2000 名新雇员,需要审阅 12 万份个人简历、举行 7400 次面试。在日本,1989 年大学文科毕业生的录用考试中 98.6% 要经过面试,理科毕业生中 87.4% 要经过面试。

企业的面试方式方法则是多种多样的,具体方式与各企业的文化特点、所在行业密切相关。就微软公司来说,面试一般是由考官与应试者面对面地进行的,但有时候也会通过长途电话,越过千山万水甚至太平洋,考官和应聘者只是坐在电话线的两端。每一个应试者要同微软公司的 5~8 个人面谈,有时候可能要达到 10 个人。每一个考官的面试都是以“一对一”的方式进行的。主考官全是各方面的专家,每个人都有一套问题,各自具有不同的侧重点,问题的清单通常并未经过集体商量,但有 4 个问题是考官们共同关心的:①是否足够聪明?②是否有创新激情?③是否有团队精神?④专业基础怎样?当面试结束后,每一个考官都会立即给其他考官发出电子邮件,说明他对你赞赏、批评、疑问以及评估。评估均以 4 等列出:①强烈赞成聘用。②赞成聘用。③不能聘用。④绝对不能聘用。你在几分钟后走进下一个考官的办公室,根本不知道他对你先前的表现已经了如指掌。他在嘴上说“接着谈谈”,其实是瞄准了“哪壶不开提哪壶”。所以,一个进入微软研究院的应试者会觉得是在攀高峰,越到后面难关越多。当然,也会有人只经历了两三个考官就宣布结束,并未见到后面的“险峰”,但那并非吉兆。因为这两三个考官也许正在网上传递着同一句话:“此人没戏,别再耽误工夫了。”一般说来,你见到的考官越多,你的希望也就越大。

又如摩托罗拉公司在面试中注重对人品的考察。摩托罗拉公司筛选应聘者的最后一关,也是最重要的一个环节,是对应聘者个人品行和职业道德的考核。摩托罗拉非常注重员工的品行和职业道德,如果一个应聘者的品行不符合摩托罗拉的要求,就算他的专业背景再好,工作兴趣再高,摩托罗拉也不会录用。这是因为摩托罗拉非常强调团队精神,一个品行欠佳的人会影响到团队的凝聚力和战斗力,他的个人能力再强,也不能弥补他对公司整体造成的损失。虽然一个人的品行很难量化,但是,他们认为在面试过程中,仍然可以从多个方面来判断一个人的品行。比如他的工作经历,对一些问题的看法,以往与客户、同事的关系怎样,他在寻求自身事业发展的过程中,是对公司考虑得多一些,还是考虑自己的得失多一些,比如有的人来面试,问他一个问题,他明明不懂,但是他装懂,经过一次提醒之后,他还在那儿装懂,继续胡扯,这样的人一看就是撒谎惯了的。有的人为了达到某种目的,会隐瞒一些问题,只要稍加追问,很快就会露出马脚。

由此可见,不同企业在面试的方式、面试的重点方面很不一样,但他们都很注重通过面试去考察应聘者。



3. 国外面试的发展趋势

在国外,尽管面试应用得很普遍,但传统的人事选拔面试由于缺乏信度和效度也受到人们的很多批评。因为在传统的面试中,根本就没有面试设计,面试官的提问是很随意的,不仅面试本身缺乏标准,而且不同应试者的面试结果是不可比的,不同的考官对同一个人进行面试会得到完全不同的结果。从这个角度讲,传统的面试还不如申请表,因为不同应聘者申请同一个职位,必须回答申请表中同样的问题。由于缺乏这种最起码的一致性,传统面试受到了人们的批评,于是,30多年前,有专家提出并发展了信度和效度更能得以保证的面试技术——结构化面试,目前已被全世界各种各样的公司所使用。这种面试的特点是对所有的应试者都采用一套标准的问题与统一的评分标准,并且实施程序完全相同,从而比较有效地控制了各种面试偏差,提高结构化面试的信度和效度。

在国外人事选拔面试实践中,除了人们推崇结构化面试外,还有以下几个方面的发展趋势:

●重视考察应试者的价值观念与企业文化的一致性

企业文化是出现得比较早的一种管理思想。自20世纪90年代以来,这一管理思想在招聘工作中得以广泛运用,对招聘的指导作用越来越重要。今天的企业或公司需要的是能够效忠于企业的雇员。这样的雇员认同企业的价值和目标,把企业看成是他们自己的企业。因此许多优秀的企业,如丰田公司,实行的是所谓“以价值为基础”的招聘战略。在招聘过程中,他们不仅仅看一个应聘者工作方面的资格,如技能、能力、教育、经历等等,而且更关注他们的价值观和个人品质。因此,他们通过面试,努力寻求那些经历和价值观与公司的企业文化相吻合的应聘者。他们也明确地告诉应聘者可以期待什么。实际上,日本的大公司早在20世纪80年代就开始在筛选录用中注意应聘者具备什么样的价值观、有什么样的人生追求,使用许多测量手段和方法来实现这一目标,这一做法在90年代已经为欧美国家广泛吸收,成为当代招聘和录用工作的时尚。

●行为性面试越来越受到人们的重视

传统面试受到人们的另一个批评是应试者在面试中容易“伪装”自己,口才好、思维反应敏捷的应试者往往会占一定的便宜。而行为描述式的面试关注的是应试者以前做了些什么、具体又是怎么做的,考官还要通过追问来澄清具体行为事件的详细情况,以防止应试者胡编乱造。这种面试的一个基本假设是:应试者过去怎么考虑一个问题、怎么去做一件事,那么以后遇到类似的情境,他还会那么去考虑和行为。这种面试方式在加拿大尤为受人推崇。

●形式多样化

传统的面试方式主要是一对一的面谈形式,即一名考官对一名应试者进行面试。现在则有多对一、多对多等多种方式。另外,演讲式面试、答辩式面试、讨论式面试也逐渐成为传统面试方法的重要补充。在关键岗位的员工招聘和中高级管理人员的选拔中,这些不同的面试方式往往有综合运用的趋势。

●计算机辅助面试得到人们的关注

计算机在招聘中的最新运用主要体现在面谈中,由计算机屏幕显示有关应聘者背景、



教育、经历、知识、技能和工作态度方面的问题，这些问题往往与应聘者所申请的职位有关。一般来说，在计算机辅助面试中，所有的问题都以多重选择的方式提出，应聘者根据自己的意愿通过在屏幕上按下相应的键来选择答案。如果应聘者有迟疑不决的反映，不能马上回答，一般说明回答的真实性有一定问题存在。

计算机辅助面试一般用于初次的筛选，目的是将明显不合格的申请者筛选出去，把那些能够进入招聘面试的初步合格者筛选出来。这样做有几个好处：首先，这种方式可以大大节省招聘者的时间，因为招聘者以前必须对所有的申请者逐一进行面试，而其中有许多人是根本不合格的。其次，有人认为申请者面对计算机时比面对招聘者时更诚实一些，因为他们认为计算机不会对他们的回答进行判断，而当他们面对招聘者时，招聘者的反映会在很大程度上影响他们的回答。另外，计算机辅助面试还有一个好处，就是它能够避免人际面谈可能出现的错误，如以貌取人。计算机辅助面试的不足是它给人的感觉不亲切，与机器打交道是冷冷冰冰的事情。为了避免这一不足，发达国家已经尝试把计算机辅助面试设计成电子游戏的样子。当应聘者在 PC 面前的时候，他或她面对着不断出现的能够活动的画面，这些画面模拟出各种各样的情景。例如，计算机面试被设计为一种情景面谈或者压力式面谈，假定一个应聘银行出纳职位的人需要面对计算机屏幕上出现的粗鲁顾客，这些顾客还会根据应聘者的反映作出新的刁难。据使用计算机辅助面谈方法的企业介绍，这种方法很管用。这不仅是由于计算机辅助面试能够减少招聘者必须进行的不必要的面谈，更是因为计算机化面试筛选出来的应聘者在最初三个月的雇佣期内流失或者被开除的情形都很少，这可能是由于计算机辅助面试（尤其是动画式面试）实际上很生动地告诉了应聘者他正在申请的工作到底需要做什么，而在一般的面试中应聘者可能由于各种顾虑而不愿意打听这方面的情况。

（三）我国面试应用的状况

中国是考试的故乡，面试在我国古代也是很重要的选拔测试手段。早在公元前 7 世纪，齐国齐恒公正是通过对管仲的面试问策后，任命管仲为相；历史上比较知名的选拔性面试还有孔子对其弟子们的面试、周文王对姜子牙的面试、宋太祖对寇准的面试、朱元璋对解大缙的面试，等等。汉代的刘劭在《人物志》中把以言察人作为发现人才的重要方法，认为在与入交谈时，应当有目的和有针对性，至于面试的时间可长可短，若只了解某一方面的素质情况，则只需一个清晨就足够了；若想全面地测评各方面的素质，则需要两三天时间。刘劭还告诫人们，面试也有不足之处。如果不去深入交谈，不本着实事求是的态度去辨析对方之言，就会产生一些错误的判断。刘劭还认为，面谈双方一旦谈论到对方兴奋之处，就会高兴起来，高兴之余，就难免有“亲爱之情，称举之誉”了。一代名相诸葛亮对面试也有相当的研究，他提出了一套曲折变幻颇有哲理的系统方法：“问之以是非以观其智；穷之以词以观其变；咨之以谋而观其识；告之以难而观其勇。”古人的这些面试思想，对我们今天的面试实践仍有一定的指导意义。

改革开放以来，特别是最近十年来，在党政机关的人员选拔中，客观公正的面试测评受到越来越多的重视。自 1994 年以来，国家人事部结合我国的国情将结构化面试引入到



公务员的录用中，经过十多年的实践，该技术已经日臻完善。1996年，人事部考录司又正式提出在国家公务员录用中全面推行结构化面试，并在后来颁布的《国家公务员录用面试暂行办法》中规定结构化面试为录用考试的主要办法，并作出了一些具体规定，从而使结构化面试在国家公务员录用考试中走上规范化、法制化的轨道。近几年来，在机关领导人员的竞争上岗中，面试也已成为一种普遍采用的选拔手段。对于副司（局）级以下的领导职位，只要出现空缺，往往采用竞争上岗方式，这样毕竟对大家来说相对比较公平，谁有本事谁上。在企事业单位的选人用人中，面试更是录用决策的关键测评手段之一，应聘者的自然条件再好、笔试成绩再高，如果在面试中表现差，那么用人单位也不会录用他。

不过，我国企事业单位现行的各种面试还存在着许多问题，突出表现在随意性较强、实施过程不规范、考官素质比较低等方面。这样，对应聘者来说会有强烈的不公平感，对用人单位选拔人才也是不利的。还有一个当前比较严重的问题是，由于人才招聘和竞争上岗多半采用结构化面试的方式，而结构化面试的题型有限，模式也比较简单，所以许多人开始琢磨怎样对付结构化面试，碰到什么类型的问题应该如何答才能得到好的评价，等等。这样使得这些方法在实践中真正发挥选人用人的作用大打折扣。

三、面试的原理和测评维度

如前所述，面试主要考察应试者是否具备与职位相关的能力和个性品质，那么这些方面的素质是否具有稳定性？面试能否测量这些素质呢？这就涉及到面试测量的原理。另一方面，面试究竟测量哪些具体的维度？这也是广大应试者所关心的问题。

（一）面试的原理

1. 能力与个性的相对稳定性

每个人都有自己的能力和个性特征，这些特征不是在个体身上偶然表现出来的暂时的特点，而是稳定的个人特征。一个人在出生后，经过长期的社会生活，逐步形成了自己对待生活的态度 and 个人的行为风格，积累了自己的知识经验，这些特征一旦形成，就不容易改变。比如说，一个性格外向的人，不仅在工作单位是好与人打交道的，在社交场合也会是一个活跃分子；不仅今年是这样，而且明年还会是这样。又如，一个协调能力很强的人，在各种不同的工作环境中都会显现出其高超的协调能力，而且通常会一直持有这种能力。正因为能力与个性特征具有相对稳定性，才使面试测评变得可能和必要。如果个人特点没有这种稳定性，面试测评就无从谈起了。

2. 心理特征的可测性

尽管人的心理是无法直接观测的，但它总会通过人的行为反映出来。这样，我们可以通过人对外界刺激的反应来间接测量心理特征。现代人才测评技术正是通过人的外显行为