

人才，是企业的生命力，是企业保持长青的秘诀；
招聘，是人才开发的源头，是企业获得成功的第一步。

简便易行的操作步骤，
帮你招到更合适英才，
助你实现更大的成功。

实用面试 招聘技巧

招聘、面试与录用管理实务手册

实用面试 招聘技巧

褚建航 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用面试招聘技巧/褚建航编著. - 北京: 企业管理出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 346 - 0

I. ①实… II. ①褚… III. ①企业 - 招聘 - 基本知识
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 216121 号

书 名: 实用面试招聘技巧

作 者: 褚建航

责任编辑: 周 民

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 346 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 18.75 印张 260 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

目前,人力资源已经逐渐成为一个企业能否持续发展的关键性因素。因此,企业要想获得持续发展,首先考虑的是人才来源的问题,即招聘问题。而企业在吸引人才方面 90% 是要通过面试的形式来进行的,因此招聘面试环节也就成了人力资源部门最主要的工作之一。

有人说,中国企业的人力资源管理做得最好的是招聘,也有人说中国人力资源出现问题最多的是招聘。但我们不得不承认的是,目前国内许多企业的人力资源部门把大部分的时间都耗费在了人员招聘上面,因为许多企业的招聘环节存在问题,造成人员流动性过大,人力部门常年招聘的局面。员工的招聘对企业的人力资源的结构、开发和培养等意义重大。总的来说,人力资源部门在招聘环节经常遇到如下问题:

这次招聘的人员需要有什么素质?

企业面试应该按什么步骤进行?

怎样降低招聘成本?

怎样选择更有利的招聘渠道?

怎样使面试招进来的人和预期的相符?

如何设计面试标准?

怎样在招聘面试中运用技巧?

怎样对应聘者进行有效评价?

.....

归纳起来,就是企业到底吸引什么样的人才和企业如何吸引到人才两个方面的问题。针对以上的问题,本书认为应该将成功吸引人才看做一项系统工程,采用科学化、系统化的招聘理念与策略,并结合必要的面试技巧才能够很大程度上解决以上问题。

因此,本书致力于解决面试招聘过程环节“如何做”的问题,从理念、策略、技巧和实用四方面进行系统、全面的综合考虑,并以面试的思路为线索,全面解决招聘面试整个流程中可能出现的问题。同时,由于许多企业在理念、策略、技巧等方面都建立了一系列配套的支撑措施,本书辅助运用了相关案例,并指出一些企业在实际中是如何去做的,具有很好的参考和借鉴价值。

另外,本书注重理论与实践的一体性,在辅助案例中都有详细的讲解,使读者能够很好的理

解如何将理论应用到实际中去,使理论更具有可操作性,从而使招聘取得令人满意的效果。

通过对本书的学习和理解,您将在以下几个方面得到提高:

思想上转变,意识到人才对企业的意义;

学会利用胜任力素质模型进行人员招聘;

学会设计适合自己企业的面试流程;

学会结合自己企业情况选择合适的招聘渠道;

掌握有效降低招聘成本的方法;

学会有效合理筛选简历,掌握作为面试官应该具备的知识,能够辨别应聘者在面试中的谎言;

理解有效的评价中心技术,如公文筐测验、无领导小组讨论、演讲与角色扮演等;

全面掌握结构化面试和行为面试法,会运用 STAR 提问技巧获得有效信息。

人才,是企业的生命力,也是企业保持长青的秘诀,而招聘是人才开发的源头,做好了选人的这一步,就离获得竞争力进了一步,也就离成功近了一步。

虽然编者做了很多努力,但是由于水平能力有限,书中的缺点和不足在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

目 录

contents

第一部分	理念篇——选错人才,失去竞争优势	1
	第一节 人力资源管理的发展过程及其对于企业的战略意义	4
	第二节 锁定人才是企业创造竞争优势的基础	8
	第三节 用营销理念帮助企业寻找适合的人才	13
	第四节 招聘策略对招聘成本的影响	23
第二部分	系统策略篇——胜任素质模型与测评标准	29
	第一节 有效选拔,建立胜任素质模型	32
	第二节 招聘体系的建立——招聘选拔流程的整体设计执行	45
	第三节 做好准备,事半功倍——做好工作分析	59
	第四节 衡量标准——选用合格的应聘者	95
	第五节 选才渠道策略比较及分析	100
第三部分	技巧篇——有效运用工具,有效选拔人才	123
	第一节 简历评估与筛选	125
	第二节 面试官必知的面试心理学	134
	第三节 面试官个人技巧掌握	150
	第四节 测评技巧——无领导小组讨论	160
	第五节 评价中心技术与公文筐测验	173
	第六节 演讲与角色扮演	183
第四部分	实用篇——结构化面试	189
	第一节 一般面试中的常见误区	191
	第二节 结构化面试	200
	第三节 行为面试法	221
第五部分	案例篇——世界 500 强面试题目及评点	235
	附表	263

理念篇

——选错人才,失去竞争优势



第一部分

● 本篇主要内容

- 第一节 人力资源管理的发展过程及其对于企业的战略意义
- 第二节 锁定人才是企业创造竞争优势的基础
- 第三节 用营销理念帮助企业寻找适合的人才
- 第四节 招聘策略对招聘成本的影响

伴

随着 21 世纪的到来，社会的经济技术形态也正在由工业经济形态向知识经济形态慢慢过渡。在这个时代，人才已经成为知识经济的核心资源，谁能拥有优秀的人才，谁就能拥有核心竞争力，谁就能保持持续发展。这是因为人才具有的长期性、持续性的特征使它容易形成企业的持续竞争优势，从而形成企业的核心竞争力，最终使企业在市场竞争中立于不败之地。相信读者对众多培训机构引用的与众不同的糖醋活鱼的案例故事已倒背如流；对“21 世纪什么最贵？人才！”的台词已不再陌生。当然，不单单是在书籍和电影中，现实中的案例更是举不胜举。《人力资源冠军》作者 Dave Ulrich 也曾表示，什么样的公司能赢？不是靠产品特色，也不是靠成本领先，在这个不断变化着的高科技驱使下的商业环境中，发现和留住人才将成为竞争的重点；美国铝业公司总裁兼首席执行官克劳斯·柯菲德在 2009 大连夏季达沃斯年会上也曾表示，世界发展所谓的竞争优势说到底就是人才竞争优势。

因此，发现人才、辨别人才对公司竞争力的形成就具有很重要的现实意义。招聘过程中选错人才，不但会使公司失去形成强有力竞争优势的机会，而且可能还会影响现有的核心竞争力。因此，负责面试招聘的人员首先要转变理念，才能够在众多面试人员中找到适合自己企业的人才。

第一节 人力资源管理的发展过程及其对于企业的战略意义

一、人力资源管理的发展过程

面试招聘在绝大多数企业是由人力资源部门来负责的。首先,先让我们了解一下人力资源管理的发展过程,以便更清楚地了解人力资源对于一个企业、一个产业乃至整个社会的发展的影响程度。可以说,人力资源的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。对于人力资源实践活动的发展过程的划分有众多说法,本书参照了国内外关于人力资源方面的各种资料,把它划分成以下几个阶段:

(一) 经验管理阶段

18 世纪中叶,随着第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生,农村人口涌入城市,雇佣劳动也随之产生,工人阶级出现,雇佣劳动部门也随之产生,美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期。这一时期属于人事管理的经验阶段。在这个时期,最明显的特点便是把人视为物质人、经济人,以金钱为一切衡量标准。

(二) 科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪初,美国的科学管理之父泰勒和德国的社会学家韦伯都提出了一系列比较科学与合理的管理方法和管理手段。泰勒提出了“计件工资制”和“计时工资制”,提出了实行劳动定额管理。劳动方法标准化和规范化成了这个时期的管理理念。虽然有所进步,但这种机械式的标准化还是经常会引起工人们的罢工。

(三) 工业心理学阶段

20 世纪初,与泰勒对效率的极端关注相反,工业心理学更加关心工作和个体差

异。这个阶段，专职人事工作的部门产生了。雨果·芒斯特伯格于1913年出版的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生，从而也推动了人事管理工作的科学化进程。这是人事管理思想最活跃且有质的飞跃的时期，人们承认他们的祖先在管理上的失败，并从无数的失败中吸取了教训，承认了人们在物质、金钱之外，还有别的需求。美国本主义心理学家马斯洛的层次需求理论就源于这个时期。在这一时期，人们承认人为社会人，承认非正式组织的存在，转而求助行为科学，将行为科学的理论和方法引入人事管理工作这一重要的管理领域。

(四) 人际关系管理阶段

1929年美国哈佛大学教授梅奥率领一个研究小组到美国电气公司的霍桑工厂进行了长达九年的霍桑实验，真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。虽然当时对人事管理的重要性依然认识不足，但劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题已被正式提了出来。到60年代，这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。这一阶段的人事管理特点主要有就业机会要求均等、人事管理规范化和弹性管理的出现。

(五) 人力资源管理阶段

“人力资源”这一概念早在1954年就由彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》提出并加以明确界定。人事管理是以事为中心，对人实行刚性管理，工业时代的标准化、大型化、集中化仍然相当程度地影响和左右着人事管理的思想和方法。随着科技进步和社会发展，人们的需求发生了重大变化，人们更多地要求个性解放和个性化管理，要求对人的尊重和人性管理，要求对人的关怀和柔性管理。20世纪80年代以来，人力资源管理理论不断成熟，加上各种环境诸如资金、技术、人力的跨国流动等因素的影响，把人视为资源，视为人类社会中最宝贵最重要的活的资源的理论在实践中得到进一步发展，为企业所广泛接受，并逐渐取代人事管理。人力资源管理不是以事为中心、因事管人，而是以人为中心，以开发人内在的潜能，发挥人内在的积极性为原则。从此人力资源管理开始了新的篇章，人们更多的探讨人力资源管理如何为企业的战略服务，人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。这个阶段的人力资源管理有以人为中心、个性化管理、重视团队建设、协作和沟通等几个特点。

具体的就我国来说,我国企业人力资源管理的发展自 1949 年以来,人事管理制度的演变大体可以分为几个大的阶段,从 1949—1952 的统包统配;1952—1977 的按劳分配、厂长负责制、奖励制度;1978—1990 的劳动用工多元化、采用劳动合同制和实行承包制;20 世纪 90 年代初期至中期实行劳动力市场、社会保障制;20 世纪 90 年代末期至今的人事管理制度改革全面深化、股份制改造、企业改制、企业破产、重组等一系列的全方位的体制、机制和结构的改革。

应当看到,我国企业从人事管理向人力资源管理的过度还在进行中。进入 21 世纪之后,虽然这种过程在加速,但在理念、机制、制度上完全按照人力资源管理思想和机制开展人事管理工作的还不到企业总数的 10%。因此,转变观念、发现人才、辨别人才、留住人才,提高企业的竞争优势,才是人力资源部门的面试招聘的最终目标。

二、人力资源管理对于企业的战略意义

前面提到,21 世纪是知识经济时代,人力资源已经逐渐成为企业最重要、最关键的资源。人力资源管理对企业的重要意义已不言而喻。但就企业的战略意义层面来讲,其重要性主要表现在以下几个方面:

第一,提高企业的核心竞争力。选对人才,就可以提高企业的核心竞争力。以最基本、最原始的价格竞争为例,价格竞争的实质是成本竞争,只有节约原材料,提高对各种资源的使用效率,才能使平均成本不断下降,从而为降价提供空间。而原材料的节约、资源使用效率的提高则要依靠科学管理、生产方式的改进和技术进步,这些都源于人的才能和创造性。

第二,提高企业的绩效。企业的绩效是通过向顾客有效地提供企业的产品和服务体现出来的,而人力资源管理的一个重要目标就是实施对提高企业绩效有益的活动,并通过这些活动来发挥其对企业成功所做出的战略贡献。从战略层面来讲,对人力资源的管理必须像管理资金、技术和其他资源等实物那样来进行管理,如果一个企业没有有效的人力资源管理,要实现其使命和绩效是根本不可能的。另外,从企业的财政状况看,良好的企业财政状况和良好的人力资源管理也是相关联的。如果选进来的人员不需要培训就能上岗,那么培训成本就会大大降低。

第三,有利于建立和加强企业文化建设。企业文化是企业发展的凝聚剂和催化剂,对员工具有导向、凝聚和激励作用。优秀的企业文化可以增进企业员工的团结和友爱,减少教育和培训经费,降低治理成本和运营风险。优秀的人才也会在某种程度上对企业文化的建立、融合和发展具有良好的推动作用。

总之,人是一切管理的根本,人力资源管理水平的高低将决定企业未来发展的可持续性的大小。人力资源管理要想在企业战略管理中发挥更大的作用就必须使人力资源管理和企业的战略发展相适应。这样才能帮助企业提高核心竞争力,才能提高企业的组织绩效,才能有利于建立和加强企业的文化,从而促进企业的可持续发展。

第二节 锁定人才是企业创造竞争优势的基础

社会心理学家认为,人们有一种与生俱来的竞争的天性,每个人都希望自己比别人强,每个人都不能容忍自己的对手比自己强。因此,人们在面对利益冲突的时候,往往会选择竞争,拼个两败俱伤也在所不惜。也就是说,在双方有共同的利益的时候,人们也往往会优先选择竞争,而不是选择对双方都有利的“合作”。

在今天这个商场如战场的时代,企业如何创造竞争优势有了更长远的意义。因为它关系到整个企业的兴衰与存亡。

例如,HP 公司的面试程序是 5 个以上的经理和应聘者一起面谈,实行的一票否决制,就是只要参加面试的人中,有一个人表示不同意,这个人就不能进入 HP。微软的招聘口号是“我们只招最聪明的人。”微软公司的每一个管理人员在随时提醒自己,雇佣比自己更聪明的人,更有创新能力的人,这才对得起公司。

这些绩效卓然的企业都把寻找合适的人才放到一个战略的高度。因为人才是企业的竞争优势的根本来源,更因为公司大多数文化的保持是通过雇佣符合公司要求的员工实现的。对于一个公司来说,也许没有什么决策比决定“雇佣谁”更重要了。因此,即使在公司急剧膨胀,人才竞争激烈的情况下,这些公司都不改变它对员工的雇佣标准,以保证企业能够继续创造竞争优势。

下面让我们了解一下几个知名企业是怎样注重人才的选拔,或培训人才以备将来的人力招聘的。

【链接】

宝洁公司——人是宝洁最宝贵的财富

宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。流传企业界的宝洁公司的一位前任董事长 Richard Deupree 曾说的一句话是：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，留下我们的人，十年内我们将重建一切。”这是宝洁公司对人才重要性的理解。

宝洁的经营原则也提醒着每一位宝洁人，也是在提醒着公司的领导者，宝洁是一家重视人才胜过重视产品、重视文化胜过重视利润的公司。许多伟大的公司领袖都相信，公司追求的终极目标并不是利润，而是努力工作和随之而来的客观回报；公司存在的目的，不是为了成为股东或者员工赚钱的一部机器，尽管它可能是一部闪闪发亮、运转良好的机器——而是为了尊重和实现每一个人的价值，这种价值将会为客户、投资者、合作伙伴，社区和其他利益相关者带来更多的益处。

宝洁将人的发展和进步列为公司的重要使命，那么，选择内部提拔的用人制度就是理所当然的事了。“在我们公司中，我所认识的最贴近的领导人，他们了解这些价值的威力，他们自觉奉行这些价值，在他们周围建立组织，培育、了解日常如何应用这些价值的人成为领导人。事实上，宝洁各代的领导人，都奉行也加强了我们的价值，在我们 160 多年中，没有其他一项技术发挥这么大的影响力，我们必须重申我们的信念，我们这种以价值为推动力的文化，是我们竞争优势的来源。”宝洁董事长兼首席执行官雷福礼说。

宝洁历来注重招聘优秀人才。宝洁每年从各类优秀大学招聘具有强烈进取心、创造性，具备领导才能、出色分析能力、良好语言交流能力，并具有优秀合作精神的毕业生。员工进入公司后，宝洁同样重视员工的发展和培训。通过宝洁学院提供的正规培训以及工作中经理一对一的直接指导，宝洁员工得以迅速地成长。

宝洁公司向员工提供世界一流水平的福利待遇。在历史上，宝洁是最早建立利润分享制度，使员工成为公司主人的先行者之一。

最优秀的人才加上最好的培训发展空间以及开明的工作环境,这就是宝洁成功的基础。

Panasonic——制造产品之前先制造人

松下是一家技术型企业,公司资本主要可分为两个部分,即无形资产和有形资产。作为无形资产,最主要表现为松下电器商标在人们心目中的影响和产品市场占有率。作为有形资产最宝贵的莫过于公司的人才。因此,作为人力资源部的首要任务是如何发现、调动、开发、培养、保留公司的人力资本,以促进企业的发展。为此,松下电器公司的创始人松下幸之助先生提出了著名的理念:“制造产品之前先制造人”。这条用人理念在松下电器公司 80 多年的经营过程中,始终作为企业的“育人之道”在贯彻。

松下认为优秀员工是企业的财富,同时又是其他企业竞争的重点。松下的一大特点就是注重人才培养:同传统的日本企业一样,松下希望录用新毕业的大学生,根据公司的经营理念和培养方法,把他们培养成为符合企业需要的各类人才。无论是什么样的人才,松下都会将培养始终贯彻在工作之中。

阿斯利康——成功的关键是人

阿斯利康认为,公司的成功源自员工的优秀素质和卓越表现,员工的个性化、多样性和候选力备受推崇。阿斯利康致力于营造人人机会均等的企业文化。阿斯利康在经营中恪守的核心价值观是:

尊重个性,鼓励多样化;

开放、诚实、彼此信任并相互支持;

发挥每个人的领导才能。

尽管如此,柯石谛认为阿斯利康在中国最大的仍旧是人的问题。“因为在这么一个高速增长的公司里面,如何在短时间里培养具有领导力的团队,从公司的底层、中层到高层都面临同样的问题。”

阿斯利康曾任中国人力资源副总裁的邓涛认为:“因为好的产品与技术是可以买的,大的市场是可以做的,自己开拓创造市场,融资能力也一样,都要靠人来完成。人

是最关键的，新的技术要靠人来发明，新的市场要靠人来开拓，融资也一样。所以，怎么说人是最重要的都不过分！说到底，公司好不好，要靠人来代表。”

而新任阿斯利康中国区人力资源副总裁凌震文先生说：“在中国建立一个广泛的人才库，持续发展和提高本地员工的能力、营造的企业文化对阿斯利康在中国市场优质长期竞争力至关重要。”

纵观阿斯利康在中国的7年，近年的高速增长，很大程度上是建立在一个决策科学的战略上，而这个战略也是建立在对人的足够重视，以及对人才战略的正确执行上。

家乐福——瓶颈在人才，赢也赢在人才

在家乐福中国总部做了四年半的人力总监的杨孝全深知人才的重要性。他认为，无论在国内还是国外，技术从来不是零售业的问题所在，资金也不存在很大问题，零售业最大的瓶颈在人才，反过来说零售业赢也赢在人才。

“零售业的先进是不能靠技术来衡量的，因为技术不是成文的技术，没有固定的数据或者一定流程来代表先进，零售业的先进表现在历史以及文化的积淀上，正所谓：‘贵族’不是一两天就培养出来的。”杨孝全说，目前国外零售巨头都有一整套量化的考核和行为管理措施，此外在用人等方面，体现出了历史和文化相结合的方面，而在操作性上，又体现了人才的积淀。

“家乐福自1960年开第一家店以来，就非常重视人才的积淀，到今天已经积累了大量优秀的人才，这是家乐福赢的关键。”杨孝全介绍，家乐福已经形成了从员工到店长的一个完整的培训体系，不仅有MDP项目，还有ETP等各种针对不同层次员工的培训项目。到目前为止，MDP项目在华东区培养了十几批高级管理层，培训对象来自企业内外部的中高级人才，主要教授学员将家乐福国际化的大卖场管理经验、服务理念 and 中国的消费模式结合起来。

所以，进入经济时代，企业为了成功，必须获取和维持某种对竞争者的优势，一个组织的人力资源管理是企业竞争优势的一个重要源泉，有效的人力资源管理可以通过降低成本支出、吸引优秀人才来形成企业的竞争优势基础。