

员工面试与录用 精细化 实操手册

王胜会 编著

细化员工面试5大方法
给出实用操作工具题库
提供录用工作实施规范



中国劳动社会保障出版社

员工面试与录用 精细化 实操手册

王胜会 编著

细化员工面试5大方法
给出实用操作工具题库
提供录用工作实施规范

图书在版编目(CIP)数据

员工面试与录用精细化实操手册/王胜会编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2013
ISBN 978-7-5167-0224-6

I. ①员… II. ①王… III. ①企业管理-人力资源管理-手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 044686 号

本书详细介绍了笔试管理、面试管理、结构化面试、心理测验、评价中心 5 大方法的具体操作,以图表、工具表单、方案、文书等形式介绍了如何高效开展面试选拔工作,并且提供各种岗位和各种能力的笔试试题与面试试题 2 套题库,在作出录用决策、入职引导和试用考核 3 项工作的操作中,强调实施步骤、实操规范与技术,力争在面试与录用工作的每个环节都做到“实用、实操且有效,具有较强的指导性与实操性”。

本书适合从事人力资源管理领域招聘工作的人员、人力资源专业的在校学生、致力于人力资源管理领域的教学工作者、企业管理人员使用。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 261 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话:(010) 64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:(010) 64954652

前 言

将合适的人安排到合适的岗位上，实现企业人才数量、质量、层次、结构的合理配置，充分发挥各类人才的整体效能，对于提升企业整体绩效有着极其重要的意义。

那么，企业人力资源管理人员在面试与录用过程中，为了达到高效、合理的人岗匹配，笔试、面试应如何进行管理？针对招聘的岗位应设计哪些针对性的笔试、面试试题？怎样选择或组合面试选拔的方法？在作出录用决策时应考虑哪些因素？怎样进行入职引导和试用期考核管理？本书将对此进行详细的剖析并提供**实践性**的指导。

《员工面试与录用精细化实操手册》详细叙述了笔试管理、面试管理、结构化面试、心理测验、评价中心等5大方法的具体操作，提供了各种岗位和各种能力的笔试与面试试题2套题库，以及作出录用决策、入职引导和试用考核3项工作的具体操作，对企业整个面试与录用管理工作的流程以**实务化、可操作化**的风格进行了介绍。

本书作为企业实施员工面试与录用工作的工具书，主要有如下三大特点：

1. 本书设计思路新颖、体系构建完整

本书以如何进行员工招聘的工作流程为主线，以岗位工作分析为辅线，设计出企业招聘工作执行所需的方法、技巧、工具、实例，一方面便于读者系统地理解并掌握员工招聘的流程与技巧；另一方面便于招聘人员具体执行，从而使招聘工作达到事半功倍的效果。

2. 本书内容实用性、参照性兼具，可以“拿来即用”

本书从实用性的角度出发，对企业整个招聘管理工作的**流程以实务化、可操作化**的风格进行了介绍，其间将**理论与实际相结合、模板与工具相结合**，可以“拿来即用”，便于人力资源招聘管理人员随时查阅和参照。

3. 案例、图表交互呈现，增强本书的可读性和实用性

本书采用**案例、图表交互呈现**的方式，让人力资源管理工作知道“招聘是什么”并“怎么做”，强调的是**实操性**与工作岗位之间的**零距离**，以期帮助人力资源招聘人员运用这些方法和工具为企业招聘到合适的人才。

本书适合从事人力资源管理领域招聘工作的人员、人力资源专业的在校学生、致力于人力资源管理领域的教学工作者、企业管理人员使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学负责资料的收集和整理，廖应涵、王玉凤、王建霞负责数字图表的编排，刘俊敏、王海燕参与编写了本书的第一章、第二章，毕春月、杨化狄参与编写了本书的第三章，王瑞永参与编写了本书的第四章，程淑丽参与编写了本书的第五章，邹晓春参与编写了本书的第六章，池永明参与编写了本书的第七章、第八章，滕晓丽参与编写了本书的第九章、第十章，全书由王胜会统撰定稿。

编 者

2013年1月

目 录

第 1 章 笔试管理	(1)
1.1 笔试组织实施程序	(2)
1.1.1 成立笔试小组	(2)
1.1.2 编制笔试题目	(4)
1.1.3 组织试题测试	(5)
1.1.4 审阅评估试卷	(5)
1.1.5 发布笔试成绩	(7)
1.2 笔试题目编制选择	(8)
1.2.1 试题编制人员确定	(8)
1.2.2 笔试试题编制原则	(8)
1.2.3 笔试试题类型选择	(8)
1.2.4 笔试效度提高措施	(11)
1.3 笔试测试制度方案	(12)
1.3.1 笔试管理制度	(12)
1.3.2 笔试测试方案	(15)
第 2 章 笔试试题	(19)
2.1 各岗位笔试试题	(20)
2.1.1 销售岗位笔试试题	(20)
2.1.2 行政岗位笔试试题	(23)
2.1.3 管理岗位笔试试题	(24)
2.1.4 技术岗位笔试试题	(27)
2.1.5 研发岗位笔试试题	(29)

2.1.6	财务岗位笔试试题	(31)
2.2	各能力笔试试题	(34)
2.2.1	数学能力笔试试题	(34)
2.2.2	逻辑能力笔试试题	(35)
2.2.3	反应能力笔试试题	(36)
2.2.4	沟通能力笔试试题	(37)
2.2.5	创新能力笔试试题	(40)
2.2.6	执行能力笔试试题	(41)
2.2.7	绩效能力笔试试题	(42)
第 3 章	面试管理	(45)
3.1	面试组织实施程序	(46)
3.1.1	面试准备阶段	(46)
3.1.2	正式面试阶段	(48)
3.1.3	结束面试阶段	(49)
3.1.4	总结评估阶段	(49)
3.2	面试的方法与技巧	(49)
3.2.1	了解面试类型	(49)
3.2.2	选择面试方法	(50)
3.2.3	选择提问方式	(53)
3.2.4	掌握提问技巧	(54)
3.2.5	面试注意事项	(54)
3.2.6	肢体语言沟通	(55)
3.2.7	面试试题编制要求	(56)
3.3	面试的误区与避免	(58)
3.3.1	晕轮误差与避免	(58)
3.3.2	近因效应与避免	(58)
3.3.3	暗示误差与避免	(58)
3.3.4	个人偏见与避免	(58)

3.4 面试评估	(59)
3.4.1 面试考官的培训	(59)
3.4.2 面试评估表设计	(60)
第4章 面试试题	(63)
4.1 各岗位面试试题	(64)
4.1.1 各岗位通用面试试题	(64)
4.1.2 通用问题评价要点	(64)
4.1.3 销售岗位面试试题	(67)
4.1.4 行政岗位面试试题	(72)
4.1.5 财务岗位面试试题	(76)
4.1.6 管理岗位面试试题	(80)
4.1.7 其他岗位面试试题	(85)
4.2 素质能力评价	(88)
4.2.1 6项素质试题与评价要点	(88)
4.2.2 6项能力试题与评价要点	(90)
第5章 结构化面试	(93)
5.1 结构化面试的特点	(94)
5.1.1 测评要素结构化	(94)
5.1.2 面试程序结构化	(94)
5.1.3 评分标准结构化	(96)
5.1.4 考评小组结构化	(97)
5.2 结构化面试实施过程	(98)
5.2.1 设计结构化面试方案	(98)
5.2.2 结构化面试的准备	(98)
5.2.3 结构化面试的实施	(102)
5.2.4 面试的总结与评估	(105)
5.3 结构化面试试题设计	(105)

5.3.1	结构化面试试题类型	(105)
5.3.2	结构化面试试题示例一	(106)
5.3.3	结构化面试试题示例二	(106)
5.3.4	结构化面试试题示例三	(107)
5.3.5	结构化面试评分表示例	(107)

第6章 心理测验 (111)

6.1	心理测验应用准备	(112)
6.1.1	心理测验的五个要素	(112)
6.1.2	心理测验的三个原理	(113)
6.1.3	心理测验种类与形式	(114)
6.1.4	心理测验正确使用要求	(117)
6.2	心理测验编制原则	(119)
6.2.1	有效性与实用性相结合	(119)
6.2.2	整体性与独立性相结合	(120)
6.2.3	稳定性与动态性相结合	(120)
6.2.4	尊重和保护个人的隐私	(121)
6.3	心理测验编制步骤	(121)
6.3.1	确定测量目标	(121)
6.3.2	选择测验材料	(121)
6.3.3	编制测验题目	(121)
6.3.4	测验的标准化	(122)
6.3.5	测验测量鉴定	(122)
6.3.6	编写测验说明	(122)
6.4	常用心理测验的应用	(123)
6.4.1	智力测验	(123)
6.4.2	人格测验	(128)
6.4.3	心理健康测验	(131)
6.4.4	能力倾向性测验	(131)

第 7 章 评价中心	(137)
7.1 评价中心设计与应用	(138)
7.1.1 评价中心的主要特点	(138)
7.1.2 评价中心的情景设计	(139)
7.1.3 评价中心的操作程序	(139)
7.1.4 发展中心与评价中心	(142)
7.1.5 自我洞察的评价中心	(142)
7.2 评价中心的主要形式	(143)
7.2.1 无领导小组讨论	(143)
7.2.2 文件筐测试	(146)
7.2.3 案例分析	(147)
7.2.4 管理游戏	(147)
7.2.5 角色扮演	(148)
7.2.6 其他形式	(148)
7.3 无领导小组讨论组织与实施	(148)
7.3.1 无领导小组讨论的特点	(148)
7.3.2 无领导小组讨论的分类	(149)
7.3.3 无领导小组讨论题目编制	(150)
7.3.4 无领导小组讨论考评要素	(151)
7.3.5 无领导小组讨论阶段划分	(151)
7.3.6 无领导小组讨论观察评分	(153)
7.4 文件筐测试组织与实施	(154)
7.4.1 文件筐测试的特点	(155)
7.4.2 文件筐测试评估要素	(155)
7.4.3 文件筐测试题目编制	(155)
7.4.4 文件筐测试操作流程	(155)
7.4.5 文件筐测试实例	(157)
7.4.6 文件筐测试评分	(160)

7.4.7 文件筐测试评分测评要素分析	(160)
第8章 录用决策	(163)
8.1 做出录用决策	(164)
8.1.1 确定录用人选	(164)
8.1.2 员工背景调查	(166)
8.1.3 确定薪酬水平	(167)
8.1.4 发出录用通知	(167)
8.1.5 实施录用面谈	(170)
8.2 录用主要策略	(171)
8.2.1 多重淘汰式	(171)
8.2.2 互为补充式	(171)
8.2.3 结合式	(171)
8.2.4 录用决策注意事项	(171)
8.3 群体决策法组织与实施	(172)
8.3.1 群体决策法的特点	(172)
8.3.2 决策科学化的要求	(172)
8.3.3 组建招聘团队	(173)
8.3.4 实施招聘测试	(174)
8.3.5 做出聘用决策	(174)
8.4 确定劳动关系	(175)
8.4.1 体检组织安排	(176)
8.4.2 办理入职手续	(176)
8.4.3 签订劳动合同	(178)
第9章 入职引导	(179)
9.1 入职引导准备	(180)
9.1.1 入职面临的问题	(180)
9.1.2 入职引导的作用	(180)

9.1.3 入职引导的内容	(182)
9.1.4 编制入职引导手册	(183)
9.2 入职引导实施	(187)
9.2.1 人力资源部入职引导	(187)
9.2.2 用人部门的入职引导	(188)
9.2.3 员工入职管理制度	(190)
第 10 章 试用考核	(193)
10.1 试用管理制度	(194)
10.1.1 员工试用期管理的规定	(194)
10.1.2 用人部门员工成长计划	(196)
10.2 试用期内管理措施	(197)
10.2.1 双向沟通	(197)
10.2.2 到期转正	(198)
10.2.3 提前转正	(200)
10.2.4 协议变更	(200)
10.2.5 辞职辞退	(200)
10.3 试用期考核表设计	(200)
10.3.1 新员工试用表	(201)
10.3.2 试用期鉴定表	(201)
10.3.3 试用期考核表	(202)
10.3.4 新员工转正表	(203)

第 1 章

笔 试 管 理

员工面试与录用精细
化实操手册

企业的人力资源管理工作包括六大方面的内容：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理，其中招聘与配置中包括招聘规划与执行、招聘岗位的发布、应聘人员的筛选、应聘人员的笔试面试、员工的录用、员工的试用考核等内容，而本书的主要内容“员工面试与录用”是其中的重要内容之一。

员工面试前的笔试尤为关键，有时直接决定了企业是否录用应试者。因此，笔试管理中组织实施步骤、试题编制、笔试测试制度方案这三项内容需要重点关注、规范化操作。

1.1 笔试组织实施程序

笔试是用人单位用于人员筛选的重要方式之一，是用人单位根据拟招聘岗位需要的知识和能力，然后安排应试者考试，相关部门根据应试者的答题评定成绩的一种方法。笔试组织实施即由人力资源部组织，各用人部门协助参与，从而对应试者进行考查测试的过程。笔试组织实施的5个具体步骤，如图1—1所示。

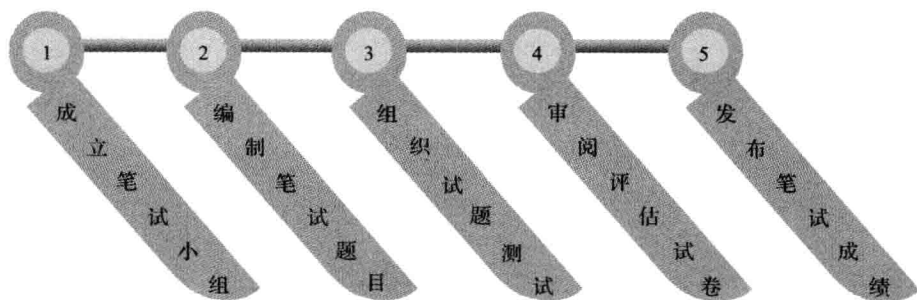


图 1—1 笔试组织实施程序

1.1.1 成立笔试小组

笔试小组负责整个笔试工作的实施，如试题编制、阅卷、费用预算等。具体可由人力资源部招聘人员、用人部门负责人和专业人员组成。小组人员的质量和数量对整个考评工作起着举足轻重的作用，合理的人员搭配和人数确定，能使考评的指标体系和参照标准体系发挥预计的效用，最终达到考评目的。

总体来说，笔试小组人员应具有的七大素质如图1—2所示。

如果笔试小组人员的知识和素质参差不齐，而且各种能力素质考评的方法都具有相当的技巧，这时必须对小组成员加以培训（笔试小组培训流程见表1—1），使之了解、熟悉并掌

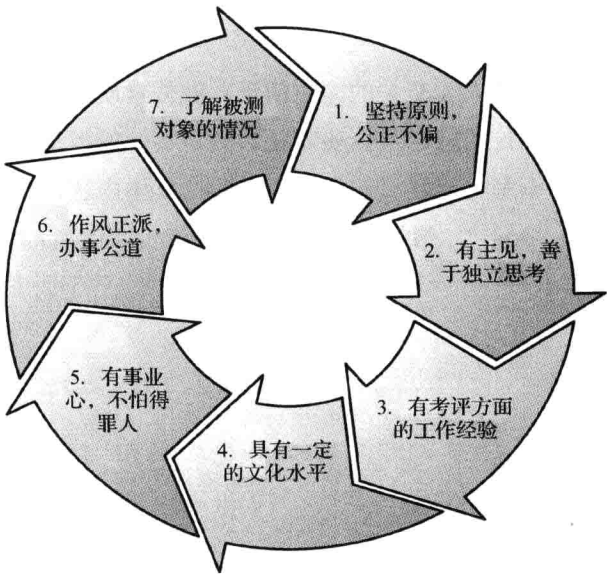


图 1—2 笔试小组应具备的素质

握各种方法和相关知识, 尽量避免个人感情因素对考评工作的干扰。

表 1—1 笔试小组培训流程

培训流程	内 容	
1. 培训、考核内容及方法	(1) 培训内容	增强广大测试员对普通话培训测试工作的责任感和使命感
		根据《笔试评分标准实施细则》，结合测试实例，剖析笔试评分中易出现的误差及原因
	(2) 培训、考核方法	培训方法：笔试培训中心派人培训
		考核方法：采取笔试方式进行 考试合格的将重新颁发证书；考核不合格的，另行组织补考，补考仍不合格的，暂停其笔试工作
	(3) 考核内容	
2. 参加人员		
3. 培训、考核时间及地点		
4. 培训经费及食宿安排	(1) 经费	
	(2) 食宿安排	
5. 其他事项		

1.1.2 编制笔试题目

通过收集与实施笔试选拔人才有关的岗位信息、胜任素质以及有关试题内容,根据笔试要考查的要素、企业招聘岗位的特点及企业需要,确定实体的类型、内容、难易度、题量的多少、试题答案等内容。编制笔试题目包括5个方面的具体内容,如图1—3所示。

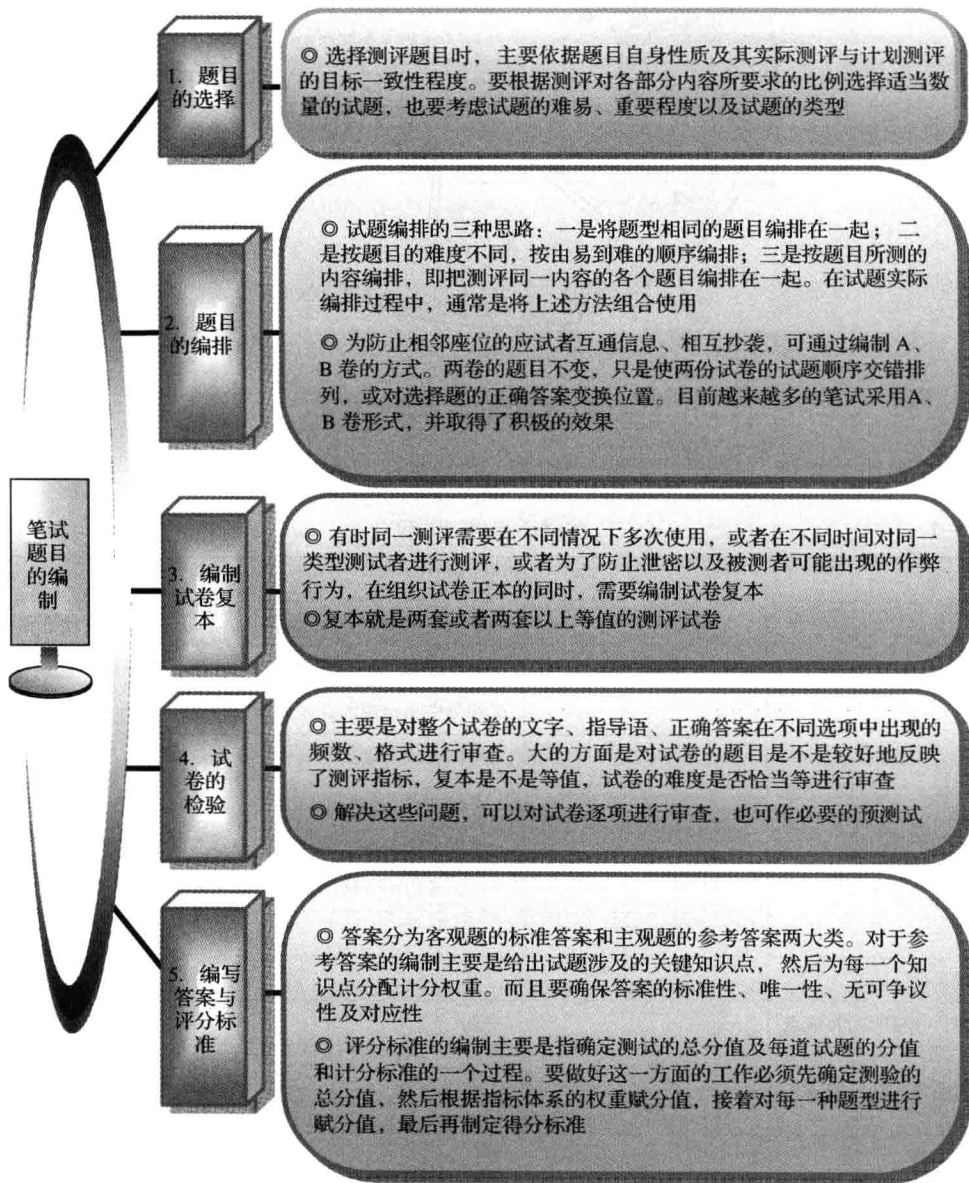


图 1—3 笔试题目的编制

1.1.3 组织试题测试

在企业条件允许的情况下，试题编制好以后，应选择一部分相关人员（如用人部门的办公人员、相关专家等）进行试测。这种情况又叫预测试，就是指用编制好的试题对与将来正式测评相似的对象进行测试，以检验试题的质量，测试的实施过程、环境条件应与将来的正式测评相似。先进行试测，然后根据试测的反馈结果进一步完善试题，以提高试题的信度和效度。

在前期准备工作都已完备的情况下，人力资源部门就可以组织应试者的考试工作，包括人员组织、考场管理、试卷的保管等内容。试题测试结束后，工作人员要收集测试结果及反馈信息，并对其进行分析。主要参考以下三方面的信息，见表1—2。通过试题的进一步修改和完善，达到优化试题、提高笔试试题效度的目的。

表 1—2 试题测试的反馈

测试的反馈	内 容
答题者的反馈	答题者的反馈是试题修改和完善的重要依据。如试题是不是很难理解、是不是觉得有话可说、能不能引起足够的争论等感受，也可以发表修改意见等。这些意见一般可以从侧面反映一些问题，可以直接应用于讨论试题的修正
评分者的反馈	评分者的意见可以用来完善评分表和评分要素。评分者对参与者进行观察并进行评价，他们所提出的建议应重点考虑，作为修改依据
统计分析结果的反馈	统计分析主要是决定笔试的效果，是分析信度和效度，如果达到了设计的要求，就可以考虑成稿；如果未达到设计的要求，则做出修改，也可以考虑其他笔试方法

1.1.4 审阅评估试卷

根据事先安排，评卷人员应客观公正地展开评卷工作。试卷的评阅是整个测验的尾声，也是十分重要的环节，只有客观公正地评阅试卷，才能保证测验的有效性和可靠性。随着现代科技的发展，笔试阅卷的方式也发生了较大改变，计算机评阅客观题已被广泛应用。

笔试试卷的评阅主要分为客观题评阅和主观题评阅。

1. 客观题评阅

客观题的答案具有唯一性，阅卷只与答案有关，而与评卷者无关。客观题计分简单、明确，除填空题以外，其他评阅均可采用计算机阅卷来进行。客观题使用计算机阅卷的特点如图1—4所示。