



现代公司总监（八）

周滔  
编著

## 目 录

人力总监（续） .....	1
人员聘选（续） .....	1
人员甄选 .....	1
人员培训管理 .....	35
人才开发与培育 .....	36
人员培训基础 .....	41
人员培训程序 .....	52
人员培训模式 .....	62
人才使用 .....	99
人才识别与发现 .....	99
人才使用与管理 .....	107

## 人力总监（续）

### 人员聘选（续）

#### 人员甄选

在人员招聘过程中，对应聘者的甄选是最关键的一步。面试是通过主试和被试者双方面对面的观察、交流等双向沟通方式，了解应聘人员的素质状况、能力特征以及应聘动机的一种人员甄选技术，它不仅可以评价出应聘者的学识水平，还能评价出应聘者的能力、才智及个体心理特征等。我们介绍了人员甄选的相关知识，主要包括人员甄选中的心理测试、认知能力测试、仿真测试和面试等内容。

##### 一、面试测评

面试测评，是一种要求被试者用口头语言来回答主试者提问，以便了解被试者心理素质和潜在能力的测评方法，通常又叫做面试。面试是企业招聘中常用的一种方法，也是争议最多的一种方法。有的时候用面试效果较好，有的时候使用面试效果较差。面试的基础是面对面进行口头信息沟通，其有效度主要取决于面试的经验，如果主试者的经验比较缺乏，可信度和有效度就会很低。

从不同的角度来划分面试，可以把面试分为不同的类型。从操作规范程度上分，面试可分为结构性面试、半结构性面试与随意性面试；从面试气氛上可以分为压

力面试与非压力面试；从面试的结构与实施程序上来划分，可以分为逐步面试、依序面试与小组面试等。

### （一）面试类型

#### 1、标准化面试与半标准化面试

标准化面试，又称为结构性面试。这种面试对整个面试的过程，包括提问内容、方式、时间、评分标准等因素都做出严格的规定，主试人员无权做出变动。由于企业对人力资源开发的要求和对最大限度提高挑选决策有效性的关心，因而结构化面试受到了更大的关注。因为结构性面试有一套规范化的提问(基于工作分析)并有标准答案，所以可以根据它评判申请者的回答。这为评价候选人的工作提供了一个更一致的答案。例如，威尔豪瑟公司的部门职员完善的一个结构性面试过程，具有如下特征：

（1）面试过程主要针对对作业绩至关重要的一些责任和要求。

（2）使用四种类型的问题：情景问题、专业知识问题、示范模拟问题和工作要求问题。

（3）每个问题有事先做好的答案，应聘者的回答依事先明确定义的几个尺度来评价。

（4）有一个面试委员会，应聘者的回答可受多方评价。

（5）在各种情况下，应聘者经历同样的过程，以确保每位应聘者有相同的机会。

（6）面试结果被记录下来，以备将来参考和应付法律问题。

标准化面试有助于为做出好的决策提供信息。它也减少了受到不公平法律条款指控的可能性。企业应意识

到面试易受到法律的攻击，这一领域的起诉在将来有可能会变得更多。大部分招聘面试倾向于采用不定向的或是结构化的形式。但是为了一些特殊的目的，考官可以采用其他方法。

半标准化面试接近于随意面试，对面试的形式、内容事先无任何规定，一切均由主试人员随机应变，允许主试人员在具体操作中根据实际情况灵活调整。

## 2、随意性面试

(1)情景面试。即一种变化了的结构化面试。它是指在面试过程中，给申请者一个假定的情况，请他/她做出相应的回答。应聘者的反应按事先建立好的评分标准衡量。许多企业用这种方法来筛选应届大学毕业生。

(2)行为描述面试。指在面试中就既定情况所做出的反应，请应聘者回答。

与情景面试相似，行为描述面试着重于真实的工作事例。但是，前者给以假设情况，后者则是在实际情况中，询问应聘者做了些什么。例如，评估一个经理候选人解决有问题员工的能力，考官会问：“说说你上次怎样教训员工的？”这种基于对重要事件分析的面试方法认为过去的表现会是将来表现最好的预告。

## 3、压力面试与非压力面试

非压力面试是主试人向被试者询问一些基本情况，当被试者回答稍有困难，主试人便转移话题。压力面试则不一样。典型的压力面试首先给被试者一种紧张的面试气氛，主试人在提问中根据被试者回答情况不断发问，穷追不舍地追问到底，常常问得切中要害而且使被试者进退两难，甚至处于无法回答的境地。其目的是考查被试者的机智程度、应变能力、心理承受能力及自我控制

能力等。

#### 4、逐步面试与依序面试

逐步面试是分步骤层层面试。首先，侧重考查职位专业技术与知识；合格后再推荐给更高层次的侧重能力与品德方面的面试；通过后再进一步进行全面素质测评面试。这种面试往往首先与笔试挂钩，笔试通过的人员才进入该方面面试。这种形式适合于重要管理人员的选拔。

依序面试是指先进行初试，再进行复试。初试一般测试仪表、责任感、反应能力等基本素质，将明显不合格的予以淘汰。复试则进一步考查被试人员的专业特长、知识技能及与招聘岗位有关的专业素质。

#### 5、小组面试

小组面试是指由一组面试人员对一位应试者进行询问和观察的面试。

在一种典型的小组面试中，应试者会遇到 3~5 个面试官，他们轮流提问。在面试后，面试官综合他们的面试情况，形成对应试者能力的一致性意见。人力资源管理的专家们在美国菲利普·莫里斯公司和弗吉尼亚能源公司中使用了这种方法。他们说，与传统的一对一面试相比，小组面试由于有多种方法，决策可接受性强，决策时间短，其有效性更高，表现出显著的优越性。

#### 6、电脑面试

近年来，电脑面试已经悄然兴起。如：西格纳保险公司和平克顿安全调查机构已开发出了专家系统来收集初步的信息，并对候选人进行比较。典型的专家系统询问与工作有关的 75~125 个多项选择问题，然后，将申请者的答案与最完美的答案比较，或是与建立在其他候

选人回答基础上的答案进行比较。电脑会产生一份报告，包含申请者回答的概述、自相矛盾的回答清单、每个问题的延时(回答)报告、可能有潜在问题的答案的总结和一份结构化的、面试官在面试时应提问的问题清单。

而皮肯佩连锁鞋店近来与微波电讯公司合作，制作了一个电脑面试系统，该系统使用 800 号码在电话上进行面试。电话面试由 100 个问题组成，它们是为皮肯佩连锁鞋店专门设计的，主要集中于诚实、工作态度、吸毒、坦诚、可靠性和自我激励之上。在有些情况下，系统会对答案进行分析，然后训练有素的主考官会得出相应的结论。自从使用了新的电脑面试系统，人员流动率降低了 50%，并减少了近 40% 的员工偷窃行为，企业受益很大。

除了客观的有利因素外，一些研究事实表明，与面对面的面试相比，在电脑面试中，参与者可能更少注重印象。迄今为止，组织机构主要使用电脑作为对传统型面试的补充，而不是取代传统面试模式。

## (二) 面试优缺点分析

### 1、 面试优点

(1) 面试有利于双向交流和双向选择。在面试时，主试人可以向被试者提问，被试者也可以向主试人提问，主试人在了解被试者的同时，被试者也在了解主试人，这样对于招聘工作有比较积极的作用。

(2) 面试容易被应试者接受，面试灵活而且有人情味。因为面试往往是面对面地进行心理沟通，所以比较容易产生一种良好的心理气氛，使被试者感觉到主试对他的各种关心等。

(3) 面试可以多方面了解应试者的素质信息。面试不

但可以通过提问来了解有效的信息，还可以通过观察，包括看、听、问等各方面的渠道来获取有关被试者的信息，以便正确地了解被试者的心理素质。

## 2、面试缺点

(1)面试的时间长。面试往往是一个被试者要由一个主试人来进行测试。一次面试短则几分钟，长则半天，如果招聘的员工很多，采用面试的效果不理想；如果面试时间太短，不容易了解到足够的信息，面试也就失去了意义。

(2)面试存在着个人偏见。不管面试的专家如何高明，但他们毕竟是人，是人总有一定的偏见，因此偏见在面试中是不可能被完全排除的障碍。

(3)面试的主观性太强。面试数据往往可以定性，但不容易定量。因此在统计的时候比较困难。

## (三)面试实施程序

面试的实施是面试的具体操作阶段，它是面试考官的主导控制为核心而运作的。在这个过程中，面试考官与应聘者直接对话，沟通信息，面试考官的运作能力和面试技巧，决定了面试效果。下面详细介绍面试的实施程序。

### 1、筛选面试人员

在正式面试前，企业应利用媒体发布招聘信息，知道的人越多，选择余地也就越大。最常用的是在报纸、杂志上登招聘广告。招聘广告的设计也是很重要的。一份优秀的招聘广告应充分显示公司对人才的吸引和公司自身的魅力。接着是要求应聘人员真实准确地填写应聘人员登记表，通过它公司可获得许多有关应聘人的背景信息。

(1) 报名登记表的内容。主要包括以下几个主要方面的内容：

基本背景情况，如年龄、性别、身体状况等。

教育和训练，包括应聘人所受教育和训练的深度、广度以及成绩。

工作经验，应聘者要列举曾任职务、时间、服务单位、担任职责、薪资以及离职原因等项。

过去最突出的成就。

具备的特殊知识。

有时报名表还包括应聘人的技术专长、性格特征以及兴趣爱好等内容。此外，报名表填写的完整与否，通常可反映出该应聘人是否乐于遵守公司的规定或要求。填表完整者，一般表示该应聘者循规蹈矩，做事认真，否则可能是一位抱着“姑妄试之”心情的应聘人。有时应聘人会附上一份自传，但要注意自传虽然是一份有用的资料，但仍然只能作为补充文件，不能取代报名表。

(2) 确定面试人选。面试考官在面试前，要详细阅读应聘人的报名表、自传等。通过审阅报名表，面试考官不难判断应聘人是否确有应聘的诚意，也不难决定某些应聘人是否应给予礼貌性的面试，某些应聘人是否根本不用面试就可淘汰。确定符合应聘条件的面试人选后，有时还加入一些有关知识、能力和技巧方面的考试和测验，其主要作用也是为了掌握应聘人的情况。面试人选定下后，由人力资源部门向应聘人发出面试通知。

## 2、设计面试程序

面试过程是在连续的提问对话中完成，但其中具有阶段性，一般面试分为五个基本阶段。

(1) 预备阶段。这个阶段多以社交话题为主，主要是

为了帮助应聘者消除紧张戒备心理，建立起面试阶段所需的和谐、宽松、友善的气氛，当应聘者情绪平稳下来后，就可以进入第二阶段。

(2)引入阶段。这个阶段围绕应聘者的履历情况提出问题，逐步引出面试正题。在这个阶段，要给应聘者一个真正发言机会，同时面试考官开始对应聘者进行实质性评价。

(3)正题阶段。这是面试的实质性阶段，面试考官通过广泛的话题从不同侧面了解应聘者的心理特点、工作动机、能力、素质等。在这个阶段，需要注意的是面试提问技巧，只有正确地使用面试提问技巧，才能对应聘者进行深入的了解。

(4)变换阶段。这是面试的尾声阶段，这时面试的主要问题已谈过了，面试考官可以提一些更尖锐、更敏感的问题，以便能更深入地了解应聘者，但要注意尊重应聘者的人格和隐私权。

(5)结束阶段。在这个阶段，应给应聘者留下自由提问的时间，结束要自然，不要让应聘者感到很突然，留下疑惑。

面试的各阶段转换是一个有机、连续的过程，面试考官要熟练掌握面试技巧，使面试过程既具有连续性又能显出阶段性，保证面试过程的顺利进行。

### 3、设计面试评价表和面试问话提纲

面试评价表由若干评价要素构成，它是面试过程中考官现场评价和记录应聘者各项素质优劣程度的工具，它应能反映出工作岗位对人员素质的要求。在设计此表时，要注意这些评价要素必须是可以通过面试技巧进行评价的。由于面试没有标准答案，评分往往带有一定的

主观性，为了使面试评分尽量具有客观性，在设计面试评价量表时，应使评分具有一个确定的计分幅度及评价标准。在面试评价表中，评价等级的确定，一般可采用五级、九级或十级评定，每一等级赋予一定的标准内容，评价等级越多，对面试考官的面试能力及技巧要求也就越高，通常采用最多的是五级评定法。有时可以将各等级进行量化，等级量化就是对各评价标准等级予以标度。标度有两种基本形式：一是定量标度，就是采用分数形式进行标度，如百分制中的90分、80分、70分、60分等；二是定性标度，如采用“优、良、中、差”或“甲、乙、丙、丁”等字符进行标度。

面试问话提纲要根据所选择的评价要素以及从不同侧面了解应聘人背景信息的需要来设计。它由两部分构成：一是通用问话提纲；二是重点问话提纲。

通用问话提纲适用于所有应聘人，由于涉及问题很多，因此要求面试考官根据应聘人的具体情况选择提问，它主要是为了从广泛的问题中了解应聘人情况。而重点问话提纲则是针对某一位应聘人提问的内容，它是在总结登记表和各项考试结果材料的基础上发现问题，在面试中提问，以便深入了解应聘人，问题应视具体情况而定。面试题目同笔试题目相比具有不确定性，面试的提问对各个应试对象来说应是不一样的，它并不能全部预先编制设计好。有的试题必须根据面试过程的具体情景，由主试人临场编制出来，所以面试更强调主试官在实施环节上的临场经验和操作技巧。虽然如此，事先就面试提问做好充分准备，仍是搞好面试不可缺少的前提条件。在设计问话提纲时，应注意尽量采用开口型问题。所谓开口型问题，是指对方不能仅用简单的“是”或“不是”

来回答，而必须另加解释的问题。另外，为了从应聘人口中多取得一些信息，要多运用非导引式谈话。导引式谈话即在谈话中，主试人问的是“特定”的问题，而应聘人必须给予“特定”的回答。最后，面试的问题安排应采用先易后难循序渐进的方式，这样有利于应试人逐渐适应，展开思路，进入“角色”。特别是对于显得过于紧张、拘谨的应聘人，应先提一些适合他回答的问题，帮助他树立信心，诱导他正常发挥自己的水平，而对于已经适应的应聘人，可逐步加大提问难度。

#### 4、评定面试成绩

评定面试成绩，是面试的重要环节。因为被试人水平的高低，要通过分数来体现。因此，成绩评定中出了问题，将影响面试的质量。

面试成绩的评定，有一个显著的特点：它与面试实施同时进行，没有单独的评分时间和可以让评委仔细斟酌的思考过程，因而评分的难度较大。

(1)设计面试成绩评定表。面试成绩的评定，一般是采取“多人打分”的办法。尽管面试评分中存在一定主观因素，但只要评定方法科学，就可有效地克服主观因素影响，评出客观的成绩。运用“面试成绩评定表”来评定面试成绩，便是科学且有效的方法之一。

面试重点内容的确定以及各项内容在总成绩中的比重、打分的幅度可根据不同部门及职位和层级的要求灵活掌握。在保证质量的前提下，可以适当增减。

(2)面试成绩评定步骤。主要包括以下四个步骤：

制定面试成绩汇总评定表。这种表的栏目有：用人单位名称、被试人姓名、考号、性别、面试评委人数、面试总分、平均分(即实得分)、综合评语等。

每面试完一位被试人，即评定其面试总成绩。方法：考务工作人员将各位面试评委的面试成绩评定表收集起来，当众核算各人的评分，核分时要有1~2人监督。面试总分的计算方法是：每位面试评委评出的总分相加除以总人数，所得的平均分即是该被试人的面试成绩。核分完毕后，在在有关人员监督下填写面试成绩汇总评定表。

根据各位面试评委面试成绩评定表中的评语，为被试人写出综合评语并填入面试成绩汇总评定表内。

每份面试成绩汇总评定表后，均要将各位面试评委的面试成绩评定表附在后面，以备查阅。

### 5、反馈面试结果

所谓反馈面试结果就是将面试的评价建议通知给用人单位，经协商后，做出录用与否的决定，随后通知应聘者。在国外，往往公司虽已决定录用某人，但一般还得再次邀请该人来进行一次“录用面试”，这次面试实际应该说是一次“面谈”，有关录用的各项事项，均应在这次面谈中解释清楚，应聘者有什么问题也应在这次面谈中澄清。

(1)了解双方更具体的要求。具体包括以下几个方面：

待遇和福利事项。录用后的工资待遇应在面谈中明确提出，以免以后产生误解。至于员工福利，许多公司都有一份具体的福利项目清单，将它交给应聘者即可。若应聘者还有其他“独享”的福利，可口头加以说明。

录用条件。公司录用某人，有时还附加一些条件，如应聘者必须体检合格，或者拥有某项执照，或是要交学历证明文件等，这也需在面谈时一一加以说明。

更换工作地点的问题。应聘者经公司录用后，若有更换工作地点的需要，或目前是在当地服务，但将来可能更换工作地点时，所需搬家费如何负担等问题，均应在录用面谈时先行说明，征得应聘者同意。若应聘者坚决不愿他调，公司必须正视这一问题，是录用此人而不他调，还是坚持应予他调而不录用此人？公司必须做出选择。

差旅问题。有的工作需要经常出差，这也需要在面谈时先行说明，征得对方同意，同时谈明确旅费用如何报销的问题。

对方接受录用的期限。公司通知应聘者已被录用，但应聘者是否接受，要有一个答复。另外，应聘者可能同时被别的公司录用，可能需要一段时间考虑才能决定，但无论如何总得有一个限期，也应在面谈时告知对方。

报到日期的规定。应聘者录用后何日报到，也要在面谈时讲清。

其他。例如工作后是否需要值班、加班、工作条件是否比较特殊等，也要在面谈时向对方说明。

公司决定录用某人后，有的只用口头通知，有的是用书面文件来通知对方，对于比较重要的职位，还是用一份正式的书面通知较为恰当。

#### ××公司试聘录用通知书

先生/女士：

对于您应聘本公司职位一事，经复审结果，决定录用。请于年月日(周)上午时分携带下列物品、文件，到本公司人事部报到。

- (1)居民身份证；
- (2)体检表；

(3) 学历证件；

(4) 保证书及服务志愿书。

按本公司的规定，新进员工必须先行试用三个月，  
试用期间暂支月薪 × × 公司人事部

(加盖公章)

年月日

(2) 关于合约的协定。公司录用员工后一般要签订合同，并且对担任重要职位或能接触公司业务机密的人员，公司要求他签订合同的条款往往会更严厉一些，以约束对方不得泄密。在雇佣合同里有时含有特殊条款，作为对员工服务的限制，如限制员工将来离职后，一定时间内不得投效于本公司同行或竞争对手；或限制员工不得将公司技术资料在未获公司高层管理人员同意就对外传播；有时合同里还说明公司技术人员为公司设计的产品，一经获专利权，专利权归公司所有，设计人员不得持有异议等。

(3) 对未被录用者的信息反馈。目前招聘工作中存在这样一个问题，即大多数企业的人力资源部门只将聘用（或者试用）通知书发送到被聘用者手中，而往往忽视了对未被聘用者辞谢，结果既没有给予未被聘用者应有的尊重，也有损公司的形象。所以在面试结果反馈阶段，应同时寄出聘用（或试聘）和辞谢通知书。另外，辞谢通知书如何拟稿，也是许多公司经常忽略的一个重要问题，因为不少人认为应聘者既遭淘汰，公司能寄上一份辞谢通知书就算得上礼数周到了，何必再重视通知书上的用字遣词呢？殊不知虽然有的应聘者遭到淘汰，但公司仍必须表现出适当的礼貌，因为说不定将来还有再接触的机会，而且一份得体的辞谢通知书也能表现公司待人的诚

意。所以，辞谢通知书的内容必须顾及应聘者的自尊，要表明应聘者未获公司录用，并不是能力不足，而只是不适合公司目前需要而已。尊重淘汰的应聘者，正是公司尊重人才的表现。

最好的办法是应聘者在接受面试后，公司还没有最后决定录用前，便先给应聘者寄一份礼貌的信函，表明由于应聘者人数较多，而公司限于目前的情况，将来最多只能聘用若干人，目前正在审慎处理中。请稍等数日，一旦决定，将以最快的速度通知等。

一旦公司做出决定，就应立即对落选的应聘者寄出一封抱歉和慰问性的辞谢通知书。

## 6、存档面试结果

面试具体操作工作全部结束后，应将所有有关面试的资料存档备案以备查询，面试招聘工作也即全部完成。

面试结果的存档，一方面是企业的人力资源档案资料工作，同时对被录用者个人，面试评价的结果即是企业对这些新进员工的第一次全面评价。事实上，企业对新进员工的系统考评就是从这里开始的。

## 二、认知能力测试

认知能力测试主要用来衡量应聘者的智力、口语流利情况、数学能力、思维判断能力和推理能力。有许多书面考试可以衡量认知能力，包括普通能力题组测试、专业能力测试、管理能力测试和伯尼特机械综合测试。

尽管认知能力测试得到发展，并已经用于非常专业化的领域，如阅读理解和空间关系等，但许多专家认为认知能力测试的有效性只能反映它与普通的智力有一定的联系。其实，通常对智商（IQ）的测试就已经显示其可以很好地预测被试者各种工作表现。认知能力包括知

识掌握的深广度(即知识结构)和特殊能力两个方面。

### (一) 知识结构测试

知识测试主要指通过纸笔测试的方式了解被试者的知识广度、深度和知识结构的一种测试方式。根据招聘的需要,有的时候需要对被试者的知识广度做全面的了解,有的时候可能要对知识的深度做深入的了解,或对被试者的知识结构做必要的了解,以全面摸清被试者掌握知识的水平。

#### 1、知识结构测试分类

(1)综合知识测试。这种测试内容很广泛,可以包括天文地理、自然常识、社会常识、数学、物理、化学、外语、体育、文艺等。综合知识测试的目的主要是了解被试者对基本知识的掌握程度,以及他掌握知识的能力。

(2)专业知识测试。主要测试内容是和应聘职位有直接关系的专业知识。例如,招聘化学工程师,专业知识考试内容可以包括普通化学、有机化学、无机化学、分析化学以及物理化学等,以了解该应聘者掌握化学知识的程度、深度和水平等。

(3)相关知识测试。主要是了解应聘者对应聘职位有关知识的测试。例如,招聘公关人员,相关知识测试内容可以有社会学知识、心理学知识、人文知识、历史知识、管理知识、人际关系技巧,以及公共关系学的各方面的知识等。

#### 2、知识结构测试的优点

(1)费用较低。和其他各种测试手段相比,知识测试的费用是比较低的。测试部门往往请一些人编制一些试卷,组织一些人员,再找几间房间,就可以对应聘者进行测试。