

第一章 人力资源管理

引言：小企业如何做好人力资源管理

——问：大企业在人力资源方面投入较多，人力资源比较好做，小企业的人力资源怎么才能做好？

——答：如果小企业很重视人力资源，但不能出很高的成本雇用一个人力资源经理，可以找一个新人来边学边做，只要他有兴趣，在业务和技术方面都可以学。但另一方面不是用学习可以弥补的，那就是他至少要具备的素质：如热情、对事物的感觉、人际关系。他要和每一层进行沟通才能够做得更好，我觉得小公司有必要做人力资源。

小企业做人力资源可以利用外面人力资源公司的力量，但作为一个人事经理真的要了解公司的业务，和总经理去交流，然后在人力资源方面去贡献自己的思想。人力资源太重要了，拥有100名员工以上的公司，需要特别看重人力资源的工作。

——问：在公司里是人事经理影响公司管理者，还是公司管理者在影响人事经理？

——答：不是人力资源部影响他们，也不是他们来影响人力资源部，而是两方面互相配合。人力资源方面要最好最及时地配

合业务的发展，为公司的业务提供非常好的人力资源策略，培训出优秀员工去驱动业务发展。

——人力资源部应有一个总的方向，将人力资源的方向告诉各级经理人，给他们如何配备业务人员架构的建议。例如在北电（注 北方电讯，Noret）每一个业务都有一个 HR 的同事跟着他们走，对他们的业务和员工特别了解，经常参加他们的会议，建议他们怎么组织人员，甚至包括员工薪金和发展提供建议。

问：做人力资源工作需要什么性格？

——答：性格和职业没有明确的关系。人的特点非常多，有些人比较喜欢去想问题，提出自己的意见，有些人很乐于与人交流沟通。做人力资源基本是奔放型，也有些人是安静型。但都能将人力资源做好，只要他热爱这个工作。

第一节 招聘员工

1. 寻找你想要的雇员

在你寻找雇员时，因特网是你愉快的狩猎场

在如今经济形势萧条，商业企业步履为坚，不少企业通过裁员或减少招聘来降低运营成本，这时通过网络进行低成本招聘的出现又使得众多企业继续雇佣他们需要的人才，毕竟人是最重要的生产要素。根据 IDC（国际数据公司）的预测，在线招聘将越来越被更多的企业所青睐，其中的一些的招聘网站将大显身手。在线招聘的规模从 1999 年的 474, 000, 000 美元扩展到 2004 年的 4, 600, 000, 000 美元。

IDC 公司的网络招聘分析员波恩先生说：“由于越来越多的

求职者通过网络找工作，网络招聘这个市场将变得越来越大。经济发展的减速使得各个公司更加深入地研究人员招聘的问题。”

根据你的需要来使用网络招聘。如果你正在准备招聘一个管理助理，那么，那些在全国范围的招聘网站可能就不是你最好的选择。毕竟，应聘人能够胜任这种职位的机会很少。

“我建议那些小公司在招聘网站上登招聘广告前仔细考虑他们要找的应聘者的类型。”布恩说，“根据他们的具体需要选择招聘网站很重要。”

根据分析专家的资料，Monster.com 在 2000 年度以 \$ 349.2 百万的收入拔得招聘网站的头筹。这个招聘网站行业的巨人首次出现在某商业调查公司依据交易额排名的职业招聘站点，是因为它仅在两月就有五百万不同的访问者。在人才网站 Monster.com Chief（首席）这一职位是“公开招标”。你只要回答诸如你是董事会成员吗，你做过多大的预算，你管理过多少人等问题，符合条件者就进入了高级人才库，由网站向企业推销。而在过去，如果猎头公司操作这种事是“暗访”，将合适的人选挖出来。现在，中级人才可以上网自报家门，增加了举荐自己的机会。

在线招聘公司能够提供不同的服务，但服务的质量也有高低。比如有些在线招聘公司保证你的招聘信息在 24 小时内发布出来，但很多时候并不兑现它们的承诺。最好的方法是你自己作为应聘人员亲自试该网站求职的实用性和方便性。很多网络招聘公司不断提高服务质量，比如 Headhunter.net 为了进军医疗保健招聘领域和在线医疗保健内容提供商建立了联盟关系，当然这种服务质量的提高也使得网络招聘费用有所提高。

如果你厌倦了花费大量时间翻阅简历来挑选合适的雇员，或者想在更大范围内挑选有潜能的雇员，通过网络进行招聘是很好

的选择。

编者注释：在国内比较知名的招聘网站有 www.51job.com www.chinahhr.com www.zhaopin.com 据我国最大的人才类网站智联招聘网统计，近来中级人才非常畅销，如技术经理、市场营销经理、服务经理、财务经理等机会很多。未来两年将是中高级人才升职、加薪的好时候。中国加入世贸组织之后，外资企业必将疯狂涌入，企业对人才的竞争会更激烈。很多人将通过网络招聘到他们需要的人才。

2. 吸引你想要的雇员

企业咨询专家伊萨克先生提供了几种招聘员工的技巧：

借助你的社会资源。告诉每一个你认识的人——朋友，邻居，职场同事，顾客，供应商，俱乐部和协会的同事等等——你公司有个工作职位正缺人。说不定这其中的某个人可能就知道优秀的候选人。

借助你现有雇员的力量。鼓励你的雇员把你的公司推荐给他们知道的人，并为这些推荐人提供奖金。

联系你公司所在地的各个学校。

通过职业介绍所。私人和政府的职业介绍机构能帮公司做寻找并筛选申请人，这会给你节省很多时间和金钱。

当发现一个候选人，你如何说服这个候选人加入你的公司呢？伊萨克先生提出如下建议：

确定你的薪金是有竞争力的。你所提供的薪金应该达到或超过行业标准并且在承受范围内尽可能的多。“有些老板说他们不能支付使员工体面的工资，我就要问了，由于你不能支付合理的工资而使人才流失，你所损失的不是会更多吗？”伊萨克说。

创造一种积极的并且提倡忠诚的工作环境。以一个雇员的角

度看看你公司的条件，问问自己是否想要在那里工作。

在整个面试过程中礼貌并且以职业态度对待候选人。你对待候选人的态度暗示了你对待雇员的态度。

把候选人介绍给公司现有的雇员。伊萨克说让候选人见见他将来工作的同事会让你们彼此对未来的工作合作程度有所了解。你也可以在此后问问你的雇员他们对候选人的印象，这可以帮助你决定是否雇用这个人。

(1) 让雇员们不能拒绝的理由

我们的人事专家告诉你如何与大公司竞争人才和保留人才。

提问：掌管一个小技术公司，现在人才市场流动这么快，经常会为如何留住人才而苦恼。我们不能提供和大公司具有竞争力的薪金与股票期权等等。用什么激励方法才能留住我们的人才呢？

回答：这里要指出的是，大多数雇员并不是因为更多的薪金和股票期权而离开公司的。他们是因为没有被善待而离开公司的。如果公司内部的人际关系氛围是争论不休，雇员们经常受压抑，他们常常会考虑去接受另外一个工作或为别的老板打工所能增加收入的好处。

在过去的 40 年中人们想从工作中得到的几乎没有改变。薪水并不是人们选择工作的最重要因素。大多数调查显示最重要的工作质量指标包括对工作成绩的肯定，工作本身的价值和高效的同事合作。大多数年轻人并不像他们的前辈那么关心薪金的多少，他们对公司的价值更感兴趣，就象他们关心环境和喜欢社区生活那样。

你能做到留住雇员的最重要的事情是与他们建立良好的工作

关系。你每天要对雇员们做的出色的工作进行积极的鼓励。由于你一个人不能保证对每一件完成很好的工作进行鼓励，你要鼓励你的雇员们对他们同事的出色工作进行表扬。出色完成的工作都应该被别人注意到。尽可能地注意到你下属工作上的进步并给予肯定的表扬。没有人喜欢自己的努力和成就被认为理所应当这种感觉。你要清楚地认识到如果雇员们没有明确地被告知他们被欣赏的事实，他们将认为自己不能得到赏识。

当你在公司中建立了良好的日常管理和雇员关系以及同事之间关系时，肯定雇员的成绩并给予相应的奖励是非常关键的。如果没有做好雇员的奖励，这些都是没有效果的，只能是时间和金钱的浪费。

在绩效评估和给予奖励方面犯的最常见的一个错误是假设有一种奖励方法适合每个员工。没有任何一种方法能够满足每一个人，包括钱。具体的激励方法对每个员工都是不一样的，因此，作为管理者你需要知道每个雇员喜欢什么，什么是他们的职业目标，他们期望得到的是什么。

你只要显示出对雇员的家庭，爱好或未来理想的关心就是很好的激发。你可以倾听他们对于公司生意的想法，允许他们努力工作赢得时间度假。偶尔送给他们一个小礼物作为对他们出色工作的感谢。尽管这些小事并不能完全代替薪水，但是你会惊奇发现这些小小的激励不仅提高员工的工作效率，而且将他们很好地留住。

(2) 应对聘用差异

没有哪一位应聘者能够完美无缺地适合一个职位。即使被聘用的员工是最适合这个职位的，他的个人能力与职位的要求之间总还是会有一些差距，但是精明的公司人事经事不会等到被聘用

者就位后才发现这些差距而措手不及。

成功的面试将确定应聘者与职位本身之间较吻合的地方，并找出公司需求与应聘者能力之间的差距。

如果差距确实存在，面试的过程应该能够得到关于应聘者足够多的信息，以查明公司是否能够通过一些措施弥补或消除这些差距。可能应聘者只需要再学习一门课程，或者只需要公司内部某个人花费较短时间帮助和培训新的被聘用者即可。

即使应聘者与职业存在明显差距。招聘负责人相信，只要被聘者真正开始工作，熟悉公司的文化就能适应职位的要求。实际上这种情况很少发生。最后公司对新员工横加指责，而实际上应该责怪的是公司自己。

(3) 减少招聘失败

如果公司在知道应聘者个性或能力与“职位需求”有严重差距的情况之下仍然聘用，则可能会导致招聘失败。

精明的公司可以继续聘用此员工，不过应对如何弥补他的差距有清楚的计划。

公司可能通过动用公司的其它资源以弥补这些差距。

公司也可以对该个职位作新的定义，以适应新员工的能力与特点，某些职责可以分给其它的职位。

招聘失败的原因大多情况下是公司对于应聘者能做什么及不能做什么并不十分清楚。也许只是他们喜欢应聘者会面和打招呼的方式，或是他们比较欣赏应聘者的教育水平，但并没有作出全面的考虑，结果基于错误的因素做出聘用决定。

最重要的是，负责招聘的人员应该尽量避免将应聘者之间一一对比。他们真正需要的是将每一位应聘者与职位本身进行比较。

通过确定“职位需求”与“应聘者能力”，招聘经理人甚至在他们与任何一位应聘者会面之前就能增加成功长期聘用的机会，而长期稳定的员工队伍对于公司的发展是非常重要的。

3. 内部招聘

内部晋升制度并不一定是最好的选择。

公司业绩的成长通常使公司需要继续招聘大量的雇员。当高级的工作职位空缺时，应该考虑的问题是应该从公司内部选拔或是从外面雇用有才能的人呢？

汉默女士，得克萨斯州的前进科技公司的执行总裁和创立人，由于她的高科技公司最近零增长，她面临了应该从公司内部选拔或是从外面雇用有才能的人来解决这个问题。在公司业绩大幅增长前，公司大幅度地裁员。“过早雇用太多的才能卓著的人是一个错误，”汉默说。“他们的薪金支出很高，事实上，当你还是小公司时，你不能给他们提供充足的工作机会，他们只是在那里消磨时光。”

由于 ETI 在银行，医疗保健，保险和其他行业为客户提供复杂的数据管理工具，产生了对高层管理人员的需求。于是汉默从公司内部提拔了一些人在公司中担当重任。

这是一个明智的举动吗？答案是否定的。据汉默女士说，去年，她更换了三名高层管理人员，这些人员都是从公司外部招聘来的。她说，“这主要是因为当公司规模变大了，我们的有些经理不能适应新工作的复杂性。他们跟不上我们公司成长的规模。我现在从公司外部招聘的三位高级经理知道怎么做能把我们公司提升到一个新的水平。每天早上当我上班走进公司看见他们时，我感觉轻松了许多。他们比以前内部提拔的经理工作做得更出色。”

汉默女士现在后悔了她当初没有采用外部招聘的方式。“如果我早些做决定从外部招聘高级经理的话，我们将发展得更快”她说。

(1) 内部的力量

是不是所有的人都认同从公司外部寻找高级人才呢？关于这个话题的争论得很激烈。“如果你从来不到公司外部去寻找人才，你的公司就会变得有些近亲繁殖的味道，”一家著名咨询公司的执行官大卫说，“你从公司外部招聘相应的管理人才，你的公司将从这些高级经理身上学到新的想法使公司有更美好的前景。”

另外，从公司外部招聘的人才不会象内部职员一样受公司内部原有传统氛围的影响，更有利于他们发现问题并提出合理有效的解决方案。那些从公司外部招聘来的人有更多的自由去施展自己的才能。

同时专家们建议你不应把招聘高级人才的焦点全都放在公司外部。事实上，招聘咨询专家们更青睐于从公司内部提拔相应的高级管理人才。加州大学的杰弗里教授说“从公司外部招聘人才是很多公司出奇制胜的法宝，但最好到万不得已时再使用这一招。象 ETI 那样公司内部缺乏有才能人的公司，从外面雇佣更好的人显然是唯一的选择。但那是个别现象。“从公司内部晋升提拔人才 对大多数公司来说是更稳妥的选择，”

是什么原因使你忽略了你的职员的杰出工作才能呢？下面列出几条主要原因：

“当你从在外面雇用高级人才时，常常降低了公司内部职员士气”杰弗里说。“他们加入你的公司是认为他们将与公司共同成长，但是当公司成长后并不需要他们时，他们肯定是很失落的。”更糟糕的是，那些你认为没有创造力而想解雇的员工很可

能是给公司作出很大贡献者的员工，他们克服重重困难努力地工作，使公司不断成长，创造新的更高级的职位空缺，而不能得到相应的晋升回报，是遭受打击最大的员工群体。选拔高级职位时不考虑他们带来的后果往往是大部分这样的员工会跳槽到别的公司。他们会说“我为什么还要呆在一个我为之奋斗却不给我晋升机会的公司呢？”

“从公司外部雇用的新人才必须要经过一段时间的学习，有时是一个星期，有时是一个月，才能让他们知道公司的运作状况和如何把事情做好，杰弗里说。

“有时从公司外部雇来的新的团队实际工作效率并没有那么高”，一家保险统计职业公司的总裁基恩先生强调说，你可能想要雇用的是一个极好的领导者，但是领导者如果没有下属员工的支持，很多事情，包括他们对公司改革的建议就无法完成。

杰弗里教授还指出，从公司外部雇用来的人才，只有你让他们实际工作一段时间才能知道你是否得到了你原本想得到的人才，但对于公司内部员工来说，你应该很清楚他们的优缺点和工作业绩，这样更有助于你挑选合适胜任的人才，如果公司内部有这种人才的话。从公司外部雇佣来的人常常会犯错误。这并不是一个骇人的说法，一个不成功的雇用会让你的公司业务有一段时间的混乱并且你要为此付出昂贵的代价。通常情况下，你认为很有潜能的外部人才并不象你想的那样对你的公司有用。有些老板总觉得公司外部的人才要比内部的好，但当他们实际使用那些外部人才时才发现存在着很多问题，而且效果远远低于他们的预期。

那么当你需要很有能力的人才而你的现有雇员中看起来并没有合适人选时你该怎么做呢？杰弗里教授建议说，第一种措施是

再次仔细审视你的职员。公司中总是存在着有才能的人才，大多数情况下，是老板没有发现罢了。重新换个视角审视你的员工们，你就可能发现你所需要的工作候选人。

如果这样你还不能发现一个好的候选人，怎么办？在这个问题上，杰弗里教授建议说，当你的公司规模还不太大时就要提前招聘那些能适应你未来公司需要的员工。既然你的公司在不断成长，你也应该清楚以后的发展方向和所需要的高级员工的类型，那么现在就选拔这样的未来人才并对他们进行系统的培训，以及让他们在实际工作中不断融合到整个公司中去，这就为以后的工作打好了基础，而这些并不会需要老板太多的投入。同时这种高级管理人才知道你公司的具体运作情况，了解他们的下属并和睦相处，他们一进入工作岗位就能为公司发展作出贡献了。

从公司内部挑选高级人才好处还能鼓舞员工的士气，他们会为自己的职业理想而奋斗，这种激励的作用是很大的，你的员工将把公司作为他们职场的舞台尽情发挥自己的才能。你会有一个干劲冲天的公司团队，因为员工们都清楚地知道，当他们的公司成功了，他们就成功了。

(2) 专题讨论

“家里人” vs “空降兵”

如果组织想维持现有的强势组织文化，不妨可以从内部选拔；如果想改善或重塑现有的组织文化，可以尝试从外部招募。

人力资源主管的一项日常工作是填补某些职位的空缺。这不外乎两种方式，即内部选拔和外部招募。内部选拔的员工常被称为“家里人”，外部招募的则被称为“空降兵”。员工对于组织就相当于血液对于身体一样重要。身体贫血，要想缓解或根治，除了要消除导致贫血的病源外，一是好好滋补身体，二是进行输

血。对组织而言，滋补就是培训及发展现有员工，以备进行内部选拔；输血就是于从外部招募，以补充本身的不足。滋补身体和输血两种办法各有其优势与不足，内部选拔和外部招募也同样如此。

内部选拔就是从组织内部选拔合适的人才来补充空缺。其优势在于：

从选拔的有效性和可信性来看，内部选拔较为客观，因为组织对员工过去的业绩评价很容易获得，管理者也对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面有比较客观、准确的认识。人事决策就比较容易，成功率也较高。

从组织文化角度来看，员工在组织中工作过较长一段时间；认同组织的价值观，对组织的忠诚度较高，离职率低。

从组织的运作模式来看，现有的员工了解组织及其运作方式，能比从外部招募的新员工更快进入角色。

从激励方面来看，内部选拔能给员工提供晋升机会，这种选拔往往会带动一批人作一系列晋升，从而鼓舞员工士气。通过这样的相互影响，就可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

许多公司都特别注重从内部选拔人才，尤其是高层管理者。如著名的 GE 公司前董事长、韦尔奇就是从公司内部选拔出来的。业界人士称“韦尔奇的接班人肯定是从内部产生，因为外部的人根本不了解 GE 这个企业的结构和管理系统……”。事情的发展果然如其所言。

尽管内部选拔有许多优势，但其也存在着明显的不足，主要表现在以下一些方面：

内部选拔需要竞争，竞争失败的组织员工势必心灰意冷，

不利于组织的内部团结。有时候甚至出现“提拔了一个，走了两个”的局面。

同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这将不利于企业的长期发展。通用汽车公司 90 年代所面临的严重问题就是与其长期实行的内部选拔策略有关。幸运的是，通用汽车公司已经意识到这点，也开始注意吸收“新鲜血液”。

内部选拔有可能是按年资而非能力，这将会诱发员工养成“不求有功，但求无过”的心理，也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍，导致优秀人才外流，削弱了企业竞争力。

有可能出现“裙带关系”和“小团体主义”，最典型的例子就是中国的一些民营企业。

管理者的内部晋升，由于是从基层逐步晋升上来，组织的高层管理者多数年事偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。而冒险和创新则是处于新经济环境下组织发展至关重要的两个因素。

外部招募相对于内部选拔而言，成本比较大，也存在着较大的风险，但也有其优势：

从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆视角，典型的内部员工已经彻底地被组织文化同化了，受习惯性思维影响，既看不出企业有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的氛围，呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力，激发斗志，产生“鲶鱼效应”。中国一汽集团把它形象地比喻为“引进一匹狼，激活一群羊，带出一群狼”。特别是高层管理人员的引进，这一点尤为突

出，因为他们有能力重新塑造组织文化。例如，惠普公司的董事会，出人意料地选择了朗讯公司的一个部门经理菲奥丽娜出任 CEO，以重塑惠普公司的文化。

外部挑选的余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是稀缺的复合型人才。

外部招募是一种很有效的交流方式，企业可以借此在潜在的员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

外部招募，除了招聘成本和决策风险较大外，还存在以下不足：

筛选难度大，时间长。组织希望能够比较准确地测量应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，这些测量结果只有中等程度的预测效果，仅依靠这些测量结果来进行科学的录用决策是很困难的。为此，一些组织还采用诸如推荐信、个人资料、自我评定、同事评定、工作模拟、评估中心等方法。这些方法各有优势，但也都存在着不同程度的缺陷。这就使得录用决策难上加难，而且耗费的时间也比较长。

从外部招募来的组织员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式。

内部选拔和外部招募各有其优势与不足。因此，组织在进行新员工招募时，要进行综合考虑，发挥各自的优势，避免其不足。尤其高层管理人员的引进应更为慎重。一旦决策失误，将会严重影响组织的发展。如美国的西屋电器公司，70年代是与 GE 公司处在同一水平上的竞争对手。但由于接连选错了五个 CEO，这个曾经是美国家喻户晓的公司现在已风光不再。如果组织想维持现有的强势组织文化，可以从内部选拔；如果想改善或重塑现

有的组织文化，可以尝试从外部招募。例如，90年代初，在飞利浦公司处于危难之际走马上任的迪默，尽管他本人是通过内部晋升走上CEO位置的，但为了改变当时的组织文化，形成创新、参与的组织气氛，他对高级管理层进行了大幅的人事调动，直接在外面进行招募。原来的高层管理者只留下四名到1993年，飞利浦公司的财务状况就得到了好转。当然，管理者的选拔还要考虑到文化的差异，如美国的企业组织就倾向于外部招募，而日本则倾向于内部选拔。

4. 筛选应聘者

纽约一家人力资源顾问公司的西姆先生对如何筛选应聘者提出以下几点建议：

使用个性测评弄清应聘者是否符合公司工作的要求。这种测评也能评估应聘者是否能很好地融合到公司的团队中去。

考察员工以前的工作表现，特别是他们学习新技巧并应用于实际工作的能力：应聘者有没有通过学习新技巧胜任一个他以前没从事过工作的经历。

看看应聘人的在校学习情况。并不只考虑他们在校学习的成绩，还要了解他们对学习的态度，最喜欢和最不喜欢的科目，他们在学习遇到困难时的态度是等等。

注重应聘者的可塑性而非已经掌握的技巧。

“ 面试谈话样本 ”

应聘者到来后，态度应友好，有条理地安排面试，使其放松。你可以从兴趣爱好之类的寒暄开始你的面试。或者只简单地询问下列问题中的一个：

“ 你是如何了解我公司并对其感兴趣的？”

“ 你如何获知我公司的空缺职位？”

根据对方的答复，你可以正式开始你的面试。

“ 在我们开始前，请先了解一下今天我们的谈话内容。我想了解你的背景与经验，从而决定这份工作是否适合你。我很高兴能听你讲述你的工作、教育、兴趣、各种活动，以为你乐意告诉我的任何事情。在我对你的背景有所了解后，我将向你提供我公司与工作的有关信息，并回答所有你可能提出的问题。”

工 作 经 验

工作经验的讨论将因应聘者的工作时间长短而明显不同。对刚刚走出大学校门的毕业生提出的问题不可能适用于一个有 10 年经验的专业人员。对有实际经验的应聘者，最近工作职位的谈论是很好的话题。除了了解工作本身，也有助于了解应聘者更换工作的原因，每份工作的持续时间，及随着时间的推移对工作要求的不同。下面的样本适用于对刚刚参加工作的应聘者的面试。

你喜欢哪些工作，不喜欢哪些；你认为你在工作中有何收获。”

“ 我们先简要地回顾一下你最初的工作经历，只是一些在校期间或假期的兼职工作。然后，我们再详细了解一下你近来的工作情况。”

“ 你对最初的工作还有多少印象？”

对每一份工作都提一些详细的问题。整个过程要按照时间的顺序进行，这会使谈话显得很自然，而且能够进行比较。应对具体行为提问，以避免得到的回答过于笼。不要问：你可靠吗？因为你只会得到一种答案：是。与之相比，“ 请你讲述一下：稍加努力，你就能准时到达公司。” 这样的提问更贴近实际情况，更

有效。问题要明确，且一次只提一个问题，这样不会对应聘者产生干扰。尽量避免谈话过程中出现冷场，如果是由应聘者引起的，应稍等片刻。始终保持中立的态度，不要从语言或行为上暗示应聘者你对他们回答的看法。应鼓励应聘者发表自己的观点，并尽量使用他们的字眼，以避免表现出你的想法。如果应聘者说：“我喜欢独立工作。”你可以回应道：“独立工作吗？”当然，你还可以借机让应聘者举出相应的事例。在了解其工作背景之后，可以交流一下教育状况。

教育背景

与工作经历方面的面试相比，关于教育背景的交流则应更贴近应聘者的受教育程度。下面的面试谈话主要针对那些从大学毕业不久的年轻人。对于专业性较强的应聘者的面试，则应更侧重于专业教育。

“我们已经了解你的工作经历——现在，让我们看一下你的教育背景。先简单地从中学开始，然后依次类推，最后谈谈你受过何种培训。你对哪些专业比较感兴趣、成绩如何、活动有哪些。”

“你的大学时代是如何度过的？”

整个过程要按照时间的顺序进行，问题要具体。不要根据回答作出判断，这只是表面现象；在得到回答后，要对其行为表现进行分析，确定哪些是工作需要的。

活动及兴趣

“现在，我想了解一下你工作之余的兴趣爱好。平时，你会参加哪些活动 团体活动或者学生会活动？”