

中欧—密歇根创新管理译丛

面 试 战 略

——如何招聘优秀员工

Strategic Interviewing

How to Hire Good People

理查德·坎普 (Richard Camp)

玛丽·E·维奥哈伯 (Mary E. Vielhaber) 著

杰克·L·西蒙内提 (Jack L. Simonetti)

叶晓辉 刘 源 译

上海交通大学出版社

John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目（CIP）数据

面试战略：如何招聘优秀员工 / （英）坎普，（英）维奥哈伯，（英）西蒙内提著；叶晓辉译．—上海：上海交通大学出版社，2002
（中欧－密歇根创新管理译丛）
ISBN 7-313-02867-9

. 面... . 坎... 维... 西... 叶... . 企
业—人才—招聘 . F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第078377号

面试战略

——如何招聘优秀员工

坎普 维奥哈伯 西蒙内提 著

上海交通大学出版社出版发行

（上海市番禺路877号 邮政编码200030）

电话：64071208 出版人：张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本：787mm×1092mm 1/20 印张：8.8 字数：153千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

印数：1～7050

ISBN 7-313-02867-9/F·406 定价：26.50元

版权所有 侵权必究

Strategic Interviewing: How to Hire Good People

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright (c) 2001 by Jossey-Bass Inc. , Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc. , A Wiley Company.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc. , 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley.com .

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

理查德·坎普：



自1986年以来一直在密歇根大学商学院经理入教育中心教授战略性面试方法。他曾为各种公司提供过咨询服务，这些公司有埃贡·泽恩德国际公司、洛克希德·马丁公司、费舍尔科技公司、沃玛特公司、卡吉尔公司、福特汽车公司、斯蒂尔凯斯公司、通用汽车公司以及约翰逊控制器公司。

坎普在威恩州立大学获得了工业与组织心理学博士学位。目前他在东密歇根大学担任管理学教授，主讲人员配置及培训方面的课程。他是“商业与心理学杂志”的编委成员之一，并且与他人合作编写了一本培训方面的专著。他还在多种专业性及执业者杂志上发表过论文。

玛丽·E·维奥哈伯：



目前在密歇根大学经理人教育中心担任几个课程的主讲工作，包括管理学，战略性面试法以及辉瑞领导艺术发展课程。她是一位活跃的顾问，曾为许多公司提供过咨询，这些公司有摩托罗拉公司、固特异公司、底特律爱迪生公司、巴斯夫公司、辉瑞制药公司以及福特汽车公司。

维奥哈伯目前是东密歇根大学的管理学教授同时又担任人力资源及组织发展专业的研究生课程的课程副主任。她在密歇根大学

获得了传播学硕士与博士学位，并且在各种专业性杂志与执业者杂志上发表过论文。

杰克·L·西蒙内提：目前是密歇根大学经理人教育中心的副教授，他在过去的20年里一直在此任教。他曾经帮助许多公司招聘员工，这包括B·F·古德里奇公司、克拉克立夫特公司以及托雷多大学。



西蒙内提在肯特州立大学获得了博士学位。他一直担任托雷多大学的教授和管理系主任并且是B·F·古德里奇公司的行业关系助理经理。

除了在专业性及执业者杂志上发表过多篇论文之外，他还主编过几本在国内外都得到使用的教材。

译者简介

叶晓辉： 现任上海交通大学外国语学院副教授。1986年毕业于上海交通大学科技外语系，获理学士学位。1989年毕业于上海交通大学科技外语系，获语言学与应用语言学硕士学位。多年从事英汉翻译实践与教学工作，并已出版多部译著。

刘 源： 现任上海交通大学外国语学院讲师。1997年毕业于华东师范大学外国语学院，获英语语言文学学士学位。多年从事英语教学工作。

《中欧—密歇根创新管理译丛》序

最近，英国出版的具有广泛社会影响的《全球MBA就业指南》，公布了2001年全球最佳商学院名单。这是对约200家著名国际企业（其中管理咨询公司占35%，金融服务企业占24%，工业企业占23%，科技企业占18%）的调查结果。密歇根大学商学院列入美国20所最佳商学院的第11名，中欧国际工商学院列入亚太地区10所最佳商学院的第5名。而最近在世界著名媒体《金融时报》全球前50名EMBA课程的评比中，我们名列亚洲第2名，全球第29名。现在两个商学院合作出版《中欧—密歇根创新管理译丛》，毫无疑问，这是一件非常有意义的事。

既是译丛，当然这些著作都是密歇根大学商学院学者们的研究成果。这些成果是在对5000人次短期培训课程的企业管理人员进行一次问卷调查之后，对被调查者所罗列的最希望得到解决的45个问题的回答。所以，这些著作非常具有针对性，因而也就有了巨大的实际价值。我们现在把它们翻译成中文，一方面可以使广大读者及时掌握经济发达国家最近的企业管理经验 and 动向，另一方面，也是给我们自己擂响前进的战鼓：与世界一流商学院相比，我们还有着相当大的距离，什么时候我们才能有自己的研究成果和著作呢？中欧国际工商学院，加油！

这些著作有一个重要特点：“困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题，但其解决方案却随着时代的变化而变化。”

这既是调查和研究的结论，同时，它也突显了一个十分重要的管理原理：管理必须与时俱进，不断创新。

毋庸赘言，这些著作讲的都是美国的情况，中国的文化传统不同，发展阶段不同，所以读者必须结合自己的情况加以分析。有些具体做法，可以直接“拿来”运用，更多的情况是无法照搬的。但是毕竟人家是先进生产力的产物，我们要善于透过他们那些具体做法看到背后隐藏着的科学原理。把经济发达国家先进的科学原理与当代中国的具体实践相结合，创造我们自己的企业管理措施来，这应是提高我国企业竞争力的正确之路。

有话则长，无话则短，打住。

刘光

2001年10月8日于

五乐斋

原丛书简介

21世纪的经营管理者将面临最严峻的商业挑战，如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出呢？来自密歇根大学商学院的著名学者基于多年的创新研究与公司咨询经验将为您提供最前沿的管理理念和最实用的管理工具。本丛书着重探讨企业所面临的最紧迫的问题，并提供最具创新精神的解决方案。

谨 以 此 书 献 给

凯特、蓓蕾、劳伦和佩吉

我无法用语言描述你们的爱、支持和耐心对我的意义，
我要你们每个人都知 道我对此一切均铭记在心。

——里查德·坎普

贝蒂和艾尔·维奥哈伯

感谢你们持续不断的爱与支持。

——玛丽·维奥哈伯

我的家人、朋友以及导师

感谢你们的支持，正是你们的支持，才使本书得以问
世。

——杰克·西蒙内提



原书总序

欢迎阅读密歇根大学商学院创新管理丛书。本丛书着重探讨企业经营所面临的急需解决的问题。这同时也是密歇根大学商学院所尝试的一系列活动的部分。我们希望通过各种形式，如研讨会、调查研究、交互式遥距培训、印刷物和媒体等，创造和分享管理知识。

正是这样的创举与努力点燃了我对密歇根大学商学院的爱恋之情。我毅然于1984年加盟该校。在我报到的第一天，我就深深地被她吸引了：高质量的研究、闻名遐迩的MBA课程以及卓越的经理人培训中心。这是一所致力于前沿研究、创新教学及大胆实践的学校，同时也是一所能将创新思维转变成有形成果的学校。

密歇根大学商学院创新管理丛书就是这样的有形成果之一。其问世尚有一段不为人所知的有趣历史。每年参加我们短期培训课程的人次多达5000。在我们设计的一次问卷调查中，我们要求被调查者写出他们所面临的最大挑战是什么。此后的某一天，行政主管露西·秦交给我一份材料，其中列出了被调查者所罗列的最希望得到

解决的45个问题。这些问题各具特色，有的涉及如何创业，有的涉及如何克服个人压力。其范围之广，使我看到了潜在的价值。困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题，但其解决方案却随着时代的变化而变化。于是，我兴冲冲地跑到Jossey-Bass出版社，与我的朋友探讨出版的可能性。探讨的最终结果就是今天呈现在读者面前的密歇根大学商学院创新管理丛书。

本丛书共有九个分册，每一分册都是一个独立的主题，但合起来就构成一套完整的管理工具，涉及企业经营的各个职能领域，如战略、人力资源、财务、会计和生产经营等。本丛书借鉴了密歇根大学的跨学科研究成果，然而，每一本书都力求深入浅出，使经理人能迅速加以运用。认真阅读的读者一定会发现，本丛书将使您和您的组织变得与众不同。

罗伯特·E·奎因

咨询顾问

密歇根大学商学院M.E. Tracy杰出教授



前言

近15年以来，我们一直在密歇根大学商学院经理人教育中心举办的研讨会上传授战略面试法。来自各个公司的专业招聘人员、人力资源部的专业人员以及用人部门的经理，都异口同声地告诉我们他们正在寻找一种有效的面试方法使他们能够作出更为客观的决策，而更为重要的是招聘到上岗后就有杰出表现并相对稳定的优秀员工。无论是高级管理职位，还是初级岗位中关键的职位；无论是技术性很强的工作岗位，还是需要更多地运用“软”技能的岗位，现在每个组织都在苦苦寻觅，希望找到一种方法能使它们招聘到不仅可以实现预期业绩，甚至可以超越预期业绩的优秀人才。

我们编写此书的一个重要原因，就是因为长期以来我们已看到战略面试法的作用，它能使您作出更好的选择，并帮助您吸引和留住高素质的员工。我们还看到这一方法可以使经理们运用来自面试的信息对员工进行更加有效的指导、咨询、授权和绩效考核。随着经理们的时间压力日益增加，他们需要综合各种技能以便更好地管理员工。

工的业绩。战略面试法可以帮助经理们使业绩信息发挥最大作用。

我们已与许多面试者探讨过这一问题，他们认为面试成功的关键仅在于如何提出有关人的行为方面的问题，并对此深信不疑。尽管我们的方法也是以人的行为为基础，但是，我们还揭示了预期业绩与面试问答之间的战略性关系，指出这是有效面试的关键所在。如果您所注重的行为并不是应聘者胜任某项工作的标志，那么仅仅注重行为是不够的。

贯穿全书，我们一直在强调确定预期业绩的各组成要素的必要性。预期业绩说明了一个应聘者必须具备何种能力才能胜任某项工作。我们将告诉您如何运用明确的预期业绩来引导提问、您所期待的答案以及聘用决定。我们的目标就是为您提供一个循序渐进的方法，并且指导您学会战略面试法：

- 1．制定切实可行的目标并组织整个面试过程；
- 2．确定胜任某工作岗位所需的预期业绩；
- 3．通过提问预测应聘者是否具备达到预期业绩的能力；
- 4．事先确定面试问题的答案；
- 5．最大程度地确保有效的信息沟通和准确的评价；
- 6．运用行为决策法预测应聘者上任后的业绩。

每一章均有自我测试以帮助您评估目前的方法并找到有待改进的方面。每一章结尾处的“经理人评语”提供了老肯特金融服务公司、普郎特 - 莫兰公司以及国际货币基金组织这三家不同类型的组织在使用战略面试法方面的实例。

由于失业率正处于30年来的最低水平，今天的雇主们所面临的主要挑战就是找到并留住优秀的员工。在阅读本书时，您将会发现战略面试法确实能够有效地加强您吸引、选择、留住以及管理优秀人才的能力。

致谢

本书在编写的过程中曾得到许多人的热情支持与建议。首先，我们要感谢密歇根大学管理丛书的顾问编辑，鲍勃·奎因，感谢他主持出版这套丛书，也感谢他在编写过程中不断地给予我们的鼓励。我们还要感谢老肯特金融服务公司的苏珊·梅森，国际货币基金组织的苏珊·亚当斯和普郎特—莫兰公司的麦克·约翰逊，感谢他们在运用战略面试法方面所提出的真知灼见以及经验体会，并对他们在各自的组织中致力于改进面试过程的技能与努力表示赞赏。

同时，我们还要特别感谢四位同事和朋友，他们是：丹尼斯·唐圭、尼克·布兰查德，以及东密歇根大学的法拉耶·瓦格纳—马什和埃贡—泽恩德国际公司的克劳迪奥·费尔南德斯—阿拉奥斯。当我们就面试方法阐发自己的观点的过程中，他们给予了我们很大的支持并提出了许多宝贵意见。在此我们要感谢他们的真知灼见和友谊。此外，我们还要感谢所有参加密歇根大学战略面试法研讨班的学员以及参加公司特设课程的学员，他们在课堂上提出的问题和意见使我们优化了战略面试法的教学。最后，我们还要特别感谢Jossey-Bass出版公司的编辑阿伦·维努伯和约翰·伯格兹，他们的贡献是难以言表的。

里查德·坎普，密歇根州西布隆菲尔德市

玛丽E·维奥哈伯，密歇根州安阿伯市

杰克·西蒙内提，俄亥俄州托雷多市

2001年2月



概 要

本书讨论如何运用战略面试法选择优秀人才并管理其工作业绩。战略面试法不仅可以提高您在吸引和留住优秀人才方面的能力，而且还能使您更加有效地进行指导、咨询、授权以及提供反馈信息。面试过程中获得的信息可以用来加强以上这些管理工作，而面试过程本身也可以向应聘者表明您是怎样进行管理的、您的组织最重视的东西是什么。

本书描述了战略面试法的六个步骤：

- 1．制定切实可行的目标并组织整个面试过程（第2章）；
- 2．确定胜任某工作岗位所需的预期业绩（第3章）；
- 3．通过提问预测应聘者是否具备达到预期业绩的能力（第4章）；
- 4．事先确定面试问题的答案（第4章）；
- 5．最大程度地确保有效的信息沟通和准确的评价（第5章）；

6．运用行为决策法预测应聘者上任后的业绩（第6章）。

针对以上每一步骤，我们均提供了完成这一过程的各种策略和技能。至于您采用何种策略和技能，这要取决于您的具体情况，特别是您正在为之招聘的某工作岗位的预期业绩。但无论如何，您的面试过程已不再主要受应聘者的简历影响，而是受公司的预期业绩影响。您所采用的新的策略将提高您在吸引、留住以及管理员工方面的能力。

战略面试法适用于技术性和非技术性工作岗位，也适用于组织内各个阶层的工作岗位。在每一章结尾之处，将有三家组织现身说法，向您讲述它们各自运用战略面试法的经验和体会。这三家组织分别是老肯特金融服务公司、普郎特—莫兰公司以及国际货币基金组织。

如果您是一位经验丰富的面试官，那么，我们的方法将有助于您在原来的经验基础上提高自己主持面试和把握整个过程的能力。如果您是一个新手或只是偶尔主持过一两次面试，我们的方法将使您步入正轨。

在最后一章，我们将告诉您成功的几种标志，使您知道您正在发挥战略面试法的最大作用。