

全国人力资源总监高等教材难点分析与解答(四)(3) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E5_85_A8_E5_9B_BD_E4_BA_BA_E5_c37_54557.htm 第三节 员工选拔中的面试和测试 本节主要内容：本节主要介绍了员工选拔的面试方式各测试方式。面试通过供需双方正式交谈，达到组织能够客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息，应聘者能更全面了解组织信息。因而，选拔面试是组织和应聘者双向选择的一个重要手段。从面试的组织形式来看，可分为：结构性面试、非结构性面试、压力面试。结构性面试又包括个别面试、小组面试和成组面试；面试前要作好拟聘职位的工作技能需求分析、确定面试问题，面试时合理引导与控制面试过程、公正平等地评价面试结果。非结构性面试前无需作面试问题的准备，但要掌握拟聘职位的基本情况，以便提问带有隐蔽性和随意性的问题，因而这种面试要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。压力面试借一开始就提问攻击性问题，来了解应聘者承受压力、情绪调整的能力。面试中的提问技巧包括合理安排提问内容、合理运用简单提问、简单提问在先、合理运用递进提问、比较式提问，及举例提问等。本节的另一部分内容是员工选拔测试，包括心理测试与智能测试。心理测试主要集中于对应聘者潜力的测试，具体包括职业能力倾向性测试、个性测试、价值观测试和职业兴趣测试等。其中，个性测试主要有自陈式测试和投射测试；价值观测试是指通过对应聘者道德方面如诚实、质量和服务意识等价值观的测试，来深入了解应聘者的价值取向，作为选拔录用的一种补充性依据。职业

兴趣测试从艺术取向、习俗取向、经营取向、研究取向、现实取向、社交取向等方面测定管理人员的职业兴趣。重点概念早知道：结构性面试：指在面试前，已设立面试内容的固定框架或问题清单，主考官按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问，并控制整个面试的进行。非结构性面试：是指在面试前不设立固定模式，主考官主要提问一些隐蔽性、随意性均较大，需要应聘者有很好理解力和应变能力才能作答的问题。

一、员工选拔面试也叫招聘面试。前面在员工招聘程序中已担到“接待和甄别应聘者”也叫员工选拔，包括审查申请表、初选、面试和测试、进一步面试、体检等环节。这里，我们讲（介绍）继审查申请表后的面试。由于通过（去掉）应聘申请表的人员资格审查（去掉）与初选不能反映应聘者的全部信息（甚至申请表中的有些内容不够真实），组织不能对应聘者作深层次的了解，个人也无法得到关于组织的更为全面的信息，因此需要通过面试使组织与个人得到各自所需信息，以便组织进行录用决策，而（去掉）个人进行是否加入组织的决策。因而面试是供需双方通过正式交谈，达到组织能够客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息，应聘者更全面了解的（去掉）组织信息，因而，选拔面试是组织和应聘者双向选择的一个重要手段。（一）面试种类可以从不同角度对面试作分类。从面试达到的效果来看，可分为初步面试和诊断面试：初步面试相当于面谈，比较简单随意，它通常由人力资源部门中负责招聘的人员主持，初选不合格者将被筛掉；诊断面试是对初步面试合格者作实际能力与潜力测试，使招聘单位与应聘者互相补充深层次信息，它由用人部门负责，人力资

源部门参与，这种面试对组织录用决策与应聘者是否加入组织决策至关重要。从参与面试过程的人员来看，可分为个别面试、小组面试和成组面试：个别面试是一个面试员与一个应聘者面对面地交谈，它有利于相互间的了解（沟通），但面试结果易受个人偏见的影响；小组面试是指由用人部门和人力资源部门共同组成的面试小组对每个应聘者分别从多种角度进行所作（去掉）的面试，因而它有利于提高面试结果的准确性，克服个人偏见；成组面试也叫集体面试，是指面试小组对若干应聘者同时作的面试，因而它（去掉）面试的效率比较高，但对面试主考官的要求也比较高，因而，当有时（去掉）内部面试考官达不到要求时，可能（去掉）要外聘专家。从面试的组织形式来看，可分为：结构性面试、非结构性面试、压力面试。（二）结构性面试 1．定义 结构性面试指在面试前，已设立面试内容的固定框架或问题清单，主考官按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问，并控制整个面试的进行。 2．优点与缺点 结构性面试的优点：由于对所有应聘者均按同一标准进行，因而可以提供结构与形式相同的信息，全球（面）分析、比较，同时也（去掉）减少了主观性，且对考官的要求也较低。 结构性面试的缺点：过于僵化，难以随机应变，因而所收集信息的范围受到限制。 3．实施注意点（1）作好拟聘职位的工作技能需求分析，并确定各技能需求的重要程度；在分析工作技能时，要分两类考虑：一类是如何做好工作、达到预期工作绩效目标的技能，另一类是需要何种技能去完成此项工作。即从完成工作的质和量上加以考虑。（2）确定面试问题。事先确定面试问题清单是结构性面试的重要特征。确定时要围绕面试所需

了解的信息，重点是对应聘者能力与潜力的了解；问题要简单扼要，且有一定的诱导性和使应聘者有更多的发挥余地。

(3) 合理引导与控制面试过程。由于这种面试有固定问题清单，接近考试，因此主考官应注意不要使应聘者有较大精神压力，要注意引导面试氛围。

(4) 公正平等地评价面试结果。主考官对各应聘者的评价应建立在公正平等之上，将应聘者的实际表现与技能需求分析作对比分析，然后排出各应聘者的优劣。

(三) 非结构性面试

1. 含义：指面试前无需作面试问题的准备，主考官只要掌握组织、职位基本情况即可，而在面试过程中提问带有很大隐蔽性和随意性的问题，其目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会；当然这种面试要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。

2. 优点与缺点

优点：非结构性面试由于灵活自由，问题可因人、因情境而异，可深入浅出，因而可得到较深入的信息。

缺点：由于此方法缺乏统一标准，因而易带来偏差，且对主考官要求较高，要求主考官具备丰富的经验与很高的素质。

下面一案例显示了非结构性面试的灵活性特点。某独资企业欲招聘若干管理人员，通知所有应聘者在某月某日某时整在位于某某大厦公司总部同一时间面试。结果等到面试那天，公司派人提前在该大厦大厅内接待前来应聘的人员，并请大家在大厅内恭候，赞美以（等到）所有应聘人员到齐后，接待人员告诉大家一个不幸的消息：电梯坏了，需要大家由接待人员带领，爬几十层楼梯到公司的办公室参加面试。有些人听后则立即就走了，有些人爬到一半后也放弃了，只有少数几个人坚持到最后。结果，就是这些坚持到最后的应聘者被录用了。这就是一个典型的非结构性面试的例子。事实上，读

者可悟出电梯根本就没有坏，主考官就是想借此考一考应聘者的吃苦耐劳和坚忍不拔的意志。然而，许多应聘者却由于不具备“磨难精神”而失去了此次机会。（四）压力面试1

．含义：是指在面试开始就给应聘者以敌意的、或是具有攻击性的意想不到的问题，以了解应聘者承受压力、情绪调整的能力，测试应聘者的应变能力和解决紧急问题的能力。这种方法较常运用于招聘销售人员、公关人员、高级管理人员

。2．优点与缺点 优点：可以较真实地测定应聘者承受压力和情绪调整的能力，为诸如销售、公关及高层管理需要上述能力的职务的人员招聘提供了较好的招聘方式。缺点：刚开始需要提的那些意想不到的（去掉）问题较难设计，对主考官要求相对较高。

（五）面试中的提问技巧在上述各类面试中，主考官常常要向应聘者提问，若提问颇有技巧，则对（去掉）主考官能获取更多信息，提高面试质量在有帮助（去掉）。下面一些面试技巧可供面试时加以（去掉）参考。

1．合理安排提问内容。提问内容应是重要的、与拟聘职务有关的、并且是应聘者书面材料之外的东西，以便于更全面、真实地了解应聘者适应拟聘职务方面的情况。2．合理运用简单提问。一般在面试刚开始时，采用简单提问来缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者能轻松进入角色，充分发挥自己的水平和潜力。简单提问常以问候性语言开始如“你一路上辛苦吗？”“你乘什么车来的？”。

3．合理运用递进提问。常（去掉）在开始用（去掉）简单提问提了几个问题（去掉）后，谈话气氛趋于轻松，此时可采用递进提问将问题引向深一层次，如引导应聘者详细描述自己的工作经历、技能、成果、工作动机、个人兴趣等。递进

提问常采用诱导式提问如“你为什么要离职？”“你为什么要到本公司来工作？”“你如何处理这件事情？”等，给应聘者更多的发挥余地，以便更深入地了解应聘者的能力与潜力（去掉）；而避免使用肯定/否定提问如“你认为某事情这样处理对吗？”“你有管理方面的经验吗？”4. 合理运用比较式提问。是指主考官要求应聘者对两个或更多事物进行比较分析，以了解应聘者的个人品格、工作动机、工作能力与潜力的目的。如“若现在同时有一个晋升机会与培训机会，你将如何选择？”“你在以往的工作经历中，你认为你最成功的地方是什么？”等。5. 合理运用举例提问。这是面试的一项核心技巧。是指主考官要求应聘者举例说明来（去掉）回答问题，引导应聘者回答解决某一问题或完成某项任务所采取的方法和措施，以此鉴别应聘者解决问题的实际能力，如“请你举例说明你对员工的（去掉）管理的成功之处”。6. 客观评价提问。是指主考官有意让应聘者介绍自己的情况，客观地对自己的优缺点或曾发生在主考官身上的某些事情进行评价，以使应聘者毫无戒备地回答有关敏感性问题，进而从侧面进一步了解应聘者（去掉），如“世上没有十全十美的人，比如说，我在处理突发事件时就易冲动，今后有待于进一步改善。你觉得你在哪些方面需要改进？”

（六）主考官应具备的素质 主考官除具备上述面试询问技巧的业务素质外，还要具备以下素质：1. 能客观公正地对待所有应聘者。不应以个人主观因素评价应聘者，而应以录用标准加以衡量；2. 良好的语言表达能力。在提问中语音表达清楚准确，不引起应聘者的歧义和误解，并善于引导应聘者回答问题；3. 善于倾听应聘者的陈述。对应聘者的陈述

始终集中注意力和保持极大的兴趣，能准确理解对方的陈述；4. 敏锐的观察力。对应聘者面试中表现出的如身体姿态、语言表达、面部表情、精神面貌等要善于观察；100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com