



如何做好面试

人力资源

- *Why is it when I need a pair of hands, I have to get the whole man as well? ___Henry Ford*

- Human resource与人有关的资源
 1. KSA : knowledge, skill, ability
 2. AMV : attitude, motive, value
 3. CMP : culture, mechanism, program
- 职业资产 KSA
- 心理资本 AMV
- 组织记忆 CMP
- $HR=KSA+AMV+CMP$

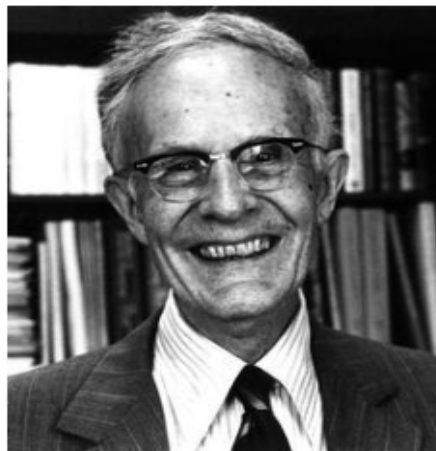


人力资本

- *Investment In Human Capital*, 1961
- 人所拥有的，具有经济价值的知识、技能和体力等质量因素之和。
- *The knowledge, education, training, skills, and expertise of a firm' s workers.*

Gary Dessler

- Theodore William. Schultz
- 西奥多·威廉·舒尔茨(1902—1998)
- 获1979年诺贝尔经济学奖
- 芝加哥大学教授,穷人的经济学
- 经济增长中，核心的促进因素是企业家精神和劳动者素质，人力资本的作用大于物质资本的作用。





人力资源管理战略

- 任务管理
 1. 任务边界是清晰还是模糊
 2. 职责边界是清晰还是模糊
 3. 任务承担偏向个人还是团队
 4. 工作活动是偏操作还是处理
 5. 流程启动是指令还是情景
 6. 控制偏向前端、同时,还是后端
 7. 改善偏向高层推动还是基层拉动
 8. 以职能为核心还是以项目为核心
- 人员管理
 1. 人员是外部获取还是内部开发
 2. 倾向长期雇佣还是短期雇佣
 3. 薪酬是高竞争力还是平均水平
 4. 核心人员是偏专业还是偏事务
 5. 以自我管理为主还是以指令为主
 6. 激励偏重内部动机还是外部动机
 7. 绩效管理是重过程还是重结果
 8. 人力资源管理职能集中还是分散



招聘的战略意义

- 三个目标的同时实现
- Three dimensions of economic task:
 1. The present business must be effective效率
 2. Its potential must be identified and realized潜力
 3. It must be made into a business for a different future差异
- 案例讲解
- 招聘标准与经营战略



招聘渠道比较

需求类型	招聘渠道		优点	缺点	
应急岗位	临时工		1、节约成本 2、操作方便	1、人员稳定性差 2、对企业忠诚度不够	
	租用				
	外包				
核心岗位	内部招聘	从公司现有员工选拔	1、节约成本 2、以人为本、员工有发展空间、稳定员工队伍 3、熟悉公司、与公司企业文化相对较一致	1、人才供给有限 2、团队趋于思维单一有局限、不利于团队互相促进和提升	
	外部招聘	报纸广告		1、人员素质多元化，利于团队提升 2、人才结构和供给渠道较丰富	1、成本较高 2、不一定适应公司企业文化、有较高流失的风险
		网络			
		招聘会			
		猎头			
		代理公司			
		员工推荐			
电视					



人岗匹配

职业匹配	素质	心理素质与社会要求相匹配
	素养	职业素养与职业要求相匹配
组织匹配	观念	个人价值观与企业文化匹配
	动力	动机来源与激励方式相匹配
任务匹配	专家	关键技能与目标精度相匹配
	通才	技能结构与目标宽度相匹配
绩效匹配	资格	通用素质与任职要求相匹配
	杰出	核心能力与胜任模型相匹配
团队匹配	同事	人际技能与团队氛围相匹配
	部属	领导能力与追随风格相匹配
个性匹配	爱好	职业性向与工作性质相匹配
	追求	成就动机与生涯导向相匹配
报偿匹配	物质	薪酬福利与行业水平相匹配
	精神	心理状态与心理需求相匹配





招聘流程

	方式	方向	意义	目的
1	简历筛选	排除性	门槛要求与工作匹配	工作意愿考察
2	素质面试	溶入性	价值观、综合素质与组织匹配	品牌传播、文化传播
3	行为面试	一致性	经历与工作匹配	胜任素质考察
4	情景测试	优选性	能力与工作匹配	核心能力考察
5	工作样本	针对性	技能与工作匹配	关键技能考察
6	团队面试	宜人性	人际能力与团队匹配	团队文化维护
7	背景调查	真实性	经历与陈述匹配	职业环境规范
8	高管面谈	流程性	受重视	忠诚度、归属感培养
9	试用期	适应性	磨合调整	快速溶入

目录页

Contents Page



面试概述

第一章

面试技术实施

第二章

面试测评技术

第三章

面试的误区及原则

第四章

过渡页

Transition Page

第一章 面试概述

- 面试的定义及目的
- 面试的过去与未来
- 面试的类型



第一节 面试的定义及目的

常言道：“**百闻不如一见**”，就是说，即使你听人家一直讲，也不如你亲眼看到一次体会更深或更现实。判断一事物，亲身体会是十分重要的，同样，一个企业在招聘新职员时，**通过面试作出的判断最直观。**



面试（Interview）是一种面试人与求职者之间相互交流信息的有目的的会谈，它使招聘方和受聘方都能得到充分的信息，以作出正确的决定，是一个**双方彼此考量和认知的过程。**

面试是一种人才测评工具，面试时面试考官向求职者提供**企业的概况、应聘岗位的情况及企业的人力资源政策**等信息，并从求职者那里获取应聘者的**专业知识、岗位技能和非智力素质**等信息，以确定求职者能否成为公司的一员，最后，基于双方的相互适合作出聘用的决定。

第二节 面试的过去与未来

中国是世界上最早建立考试制度的国家，《礼记》上记载，西周时即“三年则大比，考其德行道艺，而兴贤能者”。面试的源头可追溯到公元前21世纪，中国的尧运用面试的形式对舜的德才进行考查，实际是一种模拟测评。汉代称面试为接问。隋唐时以策问的形式，普遍应用于科举。19世纪中后期，西方国家借鉴中国的考试制度，并加以完善。



我国古代有名的面试例子

- 公元前21世纪，尧对舜的面试；
- 姜子牙对周文王的面试；
- 公元前7世纪，齐桓公对管仲的面试；
- 宋太祖对寇准的面试；
- 朱元璋对解缙的面试；



第二节 面试的过去与未来

面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



面试官的条件（一）

- 具有良好的职业操守，对人才和需求部门高度负责
- 善于保守企业机密，能保证人才的职业安全，严守招聘岗位道德
- 有良好的服务态度，善于沟通和表达，能使人才感到心情愉悦，能给人才发自肺腑的忠告和建议
- 能站在需求部门及人才的角度考虑问题
- 有强烈的责任感和品牌维护意识



第二节 面试的过去与未来

面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



面试官的条件（二）

- 较为丰富的工作经验和人生阅历；
- 掌握面试知识和技能、熟悉面试实施流程；
- 熟知待招聘岗位的岗位职责和任职资格，熟悉公司的企业文化和制度；
- 亲和、友善、坦诚、公正，良好的沟通能力和敏锐的洞察力；
- 自信、稳定的情绪，拥有驾驭面试过程和时间控制的能力；
- 拥有爱才惜才之心，能够深入挖掘应聘者的价值，让应聘者充分自我展示。



第二节 面试的过去与未来

面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



面试官的工作内容

- 负责对所属企业行业信息分析，研究企业中需求部门的要求
- 从需求部门端收集、分析招聘需求的详细信息并实施有些的寻访计划
- 从需求部门招聘信息中确认职位的所需能力及资历，分析市场并确立搜寻的方向及目标
- 做好人才的面试、评估，通过有效的匹配确立合适的候选人
- 进行人选的薪资协调和谈判工作
- 跟踪已经成功的招聘的岗位，一方面让已招聘到位的人才更好的融入企业，另一方面辅导需求部门留着人才、用好人才，充分发挥人才作用



第二节 面试的过去与未来

面试招聘的专业化--做好面试官的几个要求



诊断职位 —— 明确做什么

- 明确职位主要职责
- 明确职位对候选人核心要求
- 明确判断职位候选人胜任的标准
- 明确职位的发展和晋升机会
- 明确职位工作的上下级情况
- 了解职位前任情况



第二节 面试的过去与未来

面试招聘的专业化——做好面试官的几个要求

图行天下 photophoto.cn



诊断职位 —— 明确需要什么样的人

- 对学历的要求
- 对专业的要求
- 工作经历的要求
- 对人际交往的能力、工作能力的要求
- 对社会资源的要求
- 其他条件要求：地区、年龄、性别、户籍等



第二节 面试的过去与未来

面试招聘的专业化——做好面试官的几个要求



诊断职位 —— 明确给什么待遇

- 了解职位薪酬
- 了解福利保障情况
- 了解奖励措施
- 了解交通工具或交通补贴、通讯费用报销等相关规定
- 了解外地高管人才住房安排或费用报销等
- 了解企业上班时间、节假日安排等



第三节 面试类型

1. 按面试的标准化程度来分类

结构化面试

面试题目、面试实施程序、面试评价、考官构成等方面都有统一明确的规范。

非结构化面试

部分因素有统一要求，如有统一的程序和评价标准，但面试题目可以根据面试对象而随意变化。

半结构化面试

对与面试有关的因素不作任何限定的面试，也就是通常没有任何规范的随意性的面试。



第三节 面试类型

2. 按面试实施的方式来分类

类别	优点	缺点
一对一	能够给应聘者提供更多的时间和机会，使面试能进行得比较深入	耗时间，评价角度单一
多对一		耗时间，且应聘者压力大
一对多	效率高，便于同时对不同的应聘者进行比较	评价角度单一，应聘者相互影响；且对面试官技能要求较高，对于较隐私的问题不便询问
多对多	效率高	应聘者相互影响，成本高，对于较隐私的问题不便询问



第三节 面试类型

3. 按面试的进程来分

按面试的进程来分，可以将面试分为一次性面试和分阶段面试。分阶段面试一般分**初试**、**复试**两个阶段。

初试

人事或招聘经理进行面试，主要是对应聘者的综合素质进行把关，看是否与公司的企业文化合拍。

复试

用人部门负责人进行面试，主要是考察应聘者的专业知识、专业技能（含实践经验、管理能力等）。

当应聘人员为部门主管级以上人员（含主管级）及特殊岗位人员（如技术、财务、法务等）时，由用人部门的主管副总/总经理与用人部门负责人一同复试。

复试可以隔天安排，也可以紧接就进行安排。
为了尽快抢到人才，我们建议缩短面试流程，尽量将初试、复试安排在同一天完成。

过渡页

Transition Page

第二章 面试技术实施

- 面试前
- 面试中
- 面试后





很多人单纯地认为只要自己熟悉业务、熟悉公司，或者凭着“阅人无数”的资历就可以和应聘者有效交流。

抱着这种态度的人是有欠谦虚的。



面试是一门学问，里面有很多原则性和方法，需要加以掌握并应用自如。否则，可能得不到想要的信息，或者被应聘者某些表象遮蔽了自己的判断。这些技巧包括很多细节，比如：如何开始？如何提问？如何打断对方谈话？如何引导沉默者开口？如何对待特殊的应聘者？如何对待情绪激动者等等。



第一节 面试前

有一个必做的流程叫面试准备。**如果你准备工作做失败了，那么你就为失败而准备的。**

熟悉要求 设计题目

进一步熟悉岗位职责和任职资格，并根据任职资格（胜任素质模型）或对岗位的实际情况的分析来设计面试题目。

阅读简历 了解信息

发现简历上不太明确的地方，记录下来，在简历中进行相应的标识，并针对这些疑点设计面试问题。

【提醒：不要被简历忽悠了】

简历是死的，不一定能反映出面试者当下的情况。比如简历上写的是名校毕业的，又有知名企业的工作背景。但这些都是过去，不能说明面试者现在的水平。简历往往有水分，或者有描述不精确的地方。**比如简历上写的是精通PPT制作，到底精通到什么程度？**只有通过面试才能大致了解。简历上越是把自己写得优秀的地方，越要去挑战一下。



第一节 面试前

•



简历读人（总体）

- 读人才基本情况，看与岗位要求吻合程度
- 读工作经历，看与用人单位要求相匹配的度
- 读职位与福利待遇，看是否对用人单位和职位感兴趣
- 读人才的自我评价，看是否有自知之明
- 细化读简历，见后一章



第一节 面试前



简历读人（如何看简历）

- **招式一：优先考虑“硬性指标”**
- **招式二：警惕“含糊”信息。**水平含糊、教育经历含糊、时间含糊
- **招式三：分析“逻辑性”**；不合逻辑、不合身份、前后矛盾、时间不连贯、自我评价与事实不符
- **招式四：关注“匹配性”**；专业匹配、工作背景匹配、工作地点匹配、期望薪资匹配、稳定性匹配
- **招式五：巧用“电话审查简历”**

第二节 面试中

1、 面试开始的技巧



面试开始时的要点就是：**破冰，建立和谐气氛**，帮助应聘者缓和情绪，让应聘者尽快进入状态。可以通过“您怎么过来的，交通还方便吧？”等简单寒暄来消除应聘者的紧张情绪，然后再简单介绍一下本次面试的流程及时间安排等等。



第二节 面试中

1、 面试开始的技巧



面谈读人 面谈交流中注意的问题

- 场所选择要有轻松感、安全感，尽量不安排办公室或者会议室
- 不要问简历上已经有的问题，而是要多让候选人多解释和说明简历
- 不要让候选人有被盘问的感觉
- 提问要外松内紧的态度，让候选人无意中流露自己对事情的真实想法，如：
您太太在哪里上班？准备在哪里买房子？然后突然感叹一句“现在在社会上做什么事情有时候不得不给一些好处”看对方有何反应，看对方最看重的价值是什么
- 谈话的重点放在能力和人品上，主要看战略思维能力、价值观、品质和职业操守，看其是如何做出以往的工作业绩，看他的知觉是否敏感等



第二节 面试中

1、 面试开始的技巧



面谈读人 深入面谈交谈内容（明确定位）

- 深入了解评估候选人的知识、技能、兴趣：经常问一个问题，你晚上8点之后做什么？并有一系列追问，了解他的兴趣爱好和追求
- 深入分析评估候选人的性格、情商、智商
- 深入了解评估候选人的管理能力、管理风格和管理理念：分析过去工作中取得成功的因素和失败的原因，对高级管理人才管理能力、管理风格、管理理念等进去评估和判断
- 深入了解评估候选人的适应能力
- 要了解评估候选人的诚信、品德情况：背景调查等手段



第二节 面试中

1、 面试开始的技巧



面谈读人 重点面谈交谈内容（精准定位）

- 考察评估候选人的职位适应力：主要考察候选人对岗位的适应程度和胜任能力，能否准确把握职位的职责，工作思路是否清晰等
- 考察评估候选人的组织协调能力：对人财物资源的合理配置，协调个方便的能力，能否有合理的工作方法，有效沟通，善于调动各方面积极性
- 考察评估候选人解决问题的能力：遇到问题和机遇，候选人能否及时准确的分析和判断，做出科学的判断
- 考察评估候选人对突发事件的能力
- 考察候选人的专业知识和专业能力



第二节 面试中

2、 面试提问技巧

此“**面试经典六问**”的资料来源于网络，本人根据实际操作过程的经验，将顺序和内容均略作调整，特此说明。





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

➔ 1) 引入式问题：渐入佳境

询问一些应聘者熟悉、简单的问题，让面试人和应聘者切入面试话题，获取基本信息。一些对专业或岗位看法的问题亦属此类问题。

其目的是**建立良好的面试气氛，令应聘者放松**，面试人猎取应聘者的初步信息以供后续挖掘。如与个人信息有关的问题，与公司信息有关的问题，与行业/专业有关的问题，与招聘广告有关的问题。





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

➔ 2) 动机式问题：意欲何为

了解应聘者为何要变换工作，以及在工作中看重什么，以及应聘者价值观、职业发展规划的想法。其目的是了解其**求职的真实动因，以及相应的价值观、职业发展目标与企业价值观、企业文化及企业人才建设目标的匹配度。**

如，你为什么离开上一家公司？你为什么选择我们公司？





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

➔ 3) 行为式问题：穷追猛打

通过对应聘者实际工作事例的询问和挖掘，了解其行为特征、能力水平及素质状况。其目的是**通过过去的行为表现，判断其是否具备相应的工作经验与工作能力**，以及相关的分析问题、处理问题的综合能力，据此判定与目标岗位要求的匹配度。

设计行为式问题一般要符合**STAR原则**，（S是Situation，当时的情景；T是Target，目标；A是Action，行动，采取了哪些行动；R是Result 结果，最终结果如何？）也就是说，你自己问一道题，如果对方能答出这四个角度来，你的问题就是一个好问题。同时，我们就可以根据应聘者从这四个角度的回答，来判断其答案的可信度。





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

➔ 4) 应变式问题：暗藏玄机

通过一些有难度，甚至两难或者多难的问题让应聘者来回回答和分析。问题不一定和工作职责相关。其目的是**判断应聘者逻辑思维、分析问题的能力**，以及能否透过现象看到事物的本质。应聘者回答的准确性不是关注的要点。如，下水道的井盖为什么是圆的？

注意：此类问题不是游戏类的“脑筋急转弯”，在问题的背后一定要有面试官隐含着的考察要素。





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

➔ 5) 情境式问题：身临其境

提出招聘岗位实际工作中必定或非常可能会发生的具体工作的难题，请应聘者提出解决方案。其目的是**判断应聘者分析和解决本企业现实问题的能力**，看是否有足够的处理具体问题的方法和技巧，以及其处理方式是否符合本企业的现实。

此种问题类似于“情景模拟测试法”，其代表性的模拟方法有“文件筐测验”和“无领导小组讨论”等方式。





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

文件筐测验

将工作情境中可能遇到的一系列问题设计成信函、请示、备忘录等书面形式，需要在规定的时间内写出书面处理意见或决定。求职者要能发现文件中的逻辑关系，协调各方面资源，迅速做出判断。



无领导小组讨论

指由一组应试者组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策。由于这个小组是临时拼凑的，并不指定谁是负责人，目的就在于考察应试者的表现，尤其是看谁会从中脱颖而出。



第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

➡ 6) 压迫式问题：萃取真金

问一些让应聘者感到有心理压力或不好回答的问题，或针对某一事项或问题做一连串的发问，打破沙锅问到底，直至无法回答。其目的是测试应聘者的**心理素质、对压力的承受能力、在压力前的应变能力和人际关系能力**等，有时也可用于测谎。

压迫式问题一般要慎用，避免引起争吵。如，

- 谈谈你的缺点，
- 谈谈你第一次失败的经历，
- 与上级意见不一致怎么办？
- 你缺乏经验，怎能胜任工作？





第二节 面试中

2、 面试提问技巧 面试经典六问

宝洁公司对应聘毕业生的面试八问

第一，请你举一个具体的例子，说明你是如何设定一个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在一项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述一种情形，在这种情形中你必须去寻找相关信息，发现关键问题并决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举一个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举一个例子，说明在完成一项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举一个例子，说明你的一个有创意的建议曾经对一项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举一个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行一个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举一个具体的例子，说明你是怎样学习一门技术并且怎样将它用于实际工作中。



第二节 面试中

3、面试倾听的技巧

- ◆ **要始终表现出对应聘者的尊重，这是一条根本原则。**
- ◆ **先不要有什么成见或决定**，应密切注视讲话的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言，无所顾忌。
- ◆ 必要时，将对方所说的予以提要重述，以表示你在注意听，也鼓励对方说下去。
- ◆ 不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身，更要留意他所表现的情绪，加以捕捉。
- ◆ **善于倾听应聘者的弦外之音**，比如，可在应聘者说完后继续追问：“你说到沟通花费大量的时间，是不是说团队的沟通存在障碍？”
- ◆ 注意对方尽量避而不谈的有哪些方面，**这些方面可能正是问题的关键所在。**
- ◆ 遇到你听到你确实想深挖的细节时，**可以用重复应聘者关键词的方式进行追问。**



第三节 面试后

4、面试结束的技巧

- ① **留出应聘者提问的时间，“您还有什么问题要问吗？”**。给应聘者提问的机会，既可以了解其主要关注点（印证动机），也可以让其更多地了解企业。回答应聘者问题应有分工，人事政策方面的问题由人力资源部门回答，专业分工方面的由用人部门负责人来回答，回答必须客观，实事求是。对薪酬等敏感问题的回答要巧妙，拿不准的不要随意回答。切忌为了吸引人才而自主做出承诺。
- ② **说明下一步的程序和大概时间。** 体现对应聘者的尊重。
- ③ **真诚地感谢应聘者。** 哪怕你当时就知道这个人真的一点都不合适，也要真诚地感谢他花时间来参加面试。
- ④ **做好面试记录。** 在下一个应聘者进来之前，把上一个应聘者的笔记做全，并放在一边，再请下一个人进来面试，以保证对前一个应聘者的评价完整。

第三节 面试后

一次有效的面试 = 充分的准备 + 精心的提问 + 仔细的倾听 + 准确的记录 + 科学的评估。

因此，面试结束后，应根据面试评估表快速对应聘者进行评估并进行决策。如果是多人面试，需要由所有面试者共同讨论综合各项结果，并做出决定。

如果是分阶段面试，注意不要认为反正决定权在后面，就把决定留给下一个人，有了这种心理，会很大程度上影响面试的效果。本来自己可以搞清楚的问题，却把责任推给了后面的人。或者有意问一些简单的问题，把难题留给后人。其实，无论最终是大家讨论，还是领导拍板，每个面试官的论点和论据都很重要。**否则为什么要你去面试？**



过渡页

Transition Page

第三章 面试测评技术

- 人才测评技术原理
- 面试观察技巧
- 面试心理测评技巧



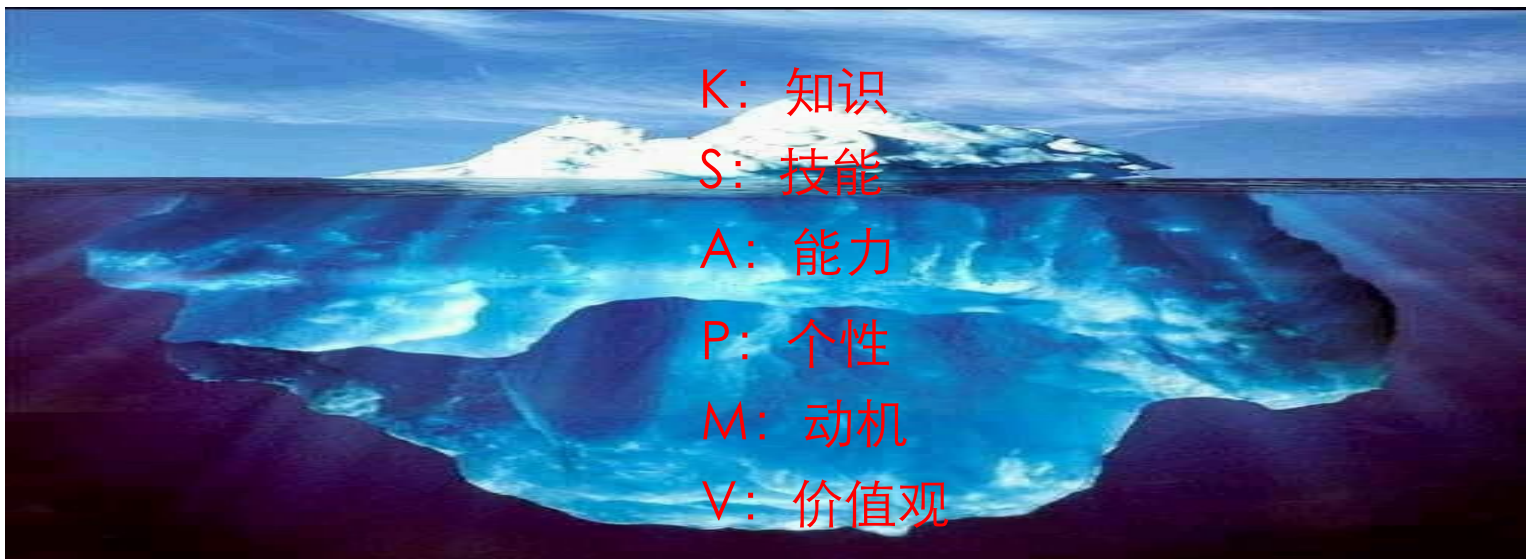


第三节 面试测评技术

1、人才测评技术原理

K. S. A. P. M. V 法识人

所谓面试维度简单地说就是主要从哪几个方面衡量候选人。





第三节 面试测评技术

1、人才测评技术原理

心理测试的原理

- 如血压计、血压值、正常范围 (目的：评价、预测、诊断)
 - 量表、转化与常模
 - 信度：测量分数的一致性
 - 效度：测量效度与效标关联效度
-
- 量表(Scale)，是对主观的、抽象的现象、行为和特质进行客观定量测量的程序，表现为报告一个测验的一系列分数。
 - 转化(transformation)，把测量结果用数字表现出来的过程。
 - 常模(Norm)，测验常模，一种描述由个体所组成的总体的行为特性的概念，这种总体行为特性的描述一般需借助于测验才能实现。即指一定人群在测验所测特性上的普遍水平或水平分布状况。

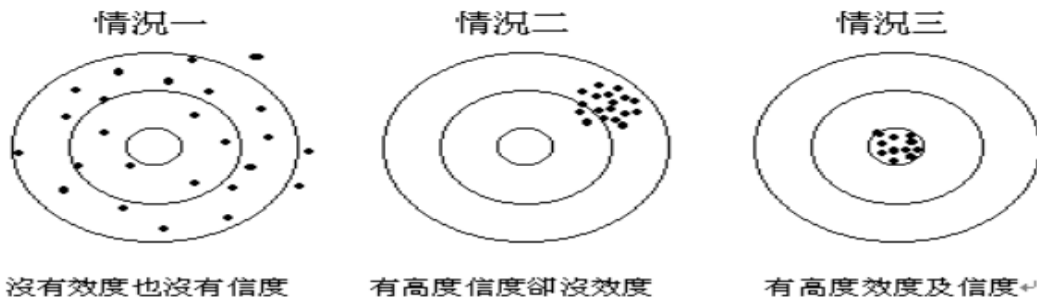


第三节 面试测评技术

1、人才测评技术原理

信度与效度的关系

- 情况一：低信度，低效度
- 情况二：高信度，低效度
- 情况三：高信度，高效度



资料来源：Duane Davis (2004), "Business Research for Decision Making", sixth edition, p.188.



第三节 面试测评技术

1、人才测评技术原理

测试信度

信度估计	测试类型	解释	注
0.95		高信度	低信度测试方法的结果在以下情况下可以授受： 1. 测试结果用于最初，而不是最终的决策。 2. 测试结果用于粗略的类型分类 3. 当高信度测试方法的结果无法区分时 4. 综合采用多个低信度测试方法的结果时
0.90	标准化群体智力测验		
0.85	标准化的成就测验		
0.80		中信度	
0.75	特定情景行为测试		
0.70	常用等级量表		
0.65	常用的多项选择测试	低信度	
0.60	常用的投射测试		
0.55			
0.50及以下			



第三节 面试测评技术

3、面试心理测评技巧



测评工具读人

- 优点：

迅速、比较科学、比较公平、可以比较

- 缺点：

可能滥用、可能被曲解、信度效度的问题

- 测试注意问题：

慎重选用量表、与被测者建立协调关系、控制实施测验误差、正确解释测试结果、遵守测试的道德、注意测试的保密



第三节 面试测评技术

3、面试心理测评技巧

测评工具读人

人才测评方法

主要测试项目	测试方法	具体分类
心理测试	个性测试	16PF、DSC测试、性格特征测试、一般人格测验、创造力倾向测验、气质类型测试等
	动机测试	霍兰德职业兴趣测验、生活特性测试、职业价值观测验、个体需求测试等
	能力测试	一般能力测试、多项职业能力测验、管理者逻辑推理测验、管理职业能力倾向测试、创造力测试、智商测试等
知识测试	笔试	专业知识、公共知识、时事政治知识、法律知识、历史知识等
能力测试	面试	结构化面试、半结构化面试、行为面试、情景面试等
	情景模拟测试	小组讨论（指定角色小组讨论、无领导小组讨论）、公文筐测试、角色扮演和模拟面谈、案例分析等
	评价中心技术	综合运用多种测试方法，包括心理测验（ 笔迹 ）、面试技术、情景测试等

第三节 面试测评技术

3、面试心理测评技巧

PPT人格投射



1. 表述重点：事件还是情绪
2. 故事逻辑与情绪逻辑是否一致

第三节 面试测评技术

3、面试心理测评技巧

主题统觉测验

- Thematic Apperception Test, TAT, 哈佛大学摩根(C.D.Morgan)和默里(H.A.Murry)于1935年设计

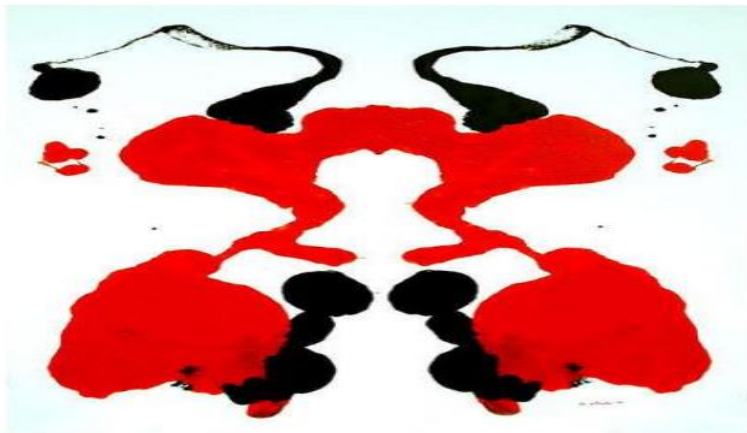


第三节 面试测评技术

3、面试心理测评技巧

墨渍测试

- Inkblot test , 瑞士精神科医生、精神病学家罗夏(Hermann Rorschach) 于1921创立





第三节 面试测评技术

3、面试心理测评技巧

行为倾向及思维倾向

- 冲动：为了快，牺牲情节和情绪的合理性
- 谨慎：回答慢，为了正确，过度推理
- 胆小：回答慢，中性描述、模糊描述
- 投入：看着画面描述、动作配合描述
- 共情：描述人物情绪时，表露相同的情绪

- 演绎：先说结论，再说推理过程
- 归纳：先说推理过程，再说结论
- 跳跃：只有结论，没有推理过程

过渡页

Transition Page

第四章 面试的误区及原则



- 面试的误区
- 面试的原则



第一节 面试的误区

自古以来，识人是一件很难的事儿。**诸葛亮还要“挥泪斩马谡”呢，何况你我凡人**，更何况仅仅通过一两次面试就要做出判断？因此，面试是一个技术活儿。如果未能掌握面试的技能，我们很可能会出现下面这些误区，看看您有没有这些情况？

1 疏于准备，仓促上阵

既不了解待招聘岗位的岗位职责和任职资格，或也没有提前（至少15分钟）审阅应聘者简历或准备面试问题。**不了解岗位要求的面试者只能选出他/她自己认为合适的人，而不是真正适合招聘岗位的人。**

2 跟着感觉走，不够专业

不懂得胜任素质模型及相应的面试问题，提问缺乏针对性，或**没有做任何面试记录**，面试后对应聘者的印象很快就忘记了。





第一节 面试的误区



3 角色模糊

说得太多，成为了“自我秀”的舞台，或过度渲染工作以吸引应聘者。

4 不能够以平等的态度对待求职者

面谈变质；或面试时，坐姿不正（如后仰型），显得不尊重应聘者。面试官即公司的品牌形象，面试过程即体现了公司的文化氛围，如果是前者这样的面试方式，试想，还有人敢来公司吗？

第一节 面试的误区



5 “像我”的偏见

倾向于过高评价与自己相似的人。 当我们赞扬与我们相似的人时，实际是在强调自身的价值。（例如，一个MBA毕业的管理者可能倾向于选择拥有同样证书的人。）

6 反弹效应

如同人的第二次婚姻一样，人们倾向于寻找一个与过去不满意的人的特点相反的人；或寻找一个与过去满意的人的特点完全一致的人。

第一节 面试的误区

7 晕轮效应

又称光环效应，指人们对他人的**认知判断首先主要是根据个人的好恶得出的**，然后再从这个判断推论出认知对象的其他品质的现象。

8 以貌取人

《三国演义》中曾与诸葛亮齐名的庞统去拜见孙权，“权见其人浓眉掀鼻，黑面短髯、形容古怪，**心中不喜**”；庞统又见刘备，“玄德见统貌陋，**心中不悦**”。



第一节 面试的误区

9 草草决策、轻易承诺

面试就是一个“不断排除”的过程。这很像是一次相亲或者初次约会，我们可以很容易在第一眼“淘汰”对方，你自己知道你永远不会与这种人结婚，相反，我们却很难在第一次就做出嫁给/迎娶对方的决定。

10 过分依赖他方推荐

这种推荐其实很多时候是不可靠的。

11 寻找超人

要求太高，不切实际。





第一节 面试的误区

基于以上的一些误区，我们根据以往的工作经验并结合所学，总结出如下的一些面试原则或注意要点：

①要充分尊重求职者

尊重求职者是起码的职业操守，对别人的不尊重就是不专业！面试是两个人的对话，不是一场拷问，公司面试应聘者，应聘者也在面试公司。

②准时开始，规范操作

一要做足了准备工作，知己（岗位职责和任职资格）知彼（应聘者的简历）；同时，面试过程的规范性，也是体现公司的管理规范性，才能吸引求职者。

③营造融洽的氛围

要营造“自然、融洽”的面试氛围，帮助求职者放松，让求职者放开包袱，客观、轻松地展示自己，正常发挥自己的水平。

④不可离开面试主题

不可离开面试主题。面试的话题很容易失控，尤其是在应聘者经验丰富的时候，面试官要坚定而委婉地将出格地话题拉回来。

⑤面试要专心

应聘者对你任何一丝心不在焉的迹象都特别敏感，尽量使应聘者感觉是受到真心的礼遇。

⑥要重视价值观的挖掘

一般来说，企业的招聘人员注重应聘者“能做”什么和将要做什么，易忽视应聘者“愿意做”什么。有能力而没动力的员工比缺乏能力的员工好不到那里。

⑦不要过早谈论薪酬

必须等到有决定性的选择时，才可以涉及。如果应聘者直截了当地希望较高的待遇，应聘者条件又相当不错，你可以说再作考虑之后再答复。同时，也不要对公司的实际情况夸大其词。

⑧结束时感谢和鼓励

面试结束时，要对求职者做出真诚地感谢和鼓励。面试后立即作面试评价，做好面试记录。面试笔记实际上是可以有效地避免很多误区。所以越是面试关键的职位笔记就应该记得越清楚。

能 如何做好面试

面试官能力提升课程

谢谢！