

## 如何进行招聘面试：10分钟面试招到核心员工！

任何一个用人单位都希望找到优秀的人才，然而当用人单位通过系列的招聘、简历筛选、初试、复试，录用后往往发现找到的人并不理想。这是什么原因呢？一般的面试就是问几个常识性的基础问题，然后就凭感觉了。有规模的企业则多几道复试，一拨儿又一拨儿人把应聘者折腾了几个来回也拿不定主意。审犯人一般的面试，用来招聘普通员工还勉强凑合，而对于骨干核心员工，就很难奏效了。

而现实是，审犯人式的面试随处可见。没有经验的或那些责任心一般的面试官，只是把面试当成程序化地问几个问题，应聘者再机械地回答问题，回答完后面试官就命令走人，气氛真的和审犯人差不多。这种单刀直入的问，不仅气氛尴尬，一般情况下也根本问不出实质内容来，应聘者要么提前准备好了台词，要么自我保护性地回答问题，而不会主动开放性地回答问题。结果是作为面试官，对应聘者除了外表外几乎没有什么感觉，至于重要的内在思想和基本能力则一概模糊。之所以这样，问题不在应聘者，而是面试官自己用机械的面试程序把自己给框住了，应聘者只能削足适履，看起来也就很少有“个性差异”了。最后只能凭面试官自己的好恶抓阄式任意挑选一位，于是面试也就失去了意义。

### 【 如何面试核心员工？】

一般的面试程序是：人力资源部门的初步面试——把握应聘者基本素质关，专业能力由专业的部门经理把握，重要的岗位以及经理级人选一般再加一道或两道面试程序，由高层领导面试。这些身为领导的面试官，该如何面试应聘者呢？我的经验是：一聊，二讲，三问，四答。

### 【 一聊：谁聊？聊什么？聊多久？】

答案：面试官聊，聊与招聘职位相关的内容，聊3分钟。

领导作为面试官时，应把公司的大致情况以及公司的发展前景三言两语做一简要描述，因为公司的发展变化需要增添新的人才加盟，这样顺理成章地把要招聘人的原因及重要意义叙述出来。进而可以具体叙述招聘的新人需要干什么，干到什么程度，甚至可以说出干到什么程度会有什么待遇等等。总之，作为一名领导级的面试官，应在最短的时间内把企业现状及发展前景和招聘岗位的相关要素非常连贯地告诉应聘者，整个叙述过程大概也就两三分钟时间。通过这样的聊，虽然不用发问，应聘者会立即产生共鸣，围绕面试官所聊的主题，展开下一步的阐述，这样才能最大限度地节省面试时间。不然上来就问，或问的问题很大，应聘者经常不知道该讲什么，于是只能是根据自己的理解漫无目的地讲，结果是讲了很多，面试官想听的没有听到，无关紧要的听了一大筐，浪费双方的时间。

为什么面试官要采用聊的形式呢？聊，不同于讲，聊是两个人或少数几

个人之间的非正式谈话交流；聊是在小范围内轻松民主的气氛中进行，显得非常自然轻松愉快，让应聘者放松后易于发挥出真实水平。否则过于一本正经，应聘者会感觉你特别假，官僚，甚至反感。

〔二讲：谁讲？讲什么？讲多久？〕

答案：当然是应聘者讲，讲自己与所应聘职位有关的内容，时间3分钟。

尽管面试官什么要求也不提，什么问题也没问，当应聘者听完面试官的简短话语之后，会立即在自己的脑海里搜索与面试官所聊的内容相关联的东西，并把自己最适合招聘职位的、关联度最高的内容有选择性地、用自认为最恰当的方式表述出来。

为什么应聘者是讲，而不是聊或者其它表述方式呢？这是由应聘者和面试官的心理状态不对等以及信息不对称造成的，应聘者一般都急于展示自己与应聘岗位相宜的才能与品质，处于表现自己的心理状态，因而不可能平静地聊。如果应聘者能够和面试官轻松地聊，说明应聘者的心理素质特别好，或者心理优势特别明显，这一般是久经职场的高级别经理人。

应聘者的这段演讲是应聘过程中最关键的部分，因为面试官据此可以看出应聘者的基本内涵、从业经验和资源背景，更重要的是了解到应聘者的知识总量、思维宽度、速度、深度、精度、语言组织能力、逻辑能力、概括总结能力、化繁为简能力、应变能力等等，而这些是在简历、笔试和测试中很难体现出来的。即使经验、资历和背景在前期翻阅简历时面试官都看过了，但看他写的和听他说是两个完全不同的测试角度。有丰富经验的面试官根据应聘者上述3分钟的陈述演讲，基本上就会有一个清晰的想法和八九不离十的判断。

如果是传统而简单机械的一问一答式面试，根本不会有上述的面试效果，也根本不会有什么好结果。因为一问一答审犯人式的教条面试，面试官和应聘者双方都会感觉气氛紧张，双方都会感觉既处于进攻状态又处于防守状态，于是双方的心理活动处在对抗状态，而不是合作状态。试想如果双方处在相互不合作状态，怎么能有好的面试效果呢？所以，面试的艺术在于面试官能否把应聘者当时的心理活动和自己的心理活动有机地协调一致，使双方处于良性互动状态，而不是互抗和矛盾。

因此，当应聘者作3分钟的陈述演讲时，面试官应认真听讲，并不时给予微笑式的鼓励和肯定，切记不要轻易地打断应聘者的陈述。一是应聘者陈述的主题思路会中断，会顺着你的新问题而偏离，而把原来准备的与应聘岗位有关的重要内容丢掉；二是延长面试时间，增加面试成本，进而会影响到后面其他等着面试的人的约定时间，造成整体面试时间迟延和浪费。

〔三问：谁问？问什么？怎么问？〕

答案：面试官发问，问关键的内容和相互矛盾的地方，要刚柔相济地问。

面试官无论如何要耐着性子认真听完应聘者 3 分钟左右的陈述，对 3 分钟过后仍喋喋不休的应聘者，面试官可以通过看表等形体语言或善意地提醒应聘者尽快结束陈述。

应聘者陈述结束后，面试官应主动发问，问什么呢？不要问些老生常谈的话题，不要问简历中已有答案的话题，不要问笔试中以及刚才的 3 分钟陈述中已叙述清楚的话题。否则会招致应聘者的不满：“我的简历中已经写了”、“我刚才好像说过了”等等，造成面试气氛的尴尬。

究竟该问什么？主要问以下内容：问面试官应该了解但在简历和笔试以及在 3 分钟陈述中一直没有叙述出来的问题；问应聘者在陈述中和简历中自相矛盾的地方；问应聘者陈述的事实以及简历中反映出来的内容与应聘职位不相宜的地方。总之，就应聘者自身矛盾来问问题，看应聘者如何回答。

如何发问呢？问话的语气方式也要因人而异，对性格直爽开朗的应聘者可以问得节奏快一些、直接一些，对内向的人可以适当委婉一些，但无论如何都不要攻击应聘者 and 伤害应聘者或者以教训的口吻对待应聘者。不论怎么问，问题要柔中带刚，曲中显直。只有问到关节上，问到矛盾处，才能起到面试的效果。因为一是补充需要了解的关键信息，二是就矛盾问题的回答看应聘者的应变能力和答辩能力，以及能力以外的诸如诚信问题和问题后面的问题。

#### 【 四答：谁答？答什么？怎么答？】

当应聘者被面试官点到痛处时，回答才是关键，俗话讲：只有高水平的问，才可能有高水平的答。面试到这一步才真正进入了高潮。应聘者处理矛盾的水平高低和有无艺术魅力，全在这简短的回答之中。而且双方正面的交锋才真正开始。如果应聘者回答问题清楚，可以接着问下一个问题；如果问题有破绽可以就破绽继续追问；如果应聘者被问得局促不安，或满头大汗，说明应聘者在此问题上可能有问题，或有难言之隐。作为面试官可以对此问题罢休，不要穷追不舍，适当换一个轻松的话题给应聘者一个台阶下，记住此时双方是平等的，是相互选择的，面试官不是法官，也不要做法官，只要知道问题就行了。

在实际问答中，应聘者在回答面试官的问题后也会主动反问面试官，而应聘者问的问题一般都是关系到所应聘职位的薪水、待遇、休假方式以及作息时间、业务程序，或者岗位之间的关系以及公司背景和竞争对手的竞争性等等。面对应聘者的反问，作为面试官应该正面实事求是地回答，但不排除回答的艺术性。

面试官和应聘者相互之间的问答，总体时间掌握在 4 分钟之内。

综上，面试一位应聘者的总计时间是 10 分钟。时间太少了，面试不出效果来；时间太长了，不仅是加大了面试成本，而且反而会降低面试效果。当然，对明显不相宜的应聘者，可以在短短 5 分钟之内结束面试，但要客气礼貌地结束面试。

#### 【 面试玄机一：待遇应早申明】

应聘者第一关注的是招聘职位的待遇，第二是自己能不能胜任该职位工作，第三才是岗位要求，自己适合不适合。然而，许多招聘单位往往不说前两项，只提职位要求，这是严重的自我中心主义者的反映。关于职位的薪水待遇等常规问题，面试官最好应该在前 3 分钟内告诉应聘者，或者在第一轮的面试中甚至在招聘广告中尽早告诉应聘者，免得应聘者不好意思追问而绕来绕去。这不是俗，这是对应聘者负责，也是对自己负责。

#### 【 面试玄机二：吹牛大王不能要】

有经验的面试官一般不会问应聘者：“谈谈你如何干好这项工作？”“你能完成多少销售额？”如果有面试官这样问，只有两种可能：要么面试官没有经验，属于根本不懂人力资源工作的那一类；要么是另有企图，希望通过你谈谈思路，谈谈你对工作的看法，他好集思广益；甚至有的面试官让你在 3 天之内拿出一套方案，其实他让很多应聘者拿方案，其目的在于窃取应聘者的智慧，而不在于招到什么样的人。对于这样的招聘单位和面试官，应聘者应提高警惕。

话要两头说，作为真想招贤纳士企业的面试官来说，如果遇到一位应聘者与你吹牛，夸海口，有多少种能力，有多少的资源关系，能完成多少销售任务等，只有一个办法：“千万拒之门外”。因为，这样的应聘者有两种人：一是骗子，二是疯子。这两种人是对企业破坏性很强的人，千万不能要。试想，外来一个和尚，对企业的内部信息根本不了解，随便念一个经，就能把企业做到什么程度，他不是疯子或者骗子又是什么呢？

那么如何判断一个人的实际操作能力呢？很简单，看他做过什么、做成过什么、怎么做成的。做过什么是经验，做成什么是能力，怎么做成的是思维方法。有此足矣！而这些都可以通过简历和面试中以及调查中得到印证，而不是听他说将来能干成什么。因为，本题讨论的是招聘关键岗位员工，是管理和领导岗位员工，是担当重任的核心骨干员工，而不是一般员工，也不是需要培养开发的新进大学生。

#### 【 面试玄机三：不可录取“最好的”】

面试后共有 10 位合格者需要录取 4 位，该录取谁呢？傻子都会知道答

案：录取前四名。而实际操作经验是：最好前两名不要录取，要录取排在三名以后的，为什么？

第一，因为好的都在抢，社会上的用人单位不是你一家，当你把排在前面的两位录取到企业后，企业对他有个试用期。企业往往单方面想我在试用你，我在考验你，而事实上忽略了一点：应聘者也在试用企业。而试用期内双方的机会成本都不高，谁都可以炒对方的鱿鱼，不仅是企业炒员工。

第二，优秀的人永远会有很多机会等着，不仅你看上了他，而且其它企业也会看上他，他在试用期内会骑着马找马，会有许多机会向他招手，他随时会离你而去，而你怎么办？你想起排在中间的那几位，结果那几位此时刚好找到了工作上班了，这样对企业来讲是竹篮打水一场空。

第三，排在前几位的人加盟到企业工作不久，又很快萌生了去意。为什么？因为他们很快陆续发现企业很多的负面东西，没有进来之前，看到的听到的尽是好的一面，负面的内容很少知道。等被录用进来后就不一样了，看到的接触到的完全是实实在在的真相，如果再碰上那么一两位欺生的或者嫉贤妒能的“鸟人”就更难以忍受，如果此时外面有机会他自然很快会离开。

## 有效招聘面试技巧

有一位管理学家曾经这样说：“要了解一所企业，必先了解其中的人。”换句话说，有怎样的人，就有怎样的企业。这个道理不难明白，企业是由人组成和管理的，它本身虽然没有生命，但其架构及系统之中却充满着各式各样的人，和由那些人所设计的工作、所想出的意念、所颁布的政策、所订立的规则、所制成的产品和所提供的服务。研究企业行为的管理及心理学家发现，原来有不少企业的发展过程，是与生物的发展过程有相同之处，它们会经历四个阶段：初生、发展、成熟、衰退。有些较为幸运的公司，可能在进入衰退阶段之前掌握了一些重新发展的机会，而再一次进入发展阶段，企业因而能历久不衰。

著名的例子有美国的兰克施乐公司（Rank Xerox），它在五十年代发明影印机之后，公司有突破性发展，业务情况在五十及六十年代极为骄人，傲视美国企业界。在发展了一段时间之后公司的产品发展开始稳定了下来，市场也逐渐出现饱和，加上日本公司的激烈竞争，施乐在七十年代的业务表现开始渐走下坡，原来的超凡品质形象，一下子变成了代表不思进取公司的典型，被管理界认定必会慢慢步向衰败。正在千钧一发之际，施乐起用了新的高层管理人员，他总结了当时的形势，认为企业内的人的价值取向，并非放在服务客户，及为客户提供优良品质的产品和服务之上，企业中人仍然留恋过去的光辉岁月，忽略了有断学习和时刻改善的重要性，整个企业因而堕入了慢性自杀而不自知的境况中，为了令企业重生，施乐做了重整机构服务文化的艰巨工作，经过八年的努力，公司才能走向正轨，重新生产出一些为市场接受的产品，堪与日本影印机生产商匹敌，脱离了企业衰败的阶段。从上述的例子可以看见，企业发展的过程，是与人的生长过程有雷同之处。人类生长要经过初生、成熟、稳定及死亡几个阶段，身体每天都进行新陈代谢工作，来保持人的生命及健康。若新陈代谢不协调，人的健康便会出现问题。

在新陈代谢的过程中，血液担当着一个十分吃重的角色，负责输送氧分给身体各组织，并同时收集废物，送往肺、肾及皮肤等器官，然后排泄出体外。在一所企业之内，资金、机器及设备相等于人体中的骨骼、肌肉及各组织器官，而管理者及所有工作人员，便是企业中的血液，负责营运及操作企业内的各个部门，让“化学作用”产生为企业出谋献策，利用各样资源来达成目标。

一间人才不足的企业，与一个贫血的身躯一样，是没办法的承担沉重的工作；在四肢乏力的情况下他只能有限度地表现自己的才干。若情况恶化下去，他的健康会受严重影响，寿命可能会缩短。

一个贫血的人除了要对付引致贫血的病源外，没有好好地滋补身体，或是进行输血，才能促进身体健康。如同企业而言，滋补相等于培训及发展现有的员工，输血即是从外间招揽人才，以补充本身的不足。滋补身体可以说是一

项长远的投资而且着重打好基础，因此绝对应该做，但缺点就是欲速不达，需要长时间才能见效，拔苗助长只会令问题恶化。同样，进行输血亦有利弊。利处在于节省时间，弊处则是可能会因为血型不同，或新血含有毒素，而引起身体组织排斥及不适，到头来麻烦更多。因此，在输血给病人之前，医护人员定会进行检验、化验血液及消毒工具，然后才可行事。

如将上述过程放入招聘人才中亦同样适合，因为企业在罗致人才时，为了避免取录不适合的应徵者，一般都会在聘用前先行测试或评量他们。若招聘决定失误，让不适合的人进入企业，他不但无法贡献自己，还会影响企业原来的人，间接及直接地打击企业的表现，与补充新血促进新陈代谢的意愿相连。因此，要有效地挑选人才，便成为了企业中管理者的一个重要课题。

香港人事管理学会（Hong Kong Institute of Personnel Management）在调查香港名大小企业的人事管理情况。调查报告中的资料显示，现时香港的管理者，百分之九十三在招聘人才时，着重使用面谈方法。其他的测试及评量方法，如评量中心、个性测验、智力测验等，仍未被广泛应用。

不少人可能会有一个印象：既然招聘面谈管理者，普遍地采用，它一定比其他方法有效。在过去六十年，工业心理学的调查研究发现，上述结论与事实不符。一些没有经过仔细策划及安排的招聘面谈，其平均的预测效度，只有约 0.14。（下表列出了不同方法的预测效度）不同方法的预测效度（附录载有较详尽的解释）

传统招聘面谈 0.14

性向测量 0.22-0.33

评量中心 0.25-0.43

工作模拟测验 0.24-0.54

预测效度越低，意味挑选错误的机会越大。显而易见，一般的招聘面谈，在挑选人才的工作上，存在着不少问题。第一，错误的挑选令管理者费时失事，到头来仍不能解决人才问题。第二，招聘成本也白白赔掉，令企业财政雪上加霜。第三，应徵者的条件未被准确地评量，失去了有效地表现自己的机会。

为了进一步了解传统招聘面谈为什么会这样没有效用，心理学家进行了深入的研究，发现了一些面谈陷阱，并且针对性地发展出一些新的招聘面谈方法，来补救传统面谈方法不足。

新的面谈方法中，其中一种为“行为描述式面谈”，其平均预测效度高达 0.4。这样一来，“输血错误”的机会便大大地降低了；企业自能更有把握地进行有效的新陈代谢的作用，它的健康也因得到保证。

本稿的目的，是在向各前线管理者介绍“行为描述式”招聘面谈的设计及进行过程，说明其使用方法及限制，并且引用实例来印证其成效。管理者在掌握及运用这个面谈方法之后，便能用更少的时间、更低的成本，及更准确地招聘适合企业的人才，从而引进新的养分，补充企业的不足，来促进企业的发展及更新。

## 招聘前的准备工作----职务分析及订定职务要求

在管理者心中，招聘员工加入企业，是机构新陈代谢和成长的一个必经过程。在招聘过程中，管理者的目标，主要是挑选合适的才，来为企业有效地工作。职位可以是既有的，也可能是新增加的。但无论如何，这些需要人来做的工作，对企业来说不会是可有可无，也不会是随意怎样做也可以的工作。简而言之，管理者对企业内的每一项工作或每一位岗位，都是有预设的目标，及有一定的表现期望。

因此，管理者在挑选应徵者时，心目中当然早有一些要他担当的工作岗位，以及期望他在未来的工作表现水平，否则，管理者便会无所适从，不知道应挑选些什么人，才能将工作做得令人满意。

事实上，要清楚而且准确地知道一份工作的要求，并非是一件容易的事情，因为不同的工作有不同的要求，企业内有不同的部门、不同的职级、不同的工种及不同的环境。相同的工作岗位，都会因客观条件的变化，而产生不同的工作范围，表现水平，及产出标准。这三个来自工作的项目，可统称之为具体的工作要求（Job Requirements）。

若管理者未能掌握岗位的工作要求，那么他在招聘的过程中，便不能挑选人来配合工作，而往往转变为挑选人来满足他自己的理想或期望。外国有一些调查显示，一些管理人喜欢聘用大学毕业生，但其实在那些工作岗位中，有百分之六十五的工作内容，是可以由一些没有大学毕业资格的员工轻易的胜任的。此外，若不同的管理者对相同的工作岗位，有不同的工作要求的话，他们在招聘面谈的过程中，便会询问应徵者不同的范围，到头来可能弄至彼此不能互相比较的地步。

因此，管理及工业心理学家一致同意，管理者必须在进行招聘面谈前，先行掌握一份清楚和具体的工作要求清单，然后才按不同工作岗位的情况，来草拟相关的问题，这样才能有效地与应徵者讲通，巨细无遗地评量他的工作能力、工作态度及工作表现。协助管理者清楚及准确地定出工作要求的方法有很多种，其中最普遍应用的工作分析方法有五种，它们是：一、工作表现法（Job Performance）；二、实地观察法（Observation）；三、面谈法（Interview）；四、关键事件法（Critical Incidents）；五、问卷调查法（Structured Questionnaires）。

五种工作分析方法各有其优缺点，在不同的应用上各擅胜长。

### 讲题：面试前的工作——准备及拟定问题

完成工作分析之后，管理者对一个工作岗位，便会有充分的了解，尤其较全面地掌握那工作岗位的工作要求，这在挑选应徵者的过程中起着巨大的作用。回想第二章所描述的十三种面谈陷阱，主要成因是管理者心中没有什么客观地给予评价，“各花入各眼”的情况自然会出现，招聘面谈的准确性，亦因而

被拖垮。

相对于一般的招聘面谈而言，行为描述式招聘面谈，为管理者提供了一个系统，有条不紊地一步一步引领着管理者，将繁琐的工作岗位，像拆洋葱般一层层地撕开，将工作的基本原铺陈出来，让管理者拥有了透视眼，以工作行为做手术刀，逐点剖析应徵者的行为特性，仔细地检查他们在从前工作中的表现，来系统化地预测他在未来工作上的表现，因而大大提高了成功的把握。

现在，我们已经懂得工作分析方法，它为行为描述式招聘面谈打下一个坚实的基础，管理者可踏着这片基石，进一步针对性的草拟面谈中的问题。良好的问题犹如探热针，它可以使应徵者把一些往日发生的事例，清楚地铺陈在管理者面前，让他如穿过时光隧道一样，目睹当时的情况，继而根据这些曾经出现的行为，来推测应徵者日后在工作上的表现。这样，整个过程便符合了心理学中“以昔日行为预测将功赎罪来的行为”的原则了。

当然，不良的问题则完全没有上述的成效，它反而会误导管理者，好像放了催泪弹般，令人眼花缭乱，花了精神还是看不清楚，正如电脑术语所谓“垃圾问题徒得垃圾答案”（Garbage in, garbage out）。故此，草拟良好的问题是进行招聘面谈前的一个重要步骤。不过，如果管理者在工作分析的过程做足功夫，收集了丰富的关键事件，他在草拟问题时便易如反掌了。

草拟行为描述式招聘面谈问题的过程，可分为五个步骤，简略地综合如下：

- 一、决定需要预测的是应徵者的最佳工作表现，还是常态工作表现。
- 二、选择评量方法。
- 三、草拟发问范围及刺探问题。
- 四、若应徵者、刚走出校门，欠缺工作经验，需草拟另一些问题来评量他们。
- 五、将问题分类，在面谈的时逐题发问。

管理者只要根据上述几个步骤，必定可以准备一套良好的问题，来评量及证实应徵者的工作能力。此外，由于不同的工作岗位有与别不同的工作分析，因此具体的问题亦会有所不同，与一般的招聘面谈的情况迥异，也是行为描述式招聘面谈的特色。坊间的招聘面谈手册及培训班，较难为不同的岗位，个别准备材料，因此尽管应徵者参考了这些资料，也不容易在事前准备答案，他们唯有说刚刚过去的工作经验，加上临场反应，在成竹在胸的管理者面前，坦白回答有关其过去行为的问题。

在下面，我们会分别说明每一个步骤的方法及要点，并辅以从前使用过的工作岗位为例子，来协助管理者掌握草拟问题的技巧。

第一步：预测最佳表现还是常态表现

应徵者在过去及日后的工作表现，可以被区分成“最佳表现”及“常态表现”两类；管理者在评量不同的表现范围时，应使用不同的方法，才能有效的取得可靠的资料，因此管理者的首要工作，便是将一个工作岗位所要求的最佳表现及常态表现，清楚及准确地分开来。最佳表现是指应徵者的表现极限水平，

即是他能做到最好的是什么水平，下面列出一些具体的最佳工作表现例子：

- 一、最快打字速度：每分钟七十二个字
- 二、最快点钞速度：每分钟一百万元
- 三、最快奔跑速度：每百公尺九秒八
- 四、最长连续工作时间：四十八小时
- 五、TOEFL 最高得分：五百六十分
- 六、最快书写速度：一小时三千二百字
- 七、最高产品质量：一万件中有一件次货

常态表现是指应徵者在一般情况下的表现水平，即是在正常状态下，他会做到什么水平，下面亦有一些具体的常态工作表现例子：

- 一、日常与人打招呼方法：点头、微笑
- 二、日常接待客人的行为：鞠躬、问安、请客人坐下
- 三、每天上班的习惯：十分钟前抵达、吃早餐、看报纸
- 四、日常接电话的行为：说出自己的姓名、等对方回话
- 五、日常对客的行为：面无表情、沉默不语
- 六、日常点钞速度：每分钟二万元正
- 七、日常打字速度：每分钟三十字

在管理者眼中，应徵者的最佳表现与常态表现都是重要的，但二者也有分别。举例而言，除了面部肌肉痉挛的人外，差不多每一个人在待客时，面间的最佳表现都有是可人的微笑。（在拍团体照片时，不是每人都有是那么笑容可掬吗？）但在平日的一般情况下，表现却不同。有些人眉头深锁，有些人较易动怒，也有些人经常保持笑容，不是每人都愿意随时露出这宝贵的笑脸。此外，两者在工作中起的作用也不同。一般而言，最佳表现多与技术性及知识性的工作要求有关，而常态表现较倾向与人相处、工作习惯、工作态度及性格等有关。为了清楚的分辨两种表现的范围，下表综合了一些例子。

在招聘面谈的过程中，管理者毋须用问答形式来评量应徵者的最佳表现，因为应徵者本人也未必知道自己的表现极限水平，无从准确地回答管理者。尽管知道，也可能会夸大其词。此外，技术性及时性的工作要求，可选择用其他更有效的方法来进行评量，不需浪费面谈时间。管理者应在面谈的过程中，集中查询值得的常态表现范围，用各式各样的刺探性问题，来让应徵者描述他在从前工作的与人相处工作习惯、工作态度等工作表现维度。

总括而言，管理者在草拟面谈问题时的第一项工作，是详细地分析工作岗位的工作表现维度，将与最佳表现有关的技术性及知识性范围，和常态表现的范围清楚地分开，成为两种用不同方法来评量的工作要求。

最佳表现 常态表现

一、技术性工作要求：

- 输入电脑
- 操作计算机
- 点算货品
- 核对文字
- 装配零件

二、与人相处工作要求：

与人接触沟通  
交换意见、立场  
共同解决问题、作决定  
参与会议、讨论  
三、知识性工作要求：  
算术运算  
字词辨认  
四、工作习惯：  
工作计划方法  
工作组织及控制

汇报、寻求协助  
五、工作态度：  
礼貌、形象  
主动性、积极性  
按照期限工作  
廉洁

## 第二步：选择评量方法

管理者要准确地评量应徵者的工作能力，需要按照一些准则来选择有效的方法，它们包括：

- 一、先分辨最佳表现与常态表现。
- 二、决定两类表现的相对重要性。

在评量常态表现方面，招聘面谈不失为一个有效方法，但它却不能好好的地评量应徵者的最佳表现。

为了弥补这个缺口，工业心理学家发展了一些其他的方法，来补招聘面谈的不足。这些可用来评量最佳表现的方法是：

- 一、性向及能力测验 (Aptitudes & Ability Tests)：  
语文能力、算术能力、操作能力、分辨能力、阅读能力、听写能力……
- 二、工作模拟练习 (Job Simulation Exercises)：  
分辨工作缓急轻重、订工作计划、书写信件、答覆查询、审核工作项目……

以上两种辅助评量方法，可以协助管理者较为客观地评量应徵者的最佳表现，但显而易见，要运用这些方法，必须有额外的资源。这些额外资源，包括在面谈前预留时间，进行测验或练习；准备进行测验或练习的地方及工具；培训人检查及评分；及在事前发展那些测验及练习，或向外间公司购买合适的工具。

如以接待员一职为例，管理者可在招聘面谈前，先行安排一个能力测验，来评定应徵者下列的技术性工作能力：

- 一、广东话及英语的基本发音。
- 二、打字速度。
- 三、聆听不同口音的准确性。

#### 四、核对文字的速度。

管理者可以安排符合基本条件的应徵者，一组一组地接受能力测验，通过了测验的应徵者才给予招聘面谈，来进一步评量常态表现。

有些管理者或许会先行评量应徵者的工作习惯及工作态度，筛选出符合要求的人，才评量其技术性 & 知识性工作能力，挑出其中最好的才聘用；倘若没有人可通过第二关，公司便提供职前培训，来协助应徵者取得足够的技术性 & 知识性的表现水平。当然，奉行这个程序的公司，它们会认为应徵者的常态表现范围，较其他工作要求重要，因而不惜工本地投资在招聘及培训员工上。保险公司挑选员工，以耐性坚忍为先决条件，而把保险的知识留在培训课程中训练，便是一例。

总括而言，管理者在草拟招聘面谈之前，要将最佳表现及常态表现分开，然后根据本身对不同工作岗位的要求，及公司能提供的资源，来选择评量方法，决定评量程序，及组织评量工作。

#### 第三步：草拟发问范围及刺探问题

在面谈中合适的提问，可以协助管理者深入了解应徵者的常态表现。常态表现维度中，一般包含数项关键事件，具体地反映了一些有效及无效的工作行为。管理者可根据这些行为描述式的工作表现，发出相关的发问范围，以及更具针对性的刺探问题来评量应徵者。发问范围主要围绕着工作岗位的重点要求。刺探问题的作用，是要求应徵者在重点要求内，细致的描述他的具体行为，以及那些行为带来的后果及成败。

举一个例子，推销员的其中一项重点工作要求，是与新客户建立关系。在这个工作表现给度内，其中一落千丈项关键事件，描述了推销在首次约见一名客户时该名客户下忙碌地指导下属工作，他不大理睬推销员。这是推销员面对的一大难题，于是他有耐用性地等待，直至客户中途小休时，他才有机会交谈。由于推销员看了整个工作程序，他的推销建议符合客户的需要，结果顺利地达成了一项小交易，与客户建立了良好的合作关系。

基于上述的关键事件，我们可以得到一个发问范围：

“请你告诉我，在过去六个月内，你在接触新客户时，曾遇上那一个你认为是最难应付的困难？”

有了发问范围之后，管理者便可以想出一些相关的刺探问题，来要求应徵者描述他的相关行为。这些现时探问题包括：

一、你在该次推销过程中，遇到什么困阻？

二、那么，你说了些什么？

三、你做了些什么来克服困阻？

刺探问题与日常谈话的问题有显著的不同。下图列出了四类问题的性质，可让管理者作为参考。

- 开放式

封闭式

寻求事实

寻求感觉

甲类问题--开放式/寻求事实：“你今天早餐吃了些什么？”

乙类问题--封闭式/寻求事实：“你今天有没有吃早餐？”

丙类问题--开放式/寻求感觉：“你觉得早餐应吃些什么才算健康？”

丁类问题--封闭式/寻求感觉：“你认为今天的早餐好吃吗？”

刺探式问题主要是甲类问题。开放式的发问，容许应徵者发挥，但也必须围绕事实来描述，才符合行为描述式面谈的要求。管理者在草拟问题时，可参考上图的问题分类，减少使用乙、丙及丁类问题。

要完全掌握草拟问题技巧，管理者还必须多作尝试。

#### 第四步为没有工作经验的应征者准备问题

在日常的招聘工作中，管理者有时需考虑聘用一些没有相关工作经验，甚至刚毕业的应徵者。若按照前述的方法来刺探这些新进之士，他们无论如何搜索枯肠，也是不能答出个所以然。例如不少公司，聘用中五毕业生来担任初级推销员的工作，那么管理者应如何发问，才能有效地评量他们呢？

首先，我们还是列出推销员的重点工作表现维度，及其中相关的关键事件，然后加上一个步骤，将关键事件的背后精神概括出来。例如在“与新客户建立关系”一项中，那关键事件的背后精神，在于推销员锲而不舍，有耐心地等待客户休息，加上从观察中了解客户的需要，来与客户建立关系。据此，发问范围可改变成：

“我们每人都曾经与人产生误解，对方不明白我拉一些做法的作用及原因。请告诉我一件这类确实不容易处理的事情。”

相关的刺探问题可以包括：

- 一、你在说明的过程中，遇上什么困难？
- 二、你做了些什么，来促进双方了解？
- 三、你现时与他的关系怎样？

这样一变化，那些没有相关工作经验的应徵者，也可从日常的生活中，取出实例来，为管理者描述其中的具体情况。当然，生活与工作是不尽相同的，最理想还是要求应徵者描述工作上的行为，不过这招“移形换影”仍是符合以过去时行为预测未来行为的原则，只是行为的背景有点不同，以致预测的准确略打折扣而已。

#### 第五步：将问题分类，组成一个模式

草拟面谈问题的最后一个步骤，是将不同的问题分类，组成一个系统，编排好问题的次序。由于不同的表现维度中，包含变化万千的关键事件，因此而发展出来的发问范围及刺探问题，也会牵涉不同的层面，可能形成了杂乱无章的状况。管理者若随意发问，应徵者或会被弄至晕头转向，不同有承先启后的秩序感。

为了好发组织问题，管理者可用下列四个方式来将问题分类。

- 一、近期的直接工作经验
- 二、与工作有关工作经验
- 三、教育经验
- 四、与工作有关的人际关系经验

管理者将问题清楚地分类后，还要组织发问的程序。管理者要特别留意，他必须给予每名应徵者，相同的正面及负面发问范围的数量。假如你要求张三讲述他曾如何处理一次最丢脸的事（负面），如何和一名最难相处的同事周

旋（也是负面），及最近一次给上司褒奖的原因（正面），便也向李四提问时，保持这二对一的负正比例，才能保证管理者对应徵者的评价，不受题目的类型影响。以下是一个例子：

管理者询问甲君下列问题：

- 一、最近曾如何处理一名刁难客户？
- 二、如何排解最近一次同事间的纠纷？
- 三、上次工作危机发生的前因后果？

管理者询问乙君下列问题：

- 一、昨日发生了什么？
- 二、上周三如何会见第一名客户？

显而易见，甲君在解答问题时遇上之困难，比乙君大得多，若两人能力相差不远，乙君大有可能取得较高分。管理者只需在组织问题时留意这一点，他是可以轻易地避免这个人人为的错误。

总而言之，管理者必须将问题分类，按四个模式组织问题，在面谈过程中，对应徵者一视同仁，询问相同数量的正面及负面的发问范围，以确保评量公平，及可将不同人的得分比较。

有些管理者心中可能有一个疑问：应徵者在回答时会虚构事件吗？管理者在使用上述的面谈方法时，可避免发问一些内容含糊的问题，和因此而引来模棱两可的答案。面对行为描述式的问题，应徵者必须谈及他从前的经历而非想象他会怎样做。这样，应徵者是难以杜撰一些事件来瞒骗管理人的，因为总是围绕过去发生过的事件，种类极为多样化，如过去三个月内碰到最难应付的客人，最近一次与上司争论工作的情况，春节前一天在公司内发生的事，上次工业意外发生后采取的措施……。除非应徵者有临时编话剧的天才，他实在难以预先虚构故事，令管理者相信。而且，若一个人没有真实的经历，他很快便会露出马脚，有“我会……”，而非“我曾经……”来回答问题。

总而言之，管理者在发问了具体的行为描述式问题后，他应细心聆听应徵者的答案，及观察他的行为反应，这样便能有把握地判断应徵者的答案，及观察他的行为反应，这样便能有把握地判断应徵者是还说真话，还是在大话西游！

## 面谈前准备

在面谈前的准备阶段，管理者的主要工作，是设法令自己及应徵者放松。显而易见，两名陌生人互不相识，开始接触时难免要花一些时间来适应对方，心理压力自然比平常时大。应徵者投函应徵，他当然希望有被录取的机会，为了要表现得最好，他必定会较为刻意地打扮一下，及十分注意自己的礼仪，精神亦会因而紧张起来。管理者也不例外，因为并非每一位管理者都经常要进行招聘面谈，他一方面希望快一点聘请合适人，一方面害怕技巧生疏，不能从芸芸应徵者中选出最佳人选，有时不免有患得患失的感觉，精神状态也一点都有不放松。

此外，有些管理者喜欢利用招聘面谈，来向其他高级同事证明他有高明的面谈技巧，或令应徵者无言以对的口才，他们可能会发问一些极难回答的问题，

令面谈气氛向负面方向发展。也有一些管理者自以为可操生杀大权，手握尚方宝剑，态度因而较为倨傲，不乐意用亲切友善的行为来与应徵者接触，无形中为面谈加压，令应徵者心理负上额外的担子。

以上的现象对招聘面谈完全没有好处，反而会令管理者分心，难以集中精神准备面谈，这样一为，有经验的应徵者便会乘虚而入，带引管理体制者堕入面谈的陷阱，到头来作出了错误的招聘决定。管理者应首先要令自己放松，否则他会影响应徵者的反应，经验较浅者会被带动不由自主地紧张起来，而经难丰富者，便有可乘之机，趁管理者自顾不暇之际将准备已久的台词背诵出来，令管理者觉得自己还可以应付，对应徵者的印象加深，无形中被人操控了。

下列方法可协助管理者，在进行招聘面谈前，令自己平静下来：

面谈前五分钟，完结其他工作，从会议中走出来，或放下手头上的文件；到洗手间走一趟，整理一下衣装，慢慢地走向办公室。

取出应徵者的资料，翻看一遍，不要强迫自己记忆，只需记着姓名，便足以顺利地打开话匣。

将原先拟好的面谈问题，放入档案夹内，现翻看“面谈评量表”（详见第十章），重温要在面谈中了解的各个工作表现、维度。

若面谈室没有纸和笔，准备两枝笔及一些纸张。

准备名片，应徵者可能会索取。

开始面谈前，心中念一遍：“我已准备好了。”向自己微笑，然后请人通知应徵者准备。

一般而言，应徵者会比管理者较为紧张，一些不善于控制自己情绪的人，表现会因此而大大地失准。管理者也许以为，他看看应徵者如何在面对陌生人的压力下作出反应，会有了解其日后的工作表现。但实际的情况是，公司中只有极少数岗位的工作，是要求员工在陌生人前有敏捷得体的反应，大多数工作都会与“处变表现”无关。管理体制者大可翻阅前面的工作分析，便会明白卷中道理。倘若你主持的面谈往往使那些处变不惊的人胜出，那么你的机构便未必有其他特长的成员了。所以为了较为准确的评量应徵者的日常工作表现，管理者应千方百计令他感到舒服自在，从而渐渐适应了面谈的气氛，将自己发挥出来。

令应徵者放松的工作，应在面谈开始前，而非在面谈过程中运用，否则应徵者阵脚已乱，要重新镇定下来并非易事。我们在下面简单列出一些方法，可协助应徵者放松自己：

一、通知应徵者来面谈时，除了要清楚说明日期、时间及地址外，还要说明下列事项：

1. 向谁人报到
2. 带什么证明文件、附加资料
3. 公司联络电话
4. 重申他应徵的岗位名称

二、预早知会接待员，应徵者约在何时到此，应往何处等候。

三、预留房间，让应徵者静静地等待，不会被其他访客及同事骚扰。

四、若需要应徵者在面谈前填写资料表或接受技术性测验，必须预留充分时间，及准备有效的文具。

- 五、徵求应徵者的同意，给予饮品。
  - 六、不要让应徵者等候超过十五分钟。
  - 七、将已接受面谈的应徵者，与未接受者分开。
  - 八、若管理者希望将面谈过程录音或录影，必须先行知会应徵者，及徵求同意。
- 一切准备就绪，招聘面谈便可以在压力最低的情况下开始，双方的表现都会因而保持水准。

### 讲题：招聘面谈的利与弊

现代的管理者，在招聘人才时，亦喜欢选用面谈方法，来评量应徵者。香港人事管理学会（HKIPM）在一个调查中发现香港的商业机构，仍然十分依赖使用招聘面谈，作为挑选人才的主要方法。调查结果综合列于下表：

#### 挑选方法

使用百分比（%）

- 1.面谈 93
- 2.测验 46
- 3.查询咨询人及应徵者从前资历 45
- 4.身体检查 32
- 5.其他 1

传统的招聘面谈，确是有一些行政上的优点。

一、它节省了管理者的事前准备的时间。不少管理者在看过应徵者的履历表后，便立即进行面谈，然后作出决定。这样做既省时、又省力、因而很受忙碌的管理者欢迎。

二、管理者觉得它易于掌握。大部分管理者认为，他们在岗位上的丰富经验，令他们很容易便分辨出应徵者是否适合，而无须另行学习及运用什么特别技巧，因而节省了培训使用特点方法所需的时间及成本。

三、很多人视它为唯一可靠的方法。由于很多管理者在从前被别人招聘时，他们是经过差不多一样的招聘面谈的，而没有接过其他评量方法，因此他们心中一直认为，面谈是理所当然和唯一有效的招聘方法。

四、它所需的时间较具弹性。招聘面谈的时间长短，较其他方法更具弹性，忙碌的管理者便可以按自己的时间表，来延长或缩短面谈。这样一来，他们便会觉得，招聘面谈是一种十分方便的方法。

除了上述的方便之外，传统的招聘面谈，其实有多弊处。它的主要问题在于三方面：

- 一、它的可靠性不高；
- 二、它的预测效度不高；
- 三、它不符合行为一致辞性原则。

以上问题的原因，大多数来自面谈过程之中，管理者没有充分地掌握好招聘面谈的技巧因而堕入了面谈的陷阱，或被那些有丰富面谈经验，或受过培训的应徵者所迷惑，最终作出了错误的招聘决定，选用了并非适合的人，徒然浪费时间和精力。

心理学家曾进行了数百个实验，来研究招聘面谈的过程。他们的研究目的，

是希望清楚知道是什么因素，在面谈过程中发挥作用，影响着管理体制者作招聘决定。通过这些研究，心理学家发现，不少管理者在不自觉情况下，堕入了面谈陷阱，令他们糊里糊涂地聘用了不适合的人。

大部分管理者，在过去都是或多或少堕入过面谈的陷阱，但这样并非表示他们称职。其实在面谈进行期间，管理者与应徵者是面对面的接触，彼此在不停的互相影响着；应徵者一举一动，及一言一笑，都有会反复地刺激管理者的情绪、感觉和价值观，反过来说，在面谈过程中，应徵者也不断地受管理者的行为刺激，而作出各种各样的他也不能完全控制的反应。在这个“互动”的过程中，那些应徵高手，便可利用一些行为来引导管理者堕入面谈陷阱。

#### 陷阱一：“坏事传千里”效应

在招聘面谈过程中，管理者在聆听应徵者陈述之后，会倾向较为相信负面性的资料，而交正面性资料的份量调低。例如，应徵者解释他辞去上一份工作原因，是他不喜欢沉默寡言的老板，和希望找一找一份更具挑战性的工作。管理者的脑海中会形成一个印象，认为应徵者不擅于与内向的确良人合作，而较为忽略了他追求更大挑战性的态度。

上述现象与俗语所谓“好事不出门，坏事传千里”吻合，人们对负面的事物有较深印象，也有兴趣知道更多。但在招聘面谈时，这个现象会令管理者“偏听”作出招聘决定时会有偏差。

#### 陷阱二：“大型交响曲”效应

心理学研究指出，人对资讯的记忆能力，与接收的时间性有密切关系。在面谈刚开始时，管理者会受先入为主效应（Primacy Effect）影响，对面谈内容会记忆较牢。然后，他的记忆会逐渐下降，直至面谈完结前，近因效应（Recency Effect）开始生效，他对最后听到或发生的事情印象较深。这好像在听一首大型交响曲时，有些听众会集中欣赏开首及结束两部分，对中段较为陌生。因此，若应徵者懂得在开场白及综合发言时多下一点功夫，他取得良好印象的机会便会提高。相反而言，那些秩序渐进，在中段表现良好，但结束前又归于平淡的应徵者，可能会被管理者评为表现平平。

#### 陷阱三：管理者“心中有剑”

调查研究发现，不少管理者心中，都有一个理想的应徵者形象，或称为典型。他们或会主观地认为，应徵者必定要高大才能威猛，有美貌才具智慧，或口若悬河大才可吃四方。那么，当他们遇见一名高大的应徵者时，管理者便会在有意无意之间，从应徵者身上发掘威猛的证据，将一些原来没有太大关连的事件，也接受了下来。

这种现象亦可称为“光环效应”（Halo Effect），武侠小说则称之为“心中有剑”，意思是说，大侠无须手中有剑，他只要心中有剑，也可伤人于百步之外。管理者也经常心中有剑，若他认为没有美貌便没有智慧，那么一名姿色平庸的应徵者，便很难突破这个典型，来证明自己的智慧水平。

有些管理者心中的典型是十分具体的，他会在招聘面谈过程中，将注意力放在一些他主观地以为应与工作表现或能力有关的细节上，而不是能客观地评量一名应徵者的工作能力。

#### 陷阱四：脱线风筝现象

有些管理者喜欢在面谈时，与应征者谈一些与工作无关的内容，如业余嗜好、管教子女方法、时事分析等到等。除非应征者将来的工作与这些内容有关，与此否则管理者是在浪费时间。

尤其是那些经验较浅的管理者，他会因闲谈太多而令面谈失支方向，让应征者有机会天南地北胡扯一番，像脱线风筝般随处飘，甚至反客为主地带动着面谈，向他喜欢的方向发展下去。会谈结束时，能够与管理者谈得投契的人尽占优势，而谈话甚趣味性的人便给比下去。其实，若管理才希望知道应征者在工作以外的生活情况，他便应该好好的利用面谈前的时间，仔细地阅读应征者填写的个人资料表，而非在面谈过程中去了解。

#### 陷阱五：好眉好貌效应

各应徵者都有不同的个人特徵，如高矮肥瘦、头发，有些管理者虽然嘴巴说没有，却不自觉地以貌取人，这种做法有个大问题，若招聘面谈由几名管理者共同参与，他们对个人特徵的喜恶，便会出现分歧，要取得客观准则来评量个人特征是一件十困难的事。不单如此，若该特征（如美貌、面型）与工作表现其实无多大相关，管理者凭此而生的直觉来挑选，自然不会有助找到合适的员工。

有些工作也许需要应征者拥有一些特定的个人特征，如身高及体重，这些条件通常会设定一个范围，让管理者在初步筛选时，已将不符合者排除，故此到了面谈阶段，管理者不该再将精神，放在这些不能定下客观评量准则的项目上。

#### 陷阱六：盲侠“座头市”现象

在面谈过程中，有些管理者为了加深记忆，会记录应征者的房产科内容。他们作记录时，通常会犯两个毛病。第一，管理者在发问之后，便集中精神聆听，并且写下应征者的回答，他们的视线会经常停留在记录表上，而非看着应征者回答。不少曾接受面谈训练的应征者，他们心中早已准备了标准答案，来答复各样问题。他们在背诵答案时，身体语言会教人知道，他们不是衷心地诉说，真实经验。因此，管理人必须努力地看，不要像盲侠“座头市”般只听不看，而是要全心全意地观察应征者的反应行为，来印证他的说话的内容，检查两者是否一样。

此外，若管理者只记录应征者的说话的内容，而所略了他的行为举止，在面谈结束后，管理者再翻阅记录时，他便会难于分辨那些答案相关不远的应征者的实际表现。到那时，他只好凭印象来作决定。

#### 陷阱七：同声同气易商量

有些心理学研究指出，管理者与应征者，在态度上及种族上的类同，与招聘面谈的结果有关系。若管理者认为，应征者与他有相同的特人处事态度，或来自相同的种族，他会倾向作出较高的评价，及建议付出较高的薪金。在经验的应征者，便会利用这个情况来自抬身价。当他发现与管理者有相近之处时，便引导谈话集中在该话题上，在取得管理者的好感之后，他便可以提高要求，而不怕影响被录用的机会。

#### 陷阱八：以性别印象来作决定

管理者挑选应征者时，除了会以个人能力、性格、经以等因素作考虑之外，他们还会倾向凭个人对工作岗位的印象来作决定。若管理者觉得他公司的中

的秘书多数为男性，他可能会因而产生一个印象，认为男性较适合该公司的秘书职位。这种个人主观的理解，并不一定来自价值观，主要是管理者通过观察而得出的结论，形成了一种性别歧视。

心理学的研究发现，管理者与应征者有相同性别，对挑选的结果没有多大影响，他对工作岗位的性别印象，才是一个令管理者不能在面谈时客观地评量应征者的因素。因此，不少人认为男性才胜任推销工作，女性才能做秘书，主要因为管理者在挑选人才时，早已有先入为主的印象，不大愿意招聘与其印象不符的性别的应征者，他们（或她们）自然难有表现机会。

陷阱九：随意评分难分高下

由于并非经常进行招聘面谈，因此少有作面谈前准备，他们较为随意地发问，没有什么计划及组织性。调查发现，他们对应征者的评分会偏高，评分的分布也较窄，准确性也因此成疑问。此外，若管理者使用已拟好的指引来进行面谈，他对应征者的评分便会散一点，因而较能区分适合与不适合的应征者。他们给的分数，往往比没有面谈计划的管理者的评分更严。评分的狭窄分布造成一个问题，就是难以将应征者筛选，管理者因而要反复思量及面谈，浪费了工作时间，也未必可挑选出合适人选。

陷阱十：心血来潮创新话题

管理者在接见一连串应征者之后，可能会感到沉闷或疲倦。有些人心血来潮，想出一些新颖及轻松的话题，来与应征者交谈。这样一来，管理者之间便不可能参考别人的面谈记录，因为他不知道另一位管理者究竟创新什么问题，来评量应征者。

管理者都按照面谈大纲来进行面谈，那么他们对不同应征者的评分，便可让其他管理人参考省却了再次面谈的时间。

管理者在清楚了解上述各式面谈陷阱之后，可以针对性的评核自己的缺点，然后运用“行为描述式”面谈过程来加以纠正。那么，整个招聘面谈的可靠性及预测效度，便可以大大地提高，从而协助企业选用合适人才，进行有效的新陈代谢作用。

讲题：审定面试结果 - 评分及雇用决定

工业心理学的调查研究显示，若管理者要在进行面谈时，同时作出招聘决定，他们会倾向早作出决定，大部分管理才会在面谈的最初的四分钟内，决定是否招聘该名应征者。显而易见，在四分钟这么短的时间内，不少应征者还没有好好地热身，有还在努力地适应管理者的发问，管理者就在这时下决定，实在要冒很大的风险。此外，调查资料显示，若管理者要在面谈中作出选择，他便会十分留意应征者的申请信及履历表，而非应征者的现场行为反应。这样一为，管理者便是评量应征者的背景资料，如学历、年龄、工作年资等因素，而不是应征者在面谈时所述的工作行为及工作表现。那么，管理者倒不如放弃面谈，从文件上作出比较，然后挑选好了，何必劳民伤财呢？

为了有效地解决上述两个问题，管理者须将面谈阶段及决策阶段分开。换句话说，管理者不应在进行面谈时，同时评量应征者，或作出招聘决定。在进行招聘面谈时，管理者必须努力地发问行为描述式问题，然后小心地聆听、

观察及记录，有需要时则解答应征者的问题，及有礼貌地结束面谈，余下的工作，要待面谈结束后才进行。

行为描述式 招聘面谈的最后阶段——评量及决策可分为五个步骤，整个过程包括：

- 一、审定各维度之重要性
- 二、详细地记录应征反应
- 三、填妥评量表
- 四、检查评分与记录
- 五、作招聘决定

第一步：审定各维度之重要性

管理者在评量应征者之前，他道德要思量一下，工作岗位的工作表现维度，是否可以按重要性分类，有些维度，是否比其他的重要。

我们引用接待员的工作分析做例子来说明。

工作岗位：接待员

工作表现维度：

- 一、按照公司规定办事。
- 二、能迅速及有效地解答来电问题，而非因语言若其他原因延误了解来电的转达。
- 三、热情地接待访客，及明白其来访目的，而不会让不速之客骚扰同事。
- 四、有礼貌及清楚地使来访及来电者明白事情的进展情情况，而非半途而废，及冷漠地拖延工作。
- 五、主动地工作，及令客人感到满意，而非在工作上犯错及拖延工作进度。

若管理者认为，上述五个工作表现维度的重要性不相伯仲，他便不需为它们定优先次序，可以使用没有加权的应征者评量表，每一项目的分数，会得到均等重视。

若管理者认为，有些工作表现维度，较其他的更重要，他便需要先为它们定优先次序。管理者可将工作表现维度分作两类，其一为必须，其二为可有。在两类维度中，必须类比可有类重要，因此获分配的分数会较多。换句话说，管理者更重视应征者在必须类工作表现维度中的行为。

管理者可运用表一，来评量没有加权 (Unweightesd)的工作表现维度。至于表二，则用来评量经过加权(Weighted)工作表现维度。在表二中，可有类的分数被人为地调低，那么究竟要调低多少才合适呢？这个体户问题完全视乎管理者对工作岗位的要求而定。举一个例，在总部担任接待员，与在分公司一个部门当接待员，虽然工作岗位相同，但工作要求肯定不分别，管理者

在挑选合适人才时，可以按不同的要求，来调整评量应征者的分数比重。

在招聘面谈进行之前，管理者应为每一名应征者准备一份评量表，而且在事前填上工作表现维度，定下不同的重要性，及分配管理者认为合适的权重，才开始进行招聘。

## 第二步：记录应征者的回答

管理者在准备了评量应征者的表格之后，他便可以开始进行招聘面谈，用预先编排妥当的行为描述式问题，来查询应征者在各个工作表现维度内的经历，从而取得有效的资料，预测应征者在未来工作上的可能表现。

由于“行为描述式”招聘面谈要求管理者在面谈过程中暂不作招聘决定，因此除了发问之外，他还要细心的聆听和观察应征者的言行，并且详细地记录下来，作为面谈后的评分依据。

徵聘面谈记录与一般记录的要求不同，管理者不能写下主观及概括性的及词，也不应将应征者说话用自己的文字来描述，而是用：“逐字记录”方式来写，若管理者真的不能抄下应征者的每一句说话，他也需要记录下那些与工作表现维度有关的回覆，其中涉及行为的部分。下面有一些记录的例子：

一、“我三个月前最忙碌，同时推出四个推销项目，只有三名助手帮我，连续两个星期工作至晚上十时，才赶得及在限期前完工。”

二、“我这样对客户说：‘对不起，现时没有存货，我可为你预留下一批货，你可否留下联络电话，到时我立即通知你。’之后，客户说不需要，然后买了另一款产品。”

三、“我将文件打好后，立即跑往大堂，将它交给同事，然后速返往美国，全组人都有松了一口气。”

逐字记录应征者回答内容的目的，是用来将不同的应征者的表现予以区分。很多时候，管理者会在评语上写下一些词句，如热诚有礼、意见中肯、待客态度不佳、意志坚定等任人演释的词汇。若有超过一位应征者取得差不多的评语，管理者解决问题，一则它可唤起管理者的记忆，二则管理者可将不同应征者的回答相比较，看看那一个更切合工作的要求，然后才作招聘决定。

有些管理者为了专心地聆听及观察，他们在征求应征者同意后，会使用录音机来协助记录。这个方法可确保记录完整无缺，但管理者也要亲手记录，以免在翻听时茫无头绪，不知在何处开始，徒然浪费时间找寻。

## 第三步：填妥评量表

招聘面谈结束后，管理者有礼貌地将应征者送走，他便即时根据面谈记录，来填写评量表，在每一项工作表现维度上评分。因此，管理者应在事前安排面谈时，预留几分钟时间，让自己可独自静静地评量应征者。

“行为描述式”招聘面谈的优点之一，是它为管理者提供了一套系统化的方法，来尽量客观地评量应有尽有征者，仔细地看清楚他们是否适合一个工作岗位。若管理者面试后不立即填妥评量表，那么无论他的记录多么详细，他在一段时间，或经过几个面谈之后，便对之前的应征者表现的记忆，也会逐渐模糊，到最后才评分，岂不是将整个面谈系统搞垮了！所以，除非管理者在一段时间后重复聆听面谈录音带，否则他必须在一个面谈结束后，不做任何其他工

作。只根据刚才的面谈记录，来为应征者填写评量表。

管理者在评量一名应征者时，尽量不要翻阅其他应征者的评量表。他应根据原先订下的工作要求来评分，而非尝试在这个步骤中作招聘决定。他要将工作表现维度逐一考虑，每次为一项评分。管理者在评分时，应参考面谈者的记录，重温应征者的回答重点，留意与该工作表现维度有关的问题，然后写下评分。

在评分过程中，管理者要极力避免主观因素的影响，他要从记录中找寻证据，来支持自己切勿凭印象及个人喜好作准则。若记录没有支持证据，该项工作表现维度便应获低分，管理者在评分时，要竭力保持客观，脑海中应只有应征者的行为表现，而非个人相貌、学历、身材等到背景资料，否则会严重影响招聘决定的素质。注意表一及表二中的“顶级表现”，是指应征人在该特征上算是最佳的百分之二十；“较差表现”代表该人在十人中，属于最差二人中之一。

此外，管理者在填写评量表时，紧记清楚填上刚才那位应征者的姓名，若遗漏了这一点，到头来这张评量表便会成为废物。

“行为描述式”招聘面谈的关键时刻，是管理者仔细地为应征者评分。一般的招聘面谈大都没有评分这个环节，管理者只需写下一些评语，然后决定是否聘用应征者。若那些评语写得不具体，其他人根本不街道管理者凭什么来作招聘决定。倘若管理者在日后翻看记录，他也可能会忘记了那些评语的背后意思。

一个有根据的评分，不单可让让管理者在日后翻看评量表时，有参考价值，而且还可将评量表给予其他管理者，让他们看看那些工作表现的得分，是否适合其他工作岗位的需要。当然，其他管理者不通俗将别人的评量表直接应用，但可作为初步节选之用，若发现有看来龙去脉合适的应征者，他们大可进一步了解他的背景资料，一旦发现合适便安排再次面谈，来引证应有尽有征的能力。

总括而言，管理者在评分时，须紧记下列各点：

- 一、面谈结束后即时填写；
- 二、独立地填写每一份评量表；
- 三、将工作表现维度逐一评分；
- 四、参照记录，引用应征者的言行作支持；
- 五、保持客观。

#### 第四步：检查评分与记录

管理者在完成所在地有的招聘面谈后，便差不多也填写了所有的应征者评量表，完成了评分工作。到了这时，他应该取出记录来核对一遍，看看不同的应征者则否有相同的回答。若真的有类似的答案出现，管理者还要进一步检查评量表，看看他是否给予相同的评分。

相同的行为表现，应该给予相同的评分。换句话说，无论应征者是谁，只要他曾作出一些与工作要求符合的行为，管理者便给予高分，反之则给予低分。

此外，管理者还要从评量表中，将一些关键性工作表现维度的评分检查一下，比较高分者与低分者的答案，重新看看他们的行为表现，是否与评分匹配。若有需要，管理者在此时可调整评分。

管理者在检查评分时，须紧记：

- 一、留意相同的行为表现；
- 二、比较高分与低分者的行为表现；
- 三、查看记录找出根据。

第五步：作招聘决定

“行为描述式”招聘面谈的最后一个步骤，是将评量表的评分加起来，然后将应征者名字，按分数高低排列出来。如此，管理者只须按着名单，招聘最高得分的应征。

在同分的情况下，管理者需要翻查；评量表，若他使用加权量表，那名在“必须类”取得较高分的应征者，便可首先得到聘用机会。

讲题：招聘面谈发问策略——“行为描述式”问题

“行为描述式”招聘面谈，在三方面比传统面谈优胜，它们是可靠、预测效度及符合行为一致性原则，因而被认为最有效的方法。

在下面，我们会详细解释“行为描述式”招聘面谈，为什么会在上述三方面，比传统招聘面谈为佳，从而证明这方法的可行性。当管理者遇见一名陌生的应征者时，他们总希望能在一段不太长时间的倾谈之后，对应征者的情况有一个全面的了解，然后作出判断，看看他是否适合企业中现有的岗位空缺。

无论企业采用招聘面谈或考试，它的第一步工夫，便是给予应征者一些刺激或提示，如面试问题或笔试问题。应征者为了取得聘用机会，他们在受刺激后，便会作出一些反应，如填写答案或口头说明及解释。管理者在收到应征者的答案后，便会根据自己的经验、价值观、原先拟好的标准答案，或个人喜好，来评价应征者是否适合，并且作出判断。若应征者被聘用，他在工作了一段时间之后，自会产生实际工作表现。

面谈的可靠性

我们可以视在面谈过程中，管理者的问题、面容、手势、姿势、发问语气及眼神等为刺激；不同的应征者在面对相同的刺激时，会作出完全不同的反应，这样管理者便可以根据不同的应征者反应来评价他的适合性。

但是这些反应，是否单来自刺激？例如测谎机是测量疑犯在接受询问时的生理反应，其中包括血压、心跳速率及呼吸再度。这些以应的改变，除了因为疑犯对问题作假答案时会有影响之外，还受其他因素影响，如气温、询问者的态度、疑犯的精神状况及疑犯是否接受过训练等因素。不能控制的因素越多，刺激与反应之间的可靠性便越成疑问。

在招聘面谈过程中而言，可靠性亦是十分重要的。有些问题的可靠性是十分低的，如要求应征者处自我述说他的优点和缺点，他多数会因不同的岗位，而作出不同的反应；他也许会猜测管理者的喜好，而出不同的答案。这样一来，相同的刺激在不同人发问下，或不同的场合下，会得到显著不同的答案。

从另一个例子再看一遍，若我们想量度一个人的游泳速度，但放他在波涛汹涌的大海中去我们便说这个方法可靠性不同，因为顺水逆水的不同改变，会影响他的速度时快时慢，让我们看不清楚他的真正实力。

在传统的招聘面谈中，有些因素是会损害可靠性的，它们是：

- 一、评价应征者的装扮及外表；
- 二、要求应征者作自我评价；
- 三、临时加插问题；
- 四、评价应征者的价值观；
- 五、询问一些应征者在面谈训练课程中早已学过如何应付的问题。

相反而言，管理者询问应征者一些与行为有关的问题，则会取得很高的可靠性。举个例子，管理者问：“你上一次与上司开会是在什么时间？大家讨论了什么议题？”无论发问者用什么态度来询问，应该不会受到外间因素太大的影响，因此可靠性会相应提高。

管理者对应征者所作反应（行为、回答等）的解释，也未必完全可靠。应征者说他的日常嗜好是玩模型飞机，陈经理的理解为这人除了工作所需学识外，尚有物理学常识。张经理可能会认为，这人只懂一样玩意，兴趣狭窄，难与客户交往。孰是孰非，便关乎效度问题了。

#### 面谈的预测效度

其次，在应征者回答问题之后，管理者便会根据经验、价值观、及喜好，来评价应征者，并且判断他的性格、能力或其他个人素质。这个评价是否能反映日后的工作表现，我们称之为“预测效度”。

假设我们询问应征者他平常喜欢吃什么水果，他回答说喜欢吃西瓜，接着我们便判断他是一个爽快的人；若他说喜欢吃橙，我们也许判断他是一个随和的人。假如每名爱吃西瓜的人都有爽快，每个爽快的人也爱吃西瓜；同样若是爱吃橙的人都有随和，所有随和的人都爱吃橙，这问题便有预测效度。以后在挑选人才时，大可放心地询问这一条问题。

有一些方法有极高的可靠性，但预测效度却不同。例如量度一个人的四肢长短，然后用以预测他日后在学业上的成就。量度四肢长度有很可靠的方法，四肢长短与日后学业成绩却没有关系。

预测效度是指在招聘面谈中，应征者作出的反应，与一致性原则，才可算是有效的挑选人才方法。

#### 行为一致性原则

行为一致性原则有两方面，第一是应征者在近日所做的行为，较他很久以前的行为，对预测其将来同样的行为，有更大的参考价值。第二是应征者的行为密度（次数）越高，预测其将来行为的准确性便越高。

若应征者正申请一份零售推销员的工作，日常有机会遇上顾客投诉的手法，他便要知道应征者从前是怎样对待投诉的顾客。因为他在日后应付投诉的表现，与过去如何做，有最密切的关系。

心理学的研究发现，人的行为不但反映他的态度，而且还会进一步加强他的态度。若应征者在从前应付客户投诉时的行为草率，除了解反映出他的待客态度不认真之外，管理者还可凭此知道，应征者在将来遇上相同的处境时，他极有可能会抱持相同的态度来与客户周旋。

从前的管理及心理学研究人员相信，行为是由一个人的态度所决定的，但越来越多研究发现，行为与态度是互相影响的。一些反复的行为，至终能左右一个人的处事待人态度。换句话说，只要我们清楚的知道应征者曾经做过什

么行为，我们便有把握预测他在未来工作上的一些行为。在这里，行为是包括说话的内容、用字、语气、手势、姿势、面部表情、动作及眼神，即一切可被观察的反应。因此，管理者在询问应征者时，范围可包括所有与行为有关的资讯，而非一些个人感受、情绪或价值取向。

若管理者发现应征者过去的行为出现频率相当高，譬如他喜欢与客户谈论私生活问题，那么我们便可以相当有把握地预测，他在未来的工作中，也会询问客户的私生活。

当然，人的行为及态度，有些时候是会随着时间而改变的。管理者在进行面谈时，应当注意应征者近期的行为，而非很久以前的行为。随着个人经验的增长，成熟程度提高，应征者极有可能会从别人身上学到一些新的行为，随而在态度上也会得到启发而改变。若应徵者曾在三个不同企业内任职，他在上一个岗位所作的行为，参考价值最高。越早的行为，在预测日后表现方面，不及较近期之行为那么准确。

此外有些管理者喜欢询问应征者的工作经验，他们也许觉得有经验代表有表现。但事实上，曾经担当过一个岗位，与曾经有贡献没有必然关系。应征者要转换工作的其中一个理由，正可能是他不能胜任上一份工作。

还有一些管理者喜欢询问应征者的个人目标，他们也许认为有目标的会较易成功。但实际上有不少人胸怀大志，却从来没有试图去实践他的目标。此外，应征者一般都会在面谈中，将自己的个人目标说得具体和崇高一点，来博取管理者的好感。

以上几类问题与应征者在未来岗位上的工作表现，都没有什么直接的关系，其预测效度也相应地甚低。唯独应征者在从前的工作行为，可以让管理者预测他的表现。

由于招聘面谈的首要目的，是希望借着人与人之间的直接接触，来看看应征者对发问的反应，从而决定他在未来的工作表现，是否能满足企业的要求。因此，管理者的询问内容，应集中于一些需要应征者描述从前一些行为的问题。

换句话说，管理者要在面谈过程中，尽量搜集应征者在从前工作上曾作出的行为的资料，来协助估计他未来的工作表现。因此，应征者必须在回答中描述过去他的行为，而非感觉、情绪、想像、判断、猜测或意见。

行为描述或问题的例子如下：

请你告诉我，你在上一份工作中的最大成就是什么？请你由如何取得那个工作意念开始，然后谈谈你如何计划，如何执行计划，在推行过程中遇上什么困难，及怎样克服那些困难？管理者可以将上述问题，放入不同的处境中来询问。

当然，管理者也可以从相反的方向来问，例如：

请你告诉我，你在上一份工作中的最失望的项目是什么？你在推行过程中，遇上什么困难，如何处理，成效怎样？

管理者在发问题，必定要留意用词。可以用的发问语，是“怎样”、“如何”、“什么”；而不是“为什么”：因为当管理者问为什么时，它便引导应征者去解释，一旦开始了解释，应征者便可在答案中引入他的个人意见、感觉、判断，甚至猜测，而毋须描述他的行为。

以下举一些行为描述式问题的例子

请你告诉我，你昨天的工作情况；请你由一踏入办公室开始，说到你启程回家为止，其中包括所有你曾参与的事项。

请你谈一谈，你上一次遇上不能做好工作的员工的情况。那是什么时候，他做不好什么工作，你如何处理，你怎样对他说，他又怎样回答？

请你告诉我，你与上司争论工作最激烈那一次的情况。当时争论些什么，他说了些什么，你如何回答，你最后怎样处理？

请你谈一谈，你曾遇上的最好的下属是怎样的。做了些什么，说了些什么，有什么成就？请你告诉我，你上一次在公众场合结识朋友的遭遇。那是什么场合，在什么时候，你们认识的过程是怎样的，双方做了些什么？

请你说说，你最不喜欢的同事，他是怎样工作的。

应征者在回答上述问题时，必须要回想从前的经历，并且详细描述他当时的行为，及其他有关人的行为。这们一来，管理者便好像正在工作地点看着应征者工作一样。若应征者的答案不够具体，管理者得进一步用类似的问题来追问，直接索取未经过滤的第一手行为描述式资料。

管理者在取得上述资料后，可以独立地分析及演释，而无须理会应征者个人的解释，免除了价值观的投射，及经过包装的良好印象的影响。

管理者在发问有效的行为描述式问题时，他必须注意三个条件。

一、问题必须是询问应征者的行为，或事情的过程，而非个人的感觉、情绪、判断或意见。

二、避免问“为什么”改为问；“如何”、“怎样”或“什么”。

三、问题中含有最大限度形容词，如“最好”、“最高”、“最近”、“最差劲”等等。

若问题中含有最大限度形容词，那么应征者的答案亦会较为具体和肯定，因为他只而要回想一个处境及事例，其他一般的情况可以不理。其次，最大限度的处境及事例，正好给予管理者一个定点，用以比较各应征者在类似处境的表现从而预测将来可期望的最高表现是什么。

由于行为描述式问题，要求应征者详细具体地说明一些过去的经历，他很难编造故事，因为管理者很容易通过追问来澄清含糊的地方，这是比其他问题优胜之处。此外，行为描述式的资料容易记录，其中并不涉及个人意见，价值或感觉，可以让不同的管理者参考，仍不怕丧失其传真度。再者，应征者在过去的行为，是他在未来行为的一些根据；行为的时间越近，行为的习惯越牢固，他在未来重复行为的可能性便越高。

显而易见，作出行为描述式发问并非一般人的发问习惯，管理者是需要经过训练和不断练习，才能掌握得好的。管理者大可依照上述的三个发问条件，在日常的工作中加强运用，来养成有效的发问习惯。