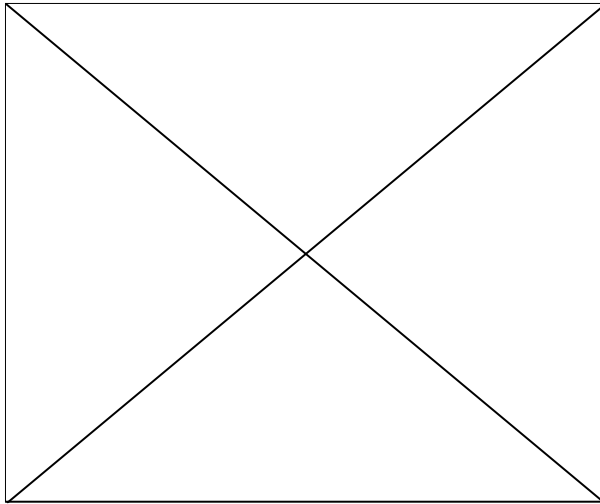


进行结构化面试的技巧



结构化面试的特点

由一系列与工作相关的问题构成

可靠性和准确性较非结构化面试强

主持人易于控制局面

面试通常从相同的问题开始

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。

工作分析：准备及拟定问题

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：

第一步 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。

第二步 选择评量方法。

第三步 草拟发问范围及刺探问题。

第四步 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。

第五步 将问题分类，在面谈的时逐题发问。

第一步 决定需要预测的是最佳工作表现，还是常态工作表现。

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

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……

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。

推销员的其中一项重点工作要求，是与新客户建立关系。在这个工作表现维度内，其中一项关键事件，描述了推销员在首次约见一名客户时该名客户在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，于是他有耐心性地等待，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。下面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。

第四步 为无工作经验的应徵者准备问题

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。该如何对他们进行评量呢？

例如不少公司，聘用高中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，对方不明白我的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。

第五步 将问题分类，在面谈时逐题发问

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。

为了更好组织问题，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。

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为的错误。

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！

草拟一份招聘“人力资源考核主管”的面谈问题

面谈前

回顾职位说明书

是否对判断申请人应具备的任职资格有足够了解？

是否能将该职位的职责清晰地与申请人沟通？

是否能够回答申请人提出关于职位信息与公司信息的问题？

（人力资源部门）是否对该职位的薪酬福利标准有足够的了解？

面谈前应注意的细节 1

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。

面谈前十五分钟，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，慢慢地走回办公室。

取出应徵者的资料，翻看一遍，不要强逼自己记忆，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，翻看面谈评量表，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。

面谈前应注意的细节 2

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

预早知会接待员，应徵者约在何时到此，应往何处等候。

预留房间，让应徵者静静等待，不会被其他访客及同事骚扰。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。

徵求应徵者的同意，给予饮品。

不要让应徵者等候超过十五分钟。

将已接受面谈的应徵者，与未接受者分开。

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。

面谈中应注意的细节

审定面试结果 - 评分及雇用决定

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：

第一步 审定各维度之重要性

第二步 详细地记录应征反应

第三步 填妥评量表

第四步 检查评分与记录

第五步 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，他先要思量一下，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。

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。

第一步 审定各维度之重要性

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。

第二步 记录应征者的回答

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。

微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。

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。

笔录 录音笔

第三步 填妥评量表

管理者在评分时，须紧记下列各点：

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

第四步 检查评分与记录

管理者在检查评分时，须紧记：
留意相同的行为表现；
比较高分与低分者的行为表现；
查看记录找出根据

第五步 作招聘决定

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。

角色扮演

招聘销售经理

“行为描述式”面谈的优胜

“行为描述式”招聘面谈，在三方面比传统面谈优胜，它们是：
可靠性

预测效度

符合行为一致性原则

面试的可靠性

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。

面试的预测效度

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”。

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。

行为一致性原则

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。

行为描述式问题举例

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。这样一来，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。

行为描述式问题举例

管理者在发问有效的行为描述式问题时，必须注意三个条件：

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。

避免问“为什么”改为问：“如何”、“怎样”或“什么”。

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。

行为描述式问题举例

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。