

面试官手册

目录

序言

优秀面试官素描.....	2
面试官常见担忧.....	3
学习本手册的收获.....	3

面试工具简介

BEI行为面试简介.....	4
STAR原则简介.....	4
STAR原则运用举例.....	5

面试指导

面试前准备.....	6
面试开场.....	7
背景信息提问.....	7
BEI面试.....	8
动力匹配度考察.....	10
面试结束.....	10
面试评估与记录.....	11
面试注意事项.....	13

正文

素质模型.....	14
背景信息提问参照题目.....	15
BEI面试参照题目.....	16

附录.....	30
---------	----

泽京集团优秀面试官素描：

泽京优秀面试官

资格规定	• 5级及以上正式员工。 • 近来一次绩效考核成绩B级及以上。 • 认同泽京关键价值观及文化，对企业战略和岗位规定有清晰认识。 • 具有良好的亲和力、沟通体现能力、观测判断能力和伯乐精神。
知识与技能	• 泽京的素质模型 • 泽京素质模型指标、定义、关键行为点 • BEI面试原理 • BEI面试提问技能、评价技能 • 反馈技能
素质规定	• 亲和力：形象健康大方，态度亲切自然，而不是过于严厉、刻板 • 客观性：对人的见解是基于事实而不是主观印象。对不一样背景的应聘者一视同仁 • 沟通能力：尤其是善于聆听、提出问题、引导应聘者体现真实自我 • 观测能力：可以抓住应聘对象的体现细节 • 判断能力：根据关键能力以及专业能力规定的原则，精确把握应聘对象的水平 • 伯乐精神：能根据企业发展、部门规定、岗位需要选拔人才，深刻领会面试的目的在于选拔优秀的适合人员

泽京集团面试官手册将协助你成为泽京优秀面试官！

面试官常见担忧：

面试开始前：

- 我该怎样推进面试的进行，才能展现出我们的专业性？
- 我该怎样营造恰当的沟通气氛，以使面试者体现出真实的自己？
- 我想要的最关键的信息是什么？
- 我要问哪些问题才能真正搜集到我想要的信息？

面试进行中：

- 我要怎样提问才能防止候选人泛泛而谈？
- 我怎样尽量识别候选人业绩背后的真实体现？
- 我与否错过了某些关键信息？

面试收尾时：

- 我与否已搜集够了足够的信息以作出决策？
- 我为何总感觉面试的时间不够用？
- 由于岗位空缺压力，我只能从体现欠佳的候选人中挑选最佳的？
- 我觉得这个人很好，但会不会是被他的夸夸其谈所蒙骗？
- 我觉得这个人很一般，但会不会是由于我提问得不到位？或者是我的视角有偏差？
- 这个人很优秀，但会不会在我们这里长期待下去？

学习并运用本手册，你将可以：

- 学习原则化的面试流程并将其运用于实际面试工作中，保证面试过程的公平性、公正性，展现面试官的专业性。
- 学习行为事件访谈法（Behavioral Event Interview, 简称BEI），应用技巧（STAR法则）搜集候选人过去有关行为的完整事例（从过去预测未来），做出有效的面试决策，提高人员甄选的精确性和有效性。
- 学习面试的基本原则和推进讨论的技巧，建立良好的沟通气氛，在完整搜集资料的同步，保证面谈的顺利开展。
- 学习泽京人员素质模型对不一样层级的规定，统一人才选用的原则。
- 给候选人留下良好印象，保证合适的候选人更乐于接受你提供的工作机会。
- 增长成功的候选人胜任并乐意从事该工作、长期就职于本组织的也许性。

BEI行为事件访谈法（Behavioral Event Interview）简介

- BEI是一种开放式的行为回忆式探索技术，是揭示胜任特性的重要工具。这是一种结合John C. Flanagan的关键事例法（Critical Incident Technique, CIT）与主题统觉测验（Thematic Apperception Test, TAT）的访谈方式。
- 它是由关键事件技术（Critical incident technique: CIT）基础上发展的一种访谈技术。BEI重要用于确定优秀工作人员的特性，而CIT重要用于确定工作的任务成分。BEI面试的一种原则是以过去的行为预测未来的行为——即预测某人在未来工作中的行为展现的最佳措施，就是搜集并检查其在过去的类似状况中已展现的事例。

STAR原则（BEI的关键技术）简介

- 在进行BEI的时候，重点是在过去确实的情境中采用的措施和行动方面，不是假设性的答复，哲理性、抽象性或信奉性的行为。它需要采用STAR措施来深层次挖掘出详细的行为细节来。行为事件法有时也叫STAR访谈法。
- 所谓STAR原则，即Situation（情景）、Task（任务）、Action（行动）和Result（成果）四个英文单词的首字母组合。STAR原则是构造化面试当中非常重要的一种理论。
- 由于STAR英文翻译后是星星的意思，因此又叫“星星法”。星星就像一种十字形，提成四个角，记录的一种事件也要从四个方面来写： 情境、任务、行动、成果。

S-situation-情景

在面谈中我们规定应聘者描述他在所从事岗位期间曾经做过的某件重要的且可以当作我们考核原则的事件的所发生的背景状况。

T-task-任务

要考察应聘者在其背景环境中所执行的任务与角色，从而考察该应聘者与否做过其描述的岗位及其与否具有该岗位的对应能力。

STAR

R-result-成果

即该项任务在行动后所到达的效果。

A-action-行动

是考察应聘者在其所描述的任务当中所担任的角色是怎样操作与执行任务的。

STAR原则运用于BEI的范例

例如：面试一种业务经理，而应聘者的资料上写着自己在某一年做过销售冠军，某一年销售业绩过百万等。

分析：我们是不是就简朴地凭借这些资料认为该应聘者就是一名优秀的业务人员，就一定能适合自己企业的状况？当然不是。

我们可以运用STAR原则进行如下方面的理解：

1. 该应聘者获得上述业绩是在一种什么样的背景(SITUATION)之下，包括他所销售的产品行业特点，市场需求状况，销售渠道，利润率等问。
 - 通过不停地发问，全面理解该应聘者获得优秀业绩的前提，从而获知所获得的业绩有多少是与应聘者个人有关，多少是和市场的状况、行业的特点有关。
2. 我们要理解该应聘者为了完毕业务工作，均有哪些工作任务(TASK)，每项任务的详细内容是什么样的。通过这些可以理解他的工作经历和工作经验，以确定他所从事的工作与获得的经验与否适合目前所空缺的岗位，更好使工作与人匹配起来。
3. 理解该应聘者为了完毕这些任务所采用的行动(ACTION)，即理解他是怎样完毕工作的，都采用了哪些行动，所采用的行动是怎样协助他完毕工作的。
 - 通过这些，我们可以深入理解他的工作方式、思维方式和行为方式，这是我们非常但愿获得的信息。
4. 最终，我们来关注成果(RESULT)，每项任务在采用了行动之后的成果是什么，是好还是不好，好是由于什么，不好又是由于何。

这样，通过STAR原则的四个发问和信息搜集环节，一步步将应聘者的陈说引向深入，一步步挖掘出应聘者潜在的信息，为企业更好的决策提供对的和全面的参照，既是对企业负责（招聘到合适的人才），也是对应聘者负责（协助他尽量地展现自我，推销自我），获得一种双赢的局面。

面试指导

面试前准备

1、审查候选人有关材料（背景材料、上一轮面试评估成果（如有）），重点关注候选人工作和教育背景中的重大转折、对招聘职位有重要意义的经历或业绩、工作更换的频繁程度、上一轮面试官提醒注意的内容，以及其他值得关注的信息。

2、基于待招岗位规定以及候选人有关材料，进行背景信息提问的准备工作，以寻求候选人教育背景、工作经历、知识、经历，以及意愿与风格匹配方面的有关信息。

3、准备实现BEI的行为问题：

- 重温素质指标定义、关键行为和对应的BEI题库。
- 如有必要，修订已经有问题或确定补充问题。
- 确定面试所涉素质指标的提问次序。

4、面试官分工

面试官（一般由人力资源部和用人部门有关人员构成）应于面试前协商好各自在面试过程中的角色分工（主/辅面试官）以及各自负责重要考察的指标，其中：

- 主面试官（提议由人力资源部面试官担任）：负责面试进程的控制和重要的提问，对自身所负责的指标进行提问，记录候选人有关信息或事例并对考察内容进行评判，主导面试后综合评估成果的填写。
- 辅面试官：对主面试官的提问进行补充，并对自身所负责的指标进行提问，记录候选人的有关信息或事例并对考察内容进行评判，配合主面试官完毕综合评估成果的填写。

5、面试时间管理

估算面谈每部分需要的时间，将每部分时间加起来制定期间表。在面谈中应携带该时间表。理解时间状况能帮助面试官掌控面谈的节奏，以及与否需要缩短某部分的时间以便深入探讨最重要的目的。

经典的60分钟面试时间表如下所示：

环节	主问者	计划时长
开场	人力资源部面试官	2分钟
背景信息提问		
教育背景	人力资源部面试官	3分钟
工作经历	用人部门面试官	3分钟
BEI面试（行为事例搜集）		
素质指标一	用人部门面试官	7分钟
素质指标二	用人部门面试官	7分钟
素质指标三	人力资源部面试官	7分钟
素质指标四	人力资源部面试官	7分钟
素质指标五	人力资源部面试官	7分钟
素质指标六（专业素质指标）	用人部门面试官	7分钟
面试收尾		
补充信息	人资/用人部门面试官	3分钟
组织/岗位信息互动（含动力匹配度考察）	人力资源部面试官	6分钟
结束	人力资源部面试官	1分钟

面试指导

面试开场

- 1、候选人进入面试室后，握手或口头表达欢迎。
- 2、由主面试官简介面试官姓名和岗位。
- 2、阐明面试的目的：保证你和候选人可以获得所需的信息，以便制定良好的决策。
- 3、向候选人简介面试流程，阐明你将：
 - 简朴回忆候选人的教育和工作经历
 - 提问以获取有关候选人工作、经历和知识的详细信息。
 - 提供信息并回答候选人有关组织和岗位的问题。
- 4、阐明你将在面试中记录。
- 5、阐明面试开始，过渡到下一部分：背景信息提问。

背景信息提问

- 1、背景信息提问的目的在于核算候选人的关键背景信息，并对岗位特殊规定进行补充理解。
- 2、背景信息提问重要波及候选人教育背景、专业知识、技能、工作经验等（可参照附录《背景信息提问参照问题》）。
- 3、背景信息提问技巧
 - 防止问及候选人过多很久之前的事情（例如，很数年前的高中经历）。
 - 候选人谈及他/她在之前的工作和经历中喜欢和讨厌的事时，应注意聆听信息，以协助你评估与职位、组织和地点有关匹配性。
 - 不要假设职业空白期或更换工作是负面的，要找出其中的原因。
 - 仅在必要时记下之前职位的有关信息。假如候选人已在相似的职位工作23年，你也许不在需要更早职位的信息。
 - 为了找出稍后需要集中关注的重要细节，规定候选人列出他/她在学校或特定工作中直接参与的最重要活动或任务。
- 4、背景信息提问结束后，过渡到下一部分：BEI面试。

BEI面试——以“资源整合”素质指标为例，讲解BEI的流程和技巧

面试官：请分享一种你印象最深的事例：你通过对内部资源的重新梳理，促使局面发生了可喜的转变。

候选人：提到这个问题，让我想起有过这样一件事儿：当时企业业务正处在不停拓展中，我们在全中国诸多大中都市都设置了分支机构或办事处。这样难免就会导致各地薪酬原则不一样，引起了比较多的问题。〔注：描述情景（S）〕这些问题总得处理吧，因此我就向企业提出进行人力资源的集中化管理。〔注：描述任务（T）〕当时几乎其他所有人都不支持我这样做，他们反对我，不过我认为，这究竟还是存在问题的，因此我就通过对企业的人力资源集中化管理进行利弊考证，得出“基于企业未来战略发展，集中管理势在必行”的观点。然后，通过充足的纵向和横向沟通，〔注：描述行动（A）〕最终还是得到了企业的大力支持。〔注：描述成果（R）〕

面试官：这是什么时候的事？当时已经暴露出了哪些问题？〔注：对情景（S）的追问〕

候选人：应当是2023年3月份，当时每个地方都会出现几套不一样的薪酬标准。企业那时也没有什么成熟的员工驻外薪酬原则管理方面的制度，所以，这种内部不均衡导致诸多员工对工资不满意，有的甚至就由于这个跳槽。后来我就在企业开高层会议时候提出来我的想法。

面试官：其他人反对你的理由是什么？你坚持判断的根据又有哪些？〔注：对情景（S）和任务（T）的追问〕

候选人：他们之因此反对我，是由于觉得各都市的自行管理，恰好可以使人力资源工作与当地实际状况相结合，并且这事儿一直以来也没出现什么大问题，没有费力处理的必要。而我认为，集中化管理首先有助于信息共享，进行优势资源整合；另一方面，从企业未来战略发展来看，未来战略性管理活动会增长，集中管理有助于发挥集体效应；最终，招聘、培训、绩效、薪酬方面管理工作的统一有助于企业节省管理成本，提高资源运用率。

面试官：为了推行你的主张，你详细做了哪些工作？获得了怎样的成效？〔注：对行动（A）和成果（R）的追问〕

候选人：我记得当时提交了一份企业人力资源集中化管理的汇报。首先结合企业未来发展战略论述了集中化管理的目的和实行的优势，同步我也指出，集中化管理要掌握好度，不能进行极端的集中管理，各都市根据自身的实际状况保持一定的灵活性。在此基础上，各地某些详细的分歧，应通过会议形式予以处理。最终企业通过了我的提案，我也由于这个，获得了当年的先进个人。

〔注：信息搜集较为充足，可结束对该事例的追问〕

1. 发问

- 基于事先准备好的问题，针对目标指标“资源整合”开始提问。
（详细可参照本册随附的题库）

2. 聆听、记录、准备追问

- 认真聆听候选人作答，保持合适的眼神交流；
- 捕捉已出现的STAR有关信息
（一般候选人在首轮论述过程中即会出现一定程度的情景S、任务T、行动A和成果R）；
- 在评估表上对关键信息作初步记录；
- 留心较为模糊的信息，准备后续的追问。

3. 深入追问、探究细节信息

- 追问的目的：深入探寻STAR的相关细节（情形、目的、想法、感觉、行动、成果、结论、教训），以获得完整的信息。
- 提问的技巧：（5W1H）
 - ✎ Why 为何：探寻原因；
 - ✎ When & Where 何时&何地：探究事件的背景和情形；
 - ✎ Who 谁：厘清候选人及其他相关人员的角色；
 - ✎ What 什么：界定要到达的任务/目的，评判行为的效果；
 - ✎ How 怎样：理解采用的行为和步骤。

4. 形成判断

- 若候选人在该事例中已提供充足的信息供面试官对该指标作出判断时，可结束该指标的提问，进入下一指标；
- 否则，通过第二轮的提问，继续对该指标进行理解。

BEI面试——BEI面试需关注的关键问题

为了更好地应用STAR原则，愈加客观地反应候选人的实际状况，我们在BEI过程中还要注意如下两点：

1、 BEI关键关注已发生的行为：BEI的关键措施论即“基于过去预测未来”，因此防止使候选人进入理论化或泛泛的陈说之中。当出现这样的状况时， 应通过“请你谈谈你实际上做了什么？”“整个计划中，什么是尤其重要的环节？”等问句礼貌地打断对方，使其回到详细行为或事实的陈说中。

有关怎样引导候选人说出“已发生的行为”，如下为常见的“不提议”和“提议”的提问措施：

不提议的提问	不提议的问法	分析	提议的问法
类型			
诱导性提问	你是怎样分派工作任务的？是分派给已经体现出有能力完成任务的人还是分派给有爱好完	诱导性问题不仅限制了候选人的思路，还轻易把候选人带入理论探讨	请描述一下你过去是怎样分派任务的，结合实
一般性提问	在那样的状况下，你一般/一般的人？	“一般或一般性的论述”轻易将候选人回到一般或理论性的做法，而	例阐明。当时状况下你采用了哪些措施？
感悟式提问	通过那件事你的感悟是什么？	脱离了事例情景下实际采用的措施感悟式的提问轻易导致候选人脱离	那件事怎样改善了你后
指向性提问	你觉得工作中最大的鼓励是从金钱还是从工作中获得的？	实际，即兴演讲式地夸夸其谈。带有明显的指向性，候选人轻易敏	续的行为方式？你认为何是你工作中最大的鼓励？为何这样
假设性提问	你当时觉得该怎样去做？	候选人回答他当时想采用的措施，而未必就是实际采用的措施。	说当时做了些什么？
评价性提问	你处理客诉问题的能力怎样？	评价性问题轻易将候选人带入一般性的论述之中。无法对所搜集到的	请举一种你过去与客户打交道最困难的例子。

2、 BEI关键关注候选人的行为和作用：候选人有时为了获得更好的评价，轻易夸张自身在事件中的作用，面试官应在面谈过程中引导候选人陈说自己所发出的行为和发挥的作用，防止候选人提供误导判断的信息。请看如下经典案例：

面试官：请举一种你跟客户打交道最困难的例子。

候选人：“当时我碰到一种客户尤其难以对付，我们那个销售小姐做了诸多努力，当时我们这个情景是这样处理的，我们采用了.....最终我们终于赢得了这个客户。”

分析：候选人总在陈说“我们”，而非“我”。也许他仅是一种参与者，是项目小组极小的一分子。这并不属于撒谎，但他把“我们”做的事实揽到“我”身上，所获得的信息价值不大。

对策：面试官：“我们非常欣赏你们能做这样好的事情，你能不能再详细给我描述一下，你在这个小组里详细做了是么？你在小组管多少人？你向谁汇报？你在这个案例中详细跟客户大了哪些交道？”通过不停地追问，深入还原实际情景下，候选人的行为和作用。

动力匹配度考察

动力匹配度是指候选人的行为风格及其对组织和岗位的期待，与泽京组织现实状况和待招岗位实际状况的匹配程度，用以判断候选人接受该岗位，并长期就职于泽京的也许性。

1、考察方式

- 在整个面谈过程中，要时刻注意搜集有关动力匹配度的信息。例如：

✍ “背景信息提问”部分是获取候选人动力匹配度有关线索的极佳时机。例如，从候选人为何接受或辞去前一份工作，可以获得重要信息，有助于发现候选人对工作感到满意和不满意的详细方面，并将这些方面与待招岗位的实际状况相比对，以判断候选人接受该岗位的意愿与匹配度。

✍ “BEI面试”部分中，候选人会对事情实际的状况、行动或成果表露出一定程度的满意或不满意。此时，可通过直接询问候选人对特定状况的感受，以协助你获取有价值的动力匹配度资料。例如，候选人在某一事例中提及自己常常需要出差，若面试官认为“出差”是待招岗位的明显特性时，则可询问候选人对出差的见解，以协助判断候选人接受该岗位的意愿与匹配度。

（动力匹配度考察跟进问题（参照）：满意/不满意程度？你感觉怎样？你喜欢/不喜欢什么？）

- 在面试收尾阶段的“组织/岗位信息互动”环节，面试官可就自身关注的其他方面的动力匹配度（如地点匹配等）提问，搜集有关信息，以形成动力匹配度的最终判断。

2、评判原则

在形成动力匹配度的最终判断时，应遵照如下原则：

- 综合权衡候选人的“匹配”与“不匹配”，而非过度强调少许的“不匹配”。尽管候选人“不匹配”的方面值得关注，不过强烈而积极的“匹配”原因，其驱动效果比一种或多种不匹配原因更为重要，因此应对两者进行综合权衡。
- 关注候选人的实际行为，而非候选人主观的评价。过往实际发生过的工作变更、积极/消极的工作成果等，往往能更好地阐明职务、组织或地点匹配性对候选人的重要影响。

面试结束

- 1、补充信息搜集：对上述过程中面试官认为有助于澄清事实并能补充笔记的内容进行提问。

- 2、组织/岗位信息互动：

- 简介泽京以及待招岗位的有关信息（岗位特点、也许的工作地点等），并询问候选人与否有有关疑问；
- 提问候选人什么也许会阻碍他或她接受工作机会（如需）；
- 询问候选人也许的到岗时间。

（注：根据泽京面试有关管理措施的规定，面试过程中严禁有关薪酬信息的交流）

- 3、面谈结束：阐明招聘流程中接下来的环节，并以积极、礼貌的态度向候选人道谢，以此结束面试。

（注：结束面试前要自然、流畅，不要给候选人留下某种疑惑或忽然的感觉。）

面试评估与记录

1、背景信息提问：在面试过程中对候选人关键背景信息进行提问，记录重点信息，并根据《岗位说明书》或《需求提报表》中的规定评估其是否符合，填写在面试评估表中“背景信息”一栏的对应位置。

2、BEI面试：BEI面试将围绕对应的素质指标展开，面试官应尽量记录下每个指标的**STAR**关键信息，填入面试记录表对应的“佐证事例”处，并在充足理解指标定义和关键行为（详见附件）的基础上，参照如下评分原则对候选人进行评估：

- 差：基于胜任素质的佐证事例较差（或无佐证事例），或明显展现出负面行为。
- 中等：基于胜任素质的佐证事例质量一般，且只展现1-2项关键行为。
- 良好：基于胜任素质的佐证事例质量较高，且至少展现该项素质所需具有的二分之一以上关键行为。
- 优秀：基于胜任素质的佐证事例质量高，且充足展现该项素质所需具有的绝大多数关键行为。

注：如实际评估成果与上述原则有出入，面试官必须予以充足理由，并和另一位面试官讨论确认与否需要调整本来的评估成果。

3、动力匹配度考察：在上述“背景信息提问”和“BEI面试”过程中，如若波及对候选人动力匹配度的考察，应及时在对应的信息或记录附近作出标识，并在面试收尾环节将其整顿到“动力匹配度”一栏，结合“组织/岗位信息互动”环节搜集到的有关信息，形成动力匹配度的最终判断：

- 非常匹配：候选人行为风格及其对组织和岗位的期待与 泽京和待招岗位的实际状况非常匹配。
- 匹配：候选人的大部分行为风格及其对组织和岗位的大部分期待与 泽京和待招岗位的实际状况匹配。
- 基本匹配：候选人的部分行为风格及其对组织和岗位的部分期待与 泽京和待招岗位的实际状况匹配，但现存的“不匹配”原因也许会明显影响已经有的“匹配”原因，须结合候选人的胜任状况谨慎决策。
- 不匹配：候选人的大部分行为风格及其对组织和岗位的大部分期待与 泽京和待招岗位的实际状况不匹配。

4、综合评估：待面试结束后，面试官就面试成果进行讨论，到达共识，决定候选人与否通过本轮面试，在面试评估表对应位置填写最终意见以及提醒下一轮面试官的注意事项（如需），并签名。

5、提交《面试评估表》：面试官将《面试评估表》交人力资源部留存。

注：上述内容填写均应在《面试评估表》上完毕，《面试官手册》仅作面试指导之用，填写无效。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/468074032062006103>

面试评估表填写示例：

			此处填写背景信息	
1	背景信息（专业知识、专业技能、工作经验）		摘要，并评估与否	基本规定
记			符合规定。	管理人员：符合规定
录		☐ 超过规定	☐ 符合规定	☐ 不符合规定
摘				专业人员：符合规定
2	素质指标：高效执行（关键行为：狼性思维、使命必达、以终为始、专心用脑）			基本规定
要			此处填写BEI面试事	
佐			例（按STAR构造填	管理人员：良好
证			写），并对每项素	专业人员：良好
事		☐ 优秀	☐ 良好	☐ 中等
例			☐ 差	质指标进行评级。
9	动力匹配度		此处填写动力匹配	最早到岗时间
记			度考察记录，并评	
录			估其与否匹配。	
摘		☐ 非常匹配	☐ 匹配	☐ 基本匹配
			☐ 不匹配	
	在理解了候选人背景信息和基本素质后，在你的提议之前打钩：			面试官进行讨论后，
	基本信息是否符合泽京基层人员的规定？ ☐ 是 ☐ 否			在此处填写综合评
	☐ 不提议进入下一轮考察。			估意见，并签名。
	☐ 提议进入下一轮考察			
	☐ 其他，请阐明：			面试官签名
	如提议进入下一轮，推荐的职能及职位（也许与应聘者应聘的不相似）：			

	提醒下一轮面试官的注意事项：			