

浴室柜项目

人力资源管理方案

目录

第一章 项目背景分析	3
第二章 企业劳动定员制定修订的基本方法	5
一、企业劳动定员传统的制定修订方法	5
二、企业劳动定员管理的作用	7
第三章 工作岗位分析研究	9
一、工作岗位分析信息的主要来源	9
二、工作岗位分析的程序	9
第四章 招募方式的选择	13
一、外部招募的主要方法	13
二、实施内部招募与外部招募的原则	19
第五章 应聘者面试的组织与实施	21
一、面试提问的技巧	21
二、面试的内容	25
第六章 绩效考评系统	27
一、绩效考评周期的确定	27
二、企业绩效考评过程中的矛盾与冲突	31

第七章 绩效考评方法 33

 一、 结果导向型考评方法33

 二、 绩效考评方法的分类38

第八章 用人单位内部劳动规则 41

 一、 用人单位内部劳动规则的内容.....41

 二、 用人单位内部劳动规则的含义.....45

第九章 职业安全卫生保护管理 47

 一、 职业安全卫生防护设施、器具和个体用品管理台账的分类47

 二、 组织岗位劳动安全教育47

第一章 项目背景分析

浴室柜是浴室间存放物品的柜子，其面材可分为天然石材、玉石、人造石材、防火板、烤漆、玻璃、金属和实木等。

随着房地产业的发展、装修需求的增长及装修理念的变化，中国浴室柜市场规模整体增长。在消费者眼光愈加挑剔的背景下，浴室柜行业不断推陈出新，新产品、新理念、新设计层出不穷，提升了产品质量及品质，促使消费需求的档次不断上升，高档产品市场份额明显提升。

浴室柜属于家具制造业，受房地产业影响较大。2010 年以来，国家陆续出台一系列房地产行业宏观调控政策，使我国房地产市场成交量和成交额出现了一定的波动。同时，为抑制房价的过快上涨，我国严守“房住不炒”主基调，各地楼市调控政策密集出台，促使房地产市场存在诸多不稳定因素，景气度有所下降。未来，如果我国房地产市场交易出现长期低迷或大幅下滑，有可能对浴室柜企业经营业绩产生一定的不利影响。

（一）增强经济动力和活力

充分发挥投资的关键作用、消费的基础作用和出口的促进作用，优化劳动力、资本、土地、技术、管理等要素配置，增强经济增长的均衡性、协同性和可持续性。

（二）培育壮大新兴产业

把握产业发展新方向，落实《中国制造 2025》，以集群化、信息化、智能化发展为路径，加快发展以节能环保产业为重点的先进制造业，以信息服务业为重点的新兴生产性服务业，以文化休闲旅游业为重点的新兴生活性服务业。

（三）推动传统产业转型升级

推动区内具有优势的装备制造、材料工业、食品工业以及生产性服务业、生活性服务业围绕生产技术、商业模式、供求趋势的变化，满足新需求，采用新技术、新模式，实现优化升级。

（四）提升创新驱动能力

加快推进创新发展，以企业为创新主体，逐步完善政策、人才和市场环境，形成创新支撑经济发展的格局。

第二章 企业劳动定员制定修订的基本方法

一、企业劳动定员传统的制定修订方法

传统的劳动定员制定修订方法是指自我国国民经济和社会发展的“一五计划以来，在制定修订行业或企业劳动定员标准中所广泛使用的方法，具体包括按劳动效率定员法、按设备岗位定员法、按工作岗位定员法、按比例定员法和按职责范围定员法五种方法，这些方法主要用于核算行业或企业中某一类岗位人员的综合劳动定员即定员总额。随着劳动定员定额管理水平的不断提高，这些方法在适用范围、精准程度、定员水平等方面都不同程度地进行了拓展和进步，取得了较为丰硕的成果。

（一）按劳动效率定员法

按劳动效率定员有三种具体核算方法。

1、对实行劳动定额考核的岗位综合定员的核算方法。按劳动效率定员法一般是采用数学公式的形式，规定核算劳动定员人数的依据和方法。

对于企业中可以实行工时定额或产量定额考核的一线生产岗位，可以采用按劳动效率定员法，依据以下计算公式，核算该类岗位的综合劳动定员即定员总额。

（二）按工作岗位定员法

1、采用经验推断或对照比较的方法，在明确岗位主要工作内容的前提下，确定非直接生产岗位的劳动定员，并采用表格的形式，展示岗位的基本定员的内容和要求。

2、以工作岗位调查为基础，采用多种方法，在明确岗位作业内容、质量要求和工作轮班、劳动组织等方面特点的基础上，采用文字和表格相结合的形式，展示基本定员的内容和要求。

3、以工作岗位研究为基础，先进行工作岗位分析，在进行岗位再设计的基础上，编制工作岗位说明书，明确岗位的业务分工及其职责范围，对各类岗位进行综合评价，并编制工作岗位分类标准。

在制定工作岗位基本定员时，其构成要素一般应当包括岗位分类、岗位编码、岗位名称、岗位职责、工作内容、工作要求、人员数量与素质等多方面的内容和要求。

（三）按职责范围定员法

功能模块定员法。在企业中，任何一个职能或业务部门的设置都具有其必要性和现实性。按照系统论的观点，一个系统之所以能够存在，是因为它自身具有特定的功能，并且其总功能是其分系统、分支系统子功能的集合。

本方法是依据上述系统理论的基本原理，将一个部门的总功能分解为分功能、分支功能及功能单元，依次按照具体的内容，逐一作出归类合并，并在科学合理衡量和调整各个岗位工作任务量的基础上，对现有的工作岗位进行再设计，编写部门工作说明书，具体提出本部门各层级岗位设置要求，明确岗位名称、职责范围及其基本劳动定员。

二、企业劳动定员管理的作用

企业劳动定员作为生产经营管理的一项基础工作，对于企业人力资源开发与管理具有以下几点重要的作用。

1、合理的劳动定员是企业用人的科学标准。有了定员标准，便于企业在用人方面精打细算，能促使企业在保证人员生理需要的前提下，合理、节约地使用人力资源，用尽可能少的“活劳动”消耗生产出更多的产品，从而提高劳动生产率。

2、合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。因为企业劳动定员标准是在对整个生产过程和经营过程全面分析的基础上，以先进合理的定员标准和劳动定额为依据核定的，所以按定员标准编制企业各类员工的需求量计划，是企业制定人力资源规划时应遵循的原则。

3、科学合理定员是企业内部各类员工调配的主要依据。企业内部员工调配工作的目的是开发人才，做到人尽其才。要做到这一点，除

了要了解员工，掌握他们的爱好、技能和健康等各方面的素质状况之外，还必须了解企业的定员，掌握各个生产、工作岗位需要多少人和需要什么条件的人。所以，定员是人员调配的主要根据，而调配工作又是定员标准得以贯彻的保证。

4、先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。合理的定员能使企业各工作岗位的任务量实现满负荷运转。这就要求在岗的所有人员必须兢兢业业，并且具备一定的技术业务水平，否则，便不能胜任其工作。因此，劳动定员可以激发员工钻研业务技术的积极性，从而提高员工的素质。

第三章 工作岗位分析研究

一、工作岗位分析信息的主要来源

1、书面资料。在企业中，一般都保存着各类岗位现职人员的资料记录以及岗位责任的说明，这些资料对工作岗位分析非常有用，如组织中现有的岗位职责、招聘用的广告等。

2、任职者的报告。这是指可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。由于是任职者自己描述所做的主要工作以及是如何完成的，因此很难保证所有的工作方面都能涉及，而且任职者本人所提供的信息难免会有失客观或者故意弄虚作假。

3、同事的报告。除直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。同事的报告有助于提供一个对比，也有助于弥补仅从任职者那里获得资料的不足，上级的评价还可检查结果是否有效。

4、直接观察。到任职者的工作现场进行直接观察也是一种获取有关工作信息的方法。尽管岗位分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响，但这种方法仍能提供一些其他方法所不能提供的信息。

二、工作岗位分析的程序

（一）准备阶段

准备阶段的具体任务是了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

1、根据工作岗位分析的总目标、总任务对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

2、设计岗位调查方案。

（1）明确岗位调查的目的。岗位调查的任务是根据岗位研究的目的，收集有关反映岗位工作任务的实际资料。因此，在岗位调查的方案中要明确调查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，选定调查方式，弄清应当收集哪些数据资料，到哪儿去收集岗位信息，用什么方法去收集岗位信息。

（2）确定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的现象总体，是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。调查单位就是构成总体的每个单位。如果将企业劳动组织中的生产岗位作为调查对象，那么每个操作岗位就是构成总体的调查单位。在调查中，如果采用全面调查的方式，必须对每个岗位（岗位即调查单位）一进行调查；如果采用抽样调查的方式应从总体中随机抽取一定数目的样本进行调查。能不能正确确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应确定调查项目。这些项目所包含的各种基本情况和指标，就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

(4) 确定调查表格和填写说明。调查项目中提出的问题和答案，一般是通过调查表的形式表现的。为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答，便于汇总整理，必须根据调查项目，制定统一的调查表格（问卷）和填写说明。

(5) 确定调查的时间、地点和方法。确定调查时间应包括：

①明确规定调查的期限，指出从什么时间开始到什么时间结束；

②明确调查的日期时点。在调查方案中还要指出调查地点，调查地点是指登记资料、收集数据的地点。最后，在调查方案中，还应当根据调查目的、内容，决定采用什么方法进行调查。调查方法的确定，要从实际出发，在保证质量的前提下，力求节省人力、物力和时间，若能采用抽样调查、重点调查方式，就不必进行全面调查。

3、为了搞好工作岗位分析，还应做好员工的思想工作，说明该工作岗位分析的目的和意义，建立友好合作的关系，使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4、根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。

5、组织有关人员先行一步，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析，以便取得岗位调查的经验。

这一阶段的主要任务是根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中，应灵活运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法，广泛、深入地搜集有关岗位的各种数据资料。例如，岗位的识别信息，岗位任务、责任、权限，岗位劳动负荷、疲劳与紧张状况，岗位员工任职资格条件、生理心理方面的要求、劳动条件与环境等。应详细记录各项调查事项的重要程度、发生频率（数）。

（二）总结分析阶段

本阶段是岗位分析最后的关键环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析，然后采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。

工作岗位分析并不是简单地收集和积累某些信息，而是要对岗位的特征和要求作出全面深入的考察，充分揭示岗位主要的任务结构和关键的影响因素，并在系统分析和归纳总结的基础上，撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

第四章 招募方式的选择

一、外部招募的主要方法

（一）发布广告

广告是单位从外部招募人员最常用的方法之一。通常的做法是在一些大众媒体上刊登出企业岗位空缺的消息，吸引对这些空缺岗位感兴趣的潜在人选应聘。采用广告的形式进行招募，由于工作空缺的信息发布迅速能够在一两天内就传达给外界，同时有广泛的宣传效果，也可以展示企业实力。

发布广告有两个关键的问题：其一是广告媒体如何选择，其二是广告内容如何设计。一般来说，企业可选择的广告媒体很多，传统媒体如广播电视、报纸、杂志等，现代媒体如网站等，其总体特点是信息传播范围广、速度快，应聘人员数量大、层次丰富，企业的选择余地大。在决定广告内容时，企业必须注意要维护和提升企业的对外形象。

广告的内容不仅应明确告诉潜在的应聘者，企业能够提供什么岗位、对应聘者的要求是什么，而且广告应有吸引力，能够激起大众对企业的兴趣。另外，广告还应告诉应聘者申请的方法，这些内容都应在确定广告内容时予以充分的注意。

（二）借助中介

随着人才流动的日益普遍，各类人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心等就业中介机构应运而生。这些机构承担着双重角色：既为单位择人，也为求职者择业。借助这些机构，企业与求职者均可获得大量的信息，同时也可传播各自的信息。这些机构通过定期或不定期地举行交流会，使供需双方面对面地进行商谈，缩短了招聘与应聘的时间。实践证明，这是一条行之有效的招聘与就业途径。

1、人才交流中心。在全国的各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为企业服务。人才交流中心一般建有人才资料库，用人单位可以很方便地在资料库中查询条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人员，有针对性强、费用低廉等优点，但对于如计算机、通信等专业的热门人才或高级人才的招募效果不太理想。

2、招聘洽谈会。人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场招聘洽谈会。在洽谈会中，企业和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了企业和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业化方向发展的趋势，如有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等。通过参加招聘洽谈会，企业招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他

企业的人力资源政策和人力需求情况。虽然这种方法应聘者集中，企业选择的余地较大，但还是难以招募到合适的高级人才。

3、猎头公司。猎头公司是英文 headhunter 直译的名称，在我国是近年来为适应企业对高层次人才的需求与高级人才的求职需求而发展起来的。在国外，猎头服务早已成为企业求取高级人才和高级人才流动的主要渠道之一，我国的猎头服务近些年来发展迅速，有越来越多的企业逐渐接受了这一招募方法。

对于企业短缺的高级、尖端的专业人才，用传统的招募方法往往很难获得成功，但这类人才对企业的作用和意义却非常重大。而猎头公司服务的-大特点就是推荐的人才素质较高，风险性较低。猎头公司一般都会建立自己的人才库。优质高效的人才是猎头公司最重要的资源之一，对人才库的管理和更新也是其日常工作之一，而搜寻手段和渠道则是猎头公司专业性服务最直接的体现。

当然，要通过猎头公司招聘到高素质的人才，需要支付昂贵的服务费。目前，猎头公司的收费通常能达到所推荐人才年薪的 25%~35%。但是，如果把企业自己招聘人才的时间成本、人才素质差异等隐性成本计算进去，猎头服务或许不失为一种经济、高效的方式。

此外，猎头公司往往对企业及其人力资源需求有较详细的了解，对求职者的信息掌握较为全面，因此猎头公司在供需匹配上较为慎重，其成功率比较高。

（三）校园招聘

校园招聘也称上门招聘，即由企业单位的招聘人员通过到学校、参加毕业生交流会等形式直接招募人员。对学校毕业生最常用的招募方法是一年一度或两次的人才供需洽谈会，供需双方直接见面，双向选择。除此之外，有的单位自己在学校召开招聘会、在学校中散发招聘广告等。有的则通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需要的人才。

对于应届生和暑期临时工的招募也可以在校园直接进行。主要方式有招聘张贴、招聘讲座和毕业分配办公室推荐三种。校园招聘通常用来选拔工程、财务、会计、计算机、法律以及管理等领域的专业化初级水平人员。一般来说，工作经验少于3年的专业人员约有50%是在校园中招募到的。

（四）网络招聘

20世纪70年代以后，互联网的出现给人类社会的经济发展，以及人们的生产、生活、文化等方面带来了革命性的变化。从企业管理的角度来看，也使企业人员招募方法发生了深刻的变化。

目前，越来越多的企业借助互联网承担起公司人力资源管理与开发的多项职能。据美国一家咨询公司日前公布的一项追踪研究报告，《财富》全球 500 强企业中使用网上招募的已占 88%。在北美地区有 93%，在欧洲有 83%，在亚太地区有 88%的大公司都采用了网上招募的方式。另据美国一家招募服务公司所做的调查，绝大多数公司希望求职者通过电子邮件而不通过邮寄传送个人简历。那些常与计算机打交道的技术人员，经常会利用互联网寻找工作机会，或者公司想要找个技术岗位的候选人，也多从网上寻找。用尽可能少的成本找到尽可能称职的应聘者已经成为企业人员招聘主要追求的目标。采用互联网招聘的方式，可以从某种程度上满足企业的要求，因为网络招聘具有以下优点。

- 1、成本较低，方便快捷；选择的幅度大，涉及的范围广。

- 2、不受地点和时间的限制，在网上距离感似乎已经不复存在，无论人们身处何地、处于何时都不会妨碍工作的开展。互联网不但有助于企业在世界各地广招贤才，还可以在网上帮助企业完成应聘人员的背景调查审核、能力素质评估以及笔试面试，互联网已经不仅仅是一个在网上发布招聘广告的媒体，而是具有多种功能的招聘服务系统

- 3、应聘者求职申请书、简历等重要资料的存储、分类、处理和检索更加便捷化和规范化。

（五）熟人推荐

通过企业的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选，也是企业招募人员的重要方法。据有关资料显示，美国微软公司有 40%左右的员工是通过熟人推荐方式获得的。在我国珠江三角洲、长江三角洲的广大地区，也有大量中资或外资企业，在招募一般员工时，采用“老乡介绍老乡”的推荐方式。

熟人推荐的招募方法的优势是：对候选人的了解比较准确；候选人一旦被录用，顾及介绍人的关系，工作也会更加努力；招募成本也很低。熟人推荐的招募方法的劣势是：可能在组织中形成裙带关系，不利于企业各种方针、政策和管理制度的落实。

熟人推荐方法适用的范围比较广，既适用于一般人员的招募，也适用于企业专业人才的招募。采用该方式不仅可以节约招募成本，而且也在一定程度上保证了应聘人员的专业素质和可信任度。有些企业为了鼓励员工积极推荐人才，还专门设立推荐人才奖，以此奖励那些为企业推荐优秀人才的员工。

采用校园招聘方式时应关注的问题：

- 1、要注意了解学生在就业方面的一些政策和规定。国家对学生的就业有一些相应的政策，各个学校的毕业分配也有相应的规定，企业

一定要首先了解这些规定，以免选中了的人才由于各种手续上的限制无法到企业工作。

2、一部分学生在就业中有脚踩两只船或几只船的现象。例如，有的学生同时与几家企业签署意向；有的学生一边复习考研或准备出国，一边找工作，一旦考研或出国成功他们将放弃工作。这些现象一定要引起重视。因此，在与学生签署协议时就应该明确双方的责任，尤其是违约的责任。另外，企业也应该有一定的思想准备，并且留有备选名单，以便替换。

3、学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计，对自己的能力也缺乏准确的评价。因此，企业在与学生交流的过程中应该注意对学生的职业指导，注意纠正他们的错误认识。

4、对学生感兴趣的问题做好准备。在学校中招募毕业生，学生常常会有一些关心的问题，对这些问题一定要提前做好准备，并保证所有工作人员在回答问题口径一致。有的企业在向学生发放宣传品时就将常见的问题印在上面，或者在招募的网页上回答学生提出的问题。

二、实施内部招募与外部招募的原则

1、高级管理人才选拔应遵循内部优先原则。高级管理人才为组织服务一方面是依靠自身的专业技能、素质和经验，能够为组织服务；

另一方面是对组织文化和价值观念的认同，愿意为组织贡献自己全部的能力和知识，而外部招募人员是无法在短期内完成和实现的。

2、外部环境剧烈变化时，组织必须采取内外结合的人才选拔方式。

当外部环境发生剧烈变化时，行业的经济技术基础、竞争态势和整体游戏规则发生根本性的变化，知识老化周期缩短，原有的特长、经验成为学习新事物、新知识的一种障碍，组织受到直接影响。这种情况下，从组织外部、行业外部吸纳人才和寻求新的资源，成为组织生存的必要条件之一。不仅因为组织内部缺乏所需专业人才，时间也不允许坐等组织内部人才的培养成熟，因此必须采取内部招募与外部招募相结合、内部培养与外部专业服务相结合的措施。

3、处于快速成长期的组织应当广开外部渠道。处于成长期的组织，

由于发展速度较快，仅仅依靠内部招募与培养无法跟上组织的发展。同时组织受人员规模的限制，选择余地相对较小，无法得到最佳的人选。这种情况下，组织应当采取更为灵活的措施，广开渠道，吸引和接纳需要的各类人才。

同时，处于快速成长期的组织，由于提供给新员工的职位比较多，员工在短时间内得到晋升的机会大，利用外部招募可以很容易吸引人才以及留住人才。

第五章 应聘者面试的组织与实施

一、面试提问的技巧

面试技巧是面试过程中应对和解决某些难点、疑点或盲点问题的一些诀窍，是面试过程中成功经验与失败教训的不断积累，“问、听、观、评”是面试中四项重要而关键的基本功。

就“问”即提问而言，无论何种面试都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进式地进行。例如：“什么时候到的？”“你是怎么来的？”同时，面试考官的发言与提问，应力求使用规范性以及不会给应聘者带来误解的语言，通俗、简明地表达自己提问的内容。每个提问的安排顺序，应当先易后难、循序渐进，先熟悉后生疏，先具体后抽象，让应聘者逐渐适应、开阔思路，并尽快进入角色。当然，提问方式的选择，以及恰到好处进行转换、扩展、收缩和结束问题提问，也有很多值得注意的技巧。

面试考官作为面试的召集者，也是面试的主持者，其提问的方式以及问题决定了从应聘者那里可以得到什么信息以及可以得到多少信息。一般来说，面试考官应运用一些提问的技巧来影响面试的方向以及进行的步调，主要提问方式有七种。

（一）开放式提问

开放式提问让应聘者自由发表意见或看法，以获取信息，避免被动。一般在面试开始的时候运用，用以缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者充分发挥自己的水平和潜力。开放式提问又分为无限开放式和有限开放式。无限开放式提问没有特定的答复范围，目的是让应聘者说话，有利于应聘者与面试考官沟通，如“谈谈你的工作经验”等问题。有限开放式提问要求应聘者的回答在一定范围内进行，或者对回答问题的方向有所限制。

（二）封闭式提问

封闭式提问是指让应聘者对某一问题作出明确答复，如“你是否从事过秘书工作？应聘者一般用“是”或“否”回答。它比开放式提问更加深入、直接。封闭式提问可以表示两种不同的意思：一是表示面试考官对应聘者答复的关注，一般在应聘者答复后立即提出一些与答复有关的封闭式问题；二是表示面试考官不想让应聘者就某一问题继续谈论下去，不想让应聘者多发表意见。

（三）清单式提问

清单式提问是指鼓励应聘者在众多选项中进行优先选择，以检验应聘者的判断、分析与决策能力。例如，在回答“你认为产品质量下降的主要原因是什么？”的问题时，对所给出的各个选项进行优先选择。

（四）假设式提问

假设式提问是指鼓励应聘者从不同角度思考问题，发挥应聘者的想象能力，以探求应聘者的态度或观点。例如：“如果你处于这种状况，你会怎样处理？”

（五）重复式提问

重复式提问是指让应聘者知道面试考官接收到了应聘者的信息，检验获得信息的准确性。例如：“你是说.如果我理解正确的话，你说的意思是”

（六）确认式提问

确认式提问是指鼓励应聘者继续与面试考官交流，表达出对信息的关心和理解。例如：“我明白你的意思!这种想法很好!”

（七）举例式提问

这是面试的一项核心技巧，又称行为描述提问。传统的面试往往集中问一些信息，十分注意求职申请表中所填的内容，加以推测分析。同时还询问应聘者过去做过的工作，据此来判断其将来能否担任此任，这是完全必要的。但有时应聘者也会编造一些假象。为了克服这一点，在考察应聘者的工作能力、工作经验时，可针对其过去工作行为中特定的例子加以询问。基于行为连贯性原理，所提问题应涉及工作行为的全过程，而不应集中在某一点上。例如，“过去半年中你所建立最

困难的客户关系是什么？当时你面临的主要问题是什么？你是怎样分析的？采取什么措施？效果怎样？”等，从而能较全面地考察一个人。当应聘者回答该问题时，面试考官可通过应聘者解决某问题或完成某项任务所采取的方法和措施，鉴别应聘者所谈问题的真假，了解应聘者实际上解决问题的能力。面试中一般可让应聘者列举应聘职务要求的、与其过去从事工作相关的事例，从中总结和评价应聘者的相应能力。

面试提问时，应关注以下几个问题。

1、尽量避免提出引导性的问题。不要问带有提问者本人倾向的问题如以“你一定”或“你没有，开头的问题，又如“当你接受一项很难完成的任务时，会感到害怕吗？”“你不介意加班，是吗？”“你经常提出建设性的意见吗？”等问题。目的是不要让应聘者了解面试考官的倾向、观点和想法，以免应聘者为迎合面试考官而掩盖其真实的想法。

2、故意提问一些相互矛盾的问题，引导应聘者作出可能矛盾的回答，来判断应聘者是否在面试中隐瞒了真实情况。

3、面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事，因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。但面试考官可以通过其离职原因、求职目的、个人发展、对应聘岗位的期

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/575242141144011114>