

## 咨询实践：怎么来做好人才招聘管理？

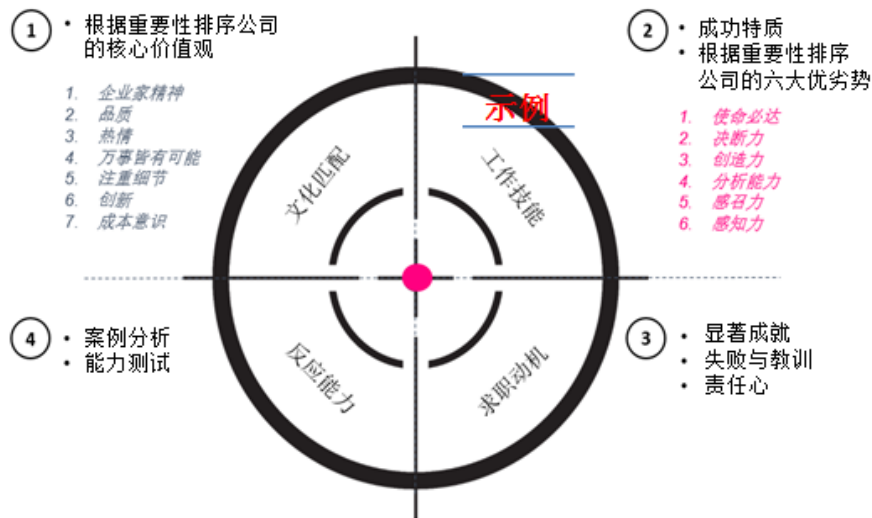
文 | 尚德管理首席咨询师包红刚

### 1、认识人才招聘活动

人才招聘是当下企业一项重要的工作，如何在招聘中，选择适合企业的人才，是人力资源管理的一个重点，也是一个难点。

尚德管理认为，在招聘中获取候选人的准确信息是招聘中需要解决的问题，了解了候选人的全面情况，有利于我们确定录用对象。所有的招聘面试到笔试，最终我们需要的仍然是候选人的信息，所以研究怎么在招聘面试环节收集到候选人足够的信息，是我们在人才招聘中最需要解决问题。

尚德管理在十多年的咨询实践中，总结了获取候选人准确信息的分析模型如下：



尚德管理在招聘实践中，一般会通过三个环节来进行招聘工作的控制：一是面试，二是笔试，三是对面试、笔试中获取的信息进行整体评价。所以作为面试官需要知道，我们要收集什么样的信息，即前述模型展示的内容，然后我们需要建设评估体系，通过对候选人进行整体评估，最终确定录用与否。

关于招聘，当年的诺基亚有这么一句名言：“我们为什么不招一只猴子来爬树，而要招一只火鸡不断培训来让他爬树呢？”所以，做好招聘，对于企业来说，事半功倍。在所有日常人力资源管理中，选人最为首要、重要。

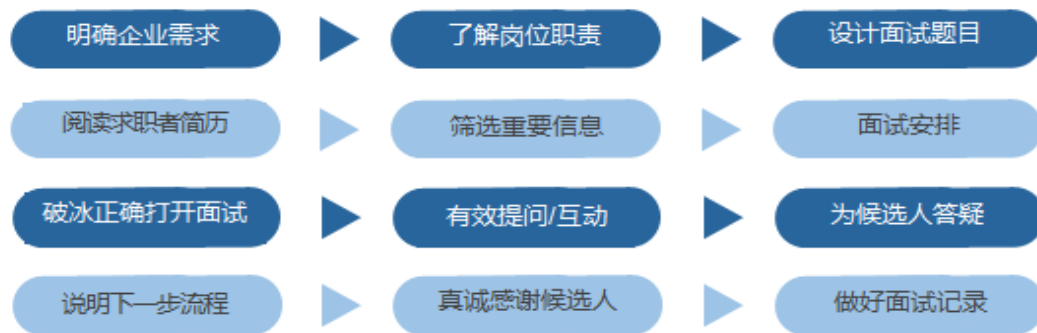
尚德管理在过去十多年咨询实践中，通过对 200 多家企业人才管理研究发现，企业员工岗位进行更替时，替换某岗位的成本 $\geq$ 被替换岗位员工年薪的 150%。这样的研究成果，充分说明，我们更需要在员工招聘中，关注细节，充分评估候选人，以使尽可能招聘到跟企业足够匹配的人才。

## 2、认识面试

面试不是一场心理游戏，它是一个判断候选人与岗位匹配的过程，以帮助我们筛选到最合适的候选人。

面试是搜集候选人信息的最直接的一种方式，也是招聘中最重要的一个环节，通过面试，我们将收集到候选人足够的信息。

一般来说，尚德管理认为，一个完整的面试流程，应该包括以下过程：



岗位的职责信息，对于面试来说，就显得十分重要，一切的面试其实最终都是需要围绕岗位的职责信息来进行。

最终我们的招聘工作，就是把适合于岗位职责信息的候选人找到，放到这个岗位上。

所以，面试中，我们需要研究岗位，研究人岗的匹配，这就涉及到岗位的胜任要求，与员工的胜任力模型。囿于篇幅限制，在此不再展示尚德管理专家为客户开发的核心胜任力、专业胜任力模型。下图示例，系为某高新技术制造企业开发的通用胜任力模型。

全员通用	1、责任心 2、进取心 3、公德心								
中层干部	1、计划能力 2、领导能力 3、沟通能力 4、学习能力 5、全局思维								
专业序列通用能力专业岗位胜任能力	营销序列	技术服务	研发序列	采购序列	生产序列	仓储序列	人力资源	财务序列	办公序列
	1、行动力	1、行动力	1、专注能力	1、严谨能力	1、严谨能力	1、严谨能力	1、服务精神	1、服务精神	1、服务精神
	2、产品敏感	2、产品敏感	2、创新思维	2、进度意识	2、勤劳习惯	2、勤劳习惯	2、严谨能力	2、严谨能力	2、严谨能力
	3、数字敏感	3、问题识别	3、问题识别	3、品质意识	3、品质意识	3、品质意识	3、公正品质	3、公正品质	3、公正品质
	4、市场意识	4、客户维系	4、需求把握	4、成本意识	4、进度意识	4、成本意识	4、学习力	4、学习力	4、学习力
	5、客户维系	5、协作意识	5、成本意识	5、协作意识	5、协作意识	5、制度意识	1、工作分析	5、成本意识	5、工作分析
	6、协作意识	6、学习力	6、学习力	6、学习力	6、学习力	6、学习力	2、人才识别	6、制度意识	6、制度意识
	7、自我管理		7、协作意识				3、制度意识		

美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出的一个著名的模型“冰山模型”，就是将人员个体素质的不同表现划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。



这个模型也有利于我们设计面试笔试中所需要关注的点，在工作中许多行为表现，其实来自于潜在的素质。而员工素质或素养，则是员工和企业真正的核心竞争力构成因素。

所以，尚德管理一般会协助企业设计一系列面试的方式，这里简单列举若干：

(1) **结构化面试**：即根据特定职位的胜任特征要求，遵循固定的程序，采用专门的题库、评价标准和评价方法，通过考官小组与应考者面对面的言语交流等方式，评价应考者是否符合招聘岗位要求的测评方法。

结构化面试具体表现为：程序的结构化，问题的结构化，评估的结构化。

(2) **行为面试法**：就是通过要求面试对象描述其过去某个工作或者生活经历的具体情况来了解面试对象各方面素质特征的方法。

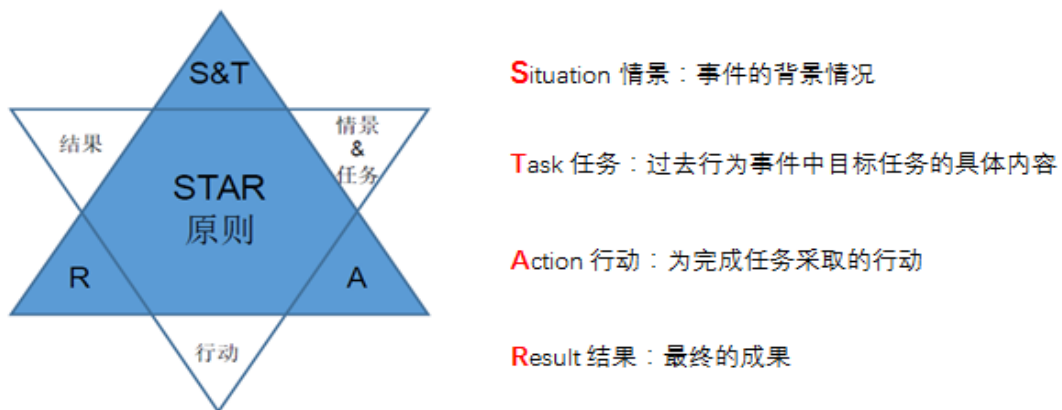
行为面试法的假设前提是：一个人过去的行为可以预测这个人将来的行为，

是通过实例来获取对候选人胜任能力的一种面试技巧。

尚德管理总结了行为面试法中，针对不同的岗位，在设计相关问题的时候，需要遵守以下设计要点：

- 1、开放性问题，而非封闭性问题
- 2、关注挑战性/压力下的情景，而不仅限于一般情况
- 3、针对行为指标问问题，而不是能力项
- 4、追问具体的行为，而非想法
- 5、以事实举例，而不是理想与假设
- 6、设计好问题后，应该还要准备所期待的答案，以便更准确地判断应聘者的能力
- 7、考虑多个行为指标能否在一个情境下进行考察（有难度，需事先准备及经验积累）

行为面试法是我们招聘工作中最常见一个方法，一般来说，行为面试法还需要关注一个要则，即 STAR 法则：



**(3) 情景面试法**：设计不同的情景以考察候选人在各类情景下的表现，通过评估表现来获取对候选人的评价。比如著名的公文篓法，无领导小组讨论法等。

## 2019 银行面试无领导小组讨论题目

在一个星级酒店中，有下面几个选项的问题。如果你是这家星级酒店的经历，你认为现在最需要解决的问题是什么？给下面这些选项排出你认为适当的排序，并说出你的理由，并且把你的观点放在整个小组中进行讨论，最后整个小组需要得出一个统一的答案，先阐述一下自己的观点，然后说出理由，之后和同小组人员讨论并统一出来一个结果。

- 1、大堂的服务人员服务不到位，不热情，在上班时间打私人电话。
- 2、酒店的水温不稳定，毛巾的消毒不够彻底。
- 3、酒店的娱乐休闲设施不够档次，有宰客的行为。
- 4、酒店大堂的钟表除了北京时间以外，其他各国时间都显示不准确，并且有较大出入。
- 5、酒店卫生不彻底，而且有蟑螂。
- 6、酒店客房服务人员不到位，有问题不能及时反馈。
- 7、酒店餐厅的饭菜水平不低，而且自助餐的分量不够。

要求：每位组员需要先给出自己的排序并且陈述理由，阅读材料并思考 10 分钟，个人陈述时间 2 分钟，然后小组自由讨论半小时，最后达成统一意见，并给出理由。

### 无领导小组讨论题示例

## 3、认识笔试

尚德管理认为，笔试是招聘中收集候选人信息的一个重要工具，笔试主要针对的是两类信息的收集，一类是技能类的，通过笔试，我们来了解候选人对工作技能的掌握，尤其在技术岗位上，通过笔试来了解技能，就显得尤为重要。第二类是个人冰山下的一些基础的素质。当下比较流行的各类测评工具，都是基于日常行为判断方式来挖掘背后的冰山下的基础素质。

技术技能类的笔试，需要在研究职位族的胜任能力的基础上来设计，通过对职位族的胜任能力中的基础技术能力，来更好的设计笔试题目。

## 电力电子技术试题 (60 分钟)

### 一、判断题 (5 分×4=20 分)

1. 功率 MOSFET 管是通过电流驱动而导通的。 ( )
2. 在高频开关电源电路中, 因开关频率高而可以减小滤波电感的体积。 ( )
3. 高频开关电源由于开关频率高, 因而不会引起 EMI 问题。 ( )
4. UPS 不需要进行定期维护。 ( )

### 二、单项选择题 (5 分×3=15 分)

1. 有一四色环电阻, 依次为黄色、紫色、红色、金色, 其电阻值应为 ( )。  
A.  $3.6K \pm 5\%$  B.  $4.7K \pm 5\%$  C.  $47K \pm 5\%$  D.  $36K \pm 5\%$
2. 下列器件中, 最适合用在小功率、高开关频率的变换器中的器件是 ( )。  
A. GTR B. IGBT C. MOSFET D. GTO
3. 在国家标准中要求通信电源模块的稳压精度是 ( )。  
A.  $\pm 0.5\%$  B.  $\pm 0.6\%$  C.  $\pm 1\%$  D.  $\pm 0.8\%$

### 三、问答题

1. 简述 MOSFET、IGBT 的区别。(5 分)
2. 铅酸蓄电池有几种充电方式?(10 分)
3. 解释 UPS 在运行过程中频繁转换到旁路供电的故障原因?(10 分)
4. 试简述运算放大器与比较器的差异。(5 分)

### 四、试画出低通无源滤波器原理图, 并写出其转换频率。(10 分)

### 五、请结合工作实际谈谈你对电力电子技术的认识和看法。(25 分)

某公司技能类笔试题示例

事实上, 尚德管理专家开展招聘甄选所用的工具是一系列的, 以保障人员测评的系统性、科学性、客观性和准确性。

- 034-职业特性测评(霍兰德职业性向测评).doc
- 034-职业特性测评问卷(九型人格测试180题).xls
- 034-职业特性测评问卷(主体队伍).docx
- 035-职业特性测评问卷参考答案(主体队伍).docx
- 036-职业特性测评问卷(一线生产人员).docx
- 038-职业特性测评分析报告(个体).xls
- 038-职业特性测评分析报告(综合)-1.xls
- 038-职业特性测评分析报告(综合)-2.xls
- 038-职业特性测评分析报告(综合)-3.xls
- 039-管理能力测评(MAP管理才能).doc
- 039-绩效能力测评问卷(管理岗).xls
- 039-绩效能力测评问卷(环评主体清单).xls
- 040-绩效能力测评统计表(管理岗).xls

#### 4、关于招聘评价的认识

面试的过程的所有设计，最终都是为了最后对候选人进整体评价，所以，面试过程的好坏很重要，但整体评价方案更重要。

招聘的评价工作，一方面，需要对个人简历上的经历做一个基础的评价，包括经历与公司的相符性，技术与知识背景与公司招聘岗位的匹配度等，另一方面，根据面试，笔试，进一步挖掘候选人的各类信息，以便于面试结束后的综合评价。

这些内容，都需要根据详细的面试流程的设计，根据公司职位族，岗位胜任力要求，最终制定出一个评价标准。

尚德管理在过去的咨询实践中，曾设计某公司的各岗位的面试指导手册，这里介绍某岗位面试指导手册，可以通过这份面试指导手册看到面试的整体设计、过程控制、综合评估等内容，如下示例：

**\*\*公司\*\*岗位面试指导手册**

岗位	**岗位
候选人	
面试官	
日期和面试时长	
倾向工作的地点	
如何胜任这个岗位角色？	
目标 1	
目标 2	
目标 3	

面试指引	
面试前	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 仔细阅读申请人的简历.</li><li>2. 仔细阅读列举的面试问题并根据简历选出最合适的提问</li><li>3. 选择面试的地点，并设置好舒适的环境（椅子，温度，水）</li></ol>
面试指导原则	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 面试应进行 20-30 分钟。</li><li>2. 面试提问由三部分组成：建立融洽关系的引言问题、确认人格匹配的核心价值观问题和了解候选人潜质的胜任力问题。</li><li>3. 每部分小项都有问题列表可供选择。提出后续问题以充分了解候选人的背景和动机。</li></ol>
开场	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 欢迎候选人并自我介绍。</li><li>2. 告诉候选人面试的时间和流程。</li><li>3. 告诉候选人一些问题将使用中文进行，而另一些则使用英文进行。</li></ol>

自我介绍与求职目标	自我介绍与求职目标评估	通过(意见)	未通过(意见)
	<b>提问参考列表</b>		
自我介绍	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 请做自我介绍。</li> <li>2. 从哪里得知***? 为什么选择***?</li> <li>3. 你对面试的这个岗位的认识是什么?</li> <li>4. 用英文描述一个你最近参加的一个活动。</li> <li>5. 你以前的工作/生活经历对你应聘的岗位有什么帮助?</li> <li>6. 你以前的 manager/同时会怎么评价你?</li> <li>7. 你自己工作中的优势和劣势? 有哪些需要继续发展?</li> <li>8. 为什么要加入教育行业? 为什么要加入***?</li> <li>9. 用英文描述一本你最近正在阅读的书籍。</li> </ol>		

工作地点匹配	愿意工作的地址	通过(意见)	未通过(意见)
	<b>提问参考列表</b>		
工作地点匹配	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 请问你目前的居住地址在哪里</li> <li>2. 请问倾向的工作地点是哪些</li> <li>3. 提供可选择的***岗位, 如果是稍微远一些, 询问是否愿意每日交通。</li> </ol>		

文化匹配		文化匹配评估	通过(意见)	未通过(意见)
	<b>描述</b>	<b>提问参考列表</b>		
公司核心价值观 1	万事皆有可能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 请分享一个你克服困难成功完成事件的经历。</li> <li>2. 回想过去, 是否有你被要求做某件事时, 你的第一反应是“不可能, 这是不可能的”, 但最终你做到了。请与我分享这段经历(如果需要的话, 引导候选人分享与父母/亲戚/朋友/老师相关的经历)</li> </ol>		
公司核心价值观 2	注重细节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 当你计划度假(或组织活动)时, 你会关注哪些细节? 有什么让你难忘的特殊细节吗?</li> <li>2. 你是否有把活动细节搞错的经历? 当时发生了什么? 你从中学到了什么?(如有需要, 引导候选人讲出出现在错</li> </ol>		

		误地点错误时间的经历细节)		
公司核心价值观 3	激情	1. 你热衷于什么，为什么热衷？ 2. 说服我加入你喜欢的活动/让我对你的爱好感兴趣。		

### 初筛评价

初筛意见 面试决定	沟通能力 <input type="checkbox"/>	学习 <input type="checkbox"/> 力	<input checked="" type="checkbox"/> 团队协作	<input type="checkbox"/> 销售能力
	不录用	较适合***岗位，	较适合****岗位，	其它岗位考虑：_____ 岗位
	<input type="checkbox"/>	面试部门：	面试部门：	面试部门：
		面试官：	面试官：	面试官：

岗位相关技能		岗位相关技能评估	通过(意见)	未通过(意见)
	描述	提问参考列表		
胜任力 1: 沟通技能	基本沟通技能	1. 如果你要传达坏消息，你会通过什么信息渠道？为什么？ 2. 请和分享一个你在生活或者工作中遇到的冲突以及你是如何应对的？ 3. 请与我分享 3 个技巧，如何与人交谈，让他们理解并能参与进来？		
胜任力 2: 关系管理	团队协作与客户关系建立	1. 请与我分享你在一个任务/项目中与团队合作的经历，你在团队中的角色是什么？你是如何工作的？ 2. 你同事病了，你代她与客户交谈时，你觉得你可以为她销售额外的产品，但是奖金会算给你的同事，你会怎么做？ 3. 通常你在团队工作中，扮演什么角色？以及如何做好这个角色。 4. 你喜欢在什么样的团队中工作？		
胜任力 3: 问题解决	客户导向的问题解决	1. 假设一个客户要问你问题，但你正忙于其他工作，你会怎么做？ 2. 请描述你过去面临的一个问题以及你是如何解决的。 3. 一位客户在敦促你立即回答一个问题，但你对公司在这件事上的政策不确定，请问你会怎么做？		
胜任力 4: 销售技能	时间管理与产品知识	1. 假设你有一长串的任务要做，但只有 2 个小时，你会如何处理你的任务？ 2. 你过去曾有延时完成任务的情况吗？ 3. 请分享你最近一次学习新东西的经历。你是怎么学的？用过什么工具？		
意见				

动机	动机评估:	通过	未通过
提问参考列表	1. 在你的事业/生活中, 你最自豪的成就是什么? 2. 在工作中什么能激励你? 3. 为什么要加入教育行业? 为什么要加入公司?		
意见			
反应力	反应力评估:	通过	未通过
提问参考列表	1. 我们的客户告诉你, 他们认为另一个竞争对手产品更合适, 请说服他们采用我们的产品。 2. 我去健身房健身 6 个月了, 现在我不想继续, 请说服我留下来。 3. 说服我和你一起参加一个活动。		
意见			

综合评价					
综合意见					
面试决定	与该岗位不匹配, 不录用	与该岗位匹配, 录用	与该岗位非常匹配, 录用	其它岗位考虑	<input type="checkbox"/> :
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ 位	
				_____ 面 试 官	_____ :
接下来的计划					

尚德管理在另一个公司设计校园招聘设计的综合评估介绍如下:

### 应届大学生面试评定表

编号		姓名		年龄		性别	
专业		毕业学校					
面试项目	评 分 标 准						
	具体表现评价					得 分	
仪 态							
心 态							
影 响 力							
思维能力							
语言能力							
团队认识							
沟通能力							

自我认识						
特别说明						
级别标准	95-100 (A)	90-94 (B)	80-89 (C)	70-79 (D)	60-69 (E)	60 以下
综合得分情况						
评委评价意见						评委签字:

注：统计出得分后，请在合适的综合得分情况处打“√”。

### 应届大学生无领导讨论评定表

编号		姓名		年龄		性别	
专业		毕业学校					
无领导讨论	评 分 标 准						
	具体表现评价					得 分	
语言逻辑能力							
应变反应能力							
对他人的影响力							
组织协调能力							
适应力							
团队能力							
专业技术能力							
情绪控制能力							

特别说明						
级别标准	95-100(A)	90-94(B)	80-89(C)	70-79(D)	60-69(E)	60 以下
综合得分情况						
评委评价意见	评委签字:					

注：统计出得分后，请在合适的综合得分情况处打“√”。

### 应聘大学生综合得分表

编号		姓名		年龄		性别	
专业		毕业学校					
基本情况得分							
笔试情况得分							
面试情况得分							
第一轮面试笔试结论	评委签字:						
无领导讨论得分							
特别说明							
级别标准	95-100(A)	90-94(B)	80-89(C)	70-79(D)	60-69(E)	60 以下	
综合得分情况							
评委评价意见							

录用决定	评委签字
------	------

注：1、统计出得分后，请在合适的综合得分情况处打“√”。

2、基本素质评分标准：对学生毕业院校打分占本项总分的40%，在校学习成绩分占60%。学生此项总分是两项分数的总和。如某生的学校分为优秀，学习成绩分为优良，则总分为40+48=88（分）。

等级分数	毕业院校（满分1分）	综合成绩名次（满分1.5分）
优秀（100分）	国内985高校（40分）。	学习成绩综合名次为班内前5名（60分）。
优良（80分）	国内211院校（32分）。	学习成绩综合名次为班内6-10名（48分）。
中等（60分）	面向全国招生的国内普通院校，包括省内较有知名度的院校，以及自考本科毕业生（24分）。	学习成绩综合名次为班内11-15名（36分）。
一般（40分）	学校为仅面向省内招生的普通院校，包括刚由师范或专科升至普通本科层次的院校（16分）。	学习成绩综合名次为班内16-20名（24分）。
较差（20分）	成人或民办院校（8分）。	学习成绩综合名次为班内21名以后（12分）。