****

**招**

**聘**

**实**

**用**

**手**

**册**

**目 录**

[一、胜任特征的描述： 3](#_Toc67317789)

[技能： 3](#_Toc67317790)

[能力 3](#_Toc67317791)

[知识 4](#_Toc67317792)

[特质 4](#_Toc67317793)

[动机 8](#_Toc67317794)

[社会角色 9](#_Toc67317795)

[自我形象： 9](#_Toc67317796)

[二、招聘开始 9](#_Toc67317797)

[1、明确需求： 9](#_Toc67317798)

[2、简历筛选技巧 11](#_Toc67317799)

[3、纸笔测验 11](#_Toc67317800)

[4、结构化面试 11](#_Toc67317801)

[三、题库： 12](#_Toc67317802)

[知识技能类（专业类） 12](#_Toc67317803)

[能力类： 12](#_Toc67317804)

[语言表达力 12](#_Toc67317805)

[反应力 12](#_Toc67317806)

[应变能力 12](#_Toc67317807)

[综合分析力 13](#_Toc67317808)

[应变能力 13](#_Toc67317809)

[规划力 13](#_Toc67317810)

[沟通能力 13](#_Toc67317811)

[时间管理能力 14](#_Toc67317812)

[领导能力 14](#_Toc67317813)

[学习能力 14](#_Toc67317814)

[说服能力 15](#_Toc67317815)

[倾听能力 15](#_Toc67317816)

[想象力 15](#_Toc67317817)

[逻辑思维 15](#_Toc67317818)

[理解力 15](#_Toc67317819)

[推理能力 15](#_Toc67317820)

[计划性 15](#_Toc67317821)

[解决问题能力 16](#_Toc67317822)

[组织协调能力 16](#_Toc67317823)

[特质类 16](#_Toc67317824)

[情绪稳定性 16](#_Toc67317825)

[人际交往倾向和人际关系 16](#_Toc67317826)

[兴趣和爱好 16](#_Toc67317827)

[价值取向 16](#_Toc67317828)

[敬业精神 17](#_Toc67317829)

[责任心 17](#_Toc67317830)

[职业道德 17](#_Toc67317831)

[抗挫折性 17](#_Toc67317832)

[合作精神 18](#_Toc67317833)

[服务意愿 18](#_Toc67317834)

[竞争意识 18](#_Toc67317835)

[发展潜力 18](#_Toc67317836)

[工作动机和期望 18](#_Toc67317837)

[事业心进取心和自信心 18](#_Toc67317838)

[自知力自控力 19](#_Toc67317839)

[人际关系与适应性 19](#_Toc67317840)

[动机 19](#_Toc67317841)

[成就动机 19](#_Toc67317842)

[自我形象 19](#_Toc67317843)

[社会角色 19](#_Toc67317844)

[四、高效的面试技巧 19](#_Toc67317845)

# 一、胜任特征的描述：

胜任素质模型：指能将某一工作中表现优秀者与表现普通者区分开来的个体潜在的深层次特征。和工作分析、职位评价共同支撑起公司的人力资源管理工作。其主要包括以下几个方面：

## 技能：

由于练习而近乎自动化了的动作方式。可分为：

动作技能：主要是肌肉运动，它表现在外部行动和对事物的直接行动中。例如操作机器（打字）、写字、弹琴、打球等技能都属于这一类。

心智技能：主要是认识活动，包括感知、记忆、想象和思维，而以思维为它的主要成分。例如解题、心算、阅读、作文等的技能都属于这一类。掌握正确的思维方法是心智技能的主要特点。

## 能力

顺利完成某种活动且直接影响活动效率的心理特征。能力分为

一般能力：不同种类活动中表现出来的共同能力。是人们有效的掌握知识和完成活动必不可少的心理条件。

特殊能力：从事某种专业领域活动所必需的专门能力或几种专门能力的结合体。这是胜任素质模型中比较重要的一部分。

|  |  |
| --- | --- |
| 能力类别 | 具体描述 |
| 一般能力 | 思维力 | 对事物的分析综合、抽象概括的能力，不论在解决一般问题还是实施创造性活动都占很大比重 |
| 记忆力 | 存储过去信息的速度、准确性。 |
| 观察力： | 对事物全面、细致的分析能力，主要指知觉能力。 |
| 想象力： | 再想象和创造想象，根据已有知识构想新事物的能力。 |
| 分析能力 | 收集相关的信息、分析不同信息之间的关系、做出因果关系的推断并找出对实际问题的有效解决方案的能力。 |
| 应用创新 | 对改进工作绩效提出新的理念、方法和流程的能力。 |
| 建立信任力 | 坚持取得别人的信任和尊重、培育对他人的信任和尊重所遵循的原则的能力 |
| 洞察力 | 能通过事物的表面看到事物的本质，对所在行业的发展有深刻的认识。 |
| 变革管理力 | 在一个变化的环境中始终维持工作有效性的能力。 |
| 客户导向 | 不论是对内部客户还是外部客户，具有帮助和服务他人并尽可能满足他人需求的意愿。 |
| 影响力 | 劝说或影响他人去接受一个观点、采纳一个具体的安排、采取一个行动的能力。 |
| 说服力 | 通过适宜的需求分析、教导和支持来说服他人接受自己的观点 |
| 判断能力 | 做决策或采取行动时能显示出理智、客观、无偏爱的能力 |
| 团队领导力 | 采取行动来激励所有的团队成员实现个人、团队及组织业务目标的能力。 |
| 言语表达力 |  |
| 应变能力 | 对意外事件能迅速的做出反应，寻求合适的方法，使问题得以妥善解决的能力 |
| 组织协调能力 | 根据工作任务，对人、财、物等资源进行分配，同时控制、激励和协调群体活动过程，使之相互配合，从而实现组织目标的能力。 |
| 管理能力 |  |
| 计划能力 | 对实际工作任务提出实施目标，进行宏观规划，并制定实施方案的能力 |
| 逻辑思维能力 | 通过分析与综合、抽象与概括、判断与推理，揭示事物的内在联系、本质特征及变化规律的能力 |
| 决策力 | 对重要问题进行及时有效的分析，做出科学决断的能力 |
| 环境适应力 |  |

## 知识

人类社会历史经验的总结和科学概括，是通过学习获得的结果。它的范围包括很广泛，基本每种职业类型都包含5－9的知识类型。

## 特质

 某人所具有的特征或其典型的行为方式（如喜欢冒险）；具体内容如下：

 性格

 人格

 气质

特质

 职业价值观

 职业适应性

 职业兴趣

 职业需求

个性特征：就是指个体对自己、对他人和对事物的态度。现在在世界上比较有影响的主要有两种理论：

一种是塔佩斯的大五人格素质模型

包括开放性：具有想像、审美、情感丰富、求异、创造、智能等特质

责任心：显示了胜任、公正、条理、尽职、成就、自律、谨慎、克制等特质

外倾性：表现出热情、社交、果断、活跃、冒险、乐观等特质

宜人性：具有信任、直率、利他、依从、谦虚、移情等特质

神经质或情绪稳定性：具有焦虑、敌对、压抑、自我意识、冲动、脆弱等特质。

另外一种是卡特尔的16性向量表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **表述** | **高分特征** | **平均分特征** | **低分特征** |
| 乐群性 | 表示热情对待他人的水平. | 对他人的关注程度高于平均水平,并且很容易与他人交往,对他人热情接待。 | 对他人的关注与感兴趣的程度处于平均水平上。 | 对工作任务、客观事物或活动所倾注的关注水平要高于对他人的关心程度. |
| 敏锐性：  | 刺激寻求与表达的自发性。 | 有很高的自发表达水平，思维活动非常迅速，但同时也表明，在言行之前并不总是深思熟虑。 | 表达的自然流露程度和多数人一样，在进行决策时，会进行认真思考。 | 在决策之前会进行非常仔细的思考，这种深入思考的能力表明比大多数人更全面地思考，达到更深刻的理解。 |
| 稳定性 | 对日常生活要求应付水平的知觉。 | 感到能够控制生活的现实需要，并且能够比大多数人更沉着、冷静地应付这些要求。 | 觉得和大多数人一样能平静应付生活中的变化。 | 觉得自己受到生活变化的影响很大，难以像大多数人一样沉着地应付这些生活要求。 |
| 影响性 | 力图影响他人的倾向性水平。 | 喜欢去影响他人。 | 觉得和大多数人一样能平静应付生活中的变化。 | 觉得自己受到生活变化的影响很大，难以像大多数人一样沉着地应付这些生活要求。 |
| 活泼性 | 寻求娱乐的倾向和表达的自发性水平。 | 通常较为活泼和任性，具有高于平均水平的自发性。 | 能量水平、言行的自发性处于平均水平。 | 是一个认真的人，喜欢全面地思考问题。认为别人会将其看成是一个严肃对待生活的人。 |
| 规范性 | 崇尚并遵从行为的社会化标准和外在强制性规则。 | 崇尚社会强制性标准和规则，并愿意遵从它们。 | 倾向于接受外来强制性标准和规则，但并不僵硬地去遵从它们。有时更倾向于灵活地运用规则，而不是逐字逐句地去遵从。 | 不喜欢遵从严格的规则和外在强制性指导，较之多数人更少地遵从书本原则 |
| 交际性 | 在社会情境中感觉轻松的程度 | 在社会情境中比大多数人都表现自如，较之其他人更少感觉到来自他人的威胁。 | 像大多数人一样，在社会情境中感到较为轻松。 | 在社会情境中，尤其是在周围的人都不熟悉的情况下，会感到有些害羞和不舒服。 |
| 情感性： | 个体的主观情感影响对事物判断的程度。 | 对事物的判断较容易受自己的情感和价值观影响。对某个决策的判断更多地基于它看起来是否正确，而不是对它进行冷静的逻辑分析。因此，在对事物进行评价时，更关注自己的品位、价值观和感觉。 | 在需要判断和决策时，倾向于注意事实以及他们的实用意义，同时也意识到有关问题的情绪性后果和价值。实际上，判断事实倾向于在主观与客观之间取平衡。 | 在进行判断和决策时，倾向于注重逻辑性和客观性。 |
| 怀疑性 | 喜欢探究他人表面言行举止之后的动机倾向。 | 有一种字人倾向，认为他人的言行背后隐藏着某种动机，而不是将他人的言行按其表面意义理解。 | 倾向于认为他人是值得信任的和真诚的。可能会对值得缓役的目的较为警觉，但当完全了解他人之后，会乐于接受他们。 | 通常乐于信任他人所做的是真诚的，并对他人给予无怀疑的信任。 |
| 想象性： | 个体在关注外在环境因素与关注内在思维过程两者之间寻求平衡的水平。 | 勤于思考，并不拘泥事情本身的细节，而倾向于思索有限事实之外的东西。 | 在关注某一件事时，即关注事件的事实和细节，又会从更广阔的思路去考虑。 | 是一个现实主义和脚踏实地的人，更倾向于直接去做某件事情，而不是花时间去论证其可行性。 |
| 隐秘性 | 将个人信息私人化的倾向。 | 不愿轻易透露个人信息。似乎是一位爱保守的个人秘密的人。 | 对多数人都较为公开地展示自我。 | 喜欢待人公开、直率。较之大多数人来说，更乐于解释有关自己的各种信息。 |
| 自虑性 | 自我批判的程度。 | 觉得自己有很大的困惑，或者觉得自己比别人或得更艰难。自我批判意识较强，对现实中的失误倾向于承担太多的个人责任。 | 对自己的长处或缺陷似乎有较现实的认识，能为自己的失误承担责任，能够从这些失误中吸取教训。 | 和大多数人相比，很少自我怀疑。 |
| 变革性 | 对新观念与经验的开放性。 | 对新观念与经验有强烈的兴趣，似乎对变革有很高的开放性。 | 对新观念与经验的开放程度和绝大多数人一样。 | 强调按既定方法行事的重要性。和大多数相比，很少倾向于冒险尝试新的做法与观念。 |
| 独立性 | 融合于周围群体几及参与集体活动的倾向性。 | 倾向于独立解决问题和做出自己的选择和决定。 | 力求在融合于群体及独立于群体在这两个极端中寻找平衡。 | 希望成为组织中的一员，并热爱组织活动。 |
| 自律性 | 认为以清晰的个人标准及良好的组织性对行为进行规划的重要性程度。 | 通过对事情的事先计划和准备来对事情进行控制。有十分清晰的个人标准，并认为以此来规划自己的行为很重要。 | 对事情进行事先计划和组织的倾向同于多数人。 | 不象大多数人一样去对事情进行控制和进行事先的计划和组织。更乐于任由事情变化，并可以容忍某种程度上的无组织性。 |
| 紧张性 | 在和他人的交往中的不稳定性、不耐心以及由此所表现的躯体紧张水平。 | 和绝大多数相比，体验到高度的紧张，经常感受到不满和厌恶。 | 通常所体验到的躯体紧张水平和大多数人差不多。 | 和大多数人相比，躯体紧张水平较低，很少感到对别人不耐烦和不满。 |

气质类型包括：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 气质特征工作 | 多血质(活泼型) | 胆汁质(不可抑制型) | 黏液质(安静型) | 抑郁型(弱型) |
| 神经过程特点 | 感受性低而耐受性高； | 感受性低而耐受性高； | 感受性低而耐受性高； | 感受性高而耐受性低； |
| 不随意的反应性强； | 不随意的反应性强，反应的随意性占优势； | 不随意反应性低； | 不随意反应性低； |
| 具有可塑性和外倾性； | 外倾性明显； | 情绪兴奋性倾向明显，外部表现少； | 严重内倾； |
| 情绪兴奋性高； | 情绪兴奋性高，抑制能力差； | 反应速度慢而不灵活； | 情绪兴奋性高； |
| 外部表现明显，反应速度快而灵活。 | 反应速度快，但不灵活。 | 具有明显的稳定性，可塑性小。 | 反应速度慢，刻板，不灵活。 |
| 心理活动特点 | 活泼好动，不甘寂寞，善于交际，思维敏捷，易于接受新事物，但印象不深； | 直率热情，精力旺盛，易冲动，脾气急躁，思维敏捷，但准确性差； | 安静稳重，沉默寡言，善于克制自己，善于忍耐，不尚空谈，情绪不易外露； | 好静，体验方式少，但体验深刻、持久；情绪不易外露； |
| 感情易产生也易变化并外露，但体验不深刻。 | 情感明显外露，但持续时间不长。 | 注意力稳定不易转移，外部动作少而慢。 | 动作迟缓，但准确性高。 |
| 适合工作 | 外交工作，管理工作，驾驶员，纺织工人，服务人员，医生，律师，运动员，冒险家，新闻记者，演员，检票员，军人，公安干警等。 | 出色的导演，推销员，节目主持人，演讲者，外事接待人员，演员，监督员等。 | 外科医生，法官，管理人员，出纳员，会计，播音员，话务员，调解员等。 | 雕刻工作者，书法家，编辑，机要秘书，统计、排版、打字、校对、登录员，检查员，化验员，刺绣工作者，保管员，服务设计人员等。 |

职业适应性主要包括：

职业价值观：

|  |  |
| --- | --- |
| 类型 | 表述 |
| Ⅰ独立经营型 | 也称非工资生活者型。这种类型的人不受别人指使，凭自己的能力拥有自己的小“城堡”，不愿受人干涉，想充分施展本领。 |
| Ⅱ经济型 | 也称经理型。这种类型的人确信世界上的所有幸福都可以用金钱买到；他们断然认为人与人之间的关系是金钱关系，连父母与子女的爱也带有金钱的烙印。 |
| Ⅲ支配型 | 也称独断专行型。这种类型的人想当上组织的一把手，飞扬跋扈，无视他人的想法，为所欲为，且视此为无比快乐。 |
| Ⅳ自尊型 | 这种类型的人受尊敬欲望很强，追求虚荣、优越感也很强。他很渴望能有社会地位和名誉，希望常常受到众人尊敬，欲望得不到满足时，由于过于强烈的自我意识。有时反而很自卑。 |
| Ⅴ自我实现型 | 这种类型的人对诸如平常的幸福、一般的惯例等毫不关心，一心一意想发挥个性，追求真理。不考虑收入、地位及他人对自己的看法，尽力挖掘自己的潜力，施展自己的本领，并视此为有意义的生活。 |
| Ⅵ志愿型 | 这种类型的人富于同情心，他们把他人的痛苦视为自己的痛苦，不愿干表面上哗众取宠的事，把默默地帮助不幸的人视作无比快乐。 |
| Ⅶ家庭中心型 | 这种类型的人过着十分平凡但又安定的生活，珍重同家人的团聚。为人踏实，生活态度保守，不敢冒险。 |
| Ⅷ才能型 | 这种类型的人单纯，爱戴高帽子，把深受周围人的欢迎视为乐趣，以不凡的谈吐、新颖的服装博得众人好感，以滑稽的表情使周围气氛活跃。 |
| Ⅸ自由型 | 这种类型的人一开始做事无目的和计划，但能适时地使自己的行动适应于当时的气氛，常被周围人认为无责任感，但他能承担有限的责任，不麻烦他人，无拘无束，生活随便 |

职业需求：生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊的需求、自我实现的需求。

青年人

贫困者

知识阶层

生理

安全

社会

尊重

自我

实现

自我实现

尊重

社会

安全

生理

自我实现

尊重

社会

安全

生理

自我

实现

尊重

社会

安全

生理

需要层次示意图 不同的人各层次需要的强度不同

职业兴趣：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 类型 | 共同特点 | 适合职业 |
| 社会型：（S） |  共同特征：喜欢与人交往、不断结交新的朋友、善言谈、愿意教导别人。关心社会问题、渴望发挥自己的社会作用。寻求广泛的人际关系，比较看重社会义务和社会道德。 | 喜欢要求与人打交道的工作，能够不断结交新的朋友，从事提供信息、启迪、帮助、培训、开发或治疗等事务，并具备相应能力.如: 教育工作者（教师、教育行政人员），社会工作者（咨询人员、公关人员、）。 |
| 企业型：（Ｅ） | 追求权力、权威和物质财富，具有领导才能。喜欢竞争、敢冒风险、有野心/抱负。为人务实，习惯以利益得失，权利、地位、金钱等来衡量做事的价值，做事有较强的目的性。 | 喜欢要求具备经营、管理、劝服、监督和领导才能，以实现机构、政治／社会及经济目标的工作，并具备相应的能力。如：项目经理、销售人员，营销管理人员、政府官员、企业领导、法官、律师 |
| 常规型：（Ｃ） | 共同特点：尊重权威和规章制度，喜欢按计划办事，细心、有条理，习惯接受他人的指挥和领导，自己不谋求领导职务。喜欢关注实际和细节情况，通常较为谨慎和保守，缺乏创造性，不喜欢冒险和竞争，富有自我牺牲精神。  | 喜欢要求注意细节、精确度、有系统有条理，具有记录、归档、据特定要求或程序组织数据和文字信息的职业，并具备相应能力。如：秘书、办公室人员、记事员、会计、行政助理、图书馆管理员、出纳员、打字员、投资分析员 |
| 实际型（Ｒ） | 共同特点：愿意使用工具从事操作性工作，动手能力强，做事手脚灵活，动作协调。偏好于具体任务，不善言辞，做事保守，较为谦虚。缺乏社交能力，通常喜欢独立做事。 | 喜欢使用工具、机器，需要基本操作技能的工作。要求具备机械方面才能、体力、或从事与物件、机器、工具、运动器材、植物、动物相关的职业有兴趣，并具备相应能力。如：技术性职业（计算机硬件人员、摄影师、制图员、机械装配工），技能性职业（木匠、厨师、技工、修理工、农民、一般劳动） |
| 调研型：（Ｉ） | 共同特点：思想家而非实干家,抽象思维能力强，求知欲强，肯动脑，善思考，不愿动手。喜欢独立的和富有创造性的工作。知识渊博，有学识才能，不善于领导他人。考虑问题理性，做事喜欢精确，喜欢逻辑分析和推理，不断探讨未知的领域。 | 喜欢智力的、抽象的、分析的、独立的定向任务，要求具备智力或分析才能，并将其用于观察、估测、衡量、形成理论、最终解决问题的工作，并具备相应的能力。如：科学研究人员、教师、工程师、电脑编程人员、医生、系统分析员 |
| 艺术型：（A） | 有创造力，乐于创造新颖、与众不同的成果，渴望表现自己的个性，实现自身的价值。做事理想化，追求完美，不重实际。具有一定的艺术才能和个性。善于表达、怀旧、心态较为复杂。 | 喜欢的工作要求具备艺术修养、创造力、表达能力和直觉，并将其用于语言、行为、声音、颜色和形式的审美、思索和感受，具备相应的能力。不善于事务性工作。如：艺术方面（演员、导演、艺术设计师、雕刻家、建筑师、摄影家、广告制作人）  音乐方面（歌唱家、作曲家、乐队指挥）文学方面（小说家、诗人、剧作家） |

## 动机

决定外显行为的内在稳定的想法或念头（如想获得权利、喜欢追求名誉）跟工作有关的主要有以下四种：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 动机类型 | 表述 | 高动机水平表现 |
| 权利动机 | 指人们力图获得、巩固和运用权力的一种内在需要，是一种试图控制、指挥、利用他人行为，想成为组织的领导的动机 | 高权力动机的人往往有许多积极有利的特征，例如：善于左右形势大局，果断自信、试图说服人；一定的权力动机是企业管理者实现统御力的行为根源。 |
| 副作用：可能只顾及个人权力，在极端情况下会不择手段、不顾组织利益，甚至损坏组织。 |
| 成就动机 | 指人们发挥能力获得成功的内在需要，是一种克服障碍，完成艰巨任务，达到较高目标的需要。是对成功的渴望，意味着人们希望从事有意义的活动，并在活动中获得完满的结果。 | 在智力水平和其他条件相当的情况下，高成就动机的人获得的成功更大、绩效更突出。 |
| 副作用：人们对目标的设置降低难度，倾向于回避失败。而且，害怕失败就害怕尝试多种可能性，无形中放弃、丧失很多机会。 |
| 亲和动机 | 指人对于建立、维护、发展或恢复与他人或群体的积极情感关系的愿望。结果是引导人们相互和睦、关心，形成良好氛围。 | 亲和动机强的人很容易的与他人沟通、交流，并且促进团队中积极的社会交往。他们富有同情心，容易接纳别人、减少冲突，避免竞争，有利于合作气氛。 |
| 副作用：回避矛盾、害怕被拒绝，过于求同、忽视个性、甚至息事宁人，放弃原则。 |
| 风险动机 | 指决策时敢于冒险，敢于使用新思路、新方法，不惧怕失败的动机。 | 高风险动机的人可能过于莽撞，对可能的危险和损害估计不足，缺乏足够的大局意识和责任感，缺乏对失败的应变策略；低风险动机的人则过于保守、审慎、优柔寡断、谨小慎微，缺乏决断。 |

## 社会角色

个体对于社会规范的认知与理解（如想成为工作团队中的领导）包含他对所从事的职业的理解和展示。

## 自我形象：

对自己身份的知觉和评价（如认为自己是某一领域的权威）。

根据胜任素质模型，制定出胜任岗位所需的条件综合，并且制定出相应的测试方法：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  测试方法测试项目 | 考试 | 纸笔测验 | 面试 | 无领导小组讨论 | 情景模拟 | 投射测验 |
| 知识 | 专业知识 |  |  |  |  |  |  |
| 相关知识 |  |  |  |  |  |  |
| 一般知识 |  |  |  |  |  |  |
| 技能 | 动作技能 |  |  |  |  |  |  |
| 心智技能 |  |  |  |  |  |  |
| 特质 | 个性特征 |  |  |  |  |  |  |
| 气质类型 |  |  |  |  |  |  |
| 职业价值观 |  |  |  |  |  |  |
| 职业需要 |  |  |  |  |  |  |
| 职业兴趣 |  |  |  |  |  |  |
| 动机 | 成就动机 |  |  |  |  |  |  |
| 风险动机 |  |  |  |  |  |  |
| 权力动机 |  |  |  |  |  |  |
| 亲和动机 |  |  |  |  |  |  |
| 社会角色 |  |  |  |  |  |  |
| 自我认知 |  |  |  |  |  |  |

# 二、招聘开始

## 1、明确需求：

①明确公司价值取向、行业特征、企业性质、工作氛围，并列出相应的行为特征；明确所需聘用人员的职业价值观和职业需要类型。

公司目标：

为中国最优秀的电子文化产品及电子服务的提供商。



成为年轻人向往成加入的企业。

公司理念：

寻找、创造客户需求是我们生存的基础；迅速行动满足客户需求是我们发展的保障

尊重个人首创精神、企业家精神；给员工制度框架下的自由和责任。

用激情创造最优秀的电子文化产品与最优秀的电子服务。

创造利润，回报股东。

承当社会责任

移动通讯增值行业和互联网原创文化行业特征：

公司工作氛围：

所对应的行为和个性特征：

**成就特征**: 成就定向、主动性、关注质量秩序

**助人特征**: 人际理解、客户-服务定向

**影响特征**: 影响、组织意识、建立关系

**管理特征**: 指挥、小组合作、培养他人、小组领导

**认知特征**: 专长、分析思维，概念思维、信息寻求

**个性特征**: 自信、自控、灵活性、组织承诺

②部门和人力资源部共同明确该职位在公司整体工作流程中的位置和价值。

③部门和人力资源部共同明确该职位的工作职责和工作规范。

④通过明确需招人职位的工作职责、工作规范（个人在工作中被期望做成什么样）和工作关系确定该岗位的胜任素质模型。

具体包括：

知识：

技能：

能力：

个性特征：

1、内-外倾向：指自身在人际交往中的人格特色, 主要因素包括:内倾性-外倾性

2、个性成熟度：指个人有助于职业成功的稳定的、习惯化的态度和行为方式。主要因素包括：进取心、责任感、自信心、自律性

3、社交性：指是否喜欢与人交往，社会性活动和是否善于协调人际关系。主要因素包括： 乐群性、宽容性、社交性

4、开放性：主要测查对新生事物敏感，喜欢尝试，喜欢独特和创新，富有想象力。主要因素包括：灵活性、创新性、适应性

5、情绪自控：指个体的情绪的稳定性水平。主要因素包括：  稳定—不稳定。

气质类型：

职业兴趣：

动机：

社会角色：

自我形象（认知）：包括仪容仪表

⑤根据每个岗位的胜任特征确认招聘行动计划和测评要素

2、人才来源：社会招聘

人才搜索渠道：招聘会、竞争对手处搜寻、网站招聘；

3、角色和责任的确认：

人力资源部负责能力：个性特征、气质类型、职业兴趣、动机、社会角色自我形象（认知）的考察；

业务部门负责考查候选人的业务知识和技能。

直线经理和HR共同协作，招聘到合适岗位需求的人员。

## 2、简历筛选技巧

注重候选人的专业技能（与职位和公司的要求是否相符）、逻辑表述能力、新技能的掌握情况（考察候选人的思维更新能力及学习主动性）；

职业生涯发展过程：职业发展是否连续、是否频繁更换工作及每次职务、工作变动的时间及原因、工作经验与空缺职位的相关性；

注重寻找是否描述了一个具体的工作实例，包括当时的任务、情境、行动、结果来考查候选人的解决问题能力；

通过联系方式判断候选人的自由程度。

## 3、纸笔测验

通过笔纸笔测验来完成职业价值观、职业兴趣、气质类型、个性特征的部门测验。

## 4、结构化面试

1、以关键绩效因素为导向：面试考官一定要熟知空缺职位的胜任特征及公司的企业文化（公司仍然处于创业阶段，很需要拚劲足、有热情、不十分计较个人得失、能踏踏实实做事的人）

2、为保证对应聘人员的专业资历和能力、个人性格和工作风格、职业发展历程和职业发展兴趣的考察的公证性，对同一岗位上的候选人进行考察最好用结构化面试（即根据特定职位的胜任特征要求，遵循固定程序，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, 评价应考者的胜任素质的人才测评过程和方法。）。

结构化面试题库的题型类型及考察重点：

一、个人信息：姓名、性别、年龄主要家庭关系、主要工作情况等，可以从简历上看出。

二、仪表风度：着重观察候选人是否精力充沛、身体健康－为了承受大工作量、高强度的工作压力；衣着得体、举止大方的人一般具有良好的修养，比较注重自我约束、做事认真、责任心较强。

三、知识和技能：

1. 通过业务知识笔试和过去所完成的工作任务来考评。
2. 从专业的角度了解候选人掌握专业知识的深度和广度、技能的高低与专业的特长，作为对专业知识笔试的补充。面试对专业知识和技能的考察更具有灵活性和深度，所提问题也要更接近岗位或工作对专业能力的要求。除正面考察外，还可以从候选人接受的专业知识和训练的努力程度、成绩水平等侧面考察

四、工作能力的考察：

1. 根据具体能力所设计的面试或笔试题。
2. 通过其工作经历来考察包括曾经担任的职务（包括职务变迁）、工作职责的重要性、取得的成绩、工作的收获、工作的变换及原因等；是通过了解被试人的工作背景和工作经历来查询其过去的有关情况，以考察其所具有的工作经历和实践经验是否适合工作的需要。通过考察工作经验，还可以考察出被试人的责任感、社会阅历、为人处事的经验及遇事的理智状况。
3. 在此需要强调的是学习能力和人际交往能力和解决问题能力。

四、与工作岗位相匹配的个性特征、气质类型、职业兴趣的考察：

1. 通过心理测评考察被试的以上特征。
2. 通过候选人对过去工作、学习的态度－考察他的兴奋点是什么，做事情的态度如何；其对应聘职位的态度和愿望－考察其工作价值观：是追求事业发展还是高工资和舒适的工作环境。
3. 在此需要强调的是主要是工作的责任心、合作精神、成就欲、情绪稳定性、抗挫折能力、自我管理力、创新力等。

# 三、题库：

## 知识技能类（专业类）

您认为此工作岗位应当具备哪些素质？

（测试应聘者认为的岗位素质与招聘需要的岗位素质的吻合程度。）

请谈谈你对您所从事专业的理解，在专业方面有哪些重要的成果？

（考察应聘者的专业功底）

您认为自己应聘的职位在公司里所应当承担的主要职责是什么？

您个人有哪些方面的优势能够胜任这一职位？

还存在哪些缺陷和不足，准备如何来弥补？

（考察应聘者个人对工作的理解以及是如何考虑个人与工作之间的匹配性的）

您认为自己在这个岗位上的竞争优势是什么？

（通过回答找到此应聘者与其他应聘人员的优势差异）

## 能力类：

### 语言表达力

语言表达力的考察是通过对语言的逻辑性、感染力、影响力、清晰度、准确性、音调、音量、节奏等具体内容的考察来评价候选人是否能够将自己的思想、观点、意见或看法顺畅、准确、有逻辑的表达出来。

### 反应力

考察，主要是看候选人对主试人所提问的问题能否迅速、准确的理解并尽快做出贴切简繁适当的相应回答，

### 应变能力

对突发问题的反应是否沉着、回答恰当，以反应其思维敏捷性和机智程度。主试人可以借此来判断候选人在工作中是否能迅速准确的理解上级指令和意图，以及准确应付面临的问题，恰当的处理意外事件的能力水平

在一次重要会议上，领导作报告时将一个数字念错了，如不纠正会影响到公司的声誉，遇到这种情况你应怎么办？。

### 综合分析力

对主试人提出的问题能否通过分析、判断，抓住事情的本质说理透彻，分

析全面，条理清晰，逻辑性强，是否能将自己的思想观点、意见语言通顺、畅达、清楚、透彻明白的表达出来。

你认为怎样才能跟上飞速发展的时代而不落后？

你认为该如何解决我国的下岗待业问题？治安问题？

分析案例：吸烟有害健康，但烟草业对国家税收有很大的贡献，对政府采取措施禁烟，各方有不同的看法，你对此如何看待？

分析案例：有句名言：失去监督的权力。必然产生腐败。对这句话你怎样理解？

分析案例：请你谈谈近年来走私贩私屡禁不止、屡打不绝的原因是什么？

如何看待一个人以往的工作经验与他今后的工作绩效之间的关系？

你是否有过这种经历：你对某一事物的观点与周围大多数人都不一样，并且事后证明你的判断是正确的？请举例并详细说明。

中国有句俗话叫：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。西方国家也有一种类似的说法为：“两人的智慧胜一人”。这一观点体现在做决策时就表现为开“群体会议”进行决策。然而，“群体会议”一向被认为是效率低下的。例如，著名经济学家约翰·葛尔布瑞斯说过：“如果你什么事都不想做，那么会议就是不可缺少的”。请你分析一下群体会议的“利”和“弊”。

### 应变能力

（对突发事件或意外事件的应急处理能力理解问题是否准确迅速，并尽快做出合理准确的回答）

我们认为你的条件与其他人相比并没有多大的优势，你怎么能证明你能做好这件工作？

你有个朋友生病，你带着礼物去看她，正好碰上你的领导，他认为你是来看他的，因此他接下礼物连连致谢，这时你如何向你的领导说明你是来看朋友的，而又不伤领导的面子？

### 规划力

你是如何规划你的近五年的生活的？

### 沟通能力

你是一位服装推销员，你已经花了半个小时拿了好几套衣服给一位顾客看然后他突然说“我想看看别的商店再作决定”。在这种情况下，你会

* + - 1. 问他现在是否想买，假如真的想买，再多拿两套给他看
			2. 告诉他你非常高兴他多看几家，详细考虑后再来购买
			3. 视情况而定

你的工作需要别的同事的帮助，这时你会跟你的同事说：

1. 希望他能帮你一个忙，你将牢记他对你的帮助
2. 希望他能帮你一个忙，而且告诉他这个忙将让他有所收获。
3. 视情况而定

请举例说明当你和你的同事在工作中产生观点分歧时对方的观点是什么，以及对方的论据何在。

说服别人的技巧有哪些？请举例说明。

请告诉我你曾经劝服他人做某事的一次经历。当时情况是怎样的？你是如何劝服此人的？

在过去的几年当中，关于推销，你学到了什么？请描述你又是如何运用这些经验的。

请比较你成功了的一个推销经历和一个失败了的推销经历，你在这两次活动中的不同表现如何？

你是否有意识地根据小组成员的不同性格采用不同的沟通方式？请举例说明。

有些人会将对外界的反应和深层次情感隐藏起来。对此，你是如何发现最有效的沟通方式？请给出一个实例。

偶尔，我们会遇到一些人浪费我们的时间。请描述你曾遇到过的这种情况。你是怎么做的？

当你的工作需要其他部门协助时，你是如何取得其他部门的配合的？请举例说明。

你是否曾经不得不劝说你的学生或同事付出额外努力以完成某项任务？如有，你是如何劝说的？

### 时间管理能力

你是否制定工作计划表？你的工作计划表中都包括什么内容？

当众多的事情摆在你面前时，你如何决定先做什么后做什么？

当因为外界原因使得原工作计划没有完成时，你通常如何处理？

在你的工作中你否改变过安排工作优先次序的方法？请给出一个实例。

请描述你上周所做的各项工作以及每一项工作占用的时间

### 领导能力

7、你同一群俱乐部里刚结识的朋友一起出去游玩，刚要出发时不巧组织者由于急事不能带领大家出发，这时你会

1. 只能自己出去玩了
2. 组织大家出发，一同游玩
3. 视情况而定

### 学习能力

你认为自己掌握一种新技能大概需要多长时间？

在什么情况下你接受得快些？什么情况接受慢些？

在过去的六个月中你学会了什么新技能？

我们都有过这样的经历，对于有些我们了解甚少或无经验的工作，我们会向其它人寻求解决办法。当这种情况发生时，你是怎么做的？

### 说服能力

说一个你生活或工作中成功说服大家接受你的方案和建议的例子(要追问)

项目开发过程中突然出现了一个技术难题：你和项目组的其他成员对于这个问题各有不同的解决方案，而且大家都认为自己的方案是最好的，你如何让大家在最短的时间里接受你的解决方案？

### 倾听能力

和别人在一起聊天的时候，你是说得多，还是听得多？

听别人说话，你是不是总喜欢打断他，给他一些提示？

### 想象力

请说一说蚊子和老虎的共同之处，越多越好。

### 逻辑思维

小张和小王是大学同学，成绩也差不多，毕业时两人同时进了同一家软件公司做软件开发，两人工作都很努力；两年后小张升为部门经理，小王依然是编程员，小王总认为是小张运气好，自己运气差；你是如何看待两人今日差别的？

### 理解力

根据他对题目的理解程度考察，不单独出题

### 推理能力

### 计划性

你对自己“毕业找工作”有没有一个整体的规划和安排？能不能谈一谈你的安排？

你对30岁之前的工作和生活有怎样的打算？

为了适应一个完全陌生的岗位和环境，你会采取哪些措施？寻求哪些帮助？

您在工作中通常怎样分配时间？

### 解决问题能力

工作中遇到什么样的困难？你是如何处理和应付困难的？

### 组织协调能力

你们部门的副经理某周安排你撰写一项季度工作计划，当你完成后，送交副处长审阅时，他很不满意，但你的计划中许多想法征得处长的赞同，遇到这种情况你该怎么办？

如果你父亲过80寿诞，由你负责筹备和主持生日宴会，你会怎么做？

当你被安排做一件事情，一把手和主管你的副手对这件事情的意见不统一时，你该怎么办

## **特质类**

### 情绪稳定性

自我控制能力通过突然的压力问题（指责、不公正待遇、无端责难、工作上的困难与压力、个人利益受损时）的提出，观察候选人能否可知、宽容、忍让、理智的对待，不因情绪的剧烈波动导致激烈反应，影响工作；另一方面做工作是否有足够的耐心和韧性。

### 人际交往倾向和人际关系

通过询问候选人经常参加的社团活动、在各种社交活动中扮演的角色，喜欢和什么类型的人打交道，是喜欢集体活动还是单独活动，为人处事方式等情况，可了解候选人的人际交往倾向和能力。

### 兴趣和爱好

通过了解候选人的业余时间安排、经常从事的活动、业余爱好、娱乐活动、生活方式、嗜好等来从侧面分析一个人的情趣。

### 价值取向

对你的职业选择有影响的因素有哪些？

### 敬业精神

早晨要上班的时候，你的爱人说自己感觉很难受，好像是病了，希望你能留在家里陪她，而公司还有一个会议需要你来主持，这时你会选择

* + - 1. 留在家里陪她
			2. 安慰她几句，给她准备好药，然后到公司上班
			3. 看情况而定

今天的工作你已经全部完成，但离下班还有一段时间，这时你会

1. 浏览一下公司内部的书刊杂志
2. 通过电话跟朋友交流交流感情
3. 看情况而定

### 责任心

在工作中遇到问题和麻烦，我

1. 作为领导者，应该承担全面责任；
2. 认为职位和责任是对应的，哪个部门出的问题，就应该由哪个部门负责；
3. 不该承担责任，具体责任应该有下属承担；
4. 没有责任，这纯属意外。

你经常对工作做些改进或向领导提建议吗？

### 职业道德

你无意发现你的同事由于大意，其给客户的价值百万的方案中有重大的缺陷，虽然现在没什么，可是会导致客户在十年以后承受巨大的损失，这时重做方案已经不可能，你的同事在知道危害后仍然准备就这样将方案交给客户，这时你会

1. 告诉上司，说明方案有缺陷
2. 通过委婉的途径告诉客户方案有缺陷
3. 看情况而定

你费尽心血、精心制作的方案被老板彻底否决，但公司的一家竞争对手听说你做的方案后却愿意出高价将你的方案买下来，即使没有方案也愿意接纳你为公司的员工，这时你会

1. 投奔竞争对手，并将方案作为见面礼
2. 投奔，到新公司后另作更好的方案
3. 视情况而定

### 抗挫折性

在实际工作中，你的主张观点同事们非常赞同，而你的上司却很不满意，这时你会怎么办？

### 合作精神

你们的部门经理给你们几名新来的员工布置了一个任务后及完成的期限后没有任何其他说明就离开了，大家都是新人，彼此都不太熟悉，对公司也不太熟悉，这时你作为他们其中的一员你会怎么做？

### 服务意愿

你在做项目的时候，你让客户出需求的时候客户说不出什么来，但是在具体开发的时候客户却断断续续不断的提出需求来，你作为项目负责人，在这种情况下你会怎么做？

### 竞争意识

现在有一家中等规模的公司的项目招标，现在加上你共有三家公司对这个项目感兴趣，另两个公司规模、实力都比你的公司强；对这个项目也是志在必得。你在这时作为项目负责人你会怎么办？

**请介绍您原来单位的几个主要竞争对手的情况。**

### 发展潜力

（过去的行为和业绩是将来的绩效表现的最好预示）

谈一件你认为对你影响很大或是印象深刻的事情：从当时的情景，你的任务，你采取的行动及最后的结果这几个方面谈。

### 工作动机和期望

（过去和现在对工作的态度，对所从事工作的评价、离职原因、求职目的、对所求工作的期望，对个人发展的打算，对个人收入的要求等考察提供的岗位是否满足要求和期望）

你在选择工作时都考虑那些因素？如何看待物质待遇和工作条件（环境和同事）？

### 事业心进取心和自信心

奋斗目标、理想抱负、及为之努力的程度，对现状的满意程度，工作的积极性主动性、创造性，对工作是否严格要求等。通过这些方面了解被试人的事业心和进取心，对自信心地判断主要靠身体语言而并非回答的内容，主要依据：

1、目光：被试人目光是否敢于正视主试人，目光是否平视，坦然

* 1. 姿势是否有小动作或不自然的举动，坐立不安或胆怯拘谨。
	2. 语言表达是否声音低、弱、颤抖，语调平淡情绪化，表达不流利。

你认为现在的工作有什么需要改进的地方？

你怎样看待你的部门中应付工作、混日子的现象？

你的职业发展计划是怎样的？你打算怎样去实现这个计划？

### 自知力自控力

（是否善于发现自己的优缺点；在遭遇批评、受到委屈、遭遇挫折、打击及有工作压力时，是否能够克制、宽容、忍让、理智的对待）

你认为在你选择的工作领域里，要想取得事业的成功，自己的哪些个性和素质是必须的？

在部门会议上，你的领导当众错误的批评了你，你会怎么办？

假如这次公司没有录取你，你今后会做那些努力？

### 人际关系与适应性

你对未来的上司有什么期望？

你喜欢和什么样的人交朋友？你如何尽快的适应一个陌生的环境？

## 动机

### 成就动机

您对我们公司以及您所应聘的岗位有什么了解？

对您来说，最理想的生活状态是什么

## **自我形象**

健康保养方面做何种努力呢

## **社会角色**

你认为在你工作的这个领域获得成功需要哪些条件？（个人和公司两方面）

# 四、高效的面试技巧

面试的过程的控制：

**初始阶段**：消除或减缓被试的戒备心理和紧张情绪。在初始阶段主试人应该以一般性的社交话题进入交谈，比如讨论天气情况、来途情况，聊聊家常等，以建立和谐宽松的面试氛围。

**引入阶段**：逐步引入面试正题，主要是围绕面试人的基本情况进行提问，

**正题阶段**：主要考察面试人的基本素质、专业知识、求职动机和工作态度方面进行测评。

**变换阶段**：补充了解阶段，一般提出一些较尖锐、敏感的问题，类似于压力面试。

面试提问技巧：

自然、亲切、渐进、聊天式的导入

通俗简明有节奏感（一个问题的描述的时间最好在45秒钟以下，半分钟为宜不要超过1分钟，话题数量要适中，切忌东拉西扯。

问题安排要先易后难循序渐进

善于恰到好处的转换收缩、结束与扩展。成功转换的关键是要能够敏感的觉察出被试人的回答中所反映出的具有深层挖掘价值的线索，从常规回答中发现非常信息，从而跳出常规问题进行追踪性发问。注意关联性提问，多问“为什么”“究竟怎么样”，但切忌在枝节问题上纠缠不休。

当面试人滔滔不休且离题很远时，可以采用“先假装掉一枚硬币（钥匙、笔记本、钢笔、等）利用声音打断被试人的话头及思考，然后抓住机会说：“说的不错，让我们谈下一个问题。”或“刚才说到哪里了，我特别想听听你对…问题的看法”，或“我特别想知道你对….问题是怎么看的？”

评分要点：

面试过程中各考官应将精力集中在观察被试人的表现上，不在面试表上打分，

但可以在典型问题上做标记，等被试人离开，各考官衡量考生的综合表现，全面考虑，再对员工打分。

每位评委的评分标准要前后宽严一致。

面试考官十忌

首见效应：忌根据第一眼印象就对被试人做出评价。

晕轮效应：忌因被试人表现出来的某一突出的特点而忽视了被试人的其他特点。

投射效应：忌面试人将自己的个性特点投射于测评活动之中。

归因效应：忌将被试人的表现单纯的归结为个人品质或外在环境的影响，而要将内外因结合起来分析。

类比效应：忌将面试人与自己接触过的人进行类比。

反差效应：忌将顺序相邻的被试人进行比较，而要全面的衡量所有的被试人。

定势效应：忌将被试人的情况与考官自己的经历或性格进行类比。

关系效应：忌将被试人与自己相处的融洽度作为评判标准。

诱导效应：忌受主考官认知态度的影响，左右对被试人的评价。

中央趋势效应：忌对所有被试人都采取不偏不倚的中庸态度。