|  |
| --- |
| **基于素质模型的“STAR”面试技巧    作者：**[**李祖滨**](http://www.chinahrd.net/zhi_sk/Redirect.asp?AuthorID=22305&ParentID=137)[**朱金辉**](http://www.chinahrd.net/zhi_sk/Redirect.asp?AuthorID=22875&ParentID=137)  　　入库时间：2007年10月24日 |
|  |
| |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | |  |   　随着人才竞争的日益加剧，人才流动也越来越频繁，于是企业的招聘成本和[人力资源管理](http://blog.vsharing.com/Tag/%c8%cb%c1%a6%d7%ca%d4%b4%b9%dc%c0%ed)风险也日渐增高，严重时还会影响到企业的持续发展。而出现这种情况的原因之一，就是企业在招聘环节中不能有效地知人、识人和选人。那么，企业如何在最短的时间内更准确、更快速地甄选到合适的高管人才？有什么科学的甄选工具与技巧可以帮助相关人员准确判断应聘者的真实经历及其素质能力，并对人职匹配度有一个可靠把握呢？ A集团在招聘人力资源总监的过程中采用的基于素质模型的STAR面试技巧，将为您的实际工作提供帮助和启发。  　　A集团是一家多元化经营的民营集团企业，这几年在总裁的带领下，各分子公司业务开展得较有起色。但是美中不足的是，集团公司的“人力资源总监”一职总是找不到合适的人选，最近一段时间内又连续换了三任。三人都是老总“百里挑一”亲自选来的，但却都因这样那样的问题，无法成功担任。这使得急于开拓市场准备大展宏图的总裁很是烦恼，心想自己久经商场，阅人无数，在与客户谈判时对人的判断一向很准，上述三任总监又是自己亲自选出来的，应该不会错啊，为何却遭遇到这样的结果？  　　无奈之下，老总请来咨询顾问帮忙解决这一问题，在咨询顾问的帮助下，问题的症结浮出水面：A集团人员招聘中对应聘者的经历及其素质能力的真实性与人职匹配的有效性缺乏科学的评估技巧，这是导致不能准确找到合适人才的主要原因。  　　在这几次选人过程中，A集团对人的判断更多是基于老总个人的经验和感觉，而这种经验和感觉既缺乏客观标准，又缺乏科学性和稳定性，这就难怪总是挑选不到合适的人才了。后来，在咨询顾问的指导下，A集团将“基于素质模型的‘STAR’面试技巧”成功地应用到了人力资源总监的招聘面试过程中。  **认识“STAR”面试技巧**  　　所谓“STAR”面试技巧，指的是在面试过程中，面试官围绕应聘者过去工作、生活中实际发生的案例，就其发生情境（Situation）、需完成任务（Task）、应聘者所采取行动（Action）以及行动结果（Result）这四个要素进行提问，通过了解应聘者的过去行为表现来衡量其自身素质与能力是否适合所招聘岗位的要求，因此也可称为“STAR”面试法（见表1）。  　　“STAR”面试技巧是行为面试法中的一种，是对应聘者工作行为的一种测试和考量，它在实际应用中须与素质模型相结合，并以此为基础。企业通过预先已建立的素质模型，明确员工产生高绩效的关键行为，进而确定所招聘职位的素质行为标准。在此基础上，才能结合“STAR”面试技巧，实现有针对性的提问与准确分析，从而在有限的面试时间内迅速把握应聘者的真实素质与能力，为企业招聘到具有真才实学的优秀人才。  **“STAR”面试的三个步骤**  　　应用“STAR”技巧进行有效面试可分三步走，首先建立素质模型，即公司的用人标准；其次根据具体招聘岗位招聘要求，从素质模型中选择适当的素质作为面试阶段的主要考察内容，并依照岗位具体要求设计面试题库，为面试做好准备；最后在面试中需有效提问和追问，获取所需要的真实信息。  **第一步 建立素质模型 明确评估标准**  　　“STAR”面试法判断人才的标准是素质模型。Ａ集团2005年就已经建立了各岗位的素质模型，在已有素质模型的基础上，咨询顾问针对人力资源总监一职，对企业老总及人力资源部优秀员工开展了必要的访谈工作，以便对公司的具体需求做进一步了解。访谈中发现，公司人力资源管理不是很规范，集团和分子公司基本都是在独立操作，很多资源不能达到有效共享。在去年的员工情况统计中发现，人才流失比较严重，主要是晋升渠道单一，人才培养和人员发展意识相当薄弱。所以，公司希望新到的人力资源总监具有现代人力资源管理理念及丰富人力资源经历，能从招聘、培训、薪酬管理和绩效管理等方面着手，实行人力资源的集中化管理，减少不必要的成本，达到集团与分子公司的协同管理，为企业的快速发展提供有力的人力资源保障。此外，由于集团的分子公司较多，人力资源管理存在较大差异，所以，需要新来的人力资源总监有较强的沟通协作能力。  　　最后，咨询顾问从管理自我、管理任务和管理他人三个维度入手，对A集团人力资源总监一职，从全员通用素质模型中预选了“职业精神”、“精准高效”、“价值导向”和“沟通协作”，从管理人员通用素质模型中预选了“资源整合”和“发展他人”，以这六条作为面试阶段考察的主要内容（见表2），并对各素质要项进行了分级。  **第二步 建立面试题库 做好准备工作**  　　面试前的充分准备是面试成功进行的必备前提，咨询顾问根据A集团关键岗位建立了基于素质模型的面试题库，每条素质有 4～8个相关面试题目。针对人力资源总监职位的“沟通协作”素质所设计的面试题目举例如下：  　　● 请讲一个这样的经历：在你和公司高层管理者或同事在解决某问题上存在不同看法时，你是如何处理分歧的？  　　● 请讲一个这样的经历：为了完成某项工作，你需要另一个部门提供支持；但那个部门认为配合你们部门进行这项工作并非其工作重点，你是怎样应对这个问题的？  　　● 介绍一个这样的例子：你发现某位下属难以正确地做好某项工作，分析问题后，你是怎样说怎样做的？当时员工有怎样的反应？你所做的对其行为有何影响？  **第三步 发问结合追问 获取真实信息**  　　在明确了素质要项，设计好面试题目之后，就进入到面对应聘人员的直接提问交流环节。在这一过程中，面试官要注意围绕 “STAR”的四个方面，明确自己所需要的信息，有目的地进行针对性提问，根据应聘者的回答迅速准确地分析是否获得了自己所需要的信息，若有遗漏，要及时进行追问。  　　另外，行为面试的目的是通过应聘者过去的经历来预测其是否胜任目标职位，所以在面试过程中，获得有效的真实信息非常重要，这是衡量应聘者是否具有职位所要求的素质与能力的必要条件。所以，确保应聘者提供的事件信息真实有效，就成了追问的另一目的。要通过得到更多、更详细的信息，来保证应聘者回答的真实性，因为所得到的结果越具体，说明事件越真实，做出的评价也就越准确，围绕“STAR”的追问要点如表4所示：  　　总之，面试官要注意真实的事件一定是一个完整的“STAR”，事件的背景、任务、行动，以及结果都很清楚，而且行动必须符合背景和任务，且保证其确实对所达成的结果具有贡献。同时，在应聘者对行为事件的描述中要清晰地体现出主体“我”所做的工作，而不是笼统的“我们”。下面是A集团面试过程中，面试官所进行的提问与追问示例之一，同时附加了其对应聘者回答所进行的分析与处理。  　　面试官：请谈一下你印象最深的这样一个经历：你和企业高层或你的同事在解决某问题上有不同的看法，当时你是如何处理你们之间的分歧的？［注：此提问是针对“沟通协作”这一素质要项进行考察］  　　应聘者Ｂ：提到这个问题，让我想起有过这么一件事儿：那是2005年3月份，我们公司开高层会议。当时公司业务正处于不断拓展中，我们在全国很多大中城市都设立了分支机构或者办事处。这样难免就遇到各地薪酬标准不一样的问题，有时一个地方都会出现几套不同的薪酬标准。公司当时也没有什么成熟的员工驻外薪酬标准管理方面的制度，所以，这种内部不均衡造成很多员工对工资不满意，有的甚至就因为这个跳槽。［注：以上是描述背景（S） ］  　　这问题总得解决吧，所以我就向公司提出进行人力资源的集中化管理。［注：这是在描述任务（T）］当时几乎其他所有人都不支持我这么做，他们反对我，觉得各城市的自行管理，正好可以使人力资源工作与当地实际情况相结合，而且这事儿一直以来也没出现什么大问题，没有费力解决的必要。但是我认为，这终究还是存在问题的，所以我就通过对公司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，经过充分的纵向和横向沟通，［注：以上是描述行动（A）］最后还是得到了公司的大力支持。［注：以上是描述结果（R）］  　　面试官：你刚才提到你是经过人力资源集中化管理论证以及充分的沟通来解决分歧的，那么请问：对于集中化管理你当时都考虑了哪些方面？同时做了哪些具体工作？怎么做的？［注：以上是对行动（A）的追问］  　　应聘者Ｂ：我记得当时我提交过一份公司人力资源集中化管理的报告。首先结合公司未来发展战略阐述了集中化管理的目的，实行集中化管理能带来的优势，简单说来比如：首先有利于信息共享，进行优势资源整合；其次，公司人力资源管理15％～20％是管理性活动，80％～85％是操作性活动，从公司未来战略发展来看，未来战略性管理活动会增加，集中管理有利于发挥集体效应；最后，招聘、培训、绩效、薪酬方面管理工作的统一有利于企业节约管理成本，提高资源利用率。具体到目前面临的这个问题，也有利于确定薪酬标准，解决问题，提高[员工满意度](http://blog.vsharing.com/Tag/%d4%b1%b9%a4%c2%fa%d2%e2%b6%c8)。当然，我当时在报告中也指出，集中化管理要掌握好度，不能进行极端的人力资源集中管理，应当适当地授权，各城市跟据自身的实际情况保持一定的灵活性。  　　此外，在调查论证的同时，我还对各分支机构和办事处的现状有了一定程度的了解。结合各地实际情况综合考虑后，我提出了一个公司人力资源集中化管理方案，在此基础上，各地某些具体的分歧，通过会议形式予以解决。  　　以上问题主要是针对“沟通协作”素质要项，对应聘者B进行的提问和追问。从其回答来看，应聘者B能立足与企业未来发展，站在公司目标的角度深入思考问题，在整体上来说表现还是非常不错的。具体分析：首先，在对过去事件的描述上很清晰， “STAR”四要素基本完备。在应聘者第一段陈述中，行动与背景、任务及结果的符合度较高，可以相信这是一个真实经历。若B 当时是直接回答说自己实施了人力资源集中化管理，没有任何阻碍，而且实行的效果很好，这样是值得怀疑的。接着，此应聘者经过调查与论证，以合理的方式主动与相关人员进行沟通，拿出了建议方案。通过种种努力，最后问题才得到了解决，可见其具有一定的沟通协作能力。  　　在咨询顾问的帮助下，A集团基于素质模型，通过成功应用“STAR”面试技巧，终于招聘到了一位真正符合企业需要的人力资源总监。进而，A集团将此方法在公司其他岗位的招聘工作中推广运用，皆取得了良好成效，用集团老总的话来说就是“业务市场和人力资源实现了双丰收”。 | |