



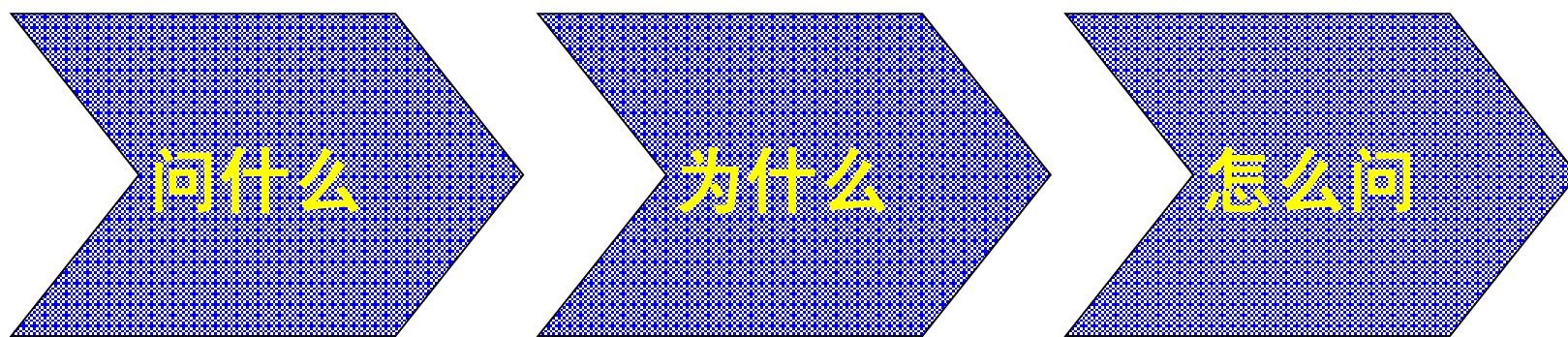
# 基于胜任力的行为面试法

姜宁禹

2005年6月 北京



# RIGHT PEOPLE FOR RIGHT JOB



胜任力

能预测优秀  
业绩 /  
区分绩优者

基于胜任力模  
型的  
行为面试法

# 缘起

---

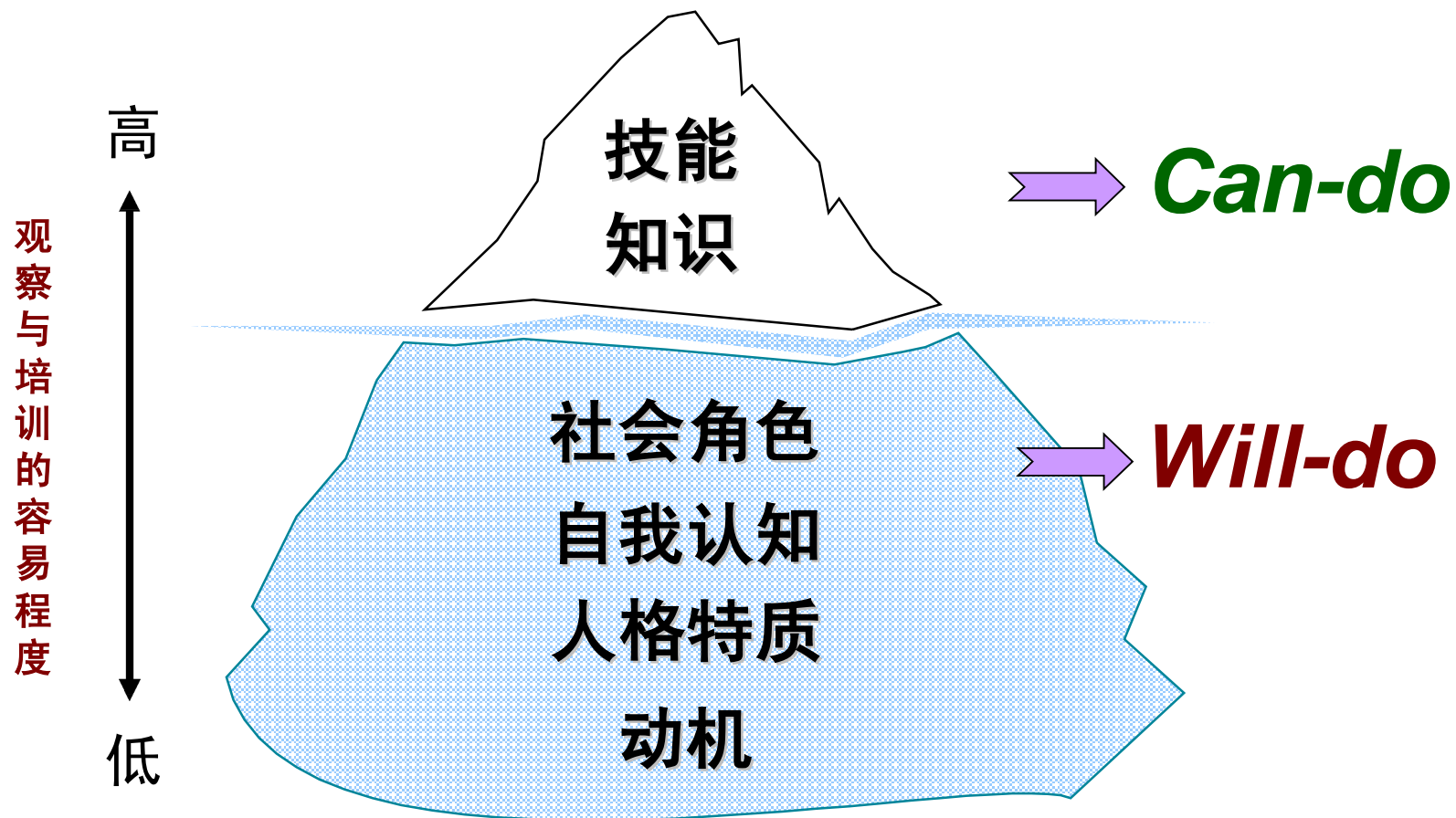
- Ø 每个岗位上 总有一些人比其他人表现更  
优异 杰出 **5% 10%**
- Ø Hay McBer (USA) 30多年的研究证实 **优**  
**秀业绩者**拥有不同的深层次特质与行为特  
征 相对于业绩平庸者 **胜任力模型**
- Ø 预测性 **胜任力**能显著区分工作业绩

# 胜任力定义 (David McClelland)

---

胜任力 (*Competency*) 是在特定企业的环境中 在具体的工作岗位上 做出优秀业绩 (*Superior Performance*) 需要的行为特征 (*Behavior*)

# 个体胜任力 – 冰山模型



- ~ **知识**——某一职业领域需要的信息
- ~ **技能**——掌握和运用专门技术的能力
- ~ **社会角色**——个体对于社会规范的认知与理解
- ~ **自我认知**——对自己身份的知觉和评价
- ~ **人格特质**——某人所具有的特征或其典型的行为方式
- ~ **动机**——决定外显行为的内在稳定的想法或念头

# 能预测成功的二十项胜任特征

by McClelland

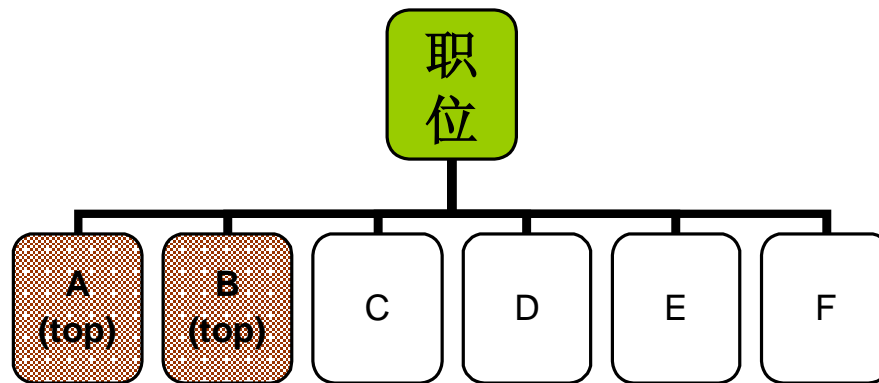
- ~ 成就特征: 成就定向 主动性 关注质量和秩序
- ~ 助人特征: 人际理解 客户和服务定向
- ~ 影响特征: 影响 组织意识 建立关系
- ~ 管理特征: 指挥 小组合作 培养他人 小组领导
- ~ 认知特征: 技术专长 分析思维 概念思维 信息寻求
- ~ 个人特征: 自信 自控 灵活性 组织承诺





# 胜任力模型之建立

1. 区分样本：杰出绩效者与一般绩效者

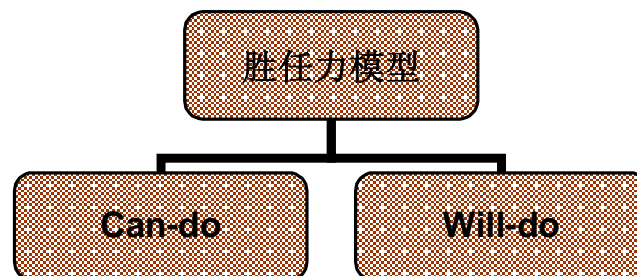


2. 分析：通过行为事件访谈、专家小组讨论、问卷调查等

获取、分析  
数据及数据  
编码（胜任  
力字典）



3. 建立胜任力模型：胜任力定义与行为描述/等级





## 职位 A 的胜任力模型 (Sample)

胜任力	定义	行为描述、等级
团队合作	在团队框架下有效工作并完成任务的意愿及能力。与他人合作以达成共同目标。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被动配合</li> <li>2. 主动合作</li> <li>3. 鼓励团队成员</li> <li>4. 激励、培养团队整体协作与承诺</li> </ol>
客户服务 / 客户导向	试图满足、满足客户期望的程度。关心工作质量以得到客户满意，包括有效、恰当回应客户要求。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在客户问题出现后做出反应</li> <li>2. 主动寻求理解客户问题并满足客户需求</li> <li>3. 超越客户问题添加服务价值并超出客户期望</li> <li>4. 为客户与组织的长期互惠牺牲短期利益。</li> </ol>

# 基于胜任力的 行为面试法

# 行为面试法 前提与实证

- 2 前提** – 对于未来业绩最精确的预测是过去类似情形下的业绩表现 (proved by Org-Behavioral Psych)
- 2 实证** – 经实践证实 行为特征面试法预测未来业绩的准确度为 **55%**, 而传统面试方法的准确度仅为 **14%** (proved by market)

**只有行为才能产生结果!!**

# 什么是行为面试法

## \$ 行为面试法(BEI):

### Ø 结构性面试

- ü **提前**准备问题

- ü 就有关胜任力 向同一职位所有候选人提**同样的**问题

- ü 采用**相同的** 评估标准

### Ø 目标 准确判断其具备的**胜任力程度**

### Ø 评估基准 该职位的**胜任力模型**

### Ø 方式 充分了解候选人在以往工作中那些与所要求的胜任力有直接 必然联系的具体**事件 业绩与行为**

# 行为面试法步骤

---

## %步骤

**p开始询问** 针对有关胜任力 让应聘人员先简单地描述关键事件的**概要**

**p顺序性** 引导应聘人员按事件发生的**时间顺序**来报告 一旦发现其叙述中有跳跃 就提出问题请其提供详细的资料

**p完整性** 在应聘人员详细讲完一个工作事件之前 不要让其转到别的事件上

# 行为面试法关键

## %关键点

- ▮ 让应聘人员讲述过去**实际发生**的事件 而非假定的事情或抽象的思想观点
- ▮ 事件必须与胜任力有很好的**相关性** 可据此判断其胜任力程度
- ▮ 引导应聘人员详细而具体讲出事件的**细节** 以及他当时(而非现在)的**看法或行为**
- ▮ 事件必须包括**STAR** -
  - ü **S**ituation 情形
  - ü **T**ask 任务
  - ü **A**ction 动机/行为
  - ü **R**esult 结果



# 行为面试提问技巧

**B切入:** 提问与某一项**胜任力**相关联的具体**真实行为**

**B深层探究 剥洋葱**

%重点 **STAR** - 情形/目标/想法/感觉/行动/结果/  
结论/教训

%手段 **5W1H**

ü**W**hy 为什么 – 原因或情形

ü**W**hen & **W**here 何时 何地

ü**W**ho 谁 – 你的角色和其他涉及人员

ü**W**hat 什么 – 任务/目标, 采用的行为, 结果

ü**H**ow 如何 – 感觉 想法 动机

**B负面的例子:** 揭示相反实例的问题 (optional)

# B 深层探究 (剥洋葱)

---

- %你当时想达到的目的
- %你做的第一件事是什么 为什么
- %你究竟如何做的
- %还有谁参与
- %你的角色/作用
- %你当时怎么想的 (按思路顺序)
- %你的感觉是什么
- %在这期间还有什么重要的事发生吗
- %最后结果如何
- %你是怎么知道这个结果的
- %还有什么要补充吗

# 职位 A 的胜任力模型 (Sample)

胜任力	定义	行为描述、等级	行为面试问题
团队合作	在团队框架下有效工作并完成任务的意愿及能力。与他人合作以达成共同目标。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被动配合</li> <li>2. 主动合作</li> <li>3. 鼓励团队成员</li> <li>4. 激励、培养团队整体协作与承诺</li> </ol>	<p>Q: 请你详细说说你作为团队成员对该团队做出过的最有成效的贡献。</p> <p>Q: 你的团队中有没有出现过团队成员发生激烈冲突的情况？请详细说明你当时如何处理的。</p> <p>Q: 可否举例说明过去你的部门曾于其他部门发生过的矛盾、冲突。你当时是如何处理的？</p>
客户服务/客户导向	试图满足、满足客户期望的程度。关心工作质量以得到客户满意，包括有效、恰当回应客户要求。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在客户问题出现后做出反应</li> <li>2. 主动寻求理解客户问题并满足客户需要</li> <li>3. 超越客户问题添加服务价值并超出客户期望</li> <li>4. 为客户与组织的长期互惠牺牲短期利益。</li> </ol>	<p>Q: 请举例说明你遇到的并处理过的较严重的客户投诉</p> <p>Q: 可否举例说明你遇到的最困难、挑战的客户服务情形？请详细说说你当时是怎么做的。</p> <p>Q: 说说你曾经为客户提供了超出他们期望的服务并带给他们惊喜的事例。</p>

# 听取行为面试回答之关键

---

Ø 关键之一 阐述明确

Ø 注意非行为特征的描述

Ø 关键之二 阐述完整

Ø 注意事件描述完整性 - *STAR*

Ø 关键之三 证据确凿

Ø 注意是否得到判断其胜任力程度的足够证据

# 关键之一 阐述明确

---

## Ø注意非行为特征的描述：

ý 主观的/理论的 – 应该, 我能, 我想, 也许,  
可能

ý 含糊的 – 经常, 有时, 通常 我们, 每个人,  
大家.....

ý 道理的 – 为了....., 我会.....

# 案例分析

---

- “我认为作为一个领导 关键是关心下属”
- “要开发一个新的市场 首先我会做市场调查…… 然后我会发布广告……”
- “我的部门超额完成了销售任务”
- “我想有更大的职业发展”

## 关键之二 阐述完整

---

Ø注意事件描述完整性：

~	<b><i>Situation</i></b>	— 情形	环境	局面
~	<b><i>Task</i></b>	— 任务	目标	目的
~	<b><i>Action</i></b>	— 动机	思想	行动
~	<b><i>Result</i></b>	— 结果	成就	证明

# 案例分析 – STAR 完整性

---

—“上次与客户签约时 我是谈判代表之一  
刚开始气氛很紧张 双方都不愿意让步  
但最后我们还是成功地谈了下来 对方答  
应了我们的大部分条件 ”



## 关键之三 证据确凿

Ø注意是否拿到足够证据 以判断其等级  
Ø如

胜任力	行为描述、等级
团队合作	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 被动配合</li><li>2. 主动合作</li><li>3. 鼓励团队成员</li><li>4. 激励、培养团队整体协作与承诺</li></ol>
客户服务/客户导向	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 在客户问题出现后做出反应</li><li>2. 主动寻求理解客户问题并满足客户需求</li><li>3. 超越客户问题添加服务价值并超出客户期望</li><li>4. 为客户与组织的长期互惠牺牲短期利益。</li></ol>

# 案例分析 – 行为追踪

---

——“我时常花时间了解客户需求 而且客户也很满意”

# 行为面试问题之两大忌

---

## %理论/假设问题

ý“你认为作为一个领导 应该如何帮助下属尽快地成长起来 ”

p“请举例详细说明 你如何帮助下属尽快进步的 ”

## %诱导性问题

ý“和客户打交道需要很强的服务意识 你在和客户打交道时是如何做的”

p“说说你的经历 你遇到的一个最难打交道的客户 你是怎么做的 结果如何 ”

# 评估标准

---

Ø 针对**胜任力模型**

Ø 设立你想要采用 适合该职位的**尺度标准**

ü 例如 **“完全具备”，“可接受”，与“不具备”**

并且每项尺度标准都要明确其对应等级

Ø 确保所有面试官 人力资源部 业务部门 都理解并有效使用这些评估标准

# 职位 A 的胜任力模型 (Sample)

胜任力	定义	行为描述、等级	行为面试问题
团队合作	在团队框架下有效工作并完成任务的意愿及能力。与他人合作以达成共同目标。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被动配合</li> <li>2. 主动合作</li> <li>3. 鼓励团队成员</li> <li>4. 激励、培养团队整体协作与承诺</li> </ol>	<p>Q: 请你详细说说你作为团队成员对该团队做出过的最有成效的贡献。</p> <p>Q: 你的团队中有没有出现过团队成员发生激烈冲突的情况？请详细说明你当时如何处理的。</p> <p>Q: 可否举例说明过去你的部门曾于其他部门发生过的矛盾、冲突。你当时是如何处理的？</p>
客户服务/客户导向	试图满足、满足客户期望的程度。关心工作质量以得到客户满意，包括有效、恰当回应客户要求。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在客户问题出现后做出反应</li> <li>2. 主动寻求理解客户问题并满足客户需要</li> <li>3. 超越客户问题添加服务价值并超出客户期望</li> <li>4. 为客户与组织的长期互惠牺牲短期利益。</li> </ol>	<p>Q: 请举例说明你遇到的并处理过的较严重的客户投诉</p> <p>Q: 可否举例说明你遇到的最困难、挑战的客户服务情形？请详细说说你当时是怎么做的。</p> <p>Q: 说说你曾经为客户提供了超出他们期望的服务并带给他们惊喜的事例。</p>

完全具备

# Bibliography

---

Testing for Competence Rather Than for Intelligence David McClelland (1973)

Competence at work Lyle M. Spencer, Jr. (1983)

Competency Modeling by Beckman-Novak

# Thank You!

