

面试指导手册<纲要>

面试过程是面试者与申请人之间进行互相判断的过程，从申请人与公司接触时开始到申请人离开公司后为止。对申请人的热情接待、高效率而有条理地安排以及接待者或面试者良好的专业素质和修养，有利于申请人对公司形成正面的印象。

一、面试前的准备

回顾职位说明书

- 1) 是否对判断申请人应具备的任职资格有足够了解？
- 2) 是否能将该职位的职责清晰地与申请人沟通？
- 3) 是否能够回答申请人提出关于职位信息与公司信息的问题？
- 4) （人力资源部门）是否对该职位的薪酬福利标准有足够的了解？

审阅应聘材料和简历及求职申请表，找出需要进一步了解的内容：

- 1) 浏览外观及行文，是否整洁、美观、有条理？可询问有关求职动机的问题。
- 2) 注意材料中的空白或省略的内容，是否应进一步了解？
- 3) 特别注意与应聘职位相关的工作经历，设计进一步了解的问题
- 4) 思考申请人工作变动的频率和可能原因，在面试中求证。
- 5) 审视申请人的教育背景与工作经历，询问有关职业发展方面的打算和原因。
- 6) 对比申请人目前薪资与期望薪资的差别，可与其讨论理由。

电话筛选申请人

目的是筛选掉明显不具资格的申请人，而不是挑选合适的申请人。解决两个问题：一是确认申请人的应聘资料信息，初步了解申请人的职业兴趣是否与公司职位相符；二是与申请人确定面试的时间和地点。

- 1) 申请人从什么渠道了解公司的？又是如何得知职位空缺信息的？
- 2) 申请人应聘的原因？
- 3) 申请人现在所做的主要工作是什么？
- 4) 申请人为什么离开现有雇主？
- 5) 申请人对公司有什么期望？

准备面试的时间和地点

应选择双方都有充足时间的时点，场所要安静不受干扰。最好是安排面试者与申请人都不面光的位置。

二、面试过程

在面试的过程中，应边谈边记录申请人谈话要点、疑点或即时评语，并在开始前向申请人说明。

- 1) **放松并建立话题。**与申请人热情地打招呼，并作自我介绍，让他（她）感觉轻松、舒适。与其讨论一些与工作无关的话题，如交通、天气、地理环境、语言习惯、地方风俗等。
- 2) **询问申请人熟悉的内容。**一般使用开放性问题，继续消除申请人的紧张情绪，观察申请人的表达能力。如请其介绍工作经历、现在工作情况或工作职责等。
- 3) **探究申请人的实际工作经验。**从前述开放性的话题中引出关键性问题的事例或假设，分别就不同的评估方面进行询问（问题由人力资源部门提供及面试者的临场发挥）。
- 4) **确认与总结。**让申请人重新组织和概括相关问题，比如一些事件的处理程序、工作的心得等。

- 5) **结束语。**感谢申请人对公司的应征，询问申请人是否还有什么问题（让申请人有最后表现的机会，也让面试者考察申请人对公司职位的理解程度），向申请人说明公司后续的一道程序以及间隔时间。

三、注意非语言信息

单独的非语言信息并不具有多大意义，要结合当时的具体情况判断，若有必要，可询问申请人相关的原因。以下的表格可供参考：

非语言信息	典型含义
目光接触	友好、真诚、自信、果断
不做目光接触	冷淡、紧张、害怕、说谎、缺乏安全感
摇头	不赞同、不相信、震惊
打哈欠	厌倦
搔头	迷惑不解、不相信、不自信
微笑	满意、理解、鼓励、自信
咬嘴唇	紧张、害怕、焦虑
踮脚	紧张、不耐烦、自负
双臂交叉在胸前	生气、不同意、防卫、进攻
抬一下眉毛	怀疑、吃惊
眯眼睛	不同意、反感、生气
鼻孔张大	生气、受挫
手抖	紧张、焦虑、恐惧
身体前倾	感兴趣、注意、紧张
懒散地坐在椅子上	厌倦、放松
坐在椅子的边缘	焦虑、紧张、有理解力的
摇椅子	厌倦、自以为是、紧张
驼背坐着	缺乏安全感、消极
坐得笔直	自信、果断、紧张

四、应对特殊类型的申请人

- 1) 过分羞怯或紧张者。A) 先询问一些比较简单的封闭性的问题；B) 使用重复或总结的谈话方式加强沟通；C) 使用带有鼓励性的语言或非语言信息。
- 2) 过分健谈者。A) 直接打断他的谈话，引导到需要的主题上来；B) 提问时要求其简要回答；C) 当他偏离主题时，可表现出无兴趣的表情或动作。
- 3) 生气或失望者。可以说几句解释或道歉的话，但最重要的还是要告诉申请人，既然来了，说明他还有兴趣，不妨互相多做一些了解，对双方都有好处。
- 4) 支配性过强者。应比较有礼貌而又坚决地告诉他，他想了解的问题将在后面必要时谈到，将他引导到主题上来。
- 5) 情绪化或非常敏感者。说一些安慰的话，先让其尽量平静下来。等他情绪平静时，再与其面谈。

面试指导手册<业务员范例>

准备事项

1. 审阅申请人的应聘材料，找出要进一步了解的内容；
2. 回顾招聘职位所要求的职业资格和能力指标项目；
3. 设想一下临场可能的询问话题；
4. 计划好面试的时间（将其它工作安排好）。

开始面试

1. 与申请人热情打招呼，并自我介绍或代为介绍；
2. 讨论天气、交通、地理等，逐步进入交谈；
3. 告知申请人，你将会在面试期间作一些记录。

询问背景情况（摘录要点）

让申请人讲述受教育情况；

为什么选择该专业？（兴趣）

从学校中学到了什么？（学到专业知识，学到思维方法更重要）

为什么？（考察分析能力）

让申请人讲述工作经历，并简要记录（只记录最近两次的工作即可）

工作单位：

起止时间：

职位与职责：

满意的与不满意的：

离职原因：

工作单位：

起止时间：

职位与职责：

满意的与不满意的：

离职原因：

关键能力考察

市场拓展与客户服务	<p>认真了解并分析客户的需求，努力满足客户的要求或说服客户接受我们的要求，与客户建立良好的合作关系。</p> <p>考察指标： 设法了解客户的需求； 有效分析或预测可能的交易条件 主动采取提高客户满意的行动 及时有效地促使客户下单 跟踪客户的满意度 与客户建立密切的关系 积极改进客户不满意的因素</p>		
	<p>问题：</p> <p>请说说您是如何找到客户并最终达成交易的？</p> <p>是否有遇到很难沟通的客户？若有，您是怎样使这位客户接受您的产品的？</p> <p>生意需要客户的长期支持才能做得长久，你能否讲述一个与客户长期合作的例子？</p>		
	指标	回答要点	评价
分析创造力	<p>请您尽可能多地说出这个茶杯的用途（最好你要预先多想几种，在申请人想不出更多时，对申请人表示赞赏，并补充几个用途）</p> <p>请您谈谈以下几种销售渠道，各有什么好处？哪一种更适合本公司？直销客户、指定代理、中间经销（没有正确的答案，主要考察申请人的分析能力）</p> <p>记录和评价：</p>		
团队合作	<p>考察指标： 理解团队目标，并使自己行为与团队目标保持一致； 为团队目标牺牲个人利益 分享信息，与他人共同工作； 积极沟通，争取支持； 支持团队的决定。</p> <p>问题：</p> <p>您认什么样的同事不好相处？您如何与他们相处？</p> <p>请讲述一个您在团队中与他人共同解决问题的例子？</p> <p>当得到客户的一个订单后，业务助理却告诉没办法安排出货？您该怎么办？</p>		
	指标	回答要点	评价

示感谢，并将申请人转给接待者或人力资源部门。

CONFIDENTIAL

机密

录用签呈

填报单位/部门:

日期:

职位名称	姓名		职级	薪资	报到日	试用期	备注
	录用						
	备用						
	录用						
	备用						
	录用						
	备用						

总部总经理		总部人力资源部		工厂或总部直属 部门	
分公司总经理		人力资源部		用人单位主管	

说明: 1. 原则上薪资由 HR 主管与用人单位商定;
2. 薪资按税前计算.