

面试谈话样本

- 以下指导方针适用于所有面试。可以根据需要选择是否涉及到这些问题，但与公务无关的话题要小心谨慎。

- 在确定面试人选之后，如果预先有所准备，将有诸多益处。准备好议程，规划你要询问的问题及将提供的信息，能够加快进度并缩短时间。而且对于工作经历相同的应聘者应提供统一的信息。

- 你可以采用附件中的面试谈话样本，十分简便。面试过程应分为两个阶段：前一阶段为信息收集阶段，你从应聘者那里获得信息。在后一阶段，你要让应聘者了解工作与公司的有关信息。遵循两阶段的规划将节省更多的时间。如果在面试的第一阶段发现应聘者不适合，就没有必要进行第二阶段。

面试谈话样本

应聘者到来后，态度应友好，有条理地安排面试，使其放松。如果你能够驾轻就熟并自信可以远离可能导致歧视的私人问题，你可以从兴趣爱好之类的寒暄开始你的面试。或者只简单地询问下列问题中的一个：

“你是如何了解我公司并对其感兴趣的？”

“你如何获知我公司的空缺职位？”

根据对方的答复，你可以正式开始你准备的议程。

“在我们开始之前，请先了解一下今天我们的谈话内容。我想了解你的背景与经验，从而决定这份工作是否适合你。我很高兴能听你讲述你的工作、教育、兴趣、各种活动，与你乐意告诉我的任何事情。在我对你的背景有所了解后，我将向你提供我公司与工作的有关信息，并回答所有你可能提出的问题。”

工作经验

工作经验的讨论将因应聘者的工作时间长短而明显不同。对刚刚作出高中或大学校门的毕业生提出的问题不可能适用于一个有 15 年经验的专业人员。对于拥有实际经验的应聘者，最近工作职位的谈论是一个合理的开端。除了了解工作本身，这也有助于了解应聘者更换工作的原因，每份工作的持续时间，及随着时间的推移对工作要求的不同。下面提供的样本尤其适用于对刚刚参加工作的应聘者的面试。

“好的工作环境对你今后的工作影响很大。”

“请你描述一下你的工作及职能；你喜欢哪些工作，不喜欢哪些；你认为你在工作中有何收获。”

“我们先简要地回顾一下你最初的工作经历，只是一些在校期间或假期的兼职工作。然后，我们再

详细了解一下你近来的工作情况。”

“你对最初的工作还有多少印象？”

对每一份工作都提一些详细的问题。整个过程要按照时间的顺序进行，这会使谈话显得很自然，而且能够进行比较。

应对具体行为提问，以避免得到的回答过于笼统或假想性太强。不要问：你可靠吗？因为你只会得到一种答案：是。

应聘者常常被问道：你的纪律性强吗？你的纪律性是如何使你受益的？你是如何安排你的工作的？你是如何处理那些意外情况的？与之相比，“请你讲述一下：稍加努力，你就能准时到达公司。”这样的提问更贴近实际情况，更有效。

问题要明确，且一次只提一个问题，这样不会对应聘者产生干扰。尽量避免谈话过程中出现冷场，如果是由应聘者引起的，应稍等片刻。

始终保持中立的态度，不要从语言或行为上暗示应聘者你对他们的回答的看法。

应鼓励应聘者发表自己的观点，并尽量使用他们的字眼，以避免表现出你的想法。如果应聘者说：“我喜欢独立工作。”你可以会应道：“独立工作吗？”当然，你还可以借机让应聘者举出相应的事例。

在了解其工作背景之后，可以交流一下教育状况。

教育背景

与工作经历方面的面试相比，关于教育背景的交流则应更贴近应聘者的受教育程度。下文中的面试谈话主要针对那些从中学毕业不久的年轻人。对于专业性较强的应聘者的面试，则应更侧重于专业教育。

“我们已经十分了解你的工作经历——现在，让我们看一下你的教育背景。先简单地从中学开始，然后依次类推，最后谈谈你受过何种培训。你对哪些专业比较感兴趣、成绩如何、课外活动有哪些，还有其他你认为重要的事情。”

“你的中学时代是如何度过的？”

整个过程要按照时间的顺序进行，问题要具体。不要根据回答作出判断，这只是表面现象；前后对比才能透出本质。在得到回答后，要对其行为表现进行分析，确定哪些是工作需要的。

活动及兴趣

“现在，我想了解一下你工作之余的兴趣爱好。平时，你会参加哪些活动，团体活动或者协会交流？”

问题要具体详细。

对应聘者应表示关注及尊重。不应对其言语讽刺或使用不良字眼。

自我评价

“让我们总结一下，你认为自己的优点是什么，品格和业务方面都可以。”

应根据具体需要进行提问，问题要清晰。

“你已经向我们提供了许多个人情况，但每个人都有所不足，你希望今后对哪些方面进行完善？”

应根据具体需要进行提问，问题要清晰。

介绍公司情况

如果你认为该应聘者十分适合这份工作，就可以向其介绍公司的情况。反之，你对该应聘者不满意，应尽量避免提及应聘者无法胜任的工作内容。

“你的介绍十分详尽，我非常高兴与你交流。在我对公司情况及工作职责进行介绍以前，你还有什么补充的吗？”

“你还有什么问题吗？”

“好吧，现在我来介绍一下情况。”

对公司，工作，福利，办公地点等作简单介绍。

应根据面试情况进行相应的介绍。

结 尾

“你对公司或工作还有什么要了解的吗？”

自然地结束面试。如果你并不打算录用或进一步了解该应聘者，这时可以告诉其结果。态度要诚恳，无须特别指出原因。

“今天，很高兴能与你谈话。但是我们认为你与公司要求不符。”

如果你认为应聘者更适合另一职位，且公司会给予考虑，可以将真实想法告诉应聘者。

如果应聘者希望知道未被选中的原因，你可以告诉他/她你没有这种权力。反之，你可解释为已有更优秀的人选。仅仅告知应聘者“不合格”或“经验不足”，尴尬的状况可想而知。态度要诚实，不要让人觉得反感。

如果你对某应聘者十分满意，可以继续交谈。

“你对公司有何想法？”——消除应聘者的疑惑。

“我会考虑下一步的工作。”——让应聘者感到会发生什么事情，是否还会进行面试，需要多久才能作出决定。

“非常感谢你能来……”

面试提问列表

1. 语言表达、仪表

No.	题目	面试要点参考
1	谈谈你自己	观察应试者的语言是否流畅、有条理、层次分明，讲话的风度如何
2	请你告诉我你的一次失败经历	如果能迅速作答，则应试者反应灵敏，或可能是应试者善于总结教训
3	你有何优缺点	应试者对自己的判断是否中肯，自信、自卑和自傲倾向如何
4	请讲述一次让你很感动的经历	考察应试者是否有感性

2. 工作经验

No.	题目	面试要点参考
1	你现在或最近所做的工作，其职责是什么？它有些什么具体的事务？你担任什么职务	应试者是否曾关注自己的工作，是否了解自己工作的重点，表述是否简明扼要
2	你认为你在工作中的成就是什么？	了解对方对“成就”的理解，了解对方能力的突出点，是否能客观的总结回顾自我
3	你认为该工作的难点或挑战性在什么地方？	只有熟悉该工作才能准确回答此问题，并以此判断对方能力处于什么层级
4	在您主管的部门遇到过什么困难？您是如何处理的？	解决问题的方法固然重要，关键的是分析、判断时的思路和考虑过哪些因素
5	请谈一下你在公司中职务升迁和收入变化情况？	从职业历程判断对方工作的成就和对自己成长投入的努力
6	谈谈你对公司未来某一业务发展计划的设想。	了解对方思维的创造性和对工作的感悟能力，以及对本业务发展趋势的把握程度
7	你以前在日常工作中主要处理些什么问题？	通过对方对自己工作的归纳判断其对业务的熟练程度和关注度。可依此继续追问细节
8	以前工作中有过什么良好的建议和计划？	了解对方对工作的改善能力。要追问细节，避免对方随意编造或夸夸其谈

3. 应聘动机与期望

No.	题目	面试要点参考
1	请谈谈你现在的工作情况。包括待遇、工作性质、工作满意度等等。	关键在于追问对方对目前状况的满意程度，在综合其它因素判断其在本公司的稳定性
2	你为什么决定调换工作？你认为原单位有什么不足？你认为什么样的工作比较适合你？	观察对方的眼睛，判断对方是否说实话。把原单位说得一文不值的人不宜录用
3	你最喜欢的工作是什么？为什么？请谈谈你在选择工作时都考虑哪些因素？如何看待待遇和工作条件？	同时可判断对方的分析能力和自知力
4	你为什么选择来我公司工作？你对我公司了解些什么？你为什么应聘这个职位？	只为找到一份工作糊口而盲目求职的培养潜质不高，但对公司的不了解不应成为重点
5	你对我公司提供的工作有什么希望和要求？	能大胆而客观地提出要求的优先，提出不切实际要求的可不予考虑
6	你认为自己有哪些有利条件？哪些不利条件？如何克服这些不利条件？	对方阐述“不利条件”时应盯住对方的眼睛以作出判断

7	你喜欢什么样的领导和同事?	喜欢什么样的人,自己也将最终成为那种人
8	你认为在一个理想的工作单位里,个人事业的成败是由什么决定的?	价值观的一种。不同的职位需要不同价值观的人,但基本观念不能和企业文化相差太远
9	你为什么喜欢这种工作?请明确说出理由。	了解对方的职业倾向,以判断对方是否适合应聘的职位
10	你为什么选读这个专业?你所学的专业和我们的工作有何关系?	当对方专业与本职位关联不大时使用本条
11	你更喜欢什么样的公司?	判断对方在本公司的适应可能和稳定性

4. 事业心、进取心、自信心

No.	题目	面试要点参考
1	你认为现在的工作有什么需要改进的地方?	追问题,避免对方夸夸其谈
2	你个人有什么抱负和理想?你准备怎样实现它?	
3	你认为这次面试能通过吗?理由是什么?	理想情况是既自信又不狂妄
4	你对自己的工作有什么要求?	如追求完美还是追求效率,或“对得起这份薪水”等一般性回答,判断对方的工作特性
5	你经常向领导提合理化建议吗?举些例子	询问思路,避免对方搬用别人的案例
6	你认为成功的决定性因素是什么?	追问题:你认为自己具备其中的哪些?
7	你怎样看待你部门中应付工作、混日子现象?	对于管理者候选人可追问:你有什么改善的建议?
8	你的职业发展计划是什么?如何实现这个计划?	有计划的人才是真正有进取心,但要对方所描述的是否适合本职位,或是否适于本阶段的本岗位工作
9	领导交给你一个很重要又很艰难的工作,你如何处理?	理想情况是对方在表述中流露出敢担担子、主动解决困难的情绪

5. 工作态度、组织纪律性、诚实可靠性

No.	题目	面试要点参考
1	你认为公司管得松一些好还是紧一点好?	无标准答案,关键在于对方思路
2	在工作中看见别人违反规定和制度,你怎么办?	“挺身制止”并非最佳答案
3	你经常对工作做改进或向领导提建议吗?举例说明	能经常主动改进工作(哪怕是微不足道的改进)而不仅仅是提出建议才是好的工作态度
4	除本工作外,你还在其他公司兼职吗?做什么职业?	两难问题,工作态度与工作能力的矛盾,但以前做兼职也可能是工作不够丰满,应询问清楚,不可随意判断
5	你在工作中喜欢经常与主管沟通、汇报工作,还是最终才做一次汇报?	无标准答案,工作习惯问题
6	你如何看待超时和周末、休息日加班?	理想情况是既能接受加班,又不赞成加班
7	你认为制定制度的作用是什么?怎样才能保证制度的有效性?	观察对方是否言不由衷

6. 分析判断能力

No.	题目	面试要点参考
1	你认为成功的关键是什么?	要求对方分析理由
2	你认为自己适合什么样的工作?为什么?	希望对方能切实结合自己的性格、能力、经历特点有条理地分析
3	你认为怎样才能跟上飞速发展的时代而不落后?	追问题:你平时主要采取一些什么学习方式
4	“失去监督的权力必然产生腐败”,对于这句话你怎么理解?	虽与工作无关,但主要观察对方的观察问题的角度与推导的思路

5	吸烟有害健康，但烟草业对国家的税收有很大的贡献，你如何看待政府采取的禁烟措施？	虽与工作无关，但主要观察对方的观察问题的角度与推导的思路
---	---	------------------------------

7. 应变能力

No.	题目	面试要点参考
1	在实际生活中，你做了一件好事，不但没人理解，反而遭到周围人的讽刺和挖苦，这时你会如何处理？	反馈的时间应作为主要参考因素，若对方在20秒内还没有回答，自然转入下一个问题
2	在一次重要的会议上，领导做报告时将一个重要的数字念错了，如不纠正会影响工作。这时你会怎么办？	
3	假如你的主管平时不苟言笑，一天，你正和一位同事议论自己的主管，谈完一转身发现主管面色铁青地就站在你们旁边，对此你怎么办？	
4	你有个朋友生病了，你带了礼物去看他，路上正好碰上你的领导，他认为你是来看他的，因此他接下礼物连连致谢，这时你如何向你领导解释你是来看朋友的，而又不伤领导的面子？	

8. 自知力、自控力

No.	题目	面试要点参考
1	你认为自己的长处和短处是什么？怎样才能做到扬长避短？	关注对方对自己短处的描述
2	你听见有人在背后议论你或说风凉话，你怎么处理？	关注对方思维的出发点
3	你认为自己在工作中有什么不足或欠缺？	观察对方是否敷衍
4	你认为在自己选择的工作领域里，要想取得事业的成功，自己的哪些个性和素质是必需的？	
5	你的上司和同事怎么评价你？你认为评价准确吗？	
6	领导和同事批评你时，你如何对待？	观察对方是否言不由衷
7	领导在部门会议上当众错误地批评了你，你如何处理？	对方无法回答时可形象举例
8	你的工作很努力，也有很多成绩，但你的收入总是没有别的同事高，你怎么办？	一味只会“调整心态”的也并不可取
9	假如这次考试你未被录取，你今后会做哪些努力？	观察对方提到问题时瞬间的反应

9. 组织协调能力、人力关系与适应能力

No.	题目	面试要点参考
1	你担任过什么社团工作？	顺势追问细节，全面观察对方
2	你喜欢和什么样的人交朋友？你和同事的关系相处得怎么样？请详细描述。	营造轻松氛围，尽量让对方放低戒心，展开阐述，从中观察细节
3	你经常与陌生人交谈吗？是否只习惯和关系很密切的相处？	追问：你和陌生人搭讪一般是怎样开始的？
4	你经常发起和同学、朋友的聚会吗？在这样的集体活动中你经常扮演什么样的角色？	角色一般包括：发起、主持、参与、被动参加、边缘人等，聚会中的表现有：活跃气氛、高谈阔论、附和、观察、实干等
5	从一个熟悉的环境转入陌生的环境，你会怎样努力去适应？大概需要多久？	不妨先举个实例引导对方，如：想象你到了一个陌生的城市拓展市场业务……
6	如果你调到了一个新部门，你会怎样着手适应新工作？	观察对方应付时的轻重、缓急
7	你是否愿意与不同地位、职业、年龄、经历、性格的人打交道？还是更偏向于哪一类人？举3个不同类的朋友的例子简单描述一下	
8	你在单独外出旅行时，是否感到孤独？是否能经常结识一些朋友？请举例说明。	
9	你怎样与你不喜欢的同事安然相处，共同合作？	观察对方阐述的是否切合实际

10	你是否认为自己是一个比较受欢迎的人？试说明理由。	既是对过去情况的了解，又是对自知、自信的考察
11	如果由你牵头，组织有关部门制定5年发展规划，你应该如何开展工作？	对中、高层管理候选人适用
12	如果让你接待一起群众上访工作，你应该考虑从哪几方面做好这项工作？	关注对方思维的缜密性
13	你部门的副主管安排你写一项计划，你写完后交副主管审阅，他很不满意，但你的计划中想法曾征得主管的赞同，这时你该怎么办？	两难问题，追问问题时力求条件苛刻，观察对方在压力下的反应
14	如果你受到严厉的批评怎么办？	应根据回答追问，避免被对方堂皇的语言所敷衍
15	你更喜欢主动地开展工作还是由上级指挥工作？	两类人都有可取的地方，当对方选择其中一个时，可追问他对另一类人的看法
16	你喜欢独立工作还是与别人合作？	同上
17	你喜欢与什么样的人交往？	
18	遇到与朋友冲突的时候，你怎么处理？	
19	与主管意见相左的时候，而你认为你才是对的，你会用什么方式让主管接受？	公司需要的不是力争到底的坚持，而是需要更进一步的搜集资料，透过人际关系来积聚力量，找寻正确的工作决策和方法。

10. 精力、活力与兴趣、爱好

No.	题目	面试要点参考
1	你喜欢什么运动？	将对方的兴趣分为身体接触对抗型、不接触对抗型、非竞争型、静止型、独享趣味型等再进一步分析
2	你一般什么时候休息？什么时候起床？	休息有规律者优先
3	你业余时间怎么度过？你喜欢什么电视节目？喜欢读哪些书籍？	将爱好与应聘的职位一起分析，试寻找共同点，判断对方今后对职业感兴趣的可能性
4	你喜欢什么娱乐活动？有什么爱好？	将爱好与应聘的职位一起分析，试寻找共同点，判断对方今后对职业感兴趣的可能性
5	你每月抽烟、喝酒、打麻将的消费是多少？	陷阱题，不良嗜好过多的应滞后考虑
6	你每天需要睡多少小时？	
7	你经常和朋友玩到很晚才休息吗？	能熬夜是精力充沛的表现，但若是经常“玩”得很晚则上进心不足

11. 专业知识水平及特长

No.	题目	面试要点参考
1	你接受过哪些特殊专业训练？在哪里进行的？多长时间？有何收获？	关注最后一问
2	你认为自己有什么专业特长？做过什么专项研究？	与应聘职位一起综合考察，寻求共同点
3	你认为自己最擅长的是什么？（说3点）	
4	谈谈你对本专业现时发展情况的了解。你认为业界今后的发展如何？	时刻掌握专业最新资讯的有培养潜力
5	你有什么级别的专业资格证书和能力证明？你认为它们能证明你能应付工作中的什么具体问题？	对本专业的深度理解
6	你最近阅读、写作或发表了什么专业文章或书籍？有何收获？	一般侧重于阅读的收获
7	公司主管和同事对你的专业特长和能力作何评价？	只能作为参考角度，观察对方是否在敷衍
8	（询问有关专业术语和专业领域的问题）	
9	（专业领域的案例分析或现场操作）	

招聘提问通用题库

类型	序号	问题	测试要点
基本情况	1	请用最简洁的语言描述您从前的工作经历和工作成果。	测试应聘者是否能够用几句话概要地介绍其主要的工作信息和重点业绩，而不是以流水帐的形式重复履历表有已经注明的内容。在介绍工作成果时，注意应聘者能否正确表述其在原单位所发挥的作用。尽管有关基本能力的提问大多可以通过简历或应聘表格反映出来，但通过回答可以考察应聘者的语言表达能力、仪表神态、目光注视程度、肢体语言等方面。
	2	您为什么重新求职？	测试应聘者的求职动机是否合理。重新求职的原因可能因为应聘者原单位的问题，但通过回答可以考察应聘者是否既能客观、委婉地说明原由。
	3	什么样的单位是您求职的第一选择？	测试在应聘者心目中是否对自己和单位的定位清晰明确，而不是盲目应聘。
专业背景	4	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。
	5	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。
	6	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。
	7	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。
工作模式	8	您平时习惯于单独工作还是团队工作？	工作习惯与应聘者应征的工作岗位有关。通常需要经常与他人合作或接触的岗位(如秘书、公关等)建议团队工作习惯，而技术、设计类型的岗位则相对独立性较强。
	9	在工作中您喜欢用哪种形式沟通？您认为什么是最有效的沟通形式？	通常面对面直接沟通的方式最为有效，与书面沟通相比，面对面沟通发生误解的可能性较小，除非两一见面就剑拔弩张。
	10	在过去的工作中您学习到了什么？	考察应聘者是否能够从专业成就、人际关系、组织、产品、服务等多个角度来回答问题。当谈及其从前的经历时，可测试应聘者是否是是个忠诚的、懂得尊重别人的员工。
	11	您如何使自己了解业务上的最新动态？	无论什么领域，都会有大量专业资料刊登在各类刊物上。对自己的专业研究得越深入，就越需要获得新的信息来源。

	12	请介绍您原来单位的几个主要竞争对手的情况。	通过回答测试应聘者的市场竞争意识。对本单位津津乐道，但对市场状况及竞争行情不甚了解的人员不是一名全面的工作人员。
	13	您在工作中通常怎样分配时间？	测试应聘者对时间的分配和使用习惯。
	14	您未来三年内的目标是什么？如何实现？	考察应聘者是否对自己能够提出明确的目标，并有切实的行动计划；而不是“继续做好现在的工作”、“加强学习”等模糊的概念。
	15	您对我们公司以及您所应聘的岗位有什么了解？	一名态度认真的求职者往往会在面试之前通过多种渠道去了解应聘单位。如果在应聘的开始已经向应聘者进行介绍，可测试应聘者倾听的关注程度。如果事先没有向应聘者进行有关本单位的情况介绍，应聘者可以借此机会提出了解单位的情况。主试人员在介绍完毕之后，仍可通过类似问题考察应聘者。
价值取向	16	您对原来的单位和上司的看法如何？	大骂原来单位及同事的应聘者绝非一名有修养的员工。考察应聘者是否能够客观委婉地表达其看法，并结合自己放弃原来职位的意图。
	17	业余时间您通常用来做什么？	考察应聘者是否能够平衡工作与生活之间的关系。
	18	描述您上一次在工作中挨批评的情景。	测试应聘者在既属于个人隐私、又有很强的专业性的领域里的沟通能力如何，以及应聘者是否经得起批评，并了解他以前的工作环境和沟通状况。
	19	您是否愿意接受心理测试？	考察应聘者是否能够坦诚相告。
	20	您觉得怎样才算是成功？	考察应聘者是否能够把受到赏识与做出有意义的贡献联系在一起，而且可以正确地平衡事业与家庭之间的关系。
	21	您认为做人的基本原则是什么？	考察应聘者个人的行为准则和道德规范意识。
资质特性	22	您如何描述自己的个性？	测试应聘者的个性与招聘单位的文化、风气、行为准则、岗位特点等之间的匹配程度。例如：外向性格在公关、市场等工作岗位更具优势，内向性格在科研、档案等工作岗位更具优势。
	23	请列举您的三大优点和三大缺点。	应聘者是否能够坦诚相告自身的特性，并考虑其特质是否影响到此岗位的工作及团队工作。
	24	您原来的同事通常是如何评价您的？	考察应聘者是否了解自己在他人眼中的看法，并正视面临的问题。
薪资待遇	25	是否方便告诉我您目前的待遇是多少？	
	26	您所期望的待遇是多少？	如果应聘者要求与更高层的主管商谈待遇问题，招聘者可巧妙地变换提问方式，“我们只是希望清楚您能够接受的待遇范围，例如税后月薪 2000-2500 元左右。”
	27	您要求公司必须的福利有哪些？另外希望公司提供什么样的福利？	涉及到人力成本及相关法规的问题，同时通过应聘者谈到原单位的福利时可以看出单位实力，以及自身的承受能力。
背景调查	28	您是否介意我们通过您原来的单位进行一些调查？	重要的职位是必须进行调查的。通过应聘者回答问题时的态度及调查的材料可以测试其诚实程度。

招聘提问管理人员题库

类型	序号	问题	测试要点
管理意识	1	您认为“管理”究竟是什么？	测试应聘者是否能够将理论方面的管理知识与工作实践相结合。
	2	一个好企业要取得进步，哪些方面是决定性的？	在复杂的市场环境中，不同的企业的成功要素区别很大。通过回答测试应聘者对原单位在管理方面的理解程度。
	3	您最近读过管理方面的书吗？	优秀的管理人员是非常注重收集资讯及知识更新的。
	4	您认为作为经理最困难的是什么？	“报告坏消息”是个言简意赅的答案。说它简明深刻，因为它能够促使认真的招聘者提出进一步的问题，而肤浅的招聘者是不会想到要用额外的问题来追问的，也不会让应聘者有机会进一步阐述其发人深省的想法，更不想弄清在这个答案的背后是否还隐藏着什么深刻的生活经验。这个答案告诉我们面对困境的经理应该如何做出反应。 “让我的那些人能够按照我的指令行事，做到有令即行，有禁即止。”是第二种可能的回答。这说明该经理已经准备控制局面，实施领导。 “调动人员的积极性，组成一支能干的队伍。”可能是回答此问题的第三种方法，表明应聘者有较深的阅历，有能力来管理他人。也有人将面临的具体问题作为答案。招聘者需关注作为管理人员应聘者是否有较为开阔的目光，而并非将精力用于处理具体事务上。
	5	您如何控制和减少风险？	首先应当注意应聘者意识到的风险程度，然后再考察其回答的方法，以及风险涉及到的各个方面、是否对其他总是有影响等。
	6	你认为你所应聘的职位与你的部门或公司的战略有什么关系？	考察应聘者把握全局的能力。
管理方法	7	您会如何计划和组织一个重要(或长期)的项目？	招聘者应当关注应聘者策划和运行项目的各个环节，而不是项目本身是否与本单位的工作最接近。
	8	您通常怎样制定和监控一项大型的计划？	注意应聘者在回答时是否能够将与组织战略的结合程度、报审、时间、人员、经费等各个方面综合考虑分析。
	9	您怎样处理与其他部门之间的矛盾？	没有矛盾是不现实的，应聘者往往都会通过沟通来解决。此项提问意在应聘者是否能够关注矛盾的根源，而不仅是解决或处理问题手段。
	10	请您简单地谈谈您周围比较典型的管理案例。	考察应聘者是否关注企业成功/失败的原因，并能够言简意赅、一针见血地指出问题所在。
	11	您从您原来的单位或上级领导向上学习到了什么？	一段工作经历或多或少地都会让人学到一些东西，哪怕是经验教训；一无所获的人将来仍旧可能一无所获。
	12	您通常是如何处理……问题的？（可就应聘人员刚刚谈论过的方面或自己知道的问题提出）	考察应聘者的应变能力及理解问题的深入性。

员工 管理	13	您是否有过管理下属的经验？您的直接下属有多少？	有经验的管理人员是不会混淆“直接下级”与“间接下级”的。
	14	开始与一批新人共同工作时，你将如何了解他们？如果作为一名部门管理人员，你将如何建设和团结团队成员？	倾听是了解别人的关键。部门管理人员应当具备一定的培训能力，部署和分解工作任务，在指导下属工作时必须能够制定出量化的、可操作的工作指标和方法，并规定完成时限和标准，进行跟踪反馈。
	15	您怎样调动员工的工作积极性？	了解应聘者在何时采用何种管理技巧，以及是否具备领导或负责人的能力。
	16	您是如何监督和支持下属员工开展工作的？	测试应聘者对过程的监控程度及对结果的掌握程度，以及所运用的管理手段。而不仅是检查、处罚、奖励等简单的行政办法。
	17	您在工作中如何对下属进行授权？	考察应聘者的管理风格。

工厂人员面试问题参考

1 职业道德和价值观

(选 2—3 题)

请说明您有过很好的设想并且将它付诸实现的过程，那是为了解决什么问题？您的设想又是怎样解决那个问题的？

请告诉我您曾经怎样必须学用一种新的方式去做某件事，或者必须去学做一件新的事情，等等

请说一说您曾经怎样在困难的条件下从事工作（比如时间紧迫，竞争压力或是彼此矛盾的工作要求）？压力来自什么地方？您怎样处理的？

请举一个例子说明别人都不愿意做的某件事您却愿意做。说明一下当时的情况，为什么没有别人愿意做？你为什么做了？回顾一下，你当时是否能作别的选择？

举一个例子说明您曾对某一项工作的质量负责。您怎样决定什么是“质量良好”？您怎样确保高质量的成果？

最近以来您最引以为自豪的成就是什么？为什么？

请说一说您曾经怎样付出加倍的努力来提高您的技术和专业知识。您做了哪些事？这些努力是否有助于您提高工作效率？

2 有效地与他人合作

(选 2—3 题)

请说一说您有一个取得重要成就的集体中工作的情况。取得了什么样的成就？您在其中起了什么作用？

请说一说您在一个有矛盾的集体中工作的情况。您是怎样说怎样做的？集体的成员反映怎样？后

来如何解决的？

请介绍一个您共事过的“最难相处”的同事。为什么跟他难以相处？您怎么才能和他共同工作的？

您是否加入过高效率的团组？它为什么效率高？您是否加入过低效率的团组？它为什么效率低下？您认为建立高效率的工作团组的真正关键是什么？优秀的团组成员是怎样造就的？

请说一说您有一个需要您来解决问题或困难局面的集体中工作的情况。您是怎样说怎样做的？您的行为或建议如何影响了这个集体的决定？困难局面最后是怎样解决的？

介绍一下您和与自己很不一样的人共同工作的体会（比如不同的种族、性别、宗教信仰或国籍）。不同点在哪里？结果如何？

3 思考和解难能力

（选2—3题）

请说说您过去曾怎样成功地学会了一项新的技能或新类型的工作。请介绍一下当时的情况。您是如何学会新的技能和新的工作的？

介绍一个您过去遇到过的棘手问题。您怎样处理？结果如何？从这次经验中您学到了什么？您还会做别的选择吗？

请说说您过去预见到问题要发生而抢在问题发生前采取措施的例子。那是什么样的问题？您怎样防患于未然的？怎样解决这问题的？结果如何？

如果您要做一个困难的决定，您会采取什么步骤来做出判断？为什么？

请介绍你作过的一个成功的决定。你是怎样达成决定的？为什么这是个成功的决定？怎么能使它更成功呢？

介绍一个例子，您怎样必须通盘考虑整个局面而做出决定。您怎样做的？会不会作不同的决定？

说说你曾经在压力之下被迫迅速做出决定的例子。您怎样做的？结果如何？

4 技术才能

(选2题)

举例介绍你是否修理过设备，问题出在哪里？你是怎样修理的？用的是什么工具？

说说你保养和修理机器设备的经验。最困难的保养修理工作是什么？您怎样做的？结构如何？你从这次经验中学到了什么？

介绍你曾经在生产过程中发现了故障的苗头，并采取有效措施加以预防的例子。问题出在哪里？你怎样决定采取什么措施？

说说你曾经必须使用工具制造或修理某样东西的情况。你修理制造的是什么东西？用的是什么工具？

举例子来证明你有能力分析问题，并追踪故障的根源直到发现根本原因。问题出在哪里？你是怎样确定故障原因的？结果如何？

说说你曾经在没有任何技术方面的知识情况下完成与工作有关的任务的经过。你怎样做的（如果与工作有关的话）？你学到了什么？你为什么学它？你现在还想进一步了解哪方面的技术信息和设备？你是否打算进一步学习？该怎样做？

说一说你必须使用数学资料（图标、图形、方程式）来解决和回答问题的情况。说明一下你使用的信息资料。你怎样使用这些资料的？

有时候应试者对设备和工具没有很多的经验，但显示出其他才能，表示有能力学习掌握这方面的工作。

5 领导能力

(选2题)

回忆一下你最近一次教育别人做某件事的情形，你怎样叫他们做的？你所教的哪件事最有效果？你所教的哪件事最没效果？

请给我说说你曾负责一项有别人参与的工作情形。你做了什么？你学到了什么？当时你还可以做些什么事情会对工作有助益？

当你和其他人在一个团体里共事的时候，你是否通常愿意担任领导，或者希望由他人担任领导？为什么？

举例说明你领导别人完成一项工作的情形。你怎样完成这项任务的？克服了什么困难？是怎样克服的？

请说说你面对使你很难开展工作的某件事或某个人（例如某监理人，某项政策或某项手续）的情形，你做了什么？遇到什么障碍？怎样处理的？回顾一下，你会不会作别的选择？

介绍这样一个例子：你发现某人难以正确的做好一项工作，你是怎样说怎样做的？那一个人是怎样反应的？你所做的对那个人的行为有什么影响？你是否还可以做其他的事来帮助他/她学会怎样正确地工作？

请说说你所做的某件事为他人建立了榜样的例子。说一下当时的情景，你怎样影响了其他人的行为？是否有人反应消极？你怎样处理的？

回想一下最近一次你发现某人难以正确的做好一项工作的情形。简要介绍一下当时的情况。你是怎样说怎样做的？对那个人的行为有什么影响？

6 主动和贯彻始终

（选2题）

请告诉我您最近设立的一项目标，您做了些什么来努力达成这个目标？您的障碍是什么？您怎样克服他们的？取得了什么成果？

说说您怎样自愿承担一个特殊的项目或任务的情形。您为什么自愿去做？您个人从做这个项目或任务的工作中获得了什么？

举个例子说明，您曾经做过某件需要做而没有人要求您做的事，介绍一下当时的情形。您为什么决定要做这件事？您取得了什么成就？

举例子说明，您曾经明确了一项需求或问题并着手解决，可当时大家并不了解。结局怎么样？

请告诉我您怎样参与过一次成功的计划，并且是您使它更加成功。您是怎样做的？

举个例子说明，您曾经“超越职责”去完成某项工作任务的情形。您做了些什么？为什么“超越职责”？结果怎样？您还会再这样做吗？

举个例子说明您必须克服重大障碍才能达成目标的情形。您的目标是什么？障碍是什么？您怎样克服的。

介绍一个例子，您被派做一项工作，很少或没有上级监督。您需要做什么？有没有遇到问题？你怎样处理这些问题的？

7 设定主次优先顺序

（选2题）

请告诉我一个例子，您面临几乎要完成的工作却又没有足够的时间来完成。介绍一个当时的情景，您决定怎样决定您的优先次序？

介绍一下您决定事情轻重缓急的方法。请给我举一个例子说明您怎样应用这个方法的，它是否有效？

请举一个例子介绍您怎样在压力之下完成了大量工作。压力是怎样造成的？您怎样处理这个局面？您对压力如何反应的？

请举个例子，由于工作中发生的变动，你需要调整工作的优先顺序。介绍一下当时的情景。您是怎样处理它的？结果如何？

请举个例子，您有一大堆工作要做但却没有足够时间，而您成功地平衡了工作负荷。您是怎样决定工作的优先顺序的？

请告诉我一个例子，您必须赶在截稿日期之前快速完成工作。您怎样确保能赶上期限的？克服了什么障碍？

请告诉我一个例子，由于工作情况发生了变化，要求您比往常更具灵活性，介绍一下当时的情况。您怎样处理这种局面的？

8 人际沟通

(选2题)

请举一个例子，说明您向某个团体或个人提出一项设想或计划的情形，您是怎样提出这个设想或计划的？反应怎么样？结果如何？

影响别人使他们接受你的观点，最好的办法是什么？

请举个例子说明你需要说服一个人或一个团体的情形。您怎样说服他们的？结果如何？

介绍一下您运用写作能力来填写表格，准备发言，或起草报告的经验，结果怎样？

请您将您的“说、听、写”的能力排一排序：您最强的能力（排位第一的）是哪个方面？您最弱的能力（排位最弱的）是哪个方面？您准备怎样改进（弱项）？

评估要素的描述

1 道德与价值观	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有能力保持工作的高标准，注意工作质量，作风正派可靠，主动提高自己的工作技能。

1. 认识到工作质量的重要性，事先就认真确保工作质量。
2. 勤奋努力一朝月最低工作要求。
3. 希望提高技术和专业知识以增加工作效率。
4. 注意别人对自己工作表现的反应，并将这些反应作为个人改进的指标。
5. 当发生困难，如突然而来的工期改变时，能耐受紧迫时间和来自别人的压力。
6. 接受任何工作分配。
7. 为人可信、可靠。
8. 对工作时间，排班和旷工有端正态度。

2 有效与他人合作的能力	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有能力和不同的人员建立并保持积极的工作关系，促进集体工作协调一致。

1. 主动和别人接触并建立良好关系。
2. 在制定重要计划、决定和策略时希望汲取他人的意见。
3. 和不同背景不同观点的人能和谐相处。
4. 主动的推动集体的进取性，通过协调配合来寻求共识，解决困难。
5. 协力支持造就一种有难同当，良策共识，信息沟通的环境。
6. 与人相处时尊重、照顾、体谅别人。
7. 处事为人让别人乐于接近。

3 思考与解难能力	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有迅速学习的能力，能确定有关的工作问题，进行逻辑分析和加以解决。

1. 迅速学习和应用新的信息。
2. 在问题发生前防患于未然。
3. 运用信息来确定和了解发生的问题。
4. 通过确定明确的目标，收集资料以了解症结所在，针对问题的要害方面。
5. 采取行动或解决方案，从而对问题进行逻辑分析，解决发生的问题。
6. 理解一个系统中不同部分的彼此关联，运用这些关联来解决问题。

4 技术才能	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有能力处理工作技术诸个层面，包括工艺操作，总体质量以及保养维修等。

1. 理解并使用基本的机械原理和概念来操作、修理和调整设备，排除故障。
2. 运用技术知识和技能来解决实际问题。
3. 能理解并解释表格、图表和图示的内容。
4. 能使用测量仪器来监控设备和生产质量。
5. 能学习和使用基本的计算机语言和操作方法，以追踪检查生产和库存的情况。
6. 学习和使用“全面质量控制”的工具和方法。

5 领导才能	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有能力对组织发展和目标做出贡献，鼓励自己和别人完成任务，接受责任并以工作为荣。

1. 发展、支援及倡导团队组织的目标。
2. 能设立目标并建立高标准。
3. 承担起向组织结构上的障碍挑战的责任。
4. 着眼于可能性而不是局限性。
5. 通过实例来鼓舞和影响别人。
6. 协调联络并为别人提供指导。
7. 训练和鼓励他人取得成功。

6 主动性与贯彻始终	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有能力也有意愿突破现有的局限、职责和负责的领域，顽强地去达成困难的目标，尽管有障碍，也要开辟途径去推进工作，将这种理念化为可执行的工作方案，并对工作中出现的未知的情况和变化作出调整。

1. 在工作开始前能未雨绸缪。
2. 在工作各方面反映出更多的积极主动而不是被动做出反映。
3. 自愿自觉的工作，即使很少监督也一样工作出色。
4. 当工作需要时能付出加倍的时间和努力。
5. 在完成工作时表现出很强的毅力。
6. 非常积极主动，有参与意识，承担挑战性或额外的工作。
7. 不断提高个人技能和能力。
8. 改进新品，节省时间和资源，或将程序简化。
9. 能将以获得证实的想法再应用到新的环境中去。
10. 能调整适应多种要求，调整工作的优先顺序以及对不确定的含义，对天灾人祸，对变迁变动作出调整。

7 设定主次优先顺序	优秀	优良	良好	一般	较差
	5	4	3	2	1

•有能力掌握多重的优先顺序，组织安排日常工作来完成要求的任务。

1. 运用时间管理和项目管理的技能来掌握多重优先顺序。
2. 在有必要时能设定和调整优先顺序来完成业务要求。
3. 在直接影响整个机构成就的项目上下功夫。
4. 实现按时完工的承诺，或是事前就把工作期限商谈好。

8 人际沟通

优秀 优良 良好 一般 较差

5 4 3 2 1

•能够清晰简要地听取和表达观念。

1. 说明清楚扼要。
2. 能听取和考虑别人的观点。
3. 能在必要时敦促或说服别人接受某个观点行动。
4. 能阅读和理解书面文件如备忘录和操作系统等。
5. 运用写作能力填写表格或记录生产情况。

小组面试

面试者 A _____ 签名 _____ 电话 _____ 日期 _____

面试者 B _____ 签名 _____ 电话 _____ 日期 _____

评估要素	面试者		一致总分
	A	B	
1. 职业道德与价值观	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2. 有效与他人合作的关系	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
3. 思考与解难能力	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
4. 技术才能	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
5. 领导才能	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
6. 主动性与贯彻始终	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
7. 设定主次优先顺序	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
8. 人际沟通	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
分数统计			

通过复试的标准是对以下三个问题的回答都是“YES”：

被面试者是否：

- | | Yes | No |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 面试综合总分是否达 22 分以上？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 思考和解难能力项的评分必须是“良好”以上？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 没有“较差”和没有多于两个“一般”的评分？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

_____ 通过初试，

_____ 不通过初试

是否有其他应考虑的因素，如：利益冲突能很快跳槽或不适合申请人的兴趣等。

综合面试

面试评估

	优秀	优良	良好	一般	较差	总分
1. 职业道德与价值观	5	4	3	2	1	
2. 有效与他人合作的关系	5	4	3	2	1	
3. 思考与解难能力	5	4	3	2	1	
4. 技术才能	5	4	3	2	1	
5. 领导才能	5	4	3	2	1	
6. 主动性与贯彻始终	5	4	3	2	1	
7. 设定主次优先顺序	5	4	3	2	1	
8. 人际沟通	5	4	3	2	1	
分数统计						

评价

录用的最低标准是对以下三个问题的回答都是“YES”：

被面试者是否：

	Yes	No
1. 面试综合总分是否达 22 分以上？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 思考和解难能力项的评分必须是“良好”以上？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 没有“较差”和没有多于两个“一般”的评分？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

_____通过初试， _____不通过初试

是否录用_____

录用_____ 不录用 _____

面试者姓名_____ 面试者签名_____ 电话_____ 日期_____

压迫式提问题库

1. 我觉得你根本不适合来我们公司工作。
2. 你刚才说你很会处理人际关系，但你现在又说你和某些领导的关系处理得不太好，这两者之间难道没有矛盾吗?你怎么解释?
3. 你中间换过好几个单位，是否是由于难以与别人相处的缘故?
4. 我觉得你的谈话有点言过其实。
5. 从你的经历表上看，你在一年时间内换了三次工作。从这一点看，你这人就不象干工作的样子。
6. 你看来挺有才能的。但我很遗憾告诉你，你应聘的这个职位已有内定，你看来白跑一次了
7. 我说句不客气的话，你现在的单位对你相当不错的。你重新找工作，不是忘恩负义吗?
8. 你这么差的水平，怎么敢来应聘这个职位呢?
9. 公司工作非常艰苦，你将如何对待?
10. 你怎么连这样的问题也不懂?
11. 你好象不太适于本公司工作!
12. 你好象不是本地人吧?真抱歉，我公司这次仅招聘拥有本市户口的人。
13. 请说出-缺砖头的各种用途，越多越好。
14. 请你谈谈蚊子和老虎的共同之处，越多越好
15. 你去拜访朋友、不小心走错了门，别人赖你为小偷，纠住你不放，此时你恰好未带任何身份证明，你该怎么样?(参考答案：请求去派出所，避免吃眼前亏。)
16. 在一次重要会议上，领导作报告时将一个重要的数字念错了，如不纠正会影响工作，遇到这种情况你应怎么办?
17. 王经理不苟言笑，平时神情很严肃，没有人不怕他，一天，你正和同事小张议论他，谈完一转身发现王经理就站在你们旁边，对此你怎么办?