第一图书网, tushu007.com

<<雇人前要问的96个问题>>

图书基本信息

书名：<<雇人前要问的96个问题>>

13位ISBN编号：9787514124927

10位ISBN编号：7514124926

出版时间：2012-11

出版时间：经济科学出版社

作者：保罗·法尔科内

页数：231

字数：175000

译者：高照晶

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

引言：一则发人深省的故事从前，在商业中心高楼里有一位总经理，她有权决定最终聘用哪些新人。
虽然她明白为公司甄选并聘用最棒和最聪慧的人才非常重要，但她实际上并不太喜欢面试。
第一，她不得不问完所有的问题并引导整个谈话过程，这使她感觉相当不舒服（那些令人尴尬的沉默时刻最让她苦恼）；第二，她有时不能正确理解应聘者的回答，深究他的回答又怕被指责为刺探个人隐私；第三，也是最重要的一点，求职者对面试所提问题的反应都是经过训练的，对此她很恼火。
她认为：“可利用的面试书籍和培训方法实在是太多了，这足以教会人们如何来回答面试问题。
不久，所有人的回答听起来都很相似，她认为她根本不可能了解一个人的‘真面目’。
”识破一知半解的肤浅回答是一项具有侦探性的工作，但是她根本没有时间或者不愿意为了招聘而进行无数次的面试。
她分析说，如果求职者干得不好，那么可以在90天的试用期限内将其解聘。
（大错特错！
在90天的试用期内解聘员工不再是如此简单。
即使你的雇用申请表中有“自由聘用”的字眼也未必能使你逃脱惩罚。
因为对非法终止聘用的诉讼是没有期限规定的。
）选择随着时间的推移，招聘工作始终差强人意，于是她决定提高面试技能。
她认为，只有对职业评估的艺术性和科学性进行一次重大投资，才有可能给她今后的事业带来帮助。
当然，面试是一门技术，需要反复训练。
但是如果她在面试领域树立更强的自信心，那么她培养优秀商业团队的方式将更加有效。
于是总经理去人力资源部查阅有关招聘主题的培训方案、书籍、视频和磁带。
哇!她很吃惊地发现有一堆可利用的资源，可她实在没有那么多时间去一一翻阅。
磁带和录像应该是很不错的，但是没有足够的时间去听磁带或看录像。
她还听说大部分的培训书籍更关注理论而忽视了实践。
毕竟，如果她需要对项目分析专家、人力资源经理、秘书或者销售部的副部长进行面试，她还是需要一个总体规划来成功地应对具体的情况。
目前，她需要的不是人力资源管理理论的复杂论文，而是指南类的书，让她可以在面试前10分钟翻阅，临时提高提问技巧。
因为只有这种方法，才可以让她在各种类型的面试中都能提出别出心裁的问题。
毕竟，她的面试范围包括经理、专业/技术人才，还有行政助理人员。
最后，也是最重要的是，如果应聘者的回答涉及了危险领域或者需深入调查的问题，她应该如何应对。
事实上，提问只是整个面试过程的一部分。
如何在应聘者作出最初回答之后，获得更多的信息才是最重要的。
因为如果对最初精心设计的提问更深一步去探讨，你越需要运用更多的解释性和评估性的决策技能。
因此，这个总经理必须了解：应聘者对某一问题作答时，哪些信号可以跳开危险内容？
哪些缺乏深度的回答需要进一步的调查？
她如何证明应聘者的性格是否与公司的企业文化相吻合？
解决方法《96个经典面试问题》是实用的指南类的书籍，适用于任何招聘场合。
这本书教你如何评估：应聘者“跳槽”的动机是什么？
你的公司能否满足应聘者的需求？
应聘者是坚定地追求职业进步，还是只将这里当作跳槽的跳板？
更糟的是，你的面试会不会只是一种手段，让应聘者通过接受返聘获得更多工资。
此人是否严格履行她的工作职责，或者她是否时常承担工作范围以外的职责；她是否会因为公司需求的变化而试图调整自己的工作重点？
这一应聘者如何看待工资高低的问题，他如何调节压力，如何对待建设性的批评意见，他有怎样的职业道德？

成功之作本书认为，在你作出录用决定前还有至关重要的两个层面的面试：第一，面试将过去的业绩和成就编成故事的应聘者。
过去的行为最有可能重演，从而可以帮助你预测他未来的工作表现。
第二，采访应聘者的前任直属上司，他可以证实你对应聘者能力的推测。
只有客观的证明人的评价才能让你确信应聘者对既往业绩的详述是准确的。
更重要的是，证明人的参考意见是用来预测未来情形的最有效的工具之一。
能担保吗？
不尽然。
但证明人和这个人每天一起工作，他的见解富有洞察力吗？
绝对有！
眼光敏锐的话，可以辨别出这个人在90天的试用期内最需要什么样的帮助吗？
当然可以！
最直接有效地管理这个人的方式——为他提供很多周密的安排、指导和反馈——或者赋予他较大的自主独立决策的权力？
那自不必说。
如果方便的话，我们可以制定出一套方法，让先前的雇主通过电话对你直抒胸臆，并就某一应聘者能否顺利调入你公司一事，发表自己的看法。
因此，将面试与核实证明人参考意见相结合，能够让你评估应聘者的技能迅速提升到新的高度，掌控各种招聘情形的信心倍增，建立的同事团队更加强大，从而保证公司的竞争优势。
招聘和筛选的最好实践这本书是完整地演练实际招聘过程的指南书。
没有太多艰深的理论——只是一些在你的面试中增加最直接的具有决定性的问题，以及对某些回答作出反应的建议。
本书主要面对资深经理、一线主管、后备招聘人员和人力资源的职员，它将辅佐你的整个面试过程：
在多轮面试中对应聘者提出的问题。
核实参考意见的询问——证实你对这个人工作能力的推测。
做好返聘的准备。
录用协商。
这本书的宗旨很简单：最棒的职员有最多的选择。
准确定位你自己和公司，以便用最有力的企业履历评定应聘者，同时吸引那些业绩优秀的佼佼者，这就是面试和筛选应聘者的全部过程。
你是买方同时是卖方，是挑剔的观察者同时也是诱人的商品，而赌注恰恰是你公司的盈亏。
遵守法律然而，需要提醒的是你的提问方式要严格遵守法律，否则你将被迫公开你公司的信息。
对于拖欠工资、非正当的解聘和其他侵权行为，员工有权抗议。
后面章节中会讲到的询问和质疑技巧不仅可以让你对应聘者行为有新的认识，而且可以使你不会触犯法律。
为稳妥起见，现在翻阅第十八章：“ 避免触犯法律：这些问题无论如何都不能问 ”，这一章详细为你指出要提防的十大常见错误。
行为面试问题另外，最成功的技巧是运用行为面试模式的方法可看出应试者一知半解问题的范围。
行为面试技巧力图将应聘者的回答置于既往特定的经历中，主要目的是根据过去的行为预测其未来的表现。
把应聘者的回答放在以往的经历中考察，你可以发现更加可靠的指标来预测应聘者今后的工作表现。
行为面试问题并不否认人们可以从错误中学习，并改变他们的行为。
但它的确可以表明一个人未来的行为与过去所做之事密切相关。
行为面试问题需要当场自我剖析，主要分两类：自我评价问题和情景问题。
自我评价层面的提问是，“ 是什么让你产生某种感觉或者想做某些事？
”例如，是什么让你完全专注于工作以至于忘了时间？
同样的，自我评价模式可能需要证明人核实你的行为：“ 你的领导对此会说什么？

”其他自我评价问题包括：“从1到10打分（1代表你很宽容和善解人意，10代表你很苛刻和挑剔），如果你是主管人，你给自己打多少分？
为什么？
”“如果你可以选择在销售部门和财政部门工作，你将如何选择？
为什么？
”“今后在同样的环境下，你认为如何处理雇员辞职？
”和自我评价发问类似，情景提问将具体的经历作为预测未来行为的一项指标。
标准的行为面试提问以此范式作为开头，“告诉我在未得到老板首肯的前提下你将采取什么样的措施”，“说说上次你承担一项明显超出职责范围的任务”，或者“举个例子，说说你何时在老板不在的时候作出过重大决定”。
要注意既往经历和具体情况之间特有的联系。
这一套提问方法的精妙之处在于它可以提供很多信息：应聘者最大的优点和缺点、他的领导风格和销售风格、他的交际技能或者他上次解聘员工一事。
应聘者无法事先准备行为面试问题，从而保证了这些问题的自发性。
事先准备的对传统提问的答案在临时专设的面试环境中往往并不起作用，应聘者将讲述他们在现实生活中的表现。
另外，应聘者根据自己的既往经历作答，把他们夸大作答的可能性降到最低。
因此，你可以确保筛选过程中应聘者的作答更加精准，而且也可以在随后的资料核实过程中为你提供可利用的具体信息。
图1是一个Y形图表，显示了行为面试问题无法预料的过程。
留心行为面试问题从何处开始引导这一谈话。
因为这一技巧对评估优秀应聘者至关重要，所以我们将在这本书其余部分介绍这一技巧。
“告诉我这样一次经历：你擅自向老板传递坏消息，你认为这样做很重要。
”图1行为面试问题无法预料的过程本书的体系本书一共分为24章。
第一、二部分，即前17章，共有96个问题，每章大致5个问题。
每章或讨论应聘者的性格（目的是判定应聘者的事业稳定性或者晋升的资格）或强调实用的面试策略（目的是评估秘书、资深经理、销售职员或者专业/技术人员）。
尽管本书不遗余力地囊括面试所需的最实用的问题，但是也不可能做到包罗万象。
例如，尽管本书有十大问题主要是针对销售部门的应聘者，但是其他章节还会对这十个关键问题有所补充。
你可以按逻辑提出有关事业稳定性、业绩方面的问题，或者提出关于销售面试方面的满意度和匹配度等问题。
同样地，当你评估会计、编程人员或者律师助理时，你可以采用传统方式设置所有面试问题。
关键在于，采用怎样的提问方式最合适，由你决定。
但是，有一事是确定无疑的：天才不存在于真空之中，而必须以你的业务风格为基准。
因此，在属于你的面试场景中，你有很大的发挥空间。
同样地，你会注意到很多问题是双关的，这需要应聘者建立逻辑联系，并在回答问题时提供进一步的背景说明。
说明问题的内在联系不仅可以测试应聘者分析信息的能力，而且可以让他们在总结时将这些零散的信息联系起来。
双关性的问题益处良多，因为它们允许面试官询问应聘者更加具体的问题。
但是现今靠收集必要资料来得出面试结论的老式的单向面试方式并没有得到广泛的应用。
通过具体阐述问题，暗示你希望应聘者作出反映的方式，你掌控面试现场的能力在无形之中得到提高。
竞争的商业环境所必需的高效询问技巧每一个问题之后都附有“为什么问这一问题？
”一节，它试图让人明了提出该问题有什么意义。
这一节说明了你应以什么标准衡量求职者的回答，并且详述了在销售、秘书、专业/技术或者资深管理

者面试里采用这一技巧的理想环境。
每一个问题之后也附有“分析回答”一节，它所占篇幅更长，试图强调以下内容：你希望从应聘者回答中得到哪些信息。
对这一问题的不同说法，措辞的方式可能稍有不同。
评价应聘者的回答时，谨慎处理出现的危险信号。
如何应用行为面试技巧为应聘者的回答增加具体的和历史的维度，从而避免提前准备好的模板化答案。
如何寻找反面证据，来进一步迫使应聘者作答或者为自己的回答辩护。
如何通过证明人的参考意见证实应聘者的回答。
这本书的核心优势在于不但罗列了不同部门的招聘中常见的面试问题，而且对预期的回答作了一目了然却见解深刻的说明。
毕竟，敏感问题和危险领域可能导致应聘者面试表现不佳，或者职业道德得不到认可，而如果有人事前告知这些相关信息，那么你可以更好地避免错失人才。
既然人无完人，如果你了解应聘者的缺点，你将会更好地处理面试中出现的问题。
你将通过两种途径获得重要的见解：在面试过程中应聘者主动提供的信息；外部的证实（核实先前雇主的参考意见）最后，第三部分（第十八章到第二十四章）为你提供了一些实用信息，如何在把诉讼费降到最低的前提下得到更多的雇佣金。
第十八章，“避免触犯法律：这些问题无论如何都不能问”，这一章将会帮助你和你的管理团队清楚获悉面试过程中十大陷阱问题，让你的公司远离法律纠纷，并且提出恰当的选择性问题以便获得所需要的信息。
第十九章，“电话筛选求职者：迅速收集信息的方式及后续工作”，通过电话筛选，以判定被访谈者是否需要现场面试。
这样的筛选大大节约了时间，因为花费十分钟可能节约你（和被访谈者）几个小时的时间。
采用这一方式可以快速有效地决定应聘者是否可以参加面试。
第二十章，“向证明人查询，获取真实信息”，主要介绍如何打电话核实证明人参考意见，这样你可以即时与应聘者的先前主管进行真诚地交流。
第二十一章，“背景调查”，囊括的重要信息涉及如何遴选调查员工背景的公司，准备付给他们多少服务费，以及如果你没有调查员工的刑事背景，那么在盗窃、暴力以及不合法的雇佣和保留索赔方面，你的公司需承担的责任。
我们还会探索新涉及的调查领域，包括核实民事记录和社交网络。
第二十二章，“重新起草公司的求职申请表”，当你知道可以合法地在求职申请表中询问的问题数量时，你一定会大吃一惊。
此外，我们帮你重新设计申请表的模板，强调关于应聘者背景至关重要的问题，进一步提高你的提问技巧。
第二十三章，“招募手册”主要用于在应聘者尚未进入公司之前，公司可以充分地宣传公司，博得他们的喝彩，而且这种方式花钱少。
人才市场的招聘效果不见得比这种好，然而鲜有公司使用这种兼具创造性和趣味性的提问技巧。
第二十四章，“让你的招募资源多样化”，本章将对选择临时紧急招聘还是委托猎头公司进行成本效益分析。
该章也探讨了猎头公司在调查过程中扮演的重要角色。
最后，它还会向你展示一个深藏的重要秘密——失业人员安置公司的职业发展部门，它能为你免费提供迫切求职的应聘人员。
因此，拿起笔随我一起来看一下尚未发觉的高超的评价应聘者的技巧，它将会使你的招聘和筛选能力发挥到极致。
但是，谨记，本书的意图不在于充当解决筛选应聘者、核实参考意见和其他聘用事项等复杂问题的固定指南。
因为本书不打算提出固定建议，所以没有必要将之作为合适的法律忠告和指南，同时它也不能取代律

师的地位。
与应聘者建立融洽关系

内容概要

本书一共分为24章。
第一、二部分，即前17章，共有96个问题，每章大致5个问题。
每章或讨论应聘者的性格（目的是判定应聘者的事业稳定性或者晋升的资格）或强调实用的面试策略（目的是评估秘书、资深经理、销售职员或者专业/技术人员）。

作者简介

保罗·法尔科内PAUL FALCONE
法尔科内现居加利福尼亚州的瓦伦西亚（Valencia, CA），目前担任位于洛杉矶的时代华纳有线（Time Warner Cable）公司的员工关系副总裁，之前他曾经担任过Nickelodeon公司（维亚康姆旗下的有线电视频道）主管人力资源的副总裁。
法尔科内出版过的书籍包括《高效绩效评估的2600个箴言——真正可以随时用到的词或词组》（2600 Phrases for Effective Performance Reviews）；《101招搞定难缠员工》（本社已出中文版）；《雇人前要问的96个问题》（96 Great Interview Questions to Ask Before You Hire）（本社已出中文版）；《绩效对话101个范例》（本社已出中文版）；《高效率的绩效评估》（Productive performance appraisals）。
他还长期担任人力资源杂志的专栏作家，并且是全美雇用和绩效管理领域广受欢迎的演说家。

第一图书网, tushu007.com

<<雇人前要问的96个问题>>

书籍目录

鸣谢1
引言：一则发人深省的故事
与应聘者建立融洽关系
第一部分从应聘者中识别出业绩卓著者的面试问题
第一章开场白：五个传统面试问题及其阐述
第二章成就定位的问题：衡量应聘者对其成就的认识程度
第三章整体性的面试问题：激发应聘者作出自我评价
第四章职业稳定性的问题
第五章询问职位晋升情况
第六章主观喜好与客观条件同样重要：
应聘者的性格与你公司的企业文化是否吻合
第七章大学校园招聘
第八章千禧一代——你未来一代的员工
第九章面试销售类人员：区分顶级销售人员，添乱型销售人员
和勉强维持最低销售额的销售人员
第十章高级管理人员的评估：领导者、高级顾问
和有效的决策者
第十一章压力型面试问题：判断应聘者是否处变不惊
第十二章在最后一轮面试中向应聘者提出挑战性的问题第二部分筛选应聘者和提出录用
第十三章参考测试方案：关于行政助理类人员
第十四章参考测试方案：关于专业和技术类的应聘者
第十五章参考测试方案：关于高级管理类的应聘者
第十六章预防返聘：避免应聘者受到诱惑
第十七章提出录用，结束招聘：确保应聘者接受录用协议第三部分面试、参考测试方案及招聘时的关键问题
第十八章避免触犯法律：这些问题无论如何都不能问
第十九章电话筛选求职者：迅速收集信息的方式及后续工作
第二十章向证明人查询，获取真实信息
第二十一章背景调查
第二十二章重新起草公司的求职申请表
第二十三章招募手册：发出职位邀请介绍你的公司
第二十四章让你的招募资源多样化

章节摘录

版权页： 为什么问这个问题? 不，这并不仅仅是为了雇用有潜力的应聘者而进行的实践测试。
相反，这是美国公司里常用的一种取代陈腐庸俗的面试问题的操作方式。
所谓陈腐的面试问题就是“ 卖给我钢笔 ”。
“ 卖给我钢笔 ”这一面试问题的缺陷在于因为太常用，导致应聘者可以预想到这一问题。
然后就出现这种情况，他们会充分准备来回答有关“ 卖给我钢笔 ”的问题，但实际上在卖其他产品时，却没有像“ 卖给我钢笔 ”这件事做得那么好。
这种问题能经受住时间考验是因为它迫使应聘者去分辨物体的特征和优点；假定你是潜在的购买者，它会打消你可能提出的任何异议；最重要的是，在购买中“ 接近 ”你。
然而，第44个问题可以在不被预期的情况下更有效的做到这些，所以，我们一起来看一下。
分析回答 要求应聘者向你推销自己是具有挑战性的，因为他们不得不完全客观地来谈一个非常私人的问题，即他们自己！
应聘者讨论他们自己的优点和缺点，并说出是什么使他们在同事中出色时，他们要从优点中区分出特征不太容易。
此外，因为主体的隐蔽性，大多数应聘者为了使对角色扮演时的问题的回答与他们在面试中的回答一致，他们就会面临双重的挑战。
责任心通常会使应聘者在大胆的回答中多些慎重和细心，从而使得驳斥异议、结束招聘成为一个更艰难的挑战。
怎样通过提问获得尽可能多的信息？
在评估应聘者的回答时，你应该预料到起初心理上的不适。
毕竟，不管应聘者多么自信，这一测试确实会使他们吹嘘自己。
（虽然大多数人在接受某一职位的面试时，并不想在那个方面做得太过火。
）其次，评估一下他们的陈述。
这个人是不是害羞地以“ 今天你好吗？
”这样迂腐的问题开始推销自我？
或者这个人是不是直接切入正题？
举个例子，一个有创意的开场白也许会是这样：“ 雇主女士，我现在打电话是想向您介绍一位复印机销售主管，他表示有兴趣与贵公司进行面谈。
他为您的一位直接竞争对手工作，所以对您的公司了解透彻， 由此也意识到贵公司的信誉良好。
他在公司里的销售额属于前20%，之前的记录显示他在这一领域表现欠佳，可是在两年之内，他的市场份额超过了全国平均水平。
你愿意考虑下与这样一个人交谈吗？
” 绝妙回答。
答案听起来不太顺畅，但是这种表述至少会得到切实的结果和未来的利益。
然后你会随意地对这个人提出一些异议，包括“ 我公司没有空缺 ”，“ 告诉我更多关于他的信息 ”，还有“ 他在期待什么？
”说完“ 我们没有空缺 ”这一异议后，看一下应聘者的反驳，“ 好的，雇主女士，你知道的，据我所知，强势企业会为能够直接增加高层管理者收入某人在套间里设立一间办公室，也许你应该考虑一下把他的销售记录与您现有的员工进行对比。
”这种驳斥显示出这个人别出心裁、拥有丰富的创造力和才智。
最后，预约面谈表示这种设计方案成功了。
看看这人是多么的咄咄逼人，对你的异议对答如流，并让你承诺哪怕是试探性基础上也要与这一顶级销售者会面！
这个行动可以折射出应聘者的自尊，也显示他们推销产品的能力。

媒体关注与评论

“这是为每一个面试场景定做的、精确的面试问题，并带有实例和现实用途。
这些从职业远景角度出发的、不断变化的问题及提问技巧将帮助你赢得有价值的应聘者，轻松地完成面试。
” ——Vic Faraci，华纳兄弟唱片公司执行副总裁 “所有负责招聘的人力资源管理者或部门经理都应该阅读这本书。
法尔科内提供了对隐藏在面试问题背后的潜在原因的深刻见解，并告诉你如何用一种简单却实用的方法对应聘者的回答作出解释。
” ——Linda Marcot，人力资源管理顾问。
A．Foster Higgins and CO．，Inc

<<雇人前要问的96个问题>>

编辑推荐

《雇人前要问的96个问题》是美国亚马逊五星图书，经管类畅销书，出版至今销售已经突破100,000本，被奉为美国管理协会管理圣经，是各大企业招聘负责人人手一册的权威书籍。
《雇人前要问的96个问题》核心优势在于不但罗列了不同部门招聘过程中常见的面试问题，而且对预期的回答也做了深刻的说明。
这样不仅可以让你对应聘者的回答有了总体把握，同时还可以避免错失人才。
《雇人前要问的96个问题》是一本非常实用的指南类书籍，可以适用于任何招聘场合。
书中没有太多艰深的理论，有的更多的是最具有决定性的问题，以及对某些回答作出反应的建议。
书中包含很多双关问题，可以让招聘者最一目了然地去认识和分析应聘者，在最短的时间内找到最适合这个岗位的工作人员。
书中展示了96个高效询问技巧，首先提出问题，接着分析问题，接着预测回答，最后总结经验。
这样的逻辑结构很清晰，线索很明确，可以大大节省招聘人员寻找各类问题的时间，可以起到事半功倍的效果。
《雇人前要问的96个问题》深刻洞察应聘者的内心，辨析他们回答的真实性。
如何从细节动作了解应聘者，如何在最短的时间把握应聘者的性格优势，如何在第一时间判断是否与工作岗位相匹配等等问题。
《雇人前要问的96个问题》附赠美国管理协会人力资源管理经典图书《绩效对话101个范例》一书光盘。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com