

人力资源总监

HR 工具书

《人才招聘面试题库》

本工具书含 101 个面试难题及结构化面试题库

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

101 个面试难题及结构化面试题库

目 录

第一章 面试开始提问

第二章 教育背景提问

第三章 工作经历提问

第四章 能力提问

第五章 最近一体工作提问

第六章 进攻性提问

第七章 闲聊式提问

第八章 结束性提问

考官面试操作技巧

外企面试中常见问题

结构化面试题库

项目经理面试指南

校园招募应聘调查表



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

第一章 面试开始提问

一位成熟的面试官会不失时机的向求职者提出一些极具开放性和探索性的问题，以确定待聘职位的最佳人选。让我们来看看下面这些我们再熟悉不过的问题吧！

Q1 “你能简单地谈一下你自己吗”？

这个问题，说它是面试问题的始祖，一点都不夸张！这个“始祖”级别的问题就像一艘华丽的破冰船，在求职者不停的自诉的同时，为他们提供了一个绝好的探究对方心理的机会。因此，它以很高的频率出现在众多面试的前三个问题当中。

下面一段话，是一位刚刚走出大学校园的求职者，我们分析一下，从他对此问题回答中，可以判断出的能力特质在申请一个初级销售员职位的时候，对这个问题的回答：

应聘者：“在读大学四年级的时候，我认真的考虑了我将来的就业方向。最终，我觉得，我自己非常适合销售这项工作。无论是在大学学期中，还是假期里，我都做过不少兼职零售的工作；而且我发现非常喜欢这种和陌生人打交道的工作。（说明他勤奋，且具有一定的工作经验，对销售这项工作有热情。）但是，我也逐渐了解到，零售业毕竟还是有它的局限性。因此，我开始阅读一些关于其他销售方式的书籍，并且开始对顾问式销售产生了浓厚的兴趣。我太喜欢这种面对面的向客户推荐你的产品的工作方式了！（掌握新理念，再次体现了对这项工作的热情。）于是我开始寻觅这样的公司，并将努力为之工作。我觉得，只有在这样的公司中，我才能深入的学习和锻炼推销这项为众多业务员们所擅长的本领（踏实好学）。于是我来到了贵公司，因为在我了解了贵公司的管理模式和职员培训程序之后，我觉得在这样一家公司中工作，一定能让我已有的热情转化成出众的工作效率（态度积极）。我很擅长和形形色色的人打交道，我想，这不单单是我擅长说，更因为我很擅长听。（他至少知道一个优秀的销售员的素质要求。）我觉得能让贵公司对我的工作前景有些担心，恐怕只有这样一个问题了，那就是，我作为一个非工科学生，能否胜任销售贵公司高科技产品的工作。我想在这个问题上，贵公司技术研发部门的大力支技的一定会弥补我的这个小小的不足。在此，我倒是真的很想了解，贵公司在这方面都采取了哪些措施了呢？（有学习动力。）”

与之类似的问题还有：

你觉得自己有哪些与众不同之处呢？

如果让你自己选择五个词来形容一个你自己，你会选择哪些呢？

（杨文五项——上进、坚韧、正义、农民、秉赋）

按照十分满分的原则，给自己打一个分好吗？

你自认为你的个性是什么？

在这类问题中，作为我们面试官，实际上在寻求类似以下几个问题的答案：

我凭什么认为你是这个职位的合适人选呢？

你比你之前参加面试的几个人有哪些优势呢？

你能为公司做出什么其他人无法做到的贡献呢？

在某些情况下，我们也可以试着采用一些稍微带有挑衅性质的问题，以使对方明白，他竞争的位置非常抢手，同时也可以利用紧张的气氛来检验一下对方在某种压力下对一般问题的反应能力。这毕竟比让他们泛泛的自我吹嘘要好得多。

Q2 “你的好朋友（大学同学、导师、老板、父母）会怎样形容你这个人”？

也有一些面试官们喜欢让求职者描述一下自己的最要好朋友，并谈谈自己有哪些地方是和他（她）不同的。这样的问题是来自于一种未被证实但却比较合理的说法：既然你们是最好的朋友，就应该有许多共同之处的。而你在描述你的好朋友的时候，你往往不经意的流露出许多你们的这些共同之处，无论是优点还是缺点，而这些东西在你描述你自己的时候，尤其是缺点，是一定不会说给面试官听的。除此之外，我们还可以问问求职者的大学同学、导师或者老板们对他的看法，这会帮助我们了解对方在特定时期的表现的。有经验的面试官往往还会问一下对方父母对他的看法，这可以帮助我们从一个侧面了解对方是在一个什么样的环境中长大的，也可以从中看出对方的发展前景究竟有多大。

Q3 “从今以后的五年时间里，你都计划做些什么”？

通过类似这样的问题，我们可以了解到求职者的个人打算是否与我们公司的短期发展目标相一致。对方是在寻求一种迅速的职位提升还是打算踏踏实实的工作呢？他所要求的薪水我们可以接受吗？随着对方的日益成熟和工作经验的日益增加，他的工作目标、工作动力和简历中描述的还一样吗？如果我们录用了他，这会对他的工作前景有什么样的影响呢？他还会继续不断进取、不断汲取新知识、新技术吗？其实毋庸多言，每一个求职者都希望能得到面前的这个职位。但是，为了不给面试官留下一个“贪婪”的印象，一般的求职者比较谦虚的开始他的回答：

“哦，这当然取决于我在下一步工作中的表现和同事们为我提供的机会了。”随后，他才会稍稍的流露一下本意：

“正如我刚才所说，我在我从前所有的职位上都显示出了出众的领导能力。因此，我非常自信我会在新的职位上不断进取，挑起更重的担子的，这很适合我。我喜欢建立并管理一支队伍，为它制定目标，并且为了实现这个目标而不懈努力。这让我很有成就感！”实际上，这样一个普遍的回答已经代表了一切。每个人都想要得到更多——更多的下属、更高的权力、更大的势力范围、更优厚的待遇。其时此时，我们也完全可以顺其自然的再问几个小问题，进一步明确对方的目的。比如：

能谈谈你最近领导的一个项目小组吗？

能谈谈你的这个项目小组最近承担的一个项目的完成情况吗？

假设我告诉你，我们公司现在的业务增长只是表面的，而你可以尽你所能来改变这种状况的话，你会

去做什么？你觉得你会用多长时间来改变这种状况？此时，一般的求职者会认真的回答你的问题。如果他拒绝给出类似的进一步问题的答案。我们也因此无法将他的短期目标和公司的短期目标相比较了。我们可能会得到一些不切实际的回答，这显然表现了对对方不成熟的一面。一个理智的求职者是不会这样做的，他会对在公司中升迁的时间有一个大致概念，而不会一开始就去期望能在两年之内升任为公司总裁。但是我们的面试官要切记，雄心勃勃和充分自信永远不是一件坏事。我们也有过许多成功的例外，不要因此而否定一个人。人材应该理智，应该抛弃一些不切实际的想法，面试中要分析这一点。否则他也许会在日后的工作中让他周围的同事们感到些许不安的。除此之外，我们还可以向求职者提出类似“你对未来的长期打算是怎样的？”“你最近为自己确立了什么新目标了吗？”的问题，以更好的从对方的回答中找到我们所需要的关于对方目标计划的信息。

Q4 “如果给你一个在弹指间改变自己某方面性格的机会，你会首先改变什么？”

一个诚实而又比较聪明的求职者可能会给我们下面这样的回答：“在我读大学期间，我曾经因为拖拉的毛病而吃了不少苦头。但是我后来改正了这个缺点，因为在考试一周里面开夜车几乎要把我搞疯了！但是我不得不承认，我现在有时候还是犯这个老毛病。但我也在时时提醒着自己，因为我比谁都了解这个毛病给我带来的痛苦。”一般来讲，求职者是不会把和工作密切相关的缺点（比如协作能力差）暴露给面试官的。一般说给我们的，都是一些无关痛痒的缺点。类似的问题还有“能谈谈你生命中最令你骄傲的事情吗？”“能讲一下这辈子做过的最令你后悔的决定吗？”一般来讲，前面的一个问题比较受求职者的欢迎，至少这是一个能让他讲述一些自己好的方面的问题；后者就不尽然了。

Q5 “能描述一下你的管理思想吗？”

我们希望在面试中了解，求职者是否具有领导并发展员工、合理分派工作和薪水的能力（除非面试官本人是一个独裁政治的卫道士）。注意那些把自己说得过分极端；或者是一个十足的独裁者；或者是一个没有主心骨的随波逐流者。也要小心那些工作狂，那种为了一时的成功而不惜巨大代价的人。我们期望的回答可以是：

“在我个人看来，管理是一种能借助于他人力量完成工作的策略，而管理者工作则是为手下的职员提供资源和环境，以便他们能够更高效的工作。在我作为经理的工作历程中，我的管理模式往往是组建一个个小组，根据职员们的工作表现，合理的给他们分配工作。并且，我会赋予职员们在一定范围内权力，使他们在工作中能够替自己做主，我发现这是一种行之有效的办法。”

Q6 “对您来讲，成功意味着什么，什么是您期望的成功？”

如果一个求职者心中的成功，无一例外与工作相关的话，我们不禁要怀疑，他是否还有属于自己的生活；反之，如果他喋喋不休的向你讲述他所有的个人欲望的话，我们也不禁要怀疑他是否会为公司的工作而不懈的努力呢？下面是我们期望的回答：

“我很喜欢管理一个设计小组。从多年的工作经历来看，相比我自己亲手设计来讲，我觉得我更适合

于去和其他的设计者打交道。而且，和我的其他同行相比，我的一个优势就是，我还可以很好的了解生产制造部门的需要。因此我想，成功对我来讲，就是领导其他的设计者们，高效的开发出能够很快投入到生产线中的产品来，当然了，管理这样一个部门给我带来的丰厚利益，也让我有机会在假期去旅游，买好的房子，这也是我期望的成功！”

Q7 “对您来讲，失败又意味着什么？你有怎样的失败？”

虽然这是一个比较不愉快的话题，但是，利用这个问题，我们面试官们可以细细的琢磨一下求职者所犯过的错误，更能借助于这些错误，窥探一下对方的内心。他的回答诚实吗？他是否有勇气去承担责任呢？他是否对自己犯过的错有一个清醒的分析呢？他是否愿意、有决心去改正这些错误呢？

上面，我们面试官很可能会向求职者们提出一些开放性的问题。这些问题的目的，就是给求职者一个陈述自己的机会，给我们自己一个深入观察对方的机会，以便于明确下面将要得出问题的方向，更迅速、更准确的把握求职者的信息。

第二章 教育背景提问

Q8 “你都参加过哪些课外活动？”

我们寻求那种勤奋、自信、自立、诚实、有激情、有充沛精力的人才，有着出众的解决问题能力、良好的团队精神的人，一个为了达到既定的目标而愿意克服重重困难的人，这些可以通过提问课外活动来体现。一般来讲，一个擅长多项体育运动甚至参加过类似的俱乐部活动的应聘者；或者是参加过一些政治社团的应聘者，会给面试官带来很好的印象。而我们一般来说，不会垂青于那些只专注一项运动或是一门课程的人，无论他们在这一方面上取得了多少成绩。

一个把自己过多精力放在课外活动上而忽略了自己学位课程的人，通常可不是一个优秀的人才。同时，一个不断改变自己兴趣爱好的求职者，往往也很难让我们相信他不会在不久的将来失去他对现在工作的兴趣。类似的，我们还可以问对方“你选择课外活动的标准是什么呢？”“你最喜欢你参加过的哪一项课外活动呢？”等等。从中，我们要把握他选择、决定事情的准则，并且由此考虑他能否在工作中做出令我们满意的成果来。

Q9 “你为什么选择你的这个专业？你觉得在大学中，你最喜欢的课程是什么？”

一位学艺术的毕业生可能会更多的把注意力集中在向你描述，他在某些课程中是如何很好的发展了某项技能的。比如他的协作能力、分析和解决问题的能力、辩论能力、口表能力和交际能力，尤其是和面前的这份工作密切相关的技能。我们还要着重注意一下对方的选择这个专业的原因，是因为学习这个专业比较简单吗？是因为他的某些爱好导致他选择了这个专业？还是因为他在选择专业之前，就冷静的分析了社会形势，而估计这样的专业在将来一定会有发展前景才选择了它的？此外，我们有理由觉得，一个能在自己不喜欢的课程中拿到高分的人，是很令我们敬佩的。虽然他不喜欢它，但还是尽自己的努力去把它完成

好。我本人在面试中是很欣赏这样的人的。谦虚更是一种求职者必备的美德，不尊重自己的导师，抱怨实验室条件太差，甚至面试时就希望自己能够以一个高薪开始他的工作生涯，这一般会让面试官们不太愉快。相反，“我了解我目前申请的这个职位要去做很多繁杂的工作，但我相信，每一位从事这个职位的人都会从中学到不少的东西！”这也许是一个不错的回答，不是吗？如果他曾经改变过专业，那一定要好好的问问他这方面的问题，看看是什么原因让他做出这样的改变。是过去的专业太难了？还是他想在新的专业中多认识一些女孩子？这个问题的答案也许会帮助我们更好的了解他。

Q10 “你为什么要申请一个和你专业无关的职位呢？”

生活并不总是像我们计划得那样，特别是在年轻的时候，发展方向的变化也是常见的。这种尴尬的变化实际上每个人都会遇到，包括我们的面试官们在内。因此我们应该明白，在当今的工作市场上，职业的转变是很普遍的，一个人所从事的职业与主修专业不同并没有什么好奇怪的。所以，在发展求者有着类似的问题的时候，我们要心平气和的去对待，而不应该从一开始就对对方报以怀疑的态度。比如说，我们可能会遇到一个求职者，申请一个零售经理的职位，而他的专业却是地质学。如果他解释说：他已经认真考虑了自己的个性与职业目标间的联系。比如，喜欢与顾客接触、喜欢营销的竞争本性、喜欢零售业所要求的种种管理职责——总之，自己已经很清楚了，这就是自己想要做的职业。如果他对你报以惭愧的微笑：“今年地质学领域的招聘职位只有 42 个，而我没能得到其中的任何一个。”很诚实的回答啊！此时，作为我们面试官，要有一个把握：对方是否真正回答了我们的问题。不错，我们不排除改行，但是，他能够将花费了整个大学时间学习的本专业技术很好的应用于眼前这份工作上吗？如果你认为他还没有能够很好的阐述这些问题的话，而且我们还对他感兴趣的话，就继续追问下去。要知道，这可不是在刁难人家，而是给对方充足的机会来证明自己。这很重要！

Q11 “假如明天你就要开始大学生活，你会选择什么课程？”

从这个问题的回答中，很能看出求职者是不是一个能够客观评价自己的人，是不是一个积极进取、善于开创未来的人。看看他是否能够看清，自己应该在课程选择上做何调整，才能够适应面前这份工作。如果面对一个销售经理的职位，需要掌握一些关于市场营销、会计学 and 统计学方面的知识，那么，对方能够清楚自己应该选修一些这些方面的课程吗？一定程度的坦白是好的，一个能够客观评价自己的人，是不惮于承认自己花费了一定的时间后，才找到自己真想要学习的课程。而且他会把这个问题看作是一个良好的机会，向面试官阐明，自己所学的那些课程虽然与所申请的这个职位毫无关联，但是对自己的个人全面发展却极有价值的。但是，对自己现在的主修专业，辅修专业进行一段长篇大论，恐怕是无法得到大多数面试官的欢迎的，这会让我们觉得对方在考虑问题上有不分轻重之嫌。“我仍会选择同样的课程，但这次会及格的。”这显然就是一个对自己不负责任的回答了，我们会无一例外觉得，这位先生实在是一个没有什么大追求的人。

在这个问题上，我们要明白我们在给对方机会向我们证明，他知道要想胜任这个工作究竟需要什么。

如果他能够理解这个意图，我们就应当会得到他会选修更多的与申请职位密切相关的课程的答案，而不是听到他想抓紧时间多学习一些中国古典文学的消息。

Q12 “你在学习中这到了什么？”

没有人会相信，一个刚刚走出大学校园或者刚刚进行完研究生论文答辩的人，会在短时间内在工作中取得较大的成功。职业培训和工作经验对于提高一个人的工作能力是非常必要的。因此，面对一个工作经验相对缺乏的应届毕业生，我们面试官要搞清楚，对方是一个有多大培养价值的人。通过类似上面的问题，我们要基本了解，实习经历，尤其是与对方所申请的职位密切相关的实习经历，是怎样补充对方在学校仅仅接收书本知识的不足的，而且要看看对方是否也清楚的意识到这一点。实际上每个求职者都应该明白，在某些需要严格实习的领域，缺少实习经历对申请是非常不利的。

Q13 “你哪些课程的成绩不尽理想？为什么会出现这样的情况？你认为这会影响你在此项工作中的表现吗？”

其实在对方提供的简历中，我们应该清楚的从成绩单上看出对方成绩的不足之处，因此这个问题的提出往往是有所指的而不是盲目的。如果一个求职者，所有的会计学相关科目都没有通过而又要申请一个会计职位的话，他显然是太不明智了。其实往往我们面对的不是这么不明智的人，而是在一些与申请职位相关的选修课程上，或者一两门主修课程上有过不光彩记录的人。其实我们并不苛求求职者的每一门课程都要在 80 分以上。我们所要的。其实只是他对这个问题的解释。“我觉得可能是我在其他的专业课上花费了太多的时间了吧！”或者“据我所知，我的这门课程和我所申请的工作似乎没有什么关联，更何况它又是我的选修课程。”甚至“因为过多的课外活动而导致的这门专业课的失败，但我觉得，一些有收获的课外活动要远比这个重要的。”都可以认为是合格的回答，因为这表明，他们能够认清自己，也能够认清自己所申请的工作到底需要哪方面的知识。

类似的，我们可以问：“你觉得一个人的成绩能很好地衡量他的能力吗？”“你为什么没能得到更好的成绩？”“你的成绩为何如此不稳定？”“是什么导致了你这大三这一学年成绩的下降呢？”总之就是说，成绩出现了不让人满意的情况，就应当有一个合理的解释。立起信心了。在本章中，我们讨论了应该如何去面试一个刚刚走出大学校园的求职者。大学课余时间的活动经历，力求从这些信息中确认对方是不是一个可塑之才，是不是能够完成公司交给他们的任务，而不要把过多的精力放在质询对方在大学时候的不光彩经历上，毕竟年轻人还很需要我们的宽容嘛！

第三章 工作经历提问

作为我们大部分面试官来讲，我们会很自然的问及求职者先前的工作经历，这也是正常的。我们理所当然的会认为，对方的过去是未来表现的序幕。如果在他的内心深处有某种晦暗的性格缺陷，那么这种缺陷必定在过去的经历中已然显现出来。一个应聘者，告别了母校，或者在十年以前，或者就在上个星期，

他都做了什么呢？本章，我们来关心一下该如何去从对方的回答中获取关于这方面的信息。

Q14 “谈谈你最近担任的三个职位。你做了什么？你做得好吗？谈谈你的上司还有你的工作伙伴。”

我们要明白，设计这个问题的部分目的，在于考察应聘者捕捉矛盾的能力，对方能否对庞杂的资料进行扼要地归纳总结。具体的说，能否给出一个对过去 3 年、5 年、10 年甚至更长时间以来工作经历的总体概括。这个问题，或者其他与之类似的问题，就是给对方一个机会，将干巴巴的简历转换成别人大脑中鲜活的印象，并且评价应聘者的经验和技能在多大程度上符合目前这份工作的要求，同时为我们更进一步的询问建立一个参照物。因此，知道把自己的经验技能与面前这份工作的要求联系起来，以拥有相关经验技能为自豪，并且能够扼要、连贯、积极地做出回答，列举出一些显而易见的进步趋势，例如升职、加薪、管理范围扩大，管理水平提高等等，是可贵的。相反，不礼貌的反问“您究竟想知道些什么呢？”，可能会最令我们面试官恼火的事情了，至少我是每次都报以“就是我刚刚问你问题的答案啊”回答的。同时，一些和简历不符的回答，也应该引起我们的注意，比如我就曾经不止一次的遇到过面试者声称自己在某段时间里一直在某公司工作，而他的简历却告诉我他在那段时间里一直在另外一家公司谋生的情况。面对这种情况，我们应该及时的指出并要求对方给出解释。这虽然在很多情况下会让对方汗颜（这是我们在面试中所不主张的状态），但却是必要的，毕竟我们更加需要忠诚！下面是我的一位朋友的一段亲身经历，从中也许我们能看出来，面试中的不诚实会给面试官带来怎样的印象。

在大学毕业后 5 年时间里，他一心想做个全职作家，但结果仅仅是填饱肚皮而已。为了使自己免受饥饿的困扰，他唯一的办法就是打一些短期的兼职工（经常是同时做两到三份），同时疯狂地写短篇小说、剧本、屏幕剧，向报纸和杂志社投稿，最后开始写书。他总共从事过多少份不同的工作？连他自己都不清楚了。有些只做了一两天，有些几个月，几乎没有超过一年的。而他的履历上却记载有他在商业协会工作过两年，因为他当时的上司允许他撒个小谎，将这份半年的兼职工作说成是一份全职工作，并且可以说他在这个岗位上工作了 5 年。可是，在他申请他梦寐以求的一家大型杂志社主编的职位时问题出现了。在对方询问他的工作经历的时候，他使用长达十分钟的时间，高兴的夸夸其谈他曾经如何做过大量工作。但随后，几乎同时地，两个人都恍然大悟，显然我的这位朋友是不可能得到这份主编的工作了。事后他对我说：“我们友好地告别了，但我感觉自己像一只刚刚被人从泥坑里捞出来的小狮子狗一样可怜。”

与此同时，我们面试官们要注意对方说话的语气。抱怨老板、下级或者是同事，都是一个人不负责任的性格的体现。因此一个从思想上企图责备他人的应聘者往往不会给我们留下好印象，即使不是自己的错，也不应该去责备别人，这不是积极的工作态度。我们还可以问对方，为什么没有得到升迁，甚至为什么会被降职，看看他能否给出清楚简明的解释。这是考察对方能否正视自己不足的一个机会。

Q15 “你最喜欢的工作是什么？为什么呢？”

对于一个聪明的应聘者来说，哪怕他最喜爱的职业与目前这份工作在很多方面相去甚远，他也会解释说自已已经由于某些原因而改变了原来的想法，目前自己申请的这份工作才是最适合他的。相反，一个不

很明智的应聘者，却总是在不经意间暴露自己所真正想做的工作，不管他的申请的职位是什么。比如：

“在 WNSD 工作的时光，是迄今为止我最难忘的。轻松、不拘束，也没有人监督。我可以自由地做自己想做的事情，没有人干涉。一个星期我通常只需要 20 个小时，就可以完成我份内的工作，剩下的时间就由我自己来分配了。我可以写点东西，或者想一些有意思的新鲜点子。”

这听起来似乎是一个合乎情理的回答。但是，如果他申请的工作，是在一家组织严密而又刻板保守的公司里，给 4 个精力充沛却总是要赶时限的、每周加班 10 小时的交易人做助理的话，这样的回答似乎就显得太无知了。如果应聘者的上一个工作有许多旅行的机会，而我们眼下的这一个没有，或者他的上一个工作任务多种多样，而我们眼下的没有，或者他的上一个工作任务多种多样，而我们眼下的这一个却缺少变化，我们都不认为这事问题。但是如果他的回答完全无视眼下这份工作的要求，我们就有理由认为，他对这份工作缺乏了解，或者他根本就没有认识到把过去的工作经历与公司的需要结合起来的重要性。这样的面试者，是注定要被判成“不及格”的！

Q16 “能谈谈你所遇到过的你认为最最优秀的上司吗？最糟糕的呢？”

在我作为面试官的经历中，平心而论，我希望应聘者以前的上司，是一位能够关心他的生活、帮助他的学习与成长、监督他的工作进展并且在必要的时候慷慨地给予信任的上司。但是如果事情不是这样的话，我也是不喜欢对方责备他的上司的。如果他真的那样做了的话，只会让我怀疑他是否具有与别人正常交往的能力。比如说，一位应聘者指责他的上司“偏袒”，那么我往往会想，为什么他的上司会更喜欢其他职员而不是他呢？如果他抱怨上司总是监视他，我就会想，这是否意味着他通常不能按时按预算地完成任务，所以才让人不信任他呢？有人就曾经对我说过下面的一段话：

“你知道，我一直在努力的研究如何更好地向我的客户们推荐我上一家公司的产品，但是我的上司却从不买我的账，因为他本人从来没有做过这些事情。他似乎认为我做的每件事都是错的，而且经常把我从我工作得不错的职位上调走。我花费了大量的时间填写一些无聊的报告，在会议上检讨我为什么从来没能完成那些不现实的销售额。我真的希望我的新上司不要在这个问题上打扰我。”

这段话让我对他产生了极差的印象，因为我觉得他可能会对他的每一任领导都会有不同程度的不满。类似这样的应聘者，我建议各位面试官们代表公司拒绝他。

对于后一个问题，当然，谁都会有自己印象中最最糟糕的上司，但是如果能把上司的缺点放在一个积极的背景中去讲述，就是难有可贵的了。比如他会说他的上司“吝惜知识”，借以显示出他本人求知的愿望。同样，他也许会说他的经理不善于协作，借以暗示他希望能够在一个凝聚力的团队中工作。这样的回答，确实会让我对他的好感倍增，因此也往往会垂青于他们。

Q17 “假设现在回到过去，你会做些什么来改善你与上司的关系？”

这里，我就要看看应聘者能否从过去与上司相处的不和谐的事情中，首先找出自己做法的不当之处。“当然能”——一个足够聪明的应聘者会立刻抓住这个我们抛给他的救生圈，并收此借题发挥。他会说过

去的工作经验，使他从那以后能够更好的接受批评，更好的理解上司所承担的压力并能够更加准确地预见他们的需要。“不，根本不可能跟那个不说话的家伙相处。他以我们的痛苦为乐。要是能收拾他，那可真是太棒了！”这样的回答，基本上已经说明了一切了：我们面前的这位先生，真的不值得我们留下来，因为他从来没有设身处地的为他的上司考虑过问题，对他以前的上司是这样，对他未来的上司也会一样。

Q18 “你最难忘的成就是什么？”

我们要找出答案是，应聘者心中最最看重的东西是什么？他最看重的东西和我们公司的这个职位有关系吗？我曾经面试过一个多年从事秘书工作的应聘者，打算改行，到我们公司广告部来工作。她被问题时，却详细讲述了她为了市场部门编写广告的经过。这确实吸引我有注意力。虽然我知道，相对于其他有着多年从事广告工作的竞争者来讲，她的条件确实不占任何优势。但她却让我相信她最看重的，正是我们公司这个职位所需要的。如果不能做到这一点的话，就是说如果一个多年从事广告工作的应聘者，最看重的却是她在某次兼职销售员工作中的成就的话，我们将有理由将他拒之门外。此外，应聘者如能够进一步思考为什么他会取得这些成就的话，我们就更应该重视这个人了。例如这样的回答：

“我停下来倾听顾客的需要，而不是一味的试图卖掉它们。”

“我意识到我需要了解更多的知识，因此我参加了一个税务研讨班。”

从类似的这样的回答中，我们可以看出，对方不是盲目地横冲直撞，而是经过深思熟虑后才向目标迈进的。通过经常审视自己的缺点，他能够更好地找到克服他们的方法。相比“我终于做到按时起床、按时上班了、”“尽管我每天都要工作，我仍然成功地在一个星期内把上司的所有信件打完了。”之类的回答，我们还有什么理由不选择这些能够很好的分析自己的人呢？

Q19 “你的职业生涯中最大的失败是什么？你采取了什么方法来避免类似的错误发生？”

要记住，面试官们并非牧师，所以不要让你的应聘者像做忏悔一样坦白自己所有的缺点、失足、罪行。无论是对应聘者，还是对面试官，那都将是十分愚蠢的做法。但是我们同样不欢迎把自己吹嘘得完美无缺、从没有经历过任何失败的人，这样轻浮的情绪对我们的公司是很不利的。对此，聪明的应聘者会选择折衷。他们往往是只承认自己的一个弱项或者一次失误（那种让人听起来不会反感的），但造成这个失误的责任看来并不完全在他。然后他会去讲述自己是怎样克服缺点以确保不再失误的。例如下面的回答：

“我什么都想自己负责，但我正试着通过把更多的工作委派他人来解决这个问题。”

“我是急性子，不喜欢耽搁。所以我尽力去把更好地理解一个产品问世所必须经过的各个阶段，这样在将来我就会正确对待上市过程中的迟滞了。”

“我已经认识到我是个工作狂。我正通过阅读有关如何安排时间的书籍来改善自己的状况。”我们要看他是否已经认识到症结所在，并能提供具体的实例来显示他是怎样把失败转化为成功的。也有人勇于承担所有责任——尽管他并不是主要负责人，这有点圆滑，也说明了自信，需要具体分析。要知道，有些不足之处只要稍微换个角度看，就可以认为是优点。要从对方诚实的回答中，发现对方身上的优点，因为我

们面试官的职责，是正确的评价面试者，而不是要不断的设下圈套去淘汰对方。不会圆滑至少说明对方的朴实。但是，诸如拖拉、懒惰、三心二意等人品方面的缺陷，往往就是不可原谅的了。

类似的，我们还可以提问对方，“你最大的弱点是什么？”、“你所做过的最糟糕的决定是什么？”、“请说说你到现在为止还不能克服的最大难题是什么？”总之，一个好的面试官会基于应聘者对上述问题回答继续探查、深入、深入、再深入。例如，如果他说他最大的弱点是不敢委派别人，因为他觉得由他自己处理似乎会更快更好，我们就可以进一步的问他，“那您能否告诉我，上一次应该委派别人但你却没有委派时发生了什么？你还会这样做吗？现在你是否改变做法了呢？”这样的询问可以帮助我们了解应聘者的性格：他会怎样面对压力、失败或者成功？他个人判断成功或失败的标准是怎样的？他在多大程度上愿意承担责任，尤其是当决策失误，但却并非因他而起的时候？由此，我们将更好的判断对方，从而更好的为我们的公司做出决定。

Q20 “你在你的每一个职位上，都能够很好的管理你的职员们吗？”

在多数公司中，升职就意味将会有更多的职员。因此，对于每一个申请管理类岗位的应聘者，我们都应该对其进行更为仔细的提问，以便能够更好地掌握对方的性格特点、技术特长以及其他潜能，更好的为公司在高级职位人选的确定上把好关。一般情况下，具有一定的实践管理经验的应聘者，往往会被认为是比较成熟的因此而更有竞争力的，无论在他的管理生涯中，他的下属们是否这样认为。所以，几乎所有的应聘者会对我们上述问题给出一个十分肯定的答案，因为谁都明白，这肯定会得到面试官们初步的好感的。但是这时候，作为我们面试官，可不能够被这样千篇一律的回答所蒙骗了，因为毕竟不可能有那么多出众的管理者出现在我们面前。如果对方能够清楚的告诉你，他在某某时期在某某公司工作的时候，曾经领导了多少职员，并对他们的工作能力做以下评价的话，我们一般认为这样的应聘者是具有管理经验的人；相反，有一些应聘者偷梁换柱，向你描述了不少他在一些和工作无关的活动——比如一些志愿者活动中如何如何地“组织”职员们的事情，而非“领导”二字的话，这显然就是一些管理经验不甚丰富的管理经验的应聘者，还要进行进一步的观察。做管理工作需要接触各式各样的人，他们具备多种应变能力吗？他们愿意通过不断学习去补充自己在管理方面的知识吗？他们愿意正面的评价他们手下的职员的能力吗（如果我们得到的是“他们根本什么都不会做，我真后悔给了他们那么高薪水”之类的回答的话，我们就应该好好的考虑一下对方的资格了）。总之对于这些申请公司中管理职位的应聘者，我们应该更加细致的去分析对方，不能向公司输送一个不合格的管理人才。

Q21 “能谈谈你觉得自己不喜欢和什么人接触吗？”

在一次面试中，我向一位应聘者提出了这个问题，而他的回答非常令我满意：

“不久前，我和我的前任上司也讨论过这个问题。他对我说，我这个人性子太急，实际上真是这样的，我真的是无法忍受那些拖拖拉拉的项目。那简直是在浪费生命！但我的上司告诉我，如果给世界上每个人都打一个分数的话，你会发现，世界上是由许许多多的“C”等人组成的，而不是“A”等和“B”等。我

希望每个人都是“A”等和“B”等，是不切实际的。因此，当然我直到现在还很难和那些做事拖沓、不抓紧时间的职员很好的相处，但我觉得我已经变得比以前有耐心多了。”他果真和他的前任上司谈过这个问题吗？我不知道，也没有必要去知道。他这段话的言外之意，他作为一个才能出众的人，没有理由去因为等待那些“普通人”而浪费时间，大有“燕雀焉知鸿鹄之志”的气魄！这段简短的回答，切中要害，让我看到了他积极进取的性格特点，也最终让我在众多竞争中选中了他。有些应聘者非常草率，一听到这个问题之后，就毫不犹豫的做出一些非常大众化的回答，比如“脾气暴躁”或者“唐突、鲁莽”的人。这样的回答，毫无所指，过于泛泛，会让我们觉得他这个人实际上不具备一个领导者所必须具备的敏锐的观察和客观分析周围人和事物的能力，更谈不上具备客观分析自我、总结自我的能力了。类似的，我们可以问对方，“你觉得自己最大的弱点是什么？”甚至“你觉得你周围什么样的人很难和你融洽的相处呢？”通过这些问题的回答，我们可以从正面了解应聘者在以往的工作中的的人际关系状况，更可以从侧面了解应聘者的性格特点和分析解决问题的能力，从而更加深入的了解对方。

Q22 “你认为我们最有力的竞争者是哪家公司？”

其实这个问题不是属于本章中的问题，但是很多面试官，包括我在内，都很喜欢把这个问题放到面试中比较靠前的位置。因为通过这个问题的回答，可以很好的看出应聘者究竟是否在应聘之前对我们公司甚至同行业做过比较细致的考察。对于一件难事。至于考察的应聘者来讲，指出在同行业中我们公司的竞争对手应该不是一件难事。至于考察细致的程度，就要看对方能否进一步从产品结构到管理机制等等方面，分析一下我们公司和其他竞争对手各自的优势和劣势所在了。其实平心而论，这些东西并不能说明应聘者是否符合所申请职位在各方面上的要求。但是可以肯定的是，一个对这个问题做过深入调查的人，却可以一下子抬高自己在面试官心中的印象，为下一步的面试打下良好的基础。相反，虽然对于上面问题的一个干巴巴而又冗长的回答，是一个危险的负面影响。

Q23 “你是一位做事情有条理的人吗？”

这个问题的目的显而易见——我们就是想知道对方是不是一位做事情井井有条的人。不要以为每个人都认为做事井井有条是一个优点，的确有一些人觉得把办公桌整理的那样整齐是一种讨厌的洁癖。从对方的回答中，看看他在时间安排、责任分派、需求评估和项目进度规划等方面的一贯做法。如果时间允许的话，还可以问问他是否认为这些极具条理性的安排，会一直给他的工作带来更高的效率。但是要注意的是，不要过于极端。极端的邋遢肯定是不好的，过分的循规蹈矩，只知按时间表做事而毫无随机应变能力的人，我们一样是不欢迎的。我们还可以用一些具体的问题来代替上述直白的问句。例如“能形容一下你办公桌的布置吗？”，甚至“能告诉我你的档案柜中前几个文件夹的内容吗？”

Q24 “你认为自己的时间安排合理吗？”

时间观念的强弱，很能反应一个人的性格。我们需要时间观念性强的人，因为在时间面前，他们是主动者，因此也将是受益者。我们这个问题的目的，就是要考察一下对方是不是一个“走在时间前面的人”，

是不是一个善于安排自己的时间表，善于规划不同轻重程度的任务的人。

“每天早上，我都把自己每天要做的事情列在一张纸上，并且在一天中随着工作的进展，不断的更新他它。”

“我很喜欢和我的同事们交往，但是在某些需要我在某些工作上集中精力的日子里，我就会为自己在每天都安排一个固定的时间，一个拒绝任何外界干扰的时间。这样我就可以高度的集中我的精力以高效的完成工作了。”

“我几乎每次都是按时完成任务的。但是，当由于某些因素使我实在无法在规定时间内完成的话，我也会在最短的时间里以最快的效率弥补上去。我是从不宽容自己的拖欠的。如果遇到类似这样的回答，我想我们应该对应聘者的时间观念有了一定的信心了。”

Q25 “你是如何看待当今瞬息万变的世界的？”

当今世界确实是一个瞬息万变的世界，商业领域更是这样。为了在竞争中不被淘汰，各个公司都必须不断的根据当前的形势对公司做出相应的调整，调整自己的技术流程、产品结构或者是管理方式。这就要求公司内部的职员们也能迅速的做出调整，以适应公司的变化。因此，这个问题的目的，是要考察一下应聘者是怎样看待变化是的世界。有下面这样一个回答：

“前一段时间，我所在的公司决定在互联网上为自己建立一个“虚拟店面”的主页，而我就是这个项目的负责人。在一名网页设计员的协助下，要在 8 周之内将公司的这个计划付诸实现。其实在此之前，我本人对计算机和互联网技术一无所知，因此我觉得，公司之所以信任，让我来负责这个项目，大概是因为他们了解我这个人的适应能力和学习能力非常强。于是我们开始了工作。我们仔细分析了这个项目，给出了几套可行方案，并最终确定下来其中最优的一套，并着手开始实施。我和一个我以往从来没有接触过的传媒打了足足两个月的交道。在我们的“虚拟店面”投入使用的第二个月里，公司的销售额比上年同期增长了 7%！”

通过这个回答，我们不难看出，对方不仅仅是一个能够去适应变化的人，更是一个喜欢变化并且愿意在变化中学习，不断丰富自己的人，而这正是我们所需要的人。一个不求变化、墨守成规的老古董，是无法适应这个时代的。

Q26 “你一般是怎样做出重大决定的？”

这个问题的答案，实际由于各个公司情况的不一样，我们所期望得到的答案是不尽相同的。比如说，在一家航空公司招聘机长这个职务时，我们更愿意听到对方是一个忠实于仪表数字的人，是一个精确的按数字办事情的人。而在一家风险投资公司招聘业务经理的时候，他们可能更希望看到对方的灵性和直觉。

“当我面对一个十分重要的决定要去做的时候，我往往会向其他人讨教，尽量把所有可能发生的情况都考虑进去。但是最终，还是需要我一个人来最后敲定的。”一点都不错，一个人的职位越高，就会有越多的决定需要他亲自来做，也就会有越多的责任需要他来担负。（这是所谓的“高处不胜寒”？也许吧！）

因此，应聘者是否善于作决定同时又敢于负责任的人，是我们考虑是否录用他的一个非常重要的因素。紧随上面的问题，我们还可以具体的问一下对方，“你能谈你的上一个重要决定吗？”之类的问题，以加强在这方面对对方的掌握。

Q27 “你在压力下还能够很好的工作吗？”

这个问题的目的也是“溢于言表”的，但你会发现几乎每个应聘者都会告诉你“当然了”。真的都是这样吗？前面我们已经提到过类似问题的区分方法了。看看他能不能给出一些具体的例子来证明自己吧。比如说一些赶期限的例子。但要注意，这些不得不风风火火的事情，是因为他自己的懒惰拖沓而造成的吗？如果是的话，我们觉得这样的做法是得不偿失的。再试着问对方一些细节的问题，“能给我讲一个你在压力下犯过的错误吗？”等等。因为你问题的细节化，实际就是在追问下给对方造成一些无形的压力。看看对方是否有些紧张？是否有回答和简历不符的地方？这可以帮助我们淘汰掉那些不能够在压力下很好工作的应聘者。

Q28 “你能够事先估计到事情的困难所在吗？还是直到这些困难出现了之后才对它们做出反应？”

优秀的管理者应该在问题出现之前就准确的估计到它的存在，而不是等到这些问题已经反映在公司出现金融赤字之后再去采取措施。举个例子，我曾经接触过一个销售经理，他每周都要求他的手下根据上周的销售情况对下一周的销售做出预算，同时将预算与上周的不同之处向他汇报。之后，他将每周的预算报告给整个公司，无论是生产部门还是市场部门。一年后，他们公司的销售额一路飙升，在同行业中跻身三甲。因此，通过应聘者对这个问题的回答，我们面试官们要清楚的知道对方是不是符合这方面要求的人。

Q29 “如果可以重新开始你的职业生涯，你将有哪些选择与现在不同呢？”

我们主张采用一些假设性的问题，因为这可以给应聘者充分的发挥余地，同时考察他们解决问题的能力。从这个问题的回答中，我们首先要看出，对方是否对自己的工作历程甚至教育历程有一个清楚的认识。进一步，我们可以看出，对方是否十分热爱他现在或者说他要从事的职业。如果给他一个机会，他仍然选择这份工作的话，也许他就是真的很喜欢这个职业了。此外，在应聘对于自己工作历程的回顾中，我们可以看出他是不是一个好学、上进而又能够客观评价自己的人。有些人会由于自己在某个工作中没能很好的学习到某些东西而后悔不迭，也有些人直到十年之后，还不知道自己在第一份工作中没能得到提升，全是因为自己的坏脾气。

“其实我一直非常遗憾我没能从事销售工作。我曾是一位编辑，并且也算是比较喜欢那项工作吧。但是，从我接触市场的第一天起，我才发现这才是我真正喜欢的东西。我真的是迫不及待的想要翻开我事业的新一页了！”从这样的回答中，我们不难看出对方对销售行业的热情，因此不会去恶意的在我们面前贬损那份工作。这是很难得的真诚！类似的，我们还可以问，“你觉得自己在选择工作上，最大的失误是什么？”答案的分析方法是一样的。

Q30 “你是喜欢自己单枪匹马干工作呢，还是更愿意和同事们合作？”

类似这样的问题实际上是没有一个确定的答案的，只有我们面试官们根据各自公司的具体情况，来判断应聘者的性格是否符合我们的要求。比如，在招聘产品推销员的时候，对方希望能和几个人合作来做这项工作，对我们来说，反而是一件麻烦事——难道还必须给他配上几个帮手不成？相反，如果我们在面试一个希望尽快进入到公司的项目研发小组中去的应聘者的话，我们就必须要求他具备良好的与同事们合作的素质了。你可以自主的选择你的朋友，但可能无法选择你的同事。因此，适应同事并能够迅速地与之合作的能力，在类似的研发部门是非常重要的。

我的一位面试官朋友，曾经主持过一次招聘一家出版公司生产部经理职位的面试。我们知道，在出版公司中，生产就意味着排版印刷。因此，在生产部中，都是一些我们平时很难接触到、动作迅速得令我们难以想象的人。所以我的这位朋友在面试过程中也格外注意应聘者的协作能力。下面是最终胜出者对他的这个提问的回答：

“我们大家都知道，管理出版公司中的校对人员和排版人员是一件非常不容易的事情。在以往的工作中，我总是尽自己最大的努力去告诉他们，“期限”对于我们来说有多么重要，而“推迟”对我们来说又意味着多么重大的损失。我毫不隐讳的指出，如果因为排版和校对人员的怠慢而搁置了工作进度，影响了公司的效益，对于其他部门的职员来说是一种极大的不公平，他们没有理由因为你们怠慢而蒙受同样的损失。在平时的工作中，我总是尽可能多的去和部门中的每一位职员接触，向他们灌输时间观念，甚至把这当作是非常重要的课讲给全公司职员听。当然了，分工中的公平也是非常重要的，这样会让职员们都非常有干劲的去做他们份内的工作。”

如果我是面试官，我也会毫不犹豫的选择这个人，因为他的回答告诉了我们，他具备许多这个生产经理的职位所要求的素质：强烈的时间观念、强烈的时间效益观念和良好的接触并管理职员的能力。类似的，问对方“和你的上司关系如何？”等等问题，也可能从另一个侧面了解应聘者的合作交际能力，毕竟能和领导搞好关系也是一个不小的本领。

Q31 “你通常是怎样激励你的手下的？”

其实我们觉得，这个问题是无法用一两句话来回答的。如果应聘者告诉了一种“万灵丹”，我觉得你还是不相信的为好。在工作中，要接触的人形形色色，怎么可能用同样的方法来对待呢？我们要寻找的是那种灵活变通的人，那种能根据每个人的个性差异采取不同的激励措施的人。

有些人总能找到工作，因此，几年下来，他换了好多工作。有些公司在聘用这种“嬗变”人才时，是非常小心谨慎的，因为谁也不能保证自己就是他的最后归宿。但是，那些十几年来从来就没有换过工作的人，在寻找他的第二份工作的时候，往往也是很难成功的。这是一个很有意思的矛盾。下面来看看如何在这两种类型的人的身上做文章。

Q32 “我们在你的简历中发现，你换工作很频繁，那你如何时让我们相信你会在这份工作上埋头苦干呢？”

身为面试官，我们明白了，公司在招聘职员这一工作上，开销往往是比较大的。之后，公司在人员培训和相关设施的配备上还要花去一部分人力物力。因此，多数公司是不愿意接收频繁调换工作的应聘者的，因为这会使他们上面的努力付诸东流。但如果对方诚恳的说明了工作频繁调换的原因并且证明自己能够将以往多元化的工作经验很好的应用到目前的这份工作当中来的话，我们也还是可以冷静的考虑一下的。比如下面的回答：

“在大学阶段，我一直认为做一个程序员该是我最合适不过的工作了。但是在我的第一份程序员工作开始了几个月之后，我就觉得实际上我根本就不喜欢这项工作。因此我就决定要改行。于是我抓住了一次到银行工作的机会，成为了一名银行职员。但是片刻的快乐之后，我又一次陷入了郁闷，我还不喜欢这项工作。后来经过冷静的思考，我终于明白了，我真正喜欢的工作，实际上是应用程序的开发，而不是某些职员薪金管理系统的构建。于是我开始在一家客户端应用程序开发的公司里面做事。在那里，我学到了很多，不断的丰富自己。直到最后，我才发现这家公司的规模之小，实在是无助于我的发展了。于是我来到了您的面前，来竞争这份技术部经理的工作。我想作为一个程序员出身，我一定能够很好的和贵公司的众多顶尖的程序员们很好的合作，在我的工作经历中，工作换了许多，但是始终没有改变的是我的求知欲望。我相信我会在这份工作中学习到更多东西的！”

从类似这样的回答中，如果我们冷静的分析，会发现应聘者是因为不同公司在工作方向上的细微差别而频繁换工作的。而如今他既然找到了自己真正喜欢的东西，我们还有什么理由拒绝他呢？

Q33 “你已经在原来的职位上工作了 10 年了，你能在短时间内适应我们公司的氛围吗？”

似乎面试官就是这样的无理取闹的。对于频繁调换工作，我们怀疑他的定性。现在对方定性十足，我们却开始怀疑他的主动精神了。其实这样的怀疑也是有道理的，因为确实有一部分应聘者由于在一个公司里工作的时间太久，造成思维僵化，不愿意去主动接触新鲜事物，这是很不好的。但这样的人也有他们突出的优点：他们非常忠实于他们原来的公司，因此我们有理由相信他们也一样会忠实于我们公司的（如果你总是怀疑对方不忘旧情的话，你的面试思路恐怕就需要做一下调整了）。另外由于在一个公司中工作了很长一段时间，他有机会，也有精力去观察公司内部其他部门的工作，因而能够更好的理解公司内部各个部门协调运作的重要性。要从对方的回答中做出判断：思维僵化、主动性差的应聘者，要果断的拒之门外，而那些忠心耿耿而又经验丰富的“老管家”，则是我们不可多得的人才！

在本章，我们讨论了该如何向那些已经有过工作经历的应聘者们提问。和刚刚走出大学校园的毕业生不同，他们已经不是一张摆在我们面前的白纸了，而是一幅初现效果图画了。这幅图画能否融入到公司的大风景中去，是我们每个面试官要着重考虑的问题。就像一幅拼图，如果我们需要他，哪怕他只是一块白色；如果不需要他，谁又会在乎他是一朵玫瑰呢？

第四章 能力提问

如果面试进行到现在,可以说我们大体上已经基本了解了面前这位应聘者的工作背景和大致的性格特征。下面,就是要进一步了解他的细节方面的东西,以确定他到底是不是竞争中的佼佼者。

Q34 这是一个系列的问题:“能谈谈最近一次你……吗?”

工作失误/正确决策

聘用职员/解雇职员

没能按时完成工作

在工作中发现了解决问题的新方法

目标定得过高/过低

抓住一次巨大的商机

为公司节省了一大笔开支/花销大大超出预算

其实这些问题都很类似于前面“能谈谈你自己吗?”之类的开放性问题。这样的问题很能鼓励应聘者去表现自己,只不过这次的问题得稍微集中一点。这个问题可以为我们下一步的提问提供参考。比如,“看来你已经明白缺乏部门之间的协作将必然导致开销远远超出预算,而你作为领导也必然要负其中的主要责任呢。但是你后来都做了哪些工作去改进制度,加强协作,以避免类似事件的再次发生呢?而事实上这类事件是否真的再也没有发生过呢?”如果你真的对这个人很感兴趣的话,你当然还可以继续关心一下他的后期工作的具体实施细节了。但是,毕竟我们是在面试,因此,我们有理由要求对方切中要点的回答,而不是云雾缭绕的说上一通无关的话题。有些人回答问题总是太一般化,他的答案拿到任何问题上,拿给任何时候人去说,听起来似乎都是不错的。但在这里,我们不欢迎这样的回答。细节性的问题就是要细节性的回答,泛泛之辞只能表明对方没有可以拿的出来的具体例子。可以适当的提醒对方,“尽量举一些和工作相关的例子”,以避免他去大谈特谈 8 小时之外的东西。同时要注意对方是否在夸大自己。比如公司某个项目的成功,固然有他的功劳在里面,但是,过分的强调自己而贬低别人、压低同事和上司们在其中的作用,则表明这位应聘者在人格上不健全。不要被应聘者口中“工作狂”、“积极主动”、“精力充沛”之类的对自己的形容词迷惑,而要重视从对方给出的事例中寻找答案。更不要因为对方曾经做过某某之星或是总裁而盲信,录用与否完全看他能否在我们公司里一样发挥作用,我们不缺少总裁,缺少的是踏踏实实的工作者。

类似的还有一个系列的问题:

“当你因为……而苦恼的时候你会怎么做?”

面对一个难以解决的困难

你的下属/上司

项目进展太慢

自己筋疲力尽

总之就是在你初步了解应聘者之后，可以用上面的一系列问题来加深对他细节方面的了解，当然，上面这些问题似乎还是有一些泛泛，而且还和上面的问题有重复之嫌，那么我们来看看下面的问题吧。

Q35 “你觉得你现在最需要学习哪方面的知识才能使你更快的被提升？”

这个问题，当然是要看看对方是否愿意花大力气，去学习一些和我们目前招聘的职位有关的知识了。如果你碰到的是一个比较聪明的应聘者，他会毫不犹豫的告诉你：“为了更好的在贵公司的销售部门工作，我觉得我还很需要补充一些关于市场营销方面的知识。”如果你得到的是类似我觉得我在网前的握拍技术还有待提高的答案的话，我们还能说什么呢？“门口在那边，祝你好运！”

Q36 “你的上司们往往都在哪些方面对你不满意？”

你可能会不止一次的向对方提了这个问题的变形，比如前面的“你觉得自己最大的不足是什么？”“你觉得自己最大的失败是什么？”等等，而且我也建议面试官们这么做。因为，对比这几次对方的回答和他的简历，我们可以看出对方空间是否对我们说了实话。有些人的几次回答不能自圆其说，这似乎就不太好了。至于这个问题最基本的用意，我们在前面已经讨论过了，这里不在赘述。

Q37 “你在以前的工作中开创过一些全新的工作思路吗？”

这其实是应聘者表现自己创新能力的一个非常好的机会。而且，这个问题也不是只有部门经理之类的职位才有资格回答的。我们希望普通的职员，能在自己的本职工作中，发现工作的新方法、新思路。其实只要有这个意愿，谁都可以有一些小发明、小创新的。如果对方的这个创新，在当时确实为公司带来了利润的话，那就更好了，这说明这个应聘者的市场目光也是很敏锐的。同样，我们还可以问对方，“你觉得你先前的工作的公司在哪些方面加以改进，就会获取更大的利润。”如果他告诉你，“我觉得当时我们很应该扩大我们的生产线，应该至少扩大到原来的生产能力的两倍，以规模经济的优势占领市场。但当时我们的资金实在是有限，所以失去了这个大好的机会。”这就表明他是一个非常善于观察市场的人，他敏锐的市场目光应该会帮助我们的公司抓住一些大的商机。

Q38 “你曾经主管过公司的预算吗？你觉得你是否适合这项工作？”

其实不见得只有做过部门经理的人才有过做预算的经历。无论你在什么职位上，预算的思想都是必要的。我们期待下面的回答：“实际上我没有做过任何预算。因为这样我还曾经参加去一个电脑学习班，去学习如何更好的使用 Excel 电子表格软件。”这样的应聘者就给我们很好的印象。最好能提醒他，举出一些具体的例子来说明问题。

Q39 “你曾经解雇过你的职员吗？”

其实，无论是出于什么原因，解雇别人听起来总是让人不那么舒服。因此，一般的应聘者会尽量回避正面回答这个问题。面试官想知道对方的工作方法和态度。比如下面的回答：“当然，我曾经解雇过一个经常不能按时完成工作任务的职员。实际上在我做出决定之前，我已经在一个月之内和他谈过几次了，但是我发现谈话之后，他并没有做任何努力去提高自己的工作效率。我别无选择了。作为一个部门经理，我

非常希望我的每一个职员都能够忘我的工作。但实际上，并不是人人都像我想象中的那个样子的，做出解雇的决定也是不得已的。”

也许真的有人从来没有过解雇人的经历，他会告诉你：

“我确实没有亲自解雇过任何人，因为在我所在的公司里，无论是聘用还是解雇，部门经理都不能擅自做主的。虽然如此，但我却非常了解，自己怎样做才会更加有利于整个部门的发展，才会在部门内部创造一种平等的氛围。”

这两个回答，都能够正视“解雇”这比较不愉快的决定，而且我们也能看出，他们的做法是冷静的，这也从一个侧面反应了应聘者的性格。如果后面的那位经理，不顾公司的制度，执意要解雇他认为不合适的职员的话，他的冲动就很值得我们怀疑他是否适合部门经理这个职位。

“你曾经聘用过人吗？为什么你会选择他们？”下面是期望的回答：

“是的，我对大部分我的手下职员的聘用具有最终发言权。我也在日常工作中不断的观察，公司内部哪些职员也比较适合我部门里的工作。我觉得，一个能够成为出色职员的人，不见得在面试时候就具备了在这个职位所要求的一切素质。只要他们的热情，他们会在日后的工作中很好地学习。因此，态度是最重要的。”

这个回答不仅表明了自己在用人方面的态度，是不是也在某种程度上暗示我们什么呢？哦，他应该在说自己吧！

“迄今为止，我还没有过一次真正的聘用人的经历。但是每次我的部门招聘职员的时候我都会在场，因此面试官会在面试后了解我对于应聘者的意见。这时候我就会认真的考虑，对方是否具备良好团队工作的素质，因为我觉得这才是一个人最重要的素质。”他在毫不回避事实的同时，也告诉了我他的人才价值观。总之从这些回答中，我们要更加明白对方想要向我们表示的其他信息。能听出“弦外之音”的面试官，才是一个合格的面试官。

在你的面试历程中，难免会碰到一些高级人才，比如身为面试官的你，却要去决定哪一个应聘者更加适合做你未来的总裁。这是不是很尴尬呢？下面是一些专门为这些总裁们提供的面试问题。

Q40 “你希望在公司中营造出一种什么样的企业文化？”

“你的印象中，你曾经解雇过多少职员？”

“你为自己树立的最远大的目标是什么？”

“你如何展望我们这一行业的发展前景？”

这些问题的目的，都是为了了解高级应聘人员的管理理念的能力。他有能力管理我们这样一家公司吗？他能为公司带来一种更加先进的理念吗？他能为公司制定一个统一的、可行的发展目标吗？他能够在当前巨大的市场压力下很好的工作吗？

Q41 “你是如何对待那些令你头痛的职员的？”

这也许是一个能够区分“真假孙悟空”的问题。现在世界上的“经理”实在是多得让人眼花缭乱。对方是一个“名副其实”的经理，还是一个“名不副实”的冒牌货？仔细听听他的回答，是实实在在的管理经验，还是虚无缥缈的教条？你会一眼看出来的。

Q42 “看见墙上那幅画了吗？能试着把它卖给我吗？”

这算是我所知道的比较经典的问题了。首先，它令很多应聘者非常意外，接着就是紧张，在心里抱怨自己怎么没有准备到这个方面的问题。这就是前面所提到过的“压力测试”。对于一个高级管理人员，在高压下工作的能力尤其重要，有很多时候，真的是需要他们在大庭广众之下现场做出决定，而没有任何更多思考的余地。其次（这是对于一个申请销售相关职位的应聘者来讲的），一个销售部门的管理者，应该有着最起码的销售方面的相关知识，否则他的管理就有可能进入歧途。下面我们所要做的就是悉心去听听对方是怎样来说服自己的，看看他是不是真的有过从事销售工作最基层的经验了。

本章里，我们讨论了如何对应聘者提出更进一步、更细化的问题。每个面试者是不同的，他们有着不一样的特长，不一样的性格。这些与众不同之处，能否很好的和我们公司相融合，又能否在我们公司的氛围中发挥更大的效用，确实是我们每个面试官都需要仔细推敲的。

第五章 最近一次工作提问

Q43 “为什么你要离开你现在的工作？”

显然，没有人愿意离开他们完全满意的工作。但是，说自己现在老板的坏话显然就是不能好的了，无论他说得是否客观。因为我们觉得这样的应聘者，在被我们解雇了而去选择他下一份工作的时候，一样会把我们说得一文不值。我们希望应聘者能够客观的分析自己不再继续前一份工作的原因，而且是多从自己身上找原因，这才是积极的态度。比如，一个应聘者希望得到公司的财政部经理助理的职位：

“我非常喜欢我目前的工作，但是我在这个领域的发展潜力受到了限制。公司有限的经营规模和目前通货膨胀的事实，完全打乱了我和个人发展规划。”

其实每个应聘者开始寻找下一份工作，都是在为自己寻找更好的机会、更高的薪水和更大的挑战。有些人仅仅把这次面试看成是自己“跳槽”的一次普通经历，而没有觉得自己是在争取一个更好的发展环境。这样没有定性的人，我们是不欢迎的。甚至有些人是为了离开现在的公司，心甘情愿地去寻找一份近乎“降职”性的工作。我十分的反感这样的做法，它让我觉得我们的公司在他的眼里仅仅是一个驿站而已，当他有了新的希望之后，他会义无反顾的弃我而去。

Q44 “你的老板会认为你正在做什么？”

在我没有确定应聘者是否已经彻底被停职之前，我是不大愿意把面试时间约定在工作时间里面的，即使他向我解释，“我老板？不用去管他。我之所以到这里来，就是为了离开那个鬼地方。”如果可能的话，我比较倾向于把面试安排在午餐时间、工作后或者公休日。我个人不喜欢听到应聘者说，“我是请了病假

出来的”。这是个善意的谎言，但是归根到底是个谎言。

Q45 “你还受雇于你简历上的最后一个公司吗？”

谁都知道，一个有过工作经历的人，显然会比一个刚刚走出大学校园的人容易找到工作。这是事实，虽然有些不太公平，即使后者的素质更高。但是，被解雇却被许多面试官认为是一个缺点。我甚至听一个面试官说：“哦，如果他是被解雇过的，那一定是因为他不够好。任何公司都不会让优秀的雇员走掉的！”这是面试官的一个误区。我也希望我们的面试官们都能正确的对待这种情况，给应聘者一个机会，把这种不愉快的东西转化为激励他进步的动力。有这样一件事情：一家宾馆的大堂经理，受雇于一个暴君式的老板。他和他的同事们整天都工作在老板的吆喝声中，为他不停地工作。一天，这位大堂经理再也无法忍受他的老板了，打了他的老板，然后立刻被解雇了。后来到他在一家宾馆的大堂经理职位面试中，被问到了上面的问题。他非常不情愿回来：“我被解雇了。”当面试官进一步询问时，他解释说：

“我确实和我的老板相处的不好，但是我不得不承认，当时是因为我没有处理得当。我当然理解例会和日志的重要性，但当时就是无法接受。现在回头想想，是我把老板的额外要求当作是对自己的信任了。这件事给了我很大的教训，真的。”

他的回答中，带着很深刻的反省，这充分表明了他已经从失败中学到了经验。相反，一个不知悔改的人会说：

“要知道，我可是公司出现财政赤字之后，我们部门最后一个被解雇的人！”

这样的回答，表明他至少是一个不求上进的人，身为面试官，我们应该仔细的分析对方的回答的语气，从中可以看出对方是一个情绪化的人，是不是一个可以冷静面对失败的人。

Q46 “能谈谈你的上司吗？你了解他的工作吗？”

有些人非常喜欢夸大自己的功劳，埋没其他人的作用。这样的人在面试中，就往往会表现为对自己上司的工作持一种漠不关心的态度。我们为个问题就是要看看对方是不是一个这样的人。此外。通过应聘者对这个问题的回答，我们也可以考察一下对方的简历是否属实，因为一个编造简历的人，往往会在回答类似的细节问题时暴露出一些不一致的地方。如果他上司的工作和他今天要申请的工作有类似之处的话，那么看看他是如何评价它的。从他的评价可以看出他是否真正喜欢、真正了解这项工作。

Q47 “你谈谈你通常都是怎么度过你的工作日的吗？你每天打电话需要多长时间？开会呢？”

其实这个问题还是在帮助我们寻找一些细节的东西，以证实应聘者前面关于职务和爱好的陈述属实。类似的问题还有：你能谈谈在你工作的时期，你每天的第一个小时和最后一个小时都在做些什么吗？

能说说你上班和下班的时间吗？

能谈谈你现在主要负责公司的什么工作吗？你觉得这些工作对你来讲是太重还是太轻？为什么？

你每周完成你份内的工作需要多少小时？

Q48 “你在找工作上花了多少时间？”

每一位面试官得到的答案几乎都是“刚刚开始”，除非应聘者知道面试官已经掌握了这些方面的情况。这是因为，许多面试官认为，一个人失业的时间越长，就越不值得聘用。应聘者都比较害怕被认为是“无能”，所以根本不可能告诉我们准确的时间。因此，在向对方提出这个问题的时候，要给对方以信心。告诉他，我们从不把失业看成是一种耻辱。

Q49 “现在有其他的公司已经聘用你了吗？薪水多少呢？”

这似乎是一个不太礼貌的问题，但却是检验对方是否诚实的一个很好的问题。事实上每一家公司对其竞争对手在人才招聘上的一般做法都是非常了解的。因此，谎言是很容易分辨的。此外要注意一下应聘者选择的其他工作是否和现在申请的职位有着密切的关系。如果他还申请了一些其他领域内的工作的话，就无法让我们相信他最感兴趣的是我们将为他提供的这个职位了，因而重新考虑一下对方的资格也就是非常必要的了。

Q50 “如果你继续做你原来的工作，你认为自己会在多久之后得到提升？”

是不是因为绝望，才使应聘者离开原来的工作呢？上面的这个问题将会让你了解这方面的信息。“嗯，假设贵公司最终没有选择我……”，这种漫不经心的回答，表明对方似乎并不十分急于面前的这份工作，而应该是为了寻求更好的发展空间才来到这里的。如果他跳槽仅仅是因为原来的公司拖欠工资的话，我们就应该考虑一下对方的目光是否有些短浅了。是不是一点风吹草动就会让他再次跳槽呢？如果从另一个角度考虑，从对方的答案中我们应该了解到，应聘者先前所在的公司对他的工作是否满意，这也可以从一个侧面反映出应聘者的能力的高低。

Q51 “如果你对现在的老板有意见，而他对你评价很高，为什么你不和他摊开说？”

对方是否真正是一个不善于解决问题的人，我们可以通过这个“子之矛攻子之盾”的问题来考察一下。很多人会因此发现自己陷入了困境。而真正善于解决问题的应聘者，往往却会非常积极的面对这个问题的。他会说：

“不错，我的解是想获得进一步的发展，但是公司毕竟还很小，他们所能做的也确实不多。因此我想还是微笑承受一下比较好。”

类似的问题还有：

如果你可以从你目前的工作中减少一项职责，你会减少哪一项？为什么？

如果你可以对你现在的老板提一个建议，你说什么？你有过类似的举动吗？

Q52 “你的同事们怎样形容你？”

提出这个问题的基本目的，当然是想听听应聘者同事口中的他是个什么样子。其实对于同一个人，不同的角色的朋友会有不同的看法，而他同事的看法，往往能反应出应聘者在工作方面的优缺点，这是我们很想知道的。

类似的问题还可以有：

你的上司会对你做出怎样的评价？

你上司认为你最主要的优点缺点是什么？

你的上司是如何挖掘你的优点的？

你的上司/同事上一次犯错时你是怎么做的？

前面我们提到过情景面试问题。我们可以设计出一些特殊的情景，要求应聘者当场处理办法。这里我们给出几个例子。

Q53 “你的上司在飞往上海开会之前，用便签给你留下了一项任务。但是你却不能完全理解便签上面的留言。假定你无法和你的上司取得联系，那么你会怎么做？”

这个问题的提出，是为了考察应聘者对公司内部等级制度和最后期限是否有一个正确的认识，也是为了考察应聘者在必要时候是否具备良好的决断能力，即使这种决断可能是错误的。既然已经没有办法同自己的上司取得联系，我们则希望看到应聘者能够通过平时和自己上司的接触，从他身上学习到一点领导的风范，而不想听到对方抱怨上司为什么不在临走之前抽时间和你讨论一下这项任务。

Q54 “如果你最终被我们公司聘用，你将有机会和一些在公司中工作很长时间的、有着丰富经验的职员一起工作，你打算从他们身上学些什么？”

无论对方回答的内容是什么，回答这个问题的态度，总是能很好的反映应聘者是否有向将来的同伴学习的渴望。一个求知欲比较强的应聘者向你表达出这样的意思：他会给这个集体带来新知识、新技术，同时也必将从集体中学到很多东西。

Q55 “如果你遭到上司不公平的批评，你会怎么办？”

我们可以引导应聘者回想一下当时的情况。可能确实他是无辜的，可能他已经时进入到了一个无法控制的形势中。但是无论怎样，我们总是非常赞成能在事后主动找到上司并与之消除隔阂的做法，比如下面的回答：

“在我工作过程中有几次出现了类似的问题，当时问题的原因确实不在我。但我觉得，无论是谁引起的，如何去解决矛盾才是最主要的。因此几乎每次事后，我都会主动到我上司那里道歉并向他解释明白。很快，我们的关系便会恢复。”

Q56 “你希望拥有你上司的职位吗？为什么？”

这实际上是“你是否希望自己尽快被提拔”的另一种问法。对应聘者答案的分析，就更是因人而异了。说希望，可能会表明这个人非常有雄心壮志，拿破仑说，“一个不想当将军的士兵不是好士兵”；但也可能暴露了他急功近利的性格。说不希望，可能会意味着保守甚至怀疑，或者至少对上司的工作有异议；但也可能恰恰显示出对方沉稳的性格特征。至于最终评判的标准，恐怕只有取决于一个公司的企业文化了。但平心而论，我觉得积极一点的答案总要比保官运守强。比如：

“我希望我能拥有我上司的工作，因为我对市场经济中的买卖关系非常感兴趣。”

“实话实说，我对升职非常感兴趣。我的上司主抓部门的生产环节，任务非常重。我希望我可以在质量监察方面反党集团起一部分担子，也许会有所作为。”

第六章 进攻型问题

在拳击比赛中，前面的一两个回合大多是无聊的，因为这段时间只是拳手们用来试探对方的。面试过程实际上就和这非常相似。在第一个“回合”中，我们的问题会带有比较多的幽默部分。第二个“回合”则往往是一些初步了解应聘者的问题。到了现在，如果你认为对方非常值得你继续提问的话，那就试着开始真正的“进攻”吧！能够坚持到最后，才是真正的强者！本章我们就来讨论一下这些“进攻”性问题。

Q57 “你对我们公司了解多少？”

这是一个很能看出应聘者准备工作充分与否的问题。许多人往往因为对所面试的公司了解不够而失去了机会。做过细致调查的应聘者，会非常有条理的说出公司的一些具体经营状况或市场前景。比如下面的回答：

“我早就听说过贵公司在七年以来，一直保持着资产总额两位数的增长率。前天，我在贵公司的年度报告上了解到，你们正准备引进一条新的生产线，而我正是为了这条生产线而来的。”

这类既有广度又有深度的回答，充分的体现了应聘者在市场调查上下的功夫。

Q58 “你还有什么不明白的问题吗？”

提出了这个问题，就代表你已经打算结束这次面试了。而聪明的应聘者则会把这个问题当作是一个更好的展现自己的调查研究上所下的功夫的机会。他们会向我们提出一些关于公司情况的问题，借以表明自己对这份工作极大的兴趣。比如：

“你能给我一份关于这个职位的正式材料吗？我很想进一步了解它的主要职能和工作的预期目标。”

这是一个我们非常欢迎的态度。在没有正式文件的情况下，我甚至愿意亲自为他做一个详尽的介绍。

通过对方在这最后一次机会中提出的问题，也可以看出对方的一些工作特点。比如说，应聘者会问我们：

“能简单的为我介绍一下我未来的同事的情况吗？”这样的问题表明，对方是一个非常重视团队的人。他想了解一些关于他同事的信息，以帮助他更快的去适应他们并与之合作。相反，一个在最后关头只关心节假日，医药费等问题的应聘者，会让我们觉得他是一个总想着逃出办公室的人，是否录用他就需要我们去仔细斟酌了。

Q59 “我们公司的哪些东西吸引了你前来应聘呢？”

这其实是在为应聘者提供了一个展示自己对公司了解程度的机会，更是为他提供了一个证明自己的确很希望到公司来发展的机会。比如：

“我已经阅读过许多关于贵公司钛轴承的报道，而能够做一些关于钛轴其他应用性质的实验是我梦寐以求的。”

Q60 “我所描述的工作前景中的哪一方面你最不感兴趣？”

这里还有一个小幽默。一天，我和一个领导交谈过后，不由脱口而出：“为什么领导总是用问题来回答案呢？”他眨了眨眼，反问道：“我们是那个样子吗？”我遇见过几个比较出众的应聘者，他们非常聪明地效仿了那个领导，把那个问题还给了我们的面试官！其中的一位说：

“从您对这份工作的介绍中，我已经看出它的特别之处。我还想更进一步的了解一下，贵公司都采用了哪些质量控制过程？我可以咨询一下贵公司的专家们吗？”在一种相互交流的气氛中，他们所显露出来的专业知识使我们对他们好感大增。

Q61 “基于你对我们这个行业的认识，你觉得你理想中的工作与你现在申请的这个工作之间的差距有多大？”

所谓理想的工作，通常指一个非常宽广的、使人能够继续学习本专业知识的领域。所以虽然会有人用自己对这个行业的了解来回答这个问题，听起来有一点理想主义，但至少还不是很假。比如：

“我知道许多会计事务所的收入越来越多的来源于咨询服务。我喜欢一个能用我的知识为客户提供咨询并帮助他们解决问题的的工作。我希望我能从一个咨询小组中起步，首先做一些笼统的咨询服务，之后再过渡到特殊咨询领域，比如，如何无能为力计算生产中周围环境的成本值。我知道这项工作是统计学领域工作的一个台阶。我对自己现在是否有足够的知识或经验没有把握，但我觉得我可以从工作中不断的学习以充实自己，日后也一定会更好的为公司工作的。”

Q62 “你在做预算方面几乎没有经验，你计划如何学习相关知识以更好的完成这份工作？”

“我的工作经历很好的证明了一点：我是一个学习能力非常强的人。例如，当公司的财务管理系统完全计算机化之后，我没有时间接受培训。只是在家利用软件供应商提供的材料自学了一个周末，就基本上可以熟练的操作这个系统了。我觉得自己一定能在短时间内熟悉贵公司的财务管理系统并准确为贵公司做出预算的。”这个回答，通过具体的事例，展示自己在能力方面的优势，很具有说服力。我们也要通过他的回答来看看他是否非常明确自来公司的工作方向。

Q63 “你打算在我们公司工作多久？”

几乎没有面试官会相信“永远”二字，这是一个显然不切实际的答案。其实我们并不十分在乎对方在回答中到底说要在我们公司工作多久，需要在乎的是他在我们公司工作阶段的态度。“直到我无法再接受新事物，并且贵公司也不再认为我能为你们做出任何贡献了。”这是踏踏实实的态度，只要为公司工作一天，就要为公司创造一天的效益。

Q64 “你很健康吗？你是如何保持的？”

这可是一个没有任何圈套的问题，因为我们确实需要了解应聘者的健康状况。一个很在乎自己身体健康的人，将让我非常放心，因为他不会过多的因为身体原因而耽误工作。此外，还可以估计出应聘者是否能够在身体上胜任工作。我们不一定要对方有良好的健身计划，但至少他要适时的进行一些户外劳动，

或者是早晚带着爱犬出去散散步。类似的，我们还可以问对方，“你是否有身体上的问题会限制你的工作能力？”这似乎是一个指向更加明确的问题了。

Q65 “你是怎么平衡事业与家庭的关系的？”

家庭是一个在面试中无法回避的问题，因为家庭环境会直接影响到应聘者在公司的表现。因此在面试中就有了一些不成文的规矩，比如需要出差的职位一般不会聘用单亲的应聘者，而如果出差频率高一点的话，可能连双亲的应聘者都不会被录用了。

此外，对于应聘者的业余生活，我们可以提出类似以下的问题：

Q66 “在工作以外的时间里，什么事情最能提起你的兴趣？”

Q67 “你在业余时间都做些什么呢？”

英文中有这样一句俗语：“If you want something done ,give it to busy person(如果你有事情要做的话，就把它交给一个忙人吧)。”我们非常希望应聘者在八小时之外也是一个精力充沛、日程紧凑的人。当然了，没有必要要求这些活动一定是体力上的。如果你主持一个酒店客房部经理的职位面试，应聘者告诉你他每周周末都要花至少 5 个钟头读书的话，这也是非常好的业余活动。但是要鼓励安全的、有益健康的活动。虽然蹦极代表了一定的冒险精神，但是我们总会担心是否会在哪一天还要替他和保险公司打交道。更要鼓励那些能促进应聘者社交能力的活动，比如加入某些公益协会。对于一些有着不甚良好的业余活动的应聘者，我们就要审慎的考虑一下他的这些习惯是否会影响到他的正常工作了。比如：

➤ 听起来像一个终日懒散在家的“活动”。

“我不会错过任何现场直播，那家电视剧我也几乎每集都看，我还要录下每天下午的肥皂剧以便我周末的时候补上。”

➤ 吹嘘危险的活动。

“我喜欢挑战自我，我正计划着下周末再去做一次蹦极。”

本章中，我们讨论了一些实质性的、类似拳击比赛的“进攻性”问题。通过一些毫不隐讳的问话，我们要更多的了解应聘者的工作背景、兴趣爱好，还有很多对公司的个人看法。这些问题，在评估应聘者资格的时候，起着非常重要的作用。

第七章 闲聊式提问

我的一个朋友在一家大公司专门负责面试工作。在一个星期时间里，他要面试几十个不同职位的应聘者。长期的面试工作给了他丰富的经验，以至于他能够在几分钟内通过简单的几句对话，确定对方是否符合各个岗位的要求。一天上午，一个年轻人来到了他的办公室，应聘区域销售经理的职务。我朋友问他“早上好”，他却立刻开始抱怨起外面正在下雨，他是如何如何穿着袜子跑过来的。于是我的朋友很委婉的拒绝了他，这个职位我昨天已经确定了人选了。但是请放心，如果有其他类似的职位的话，我们一定会考虑

你的。谢谢你的到来!”

这个故事阐明了一个应聘者很少能意识到的事实：在面试中，不存在那些没有丝毫用意的脱口而出的问题。面试官应该从第一眼看到面试者（或是第一次能电话）起，直到确定是否录用他为止，一直评估应聘者，我们可以用一些轻松的语句使气氛变得活跃起来，从而给应聘者造成一种假象，使他们放松警惕，从而获取那些对方在清醒时候无论如何不会告诉我们的信息。下面我们就来看看这些问题：

Q68 “今天心情不错吧？找我们公司费了你不少力气吧？”

应聘者回答的内容是什么，实际上并不重要。而重要的是他的回答中流露出来的一种态度。他因为我们公司难找而显得有些不耐烦了吗？他能够用一种积极的眼光去看待他所遇到的一切吗？“还好，没有遇到什么大麻烦，谢谢您！我事先向您的助手打听了来这里的路，所以几乎没费任何周折。”类似的正面积极的回答是我们所希望听到的。虽然我们不喜欢员工整天脸上带着傻笑，但他们做事的态度是一定不能消极的。

Q69 “你最近读了什么书了？”

什么样的人读什么样的书，这是一定的了。很多面试官认为喜欢读非小说类作品的人，一般会关注我们周围的世界，而小说爱好者则更倾向于逃避现实。所以那些热衷于读新鲜刺激类书籍的人是不被看好的，而那些喜欢读一些有利于提高个人知识和技能的书籍的应聘者，往往会受到青睐。类似的，我们可以问对方“最近看了什么电影了”等等问题。

在一个虚构的完美世界里，公司和经理可以仅仅根据执行这项工作所必须的技能和经验来评判每个应聘者。但现实世界远非如此，很多经理和公司歧视残疾人、年龄超过五十岁的人、甚至对来应聘的妇女，他们也可能简单地认定，她们可能在雇佣期内的某个时间生孩子。很少有人能够在评价他人的时候保持绝对的客观。我们在面试的过程中，应尽量回避问及对方诸如婚姻、与本职工作无关的生理缺陷等类似的问题，这是对应聘者人格的不尊重。因此，面试官所问的每一个问题必须经过一道检验：“这和应聘者目前的工作或是其申请的工作有联系吗？”

Q70 “你今年多大了？”

年龄对很多雇员来说都是一个沉重的话题。如果应聘者已经四十五岁，我们就会很自然地担心他们的健康问题。

“随着我做过的工作的增多，我发现我做事的效率也在不断的提高。当我刚刚走出大学校校门的时，我就像一颗射出的炮弹一样充满活力。但现在我发现，我可以在更短的时间内完成更多的工作。这是因为我已经清楚地知道了如何去迅速地寻找我所需要的东西，并且也清楚地知道该怎样和不同类型的人高效率地合作。”

类似的，我们还应该避免下列问题的出现：

✧ 你这么年轻，能胜任这么重大的工作吗？

◇ 你这么大学龄，能适合公司快节奏的变化吗？

Q71 “你是单身吗？”

通常一个面试官的偏见是不明显的，面试官们会耍一些小伎俩，让应聘者自己说出对他们不利的信息。如果应聘者打算在一年之内要孩子，一些面试官可能会怀疑她因此缩短工作的时间。如果应聘者已经订婚，一些面试官则可能认为，他将因婚姻计划缠身而不能把精力完全投入到工作中去。而这些，都是面试官们拒绝他们的合理的理由。

“我想您是担心我能否持之以恒地工作、按期完成计划任务吧。那么请您尽管放心，因为我是一个非常值得信赖的人。事实上，在我的上一份工作中，我从没有迟到过，并且总是提前完成工作计划的。”

他没有正面回答孩子和家庭计划的任何问题，却准确地捕捉到了雇主所关心的问题——他能否承诺完成工作。

类似的问题还有下面的这些：

- ◇ 你认为什么导致了你的离婚？
- ◇ 你为什么从未结婚？
- ◇ 你有孩子吗？
- ◇ 你有一个单身父（母）吗？
- ◇ 你都承担哪些家庭义务？
- ◇ 你家里谁说了算？
- ◇ 你的丈夫（妻子）从事何种工作？
- ◇ 你要花多少时间和你的家人呆在一起？
- ◇ 你认为是什么促成了一桩幸福的婚姻？
- ◇ 能和我谈谈你的孩子吗？
- ◇ 你和你的孩子关系好吗？
- ◇ 你有和你不在一起生活的孩子吗？
- ◇ 你和你的父母一起住吗？
- ◇ 你是怎样安排照顾孩子的？
- ◇ 我的妻子（丈夫）不喜欢我在周末工作，你呢？
- ◇ 出差会给你的家庭带来负担吗？

这些问题，深入到了对方家庭生活的各个层面上，或许会帮助你更好的了解应聘者在家庭问题上的看法。

Q72 “你信仰何种宗教？”

如果我们强迫应聘者说明他究竟属于哪个教派，他是有权利这样说的：

“我倾向于把我的宗教信仰与工作分离开，我也会尊重与我一起工作的同事们信仰不同宗教的权力。”

如果我们再追问下去一些类似的问题的话，应聘者可能会开始重新考虑一下他是否愿意为这样一个无知和麻木的上司工作。

Q73 “你身体有问题吗？”

作为面试官，我们只能就那些可以直接影响工作执行的身体或心理缺陷向应聘者发问，而一般的身体状况不在此列。但是当应聘者得到工作后必须接受身体检查。检查的结果与该工作的某些方面息息相关，雇主有权据此结果重新考虑。但在面试过程中，我们是不可以问下面的问题的：

你是否存在精神问题？

✧ 你嗜酒或嗜药吗？

✧ 你听力好吗？

✧ 你身体健康吗？

✧ 你上次住院是什么时候？

✧ 你定期看医生吗？

Q74 “你参加了什么组织吗？”

类似上面的限制，身为面试官，我们只能询问应聘者所担任的职务以及其他与目前的工作的重要联系的方面。

Q75 “你曾经破产过吗？”

未来的雇主只能询问应聘者现有的收入状况。而应聘者的资产、负债、信贷分类不在此列。这还包括不能询问对方是否有自己的房子，以及是否曾经发生过破产或以工资抵债等情况的信息。

下面的类似问题也是要尽量避免的：

✧ 你住的房子是自己的还是租赁的？

✧ 你有额外收入吗？

✧ 你有通过业余爱好或投资赚钱吗？

第八章 结束性提问

Q76 “你愿意出差吗？”

“是的，我当然愿意。我的家人能够理解我的职业需要，所以当我不得不离家外出的时候，他们都很支持我。”

这样的回答是否意味着对方愿意每个月有三个礼拜都出门在外呢？不太可能。而且从我们的角度来说，工作的性质对出差的要求越高，面试官就应该越早提出这个问题，以便迅速地排除那些被家庭所累的候选者。

Q77 “我可以和你现在的老板联系吗？”

通过这个问题可以看出应聘者对于获得这份工作的信心。如果他是私下里到这里来寻觅另外一份工作的，他一般会说，“当然，但是得在我得到这份工作之后。否则要是让我的老板知道我在寻找新工作的话，我会陷入困窘的。”这种没有信心的回答，表明连他自己都觉得，自己现在的行为似乎没有人会支持。另外一种回答，“您当然可以——只要我们达成了协议。我想他如果知道我有了新工作会非常高兴。”后者的回答让我们相信，他不是一个惯于跳槽的人，因为至少他把寻觅新的机会看成是一种非常光明正大的事情。

Q78 “我可以和你的证明人联系吗？”

聪明的应聘者会立刻肯定的回答。他会说他今天下午或者明天就把证明人的名单带过来。这其实是一种拖延。他为什么不当时就把准备好的名单交给面试官呢？一般来讲，提供证明的人之前稍微拖延一下在面试中是很常见的。因为这样应聘者就有时间通知那些证明人，他的面试官将要打电话来，以便他找的那些证明人有充足的时间做好准备为他说好话。有了他本人的同意和参与，前任的老板会比较情愿用一种更积极的眼光来评价他的强项和弱点以及离职前后的背景。

Q79 “你还有什么需要让我知道的？”

也许应聘者觉得没有什么可说的了。但这是一个事半功倍的极好机会。要是放弃了就太可惜了。聪明的应聘者会简短地作答，但是却能充分的强调自己的强项、成就、技能、以及知识领域。例如：

“先生，我想我们没漏掉什么东西。但是我想再次强调我能给这个职位所注入的强大实力。”作为面试官，我们应该有意的提醒对方，抓住最后一次机会表现一下自己在下列方面的优势：

经验

“我现在从事的工作与您的这份工作十分相似，我很高兴能把我以前所学贡献给公司。”

管理能力

“我以前负责一个差不多同等规模的部门；我是一个公正高效的长官”

成功的过去

“我曾经两次获得声望很高的行业奖励；我会把我的创造能力带到这来。”

热情

“我对在这工作的前景感到十分兴奋；您什么时候能做出决定？”

我们可以看出这种类型的回答强调了应聘者在整个面试过程中力图表达要点。通过一个问句结束，他敦请面试官表态。

还有类似的提问方式，比如：

如果你是我，你会雇用我吗？

一般来讲，没有人愿意在面试过程中提及“钱”的问题，那似乎听起来有些庸俗。但作为雇主方代表的面试官们，则是不得不主动提出这个问题的。有一点要注意：除非你认定了对方是所有人选中最棒的一

个了，否则不要和他谈及薪水的问题。因此，这个问题一般是要放到面试的最后面提出的，这也是为什么我把这个问题放到这本书的最后来写的原因。

Q80 “你希望你的年薪是多少？”

作为应聘者，他自己首先应该了解行情。如果他不知道在该领域该行业最高和最低收入，那说明他还没有对这个行业做过透彻的调查。不管这位应聘者已经失业了多长时间，我们也不愿意听到这样的回答，“这个工作听起来棒极了，我不用你们支付我工资，给我一个办公室和一个电话就足够啊。我只想体会工作和乐趣！”这是一种十分没有追求的回答，给从一个侧面说明了这个人很难树立起远大的目标。应聘者首先应当自己对自己的价值的信心，因为面试进行到了现在，应聘者其实已经向面试官展示了他作为一个职员优秀价值。

Q81 “你所需要的工资已经接近这种工作的上限，我们为什么要付给你这么多呢？”

应聘者的确应该提醒雇主他可以为公司带来的利益和他能为公司节省的开销，这是必要的，面试官们不应该反感这样的做法。

“我可以为我的前任老板节省百分之十的开销。我认为我为公司节约的开销完全可以抵消你给我增加的工资。所以我觉得这样做是合乎情理的。”如果你的应聘者同意和你达成协议，最后一个问题就应该是关于什么时候开始工作的了。

Q82 “你什么时候可以开始工作？”

如果应聘者是被开除或被解雇的，他当然可以马上开始。但是如果他仍然在为其他某个人工作，他必须提前两周通知他的老板——如果他的职位很高的话，他还得提前更长的时间。这都是可以理解的。但不论什么样，过河拆桥永远是不明智的。我们应该提醒应聘者乐于助人的精神。比如，帮助找到并培训他的继任者。如果应聘者得再过几个星期才能正式开始新工作，我们可以建议他在业余时间开始学习相关的文献及档案，或者在晚上及周末到办公室会见其他职员，熟悉周围环境，甚至参加公司活动和研讨会。

这时要尽量注意对方说话的口气。如果他回答说“不确定”什么时候开始，这将暗示我们，他也同样“不确定”是否要这份工作。我们同样可以理解，有些人从旧的、糟糕的工作岗位转移到新岗位需要一段过渡时间。他们可能甚至会申请两周的假期用作旅游。不管怎样，在公司制度允许的范围内，我们还是可以尽量尊重对方的意见。

Q83 “你现在还考虑其他的工作吗？”

这是另一个我喜欢在面试一开始就提出的“结束”问题，我通过这个问题来判断应聘者究竟对我们的工作的多大的兴趣。当然更多的面试官把它拿来作为整个面试最后的一个问题提出。大部分面试官是不会欢迎应聘者脚踩两只船的。

一、提问的技巧（可与行为性问题相对照，解决没有弄清楚的问题）。

自然、亲切、渐进、聊天式地导入正题；使用统一的指导语很关键。好的开头是成功的一半，目的在于缓解应试者的心理紧张。

- 通俗、简明、有节奏感。提问时，考官应力求使用标准语言，避免使用有歧义的语言，不要用生僻字，尽量少用专业性太强的词汇。
- 问题要有可评价性（与测评要素相对应）和延伸性（不是简单用“是”或者“否”就能回答）。
- 坚持“问谁”、“问实”的原则（STAR 追问法）。不允许应试者在这一问题上模棱两可、含混回答。追问、了解、弄清楚应试者的真实情况和意图。
- 必要时可采取迂回的方式向应试者提问。如对于某些政治倾向和意愿，可问“你的同学和朋友是如何看待这个问题的？你认为如何？”即采用投射法来了解应试者自己的真实情况。
- 追问和提问相结合，达到让应试者多说，考官多听的目的。
- 给应试者提供弥补缺憾的机会。应试者可能因为被动地位或心情紧张而不能充分发挥自己的水平，所以要有补偿，如问“你还有什么要补充的吗？”

二、倾听的技巧

有技巧的倾听才能很好地发现问题、找出问题，在倾听中有以下要点需注意：

- 倾听时要仔细、认真，表情自然，不能不自然地俯视、斜视，或者盯着对方不动；防止造成应试者过多的心理压力，使其不能正常发挥。
- 慎用一些带有倾向性的形体语言，如点头或摇头，以免给应试者造成误导。
- 注意从应试者的语调、音高、言辞等方面区分应试者内在的素质水平。如讲话常用“嗯”“啊”等间歇语的人往往自我感觉良好，要求他人对他地位的重视；声音粗犷、音量较大者多为外向性格；讲话速度快而且平直，多为性格急躁、缺乏耐心；爱用流行、时髦词汇者大多虚荣心较强。
- 客观倾听，避免夸大、低估、添加、省略、抢先、滞后、分析和重复错误倾向等。

三、观察的技巧

- 坚持观察的综合性、目的性和客观性原则。
- 注意面部表情，通过对应试者面部表情的观察和分析，可推测其深层心理状况在不同程度上判断其情绪、态度、自信心、反应力、思维的敏捷性、性格特征、诚实性、人际交往能力等；如当考官提出一些难以回答或窘迫的问题时，应试者可以目光暗淡、双眉紧皱，带有明显的焦急或压抑的神色。
- 注意身体姿态语言（手势、坐姿、表情变化、多余动作如捏衣角或攥手指等），这能提供有用的信息，了解应试者的内在心态。

评分中的注意事项

- 1、面试前，考官要一起研讨题目，找出追问的思路，统一评分的标准。
- 2、要以考察要素评分，按要素的情况，对应试者的各个方面进行打分。
- 3、以综合评分为主，即在应试者答完所有问题后，为其综合打分，切忌一题打一分的做法。
- 4、每位考官的评分标准要前后宽严一致，不能忽严忽松，造成评分过程中的情绪化。
- 5、各考官横向式的评分标准基本统一。考官在评定完第一位应试者面试分数后，及时组织评委交流情况，统一评分标准，以便横向之间的宽严基本统一，避免评分差距过大。这里所说的交流，只是允许在各自的评分完毕情况下，而不是说考官可以互相商量后为应试者打分。
- 6、对应试同一职位的全体应试者要机会相等，考核标准统一，为此注意以下技术问题：
 - 严格按照设定的结构化面试题目提问，如果是多套试题穿插使用，要保证题目的范围、大小、难易程度基本一致；
 - 既要体现应试者的个性，又不能过多地考虑应试者的现实情况。如在应聘者的现任职位工作上过多的追问，纠缠不清。
 - 要避免纯粹工作式讨论。如听应试者的工作情况详细介绍或纠缠于某一具体的工作问题。
- 7、考官要一直保持旺盛的精力，防止出现评分中的“疲劳误差”。面试的特点是时间持续性长，主考官及评委要连续作战。面试中不仅考虑和留意各个考官的提问，仔细倾听应试者的回答，认真观察其反应，还要保持清醒的头脑，对应试者的能力的水平做恰如其分的判断。
- 8、避免“晕轮效应”，考官不应由于应试者在某一方面表现出有特长，或有弱点，而由此认为他在其他方面也无所不能；或水平一般，非干练之才。

克服“第一印象”影响，凭第一印象的判断常常左右我们对他人今后的态度。事实上单凭第一印象去判断他人难免失之偏颇。

面谈前的安排

你给应聘者的第一个印象决定了面谈接下来的气氛。你要准备如何能专业地主持面谈，并且能维护应聘者的自尊，给他留下正面的印象。这些安排包括预先摒除任何骚扰。例如，电话、传呼机及来找你的下属，而那些问题是可以稍后处理的。不受干扰的面谈让应聘者觉得面谈是重要的，也即是说他是重要的。

尽可能让面谈在没有他人的情况下进行。如果你的办公室或工作时间不能拒绝他人进来，就应预定会议室来进行面谈。如果办不到，也要让应聘者背向他人的位置，使他感到不受打扰，而可以放松下来，坦率地与你交谈。

如何开始面谈

1、跟应聘者打招呼，告诉他你的名字及职位。

按面试考官的态度划分，面试的导入可以分为生硬与亲切两种。

生硬型：考官的态度居高临下，透着一种主宰一切的气势。其语言或许是：“这里有几道题，你来回答一下，不要紧张。”语调板板，让人感到“温度”不超过 0℃。

在这种冷峻的情形下，那些本来就战战兢兢的考生，遇到这类考官，心里能不紧张吗？而由此对所有面试项目做出的反映，又怎能真实呢？

亲切型：考官的神态平和亲切，显露出理解、同情的态度。其语言可能是：“请坐，放松放松，这几道题对你来说并不难，你一定会答好的！”

显然，这几句话起码会使考生获得一种安慰，感到考官是和蔼的，并为其缓解紧张情绪起到了积极的作用。

应予注意的是，如果语言使用不当，尽管态度很亲切，结果也不会理想的。如“请坐，放松一下，这几道题前面几个人答得都不好，确实难了点，你答答试试看。”大多数考生对于这种提示，心理上会立即产生紧张感，这将不利于他们的发挥。

开门见山：双方落座后，考官说：“让我们开始吧，第一道题是……”

这种类型的导入不能说不可取，但他决不能适应所有的考生。在对考生不了解的情况下（这恰恰是最一般的情况），不宜轻易使用。

渐进型：往往是由寒暄开始自然进入正题。如考官说：“你怎么来的？家远吗？最近忙吗？到这个单位工作有什么困难吗？……”

2、解释面谈的目的，描述面谈的过程，请解释你将在面谈中作笔记，你可以解释你做笔记只是为了帮助你日后记忆一些细节。

主考官面试指导语（一）

您好！请坐！欢迎您参加今天的面试。下面我将依次提出几个问题，您依次回答，每答完一个题目后请明确示意回答完毕。提问和回答的总体时间大约为 35 分钟，平均每个问题 4 分钟，请您在回答问题时尽量言简意明、抓住要点，把握好时间。下面开始问第一道题。

主考官面试指导语（二）

您好！请坐！欢迎您参加今天的面试。下面我将依次提出几个问题，时间约 30 分钟，请你注意以下几个问题：

- 1、请做到轻松、自然，不要紧张；
- 2、请你听好，每个问题既有问题也有对问题的提示，如果没有听清楚，你可以再问我；
- 3、请你想好和说好，广开思路，有条理的陈述你的观点；
- 4、妥善结束，每答完一个题目后请说“回答完毕”，我们好进行下一道题。

主考官面试指导语（三）

您好，首先祝贺您顺利通过了笔试，欢迎参加今天的面试。请你来，是希望通过交谈，增进对你的直

接了解。我们会问你一些问题，有些和你过去的经历有关，有些要求你发表自己的见解。对我们的问题，希望你能认真的实事求是的回答，尽量反映自己的实际情况。对所谈的个人信息，我们会为你保密的。面谈时间为 30 分钟左右。回答每个问题时，请注意语言要简洁明了。好，现在就让我开始。（销停顿一下）第一个问题是…

一、提问方式

1、提问应该是有组织、有计划的。考官在面试考场上，不能随心所欲提问题，不能提无意义和与面试无关的问题，要充分考虑好提问的整体结构，做到既全面又重点深入，灵活多样又有条不紊。做到这些，一方面要靠事先设计和协商分工，另一方面要靠临场考官间的互相“关照”“意会”。

2、提问注意不要造成应试者无谓的紧张。应试者过度的紧张会发生“怯场”现象，不能自然的表现出自己的本来面目，因而使测评结果“失真”。考官提问要循循善诱、由浅入深、由表入里、由简到繁、由易到难、逐步深入，使面谈在融洽的气氛中进行。

3、提问数量要适度。在短短的几十分钟内，必须得问的话题本就很多，有深浅、有宽有窄，所以，要控制话题数量，保证最要紧的话题的回答时间，话题与话题之间，要相互联系、层层递进。

4、注意关联提问，面试提问，不仅仅要提事先确定的几个基本问题，还要根据应试者的回答情况适当展开提问，特别要抓住应试者含糊和没有清楚领会题意的地方。但要注意不要在细节问题上纠缠，该止则止，也不要有意刁难应试者。

5、每个问题，都应有针对性，有明确的测评意图。提问时避免暗示“期望的回答”避免使应试者跟着考官愿望走。提问时要诚恳、友善，切忌提侵犯应试者人格、隐私的问题。提问用语要准确、文雅、易懂，避免生硬及不流行的方言土语等。

预备阶段：

你来过我们公司吗？

你是 XXX 先生吗？

到我们公司来好找吗？

到我们公司需要多少时间？

（1）封闭式提问

你认为你是一个自信的人吗？

你现在的工作是推销你们公司的产品，是搞市场营销工作，对吗？

（2）开放式提问

你能否向我们描绘一下你最好的朋友都是些什么样的朋友？

你为什么觉得自己是个很自信的人？

你为什么觉得自己适合干策划工作？

（3）假设式提问

如果我现在要你去承担新产品的促销工作，请谈谈你的设想。

我觉得你现在的工作还不错，如果我是你的话是不会离开原单位工作的，我不知道你是怎样看待这个问题？

假如现在有一位顾客来要退货，你怎么办？

（4）连串式提问

请问你对我们公司的实际情况了解吗？你为什么要到我们公司来工作？如果你以后发现实际情况和你的想象有差距，你怎么办？

（5）压迫式提问

我觉得你根本不适合来我们公司工作。

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？

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？

（6）引导式提问

如果你来本公司，安排你做文秘工作你觉得自己能胜任吗？

你在原单位当公关部经理时，手下有几个人，他们能听你调遣吗？

（7）开口型提问方式

A：你在大学期间，承担过哪些社会工作？

B：你在大学读书期间，当过干部吗？

A：什么原因促使你在两年内调换了 3 个单位？

B：你频繁调动工作，是否觉得原岗位难以施展个人才能？

结束阶段：

刚才我们已经谈了很多了，我想问你最后一个问题。

今天我们的见面就到此结束，一周之内，我们会将面试的结果通知于你，怎样和你联系比较方便？

谢谢您的合作。

不管你是否录用，我们都希望你成为我们公司的朋友。

二、提问内容

一、学校教育

➤ 现在我们谈论您的大学生活，我注意到从_____年至_____年进入_____学校学习，获得了_____学位。为什么您挑选这所学校？

- 该学校的本专业科研教学水平在全国处在什么位置？
- 您在大学的成绩怎样？哪些课程学得好？对哪些课程感兴趣？你的学习成绩如何？在班上所处的地位怎样？哪些课程学得好？对哪些课程感兴趣？您的学习成绩如何？在上班所处的地位怎样？您的学习习惯怎样？
- 您担任了什么职位，受过哪些荣誉和奖励以及取得了什么成就？
- 您的最高考试成绩是多少？您的最低考试成绩是多少？或最不感兴趣的东西有哪些？
- 从事过什么样的社会工作，假期是怎么过的？您都参加哪些校内活动？（一步进一步提问：你加入的方式如何...成员？领导者或其他。）
- 你能告诉我在大学阶段对你的职业生活有影响的事件吗？
- 一般地说，您的大学生活情况如何？
- 您都修哪些课程？（下边一步询问，专业是什么？为什么改变专业？）
- 我从申请表中得知的平均学分等级是在大学阶段，学习习惯如何？
- 大学阶段，您的最高考试成绩是多少分？
- 大学阶段，您的低学分是？或您最不感兴趣的事情是？
- 我们从您的介绍中了解您后来进入 XX 学校 XX 专业攻读研究生，您为何选择进入这所学校、想获得这个学位？
- 请谈谈您在研究生期间的学习和生活情况。
- 研究生阶段您都做过哪些研究？发表过什么文章或论文？获得过什么评价或奖励？
- 读研究生时，您做过哪些社会实践工作？
- 有哪些人和事对您的职业选择产生了影响？您可以告诉我们您的毕业实习和找工作的经历吗？
- 离开学校踏入社会之前您是怎么考虑职业生涯的？

二、工作经历

- 您是怎样得到前一个企业的工作的？您从事什么样的工作？您的工作职责有哪些？您所取得的成绩和所获得的成就有哪些？您在工作中有什么收获和体会？
- 我们每个人都会犯错误，您能谈一下在此工作中所获的错误和所受的失败吗？
- 您认为自己工作令人喜爱和有价值的方面是什么？您在愿来的企业里做出了哪些您自己认为值得骄傲的成绩？在那个企业里您的业绩处于什么水平？
- 每一工作都有好坏两个方面，您工作中，最不感兴趣的方面是？您认为该工作的难点或挑战性在于什么地方？
- 请谈一下您在这个组织中职务升迁和收入变化情况。您的最初工资和最终工资是多少？
- 是什么因素促使您离开了这个工作岗位？

- 您的管理者的名字和职务是什么？他（她）现在在哪儿？我可以跟他（她）联系吗？
- 您的上级的长处和不足是什么？尽可能猜测您的主管上级所认为您的长处和不足以及总的工作绩效。
- 您是怎样学到本行业知识的？
- 谈谈您曾经接触过哪类顾客？谈一下有代表性的情形？
- 您认为你最擅长什么工作？为什么？
- 您认为要干好你所应聘的这项工作，要具备哪些素质和条件？其中最重要的是什么？

三、关于工作知识：

- 您觉得在这个领域中面对的最大挑战是什么？在本行业中呢？
- 您认为在您所从事的具体工作领域中，获得成功需要哪些条件？
- 您为何选择该专业，介绍一下您擅长的科目
- 您接受过哪些特殊专业训练？在哪里进行的？多长时间？有什么收获？
- 您认为您有什么样的专业特长？谈一谈您从事该项工作的优势？做过什么样的专业研究项目？
单位主管和同事对您的专业特长和能力作何评价？
- 您有什么级别的专业资格证书或能力证明？
- 近年来您阅读、写作、发表了什么专业文章或书籍？是否参加过什么专业学习？
- 您对本专业的现时发展情况了解多少？
- 有关专业术语和有关专业领域的问题。
- 专业领域的案例分析或现场操作。

四、关于求职动机：

- 在一个公司里，你的理想工作岗位是什么？
- 你花了多长时间寻找自己的位置？
- 现在请你谈谈如你应聘到我们公司就职后，你有什么打算？有什么计划 and 目标？
- 如你被录用，你准备怎样开展工作？有什么设想？
- 假如公司和其他公司同时录用你，你怎样选择？
- 你打算沿着这条职业道路走下去至少 5 年至 10 年吗？10 年后你希望从事什么工作？
- 你对这个工作最喜欢哪个方面？最不喜欢哪个方面？
- 进入我们公司后，你认为自己的优势和不利因素是什么？
- 你是否确定了在我们公司的奋斗目标？你怎样去实现自己的目标？
- 你为什么想来我们公司工作？
- 你对我们公司了解吗？

- 你对应聘的工作是否了解？
- 你为什么要离开原单位工作？在您以前的公司，您觉得满意和不满意的是什么？
- 你觉得什么样的工作是好工作？
- 你希望能在本公司得到怎样的工作条件？
- 你对工资收入有什么要求？
- 为了就职，你进行过怎样的调查研究？
- 家里人对你的工作有什么意见？
- 你认为这个工作哪方面最有挑战性？详细谈谈你怎样应付这一挑战。
- 这个工作和你以往从事的工作有什么不同？相近吗？

五、关于价值观：

- 你的主要兴趣是什么？金钱？权力？休闲？为什么？
- 你的领导和同事是怎么看待你的？
- 你的家人是怎么看待你的？
- 你对成功怎么理解？
- 你仰慕谁？为什么？
- 如果你看见别的员工从收款机中偷钱，你会怎么做？
- 如果你不能在要求的时间里掌握一项新的计算机程序，你会怎么做？
- 如果其他部门人手不足时把你调过去，你会欣然接受吗？
- 补充完整下面这句话：“大多数人基本上是...”

六、关于能力：

1、社交公关能力：

- 你最注意结交哪些方面的朋友？很了解你的朋友对你怎么看吗？
- 能否告诉你现在的主要接触层面和关系网络？
- 你现在这些朋友大多是通过何种途径认识的？
- 当你参加一次由各行各业人士组成的联欢会，你将通过怎样的途径去结识朋友吗？
- 假如公司派你去一个陌生的地方开拓业务，你将通过何种途径去开拓局面？
- 平常您愿意求别人办事吗？
- 你的处事原则是什么？
- 你喜欢帮别人张罗红白喜事吗？
- 你觉得自己的办事能力怎么样？
- 你办过哪些自己觉得挺得意的事？

2、 人际沟通能力：

- 你最喜欢哪种领导和同事？为什么？
- 你最讨厌哪种领导和同事？为什么？
- 领导和同事很固执时，你采取什么方法与他们协作？举例说明好吗？
- 当你受到领导和同事不公正对待时，你怎么对待？请举例说明？
假如你主持一个会议，意见对立的双方从争辩到恶语相加，你如何处理？
- 假如领导签发了你拟写的文件，事后你发现其中有重大错误，你该怎么办？
- 请你介绍一下与最好的朋友是怎样相处的怎样解决隔阂或分歧？
- 假如领导要你负责紧急处理一件事，但应配合的人不但不配合反而从中作梗，你该怎么办？
- 当领导和同事赞扬你时，你有何感想？怎么反应？
- 如果朋友求你利用职权给予方便，事情有背原则但又不严重，该怎么办？

你觉得自己和其他人相处协调的能力怎么样？能否以具体的事例进行说明？你喜欢独自一个干工作呢，还是喜欢和别人一起协作工作？你觉得一个人在工作中怎样才能取得上级的信任？在实际工作中，你的观点同事们非常赞同，而你的上司却不满意，这时你会怎么办？当你有位同事意想不到地对你大发脾气的时候，你会怎样处置？当你在工作中觉得有些事情需要和别人协作一起干的时候，你会怎样处置？当你在工作中觉得有些事情需要和别人协作一起干的时候，你怎么办？你有空闲时间和同事在一起聊天，通常聊些什么？

3、 应变能力：

- 提问诘难

我觉得你的谈话有点言过其实。

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，你这人就不像干工作的样子。

你看起来挺有才能的。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。

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？

你这么差的水平，怎么敢来应聘这个职位呢？

公司工作非常艰苦，你将如何对待？

你怎么连这样的问题也不懂？

你好像不太适于本公司的工作！

你好像不是本地人吧？真抱歉，我公司这次仅招聘拥有本市户口的人。

（参与答案：贵公司是合资企业吧，据我了解，合资企业用人重于本人能力，是不是本市人不应当有什么问题吧。）

（我觉得自己完全能胜任这个职位的工作，既然我已经来了，不能让我试一下吗？）

请说出一块砖头的各种用途？越多越好。

➤ 情境模拟

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？（参与答案：请求去派出所，避免吃眼前亏。）

在一次重要会议上，领导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？

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，谈完一转身发现王就站在你们旁边，对此你怎么办？

4、领导能力：

- 你原来所领导的部门，一共有几个人？能否讲讲这些人的具体情况？
- 你通常采用怎样的方式去调动下属的积极性？
- 在你的下属中，你觉得最难对付的是哪种人？
- 你如果有了某一项计划准备付诸实施，你一般采用怎样的步骤组织下属去实施呢？
- 你的下属中有位员工未打任何招呼旷工三天，你如何处理？
- 对于一些日常性事务，你愿意自己去干呢？还是愿意交给部下去干？
- 如果别人员工工作做错了，你会怎么做？

5、独立工作能力：

- 假如你是本公司的销售经理，顾客预订的交货时间已到，却无货可交，顾客要求赔偿损失，你如何处置？
- 你在原单位独立完成过哪些项目？能否谈谈完成这些工作的具体过程
- 假如公司派你去某地开拓产品的新市场，你准备如何完成这项工作？
- 假如你是本公司的公关经理，最近暂时没有给你布置具体的工作任务，你准备干点什么？

6、创新能力：

- 对于专业技术人员
- 你在以往的工作中，曾经进行过哪些技术革新？取得怎样的效益？
- 你手头上是否有等待推广的新产品？
- 你是否获得过技术专利？
- 对于管理人员
- 你曾经提出过哪些成功的策划？
- 你着手改革过哪些管理制度？
- 你为谁曾经出过哪些好点子？

- 当你的设想遭到别人的强烈反对时怎么办？
- 你工作中最大乐趣是什么？

7、责任心：

- 你是否愿意向上级提些合理化建设？
- 日本人奉行：以公司为家。把 24 个小时都投入到工作之中，对此你有何看法？
- 假如分配给你一项任务，眼看着期限将到难以完成，你怎么办？

8、情绪稳定性：

- 看了你的简历，我们觉得你在工作上有点挑三捡四，你怎么解释？
- 你怎么连这么简单的问题都不懂呢？
- 你讲得真是精彩，可惜都是废话，没有创意。
- 你今天来应聘，为什么穿着这么随便？
- 你对现在处于被试的位置有何感受？
- 假如有个人莫名其妙来骂你，你如何处置？
- 在部门大会上，领导当众错误地批评了你，你如何处理？
- 最近一段，你发脾气或与人争吵是什么原因？
- 你工作很努力，也有许多成果，但你总是没有别的同事收入高，你怎么办？
- 假如这次考试你未被录取，你今后会做哪些努力？
- 描述一种你的情绪控制不适当的情形。
- 描述一种你的平生最生气的情形。
- 你曾最难接受的批评是什么？

9、适应性

- 当您面对一份全新的、没有经验的工作时，你将采用什么方法去适应这份工作？
- 请举出在你的工作中发生的突然的或未预料的变化例子。你又是如何处理这些变化的？
- 你已经有过多少不同的老板？你与他们中的哪一个共事效率最高？
- 在你的工作中是否有你不得不突然改变你所做的工作的情况？
- 在你改变职责、部门、工作时你遇到了什么类型的问题？
- 你从一个机构换到另一个机构的适应时间要多长？原因何在？
- 你已经改变了几次工作？它给你带来的最大麻烦或困难是什么？
- 你已经在几个不同的机构中工作过，那你在调整到新机构过程中经历的主要障碍和问题是什么？
- 在私人部门和公共部门中工作之间存在主要的差异吗？关于这点你的经验是什么？
- 如果你承担一项与你习惯的任务差异很大的新任务，你认为自己需要多长时间适应它？为什么？

- 你从一个机构换到另一个机构的适应时间要多长？原因何在？
- 你已经改变了几次工作？它给你带来的最大麻烦或困难是什么？
- 你已经在几个不同的机构中工作过，那你在调整到新机构过程中经历的主要障碍和问题是什么？
- 你发现哪些组织变换的最易于和难于适应？
- 如果加入我们的组织，你将在第一周采取什么行动？
- 举出在你的工作中发生的突然的或未预料的变化的例子。你又是如何处理这些变化的？

10、分析和理性思考

- 描述你在工作中已经成功解决的典型问题？你是如何完成的？
- 举出你是如何处理在工作中遇到的困难问题的例子？你是如何成功的？
- 描述你已参与的最复杂的任务或项目。你的角色是什么？你成功的完成了什么？
- 你认为什么类型的任务或问题是非常复杂的？你是否曾经面对过任何这样的问题？你又是如何成功地解决它的？
- 给我们/我举出你是如何在几个竞争的，或并发的任务之间区分优先权的例子？
- 给我们/我举出一些你已遇到的最复杂的项目或任务的例子？你是如何完成的？
- 每隔多长时间你被邀请和团队一起参与来寻求一个非常复杂的问题的解决方案，举出一些例子？你充当什么角色？
- 描述你曾经解决的最苛求的问题？你是如何做到这一点的？
- 描述你已参与的最复杂的任务或项目？你是角色是什么？你成功的完成了什么？

11、关注细节

- 描述你在工作中用来控制错误的方法。
- 你每隔多长时间在你和你的团队中发现错误？你通常发现的错误码是什么类型的？
- 举出你如何知道你所参加的程序/工作/项目/操作发生了故障？
- 赞许我与我们你所做过的最枯燥的工作或任务？他们枯燥的原因是什么？你对此做了些什么呢？你又是如何处理枯燥的？
- 你对工作计划到什么程度？
- 举出一些你通过检查次要的细节发现错误的例子？

12、协作、团队精神

- 你在团队中所做的工作有多少？你通常在这些团队中做些什么？你充当什么角色？这些群体是如何成功的？
- 你每隔多长时间和同事一起参加会议？在这些会议中你通常充当什么角色？
- 和同事一起参加的会议每隔多长时间出现投票，或寻求多数决定的情况？你是否经常发现自己处

于少数人的行列，不得不服从多数人的决定？

- 你是如何帮助有多数不同观点的人们达成共识的？
- 你所在的团队中艳情在严重问题的情况？以及你是如何帮助他们去克服这些障碍的例子？
- 描述一个你最难与之共事的人？
- 告诉我一种你认为别人错了而自己正确的情形？
- 告诉我一种你不得不与你讨厌的人相处的情况？

13、客户服务

- 在你当前的工作中谁是你的客户？你隔多长时间与他们会面？为什么？
- 举出你需要他人的支持和帮助来解决客户的问题的情况的典型例子。你充当什么角色？
- 举出你超出客户期望的情况的例子。你具体都做了些什么？为什么？
- 你是否曾经遇到过你成功地使一个失望的客户彻底满意的情况？你是如何做的？
- 你通常是如何发现客户的需要。以及你要寻求什么？
- 你最近向你的客户提出了什么类型的改进或建议，是出于什么原因？客户如何收到你的建议的？
- 一些客户可能会引起挫折和问题。举出一些你发现的不满意的特殊事件和例子？
- 在与客户打交道时你是否曾有过受挫折或不耐烦的感觉？举出一些例子。
- 你最好的客户访问是什么？

14、决策力

- 在你现在的工作中你必须做出的最困难的决策是什么？为什么？
- 你发现自己做出那一个决策所花费的时间最长？原因又是什么呢？举出一些你所做的太仓促的决定的例子，原因是什么？导致了什么结果？
- 你在工作时定期必须做出什么类型的决策？
- 你发现什么类型的决策不易决定？为什么？
- 上一次你把决策传递给其他人是什么时候？原因是什么？
- 你最近什么时候向谁授权了决策制定？
- 举出一些你被迫做出仓促决策的例子。它们的结果如何？

15、学习能力

- 你认为自己的学习能力如何？在何种情况下你学得快些或慢些？

16、战略规划

- 你在战略规划方面有哪些经验？
- 在你工作中，你如何体现与战略的挂沟？

17、口头表达、沟通能力

- 你怎样描述你在集会中的角色？
- 描述你最后一次言语失真的情形。
- 你经常和同学、朋友聚会吗？你常常发起这样的聚会吗？
- 你喜欢和哪些人交朋友？你和同事间相处得很好吗？
- 你习惯与陌生人交谈吗？是否只习惯的关系密切的人相处？
- 你是否愿意与不同地位、职业、年龄、经历、性格的人打交道？
- 你在单独外出旅行时，是否感到孤单？是否常能结识一些朋友？
- 你怎样与你不喜欢的同事安然相处，共同合作？
- 在会议上你本来想说的一些自认为突出的观点，被别人抢先说了，你会怎么办？

18、书面表达能力

- 与他人的写作风格相比，你有何特点？
- 描述你的写作方法——你是打复稿并口授一个草稿、经过很多的编辑步骤，或是其他什么？

19、自我激励

- 什么能激励你？
- 有无这种情况，你必须做某事而此事对你来说超出了义务范围？
- 你一周平均工作多少小时？
- 描述你的工作步调一块、慢、适中及其在什么情况下发生变化？
- 怎样描述你的工作习惯？
- 你的组织能力怎样？你怎样去组织？如有可能，你觉得你应把哪些事组织得更好？
- 你如何评价（为什么？）自己的热心与热情？

20、谈判技巧

- 描述你的谈判技巧和较差的情形？
- 描述一种你有效地出主意或“推销”自己的情形？
- 请描述一下你在谈判中的出色表现的失误的情形？

21、人际交往能力

1) 请用具体的事例说明：当你在工作中，与你所在部门其他领导观点方法相冲突时，你是怎样解决的？（如矛盾的需求或者期望）

- 冲突的焦点是什么？
- 你是怎样判断谁的观点方法更有利于工作？
- 该事件是你遇到类似事件的典型吗？为什么？
- 该事件最终是怎样解决的？

- 如果再给你一次机会你将怎样做？
- 2) 你是怎样对待一个难以相处的员工（或客户/朋友等）的？请用具体事例说明。
 - 你用了哪些方法？
 - 哪种方法最有效？
 - 哪种方法作用最小？
 - 目前你们的关系如何？
 - 如果再给你一次机会你将怎样做？
- 3) 当你在工作中被错误指责时你是怎样处理的？请用具体事例说明。
 - 你当时是怎样回应指责你的人的？
 - 这一局面是怎样解决的？
 - 你的处理方法是否有效？
 - 你从中学到了什么？
- 4) 请讲述人在工作中对用户或同事发脾气的事例。
 - 你当时为什么发火？
 - 那人是如何反应的？
 - 你现在与那人的关系如何？

22、影响力

- 1) 请用具体事例说明：当你的同事做了一个不明智的决定时，你是怎样帮助他改变这一决定的？
 - 你怎样判断你同事的决定是不明智的？
 - 你是怎样说服你同事的？
 - 在说服过程中你还运用了哪些其他的资源或办法？
 - 该事件有没有风险？
 - 你从中学到了什么？
- 2) 请用具体事例说明：当你的意见与大多数人不同时你是怎么办的？
 - 你是怎样强调你的观点的？
 - 你是怎样处理不同意见的？
 - 你的哪些方面令你具有说服力？
 - 如果再给你一次机会你将怎样做？
- 3) 请描述你所面临的最困难的一次经历：你是怎样令你的领导接受你的建议的？
 - 为什么这次经历最难？
 - 你做了什么令你成功的达到目的？

- 你为此目的作过哪些研究准备？
- 你从中学到了什么？

23、态度：

1) 请你讲述你在过去的工作中，主动承担一项特别艰巨的工作的例子。

- 你为什么承担那项艰巨的工作？
- 你遇到了什么困难？
- 你怎样克服了困难？
- 你向谁求了协助？
- 再一次承担同样的工作，你会怎样做？

2) 请讲述你在过去的工作中遇到挫折的一个例子。

- 你遇到了什么困难？
- 你克服了什么困难？
- 结果是怎样？
- 你如何面对那样的结果？
- 你从这次挫折中领悟到了什么？

24、分析能力

判断和决策能力

1) 请用具体事例说明，你引以为豪的工作成就。

- 这一成就有什么特殊之处吗？
- 这一成就与你的总体目标有什么关系吗？
- 你是怎样运用你的长处的？
- 据此你对他人有什么好建议？

2) 请用具体事例说明：某种情况下需要你放弃强烈个人感情而做出正确决定，你是怎样做的？

- 为什么放弃个人情感非常重要？
- 你都考虑了哪些方面的问题？
- 你从他人那里听取了什么建议？

25、计划和执行能力

1) 你是怎样计划你一天的工作的？

- 你做计划的方法效果怎样？
- 有没有用过其他的方法？效果怎样？
- 当计划外事件发生时你是怎样处理的？

- 2) 请评价：你准确无误的完成工作的能力。
 - 请用具体事例说明。
 - 为保证你工作的准确性，你是怎样做的？
 - 哪些情况下准确性不是最关键的因素？
 - 别人会怎样评价你工作的准确性？
- 3) 请举例说明：你是怎样计划某一项目（或者活动田径运动）？
 - 为什么你被赋予了该责任？
 - 你的计划是什么？
 - 你的计划是否有效的执行了？
 - 如果再给你一次机会你将怎样做？

26、领导能力

- 1) 如果你的下属认为你给他们设立的工作目标不可能达到，你如何时处理？
 - 你如何为下属设立目标？
 - 你如何向下属阐述目标的含义和意义？
 - 你如何向下属尽最大努力实现目标？
 - 你如何激励下属？
 - 你如何支持下属？
- 2) 请你描述你自己的领导风格？
 - 当人际关系与任务目标发生冲突时，你如何处理？
 - 你如何对下属授权？
 - 你如何控制下属？
 - 当下属的观点与你的想法不合时，你如何做？
 - 下属超越你，向你的上级直接汇报，你如何做？

27、沟通能力

- 1) 请用具体的事例说明：当别人误会了你所表达的意思时，你是怎样做的？
 - 为什么你会被误解？
 - 这种误会的影响是什么？
 - 为消除误会你是怎样做的？
 - 如果再给你一次机会你将怎样做？
 - 你怎样保证你所表达的能够被他人正确理解？
- 2) 你倾听他人的技巧有没有提高？

- 请给出具体的几个例子。
 - 是什么引起了你的倾听能力的变化？
 - 这方面的变化对你的工作有什么影响？
 - 你是怎样提高你这方面的能力的？
- 3) 你认为进行一次好的演说需要怎样做？
- 能够举例说明吗？
 - 你是怎样准备进行演说的？
- 4) 如果某次演说不成功，你认为问题可能出在哪些方面？请讲述你成功说服别人的例子。
- 你们本来的分歧有多大？
 - 你如何阐述自己的观点的？
 - 你是从哪里学到这些方法？
 - 那人是如何回应的？
 - 你经常能成功说服别人吗？

28、价值观

- 1) 你对你的工作有什么看法？
- 你是否满意你现在的工作？
 - 你是否能够胜任现在的工作？
 - 请举例说明为了更好地完成目前工作，你做了哪些工作改进或改革措施？
 - 你对你将来的工作有什么设想？
 - 为了支持集团未来的发展，你还有哪些工作可以做得更好？
- 2) 你认为 XX 集团处于创业阶段一溜还是守业阶段？为什么？
- 如果是创业阶段，你认为 XX 集团目前的发展，目前面临哪些机遇和挑战？
 - 如果是守业阶段，你认为 XX 集团目前急待解决的是哪些问题？
- 3) 你认为目前 XX 集团是否应该聘请外部专家帮助 XX 集团提升竞争力吗？为什么？
- 你认为 XX 集团目前的管理水平是否适应 XX 的发展？为什么？请举例说明？
 - 如果你同意聘请外部专家，那么你认为他们对 XX 发展的价值应当体现在哪里？
- 4) 你为什么努力工作？描述一件你最满意的事情？
- 你对公司给你的待遇是否满意？为什么？请举例说明。
 - 如果你的同事的工资明显高于你，但工作成就相差不多，你对此有什么看法？
 - 你会采取什么措施来改变现状？
- 5) 你认为做好工作的重要因素有哪些？

- 别人的帮助和合作对你的成功重要吗？
- 举例说明，现实工作中他人同你的合作和帮助。

外企面试中常见的问题

Have you held other positions like the one you are applying for today? If yes, describe how you pack the expositions to be the same?

你过去从事过与你今天应聘的工作岗位相似的工作吗？如果是，谈一谈你的预计他们哪些共同之处？

What is the most important thing you learned from your previous experience that you will bring to this job?

你从以前的工作经历中学到哪些最重要的东西可以带到这项工作中来？

If there were two things you could change in your last (or present) ob, what would they be and how would you change them?

如果在你的前一份（或现在的）工作中，你可以改变两件事，这两件事会是什么？你如何改变它们？

Please describe your last (or present) supervisor's management style.

描述一下你的前任（或现任）主管的管理风格。

If you could make one constructive suggestion to your last (or present) CEO, what would it be ?

如果你有机会向你的前任（或现任）公司总裁提一个建设性的建议，你会提什么？

Can you give a ratio for the amount of time you worked alone to the amount of time you worked with others?

在工作中，你独自工作的时间和你与其他人共同工作的时间各占多大比例？

How do you feel about present workload ?

你對自己目前的工作負荷感覺如何？

Describe the most significant report or presentation you had to prepare.

描述一下你所准备的一次最重要的报告或演讲。

Tell me about a team project of which you are particularly proud and your specific contribution?

谈谈令你尤其引以自豪的一个团队项目。你在其中做了哪些具体贡献？

Why have you chosen this particular field?

当初为什么你选择这一领域？

If we hired you, what are the top three goals you would like to see this company (department, team)achieve?

如果我们雇用了你，你希望看到我们公司（部门、团队）实现的三个最高目标是什么？

What can you do for us that someone else cannot?

你能为我们做的哪些事是别人不能做的？

Think back to a time when you trained a new employee 。 Tell me exactly what you did to train that employee and bring the person up to the job's performance standards?

回想一下你培训一名新员工的一次经历。具体谈谈你在培训那名员工时做了些什么？你是怎样使他达到绩效标准的？

What were the biggest decisions you made in the past six months ?

最近六个月以来，你做出的最重大的决策是什么？

What kinds of obstacles to completing assignments on time do you most frequently encounter at work ?

在工作上，通常什么样的问题妨碍你按时完成任务？

What strategies have you devised to handle such obstacles ?

你采取了哪些措施来克服这些问题？

What suggestions did you make in your last job to cut costs, increase profits, improve morale, increase output, etc?

在前一份工作中，你在降低成本、增加利润、提高员工士气、实现产量增长方面有哪些建议？

When some managers make a decision, they often feel a need to defend it, can you describe a time when you changed a stated decision or opinion because you were persuaded you were wrong?

一些管理者一旦做出了决策之后，常常感到需要维护它。能否给我们描述一下你的这样一次经历：你改变了原定的决策，因为在别人的说服下，你认识到自己错了。

If you could eliminate one responsibility from your last job, what would it be?

如果你可以从前一份工作中去掉一职责，你打算删去哪一项？

Some people feel that spending so much time at one job demonstrates a lack of initiative. How do you respond to that?

有人认为在一个工作中干了太长时间，意味着缺乏进取心。你对此有什么意见？

Give me some examples of different approaches you have used persuading someone to cooperate with you.

你在劝说别人与你合作时是否采用不同的方法？举几个例子谈谈。

Had to implement an unpopular decision.

不得不实施一项不受欢迎的决策。

Tell me about yourself using only one-word adjectives.

用几个形容词来描述自己。

If you had the opportunity to do the last ten years of your career over again, what would you do differently?

如果你有机会重干一遍这十年来的工作，你会做的有什么不同？

Please rank the following from most important least: job duties, hours, distance from work, pay, work environment.

按重要程序排列下面几个因素：工作职责、工作小时数、上班路程、薪水、工作环境。

What do you do when things are slow at work?

当工作比较清闲时，你会做些什么？

How can we best reward you for doing a good job?

当你出色地完成了一项工作，什么是对你最好的奖励？

Tell me about a time when you went “out on a limb” in a job。

谈谈你在工作中“陷于危险境地”的一次经历。

How do you know if you’re doing good job?

你怎么知道你的工作干得不错？

In what ways do you and your supervisor think alike?

你和你的主管在哪些方面想法一致？

How do you get along with superiors?

如何与自命不凡的人打交道？

Are you able to predict a people’s behavior based on your reading of them?

基于你对别人的认识和了解，你能预测他们的行为吗？

Tell me about a time when your team made emotional decisions about the project。What happened and how did you handle it ?

谈谈你的这样一次经历：你所在的团队曾经在工作中做出了情绪化的决策。而后发生了什么事？你们是如何处理的？

Tell me about an occasion when the team objected to your ideas。What did you do to persuade the team of your point of vies?

谈谈你的这样一次经历：你的团队拒绝了你的建议。你是怎样劝说团队授受你的观点的？

As a team leader, how much tolerance do you have for mistakes or false? In other words, If a team member wanted to do something in a way you were convinced was a mistake, how would you weigh the team member’s learning experience against protecting the project?

作为团队领导，你在多大程度上能够容忍错误？换句话说，如果团队成员想以一种你可以肯定是错误的方式活动，你如何权衡下面两个因素：让团队成员有一次学习的机会和经验，保护工作项目不受损失？

Have you ever had to work with a manager who was unfair to you, or was just plain hard to work with? Please give details。

你是否曾经不得不与一个对你不公平的上级共同工作？或者与一个非常不易于合作的上级共同工作？请具体谈谈当时的情况？

Have you learned more from your mistakes or your successes?

你是从成功中还是成失败中学到的东西更多？

How has your tolerance for accepting mistakes from your subordinates changed over years ?

在过去几年里，你在容忍下属犯错的程度上有无变化？

You want to go swimming in a pool .The water is a little colder than comfortable .Are you the type of person who jumps in or do you wade in ?

你想在一个游泳池中游泳，池中的水有点凉。你是那种一跃跳入池中的人，还是那种慢慢涉入水中的人？

Where do you think the power comes from in your organization ? Why ?

你认为在你的组织中权力来自哪里？为什么？

How will you handle the least interesting or least pleasant tasks of this job ?

你如何对付工作中那些最没有意思或最令人不快的事情？

What have you heard about the company or department that you don't like ?

你是否听到过一些你所不喜欢的有关公司或部门的事情？它们是什么事情？

If you were going to be fired, how would you like your supervisor to handle it ?

如果你将被解雇，你希望你的直接主管如何处理这件事？

On what occasions are you tempted to lie?

在什么情况下你倾向于说谎？

How have you been an agent for change in your current (or last) position?

在你现在（或前一个）工作岗位上，人事如何推定变革的？

Your supervisor tells you to do something in a manner you are convinced is dead wrong. Wart would you do ?

你的直接主管告诉了你做某件事的办法，但你相信这是大错特错的。你会怎样做？

What would you do if everyone in your department called in sick?

如果你部门中所有的人都请病假的话？你将怎么做？

Say your supervisor left an assignment for you in –box, then left town for a week. You can't reach him you don't fully understand the assignment. want do you do ?

假如你的直接主管把一项任务留在你的收文栏中，而他离开本城约一周后回来。你找不到他，而你又没有完全理解他所交待的任务。此时你会怎么做？

If you were on a magazine cover, what would the magazine be and what would the headline say ?

如果你上了一本杂志的封面，这可能是一本什么杂志，它的标题是什么？

Finish this sentence, "I know I am taking a risk when ..."

请补充完整这句话：“我知道当 XX 时候我会去冒险”

Can you suggest three reasons why manhole covers are round ?

为什么（锅炉、下水道等供人出入进行检修的）检修口盖是圆的，你能说出三个原因吗？

What would you do if you saw a peer taking office supplies home ?

如果你看到一名同事把办公用品拿回家，你会怎么办？

Is there anything positive to be said about conventional wisdom?

保守的思想有什么积极的地方吗？

What did you accomplish at work the day before yesterday in detail ?

前天你在工作中做出了什么成绩？请具体说明。

How much money do you want to be making five years from now ?

你希望 5 年以后自己能拿多少钱？

How would you justify a raise to your current supervisor?

你如何评价对你当前主管的提薪？

How would you feel if a person reporting to you made more money than you ?

如果你的一名直接下属挣得比你多，你会有什么感觉？

If you were to start college over again tomorrow, what are the course you would take ?why ?

如果你明天可以重新开始大学生活，你打算学哪些课程？

Based on what you know of the job market, which of your course were the most useful? The least?

根据你对就业市场的了解，你认为你所学的什么课程最有用？什么课程最没有用？

If you are hired for this job, how will you approach the first thirty days ?

如果我们聘你从事这项工作，你最初的 30 天，会做什么？

Let's talk about standards of performance. How would you describe your own standards ?

what would your subordinates say ?what would your boss say?

我们来谈谈绩效标准。你如何描述自己的标准？你的下属怎么说？你的上司怎么说？

Some managers are quite deliberate about such things as communications, development, and motivation.

Do you have examples of how you addressed these areas ?

一些管理者非常注重下面这些事情，如沟通、开发和激励。能否给我们举几个例子来说明你在这些方面是怎样做的。

Some managers are short-fused and impatient in their reactions. How would you describe your won patience ?

一些管理者的脾气易怒而且不耐烦，你如何描述你自己的耐性？

How would you handle a subordinate who deliberately went about a task in a way that contradicted your instructions yet was wildly successful ?

当下属在工作中使有的方法显然与你的指导大相径庭，但最终却大获成功，你会如何对待这种事？

Are you prepared to fill in for someone who has different, even lower-level, responsibilities?

你打算临时替代一个职责不同的、甚至职责和级别更低的人吗？

Describe a time when you unfairly got caught up in office politics ?

谈谈你的这样一个经历：在组织的权力斗争中，你受到不公正对待。

What strategies do you employ for finding common ground with your customers?

你采用了什么样的策略来寻求我与客户的共同利益？

Can you give an example of how you are able to be positive about a product even when discussing a negative?

你怎样在不利的情况下，仍然能够对自己的产品充满自信？请举例说明。

Have you found it helpful to take notes when talking to a customer ? How ?

你认为在与客户交谈时做记录是否很有帮助？你是如何做的？

If I were a prospect, what clues about me does this office give ?

假如我是一名潜在客户，这间办公室能够给你提供什么线索来了解我？

What strategies do you use to repeat the customer's key concepts back to him or her during a sales pitch?

在销售过程中，你使用什么策略把顾客的关注点强调给他听？

How do you turn an occasional buyer into a regular buyer ?

你怎样把偶然的买主变成固定的买主？

Have you ever taken over an existing territory or desk? what was the volume when you started ? what was it when you left ?

你是否接手过一个已然存在的销售地区或销售岗位？刚接手时销售量是多少？你离开时销售量是多少？

What have you learned about using sales incentives to promote sales ?

在利用销售刺激因素促进销售增长方面，你学到了什么？

What strategies do you use to plant questions in your customer's mind ?

你使用什么样的策略在顾客心中引起好奇？

When is it appropriate to ask a prospect , "How much do you want to spend ?"

什么时候对潜在客户询问下面的问题最为恰当：“你打算出多少钱买它？”

Tell me about a time you adjusted your approach to a prospect based on their body language.

谈谈你的这样一次经历：根据潜在客户的身体语言，你调整了自己的策略。

Tell me about a time you adjusted your approach to a prospect based on their body language.

谈谈你的这一次经历：根据潜在客户的身体语言，你调整了自己的策略。

Tell me about a time when you followed up with a reluctant prospect and still failed to get the order.

谈谈你的这样一次经历：你对一个较为勉强的潜在客户进行了追踪，但最终依然没有得到订单。

Talk about a time when you overcame your own mental block or prejudices to make a sale.

谈谈你的这样一次经历：你克服了自己的心理障碍或偏见，从而获得了一笔销售额。

Can you talk about a sales incentive program that motivated you ?

能否谈一谈能够激励你的一项销售刺激方案？

When was the last time you sent a thank –you note to a customer ?

你上一次是在什么时候向顾客发出的感谢信？

How do you try to show each customer that he or she is important ?

你如何做到让每一位顾客都感到自己是重要的？

When you cold-call a prospect, what obstacles do you expect the clerical staff to put in your way ?

当你给客户冒昧地直接打电话时，你预计他的秘书或其他办事人员会给你设置哪些障碍。

When you telephone a prospect, what strategies do you use to get past the secretary or receptionist ?

当你给潜在客户打电话时，你使用什么策略绕过他的秘书或前台接待员？

Where do you find your telephone leads ?

你从哪里找到电话号码的线索？

What do you despise about telephong sales ?

你看不上电话销售的什么方面？

How long does it usually take you from initial contact to sales closing ?

从最初接触客户到销售结束，你常常需要花多长时间？

Tell me about a time when you almost lost a sale and worked hard to get it back。

谈谈你的这样一次经历：你几乎失去了一次销售机会，但经过艰苦努力后赢得了这一机会。

What are the five most common objections you face and how do you deal with them ?

你最常遇到的 5 种拒绝方式是什么？你是如何处理它们的？

What was the most surprising objection you have ever received, and how did you handle it ?

你曾遇到过的最意外的拒绝方式是什么？你是如何处理它的？

Describe a situation where you had to go an extra mile for a customer。

描述一下你不得不对一名顾客多做很多额外工作的经历。

At your last job, how often did you take a survey of customer satisfaction?

在前一份工作中，你每隔多少时间调查一次顾客满意水平？

What strategies have you learned to encourage customers to pay on time?

在鼓励顾客按时付款方面你学到了哪些办法？

Can you tell me about a difficult collection problem and how you dealt with it ?

谈谈你在收款中遇到的一个难题，你是如何处理的？

What strategies have you evolved to listen to emotional customers without getting hooked ?

在倾听一个有情绪的顾客的诉说而不恼怒方面，你有哪些策略？

How do you deal with customers who think they are right even when they are wrong ?

对于那些即使在自己错了的时候也变为自己正确的顾客，你如何与他们打交道的？

How have you handled customers who take advantage of sales support staff?

你如何对待那些起欺瞒销售辅助售人员的顾客？

How would you compare your oral skills to your written skills ?

你的口头技能和局面技能相比，哪一个更好？

Can you recall a time when you persuaded someone who initially disagreed with you of the correctness of your position?

是否记得你的这样一次经历：经过你的劝说，一个原本与你的意见不一致的人最后同意你的观点？

How often do you communicate with the person who receives the output of your work?

你每隔多长时间和在你下一道工序工作的交流一次？

Do you have a favorite interviewing question?

你是否有自己偏爱的面试问题？

To what do you attribute turnover ?

你把人员流动归功于什么原因？

We know that fourth generation languages (4GLS) have many benefits, Which of these benefits do you find most compelling ?why ?

我们知道第四代语言（4GLS）有很多优越性。你认为这些优点中最突出的是什么？为什么？

How can you tell a good program from a bad one ?

你如何区分好的和不好的程序？

Well, based on what we have discussed, how do you feel about this job ?

根据我们所讨论的问题，你现在觉得这项工作怎么样？

Is there anything you'd like to know about the job that would help you to-do it better than anyone else could ?

为了能使你在这项工作中干得比别人更好，你还想了解什么信息？

If there were one reason why we should select you over the other applicants, what would that be ?

如果有一条理由证明我们应该选择你而不是其他求职者，这条理由是什么？陈旧的问题：你打算在我们公司呆多长时间？

How would you finish this sentence: "Most people are basically ...?"

补充完整这句话：“大多数人本质上是...。”

How would you define a difficult manager ?

你如何界定一个难相处的管理者？

What are the three most significant things that need to be accomplished in this position in the first year and what are major hurdles ?

在这一工作岗位中，第一 year 要完成的最主要的三件事是什么？它所面对的主要障碍是什么？

Are there any aspects of my background or skills that you would like to hear more about?

对于我的背景和技能方面，你是否还需要了解其他信息？

Can you describe your organizational culture ?

能否描述一下你们的组织文化？

I see that you do not have very much organizational work experience .what qualities do you have that especially qualify you for this position ?

我发现你并没有太多的企业工作经验，那么，你有什么特殊品质能使你胜任这一岗位的工作？

结构化面试题库

- 一、 假设你被公司任命为一个新成立的团队的上级者，你的团队成员在此之前相互不认识，你如何迅速让他们对团队产生认同感，增加团队的凝聚力？你可以结合自己的经历具体谈一谈。

评价要素：组织建设 国际合作

答题参考思路：

- 1、统一思想认识，增强成员的认同感；
- 2、尽量提供可能多的时间、机会、让团队内成员相互认识、相互熟悉；
- 3、选择与团队成员水平相当的任务，通过顺利完成任务增加成员的荣誉感和归属感；
- 4、因为你本人在这些成员中的威信并没有树立，采用民主的方式上级；
- 5、在奖惩上采取公平的制度。

评分参与标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对于参加团队凝聚力认识的深刻性
- 2、采取的方法的有效性

- 二、 有人说“失败的公司千差万别，然而成功的公司很相近。”请你简述一下成功公司的特点，以及可能导致公司失败的原因？

评价要素：逻辑思维 以散思维 经营决策

答题参考思路：

- 1、描述成功公司的特点：管理、人才、项目、决策等等；
- 2、失败公司的失败原因：经营管理不善、人才等资源匮乏、决策失误、与时代不一致等等
- 3、自己得到的经验与教训。

评分参与标准：依据以下几个方面译应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、语言的连贯性、思想的清晰性、思想的深刻性；
- 2、与应聘岗位结合的紧密性，看待和处理问题的正确性。

- 三、 你最不喜欢与哪类上级或同事相处？你是怎样与这类上级或同事相处的？

评价要素：人际交往 国际合作

答题参考思路：

- 1、分析这类上级和同事的特点和不好相处的原因；
- 2、根据其不同的特点采取不同的人际协调、合作方式；

3、强调对良好人际关系的重视，以及处理好同事或上入级的真诚合作态度。

评分参与标准：依据以下几个方面对应试者进行评分，表现良好者得高分。

- 1、分析问题的客观、全面和深刻性；
- 2、人际交往和沟通协调的技能；
- 3、采取措施的有效性；
- 4、做人处事的宽容性、真诚性。

四、有人说：“表扬的方式往往比表扬的数量更重要”请结合你的工作经历，谈谈实施表扬的方法和艺术。

评价要素：督导指挥 计划指挥

答题参考思路

- 1、对这句话的理解和看法：对表扬的数量和方式的整体认识；
- 2、表扬的方式和艺术：当众表扬应该注意表扬的对象的群众基础和整体环境状况；直接表扬比间接表扬更具有权威性，有直接、明确的特点；间接表扬有其独特的好处，给上级者很大的回旋余地，这种表扬不怕失误，有利于创造出好的集体环境。我们应该实际工作中灵活地使用各种方法。

评分参与标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好的得高分。

- 1、能够抓住问题的要害；
- 2、能够结合自身的经历；
- 3、能够采取有效的措施。

五、你对目前从事的工作感到满意吗？请结合你自身的能力和个性特点，谈一下你对你将来的工作有何打算？

评价要素：责任心 进取心

答题参考思路：

- 1、实事求是的自我评价，对目前工作的分析深入透彻，有独特的见解；
- 2、对自己个性的特点的认识和对问题思考自己的程度；
- 3、扬长避短，发挥自身优势选择一项适合自己的工作；
- 4、对个人未来工作的展望。

评分参考标准：依据以下几个方面在对应试者进行评价，表现良好得高分。

- 1、自我认知能力良好；
- 2、实事求是、诚实程度；
- 3、思路清晰、思维连续性好。

六、有位管理者曾说过“真正的授权是以管理者宽容部下失败作为前提，”请谈谈你对这句话的理解。

评价要素：督导指挥 计划控制

答题参考思路：

- 1、授权要将责任与权力一起下放，下级有决策的权利，也给予他们承担后果的责任；
- 2、授权应考虑下级的能力和被授权的任务是否一致；
- 3、理解部下犯的错误，没有这个前提，下级没有充分的信任，就不敢放手工作；
- 4、授权之后不要进行干预，确保下级以自己的方式充分完成任务；
- 5、授权后也要做好监督的审查工作。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好的得高分：

- 1、能够正确的把握问题的关键；
- 2、认识深刻有内容；
- 3、联系实际。

七、 假设你所分管的科室经常发生冲突，工作扯皮，互相指责，请问你怎么看待和处理这类事情？

评价要素：组织建设 指挥控制

答题参考思路：

- 1、了解问题产生的原因，制定详细的工作流程，分清职责权限；
- 2、区分良性与恶性冲突，明白企业内部需要有适当的良性冲突；
- 3、解决冲突的各种方法。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题一面深刻，能抓住问题的实质，结合具体问题来谈；
- 2、思路新颖、逻辑清楚、严密、思维连续性好。

八、 作为一名公司的管理人员，你肩负着管理业务和技术业务两付重担，请问你将如何协调这两方面的工作，当好自己的角色？

评价要素：工作思路与内容 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、阐述对应聘岗位在管理和技术两个方面业务上的认识；
- 2、阐述本人如何有效认清岗位职责，协调好这两方面的工作，如有效分权等。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行这两方面的工作，表现良好者得高分。

- 1、对岗位的管理职责和技术职责的了解程度；
- 2、管理方式的科学性和有效性，对业务的熟悉程度；
- 3、处理好双重角色的构想和策略的合理性。

九、 请结合你的工作经历谈一谈，在公司的决策层中保持成员的多样性有无必要？为什么？

评价要素：

答题参考思路：

- 1、利：
 - a、成员多样性可以保证产品决策和服务决策，反映市场需求；
 - b、成员多样性可以避免团队思想僵化；
 - c、个性、性别、年龄、思想等匹配利于个人和公司长远的发展。
- 2、弊：短期看，多样化造成矛盾、气氛紧张、甚至混乱；
- 3、对多样性的成员组织进行合理、科学的管理。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、能够正确的把握问题的关键；
- 2、认识深刻有内容；
- 3、联系实际。

十、 现在很多公司都面临着人才流失的问题，请你结合自己的经验，谈一谈公司应该如何留住人才？

评价要素：发散思维

答题参考思路：

- 1、分析公司员工流失的原因：职业和公司的特点，员工的特点等；
- 2、应采取相应措施：在注重经济利益的同时，加强文化和经济组织建设，提高对工作的兴趣、对工作的满意程度、对集体的归属感，帮助员工处理好工作与生活之间的关系，提供个人发展机会等。

评分参考标准：依据以下几全方面对应试者进行评估，表现良好者得高分。

- 1、考虑分析问题的全面性、深刻性；
- 2、良好的处理人际关系的能力；
- 3、分析问题的条理性。

十一、 假如一个企业赢利不佳、资金紧张。如作为该企业的管理者，你应当采取哪些措施？

评价要素：经营决策 管理观念

答题参考思路：

- 1、从财务角度分析问题的可能原因：产品项目方面；营销管理方面、组织方面，从财务角度提出自己的分析报告，针对不同问题得出不同的措施；
- 2、结合实际的管理工作分析问题的可能原因。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分

- 1、分析问题思路开阔，论证较为充分；
- 2、见解有一定的广度和深度；
- 3、采取的措施积极有效。

十二、 假如你上任后组织一次大型活动时发现某些下属在一些工作上互相推委，以至造成工作的延误。

你认为可以采取什么办法解决这个问题？

评价要素：管理能力

答题参考思路：

- 1、明确职责，权责公明；
- 2、加强部门工作协调；
- 3、好的管理模式，理顺工作内容、工作方法；
- 4、制定好的制度，以保证工作的良性循环；
- 5、企业文化建设等。

评分参考标准：依据以下几个方面对应该者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题全面、细致；
- 2、回答问题思路清晰、严密；
- 3、较强的管理能力。

十三、 假如你在成功应聘到我们单位，你希望本单位能为你提供什么？任职后你首先要做的是什

评价要素：责任心 进取心

答题参考思路：

- 1、真实阐述自己内心的想法；
- 2、开展工作的一些具体措施和对策；
- 3、对未来工作的展望。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、考虑问题周到、细致；
- 2、实事求是、诚实程度；
- 3、对未来工作的展望的创新性与求实性。

十四、 有人说“管理就是控制”；也有人说“管理就是服务”；还有人说“管理就是激励”。你是怎样理解这些话的？

评价要素：管理观念 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、对管理的三种手段的内涵和作用的认识：控制有纠偏和导向的作用，服务有支持和保障作用，激励有激发员工内在工作动力的作用；
- 2、对管理手段之间的互补性和整体性的认知。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析完整、深刻者得高分；

2、能抓住问题的实质。

十五、 有的公司强调工作条件和劳动报酬的激励作用，有的单位强调成就感、认同感、责任感的激励作用。请结合你工作的实际经验，谈一谈你对激励的理解。

评价要素：组织建设 责任心 进取心

答题参考思路：

- 1、两者都很重要，解决不当都会导致员工的不满；
- 2、两者都有不足，都有片面性，在组织中两者是相辅相成的；
- 3、根据公司的具体情况确定。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现好者得高分。

- 1、分析原因深刻、全面；
- 2、能够结合自己的经历和从事的工作，正确辨析两者之间的关系。

十六、 如工厂与某跨国公司签订一项加工合同，工期为一个月（30 天），到第 20 天时工厂出现意外情况，按照目前的进度要晚 4 天才能完成合同，这时你作为厂长如何处理这件事？

评价要素：督导指挥 计划控制

答题参考思路：

- 1、统计和分析各种资料信息，分析原因、争取时间、减少损失；
- 2、提出合理建议，改善经营管理，杜绝类似的情况发生；
- 3、向上级汇报，如误工期，应向合作方通报有关情况；

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析全面、深刻、抓住问题的本质；
- 2、传述的逻辑性强、连续性好；
- 3、能结合例子进行具体的、深入的分析，采取的措施切实可行。

十七、 在集中决策之后，有的公司采用分散经营，有的公司采取集中经营。请你分析一下这两种方式的优点和缺点分别有哪些？

评价要素：逻辑思维 发散思维

答题参考思路：

- 1、分散经营的优点：便于发挥员工的积极性、可以减少化解风险；

分散经营的缺点：不利于协作，甚至助长恶性竞争；

- 2、集中经营的优点：便于协作，便于重点突破；

集中经营的缺点：不利于发挥员工的积极性，增加了企业的经营风险。

评分参考思路：据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题能抓住问题的实际；
- 2、分析问题全面；
- 3、思路清晰，思维的连续性好。

十八、 假如你是市场营销部副经理，请你对下面案例中的人物和事件发表评论：小王把一次新产品推向市场，年关内未能带来可观利润，便撤回了产品。不久，此产品再次在市场上出现，十分畅销，但赚钱的却是别人。

评价要素：经营决策 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、分析小王未成功的原因；
- 2、阐述从这个案例中得到的启示。如：营销策略问题、事业成功与意志力的关系等。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、原因分析全面、透彻；
- 2、寻求有效的策略和措施。

十九、 请你从一个经营管理者的角度来分析，一个可持续发展的企业发展表现在哪些方面？

评价要素：逻辑思维 经营思路

答题参考思路：

- 1、企业环境特点：所从事的产业领域是否具有稳定持续的增长需求、产业结构是否具有稳定性，在行业中是否有一个比较好的地位以及提高地位的能力大小；
- 2、企业的管理特点；
- 3、企业的资源、效益等特点。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分

- 1、分析问题能全面、深刻，能抓住问题的本质；
- 2、叙述的逻辑性强、连续性好；
- 3、能结合本企业的具体情况进行深入的分析；
- 4、在上述的思路有所发展。

二十、 在人与人合作的问题上，有时是 1+1 大于；有时是 1+1 小于 2。请谈一谈你的看法。

评价要素：组织协调 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、1+1 大于 2 的可能原因：个人和群体如有机会从事所熟悉的工作，群体凝聚力强，相互信任，一旦发生分歧，能及时解决，工作效率高，员工有一定的知识技能，有机会发展自己，能发挥主观能动性和创造性，员工工作热情高，责任感强，理解支持组织目标等；

- 2、分析 1+1 小于 2 的原因：工作任务不明确，与组织目标脱节，工作单调、乏味、缺乏挑战性、环境恶劣、职责水表、奖罚不明，员工感到报酬不均，缺乏安全感，知识技能、才华没有施展的空间，变草突如其来，管理者频繁变动，管理风格名异，信息闭塞，有些员工得不到充分的信息等。

评价参考标准：据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、思路清晰、层次清楚；
- 2、分析全面、深刻、思想连续性好。

二十一、目前面对行业的转制和市场的激烈竞争，请你谈谈本单位经营管理的优势和劣势？你如何高尔夫球劣转化为优势提高市场的竞争力？

评价要素：组织协调 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、能客观分析本单位的优势和劣势；
- 2、选择切入点：扬长避短、避实击虚；
 - （1）对环境的认识：对社会需求，社会观念、市场、生产科技状况；
 - （2）对本行业的特殊作用认识；
 - （3）对本行业的市场竞争力的认识。
- 3、提高市场竞争力
 - （1）开拓市场
 - （2）财务管理
 - （3）工作程序控制
 - （4）管理人员和职工的队伍建设
 - （5）策略和目标管理
 - （6）其他要素

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、能全面、客观地分析外界各种变化带来的影响；
- 2、能够联系本单位实际，采取积极有效的对策；
- 3、思路清晰、连续。

二十二、一个同级的职员总是对你的工作指手划脚，你该如何处理这种情况？

测评要素：人际协调 人际合作

答题参考思路：

- 1、分析他人指手划脚的原因；
- 2、避免自己的行动与他人的“命令”正好吻合，以至他认为你还是听他的；

3、如果他继续如此可向上极求助。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、维护个人权威的态度坚定性；
- 2、良好的人际协调意识和技巧；
- 3、能把原则性和灵活性结合起来。

二十三、假如你的下属比你的业务熟练、经验也比你丰富，你将怎样管理你的下属？

测评要素：督导指挥 计划控制

答题参考思路：

- 1、应努力提高上级自身的业务和管理能力；
- 2、提供下属发展机会，人尽其才；
- 3、建立良好的制度来促进上级和下属的共同发展。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、回答问题思路清晰、严密；
- 2、采取的措施有效；
- 3、具有较强的管理能力的包容态度。

二十四、假如你应聘到一个新单位新岗位上，你将采取哪些措施、从哪些方面展开工作？

测评要素：督导指挥 计划控制

答题参考思路：

- 1、分析新的环境中的各种情况；
- 2、开展工作的具体措施；
- 3、打开新的人际关系局面的具体措施。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对问题原因分析的全面客观程度，能否抓住问题实质；
- 2、采取的具体措施的有效性；
- 3、有良好的人际协调意识和技巧。

二十五、如果在工作中，你的上级非常器重你，经常分配给你做一些属于别人职权范围内的工作。对此，同事对你颇有微词，你将如何处理这类问题？

出题思路：情境问题。将考生置于两难情境中，考察其人际交往的意识与技巧，主要是处理上下极的和同极权属关系的意识及沟通的能力。

评分参考标准：

好：感到为难，并能从有利于工作、有利于团结的角度考虑问题，态度积极、婉转、稳妥地说服上级

改变主意，同时对同事一些不合适甚至过分的做法有一定的包容力，并适当的进行沟通。

中：感到为难，但又不好向上级提出来（怕辜负上级的责任），私下赶时里对你有意见的同事进行沟通，希望能消除误会。

差：不感到为难，坚决执行上级交待的任务，并认为这是自己能力强的必然结果。

二十六、在一次重要的会议上，由你上级起草的大会报告中，有一项数据明显错误，与会代表都知道此数据有误，上级的报告刚刚开始，文中又要多次提到该数据，你该怎么办？

出题思路：情境问题。考官给考生制造突发意外情境，考察其面对压力的应变能力。

评分参考标准：

好：镇定，认识到问题的严重性，很快找出应变措施予以弥补。可利用给上级倒水的机会带一张纸条提醒报告人等方法。

中：基本镇定，但不能很快找到解决的途径或办法，不够巧妙。

差：情绪紧张，不能找到补救措施，被动承受，或只会检讨自己。

二十七、你亲身经历过的那一件事令你最为愤怒，你当时中如何表现的，现在看来，你认为当时的表现方式与处理方式是否合适。

出题思路：行为性问题。考察考生的自我情绪控制。一个人的情绪论特征具有一贯性。可以通过对考生以往的情绪表现，来预测今后的情绪控制能力。同时，能自我反省与认识情绪是进行情绪自我控制的条件之一，通过了解考生的情绪反应的认识，来预测其情绪控制能力。考官应注意对事件的追问。

评分参考标准：

好：对事件及情绪反应的描述自然真实，既不蓄意隐瞒，也不刻意渲染，对过去的反应的认识与深刻的思考。

中：对情绪反应有一定的认识与思考，但分析不够深刻。

差：仅强调当时的表现反应，事后未做的思考，或回答没有什么值得愤怒的事，隐瞒真实情况。

二十八、人们对成功的理解是不一样的，请谈谈，你自己的职业理想和追求是什么？

评价要素：责任心 进取心

答题参考思路：

- 1、对成功的全面理解；
- 2、在追求成功的过程中所需付出的努力
- 3、结合实际谈自己的理想与追求

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、实事求是的分析自身特点及其表现出的素质特点；
- 2、从发展的角度谈自己的职业理想；

3、思想的成熟度、自我认识能力等。

二十九、请谈一谈你对所应聘的岗位的认识？这一职位在哪些地方对你具有吸引力？你对自己在这职位上的工作有何设想？

评价要素：工作思路与内容 知识经验 逻辑思维

答题参考思路：

1、对所应聘岗位的认识

2、求职原因

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

1、对岗位的了解程度

2、求职动机的可信性和可取性

3、对将遇到的压力和困难估计充分的程度。

三十、请将这句话扩充为一则小故事：一位一贫如洗的年轻人在沉思。

评价要素：开拓创新 进取心

答题参考思路：在故事中投射出自己的价值观、追求、抱负等。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

1、成就愈高，有远大抱负者；

2、将个人能力与远大理想有机结合起来；

3、表现出具有高尚的价值观、强烈的责任感。

三十一、请结合你过去的经验，谈谈你应聘该职位的优势和劣势有哪些？并请你谈谈自己在新工作岗位上可能遇到的困难与挑战？

评价要素：工作思路与内容 知识经验 逻辑思维

答题参考思路：

1、对自己优缺点的分析；

2、对所应聘岗位的认识；

3、对个人特点与所在岗位间联系的认识；

4、对个人未来工作的展望。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

1、对自己优缺点评价分析的深刻和客观程度；

2、实事求是、诚实程度；

3、个人特点与岗位的匹配程度；

4、工作展望的创新性和求实性。

三十二、假如你的一位下属认为问题有些偏激，在工作中常提出一些片面的理由，阻碍了你的工作。但此人很有责任心，工作又能吃苦，你如何与他相处？

评价要素：工作思路与内容 知识经验 逻辑思维

答题参考思路：

1、分析这位下属的个性特点及原因：

- a) 能力强，过于自信；
- b) 思考问题过于狭隘；
- c) 个性太强；
- d) 对你可能有些误会；

2、从自身找原因：

- a) 管理的方法不当；
- b) 能力和素质方面有欠缺；

3、发现其闪光点，扬长避短；

4、根据其特点采取的有效的措施，使其个人潜质得到充分的发挥。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、客观地认识自己和他人；
- 2、分析原因全面、客观、深刻；
- 3、良好的沟通协调技能；
- 4、做人、做事宽容、坦诚。

三十三、如何对你的下属进行有效的开发，使他们能够尽快地成长。请结合自己的经历谈谈你的看法。

评价要素：计划建设 组织建设

答题参考思路：

- 1、了解下属的现状：人才的类型和素质水平；了解公司的发展规划对人才的工求
- 2、拓宽吸引人才、选拔人才、使用人才、培养和培训人才的途径和方法
- 3、使公司的员工成为具有业务能力、创新素质、团队精神、管理技能的人才

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对人才开发有较深刻的认识，能够提出切实可行的方法和措施
- 2、能够结合自身的经历谈

三十四、有人说：“固守客户的企业不会长久，高效长久的企业都善于创造客户”。请你结合实际，谈一谈你对这句话的理解。

评价要素：逻辑思维 经营决策

答题参考思路：

- 1、企业的宗旨是在满足客户要求的同时获取财富；
- 2、在一个开放的社会系统中，客户的要求也是变化的；
- 3、顾客是上帝，企业在生产任何产品时都必须以顾客的需求为根本出发点，要重视市场、重视产品的开发，采取各种方法吸引更多的顾客，这样才能为企业带来无穷的利益；
- 4、顾客满意度的重要性。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题的全面的全面性和深刻性、言语表达的清晰性；
- 2、结合具体的实际工作；
- 3、分析问题的思路清晰、论证严密。

三十五、假如一个部门的内部员工普遍偏内向，且缺乏主动积极性，不善于沟通，请问你作为这样一个部门的上级将如何解决问题？怎样建设一个高效的组织？

评价要素：组织建设 人际合作

答题参考思路：

- 1、招聘一批具有亲和力、活泼且积极主动的新员工；
- 2、在公司内部多搞一些活动，促进大家的交流；
- 3、加强员工内部的沟通。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、方法的多样性、灵活性与实用性；
- 2、以往的管理经验的丰富性；
- 3、语言表达的流畅性和清晰性。

三十六、在所有的 IT 企业中，每个商业活动中的每个环节都要求有足够数量的合格人才。你认为一个 IT 企业吸引人才的因素有哪些？

评价要素：组织建设 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、满足基本的生活需求：制定灵活的薪酬、提供符合政策的福利；
- 2、本人管理：在培训和业务发展方面有一定的吸引力，提供有挑战性的技术工作；
- 3、增强企业文化和行业文化等方面的吸引力。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、参考分析问题的全面性；
- 2、对 IT 业这一独特行业领会的深刻性、语言阐述的流畅性和严密性。

三十七、如今激烈的社会竞争中，假如你现在是一个新兴企业的市场营销部经理，企业让你在三个月内将你们的产品全面推向市场，那你如何考虑进行宣传策略？

评价要素：经营决策 工作思路与内容

答题参考思路：

- 1、进行前期规划：产品受众定位、资金费用估算、对当地文化氛围考察等；
- 2、采取多种宣传方式：电视广告、报纸、招贴画、软广告、直销、明星效应等；
- 3、需要考虑到，对竞争对手采取的跟进活动如何反应。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、前期规划越合理，全面者得高分；
- 2、宣传方式多样、新颖者得高分；
- 3、考虑问题的全面性。

三十八、为了实现组织目标，对员工既要“严格要求”也需要“关心照顾”。作为副总经理，你怎样有效的处理“严格要求”和“关心照顾”两者之间的关系？

评价要素：组织建设 人际合作

答题参考思路：

- 1、对“严格要求”和“关心照顾”的意义和相互关系的认识；
- 2、实施“严格要求”和“关心照顾”的一般原则：恰当、及时、区分手段和目的、艺术性评分。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题完整、深刻，能够抓住问题的实质；
- 2、思路清晰、思维连续性好。

三十九、对于上级交办的工作你完成不了怎么办呢？

评价要素：人际合作 组织建设

答题参考思路：

- 1、分析自己完不成上级交办的工作的各种原因：
 - a. 本人能力原因
 - b. 工作时间原因
 - c. 任务难度原因
 - d. 工作冲突原因
- 2、根据不同原因提出自己的解决办法：

把握原则：

一是尽可能实现上级要求，完成上级布置的工作；

二是不能敷衍上级，若有实际困难应坦率向上级提出，与上级共商对策。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对完不成上级交办的工作的原因，分析的全面性和切实性；
- 2、针对不同的原因所提的解决方法的可行性和有效性；
- 3、能否注意既照顾上级情绪，又使问题得以合适的方式解决。

四十、假如你的一个下属非常积极地向你提出一项业务上的建议，你仔细考虑后觉得并不实际，你会怎样答复这位下属？

评价要素：人际合作 组织建设

答题参考思路：

- 1、先充分肯定员工的积极性；
- 2、对员工解释建议不能实施的理由。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、思路清晰、思维连续性好；
- 2、有良好和人际交往意识和技巧；
- 3、方法讲究艺术性、态度诚恳

四十一、你的一位下属职员工作能力很强，工作也干得出色，但相当自负，与其他职员相处得不好。作为他的上级，你如何处理？

评价要素：组织建设 人际合作

答题参考思路：

- 1、查明真实原因：是他骄傲自大、目中无人，还是其他员工心存嫉妒；
- 2、确定他很自负后，要分析其中利弊：也许他的自负对其营销有利。一方面，不要盲目反对；另一方面，要想办法防止这种自负破坏人际关系；
- 3、适时讲明合作的重要性；
- 4、建议他搞内部营销，创造他与同事相互了解的机会。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析原因的全面性、客观性
- 2、对自负一分为二的态度和见解；
- 3、采取措施的策略性。

四十二、知识型人才是追求个性化、多样化和创新精神的人才群体。请结合应聘岗位，谈一谈如何对单位的知识型人才进行管理？

评价要素：计划控制 管理理念

答题参考思路：

- 1、管理知识型人才的重要性；
- 2、管理知识型人才的一般原则：尊重、参与、鼓励、规范。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、具有良好的组织管理素质和协调人际关系的能力；
- 2、对应聘岗位有充分的认识。

四十三、有人说“要使组织气氛和谐，上级就要讲民主；要提高工作效率，上级还是专断点儿好。”请谈一谈你对这个问题的看法。

评价要素：决策能力

答题参考思路：

- 1、阐明这段话实质上讲得就是民主与集中的关系；
- 2、强调民主与集中各自的重要性；
- 3、结合实际情况，说明组织之中既要民主又要集中。何时民主、何时集中应具体情况具体分析。

评分参考标准：

- 1、能否有效阐明民主与集中的辩证关系；
- 2、能否联系实际情况，说明了民主与集中的尺度应灵活掌握；
- 3、分析问题深刻、客观。

四十四、当一位管理者工作负担过重时，你认为他应当采取哪些办法解决？

评价要素：组织建设 人际合作

答题参考思路：

- 1、分析管理者工作负担过重的原因；
- 2、强调在做事方法上的授权、分权，在用人方法上的培训和培养；
- 3、阐明管理者的职责和管理策略。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对管理工作负担过重的原因，分析全面性和切实性；
- 2、能否抓住问题实质，明确问题的关键是合理授权；
- 3、所提解决措施有的效性，对管理者的职责认识是否明确。

四十五、假如在研发中心大家都不愿把自己思路、想法和成果与别人分享，你作为研发副总经理该怎么办？

评价要素：指挥控制 逻辑思维

答题参考思路：

- 1、分析这种局面的原因

2、采取相应措施：

- a. 建立完善的奖励制度；
- b. 培养一种氛围，鼓励大家互相交流；
- c. 多给员工一些交流、沟通的机会；

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题的全面性、深刻性；
- 2、采取的措施积极有效；
- 3、思维的连续性好。

四十六、假设你的主管上级想安排一个不符合你公司要求的员工进公司，作为人力资源部经理，该怎么办？

评价要素：组织建设 人际合作

答题参考思路：

- 1、分析此人与上级和公司利益的关系的重要程度；
- 2、根据不同的情况，采取不同的措施；
- 3、如果此人与上级和公司的利益的关系十分重要，可以考虑进公司。但是得协调好上下以及各部门之间的关系。否则，就应当考虑与上级多交流和沟通，把握好原则。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题不能绝对，要全面、实际；
- 2、采取行动的可行性与有效性。

四十七、有人说“管理无小事”，管理的任何一个方面都是非常重要的，作为一名管理人员，你如何理解这句话？

评价要素：经营决策 管理观念

答题参考思路

- 1、对“管理无小事”的理解；
- 2、强调管理工作中细致的重要性；
- 3、结合实际工作来谈。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、思路清晰、开阔；
- 2、言语流畅，体现出良好的知识结构和知识面；
- 3、分析问题有深度。

四十八、营销行业人员的流失率比其他行业要高，你认为究竟是什么原因造成了这种现象？如何建立一支稳定高效的营销人员队伍？

评价要素：组织建设 计划控制

答题参考思路

- 1、分析营销人员流失的原因：营销人员的特点、营销人员的特点等；
- 2、应采取相应措施：在注重经济利益的同时，加强文化和组织建设等。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、正确分析现象产生的原因；
- 2、考虑和分析问题的全面性和深刻性；
- 3、思维和评语的连贯性。

四十九、激励和控制都是重要的管理手段。假如你是部门经理，你怎样在本部门建立有效的激励和控制机制，以使员工处于最佳的工作状态？

评价要素：计划控制 督导指挥

答题参考思路

- 1、与激励和控制有关的管理思想，选择好激励和控制的对象和时机：把握好人和事；
- 2、激励和控制都是手段而不是目的，都是为了组织的发展、员工的进步、集体的团结；
- 3、激励时要掌握技巧和艺术性，分清时间和地点

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题能抓住问题的本质；
- 2、采取的措施有效、方法多样、有新意。

五十、依靠软件开发创立一个公司并不困难，取得迅猛发展的成绩甚至红极一时也不乏先例，但能够长久保持持续发展的企业并不多见。请你谈一谈你对这种现象的认识。

评价要素：经营决策 管理观念

答题参考思路

- 1、所有的企业都需要创新和保持更优的状态，软件企业表现得尤为突出；
- 2、在软件企业的不同发展阶段，各经营要素和资源要素的重要性不同，描述出均衡发展的动态过程；
- 3、惟有创新，企业才能生存和发展；只有均衡，才能持久地创新、才能长久发展。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、考虑问题的全面性；
- 2、对软件企业生命力普遍较短的现象，进行正确的分析；
- 3、对软件企业长久发展，提出自己的建议。

五十一、团队协作有利于发挥团队的创造性和整体性，但也容易使个人产生惰性。请结合应聘岗位，谈一谈如何协调个人成长与团队成长的关系，使两者能够共同发展？

评价要素：组织建设 管理观念

答题参考思路

- 1、分析个人发展所需要的条件；
- 2、团队协作的优缺点；
- 3、寻找团队协作和个人发展的结合点。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、实用性、多样性和有效性；
- 2、与应聘岗位结合紧密。

五十二、假如上级派你去某基层单位处理一件棘手事件，而对方又不愿意与你合作，请你尽可能多地推测对方不愿意与你合作的原因？你拟采用哪些措施以取得群众的信任？

评价要素：人际协调 人际合作

答题参考思路

- 1、对不合作原因的分析：
 - a. 群众对这样的处理有意见，对上级派来的人不信任；
 - b. 牵扯群众自身的利益；
 - c. 自己的一些做法引起了群众误解；
 - d. 其他。
- 2、针对不同的原因采用不同的方法。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、分析问题思路清晰、严密；
- 2、对待工作的责任心和积极性。

五十三、你在安排工作时，下属公开顶撞你，你怎么办？

评价要素：人际协调 逻辑思维

答题参考思路

- 1、分析下属公开顶撞你的原因：
 - a. 自己考虑不周，不失误之处；
 - b. 下属理解错误，沟通上出现问题。
 - c. 下属故意刁难你。
- 2、针对不同的原因，提出解决措施。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对问题原因分析的全面性；

- 2、所提解决措施的有效性和艺术性；
- 3、态度的冷静程度和措施的果断程度；
- 4、是否注意维护自身的上级权威和照顾下属情绪。

五十四、作为直接上司，在办公室听到一位新销售员工与一位客户发生冲突且大发脾气。你如何这类事情？

评价要素：人际合作 人际交往

答题参考思路

- 1、及时迎上，巧妙地引开销售员，自己与客户简要谈谈，一方面防止事态扩大，另一方面，挽救与客户的关系；
- 2、了解当时的实际情况；
- 3、事后耐心说服教育销售员。
- 4、让销售员了解顾客对于企业的重要性
- 5、指出你能控制自己脾气的不良后果
- 6、谈如何解决有关顾客问题的方法
- 7、讲怎样处理这样的争吵和避免再次发生
- 8、指明他对和错在哪里？

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、情绪控制的意识；
- 2、顾客至上的意识；
- 3、以人为本的人力资源管理意识；
- 4、教育的方法和耐心程度。

五十五、你希望自己做一个公平的主管，也认为自己一个公平的主管。假如、

你的员工说你偏爱？你怎么办？

评价要素：人际合作 组织建设

答题参考思路

- 1、经理总是会有偏爱的，好的经理更喜欢那些有干劲、勤奋、坚持不懈而有责任感的员工；
- 2、防止这种偏爱与种族、性别、家族背景和外貌等有关；
- 3、让职员了解你的偏爱仅与工作表现有关，然后建议他采取行动，做出良好的表现，并且有机会可以对他额外指导。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对偏爱的正确理解；
- 2、因势利导，利用时机教育员工的灵活性；

- 3、分析问题客观、全面、深刻；
- 4、能联系具本的实际工作来谈。

五十六、如何理解“不在其位，不谋其政”？

评价要素：逻辑思维 发散思维

答题参考思路

- 1、深入分析“位”、“政”与个人关系；
- 2、每个人都有自己的角色，具体阐述何者当为，何者不当为（可以正、反向思考）。

评分参考标准：依据以下要点评价，表现良好者得高分。

- 1、阐述中表现出事业心者；
- 2、善于抓住任何机会，提升自己者。

五十七、很多人认为解决激励问题的办法是提高他们的工资，只要工资提高了，问题就好办了。请问你怎样看待这个问题？你认为公司应该如何有效地实施激励？

评价要素：督导思维 计划控制

答题参考思路

- 1、在一定条件下，物质激励确实能够激励员工，同时还能起到一种筛选员工的作用。
- 2、物质激励要讲究方式，要使员工的收入和他的业绩挂钩；
- 3、物质激励是弊端的，在管理中需要有精神激励等其他激励方法的支持。

评分参考标准：依据以下要点评价，表现良好者得高分。

- 1、合理的动用物质激励机制；
- 2、语言的逻辑性，思维的全面性。

五十八、你认为，作为一名管理者，如何使自己的下属员工从工作是获得满足感？

评价要素：发散思维

答题参考思路

- 1、对满足感的解释；
- 2、了解下属员工的现状：需要、需求、人才类型和素质水平；
- 3、采用有效的措施：在一定程度上保障员工的物质生活，同时采用吸引人才、选拔人帮、培养和培训人才的合理方法，减少员工的不满意，增加员工的满意感。

评分参考标准：依据以下要点评价，表现良好者得高分。

- 1、方法的多样性、灵活性、实用性和有效性；
- 2、语言表达的清晰性。

五十九、在一个组织中难免有喜欢奉承恭维的人、也有抗拒或不合格的人，作为他们的上极，你怎么办？

评价要素：组织建设 国际合作

答题参考思路

- 1、保持清醒的头脑和应有的戒备，分清真心赞美与刻意奉承；
- 2、保持自知之明；
- 3、对于有所企图而奉承你的话，往往要逆向思维；
- 4、不要盲目排除奉承话中的可取之处；
- 5、立即忘掉凭空捏造的溜须之辞。

评分参考标准：依据以下要点评价，表现良好者得高分。

- 1、慎听奉承，喜听真言的务实精神；
- 2、处理奉承话的方法符合情理；
- 3、处理问题时原则性与灵活性相结合。

六十、请谈一谈你对所应聘的岗位的认识？这一职位在哪些地方对你具有吸引力？你对自己在这职位上的工作有何设想？

评价要素：工作思路与内容 知识经验 逻辑思维

答题参考思路

- 1、对所应聘岗位的认识；
- 2、求职原因。

评分参考标准：依据以下要几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对岗位的了解程度；
- 2、求职动机的可信性及可取性；
- 3、对将遇到的压力和困难的估计充分程度。

六十一、如何对你的下属进行有效的开发，使他们能够尽快地成长。请结合自己的经历谈谈你的看法。

评价要素：计划控制 组织建设

答题参考思路

- 1、了解下属的现状：人才的类型和素质水平，了解公司的发展规划对人才的要求；
- 2、拓宽吸引人才、选拔人才、使用人才、培养和培训人才的途径和方法；
- 3、使公司的员工成为具有业务能力、创新素质、团队精神、管理技能的人才。

评分参考标准：依据以下几个方面对应试者进行评价，表现良好者得高分。

- 1、对人才开放有较深刻的认识，能够提出切实可行的方法和措施；
- 2、能够结合自身的经历谈。

项目经理面试指南

问题一：工期和工作量之间的差异是什么？

答案：工期是商业/日历上的天数，与人数和工作量无关。工作量是与日历天数无关的人的工作。

例如：一天的工作量对于一个只花 50% 的时间在上面的人不定来说，他的工期就是两天。如果两个人全职工作，工期是 1 天，而工作量是两个工作日。

问题二：怎样和为什么要在编制项目计划时考虑项目各部分的依赖关系？

答案：根据使用的软件包，依赖关系可以通过将任务及其后续任务的标识符进行关联来表示。依赖关系说明了任务之间关联/关列的要求。依赖关系可以是反指在另一个任务能开始之前有一个任务必须完成。例如，逻辑模型必须在物理模型前完成。但测试并不是要在有的编程工作完成之后才开始，如果没有完成的程序对线性测试没有影响。

项目计划加入依赖关系，就能找出项目的关键路径并且能够确定它对项目工期的影响。

问题三：你怎样将个人的工作步调与计划结合？

答案：根据组织使用的具体的工具，可以将资源拆成更小的资源/单位，或者可以将任务拆成更小的任务。

问题四：你怎样培训，假日和个人教育时间表结合起来？

答案：每个产品都标明不工作的天数的公司/全球的日历。每个产品都也有个人的资源日历标明个人不工作的时间。如果项目需要教育和培训，应该把它们像任务那样写在项目计划上。

问题五：你怎样安排类似状态会议这样贯穿整个项目但只需要极少的时间和在工作量的任务？

答案：它的工期将和整个项目时间一样长，占工作量的百分比很小。被分配给任务的每个人花在该任务的时间占他时间的百分比极低。

问题六：实况报告对计划的作用以及实况与最初预计的比较有何价值？

答案：根据组织使用的特定的工具，每个工具都为了实况报告中输入相互独立的要素领域信息。也可以将报表进行分类，来向团队成员和其他相关团体说明关键路径的变化或时间表的调整。这些报告对已实现工作评价和作为在计划下一个工程或阶段的输入有价值。另一个把估计和实况报告比较的有价值的用途，是把范围变更对项目的影响记录下来。

做项目计划的技能

问题七：你为什么制定项目计划

答案：项目计划是实现成功的系统的路线图。它提供了一种手段来通知每个人希望他们做什么及何时完成。它帮助项目经理使管理层，商务用户和支持团体了解项目状态和调整特殊的资源。逐项列记的“一览表”协助对任何变动的的影响进行迅速评估。当实况报告与计划联系起来后，项目计划为今后项目的任务划分和估算提供了有用的信息。

问题八：你将怎样着手做项目的计划？

答案：进程安排是一门艺术。根据已知有关业务目标的事实，公司一般标准，以及可以利用的过去经验。可以从清楚地定义范围和目标开始。把项目的风险和制约做成文件。差的估计源于对业务知识和项目范围缺乏了解。可以从项目任务分解入手，例如先划分阶段，然后定义每个阶段的活动，再定义每个活动中的任务。识别和文档化里程碑的可交付产品。项目计划是当信息变得可以利用的时，不断细化的有生命文件。很好的地记录进度的变化对项目经理，开发团队，支持团队、以及管理层、商业用户都有益处。

问题九：你将怎样着手制定项目计划？

答案：在适当的活动和阶段或其他的概括的标准说明下，输入确定的任务。将适当的可交付产品里程碑和特定的任务联系起来。连接全部需要依赖关联的任务。把资源角色或资源名字加到每个任务上。应用度量结果确定事先的任务工作量，把更多的时间用于需求收集、设计和测试。考虑所有已知的节假日、培训、休假或其他的资源停工时间。计划草案将同时支持团体，管理层和商务用户一起复查，作为补充性的输入和最终的批准。

问题十：怎样确定人员需求？

答案：不考虑资源限制进行计划开发。在任务旁边加上诸如数据模型制作者，业务分析员和用户等角色。再加上能将任务重叠起来的补充性的资源。在计划中要考虑开发团队包括支持团队和用户代表失去一个或多个资源的情况，要在每个任务上增加 15% 的余量。要使项目小组的组成容易理解，要有角色所必备的技术水平的说明。

问题十一：给项目加上测量标准有什么价值？

答案：如果使用得当，测量标准是一个有价值的工具。它们提供测定开发系统的复杂性和工作量的方法。度量结果为制定项目计划提供了信息输入资源，并且是确定发展方向的有价值的历史信息。软件测量标准将有助于开发更好的软件。不过，最好有 3 年的历史资料。

问题十二：你怎样在计划中动用新技术？

答案：在增加培训任务的同时要扩大工作量，缩小每个工作单元。在评价新技术在开发中影响的过程中加上额外的原形和检查点（里程碑）。

人员管理技能

问题十三：你作为项目经理要做的第一件事情是什么？

答案：除注意公司的发展方向并从中发现自己的发展道路外，在头脑中要建立项目经理所关注事物（商务、公司、项目、团队、个人、技术和方法的变化）的优先顺序。因此，和部门经理开会确定优先顺序，安排用户和职员会议，得到全部的状态报告和评价。重要的是能尽快处理业务，项目和个人有关的事情。

问题十四：当你的职员减少了 30%你将怎样着手完成公司的项目？

答案：首先，确定和区分项目的优先顺序，哪些项目是必须在今后的 18 个月内完成的，把绝对的最小的总人数与每个项目联系起来。向管理者和用户说明对进度表的影响。因为两者也许都不愿意受进度表的变化，因此或许可以给你一些例外。

减掉顾问比去掉一个雇员要好。每个项目的顾问也许可以用雇员代替。坚持运用学习曲线理论并逐步减少顾问人数。可以把一些顾问的工作从一周降低到一星期中的 2 或 3 天以应付人员削减。

如果公司有提前退休的一览子法案，赶紧寻找一些有资历的、适用的雇员。牢牢记住失去“老资格的人”你也许就失去了有价值的知识，尽可能将一个快退休的人和新手组合在一起。

以满足业务目标为前提，确定剩下的员工的重要性以及他们每个人在每个项目中的重要性。使新手和经验丰富人员的比例适当。两者都是确保项目 and 公司不断发展的财富。

问题十五：你的团队主要是由新手组成的，并且进度已经落后，你将做什么？

答案：需要记住一个项目很少因不在截止时间内没有完成而被取消的。项目被取消，主要是诸如缺少资金，用户支持或不能满足的业务目标。

因此，要做的第一件事是培训，无论在室内还是室外，在课堂上或通过录像带；另一种附加方法就是让资深的雇员或高级顾问充当教师。

举办针对个人评估和辅导的会议，帮助每个员工准确评价他们各自的优点和缺点。同时明确任务，将所有必须遵守的标准或准则阐述清楚，为每个员工提供从成功项目中得到的模板作为指南，还要允许他们发挥自己的才能。如果需要，和他们一起工作，对任何问题或完成的任务做了迅速的反馈。

对于较大的任务，看看他们的计划，有助于确定他们是否了解任务和范围和目标，以便了解他们是否能完成任务。倾听员工的观点，也许他们会有完成任务的正确方法和途径。然而也要防止雇员陷入挫折和士气低落的困境中。

问题十六：你将怎样和你的竞争相同职位的员工相处？

答案：这是经常发生的不愉快情况，雇员总是认为他们能胜任某个职位而管理层还没有意识到这一点，因此，要进行如下调查：

- 1、发现员工的管理能力；
- 2、阅读评估和状态报告
- 3、当雇员变得不合作时试图发现一些变通的方法，并且针对这种情况行一些个人谈话，谈话内容

包括：（1）弄清楚状况（2）与员工一起分析他（她）具有的能使他（她）得到提升的资历？（3）强调在此初期协作的必要性和管理层的如何高度重视合作关系的？

问题十七：在决策的工作风格方面你会给你手下多大的自由？

答案：自由的大小取决于每个人的技能和专业水平。一个好的经理是“面向结果的”，并且能创造一个能使团队广泛交流的环境，无论如何，每个员工每周需提交项目和商业目标有关的状态报告，并且经理要进行审查。这有利于加强组织建设，并使每个员工致力于他们自己应完成的工作。

问题十八：如何对待即将退休的员工？

答案：即将退休的员工能提供大量的信息。一个人在把所有的业务知识和关系网拒之门外时，必须三思而后行。因此，要利用这些人的能力：他们在某些特殊技能方面，可以作为新手的老师。明确主要的工作利益，要使项目能充分利用这项技能，可以利用他们从非正规途径得到的必要支持（不用通过正规，官僚的途径完成工作）。

问题十九：对一个一贯迟到的员工你会怎么办？

答案：好的经理是通过结果与所花的时间来评价一个员工的。然而，还需要了解迟到会在公司和团队中造成什么影响。一个人经常迟到，人们会感到领导在徇私并且会影响团队的士气。这个人也许出以按期完成自己的任务，但可能会影响到别人的进度。职业特性包括可靠性。如果别人的工作进度取决于他们的工作进度，那么，他们的进度对于整个团队就很重要。

首先判断这些员工的模式。换句话说，是偶尔还是一贯如此；其次，明确公司有关考勤方面的政策，确定迟到及其相关处理方法。要了解该员工的工作是否与时宜度相符，并了解与他一起工作的人对他迟到的反应。

最后，必须与他们进行客观的谈话。

谈话的主题包括：

- 1、公司的规章制度
- 2、对团队的影响
- 3、对个人评价的影响
- 4、强调时间进度
- 5、达成谅解

问题二十：在费用削减的情况下，你将怎样鼓舞士气？

答案：钱不是仅有的激励因素，人们需要了解他们是否对项目有积极的贡献。因此，要强调拥有自豪感并且举行业务会议，在会上让用户谈谈他们对项目的良好印象；同时，让用户对他们的功能和业务提出一个概括。培训是一个激励因素，因此，状况会议可以作为一个非正式的培训课程。不定期地举办并有新技术的内部研讨会，如果培训课程费用太昂贵，可以租赁技术录像带、订阅杂志，有许多杂志是免费的。

必须记住的是，忽视培训将使团队的精神低落，这样会影响产品的质量的数量。

问题二十一：你如何雇人？

答案：首先做一个工作所需要技能的描述。如果你不了解现在的需求，就很难雇到合适的人。接下来要了解团队成员的个性，列出团队现在缺乏的技能或工作风格。与人力资源部门讨论所有这些情况，包括调动现有员工。当候选人到来，针对与有工作进行面试，同时还要了解他是否具有新岗位所需要的技能。

问题二十二：你将如何解决团队中的个人冲突？

答案：辨别出人的不同个性，分别向员工表述每种风格的价值。当与冲突双方讨论试图分析申诉或冲突的原因时，应持有客观的态度。

问题二十三：你将如何监控/管理顾问？

答案：顾问也是人，也需要得到尊重，他们还需要明确的目标和任务。坚持做工作周报，将工作时间和工作完成情况联系起来。

问题二十四：你将如何管理外援？

答案：和管理顾问的方法相同。不过，他们可能有一个经理来负责外包合作。首先要和这个经理一起组织日常会议，坚持做工作周报和可交付产品的拷贝。

问题二十五：你将如何同一个人似乎总是不能按时完成工作的员工一起工作？

答案：直到找到问题的原因时，问题才能解决。原因不一定是分析问题或解决问题的能力差，可能是一个管理方面的问题。

该员工可能没有得到适当的培训，他的工作可能超出了他的能力范围；另外一种可能是这个人有太多的事情要做，而且这些事情都是最重要的或者他不清楚交付日期。

如果不是上述原因，要注意观察，找出原因所在。例如：当所有人遇到问题时，都会找个人。那么，这个人的工作经常会被无数次地打断。

沟通技巧

问题二十六：你将怎样使用户参与和了解项目的每个阶段？

答案：贯穿整个项目的原型是得到用户肯定的方法，让用户对有形和无形的利益进行研究，以做出成本效益分析。和用户一起开发测试数据，测试大纲和验收标准。E-mail 里程碑状态报告和更新/修改的项目计划，在项目进行阶段性检查的同时对可交付产品进行检查。

问题二十七：你将如何发现和解决内部和外部问题？

答案：从所有可能的资源获取实情并客观地记录下来，然后在相关方参与下，尽量自己解决问题。如果这种方法无效，按照组织的管理结构提出问题，并参照可能的解决方法。

问题二十八：你将如何得到供应商的一贯支持？

答案：虽然供应商是在管理范围之外的，但也可以将他们包含进来，如果他们：

- 1、得到尊重
- 2、了解业务
- 3、预先购买
- 4、将供应作为计划输入，这样才会对他们产生影响
- 5、参与设计

因此，在项目的早期阶段就应该考虑供应商的管理，确保他们了解业务目标和工作的利益。

问题二十九：如何处理“是否能破除一些规矩”现象？

答案：单纯为了技术而采用某种技术是不能说服用户或领导的。任何人都可能抵制那些会改变现状的变化。然而，如果将技术与商业利润联系起来，用户会支持你的建议。

问题三十：你如何应对不同的商业用户，如果他：

- 1、拒绝确认需求
- 2、经常改变主意
- 3、不肯改变主意
- 4、坚持不现实的截止日期

答案：无论客户有多难应付，都应该记住正因为他们才有工作做。他们是客户，必须以高度的职业精神，完全尊重他们。

因为他们不能了解我们的工作，正如不能完全了解他们的那样，沟通变得比较复杂。因此，我们要花时间作规划并解释其中包含的内容。用户需要感到他们没有浪费时间，正在取得成果，并且他们的意图被很好地理解。制作原型是一个有用的工具，它提供了一幅用户能理解的、灵活的图画。

另外，对工作风格的理解也很重要。拒绝承认或不断地改变想法，可能源于对问题缺乏理解，或是对未来的反担心。

用户往往不愿意花时间与 IT 人员交谈并认为这样做是浪费时间。因为 IT 人员过分关注他们自己的任务，应该对过去交付产品的历史检查。如果用户来了多次但并未看到有价值的输出，他们将拒绝花更多的时间。在这种情况下，你应该做你擅长的商业领域的项目，长期得到用户的尊重。

召开一个历时 1 小时（并且要限定在该时间范围内）的需求讨论特殊的问题。会议结束时应让用户知道下一步该怎么做（并要取得共识）。用户的观点被记录在“会议纪要”上，这些会让用户感到他们的意见已被听取，并且允许他们更改错误。

一个项目被取消往往是由于经济合理地达到用户的业务要求。如果在项目的整个过程中，一直保持与用户的有效沟通，他们将看到他们的要求正在逐步达到。项目很少因为延期而被取消，要注意范围变更，在原有的截止日期上增加额外的任务，将会产生不现实的截止日期。

问题三十一：在一个不编程，就认为你没有在工作的环境中，你如何开展工作？

答案：如果用户认为你了解他们的业务目标，他们就希望早些开始编程。以一种他们能够理解的形式制作需求文档，提供一种开放的沟通方式，并让他们知道你了解什么，你正在做什么。通过项目计划，状态报告和原型同样能够表明项目的进展。通过让用户审查需求，原型和状态报告的形式，让用户参与项目。

方法论知识

问题三十二：生命周期是什么，它的作用是什么？

答案：一个开发或维护生命周期是描述一个特定项目的开始，中间环节和完成的方法。一个生命周期包含了完成特定目标的所有步骤、任务和/或活动，每个活动可能有一种特定的方法。例如，制作数据模型可能会按照 James Martins 建模方法；对象建模可能会采用 Ivan Jacobson 方法；生命周期通过运用所有方法来完成业务目标。

问题三十三：描述你的项目计划中应包括的阶段、活动和可交付产品。

答案：项目计划中应包括如下阶段（不是以瀑布/线性次序）：

1、项目管理

典型活动：很多人忘记加入诸如开发的维护项目计划，状态会议和报告，评估的资料收集和汇报，制作演示资料和向上级及用户进行演示等诸如此类需要花时间的，内部的项目管理活动。

典型交付：项目计划、状态报告、评估报告（例如：有多少个功能点）。

2、需求分析

典型活动：范围定义、成本利润初步分析，建议。

典型交付：范围文档、物理和逻辑分析、实体关系图、成本利润分析、商业规则申明、任务定义和概要说明。

3、设计

典型活动：建立开发和测试环境、制作逻辑模型、技术系统设计，执行计划。

典型交付：逻辑数据模型、事件模型、对象模型、网络模型、物理设计、适合环境的规格说明，经过修改的规格的说明书，测试计划、流程图。

4、开发

典型活动：编码、单元测试和制作用户文档。

典型交付：测试说明书、过程手册、程序。

5、测试

典型活动：软、硬件测试、系统测试、集成测试、回归测试的平行测试。

典型交付：测试说明书、过程手册、程序。

6、实施和支持

典型活动：第一阶段成果打包、培训。

典型交付：问题报告过程

7、检查

典型活动：交付后的 3 到 6 个月对目标成本、开发工作、可见/不可见的收益进行检查。

典型交付：实施总结报告。

问题三十四：制作原型应该在项目生命周期的哪个阶段？

答案：贯穿整个项目，眼见为实。因为它验证功能，业务规则，用户需求数据和测试的一个好工具。值得注意的是，原型不会成为粗制滥造的产品。原型需要较好地维护。原型应能在过程和数据不完全的情况下，显示各个窗口和窗口间的导航关系。

问题三十五：在项目生命周期中，基于客户端/服务端开发与基于大型机开发的区别是什么？

答案：基于客户端/服务器端开发的项目需要额外的任务编制各部分的计划。各部分计划中必须包括对事件，数据网络位置的检查。必须根据用户的要求决定服务品/客户端的分布。在服务器/客户端环境中，要运用外观建模技术和制作图形界面的原型相结合和方法。

问题三十六：在一个维护项目中如何管理和保证质量？

答案：维护本身就含有的负面意义。许多公司认为维护工作是不好的、第二位的、费钱的，并且是对现有应用的不断修改，必须懂得维护活动的控制和质量工作的计划。新的开发计划包括交付期产品的每个任务分配的时间，项目计划应考虑到需求变更的情况，这样可以使项目经理和用户看到变更对项目进度的影响。

维护阶段/活动有：

变更的确定（是否会造成产品问题，是否增加了新的功能，或技术平台的变更）

- 1、正式记录变更
- 2、变更确认并初步估计变更的大小
- 3、对现有变更进行优先级排序
- 4、变更分析
- 5、对变更进行编程
- 6、对变更和变更对系统产生的影响进行系统/回归测试
- 7、用户确认变更
- 8、产品递交
- 9、生产

问题三十七：面向对象的开发与传统的开发方法在管理技术上有什么不同？

答案：面向对象项目团队人员较少，团队成员不需要有太多创意。重要的是技术和个人的角色，每个成员需在项目的不同阶段承担不同的角色。因此，每个成员必须了解他们自己的优缺点。围绕一个或多个人员的角色有：

- 1、设计师（系统的整体结构）
- 2、抽象工程师（类和类族）
- 3、应用工程师（完成和组装类和类之间的消息）

由于传统的开发方法，个人角色是不能互换的，软件开发是个人的努力的结果。即使是由最优秀的、最聪明的人组成的团队，如果他们不能为共同的目标而工作，那么就是最简单的项目也不能成功完成。

问题三十八：你如何在处理雇员关系、项目管理、文本工作之间分配时间？

答案：人是最宝贵的财富，因此需要花费最多的时间。然而，项目经理必须关注事物的次序应该是：

- 1、商业目标
- 2、公司的目标
- 3、项目
- 4、团队
- 5、个人
- 6、技术和方法的变化

问题三十九：什么是 PM-CMM？

答案：人员管理能力成熟度模型。PM-CMM 都是卡内基·梅隆大学的软件工程研究所开发的概念模型。PM 提供了人力资源管理的组织方法。五个层次是：

- 1、随意的：人员管理没有连贯性
- 2、可重复的：组织在人员管理方面有一些政策方针
- 3、明确的：将人员管理与业务特点相结合
- 4、可度量的：对人员管理可进行目标量化
- 5、优化：有组织地致力于不断地提高人员管理水平

校园招聘应聘意向调查表

亲爱的先生、小姐：

感谢您抽出时间填写这份应聘意向调查表，您的回答将得到充分的尊重，并仅用于统计数据之用。

1. 根据您的专长，您希望选择以下何种职业？（仅选一种）

工厂	建筑	贸易	船务/运输	银行/金融	其他
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 如果您应聘一家公司，您认为下述因素是否重要？

- | | |
|------------|-----------|
| 1、优质管理 | 2、优质产品及报务 |
| 3、促进地方经济发展 | 4、良好的雇主 |
| 5、发展潜力 | 6、诚实且守法 |

请按重要与否排序：_____

3. 如果可能，您是否愿意到外地工作？ 是 ☐ 否 ☐

请按顺序列举五个城市：（国内）1、____ 2、____ 3、____ 4、____ 5、____

4. 请评价下述原因对您选择就业城市的影响：

- 1、行业 2、待遇 3、文化氛围 4、气候因素 5、生活习惯

请按先后排序_____

5. 若到外地工作，您希望：

☐ 如果可能，一直在外地工作下去。

☐ 积累一定工作经验后回原籍工作。

☐ 积累一定工作经验后到其他地方工作。

6. 请按先后顺序列出您选择时希望选择的工作单位名称：（不限地区）

1、_____ 2、_____ 3、_____

4、_____ 5、_____

7. 您是通过何种方式了解了我们公司？

☐ 生产实习 ☐ 招聘会 ☐ 广告宣传（报纸、电视、广播、杂志）

☐ 朋友 ☐ 其他方式请填写

8. 请您表述在下述方面对我们公司的印象：

管理水平

产品质量及服务质量

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

促进地方经济

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

发展潜力

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

是一位良好的雇主

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

诚实且守法

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. 参考第六题，如果我们公司在您所选的五家公司之列，请评价下述方面：

参与管理

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

薪金及福利待遇的吸引力

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

培训机会

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

技术领先

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

发展前景

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

工作环境

差 一般 标准 好 优秀

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. 对于我们公司的管理及在中国的发展您有何建议？

感谢您填写这份调查表！

姓 名： 性 别： 年 龄：

籍 贯： 职 业： 学 历：

联系电话： 地 址：