

招聘实战：结构化面试的方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/20/2021_2022__E6_8B_9B_E8_81_98_E5_AE_9E_E6_c25_20774.htm

引言：面试是现代化人员素质测评中的一种非常重要的方法，它有着其他测评形式不可替代的特点，是人员素质测评有别于其他领域测评的主要方法。随着面试的历史发展，面试逐步呈现一下一点趋势：形式多样化，内容全面化，试题的顺应化，程序规范化，考官的内行化，结果的标准化。因此，顺应其发展的结构化面试逐渐形成并完善，本文就针对其实施的步骤和方法作以探讨。面试，可以说是一种经过精心设计，在特定场景下以面对面的交谈与观察为主要手段，由表及里测评应聘者有关素质的一种方式。按操作规范程度上划分，有结构化面试，半结构化面试与随意面试。由于结构化面试的应用范围比较广，也有利于我们即将面临的就业面试，笔者就对此作以阐述。所谓结构化的面试，有时又称标准化面试，这种面试对整个面试的实施，提问内容、方式，时间评分标准等过程因素，都有严格的规定，主试人不能随意变动，并对每一位应聘者分别作相同的提问，这种面试的优点是对所有应聘者均按同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对面试考官的要求较少。缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围收到限制。为了弥补其中的缺点，在实际面试过程中主试者会提出一些结构化问题之外的问题，所以半结构化面试在实际运用中是最为广泛的，但它的整体、结构、内容、方式、程序还是遵循结构化的模式。

一、结构化面试的设计 结构化面试的基本原理是：对同类应聘者，用同样的语气和措词、按同样的顺序、问同样的问题，按同样的标准评分。问题的结构就是招聘岗位所需要的人员素质结构。它的设计遵循以下几个步骤：1、分析应聘岗位对应聘者的素质要求。人员招聘的目标是为了及时满足企业发展的需要，弥补企业岗位的空缺，因此其最直接的目标是获得在该岗位所需要的人，对岗位的分析则尤为重要。根据工作说明书对从事该工作的人员所必须具备的一般要求、生理要求和心理要求给予分析说明。一般要求包括年龄、性别、学历、工作经验等。生理要求包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性等。心理要求包括观察能力、集中能力、记忆能力、学习能力、解决问题能力、数学计算能力、语言表达能力、性格、气质、态度等。经过分析可以衡量某些具体要求的重要性，并分配权重，运用于实际面试。2、确定录用标准，设计面试问题。在岗位要求与素质分析的基础上，确定录用应聘者的基本标准。所谓基本标准也就是应聘者必须具备的、主要的素质要求。根据其素质要求设计问题，并且使所提及的问题能覆盖应聘岗位所必需、主要的素质要求；通过对应聘者答案的分析能明确地了解他与本岗位的适应度。3、合理安排问题的顺序，确定由谁提问。完成问题的设计之后，将对问题进行排列。原则上是先易后难，循序渐进，先熟悉后生疏，先具体后抽象，从应聘者能够预料的问题出发，让其逐渐适应、展开思路，进入角色。此外把问题分配给特定的考官，由合适的人提出合适的问题，以免面试提问次序混乱。4、明确评分标准和评分人，设计规范的评分卷。规定了特定的提问考官，当然就得赋予其一定的权

力，在这个问题上，本考官就有绝对的决定权。首先，对于常识性的问题，一般只存在正确与否，那么可以安排一名非专业考官进行提问，各位考官的打分都有相同的权重。而对于专业性的问题，则由该专业资深的考官提问，并赋予其较高的权重。当然也可以专业问题就直接由专业考官打分，结构化面试中并不需要每位考官都予打分。其次，如果有多名考官进行评分，评分就应当有一定的合理性，避免出现其他考官的“陪考”现象，这样使面试失去了极大的公平公正性。每位考官的最大权重最好保持在50%，当然这具体的权重由具体的面试要求所决定。再次，赋予每个问题的分值应当合理，可以以10分制，也可按五段分值1、3、5、7、9，这样有利于应聘者档次的拉开，便于最终录用的决策。最后，在评分表的设计上要有规范的格式和明确说明，让考官明确自己在某个阶段的具体行动和某个问题上的决策权重，并在规定的打分栏后留有空余，给予考官对应聘者回答的记录以及补充对某些问题的个人看法，便于面试的评估总结或再次的面试。

二、结构化面试的特点

- 1、面试问题多样化。面试问题应围绕职位要求进行拟定，可以包括对职位要求的知识、技术和能力，也可以包括应试者工作经历、教育背景；可以让应试者对某一问题发表见解或阐述自己的观点。
- 2、面试要素结构化。根据面试要求，确定面试要素，并对各要素分配相应权重。同时，在每一面试题目后，给出该题测评要素（或考察要点），并给出答题要点（或参考答案），供考官评分时参考。
- 3、评分标准结构化。具体体现在与面试试题相配套的面试评价表上。如附表所示，“评价要素”是对每一测评要素的描述；“权重”是该要素的水平刻度；“评分

标准”是观察要点标准与水平刻度的对应关系，是每个测评要素不同表现的量化评分指标。

4、考官结构化。一般考官为5 - 9名，依据用人单位需要，按专业、职务、年龄及性别按一定比例科学化配置，其中设主考官一名，具体负责向应试者提问并总体把握面试的进程。

5、面试程序及时间安排结构化。结构化面试应按照严格的程序进行，时间一般在30分钟，具体视面试题目的数量而定，同时对每一题目也应限制时间，一般每题问答时间在5分钟左右。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com