

7/30



《人力資源管理實務》

王遠昌

徵聘面談技巧

許多主管以為面談非常容易，人人可為之，其實徵聘員工能否有較佳結果，與各級主持面談者是否具有面談技巧息息相關，因此，筆者特將相關技巧歸納入以下幾點，提供朋友們參考。

一、事前準備：在開始面談前，除參閱該職位工作說明書、了解該工作所需要條件、工作內容或職掌以做面談重點外，亦應詳讀應徵者來函及申請表以便在面談前知道應徵者的個人背景。此外，還應決定面談場所，分

配足夠面談時間，以免面談中受到干擾。

二、決定面談方式：徵聘面談方式分結構性、半結構性、與非結構性面談。要想進行一次具有「品質」的面談，「結構性」面談方式實有必要。許多管理者以為工作既忙，壓力亦重，那有閒工夫對面談內容做「結構性」準備；其實除專業性問題外，一般性問題大都可「一勞永逸」，不必每次均需準備。

三、多用開放式而非封閉式問句：如上週所談面談主要目的在蒐集資料，以對應徵者過去「行為」加以判斷，因此應以開放式一即應徵者無法以簡單的「是」或「不是」做答覆的問句，以使應徵者提供較多的訊息及資料，從而預測「將來」。

四、注意傾聽、掌握挖掘資料的時機：徵聘面談既是以蒐集資料為主要目的，在進行過程中主持面談者固然要做一個好的發問者及一個好的聽眾；在聽的過程中仍應把握時機，對陳述內容以技巧性短句進一步挖掘深一層內容，如：你認為……後來呢？請舉例、譬如……還有……等延續性反問。

五、營造融洽氣氛：為了避免應徵者過份自我保護，主持面談者在開始時可從個人資料中找出些許與自己相關點——諸如人、時、地、物等做開場白，以降低其戒備心理，使所獲之面談內容，更具參考價值。

六、審慎發問：徵聘面談固然應設法獲取較多的資料，但在面談時，除對方主動提及，否則發問時仍應避免

一些使對方不便回答或尷尬問題，諸如政治取向、婚姻或男女感情問題、財務狀況等。

七、提供必要資料：徵聘面談進行中，主持者不必更不該對組織體及工作本身做不實或膨脹性申述，但在應徵者詢問時，亦應提供必要的解說及資料，以對組織體及工作本身具有較多、較深一層的認識，使其不致因「現在錯誤而結合」，却在「將來因了解而分開」。

八、以適當的時機做筆記：面談時將內容做要點式筆記相當重要，不獨將來可做查詢、參考，而且如應徵者過多時，可避免張冠李戴。不過當應徵者敘述對其具有負面意義時不必進行筆記，而可在對其有利事件之敘述時一併記之，以使其能暢所欲言。

九、結束面談時，要運用技巧：面談時間之長短，視層級而定，如係白領員工通常以不少於三十分鐘為原則。為使應徵者能獲得較佳的尊重，面談應以適當的技巧加以結束。諸如開始時即告知面談時間；運用身體語言——取下眼鏡、放下鋼筆、後移座椅或語言暗示等，以期對方適時回應，而不致有被趕走的感覺。

十、面談結束應立即評鑑：由於勞動市場人才獲致不易，面談後應立即做面談評鑑，決定聘用與否，並盡早將結果通知人力資源部門，以免因些許延誤，坐失獲致人才機會。以評鑑結果為否定，亦應說明該應徵者雖不適合此一工作，但可擔任某項其他工作，做為人力資源部門現在及將來參考。