



# 徵聘面談 不是紙上談兵

組織體在徵聘員工時，通常仍以測試及面談決定聘用與否。所謂測試包括智力、性向、專業等；面談通常由人力資源管理部門作一般性面談，而用人單位則透過面談，做專業性的了解。有些組織體對測試十分重視，如應徵者無法達到測試「及格」分數，則一律不給面談機會，更遑論聘用。筆者對此一做法深不以為然，因為試題與工作的關聯度、應試時心理狀態、應試者在校或以往工作內容的着力角度，均可能造成測試結果缺乏真正可信度。因此，建議對測試不應作為絕對性徵聘結果，而作相對性參考；只要測試結果不致與「常模」相距甚遠，則可將錄用與否交由面談來決定。

何以面談扮演如此重要的角色？因為徵聘面談的基本目的在以應徵者過去的行爲預測其將來的行爲。而紙上談兵式的測試，則難以洞悉其行爲面。應徵者的將來是未知數，而過去對應徵者是已知數，透過專業性的面談，可以從過去到未來更充分了解應徵者：

一、衡量應徵者的能力：在面談中從以往就業經歷中所表現的工作技巧、規劃能力、管轄人員之多寡、組織中所任職位之層級、執行方法及工作的具體成效，以了解其工作能力。

二、評估應徵者之未來發展性：面談時從應徵者之教育背景、進取心、組織能力、邏輯思考、成熟度、專業知識與經驗的深度與廣度，以及自我前程規劃內涵等要點，以評估其將來之可塑性與發展性，期能與組織體共同成長。

三、測知應徵者之工作意願與態度：員工之工作意願與態度事關其將來之工作績效，主持面談者應從過去工作積極性、自我投入度、主動協調與溝通情形、已完成工作或計畫之時間、人際與工作關係面，對應徵者多所了解。

四、了解對組織體的適應力：任何組織體均希望能有一個穩定的員工群體，每一組織體亦有其特有的組織文化。徵聘員工時，應從面談中了解其以往就業背景、個性、與主管及同事相處狀況，以及過去離職原因，來反

視自身組織體之相關狀況與案件，以推測應徵者之適應性及穩定性。

五、鑑定應徵者工作品質：組織體之經營，在以產品的品質與價值為顧客所接受；而產品的品質，係由員工之工作品質所匯集而成。面談時可透過專業技巧，不獨了解應徵者以往之工作狀況、工作結果，更要請其描述工作結果之品質及對組織體之實質貢獻度。近年來部份組織體業已重視全面品管，每位員工之工作品質，均為全面品管的貢獻體。

以上各點，係根據應徵者的「過去」而預測其「將來」；下面二點却依據組織的立場，做為徵聘面談的目的：

一、使應徵者對組織體及其應徵之職位獲致較具體的認識：徵聘面談其目的固在搜集應徵者的前述資料，做為決定聘僱與否的依據，主持面談者亦應主動對應徵者提供組織體及該職位之相關資料，以供應徵者能真正了解組織體及工作，避免將來「嫁錯郎」的後悔。

二、推銷自己，建立企業與徵聘形象：主持徵聘面談者，在面談過程中應利用機會推銷組織體值得推銷之優點，此舉不獨增強其被錄用時前來報到的機率，且可建立組織體之整體及徵聘形象，在就業市場增添徵聘員工的優勢。

徵聘面談雖有主觀價值判斷的缺失，但為了解上述目的，配以下篇所建議之徵聘面談技巧，應可減少面談之「誤判」，網羅組織體真正所需人才。

7/23