

经典面试题库

影响他人的能力：	2
客户服务类工作：	3
团队意识	4
有效的沟通技能	5
培养人的能力	6
销售能力	7
工作主动性	8
适应能力	9
正直	10
信心	11
灵活多变性	12
继续学习	13
决策和分析问题的能力	14
战略家素质	15
自我评估式问题	16
面试新毕业学生所要使用的问题	17
考核应聘者目标的问题	18
喜欢升职还是喜欢原地踏步	19
推销职位	19
时间观念	20
主动性和独立思考能力	21

交际能力.....	22
管理能力.....	23
把目标作为管理方法之一.....	23
鼓励创新和革新的能力.....	24
独立工作的能力.....	25
办事员（及秘书）的工作技能.....	26
处理矛盾和冲突的能力.....	27
服从意识.....	28
建立合作关系的能力.....	29
了解应聘者的信仰、价值观念和世界观.....	29

影响他人的能力

如果你是某事的负责人的话，你很容易让他人听你的；但是，当你不是负责人时，让别人听自己的话是非常难的事。想要培养自己影响他人的能力的话，得通过与他人的共同的理想和目标来建立个人关系。那些拥有影响力并能感召他人的应聘者通常能够使同事和客户支持自己的观点和目标。下面的一些问题能够考核出应聘者在这方面的能力。

- ◆ 请你举一例说明你曾经使某人做他并不喜欢做的事情。
- ◆ 请描述一下这样一个经历：你使别人参与、支持你的工作，并最终达到了预期目的。
- ◆ 假设你发现你的一位工友做了不道德的事情，你会采取什么样的方法来使这位工友改正他的不道德行为？

- ◆ 假如管理层要对工作程序进行调整，这会对你的工作造成危害。你会采取什么办法来说服管理层不要这样做？
- ◆ 请说说你的这样一个经历：你的一位老板总是在最后一刻才给你布置工作任务。你采取什么办法来改变老板的这种工作方法？
- ◆ 我想知道你是怎样使某位雇员来承担更多的责任，或承担他本人认为很难的工作的？
- ◆ 我想知道你是否遇见这样的情形：部门的某位员工不愿意干自己的工作。你采取什么措施来改变这种情况的？
- ◆ 请说一下你是否想出过某种能够解决你部门问题的主意？你是怎样把你的想法推销给你的老板的？
- ◆ 讲讲这样的一个经历：你向员工推出了一个很不受欢迎的想法，你采用什么办法来减少员工对这一想法的反感？
- ◆ 描述一下这样一种经历：你手下有一位表现平平的员工。你采用了什么办法来提高他的工作效率？

客户服务类工作：

服务提供者需要有特别的态度和心理素质，这种特殊的心态体现在：不要把所有事情的是非都联系在一起。喜欢给内外客户都提供超级服务的应聘者肯定能够知道并理解他人的需求。他们努力提供超过客户需求的服务。他们能够认识到：没有客户，就没有生意；没有良好的服务，就没有回头客。他们知道如何处理好提供超级客户服务和保证公司兴旺发达的关系。下面一些问题能够问出应聘者对服务他人的理解以及他们的服务能力。

- ◆ 请讲一次这样的经历：你使一个非常不满的客户改变了看法。是什么问题？你是怎样使客户回

心转意的？

- ◆ 讲一次你曾经为了取得与工作有关的目标而做出个人牺牲的经历。
- ◆ 你认为质量和客户服务的关系是什么？
- ◆ 很多人都把客户服务的重点放到处理客户投诉上，你认为这种策略的问题是什么？
- ◆ 给我讲一个你曾经遇到的这样的一个问题：和你打交道的一位客户要求解决问题的方法和公司利益发生冲突。你是怎样解决这个矛盾的？
- ◆ 在客户服务中，公司的政策和规定起着什么样的作用？
- ◆ 请列举好的客户代表应该具备的四种基本素质。你为什么认为这四种基本素质很重要？
- ◆ 如果客户对所发生的事情的判断是完全错误的话，你该如何解决这个问题？
- ◆ 统计数字表明，19 个客户中，只有 1 个客户会投诉，而其他 18 人尽管不满意也不会说什么，但再也不会购买你的产品了。客户服务代表怎样鼓励沉默的客户发表自己的看法？
- ◆ 若客户不满，他们能接受的最大的不满程度有多大？

团队意识

团队工作需要很强的人际交往能力和交际常识。很多在团队工作的人这两种素质哪一种都不具备。因而，他们惹了很多麻烦，并影响了团队的生产力。有团队工作经验并不一定表明他就一定是个很好的团队者。你希望找到这样一个人：既能带动他人完成共同的工作目标，又能团结合作并对公司有着很高的热情。下面这些问题可以帮助你考核应聘者的这些素质。

- ◆ 你认为一个好的团队管理者的最主要特点是什么？为什么？
- ◆ 请你讲出你在团队工作背景下遇到的最具有创造性和挑战性的事情。你用什么方法来鼓励他人和你自己来完成这件事的？

- ◆ 管理人员能否不做任何说明就让员工去干某项工作？为什么？
- ◆ 请讲一下你对团队工作最喜欢和最不喜欢的地方？为什么？
- ◆ 请说出你作为团队者所遇到的最困难的事情。是怎样解决这个困难的？你在解决这个困难中起了什么作用？
- ◆ 请告诉我你在什么情况下工作最有效率？
- ◆ 你认为怎样才算一个好的团队者？
- ◆ 你认为做一个好的员工和当一位好的团队者有什么区别？
- ◆ 根据你的经验，若某位员工经常迟到、早退、旷工，或不愿意干活的话，会给整个团队带来什么样的问题？这些问题该怎样解决？作为团队的一员，你是怎样改善这种情况的？

有效的沟通技能

不论什么工作，沟通都是很重要的一部分。其实，工作责任越大，对这个职位上员工的沟通能力的要求就越高。面试是考核人的沟通能力的很好的办法。面试中，你有机会了解应聘者表达的思想是否具有说服力，概念描述得是否清楚，思路是否有条理，用词是否准确，是否能吸引听者的注意力，以及应聘者是否能保持与对方的视线，等等。你需要一位清楚准确并能和公司各个层次的人沟通的人。下面一些问题主要用来测试应聘者的沟通技能。

- ◆ 请讲一个这样的情形：某人说话不清，但是你还必须听他的话，你怎样回答他的问题才好？
- ◆ 一个好的沟通者应该具备哪些条件？
- ◆ 请说一下别人是怎样看你的？
- ◆ 请你讲一下和一个有非常糟糕习惯的人在一起工作的经历。你是怎样使对方改变他的不良行为的？

- ◆ 若让你在公司董事会上发言，你该怎样准备发言稿？
- ◆ 我想知道你曾经遇到的最有挑战性的沟通方面的问题。你为什么认为那次经历对你最富有挑战性，你是怎样应对的？
- ◆ 你认为最困难的沟通的问题是什么？为什么？
- ◆ 你认为良好沟通的关键是什么？
- ◆ 假如你的两个同事的冲突已经影响到整个团队，让你去调节冲突，并使冲突双方能够自己解决问题，你会怎样做？

培养人的能力

若一个公司想要生存和发展，处在领导岗位上的管理人员必须愿意并能够把普通员工培养到领导岗位上。这就意味着，得给每位员工以最大的发展空间。这需要激励每位员工奋发向上，并发挥出各自最大的潜能。这还包括鼓励员工有敢于冒险的精神，善于承担责任的精神。下面一些问题能问出应聘者在培养人方面的能力。

- ◆ 说说你曾经鼓励并奖励员工积极主动的一些做法。你是怎样鼓励员工的，有时怎样奖励他们的？
- ◆ 就工作表现而言，你不得不向员工反馈的最困难的信息是什么？
- ◆ 你采取什么办法来鼓励你的下属培养他们的能力？
- ◆ 你怎样决定工作中的分工负责情况的？
- ◆ 你用什么方法来监督你负责项目的工作进程的？
- ◆ 你是怎样评估你的每位下属的工作发展的需要的？
- ◆ 请描述某位员工有工作表现问题的情形。你给他提供了什么样的帮助？
- ◆ 在评估你的员工的工作表现时，你怎样才能确保评估的客观公正？

- ◆ 请讲一个你不得不鼓励员工做出决定的情形。你究竟是怎样做的？
- ◆ 管理者多长时间、在什么情况下该让员工参加培训？
- ◆ 如果你的某位职员对所有的发展努力都不感兴趣，你该采取什么措施或办法来改变他的态度？

销售能力

在公司所有工作中，销售人员的工作可谓最复杂。这也许是因为，客户在购买公司的产品前，首先购买的是销售人员的服务。还可能是因为销售方法过去 10 年里从广告到咨询服务都发生了巨大变化。也可能是因为好的销售人员需要掌握很多相反甚至自相矛盾的技能：(1) 听说能力；(2) 产品知识和人的品味；(3) 销售策略和市场渗入策略；(4) 具有说服力，但又不使用花招的沟通能力；(5) 既有取得较好个人业绩的欲望，又有服务客户的强烈意识；(6) 富于弹性，又讲原则；(7) 做事积极主动，又善于和他人合作。下面一些问题可以评估应聘者在这方面的能力。

- ◆ 请讲讲你遇到的最困难的销售经历，你是怎样劝说客户购买你的产品的？
- ◆ 人们购买产品的三个主要原因是什么？
- ◆ 关于我们的产品生产线和我们的客户群体，你了解多少？
- ◆ 关于销售，你最喜欢和最不喜欢的是什么？为什么？
- ◆ 若受到奖励，你有什么感想？
- ◆ 你最典型的一个工作日是怎样安排的？
- ◆ 为取得成功，一个好的销售人员应该具备哪四方面的素质？你为什么认为这些素质是十分重要的？
- ◆ 电话推销和面对面的推销有什么区别？为使电话推销成功，需要什么样的特殊技能和技巧？
- ◆ 在你的前任工作中，你用什么方法来发展并维持业已存在的客户的？

- ◆ 若你给新员工上一堂销售课程，你在课堂上要讲些什么？为什么？
- ◆ 请讲一下你在前任工作中所使用的最典型的销售方法和技巧。
- ◆ 讲一个这样的经历：给你定的销售任务很大，完成任务的时间又很短，你用什么办法以确保达到销售任务目标的？
- ◆ 你是否有超额完成销售目标的时候，你是怎样取得这样的业绩的？
- ◆ 一般而言，从和客户接触到最终销售的完成需要多长时间？这个时间周期怎样才能缩短？
- ◆ 你怎样才能把一个偶然的购买你产品的人变成经常购买的人？
- ◆ 当你接管了一个新的行销区或一新的客户群时，怎样才能使这些人成为你的固定客户？
- ◆ 在打推销电话时，提前要做哪些准备？
- ◆ 你怎样处理与销售活动无关的书面工作？
- ◆ 请向我推销一下这支铅笔。
- ◆ 你认为推销电话最重要的特点是什么？为什么？
- ◆ 和业已存在的老客户打交道，以及和新客户打交道，你更喜欢那种？为什么？
- ◆ 如果某位客户一直在购买和你的产品相似，但价格却很低于你的产品，你该怎样说服这个客户购买你的产品？
- ◆ 具备什么样的素质和技能才能使你从众多的销售人员中脱颖而出？
- ◆ 假如你遇到这样一种情况：你的产品和服务的确是某公司需要的，但是那个公司内部很多人士强烈要求购买质量差一些但价格便宜的同种产品。客户征求你的意见，你该怎样说？

工作主动性

工作是否有主动性是要从应聘者那里了解的非常重要的事项之一。工作积极主动的人往往具有不断探索新办法来解决问题的企业家精神。在追求不断进步的过程中，他们会尽心尽力地追求富有

创新性、想像性的新项目。这类人才会对企业的长远发展做出贡献。这类员工还会给企业和员工带来崭新的思维和方法，以解决企业存在的难题。下面的问题主要是考核应聘者这方面的素质的。

- ◆ 说一个你曾经干了些份外工作的经历。你为什么要承担那么多的份外工作？
- ◆ 请讲这样一个经历：你获得了很难得到的一些资源，这些资源对你完成工作目标特别重要。
- ◆ 你前任工作中，都干了哪些有助于你提高工作创造性的事情？
- ◆ 在你前任工作中，你曾经试图解决了哪些与你工作责任无关的公司问题？
- ◆ 讲讲这样的一次经历：在解决某一难题时，你独辟蹊径。
- ◆ 工作中使你最满意的地方是什么？
- ◆ 在你前任工作中，因为你的努力而使公司或部门发生了什么样的变化？
- ◆ 你认为工作中什么被视为是危险的情况？
- ◆ 你最后一次违反规定是什么时候？
- ◆ 若你干这个工作的话，你怎样决定是否需要一些改变？
- ◆ 哪些经历对你的成长最有用？你怎样确保在这儿也会有同样的经历？
- ◆ 为了做好你工作份外之事，你该怎样获得他人的支持和帮助？

适应能力

每个公司都在不断变化发展的过程中；你当然希望你的员工也是这样。你希望得到那些希望并欢迎变化的人，因为这些人明白，为了公司的发展，变化是公司日常生活中重要组成部分。这样的员工往往很容易适应公司的变化，并会对变化做出积极的响应。此外，他们遇到矛盾和问题时，也能泰然处之。下面的问题能够考核应聘者这方面的能力。

- ◆ 据说有人能从容避免正面冲突。请讲一下你在这方面的经验和技巧。
- ◆ 有些时候，我们得和我们不喜欢的人在一起共事。说说你曾经克服了性格方面的冲突而取得预期工作效果的经历。
- ◆ 请讲一下你曾经表现出的灵活性的经历。
- ◆ 当某件事老是没有结果是，你该怎样做？
- ◆ 讲一个这样的经历：你的老板给你分配了一件与你工作毫不相干的任务，这样，你的本职工作就无法完成了，你是怎样做的？
- ◆ 假如让你干一项工作，这个工作估计一周就能够完成。干了几天后，你发现，即使干上三周也
没法完成这个任务。你该怎样处理这种情形？为什么？
- ◆ 讲一个这样的经历：本来是你自己的工作，但别人却给你提供了很多帮助。
- ◆ 你觉得你对公司的其他部门的人还有什么责任吗？若有，该怎样履行这些责任？
- ◆ 请讲述一个你本来不喜欢，但公司却强加给你的一些改变。
- ◆ 请讲述这样一个经历：为了完成某项工作，你有很多需要学的东西，但是时间又特别紧。你用
什么方法来学会这些东西并按时完成了这项工作？

正直

正直不是人能够教会的。它是人生下来就具有的人格方面的一个重要组成部分。对成年人来说，这种品格体现在日常决定和行为中。当工作涉及到管理他人的钱财时，公司在用这样的人员时会特别小心谨慎，而一般都要求这样的人员在人品上都要正直、诚实。因此，在物色应聘者时，要找那些忠于客户、同事和公司利益的人。下面一些问题能够了解应聘者在这方面的情况。

- ◆ 请讲一个你曾经遇到的不忠于公司和主要客户利益的人，你是怎样对待他的？

- ◆ 请讲一下这样一个经历：尽管其他人反对，但是你还是坚持自己的观点，并把事情继续做下去。
- ◆ 在日常生活和工作中，什么行为才能表现出一个人的正直来？
- ◆ 若平时你发现你办公室的人或你的下属偷窃了少量的办公用品，你会制止他们吗？如果会的话，你该怎样做？
- ◆ 讲一个你的正直受到挑战的经历。
- ◆ 假设公司规定不许在办公楼里赌博，如果你是新来的部门负责人，你发现该部门的老员工总是在办公楼运动室里赌博，他们这种活动已经进行了好几年了，你会怎么办？
- ◆ 讲讲这样一个经历：别人让你给客户撒个谎（比如，说某批货已经发了，其实订单还在办公桌上呢），你会怎么办？
- ◆ 假如你的一位工友给你讲了一件十分重要的事情或秘密，你觉得你的老板也应该知道这件事，你该怎么办？
- ◆ 请你讲一个这样的经历：你的请假要求本来很合理（如去看医生），但是你的老板却拒绝了。你是怎样办的？
- ◆ 请你举一个你的同事很不道德的一件事，你为什么认为那种行为不道德？

信心

信心是应聘者在面试者面前是否具有吸引力的一个非常重要的因素。有信心的人往往在办事、说话和判断中，以及在对自己的能力方面表现出强烈的信心。有信心的人善于对他们自己的决定和行为的后果承担责任。此外，他们往往把冲突视为是发展的机会。下面的问题可以看出应聘者在这方面的情况。

- ◆ 请讲一下去年你承担的最具有挑战性的任务之一。你为什么认为那件事很具有挑战性？

- ◆ 解决冲突的能力会使你在管理中做得更好，在这方面，你有什么经验？
- ◆ 若你和你的老板在某件事上有很大的冲突，你该如何弥补你们之间的分歧？请举实例说明。
- ◆ 请说出你和你的老板在工作重点上发生冲突的一次经历，你是怎样解决你们之间的冲突的？
- ◆ 讲这样一个故事：你做出了一个决定，但事情的发展事与愿违。你怎样弥补这种局面？
- ◆ 我想知道，工作中什么环境和事情对你的影响最大？
- ◆ 过去三年里，你对自己有了怎样的认识？
- ◆ 你是怎样获得新观点和新主张的？
- ◆ 未来十年里，这个行业面临的最主要的问题是什么？你自己准备如何应对未来的变化？
- ◆ 过去六个月中，你有多少次是跨越了自己专业、权力和责任来做你的份外工作的？为什么？你是怎样完成这些工作的？

灵活多变性

灵活多变的应聘者有高超的交际沟通能力，他们在维持个人和公司利益的同时，知道如何随时调整他们的办事方式和方法。这样的应聘者知道，人和人之间是有很大区别的，为了把工作做好，管理者得使用不同的办法来使得下属们相互配合协作。善于变通的人也很会管理时间，并能够平衡不同的工作重点。下面一些问题能够看出应聘者在这方面的能力。

- ◆ 讲讲你曾经改变工作方法来应付复杂工作情况的经历。
- ◆ 讲讲这样一个工作经历：你的老板让你承担非你本职工作的任务，而接下任务的话，你就无法按时完成自己的本职工作。这种情况下，你是怎样办的？
- ◆ 你认为什么样的人最难在工作中一起共事？在这种情况下，你用什么方法和这样的人成功共事？

- ◆ 讲讲你曾经遇到的同时接受很多工作任务的经历。你是怎样设法完成这些工作的？
- ◆ 请描述一下你是怎样计划一个特别忙碌的一天的？
- ◆ 你是怎样计划每天（每周）的活动的？
- ◆ 若有很多工作要做，每个工作的完成期限都非常短，你该用什么方法在有限的时间内来完成这些工作？
- ◆ 你怎样判断哪些工作是重点，而哪些不是重点？
- ◆ 讲一个这样的经历：在短期危机和长远任务相矛盾的情况下，你是怎样决定哪些是工作重点，而哪些是次重点的？
- ◆ 干扰是工作中常见的事。过去你用什么方法来减少工作中的干扰的？
- ◆ 在你前任工作中，哪些本来不属于你的正常工作，而你却承担了？我想知道你为什么要干那些非本职工作呢？

继续学习

当今是知识和日新月异的时代，一个人已经掌握的技能可能很快就过时了。任何工作优秀的应聘者都是那些不断更新自己知识和技能的人。自我发展是每个人自己的事，而不是老板要求去做的事。那些主动自我学习的人，是那些想不断提高自己的人。面试中，也该听听，应聘者在工作中出现了业务或判断方面的失误时，是否会从经验和教训中学到什么。那些出错后一味责怪公司和他人的人不会从经验和教训中学到什么。下面一些问题是用来考察应聘者是否具备这方面素质的。

- ◆ 请讲讲你从某个项目或任务中学到了什么？
- ◆ 为了提升你的工作效率，近来你都做了些什么？
- ◆ 讲一个这样的经历：发生一件对你来说很糟糕的事情，但后来证明，你从这个糟糕的事件中学

到了很多。

- ◆ 过去 12 个月里，你投稿多少钱和时间用于自我发展的，你为什么要这样做？
- ◆ 告诉我，你是怎样有意识的提高自己的工作技能、知识和能力的？你用什么办法来达到这一目的？
- ◆ 我想知道，是什么时候或环境导致你决定学习一些全新的东西？
- ◆ 你用什么方法告诉你（目前的）老板你想接受更多的发展（或挑战）的机会的？
- ◆ 你认为这个行业未来十年面临的最主要的问题是什么？你准备怎样应对未来的变化？
- ◆ 过去三年里，你为自我发展订立了什么样的目标？为什么要订立那样的目标？
- ◆ 你近来接受的哪些教育经历有助于你干好这个工作？
- ◆ 为了干这个工作，你都做了哪些准备？
- ◆ 假如你的老板就你的工作和技能做出一些评价，但这些评价与实际不符，你该怎么办？

决策和分析问题的能力

简言之，做决定就是从某一问题众多的答案中选择一个。决定能力是衡量应聘者综合能力的非常重要的指标之一。当今，你如果不知道某位应聘者是否具有材料收集、数据分析和系统推理能力的话，你是不能聘用这个人的。有经验的应聘者知道，决定是不能在真空中做出，必须考虑到某个决定对公司其他方面的影响。下面的问题可以帮你考察应聘者在这方面的能力。

- ◆ 你觉得你在解决问题时凭逻辑推理还是仅凭感觉？请根据你以前的工作经历来谈谈你的体会。
- ◆ 举一个过去的例子说明，在做出决定时，必须进行认真分析、周密考虑。请说说你做决定的过程。
- ◆ 如果我们让你干这个职位的话，你怎样决定是否接受这个工作呢？

- ◆ 你为什么干这一行，而不干其他行当呢？
- ◆ 你一生中做出的最有意义的决定是什么？那个决定为什么有意义？那个决定是怎样做出来的？
- ◆ 当你要决定是否试做全新的事情时，你对成功的把握性有多大？
- ◆ 在你的前任工作中，你根据什么标准决定是否做些不属于你工作任务的任务项目？
- ◆ 你为什么在事业的这个阶段决定寻找新的机会？
- ◆ 假设你想要给自己找一位助手，有两位候选人，你怎样决定聘用哪一个呢？
- ◆ 假如另一部门的某位员工经常来打扰你部门员工的工作，你有哪些办法可以解决这个问题？你会选择哪个办法？为什么？

战略家素质(统揽全局的能力)

没有统揽全局能力的应聘者是看不见工作中长远的、更大的目标的。而统揽全局的应聘者能够看出复杂的问题，并能找出解决问题的长远办法。这样的应聘者总是围绕着公司整体目标的实现，而不是个人目标的实现来展开工作的。如果让这样的应聘者加盟公司，他们会把精力放在提高公司的服务、促进公司的发展和提高公司的利润上。下面的一些问题能够看出应聘者是否具备这样的才华。

- ◆ 讲讲这样一个经历：你发现公司的政策和业务有重大问题或错误，你向公司推荐了什么样的解决问题的办法？
- ◆ 请讲讲公司的哪些目标曾经交由你们部门来实现，你和你的员工怎样认识到那些目标的重要性的？
- ◆ 你是如何确保公司的观点、任务和目标能够反映到你和你的员工的工作中？
- ◆ 请说说这样一个经历：有一个很大的难题困扰着公司的发展，你参与了这个难题的解决，并做

出了某些贡献。

- ◆ 当你做决定时，你会从哪些方面考虑这个决定会对公司其他部门产生影响？
- ◆ 假如管理层要求你裁员 20%，你根据什么来决定睿裁掉哪些人员，留住哪些人员？
- ◆ 讲讲这样一个经历：你在处理一个特别重要的问题时，又出现了一个新的危机，你该怎样决定先做什么，后做什么？
- ◆ 你认为这个行业未来十年所面临的最大的问题是什么？你打算怎样应对这些问题？
- ◆ 在你的前任工作中，你根据什么标准来决定是否做些没有或不希望你做的任务、项目以及责任等？
- ◆ 假设你做了一个决定，这个决定的结果比较差。你该怎样看出原来的分析究竟忽略了什么？

自我评估式问题

这类问题主要是为了让应聘者根据自己的判断对自己的行为、经历和技能进行分析。这类问题使面试者有机会看出应聘者究竟怎样看待自己。此外，这些问题也能深入了解应聘者的自我形象，以及自尊、自醒、自我认识的能力。

- ◆ 在前任工作中，你的哪些素质使你成为公司很有价值的员工？
- ◆ 请你自己描述一下自己。
- ◆ 到目前为止，你认为你哪方面的技能或个人素质是你成功的主要原因？
- ◆ 当别人讲你的时候，他们首先会提及你哪方面的素质？
- ◆ 你认为你的工作效率怎么样？
- ◆ 什么东西促使你努力工作？
- ◆ 你认为你对工作的最重要的贡献是什么？

- ◆ 如果你被聘用的话，你会带来什么其他人不能带来的优点和长处？
- ◆ 什么特别的素质使你与他人有所区别？
- ◆ 你为什么认为你很胜任这个工作？

面试新毕业学生所要使用的问题

当面试刚刚走出校门的毕业生时（就是那些几乎没有工作经验的应聘者），你希望录用那些要么学习很快，要么有领导（管理）潜力的毕业生。你希望对方有决定能力、毅力（时间加努力等于成功），或是能够看清人的能力。下面的问题就是为上述目的服务的。

- ◆ 你为什么想读大学？
- ◆ 你为什么选择。。大学（学院）读书？
- ◆ 大学时，你为什么选择。。专业？
- ◆ 如果你在大学（学院）做过兼职工作的话，你认为哪种兼职工作对你最有意思？为什么？
- ◆ 你最喜欢的课程是什么？为什么？你最不喜欢的课程是什么？
- ◆ 你认为你所受的教育对你生活的最大意义是什么？
- ◆ 你认为学校的分数重要吗？学校的评分制度有什么意义，它能体现出什么来？
- ◆ 你哪门课学得最好？为什么？
- ◆ 哪些课程学得没有你想像的那样好，为什么？你怎样来加强那几门课程的学习的？
- ◆ 你的专业课程中，哪些课程最让你感兴趣了？
- ◆ 我想知道，你在大学时遇到的最有挑战性的事情是什么？为什么你认为那件事对你最具有挑战性？
- ◆ 介绍一下你的课外活动。你为什么愿意从事那些课外活动？通过那些课外活动，你都学了些什么？

么？

考核应聘者目标的问题

很多应聘者把他们的能力、价值观和技术等说得绘声绘色。你可能禁不住会想：“如果他们这样优秀的话，为什么老板却看不见呢？”应聘者还向你保证，不是因为工作表现差或公司经营困难老板强迫他们离职的，而是应聘者本人决定离开公司的。隐含的意思是，他们目前的工作已经无法满足他们的个人需求和职业目标了。为了评估该应聘者对你公司工作的适任情况，你必须搞明白应聘者的目标究竟是什么，然后再看看公司的职位是否能满足他的目标的实现。下面的问题就是评估应聘者这方面的情况的。

- ◆ 你为什么对我们的工作职位感兴趣？
- ◆ 哪些原因导致你考虑离开你目前的公司？
- ◆ 你想在我们公司找到哪些在你原来公司找不到的东西？
- ◆ 请说说，对你来说，什么样的工作氛围才是非常适宜的？
- ◆ 请你说说，你为什么认为经常跳槽正代表着你的工作能力？
- ◆ 在什么情况下你才不会离开你现在的工作岗位？
- ◆ 未来工作中，你想避免些什么？为什么？
- ◆ 讲述一些对你的发展贡献最大的事件或事情。请说说你从那些些事件或事故中学到了什么，并且是怎样把所学的知识应用到后来的实际工作中的？
- ◆ 从你的前任工作中，你所学到的最有意义的两到三件事是什么？
- ◆ 对你的前任工作来说，你最喜欢和最不喜欢的地方是什么？

喜欢升职还是喜欢原地踏步

其实，几乎没有面试者喜欢那些不求上进的人。但也不得不承认，你也需要那些安于现状、不求上进的人。这些人年复一年地干着相同的工作，从未想过提升或承担更多的工作责任。下面一些问题可以使你区分开哪些人追求上进，哪些人安于现状。

- ◆ 如果你有很多钱可以使用，你也想让自己仍然很忙的话，你会利用时间做什么？
- ◆ 你在学校时想做些什么？
- ◆ 若你自己来写你的职位描述的话，你会写些什么？
- ◆ 若让你自己满意的话，工作中应该包括些什么？
- ◆ 在这个公司，你个人希望取得什么样的成绩？
- ◆ 过去 12 个月里，你都给自己定了哪些个人目标？你为什么要定这样的目标？
- ◆ 你是怎样获得你现在老板对你工作目标的支持的？
- ◆ 请告诉我，你曾经从事的最好的工作是什么？你为什么认为那是最好的工作？你开始是怎样获得那份工作的？
- ◆ 讲讲你主动承担份外工作的经历，你为什么要主动承担那些份外工作？对那些份外工作你做得怎么样？
- ◆ 请讲一个你十分喜欢的工作。

推销职位

坐在你面前的理想的应聘者具备合适的背景、教育、培训和态度等方面的条件。你该怎样鼓动这样的应聘者加入到你的公司呢？很多面试者直抒胸臆，大讲公司有多么多么伟大，但却没用心去

发现应聘者究竟认为什么对其更有吸引力。下面的问题将问出什么对应聘者更加具有吸引力。

- ◆ 你想在我们公司找到在其他公司找不到的哪些东西？
- ◆ 这个条件在工作中为什么显得重要？
- ◆ 你怎么知道公司能够为你提供这些机会？
- ◆ 若公司给你提供你所希望的那些挑战（自由、责任等）的话，你该怎么干？
- ◆ 为了确保这个职位能够给你提供这些条件，你该知道些什么？
- ◆ 若公司给你提供这些条件，你该怎样为公司服务？
- ◆ 为了在工作中获得那些机会和挑战，你都做了些什么样的努力？
- ◆ 哪些原因阻碍了其他公司给你提供这些机会？
- ◆ 如果这个工作完全按你的想法去做的话，该是什么样？
- ◆ 你怎么才能相信我们这儿有适合你的工作呢？

时间观念

时间是否能够有效利用是区分普通和优秀员工或经理的十分重要的条件之一。

- ◆ 请举例说明你通常是怎样计划自己的一天（或一周）的。
- ◆ 在你认为，就时间管理而言，一个人最应该知道的东西是什么？
- ◆ 若让你完成大量的工作，而完成期限又十分有限，为了完成任务，你使用的最基本的方法是什么？
- ◆ 效率高的人（经理、管理者）是怎样确定自己的工作重点的？
- ◆ 讲一个这样的经历：你正在处理一件非常重要的事情，这时你还得面对一个很大的危机。你该

怎样分配时间？

- ◆ 打扰是工作中司空见惯的事。过去你用什么办法来对付工作中的打扰？
- ◆ 你遇到的最难的时间管理方面的问题是什么？你为什么认为那个问题很难？你是怎样努力解决那个难题的？
- ◆ 讲一个这样的经历：你的老板总是在最后一刻才给你分配工作任务，你是怎样克服由此带来的巨大麻烦的？
- ◆ 说说这样一个经历：你的老板让你做些与你工作没有什么联系的工作，这会使你不能按时完成你的本职工作。你是怎样解决这个问题的？
- ◆ 假设你接了一个活计，本来计划这个活计在一周内可以完成，但是，干到中途时，你发现这个活三个星期也干不完。应对这样的局面，你有几种选择？你将做出哪种选择？

主动性和独立思考能力

- ◆ 假设你的老板不在，你不得不做出超过你权限的决定，你该怎么做？
- ◆ 假设给你分配一个项目，这个项目除了完成期限外，既没有历史，也没有操作说明，你该怎么开始这个项目？
- ◆ 你想承担多更大的责任吗？为什么？
- ◆ 讲一个你突然接到某个预想不到的任务的经历。
- ◆ 在你以前的工作中，你曾经解决过多少本来不属于你职权范围内的一些公司的问题？
- ◆ 工作给你带来的最大的满足是什么？
- ◆ 在你的上一个工作中，你发现了哪些以前了的问题？
- ◆ 讲讲上一个工作中，因为你而发生的一些变化。
- ◆ 工作中，你认为哪些情形是比较危险的？为什么？

- ◆ 请讲述这样一个情况：为了完成某项工作，有必要超出自己的权限，做一些本职工作以外的工作。

交际能力

应聘者的交际能力对其工作的最终成功起着举足轻重的作用。据统计，员工被解雇的最主要的原因是和同事处不好关系。若让应聘者回答他们能否和同事处好关系的话，他们绝大多数都会说，他们具有很好的人际交往能力。但是，还是有必要看看应聘者这两方面的情况：(1) 他们对他人的基本观点和看法；(2) 容忍他人的一些行为以及建立并维持富有成效的工作关系的能力。下面的问题就是测试这方面的。

- ◆ 在和一个令你讨厌的人一起工作时，你是怎样处理和他在工作中的冲突的？
- ◆ 说一个这样的经历：你不得不改变一个公司中比你职位高的人，公司人都知道，这个人思维和工作都很死板。
- ◆ 你喜欢和什么样的人一起工作？为什么？
- ◆ 在你以前的工作中，你发现和什么样的人最难处？为了和这种人共事，并使工作效率提高，你是怎样做的？
- ◆ 你以前的经理做的哪些事情最令你讨厌了？
- ◆ 想想你共事过的老板，他们工作中各自的缺点是什么？
- ◆ 你认为这些年来同事对你怎么样？
- ◆ 讲一些你和你的老板有分歧的事例，你是怎样处理这些分歧的？
- ◆ 和团队中他人紧密合作有时特别难。作为团队一员，请你说说你遇到的最具有挑战性的事情是什么？

- ◆ 若你的经理让你告诉你的某位同事“表现不好就走人”，你该怎样处理这件事？

管理能力

- ◆ 你认为公司管理人员的最基本的素质是什么？为什么？
- ◆ 你认为在什么情况下，管理人员不用任何解释就可让雇员去做某事？为什么？
- ◆ 你认为什么情况下违反有关命令是很必要的，且不会受到惩罚？
- ◆ 你衡量一名合格经理有没有量化的标准？
- ◆ 讲一下你曾经提出并实施的一个不受欢迎的变化的经历，你采取什么措施来降低这种变化对员工的影响的？
- ◆ 那些后来不归你管理的人干得怎么样？
- ◆ 讲讲你在什么环境下管理得最好？
- ◆ 你认为你的管理方法的特点是什么？
- ◆ 过去，你是怎样肯定员工的贡献的？
- ◆ 什么事最影响员工的工作热情？
- ◆ 讲一个你管理一位表现较差的员工的经历，你是用什么办法来激励那位员工提高工作效率的？
- ◆ 过去，你是怎样保证员工尊敬并信任你的？

把目标作为管理方法之一

有很强管理能力的应聘者知道，订立目标是很重要的领导方法。订立目标可使员工在能力上更上一层楼。目标也是指引人事业发展的重要因素。工作取得什么样的结果越清楚，成功的机会越大。但是，心里光有某种事情的结果还是不够的，还必须制定取得这种结果应该采取的措施。这些都牵涉到应聘者的目标制订能力。经理人必须把制订的目标付诸实施。下面的问题有助于了解应聘者这

方面的情况。

- ◆ 目标和目标订立在你的管理方法中起到一定的作用吗？为什么？请举例说明。
- ◆ 有效目标包括哪些因素？
- ◆ 经理是不是应该让他的下属订立工作目标？为什么？在订立目标方面，经理应该怎样做？
- ◆ 请说说你订立目标的程序。
- ◆ 请说说你在员工制订目标和实现目标时起的作用。
- ◆ 你用什么办法来确保每位员工知道如何书写自己的工作目标（也就是那些既富有挑战性，又具有可实现、可衡量、可控制又相互兼容的目标）？
- ◆ 你是怎样鼓励你的员工取得那些工作目标的？
- ◆ 你怎样确保目标的现实性和可行性呢？
- ◆ 请你讲一下你是怎样考察员工努力实现目标的情况的。我想知道，你多长时间检查一次员工的工作进步程度，以及你所用的检查方法是否灵验。
- ◆ 若你的某位员工给自己定的目标非常容易取得，你该怎样要他们订立更加富有挑战性的目标？
- ◆ 你怎样确保公司的目标、任务和目的能反映到部门以及个人订立的目标中去？

鼓励创新和革新的能力

- ◆ 我想知道你是怎样奖励那些成果不怎么样的冒险者的，又是怎么奖励那些很成功的冒险者的。
- ◆ 你怎样来决定某人是否具有创造性呢？
- ◆ 你怎样鼓励你的员工更加具有创造性呢？
- ◆ 什么事会抹杀一个人的创造性和积极性？
- ◆ 描述一下这样一种情形：你的一位员工精疲力竭了。问题出在哪里？你是怎样推行重大变革的？

我想听你举些具体例子加以说明。

- ◆ 请你说说鼓励员工创造性的最有用的方法和技巧。
- ◆ 讲讲过去三个月里，你们部门发生的一些变化。我想听听你是怎样让部门和员工们适应那些变化的。
- ◆ 如果你干这个工作，你该怎样判断这个工作是否需要一些变革呢？
- ◆ 请说说你和你手下人推行的创造性管理方法的例子。你为什么要使用这些方法？

独立工作的能力

- ◆ 说说这样一个经历：你想出了一个方法，这个方法能够解决部门和公司的一些很严重的问题。但是你知道，你的老板在想在工作中采用这种方法。你是怎样处理这个问题的？
- ◆ 你怎么知道你什么时候做得不错而什么时候做得不好？
- ◆ 你在和他人打交道时，遇到的最有挑战性的事情是什么？当你发现这些挑战阻碍了你的工作时，你用什么办法来解决这个问题？
- ◆ 描述一下你参加的一个团队项目的经历。我想知道，你在这个项目中遇到什么问题，是怎样解决的。
- ◆ 当你正干着一项工作时，领导又让你干另一项工作，因为只有你具有相关的专业知识。在这种情况下，你是怎样处理第一个项目的？
- ◆ 讲一个这样的经历：在完成分配给你的某项任务前，你得学很多知识，而完成这个项目的期限又特别短。在规定的期限内，你用什么方法来学习并按时完成任务的？
- ◆ 假如干某一项工作，你有很好的专业知识和技能，但是还是遇到一些问题。你该怎样决定是否需要他人的帮助？
- ◆ 如果遇到你自己做不了的事，你该怎么办？

- ◆ 请说说在干体力活时，什么环境下劳动生产率最高？为什么？
- ◆ 你认为什么样的管理和监督方法对你的激励作用大？为什么？

办事员（及秘书）的工作技能

有能力的办事员是公司的重要财富之一，他们对提高公司管理效率起着关键作用。通过承担大量的日常管理琐事和一些公文事务，办事员使老板们能把更多的精力集中到一些更加重要的事务上。工作安排是否成功的关键是看办事员（助手）和他们为之服务的管理人员是否有很好的性格搭配。如有很好的性格搭配，办事员和他们的老板们就能形成很好的伙伴关系。下面的问题能够看出办事员的工作效果。

- ◆ 你想和你的老板建立什么样的关系？
- ◆ 讲一下你曾经同时为多个老板服务的经历，这些老板都认为他们自己的工作重要，应该先为他们做事，你是怎样安排这些工作的？
- ◆ 请说说你是如何安排一天的工作的。你用了哪些方法和技巧？
- ◆ 用什么具体的方法来确定你的工作重点？为什么？
- ◆ 请讲一个你必须为一位高层主管完成一项重要任务的经历。有时，为了做好这个工作，你需要老板的参与，但是老板不在，你该怎么办？
- ◆ 就你的耐心而言，你认为什么样的人最讨厌？
- ◆ 请讲述一下你遇到的最好地老板。哪些方面使他成为你心目中最好的老板？
- ◆ 请说说你遇到的最糟糕的老板。为什么是最糟糕的？在这样的老板手下干活，你会采取什么样的方法来提高工作效率？
- ◆ 你以前的工作中，都干过哪些不属于你本职工作的活？我想知道你为什么会上干那些活？

- ◆ 讲这样一个经历：老板让你加班，而你本人的计划安排要求你必须正点下班。你是怎样在不牺牲自己的计划的前提下满足老板的要求的？

处理矛盾和冲突的能力

很少有人独立工作，因此，人际关系的好坏是评价某应聘者是否胜任的重要条件之一。在工作压力下，人际关系通常会变得紧张，并且很难使好的关系能顺利保持下去。面试中你应该弄清，应聘者是否能和他人友好相处。下面的问题是考察应聘者这方面能力的。

- ◆ 请讲一个你和其他部门因部门间工作协调而发生冲突的经历。问题是怎样解决的？你在解决这个问题中起了什么作用？
- ◆ 假设你是 7 人工作团队中的一员，7 人中，有 3 人处得不好。如果这种局面正在危及部门的工作效率，你能想出什么样的方法来解决这个问题呢？为什么？
- ◆ 你在解决矛盾方面的哪些经验？这些经验和技巧对你管理水平的提高有什么作用？
- ◆ 请讲一个这样的经历：你和你的老板在解决某问题上有不同的看法。你是怎样弥补你们之间的分歧的？
- ◆ 当你的工作重点和老板的工作重点发生冲突时，你是怎样解决的？
- ◆ 请讲一个这样的经历：为了完成某项工作，你需要另一个部门提供十分重要的信息；但另一个部门认为，为你的部门收集信息不是他们的工作重点。你该怎样解决这个问题？
- ◆ 什么情况或背景下会使你的工作变得很难？请举例说明，当遇到这样的问题时，你是怎样解决的？
- ◆ 请说说你前任工作中遇到的最常见的矛盾和冲突。你用什么方法来解决这些矛盾和冲突？
- ◆ 你目前的工作中遇到的最大的问题是什么？你打算怎样解决这个问题？

- ◆ 人们用什么方法来处理冲突和矛盾？

服从意识

某位应聘者被雇佣后，就成为你的一个员工。这个员工应该就工作中的一些事情向你汇报并对你负责。应聘者在未来的工作职位中能干得得心应手，并能和同事处好关系是十分重要的。但是，应聘者和你（经理）的关系能否处好也十分关键。有此应聘者有和领导发生冲突的历史，他们不愿意别人对他指手画脚，发号施令。员工说他们能够独立工作并有很强的上进心，但他们的老板们却喜欢听话的人。下面一些问题能够看出应聘者对上司的态度。

- ◆ 你喜欢被人管着吗？
- ◆ 讲一次你和你的老板就某问题发生意见分歧的经历。你是怎样说服你的老板的？
- ◆ 请说说你遇到的最糟糕的老板。我想听听老板为什么这么差劲，你又是怎样处理这个问题的？
- ◆ 为了把你想要做的事情做完，你是怎样获得他人的帮助的？
- ◆ 说说你遇到的最好的老板。我想知道他哪方面的素质或技能使他工作效果特别好。
- ◆ 假如老板对你的工作进行了调整，但是在调整之前，老板并没有向你通气，假如调整后的工作很难做，你该怎么办？
- ◆ 我想知道你和你的前任老板一般都是怎样沟通信息的。
- ◆ 被管理的滋味中，哪些最令人讨厌？
- ◆ 你认为和你未来的老板建立和保持良好关系的最主要的因素是什么？
- ◆ 如果你发现你的老板要犯一个很大的判断性的错误时，你该怎么办？
- ◆ 据说，管别人是一种技术，而当下属是一种艺术。你认为作为下属，最有挑战性的事情是什么？

建立合作关系的能力

若你想找一位在公司中做领导职位的人，你就要看应聘者是否具有和他人建立并保持合作关系的的能力。在建立个人关系方面，信任是一个必不可少的条件之一。新雇来的管理人员一定要对自己的领导能力有信心，并给每位员工发出稳定和行为一致的信息。同时，这个新人还必须熟悉部门每位员工的工作分工和各自的职责。下面一些问题涉及到这方面内容的考察。

- ◆ 你用什么方法来维持你和手下每位员工的强有力的关系的？
- ◆ 当员工做错事情时，你是怎样鼓励员工把实情讲给你的？
- ◆ 讲一个这样的经历：员工不喜欢你推出的某个变革，但是这个变革还是要推出，并且推出的时间马上就到了。你用什么方法通知员工？提前多长时间通知？为什么？
- ◆ 你采取什么方法来鼓励员工实现信息资源共享？
- ◆ 你用什么办法来营造并维持部门内互信的氛围？
- ◆ 管理者应该多长时间，在什么情况下邀请员工参与到决策和解决问题上来？
- ◆ 你在调节员工间矛盾上起到了什么作用？请举例说明，在解决矛盾方面，你什么时候参与有必要，什么时候参与没有必要？
- ◆ 在什么情况下，你曾经接受过员工对纯属于你个人事务的帮助？
- ◆ 以前工作中，刚来到一个新单位时，你是怎样在老员工中树立领导地位的？

了解应聘者的信仰、价值观念和世界观

人们对事情的看法和某些决定最终是要建立在他们的信仰、价值观念、世界观上的。因此，招聘时，要特别考虑到把应聘者和公司的信仰、价值观念、世界观紧密联系在一起，并要看两者之间

是否能包容。面对公司裁员，那些认为人员和工作是可以互相替代的经理，和那些认为每个人都有其独到之处，而这些独到之处正是公司长远成功的关键的经理，会采取截然不同的做法。同样，那些相信根据客户的需求给客户提供优质服务的销售人员和那些只顾“销售额不断上升”的销售人员在日常工作中做法也完全不同。下面的问题就是了解应聘者的信仰、价值观和世界观的。

- ◆ 你认为你最基本的商业理念是什么？
- ◆ 请你说说你在管理人时所使用的最基本的哲学思想是什么。我想知道你的这些理念如何引导你以前的工作的？
- ◆ 哪些工作经验对你个人信仰、价值观念和个人哲学的形成起的作用最大？

吴 居 文 人才管理顾问（通信行业）

广州分公司

人才测评 360 评估反馈 员工调查 招聘管理系统 绩效管理系统 继任与发展系统

北森·人才管理软件及解决方案

地址：广州市越秀区东风东路 767 号东宝大厦 1407 室

电话：(86)-20 61130505-810

传真：(86)-20 61130505-811

新浪微博：@北森测评顾问

QQ： 1241963139

MSN：polaris4ever@live.cn

Email：wujuwen@beisen.com

<http://www.BeiSen.com>