
一、仪表仪态风度的评分角度与要点

这是指应试者的体格外貌，穿着举止以及精神状态等。对国家公务员来说，仪表仪态风度则相对比较重要。一般应五官端正，衣着整洁，举止文明、精力充沛、身体健康。这一方面可给人以外在的好感，树立公司形象，另一方面这几类人员工作高度紧张而繁忙，只有精力充沛、身体健康才能承受大工作量的压力。另外，仪表端庄、衣着整洁、止文明的人，一般具有较高修养、做事有规律、注意自我约束、责任心较强。

仪态风度的评价要点是：①穿着整齐、得体、无明显失误；②沉着、稳重、大方；③走路、敲门、坐椅符合礼节；④精力充沛；⑤口语文雅、礼貌。

对仪态风度的测定没有专门的题目，而是由主试人在整个面试过程中通过观察给被试一个评定，所以就要求被试在整个面试过程中保持始终如一的仪态风度。由于在被试进入考场后，主试人首先看到的是仪态风度，这就使主试人在面试正式开始前就对被试有了个最初的印象，而这个最初的印象将给主试人留下很深的印象，并进而影响甚至控制着在正式面试中主试人对被试的评价，正如一位有经验的主考官所说，一个人能否被录用往往在他或她步入考场的那一瞬间就决定了，虽然此话有些夸张仪态风度对面试的影响，但其重要性由此可见一斑。

二、智力结构的评分角度和要点

所谓智力，是指人对客观事物的认识和理解能力，智力的因素包括观察能力、记忆能力、思维能力与想像能力。智力是人的各种能力的基础。智力因素在人的智能结构中分别起着不同的作用，观察能力是智能结构的眼睛，记忆能力是智能结构的储存器，思维能力是智能结构的中枢，想像力是智能结构的翅膀。

1 观察能力

公务员的工作职责要求其必须对社会各个方面的情况有所观察了解：观察社会发展变化的形势，观察社会各个阶层的动态，观察了解人民群众对党的方针政策的反应等等。所以在公务员面试时，考官要评定报考人的观察能力如何，考试方式可采取在黑板上贴一张图片或一幅画，让报考人在限定时间内观察并描述出来。

观察能力的评分要点是观察的广度，精确度和整体性如何。

2 记忆能力

记忆是把人曾看到的、听到的、想过的、做过的事物的印象储存在大脑里，以后并能把它再现或再认出来的过程。它包括识记、保持、再现再认三个阶段。检查一个人的记忆能力好坏的主要指标有：

(1)记忆的敏捷性。记忆同样的材料，有的人需要花去很长时间，有的人则可以迅速记住，这种记忆速度的快慢，即记忆的敏捷性。一名公务员只有记得快，才有条件记得多。

(2)记忆的持久性。识记一个材料，有的人能长久地保存在记忆里，而有的人则较快地把它忘记了。这种对识记材料保存时间的久暂，即记忆的持久性。但是由于公务员活动的特殊性，其记忆内容也应有所选择，并决定记忆的久暂，有些信息材料并不需要长久记忆，比如每天按常规处理的日常事务及其工作程序，并不需要长久保存在记忆中；然而有一些材料却需要长久记忆的，如公务员工作的准则，机关的规章制度，党和国家的方针政策；单位的某些重要情况和基本数据等，必须长期记忆在头脑中。

(3)记忆的精确性。记忆的精确性可以保证公务员将接受的各种信息资料准确无误地贮存下来。如果一个人记忆的东西不精确，那么他所记的东西就没有价值。

(4)记忆的准备性。这是指能把记忆中贮存的信息资料在需用时很快回忆起来，以解决当前的具体实际问题。公务员记忆信息资料的目的是存以备用，如果不能及时地把工作中所需要的信息资料提取出来，那么即使掌握的信息资料再丰富，也不能有效地应用于工作中。

关于记忆力的测试方式可写出一组数字或单词，然后由应聘者默写出来，根据对错数量确定分数。

记忆力的评分要点是记忆的敏捷性、永久性、精确性和准备性。

3 注意力

注意力是各种心理活动必不可少的特性。在人们感知、思考与记忆客观事物的过程中，都有一个注意或不注意的问题。所谓注意就是人的心理活动对某一客观事物的指向和集中。注意的指向性，即表现在对客观事物的选择上，还表现为在较长时间内能够保持这种选择；注意的集中性，既表现为对一切不相干的因素的排除，还表现在对所从事的活动的深入程度上。注意力就是一个人按照预定的目的，在特定时间内，把心理活动指向特定对象的能力，作为一名称职的公务员，应具有良好的注意力。这样才能抓住所观察事物的本质和所要研究的问题的中心，避免注意枝节而忽视主干，得出错误的结论；也才能在出现新情况，遇到新问题以及其他突发事件时，思维反应敏捷，准确做出选择，迅速转移注意力。

关于注意力的评分要点是注意的指向性和集中性、稳定性、广阔性、转移性。

4 想像能力

想像能力是人的一种特殊的思维活动，它是通过对已有知识和已获形象进行加工制作，从而产生一种新的假定的知识和新的形象的能力。想像可以冲破时间和空间的限制，达到思接千载、视通万里的程度。想像既可以从已有的知识和形象出发，加以延伸、扩展，也可以产生全新的智慧火花，构筑全新的形象，从而引导人们去发展全新的事物，开拓新的知识领域。由此可见，想像能力是人的创造才能的基础，没有想像，就不会有新的思想产生，就不可能创造性地进行工作。

5 思维能力

思维是人脑对客观事物的间接概括反映，是人脑反映事物的高级形式，具有无限的广阔性、深刻性、独创性和灵活性，思维能力是智能结构的核心因素。人们借助思维能力，可以获得对于客观事物全面的、本质的与规律性的认识，从而预见未来，能动地指导自己的实践活动。公务员由于工作的需要，必须强化思维系统功能，使思维的分析能力、综合能力、比较能力、抽象能力和概括能力得到全面的、均衡地发展，以便工作更好地开展。

三、能力结构的评分角度与要点

1 语文应用能力

语文应用能力可以概括为听、说、读、写四个字。

(1)听。即听辨能力。听电话、听发言、听汇报、听指示。由于口语在空间传播时受到时间的限制和各种杂音的干扰，要在谈话的瞬间听得清、听得准是很不容易的。因而必须做到全神贯注，耳目并用，尽力捕捉对方的每一句话，听清语音、辨明语意、抓住要点、领会实质，严防少头无尾，断章取义。

(2)说。即口头表达能力。汇报情况，提出建议，传达指示，无不需说话，所以要求公务员有较强的口头表达能力，做到口齿清楚，简明扼要，有条不紊，富有逻辑性。不能吞吞吐吐，结结巴巴，也不能口若悬河，速度过快，一定要态度从容，言词得体。

口头表达能力的测定一般从以下几方面进行。

①交谈能力。由考官与应聘者自由漫谈，由此判断应聘者的谈吐、语言风格等，注意应给应聘者更多的讲话机会。对胆怯、不善言谈、表达不清者应给低分。

②交谈应变能力。对外联系中，谈话的内容千变万化，应聘者必须善于驾驭交谈内容，随机应变。考官在与应聘者交谈中不断变换话题，或有意避开话题，看其做何反应。反应迟钝者应打低分。

③理解能力。只有理解对方的谈话内容和意图后，才能争取主动。考官可用较长时间模糊地表达一个问题，看应聘者能否领会其实质内容，也可以让应聘者看一本书，然后让其表达书中的内容。

④言语语调。主要测定应聘者的音色、音质、语速、语音大小等。测定方式主要是让应聘者朗诵一篇文章。

⑤讲话表情。主要是看应聘者讲话时的神态和动作。考官可提出各种问题，变换各种表情，与应聘者友好交谈或大声呵斥，以此看应聘者的表情。表情呆滞、讲话时自卑或有令人讨厌动作者应打低分，而表情生动活泼，具有感染力的应聘者应给高分。

(3)读。一是要有快速阅读能力。信息爆炸、文稿堆积如山，没有快速阅读能力不行。这种读法要求把视力的速度与眼光的幅度结合起来，以词组和句子为整体一眼扫过，获得文面信息印象即可，不求逐字逐句地把握阅读对象。二是要有选读能力，即以明确的目的筛选阅读对象，根据工作需要分别处理。三是要有省读与点读能力。所谓省读，就是略去不重要的，自己已经熟悉的以及

和目标无关的部分。所谓点读，就是钩玄举要，提纲挈领的读法，即抓住关键所在，求其神秘所在，以此捕捉书报文稿中的有效点结，诸如时地、因果、观点、结论、价格、质量、数据、指标、方法、步骤、形体、特征、目的、趋势等。

(4)写。写作既是一门学科(或者说是语文学科的一个组成部分)，也是一种技能，即综合运用语文知识以及与文章内容有关的各种知识在书面正确表达意思的一种技能。在很大程度上可以说，写作是公务员必须掌握的一种最重要的技能，因为公务员工作的主要内容是处理信息尤其是书面信息，而写作正是处理信息不可缺少的一种必要手段。但由于公务员工作属于办公室工作的范畴，所以要求公务员掌握的写作技能主要指常用公文的写作技能。所谓常用公文，在我国指国务院办公厅规定的若干种类的公文，例如通知、报告、请示、批复和函等。在国外则指商业或事务性文件，例如信、函(用于组织内部的一种体式比较简单的文件)，报告和会议记录等，除了这些常用公文外，公务员还应掌握一些其他应用文的写作技能，例如发言稿等。

2 书写能力

公务员常常要写文稿，作记录，并且写的东西传阅范围广，有的还要保存，书写不规范，不漂亮，不仅会影响文面美，而且会令人费解，使人厌恶，影响工作效益。所以在面试应聘者时，也要考察一下报考人的书法，这一方面的测定一般无须单独设计题目，只要看一下报考者的面试登记表就可以了。

3 分析综合能力

这是衡量公务员分析问题、判断问题、解决问题的能力指标。这种能力以智力水平为基础，反映出人的目光是否敏锐，思想是否严密，能否系统、全面、准确地分析事物、判断是非、解决难题。一名公务员每天都要接触大量事物，如果缺乏分析综合能力，是难当大任的。公务员应具备的分析综合能力，具体表现在三个方面：

一是要能够在纷繁复杂的事物中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，运用逻辑思维和全方位立体思维，进行科学的归纳、概括、判断和评价，找出问题的关键。

二是要将上下、左右、内外、四面八方的信息资料进行综合、加工、整理，站在全国宏观总体目标和本单位局部利益的角度，对本单位发散的、零星的情况进行整理概括，找出这些信息材料中哪些是事关全局需要慎重对待的，哪些是影响面较小只需下级单位出面处理的，哪些则是把握不定需要请示上级部分才好办理的。

三是能够遵循事物的发展规律，根据综合、概括后的信息材料，预测事物未来的发展变化状况，并据此分析、判断本单位所做的工作在整个宏观布局上的位置，以提高工作的主动性和有效性。

4 处理人际关系的能力

由于公务员在工作中要与多方面的人打交道，是否具有较强的社交能力直接影响到公务员的工作能否顺利开展，所以在公务员面试中，也要测定报考人处理人际关系的能力。公务员在实际工作中主要处理以下几方面的关系：

(1)与领导的关系

公务员与领导的关系，从体制上职务上说是工作关系，主辅关系；从组织上说，两者是上下级关系，即领导与被领导的关系。要处理好同领导的关系，要做到以下几点：

- ①精明强干，善于办公、办文、办事；
- ②诚实而不做假弄权；
- ③善于提出补正意见而不以正确者自居；
- ④公正无私，不搬弄是非；
- ⑤谦虚谨慎，不傲上凌下；
- ⑥受到批评而能不急不怨；
- ⑦办事要忠于领导意图，不带个人意愿；
- ⑧熟悉领导、适应领导，取得共同语言。

(2)与群众的关系

要处理好与群众的关系，最根本的就是全心全意为群众服务，把自己看成是人民的公仆，急人民群众所急，想人民群众所想。公务员既要代表机关和领导接待群众，解答问题，又不能以机关代表自居。和群众打交道应热情、谦虚、平易近人，决不能指手画脚，盛气凌人。公务员要把群众的反映、群众的情绪、群众的愿望、群众的问题，如实向领导汇报。

(3)与同事的关系

公务员要有与同事和睦相处的能力。大家在一起工作，彼此能够和睦相处，形成和谐一致，心情舒畅的环境是非常重要的。在这个群体中，每个人都应该真诚对待他人，意见发生分歧时要及时沟通，不背后议论；要有主动承担繁重工作的精神，而且不能自我夸耀；要善于发现别人的长处、优点，不苛求别人；不计较个人得失，有忍让精神。

(4)与其他单位的关系

一个机关单位在社会上不是孤立存在的，它必然要与左邻右舍各兄弟单位发生各种各样的联系，或商洽工作，或寻求支援，或参观学习，交流经验。在同各兄弟单位交往中应做到以下几点：

- ①要熟悉兄弟单位主要领导和中层干部的基本情况，如姓名、年龄、性格、特长、能力、爱好等，初次交往，即能排除陌生感，增加亲切感。
- ②社会交往中，要保持良好的精神状态，彬彬有礼，落落大方，态度不卑不亢。
- ③接待兄弟单位的来人来访，要热情、周到，注意迎送礼节，讲究说话艺术，措词恰当，态度诚恳。

④交往中如发生意见分歧，能耐心听取对方的陈述，然后抓住关键，据理分析，求同存异，协商解决，不可出于本位，态度粗暴，损伤友好关系。

⑤要有真诚协助兄弟单位解决困难的精神，而且不附加任何个人条件；寻求兄弟单位支援时要看对方条件是否许可，不强人所难。交往中，必须坚持原则，反对一切不正之风。

在面试中，主考人通过提问一些特定的问题，来测定报考人的社会交往能力和自我认识程度。

5 创造能力

人的创造能力包括预见能力、评价能力、产生思想能力和完成能力。

(1) 预见能力

预见能力是通过分析判断并借助于想像来推测未来的一种能力。公务员在收集信息的过程中，必须着眼于过去和现在的各种情况与经验，在头脑中建立起由因果联系构成的事件环链的模式，周密地研究各种情况以及相互影响和发展变化倾向，以便从定性定量分析中推测出事件发展演变的最后一环，做出预见。在确立与选择发展目标、方向、重点，制定各种计划、预算及管理实施预选方案等，都必须借助于预见能力。即使执行政策与做好平时工作，也需要这种能力。一项重大政策的贯彻执行，公务员不能只是照本宣科，盲目行动，而需要具体研究，深刻理解，了解政策形成的大体过程、客观条件、执行后果及发展变化趋势等，这样才能产生政治远见，做到主动行动。

(2) 评价能力

评价能力是从许多可能的方案中选定一个的能力，它是运用分析比较的方法，从优选择的一种能力。评价能力对于公务员来说是极为必要的。公务员在决策和辅助决策中，方案的论证、方案的选择、方案执行中的效益评价，都必须借助于这种能力。这里的评价不是主观唯心的臆断，也不是出于个人兴趣的偏见，而是实事求是地进行鉴别判断：一是看它自身有无矛盾之处，二是看它是否与客观实际相符合，没有正确的评价，就不可能做出正确的选择，就不可能修正方案，纠正错误。

(3) 产生思想的能力

所谓产生思想的能力，不是我们平常所指的有思想，而是指产生深刻的见解，这种思想具有高度的概括性、深刻性和基本性。它能够概括和解释大量的各种各样的事实。深刻的思想所把握的对象或者它的个别性质之间的关系不是表面的、直观的和显而易见的，而是要深入到现象的本质才能发现。最卓越的思想还要包含或者预言新的还没有被发现的大量事实。所以，一般说来，这种思想也就是基本思想，是产生其他思想的基础和根据。这种产生思想的能力和语言代码的运用有着密切的关系，没有准确恰当的语言代码来描述，深刻的思想就不能得以具体体现。公务员常要写文稿，如果缺乏产生思想的能力，那就只能是老生常谈，不可能提出什么新见解。所以在面试时，也要考虑报考人是否具备这种能力。

(4) 完成能力

所谓完成能力，是指把计划或已开始的创造性工作进行到底并使之完美的一种能力。它的突出特点是持之以恒，不畏艰辛，一丝不苟地进行下去，直到完美无缺为止。完成能力在成就事业中具有重要作用。卓越的设想，美好的计划，如果缺乏完成能力，也只能变为五光十色的泡影。完成能力不是孤立存在的，它与人的知识、智力与基本能力有密切关系。缺乏知识和才干，不可能有卓越的完成能力。完成能力是各种能力的综合体现。公务员常需处理大量事务，只有具备卓越的完成能力，才能顺利完成任务，将各项工作做好。一个人的完成能力又与意志和毅力有密切关系。

面试中主试人对报考人的创造能力的测定也要从其预见能力、评价能力、产生思想的能力和完成能力四个方面来评分。

6 理解能力

公务员在日常的工作中要阅读大量文件。要接受上级领导口头或书面的指示，还要接待下级或同级单位的来访者，这就要求公务员要有较强的理解能力，理解能力是从事一切工作的最基本的能力。

面试中评定应聘者的理解能力主要从洞察现状、把握未来的能力和对上级指示、指导的理解能力两方面入手。

7 判断能力

公务员在实际工作中，常常要做出决定或者协助领导做出决定，这就要求公务员应聘者有较强的判断能力，即使在突发事件面前也能迅速而准确地进行判断，做出决定。

面试中对判断能力的测定主要看应聘者能否注意观察事物，分析问题，并得出正确结论；是否具有对未来发展做出判断和估计的能力。

8 掌握现代化办公设备的能力

随着新技术革命的发展，许多党政机关、企事业单位都已使用自动化办公设备，如电子计算机、复印机、文字处理机、电传机、传真机、多功能电话等，使工作效率成倍地提高。所以面试中主试人可考察一下报考人是否具备这种能力，在其他条件相近的情况下，可优先考虑具有掌握现代化办公设备能力的应聘者。

9 理解能力

公务员在实际工作中，常需要和多方面的人打交道，并且许多工作的处理是在交谈中完成的，这就首先要求公务员要有理解能力，只有具备了较强的理解能力，才能理解对方说话的内容，也才能进一步解决问题；同时，公务员在工作中还要阅读许多书面材料，只有具有较强的理解力，才能在理解这些材料的基础上正确、迅速地处理这些材料。

在面试中主试人要从应聘者对口头语言和书面语言的理解能力两个方面来测定。理解能力是公务员从事一切工作的前提条件。

10 应变能力，反应力

公务员在工作中常常会遇到一些突发事件，如果缺乏必要的应变能力，就会在突发事件面前手足无措，不知如何处理；但这些突发事件往往是一件重大事件，处理不好会造成很大影响。同时，公务员只有具备了较强的应变能力和反应力，才能对工作中的问题迅速、准确地做出反应，进而提高工作效率。

在面试中，主试人测定应聘者的应变能力、反应力，要从以下方面：头脑的机敏程度，对突发事件的应急处理能力，对主试提出的问题能否迅速、准确地理解，并尽快做出相应的回答。

11 自我认识能力

自我认识能力是一个人在生活、工作中必须具备的能力。只有具备了自我认识能力的人，才能够看清自己的优缺点，才能正确地评价自我，进而在此基础发扬利用自己的优点，避开和弥补自身的缺点，扬长避短，才能把工作做得更好。过低地评价自己会使自己的能力得不到充分发挥，埋没人才；而过高地评价自己又容易使人好高骛远，过高地估计自己的能力，承担一些力所不能及的任务，这样不但会削弱自己的信心，同时也不利于任务的完成。

主试人在测定应聘这方面的能力时，要看其是否能够通过经常性的自我检查，善于发现自己的优缺点。

12 自我控制能力

这是衡量应聘者自我控制感情等心理意识的能力指标。

对公务员来说，善于用理智控制感情，针对不同的场合、不同的事情、不同的对象，恰到好处地流露自己的情感，是尤为重要的。有自我控制能力的人，才能在成绩面前不沾沾自喜，遇到挫折不垂头丧气，遭受委屈不暴跳如雷，获得奖赏不头脑发热；才能对上级领导不低三下四，对下级和群众不骄横粗暴。处理易办的事情不掉以轻心，解决棘手的问题不忧心忡忡等等，才能始终保持理智、冷静，不使感情任意流露。善于“自控”，表露得体，是公务员顺利完成工作的重要条件，也是增强和完善自我修养素质的有效方法。

在面试过程中，主试人要看应聘者能否在遇到批评、遭受挫折以及工作有压力时，克制容忍、理智地对待。

13 支配能力

主要就是指一个人支配时间的能力，这是衡量一个人合理利用时间，提高工作效率的能力指标。由于公务员尤其是基层公务员日常任务多，活动范围广，所以怎样有效地支配时间就成为公务员面试的一个重要内容。一个具有较高时间支配能力的公务员，他能有效地计划和组织各种活动，合理安排和办理繁杂事务。一个有较强时间支配能力的人常常抓好两个环节：一是仔细诊断自己的时间是怎样耗用的，想尽办法用好时间的“边角料”，提高时间的使用效率；二是果断消除浪费时间的各个“缺口”，分清工作的轻重缓急，集中精力办好最重要的事，忙里偷闲地处理琐碎事务，力争工作有条不紊，从容不迫，做到疏密相间，忙闲适度。

主试人在考察应聘者这方面的能力时，可以提问一些应聘者在平时的学习、生活或以前的工作如何支配时间的问题，或假设一种情境，看应聘者在这种情

境下如何支配时间。主试人评分时，总先看应聘者是否具有较强的时间观念，只有具有较强的时间观念的人，才会想方设法充分利用一切时间，合理地安排时间，支配时间，提高工作效率；其次再看应聘者是否具有支配时间的方法和技巧，这对很好地支配时间也是很重要的。

14 学习能力

所谓学习能力是指理解并接受新事物、新观念的能力。担任任何职位都必须具有良好的学习能力，因为世界每时每刻都在发生变化，不断有大量的新事物、新观念涌现出来，而要使自己跟上时代发展的步伐，必须及时地接受并理解与自己所任职务有关的新事物和新观念，只有这样才可能不断提高自己的工作水平，有创造性地完成职位规定的各项职务。对公务员当然也是如此。

学习能力的测定可以通过测验，也可以在面试中做一大体了解。面试中主试人评定应聘者的学习能力，可从以下方面：首先看应聘者是否具有掌握和学习新知识、新技能的强烈愿望和兴趣，只有这样，才能在一个人学习新知识、新技能时有巨大的推动力；其次要看应聘者是否掌握了一些基本的学习技能、技巧和方法，只有具有良好的学习方法，才能在尽量短的时间内掌握尽可能多的新知识、新技能。

15 组织协调能力

对中高层公务员来说，组织协调能力是必须的，而且是能否顺利开展工作的前提条件。只有具备了较强的组织协调能力，才能有效地安排各项工作，使每个下级都承担相应的工作，组织能力对领导者来说是至关重要的。同样协调能力也是必不可少的，在工作中，领导者常常需要协调下属之间的关系，形成较强的凝聚力，以便顺利开展各项工作；同时领导者也要协调好本人和下级、同事和上级的关系，协调好本部门和其他部门的关系。协调好这些关系是顺利开展工作的必要条件。对基层公务员来说，也需具备一定的组织协调能力。这不仅是做好各项工作的需要，同时为了以后长远的发展，也需具备一定的组织协调能力。

主试人评定应聘者的组织协调能力可从以下方面：一是变通的能力，即在工作中坚持原则，按一定的政治原则、组织原则和工作原则办事；另一方面又决不机械地生搬硬套，而是审时度势，灵活运用这些原则。二是区别轻重缓急的能力，即在必须办理的各项任务中，分主次、分缓急、分轻重地，有条不紊地逐个处理，避免忙乱现象的发生。三是能更多地从他人的角度解释问题，考虑对方的处境。

四、知识结构的评分角度与要点

公务员应当具备 T 型知识结构，即广博的基础知识、实用的辅助知识和精深的专业知识的有机结合。

1 基础知识

基础知识是公务员知识结构中的根基部分。

公务员的基础知识应主要包括：

(1)政治哲学类。主要包括马列主义理论哲学、政治经济学、逻辑学知识等。这是帮助公务员解决政治方向和思想方法问题的知识。学习这些知识，能够使公务员树立正确的世界观和方法论。这是培养德才兼备的公务员的需要，是公务员才能的生命线。

(2)语言文学类。主要包括现代汉语、文章写作等学科知识，重点是语言知识和基础写作知识，这是提高公务员基本写作能力的需要。同时，还应学习掌握一些美学知识，树立审美观点，增强审美意识。这是公务员观察社会、观察生活、加强自身品格和知识修养所不可缺少的知识。

(3)历史地理类。主要是中国近代史、世界近代史、中国地理等。这是增强公务员文化知识素养的需要。

2 专业知识

精深的专业知识是公务员知识结构特色的标志。因为这种专业知识是在基础知识的根基上建立起来的具有较高层次的专门知识，是决定公务员工作能力和水平的主要因素。缺乏这种专业知识，就不可能从事公务员工作。

公务员的专业知识主要包括以下内容：

(1)公务员知识。公务员要对公务员知识有精深的研究，要具备公务员的职责、权限等最基本的公务员方面的知识。

(2)写作知识。应聘者必须精通公文写作和机关应用文写作知识，这是公务员从事工作的主要资本。

3 辅助知识

辅助知识虽然不像基础知识那样起“根基”作用，也不像专业知识那样起“标志”作用，但也是公务员知识结构中不可缺少的组成部分。有了这些辅助知识，就能弥补缺漏，工作起来才能得心应手，纵横捭阖。

公务员应具有的辅助知识主要包括：

(1)外语知识。随着改革、开放的深入发展，公务员参与外事活动的机会愈来愈多，同时，还可能常常需要阅读一些外文资料。

(2)地方志知识。这是熟悉地方历史、地方特点、根据地方具体情况办事的需要。

(3)管理知识。中高层公务员担任领导职务，自然必须掌握有关行政管理知识，低级公务员虽不直接用到管理知识，可为了以后的发展，还是应该掌握些这方面的知识。

主试人在面试应聘者时，要从以上三个方面来考察其知识结构，同时要重点测定应聘者知识结构的博、深程度。

五、心理特征的评分角度与论点

1 兴趣

兴趣在心理学上的涵义是指一个人对一定事物所持的积极探索的认识倾向，它促使一个人对一定事物优先发生注意。兴趣是一个人活动的影响可从以下几方面详细来分析：

第一，兴趣是从事活动的推动力之一

就一名公务员来说，如果他对从事的活动发生了浓厚的兴趣，那么他身上的意志、毅力和顽强精神定会集结起来，融为一体，产生一种推动力。他就会以百倍的精神、满腔的热情去从事工作和活动，积极汲取公务员工作的专业知识，熟悉有关部门的业务，掌握比别人更多的知识；他就会以旺盛的求知欲、强烈的好奇心去从事本职工作，深入钻研，于平淡中见出不平淡，于平常中发现不平常，在平凡的工作中做出不平凡的贡献。这种带着浓厚兴趣从事工作的人，在旁人看来似乎既苦又累，但兴趣使他乐于吃苦，甘于受累，在他看来苦中有乐，其乐无穷。因此，一个人事业上的成功往往是兴趣的副产品。

第二，兴趣有助于培养自身的职业素质

一个公务员对工作兴趣越浓，则积累的知识就越广博，越深厚。所以兴趣可促进公务员知识的积累，而知识的积累是公务员素质提高的基础。公务员有了良好的兴趣，就能培养和提高自身的职业素质。

第三，兴趣能促进一个人掌握与工作相关的技能

兴趣是一个人主动性和创造性的原动力。尽管兴趣并不一定会发展成为能力，但有兴趣为基础的能力显然比没有兴趣为基础的能力更容易掌握。比如，随着现代科学技术的发展，各种现代化办公设备越来越广泛地运用到秘书工作领域。如果一个秘书对现代化办公设备和技术兴趣很大，在活动中又有这种迫切需要，他就会努力探索自己心中向往的东西，情绪饱满，精神愉快，充满自信，学得快，记得牢，准确迅速地掌握这些设备的操作技术，为提高活动效率服务。与之相反，如果他对学习新技术毫无兴趣，则学习过程中就会感到枯燥无味，学习效果就很不理想，难以达到令人满意的结果。

第四，兴趣可以减轻人活动的挫折压力

实践证明，人们对失败和挫折的感受，往往带有很大的主观性，事业和工作中的一个挫折，如果排除其他诸如情绪等原因，仅从兴趣角度分析，兴趣同样能影响人的感受。也就是说，对事业和工作有兴趣的人和对之没有兴趣的人所产生的感受是大不一样的。公务员在工作中总会遇到挫折，但如果对工作有浓厚兴趣，挫折仅仅意味着需要再试一次，再做一次努力。当受挫时，他们的主观感受不是沮丧和懊恼，而是如何采取有效的方法去预防下一个失败，争取下一次的 success。因此，兴趣对人活动的另一个作用表现在，它可以减轻人在活动中所受挫折的压力与份量。

2 情感

情感作为一种非智力因素对人活动的成败、优劣起着重要作用。强烈、稳定的情感可以提高人认识事物、钻研问题的积极性和创造性，提高认识效果，从而促进人的智力和能力的发展，达到更好地认识事物、熟悉情况、分析问题、

解决问题的目的；可以增强人开展活动的信心和力量，提高战胜困难、排除障碍的毅力，还可以激励人自觉地从从事各项工作，实现工作和活动目标。

公务员工作中的情感内容，大体可分为以下二种：

(1) 道德感

所谓道德感是人根据一定社会或阶段的道德需要和规范，评价自己或别人的行为时，所产生的态度体验。人的行为举止符合社会道德行为标准，就会产生积极的、肯定的情感，并感到心安理得；反之，则会产生消极的、否定的情感，并感到痛苦、内疚。由于公务员工作的特殊性，对其道德感的要求也有特定的内容。

①爱国主义情感。爱国主义是千百年来巩固起来的对自己祖国的一种最深厚的感情。它包括对祖国的无限忠诚和热爱，对劳动人民的热爱，对祖国山山水水、一草一木的热爱，还包括对祖国悠久的历史、灿烂的文化、光荣的革命传统以及锦绣前程的自豪等等。可见，公务员的爱国主义情感要求具有极其崇高的性质和极其丰富的内容。在新时期，热爱社会主义建设事业，坚持四项基本原则，支持改革开放，这是公务员爱国主义的最高表现。

②集体主义的情感。集体主义就是对自己所属的集体和同志所持的关怀和爱护态度的体验。集体主义感包括对集体成绩的荣誉感和自豪感，对同事之间的团结、友爱、互助、合作的友谊感和凝聚感。集体主义情感是公务员活动意志力的重要动因。

③强烈的义务感和责任感。所谓义务感和责任感，就是一个人对于自己应尽的义务和应负的责任所持的主动和积极态度的体验。义务感和责任感是公务员道德感的核心，它既以集体主义、爱国主义情感为基础，也是这些道德感的集中体现。只有当一名公务员具有强烈的义务感和责任感时，才能尽力去完成自己的工作，当他们尽到了自己承担的责任和义务时，就会感到满意、自豪；相反就会产生不满、内疚、羞耻等情感。

④对本职工作的深厚热情。所谓热情，是一个人对于一定事情或活动所持的某种深厚而又坚定态度的体验。热情是具有极大的持续性的，一个人一旦树立了公务员工作的光荣感，产生了对秘书事业的热情，就能保持很长时间；热情又是和人的意志相联系的，一个人只有对公务员工作充满热情，以公务员工作为乐，有事业进取心，他才不会向困难屈服，而是坚持不懈，努力奋进。

(2) 理智感

理智感是指人认识和追求真理的需要能否得到满足而产生的情感体验。理智感是在人对客观事物的认识过程、科学探索和智力活动中产生的情感，它与人的求知欲、认识兴趣及追求真理的渴望相联系着的。一个人的理智感直接影响着他的求知欲和认识兴趣。在新事物、新问题、新情况和新环境面前，一个人如果被好奇心和探索心占据了情感体验，他总会想方设法了解到更多的情况，充分认识新事物、新情况的价值，清晰地意识到新问题的性质，从而牢牢地把握工作的主动权；在分析问题中，如果发现以往的结论与自己的认识不一致时，他会感到有所怀疑；在解决了一个问题后，渴望已久的愿望实现之时，他又会

感到无比的喜悦，一个人只有具有了旺盛的求知欲和认识兴趣，才能找出自己在工作、活动习惯和行为方式上的缺陷，才能找到符合自身特点和专业特色的解决问题的新途径和新方法。才能把自己的创造精神激发出来。另外，一个人的理智感还直接影响着他政治上的坚定性。

所以在公务员面试时，要评定应聘者的理智感，看其是否具有强烈的求知欲和认识兴趣。

在面试中，主试人评定应聘者的情感首先要看其道德感和理智感如何；同时还要评定应聘者情绪的稳定性自我调节的能力，因为只有具备了这二者，一个人才能在紧急突发事件面前保持镇静，进而有效地处理这件事；才能在遭受挫折时及时调节自己的心态，采取正确的态度自我解脱。

3 意志

意志是人们自觉地确定目的，根据目的支配调节行动，克服各种困难，从而实现目的的心理过程。意志体现出人的心理活动的能动性。人有了意志就能够积极地改造客观现实。面试中，主试人评定报考人的意志应从以下几个方面：

(1) 自觉性

自觉性是指一个人对于自己的行动目的的正确性和重要性有充分的认识，并充分认识到自己的行动对社会的意义。自觉性能促使人们正确地发挥主观能动性，减少行动的盲目性，具有自觉性意志的人常有以下一些特点：第一，能够独立支配自己的行动，既不轻易接受外界影响，也不拒绝有益的意见，能自觉排除各种干扰和诱惑，独立完成任务。表现在工作中，从不推卸责任，也不依赖别人，从不避重就轻，不管领导是否在场都能认真地做好本职工作。第二，有自知之明，能正确地察觉自己，估计自己，对待自己，虚心听取别人的意见，遇事公正无私，不拿原则做人情，第三，遇到困难和挫折不逃避，不灰心丧气，不怨天尤人，而是信心百倍，勇于承担责任，有战胜困难和挫折的勇气。第四，决不盲目服从或附会领导的意图，而是在不超越职权的前提下，充分发挥自己的主观能动性，客观地估计实际情况，正确领会领导的意图。

与自觉性相反的是意志的动摇性和独断性。动摇性是指极易轻信别人，受外界干扰，轻易改变自己原来的正确决定，甚至采取违反自己原来的观点和信念的行动。独断性是指一个人毫无理由地拒绝考虑别人的意见，固执己见，顽固地坚持并执行自己的决定，一意孤行。

在面试中，主试人要注意看报考人是否具有意志的动摇性或独断性，如果有，评定时要给予低分。

(2) 果断性

果断性是指一个人善于明辨是非，迅速地估计情况，适时地做出并执行决定。公务员在日常工作中，偶发和突发事件是常有的，而当一名公务员有了果断性意志之后，就可以在紧急情况下，保持清醒的头脑，正确处理事情。具有果断性的公务员一般三大特点：第一，在非常情况下，当断则断，敢作敢为，决不犹豫；第二，工作作风雷厉风行，讲究快速高效，决不拖拉误事。第三，

当情况有了变化，或发现自己的工作方法、采取的措施有错误时，能够迅速停止行动，改变已做出的决定。

与果断性相反的是寡断性和武断性。具有寡断性的人在决断中思想、情感不集中，面对紧急情况犹豫不决，束手无策，迟迟做不了决定，而总是顾虑重重，左右徘徊，患得患失，怕担风险，不敢决断。具有武断性的人往往懒于思考而轻易做出决定。这种人虽然能够迅速做出决定，但不考虑客观条件，不考虑后果，做出的决定是虚妄的、主观的。

(3) 坚持性

意志的坚持性是指一个人在自己的行动中坚持已做出的决定，长时间地保持充沛的精力和坚韧的毅力，并百折不挠地克服困难，达到既定的工作目标。意志的坚持性表现在两个方面：一是善于抵制不符合工作目的的主客观的干扰，不为工作中暂时出现的一些困难、阻力所屈服；二是善于长期坚持已经开始了的：符合工作目的的行为，做到锲而不舍，善始善终。

与意志的坚持性相对的是顽固性。顽固性的人往往只承认自己的意见、自己的论据，并以此作为自己行动的证据，尽管他们有时也知道这些依据是错误的或不好的。坚持性的另一个对立面就是见异思迁和虎头蛇尾，不能坚持克服困难，将工作进行到底。

(4) 自制性

自制性是指在行动中善于控制自己的情绪，约束自己的言行。公务员意志的自制力有以下表现特点：第一，善于控制自己的情绪。在工作中因为某个问题处理不当而受到领导批评或指责时，应诚恳接受批评，不可产生抵触情绪；当受到领导表扬时也不忘乎所以，自以为是，骄傲自大。当遇到困难和挫折时，应该保持清醒的头脑，认真总结经验以更大的毅力克服困难。第二，善于约束自己的言论。平时撰写公文，发表言论都应注意政策规定，严格约束自己，讲究分寸，不说违反四项基本原则和党的方针政策的话，并保守机密。第三，善于节制自己的行为。工作中要虚心接受各种正确的意见，“上交不谄，下交不骄”对于同事的误会或不礼貌的言行能够忍让、克制；应该举止文雅，在举手投足之间给人留下美好的印象。

以上四个方面就是在面试中主试人评定报考人的意志时的四个评分角度。

4 气质

心理学上的气质是指人典型的、稳定的心理特征，它突出表现为人在心理活动方面的动力过程。它反映了一个人心理活动过程进行的速度、强度以及稳定性和指向性。

人的气质可以分为以下四种类型：

(1) 多血质。其特点是活泼好动，反应灵活，行动迅速，办事快；情绪兴奋性高，变化性大，外部表现明显，对人热情友好，善于交际，富有感染力，容易适应环境变化；脾气急来急去，平时不甘寂寞，但坚持性差，容易出现厌倦和消极情绪；在认识上对新鲜事物敏感，理解较快，心理外向，语言表达能力

强，但认识不深刻，容易受暗示，意志较薄弱，注意力不稳定，容易见异思迁，显得轻浮不踏实。

(2)胆汁质。其特点是兴奋性很高，脾气暴躁，情绪热烈，态度坦率，个性爽直，易受感染，心境变化剧烈，容易与人发生冲突；意志坚定，办理果断，做事倾向于一干到底；精力旺盛，心理外向，认识问题快，但不够准确；行为冷热不均衡，情绪兴奋时，决心克服一切困难，精力耗尽时，情绪又一落千丈。

(3)粘液质。其特点是心绪平静，善于克制忍让，生活有规律，不为无关的事情分心；埋头苦干，有耐久力，态度持重，不卑不亢，不尚空谈，富有实干精神，不轻易与人发生冲突；但不够灵活，注意力不易转移，认识不敏感，对事情缺乏热情，沉默寡言，不善辞令，心理内向不外露。

(4)抑郁质。其特点是稳静深沉，情感体验深刻，善于觉察别人觉察不到的细节；容易多心，神经过敏，感情脆弱；性情孤僻、羞怯、腼腆，脾气古怪；认识问题慢，缺乏自信心，有严重的自卑感，心理内向，喜欢沉溺于内心体验之中，在困难面前容易优柔寡断。

气质是个性的生理基础，它直接影响着一个人的性格、兴趣、能力和活动效果。不同气质类型的人，对待同一件事情的态度和处理方法，可能迥然不同。虽然这样，但气质类型绝没有好坏之分。也就是说，任何一种活动在其进行的各个阶段上，都对人的心理特征提出不同的要求。然而很难想像，从事某一项工作就一定要具有什么样气质的人才最为理想、最为合适。虽然并不排除在某一职业中，具有某种气质类型的人更容易将工作做得出色。

每种气质在一定条件下是好的，而在另一种条件下就是不好的。所以，在具体安排工作时应考虑到气质这一因素。具体地说，多血质的人能主动承担工作任务，但不能善始善终，所以在重大工作的安排中就必须慎重考虑；胆汁质的人，工作认真、细心、专注，能比别人有条不紊地完成工作，但因神经系统的不平衡性，往往会惹是生非，与别人闹麻烦，对方稍有不慎或语言不当，就能使他暴跳如雷，反应激烈，这势必影响工作的顺利开展；粘液质的人沉着镇静，这是好的一面，可是他那迟缓的动作和无动于衷的表情，往往也易激起服务对象的不满意；抑郁质的人耐性不足，行动缓慢爱生闷气，不利于完成紧急任务，但在实际工作中，一个抑郁质的人会躲避冲突，并能对服务对象的需求表现出很大的同情心，在与同事的交往中一旦发现困难或麻烦，他也能顺利解决好。各种气质对某一活动都各有优劣、利弊。

正由于气质本身没有好坏之分，在从事某一具体活动时各有优劣，所以在面试中，主试人无法针对应聘者的气质类型给出一个分数，而只能是大体估计一下他的气质类型，以便在以后的工作中人尽其才，各得其所。

5 性格

性格是个性的核心，是一个人对现实的比较稳固的态度和习惯化的行为方式。性格不是某种个别的心理特征，而是某些心理特征在一个人身上的有机结合，体现出个人的独特风格。比如一个人干工作勤勤恳恳，勇于克服困难，完

成任务，那么他对同伴中有这种精神的人也会给予支持和赞许，而对工作不负责任，完不成任务的人则勇于批评和热心帮助。从这个人在对人、对己、对工作的态度和行为方式上，可以看出其具有坚毅、勇敢、顽强和热情统一的特点，这些特点构成了他的性格。

性格一般有四大构成部分：

(1) 态度特征

主要表现在人对待社会、他人、工作和自己等方面所持的肯定或否定、接近或背离的稳定的、概括的倾向性。具体说来就是：

①表现一个人对社会、集体和他人的态度。如有人表现出爱祖国、爱集体，富有同情心，诚实礼貌等性格特征；有人则表现出自私自利，冷酷无情，虚伪、粗野等性格特征。

②表现一个人对待事业与工作的态度。如有人表现出勤勤恳恳、认真负责，敢于创新，艰苦奋斗等性格特征；有人则表现出懒惰、马虎，不负责任，因循守旧，害怕困难等性格特征。

③表现一个人对待自己的态度。如有人表现出谦虚谨慎，自制、自信、自强等性格特征；有人则表现出骄傲任性，自悲、自满、自卑等性格特征。

(2) 意志水平

这是—个人在认识世界、改造世界的活动中表现出来的性格特征。表现为—个人自觉确定目的，克服困难，以实现目标的心理过程。包括自觉或盲目，坚定或动摇，沉着或鲁莽，勇敢或怯懦，独立或易受暗示，果断或优柔寡断，散漫或遵纪守法等等内容。

(3) 情绪因素

这是指人在活动中对客观事物所持的态度的体验，是一种心理状态。它表现为乐观或悲观，抑郁或开朗，情绪起伏或是平和宁静，情绪镇定或是易于冲动等。

(4) 理智部分

这是指人感知、记忆、认识及其思考事物的方法。人在感知、认识和思考事物时的特征常表现为：主动或被动，严谨或草率，深入精细或是肤浅粗略。

面试中主试人要从以上四个方面来评定应聘者的性格。同时又着重要考察其责任心、纪律性和工作态度。自信心、诚实性，因为较强的责任心、纪律性，积极、认真的工作态度，有自信心和为人处事实在、诚实是—个人顺利开展工作所必须具备的最起码的条件。面试中主试人要看报考人是否有负责到底的精神，是否对工作有坚持性，是否能令人信服地完成工作，是否考虑问题不偏激，工作态度是否积极、主动、认真，谈吐是否实在、诚实，是否热爱工作、奋发向上，对工作的要求是否比较高等等。另外，还要看一下报考人有无不良性格，如过分狂妄或自卑，对这些报考人的录用要慎重。最后，主试人还要对报考人的性格做一个大致的概括，是内向还是外向。对这方面的评定主试人无需评定—个分数，而只是简要地概括—下报考人性格的内外向就可以了。性格的内向

或外向对录取工作几乎没什么影响，这时评定只是作为一个备用材料，以便在以后的工作分配中作为一个考虑因素，使两种性格的人都能够各得其所。

六、工作动机和愿望

有些人到某一单位某一职务应聘是为了发挥自己的才能，实现自己的价值；而有的人是为了获得更好的工作条件和待遇；有的人仅仅是不安于现状，频繁更换工作只是为了寻求新鲜感。只有那种为了实现自己的价值的人才能在工作中努力奋进，以工作为乐，才能获得成功；而那种更换工作只是为了寻求新鲜感的人无论在什么岗位都不能将工作干好。所以一个人的工作动机与愿望是什么直接决定这个人在工作中所采取的态度，进而决定他能否在工作中取得成绩。所以，在面试中主试人要评定应聘者的工作动机和愿望。评分时可从以下几方面：过去和现在对工作的态度如何；更换工作与求职的原因是什么；对未来是否有追求和远大的抱负；本单位所提供的岗位或工作条件能否满足其工作要求和愿望。

七、工作经历

对个人来说，工作经历是自己拥有的最珍贵的财富之一，同时也是一种重要的任职资格。而在招聘单位看来，申请任职者的工作经历是一种值得重视的个人条件。因为如果申请任职者具有一定的工作经历，任职后就能较快地适应职位规定的职务，另外还能使招聘单位节省一笔可观的培训费用。否则，不仅于工作不利，经济上也得多支出一笔费用。因此许多单位在不少职位招聘时明确要求申请任职者必须具备一定的工作经历，或者声明在同等条件下优先录取具有一定工作经历的申请者。但对绝大部分职位来说，工作经历并不是决定性的因素。公务员面试中也会涉及到这方面的问题，这样做更多地只是为了加深对应聘者的了解和为了使以后的工作分配更合理，如对那些需要经验的工作可让有过工作经历的人来承担，而不是用工作经历来决定是否录用，工作经历只是一个参考因素。评定时可看一下报考人曾从事过什么工作，工作成绩如何等。

八、人生观

人生观是世界观的一部分或一个方面。人们生活在世界上，在社会生活的实践中，逐步产生了对世界的本质，以及各方面的联系和关系的一些根本看法，形成为一定的世界观。人们用这样的世界观去观察和对待人生问题，便对人产生了一定的感受和认识，并据此产生对生活的根本看法和态度，这就形成了所谓人生观。

正因人生观支配着一个人的思想和行为，所以公务员面试中也必须评定应聘者的人生观。主试人评定时，要看看应聘者是否以积极的态度看待人生，看待生活和工作中的挫折等。

九、思想修养

1 政治修养

由于公务员是在国家机关工作，时常会接触一些党和国家的机密，处理一些政策性问题，所以应聘者的政治修养就显得尤为重要。

主试人在评定应聘者的政治修养时，可从以下三个方面进行：

(1) 坚持四项基本原则四项基本原则是我们国家的立国之本，也是我们的事业赖以取得成功的根本保证，因此公务员必须对四项基本原则有坚定不移的信念，否则，即使具备其他所有条件，也不能成为一名公务员。

(2) 具有较高的马克思主义理论修养马克思主义是“全世界无产阶级的最正确、最革命的科学思想的结晶”，也是“指导我们思想的理论基础”。没有马克思主义理论的指导，我们的任何工作都不可能做好，所以要求公务员必须具有较高的马克思主义理论修养，不仅应具备系统的哲学、政治经济学、科学社会主义理论知识，还应有准确深刻地领会各项方针政策的能力，有深厚的理论素养，较高的思想水准。

(3) 具有较高的政策水平党和国家的方针政策是为实现一定时期的目标而制定的纲领，也是各级机关的领导和工作人员开展工作的依据。所以就要求公务员具有较高的政策水平，能够准确深刻地领会各项方针政策。

主试人评定应聘者时要看其是否有原则性，是否敢于同违反原则的行为做斗争；是否具有民主性，能否正确对待批评，及时反映群众要求，善于集思广益；是否具有较高的政策理解和执行水平。

2 职业道德

在面试中，主试人无法对应聘者评定其作为一名公务员职业道德如何，而只能大体了解一下应聘者是否具有一名公务员应有的职业道德。主试人可从以下几个方面来看：

(1) 忠于职守，忠诚可靠

公务员应该脚踏实地，有实干精神，实事求是，认真做好自己的每一项工作。同时，公务员在工作中可能要接触一些党和国家的机密文件和资料，这就要求公务员忠于本职工作，忠于党和国家，严守秘密。

(2) 埋头苦干，任劳任怨

这是做好任何工作都必须的前提条件，尤其是基层公务员，工作琐碎繁杂，也不怎样有出头露面的机会，所以他们的埋头苦干、任劳任怨的奉献精神就显得尤为重要。

(3) 秉公直言，实事求是

公务员在工作中要了解、传递、综合多种信息，这就要求他们能够做到实事求是地向上汇报和向下传递，反映情况要准确，不夸大不缩小。传达领导意见要确切，不掺杂个人意见。同时，公务员还应能做到秉公直言，在发现领导的见解与事实有出入时，要能够勇敢地提出来，而不是随声附和。总之，公务员在工作中要能够尊重事实，一切从实际出发。

以上列出的九个方面的内容，在具体的面试过程中主试人可根据面试需要选择其中几项，不一定必须一一测定。

十、对应试者的总体评价

□ 这是面试的最后一部分，在面试过程结束之后，考官要总结一下应试者在整个面试过程中的表现，先给其具体方面打出分数或写出评语，然后再从总体上评价应试者，是“可以录用”、“不可以录用”或“有条件录用”。

如何使招聘面试更有效

员工是我们经营业务的基本资源，是现代企业中最珍贵的资源，这已经成为现代企业管理最基本的理念之一。企业要在竞争激烈的市场上立于不败之地，其关键因素是人力资源。人力资源管理的目标就是吸引、培养、保留和回报对公司做出贡献的员工。招聘是外资企业吸引人才的主要途径。面试是招聘系统中极为重要的步骤，直接影响选才的有效程度。

一、面试目的

在外资企业中，面试从来都是招聘工作中必须的一个步骤。那么，为什么招聘时需要进行面试呢？因为与候选人面谈，是面试官收集和判别行为事例的最佳机会。面试的目的在于收集与候选人各项工作能力有关的信息，以全面的认识和了解候选人的素质。

广义的面试包含很多类型：电话面试、视频面试、面对面面试、小组面试、专题演讲、言讨会、角色扮演等等。越来越多的跨国公司在总部以外招聘时，普遍通过视频面试提高招聘效率和节约成本。大多数日本公司一般都采用小组面试，即多名面试官同时面试的方式。而丰田公司则倾向于采用言讨会的形式选才。微软公司面试候选人实行“车轮战术”，每一个候选人要同 5-8 个人面谈，有时可能达到 10 个面试官。面试官都是相关领域的专家，各自有一套问题，并且侧重点不同。每个面试官都是以“一对一”的方式进行面试，一般是面对面进行，但有时也会通过长途电话。

二、人力资源管理在招聘面试中的角色

人力资源管理作为现代企业的一种管理实践，是管理者围绕 3P (Position——岗位、People——人员、Performance——绩效) 所采取的政策和做法。人力资源部与运营部门一起研制与实施业务运营战略，将业务需求翻译成人力资源的职能需求，确保人力资源战略、流程与服务能够有效的支持业务部门实现业务运营目标。

人力资源管理在招聘面试中的角色包括四个方面：

1. 咨询：为直线经理提供必要的、专业的招聘咨询服务；建立专业的招聘政策和程序。
2. 服务：负责开展所有招聘活动；负责候选人数据库的管理和更新；执行与招聘相关的行政管理工作。
3. 监督：保证招聘系统公正合理地运作，聘用适合的人选。
4. 第二者：帮助直线经理平衡部门内外的合理和公平。

三、制定正确的选才策略

制定选才策略，确保及时招聘到与符合企业发展要求的合适人选，是招聘工作的核心目标。

错误选才将使企业付出沉重的代价。首先是招聘成本上升，包括广告成本(报纸、电视等)、面试成本、行政费用、培训费用等，还会产生机会的损失、员工士气低落、公司声誉受损、直线经理忙于不断面试新人、商业秘密泄露等等。

美国北卡罗莱纳州格林斯博罗的创造性领导人才中心对近 500 名企业总裁进行调查的结果显示：让错误人选进入领导班子的代价是巨大的，因为选择和培训一名低级主管可能耗资 5000 美元；选择和培训一名高级主管可能耗资 250,000 美元；由于许多公司不断缩小规模、减少公司内部的管理层，一名不称职的主管可能造成的损害也随之增大。

外资企业招聘面试的原则是挑选相对公司和招聘职位最合适的人，而不是挑选最优秀的人。因此，制定正确的选才策略必须依据公司的远景、使命、企业文化、经营策略、组织架构、对招聘职位的要求、对候选人的要求和公司管理风格。选才的短期目标是招募到符合公司要求并能完成目前公司所要求的工作任务的员工。长期目标则是建立一支公司未来发展所需要的高素质、高效率的团队。因此，挑选的人才要符合“4 Rights”，即合适的人选、合适的职位、适当的时间、做正确的事。

四、面试前的准备

1. 阅读应聘资料

面试前阅读应聘资料十分必要。其目的在于收集应聘资料中的有效信息，包括应聘日期、自我推荐的求职信、个人情况、年龄和性别、籍贯、户口及人事关系状况、婚姻及家庭子女状况、出差及异地工作意愿、教育背景、最高学历/全日制学历、学位和职称/专业资格、就读学校、工作履历、工作单位基本情况、行业与产品、职位和职责、服务年限、离职原因、外语和计算机技能、薪资福利状况和期望、联系电话和地址、邮政编码等。

需要注意的是，简历中大部分信息是真实的，但人们会习惯性地夸大优点而掩饰不好的方面。美国专家估计 30% 的求职简历注水，例如编造以往的薪资、职位头衔、技能水平和工作业绩，虚构教育背景、隐瞒处分甚至犯罪记录。

美国新泽西州 ADP 人力资源服务公司 2001 年统计：44% 的求职者在简历中撒谎；41% 的求职者在教育背景中撒谎；23% 的求职者伪造信用记录和有关文件。

美国雇佣管理协会主席吉尔·哈罗德先生说：“我不认为这种欺骗行为会消失，激烈的竞争和约定俗成的认同使得人们认为职场中的欺骗行为是可以被接受的，不仅在招聘方面，在日常的业务领域中也是如此。”

因此，面试官要意识到应聘资料有可能被包装过，应该特别注意以下信息：中断学业或职业、经常转换工作但事业无进展、成就和奖励描述、薪酬变化、撰写简历的风格和能力、文凭及其他与职业有关的有效资格证书等。

2. 电话面试

大部分外企在正式面试前：首先进行电话面试，以补充了解应聘资料中不详细或有疑问的信息，有利于做出更准确的选拔决定；确定候选人的最新状况和意愿，以便于招聘官进一步筛选出合适人选安排面对面面试；了解候选人更多的基本信息，节省招聘官面对面面试时所需的时间，使面对面面试时可以集中了解候选人的行为事例和现场表现；异地面试前先进行电话面试，判断有没有可能有合适的人选，可以避免出现“白跑一趟”的尴尬局面。

电话面试通常在晚上进行，面试官在电话面试前应仔细阅读应聘资料，想好需要提问的内容：接通电话后，先做简单的说明和自我介绍；询问候选人是否方便接电话，如对方不方便，则与其预约时间，但间隔不要太长，以避免对方在做好充分的准备的情况下接面试电话；询问对方座机号码，以保证通话效果和节省对方费用；一般情况下不要在电话中直接测试对方的外语水平，做好电话面试笔记。电话面试时，简历上已详细说明、没有疑问的内容不要再问。最后挑选若干名最合适的候选人安排面对面面试，淘汰其他候选人。

3. 面试时间安排

面试官要估计并预定完成面试所需的时间；安排好自己的工作和面试的时间，确保面试时不受干扰。面试时间尽量选择候选人方便的时间，最好安排在晚间或周末。

安排面试时间，还要考虑到人的生理周期。通常来说，面试官和候选人的反应能力在上午 11 点左右达到高峰，下午 3 点左右出现低谷，在下午 5 点时会达到另一个高峰。因此面试时间应尽量安排在生理高峰时间，避开低谷时间，以提高面试准确率。

4. 面试地点安排

选择可以不受干扰的面试地点：如果公司比较偏远，有条件时应尽量选择外部交通便利而且体面的酒店或咖啡馆；异地面试应选择市中心地区知名度较高的酒店或咖啡馆；高层职位面试尽量不要在写字楼办公室，最好选择外部的高档酒店或咖啡馆。如果座位在窗口，要将窗帘拉上，避免强光，面试官应背向阳光，让面试者面对阳光；保持面试房间良好的通风和适宜的温度。应该向候选人提供茶水或咖啡，但不必提供食物，因为那样招聘官和候选人既吃不好，也谈不好。

5. 面试的行政安排

与候选人预约时间通知面试，确定面试时间表；通知候选人面试的详细地点和紧急联络方式；礼貌地要求候选人面试时携带照片、相关证书原件等以备查验；面试前要再次确认面试时间和地点；准备招聘宣传资料、公司及产品的介绍资料；准备招聘职位的职位说明书；准备名片、面试笔记和评估表单等。

6. 设计面试问题

面试官需要通过提问来考察候选人，主要方面包括：相应工作经验、工作动机及兴趣、表达沟通能力、分析、评估问题能力、判断与解决问题能力、计划组织和领导能力、工作主动性、诚实性、承受压力能力、发展潜质、工作期望值等。

设计问题时首先必须确定所需的能力和指标，以便于面试官分析相应的信息，以清晰的思路考察候选人的各项能力。定义各项能力含意，避免出现含糊。行为指标把能力的定义具体化，它详列了怎样的行为能达到能力的要求，并且进一步描述可以达到这个标准的工作表现。对于所有职位，同属一项能力的行为指标通常都相同，不同的区别在于具体职务的不同，可以按职位调整评审要求，例如：一般面试官会要求经理比助理有更高的计划组织和领导能力。

应该尽量采用开放式的问题，少问封闭式问题。所谓开放式问题是指候选人的回答必须是描述性的，例如：“请问你印象最深的最困难的一次工作是怎样的？”“当你的同事对你的工作提出异议时，你是怎么处理的？”“当你的工作与你的兴趣爱好不一致时，你怎么办？”等等。封闭式问题是指可以用肯定或否定来简单回答的问题，例如：“你觉得你适合这个职位吗？”“你觉得你的工作能力很强吗？”“你觉得你的沟通技巧怎么样？”。

尽量多问行为事例问题，少问引导性问题。所谓行为事例问题是指用候选人叙述的过去的行为事例来评判候选人未来的行为表现。例如：“请举例说明作为人力资源主管，你最喜欢做什么工作？”“在过去一年里，你遇到的最困难的工作是什么？”“当你的工作与你的兴趣爱好不一致时，你怎么办？”。引导性问题是指促使候选人提供他认为面试官期望的答案，例如：“作为人力资源主管，喜欢你所从事的工作吗？”“当你发现下属不守规章，你会处罚他们吗？”等等。

五、面试程序及注意点

外企面试的基本程序通常包括下列步骤：

1. 与候选人见面，面带微笑，起身欢迎；
2. 递名片，自我介绍，欢迎候选人参加面试；
3. 介绍此次招聘的基本程序；
4. 简要介绍公司及产品概况；
5. 介绍招聘职位的主要职责；
6. 核实毕业证书及其他职业资格证书原件；
7. 提问；
8. 最后留出时间让候选人提问；
9. 说明面试结果通知候选人的时间和方式；
10. 说明如果此次未被录取，资料将存入人才库以备将来有合适机会时再联系；
11. 感谢候选人参加面试，承诺对候选人的情况保密。

作为专业的面试官，在面试时应注意：准时面试，不要让候选人长时间等候；将电话切断；注意自己的衣着；眼睛应正面注视对方的眼睛；已经清楚的内容不需要再问；避免重复问题；当候选人回答你的问题时，应点头示意——表示你在听他(她)的回答；注意观察候选人的仪表气质；注意候选人的肢体语言等非语言行为；面试官的专业程度还体现在对每一位候选人的重视。面试过程中，面试官面带微笑并注视候选人，而非咄咄逼人，或心不在焉；仔细倾听候选人的言论，适时回应，并做好笔记；有问必答，对不清楚或不知道，应礼貌而坦诚地告知不知道；制造和谐的气氛，保持亲切的态度，让候选人感到舒服、自然；用鼓励的眼光与候选人沟通、交流；当候选人答非所问时，可以说：“对不起，可能是我没有讲清楚，我的问题是……”；当候选人的声音太轻时，可以礼貌地、微笑地提醒：“对不起，我听不太清楚，能否请你讲响一点……”等等。

面试官提问时应该注意集中在候选人最近的情况和教育背景，提问的问题应与工作有关。如果对候选人的回答有怀疑的，不要当场表示。

提问行为事例问题必须了解事例的来龙去脉，即事件发生的背景、候选人在事件中的行为表现、候选人行为所导致的结果。因此，必须遵循 STAR 原则：S——Situation（情况）、T——Task（任务）、A——Action（行为表现）、R——Results（结果）。

Situation（情况）/Task（任务）=为什么会发生？指候选人行为的背景，为什么有这样的行为表现，包括候选人的职务或工作程序、主管或客户对候选人提出的要求、在工作期限内，与同事合作完成工作任务。

Action（行动）=怎样处理？做出了哪些实际行动？指候选人因某个情况或某项工作所做和所说的，透过这些行动，了解候选人以往的工作表现和行为习惯，包括完成某项工作的步骤、如何筹备和进行工作项目、应付紧迫的工作或避免工作延误所带来的损失、本应实行但没有做的补救措施。

Results（结果）=行动的成效怎样？指候选人行动所导致的后果，以显示其行动是否适当和有效。

按 STAR 原则面试的益处在于可以使面试官减少对候选人工作经验的误解，因为面试官只需收集有用的资料（即候选人过去的行为事例），而不是从心理角度分析其行为；避免面试官的主观看法影响对候选人的评估，因为面试官对候选人的评估是建立于其行为表现，而不是面试官个人的主观感受和直觉；避免候选人提供含糊空洞的信息，利用行为事例，可以使候选人难以隐瞒过去的表现，而必须提供确切和真实的信息资料。

候选人的回答可分为三类：有完整的 STAR；只有部分的 STAR—STA，STR，AR；完全是假的“STAR”。如果候选人回答的是含糊、主观、理论性或有待实践的空谈，即是假的 STAR 事例，则面试官无法从这些事例获得有关候选人的准确有用的信息。当候选人回答的是部分“STAR”或假的“STAR”时，面试官应该跟进提问。

六、做好面试笔记

做好面试笔记有利于面试官集中精神收集“STAR”；在一次面试多名候选人时，面试官不会混淆候选人和他们的面试情况，避免对多名候选人面试时产生的序位效应；便于建立相应的面试报告，提交给下一轮的面试官参考；面试结束后，小组讨论面试结论也需要有面试记录，面试笔记使面试官做决定时有更大的信心。此外，记录下当时面试了解到的情况，有利于建立人才储备库。

专业的面试官在面试时只快速记下重要的或必需的信息，记录面试中观察到的行为。为节省时间，往往只写下主要词句并用自己知道的符号作记号。很多外企采用预先设计好格式化的笔记，以便于快速做笔记，同时可以避免面试时遗漏了解候选人的某方面的重要信息。要注意的是，一般来说，面试高层职位或猎头公司推荐的候选人时，最好不要当场做笔记。

七、影响面试的心理效应

面试官在面试时不可避免地会受到主观的心理效应的影响。心理学家奥里·欧文斯先生认为：“大多数人录用的是他们喜欢的人，而不是最能干的人，大多数决策者在面试的最初 5 分钟内就做出了录用与否的决定，并把面试的其余时间用来使他们的选择自圆其说。”因此，专业的面试官在面试时会注意调整以下这些心理因素：

1. 归因效应：面试官认为自己是全能的“上帝”，永远正确，居高临下的态度对待候选人，过分相信自己的直觉。

2. 异性效应：面试官受异性吸引，尤其对外表气质佳、言谈举止得体的异性容易产生好感。

3. 首因效应（初始效应）：面试官对候选人的第一印象作用很大，在面试开始 3 分钟内，85%的面试官已做出决定。

4. 晕轮效应（联想效应）：面试官容易被候选人的亮点所吸引，忽视观察其他方面，往往会忽略候选人的全部特点。

5. 对比效应：面试官在连续面试多名候选人时，做出的面试评估会受面试的前一个候选人的影响，并会有无意识地对前后候选人进行比较的心理趋向。

6. 序位效应：面试官在连续面试多名候选人时，会对最初和最后面试的候选人印象特别深刻。

7. 中央趋热效应：面试官对连续面试的多名候选人评分时，当对候选人的评估感觉没有把握时，打的分数往往集中在中间段。

8. 惺惺相惜效应：面试官倾向于认同自己的“同类”（例如：同爱好、同气质、同校、同宗教、同族等等），而更适合招聘职位的“异己”“被拒之门外”。

八、面试结果的评估分析

面试结果的评估主要通过面试笔记分析。面试官根据面试笔记，将收集来的信息归纳在各项能力之下，分析信息的内容和观察到的情况，确认完整的“STAR”，并将“STAR”分类至不同的能力，决定有效和无效的“STAR”，衡量“STAR”的重要性，判断与申请职位的相关程度、行为的影响程度、行为发生的时间，最后在每项能力下做出评价或评分。

对于面试结果的评分，外企普遍采用统一的、简洁的评分系统，例如：以5分表示极好，远超过职位的要求；4分表示很好，可以接受，超过职位的要求；3分表示可以接受，符合职位的要求；2分表示不可以接受，未达到职位的要求；1分表示完全不能考虑，远未达到职位的要求。还可以加评分备注，例如：以N表示没有机会观察或无法评分；W表示观察到了，但没有足够的信息加以评分；H表示评分太高等等。

最后，所有面试官根据各自的面试整体情况，对照招聘职位的要求，商讨各项能力的评价，最终得出一致认可的评估结果，做出最终的聘用决定。

第二节 面试评分表

面试成绩的评价，是指运用评分表，根据面试过程中观察与言语问答所收集到的信息，对应试人的素质特征及工作动机、工作经验等进行价值判断的过程。在这一过程中，主考官必须做出三种一般类型的判断：①对应试者特定方面的判断，比如他们的能力、个性品质、工作经验或工作动机(一般要求应用预先设计好的评价量表对这些因素做出正式的评价或评级)；②录用建议；③录用决策。

这三种类型的判断有一定难度，尤其是第一种类型的判断，它与面试实施同时进行，没有单独的评分时间和可以让主考官仔细斟酌的思考过程。作为面试考官，应认真研究和掌握面试成绩评定中的各种技术及相关评价手段。

面试成绩评分表的设计至少包括三个方面的内容：评分表的构成、评价标准和评分表的格式。

一、面试评分表的构成

面试评价表的构成(见表 7-1)主要包括以下几个方面的项目：

- (1) 姓名、考号、性别、年龄；
- (2) 报考的类别与职位；
- (3) 面试考察的重点内容及考核要素；
- (4) 面试评价的标准与等级；
- (5) 评语栏(包括录用建议或录用决策)；
- (6) 面试评委签字栏；
- (7) 面试时间等。

表 7-1 面试成绩评定表

考号		姓名		性别		年龄	
报考职位			所属部门				
面试内容	A	分数	B	分数	C	分数	
仪表	端庄整洁	5	一般	3	不整	1	
表达能力							
态度							
进取心							
实际经验							
稳定性							
反应性							
评定总分							
评语及 录用建议							
主持人	(签字)		日期:	年	月	日	

二、面试测评标准

1 什么是面试测评标准

面试测评标准，就是考官据以评定考生成绩的尺度。面试测评的根本目的，是要衡量考生的能力素质、资格条件是否符合拟任职位对人员的要求，符合到什么程度，不符合到什么程度。而考生的能力素质、资格条件，是通过考生在面试中的言语和行为表现来体现的，考官将考生的表现与职位的要求相对照，并对二者相一致的程度给出一个数量化的描述，这就是面试评分的基本思路。因此，面试的测评标准包含着三方面的内容：一是测评指标，即反映考生素质、资格的典型行为表现；二是水平刻度，是描述这些行为表

现所体现能力、素质或资格条件的数量水平或质量等级的量表系统；三是测评规则，即一定水平刻度与一定行为指标之间的对应关系。

表 7-2 所列出的是某市招考政府机关工作人员时编制的关于“应变能力”的测评标准。表中列出了评定反应能力强弱的四个等次得分的尺度。以此表为参照系数，可以对不同考生的“应变能力”评定分数。如“对突发情况反应灵敏”的考生，可以评定其“反应能力强”，分数为 3 分。

表 7-2 “应变能力”评分标准

测评项目	行为表现(测评指标)	得分
应变能力	(1)对突发情况反应灵敏	3
	(2)对突发情况反应较快	2
	(3)对突发情况反应一般	1
	(4)对突发情况反应迟缓	0.5

2 测评标准的等级确定

在设计面试评价表时，可把面试标准等级按三点、五点、七点尺度进行划分，每一等级赋予一定的标准内容，如将面试成绩按优、良、中、差划分为四个等级。每一项面试内容均可按照这四个等级划定评分标准。例如，“语言表达能力”一项，优的评分标准是：语言流畅，内在逻辑性强，具有说服力；良等的评分标准是：语言流畅，表达清楚，逻辑性强，有较好的说服力；中等的评分标准是：语言较通顺，基本达意，有一定说服力；差等的评分标准是：语言欠通、表达不清、逻辑混乱、不具说服力。评分标准等级的用词上，尽量体现等距原则，讲究各级间相互呼应、层层递进、保持分寸、程度和数量上的连续性，避免幅度较大的跳跃。

3 测评标准等级的量化

等级量化就是对各评价标准等级予以标度。标度一般有两种基本形式：一是定量标度，就是采用分数形式进行标度，如百分制中的 90 分、80 分、70 分、60 分等；隶属度函数中的 90 分以上，90~80，80~60，60 分以下等等。二是定性标度，如采用“优、良、中、差”或“甲、乙、丙、丁”等字符进行标度。当然定性标度与定量标度实际上存在着一定的对应关系，可以互相置换。但对一些平行的或不可比的评论或字符，则不一定存在这种对应关系，如性格与气质测定中的 A 型、B 型等。

4 测评标准的结构形式

测评标准的完整结构形式是：

测评标准=测评项目+测评指标+水平刻度

(1)测评项目：是面试所要测评的素质项目

(2)测评指标：是能够反映测评项目的行为表现，如对于“语言表达能力”这个测评项目，可以叙述、描写、议论三种典型的语言行为表现为指标来加以反映

(3)水平刻度：是指测评指标或测评项目的数量水平的连续分布顺序及刻度。简言之，就是数量上的分档、分级、分数等。

“测评项目+测评指标+水平刻度”，构成测评标准的一般结构形式。对于一个测评项目来说，“测评指标+水平刻度”就可以构成它的测评标准的完整结构的形式。狭义上的测评标准，一是指“测评指标+水平刻度”，一是仅指“水平刻度”。

下面，表 7-3 列举的是逻辑思维能力测评标准，表 7-4 列举的则是阅读理解能力测评标准。

表 7-3 逻辑思维能力测评标准

测评项目	测评指标	水平刻度		
		清楚	一般	混乱
逻辑思维能力	(1)回答问题层次是否清楚	清楚	一般	混乱
	(2)论述问题是否周密	周密	一般	不周密

(3) 论点论据照应是否连贯	连贯	一般	不连贯
----------------	----	----	-----

表 7-4 阅读理解能力测评标准

测评项目	测评指标	水平刻度			
		等级	甲	乙	丙
		分数	10	5	1
阅读理解能力	(1) 能否明白文章的内容		能	多半能	不能
	(2) 能否抓住文章的主题		能	多半能	不能
	(3) 能否分清文章的结构层次		能	多半能	不能
	(4) 能否评析文章内容或写作技巧		能	多半能	不能

三、面试测评指标及表达形式

测评指标是测评标准的基本组成部分之一，通常把反映和体现面试内容或测评项目的行为称为测评指标。测评指标是测评项目的行为表现或标志，比如“口头表达能力”，可以由“用词”、“思路与逻辑”、“语音”、“节奏感”等语言行为来反映和体现。

面试实践中，设计测评标准时表示测评指标的形式有以下几种：

1 评语短句式

面试设计时，往往用评语短句来表示测评指标及其水平刻度。如反映和体现“语言表达能力”的“用词准确性”指标，可以用如下的一组“评语短句”来表示：没有用词不当的情形；偶有用词不当的情形；多次出现用词不当的情形。

“评语短句”是对事物的优劣、好坏、是非、大小、高低等判断、评论的句子。主要是描述句、叙述句、议论句，多用描述事物特征的方法对事物做出评论。句子中含有一个以上语词或词组表示的语言变量。

评语短句中的语言变量，表示指标的数量特征，如个数、程度、范围、性质、优劣、状态、好坏、是非、大小、高低、深浅等等。语言变量，是一种模糊数量，如“思路清晰”、“思路较清晰”、“思路不清晰”三个评语短句中，“清晰”、“较清晰”、“不清晰”就是用语词表示的“量”的概念，是模糊语言变量。这与传统数量观念中的“数字变量”不同，它虽然表示量的概念，但本身是以思维模糊性为基础的，到底如何“清晰”、“较清晰”、“不清晰”，本身并不是完全清晰的。在思维实践中，虽然像“思路清晰”这样的句子本身还有一定的模糊性，但人们一般可以理解。事实上，要对人的素质做出度量，就避免不了模糊性。正确合理的态度是把这种模糊性控制在许可的范围内。

表 7-5 中，测评项目有思想内容、逻辑思维、综合分析、语言与仪表；每个测评项目列举了三、四个测评指标，如思想内容项目的测评指标就有观点正确性、主题突出性、理论充足性、符合政策性、结合实际的水平等五个。按照每个指标的水平程度，划分为甲、乙、丙三个等次，并规定了相应的评分幅度。这是一份综合的测评标准表，但仔细分析，每条具体标准的结构仍然符合一般结构形式。

表 7-5 问答式面试测评表

测评项目	测评指标及评定等次、得分幅度		
	甲等(4~5分)	乙等(2~4分)	丙等
思想内容	观点正确，主题突出 理论充足，符合政策 结合实际，解决问题	观点正确，主题明显 理论欠足，符合政策 结合实际，水平一般	观点模糊，主题不明 理论较差，违背政策 脱离实际，水平亦差
逻辑思维	术语准确，概念清楚 逻辑严谨，层次分明 概括全面，条理清晰	术语准确，概念清楚 有逻辑性，层次较明 概括一般，条理尚清	术语欠确，概念欠清 逻辑较乱，层次不明 概括较差，条理不清

综合分析	抓住实质，分析透彻 素材突出，综合得力 整体性强，创新合理	接触实质，分析较好 素材一般，综合尚可 有整体性，建议合理	未见实质，分析一般 素材零散，综合不力 整体性差，无可用性
语言	语言流畅，表达清晰 富于感染，应变力强	语言流利，表达清楚 宣读一般，有应变力	语言欠畅，表达不清 宣读较差，应变亦差
仪表	仪表端庄，举止得体	仪表端庄，举止尚可	仪表一般，举止一般

2 设问短句式

用设问短句式表示测评指标，就是以询问的口气列举出测评指标。例如，日本人事院考试研究中心拟定的问答式、交谈式面试的测评标准中，测评指标即“着眼点”就是以设问短句式表示的。见表 7-6。

表 7-6 面试评定表

面试评定表		
[实施年月日] 年 月 日	[考生姓名]	[考官姓名]
[评定] a. 优秀 b. 良好 c. 普通 d. 较差 e. 差		
评定项目	着眼点	评定
协调性	合作意识怎么样? 见解、想法不固执吗? 自我本位感不强吗?	记录 a b c d e
主动性	有进取心吗 能积极陈述自己的见解、想法吗? 有朝气、活力吗?	记录 a b c d e
可靠性	诚实、责任感很强吗? 没有轻率的地方，能信赖吗? 有忍耐力，坚强吗?	记录 a b c d e
表达力	能简洁明白地表达吗? 对于提问回答的正确性高吗? 讲话逻辑通顺吗?	记录 a b c d e
态度	回答问题认真吗? 表情和动作自然吗 沉着吗	记录 a b c d e
判定	[与判定相关事项的备注]	[对于拟任职务的适合性]
		大 相 尚 大 当 可 待 不 地 地 以 深 行 好 好 究
[3 位考官的综合判定]		A B C D E

3 操作定义式

面试设计时，具体地描述理想的行为表现，如表 7-7，表 7-8 中的“观察要点”栏。

表 7-7 结构化面试评分表样例之一

序号	07	姓名	陈志谦	性别	男	年龄	30	文化程度	研究生	报考部门	人事部
面	综合	言语	应变	计划、	人际交往	自我	求职动机	举止			

试要素	分析	表达	能力	组织与协调	的意识与技巧	情绪控制	与拟任职位的匹配性	仪表
权重	17	17	14	14	13	10	7	8
观察要点	对事物能从宏观方面总体考虑；对事物能从微观方面考虑其各个组成成分；能注意整体和部分间的关系及各部分间的有机协调组合。	理解他人意思，口齿清晰、流畅；内容有条理、富逻辑性；能理解并具有一定说服力；用词准确、恰当、有分寸。	有压力状况下思维反应敏捷；情绪稳定考虑问题周到。	依据部门目标，预见未来的要求、机会和不利因素，并做出计划；看清冲突各方面关系；根据现实需要和长远效果做适当选择；及时做决策；调配、安置人、财、物等有关资源。	人际合作主动；理解组织中权属关系(包括权限、服从、纪律等意识)；人际间适应；有效沟通(传递信息)；处理人际关系原则性和灵活性结合。	在较强的刺激情境中，表情和言语自然；受到有意挑战甚至有意羞辱的场合，能保持冷静；为长远或更高目标抑制自己当前的欲望。	兴趣与岗位情况匹配；成就动机(认知需要、自我提高、自我实现，服务他人的需要、得到锻炼等)与岗位情况匹配；认同组织文化。	穿着打扮得体；言行举止符合一般的礼节；无多余的动作。
满分	10	10	10	10	10	10	10	10
要素得分	A 9	B 9	C 8	D 7	E 8	F 6	G 5	H 10
考官评语	各方面综合素质好，可塑性强，潜力大。易激动，朴实，但不够成熟。对机关低收入状况估计不足，求职动机似不够明确，应通过考核多加了解。建议考核录用。 考官签字：刘金融 79.5分 2000年8月8日							

评分说明：1 对每一评分要素，考官按0~10给分。表现好的给8~10分；一般的给4~7分；差的给0~3分。

$$2 \text{ 总分 } T=1.7A+1.7B+1.4C+1.3E+F+0.7G+0.8H$$

表 7-8 结构化面试评分表样例之二

序号	08	姓名	陈志谦	性别	男	年龄	30	文化程度	研究生	报考部门	人事部
面试要素	综合分析	言语表达	应变能力	计划、组织与协调	人际交往的意识和技巧	自我情绪控制	求职动机与拟任职位的匹配性	举止仪表	合计		
权重	17	17	14	14	13	10	7	8			
观察要点	对事物能从宏观方面总体考虑；对事物能从微观方面考虑其各个组成	理解他人意思，口齿清晰、流畅；内容有条理、富逻辑性；	有压力状况下思维反应敏捷；情绪稳定考虑	依据部门目标，预见未来的要求、机会和不利因素，并做出计划；看清冲突各方面关	人际合作主动；理解组织中权属关系(包括权限、服从、纪律等意识)；人际间适应；	在较强的刺激情境中，表情和言语自然；受到有意挑战甚至有意羞辱	兴趣与岗位情况匹配；成就动机(认知需要、自我提高、自我实现，	穿着打扮得体；言行举止符合一般的礼节；			

	成分；能注意整体和部 分间的关系 及各部分间 的有机协调 组合。	能理解并 具有一定 说服力； 用词准确、 恰当、有 分寸。	问题周 到。	系；根据现实 需要和长远效 果做适当选择； 及时做决策； 调配、安置人、 财、物等有关 资源。	有效沟通(传 递信息)；处 理人际关系原 则性和灵活性 结合。	的场所，能 保持冷静； 为长远或更 高目标，抑 制自己当前 的欲望。	服务他人的 需要、得到 锻炼等)与 岗位情况匹 配；认同组 织文化。	无多余 的动作。	
评 分 标 准	好	13~17分	13~17分	11~14分	11~14分	10~13分	8~10分	6~7分	6~8分
	中	7~12分	7~12分	6~10分	6~10分	5~9分	4~7分	3~5分	3~5分
	差	0~6分	0~6分	0~5分	0~5分	0~4分	0~3分	0~2分	0~2分
要素 得分	15	16	11	10	10	4	5	8	
考官 评语	各方面综合素质好，学习、接收新事物能力强；反应快，潜力大。易激动，朴实，不够成熟。组织协调能力略显不足。对机关低收入状况不了解，求职动机不够明确，应通过考核多加了解。建议考核录用。 考官签字：刘金融 79分 2000年8月8日								

4 极端特征式

设计测评标准时，对高分、低分的特征给予明确，据此判定应试者的成绩，见表7-9。

表 7-9 不同测评要素高、低分者特征对照表

要素名称	高分者特征	低分者特征
1. 思维	说理充分；论证严密；分析、归纳正确；思维的逻辑性强；思维面广	说理不充分；论证不严密；推论不正确；思维面窄
2. 言语表达	言语表达清楚、准确、简洁、流畅、有逻辑性	言语表达不清、累赘、缺乏逻辑性
3. 责任感与进取心	回答问题诚实、负责；办事自信；有进取意识	回答问题绕弯子；办事不负责；无进取心
4. 计划与组织能力	办事有计划；组织能力强；可行性高	办事无计划性；无组织管理意识
5. 人际合作与协调	有很强的合作意识；合作技巧有效；注意沟通	无合作意识；合作技巧简单无效；较封闭
6. 应变能力	对事物的变化反应敏捷，处理得体	对事物的变化反应迟钝，处理不周
7. 个性稳定性	情绪稳定；沉稳耐心；有一定的承受力	情绪易激动、急躁；对外部压力特别敏感
8. 举止仪表	文化素养高，举止得体穿着整齐、无多余动作	文化素养差，穿着不适当，多余动作较多

四、面试评分表的格式

面试评分表的格式主要有以下几种：

1 问卷试评分表。运用问卷形式，将所要评价的项目列举出来，由主试根据报考人在面试中的行为表现对其进行评定。

2 等级标准评价表。确定面试评价的基本要求是，将每一要素划分为若干标准等级，主试根据报考人在面试过程中的行为表现及回答问题的状况，选择一个符合应试人客观实际情况的等级予以评分。

3 提问事项综合评价表。按提问顺序记分，每一评价要素对若干题项，最后将各题项平均得分综合统计在一张评价表上。这种评价表一般由三部分构成：(1)面试提问单；(2)提问记分表；(3)综合计分评价表。

五、面试评分表的设计

面试评分表是面试考官手中的重要工具，是面试标准化、结构化的重要手段，它集中体现面试测评标准。面谈中，考官一边提问，一边倾听回答，观察考生表现，同时将考生的表现与评分表上的测评标准相对照，在评分表上记录要点，给考生打分。评分表如同笔试的考生试卷，是面试中的重要文件，具有法律效力，应存档备查。前面的表 7-7 和表 7-8 是两个结构化面试评分表的例子，是中央国家行政机关和一些地方国家机关结构化面谈评分表的常见形式。表中包括了考生基本信息、测评要素及其权重、观察要点（即测评指标）、评分刻度、考官记录及评语等内容，高度集中，一目了然，便于考官使用。两种评分表都采用了面试总分的百分制，但表 7-7 的特点是要素评分时采用 10 分制，其好处是符合一般模糊评价给分的心理习惯，便于考官做出判断，如考生表现优良则给 8~10 分，表现中等则给 4~7 分，表现差则给 0~3 分；在最后合成总分时，只要将各要素的 10 分制得分乘以其权重系数即可，表底部给出了总分合成公式：总分 $T=1/7A+1/7B+1/4C+1/4D+1/3E+F+0/7G+0/8H$ 。表中分数为一名考官给一名考生评分的实际例子，将各要素分数代入公式，即得到该考官对该考生的面试总评分为 79.5 分。当然，在多名考官评价同一考生的结构化面试中，一般没有必要计算个别考官的总评分。这种方法的另一个优点是，便于了解考生在不同要素方面的优劣情况，如同有了考生的一个剖析图。表 7-8 的特点是将各要素权重的不同直接体现为各要素满分值的不同，例如，综合分析要素的满分是 17，说明其权重即为 17%，考官给出各要素的分数后，直接相加，即得一名考官对该考生的面试总评分。这种评分方法的缺点：一是不同要素分制不同，满分不同考生在不同要素上的个体内差异无法直观地比较；二是不符合考官模糊评分的心理习惯，可能导致较大的误差。

问卷式面试评价表实例

主考官注意：请根据报考人的行为表现及回答问题的情况，用打√的方式选择一项评价等级。

评价项目	评价等级		
	3	2	1
1. 求职者的仪表和姿态是否符合本工作的要求?	非常符合	可能符合	不符合
2. 求职者的自我表现能力(包括表情、语言、自信)如何?	好	一般	不好
3. 求职者的态度及工作抱负与本单位的工作目标是否一致?	一致	一般	不一致
4. 求职者的气质、性格类型是否符合本项工作的要求?	符合	一般	不符合
5. 求职者的工作意愿能否在本单位得到满足?	可以	一般	不可以
6. 求职者的专业特长是否符合所聘职位的工作要求?	符合	一般	不符合
7. 求职者的工作经历是否符合所聘职位的要求?	符合	一般	不符合
8. 求职者的教育程度是否符合所聘职位的要求?	符合	一般	不符合
9. 求职者所要求的待遇及其工作条件是否适合本单位所能提供的条件?	适合	一般	不适合
10. 求职者的潜能是否有在本单位继续发展的可能?	有可能	一般	不可能
11. 求职者的口头表达能力如何?	较强	一般	较弱
12. 求职者的综合分析能力如何?	较高	一般	较低
13. 求职者的随机应变能力如何?	较强	一般	较弱

14. 求职者的想像力和创新意识如何?	较强	一般	较弱
15. 求职者的工作热情和事业心如何?	较强	一般	较弱
16. 求职者是否有足够的精力担当此项工作?	足够	一般	不够
17. 求职者所表现出来的综合素质是否足以担当所要任命的工作职务?	足够	一般	不够
综合评语及录用建议:			
			主考官签字