





人力資源管理—基礎篇

第一章 選才

主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第一章 選才.....	1
第一節 掌握企業人力需求狀況.....	2
一、 人力資源規劃.....	2
二、 人力盤點與企業人力需求.....	4
三、 人力成長須符合企業發展需要及提升生產力.....	9
第二節 瞭解人力市場供需狀況.....	11
一、 企業掌握人力市場變化的途徑.....	11
二、 最真實的人力市場情報來自第一線.....	12
三、 掌握人才求職高峰期.....	14
第三節 擬訂年度徵才計畫與徵才廣告.....	15
一、 企業年度徵才活動提案.....	15
二、 徵才廣告的設計.....	18
第四節 選才的重要性與流程.....	20
一、 選才的重要性.....	20
二、 選才的流程.....	20
三、 選才的標準.....	22
四、 選才用人四大思考原則.....	24
第五節 審閱履歷表.....	26
一、 履歷表的功能.....	26
二、 履歷表的基本組成與意義.....	27
第六節 測驗運用.....	30
一、 心理測驗在企業選才的運用.....	30
二、 企業界測驗使用現況.....	31
三、 測驗種類與功能.....	34
四、 測驗的專業指標.....	35
第七節 面談技巧.....	38
一、 甄選面談的意義與目的.....	38
二、 面談前的準備.....	39
三、 面談的進行.....	41
四、 面談技巧.....	46
五、 如何做一個好的面談主管.....	52
第八節 個案分享.....	57
個案一：微軟公司（僱用聰明的人）.....	57
個案二：趨勢科技公司（集天下英才而用之）.....	59
第九節 結語.....	61
一、 從全球的環境變遷 — 看企業的競爭模式.....	61
二、 從波特提出的鑽石理論 — 看企業競爭.....	61
三、 從臺灣的企業環境 — 看企業的未來.....	61

四、 選才績效評估指標	61
五、 新世代的招募思維 — 天龍八部	62
附件：面談主管自我檢核表	64



第一章 選才

在 21 世紀此一具有商業競爭環境的年代中，有愈來愈多的跡象顯示，一家企業的成功乃是在於有效率的人力資源管理，而員工正是一家公司競爭優勢的寶貴資源。今日不論是製造業或服務業，屬大企業或中小企業，最有效率、最成功的企業，都能以各種方法去啟發、訓練、獎勵以及挑戰他們的員工。

選才、訓才、育才、用才、留才、考才與離才，是企業人力資源開發與管理的重要環節。一家企業要有效地利用人力資源，發揮人才的作用，需做好徵才與選才的把關工作。有謀略、有組織、有規劃、有系統地展開徵才與選才作業，企業才能匯聚人才。

選才是企業面臨人力需求，透過不同的徵才管道，以吸引有專業能力又有興趣的求職者前來求職，企業再決定人選的過程。負責選才的人員必須先知道人才需求的數量和職位，瞭解用何種（多種）方法可以找到企業所需要的人才，而整個員工雇用週期的範圍是從人才招募、選才、用才、育才到養才的規劃，逐級而上，形成人才的供應鏈。

選才工作是一項十分困難而複雜的過程，它需要有耐心、細心與恆心。當企業內部各單位遇有職位出缺而提出人力「採買」時，人資單位在盤點內部人力資源後，認為無法以調職、加班、工作流程簡化、外包等其他人力替代方案來解決時，才能決定由外部招募適當的人選遞補。

選才的最高原則，是選擇「適才適所」的員工，並淘汰不適合的應徵者。人力資單位在面談過程中，是決定人選的關鍵，人資人員面談所側重的重點，在瞭解應徵者的過去經歷，家庭狀況，居所與工作地點的距離，瞭解前來應徵的動機，薪酬資料等。如果面談的結果，認為與寄來的履歷資料不符合，或專業測驗結果相當不理想，或個人的人格特質顯然不能適應公司的企業文化，人資人員以專業的眼光判斷後，就要很委婉的終止面談，不需再推薦給用人單位甄選。

本章以掌握企業人力需求狀況、瞭解人力市場供需狀況、擬訂年度徵才計畫與徵才廣告、選才的重要性與流程、審閱履歷表、測驗運用、面談技巧、個案分享（微軟與趨勢公司）等觀點加以論述，並提供「面談主管自我檢核表」乙份附件供參考運用。

第一節 掌握企業人力需求狀況

「人力計畫永遠是跟著營運計畫走！」這是人力資源主管針對企業如何掌握內部人力需求所下的定義。而有效、可行的人力成長計畫，必須以達到提升企業生產力為首要目標，亦即企業營運成長須大於人力成長。據了解，若企業預估明年的營業成長率可達 45%~50%，則合適的人力成長比例為 5%~10%，只要針對此二項指標控制得宜，則生產力勢必可望獲得提升，這就是企業掌握內部人力需求與成長的要領。

一、人力資源規劃

人力資源規劃，乃是企業組織考量環境的變遷，配合企業的戰略規劃，追求組織的發展與目標的達成，以及組織人力資源的有效開發與運用，透過分析以預測組織各發展階段的人力資源的需求與供給，並且發展滿足這些人力需求的政策計畫，以確保企業組織能夠「適時」、「適地」獲得「適量」、「適用（質）」人員的一系列管理歷程，經由此程式可使人力獲致最經濟有效之運用。

策略性人力資源規劃，可從願景規劃與價值觀建立、環境情勢分析、組織診斷、策略排序、資源配置與執行、及績效管理等六大面向展開具體執行計畫並徹底落實。

(一) 人力資源規劃目的

人力資源規劃之目的，旨在有效運用及開發組織的人力資源。

1. 預測人力需求：及早更新組織生命，避免管理人才的斷層。
2. 有效運用各類人力：改善各個部門勞力分配不均之狀況，追求人力合理化，消除無效人力（減少冗員的產生）。
3. 配合業務與組織發展的需要：培植企業未來發展所須各類人力、擬訂徵補與訓練發展計畫。
4. 降低用人成本：檢討現有人力結構，找出影響人力運用的瓶頸，提高員工效率，節省用人成本。
5. 組織與員工共同發展之需求：結合組織成長與個人成長的生涯規劃。

(二) 人力資源規劃過程

人力資源規劃過程，可分為戰略規劃、戰術規劃和行動規劃。

1. 人力資源的戰略規劃：研究社會與法律環境可能的變動，對企業人力資源管理的影響等問題。
2. 人力資源的戰術規劃：對組織未來面臨的人力供需形勢進行預測，包括對組織未來員工的需求量，組織內部和外部供給狀況的詳細預測。
3. 人力資源的行動規劃：根據人力供需預測的結果制定的具體行動方案，包括招聘、辭退、晉升、培訓與發展、工作輪調、薪酬政策和組織變革等。

小叮嚀

人力資源規劃的作用

- 確保企業發展中人力資源的需求。
- 使人力資源管理活動序列化。
- 提高人力資源的利用效率。
- 有利於協調人力資源管理計畫。
- 使個人行為與組織目標相吻合。

二、 人力盤點與企業人力需求

企業在經營管理過程上，常會出現的困難就是所用人員在經過一段時間後會覺得似乎不太合用或不再勝任，其實這種問題之關鍵在於經營者沒有實施人力盤點之故。

(一) 人力盤點的意義

人力盤點是企業為瞭解所擁有的人力存量及結構，通過系統化的科學方法對組織、業務及人力加以分析、評量，以預測企業內部人力需求與供給的過程。在質的方面涉及到企業策略、組織結構、團隊士氣、價值觀及核心能力；而在量的方面則涉及到組織營業預算、工作職掌分配、勞動生產力及其它參數化指標。

經人力盤點之後，可以瞭解現有人力編制與分配的合理性與正當性，協助企業主瞭解目前的人力編制是屬於過剩或者短缺的狀態，各部門到底應該配置多少員額才足以滿足現有的工作負荷？同時進一步可以提供人力資源部門作為擬定未來人力資源計畫與策略的參考依據。

【資料來源：廖永輝，〈人力盤點創新管理實務探討〉】

(二) 人力盤點步驟

人，是組織最大的資產；過多的人力，會造成組織資源、成本的浪費；而人力的不足，卻又讓組織的功能無法彰顯；因此，在人力資源管理的範疇中，我們不斷尋求人力的合理化，進而追求組織的「最適人力」；若能達到組織的最適人力，則可以產生「花最少成本，卻有最大效益」的功用。但是，什麼是「最適人力」？有什麼方法？該怎麼評估？

人力盤點係針對上一年的人力運用及新一年的預估人力做一統計與比較。就每年均有擬訂年度徵才計畫的企業而言，多會在每年9、10月間，針對明年營運成長預估正負走勢，據以擬訂人力需求計畫。

1. 人力盤點的第一步

人力盤點的第一步，係針對各部門、各職種之人力現況與新年度預估成長情形，進行詳細的統計，包括新一年的水力增減率、新人成長率及近一年內的離職率等。

表 1-1：企業人力盤點表-人數統計

部門	時間	董事長	副董事長	總經理	副總經理	處長	副處長	協理	經理	副理	廠長	副廠長	課長	組長	特助	秘書	工程師	管理師	職員	領班	助理	作業員	其它	合計		
董事長室	去年																									
	今年																									
總經理室	去年																									
	今年																									
行政管理處	去年																									
	今年																									
行銷企劃處	去年																									
	今年																									
業務處	去年																									
	今年																									
研究發展處	去年																									
	今年																									
製造處	去年																									
	今年																									
總計	去年																									
	今年																									

2. 人力盤點的第二步

進一步預估新一年的企業人力成長狀況，一般而言，企業各部門人力成長的原因不外如下：

(1) 增補新人

係根據部門的營運成長需要遞補的人力，也就是依部門的生產力擬訂增人的預算及計畫。

(2) 離職補缺

這是針對現有人力可能發生的流動情形，或確定有人員流動所進行的補人計畫。

(3) 輪調補缺

這是以預先掌控的人力異動狀況，可說是有計畫的補人計畫。

(4) 儲備人才

多數企業針對核心業務人才或企業長期發展需要之人才，均有定期性的儲備計畫，這不僅是企業的一項徵才計畫，更是一項培育人才計畫。

表 1-2：企業人力盤點表-徵才統計

部 門	增補新人 人 數	離職補缺 人 數	輪調補缺 人 數	儲備人數	其 它
總 計					
預估離職率					
預估徵才人數					
實際徵才人數					

(5) 不同經營策略的人才任用策略思考

A. 防衛型的策略在人才任用的重點：

- 強調自行培育所需人才。
- 幾乎很少進行招募。
- 重點可能放在淘汰不適任員工。

B. 前瞻型的策略在人才任用的重點：

- 著重外聘人才。
- 招聘對象涵蓋各層級人員。
- 運用有效工具協助遴選人才。

C. 分析型的策略在人才任用的重點：

- 自行培養與外聘兼顧。

(6) 不同生命週期的人才任用策略思考

A. 企業處於開創期在人才任用的重點：

- 招募優秀的技術及專業人才。
- 招募具開創型的人才。

B. 企業處於成長期在人才任用的重點：

- 招募各種具能力的員工。
- 管理快速流動的內部勞動市場。

C. 企業處於成熟期在人才任用的重點：

- 利用水平流動和晉升以提昇效率。

D. 企業處於萎縮期在人才任用的重點：

- 縮減人力並重新安置人力。
- 提早退休。
- 將人力轉換至不同事業單位。

(7) 人力資源規劃歷程

在企業的運營過程中，企業始終處於人力資源的供需失衡狀態。在企業擴張時期，企業人力資源需求旺盛，人力資源供給不足，人力資源部門用大部分時間在進行人員的招聘和選拔；在企業穩定時期，企業人力資源在表面上可能會達到穩定，但企業局部仍然同時存在著退休、離職、晉升、降職、補充空缺、不勝任工作及職務調整等情況，企業處於結構性失衡狀態；在企業衰退時期，企業人力資源總量過剩，人力資源需求不足，人資部門需要制定裁員政策。

總之，在整個企業的發展過程中，企業的人力資源狀況始終不可能自然的處於平衡狀態。人資部門的重要工作之一就是不斷的調整人力資源結構，使企業的人力資源始終處於供需平衡狀態，只有這樣，才能有效提高人力資源的利用率，降低企業人力資源成本。

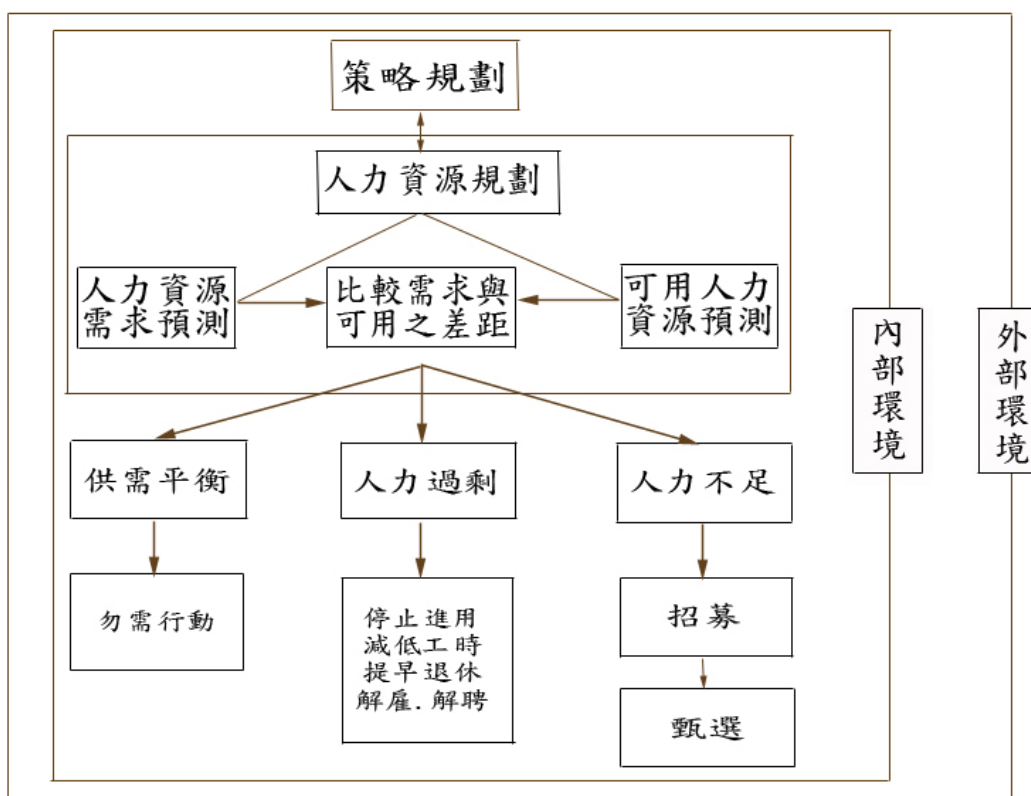


圖 1-1：人力資源規劃歷程

小叮嚀

何謂帕金森定律？

英國著名歷史學家西里爾·諾斯古德·帕金森（Cyril Northcote Parkinson）著作一本名為《帕金森定律》（Parkinson's Law）的書。書中闡述機構人員膨脹的原因及後果是，書中指出一個不稱職的官員，可能會有三條出路：

- 第一條路是申請退職，把位子讓給能幹的人；
- 第二條路是讓一位能幹的人來協助自己工作；
- 第三條路是任用兩個水準比自己更低的人當助手。

其中第一條路是萬萬走不得的，因為那樣會喪失許多權力；第二條路也不能走，因為那個能幹的人會成為自己的對手；看來只有第三條路最適宜。於是，兩個平庸的助手分擔了他的工作，他自己則高高在上發號施令，他們不會對自己的權力構成威脅。兩個助手既然無能，他們就上行下效，再為自己找兩個更加無能的助手。如此類推，就形成了一個機構臃腫，人浮於事，相互扯皮，效率低下的領導體系。

三、 人力成長須符合企業發展需要及提升生產力

既要預估人力成長，則需將離職率的變數考慮在內，所以從上述的盤點行動中，雖然企業已大致獲得最新的人力成長數字，還需參照人事單位提出企業往年徵才後的平均流動率，將預估人數加上乘以流動率後的數字，才是企業確實的徵才人數。

多數人事主管認為，為掌握企業內人力需求狀況，則人事單位及各部門均須各司其職，如：人事單位應根據明年的企業營運計畫提出企業的人力成長計畫、人力成長率及總人數，其它尚包括上一年的人力運用概況、營運概況及平均流動率等都是人事單位應事先提出以供各部門參考。各部門則應就其上一年度的營運績效、人力運用情形、流動率以及新一年的營運計畫、人力成長計畫提出完整的報告。最後，則是在人事單位提出的整體計畫下，再協調各部門細部的執行計畫，共同研擬出企業整體的人力成長計畫，而這項計畫則須符合企業發展需要及提升生產力二個目標，才是既有效率又可行的計畫。

人力需求的預測是指根據企業的發展規劃和企業的內外條件，選擇適當的預測技術，對人力資源需求的數量、質量和結構進行預測。

(一) 進行人力需求預測的分析方法

人力資源需求預測，是指企業為實現既定目標而對未來所需員工數量和種類的估算。人力需求預測的分析方法有：

1. 判斷法（適用於小型企業或缺乏資料）
 - 德菲法
 - 管理人員預估
 - 經驗法則
2. 統計法（適用於大型企業）
 - 比例趨勢分析
 - 經濟計量模型
 - 工作研究預測法

(二) 常見人力需求預測作法

人力需求預測是建立在企業人力資源現狀、市場人力資源環境等基礎上，其作法如下：

1. 決定平均員工生產力
2. 決定各類人員配置比例
3. 利用預期業務量計算各類人力需求

小叮嚀

人力資源快速分析表

- 你是否擁有多才多藝的人力？
- 你的人力是否在其工作能力與工作意願上均具有可塑性？
- 你是否擁有適當培訓過的員工？
- 你的員工的工作內容是否包含數個功能？
- 你是否提供生涯訓練？
- 你是否鼓勵員工繼續進修？
- 你是否採取績效評估？
- 你是否對員工及團隊設定目標？
- 你是否需要不易覓得的專門技術人員？
- 你如何招募並留住這些人員？
- 你的員工流動率偏高或偏低？
- 員工流動率高或低是否會造成你的困擾？
- 你的員工是否都有個人發展計畫？

【資料來源：西蒙·伍頓 (Simon Wootton) & 泰瑞·霍尼 (Terry Home) 著，王詠心 譯 (2006)，《策略思考 1 本通》，臉譜出版，頁 45】

第二節 瞭解人力市場供需狀況

人力結構變化的消長及就業人力移動的現象與趨勢，都是企業獲得成功徵才成果必須掌握的重要情報，如：近年來高科技產業的蓬勃發展影響其它製造業、服務業不易徵得人力，而高科技產業中的半導體業大舉徵才也對其它高科技公司徵才造成衝擊。

不少有經驗的人事主管強調，來自第一線徵才現場的人力情報有助人事單位掌握人力市場現況的變化，而來自外界的資訊則顯示出人力變化的可能趨勢。所以，人事單位掌握人力市場供需的變化，應結合企業各部門的用人實況，加上情報的分析。此外，人事單位亦須有解讀各種人力變化現象的判斷能力，瞭解某一現象係反映一種趨勢或只是一個個案，進一步掌握趨勢變化調整徵才作法，或針對個案中所呈現的制度面或人事面癥結，尋求解決方法，改善問題獲得圓滿解決。

一、企業掌握人力市場變化的途徑

「策略性人力規劃」是藉由企業重新定位人才策略與人力結構，以協助達成企業的營運目標。在快速變化的今天，與企業營運策略相連結的「策略性人力規劃」，越來越受到企業關注和重視。下列二種可行的途徑，有助企業進一步瞭解人力市場的供需狀況：

(一) 運用政府單位公布之統計數字

包括行政院主計處每月出版的人力資源統計月報、薪資與生產力統計月報及年報、行政院經濟建設委員會發表的國家整體人力統計報告及人力成長推估報告、勞動部勞動力發展署有關勞動力、工讀生等人力結構報告、勞動部勞動力發展署每季出版的求職與求才人力統計速報、勞動參與的統計及教育部針對各級學校各科系畢業人數的統計等，都是有助企業蒐集、分析人力市場供給與需求變化的數據資料。有關上述資料之取得，各政府單位之統計室、圖書室均有提供購買、借閱或贈閱出版品之服務，可多加利用。

(二) 與業界交流情報

目前公會、社團等組織相當蓬勃，加入同業或人力資源相關性質組織，則有助進一步獲得業界寶貴的實務經驗與確切情報，對企業研判人力市場變化實有莫大助益。諸如：新竹科學園區企業人事主管共組的聯誼會、臺北地區亦有相同性質的組織，其它如：百貨業、石化業等均有定期的人事主管集會活動，以進行同業間密切的交流，其中不乏交換彼此人力運用情形、協調敘薪、調薪作法等事宜。有一陣子關廠歇業事件頻傳，一些相似性質業者因及時掌握這些情報，順利地在這批釋出的人力當中補足本身人力的需求，可說是透過同業管道獲得紓解人力荒的典型案例。除了加入業界組織外，人事單位主管亦可主動出擊，藉各類研討會、徵才活動等結識不同行業人事單位先進，進一步向其請益人事實務經驗，除交流情報外，更可提升彼此經驗層次與工作視野，可謂一舉數得。

二、最真實的人力市場情報來自第一線

就企業人力資源策略的角度而言，招募人才來源必須裡（內部人力盤點）、外（就業市場）兼顧，才能確保人力資源招募的效率與品質。

(一) 從實際徵才作業中獲得第一線情報

許多人事主管認為，從企業實際的徵才過程中亦可掌握人力市場動態變化，包括透過何種管道徵求哪類人才效果最大？哪些時期人力供給較充沛？何時最不利徵才？何種人才較易獲得？何種人才最難找到？招募某類人才大約需費時多久等。其實，只要人事單位在執行徵才作業中，確實記錄相關細節、調查並做分析，便不難獲得這類寶貴的情報。

(二) 廣泛蒐集專業報紙媒體資訊

透過工商、經濟等專業報紙新聞及專題報導，有利人事單位掌握產業、整體經濟景氣動態，及人力市場變化。此外國內的專業求才求職媒體「就業情報雜誌」，均會定期進行有關就業現場、薪資市場、求職者工作期望等主題報導，「一零四資訊科技集團」也有市調中心提供線上及客製化市調研究。對企業而言亦是不可多得的參考工具之一。

(三) 企業內跨部門會議

國內某電機公司人事單位每月召集各部門進行人事會報會議的經驗也值得企業參考，這項會議由人事主管主導，邀請各部門用人主管參與，各單位均須提出包括當月計畫人數、實際人數、缺多少人、預計如何補人、離職人數及原因等內容的人力動態分析報告，接著是各單位針對徵才、人事流動等瓶頸加以分析原因，並共同研擬出解決方法及行動方案。其實，透過內部溝通管道不僅可以掌握最實際的徵才、人力供需的動態，更可進一步就企業徵才的瓶頸，提出較務實的作法加以解決。

小叮嚀

關於撰寫有效的招工廣告的幾點告誡

1. 設計廣告使其能抓住讀者的注意力，促使他們深入閱讀。使用大字標體有助於向應徵者出售工作，不要僅僅列出工作名稱。然而，廣告不應自作聰明或太有創意。
2. 不能做你無法遵守的承諾來誤導工作，對於晉升機會、挑戰、責任等要誠實列出。
3. 對工作要求和所需資格要詳細陳述（即：教育、經驗和個人特質等）。
4. 描述為該公司工作的特點。
5. 經濟性地使用廣告空間，廣告的規模應與職位的重要性及所尋求的候選人的數量相匹配。
6. 確保廣告易於閱讀且語法正確。印刷字體應清晰明瞭並有吸引力。
7. 為讀者提供一個獲取更多信息的來源（即：地址、電話號碼、公司網址）。

【資料來源：勞倫斯·S. 克雷曼 (Lawrence S. Kleiman) (2000)，孫非 等譯，《人力資源管理－獲取競爭優勢的工具 (Human Resource Management—A Tool for Competitive Advantage)》，北京·機械工業出版社，頁 110】

三、掌握人才求職高峰期

人事單位依照人力資源規劃所擬定的短、中、長期進用人員的羅致計畫，往往會因不可預測的市場變化與業務的需求、員工離職的突發原因，必須「即刻的」、「隨時的」進行招募工作，「適時的」提供有關用人單位「適合的」人才。

分析政府人力統計、就業服務單位提供的數字，即不難得知人力供給的高峰期，及人力爭奪的高度競爭期，根據歷年勞動部勞動力發展署的就業服務統計資料，發現平均求職人力的高峰期出現在 9 月及 12 月，而 1、2 月則是求職的淡季，這段時期亦是企業求才的低潮期；4、5 月則是企業求才高峰期，此時平均每位求職者有 5 個工作機會，9、10 月時 則每位求職者可選擇的工作機會最少，平均只有 2 個。

人力資源部門的主管應掌握人力市場變化，從勞動部勞動力發展署就業服務統計資料及行政院主計處人力資源統計年報，做分析、了解，訂定企業有效的徵才計畫。

小叮嚀

企業招聘政策

- 企業需要招聘多少人員？
- 企業將涉足那些勞動力市場？
- 企業應該雇用固定員工／契約工／外包／外勞的雇用方式？
- 內部招聘或外部招聘？
- 什麼樣的知識、技能、能力和經歷是真正必要的？
- 在招聘中應注意那些法律因素的影響？
- 企業應怎麼傳遞關於職務空缺的信息？
- 企業招聘工作的力度（優勢）如何？
- 設定目標完成時限（全年度企業徵才活動計畫）。
- 編列雇用廣告預算與追蹤計畫。

第三節 擬訂年度徵才計畫與徵才廣告

多數企業人事主管一致認為擬訂年度徵才計畫有其必要性，一方面利於控制預算及人力成長，一方面則因應人力市場供給面週期性的變化，以便在最有利的時機獲得合適的人才。但人事主管們亦強調，徵才計畫應保持相當的彈性，靈活地運用內外資源，而非抱持「一個蘿蔔一個坑」的消極僵化心態，致徵才效果大打折扣。

企業徵才目標不外是為了提升生產力，所以，人事單位須在控制預算、提升生產力與徵才需求間，做一恰當的取捨、抉擇，達到提升企業生產力的目標。

一、企業年度徵才活動提案

企業擬訂年度徵才計畫第一要領，是採取定期與不定期的交叉作法，主要是考量人力市場供給面的變化與企業的需求面。大體而言，從 1~12 月可歸納出一個人力供給面的變化曲線，如：2~3 月正值農曆年後的轉職高峰期，此時不但轉職人力供給充沛，亦是企業面臨人力異動高峰及新年度展開，而有較大的人力需求。一般而言，對延攬較有經驗之企業，多會在轉職旺季積極徵才。每年 4~6 月適值大專青年畢業、退伍時節，有計畫招募大量基層新人的企業，則會在這段期間參與校園、軍中就業博覽會的求才活動，或配合媒體求才求職主題企劃密集曝光。8~10 月是電子業即將跨入接單旺季的時期，為因應大量接單以及出貨需求，電子業此時亦會有大規模徵才行動。11 月~次年 1 月則是農曆年前人力供給淡季，此時的徵才效益有限，多數企業徵才行動趨緩。綜上所述，每段時期的人力供需狀況不啻為企業擬訂年度徵才計畫的最佳依據。

(一) 全年度企業徵才活動提案

若企業在明年已有明確的擴產、擴充規模計畫，不妨參考人力供給變化曲線及結合本身人力的需求條件，選擇在恰當時機展開徵才。對仍在不斷擴編的成長中企業而言，可利用 4~6 月新鮮人求職旺季的時期大舉徵才，而成熟呈穩定發展的企業因人事穩定，可視組織發展需求或人力異動，不定期徵才。

表 3-1：1~12 月企業徵才活動提案

月份	人力市場狀況	徵才活動提案
1	人力供給淡季	<ul style="list-style-type: none"> 降低人事廣告預算。 藉教育部青年發展署、人際介紹等徵才，或由人力仲介公司代勞。
2	轉職旺季，有經驗人力較多	<ul style="list-style-type: none"> 增加人事廣告預算。 內部徵才、員工介紹或人才庫可稍紓解人員流動壓力。
3	轉職旺季	<ul style="list-style-type: none"> 供需面均極活躍，提高有效管道預算，如：密集登報。 開始籌備求才說明會前置工作。 參加校園、軍中就業博覽會大型徵才活動。
4	新鮮人求職旺季	<ul style="list-style-type: none"> 投入求才活動預算。 參加校園、軍中就業博覽會大型徵才活動。
5	新鮮人求職旺季	<ul style="list-style-type: none"> 參加校園、軍中、就業博覽會大型徵才活動。 規劃一系列形象及求才廣告文案，配合媒體求才、求職企劃報導。
6	新鮮人求職旺季	<ul style="list-style-type: none"> 掌握媒體調查熱門工作、企業報導動態，並參與、配合媒體報導，提高知名度。
7	暑假開始	<ul style="list-style-type: none"> 人才通報資料量達高峰，可充份利用。 暑假開始，藉報紙、網路、海報及員工介紹吸收工讀生。
8	電子業求才旺季，工讀生人力多	<ul style="list-style-type: none"> 第四季是電子業接單旺季，人力需求大，8~10 月為其求才旺季。
9	電子業求才旺季	<ul style="list-style-type: none"> 學校開學，工讀生回校，藉報紙、各地就業服務站及人才庫徵才補人力不足。
10	電子業求才旺季，人力供給進入淡季	<ul style="list-style-type: none"> 參加勞委會及各縣市政府勞工局舉辦的就業博覽會徵才。 公佈內部徵才公告、辦法，員工介紹獎勵辦法，廣闢才源。
11	人力供給進入淡季	<ul style="list-style-type: none"> 報紙徵才效益較低。 多利用人際管道，如：內部徵才、員工及親友介紹。 由人力仲介公司處理徵才專案。
12	人力供給淡季	<ul style="list-style-type: none"> 降低人事廣告預算。 預估年底員工流動率，明年徵才預算定案。

(二) 招募直接人員須有月計畫，間接人員須有年度計畫

針對取代性高、人力供給充裕之職務或基層新人，較適合有計畫性地定期招募，在人力供給較多時期採用較低成本管道徵才。另一方面，取代性低、供給面低於需求面，或有業務上急迫需要的職務，或者這類人才須長期養成又是企業發展中不可或缺的人才，則須採取彈性徵才，利用各種管道、不定期廣徵人才。

此外，針對現場人員及業務人員的徵才計畫宜以月計畫執行，因招募現場人員須依產銷計畫而定，有接單淡、旺季之別，每月人數變動均視產量而定，宜逐月核計人數與產量目標之變動，不定期徵才，業務單位情形亦同。一般而言，企業招募間接人員多採年度計畫，並採取較嚴苛、保守的作法，即實際招募人數多低於預估人數。一般企業會在新年度展開前預估增加的間接人力數，至於招募時間則不設限，即要求用人單位先執行新年度的工作計畫，再視實際績效成長情形並評估人力供給狀況，不定期地遞補人力。

小叮嚀

徵才流程考慮項目

- 招募預算的編列？
- 採用何種甄選方法？
- 使用各種甄選方法的先後順序為何？
- 評估者（面試者）的條件與資格？
- 評估者（面試者）是否受過相關訓練？
- 預估招募人數為何？
- 預估有多少人前來應徵？
- 預估填滿職缺的工作時間多久？
- 需不需要向外尋求協助？
- 如何發佈徵才消息及應徵者獲得訊息的管道？
- 如何接待應徵者？
- 如何向應徵者介紹你的組織？

二、徵才廣告的設計

廣告是企業招聘人才最常用得方式，可選擇的廣告媒體很多：網路、報紙、雜誌等，一方面廣告招聘可以很好地建立企業得形象，一方面資訊傳播範圍廣，速度快，獲得的應徵人員的資訊量大，層次豐富。

(一) 徵才廣告設計原則

徵才廣告的設計，在結構上要遵循引人注意（attention）、有趣（interest）、使人產生慾望（desire）及付諸行動（action）的所謂AIDA四項原則，亦即在刊登的廣告上呈現組織（公司）是一個有趣、有活力的工作環境。因為徵才廣告也是公關工具，不論是否為應徵者，只要注意到此廣告，都是此公關工具所觸及的對象，更重要的是，必須留意此廣告不能違反法律或規範，例如：不能有性別與種族歧視。

(二) 徵才廣告的文案內容

撰寫求才廣告也是一種特殊的技巧，其使用的文字，往往能影響應徵者來信數量的多寡。因此，求才廣告要以求職者的角度來撰寫，而且要考慮到廣告篇幅所花費的成本，既要精簡、扼要、又要引人注意。例如：以年紀較長者為招募對象的廣告，不妨放一張年長員工的照片，並在廣告詞中強調「成熟、穩重、有經驗者優先考慮」。

(三) 徵才廣告的主要架構

徵才廣告中的說明務必明確而簡潔，其內容應包括：

1. 公司的資料（major assets）：包括公司的背景、歷史、產品線、未來前景、工作地點等。
2. 職位內容（position details）：包括此職務的職稱、工作內容與責任等。
3. 職位未來發展（advancement potential）：包括教育訓練、未來潛在利益與發展等。
4. 應徵者的資格（qualifications）：包括要求應徵者提供的應徵資料（應徵函、履歷表、證照等）等。
5. 薪資與福利（salary & benefits）：包括薪資、福利、獎金的多寡及給付的

方式。

6. 聯絡方式 (contact information)：包括聯絡電話、地址、網址以及聯絡人等。

【資料來源：陳欽碧（2000）／修改自：盧韻如（2001），《網路求職者的特性及需求之研究》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁9】

(四) 徵才廣告核稿作業

企業準備的徵才廣告稿件，在發送到媒體刊登前，務必要仔細核對文案內容是否有筆誤，特別是與數字有關的金錢、聯絡電話與網址。媒體廣告宣傳上的顏色、字體、花邊框架等都要與承辦人當面確認清楚，才可避免商業上的糾紛。同時，也要注意廣告用詞是否對性別工作平等權的歧視字眼出現。

(五) 徵人廣告限性別歧視

徵秘書要「女性」，徵修護汽車的黑手要「男性」不可，這都是傳統迷思。《就業服務法》第四條規定：「國民具有就業能力者，接受就業服務一律平等。」

小叮嚀

招募禁止之情事

《就業服務法》第五條第二項規定，雇主招募或僱用員工，不得有下列情事：

1. 為不實之廣告或揭示。
2. 違反求職人或員工之意思，留置其國民身分證、工作憑證或其他證明文件，或要求提供非屬就業所需之隱私資料。
3. 扣留求職人或員工財物或收取保證金。
4. 指派求職人或員工從事違背公共秩序或善良風俗之工作。
5. 辦理聘僱外國人之申請許可、招募、引進或管理事項，提供不實資料。

第四節 選才的重要性與流程

21 世紀，是快速競爭的世代，欲提昇國家的整體競爭力，其中重要的一環在於提昇臺灣經濟的競爭優勢，而欲提昇臺灣的經濟競爭能力，首要之途則在於積極重視「人力資源」的管理與運用。臺灣的經濟競爭優點之一是具有豐富的高素質人力，而臺灣之所以能夠創造所謂的「經濟奇蹟」，也正是因為我國具有高素質及豐富的人力資源。因此，在面臨更為激烈的國際競爭與挑戰的當前，如何有效地運用與管理人力資源勢必將成為一個十分重要的議題。

一、選才的重要性

人才，是公司最大的資產，好的人才可以為公司貢獻心力，進而提昇業務績效，創造公司利潤，因此，徵求好的人才一直是所有企業組織共同努力的目標。在人力資源的管理與運用上，「選才」(selection) 也一直扮演著舉足輕重的角色，企業組織若是能導用適任的工作人員，則不但可以人盡其才，發揮最大的人力資源效益，同時也能減少企業組織在人員的在職訓練、資遣等相關人事費用上的支出；相反的，企業組織一但甄選不當，錄用了不適當的人員，則不僅會形成人力資源的浪費，同時，員工的抱怨、怠工、離職、破壞等行為勢必接踵而來，而這些都足以對組織的發展造成不利的影響，因此，「選才」對組織的影響不可謂不大，而組織也應審慎規劃有關選才的相關事宜，並交由專業人士加以執行。

二、選才的流程

公司在規劃選才方案時的流程與步驟，包含了一開始的工作分析、確定工作所需條件，選擇適當的甄選工具進行評量、甄選應徵者，以及最後的人員任用決策。透過此一系統化的規劃流程，公司可以建立一套客觀的選才程序，不論是在事先的規劃、準備，或是甄選的執行、事後的決策上，都將有一套較為明確的選才標準可供依循。

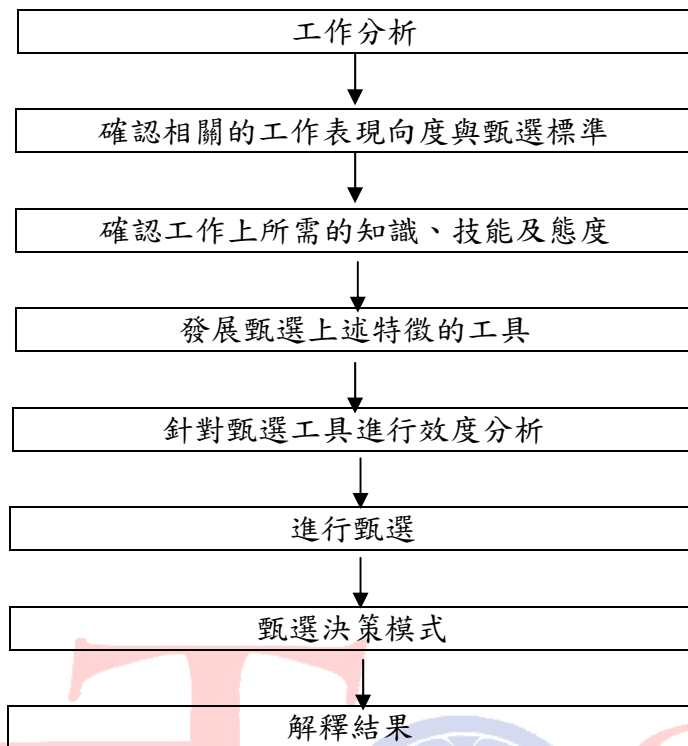


圖 4-1：甄選方案的規劃流程圖

以下，我們將針對公司主管在規劃甄選人才方案時，可能產生的疑問加以說明：

(一) 何謂工作分析？

工作分析就是蒐集有關某一職務工作訊息的過程，其中，相關的工作訊息主要可分為兩個部分，分別是工作內涵以及在職者所需的條件。可用以進行工作分析的方法很多，例如：利用現成的問卷（如：勞動部勞動力發展署職業分析手冊中的功能性工作分析量表）或是自編的工作分析問卷進行調查，或是利用關鍵事例法請員工描述工作表現特別好或特別差的事蹟，並請其解釋發生時的因果情形，此外，如面談法、觀察法、親身體驗法、背景資料法及工作日誌法等也是常被使用的相關方法。

(二) 如何發展適當的甄選工具？

一般來說，公司可挑選現成的甄選工具，如：坊間人力資源顧問公司所引進或發展的人格測驗、管理風格測驗、策略遊戲及經營遊戲等，此外，公司也可考

慮根據本身的情況自己發展適當的甄選工具，如：編製公司特殊獨有的履歷表、發展相關的量表及問卷等。而不論採用上述何種方式，公司所應謹記的是，挑選或發展出的甄選工具應能確實針對工作所需的各項條件進行評量。

(三) 何謂甄選工具的效度分析？

為了確定所選用的甄選工具已確實發揮其功能，公司最好能進一步針對甄選工具評量其效果如何。一般來說，評量的方法多半為求取應徵者予以分類，並比較其在工作表現上的差異。基於應徵者資料的難以大量取得，以及工作表現需要經過一段時間後才能加以評量的特性，因此，效度分析的工作往往必須「以時間換取資料」，長期進行。

(四) 有哪些甄選決策模式可供選擇使用？

常用的甄選決策模式包括多元迴歸模式、多元切割點模式、多元屏障模式，及剖面圖配對模式等，其中多元迴歸模式的特點在於各種分數間彼此可以互補，且可以加權的方式將其組合起來；多元切割點模式的特點則在於應徵者的所有成績都必須高於切割點（最低標準）後，才會被考慮是否錄取，而只要其中一個成績低於切割點，則其他分數不論多高也不予考慮；此外，多元屏障模式的特點在於將甄選的過程分為數個階段，應徵者唯有在前一階段達到最低標準後才可以繼續進入下一個階段；最後，剖面圖配對模式則是根據現任稱職人員在許多特質上的剖面圖來跟應徵者加以比較，當兩者愈相近時，代表應徵者愈適合此一工作。應用時，公司可以根據其實際狀況單獨挑選某一種決策模式，或是採取組合多種決策模式的作法。

三、選才的標準

在正式進行任何選才的動作之前，主管必須先確定自己到底想要尋找什麼樣的人進入公司，也就是先確定選才的標準，因為只有當選才的標準確定後，後續的資料蒐集與任用決策才能真正根據工作的需要而加以執行。

(一) 選才的原則

選才是要選最好的人才？還是選擇不一定最好但最適合公司的人才？是選擇與組織風格相近的人才？還是選擇另一種不同的聲音進入公司？雖然我們不能明確地指出哪一種選才原則才是最好的原則，但基本上，所選的人才必須願意配合

公司的步調，並且能夠與公司共同成長、分享願景。

- 要選擇最適合的人，而非最優秀的人。
- 要選擇最適合的人，而不是最想要此一工作的人。
- 要選擇最適合的人，而不是薪水要求最低的人。
- 要選擇最適合的人，但不要選薪水要求過高的人。
- 要選擇敬業的人，不要選時常換工作的過客。
- 要選擇有團隊精神的人，不要選喜歡單打獨鬥的明星。
- 避免選擇太多相似的人，以免造成組織同質化過高。
- 選擇具有發展潛力的人。

(二) 訂定選才的標準

一般在訂定選才的標準時，最好能夠參考工作分析的結果，以確認與工作有關的各個面向，或是根據現有工作說明書中所列的工作條件來訂定甄選標準。基本上，為了使這些「標準」能夠明確地作為選才的依據，公司必須事先針對這些標準作出清楚的界定，包括其種類為何？所需程度為何？以及如何評量等。

當我們在考慮一個應徵者是否適合擔任某項工作時，其實有以下兩點值得我們思考：

- 應徵者的個人條件符不符合工作上的需求？
- 應徵者的個人特質與本公司的組織文化契不契合？

為了回答上面的兩個問題，我們可以從以下的五個方面去評估（瞭解）應徵者：

1. 知識 (knowledge)

應徵者是否具備為完成工作所必需知曉的一些訊息？如：律師對法律條文的理解、醫師對人體構造的了解等。

2. 技能 (skills)

應徵者是否具備為完成工作所必須的特定技術？一般來說，此技術的精熟或勝任程度可以數字的形式加以表現，如：電腦文字的輸入、英聽正確率等。

3. 能力 (abilities)

應徵者是否具備為完成工作所需一些特質或潛能？與上述的技術比較起來，

某些個人的特質或潛能所涵蓋的範圍較廣且較為持久，如：團隊合作能力、分析能力、學習能力、企劃能力等。

4. 興趣 (interests)

應徵者是否具備某些能與工作互相配合的個人興趣以支持其對工作的熱忱？如：影評人對電影的喜愛、程式設計師對電腦的狂熱等。

5. 人格特質 (personality)

應徵者是否具備某些為完成工作而需的人格特質？如：幼稚園的老師必須要有耐心、業務員必須喜歡與人互動等。

以下列舉五種常被討論的主要人格特質：

- (1) 外向性 (extra version)。
- (2) 情緒穩定性 (emotional stability)。
- (3) 令人愉快 (agreeableness)。
- (4) 認真誠懇 (conscientiousness)。
- (5) 智能性 (寬廣性) (openness to experience or intellect)。

除了上述的知識、技能、能力、興趣與人格特質外，公司主管還從可以從動機、人際關係、企圖心、壓力承受度、以及其他的一些因素（如：住家的距離）來考量一個應徵者到底適不適任此份工作、適不適合我們公司的企業文化。

當公司主管已經確定相關的選才標準後，接下來就是挑選適當的甄選工具來對應徵者進行評量。

四、選才用人四大思考原則

俗話說：「請神容易送神難」，公司在選才用人之前必須審慎思考下的四大原則。

(一) 能不用就不用

1. 製程可以自動化？電腦化？
2. 再一次盤點現有人力。
3. 流程再造或改善。

4. 短期人力加班或外部人力。
5. 工作轉移給供應商或經銷商。
6. 使用派遣人力。

(二) 用人要用長

1. 僱傭是勞資間長期承諾。
2. 組織長期人力需求。
3. 選、用、育、留、考的一環。
4. 目前需求，未來發展。
5. 速食及挖角均不宜。

(三) 用內再用外

1. 內部人才對公司較認識又認同。
2. 內部人才適應期短。
3. 內部輪調人才的運用。
4. 內部人才不必離職就轉換工作。

(四) 用缺不用濫

1. 用錯人比沒人用更麻煩。
2. 用錯人公司成本高。
3. 用錯人可能迫使好人離開。
4. 一次就用對，試用非萬靈丹。

小叮嚀

專櫃小姐的職能

- 臉要笑
- 嘴要甜
- 腰要軟（懂得應對進退）
- 注意儀態（重視自己的儀容）
- 勤快（面試時不會給人懶散的感覺）

第五節 審閱履歷表

履歷表是企業與應徵者互相溝通的第一道橋樑，透過履歷表，企業可以初步了解應徵者的知識能力，進行初步篩選的工作；而組織在發送履歷表給應徵者（未來組織成員候選人）時，同時也傳遞一個具體清晰的「企業形象」給應徵者。因此一份用心編撰的履歷表，不但可以幫助組織分析整合應徵者資料，也可說是組織招募優秀人力資源的第一步。

就應徵者角度而言，履歷表是將自己推銷給應徵公司的第一步；一份令人印象深刻的履歷表可以為自己贏得好公司的面談機會，幫助自己在工作生涯上取得終生後續的幸福。因此應徵者無不竭盡心力，針對應徵公司的企業文化、部門主管喜好等，設計一份精美的履歷表，希冀將自己完美的一面呈現出來，為自己贏在起跑點。

反過來說，就組織人力資源單位而言，履歷表中富含各種訊息，不但要獲得應徵者的工作經驗、學歷、人際關係及性格等重要資料，亦須設法區辨一些應徵者對自己能力誇大的成分。因此，站在替公司尋找適合人才的立場上，不但要有系統的蒐集應徵者專業知識、能力及性格去做初步篩選，亦必須經營此一由應徵者履歷表組成的資料庫，在組織需要相關人才時，能立刻提供高素質的應徵者。

一、履歷表的功能

對組織而言，履歷表的功能不但包括用來篩選應徵者、提供甄選面談的相關資料，也是組織對社會公眾進行企業塑造的契機。因此，履歷表有以下三個基本功能：

（一）了解應徵者

了解一個人不是一件容易的事，尤其在面對一個陌生的應徵者時，我們更不容易真正去了解他。面談應徵者的主管人員要如何在短短幾十分鐘內，去了解一個應徵者並做下判斷以決定是否錄取或拒絕呢？這絕對是一件不容易的事，因此可以預先經由履歷表的資料蒐集，對應徵者形成初步了解，以方便主管在甄選面談時去驗證這些由履歷表所形成的「了解」是否正確。正因履歷表的功能是了解應徵者，所以履歷表的內容設計就非常重要，一切應以能提供甄選決策充分相關訊息為優先考量。

(二) 初步篩選

根據工作分析，可以得知應徵新進人員的職務需要哪些專業知能、經歷、與條件限制，而應徵者的履歷表內容則詳細記載應徵者的背景資料、才能與學經歷等資料，人事單位可以預先將兩者資料進行審視比對，符合基本條件者才安排甄選面試機會，如果明顯不符合條件或高出工作要求太多，則可以進行初步篩選，以降低後續主管面談、車馬費等諸多人事成本。

(三) 建立人才庫

企業如擁有一份精緻完善的履歷表，不但可以建立專業形象，吸引高素質人力，更可以進而建立企業組織自己專屬的人才庫。因此，關於應徵者的履歷表資料，人事單位除了被動地用於「形成對應徵者的初步了解」與「篩除明顯不適的應徵者」外，人事單位也可以主動建立應徵者的人力資料庫，建立第二循環甄選面談名單或下一梯次優先招募對象。

二、履歷表的基本組成與意義

履歷表之所以被重視，是因為它代表了應徵者從出生至今的生活經驗，過去生活模式，正是預測未來行為最佳指標。在此一單元，除了探討履歷表背後的基本假設，也將履歷表的常見組成元素予以整理分析，提供相關人士等設計履歷表參表之用。

(一) 基本假設

過去的生活經驗是預測未來行為表現的最佳指標，蒐集（測量）應徵者的過去行為與生活經驗將可提供我們對於應徵者未來工作所可能展現的知識、技術、能力與個性一種間接性的了解。

基本上，此一基本假設正與心理學上的「心理成功模式」互相呼應，所謂的心理成功模式就是：過去成功的經驗，不但會提昇個人對自我的正向看法，更會增加個人追求成功的動機。所以過去與工作相關的正向經驗，實是預測工作表現的最佳指標。

(二) 履歷表十大組成要素

履歷表項目多寡不一，一般而言可以分為以下十大類：

表 5-1：履歷表中常見的項目

1. 個人基本資料：姓名、性別、近照、出生日期、籍貫、身高、血型、健康情形、婚姻狀況、聯絡地址及電話。
2. 學歷：高中、大專（學）、碩士、博士（主／副修、起迄時間、肄畢）。
3. 社團活動：參加社團及擔任職務、舉辦哪些活動、工讀經驗及性質、國家資格考試、軍中紀錄。
4. 工作經驗：機關名稱、起迄年限、職稱與工作性質、離職原因、職離月薪、直屬上司或下屬。
5. 其他專長：語文、電腦、駕照、執照或參加訓練。
6. 個人休閒：興趣、嗜好、運動或休閒。
7. 自我要求與未來展望：自我評價、進修計畫，以及短、中、長程人生目標。
8. 對公司主管之期望：理想主管類型與期望、對公司的了解與期望。
9. 個人期望：應徵職位、希望待遇與工作地點、能否加班、報到時間。
10. 誠實填答：如有虛假，願受離職處分。

(三) 自傳

一般公司在求才時，除履歷表外，通常也會要求應徵者準備自傳。自傳在甄選面談上，也可以做為個人資料的補充資料。要求應徵者提供自傳的好處是可以從自傳中，看出來應徵者的文筆流暢性、思考邏輯、應徵者的求職動機、生活體驗心得與個人興趣等。對應徵者的個人可以提供一種統整式的了解。

小叮嚀

審核自傳注意事項

1. 影印本。
2. 又臭又長。
3. 字跡潦草。
4. 八股文。
5. 趾高氣昂。
6. 謙抑過度。
7. 歌功頌德。
8. 批評公司。

(四) 履歷表的解讀秘辛

透過審視應徵者的履歷表，我們可以預判應徵者在行為、動機、做事態度及家庭背景等重要訊息。然而在擷取、判斷與使用這些履歷資料時，若是主事者考慮不夠客觀、周延，則容易使用一些刻板印象來進行篩選的動作，這將可能使得組織做錯誤的甄選決策之風險大為增加。

小叮嚀

審核履歷資料注意事項

1. 學歷、工作年份中斷或不詳。
2. 遊牧民族（時常換工作）。
3. 中途輟學、肄業者。
4. 提前退伍或免服役。
5. 待遇、職位高於所應徵職位。
6. 內容不詳或未填者。
7. 薪資待遇突飛猛進或起伏頗大。
8. 離職原因。
9. 辭職再找工作者。
10. 產業、職務或職位差異太大。
11. 職位（稱）怪異。
12. 待遇偏低或升遷緩慢。
13. 職務內容交代不詳。

第六節 測驗運用

企業選才時，若能有效運用各種測驗工具，將可以為組織遴選適合的人才，健全組織人力資源的發展與管理。因此，在本節中將討論常見的各種測驗工具，並說明如何使用測驗以幫助我們正確選用優秀人才。

在詳細說明測驗運用之前，我們必須對「測驗」有較清楚的基本概念。有關「測驗」的定義，往往因測驗學者所持的觀點不同而有所不同。一般常用的定義是：「採用一套標準的刺激，對個人特質（能力）作客觀測量的有系統程序。」此一定義含概以下三個概念：

- 標準刺激：「標準刺激」是指在測驗進行中，讓受試者填答的一份試題或操作的工作，例如：填寫一份智力測驗或參加一場團體討論。
- 個人特質（能力）：甄選測驗所測量的特質能力可以包含智力、人格、動機、價值觀、創造力等各方面，但是這些所要測量的特質能力應該是經由工作分析調查確認後所得，與工作表現有密切關係。
- 有系統程序：有系統程序是指測驗有標準、一致的施行過程。例如：兩個人填答智力測驗時，其填答的時間限制是相同的，指導說明的內容也是相同的。

一、心理測驗在企業選才的運用

心理測驗在企業中的運用非常廣泛，測驗除了可使用在甄選、安置、企業價值觀、人力資源規劃、團隊建立、工作分析、績效評估、調查訓練需求等組織功能外，也可以針對員工提供生涯規劃、潛能開發等方面的建議。因此，企業界人事單位若能有效利用測驗工具，可以將組織問題與現象予以具體量化呈現，不但有助於人力資源的管理與發展，亦有助於組織高層人士正確的掌握組織真正情況。

心理測驗在人事甄選中的使用非常普遍，也提供主管人員在進行人事決策時相當大的協助。美國工商心理學家Campbell在整理有關心理測驗效度的相關研究後指出，整體而言，心理測驗可以解釋 30% 至 50% 的工作效能。而如果測驗是經由專業心理學家工作分析、效度驗證、與解釋發展而成的話，則測驗效度更高達 52%至 72%之間。使用效度愈高的測驗工具，我們愈有把握「測驗分數愈高的應徵者，其進公司後的工作表現愈佳」。

小叮嚀

晉商測試學徒的方法

- 遠則易欺，遠使以觀其志；
- 近則易狎，近使以觀其敬；
- 煩則難理，煩使以觀其能；
- 卒則難辨，卒使以觀其智；
- 急則易失，急使以觀其信；
- 財則易貪，委財以觀其仁；
- 危則易變，告危以觀其節；
- 雜處易淫，派往繁華以觀其色。

【資料來源：鍾鵬榮專欄，企業研究（ENTERPRISE MANAGEMENT）雜誌，2006年10月出版，頁29】

二、企業界測驗使用現況

心理測驗對企業所能提供的幫助相當多，而且測驗只要適當的運用，便能發揮極大的效果。然而目前企業在使用測驗時，由於對測驗了解不深，因此產生許多的誤用與誤解。以下茲將常見的誤解摘錄於下：

（一）缺乏工作分析

一份測驗能產生的甄選效能，不但與該份測量工具本身的良窳有著極大的關係，測驗與工作之間的關連性亦是重要影響因素。因測驗工具的甄選效能好壞，一方面取決於該測驗工具能正確穩定的測量應徵者的特質能力，另一方面則是取決於測驗內容與該職務工作的關連性高低。測驗工具能否正確穩定的測量受試者能力，取決於測驗的信度與效度，我們將在「測驗的專業指標」單元中加以詳細討論；測驗內容與職務工作關連性的高低，則取決於工作分析進行的完善與否。

工作分析是進行甄選工作的基礎，Muchinsky(1990)曾對工作分析做以下簡要的定義：「工作分析就是獲取有關工作之資訊的過程」。基本上，甄選是一種「評鑑與預測的過程」，而評鑑與預測其實都是一種「判斷」，也就是一種由某一事物「推論」至另一件事物的過程。此一「推論」的基礎就是建立在工作分析所得到的資訊之上。

為進一步說明工作分析與測驗工具和效標的關係，茲提出一個模式加以說明之。如圖 6-1 所示，工作分析在甄選過程中扮演關鍵角色。首先，必須利用工作分析所獲得的「工作相關資訊」來確認某一職位所需的知識、技能、能力時；同時，也必須以工作分析的資料來選定效標（例如考績分數或業績等等）。甄選工具的發展基礎是根據工作所須具備的知識、能力、技能等人員條件，因此若工作分析所得資料與事實有所偏離，則將連帶影響測驗預測的正確性。總結來說，整個甄選過程是否有效，端賴最初工作分析的正確與完整。

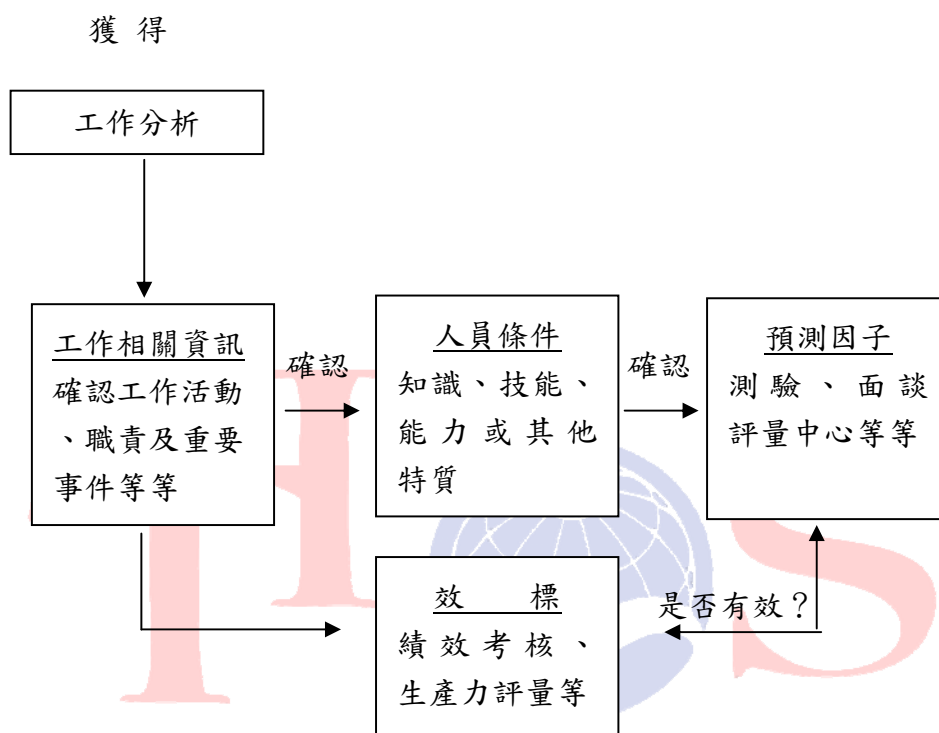


圖 6-1：工作分析與甄選關係

(二) 缺乏適當的測驗工具

國內現有的測驗主要是做為諮商輔導、診斷與衡鑑之用，較少有專門為工商組織甄選而發展的心理測驗工具；現有工商界使用的甄選測驗多是翻譯自國外，或學術界針對研究需求而編製的測驗。簡言之，國內工商企業界的測驗甚少是針對企業內部的特性與需求來量身製作，在此一情況下，企業界可以選擇使用的測驗就寥寥可數，因此，當務之急是結合企業界與學術界成立測驗發展中心（例如美國PDI、DDI等公司），研發適合本地企業界使用之各種測驗。目前臺灣有104人力銀行、才庫等公司亦有相關資源可資應用。

(三) 缺乏心理測驗專業知識人才

目前國內心理學科系畢業進入企業界工作的人數相當有限，因此儘管企業界日漸重視測驗的使用，但是真正能了解測驗的使用限制與解釋的人並不多，因此測驗容易被誤用。例如許多主管過於相信測驗結果，並且將測驗結果過於擴大解釋，反而使測驗的目的與分數解釋不清，引起別人對測驗工具的反感、不信任與誤解。此外缺乏專業人才的協助，許多公司在使用測驗時，往往只注意到測驗的題本是否精緻華麗，個人回饋報告是否圖文並茂，反而忽略該測驗是否符合組織真正需求、測驗是否有完善的比對常模、測驗是否具有信度、效度等重要資訊。

(四) 缺乏適當的常模

所謂的「常模」是測驗分數解釋的依據，任何測驗分數要是沒有參照常模來加以比較解釋，則分數的意義將無法清楚了解。例如一位業務經理在「企圖心」此一測驗評定向度上的原始分數是 50 分，他比較大學生的常模得到百分等級 95（即在 100 個人中，他的表現比 95 個人高），但他的分數在業務經理工作者的常模上的百分等級可能只有 45。因此，單單知道測驗的原始分數是沒有意義的，只有經過常模轉換分數後的分數，才能讓我們知道真正測驗分數所代表的意義。

然而目前國內測驗所使用的常模大都來自在學學生（樣本蒐集較容易），如果測驗使用者未詳加瞭解就直接使用，則所得到的分數解釋將很難以讓人了解它背後所代表的含意。

(五) 使用翻譯測驗

由於國內可供企業界使用的測驗不多，部份外商公司或較具規模的企業便從國外引進測驗使用，然而翻譯測驗有一些先天的限制，例如跨文化的影響、常模不適合等等。

因此，企業若有心使用測驗，首先不妨多花一些心力在工作分析以釐清企業需求，然後選擇適當的測驗或自行發展測驗，並自行建立企業的常模，以發揮測驗的最大功能。

情境面談的問題

假如你是五金行的店長，一名員工告訴你另一名員工偷了店裡的東西，這時：

1. 你該怎麼做？
2. 你還要什麼資訊？
3. 還有什麼處理方式？
4. 什麼時候，你該交由警方處理？

【資料來源：《面談該問什麼問題》，EMBA世界經理文摘 179 期】

三、測驗種類與功能

一般而言，心理測驗依據其內容可以區分為智力、性向、能力、人格與興趣五類。以下將討論企業界使用的幾種重要測驗，並根據心理學家使用各種測驗的經驗來探討各種測驗在人事甄選上的效度。

(一) 智力測驗

魏克斯勒（Wechsler）認為「智力」是個人有目的的行動、合理的思考與有效適應環境的綜合能力；簡言之，智力就是適應環境的能力。一般心理學者將智力看成是觀察力、注意力、記憶力、想像力和思考能力的綜合能力。

(二) 性向測驗

性向測驗（aptitude test）或譯為能力傾向測驗，所謂「性向」是指個人學習知識與技能的能力。因此性向測驗就是用來推估受測者的某一方面潛在能力，例如音樂性向測驗就是用來推估受測者是否具有學習音樂的潛能。一般而言，性向測驗依內容來區分，可分成三大類，包括特殊性向測驗、普通性向測驗與多因素性向測驗，其中後兩者多使用於教育界。特殊性向測驗通常測量受試者的聽覺、視覺、動作靈巧、藝術才華與創造力等，是常被使用於甄選的性向測驗。

(三) 能力測驗

一般而言，能力測驗包含兩大類：感覺能力與動作能力。感覺能力測驗包括視力、辨色力以及聽力。對許多職業而言，感覺能力是一種門檻標準。

(四) 人格與興趣量表

智力、性向與能力等三類測驗與人格和興趣測驗最大的不同點是：前三類測驗都有客觀的答案，而人格和興趣測驗的答案則不涉及對錯。受試者所回答的是有關個人喜好（例如「我喜歡運動」）或對某些陳述句（例如「我總是能在短時間內迅速有效的完成工作」）的同意程度。人格和興趣測驗的邏輯是「成功的員工會具有某些興趣或人格類型」，因此這些類型可以用來甄選具有工作潛能的應徵人員。

小叮嚀

人格特質的測評項目

- 成就動機
- 溝通取向
- 自發性
- 主導性
- 管理傾向（自我與他我管理）
- 創新求變
- 堅毅性

【資料來源：鄭圭雯，企業求才首重人格特質，工商時報 2005/07/23 第 14 版】

四、測驗的專業指標

一般而言，測驗的品質好壞是可以被評量的，一份好的心理測驗通常會具有信度、效度、標準化施測與常模等特徵。因為好的測驗的測量結果應該是一致的（具有信度），也就是說就像一個人在磅秤量體重一般，不應該會第一次量五十公斤，下來後再量就馬上變成六十公斤；其次是測驗的測量結果是正確的（具有效度），也就是測驗分數高的人，在工作表現上也應該具有高工作績效。此外，一份好的測驗也必須具有「標準化」的施測程序和提供解釋比較的「常模」與「手冊」。

以下我們將針對這四項特徵加以說明：

(一) 信度

係指測驗結果的一致性、穩定性及可靠性，一般多以「內部一致性」以及「再測信度」來加以表示該測驗信度的高低。簡單的說，信度係數愈高即表示該測驗的結果愈一致、穩定而可靠。所謂的「內部一致性係數」所表示的意義是該份測驗題目性質是否相類似，是同樣測量同一主題；而「再測信度」則是表示該測驗的測量結果是否穩定，以智力測驗為例，我們可以針對一群人在不同時間測量，並求兩次施測分數之間的相關，所得到的相關係數就是再測信度。一份具有良好再測信度的測驗，其測量結果應該是穩定的。

(二) 效度

係指測驗能夠測量到我們所想要測量特質的程度。大多數的測驗以「效標關聯效度」及「建構效度」來加以表示。

效標關聯效度，是指以驗證性的方法，來探討測驗分數與一些外在效標之間的關係，而效標就是指測驗所要預測的某些行為或量數，例如平均收入。建構效度，是指測驗能夠測量到心理學理論的程度。例如根據心理學的成就動機理論，成就動機高的人由於喜歡追求卓越，因此其表現應該較一般人傑出。因此如果我們發現「成就動機」測驗得分愈高的人，其業績表現也愈好，則我們即可聲稱該測驗具有建構效度。

(三) 標準化

係指測驗的實施（包含目的說明、施測程序及時間）、計分及解釋等皆按照一定的標準程序來進行，不會因主試者或受測者的不同而有所改變，以確保測驗結果的正確性與一致性。

(四) 常模

係指一組人的平均分數表現，亦即個人的原始分數並無意義，必須與其他同時參加測驗的人來加以比較，才可以看出該位受測者在整個團體中的表現。一般測驗最常用的常模為百分等級，例如測驗原始分數 40 分的百分等級為 85，此即表示他在該測驗上的分數勝過 85% 的受測者，只不如 15% 的人。至於常模的功用主要有：

1. 表明個人分數在常模團體中的相對位置，亦即進行「個別間的比較」。
2. 比較個人在不同測驗上的分數，亦即進行「個人內的比較」。

此外，常模應具有代表性（抽取足夠的樣本來建立）、適切性（如果區域不同，測驗分數有所差異，則應建立不同區域的常模），及新近性（亦即常模必須時時加以更新，否則很快就會過時，不再適合用來解釋測驗分數）。

小叮嚀

想飛，就要飛對方向

- 讓有智慧的人去從事思想方面的工作；
- 讓有口才的人去從事教書工作；
- 讓有行政理想的人去從事辦公、辦事；
- 讓有慈悲的人去從事慈善工作。

星雲法師語錄



第七節 面談技巧

面談是從多位應徵者中挑選最合適的人才，在比較各個應徵者的優、劣點之後，才能決定錄用人選及備取者。因此，在主持面談時，向每位應徵者發問的題目，必須有其一致性，面談後才能有比較客觀的評斷，找到一位稱職的人員，可以替主管「擔憂解勞」，創造高附加價值的人。

一、甄選面談的意義與目的

甄選面談是一門大學問，人人都會面談，人人都會找人，但是員工流動率卻居高不下，組織內總是覺得還是少一個人，千挑細選的人，到頭來，「鳳凰變麻雀」，主管卻發現找錯人了。

從選才的立場來看，甄選面談主要目的就在於透過「面談」選出能為公司所用的人才，然而，雖然此一選才方式早已被各家公司廣泛地應用，但甄選面談卻常常仍被誤認為就是會談或是身家調查，而許多主管也在缺乏學習管道的情況下，只能繼續以嘗試錯誤的方式來學習如何面談，因此，為了避免各位主管將時間浪費在無效的面談上，並將甄選面談的功能發揮至最高，建議您必須重視面談的目的，並思考面談的計畫與執行工作。

(一) 甄選面談是一種有目的的會談

甄選面談為由二人或二人以上所組成，是一種為達成某一特定目的（選擇適當的人於適當的位置，充分發揮其所長）所作之討論，因此，面談絕非漫無目的的聊天或對話，其進行具有一定的規範作為指引。

(二) 甄選面談是一種資料蒐集的過程

甄選面談著重於資料蒐集的過程，其目的在於幫助最後的任用決策，因此，必須考慮在面談過程中所蒐集資料的正確性、有效性及客觀性，而為了達成以上目標，面談者必須有計畫、有目的地蒐集資料，而非任意而為。

(三) 面談的目的

面談是從多位應徵者中挑選出最合適的人才，再比較各個應徵者的優、缺點後，才能決定錄用人選及備取者。

基本上，一次完整、有效的面談，其目的至少涵蓋以下七項：

1. 衡量應徵者之工作能力及品質。
2. 評估應徵者之工作意願及工作態度。
3. 鑑定應徵者之組織能力及適應力。
4. 瞭解應徵者之發展潛能。
5. 瞭解應徵者之就業穩定性。
6. 使應徵者對公司組織及職位有相當之瞭解。
7. 推銷自己建立本公司之良好形象。

二、面談前的準備

面談主管在正式進行甄選面談前，首先應先確定公司的需求，以及自己在面談時所需扮演的角色（應負權責），並進而擬定相關的面談計畫。

（一）面談前的準備工作

面談前的準備對面談品質的好壞有著決定性的影響，只要忽略了其中一項，就有可能造成資料蒐集的不完全，進而影響面談的客觀性與有效性，因此面談主管在進行面談前應謹慎的檢視以下的準備工作是否已經完成。

面談主管在面談前的首要準備工作便是要深入地瞭解任用職位之需求與任用標準。一般來說，面談主管對於任用職位的工作性質應該都能了然於胸，但是對於該工作的任用條件（所需的知識、技能及態度）卻未必能夠完全掌握，因此，如何從任用職位的工作需求中去找出任用的標準是面談準備工作的重要一步。此時，面談主管可運用「工作說明書」(Job Description)來確認任用職位所需具備的知識、技術或能力條件。

（二）詳讀應徵者的相關資料（包括履歷表、自傳、測驗結果及推薦函等）

面談主管在面談前應詳讀應徵者的相關資料，一來可對應徵者的資格作初步的篩選，其次，也可依據其內容擬定面談的問題，作為詢問之用。此外，或可在面談後將這些訊息與面談結果進行一整合、比較，以驗證資料的正確性。

（三）針對應徵者進行初步的篩選工作

對於明顯不適合於工作條件的應徵者，應在面談前便進行必要的篩選工作，

一方面可以減少不必要的面談次數，另一方面也可降低因人選不適任所造成的人員流動。

(四) 準備相關資料（包括公司簡介、面談紀錄表、筆記本等）

在面談時可能用到的資料與工具應預先作準備，如：公司簡介、面談指引、面談紀錄表以及筆記本等，此類的事前準備可使面談進行地更為順暢，同時也可減少遺漏訊息的情況發生。

(五) 做好面談場地與時間的安排

事先針對面談的場地及時間進行規劃是進行面談工作的重點之一。其中，一個舒適良好的面談場地將有助於應徵者放鬆心情，並對公司形成良好的第一印象，因此，如何安排一個舒適、不受干擾，並且具有保密性的面談場地是面談主管所必須努力的重點。此外，面談時間的安排則需注意預留完成準備工作所需的時間，以及考慮面談實際進行的時間長度。一般來說，面談主管應花至少 30 分鐘來了解每位應徵者，而每日的面談次數也以不超過 5~7 人為佳。

(六) 決定面談方式

常見的面談方式，依其問答內容可區分為結構式與非結構式面談；依其參與人數可分為陪審團式、團體式及傳統的一對一方式面談。基本上，每種面談方式各有其優點及限制，面談主管可依公司所能提供的資源情況規劃適合的面談進行方式。

(七) 準備面談內容

面談內容是面談進行時的主要重點所在，您要了解應徵者哪方面的資料？您要如何驗證應徵者資料的可信度？您希望提供什麼樣的資料給應徵者參考？您是不是要鼓勵應徵者提出問題？以上的相關問題都應在事先有所準備，亦即事先把要問的問題與提供的資料準備好，如此一來，面談的進行才不會漫無頭緒，或是有所疏漏。

(八) 擬定面談的內容主題

面談的內容主題應涵蓋了解應徵者的行為、能力、性格、態度或意願等，透過擬定面談主題的內容，面談主管應設想如何去詢問應徵者，最好於面談前完成

面談提問卡，格式如下：（參考、調整使用）

招募面談提問卡

一. 應徵者姓名：

二. 應徵職務：

三. 提問的問題：

(一) 一般性問題：

1.

2.

3.

資料判讀及意見紀錄簽註：_____

(二) 核心特質問題：

1.

2.

3.

資料判讀及意見紀錄簽註：_____

(三) 領導特質問題：

1.

2.

3.

資料判讀及意見紀錄簽註：_____

(四) 專業特質問題：

1.

2.

3.

資料判讀及意見紀錄簽註：_____

三、 面談的進行

管理大師彼得·杜拉克說，聘僱人員時，必須具備一套遴選流程，以徹底檢視應徵者，始克有成。

(一) 面談主管的面談任務與面談程序

在甄選面談的進行中，我們可將面談主管的面談任務主要歸納為以下四項：

1. 讓應徵者感到輕鬆自在，使其盡可能地表達出真實的一面。
2. 簡單說明公司及工作的性質，並回答應徵者所提出的問題。
3. 評估於面談中所蒐集到的各項訊息，以做出最佳僱用決定。
4. 正確記錄於面談中蒐集到的重要訊息。

為幫助面談主管同時兼顧以上四種不同的面談任務，我們將把整個面談程序畫分為四個主要部份，並以下列的流程圖表示之。

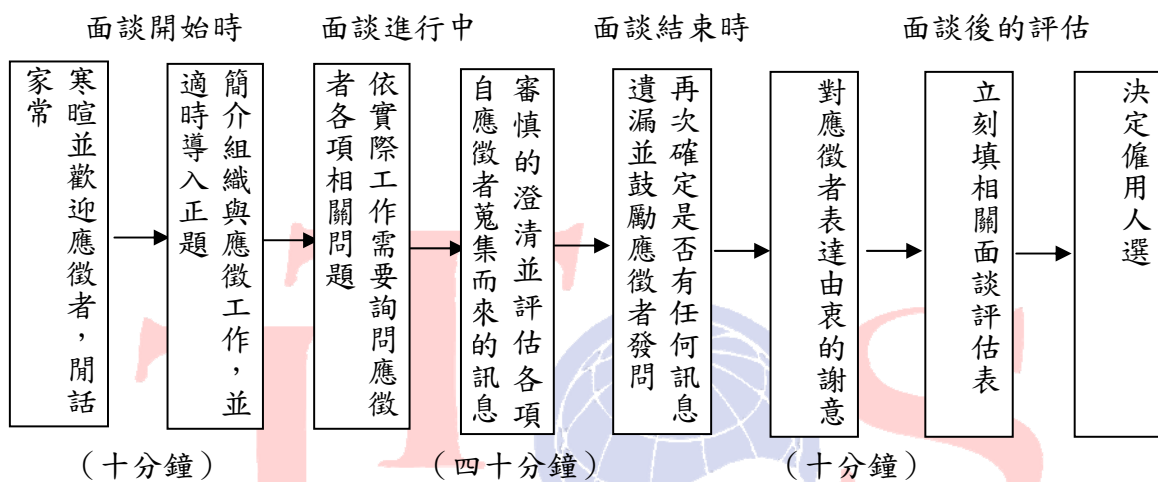


圖 7-1：面談任務與面談程序

(二) 如何開始面談？

首先，面談者必須了解，面談開始的最初幾分鐘即可決定一個面談的成功與否，通常面談者若是能在面談開始時提供一個友善、融洽，且彼此互相信賴的面談環境，讓應徵者感覺被尊重與信任，則應徵者自然就會比較願意在面談的過程中透露出更多、更完整，而且正確的訊息，這對面談的進行來說是十分重要的。然而，身為一個面談主管者要如何才能塑造出良好的面談環境呢？大致來說，我們可以參考以下三點的基本原則：

1. 表現出我們對應徵者的重視，如：準時面談、儀容整潔、面談前充分準備等。
2. 提供一個自由安全的談話環境，讓應徵者感覺他能不受威脅的表達出自己的意見或想法，如：進行談話時不批評、不指責、不譏諷、不打斷等。

3. 態度友善親切自然，不冷淡、不公式化，但也不過分熱情。

根據以上的原則，面談之進程序，如圖 7-2 所示：

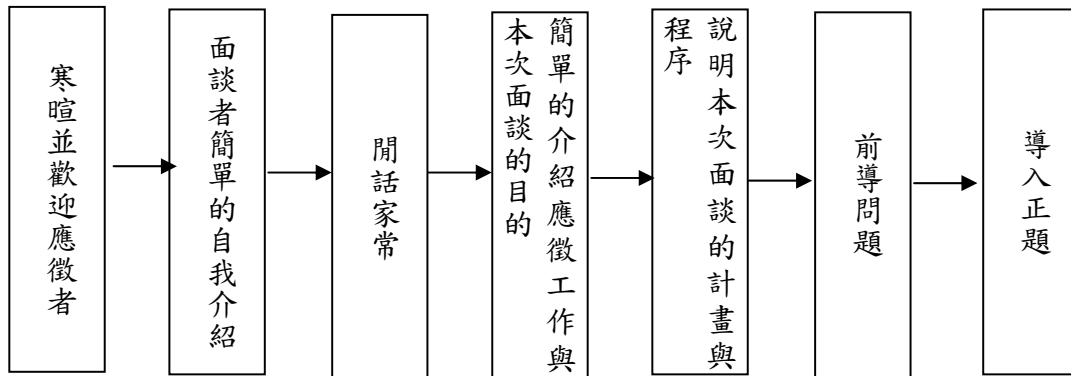


圖 7-2：面談之進程序

(三) 如何進行面談？

當應徵者的緊張情緒漸漸消除後，面談者即可順勢引導話題，正式進入面談蒐集資料的階段。

在此階段中，面談主管最重要的工作就是盡可能的蒐集應徵者各種與工作有關的相關資料，並進行初步的評估。此外，鼓勵應徵者發問也是很重要的一件事，因為透過發問，我們不但可以瞭解應徵者的工作意願、個人特性等相關訊息，而且能幫助我們在瞭解應徵者的同時，也使應徵者瞭解公司與其應徵的工作。

一般來說，面談主管在進行面談前應該已對應徵工作的各種需求（技能與特性等）有所瞭解，而在面談的實際進行過程中，則可依據事先擬定的「提問卡」予以發問，此外，若面談主管覺得應徵者的回答不夠清楚，或是還有再深入探詢的必要時，則可視情況而定，決定是否還要繼續深入詢問。

1. 於面談進行中，不使用特殊、難懂的字眼，以避免造成應徵者的困擾。
2. 鼓勵應徵者多說話，相反的，面談主管則應注意少說多聽。
3. 不要與應徵者發生語言衝突或爭執。
4. 不要在面談進行中匆匆判斷應徵者的優劣，在時間許可的情況下，應盡量花足夠的時間從各種角度對應徵者進行觀察（尤其應盡量避免依最初的第一印象做結論）。
5. 針對重要或不甚清楚的訊息，適時地做些簡單的記錄以提醒自己。必須

注意的是，面談主管最好不要將面談評估表帶入面談中填寫，以避免造成應徵者的焦慮。

6. 除非必要（如應徵者已經離題了），不要打斷應徵者的發言、插入問題或別的話題，使應徵者不能暢所欲言。
7. 當應徵者有所猶豫或暫停回答時，不要擅自依照自己的意思來解釋應徵者的回答或插入其他話題。
8. 除非確定與工作有關，否則不要過度涉及私人方面的問題，如確實有必要，詢問時也應該採取旁敲側擊的方法，以避免引起應徵者的戒心。
9. 適時給予應徵者回饋，並適量提供公司與工作的相關訊息。

（四）如何更加了解應徵者？

1. 用心傾聽（注意聆聽技巧），一方面讓應徵者覺得您很重視他，另一方面也確保重要訊息未曾遺漏。
2. 注意應徵者加強解釋的部份，可能是其特長或興趣所在。
3. 善用詢問的技巧，靈活詢問，小心盡量不要問讓應徵者只能回答是或不是的問題。
4. 注意應徵者的非語言訊息（如：身體語言），但不要妄加推測。此外，也應注意自己的身體語言、面部表情、說話聲調等是否有引導應徵者的可能。

（五）如何結束面談？

當面談主管大致確定將資料蒐集完畢後，即可考慮是否應適時地結束面談。為避免應徵者對整個面談過程留下虎頭蛇尾的不良印象，此時面談主管應注意：

1. 再一次清查是否有遺漏的重要問題或資料。
2. 再一次鼓勵應徵者發問或表達自己的意見。
3. 對於可能的適合人選，可對其適時地多加介紹公司，以加深其印象。
4. 告訴應徵者下一步將做什麼，以及通知其否錄取之方式與日期。
5. 衷心地對應徵者表達感謝其參加本次面談的謝意。

（六）面談後的評估

當面談主管已在面談的過程中蒐集到足夠的相關資料後，其接下來的主要任務就是完成僱用決定，此時面談主管應注意：

1. 立即做成紀錄

立即填寫相關的面談評估表，以避免訊息的遺忘。面談評估表為一格式化的表格，可幫助面談主管系統化的整理於面談中蒐集到的資料。

2. 重新檢視資料

面對有疑慮的個人資料或資料蒐集不足時，可考慮透過其他管道或再次與應徵者接觸以進行訊息的確認。

3. 對應徵者的能力、動機等進行評估

當應徵者的相關資料已蒐集完備後，面談主管可以從以下幾方面對應徵者進行任用與否的衡量：

- (1) 應徵者有無能力擔任此項工作？
- (2) 應徵者是否願意接受這份工作？
- (3) 應徵者的個人特質、行事風格適合公司的組織文化嗎？
- (4) 應徵者的居住地、家庭或其他因素對其工作有無影響？

4. 錄取通知

若已有適合的人選，面談主管應儘速完成任用的決定並進行通知；相反的，若感覺並沒有適當的人選，則寧可早點決定放棄，或考慮蒐集更多的資料。

小叮嚀

面談時要釐清的問題

- 不連續的工作或學習（求學）隱含了什麼問題？
- 如果一位大學生在校時間超過了正常年限，應該弄清楚是因為身體原因休學？還是因為學業太差無法畢業？
- 如果一位求職者在過去兩份工作間有一段職業空窗期，應弄清楚是主動辭職，一時找不到合適工作？還是因為被辭退而失業？還是有意隱瞞某些重要工作訊息？
- 時常換工作是否是應徵者的定力不夠有關？
- 個人的穿著、言行是否符合該職位所需要的專業形象？
- 職務內容交代不詳。

四、面談技巧

基本上，我們已經瞭解了面談就是面談主管與應徵者之間的一個談話過程，透過這種有目的的談話，面談主管一方面試圖建立一個良好的形象、關係，盡量蒐集應徵者與工作相關的個人資料，同時也負責將公司與應徵工作的相關訊息傳遞出去。

因此，為了能使面談成為一個有效的面談，面談主管必須瞭解、注意此一談話過程中的各項程序與特性，並學習一些相關的面談技巧來針對面談此一特殊情境加以運用，以下，我們將就幾個重要的主題，包括：傾聽、發問、澄清及觀察等加以說明。

(一) 面談主管注意事項

語言（包括：口頭語言與書面語言）是一般人最熟悉的溝通媒介，還有非語言媒介，包括：面部表情、身體姿態等等。

1. 交談就像是接球遊戲，不可能是單方面的，因此，不要只顧著自己說個不停，也要引導應徵者開口說話。
2. 保持愉快的心情，好的心情是面談成功的基礎。
3. 談話的內容固然重要，但也別忽略說話的方式，因為它不但決定面談主管是否正確地傳達重要的訊息，同時，也可幫助您更加瞭解應徵者。
4. 談話要有組織、有條理，別重複，別信口漫談，也別過分瑣碎，更重要的是，別忘了把握「該說則說，不該說則不說」的原則。
5. 千萬不要以不相干的問題或話語打斷應徵者的談話，也別替他們接述尚未完成的話題。
6. 別得罪應徵者，應注意留神其感受或情緒。
7. 別閒聊，尤其不要在面談中毀謗他人。
8. 記住！討論而不爭論。
9. 用心聆聽—除了用眼睛與耳朵外，別忘了您的心與腦。
10. 注意應徵者的非語言訊息，像是姿勢、聲調、語氣等，往往它們所透露出的訊息比語言內容還多。
11. 別對應徵者妄加判斷，尤其是在您還不太瞭解他的時候。

(二) 傾聽技巧

為什麼要傾聽？或者是為什麼要談傾聽？一般來說，當人們互相談話時，說與聽同樣的重要，也就是人們至少應花一半的時間在傾聽對方的談話上；更何況對甄選面談來說，其主要的目的就是蒐集應徵者的資料，因此唯有透過有效、良好的傾聽，面談主管才能確實地完成面談任務。此時，面談主管必須體認到自己在面談中所扮演的是穿針引線的角色，其工作主要為引發應徵者盡量敘述其個人的資料、背景，進行提供您想要的相關資料。過去，甚至曾有相關學者建議在面談過程中，面談主管的發言時間以不超過全部面談時間的 1/4 為佳。

(三) 傾聽四個層面

基本上，傾聽是個人一連串與人溝通的程序與步驟，包括了以下四個部分：

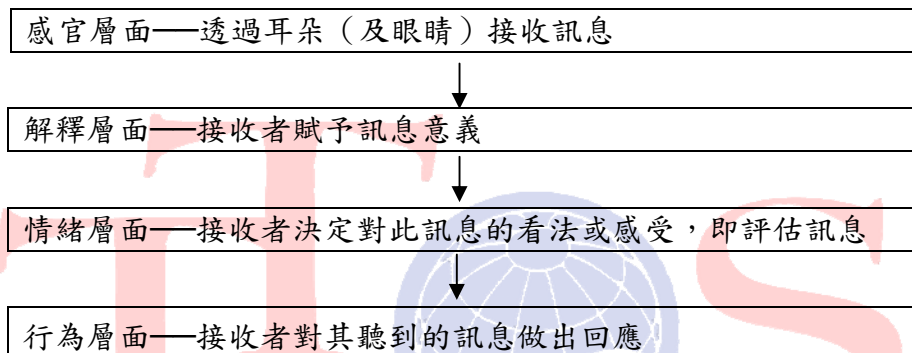


圖 7-3：傾聽所涉及的四個層面

(四) 傾聽方式

傾聽的學習並不只是在練習「聽」而已，其實傾聽的主要目的是希望面談主管能了解應徵者的絃外之音，以及辨別其所說的話是不是他（她）真正的想法等。如果想要成為一個積極且具建設性的傾聽者，面談主管首先必須了解傾聽的各個不同階段，並注意各階段的特性及其可能出現的障礙。

基本上，面談主管可經由以下方式加以學習：

表 7-1：習得傾聽的方式

傾聽階段	關鍵事項	可能出現的障礙
1. 接受訊息	<ul style="list-style-type: none"> 注意傾聽訊息 篩選重要訊息 確認訊息 	<ul style="list-style-type: none"> 聽得多、記得少。 分心、做白日夢。 假裝注意聽。 只注意自己覺得重要或感興趣的聲音。
2. 解釋訊息	<ul style="list-style-type: none"> 具備知識 分析證據 要求澄清 	<ul style="list-style-type: none"> 只用腦、不用心，忽略了情感方面的訊息。 對於感到模糊、不清楚的訊息，未確實加以澄清。 解釋訊息時過於主觀。
3. 評估訊息	<ul style="list-style-type: none"> 提出問題 分析證據 勿妄下定論 	<ul style="list-style-type: none"> 評估時帶有偏見。 資料不全、急於評估。
4. 反應訊息	<ul style="list-style-type: none"> 對於談話內容做適切的回應 	<ul style="list-style-type: none"> 急於發言。 不當的判斷性反應（如：指示、勸告、解釋、安慰等回應方式）。

(五) 發問的技巧

「詢問問題」是很基本且很重要的面談技巧，其技巧的好壞往往可以左右面談的效果，基本上，「適才適所」是面談中遴選人才的主要目的，因此，面談主管所提出的問題也必須是依據工作職務的需要（如：知識、技能及態度等）而發展出來的，至於面談主管應如何問？問什麼？哪些該問？哪些不該問？又發問時必須注意哪些事項？面談主管可以參考下列的規則加以練習。

1. 良好的發問技巧

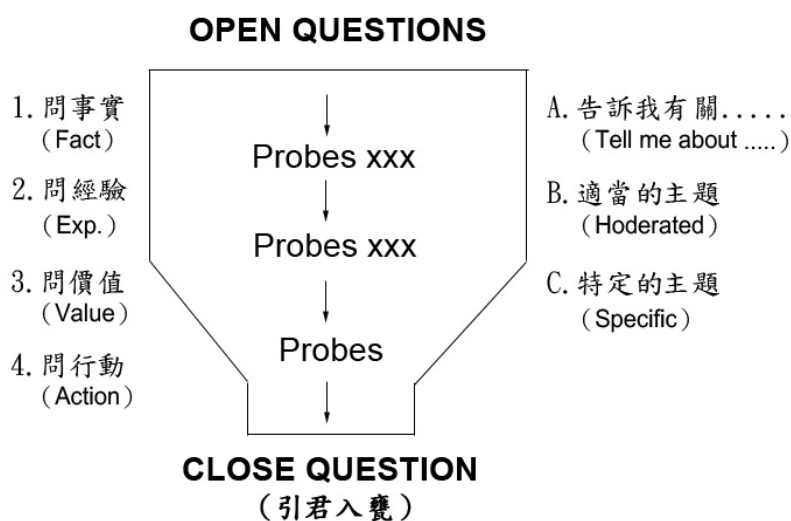


圖 7-4：良好的發問技巧

2. 有效的討論模式

- (1) 第一問：客觀性問題（問事實）
（這件事，是怎麼發生的呢？） when, which, who, what, where
- (2) 第二問：反應性問題（問經驗）
（依你看，為什麼會這樣呢？怎麼辦呢？） why, how
- (3) 第三問：解釋性問題（問價值）
（依照你的說法，會產生什麼結果？有什麼影響？最需要是什麼？那一個先做呢？）
- (4) 第四問：實踐性問題（問行動）
（進一步，我們怎麼去做呢？從那裡著手？...how, when, who...什麼時候完成？誰去做呢？）

3. 面談時會問哪些問題？

面談時，應避免採用非結構式面談，改用結構式面談（據統計，前者在預測員工在職表現的準確度僅 20%，後者則為 50%），方能確保求職都被詢問相同的問題，並避免面試者將訪談時間都用來確認自己的第一印象，而非抱持開放的心胸來瞭解求職者。

- (1) 是非題式的問題—確認資料時使用。
 - A. 你在那家公司工作 10 年了？
 - B. 你有會計師執照？
- (2) 開放式的問題—讓求職比較深入談論自己。
 - A. 為什麼想離開現有工作？
 - B. 為什麼你想加入我們公司？
 - C. 我們公司錄用你最大好處是什麼？
- (3) 探索性的問題—針對應徵資料或回答，引發其主動談話。
 - A. 能否將你當時的作法，說詳細一些？
 - B. 你說主管不支持你，可否說清楚怎樣不支持你？
- (4) 行為事例的問題—了解過去行為有助評估日後工作表現。
 - A. 上一次在時間緊迫下完成工作是何時？你當時怎麼做？

- B. 請告訴我，你不得不越權行事的經驗？
- C. 你參與過最大的專案是什麼？
- (5) 測試性的問題—檢驗應徵者專業知識或技能。
- A. 請問你如何操作 X X 機具來完成工作？
- B. 通常你怎樣使用 X X 系統來工作？
- (6) 假設性的問題—沒有對錯，只是讓其表達自己看法和意見。
- A. 你喜歡忙一陣，閒一陣的工作還是工作量一直穩定的工作？
- B. 你喜歡集權式管理或放任式管理？
- (7) 比較性的問題—可以了解其分析、思考、表達、創意及溝通的能力。
- A. 你覺得直線工作與幕僚工作，差別在那裡？
- B. 你覺得甲工具與乙工具使用效能差別在那裡？
- (8) 自我評估性的問題—了解其自我了解程度。
- A. 你認為你最大的優點？缺點？是什麼？
- B. 你認為自己是一個怎樣的主管？
- (9) 反應式問題—針對其回答不明白，不確定處再次詢問。
- A. 聽你說來，似乎喜歡具挑戰性工作，為什麼？
- B. 聽你說來，似乎不太喜歡你的主管，為什麼？
- (10) 解決難題式的問題—了解其邏輯思考及專業能力。
- A. 若您的業績未達目標，您將如何處理？
- B. 你的部屬接連離去，致人力不足，你將如何處理？
- (11) 追問式問題—為查證問題循序的詢問一些相關特定問題。
- A. 請談談你的專案經驗？你擔任何職務？
- B. 請談談你的主管經驗？帶多少人？主要任務？
- (12) 角色扮演式的問題給予假設性角色、狀況，評估其判斷力及知識。
- A. 你是五金行老闆，某員工告訴你，他覺得另一員工偷店裡五金產品，你會怎樣處理？為什麼？
- B. 假如你是生產主管，你會如何提出一份生產計畫？

4. 一般蒐集資料問題發問

- (1) 請其簡單說明家庭背景。
- (2) 請其陳述過去的經歷。
- (3) 請其說明應徵本工作之動機。
- (4) 詢問其在學校裡最喜歡之科目。
- (5) 請其剖析自己的優缺點。
- (6) 請其陳述最喜歡向別人提及的往事或故事。
- (7) 請其分析所投入行業之現況及未來展望。
- (8) 請其回顧，若有機會重新來過，他將選擇什麼行業。
- (9) 請其自述能對所要加入的團體提供什麼貢獻。
- (10) 請其界定成功與失敗的涵義。
- (11) 詢問其喜歡何類主管。
- (12) 詢問其喜歡看何類書籍及從事什麼休閒活動。
- (13) 詢問其待遇方面的要求。
- (14) 詢問其對人生的安排。

小叮嚀

相人術

中國人的面相學，是一門幾千年的統計歸納觀察結果。所謂「面相學」，簡言之，就是利用觀看人的面相（含五官）和形體特徵，以及言談舉止來判定人的素質（智慧、經驗及知識）等情況，以及潛質狀況。譬如：職業軍人的一般形體特徵是身軀挺直；芭蕾舞者的一般形體特徵是脖子細長，腰幹直立，臀部較豐滿；體育運動員通常較健壯等，這些都說明人的面相和形體受某種特質所決定。

五、 如何做一個好的面談主管

在進行甄選面談時，面談主管的表現對面談的結果有著關鍵性的影響，因此，以下我們將分別從面談時常犯的一些錯誤，以及身為一位面談主管所應具備的相關能力兩方面，探討如何幫助一般主管成為一個好的面談主管。

(一) 面談時應避免的錯誤

面談看起來簡單，但想要使它真正發揮功效卻並不容易，因為在面談的進行與評估過程中，隱藏著許多面談主管容易忽略的問題。因此，若想要成為一位優秀的面談主管，就必須注意盡量避免以下一般主管常犯的錯誤。

1. 第一印象

當面談主管與應徵者首次接觸時，應徵者在最初幾分鐘所傳達的個人訊息（也就是第一印象）往往會影響面談主管對其整體的評價，然而，許多研究結果指出，第一印象並不一定完全正確，而且往往容易作假，因此，面談主管應盡量留意別讓第一印象蒙蔽了自己對應徵者的判斷。

2. 刻板印象

刻板印象是指對某一團體或某一類人的固定知覺（如：新新人類都是好逸惡勞），而此種知覺又將使個人對該團體賦予一組相對應的行為模式，然而，事實上此類行為模式卻未必能代表這一團體的真實行為（新新人類一定都是好逸惡勞嗎？），因此，面談主管若過度依賴刻板印象，往往就會對應徵者產生錯誤的判斷，並因而不再蒐集真正能代表應徵者的相關訊息。

3. 月暈效果

當面談主管對應徵者的某一特點感到非常滿意或非常欣賞而印象深刻時，往往會過度推論，認為應徵者在其他方面也會有令人滿意的表現，並因而給予其言過其實的評價。

4. 弦月效果

弦月效果正好與上述的月暈效果相反，也就是當面談主管對應徵者在某一方面的表現感到特別失望時，往往會傾向於認為這個人一無是處，並因而給予過低的評價。

5. 對比效應

當有數個應徵者連續接受面談時，若某個應徵者的表現特別突出或特別差勁時，面談主管對其下一個應徵者的評價就有可能因而降低或提高，如此一來，就會對其產生過低或過高的評價而不自知。

6. 相似效應

當應徵者在某一些方面與面談主管類似時（如：行事風格），面談主管通常會對其較有好感，並因而忽略工作所需的真正條件，只因兩人間的相似而對其作出較高的評價。

7. 初始效應與時近效應

初始效應是指面談主管在對應徵者進行評價時，過於依賴面談一開始時所蒐集到的訊息而忽略了稍後的資料；相反的，時近效應則是指面談主管過分依賴面談結束前所蒐集到的訊息而忽略了其他資料，基本上，不論是哪種情況都將導致面談主管的訊息不完整，並因而影響其評估的正確性。

8. 趨中傾向

趨中傾向是指不論應徵者表現的好壞，面談主管對應徵者一律給予中等的評價，如此一來，面談主管將無法區分表現好的應徵者與表現差的應徵者，而整個面談的目的與價值也將全遭扭曲。

9. 過寬或過嚴

有些面談主管在對應徵者進行評價時，其評估標準可能較寬鬆；相反的，有些面談主管的及格標準則可能較為嚴格，此類判斷上的標準不一致，除了會導致不同的面談主管可能產生不一樣的面談結果外，也有可能因應徵者全被歸類在高分區或全被歸類在低分區而不易辨別出高下。

10. 太早下判斷、匆促做決定

有些面談主管常常只根據申請表格、履歷表或外貌等因素判斷應徵者的及格與否，而非依照工作需求的標準作為依據，或者更多的面談主管在面談開始的幾分鐘內就已經決定了應徵的結果。當然，想要在如此少量而短暫的時間內了解一個人並作出決策並不容易，也導致任用決策錯誤的比例因而大增。

11. 重視與工作無關的因素、詢問與工作無關的問題
有些面談主管在蒐集資料及做出決策時，往往會將應徵者一些與工作無關的行為特質列入考慮的範圍中，因而左右了決策的正確性。
12. 偏見
每一位面談主管或多或少都會因為過去的不愉快經驗而對具備某些特質的應徵者產生偏見，儘管這些特質與工作需要並沒有太大的關聯，但面談主管仍有可能對其做出負面的評價，並因而影響面談結果的正確性。
13. 過於重視對應徵者不利的資料
面談主管總是比較注意應徵者的負向資料，並因而可能忽略了應徵者的優點與長處，在這種情況下，面談主管很容易就因為蒐集了不利於應徵者的資料而對其做出拒絕的決定，而有時很可能會使公司錯失了適合的錄用人選。
14. 自己談得太多
當面談主管自己在面談中談得太多，往往可能會導致以下的兩種情況，一種是應徵者沒有機會發言，面談主管沒有足夠的機會蒐集到有關於應徵者的資料，另一種情況則是面談主管在發表高見的過程中，透露出太多自己對此項工作的預設立場，使得應徵者能夠清楚的猜知面談主管想要的答案方向，而不論是出現以上的哪一種情況，都會使得面談的效果大打折扣。
15. 受對方容貌或非語文行為左右
美麗的容貌與翩翩的風度總是能夠吸引大多數人的眼光，然而它們是不是真正的跟工作表現有關呢？面談主管應切記別被應徵者的外貌或風度所矇騙了。
16. 缺乏和諧的面談氣氛
前面曾提及，當應徵者處於極度的緊張氣氛時，往往無法表現出真實的自己，也就是無法提供正確的個人資料，同樣的，面談主管在充滿壓力的情境中，其資料的蒐集與決策歷程往往也會出現偏差，因此如何營造一個和諧、輕鬆的面談氣氛將是面談主管在面談進行時的第一個任務。

17. 疏於準備，不了解工作內容

甄選面談想要成功的先決條件在於面談主管必須先對工作的內容、要求有一充分的了解，否則面談主管將連蒐集哪些訊息都不清楚，更遑論找出評估的標準，並做出正確的任用決策了。

18. 受壓力下的僱用

面談主管在進行甄選時，常常會在僱用人數與其他壓力的條件下改變當初所設定的錄取標準，如此一來，雖然暫時解決了目前的人力需求，但卻也可能為未來的管理工作留下難以預估的變數。

(二) 面談主管應具備的能力

紐約大學教授培爾博士在幾年前曾做過一項調查，他邀請了各大公司的主持人與人事主管，企圖找出一個面試主試人應具備的條件，結果他的研究發現，至少以下四項要求值得各位面談主管注意：

1. 應能紓解應徵者的緊張，安排輕鬆的氣氛。
2. 應能做成客觀的判斷，不受應徵者的外表、人格或背景等主觀感受的影響。
3. 應能了解和感受應徵者心理上的恐懼與焦慮。
4. 應能對錄用與否做成果斷的決定，不猶豫、不拖延。

最後，從面談的規劃到結束後的決策，面談主管應時時提醒自己：

1. 仔細地審核資料。
2. 訂定面談計畫。
3. 安排舒適的面談環境。
4. 培養輕鬆的氣氛。
5. 依照順序面談。
6. 讓應徵者多說話。
7. 問話要有技巧。
8. 做個好聽眾。
9. 不批評應徵者的談話內容。
10. 掌握面談流程。
11. 做摘要筆記。

12. 對職位應誠實告知。
13. 親切熱忱的結束面談。
14. 面談後立即做紀錄。
15. 從經驗中學習。

身為面談主管的您，現在是不是已經能夠掌握完成一次成功的甄選面談所需要的各項條件了呢？不妨現在就對自己做個評量吧！（附錄：面談主管自我檢核表）

小叮嚀

面談的禁忌

- 切忌和應徵者談到起爭執，因為爭執是無法達到你的目的。
- 切忌讓應徵者反客為主，例如：問太多的問題。
- 切忌讓應徵者浪費時間在任何問題上，而讓你無法完成整個面談。
- 切忌一直繞著對方已回答的問題打轉，做完摘要就轉到下一個問題。
- 切忌逼問一位緊張的應徵者，給對方一些時間放鬆心情，然後和緩穩定地進行面談。
- 切忌被自誇的應徵者唬住；提出探討性的問題瞭解事實真相。
- 切忌毫無準備地就來面試他人。
- 切忌讓應徵者久等，這樣一開始整個面談就不順利了。

第八節 個案分享

個案一：微軟公司（僱用聰明的人）

微軟（Microsoft）公司成立於1975年，多年來在全球個人電腦與商用軟體、服務與網際網路技術上居領導地位。微軟公司致力於提供各種產品與服務，讓人們在任何時間、任何地點、使用任何裝置，都能輕鬆取得資訊。

微軟公司總裁比爾·蓋次（Bill Gates）說：「在我的公司裡，我願意僱用有潛質的人，而不是那些有經驗的人。因為從長遠來看，潛質更有價值。如果雇員以加薪或晉升做為條件威脅要離職，那麼即時造成短期的麻煩局面，我也讓他們離開，因為不受眼前因素左右的雇用關係，將有利於公司長遠的發展。」

【資料來源：黃海珍（2006），〈世界知名企業的人才標準〉，中國就業總第103期（2006年1期），頁49】

茉莉·畢克（Julie Bick）於1990年進入微軟工作，歷任Word文書處理軟體及辦公室套裝軟體的產品經理，光碟產品的部門主管。在她著作的《微軟成功啟示錄》（All I Really Need To Know In Business I Learned At Microsoft）書中分享她在微軟學會如何評鑑出員工潛力的面談技巧的寶貴經驗。

（一）漸進式的發問

大部分的應徵者都很緊張，所以首先不如問一些簡單的問題，例如：他們的背景和興趣，好讓他們能夠放鬆自己發揮水準，在暖身之後再提出一些挑戰性的難題，並於最後放慢速度，好讓他們恢復思考能力，即有信心去面對下一個面試者。

（二）考驗他的思考邏輯和解題能力而非專業知識

應徵者就算是不知道視窗（Windows）的全球客戶有多少，或者不知道如何使用Excel的圖表也沒什麼關係？只要思慮清晰，善於推理，自然可以推敲出問題的重點。有些主管在陳述問題時，會故意遺漏主要關鍵，以觀察應徵者是否會追問這些資料呢？還是不假思索地直接開始回答問題。

(三) 設計一套同樣的專業問題

同樣的問題能夠找出應徵人選彼此之間的創造力、反應力和智商等差異，同時也能建立審查的基準。

在面試結束之後，每一個面試者都會把他們對應徵者的印象以電子郵件的形式寄給負責的人事專員和每一個參與面試的主管，這些郵件以「錄用」或是「不錄用」為開頭，底下在詳述理由。若是決定錄用的人不多，等於是否定他的錄用機會，這也表示你心目中的合格人選絕對不能只得六十分，其表現必須在水準以上。如果你的意見是「我的部門不錄用，但也許適合別的部門」，分明是在虐待別人，如果你認為這個人不夠好，沒有推給別人的必要。

【資料來源：茱莉·畢克（Julie Bick）著（1997），葉康雄 譯，《微軟成功啟示錄》，圓智文化事業出版，頁 150～151】



個案二：趨勢科技公司（集天下英才而用之）

趨勢科技公司（Trend Micro）於 1988 年在美國加州成立，鎖定電腦保全、病毒防治為主要的利基市場，是一家自個人電腦（PC）、網路伺服器（network server）至網路匝道（Internet gateway）的全方位電腦防毒領導廠商。公司各部門依全球資源最佳使用為原則，將財務中心放在東京，研發重心置於台北、南京和加州的庫比提諾（Cupertino）、行銷中心在美國、安全回應與技術支援則在菲律賓馬尼拉。哈佛大學管理學院認為趨勢科技是一家真正的全球化公司。

（一）人才徵選

趨勢科技的人才徵選政策是「集天下英才而用之」。全球功能部門人才的徵選範圍來自全球，例如：在台北有一個軟體介面研發部，其成員有臺灣、韓國、美國、加拿大、澳洲國籍。軟體介面研發部需要心理學、動畫技能兩類專業人士，但是在臺灣不易找到兼具心理學與軟體研發背景的專業人才，因此，此一部門的徵才以全球為徵求範圍，在徵才管道上必須透過專業的組織，例如在 Human-Computer Interaction Resources 網站刊登求才廣告，載明工作地點可依應徵者的志願，選擇在台北、庫比提諾（Cupertino）或東京上班。

（二）內部員工推薦人才

趨勢科技重視員工以理念相結合，因此在政策上不以高薪向同業挖角，因為他們認為，易受高薪吸引而來的人，未來也極容易在高薪吸引下被外界挖走。但是趨勢科技接受內部員工推薦人選，約有 15% 的員工經由內部推薦錄用，不過內部推薦者跟從公開徵才管道進來的應徵者一樣都要接受測驗。求職者應徵的職缺如為研發人員，則須接受程式設計考試與智力、性向測驗。這些測驗結果只是提供參考，人資單位與部門主管面談時，會考慮應徵者的個性是否與趨勢科技文化相符，是否有學習意願，由過去的經驗了解應徵者的個性，一個人即使軟體程式技術再高強，但個性高傲或價值觀與公司文化不能吻合也只能割捨。

（三）創意徵才廣告

趨勢科技再辦理招募時，徵才廣告經常有創意性的作法。例如 2003 年 5 月曾推出「同學會喝下午茶，趨勢買單」的活動來招募研發工程師。先由趨勢科技員工出面邀請同學參加，人資部門再安排參與者先至趨勢科技參觀，研發部門主管陪同參與，然後雙方再一起到遠企飯店喝下午茶，深入洽談，一方面可經由內

部人員先行篩選適當人選後推薦，一方面也為應徵者做到保密原則。

近年來，趨勢科技徵才已向下發展延伸進入校園，主動發覺優秀儲備人才。例如在海峽兩岸舉辦百萬程式競賽，優勝隊伍除獲得百萬獎學金外，還有一紙預聘書，歡迎他們在畢業後加入趨勢科技工作。

(四) 用人原則

趨勢科技在進行高階主管的面試時，會試圖了解應徵者的家庭背景與婚姻狀況，因為一個平衡的工作與家庭關係有助於員工拉高績效表現。

趨勢科技在徵求人才時，有三項特殊考慮：第一、為讓組織產生不同創意，有必要加入跨領域的人才，因此有時會僱用非技術背景出身的人；第二、偏好有創意經驗的員工；第三、喜歡僱用在美國第二代移民，因為第二代移民的家境多數並不富裕，父母胼手胝足供他們唸到一流大學後，他們具有相當學歷，又橫跨東西方文化，與趨勢的文化相合，很適合擔任行銷人員。

【資料來源：李誠、周慧如 合著（2006），《趨勢科技：企業國際化的典範》，台北·天下遠見出版，頁 156~176】

第九節 結語

遍地英雄千層浪，江山代有才人出，每個時代都有其時代背景與人文流脈。我們可從幾個角度來看時代的脈動。

一、從全球的環境變遷 — 看企業的競爭模式

- (一) 競爭的內涵由：資源→機械→技術→資訊→人才→組織學習力與創造力。
- (二) 利潤由：薄利→微利→奈利。
- (三) 高科技→高競爭→高變化→高淘汰。
- (四) 生活科技生產過剩，而生命科技生產不足。

二、從波特提出的鑽石理論 — 看企業競爭

生產環境、市場環境、政府法令、公司策略四環相扣，相生相剋，變變無窮。

三、從臺灣的企業環境 — 看企業的未來

無論從人力、政治、經濟、社會法規、環境保護、兩岸關係到國際接軌，都是目前炙手而必須面對的問題。

綜觀而論，就是如何提昇人力資源素質為最重要的課題，尤其在這資訊爆發一切講求績效與策略的時代裡，選才、績效、評估與新世代的招募工作思維與發展是不可或缺的重點。

四、選才績效評估指標

(一) 招募績效評估

1. 人才需求達成率。
2. 招募管道之成效評估。
3. 每月缺工率。
4. 未報到比率。

5. 未報到原因分析。
6. 試用失敗率分析。

(二) 招募績效評估

1. 各職別時間、費用。
2. 離職率。
3. 新進上線時間。
4. 工作績效與和諧。
5. 學習成長速度與空間。
6. 用人單位滿意度。

五、新世代的招募思維 — 天龍八部

(一) 首部曲：求才馬步基本功 — 如何做好年度招募整體計畫

1. 人力計畫。
2. 缺額及求才市場競爭的預測。
3. 招募策略及管道工具之選用。
4. 外包資源的整合。
5. 預算的編列。

(二) 二部曲：求才宋江陣 — 如何規劃一個成功招募活動

1. 招募活動規劃之元件。
2. 策略運用。
3. 成功要素。
4. 風險管理。
5. 如何衡量績效。

(三) 三部曲：外部吸星大法 — 外部招募行銷招術大公開

1. 如何找到行銷賣點。
2. 媒體策略。
3. 廣告形象。
4. 特殊行銷事件的運用。

(四) 四部曲：肥水不落外人田 — 內部招募行銷技巧面面觀

1. 如何建立內部推薦機制。
2. 專案推薦活動的運用。
3. 離職人員鳳還巢計畫。

(五) 五部曲：聯合國兵團那裡找 — 國際人才引進策略及實務

1. 人才市場的評估。
2. 管道的運用。
3. 引進實務。
4. 食衣住行問題。

(六) 六部曲：牛肉在那裡 — 如何與獵人頭/人才仲介公司打交道

1. 運用人才顧問公司的策略。
2. 廠商評選。
3. 合作模式。
4. 管理機制。
5. 契約簽訂。

(七) 七部曲：正打正著求才術 — 人力資源人員如何協助主管依專業職能求才

1. 人力資源人員如何協助主管定義專業職能。
2. 專業職能的檢測。
3. 實務運作方法。

(八) 八部曲：放長線釣大魚 — 校園菁英養成計畫

1. 校園關係的佈建。
2. 菁英養成策略運用。
3. 創意性專案的運作。

有人就有事，有組織就有人的問題，人力資源是時代進化的主角，所以如何徵選、評估人力資源、人才評鑑、人才評價是我們永遠的課題，共研之，共勉之。

【資料來源：新竹科學園區人事主管聯誼會(2005)】

附件：面談主管自我檢核表

下表係針對甄選面談各項技巧及重點的整理，檢核的方式是當您看完題目，且認為做到題目所陳述的內容時，就在右方的□中打✓，打✓的次數越多，代表您在甄選上的準備及能力越高。例如，您「已擬妥人才甄選標準」時，就在□中打✓。

一、面談前自我查核表

1. 是否已看過所需人才的工作說明書，並瞭解工作的內容及環境.....□
2. 是否已擬妥人才甄選標準.....□
3. 是否安排足夠之面談時間，並準時出席.....□
4. 是否已看過履歷表，自傳及各項測驗結果.....□
5. 是否瞭解自己的權責及可對應徵者做出何種承諾.....□
6. 是否已預計好面談主題及內容.....□
7. 有無建立個人面談指引.....□
8. 有無擬定面談表（筆記本）.....□
9. 是否已通知相關人員出席.....□
10. 是否已通知相關人員面談時間.....□
11. 是否已整理好服裝儀容.....□

二、面談後主管自我查核表

面談時間

1. 面談時間是依需要時間長短考量.....□
2. 面談時間是否依計畫訂定.....□
3. 面談時間是否充裕.....□
4. 是否有足夠時間做資料檢核.....□

面談場地控制

1. 在面談中未出現干擾.....□
2. 是否能防止干擾.....□
3. 面談場地是否舒適明亮.....□
4. 面談場地是否能達到保密的要求.....□

擬定面談內容主題

1. 是否有針對應徵者的能力條件設計問題.....□
2. 是否有針對應徵者的工作條件設計問題.....□
3. 有無評估應徵者的意願.....□
4. 有無針對工作內容為應徵者準備資料.....□
5. 有無使應徵者對公司留下良好印象的辦法.....□
6. 是否給予應徵者公司簡介資料.....□

面談技巧

1. 是否使用開放性問題.....□
2. 是否多聽少說，並注意傾聽技巧.....□
3. 是否避免問一些不該問的問題.....□
4. 是否要求其提出問題，並給予適切的資訊.....□
5. 是否專心傾聽.....□
6. 是否有使用引導性的問句.....□
7. 是否能善用評估技巧.....□
8. 是否讓應徵者有充分表達的機會.....□
9. 談話內容是否清楚具體.....□
10. 是否有運用澄清的技巧.....□
11. 是否在完整蒐集資料之後才下判斷.....□
12. 是否掌握了整個面談過程.....□
13. 是否談話中滲雜了太多的技術名詞和術語，使應徵者受到了「嚇阻」.....□
14. 是否曾受過面談技巧之訓練.....□

面談資料蒐集及查核

1. 是否得到想要的資料.....□
2. 是否問到問題的核心.....□
3. 是否有參考其它資料，如心理測驗.....□
4. 是否印證應徵者意見的正確性.....□
5. 主管是否派未經訓練的代理人實施面談.....□
6. 是否使用結構式面談.....□
7. 是否使用面談記錄卡或作筆記.....□
8. 是否注意應徵者的身體語言.....□
9. 有無建立融洽氣氛.....□
10. 對職務的解說是否客觀.....□

11. 對整個過程控制是否得當.....□

是否讓應徵者留下良好印象

1. 對待應徵者是否和善、親切.....□

2. 是否使其對公司留下良好印象.....□

3. 有無進行相關資料的驗證工作.....□

4. 有無對應徵者的能力進行評估.....□

5. 有無對應徵者的動機進行評估.....□

6. 有無對應徵者是否符合徵選條件等資料進行評估.....□

7. 有無調查應徵者行為、性格是否適合公司組織文化.....□

8. 有無考慮應徵者居住地，家庭及其他因素對其工作的影響.....□

9. 是否有與其他主持面談者或相關人員討論面試結果，做為最後評定的參考...□

10. 對合適的人選，是否儘快安排另一次的見面.....□

11. 決定人選之後是否迅速通知對方.....□

【資料來源：高效能面談手冊(1996)，世台管理顧問公司】

