

## 【动力系统】

### 1、成就需要

#### 定义：

成就需要是指对取得工作上的成功或自我的发展有强烈的要求，勇于挑战难题，为追求高于一般标准的业绩而采取行动。

#### 操作定义：

- a、渴望把事情做得完美；
- b、关注结果，在改善业绩的同时也注重效率的提升；
- c、为自己设立有挑战性却又能够实现的目标；
- d、有决心去完成一项有难度的任务，在困难面前不放弃；
- e、为达成目标而尝试使用不同的方式；
- f、在成功、失败和冲突中检点自身的问题，承认失误，寻求改进；
- g、主动出击，不等待上级的安排。

#### 行为面试题目：

- a、请介绍一个你主动为自己设立的具有挑战性的目标，你是如何实现这个目标的。
- b、请谈谈你认为最成功的一段工作经历，当时的情况是怎样的？你都做了哪些工作？
- c、请讲一个你在工作中追求完美的例子。
- d、请描述你为自己设立的最重要的目标是什么，是如何实现的？
- e、请给我讲一个你没能实现的目标，为什么没能实现？
- f、请描述一个你为了实现目标而付出巨大努力或牺牲的例子。
- g、请讲述一个你在工作中不满足于现状，力求把工作做得更好的例子。
- h、在你的工作中有没有遇到这样的情况，当使用传统的工作方法无法完成工作任务时，你引进了新技术来成功完成任务。

### 2、坚韧性/坚持

#### 定义：

坚韧性/坚持指在行动中坚定不移，即使遇到重重困难，还能够努力不懈并达到既定目标的一种心理品性。

#### 操作定义：

##### 正面

- a、面对挫折时能够保持情绪的稳定；
- b、遇到挑战或在巨大的压力下能够坚持工作；
- c、能够积极寻找有效的方法解决困难、缓解压力。

##### 负面

- a、当遇到不同意见或攻击时就会犹豫不决；
- b、在还没有达到最初的目标时就妥协了；
- c、不愿承担责任。

#### 行为面试题目：

- a、持之以恒、坚持不懈是成功所必需的宝贵品质，请讲一个你在工作中坚持了很久的习惯，这个习惯是如何帮助你获得成功的？在这个过程中，你遇到过哪些困难？
- b、请描述一个这样的经历：当你在做一个项目时遇到了巨大的挑战或困难，你是怎样设法去克服困难完成项目的？
- c、请讲一个别人都放弃了，而你却坚持完成的工作任务。
- d、请谈谈你做过的最有挑战的项目和工作，你是如何克服各种阻碍的？
- e、当你的意见不能被上级或同事所接受时，你会如何再去说服他们？请举例说明。
- f、请讲一个你中途放弃的项目或工作，为什么会放弃？

g、请描述一次你很努力地去做一项工作，但没有成功的经历。

### 3、主动性

#### 定义：

主动性是指在没有被要求的情况下，发现需求并自发地采取行动以实现工作目标。

#### 操作定义：

- a、不需要他人提出要求，能够意识到并根据当前的情形行事；
- b、在事情发生前就有所准备，并能准确把握机会；
- c、能够主动承担更多的工作和责任；
- d、积极寻求外部的支持，以了解他人的想法；
- e、能够独立行动，改变事情的发展方向；
- f、为完成目标而迅速采取一些措施，使得结果远远超过了预期；
- g、为了寻找新的机会，会努力拓展工作内涵，获取新技能、新经验；
- h、能贡献自己的建设性意见。

#### 行为面试题目：

- a、请描述一个你曾经做过的分外工作的经历，你为什么要承担这些工作？
- b、你认为你所在的公司有哪些规章制度或流程需要改变？你为此做了什么？
- c、为了做好你分外的工作，你是如何获得他人的支持和帮助的？
- e、请描述一次你主动改变，从而使你的工作变得更有效率或更轻松的经历。
- f、请描述一个由你发起的项目或工作，你为什么认为有必要这样做？实施的结果是怎样的？
- g、请讲一个你在信息不充分、缺乏指导的情况下完成的项目或任务。
- h、请举一个由于你的努力而使一个项目或想法得以成功实施的例子。
- i、作为部门的领导，你是如何促进部门绩效的改进的？
- j、你是否做过一些超出工作要求范围的工作？请举例说明。
- k、请你给出 3 个在最近的工作中展现主动性的例子，可以是所做工作要求内的，也可以是你改变或改进的某些东西。

### 4、激情

#### 定义：

激情是指无论遇到何种挫折与失败，始终热爱从人事的工作，愿意为之付出努力。

#### 操作定义：

- a、对组织的前景和自身发展有所了解，对未来有憧憬；
- b、持有积极的、进取的态度；
- c、对从事的工作充满热爱，愿意付出更多的努力；
- d、不能光说不做，要行动迅速、有步骤、有条理、有系统性；
- e、面对各种挫折与失败仍然能够保持积极的工作态度；
- f、不仅自己工作充满热情，而且能够激发团队的热情。

#### 行为面试题目：

- a、当初入职职场的新鲜感逐渐消失，一切归于平淡时，你是如何保持对工作的激情的？
- b、请谈谈你如何影响你的团队，让他们跟你一样在工作中充满激情的？
- c、请回忆一下在你的工作经历当中最能体现你激情的时候，当时你都做了什么？
- d、回想一次愉快的工作经历，这次经历让你感到很兴奋、精力充沛。请谈谈当时的情况，并告诉我为什么它会让你感到满意。

## 5、责任心

### 定义：

责任心是指在工作中能够主动采取行动，勇于承担工作职责，积极为组织发展作贡献的一种个性品质。

### 操作定义：

- a、对工作保持一种积极负责的态度，值得信赖；
- b、为了成功完成工作而保持高度热情；
- c、做事深思熟虑，精准、系统、高效、坚韧、勤奋、有条理；
- d、在工作中追求卓越，能够为工作付出额外的努力；
- e、组织意识强，认同和支持组织的目标，遵守规定和程序。

### 行为面试题目：

- a、请举一个你主动承担非自己职责范围的工作的例子。
- b、当客户要求你提供职责之外的服务时，你是如何做的？请举例说明。
- c、在你的日常工作中，有没有为了更好地完成任务而付出了很多额外的努力的经历？请详细描述。
- d、你所在公司的目标是什么？你是如何理解的？为了达成这个目标你做过哪些努力？
- e、工作中难免会有挫折，但遇到困难时，你是怎么做的？请举一个具体的事例。
- f、请讲述一次你主动帮助一位业务上不太熟悉的员工提升能力的经历。

## 6、组织承诺

### 定义：

组织承诺是指使个人的行为与组织的价值观、原则和目标保持一致。

### 操作定义：

- a、愿意帮助 他人完成任务；
- b、能够根据组织的要求调整自己的活动；
- c、具有合作精神，以便更好地达成组织目标；
- d、关注组织的长期发展；
- e、为符合组织的要求而放弃个人或专业上的利益。

### 行为面试题目：

- a、你所在组织的价值观或目标是什么，你对此有什么看法，你是如何调整自己帮助组织实现目标的？
- b、请描述这样一次经历：当你出于对组织有益的考虑做了不受欢迎的决定时，你是如何做的？
- c、当你发现了有悖于组织目标或价值观的行为时，你是怎么做的？请举例说明。
- d、请描述一次你主动参与一个不受欢迎但是对于组织长期发展很有利的项目的经历。
- e、当个人或专业上的利益与组织的目标发生冲突时，你会怎么样处理？请举一个例子。
- f、你是如何为组织的发展献计献策的？

## 7、学习动力

### 定义：

学习动力是指促使个人去学习以达到成长目的的内在动力。

### 操作定义：

- a、相信学习的作用，愿意为之付出时间和精力；
- b、好奇心强，有探索精神；
- c、有明确的学习方向，能够通过个人不断的努力把新知识组合到自己的认知结构中；
- d、能够运用恰当的学习方法；
- e、在遇到困难和挫折时仍能保持学习的热情；

### 行为面试题目：

- a、孔子有一句名言“知之者不如好之者，好知者不如乐知者。”请结合自己的经历谈谈你是如何理解这句

话的？

- b、请谈一次在你的工作当中需要掌握新知识的经历，你是如何做的？
- c、你最近学习了哪些新知识？为什么要学习这些新知识？如何学的？有什么收获？如何应用到工作中的？
- d、你在学习过程中遇到的最大困难是什么？如何解决的？
- e、与别人相比，你有什么特殊的学习方法吗？请举例说明这种方法对你的帮助。
- f、请讲述一次你努力学习专业知识，从而帮助团队提高工作效率的经历。

## 8、追求卓越

### 定义：

追求卓越是指对个人的能力和工作表现有高于一般标准的要求，能够持续关注工作表现是否令人满意，并不断学习、改善，力求全面地提升。

### 操作定义：

- a、不断追求更高的绩效，为自己设定的目标往往高于他人的要求；
- b、充分利用组织中的各种资源，不断获得工作所需要的知识与技能；
- c、为了实现目标，既能与他人竞争，也能与他人合作；
- d、为了能够实现目标而承担额外的工作与责任；
- e、当失败时，能够尝试不同的方式或行为来达到目标。

### 行为面试题目：

- a、请谈谈你在工作中是如何不甘平淡、追求卓越的。
- b、为达到卓越的绩效，需要你付出巨大的努力，请讲一次你在这方面印象最深刻的经历。
- c、请讲述你通过不厌其烦地持续改进某个工作流程的细节，以求得最优工作质量的实际经历。
- d、请讲述在领导对你负责的某项工作已经非常满意的情况下，你仍然给自己提出更高标准的实际例子。
- e、请回忆一次你所承担的工作遇到困难，领导决定放弃的情况下，你仍然努力尝试新方法的经历。
- f、当你的业绩表现已经达到优秀时，你是如何超越自我，实现更大的成绩的？请举例说明。

## 9、行动导向

### 定义：

行动导向是指在工作中表现出很强的主动性和行动力，乐于接受变化，能够设立长期的发展目标并努力付诸实现。

### 操作定义：

- a、强调行动的重要性；
- b、设立有挑战性的目标，工作绩效优于所期望的；
- c、能够在别人之前看到需要改变的地方，并愿意承担风险来开始变革的历程；
- d、在行动前能够全面考虑问题的各个方面；
- e、能够抓住机会，使工作做得更好，个人和专业都能有所发展；
- f、为实现目标会付出巨大的努力。

### 行为面试题目：

- a、请描述一个你做过的很有挑战性的工作。
- b、为了实现你为自己设立的目标，你都会做哪些工作？请举例说明。
- c、当你发现工作中需要改变时，你会怎么做？有没有这样的例子？为什么会这样做？
- d、有些人在工作中总是拖拖拉拉，而耽误了宝贵的时间，当你遇到这样的情况时会怎样做？为什么？
- e、有时候会出现这样的情况：尽管当时你已经很忙了，但还有一项更重更的工作需要你来做。那你会怎么做使每件事都能顺利完成？
- f、请讲一次你去完成一项你并不喜欢的项目或任务的经历。

## 10、个人发展和成长

### 定义：

个人发展和成长是指在适当的时候进行自我评价，了解自己的不足，并能够设定目标，主动地改善和发展自己。

### 操作定义：

- a、清楚地了解自己的优缺点和有待加强的地方；
- b、强调责任感和持续的发展；
- c、在遇到困难时，能够向外界寻求帮助；
- d、愿意接受别人的意见反馈，并能在日常的工作中注意改正，提升工作绩效；
- e、能够从挫折失败中吸取经验。

### 行为面试题目：

- a、请谈谈你的优缺点。
- b、请举例说明，你是如何完善自己，改进自己的缺点或不足的？
- c、在上一次绩效考核时，你需要改进的方面有哪些？你是如何改进的？
- d、在你的工作经历当中，最失败的经历是什么？你从中学到了什么？你又是怎样把这个经验应用到工作中的？
- e、团队中的每个人都有自己的优缺点，请讲一次你发挥自己的特长帮助团队完成目标的经历。
- f、请描述一次暴露了你的很多缺点的工作经历，为什么会暴露这些不足，你学到了什么，又是如何提高的？

## 【个人品行】

### 1、大局观

定义：大局观是指从全局的角度看待问题，并能基于整体的利益和目标做出决策。

### 操作定义：

- a、有战略眼光，从全局的角度出发分析问题；
- b、不计较一时一事的得失，深谋远虑，眼光长远；
- c、正确地制定战略目标；
- d、用联系的观点观察局势、发现规律；
- e、在纷繁的全局中，理出思路，抓住重点。

### 行为面试题目：

- a、请讲述一次为了大局利益，你接受了一项你并不擅长的艰苦的工作任务的经历。
- b、有时候为了确保公司的整体利益，不得不放弃个人或部门的利益，请讲讲你在这方面的经历。
- c、请谈一次你能够在纷繁的局面中抓住规律、解决问题的经历。
- d、有时人会被一时一事的得失所影响，请回忆一下，你有没有过克服这种影响，用更长远的眼光看问题，从而使工作做得更好的经历。
- e、“见一叶而知深秋，窥一斑而见全豹”，请讲讲你有没有过类似的经历。
- f、就事论事有时并不能真正解决问题，需要跳出系统之外寻求答案。请讲述你所经历过的类似的一件事。
- g、“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”看问题时常常会由于所处位置而不能看到全貌，请谈谈你在这方面的经历。

### 2、正直

### 定义：

正直是指一个人能够做到言行一致，公开、直接地沟通自己的想法、观点和感受。

### 操作定义：



- a、赢得广泛的支持与信任；
- b、能够通过恰当的、有益的方式把事实表达出来；
- c、不会为了个人的利益而误导他人或发表不属实的言论；
- d、即使不被他人接受，也愿意挺身而出，为正确的事情据理力争；
- e、对于工作环境态度坦诚，在不必说或甚至如能不说对自己更好时，仍能表达自己的想法；
- f、行动与自己所相信的价值观一致；
- g、展现出很高的道德标准，并深知如果违背了这些标准，对于组织和个人会产生什么样的影响；
- h、当遇到阻力或困难时，仍然能够坚持按自己的价值观做事；
- i、按价值观行事可能会面临损失或冒险。

#### 行为面试题目：

- a、请讲一个你曾经遇到的行事有悖于公司或客户利益的人，你是怎样对待他的？
- b、办公室里会存在偷窃现象，请讲讲你遇到的这样的例子，你是如何处理的？
- c、请你讲一个这样的经历：别人让你撒个谎以便争取一个很重要的客户，你是怎么办的？
- d、在工作环境中，个人的价值观会受到巨大的挑战，请讲述一次这方面的经历。
- e、当你发现同事的行为违反了公司的有关规定时，你会怎么做？请举实例说明。
- f、请举一个你的同事做得很不道德的事。

### 3、公平

#### 定义：

公平是指一个人在处理事情时不偏不倚，不偏向任何一方。

#### 操作定义：

- a、按照相同的标准或原则评价、考核下属；
- b、做事不偏不倚，不偏向任何一方；
- c、注重人际间的公平，让员工感到受尊重和关怀；
- d、能够进行坦率的讨论；
- e、不给予特殊的待遇；
- f、对组织内部决策的必要信息进行共享，不刻意隐瞒。

#### 行为面试题目：

- a、每个人都会有自己的喜好，但是对待下属应“一碗水端平”，请你回忆一下，有没有过努力克服喜好，公平对待所有下属的经历？
- b、请讲讲你是如何在团队中营造一种坦诚、公开的气氛的？
- c、有些下属会比较难缠，你会如何保证自己能够公平地评价这些员工？请举例说明。
- d、请讲一个由于某些原因你没能公正地对待你的下属的经历。
- e、请谈谈你在绩效考核方面的经历，你是如何确保自己能够公平地评价所有下属的？
- f、请回忆一次领导要求你对某位下属给予特别照顾的经历。

### 4、诚信

#### 定义：

诚信是指诚实守信，具有责任感，能够履行承诺而取得他人的信任。

#### 操作定义：

- a、言行一致，对自己的承诺负责，值得信赖；
- b、对他人坦诚、直接，讲真话，保持始终如一；
- c、对他人与自己分享的信息能保守秘密；
- d、做事公平，承担应承担的责任或工作；
- e、当组织面对困难时，能解决问题，而不是去挑错和责备他人。

#### 行为面试题目：

- a、孔子有句名言“民以诚而立”，请结合你的经历谈谈对这句话的理解。
- b、请讲讲你因为信守诺言而赢得客户或同事信赖的例子。
- c、有些诺言实现起来会比较困难，请回忆一下你遇到的最难以实现的诺言。
- d、孔子说：“人而无信，不知其可也”请结合你的经历谈谈对这句话的认识。
- e、请结合你的亲身经历，谈谈当你所领导的团队在一项重要工作中出现差错时，你是如何处理的？
- f、请回忆一次你在工作中与人发生冲突的经历，当时你是如何处理的？

## 5、遵守规则

### 定义：

遵守规则是指对规则有清晰、明确的认知，在遇到困难或挑战时也能够照章办事。

### 操作定义：

- a、对工作中涉及的各种规则有深入的了解；
- b、诚实守信，即使面对困难，也不做违反规则的事；
- c、自觉按规则办事，并督促他人遵守规则；
- d、具有一定的灵活性，在坚持规则的同时，考虑具体情景的特殊要求；
- e、不盲从，在必要的时候对规则进行修改或重新制定规则。

### 行为面试题目：

- a、有人曾说：“在好规则面前，懂得自觉捍卫和遵守，生活中才会享受更多的明媚和阳光。”请结合你的经历谈谈对这句话的理解。
- b、“按规则办事”说起来简单，做起来却有很大的难度，请谈谈你在这方面遇到的最大的困难是什么，当时你是如何处理的？
- c、请谈谈你在工作中没有遵守规则的经历，当时的情况是怎样的，你是如何做的？
- d、有没有过这样的经历：你的下属或同事为了更好地完成工作，提出来一个有违公司规定的方法，你当时是怎么处理的？
- e、请讲一次你在工作中发现现行制度的不合理之处，及时提出，并加以改进的经历。
- f、请谈谈你在遵守规则方面印象最深刻的一件事情。

## 【个性特征】

## 1、自我效能感

### 定义：

自我效能感是指一个人对自己能否达到特定成就所具有的信念。

### 操作定义：

- a、相信自己具有成功完成一项任务的能力；
- b、把困难的任务当做有待征服的挑战而非需要回避的威胁；
- c、在活动中促进内在的兴趣和深层次的投入；
- d、在失败面前能很快恢复效能感，并更加努力；
- e、将失败归因为不够努力或缺少可以获得的知识及技能；
- f、面对负面的反馈会更加地努力；
- g、易产生个人成就感，容易消除紧张。

### 行为面试题目：

- a、请讲一个你最近接受的一项有挑战的任务，你是怎么做的？
- b、现实总是充满了阻碍、逆境、挫折、失败和不公，请回忆一下当你在工作中遇到这样的困境时是如何处理的？
- c、如果有一项很困难的工作你所在团队的成员都不愿承担时，你是否会主动接受这项工作？请举例说明。
- d、请讲述一次你的失败经历，你认为是什么原因造成了这样的结果？你是如何重建自信的？
- e、在绩效考核中，你是否收到过一些负面的反馈？面对这些信息，你是如何做的？

f、如果你和上级的意见发生了冲突，你会如何处理？请举例说明。

## 2、自我监控

### 定义：

自我监控是指一个人根据外部情境因素而调整自己行为的能力。

### 操作定义：

- a、对环境很敏感，根据情境的不同而调整自己的行为举止；
- b、灵活性好，能够很快适应新环境；
- c、试图在公众场合和私人生活建立不同的形象或性格，并维护着不同的社交圈；
- d、行为方式符合社会风俗；
- e、适合从事管理岗位或需要影响他人的岗位。

### 行为面试题目：

- a、请回忆一下，当你置身于一个陌生的环境或不同的文化环境中时，你会有什么样的反应？
- b、谈谈你是如何尽可能适应新环境的，请举例说明。
- c、即兴演讲，尤其是针对一个不太熟悉的题目，是很有挑战性的，请讲一个类似的经历。
- d、有没有这样一种情景，当你调到一个新的部门时，发现工作氛围和方式与以前的完全不同，你是如何适应的？
- e、当你在销售工作中遇到了一位举止奇怪的顾客时，你会如何做？请举例说明。
- f、请谈谈你刚刚被提拔到管理岗位的经历，当时都遇到了哪些困难？你是如何克服的？

## 3、自我认知

### 定义：

自我认知是指对自己一切身心状态包括生理状态、心理状态、个性特点，以及自己与他人或组织的关系的认识和评价等。

### 操作定义：

- a、能够坦诚、真实地评价自己的能力；
- b、能够开诚布公地谈论自己的情绪以及情绪对工作的影响；
- c、避免执行那些超出自己能力的工作；
- d、工作中更愿意承担自己擅长的任务；
- e、知道何时、如何获得外部的帮助。

### 行为面试题目：

- a、你是如何改进自己的不足的？请举例说明。
- b、请谈谈你最近一次较深刻的自我反省；
- c、你的朋友或领导是如何评价你的？你同意他们的观点吗？有什么事例来支持他们的观点吗？
- d、你在工作中是如何做到扬长避短的？请举一个最近印象比较深刻的例子。
- e、请讲讲最近一次朋友给你的最坦诚的建议。你是如何看待的？
- f、有没有遇到过这样的情况：上级交给你一项以前从未接触过的任务。你当时是如何处理的？

## 4、独立性

### 定义：

独立性是指能够摆脱对他人的依赖，独立自主地进行工作，自行解决工作中遇到的各种难题。

### 操作定义：

- a、不需要他人的指导，能够独立地完成职责范围内的工作；
- b、对工作中的问题有自己独立的思考；



- c、当与他人的观点不一致时，能够坚持自己的想法；
- d、对于职权范围内的问题能够独立进行决策；
- e、愿意承担自己所作决策或所采取行动的责任；
- f、在解决问题时，能够在恰当的时候引进外部的支持；
- g、在与人交往过程中能够保持独立。

**行为面试题目：**

- a、歌德曾说过：独立性是天才的基本特征。请结合你的经历谈谈对这句话的理解。
- b、请举两个在你的工作经历中最能体现独立性的例子。
- c、回忆一次你独立承担的最大的或最困难的项目，请完整描述那次经历，并告诉我你的感受。
- d、请详细描述一次你所遇到的感到最无助、最困难的一段工作经历。
- e、在你的工作经历当中，有没有这样的经历：你在自己职权范围内做出的决定受到了他人或上级的质疑。你当时是如何处理的？

## 5、开放性

**定义：**

开放性是指对新鲜事物如知识、方法和非传统的观念等的接受能力。

**操作定义：**

- a、相信革新会比规范更能使工作做好；
- b、愿意与他人自由地共享观点和信息；
- c、尊重他人独特的个性特长和需要；
- d、思维开放、兴趣广泛，能够接受各种刺激，愿意冒险；
- e、有独创性和革新性；
- f、适应能力比较强，能够很快适应变化性大、需要创新性或较为冒险的工作。

**行为面试题目：**

- a、请举两个最能体现你在工作中具有良好的开放性的例子。
- b、请谈谈你在与他人分享经验、信息或观点方面的经验。有没有在这方面遇到过困难？请详细描述一下当时的情况。
- c、你能够向我介绍一下当你面对变幻莫测，需要有创新性或冒险精神的环境时是如何处理的吗？当时的情况如何？
- d、你有没有遇到过个性比较特殊的团队成员？你是如何处理的？
- e、在这个信息时代，我们每天都会接触到各种各样的新思想、新方法，请你谈谈在这方面的经历，有没有让你记忆特别深刻的例子？
- f、当你进入一个全新的环境时是如何适应的？请举一个具体的例子来说明。

## 6、决断力

**定义：**

决断力是指在困难中辨别事物的真相，迅速做出决定并积极采取行动的能力，也是能适时采取决断的能力。决断力是以勇敢和深思熟虑为前提的。

**操作定义：**

- a、在时间紧迫的情况下，根据获得的信息迅速做出决定并采取行动；
- b、坚持承诺，即使遇到挑战也不轻易放弃；
- c、出现紧急情况可以从容解决；
- d、做出艰难的、但必要的决定；
- e、在必要的时候承担管理责任，推动变革的落实，打破僵局，确保问题的解决；
- f、当机立断，不犹豫，不退缩。

**行为面试题目：**

- a、在你的工作中有没有过需要迅速作出决定并采取行动的经历？请详细谈谈当时的情况，你都做了什么。
- b、在遇到突发情况时，你还能够坚持原来的计划吗？请举例说明
- c、请谈谈你在压力下快速做出决定的经历，之后你立即采取行动了吗？
- d、当你的决定不被大家接受时，你是如何坚持自己的决定的？请举例说明。
- e、你最善于在什么样的情况下迅速作出决策？请讲讲这方面的例子。

## 7、细心

### 定义：

细心是指对待工作责任心很强，能够全面地注意各方面的必要细节。

### 操作定义：

- a、对自己的工作质量负责，关注工作中的重要细节；
- b、为确保准确性而不怕麻烦，对工作进行双重检查；
- c、在提供资料和信息之前先进行核实；
- d、能对行动的结果进行详细考虑；
- e、能发现工作中的误差、错误、疏忽；
- f、为避免差错，请他人对书面工作进行检查或评论。

### 行为面试题目：

- a、有些工作是很容易出错的，你是如何尽量避免出错的？
- b、不论从事什么样的工作都会有重复性的、比较单调沉闷的部分，请讲讲你的工作中这样的任务有哪些？你是如何处理的？
- c、当你需要在同一时间处理多项工作时，你是如何处理的？请举例说明。
- d、请回忆一个由于你的细心而避免了错误的发生的经历。
- e、有没有由于你的粗心而导致失败的经历，当时你是如何做的？
- f、你从事过的最需要细致耐心的工作是什么？你是如何完成的？

## 8、适应力

### 定义：

适应力是指一个人根据要求或环境的变化而成功调整自己的能力。

### 操作定义：

- a、能够根据形势变化迅速作出有效的决策，找到替换的方法或策略，从而保证工作的完成；
- b、根据工作的需要而改变个人、人际或专业的行为方式；
- c、在获得新的信息时能够及时评估决策；
- d、愿意将变化融入到工作流程和产品中；
- e、能够看到他人的观点的优点；
- f、乐于接受新的组织结构、流程和技术；
- g、当工作任务或环境发生重大变化时，仍能保持工作效率；
- h、改变平稳、适度，不会引发不必要的问题；
- i、不必等到了了解了所有的细节再作决定。

### 行为面试题目：

- a、在你的工作经历当中最重大的变化是什么？你是如何在适应变化的同时保持工作的效率？
- b、组织中有时会有一些并不被我们认同的政策，请讲一下你最近遇到的不太同意的政策或流程。
- c、与来自不同背景或文化的人共事是很有挑战性的，请回忆一下你有没有遇到过来自这些人的挑战或是不同意见？你是如何处理的？
- d、你认为前几任领导在管理方式上有什么不同？你是如何调整自己来适应他们的？
- e、请讲述一次你为了达到他人的要求而改变自己的工作优先顺序的经历。
- f、有些突如其来的变化会彻底改变你的计划和安排，请谈谈你在这方面印象最深刻的一次经历。

g、有时候工作的变化会超出你的控制范围，面对这样的情况，你会怎么处理？请举例说明。

## 9、情绪稳定性

### 定义：

情绪稳定性是指在压力或变化的工作情境中仍然能够保持平稳的情绪。

### 操作定义：

#### 正面：

- a、在各种情景中都能保持心态平和稳定，不易处于紧张和害怕的状态；
- b、能够较好地控制自己的冲动和欲望，抵制各种诱惑；
- c、能够独立而且有效地应对压力情境，做到处乱不惊，镇定自若；
- d、具有较强的自我意识，能够从容地应对尴尬的社会情境。

#### 负面：

- a、经常感到情绪低落、心情烦闷、自卑、压抑，以至于做事提不起兴致；
- b、容易体验到愤怒和挫折感，容易对周围的人或事感到不满。

### 行为面试题目：

- a、你记得的最近一次因为工作灰心或不耐烦是什么时候？当时都发生了什么，你是如何处理的？
- b、在面对突如其来的压力或指责时，你会如何应对？请举例说明。
- c、请讲讲当你的工作没有得到领导的认可时是如何做的？
- d、在公司发生收购或合并时，员工难免会觉得很不稳定，请问你有没有这样的经历？当时是怎么做的？
- e、在你开始现在这项工作后，你的工作内容发生了哪些变化？哪个变化最让你感到不安？
- f、所有的工作都会有一定的压力，你目前的职位主要面对什么样的压力？这些会对你完成工作有哪些影响？

## 10、积极心态

### 定义：

积极心态是指一种乐观向上的看待人生和处理事情的态度。

### 操作定义：

- a、不断拟定计划去尝试新的目标，对一切都保持高度的兴趣；
- b、善于称赞别人，乐于助人，具有奉献精神；
- c、微笑常在，乐观自信；
- d、有坚定的信念，相信自己会取得成功；
- e、遇到困难时不会恐惧、慌张，懂得在任何困难的问题中都能找到解决问题的线索；
- f、能使别人感到你的重要。

### 行为面试题目：

- a、你最近在工作中遇到过什么特别让你感到沮丧的事情吗？当时的情况是怎么样的？你是如何处理的？
- b、请举个例子来说明你是如何理解积极心态的。
- c、工作中难免会有挫折和困难，在遇到这种情况时，你是如何处理的？请举例说明。
- d、当你辛苦努力地完成了一项工作，却得不到领导的认可时，你会怎么办？请举一个亲身经历来说明。
- e、现代社会，人们的工作压力越来越大，请回忆一下你经历过的压力最大的一个阶段，当时的情况是什么样的？你是如何应对的？

## 11、压力管理

### 定义：

压力管理是指无论在何种艰巨的任务或社会压力之下都能保持冷静，妥善处理，最终达成目标。

### 操作定义：

- a、即使在压力存在的时候也会按部就班地做事；

- b、在遇到自己无法掌控的事情时，能够冷静地重新制定时间表，并再次确定优先秩序；
- c、能够在压力下更好地完成大量工作；
- d、能够处理危机而不让它占用个人时间；
- e、能够在同一时间关注两件或更多关键事件；
- f、能够成为危机中头脑冷静的领袖。

**行为面试题目：**

- a、工作中难免会遇到一些危机，请讲述一次你印象最深刻的突发事件，当时是怎么处理的？
- b、当你必须同时处理几个项目或任务时，你是怎样做的？请举例说明。
- c、有些事情是我们无法控制的，领导临时交给你一项紧急而重要的任务，而你可能刚好也有很重要或紧急的工作要处理，请举例说明你在这种情况下是怎么做的？
- d、你有没有过工作压力大到让你觉得自己应付不了的经历，请详细讲讲你当时是怎么处理的？
- e、请谈谈当你被要求提前完成某项工作时你是怎么处理的？
- f、请讲一个你在很大压力下完成的任务。

**【认知能力】**

**1、信息搜索**

**定义：**

信息搜索是指有强烈的好奇心，为了解更多的人、事物或特殊议题，而花费力气去获得更多的信息。

**操作定义：**

- a、对问题的形成原因及相关信息很感兴趣，喜欢深入探讨；
- b、借由探知一系列的问题，针对矛盾之处，不断挖掘真正的解决之道；
- c、侦查未来可以使用的潜在机会或多样的信息；
- d、对于获得的信息会亲自去求证是否真实；
- e、为了了解问题，能够运用系统化的方法来收集信息。

**行为面试题目：**

- a、请给我讲讲你最近为完成某个项目而遇到的收集信息方面的困难。
- b、你有没有过由于没能获得有效的信息而作出错误的决定或采取了不当的行为的经历？当时的情况是怎样的？
- c、虽然我们每天都会获得大量的信息，但真正有价值的信息却不多，你是如何辨识信息是否有用的？请举一个你在这方面做的不太成功的例子。
- d、为了核实你所获得的信息是否准确，你都会做哪些工作？请讲一个印象深刻的例子。
- e、有没有这样的情况：由于你的关系网很广，你能够获得别人得不到的信息？
- f、我们的每个决定都是建立在获取一定信息的基础上，你是否遇到过找不到相关信息帮你作决定的情况？当时是如何处理的？

**2、分析思维**

**定义：**

分析思维是指能够将问题情境细分成较小的部分，或逐步探究问题的内涵的一种分析能力。

**操作定义：**

- a、按照重要程度设定先后次序；
- b、有系统地把重要任务分成可处理的小部分；
- c、找出几个事件的可能原因或几个可能的行为后果；
- d、预料到会有什么障碍，并事先设想下一步的方案；
- e、利用分析技巧找出多个解决方案，并衡量每个方案的价值。

**行为面试题目：**

- a、请告诉我你所分析过的最复杂的问题是什么，结果如何？

- b、请讲一个你所做过的最能反映你的分析能力的项目或任务。
- c、有没有遇到过这样的情况：当团队面对一个难题束手无策时，你帮助大家理清思路，找到了解决办法，具体讲讲当时的情况。
- d、请谈谈你最近的工作思路。
- e、当你面对一个复杂的局面时会如何处理？请举一个具体的例子。
- f、请回忆一个最近解决的较难的技术问题，你是怎样解决这个问题的？

### 3、概念思维

#### 定义：

概念思维是指通过综合各部分，拓宽视野以理解情境，找出情境背后的联系，找出复杂情境中的关键或潜在问题的思维方式。

#### 操作定义：

- a、使用“经验法则”、常识或过去的经验，分辨问题和情况；
- b、看到现在的情况和过去发生的事情之间的重大差异；
- c、恰当地应用并修改复杂的已知概念或方法；
- d、从不相干的领域当中找出复杂资料内的有用关系。
- e、能够准确接受他人所要表达的概念，并运用不同的表达技巧轻松地指出不同概念间的差异；
- f、具备想象力，能够从不相干的事情中找到共同点，将其组合成一个新的概念。

#### 行为面试题目：

- a、有时候解决问题需要一些想象力，要从繁杂的线索中找到共同点，请讲一个你在这方面的经历。
- b、过去的经验和常识对于我们解决问题很有帮助，请你回忆一个利用过去的经验出色解决工作上的难题的经历。
- c、请讲一个你能够从其他领域找到思路，帮助你解决面临的难题的例子。
- d、请讲一个你所遇到过的最难解决的问题，当时你是如何考虑的？采取了哪些行动？

### 4、系统思维

#### 定义：

系统思维是指在分析和处理问题时，根据客观事物所具有的系统特征，从事物的整体出发，以大局为着眼点的一种思维方式。

#### 操作定义：

- a、始终从整体来考虑，把整体放在第一位，而不是让任何部分凌驾于整体之上；
- b、系统分析各部分和各环节中复杂的因果关系，注意系统内部结构的合理性；
- c、为了使一个系统呈现出最佳态势，从大局出发来调整或是改变系统内部各部分的功能与作用；
- d、善于排除干扰，抓住问题的关键，清晰地把握思考与决策的方向和目的；
- e、能够摆脱以往经验的束缚，打破思维定势，建立开放性的思维方式，跳出现有框架，创造性地认识和解决问题；
- f、工作中能够做到整体与部分的统一，即能考虑到有力因素，也要考虑到负面情境发生的可能性及应对方案。

#### 行为面试题目：

- a、请讲一件你处理过的最为复杂、烦琐的任务或项目。
- b、有些工作会涉及多个部门，包括多个环节，请谈谈你在这方面的经验，举一个你印象最深刻的实例。
- c、请描述一个你从战略的角度分析问题，提出系统的解决方案的经历。
- d、在做决策时，我们常常会有多种选择，请谈谈你会如何选择，举一个你认为最艰难的决策经历。
- e、有没有这样的经历：为了整个组织或公司的利益，你不得不放弃自己部门或个人的利益？请详细描述一下当时的情况。
- f、我们在工作中面对的问题总是纷繁、复杂的，请谈谈你是如何迅速排除干扰，发现问题关键的？举一个你认为最成功的例子。



## 5、演绎思维

### 定义：

演绎思维是指能够把原理、概念等应用到具体问题中，发现问题内在的各种关系，并制定对策的一种思维方法。

### 操作定义：

- a、倾向于把问题或事物分解成小块来理解；
- b、从系统的角度出发分析各个小块间的关系，把各部分联系起来；
- c、能够发现问题潜在的复杂性，对困难有前瞻性，能提前考虑该采取的对策。

### 行为面试题目：

- a、工作中的很多问题非常复杂，可能会有多个潜在原因，或有着错综复杂的关系，请讲讲你在这方面印象深刻的一件事；
- b、在面对复杂问题时，我们常常会有多个可能的行动方案，你是如何做出决策，并对潜在的困难做好准备的？请举一个具体的例子来说明。

## 6、归纳思维

### 定义：

归纳思维是指能够发现那些不明显的事物的规律或关系，从个别的、具体的问题中总结出规律的一种思维方式。

### 操作定义：

- a、通过运用过去的经验、常识和基本规则，能够很快确定问题的关键所在；
- b、对信息进行分析，发现其模式或趋势，并与过去的经历相比较；
- c、能够运用创造性的、概念化的或归纳性的推理方法对问题进行分析，确定其关键点；
- d、为解决问题，能够创造出新的概念或规则。

### 行为面试题目：

- a、请举一个你能够把一般性的原理或其他知识推广到工作中，解决了具体问题的例子。
- b、当工作中遇到新问题时，你是如何运用自己的知识和经验来解决问题的？请举一个具体的事例。

## 7、业务知识技能

### 定义：

业务知识技能是指对工作相关的各种知识精通了解，并能延伸、利用和传播给别人。

### 操作定义：

- a、采取行动让技术和知识不落伍；
- b、通过探索自己所从事的领域以外的事物展现好奇心；
- c、愿意协助他人解决技术问题；
- d、上课或自修与工作相关的新的学科；
- e、积极在公司内部传播新技术。

### 行为面试题目：

- a、请回忆一下你有没有这样的经历：你应用一些自己学习到的新知识到工作中，帮你更好地完成工作任务。
- b、当你掌握了一种新的知识或技能时，你是如何帮助公司内更多的人了解和应用这个知识的？请举例说明。
- c、请讲一个其他同事遇到工作中的难题，找到你来帮助他解决例子。
- d、在你遇到的各种工作难题中，有没有自己无法解决的？当时的情况是怎么样的？你都做了什么？
- e、请详细介绍一下你解决得最成功的工作中的难题。

f、有时随着工作职责的变化，要求你了解和掌握新的知识和技能，请谈谈你在这方面的经历，当时最大的困难是什么？你是如何克服的？

## 8、创造性思维

### 定义：

创造性思维是指能够运用想象力，产生原创性和突破性想法的思维过程。

### 操作定义：

- a、对各类信息、新动态和新发展持开放的心态；
- b、能够把表面上不相关的事实放在一起，从而形成新的看法；
- c、展现出崭新的思考方式，愿意挑战传统的假设和方法；
- d、提出全新的、独到的观点或见解；
- e、敢于承担风险去制定新政策、采取新措施和尝试新方法；
- f、积极营造创新氛围，对新观点、新方法的提出表示欢迎和赞同。

### 行为面试题目：

- a、请谈谈最近两年你在工作中主动实施的一个新方法。
- b、随着科技的迅速发展，企业对创新的要求越来越高，请讲述你是如何促进企业创新氛围的形成的？你所采取的最有效的措施是什么？
- c、请举一个事例来说明你是如何打破常规的，用新的方法来解决工作中的难题的？
- d、请讲述一次你发现传统方法的不足，尝试新的解决问题的方法，并取得成功的经历。
- e、请谈谈在新产品开发方面你印象最深刻的一件事。
- f、请讲讲你在创新方面遇到的最大的困难是什么？当时的情况是什么样的？你是如何处理的？

## 9、问题解决能力

### 定义：

问题解决能力是指准确清晰地定义问题，收集相关信息并提出有效的解决方案的能力。

### 操作定义：

- a、掌握问题的复杂性，并对问题所涉及的各种关系有所认知；
- b、视问题为挑战和提升技能，能力的机会；
- c、能够预见到特殊行动的结果；
- d、提出异议，对不同观点进行争论；
- e、用有效的方法、严格的逻辑和方式去解决困难问题；
- f、为了答案探寻各种有效的资源；
- g、不停留在最初的答案上，看得更深入、关注被人忽略的方面。

### 行为面试题目：

- a、请回忆一次你必须要去探索问题的深层原因的经历，当时是如何做的？
- b、请讲述一个你发现问题，并提出有效解决方案的例子。
- c、请讲这样一个经历：你经过慎重的思考才作的一个决定或解决的一个问题，你当时都做了什么？
- d、请谈谈你到目前为止遇到的最难解决的问题，当时你是怎么考虑的？如何做的？
- e、请回忆一次这样的经历：在解决一个问题时，你的方法比其他人的更有效。当时你都做了什么？怎么考虑的？
- f、请讲一个最近两年你认为自己解决得不太好的问题或难题，当时的情况怎么样？你都做了什么？

## 【人际能力】

### 1、冲突管理

#### 定义：

冲突管理是指预防和化解冲突的能力。

#### 操作定义：

- a、不逃避冲突，且能将冲突视为展现和锻炼自身能力的机会；
- b、善于发现各方观点的异同，通过公开的讨论达成全赢的局面；
- c、善于集中精力倾听，并能很快读懂形势；
- d、通过恰当的方式进行沟通协调，减轻各方之间的紧张与冲突；
- e、达成一致意见并确实落实；
- f、在敌对状态中，能够有效地处理与他人的关系。

#### 行为面试题目：

- a、请讲一个你印象最深刻的、与人发生矛盾或意见不一致的经历，你当时是如何解决的？
- b、在团队中大家常常会有意见不一致的时候，请讲一次你成功说服所有团队成员达成一致意见的经历。
- c、当你与上级领导的意见不一致时，你是如何处理的？请举例说明。
- d、请举一个例子来说明你在工作中是如何预防冲突的发生的。
- e、请讲一个你提出了很好的建议，成功地解决了两个员工之间的矛盾的事例。
- f、请回想一下你遇到的最难相处的人，谈谈你最近一次和他接触的情况，你是如何处理的？
- g、请描述你觉得很难处理的一次矛盾或意见，你都做了些什么，效果如何？

### 2、合作性

#### 定义：

合作性是指愿意与他人一起工作或完成某项任务，而不是独立工作或互相竞争。

#### 操作定义：

- a、相信团队的力量，愿意与人合作；
- b、分享相关或有用的信息；
- c、能够赢得信任和支持；
- d、能够与来自不同层级和部门的人相互沟通，以解决问题或达成计划；
- e、在完成自己的工作的同事愿意帮助他人；
- f、尊重他人的意见和专业知识，愿意向他人学习；
- g、当发生冲突时，不隐藏或避开问题，积极寻找解决问题的办法。

#### 行为面试题目：

- a、请你讲述一次最愉快或最成功的与他人合作的经历。
- b、你是如何保持与同事的良好合作关系的？请举例说明。
- c、取得他人的信任与合作是比较困难的，请讲述一次你所经历的最不愉快的合作经历。
- d、当你的意见与团队其他成员不一致时，你会怎么做？请举例说明。
- e、作为团队成员，有时为了团队目标的实现，不得不放弃一些对个人来说很重要的东西，请讲述一个你在这方面的经历。
- f、你遇到的最难合作的团队或部门是什么样的？你认为影响你们合作的因素有哪些？你当时是如何处理的？
- g、有些人是很难相处的，要与这样的人合作会是一个很大的挑战，请讲述一个你成功与这种人建立合作关系的经历。

### 3、关系建立

#### 定义：

关系建立是指与有助于或可能有助于完成工作相关目标的人建立并保持良好的关系或关系网。

#### 操作定义：

- a、具有主动性，能够有意识地建立融洽的关系；
- b、能够轻松建立融洽的工作和私人关系，并促进关系的发展；
- c、这些关系的建立将有利于工作目标的达成；
- d、与他人分享个人资讯以便交流或达成共识；
- e、关系网的建立有利于发挥更大的影响力。

#### 行为面试题目：

- a、请讲述你在建立关系方面最成功的一次经历。
- b、请描述一次你利用自己的关系网，将自己的工作与公司内其他部门正在进行的工作进行整合的经历。
- c、你是如何维持与其他部门人员的有效联系的？请举例说明
- d、请讲述一次你刻意与某人建立关系，最终这个关系帮助你完成了工作目标的经历。
- e、信息在工作中起着越来越重要的作用，请讲述一次你通过自己的关系网获取重要信息，帮助你顺利完成任务的经历。
- f、当你到一个新环境工作时，是如何与他人建立关系的？请举例说明。

### 4、口头沟通能力

#### 定义：

口头沟通能力是指在个人或团队面前，能够清晰、流畅地表达自己的想法。

#### 操作定义：

- a、自信，无论在个人还是团体面前都能自如地发表自己的观点；
- b、讲话清晰、流畅、有条理；
- c、能够有效地倾听；
- d、有非言语的表情或动作的交流；
- e、具有说服力；

#### 行为面试题目：

- a、公众演讲是很有挑战性的，请讲述你最成功的或失败的公众演讲的经历。
- b、倾听有时会帮你更好地与人沟通，请讲述一次你通过倾听达到更好的沟通效果的经历。
- c、请讲述一次你成功说服他人或团队接受你的意见的经历。
- d、请讲讲你做过的最重要的一次演讲。
- e、当谈话气氛变得很紧张时，你会如何处理？请举例说明。
- f、请举一个当你向上级反映重要信息时，他误解了你的意思的经历。你当时是如何处理的？
- g、你在与人沟通中曾遇到的最大的困难是什么？当时你是如何处理的？

### 5、书面沟通能力

#### 定义：

书面沟通能力是指能够运用恰当的文笔，清晰、准确、简洁地把自己的想法表达给读者。

#### 操作定义：

- a、能够清晰有力地呈现信息及自己的分析过程和想法；
- b、组织的文章清晰明了；
- c、用词准确，写作风格恰当；
- d、能通过使用图表解释较复杂的概念或信息；
- e、正确理解书面信息。

#### 行为面试题目：

- a、工作中会有很多需要书面沟通的时候，请讲一下你做过的最重要的一次书面沟通；
- b、请描述一次你觉得对于提升你的能力最有帮助的写作经历。
- c、书面表达与口头表达有很大的不同，请谈谈你遇到的最大的困难是什么，你当时是怎么解决的？
- d、请举一个你运用自己的写作能力很好地表达了一个重要信息的例子。
- e、请讲一个由你写的且得到过大家认可的报告。

## 6、共情

### 定义：

共情是指想要了解他人，能够倾听并体会到他人没有表达出来或是表达不完整的想法和感觉。

### 操作定义：

- a、认识到他人的情绪和感觉；
- b、了解他人的态度、想法、兴趣和需要；、
- c、设身处地为他人着想；
- d、能够考虑到决策或设计对他人的影响；

### 行为面试题目：

- a、请讲述一次你发现别人在工作中遇到困难的经历。
- b、现在越来越多的人在讨论“共情”，请谈谈你在这方面的经历。
- c、在给下属分配工作任务时难免会遇到一些问题，请举一个你处理得很妥当的例子。
- d、你是如何激励下属或团队中其他成员的？
- e、对团队成员的了解将有助于工作的顺利展开，请举一个你在这方面的成功事例。
- f、请讲一次你与一位非常情绪化或非常敏感的员工做绩效反馈的经历。

## 7、谈判能力

### 定义：

谈判能力是指一个人推动各方参与者达成共识的能力。

### 操作定义：

- a、协议或共识是建立在事实或论据的基础上；
- b、沟通灵活、敏感，掌握对方的反应；
- c、充分理解对方的观点和需求；
- d、清楚地表达自己的观点和需求；
- e、通过求同存异达到双赢的局面。

### 行为面试题目：

- a、请举例说明在面对强硬的对手时，你是如何推动双赢协议的达成的？
- b、请讲述你遇到的最难的一次谈判经历。
- c、“知己知彼，百战不殆”请讲述一次由于你的充分准备帮助你成功说服他人接受你的观点的经历。
- d、“在动态的环境中，不确定性是常规而不是例外，这就要非常重视适应能力”请结合你的经历谈谈对这句话的理解。
- e、请讲述一次你成功说服他人接受你的观点的经历。
- f、当参与谈判的各方争执不下时，你会如何促进双赢协议的达成？请举例说明。

## 8、客户导向

### 定义：

客户导向是指有服务客户的渴望，努力满足客户的需要，使客户满意。

### 操作定义：

- a、全面了解客户的真正需求，迅速提供可以满足其要求的产品或服务；



- b、与客户建立并保持良好的关系，成为可信赖的顾问角色，为客户提出有独到见解的建议；
- c、愿意承担责任，对客户服务问题能够保持开放的心态，并迅速改正问题；
- d、为满足客户的要求，主动采取行动，不吝惜时间和精力；
- e、保持积极的心态和长远的眼光来解决客户的问题；

**行为面试题目：**

- a、我对你目前工作中与顾客打交道的经验很感兴趣，你能否谈谈最近发生的一个有代表性的例子？
- b、请谈一次你与客户过程中得到特别积极反馈的情况。
- c、工作中难免会遇到一些比较难缠的顾客，请回忆一下你遇到的客户提出很挑剔的要求的经历，你是如何处理的？
- d、当顾客对你的处理方式表示不满时，你会怎么做？请举一个最近发生的例子说明。
- e、有些客户的需求可能需要你花费大量的时间和精力才能了解，请谈谈这方面的例子，结果又是怎么样的？
- f、请谈谈你在建立和维护客户关系方面的经验，并举一个你觉得在这方面最成功的例子。
- g、请回忆一次你的服务超出了客户的要求，使他非常满意的经历。

## 9、说服力

**定义：**

说服力是指说服、影响或感动他人，赢得他们的支持，从而使他们改变想法、主张或行为。

**操作定义：**

- a、了解所有说服的对象，清楚他们的想法和可能的反应；
- b、以事实、资料、数据为论据；
- c、果断、坚持、不轻易放弃的态度；
- d、赢得他人的支持。

**行为面试题目：**

- a、说服他人接受不同的意见往往是一件比较困难的事，请讲一个你成功劝说他人采取某种行动的经历。
- b、当你认为自己的想法、计划或解决方案更有效时，你会如何来说服你的同事和上级？请举例说明。
- c、有没有在与其他部门合作时，你成功说服他们改变意见或工作方式的经历？你当时都做了什么？
- d、在你的工作经历当中，最不成功的一次劝说经历是怎样的？
- e、请讲述一次你成功劝说他人接受一个并不被广泛认可的想法的经历。
- f、你是如何劝说他人接受或遵从从不受欢迎的政策、措施或流程的？请举例说明。

## 【领导与管理能力】

### 1、展望能力

**定义：**

展望能力是指能够理解、实施目标，并以此激发他人工作动力的能力。

**操作定义：**

- a、从全局考虑，关注未来的发展，具有预测能力；
- b、能够明确或定义公司的目标和远景；
- c、基于公司远景和价值观来采取行动；
- d、依据公司的远景来鼓励大家，实现在组织文化、价值观方面的主导作用；
- e、能够提供有价值的、创新的解决方法，替代传统的技术和方法；
- f、在关注现在的问题的同时也会注意未来的需要。

**行为面试题目：**

- a、请你谈谈你对公司未来发展的预测，以及你为此都做了什么。
- b、有没有这样的经历：由于你对未来的预测非常的吸引人，从而使那些老爱唱反调的人接受了你的

观点，成为你的支持者。

c、请讲讲你为自己部门建立远景目标的经历。过程是怎样的？还有其他人参与吗？这个目标对于部门的发展有什么贡献？

d、请谈以此你成功引进新技术，从而大大提升生产效率或工作效率的经历。

e、请谈谈在竞争日益激烈的环境中，你是如何把握好公司的发展方向？请讲讲在这方面你都做了哪些工作？

f、作为公司的高层管理着，你需要从全局的角度出发考虑企业未来的发展，请谈谈你在这方面做得最成功的一个案例。

g、日本著名的管理学家大前研一曾提出：“今后的时代所需要的展望能力，是能够看清别人看不到的事物的能力。”请谈谈您在这方面的经历。

## 2、影响力

### 定义：

影响力是指说服或影响他人接受说话者所支持的观点，推动某项议程或领导某一具体行为的能力。

### 操作定义：

- a、在认识上比较领先，提出的思路让人信服；
- b、行动上主动积极，是他人效仿的榜样；
- c、预先考虑到自己的言语、行动或其他细节能够对别人造成的影响；
- d、根据不同听众的兴趣采用相应的影响策略；
- e、从容而谨慎地提供或保留信息，以获得特定效果；
- f、通过对第三者或专家施加影响来影响别人的决定或行为。

### 行为面试题目：

- a、请讲一个你说服他人做他并不喜欢做的事情的例子。
- b、你是如何使别人参与、支持你的工作，并最终达到预期目的的？请举例说明。
- c、当你的老板要求你去推行一些员工们并不认可的政策时，你采用什么样的方法来说服大家？请举例说明。
- d、你是否遇见这样的情形：下属的某位员工不愿意干自己的工作。你才去什么措施来改变这种情况？如果他不得不继续从事这些工作，你会如何说服他？请举例说明。
- e、说服领导改变他的观点是一件比较困难的工作，请谈谈你在这方面的经历。
- f、客户就是上帝，但有时他们也会提出一些不太合理的要求，请谈谈你遇到的类似情况，你是如何说服他们改变初衷的？
- g、请回忆一下这样的经历：你通过对第三人或专家施加影响而 影响某人的目的。

## 3、团队领导力

### 定义：

团队领导力是指有意承担团队或其他群体的领导角色。

### 操作定义：

- a、确保受到决策影响的人得知必要信息；
- b、付出个人心力，公平对待团队中的所有成员；
- c、运用复杂的策略提升团队的士气和工作效率；
- d、确保群体的实际需求得到满足；
- e、明确领导作用，确保他人接受领导者的任务、目标、计划、趋势、政策等；
- f、关心团队或群体的形象。

### 行为面试题目：

- a、请谈谈在你的团队管理工作中最有挑战的一次经历。
- b、当团队士气低落的时候，你会怎样鼓舞士气？请将一个具体的事例。
- c、作为团队领导，在公平对待每位团队成员方面必定要花些心思，你在这方面都做了哪些工作？效果如何？

- d、你是如何确定自己在团队中的领导地位的？请讲讲你最近在这方面的经历。
- e、请回忆一下，在你的团队中有没有过合作性很差或工作业绩很差的成员，你是如何处理的？
- f、在团队建设方面，你有没有失败的例子？当时的情况是怎样的？
- g、你是如何评价团队成员的？请讲讲最近一次你做的绩效考核。

#### 4、环境敏感性

##### 定义：

环境敏感性是对环境信息（市场、技术、政治、文化等）变化的感知能力和洞察力。

##### 操作定义：

- a、能够感知外界变化，了解环境中变化了的信息；
- b、识别环境变化信息背后的原因及相互关联的变动模式；
- c、把握环境信息变化带来的可能的机遇。

##### 行为面试题目：

- a、管理学大师德鲁克曾经说过：“大企业中高层管理的成员负有特殊的责任——成为‘触感’外界的器官，成为组织的眼睛和耳朵。”请你结合自己的经历谈谈对这句话的理解。
- b、市场信息瞬息万变，你是如何让自己掌握最近的市场变化的？
- c、请讲述这样一个经历：由于你及时发现市场变化而帮助公司避免了重大的损失。
- d、信息时代，人们每天都会接收到很多的信息，你是否曾经在那些被别人忽略的信息中发现对于你所在公司非常重要的信息？你是如何做出判断的？
- e、谈谈你是如何保证自己能够及时了解到市场环境或工作环境所发生的各种变化的？请举一个具体的例子。
- f、请您回忆一次到一个新的部门或新的单位工作的经历，当时您是如何适应新环境的？

#### 5、计划和组织

##### 定义：

计划和组织是指为了实现某一目标，能够恰当地安排工作和利用资源，采取一系列有效的行动。

##### 操作定义：

- a、明确工作目标；
- b、提前为任务做好计划；
- c、工作计划能够充分考虑各种可能的情况；
- d、有效地管理时间；
- e、有效地管理各种资源（人力、物力和财力）；
- f、设定合理的检查点，并以此来回顾工作进展，进行必要的调整；
- g、能够根据情况变化进行调整。

##### 行为面试题目：

- a、请谈谈你在工作安排方面遇到最大挑战是在什么时候，你是如何保证自己能够完成任务的？
- b、有时候你能够利用的资源是有限的，你会如何利用现有资源来完成工作？请举例说明。
- c、请讲一个最能体现你计划和组织能力的例子。
- d、你在时间管理方面有什么技巧吗？请举个例子来说明它们确实有效。
- e、你的工作中有没有这样的情况：在同一时间内必须完成几件事，或在时间紧迫、资源有限的情况下完成工作。请讲一个具体的事例。
- f、请谈谈你最经为团队设立的目标，你是如何带领大家完成这个目标的？
- g、请讲一次你没能按时完成某项工作的经历。

#### 6、培养下属

##### 定义：

培养下属是指有意识地教导和协助下属长期的学习和发展的。

##### 操作定义：

- a、对下属给予，相信他们想要学习并有能力学习；
- b、成为下属的良师益友，激励他们不断取得进步，并提供必要的指导；
- c、对下属的工作情况及时提供反馈；
- d、准确地识别员工的发展需要，并提供培训机会；
- e、为提升下属的工作业绩，并为未来做准备而培养下属各方面的技能；
- f、根据下属所要达成和发展的能力来授予任务。

#### 行为面试题目：

- a、在最近的一次绩效考核中，你是如何帮助下属确定需要提升的能力，并制定相应的培训计划的？
- b、当你的团队中有一位表现平平的成员时，你会怎样帮助他提升业绩？请举例说明。
- c、杰克·韦尔奇指出：“管理者就是发动机，是成为真正提供方便的人，使分享、学习、搜寻新知识和好奇心成为公司的习惯。要做一个好的管理者，就得做一个好教师。”请结合你的经历谈谈对这段话的理解。
- d、对于那些工作出色的下属，我们会很容易忘记及时给他们提供反馈和发展建议。你手下最能干的员工，你多久和他做一次绩效沟通？如何做的？与其他员工相比有什么不同吗？
- e、请讲一个你的指导或辅导确实帮助下属提升了工作绩效的例子。
- f、有些员工对反馈非常敏感，你是如何与这样的下属沟通，帮助他们提升绩效的？请举例说明。

## 7、授权

#### 定义：

授权是指通过恰当的方式将决策和任务分配给下属，并确保他们的个人能力能够有效发挥。

#### 操作定义：

- a、愿意相信别人或员工能够执行任务；
- b、能够将任务、决策和责任合理地分配给下属；
- c、为达到最佳的效果，能够在合适的时间，运用恰当的方式，授权给正确的人；
- d、确保人力资源得到合理利用，所需的各种资源都可以获得；
- e、给与下属自己去完成工作的空间；
- f、在分配任务、讨论方法、保证成功完成任务的同时，能在员工的不同期望之间进行交流和沟通。

#### 行为面试题目：

- a、回忆一下你管理的下属中，最近给哪一位授予了较为重要的职责？什么职责？你是如何授权的？效果如何？
- b、如果你授权后，下属的工作表现较差，你会怎么处理？请举例说明。
- c、松下幸之助说过，一位称职的管理者应该“只做自己该做的事，不做部署该做的事”。请结合你的经历谈谈对这段话的理解。
- d、当一位下属不愿接受你安排给他的任务时，你会如何处理？请举例说明。
- e、把工作授权给合适的人有时会很难，请讲一次你把任务授权给并不适合这项任务的人的经历。
- f、你有没有这样的经历：你本应该把一项工作授权给别人做，但你却还是自己来完成了？请举一个具体的例子。

## 8、变革管理

#### 定义：

变革管理是指能够洞察组织内外部变化，提出具有前瞻性并有利于组织发展的应对方案，提醒或鼓励组织成员朝某一既定的方向改变。

#### 操作定义：

- a、洞察组织外在环境的变化；
- b、明确在变动的环境中组织的变革方向；
- c、提出相应的策略和方法让组织能够面对环境的变化；
- d、能够提出或引入多样的方法与技术来帮助组织应对环境的变化；



e、采用有效的激励方式来影响组织成员，使其乐于参与所提出的行动。

**行为面试题目：**

a、环境的变化不仅影响组织的发展，对于个人的成长同样有很大影响，请回忆在你的职业生涯中最大的变化是什么？你是如何应对的？

b、你有没有这样的经历：为了适应新环境，你推行了新的政策，但团队成员并不认可。你当时是如何处理这种状况的？

c、面对近乎残酷的市场竞争，对于任何一个企业来说，只有勇于变革才能求得生存、求得发展。请结合你的工作经历谈谈在变革管理方面都做了哪些工作？

d、请讲述一次你试图改变公司的现有流程或政策等以便适应环境变化的经历。

e、请讲讲你是如何帮助下属或同事接受公司的新政策的？

f、我们对新鲜事物的接收是由一个过程的，请回忆一下你有没有过开始不能接受某一工作中的变化，但后来又能够接受的经历？是什么让你改变了想法？

## 9、组织敏感性/政治敏感性

**定义：**

组织敏感性/政治敏感性是指了解和掌握自己组织内部或其他组织内部的权力关系，并能辨识出决策者及影响者。

**操作定义：**

a、了解组织（自己组织、其他组织、客户组织）的非正式构架（决策者、影响着）；

b、识别出组织内存在的某种没有言明的约束力；

c、了解组织的运作模式，能够预见某一新事物或情况将如何影响公司的某些人、某些部门；

d、清楚地知道影响组织的根本问题、机会或政治力量；

e、对潜在的文化和政治因素或事件有识别，一面遭遇困惑。

**行为面试题目：**

a、你所在的组织的文化是什么样的？请讲讲在这样的文化中你是如何工作，实现工作目标的？

b、你了解你们公司的运作模式吗？请讲讲你在这方面的经历。

c、请讲一个由于你对公司的了解不够深入，导致没能完成工作的例子。

d、有时候对于客户组织的了解会有助于你赢得客户的支持，请谈谈你在这方面的经历。

e、请谈谈你运用组织中非正式的关系网络来帮助你完成某项工作的经历。

f、你现在公司的工作氛围与以前的有什么不同？这种差异是否有助于你更好地完成工作？请举个例子。

## 10、控制

**定义：**

控制是指通过不断地对业绩进行衡量和调整，以保证制定的计划得以落实，任务目标能够完成。

**操作定义：**

a、与下属共同设立目标，提出要求和标准，制定工作计划；

b、根据业务特征选择关键控制点；

c、及时了解下属的工作进程，对其业绩和计划进行比较，察觉其不足，并及时纠正；

d、能够控制部门内的信息流向；

e、能够作质量监控；

f、适时控制。

**行为面试题目：**

a、请回忆一件最近在内部控制方面遇到的比较难处理的例子，你是如何做的？

b、美国一位管理学家曾把控制比喻为授权管理的“维生素”，请结合您的经历谈谈是如何做好控制的？

c、请结合一个实际发生的例子，谈谈您是如何确保由下属承担的工作任务落实到位的？

d、请谈谈您在监督下属完成工作方面遇到的最大的挑战是什么，当时情况是什么样的，您是如何处



理的？

e、当您发现下属在完成一项任务时，业绩表现和计划有较大出入，您是如何处理的？请举一个具体的事例。

f、请回忆一个您作为管理者，由于没有即时监控，而导致工作任务发生拖延的事例。

g、当一项任务涉及多人时，您是如何确保工作按照计划完成的？请举例说明。

h、请谈谈您在给夏下属布置任务时，遇到最不顺利的一次经历。

i、在一项工作任务中，当您发现有一位下属不能按要求完成任务时，您是如何处理的？请举一个具体的事例。

## 11、协调

### 定义：

协调是指能够妥善处理利益相关者之间的关系，促进相互理解，获得支持的能力。

### 操作定义：

a、重视并乐于沟通，愿意与人建立联系；

b、能够打破自我中心的思维模式，尝试对对方的角度和立场考虑问题，体察对方感受，促进相互理解；

c、重视信息分享，用心倾听各方的意见，并根据实际情况及时作出调整和回应；

d、能够以积极心态和不懈的努力对待冲突和矛盾，而不是使用强权或回避；

e、能够平衡好内外部的关系，解决随时可能发生的冲突。

### 行为面试题目：

a、请回忆一次在您的工作中遇到的最难协调的经历。你是如何解决的？

b、请谈谈您是如何与相关政府部门协调好关系，确保工作任务的顺利完成的？

c、很多工作会涉及到多个部门或多个人共同来完成，在这样的情况下您作为负责人是如何协调好各方利益，使任务顺利完成的？请举一个具体的例子来说明。

d、请讲一个这样的经历：您和您的老板在解决问题上有不同的看法，您是怎样弥补你们之间的分歧的？

e、当您所管理的团队有两位骨干员工出现了矛盾，不配合工作时，您是如何解决的？请举一个具体的事例。

f、当您的工作需要其他部门配合，而这个部门的人却以各种理由来推脱时，，您会如何处理？请举一个类似的经历。

## 12、激励他人

### 定义：

激励他人是指激发他人内在的积极性，充分发挥他们的潜能。

### 操作定义：

a、把重要的工作或责任授权给他人去完成，并给予他们决策的权利；

b、鼓励个人和团队根据公司的发展目标设立自己的目标；

c、明确表示相信他人能够把工作做好；

d、鼓励员工或团队自己解决问题，而不是提供解决方案；

e、提供必要的资源；

f、建立恰当的激励机制以表彰员工的出色表现。

### 行为面试题目：

a、请谈谈你是如何激发团队中每个人的，遇到过哪些困难？又是如何解决的？

b、请结合自己的经历谈谈激励员工最有效的方法有哪些？

c、团队中有时候会有些人表现平平，不愿付出太多的努力，你是如何激发他们的工作热情的？请举例说明。

d、你是如何鼓励下属在他们的职权范围内自己作决定的？效果如何？有没有不太成功的例子？

e、你有没有这样的经历：你鼓励员工自己决定工作的流程、方法，即使你更希望他们使用其他方法。

f、请回忆一下，你有没有在非常苦难的时候也鼓励团队或员工自己去解决问题的经历。

### 13、领导愿望

#### 定义：

领导愿望是指想要领导团队或小组，在团队中扮演领导者的角色，赢得团队成员的信任，使其愿意在其组织和指挥下完成工作。

#### 操作定义：

- a、愿意成为团队的领导者，承担起组织和带领团队成员完成工作的责任；
- b、能够以良好的工作能力、卓越的业绩以及正直、诚实的品性等赢得下属及周围人的信任和尊重，使得大家愿意追随和服从；
- c、能够使用各种策略来提升团队的士气和效率；
- d、能够对工作进行统筹规划，任务、职责与权限的界定明晰合理，下属能够各司其职，有条不紊地开展工作；
- e、能够在面对复杂情况是迅速分析，果断做出决策，使得团队成员迅速获得行动的方向感；
- f、在需要时，善于使用权利与规则令人服从和执行。

#### 行为面试题目：

- a、请讲述你主动承担团队的领导工作的经历。
- b、请谈谈你是如何赢得下属的信任和尊重的？请举一个具体的例子来说明。
- c、作为管理者，你是如何提升团队士气的？请举例说明。
- d、请讲述你是如何带领团队克服困难，完成一项有挑战的任务的？
- e、“不想当将军的士兵不是好士兵”，请举例说明你是如何努力成为团队的管理者或领导者的？
- f、请结合一个具体的事例，谈谈你是如何成长为优秀的管理者的？

### 14、决策能力

#### 定义：

决策能力是指在某项决策之前，在一些可以替代的决策中选择，权衡出各种替代决策的优势或缺点，然后基于现有信息和合理假设做出一种更符合逻辑的选择和决定。

#### 操作定义：

- a、在变化着的模糊环境中敢于做出独立的判断；
- b、决策能够考虑到短期和长期的平衡；
- c、敢于冒合理的风险，勇于承担起决策的责任；
- d、在出现争议时，能够做出令人信服的决策；
- e、能够对关键决策的影响进行定量的测量；
- f、能够为自己和他人确定事情的优先顺序。

#### 行为面试题目：

- a、在目前的职位上，你最近所做的一次决策是什么？请告诉我你所面对的决策情境。
- b、请谈谈你必须做出的一个有挑战性的决策。当时的情况是怎样的？效果如何？
- c、有没有这样一种情况：你对某项事物的深入了解帮助你做出了正确的决策？
- d、有时人们会凭一时的冲动而做出决定，请举个例子来说明你会努力克服这种情绪，在获得所有的相关信息后才做出决策。
- e、请给我讲讲你在工作中做出的最糟糕的决策。
- f、在一些情况下，即使我们获得的信息不完整，也必须迅速做出决策，请谈谈你在这方面的经历。

### 15、企业家精神

#### 定义：

企业家精神是指寻找并抓住可以获利的商业机遇，为了达到商业目标愿意承受一定的风险。

#### 操作定义：

- a、关注可能带来商业机遇的各种行业和市场信息；

- b、发现并抓住可以获利的商业机会；
- c、为了实现商业目标愿意承担一定的风险；
- d、为客户、供应商和商业伙伴提供有创新性的商业建议或计划；
- e、鼓励和支持他人具有企业家精神的行为。

**行为面试题目：**

- a、请讲讲你是如何抓住商业机遇的？最成功的是哪一次？
- b、你最近一次为客户提供的有创新性的商业计划书是什么？客户是否接受了你的建议？效果如何？
- c、为了抓住某些机会，我们必须承担一定的风险，请给我讲一个你在承担了巨大风险后获得成功的例子。
- d、请给我讲讲你在抓住商业机遇或开拓新的市场方面不太成功的经历。
- e、现在创业的年轻人越来越多，请谈谈你在这方面有什么想法？是否有过类似的尝试？请给我们讲一个这样的经历。
- f、信息社会为人们提供了更多的商业机会，请讲一次你成功抓住商机，为企业带来利益的经历。

## 16、项目管理

**定义：**

项目管理是指在规定用来实现具体目标和指定的时间内，对组织机构资源进行计划、引导和控制工作。

**操作定义：**

- a、项目的实施符合公司的战略目标；
- b、了解客户的需要，在项目中关注客户的满意度；
- c、制定工作计划，包括任务、时间安排、考查点和资源；
- d、在预算范围内合理地利用各种资源；
- e、监控项目的进展和对绩效进行评估；
- f、确保工作的数量与质量符合要求；
- g、按照计划准时完成项目，并且不会超出预算。

**行为面试题目：**

- a、请介绍一下你做过的最成功的项目，你在其中负责了什么工作？
- b、有时候项目的预算是有限的，在这样的情况下你是如何有效利用现有资源来完成项目的？请举例说明。
- c、你是如何确保项目的数量和质量符合客户的要求的？请举一个最近的例子。
- d、请谈谈你管理的最大的项目，当时的情况是怎样的？最大的挑战是什么？结果如何？
- e、你做过的最糟糕的项目是哪个？当时的情况是怎样的？最大的困难是什么？
- f、在项目管理中，人力资源的安排与协调是非常重要的工作，请回忆一下你在这方面遇到的最大的困难是什么？当时是如何处理的？

## 17、风险管理

**定义：**

风险管理是指一个人在对风险进行识别、预测、评价的基础之上，优化各种风险处理技术，以一定的风险处理成本达到有效地控制和处理风险的能力。

**操作定义：**

- a、能够识别、预测和评价风险；
- b、建立恰当的内部控制流程，以便及早发现和化解风险；
- c、在公司内创造一种积极正向的风险管理氛围；
- d、即使会承担一定的个人风险，在决策时也会考虑有利于组织的方法；
- e、在权衡各种因素后确定合理的风险处理方法。

**行为面试题目：**

- a、请讲一个由于你关注风险的预防与处理而帮助公司避免了重大损失的例子

- b、你是如何提高团队成员的风险意识的？请举例说明。
- c、请谈谈你在风险管理方面经历过的一次失败，当时的情况如何，你是如何处理的？
- d、请问你是如何看待工作中各种潜在风险的？请举一个具体的事例来说明。
- e、高收益意味着高风险，请谈谈你在工作中是如何权衡这两者的关系的？举一个具体的事例说明。
- f、在企业的成长阶段，发展和风险常常会是一对突出的矛盾，请回忆一下你在这方面遇到的最大的挑战，当时你是如何处理的？

## 18、流程管理

### 定义：

流程管理是指帮助企业管理和优化业务流程，并从优化的业务流程中创造更多的效益。

### 操作定义：

- a、善于指出过程的必要性，已完成要做的事情；
- b、知道怎样去组织人和调动积极性；
- c、知道怎样去分离和协作工作，以便形成有效地工作流程；
- d、知道衡量的标准；
- e、能够看到别人看不到的机会；
- f、简化复杂的流程；
- g、能够从少量资源中获得更多的利润。

### 行为面试题目：

- a、请讲一件你在流程控制方面做得最成功的事。
- b、请回忆一个你为提升工作效率，主动对业务流程进行改变和完善的例子。
- c、流程再造对于提高效率有很大的帮助，请讲一件你在这方面所作的工作。
- d、有很多业务流程非常繁琐，请讲一件你化繁为简改变旧有流程，是工作效率提升的例子。
- e、请讲讲你是如何推动一个新的业务流程的？遇到过哪些困难？如何克服的？
- f、请谈谈你在改进业务流程、提升工作效率方面遇到的最大的挑战是什么？当时你是如何处理的？