

有效降低面试中主观性偏差的研究

——以JM公司为例

邓涛¹, 向征¹, 廖勇²

¹成都信息工程大学, 四川 成都

²四川九门科技股份有限公司, 四川 成都

收稿日期: 2023年1月6日; 录用日期: 2023年1月17日; 发布日期: 2023年2月28日

摘要

伴随着人力资源的愈发重要, 企业发展变得愈加依赖于人才招聘的质量。但目前诸多中小企业的招聘中, 面试的主观性偏差正在逐渐成为阻碍招聘效果提升与企业规模发展壮大的桎梏。面对这一现状, 本文以JM公司为案例研究对象, 通过对其面试流程环节的剖析, 得出其存在面试问题准备不充分、面试双方行为未规范与面试评估方式不科学等诱发面试主观性产生的问题, 并针对性提出建立面试行为规范制度、半结构化的题库模式与评价体系。以期为中小企业的招聘改革提供借鉴。

关键词

企业面试, 降低主观性偏差, 案例研究

Research on Effectively Reducing the Subjective Bias in Interview

—Taking JM Company as an Example

Tao Deng¹, Zheng Xiang¹, Yong Liao²

¹Chengdu University of Information Technology, Chengdu Sichuan

²Sichuan Joomon Sci-Tech Co., Ltd., Chengdu Sichuan

Received: Jan. 6th, 2023; accepted: Jan. 17th, 2023; published: Feb. 28th, 2023

Abstract

With the increasing importance of human resources, the development of enterprises has become increasingly dependent on the quality of talent recruitment. However, in the recruitment of many

文章引用: 邓涛, 向征, 廖勇. 有效降低面试中主观性偏差的研究[J]. 现代管理, 2023, 13(2): 163-171.

DOI: 10.12677/mm.2023.132021

small and medium-sized enterprises, the subjective deviation of interview is gradually becoming the shackles that hinder the improvement of recruitment effect and the development and expansion of enterprise scale. Facing this situation, this paper takes JM Company as the case study object. Through the analysis of its interview process, it concludes that there are problems inducing the interview subjectivity, such as inadequate preparation for interview questions, non-standard behaviors of both sides of the interview and unscientific interview evaluation methods. It also proposes to establish standard system of interview behavior, semi-structured question bank mode and evaluation system. In order to provide reference for the recruitment reform of small and medium-sized enterprises.

Keywords

Enterprise Interview, Reduce Subjective Deviation, Case Study

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

知识经济时代下, 人力资源正逐渐成为承载企业生产、管理与市场竞争等核心业务的根本载体。而招聘作为人力资源管理工作的起点, 是企业补充新鲜血液的根本途径, 其招聘效果将长期影响着企业的生存与发展。

据国内诸多研究及实地调研结果表明: 目前我国诸多中小企业的招聘效果极大地受限于面试官的主观局限性[1]。这种局限性表现为: 在面试过程中, 面试官极易受其认知、情感、能力等多种因素的影响, 导致面试过程中对人才的测评结果与客观事实之间出现偏差[2], 即主观性偏差。而因为这种偏差始终存在且难以消除, 导致企业对人才的招聘质量难以长期维系, 人岗不匹配的情况时有发生。

当前国内对面试主观性的研究大多局限于探索其对招聘效果的影响, 只是将其视为影响企业招聘有效性的因素之一, 鲜有深入研究其相关的解决措施。基于此, 本研究以 JM 公司为研究对象, 通过多种研究方法对面试过程中面试官的主观性偏差问题进行了深入研究, 并提出降低主观性偏差的有效措施, 从而提升招聘效果的有效性。

2. 研究方法

2.1. 文献研究法

文献研究法, 即在一定的研究目的下, 通过调查文献来获得资料, 从而全面、正确地掌握所要研究问题的方法。通过 CNKI、百度学术等平台检索了企业招聘、面试等相关文献进行查阅与分析, 进一步明晰了面试中主观性偏差的产生原因及其影响的传导路径。文献研究中涉及到结构、半结构与非结构化面试等面试模式及其他相关招聘理论为本次研究提供了更准确的理论基础。

2.2. 实地调研法

实地调研法是指通过亲身观察并参与实地实践活动, 以获取一手研究资料的方法。通过实地调研、观察与实践, 笔者对 JM 公司的招聘流程进行了较全面地了解, 对 JM 公司面试模式的弊端也有了较清晰的认知, 切实感受到了面试官的主观性偏差对企业招聘效果造成的影响。这为本文中 JM 公司的问题

分析提供了牢靠的实践基础。

2.3. 访谈法

访谈法是通过研究者与被访者面谈来获取研究资料的方法。依其对变量的控制程度，可分为结构化访谈法和非结构化访谈法。此次研究主要采取的便是无结构型访谈。围绕着面试中主观性偏差这一核心主题，通过对 JM 公司的总经理与各部门负责人、HR 等人无结构型访谈，获得他们对该问题的认知、想法。这种方法提供了对 JM 公司招聘变革所面临困难的更深度思考。

3. JM 公司发展需求与招聘现状的矛盾剖析

3.1. JM 公司简介

JM 公司成立于 2010 年 4 月，是一家专业的管网类工业互联网解决方案提供商和云平台建设运营商。公司提供完整的城市管线 SAAS 解决方案和丰富的物联网智能化设备，服务于包括城市地下管廊管线、燃气、自来水、排水、供暖、化工等领域。此外，作为国家级高新技术企业，JM 公司始终坚持自主研发，核心硬件产品全部具有自主知识产权，包含发明在内的各项专利与软件著作权约 100 多项，其中“大型复杂管网运维一体化工业互联网云平台”获得四川省科学技术厅“国内领先”的科技成果评价。

目前 JM 公司搭建的组织架构基本符合组织结构形式中的直线职能制，总经理上承董事会，下总领各大事业部门。其中，为确保部分部门独立性，分设副总经理职位进行专职管理，并直接对总经理负责。

具体组织架构设置如图 1 所示：

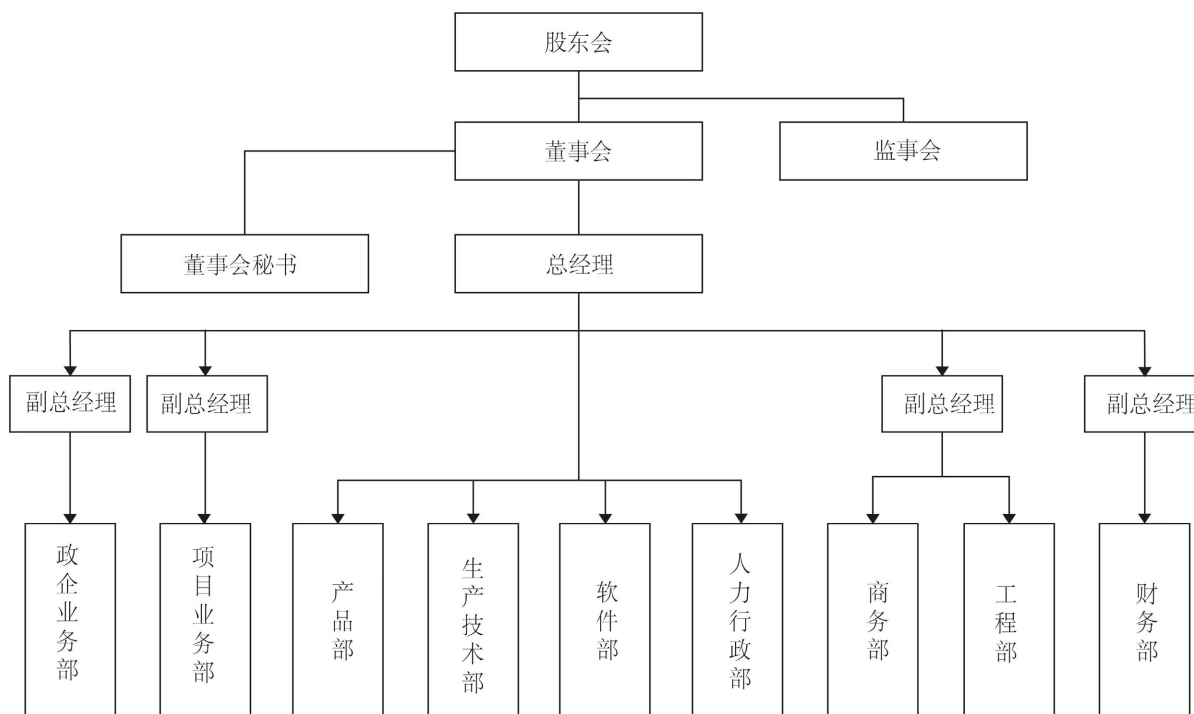


Figure 1. Organizational structure of JM company

图 1. JM 公司组织架构

3.2. JM 公司的发展需求

JM 公司的愿景是成为管网管线数字化解决方案的供应商。而公司近几年的战略目标主要为冲击创业

板与科创板，以期能够上市。预期实现路径为：一方面，通过智慧燃气类项目入手，拓展管网管线类的项目，以项目积累产品经验并反哺 SAAS 平台的开发迭代。另一方面，以渠道方式大面积铺开公司管网类物联网硬件及 SAAS 平台的销售，通过稳定的硬件销售及 SAAS 平台积累的大量用户来提升公司价值。

为实现上市的战略目标，创造更多、更稳定的营业额收入，传统项目销售模式已逐渐无法满足企业需求，JM 公司急需组建稳定性更高的渠道销售团队，力求开辟新的产品销售模式。而在转型所带来的巨大压力下，JM 公司现有受面试主观性干扰下的招聘效率已难以维系企业的发展需求，拖延并阻碍了企业转型升级的脚步。

3.3. JM 公司的招聘现状

在面试过程中，面试官主观性所带来的人才测评偏差，给 JM 公司的招聘造成了众多问题，较大地影响了 JM 公司的招聘效率，造成了招聘成本的极大浪费。

这些问题中，表现最为直观的就是人岗不匹配，即所招聘的员工仅是面试官所偏好的，却不是岗位所需要的，员工无法胜任岗位的能力要求。而这又会进一步造成企业员工离职率高、工作效能低与员工素质良莠不齐等问题。

就 JM 公司近五年的离职率为例，数据分析表明：除因公司发展动荡而造成较大人员流动的 2018、2022 两年外，在 2019~2021 这三年间，JM 公司的离职明显高于正常的企业离职率区间，而其中实施传统面试模式的 2019 与 2021 两年的离职率又远高于曾试点过结构化面试模式的 2020 年。究其原因，对比结构化面试模式，JM 公司目前实施的面试模式中面试官的主观性充斥其中，造成了较大的人才测评结果偏差，使得企业内部不稳定、人员流动大，极大地浪费了招聘成本。

JM 公司近五年的离职率数据，如表 1 所示：

Table 1. Data table of turnover rate of JM company in recent five years

表 1. JM 公司近 5 年离职率数据表

年份	年初人数	年末人数	均数	离职人数	离职率
2022	54	43	48.5	27	55.67%
2021	47	54	50.5	13	25.74%
2020	35	47	41	5	12.20%
2019	27	35	31	9	29.03%
2018	58	27	42.5	45	105.88%

综上，对于目前的 JM 公司来说，主观性偏差所造成的一系列招聘问题，已经成为了企业向更高层次跃迁的绊脚石。受 JM 公司销售模式转型升级的影响，招聘的面试主观性偏差与更高质量发展之间的矛盾愈发激烈，企业的面试模式急需变革。

4. 面试中主观性偏差产生的原因分析

在 JM 公司中，面试官因受主客观条件的限制，选择采取传统的非结构化面试模式。但在具体实施的过程中，因面试问题准备不充分、面试过程行为不规范与面试后评估不客观等原因，造成面试过程中面试官的主观性不断滋生，放大了其个人局限性的影响，使得 JM 公司的招聘结果出现偏差。

4.1. 面试官的面试问题准备不充分

面试过程中，面试官对应聘者所提出问题的优劣较大地影响着面试的有效性[3]。研究发现 JM 公司

目前在面试问题的准备过程中存在不重视、不充分等现象。具体表现为在面试问题的编制前, JM 公司缺少相应的岗位胜任力模型, 导致面试官对于岗位的理解可能出现偏差, 进而使得面试问题不客观、不科学, 面试结果出现主观性偏差。

JM 公司的面试官通常是依据业务部门出具的岗位说明书, 凭借对其的个人理解在脑海中组织面试问题的措辞, 并在面试将要开始前, 草草筛选应聘者简历当中的疑点, 以作为面试过程中提问的支撑, 并在此基础上根据应聘者的回答做进一步的挖掘。显而易见, 这种提问方式充斥着主观性与不确定性。

首先, 针对面试问题所涉及的内容及其考察方向, JM 公司在面试前并未给出一个纲领性的指导文件。面试官在实施过程中, 既没有对岗位胜任力模型的搭建, 也没有描绘相应的人才画像。而业务部门出具的岗位说明书, 对于面试问题考察方向的指导效用较低, 且由业务部门单独出具的岗位说明书中更多是对应聘者知识技能层面的要求, 却缺少了从“人”的层面出发的思考。在这样的情况下, 面试官对岗位要求理解的正确性无法得到保障, 进而可能导致面试官所提出问题的语言措辞与考察范围都会出现偏差。

其次, 面试过程中在对应聘者简历疑点的筛选上, 极大地依赖面试官自身的观察力与判断力, 受面试官自身的工作状态浮动影响大。

最后, 虽然 JM 公司的面试官专业知识、工作经验丰富, 掌握了面试过程中的多种测评方法, 但在面试过程中对应聘者进行提问时依然充斥着个人的主观性与随意性。面试提问中既涉及以行为面试法对应聘者过去的行为进行追溯, 也包括以情景面试法来考察应聘者的应变等。但这种提问方式看似是“高水准”下的随机应变, 实际上是不成体系的多种测评方法的堆积, 其测评效力难以长期维系在一个稳定的水准, 从而导致企业的招聘有效性也会随之波动。

4.2. 面试中双方行为规范性有待提升

有研究表明, 面试就是面试官与应聘者的一次社会互动, 双方不断通过语言与非语言行为去交互信息, 以促使有效沟通的实现, 即社会互动理论[4]。而在这个过程中, 以控制变量法的思维来看, JM 公司缺乏了对互动双方行为的制度约束, 致使面试过程随意化, 面试效力得不到保障。

首先, JM 公司并未对面试官的面试行为进行约束与监管。有研究表明, 应聘者在面试过程中会依据面试官所传递的信息, 不断进行自我印象管理, 以达到提高人际吸引力的目的[5]。而在 JM 公司中, 企业既没有对面试官面试行为的制度约束, 同时也缺乏了对面试官面试行为的人员监管。所以, 随着面试量的不断增加, 在没有外在力量的干涉下, 面试官难以持续性的自我约束行为, 经常会向应聘者传达出“满意”或是“不满”的信息, 从而影响到应聘者真实的自我表达, 最终使得面试结果出现主观偏差。

其次, JM 公司并未根据不同岗位的特性对应聘者的行为进行约束。对于不同岗位的应聘者, JM 公司并未依据其岗位特性进行区分, 而是以一刀切的方式, 同时接收应聘者的言语与非言语信息。而据相关研究表明, 在面试过程中, 应聘者的非言语信息, 包括外表吸引力与非言语行为, 对面试官评分的影响巨大, 甚至可能比应聘者本身的言语回答影响还大[6]。基于以上研究, 毫无疑问, 这种面试方式会极大地影响测评的准确性。一方面, 对于技术岗等涉及人际交往较少的岗位, 这种面试方式无法排除应聘者非言语信息的干扰, 反而消耗了面试官的记忆容量, 使其无法专注于对应聘者言语中传达的其他信息进行测评。另一方面, 针对类似于销售等涉及人际交往多的岗位时, 这种面试方法又无法很好地将对言语与非言语信息的测评进行权衡, 仅是混作一团的进行测评, 其测评效力低下。

4.3. 面试后的评估方式不科学

面试结束后, JM 公司的面试官会结合面试过程中所做记录与脑海中的直观印象来对应聘者做综合评估, 而这个结果就直接决定了应聘者是否能够通过初试。显而易见, 这种评估方式太过主观随意, 致使

面试测评的标准模糊，测评效力有限。

首先，面试官所做记录的准确性与重要性难以保障。在面试过程中，面试官对有效信息的捕捉取决于面试官的经验直觉与工作状态。但有研究表明，管理者的这种经验与直觉会受多个维度的多种因素影响，对比结构化的制度与标准，其有效性更是远远不如[7]。而面试官的工作状态更是飘忽不定，无法恒定在某一个固定水准。

其次，面试官对应聘者形成的印象存在极大的主观性。凭借主观印象就对应聘者做出评估的方式极易受到刻板印象、首因效应，晕轮效应等心理作用的影响。无论是面试官自身的认知、情感、能力，还是应聘者在面试中表现的高动机水平——迎合面试官的喜好与观点，都会影响印象的形成，造成印象的失真，最终导致评估结果出现偏差，影响招聘有效性[8]。

5. 有效降低面试中主观性偏差的对策建议

针对 JM 公司面试模式的半结构化进行探索，分别从面试问题的准备、面试过程与面试评估三个环节进行分析并提出相应措施，以期达到降低面试主观性，纠正招聘结果偏差的目的。

5.1. 建立半结构化题库，降低提问主观性

半结构化题库，即只对部分胜任力要素的考察问题进行结构化的题库模式。基于不同岗位的特殊性，JM 公司在建立半结构化题库时，应着重以岗位胜任力模型中易于量化的胜任力要素为核心来编制问题，而对于不易量化的胜任力要素可通过保留面试官自主提问的权利，由面试官在具体的面试过程中视情况考察。

半结构化题库的具体建立流程如下：

当招聘需求产生时，JM 公司应及时联合相关人员建立岗位分析小组。由该小组对所招聘岗位进行研究分析，确定岗位的关键胜任力，搭建岗位的胜任力模型，准确描绘岗位人才画像。基于以上工作，为进一步确保面试官对岗位要求的理解不出现偏差，面试官自身还需反复与业务部门负责人进行沟通，必要时可以采取观察、访谈等研究方法去进一步了解所要招聘岗位的具体情况。最后，面试官需要根据建立起来的岗位胜任力模型，对其中所包含的胜任力要素进行判断：即该胜任力要素是否适合通过结构化问题来考察，并在此后以合适的胜任力要素作为问题的核心来组织问题措辞。核心流程如图 2 所示：

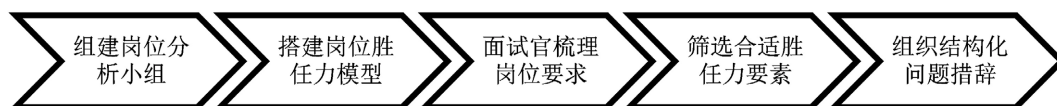


Figure 2. Flow chart of establishing semi structured question bank

图 2. 建立半结构化题库的流程图

以渠道销售岗位为例：当公司面临较大的渠道销售岗位空缺时，JM 公司可将人力资源部负责人、销售部门负责人及部分优秀销售员、售前人员等组织起来，建立岗位分析小组。在前期准备工作中，该小组可通过内部会议表决筛选部分渠道销售岗位的关键胜任力，另一方面也可以通过对公司内部绩效较好与较差的部分销售进行分别访谈，收集他们身上的能力特质并进行比对，以此甄选出渠道销售岗位的关键胜任力——例如语言表达能力、自主学习能力、行业了解程度等等。此外，因考虑到渠道销售对 JM 公司业务模式转型的重要性，岗位分析小组除了需要将所收集的关键胜任力进行建模之外，为提升模型准确性，小组成员还需要为关键胜任力要素计算权重。具体操作可采取数据分析法，通过对企业内部长期积累销售数据进行 SPSS 分析，运用 SPSS 工具得到各个要素的权重。除此之外，若考虑到成本与时间的限制，JM 公司也可以采取德尔菲法，通过公司内部领导反复开会讨论确定要素权重。最后，在渠道销

售的胜任力模型建立后, JM 公司的面试官就能够有的放矢地从中筛选合适的胜任力要素, 以其为核心组织问题的措辞。

除以上基本流程之外, 面试官还需尤为注意的是: 因 JM 公司的招聘需求来的零散且突然, 出于成本控制的考虑, 在针对每一个岗位的半结构化题库编写时, 必须做到“少”且“精”。“少”是要求控制问题的数量, 这样做既能够控制每一次编写题库时所投入的成本, 又能够在面试过程中将更多的时间留给面试官, 让其进行深入追问。此外, 题量的“少”也是相对而言的, 其具体数量应根据所招聘岗位特性的不同而随之改变。且在提问总数一定的前提下, 面试官还能够通过控制这一部分的题量, 实现控制整个面试过程的结构化程度。“精”则是要求题库中每一道问题都能准确地切中岗位的关键胜任力, 要求表达清晰且问题所涉范围不能重合, 并且问题设置的逻辑、措辞必须要能契合绝大多数应聘者的表达习惯。

5.2. 面试过程结构化降低主观偏差的滋生因素

为了尽可能控制面试过程中的变量, 减少干扰面试官判断的因素, 本文提出要将 JM 公司的面试过程结构化。即针对同一岗位的招聘活动, JM 公司必须对面试官、面试场地与面试时间、时长等要素都要加以严格限制与规范, 尽量排除外在因素的变化对面试结果造成的影响[9]。在这个过程中, 严格控制面试官与应聘者双方的非言语行为, 减少面试进行时的影响因素更是程序结构化的工作重点, 也是 JM 公司面试方法的优化方向之一。

基于 JM 公司的实际情况, 非言语信息评分结构化的具体实施措施必须依据岗位的特性而相应做出改变。

针对人际交往工作较丰富, 甚至人际交往就是主要工作内容的岗位: 以渠道销售岗位为例, JM 公司应直接将非言语信息纳入结构化的考评维度。在具体操作中, 岗位分析小组须将应聘者的非言语行为作为岗位的关键胜任力之一进行量化拆解, 设置着装、表情管理、肢体动作等指标来衡量并测评应聘者的非言语行为, 以此将隐性影响面试结果的因素显性化。这样既便于将非言语信息对面试官的影响进行量化评估, 又能够让面试官在面试过程中把注意力从应聘者的非言语行为中解脱出来, 专注于测评应聘者的言语信息。具体操作如表 2 所示:

Table 2. Intercept of channel sales nonverbal behavior evaluation form
表 2. 渠道销售非言语行为测评表截选

分类	描述	观感	权重
着装	要求穿戴齐整, 干净整洁, 男性不可过分标新立异, 女性不能艳丽暴露	优(85分) 一般(60分) 差(30分)	25%
面部表情管理	语言表达过程中, 面部表情须端庄严肃, 不可过于拘谨、猥琐	优(85分) 一般(60分) 差(30分)	15%
肢体动作	配合语言表达可有适度的手部动作, 但不可手舞足蹈, 幅度过大	优(85分) 一般(60分) 差(30分)	20%
.....			

而针对工作涉及人际交往较少的岗位时, 例如前端软件开发岗, 面试官可提前要求应聘者衣着得体, 例如: 不穿短裤、不着拖鞋等, 并且可在面试过程中提醒应聘者合理运用非语言行为, 例如: 保持稳定坐姿, 进行表情管理等。以近乎强制性的要求来统一应聘者的非言语信息, 一方面能够减少应聘者非言语信息造成的面试评分差异, 另一方面还能兼顾对应聘者的服从性测试, 以预估应聘者未来的工作状态。

5.3. 面试评价体系半结构化可降低面试主观性偏差

针对 JM 公司目前的仅靠只言片语的记录与脑海印象就对应聘者做出最终评估的方式，提出构建半结构化的评价体系，对比结构化面试，其核心在于面试实施与结果评估分开进行。

评价体系的半结构化与题库的半结构化密不可分，某种程度上评价体系是依附于题库，并将题库中题目的测评效力进行量化的一个标准体系。在评价体系的构成中须尽可能罗列出每一个问题可能会接收到的所有答案，并粗略地将其分为三六九等，以此为面试过程中面试官快速鉴别应聘者回答提供范例参考。此外，为了同时确保评分标准的灵活性，还可设置最优分区间甚至是一票否决项，将与公司、岗位匹配的最优或最差项列入其中。例如，针对渠道销售岗位，“不能接受出差”即可列入一票否决项中。此外，在设计表格时，HR 还可根据具体情况与岗位特性，增设例如权重项等其他因素，通过更细致的划分以增加这一表格的科学性。最终将所有因素汇编成表格，最终形成的就是具有 JM 公司特色与岗位特色的评量表。

以渠道销售岗位为例，如表 3 所示：

Table 3. Selection of channel sales interview evaluation form
表 3. 渠道销售面试评量表截选

题目	回答范例(关键词)	一票否决项	评级			权重
1.您之前的销售工作是否涉及到给客户讲解、演示产品使用方式等内容呢？	A 级：全面的产 品知识培训；面 对客户讲解产品 原理；经常性进 行市面产品的分 析比较 B 级：产品知识 培训；中小型项 目无售前人员配 备；偶尔对客户 讲解产品 C 级：销售全过 程配备售前人 员；不涉及产 品学习与讲 解，主要负责 商务公关	纯商务型销售	A (85分)	B (60分)	C (30分)	10%
2. 您能够接受频繁的出差吗？	A 级：全国范围 出差；长期出差 可常驻 B 级：全国范围 出差；短期出差 不接受某地常驻 C 级：川渝地区 出差；短期出 差	不能接受出差	A (85分)	B (60分)	C (30分)	8%
.....						

通过这一评量表，面试官能在聆听应聘者回答的同时，将应聘者关于每一个问题的回答对号入座填入表格相对应等级栏目中，并可适当在其后做好记录。这样能够很好地规避面试官在面试过程中的记忆容量问题，减轻了面试官在面试过程中的认知负荷，降低了面试官事后复盘时记忆容量对其认知加工过程的影响。

而以上仅是针对半结构化面试中可结构化部分的评估方式，对于面试过程中那些面试官自主发挥的深入提问，面试官的评估方式也需要做出改变。首先，在面试进行时，面试官应记录下在深入提问时所抛出的问题，做好简单的罗列工作。其次，在面试结束过后，面试官需尽快对应聘者每一个问题的回答给出一个量化评分，而不仅仅是停留在模糊的“好”与“坏”的概念上。最后，面试官应根据该部分数值总和的平均数做出对应聘者这一部分表现的总体评估。这样的做法虽然不能完全摆脱面试官在自主发挥时造成的主观性偏差，但却在降低这种主观性偏差影响的同时，一定程度上保留了面试官的灵活性，给了面试官个人能力发挥的空间。

当完成了以上两部分工作时，面试官将会得到结构化问题考评与非结构化问题考评两部分分别对应应聘者的评分，而此时面试官只需要将二者简单相加就能够得到一个粗略反映应聘者的人岗匹配度的数值。且在绝大多数情况下，数值的高低即可代表应聘者的人岗匹配程度。

6. 研究总结与展望

本文以 JM 公司为研究对象, 针对其面试环节中存在的主观性问题, 提出了一系列优化其面试方法、纠正其主观性偏差的措施。此外, 在面试主观性偏差的问题上, 众多与 JM 公司特性相似的中小企业同样深受此困, 所以本文以 JM 公司为研究范例, 以期能够为其他中小企业的招聘改革提供借鉴。

此外, 本文对于企业中的主观性研究局限于招聘面试环节中。但实际上, 在企业的日常经营运转中, 管理者的主观性无处不在。企业即享受着领导者的主观能动性所带来的红利, 但同时也承受着其主观臆断所对企业造成的损失。将研究范围扩大到整个招聘环节, 乃至是企业的整体管理中, 减少主观性所造成的损失、扩大主观性所带来的红利, 是本文未来的可研究方向, 也是笔者对我国中小企业发展方向的展望。

参考文献

- [1] 隋志佳. 知识经济时代的企业人才招聘[J]. 人力资源, 2021(14): 64-65.
- [2] 邓帅, 邢占军. 面试考官评价的有效性探讨[J]. 东岳论丛, 2015, 36(3): 21-24.
- [3] 余维娟. 如何提高企业招聘面试的效果[J]. 商业文化, 2020(29): 124-125.
- [4] Funder, D.C. (2005) Towards a Resolution of the Personality Triad: Persons, Situations, and Behaviors. *Journal of Research in Personality*, 40, 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.003>
- [5] 赵晓坤, 孟亮. 对企业招聘中企业和应聘者间的博弈分析[J]. 经营与管理, 2022(6): 101-106.
- [6] 张伟, 徐建平. 应聘者非言语信息对面试官评分的影响: 解释、测量和控制[J]. 心理科学进展, 2016, 24(8): 1319-1328.
- [7] 李宁. 管理者的直觉不可靠: 循证管理的启示[J]. 清华管理评论, 2017(10): 36-41.
- [8] 崔璨, 时雨, 邱孝一, 时勤. 应聘者印象管理研究进展[J]. 心理与行为研究, 2013, 11(5): 707-713.
- [9] 鲍翔. 科研院所人才招聘中结构化面试存在的问题及优化建议[J]. 企业改革与管理, 2021(8): 86-87. <https://doi.org/10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.0777>