

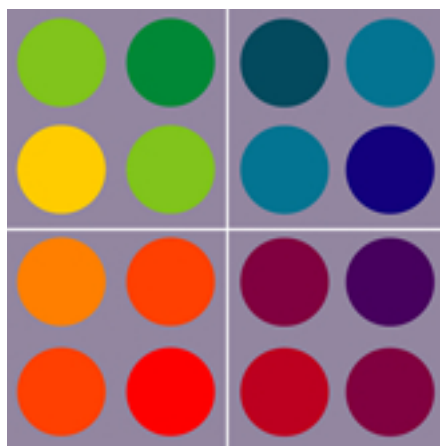
❖ 试镜 —— 面试指南

F Kan

角色: Customer Service Representative (Sample)

测试日期: 12. 10. 2012

公司: RP



试镜面试指导——简介

Facet5试镜报告为面试官提供详细面试指南，包括在面试中可供参考的“行为问题”和“情境问题”。应用本报告应该熟悉Facet5试镜原理。试境适用于选人/招聘方面的应用，因为其报表能把候选人与一个预先设定的理想作比较。使用者必须有能力进行，评估候选人胜任能力的面试或具这方面的培训经验，才能发挥试镜原理的优点。

本指南为RP就其组织内Customer Service Representative (Sample)这个角色，提供一份面试框架。本指南是RP内部研究的结果，不应该供其他目的使用。

本报表组成部分

目标剖像

这部份以图形显示F Kan (Sample)’s的剖像与本角色的理想剖像吻合的程度。右边的图形以五大因素为基准，显示两组剖像总体上吻合的程度，下示的图表则更详细地以十三子因素分析F Kan (Sample)’s与理想剖像的正负差异。差异图中条形边括号内是子因素名称，括号外的形容词是角色的要求。

第一组图形首先把候选人的剖像菱形与目标菱形重叠，把意志、精力、爱心与控制四方面的分数作比较，而情绪性的分数，则另外用条形量表显示，量表中黄色三角形标示情绪性的目标分数。

第二组图形把五大因素细分成13个子因素。图形中13个子因素中的每一个代表一个“角色元素”。图形正中的垂直线代表角色中每个子因素的理想分数。如果条形有出现，代表候选人的分数不是高于就是低于理想。条形没有出现表示完全符合理想，条形呈绿色表示相当符合理想，条形呈棕黄色表示候选人在该子因素的得分，与理想存在值得关注的差距，红色条形突显候选人在该子因素的得分不符理想。

面试指南

试镜单元行为面试指南共有13页，每页就Facet5子因素中的一项提供面试指导，但对零加权的子因素不提供指导。

指南每一页的上部用量表显示：测试者的得分（方点）以及预先选定的理想样板的分数要求（两个相向的三角形）。指南描述试镜预测的行为，并为面试官提供作为参考的面试问题。

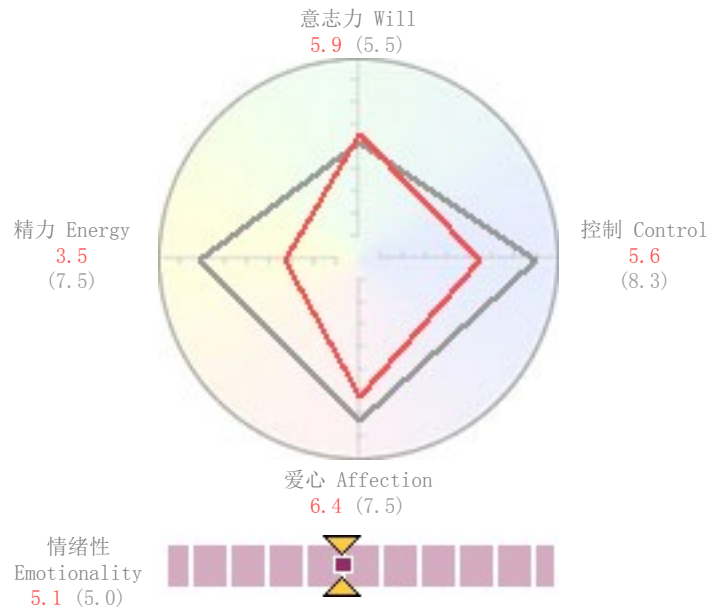
详细请参见Facet5“试镜用户手册”。

目标剖像

本页以图形显示F Kan (Sample) 's的剖像与本角色的理想剖像吻合的程度。右边的图形以五大因素为基准，显示两组剖像总体上吻合的程度，下示的图表则更详细地以十三子因素分析F Kan (Sample) 's与理想剖像的正负差异。差异图中条形边括号内是子因素名称，括号外的形容词是角色的要求。

右边的灰色菱形代表理想剖像中的四大因素（W, E, A, C），理想情绪性（Em）则另以黄色的两个相向的三角形标示。

吻合度：53.6 （以t分数衡量的吻合度：70%）



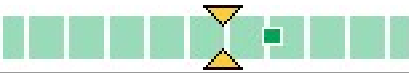
正负差异图

低于理想 10 9 8 7 6 5 4 3 2 理想 1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 高于理想

意志 Will	决心 (决心)	自信与主见 (对抗性)	合作 (独立性)	有自己的一套想法。你得在面试时找出他能够接受他人意见的例子。
精力 Energy	热情 (活力)	外向 (好交际)	共识 (适应性)	可能显得不感兴趣并且很难引起他的兴致。面试时要找出他是否曾经热心肯定过别人做的事。
爱心 Affection	人本导向 (利他主义)	乐意助人 (支持力)	信任 (信任力)	能在任务导向与照顾人员两者之间取得平衡。能做务实的决策。
控制 Control	结构 (纪律性)	拘谨 (责任心)		有想像力但办起事来没章法结构。他的策划能力有多少？
情绪性 Emotionality	自信 (焦虑性)	成熟对待 (恐惧性)		对自己的能力有比较客观现实的认知。很渴望能提升技能，也知道自己的能力提升。

理想人选不会过分有伸缩性也不会过分执拗于某一观点。有必要时会坚持立场。

如果得分偏低，表明处于这个工作环境里，人们必须愿意迎合他人，必须按照上头的详细指示办事。他们必须有伸缩性去适应别人的要求。



如果得分偏高，表明处于这个工作环境里，人们必须在没有详细指示下，自己想法子，自己创建工作目标也必须能独立办事。

试镜结果预测： 有自己的一套想法。你得在面试时找出他能够接受他人意见的例子。

介绍一下，过去曾经有一次，你非得坚持自己的观点不可的情况。具体情况是怎么样？你采取了些什麼行动？结果如何？

介绍一下，过去曾经有一次，你有必要叫别人采取行动的情况。具体情况是怎么样？你采取了些什麼行动？结果如何？

介绍一下，过去曾经有一次，你觉得你非得亲自指挥不可的情况。具体情况是怎么样？你采取了些什麼行动？结果如何？

情境问题

如果某人对某事看法强烈，你认为该怎么来说服他？

你的团队想启动一个新项目，你会怎么来带动大家，使项目走出第一步？

你认为该怎么使别人去做你认为重要的事情？

面试考官评分

1

2

3

4

5

立场容易动摇
太愿意迎合他人
不愿意很快做决定

坚持己见
习惯指示别人该做什么
难被说服

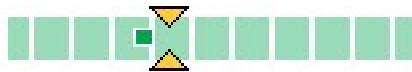
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

自信与主见（对抗性）

理想人选相当有自信和有主见。不会允许问题处于不被受理的状态。但在处理问题的过程中会听取别人的意见。

在这种环境里，人们必须妥协，必须接受别人说的话，而且说话必须三思而后行，牵涉到别人的点评，更是要措辞温和。



在这种环境里，人们必须要用清晰不含糊的言语，有力地为自己辩护。为了争取有关方面的注意力，必须坚持自己的立场。这种环境是个公开辩论而不是冷静说理的场所。

试镜结果预测：有必要的话，随时准备争论，除非被迫，不轻易让步。

请告诉我，过去发生的一件事，当时你有必要质问某人，具体情况是怎么样？你采取了些什么行动？结果如何？

行为问题

请告诉我，过去发生的一件事，当时某人向你提出强烈的异议，具体情况是怎么样？你采取了些什么行动？结果如何？

请告诉我，过去发生的一件事，当时你不得不与人公开争论。具体情况是怎么样？你采取了些什么行动？结果如何？

情境问题

你认为最好怎么针对工作上的问题去质问某人？

如果某人针对某个问题向你提出异议，你会如何为自己辩护？

你认为工作上的公开争论有用吗。还是认为一定会有更好的途径能解决问题？

面试考官评分

1

2

3

4

5

不愿正视问题
回避问题，希望情况会好转
太快接受对方的论点

未经思考而对议题作出反应和提出反对
过度反应别人提出的挑战
好争论

评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

合作（独立性）

理想人选能与他人合作。但是一旦掌握了足够的资讯，可以独自承担。

当独立性得低分时，说明环境比较像有探讨和咨询风气的研究学府。在这种环境里，团队或“虚拟团队”的成员必须不断沟通才能让大家有最新的信息。决策方式倾向于互相合作和寻求共识。



在这种环境里，人们必须为属下订立工作目标，必须有能力强独立工作。各自的工作承诺必须到位。强调的是个人绩效和独立决策这两块。

试镜结果预测：一般上有自己的的一套想法，但也喜欢接纳别人的意见。

介绍一下你过去与团队一起工作时你们遇到必须做决定的情况。情况具体是怎么样？你采取了些什么行动？结果如何？

行为问题

介绍一下你过去遇到必须解决问题的情况。情况具体是怎么样？你采取了些什么行动？结果如何？

介绍一下你过去遇到需要别人帮助的情况。情况具体是怎么样？你采取了些什么行动？结果如何？

情境问题

如果有某团队需要做决定，你认为他们应该怎么着手？

如果你在工作上面面对一个问题，你会怎么着手处理？

你认为向别人咨询，或者根据自己的主意办事，哪一个会使你工作得更有效？

面试官评分

1

2

3

4

5

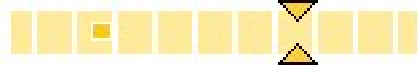
固执的独立性格
做决定前不征求别人的意见
走自己的路线

采取行动之前一定会先打招呼
太容易被牵着走
依赖别人

评语：

理想人选应该是欢迎变革的。

在这种环境里，人们必须不被新玩意儿冲昏大脑，而是专注于更好利用现有的技术。这种环境属于“幕后支援”那一类的，而不是荧光灯探照下的舞台。人们更有机会把专长发展到很高的水平去为组织效力。



在这种环境里，强调的是能快速地接受和实施新理念，就算新理念长远上是行不通的。这种环境欢迎变革，新项目源源不断地出炉，人们不会没有时间去理会工作项目中的细节。

试镜结果预测：可能显得不感兴趣并且很难引起他的兴致。面试时要找出他是否曾经热心肯定过别人做的事。

行为问题

告诉我你在工作中实施的一些新理念。是什么样的理念？你是怎么得来的？实施后得到什么效果？

介绍一下，有一次大伙儿要你为团队主持发言、推介、说服、争取等对外工作的情况。具体情况如何？你采取了些什么行动？当时你的感受如何？

情境问题

你认为要向别人导入新的理念，应该注意些什么？

如果有一天你被委派为团队主持发言、推介、说服、争取等对外工作，你会觉得怎样？

介绍一下，过去你曾经遇害到一个令你兴奋的机遇的情况。具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

当被要求向你的团队导入新理念，你会如何着手？

面试考官评分				
1	2	3	4	5
孤僻低调 冷淡 不热情				热情，殷切 带头启动 冲动

评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

外向（好交际）

理想人选，应该是有社交魅力的。

这是一个比较安静、反省的环境。人们能够有时间互相了解。他们因为技术专长而被肯定。



这种环境强调社交，工作上必须参加源源不断的社交场合，而建立新人际关系更是工作角色里重要的一环。新来的人必须很快地融入环境。

试镜结果预测： 沉默寡言和疏远——面试时要找出能与团队成员配合的证据。

行为问题

介绍一下，过去你曾经在极少得到团队支持的情况下，长期独立工作的情况。

跟不太熟悉的人建立人际关系容易吗？你会用什么方法？在建立新人际关系方面，你的成效如何？

你有没有一直在扮演让同事在公司外有社交往来的角色？你具体做了些什么？方法是什么？

情境问题

对你来说，把工作和私生活分开是重要到什么程度？

你认为，在工作时间之外，同事间应该有什么程度的社交往来？

如果你被要求在没有团队支援下单独工作时，你的工作成效将会是怎样？

面试考官评分				
1	2	3	4	5
喜欢单独工作 疏远 不参与				合群 分心，扰乱 需要与人交往

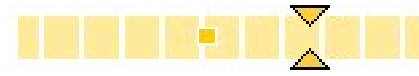
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

共识 (适应性)

理想人选能与别人讨论求取意见，目的在于让自己有更广阔的视野。

在这里，被委派任务后，人们不需要经常汇报求取指示或与同事商量，而把任务做到位。他们必须能够独自把事情从头到尾考虑详尽。这种环境最适合能够独立完成指派任务的专家。



在这种环境里，问题必须是通过讨论来解决的。脑力震荡是最典型的方法。理念的交流通过讨论和辩论，进行得很快速。一般采用团队方式办事，责任是由团队全体负担的。

试镜结果预测：需要
有个人隐私空间才能把
事情做好——面试时要
找出他能够和别人合作
的证据。

介绍一下，过去曾经有一次，你非得解决一个工作上的问题不可的情况。是什么问题？你是怎样去解决的？

介绍一下，过去曾经有一次，你因为能得到别人的意见而做出了更好的决策。具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

你比较喜欢有别人反馈你的想法，还是比较喜欢先设法自己解决？举个过去的例子来说明。

情境问题

你认为，当工作上发生问题时，让大家广泛的商量好呢，还是你自己花些时间去解决好呢？

你认为通过大家讨论做出决策比较好呢，还是由相关领域里的专家做决策比较好？

根据你的经验，一个问题的解决过程中如果有别人的参与，问题是更快的解决呢，还是反而更复杂化？

面试考官评分

1

2

3

4

5

把工作局限在自己的职业专长范围内
发言之前先想过一番
不善于表达自己的想法

做决策时有他人参与
没有能力独立工作
把工作局限在自己的职业专长范围内

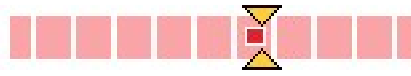
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

人本导向（利他主义）

理想人选以人本为导向，而且不自私。一直牢记决策对人员的冲击。

这是一个严峻的，务实的商业环境，讲究的是商业现实。人们必须照顾自己的利益，必须为组织力争权益。这种环境有时会是充满火药味的，竞争是非常激烈的。



这是一个比较宽恕的环境。人们必须采取比较宽厚的事业，必须考虑决策对同事和其他利益相关者的影响。这种组织倾向于认为自己是一个好的“法人公民”，应该负起广泛的社会责任。

试镜结果预测：能在任务导向与照顾人员两者之间取得平衡。能做务实的决策。

行为问题

能不能谈一下，有一次你看准了一个很好的商机。具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

能不能谈一下，你曾经有一次，采取行动维护了公司的商业利益？

能不能谈一下，有一次你必需炒人鱿鱼，具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

情境问题

一般上，你是如何嗅出好的商业机会？

比起其他人，你是否更加善于把事情转变成对你有利？

你怎么在公司的长期和短期利益两者之间取得平衡？

面试考官评分

1

2

3

4

5

维护自己的利益
专注于快速取得利益
自私、机会主义

把别人放在首位考虑。
一直都设法帮助别人
过分的无私

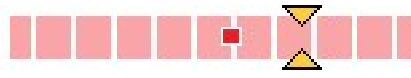
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

乐意助人（支持力）

理想人选支持并乐于助人。会响应求助的信号。

在这种环境里，每一个人必须各自作出自己的绩效，而且个人绩效必须能够准确衡量。人们各自以自己的努力获得报酬，个人的成果比起团体的成果更受重视。



这种环境认为整个团队才是公司绩效最主要的贡献者。为了使每个人都能以自己的方式作贡献，会特地安排把工作角色作调节来配合个人。在这里，人们除了必须各尽所能之外，没有太多过分的工作要求。

试镜结果预测：如果属下要求帮助，肯定会帮助，面试时找出曾经有过这种情况的例子。

告诉我，过去曾经有一次，你非得对某人采取强硬的态度不可。具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

告诉我，过去曾经有一次，某人有解决不了的问题，你立刻介入，伸出援手。具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

告诉我，过去曾经有一次，你不厌其烦地帮助别人。具体情况如何？你采取了些什么行动？结果如何？

行为问题

情境问题

你怎么决定，在何种情况下你可以对他人宽容，何种情况下则不可以？

如果你认为某人尝试占你的便宜，你会怎么办？

你会不会觉得你非得猜测对方真正的意图不可？

面试考官评分

1

2

3

4

5

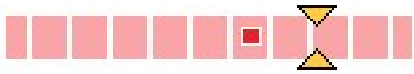
严厉的
可能显得冷酷
不宽恕的

宽恕的
不苛刻
过分的支持别人

评语：

理想人选能信任他人，愿意不加追问先相信他人。

在这种环境里，人们对环境的严峻和危险又心理准备，不轻易表露想法。他们预料到，对一件事，不同的人会提供不一致的信息，他们仔细印证后，才会接受。公司的机密肯定不许泄露。



在这种环境里，工作只不过是生活的一部分，认为人们基本上素质和能力是好的，所以应该一直给他们机会。

试镜结果预测： 不轻易信任别人——面试时确认他是否质疑他人的动机？

行为问题

告诉我，过去工作中发生过的一个例子，当时某人想利用你。究竟是怎么一回事？你从中得到什么教训？

过去有一次，你感觉某人对你不坦白。告诉我具体的情况是怎样的？你采取了些什么行动？结果如何？

过去有一次，你能看穿一个人的本质。告诉我具体情况是怎样的？你采取了些什么行动？结果如何？

情境问题

在商场上，你通常都可以信任别人说的话吗？

你认为大多数人，如果有机会的话，会尝试帮助别人吗？

你认为在商场上，人们能“守望相助”到什么程度？

面试考官评分

1	2	3	4	5
有自我保护意识 怀疑 步步为营				对人绝对信任 幼稚 理想主义

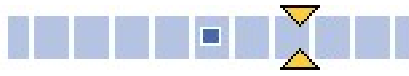
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

结构（纪律性）

理想人选做事比较有结构，有章法，有逻辑。

在这种环境里，工作永远都在变化中，还没来得及把一件事彻底做好，马上又要开始另一件。创新和创意都很被重视。采用不寻常的捷径去完成工作是正常而不例外的。



在这种环境里，人们必须把时间仔细安排，把事情从头到尾彻底做好。能适合这里的人要能做事精细，有逻辑，虽然要多花点时间，得把事情做得尽善尽美。

试镜结果预测：有想像力但办起事来没章法结构。他的策划能力有多少？

能不能告诉我，你每天的工作安排？你如何策划每天的工作？策划是怎样有助于你的工作？

行为问题

介绍一下，过去有一次，你把一件难办的任务，从头到尾严格控制的情况。具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

告诉我，你是如何布局你的计划？是通过哪一些步骤？你又如何实行你的计划？你是否按照计划办事而不偏离？

情境问题

你比较喜欢有周详的计划，还是比较喜欢先看看出现的情况如何才做应对？

你比较胜于把少数几项任务从头跟到尾，还是同时处理许多事件？

你认为遵照工作计划好呢？还是采取随机应变的方式好？

面试考官评分

1

2

3

4

5

有创造性，但做事没有章法结构
思想自由
缺乏纪律

作事稳健
不喜欢风险
抵制变革

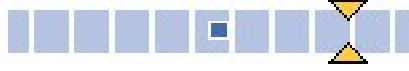
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

拘谨（责任心）

理想人选比较会为自己的行为和绩效，负起责任。他们对工作认真严肃，把自己工作的标准定得很高，并会要求别人遵照他的榜样。

这种环境比较悠闲和放松。一切泰然处之，随时都愿意接受与众不同的“怪胎”。对行为、衣着、礼节不会有硬性的规定，但会一直追求表现想法的自由。创新和自由最被重视。



在这种环境里，为了能达到最佳的成果，写得清清楚楚的规则和程序必须遵守。人们必须了解工作的运行操作，遵守规则并且不断地找寻改进效率的方法。人们也必须严肃对待工作，对自己和别人的行动负责任。

试镜结果预测：放任——面试时有没有证据显示他承认“原则”和“标准”的重要性？

介绍一下，过去曾经有一次，你必须为别人的行动负责的情况。具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

行为问题

介绍一下，过去曾经有一次，你需要说服别人严格遵守规则的情况。具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

介绍一下，过去曾经有一次，你必须执行公司的指导原则的情况。具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

情境问题

你认为我们应该为别人的行动，负责到什么程度？

你怎么着手去说服别人必须遵守公司的规则？

你认为公司的规则应该依照条文严格执行呢？还是把它当作普遍的指导原则看待？在不同的情况下，规则可以有不同的诠释？

面试考官评分

1

2

3

4

5

挑战现状
不喜欢被约束，不喜欢被逼作出承诺、答复、表态
叛逆的

尽职，负责的
一直把自己的工作要求定得很高。
不容忍不同作风

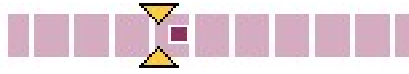
评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

自信（焦虑性）

理想人选表现得自信、乐观，相信无论出现什么困难，他都能胜任。对一切处之泰然。

在这种环境里，关键性的工作截止日期一个紧跟一个。工作压力没有一刻不存在。变革是频繁和难测的，人们必须能够在没有别人的心理支持下，有办法应付。



这种环境比较能预测，因为即使工作量打，但是固定不变的。人们了解组织对他们的要求，但也确信组织在他们有困难时会给予支援。变革虽然会有，但都是可以预料到的，一般上在正常工作时间内有办法应付。

试镜结果预测： 对自己的能力有比较客观现实的认知。很渴望能提升技能，也知道自己有能力提升。

你过去是否曾经常觉得，在工作上你缺少某种技能？是什么技能？你作了什么补救？结果如何？

告诉我，过去发生过的一件令你感到有压力的事件。具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

过去，在进行工作的同时，你好不容易学会或改进了你的技能。是哪些方面的技能呢？是什么因素，促使你学习改进？你怎么知道自己已经取得了这些进步？

行为问题

情境问题

为了能让你把工作做得更好，你认为有哪一些技能需要继续改进呢？

工作中有哪一些方面，比较有可能使你感到有压力？

如果某人在工作上缺乏自信，最好用什么方法去鼓舞他？

面试考官评分

1

2

3

4

5

患得患失
否定自己
忧患意识

放松
乐观自信
过分乐观

评语：

Customer Service Representative (Sample)
面试

成熟对待（恐惧性）

理想人选比较乐观，并且经得起挫折，不会太在意别人的批评，遇到危机时能保持镇定。

在这种环境里，有许多新的东西不断地邀请人们去尝试，事情每每不是因为有谁做错事而出了岔子。人们必须保持乐观和客观去面对相当大的难题。



这种环境能够让人们专注于利用他们的专长。人们能够借鉴过去的经验。环境鼓励他们在承诺新的风险尝试之前小心求证，并确保组织以及成员都对尝试带来的变革准备就绪。

试镜结果预测：对世界的看法，客观现实、平衡折衷。能抓住机遇，同时恰当地控制机遇带来的风险。

行为问题

上一次在公司里，你做了一件令你有成就感的事，那是什么时候？具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

上一次你在工作中，真正感到事情紧迫，那是什么时候？具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

上一次你必须很快地评估出风险的高低，承担风险并做出决策。具体情况是怎么样的？你采取了些什么行动？结果如何？

情境问题

你一般是怎么着手评估决策的风险？

怎样才能足以令你“克服万难”的成就感？

“事情紧迫感”对工作有多重要呢？

面试考官评分

1

容易感到气馁
悲观、犹豫
躲避有挑战性的工作

2

3

4

5

对自己的能力有信心
可能显得自满
可能缺乏紧迫感

评语：

注