

结构化面试方案-项目经理

随着装饰行业市场的白热化，企业的竞争压力越来越大，客户的要求不断提高，而公司的项目也越做越大，现有的几个项目经理在管理大中型项目过程中，因能力有限，已显得力不从心，时常出错，严重影响到公司的中长期发展。因此，招聘一个有能力、满足公司未来发展需要的项目经理迫在眉睫。

以往，公司在招聘项目经理时，都是朋友介绍，总经理面谈一下，主要是商谈下工资、上班時間等，基本就敲定录用，对该岗位能力的要求，一项都没有考核，导致如今大中型项目管理滞后。

因此，为了不让历史重演，我们在招聘项目经理时应采取结构化面试方法，制定详细的面试方案。通过制定合理的面试流程，使用有效的面试方法，为公司招聘到能够胜任该岗位并适应公司未来发展需要的人才，提高公司项目管理能力，为公司创建优质工程提供保障。

招聘面试流程：

招聘岗位：项目经理

要求专业：工民建、工程管理、装饰装修工程

招聘人数：1人

学历要求：大专或以上

招聘渠道：建筑英才网、装饰人才网、装饰英才网等

发布日期：10月22日

面试计划及相关人员的工作内容

序号	项目	工作要点		责任人
1	简历筛选	初步筛选出符合岗位要求的候选人		人事部
2	面试通知	通知候选人具体面试时间和地点，以及需携带的资料		
3	面试资料准备	面试题、应聘者登记表、面试测评表、公司宣传册、签字笔		
4	面试地点及布置	公司会议室。调整座椅摆放，提前将空调开启，营造轻松环境		
5	面试流程	应聘者填写应聘者登记表，并发笔试图纸一份，收集相关个人资料，根据先后顺序依次安排面试		
6	成立面试小组	11月10日成立面试小组，工程部经理任组长		
7	日程安排	11月8日	人事专员筛选出10-15名候选人给工程部经理进行二次筛选，由工程部经理择优选择5-7人安排面试	
		-11月9日		
		11月9日	人事经理对面试小组成员进行面试技巧培训	

		11月10日	前台电话通知候选人前来面试(一天安排2名,上下午各一名)
		11月12日-11月15日	工程部经理、预算部经理、财务部经理、人事部经理对候选人进行面试,综合评分意见,向总经理举荐2-3名候选人
		11月16日	总经理最终面试,录用

一、面试实施

(一) 前期准备

首先将项目经理岗位职责内容和任职资格条件文件发给简历筛选者和面试小组成员阅读,使之能够充分了解该岗位的职责、工作内容和每项工作的重复性频率,以及岗位的任职资格,便于在筛选简历和面试过程中对候选人进行良好把握。

项目经理岗位职责及任职资格

岗位职责	工作内容	频率 (日周月年)
工程计划管理	根据公司项目计划管理体系,组织编制工程施工进度计划及施工方案。	每项目
	根据公司及部门工作计划拆分至各专业组,对计划执行工程进行监管,在发现问题后及时协调,保障计划顺利及时完成。	每项目
	定期组织工地例会并布置各项施工事宜。	每周
资金计划管理	根据项目工程进度计划,组织编制本项目月度及每周资金计划,控制每周资金计划的实施,保障资金计划的准确达成。	每项目
成本控制	参与项目的目标成本分解、执行、反馈、调整。	每项目
	协助处理项目工程中异常成本的监控和管理。	每项目
	项目工程实施过程中的设计优化、设计变更、技术商洽及签证流程的规范。	每项目
项目管理	组织协调公司上下游部门围绕项目工程实施计划开展工作。	每周
	协调和维护项目工程周边关系及政府关系。	每周
	负责协调各施工专业组之间的关系,与业主、监理、设计单位保持联系,及时解决施工中出现的問題。	每日
	负责组织实施质量计划,严格按照施工规范,合理安排工序,确保质量。	每日
	组织项目工程各专项验收和竣工验收、质量评定、交工、工程决算和财务结算,做好各项资料和工程技术档案的归档工作。	每项目
	组织项目工程向业主移交。	每项目
费用管理	对工程进度款支付、工程结算费用进行审核。	每月
部门管理	团队组织和建设。	每周

	对项目部部门员工进行考核。	每半年
任职资格		
知识	1、熟悉装饰行业的政策法规和标准规范 2、熟悉国家工程规范、验收标准、强制性标准条文及行业政策文件 3、掌握安全文明施工规范 4、大专以上学历，工民建、工程管理、装饰装修专业	
经验	1、有同岗位工作经验 7 年以上，有 300 万以上项目装修管理经验，并能同时管理 2-3 个项目	
其他要求	具备较强的沟通协调能力和人际关系处理能力，成本意识强	

（二）筛选候选人

人事部安排人事专员对求职简历进行筛选，根据岗位职责和任职资格，择优挑选出 10-15 名符合要求的人员，将其简历打印出来，交给工程部经理进行二次筛选。由工程部经理筛选出 5-7 名候选人安排面试。

（三）面试通知

人事部安排前台文员依据日程安排邀约候选人前来面试，并做好记录。对不能前来的问明原因，及时向人事专员汇报。人事专员和工程部经理沟通是否补充候选人。

（四）面试人员接待、面试安排

前台文员负责面试人员的接待。面试人员到来，安排到来宾休息区，并做好面试人员签到记录，发放应聘人员登记表给应聘者填写，并收取应聘者身份证复印件、学历证复印件等其他证书复印件；并发放一份面试题（某项目工程设计、施工图纸）。

前台文员将应聘者资料移交给面试小组组长，获取面试开始时间后，带领应聘者进入面试场所。

（五）面试

1、面试小组中的工程部经理首先针对面试题进行简单提问，初步了解该候选人的图纸阅读能力，是否具备相应的专业知识；

2、面试小组成员人手一份面试测评表，由工程部依据测评表的问题进行提问，面试小组成员依据自己的专业性在面试过程中，对应聘者回答的情形加以追问，以便真实了解应聘者的能力。

3、面试结束，面试小组成员对应聘者进行打分，利用加权平均法得出最终分数，再将全部面试人员进行比较，得分最高的前 3 名推荐给总经理面试。

4、总经理根据免谈结果，最终确定录用人员。

面试测评表如下：

测评要素	比例	问题	分数	评分标准	得分
计划能力	30	您能描述下在之前公司做某项目时，是如何进行整体计划的，请从工期、人员、资金方面加以详细说明。	10	计划有条理，逻辑关系强，符合工程项目整体进程的演变，细节描述详细。	
			6	计划大致跟工程项目的整体进程吻合，但具体细节描述含糊。	
			4	计划缺乏条理性，逻辑关系较差，局部分项工程的计划比较详细。	
			1	不能对项目作出整体计划，无法把握项目进程的先后顺序。	
成本意识	30	请问在您之前管理的项目中，是如何控制成本的，达到什么成果？	10	能从材料、人工、安全文明施工、设计变更、施工工艺改进等方面详细阐述成本，并提出了有效方式做到减少浪费，节约成本。	
			6	能从材料、人工、安全文明施工、设计变更、施工工艺改进等方面解说成本，但对如何去管理这些成本，所描述的方法缺乏可行性。	
			4	能从材料、人工浅谈成本，对日常造成浪费现象稍有描述。	
			1	成本意识比较淡薄，对涉及成本内容缺乏经验。	
项目管理能力	40	请问您之前在做项目经理时，是如何确保该项目保质、如期验收交付给业主的，请详细说明。	10	能从安全文明施工规范，协调处理好内外部关系，保质、如期完成项目施工，交付业主使用，以及配合工程结算进行详细描述。	
			6	能从施工计划、组织设计、工序安排、质量管控等内容进行较详细描述。	
			4	能从施工计划、组织设计、工序安排、质量管理等内容进行简单描述，但缺乏细节内容。	
			1	不能从施工计划、组织设计、工序安排、质量管理等内容进行描述，条理、逻辑混乱。	