**如何运用STAR法则？**

学员提问：

王老师，您好，我们在面试、考核中常提到STAR法则，想向您请教下，人事管理工作中如何运用这个法则。谢谢！

HR哥答疑：

你好！你提到的STAR法则是描述一件事情的结构化方法。在人事管理中常用于简历撰写、面试提问、绩效管理中关键事件记录等。

和STAR法则类似的结构化描述事情的方法有很多，比如小学老师教我们写好记叙文要按照六个要素去写，即时间、地点、人物、事情起因、经过、结果。按照六要素去写，就能将一件事情基本上能写得完整。

STAR是Situation(背景)、Task(任务)、Action(行动)和Result(结果)四个英文单词的缩写。也就是完整的描述一件事，从这件事发生的背景或情景，为了完成某项任务或目标，采取了什么样的行动，最后达成了什么样的结果方面进行说明。用STAR描述事情不仅仅让一件事情讲得更完整，同时也让事情听起来更具条理、更加清晰、更具逻辑、更具可信度。

STAR法则在行为面试中常被运用。行为面试的理论依据是：一个人过去的行为最能预测其未来的行为。比如：过去你常常和人家争吵，未来你和人家沟通不良的机率也会很大。过去你做事不负责任，未来也极有可能不负责任。有的人说，我要是换了一家公司就会改变这种得过且过的工作心态，遗憾的是换到任何一家公司，他极有可能还是得过且过。我常常和我的学员说工作是为了自己，其实就是告诉大家，你现在养成了良好的工作习惯及职业素养，对你将来的也是极有帮助的。

在行为面试当中，如何运用STAR的提问方法呢？首先你必须要清楚你要了解对方什么。我们很多HR以为只要按STAR四个角去问就能找到你想要的人。其实STAR充其量只是一个工具，比如你要去北京，坐飞机可以较快的到达。飞机只是一个交通工具，你必须要有一个目的地。面试前我们要确认需要了解对方什么？知识、经验、技能、能力、个性、价值观等根据岗位的需要来确认求职者是否具备符合的条件。下面以用STAR确认对方是否具备与岗位相符合的能力为例，来说明如何运用STAR的提问方法。

某公司招聘一名前台接待人员，要求对方具备一定的情绪管理能力。因为前台接待会接到不同人的电话，也会接待不同素质的人，经常会被一些人呼来支去，没有一定的情绪管理能力是很难做好的。某位求职者前来面试，简历中写到具备良好情绪管理能力。

**面试官开始发问：**请用一件事情说明一下，您确实具备良好的情绪管理能力？

**求职者：**别人冤枉我或指责我的时候，我一般会冷静的处理，不会和对方发生直接冲突。

**面试官：**能否请您说说具体的某一件事情以及当时的情形。（S：情景或背景）

**求职者：**我在上家公司做前台的时候，有一天有一个人吵着要见董事长，我很冷静的拒绝了他的要求，最后打发他走了。

**面试官：**为什么要拒绝他的要求？（T：任务）

**求职者：**按公司的规定，必须提前预约或事先接到通知才能见客人，任何人不能私自见董事长。作为前台，这是我的职责。

**面试官：**您当时具体是如何做的？（A：行动）

**求职者：**当时我和他说了公司的规定，对方说他是董事长朋友，一定要进去，我再三和他说明了公司的规定，然后让他在候客室休息，并打电话给董事室确认是否有预约，董事室回复没有。我和客人解释，对方不依不饶，一定要见董事长，并骂我不长眼睛，当时我很生气，但我还是冷静的对他说，公司的规定请他能理解。对方又说我是不是要收钱才让他见董事长，并将一百元丢在接待桌上，硬要往里面走。我一边冷静的请他遵守公司的规定，一边打电话给保安，最后保安将此人带走了。

**面试官：**最后这件事情是如何处理的？（R：结果）

**求职者：**最后经确认此人确实是董事长的一个朋友，当天因为和董事长有误会，董事长怕他在公司闹事就没有让他进来。后来，这位朋友又来公司，我主动向他道歉，他有点不好意思，并说我这个前台做得很称职。

通过运用STAR的提问方法，基本上就能够了解对方是否具备情绪管理能力。有些求职者掌握了这个方法，事先编好了故事，面试官如何看出对方是否真具备这一能力呢？这就要求面试官具备追问的技巧，配合肢体语言的观察，不断积累，提升自己的面试能力。假的一定真不了。

STAR法则除了主要运用在招聘面试当中，还用于绩效管理中关键事件的记录，我们说关键事件记录法，就是对员工的关键行为要有一个完整的记录，按照STAR的四个角进行记录，更加完整与客观。STAR法则还可以运用在工作汇报上，用STAR四个角将一件事情完整的、有条理的叙述出来，可以增进上司对你的认同与信任。STAR法则也可以运用在我们简历撰写，简历是面试中重要的提问来源，每一句可能成为面试官的提问点。如果事先在书写简历的时候，能够从STAR的四个角去思考该如何向面试官解释这句话，将大大提升你面试的成功机率。谢谢！

    在面试时，主考官可以根据应聘者过去做过什么、做得怎么样，来预见他进入公司后的工作表现。

　　询问过去要讲究方法，“星星”面试法——“STAR”是最常用的：“S”是situation，情景：“T”是target，目标：“A”是action，行动：“R”是result.用这个面试法能很快挖掘出应聘者过去所做过的事情。先问情景(situation)：“以前是在什么情况下做这件事的？”然后问目标(target)：“能不能告诉我你做这件事的目的是什么？”接下来问行动(action)：“你为了做这件事情采取了哪些行动？”最后问结果(result)。

　　比如，有的应聘者会说：“我在原来的公司是销售冠军，销售量排名几乎一直是第一位。”很多招聘经理、部门经理会听了很满意：“不错，这个人是销售冠军哪。”但对人力资源专家而言，这个回答没有任何意义，用人单位从中得不到任何信息。应聘者说：“我一直销售很好。”面试官就要追问：“你以前是在什么情景下销售做得好呢？公司的氛围怎么样？产品怎么样？销售的区域需求量怎么样？”然后再问：“你采取了什么行动来保证销售额？是经常拜访客户、组织专家演讲？还是运气好、产品好？”最后要问结果，如果他说“我是公司最好的销售员之一”，就要问他：“你们公司有几个销售人员？有什么指标来判断你是最好的销售之一？你的销售到底是第一，还是第二，具体的销售额是多少？”不断地追问过去所发生的事情，才能把应聘者过去的行为表现问出来。

　　辨别面试的真话与谎言

　　现在的应聘者掌握了很多面试技巧，招聘者要想知道他说的是事实还是谎言有四个诀窍：第一、如果应聘者所说是事实，通常会采用第一人称，用“我……”来开场；第二、说话时会显得很有信心；第三、他的眼神会直视招聘人员，公开地交流；第四、说话的内容明显和简历上的内容相符，或者和你掌握的有关他原公司的内容相符，这时，我们基本可以判断，这个人所说是事实。

　　相反，我们怎样来发现应聘者在撒谎呢？即使他答得非常流利、编造得非常好，也会有迹象可循。第一、同样的话总是来回说，比如说来绕去都在说自己销售好，不能一针见血讲清楚，这就有可能在撒谎。第二、在举止和言语上有明显的迟疑。问他去年有没有和经理闹过矛盾？沟通有没有问题？他马上就愣住了，迟疑：“这个，那个，有过……”然后才开始讲，这极有可能是在编造一个故事。第三、应聘者比较倾向于夸大自我，通常会说：“我一贯都很细心、一直都很努力、我是最好的销售之一、我经常受经理表扬……”因为他没有实例可讲，所以经常会说自己是最好的。应聘者如果回答得太流畅，就极有可能是从某本面试技巧书上抄袭的，如果中途打断他，他就会接不上，这是一个很明显的特征。

非语言的表现行为

　　不管应聘者说得怎么样，作为正常人总会有一些非语言的行为，比如手势、表情、姿势等，都会泄露其内心的秘密，证明他是在说谎还是在陈述事实。在日常生活中我们可以发现，和一个正常人谈话时，如果他的眼神游移不定、左右乱转，或者眼睛不自觉地微微往左上方或右上方看，他就可能是在撒谎或编造事情。说真话的人会很直接地看着你，眼神坦诚可信。

　　身体姿势也很有讲究，有的应聘者会来回搓手、拽衣领、摸衣角，这都不一定是在撒谎，而是因为紧张。但是，如果一旦发现应聘者因为一个问题而突然改变了原来很舒服的姿势，比如，跷着的二郎腿突然放下、背靠着椅子忽然坐直，就有可能是他没有准备这个问题的答案，不知该如何回答，可能要编造、撒谎或者为了答题而回答。

　　观察手势也是一个好办法，有人一撒谎就摸鼻子，有人会摸下巴，左顾右盼，有人为了掩饰内心的慌张，手势过快，明显跟自己的语速不符，这可能是他在临时编造答案。

　　面部表情如何判断，有时是凭个人感觉的。有一次，我问一位应聘者：“你能不能举例告诉我，你在上一家公司和你的直接老板是如何沟通？”我的用意是想看他在沟通方面有没有问题。他很快地回答：“我和经理之间一直沟通得非常好，我们定期开会，有什么问题我也会直接去问他。”他说得非常流畅，如果我闭着眼，他的话会让我感觉到这个人和他的经理真的沟通得非常好，但是，我发现他的面部表情很凝重，很愤恨，和他所说的完全不一致。我接着问：“沟通再好也有疏忽的时候，你能不能给我举一个你和你的经理吵架的例子？”他立刻开始了对原来经理的抱怨，这一个问题打开了他的“闸门”，也证实了他的面部表情说的是真话，口里说的是谎言，他之所以说“沟通好”，是因为他知道主考官希望听到他这么说。面试时，就需要注意这一关键：一定要看着应聘者，观察他各个微小表情动作，非语言线索往往最能暴露问题。

　　应该避免的面试问题

　　有些问题在面试中是需要避免的。

　　第一、不要问类似“在……情况下，你通常会……”这样的问题，这种问题是让应聘者做命题作文，等于白问。

　　比如，你问应聘者：“在精神压力紧张的情况下，你通常会做什么？”应聘者会回答：“我在压力紧张情况下，通常会先做好计划，先分析，看看紧张来自哪里，再针对它采取措施。”答案非常完美，但他是否真的是这么做的呢？你不会知道。

　　第二，问应聘者“你未来三到五年有什么计划？”这个问题的意义不大，也是命题作文。

　　应聘者心想，公司肯定是希望我能有所发展，他就会说：“我未来三到五年要学习很多知识，要掌握管理能力，要增加专业技能……”这些都是你希望听到的，却不意味着他真正会这么做。这一类问题要尽量避免，从这些问题中看不出面试者任何行为表现。

STAR面试法是行为描述面试法中的一种,在面试过程中很实用,所以经常会用到,也叫星星法则.STAR就是SITUATION(背景)、TASK(任务)、ACTION(行动)和RESULT(结果)四个英文字母的首字母组合。

　　STAR面试法的依据是“过去的行为是未来行为的最好预言”，就是多问过去，少问将来，从过去的行为中判断是否是真实的，有效的，而不是应聘者的夸夸其谈。

　　通常，应聘者求职材料上写的都是一些结果，描述自己做过什么，成绩怎样，比较简单和泛泛。而我们面试官则需要了解应聘者如何做出这样的业绩，做出这样的业绩都使用了一些什么样的方法，采取了什么样的手段，通过这些过程，我们可以全面了解该应聘者的知识、经验、技能的掌握程度以及他的工作风格、性格特点等与工作有关的方面。

　　STAR原则能帮我们解决上述问题。

　　例如：企业需要招聘一个业务代表，而应聘者的资料上写着自己在某一年做过销售冠军，某一年销售业绩过百万等。

　　我们是不是就简单地凭借这些资料认为该应聘者就是一名优秀的业务人员，就一定能适合自己企业的情况？当然不是。

　　我们首先要了解该应聘者取得上述业绩是在一个什么样的背景(SITUATION)之下，包括他所销售的产品的行业特点，市场需求情况，销售渠道，利润率等问题，通过不断地发问，可以全面了解该应聘者取得优秀业绩的前提，从而获知所取得的业绩有多少是与应聘者个人有关，多少是和市场的状况、行业的特点有关。

　　进而，我们要了解该应聘者为了完成业务工作，都有哪些工作任务(TASK)，每项任务的具体内容是什么样的。通过这些可以了解他的工作经历和工作经验，以确定他所从事的工作与获得的经验是否适合现在所空缺的职位，更好使工作与人配合起来。

　　了解工作任务之后，继续了解该应聘者为了完成这些任务所采取的行动(ACTION)，即了解他是如何完成工作的，都采取了哪些行动，所采取的行动是如何帮助他完成工作的。通过这些，我们可以进一步了解他的工作方式、思维方式和行为方式，这是我们非常希望获得的信息。

　　最后，我们才来关注结果(RESULT)，每项任务在采取了行动之后的结果是什么，是好还是不好，好是因为什么，不好又是因为什么。

　　这样，通过STAR式发问的四个步骤，一步步将应聘者的陈述引向深入，一步步挖掘出应聘者潜在的信息，为企业更好的决策提供正确和全面的参考，既是对企业负责(招聘到合适的人才)，也是对应聘者负责(帮助他尽可能地展现自我，推销自我)，获得一个双赢的局面。