

Google

如何做好候选人面试体验

—蜜蜂笔记：余杰丰—



余杰丰

(微信: bijike)

蜜蜂学堂 联合创始人 CEO

益健源公司 董事

多家上市公司、创业公司的创始人教练

服务客户: 腾讯、华为、迈瑞、中兴等

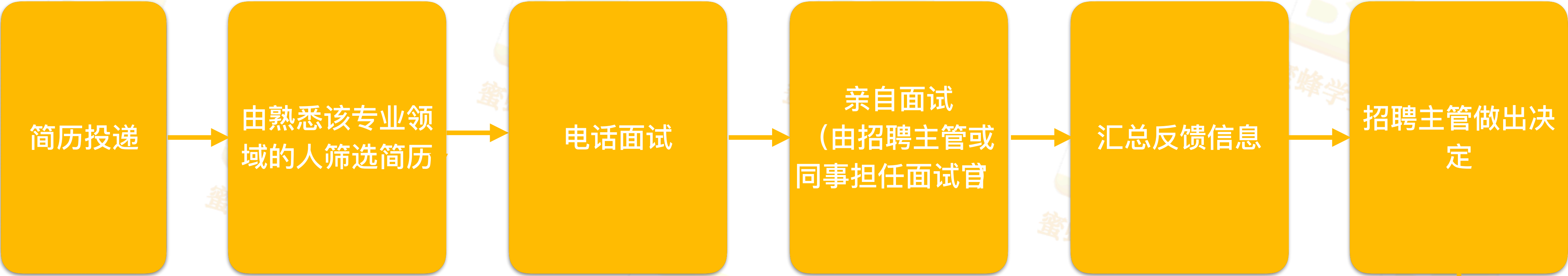
曾就职于: 鹏爱医疗美容集团、Emerson、天虹商场

学历: 中山大学岭南(大学)学院MBA(在读)

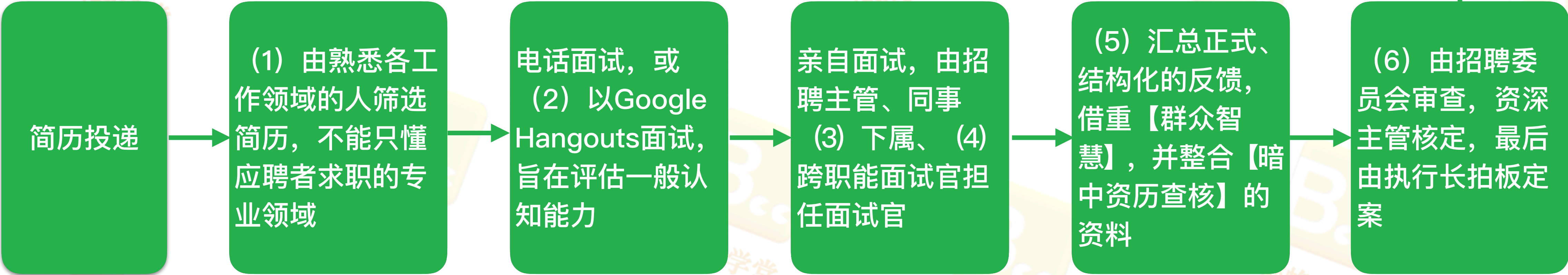
北京师范大学 管理学士



一般的招聘流程



通知
录取



Google的招聘流程

如何定义候选人面试体验？

Google将“候选人体验（candidate experience）”定义为候选人与公司的每次互动，从收到职位申请的电子邮件到收到工作机会（offer）的电话。





候选人面试体验



候选人与公司的每次互动时的体验

为何要重视“候选人面试体验”？

- 谷歌的内部研究表明，面试过程，特别是面试官，是候选人对招聘流程总体满意度最大的影响因素之一，可以决定候选人是否接受Offer。
- 谷歌还发现招聘流程的长短一般是候选人体验的主要影响因素。
- 谷歌的招聘团队一直致力于让面试过程变得愉快，并改善所有候选人的体验。事实上，80%接受或拒绝面试邀请的人都表示他们仍会推荐朋友申请谷歌。



You Are
Wonderful



在整个招聘过程中为候选人提供积极的体验

——从沟通期望到让候选人了解公司最新信息——

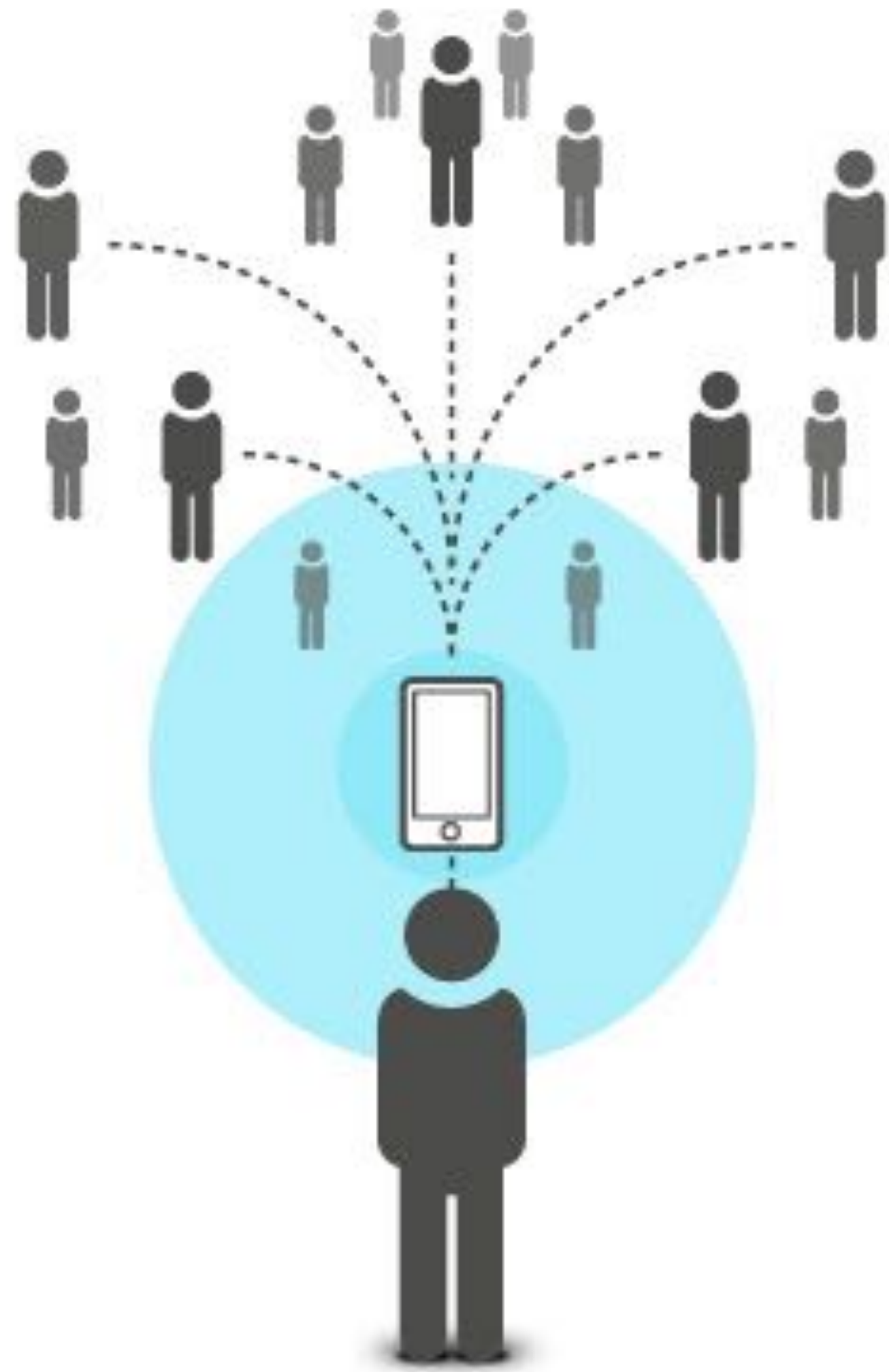
可以帮助你吸引和留住最优秀的人才

Part 1

与优秀候选人取得联系

一旦找到了优秀的候选人，你如何与他们取得联系呢？

最初的接触对于建立融洽的关系和定下基调是很重要的，不仅是在整个招聘过程中，而且还包括应聘者被录用后对公司的期望。



与候选人个性化沟通

谷歌的招聘团队研究发现，只需花费额外的时间来个性化沟通，就可以增加候选人的体验和他们对整个公司的看法。比如以下就是谷歌的案例：

初级服务水平

“当她打电话时，她似乎只是在照本宣科。我不认为她关心我说的话。”



卓越的体验

“当招聘人员打电话来的时候，她人非常友好。她告诉我关于这个职位的相关内容，她问了一些关于我的背景情况。我敢肯定她花时间仔细阅读了我的简历，因为她问了一些非常匹配的问题！”



Part 2

准备面试候选人

研究表明，确保候选人知道公司的期望是什么，以及如何安排面试有助于候选人认识到这个过程是公平的。



谷歌的面试邀约邮件

谷歌试图通过简化面试流程来帮助候选人专注于面试。招聘团队向候选人发送包含以下信息的综合电子邮件：

- **Day-of logistics reminder** 日程提醒：

- ✦ 到哪里面试？什么时候到达？穿着要求？（候选人总是想知道！）
- ✦ 候选人到达时应该如何做的安排（例如，“在接待处办理入住手续，我会来接你。”）

- **Interview schedule** 面试时间表：

- ✦ 虽然谷歌无法总是给候选人确切的时间安排，但招聘人员会尝试提供给他们关心的信息，例如一天的时间安排，他们会与多少人沟通，以及他们何时可以午餐或休息。

- **Interview prep material** 面试材料准备：

- ✦ 谷歌招聘人员会为候选人提供有关如何准备面试，提出哪些类型的问题以及谷歌如何制定招聘决策的提示。

谷歌的面试邀约邮件

蜜蜂学堂

Greetings from Google - Ercument Erol Olcer

Gelen Kutusu x



[Redacted]@google.com>

11 Eki ☆



Alici: bana ▾

Hi Ercument

Thanks for your interest in Google's Software Engineering Internship opportunities in our North American offices. My name is [Redacted] and I'm so excited to be working with you! :)

There is a lot of information we'll be discussing, so to make it simple, I've broken it down below:

- **Scheduling Interviews:** [Complete this form](#) to set up your two technical phone interview. Please enter my email address [Redacted]@google.com at the end so I can receive your completed form.
- **Preparing for Interviews:** [This technical prep guide](#) answers questions on how to prepare for the interviews and provides an overview of the process.
- **Completing Project Preference Questionnaire:** You should have received a preference questionnaire; please be thorough in your responses. Check out the [project search guide](#) for more info.
- **Additional Documents:** Finally, please send me a PDF of your most recent resume/cv and transcripts (unofficial or a degree audit is fine).

If you have questions, there is an FAQ at the bottom of this email. I'm also happy to speak with you over phone or Google Hangout - just let me know what are some good times for us to talk! :)

Cheers,

案例

Part 3

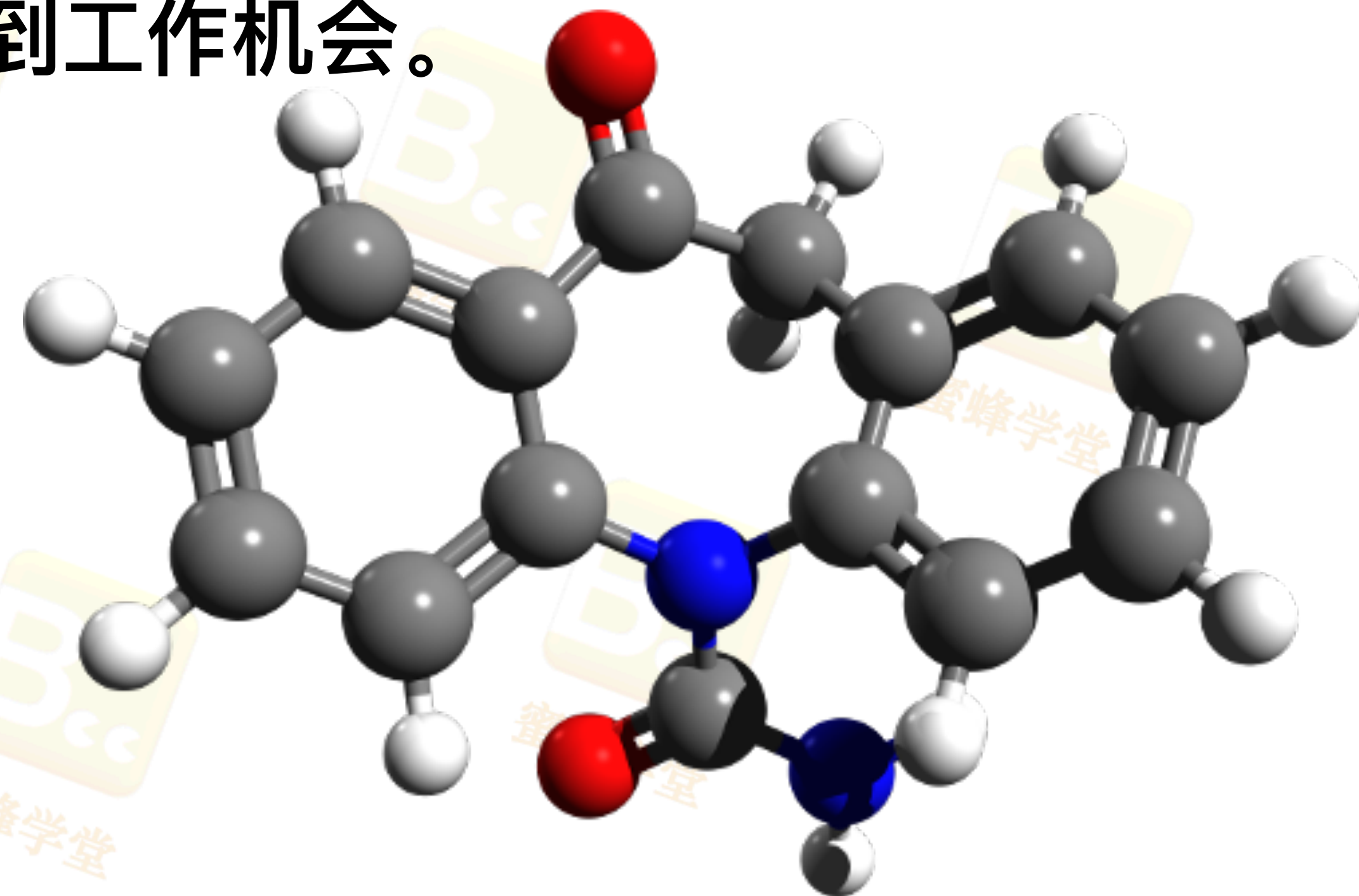
结构化你的面试时间

当候选人来公司接受面试时，谷歌不仅评估他们，他们也在评估谷歌。

招聘人员和面试官想要向他们推销并告诉他们谷歌是一个很赞的工作场所。最终，谷歌希望他们完成面试后，能帮助候选人解答相关的疑问，并在整个过程中得到诚实和公平的对待，即使他们最终没有得到工作机会。

任何一个候选人都可以在某个时间再次申请谷歌的岗位，也可以向朋友推荐谷歌。

好消息快速传播，坏消息传播速度更快。



谷歌如何分配面试时间

准时就是一切

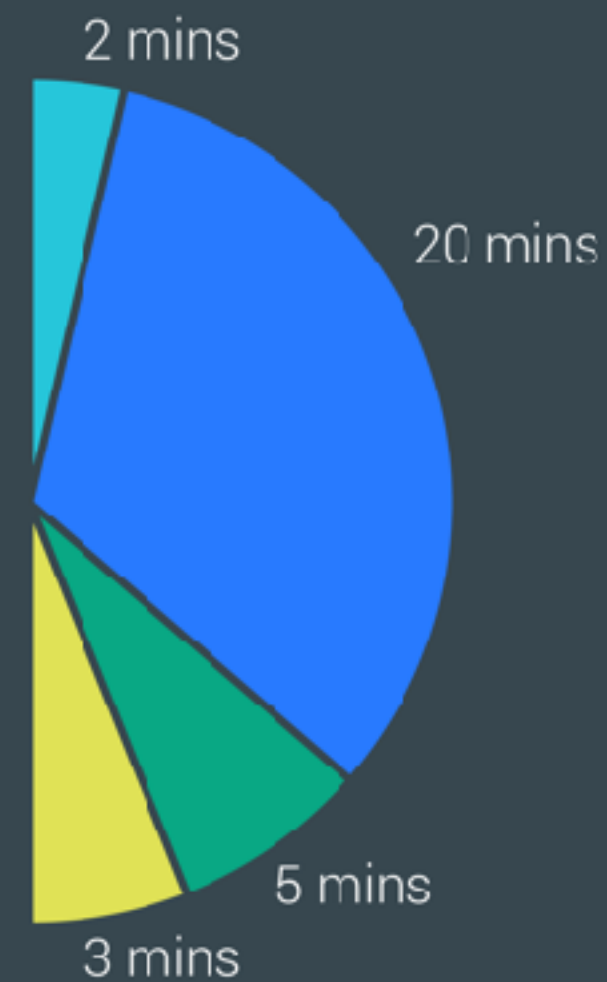
Timing is everything

reWork

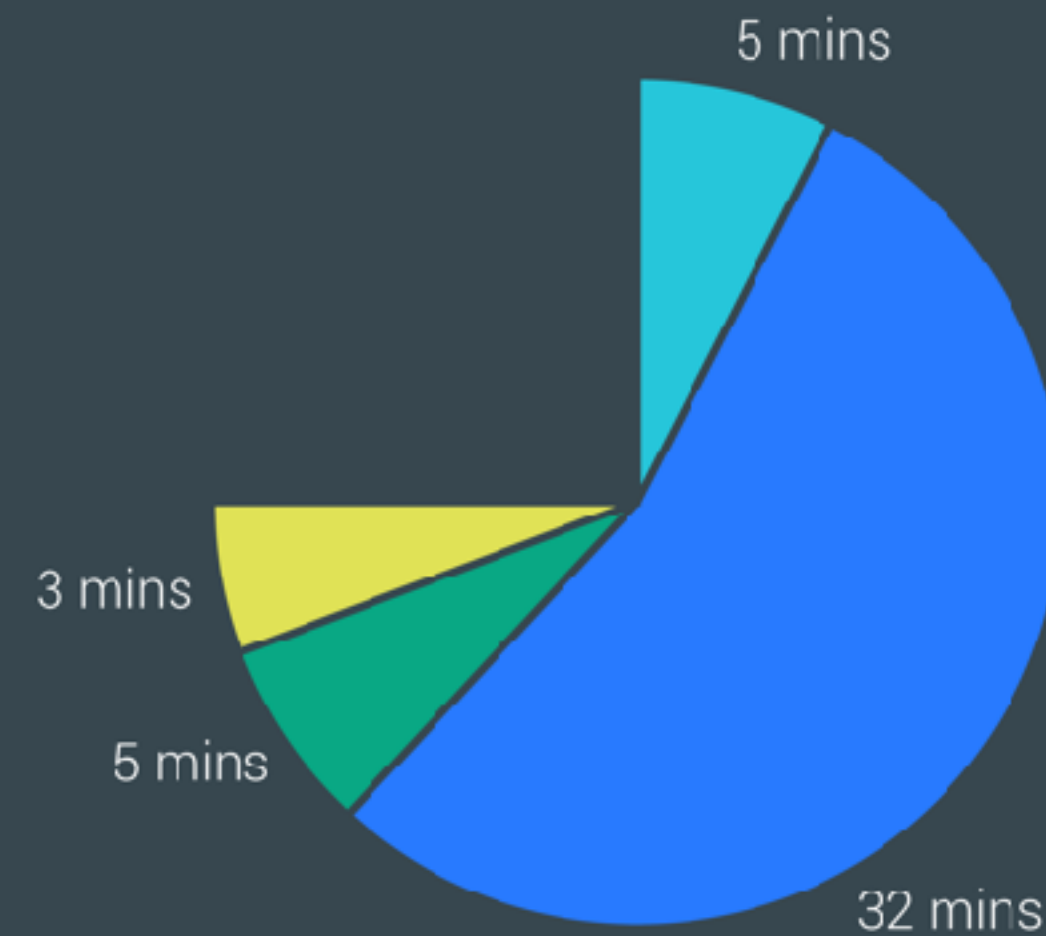
面试官有责任确保他们在面试期间有时间处理所有事情

面试由四个部分组成：

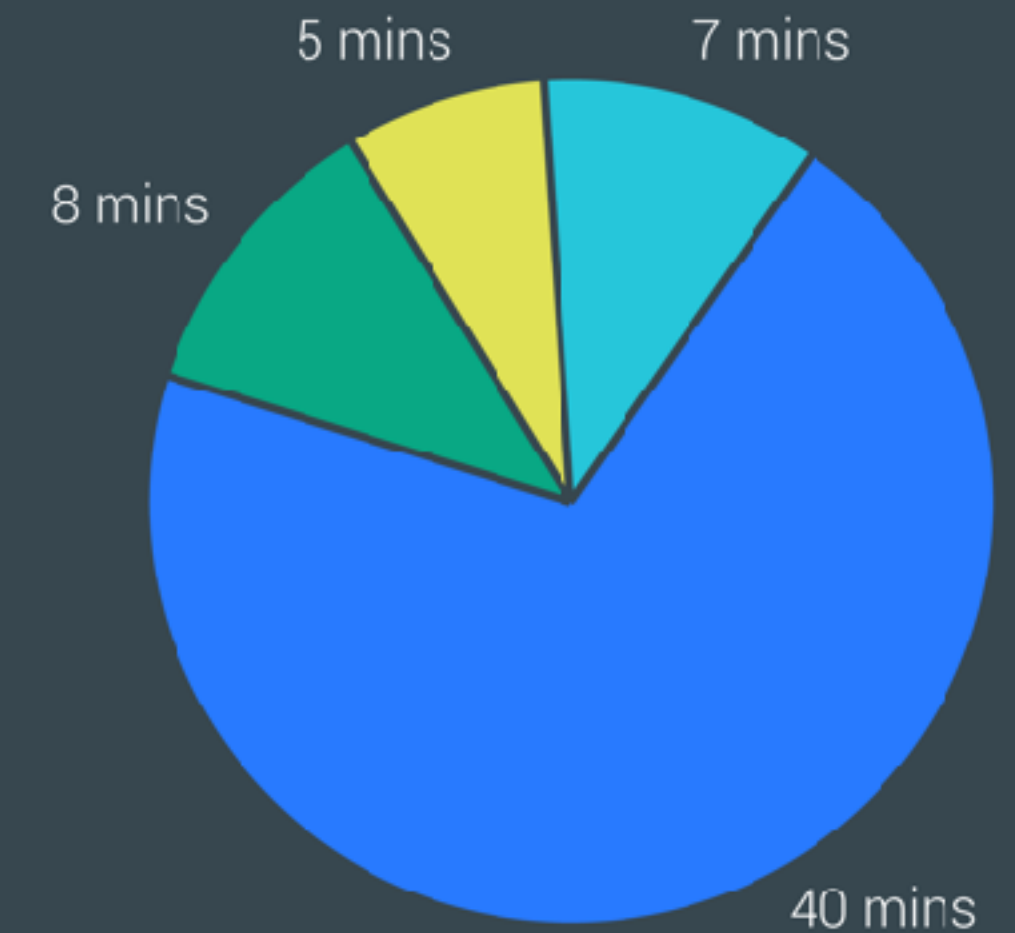
- 介绍 ●
- 面试提问 ●
- 候选人提问 ●
- 总结 ●



30分钟的面试



45分钟的面试

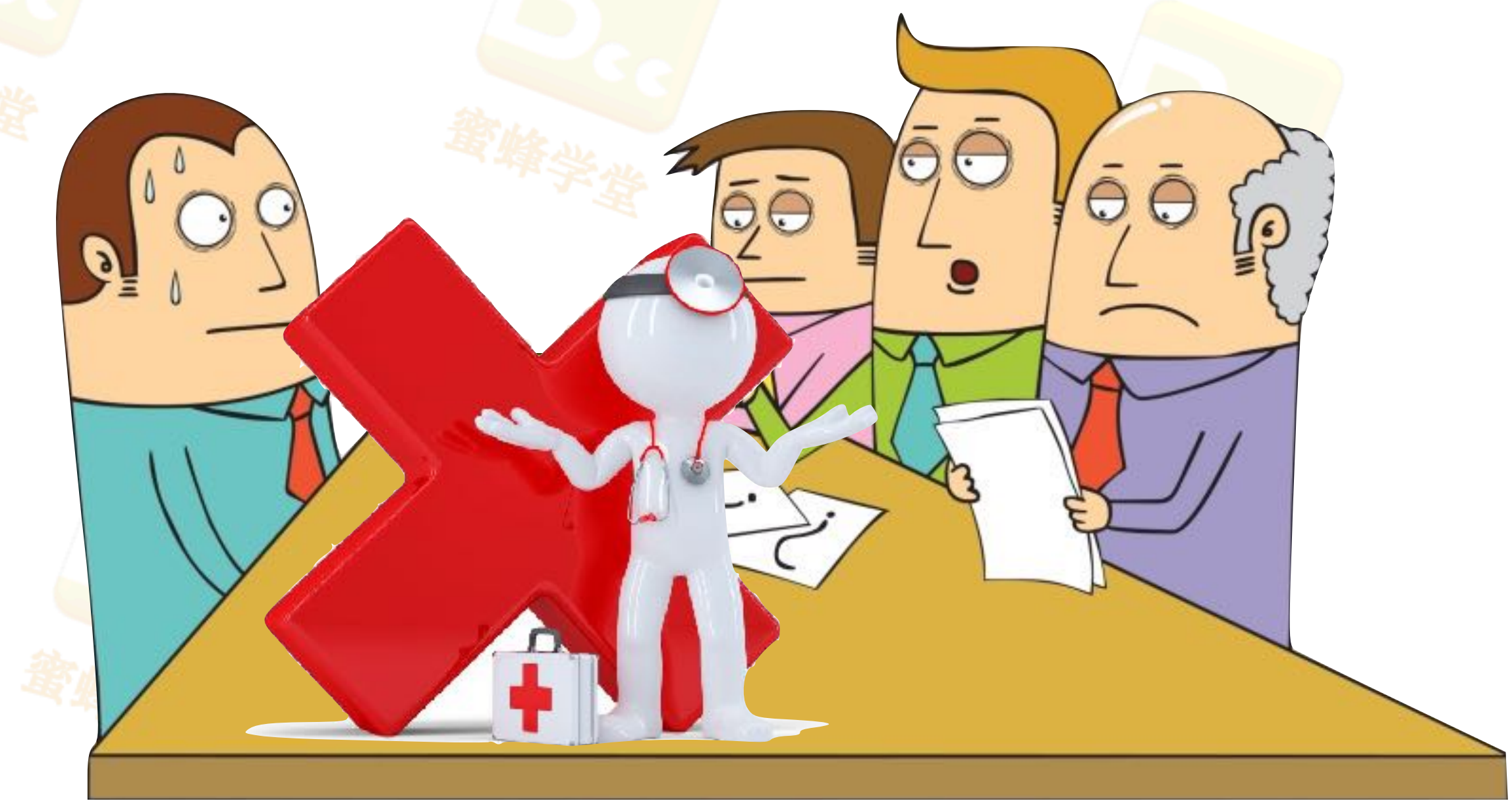


60分钟的面试

如何提升现场面试的体验？

除了面试时间安排结构化之外，以下是谷歌努力提供卓越的现场面试体验的一些方法：

- 定制“面试小组成员组成”以匹配候选人的背景和兴趣
- 带候选人参观工作场所
- 给出额外的时间让他们了解公司、文化和即将加入的团队
- 给出额外的时间回答候选人的其它疑问





请记住，在为你的职位选择候选人时，对你的组织来说可能是一个重大的决定，但你所提供的工作机会可能会**改变候选人的一生**。

Part 4

面试时和面试后的沟通

谷歌招聘团队努力保持与候选人的沟通渠道顺畅，特别是招聘流程时长超过预期的时候。谷歌不希望因为候选人不了解整个流程而误认为公司对他不感兴趣，导致失去优秀的候选人。谷歌希望候选人能体验到自己能充分了解公司，能受到公平对待，并与公司有某些个人联系。



面试时的关注点：

为了做到以上的要求，招聘人员在整个面试过程中都会关注以下几点：

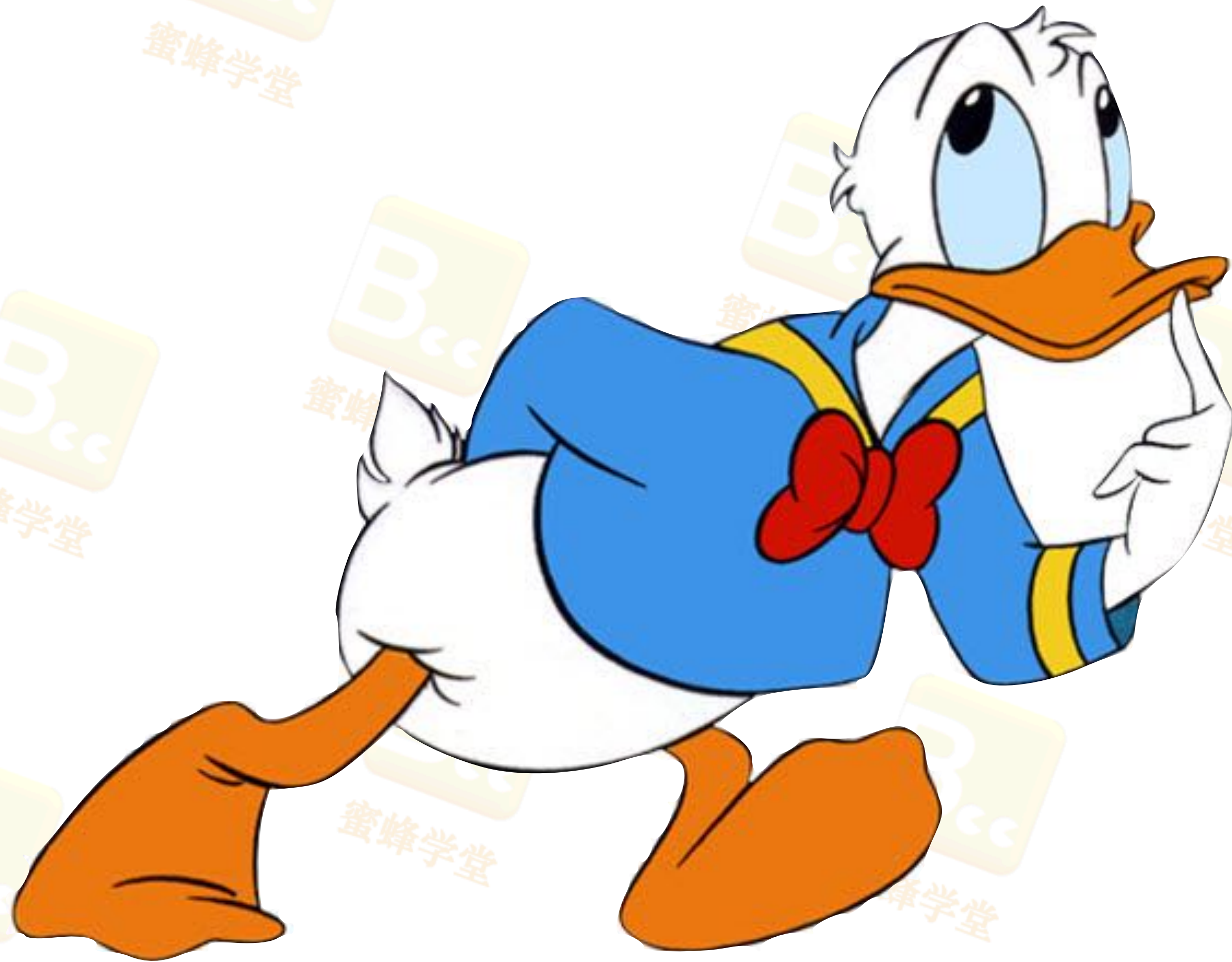
- **Tone基调：**让沟通变得简单、易懂、直截了当。当面沟通和电话沟通，都应该像朋友一样和他们进行交谈，说出他们的名字。当你是一个直接的、有人情味的人时，求职者会感激你的。
 - ✦ 例子：你好，Kim，感谢您申请谷歌的网站可靠性工程（简称SRE）团队。招聘委员会正在审查您的申请，我们会在您的申请状态更新后与您取得联系。
- **Timely及时：**在招聘过程中发生重大事件时，要第一时间与候选人沟通。
 - ✦ 例子：“嗨，Jose，我只是想打电话告诉您，我已收到面试官的所有反馈意见，你的简历已经转交给招聘委员会。”
- **Trustful真实：**无论消息是积极的还是消极的，一定要说实话，这对候选人来说是最好的。
 - ✦ 例子：“Beth，招聘经理的岗位仍在面试其他候选人，您的申请仍在考虑之中，我下周还会为您提供最新的进展。”

ACCEPT

REJECT

Part 5

接受和拒绝候选人



Accepting candidates 录取

你找到了合适的角色候选人，现在你该如何传递这个好消息呢？

在谷歌，招聘人员会致电候选人亲自告诉他被录取的好消息。

在电话沟通之后，招聘人员还会通过电子邮件发送录取通知书、重要细节和相关文件。招聘人员也会通知招聘经理和面试官，并鼓励他们也能找机会向候选人表示祝贺。



Rejecting candidates 拒绝

研究表明，在拒绝候选人时，解释招聘决策过程如何运作有助于为候选人创造更积极的体验。



工具

如何衡量候选人的面试体验

???

GOOD

Excellent

Great

POOR



调查说明：

为了更好地了解和衡量候选人在招聘过程中的体验，不管他们最终是否获得工作岗位，谷歌都会向候选人发送网络调查问卷。招聘团队使用此调查反馈来调整招聘流程并了解哪些是有效的、哪些是无效的。收集和实施这些调查反馈可确保谷歌正在构建不断改进和适应的招聘体验。

招聘团队会尽可能在完成招聘决策后第一时间通过电子邮件给候选人发送一封调查问卷，以便候选人对体验还有清晰的记忆。调查问题侧重于面向招聘整体行为的反馈，会询问“我是否对沟通的频率感到满意”等问题，而不是“我对跟我沟通的招聘人员感到满意”，这样也能帮助谷歌招聘团队明确后续的招聘活动。

候选人面试体验调查表

请回答以下问题。如果你不愿意回答或觉得不适合你的问题，你都可以选择跳过不答。

整体满意度

1. 总的来说，我在【填入贵公司的名字】体验到的招聘经历给我一种积极的感受。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

2. 我会推荐我的朋友来申请【填入贵公司的名字】的工作。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

3. 如果我看到【填入贵公司的名字】放出我感兴趣的工作，我会再次申请。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

4. 【填入贵公司的名字】用心评估我的候选资格。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

招聘人员评价

1. 招聘人员帮助我清楚了解了整体的招聘流程。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

2. 招聘人员帮助我理解在【填入贵公司的名字】的面试中他们的期望是什么。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

3. 招聘人员向我清晰地解释了我所申请的岗位角色和职责。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

4. 招聘人员能及时回答我的疑问。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

5. 整个招聘过程中，招聘人员定期向我反馈我的面试进展。

非常不同意	1	2	3	4	5	非常同意
-------	---	---	---	---	---	------

面试官评价

1. 面试我的面试官提前做好了充分准备。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

2. 面试我的面试官准时来参加我的面试。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

3. 通过与面试官的交谈，我对这个职位的职责有了很好的认识。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

4. 我有足够的机会提出自己的疑问。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

5. 我觉得面试官能够有效评估我的知识、技能和工作所需的能力。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

1. 我对安排我面试的人的及时性和反应能力感到满意。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

2. 接待我的招聘团队成员对我很有帮助，也很友好（当我到达现场时，他们主动向我打招呼）。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

3. 我的差旅费在适当的时间内得到了报销。（如果您不需要报销，请跳过）

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

录用评价

1. 与其他公司类似的工作岗位相比，我的薪酬方案（包含薪酬、股票、福利等）具有竞争力。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

2. 我的薪酬方案（包含薪酬、股票、福利等）细节方面描述得很详细清楚。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

对【填入贵公司的名字】的印象

1. 【填入贵公司的名字】提供了有挑战性的工作机会。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

2. 【填入贵公司的名字】重视新想法和创新。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

3. 【填入贵公司的名字】是一个有趣的工作场所。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

4. 【填入贵公司的名字】拥有伟大的产品。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

5. 员工看起来都很乐于在【填入贵公司的名字】工作。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

6. 【填入贵公司的名字】员工有机会从事重要的项目。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

线上渠道评价

1. 招聘简章的内容是吸引我投【填入贵公司的名字】简历的原因。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

2. 【填入贵公司的名字】的社交媒体对我申请【填入贵公司的名字】的决定产生了影响。

非常 不同意	1	2	3	4	5	非常 同意
-----------	---	---	---	---	---	----------

参考文献

- (1) Google re: Work网站文章: Guide: Shape the candidate experience, 网址: <https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-shape-the-candidate-experience/steps/introduction/>
- (2) 拉斯洛·博克 (Laszlo Bock): 《重新定义团队:谷歌如何工作》, 中信出版社; 第1版 (2015年10月1日)

声明

本PPT及相关文件已获得创作者本人授权，蜜蜂学堂对此拥有完整的知识产权，购买者仅可限于自我学习使用，任何未经蜜蜂学堂及创作者本人同意的转发以及利用互联网等各种形式的传播都构成严重的侵权，蜜蜂学堂将通过法律途径追究其侵权责任。



蜜蜂学堂

Scholarship

超级年卡

让更多人享受到知识与成长的快乐

- ✓ HR全模块1000小时线上实战课程
- ✓ 50份超3000页可编辑PPT蜜蜂笔记
- ✓ 1000页PPT模板&图标集（每两周更新）
- ✓ 10本畅销书籍精美思维导图

原价3999元 今限时团购**399元!!!**



【原价3999元限时团购399】 蜜蜂学堂学习
年卡



长按识别二维码