



职场·职业

# 聘之有道

## 面试读心术

王新宇◎著



知名央企人力资源副总经理

**10**年职业生涯，面试近**5000**人

面试成功率达到**90%**以上

知名跨国公司、国有企业、大型上市公司

招聘负责人联合推荐



机械工业出版社  
China Machine Press

职场•职业

## 聘之有道，面试读心术

王新宇 著

ISBN978-7-111-26990-8

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

# 目录

## 推荐序

## 前言

## 第一章 综述——面试就像买彩票

## 第二章 面试为什么——正确看待面试

- 一、我们是卖方还是买方——为什么要面试
- 二、招聘要的是什么，面试看什么
- 三、怎么看待应聘者——戴上合适的眼镜
- 四、面试官的素养和要求——戴正你的“官帽”

## 第三章 练拳先练功——从需求分析入手

- 一、从职责要求分析招聘需求——干活的人“长啥样”
- 二、职位分析的内容
- 三、职位分析的方法
- 四、对分析的结果筛选和排序
- 五、对职位要求的分级与基于素质能力的招聘
- 六、从职位所在团队分析招聘需求
- 七、从企业文化和价值观分析招聘需求
- 八、案例分析：这个职位该招什么样的人
- 九、招聘渠道选择
- 十、高效简历筛选
- 十一、在招聘中测评技术的应用
- 十二、背景调查

## 第四章 拳术与套路——各种面试方法

- 一、面试方法纵览
- 二、非结构化面试的使用方法
- 三、结构化面试使用方法
- 四、行为面试法的应用
- 五、情景模拟法的应用
- 六、无领导小组讨论法的应用
- 七、压力面试法的应用
- 八、如何选择招聘所用的方法

## 第五章 知其所以然——问题使用技巧

- 一、怎样把能力要求转化为问题——能力要求“可视化”
- 二、把职位要求转化为问题的基本思路——如何做到“可视化”
- 三、问题这样问
- 四、问题之外看问题——细节与推理
- 五、常用问题问法分析

## 第六章 大隐隐于市——题有形，意无形

- 一、隐蔽式提问
- 二、封堵式提问

三、王氏乱序提问法

四、控制面试气氛

五、别让自得的心态蒙蔽我们的眼睛

六、面试实录与分析（一）

七、面试实录与分析（二）

第七章 重新审视自己，重新认识面试

一、你算哪种人

二、重新认识面试

参考文献

## 推荐序

这个世界上，最难看清的是什么？是人。因为人与人之间有着不同的个性，不同的思想，不同的价值取向。人与人之间不但有着巨大的差异，而且人还是在不断变化的。所以，尝试看透一个人，是一件极具挑战的任务。

然而，在现实的管理实践中，特别是在一个组织吸纳新鲜血液的时候，我们需要人。这些人应该既能为组织带来价值，有组织需要的技能，又能与组织的文化有机地融合在一起；既要发挥作用，又不产生排异反应。因为组织和人的多样性，在我们进行外部的招聘与甄选时，对组织本身和组织要求的了解以及对于求职者的需求，就成为招聘时必须把握的根本要点。

市面上关于招聘与面试的书很多，但王新宇先生的书以他自己的亲身实践和总结，给我们提供了一种系统的选人思维方式和一些独特的视角。无论是将招聘要求“可视化”，基于“常情”与“常理”进行判断，还是他提出的“王氏乱序提问法”，在我看来，都有很强的实际应用价值。

无论您是刚刚开始从事招聘和面试工作的人力资源工作人员，还是一位资深的面试官，作为一位从事招聘多年的面试官，我都很愿意向您推荐王新宇先生的这本书。其中蕴含的思考问题的思路，有着广泛的适用性。

此外，作为求职者，阅读这本书的好处，在于能够了解面试官看人的基本思路和出发点，从而在分析自身优势和劣势的基础上，思考如何更有效地展示自己与职位的匹配性。如果求职者少一些盲目，同时知道在面试过程中，如何真实地展示自己，这对于招聘者和应聘者来说，将会是一种双赢的结果。

面试的方法有不少，选人的手段也有很多，而仅仅了解这些方法，对于我们真正找到合适的人是远远不够的。针对不同的求职者，采取不同的甄选方法，不让求职者能清楚地看到面试官需要了解的每一个细节的判断标准，不给他们做出投其所好的虚假回答的机会，从而使面试官能看清候选人，是对每一位面试官最大的挑战。达到这样的境界，需要我们对职位的深刻理解，对面试技巧的娴熟掌握以及在此基础上的灵活运用。

IBM大中华区人力资源招聘总监 白艳

# 前言

自己做面试，其实也是一个在实践中不断摸索、总结以提高自己面试技巧的过程，在学习阶段，参加了一些面试培训，也看了不少介绍面试技巧的书，但却发现很多实践中的问题没有人告诉我怎么去解决。在做了几年面试，积累了一些经验之后，我有幸有机会站在讲台上给别人讲怎么做面试，如何选人，发现曾经让我困惑的问题，也是让很多面试官困惑的问题。仅仅靠一两天的培训，无论从经验传播的速度，还是从系统性的角度，都不理想。于是，从2007年开始我萌生了动笔的念头，并且开始更多地阅读介绍面试的书。可以说，这些书看得越多，把自己的想法写下来的冲动就越强烈。

作为一门艺术性和实践性都很强的技巧，我知道有很多人都希望能借助于此，让自己看人更准。我不敢说这本书提供了灵丹妙药，但里面叙述的内容，都是来自于我近十年的时间里，大量面试基础上的积累，而且从结果来看，还是值得我自豪的。可以说，这是一本我用“心”写出来的书，而不是一本编出来的书。为了使这本书读起来不烦，我尽量用口语化的方式来表述，也许在专家眼里，实在有点小儿科。不过，只要读者能在轻松愉快阅读的同时，感觉到原来面试可以这么做，原来我也可以做个火眼金睛的面试官，那就足以给我最大的成就感了。

在完成本书的初稿之后，给不少朋友看过，他们都给出了很多中肯且有价值的建议。借此机会，表达一下对那些帮助我的朋友们的感谢吧。

首先感谢我的父母。可以说，家庭成长的背景决定了我成为一个什么样的人。他们是我人生最重要的导师。

其次，这本书献给吴建芮先生，他对我的职业发展和本书的写作，都给了非常重要的意见和建议。他是我职业发展最重要的导师之一。

感谢我的朋友陈暮齐、我以前的领导苏谊女士，他们同样对我的职业发展提供了很重要的帮助，对本书也给了很好的建议。

感谢蒋璐、于杲，为这本书提出意见，包括书名的建议等。

感谢我的同事高晨、牟明海、张志宏等，在他们跟我一起做面试的过程中，花费大量时间，为本书精心选择和整理了最后的两个案例，特别是高晨。

感谢陈延青、辛力等为本书提出许多宝贵意见，并在此过程中给予我许多帮助。

最后，还要感谢刘伟刚先生、刘建明教授和曹智治，在出书的过程中，给了我非常热心而重要的帮助。

王新宇

2009年3月，北京

## 第一章 综述——面试就像买彩票

这是一本给面试官们阅读的书，无论是来自于人力资源部的面试官，还是用人部门的面试官，在进行面试的过程中，使用的技巧并无差别，差别的只是从不同的角度进行把关。

作为面试官，在招聘中，你是否遇到过以下问题：

- 如何判断应聘者的能力是否满足要求？
- 如何判断应聘者是否能适应未来的工作环境？
- 如何判断应聘者的人品？
- 如何判断应聘者背景的真实性？
- 应聘者不能满足所有招聘条件时怎么办？
- 什么样的招聘渠道最有效？
- 如何判断应聘者的潜质？

如果您发现这些问题在困扰着您，这本书也许会为您提供一些有借鉴价值的思路。

作为一名面试官，八年多的面试生涯，让我越来越明晰市场和招聘的变化：

一是应聘者的面试技巧越来越高，特别是应届毕业生。应聘者技巧的提高，使得用人单位在对应聘者进行判断时，变得更加困难。我们事先精心准备的问题，在那些年龄比我们小很多、缺乏工作经验的学生们面前，似乎并没有太大的杀伤力，他们对那些常见的问题胸有成竹，对答如流。这种状况导致我们在进行人才遴选时，变得极其盲目，主观感觉成为判断应聘者是否适合的决定性标准。

二是在面试过程中，我感觉很多求职者不是不优秀，而是走错了门。人的能力是有方向和类别之分的，不同职位对不同的求职者有不同的要求，不同的人对不同的职位也有不同的适应性，就好像我们不能让张飞绣花、宝玉打仗一样，用其所长，人尽其才，才能事得其人，人适其事。

显然，上述这两个问题不是针对同一类人的。第一个问题是针对我的同行们，在积累了对数千人的面试，准确率还算比较高的经验后，我希望把自己对面试技巧的总结贡献出来，成为同行们的参考。

第二个问题，它的主体是求职者，特别是应届毕业生。这本书并不是一本职业指导书——以后如果有机会，我或许会把自己作为一个人力资源管理者对他们职业选择的思考和建议另外呈现出来。但这本书同样适合求职者阅读，对求职者来说，阅读了这本书之后，我希望至少可以引发他们的两点思考：

（1）面试官所提的问题，是基于职位要求基础上的，我是否很好地理解了职位的要求？我是否能理解每个问题背后的含义？

（2）其次，好的面试官实际上会让求职者难以了解问题背后的思路和脉络，在这种情况下造假，这种风险是否值得冒？

如果求职者在面试过程中都能不出虚言，对面试官来说，也会降低他们选人的成本。

成在用人，败在用人；万物不齐，才有高下。但人又是有千差万别的，在这个世界上，最难把握的就是人。我从来不相信那些能保证自己看人百分之百准确的说法，我也不相信那些在我看来，缺乏严密的逻辑推理的判断方法，例如血型、星座学、面相



学等，也许这些方法应用在别的地方有道理，但在招聘方面，准确性令人质疑。就以血型为例，常见的无非四种血型，但据此把人归为四类，恐怕难以接受。至少对我来说，朋友们从我表现出来的特点，根据血型的学说，认为我应该是某种血型，但我恰恰是另外一种。

因此，在不断总结经验的时候，我也在关注同行，特别是那些给别人做面试技巧培训的培训师们的经验。这些年，市面上关于面试技巧的书不说汗牛充栋，至少可以说是琳琅满目。同时，就业难，特别是大学生就业难，也已经成为社会的热点问题。有一些电视和广播节目，也开设了关于面试指导或求职指导的节目。在阅读了不少这样的书，看了或听了不少这样的节目之后，我自己有一个很深的感觉：这些东西，无论是对求职者，还是对面试官来说都有不少不当之处，其中有些书只具备了理论的基础，缺乏甚至可以说是严重匮乏对实践的感知。

就拿市场上很多面试宝典一类的书来说吧，这些书有几个共同的特点：一是以编为主，原创作品少；二是相当一批作者缺乏实际面试经验，基本上是以理论的套路来分析；三是作者自身就不具备好的面试技巧，导致其所写的内容出现了很多不当之处。

我们可以在不少面试指导书上，看见这样比较典型的例子：如果面试官问，你最成功或最失败的一件事是什么？标准答案或最佳答案：“.....”作为面试官，我们都知道，这种问题怎么能有人人都一样的标准或最佳答案？而且，如果在面试中，我们对应聘者进行了解时所问到的题目，能有标准答案的话，这个题目也就失去它的效力了。有一本面试书，在谈到当面试官问到家庭背景时，居然给出了参考答案——简直匪夷所思。

在一本面试指导书上我还看到，作者在给求职者进行指点时，关于“告诉我你最失败的一件事”这个问题，给出了一堆建议，不能说里面没有可取之处，但作者建议：在陈述失败的例子的时候，一定要把原因归咎于客观，同时要表明自己主观上有多努力，等等。在我们这些用人单位的面试官看来，这绝对是一条误人子弟的建议。在面试过程中，关于“最失败的一件事”这个问题，是被普遍使用的。这个问题的背后，其实隐藏的是面试官需要通过应聘者对失败事例的陈述和总结，判断面前的这个人，是否有比较强的总结能力，是否能从过去的失败中总结出经验和教训，是否能客观而清醒地看待自己和他人，是否能勇于面对自身的问题和不足。显然，如果按照作者给求职者的建议去做，把问题都归咎于客观因素，他一定会被面试官所淘汰。这个问题和答案的背后，实际上是作者对问题理解的缺失。

这样的例子如果只是个案，倒也还问题不大，遗憾的是，我在阅读了数十本关于面试方面的书之后，发现这样的错误实在不少。作为一个还算有些经验的面试官，我想借这本书把自己对面试的理解和技巧的运用经验和同行做些分享，也希望这些经验能为其他面试官提供借鉴。

然而，是否有了好的招聘技巧，就能找到合适的人呢？答案显然是否定的。对于那些大的、有名的公司来说，从招聘角度来看，更多属于强势地位，对于应聘者可以以更挑剔的眼光进行筛选，而且只要不是非常特殊、市场上人才供应不足的岗位，可供挑选的应聘者会很充足。对于小的、没有名气的公司来说，在招聘时，可供挑选的余地往往要小得多，很多公司也因为实在难以找到合适的人，只好凑合，导致招聘的成功率难以提高。从严格意义上说，这已经不属于招聘本身能解决的问题了，属于组织内部组织结构设计和职位设置要解决的问题。对此，本书不再进行深入讨论，只是针对上面的问题，为那些招聘时感到困难的公司提出一些解决的建议：

## 1.在公司的薪酬政策上，考虑是否有调整的空间和可能，通过有竞争性的薪酬给付，吸引优秀的应聘者

在这一点上，前些年的房地产行业其实是一个很好的例子。房地产行业前几年由于其远远高于其他行业的利润水平，使得提供有吸引力的薪酬给付成为可能，特别是对于从事业务的岗位。平心而论，前些年，从人力资源的角度来看，在社会上的各个行业之中，房地产行业的知名度其实并不算很高，行业美誉度更是一般，但这个行业却吸引了一批素质不错的应届毕业生或者有潜质但工作经验不是很丰富的人加盟。请注意，我所说的是素质不错，并不意味着在学校里学习成绩一定很好。这类人的特点是悟性较高、人际交往能力强、心理承受能力不错。他们选择这个行业很重要的一条理由，就是和同龄人相比，工作同样的时间，他



们能挣到更多的钱，甚至多得多的收入。因此，对于知名度不高的企业，在进行招聘时，可以根据自身的能力和定位，考虑是否使薪酬成为吸引优秀人才的手段。

## 2.如果薪酬上难以有很强竞争性，则调整对职位的要求

通常从企业的角度，都存在着过度要求的情况。换句话说，本来一个一般本科院校毕业、能力中等的应届毕业生就可以适应公司的要求，并且只要自己努力，也能在未来跟上公司的发展，但用人单位往往会把这样的要求调整到要求重点院校的本科生或者要求一般院校毕业的优秀学生。殊不知，用人单位的过度要求，从求职者的角度来说，也是一种普遍情况。明明自身的情况更适合去做助理，也会有更高的成功率，应聘者往往首先选择的是应聘主管（当然，随着这几年就业形势越来越严峻，求职者在这方面的期望值也开始逐渐回归客观和理性）。用人单位的过度要求和求职者的过高期望，就会造成双方的错位，从而导致来求职的人用人单位看不上，而用人单位看得上的，人家又不到你这里来求职的情况。因此，重新审视和调整对职位的要求，往往会使用用人单位在招聘时有新的收获。如果我们发现自己的要求并不过分，但市场上依然难以找到合适人选时，调整职位要求的进一步做法，是将职位功能进行分拆和调整，从而使得原来无法进入视野的候选人，现在成为新的职位需求的潜在应聘者。

### 案例

有一家很有名的上市公司寻找副总裁，该职位分管战略和运营。董事长要求猎头顾问帮他找最牛的职业经理人，既要管过战略，也要管过运营。客观地说，年薪开价不算低，当然就这个职位的市场价格来说，也不算很高。遗憾的是，董事长不承诺给股权，只答应候选人任职两年以后再考虑。猎头帮这家公司找了几个市场上非常有名的职业经理人，遇到的普遍问题是，这些人对这个职位都不感兴趣。

### 分析：

其实，从专业的角度看，出现这种结果是必然的。人寻找工作，不同层面的人有不同的心理期望。能胜任这个职位的人，都是在职场上历练多年的职业经理人，对他们来说，找一个过得去的工作并不难，能吸引他们去的职位无非几个考虑：一是直接的薪酬收入，也许没有提高，但至少不能降——这时的前提还得是有其他方面的补偿，例如分红权等；二是股权，也就是说能从公司的快速成长中分享胜利成果；三是职位本身具有挑战性。对照这三个标准，上面提到的这家上市公司可以说基本都没有达到。

首先是薪酬，不能说很低，但对于它们想要的人来说，没有什么吸引力；其次是股权，董事长出于各种考虑不愿给；第三，这个职位虽然责任很重，但只是副总裁。对于职业经理人来说，做正职和做副职有着本质的差别。而且，对于有着丰富的既管战略又管运营的职业经理人来说，通常这类人过去的经历就是做公司的一把手。从这三点分析，这家企业虽然很有名气，但如果不调整薪酬水平的话，要找到它们想要的人恐怕非常困难。然而，从企业的角度来说，薪酬又是一个极其敏感的问题，既要合理评价不同职位的价值贡献差别，又要注重外部竞争力，制定合理的薪酬水平，有时候在某一个职位上不合理的薪酬标准，会使得很多职位间的薪酬分配失衡。

对此，我给它们的建议是，将战略和运营的职能拆分，不要放在一个职位上，而是分到其他职位上，或是分成两个职位，变成一个管战略，一个管运营。战略的职能，甚至可以考虑放在总裁或董事长的职责中。这样拆分之后，寻找一个有着丰富运营经验的副总裁，显然要比最开始的要求容易得多，而且符合这种要求的候选人，在薪酬的期望上，也不会像前面提到的那些著名的职业经理人那么高。这个思路对任何企业都很重要。在招聘过程中，当我们发现市场上的人才供应不足时，不一定非要坚持“按图索骥”，根据“骥”的情况，反过来调整一下“图”，也许是更好、更有效、成本也更低的做法。

## 3.小企业在解决招人困难的问题时，还可以考虑调整招聘面向的目标群体

例如，同样是做销售，不同的产品对销售人员的要求是有所差异的。这种差异，就会导致招聘需求和招聘渠道有很大不同。

### 案例

有一家做运动鞋的公司，每年需要招很多应届毕业生从事销售工作。这家公司的销售模式主要是走自己的专营店，因此，销售人员不是面向渠道，而是面向直接客户——像你我一样的普通消费者。这家公司的招聘主要是以校园招聘为主，它需要做出调整吗？

分析：

对于公司的招聘，完全可以针对产品本身的特色进行调整。假定公司的运动鞋分为高、中、低三个档次，其中，高档运动鞋定位于和耐克、阿迪达斯这样的公司去竞争，显然，从市场分析的角度来看，潜在目标客户群体主要集中于大城市，特别是北京、上海这样的特大型城市，而且主流消费人群是十多岁到二十多岁的青年人，追求时尚、品牌，也有一定的消费能力。

中档产品的定位是性价比最优，也就是既要有面子，也要比较耐穿。这类产品的潜在目标客户群体可能就会在中小城市比较多。

低档产品的竞争性在于价格和结实程度，即价格便宜，久穿不坏。显然，这类产品的潜在目标客户群体可能在中小城镇和农村会更多一些。

如果上面的分析是符合公司实际的，那么在找相应的销售人员时，面向的招聘群体就要有所区别。运动鞋这类产品发展到今天，已经从刚性较强的消费品，变成了属于弹性需求比较强的产品，换句话说，客户购买运动鞋，很多时候已经不再是因为要运动而必须买一双了，更有可能是因为运动鞋的外观或品牌或性能等某些特质，使得其产生购买的欲望。而最后的购买行为，会在很大程度上依赖于销售人员是否能有效激发起他们的购买欲望。

那么，什么样的销售人员更容易激发客户的购买欲望呢？是和客户有共同语言、更容易理解客户需求的人。由于运动鞋这类产品本身的目标客户群体就是以十几岁到二十几岁的青年人为主，而这类人群在购买运动鞋时，基本上是自行决策，不依赖父母进行选择，因此，寻找那些和潜在客户有共同语言的销售人员，就能够通过销售人员自身的经历，向客户传达他们的感受，而这种感受往往会有很强的说服力。

根据这样的分析思路，针对上述三个档次的产品，在招聘销售人员时，面向的目标群体就可以做出明显的区分：销售高档运动鞋的销售员，最好从大城市成长起来的应届毕业生中寻找；销售中档产品的销售员，可以从中小城市成长起来的年轻人中去寻找；而对于低档次运动鞋的销售员，也许将来最好的销售员，会来自于那些从农村考上大学、能吃苦、悟性强、心理承受能力不错的人。他们与目标客户相似的生活经历，会使得他们只要具备一定的销售技巧，就能对客户形成较好的说服力。通过这样的招聘目标群体的调整，也会使企业招聘时的可选择空间大大增加。

这家企业进行校园招聘，只是渠道的选择，本身没有问题。但在招聘过程中，为不同的产品选择销售人员时，选择的标准要有所差异。

进行上述分析，是希望帮助读者了解在招聘过程中，怎样去把握选人的思路和方法，从而能够结合自己所在单位的情况，灵活运用选人的各种技巧。

对任何一个用人单位来说，选人都是一项极其重要的工作。一个高素质的新员工，不仅会大大降低企业后续的培训成本，更重要的是，他们能为企业的发展提供更坚实的人才基础。但是，选人又恰恰是一项非常难的工作，因为我们都是根据一个人过去和现在的有限的基本信息，对他的未来进行判断。

从某种角度来说，这和买彩票非常相像。然而，与买彩票最本质的不同在于，买彩票时，某个或某组数字中大奖的概率，完全是基于过去的一种推断，是一种非常纯粹的概率事件，对过去的分析，只能是基于概率的一种预测。而对人的选择却不一样。一个人的未来，与其过去和现在有着密不可分的逻辑关系。因此，面试的过程，从实质上来说，是需要建立一个逻辑推理的过

程：我们基于被面试者过去和现在的状况，通过严密的推理，判断其未来发展的可能。

这正是本书所谈论的技巧的核心所在——如何建立起一个严密的逻辑推理过程，并通过令人信服的论证，获得对一个陌生人的把握。所以，从面试的角度来说，如果这个判断过程是无法令人信服的，则其结果就不可信；其次，如果这个判断过程只有判断者本人能够理解，其他人无法理解，其结果的可信度也要受到质疑。在本书后面的部分中会谈到一些测评技术，例如笔迹推断、罗夏墨渍测验等，这些方法最后所得到的对候选人的判断，基本上都是来自于判断者本人的主观评价，缺乏中间严密的逻辑推理过程，这会使得这些测评方式的可靠性大大降低。

总之，希望读者通过阅读本书，了解在选人过程中，怎样建立起一套完整且行之有效的看人思路，通过环环相扣的分析与推理，最后得出很有把握的结论——就是他（她）了！

## 第二章 面试为什么——正确看待面试

武侠小说一般在开始都要交待一下主人公为什么要习武，或者是对主人公的性格特点、身世背景进行交待，以便为后续描述他为什么花费很大精力去习武以及习武以后为什么会以某种方式行走江湖打下伏笔。而在拜师之前，或者在山洞里捡到先师的秘笈时，师傅或者先师都会要求：习成神功之后，哪些事做得，哪些事做不得。

换个角度想，面试也一样。在面试之前，我们得想明白，为什么要做面试？在面试过程中，我们作为面试官，应该如何要求自己？这些都属于对面试官的基础性要求。因此，在真正谈论武功和技法之前，还需要阐述一下面试的基本知识。当然，如果您觉得自己在这方面已经有了很深刻的见解，不妨直接看看后面的招数。

### 一、我们是卖方还是买方——为什么要面试

为什么要面试？这个题目看起来很愚蠢，至少很幼稚。没错，原来我也是这么想。但在看了一些招聘专家们写的书以后，我就不这么看了。就一般人的理解，之所以进行面试，是因为它在选人的过程中有着不可替代的作用，所以面试的主要目的是为了选择合适的人进入公司。可是在一些招聘的指导书或是某些做招聘培训的培训师那里，面试的第一目的是：推销公司，或者说让应聘者了解公司，也就是买方成了卖方。

如果把招聘行为看成一次销售活动的话，从企业的角度来说，既可以把自己看成买方，也可以把自己看成卖方。当我们认为自己是在购买一种资源时，用人单位是买方，是消费者；当我们认为招聘是把职位推销出去的时候，用人单位就成了卖方。看起来好像没有什么区别，只不过是不同角度看同一件事而已。但仔细思考一下其中的微妙差异，就会发现里面其实蕴含了我们对于招聘的态度。当用人单位把自己作为买方的时候，会仔细挑选候选人，也就是寻找性价比最优的资源，我们的着眼点在于如何判断候选人的性价比最优；当用人单位把自己作为卖方的时候，首先考虑的是怎样能把职位卖给愿意购买的人——也就是求职者，然后才是考虑哪一个购买者最合适。当用人单位把自己作为卖方时，推销公司确实就成为第一要务。

这两种观点不能绝对说哪种错或哪种对，决定我们态度的关键是市场上人才的供需状况。当空缺职位所需要的人才在市场上比较容易获得时，用人单位更多的是买方的角色；当空缺职位需要的人才在市场上严重供不应求的时候，用人单位可能就要采取卖方的态度来对待求职者。然而，尽管用人单位所需人才在市场上很紧俏，毕竟招聘不是真正的销售，如果招来的人不适合，这可不像买东西退货那么简单。所以，尽管我们可能会有卖方的态度，但首先还不是推销公司，而是选择合适的潜在客户，也就是寻找合适的人才，然后才是想办法说动他们加入到企业或单位中来。

因此，把推销公司作为面试首要目的的说法，就成了本末倒置。面试过程中是否需要让应聘者了解公司？很有必要，但并不是对每个应聘者都要这样。只有对那些我们认为可能适合所招聘的职位的候选人，我们才会进一步让他们了解公司，让他们自己也做出这个职位是否适合他的判断。面试不是忽悠人到公司来，而是让双方都能做出正确的决策。当然，那些管理随意，根本没把招聘作为一项重要工作认真对待的公司除外。因此，相互的了解就很重要。所以说，在面试过程中，让应聘者了解公司，也应该是面试的目的之一。

可是我们不要忘了，我们选人，通常不是“等额选举”而是“差额选举”，往往是在多个候选人中选择一个合适的。面试是一项耗费大量时间的工作，如果对每个候选人都去介绍公司的情况，这会使我们的无效劳动大大增加。所以，绝不能把让求职者了解公司作为面试的首要目的，甚至不能放在很重要的地位上。

虽然从总体而言，介绍公司并不应该是面试的主要目的，那什么时候让应聘者了解公司会变成面试中非常重要的一部分呢？通常来说，有以下几种情况：

第一种情况是在对应聘者的求职动机有所怀疑时，或者明显感觉求职者对于公司的认知和实际情况有较大差距，但其条件还不错，值得公司考虑时，可以通过向其介绍公司情况，观察他的反应和判断，从而做出应聘者是否适合的判断。

第二种情况是对猎头来说的。猎头的主要目的，是促成用人单位和候选人之间的“秦晋之好”。由于能进入猎头眼界的人，通常属于中高端人才，候选人本身会有较强的判断能力。因此，对于他们筛选出的候选人，他们往往会在面试的时候先给候选人介绍公司的情况，让候选人自己做出是否适合的评价。然后猎头才会在此基础上，对候选人做出是否适合公司的评价。立场的不同，决定了猎头做面试和用人单位做面试的出发点有很大差异。换个角度理解，猎头的面试，其基本出发点是让候选人能成功入职，所以他们是先假定候选人合格，然后再证明候选人合格，所以会更多地关注其优点和特长；而对用人单位来说，在面试时是先假定候选人不合格，然后通过面试来证明应聘者合格，所以对其优点、缺点、特点等都同样关注。这也是为什么对猎头公司推荐的人选，一定不能想当然地认为，猎头经验丰富，专业能力强，“你办事，我放心”。更何况猎头对于企业的招聘需求，未必能有非常深刻的理解。

第三种情况比较特殊，是公司的雇主品牌非常弱，难以在市场上招到人，好不容易看上的，人家还不愿意来。这种情况和前面的第二种情况本质上相似，在人才市场上都属于卖方市场，即用人单位对候选人的需要程度，要高于候选人对用人单位的需求程度。这种情况下，能有个相对合适的人来谈，已属不易，何来挑选？先让候选人对公司产生兴趣，变成了首要任务。此时的面试，其实更像推销。

上述三种情况，从本书的角度来说，只有第一种可以讨论一下。对第二种和第三种情况，首先要做的不是运用面试技巧的问题，而是通过在前面谈到的，调整薪酬、重新组合职位、调整招聘方向等方式，重建招聘需求，从而尽可能改变招聘过程中用人单位的弱势地位。

在遇到第一种情况时，提问本身就需要较好的技巧。如何使用这样的技巧，将会在后面做详细叙述。

读者看到这里可能会发现一个有意思的问题，即我在前面先是否定了一个观点，然后又分析：这样的观点在什么情况下成立，怎样去看待？这既是本书的特色之一，也是书中所谈到的招聘技巧的特色之一。

面试是干什么的？选人，和人打交道。只要是和人打交道，就没有绝对正确或绝对错误的做法。针对不同的人，采用不同的面试方法和技巧，就是一个好的面试官一定要具备的重要能力。所以，在本书后面所涉及的各种技巧中，我会谈到，怎么去运用一些非常规的方法。例如，按照一般教科书的说法，在面试过程中不应该使用诱导性问题，通常意义下这个说法是对的。但诱导性问题使用得当，其实可以对我们判断应聘者提供非常好的帮助。这一点后面会具体谈到。

因此，在面试的问题上需要说明的是，本书是我在近十年间不间断的面试生涯中面试了数千人，准确率达到90%以上的经验分享，也是我认为比较有效且在实践中确实能很好应用的方法、思路 and 技巧。虽然这并不意味着书中谈到的方法和技巧，一以贯之地适用于所有的面试官（例如对猎头顾问，可能适用程度就不高），或者适用于所有的应聘者，但我更希望提供的是一种提问的思路和方法，这样就可以把各种面试方法灵活运用，从而在最大限度上保证看人不走眼。

## 二、招聘要的是什么，面试看什么

### （一）招聘：我们要的是什么——唐骏的成功能被复制吗

#### 案例

在2008年一次中央电视台的某档节目中，作为嘉宾之一，我得以近距离地观察了号称中国职业经理第一人的唐骏，当时他还是盛大的总裁。盛大虽然是一家上市公司，但从管理风格上，还是一家比较典型的家族企业。而唐骏虽然头顶微软中国终身名誉总裁的桂冠，但他的职业经历并没有在类似家族企业工作的积累。在外人看来，这样的合作其实蕴藏了很大的不确定性，包括对唐骏本人，也是一种风险。记得在节目现场，唐骏始终告诉大家，他对自己在盛大的工作很满意，认为自己做得不错，也没有流露出哪怕一丁点的对盛大的负面评价。说实话，从现场的感觉来看，唐骏确实是一个职业化程度非常高，做事、说话的分寸把握

非常好的人，令人佩服。但我的直觉是，情况未必像他讲述的那样，或者说有很多东西他没有讲。

2008年5月，我看到了一篇杂志关于唐骏的专访，里面唐骏自己说到了在盛大的贡献，其实主要就是帮助盛大完成上市。在杂志出版之时，唐骏已经接受了另外一家民营企业的邀请，转换门庭了，所以无论唐骏的讲话，还是记者的分析，都透露出了较多的信息。至少，作为一个读者，我的感觉是：唐骏在盛大，其实并没有就盛大的管理体系本身做出很大的变革和调整，而把主要精力放在了帮盛大上市这项工作上。我们作为局外人，并不清楚陈天桥当时聘请唐骏，希望他主要做哪些工作，但我们可以肯定的是，一个企业的总裁，他的主要职责恐怕不该仅仅是上市、IPO，即使上市这件事是一件极其重要的工作。

先把唐骏的例子放在一边，回头看看我们开始提出的问题：招聘要的是什么？

这个问题，看起来不值一提。做招聘的人，不会连要干嘛都不清楚吧？但遗憾的是，根据我的经验，并不是所有的面试官都清楚地知道招聘的本质何在。我们更多的是延续了过去的习惯做法和我们自以为正确的思路。缺乏对工作本质的洞察，会使得我们在进行人员甄选的时候，难以做到把握真正的核心点，而更多地关注于问题的表象和我们自己的主观感觉。

例如，我们在面试过程中，会了解对方的优点、缺点、背景等，那么，招聘时，我们要的是什么？我们在选什么？是应聘者的优点？缺点，能力，背景，经验，还是思维？看起来都是，其实本质上都不是。

从招聘的目标来说，我们关心应聘者的年龄、性别、经验、背景、学历、性格吗？本质上不关心。我们之所以要选人，归根结底要的是，有人来把工作完成，或者希望能超额完成、超标准完成。如果要达到这样的目的，意味着我们需要选择能把工作超额完成的人。

如何判断应聘者是否具备了这样的能力，或者具备形成这种能力的潜质？这就变成了我们招聘过程中的判断点。按照这样的分析思路，其实就找到了招聘的两个最重要的环节：首先，需要判断什么样的人有可能把工作超额、超标准完成？其次，怎样判断一个人是否能达到上述的要求？对这两个环节的分析，也是本书最核心和最重要的两个部分。

判断什么样的人才能超标准完成工作，属于招聘过程中的需求分析，这是选对人的基础。面试中的所有问题，都应该基于这种分析基础。

比如，对于应聘者优点和特点的判断，实际上是要把握应聘者是否具备完成工作的能力和潜质；对其缺点的判断，则是把握求职者的不足，在此基础上看这种不足或弱点在多大程度上可能会影响工作；对其背景的判断，则是通过看求职者现有的基础程度如何，从而把握他是否有胜任工作的基本可能；看求职者的经验，则是要了解他能从经验中得到什么，通过对过去状况的把握，去推论应聘者在未来的发展可能性。而做这些判断时，是需要有一个标准的，换句话说，我们不能以面试官的经验来做出判断，而是必须有一个清楚的依据。这个判断标准来自何处？来自于对职位和工作的要求。

关于如何把握应聘者的优点和特点，在本书后面的章节中，将花大量篇幅进行分析。这里我们举一个对缺点进行判断的例子。

例如，我在前些年负责公司汽车快运业务的时候，会涉及招聘一些跑长途的货车司机。除了对司机的基本驾驶技能、经验、从业背景等进行考察之外，我们会很关注应聘者是否喜欢打麻将、赌钱。打麻将是一种比较容易上瘾的活动，这些年，随着以前那些受过严格训练的老司机逐渐退出，从事长途货车司机这类职业的人，自律性往往不如从事管理职位的人高。跑长途是一个比较容易出安全事故的职业，作为长途司机，保证休息是非常重要的，而一个对打麻将非常热衷的司机，往往会因为打牌而使得睡眠难以保证，从而大大增加出现安全事故的几率。因此，对于我们所招聘的长途货车司机，只要应聘者告诉我们他喜欢打麻将，或者我们了解到他是一个“麻友”，基本上就决定了他不会被录用。

要强调的是，每个人都有缺点，再伟大的人也不例外。所以，我们在了解应聘者的缺点的时候，一定要把握，应聘者的缺点是否和职位要求相冲突？如果不冲突，就不应该成为我们不录用的理由。



有意思的是，有一次我去一家很大的网络公司做内训，在谈到对应聘者的缺点的考察的时候，我举的是出纳的例子。在我们一般人的印象里，对出纳的一个重要要求，是细心或细致。显然，一个粗心的应聘者是不应该被录用的。但这个公司的同事却告诉我，由于他们是一家在美国纳斯达克上市的公司，内部流程设计得比较严谨和规范，再加上过去的手工台账早已升级为计算机系统，而系统内的每个环节又有精准的对内控流程风险控制点的管控，使得他们公司对于出纳在细心方面的要求，并不比别的职位要求更高。于是，在这个公司，我只好不再使用这个例子。

其实这件事反过来正好说明，对应聘者的缺点的把握，一定是和职位的要求紧密结合在一起的，职位的要求本身，既有这个职位类别通常所需要达到的标准，也有由于公司的特点所决定的职位特性。按照职位类别所做的一般性的分析未必完全适用。

所以概括起来，招聘实际上是寻找能把工作按要求完成或超额完成的人。由于是对未来结果的预期，因此，需要根据其过去、现状，通过有效的程序和方法，对应聘者是否具备这样的可能性做出判断。归根结底，判断的是应聘者是否具备了所需的能力，以及能否在企业的现实环境中应用这种能力的可能性。之所以要衡量应用这种能力的可能性，是因为一个人再有能力，也必须要有适合他的土壤和环境，否则好种子也不会发芽。

想想国内这些年，成功实现“空降”的职业经理人多吗？好像不多。为什么？在我看来，原因其实很简单，不是那些职业经理人不职业，而是他们“空降地点”的工作环境和企业文化不适合他们。但遗憾的是，并不是很多做招聘的人意识到这一点。当然，那些把引入职业经理人作为软广告，借此做秀或出名的企业除外。

近年来，接触了不少的民营企业，这些民营企业，在经过了十来年或更长时间的发展后，管理开始进入规范化阶段，引入职业经理人成为它们比较迫切的需求。但一些民营企业在聘人时，定位是曾经在世界500强企业工作过的，或者在国内大的外资或合资企业工作过的经理人员。其实这是很值得认真思考的一个问题。

从本意来说，这些民营企业希望引入外企的职业经理人，能引入先进的管理理念，从而有效提高自身的管理水平，确实是非常朴实，也非常良好的愿望。但往往事与愿违。一般意义上，外企管理水平会比国有企业和民营企业要高一些，而且从客观上说，国内企业的管理提升，在初期，确实很多都是向外企学习而获得的。但我们不要忘了，在我们眼里高不可攀的世界500强外企的中国公司在其内部，只不过是一个地区性公司或分部而已。虽然中国的市场很大，但在那些高鼻梁、蓝眼睛的CEO或总裁们眼里，在中国的子公司或办事处，对整个集团来说，其意义是站在市场角度上看的，而从管理角度来看，更多的是要执行整个集团的规定和政策。

这种现状，决定了国内外企的职业经理人，在管理上，创新的空间是不大的，他们更多的是必须执行国外总部所确定的框架和政策，无论他们自身有多强的创造力，发挥的空间并不大。这种管理模式所培养出来的外企职业经理人队伍，比较共性的特点是执行力相对较强，但各种体系的设计能力和建设能力偏弱，因为他们在这方面没有太多成长和发挥的机会。

可民营企业要的是什么？不是找一个或几个人来执行过去的政策，而是找职业化程度很高的人来帮助建立各种管理体系和框架。而这又正好是外企职业经理人的短板。于是，我们看到了很多民营企业从外企找职业经理人，效果并不理想。当然，也有一些看起来成功的例子，但仔细分析一下，也许并不是像我们这些人想当然的那样。

透过这个分析再看看唐骏的例子，可以看到，唐骏在盛大的成功转身，并不代表外企职业经理人的成功，而完全是他自己选择了放弃行使一些职责要求，无论是出于主动还是被动，但这种放弃带来了他和陈天桥之间的和睦相处——至少表面上看如是。这就是个人的适应性。但这种放弃，和前面讲到的，民营企业希望借助外企职业经理人的力量，重塑自己的管理体系的初衷已经相去甚远了。

从唐骏的例子中可以看到关于我们选人的正反两方面的意义。从正面来说，一个人能力再强，也需要能适应其所在的环境，才能发挥出自身的实力和优势；从反方面来说，民营企业从外企选聘高级职业经理人，如果把期望值定位在让他们给自己搭建新的管理框架、重塑管理体系的话，可能无法得到自己想要的结果。

所以，在招聘之前，一定要想清楚，招聘来的人应做什么，受聘人到公司工作后，是否有其发挥的空间，这样，我们才能进一步思考：什么样的人才可能达到这种要求，这样的人通常在哪里。这才从本质上决定了，唐骏的成功能否被复制。

## （二）面试看什么

通过上述分析，我们进一步介绍面试看什么：选人的过程，是借助于对求职者可呈现出的外在特点进行判断，得出其是否适合空缺岗位的结论。

而这个过程的要点有两个：一是需要把握职位需求的要点，也就是对应聘者进行判断的标准；二是要根据这些标准，判断应聘者具备哪些特点（优点、缺点等），而这些特点往往会通过什么方法进行判断。这两个关键点是决定招聘成功的核心。

这样，面试过程中问题的设计就有了清晰的目标和思路：通过提问，了解对方。而问题设计的背后，必须隐含我们要了解的信息——这就是好的招聘官和经验不足的面试官的本质区别：好的面试官知道自己通过提问要得到什么，从而有效使用提问技巧；而差的面试官并不能清晰地意识到要得到什么，问题的使用属于照葫芦画瓢。而如何设计好的问题，怎样有技巧地提问，将是本书介绍的重点内容。

所以，面试看什么？看的是应聘者的能力及他是否具备发挥这些能力的可能性。而代表了能力与应用能力的可能性的外在体现，就是学历、经验、背景、业绩、年龄、性别、思路等。

## 三、怎么看待应聘者——戴上合适的眼镜

面试官做面试时，都是戴着眼镜的，只不过和通常的眼镜不一样的是，这副眼镜有刻度，有标准。在面试过程中，我们看应聘者的眼光，应该包含以下两项原则。

### （一）原则一：我们对应聘者的判断来自于职位

在不少面试技巧的书中，会有这样的介绍：通常面试结束前，面试官都会给应聘者机会提问。这是一个让应聘者发挥的很好机会。为了表示你的诚恳、虚心，可以问面试官这样一个问题：您觉得我今天的表现怎么样？您能给我一些建议吗？

很多应聘者对这样的建议奉为圭臬，于是，我们在面试中也经常被应聘者要求：您那么有经验，能给我一些建议吗？很多面试官在这样恳切的请求前，确实会给应聘者以自己的意见和建议。然而，这么做好吗？

可以从两方面分析一下。首先从面试官的角度来看。正如前面所谈到的，面试官对应聘者的判断，是来自于职位的要求，这就意味着，对同一个人，当他应聘不同公司的不同类型的职位时，不同面试官的判断标准是不一样的。同时，对应聘者的判断，是有着很强烈的主观色彩的，当面试官具有很强的面试技巧时，可以降低这种判断的主观性，但遗憾的是，这样高技巧的面试官并非比比皆是。

判断标准不一样，主观色彩强烈，这种情况下的建议对应聘者有多大价值？如果面试官本身能力差，给出了不恰当的建议，而应聘者耳根子又软，听从了那些不该听的建议，岂不是大大地误人子弟？

再从应聘者本身来看。应聘者问这样的问题，无非有两种心态。一是纯粹作为表演，让面试官感觉自己是一个虚心的、希望进步的人，从而给面试官留下好的印象。其实他们根本不在意面试官说的什么内容，他们更在意的是自身如何表现，以及从面试官的回答中去捕捉自己被录用的可能性。对这类应聘者，给他们建议又有多大意义？左耳进，右耳出。

还有一种心态，则确实是想从面试官那里得到建议，这类人有不少是对面试不够自信，或者缺乏足够的面试技巧的应聘者，当然，也有一些确实希望每次面试都能有所提高的人。但是，前面也谈到，面试官的建议是建立在当前职位要求的基础上的，掺

杂了很多个人的主观印象，把这样的建议给应聘者，并不是一种最佳的做法。

所以，在面试过程中，当应聘者问到这个问题时，我往往会直接告诉他们：不同的人有不同的判断标准，我们不愿意用短短40分钟或不到一个小时的印象，去影响应聘者自己的认知。我们更建议他们听听身边的家人、朋友的意见。在我看来，这才是对应聘者更负责任的做法。

面试的判断标准来自于职位，因此，我们所有的面试工作，都应以此为基础来展开，而不要超越了职位要求。

## （二）原则二：尊重应聘者，但不要忘记自己的职责

作为面试官，虽然我们手中掌握了是否录用应聘者的“生杀大权”，但务必切记，我们之所以成为面试官，是因为我们比眼前的应聘者更早进入了这家公司，并且是公司因为工作需要，赋予了我们这个选择的权力，这完全是一种以职位为基础的权力，并不代表我们这些面试官就比应聘者高明。因此，应聘者和我们一样，是平等的，他们有受到尊重的权力。

其次，我们对应聘者的判断，是来自于职位的要求，是基于某种特定标准下的判断。虽然很多应聘者看起来不适合他所应聘的职位，但这不能说明他不优秀、不出色，只不过他应该寻找更适合他的职位而已。

所以，对面试官来说，在面试的过程中，一定要懂得尊重应聘者，无论他的表现是好是坏。尽管在面试技巧上，我们可能会采用让应聘者感到较大压力的面试方式，但这些方法的选取，是为了更好地判断应聘者适应职位要求的可能性，而不在于贬低、侮辱或蹂躏他们。

但在对这个问题的处理上，又不能走向另外的极端，也就是完全在意应聘者的面子或心理感受，而使得面试提问受到很大制约。有一些面试官非常强调在面试过程中的友好气氛，极度回避使用不断追问的提问技巧和压迫式提问的方法，这会使得面试效果大打折扣。

例如，我曾经听一个培训师说过，当我们问一个应届毕业生你的缺点是什么，而对方回答我没有工作经验的时候，我们应该问：那还有别的吗？在坐的一位学员说：“那能否追问，这个对应届毕业生不算缺点，请针对自己谈谈缺点”的时候，这位培训师竟然说，这样的问题不友好，不是好问题。其实，这就是一个严重缺乏实践感受的理论指导，基本没有实践的意义。

这些年，应届毕业生面临着非常大的求职压力，提升面试技巧也成为他们必须掌握的一项求职基本功。我总结了一下，当我们问应届毕业生你的缺点是什么的时候，相当多的人都会回答以下三条中的一条：我没有工作经验；我做事过于追求完美；我做事比较急。

在这里，我们只看第一条——没有工作经验。关于如何应对后面的两种回答，在本书后面关于常见问题的分析中会谈到。

对于应届毕业生来说，这是非常正常的情况，谈何是缺点？就好比一位女性，在没有生过孩子之前，基本上都会缺乏育儿的经验，难道这是缺点吗？而且，当一家用人单位希望招收应届毕业生时，他们的心理预期就是招一批没有工作经验（注意：不是没有社会实践经验）的人。这实际上是对缺点的理解问题。

我们在谈论什么是缺点的时候，必须有一个清楚的比照对象：和同龄人或同类人相比，一般人都具备而此人不具备的，这才能称得上是缺点。因此，就像我们说一个小学生缺乏人生阅历是缺点，是一件很可笑的事情一样，当我们希望招聘应届毕业生的时候，缺乏工作经验绝不应该是他们的缺点。恰恰相反，由于他们是一张白纸，更容易让用人单位进行塑造，这反倒成为一个优点。

所以，从实践的角度来看，应届毕业生回答自己的缺点是“没有工作经验”的时候，首先他们知道这是一个所有的同类竞争者都有的共性问题，无法让面试官对他们做出否定性的判断；其次，这种回答本身就是一种避重就轻的回答，或者说回避问题实质的回答，在面试技巧上，属于典型的“正话反说”，在这种情况下，如果不打破应聘者的心理防线，是很难得到对应聘者的真实判

断的。

在多年以前，我刚开始做面试的时候，也曾经按照前面的培训师说的那种理论上的说法，继续问：还有别的缺点吗？但往往会得到这样的回答：没了。要知道，应聘者不会傻到说自己没有缺点，但作为面试官，我们也不能下结论说，针对空缺职位，所有的应聘者都一定会有两条以上的缺点。这就会导致当应聘者回答说没有别的缺点的时候，面试官变得非常被动。在这种情况下，我通常会直接告诉应届毕业生：缺乏工作经验对你们来说不是缺点，请告诉我你真正的缺点是什么。这种问法，看起来过于直接，可能不受那些希望保持自己绅士风度的面试官所喜欢和接受，但从面试技巧来说，这种提问方式是比较典型的压力面试的方法，给应聘者一个明确的信号：请不要和我绕圈子，直接据实回答我的问题。在实践中，从我自身的经验来看，这种方法的效果，要比前面提到的那个培训师的建议的效果好得多。

当然，像前面提到的，在使用此类方法时，一定要把握好“度”。我们面前的应聘者不适合我们的职位，不是说他们不好，而是说他们和应聘的职位之间的匹配度不够，或者说这个职位不适合他。在这种情况下，作为面试官，必须要尊重应聘者的心理感受，不能伤害他们的自信和自尊。要做到让他们高高兴兴地来，即使不录用，也要不伤害地离开。所以，在面试过程中，无论面对什么样的应聘者，特别是对那些我们自己非常不喜欢的应聘者，包括敢于顶撞我们的应聘者，都不可产生蹂躏和侮辱他们的想法，而是要保持平和的心态，使得面试过程成为一个坦诚交流的过程——当然这个过程必须由我们来主导。

总之，对应聘者的尊重，也是对我们这些做面试官的自己的尊重。因为我们需要让应聘者看到，他们所希望求职的这家公司，是一家正规的、职业化的公司，而不是由一群低素质的人所组成的公司。

## 四、面试官的素养和要求——戴正你的“官帽”

面试官被叫做“官”，不是没有道理的。因为在很大程度上，他们决定了求职者的成功与否。虽然从本质上说，求职的成功来自于求职者与职位的高匹配，但一个水平平庸的面试官，不见得能看得出这种匹配，也很可能与千里马失之交臂。既然为“官”，就得在面试过程中，时刻不忘自己的定位和角色要求，戴正这项“官帽”。

虽然本书介绍的各种方法，都是为了提高面试官选人的科学性和准确性，但毕竟这些方法的应用，都要通过面试官这个主体来实现，因而会导致很大的主观性。

在面试过程中，下列因素都会影响到面试官对应聘者判断的客观性：

- 个人偏好
- 情绪
- 经验和生活阅历
- 面试方法选择的得当程度
- 应聘者的技巧

因为面试官也是人，无法保持始终一致的客观尺度，所以，我们作为面试官，一定要提醒自己，注意自己的素养，并在以下方面提醒自己：面试官这项“官帽”，不是可以随便戴的。要戴正它，需要注意以下三个方面：

### （一）尽量防止个人偏好的影响

所有的人都有偏好，这是客观事实，也是不可改变的——而且也没必要改变。但在选人的过程中，如果放任个人偏好对判断标准的影响，就会出现比较大的问题。



就我个人而言，我在给自己的团队招人时，会喜欢那些反应速度比较快、思路清晰、条理性强、表达能力强、敢于发表不同见解、能吃苦、潜质明显的人。但这些要求未必适合所有岗位。如果都按照这个标准去招人，先不说是否符合所有职位本身的要求，就团队的构成来说，也会出现大的问题。一个成熟的团队，是不应该由完全相似甚至相同的人构成的，多元化、多样化的人员构成，才能使整个团队的思考更全面，做事更稳妥。

通常，面试官往往会对与自己风格相似、背景相似（例如老乡、校友等）、观点相似的应聘者产生额外好感，这就是个人偏好的影响。在面试过程中，这是务必要不断提醒自己避免的。作为人力资源部门的面试官，除了自己要避免这样的问题发生外，还要避免用人部门的面试官发生类似问题。

我们曾经有一个用人部门需要招人。负责面试的部门负责人是一个对领导比较唯唯诺诺，对下也强调服从的人。有一次在他们部门招人时，他的个人偏好就表现得极为明显。有两个应聘者，背景、年龄相似，能力相当，最大的差异是一个服从性很强，另一个人的独立思考意识更强烈。如果单独就能力本身而论，伯仲之间，但用人部门的负责人因为自身的偏好，给前者以远远高于后者的评价。当出现这类问题时，我们应该马上意识到并提出。

## （二）防止个人情绪的影响

是人就会有脾气。面试官在进入面试考场之前，很可能因为某件事刚被自己的领导狠狠地批评了一顿，或是和同事发生了不愉快的争执，或是昨晚刚刚和家里人大吵一场，心里一肚子火，这时进行面试，其实对应聘者来说，是不太公平的。既然有不高兴的事，也可能会有高兴的事情，例如刚刚被好好地表扬了一下，或是与失散多年的好友联系上了，等等。在这种情况下的面试，对于其他的应聘者，也会存在不公平。但既然影响个人情绪的事情无法避免，我们只能告诉自己：一旦进入面试考场，要把之前的所有与面试无关的事情都放到一边，不要因此而影响自己的判断力。

除了进入面试考场之前会有个人情绪的影响外，有时在面试过程中，面试官的个人情绪也会被应聘者所调动。例如，面试官一开始问的一两个比较难的问题，应聘者的回答正中面试官的下怀，面试官往往就会对其心生好感，容易开始出现倾向性了。反过来说，面试官的问题，被应聘者顶了回来，或者应聘者的回答非常不礼貌，也会让面试官感觉到很不爽，从而给应聘者做出负面的评价。

有一次自己做面试的时候，碰上一个比较“愣”的应聘者，就个人的综合素质而言，还是不错的，开始也比较顺，情况发生变化是在我问了一个比较难的问题之后。开始他没说明白，我认为他可能没能理解我的意思，所以又使用了另外的提问方式，这时他基本回答上来了。由于当时他比较紧张，我为了放松气氛，也是为了能顺利过渡到后面的问题，我问了一句：为什么前面问时，你没答上来，这下就能答上来呢？这个问题，我原来意料中的回答是：不好意思，刚才太紧张，没理解您的问题。这也是给应聘者一个台阶下，从而放松他紧张的情绪。出乎我意料的是，应聘者说：因为我感觉您前面的问题太尖刻，实在不好回答。

这个回答，其实就是让面试官比较“撮火”的话。在中文里，“尖刻”是一个很贬义的词汇，在面试过程中，直接给面试官下这种贬义的评价，是一种非常不礼貌的做法。而且，应聘者在说我的问题“尖刻”的时候，还有其他同事在场。

要说当时一点感觉没有，那是假话。不过，我当时提醒自己，应聘者说出这样的话，其实有两种可能，一是太紧张，下意识的。但这种下意识暴露出他在和人沟通的过程中，是比较缺乏从别人的角度思考的。二是有意识地挑战面试官。但从现场的气氛来看，我判断眼前的应聘者应该是无心之失。于是，我提醒自己，应聘者所暴露出的这个弱点，是否和职位的要求相冲突。自己衡量之后，虽然这个职位也有不少对沟通的要求，但不是最主要的。就职位的其他更重要的要求来说，应聘者还是基本满足的。最后，我还是把这位应聘者推荐给用人部门做进一步的面试考察，但我也提醒用人部门，要注意重点考察其沟通意识和能力。为了防止给用人部门先入为主的意向，我没有给用人部门讲述面试过程中的这个细节。

影响个人情绪的事情难以预料，但提高自身的修养，可以让我们在面临那些会影响到个人情绪的事情或事件时，能尽量小地产生情绪波动，尽量防止让这种情绪影响到我们的客观判断。

顺便说一句，前面提到的那位应聘者，最后成为了我的同事。

### （三）不断总结经验，丰富人生阅历

面试是选人，是读人。当我们自己缺乏人生阅历的时候，是没有能力读懂别人的。这也是为什么现在国内不少高端人才，不太愿意和不熟悉的猎头接触的原因之一。国内的猎头行业，这些年发展很快，带来的一个问题是从业人员的年轻化和缺乏经验。很多猎头公司的顾问，只有二十多岁，工作经验不过三五年，让他们去对那些有着十几年，甚至二三十年从业经验的高端人才进行判断，结果可想而知。

我自己也曾接触过一个猎头，看年龄，工作大概是两三年的样子，和他聊了一会，大家各自散去，我也没有把这件事放在心里。之后，很偶然的一次机会，从我一个与那家猎头公司很熟悉的朋友口里，听到这个小猎头对我的评价是：不成熟。郁闷之外，感觉受到很大侮辱。让一个比你年轻很多，无论是工作经验和专业能力都根本不是同一个档次上的人，给你做出这样的评价，我得承认，自己的涵养还是做不到不上火。而那家公司我也是决计不会采用的了。而且有朋友询问时，我对这家公司的评价也不会很高。同时，以后再遇到猎头约谈，我一定得先看看是不是一个有一定生活经验和阅历的人。年龄不一定要很大，但思想必须成熟。

对于这件事，我重新进行了反思。在我自己被别人面试的时候（虽然当时不算严格意义上的面试），我希望面对的是一个能和我在同一个平台上对话的人，那么，这种感受，不会只有我一个人有。对于中高端人才来说，他们同样也希望遇到的是一个能把他们读懂的面试官，而这样的面试官，一定是有着较多人生阅历和经验的人。作为面试官，我们要想具备这样的能力，就必须不断进行人生的总结与思考，更多地与人交流学习，不断丰富和完善自己，从而使自己有读懂别人，特别是那些阅历和经验比我们丰富的人的能力。

此外，面试方法选择的是否得当，也是我们要让自己提升的方面。这些，在本书后面都会有所介绍。



### 第三章 练拳先练功——从需求分析入手

很小的时候，就听过达·芬奇画鸡蛋的故事。就因为他从不停地练习画鸡蛋开始，最后才能画出那幅著名的《蒙娜丽莎的微笑》。

我们都会觉得欣赏并模仿蒙娜丽莎是一件显得很有档次的事情，而画鸡蛋则是一件既无聊又不能显出水平的事情。但从我们小时候所受到的教育来讲，画鸡蛋是成就《蒙娜丽莎的微笑》的前提。

面试技巧其实道理相仿。没有对于职位的深刻把握和理解，提问技巧的应用只能是花架子。不能说一点用没有，但在高手面前，不值一提。

这些年来我做面试培训的时候，有一些客户会询问我，培训内容包括哪些。我告诉他们，面试技巧培训重点是两个，一个是需求分析，还有一个是提问技巧。于是，有的客户会讲，能不能不讲招聘需求分析，只讲提问技巧？遇到这样的问题，我基本上会告诉他们，如果只讲提问技巧，不谈需求分析，最后我们会发现，技巧没有应用的方向。

打个比方，一个人想学点穴神功，希望练成之后，能达到一招制敌的境界。如果他只练手法，尽管手上的功力很深，基本上可以达到戳人一下让人痛半天的程度，但他不了解人身上各个穴位，更不清楚在每个穴位上施力之后的结果，那他永远也不会成为一个真正的点穴高手，更不可能达到一招制敌的境界——就算有那么一两次一招制敌，一定也是瞎猫碰上死耗子。

面试时，我们通常只是关注到了问题的设计和挖掘，这确实是非常重要的技巧，但如果没有对职位招聘需求的深入理解，再好的问题也可能因为缺乏针对性而失去它应用的效果。面试是对人的特点、长处、劣势、素质等进行挖掘的过程，当我们并不了解我们要挖掘什么的时候，所谓的面试技巧就是无源之水、无本之木。而知道挖掘什么，就是对招聘需求的分析与把握。

需求分析就像练武里的扎马步一样，虽然艰苦、枯燥无趣，但却是成为高手的前提和必经环节。对这一章的阅读，请读者做好心理准备，有趣程度远远低于后面关于提问技巧的章节，但就我个人的经验而言，真正花些时间把这一章看完，才能更好地理解问题设计的精髓。

接下来，就开始我们画鸡蛋之旅吧。

在将近10年的面试生涯中，我面试的应聘者有数千人，从最后录用的情况来看，成功率达到90%以上，也就是说，经过我面试选择的人，绝大多数都能很好地适应岗位的要求。做过面试的人都知道，在一般招聘过程中，能达到这样的成功率，是极其困难的。对这一点，我也曾进行过认真地思考，为什么能有这么高的成功率？仅仅是因为面试的水平吗？毋庸置疑，这一定是很重要的一点。但仅有这一点够吗？我们可以想象一下，同样是招研发人员，假定对应聘者的技术要求都一样，那么，Google公司招的研发人员和中科院计算机研究所招的人会一样吗？答案显然是否定的。如果这个例子还不够清楚的话，我们可以举一个更容易对比的例子：同样是招聘饭店的服务员，一个高档饭店和一个马路边上的小店所招聘的服务员会一样吗？不言而喻。那么，是什么造成了这样的不同呢？显然，是两个用人单位有着不同的要求。

我们在这本书里所提到的技巧，一定要有共性，因为没有共性的技巧，是没有推广价值的。于是，问题就变成：当我们掌握了共性的技巧后，是否就能够让自己有很高的面试准确率了呢？可以再设想一下：一个公司有两个面试官，一个是有着十多年面试经验，但到公司的时间只有三天的人，还有一个是面试经验只有五六年，但在公司已经工作了十年的人。在为公司选人的时候，哪一个会更准？我相信有面试经验的人都会选择后者，原因就在于其对职位的了解和理解更深刻。

因此，达到高的面试筛选成功率，技巧是非常重要的，但更重要的还是对需要招聘的职位的理解，这是成功招聘的前提，也是应用招聘技巧的前提。这几年，也有机会给不少企业做招聘面试的内训，这些企业既有外资企业，包括世界500强，也有国有企业和民营企业，在给从事招聘的同行做培训的过程中，我通常会以客户公司的实际职位做例子进行讨论。针对这样的职位，有时候我们会对问题本身的设计和对应聘者的回答如何分析产生歧义。这种时候，只要对方的表述是逻辑清晰的，同时有一定的证据，即使观点上不能说服我或者和我的判断不一致，我也通常会按照他们的意见去调整。这是由于我并不是公司内的员工，对于职位本身背后所隐藏的信息，我并不清楚。我对职位的分析和判断，基本都是来自于课前的沟通和网上或报纸上等外部信息。对信息的缺失，会使得我们外面的人对公司里面的职位的理解，难以达到足够的深度。

因此，我在做培训时，始终坚持一个观点：对用人单位来说，好的招聘专家，一定应该是自己的员工。即使外部专家的技巧再出色，成功率也是难以得到保证的。看看我自己，在这家公司呆了十几年，从2000年起开始做公司的职位体系，包括职位设置和职位评估，可以说，对总公司的各部门的职位了若指掌，对每个部门和每个职位背后那些隐含的信息，不说洞若观火，至少也可以说非常清楚，再加上近九年来，由于面试一直是我的工作之一，从高端职位到底层职位的面试都要做，在多年的面试过程中也积累了一些技巧，才使得自己能达到较高的成功

率。所以在培训过程中，我常说，我去了一家公司之后，如果在三个月内，招聘成功率能达到50%，那就非常厉害了。

之所以零零总总地举了各种例子，是希望读者看到，招聘过程中的首要关键环节，是对要招聘的职位进行需求分析。只有建立起清晰的招聘要求，才能让后续工作有的放矢。如果说，面试技巧是武术中的套路的话，招聘需求分析就是扎马步，练习基本功，为技巧的应用打下坚实的基础。

谈到招聘需求的分析，一般会从三个方面着手。除了要考虑职位本身的职责要求之外，还要考虑空缺职位所属团队的风格、特点，以及企业文化和价值观的要求。

例如，在一个公司内部，有两个职责相同的销售团队，它们之间的分工，除了按地域划分之外，没有其他的不同。表面上看，这两个团队招的人，应该要求一样，但实际经验告诉我们，它们招的人往往不一样。什么原因造成的呢？团队风格的差异。一个销售团队的经理激情洋溢，希望手下成员能有很强的闯劲，则他找的人也会是这种风格的人居多。而另外一个销售团队的经理是做事稳当，喜欢慢工出细活，那他可能相对就不会欣赏那种非常张扬和外露的销售人员。这就是由于团队风格不同所带来的差异。

还有，同样是招应届毕业生，同样是招做技术的开发人员，华为和中兴这两家公司，就会有不同的要求。

华为的文化，没有像一些公司那样，仅仅是简单的几句话明确地提炼出来，华为的文化蕴含在它的基本法中。给外人比较深刻印象的，是它的“狼文化”。我没有考证过这个说法是否是华为领导所说，但至少外界比较公认这种说法代表了对华为文化突出特点的概况。“狼文化”的核心：进取、协作，讲求团队，不突出个人。

再看看中兴的文化。有网上的说法是“划水的鸭子”，就是“上面看起来不动，但下面在拼命划”。这和华为的“狼性文化”形成了鲜明的对比。鸭子的侵略性或进取性显然不能和狼同日而语。这和市场上形成的对这两家公司的认知是一致的：华为给人的感觉，要更强势一些，更有冲击力；中兴给人的感觉是更实在、更稳当一些。

这两种不同的文化风格，会导致两个公司在招人时，所选择的人的特质有很大差别。我本人没有参加过这两家公司的面试，所以不能在这里随意猜测，但这两家公司我都有些朋友，从接触来看，华为公司的人相对更外露、更热情和张扬些，而中兴的人，相对更内敛、低调些。也许，这几个人并不能代表这两家公司的全部，但至少我们会看到，一家公司的文化会对招聘的需求产生很大的影响。

综上所述，在本章中，我们的基本功练习，会分别从以下三个方面进行：分别从职位的职责要求本身、职位所在团队的风格特点和企业文化与价值观的要求，来分析探讨招聘需求。

## 一、从职责要求分析招聘需求——干活的人“长啥样”

之所以给“长啥样”加上引号，意思不是要看应聘者的长相，而是要分析能胜任职位要求的人，是具备什么样特点的人。

我们在很多关于招聘的书中，会看到各种所谓经典面试题的介绍，也会介绍各种各样的面试评价技巧，但很少有关于如何进行职位需求分析的内容。究其原因，一是职位需求分析虽然是一个对于招聘而言，非常基础也非常重要的工作，但恰恰由于它的基础性，使得不是真正从事这项工作的人，难以意识到这项工作的重要性；其次，职位需求分析也是一个很专业的工作，要把这部分写清楚，并不容易；第三，职位需求分析既有同类职位的共性，也有不同企业之间的差异，没有大量实践经验的积累和对职位的深入研究，是难以把这样一个专业问题讲清楚的。特别是第三条，对我而言，也是一个挑战。

从事招聘多年，但主要还是针对我所在的公司的职位，尽管期间也帮各路朋友的各种公司做过一些面试，也和外企、其他国企和民营企业的同行们交流过招聘的技巧和问题，然而，毕竟是帮别人做的面试，数量非常有限，和同行之间的交流与自己亲历亲为，还是有很大不同的。因此，我会尽力把职位分析中的共性问题交待清楚，但在举例的过程中，不免会遇到我总结出的一些职位要求，未必适合所有公司的同类职位。对此，请各位读者不必就此深入纠缠，更多的是关注我这里所讲的进行职位分析的基本思路——对这样的思路，我还是有把握的。

招聘选人成功的出发点，不是来自于高超的面试技巧，而是来自于对需要招聘的职位的深刻理解和认知。没有以职位需求作为基础，问题本身的设计会变得毫无意义。

例如，“今天你是怎么到这里来的？”这个问题是在不少关于面试指导的书上会出现的典型问题，有的书上会说这是一道让应聘者放松的问题，作为开场问题使用，没有太实质性的意义；有的书上会说这个问题之后，跟进一个问题：“从你出发的地方到这里，大概有多少公里？”从

而测试应聘者的观察力和推理能力。两种说法看起来好像都有点道理，也都不是特别有说服力。如此大的差异，到底以谁的为准？其实，对这个问题的把握，必须要清楚我们是为什么要问这个问题？我们要判断什么？问这个问题我们希望对方能有什么样的回答？如何从对方的回答中进行判断？——这一切，都来自于职位的需求。

对职位本身要求的分析，可以从以下几个方面进行。

二、职位分析的内容

（一）职责内容和范围

职责内容和工作范围，是决定了需要招什么样的人的最基本要素。对这部分内容的分析，通常采用对职位说明书进行分析的方法来进行，因为职位说明书中，明确了职位需要承担的具体工作，以及因此而需要具备的各种能力和素质要求。

具体的分析思路是：把职位说明书中的每一项职责一条条地列出来，然后根据每条职责的内容，确定任职者需要具备的能力。我们可以看如下的职位说明书。

职位说明书

|             |          |          |
|-------------|----------|----------|
| 大部：市场销售部    | 分部：华北销售部 | 部门：广告销售部 |
| 职位名称：客户经理   | 任职者姓名：   | 职级：客户经理  |
| 直接主管职位：客户总监 | 直接主管姓名：  |          |

|      | 最低要求                    | 理想要求                                    |
|------|-------------------------|---|
| 教育程度 | 大专                      | 本科                                      |
| 经验   | 具有两年以上销售工作经验            | 具有两年以上销售或市场或策划工作经验                      |
| 特别知识 | 具备良好的互联网、广告专业知识         | 具备良好互联网、广告行业一年以上经验                      |
| 技能   | 熟练使用WORD、EXCEL、PPT等办公软件 | 熟练使用WORD、EXCEL、PPT等办公软件，具备项目策划能力和沟通谈判能力 |
| 行为   | 有良好的团队精神和协调能力           | 有较强的主观能动性 with 责任感、认真细心                 |

职位能力分析

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 任职者：                                      | 日期            年    月    日     |
| 工作描述                                      | 衡量标准                          |
| 1. 完成部门制定的季度广告销售任务                        | 按照公司决策层的销售任务规划目标，并能按时完成       |
| 2. 维持客户和公司之间的广告及合作关系，争取双赢，并使公司利益最大化       | 与客户及合作伙伴保持沟通，维持良好的产品业务关系      |
| 3. 开发新的广告客户                               | 开发新客户，拓展客户群                   |
| 4. 有效利用公司多项资源，帮助客户成功进行网络推广，进行年度和短期的网络宣传规划 | 对多项资源进行深入分析，通过更新与改善，更好地进行网络推广 |
| 5. 与销售内部各职能部门协作，保证合同约定的内容顺利实施并按时完成        | 协调各部门的一系列广告投放工作               |

这是一份来自于一个网络公司销售职位的职位描述。我们可以按照前面所述的思路，把完成每一项工作职责所需要具备的能力进行分析。

1.完成部门制定的季度广告销售任务

对于一个销售人员来说，完成销售任务是最直接的工作要求。而要完成销售任务，需要任职者具备良好的沟通能力、一定的谈判能力、对公司产品理解的能力、客户需求的分析能力、压力承受能力、一定的计划能力，等等。

上述的各种能力之中，前面几项都好理解，而关于压力承受能力和计划能力，其实和对公司以及这个职位的理解相关。由于这家公司所面临的市场竞争环境比较激烈，作为一家上市公司，承担了很大的业绩压力，而这种业绩压力，也会传导到每一个销售人员身上。因此，压力承受能力，是好的销售人员必须具备的素质之一。其次，之所以还需要计划能力，是因为在销售过程中，每天的业务收入不是固定和稳定的，可能这个月基本没有新增的客户与收入，但下个月一下就有十几个客户签约。同时，一个客户的谈成，往往需要一定的时间周期。从一开始接触到最后与客户签订合同，也许时间会超过一个季度。因此，要使自己的销售任务能按计划完成，就必须要对整个销售过程有一个好的计划，这样才能尽量平稳地实现销售收入的持续增加。

这里需要说明的是，到底需要哪种能力，其实是和公司的要求相关的，我们的分析只能是从字面和通常意义上的理解。实际上，从工作职责分析能力要求，最有发言权的，是用人部门的管理人员和同事们。

2.维持客户和公司之间的广告及合作关系，争取双赢，并使公司利益最大化

从这项工作来看，任职者应该有良好的沟通能力和较好的谈判能力。如果公司的业务比较复杂，销售人员自己又有一定的定价权，毛利计算也比较复杂的话，则销售人员还需要具备一定的计算能力。

我在给这家公司做面试内训的过程中，他们的同事又提出，由于竞争的激烈和行业内的销售习惯，销售人员为了保持良好的客户关系，还必须有一定的酒量，以及能有广泛的兴趣爱好，可以让不同喜好的客户开心，从而建立起超越买卖关系的个人之间的关系，从而使得客户与公司之间的关系更加紧密。

这其实是一个很有意思的提法。在国内很多行业的销售中，陪酒确实是销售人员必备的基本功，这也难怪不少公司在招业务员时，会很关注应聘者的酒量。

但我们需要思考一下，喝酒是完成销售的必要环节吗？销售的过程，从卖方来看，其实是一个想办法提供产品或服务，满足买方需求的过程。由于是和客户内部的员工打交道，所以客户的需求，实际上可以分为客户自身的需求（或者说客户公司的需求），以及客户中负责采购行



为的人员的个人需求，这两种需求往往并不完全相同。个人的需求未必只是回扣或物质上的好处。仅仅满足客户公司的需求，而不考虑其中具体负责人的个人需求，购买行为难以发生，或者难以持续；而如果仅仅满足具体负责人员的个人需求，而不能满足客户公司的需求，就会导致损公肥私的情况发生，这样的购买行为也难以持久。只有同时满足二者的需求，才能使客户的购买行为持续而稳定。

这家公司的同事提出的现象，其本质是销售人员有能力判断客户公司中那些具体负责广告投放的业务人员的个人需求，并尽量予以满足。喝酒只是一种表象，或者说，喝酒的本质，其实是拉近销售人员与客户之间的关系，是一种沟通手段，而不是真正决定客户最后购买产品的核心要素。

从这个意义出发，我们就需要销售人员有很强的观察能力，判断出客户中的工作人员“好”什么，从而有针对性地满足他们的所“好”。因此，对这项工作职责，可能更需要销售人员有较好的观察能力。

### 3.开发新的广告客户

对于一个销售人员来说，要想开发成功新的客户，就必须具备良好的客户需求分析能力和说服能力，包括前面谈到的观察能力。只有找到客户的需求点，结合自身产品的特点，才能使一个没有购买过自己公司产品的客户愿意掏钱购买，或是促成客户的重复购买。

除了分析能力和说服能力外，在我本人数年的销售生涯中，我的体会是，在进行客户需求分析时，对一个销售人员来说，悟性是非常重要的。有悟性的销售人员，知道观察客户的哪些细节，知道客户的表述后面所隐含的意思，知道客户需要但没有表达出来的内容，知道怎样才能找到突破口，而不是盲目地与客户进行沟通，简单推销自己的产品。

但是，在进行招聘需求分析的过程中，如果我们仅仅使用“悟性”这个词来描述，是比较虚的。我们需要采用更容易把握的描述方式，来表述“悟性”的含义。思考一下，在我们身边所接触的人中，我们认为有悟性的人有什么特点？一是理解能力，也就是能很好地理解别人没有说或没有直接表达出来的背后的含义。二是总结能力，就是能从自己过去的经验、教训，甚至别人的经验或教训中总结出有意义的要点。至于如何在面试中对这些能力进行把握，在本书后面的章节中将进行介绍。

### 4.有效利用公司多项资源，帮助客户成功进行网络推广，进行年度和短期的网络宣传规划

这项工作职责，要求任职者能够对公司现有的资源情况非常了解，同时知道从什么角度给客户资源帮助。由于应聘者在进入公司之前，是无法了解到公司的资源情况的，因此，上述的要求实际上就转化为要求应聘者具有较好的学习能力，能迅速掌握公司的资源情况，同时，在使用资源时，一定会和内部人员进行大量沟通，就需要很好的沟通能力。而给客户提供服务，则需要具备分析客户需求的能力。

### 5.与销售内部各职能部门协作，保证合同约定的内容顺利实施并按时完成

这条职责，核心点在于两方面，一是沟通与协作性的要求，二是对工作的计划性和实施能力。转化成对应聘者的要求，就是要求应聘者具有良好的沟通能力、协作意识、计划能力和计划实施能力。

通过对上述职责的分析，可以看到，这个职位，要求应聘者具备以下能力：

沟通能力、谈判技巧、学习与理解能力、客户需求分析能力、计划性、压力承受能力、观察能力、悟性、计划实施能力。

上述的各项能力，是完成职责要求的必备条件。显然，要满足上述条件，一个没有工作经验的人，恐怕是难以达到的——因为公司没有那么大的时间成本，可以等到一个应届毕业生成长成为符合这个职位要求的人。所以，从工作需求的角度，这个职位应该招聘有工作经验的人。

这个分析过程非常重要，我们在确定是招应届毕业生还是有工作经验的人的时候，不能根据过去的经验来判断，一定要从职位要求的角度出发，看这个职位所需要的各项能力，是应届毕业生能够具备的，还是要在工作实践中花比较长的时间才能形成的。这是我们判断的根本依据。如果我们所需要的各项能力，虽然需要在工作实践中才能形成，但通常一般人并不需要太长的时间就能具备，则这样的职位，招有经验和没经验的人都可以，最后的选择依据则是哪一类性价比最好：如果没有工作经验的人使用成本低（工资低）、又有工作能力，则选择没有工作经验的人；如果有经验的人更好招，整体的用人成本也更低（包括培训成本），则选择有经验的人。

回到上面的例子。在确定了应聘者应该具备的能力素质，并且明确了从有经验的应聘者中进行选择之后，我们又面临新的问题：这样的人，应该是从本行业找，还是行业不限？工作经验应该是多长会比较合适？单纯从职位说明书以及上述的分析中，是难以得到答案的。同样是沟通能力，不同行业、不同企业、不同职位的要求差别巨大，几年的工作积累可以达到职位的要求，只有企业中的人，特别是空缺职位的上级

和同事，才能说得清楚。因此，在工作年限的选择上，其实是没有一个标准的公式或计算方法的，基本上可以说来自于用人部门的经验。

在确定工作经验之后，又有一个常见的要求：我们希望应聘者是什么专业的？学历应该如何？其实，学历、专业与经验，三者是有着非常密切的关系的。

在工作中，我们经常可以看到，很多人学的专业和后来所从事的专业完全不一样——就像我，学的是机械设计制造，后来做的人力资源管理，完全看不出之间的任何相关性——这意味着不是所有的职位都需要任职者是学过本专业的。但学过和没学过的区别是什么？就智力条件相等、能力程度相当的两个人来说，一个学过职位所要求的专业，一个没学过，则达到同样的职位胜任程度，显然是不一样的，前者要比后者快。

同样，学历和经验之间也可以部分互换，从招聘需求分析的角度来看，具有高学历的人，能够用较短的时间达到职位的要求，而低学历的人，往往时间会较长（虽然也有例外，但这里讨论的是一般情况）。另外，从我们的经验中也可以看到，一般而言，在机会均等的情况下，高学历的人的发展后劲要高于低学历的人。当然，这也不是说学历越高，后劲越足。这个规律，比较明显的是体现在中专、大专、大学本科和硕士研究生之间。

因此，在确定所需要的候选人的“硬性”条件时，关于学历、工作经验和所学专业等几个方面可以有多种组合，而最后选定的其实是综合考虑后制定的一个最低条件——之所以是最低，是让我们有更多符合条件的候选人可供选择。

至于到底选择什么样的工作经验的要求和专业的要求，正如前面所说，主要是来自于用人部门的判断。

## （二）对于职位价值点的分析

职位价值点的分析，是很多讲面试技巧的书中没有谈到的，但从我个人经验来看，这是非常重要的一个分析内容。

例如，我们招一个销售员时，显然，这个销售员对组织来说，最直接的价值就是带来收入和利润，除了前面在进行职责内容和工作范围分析后确定应聘者需要具备的能力和素质之外，还有一个很重要的方面，也会影响到未来的任职者能否很好地完成这个价值创造的过程，即求职者所拥有的资源。这种资源又分为两类，一是现有的客户资源，二是人脉，也就是潜在的客户资源。

显然，这两类资源对企业的影响也是不一样的。如果单纯从职位说明书上，看不出对这方面的要求，但在实践中，我们都很清楚，任职者是否拥有这样的资源，对于他们的绩效结果的影响是很大的，至少在短期内如此。所以，在实践中，在列出招聘要求时，我们往往会写“有客户关系者优先”，这实际上就是来自于对职位价值点的分析。

再举一个职能部门职位的例子。例如公司的人力资源部需要招一个负责培训的经理，给他的定位是负责筹建企业大学。一个企业大学在建立过程中，可能会有几方面不同重点的考虑，一是建立起完整的运营体系，二是建立良好的课程体系；三是建立起一支强有力的培训师队伍，包括内部培训师和外部培训师。这三个不同的重点，其实就代表了这个职位不同的价值点。

对于第一种情况，从建立企业大学运营体系来说，我们需要的应聘者最好是在别的企业大学工作过，是熟悉企业大学运作规律和特点的人。

对于第二种情况，从建立课程体系的要求来说，我们就需要那些熟悉企业内部课程体系设计和开发，而且最好自己也开发过几门课程的人。

对第三种情况，从建立培训师队伍的要求来说，我们则更希望应聘者熟悉外部的培训师市场，了解培养企业内部培训师的基本方法和手段，而且最好自己也是一个优秀培训师。

显然，这三种不同的情况，在外部人才市场上寻找候选人时，重点和方向就有较大的区别。

从职位价值点的角度进行分析，也有可能分析出的一些能力要求和前面按照职责要求所分析出的能力素质要求有所重合。

## （三）对任职者能力素质要求的分析

对能力素质要求的分析，本质上和前面从职责内容与工作范围分析用人需求是一样的。但在这里需要注意的是，按照前面的思路所分析出



的能力素质要求，仅仅是与职位本身的特点相联系的，和企业文化与企业自身的特点没有紧密结合。

例如，有的企业要求所有的员工都能有较好的服从性，这样的要求和职位本身没有必然的联系，完全来自于企业文化的要求。这时，通过前面的分析方法，是看不出关于服从性的要求的。

一般而言，在建立企业内部的素质模型体系时，素质能力的要求，应该来自于企业文化和价值观，来自于不同类别和不同层级职位的要求。因此，如果企业内部已经有了相对比较完善的素质能力体系，对每个职位或每类职位应该具备的能力素质有了清晰的定义，则这个定义就可以成为招聘时的重要标准。

#### （四）工作环境分析（工作地点、使用设备等）

做此类分析的目的，实际上还是看职位对应聘者会有哪些能力或素质的要求，从而转化为在招聘过程中的考察点。

例如，一个需要派驻到国外工作的人，可能就需要考虑他的年龄和家庭情况是否能够允许。虽然我们为了降低用工风险，可以在劳动合同中就工作地点的条款做出明确而且有利于用人单位的约定，但毕竟我们在用人时，用的不仅仅是他的双手，更是用他的心。“身在曹营心在汉”的员工，就算不给用人单位找麻烦，其实也不太可能发挥太大的价值了。因此，对于一个需要派到国外常驻的工作人员，对应聘者的家庭情况，是必须重点了解的内容，同时，还需要了解应聘者在明知道要外派的情况下，依然来应聘的背后动机。

我曾经招聘过一个常驻莫斯科的职位。这个职位本身要求不算太低，需要懂俄语，而且最好是有在俄罗斯工作或生活的经验，另外还要具备带团队的能力。但公司所支付的薪酬，却不是太理想。客观地说，这个职位在招聘时，是有一定难度的。

在招聘过程中，我们曾遇到过一个应聘者，从各方面条件来看，都能满足公司的要求，而且也有过在俄罗斯工作的经验。本来我们以为这位应聘者对于薪酬会有较高预期，但我们发现他对薪酬并不关心。在我们问他：如果到公司以后，他有什么想法时，他非常关注到公司以后，多长时间能派出去。

这个问题引起了我们的关注。当时，我问他：你希望是能早点派出，还是晚一点派出？他回答：当然越快越好。我接着问：为什么？答：既然公司这么需要人，我当然希望能早一点给公司做贡献。听起来很冠冕堂皇的回答，反倒引起了我们的疑心。通常，一个要派出去工作的新员工，面临的是全新的工作环境、全新的团队和与过去的工作相差甚远的要求，此时大多数人的正常反应，应该是希望能在总部多呆一段时间，更好地了解公司和业务情况以后再派出。这名应聘者的回答有悖常理。于是，接下来，我们重点了解了当年离开俄罗斯的原因和这次应聘的动机。

通过提问，我们得到了两个基本的判断：其一，这名应聘者根本不在乎公司所付的薪酬，他所关心的是公司能提供的这个因公外派的机会和渠道；其二，他当年在俄罗斯做过一些业务，虽然他对此的表述没有太多，但给我们的感觉是当时他离开莫斯科，并不是出于自愿，而是由于某些客观的压力，虽然我们无法判断到底是哪些压力，但显然其背后的原因不太好摆到桌上来。

考虑到莫斯科并不是一个让人“心向往之”的地点，我们得到的结论是：这名应聘者希望通过公司派他到莫斯科工作，去完成他自己的事情。显然这不是公司想要的人。这个结论不敢说百分之百成立，但从逻辑上推理，是站得住脚的。当然，对这样的应聘者，我们礼貌拒绝了。

这就是从工作环境引申出了对应聘者的求职动机的考察。

职位需要使用什么样的设备，既是对应聘者某些技能的要求，也是对应聘者身体条件的要求。例如，在码头作业中，我们基本上看不到龙门吊的司机有女性，这主要是因为这个职位是一个劳动强度很高的职位，通常不适合女性。

工作环境的分析，其实是对从职责出发的需求分析的补充，是从另外的角度看招聘需求。因此，这个角度分析出来的用人需求，是有可能和前面的分析结果有部分重叠的。

#### （五）与其他岗位之间的关系分析

这个角度的分析，主要是看工作之间的衔接，需要应聘者具备什么样的特点。至于能力和素质的要求，在根据职位进行招聘需求的分析时，往往已经涵盖进去了。

举个例子来说明。在很多公司，往往会有内部审计或内部控制（包括质量控制）这样的职位。这种职位，在设计思路，就是要和公司其

他的职位之间，建立起相互制约的关系。因此，这类职位在选人的时候，就必须要考虑这方面的要求。

从某一特定角度来看，人大致可以分为两大类：一是结果导向型（或者说是任务、目标导向型）的，二是关系导向型的。典型的结果导向型的人，往往更注重事情的成败，目标的实现是最重要的，为此，他们甚至可能会不惜得罪别人；而典型的关系导向型的人，往往更在意的是做事过程中别人的评价，当做事本身与别人的评价发生冲突时，他们往往会为了更好地维持人际关系，而放弃掉一些既定的目标要求。严格履行组织职能的人，往往是比较典型的目标导向型，而一位“好好先生”则是典型的关系导向型。

应该说，绝大多数人并不是两种极端的性格，而是在两者之间，但往往是有偏向性的。而职位本身的特点，也对求职者有不同的要求。例如，做人力资源的人，太过于结果导向恐怕有问题，而对于一个领导者来说，过于偏向关系导向，也往往会导致缺乏决断和魄力。

回到上面的例子，对于内部控制类的职位，我们在选人的时候，就不能选关系导向特征明显的候选人，而应该选择相对更偏向于结果导向的应聘者。

上述分析的思路，就是从空缺职位与其他职位之间的关系出发，考虑对任职者的要求。

## （六）主要业绩考核标准分析

通常而言，主要业绩考核标准在进行职位职责分析的时候，已经基本上考虑进去了。之所以还要把这一点单独列出来，主要是因为业绩考核标准，往往代表了对任职者的职业压力。当这个压力不大时，我们可以不再单独考虑业绩的要求，从职责出发去考虑职位对人的需求即可。但是如果这种压力很大，情况就有所不同。

好几年前，我曾经听一个世界500强公司在华的负责人说过，（那几年里）他们公司对销售人员业绩的压力是每年增长50%。显然，这个增长数字在职位说明书中是不会写出来的，做职位需求分析，也很难看到这个数字。但这个数字本身，往往意味着对任职者极其巨大的工作压力。当时这家公司进入中国也有些年头，他们所生产的产品，既有国外的竞争对手，也有来自本土企业的竞争。在这种情况下，保持每年50%的增长，对于销售人员来说，压力可想而知。根据这种要求，公司在选人的时候，就必须关注应聘者的压力承受能力和自我排解能力。

当然，这种压力的承受能力也是有限度的。这位负责人告诉我们，他们的销售人员能做满三年的就很不容易了。我记得听他讲完这些事的第二年，他也离开了这家公司。这里我们不去讨论这个公司定的指标是否合理——老实说，对外人来说，也讨论不清楚——我们要看到的是：在招销售人员的时候，我们知道，这个职位的压力可能使所有人都呆不长，但我们希望找到至少能呆一年以上的，而不是那些做了三个月，就只能离开的候选人。

显然，从业绩考核标准进行分析，会让我们非常清晰地意识到，压力承受能力是这个职位非常重要的要求之一。

前述的分析过程，如果我们把思路总结一下，其实可以这么看：从职位的职责内容和范围进行分析，是职位需求分析的主线，而从职位价值点、工作环境、能力素质要求、与其他岗位之间的关系以及主要业绩考核标准的分析，是从不同角度对职位需求分析的补充。通过从不同的角度看职位的要求，能使我们更清晰地理解职位对人的要求，从而把握好选人时要考虑的要点。

## 三、职位分析的方法

以上所述，是从职位要求的角度出发进行招聘需求分析的思路。在具体的方法上，可以采用以下做法：

### （一）访谈法

这种方法实际上是最常用的方法，也就是做招聘的部门，与用人部门的负责人或需要招聘的职位的上级进行访谈和沟通，从而明确用人需求。

采用这种方法时，可能遇到的一个较大问题是：用人部门往往希望挑一个十全十美的应聘者，希望是一个来了就能用的人。但现实往往是残酷的。这就要求做招聘需求分析的人员，一定要能够按照上面所谈到的思路，帮助用人部门梳理出清晰明确的用人需求。因此，在运用这种方法的过程中，对于专业招聘人员来说，需要具备较好的专业能力。

### （二）问卷调查法

问卷调查法，是采用标准的问卷，对于用人部门的招聘需求进行梳理。这种方法比较适用于大规模的招聘，或者同时要招聘较多职位的时候。

使用这种方法，有个比较大的难点，就是问卷的设计。在人力资源管理中，有很多地方会用到这种方法，例如工作分析、培训需求调查、员工满意度调查等。很多公司在使用这种方法时，没有在问卷的设计上太花时间，往往是从书上或网上找一些问卷，改一改就用了。其实，问卷的设计一定要体现设计者的管理思想和意图，要能通过题目的设计，收集到我们所需要了解的信息。由于每个公司的情况不一样，因此，设计问卷，是必须强调与公司现状的结合的。在进行招聘需求调查时也是一样，问卷的设计必须结合用人部门的现实情况进行。

在问卷设计时涉及的一个具体的技术问题，就是开放式和封闭式问题的选用。从招聘部门的角度来说，最方便、最偷懒的方法，是使用开放式问卷，所有的问题都设计成开放式问题，让用人部门像答问答题或论述题的方式来回答。但对用人部门来说，面对这样的问卷，是非常头痛的，很容易敷衍了事。通常的结果是，这样的问卷搜集上来的信息反倒不太可用。

采用封闭式提问的方法，对于用人部门来说，填写要简单而愉快，只需要在各种选项中勾选即可，但这这就要求问卷的设计者能够充分考虑到招聘需求的各个方面，并在问卷中全都体现出来。这样的要求，使得大多数招聘部门的人员难以胜任，或者会极大地增加招聘部门的工作强度。而且，一些完全个性化的情况，在问卷中不容易涉及。较好的选择是封闭式问题和开放式问题相结合，让用人部门在描述一般性需求的时候，只需要简单勾选，而对于特殊和个性要求，则以开放性问题的方法来实现。

另外，出于工作效率的考虑，问卷设计不太可能只是针对一个具体的职位，即使采用了开放式提问的方法，也未必能使得问卷体现出每个职位的所有详细要求。因此，比较理想的做法，是在问卷调查的基础上，加以访谈法，可以更好地实现招聘部门和用人部门之间的沟通，以便大家达成一致。

### （三）职位说明书分析

职位说明书分析的方法，就是前面讲到的，从职责内容和工作范围入手，逐项工作进行推理的过程。

### （四）观察法

观察法是指由招聘部门对与空缺职位相同或相类似职位的在岗人员的工作情况进行实地观察，从中判读出胜任工作所必须具备的能力和要  
求。使用这种方法，理论上是最客观的。然而，这个优点也仅仅是理论上的。

使用这种方法，需要考虑两方面的问题，一是管理成本。由于观察法不能仅仅是挑一项或两项工作进行观测，而是要对职位涉及的各项主要工作都要进行观察，这就使得观察时间变得比较长，大大增加了管理成本。

二是观察者本身的专业能力。如果观察者无法从被观察者的活动中抽象出任职者需要具备的能力素质要求，这样的观察就没有任何意义。但遗憾的是，恰恰有一些从事招聘的专业人员，只是对招聘或面试本身还算专业，而对于和自己从事的工作内容不相关的工作，不够熟悉和了解，也不太具备从任职者的活动中归纳总结的能力。这种情况下应用观察法，效果很一般。

根据我自己的实践经验，观察法我不太建议采用。只有在招聘部门和用人部门在招聘需求上无法达成一致的时候，观察法才会是一种比较有效的方法——当然，前提还是观察者要具备较好的观察、归纳、分析和总结的能力。

## 四、对分析的结果筛选和排序

在完成了上述分析之后，我们会发现，对担任这个职位的人，我们有着很高的要求和期望，而如果完全按照这些要求去找人，我们就会面临两种可能：一是找不到能满足所有条件的人；二是能找到这样的人，但公司支付的薪酬对于他们来说，没有任何吸引力。通常来说，只有对那些市场上非常难找，对公司而言又非常重要的候选人，公司才会考虑和接受候选人提出的薪酬开价。否则，一个公司的薪酬制度和水平，往往不是那么灵活的。这意味着我们对候选人的要求必须进行调整。

为此，我们就需要在确定最后的招人条件之前，再进行非常重要的一步，对前面分析出的职位需求进行筛选和排序。

所谓筛选，就是把前面分析出的用人要求中，那些可要可不要的条件去掉。请注意，在前面从职位到用人需求的分析过程中，我们运用的是推理技术，也就是说，根据要做什么事情，我们认为应该具备什么条件。从逻辑上说，这样推理出来的条件叫必要条件，也就是有了这样的

条件，未必一定能完成任务，但不具备这样的条件，是肯定不能完成这项工作的。

理论上讲，这样的条件就意味着必须具备的条件，不属于可要可不条件的条件。但仔细反思一下我们的思考过程，其实更多地像是一个推导充分条件的过程：我们会考虑，当具备了什么条件之后，就能够完成这项任务。充分条件的概念是：有了这样的条件，就能完成任务；但是当不具备这样的条件时，未必一定不能完成任务。这就是说，我们在从职位职责推导到用人要求的过程中，有可能增加了一些我们认为必要的成功因素，但实际上没有这些因素，未必不成功。增加的这些条件，就属于可要可不条件的条件。为了更好地理解这个意思，下面我们举个例子来说明。

例如，我们在招一个销售经理时，在职位说明书中的要求包括：增加销售额、开发潜在客户。这样，在确定用人需求时，就可能有几个条件，除了作为销售人员必备的基本素质外，我们还希望他能熟练使用办公软件，特别是会用PPT给客户做方案和标书；希望他能给公司带来现成的客户资源；希望他具备各种娱乐性技能或爱好，能陪着客户一起玩耍，从而建立起超越一般合作关系的更亲密的伙伴关系；等等。

这些要求怎么来的？从表面上看，是按照逻辑推理的方法推理出来的。但回头仔细思考一下，我们就会发现，其实我们列出的各种条件，是根据我们的经验所看到的成功的销售人员，他们做了哪些事或有哪些特点，从而导致他们成功，于是就拿这些特点，作为我们对这个职位的要求。这样的判断过程合理吗？部分合理。合理的地方在于我们能找到大多数胜任这些工作的关键因素。不合理的地方在于，我们其实没有从理论上证实，我们所发掘出的那些关键因素，是否是胜任工作的必要条件。从前面的例子来看，在两个条件上，可能就属于可要可不条件的条件。一是会做PPT。这个职位是销售经理，底下还有助手。我们考虑一下，当候选人不会做PPT时，就不能完成这项工作了吗？显然未必。这和沟通技能这样的要求不一样。当销售经理缺乏沟通技能时，要想很好地完成工作，没有任何可能。而不会做PPT，并不会在很大程度上影响到对工作的胜任。这就属于可要可不条件的条件。

另外一个条件是具备各种爱好或技能，可以陪客户玩耍。在目前国内的销售环境中，可以说这其实也是很重要的一个销售手段，但毕竟要做到这一点太困难。而且，没有爱好或技能的候选人，但是只要他们有很好的客户资源，具备很好的销售技巧，也可以出色地完成这个职位所要求的工作。因此，这也是属于可要可不条件的条件。

这样，在最后确定招聘条件时，就可以把这两项去掉。

上述的表达，可能看起来比较费劲，或者说比较“绕”，但却表明了确定出所有的招聘需求后，如何进行筛选的基本思路。

接下来再看看各种条件的排序。筛选和排序的区别在于，前者是将那些可要可不条件的条件去除，而后者是在那些留下的条件中，进行重要性的排列。

在去除了一部分用人条件之后，我们依然可能面临在现有的薪酬水平上，无法招到完全符合所有招聘条件的人——而且，根据我的经验，这种情况实际占到了大多数。

比如，一个职位有十项要求，有两个候选人，一个满足了从第一项到第九项的要求，而另一个满足了从第二项到第十项的要求。两个人都不是十全十美。选谁？这就需要对各项要求的重要性进行排序。

排序的本质，其实是说我们在选人的时候，当无法选到完全满足各项需要的候选人的时候，我们最先放弃什么条件，最后放弃什么条件。最先放弃的条件，就是排序时，相对最不重要的条件；而最后放弃的条件，也就是在排序时相对最重要的要求。

进行条件排序时，排序的原则主要来自于以下几个方面：

·首先是要排序的条件，对于完成工作的不可替代性的强弱。不可替代性越强，这个条件的重要性就越要往前放；不可替代性越弱，条件的重要性就越低。

例如，在前面的例子中，我们分析了一个客户经理，其实也就是销售人员的职位。从分析结果可以看到，这个职位的任职者需要具备沟通能力、谈判技巧、学习与理解能力、客户需求分析能力、计划性、悟性等。在这些条件中，如果沟通能力不具备，所有的销售活动根本无从谈起，这就意味着，对于客户经理来说，沟通能力属于必须具备，而且是非常基础的能力，在排序时，一定要放在前面。

对于计划性这条要求，不可替代性就要稍弱。这个能力要求的来源，是希望任职者能很好地掌握自己的工作，也对下属的工作做出安排。作为一个承担了一定管理职责的主管，缺乏计划性，肯定是不行的，也就是说我们不应该在进行条件筛选时把这个条件去除。但如果任职者这方面的能力比较弱，是否有其他方法来弥补？做过管理者的应该都有这样的体会：如果你底下人的自我计划能力比较强，我们的工作就会很省



心；如果底下人计划能力差，我们就感觉自己事无巨细，都得操心。把这个体会换个角度想，就可以发现，如果任职者的计划性差，弥补的方法，是他的上级帮他进行计划的安排。在实际工作中，这样的情况经常发生，对工作倒也不会产生非常大的影响——实际上，这是把对任职者的要求，转到了他的上级身上。虽然这不是我们希望的结果，但毕竟说明，对任职者的计划性的要求，是有一定的可替代性的。这时，这个条件在排序的时候，就可以往后放。

·排序的第二个原则是：具备这种要求的人，在市场上的可获得性，也就是通常所说的人才供给的情况。如果市场上有很多人具备了这些要求，这意味着这类人一是比较容易找，二是薪酬的要求通常不会过高。如果可获得性差，意味着这类人在市场上难以获得。

还是用客户经理的例子来说明。在进行职位需求分析的时候，悟性是我们非常希望任职者具备的一项素质。但遗憾的是，根据我们的经验，有悟性的人并不是那么好找的。如果我们把这条要求放在最前面，我们会发现可能连合格的候选人都没有。因此，按照可获得性的强弱进行排序的原则是：可获得性越强的条件，可以越往前放；可获得性越弱的条件，越往后放，也就是降低在选人时的要求。

·排序的第三个原则是：职位所需要的能力或素质要求，是否能够通过培训获得，以及获得的难易程度。

在上面谈到的客户经理的例子中，涉及了三项能力素质的要求：谈判技巧、客户需求分析能力和压力承受能力。显然，这三项应该都是可以通过培训有所提升的。但压力承受能力与人的性格特质的相关程度更高。对于成年人来说，性格的改变是非常困难的，这代表压力承受能力虽然可以通过培训获得一定程度的改善，但难度很大。而对于谈判技巧和客户需求分析能力来说，谈判技巧和实践经验的相关度更高，客户需求分析能力虽然也和实践经验相关，但相对而言，更容易通过培训获得。也就是说，如果有三位候选人，其他条件都完全一样，一个是压力承受能力较差，一个是谈判技巧不足，还有一个是客户需求分析能力不够，这时我们应该选择第三个候选人，因为他的不足，在进入公司后，比较容易通过培训得到改善和提升。

根据上述的分析，在对这三项要求进行排序的时候，压力承受能力应该放在最前面，客户需求分析能力可以放在最后面，也就是相对来说，更可以容忍应聘者在这方面能力的不足。

所以，对于比较容易通过培训获得的能力，在排序时，可以往后放；而对于那些不容易通过培训获得的能力，排序时就必须往前放。

综合起来，对职位要求进行排序，可以从以下三个方面进行考虑：

·对于完成工作的不可替代性；

·在市场上的可获得性；

·通过培训获得提高和改善的难易程度。

## 五、对职位要求的分级与基于素质能力的招聘

在前面谈到如何从职位要求的角度出发，分析职位所需要的各种能力素质的时候，我们没有谈到对能力的分级。显而易见的是，同样是对沟通能力的要求，人力资源部经理和行政部经理的要求肯定是不一样的；即使是做同一类工作，对销售总监和销售助理的沟通能力要求也是差异巨大的。因此，在招聘过程中，如果没有对不同职位同一类能力要求的差异做出区分的话，其实并没有真正完成从职位出发进行招聘需求分析的过程。

这几年，在招聘专业领域，一种“基于胜任力模型/素质模型的面试法”比较风行。其实，这种方法只不过是面试中的方法之一，在本质上，它不是一种新的或完全独立的方法，这种方法的核心，其实在于把对招聘需求的判断，和素质模型结合在一起了。更通俗地说，这种方法的特色，是招聘需求来自于素质模型，但面试方法本身，其实用的还是传统套路与打法。

把前面谈到的两个方面结合在一起看，实际上是告诉我们，能力素质模型，是解决能力和素质分级的一种有效途径。

素质模型是对职位所需要的能力和素质进行明确的定义，并在此基础上进行不同程度的分级。例如，如果一个企业把创新意识作为对所有员工的要求，但每个职位要求的创新意识的程度不一样，我们就可以根据企业的实际情况，把创新意识分成若干个层级，并对每个层级做出定义，然后明确每个职位在创新意识的要求上，处于哪个层级。这实际上就是素质模型的建模和建立素质模型辞典的过程。

如何对每个层级的素质能力进行定义，属于能力素质模型中讨论的内容，不在本书的讨论范围内，读者如果对怎样建立素质模型不太了解，可以参考一下其他的相关书籍，在此不做展开。但对于怎样根据不同层级的定义，在面试中设计相应的问题，在本书后半部分关于情景模

拟法的使用技巧中，会做详尽的分析。

## 六、从职位所在团队分析招聘需求

前面所做的分析，出发点都是来自于职位本身的要求。但在实践中我们也会发现，两个同样的职位，在不同的团队中，用的人往往还会有较大的差异。什么原因造成了这种差异？团队本身的特点。

团队的风格有很多种，其实在从团队的角度进行分析的时候，最后基本上可以归结到，选择和团队风格一致还是互补型的应聘者？风格一致，往往代表做事的方法、考虑问题的角度和处理人际关系的习惯比较相近，正所谓“惺惺相惜”，这样的人在一起共事，会很快建立起交流的平台，实现相对默契的配合。我们可以看看自己身边的朋友，除了那些很小的时候就在一起混的“发小”，在我们真正独立以后，能很快建立其朋友关系的，是否大多数都是和我们比较相近或相似的人？这种相似不是外表的相似，而是考虑问题的方法、做事的习惯等与个人的内在价值观和人生态度比较相似或相近。

与空缺职位所在团队的风格一致的应聘者，往往能更快和更容易地融入进去；而互补性风格的人之间，则相对更容易发生冲突。虽然我们从各种报刊书籍、影视作品中，可以看到很多成功的团队，是由不同类型、不同风格的人员所构成的，但我们其实没有看到，在他们融合成一个非常好的团队之前，经历了什么样的磨合过程。同样，我们也没有看到，有多少同样类似的团队，没有磨合出来。因此，在招聘过程中，对于应聘者与他要去的团队风格的一致性和互补性问题，需要着重考虑。特别是这个应聘者将来不是担任团队领导，而只是团队成员的时候，与团队的适应性就变得格外重要。

在从团队的角度进行招聘需求分析的时候，通常可以从以下几个角度来看：

### （一）团队本身的特点

每个团队都有其自身的特点，这些特点既有长处，往往也会有短处。当我们在为团队招募新人时，一定要考虑，新人的长处能否弥补团队的短处；而新人的不足能否通过团队的力量加以改善？这个判断，单从职位本身是难以看出的。

我们曾经有这样一个业务团队。这个团队整体年龄比较年轻，冲劲足，能力很强。他们所从事的业务领域，是一个市场变化非常快，在某种意义上有些类似于股票市场的专业。这使得从事这个业务，会有两种选择：一是比较保守地做，这么做的结果，是市场好的时候，盈利不如别人；市场不好的时候，也不会像别人那样亏得那么厉害。还有一种是大刀阔斧地玩。要不大赚，要不大赔。这个团队的特点属于后者。幸好他们那几年赶上市场非常好，和前几年的中国股市非常相近，因此给公司挣了不少钱。这使得团队的特点更加突出：团队风格有点像赌徒，而且是敢玩大的赌徒——属于典型的风险偏好型。不是说这么做不好，但这实际上是加大了公司的经营风险。而让现有的人员调整过来，难度非常大。因此，对这样的团队，再招聘新人的时候，就一定要选择风险回避型的人。虽然这种人在做业务的时候，可能会和原有的团队成员的意见向左，但从公司的角度来说，这恰恰能起到很好的平衡作用，能够在一定程度上降低由于这个团队自身的特点，所带来的从事业务的风险。

### （二）团队发展的阶段

同一个团队，在不同的发展阶段，在进行人员配备的时候，也会有不同考虑。在一个团队组建的初期，团队的重要使命之一，是能够迅速形成有战斗力的团队，这时，选择风格一致或相似的团队成员，能较快地实现这个目标。

在团队的平稳发展阶段，为了使团队能更加完美，就需要选择不同类型的人加入，让团队无论从思考方法还是行动风格方面，都没有明显的不足。而且，这时选择互补性的新人加入团队，团队本身也会有足够的时间和耐心实现磨合与融合。

在团队的快速变革阶段，与团队初创阶段相似，团队最重要的任务是尽快完成转型，这时，风格一致的新成员，能够较快地实现与原有成员的融合，有助于团队的顺利转型。

### （三）团队自身的要求和公司高层的希望

从团队负责人的角度来说，通常希望招到的，是和现有的团队风格相近或相似的新人，但从公司高层或公司人力资源管理的角度来看，这种希望未必合理，公司可能会更倾向于选择与现有的团队风格互补的新人。对这个问题，在招聘过程中，一定要非常慎重地考虑和平衡。



很多年以前，我们曾经给一个团队招人。这个团队的负责人是一个比较典型的谄上欺下的人，无论从人品到能力都让人摇头。但由于各种原因，公司在一段时间内还不会将他换掉。当时在给这个团队补充人选的时候，我们有两点考虑，一是这个职位的任职者在工作方面要有一定的创新意识，对工作应该有自己独立的看法，显然，一个唯唯诺诺的人，在这方面是难以达到要求的。另外，我们也考虑，招来的人应该有一定的领导潜质，以便将来可以做团队的领导。这两方面的想法，是不可能与当时的团队负责人沟通的。

几轮面试之后，最后的人选集中在了两个人的身上。这两个人都是名校毕业，分别毕业于中国最好、最有名气的两所大学，都是MBA，和职位本身相关的能力都具备，能力在伯仲之间。但这两人的性格特点差异较大。

在面试的时候，对这两个人，我们问了同样的一个问题：假如领导安排你去做一项调研，你在花了很多心思，也请教了许多专家之后，拿出了一份你自认为是比较完美的报告交给领导，但领导看了以后，告诉你，你做的结论不对，这和他的判断差别很大。这时你怎么办？（这是一个典型的情境假设类的题目，关于这类题目的使用要点，本书后面将进行详细分析。）

两位应聘者都回答：由于自己刚加入公司，而领导对这个行业和公司更了解，再加上看问题的角度可能不一样，所以自己要回去反思一下，是否自己的结论和观点确实存在问题。

我们接着问：如果你回去认真地分析了自己的报告，而且和更多的内外部专家进行了请教，他们都支持你的观点，这时你怎么办？

两位应聘者的回答还是比较一致：那我就想办法去说服我的领导。而且，就如何说服领导，两人也都谈了自己的想法，客观地说，都是有道理，也是可行的。例如不和领导公开争辩，用事实和数据说话，借助其他专家的嘴，挑选合适的时机和场合，等等。

接着，我们继续追问：如果你使用了这些沟通技巧之后，发现领导还是坚持让你按他的意见下结论，而你发现，如果按照他的想法去做，很有可能给公司带来很大损失的时候，你该怎么办？——这属于典型的压力面试的方法，有不少应聘者到这个环节上，基本就快被问崩溃了。

甲：那我就按领导的意见办吧。毕竟他是领导，我要对他的工作负责。而且出了问题，也是由他来承担。

乙：我觉得还是应该继续想办法说服他。如果依然不能说服，而且按他的思路，可能会给公司带来很大损失的话，我会向更上一级的领导陈述我的观点。

问：那你就不怕领导给你穿小鞋吗？

乙：如果他非要这么做，那也没办法。但我不能因此而放弃正确的观点，特别是在可能给公司造成大的损失的情况下。

问：那你会选择离开公司吗？

乙：我相信公司不会容忍这种情况。实在不行，我会请求公司给我调整另外适合我的岗位，如果实在做不到，那我也会选择离开。

从这两个人的回答中，我们感到：首先，这两人的回答应该都是内心真实的反应，其次，两个人在面对同一个问题时，性格上的差异也是比较明显的。按照我们前面对需求的陈述，显然，乙更符合我们的标准。同时，也不难猜出，甲更得到那位团队负责人的认可。后来，在和这个团队的上级领导沟通之后，我们选择了乙。这当然使得团队的负责人不爽。其实，在做这样的选择的时候，我们也知道对乙来说，是存在较大风险的，但当时我们的判断是公司会在不久调整这个团队负责人。

果然，我们挑选的候选人在进入这个团队之后，工作得非常郁闷。在工作中，他表现出很好的工作能力，得到了其他团队、部门和公司领导的高度认可。但毕竟直接和他打交道的，还是他所在团队的负责人，而这是他本人无力改变的。到公司半年后，他找到我，提出辞职。虽然不出我们的预料，但我还是尽力对他进行了挽留，告诉他再等等机会。遗憾的是，公司由于各种原因，没有在那几年把那个负责人免掉，最后，这位同事在公司工作了一年半之后，郁闷地选择了离开。当然，他去了一家更好的单位，无论从待遇还是地位来说，都比我们公司强，但无论如何，这样的离开，其实对我们公司和他本人，都不是一个好的结局。

通过这个例子，给了我一个教训，我们在选人时，无论出于什么样的考虑，都不应该把团队领导不希望要的人放进去——当然，由于关系推荐，必须要接的人例外，这种情况不是我们这本书所要讨论的内容。当我们在候选人风格的选择上，和团队领导的期望不一致的时候，最佳的做法是选一个大家都比较能接受的人选，换句话说，通过有效沟通，互相做出让步，从而达成一致。这既是对公司负责任，也是对应聘者负责任。

#### （四）其他会影响到对候选人的选择的因素

除了上述关于团队风格和应聘者风格的分析之外，在进行团队分析的时候，还会有其他因素会影响到对人的选择。

我们曾经有这样一个职位，具有以下特点（为了防止对号入座，这里不直接表明岗位的名称，而是分析其性质）：

1.从专业的角度来说，要求较高，要能达到岗位要求，任职者的年龄通常在30岁以上了。

2.虽然专业化程度较高，但属于公司中非主流的职业。例如，在一个以贸易为主业的公司中，如果它还有自己的物业和物业管理，则负责物业管理的岗位（未必一定是成立公司或部门来运作），就属于非主流岗位。非主流岗位通常的一个重要特点是：晋升机会远远少于主流岗位。因此，我们需要招聘的这个空缺职位，从发展空间来看，提升的机会不是太多。

3.这个职位所在部门，是一个比较年轻的部门，平均年龄不到30岁。部门的主要负责人都很年轻，也都是在30岁多一点。

这个职位在招聘过程中，除了要把握求职者的专业能力外，对其职业发展设计也需要做仔细考察。在求职者中，应该说，多数人希望自己在管理上有所提升，或者说，希望自己未来成为一个管理人员，无论所管理的团队有多大；少数人给自己设定的目标，不是在管理上发展，而是成为一个技术专家。虽然技术专家到一定程度，也会行使一定的管理职能，但那毕竟是建立在专业基础上的。由于职位所在团队的特殊性，使得我们在进行需求分析的时候认为，我们寻找的候选人，除了专业水准外，可能更应该倾向于选择那些把做技术专家作为自己职业发展方向的人。

如果选择了希望将来做管理人员的候选人，以他们的年龄和资历，通常都会在中小型公司担任了一定的管理职务，而进入我们公司后，一旦难以看到未来发展的可能性时，他们是不太容易接受的。这也将给我们人力资源开发和管理带来很多后续的问题。

所以，最后我们选择的一个人，是比较典型的给自己定位为专家而不是管理者的人。这使得他在进入团队之后，不会产生失落的心态。反之，由于他在进入公司以后，看到自己在职位所需要的专业能力方面，远超过原有人员，他也获得了较大的满足感。因此，这样的员工就可以很好地留住。

我原来一直在一家集团型的大型国有企业工作，在全国各地都有子公司，我们同时要负责对各子公司领导班子的考核和组建建议。在做了大量的班子考核的工作之后，我感觉在招聘过程中，对团队需求的分析，其实和我们组建一个子公司的领导班子时要考虑的内容很相似，例如，要考虑不同班子成员之间的风格差异问题，考虑相互之间的长处和短处的互补问题，考虑互相之间的监督和制衡问题，考虑合理的年龄梯次问题，考虑不同人员的不同上升空间问题，等等。

总之，在从团队的角度进行招聘需求分析时，基本的思路就是要考虑所招聘的人，除了能力素质本身之外，他的加入是否很快能为团队所接受，是否能迅速融入团队，是否能使团队变得更加全面。

## 七、从企业文化和价值观分析招聘需求

不同的企业文化和价值观，决定了不同企业的员工风格差别巨大。如果说，职位要求决定了对应聘者“硬件条件”的要求的话，企业文化和价值观，就决定了对应聘者“软性条件”的要求。

有一次我利用周末给一家乳制品企业做内训，当时正值夏季，这家公司参加培训的员工来自全国各地，都是从事人力资源管理工作。让我印象深刻的是，在那么热的天气里，而且不是在公司，是在外面的度假山庄做培训，他们依然全都是西装领带（都是工作服）；在培训过程中，我提问的时候，回答很不踊跃，除非我点名才会回答；在上课纪律方面，也是非常的好，根本不用提醒不要在课堂上接电话之类，这些在别的公司往往需要说一嘴的要求。

离我们培训的教室不远的另一个会议室里，是一家著名的IT公司的内训。我不清楚他们在培训什么内容，但可以看到，这个公司的员工，穿着他们自认为舒适的衣服，包括大裤衩、拖鞋等。两个公司的员工走在一起，对比太鲜明了。这就是企业文化的差异。

在培训过程中，这家公司的员工告诉我，在他们的生产厂区内，要求是极其严格的，例如员工在厂区内行走，必须在指定的区域内，超过这个区域就要被罚款，第二次再犯，则连领导一起罚。可以想象，这家公司的文化中，是非常强调纪律与服从的。

虽然我在培训中多次举这家公司的例子，但我从来没说过这样的文化不好。评价一个公司的文化，一定要和这个公司的产品、行业特性、人员状况等各方面因素综合在一起来考虑。虽然这是一家乳制品企业，但从他们的生产链条来看，和一家制造企业没有本质上的不同。而对于

工业化大生产的制造业来说，流程的标准化，是提高效率，降低成本的必要条件。标准化意味着没有个性，没有例外，对人来说，就是所有的人都要按照统一的要求来完成工作和活动。这就是纪律，是规则。显然，这家公司的企业文化，和他们自身的行业特性很好地吻合。

但是，这种文化本身也会带来另外一个问题：员工思维的活跃程度降低，创新能力变弱。创新思维，其实是和不受束缚紧密联系在一起。当我们对现有的状况很习惯，不感受到受到束缚时，其实我们已经把自己的头脑和思维束缚住了。所以，我做培训的这家公司，在市场上很少能看到他们产品的创新，他们赢得市场、赢得客户的手段，就是大量做广告，打价格战，通过各种市场活动吸引消费者。

假如有两名候选人，毕业于同一个学校、同一个专业，各方面的条件基本一样，但其中一个思维活跃，喜欢挑战现有的规则和制度，喜欢出一些标新立异的点子；还有一个中规中矩，愿意而且习惯在别人设定好的道路上行走，这家公司会更倾向于招哪个人，应该非常清楚。这就是基于企业文化而对人的选择。

在从企业文化和价值观进行招聘需求分析时，还需要考虑企业所处的行业特点。这是绝大多数面试指导书和面试培训时都没有谈到的，但就我个人经验来看，这是非常重要的一个问题。

我原来所在的行业，是一个给回扣已经成为潜规则的行业。几年前，我在做业务的时候，有一次请一家著名的市场调查公司帮我们做市场调查，当时，曾经请了几家潜在客户中负责相关业务的主管，开了一个小型的座谈会。与会者相互之间并不认识，在座谈过程中，当会议主持问到，你们选择供应商的标准是什么的时候，他们的回答让我记忆深刻。几位参会的人员，不约而同地答：当然是回扣多少了。也许是他们认为这家市场调查公司并不是同行，也不是什么纪检部门，并且之前也告知他们，所有的回答都会为其保密，尽管如此，这种坦诚也让我非常吃惊。从另一个角度来看，回扣已经不是潜规则，而是显规则了。

其实，这样的行业在市场上有很多，例如医药行业、IT行业等。作为企业个体，虽然并不希望面临这样的竞争环境，特别是国有企业，在这种环境中，灵活性远远不如民营或个体企业，但当我们无力改变行业现状的时候，我们也不得不屈从于这种并非我们希望的竞争规则。

在这种情况下，就会出现一个非常大的问题：给回扣的时候，通常都是私下进行，往往不会有第三者在场，对于我们自己的员工，如果想从中谋利，是有很大的机会的。虽然我们可以给员工进行培训，进行教育，但人的趋利性，以及整个社会价值观的多元化和信仰的缺失，使得外部约束的力量越来越低。如果员工自身有较强的自我约束能力，则对于防范员工出现问题，会起到很大的帮助。这时，在面试过程中，如果应聘者所申请的职位，是一个经常要应付回扣问题的职位，则我们必须对应聘者的金钱观和价值观进行严格的审查。

在进行这方面的审查时，我们通常会了解应聘者的家庭背景、消费习惯，他的成就动机中，金钱是否是第一位的，观察他的穿着等支出是否与其收入相匹配。

对于一个成长于很困难的家庭中的应聘者来说，他们往往会比別人更痛切地感受到金钱的重要性，如果在他们的价值观中，把追求金钱作为衡量人生成功的首要标准，前面谈到的职位，往往会让他们抵制诱惑的能力降低，特别是在他们感觉到借机谋利没有风险的时候。同样，一个消费水平超过自身收入能力的应聘者，也往往会对金钱有着更大的需求，这样的职位，也容易让他们突破做人做事的底线。相反，一个家庭环境比较正常，对金钱的欲望不是那么强烈的人，做这样的职位，可能犯错误的几率相对会很低。

需要说明的是，要让人完全不受外界诱惑，是非常困难的，差别只是在于，同样的金钱可以让一个人改变，却无法让另一个人动心。这种行业的状况，我们无法改变诱惑本身，我们只是通过选择那些对金钱的欲望不是那么强烈的应聘者，来提高他们犯错误的门槛。

通俗地说，如果有两个应聘者，一个是一万块钱就有可能让他下水，还有一个是需要十万块钱才能改变他的立场，那我们就选择后者。毕竟，随着犯错误的门槛的提高，犯错误的机会也在大大降低。但在招聘时的这种对人的选择，是无法从本质上不让员工犯错误的。对此，也必须有清醒的认识。

当企业的文化和价值观比较明确时，确定招聘需求本身并不困难，难的是如何把文化和价值观的要求转化为可以提问的具体问题，也就是将能力要求“可视化”。对此，后面将介绍“可视化”的基本思路。

上面介绍了从职位本身、职位所在的团队以及企业的文化和价值观三个角度来进行招聘需求分析，并且介绍了如何在找到招聘需求后，对各项需求进行筛选和排序的方法。接下来，我们可以看一个具体的案例，在这个案例中，会综合运用上面提到的各种方法和思路。

## 八、案例分析：这个职位该招什么样的人

职位名称：财务经理

## 工作内容

- 负责某物流集团新成立的莫斯科公司的财务管理工作；
- 按照总部财务规定，负责向集团总部汇报财务状况。

## 工作环境

- 工作地点：莫斯科

## 公司背景

·莫斯科公司是一家新成立的公司，员工除总经理和业务经理外都是当地外籍雇员。人数有20人左右，公司主要负责铁路联运境外（主要是俄罗斯境内）的协调工作。财务方面有当地雇员负责从事基础性工作。

## 相关团队的情况

- 公司经理和业务经理为内派员工，其余为当地雇员；
- 主要管理人员有很强的市场开拓能力，但缺乏制度意识；
- 总部期望加强对公司的管理。

## 公司基本情况

- 高度竞争性行业；
- 转型期的大型国有企业；
- 历史悠久。

从上述基本介绍中，我们一条条地进行分析。

“负责某物流集团新成立的莫斯科公司的财务管理工作”：可以看出，任职者需要具备一定的财务专业知识和经验，了解公司业务，有一定的团队管理经验。由于公司的规模不大，业务也相对简单，又有总部的支持，因此，财务方面的工作经验，有两到三年，应该可以应付。至于管理经验，有一年左右的足矣。

“按照总部财务规定，负责向集团总部汇报财务状况”：需要任职者有一定的执行能力。同时，从这条规定中可以看出，这个职位属于双重领导，既受到当地公司总经理的领导，也要听从总部财务部的指挥。从两个角色来说，是有一定冲突的。因此，这个职位的任职者，就需要有较好的沟通能力。

“工作地点：莫斯科”。说明任职者应该懂俄语，能适应长期外派。而且如果有过俄罗斯工作或生活经验，就更好了。此外，由于是在国外做财务经理，我们希望应聘者是中国国籍——由于不同国家的法律适用不一样，对于海外公司的核心岗位，特别是与钱打交道的职位，任职者一定要选择中国国籍，否则一旦出现问题，在法律适用方面，可能会遇到很大障碍。此外，由于是外派，我们也希望应聘者的户籍是在北京，否则在办理出国手续时，公司可能需要支付更高的成本，花费更多的时间。

通常就这个职位本身而言，男性和女性都可以。但近些年，我们了解到，莫斯科是一个安全情况不太乐观的城市，特别是“光头党”，排外情况较为严重，出于安全性的考虑，这个职位由男性担任，可能会更好些。

从团队情况来看，总部派出的这名财务经理，除了提供业务支持外，还应该要对两位外派人员起到一定的监督制衡作用。就他个人而言，人应该比较正直，既有原则性，又能有一定的灵活性。

从公司的情况来看，“高度竞争性行业”，意味着商业贿赂的情况可能会比较严重，作为财务经理，就必须有较好的原则性，同时也了解业务，对业务能实现一定程度的控制。

“转型期的大型国有企业”，表明这是一家处在变革期的企业，它既有老国有企业所固有的很多弊端和不足，但同时也在做着积极的改变。

对应聘者来说，这就需要他们既能适应国有企业所特有的文化，同时也能够成为变革的积极参与者，甚至推动者。因此，那些在国有企业工作过，又在比较职业化的外企或上市公司工作过的应聘者，将会是较好的候选人。

“历史悠久”，代表了这家企业会有很长时间的文化积淀，对于应聘者来说，就必须能尽快地适应企业的文化特点，但又有着较好的职业化的习惯，不会轻易地被一些不好的传统所改变。

汇总起来，招聘需求如下：

- 有2年以上财务方面的工作经验；
- 有基本的俄语口头和书面交流能力；
- 具备独立工作能力，能适应长期驻外的工作性质；
- 中国籍；
- 北京户口；
- 人品正直，有很强的自我约束能力；
- 很强的沟通能力；
- 原则性强，但同时具备足够的灵活性；
- 对任职者在财务管理方面的要求高于对外沟通和协调的要求；
- 物流行业优先；
- 男性为好（俄罗斯的安全环境考虑）；
- 有团队管理能力优先，最好有一年的管理经验。

上述就是分别从职位职责本身、所在团队和公司文化的角度进行的招聘需求分析。在列出了上述的要求之后，我们马上会发现，这个公司本身规模不大，从业务特点来说，也不复杂，又是国有企业，因此，薪酬的给付肯定不会太高。就算能找到一个能满足前面谈到的所有条件的应聘者，公司所提供的薪酬，恐怕也不会有什么吸引力。

于是，我们就需要对上述条件进行筛选和排序。

在上述条件中，在北京户口之前的几个条件，都是完成工作所必需的，也就是必须保留的。而缺乏物流行业的从业经验，倒也不会对工作产生太大影响。

接下来是排序。作为一个财务经理，显然具备财务方面的专业能力是第一位的。其次，由于是在俄罗斯工作，又要对公司起到一定的监控作用，掌握俄语也是必要的。但这时我们会面临一个新的问题：在人才市场上，找一个懂财务的人不难，找一个会俄语的人也相对容易，但要找到一个既懂财务，又会俄语的人，就不太好找了。通常我们可能遇到的候选人，不是俄语比较好，但财务专业能力一般的人；就是财务专业能力一般，但俄语比较好的人。这时，就需要考虑，这两种能力，哪一种在进入岗位之后，更容易通过培训或实践获得提升？

这个职位本身，是在海外工作，底下还会管理着从事基础财务工作的当地雇员，这表明如果任职者财务专业能力不够的话，在实际工作中，难以找到替代；而在国外的生活环境中，只要具备了基础的语言能力，提高俄语水平相对会更容易些。因此，在对这两条要求进行排序时，一定要把财务专业能力的要求放在俄语水平的前面。

对于管理经验，如果应聘者不具备，由于这个职位本身的管理要求不是太高，只要应聘者有一定的管理潜质，关于管理经验的要求也是可以往后放的。

按照这样的思路，我们可以把上面列出的招聘需求，重新做成以下的排序：

- 中国籍；



- 有2年以上财务方面的工作经验；
- 有基本的俄语口头和书面交流能力；
- 具备独立工作能力，能适应长期驻外的工作性质；
- 人品正直，有很强的自我约束能力；
- 原则性强，但同时具备足够的灵活性；
- 很强的沟通能力；
- 对任职者在财务管理方面的要求高于对外沟通和协调的要求；
- 有团队管理能力优先，最好有一年的管理经验；
- 男性为好（俄罗斯的安全环境考虑）。

对性别的要求，既不是不可替代的，也无法通过培训获得变化，而且男性、懂财务和俄语的人，在北京市场上找起来很困难，所以，我们将这一条放在了最后。

在进行以上分析的过程中，我们主要讲述的是分析的思路，至于分析的方法，除了前面谈到的职位说明书分析的方法、访谈法以外，还可以使用头脑风暴的方法，让对这个职位有些了解的同事坐在一起，从不同的角度提出招聘的需求，可以使得需求的确定更加完整，更符合公司的实际情况。

通过对这个案例的分析，希望对于读者理解如何把握招聘需求，能有一定的帮助。

## 九、招聘渠道选择

招聘渠道有很多种，我们最常见的无非网络招聘、校园招聘、人才市场、猎头、媒体广告等。

招聘本身，是一个根据企业需求进行人员遴选的过程，因此，对企业需求的把握和对人的把握，是招聘成功的基本保证。从这两点来说，所有的用人单位都是一样的，并没有什么区别。我们在招聘过程中遇到招人难的问题，其实主要原因在于几点：招聘渠道选择的合理性；是否选择了合适的招聘对象；以及招聘要求的合理性。

目前，在国内的招聘渠道上，虽然有很多选择，但总体而言并不理想。这几年快速发展的以三大招聘网站为代表的网上招聘，虽然价格相对较低，反应速度也比较快，但存在的致命缺陷是简历质量很不理想。三大招聘网站我在工作实践中都用过，但总体感觉他们之间没有大的差异，虽然每次提供的简历数量都不少（例如2007年我们公布的职位数不到100个，提供的简历数量达到了13万份），但简历质量很不理想，尽管从表面上看，网上招聘的成本不高，但大量低质量的简历需要进行人工筛选，实际上导致企业使用招聘网站的间接成本变得非常高。而传统的纸质媒体的招聘广告（例如报纸、杂志等），则存在费用较高的不足，简历质量也未能达到预期。2003年时，我们曾经对外招聘过一个省级公司的副总经理，当时除了使用网络招聘外，还花了很多钱，在当地影响力和发行量最大的两份报纸上做了广告，效果也一般。目前很多公司开始越来越多地使用内部推荐的方式。但这种方式又存在传播速度慢、影响力小以及时间无法控制等不足。因此，招聘渠道的效果，在很大程度上会影响到我们招人的难度。

不同的招聘渠道，各自有着明显的优点和不足，下面我们对常用的招聘渠道逐一分析。

### （一）网络招聘

这是目前使用最多，从表面上看，价格也比较低的一种招聘方式。它的优点在于传播速度快、反馈快，往往空缺职位刚刚发布，马上就会得到应聘者的简历。在使用过程中，用户能够有很大自由度进行职位内容的设置、调整，对收到的简历进行一定程度的筛选。

但目前网络招聘，从结果来看，越来越适用于低端的一线人才，中高端人才难以通过这种方式获得。在特别低端的用人需求上，例如操作工，他们反倒很少上网，这种方式的效果也不理想。此外，由于不同的招聘网站的地域优势差别很大，当我们面临在全国各地都有招聘需求



时，就需要寻找各个地方占优势的招聘网站，才能达到好的效果。对用人单位来说，这无疑增加了工作的复杂程度。

## （二）校园招聘

这种方式所针对的人群非常清晰——应届毕业生。由于目标人群清晰，因此这种招聘方式的效率也是相对最高的。

校园招聘的不足，在于当用人单位所需要的学生分布在多个地区、多个高校时，对用人单位来说，如果依然使用校园招聘的方式，招聘成本会大幅增加。此外，由于校园招聘往往都是在比较短的时间内要确定人选，因此，对用人单位在招聘方面的专业能力是有一定要求的。

## （三）媒体广告

通过广告的方式发布职位空缺的信息，传播的受众广，如果是在专业或行业内的媒体上发布招聘广告，针对的人群还会很清楚。但这种方式的效果与投入的费用相关度很高。当投入的广告费用很低时，发布的职位往往会湮没在其他的广告中，看不到效果；如果想要好的效果，费用则会变得很高——当然，借此机会，倒也是对公司的一种宣传。

## （四）中介/猎头公司

目前，很多企业对中高端人才的获取，采用的是这种方式。猎头方式的好处，是寻找到的候选人往往会比较准确——因为猎头业务是个性化服务，猎头顾问之前会详细了解职位的要求，从而根据这种要求进行有针对性的寻找。换句话说，在用人单位见到候选人之前，猎头顾问已经替公司做了一次筛选了。同时，由于猎头或中介的存在，使得用人单位和候选人之间有了一个沟通的桥梁，双方之间一些不太好直接谈的问题——例如薪酬，可以通过猎头达成一致。此外，由于是用人单位付费，猎头公司还会替公司把关，确认应聘者背景的真实性，防止用人单位出现用人失误。

但是上述猎头公司的优势，随着国内越来越多的猎头公司的出现，开始逐渐丧失。一是大量猎头公司的出现，使得有经验的猎头顾问远远无法满足这些公司的要求，于是，大量的猎头顾问是由那些工作仅仅两三年，甚至刚刚从学校毕业的年轻人来担任。这些人在专业方面本身就没有太多积累，更关键的是，由于自身人生阅历和社会经验的缺乏，使得他们对于候选人的把握难以胜任。另外，采用这种方式进行招聘，费用是比较高的。而且，由于猎头公司的目标，其实不在于把握候选人和空缺职位的匹配程度，而是在于通过此过程挣钱，因此，不少猎头公司不惜采用帮助候选人包装甚至伪装的方法，促成业务，使得用人单位受到很大损失。

前不久，有一个公司的老总找到我，希望我能加盟他们的公司，如果去不了，也能帮助推荐一个能做HR总监的人。我了解了一下，之前的那位HR总监，是他们通过一个猎头公司找来的，来了以后，发现根本不像猎头顾问吹嘘的那样。后来，我通过自己的朋友了解了一下，此人不仅简历造假，而且在原来的公司里口碑极坏，原来的公司给他还发了律师函。像这样的猎头公司，不仅不能给用人单位提供帮助，甚至给公司造成了很大麻烦。目前，用人单位在使用猎头公司时，除了费用以外，如何选择一个好的、值得信任的猎头公司，其实也是一件比较困难的事情。

## （五）人才交流市场

人才交流市场，有点摆摊的意思。和卖菜不同的地方，是买主——用人单位摆摊，而应聘者则把自己当成青菜萝卜，上门让买主挑选。这个比方有点难听，但实际就是如此。

这种方式，比较适合于人才供给供大于求的情况。想想我们自己，但凡能比较容易地找到工作，谁愿意拿着一堆简历，跑到这样的地方，一家家推销自己呢？因为这个特点，所以，人才交流市场比较适合招低端人才，招到中高端人才的可能性不大。其次，这种方式成本也不算低，除了设置展台的费用外，还要专门有人在现场盯着，这也是较大的一笔支出，只不过是间接成本罢了。

## （六）内部推荐

其实，和其他方式比起来，内部推荐是一种非常好的方式。由于是自己的员工进行推荐，因此他们会首先替公司衡量应聘者是否符合公司的基本要求，例如个人风格是否符合企业文化；其次，他们也会把自己对公司的感受介绍给应聘者，使应聘者在来之前，就能够对公司有所了解，并对自己是否符合公司要求做出一定的判断。第三，尽管一些公司对内部推荐成功的员工给与一定金额的奖励，但总体而言，招聘成本

还是非常低的。

但这种方式的不足，在于职位空缺的信息传播速度慢，是否能在一定时间内找到候选人，谁也没有把握。而且信息是单向传递，看不到反馈。因此，这种方式往往不单独使用。

选择招聘渠道，其实质是选择一种空缺职位的信息发布方式，通过使用这种方式，能让职位所针对的候选人快速获得空缺职位的信息，引起他们的关注，并迅速得到反馈。因此，在选择招聘渠道时，除了根据不同渠道的费用与成本、反应速度之外，一定要考虑招聘时所面向的人群，能以什么样的方式主动获取到职位的信息。归结起来，在选择招聘渠道时，可以从以下几个角度来考虑：

- 不同渠道的成本。

- 所面向的潜在候选人群，获得职位空缺信息的习惯。通常，越是高端的人才，往往在获取空缺职位的信息方面越被动，这时，就需要我们选择那些能主动传递空缺职位信息的方式，而不是被动等待潜在候选人自动上门。这时，通过猎头、内部推荐等方式，都能够较好地达到主动传递职位信息的效果。相反，对于相对低端的职位，往往潜在的候选人会主动关注空缺职位，这时，采用网络招聘的方式，能快速实现信息传递的作用。当然，对于更低端的职位，例如操作工人，由于所对应的人群没有经常上网的习惯或条件，这时，采用报纸、人才市场等方式，会比较符合这类人群获得空缺职位信息的习惯，从而达到较好的效果。

- 不同地域的候选人群，获得信息的习惯差异。例如，同样是网络招聘，不同招聘网站在不同地区的市场占有率差别巨大，在北京占有率很高，或者说应聘者习惯浏览的网站，在其他城市未必是应聘者经常浏览的网站。因此，一定要根据不同地点的求职人群的信息获取习惯，选择合理的招聘渠道。

总之，招聘渠道的选择，会在很大程度上影响到招聘的效率和成本，我们不能仅仅根据习惯的做法来进行选择，而是要结合招聘所面向的人群以及不同招聘渠道的优势和劣势，选择出最适合所招聘职位的招聘信息发布方式。

## 十、高效简历筛选

在一些面试官的眼中，简历筛选不是一个有多少技术含量的活，只要把基本条件一列，能用计算机筛的就先筛一遍，筛过之后，或者不能用计算机筛的，用肉眼扫一下，觉得满意就留下来，不满意的扔到一边。

那么，哪些会是让面试官在看简历时关注的内容呢？无非性别、年龄、学历、工作经验、薪酬期望等。我曾经也是一个这样观点的持有者和实践者，或者说，在几年以前，我也不认为简历筛选是需要投入太多时间和精力事情。本身面试过程就花费了我们大量的时间，面对堆积如山的简历，还花太多时间去看，实在不值得。

然而，有一段时间的经验改变了我对简历筛选的看法。由于事情较多，在做了一段时间的招聘之后，我已不再介入简历筛选和笔试环节，而是交给我的同事来完成。但有一段时间，我发现过去我们通常面试3~4个候选人，就能选到一个合适的人选，而在那段时间里，做了很多面试，却没有找到合适的人选。最多的一个职位，面试了十几个人，都没有合适的。开始，我并没有从简历本身去找问题，而是看了笔试题目的设计和筛选，结论是正常，没有出现太大问题。而我们所招聘的职位，并非市场上供应紧缺的人才类别，公司给付的薪酬，虽然没有很强的竞争力，但也还算说得过去。于是，在后来的面试中，我开始关注我们选出的面试对象，是否选对了。仔细观察之后才发现，问题原来出在我身上。

其实有不少应聘者，在简历筛选的时候，就不应该进入笔试环节。在那个阶段，因为原来跟我做招聘的同事调整了工作岗位，接他的同事在招聘方面是个新手，对于如何筛选简历，我没有太多地向他介绍，导致他在做简历筛选时，标准不够清晰，缺乏有效的判断标准，使得一些不该通过筛选的候选人进入了笔试环节。例如，在简历中，其实可以从一个人对自己的描述中找到他对自我的感受和认知。通常，自我认知不客观的人，是不会通过我们的面试的。但这样的毛病，在笔试中是无法被发现的。这段经历使我意识到，简历筛选，是招聘过程中非常重要的一个环节。

总结起来，简历的筛选，应该实现高效。对于高效的定义来自于两个方面，一是要快，二是要准。快的含义是，在最短的时间内，决定应聘者是否进入下一个环节；准的含义是，筛选出来的简历，应该有很好的可用性，最好能让用人单位从尽可能小的范围内选到满意的人选。

如果将简历筛选这个环节细分，还可以分成两个小的环节：初步筛选和仔细筛选。初步筛选是通过快速浏览的方法，将明显不合格的简历淘汰，将能够引起考官注意的简历留下。而详细筛选则是对上一个环节中留下的简历再次进行审核，合格的留下进入下一个环节。初筛质量的

好坏，会在很大程度上影响细筛的时间，因此，这里讨论的主要是如何提高初筛的速度和精度。

一份简历，通常包括以下内容：

- 基本信息；
- 求职意向；
- 教育背景；
- 工作经历；
- 社会实践；
- 所获奖项；
- 专业课程；
- 资质和证书；
- 自我评价；
- 爱好；
- 科研成果；
- 家庭成员；
- 薪酬期望。

我们将针对上述内容，逐一分析在进行简历筛选时应把握的要点。

## （一）基本信息

基本信息通常包括了应聘者的姓名、年龄、性别、联系方式、户籍所在地、家庭地址等。在看第一遍时，除了与职位要求相关的“硬性”条件，如性别、年龄外，基本信息可以一扫而过，但要注意以下方面：

### 1.家庭住址

对于社会招聘和应届毕业生中本地的应聘者来说，如果居住地离公司太远，需要关注一下。一旦此应聘者进入面试，就需要了解应聘人对上班远的看法。如果员工每天上下班的时间超过了4个小时，这对员工来说是难以长期忍受的。

### 2.户籍

对于非北京生源的应届毕业生来说，一般对于进京指标比较在意，需要在面试中确认，从而借此判断求职者的真实求职动机。对于那些非北京户籍无法胜任的职位来说，这是一个必要的筛选条件。但就我本人的经验来看，在通常情况下不建议把户籍作为简历筛选的标准，这会让我们错过很多优秀人选。

### 3.婚姻状况

对于育龄期已婚女性应聘者，需要在面试过程中对于生育计划确认一下。

关于对育龄女性应聘者的选择问题，在这里需要多谈一点。生儿育女，这是人的基本权利，仅仅因为育龄期，就将优秀或合适的女性排除在外，我是极力反对的。但对于很多公司的招聘人员来说，他们也同样面临着很现实的困境。一旦招到的应聘者进入公司没多久，就开始怀孕生子，负责招聘的人员会遇到来自用人单位的很大压力。特别是万一要遇到一个不仅生孩子，还蛮不讲理，赖在公司身上的人，就更麻烦了。因此，在这个问题上，用人单位的招聘人员首先要考虑清楚空缺职位是否适合这类求职人群（例如一些需要接触放射性物质的岗位，显然是不

适合育龄妇女的)。其次,要考虑公司内部是否可以接受这样的情况。其实,即使是育龄女性,在生育方面,也是有着很大的不确定性的。我们完全没有必要,也不应该因存在这种可能性,就把她们拒之门外。最后,我们其实是在保护求职者利益、保护公司利益以及合法合规地做事之间,找到一个平衡点。

此外,在这部分信息中,通常还会有应聘者的照片,特别是应届毕业生的简历,贴照片的更是普遍。根据我个人的经验,对简历上的照片,基本不用看。通常实际情况和照片的差距都较大。当然,那些对外貌要求相对苛刻的用人单位,例如旅游行业,可以看一下。如果简历中的照片都看不过去的话,那基本就可以淘汰了。

## （二）求职意向

通常来说,求职意向表明了应聘人个人兴趣的先后顺序,特别是在同一个应聘者同时申请了一个单位两个职位的时候,这个排序是比较重要的。如果在简历中看不出应聘者的背景与所应聘职位之间的关联性时,这样的简历至少不应该作为首选的简历。

需要说明的是,对于按照公司要求格式填写的简历来说,这部分会表明求职人在求职兴趣上的先后顺序,但对于招聘网站自动转发的简历来说,这部分往往更新不是很及时,参考意义就不是那么大了。

在实践中我们可以看到,一些公司有网申系统,应聘者需要按照公司要求在线填写简历。有的公司故意把这个系统做得比较复杂,应聘者需要花很长时间来填写。其实,这也是在考验应聘者的求职意向。一般认为,一个人如果肯花一个小时在线填写简历,至少表明他对所应聘的公司有很强烈的兴趣和求职意向。当然,这种做法只限于那些雇主品牌比较强,对应聘者有很强吸引力的公司。一般的公司不建议采用这种考验应聘者耐心的做法。

## （三）教育和培训背景

教育背景对于简历筛选来说是一个比较重要的部分,但对于不同的应聘者来说,这部分的重要性不尽相同,具体来说:

对于应届毕业生和毕业三年内的应聘者来说,他们的教育背景通常非常重要。公司应根据自身情况,确定招聘策略,以提高招聘效率,保证招聘效果。

例如,在进行应届毕业生招聘的时候,戴尔公司的招聘策略,是二流学校的一流学生,对专业的要求可能不高;而Google公司则通常会选择一流学校的一流学生,对专业有一定限定;而四大会计师事务所往往也是招一流学校的一流学生,但专业通常不做要求。这种明确的招聘策略,使得公司在选择应聘者时,目标人群比较集中,简历筛选的效率也会很高。确定这样的招聘策略,也是和公司对人员的要求相关的。Google和四大,无论从品牌还是薪酬待遇上,都有较强的吸引力,能够吸引优秀的毕业生;而相比之下,戴尔的品牌和薪酬,吸引力要弱一些,能吸引到的应届毕业生的层次,也会略低于前面两家公司。

对于有较长工作时间的应聘者来说,教育背景的影响已不是很大,这时在看简历的时候,主要是参考应聘者后续的学习和培训教育。

在浏览应聘者的简历时,需要注意的是,如果应聘者名校毕业、工作较长时间(例如十年以上)还在较低的职位上(包括管理职位和技术职位),一般来说不建议优先采用。即使进入面试环节,在面试过程中,也需要特别关注应聘者是否有以下倾向:

- 自我认知不客观;
- 行为方式怪异;
- 能力太差。

几年前,在招聘一个部门内的主管职位时,我曾经收到一份简历。打开一看,是我的一位师兄,比我高几级,我在系里的时候就认识。虽然不是很熟悉,但听到过他的一些故事。这位师兄人其实不坏,成绩中等,看起来也是蛮忠厚的一个人,但有一个致命的不足,性格上比较偏激,曾经做出了一些让大家掉眼珠的事情。在应聘我们的职位时,他已经工作十年有余了。就一般意义来说,他的情况属于超过职位要求的,或者说他应聘的职位低了。但我看了一下他的履历,毕业后发展得一直不好。从我对他的了解来说,并不奇怪。我相信一定是他的性格导致了这样的结果。

我们很多人经常会抱怨自己怀才不遇,但不是每个人都会同时去思考,自己有什么样的问题导致了这种结果。在工作中,如果我们希望在

一个环境中能有发展，只要你不是老板，就必须学会去适应环境，而不是让环境适应自己。当然，我们也可以选择离开。只是怨天尤人是没有用的。自认有才却无法施展的人，需要重新审视自己对周边环境的适应程度，这才是改变自己现状的前提。

## （四）工作经历

这里的工作经历主要是指对于有工作经验的应聘者。对于应届毕业生的打工经历，我们在后面社会实践的部分进行分析。

对于这部分的信息，主要是看应聘者工作经历与应聘职位之间的相关性：

### 1.如果相关度高

·则需要看应聘者在每个公司每个职位上的工作时间长短以及工作中的业绩。

·关注各单位之间的相关性、单位规模的变化、工作中的团队经验积累。对这部分内容的分析，主要是看应聘者的职业发展是否符合通常情况，例如职位从低到高，所管理的团队从小到大，从低级别团队到高级别团队，等等。

·如出现“异常”的职位变化（如从规模较大的单位高职位到规模较小单位的低职位）则需要特别关注。至少不建议作为首选的简历。即使应聘者进入了后面的环节，也需要过面试或背景调查进一步了解出现这种情况的原因。

### 2.如果相关度不高

·则看应聘者的工作时间。如果参加工作1~2年以内，且所学专业与职位吻合，则没有太大问题。现在的应届毕业生，其实有相当多的人，在毕业时并不清楚自己的职业道路如何选择，因此，头两年的工作时间，其实也是他们在自己寻找职业定位的时间。对于用人单位来说，这应该是一个可接受的过程。

·如果应聘者已经有了较长的工作时间，而工作经历与职位要求差异较大，往往表明应聘者可能对自己的职业发展缺乏思考和规划，同时，在工作了较长时间后进行转型或转行，其实求职者的职业转换成本是较高的，固然这其中有一部分确实是对自己的未来有了清晰的设计后做出的决断，但也有可能是应聘者比较盲目的选择。因此，当应聘者其他方面并不突出时，这样的简历不予优先考虑。

·如果工作时间较长，重新学习后再求职（如工作后考研），则主要看最近的学习背景（如学校和专业）与所应聘职位的相关度。当这种相关度较高时，问题不大。当相关度不高，而且申请的职位与过去工作经历也不够匹配时，这样的简历基本上可以筛掉。

## （五）社会实践

这里的社会实践指针对应届毕业生在校期间正常学习之外的活动，包括打工、做学生工作、参加各种学生社团等。

对于学生而言，在学校期间参加社会实践活动，表明他有意愿尝试学习之外的生活，并且有可能在此过程中积累了一定的实践经验。有过社会实践经历的应届毕业生，在进入社会后，适应岗位通常会更快一些。

通常对于学生而言，社会实践有两类：

学生工作，如担任团委、学生会、各种社团等学生组织的干部。从事这些学生工作，可以锻炼他们的沟通、组织、计划、协调等能力，这些能力的培养，其实对于学生将来迅速适应工作，是有很大帮助的。需要注意的是，根据我多年招聘的经验，这部分往往是应届毕业生求职者最容易造假的部分。我就曾经在某一年的面试中，遇到一个学校一个班里的两个同学，在自己的简历中，描述自己担任过系学生会主席，而且担任的时间完全一样。这马上让我们对这两名同学的诚信产生了很大质疑。其实，即使他们在简历中写的任职时间不一样，根据我们的经验，在高校中，同一个年级的学生，在不同年份担任学生会主席的几率通常也是非常低的。因此，对于应届毕业生的社会工作经历，在做面试的时候，是需要加以适当验证的，必要时还需要借助学校进行背景调查。

学生工作以外的社会实践经历，例如打工、实习等。学校以外的工作可以看出学生的兴趣，也可以看出应聘者是否在读书期间，对于未来的工作已经开始有所准备。显然，一份描述自己曾经在与应聘的岗位相类似的岗位上实习过的应届毕业生的简历，是很容易吸引招聘者的眼球的。



由于这部分信息是比较容易造假的内容，在面试过程中，就需要使用行为面试法，对细节进行了解，从而验证应聘者经历的真实性。

## （六）所获奖项

对于应届毕业生来说，是否仔细浏览简历中的这部分内容，应结合公司的招聘策略来考察。如公司要求招聘的是一流的学生，那么这些学生在校期间应获得一定的奖励。对于奖励情况，可以从奖学金和其他大的奖励方面来看：

### 1. 奖学金

对于奖学金，各个学校的评选方法有所不同，一般而言，学习成绩占的比重为50%~70%，不同学校的比例不一样。这需要我们通过各种渠道，特别是在面试过程中去收集信息，积累经验。时间长了之后，对于不同学校的奖学金获得者通常应该达到什么样的标准，心里就会有数。

### 2. 大的奖励情况

一般而言，大的奖励会更能反映应聘者的素质和水平。所以，当我们希望应聘者是一个优秀的毕业生时，我们可以适当关注这部分的信息。

对于有工作经验的应聘者，所获奖项能在一定程度上体现应聘者的工作业绩和能力。当空缺的职位对于应聘者的专业能力有很高要求时（例如研究类职位），这部分信息可以作为重要参考之一。

## （七）专业课程

有的简历中会附有学习期间的主要课程，建议在筛选简历时，对这些信息基本不用看。因为相同的专业，学习的课程大同小异，做过一段时间的招聘之后，对我们经常遇到的专业要学哪些课程基本心里都会有数。

## （八）资质和证书

如职位没有很强的要求，这部分一般可在浏览时关注一下关键的词即可（如英语过级情况、计算机所获证书、专业证书情况）

如职位对某项能力有特殊要求（如语言、行业证书），则这部分可作为一项“硬性”的条件进行筛选，必要时可在下一个环节（如笔试时）要求查看证书原件。

## （九）自我评价

和自荐信一样，简历中的自我评价部分主观色彩很强，在筛选简历的时候，一般不予重点关注。

但在浏览这部分内容时需要注意以下内容。

首先，有无怪异或偏颇（过于激烈）的用词。我曾经在应届毕业生的简历中看到了类似“少说多做的执行能力和领导魅力，在各种场合都能带领团队走向胜利”、“在人文和理工上都有一定实力，具有不凡的忍耐力”、“最不喜欢过于压抑的环境”、“在大学期间编写并导演了……，使我颇具领导能力与团队协作精神，……并能起到稳定大众，鼓舞士气的作用”这样的描述。对于一个刚刚二十出头的大学生来说，当他写下“不凡的忍耐力”这句话时，相信他一定认为自己遭受了非常不公正的待遇，而自己坚强地挺了过来。对我们这些过来人来说，大学期间，真的是想不出会有什么样的不公平待遇可以到这种程度。这种描述的背后，往往代表着求职者非常强烈的自我意识。像这样的描写，不说应聘者自恋，至少有很明显的夸大倾向。

其次，如果简历中有上述的用词，而且应聘者也进入到面试环节时，需要在面试中关注应聘人是否的确在自我认知方面存在问题。一个自我感觉过于良好的人，是很难和团队融合到一起的。

## （十）爱好

这块内容原则上不用关注，可以不看，但如果职位有相关可适当浏览。例如，在做运动器材的销售时，一个喜欢运动的销售人员可能会对产品有更好的理解，也可能通过描述自己的感受更好地打动顾客。

即使对爱好没有特殊要求，在筛选简历的时候也要快速看一下是否有怪异的爱好，比如：喜欢打麻将。我在看简历时，确实曾经看到过求职者在自己的兴趣爱好一项下写着：喜欢打麻将。要知道虽然打麻将为国粹，也被列入了体育项目中，但绝大多数应聘者还不至于在简历中描绘自己在这方面的兴趣。在简历中这么写的人，要不就是确实太喜欢打麻将了，要不就是写简历时不认真，根本没过脑子。无论哪一种情况，通常而言，都不是我们希望招到的人选——开发计算机麻将游戏这样的职位除外。

## （十一）家庭成员

大多数情况下，简历中不会包含这部分内容。但对于要求应聘者按照公司指定格式填写简历的情况下，有可能会包含了这部分的信息。对这部分审查，主要是为了防止求职者与公司内部人员有回避关系，如直系亲属分别在审计和财务工作等。

我在前些年的招聘工作中，曾经有过一次，因为没有要求求职者填写这部分内容，在面试时也忽略了这一点，结果导致招的一位新员工所从事的工作，与其直系亲属有回避要求，人到位之后，非常被动。

根据劳动合同法的要求，因为这种情况对员工做岗位变动或解除劳动关系，在实践中都是比较困难的一件事情。就算最后解决，也要增加不少用人成本。因此，在出现了上述情况之后，我们在招聘流程中增加了一个环节，通过简历筛选的求职者在笔试之前，一定要填写一份非常完整的信息表，其中就包括了这部分内容，这也是我们进行最终录用时要考察的方面之一。同时，还要求求职者必须对所提供的信息的真实性承担完全的责任。

## （十二）科研成果

这部分内容一般不用特别关注，但在职位专业性要求较强时可关注一下。

根据招聘策略，如要求一流的学生，那么可以关注一下。

例如，一般我们在做应届毕业生招聘时，对科研成果并不是很在意，即使是对硕士研究生。原因在于国内目前的教育体制下，绝大多数研究生的论文，其实学术水平也就那么回事，好学校的还好点，差一点的学校的学生就更一般了。况且真正进入工作岗位之后，这种研究能力也不是我们最在意的。但是在我们找做研究的人员时，情况就不一样了，我们在筛选简历时，就会看应聘者发表文章的多少，有多少是第一作者，大概都是什么题目，研究方向是什么。虽然这并不一定代表了应聘者的学术水平，但至少发的论文多，表明了应聘者在研究方面所花的精力要多，做研究的兴趣可能会相对更浓一些。因此，是否要看应聘者的科研成果，一定要和职位的要求结合起来。

## （十三）薪酬期望

由于简历中，往往不太涉及薪酬期望，另外，很多用人单位在招人时，对人的要求本身有一定弹性，薪酬上因此也有一定弹性，所以在快速筛选简历时，对这部分一般不做特别关注。但如应聘者的薪酬期望明显与职位薪酬水平相差较大时，则不予优先考虑。

薪酬期望，其实在某种程度上也表明了应聘者对自我的一种认知。例如，有一次我们在招聘财务职位时，应聘者中有一个来自于四大会计师事务所的小伙子，北京的一所重点高校本科毕业后直接去的事务所，工作不到两年，准备换工作了。当时我们招的是一个助理职位，因此工作经验的要求是三年左右的。薪酬水平大概是年收入5万~6万。客观地说，这个数字在市场上不算高，也不算太低。这个小伙子在填写我们的应聘申请表的时候，在“薪酬期望值”那一栏里，写上了“月收入最低8千（税后）”。按照四大会计师事务所的薪酬结构，他对年收入的期望值应该在11万左右，还是税后。根据我对市场上薪酬水平的了解和此人现在的职位，他的这个期望值不会低于他现有的收入水平。

这就是典型的自我认知过高的表现。不可否认，四大的工资水平，对刚工作几年的人来说，是不低的，在市场上也属于较高水平，但这个收入的背后，是高强度的工作负荷和巨大的工作压力——虽然在这种环境中也会让员工快速成长。所以，我们就能看到很多在四大才工作了几年年轻人会选择离开，明知道离开之后，薪酬收入有可能下降。但此人仅仅工作不到两年，从一个压力很大，一年到头没几个休息日的职位，到一个工作负荷明显降低，至少周末不用加班的公司工作，还希望收入有所提高，其自我认知的客观程度，或者说人的成熟程度，是令人怀疑的。类似这样的应聘者，在简历筛选的时候，基本上就可以淘汰——除非此人确实很优秀，市场上难以找到，而且公司也有可能薪酬上做出较大的让步。

在快速筛选简历的过程中，除了按照以上的方法进行判断以外，还需要注意以下几点：

## 1. 错别字

如在简历中出现较多错别字，而职位要求工作细致性又比较高，则不作为优先考虑。遗憾的是，现在的简历中，存在错别字、用错标点符号、格式错误等情况的比比皆是。从我的经验来看，简历中在这方面不出现任何问题的应聘者，往往至少具有以下两个特点之一：求职愿望非常强烈，在准备简历时花费了大量心思；做事习惯比较好，认真。这样的求职者，是值得关注的。

## 2. 语法错误

特别是在外文简历中，语法错误会反映出应聘者的语言水平。当文字能力是职位所需的重要技能之一时，频繁出现语法错误的简历，可以被直接淘汰了。

## 3. 简历的长度

过长的简历，往往表明应聘者在应聘时，缺少从用人单位的角度考虑问题，这既可能是由于缺乏应聘经验造成的，也可能来自于心态本身没有调适好，没有意识到简历是一个展现自己符合用人单位需求的形式，而不是炫耀自己的方式。反过来，太短的简历，可能表明应聘者对职位的兴趣不大，或者是一份没有动脑筋，放之四海而皆准的简历。对这样的应聘者，其实基本上也可以在简历筛选时就淘汰掉了，除非手里的简历基本都是这种情况。

另外，很多应聘者在投递简历时，会附上一封求职信，我自己的经验是，在快速筛选简历，甚至在做面试之前，是不看这些东西的。求职信是什么？王婆卖瓜，自卖自夸。我们筛选简历，归结起来，看的是应聘者的“事实”，或者说应聘者身上的客观存在，而不是看主观评价，而且简历中的主观评价也没必要看。没有一位应聘者会傻到在简历中大谈自己的缺点和不足；即使有少数应聘者谈自己的缺点，也会是用把优点当缺点的方式来谈，基本不足采信。求职信实际上是把在简历中无法写下或展开的主观判断进行了详细描述，对用人单位来说，实在不值得浪费时间在筛选简历的时候去看。

从用人单位来说，求职信的用处有两个环节，一是在面试时，可以作为面试时提问的依据。

例如，有些应聘者会按照书上的格式套路，在求职信结尾的地方，写上这么一句话：给我一个机会，还您一个奇迹。有一次，我就问应聘者：请问你怎么理解奇迹？你凭什么认为自己这样一个对行业基本一无所知、工作积累也很少，进入公司后职位很低的人，会给公司带来奇迹？这种问法，在很多外企的面试官眼里，非常地不友好，是一种挑衅性的问题，对此，他们可能会嗤之以鼻，很看不上眼。我承认这确实是带有挑衅性的问题，但在面试过程中，如果只是按套路出牌，是不能称之为优秀的面试官的，无论他面试过几千人还是上万人。这种问题不能每个人都问，如果都问，就不是技巧了。这样的问题，可以问那些信心爆棚，非常自以为是的应聘者，也可以问那些非常油滑，始终和面试官兜圈子的应聘者。对于前者，这种压迫式问题，是让他们回归到一个相对客观的心态，从而使他们在回答问题时能认真思考，从而体现出他们的真实水平；对于后者，是在给他们一个暗示，一定不要和面试官耍滑头，不要说假话、空话和大话。

后面也会谈到，我们面试的过程不是蹂躏应聘者的过程，是让应聘者展示真实自我，从而使我们的判断更客观的过程。因此，我们没有必要在面试过程中，发现应聘者的缺点的时候，使劲地设法让他进入圈套，把缺点放大。就像对于那些自视甚高的人，当我们发现他有这个不足，而且对这个的判断已经很有把握之后，没必要再给他戴顶高帽，让他更加目中无人。如果这个缺点已经足以让我们弃之不用，就可以考虑结束面试；如果虽然应聘者有这个缺点，但他毕竟还有其他非常突出的优点来胜任所应聘的岗位，那面试考察的重点就可以转移到其他方面。所以，对自视甚高的应聘者问出前面的问题，其实也是让他回到现实的一种方法。

二是在进行仔细的简历筛选时，可以大致浏览一下求职信，作为确定是否让应聘者进入下一个环节的参考。但总体而言，由于求职信本身的性质，我是不太建议在这个环节中花时间阅读求职信的。

鉴于阅读本书的还会有正在找工作的读者，因此，从用人单位的角度，我也建议应聘者不要花太多心思在求职信上，而是要考虑如何在简历中，把自己身上与所应聘的职位要求相吻合的“事实”清晰地呈现出来，引起用人单位的关注。另外，在写简历时，通常来说不要太长（当然那些中高端人才除外），如果仅仅是中文的，一两页就差不多了。在这方面，一定要有清醒的认识，不要被所谓的专家们误导。有时，来自于做招聘工作的人意见，要比大学老师或一些不做招聘工作但却教别人怎么找工作的专家的意见更有价值。因为他们在筛选简历，而不是后者。

前几年，曾经有一个应届毕业生写了一本10万字的自传体简历，我不知道这个学生最后是否找到了工作，我只是从我作为招聘者的角度来看这名学生，可能会有几方面的问题。首先，一个刚刚二十出头的名不见经传的学生，不知道人生经历丰富到何种程度，能够用10万字去描述？不是没有这样的人，但这样的人，往往是先出名，然后才会有这种自传体简历。这种方式，可能代表了比较严重的自恋倾向。其次，如果仅仅是自传体小说或故事之类的，我不做评价，因为与本书的主题无关。但他写的是简历，这就有问题了。哪个做招聘的人会愿意浪费大量的时间去读这样的简历？这是严重缺乏换位思考，自我意识非常强烈的表现。遗憾的是，居然就有所谓的专家大声为其叫好，说是这样别具一格的简历，一定能引起用人单位的重视。这种专家一定是极度缺乏招聘经验，坐而论道的人。让他在堆积如山的简历中坐上一个月，而且有非常明确的招到人的要求，相信他就不会再出这样的论调了。

因此，对找工作的人来说，我也希望通过阅读这本书，帮助他们了解面试官的想法和判断标准，使他们在求职的过程中不走弯路。

为了更好地理解简历筛选的基本思路，我选择了一个简历筛选的实例进行分析。

案例：

应聘者：男，27岁，80后员工，外地户口

期望从事职业：

·人力资源总监；

·培训师；

·培训经理/培训主管；

·招聘经理/招聘主管；

·人力资源经理·人力资源主管；

目前任职：某外企在京公司人力资源部经理。

背景：地方大专毕业，后到北京续本，之后继续读MBA。

应聘职位：某HR领域内非营利组织的项目经理，从事与HR相关的业务工作。该组织的特点，是云集了大批知名企业的HR高管人员，在行业内有较高声望和地位。

分析：

从简历来看，可以看到如下几个问题。

问题1：作为1980年后生人，在正常读书的时候，未能考取本科学校，即使就读的大专，也是一个地方性、较差的大专，表明其基本功底并不理想。出现这种情况，通常有几种可能，一是家庭经济条件无法支持就读本科。但在这种情况下，如果成绩还可以，一般的选择是去师范、农林类、军事类等院校，收费较低，家庭可以承担。但应聘者所就读的专业又是一个相对热门的专业（外贸英语），收费肯定不会太低，因此该理由难以立足。二是学习方法不对，导致成绩一般。对这类人来说，关键是要看其之后是否能意识到，并且有实际的改善。从现状来看，至少他有较强的成就动机和学习欲望，这一点是比较明显的，因为一直在读书。但由于后面所读的本科和MBA院校也属一般，因此，是否在学习方法上会有明显改善，简历中无法判断，需要在面试中考察。第三种可能，是不愿意读书。但无论是否当时是这个原因，至少从后来的情况看，对这方面的顾虑可以排除。

问题2：从求职职业来讲，跨度非常大，从主管到总监，都予以选择。在填写简历时，本身是可以只选其中一种的，这种选择方式，表明求职者对自我的定位不是特别清楚。尤其是以其职业经历应聘总监，可能性极低，除非是那种规模很小、人数很少，人人有官做，头衔比较大的微型企业。同时，在求职意向中写入了“总监”，意味着此人对自己有着较高期许，而他所应聘的岗位，虽然叫“项目经理”，但实际上基本没有太多的管人职责，还是以开发业务为主。同时，由于组织内本身人员并不多，这个职位还需要承担大量事务性工作，而求职者的这种心态，显然会对这种工作缺乏耐力。

问题3：从简历本身看不出离职原因，但作为一个企业的人力资源部经理，无论企业大小，其工作范围会涉及人力资源管理的各个方面。

而他所应聘的组织，名义上规模不小，但真正的实体（秘书处）本身并不大，应聘的职位涉及的工作内容也比较单一。通常，从一个涉及面较广的领域，进入到该领域中某一个比较专一的领域，要不是薪酬本身有较大吸引力，要不是进入了更大规模的公司或组织，专业上的上升较大，否则对应聘者吸引力不大。但他应聘的这个组织显然没有这方面的优势。

该组织中职位的优势在于，能有更多的机会接触到平时他无法接触到的人力资源的高层管理人员，同时也能获得更多、更有价值的职位信息。因此，从简历本身来看，基本印象是他看中的是这个组织能给他带来的机会，而不是在这个组织中工作本身的吸引力。更直接地说，到这家组织工作，只是一个跳板。

基于以上分析，在有其他更合适的简历的情况下，不建议给与笔试机会。

## 十一、在招聘中测评技术的应用

测评是近几年开始比较热门的一种人员遴选的手段，既可用于企业内部的人才选拔，也会用于从外部招聘人员。国务院国资委这些年在为下属的国有大中型企业选聘高级管理人员时，测评就是选择过程中的一项重要手段。那么，我们应该如何看待测评？

我是从2001年开始接触测评的，在实践中也应用了几年时间，后来基本上就不用了。从实践的角度来看，是因为测评的效果一般。当然，测评工具本身的效度也是有很大关系的。通常，测评效度要想越高，使用成本也就越高。我们从2001年起，在公司内部进行管理人员选拔的时候，使用了一些测评工具，后来通过跟踪发现，测评的准确率很一般。

在对测评本身进行评价之前，也可以看一下测评的依据是什么。测评本身，来自于心理学的理论，即通过对人的外在表象的分析，对人的心理特点、性格特征进行判断，并在此基础上，对于其未来某些方面的发展做出推断。从人力资源管理的角度，测评本身的价值，是和我们熟悉的“冰山”理论相关的，也就是说，一个人外在表现出来的知识、技能，是由其内在的价值观、自我形象定位所决定的，而决定一个人价值观和自我形象定位的，则是他的个性、人格和社会动机及内驱力。知识和技能作为外在表象，是容易看到和评价的，而个性、内驱力等，属于一个人内心的甚至是潜意识的特征，难以在短时间内从外在的表现上直接做出评价——除非通过长时间的接触、观察和了解。通过测评，可以在一定程度上对一个人的个性、特质和内在动机做出判断。

从理论上来说，测评的价值是非常高的。用人单位无论是招聘新人，还是在内部对员工进行提拔，都希望能更充分地了解被招聘或被提拔的人，但在短时间内要了解一个人，是比较困难的，因此，测评会给我们很大的帮助。虽然测评有着这么好的应用价值，但为什么我们在实践中，对于测评的应用并没有达到非常广泛的程度，在实践中也没有成为我们选人的决定性手段呢？这主要是由于测评本身的几个特点所决定的。

就我个人的理解，测评的实质，是判断一个人的某个特点或特质在人群中的分布，也就是他的这个特点或特质，和绝大多数人比起来，处于什么样的情况。这个结果可以用量化或数字的方式来衡量，也可以用非量化的方式来评价。例如，智商测评就是用量化的结果来显示一个人的智力发展水平与其他人相比，处于什么分布的一种测评方式。如果我们只说一个人的智商是140，这其实是没有任何意义的，只有我们同时了解到，智商是140，代表了天才，也就是意味着这个人要比绝大多数人，或者说99.99%以上的人都聪明时，这个数字才有价值。这时我们就可以通过测评得出结论，这个拥有140的智商的人，是一个很聪明，或者说基本上可以讲，他会比身边和他一起共事的所有人都聪明——当然，前提是这个用人单位不是一个积聚天才的地方。

例如，卡特尔16种人格因素测验（简称16PF），就可以看做是一种非量化的评价方式。卡特尔16种人格因素测验是美国伊利诺州立大学人格能力测验研究所一位叫卡特尔的教授，经过数十年的系统观察和科学实验，以及用因素分析统计法慎重确定和编制而成的一种较为精确的测评方法。这种测评方法能以约45分钟的时间测量出16种主要人格特征，凡具有相当于初三以上文化程度的人都可以使用。这种测评方法，会在结果中告诉我们，被测评者的16种人格分布情况，例如这个人的乐群性属于高还是低，自律性属于高还是低，等等。16种人格因素是各自独立的，相互之间的相关度极小，每一种因素的测量都能对被测试者的某一方面的人格特征做出判断，并在此基础上对被测评者人格的16种不同因素的组合做出综合性的了解，从而全面评价其整个人格。这时的结果描述，虽然也有分数，但基本上是用文字的方法来描述被测者的性格分布。

测评的过程，基本上是通过被测者回答一系列问题，然后对答案进行分析而得到的。

了解了测评的基本原理和方法后，我们就比较容易理解测评本身的不足了。

### 1.测评系统的偏差性



首先，测评的结果，是将被测评者和人群进行比较的结果，比较的基准有偏差。

这就带来了一个问题，这个人群指的是什么样的人群？从理论上说，应该代表地球上的所有人，但这是明显不可能的。通常来说，这个人群往往只是一个国家或一个民族，或是更狭窄范围内的一类人。因此，这种测评本身，就会带上了明显的文化差异。而文化对一个人的成长的影响又是十分巨大的。从我们自己的生活经验可以判断出，对同一个问题的认识，不同国家的人，即使受到的教育一样，看法也可能截然不同。这就是文化的影响。例如，对加班这个问题，在欧美国家，加班显然不是一件会受到正面评价的事情。而在不少亚洲国家，例如韩国、日本和中国的很多地方，主动加班会被赋予较高的社会评价。再举一个更典型的例子。在中国，谦虚是一种被广泛认可的美德，但在欧美国家，可能敢于表现自我被认为体现了人的自信与能力，从而会更受到欣赏。

这种文化的差异意味着，如果用于比较被测评者的人群和被测评者本人，不是一个文化体系内的，就会使得这种测评在较大程度上失去应用价值。遗憾的是，测评本身来自于西方国家，而国内在引入国外的各种测评体系时，主要引入的是测评题目和分析方法，但对于测评背后用于评价和比较的人群特征，却没有进行相应的更新，使用本地人群的数据，这就变成了拿中国人和国外的人群进行比较的情况，也就使得测评的效度降低了。从理论上说，这个问题不难解决，只要对国内的人群进行抽样统计，建立起可用于比较的常模，测评的效度是能够提升的。但从技术上说，这样的操作需要很长时间的积累，需要做大量的统计分析，需要大笔的资金投入，需要相当多的人力投入，这就使得这个理论上可行的做法，在实践中变得非常困难。

就像前面提到的卡特尔16种人格因素测验，设计者在花费了数十年的时间，做了大量的实证研究之后，才建立起这样的一个模型，其结论是来自于对大量数据的统计分析。但国内，很少有人愿意以这么长的时间、投入如此巨大的精力去做类似的基础性研究。从2000年开始，我就注意到国内有一些专家在做这方面的数据收集和分析，遗憾的是，将近十年过去了，也没有看到一个得到广泛应用的、符合中国人特点的、效度很高的评测系统。

## 2.测评系统的低效性

测评体系的第二个问题，是由于有不少机构或公司，出于商业目的，大范围地推广了各种测评系统，使很多人了解了这些测评系统，降低了测评的效度。

考试和这里谈的测评不一样。考试的目的，是看被考者对于需要了解的知识或技能的掌握程度，从理论上来说，是越高越好。而测评本身，并不是说看一个人对知识和技能的掌握程度，而是要看被测者在人群中属于何种分布。因此，只有被测者的如实回答，才能客观反映其各种被测特质。测评是通过让被测者回答各种问题来做出判读的，如果被测者非常清楚地了解每个题目背后的判断标准，这个测评就会失去意义。因为被测者完全可以根据测评的目的，有针对性地做出测评者需要的回答，而不是回答他本人的真实情况。

当然，为了改变这种情况，一些测评系统引入了题库的概念，可以在部分程度上解决这个问题。但需要知道的是，题目的设计不是一件很随意的事情，每道题目背后，需要了解以及如何判断被测者哪方面的特质，是需要花很多心思来设计的，这使得题库的数量不会太容易增加，而网络的普及，使得被测者非常容易了解到各类题目背后的意图。换句话说，被测者对于测评系统的深入了解，使得一般性测评的效度降低了。

为了改善这个问题，有的测评系统会对测评的时间做出要求，这样，如果被测者不是出于本能的回答，而是考虑投其所好选择答案，就会面临测评时间不够用的问题。这个思路本身没有问题，但在实践应用上也会面临诸多矛盾。例如，我们按照谁的时间来确定标准时间？不同的人反应速度不一样，如果按照一般人的反应速度来设置标准时间，就会使得那些反应速度较快的人能有富余的时间做出“投其所好”的回答，从而降低了测评结果的有效性。而恰恰这些人，往往应该是测评的重点。但如果按照这类人的标准设定标准的测评时间，又会使得那些反应速度稍慢的被测者无法完成全部的测评，而就此得出结论：这些人不合格或者不适合用人单位的要求，显然又是不客观的。

上述分析只适用于那些将被测者和常模进行比较的测评系统。还有一类测评系统，评价结果完全依赖于测评者的主观判断，罗夏墨渍测验（Rorshach Test）就是典型的一种。

罗夏墨渍测验也是一种人格测验方法，在临床心理学中使用相对较多。这种测验是向被测者展示标准化的由墨渍偶然形成的图版，让被测者自由地看并说出由此所联想到的东西，然后将这些反应符号进行分类记录，加以分析，进而对被试人格的各种特征进行诊断。罗夏测验因利用墨渍图版而又被称为墨渍图测验，是众多心理投射法之一。虽然这种方法有很多优点，经过多年的研究和应用，也已形成了许多实施方法和记分系统，但有许多问题总是仍未得到很好解决，诸如未受过专业训练的人不易掌握，而最关键的一点是，对测验结果的解释明显带有测评者

的主观经验，这就难以分清测验本身的效度与测评者解释结果的效度。如果一个测评系统，在最后的結果应用上，完全依赖于测评者本人，而这个测评者又不是最后的用人部门，从招聘的角度来说，这种应用就会极不靠谱。这也是类似的测评体系在招聘中基本上很少应用的原因。

与此类似的，还有现在被一些机构所推广的笔迹分析技术。按照其中一些机构的说法，笔迹分析技术的准确性达到了90%以上，已经成为大多数世界500强公司选人的主要标准。我并没有一一核对世界500强公司是否真的把笔迹分析作为选人的主要标准，只是研究了一下笔迹分析技术的基本思路。比如，人的性格在笔迹上的投射，等等。

客观地说，我从来都认为笔迹学是伪科学，但从招聘角度来说，至少目前我们看到的笔迹分析，存在的一个致命问题是：判断的标准不是逻辑推理的过程，而是一个非常主观的评价。例如，有的讲笔迹学的老师会告诉我们，字越写越往上斜的人，说明自尊心强；往下斜的人，说明性情沉郁。然后，我们根据这一规则去判断眼前的人是属于哪一类。从科学的角度，这个结论的背后，是一定要以大量的实证研究作为基础的，比如通过对数十万人笔迹的分析，发现其中有95%以上的人符合这个规律，而且，无论是习惯从左到右书写，还是从右到左书写，都符合这个规律，这才使得这样的结论具有强大的可信度。但遗憾的是，我们很难看到这样的数据。

上面例子中的判断标准还算清楚，至少字向下写还是向上写，不会有歧义。看看这样的描述：字迹圆滑表明办事老练，性格随和。什么叫字迹圆滑？这是一个极度主观性的评价标准。主观性的评价标准，就意味着不同的人使用时，会有不同的理解，也会导致评价的结果出现很大偏差。

我曾在网上看到过一篇文章，提到笔迹分析帮助作者找到了合适的人。很有意思，特摘抄下来，读者可以看看其中的判断是否令人信服。

## 运用笔迹分析招聘部门文员

我所在的部门需要招聘一名英语专业的女孩作部门文员，作为一家全国知名的公司，我们的招聘消息在网上发布后没多久，就接到了大量的求职信。

经过对几十个人的初筛后，我选定了一些人来面试，其中几个人实力相当，在她们最终抉择中，是笔迹分析让我迅速做出了判断。我让每个应聘者写一篇800字以内的作文，一方面考察她们的文字表达能力，更重要的是我要通过分析笔迹来判断谁最合适这个岗位。

A小姐：有光鲜的在加拿大留学的经历，我们面试中发现她的英语口语和笔头都非常出色，但由于部门文员需要做大量日常琐碎的工作，所以除了英语水平外，日常工作的严谨上进和办事细腻程度也是我重点考量的内容。我仔细看了她的作文，发现她的字歪斜懈怠，横倒竖斜，没有任何棱角，通篇很不整洁，很多地方有大团涂抹的污迹。整个字体给人的感觉是懒惰、不思进取、散漫和得过且过的。这也可以从她说话极慢的语速和不是很灵活的眼神中得到印证。

我知道她不是一个合适的文员人选。

B小姐：英语水平和中文表达能力都极其出色，而且由于她看过很多书，谈吐非常好。我面试时对她的印象很好。但我仔细研究她的笔迹后发现她的字体非常大、棱角过于突出，经常有一些竖笔划划到下一行的现象。通篇有一种不可一世压倒一切的霸气。经过分析我知道这是个很有才气同时又很有野心的女孩，她不会安心于终日做一些日常琐碎的工作。而且由于她自信心极强，她字体里反映出的不可一世，让她也不可能很随和地与部门里的人相处。而且作为经理，会非常难领导这样的下属。

所以我选择了放弃她。

C小姐：人长得非常漂亮，口齿也非常伶俐，在面试时的一问一答都反应机灵而敏捷。她的英语口语非常出色。但我在研究她的笔迹后发现她的字体非常小而粘连，弱弱的娇娇的，字没有一点骨架，有很强的讨好别人的谄媚之相。研究后我有强烈的感觉，这是个心胸很小、娇滴滴的、吃不了一点苦的而且还有极强虚荣心的人。我联想起她反复问我进了公司后是不是经常有机会出国，我断定这是个极爱出风头、虚荣的、花瓶一类的女孩，所以我不予考虑。

D小姐：表面看她没有任何优势，她通过英语自学考试拿到的毕业证，虽然英语口语和笔头都不错，但由于人长得非常不起眼，而且说话很少很轻，刚面试时她没给我留下什么印象。是她的字让我立刻注意了：经过仔细研究，我知道部门的文员就是她了：

她的字写得娟秀、清爽、整齐，笔压很轻，通篇干干净净，字的大小非常均匀，而且字体中的棱角让字体很有个性，但这种棱角又没有咄咄逼人的压迫之气。从她的字可以判断出来她做事非常认真仔细，自律意识很强且安心做日常琐碎的工作。她有自己独立的见解但又不至于没

有团队精神。她的问题是笔压非常轻，可以看出自信心不足，但完全可以在今后的工作中慢慢培养她的自信。

在笔迹分析的帮助下，我选择了D小姐作我的部门文员。几个月过去了，事实证实她的性向完全与我当初的判断相符，她将我们部门的日常工作处理得非常好。

看完这篇文章，我实在是笑不出来。我确实无法理解，只是看了一下应聘者的笔迹，就能判断出应聘者是一个“极爱出风头、虚荣的、花瓶一类的女孩”，让我辈自叹弗如。我们看看后面的结论：最后录用的人很不错，所以笔迹判断很准。

这是一个在逻辑上完全站不住脚的结论。我们衡量面试的成功率，不是衡量被我们淘汰的人选中，有多少淘汰对了；而是衡量在我们招来的人中，有多少招对了。对一位被我们淘汰的求职者来说，只要他没有进入工作岗位，就不能断定他一定不能胜任，无论我们用的是什么方法认为他不合适——因为，实践才是检验真理的唯一方法。上面的这个例子，就是典型的用不合理的评价指标来衡量面试的成功率，更不用说在逻辑上缺乏让人信服的力量了。

其实，说到这里，有必要强调一下，我们招聘时选人，是基于“常识”与“常情”。所谓的“常识”，是大多数人的共识。例如，我们大多数人会认同，一个不爱学习的人，是缺乏上进心的人。这里的学习不是单纯指读书，更多地是指在实际中的总结和思考。这就是常识。

至于“常情”，指的是大多数人都会接受的价值观。例如，我们大多数人也会认同，一个非常自我的人，是很难交到知心朋友的，大多数人都不会喜欢和这样的人相处。所以，如果我们招聘了一个这样的候选人，在团队融合上就会出现問題。

这种“常识”与“常情”，既可能是一般意义上的大多数人，也可能是用人单位中的“大多数人”，后者其实会代表了企业中的文化与价值观。招聘中对应聘者的判断，应该按照这种“常识”与“常情”，以大多数人都能理解和认同的方式，得出大多数人都能接受的结论。前面提到的主观性测评，恰恰在这点上缺乏说服力——缺乏大多数人都能认同和接受的推理过程，因为推理的标准完全来自于评价者的主观认识。

### 3.测评系统与职位特性结合度弱

测评系统在招聘应用上存在的第三个弱点，是与职位的特性结合程度较弱。

例如，在各种测评体系中，我们可以看到会有一些测评结果告诉我们，被测者适合做销售类工作。但在实际业务中，做有形产品（如电脑、食品）的销售，和做无形产品（如旅游、代理业务）的销售，对销售人员的要求是有差异的。即使同样是有形产品，做高端产品的销售和做低端产品的销售业务，对销售人员的要求也是有区别的。比如一个卖山寨手表和卖欧米茄手表的销售人员，要求的差别就会很大。

我们身边最典型的例子，就是酒店里的服务员。一个豪华酒店中服务员和一个街边小饭馆里的服务员，素质差异是巨大的。请注意，这里的区别不是说因为前者支付的工资高，所以能招到优秀的人；后者给不起高的收入，所以只能找一些不是很有眼力价的服务员。这里核心的区别在于：前者本身的产品和客户定位高，因此对员工的要求也高；而后者的定位低，所以对员工的要求也低。工资水平是产品定位本身所产生的结果，而不是导致员工差异的理由。那么，像这种做同类产品时，不同的产品定位所产生的对人的要求程度上的差异，在测评体系中的体现程度就不够理想。

由于不会有任何一个通用的测评系统，会和职位结合到这么细致的程度，对被测者进行测量，会导致我们使用测评系统时，得到的结果只是一种通用型的结果，而不是针对了具体职位要求的判断。这样，我们在看测评结果时，往往是说，被测者有什么特点，适合做什么类型的工作，但基本不会给出十分具体的职位建议。所以，我们在使用测评系统时，可能结果告诉我们，适合做销售类工作，但不会告诉我们，适合做什么样产品的销售，以及是做销售人员，还是销售经理或销售总监等主要从事销售管理和人员管理的职位。

这里之所以说是通用的测评系统，是因为据我所知，一些大型的跨国企业集团，自己会开发一些内部使用的测评系统，因为我没有机会用过，所以不能妄加推断，但自己开发的测评系统，针对性应该高于通用的测评系统，不过，这随之而来的，也是开发成本的高昂，所以，这种做法恐怕适用于那些非常有钱的大企业，推广价值明显偏低。

### 4.测评系统成本较高

测评体系的第四个弱点，正如前面所谈到的，是测评结果的准确程度与使用成本成正相关。

要保证测评更有针对性和职位的结合程度更高，在技术上就需要引入更有经验的专家进行分析和判断，但是这样会直接导致测评成本的大幅上升。



2008年我曾和一位非常著名的人力资源专家，也是一位一直在大企业中担任人力资源高层管理人员的同行交流关于测评的问题。对于测评的效度，他和我的观点很一致，但他也告诉我，在谈话前不久，他们使用了一套新的测评体系，他觉得准确性非常高，所以向我推荐。我了解了一下价格，测试一个人的成本大概是3000美元。这种价格，使得这套系统的推广价值变得非常小。

实际上透过这一点，也可以更好地理解测评的效度、成本和针对性之间的关系问题。如果在选人的过程中想提高测评效度，就一定要结合被测者所要担任的职位和用人单位本身的特点，但这就会大大增加测评系统的开发和使用成本，同时，针对性的提高，就意味着广泛适应性的大幅降低，也就是这套测评系统，很难在别的企业或职位上适用，从而也无法降低测评系统的开发成本。反过来说，要使测评系统的广泛适用性增强，就不能太多考虑职位或企业的个性化特点，这么做的好处是能大大降低系统的开发和使用成本，但同时也会牺牲很多的准确性。

当然，我们也要看到，测评系统本身还是有其应用价值的。测评系统的一个特点，或者说是优点，是准确率比较稳定。不像面试，不同的面试官面试水平和判断能力的高低，会直接决定了面试结果的准确性。也就是说，测评系统的误差，通常不是来自于使用本身（像罗夏墨渍测试那种依赖于测评者的主观判断的测评方法除外），而是来自于系统自身的误差，前面分析的测评系统的误差都属于系统误差，也就是系统自身的不足；而面试的准确性不是来自于系统，而是来自于人，对面试官的依赖程度太高。从科学性的角度来说，当一种方法如果对人的依赖性太高时，其推广难度会大大增加。

但遗憾的是，虽然总体而言，测评系统的准确性还可以，可我们并不清楚在测评结果上，哪一部分会比较准，哪一部分的准确性会差一些，这又导致了测评系统的可用性下降。根据我的经验，用测评结果作为选人的依据是有很大问题的，但这不妨碍我们在选人的过程中，使用测评体系作为一种参考，如果测评出的被测者某一方面或某几方面的特质，和面试过程中面试官的主观判断吻合度很高，则往往意味着这会是对于被测者比较客观的评价；而对于面试结果和测评结果不吻合，甚至相反的评价，则需要在进一步的面试中予以重点关注。

所以，在招聘中使用测评系统，是没有问题的，关键是首先不能把测评结果作为决定性的依据，而只能是作为参考；其次，要选择合理的测评方式。

## 十二、背景调查

背景调查，是指当我们基本确定候选人之后，在正式签订劳动合同之前，对其过去的经历进行了解，以更好地把握候选人是否符合公司的要求。背景调查的说法听起来很洋，其实这在中国早已有之，很多年前我们所做的组织人事部门的外调，就是典型的背景调查。由于是组织出面，还可以看到被调查人的档案，其实以前外调的准确性要远远高于现在的背景调查。

但随着人才流动性的不断增加，各种企业对员工档案管理方式的多样化，以前的靠组织程序进行的外调方式已经难以达到对各种候选人进行了解的目的了。有的候选人可能供职过很多企业，这些企业有的已经不存在，有的自己就没有档案管理的权限，在这种情况下，对于候选人的背景，就需要以更多的方式进行了解。而这个了解的过程，就是背景调查。

对候选人做背景调查，是入职前一项非常重要的工作。这些年，在我们招聘的过程中，感觉应聘者的诚信程度普遍呈降低趋势，虽然不能说每一位应聘者都不诚信，但在应聘过程中讲假话、提供虚假信息的人实在不少。如果用人单位在签订劳动合同之前，不考虑如何应对这样的风险，是很容易惹出麻烦的。

前不久，有一位民营企业的董事长找我，让我帮忙了解一下他们刚招的人力资源总监的背景。这个总监是一个猎头公司帮他找的，号称之前在国内一家非常牛的上市公司做人力资源副总裁，之后又在另外一家很不错的制药企业做人力资源副总裁。由于这家公司在人力资源管理方面极度缺人，基本没有懂人力资源管理的，董事长开始满怀希望，也没有认真了解此人的真实面貌，就聘用了他。但他到公司没几天，就露出本来面目，说话做事粗鲁不说，在人力资源方面表现得极不专业。董事长非常郁闷，让我帮他了解一下此人过去到底是什么样的情况。非常巧合的是，此人在简历中所说的曾经工作过的两家公司，都有我的朋友，和他们一问，情况大相径庭。在上市公司里，他一直是做销售，后来做人力资源的时间只有三个月，公司就不让他做了。而且做的职位是人力资源的主任，公司根本没有人力资源副总裁的职位。此人离开上市公司后，到处说公司的坏话诋毁公司，最后公司还给他发了律师函。在制药企业，他的职位也只不过是人力资源总监，不是什么副总裁，另外离职的原因，其实也是公司让他离开。当我把这个信息反馈给董事长时，其郁闷可想而知。还好，在他们的合同中有约定，如果应聘者有欺骗行为，公司有权解除劳动合同。

从这件事上可以看出，背景调查是招聘过程中非常重要的一个环节。但由于背景调查是比较费时费力的，因此，对于不同的职位，所花的精力应该有所区别，越重要的职位，背景调查就要越细。

目前做背景调查，基本上是通过与那些了解应聘者的人，或者是应聘者过去的同事，或者是应聘者曾经工作过的单位的人力资源部的同事进行访谈，进而了解应聘者的。这些需要访谈的人，可以归为两类，一类是应聘者自己推荐的人，还有一类是招聘单位根据应聘者简历中所列出的曾经工作过的单位，直接和相关人员进行沟通。

在做背景调查之前，我们一定要清楚，通过这样的方式，我们要达到什么目的？出于成本的考虑，背景调查比较适合放在对应聘者做了面试，认为其表现基本符合公司要求之后进行。既然已经做了面试，就意味着公司对应聘者已经有了一定的了解，所以调查的内容和重点就应该是在面试过程中无法了解或没有把握的地方，例如应聘者所陈述的过去曾经担任过的职务、取得过的业绩、人品等。

就招聘单位来说，当然希望背景调查能得到的信息越多越好，可惜，背景调查并不能满足我们的所有需求。

为了更好地分析背景调查的有效性，我们可以看一下背景调查时涉及的信息。这些信息包括学历、学位、毕业院校、工作经历、曾经担任过的职务、犯罪记录、人品、性格、长处与不足、业绩等。可以把这些信息分为两类：主观类信息和客观类信息。人品、性格等涉及评价，所以是主观类；工作经历、任职经历是过去发生的事实，属于客观类信息。

对于主观类信息，在做背景调查时，其可用程度不太高。前面谈到，做背景调查时，我们的访谈对象，要不是候选人自己推荐的人，要不是我们自己找的人。对于候选人推荐的人，通常来说，一定是候选人有把握会给自己说好话的人——谁也不会傻到找一个仇家来证明自己过去的经历。那么，从这类人嘴里得到的对候选人的评价，通常会高于候选人的实际情况，可信程度不理想。

而对于我们自己找到的人，他们的评价也不见得会很客观。

按照中国人的文化习惯，对于一个不认识的人，去评价自己过去的同事，其实是比较困难的事情。就评价者来说，存在三种情况：虽然被访谈人是我们直接找的，但他和被评价者关系不错。二是和被评价者的关系不好。这两种情况，评价结果的客观性可想而知。第三种情况，是和被评价者的关系一般，不远也不近。这种情况下，通常评价人不太会表露出明显的意见。他们对于被评价者的看法和意见，其实更多会是通过表达过程中的语气、措辞、神态等体现出来的。但据此做出判断，主观性太强。

至于客观类信息，在背景调查中是比较容易得到，也是相对准确的。既然是客观事实，一般情况下，访谈者没有太大必要或者理由去隐瞒，特别是在和那些我们主动找到的了解候选人的人进行访谈的时候。因此，客观类信息是背景调查的重点。

需要说明的是，候选人过去的业绩既有可能是主观类信息，也有可能是客观类信息。例如，当他过去工作过的单位，有着比较规范的绩效管理制度的时候，业绩结果相对客观；但如果他工作过的单位，在绩效管理上比较随意或者没有成型的绩效体系，则对业绩的判断标准往往主观因素会占到很大比重，这时业绩结果的客观程度就大打折扣。

为了提高背景调查的工作效率，现在有不少公司，会把对候选人的背景调查交给第三方机构进行。根据上面的分析，在使用第三方机构来做背景调查时，重点同样应该放在对客观类信息的了解方面。他们所了解到的主观类信息，只能起到参考作用。如果对候选人的某些主观类信息必须要做摸底，例如，在面试中感觉某个应聘者各方面都非常出色，但就是对他的性格有点拿不准，必须向曾经和他共事或了解他的人进行了解时，这种调查就应该由企业内的招聘人员亲自去做。如前所述，按照中国人的表达习惯，有的时候访谈者对于被调查人的评价，是通过语气、神态和表达方式体现出来的，而这些东西是只可意会，不可言传，更无法转述的。因此，对于主观性信息的背景调查，用人单位自己完成，可能会是一种更直接和有效的方法。但遗憾的是，很多时候由于求职者可能现在还在职，使得用人单位无法展开这样的调查。

不同渠道得到的信息，无论从数量和质量上，都会有很大的差别。例如，在圈子中得来的信息，可能量不是很大，但往往准确性不低；而直接和候选人过去的多个同事谈，会得到很多信息，但这些信息之间往往又存在着矛盾的地方，使用用人单位难以做出判断。

尽管背景调查很重要，但它毕竟只是招聘筛选中的一个环节，既不是全部，也绝对不是最重要的。因此，在对候选人的把握上，应该靠筛选过程中各个环节和手段之间的综合与衔接来解决。

总之，在了解面试之前，一定要清楚地意识到，面试不是选人唯一可靠和唯一决定性的环节。面试之前细致的准备与筛选工作，会使得我们在选人过程中，投入精力最大的面试环节能够事半功倍。



## 第四章 拳术与套路——各种面试方法

### 一、面试方法纵览

面试有不少方法，以面试官的组成方式来分类，可以分成个人面试、小组面试和无领导小组讨论面试。

个人面试是指一对一的面试方式，由一个考官对一个应聘者。这种方式的好处是提问思路相对连贯，应聘者感受的压力相对没有那么小。但是主观性过强，因此，在面试过程中，往往不能仅凭一次一对一的面试就决定录用应聘者。有些企业使用个人面试时，基本上要做5~6轮。当然，这和应聘者申请的职位高低也有很大关系。

小组面试是应用最多的一种面试方式，即一群主考官对一位应聘者。这种面试方法，往往给应聘者较大压力。但是，从面试官的角度来说，这种面试方式也有一定问题，就是不同面试官的提问思路往往不一样，当大家交替提问时，容易互相打乱思路，影响提问的效果。所以，在实际应用中，对于小组面试，往往有一个主考官，以他为主提问，其他人是在他提问的基础上进行补充。小组面试可以有更多的观察者，在面试结束后也能大家一起商量对应聘者的判断，有助于更准确地把握应聘者。

无领导小组讨论的面试方法，是这些年发展起来的一种面试方法，实质上是一种多对多的面试方式。在形式上，和考电影学院时分组做小品的方式很类似。面试官给应聘者分组，给每个小组一个案例或一个题目，让大家进行讨论。在讨论过程中，面试官不去干涉求职者，而是在旁边观察每个应聘者的表现，包括他们的沟通能力、组织能力、思维的逻辑性、总结能力、表达能力等。关于这种方法的使用，我们将在后面详细讨论。

此外，还可以从面试的方式来分类，包括非结构化面试、结构化面试、情境面试法、行为面试法和压力面试的方法。下面，本书将对这些常用的方法一一进行详细介绍。

### 二、非结构化面试的使用方法

非结构化面试从面试技术来说，是最没有技术含量的一种面试方式。面试官所提的问题缺乏针对性，所问的问题零散，没有内在的逻辑，最后对于结果的判断其实就是两个字：感觉。但实际上，这种感觉往往在面试的前五分钟里面已经形成了。

这种面试方法，是许多没有受过专业训练，刚刚开始做面试的面试官，以及不少老板做面试的常用方法。至少我本人是非常不赞成面试官使用这样的方法进行面试的。从专业面试的角度来说，准确率相当低，遇到稍有经验的应聘者，完全可以根据面试官所暴露出的喜好，投其所好做出回答。

但这一节的标题叫“非结构化面试的使用方法”，说明此种方法也并非毫无价值。这个方法的核心，在于我们如何看待面试时的感觉？

在面试过程中，有相当一部分面试官会把对应聘者的感觉作为最后是否录用的主要标准。那么，这种判断合理吗？

在分析这个问题之前，首先需要看一下是什么会影响到面试官的感觉，或者说，是什么决定了面试官的感觉。感觉是什么？是无法量化和精确描述的主观性感受。这种感受来自于面试官基于自身的个人价值观、性格偏好等对应聘者做出的判断。

从面试的科学性角度来说，我们并不提倡依据这种感觉做出判断。主观性的感受，往往未必代表了企业真实和客观的需求。但遗憾的是，有相当一批面试官，特别是缺乏面试技巧训练的用人部门的面试官，会把这种感觉作为对应聘者判断的决定性标准。

然而，这种感觉就一点道理也没有吗？古人云，物以类聚，人以群分。这句话的含义，其实就表明了价值观和性格偏好相似的人，往往很容易找到共同语言，也就是“惺惺相惜”。面试过程中的感觉，从某种程度上说，也有其合理的成分。它代表了对应

聘者是否符合团队特点或者企业文化的判断——虽然这种判断不是非常站得住脚。一个企业的文化，就是一把手、总经理的文化。显然，做老板的人，他们对自己所建立的企业文化，是最有感受的。老板们对应聘者的判断，其实就是一种感觉，是一种“合或不合”的感觉，这种“合”，其实不是专业能力或背景是否与职位相合，而是应聘者的个人特点和风格，是否与企业文化相合的问题。而基于这种感受，对应聘者是否适合判断，也就变得有道理，并且相对准确——虽然判断的过程本身完全是主观感受。需要指出的是，由于这种判断过程缺乏科学性，因此，绝对不能因为老板的感受不好，而推论应聘者不够优秀。

此外，还有很重要的一点，是老板或者用人部门的领导对应聘者的好恶，会在很大程度上影响到应聘者到岗后的适应程度。

如果一个老板，对于将进入公司的候选人不满意，就已经形成了先入为主的印象了。对于那些让老板或用人部门的负责人感觉不错的应聘者，在进入工作岗位之后所取得的成绩，会很容易得到上级的肯定，因为这意味着上级选人的眼光是准确的，证明了老板的眼光和英明，他们也更有可能得到更多的支持和资源；反之，对于这些新到岗人员的不足和工作中的毛病，上级也会因为他们是新人而更容易原谅。

对于那些从一开始就不被喜欢但又被迫接受的应聘者，上级往往会用另外的眼光来看待他们，尽管有的时候，他们还没能做好，是因为还不熟悉公司的情况，而不是能力本身的问题。对他们取得的成绩，上级会觉得既然招了你，就是因为你能力，所以这些成绩的取得是理所应当的；对于这些新人的不足，他们的上级也往往会以更严厉的方式来要求和处理，理由也同样很充分：招你是因为你胜任这个岗位，所以干不好就说明你不称职，选人有问题。从心理学角度来说，这就是典型的第一印象。

不要去讨论这么做对应聘者是否公平，因为我们这些做招聘的人，企图去改变用人单位负责人的心理误区，是非常困难的。因此，作为一个人力资源的专业人员，我个人是不太赞成在正常情况下，当空缺职位的上级对我们推荐的应聘者不满意时硬推的，特别是这个职位的上级是公司的老板。用人部门和人力资源部的标准不一样，其实主要还是在于大家对于职位的理解和面试的专业化程度的差异上，这一点，通过双方良好的沟通和专业面试技巧的培训，是可以得到有效改善的。但与老板用人眼光的不一致，就是一件比较难办的事情了。通常来说，绝大多数老板，特别是企业一把手，都没有受过专业的面试技巧训练，而让他们去参加这样的训练，也非常不现实。

所以，在讨论这种方法的使用时，其实不是从专业面试官的角度来讨论如何应用的问题，而是我们如何看待这种面试方法的问题，或者更直接地说，是怎么看待那些没有专业面试技巧的老板们，所做出的面试结果判断问题。归纳起来一句话：尊重老板们通过不专业的非结构化面试方式所做出的判断。

### 三、结构化面试使用方法

结构化面试是指命题、结果评定等环节均按事先制定的标准化程序进行的面试，也称标准化面试。它的特点是：

- 通过分析得出空缺职位的胜任资格；
- 确定可测量命题，并给出参考答案及评分标准；
- 对应聘同一个职位的所有应试者都提相同类型的问题；
- 考官必须经过专门的挑选和培训；
- 有统一的评分标准和评定量表。

通过上述特点，可以看出结构化面试具有几个相同点：相同的考察和评价标准，相同的问题，相同的面试官，相同的提问时间和面试程序。常见的结构化面试会用到问题有：

- 请告诉我们你的优点和缺点；

·你为什么选择我们公司？

·你为什么应聘这个职位？

·请告诉我们，你自己觉得在过去的职业生涯中最成功/最不成功的一件事。

结构化面试是一种比较科学的面试方式，它具有以下优点：

·问题直接指向工作，指向性好，和职位要求的结合程度高，这也是这种方法科学的地方。

·客观性强，因为评价标准都来自于同一个职位，提问的问题也是基本相同的。

·相同的评估尺度，从理论上说，是拿同一把尺子量所有人。

所以，这种面试方法，被认为是预测应聘者能否胜任职位要求的较好办法。但同时，这种方法也有不少局限性：

·耗时。开发针对不同职位的问题，是要花很多时间的。同时，由于每个职位的要求可能很多，按照这种方法的要求，在面试过程中都应该涉及，所以面试过程也比较费时间。

·开发费用高。由于问题本身的设计来自于职位，所以从理论上讲，对公司的所有职位，只要涉及招聘，都应该整理出一套相应的面试题目。尽管在实践中，我们通常会把职位做出分类，整理的面试问题也是针对这一类职位的问题，但依然要设计大量的标准化面试题目，这将是一笔不小的管理成本。我曾经见过一家跨国公司所做的结构化面试的题库，厚厚一本，涉及很多职位。后来了解了一下，这个题库都不是他们在中国的公司做的，是从亚太区的题库中翻译过来的，因为开发起来太费时间。可以想象，一家有实力的跨国企业都认为开发这样的一个题库是比较费劲的事情，对于其他企业来说，开发出结构化面试所需要的标准题库，就更不容易了。

·缺少因人而异的“个性化”问题。由于理论上来说，要用一把尺子量所有人，而标准化问题就是这把尺子，因此，在做结构化面试的时候，对不同的人提的问题，是不应该有太大差异的。但遗憾的是，我们可以用同一把尺子，可是应聘者的差别却非常大。正如前面所做的分析，就同一个职位来说，可能有十条要求，但不同应聘者对这十条要求的满足程度是不一样的，由于面试时间本身有限，我们就需要根据这些应聘者的具体情况，在面试过程中有针对性地了解应聘者的长处和不足。还是拿前面在进行职位需求分析时所举的那个客户经理的例子来举例。可能我们在和应聘者甲进行简单沟通后，就能判断出这是一个沟通能力很强的人，但对于他的学习与理解能力感觉把握不大。这时，面试的重点就要放在对其学习与理解能力的考察上。应聘者乙从其学习和工作背景上看，学习能力很强（比如在更换行业或专业之后，能迅速适应并成为专家，或者在过去的学习和工作中，发表了不少论文，或者学术上得到了很多奖励等），而给他一个复杂案例，他也能很快理解案例背后的含义，并做出适当回答。然而在回答问题时，感觉他在沟通中，似乎有点自说自话，不太能够站在对方的角度看问题。这时，我们对他的考察重点，就要放在他的沟通能力方面。可如果完全按照结构化面试的方法进行面试，就难以做到这种因人而异的提问，同时也会影响到面试的准确性。

·层层深入提问的方式受到限制。在面试过程中，问出一两个好问题其实不是很困难，难的是能够根据应聘者的回答，连续不断地追问下去。追问的过程，其实就是面试官与应聘者的思维能力进行较量与博弈的过程。在这个过程中，好的面试官能主导问题的思路，并且从应聘者的回答中发现问题，看到其长处。但由于结构化面试本身，要求对所有应聘者问同样的问题，否则就无法做到用一把尺子量所有人，同时，在面试时间上，不同的应聘者也不能差异太大，这就导致在面试过程中，不能太就某一个具体问题展开发问，要不就没有时间问其他问题了。然而，我们在面试中常用的问题，现在相当多的应聘者已经掌握，并且提前做了准备，如果我们不能持续不断地追问下去，我们得到的，只能是应聘者事先精心准备的答案，这种结果，显然不是我们愿意看到的。

有些面试官，把基本相同的面试时间当做了结构化面试的要素之一，否则就是对应聘者的不公平。对此我是不赞同的。

与MBA这样的招生面试不一样的是，企业在招聘方面的要求和成本是非常高的，一个不合格人员的进入，给公司带来的潜在损失是巨大的。因此，面试的把关，成为整个公司用人的第一道关口。基于这样的原因，在面试过程中，对于明显不合要求的应聘者，完全没有必要给足时间，否则对企业而言将是巨大的浪费。而对于那些需要深入考察的应聘者，也应该适当增加问题，延长面试时间。不过，从公司的形象以及人性化的角度出发，对于明显不合要求的应聘者，也可以在企业能接受的时间范围内，适当给与一定的面试时间，以保护应聘者的自尊。

面试的公平性，不在于对所有应聘者使用同样问题、给予同样时间——这种做法本身就是教条和对公司的不负责任，其公平性在于选拔程序的公平。换句话说，在程序本身，不因因人而异，大家都按照同样的程序进行。至于在每个具体环节上，针对不同应聘者，采用适合的问题和合理的时间安排，才是真正职业化的做法。

结构化面试的上述不足，使得这种方法虽然是相对比较科学的一种方法，但有其灵活性不足、缺乏因人而异的提问以及深度受限等弊端，同时，由于目前网络日趋发达，一个公司（特别是著名公司）投入很大精力所开发的结构化面试题库，在应用了不长的一段时间后，很容易就会被应聘者所了解，并做出有针对性准备，从而导致问题的效度大打折扣，使得运用的结果并不能达到很高的准确度。但在我看来，结构化面试最可取的地方是这种方法的核心，在于问题的设计一定要和职位结合起来，这也是结构化面试区别于非结构化面试的核心所在。

所以，从我的经验来看，对于刚刚开始做面试官的人来说，我非常推荐他们使用结构化面试的方法，因为结构化面试中蕴含了对职位进行条理化分析的思路，是一个让我们对于职位需求分析形成系统思维能力的好方法，可以说是面试的基本功，是使面试官能尽快变得职业化的基础。当然，如果想做一名优秀的面试官，仅仅掌握了结构化面试的方法是远远不够的。

## 四、行为面试法的应用

行为面试法是针对应聘者过去发生的事件进行询问，也就是让应聘者自己陈述过去做过什么样的事情。通过了解应聘者在做这些事情时的方法，判断他做事的习惯、思考问题的习惯以及如何和其他人进行沟通与交流，等等。

行为面试法比较常用的是以“最……”的方式来提问，但并不是以“最……”的方式提出的问题都是行为面试的问题。例如，“你最喜欢什么样的人”，这就不是一个行为面试的问题。行为面试的核心，在于一定要问应聘者过去发生过的事情。提问的过程必须采用不断追问细节的方式，以判断应聘者的行为方式、思维方式和能力素质，并对其描述的真实性进行验证。

比较典型的行为面试法的问题有：

·请告诉我们，你在过去5年中，印象最深刻的一件事。为什么你对这件事的印象最深刻？

·请给我们描述一下你在过去的工作中，遇到的最困难的一件事，你是怎么应对的？

·请告诉我们，你的简历中谈到了你受过一次很大的奖励，那是怎么回事？

上述这些问题，其实也可以是结构化面试中问到的问题。这说明，结构化面试和行为面试法虽然是两种方法，但只不过是从事不同角度来考虑问题的设计方式，最后设计出的问题，可能是完全一样的。后面将要谈到的情景模拟法，也是同样道理。

前面曾经谈到，对于应届毕业生，他们的社会实践经历往往水分较多。对此，可以采用行为面试法的技巧来进行验证，通过下面这个例子，也可以帮助读者理解怎么样应用行为面试法，如何去关注细节。

有一次我在帮朋友的一家公司招一名销售人员的时候，应聘的学生告诉我自己在二大的暑假，曾经在街头给人擦皮鞋，干了一个月左右。为了验证他叙述的真实性，我先是询问他是在哪做的，答复是重庆的解放碑一带。

去过重庆的人都知道，那里是重庆的闹市区，人来人往，在那里擦鞋，对于一个重点大学的大学生来说，是需要很大勇气

的。如果他能克服掉心理障碍，对于他将来进入公司后迅速适应销售工作的要求，会有很大帮助。

于是，我首先问他用多长时间能张开嘴吆喝，答复是基本上快过了一周，才能做到敢于当众大声吆喝。这个答案是比较符合实际的。

其次问他擦一双鞋要多少钱，他马上告诉我擦一双男式皮鞋多少钱，一般的女鞋多少钱，高腰女靴要多少钱。其实，这个回答就已经让我们感觉到这确实是一个干过擦鞋的人。接着，我又问他擦不同的鞋要多长时间，怎么样做到擦得又快又亮又省油。回答令我们很满意，尤其是在讲如何先给鞋上油的时候，细节很真实，也符合我们的生活经验。接下来，我出其不意，让他用本地口音，大声吆喝一下。他马上用重庆话喊了一嗓子：擦皮鞋。

在回答上述问题的过程中，首先对于细节，他的描述真实可信，而且没有太多思考；其次，在吆喝时，非常生动，自然流畅，嗓门嘹亮。要知道，没在街上摆过摊的人，让他一下子大声吆喝出来，是不容易的，至少需要酝酿一下感情。而面前的这位小伙子没有任何犹豫，显然是这样的吆喝他已经很熟练了。这一切表明他的叙述是真实的。最后，我让他总结一下，从擦皮鞋的经历中学到了什么的时候，他的回答也很有条理，一看确实是有感而发。结果可想而知，我们聘用了这名同学。因为这是为我朋友的公司所招聘的，我平时看不到他的工作情况。两年后我向这家公司的总经理了解这名同学的情况，他给与了很高的评价。

在使用行为面试法时，紧紧抓住细节不放，是十分重要的。由于很多应聘者在面试前受过一定程度的训练，会根据面试官常见的行为面试的问题准备一些例子，而这些例子未必是真实发生在他们身上的，因此，在提问过程中，不断地追问细节，让他们没有太多时间考虑，会很好地判断出他们所叙述的事件的真实性。因为不是他们亲身所经历的事件，在事先准备时，是无法预料到面试官会关心哪些地方，也无法穷尽所有细节的。在面试官不断追问细节的情况下，虚假事例要做到无懈可击，基本没有可能。但这一点，并不是所有的面试官都能清楚地意识到的。

我曾经在一个培训中，看到培训师使用了如下的案例：

问：请举一个在你的工作中解决难题的例子。

答：我工作的一部分是更新我所在公司的库存数据库，当我们公司最大的储存仓库租赁期满时，公司失去了续租的机会，我们不得不考虑我们手头应该存什么货、存多少。

问：当时你是如何做的？

答：当我意识到我们的储存能力只有以前的一半时，我联系了我们最大的供应商，询问假如我们保持原有的购买量，但是要求每两周以较小的批量供货一次，而不是原来的每月供货一次，购货成本会有多少。

问：后来情况如何？

答：我们花在两周一次送货上的额外花费远远少于我们以往租赁仓库的费用。即使有紧急订单带来，我们可以用快递的方式买来部件，我们的成本还是远低于保持一个月库存时的情况。我们的会计计算出我的做法为公司每年节约了40万美元。

按照培训师的说法，这样的回答很好地体现了应聘者解决问题的能力，思路清晰，也有数据和细节支持，从提问技巧上看，很好地应用了行为面试法和STAR的提问技巧（关于什么是STAR的提问技巧，在本书的后面会有介绍）。

确实如此吗？表面上看，应聘者的回答有实例的细节，也有比较清楚的情境的描述，但我们思考一下，这种回答，如果不是他自己亲自做的，是否也能答得上来？面试中，我们对于应聘者的回答，首先希望是真实的，其次，我们希望他在描述一件事情时，这件事应该是他自己亲身经历的，而不是看到过或听到过的。这是我们在使用行为面试法时，应聘者的回答可能会涉及很多细节，我们到底该追问哪些细节的要点所在。也就是说，我们所关注的细节，一定是这件事如果不是他亲身经历，就难以清晰地描述出来的内容。



上面的例子，从现有的回答来看，有可能是真的——虽然还需要进一步确认，但这件事即使是真实的，也有可能是应聘者的同事完成的，而不是应聘者本人自己去解决的。为了核实此事确实是应聘者自己完成的，对上述的回答，还应该做如下分析和提问：

首先，从每月订货一次改成两周一次，每次的订货量减少了，是否会导致订货价格的上升？如果没有上升，为什么？如果上升，涨了多少？（如果订货价格上升了，一定要让应聘者说出上涨的幅度，并记下来，这里的数字要和后面的比对，是核实应聘者是否说了真话的重要依据）。

其次，每次额外送货的成本是多少？租库的租金是多少？——在此处，如果想更有把握地核实应聘者回答的真实性，还可以问原来的仓库有多大，每年的租金是多少，租金的单价是多少？——这种提问方式，只要应聘者没有做过这个工作，基本上就露出马脚了。

第三，根据你的经验，紧急订单多吗？每次会增加多少成本？是否出现过紧急订货，但到不了的情况？如果出过，是否影响了生产？这种影响造成了多大损失？如果没有出过这种情况，请问你是如何做到的？

有了前面的分析和提问之后，可以就应聘者回答的关于“节省了40万美元”的说法进行印证。当我们发现从上述几个问题的回答中，无法判断出40万的合理性时，应该说，应聘者说谎或者夸大其词的可能性就变得很大了。这时可以直接让应聘者解释，为什么从他的回答中，看不出节省40万美元的可能性。

提问过程中，还可以做以下提问：储存能力只有原来的一半，但你联系的是最大的供应商，并且把每月一次订货改成一个月订货两次，这意味着即使从这个供应商那订的货减少一半，也难以达到减少一半库存的要求（因为这是最大的供应商，而不是唯一的供应商）。那么，对缺口的那部分，你是如何解决的？——如果要让此问题更加难以回答，还可以在之前提问另外的两个问题：最大的供应商，他们的供货量占整个库存的多大比重？整个订货过程，是否都能按计划实现？或者说，订货之后，发货和到货是否都是按计划的，有没有出现大的波动？——如果有，一定要问会有多大波动，因为这个问题和库存能力的缺口是密切相关的。如果整个供货的过程波动很大，就意味着会在某个时间点上，库存能力的缺口很大，这个问题就必须让应聘者回答是如何解决的。

这几个问题，可以等应聘者前面回答完“节省了40万美元”后提出。通过这样连续不断的追问方式，应聘者的回答是否属实，就一目了然了。而且在追问的过程中，会给应聘者一个非常强烈的暗示：不要说谎，否则难以逃过这种连续不断的追问。

通过对上述两个案例的分析可以看到，行为面试法的应用要点有以下几个方面：

询问应聘者过去发生过的事情；

提问过程中要关注细节，并就细节展开追问；

追问的细节，一定是要应聘者只有亲自做过才能说得上来，而不是看别人做过就可以说出来的；

要把前后的细节进行相互比对和验证，从而判断应聘者叙述的真实性，并在此基础上判断应聘者各方面的能力是否达到了职位的要求；

由于面试官必须关注应聘者回答中的细节问题，所以要求面试官在应聘者进行回答时，高度集中注意力，对于重要和关键的语句、描述、数字等，要记录下来，成为后面提问和验证的依据。

在对应聘者提问的过程中，有时会遇到一些负面事件，比较典型的，是应届毕业生求职者，在读书期间出现了不及格的情况。在负面事件中，往往会隐藏了很多求职者的价值观、求职动机、性格特征等因素，是务必要深入挖掘的，不能轻易放过。这时，一定要使用行为面试法，对其中的细节进行澄清。例如，当我们发现眼前的毕业生大学期间曾经挂过“红灯”，就一定要了解

出现这种情况的原因，从而判断其是在学习欲望、学习方法还是学习习惯上出了问题。不同的原因，对于应聘者未来发展的影响是有很大的差异的。但是，我们也没必要因为应聘者出现过负面事件就把人一棍子打死。毕竟，成长是需要代价的，只不过每个人所付出的代价大小和形式不一样。我们需要关注的是，应聘者是否从负面事件中吸取了足够的教训，并且在之后有明显改善。

## 五、情景模拟法的应用

情景模拟法是设定一定的假设情境，在此基础上要求应聘者对一系列相关问题进行回答。在应用这种方法时，问题的设计可以是基于职位的要求而开发的，也可以是对这个职位在工作中可能会遇到的困难或冲突的抽象和概况。因此，情景模拟法问题的设计多来自于工作，或是工作所需的某种素质的体现。

从本质上说，我们可以把这种方法看做是结构化面试的一种特殊形式，因为对于同一个职位的应聘者，由于情景模拟法的问题往往是他们进入岗位之后会遇到的问题，所以可以对所有应聘者都提问这个同样的问题，并且，我们通常对问题会有预先的答案。

和行为面试法不同的是，行为面试法问的是过去已经发生过的事情，所以每种情况出现后，应聘者如何去做的，答案有唯一性——请注意，不是正确答案的唯一，而是应聘者到底怎么去处理的，做法有唯一性。但情景模拟法不同，由于是假设情况，所以怎么去面对这些情况，可能会有多种选择。在准备情景模拟法的问题时，对于可能会出现哪些情况，面试官应该事先心里有数，这样才能在应聘者做出不同的回答时，可以继续追问下去。

使用这种方法，需要注意几个要点：一是情境问题的设计，最好来自于招聘岗位本身会面临的矛盾、问题和冲突。其次，情境提出之后，针对应聘者的回答，应该有一系列跟进的问题，例如追问：你为什么会这么看？为什么会用这样的方法，等等。第三，在应聘者回答的时候，一定要关注他整体思路的连贯性、逻辑的严密性。第四，必要时，可以让应聘者举出他过去遇到类似情况的例子，结合行为面试法，对应聘者的回答做出判断。比较典型的情境模拟法的题目有：

·如果出现什么样的情况，你该怎么办？

·假设你的同事因为某一件事误解了你，你会如何处理？

·如果你知道你的上级做出的某一项决定是错误的，这个决定可能会给公司或团队带来很大损失，但他一意孤行，你怎么办？

行为面试法也是我在面试过程中使用频率很高的一种方法。为了更好地理解这个方法，可以看一个我在面试过程中经常会用到的例子。

我所在公司有一个负责内部审计的部门。这个部门的人要对下属公司进行审计，在审计之后，需要被审计公司的总经理签字，才能上交审计报告，这是公司程序的要求。但是，由于各个公司的管理情况不一样，以前曾经出现过被审计公司的总经理认为自己一些不是很光彩的事情被审了出来，从而以各种理由拒绝签字的情况。同时，由于公司多年来形成的管理习惯，诸侯文化比较严重，一些比较大的子公司总经理，资历老，年纪大，和地方政府的关系不错，并不是很把总公司放在眼里，表面上虽然客气，但到实质问题上时，是不太容易完全按照总公司的要求行事的。另外，由于这一部分总经理的资历很老，也确实曾经给公司做过不少贡献，所以他们采取不签字的方法，也未必会给他们带来多大的影响。显然，这些背景作为外来的求职者，是无法了解和掌握的。

于是，对于应聘者，我们会给出以下的情境：

假定你进入这个岗位之后，领导让你带一个小组去某一家公司进行内部审计，在审计结束后，你们在审计报告中列举了所发现的问题，但这家公司的总经理认为这些结论有问题，拒绝签字。而公司的规定是，现场审计，如果没有被审计公司总经理的签

字，工作算是没有完成，是不能回来的。这时，你怎么办？

我们之所以要对应聘这个部门的职位的求职者们提问这个问题，一是这个问题在工作中是有可能碰到的棘手问题（当然不签字不让回家的说法，就属于比较夸张的表述，主要是给应聘者造成一种更困难的局面），我们可以看看他们解决这个问题的基本思路；二是在应聘者回答的过程中，我们可以了解应聘者的沟通能力、对原则性的坚持程度以及他们在面试官不断追问的情况下的反应能力。

这个情境，可以有几种回答：

·重新审视审计结论，是否确实存在问题；

·和总经理进行沟通，争取说服他签字；

·利用总公司来压他签字；

·向自己的总经理求救，请他出面协调。

显然，我们希望应聘者首选第一种回答。这意味着应聘者在面临问题时的第一反应，是先从自己身上找问题，而不是从别人身上找问题。这个思考习惯，对于我们所需要的员工来说，是非常重要的基本素质。而第三种做法，显然是相对最差的一种选择。

如果应聘者回答的是第一种情况，我们会追问：如果你发现你们的结论没错，你怎么办？

如果应聘者的回答是第二种，我们会追问：如果反复沟通无效，你该怎么办？

对于第三种回答，我们则会说：假如这个公司的总经理资历很老，也曾经给公司做过很大贡献，人家年龄比你大，职位级别比你高，和总公司领导的私人关系也很不错，所以你用总公司压他，他根本不买账，你怎么办？

要是应聘者的回答是找上级求救，我们会追问：如果你的领导接了电话以后告诉你，这个总经理其实人还是不坏的，你再好好和他沟通一下，一定要让他签字才能回来，你又该怎么办？

这就是一个情境，出现了多种可能性的选择，不同的选择，其实就代表了应聘者不同的看问题和处理问题的思路与能力。由于再往下问，会出现更多的可能性，篇幅所限，在这里，我们只是针对第四种情况，做进一步的展开分析。

在应聘者被问到这个问题之后，也可以做如下几种选择：

考虑一下总经理为什么不愿意签，然后看看有没有可能对审计结论做出适当的调整，以便让他接受。

既然这个总经理比较难缠，而且看来我的部门总经理好像也不是很愿意得罪他，直接和他发生冲突，那我就出两份报告，一个是能满足他要求的，按照他的意思写，让他签字；但回来以后，我把真实的审计结果报告给领导。

我继续和他沟通，争取用数据和事实说服他。如果实在说服不了，那不签字我也没办法，我先回来，让领导和他沟通吧。

在上述回答中，其实就能很好地体现出应聘者的灵活性与原则性的把握，体现出应聘者在遇到工作冲突时的处理思路，体现出应聘者的沟通思路与沟通能力。

在设计这个问题时，我们希望的应聘者，在被不断追问的情况下，首先，能从自己身上找问题；其次，能和被审计的总经理进行沟通，并就非原则问题做出适当让步，而且知道在让步之前向领导请示；第三，在对原则问题无法达成一致，而自己通过沟通也没有办法让被审计公司的总经理签字的情况下，自己选择宁愿不签字回来会被批评，也不会修改审计意见的人。

这个问题可以有多种变化，同时，对于不同的应聘人群，也可以追问到不同的深度，以体现难度的差异。例如，对于应届毕业生，我通常会追问到，如果领导让你继续沟通，你会怎么办，就不再问下去了。因为对于这些没有工作经验的人来说，这个问题问到这里，难度已经足够大了，他们只要能回答，那我继续沟通，或者说我实在不知道怎么做，我会向领导讨教，也就基本达到我们的要求了。而对于有工作经验的人，我会将这个问题继续深入地追问下去，直到他选择放弃签字返回，或者选择修改审计结论，或者用其他方法解决为止。

上面的这个情景模拟的问题，我用了好几年，被问到的有数十人，在这些人中，只有两位给出了我们最希望看到的回答。由此可见，这个问题是比较有难度的。由于该问题的变化和选择很多，所以我们并不怕题目外泄，因为在应聘者进入公司之前，其实他们难以归纳出这个假设情境会有多少种变化，更不知道在这个公司文化下，什么样的做法才是最被欣赏的，也就难以做出相应的准备。这就像下围棋一样，同样是挂角的开局，但后面的变化太多，作为专业棋手，可以下定式，也可以不下定式。即使下定式，每种定式后面也会有无数种变化，如何应对这些变化，就能体现出棋手的水平和能力。情景模拟法的问题亦如此。

上面的例子，是在一个情景模拟法的问题中，可以考察应聘者多方面能力的例子。下面的例子，是可以应用情景模拟法，对于应聘者某方面的能力，到底达到什么样的水准进行判断的例子。

在介绍案例之前，我们还需要回顾一下前面谈到的职位需求分析。在前面谈到的职位需求分析时，曾经谈到过对职位的能力素质进行分级。这里，我们就通过一个问题的例子，来说明如何在面试过程中应用素质能力模型，对应聘者处于哪个层级进行判断。

首先，我们需要有关于能力分级的定义。在此，我们选用常见的沟通能力要求进行分析。

沟通能力，是一种正确倾听他人倾诉，理解其感受、需要和观点，并能做出适当反应的能力。假定在企业中，对于沟通能力分成了四个级别，每个级别的定义如下：

#### 第一级

- 谈话中，不善于抓住谈话的中心议题；
- 表达自己的思想、观点不够简洁、清晰；
- 以自我为中心，谈话中，缺乏对他人应有的尊重。

概况起来就是：自说自话，沟通时只懂得单向传递信息，缺乏从对方处接受反馈的意识。

#### 第二级

- 能以开放、真诚的方式接收和传递信息；
- 知道交流的重点，并能通过书面或口头的形式表达主要观点；
- 尊重他人，能倾听别人的意见、观点。

概况起来是：懂得双向交流，知道接受反馈。

#### 第三级

- 能用清楚的理由和事实支持自己的观点；
- 身体力行，通过自己的行为与言谈的一致来沟通相关信息；

- 善于倾听，适当提问以获得对信息的准确理解，并适时地给予反馈。

概况起来，这个级别与上一个级别的本质差别在于：除了能接受对方的信息之外，还明白如何想办法说服对方接受自己的想法。但在这个级别上，对于最终说服对方，没有明确的要求。

#### 第四级

- 保持沟通清晰、简洁、客观，且切中要害；

- 针对不同听众，调整适当的语言和表达方式，以取得一致性结论；

- 能发展并保持广泛的人际网络。

达到这个级别的任职者，应该懂得“见人说人话，见鬼说鬼话”，对不同的人使用不同的沟通方式，最终达到说服对方接受自己意见的结果。

针对上述对沟通能力不同层级的描述，在面试过程中，我们可以使用下面的情景模拟的问题：

如果公司安排你负责建立和推行一项制度，但是在你实施过程中，尽管获得了公司高层的支持，却遭到很多同事私下的反对。请问这时你怎么办？

### 1.处于第一级的情况

在提问过程中，应聘者的表现能够直接体现出来。如不能迅速理解面试官的问题，回答时基本无法答到要点，等等。

我在面试中使用这个问题时，遇到的比较典型的回答：“说明公司执行力不够，应该加大执行力度”——表明应聘者缺乏基本的沟通意识和沟通习惯。当然，这种比例并不多。大多数人的第一反馈都是：沟通。

### 2.处于第二级的情况

回答：“是不是这项制度本身存在不合理的地方，或者同事并不了解建立这项制度的意义，以及推行这项制度能给大家带来的好处，应该和大家做沟通。”

这个回答表明应聘者具备了基本的沟通意识，知道去听取别人的意见。

接下来可以追问：如何与同事沟通？

### 3.处于第三级的情况

回答：在与他们沟通的过程中，尽可能了解他们的真实想法。看看他们反对的原因，到底是因为触犯了个人利益，还是因为怕实施制度的过程中会带来很大工作量，或是嫌麻烦，等等。

我们继续追问：如何判断是哪种情况？

回答：因为制度触犯了个人利益的，可能会比较多地找这个制度不合理的地方，以推翻这项制度；怕麻烦或是怕增加工作量的人，可能会比较多地强调这项工作的必要性不大，做了以后忙不过来，以及实施新制度不能带来好处，等等。在他们回答的过程中，还要结合这项制度本身的实施对不同的同事带来的不同影响进行分析。

在上述回答中，可以清楚地看到，应聘者已经知道去判断不同的人所代表的不同想法，从而有针对性地做说服工作。



## 4.处于第四级的情况

面试官继续追问：对于那些个人利益受到损害的人，沟通过程中应该说什么？对怕麻烦的人，应该说什么？

应聘者如果能够针对不同的人，讲出如何去说服对方，表明他已经达到了较高的沟通技巧，基本上可以达到第四个层级的要求了。

通过对这个问题的不断追问，可以考察应聘者是否了解在沟通过程中，针对不同对象，有效传达思路和信息，使对方能够接受自己的想法。从整个提问过程来看，对这个问题的层层追问，可以让我们了解应聘者在沟通方面的基本思路 and 做法，进而判断出应聘者是否具备了职位所要求的沟通能力。如果从基于素质模型进行面试的角度来看，素质模型在招聘中的应用过程，实质上是一个把职位的要求转换为问题，并通过不断深化的提问，了解应聘者在不同素质要求方面的实际状况的过程。

以上的两个例子，是情景模拟法应用的典型案例，也是我在实践中曾经多次用到过的例子。从结果来看，确实能够较好地看出应聘者相关的能力素质。

在应用情景模拟法时，需要把握以下要点：

- 好的情景模拟问题，最好来自于工作中将会遇到的问题、矛盾或冲突，并且，解决这些问题的方法和可能性有很多，不同的解决方法背后，能看出应聘者处理问题的基本思路。

- 对于应聘者可能会有哪些选择和回答，面试官应该事先有所准备与估计，这样当应聘者做出某一个选择时，面试官可以马上跟进相应的下一个问题，而不至于出现问不下去的情况。

- 需要强调的是，在招聘过程中，仅凭一个或两个问题的回答，是不能对应聘者的能力做出绝对化判断的，一定要通过多个问题的互相验证，来把握应聘者是否符合职位要求。

## 六、无领导小组讨论法的应用

正如前面谈到的，由于无领导小组讨论法自身的特点，在应用这种方法的过程中，对于应聘者的组织协调能力、口头表达能力、辩论能力、说服能力、情绪稳定性、处理人际关系的技巧、非言语沟通能力等各个方面的能力和素质，能看得比较清楚。

这种方法我从2001年就开始使用，但在使用了一段时间后，感觉这种方法存在以下问题：

- 对面试官的面试水平要求很高。因为在讨论过程中，面试官需要观察每位应聘者，包括认真倾听他们的发言，观察他们细节的动作，等等，而这种对每个人的观察是同时进行的，面试官必须处于高度紧张的状态，并且能从每个人的表现中做出准确判断，这是非常不容易的一件事。如果面试官小组里大部分人的面试水平不高，对主考官的要求就更高。

- 这种方式相对更适合管理职位的应聘者，而对于专业技术人员来说，适用度不很理想。在这种面试方式中，比较突出的往往是那些表现欲望比较强、过去有过管理经验、表达能力也相对突出的应聘者。但这些能力，并不是每个职位都必需的。对于基础的专业技术类职位，这些能力的要求相对而言并不高。

- 面试时使用的案例或题目，设计要求比较高。这类问题，必须让应聘者有较大的讨论或发挥空间，同时要能通过应聘者对案例或问题的分析，体现出思考问题的深度。

- 无领导小组讨论的方式，是一种比较被动的面试方式，面试官在应聘者们讨论的过程中，基本上是观察但不参与，这就难以做到针对每个人的不同情况有针对性地提问。

- 另外，由于不少应聘者对这种方法较为熟悉，特别是在现在不少高校的MBA入学考试里使用了这种面试方法之后，大多数

考过MBA的人，在考前都受过这方面的良好训练。他们会在拿到讨论的题目之后，自动做好分工，安排好每个人的角色，包括每个人发言的角度和重点，这就使得讨论从一开始就比较有序，带有了一定的表演成分。对面试官来说，这时仅仅从他们的发言中做出判断，参考价值明显降低了。我们可能就要更加关注应聘者的细节。

我这几年一直在给著名高校的MBA做面试考官。记得有一次在做无领导小组讨论面试时，我注意到其中的一名应聘者，在每个人各自整理自己的发言要点阶段，就时不时地用眼睛瞟一下身边另外一位应聘者所写的内容，类似考试时的作弊动作；在整个发言过程中，也还是经常瞟一下身边其他人写的要点，通常这时候，不发言的人都在记录发言人的内容，以进行补充或反驳，但这位考生关心的重点显然没有放在谁发言及其发言的内容上，而是关心身边其他人的纸上写了什么。这个细节其实要比这名考生说什么更重要。从这个细节中，我们可以做如下推理：

首先，这名考生不是一个很有自信的人。因为这种讨论本身，其实没有绝对的正确和错误，关键是看谁的逻辑更清晰，陈述更有道理。既然没有正确答案，就算看到身边的人他们写了什么，又能如何？难道他们的观点就一定对？而且身边的人还是自己的组员，而不是对手。

其次，这应该是一个比较好面子的人，或者说得好听一点，自尊心太强的人。人是一定要有自尊的，这是我们安身立命的前提。但凡事不可太过，正所谓“过犹不及”，过强的自尊心会导致在人际交往中过于敏感，别人无心之语，就会当做是在冒犯自己或影射什么。和这种人交往，身边的人会感觉到非常累。因此，无论对于MBA招生，还是一个用人单位招人，这样的人，都是大家不太愿意要的。为什么会得出这样的判断？我们分析一下这名考生看别人的要点的动机是什么。他身边的人，都是同组的组员，所以大家的基本立场是一致的。在面试过程中，如果想让自己脱颖而出，那就是让自己的论点比其他人都全面、完整、有深度。但是前面已经分析了，这名考生对自己并没有太强的自信（后来我看过这名考生的资料，确实他也没有什么让他可以非常自信的背景和理由）。因此，这时看别人的东西，其实是想让自己不要显得和别人差距太大，否则没面子。因此，这也是一个比较在意面子的人。

第三，这是一个自律性较差的人。虽然当时面试的环境比较宽松，我们这些面试官也尽量让他们放松下来，但毕竟这是面试，该考生的做法显然是不当的。而且当着我们好几名考官的面，做这种动作，一看而知，缺乏基本的自律。

当然，由于受到无领导小组讨论这种方法本身的限制，就这三个疑点是无法进行深入了解的。在讨论之后，接下来就是小组面试。对这名考生，我重点考察了他的这三个方面，结果证实了我的推断。

上面的这几条，和这所著名高校希望培养出的MBA成为商界领袖的目标，显然无法相容。因此，我给这名考生打的分很低。

如果单从这名考生陈述的内容来看，中规中矩，谈不上太好，但也不能说很差。可是从他的动作细节中，我们会明显感受到这名考生欠缺了成为职业经理人员所必须具备的一些基本素质。所以，在应用无领导小组讨论的面试方法时，对细节的关注和听应聘者所陈述的内容，都是非常重要的。

基于上面的分析，因此，无领导小组讨论的方式，往往不作为决定录用应聘者的面试方式，只是作为一种补充。就我个人的体会而言，当小组面试的方式准确度更高时，采用这种面试方式的必要性就不大了。综上所述，无领导小组讨论的面试方法，在使用过程中应把握以下要点：

- 不建议作为决定是否录用应聘者的主要依据，但可以作为淘汰应聘者的依据；
- 面试官在运用这种方法之前，应该受过比较良好的训练，知道面试过程中观察的重点；
- 面试过程中尽量不去打断应聘者们的发言，让他们自由发挥，但是当讨论的主题严重偏离考察要点的时候，必须能及时地把讨论内容重新聚焦；

在应聘者发言的过程中，看他们的表情和动作的细节，有时比听他们讲什么还重要。

## 七、压力面试法的应用

从严格意义上说，压力面试法和前面的方法不一样的是，这不是一种可以独立应用的面试方法，必须和结构化面试法、行为面试法等结合在一起使用。压力面试法实际上是通过在提问过程中，让应聘者感觉到很大的压力，来观察应聘者的反应和表现。对于在工作中需要承受较大压力的职位，这是一种很重要的面试方法。

我在面试过程中，会比较多地用到这种方法。使用这种方法有两个好处，一是看在不断增加的压力面前，应聘者的头脑和思路是否能始终保持清醒；二是看应聘者在面对很大的压力时，整体的情绪状态能否依然保持稳定。由于压力的承受能力与人的成长背景和成熟程度有很大关系，因此，在使用这种方法时要注意，对不同的应聘者给与的压力应该是不一样的。

使用这种方法，很重要的一个技巧就是：找茬。所谓找茬，就是应聘者在陈述他的观点时，想办法去论证他的观点是错误的，而且他越解释，就越要让他感觉到我们和他的意见不一致。当然，这个找茬，不能是无理狡辩三分的方式，而是要能抓住应聘者回答中不全面的地方，或是有漏洞的地方问下去。为了使我们自己在应用这种方法时不会让人感觉到非常的无理，可以选择我们比较了解的专业问题或管理上的问题，让应聘者谈他们的意见。这样，我们就更容易找到应聘者回答中的不足。

另外一个使用这种方法的技巧是：追根问底，穷追猛打。有点类似小品中的台词：后来呢？

例如，我曾经面试过一个应聘人力资源薪酬管理岗位的人。从她的背景来看，专业经验的积累一般。由于她的工作年头本身也不算太长，所以我想了解一下她的专业功底如何。因为她原来所在的行业和所应聘的行业差别很大，所以我就问她如何确定岗位职责，如何确定对每个职位的要求。这个题目的背后，其实是让她说出工作分析的基本思路，同时，我也希望她能意识到，作为一个专业功底本身并不理想，但又发生了行业转换的人力资源专业人员，在做人力资源工作之前，首先应该深入到每一类职位上，认真学习和了解行业和企业的特点，然后才能结合人力资源管理的专业，提升和改进公司的人力资源管理。所以，在她按照教科书上的套路大概谈了一下基本思路之后，我不断问她具体怎么做。追问了几个问题之后，她非常烦躁，最后给我来一句：你说的这些东西，咱们俩在这坐而论道，怎么可能解决呢？当她给我这个答案之后，我基本上决定，这个人不适合。不是因为她说出的话太冲，而是因为她面试的压力下失去了情绪控制。

她所应聘的是薪酬管理的职位，做过类似职位的人都知道，薪酬是员工最关心的切身问题之一，从工作性质来说，要和员工做非常多的沟通。公司里的薪酬政策，是不可能让每一个人满意的。因此，做这个职位的人，除了向员工解释公司的政策和制度之外，还要倾听员工的想法甚至他们的抱怨，根据我的工作经验，这些抱怨之中，有时还有对个人的指责。但即使面对抱怨与指责，任职者也不能失去情绪控制，和同事吵起来。可眼前的应聘者在我不断追问问题的情况下，在明知道我会决定是否录用她的情况下，还会采取这样一种非常不恰当的方式来回答问题，表明她的情绪控制能力是不理想的。

此外，压力面试的方法也是在给应聘者暗示：请告诉我们，你内心的真实想法！正如本书开始时所讲到的，现在的应届毕业生，在问及缺点或不足的时候，相当多的人会回答：我没有工作经验；我做事过于追求完美；我做事比较急。这都是属于受到训练或指点后的回答：给出一个看似缺点，实际上却是优点的回答。至于工作经验的不足，这是应届毕业生的特点，所以也不会影响到面试官做出负面评价。当我们遇到这类应聘者时，我会采用压力面试的方法进行追问。

“对应届毕业生来说，没有工作经验是正常的，我们既然招应届毕业生，就知道面对的是没有工作经验的人，因此，这不是缺点。请告诉我们其他的不足。”

当他们回答自己过于追求完美的时候，我一般会问：“那你现在能非常肯定地告诉我们，在你提交给我们的所有材料中，没有一个错别字，没有一个用错的标点符号，或者没有一个语法错误吗？”——根据我的经验，这个问题问出去之后，只有不到10%的应聘者敢于保证，其他人不敢给出肯定的回答。而在敢拍胸脯的应聘者中，真正找不出错误的，也不到一半。这时，我们

会接着追问：“你是不是特别想得到这个工作机会？”——答案一定是肯定的。“既然对你那么在意的事情，你都不能保证在上述材料中没有错别字等，你怎么能让我们相信你是一个过于追求完美的人呢？”这时，提问的重音放在“过于”二字上。因为应聘者是以一种把优点当成缺点说的方法来回避暴露自己真正的不足，所以，我们没有必要去确认眼前的求职者是不是一个追求完美的人，我们需要做的，是证明他离过于追求完美还有很大的距离。从我的观察来看，绝大多数应聘者在被如此追问之后，心理上会处于非常紧张的状态，再次追问缺点时，陈述的内容就要更贴近事实了。之后，再让应聘者回答自己的不足时，往往就会比较靠谱了。

当应聘者回答自己的缺点是做事比较急的时候，我一般会继续追问：有具体例子吗？得到的回答往往是：我总是希望把今天的事情今天做完，或者说，把明天的事情今天做完。姑且不说今天的事情今天做完是一个多么可笑的答案，就后者而言，我会继续追问：做事急本身不能说是缺点，为什么你把它当成了缺点？很多人的答案是：这样会给身边的同学带来很大的压力。听起来很可笑，遗憾的是，这样的回答却常常出现。对这种回答，我有时会告诉应聘者：我们知道现在的大学生独立性都比较强，对其他同学的关注程度通常不会太高。换句话说，别的同学做事的好坏，只要不是和自己有直接的关系，不会产生你所说的压力。所以，如果你认为确实会产生这样的压力的话，请告诉我原因。一般而言，问到此处，应聘者已经难以自圆其说了。接下来，问题就会重新被提起：请告诉我你的不足。

当然，压力面试的方法也不是所有时候都适用。当我们发现应聘者已经处于非常紧张的情况下时，或者应聘者的职业化程度较高，心态也很成熟的时候，就不见得一定要使用这种方法了。所以，被我做过的面试的人，对我的面试评价差异非常大，有的人会觉得面试过程很轻松，我这个面试官也很友善，而有的应聘者则会感觉到压力非常大，甚至还有个别失态的（例如直截了当地说我的问题太尖刻，或者掉眼泪的），这种感受上的巨大差异其实就在于对不同应聘者的把握。

## 八、如何选择招聘所用的方法

前面介绍了很多招聘中会用到的方法，从实际应用来说，并不是对所有的应聘者都应该使用同样的方法。例如笔试，就不太适合高层职位的候选人。而压力面试的方法，对于这类人群也不太适用。

那么，到底是哪些因素影响了招聘过程中的方法运用呢？从本质上说，是招聘对象的不同，影响到了招聘方式的选择。与招聘对象相关的因素，有以下几个方面：

### （一）职位的专业化程度

笔试是一种很好的测量应聘者专业程度是否吻合职位要求的评价方式。因此，职位的专业化程度越高，就越需要使用专业的笔试。

### （二）招聘的人员的层级

职位级别越高，笔试和压力面试这样的方法就越不适用。我们常说，招聘是一个双向选择的过程。但从严格意义上说，具体到某一个职位上时，这种选择不是平衡的，会有一个以谁为主导的问题。在这个过程中，决定双方地位的，其实主要是市场上这类人才的稀缺程度。当市场上此类人才的供应量越大，在双向选择的过程中，企业的主导作用就越强，或者说，这样的双向选择就越倾向于用人单位。当然，具体到每个用人单位和每个应聘者，情况又有所不同。同样是市场供应非常充足的人才，当某一个用人单位在所有需要这类人才的用人单位中有很强实力和很好口碑的时候，它的主动选择能力就越强，反之，则主动选择能力越弱；而当某一个应聘者自身条件非常好，或者说，在同类人才中他属于佼佼者的时候，他就有着更强的主动选择能力。当用人单位的主动选择能力越强，就可以更多采用各种方法——虽然有些方法可能未必很好地照顾到应聘者的面子；而当应聘者的主动选择能力越强的时候，可选择的招聘方法就越少，这时，在招聘过程中，甚至连谈话的方式、时间和场地，都需要充分尊重候选人的选择。

### （三）招聘的数量

当招聘数量较多的时候，标准化的评价方式可以成为快速筛选的手段，例如简历筛选系统、笔试等。这么做，虽然有可能会使少数其实不错的应聘者无法进入到面试环节，但就整体来看，只要简历筛选系统较好、笔试题设计合理，是能够提高整个招聘的效率的。

### （四）空缺职位的性质

正如前面分析的无领导小组面试的方法时谈到的，这种方法更适合招聘管理类职位，而不适合技术或专业类职位。

因此，用人单位在进行招聘的过程中，对于方法的选择，也必须要结合所面向的人群，做出认真的设计和取舍。



## 第五章 知其所以然——问题使用技巧

什么是技巧？不是知道问什么是技巧，而是知道什么时候问、怎么问、提问的顺序怎样，这才是技巧。在很多面试书上或培训中，会谈到一些问题不能问，也不应该问。例如，一些做面试的培训师非常强调，在面试过程中不应该问诱导性问题。但如果对所有应聘者都这么做，也就没有技巧可言。好的面试官，应该清楚地知道，每个问题背后，我们是要了解对方哪些内容；各种面试方法和提问技巧，通常应该怎么用，特殊情况下应该如何用；那些理论上不应该使用的方法，什么时候使用，反倒能起到很好的效果？这是本书后面部分的重要内容，也是现在很少有人谈到的问题。我希望通过对一些常见的面试问题如何使用以及如何把职位要求转化为问题的分析，帮助读者了解每个问题的用处以及如何把这些问题和所招聘的职位结合起来，通过有技巧的方式运用。

### 一、怎样把能力要求转化为问题——能力要求“可视化”

做过面试的人都有这样的感受，很多时候，我们并不是不清楚我们要什么样的人，但是怎么样把要求转化为问题，是一件比较困难的事情。例如，有很多公司的企业文化和价值观中都会有这么一条：客户至上。要求看起来很清楚，应聘者应该具备良好的客户意识。无论他从事的是什么职位，对于外部人员也好，内部同事也罢，都应该把对方当做客户，建立为客户服务，急客户所急、想客户所想的心态和习惯。可问题是，在面试过程中，我们问什么问题才能看出应聘者是否具备了良好的客户意识呢？直接问你觉得自己的客户意识怎么样？都不用问，回答肯定是：挺好的啊。这种问法毫无价值。所以，在了解了职位需求，知道有哪些面试方法之后，一定要知道，怎么样把职位要求转化为问题，用有效的方法来提问。

因此，面试的困难，从表面上看，最后是体现在两点：一是问什么样的问题，二是如何从应聘者的回答中进行判断。有面试经验的人都知道，这两个难点中，更难的是前者。如果问题设计到位，从应聘者的回答中进行判断的难度将大幅降低。在问什么样的问题时，我们又可以把这个难题分解为：问什么？以什么方式提问？在什么时候问？这一点，既是面试过程中的难点，也是面试过程的重点。只有掌握了把职位要求转化为问题的技能，才能使自己的面试技巧有一个很大的提升。

在把职位要求转化为问题时，根据我本人的经验，一个比较实用的思路是：将能力可视化。例如，我们在谈责任心的要求时，可以思考：在我们的心目中，责任心强的人是什么样的表现？应该是：对于交办的工作能想方设法、不折不扣地完成；对于没有分配给自己的工作，只要需要，会主动参与；当工作出现失误时，会尽最大努力去弥补；对自己的工作结果有较高要求，当没有达到要求时，会有负疚感。

这个过程，就把“责任心强”这样一个看起来比较虚的素质要求，转变为几个可以在面试中进行了解的考察点。例如，对于不打折扣地完成工作，可以通过询问求职者过去经历中最难的一项工作是如何完成的来进行判断；对于主动性，可以通过询问求职者在面对那些分工有交叉的工作时的做法来了解；对于如何弥补失误，可以让求职者给出一个过去工作没有达到目标的例子以及他是如何处理的；对负疚感的考察，可以通过询问其在工作未如人意时的做法与态度进行把握。

不同的职位要求千差万别，本书不可能穷尽所有的需求，讲述每个需求如何转化为可以提问的问题。根据作者自身的面试经验和对职位的归类，这里重点分析以下方面的要求如何可视化，并根据可视化的结果怎样提问。这些要求往往是在招聘过程中涉及最多的：

- 求职动机和欲望；
- 道德观念；
- 职业发展定位；
- 逻辑思维能力；

- 沟通能力；
- 创新性思维；
- 领导能力；
- 适应性；
- 学习能力；
- 悟性；
- 职业技能；
- 性格特点；
- 工作经历和经验。

## （一）求职动机和欲望

对于招聘而言，是选择一个适合空缺职位的候选人。因此，我们会从与职位的匹配、与职位所在团队的匹配，以及与企业文化的匹配的角度来看候选人的符合情况，从而决定是否录用。但是否这三种匹配检验过之后，就能保证成功找到需要的合适人才？这还需要对新聘员工进入公司后，可能离职的情况进行分析。新聘员工离开公司，从大的方面来说，有两种情况，一是被动离开，二是主动离开。对于前者，是公司觉得此人不适合，而不适合的原因，无非就是前面说到的三个匹配没有达到，最常见的就是能力不符、无法融入团队等。而对于后者则情况有所不同。主动离开，其实是应聘者自己认为公司不再适合他，而所谓的不适合，其实就是他想要的，公司无法提供。这就涉及了求职动机的问题。

求职动机，说白了就是应聘者为什么要到一家用人单位去应聘。这么多年的面试下来，发现每个人的求职动机差别实在是太大了，有的人是图稳定，有的图收入高，有的图离家近，有的是因为公司能解决户口，有的是因为有发展空间，有的是图能出国，有的是图升官快，有的是因为所应聘的公司名气大，有面子，还有的是拿应聘的公司做跳板，等等，不一而足。

求职动机本身无所谓好坏，它映射出的是每个人的价值观。对我们做面试的人来说，我们需要考虑的是应聘者的求职动机，或者说，他们希望公司能给他们的，我们是否真的能给？当他们想要的，我们不能给；或者我们能给的，并不是应聘者想要的东西的时候，无论眼前的应聘者看起来多优秀，他都不适合我们。这就是不匹配。但一些做面试的人，对这一点并不清楚，当发现一个优秀的应聘者时，虽然发现求职动机和公司能提供的不一致，出于爱才，还是要想办法把应聘者“忽悠”到公司来。这实在是一种对应聘者个人和对公司都不负责任的做法。可以预料的是，没有多久，这名候选人也一定会离开。但在现实中，我们有时也会看到，一些候选人本身其实比较犹豫，最后经过劝说，终于选择了对他心仪的公司。这种情况在高端人才身上更容易出现一些。但是这种情况，和我们前面的分析并不矛盾。犹豫代表了用人单位还是有打动候选人的地方的，只不过没有全部满足候选人所有的求职希望而已。如果没有打动候选人的地方，他会一点犹豫也没有地说：No。

求职动机其实是影响到一个人能否适应所应聘的职位，能否在公司有长远发展的决定性因素之一。求职动机的背后，是一个人的价值观。因此，在面试过程中，无论对高级别的职位，还是低级别的职位，都需要很好地把握应聘者的求职动机。

当一个应聘者非常渴望得到眼前的工作时，无论他出于什么动机希望得到这个职位，他都会很认真地考虑这个职位所能给他带来的东西，以及他有可能无法得到的东西——虽然这些思考他未必会在面试过程中展现出来。对这样的应聘者，在进入岗位之后，他们往往能较快地适应环境的要求，在面临困难和挑战时，也会有比较好的承受能力，轻易不会选择放弃和离开。而当应聘者的求职动机不够强烈时，当他们进入岗位后，对环境的适应通常不如前者，遇到困难的时候也更容易动摇，会对自己的职业选

择产生怀疑——这是从应聘者的角度来看。

从用人单位的角度来看，如果应聘者的求职动机是用人单位所希望和鼓励的，至少是不反对的，这就吻合了用人单位的要求。但如果求职动机是公司所不鼓励甚至反对的，则这样的候选人再优秀，恐怕也不适合录用。阿里巴巴的文化和价值观里面有一条，不做暴利的业务，要做一家102年的公司。这个价值观背后，代表了马云希望他的员工，是更在意长远利益，而不是在意短期利益的人。对于那些希望能通过进入阿里巴巴，几年内就能暴富，成为千万富翁的应聘者，显然就不会为马云所接受。

那么，在应聘过程中，如何把握应聘者的求职动机呢？首先需要分析，我们的职位能吸引应聘者的是什么：待遇、发展的可能性、公司品牌、出国机会、培训机会、名誉、社会地位、成就感还是其他？其次，可以通过提问以下问题来做出判断：

你为什么选择我们公司？为什么应聘这个职位？你为什么离开原来的公司？你为什么选择了这个行业/这个专业？

这几个问题，可以放在面试过程中的不同阶段来问。比如在一开始的时候问为什么到这里求职，在了解求职者过去经历的时候可以问为什么离开。几个问题的回答，一定是有内在逻辑的。当我们发现求职者告诉我们选择这个职位的原因和离开上一家单位的理由是冲突的时候，要特别小心：求职者可能没有告诉我们他内心最真实的想法。

你选择工作的标准是什么，请列出来。在上述标准中，请按照重要性的顺序，自高至低排序。

后面这个问题，也可以针对不同的应聘者，采用不同的提问技巧。对于管理类职位，或者比较有丰富的面试经验的应聘者，可以用上述的提问方式。而对于那些面试经验比较弱，人也相对单纯的应聘者，可以直接提问：请按照重要性自高至低的顺序，告诉我们你选择工作的标准。

在前一种提问方式下，我们可以发现两种人，一是他最开始告诉我们的顺序，和后面再次排序时的顺序是一致的；还有一种人，是前面说的顺序，和后面谈到的顺序并不一致。对于前一种，我们不能马上下结论说，他们的回答就是真实的，还需要和其他回答结合在一起判断；而对于后一种情况，往往意味着后面应聘者给出的顺序是不真实的，相反，他最开始在没有要求排序的情况下所回答的内容的顺序，往往是真实的。要知道，问这类问题，当应聘者没有意识到需要进行排序时，他们一般都会回答最先想到的择业标准，例如发展空间、薪酬待遇等，而最先想到的东西，其实代表了他们选择工作时最看重的东西。

你希望自己在5年或10年之后，自己是一种什么样状况/自己在职业上做到什么程度/自己在职业上应该是什么样的？

前一种问法和后面两种问法的差别，其实也有玄机。在用前一种方式提问后，如果应聘者先描述了家庭或者是生活的情况，然后才描述工作上的发展，基本可以判断，这是一个比较在意生活和工作之间的平衡的人，他在遇到工作和生活发生冲突时，很可能会把生活的砝码加大。而对于那些直接回答在事业上，或者在职业上有如何如何发展的应聘者，他们对于事业或职业的选择，可能会放在家庭的前面。后面两种问法，则难以从应聘者的回答中体会到这种差别。要强调的是，无论应聘者更在意事业，还是更在意家庭和个人生活，都无所谓对错，一定要看他们的这种价值观，是否符合公司的要求及职位的要求。

上面三段提到的问题，其实背后的指向都可以考察应聘者的求职动机——虽然看起来没有那么强的相关性。这些问题放在一起连续提问，不是好的方法。对应聘者来说，一个是会让他们觉得很烦，另外更重要的是，会让他们清楚地看出面试官的思路，从而给出他们认为面试官希望的回答。为了更好地把握应聘者的求职动机，可以在面试过程中，在不同的阶段，对以上问题分开提问。一是不让应聘者感觉重复，二是对于那些说谎的应聘者，就同一个问题，在一处造假容易，在自己的思路不连贯的情况下，还要能在不同的问题上，做到假话滴水不漏，是非常困难的。

这就是我在多年面试过程中设计的：乱序提问法。关于这个方法的应用，在本书的最后一章将详细讨论。

在面试过程中，不是对每个应聘者都能看出他们的求职动机的。有一年，我们招聘一个做投资管理的职位，应聘者中有一个小姑娘，是属于比较少见的美貌和聪明并存的女孩子。她本科时上的是一个比较偏门的学校，学校应该是二本，所学的专业也是个一般的专业。在本科期间，她各方面表现都非常出色，所以毕业时去了和这个学校对口的一个很大的事业单位，当然工作岗位

专业性不是特别强，有点类似党务行政类的工作。工作了两年之后，她选择了去英国留学。她所去的学校，在英国的排名是不错的，学的是金融专业，学习成绩也还不错。回来之后，到我们这里来应聘。

从她的简历中可以看出，这是一个不甘过着平庸稳定的生活，成就动机比较强、学习能力也比较强的女孩，毕竟，从一个一般院校的一般专业，能在较短时间内完成这种专业上的转换，不是一件容易的事情。但由于她过去的经历和所应聘的职位的吻合程度不高，所以我在面试中非常注意考察她的求职动机。几个问题问下来，有几个明显的感觉：很聪明，反应速度快，但是始终在隐瞒真实的求职动机。在求职动机方面，她始终想让我们相信，她是一个共产党员，有国企情结，希望到大型国有企业做贡献，相信在这个公司里面，一定有自己的发展机会。这家公司她也了解了，非常不错，云云。老实说，这种话我们听得多了，属于比较典型的套话。在这样的回答中，根本没有结合她自己的实际情况，可信程度很低。对于像她这种经历以及面试中所体现出的成熟程度来说，她对自己的未来一定是有所设计的，但既然不愿意告诉我们她设计的内容，说明一定有不好说的地方。由于她在开始的时候已经表明自己将来希望从事金融方面的工作，而且，自己也给自己设定了要尽快成功的目标，于是我故意告诉她，她所应聘的职位，将来和金融的关系不大，这就会和她的职业设计发生矛盾，这个问题她怎么看？我说的倒不是假话，而是确实可能发生的情况。

公司内的这个职位，虽然可能会涉及投资、并购、资本管理等专业方面的问题，但毕竟是基于公司业务基础上的，和真正的金融专业还有很大差别。我们自己设想一下，如果我们给自己设定的职业生涯目标，和我们应聘的职位之间没有太大的关系，换句话说，我们在未来几年内要做的工作，和自己的职业发展道路不吻合的情况下，我们会怎么做？我想，只要还不是为生活所迫，大多数人会重新思考这个选择的正确性。但这个小姑娘马上表示，自己可以调整职业目标，反正只要在我们这家公司工作，相信一定会有发展。这个回答显然和她所表现出的思考成熟程度和精明程度不相符。

所以，在兜了几个圈子，她都不让我们看到真实的求职动机后，结合她的经历和自我发展设计，我已经形成了基本判断：以她现在的背景，要去应聘像样一点的金融公司，可能连简历筛选关都过不去。应聘小的金融行业的公司，应该问题不大，但这不符合她的性格——这是一个眼光比较高的小姑娘，同时也有非常强的成就动机，为自己的未来规划得很清晰，而且给自己留出的时间也不多。之所以选择了我们公司，虽然我们不是金融行业，但毕竟她所应聘的职位和金融有一定关联度。而且我们也还算是家很大的公司，不仅在行业内数一数二，即使从综合实力上看，在国内也是数得着的。这样，对她来说，当她一到两年后再去应聘金融类公司时，至少在我们这样的集团公司总部工作过的经验和经历，已经能让她有机会接受别人的面试了。而且，我也相信，凭着她的聪明，只要给了她面试机会，获得职位并不困难——可惜，她碰上了我。

在我做面试的过程中，有几个基本的准则：第一，我们不要求应聘者承诺在公司做一辈子，谁要这么承诺，我反倒会表示怀疑。毕竟，现在和二三十年前已经完全不一样了，人才流动已经成为正常的行为。但是，我也不希望招来的人在一两年内就离开。像这个职位的要求，无论是否有过工作经验，一个外来者到公司以后，要能够完全适应岗位，最快也要半年，这还是能力很强的人。而眼前的这个小女孩，从她的背景来看，要较好地适应岗位，时间应该在一年以上。这就是说，等着她真正给公司带来价值，已经是一年以后的事情了。刚刚能好用，一年不到就走，对公司来说，投入和产出的比例实在太低。因此，这个原则就是，我们要保证招聘的人，在他有可能离开公司之前，能给公司带来的价值，远远超过公司招他时的招聘成本和让他尽快适应岗位的培训成本。

第二个原则，对于在面试过程中，始终隐瞒求职动机的应聘者，只要我还有其他人可选择，一般不再给他们机会。即使没有其他人选的选择，我也不会轻易下决心录用这样的人。我们可以从一个管理者的角度设身处地地想一想：你招了一个新人，但你搞不明白他干嘛要跟你混，虽然他口头上唱着高调——老大，俺就是喜欢你，就要跟你混。可是，你还是没明白自己到底有什么地方吸引了他，可怕吗？是不是有点“无间道”的感觉？求职动机本身，其实真的没有对错，完全是应聘者想要的和用人单位所希望的二者之间的匹配。至少在我看来，没有什么见不得人的，包括对薪酬的期望——当然，怎么谈，那是技巧，不属于本书讨论的范围。而应聘者在这个问题上的一再隐瞒，只能说明求职动机中有用人单位所不希望看到的。既然如此，对这类应聘者，也就不再考虑了。

## 小结

对求职动机的考察，所提问题多属于结构化问题，因此通常应聘者都会有所准备。为了保证应聘者回答的真实性，在提问过程中，尽量使问题看起来和求职动机无关。同时，设计几个同样指向求职动机的问题，分散在面试过程中的不同阶段来提问，并对这些回答进行比对和验证，可以使面试官更好地把握应聘者叙述的真实性。

## （二）道德观念

要做事，先做人。可以说，一个人的道德观念，会从本质上决定这个人做事的方式和处理问题的态度。因此，大多数公司，特别是正规公司，都会把对员工道德观念的要求，作为企业文化和价值观的一部分，同时，这也成为招聘时要重点考察的内容之一。

曾经给一家世界500强的公司做内训，讲如何进行有效面试。这家公司的价值观里，很重要的一条是：诚实正直。其实，无论它是否被写进企业文化和价值观，我相信这也是绝大多数企业用人的基本要求。在培训过程中，有学员问：怎样在面试中考察一个应聘者是否符合这条要求？从思路上来说，对一个人的诚实正直的考察，应该观其行，而不是听其言。这个社会，言行不一的情况实在太多了。但在面试过程中，要通过短短几十分钟交流，“观其行”来获得对方诚实正直的评价，难度极大，根据我本人多年的面试经验，基本上可以说没可能（个例除外）。因此，对这个问题的判断，我们只能退而求其次，也就是用听其言的方法去了解。但由于应聘者很清楚，所有的企业都希望来应聘的人对自己是诚实和正直的——即使是一个骗子公司在招募将来要去骗人的业务员时，相信他们也不希望应聘者骗自己，也就是对面试官是诚实和正直的——所以，提问这个问题时，就不能使用指向性非常清楚的问题，那样，求职者会很容易做出我们想要、但未必真实的回答。

对此类判断标准非常清楚的问题，在面试过程中，就要使用比较好的提问技巧。具体的方法是：给出应聘者一个两难的选择，无论哪种选择，都有合理性，或者说，两种选择看不出明显的对错。同时，为了使这种问题更有迷惑性，还可以加入对其他能力要求的考量。对于每一种选择，考官事先都要想出其合理性以及可能带来的问题，当应聘者做出某一种选择时，用这种选择可能带来的问题去挑战他。

在这种提问方式下，应聘者往往会出现几种可能的表现：一是无法理解题目的要点，答非所问；二是感觉很盲目，因为不能确认哪种选择是对的（主要是不能确认面试官会认为哪种选择对），就会在面试官的挑战前举棋不定，一会做出这个选择，一会做出另外一种选择；三是坚持自己的判断，在两种选择中做出决定。显然，前面两种情况的求职者，都不是我们希望看到的。而对于第三种情况，我们则要看应聘者的回答是否有清晰的条理和合理的逻辑，是否能站得住脚。虽然这种面试方法未必能很准确地判断一个人的诚实正直的水准，但应该说基本上可以反映出应聘者在面临道德困境时可能性较大的选择。

为了更好地说明这种技巧，我们可以看下面的例子。

上面谈到的那家公司，在公司内部有一个规定，不得收取客户超过500元的礼品，如果收到，应退还客户；在无法退还的情况下，应上交公司。这是一家美国公司，虽然我从不认为在美国没有商业贿赂，但就我所了解的情况，在一般交往的层面上，美国人的做法和中国人还是有较大区别的，这使得美国公司所做的这项规定，在其国内，应该还比较符合实际。但在中国，这种规定，在实践中会遇到很大挑战。恰恰这种挑战，能很好地考察员工在道德方面的操守。因此，我们就可以使用情境面试的方法，给应聘者一个困境，让他做出回答：

假如你和领导一起出差见客户，在吃过饭之后，客户给了你和领导一人一张演唱会的票，说是因为晚上有事，实在没办法安排你们活动，所以买了两张票，让你们自己打发时间，票面的标价是600元。按照公司的规定，不应该收受客户超过500元的馈赠，显然，这两张票的价格已经超过了公司的标准。你想把票还给客户，但你发现这场演唱会是你的领导最喜欢的一个明星的演唱会，他非常想去，如果你把票还给客户，显然会搞得领导很下不来台。这种情况下，你会去看演出吗？你会怎么办？



上面的这个问题，在设计的细节上，有几个需要注意的重点：一是如前所述，需要两种选择（也就是去和不去）都有其合理性——不去是因为规定，去是因为领导喜欢，而且既然和领导去，显然领导是最后责任的承担者。二是现实情况和规定之间不能有太大的差距。如果上面说到的票价是6000元，相信傻瓜都会说：打死都不去。但600元在绝对数上和500元的规定相差不大，因此即使做出“去”的选择，也不能说是一件不可宽恕的事情。在面试过程中，为了使这种选择更困难，可以把案例中的600元改成550元，也就是刚刚超过标准。对于应聘者来说，这种问题的回答就更困难。三是增加了对应聘者其他能力的考察。比如人际沟通能力。显然，在应聘者回答的过程中，应该涉及与客户，特别是和领导的沟通。这种沟通，对于解决问题是十分重要的。如果应聘者没有谈到沟通，显然，他在诚实正直方面再完美，我们也难以相信他能和别人处理好关系。如果应聘者说选择“去”，我们可以追问：那公司的规定怎么办？如果他说给客户钱，可以继续追问：你觉得客户会收吗？领导会怎么想？如果应聘者选择“不去”，我们可以问：那你是自己不去，还是说服领导都不去？你觉得有可能说服领导吗？如果得罪了他怎么办？

这个问题的设计，来自于这家公司的同事所给出的例子。可以说这是一个比较复杂的情境模拟的题目，应聘者会有多种可能的回答。在此我们无法一一举例分析。但在对应聘者进行判断时，最好的应聘者，其实应该是知道如何在规定和灵活性之间平衡的人，知道在出现了这种冲突时，如何进行沟通的人，知道规定背后的含义，从而在面临复杂局面时掌握正确判断标准的人。

### 小结

在面试中考察应聘者道德观念的时候，情景模拟法是一种较好的方法，所设计的情境应该让应聘者无法直接判断出哪一种选择是对的，从而了解其真实的观念。在回答过程中，要根据应聘者的回答不断继续假设及追问，同时要求其回答做出某种选择的原因。

## （三）职业发展定位

职业发展定位的问题，是和一个人的成就动机、自我认知与定位相关的，同时，也和求职动机有一定的相关性。我们在面试过程中，通过应聘者自己对职业发展定位的介绍，结合我们对其的判断，得出应聘职位是否适合应聘者的结论

关于职业发展定位的问题，我经常问：请问你考虑过自己10年或15年以后，职业上应该处于什么样的状况吗？由于这是一个放得时间间距比较长的问题，对于应聘者实际是有一个暗示，他的回答未必一定说要在现在应聘的这家公司工作怎样，毕竟10年内，从公司的角度来说，实在是无法预测，但对于自己的命运，是可以有所安排的，因此完全可以从自己的职业发展的角度来回答。但并不是每个人都能意识到这一点，有些应聘者会非常强调自己在应聘的这家公司要做到如何如何。当然，也会有不少应聘者能比较清晰地回答，自己希望在10年到15年以后，在职业上做到什么程度。

对应聘者的回答，主要是把握几方面：一是这个目标本身的合理性。我曾经面试过一个应届的本科毕业生，希望自己10年以后在职业上达到什么水准，他告诉我：10年后我要做中外运集团的总裁。这个回答，不说应聘者无知，至少也说明了他是一个对周边环境缺乏客观认知，或者不知自己轻重的人。作为一家年收入数百亿、利润几十亿、员工4万多人的大型国有企业集团，一个应届的本科生，在10年后能做到集团的中层副职，已属不易，除了能力之外，还需有机遇，遑论10年做到集团总裁。应聘者的这个回答给我们的结论是：这样的人实在不能用——说得好听点，太幼稚了。目标的合理，代表了应聘者对自我认知和外部环境认知的客观程度。

有一次，我在给高校做就业指导的老师介绍企业招聘的时候，有一位老师问了我这样一个问题：为什么我们不能说这个求职者有雄心壮志，而是将其判断为不成熟呢？这是一个很好的问题。我们要知道，自信和自大之间最本质的区别，是对事物，特别是自身认识的客观程度。所谓客观，其实质就是符合我们绝大多数人的判断标准，也就是前面谈到的“常识”与“常情”。如果一位应届毕业生告诉我，他的目标是在60岁的时候，能够成为中央政治局常委。虽然我可能不信，但我不会下结论说他太自大。因为按照常情，这个年龄进入政治局常委的可能性是有的。但是，当一个刚毕业的学生告诉我，他的目标是30岁的时候成为中央委员，我们可能就要严重质疑他的思维了。自我党成立以来，除了战争年代出现30岁的中央委员，建国之后好像还没有一个人创下

这个纪录。这就是常识与常情。

二是看应聘者谈到的职业发展目标，是否和我们对他的判断相符合。对这一点，客观地讲，是有些难度的。能否判断准确，和面试官的经验有很大关系。对这一点的把握，其实有些类似于给别人做职业生涯规划。为什么很多做职业生涯规划的人是来自做人力资源的，就是因为他们既有对职位的理解，又有着对被谈话者的把握。包括我自己在内，在做了很多年面试之后，现在自觉不自觉地开始给身边的同事和朋友做起了职业发展的建议，其实想想，很多感觉就是来自于面试中积累的经验。因此，在让应聘者谈职业发展目标的时候，需要面试官结合自己对他的把握，判断这种目标是否符合眼前的人。这个问题，其实最适合用在MBA的面试中。MBA的培养定位是管理人才，至少也是基于管理的专业性人才，例如做财务的、做咨询的，但不是每个人都适合从事与管理相关的工作的。有不少人其实个性只适合做完全与事情打交道，而不是与人打交道的工作。所以，在MBA的面试中，如果一个考生告诉我，他要做职业经理人，但我们发现这个人基本没有做管理的潜质时，这样的考生可能就不再有会了。但如果他回答的是要做基于管理的专业性人员，例如做金融分析、财务分析、管理分析的时候，只要他能给我们合理解释，为什么不选择财务或金融专业的研究生，我们是可以接受这样的职业定位的。

三是要看这个职业发展定位，与他所学的专业和过去的工作经历之间的相关性。这个问题，其实也在一定程度上和求职动机相关，具体的例子在前面关于求职动机的分析和简历筛选的分析中也有，当一个人的职业定位，和过去的专业以及工作经历关联度太差的时候，一定要重点考察他进行职业转换的原因和动机，找到这种转换的合理性。这里，我们不能说这种职业上的大幅变化一定是不合理的，但这种转换，往往会牵涉到应聘者对自我的认知和职业发展的定位，因此，其合理性必须关注。

对于职业发展方面的问题，类似的还可以问：

·你觉得自己更适合做一个管理人员，还是专业技术人员？你根据什么做出这样的判断？

·你觉得自己的兴趣是做管理人员，还是专业人员？你觉得管理/专业方面什么地方让你有成就感？

·你应聘的职位，将来有两条发展道路，一个是做基于专业的管理人员，但主要责任会落脚在管理方面，还有一个是比较纯粹的专业人员，如果让你选，你选哪一个？为什么？

·你是怎么考虑自己的职业发展的，请给我们介绍一下。为什么你认为你应聘的职位对实现你的职业发展有帮助？

·你当时为什么做出这种职业变化的选择？

·你读研的时候为什么选择的专业和本科差异如此之大？

·当时在公司内部做部门转换时，你是如何考虑的？

对这些问题，基本的分析思路和前面是一样的，在此不再一一展开。同样，在这些问题的考察中，也可以了解到应聘者的求职动机。

## 小结

对职业发展定位的考察，实际上是在看两方面的问题：一是应聘者的职业发展定位和公司能提供的平台是否吻合，当这种吻合程度很低时，可以向应聘者做出说明，看看他们的反应。总体而言，这种低吻合度的情况，不建议录用。二是部分折射出应聘者的价值观和自我认知，可以把他们对自己的职业发展定位与关于求职动机的回答结合在一起进行，从而做出验证性判断。结构化面试的方法、行为面试法和情景模拟法都可以在此采用。

## （四）职业技能

职业技能其实可以分为硬技能和软技能。类似计算机操作、写作等，这都是属于硬技能，这类技能的特点是比较容易考察，

好衡量，除了通过面试来了解外，也可以用笔试或现场测试的方式进行考察。软性技能包括了思维能力、学习能力、沟通能力等，这些能力的要求如何转化为问题，会分别在对逻辑思维能力、学习能力等的分析中体现。

## （五）性格特点

性格特点包括很多方面，例如内向还是外向，乐观还是悲观，果断还是优柔寡断，积极还是被动，自律性强还是弱，等等。可以说，性格特点是决定一个人对工作的胜任以及和团队配合好坏的重要因素之一。

古语说得好，“物以类聚，人以群分”。这句话表明了人往往会和那些与自己相似的人更亲近一些。在对应聘者的性格特点进行判断时，这个原理就是我们进行推理的重要依据。

比如，在面试时，我们有时会问：请问你最喜欢和什么样的人交往？你最不喜欢和什么样的人共事？由于这个问题本身的指向性比较强，应聘者有时会给出一些我们挑不出毛病，但同时让我们也无法对其进行判断的回答。例如，我最喜欢那些有责任心、正直、诚实的人；我最讨厌那些自私自利、道德品质败坏的人。所以，对上面的问题，可以采用另外的提问方式：你喜欢的领导是什么样的？在应聘者回答之后继续追问：你觉得他身上的什么性格特点让你觉得不错？你在公司里有好朋友吗？他们是做什么的？为什么你们会成为好朋友？这样的问题，由于引入了“领导”、“公司里是否有好朋友”这样的概念，所以应聘者有时会把这样的问题理解为在团队中的沟通和合作问题，叙述的重点就会放在从自己和团队的关系角度来回答。这时，我们就可以从他的叙述中观察他在讲述理由，谈到关于性格方面的原因时，各项因素的排列顺序。

例如，应聘者在讲自己所欣赏的领导时，是因为领导正直、敢于承担责任以及做事公平。这个顺序就表明这几条是和他的性格倾向性比较相近的。当然，由此并不能下结论说应聘者本人也能做到这几点，但可以据此再采用行为面试或情景模拟的方法，有针对性地对这些点进行判断。

除了面试提问和对回答本身的考察之外，对于应聘者在面试过程中的细节表现进行观察，也是判断应聘者具有什么样的性格特点的重要渠道。例如，我们在面试过程中，通常会要求应聘者带上各种证明文件，这些证明材料一般数量都不会太少，特别是对应届毕业生。在看完他们的证明材料之后，我们有时会故意把一堆材料放得比较散，然后还给应聘者。在应聘者收拾这些材料的时候，其实会无意识地体现出不同人的性格差异。例如，有的人直接把这些材料胡乱放在一起，塞进包里；有的人则是把这些材料很认真地整理好，非常规整地放入包中。这样的细节，其实会给我们一个信号：后者做事的条理性和细致程度，通常都会超过前者。

由于性格特点有很多的分类，本书不可能穷尽，在此，我想要说明的是，性格特点往往会在面试的过程中外显出来，面试官需要结合应聘者的回答和他的各种细节表现，综合起来对应聘者的性格特质进行把握。

此外，在对应聘者的性格特质进行判断时，测评体系会是一个较好的手段和工具，测评结果有一定的参考价值。

### 小结

对应聘者性格特点的把握，一是可以观察应聘者的外在表现，二是可以利用“人以群分”的思路，了解其人际交往中的偏好和倾向。

## （六）工作经历和经验

在招聘中，工作经历是需要考察的非常主要的一个方面。相关的工作经历，往往意味着应聘者能更快地适应新的工作岗位。因此，在进行简历遴选时，工作经历是否与招聘职位相近，将对简历能否通过筛选产生很大影响。同时，在面试过程中，一个人的工作经历和其成长过程，能够为面试官勾画出应聘者的一个大致轮廓。因此，对于面试官来说，在听应聘者描述其工作经历的

过程中，必须十分关注其中的细节。“情节可以模仿，细节无法复制”。在细节上的详细追问，可以确保应聘者所述内容的真实性，从而使面试官对于应聘者能有一个更好的了解。

由于工作经历和经验的问题，往往是面试过程中最常用的问题，而且提问起来并不困难，本书不再赘述。但需要注意的是，经历和经验的差别，在于经历只是代表有过感性体验，而经验才代表了应聘者把这种感性体验变成了可以指导自己未来工作和生活的思路与方法。因此，对应聘者的工作经历进行了解之后，一般都需要再询问应聘者从中学到了什么，自己总结出了什么。常见的问题有：在这段工作中，你最大的收获是什么？为什么？你觉得自己最有成就的事情是什么？为什么？最失败的是？为什么？等等。

## 小结

对工作经历和经验的考察，最常用的就是行为面试法。为了了解其叙述的真实性，必须不断追问细节。此外，还需要重点考察，应聘者是否能把感性认知转变为理性的反思与总结。

## （七）逻辑思维能力

逻辑思维能力，是决定一个人的思路是否清晰、做事是否有条理、是否有发展潜力的重要的基础性能力，也是通常在面试中，要重点考察的能力之一。当然，不同的职位对这方面要求的高低不一样。

在面试过程中，对于应聘者的逻辑思维能力，首先可以看其表述过程的条理性，例如，是否会使用1、2、3这样的方法，来阐述自己的观点。不过要注意的是，不要认为应聘者用了1、2、3就代表了有条理，关键是要看1、2、3的分类和排序是否是合理的，各层次之间的关系是否是合乎逻辑的。我们注意观察一下，就会发现身边颇有一些貌似有逻辑，其实思维很混乱的人。我认识一位领导，讲话长篇大论，为了使得他的讲话听起来有条理，所以他常常在开始前会说：我谈四点意见。之后，我们就会发现，第二点出现了三回，第三点出现了两次，在第四点之后，又出现了第五点和第六点。想来他自己也忘记开始说只讲四点了。这位领导的例子可能太过典型，但逻辑思维不清楚的人，在我们的身边，好像也不算是凤毛麟角。

其次，在考察应聘者的逻辑思维能力时，除了面试提问，笔试其实也是一种很好的办法。我们通常会在笔试中，出一些逻辑题目，类似MBA的逻辑考试中的题目，然后再给出一个比较复杂的案例，看应聘者能否在规定时间内，找出问题的重点进行分析，分析的思路是否清楚，是否有条理性。而且，在对案例进行分析的过程中，也可以看出应聘者的文字表达能力如何。就我个人的习惯来说，只要职位的层次稍微高一点，例如需要应聘者至少是大专以上的，我就喜欢采用案例分析的方法，作为笔试中的一部分。

说到这里，我觉得有必要谈谈关于“脑筋急转弯”类问题的使用。现在，在一些面试书中，可以看到他们给出了很多“脑筋急转弯”类问题，作为比较常用的面试或招聘问题供读者参考。恕我孤陋，在我接触到的比较正规的企业中，倒是很少见到有使用这样的问题作为笔试或面试问题的公司。在我看来，就绝大多数职位来说，脑筋急转弯类的问题没有明显的使用价值。该类问题从设计本身来说，就是使用非常规的逻辑思维方式，以及使用混淆、替代等取巧做法，得出另类答案。就像“把大象放进冰箱需要几步”这种问题，真的是只能作为娱乐性题目。这种思维方式，在通常的工作中，是绝对不可采用的。而且，目前大量的脑筋急转弯的题目，已经掉入了胡乱联系的纯恶搞中。比如：“家有家规，国有国规，请问动物园有啥规？”答案：乌龟。面试官要是在面试中问出这样的问题，我觉得会遭到应聘者的鄙视的。

但在脑筋急转弯的题目中，确实也有少数题目在思维上会有一定的突破，因此，对于职位要求任职者需要颠覆性或破坏性思考，或是完全不遵从过去的规则的情况下，可以适当使用类似题目。例如一些活动策划类的岗位等。

曾经有一本书还是一个PPT，我不太记得了，叫做“如何移动富士山”。据说这个题目是比尔·盖茨面试时的题目，好像盖茨自己都说过，这个题目没有正确答案。里面的内容还是有些值得人思考的地方的，比如我们不要让自己的思维固化之类，但就标题中



的题目，给出的回答是：既然我们不能移动富士山，可以自己走过去，就算是移动了。说老实话，对这个回答，我实在是不敢恭维。如果从面试的角度来看，这个回答虽然很新颖，但有偷换概念和投机取巧的嫌疑。作者给出的建议是：既然不能改变别人，可以试着改变自己。这种建议是有道理的，特别是在人际沟通中，在我们对外界事物的认知方面，不固守着自己的观点，往往会发现更广阔的天空。从这个意义上说，作者的建议非常值得我们学习和深思，至少确实是让我们不要拘泥于既有的思维定势，让自己能产生更多创造性的火花。但从面试的角度来看，这样的回答只能看在什么情况下使用了。

如果我们把移动富士山当做一个困难，那么作者的回答实际上是改变了这个命题，或者说，回避掉应该面对的困难，选择了改变问题本身的方式。显然，对于大多数招聘情况下，这种回答是不受面试官欢迎的。正如前面讲到的，如果职位本身要求任职者一定要做颠覆性思考，或者说要求思考时绝对不能拘于常规，必须别出心裁，那这样的回答才会受到面试官的欢迎。可无论怎样，这种性质的职位，毕竟还是少数。

第三，如果想从更深的程度上判断应聘者的逻辑思维能力，可以在应聘者的回答中，判断其回答时是否较好地采用了“论点——论据”或者“论据——论点”的方法，也就是有清楚的论点，同时对这个论点能给出有说服力的论据支持。另外，在论据和论据之间也有着清晰的条理关系。

第四，从技巧角度，还可以在应聘者回答问题的过程中，故意不停地打断对方，然后看看他是否能迅速地回归到原先的问题上来。例如，我基本上对每一位应聘者都会问到：请告诉我你的优点和缺点。请注意，这里的技巧是，要同时问优点和缺点。然后，在应聘者叙述优点的过程中，我会不断地问他，他所叙述的优点体现在什么地方，有没有具体的例子，等等。不少时候，应聘者在这种情况下，回答完优点之后，就等着我问下一个问题了，直到我提醒缺点还没说才想起来刚才的思路已经断了。在我的经验中，思维很清晰的人，无论中间我如何就细节不停地追问，不停地干扰他正常的回答思路，他都能最后把要表达的意思全部完整地说出来。经过这样考验的应聘者，从实际工作中来看，确实逻辑思维能力是比较强的。

最后，在面试过程中的不断追问，也是考察应聘者逻辑思维能力的好的方法。当然，运用这种方法时，要求面试官自己的逻辑思维能力也得比较强。面试官不停地追问，应聘者不断接招的过程，其实也是一个双方思维的博弈过程。如果面试官三招两式之后，就没有问题可问了，其实也表明了我们自己的逻辑思维能力还有待提高。

2006年的时候，我曾经参加过中央二台的《商务时间》节目。在节目里，我现场对一位应届毕业生做了面试。虽然只是几分钟的时间，但在面试中，我运用了行为面试法不停地追问，最后导致那个小女孩的回答失去了原先的逻辑。下面就是当时的部分问答实录。

问：到目前为止，你取得的最大成就是什么？

答：在高考之前，还有两星期的时间，我突然面临阑尾炎手术。我在病床上也坚持着考试，包括参加模拟考试。最后虽然没有进到我理想中的大学，但也进入了一个我认为非常好的北京邮电大学。

问：为什么你认为这是你最大的成就？

答：因为我认为对于一个人，尤其一个大学生来说，高考是到目前为止他最大的一个人生改变，而我克服了困难。以前也经历了很多成功的事例，但我相信没有高考这件事对于我来说更重要。所以我认为对我来说这是最大的成功。

问：你在大学期间，有没有什么印象特别深刻的事情？

答：有。

问：能说出来吗，是什么事情？

答：嗯（小女孩此时长出了一口气），我想在大学里印象特别深刻的，就是我大三的时候身兼数职，当学生会主席，在外面



的公司实习，还有其他几个社团的一些活动。一个脑子要想很多事情，同时得处理很多问题。那段时间我印象非常深刻。

问：我想问一下，那段时间之后，你的成绩，还有你的工作和生活，是什么样的一种结果（注：这个问题本身已经带有诱导性了，被面试的人会以为我关注她如何同时驾驭这些事，并且是否取得了好的成绩。可想而知，她一定会说结果不错）？

答：很庆幸的是，那一年的学习成绩，反倒是我大学三年考得最好的一次。

问：好，那我们再重新回顾一下，你刚才讲到的考大学的这样一件事。通常，一个阑尾炎的手术，从做手术到恢复要多长时间？

答：我是用了两个星期。

问：这两个星期里你完全不能看书是多长时间？

答：完全不能看书是三天（注：此时小女孩皱了皱眉头。显然，她完全搞不明白我为什么要问这些看起来极其无聊的问题——这正中我下怀。因为，这样，她就不太可能编假话了）。

问：那这个时间离你高考还有多少时间？

答：还有两个星期。

问：那再回过头看。在你大三的时候，你同时面临了几件事情？

答：让我想想，应该是四件事情吧。

问：这些事情中最难的是什么？

答：是在学生会工作，带领我的团队去完成一些工作。

问：那这时候你在处理这些事情的时候，是光是自己努力就可以完成，还是要通过和别人的关系协调一致，一起努力才能实现目标的呢？

答：是需要和团队一起努力才可以的。需要和团队沟通，比如说我会有一些工作需要我安排好，下放到我下面的手中去做。

问：既然如此，我们看看，一个是你除了自己努力以外，还要带动别人一起去努力才能达到目标，还有一个是纯粹靠你个人努力就可以达到目标，这两件事哪件更难？

答：可能是带着别人一起努力会更难一些。

问：好，那么我们再想想，为什么更难的事情你也做得很好、很出色，你却不把它当做最大的成就，而把高考你光是通过自己的努力就能达到的事情，却当做了最大的成就呢？请告诉我其中的差别（注：为了防止她就前者或后者展开叙述，我直截了当地让她告诉我其间的差异）。

答：因为我觉得我是一个很注重团队精神的人，不管是在我工作也好，学习也好……（这时小姑娘的回答已经明显偏离了问题，主持人打断了她的继续发言）

现场其实问了更多问题，但编辑给剪辑掉了。不过，这些问题，实际上已经能够对被面试者的逻辑思维能力做出判断了。从上述的问答过程可以看出，小女孩的逻辑思维能力应该说还是可以的，在前面的问题回答中，论点论据都比较清晰，也有一定的条理。但在我从不同的角度提问之后，由于完全不了解我问话的思路，回答的前后一致性开始出现问题。到最后，就有些无法自圆其说了。如果没记错的话，这个小女孩好像是学文科的，文科学生和理工科学生受到的逻辑思维训练还是有较大差异的，所以

十几个问题问完之后，会发现她的逻辑思维能力应该说可以，但不能说是优秀——当然，前提是她的回答都是真实的。或者，这样的前后不一致，也表明了她前面的叙述——关于最有成就感的事情，可信程度不够高，倒未必是假话，但应该不是自己内心深处最真实的想法。

由于这是一场临时安排的对话，多少有着表演的成分，小姑娘事先也没有什么准备，所以最开始的回答，可能确实没有太经过思考。因此，当主持人问我对小姑娘的判断时，我说的是不能因此下结论。但这个例子，其实能比较好地说明：在面试过程中，无论采用的是行为面试法，还是情景模拟法，在不停地对细节进行追问后，应聘者的逻辑思维能力将较为清晰地呈现在我们面前。

#### 小结

对应聘者逻辑思维能力的考察，更多地是在应聘者回答的内容中体现出来的。无论采用行为面试法，还是情景模拟法，只要采用了不断追问的提问技巧，都可以较好地看出应聘者的思维能力和逻辑性。但是，在考察应聘者的逻辑思维能力时，其实对我们这些面试官自己，也是一个逻辑思维能力的考验。

### （八）沟通能力

沟通能力是绝大多数职位都要求的必备能力之一。关于如何考察沟通能力，在前面的情景模拟法中已经给出了一个很完整的问题案例。读者在运用时，可以在此基础上，改头换面进行使用。

此外，在面试过程中，对于应聘者是否能很好地理解考官的问题，是否能有效地阐述自己的想法，并且想方设法说服面试官，作为面试官也是能够清晰地感觉到的。在此，就不再举例。

#### 小结

对沟通能力的考察，重点是放在应聘者是否首先能够从对方的角度理解和思考问题，是否具备了针对不同对象，清晰地表达自己的意思和有效说服对方的能力。情景模拟法是一种较好的面试方法。同时，沟通能力也是在面试过程中能比较直观地感受到的应聘者的能力之一。

### （九）创新性思维

在目前的市场竞争中，企业的创新能力已经成为让企业保持核心竞争力的重要手段和能力。因此，很多企业也希望自己的员工有很强的创新意识和能力，以至于会把鼓励创新作为企业文化的一部分。

那么，在面试过程中，如何考察应聘者的创新能力呢？首先，我们需要看看，什么是企业需要的创新意识。对于创新我们不要理解为只有发明创造才是创新。发明创造固然不错，但对绝大多数人来说，这个要求太高，不现实。对每一位员工来说，更现实的创新，来自于对现有工作流程、工作方法、操作技术等改进和提升，这些都是用人单位希望看到的。而要改进和提高，需要两个步骤，一是需要应聘者能有意识地去观察和总结现有工作中的问题，二是找到解决问题的办法。

按照这样的思路，对于创新意识的考察，就可以通过对以下问题的回答来进行分析：

请告诉我，你在过去的工作中，感觉流程上或管理上有没有什么做得不好的地方？为什么这些地方不好？后来你是如何调整的？是谁主导的调整？为什么这么调整？

通过对这个问题的判断，可以了解应聘者是否具备了我们所需要的创新意识。由于这个问题本身很容易看出面试官所需要判断的考察点，为了防止应聘者的陈述不真实，在提问过程中，必须不断追问细节，从而判断其回答的真实性。

在应聘者回答时，面试官关注的重点，应该在于应聘者发现问题和解决问题，是否有比较清晰的思路。或者说，应聘者是否具备发现问题和解决问题的系统性思维，而不是仅仅遇到问题时，就事论事地解决。

通过对应聘者告诉我们他所发现的问题，以及如何解决的做法，我们可以较好地判断应聘者是否具有创新意识的意识；通过对应聘者在回答这个问题的过程中，整体思路的连贯性和逻辑性，我们可以判断出应聘者创新性思维的系统性。

当然，我们也可以问应聘者一些专业领域内的问题，看看他是否能从中发现需要提高的地方。这时，面试官中如果有从事的专业与应聘者相同的人，则这样的问题就很容易问出来。

## 小结

在考察创新性思维时，其实是看应聘者发现问题和解决问题的思路与能力。无论是行为面试法，还是情景模拟法，都是经常用到的方法。这里面，首先是要看应聘者能否发现问题。在让他谈出发现的问题之后，可以顺理成章地问其解决的思路。

## （十）适应性

适应性其实对应的是一个人在面对新的环境、新的工作、新的领域时，能否继续发挥价值的能力。适应性完全是针对变化而言的，没有变化，也就谈不上适应性。因此，对适应性的考察，就可以分为两个部分，一是面对新的事物时的心态，或者说去适应的欲望，二是改变自己某些方面，从而使自己新的环境或领域中能迅速发挥价值的能力。一言以蔽之，即改变自己的欲望和改变自己的能力，就是适应性。

之所以对改变自身的欲望也要考察，是因为我们发现，有的人虽然适应的能力很强，在各种环境中好像都可以胜任，但总让人感觉到他们的适应需要外界的压力足够时才会发生变化，否则，他们就不会主动去适应。这其实就是一个改变自己的欲望的问题。人在对新事物的适应方面，有主动适应与被动适应两种，不是一个人在所有的方面都会主动适应或被动适应。通常，人们对新的东西有兴趣时，往往采取的是主动适应的做法。当人们对新的事物比较反感和拒绝，但又必须接受时，采取的是被动适应的做法。显然，我们在招聘时，更希望招到的是那些心态开放，不仅仅凭兴趣来选择，而是更容易接受新鲜事物的人。

至于对适应能力的考察，可以通过了解应聘者在新的环境和形势下如何做来进行判断。

结合上述的分析，我们可以用以下的方法来提问：

你们公司过去几年变化大吗？都有哪些变化？其中哪些是公司主动做的变化？这些变化，哪些是和你们员工相关的？你觉得公司为什么会做这样的变化？合理吗？当时你们是如何做的？

这里采用的是行为面试的问题。我们也可以采用情景模拟类的问题。例如：

假如你过去做销售，采用的都是和客户建立良好的个人关系的方式来做，这么做的好处是客户非常稳定，你的整体业绩也不错。虽然建立关系需要的时间比较长，不过你的客户对这种方式交往很认可。但由于竞争对手的压力，领导觉得这种方法见效太慢，希望你能调整自己的销售方法，用压迫式销售的方式，不断给客户施加压力，最后让业务成交，这时你怎么办？

这个问题本身有较大的迷惑性，应聘者比较容易把这个理解为如何说服领导的问题。当应聘者回答的方向出现较大偏差时，可以提醒一下：这种销售方法虽然你们从没用过，但在其他行业用过，还挺成功的。如果应聘者还是在大谈如何说服领导，则表明其理解能力一般。

题目中说的是新的销售方法，暗示这个方法没有采用过，也就是说效果到底如何，还需要实践的检验。一个有比较好的适应能力的人，遇到这种情况，应该是一边试，一边总结，而不是简单地说这种方法不行。由于题目本身对于适应能力的指向性是被隐藏了起来，因此应聘者较难针对适应能力进行回答，这样就使得面试官对于他们适应能力的判断，可靠性增加了。

对适应性的考察，需要考察应聘者改变自己的欲望、意愿与能力。使用行为面试法和情景模拟法，都可以达到对应聘者进行判断的目的。

## （十一）学习能力

学习能力是很多公司都非常关注的一点，因为学习能力的高低，代表了应聘者未来进入岗位之后，能在多长时间内胜任岗位的要求，同时也在很大程度上代表了应聘者未来发展的潜质高低。

在谈如何判断学习能力之前，我们首先需要分析一下，什么是学习能力？什么影响了求职者的学习能力？决定一个人学习能力的，有以下几个方面。一是他或她的学习兴趣——这里的兴趣不是指喜欢某一门具体的学科，而是指他或她不断完善自己的欲望有多强。二是他花在学习上的时间有多少。这个问题其实和前面的学习欲望是相关的，只有学习欲望，而看不到实际的行动，也是白搭；而缺乏明确的完善目标，即使在学习方面花的时间再多，其效率也不会太高。三是他的理解和接受能力，或者说当新的东西出现在他面前时，他用多长时间能接受和理解，以致能够变成自己所拥有的知识或技能。四是他的总结能力。人的进步和提高，不仅仅来自于对新事物的学习，更来自于对过去经验、教训的总结和提升。从工作的角度来看，这一点要比接受新事物的能力更重要。有了这样的分析，我们就会知道，在考察应聘者的学习能力时，可以从以下的角度来提问：

关于学习欲望的问题：可以提问应聘者：你给自己设定的职业发展目标是什么？你准备如何去实现这个目标？显然，目标定得高而且有挑战性，代表了求职者给自己的成长压力。当然，这个目标也应该是现实的。

对于学习时间的投入，现在很多面试官会直接问：你业余时间都看什么书？在我看来，这真的不是好问题。这种问题带有太明显的导向性，应聘者会直接投其所好地告诉我们看专业书或管理书籍之类的答案。当然，我们可以通过追问他看的具体书名、内容等细节来确认回答的真实性，但这种做法本身的可靠性不是很好。当前市场的书汗牛充栋，鱼龙混杂，我们不能保证应聘者所说的书名是自己看过甚至听说过的，这时，我们对应聘者的回答就只能通过观察他的表情是否自然、表述上是否清晰流畅、对内容的表述是否基本合理来进行判断，判断的准确性大打折扣。对这个问题的提问，我一般会使用以下的提问技巧：

首先要问一下现在的工作忙不忙（适用于有工作经验同时尚未离职者，对于应届毕业生和已经离职的人，要采用另外的提问方式），以及加班多不多等。这个问题会让应聘者以为，公司会比较在意他过去是不是一个能给公司带来价值（不是闲人）的人，或者对加班的承受能力。因此，通常他们的答复会是比较忙等。

之后，可以看着应聘者的简历说：你的兴趣爱好还挺广泛的嘛，或者直接问：打球吗？喜欢打什么球？问这个问题的时候，可以让应聘者适当讲一下他的兴趣爱好，但要点要关注他在兴趣爱好上所投入的时间有多少。之所以采用上述的提问方法，是因为我们面对的应聘者可能非常有技巧，他们会对我们的问题背后的考察点做出判读。而上面的问法，其实是一种诱导性的问法，应聘者会以为面试官比较关心或比较喜欢体育运动，或者通过考察应聘者在各种运动项目中的角色，了解应聘者的团队意识和团队合作能力——有意思的是，这也是不少面试大全之类的面试指导书中教给面试官的内容。

接下来，我们就会有一个判断：在每天24小时的时间里面，休息用去多少，上班和加班用去多少时间，用在爱好上的又有多少时间。根据我的经验，通常，真正喜欢看书和思考的人，在让他们谈自己的兴趣和爱好时，一定会提到自己会有一些时间用于读书和思考的。

通过上述几个问题的组合，我们可以判断出面前的应聘者，是否是一个喜欢学习和思考，以及会花多少时间用于学习的人。

对于理解和接受能力的判断，在招聘过程中，可以通过多种方式进行。例如，在笔试中安排比较复杂的案例分析，看应聘者的分析能力；或者用逻辑题的方式进行测试。有不少MBA的考题，其实就是对理解和接受能力的考察。还可以在面试过程中，运用情境模拟的方法，给应聘者一个复杂的情境，看他能否在短时间内迅速抓住问题的要点，理解问题表象背后的实质。这

个判断，说起来抽象，对于做过面试的人来说都会知道，在面试过程中，应聘者的回答其实会给考官在这方面比较清楚的判断。

至于总结能力，其实是我们面试过程中最需要看重的能力。在我看来，人分为三种，一种人是在路上，撞到一块大石头，摔了一跤之后，爬起来还会再摔，直到摔痛了，才明白绕过去走，但下回遇到同样的情况，保不住还得再摔；第二种人是撞到大石头也会摔跤，但爬起来之后能马上学会绕过去，以后碰到同样问题，不太会犯一模一样的错误了；第三种人是看到别人在某个地方摔了，当他经过这个地方时，能提前绕过去，从而使自己不摔跤。这种人是能够把别人的经验和教训变为自己的经验和教训的人，也是招聘时我们最喜欢的人。遗憾的是，这个世界上，绝大多数人都是第二种人。我们在面试中，对应聘者总结能力的把握，其实就是要尽量选出第三种人，一定不能录用第一种人。

对总结能力的提问，通常会使用行为面试的方法，例如我们最常见的问题：请问你在大学/研究生/工作期间最成功/最失败的事情是什么？你最挫折的事情是什么？请给我们讲讲是怎么回事。通过倾听应聘者的讲述，特别是对细节的描述，会让我们对他所讲的事情有一个基本判断。接下来就可以问：从这件事上你学到了什么？你认为自己当时哪些地方做得好或不好？如果今天让你再去做，你在哪些方面会有所改善？为什么？在回答上述问题的过程中，通常我们可以看出应聘者的总结能力和自我认知的客观程度。

看起来上面的分析显得很复杂，但没有上述的分析，会使得我们不清楚怎样去问应聘者关于学习能力方面的问题。因此，我们就会看到，有不少面试官在面试时，会直接问：你的学习能力怎样？稍微好一点则会问：你学习某某技能（例如某学科或者某计算机语言）需要多长时间？这样的问题，其实不用问都可以知道应聘者会如何回答，而他们的回答也显然对于我们的判断没有任何帮助。

## 小结

学习能力是一项很多用人单位在招人时都非常看重的能力，但到底什么是学习能力，不同的人理解可能会有所不一。只有把对学习能力的定义明确下来，变成“可视化”，才能设计出有针对性的问题。

## （十二）悟性

在很多做招聘的人看来，能招到一个有悟性的人，就像买彩票中了三等奖一样，是一件让人很有成就感的事情。有成就感，是因为有悟性的人不是太多，像买彩票，是因为我们没有掌握甄选悟性的方法，更多的是靠运气；之所以说是三等奖，是因为毕竟有悟性的人还不是那么稀缺。

上述的几个特点，决定了我们分析怎么去判断应聘者的悟性，是很有价值的事情。

在前面分析招聘需求的时候，我们已经提到，看一个人的悟性，实际上是看这个人的理解能力和总结能力。悟性高的人，一定是理解能力强和总结能力强的人，而且悟性越高，这种理解能力和总结能力就有越强的自主性，换句话说，悟性高的人，不需要或很少需要别人的指导和点拨，而是具备了很强的独立思考和总结能力。

在面试中，当我们想看一个人的潜质时，悟性是很重要的一个方面。根据上面的分析，对应聘者悟性的把握，可以从以下两个方面进行。

首先，可以在面试过程中设立一些比较复杂的问题，例如情境面试中，给出一个比较复杂的情境或案例，看应聘者是否能迅速抓住问题的关键。也可以在提问过程中，使用的问题不容易直接看出面试官需要了解的要点，看看应聘者是否能理解问题背后的含义。

其次，可以通过提问应聘者过去成功或失败的经历，看其是否具备了很好的总结能力。也可以提问应聘者：在你过去的学习或工作经历中，给你留下最深刻印象的是谁？为什么？他哪一件事情给你的印象最深？这个问题，既能了解应聘者是否能从别人



身上学习到对自己有意义的优点或长处，也能在一定程度上看出应聘者的价值观。

结合前面谈到的如何考察应聘者的学习能力，我们会发现，“请告诉我们，你过去的经历中最成功/最失败的事情是什么？为什么你觉得那是你最成功/最失败的事情？你从中得到的最大收获/体会是什么？如果今天你再处理那件事情，你觉得在哪些地方你的做法会有所不同？为什么？”这样一个非常常见的，连续追问的问题串，可以让我们从应聘者的回答中，对这个人的学习能力、总结能力、悟性和价值观等多个方面做出一定的判断。

## 小结

对悟性的考察，其实是看应聘者理解能力、总结能力和学习能力三者的结合。行为面试法、结构化面试问题都是比较好的考察方法。

## 二、把职位要求转化为问题的基本思路——如何做到“可视化”

在把企业文化、价值观以及职位要求的能力转化为问题时，我们基本的思路是：

首先考虑，企业文化和价值观的要求也好，职位的要求也好，如果在日常工作中，是体现在应聘者什么方面？或者说，希望应聘者以什么样的方式体现出来？由于这些都是来自于工作的要求，因此，可以考虑这些对应聘者的要求，往往会在遇到什么样的问题或环境或冲突的时候，看得很清楚？这些问题也好，环境也好，冲突也好，就是我们设计情景模拟题目，或者用行为面试法问应聘者过去发生的情况时的题目来源。

为了能更好地说明这个思路，我们可以拿在很多公司都有要求的“团队意识”这一项来分析。

团队意识，就我们的理解，应该是在工作中不以自我为中心，愿意与别人合作，并且能够与别人合作。不同的公司也许对团队意识的定义不完全一样，这不重要，关键的是，我们需要把到底什么是团队意识搞清楚，这是第一步。

第二步，总结一下，在我们身边所看到的，团队意识强的人往往都有什么表现。特别是在一些比较典型的事情前，他们会以什么样的方式来思考和行事。例如，团队意识强的人，在个人利益和团队利益冲突时，会选择牺牲个人的利益；会把团队的声誉看得更重要；会把团队的成就看做高于个人的成就；会在其他团队成员无法完成工作时，主动伸出援助的双手；能容忍团队中与自己的性格不一致的人；等等。

第三步，根据上面所分析出的特点，设计几个典型的情景模拟类的问题，或者针对应聘者介绍自己过去的工作和学习经历，寻找到与上述情境相似的事件，让应聘者回答他们如何处理和面对。例如，我们可以设计这样的一个情境，让应聘者来回答：

假设你所在的部门，负责组织一次大型的活动，这个活动无论对公司还是对部门都很重要。在组织过程中，出现了一个较大的疏漏。这个疏漏其实不是你的责任，是另外一位同事的责任，但当时他和你的部门领导都不在现场，结果你被在场的公司领导狠狠地批评了一顿。领导当时问：你什么时候来的公司？当他听说你是刚来的，不仅没有原谅你，反倒嘟囔了一句：这个人是谁招的！请问你会怎么办？

这个问题其实我们希望看到的是，应聘者首先的反应不是自己是否受到了不公正的待遇，而是想办法赶紧把疏漏补上。有的应聘者首先想到的则是赶快做出解释，洗脱自己的责任。从对这个问题的回答中，可以看出不同应聘者他们所关心的问题是有所区别的。

如果想增加这个问题的难度，还可以在应聘者做出回答之后，继续追问：

假设经过你的努力，终于把这个漏洞给补上了，而这个事件和过程，你的领导与那个同事都不知道。你的领导是一个比较严厉的人，如果你把这件事向领导汇报，他很有可能会扣那个同事的奖金，这时你怎么办？

接下来的这个问题就是一个两难的选择了。从团队建设的角度来说，对失误的总结，对于一个团队的成长是非常重要的。要是不汇报，就无法把这次失误转化为今后的经验和教训；但如果汇报了，则那位同事的奖金就要受到很大影响。这里做选择的关键，一是失误是由于意外、完全的无意之失，还是由于能力或责任心不到位造成的，二是处理过程中的沟通技巧。这个问题，没有绝对正确的回答，但从应聘者的反应中，可以较好地看出他对于团队合作的意识 and 理解。

上述的思路，可以帮助我们有效地把职位需求转化为能用来考察应聘者相应素质能力的问题。

### 三、问题这样问

我不希望这是一本只能让人看到面试的技巧，但却无法学会面试技巧的书。就像北京奥运会期间，有两首很著名的歌曲，一是“北京欢迎你”，二是开幕式的主题歌“You and Me”。前者一推出，大家不光觉得好听，而且自己一下就能学会。所以这首歌推出没多久，网上就有了各种“草根”的版本，各色人等，无论音色是否健全，唱歌是否跑调，都可以一展歌喉，据说在歌厅里，这首歌也是点唱率最高的歌曲之一。而那首主题歌虽然好听，但对绝大多数人来说，是不太好学的，至少学完整要比前者难不少，可能更多是别人唱的时候，跟着哼哼。

如果本书介绍的面试技巧也变成了奥运会主题歌那样，这就不是一个实用性的技巧了，只能称之为表演性技巧。所以，虽然在前面介绍了面试可以问哪些问题，也举了大量例子，但我们依然需要做出系统的归纳，换句话说，就是总结一下怎么样把问题问出来的技巧。

#### （一）STAR提问技巧

这是很多讲如何做面试的书上都会提到的一种面试技巧。与其说是面试技巧，更不如说是提问题的基本思路。所谓STAR，其实是情境（Situation）、任务（Task）、行为（Action）和结果（Result）四个词的英文单词的首字母。STAR的提问方法是告诉我们，在面试过程中，可以先问当时的背景，然后了解应聘者面临什么样的工作要求，他是怎么做的，最后达到什么样的结果。想想看，这和我们前面讲到的行为面试法和情景模拟法本质上有什么区别吗？没有，而且实际上即使我们不了解STAR的提问技巧，只要应用了不断追问的技巧，情境、任务、行为和结果我们都会问到。

当然，这种方法的好处在于给我们提供了更清晰的思路。因此，对于面试官来说，是值得掌握的一个不错的面试思路——知道问哪些细节。

#### （二）封闭式问题与开放式问题的使用

在面试过程中，通常应该以开放式问题为主，也就是让应聘者做问答题，这样才能让面试官在面试过程中了解到应聘者的真实想法，判断应聘者的性格和能力。但封闭式问题也是同样重要的。在以下情况时，不妨考虑使用封闭式问题，也就是让应聘者做出“是”或“否”的回答，或者给应聘者几个选择，让其择一。

##### 1. 要求应聘者不能回避问题时。

例如，在面试时，我们有时会要求应聘者告诉我们，他认为自己的性格属于外向还是内向，不少时候，应聘者因为无法判断到底外向型性格还是内向型性格会更符合面试官的偏爱，就会说：我的性格比较中性，有时偏内向，需要的时候，我也会很外向。

这样的回答对于面试官来说，没啥意义，因为这个答案没有参考价值。所以，问这种问题时，我们一般会说：请告诉我们你认为自己的性格属于内向还是外向，或者说偏内向还是偏外向，没有正中间的选择。这样，应聘者往往只能给出他对自己性格的判断，例如稍微偏内向一点，或稍微偏外向一点。这个回答，其实是要和面试官的判断进行印证的。我在面试中，就有不少次

发现，应聘者对自己性格的判断，和我在面试过程中得到的印象相反。这种情况就必须格外小心，因为这往往意味着应聘者给了我们不真实的感受，或者自己的认识不是特别清楚。

## 2.需要问下一个问题之前的铺垫。

例如，在对应聘者的价值观进行考察时，对于年轻的，刚毕业一两年的应聘者或者应届毕业生，我们有时会问：你还有女/男朋友吗？这个问题后面会有一系列跟进的问题。但跟进问题的前提，是以应聘者回答“有”作为前提的。在应聘者回答“有”之后，我们会问，他/她有工作吗？在哪工作啊（指工作地点）？

如果应聘者回答在北京，也就是和我们的公司在同一个城市，接着我们就会使用情景模拟法，问下面的问题：假如你到公司几年后，工作不错，公司准备给你派到国外或者外地常驻，这一去就是三五年。而你又已经到了谈婚论嫁的年龄，你朋友不太愿意让你去，甚至说如果你要去，就要和你吹，你怎么办？

如果应聘者回答他/她的朋友在外地，我们则是接着问：你们在两个地方，那未来的婚姻和家庭怎么考虑？

总之，问这个问题的诀窍在于，如果应聘者和他/她的朋友在一个地方，假设情境就要给他/她拆开；如果已经不在一个地方，就可以直接提问。总之，问题的核心就是：如果由于工作需要，让你和你的家人分开，而且有可能会影响到家庭的稳定和幸福的时候，你如何处理？也许，这又要被一些人看做是不够“友好”的问题。但恰恰对于我们这种在全世界各地都有分支机构，员工被派到外地工作可能性很大的公司来说，这种情况是很容易出现的。我们前些年派到国外去工作的一些年轻员工，确实因为外派，有好几个丢了女朋友，或者至今打着光棍，由此也使得他们不愿意继续在海外工作，纷纷要求调回。从公司角度来说，让员工因为工作而做出家庭上的牺牲，是不合理的要求，我们也并不希望这样。但问题的关键是，对于一些员工来说，在工作的某个特殊阶段，确实需要在工作 and 家庭之间做出平衡，做出在短时间内牺牲某方面的选择。这一点，无论对于国企、外企还是民营企业，都是一样的。

我们曾经招聘过一个小伙子，原来在国资委下属的另外一家大型国有企业工作，各方面素质都很不错。而且从履历上看，在原来的公司干得也不错。当时我问他为什么从一家国企到另外一家国企？他告诉我们，他所在的那家公司，单位要派他到非洲工作，一去大概就是5年。他当时面临马上要结婚，他向领导申请，能否晚一年，等成了家，稳定下来以后再去，领导的答复是：不行。要么去，要么就得离开。我不能说这家公司这么做不对，因为每个公司有自己的具体情况，在工作和市场压力面前，从公司角度做出这样的选择，是无可非议的。然而，从员工的角度来说，有自己的特殊情况，也不能说这个候选人的要求是不合理的，毕竟一去就是5年，不是几个月。相信因为这种原因离职，无论对于公司还是员工，都不是最佳的选择。

由于在工作中非常可能面临类似的问题，所以我们就可以在面试过程中，借着这样的情境，去了解应聘者在面临类似冲突时的选择以及这种选择背后所折射出的价值观的求职动机。

对于前面提到的那位小伙子，后来我们又问他：那如果将来你到我们公司工作，如果也要把你派到海外好几年，你怎么办？他的回答是：我马上就要结婚，等家庭稳定一点，出去常驻是没有问题的。而且，我本来在原来的单位也不是不同意，是想和领导商量晚一年，但领导坚决不同意，说马上就得去，如果不去，就得离开公司，我实在没有办法。我们接着又问：那如果到了生孩子的阶段呢？他的回答是：首先我还没想那么快要孩子，其次，生孩子和结婚还不太一样。一是这时家庭已经比较稳定，另外两边也都可以有老人帮忙照顾。自己还可以再请探亲假或年休假照顾一下，这个问题应该不是很大。

可以说，对这个回答我们是比较满意的。从应聘者的背景来说，他从一家大型国企到另一家大型国企，表明在求职动机上，是比较看重国企所提供的发展平台和稳定性的，薪酬的期望不会过高。虽然以他的背景，要是去一家外企，完全可以拿到更高的薪酬。而且，在面试过程中，他多次表示其实很喜欢原来的公司，非常不舍得离开。同时，像他所叙述的离职原因，通常不太可能是假的，而且在其中他所表明的态度，也是我们所接受和认可的。另外，就我所在的公司而言，在人员外派管理上还是比较人性化的，当内部候选人坚决不接受外派时，公司通常不会要求他走人。所以，这名应聘者将来不太会再次面临他原来面临过的强

烈冲突。最后，我们决定录用了他。到公司没多久，他就成为所在部门非常重要的业务骨干，深得部门领导的好评。从我的观察来看，当时在面试过程中对他的判断基本都是准确的。

回到我们前面讲的封闭式和开放式问题的使用上。当应聘者在回答有男朋友或女朋友之后，就不能以自己没有交过朋友，没有这种体会，所以答不上来来搪塞。如果应聘者说自己没有谈过恋爱，我们不能就此判断他不适合。和考试不一样的是，考试时，一道题目答不上来，是可以扣分的，但在面试过程中，当应聘者不回答，或者说不了解的时候，我们不能简单地说他不行。我们的面试，有很多问题会涉及应聘者过去的经验或人生经历，但应聘者没有这样的经历时，无法回答是正常的。因此，对一个没有交过女朋友或男朋友的应聘者，让他告诉我们怎么去面对可能发生在他们之间的冲突，确实是很困难的一件事。当然，在现在这个社会，二十好几了还没有交过朋友，也许会说明另外一些问题，例如性格等，这是在别的地方需要考察的。

其实这个问题，没有一定正确的答案，我们是在看应聘者在回答中，是以什么样的方法或眼光来把握工作和生活的冲突问题。追求工作和生活的平衡，这是我们每个人都想做到的，但在不同的阶段，确实会有不同的重点。对于刚刚参加工作的人来说，从用人单位的角度，一般都不太希望他们把家庭和个人生活放在第一位。因为对于他们来说，要想能尽快地适应工作，要学习的东西很多，而这些要学习的内容，很多不是在上班时间就可以完成的，是要牺牲自己的业余时间和休息时间的。如果应聘者把自己的业余时间和休息时间看得至高无上，对用人单位来说，就会是一件比较麻烦的事情。社会价值观的多元化，使得现在的年轻一代，越来越看重个体的自由，希望享受自己的人生。这不是什么坏事，但从用人单位的角度来说，不希望看到这样的选择太偏重于享受。

有一次我在面试的时候，遇到了一个非常著名的大学毕业的本科生。综合素质还可以，个头高高大大，人长得也挺精神。但我总感觉他缺乏进取精神，我在和他聊的时候，他问了我一个问题：咱们公司每天上下班的时间是几点啊？这是一个北京的小伙子，住的地方离公司也还不算太远。在北京这种城市，如果上下班路上花的时间太多，时间长了之后，对员工的工作是有一定影响的。我有一个朋友，曾经向我强力推荐他的一位下属，这位朋友是一个说话做事都很靠谱的人，所以对他的推荐我非常不理解。他告诉我，他的这位下属，由于家庭的原因一年前搬家了，每天上下班路上要花掉4个多小时的时间，公司加班又比较多，她做了一段之后，实在没有办法了，身心俱疲，只能选择离开。所以，在招聘过程中，应聘者住的距离远近，也是要适当关注的。我面前的小伙子并不存在这样的问题。而且，我是第一次遇到应聘者在面试过程中会关心上下班的时间。因此，我反问：你为什么那么关心这一点呢？他的回答是：我想给自己工作之外留点时间。我继续问：留出时间做什么呢？他的回答让我大跌眼镜：我想留出时间和女朋友在一起。这个回答，显然不用怀疑它的真实性。不过，这样的回答也让我马上决定，可以结束面试了。

还有一次碰到一个应届毕业生，当问到女朋友在哪工作时，他的答复是还在找。我接着问：在哪找呢？他答：主要在深圳。“那如果她在深圳找到了工作，你怎么办？”“那我可能也就一起过去了。”真的还是要感谢这位应聘者的坦诚，没有让我们浪费更多的时间。

上述的两个例子是想说明，对现在的年轻应聘者来说，不是所有人在面临工作和生活冲突时，都会选择前者，虽然这基本上是他们父辈们的天然选择。因此，在面试过程中，我们就要很好地把握应聘者在这方面的选择倾向。

### （三）抓住细节，不断追问

本书介绍了很多面试例子，都充分体现了这一点。对细节的探寻，既是对应聘者回答内容真实性的一种验证，也是使应聘者梳理思路，从而让我们能更好地判断其思维能力的重要方法。由于前面的很多例子已经有了充分的展示，在本书后面所附的两个面试案例也有详细的展开，在此不再举例。

### （四）巧妙使用诱导性问题



按照一般的面试指导书的介绍，是不建议面试官在面试过程中使用诱导性问题的。例如，“当你采取了这种措施之后，你的领导一定很满意吧？请问他是怎么评价你的呢？”这样的问题，会让应聘者知道，刚才的回答已经符合了面试官的口味和判断，眼前的面试官只不过需要更多的细节来加深这种判断。这种问题，稍有头脑的求职者都会给出面试官预期之中的回答。

所以，从面试技巧的角度来说，类似的诱导性问题会很明显地暴露出面试官的倾向，让求职者更好地做到“有的放矢”，问题的效度可想而知。关于不使用这样的问题的建议是有道理的。

然而，“技”与“技巧”的区别，就在于这个“巧”字。“巧”代表了灵活运用。在面试过程中，如果诱导性问题运用得当，不仅可以很好地隐藏面试官的判断标准，也可以把握求职者性格中的一些特点。

例如，在前面谈到的关于客户送的演唱会票的例子中，当我们发现求职者的回答总是在表明要非常坚定地遵循公司的制度，以各种有效的沟通方式来处理这个问题的时候，我们可以增加诱导性的提问：你要知道，在我们公司有一条价值观的要求，是团队至上。你拒绝客户送的演出票，让客户心里很不舒服不说，从团队建设的角度来讲，也会制造团队内部的冲突，拒绝演出票恐怕是有问题的。请问你怎么看？这就是典型的诱导性提问。

这种表述方式，会让那些回答这个问题不是出于本心，而是揣摩面试官心思的求职者觉得，面试官其实并不赞成拒绝客户的好意，从而使得自己的回答做出调整，甚至是方向性的调整——从拒绝到接受。但对于出于自己真实的看法而做出回答的求职者，在这种诱导性问题前，往往不会轻易改变自己的看法。这类诱导性问题的使用，可以帮助我们判断：眼前的求职者，他的回答到底是不是来自于其真实的想法；当出现矛盾时，他判断问题的着眼点是事情本身，还是与事情相关的人——特别是领导的意志。

诱导性问题的提问技巧，可以从以下两个方面进行应用：

一是当答案本身的倾向性比较明显的时候，使用诱导性问题让求职者感觉到面试官的判断标准与明显的倾向性不一样；

二是当求职者对问题的回答所显示的态度十分坚决的时候，使用诱导性问题来判断其回答问题的真实程度。

## 四、问题之外看问题——细节与推理

在面试过程中，除了从应聘者的回答里面对其进行判断之外，应聘者在面试过程中表现出来的细节，也是很反映一个人的性格和心理状态的。细节观察实际上是和推理过程结合在一起的。例如，我曾经听过这样的例子，一个二十来岁的大专毕业生在使用电脑时，是一个字母一个字母地录入，敲击键盘时，只会使用左右两个食指。作为这个年龄段的人，从其成长的环境和接受的教育情况来看，电脑水平绝对不该如此。反过来说，其受教育程度就令人怀疑。最后，经过核实，此人的大专学历属于伪造。

通常，我们可以从以下细节方面去观察应聘者。

### （一）动作

例如，和应聘者握手时，他握手的力度；在和他进行目光交流时，他的眼神；在整个面试过程中，他的身体坐姿、手的姿势；等等。

有一次我在面试的时候，座位的安排是一张桌子的两边。在查看了应聘者提供的各种证明材料之后，我将材料递还给他。由于桌子比较大，我站起来，欠着身，伸出手交给了他。而他只是稍微欠身，屁股都没有离座，一只手就把材料接了过去。之后，我开始问他问题，他头也不抬，一边回答我的问题，一边非常认真仔细地把材料整理好，很规整地放进了随身带的包里。等他做完这些动作，我已经基本决定结束面试了。在面试过程中，作为一个求职者，在各种动作细节上明显地缺乏对面面试官的尊重，心思基本上都是集中在自己的事情上。由此可以推断，这是一个家教不佳、自我意识过强的应聘者。虽然我们不能说他能力



不强，但他的这种特质，决定了他一定不是一个别人愿意与之共事的人。

还有迟到。虽然对迟到的应聘者，只要别迟到超过了一两个小时，我们还是会给机会，但通常录用他们的可能性已经不大，除非他能给出让我们信服的、而且极有说服力的理由。至少，迟到通常意味着对求职的不够重视。

同样类似的，还有个别应聘者在整个面试过程中一直嚼着口香糖。我倒没觉得他不尊重我，但给我的感觉是他没把这个职位太当回事。既然如此，我们也就没把他太当回事。

## （二）表达方式

在我的面试经历中，还曾经遇到过一个应聘者，外地人，有几年的工作经验了。在沟通过程中，总是不自觉地使用方言来表达。这其实是一个很有意思的现象。我们可以思考一下，人在什么时候会使用母语交流（这里我们可以把他所在地区的方言作为他的母语）？从我们的经验来看，无非几种情况：一是在本地母语环境中；二是他乡遇故知或老乡，方言会迅速拉近彼此的距离；三是人在放松的状态下，最典型的就是做梦时说梦话，往往会使用自己最常用的语言；四是注意力集中在表达的内容上，忽视了表达的方式。

显然，在面试中，前两种情况都不是。当应聘者知道面试会决定他是否能得到这份工作时，显然也不会放松到如此的程度。这意味着应聘者在回答问题的过程中，很有可能是第四种情况，注意力集中在了问题本身，而忽视了表达的方式。导致出现这种情况又有两种可能，一是问题比较难，对应聘者挑战性太大，还有一种可能，是应聘者在沟通过程中，缺乏从对方的角度去思考，也就是考虑对方是否能理解自己的意思，更多的是考虑自己如何表达比较舒服。然而，面试过程中，他所面对的问题，也并不是所有的都是那么难，而应聘者又在不断转换普通话和当地方言，这就会让我们形成一个比较明显的判断：此人在沟通中可能缺乏换位思考的角度和意识，或者说沟通时，更多地是从自己的角度来考虑问题。而这种人一定不是我们希望要的人。

## （三）眼神

面试过程中，眼神是很重要的，正所谓眼睛是心灵的窗户。应聘者是否敢于和面试官进行目光交流，会表明他是否具有一定的自信；而长时间的对视，往往表明了应聘者身上潜在的挑战性。在一次面试过程中，坐在我对面的小女孩，在半个小时左右的时间里，基本上没和我做过一次目光交流。所以我考察的重点就放在了她的自信心上，最后发现，这确实是一个严重缺乏自信的人。

## （四）穿着

通常来说，应聘者在面试时，往往着装会比较在意，但确实也有少数人，面试时不按常理出牌，我个人不建议因此就对人一棒子打死，还是了解一下原因再下结论较好。但当我们发现没有特殊原因时，这样着装背后所隐藏的心理状态，就需要好好了解一下了。

我们在夏天做面试的时候，通常男性应聘者都是着短袖衬衣的居多，再不正式，也会穿一件有领的T恤——这其实已经很少见了。但有一次，我面前的应聘者穿着圆领T恤，脚踏旅游鞋，最搞笑的是胸前自右上而左下印了一条大龙。当面对这样的应聘者时，我们首先考察的重点不再是能力，而是此人的性格以及求职欲望的强烈程度。这种装束，要不是一个散漫惯了的人，要不就是从内心里对这次面试不重视。除此之外，实在想不出其他的解释。

对于前者，我们肯定是不愿意要的。对于后者，我们当然也不希望。但当时我还是具体地了解了一下他这种穿着的原因和他的性格。由于他应聘的这个职位当时不是太好招，而此人从硬件条件上吻合度很高，我想借机了解，从外部的角度看这个职位，是否有足够的吸引力，或者说，如果他是因为不重视而采取了这样的穿着的话，为什么我们的职位对他这样符合条件的人没有吸引力？

还有一次，我帮一个咨询公司招聘一个销售人员，专门负责某项培训产品的推广。面试时间也是夏天。刚一接近应聘者，感觉到一股浓烈的汗臭扑鼻而来，第一印象立即变差。为了防止出现以貌取人的情况，我在询问了关于如何进行培训需求分析、如何寻找客户以及让抵触的客户能接受公司的培训产品等问题之后，了解到应聘者希望在教育行业中能有所建树，有所积累后会自己创业。

这个职业生涯设计本身并不会使我们对他的评价变得负面，因为他要想实现这个目标，必然是数年之后，对公司而言，这样的服务期已经足够。但从他的回答中可以看出，虽然应聘者背景一般、学历不理想，但心气比较高。接下来我们问了他的居住情况。因为是外地来京，北京也没有亲戚，自己的收入并不高，所以和别人一起租了一套单元房——里面洗澡还是很方便的。

当了解到这里的时候，应聘者为什么在个人卫生上给人留下较差印象，就会有两种可能：一是本身卫生习惯就很不好，二是在应聘者这方面的习惯较差，但如果他重视今天的面试，应该会在在这方面有所关注，从这点来分析，应聘者可能对该职位的欲望并不强烈。上述的两种情况，无论哪种，都基本决定了我们不会选择这个应聘者，除非他有特殊的来历等。

由于现在的应聘者在着装上越来越重视，因此，从着装上能看出问题的几率已经越来越低了。但一个人的着装，还是能反映出这个人的风格、对面试的重视程度以及消费习惯等。当我们发现低层级职位的应聘者的着装明显较为高档时，应当关注他们的家庭环境，借此判断他的消费能力和实际的消费是否相符。一旦差距很大，作为面试官要引起格外的关注。一个消费水平远远超过消费能力的人，生活上经常会面临窘迫的情况，即使他不会因为非常缺钱而犯错误，至少这种状况对他的工作是有影响的。

## （五）身体姿态

一般来说，在面试过程中，当面试官和应聘者面对面隔桌而坐时，由于紧张和注意力的集中，应聘者往往会身体前倾。但有的时候我们也会看到一些应聘者非常放松，身体向后，斜靠在椅背上。这其实是一种应聘者已经比较放松的信号。如果这是我们希望看到的，或者说是我们故意营造出的气氛，可以继续不断追问，此时应聘者的戒备心大大降低，叙述的真实性有所提高；如果这是应聘者不自觉地流露，则需要考察眼前的应聘者，是不是一个过于自负的人。

关于身体姿态，有的书上会给出一些描述，例如鼻孔张开，代表愤怒或紧张等。我发现有很多情况，一是不太可能在面试中出现，二是书上的解释和我们的感受有差别。所以，对身体姿态的观察，一定要和面试过程中应聘者的回答所反映出的这个人的特质结合在一起进行判断。另外，还需要看一下，应聘者的一些动作，是否是他平时的习惯动作。例如，通常有的人紧张的时候会擦一下鼻尖，但也有人平时没事也要擦一下鼻尖。同样的动作，就会有不同的含义。

## （六）态度

在面试过程中，我们有时候会遇到这样的求职者：他们努力地想讨好面试官，按照面试官所喜欢的方式和思路来回答问题；这类人有一定的悟性，看起来也还机灵；听他们的回答，似乎没有太多的毛病。但不管他们的回答有多么圆满，我们总感觉有点说不出的劲头，例如，体现出了过度的热情。对这种情况的应聘者，如果我们觉得可用，在发录用通知书之前，一定要做背景调查。

面试中应聘者的态度，无论是热情还是平淡、冷漠，都是应聘者当时心理状态的外在反映。也许是面试做得多了，各种态度的应聘者真是都碰到过。一次遇到一位应聘者，自始至终就没露过笑容。也许，她觉得自己的职位不是一个需要卖笑的职位吧。但根据我的观察，应聘者内心的自我感受实在太好，可能这样的人更适合自己的做，而不是给别人打工。

上述从细节推断一个人的性格特点，会存在几个问题：首先，整个推理过程是否严密，是否能涵盖了大部分可能性。其次，所有的推理结果，只能是基于和大多数人一般性情况的比较，而这种对大多数人如何做的判断，其实是来自于我们的生活经验。例如上面谈到的说梦话时使用母语，就是我们自己的生活经验。而对于超出常情的做法，这种判断就不会有效。可反过来说，我

们在做招聘时，选的人应该是符合“常情”的人，或者说，不是选那些怪异的人，这就使得我们基于生活经验的判断变得可取。第三，上述的推理过程，从最后的结果来看，还是一个概率，就是说应聘者出现某种情况的可能性有多大，而不是一个绝对的结论：他/她一定会出现某种情况。

但回忆一下我们前面所谈到的，招聘选人本身就是一个基于过去、现在看未来，对未来进行预测的过程，这就意味着谁也无法准确地知道将来一定会怎样。前面所做的推理过程，是在告诉我们，面前的这个求职者，和其他人比起来，出现某种问题或具有某项能力的可能性有多大，当我们判断他/她具有某种能力或出现某种问题的可能性大于大多数人的时候，这也就成为我们用或不用应聘者的理由。

总结起来，从动作细节推导和分析人的过程，基本的思路是这样的：

首先，根据我们自身的经验，考虑通常什么样的人，或是人在什么样的状态下可能会做出如此的举动。

例如，在一次面试过程中，我曾注意到一名应聘者的右手食指靠近中指的那侧，有非常深的黄色，按照生活经验，这往往是抽烟量大、烟龄长本身所造成的。但应聘者本身年纪不是很大，虽然公司没有规定不能招吸烟者，但如果这个年龄就是老烟民，对其身体状况就需要仔细考虑了。因此，当时我直接问：你抽烟吗？其实结果是很清楚的。问这个问题，就属于把应聘者引领到必须按我的思路回答的轨道上来。在他做出肯定的答复之后，我接着问：你的烟龄有几年了？每天大概抽多少烟？让我意外的是，对方的烟龄并不是很长，每天的烟量也不算太大。这种回答本身就有两种可能，一是据实回答，二是考虑到我们可能不太倾向于招“烟鬼”，所以会把自己抽烟的量做了缩小。从整个面试中问题的设计技巧来说，当时我们已经让他处于比较放松的状态，而且由于这个问题本身的指向性并不是很清晰，所以在这个回答上，说假话的可能性不大。对于第一种情况，由于出乎我们的预期，其实我们还是难以相信，因此，我接着问：既然不是小“烟鬼”，为什么手指那么黄？对方的回答更是让我印象深刻：昨晚一边抽烟一边看书，结果看着看着睡着了，最后把手指给烧了。这个回答对我们来讲，就变成了需要重点考察的判断点。

其次，根据当时应聘者的前后表现，对各种可能性进行分析与排除。

例如，出现上述的情况，往往又是几种可能，一是他确实太累了，对自己失去控制；二是该应聘者是一个相对缺乏控制力的人。我们了解了 he 近期的工作和生活状况之后，认为第一种可能性基本可以排除。那可能性比较大的就是后者。从推理的角度来说，作为一名抽烟者，应该对于烟没有灭，但人睡着了可能会产生的后果一定有清楚的认知，在这个前提下，依然出现烧手的情况，只能说明此人做事的控制力可能不强。

请注意，客观地说，仅仅依据这个情况而下结论，其实是有主观成分在里面的。但从面试的角度来说，正如本书前面所谈到的，没有一个人、也没有任何一种面试方法可以保证能做到对人100%准确的判断，因此，面试的本质，实际上是根据应聘者体现出的各种外在特征，对其背后可能隐含的价值观、性格特点、偏好等进行概率性判断，如果结合上面的例子，就是说，从概率的角度来看，该应聘者在对自我的行动进行控制方面出现问题的可能性有多大。在面试过程中发现的这个细节，让我们通过推理得出的结论是，未必他一定是一个对自我行为缺乏控制能力的人，但和其他人相比，他在这方面出问题的概率要高一些。就其所应聘的职位来说，是需要能很好地控制自己和控制他人的职位，显然，此人在这方面体现出的特点，就不具备竞争力。

第三，结合职位的要求和其他问题的回答，对应聘者的情况做出判断。当我们发现求职者在某些动作细节上暴露出我们不希望看到的特点时，就需要结合其他问题进行判断。

## 五、常用问题问法分析

在面试过程中，有很多问题都属于是常用问题。对这些问题是否应该问，对什么人问，怎么问效果更好，在不同的书上是见仁见智。这几年我在做面试培训时，发现很多面试官对这些问题应用的频度也非常高，但使用技巧并不理想。所以，我整理了一些我个人认为面试过程中经常需要用到，但对如何应用，很多书上差别很大的问题做了一些分析。基本的分析思路是：

我们问这些问题的意图是什么？是要借此考察应聘者的哪一个方面？这么问好不好？能否达到我们想要的效果？如果这么问不好，应该怎么问？

## （一）关于家庭背景的问题

家庭背景是否需要询问，是一个君子所见不同的问题。有些面试官，特别是一些外企的面试官，觉得这是个人隐私，不应该问。这个观点，和西方国家的文化可能是吻合的。但问题是，我们是在中国，用的人绝大多数是本地员工。在中国人的观念中，谈论家庭，并不是一件特别私密的事情，或者说，在面试中，当我们被问及家庭情况时，一般人是不会认为隐私受到了侵犯的。

其次，每个人的性格特点的形成，和家庭环境的相关度相当高，同时，应聘者的家庭情况，也会在一定程度上影响到这个人对于工作的适应程度。例如，对于一个需要派到外地工作的职位，应聘者的家庭情况就是必须考虑的。如果他的家庭负担很沉重，除了经济上他必须要承担起责任之外，还需要承担日常家务，这种工作显然就不适合他。在2008年劳动合同法开始实施之后，企业在调整员工的岗位时要比以前更加慎重，操作难度相对增加了。这样的人进入公司，可能就会因为无法承担应聘岗位的要求而需要做内部调整。这对企业来说显然不是最佳的选择。在我们的工作经验中，也常常会看到，由于某些岗位出差非常频繁，导致婚龄阶段的员工连谈恋爱的时间都没有，最后员工只能在这样的工作和找朋友之间做出选择。最典型的例子就是会计师事务所、咨询公司的员工，特别是四大会计师事务所的。这几年我们面试了不少在会计师事务所或咨询公司工作的应聘者，其中有一些谈到离职原因时，就是因为原来的工作基本上出差在外地，很少能在北京，严重影响了他们的婚恋。

第三，一个人的家庭情况，也往往会代表了他所拥有的资源。有的资源可能还正好是公司所非常需要的。这一点就可以解释为什么会有一些高干的子女，会在大的投行任较高的职位。同样，用好这样的资源，对公司来说，是获得了招聘中的额外增值。

因此，在面试过程中，我个人是主张需要问家庭背景的。对应聘者家庭背景的了解，可以根据上述分析，把握几方面的内容：

一是看看应聘者的家庭是否能拥有公司的需要的资源。但是，在了解这个问题的时候，需要注意的是，我们招聘，用的是应聘者，而不是用他的家庭。在通常情况下，家庭背景是增值效应，不应该成为我们决定是否录用这个人的决定因素。而且，由于应聘者往往会希望得到所应聘的职位，当他们发现面试官对他所拥有的家庭背景所代表的资源特别感兴趣时，有可能夸大这些资源的价值。因此，对这个问题的了解，不能过于直白。

其次，要看他的家庭背景是否会影响到应聘者未来的工作。就像前面所讲的，当职位要求经常加班，而应聘者又必须在业余时间花大量精力照顾家庭的时候，这就会是一种潜在的冲突因素。

第三，要看我们对应聘者性格特点的判断，和他的家庭背景和成长背景是否相符。如前所述，一个人的成长，会留下非常多家庭环境的影子。在面试过程中，对于自己的性格特点，应聘者有可能会进行隐瞒或表演，但通常他们不会对家庭背景做出虚假陈述——因为这个核实起来并不困难。所以，家庭背景就可以成为我们对应聘者进行判断的参考。

通常，在教师家庭成长起来的人，在学习习惯方面会比较好；在军人家庭成长起来的，可能服从性和自律性上会比较好；在特别富裕的家庭、父母呵护备至的环境下成长起来的应聘者，有可能吃苦意识或者承受挫折的能力比较弱，但是对金钱和物质的渴望反倒不是很强烈；而一个在很贫穷的家庭环境中成长起来的应聘者，可能会有较强的独立性、很强的成就动机、较好的吃苦能力，但对金钱、物质和地位的欲望则很强烈。我们不能简单评价这些特质好或不好，这必须结合职位的要求来做出判断。需要指出的是，这里说的是“通常”，而不能作为绝对的判断标准。因为具体到每个家庭和每个应聘者，都有特殊情况，这些特殊情况很可能会改变上面的“通常”结果。

所以，当我们发现我们对应聘者的判断，和他所成长的家庭环境有很大反差的时候，需要通过进一步询问来核实，到底是他在隐瞒自己的真实性格和特质，还是确实有其他因素使得眼前的这个人并不像其他类似环境下成长起来的人。如果我们找不到其



他合理的因素，就必须重新考虑，这个人给我们留下的印象，是他刻意塑造的，还是真实的自我。

此外，向应聘者询问家庭情况，在面试中还有其他作用。当应聘者被问到家庭背景时，即使是一个再紧张不过的应聘者，也不会感到这个问题难以回答（那种家里有难言之隐的情况除外，真是遇到这种情况时，建议就不再追问了），而应聘者在回答一个自己非常熟悉的话题时，往往可以缓解自己的紧张情绪。因此，这个问题，可以在面试过程中，作为调节面试气氛的问题来使用。这样，在问家庭背景的时候，就未必一定要在面试开始时间，而是可以在面试中的任何阶段使用。

## （二）请谈谈你对所应聘职位的理解

虽然这个问题可以在一定程度上看出应聘者对于求职的准备程度，以及工作的成熟程度，但这样的问题我不是很赞成在面试中作为常用问题。因为通常而言，应聘者，特别是受过一定训练的应聘者，会提前就应聘的职位做一些了解，给出一些理论上挑不出什么毛病的回答，这些回答其实没有太多参考价值。

尽管当应聘者有很充分准备的时候，这个问题的效度急剧降低，但反过来说，当我们开始面试几分钟之后，发现应聘者似乎没有太多准备时，这个问题就有价值了。应聘者事先没有准备，固然表明从求职的欲望来说，强度不是太高；但反过来说，在没有准备的情况下，还能够把对职位的理解谈得比较到位，表明应聘者过去的积累是有一定深度的，也能从一定程度上体现出应聘者的背景与积累，和职位要求的吻合程度。

有的时候，在开始的几分钟问这个问题，还能马上对应聘者做出判断，当然通常的结果是结束战斗。有一次，我们在做面试时遇到一个小伙子，我就让他讲为什么应聘我们这个职位，在他回答的过程中，我越听越感觉不对，他谈到对职位的预期，和这个职位有很大差异。

后来我直接问：“请问您应聘的是哪个职位？”

“咱们有好几个职位吗？”他好像也很惊讶。

“当然，所以我想了解你应聘的是？”我就是不把职位的名字说出来，免得他就坡下驴。

“我应聘的是××职位啊。”

“不好意思，我们不招这个职位，我们是另外一个职位。”

“是吗？”他更惊讶了。“那我能否现在改成另外那个职位。能到贵公司，是我一直以来最大的梦想。”

“不好意思，我们是根据职位来选择人，不是根据人的情况放到相应的职位上。抱歉，希望今后还有机会。”

在这种情况下，我们结束了面试。后来我了解了一下为什么会出现这个问题，当时除了总公司在招人之外，我们下属的一家公司也同时在同一个招聘网站上发布了招聘广告（因为是我们统一购买的招聘网站的服务），招聘时间相同，那家公司和我们都在一栋大楼里，这位应聘者同时投了总公司和下属公司的职位，也都通过了简历筛选和笔试，因此，他面试时告诉我们所应聘的职位，其实是我们下属一家公司的职位。

其实，在笔试的时候，我们会要求应聘者填写一张应聘申请表的，上面会注明他所申请的职位。我调出了他的应聘申请表，上面写的倒是的。看来，他得知获得面试机会时过于激动，直到进入面试考场之前，都没有想想，到底是哪个公司的考官来给他做面试。也许，这确实表明了他进入公司的强烈愿望。但遗憾的是，这个过程中他暴露出两个致命的问题：当应聘一家公司的两个以上职位的时候，接到面试通知，是一定要核实是谁发出通知的，这本来是一件对他来说非常重要的事情，但他却没有做。既然在这么重要的事情上，他都不清楚对关键点的把握，对细节的把握，将来进入工作岗位之后，这个毛病会给我们带来很大问题；其次，如果有很强的求职欲望，在得知能够进入面试环节之后，应该提前针对职位的要求做好准备。其实，只要是做这个准



备，就会发现还需要核实一下到底应该准备哪个职位。但我们也没有看到他去这么做。相信没有一家公司愿意要一个总把想法停留在口头，而缺乏行动的人。即使招CEO，董事会也会希望这个CEO不是一个只动嘴皮子的人。

在面试过程中，当时的表述是用的“这个职位”，而没有直接提职位名称。这也是在面试过程中的技巧之一，很多问题的表达，未必要非常清楚，借机可以做两方面的判断：一是应聘者能否发现语义上可能产生歧义，在表达自己的观点之前需要做出界定和澄清。有这样意识的人，沟通能力往往不错。二是借此了解面试官和应聘者所指的是否是同一件事。就如同上面例子中对于职位的认识一样。通过这种方式，有时可以帮助我们找到大家意见分歧的原因。

### （三）关于自我介绍问题

从这个问题设计的本意来说，是希望通过应聘者的表述，对其过去能有一个整体的把握和认识，对应聘者形成初步的整体印象。但由于目前面试培训和各种指导用书的普及，大多数面试者都会在面试之前，对这部分做出精心准备，包括对自己做出可能不切实际的美化与修饰，使得这个问题的有效性大大降低。因此，对于有经验的面试官，会尽可能少地采用这类问题。但在实践中，在以下情况下，问这个问题依然是有一定价值的：

应聘者的简历中有疑点，例如前后矛盾，中间的时间有断层、不连续，等等。通过让应聘者的自述，去验证其表达和书面简历之间的一致性。当然，对于那些虽然口头表述和书面表达一致，但简历中依然存在疑点的应聘者，仍然需要通过提问来澄清。

其次，实践中，经常会遇到大批面试的情况，对于主面试官来说，在面试之前把所有面试者的简历一一详细阅读，有时可能不太现实。这样，在面试过程中，让应聘者先做一个自我陈述，有助于面试官利用这段时间，尽快熟悉简历，设计问题。当然，需要说明的是，为了有效保证面试质量，除非面试官对于职位要求有非常清晰的认识，在面试方面积累了极丰富的经验，提前的准备，包括熟悉简历和设计问题，对于成功的选人，应该都是必要的。

此外，这个问题在面试过程中，还可以作为调节应聘者紧张程度的问题使用。通常，应聘者在回答一个自己有非常充分的准备的问题时，表达上是比较流利的，也能在回答过程中找到自信，从而使自己处于比较放松的状态。

我曾就这个问题的使用做过试验，当应聘者进入考场之后，直接给几个出其不意的问题，在连续追问几分钟之后，很多应聘者都会开始冒汗，紧张程度明显增加。但如果一开始先让他们做自我介绍，则应聘者往往会在流利地背诵一段精心准备的自我表白之后，较好地调整自己的心理状态。所以，对这个问题，我在面试时，通常作为调整类的问题使用，也就是在面试初期，感觉到应聘者比较紧张时，让他们做一下自我介绍。往往这段陈述做完以后，应聘者的紧张程度会有较大缓解。

### （四）关于优点和缺点

这个问题在面试过程中，可以直接提出。其技巧在于如何根据应聘者对该问题的回答继续追问。

通常而言，应聘者回答自己的优点时，会尽可能展示自己的突出之处，以求给面试官留下良好的印象。而对于自己的不足，则会尽量予以掩饰。对应聘者的回答，在面试过程中，可以要求应聘者举出例子来说明。例如，应聘者可能会说，自己的学习能力比较强，则我们可以提问：请给我举一个具体的例子来证明你的学习能力。对待应聘者自述的缺点，也可以采用同样的技巧。根据我的经验，用举例说明的方法要求应聘者证实自己的陈述，是一种较为有效的方法。

在本书开始前，曾经提到了应届毕业生在面对这种问题时最常见的套路。显然，无论他们是说自己缺乏工作经验，还是说自己过于追求完美，或者说做事比较急，都是对自身真实缺点的回避。面对这几种回答，在前面介绍压力面试法的时候也介绍了相应的对策。

前面介绍的方法，从实践中看，确实会给应聘者带来较大的心理压力，这也许让有的面试官难以接受。但在我看来，应聘者对自身不足的认识，是面试过程中要了解的最重要的问题之一，只要能在不伤害求职者的情况下，得到我们想要的内容，就不失

为有效的提问技巧。

## （五）我们为什么要聘请你

此问题主要用于考察应聘者能否客观分析自己与职位的匹配程度，并有效展示自身的长处和优势。包括从侧面了解应聘者的求职动机，和其他问题的回答进行验证。

由于这个问题本身，会涉及对应聘者多个角度的了解，而且可以和其他问题结合在一起验证，因此可以直接提问。但是在面试过程中仅仅单独拿这个作为对应聘者求职动机的判断，是远远不够的，还需要结合应聘者的离职原因、对自己职业发展的定位、过去的学习和工作经历综合在一起进行判断。

## （六）你怎样影响其他人接受你的看法

虽然在相当多的面试书和培训中，都把这个问题作为考察应聘者沟通技巧和说服能力的问题，但从提问技巧角度来说，这是一个很不好的问题。

首先，问题的意图太过直接，应聘者完全明白面试官想了解的是自己在与人沟通的过程中的影响能力和技巧的高低。第二，这是一个空对空的问题，面试官问的很虚，应聘者也完全可以从理论的角度泛泛而谈，保证回答不出任何问题。而对这样的回答，面试官其实无法得出什么有价值的判断。

如果了解应聘者的沟通能力和影响能力，完全可以使用行为面试法，让应聘者给出一个具体的例子。例如：

在你过去的经历中，有没有和同事（或同学）意见不一致的情况？（回答肯定是：有）。你有没有能够说服他们接受你的意见或看法？（通常应聘者都会说有。如果说：没有，那这个应聘者也不用考虑了，这说明他在沟通和影响力方面，基本上没有可取之处）。请告诉一个例子，你是如何说服他们接受你的意见的？

采用上述的提问方法，可以在应聘者讲述自身例子的时候，重点记录细节，并按照前面介绍的层层追问的方法，不断澄清整个例子。这样既可以了解和把握细节，从而为后面的提问做准备，也可以对应聘者所述事例的真伪，做出相对准确的判断。

## （七）对于“中国有多少个加油站”类的问题

此类问题考察两方面，一是应聘者面对一些自己从未遇到过，并且看起来和过去的经验差别很大的问题时，是否能迅速找到解决问题的方法，例如到网上搜索，或者把问题转化为其他容易找到答案的问题，并把这些分解后的问题综合起来得到回答。

例如，了解中国有多少台车，每台车平均年行驶里程，大概的耗油率等。或是了解成品油销售行业年销售收入大概多少，估计每个加油站每年的营业额大概有多大，从而估算出加油站的数量。此类题目的回答不在于具体答案，而是在于考察应聘者解决问题是否有比较好的思维习惯和方式。

第二个可以考察的方面，是应聘者思维的开放性。换句话说，应聘者是否无法离开自己的思维定式，始终以过去的经验来指导实践。

这类问题，作为了解应聘者逻辑思维能力的办法，是有一定价值的。但在使用此类问题时，需要注意不要走向极端。例如，在面试中大量使用推理类的题目（这类题目在很多书上都有），这些题目，从面试官说出来，到应聘者回答完，可能就需要十几分钟的时间，两道这样的题目下来，基本上就没时间了解别的了。另外，复杂的逻辑推理题目，更适合的是用笔试的方式，让应聘者能仔细阅读题目，而不是用听写的方式来完成。至于“你认为1+1等于几”这样的题目，我觉得已经接近于无聊，当然，如果不是考察应聘者的逻辑思维能力，而是考察他的思维发散程度，这也许是个好问题。

## （八）关于应聘者的主动性问题

例如，假定我们要招一个职位，这个职位的要求中有一条非常重要：主动性。对于应聘者，我们有可能问以下两个问题：

第一个问题是：你觉得自己的主动性怎么样？请告诉我们一件在你过去的工作中主动承担工作的例子。

第二个问题是：你在过去的工作中，是否遇到过分工不清晰的情况？一般在你们那，这种情况是如何处理的？

先看第一个问题，典型的行为面试的提问方法。这也是很多面试官常见的提问方法。这种提问好吗？按照我的观点，这不是好问题。

那么，什么是好问题？好问题应该是你作为面试官，知道问题背后要考察什么，而且考察的点和职位要求要结合得非常紧密；但从应聘者来说，并不清楚你想要得到什么。这样，他才无法给出“投其所好”的回答。我们用这样的标准来看上面的两个问题。

第一个问题，和职位的要求结合得倒是很紧密，但问题在于这种结合太过明显，应聘者一听，就知道是在考察他的主动性问题，稍微聪明一点的应聘者，他一定会在回答中不断强调自己主动的态度，以及是在别人没有要求的情况下去做事。尽管用行为面试法不断追问细节，有可能判断出应聘者所叙述的真假，但并不能保证对他的所有叙述都看出真假，另外，这种追问细节的方法，其实是比较费时间的。所以，这种问题，在我看来，就不是好问题。

再看第二个问题。在日常工作中，做到所有工作都能明确到每一个人，任何一件事出来以后，无论大小，都能清楚地看出应该由谁承担，承担多大比例，是不可能的。因此，分工不清晰是必然的。之所以先问这样一个问题，一是让应聘者的注意力放到工作分工本身，而不让他想到后面的问题会和主动性相关，二是可以把应聘者的回答先封住。如果我们直接问：你在面对分工不清的时候，一般怎么做？应聘者有可能因为无法捉摸我们的问题，直接回答：我们的领导和团队成员都很专业，流程也很清晰，所以没出现过分工不清的情况。如果我们就一定会出现分工不清的情况和他争论，会浪费很多的面试时间，而且和我们的意图相去甚远。但应聘者这样的回答，会使得我们原来设计的问题完全失效，为了考察他的主动性，还必须重新设计问题。

在问第一个问题的时候，不需要应聘者展开，只要他们回答“yes”或“no”即可。通常，应聘者的回答都是“yes”。这就是把我们不希望出现的回答给封住了。接着问他一般如何去做。这时，一些应聘者会很容易评价为什么会出现这样的问题，管理上应该如何调整。对这类应聘者，基本上就要减分了，因为他们的理解能力相对不高。还有一部分应聘者，会谈到自己怎么做，比如怎么重新分工，或者给领导提建议，或者自己主动承担，等等。这部分应聘者，可以是我们重点观察的。在他们回答之后，接下来就可以运用行为面试法，不停地追问他们在处理过程中的细节，从而判断他们叙述的真实性以及对他们是否具备足够的主动性做出评价。

由于第二个问题对应聘者来说，并不能清楚地意识到这个问题一定是和对其主动性的考察相关的，所以他们的回答，就不太容易在主动性方面做出太多伪装。

毛主席说过：一个人做一次好事不难，难的是一辈子只做好事，不做坏事。在面试中，对于应聘者来说也是同样的道理，他在某一方面做出伪装不难，但如果要在各个方面都要伪装，那实在是太难了。更重要的是，他如果不知道要伪装哪一方面，那就不用伪装了，我们的面试基本上离成功就不远了。

## （九）请描述你的管理哲学和管理风格，你认为哪种类型的管理模式有成效

这几个都属于典型的大而化之的问题。只要应聘者看过一些管理理论的书籍，例如彼得·德鲁克的有关书籍，或听过类似的课程，就很容易给出理论上听起来挑不出毛病的回答。

上述的几个问题，从设计意图上，其实都是要了解应聘者是一个什么样的管理者。这时，最有效的提问方式，一是设计一些如果他进入公司，将来有可能遇到的管理困难，让应聘者回答解决这些矛盾和冲突的思路；二是通过提问：你过去遇到的最难管的员工是什么样的？他的难管体现在什么地方？你是如何对待的？你觉得为什么难管？从中你得到的体会是什么？这一类问题，通过不断追问细节，既可以判断应聘者陈述的真实性，也可以了解他遇到这类问题时的解决思路。

例如，我们曾经招过一个团队的负责人，这个团队的成员构成比较特殊，有一个是该团队以前的负责人，后来因为人品和能力问题被免职；还有一个是以前其他部门的负责人，也是因为不适合做管理工作，被免职后调入这个团队从事专业工作。这两个人本身也有不同的特点，前者始终觉得自己被免得冤枉，所以不管谁做他的领导，都要给领导出些难题，而且玩的手段也是那种人前一套，背后一套的做法，人品很差；后者是对于担任管理职务本身倒没有太大的情绪，但人较为散漫，同时因为在公司的资历很老，所以对领导的批评与管束也不在乎，以前的领导拿他也没有太多办法。这个团队在这两年，新招了一些专业能力都不错的同事，但由于这两人的存在，使得团队的健康文化和风气难以树立。对于我们要找的团队负责人来说，除了要具备专业本身的能力之外，还需要有较强的团队管理能力。因此，在面试过程中，我们会把任职者可能面临的管理冲突，做出了一个情境假设类的题目，听听应聘者的回答。如果应聘者知道如何正确处理与面对，则表明进入这个职位之后，他的思路将是可行的，我们也能保证没有找错人。

要强调的是，对于上面这个问题的回答，没有标准答案。因为每个公司、不同团队的情况都不一样，不可能有一个放之四海而皆准的绝对正确的做法。所以，对应聘者是否适合的判断，一定是来自于面试官对于这个团队的了解，以及基于对公司情况和文化的把握，去判断应聘者解决问题的思路是否具有可行性。在这里，我们又一次看到面试官了解公司的重要性。

## （十）请谈谈你在工作单位遇到的道德方面的挑战及解决办法

在很多学校MBA的报名表和面试题目中，都会有类似的题目。这个题目在实践中，其实很容易遇到以下问题：一是面试者直截了当地回答：没有遇到过。有的面试官根据这种回答，会直接判断应聘者说假话，从逻辑上说，这不是必然成立的。例如，有的企业内部的管理非常严格，处于其中某些工作环节上的员工，没有接受外界诱惑的机会，从内部来说，当你手里的资源越少，遇到道德挑战的机会也越少。因此，我们在面试过程中，是有可能遇到确实没有出现道德挑战的应聘者的。这就会导致问题失效。二是应聘者事先精心准备一个虚假的案例，这也容易使我们对应聘者的考察失去效力。

显然，对应聘者的道德意识的判断，前面谈到的关于收受客户演出票的例子，就要比这里的提问方式好得多。

## （十一）面对目标，你将如何确立轻重并实现它

这又是一个提问技巧很低的问法。这个问题背后，考察的是应聘者的计划能力、时间管理能力、计划实施能力等，本意很好，可问题是这个想法不仅考官清楚，应聘者听完以后也很清楚。要是赶上个技巧较高的应聘者，还能从目标设定的角度再做一番分析，就更会让面试官听起来觉得不错了。感觉是否像是应聘者给面试官上了一堂培训课？

这个题目需要考察的能力，在很多职位上都会用到，可以采用下面介绍的层层推进的提问方式：

你过去的工作内容是什么？一般这个工作谁给你来安排？领导安排工作，周期是比较固定的，还是临时性的较多？你一般最忙的时候是什么时候？这个时候，你一般是自己想办法做完，比如加班，还是把工作分给其他同事让他们帮忙（根据我的经验，大部分应聘者都会回答自己完成，不是把活推给别人。这也符合我们大多数人的价值判断标准——自己的事情自己做）？请问你是怎么保证工作不耽误的？你处理这些工作的原则是什么？给我们讲讲当时的具体情况吧。

这是典型的行为面试法。通过这样递进式的提问，可以让应聘者对于自己如何进行时间安排、计划设定和结果控制，以及在此过程中权衡资源的配置做出说明。由于不停追问细节，应聘者做假的可能性会大大降低，面试官由此可以得出非常清晰的判



断。

## （十二）你有什么问题想了解

这是我在面试过程中使用频率最高的问题之一。首先，应聘者到公司参加面试，是要牺牲自己的时间的，有些在职的求职者还需要承担请假可能带来的一些后果。因此，在向他们提问半天之后，给应聘者一个提问的机会，也表明了对他们的尊重。其次，也是更重要的，有时在应聘者提问的过程中，能够很好地了解到应聘者所关注的东西。

有一次我在面试一位求职者时，感觉到他其实是一个对待遇非常重视的人。但是，由于他所应聘的职位本身的吸引力也不小，所以他感觉到有些难以取舍。虽然在面试过程中，他自己表示待遇不是最重要的，但其实内心的想法并非如此。最后，在我问他“您有什么想向我们了解的”这个问题之后，他问了两个问题：请问咱们公司什么职位才可以配车？我应聘的这个职位能配笔记本电脑吗？

其实配车的问题一提出来，已经非常清楚地表明了这个人对于待遇的关注。而对于配笔记本电脑的问题，一般的人可能会觉得很奇怪，因为现在配笔记本电脑，通常已经不是待遇的体现，而是工作需要。更何况像我们这样的大公司，更不会把配笔记本电脑当做是一个待遇来考虑。但如果结合这位应聘者的背景，这个问题就不奇怪了。这位应聘者来自于农村，工作十几年没换过职业，始终是在原来的专业上往上升，而他过去从事的工作一直都用不上笔记本电脑，所以也没机会用那玩意。人往往是对自己不曾拥有的东西会比较在意。因此，在他的心目中，配笔记本电脑的人，也是有身份的象征。应聘者在问出了这样的问题之后，其实更加验证了我们对他的判断。

如果在应聘者提问这个问题时，我们发现他问的都是一些不痛不痒的套话时，这个问题就可以尽快收尾，宣布面试结束了。因为这时我们已经无法借助这个问题对应聘者做出新的判断了。

面试中的常见问题有很多，由于篇幅所限，不可能一一加以分析。在使用这些问题时，我们不妨用以下几个标准来衡量一下：

·这个问题背后，我希望了解应聘者哪方面的素质或能力？

·这个问题，在应聘者听完以后，是否会马上意识到我要了解的内容？

·这个问题这么问，应聘者容易造假吗？

·对应聘者的回答，我能否从他对其他问题的回答中进行验证和判断？

·对应聘者的回答，能否让他给出不是纯理论性的分析，而是用具体实例来说明？或者让他所回答的内容，具有很好的可操作性？

当我们用上述标准衡量了要问的问题，发现答案都能符合我们的要求时，恭喜你，设计了一个好问题。

补充一点，上面分析了一些常用问题的提问技巧，同时根据我自己多年的面试经验，我认为有些问题是在面试中不适合使用的。也许，这样的观点并不能为每个面试官所接受——这是很正常的事情。我们在这里对面试问题进行分析，不是基于个案，而是基于对大多数情况下的使用。一本介绍面试技巧的书，如果全部都是针对特例来谈方法，这样的方法是没有太大的应用价值的。所以，我认为不适合在面试中使用的问题，并不代表了在使用时，没准正好碰上一个比较个例的应聘者，使得问题达到了很好的效果。从这个意义上说，如果面试官能做到基于应聘者的不同情况，把这些通常不太好的问题用得恰到好处，那这名面试官的面试技巧，基本上可以算得上是出神入化了。



## 第六章 大隐隐于市——题有形，意无形

“小隐隐于山，大隐隐于市”，这是中国古代文人追求的内心境界。对于面试官来说，“大隐隐于市”意味着我们没必要在面试过程中把自己树立成一个高高在上的圣人，而是要让应聘者感到面试官是一个和自己一样的普通人，只有这样，才能让我们更好地进入应聘者的内心世界。

同时，中国武术的境界不是击倒或消灭对方，而是让对方心悦诚服。我们在做面试的时候，也是要让应聘者服，而不是要把对方打倒在地，蹂躏一番，获得个人的快感。如果让这样的一种心理状态成为面试官的常态，不能不说是面试官的悲哀。这个服，不是让应聘者佩服我们的面试能力，而是要通过技巧的使用，使应聘者在面试过程中，充分展示其真实的状况，无论是优点，还是不足。

但即使我们在掌握了前面介绍的各种面试方法和技巧之后，我们离一个优秀面试官还有很长的一段路要走。最主要的是，怎样达到这种面试的境界？前面所介绍的内容，都是更多是从技术层面，而本章主要从面试的艺术性层面进行探讨。

在面试过程中，好的面试官应该能让自己谈的所有问题都暗藏玄机。套用一句武打小说中常用的说法：摘花拈叶，均可伤人。这句话的意思是，不要浪费面试中的每一个问题。有的面试官习惯使用一些热场问题，以消除应聘者的紧张感。不是说这样的问题不要，而是如果我们问的一些问题，例如“家里几口人”、“今天你是怎么来”的这样的问题仅仅只是用于热场，就会使得提问的效率降低了。

所以，这一章的内容要讨论的是，怎么样把各种有形的问题，以一种看似非常随意，但其实有着严谨的内在逻辑的方式问出来，在不让应聘者了解问题背后的指向性的同时，也能让应聘者感受到问题本身的压力，不敢随意和虚假回答，从而使我们的面试能真正看准一个人。

前面举了很多具体提问的例子，这些例子的一个重要特点，是问题本身有一定的隐蔽性。但问题仅仅有隐蔽性还是不够的。在面试过程中，我们有时候会遇到这种情况，我们提问的问题，被应聘者给“掰”了回来，使得自己处于一种被动的局面。例如，我们本来想了解应聘者对于和同事发生冲突时，以什么样的一种方式来处理。工作中发生冲突是正常的，所以，是否能用正确、合理的方式来处理问题和人际关系，是很多职位上需要考察的要点。但如果我们直接问：请问你和同事发生冲突（或闹矛盾）时，你会怎么做？应聘者很有可能回一句：我和同事之间关系处理得很好，大家从来没有发生过冲突或矛盾。这就使我们本来想继续追问的问题无法再继续了。不能根据应聘者这样的回答就说他不诚实，没有理论证明，所有人在工作中一定会和同事发生冲突或矛盾。但在这种情况下，问题就失效了。

打个容易理解但不是很恰当的比喻：面试官问出的问题，就是打仗时战士扔出的手榴弹，我们必须保证所扔的手榴弹，一不能是臭弹——问题失效，二不能让对方扔回来，也就是问题被憋住，就像上面讲到的：应聘者说我们没有这种情况——这就是被对方给憋住了。而要保证这两点，就要使用两种重要的提问技巧：隐蔽问题的指向性；封死其他我们不需要的回答。

由于我们不可能做到所有问题都隐藏指向性，所以对于比较聪明的应聘者来说，几个问题的连贯追问，是很容易让他们看出面试官所关注的重点。因此，如何不让应聘者看出面试官的思路，也是让我们在面试中控制局面的重要手段。本章将介绍我在多年面试过程中所总结出来的独门秘技：“王氏乱序提问法”。之所以加“王氏”，纯属噱头，只是为了表明知识产权归作者所有。

综合起来，在面试过程中，提高面试的艺术性，可以从以下几个方面来考虑：

·怎么问能隐蔽问题的指向性？

·如何使应聘者的回答是在我们需要的范围内（不偏离）？

·问题什么时候问效果较好？

因此，在本章节中，将从以下几个角度进行探讨如何达到“题有形，意无形”的境界，如何自如地控制面试气氛，做到“大隐隐于市”。

由于本章主要讨论的是面试的艺术性的问题，通过一个或两个问题，很难把面试的艺术性看清楚，所以，本章在每个小节里面，不做过多的案例展开，而是在后面选择了两个比较完成的面试过程的案例进行分析，以便使读者更好地理解下面将要谈到的各种面试艺术。

## 一、隐蔽式提问

隐蔽问题的指向性，是面试过程中很重要的一项要求。要做到这一点，面试官可以从以下几个方面来设计问题：

### （一）在问题表述上，尽量不出现需要考察的要点

例如，在本书前面提到的，对应聘者的职业发展定位的考察，既可以问：你希望自己10年或15年以后，职业上发展到什么程度？也可以问，你希望自己10年或15年以后的生活是怎样的？其实这两个问题的本质没有区别，但前一个问题非常清楚地指向了应聘者的职业发展设计，而后一个问题则没有出现“职业”二字，取而代之的是“生活”，这就不容易让应聘者直接想到职业发展，比较容易想到的是10年以后的生活状态。

在面试时，当我使用后面的方法提问时，有的应聘者会回答，希望自己10年以后能够有什么样的妻子（丈夫），孩子怎样，家庭环境怎样，收入处于什么水平——比如，“能够想去星巴克喝咖啡就去喝，而不用犹豫”（某应聘者的回答）。这种回答，表明应聘者在价值选择上，把个人的生活是放在了更重要的奋斗目标上——而且还不算一个太高的目标。还是前面提到的，没有对还是不对，必须结合职位的要求来判断这种价值选择是否符合公司的希望。

### （二）从其他看起来与要考察的点没有关系，但实际有内在逻辑的问题入手

就像前面提到的，我们在考察应聘者的主动性时，可以不用直接提问相关问题，而是询问他在面对工作分工不清晰时所采取的做法，来观察他在工作中的主动性。更典型的例子是对求职动机和价值观的判断。按照很多面试指导书上的说法，当应聘者被问到其离职原因这样的问题时，他们要回避对原来的公司和领导做出评价。其实，在我看来，离职原因从内在角度讲，和应聘者的求职观念以及价值观的相关度更高。通过应聘者回答其离职原因，能够让我们结合他所讲述的为什么应聘这个职位，以及给自己的职业发展所做出的设计来判断。

### （三）采用诱导性问题，使应聘者难以察觉面试官的真正意图

前面在分析如何了解应聘者的学习能力时，介绍了具体的提问方法。这就是典型的诱导性提问法。当应聘者被问到这个问题时，很多人下意识地都会以为，这是在考察自己的团队合作意识，或者看自己是否是一个兴趣广泛的人，所以，他们往往会强调自己有什么样的兴趣爱好，特别是团队性活动，例如踢足球，打篮球等。这时，我们可以问问他一般在这个活动中担任什么角色，比如踢前锋，还是打控球后卫等，然后看起来很顺便地问问他活动的频率。此时，应聘者的关注重点已经被放在了活动本身，他一心想着通过介绍自己的兴趣爱好，充分体现其竞争优势。在对应聘者的业余时间有了基本的概念之后，可以直接问：你什么时间安排学习啊？好像时间不多了。这时，有了前面的铺垫，应聘者再想说自己花很多时间看书学习，已经不可能了。根据我的经验，当应聘者是一个会在业余时间花大量时间看书学习的人，在介绍业余爱好时，即使面试官问的是娱乐活动，他也一定会提到学习的。用这种方式，可以比较好地看出求职者的学习习惯和学习欲望。

从以上几个方面入手，训练自己的提问技巧，会让我们感觉到，在问了问题之后，对应聘者的回答看得更清楚了，对面试结果也会更自信。

## 二、封堵式提问

在本书前面曾经提到，当应聘者可能有多个回答，而有的回答和我们要考察的点无关时，我们需要把那些可能出现的回答封住。同时，也有可能应聘者为了回避我们的正面提问，采取了“高挂免战牌”的策略，使面试官的提问无法跟进。

例如，就创新思维来说，我们按照前面的问法：请告诉我，你感觉在过去的 workflows 上，有没有做得不好的地方时。可能会遇到应聘者说：我们过去的流程是请世界上最著名的咨询公司给做的，别的环节上我不敢说，但在我的工作范围内，我所涉及的流程是非常不错的，从实践上看没有什么问题。这个回答，就使得面试官后面准备的跟进问题无法继续使用，对应聘者创新意识的了解陷入了僵局。由于我们并不清楚应聘者过去真实的工作内容是怎样的，或者说，应聘者过去从事的工作，很可能是我们所不了解的，这就会导致我们无法对应应聘者上述的回答。

为了防止这种情况出现，在面试过程中，可以应用以下技巧：将应聘者可能出现的让我们无法继续追问的情况提前封住，从而使得他们必须就我们所关心的内容做出正面回答。于是，问题可以变成这样的问法：

你认为存在完美的、不再需要提高的工作流程吗？显然，这个回答应该是否定的，只要是稍微聪明点的应聘者，都会这么回答。接下来，就可以接着按上面的方法继续问：那请告诉我们，在你过去的工作中，你认为哪些流程或制度的设计不合理？为什么？你是如何调整的？等等。这时，虽然应聘者也可能会说自己工作范围本身的流程没问题，但他已经无法像刚才那样回答了，他必须给面试官一个例子，来证明自己前面的判断：没有完美的食物。

对于面试官来说，想要很好地应用这种封堵式提问的技巧，需要对问题问出之后，应聘者可能会从哪几个角度来回答，可能出现哪些不同的回答有一定的预测，并针对这些不同的回答，决定是否把某些和我们要考察的内容无关的选项提前堵上，不让应聘者做出选择。如果某些选项不好直接封上，这时可以问：那假如不存在你说的那种情况，或者说不让你做出那样的选择，你会怎么办？

使用封堵式提问技巧，主要目的是使应聘者在回答时，不要偏离面试官希望考察的要点，不会出现应聘者回避回答的情况。这样，才能让面试过程更有效率，也能使整个面试处于面试官的良好控制之下。

## 三、王氏乱序提问法

了解了面试的各种方法，以及如何通过层层剥笋式的提问，在对应聘者某一方面的能力、素质或性格进行判断之后，我们还会遇到一个新的问题：虽然按照前述的方法进行提问，可以比较有效地得出对应聘者的判断，但判断准确的前提是：应聘者没有太高的面试技巧，特别是应聘者没有针对我们需要考察的点，给与投其所好，而非真实的回答。

之所以这么说，是因为在使用前面的面试技巧的过程中，总体来说，面试官的思路是比较清晰和外显的，作为有经验或是受过良好训练的应聘者，很容易判断出面试官需要考察的要点。这就像两个练武的人过招一样，一旦一方很清楚另一方下一步会采用哪个招式，另一方基本上就被限制住了。虽然面试不是打拳，但在面试官的意图被洞察之后，问题的效力就会大大降低。

这些年，大量的面试指导书唾手可得，虽然良莠不齐，但毕竟把面试官的套路都介绍得淋漓尽致，这就使得面试官的常用问题，只要一提出来，受过训练的应聘者就已经知道其背后是什么含义了。对这一点，在我将近十年的面试经验中，体会是非常深的。

以前，应聘者本身的面试技巧普遍不高，按照前面的套路，特别是只要用好抽丝剥茧式的追问技巧，对应聘者的把握就不困难。但近几年来，应聘者的技巧普遍越来越高——特别是应届毕业生，虽然他们没有工作经验，但他们面临的求职压力最大，最有可能、也最有可能接受面试技巧的训练，对他们采用常规的提问方法，我们常常会面临这样的尴尬：虽然应聘者的回答，听起来很连贯，也是我们希望听到的回答，但我们反倒没有把握：他们的回答真实吗？我们真的能从他们的回答中做出判断吗？好像

说不清楚。

于是，在我从事面试工作的后期，采用了我自己设计的提问技巧——乱序提问法。

说起来很玄，其实说透了很简单，就是把各种问题打乱了问，让应聘者无法清晰地了解每个问题背后的思路，从而无法做出投其所好而非真实的回答。

例如，在面试过程中，求职动机是非常重要的考察点之一，对于这个问题，很多面试官仅仅通过问：“你为什么来我们公司”，或者“你为什么选择这份工作”这样非常明显的问题来进行考察，这就导致应聘者会提前准备那些让面试官听起来很高兴的答案进行应对。而这样的回答，到底是否真的是应聘者内心的想法，那就只有天知道了。

在实践中，对于求职动机的问题，我比较常用的做法是，分别在面试过程中的不同阶段，提问不同的问题来进行判断。例如，在面试刚开始的时候，可能会问应聘者：“你为什么离开上一家公司？”这样的问题。之后，会提问其他方面的内容，比如对应聘者专业能力或者性格特征方面的考察，从而使应聘者的注意力不再放在这方面的内容上。在几个问题之后，我们可能会继续问：你选择工作的标准是什么？你为什么要来我们公司？等等。在这几个问题问完之后，会继续把话题引入到其他方面，例如应聘者的优势和不足及其成长背景等，之后再会问：你给自己设计的职业发展道路是什么？你希望自己5年或是10年以后能做到什么样的结果？

上述三次提问所问的问题看起来不一样，但都涉及对应聘者求职动机的考察，在紧张的面试过程中，如果应聘者的回答看起来比较自然，而且三次回答的内容比较一致，或者从逻辑上说有清晰的内在联系的话，我们可以在较大程度上相信他回答的真实性。但如果这三处只要一处有问题，相互之间出现矛盾，可以说，应聘者回答的真实性要大打折扣。

再举个例子，我们在招聘应届毕业生时，往往除了要考察其求职动机外，还可能会考察这个人对于金钱的意识。这时，我们可以使用以下的方法进行提问：

今天有课吗？怎么来的？花了多少时间啊？家庭情况怎么样，父母都是做什么工作的？——这些问题，通常应聘者不会认为有什么特殊含义，所以回答基本应该是真实的（当然，在看了这本书之后就不好说了）。而且，这个问题有点类似聊家常，会起到放松应聘者紧张情绪的作用。

在应聘者回答完这几个问题之后，先放在一边，可以问其他问题了，例如为什么要应聘这个职位及自己的优缺点等。

在问了几个其他问题之后，可以问：

你在读书时，有没有打工啊？有没有给自己挣些零花钱？——这个问题可以考察应聘者如何看待社会实践，以及是否愿意参加社会实践。

这两个问题问完之后，就有可能出现以下的几种情况的组合：

- 应聘者今天来面试，之前有课，或有其他安排，时间比较紧张；
- 应聘者从学校或其他地方到公司来，距离比较远；
- 应聘者是打车来的；
- 应聘者家里经济条件一般；
- 应聘者在读书期间，所有的经济来源都来自家里，自己没有去打工挣钱。

对上述几种情况，会有多个组合，比较典型的几个组合是：



·应聘者的家里条件一般，面试之前没太多事，学校距离公司也不远，应聘者基本没有打工挣钱，但他是打车来的。这种情况下的应聘者给我们的印象是：不成熟，缺乏对父母劳动的尊重，吃苦意识较差。如果是一个收入不高，但工作环境比较艰苦的职位，此类候选人将不适合。

·应聘者家里条件一般，面试之前有课或有其他更重要的事情（例如导师给布置工作等），到公司的距离也比较远，如果不打车来，可能会迟到，或者就得耽误上课。此时，无论应聘者是否自己本身有经济来源，我们也可以形成一个基本的印象：应聘者求职欲望很强烈，而且知道在资源不足的情况下，什么更重要，为此可以牺牲其他相对次要的东西。对于应届毕业生来说，这类学生的社会成熟程度往往相对较高，进入岗位之后，也能较快适应工作的要求。

对其他条件的组合，可能说明不了什么问题。上述例子就是一个典型的乱序提问的例子。应聘者在分别回答两个地方提到的问题时，是不可能意识到这些问题之间的关联性的，而且问题本身看不出有太明显的指向性，因此，造假的可能性不大，在此基础上，面试官做出的判断，可信程度就比较高了。

对于乱序提问技巧，可以从以下几个方面进行练习：

·首先列出需要对应聘者进行考察的方面和重点；

·其次，把这些要考察的方面转化为问题，如果是情景模拟类问题，还要考虑好可能出现的分支，以及不同分支下如何追问；

·把不同的问题混起来，在面试过程中交叉问出；

·找出那些看似热身或者调节气氛，实际上可以用于和其他问题进行比对验证的问题，在面试过程中把这些问题在不同阶段提出来，使应聘者的无法准确看出面试官的思路。

在开始应用乱序提问法时，要特别注意一点，因为问题是打乱了问，当我们某些问题没有问完，有意转到其他问题时，一定要记住过一会要转回来。对于经验不足的面试官来说，比较容易犯的错误是过一会自己也忘了继续转回到原来的问题上来，这就无法达到我们乱序提问的意图了。当我们觉得在这一点上缺乏把握时，不妨在面试过程中做一些记录，这样可以提醒自己，还有几个问题没有问完。乱序提问法如果没有设计好，导致的结果就会是：乱了别人，也乱了自己。

上面的思路看起来清晰，也不算复杂，但实践上也是一件说说容易，做起来并不简单的事情，需要大量的实践经验的积累和总结。然而，一旦熟练掌握了乱序提问法，将逐渐帮助我们进入“题有形，意无形”的境界。

## 四、控制面试气氛

在面试过程中，好的面试官一定要设法让应聘者放松。人在什么情况下最真实？是在放松的情况下。这也是为什么很多人在家里是一副面孔，在外面则是另外一副模样的原因。因为每个人在自己的家里或地盘里，最有安全感，也就最容易放松下来，暴露出最真实的一面。面试过程中，通常应聘者都会保持高度的警觉，会按照他们判断的面试官的喜好来表现自己。显然，这种非真实的自我，并不是我们作为面试官所希望看到的。

让应聘者放松，其实有很多方法，比如，和应聘者聊聊家常，或是谈谈他们最熟悉的问题，让他们做一下自我介绍，等等。同时，面试官自身的装束、表情和谈吐，其实也是让应聘者放松的重要方法。显然，坐在一个或几个穿着很正规的面试官面前，应聘者是不太容易放松的。这也是我在面试中基本不着正装的原因（当然，我的着装也得符合公司规定）。至于面试官的表情，一脸严肃、不苟言笑的考官会让不紧张的应聘者也会紧张起来。所以，在面试过程中，面试官让自己脸带微笑，或者适当开开玩笑，也是让应聘者放松的一种不错的选择。此外，面试时的地点、环境和座位的选择，都是影响应聘者紧张程度的重要因素。

地点和环境，通常可选择的余地会受到公司现有资源和应聘者的层次的影响。当应聘者的层次较高时，我们有可能会选择公



司以外，比较放松或者不是很正式的环境中进行沟通——例如咖啡厅，这本身其实也代表了对应聘者的尊重。而对于层次相对较低的应聘者，通常都是在公司里的会议室，或者办公室里进行。作为应聘者，前面的环境显然会比后面的环境更让他们放松。

在座位的安排上，我个人不太建议面试过程中选择沙发或者让应聘者全身都暴露出来的座位，虽然这可使面试官能看见应聘者全身的动作细节。应聘者本身就处于紧张状态，当他感觉自己完全暴露在外时，会加重紧张情绪。坐在一张能挡住自己胸部以下的桌子前，应聘者会感到一丝安全。这将有助于他们更好地表露出真实的自己。

能否在面试中让应聘者放松，其实也是面试官重要的技巧之一。本人在面试中，有时会邀请应聘者一起抽烟——声明一下，绝非好的习惯，强烈反对模仿！在此只是想说明使应聘者放松的例子——还真有接烟的。其实，从应聘者接烟的那一刻起，我就知道，面前这个人的心理戒备已经被摧毁80%了。在这种情况下，应聘者处于非常放松的状态，回答的真实性也大幅提高了。

举这个例子是想说明，尽管前面给了很多如何使应聘者放松的例子，但从我的经验来看，当应聘者始终感到自己是一种被压迫的情势下时，紧张感是很难消除的。而递烟本身，其实是给对方一种心理暗示：你面前的这个人，不是一个高高在上的人，他和你一样，也有很多毛病和缺点，是个俗人。

考虑一下，我们自己什么情况下最放松？是感觉一切都在控制或预料之中时。从心理学的角度来说，这时我们自己建立起了心理优势。在什么样的人面前我们才会建立起心理优势？在比较差，不如自己的人面前。上面提到的递烟的方法，其实从本质上，就是诱导应聘者在面试官面前建立心理优势。一旦应聘者建立了心理优势，就会不自觉地让自己放松下来，从而做出真实的表现。

我应用类似的方法，曾经让一个名牌大学毕业的学生，彻底解除了心理戒备。在面试结束前，为了印证我对他的判断，我问他这样一个问题：在学校里，大家都怎么称呼你？比如说，叫名字，还是按宿舍的排行叫老大、老二啥的？这个应聘者（姑且假定他姓陈）坐在桌前，上半身向后倾斜，双手放在桌上，两手同时用指头轮流敲击着桌面，非常自得地说：大家都管我叫陈总。可以说，这位应聘者的身体姿态和回答，非常清楚地告诉了我们他的自负。这和我们前面的判断也是非常一致的。

这种让应聘者不自觉建立心理优势的思路，对那些自我感觉非常好以及非常紧张的应聘者，都有较好的效果，特别是对前者，效果更加突出。

除了上述的各种技巧之外，还有一种在面试过程中也可以经常使用，并且比较有效的技巧——沉默。

通常来说，在谈话过程中，出现短暂沉默是一种让人不太舒服的情况。这时，往往会有人主动出来打破沉默。在面试过程中，我们可以利用人的这种心理状态，主动制造沉默，看应聘者的反应。在应聘者回答完一个问题之后，我们未必急于问出下一个问题，可以先不说话，观察应聘者的反应。如果应聘者对于自己的回答觉得比较有信心，往往不会再做补充，而是等待面试官的下一个问题。但如果应聘者觉得他的回答没有让考官满意，在出现短暂的沉默之后，他往往会再做补充。这有助于我们把握应聘者回答的内容是否是他自己真实的想法，以及他是否完整地表达了意见。

控制面试气氛的基本原则，是使应聘者的紧张程度处于适中状态，以便让他们发挥出自己的真实水平。如果在此过程中，能让他们不自觉地暴露出他们希望隐藏的弱点或不足，则会更有助于我们看清一名应聘者。在对面试气氛进行控制时，对那些自我感觉很好，或者一看就是有备而来，回答问题滴水不漏的应聘者，可以适当增加紧张气氛，加大给应聘者的压力，促使他们从事先准备好的面具中暴露出真实面目。对于已经处于非常紧张状态下的应聘者，则需要尽量营造轻松和聊天的气氛，也使之能够正常发挥，同样让我们看到一个真实的求职人。

## 五、别让自得的心态蒙蔽我们的眼睛

做面试的过程，在大多数情况下，其实是一个面试官处于强势地位，应聘者处于弱势地位的过程，尽管应聘者的水平未必比面试官低。于是，应聘者在面试过程中，比较容易出现讨好面试官的情况。这种天然的特点，很容易给面试官产生不良暗示：自

已掌握了真理。所以，做一个好的面试官，一定要时刻提醒自己：做面试官不是因为自己水平比应聘者高，而是因为这是职位本身赋予的责任。所以，对于面试官来说，在面试过程中，需要注意以下问题：

## （一）不要让自己的价值观取代公司要求成为判断用人的标准

我曾经见过，有的面试官在面试过程中会问：请问你喜欢《三国演义》，或《西游记》中的哪个人物？这个问题的背后，我能理解这是想了解应聘者的价值观。从出发点来说，不能说不好。但这样的问题在面试中，我不认为是好问题。无论我们如何使自己在面试中警醒，都是不可能做到完全屏蔽掉个人偏好对我们的影响的。无论是《三国演义》也好，《西游记》也好，我们作为面试官，一定会有自己的看法，其实这些看法没有对错，就好比我最喜欢《西游记》里的猪八戒，可能仅仅是因为我比较喜欢这种看起来笨笨的，总是能给大家调节气氛，带来欢笑的角色。那么，当应聘者对人物的选择不符合我们的喜好，特别是他喜欢和推崇的角色，是我们所讨厌的人物时，对大多数人来说，是比较容易产生判断偏差的。用这种方式了解一个人的价值观，其实就远不如我们在介绍如何判断应聘者的求职动机和道德时所使用的更客观一些。

## （二）不要把面试当做炫耀自己的机会

面试官另外容易犯的一个错误，是在面试过程中，自己成了发言的主角。这种错误很容易出现在那些刚刚开始做面试的面试官，或是不够资深的用人部门的负责人身上。出现这种状况，从本质上说，是面试官把面试当做了一个炫耀自己的场合。要知道，在面试过程中，绝大多数应聘者是不会反驳面试官的观点的，至少不会坚持，而且还会在口头和身体姿态上做出附和的表示。这就会使得面试官在发表自己的观点之后，感到受到了支持和肯定，从而产生成就感，进一步刺激了其发表想法的欲望。这种做法的结果可想而知，对应聘者来说，这是他们最希望看到的面试官之一，在这种面试官面前，他们不仅可以很好地隐藏自己，还可以因为不断附和面试官的观点，而获得他们的青睐，从而赢得职位。

要杜绝这种情况，有几种途径。一是面试官在面试过程中要不断提醒自己，这不是炫耀的场合，而是对眼前的候选人进行判断的过程；其次，面试官之间应互相提醒，当出现某一个面试官夸夸其谈的情况之后，其他人应该给与有效的提醒；三是在程序设计上，要事先列出问题的清单，让面试官在这些问题的基础上去发问，这也能比较有效地控制面试官的思路不会过于发散。

## （三）不要让个人偏好产生不当的判断结果

每个人都会有偏好，这是正当的，也是无法改变的。但在面试过程中，面试官一定要提醒自己，不要輕易被这种偏好所干扰。比较典型的偏好，包括看到应聘者的性格或背景与自己相似，看到应聘者是自己的同乡或校友，看到应聘者的外貌符合自己的审美喜好，等等。在我们看到应聘者与自己有很多相似性，或者应聘者有很多背景与我们自己相似或相同时，务必要让自己保持更加客观的眼光，甚至包括给这样的应聘者提一些更难的问题，等等。

此外，在面试过程中，很有可能遇到应聘者讨好我们，或者是说了一些让我们很不爽的话。无论是应聘者给我们戴上了一顶舒适的高帽，还是弄得我们很“撮火”，都要提醒自己保持冷静与平和的心态。

## （四）既不要妄自菲薄，也不要妄自尊大

本书所讨论的，主要是对外部人员的招聘，并不完全适用于内部的人员选拔。例如，在时间的安排上，对内部人员，就最好能大家使用比较一致的时间安排，而不出现过大的差异。

其原因在于：首先，内部人员的选拔，面试只是其中一个环节，由于对被面试者有一定了解，因此，面试对于最终的结果，只能起到一部分作用。而且，通常在内部面试之前，对于面试者也会经过一定的筛选。毕竟，在人员的选择上，实践中所体现出来的情况，才是最真实的，任何形式的面试和测评的准确度都无法与之相比。所谓“路遥知马力，日久见人心”就是这个道理。其

次，对内部人员而言，其对程序本身的关注度要远远高于外部应聘者。从保证整个工作顺利进行的角度来说，程序上的严格控制，也是十分必要的。

但不管是内部招聘还是外部招聘，当我们有机会担任面试官时，都要告诫自己：外面来的和尚不一定比我们自己的和尚经念得好；同时，也别觉得，这个庙外人不熟，还是自己人念经更着调。这两种心态，都会妨碍我们用客观的眼光看待眼前的被面试者。

## （五）面试过程应始终保持高度警醒，防止近因效应等

近因效应是指在连续做了多人的面试之后，给面试官留下印象较深的，只是最后做的几个应聘者。这会导致我们的选择出现偏差。

在面试过程中，要避免近因效应（特别是在做了大量面试之后，头脑疲劳的状态下），可以从以下几方面注意控制：

- 对于考察应聘者哪方面的能力和素质必须有清醒的意识，从而在问题的设计上，始终围绕自己所设定的主线进行。
- 做好对应聘者考察的书面记录，特别是他们回答问题的要点，我们所观察到的典型细节，面试时印象深刻的地方，等等。
- 合理安排面试时间，尽量不要做疲劳面试，每次连续面试的人数控制在一定范围内。具体多少人，则完全因人而异了。

除了近因效应，还有第一印象、晕轮效应等，这些也都是在面试过程中要尽量避免的。

总之，一个好的面试官，首先自己应该有良好的个人品质和修养，了解公司状况及职位要求，具备相关的专业知识和广博的知识面，并且有一定的社会工作经验和良好的自我认知能力，在人际关系上应该属于比较敏感型的，善于把握人际关系，在面试过程中能熟练运用各种面试技巧，这样才能保证公正、客观地评价应聘者。毕竟，面试归根到底，还是靠人来选人的一件事。面试官自己不正，对结果也就不要有太多的期望了。

## 六、面试实录与分析（一）

应聘部门：财务部

应聘职位：财务分析类职位

候选人信息：某女，财务专业，本科毕业后在国内某会计师事务所工作过一段时间

1.问：守着这么好的家庭条件，为什么没想让家里帮你安排一份好工作？

答：不能什么事情都靠家里吧。毕业之后，看到别人能找到好工作，我觉得靠自己的努力同样能找到好工作。而且家里条件也不是那么的优越。

问：以你父母工作的情况，应该会认识很多朋友吧？

答：是这样的，我爸爸当时也和我说过此事。我觉得没这个必要，认为什么事情都靠自己，会特别的舒服。

（分析与说明：由于简历上显示应聘者的父母有较高的职位，这个主要是了解应聘者的独立性以及家庭环境的潜在影响，而且上来就问，这种问题一定会出乎求职者的意料。）

2.问：进现在这个事务所一年都不到，就想换工作啊？

答：当时进去就不想长时间在那里工作。去事务所最大的好处是能够很快接触到不同客户（企业）的文化，能熟悉不同企业的情况。但因为事务所要经常出差，去之前就没有想过要在那里工作太长时间。加上自己当时在考ACCA，想全部考过后找一份相对正式一点的工作。

问：按你的说法，会计师事务所不正式啊？幸好我们不是事务所，要是的话你把我们都给得罪了。

答：（笑）也不是说不正式，可是没有给我那种稳定的感觉。

问：稳定的感觉？家在北京，又有那么稳定的家庭，你有什么担心的呢？

答：（沉默）

（分析与说明：当时之所以开这个玩笑，主要是应聘者从一开始就以非常快的语速回答问题，因而在回答中出现了漏洞。这个玩笑，其实是在暗示她回答问题时，应该更加严谨，并且应该把心态放稳。但从后面的回答来看，应聘者并没有领会到这种暗示。这个问题实际上是要了解应聘者的求职动机，或者说择业的价值观问题。应聘者比较清晰地显露出求稳定的倾向。结合前面的问题，可以看出，应聘者相对比较单纯，在父母给自己安排时，希望闯一下，而干了几年之后，发现父母原来的建议是有道理的。这种情况比较多地出现在家庭环境好，父母较多地替子女做决策的应聘者身上。）

3.问：那你希望工作是什么样的，换句话说，你选择工作的标准是什么？给我们介绍一下。

答：我选择企业的标准是……我从新闻上看到咱们企业的发展比较快，尤其最近又是物流行业发展的黄金时期，我又恰巧想出来找一家集团性企业，所以就把简历投到这里来了。

问：物流业的黄金时期？又一个受骗上当的。

答：（笑）您太谦虚了。

（分析与说明：由于应聘者保持沉默，从我当时的观察来看，应聘者开始有点慌，所以，我们没有采用也保持沉默的方法增加她的压力，而是继续提问，暂时缓解这种气氛。中间的玩笑，其实也是起到放松气氛的作用，但同时，也给了应聘者一个暗示：她的回答没有自己的独立思考，属于大而空的东西。遗憾的是，她没能就我的玩笑继续解释她对物流业的理解，从而让我们看到她对问题的思考能力和要点把握能力较弱。从这一点上看，应聘者的悟性略差。当然，这也有可能是紧张所导致的。）

4.问：这不是谦虚。物流业是一个利润率很低的行业，在这个行业工作其实是比较辛苦的。财务又是一个很通用的学科，其实你完全可以选择一个行业利润率高，而且发展更迅猛的行业。有没有想过这个问题？

答：您已经决定不要我了是吗？

问：（笑）我没有决定不要你，只是告诉你会有这样的情况，对这点你怎么看？

答：哦。我只是想在一个稳定的集团里工作，我觉得这已经是一个很奢侈的想法了。

问：稳定的集团型企业？不太理解。

答：就是不是像原先的工作那样，经常出差，每天背着行李到处走。我觉得那样年轻的时候挺好的，还能当旅游，但现在对一个女孩子来说不太好了。

（分析与说明：这就属于诱导性问题。我给出的建议，从逻辑上来说没有问题，但一旦应聘者承认了这个观点，就无法解释她到公司来应聘的合理性。其实，这个问题的背后还是对应聘者的择业价值观的考察。但应聘者的回答显然非常紧张，这也表现出了她的不成熟。而后面的回答也可以看出，如果基于这样的原因考虑职业的选择，实在是比较幼稚的想法。但是，她在回答的

过程中，又一次提到了稳定。这也充分表明了求职的真正动机——图稳。显然，越是大集团的总部，稳定性越高。）

5.问：我相信当你在原先的公司做到合伙人级别的时候，无论是大合伙人还是小合伙人，你就不用一天到晚背着包出差了吧。

答：对对对，那倒是。

问：你想，你身边的人流动性很大，你就忍吧。等你有一天做到合伙人，不就没事了。

答：但是要跨越那么长的时间，还是要经历那么多出差的过程。

（分析与说明：对前面的问题继续进行诱导，应聘者倒是没有改口，但无法给出合理的解释。）

6.问：可是你要想到，对于我们这种集团型的公司，这类岗位出差的频率也很高啊。

答：您不知道，我在原先的公司，最近大半年的时间一个项目接着一个项目，就没有怎么在北京。

问：那年轻的时候多跑跑，也有好处啊。

答：可是我现在都不年轻了啊，我都觉得自己挺老的了。

问：夸张吧，您20多岁就觉得自己老啦？那我们怎么办啊。

答：我都工作3年了。

问：你让我们太惭愧了，“都工作3年啦”。哎呀小同志啊。

答：我又把您惹着了。

问：对啊，你让我们工作十几年的人都闷死了。

答：那您在这里工作多舒服、多幸福啊。

（分析与说明：在这个问题的回答上，再次体现出应聘者的不成熟。但同时，也透露出应聘者尽管追求稳定的工作环境，但也同样追求成就感，否则，不会有这样的时间压力。此外，应聘者求职欲望非常强烈，所以很在意面试官的感受。这提醒我们要格外关注她的回答是否有讨好我们的倾向。到这个问题时，应聘者的求职动机可以说基本上已经摸清楚了。）

7.问：我看你在那里还挺幸福的呢（笑）。你对自己笔试成绩满意吗？

答：不太满意，最后的结果有点不理想（因为是用英文作答的一段交谈略去）。

（分析与说明：问这个问题，是要看应聘者在做完一件事之后，是否有总结的习惯。从回答的情况来看，这一点倒还不错。）

8.问：本科毕业后为何没去读研呢？

答：大二的时候想出国，后来想在国内考ACCA吧，还省钱一点，也希望利用工作一段的经历积累些经验。况且自己当时英语又没有十足的把握，本科的学校又不是清华、北大这样的院校，那就别钻牛角尖了。不如从另外一条途径把会计和英语结合起来，将来这两个方向都能发展。

（分析与说明：这个问题是要考察应聘者对于自己的职业发展定位的考虑，及其职业成熟度的问题。从回答情况来看，对自己还是做了一定的思考和认识的。这是我们希望看到的。）



9.问：那你到了这个岗位，英语可能用的机会不多哦。工作中可能很少会用到英语。

答：是吗？那我可以自学。

问：自学和工作中用是两个概念，熟练程度可能完全不同了。

答：哦，其实有时候觉得不用英语是一件挺幸福的事情。

问：嘿，（笑）你这顺着我们说，不见得会让我们录用你的啊。你让我们会觉得前面讲的东西很矛盾的。

答：英语是一个素质，不管是否是亮点，反正我有这么一个特长。但是我不一定非在工作中都发挥出来的。我还喜欢钓鱼呢，那在工作中也不一定能发挥出来啊。

（分析与说明：这个问题采用了递进提问的方法，是验证应聘者叙述的真实性，还是在考察应聘者的职业定位问题，但使用的隐蔽式提问的方法。在她回答时，明显出现顺着我们的意思回答的情况，我故意明示这一点，是给应聘者一个暗示：请说真话。这里运用了压力面试的方法。）

10.问：那我问你个问题，中国最好的财经类大学是哪几所？

答：那要看什么专业了，人大、复旦都不错的。

问：南有厦大、北有中财。这两个学校我认为都排在你们学校前面，你接受这一点吗？

答：接受，完全接受。

（分析与说明：这里忽然转移提问，应聘者的思路被打乱了。采用了乱序提问法。）

11.问：我接下来可以告诉你的是，在财务部，有很多这两个学校毕业的同事，包括研究生。那你刚才告诉我们的是你把会计和英语结合在一起做是你的优势，刚才我们又谈到了英语在这个岗位上基本上用不到，那你的优势体现在什么地方呢？

答：在大学的时候，想到因为还没有进入社会，英语很热门，会计也很热门，很幸运这两个方面我都挺愿意学的，我就把这两个方面结合起来了，应聘的时候作为一个亮点。但不一定自身所有的亮点都会在工作过程中体现，包括自己还有一些人格魅力，可能也没机会体现的。

（分析与说明：问题又回到了应聘者的自我认知上。提问时，采用了压力面试的方法，直接给应聘者一个否定的意见，让其回答。应聘者的回答没有纠缠于否认我们的观点，而是想办法表达自己的意思，这是比较好的表达方式。然而，从回答情况来看，她对进入这个职位后，自己的优劣势没有很好地分析。而且，在回答过程中，出现了一些让我们需要特别关注的点。一个刚工作几年的人，把人格魅力作为自己的优势，很有意思。）

12.问：人格魅力？说来听听有啥人格魅力？

答：这个嘛，要长期交往后才能被发现。您把我招过来后慢慢就发现了。

问：（笑）那可不行，万一招过来后不胜任这个岗位呢？我们冒的风险也太大了。法律法规要求也越来越严格，我们不能招来以后再试啊。

答：也没啥人格魅力，您一问我就紧张了。（思考……）也就是比较易于接触吧。

（分析与说明：显然，从这个回答来看，应聘者对于自己的性格是比较自得的，但这种性格和工作之间的匹配，她没有思考过。而且，对于自己性格中突出的优势，也没有太清楚的认识。）

13.问：嗯，那缺点呢？

答：缺点，缺点就是比较直一点。刚接触的同事可能不太习惯。要改，不太会绕弯子。

问：比较直，嗯。还有别的吗？

答：口才不太好，说的话都被您抓住这么多把柄了。

问：口才不好？我可没看出来。我们都是老同志了，你是年轻同志，被抓住把柄很正常的。

答：我觉得在您面前我都思维混乱了。

问：那是因为原来思维就不清晰吧，不是口才的问题。

答：（笑）是，被您抓住了。

（分析与说明：在应聘者企图回避问题时，采用压力面试的方法进行追问。至少面试到这个阶段时，可以感到，应聘者的逻辑思维能力确实一般，对自我认知的成熟度也一般。接下来开始转移话题。）

14.问：你当时换第一份工作是因为什么？

答：想找一个大一点的事务所。因为原先的小所涉及的业务面比较窄，到下一家公司后审计的都是大型的集团，能让自己视野更开阔，也能接触到ERP系统，很多都是新东西，能使自己有所长进。

（分析与说明：采用了乱序提问法，实际上还是在和前面了解的择业动机在进行验证。从回答情况看，和前面的判断是相吻合的：有一定的成就动机。）

15.问：你英文那么好，学校也不错，毕业时为什么没去四大？

答：一直想考ACCA，但知道去了四大后工作太忙。觉得自己不具备在高压下还能继续准备考试的能力。怕自己没有毅力坚持不下来，如果是那样，单纯一个本科学历，找工作没有什么优势。

（分析与说明：从应聘者的回答中，感觉到她的压力承受能力一般。但这种直接以主观原因而不是客观原因来回答面试官的，反倒比较少见，很多应聘者这时都会找一些客观理由来解释。对此，需要进一步了解。如果确实如她所说，则这个女孩倒还是比较单纯的。）

16.问：你学钢琴学了多少年？

答：学了好长时间，从4岁开始。

问：基本上什么时间后就没再学？是大学以前还是以后？

答：大学以前。

问：记得那时候一般一天练习多长时间？

答：考级的时候一天最多弹2~3个小时。那时候已经谈不上爱好了，只是当做任务了。

问：这样大致推算，你加起来学琴的时间也有10年了吧？

答：嗯，肯定有的。

（分析与说明：这个问题就属于乱序提问法。应聘者的注意力被引开，但面试官应该清楚地意识到之后需要提问什么内容。）

17.问：学琴都能坚持10年，工作中考ACCA，为什么不能坚持呢？

答：因为学琴有一些是自我的爱好，现在特别累的时候还去弹弹琴放松一下。如果在四大，刚毕业后还不太熟悉社会的环境，每天特别累、压力大，加上当时英文不太好，有点不太自信。想找一份能够边工作边准备考试的工作。

问：那你在这个岗位上也不一定有时间准备的。

答：现在已经考完很多门了。原先如果在四大，首先不了解四大的工作，其次不了解考试的内容，都要去准备。

问：你这12门课，都是一次性过关吗？

答：不是，有一门就是考了3次才过。

（分析与说明：到此时，可以基本得出结论：应聘者有学习的意识，但对于自己的学习能力并不是很自信。另外，她可能在一定程度上存在兴趣导向做事的倾向。对有兴趣的事能够较好地坚持，但对于在外界压力下做事时，持久性可能会稍差一些。）

18.问：觉得自己脾气急不急？

答：还可以。但是有事情的话就会说出来，不在心里藏着，这也算是缺点吧。

（分析与说明：面试到此时，应聘者非常突出的一个特点，就是语速很快，在我们问完问题之后，基本上不假思索就回答，尽管这样的回答屡次被我们抓住把柄，但她依然没有意识到。提问这个问题，其实也是观察应聘者对自己的认知。从回答的情况看，她对这点有一定认识，但从其表达的方式上来看，没真正觉得这是什么缺点或不足。）

19.问：举个例子吧，工作中自己对领导交办的工作很满意，周围的老同事也认为不错，但是被领导批评了，会怎么办？

答：这种情况太正常了，我经常会遇到。感觉在领导那里，和你自己的期望不一样。原先自己认为很完美的工作，也确实尽力了，但与领导的期望有差异。这种情况下我不会发脾气，发脾气的情况是如果手下做错了什么，我才会发呢。

问：合着你的意思是，谁比你官大你不会发脾气，官比你小就会对他发脾气了？那有点问题吧。（笑）

答：我做的工作就是让领导满意，如果没有满意，我要向他解释清楚，并按照指示的意思去做。对下属就不一样了，他要接受我的意见。

问：那你怎么保证你的意见一定是对的？

答：我们可以先交流啊。但是民主之后一定要有集中。

问：那如果你是错的怎么办？

答：是我的错我也会认的。

（分析与说明：这个回答体现出应聘者在两方面的不足：一是总结与反省能力。当领导不满意时，她应该首先考虑一下领导为什么会这样，哪些地方不满意。但她的回答没有涉及如何对自己进行反省。二是应聘者有比较明显的军队作风。但部队里带兵打仗的路子，对企业来说，是很不适用的。这个可能和其成长环境有关系，需要进一步验证。）

20.问：从小到大，你觉得自己的生活环境顺不顺？父母中谁对你的影响最大？

答：很顺，从小就生活在一个特别幸福的家庭中。我爸爸对我影响最大，他是一名军人，感觉他是一个特别有责任感的人。

（分析与说明：通过了解应聘者的家庭背景，验证了这是一个父母给孩子的照顾非常多的家庭。在这样的家庭中，可能会导致应聘者存在两方面的问题：一是独立性相对较弱，二是有非常严格的服从观念。当她作为下属时，这个问题不突出。但当她作为上级时，这种管理方式，在企业中可能会存在较大问题。而且，在前面的问题里面，这种倾向性无意中已经体现：“发脾气的情况是如果手下做错了什么，我才会发呢”）

21.问：你有没有想过，公司和部队有很大的差别。军队强调等级，但在企业里不一定级别高的领导就是对的，对这点你怎么看？

答：嗯。所以我说，我在保证和领导充分交流并告诉他我的意见的同时，如果他还坚持自己的意见，我也会选择听从指示。

（分析与说明：这个回答说明我们对应聘者在服从性方面的判断，应该还是比较准确的。但这对于其未来的领导风格可能会有较大问题。而且对于问题的回答，她是从自己是下属的角度来看的，但刚才暴露的，恰恰是她作为上级时可能出现的问题。）

22.问：给我们讲一个你在自己过去的经历中最不成功的一件事情。

答：那应该就是特别认真地准备一门认证考试，结果没有考过吧。因为整个过程中确实花费了很多的心血，结果还是令人失望。

问：然后呢？没了？

答：没啥了。就是觉得人生很多事情也不是按照自己的意愿发生，有些时候偶然也是必然。

问：没有总结吗？

答：总结一下呢，可能还是复习得不到位，没有准备到点子上。

（分析与说明：这个回答其实非常清楚地暴露了应聘者的不足：思考的深度较弱。）

23.问：刚才我的问题还没有问完，比如说，你和领导的沟通，你发现你的观点是对的，而领导的做法可能会给公司带来比较大的损失。你几次提醒他后他还不接受，这时候你怎么做？

答：我的观点是对的是吧？如果领导这么做真的会给公司带来损失，那我就不会按照他的意见办了。但还是会在和他充分交流的基础上，明确此事对公司的不利之处，并婉转地说出如果再这样的话，我可能会向更高级的领导反映，前提是我们的出发点都是为公司好。

问：如果他语气很严厉，你会怎么样？会哭吗？

答：那也要告诉他。应该不会吧，我工作都3年了，什么批评没受过啊。

问：有那么夸张吗？工作3年就什么批评都受过了？你把人生想得太简单了吧，小同志。

答：不会哭的，又没做错什么事，哭什么啊。那毕竟是受委屈了啊。受委屈了，回家说说就好了，女孩子也不是什么事情都要靠哭来解决的。

（分析与说明：由于前面在提问时，应聘者的回答并不理想，我们在转换话题之后，重新提出，是希望看看她在思路调整之后，是否能意识到对这个问题的回答，其实不应该那么简单。但从回答的结果来看，应聘者还是属于不够成熟的。而且，在面试结束前，这个小女孩哭了。这种行为再次证明了她不够成熟和不够职业。）

24.问：你用什么办法去做心理上的调节呢？

答：就是会向父母、朋友什么的聊天倾诉一下。

（分析与说明：这个问题没有明显的指向性。提问的目的，一是由于现场感觉应聘者的情绪非常紧张，所以用这种话题放松气氛，二是也看看她是否有一定的自我消化能力。从回答来看，感觉她还是一个对外界依赖性较强，自我调适能力不是很高的人。）

25.问：那调节之后接着怎么处理这件事情？你还是会告诉你领导的上级主管对吧，那如果你领导打击报复你呢？

答：这毕竟是个法制社会吧。

问：但你毕竟是他主管的人啊，得知你向他的领导告密，给你穿小鞋你怎么办？

答：我们毕竟有继续交流的时间吧，我没做错，他总不能非要说我错了吧。

问：他要是说你态度不好呢？

答：我不表现出态度不好，我好好工作啊。

（分析与说明：在这里使用了非常典型的压力面试的方法，对于应聘者的回答，直接给与不同的意见。在回答过程中，应聘者的情绪明显开始急躁，显然对这种方式的提问感觉非常不舒服。同时她的回答，也明显表现出其思想的单纯。）

26.问：你看就是在咱们俩这么聊的过程中，你表现得已经开始态度不好了，在实际过程中怎么能让我们相信遇到这类情况你态度会很和缓呢？

答：我是被冻的（指屋里的冷气开得太大）。（笑）我总想说服您，您不听我说，我着急。

（分析与说明：应聘者的思路已经完全乱了。但前后两句回答非常有意思。前面一句是找客观原因，后面一句马上又从自己的身上找不足，中间没有太多的间隔时间，应该基本上是应聘者下意识的反应。从这个细节中可以判断，应聘者一是反应速度还可以，在我们不断的追问和压力面试的方式下，思维速度还过得去；二是有一定的自我反省意识。）

27.问：我没不听你说啊（笑）。你在学校做过什么学生工作吗？

答：做过外联社秘书长。

问：为什么没有在学校学生会或者团委做呢？

答：当时希望自己在英语方面多积累一些知识，外联社会对此有帮助。

（分析与说明：前面对应聘者的管理风格和管理能力有所质疑，因此提问的重点开始转向了解应聘者的管理潜质。从回答来看，应聘者求学期间，担任社会工作的目的，不是提高自己的组织和管理能力，而是提高英语水平。）

28.问：你希望10年以后自己在职业方面会有什么成就呢？

答：没有想过太多，就是希望别浪费眼前的时间，抓住每一个机遇，一步一步做。至于做到什么，一方面取决于能力，另一方面由上级决定。

问：有没有一个较为长远的事业规划？

答：不太好说（想）。每一个财务人员最后都希望做到CFO吧。



（分析与说明：从回答来看，对自己是否适合做管理人员，没有太清晰的思考。当然，也可能是觉得不好说，因为不知道面试官是否喜欢有“野心”、有想法的人。也许应聘者觉得，体现出自己踏踏实实，可能是更好的答案。对此，还需要进一步了解。）

29.问：我不赞成你的观点。我接触过很多财务人员给自己的定位叫做“财务专家”，这与CFO可是两个不同的职业道路。财务专家承担的不是管理的职责，而是给决策提供财务方面的专业建议。

答：那我还是喜欢您说的后一种，以前没有深入想过这个问题。可能自己还是比较缺乏决策能力的。

问：可我看你刚才说管底下人的时候说得一套一套的。

答：（笑）我不是管底下人，但我要对公司负责，当然要他好好做工作了，不是管人家。

问：那人家跟你有不同意见不代表人家不好好工作啊。

答：我们会充分交流啊。交流达不到目的的话，民主后就要充分集中，我就集中了呗。

（分析与说明：在面试官的追问之下，应聘者的回答已经离题，表明其在这方面确实没有太深入的思考。）

30.问：我没什么问题了。看看你有什么问题问我们吗？现在暖和点了吧。

答：嗯，我没什么问题了，估计自己也够呛了。

（分析与说明：根据职位的要求，对应聘者的能力素质的了解已经基本有所把握，所以准备结束面试了。本来希望通过应聘者提问的问题看看她所关注的重点，没想到她给出了这样一个没有信心的回答。显然，这次面试给她带来了较大的挫折感。）

31.问：够呛了？你给今天自己的面试打多少分？

答：不太满意。

问：不太满意？总分为一百分，你给自己打多少分呢？

答：（哽咽）。

（分析与说明：应聘者的现场表现非常出人意料。之前，虽然能感觉到她很紧张，但脸上始终保持了笑容，而且回答问题的速度也都还比较快。但转眼间，应聘者突然做出了这样的表现。）

32.问：别这样。你是觉得自己太急了是吗？

答：（哽咽）。我觉得根本就不受我控制。

问：那本来面试过程也不应该受你控制啊。

答：感觉回答得有些咄咄逼人，其实我根本就不是那样的人。

（分析与说明：虽然应聘者开始哽咽，但我们也没有放弃掉这个机会。当然，问题不能以太刺激的方式来问。从回答来看，这位应聘者的好强也又一次体现出来。）

面试分析：

从整个面试过程来看，我们对应聘者的判断是：性格比较好强，有一定的成就动机，人也较为聪明，整体素质还是不错的。对所应聘的职位有很强的求职欲望。从前面的笔试来看，专业功底还可以。在整个面试过程中，虽然面试官的问题问得比较紧，

但应聘者整体而言的表现还说得过去，反应速度和思维能力尚可。虽然从前面的分析中，可以看到应聘者的回答不是很令人满意，但考虑到这是一个工作还不到3年的应聘者，在这种提问的方式下做出上述回答，可以说基本过关了。在面试过程中，应聘者最突出的不足，一是抗压能力，或者说挫折承受能力不理想，所以会在最后哭鼻子；二是整体来说，人比较单纯，对社会和自我的认知都不够成熟；三是管理潜质不明显，至少从目前来看，不适合做管理类职位。

此次面试所涉及的职位，在公司内属于职位最低的层级，属于辅助管理类职位。除了专业本身的要求外，需要应聘者有一定的分析能力和沟通能力。至于管理潜质，要求不算太高。因为此职位的上升通道，既有可能走管理道路，也有可能走专业化道路。此外，该职位所在的团队，职业化程度较高，对于一个基础还可以的新人，有较为充足的时间去学习和提高。

基于上述考虑，我们决定，将此应聘者作为该职位的候选人之一，推荐给了相关部门进行面试。

## 七、面试实录与分析（二）

应聘部门：总经理办公室

应聘职位：行政类文秘

候选人信息：某女，英语专业，本科毕业两年，一年事业单位助理工作经验，一年自由职业者工作经验（口译和笔译）

1.问：你老家是哪里的呢？

答：山东临沂。

问：是老区吗？

答：是。

问：临沂人民怎么样啊（笑）？

答：临沂发展挺快的，尤其是小商品批发市场，据说是全国第二的，除了温州以外。

问：不是温州，是义乌。做笔译和口译，知识面不够广啊！

答：嗯，是（笑）。我主要是做展览和技术方面的比较多。

（分析与说明：从简历上看，应聘者的户口在哪里不清楚，所以有待核实。另外，这个问题作为热场问题，可以使应聘者的情绪放松。面试官对应聘者的回答给与挑战，不过应聘者的心态和态度表现得较为放松。）

2.问：你觉得笔译和口译哪个更累？

答：可能是笔译吧。因为做笔译经常要加班，总是熬夜，熬到凌晨好几点。

问：哪个挣钱更多呢？

答：要说挣钱的话，还是口译。

问：那你怎么不多接点口译的工作呢？

答：但是笔译是基础啊。

问：对啊，那你基础不是已经不错了吗。

答：我希望多做一些那个（笔译），因为一方面做笔译的时候，能够从中得到一些细小的快乐比较多。每做完一个比较好的句子，就会觉得很开心；另一方面也想维持一种长期的关系，做的笔译的活全部是之前不认识的人介绍的，后来都成为了朋友。

（分析与说明：这是一个出乎应聘者意料的问题。设计这个问题的本意，在于了解应聘者的专业技能——比如笔译还是口译更拿手，因为她所应聘的岗位，口译的要求要高于笔译。但应聘者的回答，表明应聘者的笔译能力应该超过口译能力。）

3.问：你的专业证书是专业八级对吧，你们同学本科阶段过专八的人多吗？

答：我们英语系有80%~90%的通过率。

问：专八如果不过的话意味着什么呢？

答：拿不到学位证书吧。

（分析与说明：就我们的了解，对于英语专业的本科生来说，毕业要求是通过专业四级的考试，而专八是对英语专业研究生的要求。因此，这个问题的设计，实际上是从侧面考察应聘者的英文水平在同学中属于什么程度。她的回答给我们的感觉是，在同学中，她没有太把自己的英文水平当做可值得炫耀的地方。从另外一个角度思考，眼前这位应聘者的英文水平，在读书期间可能一般。对此，后面从通过别的问题进行了验证。）

4.问：你之前在那个事业单位做助理的时候是全职工作吗？为什么辞职呢？

答：是全职。那时候想以后做口译员，正好7月份的时候在外面的学校有个口译的培训，感觉比市面上的周末班好很多，在原先的单位请长假不太好请，夏天就辞职去参加培训了。后来口译做了一段时间以后，发现也不像当初想象的那么简单，关于一些行业背景、未来的发展方向什么的其实没想清楚，所以现在想再找工作了。

问：太冲动了吧？

答：应该说有点。

（分析与说明：了解应聘者的求职动机。从她的回答中，一是可以验证她的口译水平确实不如笔译，二是对自己的职业打算不清晰。做事有可能会比较随意。）

5.问：说老实话，有点不太理解。当时给你解决户口了吗？

答：没有，现在户口还在山东老家。以前这个单位是可以解决的，好像从这一两年开始就不行了。

（分析与说明：她所应聘的职位，有可能会有一些出国机会。当户口在外地时，对公司而言，办理手续相对要麻烦些。）

6.问：父母做什么工作呢？你是独生女吗？

答：他们现在都是工人，以前是农民。我不是独生女，还有一弟一妹。弟弟上大学，妹妹上高中。

问：那你还要赚钱贴补一下？

答：嗯，我就是给弟弟生活费。

（分析与说明：了解应聘者的家庭背景，会发现她的职业选择和通常情况比较冲突。像这种背景出身的女孩子，家里一般都会要求找一个稳定的工作。事业单位其实非常符合这个特点。而且作为家中的老大，应该考虑到自己有一份稳定工作对家庭的意义。从这个角度看，不能说应聘者对家庭不负责任，但至少我们猜测，她有可能是一个做事更多从自身感受和想法出发，考虑问题不够周到的人。）

7.问：那你做自由职业挣的钱和原来在事业单位相比怎么样？

答：现在是原先的两倍，原来一个月就2000多一点。

问：那继续做自由职业者多好啊。

答：觉得社交面太窄了，有一段时间挺极端的，在家呆着连电话都不想接。

问：连电话都不想接？你应该渴望接才对啊。好不容易有人打电话，能狂聊一通。

答：（笑）说是这么说，在网上可能聊得比较多，但是一听到电话铃响，心里就会一震。

问：是半夜响吗？

答：不是，都是白天的（笑）。可能是一个人独处的时间太久了，就会有特别想继续一个人呆下去的倾向，但是又知道这样对未来的发展肯定是不好的。

（分析与说明：了解应聘者转换工作的动机是什么。收入显然是考虑的一个方面，虽然，这也符合一般的情况，但为了这个，应聘者放弃的是一种稳定。当然，这也体现出应聘者对自己的一种自信。不过后面的回答很有意思，暴露出应聘者性格中的一种矛盾——明知道沟通非常重要，但内心里似乎有逃避的倾向。对于她所应聘的职位来说，这是个较大的问题。）

8.问：你觉得自己是什么样性格的人呢？

答：偏外向吧。所以才会对这个（一直做自由职业者）比较担心。

（分析与说明：从回答来看，没有太强的逻辑性，而且和前面给我们的感受不符。为了不让应聘者在这个问题上看出面试官的考察点，从而投其所好，下面开始转移问题。）

9.问：你给自己的职业定位是怎么样？

答：我觉得现在自己的行业背景属于模糊的那种，希望在未来三五年里学会一个行业、专业的知识，之后再确定在这个行业中做哪方面的工作，比如或者做市场，或者其他方面。现在最主要的是希望学到一个行业的知识，用英语作为一个工具吧。

问：所以换句话说，你将来不打算把英语作为吃饭的工具？

答：对。

问：为什么呢？现在市场上也非常缺乏同传水平高的人才啊，而且收入是每小时以千元计算的。

答：嗯，那要先进入那个圈子，但是进入圈子之前的准备时间是很漫长的，而且同传也要求知识面很广，我更希望自己能够专注于某一个行业吧。

（分析与说明：显然，应聘者对于自己的口译能力信心不足。由于看不到现有工作的前途，所以萌生了转换工作的想法。可以说，这是一种被动的转换，缺乏对自己未来的清晰设计。之所以要对应聘者的求职动机和职业设计进行详尽考察，原因在于这个职位较为特殊，工作琐碎，成就感低，但有较多机会接触高层领导。我们不希望应聘者借此职位作为跳板，在短时间内进行内部的工作转换，而是希望任职者至少能承担三五年的工作。显然，当应聘者对自己没有规划时，我们对她在这样的岗位上能坚持多少时间难以把握，因为她很有可能因为到了岗位上，看到了这个岗位的特点之后，在较短时间内选择离开。）

10.问：那你觉得你适合做什么性质的工作？

答：与人接触、交往多一点的协调类工作。

问：你是觉得这类工作能够给你带来成就感，还是因为你喜欢？

答：还是比较喜欢吧。

问：为什么与人打交道会给你带来快乐？

答：我是觉得，如果能顺利地沟通，能够让某件事情顺利地进行下去的话，完成这件事情，这就让我觉得快乐。

问：那你是更关注于过程中的沟通，还是事情取得良好的结果后觉得快乐？

答：我认为一项工作我努力去做了，在过程中同时也享受着，然后结果自然而然就是我要的了。

问：那可不一定吧？

答：可是我觉得总体来说会是这样的，因为我比较强调过程中的努力。

（分析与说明：正好把问题又转回到了前面对她性格的了解。这个回答验证了应聘者是一个比较在意做事过程中感受的人。当一份工作让她感觉到做起来有兴趣时，她有可能会迸发出很高的热情，但当工作本身相对枯燥时，她选择放弃的可能性也是较大的。特别是我们感到她本身在职业的选择上，就过于随意。）

11.问：那我给你举一个极端一点的例子。一种情况是过程差一点，结果很快乐；另一种是过程很快乐，结果很一般，你选择哪种？

答：那还看是什么事情了。如果是生活中的事情，过程会比较重要，但是工作中结果重要，因为工作是要求效率的。

（分析与说明：这个回答和前面的回答是矛盾的。显然，应聘者没有掉入到我们的问题陷阱中，而是按照自己对问题的判断做出的回答。所以，在这一点上，我们还需要进一步考察。由于应聘者可能意识到了问题的指向，所以我们的提问方向又做了调整。）

12.问：当时没打算考研究生吗？

答：当时考了，但是没被录取。

问：后来没再考？

答：后来觉得工作中能学到的东西比在上学时学到得多。工作5个月以后就觉得工作和读书的区别特别明显，学生时代学到的知识是基础，应用后才能更胜一筹。

（分析与说明：这是又一次对应聘者的职业动机进行考察，发现她对自己的职业发展问题思考较少。对于是否进一步学习的判断，完全没有和自己的职业发展方向、自己的专业和特长结合在一起思考。从回答来看，感觉她是在为自己没有读研找借口。）

13.问：大学期间成绩怎么样呢？

答：那时候在我们班是前5名，在系里面差不多是前15%，我们系大概是380人。

问：你们给奖学金是怎么给的？

答：差不多10%~15%的人得到。



问：你说是全部加在一起还是？

答：不是，是得到一、二、三等的人数。一等大概是七八个人，二等有十几个人，三等奖就多一些了。

问：那我看你拿的是二等奖学金。

答：二等一次，三等一次。

问：那就说明你学习成绩也不是特别好的吧，是吗？

答：对，不是全系前七八名的成绩。

问：那你基本排在二三十名？

答：前15%。

问：380多人的前15%，大概在前50，是这意思吗？

答：差不多吧。

（分析与说明：这里验证了我们前面的判断，应聘者对于自己的学习成绩，并不是特别引以为豪，在读书期间，属于中上水平。这里的提问采用了不断追问细节的方法，从整个问题的设计上，是典型的乱序提问法，与前面的提问相呼应。经过中间多个问题之后，应聘者通常已经无法在回答问题时，再考虑和前面问题的一致性了。这就使得不真实的回答可以被验证出来。）

14.问：你在读书期间我看你的社会工作主要就是在外边做翻译吧？做学生工作很少。

答：学生工作在简历上没写，在我们系的学生会做过。

问：什么头衔呢？

答：学习部，没有头衔（笑）。

问：干事？

答：对，干事。

问：做了多长时间？

答：半年到一年吧。

问：到底是半年还是一年？

答：半年到一年，具体多长时间我真的不记得了（笑）。

问：你不会吧，才多大啊。

答：（笑）因为这段经历我不觉得它有多么重要，我会把它放到我的生活中来，会觉得过程比较重要，所以不去算有几个月。

（分析与说明：很有意思的回答。学生工作显然没有给她留下什么印象，比较大的可能性是这段时间，她没有太多的投入，自然也就没有什么收获。看来，组织协调一类的工作，并非她的兴趣所在。或者其能力一般，做得也不好。）

15.问：你当时在事业单位做助理的活都干什么呢？除了翻译以外。

答：联系、协调工作，还有一些行政工作。

问：和秘书有什么区别吗？

答：我不知道秘书都具体做些什么工作。

问：在原来那边还有秘书吗？

答：好像大家都叫助理。

问：对，没有秘书这个职位，对吗？

答：对。

问：你觉得做这个活最难的在什么地方？

答：最难的？我不觉得有什么难的，因为我也一直在学习，所以没觉得有什么地方是特别困难的。

问：那你觉得需要什么样的能力要求？

答：需要特别灵活，还需要有很强的逻辑性、条理性，还需要细心，还有一定的领导能力，因为布展的时候我是小组的协调人，小组里有国内和国外的设计师，作为协调人要控制整个布展的进程，协调各方关系。

（分析与说明：当应聘者说这个活没什么困难的时候，其实并没有让我们看到她的自信，而是感到了她对问题理解的深度。作为一个刚刚毕业的本科生，在工作的头一年里面，遇到很多难办的事情是非常正常的，也正是因为对这些困难的克服，才能帮助这些刚刚走上工作岗位的年轻人尽快成熟和提高。我们更相信，工作中不是没有困难，而是她根本看不见问题在哪里。或者工作就是应付。可以说，对这个问题的回答，使得我们已经开始质疑她的能力。）

16.问：你享受在事业单位做助理的那份工作吗？

答：挺享受的，那个时候做得挺开心的，感觉能学到很多东西，特别是刚开始还不太敢张口说英文，后来慢慢地也就适应了。

问：那你当时那么开心地工作，为什么毅然决然地辞职呢？

答：当时和一个在大使馆的人聊到理想的时候，突然之间就想去学习，将来很想做口译，正好是在夏天，就参加那个培训班了。

（分析与说明：听起来非常草率的决定。结合前面的回答来判断，她前面的回答反映出她是一个做事比较随意的人。这种性格不适合做秘书类的职位，其实更适合她目前的这种自由职业。）

17.问：我不是很理解，你骤然停止你喜欢的工作，这体现了什么性格呢？

答：其实我当时在做这个决定的时候更多地是想以后能不能保证我的生活，和今后自己做自由职业者时可能会遇到什么困难，至于这体现了性格的哪些方面，可能外人会看得比较清楚。

问：那像你这种选择，从公司的角度，始终会有这样一个担心，哪天你再跟使馆的人聊聊天，类似的情况就再次发生了，怎么办？

答：但是当我真正实施了一些想法后，最开始特别享受做自由职业的时光，但后来想了很长时间，就在想以后怎么办，想到

后来还是希望给自己找一份全职工作。在这个过程中我觉得就已经对我将来的职业发展有了一个大概的想法了，所以之后又想找一份工作，它至少能让我做三五年，并且在这个行业内固定下来，不会再去突然地又想起来什么又去做了。

问：那万一哪天你又有了一个新的主意，以前也没做过，觉得那样也不错呢？

答：但是之前我已经有过这样一次经历了，所以要再去做的话，肯定就不会像当初那样，突然一下想做什么就做什么了。

（分析与说明：应聘者显然没有意识到自己深层次的问题，或者说，没有思考自己行动的准则是什么，是否存在不足之处。她无法意识到到底是什么导致自己过去的辞职，也就无法保证未来此类情况不会再度发生。）

18.问：那你给自己职业生涯设计的是10年以后想做到什么程度？

答：我最想做的是市场，虽然现在对市场没有特别深的概念。

问：那为什么不去一些企业去应聘市场类的工作呢？

答：我觉得自己现在资格还不够吧。

问：那你可以先去应聘一些基层类的销售工作啊，以你的经历来讲应聘这类职位又不难。

答：我觉得在国企的话可能这份工作能够让我稳定一些，然后我在做这份工作的同时学到的东西可能比在外企学到的要更多，因为我觉得外企可能会把每一分钟都安排得满满的，自己去想、去思考的时间就会很少了，就没有什么消化的时间了。

问：那你怎么知道在国企就会给你消化的时间？

答：我现在是这么认为的（笑），但具体怎么样需要您告诉我。

问：那我告诉你，可能够呛。

答：我希望自己能够找到这种时间，但是外企我知道的是这样的，国企我觉得应该会有一些时间，至少会比外企多一些可以自己思考的时间。

问：那外企也有大锅饭，国企也有做得比较好的。所以对你来讲，如果你拿这个判断标准的话是有问题的啊。

答：为什么呢？

问：那你为什么总是觉得在外企自己思考的时间就一定比在国企少呢？

答：因为我有几个朋友都在外企工作啊。

问：那你有朋友在我们公司工作吗？

答：没有。

问：那你怎么知道我们公司在这方面的情况呢？

答：因为我可以通过贵公司的网站，我觉得贵公司是有自己的一套体系的，所有的工作都是在这套体系下运行的。

问：那外企不是吗？

答：外企也是，但是会把每个人每一秒钟都填满，甚至不是你工作份内的事情，只要领导觉得你有精力、有时间来做这件事，就会让你去做。我觉得在国企这些方面要相对好一些。

问：但你应聘的这个职位可不一定的，这个职位的工作特点是很杂。

答：这个我知道，做助理是比较辛苦的，但我觉得做行政类工作和学习不冲突。

问：不一样的，你要告诉我这两个之间的差异，国企和外企在这一点看起来有本质的差异。

答：这点我还没想好（笑）。

（分析与说明：在上述回答中，应聘者的思路已经基本混乱，在对工作的选择上，非常盲目。给出的论据和论点之间没有清晰的逻辑。）

19.问：假如将来你做市场的工作，不常用到英语了，你会不会选择？

答：看未来的发展吧。

问：对啊，就是在未来，如果有这样的机会。

答：如果将来这个机会能够让我做很长时间的话，而不是一年半年。

问：做半年一年也谈不上英语丢掉了，是吧。

答：嗯，我会去选择。因为英语毕竟是自己平时也可以训练的，有时长期用不到英语的时候也会用各种方式让自己去练习。

（分析与说明：又一次表明，应聘者对职业的选择，完全没有和自己的专长结合在一起考虑。）

20.问：你有没有想过当你做了自由职业者以后，已经没有作息时间的要求了，这是其一。其二你是自由职业者，自己是自己的老板，但是现在这个职位是伺候人的，上面有很多大领导，这是一个巨大的变化。人从有枷锁到自由比较容易，反之则很难。对这个问题怎么看呢？

答：我认为，自由职业的自由，好像是此自由非彼自由一样。平时我们说的自由，是没有约束、没有人管，但是我那时候的自由职业强调的是职业，而不是自由。

问：但从性质来看是自由的，这个你不能否认吧？至少你从来不用请假吧。

答：但是我从来就不向自己请假。

问：但时间可以自己完全调节和控制的吧。

答：基本上只要有工作我都会连轴转，没黑没白地做。

问：对啊，那是你自己有权去选择支配时间。

答：但是我没有说今天我会选择不去做这项工作。

问：那只是你没有选择而已，至少你有这样的权利，是这概念吧？但是在你应聘的这个职位上将不再有支配时间的权利，你的时间是由别人去安排。

答：我觉得自己要是选择一份全职的工作，无论是做助理还是其他，都是需要时间管理，并且服从职位的规定和规则，这本身就是必需的。

问：对，没有问题，但是你要是应聘销售类的职位，相对来讲时间就会宽得多。一下子这么大的跨度，让我们怎么相信你能尽快适应这个岗位？

答：一方面我没觉得这个跨度大，另一方面我觉得自己适应能力也挺强的，对自己喜欢做的工作中的规定不会有什么不适应。

（分析与说明：这个问题的本意，是想看看她对于从不受约束的SOHO一族，变为上班族时，是否有足够的心理准备，是否有清楚的证据告诉我们，这种转换没有任何问题。遗憾，她的回答完全没有体现出这两点，后面的说明只不过是空洞的表白而已。）

21.问：但是你告诉我们的是，你喜欢的是市场类的工作哦，这个工作可不是你喜欢的。对这个问题怎么看？

答：我是偏外向的人，但是我也有内向的性格，刚才我也说了，希望在三五年学到一些行业内的东西，以后再做市场。所以前面的三五年我是希望能够稳定地做事情，学到东西。

问：但它未必是你喜欢的工作哦。

答：我觉得我选择了就会去喜欢。

问：选择了就一定会喜欢？不一定吧。

答：我觉得我会努力去喜欢。

问：努力去喜欢？

答：（笑）最后也一定会喜欢。我觉得不管自己在做什么事情的时候都是这样子：经过考虑后选择了都会努力去喜欢，在过程中享受，然后也会喜欢上它。

问：如果选择了以后，你还是会发现喜欢不上呢？

答：这个概率比较小。

问：概率会比较大的。

答：但是对于我来说，概率会比较小。

（分析与说明：最后一句回答属于和面试官抬杠了，无意中暴露出应聘者性格中比较倔的一面。而且，从回答里面可以再次看到，应聘者是一个很在意工作兴趣和感受的人。但她所应聘的职位，给不了这些内容。所以，应聘者如果上任，能坚持多久？）

22.问：你了解这个职位是做什么事情吗？你对这些工作会不会有成就感？

答：我从网上了解了一些。

问：那你告诉我都做些什么？

答：基本上是准备一些会议稿子，接待重要来宾，做一些日常行政的工作。

问：那你觉得做这些工作会有什么成就感吗？

答：我不知道您说的成就感是不是指完成一些大项目什么的。

问：那你说说什么是成就感？



答：对于我来说，我觉得做每件事情都会有成就感。

问：每件事都会有成就感？会吗？吃饭也有成就感？

答：吃饭啊，如果我生病了还能吃下……

问：正常情况下，吃饭会有成就感吗？

答：这个和工作不一样。

问：可你告诉我们的是每件事情都有成就感。

答：我会去寻找一种成就感。吃饭的时候如果是自己做的，我会特别有成就感。

问：那如果不是你自己做的，比如每天都吃食堂呢？

答：（想）我觉得这个，这个假设本身就不成立。

问：你不要忘了至少在一段时间内每天吃食堂的人是很多的。

答：每天吃食堂我也会有成就感，因为我会觉得食堂的饭天天都是重复的，我能够能吃下去，也挺有成就感的。

（分析与说明：对于成就感的理解，难以自圆其说。特别是最后的回答，非常牵强。在不断追问的过程中，感觉应聘者的理解能力不是太好。）

23.问：好，那你告诉我们，什么性质的事情会给你带来成就感？重复性的事情会吗？

答：就是我有一个任务要完成，把事情做完了，就会有成就感。举个例子，就是我在做翻译的过程中，把某个长句子拿过来分割，一点点分析透彻了……

问：那如果不难呢？比如让你用英语介绍一下你自己，假如让你完成这样一项任务，简短的自我介绍一下，你说完以后会有成就感吗？

答：我会把它放在整体里面，看总体的成就感。

问：如果你做的十件事情中有九件全部是这样简单的事情，你还会有成就感吗？

答：如果把所有事情都累积起来，完成了我该做的任务，我也会有成就感。

问：要是这么说的话，你对成就感的标准是否定得太低了？

答：这是针对每一件不同的事情而言的。

问：对啊，比如说你有能力做一百件事情，但工作中只安排了你做非常简单的十件事，做完后会有成就感吗？

答：我会的。

问：这也会有啊？

答：是的，因为我是希望在工作中和生活中寻找每一个能够让我有进步的事情。

问：刚才我说的是，让你翻译十句很简单的话，你觉得你能享受这样的过程吗？

答：那我会去强调另外一方面，我会强调我很快把它做出来，而不是仅仅是做完了。

问：但是这个快对你来说也是很简单的，做完后你会发现，再快也快不到哪去。

答：但这是需要我去做的，这是我的工作。

问：对啊，需要你做和做一件事情得到成就感是两个概念，你同意这个观点吗？

答：是。

问：那让你做很简单的事情，你就会得到快乐？

答：嗯，我会把它联系起来。

问：比如说，让你从1到10加十遍。

答：我觉得这种事情在工作中或者在生活中可能只是用来消遣的，或者是用来.....

问：我给你举的是个极端的例子，这个职位的特点就是每天做大量重复性的工作，所以你告诉我说能够从中得到成就感，说老实话我们不太相信。你做了半年以后，日常工作和从1加到10没有本质区别。

答：我是希望从整体去把握这些工作，把每件事情都归到每个条目下面，把所有事情弄得有条理，比如列一个清单什么的。

问：对啊，但半年以后这些事情就已经都是按部就班了。头半年你可能会有比较好的新鲜感，但半年之后呢？

答：您说的这个按部就班其实可能和我现在做翻译的性质也是一样的，因为做翻译的时候程序上也是这样的。

问：但是你翻译的内容是不一样的，行业是不一样的。

答：但是我觉得从表面上来看性质是一样的。

问：性质不一样。

答：是一样，如果每一天都是在翻译不同的材料，其实它的思路或者是构造都是一样的。还有比如不同材料中的句子，其实是大同小异的，所以我觉得做翻译这件事情和您刚才说的工作基本是一样的。

问：不一样，我告诉你不一样在什么地方。比如说每天告诉你把这个文登记在什么地方，记下文号，记清楚哪个部门拿来的，记下领导批示了什么，你觉得和翻译一样吗？难度一样吗？

答：难度是不一样。但是它的性质从表面上来看是一样的。

问：那你要这么说的话，所有企业管理都一样了。无非是财务管理、人力资源管理、市场管理等。

答：但具体的事情谁做的谁知道啊。

问：对啊，那什么叫谁做的谁知道呢？咱们别把讨论的话题扯远了，我们现在说的是，一个是看起来相似的事情，这叫性质相似，还有一个是做的工作内容基本一样。这是两个概念，我希望你能理解它们的差异。不同行业做销售，看起来路子都是一样的，但实际上差别会非常的大，你不能把这两件事情等同起来。卖杯子和我们公司卖服务产品的都叫销售，但内涵不一样，你不能告诉我你认为是一样的。

答：我是觉得任何事情做到一定程度以后都是在重复一种程序和过程，所以我是要从寻找我的一些快乐，和自己能够得到成就感的一些东西。每个人的看法是不同的，但我是想尽量从中寻找一些开心的东西。

（分析与说明：连续追问，采用了压力面试的方法。在这段对话中，应聘者的逻辑思路已经基本混乱，而且通过她的回答，可以清晰地看出，这是一个对过程的在意程度高于对结果的在意程度的人。这不符合我们这个职位的要求。）

24.问：那如果这样的话，继续做自由职业者，你每天做的工作也会与人打交道，也能得到很多快乐，为什么还一定要到这里做行政类的工作呢？

答：关于自由职业者方面呢，我现在年纪小，也可以转到口译去。

问：对啊。

答：但是我希望能够固定在某一个行业。

问：那你也可以专门做某一个行业的口译啊。

答：如果是做某个行业的口译，最开始的学习我更倾向于在工作中去学习。

问：原来那份不是工作吗？

答：但是如果你没有这个行业的专业知识，开始要去做那个行业的口译的话，没有人会要你的。

（分析与说明：直到这里，应聘者的求职动机算是真相大白，她所希望的，是能有一个行业立足，积累经验，并不是真的未来一定不想做翻译。这个想法本身没错，但结合前面的分析，这个职位显然不适合她。因为这是一个不希望任职者频繁调整的岗位。）

25.问：那对我们来讲，道理是一样的。如果我们选择你，也会考虑你没有这个行业的知识。

答：但是我觉得最开始的行业知识可能会需要的少一些。

问：那不见得啊，我们为什么不招应届毕业生而招有工作经验的人呢？这个职位是要给领导做翻译，领导讲的一定是和行业相关的，是希望你能来了以后马上能上手的。

答：最开始会有一段时间的学习过程，也是和实践相结合的过程。但我要是做一个自由职业的口译，我需要一段时间专门的学习过程，不可能跟人家说参与到这个项目的运作中，但是我去了以后才发现自己掌握的只不过是一些理论的东西。

问：那你觉得你无法从其他的渠道去得到，是这样吗？

答：我觉得这个渠道（实践中学习）可能对于我来说更合适一些。

（分析与说明：这个回答，表明应聘者对于所应聘的职位的特点没有太深的分析和了解。作为一个曾经从事过类似工作的人来说，这种情况不该出现。作为翻译，不了解目前所处的行业以外的其他行业的术语很正常，但未必一定要通过进入到其他行业的方式来积累经验。）

26.问：评价一下自己的性格特点好吗？

答：嗯，性格是偏外向也有一些内向的成分，所以我比较喜欢写东西，比较喜欢与人打交道，跟人交流啊或者是争论一些什么事情（笑）。然后呢，比较有条理性，做事情会顾及团队的氛围。暂时就能说这些了（笑）。

问：性格中有没有什么不足的地方？

答：有，比较急。

问：比较急是吧？体现在什么地方？

答：就是我做自由职业，人家跟我说这个事情你可以十几天完成，我可能就会成天加班干完。我知道这样对身体不好，但是还是放不下。

问：你觉得这是缺点吗？

答：因为我觉得工作和生活需要有一个平衡，但我自己因为性格太急，很少能够达到这种平衡。

（分析与说明：这里的提问，是看应聘者对于自身的性格是否有较为清楚的认识。从前面的问答中，我们已经基本了解了她的性格特点。从回答来看，喜欢争论这一点，是她自己也意识到的。）

27.问：但你要知道，这个职位很有可能出现这种情况，自己的自由时间大幅度缩减。早晨来得早，晚上走得晚。

答：我以前做助理的时候也是这样的。

问：对啊，那你刚才提到的这种工作和生活的平衡就很困难了。

答：我会尽量地从中寻找，至少比我做自由职业时的时间的安排会好一些，因为我可以今天从几点到几点我做什么事情。

问：嗯？你可错了，你的时间是领导定的，不是你自己安排从几点到几点的。

答：但是我觉得会有一个大概的.....

问：错了，你太不了解这个工作了，你面对的是好几个领导，你的工作会经常被打断。

答：我想的是说我工作的时间可能是从早晨7点到晚上9点，之后我就开始做我自己的事情。

问：哦，你是这个意思啊。但你现在做自由职业者时间不都是自己的吗？

答：现在不是这样的，现在每天我早晨起得很晚，我可能11点才起床，然后会做到凌晨两三点，甚至是更晚。

问：对，但这是你自己安排的啊，你完全可以按照正常的作息时间表比如说早起早睡。

答：我觉得要是我把工作和生活都完全放在同一间屋子里的话，会比较困难吧。

问：那你可以外面租间屋子嘛（笑），我不认为这是问题的本质啊。

答：但对于我来说是的，我觉得事情都是针对于某一个人来说的。就是您刚才说的不认同我认为是成就感啊什么的。

问：我不是不认同，我是不太理解。

答：但我自己确实是那么想的，我也确实是可以从中得到乐趣的。

（分析与说明：这个职位的特点是自己掌控时间的灵活性较差，因此，任职者必须要对此有较好的思想准备。但应聘者的回答没有让我们看到这一点。）

28.问：这个工作有很大的一个特点，但我没有看到你对它的理解，就是时间的计划性不掌握在自己的手里，这是与你原来的工作差异非常大的地方。你原来工作到凌晨两点也好、四点也好，是你自己选择的，但是这里的工作时间不能说自己一点支配的权力没有，但大量时间会被切掉，被切得七零八落。

答：我觉得不管是哪个领导的什么事情，都应该有一个类别，我认为可以考虑分类的方式，从中达到一种平衡吧。

问：（摇头）太乐观了。

答：嗯，我是挺乐观的（笑）。

问：但我告诉你，情况不会如此。

答：那会怎么样呢？

问：就是我刚才告诉你的，对时间的计划性不会一点都没有，但是难度非常大，因为你面对的不是一个领导。

答：要是这样的话，我做事情的条理性就会有一定的优势吧。

（分析与说明：感觉应聘者对于前面一个问题并没有太好的理解，所以更具体地进行了追问。但她并没有给出令我们满意的回答。）

29.问：那我问你，两个领导同时给你安排一项工作，都要求你当天上午完成。根据你的判断，每项工作完成的时间都不少于两小时，也就是说肯定不可能在规定的时间内同时完成这两项工作，你会怎么办？

答：我会先找他们商量。

问：他们会说，小李，先把我这个事情做了吧。两个人都是这么说，你的条理性怎么体现？你先做谁的工作？你不要笑哦。我们的秘书最多的时候一上午接到5个领导同时布置的15项工作。

答：（思考）如果工作需要的时间、难度都一样，都需要一个上午之内做完，我很可能去选择官大的领导的活去做（笑），或者是谁先跟我说我做谁的。

问：那你怎么向后布置任务的领导交待？

答：我会和他说，我现在有个非常急的活，是谁谁安排的，我可不可以把您布置的工作拖后一些完成。

问：那如果他说，这个，我比他还急呢？要不你和那个领导商量一下，先做我的。

答：那您可以和他商量一下吗？

问：那你是做秘书的嘛，你去商量吧。

答：那就很难办了。

问：是难办，这就是这个职位的特点啊。这就是你原来的工作和这个职位的巨大差别，原来你是一对一，这个职位是一对多。

答：我就没有一个直接领导吗？

问：有直接领导啊，办公室主任，但他没法帮你把活往后推，因为他官没那么大，这个职位面对的全是大领导，而且是直接给你布置工作。你都是坐在他们身边，在同一个楼层。换句话说，办公室主任给你布置的工作是最少的。

答：如果这两个工作的条件都是那么困难的话，我真的不知道该怎么做了。您能告诉我吗？

问：（笑）就是让你告诉我遇到这种情况，你解决问题的思路吗？

答：我会按照我的分析，去先做可能完成时间短的，或者真的很急，比如10点给我材料，12点赶去开会的工作。



问：嗯，还有别的办法吗？

答：别的就是后面我说的，我看看能不能跟后布置工作的领导商量一下，可不可以在完成第一个工作后，尽快再完成他的。  
我现在想的是3种方法。

问：嗯，一个是跟他商量，一个是你自己控制一下时间和顺序，还有一个是什么？

答：第一个是看哪个完成得快，用得时间短就先做；第二个是看缓急程度；第三个就是商量一下。

问：还有吗？

答：暂时没有了。

问：看来真的是做自由职业时间长了。

答：那您觉得最好的方法是什么呢？

问：你讲的3个办法是办法，但不是最好的办法。你没有想过，去请其他同事适当地帮你做一些吗？

答：（沉默）我.....可能对于交待到我这里来的工作，我会觉得这是我的工作，想要自己去做它。

问：但是你做不完怎么办？是不是应该请人帮帮忙？

答：嗯，是的。

问：所以你做自由职业者时间长了以后，常习惯于一个人做工作，但在这个岗位上你可不是一个人哦（笑）。我这里没有什么了，你有什么问题要问我们吗？

（分析与说明：在这里使用了典型的情景模拟的方法来提问，其实考察的是应聘者过去所做的助理经验。对于一个秘书或助理来说，要学会用好各方面的资源，这也是协调能力的一个重要体现。从另外一个角度来说，对于这位应聘者，由于一直从事独来独往的自由职业，我们需要了解在她心目中，是否还有团队的概念。遗憾的是，在面试官不断追问的过程中，应聘者始终没有想到团队。这对于她进入岗位之后，将是一个潜在问题。虽然这种改变不是不可能，但她已经形成了相对固定的思维模式和做事习惯，这会使调整的难度相对较大。至于5个领导的15项工作的说法，就属于封堵式提问技巧。）

面试分析：

这个职位的核心要求是专业能力、适应性、与人沟通的能力、团队合作意识、求职动机。从应聘者的回答来看，她更多地会把这个职位当成内部调整的跳板，并且由于过去的工作和生活方式，与所应聘的职位要求冲突较大，而本人又没有让我们看到就此所做的足够心理准备，因此，我们没有录用这位应聘者。

## 第七章 重新审视自己，重新认识面试

介绍了招聘的方法、技巧与艺术之后，我们有必要重新检视自己在面试中的优势与不足，同时，也需要对面试的结果有一个客观的认识。

### 一、你算哪种人

做过这些年的招聘之后，我总结了一下，面试有四重境界，对应起来大概有四个层次的面试官：

手中无剑，心中无剑；

手中有剑，心中无剑；

手中有剑，心中有剑；

手中无剑，心中有剑。

第一个层次的面试官，没有经过任何专业训练，完全凭经验和感觉去面试，属于典型的非结构化面试。这类面试官最后的录取标准，基本上可以用两个字概括：感觉。作为专业的面试官，这个层次是不合格的。

第二个层次上的面试官，已经有了一些基本的面试技巧了，但仅仅停留于技巧本身，还不能够把技巧和对职位的理解很好地结合在一起，就像练武一样，完全按照套路打拳，一旦对方不按套路打，或者对方是一个比较高水平的对手，这个套路基本上就被废掉了。那些只会按照结构化面试的题目和顺序，或者只会按照事先准备好的问题来问的面试官，就属于这个层次。

第三个层次上的面试官，可以说已经有了比较好的面试技巧，同时对职位也有了较好的理解。他们在面试过程中，能够根据面试者的不同情况，有针对性地提出各种问题，并做出较为准确的判断。但这类面试官的不足，在于提问过程中，问题本身的逻辑和问题背后隐藏的考察点比较外显，对于有经验的应聘者来说，比较容易掌握面试官的提问思路，从而给出投其所好的回答，降低了面试结果的可信度。但这个层次的面试官，应付一般的应聘者，已经较为自如了。

第四个层次的面试官和前一个层次面试官的最大区别，在于这个水平的面试官，提问看起来毫无顺序和逻辑，应聘者难以了解每个问题背后的考察点和问题之间的逻辑关系，但实际上，面试官是有意识地打乱了原来清晰的逻辑思路，故意让应聘者摸不着头脑。在这种情况下，应聘者通常只能做出真实的回答，否则将难以应付面试过程中，面试官在不同阶段，以不同的问题和不同的提问方式对同一个考察点（例如求职动机）进行的考察。这个层次上的面试官，是那些能够熟练应用本书中提到的各种面试技巧与艺术，做到“题有形，意无形”的面试官。

对于应聘者来说，前三种层次的面试官，他们都是能有应付之道的，而对于第四个层面上的面试官，他们最佳的选择，反倒是展现一个真实的自己。

在我写作本书期间，我收到了一封来自于一个月前被我面试的求职者的信，里面提到的看法，其实非常好地证明：对于应聘者来说，当他们面对的是一个化有形为无形的面试官时，实话实说才是他们最好的选择。“臆想似的揣测”对于他们的求职，可能反倒帮助不大。如果通过这样的面试，能够帮助求职者做出认真的思考，这也是我们为那些辛苦求职的人们所做出的一点点贡献。

为了忠实那位应聘者的表达，我除了删除了他的姓名之外，其他一切未改。

中外运人力资源部负责人

您好：

得到被拒的消息，心里很失望。

应该说自己是有预感的，面试后整整一个星期脑海里都在盘旋面试的问题，发现很多问题自己回答得很仓促，甚至可能会引起面试官误会。在反复地总结中，我发现还是因为自己太想得到这个职位了。无欲则刚，反过来，欲望越强烈，人的思维、语言更容易变形。不可否认，面试是面试官与应聘者的博弈，由于经验的匮乏，一种“臆想似的揣测”反而让我在一些问题的回答中言不由衷，也影响了我在面试官心中的形象。

现在再来重新回答面试时的问题也许已经没有什么意义了，只是我很想表明，我对这份工作的向往与企盼。也许我不是应聘者中最优秀的，但我肯定是最热爱这份工作的人，还记得在回答最后一个关于最低薪酬的问题时，我报出了一个超低的数字，当时没能解释清楚，实在是因为太看重这次机会，即使薪水降到那样的水平，自己都是可以接受的。我想应聘者的业务经验对一个企业来说固然重要，但是对本职工作的热爱与否却会影响到才能发挥的程度。我的业务经验不很丰富，但我一定会将我的全部智慧用于工作中。

另外，我还想说，面试的时间、方式决定了面试对于应聘者的了解肯定是有局限的，我们这个职位也许更看重人的业务钻研能力，对于这一点，我在面试时未能充分展现出来，甚至可能表现出相反的信息：第一次考研失败，转而报考本校；CPA顺利拿下两科，就没有坚持下去。我想说这背后是有原因的，但不是这一页纸能说清的，就是说得清，您也许也没有耐心看完。可是退一步讲似乎也不能凭一两点就对某个人下结论（恕我冒犯，也许我又做了一次臆断），况且经历过失败的人才更懂得珍惜和坚持的意义。从一个人过往的经历中固然可以对这个人做出一定范围内的判断，但未来是可调整的，人也是一步步从幼稚走向成熟，从失败走向成功。其实，在我的成长经历中也不乏为目标坚持奋斗不懈的例子，这些也许再也没有机会讲给您了，呵呵。

最后更正我在面试中回答的一个问题，我现在就职的分部有22人，高级员工4人。

无论如何，我从心底里感谢这次面试，感谢两位面试官的精彩提问，这引发了我对一些问题的深刻思考，真的是一次宝贵的经历！谢谢！

应聘者：xx

2008年8月18日22:40

需要说明的是，我们没有选择这位应聘者的原因，其实并不是像他自己写的那样，我们是在面试过程中，感觉到他对于这份工作本身的要求和自己是否匹配并没有很清楚的认识，面试过程中体现出的是一种盲目的自信，缺乏对自我的清晰反省。

## 二、重新认识面试

不知读者是否有过这样的感觉，有的时候，一个我们很熟悉的同事或朋友，突然做了一件让我们感觉不可思议，甚至不可理喻的事，或者采取了一些我们无法理解的举动。这个时候，我们不免会生出“知人知面不知心”的感慨来。

这就是人的复杂性和变化性。既然对于身边很熟悉的人，我们都无法做到百分百的把握，遑论那些我们从未谋面的应聘者？何况面试的时间，通常也都不会超过一个小时。所以，再高明的面试技巧，都无法保证对应聘者的全方位的认识。不要把面试中形成的印象作为对人的最后判断——这一条是针对那些我们决定录用的人。对于不打算聘用的人，因为不再有机会共事，所以也就不会再出现看人走眼的问题。

俗语说的好：“是骡子是马，拉出来遛遛。”实践才是检验真理的唯一标准。对应聘者也好，对员工也好，最准确的把握，还是来自于对他们正常工作状态下的观察，这也是为什么现在越来越多的公司，在决定是否录用应届毕业生之前，甚至在给他们真正的面试机会之前，需要安排实习的原因所在。

面试的以下两个特点，决定了我们对待应聘者以及经过我们面试进入公司的新员工的态度：

1.人的复杂性和变化性，以及面试时间和技术的有限性，使得面试永远不可能做到看人百分之百地准确。因此，不要把面试结果当成对新员工贴附终身的标签，即使我们的准确率做到了99%——虽然这不可能。

2.面试本身，是有规律的。掌握了高超的招聘艺术和方法，能让我们更准确地找到我们需要的人。因此，学习招聘技术，提升自己的招聘艺术，是每一位面试官的职业要求。

写到这里，本书也将到达尾声。对于一位面试官来说，寻找到合适的候选人，不仅仅是对用人单位负责，也是对候选人负责。而实现这样的境界，实践中的练习与总结是必不可少的，但更重要的是：用心去做。

## 参考文献

- [1]王丽娟. 员工招聘与配置[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006.
- [2]杨毅宏. 世界500强面试实录: 世界500强通用选人标准与在华实践的真实记录[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [3]运用笔迹分析招聘部门文员[OL]. <http://www.bjifenxi.com/graphology/bjzp/a302.html>.