

02-想要成功面试，先要弄懂面试过程

你好，我是白海飞。今天我分享的主题是“想要成功面试，先要弄懂面试过程”。

面试看能力，上场之前能够了解全局，熟悉细节，才能更有针对性地做足准备，做到心中有数。如果你已经参加过很多次面试了，请想一想，你真的清楚整个招聘过程吗？在你知道的那些环节背后，有什么人在主导，目的是什么，要注意什么，该做什么，不该做什么，以及有什么风险，这些问题你清不清楚呢？

今天，我从这些年的经验出发，从一个招聘职位出现，到招聘结束，给你讲讲整个过程都发生了什么、要注意什么。希望你透过面试官的视角，增加认知、充分准备、减少失误，为面试效果加分。（这篇文章主要讲实践，不太有“心流”和方法论的内容，专栏后面的文章会重点介绍投简历、面试和签Offer等各个阶段的详细内容。）

看懂招聘全流程，不打无准备之仗

不同类型的企业，招聘过程可能差异很大。你可能听说过Google有5轮难度超大的面试，但是也许出门左拐，碰上一个小公司的急招，聊半小时就叫你第二天来上班了。即使同一公司的不同团队，面试流程也可能不同。我们今天看一个比较典型的、完整的招聘全过程：从出现用人需求到需求被满足，大体会经历确定职位空缺、收集和筛选简历、面试、签Offer、试用转正等阶段。

1. 确定职位空缺，提前预知工作的难度

一般来讲，公司在两种情况下会出现招人需求，一种是团队有人离开，需要招人填补职位空缺；另一种是因为团队发展或者重组，出现了新的岗位，需要招人来做新的工作。

这两种情况是有区别的，重点在于工作职责和内容是否有变化：

- 填补空缺，招聘前后只是换人，职责和内容保持不变，新招的人把原来离开者的工作接下来就行；
- 新增职位，在现有的人员角色分工的基础上，会出现职责的组合、细分或者新增，新人需要承担之前团队没做过的工作内容或者职责。

这样一来，就对求职者有了不同的要求和影响：

- 填补空缺的职位，因为有前任的工作样板，工作细节清楚、职责明确，确定性高，老板对这个职位的期待也很明确，双方都可以清楚地评价人和工作的匹配度。而且，应聘者完全可以复用前任的经验轻松上手，但是因为有前任的对比，需要超越前任的表现才能获得好评。
- 新增的职位，工作难度和职责细节往往还不清晰，在团队中还没有和其他职位形成稳定的职责接口，甚至老板对这个职位的期待可能还说不清，新人做起工作来，需要很多的探索和磨合，较难上手。但是因为没有对比，你比较容易校正老板的期待，也容易获得好评。

小提示：

搞清楚应聘职位是补坑，还是新增，有利于你进一步评估工作难度和胜任度。

还有一类特殊情况，就是公司在还没出现职位空缺的情况下，做人才储备。这由公司或者业务大部门来发起招聘计划，等把新人集中培训以后，再分到出现职位空缺的团队。这种情况下，应聘者面试时，不知道将来的工作团队，甚至连做什么职责也不清楚，有很大的不确定性。不过，这种情况并不是主流，我就不多说了。

还有一点需要注意，招聘的员工从合同类型上看至少有三种：正式员工、外派员工、实习生。不同的合同类型，会对你的薪酬水平，甚至未来发展情况有决定性的影响。

- 正式员工是本公司的人，享有本公司的福利待遇，公司会关心你的发展机会和稳定性，使你更有归属感；这也是正式员工和外派员工的一个主要而且重要的区别。
- 外派员工由外包公司派遣到本公司工作，不是本公司的人，自然不享受本公司的福利待遇，虽然工作内容和正式员工相仿，但是你的职业发展不由本公司负责，因而你的稳定性和归属感一定会受影响。目前外派模式的采用规模越来越小了。
- 实习生，一般待遇要比正式员工低，但同时招聘门槛也低，是为没有实际工作经验的学生准备的，主要看潜力和工作态度。

小提示：

外派可以是成为正式员工的一个途径，当然，首先得能力够得上才行。

出现招聘需求以后，一般由部门经理根据工作需要，确定职责和要求，然后向上级提交招聘申请（hiring ticket），审批下来之后，部门经理就可以发布职位说明（Job Description，简称JD），着手面试了。不过，如果职位紧急，在拿到审批之前，部门经理就会开始四处找人面试，这样审批一到手，就可以马上发Offer了。

所以，这里要特别提示一点：

小提示：

如果招聘申请没有通过审批，或者审批被冻结，即使你得到了口头Offer，也可能无法入职。只有签了正式Offer才算稳妥。

招聘申请被审批成功，是职位确立的标志。这之后，部门经理撰写JD，通过各种可能的渠道开始收集简历。

2. 了解简历收集渠道和筛选过程，有的放矢

发布JD和收集简历的渠道多种多样，包括但不限于以下这些：

- **内推。**职位在公司内部发布，由内部员工自荐，或者推荐亲朋好友。对于公司来说，这个渠道最省钱，也最可靠；对于应聘者来说，内推筛选通过率最高，大概率会拿到面试机会。
- **公司网站。**一般由HR管理职位招聘信息，有时更新会不及时。所以，应聘者一定要注意职位发布时间。
- **社交平台。**包括官方微博、微信公众号、软文推送等等。这些推送消息具有实时性、准确性，值得关注。
- **招聘网站。**公司跟招聘网站合作，根据搜索条件，可以批量拿到简历。
- **线下招聘会。**常见于各大人才市场，或者校园招聘。
- **猎头公司。**一些中高端职位，上述渠道不容易找到的人才，公司会找猎头公司帮忙。虽然这个成本最高，但是省心省力。

说完了渠道，我们再来看投递简历的注意事项。简单来说，投递简历，要采用尽量可靠的方式。这里其实有很多细节需要注意，我举几个真实的反例：

- 简历邮件标题只有俩字：简历。（至少要写清应聘职位、姓名）

- 简历附件打开是乱码。（请尽量用PDF格式，保证跨平台阅读的一致性）
- 简历邮件被自动归入垃圾邮件。（请用一些稍正式的个人邮箱地址投递简历）

关于简历内容的撰写和筛选情况，我会在后面的文章里详细介绍。如果HR或者面试官觉得你的简历大体匹配职位需求，但是还有一些疑点，比如应聘职位不清晰，或者某项技能可能不过关等问题，可能会电话联系你以进一步核实。这也是筛选的一部分。

小提示：

投递简历之后，随时可能有公司电话预约面试或者做电话初筛。建议你做好心理准备，接到电话不要紧张，这是你第一次获得了与面试官交互的机会，应当尽最大可能展现自己的能力，给对方留下一个好印象。

我曾经打电话给一位在民企工作多年的应聘者，想了解一下他的英语水平。结果呢，他拒绝用英语沟通，理由是“怕说不好”。经过我一再鼓励，他终于说了几句，虽然不流利，但是也能表达清意思。虽然他最终没被录用，但并非折在英语上。所以**不要给自己设限，你认为的，并不一定面试官也这么认为。**

如果收到大量简历，在面试之前还可能加入笔试筛选。笔试考查的内容很多很细，理论基础、编程实践、算法思路等等，甚至有性格测试。这里加入笔试环节，主要是为初筛和定位，摸清应聘者的基本功和技能点，有利于验证能力水平。一般地，笔试主要针对校园招聘或者初级的应聘者，对于资深点的应聘者，笔试就不常见了。

3. 面试，是谁决定了你的去留

简历通过初筛之后，会被送到招聘负责人（一般是部门经理或其助手）手上，然后开始进入多轮面试。**谁来决定一个应聘者面试通过与否？**

面试官可能来源于三类角色：HR、部门大牛、部门经理。HR离部门业务较远，不熟悉职位的要求细节，因此会重点考查人才的基本面：动机（价值观、职业性格）和潜力，往往不会出现在考查其专业技能的面试中；而部门大牛最清楚工作细节，关注应聘者在这些细节上的经验和技能，也就是解决问题的能力；部门经理则要两方面兼顾，既要保证此人能胜任岗位（或者通过学习能够很快胜任），还要验证他的动机和潜力，确保他能认可公司文化，融入团队，保持稳定长远的发展。

所以，部门经理对自己的职位人选负责。在评价应聘者的面试表现时，他会听取HR和部门大牛的反馈，结合自己的体会，做出以下几种决定：

- **录用。**
- **不录用：**不适合本职位（不排除推荐给其他匹配的职业）。
- **候选，留待与后面的人作比较：**不是非常理想的人选，需要再看看后面有没有更合适的（如果时间允许的话）。
- **再面试一次：**没看清，拿不准。这往往是因为面试中应聘者没能充分表达自己的能力所致。

最终，高级经理可能做最后一轮面试，以便确定你确实是符合团队需要的人员。在这一轮对话中，你会得到更多关于公司和团队的信息，这时我建议你先多问多了解，以便能够更好地判断这个职位是否满足你的预期，是否符合你的职业发展规划，甚至为你判断是否要加入这个公司提供信息支持。

注意，根据职位人选的供求情况，部门经理可能会调整对职位的预期，从而使职位要求发生变化。假如一个高级DBA职位迟迟找不到合格的人选，部门经理不得已降低要求，改招中级DBA，入职后执行培养计划，使他尽快发展成工作需要的高级DBA。所以，有可能你面试完了一个多月没有回复，却忽然一天收到了二面通知。

作为应聘者，在面试阶段你的任务就是，充分展示与职位相关的、能力素质模型的要素，同时了解公司团队，建立互信。

小提示：

面试，要尽量避免远程电话或者视频交谈，选择面对面谈，为的是充分和有效地沟通。

之前招聘一位业务分析师，一位在东北出差的应聘者接到面试通知后，婉拒了视频会议的面试方式，第二天赶到北京，来参加我们的面试。二面也是当天来，当天走。他的经验、专业技能和协作能力都很强，我明白他是怕视频会议影响了他的发挥，阻碍了彼此的了解。

4. 签Offer，定薪水

面试通过之后，恭喜你，HR或者部门经理开始跟你聊Offer了，这时主要是谈福利待遇和入职日期。HR或者部门经理会给出这个职位的薪水，你需要根据对这个工作机会的评价，提出符合自己预期的薪水期望值。关于如何谈薪水，我在后面也会单独讲述，这里需要着重提醒的是，这个阶段不能闭口不提薪水，但是要太高了也会被认为不够“自知”。

那么谁决定给你多少薪水呢？是部门经理。部门经理，即要负责业务指标，又要关注员工激励和绩效考核，还要兼顾团队公平，而薪水是其中非常重要的影响因素，因此他要对此项负责，而HR负责提供公司级别的薪水标准范围，如果部门经理的薪水诉求超过了薪水范围，会被交给上一管理层审批。

5. 入职试用期，你还不能放松警惕

当你通过了面试，又签了Offer，并在入职日期签了正式劳动合同，就万事大吉了吗？当然不是。

假如你在试用期内的工作表现不能满足职位要求，公司在有证据证明的情况下，是可以辞退你的。当然，这段时间，公司也会尽力帮你增加新技能、熟悉新工作、融入新团队。你呢？需要尽快地承担起工作职责，用能力说话，持续建立和加强同团队的信任，推动个人和团队的发展。

总结

今天，我带你过了一遍招聘的全流程。可以看到，在这一环扣一环的流程中，HR负责快速筛选简历，组织面试，确保为职位快速找到合适的人；而部门经理才是决定你面试结果的人，也是决定这份Offer薪资水平的人。

作为应聘者，你需要了解这些“利益干系人”的关注点，从而有针对性地、最大化地展示你的能力。（关于面试官如何考查你的素质模型要素，也就是面试的一些常用方法，我们下一篇再说。）

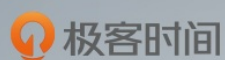
思考时间

通过今天的内容，相信你已经了解了HR和部门经理在招聘过程中的不同分工。面试中，具体情况要具体分析。前天，一位极客时间的用户，收到一家外企高级程序员职位的面试通知，要接受公司总部的项目负责人（在国外）的一面（非技术面试），然后再由该公司的国内团队来进行技术面试。请你帮忙想一想，一面是

什么目的？一面和二面之间是什么关系？他应该从哪些方面做准备呢？

欢迎在“留言区”留言，与我分享。

最后，感谢你学习今天的内容，如果你觉得这篇文章对你有帮助的话，也欢迎把它分享给更多的朋友。



面试现场

面试只是起点，能力才是终局

白海飞

IBM 软件商务系统经理



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

精选留言：

• Leo 2019-02-01 09:36:18

我刚毕业时有过几次日企研发岗的面试经历和本期的问题相似。先简单分享一下，

首先大领导面试时考察的点有

- 1、人品、世界观，看价值观是否与企业一致；
- 2、气质、意愿、灵活性，看是否有培养潜力；
- 3、了解当地人员，因为大领导在日本，对中国当地的人文环境并没有准确的了解。通过这种面试了解普遍的情况来调整他自己的期望。与此同时也放低身价，给受面试者对个人及企业留下良好的印象；

部门经理面试考察

- 1、过往经验、技术技能
- 2、研发拓展能力
- 3、团队合作能力
- 4、职业期望

当然可能是一些价值观方面的问题已经被大领导问过了，所以考察相对少一些。但是会结合前一次的问题进行补充提问。以考察受面试者对该职位的重视度，另一方面也考察是否有精益，也就是持续精进的态度和习惯。

本期的问题是：外企高级程序员职位的面试通知，要接受公司总部的项目负责人（在国外）的一面（非技术面试），然后再由该公司的国内团队来进行技术面试。

首先和我的经历类似能想到一面会更宏观、二面会更具体。其次从面试官的角色出发大致可以猜到，

总部的项目负责人需要的是

- 1、价值观与团队文化一致；
- 2、能力基本胜任（不低于基本要求，否者影响项目质量或者进度；也不超过预期否者影响项目成本）；
- 3、能快速融入项目团队（语言能力、沟通能力）；
- 4、有培养潜力、有一定领导力潜力。

国内团队可能会关注

- 1、面试者技能是否senior
- 2、做事是否靠谱
- 3、是不是好合作
- 4、以及以上总部负责人关心的问题

[28赞]

作者回复2019-02-01 14:37:45

@请编辑给置顶。

这个答案包含了对总部和中国团队的定位，分析得比较全面。

- 2019-02-01 14:26:29

个人较缺乏面试经验，所以说一下个人认为的准备需要。

还是老师之前所说的两个要点：

知己，知彼。

把控个人能力并展现；

了解对方情况以应对。

个人理解一面是远程面试。

一面的面试人在国外，就需要考虑国外面试官的因素。

1.时差。国外的负责人处于不同的国家，至少先了解对方那边的作息时间，然后对应处理自己这边的安排。尽量约一个双方都有较好状态的时间。

2.外语。（个人水平有限，所以没有较好的英语水平）但是还是想说，准备准备英语，包括联系一下自我介绍之类的。就算对方不要求语言，使用对方或者国际通用的语言也是一种尊重。

3.对于对方公司的了解。包括企业文化，以及业务方向等。最起码要知道自己将来做什么。机会与挑战在哪里。以及这个公司在个人选择的优先级高低。

4.个人认为最重要的，技术。高级程序员，程序员技术不一定是全部，但至少是不可或缺的核心能力。技术不单单是掌握的技术栈，还有对目前主流技术，发展趋势等，的看法与理解。个人认为能合理的审视当前的形势，比实际掌握某个技术更重要。 [3赞]

作者回复2019-02-20 20:29:51

有意义的点。谢谢。

@编辑，请置顶，供大家参考评论。

- 海飞 2019-02-01 00:25:10

感谢One day同学提出的实用性问题，让我们有机会细细思考。 [3赞]

- jk 2019-02-11 10:19:36

一面是项目负责人，非技术面试，对应到能力素质模型的下两层：潜力和动机。

动机看价值观，职业性格，是否适合团队

潜力看是否可培养，提高的空间和能力

二面是技术面试，对应能力素质模型的上两层：技能和经验。

技能看能否胜任本职工作，技能提升是否存在空间
经验看是否有同类项目的执行经历 [2赞]

作者回复2019-02-21 19:22:29

嗯，分析得很有道理。

• 王维 2019-02-14 08:44:06

一面的目的是了解这个人的整体素质，如沟通，工作态度，为人，业务知识等软指标。二面的目的是考察这个人的技术能力，也就是硬指标。

这位应聘者应该在软指标和硬指标上做好充分准备，以自信的心态迎接面试。 [1赞]

作者回复2019-02-15 12:36:54

嗯，想弄清楚这个问题，得明白一面的人和二面的人的职责有什么不同。一般老外是中国这边的上级，但是老外先面，而中国二面，说明什么呢？

• 暴风雪 2019-03-26 13:01:19

刚好我这次入职的面试就是外企，只有一面，面试形式是两个面试官在远程，一个面试官在现场。其中主要发问者都是远程的面试官，所以我觉得有这些方面的考察：

1.个人的工作经历。面试时都是围绕着我简历的项目展开的，这让我回答得很舒服。

2.个人的应变能力。上面的流程差不多后，就问了一些具体问题，让我现场回答解决思路。说实话，这个过程我挺紧张的。

还有其他的方面，希望老师能指点一下，让我在以后的面试中表现更加优秀，谢谢！

作者回复2019-03-27 07:34:45

这和我面试的思路有点像，先从经历切入，了解应聘者的能力范围；再就该范围问客观问题，看他的能力深度。其实经历中还能看出他的动机和潜力。

所以经历介绍和对答中的内容，对后面的客观问题有铺垫作用。你感觉到了么？注意到了这点，你就知道前面怎么往自己擅长而且职位需要的方向上答了，后面的某些客观问答也就有底了。

• 中年男子 2019-02-18 22:44:45

非技术面试应该是主要是看面试者的性格以及沟通能力是否能快速融合进项目组

作者回复2019-02-21 15:02:59

嗯，这方面的考查是必要的。

• krystal 2019-02-16 11:24:18

一面应该是二面的领导吧，一面主要是看应聘者的人品性格、潜能方面，做一个筛选操作。

• 花骨朵 2019-02-15 09:49:26

一面目的：了解应聘者的潜力，了解其软实力，核实简历中的疑点，进一步确认应聘者跟职位的匹配程度；

一面跟二面之间的关系：经过一面筛选，过滤掉与公司企业文化不符、基本素质不满足的应聘者

• Roy 2019-02-03 11:01:58

与国外电面应该是要考察这个人远程合作或者沟通的技能。是否可以通过远程很好表达事情。也是HR初面的筛选

作者回复2019-02-20 20:32:11

不排除这种目的。谢谢分享。