

开篇词-面试，这样做会功到自然成

你好，我是白海飞，现在是IBM的软件商务系统经理。

最近几周，我和同事们一直忙着面试。从应聘者的言谈举止中，我们切实感受到了互联网寒冬来临后，软件工程师的两种截然不同的心态：一种是蛰伏，另一种是躁动。

- 蛰伏者想的是：我老老实实干活儿，公司千万不要裁我，等熬过这段寒冬，就不怕了。但是一旦被裁，满心惊恐，被迫匆匆忙忙赶赴面试现场。
- 躁动者则想：公司万一朝我动刀，我可就麻烦了，不如赶紧找别的出路。虽说已经在未雨绸缪，但依然殚精竭虑，急于找到下家。

这两类应聘者在面试时，都表现出相同的特点：准备不足，急于求成，不能把能力清晰明确地表达出来，最终导致面试大多失败。这是特殊的寒冬时期造成的呢，还是应聘者本身造成的呢？怎样才能避免呢？我想从面试官的角度来和你谈一谈。

作为一名Manager，招聘面试是我日常最重要的工作之一。在过去的这十多年里，我曾经招过很多职位，包括开发、测试、架构、产品经理、项目经理、系统工程师、客户支持等等，细数起来，这些职位几乎覆盖了一条产品线的全部角色。当然，说到招聘结果，这些人里我既招过令人拍手称快的能手，也招过让我悔得跺脚的差队友，更错过过很多的潜力股。可以说，我在招聘这件事上，摸爬滚打了三个阶段。

一开始，我面人凭的是感觉，比如感觉这位干过几年，来头又不小，看谈吐也不俗，就他吧。可入职干了俩月以后，我们才发现他够不上职位的要求。我觉得这是面试不够充分，考查不够准确导致的。为了招到合适的人，我开始关注面人技巧，也看大量的面经，为的是揭开应聘者的包装，一针见血地找出他的缺点和破绽。

就这样，我越来越能看出应聘者的问题，也就逐步进入了第二个阶段。不过，那段时间的我，非常累，因为要从具有不同缺点的多个候选人中，权衡再三，选出一个满意的。这种纠结就像你摇到购车资格，手里攥着钱，却选不出中意的车一样。

过了好长一段时间，我才意识到了我的错误：如果他们的缺点都是我特别在意的，那我怎么可能从不满意的几个人中，选出满意的一个呢？我意识到，**需要关注的，应该是应聘者的优点**。缺点每个人都有，但是要把工作做好的话，首先凭的是优点。如果优点能发挥到位，缺点能够被其他的因素补足，那这个人就是合适的。

优点发挥得足够强，就可以弥补缺点，除非你的舞台不合适。

明白了这一点之后，我进入了第三个阶段：我不再追求挑出应聘者的缺点，而是鼓励对方讲出经历中真实且深刻的部分，给他机会去展现思维的极限，这样才容易探索到他的能力边界，了解到他在接近常态下的思维方式和结构，洞察他的做事动机和潜力。只有这样，我才能找到应聘者的优点和特长，探求适合他发挥长项的条件和场景。当然，当某些缺点击穿底线的时候，是必须考虑拒绝的，比如诚信问题。

所以，面试的核心，对于应聘者，是想方设法让面试官认可自己对职位有用的那些优点。

再后来，我的工作经验越来越丰富，可是对面试的概念却越来越模糊了：到底什么才算面试呢？

一定是求职的时候和面试官一问一答的对话，才叫面试吗？想想看，你升职前，公司对你进行面对面评审，算不算面试呢？当然算呀！再有，老板找你谈工作，算不算面试呢？这是在考查你的贡献和能力水平，算呀！还有，你和客户谈合作，客户衡量你的信用资质和产品服务水平，算不算面试呢？这里考查的不仅是你个人，还包括你的团队、产品、服务，也算呀！

所以，求职面试里肯定有些基本的特性，和上面提到的场景是共通的。那是不是说，如果掌握了面试的某些根本性原则和最佳实践，也可以拓展到其他关键的，但是看起来并不像“面试”的对话中去呢？

我认为是的。面试和这类关键对话的共同适用原则是：

用真诚的态度，有效地表达自己的能力和价值，建立相互的信任和认可。

所以，我在考虑素质模型的时候就想，如果我的应聘者或者团队成员明白这个模型每层的内涵和关系，也就明白了从哪些方面衡量自己的竞争力，那他们该会多么自信从容地展现这些能力，并且多么清楚自己还需在哪方面保持上进呀！如果大家了解了“详历”的单元结构，是不是就能轻而易举地发现和讲述自己的亮点，省得我磨破嘴皮，他却还在隔靴搔痒？

你，其实能力很强，只是缺少发掘和表达自己能力的的能力。

我认为，这是很多应聘者面试失败的原因。因为在面试现场，我了解到应聘者虽是某某项目的主力，但是他就是不知道如何把创新和价值讲出来，不知道如何把自己在项目中的作用讲出来，不知道如何把自己的能力展示出来。多么遗憾呀。

网上的面经非常多，在我这个职能经理看来，大体有两类：一类是资深HR讲，另一类是资深面霸讲。HR由于对职位本身缺乏经验，其面经不能在业务、技术和管理等专业能力的考查上给应聘者指导。面霸的面经则仅从应聘者的角度出发，以通过面试为目标，虽然有操作性，但是往往略显偏颇而且短视，比如把面试官和应聘者看成敌对的双方，由此催生出一些不讲诚信的做法。

在这个专栏里，我想要做两件事：

- 竖一面放大镜，带你看清自己的能力结构（而不仅仅只是关注技术层面），明白培养这些能力的关键因素，并且启发你在自身经历中寻找反映这些能力的素材和故事。
- 搭一座桥，一座在面试官和求职者中间，让沟通更直接、更到位的桥。让你能够分析面试问题的意图，用有价值、有亮点的经历或观点去回答，让面试官轻而易举地看出你的能力和价值。

我会尽我所能，把这两件事做好：

- 在“知彼篇”里，让应聘者明白面试官眼里的人才素质模型，这相当于面试的“考点大纲”；介绍公司整个招聘过程，带你了解面试中考查能力的一般方法，让你更容易理解面试官的意图。
- 在“知己篇”里，带你搞清楚什么是工作中决定个人发展的关键因素，进而明确自己该不该换工作；另一方面，明确自己的职业愿景和规划。准备一份详历，挖掘自己的能力、价值和亮点，并浓缩成一份受青睐的简历给面试官看。
- 在“问答篇”里，和你分析面试中常见的几类问题，包括如何解释清楚一个技术点，如何体现你在项目中的重要性等等，帮助你回答得更加精准到位。
- 在“贯通篇”里，重点分析几种能力：学习能力、精益能力、协作能力、管理和领导能力等等，这些能力

都体现为解决问题的能力，目的是让你了解提高这些能力的关键因素，到详历中寻找合适的事例，全面精准地把你真实的能力水平展现给面试官。

- 在“综合篇”里，盘点面试官和应聘者的认知偏差，强调双向选择中，帮你明确该如何衡量新团队和新环境，如何处理和老东家的关系，以及从面试中学习，为长远的发展提供动力。

一个优秀的人，其职业发展的终极目标，是把自己变得更优秀。你，一定也曾经辉煌过，其实，你的内心从未停止过对优秀的追求。你可以看出来，我在这个专栏中所提到的理念和方法，并非某些面霸面经里讲的“粉饰性修复”，不是教你如何去“哄”“躲”“演”，我也根本不想做这事。“临时抱佛脚”地看这种面经，甚至连佛脚都不抱就去碰运气，是对面试的敷衍。

你能敷衍面试官，但是你能敷衍自己的人生么？

所以，寒冬来临的时候，你是要赖在被窝里取暖，还是要加紧锻炼，准备迎接春天呢？

最后，与其说这是一个关于面试的专栏，不如说，我是想借着面试这个场景，和你聊聊一个优秀的人应该如何规划自己的职业。我希望这个专栏能让你更了解面试、更了解工作、更了解自己，并在自己的职业成熟度上有所启发，走出一条不同寻常的路。

欢迎你和我分享你关于面试，以及职业的一些故事或者想法。想一想，你在面试中遇到过哪些不知道如何回答的问题？或者有哪些成功经验？欢迎在留言区留言，我们一起讨论交流，共同提高。



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：

- Terry 2019-01-28 20:23:55
非常欣赏老师对面试“不敷衍”的态度。
老师14年都在IBM工作，是这家公司的哪方面让您一直留在这里呢？ [21赞]

作者回复2019-01-28 22:57:27

先给你这个问题点赞！

与其说是“这家公司”，不如说是“这个团队”。第四篇将介绍一个如何判断好团队的点，是我的真实感

受，我们可以到那篇再细聊。

- 兔2🐰 2019-01-28 20:08:46

面试过程中，要对自己的简历，做过的项目要有深层次的解析，同一个问题最好能提供3~5种解决方案，达到一定程度的思维复杂度。除了技术知识，有效的表达能力显得额外重要。 [14赞]

作者回复2019-01-29 08:01:51

说得很赞！后面的文章有展开讨论，等你一起讨论。

- 芦花似雨飘 2019-02-18 19:30:34

其实面试是一个双向选择的过程，是战场又不是战场。你如何用自己的专业能力令面试官折服，达到面试官的招聘期许，又如何根据面试官了解公司团队，是否适合自己未来的发展以及是否符合自己内心的期待。选择一个合适的公司会导致双向收益或者双向损失不同的结局 [8赞]

作者回复2019-02-20 08:30:55

精到！

@编辑，麻烦置顶，谢谢。

- 上善若水 2019-01-30 07:50:50

我关于面试想知道到 一是想知道自己有哪些能力不足可以通过工作学习尽快补齐 二是想知道招聘者有什么诉求能贴合固然好 不能贴合可以减少无用功 内心并不没有企图学点面经 偷点儿机取点儿巧蒙混过关取得好“结果” 看到老师开宗明义 我觉得我找到了 所以过来当学生m9(´▽`)就是你！ [6赞]

作者回复2019-01-30 09:07:45

非常欣赏你的动机！面试是互相匹配的过程。你的第二个问题，可以简单说下我的看法：针对某一场面试，如果职位描述JD中不能看清职位所需，别担心，好的面试官可以在问答中向你表明职位需要的能力，你能对着问题表达清自己就够了；如果是提前准备某一类职位的面试，多看几份相关职位等级的JD，就了解基本技能要求了。你第一个问题，除了自查自省，能力高低还是要去面面的，高考还有模拟卷呢，对不对？

- 仲斌 2019-01-29 08:18:24

☹以前面试就不知道什么是准备，也就看看职位简介 最多查查公司.....汗。

现在想想，感觉就是碰运气。之前的面试成功率的确是在是太低了。 [6赞]

作者回复2019-02-15 13:03:22

嗯，多思多得，尽量有备而来。

- 铁男神sama 2019-01-28 18:27:33

第一次面试惨败经历，让我知道了沟通和表达，甚至要比技术还重要。 [5赞]

作者回复2019-01-28 23:02:32

“酒香还怕巷子深，何况你还把口闷。” 🤝

- 大可 2019-01-29 09:13:21

此专栏多久能更新完，建议能否区别于技术专栏，加快更新节奏 [4赞]

作者回复2019-01-30 08:48:28

理解，只是因为我供稿产能有限。无论对于读者，还是我自己，文章质量是第一位的，而质量不只看核心观点，还有结构、实例、行文、图表、语音等等。既使如此，也一定有很多瑕疵或错误。刚开始写这东西，还不熟练，请多包涵。

- 雨生 2019-01-28 20:09:06
明天正好要面试IBM，不知道来不来得及了😂😂😂 [4赞]

作者回复2019-01-28 22:49:37

要不你早点来，我先给你絮叨半小时？😂

- gatsby 2019-01-28 19:23:38
老师说的，用真诚的态度，有效的表达自己的能力和价值。受益不浅。面试的过程也是双方建立信任的初步，真诚是不可缺少，展现自己的才华和价值又涉及到沟通技巧和其他手段和方法，很期待老师接下来的阐述。 [4赞]

作者回复2019-01-29 08:04:21

握手！我们对面试持相同的态度。期待后面就具体的认知和你交流。

- 罗帅 2019-02-11 21:08:12
我一直对面试有一种恐惧，大部分面试失败告终，我有时对一家公司非常向往，希望跟随白老师学习，提高成功率，下次遇到心仪的公司能够靠近一点 [3赞]

作者回复2019-02-12 20:10:20

嗯，能力和自信提高了，紧张就少些。后面有篇讲紧张的，希望到那篇能看到你的分享。

- 马越 2019-01-29 10:54:09
期待后续 [3赞]

作者回复2019-02-15 13:06:43

谢谢支持，尽我所能，不负所期。

- 阿尔卑斯 2019-01-29 00:05:17
我就觉得，这专栏作者的表达水平，信息内容，思想高度等，都相当不错！…不是一般专栏学习能比拟的 [3赞]

作者回复2019-01-29 08:17:42

谢谢认可，我们一篇加一篇地看，一点叠一点地思考。

- Jason 2019-01-28 18:17:03
看起来不错，从试读来看，作者完全把面试升华了。我愿意花45块钱跟作者来场思想的交流。 [3赞]

作者回复2019-01-28 23:00:42

思想的交流——说得好。每场面试交流，我这个做面试官的，其实也在思考提高。我们互相交流，共同提高。

- 蚊子为什么不咬猫 2019-02-26 19:51:50
请问老师。如何发现自己对职业有用的优点？ [2赞]

作者回复2019-02-27 11:43:58

好问题。

工作有很多划分维度：

高协作的(项目经理)，低协作的(作家)；

高重复性的(厨师)，高创新性的(架构设计)；

前台的(销售)，后台的(工程师)；

技术的(开发), 业务的(产品经理);
感性的(UI设计), 理性的(开发);
理论的(算法研究), 实践的(工程师);
工程集成的(架构师), 模块实现的(深度代码控);
.....

每种有相同的素质要求, 也有不同的素质要求。

挑一个, 实际做两年,
体会自身, 看哪块做得好, 哪块做不好;
观察别人, 跟你不同的那点, 对他工作的影响;
你就慢慢发现, 不同优点的人做同一份工作, 也可以出很好的结果。

原来, 某个工作对人的要求不是千篇一律的, 只是对有这个优点的人, 要这样做效果才好, 有那个优点的人, 要那样做才好。慢慢体会吧。

• 二马 2019-02-22 22:14:18

面试是双方互动的过程, 候选人: 我是谁, 我拥有什么能力, 我为什么来, 期望得到什么。面试官: 我们是谁, 我们拥有什么团队, 我们需要什么人, 我们能给予什么机会。面试成功是候选人从我到我们, 是面试官我们多了一个人的过程。 [2赞]

作者回复2019-02-23 07:34:12

说得很棒! 🌟

• James 2019-02-02 10:02:40

建议大家别催更, 我很希望看到高质量的文章。急的人稍安勿躁。 [2赞]

作者回复2019-02-11 20:02:50

握手!

• 雨林霖 2019-01-29 23:41:42

最近去思科面试, 职位是后端工程师。一面是现场面试, 最后告知二面是视频面试, 由美国总部boss直接面, 英文。后续电话了解到, 更多的是技术面。非科班出生, 计算机英文术语是短板, 这个事实逃避不了。因为当时还在职, 时间也很紧, 我放弃了这次英文面试。有人说我怂了, 应该去试一下的, 这个不可否认。但还有一个原因, 出于对面试本身, 和对方公司的尊重, 不想匆忙应对。也许运气不错拿到offer, 但还是希望能充分准备, 再有收获 [2赞]

作者回复2019-01-30 11:59:36

下次不要错过机会了, 面试官看中的不一定是你最担心的。

• 中年男子 2019-01-28 23:26:11

面试真的很需要技巧, 技术水平只是一方面, 我接手的前同事的代码, 在我看来完全是胡写, 然而他现在在阿里。希望能通过这个专栏帮助自己做好职业规划, 提升技术之外的能力。 [2赞]

作者回复2019-01-29 08:12:30

的确, 能力是全方位的。只谈技术的话, 技术的“做”能力是内涵, 是基础, 而技术的“表达”能力是外在, 是升华。

• innovator琳 2019-02-18 09:31:33

老师专栏的主题是面试, 但是这并不是教你如何在面试过程和面试官切磋, 更多的内容是要让我们了解自己, 了解面试, 了解招聘方, 再升华到自己的职业规划, 非常幸运能订阅到此专栏, 希望能跟着白老师让自己的职业生涯更上一层楼。 [1赞]

作者回复2019-02-18 12:34:32

嗯，理解到位，握手。

@编辑，请置顶，谢谢。

- One day 2019-01-30 11:48:45

您好，我面的是一个外企的高级Java开发，我的推荐人说，得先过总部那边负责人（欧美地区的）的第一面（非技术面），后面再面就是国内技术交流部分（是同胞面），但是我缺少这样的面径，无从下手，网络上找的资料感觉都五花八门，刚好有幸请教老师，麻烦指点迷津，不胜感激