

35-通过面试，你能了解这个团队多少？

前面的绝大多数文章，重点都在讲面试官问应聘者的情形，在这篇里，我们说说应聘者怎么从公司那里得到信息。

面试过程是双向的，公司在考查应聘者的同时，应聘者也在考查公司。如果应聘者能了解到更多的公司和职位信息，就能更全面地评价这个职位是否适合自己，充分做好入职的准备，或者避免踩坑，而不仅仅靠薪水来衡量一个职位了。

一般来说，行业、公司、团队、项目、职位等很多层面都会对个人职业生涯产生影响，你通常可以通过网上搜索来了解行业和公司情况，而在面试中则可以通过观察和提问，来进一步了解公司、团队、项目和职位的详细情况。

接下来，我们就来聊一聊面试中可以了解些什么，以及如何了解。

一、观察工作环境

如果你是去公司办公楼参加面试，那你有机会观察这个公司或者团队的办公环境。但需要注意的是，我在这里所说的“工作环境”，从表面上看，代表了公司形象，如果是“整洁明亮、高端时尚”，自然会让人赏心悦目；但除此之外，我建议还要看两点：信息透明度和协作氛围。

这是因为：信息透明度是团队协作的基础。适当的信息被无失真少延迟地公开和传递，甚至让每个人一抬头就能看到，可以统一目标和认知，加强配合和认同，减少浪费和等待，促进全局最优，而不仅是局部最优，从而最大化产出。而协作氛围可以促进团队任务的快速完成，同时保持愉悦感，还能反过来促进信息的流通。

1. 信息透明度（是否有利于快速沟通）

前文讲过，**信息的透明度及其流通速度是判断团队先进性的一个重要因素**。只有团队成员都在同一个信息面上，才能更有效地形成共同目标，沟通顺畅，步调一致，互帮互助。

小提示：

这里的“信息”，可能是组织渠道、战略规划、路线目标、契约通告、项目进度、问题风险、指标监控、榜样奖励，甚至宣传画等。展示方法可能是海报、展板、白板、即时贴、屏幕，甚至墙面涂鸦。

这其中，有适合采用动态展示、快速更新的信息，这是为了方便大家快速获得；也有适合长期展示的，比如，为了渲染气氛，保持目标。

你可以观察办公区有没有相关的展示，都包含什么类型的信息。对于敏捷开发团队，物理看板是常用的信息透明化、可视化设备，上面可能包含用户故事状态、燃尽图、风险图、发布计划等。通过大致判断这些信息的更新和使用频次，你可以估计这些信息的“有用程度”和“可用程度”，进而判断该团队是不是在尽可能地利用办公空间促进快速沟通。

你可能觉得现在都什么时代了，Jira等很多软件工具都能提供信息可视化，还在物理的纸、板子上写写画画多土呀？其实不然，在目前的办公条件下，用“嘴”能说清楚，就不要通过“写”来讨论，因为写会花更多时间；能面对面办公，就不要远程，因为面对面沟通效率更高；能用物理看板展示，就不用电脑系统，因为操作软件要花更多时间（读过《凤凰项目》的朋友会更有感触），而且给只需要看一眼的人增加了打开成本。当然，软件和物理看板最好结合起来使用。

信息透明度高的团队，开放和信任的文化越浓，团队成员沟通效率越高，协作效率也就越高。接下来我们看看协作气氛。

2. 协作气氛（是否有利于提高生产力）

协作是团队生产力的重要保证。

而办公空间的设计，在很大程度上影响着协作效率。一些共享空间和敏捷团队，已经开始转向更开放的“联合办公空间+无墙（或玻璃隔档的）会议空间”。工作中，你只要一抬头，就能看到对面的同事；转一下椅子，就可以和临近的同事讨论内容或者互看屏幕；一个招呼，走两步就能到看板前讨论一个工作项，或者到旁边的沙发上开启一个话题。这些开放的空间，大大缩短了协作的空间距离，从而成为提高协作效率的有力保证。

但开放的办公空间也有一个缺点：人们更容易受到打扰，不利于深度工作。所以，在这样的办公环境里，你可能会看到不少人头上戴着耳机，过滤环境噪音的干扰。

你从办公空间走过，也可以感受到同事们的协作氛围。同事们是否在专注地工作，是否有人突然站起来去更新物理看板，是否有人伸着脖子对着同事的屏幕指指点点，是否水房也有人端着咖啡杯商量着什么。通过大家的沟通和工作状态，你是否可以感受到愉悦、合作的协作氛围呢？

二、言行互动

通过和面试官、前台接待人员的言行互动，你可以感受到这个公司或团队的人员素养，这同样体现了团队文化。

1. 尊重

公司的人文精神应该以对每个人的礼貌和尊重为基础。想一想前台和面试官在见面、接待、开场、问答、结束面试等过程，表现的什么态度、内容有没有偏见、有没有启发和鼓励等。礼貌和尊重的面试，更像一场平等的对话，甚至为了缓解你的紧张感，面试官会营造轻松活跃的气氛。这样的氛围，如果放到团队工作中，将是平等、开放、尊重、互信的，人与人之间容易达成一致，利于合作。

2. 热情和专业

从言谈举止中，你可以感受到大家的工作热情和专业度。比如：

- 面试的组织安排，是否流畅合理？招聘面试的严谨程度，反映了组织对人才的重视程度。
- 多位面试官是否分工明确，互相配合？
- 面试官的言谈是否有感染力？
- 面试官的问题，是否清晰明了，一语中的？也就是说，能清晰地展示问题意图，而且对你来讲，正问到点儿上，而不是无关痛痒：它要么展示你的特长，让你觉得遇到了懂你的人；要么揭示你的短板，启发你的思考。
- 诸多问题之间，是否有逻辑？是否有延续性或者主题脉络？面试的内容，应该是有组织有层次的，可以展示出这场面试的关注点，以及面试官想要什么样的人。如果重点在经验和技能，那是想要马上能干活的；如果还关注潜力，那是准备长期投入，为团队梯队建设做准备，也说明公司有耐心、有实力去培养人；如果还关注动机，包括跳槽动机、职业价值观、性格等等，说明招人比较谨慎，关注团队合作，至少不是先

把应聘者招进来，试用一段不合适就辞退的路子。

- 面试官的问题，是否展示了足够的专业深度和广度？面试官一般都是团队内的精英和领队，面试官的专业度，代表了团队的专业水准，这也是吸引某些优秀应聘者的因素。

专业的面试，会让应聘者感觉是一场别开生面的学习，收获思考和启发。通过对公司人员素养的观察，你可以推断实际工作中团队的表现，了解工作满意度中“人”的因素。我们希望在互相尊重的气氛中工作，而且要和优秀的人为伍。

3. 团队文化和士气

团队文化是团队成员工作时展现出来的信念和价值观，在潜意识里决定着行为准则。士气则是人们心理状态的一种集体反映。建议你观察这两方面的表现，判断自己是否有利于在这样的文化和氛围下发展，而不仅仅是喜不喜欢。

开放 VS 保守。除了看办公空间的安排，信息透明化、可视化的程度，我们还可以从以下细节看这个团队是趋于开放的，还是趋于保守：

- 面试内容是不是紧跟时代。对于技术、业务和管理岗位，每个都有当前发展的热点理论和实践，如果面试官的问题还是在十年前的技术、业务内容，或者管理实践上刨根问底，对流行的内容知之甚少，甚至不屑一顾的话，说明这个团队比较保守。但请注意，基础性的内容，不等同于过时的内容。
- 面试官的观点，是不是有洞见和前瞻性？是否以逻辑、事实和数据为基础？这可以看出团队的领队，是否具有开放的视野，能为团队发掘机会、营造实事求是、客观公正的文化氛围。
- 面试官给你回答问题的自由度，而不设严格的上下文限制。比如让你自己选择擅长的项目进行介绍；情境问题上，允许你探索出更多的可能性。这是鼓励自主的表现。
- 当你扩展甚至否定面试官观点时，面试官是否有好奇心听下去，表现出包容，而不是否定和打击。
- 在面试官验证你的开放心态、自主意识、创新意识时，看他对你的回答的反馈，可以推测其团队鼓励的文化方向。
- 通过大家的精神状态，判断团队士气。是懒懒散散，还是精气十足？大家嬉笑聊天打闹，还是专注认真合作？

4. 项目和职位信息

请珍惜和面试官的交流，尽量多了解一些关键的项目和职位信息，这些一手信息，有助于你评估和这个职位的匹配程度。这里面，你最好了解清楚项目或产品所在的生命周期阶段。

项目或者产品的发展，大致包含这么几个阶段：调研筹划期、投入成长期、成熟稳定期、衰退期：

- 筹划期要进行项目或产品论证，往往还没有拿到足够的资金和授权，很多项目或者产品因为通不过最终立项审批，而终止。
- 一旦进入投入成长期，团队规模将得到扩充，使用技术和资源，创造出产品。
- 当市场趋于稳定或饱和，进入成熟稳定期，保持一定的投入，就可以得到可观的收入，除非发现新的业务扩展方向，否则此时的项目或者产品将处于保持状态，一直持续到衰退期，被新的项目或产品取代。

综上，应聘的项目或者产品最好处于投入成长期，这时虽然工作忙碌，但是团队在发展，随着新技术新业务的引入，你的能力将得到极大的锻炼。如果是筹划期或者成熟期，需要慎重考虑，虽然衰退期也会出现一些

后补充空缺职位，但一般建议不要选择，当然也要视具体情况而定。

那么，如何判断一个项目或产品处于哪个生命周期阶段呢？你可以通过询问其发展历史、团队规模变化、投入和盈利情况来判断。不过，对于服务类团队，多是短期项目，可以通过了解整个团队的历史和现状，来判断发展趋势。

下面是向面试官询问项目或产品生命周期信息的一系列问题，希望你对有所启发：

- 可以说一下该项目/产品/团队的发展历史、规模、竞争力么？（这是挖掘项目、产品、团队的发展阶段）
- 该项目/产品/团队对公司的意义和作用体现在哪些方面？（这是在从公司范围评估，该项目/产品/团队的重要性）
- 该项目/团队的人员配置是怎样的？以及有哪些工作自主性？（这是看项目有什么角色，有什么自主权，可以发挥多大的自主性。如果业务设计、技术选型都要经过别的团队允许，那这个团队只是在做类似外包的项目，苦差事，缺少话语权和成就感）
- 该项目的技术栈、开发方法、管理流程是怎样的？（评估项目技术和管理的先进性和复杂性，进而评估自己的能力是否匹配）
- 该项目当前的主要挑战和目标是什么？（评估项目风险、发展空间，也看对自己的影响）
- 此职位当前要解决的主要问题是什么？复杂性都有哪些？（了解职位挑战和目标，根据个人能力评估匹配度，和工作强度）
- 该职位的工作包括怎样的创新性，以及怎样的操作性内容？（评估该职位的工作性质，判断与自己的创新能力、操作耐心程度是否匹配）
- 要达到什么标准才算把该职位做好？做到什么才算出色呢？公司的绩效考核标准是什么？（了解绩效标准，评估工作难度）
- 该职位需要的关键技能和等级？（看工作难度，与自己的匹配度）
- 该职位同其他的项目角色有什么协作/交互/依赖关系？（看与同事的沟通复杂度、协作挑战）
- 该职位将来的工作内容和目标会有什么变化？发展空间是什么？（了解该职位的天花板是什么，看是否与个人职业规划相符）

总结

总结一下今天的内容。面试，不只是被公司面，更应该抓住机会，更多地了解雇主信息，为自己评估该工作对自己的吸引力，以及与自身的匹配度提供有力支撑。

今天这篇文章中，我不仅提到了如何通过对工作环境的观察，判断团队的信息透明度和协作气氛，还提到如何通过与面试官的对话，以及观察公司同事间的言行互动，来体会公司的人员素养和团队文化，还提到如何更详细地了解项目和职位情况。你可以结合“[04 | 现在的你，到底该不该换工作](#)”中提到的影响工作满意度的三条因素，即可接受的薪酬，“合适”的事，“合适”的人，以及个人的职业规划需要，来综合评价自己对这个职位的满意程度。

实际上，应聘者对公司职位的了解，很难做到面面俱到。很多事情，其实都需要我们在信息不完整时，根据具体的情况做出选择。而在面试求职中，因为薪酬是最直接、最容易量化的，我们很容易把薪酬当成唯一标准去选Offer。也因此，我再次重申我的观点，薪水真的不是工作的全部。

我们一方面要尽量多地了解这个职位的关键点（人和事），另一方面则要努力提高个人的适应性、认同感和学习能力，提高自己快速融入一个新项目，适应新环境的能力，做出大家满意的成果。

思考时间

请结合你面试的经历，说说你都用过什么方法，获得过哪些你认为关键的公司职位信息呢？它让你避开了哪些坑呢？

欢迎在留言区发表你的想法，一起交流。如果今天的文章让你有所感悟，欢迎把它分享给你的朋友。



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」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

精选留言：

- metalmac.kyle 2019-04-19 00:31:29

感谢白老师的提醒，补充了很多之前没注意到的细节方面，同时也提供了不少行之有效的操作方法！不过有一点，这么多内容可能更便于正在实习准备校招的同学来注意，社招的仅通过一次面试，时间太局促很难面面俱到呢，不管怎样，总体观点很值得我们学习——尽可能多的了解雇主信息。[3赞]

作者回复2019-04-19 08:54:14

是的，一场面试，时间太短，看不到那么多。主要靠对公司的好感、对面试官的印象、和对工资的满意程度。我尽量启发大家见微知著，哪怕在某一点上提了个醒儿，也算有价值了。

- 猫头鹰爱拿铁 2019-04-19 08:57:54

上次面试问了vp两个问题。

从当前项目的状态和前景来看，你认为这个职位所在的项目将面临的最大的挑战和困难是什么？你对这个职位的表现期望以及你如何评估绩效？[1赞]

作者回复2019-04-21 23:33:22

赞！

VP没被你难住吧。

- 雪域飞鸿 2019-04-21 17:32:45

面试通过多维度观察面试的公司到底咋样，我从以下几方面去分析。

第一：面试者最开始接触的是人力资源、前台接待，从他们进门的态度服务的意识等能看到对人才的需求是什么样的。

第二：面试者等待面试官的时间这个间隙可以看看周围的环境，了解老师所说的环境中透露出的问题。

第三：如果面试官都不给你提问的机会，那么这个公司就不用考虑了，不管菜不菜，他不想让你了解，没必要浪费时间。

第四：面试后面的提问很关键，这里面遇到好的面试官会给你很多有用的信息，需要注意语言或者引导他多聊聊，这样你就可以更好的了解情况。

作者回复2019-04-21 23:01:38

这个总结挺有操作性！

- 鱼蛋粉 2019-04-21 17:17:00

面试的时候拿一个小本本问上述的问题，会不会显得没礼貌？

作者回复2019-04-21 23:05:11

我个人觉得这样的应聘者态度严谨，做事认真，但有点学生气。不过，我并不是说不用小本本的人就不严谨了，有的人会用脑子记住重要的面试环节的。

- enjoylearning 2019-04-21 09:08:53

询问项目以及生命周期的一系列问题看完很有帮助，为我们找到了了解项目以及团队未来发展的途径。

- 虎虎♥ 2019-04-20 16:33:05

这些问题的答案，会对选择哪个offer提供很多参考信息，避免因为片面理解，进入一个和自己预想完全不一样的团队。但是面试官是不是也会有意无意的美化自己的团队，从而无意识地，却对面试者选择造成干扰？

作者回复2019-04-21 23:11:34

一般的领导应该都有营造美好愿景的能力，而且也看需要，会给团队营造危机感和压迫感。说不上是好是坏。但是好领导总不至于不讲真话骗人的。所以，除了看他说什么，最好亲眼看看团队的情况，侧面打听.....

- bo 2019-04-19 18:11:31

白老师您好！面试过程中经常被问到:你对我们公司了解多少？这个问题怎么回答啊

作者回复2019-04-21 23:24:04

你回答时有什么顾虑么？

这个问题我觉得有点浪费时间，所以我从来不问，或者从来不这么直接问。如果是想了解外面对公司的印象好坏，应聘者会当着面试官说公司坏话么？如果是想看应聘者对公司的关注度，以衡量其"倾心程度"的话，人家之前没时间做功课也是有可能的，即使做功课也仅仅是皮毛而已。自己了解再多，也不如入职之后的培训讲得会更详细全面，更能打动他呀。所以这个问题，只是让人家恭维，我个人以为没什么意义。

所以，如果真有面试官问，你就恭维几句好了。——呵呵。