

## 03-面试官的面试逻辑是什么？

你好，我是白海飞。今天的主题是“面试官的面试逻辑”。在上一篇，我介绍了招聘的全过程，以便让你做到心中有数。今天我们聚焦在面试环节，仔细看一下面试官是如何考查应聘者能力的。

### 面试考查的范围和目的

你可能经历过各种各样的面试，像电话面试、视频面试、现场的多对一，还有群面（一组应聘者围在一起做游戏或者讨论一个方案，而面试官在旁边观察记录你们的表现）等等。在这些正式或者非正式的面试中，不同的面试形式，虽然对你的能力表现有不同程度的限制，但是考查范围其实大致相同，也就是第一篇里提到的应聘者素质模型的四项内容：**经验、技能、潜力和动机**。不同职位和团队，对这四项内容有不同的要求；不同场次的面试官角色不同，对这四层进行考查的侧重点也会不同。

**而面试官的目的，就是找到适合职位要求的候选人，而职位要求，最终体现在素质模型的四层当中。**

要注意的是，这里说的是“适合”的人选，而不是“最好”的人选。这不仅仅是出于用人成本的考虑，还有对员工的职业发展、工作完成质量的考虑。很多面试官，不会选经验技能过剩的应聘者，而是选择经验技能对口，甚至稍微差一点，但是潜力和动机非常不错的应聘者。这样的人选，会更加珍视这个机会，对工作充满兴趣，更有动力接受挑战，主动学习，把工作做好。

#### 小提示：

什么情况下，面试官会判定一个应聘者面试失败呢？

有两种情况：一、发现他不适合；二、不清楚他是否适合。

也许，你会觉得第二种情况有点不通情理，“如果一次面试没搞清楚人家的能力，难道不该再安排一场吗？这样难道不是面试官的问题吗？”其实不然。有些被拒绝的应聘者，其实并没有被发现致命的缺点，只是没有被发现突出的优点而已。

当然，不够资深的面试官，采用的面试方法和问题可能不够恰当，导致看不清应聘者的能力，但他的补救方法通常是把精力转到下一个候选人身上，除非没有其他候选人了。

**所以，应聘者需要有意识地寻找机会，向面试官展示自己的能力，而不要仅以面试官的提问为纲。**

### 考查能力的方法

接下来，我们就看看面试官用哪些方法来考查应聘者的能力。

总的来说，尽管不同的面试官有不同的判断标准和原则，但是方法都差不多：**观察和提问**。

#### 1. 观察

从应聘者进入面试官的视线范围，面试官就已经开始观察了，包括穿着打扮、言谈举止等等，尤其是无压力状态下的本能反应。所有这些，在面试对话开始之前，就在面试官心里形成对应聘者的第一印象。

第一印象往往对后面的面试起到非常重要的作用。尽管我们强调面试官不要因第一印象产生偏见，但仍然不可避免地会在面试官心里形成正向或者负向的影响。

曾经有一个应聘者，进会议室寒暄过后，我示意他靠近白板墙坐下，可是他面对墙边的三把椅子，不知所措地问到底让他坐哪个。这个举动让我感觉他过于拘谨，在后面的面试中，我就重点验证他是否做事过于循规蹈矩。

### 小提示：

你不仅要关注沟通内容，更要注意自己的整体形象和举止。

## 2. 提问，并选择最有效的问题

面试官主要靠和应聘者的问答对话，来判断应聘者的能力。

我曾经跟很多面试官聊过，发现大家都有一个难处：如何选择问题，以便能够最有效地展示出应聘者的能力高低。也就是说，面试官能问的问题有很多，但是事先往往不知道哪个问题对眼前的这位应聘者是有效的。

不过，方法总比问题多。我看到，很多面试官用下面两个方法来解决这个问题。

**一个方法是按图索骥。**首先，在审视简历时，会粗略地给应聘者一个能力定位：经验技能是否和职位对口，是否有潜力发展更多技能，是否在动机方面存在问题。然后，找出值得肯定的点（需要在面试中进一步验证），并找出否定或者存疑的点（必须在面试中排除）。这些“点”，就构成了初始问题列表。

在面试过程中，当应聘者介绍项目经历细节时，面试官也会找出肯定的、否定的或者存疑的点，补充问题列表，立刻求证。

所以，面试官的提问，并非按照简历的内容逐条进行，而是选择与职位要求有关的，来做验证或排除。

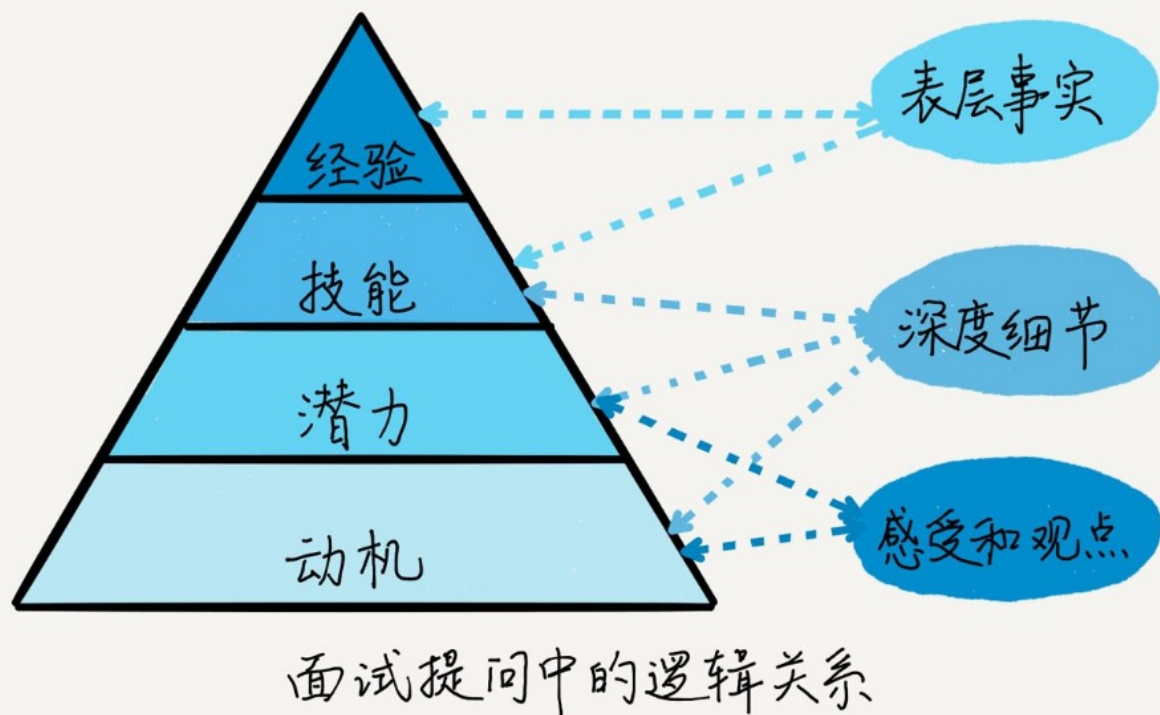
**第二个方法是随机抽样。**尤其在考查知识技能时，这个方法应用最多。要考查的能力点很多，一般面试官会先把它们归类，然后在每类中抽一两个典型问题出来。如果应聘者的回答暴露了不足，面试官会多扩展一下那个问题域，验证一下是否整类能力存在问题。

### 小提示：

如果你一个知识点没回答上来，不要慌，寻找自己的知识体系中，与之最相关的一类，告诉面试官，避免面试官仅以一个点的不足误认为你整块技能不够。

## 问题之间是有逻辑关系的

面试官一旦开始提问，成组的问题之间是有逻辑关系的。下面，我们来仔细看一种问题的逻辑关系：分层。



在这种分层问题模式中，面试官以考查经验或者技能开始，首先问一系列**表层事实**，来“扫描”你的知识面和经验范围，而不是马上就想进入细节。比如“你会写SQL查询吗？”这层问题的回答，就要简洁精炼，不要有过多的细节，否则你会显得抓不住重点。另外，你可以用技术词汇，体现你的专业性，不用担心对方听不懂。而且，你还可以顺便扩展一下回答的范围，这有利于面试官全面地了解你。对于上面的问题，一个简单的回答可以是：“会，之前做MySQL开发时，写过两年的SQL，还做过数据库调优。”这是第一层：表层事实。

第二层，**深度细节**。在面试官基本了解了你的经验面和技能体系之后，就要挑一些职位需要的关键技能问深度细节了。目的有两个，一是判断你的能力高低；二是判断你的潜力和动机。比如：“能说下你做过的数据库调优细节吗？”“还有什么呢？”“这个的复杂性是什么？”“你这个做法有什么创新吗？”

这些问题的一个基本原则是：基于过去的行为（行为面试法）。你也要用经历去作答。**一般的回答，是只停留在原则上，而让人眼前一亮的回答，是会用具体事例描述细节的。**这样面试官才能了解你真正的做法、想法、质量，而不是认为你在照本宣科。

在细节的描述上，可以使用**STAR法则**，即**Situation（情景）、Task（任务）、Action（行动）和Result（结果）**。情境指要解决的问题和背景；任务指要承担的责任和角色；行动指方案和做法；结果指效果和意义。具体如何回答清楚技术问题，如何回答到位，我在后面的文章中会专门介绍。从这些细节中，面试官可以看出你的能力级别，还能体会到你的潜力和动机。

在这层，面试官可能会用些“小花招”。比如，毫不留情地指出你的错误做法和不良影响，考查你在被挑战的情况下，能否保持冷静、理性作答；他还可能故意装作没听懂或者没记住的样子，让你重新再讲一遍，验证你的表达有没有进步，前后说法是否一致；很多情况下，面试官为了真正测试出你某项技能的极限，会一直问到你回答不上来为止。所以，即使有些问题你没回答上来，并不表示你不合格，这只是正常的能力测试而已。

第三层，在面试官充分了解了某段经历和技能之后，可能会继续问下一层的问题：**感受和观点**。这也是考查

你的潜力和动机，包含事后的总结和改进有没有到位，是否具有成长型思维。比如“这段经历你感觉最折磨人的地方是什么？”“你满意这个方案么？”“你学会了什么？”“为什么你当时要接手这个任务？”“你怎么评价你的队友？”这类问题很难回答。你的回答会包含大量的价值观、性格品质等信息，如果之前没有总结过的话，你的回答可能没有深度，而且如果只是表态的内容（比如“我为了团队愿意做任何事”），没有事例去讲的话，也不会让面试官感动和信服。

这三层问题，从专业或者技术问题入手，层层递进，能覆盖到应聘者素质模型的四层内容。对应关系如上图所示。

## 问题背后的意图

正因为面试官的问题之间是有逻辑关系的，并非孤立和没来由的，所以我们得到一个启示：**碰到意外的问题，不要意外，先想下为什么面试官问这个问题。**

碰到古怪的或者出乎意料的问题，可以利用前面的问题和自己的表现，分析为什么，以及这个问题的意图是什么。

比如，面试官在你回答完一系列关于项目成果的问题之后，突然问你：“你觉得你的同事能力如何。”你如实回答：“他们比我早进入项目2年，经验丰富，能力很强。”然后面试官开始追问你：“那刚才那些项目成果有多少是你独立完成的？”你恍然大悟：刚才在表述成果时，说的都是你做出了什么，面试官怀疑你把别人的功劳说成了你的。如果在回答项目成果时，加上和同事合作的说明，就不至于被面试官追问了。

可以看到，只有了解了问题的意图，才能回答到位。这也是我们这个专栏的目的，后面的文章会就具体的问题类别，给出详细的分析。

## 总结

今天我们在应聘者素质模型的基础上，讨论了面试官如何考查应聘者的能力。面试，说到底无非是要在这个有限的时间段中，通过观察和提问来了解应聘者，发现适合职位需求的应聘者。在这一过程中，面试官会尽量地有的放矢，按照简历和项目介绍按图索骥，或者随机抽样。

而要回答好各种面试问题，我们就需要了解面试官问题背后的提问意图，以便可以抓住面试官的考查重点，不失时机地展现我们的能力。

## 思考时间

今天，我讲到了一个三层提问模型，分别是“表层事实”“深度细节”，以及“感受和观点”。这里我们来做一个小练习，你可以用自己做过的一个项目任务，试着回答下这几个问题吗？

1. 为了完成这个任务，你用到了哪些新的技能或者工具？（**表层事实**）
2. 你是如何用这项新技能或者工具完成任务的？（**深度细节**）
3. 你如何和同事合作的呢？请用一个事例说明一下。（**深度细节**）
4. 这个任务中，你最有成就感的地方是什么呢？（**感受和观点**）
5. 什么因素，是你完成这个任务的关键呢？（**感受和观点**）

今天就到这里，欢迎你在留言区分享你的面试感受和建议，和大家一起交流和探讨。

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。再

# 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：

• 门前大桥下 2019-02-04 18:07:09

面过几次，大致流程为项目组长问一些偏基础和细节的技术问题，更高级别负责人会对简历中提到的技术栈深入提问，部门领导基本上就是“闲聊”了，问一下面试者对之前两轮面试的看法，个人爱好之类的。后来入职后问过老大，答曰主要是考察人品性格和个人与团队文化的契合度，这可能也是我觉得周围同事都很nice的原因之一了。

白老师，有一个问题，发现很多面试都有交叉面试，除了项目组长和部门leader之外，还要经过其他部门人员的面试，这是因为什么原因吗？[9赞]

作者回复2019-02-15 13:31:58

为了协作的需要。

从对面试的重视程度，可以看出这个公司的人才观。如果其他部门的人都参与面试，说明这个公司很看重协作，大家很注重部门间的交流和配合，彼此不是漠不关心的。单从这一点看，你去了一家很好的公司。

• 蚊子为什么不咬猫 2019-03-06 22:03:54

一、面试官如何考察应聘者的能力

1. 观察 2. 提问

面试过程中，按照简历和项目介绍按图索骥或者随机抽样进行提问

作为应聘者，了解意图、抓住重点、展现能力

二、思考问题

1. 为了完成这个任务，用了哪些新的技能和工具？

最近做一元抽奖专题活动，暂没有运用新的技能和工具，但是我开发的环境是Go语言+beego框架，使用微信支付；

2. 如何用这项新技能或者工具完成任务的？

很抱歉，这道题我还是不能回答到点上；因为公司经常会开发类似这种一次性的推广活动，所以基本掌握的知识已经能满足，没有使用新的技术；

自己根据需求与设计图进行数据库设计，自己拆分的接口任务如下：

获取活动的基本配置接口，比如活动规则等

获取活动所有参与记录列表有分页，按照支付时间倒序

获取当前微信用户的参与记录

获取活动中奖的幸运儿

额外任务是从此页面注册的用户，要在代码上确保支持记录他们的渠道来源是这个活动

扫码公众号推送图片；

3. 如何和同事合作的呢？用实例说明一下。

在前端写页面的时候，我就实现接口；接口实现的差不多的时候，前端页面也差不多了；

我跟前端提出，我们可以过一下对接问题，前端直接拒绝我了；

其实我后面也发现，这位前端同事风格是看一步做一步；

导致后面正式上线后，提示的扣款金额写死了，列表没有做分页。

我也有反思过自己，也许在拿到设计稿的时候，就应该谈好对接了，前端对需要对接的接口也了然于胸，从而把握前端的开发进度；

也许自己应该还是要写一下并发测试的，产生大量数据的时候，测试也有可能会注意到这个分页问题。

4. 最有成就感的地方是什么？

首先，微信支付是异步回调的，但这个活动要求根据支付时间先后来确定用户的名次；我担心有并发问题导致排名一样；于是我决定使用定时器进行延后排名次；配合前端加个点击查看我的排名

5. 什么因素是你完成这个任务的关键？

沟通和听取意见，不要把自己绕进死胡同，把接口排个优先级，把重要的接口先实现和测试 [1赞]

作者回复2019-03-13 07:54:14

分享很用心，有收获，谢谢！

● 小踏 2019-02-13 10:28:13

其实应聘者短时间内判断是否是好团队也是很困难的 [1赞]

作者回复2019-02-15 12:54:39

是的。而且，信息还不对等。

● 蚊子为什么不咬猫 2019-03-06 22:08:39

我总是想去做些平时开发少做的事情，比如扫描二维码进入公众号推送图片，我可以看微信开发文档；但是当时这个问题耽误我好长时间，而其他重要的支付接口还没写呢。幸好跟组长聊天时，他有提示我。

● 千年孤独 2019-02-25 15:54:34

老师，请问如何在“自我介绍”的开始环节，表现出自身对于公司潜在的价值？程序员如何进行一次高质量的自我介绍？

作者回复2019-02-26 08:48:55

要有打动面试官的点：匹配+亮点，让面试官看到他想看到基本面，产生对你的好感，记住你的某点。第15篇会详细展开讲。

● 花骨朵 2019-02-15 10:19:27

1. 入职现任公司的第一个项目是商城管理系统，用之前自己没用过的react框架和antd组件库

2. 项目是在已有版本上迭代，所以先对着antd和react官方文档熟悉了下基本语法，然后就是针对项目中具体用到的，再去查文档，有些比较深层的文档中写的也不是很清楚，就自己上网查，查不到的再问导师；一个版本下来，技术差不多也能熟悉了。

3. 合作的话，我可能会讲到整个工作流程上去了

4. 学习了新技术（react&antd）和商城管理系统相关的业务
5. 技术基础知识的积累（可以快速上手框架）、及时沟通

- 刘传 2019-02-05 00:41:47  
白老师，新年快乐。除夕也不忘更新课程。

作者回复2019-02-11 19:52:30  
新年快乐呀，拜个晚年！