

# 成为高效面试官的那些套路

尝一脔肉，知一镬之味；  
悬羽与炭，而知燥湿之气；  
以小明大。  
见一叶落，而知岁之将暮；  
睹瓶中之冰，而知天下之寒；  
以近论远。

说山训》

--- 《淮南子·

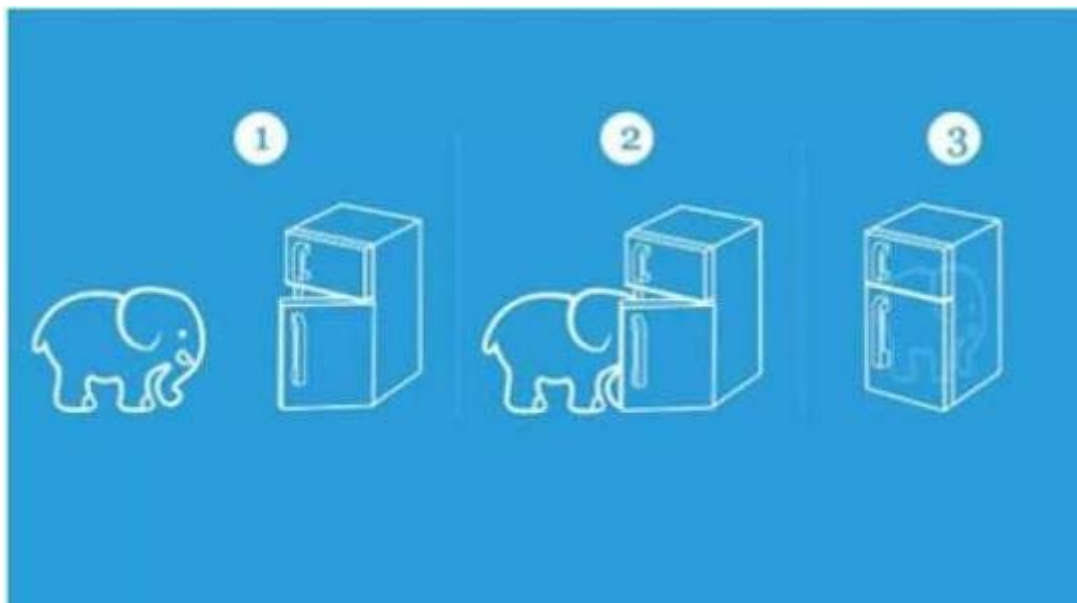
## 引子

作为面试官的你，是否曾经有过这样的经历：

面试完了，觉得有些关键考察点信息遗漏了，没有问到  
觉得应聘者某点的经历真实性、素质可能存疑，但面试中并没有得到有效确认  
面试过程有些凌乱，面试超时，被面试者带着走了弯路  
面试中自己说的太多了，包括对应聘者的评价，一些错误问题的及时指正  
面试后，仍不能判断是否录用面试者：觉得技能还行，直觉上团队适配上有些隐忧  
。。。

其实，面试官准备一场面试无非要解决好几个问题：

- 通过面试，计划掌握、确认应聘者哪些信息？
- 如何系统获取这些信息？
- 如何验证、确认这些信息？
- 如何综合这些信息，作出最后录用决策？



作为应聘者的你，如果你深谙面试官的套路和方法，对于准备及应对面试无疑是大有裨益的，所谓“知己知彼，百战不殆”嘛！

## 面试是否要分层？

建议重要岗位面试还是要分层设计，例如研发岗位面试可设计为：HR初步筛选、技术面试、场景面试、综合面试等。

这样每层都有相应的考察重点：如HR初面可就面试者相对明确的基本条件做筛选（学历、背景、沟通、技能）；技术面试深入考察面试者的核心知识、技能；综合面试重点考察面试者的综合素质，企业文化匹配程度，稳定度等。

### 分层设计优点

- 各环节面试官可专业化，只需精通该环节技能即可。
- 在各环节深入考查特定要素。
- 各环节可将评价（结论、疑点）带到下个环节，便于进一步考察，多角度观察一个人，提高面试准确率。
- 及时淘汰不合格人员，节省后继环节时间，提升面试效率，提高面试吞吐率。

### 分层设计缺点

- 面试过程可能冗长，不利于及时抢到人才，因此各环节务必高效、连贯显得非常重要。

作为综合面试官，我对技术面试官说，技术面试这个环节重点就是考察技术和技能，可以心无旁骛的问，问到极致，适当观察综合素质就好了。

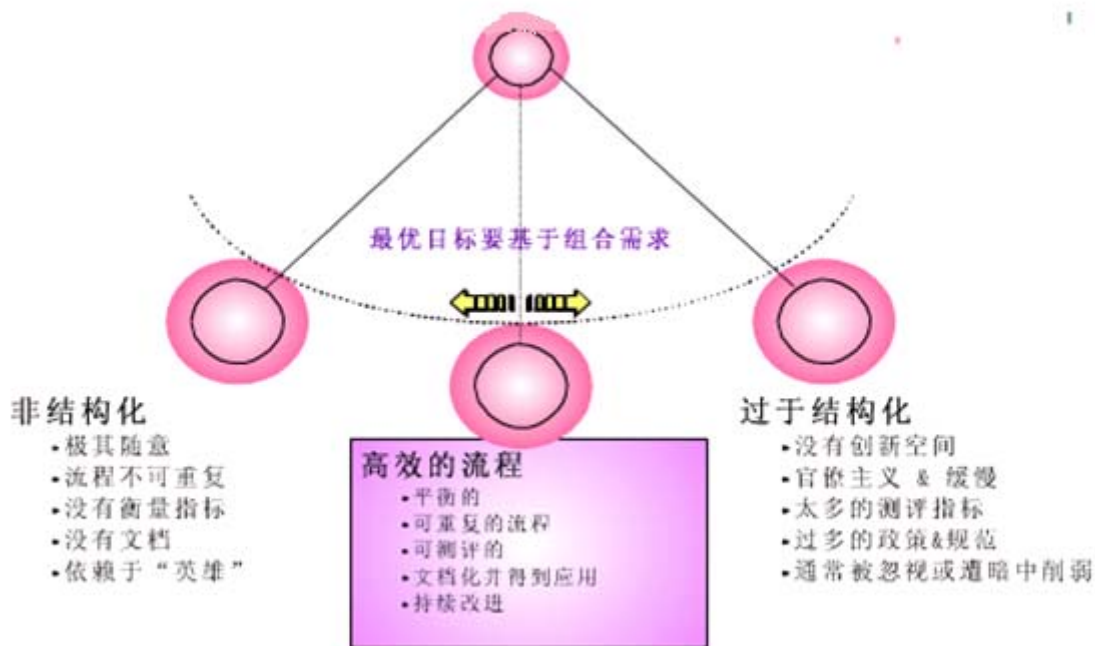


## 面试是否需要结构化？

所谓结构化，就是采用统一的程序、步骤、模板、方法、标准来解决某个问题，更通俗的讲就是有固定的套路。结构化可以使得面试：目标更加明确，层次更为清晰，重点更为突出，更为简单有效，可更快的培养出合格的面试官，避免个体差异过大，整体面试效能更高。面试结构化包括以下几个方面：

- 面试设计和准备结构化。
- 面试过程结构化。
- 面试结果评估及录用决策结构化。

结构化和非结构化是两端，中间状态就是半结构化。建议在结构化基础上，允许面试官根据实际情况进行一定程度的调整和裁剪，通常半结构化相对更为有效，灵活。



## 面试的设计和准备

### 提炼面试岗位所需核心素质

毋庸置疑，作为面试官对于要招聘的岗位应该具备哪些核心素质是非常清楚。你只需留意部门前30%的优秀员工和后15%的绩效待改进员工，就很容易提炼出这些核心素质，并且理解这些核心素质个体差异对于员工绩效输出影响之大。当然，不同岗位，如研发、销售、财务的核心素质应该还是存在显著差异的。下图研发人员的核心素质【引自1】：



以个人实践（各公司可能各有差异和侧重），我提炼了研发核心素质如下：

- 价值观：这点非常重要，通俗的讲就是：三观正不正、同企业和团队是否气味相投。俗语说：“不是一家人,不进一家门！”一个人的价值观会潜移默化的影响一个人的判断和行为，应聘者价值观同公司的价值观是否一致，是否存在较大冲突，这种考察尤为重要。价值观考察分两类：
  - 一类是相对普适的价值观，好判断一些。例如，有的人爱发牢骚、抱怨，过度看中个人发展和利益，始终将个人利益置于团队利益之上，排斥坦诚沟通，认为公司处处充满陷阱和政治等。也有应聘者认为质量保证就是形式主义、认为流程文档就是束缚、开发测试就是完全对立等。
  - 另一类，无所谓对与错，但是否同企业匹配很关键。例如，国企、外企、民企的跨度转变。外企相对强调：工作和生活的平衡，讲究人性化管理、休假制度、工作环境，流程制度相对完备、厌恶不确定性、偏好邮件沟通等。
- 逻辑思维能力：作为研发，一个人的逻辑思维能力毋庸置疑是重要的，即对事物进行观察、比较、分析、综合、抽象、概括、判断、推理的能力。
- 学习、创新、解决问题能力：在IT行业，毋庸置疑，知识更新是比较快的，如何主动的获取知识、创新、解决问题肯定是非常重要的。
- 严谨性：作为研发人员的基本素质，做事符合逻辑，同时作风严谨，对于问题能够打破砂锅问到底，按照工程流程规范做事，少埋雷，同时不放过可能排除隐藏地雷的任何机会。
- 抗压能力：在巨大的项目、进度、客户压力下仍然能够从容应对，正常交付，在有些企业无疑是非常关键的。
- 沟通及冲突处理能力：现在的组织中，没有一个研发可以成为一个孤岛，不同岗位之间、不同部门之间、项目组员之间，都会有较多的沟通，沟通及冲突处理能力作为研发基本素质之一，起码得及格吧。
- 团队协作能力：没有团队协作能力的人，即使能力很高，也可能成为独狼，有可能会对团队起到破坏性的作用。
- 自信心：这个是做好事情的一个基本素质，虽无需麻木自信或自信心爆棚那种，但起码得相信自己，相信团队。
- 主动性、自我推动问题能力：这个很重要，组织中如果多一些，主动思考，主动推动的事情的人，可能弥补组织制度、流程上的缺陷，大家互相协作，管理也会轻松很多。
- 客观的自我认识和定位：一个人如果对自己，对组织的优缺点都有一个相对客观的理解和评价，其做事就会比较客观，不会走极端，也更容易将事情落地。这点反应在诸多方面，对自身优缺点、组织优缺点、自身职业规划等。

- 理念一：基于应聘者的过去、现在、预测未来。
- 理念二：在激烈、典型、冲突的场景下，更容易展现一个人的素质和本征。
- 理念三：在知识、技能达标的基础上，重点考察个人素质、价值观、精神状态、规划定位，这些一定程度上比知识、技能更重要。
- 理念四：没有绝对的优秀，同企业匹配才是更重要的。

这些基本理念，往往可以指导你根据核心素质、运用技巧、工具来指导面试和录取决策。

## 面试官和面试者常见问题准备

根据面试岗位的核心素质、面试基本理念，工具和技巧，组织和面试官可以设计一些常用面试问题，这里重点推荐《面试前需考虑的25个问题》，此文同我的习惯，设计问题的思路也多有契合，也算面试官之间的共识。无论是你作为面试官，还是作为应聘者，你认真准备了一定对你有帮助。请大家仔细阅读，在此文档之外我再做一些补充。

离职原因问题作为社招综合面试的核心问题，花20~30%的精力都不为过，因为这里可以考察很多问题，价值观，稳定性等等，而且尽可能每段离职经历都不要放过，包括对原雇主、原主管的优缺点评价。

每一段就职经历的绩效结果，这也是一个好问题，通过此就能了解应聘者的过去，同时也能感知到应聘者的很多优、缺点、价值观。

应聘者描述自己的优缺点，这个也是很有意思的问题，因为同样可以反馈出应聘者的很多素质。

应聘者对原公司的研发流程认识、对如何提高产品交付质量等等，可以了解应聘者的全局观和综合分析能力。

当然，以下信息也是需要了解的：

- 薪资需求：这是一个相对比较难一用一句话解释的问题，但也是用人单位选人的标准之一。
- 岗位兴趣度：应聘者对于该岗位的兴趣，对于加入公司的渴望程度。
- 到岗时间。

大家可能觉得问题都准备好了，如何通过问题来获取并确认想要的信息呢？这就离不开面试中的工具及技巧了。

## 面试中的工具及技巧

## STAR法则

STAR法则是招聘面试过程中的首要技巧，当然，也是应聘者准备面试的首要技巧。“STAR”是SITUATION（背景）、TASK（任务）、ACTION（行动）和RESULT（结果）首字母组合。STAR法则，通俗讲就是：不要看他说了什么，更要看他做了什么、如何去做、结果如何？据此反应出应聘者什么样的素质和个性。运用此法则，要达到两个目的：

- 获得并印证相关信息。面试官要注意真实的事件一定是一个完整的“STAR”，面试官要围绕“STAR”的四个方面，明确自己所需要的信息，有目的地进行针对性提问，根据应聘者回答，迅速准确地分析是否获得了自己所需要的信息？若有遗漏，要及时追问。
- 确保应聘者提供的经历真实有效。这是追问的另一目的：要通过更多、更详细的信息，来保证应聘者回答的真实性，因为所得到的结果越具体，说明事件越真实，做出的评价也就越准确。

## 基本过程

### 首先抛出基本问题

如，你工作期间最成功/最有挑战性/压力最大/最失败/冲突最严重的一件事？  
（基于理念1、2）

连续追问

这件事发生在什么情况下？—————S

你的具体任务是什么？—————T

接到任务后，你做了些什么？—————A

你为什么这么考虑、现在还有更好的方法么？——分析问题

你在这个过程中遇见困难了吗？—————顺便了解坚韧性

你最后任务完成的情况如何？—————R

你的经验教训是什么？—————总结

STAR法则的依据是“理念一”，就是多问过去，现在，少问将来，从过去、现在的行为中判断是否是真实的，有效的，而不是应聘者的夸夸其谈。

面试官则需要了解应聘者如何做出这样的业绩，做出这样的业绩使用了什么样的方法，什么样的手段，通过这些过程，我们可以全面了解该应聘者的知识、经验、技能的掌握程度以及他的工作风格、性格特点等核心素质。

## 连续追问

这是面试官继STAR法则之后的最重要技巧和利器，如上文所述，此法一般会同STAR配合使用，也可单独使用。话说“细节是魔鬼”，也是对付面霸的不二法门。当然，连续追问绝不是“为了问而问”，目的是通过问题，把控面试过程，通过应聘者应答陈述考察的关键素质，确认真实性。连续是指顺势，连贯，环环相扣、恰到好处。

例子：面试者简历上写爱好学习，喜欢看书，了解新技术。你可以询问面试者业余爱好是什么？看过什么技术方面的书，能否讲一下看过什么书的名字？为什么要看这些书？能否讲一些某些书的精华或者体会最深部分？所谓行业新知识有哪些？能否简要介绍、评价一下等等。你可以考察面试者是否善于学习，善于总结，逻辑思维能力、是否对行业知识存在较大兴趣，哪些方面可能存在专长等。

## 倾听、少评价、掌控全局、及时纠偏

作为资历较浅的面试官一个比较容易犯的，特别是在校园招聘更易出现的错误。面试官应根据STAR法则适时发问，仔细倾听，尽可能不对应试者作出评价回应（特殊情况除外），让应聘者能够真实的展现自我，不诱导应聘者作出迎合性的陈述。当发现应聘者偏离主线，偏离STAR法则开始讲故事时，要及时提醒和拉回。

## 情景面试

情景面试是比较直接有效的面试手段，面试官识别出此岗位一些典型关键场景，或此岗位会遇到的典型的需要策略进行解决的两难题抛给应聘者。情景面试通常有两种实施方法：

- 一种是假设在某种情景之下，遇到某类问题，询问应聘者如何解决？例如，作为项目经理，你的上司告诉你的某个项目必须倒排，必须在某个时间点之前完成发布，但作为项目经理的你觉得风险较大，你该怎么办？
- 一种是直接交给面试者（可以是团队）一个实际任务，观察应聘者（们）的反应，分析问题、解决问题的思路，问题解决结果。例如，应聘者直接上机编程解决某个问题；校园招聘中的群面（无领导小组任务等）；销售进行销售、客户场景扮演等；情景面试信息量很大，可以考察诸多素质，不失是一个高效手段，能够甄别出一些优秀应聘者，也能识别出一些需淘汰的应聘者。

## 压力面试

压力面试（Stress Interview），是指有意制造紧张，以了解求职者将如何面对工作压力。其目的是确定求职者对压力的承受能力、在压力前的应变能力、人际关系能力、情绪控制能力、自信心。面试官通过提出生硬的、咄咄逼人的问题故意使候选人感到不舒服和压力，可针对某一事项或问题做一连串的发问，打破沙锅问到底，直至其无法回答。

例子：应聘者有写精通xx，必须有准备的高难度发问。销售面试中，面试官故意刁难应聘者等。简历中的疑点、学历存在差距的应聘者等，更换工作较为频繁等，都可以作为压力面试的切入点，同时对应聘者一些做出直接的，反问和评价，看应聘者如何应对？



## 关注非肢体语言

及时关注应聘者的非肢体语言，例如眼神、语气、手势，躯体等细微之处，及时调整追问策略。

## 记录关键信息

面试官需要简要的记录一些关键信息，一则可以整理调整自己的面试思路，同时也为事后评价分析做一些备忘。

# 面试结果评估及录用决策

每轮面试需要输出一个正式的面试评价表。

技术面试评价包括：优点、缺点、技术等级、需进一步考察点、是否进入下一轮等。

综合面试：除优点、缺点、进一步考察点、建议职级、是否录取结论要素外，还需包括离职原因，个人规划，家庭背景，薪资要求、到岗时间等信息。

各公司要求不尽相同，但书面化评价表是我们整理、呈现思路决策的过程，同时也是我们日后复盘的重要依据。

## 基本原则及建议

对于每位面试官而言，特别优秀的以及明显不符合要求的应聘者都是最容易判断的，也最干净利索。最难下手的，最犹豫的一定是处于“临界状态”的应聘者或多个应聘者比较选择。所谓“临界状态”即：优点很明显，缺点也很明显；或缺点少，但亮点也少；或综合不错，但可能存在文化匹配风险的应聘者等等。

根据笔者面试经历，给大家一些建议：

- 诚信、道德问题是底线，一票否决。
- 能岗匹配，人企匹配才最优。
- 在技能符合基本需求的基础上，更看重能力和潜质，个人能动性及可塑性。
- 有突出亮点，即使有缺点，只要不致命，好过白开水，看重以往实际绩效和成就。
- 注意直觉感受，但是要有实例支撑，关键疑点一定弄清楚，实在犹豫宁愿放弃。

案例1：

曾经有位应聘者，在两个大企业都工作经历，工作年限也较长，技能也属于良好，级别也较高，但是面试中我发现在回答有些问题回答不充分，带有隐隐一丝不耐烦的气息。

面试完，虽然前面环节的面试评价表上没有提及此问题，我召集了前面的面试官商议了一下，发现前面环节这个特点更为明显，因此果断放弃此应聘者。

案例2：

曾经有位应聘者，技术面试基本合格，犹豫性格相对内向，在压力较大下的沟通、应变、表现并不如人意，甚至有些木讷，曾经被前面的面试官淘汰。但是在面试中我们捕捉到几点关键信息：面试者性格比较踏实；属于能够自动自发的不断的努力把事情做得更好的自我驱动型人；在前一家公司团队中BUG发现率一直属于比较靠前；当时果断的就录用了，事后看结果是比较理想的。

## 辅助工具

### 背景调查

对于部门面试者，存在关键疑问，例如离职原因，过往绩效等，可以采用背景调查。现在背景调查有专门的第三方公司在做，当然需征得应聘者同意。

### 能力评估、性格测试

很多第三方可提供。例如，研发岗位能力测试可能包括：言语推理能力、数字推理能力、图形推理能力、思维策略能力方面。这些可以同我们面试结论相印证，多一个参考。有的公司明确测评低于某个标准，一定会淘汰，社招也不例外。个人倾向于，还是以面试结论为主，这些测评可作为参考，对于低于正常值的项，格外注意。

## 从入门到精通，闭环优化

相信再牛的面试官曾经都有“看走眼”的经历，要练就“火眼金睛”，首先，要有正确结构化的方法指导，多面试，所谓“阅人无数”；其次，就是总结，就是所谓“复盘”。对于招聘中成功、不成功的案例多去复盘一下：当时的评价和决策是否准确或存在哪些疏漏，而失败案例对你的帮助会更大。一般试用期满，到公司满一年的应聘者我都会复盘一下。

## 参考资料

- 刘家林：基于核心素质的研发人员潜能评价研究 科技和产业 2008年6月第六期。
- 《STAR面试法》，百度百科。
- 《如何做好一名面试官正式版》，百度文库。
- 《压力面试》，百度百科。

- 《面试前需考虑的25个问题》，译者：Sylvia（GTD翻译小组核心成员）原文《25 Questions to Think About Before Your Next Job Interview - The Simple Dollar》。

# GitChat