

慧眼识明珠，巧计揽英才

结构化面试技巧



林玲 二零零八年六月

培训师简介



- ❖ 林玲女士，工商管理硕士。
- ❖ 现任好孩子儿童用品有限公司人事行政中心总经理，曾任多家大中型企业人力资源总监，具有深厚的人力资源管理理论知识和实战经验。
- ❖ 视野开阔、思维灵活、勤于学习，在招聘、培训、绩效管理、员工激励和系统建设等HRM领域均具有独到研究和心得。



第一节 一般面试注意事项



本部分的三个主要内容

- ❖ 求职申请表的重要性
- ❖ 行为表现与面试相结合
- ❖ 如何识别虚假信息

一、求职申请表的重要性



面试之前，应聘人员通常要填写一个求职申请表，申请表里主要填写工作情况、教育情况、具备的技能等等。

最后还要要求提供原来公司的两个证明人的姓名。这是涉及申请表格的一个关键，请他把证明人的姓名、电话留下，以便日后背景调查。当然只有关键职位才会背景调查。每个求职申请表都要写：“我确认以上信息属实，如果一旦发现有不属实的地方，我愿意接受任何处理，甚至被辞退”，表格里一定要写上这样的一句话。然后底下有亲笔签字、确认日期。



建 议

填写证明人的姓名和对信息真实性进行确认的内容，一方面是为了今后工作的方便，另一方面是为了吓吓胆小的人，避免作假。





简历与申请表的比较

类别	申请表	简 历
优 点	直截了当 结构完整 限制了不必要的内容 易于评估	开放式，有助创新 可以强调个人的内容 允许申请人点缀自己 费用较小，容易做到
缺 点	封闭式，限制创造性 制定与分发费用昂贵	允许申请人略去一些内容 可以添油加醋 难以评估

二、行为表现和面试相结合

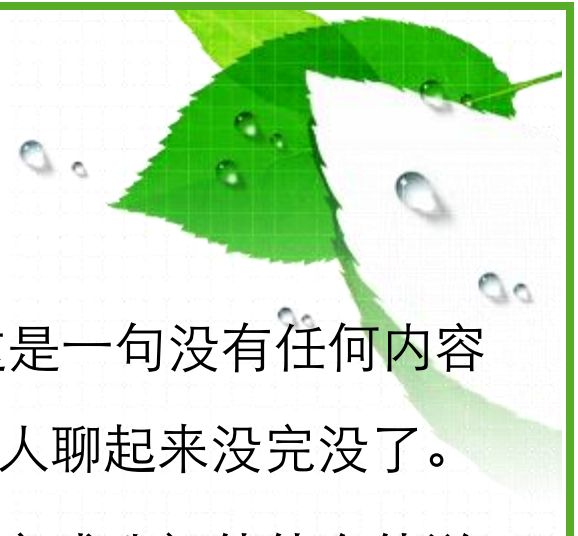


自 检

请阅读以下两句语：

第一句话：“这个人糟透了，一贯迟到，一贯不守时，这个人简直是太不负责任了。” 第二句话：“这个人在过去两个月的时间里，连续迟到了5次，旷工1次，他这个人是一个不太守时、不负责任的人。”

以上两句话，哪句更能表现这个人过去的行为表现呢？



建议

面试中最常见的一句话“你谈谈你自己吧”。这是一句没有任何内容的话，不能问出任何信息，相反，可能导致面试的人聊起来没完没了。

面试时，我们一定要把主动权抓到自己手里，要变成我问他什么他说就什么，而且询问的只是过去的事性，不要让他开始就谈自己，专注于过去的事情有很多好处，因为我们只选和他工作有关的那些经历，这样比较容易做出录用决定。

面试问题的选择有以下几个要求：



1、只选和工作有关的信息

评估所有与工作有关需具备的技能，容易做出录用决定。

2、候选人之间信息一致、平等

相同职位的候选人要询问相同、类似的问题，要避免“闲聊”，这样更易确定谁最适合干这个工作。

3、选容易得到可信答案的问题

保证信息准确，容易作出有效的录用决定。

4、有助于更好地归类存档

准确的笔记有助于做候选人之间的比较，并为存档打下好基础。



建议

为了避免问无效问题，最好使用STAR方法。

STAR方法是衡量问题是否有价值的标准。

STAR是四个词的第一个字母大写组成的一个英文单词，这四词组成了四个角，用图示表示就是：

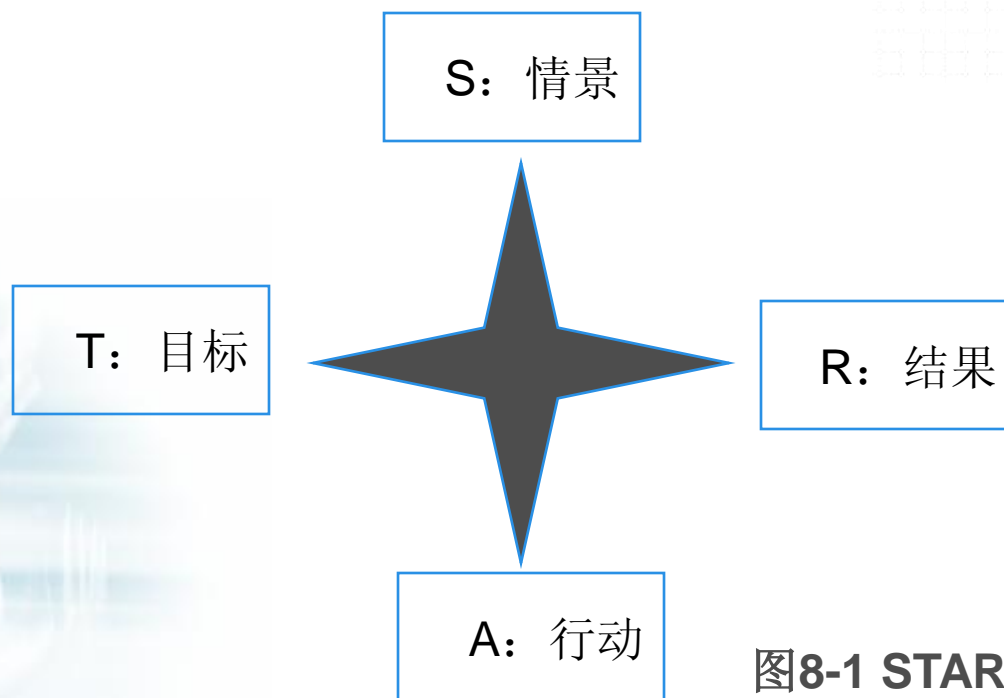


图8-1 STAR方法



面试问题的纠正

错误的问法	正确的问法
(1) 你是怎样分派任务的？是分派给已经表现出有能力完成任务的人呢，还是分派给有兴趣完成该任务的人？或者是随机分配？	(1) 请描述一下你是怎样分派任务的，并举例子说明。
(2) 你觉得人生中最大的激励是从金钱还是从工作中获得？	(2) 你认为什么是生活中最大的激励？为什么这样说？
(3) 你的前任主管是一个严厉的人还是一个随和的人？	(3) 你如何评价你的前一任主管？请你举一些具体的实例来说明。
(4) 你的团队沟通能力好不好？	(4) 你以前是怎样和你的团队进行沟通的？请举例说明。
(5) 在你今后的职业生涯中，你会继续在这个领域工作还是会做一些别的事情？	(5) 你的中长期职业发展计划是怎样的？



自 检

请你再根据工作需要写出一些符合STAR方法要求的问题。

三、如何识别虚假信息



只需稍微留心一下，一个人说的是真话还是假话，当场就能够看出来的。说真话和说假话的表现还是有所区别的。

表4-3 真话假话的表现列表

如果应聘者说的是真话，他将	如果应聘者说的是谎言，他将
(1) 用第一人称 (2) 说话很有信心 (3) 明显的和其他已知的事实一致	(1) 很难一针见血 (2) 倾向于夸大自我 (3) 举止或言语明显迟疑 (4) 语言流畅，但像背书



如果让应聘者举个跟客户打交道最困难的例子，他会说：“当时我遇到一个客户特别难以对付，我们那个销售小组做了很多很多的努力，当时这个情景我们是这么处理的，我们采取了什么行动，最后我们终于赢得了这个客户。”

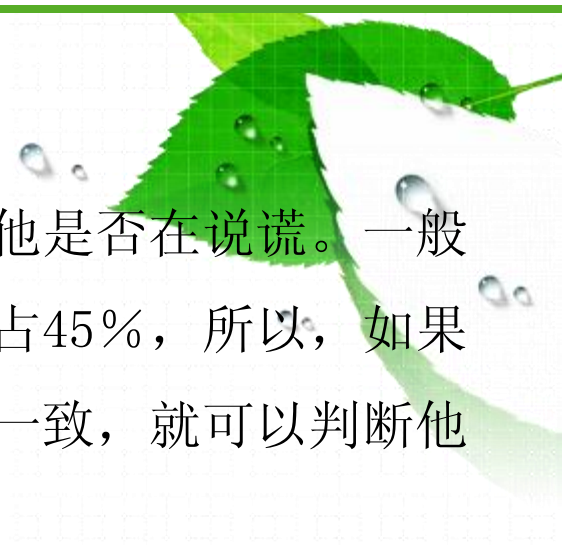
你可以从他的话中发现他老在说“我们”，他没有在说“我”。而这里极有可能他只是一个参与者，他只是那个项目小组里极小的一个分子。其实这不一定是撒谎，但是他为了夸大，把“我们”的事实全扣在“我”身上。

如果遇到上述情况，你可以马上停下：“很抱歉，你说的是你还是你们？”或者说：“我非常欣赏为我们能做了这样好的事，你能不能刻意地给我表述一下，你在这个小组里具体做了什么？在这个小组你管多少人？你向谁汇报？你在这个案例中具体跟客户做了哪些事情？”这样一逼他，他就得说全STAR之类的信息。

如果你发现，问候选人一个问题，他特别流畅地回答你，就像背书一样，这极有可能是面试过好几次了，或者头一天晚上准备好，背下来了。关于面试技巧的书很多，面试之前的头一天晚上面对墙壁，把那些准备好的问题答案，以正常的声音说一遍，保证第二天坐在主考官面前不会发抖。所以面试者越看中这个职位，他就越有准备。但是如果你发现，这个人背得太熟了、太流畅了，你应该划一个问号。

遇到这种情况，可以在他背得特别高兴的时候，你特别自然地说：“稍微打断一下，你刚才说那点挺好的，我特别感兴趣，你能再重复一遍吗？”你就会发现，前头那段他就接不上了。或者先让他背一段，等面试快结果时，再问他类似的问题：“我想再听听你对这个问题的看法，你能再说一遍吗？”如果他说得跟前一字不差，那就不是真的，是事先编好的，如果他很自然，就有可能是真的。

关注非语言信息



另外，还会有一些非语言性的东西告诉我们他是否在说谎。一般人们看到的信息大概占55%，而听到的信息大概占45%，所以，如果你看到他的面部表情、姿势、手势和语言行为不一致，就可以判断他是在撒谎。

千万不能还没见着人，仅凭电话面试就做出录用和不录用的决定，这种情况经常发生在在各地都有分公司，而总部只有一个人 负责的招聘。为了节省费用，可以先期进行电话面试做初次的筛选，但是到第二轮、第三轮或者做决定的时候，一定要见到面试者本人的面，才能保证你的决定稍微准确一些。因为电话里声音是能装假的，而姿势、天性的表达这些东西很难装假。

非言语信息的含义



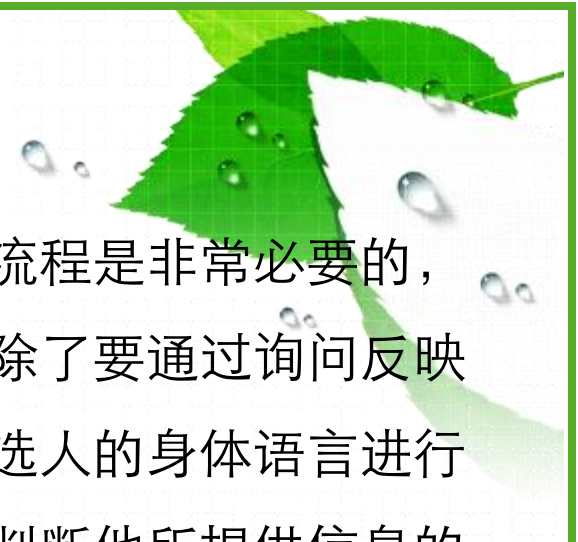
非言语信息	典型含义
目光接触	友好、真诚、自信、果断
不做目光接触	冷淡、紧张、害怕、说谎、缺乏安全感
摇头	不赞同、不相信、震惊
打哈欠	厌倦
搔头	迷惑不解、不相信
微笑	满意、理解、鼓励
咬嘴唇	紧张、害怕、焦虑
踮脚	紧张、不耐烦、自负
双臂交叉在胸前	生气、不同意、防卫、进攻
抬一下眉毛	怀疑、吃惊
身体前倾	感兴趣、注意
懒散地坐在椅子上	厌倦、放松
坐在椅子边缘上	焦虑、紧张、有理解力的
驼背坐着	缺乏安全感、消极
坐的笔直	自信、果断



自 检

有的人在电话里交谈时给人非常好的印象，但一见面，对他的印象就会大打折扣。你知道这是为什么吗？





本讲总结

为保证招聘工作的顺利进行，制订招聘工作的流程是非常必要的，特别是面试的环节是万万不可少的。在面试时，除了要通过询问反映行为表现的问题以获取有利的信息外，还需对候选人的身体语言进行关注，这方面可以真实反映他的内心活动，以便判断他所提供信息的真伪。

心得体会



第二节 结构化面试的流程技巧



本部分的四个主要内容

- ❖ 面试准备的技巧
- ❖ 面试开始的技巧
- ❖ 面试进行的技巧
- ❖ 面试结束的技巧



自 检

经过几次面试，你认为这项工作中有多少技巧可以掌握？

结构化面试又称标准化面试，它指面试前就面试所涉及的内容、试题评分标准、评分方法、分数使用等一系列问题进行系统的结构化涉及的面试方式。结构化面试的一项主要要求是对报考相同职位的应试者，应测试相同的面试题目，使用相同的评价标准。考官根据应试者的应答表现，对其相关能力素质作出相应的评价。结构化面试目前被广泛应用于企业人员招聘选拔活动中。

一、面试准备的技巧



在浏览简历时，你会发现一些不太明确的地方，记录下来，在面试计划中写出这些疑点。一般来讲，面试的询问就从这些疑点开始：

- 工作空档
- 为什么频繁变换工作
- 最近有没有学新的技能，不局限于他的学历是学士或硕士博士。
- 追问他离职的意愿是什么，尽量追问出真实的说法，来判断公司能不能满足他。

这就是面试前的准备工作。

二、面试开始的技巧



开始面试的时候，告诉大家一招：

作为部门经理去面试人，最好不要让秘书把人领进办公室，而是自己上前台去接他。

为什么这样呢？因为一般人在无准备的情况下是不可能撒谎的。如果你在背后观察他，或在面试的时候晚出去五分钟，你会发现很多问题。事实上在背后观察他的过程就是面试的开始。可能有的人已经跟前台小姐聊得热火朝天，而且已经开始介绍他们公司的产品，有的人特别开朗、特别善谈。如果要招一个销售人员，那你就得给他划一个加号，因为这个人善于自我指导、自我激励，爱跟人沟通，爱跟人说话。但如果招一个研发人员，就该划个问号了。



→你出去把他领进来之后，应该做的是

- 介绍自己，跟他握手
- 确保双方座位舒适且对方看不到你的笔记
- 解释面试时间长度、程序及要谈的问题

初次筛选的时候，面试的时间可以稍微短一点，主要询问一些基本的信息，还有简历上那些疑点。到第二轮、第三轮面试，时间就应该长一些，逐渐深入那些有关过去的行为表现。

→一个小时的面试时间可以这样划分

15分钟双方闲聊+15分钟问简历上的疑点+30分钟收集行为表现的例子

更专业的做法：我们只谈谈你简历上的四个问题好吗？

针对简历上的疑点提问，这几个月的工作空档干什么去了？疑点通常是4到6个左右，估计15分钟就问完了。不要让候选人掌握主动权。剩下的半小时是收集行为表现的例子，不断地问他过去干了些什么，客户方面怎么样，团队工作怎么样，能不能举个例子，不断地问他的过去，大概要花半小时的时间。

另外是15分钟的闲聊。

这个顺序不分先后，可以把闲聊放在前头，也可放在后头。整个面试刚好一个小时。因为问题都是事先设计好的，这样就可以避免闲聊天。

三、面试进行的技巧



1、结构化面试的内容

结构化面试的内容包括：

→遵循定好的面试计划

→系统化地探寻问题的答案，可以运用修改、重述、跳过、发展等问话技巧

→直接在面试计划上记笔记

→以自然的口吻问问题

→收集准确的行为表现的例子



2、问话技巧

(1) 修改

(2) 重述

(3) 跳过

(4) 发展



自 检

假设你在面试销售人员的时候要求他讲一讲过去的销售情况。如果他说：“当时我实际上是我们那个区最好的销售人员之一，我卖出去的产品多于别人好几倍，而且我特别擅长处理困难问题，事实证明我是当时那个区里头最好的销售人员。”你认为从这个人的答案里听没听出来关于他过去的行为？

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net



自 检

这时候该怎么问呢？怎么引导、探寻、跟踪，一直到获得行为表现的信息呢？

可以先问他那个区有几个销售人员，然后再判断他说“最好的之一”有没有可比性；然后问他卖的什么产品，别人卖的又是什么产品，如果这个产品刚刚推出来，大家抢，那就反过来问：“你的产品这么好，卖得肯定好，但是你能不能告诉我，你多长时间拜访一次客户？你一年开发几个新客户？你卖出去的东西，客户回款天数是多少？”问他几个关键性的问题，他一般都会“从实招来”，因为订单多不能说明任何问题，主要看他是不是努力开发新客户，卖出去的东西是不是能把钱收回来了，客户至上做没做到，这才是公司真正想要的维度，而不是问他卖出去多少东西。所以要不断地追问他：“那后来呢？后来怎么样，你能举个例子吗？你能打个比方吗？你能给我讲个故事吗？”多问这些问题，问得越多，他给你提供的事实越多。

四、面试结束的技巧



- 允许候选人有时间问问题，这是在尊重对方
- 说明下一步的程序和大概时间
- 真诚地感谢候选人

哪怕你当时就知道这个人真的一点都不合适，也要真诚地感谢他花时间来参加面试。

- 在下一个候选人进来之前，把上一个候选人的笔记做全，并放在一边，再请下一个人进来面试，以保证对前一个候选人的评价完整
- 不要轻易许诺不能确认的事情

部门经理面试的时候要注意：

就是在结整束的时候，千万不能说将在几天之内答复给他，或很快通知他，甚至当场就说录用他，让他准备上班，这些不确认的事情千万不能说，以免给候选人造成打击。



本部分总结

面试有没有技巧？同样的工作不同的人做起来有不同的效果，这一讲就是专门介绍面试过程的技巧问题。掌握了这些理论，并把它用在实践中，你会发现，工作的效率大大增加了。





第三节 结构化面试的沟通技巧



本部分的六个主要内容

- ❖ 问行为表现的问题
- ❖ 做完整的行为表现记录
- ❖ 倾听时全神贯注
- ❖ 掌握面试的速度
- ❖ 维护候选人的自尊
- ❖ 非语言性的暗示





自 检

在面试问题的设计上，你有没有比较好的办法来获得有用的信息？

面试的重要内容之一，就是通过提问让候选人回答，以获得有效的信息。

一、问行为表现的问题



所谓行为性的问题，着眼于事实而不是虚构，是应聘者过去做过、说过的事实，行为性问题帮助你收集候选人过去的工作表现的信念。那么应该怎样问？

1、引导

引导就是怎么样问话。如：“请你描述一个跟客户打交道的例子好吗？”这是引导候选人往客户关系方面进行谈话。

2、探寻

探寻就是继续追问。应聘者说了一段话以后，如果你觉得不够完全、不够清楚，可以追问：“结果怎么样？后来发生什么事情？”



3、总结

当候选人说了一段话以后，要给他做总结。如：“你刚才说的是这方面的问题，对吗？”如果候选人说的故事特别长，你想把他打断，就可以用这种总结性的问话方式。如果他说“对”，你就可以说：“那你对下一个问题怎么看？”这个问题就过去了。如果他说“不对”，那就请他再解释一下，这是总结性的问话方式。

4、直截了当

直截了当是想知道候选人说什么，标准的问话方式是：“请给我讲一个例子”，“请给我讲一个你过去做销售处理的最难的一个单子，当时你是怎么处理的？”就是直截了当的问话方式。

5、开放型问题

采用开放型的问话方式，可以让应聘者畅所欲言，从中获得很多需要的信息。如如：“你的团队工作怎么样？”“你的沟通技巧怎么样？”这都是开放型的问题。应聘者不可能一两句话就回答了，他需要总结、引申、举例。在这一系列的回答中，你就可以获得充分的信息。这类问题，不要用只能以“是”或“不是”来回答的封闭式问题询问。



案 例

有一家民营企业要招聘一位人力资源经理，老板问了三个问题：

①我们公司的这个职位需要带领十几个人的队伍，你认为你带人带得怎么样？

②你团队工作怎么样？因为这个职位需要到处交流、沟通，你觉得团队精神好不好？

③我们公司是刚刚设立这个职位，压力特别大，需要经常出差，你能不能适应这种高压力的工作状况？

这三个问题就是想了解候选人的领导力、团队精神和是否可以承受巨大工作压力的能力。但是这种提问方式不好，谁都可以做出以下答案：

①我管理人非常好

②我团队精神非常好。

③我非常喜欢出差。

但是除了候选人自己，别人无法知道他说的是不是实话。老总这样的问话方式，就是暗示候人必须说是。

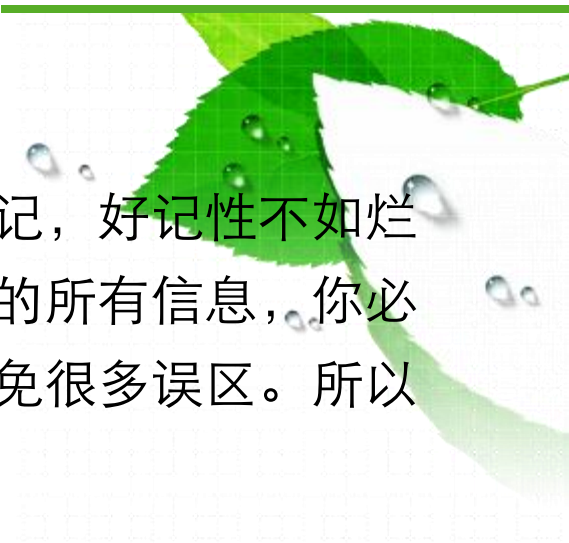


自 检

你认为这三个问题老板应该怎么问，才能获得他所需要的信息？



二、做完整的记录



面试一个人，最好就给他做一份完整的面试笔记，好记性不如烂笔头，人的记忆力不足以让我们记住所有候选人的所有信息，你必须把它写下来，面试笔记实际上是可以有效地避免很多误区。所以越是面试关键的职位笔记就应该记得越清楚。

做笔记的时候有一些注意事项：

- 在面试计划上直接做记录
- 用简短的话把他回答的案例、故事记下来
- 要让候选人知道你在做记录，但是不要让他看到你写的是什么
- 不要犹豫不定、左涂右改



建 议

做记录时要记住关键点：你的职责只是听并且做记录，切不可当场下结论。因为你要面试很多人，在面试没有结束之前，你没有资格说这个人这么回答就是不行。要等到所有的面试结束，再一一对比这些记录，你才能知道谁更合适，谁不合适。



三、全神贯注地倾听



倾听是进行有效面试的根基，但是也有这样的部门经理：在一个小时的面中都是他一个人在不停地说，让应聘者回答是或者不是；然后他又接着说。这表明这个经理自己本身不自信，他心里没谱，担心话一断就冷场，就不知道该接着问什么。为了保证面试进行下去他就一个人在不停地说。

有很多地方适用“二八定律”，如80%的病假来自于公司内20%的员工，就这么几个人爱请病假占了80%。又如80%的精力是读报纸20%的版面。80%的销售利润来自20%的关键客户等等。面试也有一个“二十八十”的法则。比如说经理用20%的时间问问题，然后让候选人用80%的时间来回答，因为经理从倾听中得到的信息比从他自己说话中得到的多得多。



建 议

倾听也是一种学问，请注意以下倾听陷阱：

- 打断谈话
- 显得太忙
- 只挑想听的听
- 忽略非语言信号
- 处理信息不当



→打断谈话

很不礼貌地打断谈话：“你刚才说什么，你再说一遍”，或者“你说的就到这儿，你对下一个问题怎么看？”很粗暴地打断人家的谈话，不听全部的过程。

→显得太忙

面试的时候你显得比谁都忙，一会儿看表，一会儿接电话，一会儿又给谁签字，这些都是要不得的。

→只挑想听的听

这是最严重的一个倾听陷阱。比方要招一个销售代表，设好五个维度，其中与别人和谐相处是很重要的，然后经理面试时听对方一说到沟通，一说到团队合作眼睛就一亮。但是只听他说团队、沟通，你会忽视他背后很多的真相，其实可能除了他说的这两点，其他都证明他并不适合这个职位。

→忽略非语言的信号

面对面交谈的时候，肢体语言有时候更能真切地表达应聘者的意思，决不能忽略。

→处理信息不当

面试的时候当场就说这个人说得太不好，这个人这方面不太合适，这个人我不想要。不要当场处理这样的信息，而整个面试应着重于倾听和做记录。



四、掌握面试的速度

通常每个人的时间都都很有限，你忙，也许坐在对面的候选人更忙。

所以，如果约好了是一个小时左右的面试，就要共同努力把时间控制好。

那么，谁是主动呢？主考官是主动，他负责掌握面试的速度。但是，我们又强调要给候选人留有一定的机会。那怎么掌握呢？就是千万不要说这样的问题：“请你谈谈你自己。”而应该从简历中找出疑点，专把主动权完全掌握在你手中。

1、总结性的问话

当候选人说得太长的时候，你非常自然地插进说：“哦，你刚才说的是你在团队工作这方面做过的一些事情，对吗？”对方肯定会说：“对，对，对。”你可以马上话锋一转：“那么你对那个方面的问题怎么看，有什么见解？”用总结性的问话把他的谈话带过去。

2、运用肢体语言

同样一句话：“您刚才的问题说得非常好。”在说这句话的时候辅以不同的肢体语言：

→手心向下

正常人收到这样的信息会想：“我就讲到这儿吧，虽然他认为我说得非常好。”这是谈得太多的暗示。

→短暂的停顿

对方收到的信息是：“面试官还没听够，他不说话，我还得再说一段。”



五、维护候选人自尊

如果你在面试过程中维护了候选人的自尊，他会觉得你这个公司做得很专业，即使他当时觉得自己完全没有希望了，他也对你这个公司心存好感，他会带着这个案例到处去说，你的名声就因此而传出去。反过来，有可能因为一场面试直接伤了他的自尊心，可能一年之内都抬不起头来，或心里存有障碍。这是因为你在面试的时候对他不尊重造成的。

尊重候选人的自尊可以从哪些方面体现呢？

(1) 面试前就建立良好的关系

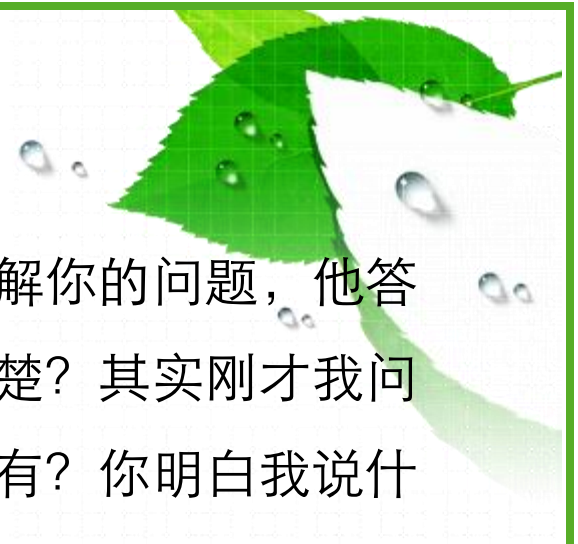
包括见面微笑、点头、握手、跟他闲聊，比如问“今天堵车吗”，你还可以问问他：“公司的位置好找吗？你来得顺不顺”，事先就建立良好的关系，使他放松紧张的心理。

(2) 面试后建立良好关系

哪怕你面试的当时就觉得他不合适，不能录用他，面试后你也应该把他送到门口，跟他握手言别，并真心地感谢他花时间来参加面试，这样使得这个候选人不会低着头很沮丧地离开，这就是事后尊重。

(3) 整个面试过程中不断称赞他

比如你可以点头并微笑着鼓励他，或者说：“你今天穿得很精神，你这个领带很特别”。候选人会很高兴。



(4) 巧妙地帮助他重新回到主题

谈话时难免有跑题的现象，如果这个人没有理解你的问题，他答非所问，这个时候你应该说：“我是不是没说清楚？其实刚才我问的问题是……”而不应该对他说：“你听懂了没有？你明白我说什么吗”。把问题换成“我是不是没说明白”，把责任全拉到自己身上，然后再复述刚才的问题，这样就能给对方最大程度的尊重。

(5) 心领神会

意思是说，要设身处地地站在对方的角度考虑问题，比如候选人太紧张，你可以说：“你不用紧张，如果换成我在你这个位置，我也是这样”。这样，他可能就不会那么紧张了。

六、非语言性的暗示



前面提过，判断别人是否撒谎，可以看那些非语言性的东西。同时，你也要注意，在面试时，坐在你对面的候选人也在观察你。这个时候你的一些暗示，如经常显得不耐烦、皱皱眉、下意识的摇头——虽然你一再地对他说：“你做得很好，你说得非常好”——但是你的摇头、皱眉、看表、不耐烦、翘二郎腿等这些非语言性的暗示都告诉他：“我对你不感兴趣”。因此，面试时，你也要注意你自己的肢体语言。

实际上，候选人从你的肢体语言中得到的信息，比从听你说得到的信息还要多。



自 检

你在主持面试时是否有以下表现？有：Y 没有：N。

- ①听到候选人谈到自己不感兴趣的话题时，不自觉地皱眉头（ ）
- ②谈话时常常双手交叠抱在胸前（ ）
- ③喜欢坐在椅子上颤抖腿（ ）
- ④经常和面试者进行目光的交流（ ）
- ⑤微笑着倾听面试者的谈话（ ）
- ⑥常常打断面试者的谈话（ ）
- ⑦一边听面试者说话，一边摆弄手上的铅笔、茶杯等（ ）
- ⑧一边听面试者说话，一边左顾右盼，好像在寻找什么东西（ ）



本部分总结

本部分讲述了专业的结构化面试的沟通技巧问题：要准备行为表现的问题并在面试时做出完整的记录，这当然要倚赖面试时全神贯注地倾听。面试的速度由面试官掌握，在面试结束时，留出时间让候选人进行问话，这是对候选人的尊重。另外，应该承认面试也是候选人对面试官的考试，所以，面试时要注意你的身体语言会暴露你内心的真实想法。



第四节 结构化面试的后续工作



本部分的四个主要内容

- ❖ 面试结束后的评估
- ❖ 评估的误区及避免方法
- ❖ 对关键职位做心理测评
- ❖ 对更关键的职位进行背景调查





自 检

面试结束到确定人选，这期间还需要做些什么？

面试工作结束并不意味着招聘工作的完成，到人员的最终确定，还有很多工作要做。

一、面试结束后的评估



一次好的面试=充分准备+好的提问+仔细倾听+准确记录+评估（+测试+背景调查）

也就是说评估结束之后面试才是一场有价值、比较准确的面试，再加上测试，再加上背景调查才算完成。

评估步骤：

■ 再复习一遍这个职位的胜任素质是什么，再想一想需要衡量候选人哪些方面的能力。



■ 把所有的面试笔记摊在面前，就每一个维度评价候选人并给出相应的评分。比如应聘销售代表的候选人在自我激励方面谁更好一些，与人交往方面谁更合话？说服力、影响力谁更强一些，在每一个维度上都给每个候选人打分。可以采用5分制或10分制。

■ 将每一个维度上的得分加起来得到一个总分，就可以看出来这五个人里面谁是最合适的人选。



表8-1面试评价表

项次	评价项目	评 价				
(1)	仪表、仪态	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(2)	谈吐、应对	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(3)	领悟力	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(4)	态度、理念	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(5)	计划能力	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(6)	沟通能力	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(7)	团队精神	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(8)	责任感	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(9)	组织能力	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
(10)	专业技能	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

每项得分加起来为总分，总分超过65分算及格，85分以上算优秀。这就是整个评估的过程。打分很容易，但是你要警惕你的一些评估方法。你打出来的分数可能会扼杀了某一个候选人，或者提拔一个不合适的候选人，以必须对下面的问题有所关注。

二、评估中的误区及避免方法



(1) 像我

比如我是面试负责人，在跟候选人不断闲聊的过程中，发现我跟候选人不仅是同一个学校毕业的，而且还是一个系的。再跟另外一个候选人聊，又发现他跟我父母是一个单位的。如果发现这么多共同点，那你就要警惕了，因为人的脑子里有一个很大的误区，叫“像我”。只要别人跟自己有一点相关，哪怕是都爱吃辣，都坐地铁上班，都是“像我”效应。你在给他评估的时候可能分数就要比别人高一些。这个误区基本上去不掉。

避免方法：笔记要记得更真实、更客观，应该把所有候选人的笔记都记好了以后，判断谁更合适，而不是看谁更像我。



(2) 晕轮效应

有一个人要应聘销售人员，面试的人发现他长着“四环素牙”，认为牙齿关系一个人的身份，此人做销售有失身份，就认为他不适合销售。这个牙齿的缺点太突出了，以至于这个人哪怕着装特别得体，业务非常熟练都被这个牙齿的晕轮笼罩了，而不愿意去考虑其他。相反，一个人的某个优点特别突出，他的其他缺点，如英文水平不好也能容忍，计算机不好也没什么，这就叫晕轮效应。

避免方法：没办法去根除。只能时刻提醒自己，如果候选人的某个亮点太亮了，就必须把它淡化，并刻意地去挖掘他背后那些信息。

(3) 相比错误

比如来了很多候选人，其中有一个非常出色，非常有光彩，一同应试的其他人与他相比，就显得很一般，这就叫相比错误。

遇上这种情况，你需要冷静地问一句：“我怎么知道他最适合我的公司？”最好的不一定是最适合的，你非抓着这个最好的不放，等你发现人家根本不适合你，不愿意来，你再回头找原来的候选人，也许他们已经在你对手的公司上班了。这就是相比错误，相比错误的关键就是以人比人。

避免方法：以职位来比人，以胜任素质来比人，而不要用人来比人。



(4) 首因和近因效应

一天中来面试的人特别多，安排得满满当当的，你通常记住的是第一个来的和最后一个走的，中间的如果有特别的亮点，你记住他了，还有可能犯了晕轮效应的错误。

而中间的那些候选人，因为你的种种原因有可能被你扼杀掉、淡化掉，记不住他们，这叫首因。

记住离你最近的，发生事情最近的，这叫近因。

这两个效应会把中间的候选人直接给扼杀了。

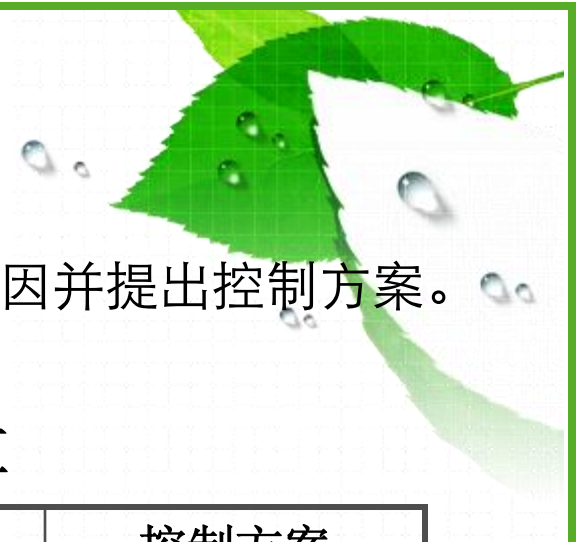
避免方法：给每个候选人做很专业的面试计划，记很专业的面试笔记。

(5) 盲点

如在招聘总经理秘书的时候，面试官发现候选人中有一个人特别合适，什么技能都很好，就是稍微有点粗心。面试官就会想：没事儿，没什么了不起的，我不是也粗心吗？这就是盲点，是刻意地淡化。

冷静地想一想，粗心对于人力资源总监可能要自我激励，要有影响力，有说明力，要与人沟通等等的维度。而总经理秘书，可能第一个最重要的维度就是细心，这个缺点是对这个职位是致命的。

避免方法：不要以人比人，要以职位的胜任素质来比人。



自 检

你在主持面试时常会犯哪些错误，分析产生的原因并提出控制方案。

表8-2 面试评估中可能的误区

误 区	是否存在	产生原因	控制方案
像我			
晕轮			
相比错误			
首因和近因效应			
盲点			

二、对关键职位做心理测评



评估结束后有一些职位就可以确定人选了。但是一些关键的职位，就是他进来以后要掌握公司重要信息的职位，如关键岗位的研发人员、高级管理人员、关键大客户的销售人员等关键职位，一定要把这些人挑出来做一个心理测评，以使判断的结果更准确一些。

(1) 反应性测验

就是让候选人做选择填空，这种测验有很多。

(2) 操作性实验

也就是让候选人对给定的刺激进行随意发挥，比如给他一支铅笔，让他运用自己的想象在洒了墨水的纸上画一幅图，这没有任何正确答案。然后根据他画的东西来判断他的性格：爱不爱跟人打交道、擅长不擅长处理矛盾等，这就叫操作性实验。这个心理测验必须请专家来分析。

(3) 结构化面试

结构化面试中是根据当时的情景设计好问题让应试者回答，这只是心理测评的一部分。可以假设一个问题：“飞机掉下去你该怎么办？”看应试者有没有应变能力，有没有自信心、有没有变化能力，逻辑推理、分析能力怎么样等。



(4) 情景模拟

→无领导小组讨论

把候选人分为几个小组，每组给出一个主题让他们自己讨论，一定时间以后拿出一个答案来；面试者在旁边观察但不参与。

→文件筐测试

某位应聘者原来没做过销售，但是他来应聘销售，怎么知道他适不适合做销售呢？拿出几张纸来，上面写的是作为一个销售人员，一天中将遇到的典型的事情，像客户投诉、老板谈话、财务部催交报表、人事部的销售培训、拜访客户、准备技术资料、联系授权、技术支持、售后服务等各种各样的事情。把这些纸放在文件筐里。然后让被测试人用两小时的时间处理这些文件，让他看哪个轻，哪个重，哪个是最需要做的，每件事情怎么处理把它写下来，两个小时后交卷，看他有没有作为一个销售人员的基本素质。这种方法特别适用于来面试却没有职位经验的人。

→命题演讲

“如果我是一个销售人员我将会怎么样”，“如果我是人力资源总监我会怎么做”。这个演讲也可以评价他有没有基本素质。

→商业游戏

商业游戏样式多种多样，可以随机选择。

这几种方法都是我们建议给关键性职位采取的测试方法，通过比较，谁更有领导素质，谁更擅长逻辑推理，谁做项目做得更快，可以一目了然。事实证明，心理测评没有100%的准确，但是一个测评达到70%的准确度的话，那它的信度和效度已经非常高了。测评只是为判断做一个参考而已。

三、对更关键的职位进行背景调查



如果测评完了，对一些更关键的职位还觉得不放心，就需要打电话到候选人的上一家公司，就他在那儿的一些情况进行背景调查。这里提醒大家，背景调查要在马上要给人家发录用信之前，打电话跟这个候选人说：“我们现在已经初步考虑聘用你，你是不是介意我打电话去你原来的公司查一下你过去相关的情况？”然后候选人说：“可以。你去找谁，打这个电话。”在征得候选人的同意以后再打电话去问，这个过程叫背景调查。

忠告

有些人力资源经理认识候选人原来公司的领导或人事部的人，就偷偷打电话去打听。这样不叫背景调查，这叫打听小道消息，如果在国外，这种行为就有可能引起纠纷。

背景调查的主要内容



→候选人的工作历史

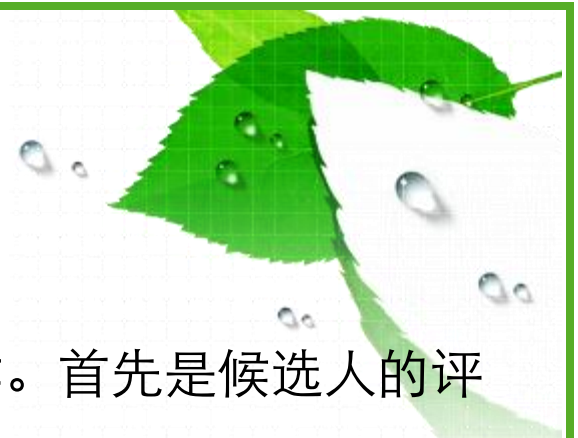
看候选人某个时段是不是真的在该公司工作。

→了解他过去的职位代表着什么

这是最关键的一点。比如说一个候选人原来的职务叫总监，但他那个公司就十个人，总监就管一个人，那么总监这个名称就要大大缩水了。你发现另外一个候选人叫什么经理，然后你一背景调查，发现他这个经理下面就管六、七个人。那这个总监和这个经理，与平常管理人的技能，或者管理人遇到的矛盾是完全不同的，是因为公司的规模不同而完全不同，所以不能局限于叫什么名称。例如区域经理，你就要问问：“你这北方区指长江以北的区还是海淀区呀？”一定要把这个问题搞清楚。

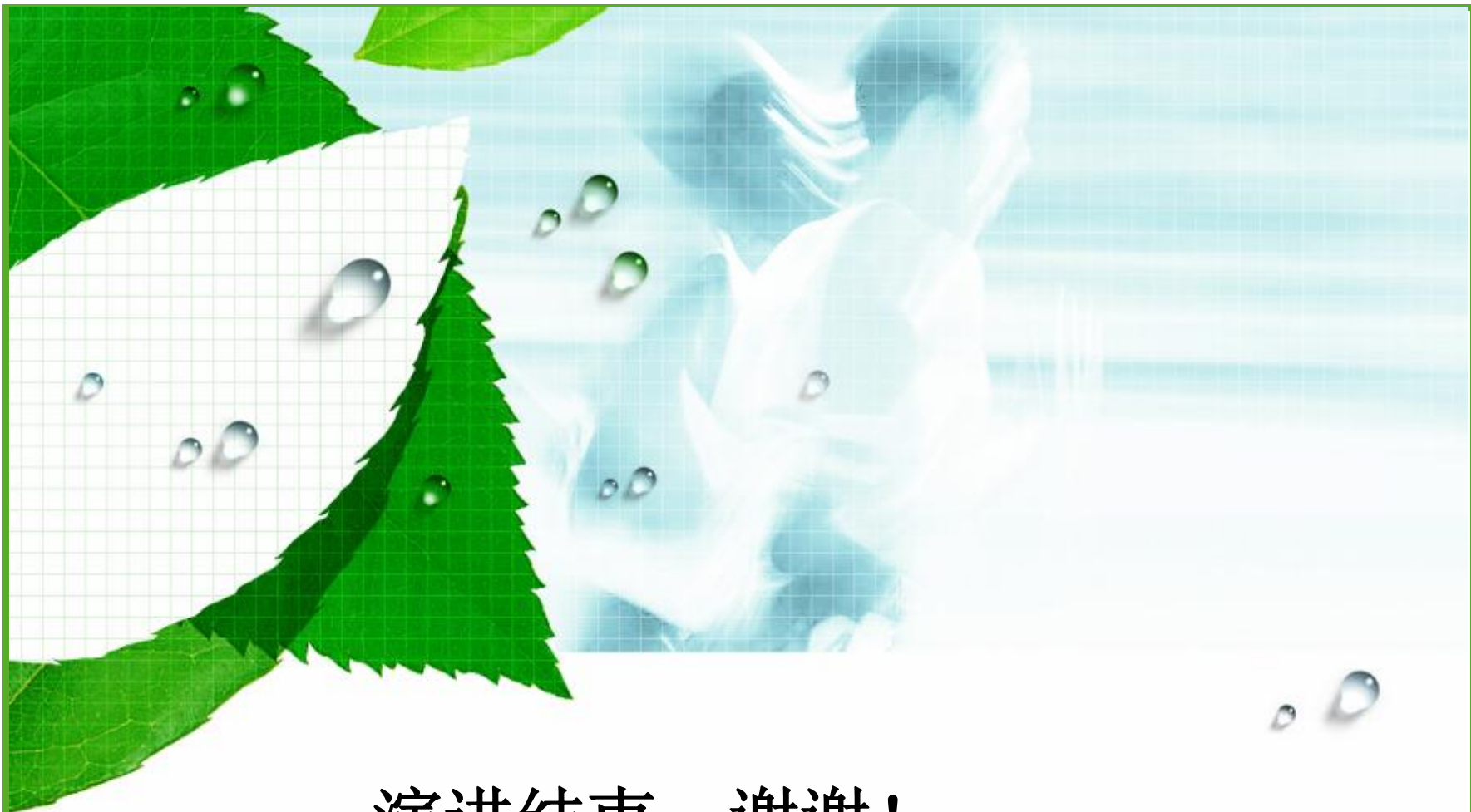
→了解候选人有没有需要改进的地方

问话可以先作一个辅垫：“你看人无完人是不是？只要咱们在这儿工作，或多或少是有一些缺点的，没有人100%天生就特别合适做这个职位，那你能不能想一想，某某在你们公司做这个职位的时候有没有一些需要改进的地方？”因为是我们先“事先声明”说人无完人，他要再说没有一点儿缺点，这个背景调查就是假的。所以一般“事先声明”以后，证明人往往就会实话实说了。



本部分总结

结构化面试结束后，还需一段时间的后续工作。首先是候选人的评估，就是根据岗位胜任模型进行人员的筛选，这其中一定要避免一些误区，然后就要对一些比较重要的职位进行心理测评，以检验候选人是否具备从事该职业的素质。对更关键的职位还要进行背景调查，对候选人的工作历史、过去的工作状况和工作能力进行进一步的核实。这些后续工作完成，才可以最后确定职位候选人。



演讲结束，谢谢！



世有伯乐，然后有千里马。