

第一章 漫谈法

第一节 看似随意的“漫谈”

所谓漫谈法，是指面试官在面试前不预设问题，而是根据应聘者的现场反应来灵活选择与调整谈话，从而与应聘者进行开放式的深入交谈。漫谈法是面试的最基础方法，具有如下特点。

对象具有特殊性：每个应聘者都各有特点，因此漫谈法需要根据应聘者特性因人而异，不能按照既定的发问程序来进行。

内容具有灵活性：虽然漫谈的基本程序是确定应聘者 and 应聘岗位的匹配程度，但面试官却可以根据应聘者的反应，从不同的角度提出问题来考察应聘者的素质水平。

信息具有复合性：信息既包括应聘者的专业技能，也包括其综合素质，面试官不但要注意应聘者的语言信息，还要留意非言语方面的信息，例如应聘者的动作、神态和语气等，对信息的考察角度应该是多方面的。

交流具有互动性：面试官和应聘者之间存在一个互动的过程。面试官通常根据应聘者的特点来提问，而应聘者的回答也给面试官提供了更多的线索来考察应聘者的素质。

判断具有直觉性：面试官往往依靠经验和逻辑推理来推定应聘者与岗位的匹配程度。当然，依据直觉来判断时很难避免面试官受情感因素的影响。

漫谈法是应用最早、最普遍的面试方法，同时也是被误用最多的一种面试方法。因为缺乏操作标准，漫谈法往往在使用中过于随意，最后变成漫无目的的非正式交谈，从而导致其信度和效度大打折扣。基于上文提到的漫谈法的诸多特点，面试官会在面试中受到个人因素的影响，面试效果难以保证；另外，漫谈法在面试流程以及评分程序中变量过多，难以控制，对应聘者的评价结果也难以进行横向比较。在追求标准化、程序化操作的趋势下，漫谈法的使用愈来愈少。

但是，从漫谈法的特点出发，它本身具有的很多优点还是其他方法不能媲美的，只要运用得当，其信度不一定会比其他标准化的方法差，甚至还可以弥补标准化面试方法的一些缺陷。尤其是针对一些高级岗位的招聘，需要对应聘者进行多方面的综合能力考察，面试官此时就更加需要通过详细深入的漫谈才能做出准确判断。



小提示

漫谈法的优点

- 操作灵活，获得的信息更加丰富、完整和深入；
- 因为不清楚面试官问题的目的所在，应聘者的回答更加具有真实性；
- 面试双方有一个信息反馈的过程，沟通更有效；
- 让应聘者在一个轻松开放的环境中，有助于发现面试者的潜能，了解也更全面。

漫谈法的这些优点，正好可以解决标准化面试程序中存在的一些弊端，因此，我们认为，只要不断进行完善，漫谈法依然是一种不可或缺的有效面试方法。一般来说，企业可以将漫谈法和其他面试方法相结合，多方位开发和管理企业的人力资源，使之形成良性循环。

本书所提到的漫谈法，基本形式无异于传统面试方法，但是在操作过程中却必须加入更多科学的因素，以帮助

面试官尽量克服漫谈法本身存在的缺点并充分利用其优点，从而对应聘者进行准确而有效的甄选。漫谈法追求随意放松的效果，但并不等于采用此方法的面试程序也是随意的，相反，漫谈法的面试准备是十分重要的。

第二节 有准备的“漫谈”

工欲善其事，必先利其器。

——孔子



一、 面试官的准备

(1) 由谁担任面试官？

面试官的人选应该是首先确认的问题，一般情况下，面试官经常由以下人员组成。

- 用人部门主管
- 人力资源部主管
- 总经理或副总经理（中高层岗位管理人员）
- 面试小组则一般由人力资源部主管、用人部门主管和其他甄选专家或高级主管组成。

(2) 面试官应该做好哪些准备工作？

- 确定岗位候选人需要具备的任职资格；
- 确定岗位候选人的工作时间；
- 确认面谈时间以及持续时间；
- 就应聘者关心的问题，如公司状况、工作性质、职责范围、福利待遇等，要有一定的了解，以便与应聘者更好地沟通。
- 了解应聘者的心态。

知己知彼，方能百战不殆。在面试之前，面试官需要了解应聘者的应聘心态。只有提前了解、预测他们的心态，才能够透过现象看到本质。不管这个应聘者表现得是镇定沉稳，还是慌乱不堪，有些心态是他们在面试中所共有的。例如：过分地自我推销，有意无意把自己完美化，心情忐忑不安，急于想从面试官的一颦一笑中提前得知面试的结果。在了解了应聘者的这种心态之后，面试官就会很清晰地知道自己不能够轻易地表示赞许，也不能轻易地皱眉头，除非这些行为安排在本来的计划之中。当然，应聘者在面试过程中除了共性还有各自

的特性，这就需要面试官不断地去挖掘。在基本条件都符合的前提下，应聘者的特性就成为了面试官判断人岗匹配度的重要因素之一。

二、 简历了解

为保证面试的有效进行，面试官应提前审阅简历，了解应聘者的背景资料和个性特征，从而为面谈确定基本方向和思路。审阅简历需要抓住的基本信息主要包括如下内容。

- 应聘者的相关培训经历以及教育背景；
- 应聘者的相关工作经验以及绩效表现；
- 简历中所体现出来的应聘者的职业发展方向；
- 应聘者的个性特点、兴趣及爱好；
- 其他一些与应聘岗位相关的信息，如应聘者的社会网络资源甚至家庭背景等。

另外，面试官在审阅简历时，应对简历中存在的疑点进行相应的标记，以便在面试中进一步确认。一些经常可能存在的疑点如下。

- 应聘者工作或者衔接出现较长时间的空档；
- 应聘者频繁跳槽；
- 应聘者转行；
- 简历有不合常理或者前后矛盾的地方；

虽然说漫谈法不预先设置问题，但是为了防止漫谈变成毫无目的的闲谈，面谈必须确定基本目标和方向。基本目标是考察应聘者的能力素质与岗位要求的匹配程度。从这个考察目标出发，掌握提问的方向，可能有一些问题是比较关键的，必须要问，那么我们可以提前准备好，在面谈的过程中根据实际情况再灵活安排提问时机。一般，面试官可以准备几个结构化的问题，如专业知识、工作意愿及动机等，以便将面试引到深处。

三、 正式而放松的面试环境

漫谈法的目的是为了获得丰富的信息以及应聘者的真实表达。因此面试的环境需要是正式而放松的。

正式是为了避免面谈受到外界环境的干扰，使应聘者不能集中精神；应聘者也会由此对公司产生不好的印象；不正式的环境还容易使应聘者产生疑虑和担忧，影响面试双方的沟通效果；放松则是为了防止应聘者产生过多的防卫心理，难以达到“漫谈”的效果。基础岗位的面谈可以在公司的会议室或者其他明亮而安静的场所进行。而高层岗位的面谈却需要考虑面试场所对应聘者的重视及其隐私的尊重，可以选择在宾馆商务会谈室甚至是咖啡厅进行。

在一对一面试中，如果希望气氛轻松融洽，可以按如图 1-1 这样安排座位，使用不正式的圆桌。

一对多或者多对一的面试则安排成稍微正式的座谈形式，如图 1-2 所示，或者仍然安排较轻松的圆桌讨论，如图 1-3 所示。

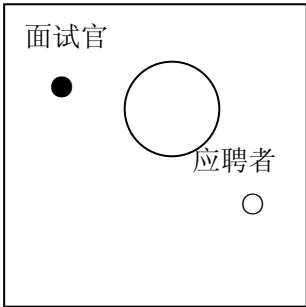


图 1-3

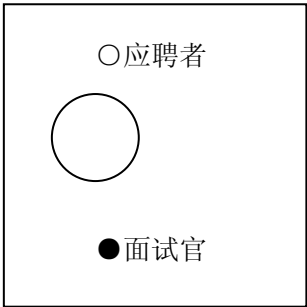
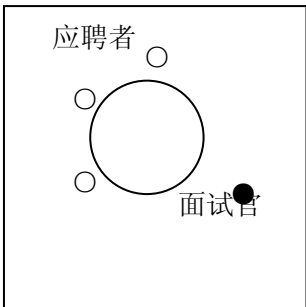
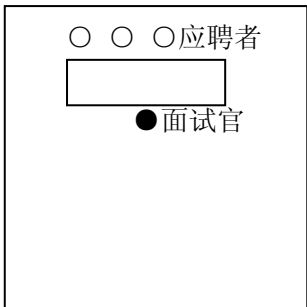


图 1-4



在面试现场，面试官应注意保持与求职者的距离，避免坐得太近或太远，以 1~2 米为宜。面试官可以坐在应聘者对面，对较高职位应聘者的面试也可坐在其侧面，但应避免并排坐。

如果有条件，还可以对整个面谈过程进行录像，这也是保证面谈科学的一个有效方法。面试官的人数不宜过多，以免给应聘者造成压力，但是如果只有一个或者两个面试官，准确记录面谈细节就会变得比较困难，这时使用辅助记录工具是最好的，但是必须提前告之应聘者，并且征得其同意。

第三节 有中心的“漫谈”——形散而神不散

漫谈法没有设定固定的面谈程序，面试官可以事先根据岗位要求和应聘者的特点，准备一个面试大纲，列出一些关键问题或者简要提纲。但是面试官需要注意最好不要按照事先拟定的题目逐一进行提问，而是应该根据应聘者的回答顺势而问，如图 1-4 所示。

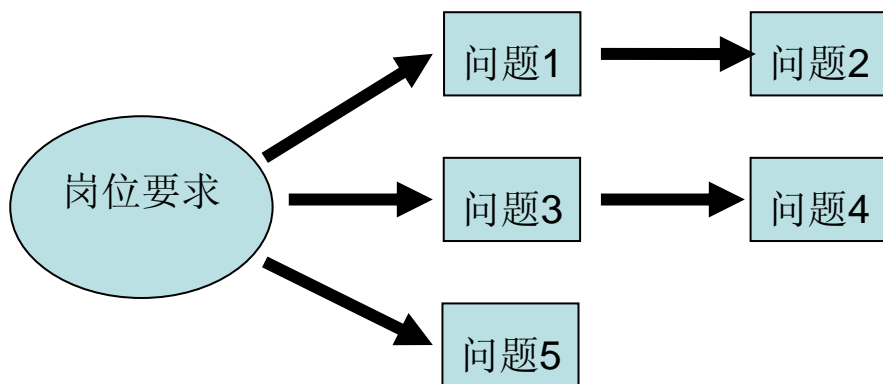


图 1-2 漫谈法示意图

如果应聘者有着比较符合岗位要求的工作经验，面试的重点就在于考察其工作经验与岗位要求的匹配程度；如果应聘者的工作经验与岗位匹配程度不够，则应该从应聘者的综合素质或资源出发，重点挖掘应聘者的内在潜力。漫谈法当中一些非核心的问题也不应该是完全随意而散漫的，要围绕着岗位任职要求这个中心展开。

一、 面试导入

- 面试官与应聘者打招呼，并作自我介绍，态度亲切自然；
- 如需录像，要向应聘者说明并征求同意，但是要注意这可能会引起应聘者的紧张情绪，应该向应聘者解释录像的目的；
- 提问一些轻松的话题让应聘者进入状态，例如面试地点是否好找，“你是如何获知我公司的空缺岗位的？”等。
- 简单介绍公司情况和应聘岗位的情况。

面试官有必要对公司情况以及该岗位的基本情况做一个简单的介绍，这样可方便面试双方的沟通了解。但是面试官也不应介绍得过于详细，以免应聘者根据这些信息投其所好，片面夸大自己相关的经验和能力。在提问时，面试官也应该简明扼要，避免过多地透露自己对这个问题的偏好。

二、 节奏控制

漫谈法的重点在于面试官和应聘者的“谈”，而不是简单的问答，应聘者拥有很大的自由度，这样就要求面试官在面谈的过程中把握好节奏，既要给面试者全面展示的机会，也要防止面试过程过于散漫或被应聘者控制。

(1) 拟定大纲

面试官事先拟定大纲是控制面谈节奏的方法之一，大纲可以帮助面试官“有的放矢”，保证整个面试过程漫而不散。但是大纲也不能制定得过于严密紧凑，要预留空白时间让应聘者自由发挥。此外，大纲中的内容也应该主次分明，次要内容可以临时删除，主要问题却需要分配专门的环节和更多的时间。

如表 1-1 所示，在招聘海外市场开拓人员的面试中，面试官就可以事先拟定需要考察应聘者的主要素质以及一些关键问题；但事实上面谈的过程却可以不完全按照这个大纲来进行，面试官常常不能在短短的时间内把这些问题都问完，这样就需要面试官根据情况有所取舍了。

表 1-1 漫谈法提纲示例（海外市场开拓）

考察项目	评价要点	提问
举止仪表	着装，仪态，语态， 动作	目测
工作经验	工作年限；工作岗位；主要工作职责；岗位 升迁情况	你以前的工作职责是什么 你在以往的工作中是怎样收集海外客户 及竞争对手资料的
工作动机 与态度	对过去和现在工作 的态度 更换工作的原因 个人的发展期望和 薪资要求；对新工作的 期望	你喜欢什么样的工作 以前的工作你最喜欢和最不喜欢的是哪 些方面 你觉得什么样的工作会让你最有动力
领导能力	面对冲突的处理 方法 如何充分利用资 源来处理大量、复杂的 问题 如何激励团队成	你曾经做过哪些方面的决策？结果怎样 你曾经在降低成本、增加利润、提高员工 士气等方面提出过哪些有价值的建议？最后 被采纳了吗 面对现在人民币的升值压力，你觉得公司 应该在战略上怎样调整来应对

	员 在以往的团队中 处于什么位置	
专业技能	把握市场供求发展 方向 根据客户要求提供 个性化服务方案 分析并处理工作中 出现的相关专业问题	对于我公司产品的海外市场开拓,你认为 应该走什么方向?可能出现哪些问题 如果客户对你的报价的答复是太贵了,要 求降价,这时你怎样处理 对于新客户,你往往是怎样找到他们的关 键决策人的
应变能力	对意外事故能冷静 采取应对措施 能够正确认识 and 处 理各种矛盾	分析两难问题:如何处理能力强、人品差 或能力差、人品好的下属 假想情境分析:如果你的工作中出现了严 重的业务事故,例如海外客户退货,你怎么处 理

面谈大纲给了面试官一个内容提要，但是要让面试程序流畅自然，不能生硬地“照纲念题”，面试官要给自己的提问制定一个基本程序，有了这个具体方向，面试官就能做到心中有数。一般情况下，面试官的提问应该是由浅入深、层层推进的，将面试的几十分钟分几个阶段来进行，如表 1-2 所示。

表 1-2 面谈阶段表

一阶段	二阶段	三阶段	四阶段
确认资料	教育、专长、成就	个性特征	综合考评相符程度
个人资料 工作经验 工作职责	5W 提问法 What:获得何种成就 When: 什么时候获得 Where: 在哪里 Who: 竞争对手或支持者	行为特征 思维特征	主要考察维度 工作经历—岗位职责 能力素质—岗位要求 个性特征—企业文

	Why: 是用什么方式 获得成功或处理问 题的		化 个人意向—组织发 展
--	-------------------------------	--	------------------------

此外，面试官还应根据应聘者的反应来把握面谈节奏，对积极健谈的应聘者可以通过提问来进行引导，防止面谈偏离主题，也防止应聘者过于展示自己的优势而隐藏劣势；对于不善言谈的应聘者，如果应聘岗位不是特别强调语言沟通能力，面试官应更多地鼓励和倾听，多提开放式的问题，多从细节处提问来挖掘信息。

三、 细节把握

漫谈法的目的，就是为了在“闲聊”的过程中观察应聘者是否具备应聘岗位所要求的能力和素质。面试官的巧妙引导、细心观察，可以帮助企业甄选满足岗位要求的优秀人才。因此，采用漫谈法，看似简单随意，实则不然。面试质量的高低在很大程度上取决于面试官的经验以及提问技巧，这也对面试官提出了很高的要求。

（1）合适的提问方式

漫谈法应鼓励应聘者多方位地展示自己，因此面试官提问的目的不是要难倒应试者，而是要通过应试者的回答挖掘其个性优势，测试其素质能力的差异。面试官应通过巧妙的提问引导应聘者“开口”，并且用具体详细的细节进行阐述，避免只顾自己高谈阔论。

● 封闭式提问方式

采用封闭式提问方式，应聘者只需要给予肯定或者否定的答案，这样的问题往往会限制应聘者的表达，在漫谈法中应尽量少用，如一定要使用这一方式，也应该给应聘者解释的时间。



【情景演练】

【案例】合适的问法

面试官：你喜欢在广州工作吗？

应聘者：广州还不错的。

面试官：是吗，那你当时决定辞职来广州找工作，主要有哪些考虑因素呢？

【案例】：不合适的问法

面试官：在以前的工作岗位上有没有什么同事特别让你不喜欢的？

应聘者：没有。

（面试官在人际关系这一项中打满分，开始下一个话题）

● 开放式提问方式

开放式提问对鼓励应聘者自由表达观点最为有效，在面试中也是被应用得最多的提问方式。在采用这一方式的时候，面试官应该避免用言语或者非言语的暗示来引导应聘者。



【情景演练】

【案例】合适的问法

面试官：你打算在这个岗位上呆多长时间呢？这个岗位的前任就是没呆多久就走了。

应聘者：我当然是希望在公司长期发展下去……

【案例】不合适的问法

面试官：你是什么时候参加工作的？

应聘者：我去年7月份毕业参加工作的。

面试官：那怎么这么快就辞职了呢？

应聘者：……

我们不难看出，封闭式问题不但获得的信息有限，更重要的是，如果回答的答案不在面试官的预期之内，面试官很容易控制不住自己的情绪，在语言或者表情上流露出暗示性的信息。即使紧接着一个开放式的问题，也未必能够缓解应聘者紧张的情绪。尤其是在询问意向性问题的時候，面试官应该特别注意，要让应聘者尽量随意地回答，而不是看面试官的脸色，根据面试官的喜好来回答。

● 假想式提问方式

采用“如果……”的问题方式，面试官可以在一定程度上了解应聘者的想法和能力。如“如果你与某客户谈判，你会事先做好哪些准备工作呢？”“如果能够应聘成功，你准备通过怎样的方式来寻找客户资源呢？”

假想式提问的用途非常广泛，既可以假想应聘者在工作中遇到的问题，看他如何解决；也可以假想一些生活中的问题，从侧面来了解他的价值观；还可以就工作待遇、工作安排的假想情境来提问，考察应聘者的个人意向。



【例】假设式提问

面试官：如果你做了一件好事，不但没有人理解，反而遭到周围人的讽刺和挖苦，你会如何处理？

面试官：小张在某公司担任销售部主管，刚入职就签了好几个大单，工作能力得到大家的一致肯定。这时候有同事说了：“我们经理根本就没有干成什么大事，能力还不如你呢，应该让位给你才对。”如果你是小张，你会怎么办呢？

● 自我评价式的问题

这种问法在面试的时候经常会用到。有的面试官可能觉得这类问题问不出什么东西来，因为应聘者肯定不会对本身做出负面的评价，而事实上，自我评价式问题的重点不在于给应聘者机会让他吹嘘自己获得过什么成就，而是在于面试官可以深入考察该应聘者的动机和价值观，了解在他以往的工作中，让他奋进的，能够驱动他的，都是一些什么因素，这些因素在他的新岗位上是否一样可以驱动他。



【例】自我评价面试题

面试官：到目前为止，你认为你的哪些技能和个人素质对你的成功贡献最大？

面试官：你为什么认为自己在这个岗位上会有所作为？



小提示

提问的技巧

- 不要急于纠正应聘者的错误观念，或者与其争执理论，让其继续阐述，了解其将如何“自圆其说”。
- 遇到尖锐的问题，不要穷追猛打，遇到个人私密性的问题时，应适可而止。
- 不要传递可能为求职者提供暗示的信息，如回答正确时点头或微笑。
- 当应征者因紧张而表达不清时，在了解了其要表达的真正含义时，可友善地重复一遍，表示你已明白他的意思。

除了以上这些常规的问题，面试官甚至可以在面谈中问一些非常规的问题，目的不在于

获得答案，而是要考察应聘者的反应速度、思考方式以及解决问题的方式。“为什么下水道的盖子是圆形的？”这类问题最好是本身就没有标准答案的，或者答案充满争议性。



【案例】古怪的面试题

面试官：你是愿意做大池塘里的一条小鱼，还是愿意做小池塘里的一条大鱼？

面试官：你让某些人为你工作了七天，你要用一根金条作为报酬。这根金条要被分成七块。你必须在每天的活干完后交给他们一块。如果你只能将这根金条切割两次，你怎样给这些工人分？

(2) 面试的时间控制

漫谈法可能需要多一点的时间让面试官对应聘者进行比较深入的了解，但是时间不应超过 45 分钟，否则会给应聘者造成很大的压力，面试官本人到最后也难以集中注意力。另外，面试时间也不宜过短，否则会给应聘者造成无望的感觉，也可能让面试官过早下结论，无法对应聘者进行全面的了解。

四、 评分统计

以言取人，人饰其言；以行取人，人竭其行。

——《逸周书·芮良夫》

(1) 让评分过程标准化

漫谈法因为没有预定的操作程序，在评分统计上也不可能像结构化面试那样有着严格的项目对应评分。在面试的各个环节中，评分统计都非常关键，也很容易产生分歧。为了防止主观因素过多地影响面试结果，保证漫谈法的信度和效度，面试官需要在评分环节有很好的控制力。 将面谈阶段和决策阶段分开，评分在面试过后进行，是使评分真实准确的有力保证。

如果面试过程有录像，面试官就可以根据录像和面试过程中的要点逐步回忆，填写面试

表格并给予评分。如果没有录像，则对面试官在面试过程中的记录提出了很高的要求。面试官不但要记下自己所问的问题、应聘者回答的要点，还应该包括应聘者回答关键问题时的态度、情绪以及动作神态等。如果面试官有多名，这些工作可以相互协调分工。但是如果只有一个面试官，面试官的任务就比较沉重了，每过一轮面试，就要在头脑中印象尚清晰的时候，回顾面试的场面，并对照面试记录，填写评价量表。在评分环节，面试官可以填写标准化的评分表格，给应聘者打分并写出打分依据，方便面试完毕后对候选人的横向比较，或者作为与持不同意见的面试官讨论协商的依据。



小提示

什么是信度和效度？

信度和效度，是本书的重要概念。每一种面试方法，我们都要分析它的信度和效度，并且不断寻找提高的方法，只有信度和效度都高的面试才能称得上是有效的面试。

信度 是指面试的可信程度和稳定程度。面试官的评分标准不一，应聘者出现表演行为、虚假反应等都有可能降低面试的信度。简单来说，高信度的面试就是同一个人不同的时候参加同性质的面试，他从中获得的评价都会是一样的。

效度 是指面试的有效性。面试的效度体现在两个方面：面试中的每一个项目，能否有效考察应聘者相关的能力素质；而这些能力素质，又能否和岗位要求完全对应起来。

（2）如何制作面试评分表？

面试评分表由若干评价要素构成，是在面试过程中或面试完毕后面试官评价和记录应聘者的回答在各评价要素中表现优劣程度的计量表。由于面试就是根据应聘工作岗位的要求对应聘者进行评价，以明确其是否具备任职条件。

● 面试评分表的基本内容

- 应聘者基本信息，如姓名、编号、性别、年龄等；
- 应聘岗位；
- 量化评分项目及评分依据；
- 综合评价；
- 面试官签字栏；

➤ 其他附加信息：

● 计分标准

要使面试评分尽量保持客观性，在设计评价量表时，应使评分有一个确定的计分幅度及评价标准。评分标度可以使用定量的1、2、3、4、5……等，也可以用A、B、C、D、E……或者“优秀、一般、较差”这样定性的标准。定性标准应尽量直观，使面试官能够很好的理解并快速评分。定量标准总的来说要更科学一些，但是在实际操作过程中，面试官往往一时拿不准该给应聘者打3分还是4分，在面试时依然是一个模糊的标准。

● 评分表示例

确定好了评分表的基本内容和计分标准以后，就可以根据这些内容来设计一个面试评分表格了，例如表1-3，每个面试官根据不同岗位事先确定考察项目，进行逐项评分。

表 1-3

漫谈法面试评分表

岗位		姓名		性别		编号	
年龄		婚否		联系方式			
评分项目		评分依据		评价分数		备注	
仪容仪表				5 4 3 2 1			
语言表达				5 4 3 2 1			
个性				5 4 3 2 1			
人力资源部意见				录用建议： ○录用 ○淘汰 ○存档 面试官签名： 年 月 日			
专业技能				5 4 3 2 1			

管理能力		5 4 3 2 1	
工作经验		5 4 3 2 1	
总计的得分：			
部门 经理 意见		录用建议： <input type="radio"/> 录用 <input type="radio"/> 淘汰 <input type="radio"/> 存档 面试官签名： 年 月 日	
总经 理意见		录用建议： <input type="radio"/> 录用 <input type="radio"/> 淘汰 <input type="radio"/> 存档 总经理签名： 年 月 日	



小提示

面试评分表操作注意事项

- 考察面试官的标准是否一致，相同的问题，不同的应聘者是否有过类似的答案，如有偏差，面试官可以事后讨论调整；
- 由于没有预先设置问题，面试官在面试的过程中，应该依据评分表的内容，简要记录评分依据，比如应聘者有比较明显的得分点或者扣分点；
- 评分考察项目根据应聘岗位和企业要求自行确定

第四节 控制面试官的认知偏差

面试官在使用漫谈法的时候，切不可随意发问，漫无方向，导致面试效度低下，考察不到应聘者的必要素质；另外，在评分的过程中，也要尽量排除个人因素的影响，做到客观公正，这样才能够提高面试的信度。



小提示

为什么会有认知偏差？

对于同一个信息，不同的人会有不同的理解，这是因为人的认知是受动机、需求、心态、情绪以及其所掌握的参照信息等复杂因素共同作用的。这就是心理学上的认知偏差。

面试官在面试的过程中，也一样可能受到这些因素的影响，产生认知偏差，对同一个应聘者，同样的行为有着不同的理解和评价。

面试官在面试的过程中，也一样可能受到这些因素的影响，产生认知偏差，对同一个应聘者，同样的行为有着不同的理解和评价。

一、 晕轮效应

晕轮效应是一种以偏概全的主观心理臆测。应聘者某方面的特质很吸引面试官，可能导致面试官对其整体评价的提高。除非这种特质是该项工作岗位非常需要，而应聘者又特别突出的，否则很可能导致面试官做出错误的判断。



【案例】

伤脑筋的新员工

张云是某公司的人力资源经理，最近一个新员工小李伤透了她的脑筋。

面试的时候小李表现得很积极，虽然没有工作经验，但是在大学里面参加过很多学生活动，是学生会的主要干部，学习成绩也很好，口才也相当不错。张云当时对他的印象很不错，觉得一些简单的办公室工作他一定能应付。

但是，让张云没有料想到的是，这个新人一点儿都不懂得跟办公室的同事相处，还经常摆出官架子来差使老员工帮他办事，其他员工对他的意见很大，而且小李也很粗心，好几次做报表都出现了多处明显错误，以至于他的部门主管也来向张云抱怨。

在面试的过程中，有的应聘者很善于表现，连面试官都被说服了，让人相信他是一颗

耀眼的超级明星。在这个时候，面试官就要小心了，姑且不论应聘者表现的是不是真实的一面，单就这个工作岗位来说，我们要找的是一颗平凡的螺丝呢？还是一支漂亮的花？要判断这一点其实也不是很难的事情，面试官在决定录用应聘者的时候，反问自己一句，为什么我要录用他？如果你给自己的答案仅仅是应聘者“优秀”、“聪明”这一类模糊词语，那么，就应该仔细考虑一下了。

二、刻板效应

面试官很可能会根据某些典型的行为来判断某一类人，并且由此做出一些推论，这很容易使面试官戴着有色眼镜来看应聘者。“男人粗心，所以不适合做财务”、“这个人很善谈，是做销售的人才”，这些推论从理性上来看是站不住脚的，面试官即使不直接由此做出选择，但是如果没有注意，这样的思维就很有可能贯穿于整个面谈的过程，使得后面的问题以及评分环节都具有倾向性，这样整个面试就变成了从应聘者身上寻找线索来验证推论的过程。

三、投射作用

投射作用是指把别人假想成是自己，认为别人的某些观念、特点都和自己趋于一致。例如面试官认为自己是喜欢挑战性工作的，他可能就会排斥那些被归为不喜欢挑战的应聘者，而实际上，这个岗位可能并不需要应聘者去面对多少挑战。在进行面试的过程中，面试官会意识地用自己的假想来涵盖那些本来需要考察的项目。

投射作用在面试时出现的几率远远大于面试官们的料想。为什么这么说呢？应聘者总是在面试之前竭尽全力地了解面试官的兴趣和爱好，而面试官却总是忘记了这一点，听到应聘者说：“我这个人很执着，没有达到目的绝不罢休。”刚好持此观点的面试官会不会轻易地给他一个微笑呢？如果说其他的认知偏差可以通过面试官的专业素养和理性来克制的话，那投射作用应该是最难控制的了。

四、首因效应

首因效应也叫第一印象效应，在人际交往中非常常见。有经验的应聘者都懂得“印象管理”的技巧，善于给面试官留下良好的第一印象，所以面试官见到的印象，往往都是经过精心安排的良好印象。当面试官仅仅根据第一印象或者抱着印证第一印象的思维来进行面试时，面试的效果可想而知。所有的应聘者都希望能给面试官留下积极的印象，同时尽量隐藏自己的缺点和不足，面试官必须清楚地认识到应聘者的这种行为倾向，避免被那些善于展现自己的应聘者影响。

即使应聘者的能力被验证是合乎事实的，此时的面试官也要冷静下来思考：是什么原因使该应聘者在过去的职业生涯中取得了成功？这些因素在他现在的工作中还能发挥作用

吗？新的工作又有哪些挑战可能是他没有遇到过的，应聘者是否有能力去解决？

面试官产生认知偏差的根本原因是不从事实出发，急于寻找捷径对应聘者进行评定。因此对面试官提出的最基本也是最高的要求就是：由事实得出结论，而不是寻找事实来验证结论。

五、面试官如何有效控制偏差

（1）从态度上强化自己，避免惯性思维

面试官不应该把自己当做专家，高高在上，对应聘者进行评判。面谈应该是一个互动的过程，面试官应在这个过程中不断调整自己的方向，有效利用应聘者的反馈信息，避免惯性思维。

（2）重视非言语行为

漫谈法虽然是以“谈”为主，但是面试官却不可以“只听不看”。在面试的时候，应聘者的回答往往都是经过深思熟虑，甚至是排练过的，要真正了解应聘者，面试官还需要仔细观察他们的非言语行为，包括表情、动作和语调等。



非言语行为往往是隐秘的、自发的，很难受个体主观控制，因而更具真实性。同时它又具有隐密性，察觉不易，评断也不易，因此，这些信息往往作为一些辅助性的信息，帮助面试官感受应聘者的情绪。非语言信息及其含义如表 1-4 所示。

表 1-4

非言语信息	典型含义
目光接触	真诚，自信、果断
避免目光接触	紧张、说谎、冷漠、缺乏安全感
打哈欠	厌倦、拒绝
踮脚	紧张
双臂交叉胸前	生气、防卫、不同意、藐视
身体前倾	注意、感兴趣，兴奋
坐在椅子边缘上	焦虑、紧张
触摸额头	紧张思考、困惑、顿悟

面试官观察到了这些非语言信息以后，应该怎样处理呢？首先，应该关注语言信息和非语言信息不一致的地方。例如，应聘者讲述他在原来公司获得晋升的时候，目光从面试官脸上移开了，看着其他地方。这个时候面试官可以插入一两个追问的问题，把他的视线调回来，看看他在追问之下会不会变得不敢正视面试官的眼睛。

需要注意的是，面试官不应将自己视为心理学家，当观察到应聘者的非言语信息时，应该做的是进一步确认，而不是就这个非言语信息来评分。非言语信息虽然准确，但是面试官单凭观察到的一两个动作表情来评分，还是站不住脚的。

其所以，观其所安，察其所安。

——孔子



（3）准确详细记录，严格按照既定标准进行评分

前文提到，面谈的时候采用录像或者专人记录是保证面试真实有效的关键环节，与评分环节紧密相联。如果面试官只根据大体的印象对应聘者进行模糊评价，不论面试官经验再怎么丰富，要做到完全的客观公正，也是非常困难的。

（4）理性对待认知偏差

虽然我们强调面试官应该尽量避免认知偏差，但是事实上，完全避免认知偏差也是不可能的，面试官不是机器，也有可能受到各种情绪的影响。另外，我们推崇漫谈法的一个重要原因，也恰恰是因为面试官可以通过情绪这条通道和应聘者交流，而这是其他任何标准化操作方法所不能达到的。

除了尽量避免偏差，还有一个办法就是在评分的过程中将存在的偏差分离出来进行客观分析，面试官可以讨论自己是否在面谈的过程中产生了偏差，这在多大程度上左右了面试的方向和评判的结果。在承认偏差存在的前提下，这样的面试结果是否仍然可以接受。

第五节漫谈法应用



【面试现场】

应聘岗位：人力资源招聘专员

问题 1：首先还是请你先介绍一下个人情况吧，也让我们有个初步的了解。

（为了让应聘者感到放松，面试官往往以应聘者的基本情况开始，同时对照简历，考察有哪些信息是不一致的，哪些信息是简历里面没有出现的，如有疑问，可以在应聘者陈述完毕之后提出来。）

问题 2：你能介绍一下你现在所在的公司，还有你主要的工作职责吗？

（开始深入了解应聘者的工作环境、工作内容，从侧面来考察应聘者的工作能力。）

问题 3：那是什么原因让你决定离开这个公司呢？

（了解应聘者的态度和动机，在解释辞职原因的同时，应聘者也会对自己为什么应聘这个岗位给出理由，面试官可以衡量这些理由是否充分，这个新的工作是否符合应聘者的期望。）

问题 4：日常工作覆盖了人力资源管理的方方面面，你本人对哪个方面比较感兴趣？

（专业方面的细化，从个人兴趣的角度来考察应聘者对该岗位的了解程度，以及他的个人兴趣是否和应聘岗位相匹配。）

问题 5：目前你们针对不同工作经验人员的招聘渠道是怎样的？

（从工作细节方面来对应聘者的专业能力进行考察，根据应聘者的表现来预测他在新的岗位上能否很好地完成工作任务。）

问题 6：举一个具体的例子来说明你在制订招聘计划中遇到的困难，你是如何解决的？

（同样是细节问题，考察应聘者对工作的了解程度，解决困难的能力，以及面临困难的态度。）

问题 7：是否能谈谈你对自己未来几年的规划？

（考察应聘者个人职业规划与用人单位提供空间的匹配程度，同时也能考察应聘者的自我认知和自我规划能力。）

在上面这个案例中，面试官在初步了解应聘者之后，开始考察他过去的工作内容与应聘岗位要求的符合程度，面试官问了比较多的专业技能方面的问题，并且还注重了从不同的角度来问问题，包括应聘者的个人兴趣，以及在工作中遇到的困难等。如果应聘者能够很好地

回答这些问题，证明应聘者具备了基本的任职资格，那面试官就可以综合考虑应聘者的离职原因、个人规划，以此来预测应聘者在这个新的岗位上是否可以发挥很好的绩效。

第二章 结构法

第一节 标准化的面试方法

一、什么是结构法？

结构法即所谓的标准化面试方法，是对应聘者综合能力的测试。虽然在形式上，它依然和传统的面试方法无异，但实际上，结构法引进了许多新的技术，是一种行之有效的面试方法。结构法根据特定岗位的特征要求，遵循固定的程序，采用专门的题库、评价标准和评价方法，通过面试官与应聘者面对面的语言交流来评价应聘者是否符合招聘岗位的要求。

结构法标准化的操作流程，被认为是目前效度最高的面试方法之一，因而越来越广泛地应用在企业招聘、公务员考试、MBA 考试等面试程序中。

在结构法面试过程中，面试官必须根据事先拟定好的面谈提纲，逐项对应聘者进行提问，不能随意变动面试的内容和顺序。应聘者针对问题进行回答，面试官则需要在应聘者回答的时候，根据事先拟定的评分标准对应聘者进行评分。

根据标准化的程度不同，面试可以分为结构化面试、非结构化面试以及半结构化面试。我们这里介绍的结构法，指的就是结构化面试。用人单位也可以根据岗位要求或者企业特点，灵活确定结构法标准化的程度。结构法是针对传统面试方法结构松散、效度低的缺点，对面试的每个环节进行标准化控制，这种方法发展相当迅速，不但被广泛地应用，也在不断地完善和更新。

二、标准化的途径

所谓标准化，包括多方面内容，旨在尽量减少人为因素的影响。目前涉及的标准化主要有以下几个方面。

（1）标准化的测评要素

通过岗位分析，获得应聘岗位的具体操作内容以及胜任该岗位所需要的能力素质，从而确定该岗位的测评要素。

（2）标准化命题

根据测评要素中可测的重要素质设计问题、问题的参考答案以及评分标准。

（3）标准化操作

在面试过程中对所有的应聘者都采用相同的面试程序，不但指问题相同，甚至提问的顺序、面试的环境、面试的安排都应该是相同的。

（4）面试官构成的标准化

面试官必须经过专门的培训，不但要了解招聘岗位的要求和整个面试的标准化操作程序，而且在观察技巧、控制人为因素等方面都要有丰富的经验。

（5）统一的评分标准和评定量表

通过以上环节的标准化设计，我们就可以对不同的应聘者使用相同的评分尺度了。另外，标准化的程序是从岗位要求出发，保证了通过面试的应聘者能够胜任工作岗位的要求，所以，结构法的效度优势十分明显。越是大规模的招聘，对结构法的标准化要求也就越高，而一旦建立了这样的标准化程序，便可以迅速地在大量的候选人当中甄选出符合要求的应聘者。同时，这套标准也是具有相对稳定性的，针对相同的岗位，可以长期使用，在同一行业不同企业之间，也可以相互借鉴。

三、主要类型

结构法根据命题角度的不同，也可以有不同的类型，目前应用得比较广泛的主要有描述法和压力法。

（1）描述法

描述法是指面试官在面试过程中，针对每个考察要点询问应聘者在特定情境(Situation)下面临的具体任务(Task)，完成任务的具体行动和做法(Action)以及最终的结果(Result)。这就是描述法的 STAR 原则，如图 2-1 所示。

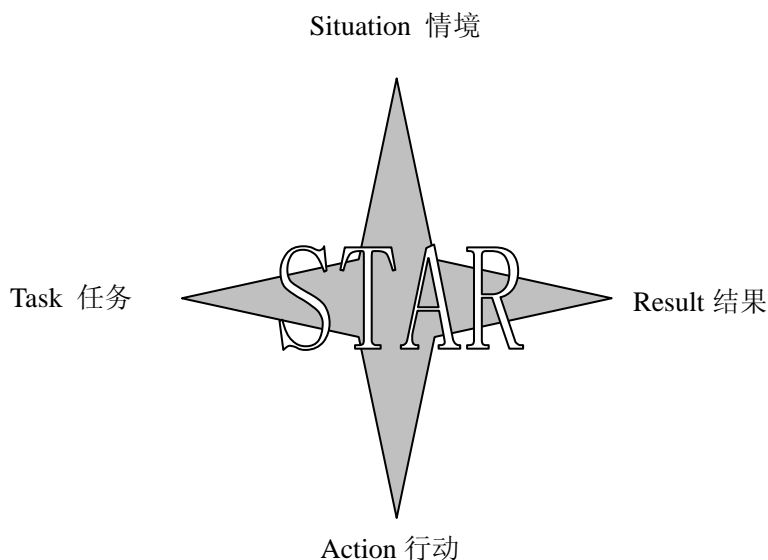


图 2-1STAR 示意图

这样具体的描述，一方面是为了确定应聘者对自己的评价是否属实，另外一方面也是为了验证 STAR 原则的一个基本前提：应聘者以前的工作经历，能够体现他的能力和素质的水平，并且这些能力是可以迁移到他以后的工作中来的。为了确认这一点，面试官还可以问得更加具体一些，让应聘者描述在整个事件中的感受或者看法，再进一步确认这些能力素质是否和岗位要求相匹配。

例如，面试官要询问应聘者的销售业绩时，可以有以下选择。

SITUATION——你们以前做的是什么产品？

市场需求怎么样？

是采用什么样的销售模式呢？

ACTION——你采取了哪些办法来提高你的销售业绩？

在推进销售的时候，你遇到了哪些困难？是怎么解决的？

RESULT——你以前的公司有多少销售人员？每个销售人员有没有规定销售量？

你在公司的销售人员里面销售业绩处于何种水平？

你具体的月销售额是多少呢？

通过这样的细节提问方式，面试官可以据此逐项对比评分标准给应聘者打分，确认他是否符合应聘岗位的要求。



小提示

应聘者有没有在说谎？

有的应聘者会准备得非常充分，表达流畅，自信满满，自我展示非常完美，但是在他的表述中，是否有夸大成分甚至是说谎的成分呢？要确定这一点需要了解的是：问得越多，问得越细，说谎者出错的机率也更大。说谎者经常的表现有：

➤ 反复用一些模糊的评价性语言：我的业绩表现很好；我对这个行业非常的熟悉；我得到上级领导的多次表扬……但是在关键细节上又说得很笼统，例如，“因为业绩优秀被表扬。”



➤ 即使应聘者准备好了各种事例来描述，这里仍然存在一个问题，那就是他很难感受到事例情境中的情绪。当面试官问道：“你当时是怎么想的？生气吗？”“你的客户是怎么对你的？他怎么说的？你又是怎么回答的？”应聘者无法形象生动地进行情境再现。



【案例】

小张跟主管发生了矛盾，一气之下递交了辞职信。在向某外企发送了自己的简历之后，他很快就接到了面试通知。但是让小张忧虑的是自己工作经验不足，在以前的公司感觉也没有学到多少东西。为了争取有一个好的表现，他查阅了很多面试资料，发现网上有很多关于这家公司的面试题。小张把这些问题收集了一下，每道题都想好了合适的回答。

果然，面试官问的问题基本上都是小张准备过的，小张很高兴。在做过自我介绍和以前工作岗位的描述之后，小张看到面试官的脸上露出了笑容，就更有信心了。这个时候，面试官问他是否有跟客户谈判的经验。小张知道这也是应聘岗位的要求之一，早在面试前就已经准备好了，接下来便是他和面试官的一段对话。

小张：当然有了，事实上，我虽然工作才一年，但是已经有了好几个客户，在开拓客户或者洽谈方案的时候，通常都需要经过谈判。

面试官：那你不能举一次比较让你难忘的谈判历程呢？

小张：我最难忘的当然是自己第一次跟客户谈判了。那时我没有经验，客户又很刁钻，所以气氛很紧张，不过还好，事前我已经做好了充分的准备，到最后客户还是接受了我提出的方案。

面试官：很好，但是你能不能再说得具体一点呢？你当时给客户制定的是一个什么方案？

小张：呃……是一个关于产品发布会的策划。

面试官：开始的时候客户跟你的分歧主要在哪些方面呢？你是怎么一点一点地让客户认同你的呢。

小张：嗯……他们觉得我们的价格太高了。

面试官：当时你作为一个新人，是自己一个人去谈判的吗？还是跟主管一起去的？你事前做的准备工作主要有哪些呢？

小张：……

（并没有过谈判经验的小张，在面试官的追问之下，心情已经跌到了谷底，面试还在进行，他已经知道希望很渺茫了。）

（2）压力法

压力法在现代企业招聘中也是应用得非常广泛的，与漫谈法努力使应聘者放松相反，在采用压力法时，面试官需要给应聘者营造压力气氛，以观察应聘者在压力情境下的反应。压力的呈现方式可以是针对某一问题做一连串的发问，步步紧逼；也可以是提出一些生硬的，故意激怒应聘者或使应聘者尴尬的问题。



【案例】

无礼的面试官

苏秦是某重点高校的应届毕业生，国内某知名通信企业到她所在的学校里招聘，苏秦根据自己的兴趣和条件以及这家公司的任职要求，投了客服专员的岗位，很幸运，她不久就接到了初试通知。

苏秦精心准备了一番，信心满满地去参加面试了。她首先很有礼貌地跟面试官打招呼，但让她意外的是，面试官只是抬起头看了她一眼，就说：“你可以回去了，我们觉得你不是很适合这个岗位。”

苏秦在面试之前做了很多的准备，想好了各种面试官可能问到的问题，可是却没有想到会是这样的结果。她一时间之间不知道怎么应对，只好问：“您能告诉我为什么吗？”

面试官依旧头也不抬地说：“那你出去再看看我们的应聘要求吧。”

苏秦只得垂头丧气地出来了。她发誓以后再也不向这家公司投简历了。

由于行业竞争激烈，企业越来越注重应聘者对压力的承受能力，特别是房地产、咨询、销售、客户服务、公关、外贸等一些工作压力较大、需要经常处理紧急事件的岗位。因为应聘者在面试过程中，本来就是紧张而敏感的，非常容易受到压力情境的诱导，所以对面试官来说对应聘者施加压力并不是一件很难的事情。在压力之下让应聘者流露出真实的反应，可以提高招聘的信度和效度。

但是应用压力法需要面试官正确权衡施加压力的水平，把握不好这个度，很可能对应聘者造成心理负担，即使有通过面试符合企业要求的应聘者，他们也可能会觉得自己在面试中没有受到足够的尊重，进而对这个企业产生质疑。因此在设计压力法面试的时候，面试官需

要考虑到以下细节。

- 应对压力的能力在这个岗位要求中是不是必需而且是非常关键的？（对于一般的岗位，尽量不要使用这种方法）。
- 压力面试应该如何操作才能既将应聘者置于真实的压力情境中又不伤害应聘者的自尊？
- 预留时间向应聘者做出解释。

考虑这些细节，就是为了防止压力面试的滥用，同时防止企业对外界形成傲慢无礼、不尊重应聘者的形象。企业如果一味地强调应聘人员对抗压力的能力，而没有去考察应聘者其他方面的才能，这一点对应聘者也是不公平的，招聘到的人才也不一定会适合企业的最终要求。即使是那些很有必要使用压力法面试的岗位，也需要结合其他的面试方法，这样才能确定应聘者除了抗压能力很强之外，其他方面的能力是否也是符合岗位要求的。



小提示

使用压力法应该注意

- 不要让压力情境充斥整个面试过程，应给应聘者全面展示的机会；
- 尊重应聘者，不能问隐私的问题或者进行人身攻击，而是尽量从工作本身出发设置压力情境，在短时间内让他们解决复杂的问题；
- 准备好应对那些在压力下变得歇斯底里的应聘者；
- 事后应该向应聘者做出解释；
- 不能迷信压力法，如果面试的意图已经提前被应聘者发现了，那么这个方法就失效了。除了观察应聘者反应是否正确，别忘了考察应聘者是否真的在这个情境中。

四、企业面试的发展趋势——结构化

不管是压力法还是描述法，其基本思想都是为了让面试的过程变得可控制、可量化、可评价，只不过描述法类似于心理学的结构化访谈技术，通过对应聘者的经验、能力进行量化评分，从而预测应聘者在该岗位上的表现；而压力法则是采用实验的形式，严格控制实验条件，排除无关变量，从而获取应聘者的真实反应。这是结构法面试中应用得比较多也是比较有效的两种方法，随着技术的进步，也许以后会有更加有效的方法出现。

结构法之所以应用得如此广泛，是因为它克服了传统面试的很多缺点，同时也具备一些独特的优点，标准化操作程序让面试的信度和效度都达到了最大化。结构化面试是从岗位需求出发，保证了面试考察的主要素质与工作岗位的相关性；面试官的评分有据可考，而不是凭借主观模糊印象，面试过程公平公正，能更好地控制认知偏差以及面试官个人因素的影响。可以说，结构法是结合了面试和笔试两者的优点。通过这种方法，企业不但可以快速有效地甄别具备任职资格的应聘者，而且还能够根据应聘者的综合素质来评定分数，预测他在这个岗位上的表现。

第二节 为结构化做准备

结构法对整个面试进程的标准化程度要求非常高，每个可以控制的环节都要求尽量标准化。通过图 2-2 这一结构法面试流程图，我们不难发现，标准化操作的第一步要从准备工作开始。

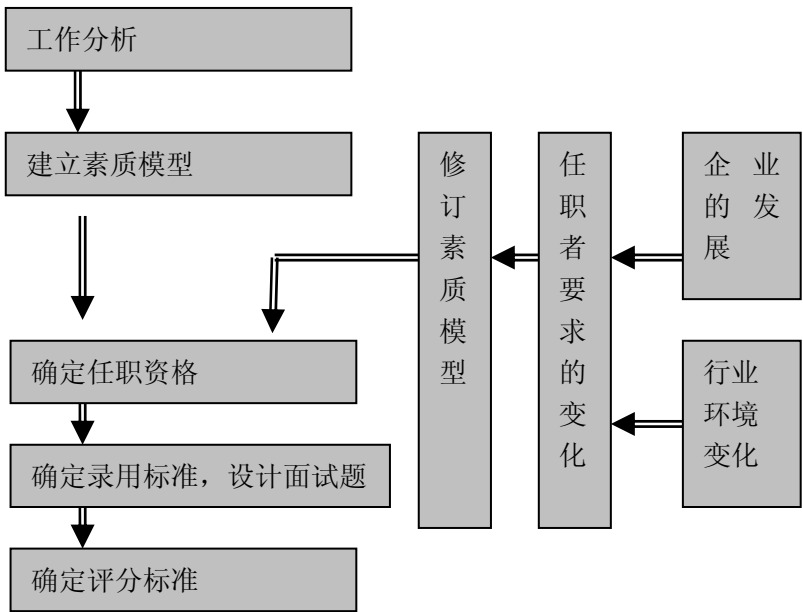


图 2-2 结构法面试流程图

一、工作分析

工作分析的目的，就是将工作内容的操作过程分解成最小的单元，然后按照某些标准进行归类，从而得到构成该工作的基本内容。其程序是：通过职务分析问卷调查或访谈等方式考察该岗位的工作流程、工作环境和关键步骤；根据调查反馈的信息，归纳出该岗位应该完成的具体任务，并且根据任务性质进行归类；最后根据以上程序得出的信息编写岗位说明书（如表 2-1 所示）。

表 2-1 岗位职务说明书

部 门			岗位名称	
直接主管			直接下属	
任 职 条 件	学 历			
	工作经历			
	专业知识			
	业务了解			
职责概述				
岗位职责		负责程度		衡量标准

二、建立素质模型

能力素质的概念最早是由美国著名心理学家麦克利兰提出来的，他通过行为事件访谈法来研究影响外交官工作绩效的因素，从而总结出一名优秀外交官所应具有的能力素质。能力素质模型就是将能力素质与岗位职责结合在一起，如图 2-3 所示，不同的岗位，对不同的能力素质有着不同的要求。

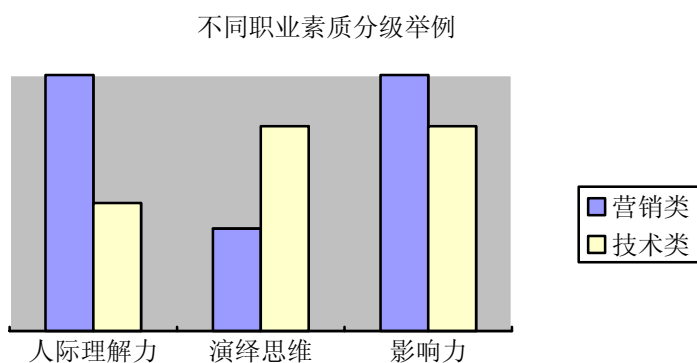


图 2-3 不同职业素质要求举例

此外，麦克利兰还提出了著名的素质冰山模型，人的能力素质有很大一部分都是潜在的，难以量化也难以观察，而面试的基本目的，就是要挖掘应聘者潜在的这些能力素质。

根据麦克利兰的思想，我们建立素质模型要注重两个方面，第一，从工作分析出发，分析应聘岗位需要的是哪些能力素质；第二，因为考察的项目是潜在的，必须制定具体、量化的考察标准，否则，即使建立了素质模型，也没有办法操作，不能真正招聘到具有这些能力素质的员工。

在工作分析的基础上，我们可以进一步通过访谈、问卷调查、专家小组讨论等方法，提炼出优秀人员应该具备的能力素质，及其应该达到的水平，建立一个素质模型，这个素质模型就将是结构化评分的基本依据了。

对比这个素质模型，用人企业不但能够在应聘者当中选拔出优秀的候选人，更重要的是，能够据此判断出应聘者是否能够胜任岗位要求。用人单位应该根据具体招聘岗位与专家进行讨论，从中选择 4~6 个方面作为面试的测评要素。例如，某证券公司在做了工作分析之后，确立了一份证券部门中层管理人员的能力素质结构表（部分），如表 2-2 所示。

表 2-2 能力素质结构表（部分）

能力素质项目		表现
	战略思考	<p>理解公司的业务特点和关键成功要素</p> <p>对市场、竞争对手以及政策法规有充分的了解和把握</p> <p>能够敏锐地预见未来的发展方向</p> <p>能够平衡企业整体利益</p> <p>对全局与局部间的关系有明确的认识，能分清轻重缓急</p>
	分析判断	<p>系统收集对解决问题最有效的材料和信息</p> <p>能够全面分析问题的各个方面及其重要细节</p> <p>能透过表象理解和判断隐含的事件和信息</p> <p>在情况不明或信息不全时做出有效判断</p> <p>能充分考虑有利因素、不利因素、时效性以及各种资源, 对多种解决方案进行比较和评估</p>
	计划执行	<p>善于制定具体的目标、标准以及行动计划</p> <p>为完成目标调动所必需的各种资源</p> <p>授权适当的人员去完成工作，并对其工作进行协调</p> <p>监督工作进程，并在目标不能完成时做出必要的调整</p> <p>能够预见到实施过程中的困难, 消除各种障碍</p>

	专 业 能力	能运用专业知识技能解决本职工作中的常见问题 了解本专业和行业的发展方向以及最新信息 熟悉公司相关的业务流程 熟悉与工作相关的重要法律、法规及政策 能从专业上给予下属指导和帮助 能向上级领导或其他部门提供专业意见
	谈 判 能力	迅速识别对方的谈判风格，及时调整自己的谈判策略 准确把握对方的观点，洞察其所关注的问题 表达并坚持自己的观点和利益，使对方乐于接受 在坚持原则的前提下，能表现出适当的灵活性 谈判中经常能机智地找到共赢的解决方案

三、按照测评要素设计提问

在确定了测评要素以后，就是进入准备结构化面试题的阶段了。设计能力素质模型的专家、人力资源部门主管、用人部门主管等，可以在一起讨论分析能力素质模型中有哪些能力素质是可以量化的，运用何种方式进行测评。如果没有专门的命题专家，就可以通过这样的讨论方式来确定命题。

在面试实施的过程中，如果发现问题的区分度不够，还可以逐步进行修改完善。尤其是那些经常需要招聘的岗位，还可以设置题库，以供备选。此外，对于能力素质模型中比较关键的素质能力，还应该注意从不同角度、分多个问题来提问，例如，就分析判断能力和组织计划能力，可以设计如表 2-3 这样的提问大纲，从不同的角度来设计提问。

表 2-3 结构法提问大纲（部分）

素 质 能 力	提 问	考察角度
分	你还应聘了哪些公司的岗位?如果两个公司都	全面客观地分析问题

析 判 断	录用你，你决定如何选择 假如你的前任是因为管理不善被解雇的，但是 他跟部门的大多数员工的私交都不错，他们向 你提出集体辞职，你会怎么处理 根据你的表述，我们觉得你不是很适合这个岗 位，不知道你有什么看法	有独到的见解 自我判断的能力 保持理性冷静的分析态度
计 划 执 行	为了这次面试你做了哪些准备 你對自己未来五年内的发展规划是如何进行 的 有没有创业的打算	制定目标 具体的实现目标的步骤 依据环境变化对策略的调 整

四、确定评分标准

确定了面试题以后，就是设定具体详细的评分标准了。评分标准是要与相应的能力素质要求相匹配的，对这些能力素质进行细化和量化操作，就能够制定出具有针对性的评分标准。评分标准还要求具有可操作性，否则，面试官在使用面试大纲和评分的过程中会觉得难以操作，影响面试的信度。

首先，确定一个评分标度尺，5~9分都是比较常用的，用人单位可以根据本单位实际、岗位要求或者问题的特点来自行确定，但是评分标度最好不要超过十个，标度也不是分得越细越好，在面试的过程中，面试官需要用心观察应聘者的反应同时进行考评，过细的评分等级会让面试官觉得不好把握，相邻的等级之间不好区分判断。表 2-4 就是针对应聘者分析判断能力的一份评分细则表。

表 2-4 评分细则表（部分）

能力素质	评分细则	分值	得分
分析 判断 能力	准确理解问题，抓住所有有用信息，全面地看问题	1	
	分析过程清晰合理	1	
	分析问题透彻，能够抓住问题本质	1	
	对问题进行总结概况，并在这个基础上做出预测	1	

面试官签名:							
战略思 考							
分析判 断							
计划执 行							
专业能 力							
谈判能 力							
合计:							
人力资源部意见:							
面试官签名:							
综合评定:							
总经理签名:							

六、面试官准备

为了最大程度地实现结构化，对面试官的选择也是需要标准化的。为了尽量减少评分过程中标准不一致的问题，在条件允许的情况下，结构化面试需要 5~7 名面试官。如果在某一项素质的评分上某个面试官与其他人存在较大的分歧，就说明在评分过程中出现了误差，属于无效数据。这样也就对面试官主观因素实现了最大程度的控制。

结构法对面试官的数量和素质要求都很高，面试官必须是有经验的人力资源部门人员、人才测评方面的专家、相关岗位主管人员或者其他参与了面试设计的工作人员，不但要了解从岗位职责到面试环节安排的每个细节，对面试的评分标准、评分方式也要相当熟悉。在面试官的组成上，其性别、年龄、专业结构、职务等应有适当的搭配。另外，面试官之间的职责分配必须清楚。例如，谁是控制整个过程的主面试官，如果是压力面试，谁来“唱黑脸”，

打击应聘者的信心，都需要事先安排好。

七、结构化的考场

结构化面试的考场设置有两个基本要求，一是保持标准化，每个应聘者所处的环境都应该是一样的，包括应聘者座位、面试官座位等，都不能随意变动；二是符合面试设计的要求，利用环境来实现变量的控制。如果采用压力法，可以把考场布置得简单严肃，或者是故意设置干扰，安排在吵闹的场所；如果不是采用压力法，则可以让环境适当放松，避免应聘者受过多外界干扰。

考场布置还有一点是必须注意的，这是结构法面试特有的要求。因为结构法要求相同的问题、相同的程序，那么考场的设置就应该注意避免应聘者之间过多的交流，面试完毕的应聘者不能和等候中的应聘者有关于面试内容的沟通。规模比较大的结构法面试，可能还需要设置专门的考务人员来组织面试和维持现场秩序。

第三节 结构化面试流程

一、导入面试的方法

结构法面试操作流程一般都是在面试流程确定之后严格按照制订的计划来实施的。

面试的导入部分也可以预先设计在提问大纲当中，这一阶段往往通过一些简单的问题来获取应聘者的基本信息，同时对应聘者的综合素质进行考察；有些压力面试为了制造紧张的气氛，在面试一开始就提一些尖锐的问题，或者直接批评应聘者，让应聘者在没有准备的情况下就面对压力情境，以得出其真实表现。



【情景演练】

【案例】轻松导入

面试官：请坐，你是怎么过来的，家离这里远吗？

应聘者：不是很远，坐公交半个小时就到了。

面试官：那好，我是人力资源部李经理，你对我们公司运营部门的岗位好像挺感兴趣的，能谈谈你的想法吗？

应聘者：好的……

【案例】压力导入

面试官：你今天穿的这样随便就过来面试了，是不是对这次面试根本就不重视呢？

二、控制面试的节奏

由于事先制作好了提问大纲，结构法面试的节奏一般比较好控制。在确定提问大纲的同时，也应该确定每个问题可以给应聘者多长的时间来回答。为了严格控制面试流程，面试官可以在开始的时候就告诉应聘者，他将有多少时间进行这场面试。同时还可以给面试团安排一个主考官来控制面试的进程。

在面试过程中，面试官可以事先分工，如果需要对应聘者了解更多的细节，可以进行深入追问。应聘者在回答的过程中，面试官从应聘者回答的内容，以及应聘者的动作神态这些非语言信息上对应聘者进行评定，每个面试官独立在自己的评分表上对应聘者的表现打分。

面试团的责任有哪些？

- （1）确保每个应聘者的面试时间、内容、顺序、提问方式一致；
- （2）确保每个应聘者传达信息的机会是相同的，例如：如果应聘者在某个问题上回答的时间过长，面试官有必要通过引导性的语言保证他有足够的时间来回答其他问题；
- （3）如果某些问题应聘者回答得不全面，对提问有遗漏的部分，面试官应该注意这种情况，问应聘者是否有需要补充的地方，或者直接指出被遗漏的部分，问其有什么看法；
- （4）在面试过程中，面试官应该避免任何肯定或者否定的反应，从而对应聘者产生暗示作用；
- （5）如果应聘者不能很好地理解问题，面试官有必要对问题进行重复或者做进一步解释；
- （6）面试的同时也进行评分；
- （7）当面试官完成他们的记录或者评定部分时，应该马上组织讨论。面试官可以相互对比评分记录以确认有没有重大分歧。

三、问、听、看的技巧

（1）提问的技巧

结构法制定了标准的面试流程，但是并不等于面试官要完全照念提问大纲中的问题，而是要依据大纲通过不同的提问方式来保证面试进程的流畅和自然。在严格控制的程序下，面试官同样也需要去引导应聘者提供更多的信息来克服结构法灵活性不足的缺点。

● 就细节提问

就行为性问题提问。面试大纲提供的问题，只是提供一个方向或一个主题，还需要面试官通过具体的追问来了解细节，以此判断应聘者处理问题的能力。

● 适当反馈

应聘者回答完毕，面试官可以根据他的回答做一下小结，并向应聘者确认“是否是这样的意思”，如果得到确认，那么这个问题才可以结束。

● 巧妙暗示

在面试中，为了保证效度，面试官应该避免用语气、语调对应聘者进行暗示。但是如果在压力面试当中，这种暗示就变成了一种道具，面试官需要拿捏好暗示的分寸，表演过度反而会让应聘者看出端倪。

（2）倾听的技巧

面试应该是一个应聘者全面展现自我的过程，而不是面试官发表个人评论的时候，因此，面试官在面试中除了控制节奏和进行评分，最主要的工作就是倾听了，要在尽量获取更多信息的基础上和应聘者形成良好的互动。

首先，面试官要专心地听才能够从应聘者的回答中获取评分的依据。同时，专心地听也是对应聘者的尊重和鼓励，如果在面试的过程中面试官不停地接电话或者东张西望、交头接耳，那么，这场面试之前所做的所有准备工作都将成为无用功。

其次，倾听要全面，即面试官不能只听自己想听的东西。例如，应聘者说自己在这个岗位上工作的时间不长，就马上在工作经验上给他一个低分，而不考虑应聘者在那段工作经历当中做了多少事情，学到多少东西；或者当应聘者提到自己有很强的团队合作精神，而这刚好是其中的一个考察维度时，面试官就立刻在这一项上给予高分，然后跳到下一个问题，也很有可能因此得出错误的结论。

（3）观察的技巧

在采用描述法进行面试的过程中，面试官的主要职责是倾听，同时观察应聘者的非言语行为，以对其表述进行正确性验证。

在压力法的面试过程中，面试官的主要职责是以观察为主，观察应聘者在重压之下的反应。如果应聘者慌乱不堪，不知所措，直观地说明了该应聘者的抗压性不强。但是如果应聘者有其他的反应形式，情况就比较复杂了，这时就更加需要仔细观察和区分。

例如，面试官在当面质疑应聘者的工作能力之后，有的应聘者会有反抗的行为，可是他是据理力争，还是不卑不亢冷静对答，或是反应激烈，拍案而起，面试官还需要根据企业不

同岗位的要求进行具体分析。

在压力面试中，非言语线索非常重要，因为在应激条件下，应聘者的表情和语调更加真实和可靠，也很容易区分，可以用来作为考察的依据。应聘者在压力之下，表情不自然或者语调激动都是正常的事情，关键是到什么程度是面试官可以接受的。另外，如果应聘者过于理性，反应太过冷淡，面试官也要注意考察他是不是人称“面霸”的人，早就看出了你的目的和意图。

四、评分统计

在面试的过程中，面试官只要对照面试评分表对应聘者的表现严格按照标准来评分，就可以保证评分的公平公正。在面试结束后由每个面试官得出一个综合评定分数，最后再求平均分。为了消除面试官的评分误差，还可以采取去除最高分和最低分再求平均分的方式。

如果在某一项素质的评分上面面试官之间的分歧较大，相互之间可以进行讨论分析，找出分歧产生的原因，是理解的偏差还是观察疏漏。如果讨论能够得出确切结论，面试官可以对自己原来的评分进行修改，但是这种修改也不能滥用，总体上还是应该坚持自己的标准，不能根据其他人的意见随意更改评分。

最后，根据统计结果，哪些应聘者是符合岗位要求的，哪些应聘者表现特别优秀，哪些应聘者不符合要求就能直观地体现出来。

第四节 美中不足——结构法的局限性

结构法面试的信度和效度都是非常高的，因此在越来越多的招聘或者选拔考试中都得到了广泛的应用。当然，结构法也不是万能的，用人单位在操作此种方法时也应该考虑到它的一些限制和缺陷，并对此进行调整或者控制，以保证甄选到合适的人才。

一、信度和效度有待提高

在信度方面，结构法以下几个方面的问题需要面试官注意：首先，面试官的评分尺度能否保持一致，标准化的操作过程虽然能尽量消除面试官主观因素的消极影响，但是完全消除其影响是不现实的；其次，标准化程序建立以后，虽然方便了操作，但是也增加了应聘者提前熟知面试程序、进行“练习”的可能性，而一旦面试规律被应聘者了解，再如何从技术上提高信度都是没有意义的了。

在效度方面，结构法的关键就是设计合理的测评要素。从理论上来说，并不存在一个测

评的标准来检验结构化面试程序是否具有真正的区分度，因此，在面试结束后，还需对选拔效果进行评估，对所选聘的人员进行一段时间的跟踪，以测评面试中的结果与实际业绩是否具有较高的一致性。通过这种评估，就可以发现我们所定的评价指标是否合适，现存的评价方法是否可靠和准确，进而对测评要素进行修改和完善。



小提示

坐在你面前的应聘者是“面试专业户”吗？

道高一尺，魔高一丈。在面试官苦苦钻研面试方法的同时，聪明的应聘者也在不断做功课，还有的修炼成传说中的“面试专业户”。

结构法很容易为这些“面试专业户”所用。完全的结构化程序，就等于是对应聘者的开卷考试，有些应聘者甚至早就在网络上把标准答案都找好了，更不用说考题了。

对此，宝洁的面试官有他们的办法。宝洁每次都用同样的问题，也很容易用各种途径找到，可是，在这些开放性的问题面前，永远没有标准的答案。

二、操作方法上固有的限制

结构法操作的标准化，为面试官评分提供了方便，可在标准化的同时也意味着灵活性的缺乏。按照固定的程序、固定的问题和要素，还要受到时间的限制，结构法很难将问题深化，也许能够考核应聘者是否符合必要的能力素质要求，但是却很难发掘应聘者的潜能，也很难了解应聘者的动机和态度。我们知道，高能力并不等于高绩效，在面试中表现优秀的候选人，在工作中未必同样出色。针对这个问题，我们不难发现，结构法虽然应用性很强，但不适用于所有的面试，它更适合初试这种选拔性的面试，保证候选人的基本能力素质要求，但是要为应聘岗位找到一个完全匹配的人才，还需要结合复试进行深入的了解。

第五节 结构法的应用



【面试现场】

某大型国有制造企业想要在高校招聘一批应届毕业生，以销售岗位为例，人力资源部门经过岗位分析，确定了一些核心素质，主要包括：成就动机、分析能力、影响力、沟通能力、自我管理能力以及积极乐观的个性，并根据这些核心素质确

定了标准化的面试题和评分标准。

问题 1: 你能简单介绍一下你自己吗?

主要考察应聘者的语言表达能力,表达是否通顺并且能够有的放矢,同时考察应聘者自我介绍内容中是否有存在不适合销售岗位的信息,例如应聘者喜欢独处、不擅交际,或者喜欢安定的生活、不喜欢挑战等。如有这样的迹象,面试官应该详细追问加以确认。

问题 2: 我们提供的职位这么多,你为什么选择这个岗位呢?

考察应聘者对应聘岗位和自身特点的了解程度,看应聘者如何从自身特点出发分析岗位和自身的匹配度;同时还考察应聘者是否善于从别人的角度考虑问题,选好说服面试官的理由和角度。

问题 3: 你的简历上显示你曾参加过很多学生活动,这些活动中有没有一些竞争活动呢?能够详细描述一下吗?

通过让应聘者分析他所经历过的竞争场景来考察他对竞争的适应程度。在此不能接受竞争压力或者过度强调竞争不善与人合作的应聘者都是不合适的。

此外,描述的详细程度也很重要,面试官应追问应聘者在 STAR 原则之下的具体情形,同时观察应聘者在描述的时候是否产生了情感流露,描述的细节是否真实合理。

问题 4: 你怎样影响其他人接受你的看法?

考察应聘者的影响力有三个角度,第一是应聘者是否有影响他人的意愿;第二是应聘者影响他人的能力有多大;第三是应聘者能否很快地举出具体的实例来证明。通常有意识来影响他人的应聘者都能够列举出实例,通过实例面试官可以看出应聘者说服他人的自信和技巧。

问题 5: 在做口头表达方面你有哪些经验?

考察应聘者的自信心和口头表达能力。如果应聘者本身有相当多的演讲经验并且擅长于此,则是最好的。还有一些可能天资不够好,但是能够意识到这项能力的重要性,做过很多的尝试,并且不断进步的应聘者也是合适的,这样的应聘者能够很诚实地描述曾经失败的经验。

如果应聘者觉得这方面不重要或者经验不够,则不太适合销售岗位。

问题 6: 你觉得自己在口头表达能力和写作能力上哪一方面比较强呢?

由于这个岗位的要求不仅仅是销售,还包括根据业绩报表做出市场分析、参与重大投标项目的策划等,因此应聘者的口头表达能力和写作能力同样重要。应聘者在这个比较的问题上可能会做出倾向性的回答,肯定一方面而否定另一方面,这都是不合适的。

问题 7: 在大学期间, 你做过的最让你骄傲的事情是什么?

这个问题主要是考察应聘者的动机, 根据应聘者的回答来看他们的价值观。关键是看他们是否有克服困难取得成功的经历, 至于获得的是什么样的成功反而不重要, 每个应聘者都应该有自己的特点。

比较不合适的是应聘者回答对自己不满意, 没有值得骄傲的事情。

问题 8: 如果入职后你的上司对你很不友好, 你应该怎么办?

主要考察应聘者在企业的等级结构中能否适应, 是否具有良好的心态和必备的技巧来处理工作中的冲突。如果应聘者对此没有思想准备, 可能会盲目乐观, 相信自己可以和上司成为好朋友, 而成熟的应聘者能够从工作的要求出发, 正确面对工作中的冲突, 注重于如何和上司沟通, 解决问题。



【案例】

微软的结构化面试

微软在招聘的时候, 要根据不同的岗位、不同的项目来确立不同的招聘条件。首先, 用人部门向人力资源部门提出需求申请, 并且提供详细的职位信息, 包括部门名称、项目名称、岗位要求、招聘职位以及对应人数等。人力资源部门根据用人部门提供的信息开始准备面试。

例如: 项目名称: ××新品新闻发布

项目描述: 小型短期项目, 主要进行新闻发布活动, 要求行动迅速。

数量: 项目经理 1 名, 设计人员 2 名, 测试员 3 名。

1. 面试前的准备工作

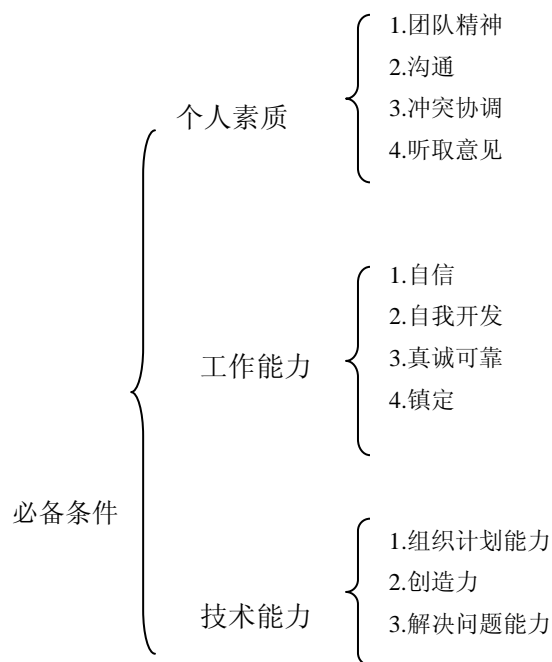
(1) 确定面试小组成员以及面试的协调人。

(2) 确立招聘目标与招聘标准。

例如: 项目经理招聘标准:

- 管理产品功能。
- 具有组织领导才能。
- 对产品设计有强烈兴趣, 对技术问题能透彻理解。
- 能对复杂的任务紧密跟踪, 并设定轻重缓急。
- 利用各种渠道和方法沟通并解决问题。
- 有能力做出适当的取舍。

微软所强调的基本素质条件包括如下内容。



(3) 审阅简历

(4) 准备具体面试问题

在设计问题的时候，微软还特别注意考察应聘者的“聪明”。在面试过程中，他们甚至会给面试官很短的时间来考察应聘者是否足够聪明，他们将“聪明”这个考察项目放在了面试的每一个环节上，可以这样说，面试官的每一个问题，不仅要回答得正确，他们更要考察应聘者回答得是否聪明。因此，他们设计的问题，可能跟工作内容直接相关，也可能是跟工作毫不相关的智力题，主要看应聘者的反应够不够快，角度够不够新颖，同时，也要求应聘者的方案要能够有效地解决问题。

面试官对聪明的考察点主要在下面这些方面。

- 能够迅速并且具有创造性地理解和着手解决复杂问题；
- 能够及时吸收和消化新事务；
- 提问要有深度；
- 能够快速吸收和消化信息；
- 记忆力强；

- 能够把似乎不相关领域的事物联系起来;
- 富有创造性,使工作更高效。

2.面试问题举例

(1) 讲述以前所做过项目的系统结构、设计及技术要点。

例如:具体怎么做的,为什么这样做?

指出设计漏洞,如何补救?

如果需要修改,你要修改哪部分?为什么?

(2) 设计一个项目模块,既要有明确的功能,又要根据客户要求设置个性化参量,最后,还要进行自我评估。

(3) 智力题或者逻辑推理题,考察应聘者思维是否灵活。很多应聘者综合能力都不错,技术也过硬,但是最后往往被这些智力题打败。这些应聘者也许会抱怨,解决这样的问题跟以后的工作有什么关系呢?但是,不可否认的是,对于那些古怪的问题,如果应聘者能够给出一个完美的答案,那么,这个应聘者一定是头脑灵活的。

例:微软经典面试题

(1) 烧一根不均匀的绳需用一个小时,如何用它来判断半个小时? (2) 对一批编号为1~100全部开关朝上(开)的灯进行以下操作:凡是1的倍数反方向拨一次开关;2的倍数反方向又拨一次开关;3的倍数反方向又拨一次开关……问:最后为关闭状态灯的编号。

(3) 为什么镜子的影像只能左右相反,不能上下倒置?

3. 甄选过程

微软作为一家优秀的企业,应聘者甚众是正常的事情,而且其中也不乏很多优秀的人才。面试结束后,面对表现良好的应聘者,面试组会怎样抉择呢?微软的基本原则是:要满足基本条件,具备重点竞争条件。

在每次面试完毕之后,面试小组要共同商讨,根据岗位人员的急需程度,面试小组的人数以及应聘者的人数采取全票通过制或者多数通过制选定候选人,最后人选由招聘经理综合面试小组的意见来确定。

第三章 情景法

第一节 不露痕迹的考察



【案例】

意想不到的测试

李琳到某公司应聘财务经理职位，经过多轮笔试、面试，幸运地进入了 5 人的复试名单，由于等待复试通知，李琳还继续在原单位上班。

有一天中午她与同事出去吃午餐，回来时发现办公室坐着一个陌生男子，看到李琳坐回到座位后，便对她说：“刚才我看到您桌子旁边的地上有一张 100 元钱，就捡起来放在您桌子上了，你知道是哪位掉的吗？”果然，桌上放着一张崭新的没有折痕的 100 元钞票，李琳的同事张芳也看了一眼，说：“我的钱都放在钱包里，不是我掉的。”这时，李琳心想：是谁这么粗心，把钱都弄丢了，看来是一个收获意外之财的运气！于是装作疑惑状：“不知道是不是我掉的？”张芳提醒她说：“你上午动过钱包吗？要不要点一下数目？”李琳犹豫了一下，还是坚持了。于是，这张崭新的百元大钞就归李琳了。陌生男子起身告辞，李琳也连忙起身送他，

走出公司大门的时候，陌生男子停下来对李琳说：“我是您应聘财务经理职位公司的职员，按照公司的招聘流程来对您进行最后测试，您刚才的表现与公司要求素质不符合，我们不能录用您，请把刚才测试用的一百元钞票还给我。”

【分析】

在这个面试案例中，用人单位并没有继续在自己的公司里对应聘者进行测试，而是选择了在李琳目前工作的单位进行，有目的地设置了掉下百元大钞的情景，通过这个情景来观察李琳的反应。作为一名合格的财务人员，必须具备良好的职业道德修养，洁身自好、不贪小便宜等都是财务人员的基本素质要求。案例中的李琳不能随时克制贪念，所以在这样一场没有预示的面试中败下阵来，也在预料之中。

以上案例中的面试方式，普遍应用于国外跨国公司，目前国内越来越多的企业也正在逐渐采用这种方法，用人单位能较大幅度地提高招聘人员与岗位的适合度。所谓情景法即是设

置一定的模拟真实环境，让面试者进入这个情景中，面试官通过记录和观察应聘者的相应行为表现来考察其潜能素质是否能够胜任或适应招聘岗位的工作。

情景法主要有两种形式，一种是在无明显提示的环境中观察应聘者的自然表现；另一种是通过设计一些特定模拟环境，让应聘者在这个环境中担当某些角色，要求应聘者对这个角色所遇到的问题或所要完成的任务进行分析并提出解决方案。

（1）情景法的特点

● 真实性

用人单位经过筹备，通常在应聘者不太在意的情况下就已真正开始面试。情景法创造的环境有些看似平常，有些充满挑战，有些则轻松愉快，相同的特点就是，这些环境在日常生活和工作中都有可能遇到，在这些环境中，应聘者会自然而然地做出一些习惯性的动作，而这些动作大都反映其真实的能力素质或思维方式。

● 持续性

情景法在运用过程中，往往会穿插在面试的若干环节中，从面试前的引导、面试时的应对到面试后的退出等，都可以设计相应的情景来作为测试方案。同时针对在模拟环境中测试出的应聘者的某一项素质，可能还需要经过一轮甚至多轮的情景测试。

● 直观性

在情景法实施的现场，应聘者的一举一动都有可能被面试官看在眼里，行胜于言，观察一个人的所作所为有时要比听他的夸夸其谈更能够了解这个人，面试官对应聘者行为动作的考察分析，往往比考察应聘者的面谈成绩、笔试成绩更为直观、更为准确。

● 灵活性

对于测试应聘者各类别的素质而言，可以采用各种方法。同样，即使是测试应聘者同一个方面的能力素质，也可用各种不同情景来实现。由于情景法现场一般没有设置限制应聘者的规则，应聘者可以在这个环境里自由自主地发挥，使情景法更具灵活性的特色。

（2）情景法的局限性

由于情景法需要设计相应的环境，所以准备时间比较长，如果模拟的场景较为复杂，也会产生较高的费用。在考察过程中很多时候面试官不是与应聘者面对面，而是从侧面观察，这就对面试官提出了更高的标准，要求面试官能够在不影响应聘者的前提下作出客观正确的判断。

基于此，情景法通常用于应聘者人数较少的招聘面试，如果同时对人数较多的应聘者采用这种方法，有可能会带来很大的时间成本和费用成本，同时，面试的效率和可信度也会大

打折扣。另外，情景法有针对性地模拟环境通常只能测试出应聘者的一项或几项能力素质，所以情景法常常作为面谈面试的补充，能够起到面谈面试所不能达到的真实效果。所以，用人单位可以在使用情景法面试之前先通过其他面谈面试或笔试的环节对应聘者进行考察，也可以将情景法作为考察应聘者的首轮面试环节，还可以与其他面谈面试或笔试环节穿插使用。

第二节 情景的准备

在一个成功的招聘面试开始之前，用人单位仔细分析各种情况，进行充分有效的策划准备可以给面试带来事半功倍的效果。一个标准的情景法面试准备工作主要包括职位分析、测评要素及测评方法确定、评分标准确定、情景法流程设计、模拟环境布置等，图 3-1 即为情景法面试流程图。

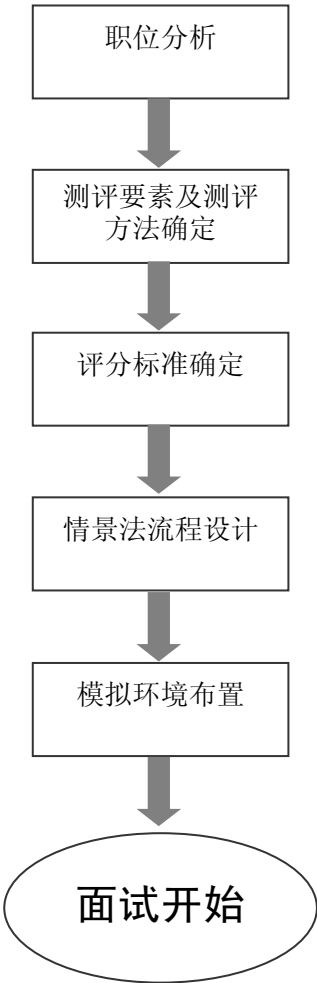


图 3-1 情景法面试流程图

制定合理的面试计划



小提示

“凡事预则立，不预则废”，在面试之前设计好周密的面试计划，将面试过程中要遇到的每个细节都考虑在内，就可以在实际面试的过程中有备无患，避免忙中出错，影响面试效果。

一、职位分析

设计情景法面试方案之前进行认真细致的职位分析是非常必要的。如果企业已经为这个职位设计了相应的职位说明书（如图 3-1），负责设计面试流程的人力资源部成员可以参考职位说明书中该职位的任职资格来设计；如果没有规范的职位说明书，则应及时与招聘职位所在的部门经理、所在部门的上一级领导以及其他同事了解该职位所需的具体要求作为面试考察的依据，应聘者将来最直接的上级是最了解该职位的人，也是该职位招聘过程中最重要的决策者，该部门的上一级领导应从整个部门的角度来考虑需要吸收什么样的人才，同部门的同事或者与其有直接业务流程关系部门同事的意见也具有十分重要的参考意义。

表 3-1 财务经理职位说明书

文件名称	职位说明书	文件编号		生效日期	
职 位 信 息					
职位名称	财务经理	部 门	财务部	职位编号	
职位等级		晋升方向		异动方向	
工作环境		制 定 者		审 批 者	
职 位 关 系					
直属上司	财务总监		<pre>graph TD; A[公司总经理] --> B[财务总监]; B --> C[财务经理]; B --> D[]; B --> E[];</pre>		
直接下属					
其他同级	会计经理				
主要职权		1. 主持公司财务预决算、财务核算、会计监督和财务管理工作 2. 组织协调、指导监督财务部日常管理工作，监督执行财务计划，完成公司财务目标			
职 责 细 则					见证文档
根据集团公司中、长期经营计划，组织编制公司年度综合财务计划和控制标准					
建立、健全财务管理体系，对财务部门的日常管理、年度预算、资金运作等进行总体控制					
主持财务报表及财务预决算的编制工作，为公司决策提供及时有效的财务分析，保证财务信息对外披露的正常进行，有效监督检查财务制度、预算的执行情况以及做出适当、及时的调整；					

对公司税收进行整体筹划与管理，按时完成税务申报以及年度 审计工作；												
比较精确地监控和预测现金流量，确定和监控公司负债和资本 的合理结构，统筹管理和运作公司资金并对其进行有效的风险 控制；												
对公司重大的投资、融资、并购等经营活动提供建议和决策支 持，并参与经营活动资金的风险评估、指导、跟踪和控制												
参与确定公司的股利政策，促进与投资者的沟通顺畅，保证股 东利益最大化												
与财政、税务、银行、证券等相关政府部门及会计师事务所等 相关中介机构建立并保持良好的关系												
向上级主管汇报公司经营状况、经营成果、财务收支及计划的 具体情况，为集团高级管理人员提供财务分析，提出有益的建 议												
资格与素质	个性特征	责任心	情绪稳定	支配性	亲和性	精确性	决断力	服从性	忍耐力	影响力	灵活性	原则性
		高	较高	较高	较高	高	较高	较高	较高	较高	较高	较高
	能力	激励	计划	实施	人际关系	沟通协调	信息管理	公共关系	冲突管理	组织人事	领导能力	指导能力
		较高	较高	较高	较高	高	较高	较高	较高	一般	一般	较高
任 职 资 格												

	<ul style="list-style-type: none">◆ 会计、财务或相关专业本科以上学历，具有全面的财务专业知识。接受过管理学、战略管理、管理能力开发、企业运营流程、财务管理等方面的培训；精通国家财税法律规范，具备优秀的职业判断能力和丰富的财会项目分析处理经验；5 年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验，有跨行业财务工作经历者优先考虑◆ 擅长资本运作，有证券融资以及兼并收购的实际经验和综合投融资方案设计能力，并有多次投融资成功经验；谙熟国际和国内会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策；熟悉境内外上市公司财务规则及兼并、重组、上市等相关项目的具体实施◆ 为人正直、责任心强、作风严谨、工作仔细认真；有较强的沟通协调能力；良好的中英文口头及书面表达能力；有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神
--	--

在表 3-1 中，我们给出了某公司财务经理的职位说明书，通过这份职位说明书，我们可以非常清楚地看到该公司财务经理职位的任职资格，而这些任职资格，也就是我们在面试中需要考察的重点。

二、测评要素及测评方法确定

根据前期所做的职位分析，在职位说明书的基础上针对所招聘职位的工作性质、工作内容及工作目标，判断并筛选出该职位所需的若干个关键要素作为面试考察的重点，并有的放矢地设计相应的情景法面试测试方法。在招聘销售主管的面试阶段可以主要考察应聘者的语言表达能力、说服能力、亲和力等方面的能力素质，而在招聘财务主管时就更要看重应聘者的原则立场、缜密的逻辑能力等方面的素质。销售主管应具备的亲和力要素测试，就可以采用观察应聘者在进入面试前与公司其他员工的主动沟通效果来评定。

三、评分标准确定

面试官作为评判应聘者在面试过程中的重要人员，在观察应聘者表现的时候，不能仅凭个人好恶或是应聘者的“表演”水平高低来确定是否选用应聘者，而是应制定严格可行的评分标准。因为情景法面试主要考察的是应聘者的心理素质和特定能力素养，在加入角色扮演的情景面试中，如果不是为了招聘演员，面试官一般不需要考察应聘者是否有表演功底，不需要看应聘者所扮演的角色像不像。在评分标准中，应当明确规定所要考察应聘者的各种能

力素质在本次面试中依次所占的比重，以及在特定场合下应聘者做出反应的类型及程度，分析其所反映出应聘者是否具备某一方面素质或该素质的高低，并赋予具体的分值。为了能够具体实施所确定的评分标准，需要在面试过程中或者面试结束时填写面试评分表，通过填写评分表，最后统计应聘者总分来判断其是否能够胜任该职位，在多人面试时从众多应聘者中甄选出更为优秀的人才。另外需要注意的是，作为评分标准，就应该对所有应聘者公平一致，避免因应聘者的先后顺序或其他因素影响对应聘者的评分。

面试评分表是面试官记录面试效果的重要工具，也是实现面试公平客观的重要手段，通过面试评分表才能真正有效地实施评分标准。在情景法面试过程中，面试官可以根据应聘者在特定场景中的表现对照评分表中的评分标准给应聘者打分，同时记录应聘者表现的相应要点。在面试评分表中，主要包括应聘者信息、考察重点及权重、能力素质表现及评分等级、面试官记录及推荐建议等项目，这些内容需一目了然、方便使用。每个测评要素采用 5 分制，面试官根据应聘者的表现作出判断，如表现优良则打 4~5 分，表现一般则打 2~3 分，表现差则可以打 1 分。直接总分是将各项要素在各方面的表现得分相加，满分为 100 分。如果面试官将各要素的打分直接相加，就可以得到该应聘者的总体评分，但是因为某个职位对各项能力要素的要求总会有所侧重，所以如按照直接相加，计算得到的总体评分就不能够直观地体现出不同应聘者在不同能力要素上的个体差异性，所以就需要对各项能力素质配以不同级别的权重。各个能力要素在该次面试考察中所占的权重，主要由该职位的工作性质决定，加权总分 $T=0.4A+0.3B+0.2C+0.1D$ ，其中 A、B、C、D 是所考察的四项能力要素的总分，加权总分满分为 25 分。

在表 3-2 中给出了情景法面试中营销经理职位的评分表，在该表中根据职位的不同，列出了这个职位在本次面试中需要考察的能力素质，并且根据职位性质，对各个能力素质均赋予了一定的权重，面试官可以观察应聘者的表现是否达到或超过了评分表中的要求而给予一定的评分值，例如交际能力这一项，观察应聘者在言辞恰当、举止有度、善于观察、平等互利、诚信负责五方面的表现效果优劣来分别从低到高打 1~5 分，然后计算所有直接评分乘以该项所占权重的总和作为最后考察总分。

表 3-2 情景法面试评分表

应聘者		应聘职位		营销经理		所属部门	
能力素质 (权重)	表现	评分					行为记录
		1	2	3	4	5	
交际能力 (0.4)	言辞恰当						
	举止有度						
	善于观察						
	平等互利						
	诚信负责						
	得分						
亲和力 (0.3)	主动沟通						
	坦诚相待						
	谅解包容						
	言谈幽默						
	适应性强						
	得分						
说服力 (0.2)	目标明确						
	善于倾听						
	冲突化解						
	表达自信						
	攻心技巧						
	得分						
应变能力 (0.1)	把握关键						
	思维敏捷						
	反应迅速						
	冷静沉稳						
	判断全面						
	得分						

直接总分			
加权总分			
评语	评定人： 年 月 日		
录用建议	建议试用 <input type="checkbox"/> 列入储备 <input type="checkbox"/> 不予考虑 <input type="checkbox"/>		

评分标准：根据应聘者的现场表现情况，分别评 1~5 分。

四、情景法流程设计

在选择了对应聘者能力素质测试的范围及方法后，可以开始着手设计情景法面试的流程，以此作为面试操作的依据。由于情景面试法通常是有针对性地测试应聘者的若干关键要素，所以一般来说，面试中的情景在大多数时候可以不用设计得过于复杂繁琐，如果情景设计得当，往往能够从简单细微处发现应聘者相关素质的高低。同时为了节约招聘成本，设计简单的情景来测试应聘者也是较为妥当的，过于复杂的设计，不仅仅会使准备时间增加，面试官把握的难度增加，而且一旦处理不当，还容易引起应聘者的逆反心理，使应聘者认为用人单位在招聘员工时过于形式化或过于吹毛求疵，从而影响了招聘面试的正常进行，也为企业带来负面效应。

五、模拟环境布置

情景法实施的过程中，环境对面试效果具有一定的影响作用，设计并布置好一个合适的面试环境，可以更加真实、准确地测试出应聘者的相关素质，而一个缺乏真实性或是各个步骤衔接不到位的场景，往往让应聘者不知所措，也会让面试官不容易观察到应聘者自然的行为表现，所以用人单位在采取情景法面试之前，必须认真考虑面试环境的布置才能真正起到事半功倍的效果。模拟环境不仅仅是招聘现场设施的摆放、关键场景的布置，还包括环境中人员的安排及对这些人员的表现要求，用人单位不仅仅要用心完成环境的设计，更要确保进入面试场景的工作人员用心“演”好在这场面试中所扮演的“角色”，所以在面试准备的过程中，对工作人员什么时候做什么事情，什么时候说什么话，什么时候做出什么反应都需要有明确规范，并且在对待每一个应聘者的时候，都要保持一致。

第三节 面试流程

当面试准备工作全部组织完成之后，接下来要做的就是要开始与应聘者进行直接面试了。具体面试流程如图 3-2 所示。

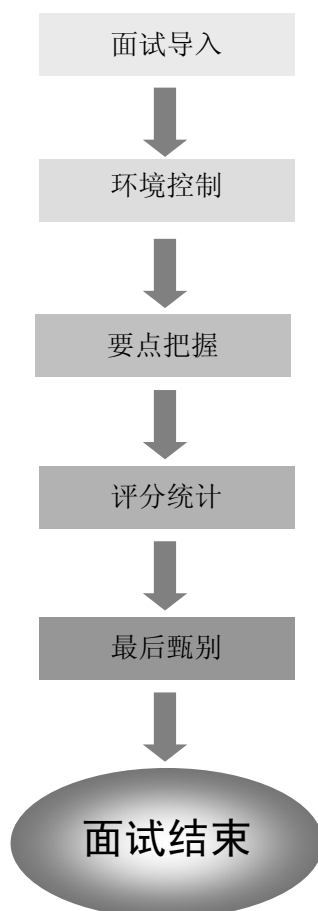


图 3-2 情景法面试实施流程

一、面试导入

情景法面试导入的第一步就是要选择确定参加情景法面试的面试官和应聘者。面试官的确定是面试导入时极为重要的步骤，作为选择公司新同事的面试官，应该具备客观、公正、独立地判断应聘者的能力，能够对应聘者的各项表现做出准确合理的评价，一般，面试官由人力资源部主管、用人部门主管、其他部门人员甚至用人单位总经理组成。在情景法中，不一定要各个部门人员面面俱到，可以根据实际情况安排特定人员作为面试官。

如果已经使用其他的面谈面试或笔试环节对应聘者进行了考察，则可以对应聘者在这些

环节中的表现进行评定，从中选出优秀者作为候选人参加情景法面试。如果所有应聘者没有经过其他测试，则需要对应聘者的个人简历及职位申请表进行初审，通过初审，挑选出各项指标大致符合职位要求的应聘者，通知其进入面试。无论是通过电话、邮件还是信函的方式通知应聘者进入面试，都应在通知书中准确地体现与面试相关的各项信息，例如面试时间、面试地点、所带资料等，对于情景法的部分，则应对应聘者保密。

二、环境控制

应聘者往往不会知道，在迈入公司大门之前，公司对其的考察也许就已经开始，情景法面试的环境可以是在公司的走廊，可以在是在应聘者与面试官进行交谈的会议室，可以在公司大楼的电梯里，也可以在人流涌动的街头，还可以是在觥筹交错的酒席间。然而，要在各种环境中测试出应聘者是否真正具备其应聘职位所需的能力素质，对面试现场环境的控制也很重要，作为用人单位的员工，在配合面试的场景中，要严格遵照情景法面试准备工作中设计的各项要求来完成，做到演出自然真实。



【案例】

精心设计的面试

在一次招聘客户主任的面试过程中，经营书报发行业务的 A 公司采用了情景法的面试方法，这一次面试主要是测试应聘者的主动性与亲和力，为此客户部经理与人力资源部门同事一起制定了情景法面试方案。在方案中，公司通知应聘者在上午 10:00 开始面试，人力资源部主管作为面试官之一，坐在靠近前台办公桌前，记录应聘者的表现，前台接待人员杨小姐从 9:40 开始整理一大叠半年内的报纸，在应聘者来到公司时，杨小姐告知到来的应聘者，由于客户部经理正在与总经理沟通工作，面试需要到在 10:20 才能开始进行，并安排他们在前台大厅等候，然后继续整理手头的报纸。到了 10:10 左右，吩咐办公室秦主任把前台大厅书架上的杂志部分撤下，换上一大箱新一期的杂志，10:20 通知应聘者进入面谈室面试。

在这个方案中，为了能够让应聘者真正融入到面试情景中，要求前台接待杨小姐能够热情地与前来面试的应聘者沟通，营造自由的气氛。在整理报纸的时候，可以要求杨小姐动作速度较慢，要给人一种对整理报纸不是很熟练的感觉，这样，就能够激发某些应聘者主动帮忙的意愿。在办公室秦主任更换新杂志的时候，也应与应聘者主动打招呼，使应聘者不会有秦主任难以接近的感觉。

三、要点把握

我们说过，情景法面试主要需要对应聘者的行为动作等作出细致的观察，而应聘者的言行举止是多方面的，除了某些在计划外具有特殊意义的举动需要额外关注之外，面试官应主要把握情景法面试方案中设计的能够反映特定要素的应聘者行为，即观察应聘者对用人单位设计的特定场景的反应，并在面试评分表中“行为记录”项内简洁地记下应聘者具有代表性的行为举止，以此作为最后甄选的重要依据。

在刚才招聘客户主任的案例中，共有四位应聘者参加了当天的面试，分别为潘某、甄某、陈某、彦某，他们到达公司的表现分别如下。

潘某 9:38 到达了公司以后，通知前台接待杨小姐说自己是来参加 10:00 面试的，杨小姐告诉他可以自己倒水喝，还有书架上的书刊可以随便看后，潘某就坐在前台大厅的沙发上默默无语地等待了。当杨小姐拿起一大叠报纸开始整理时，潘某只是看了一眼，还是继续安静地坐在沙发上等待。办公室秦主任整理杂志经过他身边的时候，向他问了声好，他轻轻地点了点头示意了一下，没有其他反应。

第二个来到公司的是甄某，他到达的时间是 9:45，杨小姐和他说可以自己倒水和看书后，甄某到书架前看了一下，拿了一本公司发行的图书坐在前台大厅里的一张单人沙发上看了起来。秦主任过来和他打招呼的时候他也是和潘某一样向秦主任点了点头，说了声：“您好！”还是继续看书。

9:52 的时候，陈某来到了公司，这时前台杨小姐已经在整理报纸了，她照例请他自己倒水和看书，陈某笑着说：“好的，您忙吧，谢谢！”于是给潘某、甄某和自己各倒了一杯水，他在书架前看了看，看到杨小姐整理报纸动作比较慢，显得有些手生，就走过去对杨小姐说：“反正闲着也是闲着，我来帮你一起整理报纸吧！”杨小姐说不用了，她自己就可以。陈某说你来把折着的报纸摊开，我来负责把报纸按照日期排序并叠放整齐，然后很快就干起来了。到了 10:08，他和前台杨小姐已经把半年的报纸都按照日期顺序整理叠放整齐，然后见杨小姐对着电脑开始工作，就对杨小姐说不打扰您了，然后走到书架前看上面陈列的图书杂志，秦主任过来和他打招呼后，开始往书架上换杂志，陈某就帮着秦主任拿杂志并报上杂志名，继而和秦主任攀谈起来，了解公司图书发行的业务情况。

最后一位到公司的是彦某，来时已经是 10:05，他向杨小姐解释说在来时的路上堵车了，杨小姐招呼他自己倒水和看书，并告诉他需要到 10:20 才能进行面试，彦某给自己倒了水，

看到杨小姐正在与陈某整理报纸，就没有继续和杨小姐谈话，而是坐在了潘某和甄某旁边，开始热情地和他们聊天，虽然潘某甄某二人表现不那么热情，还是在彦某带动下开始了简单的聊天。秦主任过来和他打招呼时，他也很热情地问了好，并报上了自己的姓名。

在这一场招聘客户主任的面试里，按面试方案中的要求来对应聘者的行为动作作出判断，应该侧重于主动性和亲和力两项指标的考察上。这个方案设计的重点，主要在三个方面：

- （1）应聘者能否主动为前台杨小姐分担整理报纸的简单任务；
- （2）应聘者能否主动与更换杂志的秦主任交流并协助其完成杂志上架的工作；
- （3）应聘者在没有完成前两项的情况下，怎样体现自身的主动性及亲和力。

在四位应聘者中，潘某、甄某由于表现过于内向、沉静，在这样毫无前兆的一场面试中，这部分的得分必然会减少，从而影响整个面试的最终结果。而陈某、彦某的表现则要比前面两位更为出色一些，陈某不但主动与杨小姐一起整理报纸，还主动协助秦主任完成杂志上架工作，并且能够与秦主任很好地交流沟通；最后到的彦某虽然迟到了，但是主动解释了迟到的原因，并且在看到杨小姐与陈某一起整理报纸、不方便打扰时，选择了与一起前来面试的潘某、甄某聊天，其沟通的主动性也是值得肯定的。

四、评分统计

评分统计表作为面试结果考核的重要依据，面试官需要根据原先设定的评分标准对应聘者在面试中的表现作出客观标准的评判，并对其相应的能力素质项目进行打分。评分统计的结果是作为用人单位招聘时录用与否的重要条件，所以对待面试中的应聘者，面试官更应该严格按照评分标准打分。

在刚才这个案例里，面试的主要目的是考察应聘者的主动性和亲和力。在主动性上，我们设计了从乐于尝试、自我控制、自我激励、目标意识、积极行动五个方面来考察。在亲和力上，我们还是采用表 3-2 中的主动沟通、坦诚相待、谅解包容、言谈幽默、适应性强五点来考察。在面试评分表中，已经给出了面试需要考察的能力素质以及这些能力素质的表现，面试官在观察的过程中，记录下每一位应聘者的相应行为，并根据应聘者的表现与评分表中的能力素质要求的吻合度，对每一位应聘者打分，然后根据每一项能力素质所占的权重，用相应能力素质总分与权值相乘，最后计算所有经过加权的能力素质总分，这个分数即可作为本次面试的最后得分。

除了打分之外，面试官还要根据观察的感受，对应聘者给出恰当的评语，评语中可以记录应聘者在评分表中提到的能力素质上特别突出抑或不足的方面，也可以记录应聘者所表现

出来的在面试评分表中没有列出的其他能力素质。

五、最后甄别

当所有应聘人员都经过了相同的情景法面试环节之后，就到了最后确定应聘者在本轮面试中的得分并最终选择应聘者的时候了。

通过情景法面试评分表我们可以对招聘职位所要求的能力素质进行较为直接的评分，并通过计算加权总分来衡量各个应聘者之间的差距。由于面试方式及测评标准的设计不可能完全做到真正的尽善尽美，或者由于面试中环境、个人等因素的干扰，会影响应聘者某些方面能力素质的表现，所以我们也不能完全依赖这些定量的分数来绝对地判定某个应聘者是否适合这个职位，而是应该理性地分析各种实际情况，参考面试评分表中面试官所撰写的“评语”部分，对应聘者的表现做出客观综合的评价。

如同前面这个案例，陈某在面试现场的表现，正好符合了用人单位的面试设计意图，使得面试达到了预期的效果；同时，彦某的表现虽然并不严格符合面试设计的目的，但其在与其他应聘者的主动热情交流等行为上，同样让面试官非常欣赏。

通过情景法的面试，通常能够让应聘者的某些能力素质非常明显地展现在面试官面前，对应聘者的科学甄选有着非常重要的作用。在面试评分表的评分统计结果计算出来之后，面试小组的成员可以根据各自感受进行讨论，分析每个应聘者的优势或不足之处，进而对应聘者的去留做出决定。

对应聘者的去留处理主要有三种选择：建议试用、列入储备、不予考虑。对于把情景法面试作为各种面试最后一个环节的公司，在完成了情景法面试之后，面试小组可以直接作出录用、试用或筛去的决定；如果把情景法作为各种面试初始阶段的公司，在完成情景法面试后，做出的决定就应该是建议进入下一轮面试或筛去。情景法作为多种面试方法中的一种，通常不能直接决定一个应聘者能否被正式录用，但是却可以判断一个应聘者该不该被筛去。

第四节 注意事项

情景法作为一种较为新兴的面试方法，如果通过科学合理设计并严格按照要求实施，能够达到一般的面谈面试方法所不能达到的效果。但是同时也要注意，就如同对职位来说，没有哪个应聘者完美的，对招聘来说，也不可能百分之百达到预期的面试方法。并且就一种面试方法来说，从面试准备的各种设计、面试过程中的控制到面试结束的后续工作，都需要进行认真细致的分析并严格按照科学的标准来实施，如果毫无准备或是随心所欲地进行组

织面试，在面试过程中又不能够做到科学判断、客观评分，那面试的效果也就可想而知。在情景法面试过程中，就需要注意以下的一些问题。

一、职位所需能力素质的确定

这是情景法面试的最核心部分，面试情景的设计全部都是围绕着测试应聘者的这些素质来展开的，招聘职位所需的能力素质可以充分参考职位说明书中的任职资格部分，所以在设计面试方案之前需要对所招聘职位认真进行工作分析，并仔细征求用人部门意见以求提炼出这个职位所要求的最为关键的若干能力素质，从而不至于费尽心思设计的面试方案测试出的能力素质与实际职位要求相距甚远。

二、具体面试方法的设计

对于一种已经确定的能力素质，可以有很多种方法来对应聘者进行测试，以判断他们的高低优劣。每一种方法都各有其利弊，就拿应聘者在接待处等待面试的时间来说，这种面试等待也可以作为一种观察面试者表现的情景，但是在等待时间的长度上，就需要注意把握分寸，除了销售人员等需要重点考察耐心、韧性等素质的职位之外，面试等待的时间不宜过长。在招聘员工的同时，应聘者也在选择用人单位，所以要能够做到“己所不欲，勿施于人”，企业要与要求应聘者一样严格规范自身的行为，否则应聘者看到的会是一个管理不规范、对应聘者不尊重的企业，降低了应聘者对企业的信心。

三、评价标准的规范

不同于笔试有标准的答卷可以作为考评依据，情景法的考察主要以观察为主，所以面试官如何在面试中保持客观中立的态度，并且根据合理可行的评价标准来给应聘者评分就成为面试中需要关注的问题之一了。

面试前的准备工作要做好各种情景的预案，并对应聘者的相关反应制定与职位要求相适应的评分；在面试过程中，要求面试官严格按照之前制定的评分标准对应聘者作出评价，而不能仅仅依照个人主观感觉来判定。应聘者给面试官的第一印象通常会对面试造成很大的影响，面试官在见到应聘者后，通常会根据以往的经验来猜想应聘者的性格、经历、能力等，一个好的第一印象可能会让面试官在心理上一直倾向于这个面试者，假如面试者没有给面试官留下良好的第一印象，那么有些面试官则有可能在心理上直接排斥这个应聘者，并在接下来的面试中带着有色眼镜观察应聘者，所以如果面试官不能很好地调整好心态，对“先入为主”的情形把握不当，则十分容易影响面试官对应聘者全面综合的判断，从而让真正合适的人才不能通过面试脱颖而出。

四、要善于记录

我们说过，情景法的考察主要以观察应聘者的言行举止为主，这种方法缺少其他面试方法的书面依据，所以在情景法实施过程中，面试官的记录就显得尤为重要了。

有些面试官因为有着多年的招聘面试经验，认为自己阅人无数，只要简单地看一眼站在面前的应聘者，就能够判断出其性格能力等方面的内容；还有的面试官在面试过程中，只顾观察应聘者并在大脑中分析，然后就做出此人是否符合要求的判断，而不注重用书面的形式来记录下这些表现以及自己做出判断的依据，或是仅仅在记录中寥寥写下简单的总结性质的评价文字，使得没有参与面试的其他同事也很难得知这样的面试效果究竟如何。

一个优秀的面试官，应该能够做到在面试过程中及时地进行适当的记录，以弥补因为大脑记忆而造成遗忘或偏差现象带来的不足之处。同时，当面试官面对人数较多的应聘者时，在事后很难记住每一个应聘者的各种表现，对大部分应聘者都很难产生比较深刻的印象，如果没有及时记录，就容易出现虽然应聘者在面试过程中有着良好的表现，面试结束后却由于没有留下依据，面试官只能凭着记忆来判断应聘者的适合度，使面试有失公允，大大降低面试的成效，并且十分不利于事后的效果监督以及总结改进。所以面试官在观察应聘者的过程中，应该尽可能及时准确地把应聘者的表现以及面试官的分析记录在面试评分表上，如果有必要，可以使用录音或录像的方式记录。

第五节 情景法应用



【案例】

细致周密谋得采购主管职位

张悦到人才市场应聘 A 公司的采购主管一职，负责招聘的林小姐看过她的简历并简单交谈后，通知她在第二天上午 9:30 到公司参加面试。

张悦详细询问了公司的地址及交通方式后，第二天上午 9:16 的时候，她提前来到了 A 公司，向前台接待人员通报了以后，前台钟小姐请她先在接待大厅稍作休息，并通知了公司采购部杨经理，杨经理来到接待大厅与张悦寒暄了一番后，摸了摸西装口袋问张悦是否介意他抽烟，发现口袋里空空时，才想起香烟已经抽完了，便对张悦说：“你看现在距离面试开始还有十多分钟，能否麻烦你帮我到楼下的便利店买一包 × × 烟？”张悦点头笑着说没问题。于是张悦拿着杨经理交给的一百元钱来到了公司楼下的便利店。五分钟后，张悦带着买好的香烟和

找回的零钱回到公司交给了杨经理，杨经理谢过之后，随口问了句：“便利店里还有哪些牌子的香烟？”张悦准确地说出了其中的十余种香烟以及它们的价格，原来她在到了店里的时候已经默默把店里展示的香烟及价格等细心地记下了。经过多轮的笔试面试，张悦成功得到了采购主管这一职位。在后来与杨经理的交谈中，张悦才知道，这次买香烟是专门安排的一轮情景法面试，张悦表现出来的细致周密的性格使她在这轮情景法面试中脱颖而出，而在接下来的笔试面试中也表现出色，所以最终她取得这个职位也是水到渠成的事情了。



【案例】

吃苦耐劳+乐观面对+勇于突破=成功机会

某保险公司在招聘业务经理的时候，别出心裁地设计了一次特别的面试。按照面试方案，面试被安排在公司所在的保险大厦 12 层的办公室，时间从上午 10:30 开始，公司事先在保险大厦的楼下大厅放置了指引牌，请应聘者在一楼大厅签到等候。当天共有 10 名应聘者来参加面试，其中包括公司安排的两名员工作为应聘者与其他应聘者一起等待。

上午 10:20，公司电话通知一楼大厅的管理人员请应聘者到公司 12 楼办公室准备开始面试，当应聘者来到电梯前，却发现电梯前面放着“正在检修，暂停使用”的提示牌，大楼的物业管理人员告诉他们说至少 11:00 才能够检修完成。于是打扮成应聘者的公司员工提议大家一起爬楼梯到 12 楼，大部分的应聘者都同意并开始爬楼梯，有两个没有做出响应而是站在电梯前等待，其他应聘者在爬楼梯的过程中，有的应聘者在责怪大厦电梯管理人员，有的默默不语地跟在大家后面，有的开玩笑说这可以当做一次免费的锻炼健身，有的则表情兴奋，两阶一步地跑在队伍的最前面。

在完成了所有的面试之后，只有三位应聘者进入了这家保险公司。公司人力资源总监在解释这次面试的时候说，作为保险公司的业务经理，经常需要面对许多客户，要完成大量的保险销售任务，这其中的艰辛可想而知，所以，吃苦耐劳的品质、乐观向上的态度、勇于争先的精神，是一个成功的业务经理必须具备的基本要求。如果 12 层楼高的楼梯都不愿意爬，那么吃苦耐劳从何谈起？而在遇到困难的时候，更应抱有乐观的心态，从容地去面对挫折与挑战，让原本艰难的事情变得更加有意义，在爬楼梯时，就表现为能够把原本枯燥费力的事情变得更加有趣味、有意义；在做事情的时候，能够有强烈的竞争意识、强烈的成功欲望，不甘于平庸，不甘于人后，这表现在在爬楼梯的人群里，要奋勇当先，不做跟在大家后面默默无闻的影子。



【案例】

能够忍耐压力才能笑到最后

赵辉给一家著名投资集团公司投递了一份求职信应聘集团公关部经理一职，不久这家投资集团给他发来了面试通知，请他在今天上午 10:00 到公司进行面试。

赵辉兴冲冲地按时来到了公司，接待他的是公司的陈副总经理。陈副总给人的第一印象就是板着一副冷冰冰毫无表情的脸，赵辉敲了敲门进入陈副总的办公室时，陈副总正坐在办公桌前看着公司的报表，头也不抬地对赵辉说：“来面试的？”赵辉点头称是，陈副总这时放下报表，深深地靠在真皮办公椅靠背上，冷冷地上下打量着赵辉，也没有让赵辉坐下，接着用眼光扫了一下自己的办公桌，然后用怪声怪调的口气对赵辉说：“你到角落的柜子里去拿一个杯子过来放在我桌上。”赵辉转身走到角落的柜子前，看到柜子里摆放着一套漂亮的高档咖啡瓷器，赵辉心想：原来这位陈副总和我一样喜欢喝咖啡。赵辉拿了一个杯子走过来放在了陈副总的办公桌上，陈副总脸色一沉：“为什么不把咖啡拿过来？快去拿！”赵辉心里一震，但是还是微笑着过去把柜子里的咖啡拿了过来放在了陈副总面前，陈副总还是一副阴沉的脸：“糖呢？”赵辉心里虽有怨言，脸上却仍然微笑着又过去把糖拿了过来，陈副总面无表情地看着赵辉来来回回，然后又指了指茶几上的电热水壶说：“我这里没有开水了，你现在烧一壶吧！”赵辉于是拿着电热水壶灌了冷水后打开了烧水的开关，然后微笑着对陈副总说：“正在烧水了，请问我还能为您做些什么？”陈副总看了看他，依旧冷冷地说：“等水烧开！”赵辉于是站在旁边微笑着看着陈副总，陈副总又拿起报表开始看了，几分钟后，电热水壶发出叮的一声，指示灯显示水已经烧开。陈副总抬起头看了看赵辉，似乎很不耐烦地说：“把这杯咖啡倒上！”赵辉依然微笑着把咖啡调好了，因为对咖啡也很有研究，他相信这一杯咖啡陈副总也会满意的。

倒好咖啡之后，赵辉放在了陈副总面前。陈副总站起身，端起咖啡，放在了赵辉面前，然后回到座位上对赵辉说：“请坐吧！”这时，赵辉发现陈副总的表情已经舒缓了许多，陈副总平静地说：“作为一名公关部的负责人，面对客户的时候，需要有着极强的抗压能力，始终以客户满意为宗旨，才能真正做好公关工作！没有付出，就没有回报，这样简单的一杯咖啡，却有许多人不能够倒好，也正是这样，他们失去了一次机会，也失去了这杯自己亲手倒好的咖啡！现在请你享受一下这杯你自己劳动的成果吧！”



【案例】

众人拾柴火焰高

A 公司是一家华南地区知名的软件开发企业，一次他们需要招聘多名软件项目管理工程师，信息发布后，吸引了许多求职者前来应聘。在经过筛选后，通知了 9 名应聘者到公司参加面试。

在公司的大会议室里，项目管理部经理向应聘者介绍了公司的一些情况，并留给他们一项任务，在三个小时内给公司的一个财务管理系统开发项目编制一份尽可能全面详尽的项目过程管理规范文档，在项目管理部经理简单地介绍了这个财务管理系统的情况之后，将这 9 名应聘者分成了三个小组，每个成员都各自发放一份背景参考资料，并被分别安排在了三个单独的小办公室内。

第一个小组的 3 名应聘者到了小办公室后，每个人都开始仔细地阅读背景资料，接下来就各自开始在电脑前编写这份方案了；

第二个小组和第一个小组表现一样，也是各自阅读材料，然后各自编写文档；

第三个小组的三名成员和前两个小组不同，他们进到了小办公室之后，就开始互相交流，边交流边浏览手里的背景资料，并分析了刚才经理交代的这个系统的情况，然后开始各自阅读参考资料，几分钟后他们又开始讨论这个方案的设计思路，在引用到参考资料的时候，他们惊奇地发现每个人拿到的参考资料是不一样的，于是三个人又各自花了几分钟把其他两个人的资料阅读了一遍。在接下来的讨论中，他们很快得出了一个比较完整的方案设计思路，并且将设计编写任务分为了三个部分，每个人负责一块，各自坐在电脑前开始编写工作，在设计的过程中，他们遇到问题的时候会向其他人咨询，另外的人也会停下来一起商讨找出解决问题的办法。

三个小时后，每个小组都完成了预计的任务。只是第一组和第二组各提交了三份方案，而第三组仅提交了一份共同的方案。

面试结果出来了以后，第三组的三名成员全部被选用进入了项目管理部，而第一第二组都只有一名应聘者被选用，并且他们都被调配到了软件开发部。

在这场面试中，用人单位巧妙地设计了这样一个情景法面试方案，不仅仅考察了应聘者的专业知识的掌握程度，

还考察了应聘者的团队合作精神和沟通能力，应聘者之间虽然存在着竞争对手的关系，但是被安排在同一个小组的时候，他们就成了合作伙伴，为了能够更好地完成同一项任务，主

动向团队中的其他人提供帮助，开诚布公地与团队成员沟通交流，以有效实现团队的目标，进而实现自我目标与团队目标的一致。

第四章 车轮法

第一节 方法介绍

一、什么是“车轮大战”？

车轮法面试，又被称为“车轮大战”，是指应聘者必须通过多轮面试得到面试官的一致认可，才能获得该职位的任职资格。虽然面试的流程不一定相同，规范化程度也有很大差距，但是这样的方法在很多企业，尤其是大中型企业的招聘面试中都经常使用。

车轮法的组织方式可以多种多样，可以根据岗位要求和企业特点来选择，比较常见的是顺序性的面试和系列性面试。

顺序性面试（如图 4-1 所示）也叫渐进式面试，每一轮都淘汰不合格人员，是一种多轮筛选式的面试方法。因为每一轮都要淘汰掉不合格人员，越往后面面试难度越大，面试官的级别也越高。这种筛选的方法效率比较高，一般通过越高级别面试的应聘者，其能力素质也是越高的。这种淘汰式的方式也给上层高级主管人员节约了时间和精力，应聘人员的数量逐渐减少，而能力素质却普遍提高。顺序性面试的缺点是基层的面试官容易对应聘者进行“误杀”，他们往往并不清楚上级主管或者老板想要招聘什么样的人才，而只是机械地根据一些门槛条件来对应聘者进行资格筛选，这样往往很容易将那些很有能力却有个别条件不符合的人拒之门外；已经通过重重考核的应聘者，也可能在最后的面试中被面试官一票否决，企业被迫开始新一轮的面试，产生较大的资源浪费。

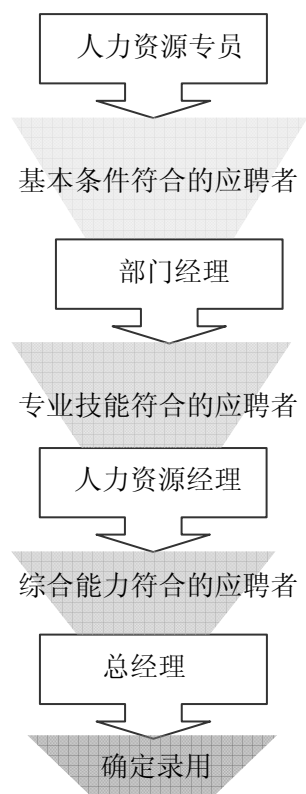


图 4-1 顺序性车轮法示意图

系列性面试（如图 4-2 所示）是指让应聘者经历一系列面试，每次面对不同的面试官，同时也面对不同的考察角度，比较常见的是由部门主管、人力资源主管分别来担任面试官，这在大中小型的企业都是可以操作的，区别只在于：对于大中型企业来说，如果应聘人数过多，需要耗费比较多的时间和精力，也可能影响各部门的正常工作；如果是中小型企业，在人才紧缺、应聘者人数不是很多、参与面试的面试官也不是很多的情况下，可以对所有应聘者进行全面考核，择优录用。

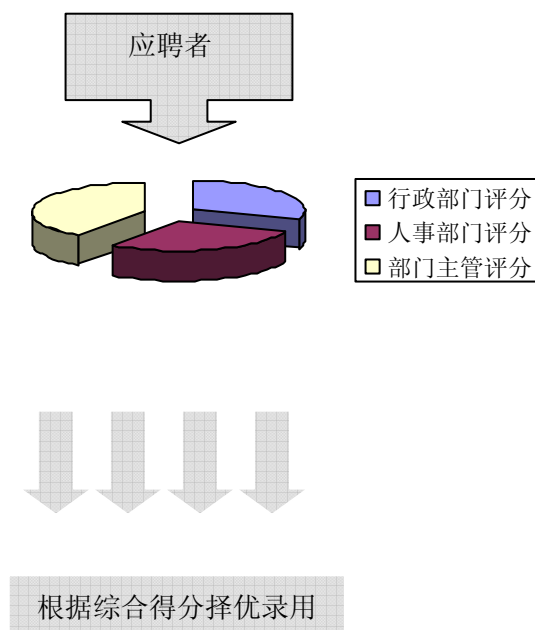


图 4-2 系列车轮法示意图

二、车轮法的特点

(1) 考察全面、细致

不管是采用顺序面试还是系列面试，从示意图上我们都可以看出，通过车轮法来进行面试，可以实现对应聘者全面细致的考察。一方面，通过多轮独立的面试程序，可以对面试官的主观因素进行一定程度的控制，避免因某一个面试官的认知偏差影响整个面试结果，有的企业在面试的同时就对应聘者进行评定，该轮的面试评分甚至可以在面试开始之前送到下一轮面试官的手中作为参考，如果应聘者在上一轮面试中有夸大事实的行为或者暴露出某些缺点，面试官可以针对这些疑点进行考察核实。另一方面，不同的面试官注重自己所熟悉的领域，可以让面试的效度更高,更加专业化。避免了出现门外汉面试专家的情况。

(2) 对应聘者有一定的压力

多轮面试，不管是持续进行还是间断进行，对应聘者来说都存在很大的压力。持续进行的面试压力尤其大，应聘者需要面对不同方面的专业人员、不同的面试风格，以及可能长达数小时的“拉锯战”。车轮法面试，对应聘者的专业能力和心理素质都提出了很高的要求。

如果不是特别强调抗压能力的岗位，应该尽量避免故意给应聘者制造紧张气氛或者压力情境。对于其他的面试方法，面试官可以或多或少地对应聘者施压，以观察其反应。但是，车轮法面试本身就已经给应聘者带来很大压力了，面试官应该关注的是在这种考察方式下如何让应聘者得到全面的发挥。如果是初级职位，对应聘者的综合能力要求并不是很高的话，

就没有必要进行这样复杂的面试程序，采用这种方法占用企业大量的资源不说，更有可能甄选到了优秀的人才，但是却跟岗位要求不是很匹配。

(3) 需要动用大量的资源

“车轮大战”对于应聘者来说是一个巨大的挑战，对企业来说也一场人力物力大战。如果是采用顺序法的层层筛选，就需要做大量的宣传，保证参加初试的人数，否则人数太少的话，可能难以从中选拔出各方面都优秀的应聘者。一些大规模的企业像宝洁和华为，每年都要在全国各大高校拉开声势浩大的校园招聘，从校园宣讲会到广告宣传，从笔试到重重面试，但实际招聘的人数也许不多。面试的环节越多，企业付出的成本越大。

以宝洁的校园招聘为例，他们的招聘流程如图 4-3 所示。

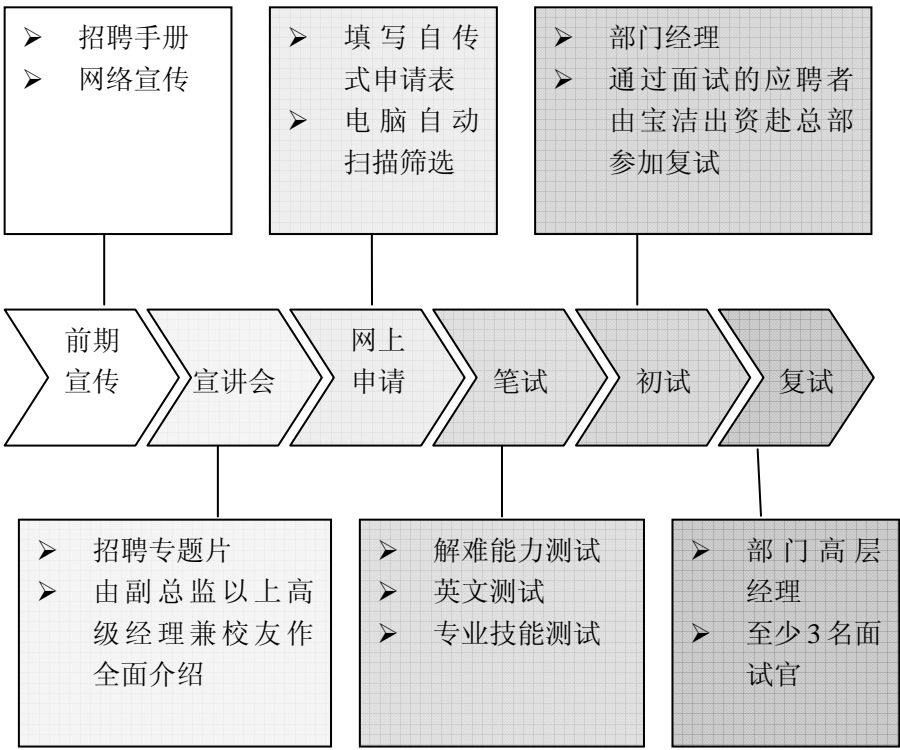


图 4-3 宝洁招聘流程图

(4) 多轮面试环节共同组成一个整体

车轮法可以根据面试的主要内容以及难度分成多轮面试来进行，并且在形式上是相互独立的。每一轮面试的内容、方式、面试官甚至面试的环境和地点可能完全不一样，但是不管面试怎样安排，它都只有一个目的，就是从多个角度和不同的深度来考察应聘者。因此，在内容上，各轮面试应该能够组成一个有机的整体覆盖对应聘者核心要求的方方面面。在难度上，也应该各有不同，有的重在考察能力，有的重在挖掘潜力。



【案例】

微软的车轮面试

在微软的面试过程中，应聘者可能要在几个小时的时间内，与 5~8 位面试官进行一对一的面谈，每个面试官都是各个方面的专家，各有所长，并且各自有不同的侧重点。

每当一轮面谈结束以后，面试官会马上将他的评估意见通过邮件发给其他的面试官。对于应聘者来说，下一轮面试是一个新的环节，可是对于面试官来说，在面试开始之前，他已经对应聘者之前的表现、优缺点都有了清楚的认识，面试官在面试中完全占据主动权，应聘者不要说是说谎，就算是在上一轮面试中随口说的话，可能也会在下一轮当中被“揪”出来穷追猛打。

第二节 面试准备

一、测评要素及问题的确定

车轮法面试可以根据需要划分为好几个面试程序，各个程序之间既可以相互独立也可以层层推进，每一轮的面试可以采用结构化或者非结构化的方式，也可以采用两者结合的方式。例如，在初试阶段，尽量采用结构化的方法，在复试阶段尤其是在最后的面试过程中，尽量采用非结构的方法，以获得更多的补充信息。每一轮面试都需要从应聘者身上获得新的信息，而不仅仅是对前面面试程序的重复或印证。

林肯说：“当我打算和某人理论时，我花三分之一的时间想自己应该说什么，而花三分之二的时间想对方会说什么。”

在面试的时候，面试官也一样应该先想好应该问什么问题，对方会怎样回答。

为保证面试的效度，首先应该对应聘职位的岗位进行分析，确定应聘者应该具备何种能力素质及其对应水平。在强调提高面试效度的今天，不管采用何种方法面试，这都应该是基础性的工作。

车轮法不同的地方就在于，在进行岗位分析的时候，还应该注意根据面试程序安排，对能力素质进行分类，不同的能力考察项目，交给不同的面试官去负责。根据岗位要求和分类

情况，每一类选择 5~7 个比较重要的能力素质。如表 4-1 所示，某公司招聘客户经理，根据岗位职责选定了一些能力素质，并且对这些能力素质进行了详细的描述。

表 4-1 车轮法面试考评要素表

	考察项目	要求或表现
基本条件	举止仪表	衣着得体；言行举止大方；有一般礼节；无不良动作习惯
	口头表达	口齿清晰；表达流畅，有条理；用词准确恰当；有一定的说服力
	工作经验	同等职位 5 年以上工作经验
	学历	大专以上文凭；管理相关专业
综合素质	逻辑分析	善于搜集和分析信息；运用归纳推理对情况进行预测；对热点问题有个人见解
	团队合作	能从团队角度考虑问题；尊重团队其他成员；善于进行合理工作分配；清晰的组建和维护团队思路
	沟通能力	有合理的沟通渠道；能够准确理解语言中的隐含信息并有效反馈；能处理日常工作中的沟通问题；能建立团队沟通机制
	成就导向	善于学习；在工作中不断成长；渴望成功，喜欢迎接挑战
	情绪稳定	面临有意刺激环境能保持表情和言语自然；压力之下能够冷静分析问题；以长远目标为考虑前提
专业能力	工作实施	清楚基本的工作职责，善于计划并管理自己及下属的日常工作，根据组织战略制定规划，能够对重大问题判断和决策
	市场导向	了解市场发展趋势；了解竞争对手；了解客户需求；以市场为依据进行决策
	客户意识	客户至上的价值观；能够为客户提供个性化服务；主动为客户提供附加值
	处理问题	了解经常出现的问题及其解决办法；能够认识到公司发展中的风险，并提出控制风险的办法；善于利用各种资源解决问题
	公关能力	能够与上级、同级、其他相关单位建立良性关系；有一定的社会关系网络；能快速处理冲突和矛盾；有较强的社交能力，能处理复杂的人际情境

确定了考察项目之后，就可以根据这些核心要素来设计对应的问题了，问题的设置应该注意以下的问题。

(1)问题的效度：所问的问题是否能够体现考察项目的要求。

(2)提问的方式：不管是采用封闭式、开放式还是其他的提问方式，都应该注意是否和该面试阶段的整体设计相适应。专业面试环节如果要采用压力法面试，那么可以是严肃生硬的提问，甚至是没有答案的“极致问法”。如果综合能力部分需要放松应聘者的心情，让其表现自然，可以设计一些轻松的话题，尽量避免就不同的环节问同样的问题，除非面试官想要在应聘者不知情的情况下确认他在上一轮的面试中有没有说谎。

(3)提问的维度：每一个项目不应该只问一个问题，而应该注意从多个角度去提问。



【情景演练】

若要考察应聘者的人际关系处理能力，面试官可以这样提问：

问题 1：你过去跟你的同事有没有什么特别愉快的合作经历？有没有过不愉快的经历，能举一个事例吗？

（考察应聘者处理与同事的人际关系能力，但是这只是人际的一个方面。）

问题 2：如果客户对你处处刁难？你会怎么做？

（考察应聘者处理客户关系的能力，这也是人际关系的一个重要方面。）

问题 3：你平时有些什么爱好？周末喜欢出去玩吗？

（从侧面看应聘者是否性格内向，是否喜欢群体活动。）

根据以上要求，在问题设置上人力资源部门需要跟用人部门和其他相关部门沟通，确定哪一轮面试采用什么样的面试方法。标准化的面试环节要制定严格的提问大纲；非标准化的环节需要确定面谈的基本内容和方向；如果各个环节的面试官需要信息交流，如何安排交流的时间和方式；各个环节的要素权重如何确认……在准备问题的时候，以上这些因素都需要考虑到，并且需要经过人力资源部门及其他相关部门的讨论通过。

二、确定测评标准

根据面试的考评要素表，我们可以相应地制作一个评分表格。车轮法评分表格的制作应该注意根据每一轮面试的任务来制定。每一轮面试的评分可以做在同一个表格中（如表 4-2 所示）。

表 4-2 车轮法面试评分表

	姓名：		应聘职位：		编号：		
	测评结果			权重	综合评价		
基 本 条 件	举止仪表	1	2	3	4	5	评语： 面试官：
	口头表达	1	2	3	4	5	
	工作经验	1	2	3	4	5	
	学历专业	1	2	3	4	5	
测评小计： 分 测评建议： <input type="checkbox"/> 推荐复试 <input type="checkbox"/> 淘汰 <input type="checkbox"/> 存档备用							
综 合 素 质	逻辑分析	1	2	3	4	5	评语： 面试官：
	团队合作	1	2	3	4	5	
	沟通能力	1	2	3	4	5	
	成就导向	1	2	3	4	5	
	情绪稳定	1	2	3	4	5	
测评小计： 分 测评建议： <input type="checkbox"/> 推荐复试 <input type="checkbox"/> 淘汰 <input type="checkbox"/> 存档备用							
专 业 能 力	工作实施	1	2	3	4	5	评语： 面试官：
	市场导向	1	2	3	4	5	
	客户意识	1	2	3	4	5	
	处理问题	1	2	3	4	5	
	公关能力	1	2	3	4	5	
测评小计： 分 测评建议： <input type="checkbox"/> 拟予录用 <input type="checkbox"/> 淘汰 <input type="checkbox"/> 存档备用							
录用	部门经理意见：			行政经理意见：			
审批	人事经理意见：			总经理意见：			

当然，也可以每一轮面试都分开做一个评分表格，每一个面试官都独立评分。这两种方式各有好处。前者可以给下一轮的面试提供引导性的意见，帮助下一轮的面试官提高效率，也能让下一轮的面试官更有针对性地提问题，比较适合用在顺序性面试当中。而后者就避免

了面试官意见之间的互相干扰，这样对保证面试的公正公平很有好处，比较适合每一轮面试都比较独立的系列性面试。

三、确定面试小组成员

在车轮法当中，除了需要人力资源部门的人员担任面试官之外，更多的时候，还需要相关用人部门的配合。为了不影响其他部门的正常工作，人力资源部门需要提前和其他部门确定面试的时间及人员安排。具体如表 4-3 所示。

表 4-3 面试小组成员安排表

职位	初试	复试
普通职员	人力资源部主管	用人部门主管
初级主管	人力资源部主管+ 用人部门主管	人力资源部经理+ 副总
中层管理或以上	人力资源部主管+ 用人部门主管	人力资源部经理+ 总经理

一般情况下，人力资源部可以参考表 4-3 中这样的安排来组织面试小组的成员，也可以根据企业组织架构和岗位特点来进行一定的调整。如果岗位要求一些专业技术方面的专家在场，这些专家也可以和人力资源部门主管或者用人部门主管一起对应聘者进行考察。

四、确定面试提纲

为了保证面试的顺利进行以及各个部门的密切配合，车轮法同样需要人力资源部门与用人部门协商，确定面试提纲。面试提纲应该确定面试的时间、面试的方式、主要考察项目以及对应的问题。例如，某公司要招聘一名生产主管，可以预先设计这样的面试提纲（如表 4-4 所示）。

表 4-4 车轮法面谈提纲

职位		部门	
面试官		面试部门	
考察项目	问题		评分要点
自我介绍	就应聘者自我介绍中的疑点提问		表达能力，仪表礼仪，信息真实度，性格匹配

工作经历	具体做过什么工作？具体职责是什么	相关工作经验, 与应聘岗位的匹配程度, 工作职责的重要性, 职务的升迁状况, 工作表现
	工作中取得哪些成就	
	工作中遇到哪些问题，如何解决	
工作态度与动机	对以前工作的满意程度	求职的目的, 对所应聘工作的期望, 个人发展的打算
	辞职的原因	
	应聘该职位的原因是什么	
专业知识	简要谈谈对专业术语的理解：例如，现场管理内容或质量管理体系的基本流程等。	学习经历, 专业特长以及掌握专业知识的深度, 广度和灵活运用能力, 能够提出具有前瞻性的管理制度或者改进建议
	分析统计报表，能否提出降低成本、提高生产效率、或者改进工艺方面的建议	
应变能力	有一批订单好不容易赶上出货期，但是出货时才发现产品包装上不符合客户的要求，你会怎么处理	通过回答的滞后性测评反应能力, 对提出问题是否迅速准确地理解, 并尽快做出合理、准确的回答, 在压力之下能够表现镇定
	我们认为你的条件并没有很大优势, 你还有什么方式能够证明自己有能胜任这项工作吗	

第三节推动“车轮”

一、“车轮”导入

车轮法面试的程序比较复杂，为了便于理解，我们可以先简单按照初试和复试的不同分别分析。

（1）初试的导入

根据预先设计的面试程序安排面试情境，首先保证对外部环境的有效控制，包括考场的设置，面试官的表情和开场白，以及其他道具性的环境条件。应聘者进入考场以后，面试官可以利用一两分钟的时间和应聘者打招呼，介绍自己，解释面谈的时间和想了解的主要问题，

一般以沟通基本信息为主。

有的面试官还习惯在面试开始之前、应聘者还不认识他的时候，先到面试的等候区观察一下应聘者的反应，这个时候其实面试就已经导入了。应聘者是否反应紧张，是否临阵磨枪，还是已经开始向前台打听公司的情况了。这些虽然未必是面试设置的情境，但是仍然能够给面试官提供充分而真实的信息。

（2）复试的导入

通过初试，或者已经通过好几轮复试的应聘者，在之前和面试官沟通的过程中已经对公司的基本情况会有一些的了解，也许还会根据之前的经验对面试官的喜好等有一个初步的预期。如果前一场采取压力面试的话，应聘者还可能对面试官傲慢的态度耿耿于怀。

在这样的情况下，面试官可以对应聘者之前的表现做一下简单的总结，如果存在可能误会的地方，在前一轮面试又没有来得及解释的话，这个时候可以解释一下，稳定一下应聘者的情绪。如果应聘者在短时间内经历了高强度的面试，面试官还可以引导他适当放松，然后再按照初试的程序开始与应聘者交谈。

二、“车轮”控制

（1）严格控制面试的时间

面试时间的控制在车轮法中尤其重要，有的公司举行大规模的招聘，初试和复试同时进行，那么各个环节的面试官在时间上的配合就更加重要了。任何一个环节的面试官控制不好时间，都可能会影响整个招聘安排。

初试一般只是了解应聘者的一些基本信息，控制在 30 分钟左右就可以了，一般设计 10~15 个问题即可，如果应聘者在某个问题上花了过多的时间，面试官可以通过总结性的提问来引导他结束这个话题，同时启动另一个话题，否则下一轮面试的时间将很难保证。



【情景演练】

应聘者情绪激动地在抱怨之前的上司做了哪些让他生气的事情，描述得详细具体。

面试官：你的意思是，你在以前的公司受到了不公正的待遇，所以你才决意辞职的，对吗？

应聘者：是的。

面试官：那么，你能不能介绍一下你以前的主要工作职责呢？

应聘者：……

标准化的面试过程，时间都比较好控制，但是到了复试阶段，为了深入了解应聘者，往往不能完全采用标准化的提问方式，这样就要求面试大纲应该给面试官预留一些时间来灵活操作。例如，有 30 分钟的时间按照提问大纲的内容来提问，还有 15 分钟给面试官就简历上的疑点提问，或者考察结构化提纲中有些需要进一步了解的问题。此外，为了表示尊重，就算应聘者没有要求，也可以预留时间给应聘者提问。

（2）控制面试的方向

按照提问大纲来进行面试基本上可以避免面试变成漫无目的的闲聊。但是在面谈的过程中，却还是可能出现偏离主题的情况。例如，应聘者没有很好地理解问题，他答非所问，不能给面试者想要考察的信息；还有的时候，应聘者能够理解问题，却因为不能正面回答而跟面试官兜圈子。这个时候，面试官可以礼貌地跟应聘者重申：“可能是我没有表述清楚，我的意思是……你能简要跟我描述一下吗？”

（3）控制面试的主动权

面试官理所当然地应该在整场面试中占有主动权，除了前文所说的速度和方向上的把握，面试官还应该在和应聘者的互动中不断调整自己的策略。有些应聘者比较主动，甚至能够引导面试官朝着他所擅长的方面提问，面试官此时就要注意自己是否失去了面试的主动权，意识到这一点就可以利用提问的方式或非语言信息对此进行调整。

【情景演练】



【案例】通过动作控制主动权

应聘者长篇累牍地描述自己过去的成绩和成就时，面试官一边听一边将简要记录的动作停了下来，前倾的身体往后靠，细微的放松姿态能够给应聘者以暗示：你说的已经够了，关于这一方面的问题你说得再多也没有很大的意义了，我不会很注意听了。这个时候应聘者会试图提供一些新的信息，来重新引起面试官的注意。

【案例】通过语言控制主动权

大纲的问题是：

你在大学这四年当中做过的哪件事情是最让你觉得自豪的？

调整后提问方式：

你在大学这四年当中，有没有遇到过什么很困难的事情，最后是怎样克服的？能详细描述一下当时的情况吗？

【分析】

考察项目的目的没有变，可是应聘者的临场表现却需要面试官对提问方式做出改变。应聘者已经花了很多时间介绍他的成绩，如果再问提纲上的问题，可能导致他旧话重提、啰嗦重复。

当然，也有可能有些应聘者比较被动，这个时候就需要面试官尽量鼓励他去发言。面试官可以不断地肯定应聘者的表现：“你做得非常好。”或者仅仅是用微笑和鼓励的眼神，在面试冷场的情况下也可以保持短暂的停顿。这个反应给应聘者的信号就是：面试官还想听到更多的内容，他觉得还不够。这个时候应聘者自然会积极起来。

三、细节把握

车轮法可以说是综合性比较强的面试方法，在不同的面试环节，可以引入多种面试技术。因此车轮法在操作过程中，几乎每一个细节都要按照标准行事。总体来说，不管每一轮面试采用的是什么技术，其基本目标都只有两个：尽量消除面试官个人因素的影响；让应聘者展示真实的能力水平。

从这里我们可以看出，整个面试的过程，就是面试官与应聘者的一场博弈。面试官要从应聘者所展示的信息中辨别出真实和有效的信息，以此来判断应聘者的能力素质与应聘岗位是否匹配，面试官在向应聘者提出问题的同时，还要注意防止透露过多的引导性信息，因为应聘者就是根据自己对应聘职位的理解，以及他从面试官那里得到的隐含线索，去尽量地迎合面试官，提供他认为有效的信息来引导面试官做出判断，如图 4-4 所反映的面试官与应聘者的角力。

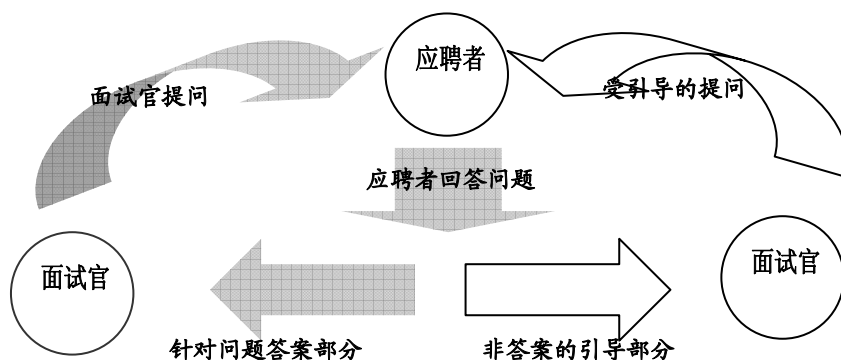


图 4-4 面试官与应聘者的角力

通过图 4-4 的展示，我们可以发现在应聘者的答案中，总是会包含或多或少的引导性成分，而如果面试官受到了应聘者的引导，那么，整个面试就会走向另一个方向，从而偏离面试的主题。根据这个示意图，面试官需要努力

避免引导应聘者，同时防止被应聘者引导。

关于面试官怎样在面试的过程中尽量防止引导别人和被别人引导的细节，前面的章节已经有一些论述，这里就不再重复。本章节要论述的重点就是，根据车轮法的程序特点，面试官应该如何绕开引导的陷阱？

第一步：与新一轮面试的面试官沟通，考察新一轮面试的信度

每一轮面试完毕以后，面试官都需要将自己的面试评分表交给面试团综合审定或者交给下一轮的面试官作为参考，但是面试评分表仅仅是面试官评定的结果，而面试过程有没有出现引导的现象，还需要面试官之间相互沟通。如果新一轮面试过程中有多名面试官，那么面试官之间可以互相评定是否有引导性的情况出现，同时估计引导性的问题对应聘者产生了多大影响，在下一轮面试中是否需要适当地修正。如果只有一个面试官，那么面试官也可以做一些自我评定，同时给下一轮面试提出一些建议，如提出需要进一步证实的问题、需要重点考察的素质等。

第二步：设计修正的方法

车轮法相对于其他面试方法有一个独特的优势，就是在面试中出现误差的情况下，还可以在下一轮面试当中进行修正调整。



小提示

如何对上一轮面试的影响进行调整

举重若轻：

例如，面试官自评在上一轮面试中透露了该岗位很重视应聘者的人际沟通能力，因而在这一轮面试中，应聘者一开始就努力地以擅长沟通的形象出现，面试官应该尽量避免对应聘者这样的表现做出肯定。甚至可以故意说：“经过上一轮的面试，我们感觉你这方面的能力还有所欠缺……”

直接调整：

面试官如果认为上一轮面试中对应聘者过于严厉苛刻了，那么这一轮的面试官可以向应聘者解释道：“在上一轮面试当中，我们重点在于测评你的抗压能力，结果证明你还是很优秀的，那么今天我们来聊一些轻松的话题，好吗？”

声东击西：

应聘者的反应如果验证了面试官关于引导倾向的评定，那么在下一轮中，面试官也可以故意强调另一个无关紧要的素质，看应聘者会不会就势推翻自己在上一轮面试中的结论。

第三步：评定修正效果

面试官通过一些修正性的附加问题，可以尝试调整上一轮面试中的偏差。至于这种方法的效果如何，也还是需要进行评定的。应聘者是否调整了自己的方向，放弃了过多的自夸；是否放弃通过反复强调等方式来引导面试官；是否在面试官有意强调的其他素质之下，很容易就放弃了开始所强调的优势，甚至驳回自己以前的结论。如果有效果，就算不在面试大纲之列，面试官也需要将这个情况记录下来。

四、评分统计

面试官可以在面试时依据预定的标准对应聘者进行评分，同时记录评分依据和其他细节，在面试完毕之后马上统分。由于每一轮面试的分工不同，面试官的评估范围也不同。一般情况下，可以进行表 4-5 中的任务分配。这些划分一般都会体现在面试官的面试评分表中，不同的面试环节，评分表从内容到结构肯定都是不同的，面试官只要严格按照评分标准来评定就可以了。

表 4-5 面试官评分范围划分

人力资源部门	用人部门
外表谈吐	工作经验
学历	资历或职称
应聘动机	发展潜力
其他综合能力：（如理解能力、沟通能力等）	对职位的认识
	专业技能等

除了面试评分表，使用车轮法的面试官还可以填写自我评定量表，以此来分析该轮面试当中是否有偏差出现，为下一轮的面试提供参考。表 4-6 列举了一些可能导致面试官出现偏差的现象，以供面试官对此进行自我评判。

表 4-6 面试官自我评定量表

基本表现	评定	
	是	否
1 你对应聘者的简历了解吗		
2、有听取其他面试官的意见评分吗		
3、对评分量表和评分标准的熟悉吗		
4、面试中应聘者发言时间比较多吗		
5、是否有记录面试笔记？详细吗		
6、有无这样的提问：只要答案是否定或肯定就基本上可以淘汰了		
7、应聘者有些答案是出乎你的意料的		
8、在面试开始的五分钟内，你就已经对应聘者有了判断了		
9、应聘者的表情和语言给你一些信息		
10、应聘者身上有某些地方让你特别不喜欢的吗		
11、是否与将录用的职务联系起来进行评定		
12、应聘者有让你特别喜欢的地方吗		
13、面试结束的时候，准备的问题都问完了吗		
14、应聘者很聪明，他知道我想找什么样的人		

这份量表有两个特点：一是从行动细节上量化可能的偏差。如果简单地让面试官评定自己是否受第一印象的影响，是否受个人喜好的影响等，面试官的第一反应都是相信自己没有，可是如果问到细节了，面试官就不会那么肯定，他会回忆一下面试的整个过程，是否真的在某个时候，出现量表中的那些细节；第二个特点就是把目的尽可能隐藏起来，仅仅是让面试官判断这个动作或者这样的心理是否存在；同时，为了避免对面试官的惯性推断，还可以如表 4-6 那样，将面试官应该做的事情和不应该做的事情混合起来提问，防止面试官在面对这样的自评量表时有一种心理定势，认为自己不可能有偏差，不好的事情都倾向于说“没有”，好的事情都倾向于回答“有”。这份评定表格能够给面试团或者下一轮的面试官一个参考，以确定某个面试官或上一轮的面试官是否出现了认知偏差的情况，如需进一步确认，面试官

之间可以就这份量表讨论更多的相关细节。

评分完毕之后，面试官还应该写上综合评语。如之前的表 4-2，总体评价应聘者的表现，并且提出面试官的个人建议，同时如果有疑问需要进一步确认的，也可以提出来供下一轮的面试官参考。评语应该尽量写得详细具体。



【情景演练】

【案例】在同一轮面试当中，三位面试官写出了各自的如下评语。

面试官 1：应聘者的综合素质不错，开朗外向，可以做市场。

面试官 2：应聘者的逻辑分析能力很强，沟通和表达能力也不错，对电子类产品也有一定的了解，建议录用为业务部销售岗位。

面试官 3：应聘者各项考核指标均达到要求，沟通能力比较优秀，能承受一定的压力，综合素质方面的评定合格。有一年的电子类产品销售经验，建议进一步了解其原来的销售业绩、销售方式和相关的电子类知识，推荐进入下一轮面试。

【分析】

面试官 1 的评语显然是过于简单了。面试官 2 的描述比较详细，同时还写出了自己的建议岗位。但是相对面试官 3 的评语，面试官 2 的评语在车轮法面试的程序中却不是最好的。面试官 3 除了给出描述，还考虑到下一轮的面试，为下一轮的面试官提供了具体的建设性的意见，能够帮助下一轮的面试官有效地解决问题。

五、最后甄别

车轮法面试程序比较多，参与其中的面试官也很多，因此，在得出应聘者每一轮的面试评分以后，还需要进行最后的甄选讨论，而未必是简单地按照分高者得的原则来进行选择。

（1）顺序性面试的甄选方式

顺序性的面试，也就是所谓的淘汰法。往往经过了三轮四轮之后，大批不合要求的应聘者被淘汰了，只剩下比例很小的应聘者进入最后的面试阶段。这个时候，最后的决策权都落在了最后一轮的面试官手里。但是，同时，最后的面试往往都是公司的总经理或者高级经理，他们可能并没有太多的时间为面试做准备，面试的过程也越来越难以标准化。

● 岗位匹配度

应聘者能够经过重重考核进入最后的面试，在能力素质方面应该都是能够符合岗位要求的，这个时候需要重点考察的是能力素质与岗位的匹配程度，应聘者的能力不是越高越好，而应该与应聘岗位越匹配越好。

● 文化匹配度

在外资企业中，文化冲突比较容易产生，面试官可能会因此强调文化因素。但是在国内企业中，文化冲突却往往以隐蔽的形式存在。面试团可以站在招聘岗位离职员工的角度来分析无所不在、处处渗透的公司文化。那个离职的员工，他喜欢参加公司的活动吗？他的年纪是否太轻，跟其他同事没有共同话题？他是否活泼好动，受不了周围员工的各自为政？今天的应聘者，一段时间之后就以上这些相同的理由申请辞职，就说明文化因素被忽略了。



有德有才，破格录用；
有德无才，培养使用；
有才无德，限制录用；
无德无才，坚决不用！

——蒙牛用人标准

（2）系列性面试的甄选方式

在系列性面试中，每一位应聘者都会经历所有的面试环节，每一个环节都有一个评分结果。在这种方式之下甄选的难度就变得更大了。如果两个应聘者的总分是一样的，该如何取舍？有的应聘者，核心素质非常突出，其他能力却一般，是留还是不留？还有的应聘者，什么都不突出，可是面试官相信他很有潜力。这样的现象在系列面试中会经常出现。这个时候，面试官应将每一位候选者的优劣势都客观地列出来，进行充分讨论之后才能做最后的甄选。

第四节 保证“车轮”的顺利前行

车轮法在操作过程中，因为流程复杂，所以在面试的准备和组织上，也一定要做好足够的“功课”。否则，这个工程浩大的“车轮”可能就没有办法运行；或者即使能够运行，也不能够对应聘者进行有效的考察。

一、保证应聘者的人数稳定

在顺序面试这种选拔性的程序当中，每一轮面试的难度和淘汰率也是很稳定的。因此，必须要有相当数量的人员参加初试才能保证有足够的应聘者参加复试。当人数不足时，面试官的选择范围就小了，如果招不到合适的应聘者，就不得不开始新一轮的面试，费时又费力；另外，在人数不足的情况下，面试官也可能出现先紧后松的评分标准，对应聘者不公平，很可能优秀的应聘者就不能被录取。同理，如果人数太多，就会出现先松后紧的情况，还可能造成面试秩序的混乱。

因此，就算企业未必能够建立一个科学的系统计算出面试的难度和淘汰率，人力资源部对每个面试环节也应该有一个经验值，结合不同的招聘时间和地点预测会有多少应聘者参加面试，预计参加人数不够时应该增加宣传渠道；预计参加人数可能过多时，可以增设筛选程序或者改变面试计划，延长面试时间。

二、专人组织

车轮法如果应用在大规模的招聘当中，就要求有严密的组织策划。有多少人参加面试？供应应聘者等候的区域是否足够？第二轮、第三轮……的面试什么时候进行？每一轮的面试官应该如何沟通？谁在面试过程中维持秩序？谁对应聘者进行引导答疑？

即使是在小规模的招聘中，因为程序复杂，人力资源部、行政部还有用人部门也应该预先配合好，不能让应聘者等待过长的时间，或者找不到复试的地点，弄不清复试的时间。

三、让应聘者知道什么时候得到面试结果

车轮法环节众多，考评的要素很多，除非特别出众的应聘者，否则不管规模大小，都很难马上给应聘者一个结果，应聘者往往要等上一两周、一两个月甚至更长的时间。这个时候，每个面试官都应该能够回复应聘者什么时候可以告知面试结果，什么时候会通知他参加复试。

四、适当的背景调查

在面试的过程中，应聘者提供的信息都是经过精心准备的，展现的都是对自己有利的信息。车轮法在花费了大量的时间和精力之后，如果招聘到的只是一个擅长说谎的员工，那么企业为此付出的代价就太大了。为了避免这样的风险，面试官可以在面试的过程中提前告知应聘者企业需要做背景调查，并让应聘者提供联系人和联系方式，这样能够敦促应聘者在面试的过程中诚实地回答问题。

之所以要求企业做适当的背景调查，是因为背景调查并不适用于所有岗位所有情形，只有在特别强调诚信度的岗位、企业的关键岗位，或者面试过程中有疑点无法证实的情况下，

企业才可以进行背景调查。背景调查可以联系应聘者以前任职公司的人力资源部门、部门主管或者原来的同事。企业在说明来意之后，首先应该向他们保证此次调查将是保密的，并且对他们的合作表示感谢。访谈过程中不要过多地询问对方对应聘者的评价，而是询问应聘者的客观工作表现，尽量让对方做出客观的描述。

背景调查的手段，普遍应用的是学历验证。如果是国内的学历，那么验证起来就比较简单方便，通过互联网就可以查到，如可以在中国大学生网 www.chinadaxuesheng.edu.cn 进行学历查询。还有一些职业资格证书，可以在 www.osta.org.cn 上面进行查询。不过，随着人才流动越来越走向国际化，求职大军中也出现了不少的“海归”派，这样的学历或者学位证书就需要应聘者提供教育部留学服务中心的学历认证了。



小提示

关于假洋文凭

中国最早最有名的假洋文凭恐怕就是出现在《围城》里了，主人公方鸿渐凭一张“克莱登大学”的博士文凭，在国内谋得任教的职位，不过最终还是被人揭穿了。

不过，在网络信息发达、学历认证越来越正规的今天，仅仅凭借一纸假文凭就能谋得美差的可能性是越来越小了。

五、建立人才库

车轮法经过数轮面试，最后可能甄选出一批优秀的人才，但是真正与应聘岗位相匹配的应聘者可能却很少。因此，如果在面试中遇到了一些非常优秀的人才，但是却跟招聘要求不是特别吻合的时候，公司可以建立人才库，一旦出现适合他们的岗位空缺，就可以马上跟这些应聘者联系。



【案例】

峰回路转的面试

小孙在深圳一家大型企业工作，通过几年的努力，他也算是在家电行业干得得心应手，但是在他的内心里却始终有个深深的情结，他向往的公司是同在深圳的华为——那个他认为可以更加锻炼自身能力的地方。

小孙一直关注着华为的招聘情况，一遇到合适的职位就会投递简历。终于有一天，他接到了华为海外市场部的面试电话，在顺利通过人力资源部的面试后，他被推荐参加部门主管的面试，部门主管的问题问得很刁钻，但是小孙还能够应付得来。面试完毕他被通知在两天

内等通知，但是让小孙意外的是，他竟然在当天就接到了华为的电话面试，面试的主要内容主要是考察他的英语口语能力。虽然知道要过英语这一关，但是以为已经胜券在握的小孙毫无心理准备，再加上平时在工作中很少用到英语，小孙的表现很差，他想这次应该是没有希望了。

就在小孙差不多要放弃的时候，他居然又接到了来自华为的电话，不过对方是国内市场部的经理，看到人力资源部门推荐的简历，想要跟他面谈。

凭借前几年的工作积累和出色的表现，小孙终于在国内市场部一举通过数轮面试，虽然最后的答复是在一周内等通知，但是小孙已经从副总的笑容里知道了答案，他终于要进入梦寐以求的公司工作了。

第五节 车轮法应用



【案例】INTEL 战役

背景介绍：INTEL（英特尔），1968 年成立于美国。经过近 40 年的发展，英特尔公司在芯片创新、技术开发、产品与平台等领域奠定了全球领先地位，并始终引领着相关行业的技术产品创新，成为每年各大重点高校优秀毕业生的竞逐对象。INTEL 的六大价值体系是：客户至上、质量为本、纪律严明、冒险精神、注重结果、团队成长。他们在招聘的时候，除了强调过硬的技术能力，对应聘者的综合素质要求、价值观的相符程度要求都非常高。

为了保证他们的新员工能够拥有这些素质，并且认同他们的企业文化，INTEL 公司更是设置了重重关卡，如大浪淘沙一般，从成千上万的应聘者当中甄选他们眼中的金子。

第一关：电话突袭

在甄选简历确定面试名单之前，INTEL 的人力资源部门往往会先进行一轮电话面试，确认应聘者的基本信息、所投职位，然后考察应聘者的英语口语能力。

在这一关当中，面试官一般不会提比较难的问题，以了解情况为主，例如自我介绍、个人爱好和兴趣、对 INTEL 的了解等。但是，由于电话面试往往都比较突然，对于非英语国家的应聘者来说，在毫无准备的情况下要与面试官进行英语对话，难度还是很大的。

第二关：笔试筛选

通过了电话面试的应聘者，INTEL 会通知他们参加笔试，笔试的内容很多，包括数字

智力题、专业知识以及以与岗位相关的一些基础知识如函数和编程题等。一般应聘行政类职位的人员是不需要笔试的，但是应聘技术性职位的人员必须要通过这一关。

第三关：与技术主管的正面交火

这一轮面试主要是为了考察应聘者的专业技能，所以基本上都是由部门经理或者主管担任面试官。面试官不一定是面试专家，所以在招聘之前都会参加专业的培训。在这一轮中，面试官考察的重点主要针对应聘者的基础知识、相关经验，同时确认他们在简历中所体现的一些特点，当然，这些特点常常采用 INTEL 的用人标准。

问题：你在软件开发方面有一些经验，能跟我分享一次比较让你难忘的经历吗？

分析：这样的问题往往只是一个开头，面试官在提问之前就已经准备好了一连串的问题来对这个问题打破沙锅问到底。什么时候做的项目？项目内容是什么？在团队里担任什么角色？主要工作任务有哪些？怎样跟客户沟通？怎样跟团队成员沟通？如何测试？遇到什么困难没有？怎么解决困难的？

问题：你在简历中提到自己是一个富于创新的人，能举个例子吗？

分析：创新能力是 INTEL 要重点考察的方面，一旦发现应聘者可能有这方面的专长，面试官就会努力地去挖掘。

第四关：技术经理的战略较量

技术经理的面试和技术主管的面试不同的地方在于技术主管着重考察应聘者的基本技能，但是技术经理却是在这些基本技能合格的应聘者当中甄选更加优秀的人才，因此，技术经理的面试难度更大，他会提一些两难的问题给应聘者分析，考察他们的分析能力和价值观。

问题：如果你无法在预定的时间里按照最初的方案向客户提供产品，你该怎么办？

分析：这是在工作中经常出现的问题，面试官旨在考察应聘者的价值观能否以客户利益为重，能否独立承担责任。在问题的追问过程中，面试官可能还会模拟上司的角度或者客户的观点来对应聘者进行施压，考察应聘者能否坚持自己的价值观。

第五关：人力资源部经理或行政经理——危机四伏的暗战

技术上再优秀的应聘者，都需要在综合能力上过关，沟通能力不足、诚信缺乏、职业规划不清等都有可能是被否定的理由。为了尽可能减少人为的风险，人力资源或者行政部门参与面试的目的是对应聘者进行多角度的考察。

问题：你对目前应聘的这个岗位感兴趣吗？你的职业规划是怎样的？

分析：对应聘者职业发展规划的考察主要有两个维度：一是看应聘者对自己是否有一个明确的规划；二是看应聘者的规划与所应聘职位的方向是否一致，如果方向不是很一致，那

么面试官就要评估应聘者在该职位的稳定性。

问题：INTEL 是一个矩阵式的工作团队，在同一个时间里你可能面对两个领导或两项任务，这种时候你怎么处理？

分析：考察应聘者的协调能力和沟通能力，同时也通过考察应聘者处理冲突的速度和方式来预测应聘者能不能适应 INTEL 的工作方式，能不能很快融入到工作团队中去。

第五章 电话法

第一节 方便易行的面试法

通过电话来与应聘者进行沟通是比较新的面试方法。很多应聘者会在大清早还睡眼朦胧的时候，或者正和朋友聚会的时候，接到突如其来的“电话轰炸”。因为毫无准备，往往都是疲于应付。电话面试因为很难观察到应聘者的神态表情等信息，主要应用于核实应聘者的简历内容，或者是应聘者的专业技能、表达能力、外语水平或者应变能力等可以通过电话沟通就可以考察的能力。目前比较多地采用电话法的有 IT 行业、外贸进出口行业以及那些非常强调语言能力的外贸企业。

一、电话法为什么受到青睐？

电话法出现并日渐盛行的原因是多方面的。随着电话的普及程度越来越高，每个应聘者在投简历的时候基本上都能够提供一个可以与之联系的电话号码，这为电话面试的出现提供了一个基本条件；还有一个重要原因是招聘的形势在不断发生变化，主要如下。

（1）人才流动不断地加大

不管是企业还是应聘者，都在逐渐突破地域限制来选择适合的信息，越来越多的求职者选择在网络上投递简历，而不是参加现场招聘会。应聘者的选择在增加，而用人企业一个职位接收到几百份简历也是很正常的事情。在招聘与应聘双方信息量都变大的时候，就需要更多的筛选程序了。无疑，电话面试是其中比较有效而又节约成本的方式之一。

（2）应聘者的应聘技巧越来越熟练

网络给应聘者提供了很多有用的信息，使得他们在简历制作方面的经验越来越丰富，用人企业难以从一篇漂亮的简历里面看出应聘者真正的实力，因此需要对简历进行“海选”。

应聘者在面试之前能够收集到很多的资料，充分了解应聘的职位甚至包括面试的程序等，因而能够有针对性地准备面试。电话面试的“突然袭击”基本上可以有效控制这样的情况，让面试官感受到应聘者真实的反应。



【案例】

漂亮简历的背后

刘先生是国内某知名培训机构的招聘主管，最近正在为新开的分校招聘讲师。由于他们的员工待遇不错，发展空间也大，招聘广告登出来

之后，吸引了大批的应聘者投递简历。为了减少招聘成本，刘先生让助理筛除了一些基本条件不符合的简历，然后他自己在留下的简历里面决定面试名单。

刘先生在筛选简历的时候，发现其中的一份简历让他印象特别深刻。这个应聘者是名校毕业生，虽然工作经历不够，但是在校期间表现得非常优秀。每年都获得一等奖学金，是学校社团的骨干成员，发表的文章、获奖的课题更是琳琅满目，爱才心切的刘先生马上拨通了这个应聘者的电话。

这个应聘者的口才不错，接到面试电话也非常镇定。刘先生让他做了一下自我介绍，和简历上基本一样，没有特别的信息。刘先生对他做过的教育方面的课题非常感兴趣，于是就详细问了一下，应聘者是什么时候做这个课题的，具体操作程序是怎样的。结果让刘先生吃惊的是，口若悬河的应聘者马上气短了，他支支吾吾地说了一个大概的时间，然后简单介绍了一下是由他们学院的某教授主持的。刘先生心生疑窦，便仔细追问了一下应聘者在其中主要做了些什么工作，工作中有些什么困难之类的，这个时候他才发现应聘者不过是帮老师做了几份问卷。

刘先生继续追问奖学金的事情。奖学金是怎么评的？班上有多少人得奖？一二三等奖金各有多少？应聘者的回答也是漏洞百出。刘先生有点失望了，再随便问一些细节，没有什么新发现，就结束了面试。

二、电话法的优点和缺点是什么？

电话面试最大的优点是方便快捷，企业和应聘者都能节约大量的成本。特别是对于中低层岗位，投递简历的应聘者动辄几十上百人，要实现“一对一”的面谈至少需要半个月的时间，但通过电话面谈，通常每人花费 15~30 分钟就可以了。对于企业而言，可大大节约时间成本和人工成本；对应聘者而言，事先通过电话面试来确认是否有进一步面试的需要，既是对企业负责，也是对应聘者负责，可节约应聘者的时间和精力。



【案例】

面试惊魂

小玉是上海某软件公司的招聘专员，公司最近需要招聘软件工程师。她在网上筛选了一些简历以后，就按照程序电话通知应聘者来公司参加面试了。面试开始的时候也没有什么异常，但是面试到一位应届毕业生的时候，这位应聘者表示自己是从小北京赶过来的，所以希望能够当场得到面试的结果。

担任主面试官的项目经理认为这名应聘者知识还不到位，又没有相关经验，不是很满意，

鉴于应聘者的要求，就当场告之其不能进入复试。让经理和小玉意外的是，这名应聘者情绪开始激动，大骂公司不负责任，害他特意从北京坐飞机赶过来，让公司赔偿他的经济损失。小玉据理力争，结果更加激怒了应聘者，他挟持了小玉，威胁公司录用他。

最后，在保安和公司负责人的劝服之下，应聘者的情绪终于稳定下来，小玉也被安全解救。可直到现在，小玉还是心有余悸。

在上面的这个案例中，虽然这样的应聘者是比较极端且很少见的，但是一般情况下，如果应聘者被通知参加面试，但是在面试的时候面试官又发现其特别不合适的应聘岗位的时候，应聘者也是会有很大意见的，觉得应聘公司是在浪费他的时间。如果应聘者在外地，需要花费大量的时间和成本，意见也就更大了。所以我们需要在正式面试之前对应聘人员的基本素质进行大概的了解，但在应聘者众多的情况下，如果仅仅根据应聘者的简历内容就进行初步的筛选，确定面试的名单，很可能在面试之前就将合适的人才拒之门外了，电话面试刚好可以避免人力资源部门在筛选简历的时候可能存在的偏差，为后面的复试提供有用的信息。并且，电话面试往往不会提前通知，就算是预先约定时间，能够给应聘者的准备时间也非常少，面试官可以很容易获得真实的回答。如果需要考察应聘者的反应能力，这也是非常有效的测试手段。

但是电话面试的局限性也很明显，首先因为采用电话沟通的方式，面试官难以观察到应聘者的肢体语言和眼神，从而会漏掉很多重要的信息（如图 5-1 所示）。

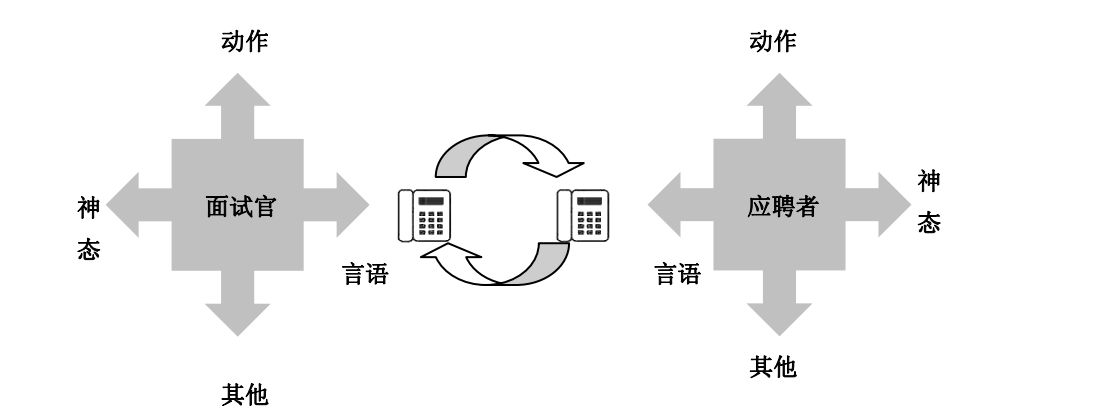


图 5-1 电话面试示意图

在面对面沟通的过程中，应聘者的非语言信息有些时候甚至能够指导面试的方向，面试官根据应聘者的反应来确定哪些信息是应该着重考察的，哪些信息有可能是应聘者的谎言。但是电话面试就让面试官失去了这些真实而有效的线索。我们可以从示意图中看到，大量的非语言信息都没有办法进入电话法的沟通渠道中。

失去重要的非语言信息也会让面试很难深入，电话法在考察应聘者的“硬件条件”上是非常方便，但是像综合能力素质、品质动机这些内容就比较困难了。

麦克利兰提出著名的“素质冰山模型”（见图 5-2），将人的能力素质分类后，他发现人的能力素质就像一座冰山，位于水面之上，容易观察到的只是一些表象的能力素质，如知识和技能，占主要部分的能力素质却是潜在的，即使是面谈，这些潜在的素质也不是那么容易被面试官挖掘出来。在电话面试中，因为非语言信息的缺失，要考察到冰山下的潜在素质困难就更大。因此，电话面试应该尽量考察那些表象的能力素质。

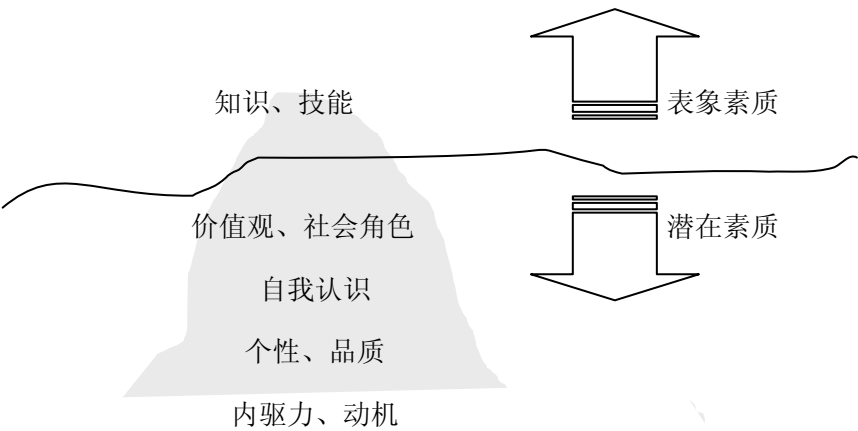


图 5-2 麦克利兰能力素质冰山模型

其次，电话法在没有思想准备的情况下突然袭击，虽然能够抓住应聘者的真实行为，但是却不能给应聘者充分思考从而有效表达的时间。电话法的面试题和选拔考试的考试题一样，既要有难度，也要有区分度。难度过大和过小，都会导致面试没有区分度，一味地通过对应聘者搞“突然袭击”对其施加巨大的压力，或者让应聘者在很短的时间内解决复杂的问题，将考察不到应聘者在某些方面的良好素质。如果不是特别强调应变能力的话，面试官应该给应聘者留出更多的思考时间，优秀的应聘者也许能拿出完美的方案来。



【案例】

睡梦中的电话突袭

小杨辞职在家有一段时间了，每天都睡到自然醒，偶尔上网投一投简历。有天早上，他还在睡梦中，就被手机铃声吵醒了，顺手接起来，对方说自己是某公司的，收到了小杨投的简历，想要先对他进行一场电话面试。小杨立马出了一身的冷汗，脑子里也是一片空白。对方跟他确认了应聘的职位和一些简历上的基本信息以后，就正式开始面试了。

小杨应聘的是软件工程师的职位，面试官看来也是专业人士，先是抓住小杨简历中提到的几个项目穷追猛打，不停地问细节，虽然这个项目小杨有过参与，但是突然问到一些细节，小杨也还是挺吃力的。问完了项目，面试官又给他出了几道难题，让他提出解决方案。小杨简直傻眼了，现实工作中还能一边做方案一边修改呢，现在就这么突然地让他几分钟内给出一个完美答案，怎么可能呀。小杨彻底灰心了，只有一个问题他说出了大概的算法，面试官也没有给出正面的回答；另外几个问题小杨简直就是在胡乱回答，面试官也很不满意，一一指出方案中的致命漏洞。虽然知道这场面试已经没戏了，小杨还是紧张得直冒虚汗。

终于，面试官宣布面试结束挂断了电话。小杨仿佛溺水的人抓了一棵救命稻草，终于放松下来。看看四周，和平时的早晨一模一样，好像什么都没发生，但是经历刚才一场惊心动魄的狙击战，小杨感觉自己还是被当场击毙了。

第二节 简单面试，充足准备

电话面试作为一种有效的筛选工具，同样要求尽量控制偏差，进行标准化操作。因此在面试前，必须要做好充分的准备工作，否则非但达不到筛选的效果，还有可能“误杀”优秀的应聘者。

一、确定面试的目的

从电话面试的功能来看，这种方法能起到初步甄别和信息补充的作用。但是如果将电话面试放在不同的环节之中，它体现出来的功能又各有侧重。将电话面试安排在第一个面试环节，给应聘者以“突然袭击”，甄别的功能会比较突出。如果只是为了节约时间和开支，同时获得补充信息，那么电话面试的安排就可以比较灵活，甚至可以安排在复试之后进行。

因此，在设计电话面试之前，应该根据整个招聘流程的要求来确定电话面试的目的，进而根据整体要求来设计具体的面试细节，包括面试的时间安排以及提问大纲等。



【案例】

外企的回马枪

小林从事游戏软件设计有两三年的时间了，虽然现在 IT 行业的整体待遇还都不错，但是小林一直都梦想有机会进入外企工作。他特意请同学帮忙，做了一份漂亮的英文电子简历，发现有合适的职位，他就会投一下。

有一天，小林还真的有了面试机会。凭着他这几年的经验积累，一个下午的时间就顺利通过了项目经理以及总监的面试，总监对他很满意，告诉他人力资源部可能会这几天联系他，让他回去等通知。小林高高兴兴地回了家。

人力资源部的电话在第二天就打过来了，小林以为是面试外企通知他上班时间的。结果，对方却说要对他进行一次电话面试，主要是考察英语能力，问他是否方便进行面试。小林立刻乱了阵脚。虽然他听说外企都是要考察语言能力的，但是想到自己这么顺利就通过了初试和复试，以为已经胜券在握，谁知道他们会杀一个回马枪来个电话面试啊！

小林由于没有丝毫准备，精神又很紧张，很多问题都没有听清楚，又不好意思要对方重复，就只好勉强应付了。结果可想而知，小林抱着侥幸的心理等了半个多月也没接到人家的录用通知。

二、确定主要问题

电话面试的问题可以分为两个部分，主干部分是对所有应聘者都要提问的，而补充部分则是针对应聘者简历上的确认性提问。在设计面试提问的时候，第一步就是要确定主干部分的问题。那么，如何确认面试主干部分呢？

电话面试比较合适的问题，首先应该是简单的，容易考察的问题，也就是图 5-2 麦克利兰能力素质冰山模型中的表象能力素质，像专业的能力知识、相关经验、语言表达能力等。其次，针对电话面试的特点，还可以考察应变能力、快速解决问题的能力等。

表 5-1 中是电话面试中经常考察的项目。在设计提问大纲的时候，就可以根据这些主要项目确定电话面试具体的提问角度和提问方式，以及对应的评分方式。

表 5-1 电话面试提问类型及评分角度

提问目的	适用提问类型	评分角度
节约开支 节省时间和精力	确认基本信息 (如学历、工作经历、相关 岗位、职称技能以及期望薪 资等)	预先确定量化能力标准(如工作年 限, 学历水平等)直接根据标准评分 是否有与简历不符之处
考察应变能力	技术知识考核 复杂实例分析 问题解决	技术知识的广度和深度 基于实践的分析能力 解决问题的能力
考察语言表达 能力	意向性问题、两难问题 相关的口语测试	表达能力 说服他人的能力 外语的流利程度

此表只是列举了一些常见的电话面试问题,还有一些特殊问题需要根据特定岗位要求来设计。例如声讯台话务员招聘,可能还需要考察应聘者的声音是否柔和,是否有耐心,是否有亲和力等。另外,电话面试的主要目的也不一定是单一的,可能测试应聘者多方面的能力,那么,在设计面试流程的时候,同样也可以把不同的提问类型和评分角度结合起来。

三、简历了解，确定补充信息

提问大纲中的问题,主要是面对所有应聘者的标准化问题,每个应聘者都应该提问到。此外,面试大纲应该预留针对简历提问的补充问题,面试官可以利用 3~5 分钟的时间来专门针对简历的疑点进行提问,也可以将这些问题穿插在其他问题当中。

为什么一定要针对简历提问而不可以完全采用标准化提问呢?前文中我们曾提到,电话面试一个非常重要的作用就是在正式面谈之前确认简历上的基本内容,而不是仅仅根据应聘者的自我描述就确认应聘者是否具有面试资格。这样一来,应聘者的简历就成了一个非常重要的考察项目了。表 5-2 列出了一些关于简历的主要问题分类。虽然每个应聘者简历的内容不一样,可能存在的问题也不一样,但是基本上都可以分为这样几类。

表 5-2 针对简历的提问

类别	问题举例
不全的信息	你的简历上没有写年龄，能告诉我们吗
	你可以给一个联系人信息吗
个人意向	如果要换一个城市工作生活，对你的影响大吗
	请问你的期望薪酬是多少
	你对人力资源的工作很感兴趣，那你具体想做那一方面的工作呢
简历疑点	你的简历上提到自己有设计的相关的经验，你能具体说一下吗
	你以前是做行政的，为什么现在想做销售呢
	你的简历显示你有半年的时间没有工作，那段时间你在做什么呢

四、半结构化的面试大纲

面试大纲主要分成两个部分：主干部分和补充信息。主干部分就是标准化部分，要根据预先确定要考察的能力素质设定对应的考察方式和具体问题。一般挑选 3~5 个核心素质，每个项目确定 3 个左右不同维度的具体问题。考察项目不宜过多，因为电话面试的时间不宜过长。一般问题不要超过 15 个，否则在一定的时间内，面试官很难对一些关键问题进行细节追问。

要注意的是，如果面试是以考察应聘者的专业技能为主，那么面试官就应该让用人部门的负责人来担任。除了专业类的问题之外，如果有涉及其他方面素质的考察，也最好是由专业人员来提问，这样做的好处是让面试官对整个面试过程进行全盘操控。电话面试基本上不允许多个面试官同时面试一个应聘者，面试官之间优势互补的可能性就小了，因此，应该尽量选用在面试方面擅长的人员来担任面试官。

如果面试不是以专业为主，而主要在于考察应聘者的基本资料或者综合能力，那么，提问大纲就可以由人力资源部门来组织。即使有相关专业的问題，也只要简单了解就可以了。这样，从设计到操作，电话面试的过程就可以完全交给人力资源部门的工作人员来操作。如表 5-3 所示，就是某公司人力资源部门设计的电话面试大纲。

表 5-3 电话法面试大纲

类别	考察项目	问题
主干部分	工作经验	你现在还在工作吗 你在之前的岗位上主要做些什么工作 根据你的经验和理解，你觉得你应聘的这个岗位的主要任务是什么呢 你之前的工作主要是对谁负责的
	意向动机	你是因为什么原因辞职的 为什么要应聘这个岗位 你个人的职业生涯规划是怎样的呢 你喜欢做什么样的工作？对你来说，工作中的什么因素最让你看重呢
	语言能力	根据公司的性质或者岗位的性质来确定考察语言的种类和难度。以英语为例 Can you introduce yourself in English briefly? 简单介绍一下你自己可以吗 Can you give me an example to show your experience in convincing your customer 在说服客户接受你的方案上面，你有什么经验，能举一个例子吗
补充问题	简历疑点	问题 1： 问题 2：

五、提问的效度

在电话面试中，问题的效度也是面试官需要考虑的一个重要因素。前面我们分析过，由于非言语信息的缺失，电话面试能够提供的信息其实是非常有限的。面试官如果不注意提问的效度，最后还会影响到面试的信度。在这样的情况下，电话面试如果是作为初试环节，那么有可能淘汰的是精英，通过的反而是不合格的应聘者。如此，电话面试就不只是没有效果

的问题了，更可能起到相反的作用。

提问的效度，简单来说就是面试官所提的问题究竟能不能考察到应聘者相关的素质。在确定了提问大纲之后，还要对这些问题的效度进行分析，重点关注如下几个方面的问题。

设定问题是否有明确的暗示，让应聘者从中知道答案。

例如：我们公司非常看重员工吃苦耐劳的精神，你觉得自己能够做到吗？在这样的情况下，应聘者除非根本就不想获得这个职位，否则一定会顺水推舟地做出回答，同时还会在整个面试过程中都强调这一点。

所要考察的素质，能否通过提问就可以明确。

即使是知识和技能这样容易考察的项目，在电话面试中也未必可以通过电话问答来辨别。我们知道，技能分为很多种，如果是操作性比较强的技能，应聘者即使很了解这个操作过程，如果没有实地操作过，也还是不一定能够胜任。例如简单的电脑操作，应聘者也许说他懂得 OFFICE 操作，但是如果实际上他并没有操作过，仅仅是了解，也许连一个简单的表格都做不好。

因此，就技能提问的时候，面试官除了通过细节提问来确认应聘者的技能水平，还要考虑到这样一个问题：如果应聘者充分了解了操作的程序而没有实战的话，能不能把这个工作做好？一般来说，如果只是知识性的技能，通过提问来考察是非常有效的，这也就是为什么电话面试往往在 IT 行业应用得比较多的原因。

六、确定综合性的评分细节

中国有句俗话说叫：“耳听为虚，眼见为实。”有一些企业不喜欢用电话法，很多时候就是因为这个原因，光从应聘者的一面之词来评判一个人是不可靠的。所以，为了进一步提高电话面试的信度，面试官在评分的时候不但要根据应聘者的回答内容，还应该从应聘者的态度、语言流畅程度、信息可信度上来进行综合评定。根据这两个维度，结合表 5-1 中提出的评分角度以及制定的具体面试大纲，我们就可以将每一个考察的项目细分成不同的维度，面试官根据每个维度的表现程度打分。表 5-4 所示是某医药公司客户经理岗位的面试评分细节。

表 5-4 电话面试评分细节

考察项目	考察方式	评分细节
基本礼仪	倾听	对待陌生来电积极有礼，对待面试官有礼貌

性格特点	倾听	开朗热情，声音洪亮
表达能力	倾听	能够很快提炼对方观点；表述流畅；论点清晰全面；具有说服力；能够从对方的角度看问题
反应能力	客户突然给你打电话，决定取消跟公司的合作，而且不愿意告诉你原因，你会怎么处理 如果客户想花钱收买你，让你在发货和价格等方面给予照顾，你会怎么处理这样的“潜规则”	接到电话时语速正常，语调自然；反应迅速，提出问题后能够马上回答，并且保持思路清晰；考虑问题全面，短时间内迅速整合所有信息，并对信息进行分析判断
客户意识	客户意识你平时是怎么处理客户投诉的 客户经理讲究客户至上，可是公司的利益应该怎么办呢，放在第二位吗 你在以前的岗位中是怎样维护你的分销渠道的	了解客户群体的需求和心理；妥善处理客户投诉；能够迅速利用所有资源为客户解答疑问；为客户提供个性化服务；平衡客户利益和公司利益的矛盾

第三节 面试流程

一、接通电话

在接通电话之后，正式进入面试之前，面试官还需要通过语言做一些辅助工作以帮助应聘者尽快进入面试状态。这些工作虽然跟面试的主要内容关系不大，其主要目的在于获得应聘者的信任、缓解其过度紧张的情绪，保证面试的顺利进行。电话接通后，面试官要做的导入工作主要如下。

（1）电话面试开始之前，首先要确认接听电话的一方是否为应聘者本人，是否应聘了

该公司的职位。

（2）面试官自我介绍。

面试官应该准确具体地表明身份。在做自我介绍的时候应说得详细具体，公司名、岗位名都尽量使用全称。否则应聘者可能会一头雾水，在面试结束之后还弄不清到底是哪一家公司的什么职位。



【情景演练】

面试官：你好，我是锐翔的徐小姐，你投了我们公司的简历，现在我们想对你进行一下电话面试，好吗？

应聘者：好的……麻烦你再说一下，是哪家公司？

面试官：锐翔电子科技有限公司，你在我们公司的网站上投了总经理办公室秘书的职位，对吗？

应聘者：是的，是的。

面试官：现在方便进行电话面试吗？

应聘者：没问题。

（3）说明来意，并征求应聘者的意见。

看应聘者是否方便进行电话面试，如果不方便则需要另行约定时间。至于约定的时间，一般间隔不要过长，以避免对方在做好充分准备的情况下接受电话面试。当然，如果面试不是特别重视应聘者的应变能力，企业反而希望给应聘者充分的准备时间，也可以打电话提前和应聘者预约时间。

如果可以马上进行面试，面试官还要告诉应聘者面试大概需要的时间，让应聘者对环境有一个预期。在这段时间内，应聘者要能够保证不受外界干扰来专心接受面试。



小提示

应聘者不接听电话

面试官可以半个小时或者一个小时以后再打。如果第二次，应聘者仍未接通，则放弃联系。除有些应聘者能够在当日或次日回电，解释当时未能接听电话的原因，那么可以继续

继续进行面试。

如果应聘者不回电，则取消其资格。应聘者在应聘的时候如果对可能的面试信息不敏感或不主动的话，虽然不能证明应聘者能力怎么样，但是至少体现了应聘者的个人主动性。

二、准确提问

在导入面试的工作做好，应聘者情绪稳定之后，就可以开始正式提问了。这个时候面试官可以提醒应聘者：“你准备好了吗？我们开始面试吧。”将应聘者引导至正式面试阶段。

(1)准确的问题表述

事先准备好提问大纲能够提高面试的效率，也有助于面试后的准确评分。否则，对于不同的应聘者问的问题差别太大的话，很可能让面试的评分失去可比性。

因为电话沟通缺乏表情或者身体语言的辅助表达，很容易沟通不畅，应聘者有时会误解面试官的问题，面试官也可能会扭曲应聘者的回答。面试官在采用电话法面试的时候，应该随时注意确认和应聘者之间的沟通效果。如果应聘者表示不理解或者不明白所问的问题，面试官应该尽量采用其他的提问方式，帮助应聘者理解；如果应聘者并没有对问题提出疑问，但是在回答问题的时候，应聘者出现了文不对题的情况，面试官应该马上反馈，确认应聘者是否很好地理解了面试官的提问，应聘者回答完毕的时候，面试官也要随时确认自己是否完全理解了应聘者的意思。最简单实用的做法就是在应聘者回答完一个问题之后，面试官进行总结，然后让应聘者确认。



【情景演练】

【案例】及时总结

面试官：也就是说你在这个项目当中，虽然不是名义上的负责人，但是实际上从策划到实施都是你在负责，对吗？

应聘者：可以这么说。

面试官：那么，你在做这个项目的时候遇到了哪些困难？

【分析】

应聘者向面试官讲述自己在某项目中的经历，面试官根据自己的理解做出总结，在得到应聘者的肯定之后，就可以开始一个新的话题了。

电话面试中，双方产生误解的原因多种多样，就提问的环节来说，可能是因为面试官所提的问题太长了，让应聘者难以整体把握和理解；也可能是因为提问方式不明确，让应聘者只能回答其中的一个部分；还有可能就是应聘者理解能力的问题了。因此，面试官在提问的时候，应力求简洁明确，一次性提很多问题的追问方式不太适合在电话面试时使用。



【情景演练】

【案例】转变提问方式

面试官：你在简历中提到主导过一个项目的策划，那你不能跟我详细描述一下，在那个项目中，你是怎样协调其他成员最后完成目标的？

应聘者：好的，事实上，我做过的项目不止那一个，只不过那个项目是让我印象最为深刻的。

面试官：不错，既然是让你印象深刻的，那就请你说说当时的情况吧。作为一名领导者，你是怎么领导其他团队成员的呢？

【分析】

应聘者在回答问题的时候，可能没有完整地理解问题，回答明显偏离了面试官的意图，想引导面试官到一个新的话题——他还有做过哪些其他的项目。虽然这也是一个信息点，但是面试官不能忘记自己的初衷，对于应聘者没有回答到的问题，还是要继续追问下去。而且，在追问的时候，尽可能换一种更明确更具体的问法，让应聘者有针对性地回答。

【案例】简洁的提问

面试官：在你的简历上有一个时间空档，在 2007 年 6 月至 12 月期间，将近半年的时间，你没有在工作吗？

应聘者：没有，有点自己的事情。

面试官：方便说一下吗？

应聘者：其实也没什么，当时准备自己创业，但是计划没有实施就夭折了。

面试官：这样啊，那为什么没有坚持下去呢？

应聘者：当时只是觉得是个创业的机会，不舍得错过。但是在着手准备的过程中冷静下来了，觉得自己并不是特别喜欢也不是特别适合创业，就放弃了。

面试官：你当时是怎么对自己进行分析，最后选择放弃的呢？

应聘者：……

【分析】

应聘者简历中可能存在着很多致命的疑点，面试官自然想知道这些疑点背后的答案。但是，面试官在就这些疑点提问的时候，一定要注意通过简洁的提问逐步引导应聘者，不能像抓到对方小辫子一样，发出连珠炮似的提问，让应聘者招架不住。还有一些有经验的应聘者，在这一连串的问题中，会选择有利的问题来回答，将不利的问题过滤掉。面试官未必可以通

过这样的追问获得深层次的答案。

(2)合理的顺序

采用电话面试的时候，面试官可以以大纲内容为基础，灵活调整提问顺序。一般都是先提简单的问题以帮助应聘者尽快缓解紧张情绪，随后提问难度大的复杂问题。在提问过程中尽量按照面试提纲来提问，如果应聘者在回答问题的时候，提到了另外一个面试官想要了解的问题，那么面试官可以紧接着提那个问题，这样面试就比较自然流畅了。如果完全按照提问大纲的内容来提问，有可能有一些应聘者已经提前回答过了，面试官的问题会让他很为难：是照着原话再讲一遍，还是搜肠刮肚再想点什么别的话来说。

如果在面试时调整了提问的顺序，面试官要注意在大纲上标明自己已经问过的问题，以防变动提问顺序之后，有些问题重复或者重要的问题被遗漏。

(3)回答应聘者的问题

面试的时候应聘者可能也会提问题，面试官同样也要清楚地回答，不能含糊其辞，让应聘者产生不信任感。当然，面试官不能确定的问题，也不能轻易向应聘者承诺。有些直率的应聘者可能会当场追问面试官自己是否有机会进入复试，如果不能当场确认，面试官就要避免给应聘者确定的答案，以免面试完毕之后有所更改。面试的时候面试官更不能欺骗隐瞒，因为这样做的话，应聘者在复试的时候就会有上当受骗的感觉，甚至退出面试，导致公司招聘成本增加，同时也影响公司信誉。

这里就涉及到一个问题，哪些是面试官应该提前确认，并且明确回答应聘者的问题。一般来说，关于这个职位的工作内容、业务流程、岗位级别、发展前景、福利待遇、培训机会等，应聘者都是有权知道的。其他的问题，如面试结果、复试内容或者是跟工作无关的问题，面试官可以简略应答或者干脆不予回答，“这个问题，我想我现在没有办法回答你。”



【情景演练】

【案例】不合理的回答

应聘者：我想知道，我的这个岗位在公司有多大的晋升空间呢？

面试官：这个主要是看你自己的努力了，如果能力突出，自然会得到提升。

【分析】

面试官的这个回答应该是没有办法让应聘者感到满意了。敏锐的应聘者可能会不停地追

问：公司是怎样考核绩效的？怎样才算能力突出？能够提升到什么职位？即使面试官能够清楚地回答这些问题，应聘者由于之前的印象，对面试官的回答也会心存疑虑。也许更多的应聘者未必敢于在面试的时候直接挑战面试官，但是他们想了解更多应聘公司资料的积极性会被打消，没有兴趣再问其他问题，可能也不打算进入这家莫名其妙的公司了。

【案例】不合理的回答

应聘者：我想了解一下公司的待遇情况。

面试官：这个你放心，公司绝对不会亏待你，不会少了你的。

应聘者：不会少是什么概念呢？

面试官：工作还没干就先提条件了，何况我还没说要你呢。

【分析】

虽然很少有应聘者敢于在电话面试的时候就主动提到待遇问题，但是如果应聘者对自己比较有信心，或者是为了这份工作可能要放弃其他工作机会的时候就会主动提出这个问题。这个问题比较敏感，但是又是面试官不得不回答的问题。面试官最不应该的就是像案例中一样打马虎眼，或者是恼羞成怒拒绝回答。一些初级职位的绩效考核比较简单，面试官可以明确告诉应聘者是多少，或者委婉一点，先问应聘者的期望薪酬是多少，然后告诉应聘者相差的幅度大概是多少。

有些公司的薪酬结构可能比较复杂，包括基本工资、绩效工资以及其他的一些福利等。这个时候面试官也一样要向应聘者介绍清楚。不能给个概数敷衍过去。

(4)恰当的语速和语气

在提问的时候，面试官除了要注意提问的内容和顺序，还要控制自己的语气和语速，这也是准确提问的一个重要方面。应聘者突然接到面试电话，心情自然是紧张的，面试官应该保持缓慢的语速，让应聘者先放松下来，当然，语速也不能太慢，否则应聘者会没有办法集中精神从冗长的问题中提炼出核心来。一般是在正常语速下，断句处保持一定的停顿就可以了。有的面试官平时说话语速就比较快，在电话面试的时候就应该特别注意一下，以免应聘者听不清楚问题。

面试官的语调主要是保持轻松自然，尽量不要用暗示性或惊讶的语调，不要使用反问或语气强烈的质问，不要用情绪化的叹词，例如：“啊！你现在本人不在上海？”、“那你这么说是什么意思？”

三、节奏把握

(1)控制时间

电话面试的时间不宜过长，根据提问大纲和应聘者的特点控制在 30 分钟左右或者稍短为宜。电话面试的目的不尽相同，节奏也会有所不同。有的以确认资料为主，那么节奏可以快一点，以便多提一点问题，确认更多的信息。有的则是正式的初试，问题会比较深入具体，很多 IT 公司在电话面试的时候，就是由部门经理或者项目经理负责的，会问很多技术性的问题，看应聘者能不能在短时间内提出可行的方案，这样就要求节奏慢一些，给应聘者充分的思考时间。

(2)控制进程

除了控制时间，面试官还应该能够掌控整个面试的进程，包括应聘者的情绪、回答的详细程度等。如果应聘者不能很好地理解问题，可以考虑换一种更加通俗直白的问法或者进行一些引导。

有的应聘者不善言谈，可能一句话就把问题回答了。为了防止面试变成简单的一问一答，这个时候面试官就可以通过一些鼓励性的语言来暗示应聘者，如“你可以说得更详细点吗？”、“还有吗？”此外，面试官也可以进行一些适当的引导，将一个问题分成几个相对较小的步骤来进行，同时面试官本人也要尽量避免使用封闭性的问法。



【情景演练】

【案例】适当的引导

面试官：能跟我描述一下你以前工作的主要职责吗？

应聘者：嗯，我在以前的公司主要负责网络维护工作。

面试官：能说得具体一点吗？具体有哪些工作内容呢？

应聘者：主要包括公司网络安全的维护，网络设备安装、调试和维护，同时还进行公司网站的设计和日常维护。

面试官：很好，那你在工作中有没有遇到过什么挑战和困难？

应聘者：还可以，基本的工作内容我都能够应付。

面试官：那你希望自己还能够在哪些方面有所提高呢？

应聘者：我希望自己能够根据其他部门的需求来进行网络设置，这样我就能利用网络来提高公司的管理能力。

【分析】

在上面这个案例中，可能是因为突然接受电话面试，没有心理准备，应聘者表现得比较被动，回答中能够提供的信息比较少。这时候面试官就要深度挖掘，不断地引导应聘者做更加详细的论述。

(3)环节的衔接

电话面试可能包括很多环节，例如，主要了解应聘者基本资料的环节，面试官可以先说：“我想先了解一下你的基本情况，可以吗？”主要了解应聘者专业技能的环节，面试官可以提示：“通过你刚刚的介绍我对你的情况已经有了基本了解了，下面，我想了解一下关于专业技能方面的问题。”英语测试的环节，可以先说：“接下来我们想了解一下你的英语表达能力，你可以用英语作答吗？”这么做，一方面是能够让应聘者对接下来要讨论的问题有一个大致的了解，这样他的回答也能比较明确，另外一方面，面试官以这种商量的口吻而非咄咄逼人的追问，也能让应聘者感觉自己被尊重。

四、结束面试

在完成了面试大纲的问题之后，面试官就可以准备结束面试了。首先要感谢应聘者对这个岗位的兴趣以及对电话面试的配合，再看有没有一些要补充的信息，主要是关于复试的。如果面试内容比较简单，能够立刻给出评分结果，那么对进入复试的应聘者，就可以当场让其在某个时间来公司参加复试。这个时候，面试官也要注意传达完整复试的信息。

对于那些不能马上评分的面试情况，就要统一告之应聘者在那个时间段等待复试的消息。最后，面试官要对占用应聘者的时间和他们的良好合作表示感谢。在进行电话面试的时候，也是在对外展示企业的形象，因此，面试官不但要注重面试的内容和方法，也要注意基本的礼貌，处处为应聘者着想，尊重他们，体现企业的良好形象。

五、观察要点

电话面试由于空间因素，缺少了很多观察应聘者的线索。在电话面试过程中，就应该特别注意抓住电话面试中已有的线索来对应聘者进行考察。在电话沟通中，除了应聘者的正面回答内容，其他重要的线索主要有：声音和语调、表达习惯、回答问题的速度等。而从这些线索中，面试官可以得到的信息包括：应聘者的性格特征、当时的心态以及反应能力等。

● 性格特点

一般来说，性格外向的应聘者，往往说话语速较快，回答问题直接，在声调方面也会有一些积极的回应，他们对问题的反应速度会比较快，敢于很快将自己的想法说出来。相反，性格内向的应聘者，声音就会比较小，语速也慢，在回答问题的时候，反应速度相对较慢，

但是会注意在考虑得比较周全之后再回答。当然，这些线索只适应于那些工作经验还不是特别丰富的应聘者，也有一些工作经验丰富的应聘者，有较高的职业素养，言语之间未必会透露很多关于性格特点方面的信息。

● 当时心态

在电话面试过程中，面试官应该特别注意当时应聘者的心理动态。如果应聘者在回答问题的时候态度坚决、语气坚定，那么他的表述可能是真实的。不过，如果应聘者表达得非常流畅，面试官也要注意辨别应聘者是不是在“背书”，特别是在回答一些常规问题的时候，例如自我介绍，“你为什么要应聘这个职位？”等，面试官应该特别注意这样的情况。如果应聘者说话吞吞吐吐，或者在关键问题上含糊不清，面试官就要注意对这个问题进行深入追问了。当然，应聘者可能在某些问题上需要几秒钟的思考时间，这都是正常的表现。

至于如何确认应聘者是否在“背书”，一般面试官都会有或多或少的经验，例如：语速过快，没有思考时间，用词考究，表达过于书面化。面试官一旦发现这样的苗头，就要开始准备对应聘者进行追问了。“你刚刚说自己很有创新思维，能举一两个例子吗？”插入这样一些让应聘者措手不及的问题，应聘者的“节奏”就会受到很大的干扰，他们就不得不整理思路，按照面试官的要求重新思考问题。

六、最后甄选

评分结束以后，面试官确定哪些人可以参加复试的时候，就要考虑到是选拔性的面试还是资格审定的面试。如果是选拔类的，那么就可以根据评分排名先后以及需要的复试比例来确定复试名单。

如果是资格审定类的面试，不符合资格的应聘者不管排名多少，都没有参加复试的机会。除非应聘者某些技能特别突出，公司愿意为他开绿灯，破格录取。

第四节 注意事项

一、安排合适的面试时间和地点

电话面试往往没有应聘者准备的时间，那么面试官就要注意选择合适的面试时间给应聘者打电话，正常上班时间也可以进行面试，故意安排在特别早或者特别晚的时间对应聘者进行“突然袭击”是没有必要的。但是也要注意，如果是重要岗位的招聘，如：中高层管理人员、研发人言，就最好先预约时间，以免让应聘者感觉很匆忙。面试官还应该安排好自己其他的工作，确保在面试进行的时候不会受到干扰。

面试官如果安排应聘者在集中时间段内进行面试，那么就应该做一个整体的流程安排：

一共要进行多少场面试，每场面试大约持续多久，多长时间用来评分，多长时间中间休息。不要把电话面试的时间安排得太紧凑，因为长时间使用电话，面试官很容易觉得疲倦，所以一定要安排一定的休息时间。

在进行电话面试的过程中，应聘者需要寻找一个安静不受干扰的环境，面试官同样也需要有这样一个环境。有的招聘专员可能为了图方便，就在自己的办公室进行面试，旁边有同事走来走去，电话声此起彼伏，甚至中途还需要回答上司的问题或者接听其他电话。这样不但影响应聘者的发挥，也让面试官没有办法集中精神，同时应聘者还会感觉自己没有被尊重。

二、注意不同的岗位级别

在电话面试中，只要面试官注意尊重应聘者，没有咄咄逼人，一般应聘者都会很配合。但是要注意的是，在对一些中高级职位应聘者进行电话面试的时候，要和普通职位区别开来。首先，面试之前一定要预约。其次，在面试的过程中，不宜就技术或者工作方面追问得过于仔细，而应该以基本情况以及工作意向了解为主，重要的问题还是要在面谈中进行。第三，如果由于地域限制，需要在电话面试中进行比较详细深入的探讨，那么就要求面试官对这一职位相当了解，最好是由该职位的直接上司担任。

三、提高电话面试的效度和信度

在分析电话面试的优点和缺点的时候，我们已经明确，电话面试的考察范围是有限限制的。这是限制电话面试效度的一个重要方面。此外，由于电话沟通始终不如面谈更直接，其深度也是有限限制的，很难做到像面谈那么深入，这也是影响效度的另一个方面。

至于电话面试的信度则是比较复杂的。电话面试相对于其他面试方法，既有提高面试信度的方面，也有影响信度的方面，其有利方面在于面试双方没有见面，仅仅是通过电话交流，可以控制面试官的一些主观偏差，面试官的评分会相对公平一些。此外，应聘者往往很少有机会提前准备，因此，他们在面试中的反应也是比较真实的。

但是，同样是以上这些原因，也会对面谈的信度产生负面的影响。虽然电话面试减少了非语言暗示的可能性，但是非语言线索在沟通过程中的缺失，明显会影响沟通的质量。应聘者在电话面试中会有很多真实的反应，但是并不能保证应聘者的描述是完全真实的，没有了动作神态这些辅助性的信息，面试官鉴别信息真伪的难度会比较大。另外，将应聘者置于突然的压力情境下，应聘者的发挥很容易受到影响。外界环境不适宜，或者应聘者当时的心理状况、健康状况不适宜等，都可能影响到应聘者的发挥。电话面试基本上都是由一位面试官来操作的，这样的一票否决方式也存在一定的片面性。

如何提高电话法面试的信度

要提高电话法面试的信度，从面试官个人角度来说，自然是尽量避免受主观因素的影响。例如，面试官在电话面试的过程中可能会存在“声音偏好”，应聘者的声音可能会让面试官对应聘者从形象到性格到能力都会有一定程度的预期，而这种预期很有可能影响面试官的判断。在日常生活的电话沟通中，我们也有这样的经验，陌生人的声音好听不好听，语言表达习惯与自己是否相同都能够影响我们与之对话的心情。面试官在面试的时候，应该注意对方的声音在多大程度上影响了自己的评分。

电话沟通远远不如面谈那么生动，面试官很容易发现应聘者给出的都是似曾相识的表达，只是表达的水平有所差异。这时，面试官会比面谈的时候更容易感到疲倦和厌倦，越到后面的面试，可能越是没有兴趣认真倾听。因此，面试官除了要注意在两场面试之间给自己安排适当的休息时间外，还应该注意，在面试的数量上也要有所控制，如果面试官感觉自己的情绪受到了影响，可以将剩下的面试安排到其他时间。

从面试的设计上来说，现在有一种新的趋势，正在力图弥补电话面试的一些缺陷，同时利用它的优点。这种新趋势就是可视电话和网络视频。虽然这两种新兴方法不是很普及，在操作上也不如电话面试这么成熟，但是如果可视电话和网络视频能够发展到像普通电话这么方便的话，视频面试也还是很有潜力的。

第五节 电话法应用



【面试现场】

面试官：喂，你好，请问是谢小姐吗？

应聘者：我是，请问您是哪位？

面试官：我是广州××服装有限公司人力资源部的李小姐，我们在我们网站上应聘过财务专员的职位对吗？

应聘者：是的。

面试官：我们先进行电话面试，请问你现在方便吗？

应聘者：没有问题，那么请开始吧。

（电话面试的引入阶段，面试官先确认对方是不是应聘者本人，再确认应聘者有没有应聘公司的职位，最后再确认面试的时间，是当场面试还是另外约定应聘者比较方便的时间。）

面试官：好的，那么先请你对自己做一个简单的自我介绍吧。

应聘者：……

（自我介绍是电话面试中经常用到的程序，在这个过程中，面试官可以确认应聘者的描述是否有与简历不符的地方，如果有，应该随后进行确认。如果没有，面试官可以追问预先准备的简历疑点问题。例如，应聘者以前的主要工作内容，为什么辞职等。）

自我介绍一般需要给应聘者 2~3 分钟的时间进行表述，在这个时候面试官也能很好地考察应聘者的语言表达能力，有的应聘者由于紧张或者表达能力有限，三言两语，不到一分钟就介绍完毕，面试官可以对其进行引导：“关于你的工作经验，能给我详细说一下吗？”也有的应聘者可能滔滔不绝，2 分多钟还在说自己的大学实习经历，那么面试官也可以开始着手进行引导了：“那你是什么时候毕业的？开始是做什么工作的？”顺着这条时间线，应聘者自然开始描述他的工作经历。）

面试官：你之前的工作内容主要有哪些呢？

应聘者：……

（面试官开始根据简历和应聘者的自我介绍有针对性地提问，开始的时候可以只是给一个泛泛的主题，让应聘者自己去描述，在应聘者的描述当中，面试官可以试图发现其中的疑点或者重点，选择一两个细节进行深入追问。如果没有问题，根据大纲的下一个考察项目继续新的提问，同样按照由浅入深的方式。）

面试的主要部分应该占整个面试四分之三以上的时间。在面试过程中，面试官要做好详细的记录。）

面试官：能告诉我你的期望薪酬吗？

应聘者：……

（电话面试的一个重要目的就是提前确认好双方是否有进一步面谈的必要性，因此，像薪酬福利、工作时间、加班情况、工作地点这些具体情况可以预先跟应聘者进行沟通。如果应聘者觉得有什么不能接受的地方，那么就没有必要进行下一步的面试了。在这个环节中，面试官也应该给应聘者提问的机会。）

面试官：好的，今天的电话面试就到这里，谢谢你的配合。我们需要大概一周的时间给出面试结果，如果合适的话，我们会在一周内通知你的，好吗？

应聘者：好的。

（结束阶段，面试官向应聘者表示感谢，并告之等待的时间，让应聘者有心理准备。在这个阶段中，面试官一般不要给应聘者任何许诺或者直接拒绝应聘者。）