

企业招聘面试中的六种弊端 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/229/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E6\\_8B\\_9B\\_E8\\_c108\\_229919.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_8B_9B_E8_c108_229919.htm) 有人说，中国企业的人力资源管理做的做好的是招聘和培训，出现问题最多的也是招聘和人力资源，到现在为止，应聘者的面试仍然是企业人力资源管理的招聘工作中非常重要的一项内容，因为不可能完全通过一个人的应聘材料和笔试纪录就能够做出清晰准确的判断。而且，面试中对面试者的直观印象和可以根据情况调整对面试者的考核方向和内容都会有助于对一个人进行更加完整和公正的评价，以充分保证企业招聘的效果。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 对于招聘面试，无论是有过应聘经验的员工还是经常作为面试官的经理人，都会有太多的感慨。员工感慨的是，参加很多的企业面试经常会有一些很“奇怪”的事情发生，明明比另一个人更强些，但最终录取的是别人。而经理们感慨的是：为什么每次千辛万苦地从一大堆应聘者中选拔出的合格者中总有几个连试用期都无法通过就必须被淘汰掉，同时，又恍惚觉得那些没有通过面试的应聘者中还有更合适的人选没有被发掘出来。这说明，企业的招聘面试工作存在出了问题。笔者根据自己多年从事HR实践工作和为企业提供HR管理咨询和培训的经历进行了一些归纳，把这些问题总结如下。一、不专业面试官的提问毫无章法 企业招聘面试中对被面试者提问过程中出现的问题最多，这是企业中从事招聘面试工作人员的专业度不够的明显体现。（一）重复提问 重复提问常见于初次面试和复试的衔接过程中，复试的考官可能不太了解初试情况，就很

容易提出与初试相同的问题。当然，这些问题肯定也是考官都很关心的问题，比如说个人的学习、工作情况，以前的工作业绩，以前工作的离职原因，对应聘公司的认识等等，但这样显然有悖于复试的真实意义即进一步深层次地评价应聘者。浪费了面试双方宝贵的时间，使考官考查应聘者更重要情况的时间变得紧张，应聘者在回答最能展示自身特长的问题时也由于时间关系只好匆匆为之，从而影响复试效果。

（二）遗漏重要信息 很多企业面试的题目并没有进行严谨的设计和精心的前期准备，而是表现出很大的随意性。所以，提问时遗漏重要信息的事就常有发生。面试官会经常不断追问应聘者一些实际上不太重要的问题，应聘者也反复解释，浪费了大量的精力和时间，反而忽略了更加重要的内容和信息，影响了对应聘者的全面了解。

（三）提出无关问题 面试提问的随意性还表现在面试官会提出一些与面试毫无关系的问题，有些问题甚至涉及应聘者的个人隐私，搞得双方都很尴尬。由于面试官的专业范围、学历层次、综合素质不同，诸如：“你为什么离婚？”“你为什么还不结婚？”等这样的提问都偶有发生，而面试官还振振有词、自鸣得意。

（四）问题的不确定性 再有就是面试官提出的问题是不确定的，这样的毛病在笔者的工作中也时有发生。面试官常常会只顺着应聘者过去的工作经历去提出问题，而不同的应聘者都会有不同的工作经历。用不同的问题考查不同的人，这样就像是用不同制式的尺子去测量不同人的身高，最后面试的结果也就不可以再按照企业的同一标准去做取舍，这样很容易对应聘者造成不公平。

## 二、面试官无法避免的晕轮效应

招聘面试基本不可标准化和量化，很多时候面试结果基本上与面试官

的综合素养有很大关系，但是恰恰很多面试官首先无法克服自己的很多人性的弱点。转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> (一) 面试官自己偏好 对于面试官按照自己偏好评价人，在很多企业的招聘面试中时有发生，也最难避免。比如面试考官很看重学历、他对高学历者一定是青睐有加，在面试开始之前，学历稍低者就铁定已失一分。或者另一位面试官是做市场、搞销售出身，对能言善辩者就常有几分好感，而忽略了目前企业所招聘岗位的特点和要求。(二) 先入为主 所谓先入为主，就是面试官在面试刚开始就对应聘者有了一个比较固定的印象。这种印象很难在短时间内改变。比如说：面试官对应聘者的第一印象是诚实和友善的，那么当发现应聘者的第一个谎言时，会认为是无心之过或是过份紧张，是可原谅的；而如果面试官对应聘者的第一印象是油滑和伪善的，那么当发现应聘者的第一个谎言时，会认为是习惯使然或是有意为之，是不可原谅的。(三) 以点盖面 面试官常常会由于应聘者的某一项突出的优点，而草率做出整体的判断。比如在招聘项目开发负责人时，某位应聘者显示出高超的软件开发能力，面试官就有可能误认为他是项目开发负责人的合适人选。但实际上，担任项目开发负责人一职，更为重要的是要具备团队协调能力和项目管理能力，而不仅仅是有软件开发能力。三、面试官对面试情况没有及时记录或记录不全 在面试的过程中进行适当的及时的记录是非常必要的。但很多面试过程中，面试官只是在应聘者的面试考核表上做了一个很概括的综述总评性质的记录，通常还只是寥寥数笔，甚至干脆是先什么也不写，在脑子里记着，等全部面试完后再一气呵成。这样做法在应聘者少的时

候问题不是很大，但同时几个同一岗位应聘者进行面试时，面试官往往就只能对第一个人和最后一个人印象比较深刻，而对其它应聘者的印象就比较模糊。在面试结束后，仅凭面试官头脑中的模糊印象和几句简单的总评，对应聘者进行分类，决定取舍，显然有失公允且准确性差。同时，也不利于进行事后监督和总结面试结果。

#### 四、忽略应聘者的工作动机

对于工作动机的考察是在没有经过精确设计的企业招聘面试中常常被忽略的重要内容。很多面试官会把大量精力集中在考察应聘者的专业知识、业务能力和工作业绩方面，而不太关心员工的工作动机。如果应聘者仅是为了一份生活保障而来应聘工作的话，他会试图顺应面试官的嗜好，而隐藏自己的喜好和价值取向。同时更为严重的是员工如果没有良好的工作动机会缺乏对工作的主动性而常常处于一种消极的工作状态，这种消极的工作状态会成为管理、考核、激励的障碍。良好的工作动机是将自身发展需要（包括不断地学习、实践，提高自身知识水平）与应聘企业需要融为一体共同发展的意愿（包括对企业文化、价值观和发展方向的认同和赞赏以及和企业员工和睦相处、共同进步的思想准备）。首先员工应该喜欢这份工作，其次是喜欢这个企业，那么我们可以认为他的工作动机是良好的。当然，鼓励良好的工作动机并不是要抹煞员工对获得生活保障的物质需要，而是强调哪个更重要的问题。仅仅追求物质利益的员工一定不是好员工，特别是在如今日益发达的知识经济时代。

#### 五、面试官行为导致应聘者不满情绪

面试官提的问题没水平，不遵守约定的面试时间，面试官的要求不统一等等。面试不仅是企业选择应聘者的一个过程，同时也是应聘者选择企业的过程。即使

是企业看中了应聘者，应聘者却不见得一定能看重企业。应聘者参加企业组织的面试过程中会对企业进行了较为深入的了解。面试安排的程序、面试的环境、面试官的素养等等都会给应聘者一个企业整体印象，这些印象直接影响着应聘者对企业的认识。

六、面试官的经验主义 由于企业对用人标准，对面试流程、面试官的不确定性，录用员工对面试结果的重视程度等等，很多时候很多的面试官往往凭借过去的经验对应聘者进行判断和评价，很多面试几分钟就结束了，好多面试官还沾沾自喜，以为自己很了不起，实际上这是对应聘者和企业极其不负责任的行为。正是由于企业人力资源管理的招聘面试方法的这些致命弱点和错误，使面试工作成为企业招聘考核中的一块鸡肋。不面试肯定是不行的了。但每次面试的结果只能是对应聘者的一个大概了解，只好在试用期内进一步考查，从而导致公司的新员工试用成本加大，还使公司陷入了工作效率下降、重要客户遗失、运营机密泄露的危险境地。同时，低效率的招聘工作会进一步影响公司的人力资源管理建设和工作运作，降低公司人力资源开发的水平。因此，衷心的希望所有的企业，所有的人力资源管理工作者谨记：企业一切工作从招聘开始，先做好企业的招聘工作吧，为企业找到真正适合的人，是企业一切工作的基础！

转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)