

如何进行招聘面试：10分钟面试招到核心员工人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/517/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E8\\_BF\\_9B\\_E8\\_c37\\_517428.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_BF_9B_E8_c37_517428.htm) 任何一个用人单位都希望找到优秀的人才，然而当用人单位通过系列的招聘、简历筛选、初试、复试，录用后往往发现找到的人并不理想。这是什么原因呢？一般的面试就是问几个常识性的基础问题，然后就凭感觉了。有规模的企业则多几道复试，一拨儿又一拨儿人把应聘者折腾了几个来回也拿不定主意。审犯人一般的面试，用来招聘普通员工还勉强凑合，而对于骨干核心员工，就很难奏效了。而现实是，审犯人式的面试随处可见。没有经验的或那些责任心一般的面试官，只是把面试当成程序化地问几个问题，应聘者再机械地回答问题，回答完后面试官就命令走人，气氛真的和审犯人差不多。这种单刀直入的问，不仅气氛尴尬，一般情况下也根本问不出实质内容来，应聘者要么提前准备好了台词，要么自我保护性地回答问题，而不会主动开放性地回答问题。结果是作为面试官，对应聘者除了外表外几乎没有什么感觉，至于重要的内在思想和基本能力则一概模糊。之所以这样，问题不在应聘者，而是面试官自己用机械的面试程序把自己给框住了，应聘者只能削足适履，看起来也就很少有“个性差异”了。最后只能凭面试官自己的好恶抓阄式任意挑选一位，于是面试也就失去了意义。【如何面试核心员工？】一般的面试程序是：人力资源部门的初步面试把握应聘者基本素质关，专业能力由专业的部门经理把握，重要的岗位以及经理级人选一般再加一道或两道面试程序，由高层领导面试。这些身为领导的

面试官，该如何面试应聘者呢？我的经验是：一聊，二讲，三问，四答。【一聊：谁聊？聊什么？聊多久？】答案：面试官聊，聊与招聘职位相关的内容，聊3分钟。领导作为面试官时，应把公司的大致情况以及公司的发展前景三言两语做一简要描述，因为公司的发展变化需要增添新的人才加盟，这样顺理成章地把要招聘人的原因及重要意义叙述出来。进而可以具体叙述招聘的新人需要干什么，干到什么程度，甚至可以说出干到什么程度会有什么待遇等等。总之，作为一名领导级的面试官，应在最短的时间内把企业现状及发展前景和招聘岗位的相关要素非常连贯地告诉应聘者，整个叙述过程大概也就两三分钟时间。通过这样的聊，虽然不用发问，应聘者会立即产生共鸣，围绕面试官所聊的主题，展开下一步的阐述，这样才能最大限度地节省面试时间。不然上来就问，或问的问题很大，应聘者经常不知道该讲什么，于是只能是根据自己的理解漫无目的地讲，结果是讲了很多，面试官想听的没有听到，无关紧要的听了一大筐，浪费双方的时间。为什么面试官要采用聊的形式呢？聊，不同于讲，聊是两个人或少数几个人之间的非正式谈话交流；聊是在小范围内轻松民主的气氛中进行，显得非常自然轻松愉快，让应聘者放松后易于发挥出真实水平。否则过于一本正经，应聘者会感觉你特别假，官僚，甚至反感。【二讲：谁讲？讲什么？讲多久？】答案：当然是应聘者讲，讲自己与所应聘职位有关的内容，时间3分钟。尽管面试官什么要求也不提，什么问题也没问，当应聘者听完面试官的简短话语之后，会立即在自己的脑海里搜索与面试官所聊的内容相关联的东西，并把自己最适合招聘职位的、关联度最高的内容有选择

性地、用自认为最恰当的方式表述出来。为什么应聘者是讲，而不是聊或者其它表述方式呢？这是由应聘者和面试官的心理状态不对等以及信息不对称造成的，应聘者一般都急于展示自己与应聘岗位相宜的才能与品质，处于表现自己的心理状态，因而不可能平静地聊。如果应聘者能够和面试官轻松地聊，说明应聘者的心理素质特别好，或者心理优势特别明显，这一般是久经职场的高级别经理人。应聘者的这段演讲是应聘过程中最关键的部分，因为面试官据此可以看出应聘者的基本内涵、从业经验和资源背景，更重要的是了解到应聘者的知识总量、思维宽度、速度、深度、精度、语言组织能力、逻辑能力、概括总结能力、化繁为简能力、应变能力等等，而这些是在简历、笔试和测试中很难体现出来的。即使经验、资历和背景在前期翻阅简历时面试官都看过了，但看他写的和听他说是两个完全不同的测试角度。有丰富经验的面试官根据应聘者上述3分钟的陈述演讲，基本上就会有一个清晰的想法和八九不离十的判断。如果是传统而简单机械的一问一答式面试，根本不会有上述的面试效果，也根本不会有什么好结果。因为一问一答审犯人式的教条面试，面试官和应聘者双方都会感觉气氛紧张，双方都会感觉既处于进攻状态又处于防守状态，于是双方的心理活动处在对抗状态，而不是合作状态。试想如果双方处在相互不合作状态，怎么能有好的面试效果呢？所以，面试的艺术在于面试官能否把应聘者当时的心理活动和自己的心理活动有机地协调一致，使双方处于良性互动状态，而不是互抗和矛盾。因此，当应聘者作3分钟的陈述演讲时，面试官应认真听讲，并不时给予微笑式的鼓励和肯定，切记不要轻易地打断应聘者的陈

述。一是应聘者陈述的主题思路会中断，会顺着你的新问题而偏离，而把原来准备的与应聘岗位有关的重要内容丢掉；二是延长面试时间，增加面试成本，进而会影响到后面其他等着面试的人的约定时间，造成整体面试时间迟延和浪费。

【三问：谁问？问什么？怎么问？】答案：面试官发问，问关键的内容和相互矛盾的地方，要刚柔相济地问。面试官无论如何要耐着性子认真听完应聘者3分钟左右的陈述，对3分钟过后仍喋喋不休的应聘者，面试官可以通过看表等形体语言或善意地提醒应聘者尽快结束陈述。应聘者陈述结束后，面试官应主动发问，问什么呢？不要问些老生常谈的话题，不要问简历中已有答案的话题，不要问笔试中以及刚才的3分钟陈述中已叙述清楚的话题。否则会招致应聘者的不满：“我的简历中已经写了”、“我刚才好像说过了”等等，造成面试气氛的尴尬。究竟该问什么？主要问以下内容：问面试官应该了解但在简历和笔试以及在3分钟陈述中一直没有叙述出来的问题；问应聘者在陈述中和简历中自相矛盾的地方；问应聘者陈述的事实以及简历中反映出来的内容与应聘职位不相宜的地方。总之，就应聘者自身矛盾来问问题，看应聘者如何回答。如何发问呢？问话的语气方式也要因人而异，对性格直爽开朗的应聘者可以问得节奏快一些、直接一些，对内向的人可以适当委婉一些，但无论如何都不要攻击应聘者 and 伤害应聘者或者以教训的口吻对待应聘者。不论怎么问，问题要柔中带刚，曲中显直。只有问到关节上，问到矛盾处，才能起到面试的效果。因为一是补充需要了解的关键信息，二是就矛盾问题的回答看应聘者的应变能力和答辩能力，以及能力以外的诸如诚信问题和问题后面的问题。【四答

：谁答？答什么？怎么答？】当应聘者被面试官点到痛处时，回答才是关键，俗话说：只有高水平的问，才可能有高水平的答。面试到这一步才真正进入了高潮。应聘者处理矛盾的水平高低和有无艺术魅力，全在这简短的回答之中。而且双方正面的交锋才真正开始。如果应聘者回答问题清楚，可以接着问下一个问题；如果问题有破绽可以就破绽继续追问；如果应聘者被问得局促不安，或满头大汗，说明应聘者在此问题上可能有问题，或有难言之隐。作为面试官可以对此问题罢休，不要穷追不舍，适当换一个轻松的话题给应聘者一个台阶下，记住此时双方是平等的，是相互选择的，面试官不是法官，也不要做法官，只要知道问题就行了。在实际问答中，应聘者在回答面试官的问题后也会主动反问面试官，而应聘者问的问题一般都是关系到所应聘职位的薪水、待遇、休假方式以及作息时间、业务程序，或者岗位之间的关系以及公司背景和竞争对手的竞争性等等。面对应聘者的反问，作为面试官应该正面实事求是地回答，但不排除回答的艺术性。面试官和应考试#大&收集聘者相互之间的问答，总体时间掌握在4分钟之内。综上，面试一位应聘者的总计时间是10分钟。时间太少了，面试不出效果来；时间太长了，不仅是加大了面试成本，而且反而会降低面试效果。当然，对明显不相宜的应聘者，可以在短短5分钟之内结束面试，但要客气礼貌地结束面试。【面试玄机一：待遇应早申明】应聘者第一关注的是招聘职位的待遇，第二是自己能不能胜任该职位工作，第三才是岗位要求，自己适合不适合。然而，许多招聘单位往往不说前两项，只提职位要求，这是严重的自我中心主义者的反映。关于职位的薪水待遇等常规问

题，面试官最好应该在前3分钟内告诉应聘者，或者在第一轮的面试中甚至在招聘广告中尽早告诉应聘者，免得应聘者不好意思追问而绕来绕去。这不是俗，这是对应聘者负责，也是对自己负责。【面试玄机二：吹牛大王不能要】有经验的面试官一般不会问应聘者：“谈谈你如何干好这项工作？”“你能完成多少销售额？”如果有面试官这样问，只有两种可能：要么面试官没有经验，属于根本不懂人力资源工作的那一类；要么是另有企图，希望通过你谈谈思路，谈谈你对工作的看法，他好集思广益；甚至有的面试官让你在3天之内拿出一套方案，其实他让很多应聘者拿方案，其目的在于窃取应聘者的智慧，而不在于招到什么样的人才。对于这样的招聘单位和面试官，应聘者应提高警惕。话要两头说，作为真想招贤纳士企业的面试官来说，如果遇到一位应聘者与你吹牛，夸海口，有多少种能力，有多少的资源关系，能完成多少销售任务等，只有一个办法：“千万拒之门外”。因为，这样的应聘者有两种人：一是骗子，二是疯子。这两种人是对企业破坏性很强的人，千万不能要。试想，外来一个和尚，对企业的内部信息根本不了解，随便念一个经，就能把企业做到什么程度，他不是疯子或者骗子又是什么呢？那么如何判断一个人的实际操作能力呢？很简单，看他做过什么、做成过什么、怎么做成的。做过什么是经验，做成什么是能力，怎么做成的是思维方法。有此足矣！而这些都可以通过简历和面试中以及调查中得到印证，而不是听他说将来能干成什么。因为，本题讨论的是招聘关键岗位员工，是管理和领导岗位员工，是担当重任的核心骨干员工，而不是一般员工，也不是需要培养开发的新进大学生。【面试玄机三：

不可录取“最好的”】面试后共有10位合格者需要录取4位，该录取谁呢？傻子都会知道答案：录取前四名。而实际操作经验是：最好前两名不要录取，要录取排在三名以后的，为什么？第一，因为好的都在抢，社会上的用人单位不是你一家，当你把排在前面的两位录取到企业后，企业对他有个试用期。企业往往单方面想我在试用你，我在考验你，而事实上忽略了一点：应聘者也在试用企业。而试用期内双方的机会成本都不高，谁都可以炒对方的鱿鱼，不仅是企业炒员工。第二，优秀的人永远会有很多机会等着，不仅你看上{考试大整理}了他，而且其它企业也会看上他，他在试用期内会骑着马找马，会有许多机会向他招手，他随时会离你而去，而你怎么办？你想起排在中间的那几位，结果那几位此时刚好找到了工作上班了，这样对企业来讲是竹篮打水一场空。第三，排在前几位的人加盟到企业工作不久，又很快萌生了去意。为什么？因为他们很快陆续发现企业很多的负面东西，没有进来之前，看到的听到的尽是好的一面，负面的内容很少知道。等被录用进来后就不一样了，看到的接触到的完全是实实在在的真相，如果再碰上那么一两位欺生的或者嫉贤妒能的“鸟人”就更难以忍受，如果此时外面有机会他自然很快会离开。"#F8F8F8" 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)