

## 图书在版编目 (CIP) 数据

雇人前要问的 96 个问题/(美) 保罗·法尔科内 (Falcone, P) 著;  
高照晶等译. —北京: 经济科学出版社, 2012. 10

书名原文: 96 Great Interview Questions to Ask Before You Hire

ISBN 978 -7 -5141 -2492 -7

I. ①9… II. ①法…②高… III. ①职业选择 - 基本知识  
IV. ①C913. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 231638 号

策划编辑: 邓 敏

责任编辑: 张 力 邓 敏

责任印制: 李 鹏

### 雇人前要问的 96 个问题/(美)

保罗·法尔科内 著

高照晶等 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印装

710 × 1000 16 开 16.5 印张 175000 字

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 -7 -5141 -2492 -7 定价: 49.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

谨献予我的爱妻兼挚友  
简妮特  
和我们两个可爱的孩子  
妮娜和山姆——  
感谢他们给予我的诸多灵感

## 鸣 谢

谨献予我在美国管理协会出版社的朋友，尤其是首席执行官汉克·肯尼迪和主编克里斯汀·派瑞西，感谢你们一直以来对我的帮助和信赖。

谨献予我的朋友和商业伙伴，主要有：迪克·库姆亚，库姆亚咨询集团首脑；安·考特拉斯科，塞法斯·肖有限责任公司资深诉讼审判员；巴里·纳德尔，纳德尔调查公司总裁；拉里·克姆普和特里·拉特，LTC 业绩策略（原来的人类经济学股份有限公司）负责人；希瑟·韩德，直觉外科股份有限公司人力资源部副部长；彼特·夏皮罗，益莱储租赁公司人力资源部副部长，你们都是我事业中不可或缺良师益友。

## 引言：一则发人深省的故事

从前，在商业中心高楼里有一位总经理，她有权决定最终聘用哪些新人。虽然她明白为公司甄选并聘用最棒和最聪慧的人才非常重要，但她实际上并不太喜欢面试。第一，她不得不问完所有的问题并引导整个谈话过程，这使她感觉相当不舒服（那些令人尴尬的沉默时刻最让她苦恼）；第二，她有时不能正确理解应聘者的回答，深究他的回答又怕被指责为刺探个人隐私；第三，也是最重要的一点，求职者对面试所提问题的反应都是经过训练的，对此她很恼火。她认为：“可利用的面试书籍和培训方法实在是太多了，这足以教会人们如何来回答面试问题。不久，所有人的回答听起来都很相似，她认为她根本不可能了解一个人的‘真面目’。”

识破一知半解的肤浅回答是一项具有侦探性的工作，但是她根本没有时间或者不愿意为了招聘而进行无数次的面试。她分析说，如果求职者干得不好，那么可以在 90 天的试用期限内将其解聘。（大错特错！在 90 天的试用期内解聘员工不再是如此简单。即使你的雇用申请表中有“自由聘用”的字眼也未必能让你逃脱惩罚。因为对非法终止聘用的诉讼是没有期限规定的。）

### 选择

随着时间的推移，招聘工作始终差强人意，于是她决定提高面试技能。她认为，只有对职业评估的艺术性和科学性进行一次重大投资，才有可能给她今后的事业带来帮助。当然，面试是一门技术，需要反复训练。但是如果她在面试领域树立更强的自信心，那么她培养优秀商业团队的方式将

更加有效。

于是总经理去人力资源部查阅有关招聘主题的培训方案、书籍、视频和磁带。哇！她很吃惊地发现有一堆可利用的资源，可她实在没有那么多时间去一一翻阅。磁带和录像应该是很不错的，但是没有足够的时间去听磁带或看录像。她还听说大部分的培训书籍更关注理论而忽视了实践。毕竟，如果她需要对项目分析专家、人力资源经理、秘书或者销售部的副部长进行面试，她还是需要一个总体规划来成功地应对具体的情况。

目前，她需要的不是人力资源管理理论的复杂论文，而是指南类的书，让她可以在面试前 10 分钟翻阅，临时提高提问技巧。因为只有这种方法，才可以让她在各种类型的面试中都能提出别出心裁的问题。毕竟，她的面试范围包括经理、专业/技术人才，还有行政助理人员。

最后，也是最重要的是，如果应聘者的回答涉及了危险领域或者需深入调查的问题，她应该如何应对。事实上，提问只是整个面试过程的一部分。如何在应聘者作出最初回答之后，获得更多的信息才是最重要的。因为如果对最初精心设计的提问更深一步去探讨，你越需要运用更多的解释性和评估性的决策技能。因此，这个总经理必须了解：

- 应聘者对某一问题作答时，哪些信号可以跳开危险内容？
- 哪些缺乏深度的回答需要进一步的调查？
- 她如何证明应聘者的性格是否与公司的企业文化相吻合？

### 解决方法

《96 个经典面试问题》是实用的指南类的书籍，适用于任何招聘场合。这本书教你如何评估：

- 应聘者“跳槽”的动机是什么？
- 你的公司能否满足应聘者的需求？
- 应聘者是坚定地追求职业进步，还是只将这里当作跳槽的跳板？
- 更糟的是，你的面试会不会只是一种手段，让应聘者通过接受返聘获得更多工资。

• 此人是否严格履行她的工作职责，或者她是否时常承担工作范围以外的职责；她是否会因为公司需求的变化而试图调整自己的工作重点？

- 这一应聘者如何看待工资高低的问题，他如何调节压力，如何对待建设性的批评意见，他有怎样的职业道德？

## 成功之作

本书认为，在你作出录用决定前还有至关重要的两个层面的面试：第一，面试将过去的业绩和成就编成故事的应聘者。过去的行为最有可能重演，从而可以帮助你预测他未来的工作表现。第二，采访应聘者的前任直属上司，他可以证实你对应聘者能力的推测。只有客观的证明人的评价才能让你确信应聘者对既往业绩的详述是准确的。

更重要的是，证明人的参考意见是用来预测未来情形的最有效的工具之一。能担保吗？不尽然。但证明人和这个人每天一起工作，他的见解富有洞察力吗？绝对有！眼光敏锐的话，可以辨别出这个人在 90 天的试用期内最需要什么样的帮助吗？当然可以！最直接有效地管理这个人的方式——为他提供很多周密的安排、指导和反馈——或者赋予他较大的自主独立决策的权力？那自不必说。如果方便的话，我们可以制定出一套方法，让先前的雇主通过电话对你直抒胸臆，并就某一应聘者能否顺利调入你公司一事，发表自己的看法。

因此，将面试与核实证明人参考意见相结合，能够让你评估应聘者的技能迅速提升到新的高度，掌控各种招聘情形的信心倍增，建立的同事团队更加强大，从而保证公司的竞争优势。

## 招聘和筛选的最好实践

这本书是完整地演练实际招聘过程的指南书。没有太多艰深的理论——只是一些在你的面试中增加最直接的具有决定性的问题，以及对某些回答作出反应的建议。本书主要面对资深经理、一线主管、后备招聘人员和人力资源的职员，它将辅佐你的整个面试过程：

- 在多轮面试中对应聘者提出的问题。
- 核实参考意见的询问——证实你对这个人工作能力的推测。
- 做好返聘的准备。
- 录用协商。

这本书的宗旨很简单：最棒的职员有最多的选择。准确定位你自己和公司，以使用最有力的企业履历评定应聘者，同时吸引那些业绩优秀的佼佼者，这就是面试和筛选应聘者的全部过程。你是买方同时是卖方，是挑剔的观察者同时也是诱人的商品，而赌注恰恰是你公司的盈亏。

## 遵守法律

然而，需要提醒的是你的提问方式要严格遵守法律，否则你将被迫公开你公司的信息。对于拖欠工资、非正当的解聘和其他侵权行为，员工有权抗议。后面章节中会讲到的询问和质疑技巧不仅可以让你对应聘者行为有新的认识，而且可以使你不会触犯法律。为稳妥起见，现在翻阅第十八章：“避免触犯法律：这些问题无论如何都不能问”，这一章详细为你指出要提防的十大常见错误。

## 行为面试问题

另外，最成功的技巧是运用行为面试模式的方法可看出应试者一知半解问题的范围。行为面试技巧力图将应聘者的回答置于既往特定的经历中，主要目的是根据过去的行为预测其未来的表现。把应聘者的回答放在以往的经历中考察，你可以发现更加可靠的指标来预测应聘者今后的工作表现。行为面试问题并不否认人们可以从错误中学习，并改变他们的行为。但它的确可以表明一个人未来的行为与过去所做之事密切相关。

行为面试问题需要当场自我剖析，主要分两类：自我评价问题和情景问题。自我评价层面的提问是，“是什么让你产生某种感觉或者想做某些事？”例如，是什么让你完全专注于工作以至于忘了时间？同样的，自我评价模式可能需要证明人核实你的行为：“你的领导对此会说什么？”

其他自我评价问题包括：

“从 1 到 10 打分（1 代表你很宽容和善解人意，10 代表你很苛刻和挑剔），如果你是主管人，你给自己打多少分？为什么？”

“如果你可以选择在销售部门和财政部门工作，你将如何选择？为什么？”

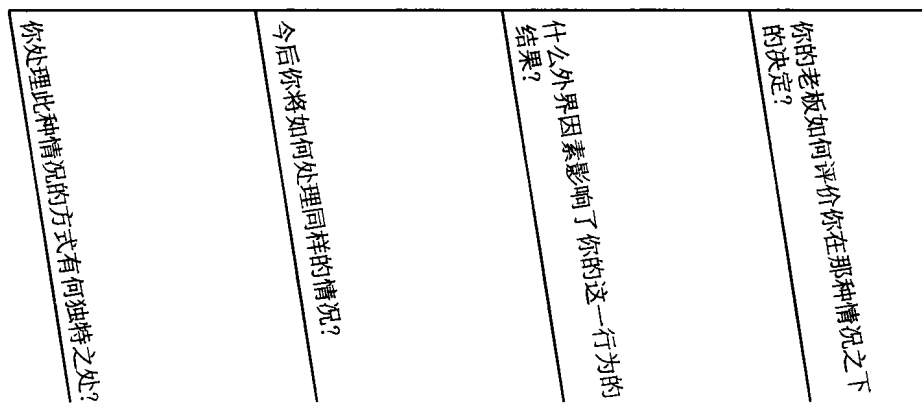
**“今后在同样的环境下，你认为如何处理雇员辞职？”**

和自我评价发问类似，情景提问将具体的经历作为预测未来行为的一项指标。标准的行为面试提问以此范式作为开头，“告诉我在未得到老板首肯的前提下你将采取什么样的措施”，“说说上次你承担一项明显超出职责范围的任务”，或者“举个例子，说说你何时在老板不在的时候作出过重大决定”。要注意既往经历和具体情况之间特有的联系。

这一套提问方法的精妙之处在于它可以提供很多信息：应聘者最大的优点和缺点、他的领导风格和销售风格、他的交际技能或者他上次解聘员工一事。应聘者无法事先准备行为面试问题，从而保证了这些问题的自发性。事先准备的对传统提问的答案在临时专设的面试环境中往往并不起作用，应聘者将讲述他们在现实生活中的表现。另外，应聘者根据自己的既往经历作答，把他们夸大作答的可能性降到最低。因此，你可以确保筛选过程中应聘者的作答更加精准，而且也可以在随后的资料核实过程中为你提供可利用的具体信息。

图1是一个Y形图表，显示了行为面试问题无法预料的过程。留心行为面试问题从何处开始引导这一谈话。因为这一技巧对评估优秀应聘者至关重要，所以我们将在这本书其余部分介绍这一技巧。

**“告诉我这样一次经历：你擅自向老板传递坏消息，你认为这样做很重要。”**



**图1 行为面试问题无法预料的过程**



## 本书的体系

本书一共分为 24 章。第一、二部分，即前 17 章，共有 96 个问题，每章大致 5 个问题。每章或讨论应聘者的性格（目的是判定应聘者的事业稳定性或者晋升的资格）或强调实用的面试策略（目的是评估秘书、资深经理、销售职员或者专业/技术人员）。

尽管本书不遗余力地囊括面试所需的最实用的问题，但是也不可能做到包罗万象。例如，尽管本书有十大问题主要是针对销售部门的应聘者，但是其他章节还会对这十个关键问题有所补充。你可以按逻辑提出有关事业稳定性、业绩方面的问题，或者提出关于销售面试方面的满意度和匹配度等问题。同样地，当你评估会计、编程人员或者律师助理时，你可以采用传统方式设置所有面试问题。关键在于，采用怎样的提问方式最合适，由你决定。但是，有一事是确定无疑的：天才不存在于真空之中，而必须以你的业务风格为基准。因此，在属于你的面试场景中，你有很大的发挥空间。

同样地，你会注意到很多问题是双关的，这需要应聘者建立逻辑联系，并在回答问题时提供进一步的背景说明。说明问题的内在联系不仅可以测试应聘者分析信息的能力，而且可以让他们在总结时将这些零散的信息联系起来。双关性的问题益处良多，因为它们允许面试官询问应聘者更加具体的问题。但是现今靠收集必要资料来得出面试结论的老式的单向面试方式并没有得到广泛的应用。通过具体阐述问题，暗示你希望应聘者作出反映的方式，你掌控面试现场的能力在无形之中得到提高。

## 竞争的商业环境所必需的高效询问技巧

每一个问题之后都附有“为什么问这一问题？”一节，它试图让人明了提出该问题有什么意义。这一节说明了你应以什么标准衡量求职者的回答，并且详述了在销售、秘书、专业/技术或者资深管理者面试里采用这一技巧的理想环境。

每一个问题之后也附有“分析回答”一节，它所占篇幅更长，试图强调以下内容：

- 你希望从应聘者回答中得到哪些信息。

- 对这一问题的不同说法，措辞的方式可能稍有不同。
- 评价应聘者的回答时，谨慎处理出现的危险信号。
- 如何应用行为面试技巧为应聘者的回答增加具体的和历史的维度，从而避免提前准备好的模板化答案。
- 如何寻找反面证据，来进一步迫使应聘者作答或者为自己的回答辩护。
- 如何通过证明人的参考意见证实应聘者的回答。

这本书的核心优势在于不但罗列了不同部门的招聘中常见的面试问题，而且对预期的回答作了一目了然却见解深刻的说明。毕竟，敏感问题和危险领域可能导致应聘者面试表现不佳，或者职业道德得不到认可，而如果有人事前告知这些相关信息，那么你可以更好地避免错失人才。既然人无完人，如果你了解应聘者的缺点，你将会更好地处理面试中出现的问题。你将通过两种途径获得重要的见解：在面试过程中应聘者主动提供的信息；外部的证实（核实先前雇主的参考意见）

最后，第三部分（第十八章到第二十四章）为你提供了一些实用信息，如何在把诉讼费降到最低的前提下得到更多的雇佣金。

第十八章，“避免触犯法律：这些问题无论如何都不能问”，这一章将会帮助你和你的管理团队清楚获悉面试过程中十大陷阱问题，让你的公司远离法律纠纷，并且提出恰当的选择性问题以便获得所需要的信息。

第十九章，“电话筛选求职者：迅速收集信息的方式及后续工作”，通过电话筛选，以判定被访谈者是否需要现场面试。这样的筛选大大节约了时间，因为花费十分钟可能节约你（和被访谈者）几个小时的时间。采用这一方式可以快速有效地决定应聘者是否可以参加面试。

第二十章，“向证明人查询，获取真实信息”，主要介绍如何打电话核实证明人参考意见，这样你可以即时与应聘者的先前主管进行真诚地交流。

第二十一章，“背景调查”，囊括的重要信息涉及如何遴选调查员工背景的公司，准备付给他们多少服务费，以及如果你没有调查员工的刑事背景，那么在盗窃、暴力以及不合法的雇佣和保留索赔方面，你的公司需承担的责任。我们还会探索新涉及的调查领域，包括核实民事记录和社交网络。

第二十二章，“重新起草公司的求职申请表”，当你知道可以合法地在求职申请表中询问的问题数量时，你一定会大吃一惊。此外，我们帮你重新设计申请表的模板，强调关于应聘者背景至关重要的问题，进一步提高你的提问技巧。

第二十三章，“招募手册”主要用于在应聘者尚未进入公司之前，公司可以充分地宣传公司，博得他们的喝彩，而且这种方式花钱少。人才市场的招聘效果不见得比这种好，然而鲜有公司使用这种兼具创造性和趣味性的提问技巧。

第二十四章，“让你的招募资源多样化”，本章将对选择临时紧急招聘还是委托猎头公司进行成本效益分析。该章也探讨了猎头公司在调查过程中扮演的重要角色。最后，它还会向你展示一个深藏的重要秘密——失业人员安置公司的职业发展部门，它能为你免费提供迫切求职的应聘人员。

因此，拿起笔随我一起来看一下尚未发觉的高超的评价应聘者的技巧，它将会使你的招聘和筛选能力发挥到极致。

但是，谨记，本书的意图不在于充当解决筛选应聘者、核实参考意见和其他聘用事项等复杂问题的固定指南。因为本书不打算提出固定建议，所以没有必要将之作为合适的法律忠告和指南，同时它也不能取代律师的地位。

## 与应聘者建立融洽关系

应聘者在面试中是否感到舒心并向你敞开心扉，这要取决于你天生的面试风格，取决于他们与你分享信息是否有安全感。毋庸置疑，处理此事的方式没有对错之分，然而，这却是你如何表现自我，表示竭诚欢迎应聘者的问题。

有些面试官的交谈风格或随和或严谨，有些想要与应聘者交朋友，而有些则更喜欢应聘者对其敬而远之。再者，你的风格是一种天赋，只要你记住面试不只是为了交新朋友（虽然这也是一件好事）。你主要的目的是确认并争取人才，并使你的公司获得长远利益。

那就是说，请记住这一格言：“己欲立而立人，己欲达而达人”。你自己以应聘者的身份已经经历过无数次面试，你也能够识别哪些是重要的问题和面试者的风格，可以使他在坦率地回答问题时感觉随意和轻松。鉴于很多应聘者在面试过程中会采用固有的问答形式，这一诀窍将使他们在一定程度上不受拘束，真正帮助你了解他们的性格和需求、期望和业务优势。

如何才能知道你已“洞察了他们的心”，了解所有炒作背后应聘者的本性？首先你会认为他们的回答很真诚，不管他们说什么，怎样说（肢体语言是关键）。更重要的是，如果你发觉应聘者偶尔这样与你分享他的思想，“保罗，在面试中我不愿如平常那样谈这件事，但是……”那么你将意识到你正了解真实的而不是被培训和精心筹划过的求职者，由此，让我们讨论一下如何达到这种效果吧。

## 办公环境

从你的办公室环境可以了解到你是怎样的人，关于这种不言而喻的环境很值得研究。在开始交谈之前，第一印象，往往是非常重要的，它在应聘者与你握手、微笑和看到你办公室的摆设时就产生了。在我们讨论人力因素之前先来絮叨一下办公环境。

简而言之，一定要保持你的办公室整洁，尽可能显得有吸引力。在我的职业生涯中，作为求职者，我认为最令人生厌的一件事就是遇到这样的雇主，他几乎无法透过办公桌上堆积如山的文案看到我。自然，很难建立和谐融洽的关系，反倒让我产生了这样的印象：我是不速之客——这人有工作要做，摆在他面前的是成堆的任务，而我的出现令他分了心。因此，面谈之前稍稍收拾一番，把文件、法律书籍或者风扇等从你的办公桌上挪走，以便彼此能够有不间断的眼神交流和面对面的交谈。

另一个重要的问题：长沙发还是办公桌？有的面试官喜欢坐在办公桌后面进行面试，这样他可以作笔记并且与应聘者保持安全距离，这是传统的面试模式。而有的面试官则喜欢让应聘者坐在长沙发上甚至是到玩乐场地，以便缩小陌生人第一次见面时的距离感。

传统的面试模式是面试官坐在办公桌后面，这反映了公司内部一种默认的角色期望和自上而下的管理方式。相反，并排坐在沙发上的面试方式传达了团队合作、同事友谊和一致决策等隐含的信息。只要你感觉舒心，那么哪种方式都可以采用。

噢，不要忘了，食物也很重要。面试官会问应聘者是否想来点白水或是软饮料。然而，你会吃惊地发现，如果你给应聘者甜点和甘草根糖果的话，他们会立刻微笑一下（并礼貌地说，“不用了，谢谢”），不再那么拘束。所以，下次逛超市时，记得顺手拿一盒小吃，这是让应聘者感觉放松的一种友好方式。

## “第一印象”

一次握手就能看出面试官和应聘者为人处世的方式。坚定但不太紧的握手代表信心和尊重；而软弱无力的握手可能会削弱这种关系，因为它意

意味着对对方没有信心，而且缺少自信；相比之下，部分人会像捕熊器一样紧紧抓住你的手，这表明对新环境的傲慢和主观臆断。再次强调，无论自我感觉多么良好，都要注意你给他人留下的印象。作为面试官，只要有可能，尽量用双手与对方握手以示热诚，以及愿意接纳对方。

现在来谈一下开场白，这需要娴熟技巧来缓和拘谨的气氛：在真正面试开始前闲聊不容易，但是这样做也让人觉得很自然。大多面试官会根据应聘者的个人简历，如学校和地区的联系、特别的兴趣和爱好、外语等来寻找与自己的共同之处。这常常是开启面试的一个很好途径，它打破了与陌生人之间第一道天然屏障。

然而，假如在会谈开始前你没有时间浏览应聘者的简历怎么办？这应该是例外，但是当我们在不同的会议之间奔波时，这就成了常规。那样的话，会谈伊始，口头概述简历的要点，可以把没有时间浏览简历这一不利因素转化为有利因素：

“你好，妮娜！见到你很高兴。请坐，别拘束。来杯水，还是喜欢奥利奥？它们的确不错哟。噢，来点儿吧，就一个。你不晓得将错过什么！你确定吗？好吧，没问题。在我们正式开始面试前，你介意我简要回顾一下你的履历吗？”

“好，你在芝加哥德保罗大学读书，2001年毕业。一所多么了不起的大学啊——我想了解一下关于这所大学的一切！在读大学期间你在两家公司实习，毕业后在XYZ银行的市场调研部门做第一份全职工作。在你返回学校攻读MBA之前，一直在市场调研部门工作了四年。而后加盟了ABC投资公司，在过去两年你作为金融证券分析师在这家公司工作。我说的相当接近吧？好，太棒了。现在我们可以消除彼此之间的隔阂，开始正式会谈……”

这样的对话是开场白的简单方式，因为它打破坚冰，使你自己和应聘者能够清楚知道接下来要讨论什么。最重要的是，这种方式不仅能很好地打破面试官和应聘者之间的隔阂，还能马上切入正题，让双方都把重点放在眼前的面试上。

有这份简历的要点在手，接下来可以寻找共同的经历或者价值观了。过快地进入模板化的问答环节可能让应聘者感觉冷冰冰的、太过古板，所以在简历上找到联结点常常是顺利开始面试的保障。

“我妻子在芝加哥成长，她来自德保罗的一个大家族。我在最近才听说德保罗大学是本国最大、最多样化的私立学校，而且我知道他们在领导风格和社区服务方面有丰富的传统经验。你在那里的时候意识到这个问题或是有机会参与他们的相关规划吗？”

或者：

“我知道你现在居住在巴伦西亚。那不是个很大的社区吗？它离洛杉矶很近，却拥有乡间的气息，真令我们羡慕。如果不出门，除了小孩滑冰的指导老师、教师或者邮递员，我们谁也不会见到。它并不是马博瑞主演的 R. F. D (译者注：美国 1968 年上映的一部家庭喜剧)，但是和这部电影很相似，你住在一个如此大的城市却能有这样一种亲密的感觉多好啊！”

或者

“嗯，XYZ 银行要求很严格，尤其是对刚毕业的研究生，毕竟它不是城镇上随意进出的商店。但是它们作为培训基地名气很大，我听说很多成功的职业培训都是从那里开始的。在那里工作的时候积累了哪些经验？这些经验对刚从学校毕业的你有何帮助？”

简而言之，从与应聘者相似的经验和他工作过的公司的相关信息中寻找积极的联结点，你会发现将个人经历与工作关系结合起来很容易，从而保证面试正常进行。

## 第一个问题

一旦打破隔阂，就有机会探究你们事业或生活中的共同之处，接下来就到了提问第一个问题的时候了，第一个问题一向都很重要。遗憾的是，

雇主有时会在这一环节犯错。提出太笼统的问题，容易偏离正题，甚至更糟。你可能会知道一些不该知道的消息，这很尴尬，也会成为你的负担。

要避免的关键问题是，“那么，告诉我关于你自己的所有事情！”这类问题太过笼统并且会涉及与面试无关的内容。另外，你希望应聘者从何说起？从他当前事业之前说还是从他的教育经历之后说呢？更糟的是，最后你所知道的信息是你不想了解的：“嗯，我是癌症的幸存者，这件事的确教会了我……”

记住，如果你在面试过程中知道了本不该知道的信息，首要原则是：不要在任何地方写下这些东西！第二条：表示同情和理解，“噢！听到这些我深表遗憾。在今天的会谈中我们重点谈一下事业经验而不是个人经历。我想了解一下关于你之前在 ABC 证券公司的职务情况”，这样可以从另一个方向引导应聘者。

与其泛泛而谈——“给我说说关于你的所有事情”——冒着打开一罐潜在蠕虫病毒的罐头的危险，不如试着提问轻松的问题：

“说说你找工作的经历吧。进展如何，已经积累了哪些经验？”

“那么，我们暂不谈论你的工作经历和背景及聘用要了解的信息，说说你用什么样的标准来选择一家公司或者职位？对你来说，哪个标准真正重要？”

“没有别的意思，只是想了解一下，除我们之外，你还关注哪些公司？如果可能的话，你会想与哪两三家顶级的公司成为合作伙伴？”

再次声明，这一环节的目的在于寻找共同之处。如果应聘者能够在面谈中敞开心扉谈论他们在求职过程中各方面的需求和愿望当然再好不过。这样你将洞悉他们选择同事的风格，知晓他们在之前公司的真实的自我评价，了解他们作为应聘者的大致经历。

你将对某些人产生完全不同的印象。例如，某人因为听说你公司有某一空缺才想换工作。如果是这样，这一应聘者将会引起你的注意，因为他将加入你公司视为一个特殊的机会（这往往是令人高兴的）。相比之下，如果应聘者不能清楚地说明他们在选择公司或者职位时所用的标准，或者不



能真正列举出几家工作过且引以为傲的公司(这些公司相互竞争),那么你对他们的印象将大打折扣。第一印象将有助于创建关于应聘者是否适合公司某一职位的对话体系。

如果你面对的应聘者处于职业生涯早期,工作经验不足,或者是以工作为中心,而不是以事业为中心,尝试下面几种开场白:

“那么开始前我想问你一个最重要的问题:你喜欢面试吗,还是把它视为眼中钉?”

“大部分调查表明比面试更令人讨厌的仅有两件事:死亡和交税。你是否赞同?或者与以上两件事相比,你是否更喜欢面试呢?”

同样地,为了让应聘者放松,以便更好地了解他们,可以这样问:

“开始面试前,我们互换角色。当你进行招聘时,对于应聘者的背景、经验和处事风格,你一般调查什么?从面试官的角度出发,你喜欢或者讨厌面试的哪些方面?”

一点儿小幽默或者玩互换角色游戏有助于缓和拘谨的气氛。大部分应聘者当然会感激你的善解人意。

### 警告和危险信号

最后,你开始与应聘者建立融洽和牢固关系时,你要遵循几条实用规则:

1. 尽可能禁接所有来电,免除所有干扰。将你的电话直接转入语音信箱。如果在面试过程中你确有不得不接的电话,让应聘者事先知道。

2. 不要让应聘者等候。有时人们面试比与医生的预约更紧张,你应该了解那种不安的心情。坚持预定的计划,如果因某种原因要迟到 10 分钟以上,应该与应聘者握手并进行自我介绍,解释面试要延迟,并说明估计要多久你才能开始面试。

3. 开始谈话时避免争议问题。除了避免“给我说说你自己”这样的通病问题,还有不要以政治派别或者体育队作为你们共同的话题,不管你们