



聘之有道

面试读心术

王新宇◎著

知名央企人力资源副总经理

10年职业生涯，面试近5000人

面试成功率达到90%以上

知名跨国公司、国有企业、大型上市公司

招聘负责人联合推荐



机械工业出版社
China Machine Press

 职场·职业

聘之有道

面试读心术



机械工业出版社
China Machine Press

本书为面试官提供了系统的面试方法和思路的介绍，并通过大量的实例分析，帮助面试官有效提升面试水平。同时，由于本书的内容来自于作者丰富的实践积累，介绍深入浅出，对于求职者来说，也是一本很好的面试辅导书，有利于应聘者了解面试官提出问题的背后所隐藏的意图。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

聘之有道，面试读心术/王新宇著. —北京：机械工业出版社，2009.5
(职场·职业)

ISBN 978-7-111-26990-8

I. 聘… II. 王… III. 职业选择—通俗读物 IV. C913.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第064615号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：顾 煦 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14印张

标准书号：ISBN 978-7-111-26990-8

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

推荐序



这个世界上，最难看清的是什么？是人。因为人与人之间有着不同的个性，不同的思想，不同的价值取向。人与人之间不但有着巨大的差异，而且人还是在不断变化的。所以，尝试看透一个人，是一件极具挑战的任务。

然而，在现实的管理实践中，特别是在在一个组织吸纳新鲜血液的时候，我们需要人。这些人应该既能为组织带来价值，有组织需要的技能，又能与组织的文化有机地融合在一起；既要发挥作用，又不产生排异反应。因为组织和人的多样性，在我们进行外部的招聘与甄选时，对组织本身和组织要求的了解以及对于求职者的需求，就成为招聘时必须把握的根本要点。

市面上关于招聘与面试的书很多，但王新宇先生的书以他自己的亲身实践和总结，给我们提供了一种系统的选人思维方式和一些独特的视角。无论是将招聘要求“可视化”，基于“常情”与“常理”进行判断，还是他提出的“王氏乱序提问法”，在我看来，都有很强的实际应用价值。

无论您是刚刚开始从事招聘和面试工作的人力资源工作人员，还是一位资深的面试官，作为一位从事招聘多年的面试官，我都很愿意向您推荐王新宇先生的这本书。其中蕴含的思考问题的思路，有着广泛的适用性。

此外，作为求职者，阅读这本书的好处，在于能够了解面试官看人的基本思路和出发点，从而在分析自身优势和劣势的基础上，思考如何更有效地展示自己与职位的匹配性。如果求职者少一些盲目，同时知道在面试过程中，如何真实地展示自己，这对于招聘者和应聘者来说，将会是一种双赢的结果。

面试的方法有不少，选人的手段也有很多，而仅仅了解这些方法，对于我们真正找到合适的人是远远不够的。针对不同的求职者，采取不同的甄选方法，不让求职者能清楚地看到面试官需要了解的每一个细节的判断标准，不给他们做出投其所好的虚假回答的机会，从而使面试官能看清候选人，是对每一位面试官最大的挑战。达到这样的境界，需要我们对职位的深刻理解，对面试技巧的娴熟掌握以及在此基础上的灵活运用。

IBM大中华区人力资源招聘总监 白艳

前 言



自己做面试，其实也是一个在实践中不断探索、总结以提高自己面试技巧的过程，在学习阶段，参加了一些面试培训，也看了不少介绍面试技巧的书，但却发现很多实践中的问题没有人告诉我怎么去解决。在做了几年面试，积累了一些经验之后，我有幸有机会站在讲台上给别人讲怎么做面试，如何选人，发现曾经让我困惑的问题，也是让很多面试官困惑的问题。仅仅靠一两天的培训，无论从经验传播的速度，还是从系统性的角度，都不理想。于是，从2007年开始我萌生了动笔的念头，并且开始更多地阅读介绍面试的书。可以说，这些书看得越多，把自己的想法写下来的冲动就越强烈。

作为一门艺术性和实践性都很强的技巧，我知道有很多人都希望能借助于此，让自己看人更准。我不敢说这本书提供了灵丹妙药，但里面叙述的内容，都是来自于我近十年的时间里，大量面试基础上的积累，而且从结果来看，还是值得我自豪的。可以说，这是一本我用“心”写出来的书，而不是一本编出来的书。为了使这本书读起来不烦，我尽量用口语化的方式来表述，也许在专家眼里，实在有点小儿科。不过，只要读者能在轻松愉快阅读的同时，感觉到原来面试可以这么做，原来我也可以做个火眼金睛的面试官，那就足以给我最大的成就感了。

在完成本书的初稿之后，给不少朋友看过，他们都给出了很多中肯且有价值的建议。借此机会，表达一下对那些帮助我的朋友们的感谢吧。

首先感谢我的父母。可以说，家庭成长的背景决定了我成为一个什么样的

人。他们是我人生最重要的导师。

其次，这本书献给吴建芮先生，他对我的职业发展和本书的写作，都给了非常重要的意见和建议。他是我职业发展最重要的导师之一。

感谢我的朋友陈暮齐、我以前的领导苏谊女士，他们同样对我的职业发展提供了很重要的帮助，对本书也给了很好的建议。

感谢蒋璐、于杲，为这本书提出意见，包括书名的建议等。

感谢我的同事高晨、牟明海、张志宏等，在他们跟我一起做面试的过程中，花费大量时间，为本书精心选择和整理了最后的两个案例，特别是高晨。

感谢陈延青、辛力等为本书提出许多宝贵意见，并在此过程中给予我许多帮助。

最后，还要感谢刘伟刚先生、刘建明教授和曹智治，在出书的过程中，给了我非常热心而重要的帮助。

王新宇

2009年3月，北京

目 录



推荐序

前言

第一章 综述——面试就像买彩票 /1

第二章 面试为什么——正确看待面试 /9

- 一、我们是卖方还是买方——为什么要面试 /9
- 二、招聘要的是什么，面试看什么 /12
- 三、怎么看待应聘者——戴上合适的眼镜 /17
- 四、面试官的素养和要求——戴正你的“官帽” /20

第三章 练拳先练功——从需求分析入手 /24

- 一、从职责要求分析招聘需求——干活的人
“长啥样” /27
- 二、职位分析的内容 /28
- 三、职位分析的方法 /38
- 四、对分析的结果筛选和排序 /40
- 五、对职位要求的分级与基于素质能力的招聘 /43
- 六、从职位所在团队分析招聘需求 /44
- 七、从企业文化和价值观分析招聘需求 /50

八、案例分析：这个职位该招什么样的人 /52

九、招聘渠道选择 /56

十、高效简历筛选 /60

十一、在招聘中测评技术的应用 /74

十二、背景调查 /83

第四章 拳术与套路——各种面试方法 /87

一、面试方法纵览 /87

二、非结构化面试的使用方法 /88

三、结构化面试使用方法 /90

四、行为面试法的应用 /93

五、情景模拟法的应用 /97

六、无领导小组讨论法的应用 /104

七、压力面试法的应用 /107

八、如何选择招聘所用的方法 /109

第五章 知其所以然——问题使用技巧 /111

一、怎样把能力要求转化为问题——能力要求
“可视化” /111

二、把职位要求转化为问题的基本思路——如何做到
“可视化” /137

三、问题这样问 /139

四、问题之外看问题——细节与推理 /145

五、常用问题问法分析 /150

第六章 大隐隐于市——题有形，意无形 /163

一、隐蔽式提问 /165

二、封堵式提问 /166

三、王氏乱序提问法 /167

四、控制面试气氛 /171

五、别让自得的心态蒙蔽我们的眼睛 /173

六、面试实录与分析（一） /176

七、面试实录与分析（二） /188

第七章 重新审视自己，重新认识面试 /210

一、你算哪种人 /210

二、重新认识面试 /213

参考文献 /214

综述——面试就像买彩票

这是一本给面试官们阅读的书，无论是来自于人力资源部的面试官，还是用人部门的面试官，在进行面试的过程中，使用的技巧并无差别，区别的只是从不同的角度进行把关。

作为面试官，在招聘中，你是否遇到过以下问题：

- 如何判断应聘者的能力是否满足要求？
- 如何判断应聘者是否能适应未来的工作环境？
- 如何判断应聘者的人品？
- 如何判断应聘者背景的真实性？
- 应聘者不能满足所有招聘条件时怎么办？
- 什么样的招聘渠道最有效？
- 如何判断应聘者的潜质？

如果您发现这些问题在困扰着您，这本书也许会为您提供一些有借鉴价值的思路。

作为一名面试官，八年多的面试生涯，让我越来越明晰市场和招聘的变化：

一是应聘者的面试技巧越来越高，特别是应届毕业生。应聘者技巧的提高，使得用人单位在对应聘者进行判断时，变得更加困难。我们事先精心准备的问题，在那些年龄比我们小很多、缺乏工作经验的学生们面前，似乎并没有太大的杀伤力，他们对那些常见的问题胸有成竹，对答如流。这种状况导致我们在进行人才遴选时，变得极其盲目，主观感觉成为判断应聘者是否适合的的决定性标准。

二是在面试过程中，我感觉很多求职者不是不优秀，而是走错了门。人的能力是有方向和类别之分的，不同职位对不同的求职者有不同的要求，不同的人对不同的职位也有不同的适应性，就好像我们不能让张飞绣花、宝玉打仗一样，用其所长，人尽其才，才能事得其人，人适其事。

显然，上述这两个问题不是针对同一类人的。第一个问题是针对我的同行们，在积累了对数千人的面试，准确率还算比较高的经验后，我希望把自己对面试技巧的总结贡献出来，成为同行们的参考。

第二个问题，它的主体是求职者，特别是应届毕业生。这本书并不是一本职业指导书——以后如果有机会，我也许会把自己作为一个人力资源管理者对他们职业选择的思考和建议另外呈现出来。但这本书同样适合求职者阅读，对求职者来说，阅读了这本书之后，我希望至少可以引发他们的两点思考：

(1) 面试官所提的问题，是基于职位要求基础上的，我是否很好地理解了职位的要求？我是否能理解每个问题背后的含义？

(2) 其次，好的面试官实际上会让求职者难以了解问题背后的思路和脉络，在这种情况下造假，这种风险是否值得冒？

如果求职者在面试过程中都能不出虚言，对面试官来说，也会降低他们选人的成本。

成在用人，败在用人；万物不齐，才有高下。但人又是有千差万别的，在这个世界上，最难把握的就是人。我从来不相信那些能保证自己看人百分之百准确的说法，我也不相信那些在我看来，缺乏严密的逻辑推理的判断方法，例如血型、星座学、颅相学等，也许这些方法应用在别的地方有道理，但在招聘方面，准确性令人质疑。就以血型为例，常见的无非四种血型，但要据此把人归为四类，恐怕难以接受。至少对我来说，朋友们从我表现出来的特点，根据血型的学说，认为我应该是某种血型，但我恰恰是另外一种。

因此，在不断总结经验的时候，我也在关注同行，特别是那些给别人做面试技巧培训的培训师们的经验。这些年，市面上关于面试技巧的书不说汗牛充栋，至少可以说是琳琅满目。同时，就业难，特别是大学生就业难，也已经成为社会的热点问题。有一些电视和广播节目，也开设了关于面试指导或求职指导的节目。在阅读了不少这样的书，看了或听了不少这样的节目之后，我自己有一个很深的感觉：这些东西，无论是对求职者，还是对面试官来说都有不少不当之处，其中有些书只具备了理论的基础，缺乏甚至可以说

是严重匮乏对实践的感知。

就拿市场上很多面试宝典一类的书来说吧，这些书有几个共同的特点：一是以编为主，原创作品少；二是相当一批作者缺乏实际面试经验，基本上是以理论的套路来分析；三是作者自身就不具备好的面试技巧，导致其所写的内容出现了很多不当之处。

我们可以在不少面试指导书上，看见这样比较典型的例子：如果面试官问，你最成功或最失败的一件事是什么？标准答案或最佳答案是：“……”作为面试官，我们都知道，这种问题怎么能有人人都一样的标准或最佳答案？而且，如果在面试中，我们对应聘者进行了解时所问到的题目，能有标准答案的话，这个题目也就失去它的效力了。有一本面试书，在谈到当面试官问到家庭背景时，居然给出了参考答案——简直匪夷所思。

在一本面试指导书上我还看到，作者在给求职者进行指点时，关于“告诉我你最失败的一件事”这个问题，给出了一堆建议，不能说里面没有可取之处，但作者建议：在陈述失败的例子的时候，一定要把原因归咎于客观，同时要表明自己主观上有多努力，等等。在我们这些用人单位的面试官看来，这绝对是一条误人子弟的建议。在面试过程中，关于“最失败的一件事”这个问题，是被普遍使用的。这个问题的背后，其实隐藏的是面试官需要通过应聘者对失败事例的陈述和总结，判断面前的这个人，是否有比较强的总结能力，是否能从过去的失败中总结出经验和教训，是否能客观而清醒地看待自己和他人，是否能勇于面对自身的问题和不足。显然，如果按照作者给求职者的建议去做，把问题都归咎于客观因素，他一定会被面试官所淘汰。这个问题和答案的背后，实际上是作者对问题理解的缺失。

这样的例子如果只是个案，倒也还问题不大，遗憾的是，我在阅读了数十本关于面试方面的书之后，发现这样的错误实在不少。作为一个还算有些经验的面试官，我想借这本书把自己对面试的理解和技巧的运用经验和同行做些分享，也希望这些经验能为其他面试官提供借鉴。

然而，是否有了好的招聘技巧，就能找到合适的人呢？答案显然是否定的。对于那些大的、有名的公司来说，从招聘角度来看，更多属于强势地位，对于应聘者可以以更挑剔的眼光进行筛选，而且只要不是非常特殊、市场上人才供应不足的岗位，可供挑选的应聘者会很充足。对于小的、没有名气的公司来说，在招聘时，可供挑选的余地往往要小得多，很多公司也因为实在难以找到合适的人，只好凑合，导致招聘的成功率难以提高。从严格意义上

说，这已经不属于招聘本身能解决的问题了，属于组织内部组织结构设计和职位设置要解决的问题。对此，本书不再进行深入讨论，只是针对上面的问题，为那些招聘时感到困难的公司提出一些解决的建议：

1. 在公司的薪酬政策上，考虑是否有调整的空间和可能，通过有竞争性的薪酬给付，吸引优秀的应聘者

在这一点上，前些年的房地产行业其实是一个很好的例子。房地产行业前几年由于其远远高于其他行业的利润水平，使得提供有吸引力的薪酬给付成为可能，特别是对于从事业务的岗位。平心而论，前些年，从人力资源的角度来看，在社会上的各个行业之中，房地产行业的知名度其实并不算很高，行业美誉度更是一般，但这个行业却吸引了一批素质不错的应届毕业生或者有潜质但工作经验不是很丰富的人加盟。请注意，我所说的是素质不错，并不意味着在学校里学习成绩一定很好。这类人的特点是悟性较高、人际交往能力强、心理承受能力不错。他们选择这个行业很重要的一条理由，就是和同龄人相比，工作同样的时间，他们能挣到更多的钱，甚至多得多的收入。因此，对于知名度不高的企业，在进行招聘时，可以根据自身的能力和定位，考虑是否使薪酬成为吸引优秀人才的手段。

2. 如果薪酬上难以有很强的竞争性，则调整对职位的要求

通常从企业的角度，都存在着过度要求的情况。换句话说，本来一个一般本科院校毕业、能力中等的应届毕业生就可以适应公司的要求，并且只要自己努力，也能在未来跟上公司的发展，但用人单位往往会把这样的要求调整到要求重点院校的本科生或者要求一般院校毕业的优秀学生。殊不知，用人单位的过度要求，从求职者的角度来说，也是一种普遍情况。明明自身的情况更适合去做助理，也会有更高的成功率，应聘者往往首先选择的是应聘主管（当然，随着这几年就业形势越来越严峻，求职者在这方面的期望值也开始逐渐回归客观和理性）。用人单位的过度要求和求职者的过高期望，就会造成双方的错位，从而导致来求职的人用人单位看不上，而用人单位看得上的，人家又不到你这里来求职的情况。因此，重新审视和调整对职位的要求，往往会使用用人单位在招聘时有新的收获。如果我们发现自己的要求并不过分，但市场上依然难以找到合适人选时，调整职位要求的进一步做法，是将职位功能进行分拆和调整，从而使得原来无法进入视野的候选人，现在成为新的职位需求的潜在应聘者。



案例

有一家很有名的上市公司寻找副总裁，该职位分管战略和运营。董事长要求猎头顾问帮他找最牛的职业经理人，既要管过战略，也要管过运营。客观地说，年薪开价不算低，当然就这个职位的市场价格来说，也不算很高。遗憾的是，董事长不承诺给股权，只答应候选人任职两年以后再做考虑。猎头帮这家公司找了几个市场上非常有名的职业经理人，遇到的普遍问题是，这些人对这个职位都不感兴趣。

分析：

其实，从专业的角度看，出现这种结果是必然的。人寻找工作，不同层面的人有不同的心理期望。能胜任这个职位的人，都是在职场上历练多年的职业经理人，对他们来说，找一个过得去的工作并不难，能吸引他们去的职位无非几个考虑：一是直接的薪酬收入，也许没有提高，但至少不能降——这时的前提还得是有其他方面的补偿，例如分红权等；二是股权，也就是说能从公司的快速成长中分享胜利成果；三是职位本身具有挑战性。对照这三个标准，上面提到的这家上市公司可以说基本都没有达到。

首先是薪酬，不能说很低，但对于它们想要的人来说，没有什么吸引力；其次是股权，董事长出于各种考虑不愿给；第三，这个职位虽然责任很重，但只是副总裁。对于职业经理人来说，做正职和做副职有着本质的差别。而且，对于有着丰富的既管战略又管运营的职业经理人来说，通常这类人过去的经历就是做公司的一把手。从这三点分析，这家企业虽然很有名气，但如果不调整薪酬水平的话，要找到它们想要的人恐怕非常困难。然而，从企业的角度来说，薪酬又是一个极其敏感的问题，既要合理评价不同职位的价值贡献差别，又要注重外部竞争力，制定合理的薪酬水平，有时候在某一个职位上不合理的薪酬标准，会使得很多职位间的薪酬分配失衡。

对此，我给它们的建议是，将战略和运营的职能拆分，不要放在一个职位上，而是分到其他职位上，或是分成两个职位，变成一个管战略，一个管运营。战略的职能，甚至可以考虑放在总裁或董事长的职责中。这样拆分之后，寻找一个有着丰富运营经验的副总裁，显然要比最开始的要求容易得多，而且符合这种要求的候选人，在薪酬的期望上，也不会像前面提到的那些著

名的职业经理人那么高。这个思路对任何企业都很重要。在招聘过程中，当我们发现市场上的人才供应不足时，不一定非要坚持“按图索骥”，根据“骥”的情况，反过来调整一下“图”，也许是更好、更有效、成本也更低的做法。

3. 小企业在解决招人困难的问题时，还可以考虑调整招聘面向的目标群体

例如，同样是做销售，不同的产品对销售人员的要求是有所差异的。这种差异，就会导致招聘需求和招聘渠道有很大不同。



案例

有一家做运动鞋的公司，每年需要招很多应届毕业生从事销售工作。这家公司的销售模式主要是走自己的专营店，因此，销售人员不是面向渠道，而是面向直接客户——像你我一样的普通消费者。这家公司的招聘主要是以校园招聘为主，它需要做出调整吗？

分析：

对于公司的招聘，完全可以针对产品本身的特色进行调整。假定公司的运动鞋分为高、中、低三个档次，其中，高档运动鞋定位于和耐克、阿迪达斯这样的公司去竞争，显然，从市场分析的角度来看，潜在目标客户群体主要集中于大城市，特别是北京、上海这样的特大型城市，而且主流消费人群是十多岁到二十多岁的青年人，追求时尚、品牌，也有一定的消费能力。

中档产品的定位是性价比最优，也就是既要有面子，也要比较耐穿。这类产品的潜在目标客户群体可能就会在中小城市比较多。

低档产品的竞争性在于价格和结实程度，即价格便宜，久穿不坏。显然，这类产品的潜在目标客户群体可能在中小城镇和农村会更多一些。

如果上面的分析是符合公司实际的，那么在找相应的销售人员时，面向的招聘群体就要有所区别。运动鞋这类产品发展到今天，已经从刚性较强的消费品，变成了属于弹性需求比较强的产品，换句话说，客户购买运动鞋，很多时候已经不再是因为要运动而必须买一双了，更有可能是因为运动鞋的外观或品牌或性能等某些特质，使得其产生购买的欲望。而最后的购买行为，会在很大程度上依赖于销售人员是否能有效激发起他们的购买欲望。

那么，什么样的销售人员更容易激发客户的购买欲望呢？是和客户有共

同语言、更容易理解客户需求的人。由于运动鞋这类产品本身的目标客户群体就是以十几岁到二十几岁的青年人为主，而这类人群在购买运动鞋时，基本上是自行决策，不依赖父母进行选择，因此，寻找那些和潜在客户有共同语言的销售人员，就能够通过销售人员自身的经历，向客户传达他们的感受，而这种感受往往会有很强的说服力。

根据这样的分析思路，针对上述三个档次的产品，在招聘销售人员时，面向的目标群体就可以做出明显的区分：销售高档运动鞋的销售员，最好从大城市成长起来的应届毕业生中寻找；销售中档产品的销售员，可以从中小城市成长起来的年轻人中去找；而对于低档次运动鞋的销售员，也许将来最好的销售员，会来自于那些从农村考上大学、能吃苦、悟性强、心理承受能力不错的人。他们与目标客户相似的生活经历，会使得他们只要具备一定的销售技巧，就能对客户形成较好的说服力。通过这样的招聘目标群体的调整，也会使企业招聘时的可选择空间大大增加。

这家企业进行校园招聘，只是渠道的选择，本身没有问题。但在招聘过程中，为不同的产品选择销售人员时，选择的标准要有所差异。

进行上述分析，是希望帮助读者了解在招聘过程中，怎样去把握选人的思路和方法，从而能够结合自己所在单位的情况，灵活运用选人的各种技巧。

对任何一个用人单位来说，选人都是一项极其重要的工作。一个高素质的新员工，不仅会大大降低企业后续的培训成本，更重要的是，他们能为企业的发展提供更坚实的人才基础。但是，选人又恰恰是一项非常难的工作，因为我们都是根据一个人过去和现在的有限的基本信息，对他的未来进行判断。

从某种角度来说，这和买彩票非常相像。然而，与买彩票最本质的不同在于，买彩票时，某个或某组数字中大奖的概率，完全是基于过去的一种推断，是一种非常纯粹的概率事件，对过去的分析，只能是基于概率的一种预测。而对人的选择却不一样。一个人的未来，与其过去和现在有着密不可分的逻辑关系。因此，面试的过程，从实质上来说，是需要建立一个逻辑推理的过程：我们基于被面试者过去和现在的状况，通过严密的推理，判断其未来发展的可能。

这正是本书所谈论的技巧的核心所在——如何建立起一个严密的逻辑推理过程，并通过令人信服的论证，获得对一个陌生人的把握。所以，从面试