

透过企业面试的全景案例 · 披露面试官笑脸后的真相

面试真相

楚湘 鸿飞/编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



透过企业面试的全景案例 · 披露面试官笑脸后的真相

面试真相

对于工资

奖金

福利

加班

培训

健康

合同等

你了解几何?

楚湘 鸿飞 / 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书深入剖析了企业面试的全过程，总结了目前最流行的企业面试方法与手段，并以独特的视角通过 10 个引人入胜的面试案例深度剖析了企业面试的内幕，披露了应聘者在面试中最容易被面试官“蒙蔽”的、与应聘者密切相关的十大真相。

书中所记载的 10 个发人深省的面试故事中有成功的，也有失败的。通过这些故事读者可以看到面试背后的真相，感悟到在面试这条道路上除了能获得一份工作之外，更重要的是获得心理上的成长、成熟。

图书在版编目 (CIP) 数据

面试真相/楚湘，鸿飞编著. —北京：机械工业出版社，
2006.3

ISBN 7-111-18710-5

I. 面... II. ① 楚... ② 鸿... III. 企业—招聘—基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 021725 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：徐春涛

责任印制：洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·8.125 印张·224 千字

0 001—7 000 册

定价：19.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

编辑热线：(010) 68354423

封面无防伪标均为盗版

作者简介

楚湘：

职业经理人，职场六载，涉足广告、通信、网络、人力资源等行业，担任过策划、项目经理、人力资源等多个职位，具有丰富的面试经历及人才招聘与选拔经验。熟知目前企业流行的面试方式与策略。

电子邮箱：lixiangyes@126.com

鸿飞：

职业经理人，职场六载，涉足快速消费品、家电、手机等行业，先后在可口可乐、TCL、格力、青岛啤酒等国内外知名企业任职，担任区域销售主管、经理、大区经理等要职，具有一线人才选拔的丰富经历。

电子邮箱：lihh3@sohu.com

前 言

无论愿不愿意，准没准备好，我们都被卷进了一场史无前例的就业浪潮中。一旦被卷入，就没有人能停下来。在这场声势浩大、夹带彷徨与浮躁的就业运动中，所有人都渴望尽快找到一个出口，而在通过这个出口前，必须打开一扇厚重、神秘的门，这扇门的一边通往“天堂”，另一边通往“地狱”，人在职场不得不穿梭其间，经历一次次脱胎换骨般的炼狱与洗礼，然后走向“神坛”。

这扇门就是面试！身在职场，不得不穿梭其间，炼狱其中。

然而这扇门的背后究竟掩藏着什么？是谁在用什么样的手段设计一个什么样的圈套来猎取什么样的“猎物”？

《面试真相》用一种特殊的方式打开了这扇门，让所有的人透过门缝探视到门内的秘密。

本书深入剖析了企业面试的全过程，总结了目前最流行的企业面试方法与手段；并以独特的视角通过10个引人入胜的面试案例深度解剖企业面试的内幕；最后披露应聘者在面试中最容易被面试官“蒙蔽”的、与应聘者密切相关的十大真相。

本书所记载的10个发人深省的面试故事中有成功的，也有失败的。但不要把注意力停留在故事本身，本书的目的不是要写故事给读者看，而是通过故事让读者看到面试背后的真相，让读者感悟到在面试这条道上除了能获得一份工作之外，更重要的是获得心理上的成长、成熟！

《面试真相》不能给读者关于面试的最后答案，只能通过有限的故事带领读者走近真相。因为就业是一个“试错”过程，得到的永远是近似值。惟一的真相掌握在自己的手中。

让我们记住：在我们成为问题的同时，也成为了问题的最终答案。

歌德说：“在命运的熔炉边，我们要么做铁锤，我们要么做铁砧。”

既然如此，为什么不把命运交给自己？

目 录

前言

走近面试	1
十大经典面试案例	17
麦肯锡：偏向虎山行	19
英特尔：千里走单骑	38
华为：三进三出	56
格力集团：炼狱重生	73
招商银行：剑走偏锋	90
海归：水陆两栖	105
研究生：化蛹为蝶	130
专科生：凤凰涅槃	150
公务员：洗尽铅华	168
面试潜规则：江湖险恶	186
面试中的十大真相	197
面试官：神秘的上帝	199
工资：你价值几何	204
奖金：到手了才是	213
福利：后辈子的依靠	218
空间：不是给予的	224
加班：不需要理由	230
培训：看起来很美	235
经验：有用的才是对的	239
健康：惟一属于自己的财富	245
合同：把自己卖个明白	251

走近面试

面试是一种经过精心设计的、在特定的场景下、以不同的手段、借助应聘者的情绪与行为反应、由表及里地测评应聘者素质的一种“预谋已久”的“阴谋”，它早在应聘者面对面试官的时候就已经开始……整个“阴谋”的核心是招聘职位的“任职要求”。

从一个故事开始

2004年12月，深圳高交会馆人山人海，一年一度的大型招聘会正在举行。

一个来自国内某知名大学管理学专业的本科毕业生正踌躇满怀地向一家知名企业递交了一份求职简历，应聘管理类职位。

招聘官向他提第一个问题：“你想做哪方面的管理工作？”

这个大学生想了想说：“是管理类的工作都可以尝试。”

招聘官向他提第二个问题：“我们的管理类岗位有行政管理、销售管理、市场管理、人力资源管理、生产管理、质量管理等十多种，你认为你适合做哪方面的管理工作？”

大学生又想了想，有点尴尬地说：“你看我的简历适合做哪方面的管理工作？”

招聘官向他提第三个问题：“我看你的简历比较适合做质量管理，你对企业的质量管理有什么认识吗？”

大学生还是鼓起勇气说：“有一些认识……不过我可以在工作中学习。”

招聘官接着向他提第四个问题：“你在学校期间有没有实践经验？”

这回毕业生快速地回答了提问：“有，我在学校参加过市场调查、企业参观学习、学生会工作等，并获得……”

招聘官没等他说完就对他说：“你把简历先留在这儿，回头我们会通知你来公司参加下一轮的面试。谢谢。”

结果是可以肯定的，他不可能接到这家公司参加下一轮面试的通知。

这就是面试？是，但又不是，应聘者甚至来不及反应，面试就已经结束。这不是一个人的遭遇，而是很多应聘者遭遇的缩影，解不开这个“困惑”，这样的故事还将在很多人身上重演。而解开这个困惑的钥匙就是“看透”企业面试的“真相”。

初 识 面 试

面试，是面试官通过面对面的方式考察应聘者，以判断应聘者是否具备胜任所应聘职位的素质的过程。它是一种经过精心设计的、在特定的场景下、以不同的手段、借助应聘者的情绪与行为反应、由表及里地测评应聘者素质的一种预谋，主要用于人力资源管理和开发中的招聘、考核、晋升等方面。

简而言之，就是面试官“**用合适的方法向合适的对象了解合适的信息**”的过程，这里面包括三个“合适”。

(1) 合适的方法 就是考察手段。考察手段大体上可以分为直接手段与间接手段。直接手段是指通过面试官与应聘者的直接接触来考评应聘者素质的方法，包括笔试、面试、简历、测评等，是企业招聘中最常用的手段；间接手段是指可以帮助面试官从侧面了解应聘者素质能力的方法，一般包括第三方评价、介绍信等，一般很少使用，取信度也不高。

(2) 合适的对象 就是具备合适的知识、技能、态度和行为等胜任素质的应聘者人选。

(3) 合适的信息 与职位要求相一致的应聘者素质信息，包括知识、技能、态度和行为四个方面。面试过程中，面试官主要参照每个职位的任职要求，对应聘者进行针对性的素质考察，试图发现应聘者是否完全具备胜任该职位的素质，并最终确定人选。

目前，在招聘的实际操作中，大部分企业把“笔试”环节与“面试”环节区别开来，但是往往很多时候笔试成绩决定着应聘者是否能继续面试，而面试中的很多环节都是以笔试为基础的，因此笔者在这里把笔试纳入面试的范围，从一个完整的应聘流程上定义面试。事实上，当应聘者第一眼看到面试官时，面试就开始了。

素 质 模 型

面试是面试官从应聘者身上获得信息的过程。面试官都需要获

取哪些信息呢？这要从招聘职位谈起。

招聘之前，招聘单位首先要对招聘职位进行“工作分析”，每个职位都有具体的工作内容，每方面的工作需要一定的素质才能完成，综合所有的工作任务所对应的素质要求就构成了胜任该职位的“胜任素质体系”，通过合理的规范与固化，就形成了该职位的“胜任素质模型”——这就是所有面试的秘密所在。

在招聘中，面试官将“胜任特征”定义为：能将优秀与平凡的应聘者区分开来的个人深层次特征，包括某领域知识、行为技能，以及自我形象、特质、态度、价值观、认知或动机等。而“胜任特征”又分为基准性胜任特征和鉴别性胜任特征，区别在于：前者是每个人在工作中必需的胜任素质，后者是能够区分优秀者和普通者的胜任素质。对应聘者而言，要成功应聘需要满足两个条件：一是合格，二是所有合格人选中的优秀者。

由此看来，胜任一个职位大致需要四个方面的素质。

- ① 知识：包括岗位所需要的专业知识、管理知识、行业知识等。
- ② 技能：包括岗位工作技能、沟通技能、管理技能等。
- ③ 态度：包括自我认知与定位、个性、价值观、动机等。
- ④ 行为：包括面对任务所作出的反应、行为倾向、努力程度等。

在建立起“员工素质模型”的同时，员工的工作绩效考核标准、员工招聘考核指标也就随之确定。当然这里只是对“员工素质”作了简单的归类，由于职位千变万化，不可能对员工素质作出更加具体的描述，我们将在后面的案例分析中了解到各方面的情况，应聘者也可以通过网络查阅更详细的资料。

一个成功的“员工素质模型”最终要解决三个问题。

- ① 招聘职位素质结构。
- ② 该职位不同素质之间的重要程度。
- ③ 不同职位对同一种素质要求的重要程度。

当然在所有的“员工素质模型”中都包含着一种来自企业文化的价值标准，不同的企业对员工的素质要求不一样，即使是同类企业也不一样，这就是为什么在应聘过程中，应聘同样的职位，有

的企业能成功，而另外一家同类企业就不成功。

上述是站在企业角度对“员工胜任素质”进行了简单分析，现在换个角度来看，从应聘者的角度来理解。

① 知识：就是对岗位所要求的知识不了解，如果了解，了解得有多深。

② 技能：就是会不会，如果会，能熟练到什么程度。

③ 态度：就是愿不愿意，是不是发自内心的。

④ 行为：就是做得怎么样，能不能达到目标。

很多情况下，我们习惯把“知识与技能”归纳为“智商”，而把“态度与行为”归纳为“情商”。面试中，招聘单位越来越重视对应聘者的“情商”考察，因为“态度决定一切”，一个有良好知识与技能修养的员工如果没有“工作态度”，不可能做出好的成绩，相反，一个缺少必要的工作技能与知识但有强烈“工作意愿”的员工，越能得到赏识，因为技能与知识可以培养，而“态度与行为”很难改变，正所谓“本性难移”，这也是为什么在很多企业的面试中都会碰到性格测试的原因所在。

面 试 分 类

俗话说“知人知面不知心”，这话是对面试官在面试中所遭遇情况的真实写照。

人力资源管理中有一个知名的“**冰山理论**”：一个人的素质就好比一座冰山，技能和知识只是冰山露出水面的一小部分，而他的价值观、自我认知、个人品质及动机等素质，都潜藏在水面以下，很难判断和识别，因此也是最危险的，如果没有很好的方法来洞察它，就会使企业这所“泰坦尼克号”遭遇沉船的危险。这也是企业招聘中越来越注重“态度与行为测试”的主要原因。

究竟用什么样的面试方法才能“洞察”到冰山下的真相呢？目前流行于企业的面试方法有“非结构化”与“结构化”之分：

(1) 非结构化面试 这是传统的面试方式。这种面试多依赖于

面试官的“经验”的临场发挥和现场判断，提问与考察点具有很大的随机性。目前大部分的企业，尤其是中小企业都还在采用这种方法，因为这种方式“成本低、速度快”。不过目前这种方式正在向“半结构化面试”进化。

(2) 结构化面试 这是最流行的面试方式。这种面试不再依赖于面试官的“经验”，而是通过规范的、标准化的流程来进行人才选拔，通过严格的面试程序来控制结果。相对而言这种方式成本高、工作量大，但从人才选拔的科学性方面来看，结构化面试要比非结构化面试好，因而日益受到知名企业的青睐。

将“结构化面试”与“非结构化面试”做个比喻，前者好比是武术比赛，有专门的套路，而后者就是打野架，没有套路。不过尽管“非结构化面试”无章可遁，但不等于这种面试方式就“无法无天”，因为“结构化面试”是来自对“非结构化面试”的总结、规范。在我们重点揭开“结构化面试”秘密的同时，也可以“窥探”到非结构化面试的套路。

结构化面试

结构化面试，或者叫做“标准化面试”，是招聘企业在细致全面的职位分析基础上，建立起“职位胜任特征”的素质模型，并采用固定面试程序、特定评价方法、专门题库、统一的量化评价标准等，通过面试官与应聘者面对面的言语交流，考察应聘者职位胜任程度的过程。它也是在总结传统的非结构化面试“经验优势”的基础上，吸取了现代心理学、行为学的科学方法与标准而发展起来的比较有效的人才选拔方式之一。它的宗旨就是“通过过程来控制结果”，是目前最主流的企业面试方式。

站在应聘者的角度看，“非结构化面试”非常不利，这样的面试中面试官的“个人标准”可能凌驾了“职位标准”。而“结构化面试”可以在流程上最大可能地剔除掉“人为因素”，注重应聘者素质与职位工作的相关性，给了所有应聘者一个公平的起点。对企业来说也

是必要的，只有这样，才能招聘到胜任职位的员工。

判定一场面试是不是结构化面试，主要看它是不是具备以下特点：

(1) 流程结构化 指招聘单位从提出招聘需求开始，先后经过工作分析、素质模型建立、考核标准确定、面试问题设计、面试方式选择、面试官选定与培训、招聘信息发布，到接收与筛选简历、笔试、初试、复试、录用等步骤。面试的任何言行都有严格的程序与标准，所有的面试活动都按照流程执行。

(2) 素质结构化 指招聘单位通过“工作分析”，建立起“胜任素质模型”，找出胜任职位的“关键素质指标”体系，并具体化为知识、技能、态度和行为指标，通过对各素质指标进行“重要性”排序后，给出每个要素的权重，同时确定要考察该素质的方法与试题，以及参考答案，以便面试官据此为应聘者打分。

(3) 试题标准化 面试前招聘单位都会围绕“职位胜任素质”进行问题设计，以考察应聘者的知识、能力、态度和行为等是否满足任职要求，规范的企业会建立并及时更新面试题库以备面试之用。结构化面试题库一般包括智力型、情境型、行为型和投射型等几类。面试中对同一职位的应聘者使用同样的面试问题。

(4) 评价指标量化 在构建“胜任素质模型”的同时，也为每项素质考核建立了量化的评价指标，不同的分值代表不同的评价结果。相对于技能与知识等显性特征，态度与行为等隐性特征难于用“对与错”来判断，而只能借由面试官的“分值尺度”判断来评价，这样有助于最大程度地提高判断的有效性和可靠性。

(5) 考官结构化 在面试的每个环节企业都会依据职位特征，在专业、职务、年龄及性别方面对面试官进行比例配置，以保证最后招录人员能胜任岗位工作。应聘者可能会碰到这些人：企业领导、用人部门人员、HR 人员、第三方专家等。用人部门注重考察知识与技能等；企业领导及 HR 部门注重考察态度与行为、薪资福利等；第三方专家注重特殊项目考察。

(6) 方法结构化 如何全面获得所需要的信息，需要借助一定

的面试方法，单一的方法很难获得全面的信息。而且不同的素质需要不同的方式来测试，这样就形成了一个系统的面试方法。包括：电话面试、笔试、行为面试、情景面试、压力面试、团队面试等。

面 试 方 法

企业人才选拔成功与否，关键就看构建的“胜任素质模型”是否完全囊括了职位要求，面试策略能否在招聘中被完全执行，所采用的面试方法是否得当。

应聘者在面试中遭受的最大折磨就是来自“面试方法”，作为局外人，往往对面试官的“招数”如坠云雾，其实合格的面试官的每个“招数”都是有用意的，只是应聘者不能理会而已。经过长期的人力资源实践，企业总结出了一系列的面试方法，以图对应聘者有更深入的了解。最常用、最实效的方法有以下几种。

1. 电话面试

这是最基本的企业面试方法之一，面试官通过电话对应聘者进行“远程面试”。相对而言，电话面试在整个面试环节中的作用非常有限，当然这只是对那些优秀的应聘者而言的。我们可以通过以下几个方面了解电话面试：

(1) 使用时机 应聘者距离招聘单位很远，往返不方便；对应聘者基本素质进行测试，以筛选应聘者，减少现场面试压力；在招聘基层员工时经常使用。

(2) 测试范围 测试应聘者语言素质，如发音、表达、逻辑等；了解应聘者的基本情况，如生活、学习、目标规划等；少数情况下会用来进行专业测试。

(3) 电话面试官 一般是 HR 招聘专员/助理或者需求部门的经理助理等，少数情况下会是部门经理、主管，应聘者一定要注意“小鬼难缠”的道理。

(4) 面试难度 这是所有面试环节中最小的，因为测试的都是

最基本素质，但是应聘者不能因此就不好好应付。这也是一道门，只有打开才能进去。

2. 笔试

笔试也是企业面试中最常见、最基本的考察手段之一，主要用来对应聘者的专业知识、技能进行考察，同时对应聘者的态度与行为进行测评。按照考察内容，笔试一般分为两类：

(1) 测评类 主要包括性格测试、智力测验两类，对应到“职位素质模型”，就是考察“态度与行为”，如自我认识、定位、动机、价值取向、兴趣、个性、思维、行为倾向等。这类考试主要出现在国内外知名企业，尤其在外企的面试中。是否采用此类笔试，与一个企业的 HR 管理、人才选拔理念、企业文化等紧密相关。对应聘者而言，此类考试很难准备，也不需要准备，它是对人的内心世界的真实触摸。就目前来说，这类笔试结果的作用还停留在“参考”的意义上。

(2) 专业类 主要包括对与岗位要求相关的专业知识、技能等方面的考察，除了试卷考试外，还包括上机操作等。一般情况下，招聘企业都会采用这部分考试。不过这部分考试不会特别难，主要注重基础知识考察，以确保应聘者有起码的任职条件。相对于“测评类”的考试，专业类考试的结果可以决定一个应聘者的命运。企业可以把测评成绩作为参考，但是不会把专业考试也作为参考。这类考试大多数情况下出现在基层职位的招聘中，高级职位很少再做类似的笔试。

笔试不难，并不意味着谁都能通过，从目前高校教育现状及人才对待学习的态度来看，很多应聘者的专业功底并不扎实。对应聘者来说，顺利通过笔试的办法就是巩固专业知识。

3. 行为面试

行为面试法 (Behavioral Event Interview, 简称 BEI)，是目前最受企业欢迎的一种行为回顾式面试方法之一。它结合了关键事例法 (Critical Incident Technique, 简称 CIT) 的访谈方式，通过让应聘者

回忆过去一段时间内感到最具有成就感（或挫折感）的关键事例，来考察应聘者的职位胜任能力。这种面试方法认为“能从一个人的过去看到他的未来”。

面试中，面试官通过两种方法来获得这样的关键事例：一是从应聘者的简历中获得，二是直接向应聘者提出举例的问题。在面试官的眼里，“关键事例”应该是个完整的故事，符合“STAR”原则：

S：代表情境（Situation），故事在什么样的背景下发生的。

T：代表任务（Task），就是要做一件什么样的事情。

A：代表行动（Action），为完成任务采取了什么样的行动。

R：代表结果（Result），任务最后完成得如何，取得了什么成果。

在面试中，应聘者经常碰到面试官对自己的某件事情“穷追不舍”，这表明面试官正在采用“行为面试法”。面试官会在应聘者的描述中随时提出问题，不仅仅包括正面的问题，也包括反面的问题，目的就在于全面了解应聘者的“过去”。

从理论上讲，应聘者简历上的大部分信息都可能构成“行为面试”的条件。面试官会通过三种方法把面试带入到“行为面试”中去，将得到的答案与招聘职位所期望的行为模式进行对比判断：

① 对一个确切的事件进行追问，如成功组织了一次春游，这是一个确切事件。

② 把模糊的事件通过追问清晰化，如“良好的团队合作意识”，这样的评语没有事实指向性，面试官就会问：“你能举一个具体的例子吗？”

③ 了解应聘者对特定行为所采取的行为模式，如“你被领导误解了怎么办？”通过应聘者的回答来考察他的行为倾向。

对企业来说，行为面试主要考察应聘者以下一些重要素质：

① 诚信：通过行为面试可以考察应聘者是否在简历以及谈话中撒谎，目前大量的虚假简历让招聘单位非常头痛。

② 经验：应聘者在过去的经历是否获得了胜任工作的经验，如果仅仅是“经历”就无法满足职位要求。

③ 知识与技能：通过行为面试，考察应聘者是否具备应有的知识与技能。

④ 角色：在过去的事件中，应聘者是充当领导者还是普通成员，如何评价自己的角色及成绩。

⑤ 心态：应聘者在过去是如何对待工作的，以及怎样看待错误等。

⑥ 创新：应聘者在过去的经历中是否有突出的创新意识，以及创新成果。

⑦ 沟通：在过去的事件中，面对冲突，应聘者是否具备良好的沟通协调能力。

面试官提出的每个问题都有其深刻的意义，应聘者在“行为面试”中要清醒地认识到自己所说、所写的能够经得住推敲。“行为面试”给应聘者的直接启示就是：不要撒谎，不要夸大，不要滥竽充数。

4. 压力面试

压力面试（Stress Interview）是指面试官故意通过一些手段制造出面试的特别气氛，如场面、语气、问题、任务等，来考察应聘者对压力的**承受能力、应变能力、情绪控制能力及人际关系能力**。通常用于对应聘需要承受较高心理压力岗位的应聘者进行测试。面试中，应聘者经常会碰到以下类型的“压力测试”：

（1）任务型 面试官突然交给应聘者一项陌生的任务，或者是一项无法完成的任务，来考察应聘者的态度、学习能力、责任心、思维能力等，如推销、派发传单等。

（2）环境型 面试官从面试一开始就把面试气氛搞得很严肃，看应聘者是否具有良好的人际关系能力，以缓解气氛，或者在这样的气氛中仍然有出色的表现。

（3）质疑型 面试官对应聘者使劲“泼冷水”，甚至完全否定应聘者，看应聘者能否有勇气与信心对面试官的质疑作出合理的解释。

（4）追问型 面试官就某个问题向应聘者提出一连串的问题，