

极简 招聘面谈法

15分钟面谈组建高效团队

招对了人，带来百万效益；
聘错了人，造成百万损失。

姜婕·著



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



姜 婕

南开大学工商管理硕士（MBA），南开大学高端继续教育（EDP）中心项目总监，南开大学MBA面试考官，南开大学MBA校友会理事，天津农学院实验教学示范中心教学指导委员会委员，天津市中小企业经济发展协会特聘专家。

有着5年的外企制造业管理经验和16年的管理咨询经验，曾被中国科技咨询协会评选为“2017年度全国咨询职业女性风采人物”。

极简 招聘面谈法

15分钟面谈组建高效团队

姜婕·著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

极简招聘面谈法：15 分钟面谈组建高效团队 / 姜婕著. —广州：广东经济出版社，2021. 2

ISBN 978 - 7 - 5454 - 7603 - 3

I. ①极… II. ①姜… III. ①企业管理—招聘 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 268878 号

责任编辑：蒋先润

责任技编：陆俊帆

极简招聘面谈法：15 分钟面谈组建高效团队

JIJIAN ZHAOPIN MIANTAN FA: 15 FENZHONG MIANTAN ZUJIAN GAOXIAO TUANDUI

出版人	李 鹏
出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经 销	全国新华书店
印 刷	广东海洋印刷有限公司 (佛山市南海区里水镇和桂工业园 A 区和安南路 1 号 F 栋 1 - 2 楼)
开 本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印 张	13.25
字 数	195 千字
版 次	2021 年 2 月第 1 版
印 次	2021 年 2 月第 1 次
书 号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 7603 - 3
定 价	45.00 元

图书营销中心地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 87393830 邮政编码：510075

如发现印装质量问题，影响阅读，请与本社联系

广东经济出版社常年法律顾问：胡志海律师

· 版权所有 翻印必究 ·

给你想要的高效招聘面谈技巧

笔者曾与一位长期做人力资源服务的国企高管聊天，他提到在国企改革过程中必然需要招聘大量的职业经理人。受新冠肺炎疫情影响，后疫情时代的就业形势依旧严峻，很多岗位出现过多人应聘的状况，如果能策划面向应聘者的招聘专题培训项目，一定很有市场潜力。笔者微微一笑，不置可否。不过就在不久之前，笔者以某地方国企面试官的身份参加了该企业的职业经理人招聘工作。在整个招聘过程中，笔者认为很多参与招聘面试决策的企业管理者更需要学习、掌握有关招聘面谈的技能和方法。这也是笔者编写此书的原因。

在驰骋职场的 20 多年间，从被人面试到现在做职业面试官，笔者经历过各种类型的招聘面试。与 20 多年前相比，虽然很多企业的招聘管理工作更加完善，譬如发布招聘信息、通知应聘者、利用工具对应聘者进行测试等环节都有了非常大的改善，但是从实践效果来看，招聘面谈作为企业招聘流程中的一个重要环节，却成了成功招聘人才的最大短板。

大多数企业会将招聘的面试工作安排给用人部门的直接领导，比如招聘一位市场主管，通常就由市场总监来主导面试工作。由于用人部门急于招人，主导面试的部门主管常抱着“先把人招来试用再说”的心态对待面谈，缺乏

对面试者工作潜能的发掘，因此很难招到适合企业长期发展的人才，导致企业在短期内频繁地招聘和解聘，反而会严重制约企业的战略性发展。当然，用人单位的主管长期从事企业事务性工作，缺乏招聘面谈技能和方法的培训和锻炼也是重要原因。

事实上，在企业的所有招聘环节中，面谈环节是最重要以及最需要高层重视的。而面谈环节是企业面试官与应聘者唯一面对面沟通的机会，也只有在这个过程中，企业面试官才能真正判断出应聘者是否具备胜任岗位的技能 and 素质、能否有效地融入企业文化、对薪资待遇要求和个人成长空间的期待等，企业才能准确地判断应聘者是否是满足企业未来长久发展需求的储备人才。

认真执行招聘面谈对企业的发展有着重大的意义，能快速、有效地为企业招募到符合企业短期或者长期发展需求的应聘者，降低企业的人力成本，从而提升企业的效益。美国著名作家戴维·P.琼斯在其著作《百万招聘：如何让招聘的回报最大化》一书中写道：“招对了人，带来百万效益。聘错了人，造成百万损失。”要想回报达到最大化，面试官就要认真做好招聘面谈的工作。

从某种程度上说，面试官个人的能力和技巧直接影响面谈的效果。换言之，如果面试官在面谈中不能有效地掌握面谈的方法和技巧，不能有效地识别应聘者的优点、缺点，那么在面谈中一个随意的判断，就有可能把最为合适且最有潜力的人才拒之门外。当然，还有可能招来“高危候选人”。这类人给企业带来的危害更大，远远大过错失人才的损失。所以，为了能够正确甄别眼前的应聘者是否适合企业，面试官必须掌握一定的面谈技能和方法，发挥出面谈的最大价值。

本书共有7章，分别介绍了15分钟极简面谈招到核心人才的5个流程、招聘面谈的9个准备、需要避免的9个心理陷阱、6个测试策略、6个沟通技巧、7个难题应对技巧和5个面谈实践。这7个章节的内容各有侧重，可读性和实操性极强。同时，我们将这7个章节分为三大部分。



第1章向读者展现一个快速的极简面谈大约只需15分钟就能搞定。但是，要想达到极简、高效的效果，面试官就要严格遵守流程，即1分钟预备、2分钟开场、8分钟问答、3分钟介绍和1分钟结束面谈。

第2章重点介绍了面试官要做好9项准备：大到明确招聘面谈的目的和方式、设计好面谈的框架、了解招聘岗位的用人标准，小到准备资料、安排面谈环境、做好接待工作等。这些工作能否做好，是直接影响一个高效面谈是否能够达成的关键性因素。所以，面试官要在正式面谈前做好这些工作，以保证面谈能够有条不紊地进行。

第3章至第7章的内容被我们归纳为“96675法则”，即9个心理陷阱、6个测试策略、6个沟通技巧、7个难题应对技巧、5个面谈实践，操作性极强，且可以复制执行，都是非常实用的知识和技巧，也是这本书的价值所在，能够帮助面试官迅速上手，灵活运用。

不同于一般的招聘管理类书籍，本书从面谈的角度出发，强调在与应聘者沟通的过程中，面试官若要深入了解应聘者的情况（心理、语言、表情、眼神、肢体动作和姿势等），就必须掌握大量心理学的知识；同时本书还提供了大量的真实案例，以帮助面试官全方位地再现真实的面谈情景。

另外，本书在表述重要知识点时非常注意读者的阅读逻辑和流程，除了对重点内容分条讲解、重点标注之外，对书中的核心技巧、重点流程均绘制了对应的流程图，以帮助读者快速理解和掌握，可以说是读者提升招聘面谈技能的首选工具书。本书所有内容力求切实、有用，从文字到图表，从案例到技巧，无一不用心铸成。希望我们的读者在阅读本书时，能够举一反三，深入理解本书要点，从而让本书发挥出更大的价值。

姜 婕

2020年11月

第 1 章

15 分钟面谈招到核心人才，组建高效团队 / 1

- 1 分钟预备：调整情绪，轻松应对 / 2
- 2 分钟开场：营造氛围，初步了解 / 4
- 8 分钟问答：获取关键信息 / 7
- 3 分钟介绍：提供重要信息 / 10
- 1 分钟结束面谈 / 13

第 2 章

做好招聘面谈的准备 / 15

- 明确招聘面谈的目的和方式 / 16
- 提前一天通知应聘者 / 21
- 面试官形象的塑造和需具备的素质 / 27
- 准备好应聘者及公司的有关资料 / 32
- 充分了解招聘岗位的用人标准 / 38
- 设计好面谈的框架 / 43
- 准备好面谈的问题 / 47
- 安排好面谈的环境 / 53
- 安排好应聘者接待工作 / 57

第3章

招聘面谈的9个心理陷阱 / 61

脱线风筝现象：谈论太多与招聘无关的事情 / 62

齐加尼克效应：过分紧张导致面谈失败 / 66

晕轮效应：以貌取人，以性别取人 / 71

首因效应和近因效应：只关注开头和结尾 / 75

相似效应：存在“像我”偏见 / 79

反弹效应：和“前员工”作对比 / 82

“爱表现”现象：只说、不听、不看 / 86

“书记员”现象：只听不看，忽视肢体语言 / 90

“随意发问”现象：经验主义或心血来潮 / 94

第4章

招聘面谈的6个测试策略 / 97

行为式面谈策略 / 98

压力式面谈策略 / 102

放松式面谈策略 / 106

情景式面谈策略 / 110

经验式面谈策略 / 114

应变式面谈策略 / 118

第5章

招聘面谈的6个沟通技巧 / 123

一问：招聘面谈中的提问技巧 / 124

二看：招聘面谈中的观察技巧 / 128



三听：招聘面谈中的倾听技巧 / 133

四说：招聘面谈中的表达技巧 / 138

五闻：招聘面谈中的感知技巧 / 142

六记：招聘面谈中的记录技巧 / 146

第 6 章

招聘面谈的 7 个难题应对技巧 / 151

被应聘者“放鸽子”的应对技巧 / 152

控制面谈时间的技巧 / 157

薪酬谈判的应对技巧 / 161

识别虚假信息的技巧 / 167

评价应聘者的技巧 / 171

应聘者婉拒的应对技巧 / 176

委婉拒绝应聘者的技巧 / 180

第 7 章

录用之后的 5 个面谈实践 / 185

入职面谈实践 / 186

试用期面谈实践 / 190

员工转正面谈实践 / 194

员工绩效面谈实践 / 197

员工离职面谈实践 / 200

第 1 章

15 分钟面谈招到核心人才， 组建高效团队

高效团队是指工作效率相对一般团队更高的团队。这样的团队中往往会有工作效率极高且团队协作能力较好的核心人才，由他们带动整个团队提升效率。所以，组建高效团队的关键在于招到高效率、高协同的核心人才。

参与面试核心人才的面试官一般都是企业的管理层。由于日常工作繁忙且“压力山大”，他们基本都是在紧张和忙碌的工作中挤出一段时间来完成这类面谈工作，因此面谈的效率就显得十分重要。依据多年的招聘面谈实践经验，我认为一次有效面谈的最短时间不得低于 15 分钟，少于 15 分钟的面谈很难让面试官对应聘者做出全面、客观的评价。

要想在 15 分钟面谈中招聘到高效团队需要的核心人才，面试官就要遵循流程，严格控制时间，将 15 分钟分成 5 个环节：1 分钟预备、2 分钟开场、8 分钟问答、3 分钟介绍和 1 分钟结束面谈。

1分钟预备：调整情绪，轻松应对

要想在15分钟的面谈时间内招聘到合适的核心人才，首先要有一个好的面试开场。如果面试官以着急或忐忑的状态直接进入面谈，不仅很难轻松地展开面谈，还会将一种难以言状的负面气氛传递给应聘者。所以，在面谈正式开始之前，面试官要有一个1分钟预备。在1分钟的预备时间里，积极调整情绪，以轻松的状态应对接下来的整个面谈。

具体来说，面试官必须在1分钟的时间里，根据自己的需要，从以下几种能调整自己状态的方法（见图1-1）中，选择快速且有效的方法来调整自己的状态。

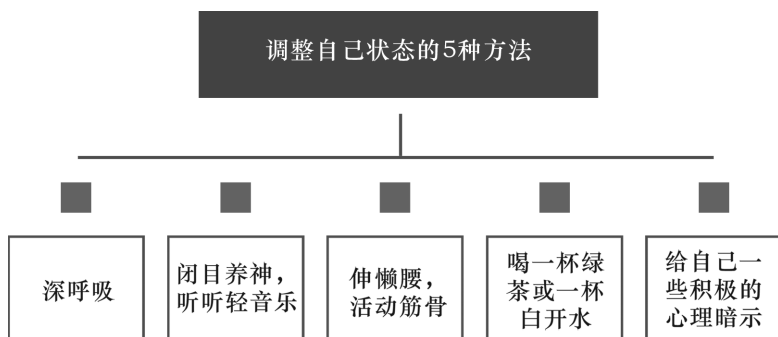


图1-1 调整自己状态的5种方法

(1) 深呼吸

研究表明，深呼吸能有效缓解紧张的情绪。具体来说，面试官要从鼻子吸气，慢慢地让空气流经自己的腹部，再到自己的肺部，然后慢慢地从鼻子



呼出，并轻轻地说声“放松”。只要几秒钟的动作，就可以放松自己。

(2) 闭目养神，听听轻音乐

面试官可以坐在椅子上或站在窗边闭目养神。在闭目养神的同时，面试官可以选择冥思，也可以选择听一首自己喜欢的轻音乐或者正面、励志的歌曲，帮助自己快速、有效地放松心情。研究表明，听舒缓的音乐有助于降低血压、缓解焦虑；如果在本就紧绷的心理状态下听重金属音乐，则让人心情更加难以平静。所以，面试官要尽量避免选择喧闹的音乐。

(3) 伸懒腰，活动筋骨

伸懒腰可以促进血液循环，舒展紧绷的身体，帮助大脑缓解压力，放松心情。面试官也可以在办公室内活动活动筋骨，放松自己的肌肉，进而缓解压力。

(4) 喝一杯绿茶或一杯白开水

热饮能够帮助舒缓紧张的情绪和减压。在正式面试前，面试官可以喝一杯绿茶或一杯白开水，让自己紧张的情绪得到舒缓。

(5) 给自己一些积极的心理暗示

积极的心理暗示不仅可以给人信心，还可以调动一个人的情绪。所以，面试官可以给予自己一些积极的心理暗示，例如暗示自己“我一定可以”“放轻松，自然点就好了，这一切绝对没有自己想象中的可怕”等；也可以给自己一个微笑，暗示自己：我很快乐/轻松。

1分钟预备看似简单，却是非常有必要的流程。面试官不要忽视这简单的1分钟，而是要抓住这1分钟的时间做些有意义的、能有效调整情绪的事情。当然，放松自己的方法因人而异。面试官若是觉得安静地待上1分钟就能够调整自己的情绪，也可以在1分钟的时间里什么也不做，就安静地待着。

对于重要岗位的面试，比如职业经理人的面试，企业往往会安排一个面试团队来完成面试工作，那么HR部门或者组织部门可以组织面试团队成员集体进行1分钟的放松，比如提前组织面试官们进入面试场地，给面试官们沏好茶水，并播放轻柔的背景音乐，同时将候选人的资料提前交与面试官们，并用言语引导面试官们进入放松的状态。

2分钟开场：营造氛围，初步了解

在招聘面谈中，好的开场氛围往往能为接下来的整个招聘面谈奠定一个好的基调。换句话说，如果没有开场或开场不到位，那么接下来的面试过程可能会出现各种尴尬局面。相反，如果有好的开场氛围，则能为接下来的面谈营造积极、友好的气氛，大大地提升面谈效果。

一般来说，如果只有15分钟的面谈时间，建议至少用2分钟的时间开场。在2分钟的开场环节（见图1-2），面试官要积极营造氛围并初步了解应聘者的相关信息。

第一个30秒	邀请入座，端上一杯水
第30~90秒	闲聊展开交流，建立初步印象
最后一个30秒	收住话题，切入主题

图1-2 2分钟开场的步骤

（1）第一个30秒：邀请应聘者入座，给应聘者端上一杯水

从应聘者进入面谈的房间开始，面谈就已经正式启动了。此时，面试官首先要起身相迎，与对方友好握手，并邀请应聘者入座。之后，面试官可以递送一杯水或茶给应聘者，并友好地邀请对方入座和饮水或茶。这既是待客之道，体现面试官对应聘者的尊重，又能让应聘者对面试官和企业产生一个良好的印象，增加对面试官和企业的好感。

需要注意的是，在邀请对方入座和饮水或茶时，面试官要积极使用友好



的肢体语言，即眼神和肢体动作相互配合，让应聘者感受到轻松、愉快的氛围。例如保持真诚的微笑、温暖亲切的眼神，身体朝向应聘者，且呈现放松、上扬、积极的状态。同时，表达的声音要悦声，语调要轻快，用词要礼貌，例如“你请坐！”“请喝水，歇一会！”

这些微小的言行都有助于营造和谐的面谈氛围。

(2) 第30～90秒：利用闲聊话题展开适度交流，双方建立初步印象

双方均落座之后，面试官即可迅速找一个能让应聘者轻松回答的话题，以便快速营造和谐的面谈氛围。

例如，“这周的天气不是很好，阴沉沉的。”“你老家是哪儿的啊？”“你现在住在哪儿呢，到这边需要多长时间呢？”“今天天气真不错，已经很长时间没这么晴朗了。”“今天雨真大，很感谢你来了！”“我听你的口音，觉得很熟悉，好像咱们是一个地方的人。”只要面试官选择一些应聘者熟悉、能轻松回答的话题，双方就能展开适度的交流，同时建立初步印象。在这个过程中，面试官可以初步了解应聘者的家乡、毕业的学校、性格是外向还是内向等基本信息，为接下来的面谈奠定基础。

(3) 最后一个30秒：收住话题，切入面谈的主题

闲聊毕竟不是招聘面谈的主题，简单几个问答之后，大概在1分钟左右，面试官就要适时收住话题，切到招聘面谈的主题上来。

面试官在结束闲聊话题之时可顺势问道：“你带简历了吗？”如果应聘者自备简历，面试官可以根据应聘者的简历问一些自己之前准备好的问题。

此外，面试官在应聘者回应相关话题后也可以直接切入正题。因为在招聘面谈的场景中，彼此知道此次面谈的真正目的，大多数情况下应聘者的简历应该已经在面试官手里了，所以面试官可直接说：“咱们现在开始面谈吧！你先说一说你的……”2分钟开场的氛围和话题铺垫将直接影响下一个问答环节的效果。如果没有开场的铺垫或者开场氛围不够理想，应聘者可能很难在问答环节做到轻松自如地回答问题，或因内心紧张而难以如实地展露自己的想法和实力。所以，即使只有15分钟的面谈时间，面试官也要分出2分钟

【极简招聘面谈法：15分钟面谈组建高效团队】

的时间用来开场。

如果说第1分钟是给面试官的放松时间，那么第2分钟就是给应聘者的放松时间，而第3分钟则是为双方营造良好面试氛围的时间。



8分钟问答：获取关键信息

对招聘面谈来说，问答环节一般是最核心的环节，所以如果只有15分钟的面谈时间，至少要安排8分钟进行问答，以获取应聘者的关键信息。

在这8分钟的时间里，面试官要获取的关键信息包括两个方面（见图1-3）：一方面是从应聘者的基本素养、性格、能力、求职动机和求职意向等方面了解应聘者和招聘岗位的匹配度；另一方面是从应聘者的职业发展规划及其对薪酬福利、工作关系和企业文化的期待等方面了解应聘者和企业匹配度。

其中，了解应聘者和招聘岗位的匹配度更为关键，也更为复杂，所以要花费相对更多的时间，建议以5分钟为宜。剩余的3分钟可以用来了解应聘者和企业匹配度，以全面了解该应聘者是否符合企业的发展需要。

5分钟	<ul style="list-style-type: none">● 基本素养● 性格● 能力● 求职动机● 求职意向
3分钟	<ul style="list-style-type: none">● 职业发展规划● 薪酬福利● 工作关系● 企业文化

图1-3 8分钟问答的关键要素