

世界500强招聘体系技巧及流程 [51页WORD]

目录

引言

第1章

准备面试

1.1 明确目标

1.2 确定岗位要求

1.3 决定招聘方式. 5

1.4 建立应聘信息处理系统. 8

1.5 评估简历. 9

1.6 评估应聘者. 10

1.7 确定面试人选. 11

1.8 安排面试. 12

1.9 落实面试地点. 13

1.10 确定面试策略. 14

1.11 准备面试问题. 15

1.12 训练聆听技巧. 16

1.13 面试者的准备工作. 17

第2章

进行面试. 18

2.1 开始面试. 18

2.2 综合评价应聘者. 19

2.3 控制面试. 21

2.4 解读应聘者的形体语言. 22

2.5 进行测试. 25

2.6 结束面试. 27

第3章

分析面试结果. 28

3.1 记录面试印象. 28

3.2 缩减最后面试人选. 29

3.3 安排后续面试. 30

3.4 检测应聘者对工作的适应能力. 31

3.5 确定最后人选. 32

3.6 正确对待未录用的应聘者. 33

自我能力测试. 34

招聘技巧

引言

无论面试是你工作的重要组成部分，还是偶一为之的职责，你都会意识到它需要周密的考虑和计划，复杂而又耗时。招聘技巧将帮助你避免招聘过程中许多不必要的问题，并提供切实可行的建议，让你充满自信，成功掌握准备面试、面试，以及分析面试结果的技巧。另外本书还穿插有 101 则提示，最后有一套自我评估测试题，让你在每次面试之后，分析自己是否有所进步。对这些内容进行反复实践，相信你的面试技巧定会逐步得到提高。

第1章 准备面试

第1章 准备面试

面试一般不超过一小时，但其影响可能会延续数年。要想找到最合适人选，就需事先进行充分准备。

1.1 明确目标

面试是人们交流信息的正式渠道。面试者必须清楚这种交流的目的，以确保时间用在介绍或获得相关信息上。

小提示 1：面试之前了解所有空缺岗位的要求。

小提示 2：宁愿寻找新人，而不从现有人员中选择。

小提示 3：想象一下空缺岗位的理想人选。

1.1.1 界定目的

作为管理者，一个最重要的工作职责就是招聘新雇员。与候选人面对面的交流是检验他们的能力经历，为单位和空缺岗位物色合适人选的最佳时机。

做面试准备时，切记面试不仅是考核被面试者，而且要把工作岗位描述清楚，这样被面试者就会知道这份工作是否适合他们。因为你代表公司形象，能不能吸引优秀的人选入围，你起着很关键的作用，所以需要做好各方面的准备。

小提示 4：空缺岗位出现时，与你的团队一起审查所有的工作岗位描述。

1.1.2 评估空缺岗位

要招聘到合适的人选，必须了解空缺岗位要求的个人能力和经历。

首先参考现有工作岗位描述，譬如，看工作是否因新技术的引进而有所变动，如工作已有变动，是否有不同要求？询问曾经在这一岗位上做过的员工，看该工作是否有新要求。以前的要求与目前工作是否相称？如果是，新雇员是否需要具备类似的综合能力。

1.1.3 空缺岗位与现有岗位的关系

面试者需要了解空缺岗位与现有岗位之间的关联，它在整个单位结构中的位置，在现有团队工部门中的作用，新来的人将向谁汇报工作，谁又向他汇报工作等。

千万不要忘记单位的组织结构总是有回旋余地的。比如，新技术的应用会使资历较浅的雇员也能主动负起某方面的责任，而不用再去指定他做什么。

1.1.4 搜集信息

与同一岗位现有雇员和同一团队或部门的员工讨论空缺工作岗位的要求。这不仅可以重新审视所有工作岗位职责，而且对新的工作岗位要求可以有一崭新认识。

面试者：面试者可以从该岗位现有雇员及其团队那里获得重要信息，一般说来面试者应与以下人员接触：现有雇员、下属、同事、上级

小提示 5：每当一个空缺岗位出现时，都要重视审视它是否有存在的必要。

小提示 6：核实岗位要求是否已发生变化。

1.1.5 定位

每当一个新的空缺出现，都要分析它在整个单位的作用。花些时间看看是不是需要做一些调整，使该岗位更能发挥效用。

首先应明确单位的目标是否有过变化？为了适应这种变化该工作是否作过调整？询问其他部门对该工作的期望，这些期望是否都得到了满足。

设想一下该工作需要的知识水平和技能，看是否可能通过本次招聘为单位注入新知识、新技能？还要考虑该工作是否需要较强的沟通技巧，比如是否需要与客户或其他部门密切联系？

1.1.6 要点

并非所有空缺岗位都需要填补。

在千变万化的商业环境中对某一岗位的需要量可能只是暂时的。

前雇员是能够提供岗位要求的最佳信息源。

空缺的出现为重新界定工作职责提供了机会。

现在无人履行的职责可以添加到新的工作岗位里去。

可以让现有雇员分担空缺岗位职责。

有时两个人分担同一工作比一个人做更有成效。

1.1.7 重新界定工作职责

一个图书管理员的工作受到了信息技术的冲击，该雇员过去工作一直表现很好，但一个新的人选应用其最新的技能可以扩大工作范围，使整个单位从中受益。

案例：三十年来，大世界科技公司的图书馆一直由塞尔马管理。然而近年图书管理工作的变化使她闷闷不乐。尽管她是个娴熟的打字员，但她适应不了电脑和日益加速的现代生活节奏。她感到自己该退休了。与塞尔马不同，电脑维修部门的凯文是个踌躇满志的年轻人，他对该工作岗位提出了申请。他认为公司需要的是一个精通电脑的“知识型管理员”而非普通的图书管理员。在这一岗位工作的人不仅应为公司员工查找图书资料 and 从因特网上获得信息提供方便，而且还要将公司各部门信息汇总，使公司所有雇员都可以看到。凯文的想法打动了公司总经理，他得到了这份工作。

小提示 7：在适当的时候提供灵活的工作时间。

1.1.8 考虑岗位现状

当一个岗位出现空缺，是否需要招人填补值得慎重考虑。如果这一岗位的部分职责，由于结构上的调整而变得多余时，可以考虑聘用临时工。倘若该工作需要不同技能，可以让几个人分担，或者保留一个愿意做临时工的雇员。如果这一工作只在特定时期需要，可以使用自由职业者或短期合同工。出于财务方面的考虑，你可以尝试用两个初级雇员替代一个工资高的雇员，或者用一个工资高的雇员替代两个初级雇员。

1.1.9 创造分担工作的环境

一周中不同时间让不同的人做同一工作就是分担工作的一种方式，不过这种情况下雇员之间需要定期交接工作。将一定的客户群分摊给两个雇员是另一种分担工作的方式。

1.1.10 为岗位重新定位

1.1.10 为岗位重新定位

新工种 修正以往工种的原因

提高或降低工作级别

λ 高级雇员虽然工资高，但工作更有成效。资历较浅的雇员可以处理一些日常事务。

预算紧张迫使重新评估工资费用，使一些高级或初级职业多余。

λ 工作重心的转移要求不同水准的员工。

临时工

λ 雇员可以与管理者约定在一段时间里一周工作几天。 辞职的雇员反映工作枯燥，不需要一个专职雇员。

λ 有些工作职责变得多余或已被其他员工分担。

分担工作

λ 两个雇员齐心协力共同完成主管指定的任务。 对公司重要的雇员不能全职工作，但希望继续为公司兼职工作。

λ 公司内部找不到一个具有所有该岗位所需技能的员工。

自由职业者

λ 自由职业者或短期合同工皆无固定工作，雇佣他们的费用最低。 将要发生的结构重组意味着某些工作可能要调整或变得可有可无。

λ 工作只在一定时期需要，无需全职雇员。

1.2 确定岗位要求

一旦清楚岗位要求，就应在工作岗位描述中将其职责和任务具体化。该工作需要的技能、经历和对个人的具体要求都应罗列其中。

小提示 8：编写岗位描述时，切勿淡化工作中的困难。

小提示 9：查看其他公司类似工作岗位的工资水平。

1.2.1 界定职责

工作岗位描述要准确，这样登广告时才能将正确的信息传达给应聘者，以便找到满意的人选，避免误会的发生。

岗位描述应将工作头衔和上下级关系包括在内。描述主要职责时，将期望新雇员取得的成绩具体化。描述日常工作时，尽量使用诸如“联络”或“发展”之类的动词，这样新雇员就会清楚自己需要做什么。

1.2.2 确保工作岗位描述准确

让这一岗位的现有雇员对工作进行重新界定，尽量鼓励他们讲工作中的不利因素。将岗位描述修改后再与这些雇员一同讨论，征求他们的意见。

1.2.3 检查岗位描述

工作岗位描述须包括以下内容：

- λ 工作头衔；
- λ 上下级关系；
- λ 总体上的工作职责，譬如“用迷人的橱窗设计维护商店的声誉”；
- λ 主要工作职责的列举，如“工作日上午九点至下午五点为顾客服务”之类；
- λ 包括工资和工作条件的具体条款。

1.2.4 确定对人员的要求

一旦清楚理想人选所具备的条件，就可以将工作的要求具体化。把工作分成不同的几块，逐一考虑。（教育和证书，经历、培训和技术能力，主要性格特点、特殊能力如驾驶，智力和情感因素）

1.2.5 自我提问

- 工作头衔是否正确？
- 工作重心最近是否有所变动？
- 该岗位是否需要专门技艺？
- 该岗位的薪水价位？
- 医疗保险、养老金等社会福利如何？
- 带薪假几天？是否有无薪假？
- 工作最大的难点何在？
- 工作是否需要大量加班？
- 工作是否需要大量出差？

小提示 10：让工作头衔具有鼓动性，这样可吸引人们前来应聘。

1.2.6 确定工作需要的技能

将工作岗位描述修改完毕后，就应着手对新雇员需具备的技能、教育程度、经历和性格进行分析。这就是工作岗位的要求。这部分宜尽量准确，说明优先考虑的因素的同时，也要

将最低的要求写清楚，这样可以帮助你遴选应聘者。对应聘者的要求须切合实际，像“懂统计学者优先”的字样大可不必出现。因为你最终会发现所有应聘者都欠缺此方面的技能，不管你录用哪一位都需要进行专门培训。

决定招聘方式

1.3 决定招聘方式

小提示 11：只面试真正合适的候选人，以避免浪费时间。

拟定好岗位说明之后，选择招聘方法就需提上议事日程了。招聘方法多种多样，可以在全国性报刊上刊登广告，也可以借助专业的猎头公司。不论你采用哪种方法，最少都需要一次面试。

1.3.1 内部招聘

招聘的方法之一就是单位内部调其他部门的人来填补新的空缺。许多公司都鼓励这种做法，有些公司还在外部刊登广告之前坚持先在内部公布空缺岗位。

面试内部应聘者要容易得多，因为他们已经熟悉公司情况及其工作氛围。但不要忘记他们最初被招进来是做不同工作的，他们适合现在的工作吗？另外内部招聘并不能降低总费用如果内部的人一旦来填补这一岗位，他们原来的岗位也需要填补。

1.3.2 要点

λ 招聘广告一旦出现在全国发行的报刊上，应聘信会纷至沓来。

λ 猎头公司从招聘到雇员的工资员按百分比抽取一部分作为他们的酬金，雇员工资越高，他们索取的费用也越高。

λ 回复应聘者是个极耗时的过程，所以不要仅因为哪位应聘者的简历写得好就轻易给他面试机会。

小提示 12：如果你在别的地方有理想人选，鼓励他们申请。

1.3.3 刊登广告

广告的载体和内容决定了申请者的类型、数量以及能否招到合适的人选。对于要求特殊技能的招聘广告应登在行业出版物上，一般的可以登在全国发行的报刊上；许多报纸在不同时间专门登出不同职业类型的广告。广告费用通常都很昂贵，但吸引的应聘者较多。如果资金短缺，又没有充裕的时间去应付上百份简历的话，可以考虑将广告登在小范围发生的报纸上。必须确定广告出现的次数。

1.3.4 设计广告

广告的设计和措辞影响应聘者的数量和质量。广告既要醒目又要行文清晰流畅，版面大小视费用和内容而定。对岗位要求的技能和经历尽量描述得具体，以杜绝不合适的应聘者。标明申请终止日期。

小提示 13：要确保广告内容被校对过。

1.3.5 吸引最优秀的人才

突出工作的诱人之处，因为能否吸引住最优秀的人选只是一霎那间的事。例如招聘市场部经理的广告：

招聘市场部经理

詹姆斯迈尔科姆联合公司是计算机器市场上的一支劲旅，现欲招聘一市场部经理，他将领导一个三人小组，直接向总经理汇报。

市场经理将负责成功地组织策划针对项目的促销，严格依照预算许可运作，制定全方位的市场战略计划。应聘者须具备本科学历，至少五年的相关工作经验，富有团队精神，能够承受工作压力，精力充沛。

我们奉行“机会面前人人平等”的原则。请将简历和应聘信寄：安的兰爱 298 好战姆斯迈尔科姆联合公司人事经理，安娜·塞穆普森收。

该广告标题醒目，职位相关信息清楚，明确提出相关要求，强调公司平等雇佣政策。

1.3.6 刊登广告需要注意的法律问题

各国对招聘广告的限制不尽相同。不过大多数国家都禁止在广告上出现诽谤性文字和有关性别、种族或年龄方面的歧视性文字。在广告行文中避免使用诸如“他”之类的性别歧视语言。这方面的措辞须谨慎才好，否则可能会将不同性别、种族和特定年龄段的潜在应聘者拒之门外。如有疑问，可请教律师。全国广告标准部门是管理广告、接受投诉的权威机构该部门也能够就哪些内容可以在广告上出现提供咨询。大部分限制广告内容的现有法律条文只应用于报纸、杂志和电视广告，但因特网上的广告也开始受到审查，所以在网上做广告时最好遵守同样的法律条文。

小提示 14：让应聘者寄应聘信时随附他们的照片，这样你可以将人和名字一同记住。

1.3.7 借助推荐渠道

借助熟人帮你填补空缺总是有利有弊。有利的一面是应聘者是你信任的推荐的，这表明他们确实具备了一些相关技能和经验，同时可能已通过中间人了解了你单位的情况。不利的一面是应聘者为熟人推荐，即使不合适也难以拒绝。倘若一位同事对某应聘者的技能和能力进行了客观的评估之后再推荐，如你认为不合适，须要想好如何去拒绝他。

小提示 15：如遇同事推荐的亲戚参加应聘，应客观对待。

1.3.8 充分利用当地资源

核实一下你所在的地方是否有政府支持的以组织培训、降低失业率为目的的项目。这些项目通常在当地举办，来关注失业人员和雇主的具体需求。当地大学也聘请专家处理毕业生需求信息。当对经历要求不高的空缺岗位出现时，可与上述两种单位联系。

1.3.9 建立招聘联络网

将招聘过程中联系过的个人、招聘代理机构、广告商整理成系统的信息保留下来，以便日后招聘之用。建立起一个人才信息库以备未来之需，不断将信息库更新。

小提示 16：将每一招聘步骤的进展情况记录下来供日后参考。

1.3.10 利用招聘代理机构

通过代理机构招聘，可以省却大量的诸如筛选简历、回复应聘者之类的耗费时间的书面工作，尤其是在应聘者众多的情况下。代理费用依据招聘职位的高低上下浮动，代理机构会提供几个优秀人选供你做最后定夺。打算借助代理机构时，一定要确保它能够满足你的特定要求。比较高级的空缺岗位可以通过专业猎头公司来寻找合适人选。

1.3.11 选择招聘办法

方法	需要考虑的因素
内部招聘 首先雇主会考虑内部是否有合适	1 已经了解公司当前的状况和工作方式。

人选。	1 可以征求主管对他们的看法。
刊登广告 在相关媒体上登出的广告能够吸引合适的应聘者。	1 需要建立起处理应聘信的系统。 1 广告费可能会非常昂贵。
借助推荐渠道 朋友和同事均可推荐合适人选应聘。	1 同事和熟人可能有很好的信息源。 1 难以拒绝不合适的人选。
利用当地资源 当地政府部门和大学是两个可以利用的人才库。	1 初级工作不要求经历，大学应届毕业生即可胜任。 1 与政府机构打交道可能要做大量书面工作。
利用代理机构 代理机构可以精简出大量优秀人选。	1 代理机构有大量人选，可以将不合适的筛除。 1 利用代理机构需支付费用。

1.4 建立应聘信息处理系统决定招聘方法之后，就需要建立起一个有效的反馈系统，以便及时有效地处理应聘信息，避免不必要的耽搁。

小提示 17：筛选简历时设定最低要求。

小提示 18：设专人解答通过电话应聘的人。

1.4.1 选择处理方法

选择处理应聘信的方法时，需要考虑诸多因素。譬如，是否要处理大量的申请表？是否需要应聘者提供工作实例，以评价他们的能力？信息核实工作在面试前还是面试后进行？除简历之外，如需应聘者提供求职信，应在广告中写明。一个有效的处理系统一开始就可以将应聘者分为“面试”，“尚可面试”，“拒绝”三类。

小提示 19：为加快处理过程，可能使用统一格式的信件回复所有应聘者。

1.4.2 执行处理

将应聘者分成三类后，处理应聘信息系统应包括以下步骤：

1

为被拒绝的应聘者准备回信，尽快寄出；

1

对优秀的人选进行评估；

1

拟定最后面试名单；

1

制定面试时间表，打电话或写信与应聘者预约具体日期和时间，如要参加考试应向应聘者提前说明。

1.4.3 授权他人处理应聘信息

授权他人处理应聘信息是可行的，但你应向他全面简述该过程的具体要求，他必须：

1

熟悉工作岗位描述及工作最低要求；

1

组织能力强，能够从容应对大量的应聘信息；

1

有充裕的时间完成任务；

1

有较强的电话沟通技巧；

1

能够向应聘者提供公司背景信息。

1.4.4 如何处理大量的应聘信息

如在招聘广告刊登之后收到大量的应聘信，首先应筛选出最不合适的应聘者，然后再从余下的应聘者中选出最后面试人选。设定最低要求，半不合适的应聘者排除。这些要求一般包括教育背景、专业资格、相关工作经历的最低年限等。

1.4.5 面试前处理应聘信息过程简图

1.5 评估简历大部分人在写作简历时是诚实的，但有些人总禁不住要隐瞒不好的方面，夸大自己的成绩。仔细研读每份简历，选出面试对象，为每位面试者准备一些问题。

小提示 20：标出简历中感兴趣的地方，面试时询问应聘者。

小提示 21：假定简历中有些信息是不可信的。

1.5.1 分析简历结构

简历的结构在很大程度上反映了应聘者组织和沟通能力。结构合理的简历都比较简练，一般不超过两页。通常应聘者强调了近期自己的工作，书写教育背景和工作经历时往往采取从现在到过去的时间排列方式。相关经历常被突出表述。其实，书写简历并没有一定规格只要通顺易懂即可。

小提示 22：注意简历中前后矛盾之处。

小提示 23：问问自己：通过阅读简历你是否对该应聘者留下好的印象。

1.5.2 阅读信息

对简历的结构分析完毕之后，下一步就要看应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。应聘者是否掌握其他相关技能？简历中是否有关于应聘者性格的信息？你能大体了解应聘者职业发展的速度和方向吗？

1.5.3 留心简历中的空白时间和前后矛盾之处

简历中出现空白时间和经历之间的前后矛盾可能是应聘者的笔误，但也可能是应聘者企图掩盖某些事实的故意之举。所以，必须仔细查看应聘者接受教育和工作的时间，注意其中的排列次序。是否有空白时间段？例如，一个工作结束到另一个工作开始中间是否有时间间隔？对这段时间间隔是否有其他解释？工作时间与受教时间是否有重叠之处？但不要对

应聘者妄下结论，可以准备一些问题面试时间问应聘者。

1.5.4 分析应聘者经历

决定是否面试一位应聘者之前，首先要看其工作经历是否符合要求。

1.5.5 核对表

1 .

留心简历中的空白时间段。

2 .

必要时与学校联系核实某些应聘者的学历。

3 .

每项工作平均所用时间是多少。

4 .

应聘者工作变动是否合情合理。

5 .

应聘者简历结构是否合理。

1.6 评估应聘者对应聘者进行评估，应将工作要求标准分为“基本类”和“优先考虑类”。还要考虑工作是否要求应聘者具备某种性格和某些体能。

小提示 24：申请表为每个应聘者提供了同等的竞赛场地。

小提示 25：对两可之间的应聘者可征求同事意见

1.6.1 设定标准

在决定面试哪些应聘者之前，将工作要求标准分为“基本类”和“优先考虑类”。例如应聘者能够讲一种或多种外语的重要性如何？工作是否要求应聘者具备电脑操作能力？你是否愿意为其他方面皆优秀的应聘者提供电脑培训机会？能够满足所有标准的理想人选会非常之少所以在选择面试人选时应留有回旋余地。

面试者：在考虑是否要面试某些应聘者之前，你应该设定好工作要求的“基本类”和“优先考虑类”标准。

标准举例

1

教育：你对应聘者所受教育水平的要求多高？肄业者是否可以考虑？是否需要研究生学历

1

工作经历：是否需要特定工作技能？是否要求应聘者带来大量有价值的新关系？

1

电脑应力能力：是否必须具备基本电脑操作技能，是否要求所有应聘者熟悉你公司所用的软件？如不熟悉，公司能否提供培训？

1

沟通谈判技巧：是否要求应聘者具备较强的沟通能力丰富的谈判经验？

1

出差：是否要求定期长时间出差。

1.6.2 征求同事意见

对是否给予应聘者面试机会犹豫不决时，不要轻易拒绝，可以征求你同事的意见，他们可以是你信任的人，也可以是将要同该新雇员一同工作的人。别人的看法比较客观，可能会

帮助你面试一个看似不合适而实际上适合空缺岗位的人。另外你的同事可以为这种应聘者提供其他工作机会。

1.6.3 与同事谈论应聘者

对是否面试某些应聘者犹豫不决时，可听取同事的意见，他们可能会指出你忽视的应聘者具备的一些优势。

小提示 26：给被拒绝的应聘者寄信时，态度要谦恭有礼。

1.6.4 拒绝应聘者

拒绝应聘者时，宜使用礼貌、专业的口吻。每一个应聘者都为此付出大量时间和精力。尽快给被拒绝的应聘者回信，感谢他们的申请，并说明虽然这次他们申请没有成功，但他们的简历将被存档，一旦有合适的机会，会另行通知。

1.6.5 分析申请表

申请表有助于对应聘者的评估，因为它将所有的人都放在同一起跑线上。每个应聘者都要回答同样的问题。将应聘者提供的信息与你设定的标准进行比较，即可找出面试人选。把申请表上的信息建成信息库，并将应聘者申请的工作和掌握的技七分门别类储存，以备将来之需。这样为某些空缺岗位寻找具备某些特定技能的人选就容易多了。

1.7 确定面试人选对应聘者进行评估之后，面试人选便可以确定。合适的人选通常为数不多，选择起来比较容易。但如果合适人选较多，最后面试人选的名单就难以确定。

小提示 27：在正式面试之前与应聘者做非正式接触，以甄别他们是否合适。

小提示 28：考虑一下是否需要笔试，以淘汰不合适的应聘者。

1.7.1 借助对比表

确定面试人选的方法之一就是为每个应聘者做一个对比表。在一张白张中间划两道线，将白纸一分为三。将工作的要求列在一边后，为每一应聘者复印一份，把应聘者的技能和经历写在白纸的另一边。然后在应聘者的条件与要求一致的地方打勾，打勾多的应聘者即可列入面试名单。

1.7.2 核实细节

打电话给应聘者核实细节时，首先问他们讲话是否方便。

核实应聘者简历中的细节可以通过几种方式来做。可以与他们的母校联系核实他们所受教育情况，此事一定要让应聘者知道。另外你可以打应聘者的办公室电话，要确保他们讲话方便，没有老板或同事能够听到谈话内容。

1.7.3 要点

1

有些应聘者在申请表上夸大自己的工资额度。

1

与应聘者面谈时，即使是通过电话交谈，他们撒谎的难度比书面申请大。

1

如果合适的话，问应聘者是否愿意到别处工作。

1

如果不能马上联系应聘者的证明人，暂且相信他们。

1

幽默固然有用，但应聘者在面试时应保持严肃。

1

记录下与应聘者通过电话交谈时的直觉反应。

1.7.4 确定面试名单

最后定下的面试名单不可太长，否则面试时你对各人的印象会张冠李戴。这其中当然要包括你最看好的人选，他们在技能和经验方面是最适合工作要求的。

面试名单中还应包括一两个虽然在不少方面有欠缺，但在某些方面有突出能力的候选人。

另外，对于某些空缺岗位，你也可以考虑面试一些敢于创新的应聘者。如果工作要求将发生根本变化，那么最合适的人就不可能是最熟悉这份工作的人，因为工作的方方面面都需要改革。

1.8 安排面试短时间内面试所有列入候选人名单的应聘者可能会比较困难。因为许多应聘者都需要请假或专程出差参加面试，所以安排面试时间应尽量灵活。

小提示 29：有时需要在业余时间进行面试。

小提示 30：为了让应聘者放松，面试时准备些饮料。

1.8.1 规划面试

安排面试之前需要明确整个面试所需时间。空缺岗位的高低决定了所需面试的次数：比较低的职位，一次面试可能就足以做出决定，而高级的职位可能需要两次面试。如需考虑，一定要作好安排，并留有充裕的时间。将面试的具体要求以及到达面试地点的交通线路以书面形式通知应聘者。

1.8.2 选择面试者

有些情况下，最好能请相关部门的同事一起参加面试。有些公司所有面试都需要有人事部的人参加。如果空缺岗位比较高或面试者经验不足，这就更有必要。倘若某个职位要向多人负责，要保证这些人都参加对这一职位新雇员的面试。如果你的上级愿意，请他一同参加，尤其是空缺岗位在你所在部门中有举足轻重的作用时。如这一职位雇员在工作上需与另一部门密切协作，请该部门派出一名代表参加面试。

1.8.3 要点

1

有同事一起参加面试，你可以多一份对应聘者的宝贵意见。

1

感觉敏锐的前台接待员可以就应聘者的态度发表有价值的意见。

1

留出时间让应聘者问问题，如可能，带他们到办公室转一转。

1

候选人名单上的越少，填补空缺岗位花的时间越短。

1

不要让被面试者久等，也不要将面试时间拖得太长，因为他们是请假来参加面试的，时间太长，可能不太方便。

1.8.4 确定面试者

面试者	需要考虑的因素
经理 新雇员的另一个上级。	1 新雇员的所有上级都应参与面试，以免将来有的上级对新招雇员不满意。 1 通常经理的面试经验丰富，他会建议使用一些有效的面试技巧，同时也会提供有价值的参考意见。
同事 与新雇员工作密切相关的部门选派的代表。	1 工作中与其他部门协作的部分所需要素应该由该部门的代表来评估。 1 该同事无权做最终决定，也无权与应聘者谈论工作待遇。
上级 你的上级，招聘决策人。	1 如你面试经验不足，你的上级就希望也参与面试。 1 应聘者是否适合某一小组或部门，你的上级最有发言权。 1 一雇员被正式录用之前需要你的上级面试。

小提示 31：避免面试被人打断。

小提示 32：养足精神，面试时你才可以保持机警的头脑。

1.8.5 安排面试时间

安排好备用面试日期和时间，以防应聘者不能按照你指定的时间参加面试。安排充裕的面试间隔时间，因为让应聘者相遇是很尴尬的事情。这会让他们紧张，不能正常发挥。如面试间隔时间安排得充裕，与一些应聘者谈得时间长一点也没关系，倘若应聘者迟到你也可以将原来的面试时间稍稍后延。面试间隔时间如充裕，你还可以有足够的时间详细记下对每个应聘者的印象，应聘者多的情况下，如没有详细记录，面试一结束，你对这一批应聘者的印象就可能会模糊一团，分辨不清。在面试前要做一短暂的休息，养足精神。

1.9 落实面试地点面试地点选择要慎重，因为面试地点的适当与否直接影响面试结果。面试是要选择最佳人选，但如果应聘者对面试地点感觉不舒服，就不能很好发挥，面试最后的结果也就不会尽如人意。

小提示 33：在面试房间的门上贴出“请勿打扰”字样。

1.9.1 选择面试地点

首先确定面试在哪里进行，在你工作的地方还是别的地方。如果在工作的地方，是在办

公室还是会议室？如果想要清静或保密，可以租用宾馆或其他公司的办公室。面试房间的气氛要让人感到放松，座位要舒适，光线不可太刺眼。

1.9.2 注意面试地点的氛围

面试时，尽量避免分散注意力，努力让被面试者感到放松。这种面试氛围可以帮助被面试者充分地发挥自己的水平。

被面试者坐在较矮的椅子上会感到受到威胁

旁边的电脑屏幕会分散被面试者的注意力

中间打进来的电话会使面试中断

小提示 34：向应聘者说明你希望他坐在哪里。

小提示 35：为面试地点提供明确的指示牌。

1.9.3 安排座位

面试的座位安排有几种不同的方式。面对面的坐比较正式，而肩并肩坐会创造一种更随意更合作的气氛。如果面试是面对面的，中间最好放一张桌子，因为应聘者的膝部暴露在你的视线之内会使他们感到尴尬和脆弱。除非你故意安排，否则不要让应聘者坐在比你的椅子矮的椅子上，这样会让他们的感觉自惭形秽而且不自在。

正式面试：大方桌或长桌比小圆桌更正式。

非正式面试：围着一张大圆桌面试创造一种随和的氛围。

在办公室面试：在工作地点面试也属于非正式面试，对内部应聘者一般采用这种方式。

小组面试：让应聘者隔着长方形桌子与面试小组相对比较严肃，这种面试安排比较正式。

1.9.4“要”与“不要”

要将窗帘拉上，避免强光。	不要让应聘者看到你的面试记录或文档内容。
面试过程中要将电话线断开。	不要在墙上悬挂分散注意力的东西。
要确保面试房间通风良好，室温适宜。	不要提供点心，因为那样你和应聘者既吃不好，也谈不好。

1.10 确定面试策略面试之前必须将面试风格确定下来。你是想通过面试获得需要信息，还是想给应聘者一些压力。这在很大程度上取决于你招聘岗位的种类。

小提示 36：在面试之前，面试小组每个成员都要对面试目标认同。

小提示 37：将被面试者的详细信息提供给所有面试者。

1.10.1 明确面试目标

牢记工作要求，明确面试目标，然后选择相应策略。如果应聘者在专业技能方面已满足要求，注意考察他们的交际能力。当然你也可以显得很咄咄逼人，这样可考验应聘者在重压环境下的反应。

1.10.2 准备面试策略

面试风格	如何准备
获得信息式面试 主要目的在于获得相关信息，应聘	准备一些一般和有针对性的问题让应聘者回答。

者的性格如何并不重要。	
情境面试 主要目的在于考查应聘者处理主要工作职责的能力。	准备一些诸如“如果……你将怎么办？”的开放型问题，让应聘者详细描述如何应对的方法。
咄咄逼人式面试 借助此种面试方式可以看出应聘者在工作压力下的反应。	可以对应聘者简历中的经历和职业发展中的疑点进行质问或旁敲侧击。
检验技能式面试 此类面试主要是核实应聘者具备的技能是否与他们在简历中写的一致。	可以对应聘者进行现场测试，譬如让应聘者将某东西卖给你的同事，就可以看出他的销售技巧如何，又或者让应聘者实际操作你电脑上的软件。

小提示 38：如团队协作在工作中占重要地位，可以为应聘者设计一些小组练习。

小提示 39：根据你的面试策略选择面试内容。

1.10.3 面试框架

你采用的面试策略决定了面试所覆盖的内容。一般说来面试不外乎以下内容：

1

介绍部分，包括面试者对公司背景的介绍、自我介绍、应聘者自我介绍等；

1

针对应聘者简历中脱节之处的问与答；

1

了解应聘者的性格和做事方式；

1

应聘者询问工作具体情况、待遇等。

你可以根据你的策略对以上内容做不同程度的取舍，譬如，你可以增加一个技能测试。

如果你想采用咄咄逼人式面试，可以将介绍部分省略。

1.10.4 小组面试

小组面试的好处就是几个面试者可以同时评估一个应聘者。交叉性提问可以从应聘者那里获得更多信息。小组面试的另一好处就是可以减轻面试者的压力。面试最后结果由所有面试者讨论后决定。尽量不要让哪一个面试者主导面试。选择小组面试成员时，宜选工作种类与应聘者申请的工作种类相同的雇员，因为这些雇员将与录用的新雇员一同工作。小组面试中，各面试者分别扮演不同的角色是很常见的做法。

确定小组面试成员扮演的角色：小组面试成员可以问不同的问题，两个面试者也可以一个比较友好，一个咄咄逼人。（一面试者问咄咄逼人的问题；另一面试者比较友好。）

1.11 准备面试问题相了解关于应聘者的信息，就要以适当的方式问应聘者适当的问题。为获得详细信息，需要仔细设计问题。用应聘者对你上一个问题的答案引出下一个问题。

小提示 40：为了让应聘者放松，面试开始阶段宜问简单的问题。

小提示 41：对不同的应聘者应问不同的问题。

1.11.1 如何发问

对问题的措辞不同，应聘者的答案也就各异。开放型问题在面试中最能帮助面试者获得相关信息。因为开放型问题鼓励应聘者自由自在地交谈与思考，并详尽地谈论他的想法，在应聘者谈话的过程中，你可以观察他们的沟通技巧，获得详细信息。开放型问题一般以“什么”，“何时”，“为什么”，和“如何”之类的疑问词开头。如“你一开始是如何对热带阔叶树感兴趣的？”就是一个开放型问题。开放型问题也可以一开始讲你自己的情况，然后问应聘者一个问题。如“我曾去过悉尼植物园，你去过哪一个？”

封闭型问题的答案是对问题简单的肯定或否定，无需应聘者进行深入的回答。使用封闭型问题可以核实一些不清楚的地方如“11月14号你可来工作吗？”封闭型问题用来核实应聘者简历中的一些细节。

小提示 42：问开放型问题，即能够使应聘者不仅是回答“是”与“不是”的问题。

1.11.2 以下是面试中经常问应聘者的问题

你为什么此时要换工作？

你认为你的优势是什么？

你与以前上级的关系如何？

迄今为止你职业发展中有何闪光点？

职业发展中的不足之处？

在解决问题方面有何经验？

你长期的发展目标是什么？你为什么认为在我们公司能实现这些目标？

1.11.3 试探性发问

试探性问题常被用来检测应聘者对假设情况的反应。譬如，要想知道应聘者在多大程度上已接受了该工作，可以问“你何时能到我们慕尼黑的办公室上班？”，如果他或她回答，“现在谈这个问题是不是太早了？”这表明应聘者还在犹豫不决。相反，如果他或她的回答是肯定的，这次招聘差不多可以划句号了。问应聘者此类问题时，要尽量用友好的口吻。

1.11.4 问题的措辞

面试过程中，不要问应聘者拒绝回答或采取防御姿态的问题。留心他们采取防御姿态的形体语言。（侧面而视表示不信任，将十指交叉紧握放在交叉的双腿上防御的姿态）

小提示 43：只有想从应聘者那里得到具体的回答时，才使用封闭型问题。

1.11.5 使用问题清单

事先准备好一份问题清单有助于面试的进行。但不一定拘泥于问题的次序，也不一定将每一个问题都问到，因为面试毕竟是一个双向的沟通。问题清单的好处在于它给你安全感，有它在身边，你会感觉到你已考虑周全，必要时可以参考。

小提示 44：应聘者简历和对比表有助于面试问题的准备。

1.11.6 发问宜环环相扣

面试者应根据应聘者对上一个问题的回答再进行发问。每一个问题都建立在上一个问题之上，这样可以引导应聘者提供你所需要的信息。例如，“所以你就决定休六个月的假？”……“你很快就去旅游了吗？”……“为什么要等这么久？”……“旅游归来之后，你花了多长时间找到了另一份工作？”……“你在亚洲度过了两个星期，然后五个月都在找工作，对吗？”

1.12 训练聆听技巧全神贯注地倾听是面试者应具备的最起码的素质。如果应聘者看到你在

认真听他们讲话，他们将把这看作是对他们的鼓励，就会继续说下去。培养你集中注意力的能力，改进你的形体语言。

小提示 45：你有两只耳朵，一张嘴巴，所以你听别人讲话的时间应是你讲话时间的两倍。

小提示 46：对应聘者的谈话内容进行总结，表明你在聆听。

1.12.1 审视自身

大部分人喜欢自己的声音，并且认为他们善于倾听别人的谈话。用下面的测试方法检验一下你是否是个好听众。将与一个同事的谈话记录下来，然后对录音进行客观的分析。谁讲得多？谁讲得快？你及时解答同事的疑问，还是继续自己前面的话题？通过对录音带的分析你会发现自己的优势和需要改进的地方。

1.12.2 练习使用形体语言

学会使用正确的形体语言是面试准备的一部分。面试者正集中精力聆听应聘者的所讲。

面试者的表情应坦诚、专注；身子前倾表示对应聘者的讲话感兴趣。

1.12.3 避免不良习惯

即使善于聆听的人也会有不良习惯。对不感兴趣的信息漠不关心和打断别人的讲话，是两种最常见的不良习惯。如果你有这两种不良习惯，宜尽量克服。欲获得好的聆听技巧，首先需要你意识到自己的不足之处，然后努力在实践中克服。

小提示 47：与应聘者核实，确保对听到的所有信息都已理解。

1.12.4 注意事项

1. 多一点好奇心，这可以帮助你更好地聆听别人的讲话。
2. 在回答问题之前，一定要确保你已真正理解这个问题。
3. 将聆听过程中的问题记下，不要分散思想。
4. 注意捕捉话语背后的情感因素。
5. 改正不良的聆听习惯。

1.12.5 审视自己的不良形体语言

听与听到有天壤之别。注意观察自己不注意听别人讲话时所表现出的不良形体语言。只有注意到自己有什么不良形体语言，你才能有意识地在面试过程中去尽量避免。

防御坐姿：这位面试者采取的是防御坐姿。如果面试者如此面对应聘者——双臂交叉胸前身子后倾——应聘者会觉得面试者对他们所讲的不予接受。面试者保守的形体语言表明他的思想也是保守的。

漫不经心：这位面试者在面试过程中，注意力分散，若有所思。被面试者会认为面试者对他们缺乏热情。面试者手抚下巴，一副若有所思的神情。

1.13 面试者的准备工作面试开始之前，要确保你已拥有所需信息，一切皆已就绪，设备（例如，录音机）工作正常，你本人也已进入角色。

小提示 48：回答问题时也要提出问题。

小提示 49：做一张面试事项明细表，随身携带。

小提示 50：欲录下面试内容，须征得应聘者的同意。

1.13.1 准备记录工具

根据需要，可以采取不同的记录面试的方法。常见的是做笔记。做笔记比较容易为应聘者接受，但往往占用面试者许多时间，使面试者不能将精力集中在面试上，如果面试过程中要做笔记，准备一个笔记本，而不要在应聘者简历的空白处信手涂鸦，因为面试结束后你可能还要将应聘者的简历拿给别人看。对面试做记录的另一方法就是将面试内容用录音机录下来。这一方法固然可以让你专注于面试，但可能会使应聘者感到紧张。如使用录音机要准备好足够的电池和磁带。

小提示 51：面试开始之前，衣服需穿周正，头发要整齐。

1.13.2 注意自己的形象

作为单位代表，应聘者向你介绍他们自己时，你要向应聘者介绍单位具体情况。要注意穿着整洁、得体。如果你所在单位雇员穿着比较随便，你可以通过你的穿着表现出来。如果说你单位雇员穿着比较讲究，你参加面试时的穿着也应体现出这一点。

对单位情况应非常了解。为了更好地回答应聘者的问题，需要搜罗所有相关信息。如可能为应聘者准备一些书面材料或公司年度报告。

1.13.3 准备材料

面试时，你手头需要有以下材料：

1

工作大致范围，具体职责。

1

新雇员将向谁汇报工作？

1

你能提供的工资，何时会有加薪机会？

1

该工作是否需要加班？

1

晋升机会如何？

1

工作福利如养老金、医疗保险、休假等怎样？

检查所备信息是否齐全：面试即将开始之前，快速阅读应聘者简历，确保所备问题能够让你获得所需信息。面试者回顾应聘者简历中的要点；简历和申请信详细记录了应聘者的经历。

1.13.4

5 分钟充电

在应聘者到来之前的 5 至 10 分钟（假定应聘者准时到达而不早到），再次浏览他们的简历。回顾一下将要问应聘得的问题和它们的次序，将主要精力放在符合工作要求的应聘者身上至于其他应聘者都可以抛置脑后。然后放松一两分钟，头靠在椅背上，臂放在两侧，做深呼吸，吸气要慢而均匀，反复做几次，你会感觉到很精神，可以准备下一个面试了。

准备：面试相当耗费精力。在面试的间隔，缓慢地做些深呼吸会令你精神倍增。（胸部浅

呼吸；膈部深呼吸。)

第2章 进行面试

第2章

进行面试面试无论对面试者还是应聘者都是很劳神的一件事。如面试能够在一种轻松的氛围里进行，双方都可以最大限度地获得所需信息。

2.1 开始面试面试开始的几分钟很关键，因为这是建立第一印象的阶段。不论你职位高低，都要礼貌的问候应聘者，你可以用假定你是应聘者时希望得到的礼遇来对待你面前的应聘者。

小提示 52：如果应聘者早到，告诉他们面试开始的时间。

2.1.1 文化差异

问候应聘者时，应注意文化上的差异：在有些地方，男人们用拥抱和亲吻脸颊来表示问候还有的地方，男女见面一概相互鞠躬。握手的方式在每个文化中都不尽相同，但作为见面问候的一种方式已被人们普遍接受，所以与应聘者握手是最稳妥的问候方式。

2.1.2 问候应聘者

问候应聘者如做得恰当，可以为整个面试定下好的基调。应聘者来到时，应站起身，直视对方，面带微笑，与对方握手时，身子前倾，握手要有力，但不可用力过猛。表示欢迎时直呼应聘者姓名，如有其他面试者在场，要向应聘者介绍他们，讲话要清晰，面试过程中要重新提起其他面试者的名字，以免应聘者已经忘记。请应聘者坐下，提供一杯饮料，如果应聘者是远道而来参加面试，这就更为必要。切住：不论你如何紧张，应聘者总会比你还要紧张。

2.1.3 让应聘者放松

每个人都有紧张失态、不知所措的时候。应聘者走进房间里参加面试即是这样一个时刻。面试时，面试者应主动帮助应聘者放松，示意他们的座位所在，请他们坐下。尽量不要让他们感到难堪，譬如，应聘者穿着不太正式或将咖啡溅到桌上时，要尽量淡化这些事情

2.1.4 与应聘者迅速建立起友好关系

应聘者到来时，站起身表示问候会帮助你迅速与他们建立起友好关系。身体前倾，直视应聘者，鼓励他们放松。

应聘者直视面试者表明自信、坦诚

双方握手建立起友谊

面试者直视应聘者

身体前倾表示渴望见到对方

面试者站起来表示对应聘者的礼貌

小提示 53：微笑，但不要做得过头，否则你会给人紧张的感觉。

2.2 综合评价应聘者

面试的主要目的就是能够对应聘者的性格和各方面能力有一个综合的评价。要做到这一点你不但要利用应聘者简历中的信息，在面试过程中发掘应聘者的潜力，而且还需记录下面试过程中对应聘者的印象。

小提示 54：优秀人选在面试中的表现可能只是一般。

小提示 55：穿着要以不分散应聘者的注意力为准。

小提示 56：面试时，尽可能自然一些。

2.2.1 第一印象

面试正式开始之前，你已经对应聘者有了一个印象。要警惕任何偏见都可能会左右你对他们的印象。如，你对应聘者的长发、特殊口音和穿着的反感。与此同时，应聘者也会在面试正式开始之前对你代表的公司有一个印象。不好的印象一旦形成，就很难改变，所以你应该尽可能让应聘者对你和你的公司留下一个好印象。

如可能，面试在友好的谈话中开始，这样面试者和应聘者都会感到轻松。话题可以是天气你办公室的地理位置、最近的新闻事件，或任何你和应聘者有共同语言的话题。

小提示 57：应聘者是否有能力并且愿意做这份工作。

2.2.2 问题要面面俱到

除了对应聘者形成一个总体印象之外，还需要核实他们简历中的内容。可以就他们的教育背景、工作经历和与工作相关的技能提详细的问题。这种提问往往会带给你有价值的发现如应聘者的父母有在国外出生的，因此他或她会讲另一门语言。应聘者所掌握的技能在他们本人看来并没有什么重要，但你可能认为很有用。

2.2.3 要点

1

目不斜视的人被认为是值得信赖的。

1

你的办公桌一方面可以表明你的身份，另一方面也是你和应聘者之间的一个障碍。

1

应聘者简历中对职业发展应该有清晰的表述。

1

面试中问的问题应与应聘者的简历相关。

1

简历中不清楚之处，可在面试时请应聘者解释。

2.2.4 留意应聘者的职业发展历程

面试过程中为了估计应聘者申请该工作是为了职业发展还是别的什么原因，应询问他们对自己职业生涯的看法。如果你所在单位是个大公司，不少有抱负的年轻人常把这种公司当作有利的跳板，面试时需要确保他们的个人目标与公司的目标相关。即使是有的雇员只工作了很短时间就离开了公司，但他的非凡才智已使公司受益，这样的话，雇佣他们也是值得的。

小提示 58：避免问与工作无关的个人问题。

2.2.5 留心工作经历中的空白

如应聘者经历中出现空白时间，需要了解背后的原因。并非所有的空白时间都意味着应聘者找不到工作，可能是因为应聘者长期生病，也可能是因为请产假，还有的是旅游或照顾生病的父母。即使应聘者曾经失业，也不一定说明他不是好雇员。针对这种空白时间应问应聘者开放型问题，请他们解释其中的原因。你会发现有的是因为在原单位的工作变得多余而离开，有的是由于其他的正当原因离开。请应聘者解释他们是如何利用这段空白时间的。

2.2.6 注意细节

留心应聘者的职业发展历程或在某一行业连续工作的时间长度；应聘者的兴趣是否与空缺岗位的要求相符？

小提示 59：将应聘者具备的与工作相关的能力记录下来。

2.2.7 评价应聘者的能力

有些工作只要应聘者具备相关的教育背景或接受过相关的培训就可胜胜地。但对大部分工作来说，相关的工作经历更重要，因为工作经历表明应聘者已掌握相关技巧和能力。面试官的职责就是利用所有信息对应聘者的专业技能和实际运用能力做出全面的评价。

2.2.8 评价应聘者的技能

技能	评价技能的方法
组织能力 应聘者是否表现出安排有序、有条不紊的办事能力？	询问应聘者是否喜欢整洁，搞清楚他们如何使用文档管理系统，如何可开始组织项目。
分析能力 应聘者对商业形势的分析如何？是否能马上找出最好的对策？	请应聘者举例说明自己解决问题的能力。为他们描述一个棘手的形势，请他们指出其中的关键环节并提出解决方案。
决策能力 应聘者在棘手事件面前表现出的决策能力如何？执行决策的速度多快？	询问应聘者以前的工作经历，他们在困难的情况下曾做过怎样的决策？决策是如何执行的？如何处理该决策所引起的反响？
交际能力 应聘者与上级、同事和下属的关系怎样？	询问应聘者的团队工作经历。应聘者喜欢独立作业还是团队作业？请他们描述如何与同事一起处理一个问题。
沟通能力 应聘者表达是否清楚？是否充满自信？	通过面试可以看出应聘者的口头表达能力，然后询问他们的写作能力如何。是否写过长篇幅的报告？能让你看一看吗？

小提示 60：留心应聘者保时表现得比较兴奋，这样你会洞悉他们兴奋的原因。

2.2.9 评价应聘者的性格

应聘者的性格决定了他们对同事和工作环境的态度，也影响到他们与同事的关系和公司的工作氛围。

判断应聘者能否适应你公司的氛围，查看他们以前工作过的公司的工作氛围。曾在内部竞争激烈的公司工作过的应聘者，是不适合到鼓励团队协作精神的公司工作的。如应聘者一直在小公司里做，公司的一切大家都了如指掌，而你们公司规模很大，他们不再了解公司业务和决策的具体内容，那么他们如何面对这种新情况？另外，对现有雇员进行分的，如内向的占多数，可以考虑招聘一些外向的新雇员，如外向的居多，可以招聘些内向的雇员这样可以达到一种性格构成的平衡。

2.2.10 面试中问应聘者的问题

你能为这份工作带来什么？

迄今为止，你的主要成就是什么？

你对一份工作最看重的是什么？

从现在开始，你五年内的职业发展目标是什么？

你如何对待工作中由期限临近所带来的压力？

你喜欢团队工作还是独立工作？

你最好的朋友对你的看法如何？

小提示 61：对应聘者的谈话做比较肯定的反馈，这样可以鼓励他们讲得更深入。

2.2.11 代表公司形象

你在评价应聘者的同时，应聘者也在评价你和你代表的公司。许多工作岗位都缺少优秀人选的申请，在这种情况下，你需要想方设法吸引素质较好的应聘者。因为你代表着公司的形象，与应聘者首次接触时，可以告诉他们为了找到合适的人选，你将不惜一切麻烦和费用。让应聘者感受到你的诚意，使他们意识到如果他们加入你们公司，将被视为公司的重要人才。

2.3 控制面试小提示 62：面试正式开始前，与应聘者进行几分钟随意的谈话。

仔细掌握面试的进度，只有这样，你才能够在限定的时间内将所有的方面都涉及到。如需要可以把应聘者从一个话题引向另一个话题，如应聘者从一个话题谈论太久，可以礼貌地催促他们。

2.3.2 要点

1

面试开始时，应聘者谈话很多可能是紧张的表现。

1

讲话结巴或模糊不清也是紧张的征兆。

1

应聘者回答问题直截了当，表明他们对你的问题能够认真聆听。

1

应聘者在面试中流露情感没有什么不好。

2.3.3 控制面试中信息的流动

要尽量控制面试中信息的流动。为了鼓励应聘者谈论敏感的话题，需要对他们的讲话做出积极的反馈。如应聘者正在谈论减员的事情，你可以说“要使那些人的位子变得多余想必很难吧”，这样应聘者会谈到当时的情势下他们应对的具体措施。尽管你需要将大部分清单上的问题问到，但要保持灵活，譬如，如果应聘者在某方面讲出一些意料之外的话，而他所讲的话会影响到他的求职，你就无须恪守问题清单，要视情况而定。

2.3.4 巧妙地利用沉默

要学会在面试中巧妙地利用沉默。不过，沉默时间太久会让应聘者感觉不舒服，一般说来在应聘者寻找合适的词的问题时，你应保持沉默。注意观察应聘者对你沉默的反应，他们是急于用不着边际的话来打破沉默，还是自信沉着地思考如何回答你的问题？

2.3.5 学会聆听

20%的时间你讲话，其他 80%的面试时间你应该听应聘者讲话。

小提示 63：尊重那些勇于承认自己不知道答案的应聘者。

小提示 64：被面试者紧张时，你自己需要保持镇静。

2.3.6 妥善对待应聘者

教育背景和受训资格相同的应聘者所表现出的性格也会迥然不同，有的会从容不迫，有的却非常紧张。看他们如何应付某种情况，以此来比较他们的优劣。对所有的应聘者应该问大致相同的问题，譬如，可以比较他们处理同一危机的不同方法。如应聘者回答问题时，过于紧张，应设法让他们镇静下来，比如可以问他们另一个问题，将他们的注意力从让他们感觉不舒服的问题上引开。

2.3.7 帮助紧张的应聘者镇静下来

如某应聘者对一问题的解释有困难，可以引入一个新的话题，之后再回到原来的问题上，如此可以使他的紧张状态得到缓解。

面试者：身体前倾表明面试者专注于应聘者的讲话

面试者直视应聘者是对他们的鼓励

开放的手势可以帮助应聘者镇静

应聘者：两手举到脸部，自我保护的神态

面部表情紧张

2.4 解读应聘者的形体语言形体语言传达着与话语同样多的信息，能够解读应聘者的形体语言对面试者来说大有用途，应聘者可以说谎，但却很难通过形体语言欺骗你，因为形体语言是一种不自觉的本能表现。

小提示 65：利用形体语言与应聘者建立起融洽的关系。

小提示 66：训练自己不自觉观察他人形体语言的能力。

2.4.1 察颜观色

注意观察应聘者讲话时的形体语言，他们所讲的与表现出的形体语言是否一致？譬如当他们声称善于与人交际时，是否躬着背，摆出一副防御的姿势？对应聘者的眼神尤其要留心观察，当你期望他们直视你的时候，他们是否不自觉地躲闪？

2.4.2 控制自己的形体语言

注意自己的形体语言，不足之处尽量避免。面试者一些不当的坐姿和手势可能会妨碍应聘者继续提供更多的信息。

感觉枯燥

面试者在面试过程中打哈欠给人的感觉是他对应聘者的讲话感到枯燥。但也有可能是紧张所致。用一只手捂住打哈欠的嘴

注意力不集中

面试过程中，不要摆弄手指或流露出若有所思的神情，因为这样在应聘者看来你并不关心他们的讲话，而是专注于其他的事情。摆弄手指；面部表情呆板，带一丝让人反感的讥笑

不耐烦的表现

你若不断看表，应聘者会觉得你想去别的地方，尽管事实并非如此。看表

2.4.3 关系融洽

这里的面试者和应聘者配合得恰到好处，他们的形体语言表明他们坦诚、放松、专注。

面试者的眼神表示她对应聘者的讲话感兴趣

开放的姿势表明面试者注意力集中

放松的坐姿创造出放松的气氛

应聘者的眼神传达着自信

自信的姿势表明应聘者胸有成竹

解释性的手势表明思想放松

腿部放松表明应聘者不受拘束

2.4.4 留心应聘者所表现出来的积极的形体语言

露齿而笑是一种积极的形体语言，盯住地板看是一种负面信号。不过积极的形体语言并非总是显而易见，需要你留心观察。自信的人喜欢正襟危坐，身体稍稍前倾，即使被未来的老板面试也是如此。自信的应聘者不讲话时，手脚纹丝不动，不断与面试者交换，而且目光坚定。

与应聘者握手可以感受他们的心态。如果应聘者轻松自在，他们的手暖而干；紧张的应聘者手凉而有汗。

2.4.5 注意文化上的差异

不同文化有不同的形体语言规范和自身安全距离。在有些文化中，人们很开放、随便，即使对陌生人也如此。在另外一些文化中，如果你靠得太近，会使人感觉到不舒服。如这方面如有疑问，可以请教资深的同事。

2.4.6 解读微妙信号

有许多微妙的信号可以折射人的思想状态。注意观察应聘者双臂和腿的置放姿势和他们的眼神。

另外，也要注意应聘者讲话的语气、音调，这会影响别人对他们的看法。有时应聘者讲话的声音对他们的面试成功与否有很大影响。如果你招聘的岗位是经理职位，或需要与新闻媒体沟通，一定要记住声音尖的人讲话不容易引人注目，也很难赢得别人好感。不过有的应聘者声音尖是由紧张引起的，应区别对待。

2.4.7 要点

1

紧张，打哈欠等不良习惯具有感染性，所以有时通过观察应聘者的形体语言就可以知道你自己的形体语言如何。

1

应聘者的形体语言可能与他们的讲话内容出现抵触。

1

说话速度慢是自如的表现，语速快则说明应聘者紧张或富有激情。

小提示 67：注意应聘者双手的动作，它们可以传达许多有用的信息。

2.4.8 注意应聘者的紧张表现

平时有意识地培养洞察他人紧张表现的能力。通常紧张表现有：用脚敲地板、摸鼻子、用

手背蹭嘴唇、拧曲手指、摆弄书写工具、撕纸等。如应聘者有以上任一表现，都有可能是由于过度紧张所致。有的应聘者笑得太多，可能是渴望面试者喜欢自己。如果应聘者不敢下视你，表现他或她可能不自在。以上所列应聘者的紧张表现仅供你参考，明显的紧张行为可能还有其他的解释。

紧张的应聘者：这位应聘者的双脚姿势表明他不自在。这种不自在从他双手的姿势也可以看出：一只手放在唇边，另一只放在胸前。（触摸嘴唇是下意识的动作，表明他想舒服些手放胸前是防御的姿态；两腿僵硬。）

小提示 68：注意应聘者的声音：声音尖表明紧张。

2.4.9 注意应聘者的回避表现

应聘者对某问题回避时，可能是因为不知道答案，也可能是因为他或她想隐瞒某些信息。应聘者有所隐瞒时，一般有以下表现：

1

眼光躲闪；

1

回答问题时顾左右而言他，包括使用许多专业术语来迷惑面试者；

1

烦躁，抓头发或摆弄钢笔。

回避问题的应聘者：这位应聘者的神色表明他很不自在。他的身体和双腿姿势僵硬。他摆弄着手指，眼光游移不定，避免与面试者目光相遇。（摆弄手指；两腿姿势僵硬。）

2.4.10 留心应聘者的傲慢表现

大部分应聘者在面试过程中表现紧张，需要面试者帮助，但也有少数应聘者在面试中表现得过分自信甚至是傲慢。与听相比，他们更喜欢讲，知无不言，好像觉得自己的声音非常动听。这可能是由于他们感到自己的条件超过了工作所要求的，或者借助这种行为弥补自信的不足。不管属于哪一种情况，都要用面试的严肃气氛来对他们加以约束，问的问题要环环相扣，而且要有难度。这时有的应聘者会主动接受挑战，有的就会被动防御。

傲慢的应聘者：这位应聘者的形体语言使他的傲慢表露无遗。他过分自信地靠在椅背上，翘着二郎腿。两臂舒展。（手势舒展；左臂随意地放在椅靠手上；两腿交叉。）

2.5 进行测试可以借助多种测试来评估应聘者的综合能力，无论是他们的智力还是技能。另外，小组面试和情境测试也常被用来测定应聘者的综合能力。

小提示 69：使用的测试要有权威性。

2.5.1 要点

1

测试不能替代面试，它是对面试的补充。

1

要慎重对待性格测试，因为它只能反映应聘者主要性格特点，并不能说明应聘者是否可以胜任工作。

1

应根据单位具体情况设定有针对性的性格测试。

1

面试者应接受专门的解读性格测试的培训。

2.5.2 测试前的准备

如要求应聘者参加测试，无论是书面测试还是情境反应测试，都需要事先以书面形式通知他们，说明测试的评估标准。一旦决定使用何种测试，要尽量选用与空缺岗位密切相关的内容。测试一定要严格按照规定条款进行，在有些国家，由于测试进行不当竟引起了法律纠纷。如要对新招聘的雇员定期进行测试，面试时需解释清楚，另外，也要在工作岗位描述中有所体现。

小提示 70：对定期使用的测试要不断更新。

小提示 71：看测试结果要从总体上把握，不可只盯住某一点。

2.5.3 能力测试

这种测试通常为简单的书面测试，考核应聘者阅读、写作、语言逻辑和计算能力。这种测试比较可靠，能够真实反映应聘者的能力，如单看简历，有大量合适的应聘者，可以请他们参加这种系列测试，在短时间内就可决定最后的面试人选。这种测试需要合适的环境，因为它需要在面试者严格控制的环境下进行。

小提示 72：心理测试应作为其他测试的辅助，不应单独对待。

2.5.4 性格测试

性格测试的种类很多，包括口头表达、眼力测试和笔试在内的所有测试。进行性格测试是基于这样一种观点，性格的许多方面是可以测量的，应聘者具备某些性格特征与否直接与他或她是否适合某工作、能否成功相关。为了真正有效地利用这种测试，需要首先明确工作岗位的具体要求和适合该岗位的性格特征。

小提示 73：让应聘者提供手写的申请信，请笔迹学家研读他们的笔迹，判断他们的性格。

2.5.5 心理测试

作为性格测试的一种，心理测试常被用来测定基本合格的应聘者的心理状态。面试者可以通过以下三种方式的任何一种进行这种测试：

1

注意观察应聘者某种习惯动作的频率；

1

应聘者自我观察的能力如何；

1

应聘者对特定情况的反应如何。

2.5.6 分析笔迹

许多单位聘请笔迹学家研读应聘者的笔迹，判断他们的性格。这种测试的结果要与面试的评估一起考虑，不可孤立对待。

分析应聘者笔迹时，要依赖笔迹学专家的分析，不可单凭自己的主观臆断。

2.5.7 技能测试

如需测试应聘者的专业知识，如工程方面，可以考虑使用小组面试。面试小组成员应事先商定好各自提问的范围，譬如你可以围绕应聘者的简历进行提问，你的同事则提具体的技术问题。这种面试给应聘者很大的压力，常常可以暴露出他们缺乏经验。

2.5.8 要点

1

每个面试者应有各自的提问范围。

1

小组面试比一对一的面试，给应聘者的压力更大。

1

内产应聘者通常比外部应聘者放松。

2.5.9 小组面试

主要面试者应严格控制面试的进程，为了在有限的时间内详细了解应聘者及其知识背景，一定要禁止任何人游离面试主题。（主要面试者的问题围绕简历展开，技术方面的专家主要询问相关经验，人事经理对细节进行核实。）

小提示 74：询问内部应聘者要调换岗位的原因。

2.5.10 智力测试

智商测试主要用来测试学龄儿童的智力。作为面试者，可以使用各种专门用于工作的测试来考核应聘者的口头表达、抽象思维和数据推理能力，通常这些测试比较复杂。国际上普遍看好的工商管理类研究生入学考试成绩（GMAT），已成为进入名牌商学院的必要条件。

小提示 75：如有测试，要提前通知应聘者。

2.5.11 情境测试

让应聘者进入一模拟工作环境，以帮助你评估他的“工作”能力。情境测试往往在面试的最后阶段进行，这时的面试人选已为数不多。但需要记住，无论情境测试与现实多么接近，也无法模仿同一工作岗位上同事之间的关系。这种关系对个人的发展至关重要，但决不是短时间内可以建立起来的。

2.5.12 为面试选择适当的测试种类

测试种类	需要考虑的因素
能力测试 测试应聘者的综合能力，如计算、写作、口头表达和推理技巧。	1 能力测试对面试开始阶段的筛选比较有用。 1 需要在严格控制的环境下进行，比如在一个安静的会议室里。
性格测试 测试性格特点，通常以心理测试的方式进行。	1 有些须小心对待的工作，如外事服务和客户投诉部门的工作需要此类测试。 1 测试时间长且需要在严格控制的环境下进行。
笔迹测试 通过研读应聘者的笔迹来判断他们的性格。	1 这种测试只可用于对其他测试结果的核实。 1

	测试笔迹需要看多份手稿，因为人紧张状态下的笔迹与平时可能有所不同。
技能测试 用来测试工作要求的诸如机械操作之类的特定技能。	1 技术测试在面试的后期比较有用。 1 花费时间，而且可能会引起已具备相关技能的应聘者的反感。
智力测试 将大学毕业生的成绩和同龄人的平均成绩相比较，即可看出前者的智力水平。	1 此类测试只适用于新的大学毕业生。 1 这种测试在有些公司打算从大批资格类似的年轻人中挑选出少数优秀人选进行培训时尤其有用。
情境测试 将应聘者放在一个与他们申请的工作相仿的环境下，考核他们在实践中的应变能力。	1 这种测试在工作关系不是首要考虑时最能体现其用途。 1 只适用于面试的后期，面试的起始阶段不需要此类测试。

2.6 结束面试

所有的面试都应礼貌而从容地结束，即使对你认为不合适的应聘者也要如此。因为你代表公司的形象，所以结束面试的方式会给应聘者留下深刻印象。

小提示 76：告诉应聘者，你还有许多其他的人要面试。

小提示 77：面试过程中自始至终保持开放的头脑。

小提示 78：让应聘者有机会撤回申请。

2.6.1 请应聘者提问

面试临近结束时，要问应聘者是否有什么问题。如果他们确实想了解你们公司的情况，至少会提出一个有关的问题。

应聘者提出的大部分问题都与面试中所谈话题相关，如工作的具体内容及其提供的发展机遇等。对这些问题，不要急于回答，要三思而行。你可以通过应聘者提出的问题对他们有进一步的了解。譬如，如果应聘者说“我知道，这个问题可能很傻，但是……”，说这种话很容易削弱他们自身的价值，在你公司里他们不可能扮演一个自信者的形象。

2.6.2 鼓励应聘者得问

如果应聘者不知如何提问，并且你认为他们不适合空缺岗位，对他们表示感谢，面试即可结束。否则，可以扼要复述面试要点启发他们提问，或给他们一个提问暗示：

“你了解这个部门的组织结构吗？”

“刚才，你好像很关心与此工作相关的培训，现在你了解这方面的信息吗？”

“对这份工作有不清楚的地方吗？”

2.6.3 处理零星事务

面试结束时，看是否已获得了你需要了解的应聘者各方面的信息。询问应聘者他们要辞去目前的工作需提前多少时间提出申请。告诉他们如果需要第二次面试的话，你会在何时通知他们，可能是电话通知，也可能是书面通知。告诉他们，如果在指定时间未收到你的回间，在适当的时候可以主动与你联系。总之，作为面试者要多替应聘者着想：与他们交流信息时要做到诚实、明确。

2.6.4 感谢应聘者

站起身表示面试已结束，与应聘者握手，感谢他们能够来参加面试。尽管你认为有的应聘者不适合，也要以礼相待。（握手有力、礼貌；面试者感谢应聘者前来参加面试。）

小提示 79：尽量维护应聘者的自尊。

2.6.5 当场决定

有时面试结束时，你会发现遇到了理想的人选。这时不要错过机会，当即问他们是否对该工作真的感兴趣，如果他们的回答是肯定的，当场决定聘用他们。这种做法在许多公司的招聘中并不常见，但在有些情况下，要想你的直觉。不过，要确保你的决定是合理的，并且没有受一时情绪的影响。

第 3 章

分析面试结果面试结束后，对收集的信息进行评估，可以结合第二次面试，做出最后决定

3.1 记录面试印象面试几个应聘者之后，你对他们的印象就会混淆起来。一个应聘者离开之后马上凭记忆录下对他或她的印象，以便与其他应聘者区别开业。

小提示 80：如果你对一个应聘者是否合适持怀疑态度，则应相信你的直觉。

3.1.1 记录下你的直觉

直觉是有力的工具，其重要性不容忽视。它毕竟是从多年的实践中不自觉地总结出来的经验，直觉能够有效地帮助你辨别出一个人的性格。记下对每个应聘者的第一印象，因为这一阶段你的直觉是最准的。第一印象主要依赖应聘者的外表和举止，随着面试的进行，你需要核实你是否仍保持着对他们其他方面的深刻印象。例如，他们的坐姿是否与众不同，或他们是否显得很自信。

第一印象：我们对别人的第一印象 55%来自外表，38%来自讲话方式，措辞只占 7%。

小提示 81：摒除对任何应聘者带的偏见。

3.1.2 摒除偏见

分析面试结果时，不要因应聘者的阶层、性别、信仰宗教或种族而对他们做出带有个人偏见的判断。譬如，不要以为与你读同一所大学的应聘者优于读其他大学的应聘者。另外，留心你为应聘者定下的测试本身是否带有偏见，许多测试都是以某个社会阶层作为参照而设计的。

小提示 82：想象一下应聘者在面试房间外面的样子。

3.1.3 征求其他面试者的意见

别人的意见总能为你的决策提供有价值的参考。如你的某位同事面试过某应聘者，尽快与其交换看法，讨论有分歧的意见。如果你是唯一的面试者，可以征求与该应聘者有一面之交的同事的意见。另外前台的接待人员对应聘者的印象也有参考价值。应聘者是否礼貌、镇静，还是手足无措，神情紧张？将前台接待人员对应聘者的印象与你对他们的印象放在

一起，就可以得到对应聘者比较全面的评价。

3.1.4 询问接待员

询问接待员对某应聘者的印象，他们的意见有助于你对应聘者的性格及是否适合该工作做出全面的评价。

3.2 缩减最后面试人选根据第一次面试记录下的对每一位应聘者印象，将最后候选人缩减到为数不多的几个，一般说来一个空缺岗位需要三至六个最后候选人，然后进行第二轮面试

小提示 83：在核实应聘者背景以前应告诉他们会核实材料。

小提示 84：将应聘者的简历与面试记录、别人的参考意见以及对比表一同妥善保存。

3.2.1 阅读面试记录

通读所做记录，包括你在面试过程中记下的和应聘者离开后凭记忆做的记录。对应聘者技能和性格的不同方面用不同颜色的笔在下面划线标出。例如，可以用蓝色表示电脑应用技能，绿色代表相关经历，红色代表性格特征。这样，一个应聘者的优势和缺点会变得一目了然。通过这种方式将所有面试过的应聘者进行比较，选出较满意的进行第二次面试。

小提示 85：为每一个应聘者建立一份单独的档案。

小提示 86：将所有合适的应聘者面试完以后，再缩减最后候选人名单。

3.2.2 评价应聘者

将所有面试过的应聘者与理想的人选进行比较，在一张空白的对比表格上将工作要求的种类分为必须具备和优先考虑两类。然后使用事先准备的应聘者实际情况与工作要求的对比表，检查哪些应聘者拥有必须具备的条件，排除不具备这些条件的应聘者。接下来就可以比较余下的应聘者拥有优先考虑条件的多少。根据每一个条件在工作中重要程度的不同，给予不同的权重，最后，权重累加数目大的胜出。

3.2.3 缩减最后面试人选

对所有合适的应聘者进行评估之后，可以从中选出前五六名的应聘者作进一步考虑。最后的候选人越少越好，他们只应包括你想第二次面试的应聘者，候选人多只会浪费时间和资源。将最后人选名单和对每个应聘者主要相关资历的简述提供给其他面试者和高级管理人员作参考，如果你已决定最后人选，可以把这些应聘者的材料归档，以备将来招聘时参考

核实应聘者的背景可以在这一阶段做，也可以放在第二次面试之后。核实背景信息需要很长时间，早做更有利，在最后人选中发现背景有问题的应聘者是很让人烦恼的事。核实背景前，要征求应聘者的同意，因为有的证明人可能就是他们现在的老板，如最后不能录取他们，这种联系会给他们的工作带来不利影响。

小提示 87：即使没有合适的应聘者，也绝不可降低要求。

3.2.4 要点

1

没有完美的应聘者。

1

如工作某方面有安全要求（譬如银行工作），需要尽早核实应聘者的背景信息。

1

不应过于看重应聘者性格的某一方面。

1

详细的面试记录有助于缩减最后人选。

3.2.5 重登广告，改变工作要求

如面试到最后，没有一个合适的应聘者，你有两种选择：一是再次刊登广告，换一个地方也许能够吸引更好的人选应聘。另一种做法是改变对工作的要求，例如可以让公司其他雇员负责该工作的某些方面，然后刊登广告为重新定责的岗位招聘合适人选。

3.3 安排后续面试第二次面试就没有必要再重复第一次面试的步骤和问题。这次面试可以根据需要而设计。

小提示 88：安排第二次面试时，主动提出支付应聘者的差旅费。

小提示 89：安排第二次面试前，询问应聘者是否仍对该工作感兴趣。

3.3.1 确定第二次面试目标

第二次面试一般基于以下理由进行：

1

将应聘者介绍给单位中其他成员；

1

通过询问更多的问题，进一步了解应聘者；

1

将最后候选人名单上的应聘者再进行比较，决出优胜者；

1

让应聘者参加与上次不同的测试。

3.3.2 再次打电话给应聘者

打电话通知应聘者参加第二次面试时，一定要确保应聘者仍对该工作感兴趣。打电话时要谨慎，因为应聘者在现在工作的地方与你通话被人听到是很尴尬的事。与第一次面试相比第二次面试的时间安排难度更大，因为你需邀请更多的人参与，这些人包括负责招聘的其他人员、同事或高层管理者。另外，面试时间要安排得比较集中，这样你就可以在对参加第二次面试的人的印象仍清晰时，对他们进行比较。

谨慎从事：电话通知应聘者参加第二次面试，一定选择他们讲话方便的时候。

小提示 90：建立一个档案管理系统，将所有应聘者的简历储存起来，以备后用。

小提示 91：小组面试成员在面试之前应定下各自要问的问题。

3.3.3 确定需要进一步了解的方面

第一次面试中，对应聘者的某些方面可能了解不够，但是第二次面试的侧重点不应是对这些方面的进一步了解，而是将最后的候选人进行比较。深入了解每一个应聘者的优缺点，并与所有其他候选人作比较。第二次面试可以请应聘者谈一谈他们的职业发展计划和志向预测一下应聘者加入你公司被提升的前景如何？

如邀请其他同事参加第二次面试，尽量选择有相关技能的人，例如一位部门主管在预测应聘者对公司的贡献方面就有比较丰富的经验。

3.3.4 为第二次面试选择面试者

面试者	需要考虑的因素
-----	---------

<p>同事 有可能是与新雇员在工作上有密切关系的雇员。</p>	<p>1 同事最了解工作的具体情况，所以也能够看出哪个应聘者最适合这份工作。</p> <p>1 因为同事需要与新雇员在工作上密切协作，所以他们需要寻找能够容易相处的应聘者。</p>
<p>人事经理 人力资源方面的专家。</p>	<p>1 人事部有最老练的面试者。</p> <p>1 人事部的判断比较客观，对优秀人选的选择拥有系统的经验知道，因为它负责全公司的人力资源流动。</p>
<p>董事会成员 在对应聘者的能力判断方面有丰富的经验。</p>	<p>1 董事会成员的出现让应聘者在心理上感觉舒服，因为这表明面试的规格高。</p> <p>1 董事会成员可以根据其丰富的经验和对公司利益的理解来选择应聘者。</p>

3.4 检测应聘者对工作的适应能力通过续面试，你需要判断哪个应聘者是某岗位的合适人选。充分利用由所有面试获得的信息，将应聘者进行比较。可以考虑让应聘者做一件实际的工作，检测他们的相关技能。

小提示 92：参考意见往往带有强烈的主观色彩。

小提示 93：询问应聘者联系证明人的最佳时间。

3.4.1 安排以后的面试

因为你招聘的是胜任某一特定工作的人，所以你需要将应聘者的能力与工作的具体要求进行对比。如果需要测试应聘者，应仔细考虑测试的方面，而且测试与实际工作越接越好。

3.4.2 测试应聘者

在后续面试中测试应聘者在某一具体工作方面的实际操作能力。（面试者监督应聘者完成她自己设计的电脑测试；应聘者展示自己的电脑操作能力。）

3.4.3 评估应聘者技能的步骤

将工作前十位要求从最重要至最不重要按顺序排列——为每一要求打分，最高分 10 分，最低分 1 分——为应聘者满足每一项要求的程度打分，最高分 10 分，最低分 1 分——将每项要求之后的两分数相加——将所有分数累加即是每个应聘者的总分——得分最高的前两位应聘者即是你的首要和次要人选

小提示 94：如证明人的证明与应聘者所讲有出入，请应聘者解释清楚。

3.4.4 通过证明人核实信息

如果想在这一阶段对应聘者的材料进行核实，需要准备好询问证明人的问题，譬如应聘者

安排工作进度及按时完成工作的能力如何？首先需要核实最近的工作经历。询问证明人认识应聘者多久了，了解他们哪些方面的能力？还需要与证明人联系核实书面证明内容光焕发，详细了解应聘者的优缺点。询问证明人应聘者的业余兴趣什么？应聘者说“慈善工作”具体包括哪些内容？应聘者是否真的有时间投入，投入时间多少？

小提示 95：切不要用应聘者的优抵消他的严重缺点。

3.4.5 确定人选

可以使用左边的简图按照工作技能选出第一人选和第二人选，然后在此基础上再确定最终人选。将应聘者在每一要求后面的得分与你对应应聘者的了解和直觉进行比较，你有疑问的地方是否得到了满意的结果；最后的面试如有同事参与，将他们的意见与你的放在一起综合考虑。最后做决定时，既要考虑应聘者的技能又要考虑其个人综合素质。如你没有最终的决定权，将你选出的前两位应聘者的情况提供给有关经理，征求他她的同意。

3.5 确定最后人选招聘到理想的人选之后，你当然会感到高兴、轻松，但不要忘记你还需再花费一些时间做好细节的确认。口头与应聘者确认之后还要有正式的书面通知，需要应聘者对确认书认可之后签字寄回。

小提示 96：需要与应聘者谈论确认书的细节。

小提示 97：工资要公平，有竞争力。

3.5.1 口头确认

与应聘者口头确认，可以在第二次面试结束时也可以以后通过电话通知。大致描述一下与工作岗位相关的待遇，经应聘者留出提问时间。如果他们拒绝你提议的待遇，询问他们可否协商。如果没有协商的余地，你可以将注意力放在第二人选上。有些情况下，你选中的人选会回到现在单位，要求现在单位提供相同待遇，在这种情况下，应考虑是否有与应聘者进一步协商的必要。

小提示 98：为避免混乱，需要与应聘者书面确认工作待遇。

3.5.2 书面确认

应聘者接受口头的聘用通知之后，应尽快发出书面通知书，写明明岗位的待遇和要求。确认书只有在得到应聘者书面认可之后才具有约束力。如你负责起草确认书，应确保包括以人容：

- 工作头衔，岗位职责，工作时间；
- 年薪；
- 公司福利；
- 讲明录用的必要条件，譬如需要体检等；
- 注明需应聘者认可后签字寄回的日期。

3.5.3 对待讨价还价的应聘者

具备热门技能（如财务）的应聘者可能会将你公司的提供的待遇与他们目前公司的待遇或另一公司的待遇比较，择高而就。如果你想提高待遇来应付这种竞争，要下不为例，而全需设定最高限度。

3.5.4 商定工资

工资的商定尽量在试的后期进行。你的目标是用尽可能低的工资招聘最优秀的雇员。准备好一个谈论工资的策略和应对应聘者拒绝的方法。核定你提供的工资是否与同行业其他公司的工资具有可比性，如没有可比性，要进行调整，使它具有竞争力，但要在公司预算许可的范围内。另外可以考虑使待遇更有吸引力的其他方式。你公司是否可以提供更多的福利如配备小汽车或低息旅行贷款等？聘用不久之后是否有加薪机会或养老金计划？公司是否有雇员马上可以加入的与业绩相关的奖励制度？

3.5.5 处理对确认书的回复

确认书发出后，即可在限定的期限内等待应聘者的回复。大多数情况下，应聘者的回复都是有肯定的，然后你们就可以商定开始工作的具体日期。如果你得到的回复是否定的，就需要重新回顾以前定下的最后候选人名单。与有更高要求的应聘者进行个别沟通，因为这些要求都有协商的余地。例如，如你认为应聘者要求更高的工资而放弃小汽车可以接受的话，最后的结果是公司和新员工都会从中受益。

3.5.6 尽快发出书面确认

在收到书面确认书之前，被聘用的新员工总不愿意掉目前的工作。所以书面确认要尽快发出，以便让新员工在规定的时间内提出辞职申请，尽快到你处工作。

确认书要简明扼要，尽快寄到新员工手中。

小提示 99：注明需要应聘者对书面确认做出回复的日期。

3.6 正确对待未录用的应聘者对未被聘用的应聘者，应尽快通知他们，尤其是最后候选人名单上的应聘者。他们想知道未补聘用的原因，一些有益的反馈会对他们将来找工作有所帮助。

小提示 100：写回绝信时，想象一下如果自己是应聘者，愿意看到什么样的回绝信。

3.6.1 要点

- 商业环境变幻莫测，昨日被拒绝的应聘者可能是明天不可多得的人才。
- 被拒绝的应聘者可能适合公司内部其他岗位。
- 如欲将被拒绝的应聘者的材料转交给其他或部门，需要事先通知应聘者本人。
- 即使对被拒绝的应聘者，其个人信息也要严加保密。
- 每个人都会受到拒绝，但你应对应聘者充满和气和肯定。

3.6.2 书面回绝应聘者

为礼貌起见，要给每个未被聘须知的应聘者写封回绝信。要委婉、简练、感谢他们对工作的兴趣，并向他们解释未被录用的原因。招聘进行到一阶段，应聘者已为数不多，所以尽量给每个人分别回信。

写回绝信：不能给未被录取的应聘者尽快寄回绝信，会让人感觉到你的公司没有礼貌，管理混乱。

亲爱的达特福德小姐：

感谢你 1 月 18 日来参加面试，竞争 TRC 公司海外销售经理一职。（感谢应聘者前来参加面试。）

很遗憾不能够提供给你这份工作，广告登出之后，我们收到了许多像你一样优秀的应聘者的来信，我们对你的语言表达能力非常欣赏，但感到你在工程技术方面有所欠缺。（回绝应聘者时，措辞直截了当；表明回绝的原因。）

如你同意，我们将把你的资料存档，以备来日之需。（询问应聘者是否同意将其资料存档。）

真诚的朋友

岛瑞斯·费歇尔

人力资源经理

3.6.3 保存应聘者材料

获得认可之后，将所有合适的应聘者的材料存入档案。如已存有这些应聘者的信息，再根据几次面试的情况将原有信息更新。如果没有不妥之处，可以让你的同事知道你存有未被录用的优秀应聘者的资料，以备将来有类似空缺岗位出现之用，这是非常经济的招聘方式因为不用再刊登广告。

小提示 101：带新雇员参观办公室，介绍大家认识。

3.6.4 文化差异

在北美洲拒绝应聘者常采用直截了当的方式。因为失败认为是成功必经之路。但是，在日本，回绝信措辞就需要委婉，以免冒犯失意的应聘者。

3.6.5 回答应聘者的疑问

如有未被录用的应聘者打电话询问被拒绝的原因，一定要给他们一个理由。不要回避，也不要说以后再给他们回电。最好能够坦诚相对，你以他们面试表现情况的说明和建议会有助于他们将来的面试。如你对某应聘者的第一印象是衣冠不整，一定要把这一信息让他或她知道，但需要用委婉的口吻，如“再注意些，你的形象会更好”比“你看上去蓬头垢面”要委婉多了。

3.6.6 委婉回绝应聘者

回绝应聘者，无论是口头，还是书面，都应礼貌而富于建设性。说上一两句鼓励应聘者的话，但在他们未被录用的理由上，不要含糊其辞。

“我们认为你德语不流利是个缺陷，因为德国将我们公司的主要市场。”

“你在许多方面都有优秀，希望你保持联系，将来有合适的机会，再通知你。”

“该工作需要丰富的生产线管理经验，你在这方面还有所欠缺。”

“我们已将工作提供给一个技能非常优秀的应聘者，你是二人选。”