

# 千里马是“问”出来的

## ◆ 选人难在哪？

1. 如何针对不同职位的人，经过短时间的询问，了解他的各方面能力与特质
2. 面试人员简历与实际工作经验不符
3. 批量面试与个体面试如何兼顾
4. 面试官不够专业
5. 面试表现较好，但实际同坐中却恰恰相反
6. 选错人怎么办
7. 怎么样把握应聘者的缺点
8. 想要的不来，来的不想要？
9. 怎么样考察求职者的真实态度
10. 如何判断应聘者的忠诚度
11. 对应聘者的抗压力，韧性、情绪控制力的如何判断
12. 怎样看面试者是否热爱自己的本职工作
13. 如何应对“职业化的面试应对技巧”

## ◆ 提纲

1. 寻找问题之源---找到好问题
  - 1 职位需求
  - 2 团队匹配
  - 3 企业文化
  - 4 简历信息
2. 追问的技巧
3. 王氏乱序提问法---巧妙提出好问题
4. 用好最后的环节

## 一、寻找问题之源---找到好问题

- 从职位需求设计的问题
- 从团队匹配设计的问题
- 从企业文化设计的问题
- 从简历信息设计的问题

## 职位需求分析案例

英语学科主管

主要职责

- 1、招生：随材，招生简章的编写；开班计划，关班，教师资源调度；重大营销活动的策划；网站，讨论项目论坛维护。
  - 2、培训：新老师培训，老教师集体备课
  - 3、教研：将以大纲的制定，编写，审核
- 职位要求：
- 1) 25 岁以上，2 年以上专业工龄，

- 2) 本科及本科以上，英语专业优先
- 3) 丰富的教学经验，至少2年以上。
- 4) 思维敏捷，具备良好的文案写作能力，有营销意识
- 5) 优秀的 office 软件应用和网络知识
- 6) 团队意识强，有创新意识，吃苦耐劳

## 讨论:从职位到招聘需求

- 英语学科主管的招聘要求是什么

## 基于企业文化的考核点

- 学习改变命运
- 凡事全力以赴
  
- 对应的能力素质要求是什么、
- 学习意识
- 成就动机
- 做事态度

## 讨论

- 学习能力的面试题目
- 沟通能力的面试题目
- 创新能力的面试题目

## 从要求转化为问题的要点

- 将要求“可视化”
- 将能力要求转化为面试问题的必经环节
- 总结具备某项能力的人通常所具备的外在表现
- 基于“常识”和“常情”

## 对能力的了解思路

- 定义能力的体现
- 学习能力，学习兴趣、时间投入、理解与接受能力、总结能力
- 沟通能力
- 创新能力，发现问题与改进问题的能力
- 

**沟通能力：一种正确倾听他人倾述，理解其感受、需要和观点，并能做出应当反映的能力**

第一级:

- 谈话中，不善于抓住谈话的中心议题
- 表达自己的思想、观点不能简洁、清晰
- 以自我为中心，谈话中，缺乏对他人应有的尊重

第二级

- 能以开放、真诚的方式接收和传递信息
- 知道交流的重点，并能通过书面或口头的形式表达主要观点

- 尊重他人，能倾听别人的意见、观点

### 第三级

- 能用清楚的理由和事实支持自己的观点
- 身体力行，通过自己的行为与言谈的一致来沟通相关信
- 善于倾听，适当提问以获得对信息的准确理解，并适时的给予反馈

### 第四级

- 保持沟通清晰、简洁客观，且切中要害
- 针对不同听众，调整适当的语言和表达方式，以取得一致性结论
- 能发展并保持广泛的人际网络

如何判断应聘者所具备的沟通能力？

### 第一级

在提问过程中，应聘者的表现能够直接体现出来，如不能迅速理解面试官的提问，回答时基本无法达到要点，等等

### 第二级

回答：“是不是这项制度本身存在不合理的地方，或者同事并不了解简历这项制度的意义，以及推行这项制度能给大家带来带来的好处，应该和大家做沟通”

具备沟通意识，制度去听取别人的意见

此时可以追问：如何与同事沟通？

### 第三级

回答：在与他们沟通的过程中，尽可能了解他们的真实想法，看看他们反对的原因，到底是因为触犯了个人利益，还是因为怕实施制度的过程中会带来很大工作量，或是嫌麻烦等等

继续追问：如何判断是哪种情况？

回答：因为制度触犯个人利益的，可能会比较多地找这个制度不合理的地方，以推翻这项制度；怕麻烦或是怕增加工作量的人，可能会比较多地强调这项工作的必要性不大，做了以后忙不过来，以及实施新制度不能带来好处等等；在他们回答过程中，还要结合这项制度本身的实施对不同的同事带来的不同影响进行分析。

### 第四级

追问：对于那些个人利益受到损害的人，沟通过程中应该说什么？对怕麻烦的人，应该说什么

考察应聘者是否了解沟通过程中对不同对象，有效传达思路和信息，使对方能够接受自己的想法。

## 常用的面试技术

- 非结构化面试
- 结构化面试
- 情景面试
- 行为面试
- 压力面试
- 无领导小组讨论
- 基于素质模型的面试技巧

## 设计好问题

- 请列出在招聘过程中最常见的三种素质或能力要求
- 针对上述三种素质或能力中的每一种，设计两个到三个问题，以便进行考察
- 设计的问题好吗？为什么？有没有更好的问法

## 简历信息中的问题

### ●简历的 13 个部分

- 1、基本信息，这部分通常不用太多关注，可以看一下住址离公司远近，信箱是否比较怪异等
- 2、求职意向，在应聘者同事申请多个职位的情况下，会代表了其求职的偏好。如果应聘者所叙述的求职动机与求职意向不符，需要再次验证。
- 3、教育背景，主要看其持续学习的情况，询问学习动机和欲望
- 4、工作经历，了解工作转换的原因，验证其职业目标与求职动机，判断信息真伪，了解其与人相处的能力，等等。是面试中需要重点审查的环节。
- 5、社会实践，主要对应届毕业生适用，类似于工作经历。
- 6、所获奖项，了解专业能力，判断信息真伪
- 7、专业课程，主要对应届毕业生适用
- 8、资质和证书，面试中主要核实真伪
- 9、自我评价，发现其中与常理不太一致的评价内容，可以直接提问：为什么这么说？
- 10、兴趣爱好，关注是否有特殊的爱好：投入在爱好上的时间分配
- 11、科研成果，与所获奖项类似
- 12、家庭成员，关注与任职职位是否有冲突，或是能带来额外资源
- 13、薪酬期望，了解自我评价和定位的客观性

## 二、追问的技巧

- 追问细节
- 前后验证
- 善用数字
- 干扰思路

### 追问技巧

- 在求职者回避细节时，就细节进行追问
  - 例如，“因为我处理这件事很得当，得到了领导的赞扬”-----问：你是怎么处理的？
- 在求职者以主观感受代替对事实的陈述时，就事实进行追问
  - 例如，“虽然当时客户的情绪很大，但我觉得自己的做法是符合公司要求的”--问：你为什么说符合公司要求？
- 避免追问隐私问题，但当对方以“个人原因”这种方式来回答时，需要从其他角度进行印证
- 追问技巧最有效的训练方式：以“。。。是什么”、“为什么”和“还有吗”的句式进行追问
- 在面试中，追问技巧是面试官功力的重要体现，是面试官和求职者之间的思维博弈
- 提升自己追问能力的关键，在于训练自己的思维。平时多问几个“为什么”，尽量采用“批判式吸收”的思维方式

### 追问技巧练习

- 请两两一组，每个人分别就以下情景发表看法，不超过 30 秒，另外一人则就对方的表述进行追问。追问需要超过 5 个问题
- 有报道称，上海提出征收道路拥挤费，这事你怎么看？

### 模拟面试

- 请两位志愿者分别扮演面试官与求职者
- 在刚才的过程中，哪些地方做的好，哪些地方做得还不够

## 三、王氏乱序提问法----巧妙提出好问题

- 精心设计提问顺序
- 每个问题背后的考察点需要事先明确

- 要使用多个问题进行相互验证

## 四、用好最后的环节

- 薪酬沟通
  - ◇ 沟通时，直接逼迫对方提出薪酬期望
  - ◇ 回答时留有余地
  - ◇ 对市场价位进行了解
- 让对方提问题
  - ◇ 对方首先提的，往往是他最关注的，判断与求职动机是否吻合
  - ◇ 遇到一点，一定要持续追问下去

## 五、总结

- 面试是思维的博弈
- 不打无准备之仗
- 技巧的提升非一日之功

好的伯乐不仅来自于“手熟”，

更需要来自于“感悟”