

## 面试官培训 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司工作市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

### 一、面试需要各个部门的认真参与

- 1、为什么招聘总会看错人？
- 2、面试中人力资源部与用人单位的分工
- 3、面试方案再好，用人单位不认真参与，也很难招对人。

### 二、成功的面试要解决两个问题

- 1、你要测试应聘者什么？（任职资格，效度）
- 2、如何测试应聘者这些条件是否达到？（面试方法，信度）

### 三、明确招聘条件

- 1、认真阅读岗位说明书，知悉岗位职责
- 2、从岗位职责推导任职资格条件（有些在岗位说明书中，有些需要自己发挥）
- 3、任职资格不仅包括知识、能力和经验要项，更包括素质要项——冰山模型
- 4、探讨：一个优秀的分析师应具备怎样的任职条件？

### 四、面试要分层推进

- 1、知识测试环节
- 2、能力和经验测试环节
- 3、素质测试环节

### 五、从登记表和简历入手，做面试前准备

- 1、观察应聘登记表中的异常信息
- 2、结合岗位说明书、任职资格、简历和登记表，寻找面试的切入点

### 六、面试的原则

- 1、少说多听，善于发问
- 2、要问有效度的问题，避免无效提问——以验证式提问为例
- 3、能讲事实的，绝不作假设

### 七、面试流程

- 1、寒暄阶段，应控制在半分钟内
- 2、缓冲阶段——什么样的问题最易消除紧张？
- 3、发问阶段——用开放性问题引出话题，用行为性问题进行求证
- 4、确认阶段

## 5、结束阶段——“最后一击”的设计

### 八、如何测试应聘者的知识、能力和经验？

- 1、设问的五个维度——自己、内部关联、外部关联、难易、成败
- 2、开放性问题——引蛇出洞，鼓励多说
- 3、行为类问题——STAR 面试法，还原一个完整的故事
- 4、假设性问题——对应届毕业生该怎么问？
- 5、探索性问题——围绕 5w 进行
- 6、封闭性问题——什么时候问合适？
- 7、探讨：面试中哪些问题是必问的？

### 九、如何测试应聘者的素质？

- 1、很难用传统的面试方法来测试应聘者素质
- 2、组织行为学与归因判断的应用原理
- 3、弗洛伊德口误
- 4、面试高手都是场景创设的高手，善于捕捉应聘者的“本我”
- 5、案例：华为的群面

### 十、面试中的注意事项

- 1、要避免几种错误倾向
- 2、对不同应聘者，要因人施策
- 3、关注语言和非语言细节
- 4、做好记录