**为什么我说90%的HR不会做行为面试（附话术）**

作者：袁寒林

文章来源：猎聘人才官

作为一名招聘官，不知道你有没有和我同样的感受：**现在的求职者越来越会“面试”**，在网上搜索各大面试技巧，关于面试方面有很多经典解答，似乎求职者的成熟度越来越高。

对于面试官来说，在一场只有30分钟或者1小时的面试时间内辨别候选人与岗位相匹配的胜任能力、动机、潜力、想法，实属不易！

我曾经多次和HR同行交流，深感当下招聘官面临的痛点，梳理一下不外乎有：

* **需要什么样的人理不清；**
* **找不到所需要的人才；**
* **找到的人不来；**
* **人才看不准，没有评估标准；**
* **面试流程简单/繁琐，雇主体验不佳；**
* **时间紧，人才要求高（钱太少），团队流失率高，压力大。**

人找对了，才能更好的推动业务发展，但一场错误的选才会给公司、面试官、求职者个人带来难以估量的损失：

**对公司来说，可能带来的损失**

**① 可见成本**：面试的时间、招聘成本、培训费用、支付的薪酬等等；

**② 不可见成本**：法律风险，工作质量、组织团队形象和士气。

**对面试官来说，可能带来的损失**

① 业务部门对招聘小伙伴人才甄选的**准确性**产生质疑，影响**业务部门对招聘工作的认可度**；

②  影响HR上级**主管对个人选拔专业性**的认可度和工作满意度。

**对个人来说，可能带来的损失**

① 求职者今后的**职业发展和家庭生活**的，从而浪费了很多时间成本和机会成本；

② 求职者**对公司雇主品牌的负面评价**。

**- 1 -**

***认识行为面试法-过去预测未来***

各位面试官请回忆一下，想想曾经问候选人的一些问题，例如：请做个自我介绍、简单介绍一下自己及在校学习情况、你最大的优缺点、我们为什么要雇用你等等此类的面试问题，貌似候选人回答问题对答如流。

怎样给企业找到合适的人才，将是招聘官面临的最大挑战，现目前市面上评估人才的方法有：测评中心评价、行为面试法、情景模拟、结构化面试、心理测试 、性格测试、样本测试、传统面试法等等；

**要在短短1个小时内快速了解一个人，面试提问成了关键。**

那么，面试的时候应该问哪些问题才能了解候选人，以便正确评估与岗位的匹配度呢？

结合自己在高科技生物工程、互联网电商领域从业7年的面试经历来看，从成本和可靠性上考虑，深刻体会到到**行为面试法**预测效度的可靠程度，借此文章，来谈一谈行为面试法实践指南，希望能够给各位面试官同仁们起到抛砖引玉的作用。

**什么是行为面试法？**

行为面试主要是**根据候选人过去实际行为的事例描述来评测其胜任力**，通过收集候选人提供的行为事例来预测候选人未来将会如何处理相关情况；

**过去的行为是预测未来的最好指标**，因为一个的行为是相对固定的，不会在短时间内发生大的变化，特别是遇到类似的情景时，人的行为反应会倾向于重复过去的方式。

**那行为面试法与结构化面试有什么关系呢？**

行为面试不是泛泛的询问面试者过去所经历的事情，**而是一种结构化面试，遵循标准化的流程**，因此，也可将行为面试称为结构化行为面试。

因为，行为面试设计及实施流程反应了它的结构化特征：

* 行为面试是**以关键事件的工作分析结果为依据**；
* 行为面试围绕**需求职位能力素质行为**维度进行问题设计；
* 行为面试的**问题都是标准化的**，目的是了解被面试者过去是如何处理类似工作情景中的问题，从而引发出一个或者多个行为维度相关联的信息；
* 面试官对面试者讲述的内容进行**灵活地追问**，目的是对背景、行为目标、行为措施和结果进行细节性的深入了解（运用STAR原则）；
* 面试官对被面试者的回答进行记录，在面试介绍后进行多维度回顾，**对行为维度评分进行加分整合**，得出评价结果，为录用决策提供参考。

**- 2 -**

***如何确定选才标准和梳理需求***

**确定选才标准四步法**

行为面试法是依据需求岗位能力素质的行为维度进行面试评估，没有选才标准，就无法识别适合企业所需的人才，如何确定人才选拨标准呢？

**第一步，选对方法和工具**：**观察法、行为事件访谈法、头脑风暴**进行讨论录用标准；

**第二步，梳理胜任力标准**：了解职位所需的**任职要求**，例如硬性指标，相匹配软性素质能力，选人要结合实际，不是要超人；

**第三步，期望值挖掘**：需求部门leader对于招聘岗位的**短、中、长期的期望**，特别在互联网行业，组织架构调整迭代是非常快的，对候选人未来的潜在能力进行挖掘和判断。

**第四步，达成评估标准**：与业务面试官达成**选才标准和评估手段共识**，围绕搜集的能力素质设计行为事例问题（正面+反面事例）。

**如何正确梳理招聘需求**

**第一步**，确认一下**内部同岗位是否有人可以调动**，这样做的目的是可以更多给内部同事一些新的职位挑战，特别是主管级级以上级别职位；

**第二步**，向业务负责人请教，**了解需求部门**的业务目标、行业趋势、部门人员配置、业务增长情况、业务产品知识；

**第三步**，**需求职位**的职责是什么，绩效KPI指标、未来的晋升发展通道、汇报对象、下属人员、出差频率，奖金等福利项目

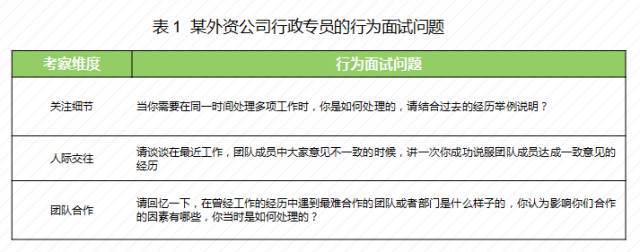
**第四步**，询问业务部门面试官**有关目标公司或相关联行业**（甲或乙方经验），了解在别的公司一般属于什么部门、职位名称，特别是高难度的职位，既能体现HR专业性和细心度，又能让业务部门感受到HR对招聘岗位的重视程度。

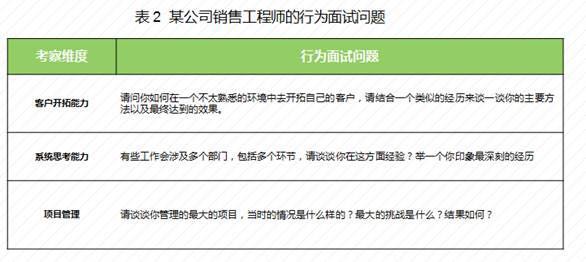
**第五步**，**确认找什么样的人合适**

* 行业背景要求（甲方或乙方）
* 掌握的知识、最低工作经验的要求
* 能力素质（行为事件访谈获取，例如协调能力、沟通能力、演讲能力、客户开拓能力等）
* 个性特质：（外向型、严谨、细致等，结合领导风格、团队风格、企业文化环境）
* 特殊要求：（年龄、性别、学历、专业）
* 面试流程（确定面几轮、谁来面？如何决策）

理解业务和清晰知道招聘需求后，**输出《人才招聘画像》和《岗位任职说明书》**，这里需要提醒的是，**人才标准方向正确，再选择合适的招聘渠道，招聘工作的执行才能更好的推动。**

**输出设计行为面试问题（举例）**





**- 3 -**

***如何组织一场有效的行为面试***

**行为面谈流程步骤**



**面谈前的暖场准备**

如果没有足够的“暖场”，没有让候选人放松下来，**巨大的不信任的人际压力不仅给面试带来不好的困惑和体验**，也会让候选人无法放松下来，从而**无法获得真实的行为事例信息。**

常用暖场话术，不仅能起到营造氛围的作用，还能营造良好的雇主品牌印象：

* 你一路过来还顺利吗？来我们公司大概多少分钟车程？
* 给候选人倒杯水或者询问您需要咖啡吗？
* 天气有点热，先喝杯水或者吃过午饭了吗？
* 你老家是哪里的？听你口音好像是南方人？  ....等等

**使用专业的面试话术开篇**

在行为面试正式开始时，专业、清晰的提问开篇是非常重要的，结构化行为面试时间有限，面对不同的应聘者要掌握好时间维度，向应聘者介绍自己，并说明在面谈中会做记录，告知应聘者结束前3-5分钟的时间可以询问与岗位相关或者公司的问题。

这里，我准备了一场**开篇的专业话术**，大家可借鉴修改使用，请记好哦：

***面试官A****：您好，王先生，请坐。*

*一直很期待和您见面，自我介绍一下，我是今天的面试官Justin，这位是summer，欢迎来参加今天的面试。*

***求职者B****：谢谢，我也一直很期待。*

***面试官A****：这次面谈的目的是确保双方都能得到必要的信息，进而做出正确的决定，我们会提出一些问题，请你以过去经历当中的具体事例来回答，而这部分将占用大部分的面谈时间，在回答的过程中请注意简明扼要，抓住重点。*

*当然，要跟你说明2个面谈上的流程：*

*第一，我会做笔记，只是为了帮助记录我们的谈话的内容，所以偶尔需要一点时间来完成记录。*

*其次，我可能会视情况调整话题，只是想确保多谈一些你过往曾经做过的事情。*

*最后我会留一些时间，让你询问跟这份工作以及我们公司相关的问题。*

*你准备好了么！*

*那么我们现在正式开始吧。*

**行为面试如何进行提问？**

要保持面试官与应聘者之间信息的通畅，所提问的问题起着重要的作用，结构化行为面试是一场非常正式的沟通活动，如果出现语言传递不通畅，会严重影响面谈的环境氛围，影响面试的效果。

在询问候选人过去背景信息的时候，询问的方式更多**以开放式的提问为主**，避免出现封闭式、诱导性提问。

案例

**① 封闭式问题：**

你对XX公司的工作满意吗？

**改成开放式提问**

在你过去工作经历当中，你曾经做过超出他人对你的期望的一件事情是什么？请简单描述一下当时的情形？

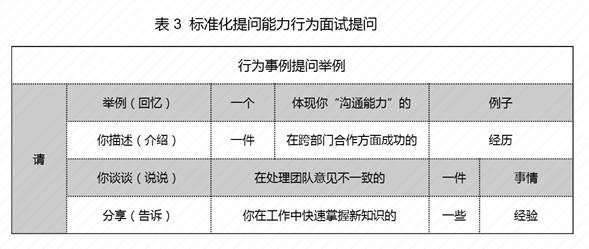
**②诱导性问题**

你能否适应长时间加班？

**改成开放式提问**

结合过往经历，谈谈自己对于加班的看法？

**标准化行为面试提问话术一**



这里需要注意的是：对于面试经验不足的面试官，当不知道如何提问时，可以尝试使用这种话术提问，但这种提问**不足在于应聘者明确知道你要考察他的能力素质，建议结合运用STAR进行追问。**

**标准化行为面试提问话术二**



**标准化行为面试提问话术三**



**如何运用STAR进行有效追问？**

在梳理完候选人的工作经验和背景后，面试官可根据事先确定的岗位素质能力标准，有针对性地收集候选人的行为事例，以便于面试结束后后进行评估和评价。

**尽管使用了行为面试提问，有时候候选人也可能会给出非行为事例或者不完整的行为事例。**这时候，就需要面试官敏锐地观察并进行细节追问，追问的**目的在于获取行为事例或者对不完整事例进行补充。**

在面试中，需要有一些适当的追问（不宜喧宾夺主），这非常有助于帮助应聘者打开“话匣子”，从而保持面试氛围的融洽。

**S指情景（Situation）**:这件事发生的时间、地点、人物等背景介绍。

**T指任务（Task）**:这件事情发生在什么场景下，你要完成什么任务，面对什么抉择或者困难？

**A指行动（Action）**：你扮演什么角色？做了哪些事情？

**R指结果（Result）**：事情的结果如何？你收到了什么反馈？

当然，经常有人会问：“如何避免面试中出现的虚假的回答？”由于求职者所处被评价的位置，必然会想法设法地表现甚至夸大自己好的方面，极力掩盖自己的不足，那么如何去识别呢？

**STAR追问的好处在于对整个行为事件进行追问回顾，从而判断候选人所说事件的真假**，对于虚假的事例，应聘者很难详尽地说明事例的每一个细节，讲述虚假事件的应聘者往往很难以招架，如果应聘者对于所提问题回答似是而非，基本上可以判断亲自参与度不够，从而判断缺少相应的能力素质。

**关于STAR追问技巧举例（仅供参考）**

* **针对情景Situation进行提问**。如：领导为什么要你来管理销售部门？销售部门有哪些职责？你当时为做好销售部的工作做好哪些准备？等等
* **针对任务（Task）进行提问**：“你当时具体的任务是什么？谁给你定目标或任务？为什么给你定这样的目标？你当时是怎么想的？
* **针对行动（Action）进行提问**：你在这个项目中担当什么角色？其他人做哪些事情？你当时最关键的行动目标是什么？过程中遇到最难处理的问题是什么？你是如何处理的？
* **针对结果(Result)进行提问**：团队的哪些行为表现比以前有了很大的改观?请讲出一个事例？公司对你工作结果的评价是怎样的？什么情况下做出的评价？如何评价的？你又是如何知道的？
* **针对过程中取得成功或失败之处进行提问**；你认为在这个过程取得成功靠的因素是什么？如果重新做这个项目，你会在哪些地方改进？

**运用行为面试注意事项？**

（1）在开启面试前，务必要**确认评估的行为维度**，评估候选人简历，列出相关提问的项目/事件问题。

（2）**营造良好的洽谈氛围**，向应聘者介绍自己，并说明在面谈中会做记录，告知应聘者结束前3-5分钟的时间可以询问与岗位相关或者公司的问题。

（3）**客观对待负面**，任何人都不可能是完美的，面试的目的是挖掘信息，预测业绩，在与候选人面试中一个很重要的原则是：维护自尊，建立自信。

（4）提问的**问题须清晰、准确，容易理解**，避免提出的问题过长。

（5）结构化行为面试时间有限，面对不同的应聘者要**掌握好时间维度**。正常的行为面试至少在40-50分钟左右，1个行为维度至少需要5-8分钟了解清楚。

**- 4 -**

***面试官多维度评估***

一场面试结束后，将候选人和岗位的要求适配性放在一个表单里进行比较，综合多轮面试官的意见，就可以对比出人岗匹配度，从而为面试决策提供参考意见。

在交换面试意见时要注意一个**评估原则：拿候选人比较你的岗位需求，而不是拿候选人比候选人。**



多轮面试官在评分时，对应聘者描述的负面事件进行客观评价。在这些负面事件中，往往隐藏了很多求职者的价值观、求职动机、性格特征等因素 。

这里需要注意的是，**动机匹配度属于一票否决点的要素**，因为候选人能力符合岗位，但不认可公司的企业文化、价值观或者求职者职业发展期望与公司现状差异比较大，将影响到留存率和绩效情况。

**- END -**