**行为面试的几大技巧【工具：销售人员标准面试话术】**

**(1)四问原则：**

　　1)问过去的行为

　　2)问行为的结果与证据

　　3)问详细的过程

　　4)问最后的决策

**(2)四不问原则：**

　　1)不问理论性问题

　　2)不问假设性问题

　　3)不问说谎性问题

　　4)不问未来性问题

**在面试问话设计时，通常采用STAR法则结合“四问、四不问”原则来采集各种有效信息。**

**STAR原则：**是结构化面试中的一个重要环节，即面试过程中涉及实质性内容的谈话程序，任何“有效的面试”都必须遵循这一程序。STAR原则包含以下四部分：

**S(situation)—**—【情景】，也就是在面谈中要求应聘者描述他在所从事岗位期间曾经做过的某件重要事件的背景情况，作为考评标准的一部分。

**T(task)**——【任务】，即通过应聘者在其背景环境下所执行的任务、担任的角色，从而考察该应聘者是否做过其描述的职位及是否具备该岗位的相应能力要求。

**A(action**)——【行动】，考察应聘者在描述的任务当中所担任的角色是如何操作与执行任务的。

　　R(result)——【结果】，即该项任务在行动后所达到的效果。

　　我们在面试时，需要了解应聘者如何做出这样的业绩，做出这样的业绩都使用了哪些方法，采取了什么手段。通过这些过程的描述，我们可以全面了解应聘者的知识、经验、技能的掌握程度以及他的工作风格、性格特点等与工作有关的信息，并可判断该应聘者对业绩的描述是否真实可信。

　　通过STAR油则四个步骤逐步发问，将应聘者的陈述一步步引向深入，挖掘出应聘者的潜在信息，为企业决策提供更精准、全面的参考依据，这既是对企业负责(招聘到合适的人才)，也是对应聘者负责(帮助他尽可能地展现自我，推销自我)，以获得双方共赢。

**>>>>**

**【STAR油则问话示例】**

**问题：请讲述一件你通过学习尽快胜任新工作任务的事例。追问：**

　　(1) 这件事发生在什么时候?-------------S

　　(2) 你要从事的工作任务是什么?------------T

　　(3) 接到任务后你是如何处理的?----------A

　　(4) 你用多长时间获得了完成该任务所必须的知识?----(深层次了解)

　　(5) 你在这个过程中遇到困难了吗? -------------(了解其坚韧性)

　　(6) 你最后完成任务的情况如何?----------R

**不同的岗位层级有不同的问话技巧，针对企业待招聘岗位的层级划分，我们将问话话术分为高、中、低三个级别，并按照STAR原则做出相应问题库，具体如下所示：**

**【高层岗位】**

　　1)谈谈你在之前的企业主要负责哪些管理工作?(S)

　　2)你所在的团队中，属于你的直属下级有几人，分别负责哪些工作，你是如何对他们管理分工的?(S)

　　3)你对下级采用的考核方式是什么，对他们的培养有哪些?(看其是否具备对关键人才的培养能力)

　　4)当你在前任公司离职时，公司是否有接替的人选，能否胜任?(了解其职业操守及责任心)

　　5)你所在的公司在管理流程上是否存在疏漏的地方?(了解其是不是一个具备观察力和责任心的人)

　　6)你对企业是否提出过关于管理流程的改进建议，是否被采纳，产生了哪些成效?(S、R)

　　7)你认为在之前的管理过程中最困难的问题有哪些?是什么原因造成的?(S)

　　8)你们之前对同行业的市场情况及内部管理流程等信息做过调研吗?(S)

　　9)谈谈你所了解的同行业竞争对手目前所采用的管理方式?(了解其是不是一个眼界开阔和不断对自己提高要求的人，以及他对同行业的了解程度)

　　10)你认为我们与行业领先企业的差距有哪些?如何改进?(看其语言表达能力及对管理知识的学习)

　　11)你入职后会先从哪方面着手工作?(了解其管理部署能力)

　　12)如果我们现在让你负责公司的全面管理工作，你能够简单介绍一下你对工作计划的安排吗?(了解其逻辑思维，和对管理的统筹能力)

　　13)作为一个新的经理人，你如何更快融入到我们的企业并领导我们的员工?你将怎样树立自己的威信?(了解其管理风格与我企业是否匹配)

　　14)在过去的管理工作过程中，经历过几次公司的重大转型期?

　　15)谈一下在过去几年中你是如何制定年度战略目标的，都考虑哪些因素，在实施过程中的困难有哪些?

　　16)从事这一行业过程中，你是何时在什么样的情况下晋升为企业高层管理岗位的?(目的是了解其他企业的晋升机制，及其经历背景的真实性)

　　17)谈谈你过往的企业对于员工晋升的主要依据有哪些?

　　18)你之前的企业是否遇到过业绩大幅度下滑的情况，当出现时，你们是如何处理的?

　　19)谈谈你在企业从事管理工作这几年，企业各年的业绩情况?

　　20)你认为“营销”和 “人力资源管理”哪个对企业是最重要的?(了解其对事情的思考是“片面”还是“统筹”，也间接了解其属于哪类领导风格及侧重点)

　　21)你决定跳槽的原因是什么?

　　22)你多长时间可以办完离职手续，到我企业入职?(了解其是否具备职业操守)

**【中层岗位】**

　　1)谈谈在之前的企业你的直属上级与你的工作对接情况?(S)

　　2)作为企业的中层力量，你觉得你最需要公司高层给予你那些支持?

　　3)谈谈你的职业生涯规划?(看其是否有进一步向高层发展的意愿，以及周期时间，如果有，那么我企业是否可以给予其提升空间，即他在我企业未来的稳定性)

　　4)你认为目前从事中层管理工作，你的不足有哪些，如何去提升?

　　5)你业余时间都喜欢做些什么?(看其在业余时间是否有学习进程安排)

　　6)在公司处于中层，不具备一些事情的决策权，但又领导着自己的团队部下。你是如何处理员工对你提出的申请要求的?(看其是否能够独当一面，以及情商高低)

　　7)当遇到员工提出加薪申请，你会如何答复?(了解其情商的高低，及间接了解其他公司的薪酬管理问题)

　　8)你是如何给下属做考核的?

　　9)谈谈你们公司的年度战略目标是如何定的，划分到你的部分有哪些?

　　10)谈谈在过去的工作经历中，你遇到的最大困难是什么，最终是如何处理的，结果如何?

　　11)你的团队协作顺畅吗?彼此配合是否默契?(了解其协调管理能力)

　　12)如果出现不服从管理的员工，你会怎样处理?(了解其是否是一个考虑问题全面的人，以及对事情处理是否是武断而不懂沟通的)

　　13)你以往有没有受到过最为严重的批评，原因是什么，你是如何处理的?(看其是否能够在遇到问题时，首先考虑解决问题而不是推卸责任)

　　14)谈谈你与其他部门的工作对接情况?

　　15)你所在的公司是否存在工作流程不顺畅的?

　　16)你对工作流程的不顺畅是否提出过改进建议?

　　17)你的建议被采纳了吗?有没有成效?

　　18)你之前都接受过哪些培训，效果如何?其中哪些是你所在公司安排的?

　　19)请介绍一下你所负责的项目情况情况?

　　20)当遇到无理客户投诉我们的员工时，你会如何处理?

**【基层岗位】**

　　1)你从事这个岗位工作有几年时间了?(S)

　　2)有没有给自己做过“职业生涯规划”?

　　3)业余时间有没有再进修或学习?

　　4)当遇到客户投诉你，你会怎样对待?(S)

　　5)谈谈你所在的企业让你最为满意的地方和让你最不满意的地方?(S)

　　6)谈谈你负责的工作内容?(S)

　　7)你认为你在过往的工作过程中学到了什么或者积累了哪些宝贵经验?(S)

　　8)在你之前所工作的部门，团队彼此分工是怎样的，有没有分工不合理或者扯皮现象发生?(S)

　　9)谈谈你对所在部门的工作流程，有没有疏漏或不顺畅的地方，如果有疏漏，你们有没有提出建议的通道?(S)

　　10)你认为在工作中，你最需要公司给予哪些支持?(了解其工作是否是个用心的人，及间接了解同行业公司的不足之处)

**【附：销售人员标准面试话术】**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **发问方向** | **发问内容** | **评审标准** |
| 1 | 开场白：暖场，把气氛打开 | \*先生/小姐，你好，欢迎来应聘我们公司的销售岗位，本着对双方负责的态度，我们公司在业务拓展想要找到合适的人，你也想找到适合自己发展的岗位，能不能就你过去的一些工作经历，跟我们谈谈你的感受。  有关文化价值观方面:  1、你觉得原来的公司什么地方让你比较认同或者欣赏的？  2、你感觉原来的公司哪些方面让你很难接受？  3、你心目中理想的管理方式是什么样的？ | 问话主要抓住几个方面  A：应聘者为什么离开原岗位？  B：应聘者过去工作经历中喜欢什么样的岗位？  C：如果有销售经历，在应聘者过去的销售经历中，他的业绩排名如何？  D：  此人的文化价值观是否与公司吻合？ |
| 2 | 在谈话过程中是否对销售工作有明显的兴奋点？ | 1、在过去的工作中什么样的经历让你感觉比较舒服和愉快？为什么呢？  2、和你最要好的朋友在一起的时候,他们说你最多的是什么？  3.你觉得自己在那些方面表现得与众不同?这些特点给你工作中带来什么样的好处和弊端？ | 问话主要抓住几个方面：  A：此人的优势和兴奋点有明显的表现吗？  B：此人的优势点和现在的岗位有关联性吗？  C：此人说的最多的是什么?此人所表现出来的优势在过去的工作中有具体的表现和贡献吗？ |
| 销售兴奋点评分：  0分：对销售相关话题无动于衷  1分：对销售相关话题很模糊，可做可不做  2分：对销售岗位有一定了解，有企图心但缺乏方法和技能  3分：愿意接受销售岗位并期待有所成绩  4分：对销售感觉兴奋，并手舞足蹈的  5分：有销售的成就感，销售特质明显，自我激励和设身处地为他人着想 |
| 3 | 在过去工作中有无分析和解决销售问题的能力？ | （星星闪烁问话，一问到底）  1、\*先生/小姐，在过去工作中，你感觉遇到压力比较大的是什么呢？  2、你当时是怎么想的呢？  3、那你做了些什么呢？  4、结果怎么样呢？不错的标准是什么呢？（或问：你在销售面临的最常见的两大困难情况是什么？你会如何应付？）  5、如何自信地对付这些反推销的？毕竟，说服工作在与新客户建立长期关系的过程中是非常重要的。 | 0分：有问题没想法，思想消极、抱怨  1分：有问题有想法，但没有行动  2分：有问题有想法，有具体行动，但无结果  3分：有问题有想法，有具体行动，但结果一般  4分：有问题有想法。有具体行动，结果明显  5分：有问题有想法，有具体行动，并且有突破性结果，并对结果有总结分析 |
| 4 | 交流过程中的回答是否切题并且逻辑性强？ |  | 1分：不切题，语无伦次，答非所问  2分：表达思想含糊，无重点  3分：表达层次性一般，能抓住基本要点  4分：表达流畅、层次清晰  5分：表达严谨，主题明确，善于总结 |
| 5 | 对这份工作岗位了解程度和准备度有多少？ | 1、你是如何理解你所应聘这个岗位的？  2、你是如何看待我们这次招聘工作的？ | 1分：毫无理解，盲目选择  2分：毫无理解，善于奉承  3分：有一定的了解，但不完备  4分：基本清晰描述本岗位  5分：完全理解本岗位，并能提出建设性的建议 |
| 6 | 在此人的话语是否积极诚恳，不使用负面语言？ | \*先生/小姐，你对自己过去的工作能力和表现，打个分的话，你认为打几分呢？60分是合格、80分比较满意、100分是完美。（例，回答是80分的话）那这20分是哪些方面需要提升呢？主要是什么原因呢？ | 1分：经常用假设性语言，如果、假设、要是、可能、大概、也许、差不多  2分：偶尔提到自己的责任  3分：能够客观理性分析自身和问题所在  4分：对遇到问题能主动承担责任并归于自己，或积极解决  5分：能展示愿意解决问题的决心，并有肯定语言  回答分析：优秀的销售应聘者看问题总是积极正面，能从自己身上找可以提升的地方，而不是表现出不自信或者一味地抱怨。 |
| 7 | 此人在应答过程中有无明显的肢体语言表达？ |  | 1分：眼神飘忽不定，面目无表情  2分：不敢正视，有遮掩性动作，如挠脑袋、捂鼻子、掏耳朵、左顾右盼  3分：坐姿较为端正，眼神关注对方  4分：坐姿前倾，眼神专注，积极回应  5分：谈到相关话题肢体语言丰富，有持续的兴奋 |
| 8 | 此人在应答过程中是有影响说服他人的表现？ | 1、你为什么觉得自己能够胜任这个岗位？  2、客户不相信你说的话你会怎么办？  3、（面试结束时刻）你有什么问题需要问我们的吗？ | 1分：反应平淡，不直面回答问题  2分：回答偏理论，没有确切证据，答案比较牵强  3分：回答能提供部分依据，但不完整  4分：立刻回答并能提供充分依据  5分：反应积极，并有成就感，并能提供依据的细节，并立刻想知道结果 |
| 9 | 对此份工作是否有明确的动机和渴求？ | 1、你找工作最看重什么？为什么呢？  2、你最看重我们公司的是哪些方面？在这个平台上你想得到什么 | 1分：没有什么明确想法  2分：抱着观望、学习的态度进来  3分：有一定的目标感及企图心  4分：有明确清晰的目标，且有较为的具体的描述  5分：目标清晰，且有强烈的职位动机和排他性 |
| 10 | 此人的自我激励能力表现如何？ | 你未来两年在我们公司想做到什么程度？  1、你说的是真的吗？  2、你的承诺有多大？  3、你以前做过这样的承诺吗？  4、结果如何？  5、你准备什么时候开始？ | 1分：犹豫不决，没有方向和目标  2分：答案明确，承诺不坚定  3分：答案明确，承诺坚定  4分：答案明确，承诺坚定，并提供过去的事实做依据  5分：语气坚定并准备有立刻行动的行为，且计划明确 |