

《ChinaWize》

1

第 25 期

行为事件面谈（BEI）技巧

北京华夏伟思管理咨询有限公司 版权所有

发行日期：2010 年 4 月 16 日

行为事件面谈（BEI）使用技巧

——谢晓玲

2

面试在人才甄别选拔中得到极其广泛的应用，这已是众所周知的事。不少人可能会有一个印象：既然在招聘选拔时面试被管理者普遍地采用，它一定比其他方法有效。在过去六十年，工业心理学的调查研究发现，上述结论与事实不符。也就是说，面试虽然应用很广，但目前并没有证据来支持它的预测效度。

哲学家尼德尔曼曾说过，语言作为一项沟通工具，实在是局限性太多了，如果可以的话，他宁愿打旗语。

迫于就业压力或经济压力，有些人会不得已试图以虚假信息获得面试官的好印象，而目前市场上各类宣扬面试技巧的书籍、网络信息等（如《18 招搞定面试官》）更是不胜枚举，也为应聘者编制“完美的”虚假信息提供了支持，对于某些专业技能和经验均不强的面试官而言，有些应聘者对面试的研究比面试官还深，可以说现在的“面试专家”越来越专业了。

另一方面，对个人而言，每个人都有一个追求的优势目标，我们的成长轨迹就围绕这个优势目标而展开。所谓的优势目标，是高于现状的目标，也就是说，我们头脑中的自己是高于现实中的自己的，因而，我们的言语难免会有些夸张。面试场合就是其中之一，为了在面试官面前表现自己，或是为了得到录用机会，应聘者会尽力展现自己。如何鉴别这种环境下的语言的真实性，是对面试官的极大考验。

这些情况导致面试时对人才进行甄别的难度越来越大。一些没有经过仔细策划及安排的招聘面谈，其平均的预测效度只有约 0.14。通常情况下，传统招聘面试的效度只有 0.10-0.40。

一次面试的效度如何，要看具体采用什么样的方法来进行。有些研究者和专家致力于寻求更好的方法来提高面试的效度。如目前人才测评领域较为推崇的“以‘行为事件面谈法（BEI）’为核心的面试方法”就是其中一种，能大大提高面试测评的预测效度。在实践中，我们也发现这种新的面试测评方法能大大提高面试的效度。

关于行为事件面谈法（BEI）

行为事件面谈法（Behavioral Event Interviewing，简称 BEI），最早是心理学家用以进行心理测评的一种方法。它通过一系列问题，收集被访者在代表性事件中的具体行为和心理活动的详细信息。这些问题都是类似于“您那时是怎么想的？”、“接下来您采取了什么措施？”、“您当时对他说了些什么？”等，以获得具体而详细的信息，然后通过对这些所收集信息的比较分析，可以发现面谈对象的一些素质特点。

关于行为事件面谈（BEI）的使用方法已有各种各样的资料进行过介绍，但是都以一般性的使用原则为主。作为专业的人才测评从业者，我们更关注该方法的一些独特的、具体的使用技巧。本文就是着重讨论在使用 BEI 时如何准备面试题目。

BEI 需要题本的准备

当 BEI 用于面试时，在正式面谈之前准备好提问的题本（即面试的提纲）是非常有必要的。科学地设计面试问题对整个面试的成功有很大的作用，可以增加面试官提问的针对性，

避免问一些与目标职位胜任特质无关的问题，提高面试的效率和效果。

更重要的一点是，要设计行为性问题，即所设计的问题都是关于应聘者的行为特征。既然是面试，就是一种考察，也是一种评估，必然需要保证面试者用人的标准得到贯彻，面试的人都受到了同等“待遇”，从这两点而言我们都需要围绕着组织关心的能力指标进行问题本的准备。

我们需要指出的一点是，面试的过程是主考官和面试对象之间的一场“斗智斗勇”的角力，主考官除了需要提前作好充分的准备，也需要随机应变，根据对方的反应调整自己的问题和策略。比如，对于高层领导者的“战略思维能力”和“团队领导能力”是经常的考察重点，我们会有一些常用的一般性问题，但是随着面试对象的反应，我们的问题也出现了调整，所以整个过程是“半结构化”的过程。

面试提纲的设计步骤

通常，面试提纲的设计包含以下几个步骤：

步骤 1——对欲测量的能力进行界定；

步骤 2——获得与该能力相关的关键行为；

步骤 3——设计基于该能力关键行为的面试问卷提纲；

步骤 4——对问题提纲进行修正和补充。

假设某次 BEI 面试过程中我们需要考察被测评对象的“解决问题能力”这一素质特征，那么针对此能力素质设计面试题本的过程如下：

第一步，明确何为“解决问题能力”。

（1）结合企业的远景、战略和岗位职能，说明什么是解决问题的能力。

（2）将“解决问题能力”定义为：公司员工运用观念、规则、工作程序方法等对客观问题进行分析并提出解决方案的能力。

第二步，获取“解决问题能力”相关的关键行为。

（1）通过资料收集、调查、访谈和专家分析与评估，获取解决问题能力的关键行为。

（2）通过这些过程我们达到以下解决问题能力的行为群组：

- λ 客观地看待事情并能广泛地定义问题；
- λ 能有系统地分析复杂问题并能进行推理和观察，以确定问题要因的相关性和因果关系；
- λ 能在制定解决方案前预先分析公司的资源环境；
- λ 能根据公司的规则、程序和方法，以及个人经验、专业知识等提出解决方案；
- λ 能以适当的方式建议公司领导进行决策。

第三步，设计基于问题解决能力的关键行为的面试问卷。

通过对关键行为群组的分析，设定面试问卷提纲如下：

（1）你觉得自己善于分析问题吗？可否列举两个你以前工作上的例子来证明你的分析问题能力？

（2）请告诉我们你曾分析过的一个难题及你给予的建议？

（3）请告诉我们你处理复杂问题的常用方法是什么？能否举例说明？

（4）当你分析复杂问题时通常采取了那些步骤？

（5）如以 10 分为标准，你对自己的能力打几分？为什么？

(6) 你是否有过分析自己失误的经验, 你如何进行补救?

.....

第四步, 对面试提纲进行修正和补充。

为了判断应聘者回答的真实性, 可以从以下一些问题中选取部分作为面试提纲的补充, 即预定的追问问题。

- (1) 你是如何处理的?
- (2) 你成功了吗? 为什么?
- (3) 后来发生了什么?
- (4) 你当时面临的困境是什么? 你是如何处理的?
- (5) 你怎样成功的? 请谈一谈。
- (6) 你怎样失败的? 请谈一谈。
- (7) 你从中学学习到了什么?

.....

在实际的面试过程中, 我们的评委经常是通过“预设——验证——新的预设——再次验证”的方式展开深入面谈, 提升面试效率。因为想对所有的指标同时都详细的加以考察是有难度的, 在面试的时间上也是不经济的。一个比较充分的 BEI 面谈需要收集大量的行为细节证据, 我们更多是通过对面谈对象的一个基本预判, 然后展开相关的行为细节收集, 加以验证。

行为事件面谈的追问技巧

在招聘面试中运用行为事件访谈 (BEI) 技术, 主旨就是收集应聘者在实际工作中的行为表现和心理活动状态, 依据这些信息, 分析应聘者的能力状况、性格特点, 从而判断其对目标岗位的胜任程度。但在现实操作过程中, 因面试官运用 BEI 技术娴熟程度的不同, 实际效果仍有较大差异。造成这种差异的原因主要在于, 优秀的面试官懂得在恰当的时候进行“追问”, 从而对整个行为事件有更为具体、全面的了解, 获得应聘者信息在真实度、价值度、丰富程度上远远超过不懂追问的面试官。

为了使人力资源工作者在面试中更清楚地了解“追问”的作用和使用方式, 本文将主要从 BEI 面试常见的几个问题入手来举例说明, 并提出一些可供参考的应对策略。

一、被应聘者的虚假信息所蒙蔽

BEI 是能有效避免应聘者伪装、夸大自己的技术, 但是不可避免地, 受到求职动机的影响, 不少应聘者在被问到具体的行为事件时, 特别是涉及到自己的薄弱点时, 会使用模糊信息, 或编造故事, 或将发生在他人身上的事件移植到自己身上等方式来应付面试官的提问。主要表现在以下几个方面:

1. 用“我们”来模糊事件的主体

先来看这样一个例子。

“在与对方谈判前, 我们事先进行了准备, 如准备了大量的资料, 分析对方目前的形势和他们最有可能的态度, 预设了许多对方可能会提出的问题等等。准备充分后, 我们就登门拜访。事情和我们料想得差不多。其实他们和我们的合作意向还是比较强的, 前面的种种询问和有意刁难只是希

望先探探我们的底线。我们咬住了价格不放，但提供了很多优惠的条件，比如缩短供货期，在销售旺季优先供货，降低运输费用，承诺每个季度至少一次的促销支持等等。其实这些条件也是我们在与其他客户合作时经常提供的，只不过提出的时机不同，给客户的感觉也很不一样。在经过数轮的会议后，终于签下了合同。”

据此，面试官是否能评价该应聘者的“谈判能力”呢？当然不能。请注意，应聘者在描述整个事件时用的主语都是“我们”，面试官无法了解到应聘者本人在整个谈判过程中充当的角色、采取的行为、产生的作用，因此也无法对应聘者个人做出判断。

在这个时候，面试官就需要追问：“在这笔业务的谈判过程中，你的角色是什么？你做了哪些工作？提出了哪些有利于谈判成功的建议？”等等，将应聘者个人从谈判小组中“剥离”出来，独立考察。

2. 应聘者编造故事，提供虚假证据

有些应聘者为了表现出自己能力超群，会编造出一些根本没有过的经历，或用半真半假的信息来迷惑面试官的眼睛。面试官通过对细节进行追问，就很容易发现信息的真实性。比如，下面这个应聘者在介绍自己大学的社会实践时，这样说道：“在我的提议下，我和另外两位同学成立了‘大学生就业指导社团’，由我担任组长。这属于学生自发组织的团体。经过一段时间的努力，我们吸收了一些学生会员，又和多家知名企业取得了联系来帮助同学就业。我觉得这项工作是非常有意义的。”

乍一听，有些面试官会感到这位大学生自主性比较强，有想法、独立，甚至还推断出他具有良好的人际交往能力和组织能力。但事实上呢？

面试官进一步追问：“社团目前有多少会员？”，“哪家公司是由你亲自联系的？联系了哪个部门的哪个人？形成了怎样的合作计划”，“协助了哪位同学到哪个单位工作了？”应聘者经不住追问，终于“露馅”。实际上，他和两位同学在工作过程中，为了给简历增加点“含金量”，而虚拟地成立了这样一个社团。所谓的“与知名企业取得联系”也不过是和一家知名公司技术部门工作的师兄做了一次短暂的交谈，请教了一下找工作的经验而已。其实这个社团在运作了很短的时间后，也因为各自忙于找工作而搁置，根本谈不上帮助同学就业。

如果应聘者描述的是亲身经历的真实事件，就会经得起面试官的刨根问底。如果是谎言，应聘者不可能事先将所有细节都设想好，在追问之下就无所遁形，即便应聘者临时编造，在内容的合理性上就容易产生纰漏。

3. 应聘者借用他人的外衣包装自己

还有一种比较典型的虚假信息是，应聘者将别人的故事套用在自己身上。比如，阅读过同事的开发方案，参与了开发过程后，将自己形容成开发项目的负责人，推动并成功完成了工作。

因此，面试官不仅要深入挖掘事件本身的细节信息，如项目意图、困难挑战、技术思路、解决方案等等，还应适当地询问一些佐证信息，如哪些人参与了项目、哪位领导做出了怎样的评价、是否能留下相关人员的联络方式以便调查等。在这些问题之下，说谎者一般会立刻进行补救，或者拒绝透露他人的联系方式。在这种情况下，面试官对这个事件的真实性就应打上问号。

除此之外，还能通过观察应聘者非言语行为来辅助判断应聘者信息的真实性。心理学研究表明，人在撒谎时总是伴随着不自然的非言语行为，如面部表情僵硬、脸色苍白、身体动作突然减少、假笑、

眼球不必要的快速移动、回避目光正视等等。当有这些“信号”出现，面试官就应引起注意。

二、所获得的信息不能准确反映素质状况

使用 BEI 面试技术的前提假设是，应聘者过去的行为可以用来预测将来的行为，在类似的情境中行为表现具有一致性。因此面试官应将焦点放在应聘者对自己实际行为表现的描述上，对于应聘者所描述的“看法”、“观点”、“态度”应尽量弱化。“做”和“说”终究是不一样的，这类信息是无法准确反映应聘者的真实水平的。

1. 观点性信息不能代替行为信息

当应聘者以“我认为……”、“我想……”、“我觉得……”来陈述时，所获得的就是典型的观点性信息。例如：

“我认为我是能够承受巨大的工作压力的。”

“我觉得作为客户服务人员，就应该为顾客尽心尽力的。”

应聘者为了使自己看起来符合岗位要求，总是能做出迎合面试官的期望的回答。这时，面试官应进一步追问，比如：“请举一个例子详细谈谈你是怎么应对压力的？请具体谈谈你为客户做了哪些工作？”通过应聘者对具体行为事件的描述，再来判断他的压力承受能力和客户服务意识如何。

2. 理论性信息不能代替行为信息

有的应聘者总是能侃侃而谈大道理。例如：

“一个好的经理应该懂得如何授权，不仅要分清楚哪些工作可以授权，哪些不可以，而且在授权后应给予有效的支持和监督，保证授权下去的工作能顺利地得到执行。”

从应聘者的回答上，面试官只能判断应聘者知道“授权”的基本要求和操作要点，但是他在实际工作中是否能真正落实，还要依靠进一步地追问，比如：“请举一个最近发生的你授权给下属的例子？”

3. 意愿性信息不能代替行为信息

应聘者在面试中也有不少表明态度的反应。例如：

“工作中我总是积极主动。如果承担更多的任务对我们工作有利，毫无疑问，我会主动去做的。”

“如果涉及到公司的机密信息，我一定会去制止他。这是肯定的，否则后果不堪设想。”

在评价应聘者的性格特点时，面试官最容易被这类的信息糊弄到。面试官应追问应聘者在实际工作中是否碰到过这种情况，并要求应聘者就具体的事件进行详细地描述。当然，即便对于经验丰富的面试官，通过谈话来评价性格也是很有挑战的，因此建议结合使用个性测验量表，在效度上会远远高于单纯做面试。

三、信息量太少，无法准确判断应聘者的素质水平

“当时，我发现在最后期限前可能完不了工，我找了几个骨干一起商量，首先在思想上取得了一致，然后我们一起鼓励整个团队的士气，带领项目组全力投入工作，加班加点，克服困难，终于按计划完成了任务。”

这是应聘者一个很典型的回答，但是信息量还是不太够，所能做出的判断有限。有些 HR 朋友抱怨，应聘者总是不能按照希望提供足够的信息来帮助他们做出判断。其实，很多应聘者并不清楚需要详细描述到什么程度，因此面试官应抓住“事件”中的关键点进行追问，比如：“你当时凭借什

么认为在最后期间可能完不了工？”，“你采取了什么方法来鼓励团队的士气？”，“在这个过程中，你碰到了什么困难，采取什么方式去克服？”等等。

除了追问外，也需要注意提问引导的技巧，来使应聘者“自觉”地详尽、具体地阐述故事。例如，在提问时要求应聘者尽量详细地描述整个事件，应聘者讲述过程时进行一些引导，比如当应聘者提到“找了几个骨干一起商量”，询问他“在商量过程中，你是怎么说的？他们是怎么说的？”，当应聘者提到整个项目组加班加点时，询问他“一共持续了多少天，每天工作几个小时，一般会到晚上几点”等等，将问题落实到事件的细节上，放慢应聘者讲述的速度，提高故事的精细度。

BEI 面试技术的核心，在于收集当事人亲身经历的行爲事件，用“STAR”原则可以来判断收集到的行爲事件是否完整。“S”是情景，是应聘者所处的背景和环境；“T”是任务，是应聘者在情景中所要完成的达到和目标；“A”是行为，是应聘者围绕任务采取的行动，如果应聘者没有采取行动，也是一种行为；“R”是结果，是应聘者行为后所带来的成效。一般说来，每项素质能力有 2-3 个行爲事件支持就足以做出判断了；同一个行爲事件也很可能同时支持几个素质能力。

面试官不仅要了解到应聘者已经取得的业绩，更重要的是要了解应聘者是如何取得业绩的，根据应聘者取得业绩时所采用的方法和行为来判断其素质水平，这样就能将其他干扰因素如市场的变化、他人的影响、偶然性因素等进行有效排除。

【作者简介：谢晓玲 北京华夏伟思管理咨询有限公司高级咨询顾问】

执于成果

传递能力

厚德至善

博学致用

8

北京华夏伟思管理咨询有限公司出品