**STAR面试法**

STAR面试法  
行为面试法的理论基础很简单，一句话就可以概括：一个人过去的行为可以预测这个人将来的行为。行为面试法的目的也很直接，就是要对应聘者过去的行为进行全方位的了解，从而预测应聘者能否适合新的岗位。统计表明，行为面试法比传统的面试方法，如结构化面试法（Structural Interview）在衡量应聘者的经验和能力方面更准确。基于行为面试法作出的招人决定准确率高达80%，远远高出传统的面试方法。这也就是为什么现在大多数公司在招聘时或多或少地采取行为面试法。

　　让我们先来看看几个典型的Behavioural-based Interview questions吧，为了保持原汁原味，以下问题用英语给出。

　　问题1. What are your strengths and weaknesses？

　　问题2. Describe one of the most challenging projects you have participated in the past years？

　　问题3. Tell me about a situation that irritated you.

　　问题4. Tell me about something you failed to accomplish in your last position.

　　问题5. Who is the toughest person you found it difficult to work with？ And how did you handle this situation？

　　问题6. What are the major personality differences between you and your last boss？

　　看到第一个问题，简单吧？读者朋友会不会嗤之以鼻？且慢，我敢说，没有多少朋友能给出满意答案的。对强项（strengths）的回答，很多同胞都会说自己是Fast learner，hard worker等等。仅仅这样列出几个强项是远远不够的，必须用至少一个真实的故事对每一个强项进行佐证。譬如说自己是Fast learner，就必须举例说在哪一年哪一个项目中要采用什么最新的技术，自己怎样在很短的时间内掌握了这项技术，并及时完成了项目。同样，对弱项（weaknesses），也不能仅仅说自己哪项不行，大多数同胞都会回答自己英语口语不好，但最好要接着说，自己一直在努力提高，如坚持参加一些听力课程，改正自己的发音等。这样的回答，用事实，也就是应聘者自己过去的行为对答案进行了论证，从而使面试者（Interviewer）心服口服，并预测到应聘者将来被雇佣后也会坚持自己的优点和改正自己的缺点。

　　对Behavioural-based Interview questions的回答，要极力做到“STAR”。S（Situation that existed），T（Task or problem to be undertaken），A（Action taken by yourself）和R（Result what happened）；也就是对每一个问题，要讲一个小故事，当然是自己经历的真实的故事，包括：（1）发生的时间、地点、项目和涉及到的人员；（2）要完成的任务或遇到的问题；（3）自己采取了哪些步骤或行动；（4）得出了什么样的结果，取得了什么成就。所有这四大方面内容缺一不可，必须完整。

　　为什么说“STAR”是对付行为面试法的利器呢？第一个原因是行为面试法中所有的问题都是针对“STAR”来设计的；第二个原因是面试者在面试时着重记录的也是这四个方面；在决定应聘者是否录用的最终Debriefing中重点讨论的还是这四个方面。

　　一般说来，行为面试法所问的问题大概有以下三大类：一是关于应聘者自身素质的，如上面问题1；二是关于应聘者所经历过的，成功的（自豪的）或失败的项目或任务，如上面问题2、问题3和问题4；三是关于应聘者和同事、上司之间关系的，如上面问题5和问题6.

**行为面试法的应用**

他（她）的能力与其面试表现是一致的吗？他（她）能胜任这项工作吗？他（她）适合这项工作吗？面对众多的应征者而丧失判断力常常是许多企业招聘面试中的困惑，并且随着应征者素质的不断提升，企业与应征者在招聘面试中博弈的程度越来越深，从而这种困惑也表现的更加明显。如何使相关工作人员具备过硬的面试技术，并提升人才选拔水平，从而摆脱这种困惑，无疑是企业需要关注的问题。目前，基于行为访谈法的人才选拔与技术已逐渐得到企业的认可和应用。  
　　行为事件访谈法"（Bevaivoral Event Interview， 简称BEI），是一种开放式的行为回顾式探索技术。这是一种结合Flanagan关键事例法（Critical Incident Technique，简称CIT）与主题统觉测验（Thematic Apperception Test，简称TAT）的访谈方式，主要的过程是请受访者回忆过去半年（或一年）他在工作上最感到具有成就感（或挫折感）的关键事例，其中包括：（1）情境的描述；（2）有哪些人参与；（3）实际采取了哪些行为；（4）个人有何感觉，以及（5）结果如何，亦即受试者必须回忆并陈述一个完整的故事。  
　　在具体访谈过程中，需要被访谈者列出他们在管理工作中遇到的关键情境，包括正面结果和负面结果各3项。访谈约需3个小时，需收集3至6个行为事件的完整、详细的信息。因此，访谈者必须经过严格的培训 ，一般不少于10个工作日。行为事件面试法中也需要使用技巧，具体来讲，有以下几个方面：1. 从好的事件开始询问：让应聘人员先非常简单地描叙关键事件的概要，在应聘人员详细讲完一个工作事件之前，不要让其转到别的事件上。  
　　2. 引导应聘人员按事件发生的时间顺序来报告：一旦发现应聘人员的报告中有跳跃，就提出问题请其提供详细的资料。  
　　3. 让应聘人员讲叙过去发生的事件，而非假定的事情或抽象的思想观点。如果应聘人员讲的是抽象的观点，立即让其举例予以说明，从而达到探求细节、刨根问底的目的。  
　　4. 尽量使用简单的问话引导应聘人员讲出事件的细节，而且要让应聘人员讲过去而非现在的看法或行为。  
　　5. 如果应聘人员在叙述中提及"我们"，一定要问清楚"我们"是指谁，目的在于了解应聘人员在当时的情景中做了什么从而可以追问应聘人员行为背后的思想。  
　　6. 如果应聘人员在面谈中变得很情绪化，就要暂时停止发问直到其平静下来为止。这样的例子在实际面试工作是会碰见的，我在招聘时就遇到过这样的事。当时我问的是一个有关坚韧性方面的问题，结果这位应聘人员在描述其过去的行为时，不知不觉眼泪就流出来，并对面试工作产生影响。  
　　7. 如果面试人员不能想到任何具体事件，你可以通过自己的经历举例，向其描述一个完整的事件，或让其思考和回忆以前的经历。  
　　8. 不要过多地重复应聘人员的话，一来得不到新的信息，二来很可能被应聘人员理解为一种引导性的问题。  
　　9. 不要给应聘人员过多地限定报告的范围，不要给应聘人员提供过多建议。如果应聘人员向你咨询意见，可顺势将问题返还。  
　　10. 通过关键工作事件了解应聘人员素质：事件包括背景、个人的行动以及后果；了解应聘人员在特定工作情境中的思想、感受和愿望，尤其是其在当时情景中究竟是如何做的；尽可能让应聘人员详细而具体地描述自己的行为和想法，而不要依赖他们自己的总结。

行为面试访谈法在实际中的应用

行为面试法（Behavioural—based Interview）正在迅速地取代传统面试，为许多用人单位所乐于采纳，工发在咨询实践中应用比较多，特做介绍。行为面试法的理论基础很简单，一句话就可以概括：一个人过去的行为可以预测这个人将来的行为。行为面试法的目的也很直接，就是要对应聘者过去的行为进行全方位的了解，从而预测应聘者能否适合新的岗位。统计表明，行为面试法比传统的面试方法，如结构化面试法（Structural Interview）在衡量应聘者的经验和能力方面更准确。基于行为面试法作出的招人决定准确率高达80%，远远高出传统的面试方法。这也就是为什么现在大多数公司在招聘时或多或少地采取行为面试法。

作为众多面试方法中的一种，行为面试法实施的基本程序和其他面试方法是类似的，所不同的是行为面试法比较注重追问。在本文中我们主要讲述行为面试法提问和追问的一些技巧，以及可能会遇到的一些问题。

行为面试的有效提问举例

假如我们要招聘的职位是企业的高层管理人员，就可以询问以下这些问题，请注意比较其提问的方式与括号里传统的面试问题有些什么不同。

|  |  |
| --- | --- |
| 行为描述题目 | 传统面试题目 |
| 你能否举例说明你作为管理班子的一员很好地履行了自己的职责？ | 你的主要职责是什么？ |
| 你能否举例说明你的管理班子曾经合作不够密切、运行不够顺利？当时的情况如何？你的职责是什么？ | 你所在的管理班子大家是怎么合作的？ |
| 作为管理班子的一员，你的弱点是什么？这些弱点怎样影响整个班子的运作？ | 请讲述你的最重要的缺点？ |
| 能否告诉我在某段时间你碰到了需要管理班子的通力合作才能解决的经营危机？当时的情况如何？ | 请讲述你曾经遇到过的困难？ |

正如你所看到的，行为面试问题通常是让应聘者来描述一些已经确实发生的情况，而不是问他们觉得应该怎么做或者是一些没有可比性的单一答案的问题。对这些问题的回答可以揭示有关行为方面的信息，这些信息可被用来评估应聘者的管理能力、沟通能力、合作能力等。这些问题使面试不再流于表面化。它们为你打开了一扇窗户，透过这些窗户，你可以看到一个真实的应聘者，知道如果他为你工作的话他会表现如何。

行为面试中考官如何发问？

行为性问题一般由一个描述情节的问题以及一些追踪性问题构成。目的是了解一个过去的完整的事件。当询问行为性问题时，要涉及的是完整事件, 真实行为及其效果，请应聘者描述一个过去发生过的，与要评定的能力相关的具体情境。由于这类问题的隐蔽性差，有些应聘者会做一些言过其实的回答，所以面试考官需要对回答的某些细节进行追问。追问一般涉及到当时的情境、任务、行动措施、行为结果这四个方面，具体来讲也就是我们通常所说的“STAR”。

l        **Situation：**关于情境问题或背景的具体信息。

l        **Task/Time：**考生在事件中的任务、事件发生持续的时间

l        **Action：**为对上述情况做反应，考生采取或没能采取的行动。

l        **Result：**采取或不采取上述行动造成的结果或影响。

事情发生的情境是解释为什么受试者会采取这样的行动，而应聘者的行动本身是了解其怎样面对这种环境的挑战，其行为所导致的结果则勾勒出这种行动所产生的效果。只有这样一个完整的行为事例才具有说服性和代表性。

一个行为性事例的回答一般控制在五分钟以内就够了，但怎么来判定应聘者所描述故事的准确性呢？这就需要面试考官了解更为细节的信息，以保证应聘者告诉面试考官的是一个完整的行为事例，即：情况/任务-所采取的行动-结果。

行为面试中考官如何追问？

下面我们根据面试考官对一道行为性面试问题的提问和追问，来说明如何运用行为面试中的追问策略。熟练运用这些策略非常重要，他能够帮助面试考官深入挖掘到所需要的有关行为信息。

面试问题：请举实例说明，你是如何解决在工作中所面临的棘手问题的？

主要考察要素：沟通能力、影响能力、执行能力、思维能力

1、引导应聘者回答我们想要的关键事件

我们可以根据应聘者回答问题时的前几句话，判断他是否理解了题意。如果发现他走偏了，要及时打断他，换用另一种说法进行提问，或是提示他刚才的回答不是我们想要的，他应该讲述一个他所亲身经历的难题。

例如，应聘者的回答是：“我在面对难题时，一般会先分析所遇到的情况是怎样的，然后再决定怎样去做……”

我们很快发现，应聘者回答的不是我们想要的具体行为事件，这时，应该进行的合适追问是：“请讲述你的一个亲身经历”。

2、抓住应聘者讲述的有价值的线索，并根据该线索进行必要的追问

假如应聘者讲述到：“我不喜欢上司在那个项目中的做法。”

此时，你一定要追问：“上司的哪些行为让你感到不舒服？”

这时，对这个线索的追问是非常有必要的。可能的一种情况是，应聘者是一个对独立决策相对有比较高的要求的人，而上司希望能够对应聘者所负责的项目时时进行监控，这种工作风格上的差异往往是造成上下级矛盾的主要原因。

3、澄清应聘者所采取的具体措施及事情的具体结果

假如应聘者回答：“经过几次沟通，上司终于接受了我对改变原有方案的建议。”。

此时应追问：“请问，你在与上司的沟通中，他对你的建议由不认可到认可，你觉得是如何发生这种转折的？是你的沟通方法起到了作用？还是其他的一些因素？

上司接受了应聘者的建议，可能是应聘者的沟通策略起到了作用，也可能是基于一些外界的因素，上司不得不做出改变。如果是后一种情况，通过这个事例我们就没有办法判断应聘者的沟通能力到底是如何了。

4、寻求正反两方面问题的答案

上一个追问我们问的是，上司接受了你的建议，应聘者是如何做的，问完这个题目后，我们还可以追问：“请再讲述一个你虽然经过很多努力，但是并没有说服他人的一个经历。”通过对正反两方面问题回答的对比，判断他的沟通能力究竟如何。

可能会出现的一些其他问题？

l        应聘者的表述过于笼统

如果应聘者的表述过于笼统（比如：受试者使用“一直”或“从来没有”等字眼），这时候就要问他们一些明确的细节问题，如“你是否能具体说明在你所描述的情况中你做了些什么？”“你能否举一个例子？”还有，就是引导应聘人员按事件发生的时间顺序来讲述，往往可以使他回忆起当时的详细情况。

l        应聘者使用“我们”等含混不清的字眼

如果应聘人员在叙述中提及"我们"，一定要问清楚"我们"是指谁，目的在于了解应聘人员在当时的情景中做了什么从而可以追问应聘人员行为背后的思想。

l        应聘者给出的是观点而不是事实

当应聘者在表达他们的见解或观点时，比如，有人说“我认为我们并没有采用最好的方式把问题处理好，我们本来可以……”，那么，让他们描述一种他们的处理方式和他们的观点相一致的情形或经历。

l        应聘者讨论的是未来的计划

当应聘者回答问题时说的是他们未来怎样做，或他们计划采取什么样的行动，比方说，如果一位应聘者说：“我计划开发一种更好的数据统计办法”，那么，问他“你已经采取了什么样的步骤？”