
一位人力资源总监的六轮面试经历（丰富的实战经历、超强的应变能力、优异的综合素质）

这是我自己的亲身经历，虽然最终我放弃了这个工作，但从猎头公司开场和我联系，到经历了 6 次面试，终于获得了这个工作的经历，仔细想来，很有意思。所以决定把我的面试经历写出来和大家分享。

先把我的背景介绍一下。我是 73 年出生的，本科英语专业，硕士是工商管理。当去年底接到猎头公司的时候，我是一家世界 500 强欧洲公司的中国地区人力资源经理。年薪在 35 万左右，车是公司提供的。对方也是一家欧洲公司，虽然不是世界 500 强的大公司，但在本行业是世界第一位。他们要找一个能够在 1-2 年有潜力做到亚太区人力资源总监的人，但目前只给中国区人力资源总监的职位。猎头公司的人对我说，那家公司已经找了大半年，面试了两批，七八个人，没有适宜的，我是他们找的第三批中的最后一个。当时其实我并没有想离开现在的公司，只是猎头公司每天一个，让我实在无法拒绝。想想那么多人都没被录用，我就免为其难，试一下吧。

没有想到的是，当我发出自己的简历后，之后经历了 6 次面试。猎头公司两次，那家公司 4 次。到了最后，简直有三堂会审的感觉。下面我就一次一次地说吧

第一次面试就是给我打的猎头公司的人。她是个移民到国外后再回国开展事业的人，戴着眼镜，非常干练和敬业的样子。记得那次面试安排在了周末，在市中心的一家 STARBUCKS。因为并不是急于找工作，甚至那个时候我并没想跳槽，所以那一次面试与其说是面试，不如说是聊天。她显然入行并不久，问的问题也不过是一些核对简历上信息的话题。或者说，你现在的公司是知名企业，为什么你想要离开等等。我在人力资源行业有差不多 10 年的经

历，这种问题根本难不倒我。在问了10分钟后，她大概也发现在面试这个环节上，她实在不是我的对手，所以就干脆放弃了面试，开场和我聊天了。

话题一扯开，就轻松多了。她一看就是个风风火火急性子的人，当我告诉她我在公司里从来没有发过火的时候，她非常惊讶地问我如何能做到。于是我把如何培训下属，如何与下属沟通等等心得与她分享了一下。

一个多小时就这么过去了，反正到离开的时候，我根本没觉得她在面试我，好象只是和朋友喝了杯咖啡。

没过两天，她就打给我了。说因为这个职位的单子是公司里另一个老外接的，所以在把我的资料发给客户之前，那个老外想面试我一下。

想想这家猎头公司对客户还挺负责的，自己都要面试两轮。可惜，这两轮面试我的人水平都不怎么高。特别是这个老外，到现在想想，我还有点晕。这样的水平，怎么能做猎头。

她是个三十岁上下的法国人，说着一口口音极重的“法式”英语。她总共就问了我三个问题：

1、你为什么要离开现在的公司？

答复：这在第一轮的时候已经和你的同事聊过了。其实我并没想离开现在的公司，主要是因为你们找我。了解了对方公司后，发现那家公司所处行业我比拟有兴趣，公司全球围虽然没有我现在的公司大，但在中国的投资规模比拟大。这意味着参加这家公司会有更大的职业开展空间。

其实这种答复简直是江湖术语，但那个法国人频频点头，一看就是在这行毫无经历。

第二个问题：如果你被录用，多长时间可以到新公司上班？

答复：我的离职通知期是3个月。

那个老外一副惊讶的样子：“3个月，为什么那么长。”

“因为我负责公司整个中国的人力资源，是公司执行经理，按照公司规定，必须提前三个月通知公司才能离开。”

在答复这个问题的时候，我已经有点厌烦了。在这个时候问这个问题，本来就很奇怪。还没被正式面试过，谈什么时候可以报到，为时过早。3个月的通知期，对于所有大公司的高级经理，是很正常的。她那么惊讶的表情，显然是少见多怪。

但是，后面那个问题才是让我对她“肃然起敬”的。

她很仔细地看了看手中的简历，说：“你的专业是设计，现在却做了人力资源，这让我有点疑心你的职业稳定性，你可以解释一下吗？”

“这个……”老实说，我那个晕哦，当时真想拂袖而去。

设计是我第一个专业，但毕业后从来就没做过设计，一直就在做人力资源，已经十多年了。她居然拿出个我从来没从事过的专业来问职业稳定性，我简直不知道如何答复了。于是只能很郁闷地告诉她：“我十多年没做设计了，现在去做，估计也不会了。如果还想有饭吃，还是做人力资源比拟实际。”

想想，猎头的水平真是一年不如一年啊。十多年前我入行的时候，那些个老猎手们问出的问题那叫个狠，那叫个准啊，哪有这么不着边际的。

我悻悻地离开了那家公司，对之后可能的面试，有点兴味索然了

第二次面试完毕后没多久，猎头公司打给我，说负责亚太和非洲区的人力资源总监看了我的简历很感兴趣。他现在无法来中国，但希望有个面试，先聊一下。

猎头公司告诉我，那是个英国老头，到这家的时间也不长。在参加这家公司之前，他在一家世界上最知名的人力资源咨询公司做了十多年，出来的

时候，是级别最高的参谋。言下之意，想蒙他，没那么容易。

当然，因为这个提醒，我确实是想认真准备一下的。可面试前几天实在太忙了，想临阵磨枪的打算也没实现。结果，就这么去了，还迟到了15分钟。

幸好我在英国公司混过几年，否那么还真难听懂那个老头的威尔士口音，特别是通过面试。

上来自然是他简单介绍了一下公司背景。他们公司在有一家1000多人的独资公司，开业4年了。现在正准备在造另一个公司。办事处在最好的办公楼之一，主要是销售和管理层。那个时候才知道，其实在我应聘的职位上，目前是有人的。只是因为他业绩不佳，公司想炒了他。怪不得，所有的面试都是在猎头公司进展的

英国人开场发问了：

你已经知道目前这个职位上是有人的，而且我们对他的表现不满意。假设你能被录用，你做的第一件事情是什么？

最怕这种假设的问题。看不见摸不着的情况下，很容易说出些主观的想法，被认为对环境缺乏分析和判断的能力。所以，我决定在不了解的情况下不说任何具体的行为。我答复说：“对于这样一个刚进入成熟运做的公司，我需要时间了解。所以，我要做的第一件事情，是和公司CEO进展一小时的会议，了解公司在中国市场的战略决策。只有在了解了这一点后，我才能知道人力资源的战略方向。”那头，过了三秒钟，才发出了个"sounds reasonable"...

晕啊，我暗自庆幸自己也算是混了个MBA，懂得几个“术语”。否那么在这种情况下，一时还真想不出比拟不容易犯错的答案。不过，我还是得意得太早了“因为现任的人力资源经理表现不佳，公司各部门对人力资源的评价都

很差，信任度非常低。作为一个新人，你会怎样试图去改变这个情况呢？”

怪怪，都是辣手问题。我的头开场疼了，赶紧打个手势，让接待小姐送杯咖啡进来。提神，绝对需要提神。

我的脑子里那个时候适时地跳出了曾经看过的一本人力资源专业书，作者是个美国人。他很有远瞻性地把人力资源的角色分成了四个，并解释说，在不同的情况下，人力资源经理应该担任不同的角色。其实我也没看完整本书，但印象还是有的，而且，我也不相信那个面试我的英国人，会特别认真地看过这本书。于是，我就凭印象开场说了：

“人力资源经理在公司开展的不同阶段，应该扮演不同的角色以支持公司的开展。这四个角色分别是商业合作伙伴、带着变革的人、行政管理专家和员工带头人，分别代表了员工的期望和管理层的期望。我目前并不清楚公司的实际情况到底怎样，但根据您的说法，我会先设计一份问卷，让我的老板、部门经理、普通员工都测试一下，看他们对于人力资源部的期望和实际情况的差距，然后再决定，我们应该从哪里开场改良，并且，即代表员工的权益，又保障公司的利益.....”

好象还说了点，能记得的就是这些了。

这个有点专业了，我的答复属于中规中矩。关键还是一点，让对方了解我思考问题的方式。这个得益于在北美读MBA时，教授们一直坚持的“no one right answer”〔标准答案不是只有一个〕。那个时候，我们的考试分数是根据论文的逻辑来打的，只要逻辑正确，再匪夷所思的答案都可以承受。

接下去的问题，现在想起来还让我头疼：

“我很欣赏你刚刚说的四个角色的理论，那么你是否能说一下，你在目前公司工作的这五年中，你的角色是怎样转换的，为什么，有什么成果吗？”

懊悔啊，我一边听他的问题一边就懊悔得脸都绿了。我是不是脑子进水了，面试的时候炫耀自己不熟悉的東西，简直是……愚蠢。可是，我必须得答复，而且要尽可能合情合理。可是，一时半会儿，怎么说得清楚啊。又不能冷场，痛苦，极其痛苦。

读初中的时候，班主任对我妈说，这个孩子最大的优点，是应变能力极强。我常常会有一些急中生智的举动，比方，在我极其痛苦地想怎么答复那个问题时，我顺手就按了一下会议的终止按钮，把给挂了。越洋断了，自然是很正常的，要重新拨进来，还是需要点时间的吧。这珍贵的，至少是半分钟，我可以仔细想一下怎么答复而不至于冷场了。

真是惭愧，急中生智只能出此下策。让我先把问题对付过去再说。这其中，就省略200字吧，太专业的东西了，讲的都是公司在怎样的状态下，我觉得自己应该做什么，为什么，然后怎样做，结果是什么。举了两个发生过的实例，讲完后手心里全是汗，心砰砰乱跳。不断祈祷，面试快点完毕吧，我不想玩了，好痛苦啊！！！！

还好，接下去的问题没那么棘手，问我为什么要应聘这个职位。

我当然不能象答复猎头公司那么生硬地说，是你们自己找我的。事实上，对于这个问题的答复，是我唯一认真想过的。

在欧洲公司工作多年，出于对他们文化和习惯的了解，我不认为一个野心勃勃、干练强硬的女人会赢得更多的赞誉。其实，这个职位最大的卖点是在2年可以升到亚太区总监，很多人会为了这样的职业开展前景而应聘这个职位，可我偏不。

首先，我确实并非因为这样的职业前景才来应聘，我不想在面试阶段把真实

的自我掩藏住，以我的经历，这将后患无穷；其次，我也不认为一个因为2年后可以升职才应聘的人，特别是女人，会真正打动面试者的心。我并没有特别的原因来应聘，如果一定要找个理由，那我觉得更容易打动对方的，是因为你喜欢他们的行业，对在应聘的公司有真正的兴趣。为了升职而应聘的人，可能因为更高的职位而离开这家公司。但一个对行业有兴趣，喜欢这个行业的人，会因为喜欢放弃很多东西。

所以，我的答复就是：因为我喜欢你们公司所在的行业，虽然不太了解，可是很有兴趣。如果同样做人力资源，我更愿意在一个自己感兴趣的行业中，这样我会有更多工作以外的乐趣。老外很意外，那头他大笑起来：“我以为你会说这个工作在2年后有时机做亚太区的职位……”我相信，之前所有的应聘者都是这样说的，所以他才那么惊讶。当时我脑中一闪而过的念头，或许我会最终被录用。因为，或许2年后云云只是一根为了吸引更多人应聘的胡萝卜。他最后的问题是，你如何形容你自己，如果让你现在的老板用一个字评价你，会是什么。

呵呵，这根本就是个放水的问题，没啥新意。我随口就说：生活中，我是个很会享受生活的人，工作中，我不是一个很强硬的人。我的老板会用“可靠”来形容我，因为只要是交给我的事情，就意味着已经做好了。我很得意自己答复得这么溜。

面试终于完毕了，一共持续了一个小时。我“无试一身轻”地走出了猎头公司，没有想到，我最后答复的那个问题，在下面的面试中，给我带来了不少麻烦。

再下轮面试，是过了一个多月后。猎头说，因为那个英国人要亲自来中国，需要安排一下。我那个时候正好出差了，所以就被安排在了最后一个。在我

以后，也没有应聘者了。

面试依然安排在猎头公司进展，是早上9点。我以为就是前一次中与我聊过的那个英国人，想想那次面试已经聊得够多了，也不会有更新鲜的话题。再说，确实并非在想换工作，或是没有工作的压力下进展面试，我的心情，还是比拟轻松和坦然的。

在会议室等了没多久，门开了，进来了三个老外，一个就是当初面试过我的老外猎头。她向我介绍说，进来的两个人分别是中国的副总经理和亚太区的生产总监。原来，居然是另一批人面试而不是上次那个英国人，而且是两个。在打了招呼以后，发现是法国人，英文说得“法味十足”。我这个晕啊……到底要有多少人面试啊。

拿到两个人的名片后，我大致知道了他们的背景，一个是搞生产管理的，一个是财务。在和他们应酬的时候，我脑中不断反响出种种人力资源和生产、财务之间发生的事例，觉得自己的脑子在那个时候是一脑几用了。要听他们说，又要和他们应酬，还要战战兢兢想接下来怎么对付他们。哎，真是自作自受啊，我又懊悔了。

问题居然也是从我第一个专业开场的：“你为什么会放弃设计专业而做人力资源？”看来法国人对于专业的选择很看重，读了不做，估计会被问上一辈子，我开场理解那个法国人猎头了。

对于面试，我的原那么是，不说假话，但真话要说得技巧。不加修饰地说出真实想法有时候是很愚蠢的。

我答复说：“不知道你们对于十多年前的中国有多少了解，那个时候的中国和现在不同，时尚产业极其不兴旺。我学的设计专业是需要时尚产业支持的，所以在那个时候很难找到适宜的工作。当时机缘巧合我进入了一家刚在中国

开业的人力资源咨询公司，在那里工作一段时间后，我发现了自己除设计之外的天分。我发现自己很擅长与人沟通，很容易赢得对方的信任。而这一点，正是做人力资源必须的。要知道，人的兴趣和事业往往无法合一，在当时那种情况下，我选择了人力资源作为自己的事业，设计成了兴趣。现在看来，这种选择还没有太大的错误。我确实是个不错的人力资源经理，否则，或许就没有今天这次面试了……”他们听后，都笑了起来。

我尽量把一件不好的事情说得合情合理，并且以一个调侃的方式结尾。法国人还是个生活得比拟轻松和浪漫的民族，对于幽默绝对不乏承受能力。我的这个答复，显然还算可以。

“设计是一个需要想象力和创造力的工作，人力资源相对而言比拟枯燥，你是如何适应过来的？”那个生产总监饶有兴趣地问。

这看上去象是随口一问，但答复不好杀伤力很强。如果我承认人力资源是个比拟枯燥的行当，就很难自圆其说，自己特别适应这个职位，因为事实上人的本性是很难改变的。所以，我一上来就很礼貌地否认了他的观点：

“我很同意您说设计师需要想象力和创造力，但您对于人力资源的评价，我想再加上一条。人力资源的根底工作确实比拟枯燥，但一个公司的人力资源总监是根据公司的经营状况制定人力资源战略。如果缺乏想象力和创造力，那么制定的战略是带有局限性的，毫无新意的，这样的人适合一个有非常成熟管理模型的公司。但贵公司在中国的企业刚成立4年，很多东西还在建立过程中，而且中国的市场、文化、历史是如此特殊，你们需要一个能跳出现有格局，独立分析，具有丰富想象力的人来带着公司的人力资源团队。这样的人才能适应贵公司的文化和开展……”

生产总监开场有点惊讶，在很仔细地听完我的答复后，他对我笑了笑，轻声

说了句“，很好”。

副总经理在我答复下列问题的时候始终一声不吭，冷眼旁观，阴丝挂搭的样子搞得我浑身不自在。在他打量了十几分钟后，他终于开场发问了：

“作为一个经验丰富的人力资源经理，你觉得在工作中面临的最大挑战是什么？”其实，这个问题并不难答复，难的是可能紧跟在后面的那个问题，也就是“你是如何面对和解决这些棘手的问题的？”所以我在答复这个问题的时候，主要在考虑后面该怎样说。只有把后面考虑清楚了，才能说前面的。

“我面临的最大挑战是如何吸引和留住那些企业需要的人才。”副总经理点了点头：“我们公司也是，那你如何做呢？”

“首先我想说的是，薪水很重要，但薪水绝对不是吸引和留住人才的最好方法。”两个老外都重其事地点头，看来我的方向还是对的。

“一般对企业来说，数量最多、最难留住的是中层管理者和高级技术人员，这样的人，年龄都在30-35岁。对于这样的人来说，更加看重的是3-5年的个人开展。如果他能知道3年后他会怎样，企业会因此给他怎样的培养和时机，他会留下的。而一个无视职业开展，只顾与眼前利益的人，我认为并不符合一家快速开展企业的文化和理年，不留也罢。”

两个老外又频频点头。怎么搞的，不见得就这点水平吧，我还有好多没说呢。我开场有点得意了。“可是，有的时候一个对企业很有价值的人，但我们公司真的没有上升空间给他，那怎么办呢？怎么留他呢？”副总经理看着我，不紧不慢地说，那副阴阳怪气又得意的样子，真让我冒火。可是，他这个问题，还真难答复。我……我真想敲扁他，当然，是在面试完毕后。现在，我得好好想想怎么先说扁了他。

“我是否可以把您的问题理解成，一个具有能力，也有野心的人，对公司很

有价值，但公司已经没有更高的职位给他，你们苦于无法留他。是这个意思吗？”上来先把对方的退路封杀，因为他的问题显然太广泛。人都是不同的，有人要钱，有人要地位，有人要安逸的生活，不定义一下这个人，怎么说都不对。

“是的吧……”副总同志有点犹豫不绝地说。还没等他反响过来，我就说了下去〔怎么能等呢？先下手为强啊〕。

“坦率说，如果现在才想到如何留他，显然太晚了。如果一定需要做一个决定，那我觉得，不如让他走。因为他的工作成就感来自新的挑战、更大的空间，而现在的工作显然无法给他这些。继续留他，只是把一个现在就该发生的问题拖延到以后，不仅对他个人不利，他因此产生的消极情绪也会影响其他同事，对公司更加不利。”

副总的脸上出现了个很怪异的表情，好象有点惊讶，又有点失落的样子。生产总监似乎强忍着笑，斜眼看着他，很是令我不解。

“咳……”他有些不自在的样子，说：“这样的事情难道你遇见过吗？”

“是的。”

类似事情确实在我身边发生过。我们公司的财务经理因为无法升到财务总监，整天觉得郁郁不得志。后来他经过一家猎头的推荐，打算去另一家欧洲小公司做财务总监。在此之前曾经向我咨询，我是赞同他离开的，因为我已经明显感觉到他的低迷状态影响到了他的所有属下。后来经过我的推荐，他去了集团中另一家公司做财务总监，职业生涯有了连续性，他因此非常感我。

于是我对他们说了身边发生过的实例，副总同志听了，显然是假设有所思，半晌没说话。我也乘机喘口气，捧起大水杯，咕嘟咕嘟灌了几口，毫无风度可言。怎么这么累啊，活象以前做咨询的时候，简直有了舌战群儒的感觉，

呵呵。

“那么这样的人离开后，对公司不是很有风险吗？”阴丝挂搭的声音再次响起。我……我简直想跳起来煽他两巴掌，还有完没完啊，就这么个破问题，搞了半天，真不亏是财务出身……

各位做财务的看官可千万别送我炸弹、砖头什么的。虽然本人读MBA的时候风险投资和财务报表分析是全班最高分，可我天生讨厌数字，对财务尤其感冒，根本属于相看两生厌的状态。对于这个财务背景的副总，怎么看怎么不顺眼。心里叨咕了N声国骂之后，我费力挤出个笑：

“您的问题很专业，这样的人离开，公司确实存在很大风险。您已经很自然地把话题引到了现代人力资源一个很热门的话题，如果您感兴趣，我们可以聊聊知识地图和与此相关的各种培训开展体系……”

此地就省略300字吧，太专业了，想了解的朋友自己到网上去查，都有。

反正我口假设悬河地给两个老外扫了扫盲，把人力资源培训体系和知识管理的根本概念给他们灌输了一把。嘿嘿，把那两个老外听得傻了。切，别的说不过你们，和我聊HR？搞清楚谁才是HR好吧，哼哼……

最后我提到了公司的继任者计划(succession plan)，就是每个经理都必须培养下属做自己的继任者。副总同志此刻已是眼睛发直，面色凝重。我就奇怪了，难道你们之前从来就不知道人力资源是这么做的吗？我又没说错。见鬼。

生产总监突然提问了：“如果经理把他的下属都培养得可以取代他的职位，那不是对他很有压力吗？作为人力资源经理，你怎样实现这样的计划呢？”他说完后，斜眼看看副总，那位老兄一副愁眉不展的样子。

怎么回事啊？我纳闷极了。算了算了，豁出去了，该说啥就说啥，大不了不

上你们家干活了，还不行吗？反正我也不愁没饭吃。

“继任者计划的体系是自上而下的，必须得到公司最高管理层的支持和参与，把培养下属作为所有经理年度目标的第一项，并设定相应考核标准，直接影响年终考评、奖金、工资调整……”

我说完了，副总好半天没声音，很郁闷地看着我。生产总监看着我，没说话，不过一直在点头。他还是一副强忍着笑的样子，搞得我莫名其妙。终于，估计他实在忍不下去了，扭头对副总说了句：“看来你得开场培养一个继任者，然后离开……”他哈哈大笑起来，副总一副痛心疾首的样子，无奈地摇着头。

敢情，搞了半天他在说自己啊！我……我……我想晕倒也不敢啊，前面说了这么多，结果炮弹都打在他身上了。耶稣、佛祖、真主，随便哪个来，快救救我吧。我真的不想玩了呀，快带我逃走吧！！！！

我泄气地坐着，脑子里有十秒钟的空白。估计是没戏啦，很郁闷。想想也算是过五关斩六将，没想到在这个小阴沟里翻船，哎。

不过，我之前说的关于培训体系的话题倒是让那个生产总监来了兴趣，他问我：“我们公司在中国已经成立四年了，在最初的阶段过去后，现在工厂的整体表现已经很稳定。这使得很多人都觉得没什么可做了，工作因此缺乏动力。作为人力资源专家，你能给我什么建议。”

嘿嘿，他的问题让我从一只泄气的皮球快速充气成了一只弹性十足的皮球。恩，一定是老天爷路过的时候顺便敲了一下他的光头，让他提了个我最擅长的问题。在人力资源领域，我最擅长的，莫过于公司文化的建立和推动。况且，我现在所在公司，曾经经历同样的困惑。

“当工厂的合格率上升到稳定阶段的时候，最大的挑战是如何持续进步(continuous improvement)。作为人力资源总监，应该同生产总监一起，在工厂

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/956013043150010042>