

华德士白皮书
优化面试流程
选聘优秀人才

ROBERT WALTERS

前言

人们通常认为求职面试是雇主评估候选人是否适合某一职位的机会。然而与此同时，雇主对于面试流程的掌控也可能影响应聘者对于该公司以及招聘职位的看法。

本白皮书旨在帮助雇主更好地理解求职面试的过程。通过面向应聘者与招聘经理的单独调研，我们了解候选人如何看待面试，揭露候选人期望与雇主对于面试流程认识之间的差异。

这一话题在当前尤为重要，因为市场上高素质候选人稀缺，进一步凸显出快速、高效地选聘出色人才的重要性。

面试一直是招聘流程的核心。传统意义上，面试给予雇主会见、评估以及挑选最佳候选人的机会。然而，在人才日益紧俏的今天，求职者在寻找雇主方面也变得更加谨慎。求职面试已经不再是一个单向流程，而是一个双向选择的过程，并往往决定着候选人对一家公司的第一印象。

从雇主的角度看，不论候选人最终是否获得录取，求职面试均提供了一次为企业品牌树立积极形象的机会。

简介

本白皮书旨在帮助雇主更深刻地了解面试流程，同时也为雇主提供了优化面试流程的建议以确保选聘到最佳候选人。

本白皮书的研究重点：

- 面试流程的性质，包括候选人对此的认识和期望
- 面试官行为举止的重要性
- 面试后的跟进与最佳反馈方式
- 面试流程对于候选人对公司印象的总体影响

编制方法

本白皮书根据华德士在大中华区对中国、香港和台湾的1204名求职者和366名招聘经理的专题调研结果撰写而成。

目录

03	简介
04	第一印象与面试内容偏好
08	面试官行为举止与偏好
12	面试后的跟进及反馈
14	面试流程的影响
18	结论
19	联系我们

第一印象 与面试内容偏好

求职面试是招聘流程中的重要环节，因为它是雇主与候选人首次会面的时刻。面试不仅给予了雇主观察候选人的性格特征是否与简历陈述相符的机会，同时也为候选人提供了一个评估在该公司工作是否愉快的时机。只有充分了解候选人的期望，你才能有针对性的调整面试流程，确保给候选人留下良好的第一印象和积极正面的面试体验。

调研结果

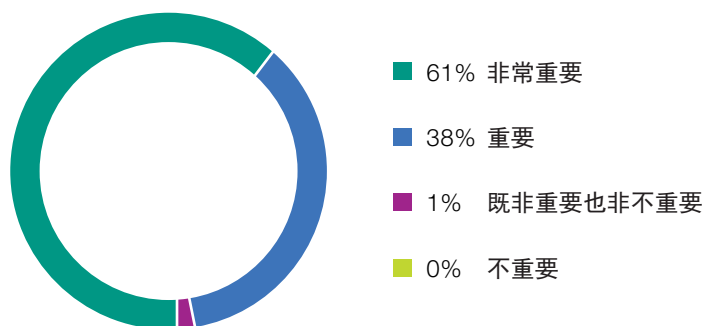
几乎所有的职场人士都将面试过程视为影响他们对于雇主看法的关键因素。其中，61%的调查对象认为其非常重要，35%的调查对象认为其相当重要。

当被问及在参加求职面试时哪些关键因素决定了他们对一家企业的第一印象，大部分求职者选择了面试官的面貌（65%）、办公室的位置（64%）、接待区域的外观（47%）以及进行面试的会议室（41%）。

候选人认为在面试过程中提供应聘职位相关信息（86%）最为重要，其次获悉合作团队信息（53%）以及薪酬方案（51%）信息也很重要。

有趣的是，我们面向雇主的调研结果与候选人的却大不相同。虽然招聘经理也认为针对招聘职位提供足够的信息是最为重要的因素（78%），但他们并不认为提供有关团队信息（34%）和薪酬方案（26%）信息也很重要。相反，他们认为给予候选人机会充分阐述工作经历（67%）以及提出问题（63%）较为重要。

图表1.0 - 面试过程在影响候选人对于雇主看法方面的重要性



第一印象 与面试内容偏好

调研发现（一）

雇主也要接受面试检验

求职面试是双向的，企业与他们所面试的候选人一样也在接受检视评估。对于求职者而言，面试不仅为他们提供了给招聘经理留下深刻印象的机会，也在很大程度上影响着他们对公司的看法。

从雇主角度而言，招聘面试让他们有了向候选人介绍职位、宣传公司的机会，并最终赢得候选人对新工作的认可。因此，面试官向求职者提供有吸引力的信息也十分重要。

我们的研究显示，除了应聘职位的相关信息外，求职者还希望了解该职位所在团队以及薪酬方案的信息。然而，雇主并不像求职者那样重视这些因素。如果雇主在面试过程中包含这些信息，可以帮助求职者对所应聘职位形成更全面的认识，并让他们在工作邀约阶段做出更明智理性的选择。

61%的
职场人士认为
面试过程在很大
程度上影响着他们
对雇主看法

表格1.0 - 面试过程中具体因素的重要性

	求职者		雇主	
	非常重要	重要	非常重要	重要
获得/提供有关招聘职位的足够信息	86%	13%	78%	22%
获得/提供有关招聘职位所在团队的信息	53%	40%	34%	53%
获得/提供薪酬方案的信息	51%	40%	26%	51%
充分阐述工作经历的机会	41%	52%	67%	32%
获得/提供有关企业文化的足够信息	37%	54%	34%	51%
提出问题的机会	33%	54%	63%	35%

第一印象 与面试内容偏好

调研发现（二）

打造良好的第一印象

第一印象极易形成，却难以改变。因此，对于雇主而言，确保潜在候选人从最初开始在与公司的各种接触中获得良好体验至关重要。尽管某些因素（如办公室位置）并非招聘经理可以掌控的，但公司仍可以考虑施行以下措施，为候选人创造一个更好的面试体验：

- 确保面试官准时到达，避免候选人在会议室中等待过长时间
- 为面试官设定着装标准，确保他们看起来专业
- 随时保持接待区域和会议室干净整洁
- 确保负责迎接候选人的前台接待员始终专业且有礼，因为他们是候选人最先接触的人
- 在面试区域展示公司的资料、奖项和获得的赞誉，突显公司的优势和竞争力

66%的
候选人认为面试官的面貌是决定他们对一家公司第一印象的首要因素之一

图解1.0 - 参加面试之时，影响候选人对一家企业第一印象的三大因素



面试官的面貌



办公室的位置



接待区域的外观



53%

的求职者认为在求职
面试过程中获取应聘
职位所在团队的信息
非常重要

面试官行为与偏好

在求职面试过程中，面试官的角色很重要——他们的职责是提出恰当的问题，以评估候选人是否适合招聘职位。同时，对于求职者而言，面试官是他们认识所应聘企业的主要参考。因此，面试官应保持言行得当，因为他们代表着公司的形象。

调研结果

业务部门经理、人事部门代表、部门经理的上级领导等都在求职面试过程中扮演关键角色：超过90%的企业表示这些高级管理人员往往会负责面试候选人，这与求职者的期望相一致。此外，求职者还希望在面试中见到他们的直接下属（32%）。然而，许多企业并不会让候选人的直接下属参与面试过程（22%）。

33%的职场人士认为，了解、熟悉有关职业是他们最希望在面试官身上看到的特质，其次是礼貌和尊重的交流方式（30%）。

绝大部分的职场人士（94%）指出，面试官粗鲁/不尊重的态度会令他们对该家企业产生负面印象。许多求职者还因为面试官的准备不足而感到失望，有77%的候选人表示对于面试官错误理解简历上的信息等行为难以接受。

大部分招聘经理（88%）认为接受面试培训和指导将非常有帮助。有效的面试培训包括：如何营造氛围、提出有效问题和评估答案（90%），其次是有关面试主要禁忌（55%）和制定一套面试评估机制（53%）。

94%的
职场人士对于面
试官态度粗鲁/
不尊重感到失望

表格2.0 - 参与面试过程的人员VS求职者认为应当参与的人员

	求职者的期望	实际情况
人事部门代表	89%	96%
招聘职位的部门经理	100%	98%
部门经理的上级领导	79%	93%
其他相关业务领导	36%	55%
候选人将与之共事的团队成员	46%	52%
将向候选人汇报工作的下属	32%	22%

面试官行为与偏好

调研发现（三）

掌握招聘职位的信息是面试过程的关键

我们的调研结果显示，候选人最为看重的面试官的特质是对相关职业的熟悉和了解。企业可以通过以下方法，确保他们所提供的面试体验符合候选人的期望：

- 为面试安排足够的时间，以便涵盖所有领域并让候选人可以充分阐述他们的经验
- 尽管测试候选人时，向他们施加压力来评定他们的抗压能力很重要，但过于咄咄逼人或不友好的态度可能弊大于利。以礼貌的态度提问有趣且相关的问题很重要
- 候选人通常会为面试作大量准备，他们希望面试官同样如此。面试官应详细阅读求职者简历并基于他们的工作经验来提问。这在面试反馈阶段也将十分适用
- 确保面试官对于招聘职位有足够的了解，且有能力回答候选人的所有问题

如果主持面试的是一名人事人员，而他可能不具备招聘职位的必要知识，则可以通过以下方式完善面试流程：

- 确保面试官与部门经理之前有关于职位的深入交流
- 让相关业务团队的成员或经理一同参与面试。允许第二人参与面试过程可以避免知识疏漏的可能性，减少下一轮面试的必要，以及为候选人带来更全面周到的面试体验。

33%的
职场人士认为
掌握应聘职位信息是他们最希望在面试官身上看到的特质

图解2.0 - 参加面试时，令候选人感到失望的三大面试官行为



面试官态度粗鲁/不尊重



面试官似乎准备不足



面试官迟到

面试官行为与偏好

调研发现（四）

实施面试指导和培训，避免负面体验

实施面试指导和培训有助于为面试提供一个基本框架，同时确保候选人可以获得统一连贯且体现公司价值理念的面试体验。建议的指导原则包括：

- 以谈话的语气提出清晰、简洁的问题
- 提出一系列开放式问题，以鼓励候选人分享他们的经历
- 在面试前为每个候选人准备具体有针对性的问题
- 用一份客观的评定量表来评估候选人，从而避免草率判断
- 永远不要在面试中承诺你可能无法兑现的事
- 尽可能多地提供有关招聘职位、所在团队、所属公司以及公司福利等方面的信息

88%的
招聘经理认为
公司提供面试培
训和指导将有所
帮助

图表2.0 - 对于招聘经理最有帮助的三项培训和指导

有关面试候选人的培训	90%
面试候选人时应避免的禁忌的培训	55%
一套面试评分机制	53%



90%

的招聘经理希望接受面试
相关的培训

面试后的跟进和反馈

对于希望建立并维系优秀雇主形象的企业，求职者面试后的体验感受也不可忽视。为了给求职者带来积极正面的整体感受和体验，无论求职者面试成功与否，他们均应得到面试反馈。

调研结果

大部分候选人（94%）期望在参加面试后收到来自雇主的反馈。然而，近半数的雇主（44%）并不会在面试后向候选人提供反馈。

当被问及期望在参加面试后多久收到反馈时，超过90%的候选人认为反馈应在一周内作出，其中大部分调查对象（38%）选择5至7天为期望反馈周期。候选人还表示相较于邮件（48%），他们更倾向于通过电话（52%）收到反馈。

在提供面试反馈的雇主中，大部分在面试后一周内给予反馈。这些企业使用的反馈渠道与求职者的偏好相符——53%的雇主表示他们通常通过电话作出反馈，而47%的雇主通过邮件反馈。

44%的
公司没有在面试
后向候选人提供
反馈

图表3.0 - 作出反馈的所需时间

	求职者的期望	实际情况
24小时内	2%	7%
1-2天	29%	21%
3-4天	22%	19%
5-7天	38%	31%
8-14天	8%	18%
14天以上	1%	4%

面试后的跟进和反馈

调研发现（五）

务必在面试后向候选人给予反馈

候选人为求职面试所付出的努力和时间与他们最终所收到的反馈（甚至没有反馈）往往不成正比。

随着企业筛选人才方面越发严格，他们期望候选人在求职过程中付出更多努力（例如，进行更为透彻的研究、与更多人会面、执行更多任务等）。大部分候选人理解一次面试并不能保证什么，他们最终可能无法被录取。然而尽管如此，他们仍然渴望在这一过程中有所收获，从而弥补他们所付出的时间和精力。

现实情况是，相比于不提供反馈的公司，给予面试反馈的公司往往会获得候选人更高的评价，无论反馈是正面的还是负面的。求职者往往会感激那些诚挚的、与职业相关的以及有建设性的反馈意见，因为这会对他们未来的求职有所帮助。尽管作出反馈有时并不容易，但清晰、及时、谨慎的反馈会使复杂的信息也变得容易传达和接受。

94%的
职场人士期望在
参加面试后收到
来自雇主的反馈

图表3.0 - 参加求职面试但随后并未收到反馈的候选人



■ 91% 并未收到反馈
■ 9% 收到反馈

图表4.0 - 在面试后向候选人提供反馈的雇主



■ 56% 提供反馈
■ 44% 不提供反馈

面试流程的影响

面试流程和历时长短可能极大地影响候选人对一家雇主的看法，并最终决定其是否接受工作邀约。在候选人短缺的市场中，可供职场人士选择的企业很多。因此，候选人不太可能等候招聘流程过长的企业。

调研结果

在职场人士中，几乎每十人中就会有七人在糟糕的面试经历后拒绝该公司的工作邀请，这充分凸显了面试流程对于选聘优秀候选人的重要性。

大部分求职者（66%）认为，公司应在两轮面试后发出工作邀请，而四分之一的求职者认为三轮面试也在合理范围内。这与雇主当前的做法基本相符——49%的公司表示他们通常在发出工作邀请前开展两轮面试，而42%表示他们会开展三轮面试。

总体而言，81%的求职者认为，整个面试过程（从申请至发出工作邀请）应少于四周。相比之下，仅有42%的招聘流程符合这一期望；近半数（46%）的招聘经理表示他们的招聘流程通常需要一至两个月。

冗长的招聘流程可能严重影响候选人对于招聘职位的看法，从而令企业错失他们心仪的候选人。87%的候选人认为冗长的流程令他们感到自己并非企业首选，68%的调查对象曾因收到另一家公司的邀请而退出面试流程。同时，40%的雇主也承认他们曾因面试流程过长而失去最佳候选人。

由此，在面试之初言明面试流程有助于管理求职者的期望，且94%的候选人表示他们希望公司这样做。然而，21%的公司表示他们并不会在首轮面试时就告知候选人面试流程。

68%的
职场人士曾因收到另一家公司的邀请而退出面试流程

表格4.0 - 整个面试流程（从申请到发出工作邀请）耗时

	求职者的期望	实际情况
2周以内	31%	11%
3-4周	50%	31%
1-2个月	17%	46%
3-4个月	2%	10%
5个月以上	0%	1%
不知道	0%	1%

面试流程的影响

调研发现（六）

确保招聘流程稳步发展

面试流程长短由一系列因素决定，从工作的复杂程度、所需相关技能，到雇主的性质以及潜在候选人群体的多寡。

雇主应该明白，市场上最抢手的职场人士往往收到不止一份工作邀请。因此，招聘流程缓慢的公司有时不可避免会错失最佳人才。

面试流程的长短应根据一系列因素而定，例如：

- 职位的级别——一般而言，职位级别越高，招聘流程越长
- 职位描述——需要十分具体和专业化技能的职位常常要花更长时间才能录用到合适人才
- 市场季节——节假日和春节期间往往是招聘淡季，而某些行业在一些特定时期则会经历招聘旺季，例如财年末

公司应能够判断他们的招聘流程是否过长。如果公司总是发现他们心仪的候选人因为已经获得其他公司的录取而拒绝他们的工作邀请，那么这家公司就应重新审视自己的招聘流程。

40%的
公司曾因招聘
流程过长而失去
心仪候选人

图表5.0 - 候选人如何看待过长的招聘流程



面试流程的影响

调研发现（七）

及时通知候选人相关进程

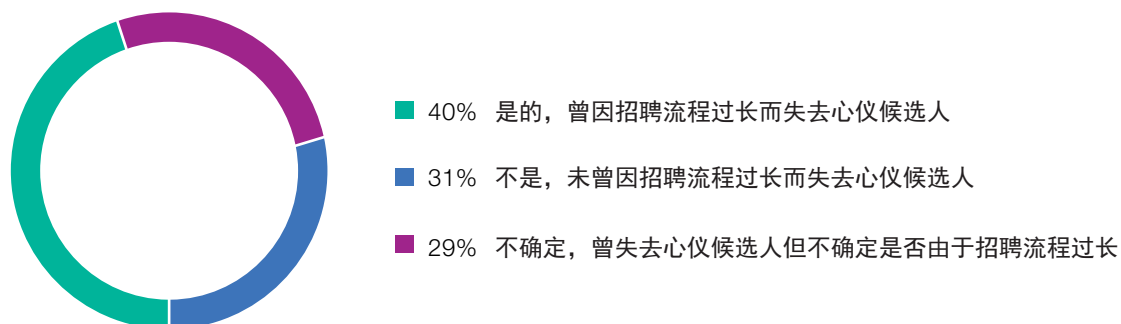
在初始阶段介绍面试流程、及时告知候选人在各个阶段的情况以及每一阶段历时长短，这些都有利于管理候选人期望，特别是当面试流程的持续时间超出最初计划的时候。

如果让候选人无端等待又不给出任何解释，他们很可能认为雇主对他们不感兴趣或是组织管理混乱，从而转投其他工作。这也可能影响他们对于招聘单位的总体认识。

相反，未被成功录取但在各个阶段均接到雇主及时通知的候选人更有可能会积极看待这次面试经历以及招聘企业。

94%的
职场人士期望
公司在面试起
始阶段就言明
招聘流程

图表6.0 - 公司是否曾因招聘流程过长而失去心仪候选人





67%

的职场人士会因糟糕的面
试体验而拒绝工作邀请

结论

给予招聘经理的建议

传统意义上，求职面试是候选人竭尽全力试图打动潜在雇主的绝好机会。然而，在今天候选人稀缺的市场上，职场人士在职业选择上的谨慎态度导致吸引和聘用优秀人才日益困难。

我们的调研显示，招聘流程在求职者对于企业的看法上发挥着重要作用。鉴于优秀职场人士总是供不应求，企业应当利用面试过程打造良好的第一印象并提供职位相关的详实信息。

面试反馈直接影响着候选人是否会接受工作邀请。根据我们的调研，过长的面试流程会导致求职者对招聘职位失去兴趣，从而令雇主错失他们心仪的候选人。因此，对于公司来说，确保招聘流程的高效以及及时通知候选人招聘进程十分关键。

通过评估当前的面试操作并施行一些简单的指导建议，公司可以将面试流程管理得更为高效，确保候选人获得顺畅、愉快的面试体验，即便对于最终未能入围的候选人亦是如此。

给予求职者的建议

职场人士不希望经历冗长的面试流程是可以理解的，因为他们需要为每一场面试投入大量的时间和精力。然而，求职者也应切合实际地去考虑问题，理解企业作出决定常常需要花费一定时间。我们的调研显示整个招聘流程往往涉及两到三轮面试，可能耗时一至两个月才能完成。

如果这是一份你确实感兴趣的工作但面试流程进展缓慢，那么可取的做法是，在匆忙接受另一家公司的工作邀请前，请礼貌地与这家公司联络跟进，了解自己处于面试流程的哪一阶段以及下一阶段应该做些什么。

关于华德士白皮书系列

华德士白皮书系列针对招聘相关的热门话题，通过调研分析来帮助雇主识别并解决可能影响企业招聘的问题。

关注华德士领英(LINKEDIN)

我们为您带来第一手招聘市场资讯，为您解析最新薪资趋势和市场信息。



联系我们

如欲进一步了解本白皮书或讨论您的招聘需求，请联系您的华德士招聘顾问或以下所列的任何一个办公室。

澳大利亚

阿德莱德

E: adelaide@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 8 8216 3500

布里斯班

E: brisbane@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 7 3032 2222

车士活

E: chatswood@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 2 8423 1000

墨尔本

E: melbourne@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 3 8628 2100

巴拉马打

E: parramatta@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 2 8836 3600

珀斯

E: perth@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 8 9266 0900

悉尼

E: sydney@robertwalters.com.au
T: +61 (0) 2 8289 3100

比利时

布鲁塞尔

E: belgium@robertwalters.com
T: +32 (0) 2 511 66 88

Walters People 布鲁塞尔

E: belgium@walterspeople.com
T: +32 (0) 2 542 40 40

根特

Walters People 根特

E: gent@walterspeople.com
T: +32 (0) 9 210 57 40

大拜哈尔登

Walters People 大拜哈尔登

E: gb@walterspeople.com
T: +32 (0) 2 609 79 00

扎芬特姆

Walters People 扎芬特姆

E: zaventem@walterspeople.com
T: +32 (0) 2 613 08 00

巴西

里约热内卢

E: rio@robertwalters.com.br
T: +55 (21) 2586 6165

圣保罗州圣保罗

E: saopaulo@robertwalters.com.br
T: +55 (11) 2655 0888

中国

北京

E: beijing@robertwalters.com
T: +86 10 5282 1888

上海

E: shanghai@robertwalters.com
T: +86 21 5153 5888

苏州

E: suzhou@robertwalters.com
T: +86 512 6873 5888

法国

里昂

E: lyon@robertwalters.com
T: +33 (0) 4 72 44 04 18

Walters People 里昂

E: wplyon@walterspeople.com
T: +33 (0) 4 72 69 77 15

巴黎

E: paris@robertwalters.com
T: +33 (0) 1 40 67 88 00

Walters People 巴黎

E: wpparis@walterspeople.com
T: +33 (0) 1 40 76 05 05

圣康坦

Walters People 圣康坦

E: wpparis@walterspeople.com
T: +33 (0) 1 30 48 21 80

斯特拉斯堡

E: strasbourg@robertwalters.com
T: +33 (0) 3 88 65 58 25

德国

杜塞尔多夫

E: dusseldorf@robertwalters.com
T: +49 (0) 211 30180 000

法兰克福

E: frankfurt@robertwalters.com
T: +49 (0) 69 95798 985

香港

E: hongkong@robertwalters.com
T: +852 2103 5300

印度尼西亚

雅加达

E: jakarta@robertwalters.com
T: +62 (21) 2965 1500

爱尔兰

都柏林

E: dublin@robertwalters.com
T: +353 (0) 1 633 4111

日本

大阪

E: osaka@robertwalters.com
T: +81 (0) 6 4560 3100

东京

E: tokyo@robertwalters.com
T: +81 (0) 3 4570 1500

卢森堡

E: lux@robertwalters.com
T: +352 (0) 2647 8585

马来西亚

吉隆坡

E: malaysia@robertwalters.com
T: +60 (0) 3 2380 8700

荷兰

阿姆斯特丹

E: amsterdam@robertwalters.com
T: +31 (0) 20 644 4655

埃因霍温

E: eindhoven@robertwalters.com
T: +31 (0) 40 7999 910

鹿特丹

E: rotterdam@robertwalters.com
T: +31 (0) 10 7998 090

新西兰

奥克兰

E: auckland@robertwalters.co.nz
T: +64 (0) 9 374 7300

惠灵顿

E: wellington@robertwalters.co.nz
T: +64 (0) 4 471 9700

新加坡

E: singapore@robertwalters.com
T: +65 6228 0200

南非

约翰内斯堡

E: southafrica@robertwalters.com
T: +27 (0) 11 881 2400

韩国

首尔

E: seoul@robertwalters.co.kr
T: +82 (0) 2 6030 8811

西班牙

马德里

E: madrid@robertwalters.com
T: +34 91 3097988

瑞士

苏黎世

E: rwzurich@robertwalters.com
T: +41 (0) 44 809 35 00

台湾

台北

E: taipei@robertwalters.com.tw
T: +886 2 8758 0700

泰国

曼谷

E: bangkok@robertwalters.com
T: +66 (0) 2 344 4800

阿拉伯联合酋长国

迪拜

E: dubai@robertwalters.com
T: +971 4 401 9977

英国

伯明翰

E: birmingham@robertwalters.com
T: +44 (0) 121 281 5000

吉尔福德

E: surrey@robertwalters.com
T: +44 (0) 1483 510 400

伦敦（总公司）

E: london@robertwalters.com
T: +44 (0) 20 7379 3333

曼彻斯特

E: manchester@robertwalters.com
T: +44 (0) 161 214 7400

米尔顿凯恩斯

E: miltonkeynes@robertwalters.com
T: +44 (0) 1908 933 975

美国

纽约

E: newyork@robertwalters.com
T: +1 212 704 9900

旧金山

E: sanfrancisco@robertwalters.com
T: +1 415 549 2000

越南

胡志明市

E: hochiminh@robertwalters.com
T: +84 8 3520 7900

AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CHINA
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MALAYSIA
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM