

# 一旦AI的效率达到资深猎头的22.5万倍——面试官的挑战来了

一年一度招聘季，年年岁岁大不同。

招聘方式在变。“70后”求职者大多是通过参加传统的招聘会接触用人单位；“80后”求职者则习惯了在网络上投递简历；如今“90后”相继进入职场，人工智能招聘方式已经出现，技术进步为人力资源管理带来新的机遇与挑战。

求职者也在变，“70后”求职者更偏向于“铁饭碗”，许多人依然抱着一个岗位呆到退休的求职想法；而“80后”求职者已经不那么想了，跳槽在这一代求职者中逐渐成为趋势；对“90后”而言，跳槽早已成为家常便饭，找到一个“与灵魂相契合”的职业，是这批新生代毕业生的追求。

人力资源管理者如何应对人工智能带来的冲击？求职者的心态究竟发生了哪些变化？请跟随本报记者去听听他们的说法。

■本报记者 徐晶卉 汪荔诚



## 小问题背后的大玄机

有人说，人力资源这个职业有点像“军师”，执掌着企业挑人、用人的大权，在谈笑间完成对求职者的精准判断。

的确，在长期经验累积基础上，面试官在面试时会有一些小技巧，背后则隐藏着挑人用人的“大玄机”。比如，在面试的时候，有不少开放式的问题——你觉得最委屈的一件事是什么？你觉得最开心的时刻是什么？这些问题与求职者的专业技能往往无关，容易被求职者忽略，但在面试官的眼中，这些问题很重要，考验的是求职者的情商和综合能力。

最先进的职场面试什么样？求职者会告诉你——“人工智能+招聘”已经参与其中。前不久美国一家企业做了个试验，从5000个候选人中挑出三个适合人选，结果人工智能(AI)“面试官”与八位资深猎头的选择结果是一样的。不同的是，人工智能的效率是资深猎头的22.5万倍。

随着求职季的来临，不少毕业生和求职者都进入了一周几轮面试的关键阶段。殊不知，人力资源的角色也在转变。他们长期积累的经验、招聘时的“小心机”，在人工智能时代还管用吗？人力资源主管能够胜出人工智能的关键实力，究竟应该在哪里？

国外互联网巨头的面试中曾经有一道必答题，让每个面试者用很短的时间估算整个旧金山有多少个厕所。它究竟在考什么？肯定不是考验求职者是否知道厕所的具体数量。最近有位人力资源管理者揭晓了谜底——这道题目测试的是求职者的逻辑能力、运筹能力以及统筹能力。

国内互联网巨头阿里巴巴有两道面试题也经常拿出来：“近二三十年来，你吃过最大的苦是什么？”“从小到大，你觉得吃过的最大的亏是什么？”嘉御基金创始人、阿里巴巴前CEO卫哲透露，他听到过不少有意思的回答。有求职者说，这辈子吃过的最大的苦是从上海坐火车去无锡，因为没有买到票，一路站着；有求职者说，过去吃过的最大的苦是小学时同桌向他借了块橡皮，到毕业也没还……卫哲解释，这两道开放式问题，前一题考察的是求职者是否能吃苦，后一题看的是求职者的心胸。

汉能薄膜发电集团最近的一场人力资源考试，则是通过完成闯关任务来考验求职者。公司全球人力资源部招聘总监杜兴一告诉记者：“闯关的面试模式是从去年启动的，布置的每个任务看似都是小问题，其背后却是考察了求职者的性格、专业素养等多方面因素。”面试官将求职者分成若干小分队，并设置了包括时光邮局、汉能公交站、智享嘉年华、中央公园、VR(虚拟现实)时空等多项任务。杜兴一介绍，闯关过程中，每个分队会有一名“观察员”负责搜集信息，不遵守游戏规则求职者将被直接淘汰，“每个环节结束后，工作人员会给通关的求职者盖章认证，有些求职者没有完成任务就去盖章的，公司将不予录取。”

## 人工智能时代的挑战

前不久，1000位世界500强知名企业人力资源总监集聚“2018大中华地区HRVP高峰论坛”，在交流经验的同时，大家也回顾了这些年人力资源行业发生的诸多变化。

变化不仅源于时代和行业的发展，也因为科技的进步。腾讯人力资源平台部总经理马海刚提到了几个月前的一场小实验。在美国，一套名为智慧(Brilliant)的人工智能系统扫描了5000位候选人的档案，从中选出三个适合人选；与此同时，八位资深猎头也同样看了这5000人的资料，选出三个人。结果显示，两种方式挑出的人选基本一致，不同的是猎头们花了25个小

时，而人工智能仅耗时3.2秒。简单计算可以得出结论：AI的效率是资深猎头的22.5万倍。

有分析人士认为，过去10年，招聘行业已经积累了大量的数据，就像一个“人才仓库”，依托海量数据库进行快速精准匹配，人工智能更具有高效性。除此之外，人

力资源岗位”这个问题，更应该考虑的是“人工智能与人力资源管理者如何携手高效合作”这个命题。马海刚认为，算法基于历史数据的准确分析，足以弥补人类决策的不足，从而减少损失。而人类最核心的能力还是在于对人的理解，这是机器所难以企及的。

除了人工智能的挑战之外，人才市场的多重变化也为人力资源这个职业带来了挑战。比如，跨界人才选拔。领英最近的一项研究显示，目前国内互联网行业拥有大量的职位缺口，特别是对跨界人才需求达到了前所未有的高度；再比

## AI招聘拷问 人力资源核心价值

随着人工智能时代到来，人工智能招聘重新拷问着人力资源的核心价值。

在上海三享两益青年职业发展促进中心(Meet HR Group)理事长赵伟看来，人才招聘只是体现人力资源价值的一部分。他提出，作为一名卓越的人力资源经理人，其全方位发展包括个人和组织两个方面。个人方面即通过近期的社交建立广泛交流圈到长期的专业学习；组织方面则从近期与高管进行有效沟通到长期与组织建立共同目标。一个优秀的人力资源经理人要善于将个人发展目标与组织发展目标相结合、将个人绩效和企业绩效紧密集合，通过和高管的有效沟通迅速实现组织短期目标。

人力资源这个职业并不简单，有时候其思考的问题甚至要超过管理层。马海刚就认为，如何开展体验式培训，怎样开展情绪管理，这都是人力资源经理人应该关注的事项，而这恰恰是人工智能所触及不到的最弹性的部分。比如，情绪管理，即从员工上午走进公司的那一刻起，管理者就会对员工的状态有所了解。当发现有员工情绪低落，管理者会判断时机，适时干预。马海刚认为，人类最核心的能力还是对于人的本性的理解，如同同理心、对人的尊重等等，这些都是机器所无法代替的，也是推动人类实现不断创新的核心基因。

大部分人力资源从业者认为，人工智能可以节省大量的时间和精力，从而将人力资源工作从运营职能向战略职能转变。欧莱雅中国CEO认为，将重复性的工作交给人工智能后，人力资源经理需要强化以下五个方面的能力以提升核心价值，即影响力、商业敏感性、顺应力、跨文化的灵活性和协作能力。她认为，人力资源经理人的核心竞争力在于洞察企业的真正现状，要站在战略高度关心公司业务和发展前景。比如，是否需要改变发展战略、转变经营理念、实现公司高管协同作战等等，这些都是人力资源管理者应当关心的话题。

成长，这使得传统的用工模式无法有效满足诉求，更加灵活自由的用工模式可能是市场的发展趋势。

下图：在长期经验累积基础上，面试官在面试时会有一些小技巧，背后则隐藏着挑人用人的“大玄机”。

本版图片 赵立荣 袁婧 题图 视觉中国 图像处理 王梓含



## 还记得你经历过的那些面试吗

在择业这件事上，“70后”以稳定为目标；“80后”在稳中求变；“90后”追求自我。三代人的择业观不断刷新着人们对“好工作”的认识，那么他们的求职故事是否相似？他们经历的面试又发生了怎样的变化？

■本报记者 周渊 王嘉旖

### “70后”：企业最关心学校专业和个人经历

杨天一，如今在某国企担任项目经理。

杨天一1997年毕业于河北某高校。“我们那时求职，最看重的是收入和兴趣。当时我们主要的信息来源是报纸刊登的招聘消息，但招聘单位很少谈收入待遇，想了解这些，只能通过各种关系打听。”

几经曲折，杨天一进了一家国企。他记得，当时并没有很正规的笔试、面试，企业最关心的还是学校专业和个人成长经历。

几年后，杨天一所在的行业进入转型，他也经历了辗转求职的波折，目前定居上海。“我们这代人的择业观念多以稳定为追求目标，‘铁饭碗’虽然诱人，但收入也

是重要考量之一，因此我会谨慎跳槽。”

在杨天一看来，“70后”的一大标签是踏实，和“80后”“90后”相比，职场上他们的选择很谨慎，开启一份新职业，首先考虑的也是学识能否胜任这个岗位。

同是“70后”，在上海某高校任教的吴蔚已在象牙塔内扎根了十多年。他的择业故事同样以兴趣和收入为关键词。硕士甫一毕业，吴蔚就进入了行业顶尖的一家企业实习，但出于对科研的兴趣和热爱，最终他放弃优厚的工资待遇回母校继续深造并任教。“毫无疑问，兴趣是排在第一位的。”他说。

面对收入和兴趣，两位“70后”的选择虽不同，但职场中的他们却拥有同样的踏实、坚持和敬业。

### “80后”：流行无领导小组面试、“彩虹面”

“80后”求职的时代，网络渠道全面打开，与此同时，许多专业面试形式迭出，考验个人能力的时代来临了。

出生于1988年的何爽，本科就读于二线城市某高校，初入职场并不顺利，于是又考入北京一所知名高校深造。再投身职场时，他的规划已十分明确：留京。如今，他已如愿以偿找到了心仪的单位。

聊起几次面试经历，何爽笑言自己把“80后”和“90后”的面试门路都摸透了。“本科毕业那会儿刚开始流行无领导小组面试，硕士毕业时，我接连面试了两家大型央企，发现流程特别长，六七轮是常事，后来才知道这叫‘彩虹面’。”

无领导小组面试让不少“80后”记忆犹新。在模拟场景中，几位求职者需要共同应对危机、处理紧急事件，并作集体汇报。考官们并不介入讨论，而是通过求职者的发言、动作甚至微表情来判断个性，最后的胜出者可能是引导讨论的“领导者”，也可能是一旁默默无闻的记录

员，根据企业不同需求，考察重点也各有不同。

“彩虹面”是指面试轮次共有七轮。这种多轮面试全方位考察求职者，以遴选出最匹配的人才。何爽回忆他参与的“彩虹面”过程，第一轮是在线行政职业能力测试，而后是一轮无领导小组讨论的面试，接着是笔试，再是自我展示、压力面等形式的面试。“终面”分为两轮，既有模拟交易，也有即兴演讲，环节安排紧凑，求职者“压力山大”。何爽说：“更明显感觉到，学历只是敲门砖，个人能力才是考察重点。另外，心理素质也很重要，比如抗压能力直接就能表现出来。”

“70后”追逐的“铁饭碗”在80后中也并不那么深入人心，何爽的同龄人中，只有少数人坚持着自己的第一份工作。“主要是上升空间有限，80后大都有老下有小，生活压力大，辛苦一点无所谓。”何爽计划明年结婚，最近他手头已有不少猎头的邀请，“有更好的机会，一定会考虑。”

### “90后”：“海投”的心态，眼缘的抉择

有人说，在“个性”“叛逆”等种种标签之下，“90后”追求“与灵魂相契合”的工作，“一言不合就辞职”的故事屡见不鲜。对他们而言，这一切只源于一个“小目标”——探索人生更多的可能性。

某著名高校的硕士生李桐在进入自己所学的传媒业工作前，已向房地产、金融、汽车等行业投出了数十份简历，这被称为“海投”。在他们看来，面对日益激烈的社会竞争，“不能在一棵树上吊死，不然怎么知道自己有多大潜力？”对他们而言，压力方面，无领导小组面试、“彩虹面”等面试形式也已驾轻就熟。

招聘季来临前，许多人已握有多份录用通知。“这些录用通知就像‘定心丸’，有保底作用。有人直接牵手心仪的单位，有人想通过秋招试试更多可能性，我是第二种。”李桐坦言。

当媒体行业大规模招聘在秋招时

接踵而来，抱着试试看的心态，李桐再次投出了数十份简历。随着大大小小的笔试、面试和实习，这次李桐发现，她对职业的期待和向往能在“老本行”里找到。“最后，我还是留在了学习了7年的专业，求职是一种奇妙的体验，找工作有时也是寻找一种眼缘。”李桐说。

李桐口中的眼缘，也是职业文化、公司文化与个人气质的匹配度问题。李桐的一位大学同学毕业两年后辞去金融行业高薪工作，重回媒体行业，旁人觉得“看不懂”，她却依旧为了这份眼缘义无反顾。

这也是不少“90后”的职场画像：他们勇于尝试，也会为了自由感等自我感受，放弃高薪、职位等外在条件。

(文中杨天一、吴蔚、何爽、李桐均为化名)



智能还有一个更大的优势——它可以基于深度学习，不断优化算法，预估未来。比如，候选人有没有跳槽或者放弃职位的心思，企业里是否有老员工动了跳槽的念头——来自人工智能的这种预估颇有价值，从成本维度考量，对企业来说，留住一位老员工的成本要远低于招聘一名新员工。

不过大部分人力资源总监认为，比起考虑“人工智能能否胜任

如，灵活用工。人瑞集团CEO张建国坦言，随着“90后”甚至是“00后”踏入职场，这一代求职者更加追求自我成长，关注自我空间，这使得传统的用工模式无法有效满足诉求，更加灵活自由的用工模式可能是市场的发展趋势。当人才不再是“纵向队列”，当求职者的跳槽成为家常便饭……面对层出不穷的新现象，人力资源管理者也需要更多技能傍身。

上图：随着“90后”“00后”踏入职场，这一代求职者更加追求自我成长，这使得传统的用工模式无法有效满足诉求，更加灵活自由的用工模式可能是市场的发展趋势。

下图：在长期经验累积基础上，面试官在面试时会有一些小技巧，背后则隐藏着挑人用人的“大玄机”。