

AIORGLAB · 业务场景 · 选用人才

结构化面试设计 · 准备表

填写说明：用几分钟把背景信息理清楚。填得越具体，AI 帮你准备得越准。不确定的可以留空，AI 会再问你。填完后，把本表内容连同提示词一起发给 AI。

01 你要面试的是什么岗位？这个岗位存在，主要是要解决公司的什么问题？

别只说职位名称。说清这个岗位是为了搞定什么——补一块能力、扛一个目标、还是啃一块硬骨头？这是后面所有出题的起点。

示范 招第一个市场负责人。要解决的是：公司有产品、有点自然销量，但完全没品牌、没系统的增长方法，基本靠天吃饭。

我的填写：

招一个品牌产品负责人。

这是我转型的一号工程要用的人——我要做出第一个能立住的品牌产品，可我们整个公司没人会干这个。

运营选品都是打老仗的，做白牌走量在行，但“怎么把一个产品做出差异、做出溢价、让人记住”，没人懂。

说白了，这个岗位就是来补我最大的那个窟窿的。他能不能行，直接决定我转型成不成。

02 做好这个岗位，你觉得真正难在哪？什么样的人最容易在这儿栽跟头？

想想这个岗位的『硬骨头』——最考验人、最容易做砸的地方。难点定了，面试就知道该重点考什么。

示范 难在预算紧、没体系、信息不全还得做出增长，又要在烧钱投流和长线品牌之间平衡。最容易栽的，是『只会花钱投流不看 ROI』和『离了大平台资源就不会干』的人。

我的填写：

难在这个从 0 到 1 的活，没有现成的东西给他。我们没有品牌基因，没有方法，他得自己从一张白纸开始，还得带着我们这帮做惯了白牌的人一起转。

最容易栽的，我估计是两种人：一种是在大公司大品牌待过、但其实是平台和预算喂出来的，离了大平台的资源自己啥也干不成；另一种是.....特别能讲、PPT 做得漂亮、概念一套一套的，但你真问他具体落地干过啥，就露馅了。

(说到这个就来气，上次就栽在第二种人手里。)

03 要搞定这些问题和难点，这个人必须具备哪几项关键能力？有岗位画像就直接搬。

从上面两题反推——能解决那些问题、扛得住那些难点，需要什么能力。这几项，就是面试要逐一考察的靶子。

示范 ① 从 0 到 1 搭增长体系的能力；② 数据和 ROI 驱动的决策；③ 资源紧时的取舍判断；④ 扛模糊、自驱（这条教不会）。

我的填写：

我想这个人得有这几样：

- ① 真的从 0 到 1 做出过一个产品/品牌，不是参与，是主导；
- ② 懂怎么定义产品、怎么做出差异（不是换个 logo、改个包装那种）；
- ③ 能在我们这种没基础、资源也不算多的条件下干活，不是只会花大钱；
- ④ 能扛事、自驱，因为我没法手把手教他——我自己也不会。

前三样也许简历能看出来点，第④样只能靠面试感觉.....可“感觉”恰恰是我最不信任自己的地方。

04 这几项能力里，哪些靠简历 / 作品就能看出，哪些必须靠面试当场挖？

把面试火力，集中在简历看不出来的东西上——尤其是『到底是不是他主导的』和那些特质。

示范 操盘过什么项目简历上有；但『是不是他主导的』『扛不扛得住模糊』，只能面试挖。

我的填写：

简历上能看到他做过什么项目、在哪家公司、带过多大盘子。

但简历看不出来的，恰恰是我最想知道的：那个项目到底是不是他主导的，还是公司平台带的？他说的“我负责”，水分有多大？

上次那个总监，简历金光闪闪，结果全是大平台喂的。这次我就想搞清楚“到底哪部分是他亲手干的”——但具体怎么问才能问出来，我也没什么章法，反正就是想多追问几句吧。

05 这个岗位『最难的那个点』，能不能设计成一个让候选人现场或带回去做的实战小任务？

把岗位最难点变成一道实战题，比问十句都管用。想想可以让他做些什么。

示范 可以给他一个真实难题——『预算只有 X，三个月把某个渠道跑起来，你会怎么干』，看他的思路结构和 ROI 意识。

我的填写：

实战任务……这个我还真没怎么想过，以前招人就是聊天，聊得来就定了。

要说的话，是不是可以让他针对我们某个真实的产品，说说他会怎么把它做成一个品牌？或者给他看看我们现在的某款充电器，问他“如果让你来做，你会怎么做得不一样”？

但具体出什么题、怎么看他答得好不好，我心里没底。你帮我想想，这块我特别需要。

06 这场面试几个人面、几轮？你过去面试最容易看走眼在哪——容易被什么打动、或忽略什么？

多人面最忌讳大家问一样的，先想清谁挖哪块。也诚实说说自己的偏见，才能在设计里防住它。

示范 我和合伙人面，可能再拉个懂投放的朋友帮忙。我容易被能说会道、聊得来的人迷住，回头发现光会说、不会干。

我的填写：

我自己肯定要面，可能再拉上我那个做运营的合伙人。但说实话我俩都没招过这种人，不知道该怎么分工，大概率就是一起跟他聊。

我的毛病我自己清楚：我是销售出身，特别容易被能说会道、有激情、聊得投机的人打动。一聊得来，我脑子一热就想定。

上次那个总监就是这么进来的——面试的时候我俩聊得特别 high，我当场就觉得“就是他了”。结果呢……（不说了）

所以这次我最怕的就是我自己又犯这个病。怎么才能防住我自己？

07 上一次招这类岗位，入职后发现的最大落差是什么？为什么面试时没看出来？

这道题能帮你定位『这次该重点补考察什么』——上次漏掉的，这次专门设计去抓。

示范 上一个市场的人，面试时夸夸其谈，进来发现都是大平台喂的资源、没独立干过。当时我没追问『具体哪部分是你做的』。

我的填写：

上次招那个品牌总监，最大的落差就是：面试时他讲得天花乱坠，什么操盘过几个亿的品牌、什么打法方法论，听得我一愣一愣的。

进来三个月，我慢慢发现，他讲的那些“战绩”，基本都是在在大公司里、靠着平台资源和大预算做出来的，换到我们这种白手起家、没多少资源的环境，他根本不知道从哪下手。说白了，他会“管”一个已经成型的品牌，但不会“从0造”一个。

为什么没看出来？因为我当时光顾着被他的故事迷住了，压根没追问“这些事里，到底哪一件是你一个人从头干成的”。我问的都是“你做过啥”，没问“你怎么做的、哪步是你亲手干的”。

这次，这个坑我无论如何不能再踩了。