背景调查和测试技术不同，后者是辅助工具，一定程度上影响决策，前者呢在得到负面反馈时只要可以判断信息真实几乎可以一击致命、一票否决、停止录用。

　　什么是背景调查？通俗来讲，“背景调查”就是“调查背景”。什么是背景？就是候选人以往的经历（包括工作时间、岗位名称、工作职责、教育经历、 薪资水平）、他人的评价等，经历是指客观事实，评价是指他人的主观感受，总之都是“过去式”或者对“过去”的评价。过去的成绩或失败不能代表现在和将来， 但过去的事例使我们可以预知候选人将来的表现，所谓习惯决定性格、性格决定命运的道理就是这样的，也正是背景调查的意义所在。

此文档我们只讨论问题的设计。

**1、职位：**

　　Eg.1候选人A在简历中写到“2001年3月——2007年3月在B公司任总监”，HR背调后得知“2001年3月至2006年10月任经理，2006年11月被任命于总监，2007年3月离职”，A在B公司任总监“4个月”而非“6年”

　　从真实性的角度来看，A的简历并不假，最多属于信息不周全，只记录了离职时的职位，但“6年”与“4个月”的差距往往决定了是否可以录用。

　　建议：HR在背调时要了解候选人离职时的职位、任命时间、在任期间的最高职位，将一个问题拆成几个来问才可能问到位。（思考题：如果离职时的职位低于在同一家公司期间的最高职位，作为HR应该问哪些问题呢？，如果候选人未记录这段经历，你查得出吗？）。

**2、下属：**

　　下属人数的多少是否一定与管理能力、专业水准成正比？

　　Eg.2“A在B公司任行政人力总监，下属共11人”，背调后得知“司机班5人，保洁2人，厨师2人，前台1人，行政助理1人”

　　另一候选人“A在B公司下属7个人，其中5人做HR各个模块工作，2人分管行政事务”试问为一家300人规模企业的招HRD你会录用谁？

　　建议：下属的人数及分工在面试环节就应该问及，背景调查时应与所在公司的现任HR人员进一步确认。

**3、离职原因：**

　　公司迁址、倒闭、架构调整取消部门、股东更替、老人身体不好孩子上学等家庭原因、出国进修、有新的发展机会（或原公司缺少发展空间）、人际关系 复杂、工作强度过大……离职原因林林总总，我认为只要合理、真实都可以接受，即便是由公司辞退也不能说明此人一定不可以为我所用。

　　Eg.3“A离职原因是公司出售，原有人员被遣散，证明人是E，A称E是她的直接上司”

　　HR调查后得知：公司目前仍正常运营，A和E同时离开公司，E未非A的上司而是其他部门平级同事。公司现任HR经理与A曾共事在同一部门，不愿 意正面回答A离职的原因。并在我们做完背调后主动来电提醒，应该在背景调查时更谨慎些。而事后A来电、发邮件频繁解释离职原因的行为也略显异常。

　　建议：如果要调查离职原因，现任HR、总部HR、候选人离职时的直接上级最有发言权。曾经共事但离职时已然不是上下级关系的“上级”，我们就不 必打扰人家喽。所以要主动求证证明人的上级身份。问题是“请问您与候选人共事多久？是从什么时间开始到什么时间？候选人离职时您是否还是她的上级？”

**4、工作能力（或业绩）：**

　　这部分的问题格外重要，建议大家多做准备、多设计一些有验证关系的问题。

　　而一般情况下，证明人是不想得罪人、落埋怨、承担责任的，背景调查中如果听到最多的回答是“挺好、还可以、差不多”时，HR就要注意了！

　　Eg.4面试中A称每年都可以超额完成任务，因此多次受到领导嘉奖。

　　A的老板姓龙，他在回答了一连串的“还可以”之后我问他“和A平级的您的下属共有几个？”龙先生答“7、8个吧，都是大区销售经理”，再问“A 在平级中的业绩排名如何？”龙先生答“中等”，再问“您给A涨过薪水吗，除了工龄工资或者是公司全员普调之外？”，龙先生想了想回答说“公司里是有调薪制 度的，不过都要通过考核，每个部门只有1、2个名额，还轮不到他”。再问“A提出离职后您挽留了吗？”龙先生回答“那个时候我很忙没顾上”，再问“如果还 有合作的机会，您会重新录用他吗？”龙先生答“哈，这要看什么机会。”

　　建议：问题要使回答是定“量”而非定“性”的评价；询问“事实”而非“感觉”；用逻辑关系来求证事实（干得好，会加薪；干得好，会被重视；干得 好，老板会一直惦记你。反过来讲，通常情况下，老板从未加薪、离职时未做访谈、不想再合作的员工业绩未必是真的好，何况是个中层干部）

**5、沟通能力、影响力、说明力、人际关系、团队合作方面：**

　　没有矛盾和冲突的情况下，大家都是一团和气，候选人较好的沟通能力强、较强的人际关系处理能力是在极端状况下才可以体现出来的。

　　Eg.5龙先生是A的直接上司。我问他“A和您意见不一致时他会怎么表达？”龙先生说“我是他领导，一般情况下他都听我的，很少有意见不同的时 候”……我问“A管理团队过程中，您是否接到过他的下级直接向您进行投诉”，龙先生答“这些情况都难免的，谁能保证自己没有个错呀”，再问“投诉他是因为 什么原因呢？”龙先生答“那谁记得清呀，好几次呢”

**6、薪资：**

　　这个问题在很多公司的背调中会被提到，我倒认为可以不问。一来是证明人未必真了解候选人薪资、HR部门也不会轻易告知具体金额，二来候选人过去 的薪资水平受所在行业、公司效益、工龄、公司薪资制度的影响，最多是个参考值。招聘企业HR客观评价候选人能力，并与公司现行的薪资制度匹配、用现有同一 级别员工的薪水做参考就OK.建议还是要避免候选人要得多给得多、要得少给得少的情况发生，同工同酬才是公平。

　　HR要依据岗位不同、级别不同设计不同的背景调查表，表中的问题要侧重点不同，中层高层管理岗位要侧重于管理（人员和财务管理）能力、沟通能 力、决策能力、创新能力方面的真实性识别，低端岗位侧重于了解执行能力、学习能力、工作主动性和离职原因以及需改进的方面。背景调查开始前，要将问题提前 罗列出来，问题之间最好有逻辑关系，相互呼应。通用的规律是：向合适的人问合适的问题、多问数字少问感觉，多问事例少问评价，做判断时以封闭式提问去求 证。记录要引用证明人原话而非自己的总结。