

应届生 2012

# 求职大礼包 面试篇

[应届生求职网 YingJieSheng.COM](http://www.yingjiesheng.com) 编

应届生论坛面试版:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-61-1.html>

应届生求职大礼包 2012 版-其他行业及知名企业资料下载区:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-436-1.html>

应届生求职招聘论坛 (推荐):

<http://bbs.yingjiesheng.com>

点击Adobe Acrobat 左侧书签(BookMark)功能可查看目录

## 目录

面 试 .....	4
第一章 关于面试 .....	5
第二章 面试前的准备 .....	5
第三章 面试类型及应对技巧 .....	6
第四章 面试题目分类详解 .....	7
第五章 面试之后，未结束的战场 .....	8
试读部分章节（第三章 面试类型及应对技巧-部分） .....	8
3.1 电话面试 .....	8
3.1.1 什么是“电面” .....	8
3.1.2 应对技巧与注意事项 .....	8
3.2 小组面试 .....	9
3.2.1 什么是小组面试？ .....	9
3.2.2 小组面试的主要类型 .....	9
3.2.3 小组面试考察的素质能力 .....	10
3.2.4 小组面试的评分方式及标准 .....	10
3.2.5 小组面试流程及应对策略 .....	11
3.2.6 小组面试的常见问题 .....	18
（一）讨论辩论类 .....	18
（二）要素排序类 .....	19
（三）案例分析类 .....	20
（四）工作问题类 .....	21
（五）活动策划类 .....	22
（六）创意制作类 .....	22
3.2.7 小组面试实例：八名游客营救顺序 .....	23
3.3 案例面试 .....	26
3.3.1 什么是案例面试 .....	26
3.3.2 案例面试实例详解 .....	27
3.3.3 案例面试常见问题分类 .....	35
3.3.4 案例面试核心技巧 .....	37
要点一：框架 .....	37
要点二：互动 .....	39
要点三：分析 .....	41
要点四：结论 .....	43
要点五：必要技巧 .....	43
3.4 评价中心（Assessment Centres, AC 面） .....	45
3.4.1 什么是 AC 面？ .....	45
3.4.2 AC 面常见测评内容分类 .....	45
3.4.3 名企 AC 面试全接触 .....	46
3.5 行为面试 .....	49
3.5.1 什么是行为面试 .....	49
3.5.2 行为面试考察要素及典型问题分解 .....	49
3.5.3 行为面试应答技巧——What+STAR+Key Words 法则 .....	51

3.5.4 行为面试应答注意事项.....	53
3.5.5 行为面试应答范例.....	54
3.5.6 如何准备行为面试问题.....	55
3.6 压力面试.....	56
3.6.1 什么是压力面试? .....	56
3.6.2 无处不在的压力面试.....	56
3.6.3 压力面试应对策略.....	58
3.7 结构化面试.....	60
3.7.1 什么是结构化面试? .....	60
3.7.2 一份典型结构化面试题.....	61
附录 应届生求职网 YingJieSheng.COM 简介.....	64
参考文献.....	64
附录: 更多求职精华资料推荐.....	66

**内容声明:**

本文由应届生求职网YingJieSheng.COM (<http://www.yingjiesheng.com>) 收集、整理、编辑, 内容来自于相关企业的官方网站及论坛热心同学贡献, 内容属于我们广大的求职同学, 欢迎大家与同学好友分享, 让更多同学得益, 此为编写这套应届生求职大礼包 2012 的本义。

祝所有同学都能顺利找到合适的工作!

应届生求职网 YingJieSheng.COM

## 面 试

应届生求职网([www.yingjiesheng.com](http://www.yingjiesheng.com))与上海交通大学出版社合作正式出版发行应届生求职全攻略丛书，这套针对应届生的求职丛书包括：

- (1) 《应届生求职简历全攻略》
- (2) 《应届生求职笔试全攻略》
- (3) 《应届生求职面试全攻略》
- (4) 《应届生求职银行全攻略》

这四本书在各大新华书店均有售，建议您通过网上购买，购买地址：

<http://vip.yingjiesheng.com/newbook/>

(相关书目及部分内容参看本文)

书名	网上购买地址
	<p>《应届生求职简历全攻略》</p> <p>京东商城： <a href="http://book.360buy.com/10084587.html">http://book.360buy.com/10084587.html</a></p>
	<p>《应届生求职笔试全攻略》</p> <p>京东商城： <a href="http://book.360buy.com/10084585.html">http://book.360buy.com/10084585.html</a></p>
	<p>《应届生求职面试全攻略》</p> <p>京东商城： <a href="http://book.360buy.com/10084586.html">http://book.360buy.com/10084586.html</a></p>
	<p>《应届生银行求职全攻略》</p> <p>京东商城： <a href="http://book.360buy.com/10380830.html">http://book.360buy.com/10380830.html</a></p>

## 推荐：《应届生求职面试全攻略》



购买地址：<http://vip.yingjiesheng.com/newbook/>

京东商城：

<http://book.360buy.com/10084586.html>

## 《应届生求职面试全攻略》全书目录

### 第一章 关于面试

- 1.1 面试的三个阶段
- 1.2 应届生面试考核的内容
- 1.3 面试类型概述
- 1.4 面试过程及应对策略
  - 1.4.1 一般面试过程
  - 1.4.2 面试各阶段策略与细节管理

### 第二章 面试前的准备

- 2.1 长期准备
- 2.2 准备面试着装
- 2.3 了解公司及招聘职位、行业状况
  - 2.3.1 了解公司
  - 2.3.2 了解应聘职位

- 2.3.3 了解相关行业状况
- 2.4 复习职位要求的相关专业知识
- 2.5 了解面试流程、类型及面试技巧
- 2.6 准备面试问题及面试英语
  - 2.6.1 根据简历预测面试问题
  - 2.6.2 准备其他行为面试问题及开放性问题
- 2.7 心理准备
- 2.8 模拟面试
- 2.9 必要的硬件准备

## 第三章 面试类型及应对技巧

- 3.1 电话面试
  - 3.1.1 什么是“电面”
  - 3.1.2 应对技巧与注意事项
- 3.2 小组面试
  - 3.2.1 什么是小组面试？
  - 3.2.2 小组面试的主要类型
  - 3.2.3 小组面试考察的素质能力
  - 3.2.4 小组面试的评分方式及标准
  - 3.2.5 小组面试流程及应对策略
  - 3.2.6 小组面试的常见问题
  - 3.2.7 小组面试实例：八名游客营救顺序
- 3.3 案例面试
  - 3.3.1 什么是案例面试
  - 3.3.2 案例面试实例详解
  - 3.3.3 案例面试常见问题分类
  - 3.3.4 案例面试核心技巧
- 3.4 评价中心（Assessment Centres, AC 面试）
  - 3.4.1 什么是 AC 面？
  - 3.4.2 AC 面常见测评内容分类
  - 3.4.3 名企 AC 面试全接触
- 3.5 行为面试
  - 3.5.1 什么是行为面试
  - 3.5.2 行为面试考察要素及典型问题分解
  - 3.5.3 行为面试应答技巧——What+STAR+Key Words 法则
  - 3.5.4 行为面试应答注意事项
  - 3.5.5 行为面试应答范例

- 3.5.6 如何准备行为面试问题
- 3.6 压力面试
  - 3.6.1 什么是压力面试?
  - 3.6.2 无处不在的压力面试
  - 3.6.3 压力面试应对策略
- 3.7 结构化面试
  - 3.7.1 什么是结构化面试?
  - 3.7.2 一份典型结构化面试题卷

## 第四章 面试题目分类详解

- 4.1 自我介绍
  - 4.1.1 自我介绍的要点
  - 4.1.2 中文自我介绍范例
  - 4.1.3 英文自我介绍范例
- 4.2 应届生面试问答分类详解
  - 4.2.1 个人基本信息
  - 4.2.2 职业规划及职业选择
  - 4.2.3 教育经历
  - 4.2.4 实习实践经历
  - 4.2.5 工作能力及职业素养
  - 4.2.6 期望值问题
  - 4.2.7 其他问题
- 4.3 向面试官提问
- 4.4 角色扮演
  - 4.4.1 角色扮演类问题概述
  - 4.4.2 常见形式
  - 4.4.3 角色扮演实例分析
  - 4.4.4 需要注意的原则
- 4.5 即兴演讲
  - 4.5.1 常见演讲题型
  - 4.5.2 如何应对即兴演讲
- 4.6 案例分析
  - 4.6.1 什么是案例分析题
  - 4.6.2 Case Study 类概述
  - 4.6.3 Case Study 类应对策略：善用工具
  - 4.6.4 Case Interview 类概述
  - 4.6.5 Case Interview 类应对策略：结合框架

- 4.7 逻辑思维
  - 4.7.1 智力推理类
  - 4.7.2 估算类问题
  - 4.7.3 发散性问题

## 第五章 面试之后，未结束的战场

### 试读部分章节（第三章 面试类型及应对技巧-部分）

#### 3.1 电话面试

##### 3.1.1 什么是“电面”

多数企业在从简历中筛选出合适的申请人之后，在正式面对面的面试之前，通常采用打电话的方式进行首轮面试，从而事先了解申请人的实际情况。电话面试的时间一般控制在10~30分钟左右，其主要目的是核实应聘者的相关背景、语言表达能力。一般通过常规问题的询问，或者让应聘者做自我介绍，并根据简历对应聘者的教育及工作经历进行核实，从而判断应聘者是否符合招聘职位所要求的素质能力，并根据电话面试的结果判断是否给予进一步面试的机会。

##### 3.1.2 应对技巧与注意事项

###### ● 保持冷静，化解紧张

在接到面试电话时，你或许正在上课，或许正在地铁中，在这种没有任何准备的情况下，你首先不能慌张，应尽快冷静下来，然后用非常积极友好的声音告诉HR：

“张先生，非常感谢您打电话过来。如果您不介意的话，能否5分钟之后再打给我。我这里手机信号不太好，我换个安静的地方。或者能否告诉我您的电话，我5分钟之内给您回拨过去？”

一般情况下HR都会同意过几分钟后再打过来，这样你就可以在较短的时间内做一些准备。如果你确实不太方便接电话，那一定要问清楚HR的电话，以便稍后再回拨给HR，确认电话面试事宜。在电话面试过程中，感到紧张是很自然的，但是要试着让自己慢慢放松。由于HR在电话中只能通过声音来判断你的表达能力，所以一定要控制好自己和情绪，这样在说话时才不会乱了方寸。

###### ● 注意语速，适时沟通

在电话面试过程中，声音很重要，不要过于平淡的、机械式的背诵你已准备好的内容。在回答问题时语速不要太快，音量可以适当地放大，因为一般电话里面的声音是比较小的。发音吐字要清晰，表述要尽量简洁、直截了当。

如果没有听清楚问题或者没有理解问题的话，那么正确的做法是很有礼貌地请面试官再复述一遍问题，不要不懂装懂，以免造成答非所问。

- **在电话面试过程中记录下重要信息**

如果条件允许，你应该在电话面试过程中准备好笔和纸，一边听面试官的说明和提问，一遍记下重要的信息，包括：公司名称、面试官的姓名、面试问题的要点以及进一步的面试安排等等。

- **打电话的必要礼节**

在整个电话面试过程中，我们都要注意一些打电话的礼节，这些也可能是 HR 考核的细节。接电话的时候应该先说“你好”，不能光是“喂”。在电话面试过程中，要对 HR 表示出尊重以及对他工作的感谢，例如“Thank you for giving me this opportunity”，“Thanks for your time and consideration. It is really nice talking to you”等。最后在结束电话面试前，一定要记得感谢面试官，以显示你的职业修养，同时也要确保面试官有你正确的联系方式，以便如果有进一步面试的机会能联系到你。

- **把握向面试官提问的机会**

面试官在电话面试的最后阶段，可能会给你提问的机会和时间，这个时候一定要把握好最后的自我展示机会。你可以事先准备一些有内容或者有深度的问题，如果事先没有准备，那么你可以询问 HR 什么时候能得到进一步的通知。

## 3.2 小组面试

### 3.2.1 什么是小组面试？

小组面试俗称“群面”，英文表述为“Group Interview”，更科学的说法是叫“无领导小组讨论”。

小组面试的方式，一般由 5~8 个应聘者组成一个小组，共同应对一个需要解决的问题，小组成员以讨论的方式，经过各种观点和思想的碰撞、提炼，共同找出一个最合适的答案或结果。在讨论的过程中，每个成员都处于平等的地位，并不指定小组的领导，而面试官则在一旁对应聘者在讨论中的发言内容及左右局势的能力进行评估。小组面试的内容可能是实际商业背景中的真实案例讨论，也可能是一项集体游戏。

这种面试方法的优势是能节约面试时间，而且可以让应聘者在比较放松的环节中来处理问题，这类面试特别适用于评价应聘者分析问题、解决问题、以及决策等具体的领导素质及语言表达能力等等，故现在被越来越多的企业使用。

### 3.2.2 小组面试的主要类型

小组面试按照内容主要分为案例分析类、问题解决类和技能考察类：

(1) **案例分析型**：以小组为单位讨论实际的商业问题。案例分析可以很好地测试应聘者的分析能力、推理能力、自信心、商业知识以及沟通能力等素质。

(2) **问题解决型**：以小组为单位共同解决一个模拟的难题。如：公司年底举行员工联欢会，你们是公司市场部小组成员，请开会讨论年底联欢会的各种安排，这类问题需要小组成员之间密切配合。

**(3) 技能考察型：**通常是在小组成员共同参与下考察你的演讲能力、分析能力和逻辑推理能力。这类小组面试可能会要求应聘者饰演特定的情景剧，例如：应聘者三人为一组，每人随机抽取一张纸条，每张纸条上对应一个名词，要求同组的3个组员根据抽到的名词表演一个情景剧，抽到的名词可能如“米老鼠”、“飞机”、“姚明”等；这类小组面试也可能会要求应聘者在有限的时间内就某个陌生的主题准备短时间的演讲和辩论。

### 3.2.3 小组面试考察的素质能力

表 3.1 小组面试考察的素质能力

素质能力	具体描述
沟通能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 语言表达顺畅、清楚；</li> <li>● 表达过程中善于运用语言、语调、目光和手势等；</li> <li>● 敢于主动打破僵局；</li> <li>● 能够倾听他人的合理意见；</li> <li>● 遇到冲突保持冷静，并能够迅速提出解决办法。</li> </ul>
分析能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理解问题的本质；</li> <li>● 解决问题的思路清晰，角度新颖；</li> <li>● 能够综合不同的信息，深化自己的认识。</li> </ul>
应变能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遇到压力和矛盾时能够积极寻求解决方法；</li> <li>● 情境发生变化时能够调整自己的思考、行为方式；</li> <li>● 在遇到挫折时能积极面对。</li> </ul>
团队合作能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能迅速融入到小组讨论中；</li> <li>● 在整个面试过程中能为小组的整体利益着想；</li> <li>● 有独立的意见，但必要时会妥协；</li> <li>● 能为小组其他成员主动提供帮助；</li> <li>● 尊重他人，善于倾听别人的意见。</li> </ul>
人际影响力及自信心	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出的观点能得到小组其他成员的认同；</li> <li>● 小组成员愿意按照其建议行事；</li> <li>● 不依靠命令的方式压制小组其他成员；</li> <li>● 善于把小组成员之间不同的意见引向一致；</li> <li>● 发言积极，而且敢于发表不同的意见；</li> </ul>

### 3.2.4 小组面试的评分方式及标准

小组面试一般会有 2~3 个面试官，根据面试官在整个面试过程中的考核项，可将小组面试的评分方式分为：

- (1) 各面试官对每个应聘者的每一个考核项评分；
- (2) 不同的面试官对不同考生的每一个考核项评分；
- (3) 每个面试官分别对每个考生的某几个特定考核项评分。

小组面试评分的内容一般包括三个方面：

(1) 语言方面的考核，通常包括应聘者的语言表达能力、辩论说服能力、组织协调能力、发言主动性、论点的正确性等。每个考核项的权重计分可能因公司不同、职位不同而有所不同。

(2) 非语言方面的考核，包括应聘者的面部表情、身体姿势、语调、语速和手势等等。

(3) 应聘者个性特点的考核，通常包括自信心、进取心、责任心、情绪稳定性、反应灵活性等等。

在小组面试中，应聘者的所有举动都在 HR 的视线里，所有的细节都有可能决定应聘者在小组面试中的成败。

以下是某公司小组面试的评分表，主要考察 9 项内容，每项内容所占的权重如表 3.2 所示（满分为 100 分）：

**表 3.2 某公司小组面试评分表**

序号	考核项	权重（满分 100 分）
1	组织协调能力	15
2	情绪稳定性	15
3	倾听尊重	14
4	表达能力	11
5	逻辑分析能力	10
6	主动性	10
7	反应灵活性	9
8	自信心	8
9	说服能力	8

### 3.2.5 小组面试流程及应对策略

小组面试的一般流程如图 3.1 所示：



图 3.1 小组面试一般流程图

## （一）规则说明阶段

在正式开始小组面试前，面试官会首先交代整个小组面试的大致程序和规则，包括分组的方式、分组结果，面试过程中的注意事项等。在这个阶段，我们要仔细聆听，并记录下相应的规则程序，防止在后续讨论过程中出现违反规则的情况。例如：一般情况下每个小组成员获得的材料是不相同的，在规则上，不允许小组成员互相传阅别人的材料；有的公司小组面试要求全程使用英文表达等等。如果在后续面试过程中违反了相应的规则，将使整个小组、成员的处于极为被动的境地，给面试官留下不好的印象。

## （二）自我介绍阶段

在规则说明之后就进入小组面试的第一部分：小组成员分别做自我介绍。

这个阶段属于热身阶段，其目的是给每个应聘者自我展示的机会，更重要的是让大家通过自我介绍互相熟悉小组其他成员，为小组活动奠定基础。

在做自我介绍时不要紧张，声音要洪亮，以面试官及其他小组成员能听清楚为原则，表达要尽可能清晰流畅，同时还要牢记这是一个互动的过程，而不是机械背书式的自白，可以通过肢体语言、面带微笑的表情以及自信的目光等来和面试官、小组成员进行交流，从而展示自己的独特和自信。在平时应多加强相关的练习。

另外还有一点值得特别注意，当小组其他成员在自我介绍时，应该仔细聆听以表示对他人的尊重，而不能在一旁心不在焉、窃窃私语或者摆弄其他物件。仔细聆听他人自我介绍的一个重要目的，就是通过别人的自我介绍预先判断小组其他成员的背景、性格特征以及其他优势等等，为自己在后续讨论环节中找准角色定位做铺垫；同时，仔细聆听他人的自我介绍，也可以帮助调整自己的自我介绍内容，通过观察别人在自我介绍时 HR 的反应，可以大致判断 HR 的好恶。

## （三）审题思考阶段

在自我介绍之后，面试官将把小组面试的题目会抛出来，如果有相关的材料，也会分发给小组每一个成员。在获知题目和拿到材料之后，一般会有 5 分钟左右的审题、思考时间。在这短短的 5 分钟时间内，我们要完成题目材料阅读、信息萃取综合以及对题目大致的考核方向和范围做判断等一系列思维过程。对于题目以及相关材料信息的正确理解非常重要，这直接决定了你在后续讨论的思路及表达的观点是否正确，甚至整个小组对于题目的讨论及把握是否符合题目设计的意图等。

在拿到题目和材料之后，一定要沉着，尽可能做到一边阅读一边思考：这类问题属于什么类型的问题、我拿到的这部分材料的主题含义是什么等等。关于小组面试常见的问题类型参见本章下一小节。

## （四）观点陈述阶段

在审题思考阶段之后，小组面试一般将进入到“观点陈述”环节，就是小组每个成员将自己对案例或问题的观点进行简要说明。这种设置的原因有两种：

（1）案例的资料是分散给每个组员的，互相不可以传阅，要通过观点陈述分享，将每个组员获得的信息拼合在一起，这样既可以考察每个成员的信息理解及表达能力，更能考察

团队合作能力。

(2) 小组面试中可能会遇到一些排序题、讨论题或辩论题等，必须要大家都发表了观点，才可能继续进行之后的小组讨论。在这一部分环节中，大家不用特别紧张，发言的时候注意条理和逻辑顺序即可。

## (五) 小组讨论阶段

在观点陈述之后，那么将进入小组面试最关键的环节——小组讨论。对每个成员来说，在这个阶段将会涉及到自己的角色分工以及与其他成员合作完成任务的问题。

### ● 小组讨论过程中的角色分工

在多人协作共同完成一个任务的过程中，每个人都承担着为完成任务而需要自己做的一部分工作，也就有了对应的角色分工。举个例子，一支足球队中，守门员负责的是把守大门，不让对手进球；中后场球员负责的是控球、组织进攻及防守；前锋球员负责的是进攻，将足球送入对手网窝。足球队中每个队员都有自己的任务，都扮演着特定的角色，其目的就是通过团队合作战胜对手。

在小组面试的讨论环节中，每个人也都应该找到适合自己的角色，贡献自己的力量。角色很重要，如果在小组面试中能选对属于自己的角色方向，并为整个小组贡献最大值，那么通过小组面试的机率就很大。

通常在小组讨论环节中有以下角色分类，如表 3.3 所示：

表 3.3 小组讨论过程中的角色分工

角色定位	职责描述
领导者	思路引领、团队协调等。
时间控制者	时间划分、管理时间、推进讨论、协助领导者等。
建议者	熟悉某个知识领域，有灵感，提出自己的建议和见解。
记录员	记录所有成员的观点与发言，并整理给总结发言的组员。
总结者	将小组讨论的结果向面试官陈述，或者代表小组做方案展示等。

由于参与小组面试的每个成员都是平等的，需要通过自己的努力才能争取到小组公认的角色，并为小组的讨论结果贡献自己的力量。这些角色并不是在讨论前明确指派的，而是在完成任务的讨论过程中自然形成的。

### (1) 领导者 (Leader)

为什么要做领导者？领导者在小组团队中担负的责任最大，他要将整个小组的思维及讨论引导到正确的方向上来，并要协调整个小组，使得小组讨论能高效完成目标、达到正确的结果。领导者的角色在小组讨论中由于表现机会比较多，容易引起 HR 的关注。

但并不是说成为领导者就一定能通过小组面试。首先，作为领导者，你带领的小组必须能顺利完成任务目标、获得正确的讨论结果，即对于领导者的考核通常基于整个小组的表现结果。如果小组整体表现良好，那么领导者极有可能被优先选出通过。但如果小组整体表现差，那么领导者也极有可能第一个被淘汰。此外，是否优先选择领导者也与公司的文化及招聘职位相关。

那么如何才能在小面试中成为领导者，并且成为一个优秀、成功的领导者？

小组讨论的最开始阶段属于总体思路形成阶段，在这个阶段，领导者的主要任务就是引领正确的思路。只有当小组成员信任你提出的思路，能出色解决问题时，他们才可能愿意配合你，然后大家一起来充实这个解题思路。但是思路的提出不一定是领导者才能提出，领导者可以引导和总结其他小组成员的思路，综合大家的思路和意见，形成一个正确的小组整体解题思路，这个过程也无形中体现了领导者的领导能力和团队合作能力。

例如：在这个阶段，你可以首先自告奋勇做一个开场白：“我们遇到的是一个……问题，目的是要实现……，在讨论具体解决方法前，我们先来确定一下总体解决思路…”，“我先谈谈我的想法，大家然后再此基础上补充和改进，好吗？我的思路是这样…”只要思路比较清晰、而且大方向不存在明显错误的话，多数成员都会认同的，然后再加上其他成员的建议和意见，这样下来就可以形成小组的总体思路。接下来小组在总体思路的每个步骤上，讨论具体的执行方法，这样你也就能自然而然地成为小组的领导者。

在进入具体执行方案的讨论阶段时，那么领导者的任务重点应该是鼓励小组每个成员共同参与讨论，并在这个过程中有效地控制流程，使得具体讨论能围绕着总体思路来展开，一步一步向解决问题的目标靠近。

在这个过程中，领导者要特别注意与小组其他成员的互动和反馈，例如：“你指的是降低操作成本吗？”、“那有什么更好的方式能降低成本呢？”、“你说的是提高生产效率、重视员工培训吗？”、“其他同学有什么意见吗？”等等。作为领导者，你应该善于发现每个成员的特长，并恰当地引导每个成员发挥出自己的特长，让每个成员都为小组的整体解决方案提供较为专业的意见。例如：“……你是学市场营销的，你认为这类问题从营销学的角度来说应该怎么处理呢？”等等。当然，在讨论过程中，如果发现有成员讨论话题偏题的迹象，领导者应该能够及时发现并作出引导和调整。

作为领导者，还应该注意引导那些不怎么说话或者争取不到说话机会的成员，让他们也能在小组讨论过程中开口说话，发表观点和意见。例如：“还有其他的意见吗？要不我们来听听××同学的意见，看看专业为化学的他对于这个环境污染源控制问题有没有其他更好的方法。”学会多用疑问句，并且及时综合和综合团队其他成员的观点和意见。

通过以上的细节，领导者的领导力才能够得以体现。记住，在小组讨论中，领导力并非意气指使，也不是所谓在其位谋其政，而是要用自己的智慧和热情来带动整个小组前进，用合理的安排来确保小组整体计划的进行，并用自己的知识和充分的分析来促成整个小组有效的讨论。

#### **担任领导者需要注意的事项：**

##### **第一：不要强制让其他人推选你做领导者；**

首先牢记一点，千万不要自作主张让别人推选你为领导者。

领导者不一定是别人开口叫你的，因为在小组讨论中每个成员都是平等的，都有当选领导者的机会。另外要看到，领导者的身份不在于称谓，而在于是否能真正担当起引导整个小组走对方向、达到目标。有些同学在小组讨论中虽然属于有实无名的“隐性领导”，但为整个小组担当的责任、所做的贡献都属于真正意义上的领导者，这样的表现最终是能够被HR看到和肯定的。

##### **第二：讨论过程中适时做总结；**

我们还要明白一点，在小组讨论的最后阶段代表整个小组做陈述总结、回答HR问题的人不一定是领导者。在讨论过程中，如果能适时总结别人的观点和意见，或者总结讨论状况并引导整个小组进入新一轮讨论，无形中你就是领导者。可能整场小组讨论下来你发表的意见、观点并不多，但是你却同样能成为贡献最多的人。

#### **成为小组讨论领导者的实用技巧：**

- 1：提早来到面试场地，熟悉情况，听听其他同学的聊天，搜集相关信息；
- 2：别人在自我介绍的时候，应仔细聆听，将人的信息尽量全面的记录下来；
- 3：在陈述自己的观点前，注意复述面试官和其他小组成员的话（展现快速学习能力）。
- 4：对遇到话说得特别多的同学要持肯定态度，对于那些话不多甚至不说话的同学，要多鼓励，真正照顾到团队每个成员的利益。

## （2）时间控制者（Time-Keeper）

由于小组讨论的时间有限，为了能够保障小组讨论能够在规定时间内顺利进行，通常在小组中有一个成员需要做时间控制的工作，这就是小组讨论中另外一个角色——时间控制者的任务。

时间控制者是小组团队中非常重要的一员，不仅关系到整个小组能否在规定的时间内充分讨论问题，从而得到完善的小组解决方案，还关系到小组中每个成员的机会是否均等，并且发挥各自最大的贡献，以实现小组方案的最优化。

在很多公司组织的小组面试中，时间控制者通过的几率比较大，这是因为时间控制者在小组讨论过程中，其团队合作和对小组的贡献很容易凸显。但是，一个出色的时间控制者并不是仅做计算一下时间这样容易的工作，里面大有学问所在。

### ➤ 时间划分

作为时间控制者，应首先牢记第一任务是时间管理。所以在了解时间规定、得到小组讨论题目后，应根据问题解决的困难点将时间进行合理的划分。在小组形成整体思路的过程中，时间控制者应该围绕着整体思路的情况来调整时间划分，并及时与领导和其他成员沟通、协商。

以下是某位同学在小组讨论过程中争取到时间控制者角色的表现：

“我们要讨论解决的是一个……问题，可能在解决××、××等问题上，会遇到困难。我建议，在讨论前先根据题目的情况，将讨论时间这样来分块，大家看看有没有意见？”

大家先用 3 分钟时间独立思考，并写下初步方案，然后我们轮流阐述自己的想法和观点，每人一分半钟，一共是 12 分钟。然后我们用 20 分钟时间来深入讨论，得到更为综合完善的方案，接下来我们再给 5 分钟的时间选出代表，让他整理思路和准备总结，最后由他代表小组做总结陈述。整个过程是  $3+12+20+5=40$  分钟，而题目规定是 45 分钟，我们有 5 分钟左右的机动时间。这样的时间划分，大家认为可行吗？

如果可行的话，好！那现在我们就开始吧！”

当然，也有些同学通过比较直接的方式争取到时间控制者的角色，例如：“我代表了，计时方便，让我来计时吧”。

### ➤ 管理时间、配合领导者推进讨论

作为时间控制者，在小组讨论过程中一定要严格按照小组预先设定好的时间规划来管理时间，要学会适当打断发言超时或者发言罗嗦、偏题的同学，同时也要适当引导小组成员在讨论过程中简明扼要。

例如：当出现某位成员说话超时或者偏题的情况时，应及时打断其发言：“××同学，时间到了，请先停一下，轮到××同学发言了”、或者“刚才大家各说各的，我们先回到总体思路上。我们讨论到哪一步了呢？”；在引导成员发言要简明扼要时，可以表示“××同学，你能用几个词总结你刚才的讲话吗？”、“××同学，请简要阐述你思考的结论是什么？”等等，也可以通过赞扬的方式来引导，如“××同学提到的××这个问题很有见地，现在的重点是解决×××问题，大家认为该如何解决呢？”。

### ➤ 机动时间的处理

如果出现剩余时间充足的情况，那么时间控制者可以利用这段时间来进一步推动小组方案的完善讨论和进一步的总结。例如：“现在还剩 4 分钟，我们想想方案还可以进一步完善吗？”、“我们把问题解决了，现在还有 4 分钟，大家讨论一下以后怎么避免同样的生产问题发生吧！”

### （3）建议者

建议者是指在小组讨论过程中，纯粹就讨论问题提出自己的观点和建议，并不直接或间接领导小组，也不做时间控制者、记录员及总结者所作的工作。一般在小组讨论中，建议者所占的人数相对其他角色要多，属于比较平淡的角色。但并不是说建议者就没有发挥的空间，一定会被 HR 忽视。

作为建议者，首先要注意自己所提的建议和意见一定要有逻辑合理性、正确的方向性，这是 HR 能够观察到的属于建议者角色的亮点。正确的、富有逻辑性的建议，一旦被小组认可、采纳，那么提出建议的建议者也能获得加分，从而有可能从小组讨论中突围出来。

其次，在与小组其他成员讨论、合作的过程中，一定要注意团队精神，发言前先总结下别人的观点，稍作评价，再提出自己意见，这是尊重他人的做法。在讨论过程中，如果自己有意愿，先听听看其他人怎么说，可以从中发现自己意见的不足并加以改进，也可以发现他人所遗漏的地方找机会补充。

作为建议者，有时候会发现自己对小组所要解决的问题和任务没有什么想法，基本上很难发表有建设性的意见或建议；或者遇到的案例和问题，自己还未读完或读懂题目材料，小组就已经开始讨论了；或者小组其他成员已经把你的想法和观点都想到并阐述了。面对这些情况时，首先不要心慌，仔细听取别人的谈话，在别人发表完毕之后，自己先做下总结，然后将他人的意见综述一下，然后加上自己的一点补充，这样也能巧妙造成自己也有观点、意见发表的迹象，从而扭转自己处于被动的局面。

### （4）记录员

在小组讨论过程中，每个人的观点与发言，都需要有人记录整理，并在总结展示阶段将整理好的材料提交给发言的成员，这就是记录员角色的大致职责。记录员在小组讨论过程中也发挥着很大的作用，一个优秀的记录员能及时把讨论过程中关于要点问题解决的发言、有创意的点子等清晰的记录下来，同时还要在重点问题没有讨论结果或者出现跑题的情况下，适当提醒相关成员。担任这个角色需要较强的笔记能力，笔记速度、对要点的把握、笔记的工整性上都有较高的要求。

那么如何在小组讨论过程担任好记录员的角色呢？建议从以下方面展开：

#### √重点明确，记录清晰

在小组确定整体解决问题的思路后，将小组确定的时间划分安排，将一张纸分成几部分，在每部分的页头标明该时间段内要解决的问题和目标。在小组讨论过程中，要快速而准确记下每个成员的发言，包括成员名字及发言内容（不用全部逐字记录，但完整意思一定要记录，包括好点子和坏点子），并结合小组的整体解决思路，把相关的发言重点用记号标明。

#### √协助小组领导者解决问题盲点，推进小组讨论

如前所述，在小组讨论过程中可能会出现讨论偏离题意、目标方向错误的情况，当出现这种情况时，作为记录员也应该要适时提醒整个小组或某个组员，同时将重点的意见建议清晰地记录下来，并传达给小组领导，从而推进整个小组讨论的进程。例如：“就×××问题我们刚才已经讨论到×××步骤了，接下来应该进入到下个环节问题的讨论……”。

#### √恰当总结发言，争取做小组代表来总结陈述

在小组讨论结束后及总结展示前，如果时间允许，可以简要的总结一下小组讨论的结果。例如：某个同学在一次担任记录员的小组讨论结束后，拿起记录要点的纸，对这所有小组成员说：“大家的发言及讨论我都记录在这张纸上了，接下来，我向大家简要说明一下我记录的要点吧！……”，在其他成员听他做汇总的过程中，他有重点地、思路清晰地将整理好的讨论方案要点一条一条的说出来，并在适当的时候点名夸奖了小组其他某个成员的建议或意见。并在最后说“这就是我们小组讨论的结果，全部记录在这里了，接下来哪位同学去做代表陈述？我将这张纸给他。”而其他组员在听完后，都一致选他作为小组代表做最后的总结陈述、小组展示。

对于小组讨论过程中的坏点子，例如：与解决小组问题大局目标相冲突，或者是节外生枝不在问题的讨论范围之内等等，作为记录员该怎么处理呢？如果小组某个成员只提出一次这样的坏点子，且没有占用太多讨论时间的话，可记录下来而不用向大家点明。如果再次被提出来，并引起小组整体讨论的话，记录员就应该要明确表态，引导小组讨论朝正确的方向进行。

### （5）总结者

实际情况中总结者的角色应该在总结展示阶段才会出现，总结者的职责就是代表整个小组将小组讨论的结果向面试官陈述，或者代表小组上台做方案成果展示、演讲等。但是在通常情况下，总结者都是在讨论结束后由整个小组一致投票选出来的，所以担任总结者的人必须能够赢得小组其他成员的信任，而这个信任大多数是在之前的讨论过程中逐渐形成的。

如果你获得了代表小组做总结的机会，那么在看完总结材料后，建议在第一时间和其他角色的成员进行沟通交流，以确认自己的理解和想要总结表达的思路、方式准确无误。在做总结陈述、小组展示的过程中，一定要注意说话的逻辑性与条理性，如有必要，可以将小组成员思考的过程简要概括一下。

#### ● 如何在小组讨论过程中选取自己的角色方向？

在了解小组讨论过程中的角色分工之后，那么我们该如何选择自己的角色方向呢？建议从以下两点考虑：

##### 1. 权衡自己及小组其他成员的能力、性格和专业构成

小组的每个成员都有自己的性格，其能力、专业素质、背景经历等也不尽相同。如果你最初想要做领导者，但如果小组中有其他成员的能力更强，那你可以选择其他辅助的角色。

##### 2. 根据自己在日常学习、工作生活当中的习惯及表现来合理选择角色

这个原则换句话说就是要做真实的自我。如果你属于逻辑思维比较强，更善于做推理演算的纸面工作， just 却不善于语言表达的话，那么你就不要做总结者的角色，可以做其他辅助的角色。如果你善于思路引导、善于活跃讨论气氛、有对大局观的把握，那么你可以考虑做领导者或者时间控制者等等。一定要根据自己的实际情况来综合选择角色。

#### ● 小组讨论过程中的基本礼仪及原则

- ✓ 在小组讨论发言时，要面向小组成员，而不要看着面试官说话。因为讨论是在小组成员之间进行的，与面试官无关，小组其他成员才是讨论过程中最重要的人；
- ✓ 尊重小组其他成员的观点，友善待人，不恶语相向。相信每一个成员都想抓住机会多发言，以便“突显”自己。但过分表现自己，对他人的观点无端攻击、横加指责、恶语相向，往往只会导致自己最早出局。没有一个公司会聘用一个不重视合作、没有团队意识的人；注意多用建议性批评，不用批评性

建议：

- ✓ 不能将小组讨论弄成“一言堂”。不可滔滔不绝垄断发言，也不能长期沉默，处处被动。每次发言都必须有条理、有根据；
- ✓ 所有的讨论都要基于材料，不能做自己的假设；

## （六）总结展示阶段

如前所述，小组面试的最后环节通常为小组做总结展示或者回答面试官提问。虽然在这个阶段通常由总结者来代表小组做展示或者回答提问，但是小组的其他成员也应该仔细聆听小组代表的陈述和面试官的提问，并随时记录下能够补充的观点和建议，并给予总结者必要的反馈和提示，例如在台下以适当的方式来提醒总结者做陈述的时间进度。

对于总结者来说，在这个阶段除了在陈述、回答问题的思路上要清晰、表达准确以外，如果是演讲形式的总结，那么一些做演讲的技巧也需要掌握：

- 1、在演讲前应该感谢公司并介绍一下整个小组，然后简要复述题目；
- 2、在演讲过程中，如果有黑板的话，可以将一些要表达的重点，简明扼要地写在黑板上，便于面试官记录；
- 3、在演讲结束前再次致谢，同时将题目简要的说明一下，介绍讨论的过程及最后的结果。

## 3.2.6 小组面试的常见问题

在了解小组面试的一般流程之后，我们再来看一看小组面试常见的问题都有哪些，在准备小组面试前，熟悉一下这些常见的问题，并做相应的准备，有助于我们在实际小组面试过程中的应答。

总的说来，小组面试的常见问题分为六大类，如表 3.4 所示：

**表 3.4 小组面试常见问题分类**

常见的小组面试问题分类		
序号	问题分类	简介
1	讨论辩论类	比较常见，通常为开放性问题，答案的范围比较宽泛。
2	要素排序类	在多种备选答案中选择其中比较有效的几种或对备选答案的重要性进行排序。
3	案例分析类	模拟真实商业环境的案例题，要求小组给出解决方案和对策。
4	工作问题类	与实际工作遇到的问题相关，例如销售过程中的回扣问题等。
5	活动策划类	一般是给予有限的资源或资金进行分配，完成一个活动策划或者行程安排的方案。
6	创意制作类	给出必须的材料、工具等，要求小组成员共同完成某项动手操作问题，例如共同搭建一个纸质塔等。

### （一）讨论辩论类

在小组面试中最常见的问题属于讨论辩论类。这类问题通常是开放性问题，主要考察应聘者在思考问题过程中是否能做到全面、有针对性且思路清晰，是否有新的观点和见解，这类问题的特点就是没有固定的答案，而且回答者容易产生共鸣。

**例题 1：在工作中，你认为什么样的上司是好上司？**

对于这个问题，应聘者可以从很多方面来回答，例如从上司的才能、上司的亲合力、上司的管理取向及其人格魅力等方向来回答。但更常见的出题形式是，面试官会要求小组成员每人提一到两个要素，然后经过讨论，最后给出3个要素，并说明理由。

总之，无论是怎样的出题形式，都是为了有利于进行小组讨论活动的。

### 例 2：赚钱和梦想哪个重要？

这类问题就属于典型的辩论问题。在小组面试中，面试官可能会指定两个小组分别为正方和反方，让双方就某个命题进行辩论。这种辩论题型考察的是应聘者的口才、语言组织能力、沟通交流能力及抗压能力。

类似问题的还有：

- (1) 你认为一个合格的国家领导人应该具备哪些方面的特性？
- (2) 你认为现在世界的主要环境污染是哪些？哪些污染的危害性最大？为什么？
- (3) 如果不再建核电站，你觉得国家应通过什么样的途径提供更多的电力？
- (4) 聘请外国教练来华执教对于中国足球的未来发展有什么影响？

## (二) 要素排序类

要素排序类问题通过要求应聘者在多种备选项中选择几种有效的答案或者对备选项的答案重要性进行排序，主要考察的是应聘者分析问题实质、抓住问题本质方面的能力，比较容易考察评价应聘者全方位能力和人格特点。

首先我们来看一道有趣的例题：

设想你是一个宇航小组的成员，小组原打算在月球表面的母舱上集合。在重返大气层过程中，由于机械故障你们的飞船降落在离预定地点 200 英里的地方，并且飞船上许多机械设备都损坏了，如果要生存必须到达母船，此时必须从飞船上挑选一些重要物品，从而应付这 200 英里的旅程。

以下列出的 13 项是在飞船降落后还保持完好无损的物品，为了确保安全到达集合地点，你们这组人的任务就是按这些物品的重要性对他们进行重新排列，把第一重要的物品放在第一位，第二重要的物品放在第二位，以此类推，最不重要的放在最后。这些物品分别为：

- 1、火柴盒
- 2、浓缩食品
- 3、50 英尺长的尼龙绳
- 4、跳伞绳
- 5、便携式取暖器
- 6、小口径手枪
- 7、1 罐脱水牛奶
- 8、两个 100 毫升的氧气瓶
- 9、星位图（月球星座图）
- 10.磁质指南针
- 11.5 加仑的水
- 12.急救箱
- 13.太阳能调频收发两用机

请大家讨论正确的物品选择排列顺序及理由。

**提示：**此类问题并没有一个确定的正确答案，面试官从应聘者的排序以及应聘者做出的

理由陈述来定义该应聘者的性格、心理等多方面的个性特点。

类似的问题还有：

例题 1：做一个成功的领导者,可能取决于很多的因素,比如：

善于鼓舞人	能充分发挥下属优势	能坚持原则又不失灵活性
处事公正	言谈举止有风度	有明确的目标
办事能力强	有亲和力	有威严感
独立有主见	善于沟通	熟悉业务知识
善于化解人际冲突	能通观全局	有决断力

请分别从上面所列的因素中选出一个你认为最重要和最不重要的因素。

这道题在小组面试的实际流程及要求：

首先，小组有 5 分钟时间来考虑，然后小组每个成员都将自己的答案写在纸上，然后亮出来。接下来，小组有 30 分钟时间就这一问题进行讨论，并在结束时给出一个一致的答案，即得出一个小组所有成员共同认为的最重要和最不重要的因素。最后，小组选出一个代表来做总结，汇报小组给出的结果，并阐述这样选择的理由。

如果在规定的时间内，小组还不能得出一个统一的意见，那么小组每个成员的分数都要相应的减去一部分。

这道题用的是比较抽象的要素，而另外一类问题则比较具体，更加贴近于工作，同样也是为了考察应聘者的一些价值观念、职业素养和处理问题的能力。

例题 2：我们现在要处理的是一个星级饭店所出现的问题。如果你是该饭店经理的话，你认为最需要解决的问题是什么？为以下选项列一个你认为适当的排序，并给出你的理由。然后将你的意见在整个小组中进行讨论，最终需要整个小组得出一个统一的答案。

某星级饭店出现的问题选项：

- A 酒店大堂的钟表除了北京时间，其他各国时间均不准确，并有较大出入；
- B 大堂服务人员不热情，上班时间打私人电话；
- C 酒店客房服务人员不到位，有问题无法及时反馈；
- D 酒店卫生不彻底，有蟑螂；
- E 酒店水温不稳定，毛巾消毒不彻底；
- F 酒店餐厅的饭菜水平较低，自助餐分量不够；
- G 酒店娱乐休闲设施档次不够，并且还有宰客行为。

### （三）案例分析类

案例分析题也是小组面试中比较常见的问题。尤其是在快速消费品类企业、银行及咨询公司，案例分析题几乎是面试中必考的题型。因为通过案例分析题，不仅可以考察应聘者的团队合作能力，而且还能全面考核应聘者的分析能力、推理能力、自信心、商业知识以及沟通能力。

在小组面试中的案例分析题，可能是给小组相同的资料，然后要求小组制定一个方案或者做一个企业决策；也可能是将案例资料拆分成几份，让小组的成员共同来解决，即小组的每个成员都会得到一份材料，材料上的信息各不相同，其中也包含无用信息，需要应聘者自己判断。小组成员不能互换材料，只能向其他人通过语言表达等方式来提供自己的信息。很

多外企的小组面试案例都是这样来进行的,例如普华永道的小组案例分析题就分散在 5 个信封内,需要小组每个成员各自陈述,然后汇集信息,并且不允许直接交换信封里的内容。

以下是一个典型的小组面试案例分析题:

一个化妆品公司原有的防晒产品上市七年间,市场份额正逐步下降。在这种情况下,公司打算推出新的防晒霜,但是其副作用可能会对市场有些影响。相关的资料:

第一页:整个公司(做药品和护肤品)的大致情况、职员数目、产品种类及市场份额和利润,最后一段给出题目的说明;

第二页:新老三种产品的效用,有一种成分的含量及其副作用说明;

第三页:公司成熟产品的六年中的一些具体情况:广告费用、成本、价格等;

第四页:公司研发部写给销售团队的一封信,转发给销售经理,其中提到四点:

- A. 这个新产品副作用的恢复效果比老产品的高很多;
- B. 使用该产品的大部分被测试人没有严重的反应,只有一个人除外;
- C. 少数的投资者认为副作用通过改进,应该可以控制在最小或者消除;
- D. 尽早投放市场,或者是缓投的战略性影响。

要求根据现有材料开展讨论,并做出决策。

类似的问题如:

一个财经类公司市场扩大的成本和时间问题。

具体问题:某财经公司规模不大,面临激烈的市场竞争,所以想通过制作、分发一些宣传册子来扩大公司市场宣传的影响力。要求整个小组就宣传册子的成本(从设计到选图、打印、包装、邮递等一系列的问题)进行讨论。每个环节可以采用不同的方式和方法,其成本也各有高低,最后要求小组经过讨论后给出统一的最佳方案,使其成本最低,并且要保证宣传册质量,同时还要达到传播的目的。

#### (四) 工作问题类

问题解决类型的小组面试题,是以小组为单位共同讨论、解决一个在实际工作中可能出现的难题。这类题目的特点是极具挑战性,需要组员密切配合和高度的精力集中。

首先我们来看一道经典的工作问题类的小组面试题:

假设你是某面包公司的业务员。现在公司派你去偏远地区销毁一卡车的过期面包(不会致命,无损于身体健康)。在行进的途中,刚好遇到一群饥饿的难民堵住了去路,因为他们坚信你所坐的卡车内有能吃的东西。这时报道难民动向的记者也刚好赶来。对于难民来说,他们肯定要解决饥饿问题;对于记者来说,他是要报道事实的;对于你这个业务员来说,你是要销毁面包的。现在要求你既要解决难民的饥饿问题,让他们吃这些过期的面包(不会致命,无损于身体健康),以便销毁这些面包,又不能让记者报道过期面包的这一事实。请问你将如何处理?(条件说明:第一面包不会致命;第二不能贿赂记者;第三不能损害公司形象)

小组讨论流程:

- (1) 5 分钟的审题、思考时间;
- (2) 每人 1 分钟的观点陈述时间;
- (3) 15 分钟的小组讨论时间;
- (4) 5 分钟做小组总结。

类似的问题还有：

例题 1：某公司因为业务需要，要解散一个团队，然后将成员重新分配到新的团队中，但是这个团队已经合作一年半，并且口碑很好，业绩也很好，小组凝聚力更是屈指可数。但领导的决定已经作出。问：如果你是人力资源部的领导，你该以什么方式告诉这些员工，帮助 Team Leader 做好工作，让领导的这次安排得以顺利实施？

例题 2：某公司销售部的员工每个人都有一部公司发的手机来做电话销售之用，公司的规定是会支付因为销售业务所花的费用，但是调查发现有一半的员工会无视这个规定，用公司的电话处理私人的事情。任务就是思考对这个问题的解决方法，并考虑节约成本、扩大市场。小组讨论的题目就是作为公司管理协调人员，该如何解决这个问题？

## （五）活动策划类

这类问题主要是让小组成员就有限的资源或资金进行分配，完成一个活动策划或者行程安排的方案。有时为了更贴近实际情景，还会让小组成员担当各个分部门的经理，模拟“开会”商讨。由于所在部门不同、利益不同、立场不同，就会产生“资源争夺”的问题。因为要想获得更多的资源，自己必须要有理有据，必须能说服他人。所以此类问题可以引起应聘者的充分辩论，也有利于面试官对应聘者的评价。

以下列举一道经典的活动策划类小组面试题：

某公司有 4 个德国客人来中国做访问考察，请小组的成员为公司的这 4 位德国客人做一个行程安排，并作出成本预算，不能高出规定的水平。这 4 位德国客人周四中午 11 点到北京，周日下午六点半返回德国，在中国停留三天半的时间。

作为小组成员，你们会收到不同的人发给你们的信件。有好几个人给你们写信，要求在什么时间见他们；有人要求他们去石家庄的工厂参观，有人建议他们去吃全聚德或者喝咖啡。给出了他们的兴趣爱好，有喜欢足球的、喜欢音乐的、喜欢摄影的等等，要抽出时间满足他们的爱好和需求。住宾馆的话，给出了每日房价，午饭及晚饭的价格；也给出了去石家庄及返回的车次及价格；吃全聚德或喝咖啡的价格也给出了。

小组要完成的任务就是：

1. 根据所给的信息列出一个行程计划；
2. 根据行程计划计算出成本预算。由于题中给出了预算额度，不能超出那个额度。

这个问题的信息量很大，要求应聘者有高效梳理信息的能力，提取有用信息，快速做出决策并进行相应排序，而且还要在各个环节注意成本的控制。这种类型的小组讨论，需要小组成员默契配合、分工合作，才可能在和很短的时间内处理完大量信息，并制定出合理的方案。

## （六）创意制作类

在小组面试中还有一类问题属于实际动手、操作性的问题。面试官会给小组一些材料、工具、道具等等，让小组成员互相配合，利用所给的材料，设计出一个指定的物体来。例如构建一座铁塔或者一座楼房的模型等等。

这类问题主要考察应聘者的动手能力、专业技能和团队合作能力等。此类操作类问题因为具有一定的技术性，一般出现在技术性行业比较强的领域里，比如计算机安装维修工作、电器安装和维修，还有的就是设计图片或者其他需要实际动手操作的职业。

典型的例子如：用 POHOTSHOP 软件分别设计一个照片的背景，看谁的设计更有创新性或者可以自由寻找合作者，去完成这个在现场就需要实际操作出来的工作，是一种面试技术性岗位人员有效方法。通用汽车、大众汽车、延锋伟世通等汽车类企业的小组面试环节中基本都有这类题，例如用纸做桌子、桥等。以下列举一道创意制作类的经典例题：

例题：椅子问题

参加小组面试的人员被分成两组，每组 5、6 个人，两组共同完成一项任务：用 150 张 A4 打印纸做成一把椅子。要求椅子高度达到 75CM，能承受一个塑料托盘，外形尽量美观。提供的工具有订书机，直尺，胶水，铅笔，小刀。

分组要求：首先，每个小组都要完成两条椅腿、一条扶手；其次，其中一组做椅背，另外一组做椅面。分开做，不见面，分别完成自己的任务后两组碰面，然后组装椅子。

**小提示：**

如果在小组面试中要求的是做一个项目或者设计一个产品，首先你必须清楚谁是顾客。你也可以适当的询问面试官。记住你的每一个构思、设想都要围绕顾客的需求。再好的设计如果顾客不满意，就不算成功。

### 3.2.7 小组面试实例：八名游客营救顺序

背景材料：现在发生海难，一游艇上有八名游客等待救援，但是现在直升飞机每次只能够救一个人。游艇已坏，不停漏水。寒冷的冬天，刺骨的海水。游客情况：

- 1.将军，男，69 岁，身经百战；
- 2.外科医生，女，41 岁，医术高明，医德高尚；
- 3.大学生，男，19 岁，家境贫寒，参加国际奥数获奖；
- 4.大学教授，50 岁，正主持一个科学领域的项目研究；
- 5.运动员，女，23 岁，奥运金牌获得者；
- 6.经理人，35 岁，擅长管理，曾将一大型企业扭亏为盈；
- 7.小学校长，53 岁，男，劳动模范，五一奖章获得者；
- 8.中学教师，女，47 岁，桃李满天下，教学经验丰富。

请将这八名游客按照营救的先后顺序排序。

**小组讨论流程（一个小组 3 名成员，全程使用中文）：**

- (1) 3 分钟审题时间；
- (2) 小组每人各 1 分钟自我观点陈述；
- (3) 15 分钟的小组讨论；
- (4) 1 分钟的总结陈词。

以下为该小组某成员的自述（用“我”来表示，另外两名成员分别用小 A、小 B 表示），举这个例子主要是让大家了解小组面试的流程及分析问题的思路方法，并不表示该例子中小组的解决方案就是最合理的方案：

说实话在真正实战的时候，发现三分钟很短。在面试官提示还有一分钟的时候，我只决定先救大学教授、经理人、校长和老师，同时肯定让运动员垫后，而医生、大学生、将军始终难以抉择。在最后的收官阶段，脑海中概念还是比较模糊。因此当面试官询问有谁想先讲的时候，我犹豫了。而机会落在了小 A 身上，她很好地抓住表现的机会。

排序需要标准，当游戏规则确定之后自然就可以玩。小 A 的标准有两个：

一：对社会的贡献。

## 二：自救能力。

在这样的标准下，教授、大学生、教师等排得较前。而我在听完陈述之后就觉得，这样的排序，跟我自己的答案有许多相似的地方，而前两个标准，也是不谋而合。因此，为了表示和她的不同，我加上了年龄以及性别作为第三个衡量标准。但自我感觉在陈述的时候十分紧张，排序是排出来了，理由也相对比较充分，但一种展示的姿态无法较好表现。

小 B 的结论几乎跟我们相反，大学生排在最前，运动员也得以位列第三。而教师则垫底。当然，她也有自己的标准，而标准也是对社会的贡献。可见，标准相同的时候，由于细节方面没有考虑，结论也会大相径庭。

以下，是我们小组大概的讨论过程：

小 A 一开始就提出利用其中前三分钟进行标准的重新确定，这是最重要的，而且也是必须的。在订立标准的时候，其实难度不算大。在这样的问题下，“对社会的贡献”是我们的首选，而“自救能力”也毫无意外紧跟在后面，最后考虑的是年龄以及性别等因素。

小 B 提出可以将里面的人进行分类。这也是接下来应该做的步骤。

我们的讨论结果是：教授和大学生属于“科技类”，经理人归入“经济类”，医生当属“医学类”，而“教育类”的则有校长、老师。最后，将军和运动员并入“无人认领领域”，当作其他进行考虑。

### 在对社会的贡献的大前提下，再将分类进行排序：

科技、经济、教育、医学、其他。（原因阐述：科学技术是第一生产力；经济是上层建筑的基础，发展才是硬道理；建国军民，教育为先，国家要发展，还靠新一代；医学、其他屈后）

**科技：**教授和大学生。教授先救，原因：1.他老（讨论中忘记提及年龄）；2.他正主持一个项目研究（也许是解决全球变暖的严峻问题），对人类有较大贡献。而大学生虽有潜力，但他正值壮年，自救能力应该较强。

**经济：**经理人，无人相争，毫无地意外当选。

**教育：**先救女教师再救男校长。原因：优秀的教师对教育的良性促进作用更来得直接些，况且是女教师，应当先救。

**医学：**就救医生。

**其他：**将军、运动员。因为拿过奥运金牌的年轻运动员，其身体素质应该会比正常人强，生存能力和自救能力方面都会比已经 69 岁的将军更有优势，因此运动员最后才救。

综上，排序为：教授、大学生、经理人、教师、校长、医生、将军、运动员。

在小组讨论中，由于只有 3 个人，人数少，而且都比较熟悉，因此在讨论过程中无重大分歧，很和谐地解决问题，得出答案。由于在标准的订立方面比较清晰而且迅速，因此在得出结论并反复检查之后，我们还是提前了 5 分钟。

从以上的答案我们可以发现一个问题：69 岁的将军，居然放在了倒数第二的位置，在伦理方面是不合逻辑的。你说他身经百战，自救能力应该比较高似乎有些牵强，毕竟已是 69 岁高龄。而对社会的贡献方面，你是考察他过去的贡献，还是现在抑或将来可能作出的贡献？因此，把将军放在第七位，纯属无奈之举。而如果把他放在最前面，又不符合我们的第一标准，难以自圆其说。

而在讨论过程中我们也出现了一些毛病，譬如之前我所说的年龄以及性别的标准，在讨论过程中几乎没有再次提及，而社会贡献这个最重要的标准似乎也没能够让面试官印象深刻。

由于我们提前得出结论，因此三个人都分别做了总结陈词。出现了一些必须解决的问题：

1.总结的时候，由于紧张或者是对讨论资料的不够熟悉，在总结的时候死死盯着材料照念，动作机械，缺少与面试官的眼神交流。这一点较为致命。

2.词汇单调，总结不出彩。在英语写作中我们尚且知道要用不同的句式，丰富的连接词来让整篇文章鲜活起来。但在中文总结上却犯了无意识的错误。内容固然重要，但总结也需要灵活使用恰当词汇来增强语言表达的效果。一个劲地“然后然后最后”，说者心虚，闻者心烦。

3.陈述或者总结的时候只强调自己的观点，忽略了他人一些合理的意见。当已经不再坚持自己观点的时候，没有用较好的语言进行过渡，让人觉得你转变太快，毫无挣扎地同意他人。

### 结论：

1. 小组讨论没有固定答案，面试官主要是要考察我们在讨论时所展现的一种思维方式，应变能力，沟通能力等各方面素质。因此，在讨论前，事先必须知道目标公司是什么类型的公司，有怎样的文化。陈述观点时要给出相应的理由，有根有据。

2. 观点陈述时，如果害怕自己观点被人讲完自己没话说，那就争取第一个讲，有意识地训练脱稿演讲的能力。可以偶尔看稿，但要眼神交流，总结时必须提醒自己注意这一点。如果没办法第一陈述，则需要仔细聆听，并记下他人一些较合理的观点以示尊重，并在自己陈述时有意识地提及。（最好不要照搬别人的原话，虽是旧酒，但用新瓶。）

3. 讨论的结果可能出现跟你之前的观点完全不同的情况。一味追求不同、逆众人观点的做法，有些公司也许比较欣赏，但一般来讲，固执地坚持己见对自己是无益的。而当你决定追随大队的时候，你又不可以让面试官觉得你特像墙头草，而需要用一些过渡性句子巧妙地与别人的观点连接起来，借此说明你是在衡量了自己和别人的观点，经过缜密的思考之后才舍弃自己观点的。

4. 自己可以写个模板。在总结的时候可以用上。下面再根据刚才的题目所做出的结论，重新进行一次总结。

### 我的总结陈词：

面试官您好（面带微笑，有诚意滴看看面试官）。下面将由我代表我们的组员，向您陈述我们小组的最终意见。在讨论之后，我们的排序依次是：大学教授、大学生、经理人、中学教师、小学校长、外科医生、将军，最后是运动员。根据您给的时间，我们进行了以下的安排：4分钟的标准订立，10分钟的分类讨论，最后是1分钟的确定答案。在标准订立方面，小组成员的意见中没有太大的分歧，我们将“对社会的贡献程度”作为最重要的标准。生命无轻重之分，能够对营救次序起决定作用的，是被救人员所可以提供给整个社会的贡献的多少。仅仅确定这个标准是不全面的，因此我们还考虑了被救人员的自救能力，因为自救能力的高低，对营救次序的决定也起着关键的作用。根据所给的资料，我们在最后也把年龄以及性别归为考虑的因素，以求合理。

标准订立之后，我们有10分钟的分类讨论。首先我们把八名游客大致地分成四类，分别是：科技、经济、教育、医学、其他。在上面的标准下，我们把科技放在第一位，因为“科学技术是第一生产力”从宏观上讲，发展先进的科技有助于我们发展经济教育等社会的各个方面。随后是经济，经济是上层建筑的基础，打好经济方能发展社会；接着是教育，国家要发展，还需要培养新一代的接班人；第四位是医学，提高医学水平，有助于促进社会和谐。最后我们把不能明显分成一类归在其他部分。

在分类解决之后，我们根据所给的人物进行排序。科技类里面有教授和大学生。我们选择先救教授，第一是他正主持一个科学项目研究，对人类有较大贡献，第二是年纪比较大，自救能力相对较差；而大学生虽有潜力，但他正值壮年，自救能力应该较强。经济类只有经理人，他擅长管理而且有成功的经验，这是我们社会经济发展所需要的人才；教育方面，有小学校长和中学教师，必须先救女教师，因为优秀的教师比校长对教育有着更为直接的良性

促进作用，况且是中学教师是女性，自救能力较差，应当先救。由于医生属于医学类，在我們的大标准下，她是第六个被救的人。最后还剩下将军和运动员。由于将军年老，而拿过奥运金牌的运动员在身体素质方面具有较明显的优势，自救能力强，因此将军第七，运动员第八。

最后我将再次重复我们的排序，依次是：大学教授、大学生、经理人、中学教师、小学校长、外科医生、将军，最后是运动员。以上就是我们小组分析之后得出的结论。谢谢。

## 3.3 案例面试

### 3.3.1 什么是案例面试

案例面试英文全称为 Case Interview，基本是咨询类公司特有的面试方式，考察的是应聘者解决商业问题的专业素养，属于咨询人员专业技能面试。而如今这种面试形式也被越来越多的其他行业企业所采用。在面试中用一些较简单的商业案例问题来考察应聘者的应变能力、逻辑分析能力以及考虑问题的全面性等。

案例面试这种面试形式有以下两种特征：

#### 特征一：互动性

案例面试一般都是一对一的。面试官会给你一个商务案例，让你当场进行分析，找到解决方法或者提出决策建议。可以说，案例面试就是模拟了一名咨询顾问现场工作的全部内容。面试官就好比是你的客户，你的任务是向面试官提问，以了解必要信息，最终完成这个案例分析。和其他面试不同，案例面试是一个互动的过程，并且是由应聘者掌握主动权，进行提问和互动。

#### 特征二：重过程

案例分析的考察重点不在于你是否正确完成了这个案例的分析，而是你解决问题的过程。你提问的逻辑性、条理性，分析问题的思路，解决问题的方法以及创新能力等等，这些才是面试官需要着重考察的。一般而言，案例面试没有所谓的答案，因为解决问题的方法各不相同，所以得出的数据结论也千差万别。

案例面试的一般流程如表 2.3 所示：

表 3.5 案例面试的一般流程

案例面试的一般流程			
	时间划分	面试项目	具体内容
45 分 钟	前 10-15 分钟	General Talking	简单寒暄、自我介绍、行为问答
	后 30 分钟	案例分析	案例问答：25 分钟 案例陈述：5 分钟

通常咨询公司面试会有 2~3 轮，每一轮的流程基本如表 3.5 所示，分为两个阶段，第一阶段为预热阶段（General Talking），和其他形式的面试一样，围绕着应聘者的基本情况进行提问；第二阶段才是真正的案例分析面试。这其中有三种类型的问题：市场估算（Marketing Size）、智力题（Brainstorm）和商务案例（Business Issue）。

案例面试考察应聘者的要点如表 3.6 所示：

表 3.6 案例面试考察要点

咨询顾问的重要能力	如何在面试中展现
领导能力	自信地提问、掌握整个面试的主动，以此来展现领导力。
逻辑思维能力	严谨的分析框架，高效的互动提问及快速计算能力等。
分析能力	根据事实提出假设，在大量信息和数据中提炼归纳，形成一套分析框架，并且最后得出结论和建议。
创新思维	用创造性的方法来解决问题，跳出思维定势。
陈述能力	有条理的陈述分析结果及解决方案。
冷静	冷静应对面试官提出的具有挑战性和高压性的问题。
精力	有力的握手、自信的眼神、真诚的笑容、以及整洁的外表等。

### 3.3.2 案例面试实例详解

下面列举一个真实的案例让大家了解案例面试是如何进行的，并实际感受一下其独特的互动过程。同时也给出注解，告诉大家在各个步骤需要做些什么、相关技巧机器注意事项。

该案例题的分析及解决步骤如图 3.2 所示：

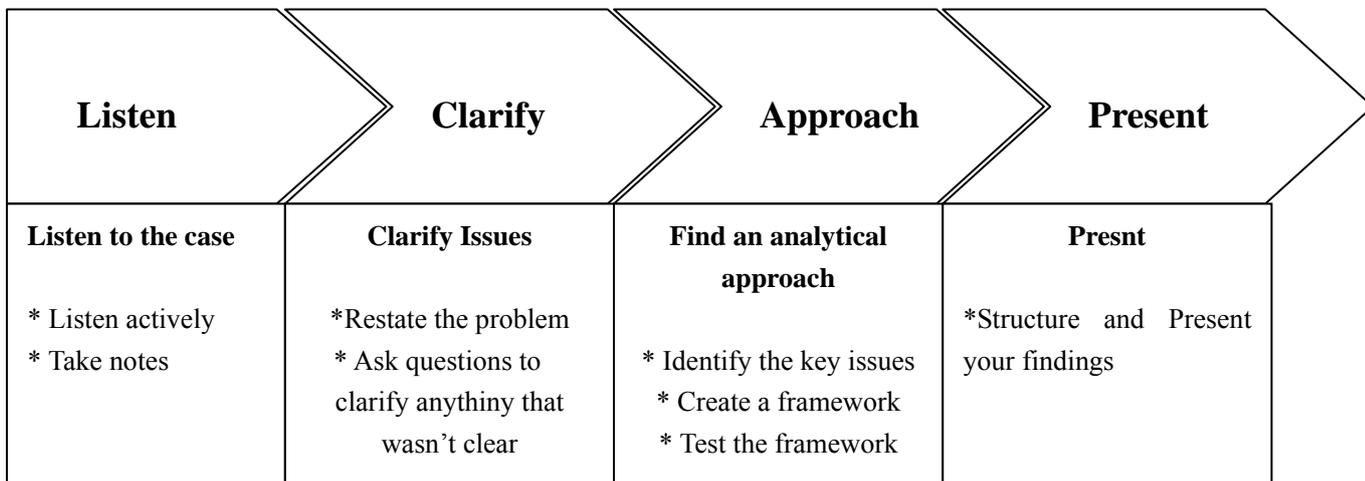


图 3.2 案例面试实例题分析解决步骤

(备注：该案例引自波士顿咨询公司网站案例实例介绍)

#### 第一步：仔细聆听 (Listen to the case)

首先，面试官会简要叙述下案例背景，有可能是某企业的市场份额有所降低，利润持续缩减或顾客满意度在下降等等，要你作为咨询顾问提出解决方案。也可能是，某企业需要作出一个战略决策，是否要开发新产品，是否要扩容现有市场，是否要收购另一家公司等等，需要你提供相应的建议，帮助客户做出决策。虽然，案例内容千变万化，解决方法也各有不

同。但是，案例面试的过程都是类似的。

在这个案例中，面试官介绍的案例背景如图 3.3 所示：

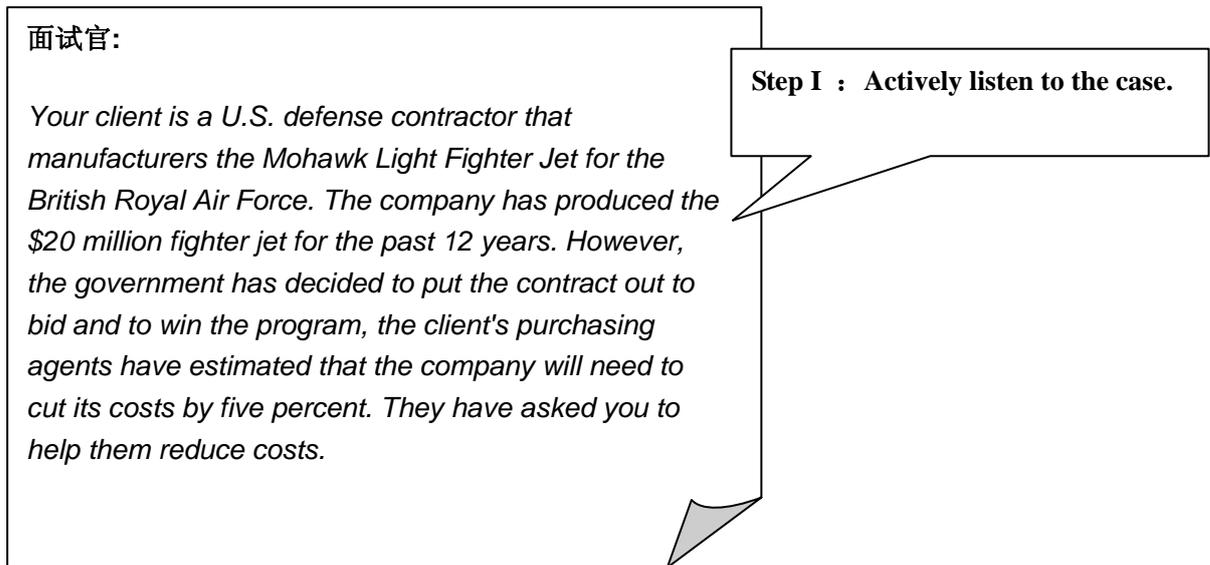


图 3.3 第一步：仔细聆听案例背景介绍

在这一阶段，你需要做的就是仔细聆听，并理解案例。你可以适当的做点笔记。面试官会告诉你客户的大致情况及面临的困境，但是绝不会告诉你导致问题的真正原因。因此，你需要通过和面试官的互动讨论，来逐步深入挖掘问题的关键因素，然后再做系统的分析。

### 第二步：明确问题（Clarify the question）

在听完面试官的叙述后，你需要给面试官一个反馈，告诉他你对这个案例的理解，这一步叫做 **Clarify the question**。你对案例的理解可能是正确的，也可能是有偏差的，面试官会引导你往关键问题上靠拢。在这个案例中，应聘者正在试图理解他的主要任务，如图 3.4 所示：

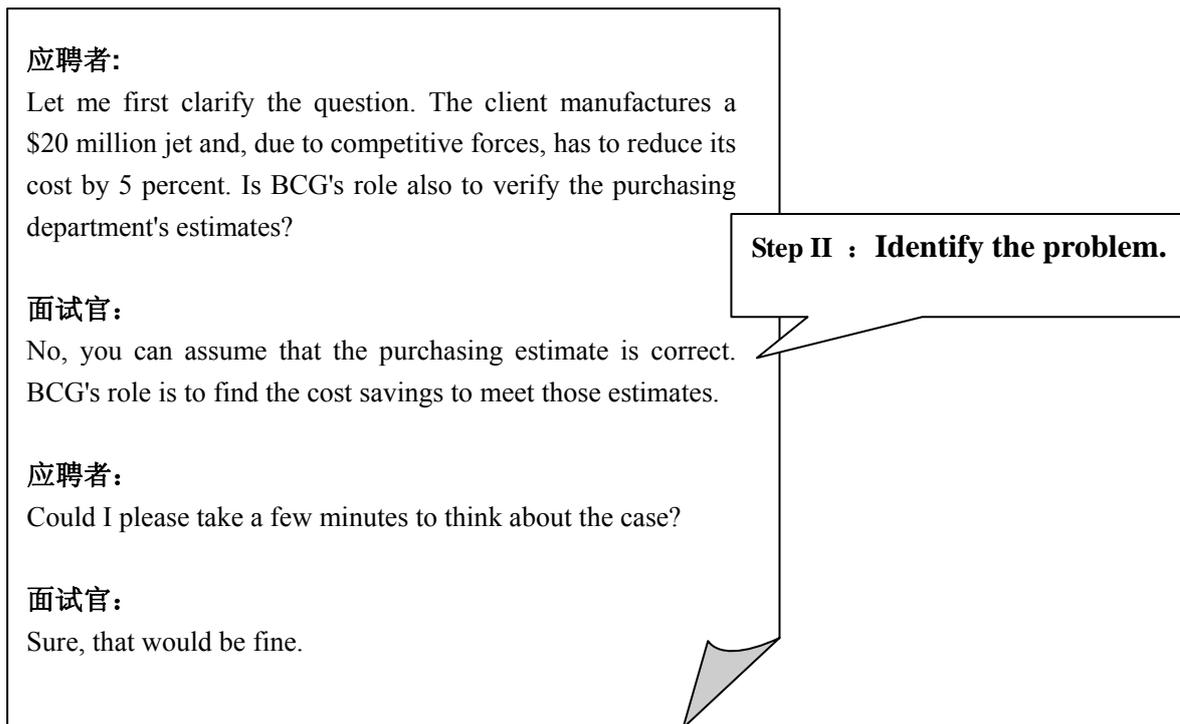


图 3.4 第二步：明确案例问题

**Tips:** 有些案例的目标可能有两个，除了一个显而易见的目标外，还有一个附带的深层目标或者隐藏的目标。所以你需要向面试官确认一下，你可以这么说“目标之一是....，是否还有其他我应该了解的目标？”如果面试官说“没有了”，那么你就可以直接分析，如果有两个目标，则需要分清主次，进行分析。

**第三步：建立分析框架 (Set up the framework)**

当你明确了关键问题和你的任务后，就要决定用什么方法来分析这个问题，你必须找到一种分析框架或者结构来辅助你的分析。在这个案例中，应聘者进入分析框架建立阶段的对话如图 3.5 所示：

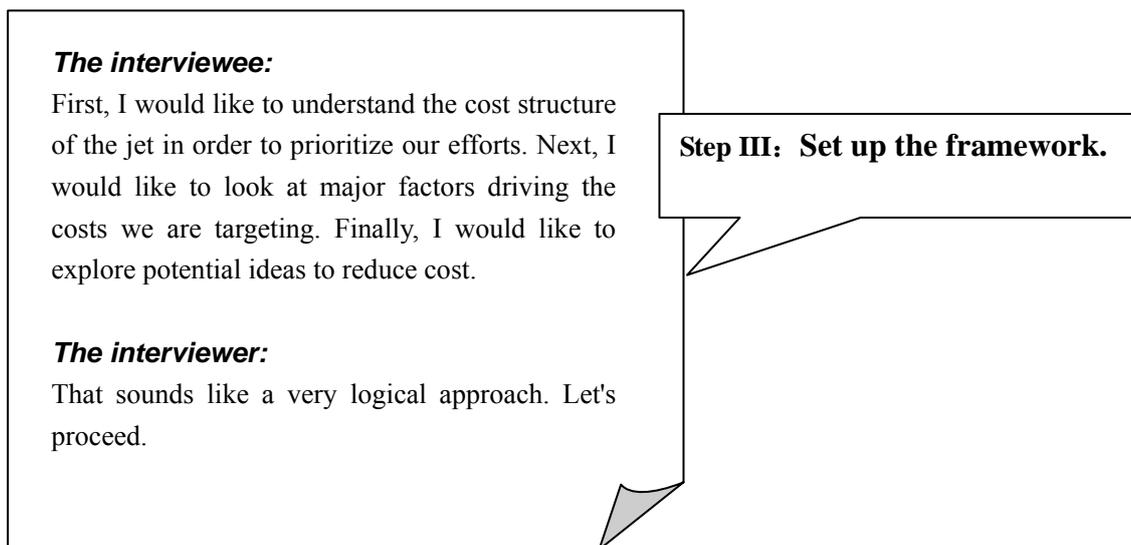


图 3.5 第三步：建立分析框架

模型和框架的作用是帮助你把问题的各种可能因素逐一的分解。举个例子来说，在研究“产品利润下降”的问题时，你可以借助 4P 模型来分析。即在与面试官的讨论中，你可以依次询问产品（Product）、价格（Price）、渠道（Placement）、促销（Promotion）等方面的信息。关于案例面试中的框架介绍参见本章第四节的框架内容。

在决定使用的分析框架或模型后，就要告诉面试官，你分析案例的大致思路。像例题中，应聘者告诉面试官，首先他想要了解一架飞机的成本结构，接着想要分析出在所有成本中占最大比例的项目。最后，再发掘可能降低费用的方法。这就是一种分析框架。通过结构化的表述，展现你的逻辑思维能力。必须注意，在之后的分析过程中，不能有思维跳跃的情况，要一步一步的顺着你的框架来，这样才显得既有条理又有说服力。

**Tips:** 不要告诉面试官，你会用 4p 框架或者 5 力模型来分析，那是非常傻的做法，只要明确自己的框架，并有条理的逐步分析问题就可以了。

**第四步：用框架进行案例分析（Evaluate the case using the framework）**

在你向面试官说明了分析方法之后（即你已经选好了分析框架），就进入了互动讨论的环节。你可以把面试官当成是企业客户，然后顺着你自己的框架思路向他询问更多的细节和信息，逐步地把主要因素挖掘出来。

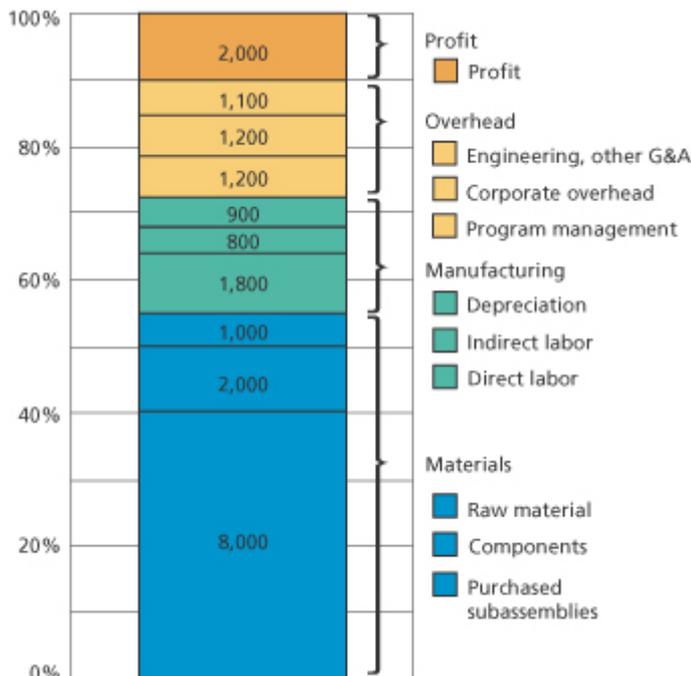
在例题中，面试官向应聘者提供了一份飞机成本结构的文件，然后他主动向面试官说明他的分析原则，即先从可能性最大的因素开始讨论，也就是占比例最大的原料成本。他的这个做法也得到了面试官的肯定。如图 3.6 所示：

**应聘者：**

Because the interview is limited in time, I think we should try to identify those areas most responsible for the cost of the jet.

**面试官：**

Time is also limited on real projects as well, so I think that would be a good idea! You have the following cost data on the jet. How would you interpret it?



**应聘者:**

The major cost driver for the jet appears to be purchased materials. Within manufacturing, direct labor is a fairly large component of cost, as is program management and corporate overhead within overhead. However, I think we would want to concentrate most of our efforts on materials, since that is where most of the costs can be found.

**面试官:**

That sounds like a good place to start. Where would you look within materials?

.....

### 图 3.6 用框架进行案例分析

Tips: 大家要始终牢记的一点是, 案例面试的重点是展现你思维的过程、你的逻辑条理以及解决问题的思路。所以, 一定要把你思维过程中的要点及时与面试官分享。

在这个案例中, 应聘者与面试官的接下来的对话为:

**应聘者:**

I see that materials are broken down into purchased subassemblies, components, and raw materials. I understand what raw materials would be, but what would be the difference between components and subassemblies?

**面试官:**

A subassembly has its own complete functionality. An example would be the pilot night vision system. A component would be a smaller part, such as a part of the engine.

**应聘者:**

I know that governmental agencies often have very strict guidelines about purchasing that could affect the cost of materials.

**面试官**

For the sake of this case, you can assume that the British Ministry of Defense, MOD, allows "commercial off-the-shelf" purchases, which means that the client is free to purchase from whomever it wants, as long as it can ensure that the parts meet MOD quality guidelines.

.....

要分析案例, 首先是要利用分析框架来处理问题。在这个过程中, 如果遇到不明白的地方, 你可以直接向面试官提问。如例题中的应聘者对 component 和 subassembly 的差别不太了解, 面试官就做了解答。

应聘者还询问了是否要考虑政府的监管限制, 面试官帮他忽略了这个因素。这样做的好处是, 应聘者可以确认, 从成本比例最高的“原料”下手是可行的, 从而可以进一步讨论。这里有个小技巧, 叫 Don't make any assumption。也就是说, 面试官不帮你忽略掉的因素, 你自己不可以假设这个影响不存在。具体请参看下一节的案例面试技巧。

举这个实例是想让大家明白, 案例面试是一个互动的过程, 不同于其他面试, 只能是面试官提问、应聘者回答。面对案例面试, 作为应聘者, 你更应该将其当成是一次讨论的过程, 充分利用你和面试官之间的互动获取更多的信息, 聪明地让面试官帮你排除掉不必要的因素。

在提问的过程中要注意一些技巧要领。在提问过程中, 最初的问题可以选取较为宽泛的开放性问题, 但是随着案例分析的深入, 将逐步失去提出这类宽泛问题的权利 (不然面试官觉得你企图诱使他替你解决问题)。提问也不是乱提问的, 必须有针对性。

在这个案例中, 应聘者与面试官的紧接着的对话如下:

.....

**应聘者：**

I see that purchased subassemblies comprise more than 70 percent of materials. How many suppliers are there for these subassemblies?

**面试官：**

There are seven suppliers of major subassemblies that go into the fighter jet.

**应聘者：**

That seems like a relatively small number of suppliers. Are there more suppliers that are qualified to do this type of work?

**面试官：**

The manufacture of these parts requires a substantial investment in R&D, engineering, and infrastructure. It would be very costly for new suppliers to make the required investment, particularly if the client is trying to reduce the price it pays to the subassembly manufacturers.

**应聘者：**

Since there are few suppliers, and the investment hurdle would preclude bringing in competing manufacturers, it would be difficult to reduce the price paid to them. Perhaps we should look elsewhere for savings.

**面试官：**

But remember, if you lose the contract, they will lose their customer unless they are teamed with the competing bidder. Even then, if the competitor is underbidding you, that will leave even less room for them to profit.

**应聘者：**

Perhaps they would have an incentive to reduce their costs in order to maintain the contract. Is the majority of their costs in materials as well?

.....

在这个案例中，应聘者在确定了所选择的“原料”这个因素可以继续分析下去之后，他还是按照原则从比例最大部分（subassembly）开始讨论，研究其降低成本的可能性。可以说这位应聘者的分析思路是相当清楚和富有逻辑的。

他首先考虑的是供货商的情况，在与面试官的讨论中，他认为目前只有 7 个供货商的状况不利于讨价还价，正在应聘者准备换一个因素进行讨论的时候，面试官做出了提示，肯定了让供应商让利这一做法。应聘者也非常聪明的接受了提示。

在案例面试中，面试官的角色不仅仅是提供信息，也是引导你解题的人。如果他觉得你的思路正确，可能会适当的帮你减少分析因素，或者引导你就某一因素继续讨论下去。他可能会这样暗示你，“我们对 XXX 因素更有兴趣”，“XXXX 的可能性更大”，“你可以认为是 XXX 导致了利润下降”等等。这时候，应聘者要及时获取面试官提供的信息，顺着他的指引来往下分析。千万不要纠缠在不重要的信息中。

到这一步为止，应聘者已经成功地定义了关键点（Define the key point），即要降低飞机成本，可以从原料供货商的角度来解决。其实，在案例面试中，定义关键点并不是最难的部分，如果你有条理的顺着自己的框架逐一分析，总会发现关键因素。案例面试中，更重要的部分是解决问题的思路。这才是面试官更有兴趣看到的。

在确定了关键点之后，面试官会顺着你的思路，询问你如何操作。这一部分也是非常考验应聘者聪明才智的地方。

在案例面试中，总有几个实际操作方面的问题。这是在考察你解决问题的能力。再举

个例子，当你提出要做市场调查来发现原因时，面试官很可能会问你，你会如何与受访者交谈，会问什么关键性的问题等等。

在这个案例中，应聘者与面试官接下来的对话如下：

.....

**面试官：**

How could you find that out?

**应聘者：**

I would want to interview the purchasing and engineering personnel of the different subcontractors in order to understand their cost structures. If we had a better understanding of their economics, then we might be able to reduce cost across the board, allowing us to more effectively compete for the contract without killing everyone's margins.

**面试官：**

Let's say that purchased materials averages approximately 70 percent of the price paid to most of the manufacturers.

**应聘者：**

If the cost of subassemblies represents 40 percent of the jet cost and 70 percent of that is purchased materials, total purchased materials would be approximately 28 percent for subassemblies. Our purchases of raw materials and components represent another 15 percent, for a total of around 43 percent of the cost of the jet. If we could reduce the cost of raw materials by 20 percent, then we could achieve more than eight percent cost reduction on the jet, more than enough to offset the five percent reduction we would need to win the contract.

.....

在这个案例中，当应聘者说出了基本想法后，面试官认为可行，就给出了进一步的数据。最后一句话，是应聘者利用新得到的数据进行快速的计算。

在这里不得不提一点小技巧，叫“think aloud”，即把你的思考过程大声地展示给面试官。在案例面试当中，为了能尽量展现自己分析、思考的过程及计算能力等等，要“大声地思考”，把你思考的过程展现给面试官。就像本例的应聘者，也许他在心中早已算好了答案，但是，还是要努力的把他计算分析的过程呈现给面试官。

.....

**面试官：**

That sounds reasonable, but 20 percent is a very lofty goal. How would you go about doing that?

**应聘者：**

First, I would look at the number of suppliers. Are there a large number of suppliers to the subassembly manufacturers?

**面试官：**

You estimate that there are approximately 125 suppliers of raw materials and components among the manufacturers of the subassemblies and yourself.

**应聘者：**

Are these suppliers providing customized products or more commodity materials?

**面试官：**

About 80 percent of these products are commodities, such as sheet metal and wire harnesses. Even some of the electronics, such as printed wire boards and circuitry, are fairly generic.

**应聘者：**

Are there many commonalities among the parts used by the different subassembly manufacturers? We could talk to their engineers and look at the designs and bills of material to determine how much overlap there is.

**面试官:**

Approximately 30 percent of the cost of raw materials is from similar materials used across the subassembly manufacturers.

**应聘者:**

Do the engineers believe that the percentage of overlap could be increased if the designs were modified?

**面试官:**

They believe that they could increase that percentage substantially, particularly with basic materials such as screws and sheet metal, but also in other more customized areas.

**应聘者:**

Since there is a lot of overlap in the basic components, we would want to know if the subcontractors are using the same suppliers. We could analyze the number of suppliers for each of the areas of overlap.

**面试官:**

Although there are some common suppliers, the analysis indicates that the subassembly manufacturers tend to use different suppliers.

.....

当你完成了对案例的主要原因分析之后，紧接着就是要提出解决方案。在这个阶段，你要尽量展现解决问题的能力 and 具备的商业知识。本案例中的应聘者就提出了非常聪明的方法。这种能力不是一朝一夕就能获得的。所以，想要进入咨询行业的学生，平时要多读一些商业读物，道理就在这里。要培养自己的商业意识，拓宽自己解决商业问题的思路。

#### 第五步：总结并提出建议（**Summarize & Make Recommendations**）

案例面试的最后一步基本上就是对分析过程的总结。在总结表述的时候，要特别注意逻辑和条理。在最后，也可以和面试官说说你还有其他什么因素没有来得及讨论，或者你想到的其他解决思路等等，这些也可以为你的案例面试加分。

在这个案例中，应聘者与面试官在总结阶段的对话如下：

**应聘者:**

At this time, I would like to **summarize** what I know. Our client needs to reduce costs by five percent. The largest area of opportunity appears to be in purchased materials, the majority of which is composed of subassemblies manufactured by seven subcontractors. By looking at our purchases in total, we can target approximately 40 percent of costs. To achieve the five percent cost reduction, we would need to reduce costs by 15 to 20 percent. We could try to do that by increasing commonality in the design and by shifting volume to a smaller number of suppliers.

**面试官:**

That is a very good summary. How would you recommend the company pursue these goals?

**应聘者:**

I would look first to combine purchases across the manufacturers, including our own. The Internet could prove to be a very effective medium to form a single "virtual" purchasing department in order to consolidate orders across the companies. We might also want to use a bidding system for those materials that are true commodities. Next, I would turn to the engineering departments and form cross-company teams to look for areas in which to increase commonality of design.

**面试官:**

That sounds great, and is very similar to a project we did as well! However, I would caution that you should examine the upfront costs involved in your recommendations, both for the redesign and the implementation of the purchasing system, before going ahead.

### 3.3.3 案例面试常见问题分类

在上一节中，我们以一个真实的商务案例分析为例子介绍了案例面试是如何进行的。但是在咨询公司的实际案例面试中，除了商务案例外，还会出现 Guesstimates、Braintears 等问题。案例面试常见的问题分类如表 3.7 所示：

表 3.7 案例面试常见问题分类

案例面试面题类型	常见问题	应对策略	
商务案例 (Business Issue)	运营管理 Operation	1. 利润改善 Profit Improvement 2. 扩大销售 Expand the sales 3. 降低成本 Reduce the cost 4. 渠道设计 Dealer 5. 市场进入 Market Entry	* 从内部因素开始考虑 * 分析框架
	战略决策 Strategy	6. 容量扩张 Expansion 7. 定价策略 Pricing 8. 新产品引入 New product introduction 9. 并购 M&A	* 从外部因素开始考虑 * 必要分析框架
	市场容量估算 (Guesstimates)	请你估算一下上海大约有多少辆轿车?	* 记住常识性数据 * 合理假设 * 找到切入点
	智力题 (Brainstorm)	请问一天 24 小时内，时针和分针重叠多少次?	* 冷静 * 抛开思维定势

## ● Guesstimates

Guesstimates 也叫 Market Sizing 问题，要求应聘者在没有任何信息的情况下，估算一个市场的大小，比如：上海太平洋百货一天的客流量是多少？上海大约有多少辆轿车？到 2020 年，会卖出多少手机？

面对这类问题，很多同学会觉得束手无策、毫无头绪。其实 Guesstimates 问题都是建立在假设的基础上，如果能找到好的切入点，难题就会迎刃而解。市场估算问题也是咨询顾问的基本工作之一。

和所有案例面试的问题一样，Guesstimates 类型的案例题结果是其次的，答案的正确与否并不是重点，面试官要考察的还是你的解题思路，如何把一个大问题分解成小的问题来回答。当然，在准备 Guesstimates 问题时，常识性的数据还是必不可少的，比如中国的人口是 13 亿，其中城市人口 5 亿；中国年 GDP 的增长率为 9%，人均 GDP 是 1000-1200 美元。这些都是你做市场估算的依据。

## ● 商务案例

案例面试中最常见的就是商务案例，其类型非常丰富。但概括起来，主要有两类：战略决策问题和运营管理问题。

运营管理问题，包括利润改善、扩大销售、降低成本、渠道设计等公司运营管理过程中会遇到的各种问题。这类案例的分析方法，主要还是立足于公司本身，从内部的生产流程、组织框架、价值链开始考虑，再结合外部因素加以分析。

战略决策问题，常见案例有市场进入、市场容量扩张、定价策略、新品引入和并购问题等。应对这类问题的案例面试时，最好先考虑外部因素，包括整个行业现状，竞争者和消费者的具体情况，再结合公司自身的能力和资源加以分析，给出决策建议。

在商务案例分析中，面试官除了必要的案例背景介绍以外，不会提供其他具体的信息，需要你通过提问来获取更多有用的信息。

## ● Brainteasers

Brainteasers 问题，就是俗称的“脑筋急转弯”或“IQ 题”，问题往往是很刁钻，也没有办法事先准备。经典的问题如，“你有两只水桶，一只 3L 容量，一只 5L 容量，请问，你如何精确量出 4L 的水？”、“一天 24 小时内，时针和分针重叠多少次”。

这类问题，在案例面试中出现的概率不高，在解答时你也不需要和面试官互动提问。需要你首先保持镇静，冷静应对，然后抛开固有的思维定势，充分发挥创造力，在不断的思索中，找出题目的陷阱，最终解答。

关于这类测试题详细介绍及应对技巧参见本套系列求职丛书《应届生求职笔试全攻略》一书相关内容。

### 3.3.4 案例面试核心技巧

案例面试的成功要素包括：

- ◆ **框架 (Framework)**：选择合适的分析框架，将问题逐步分解；
- ◆ **定义关键点 (Define Key Points)**：利用框架进行分析，快速找出关键要素；
- ◆ **互动 (Interaction)**：在分析过程中，通过互动方式，敏感且有效地获得关键信息；
- ◆ **方案 (Solution)**：给出切实可行、能自圆其说的方案。

这些要素在案例面试过程中的组织体现如图 3.7 所示：

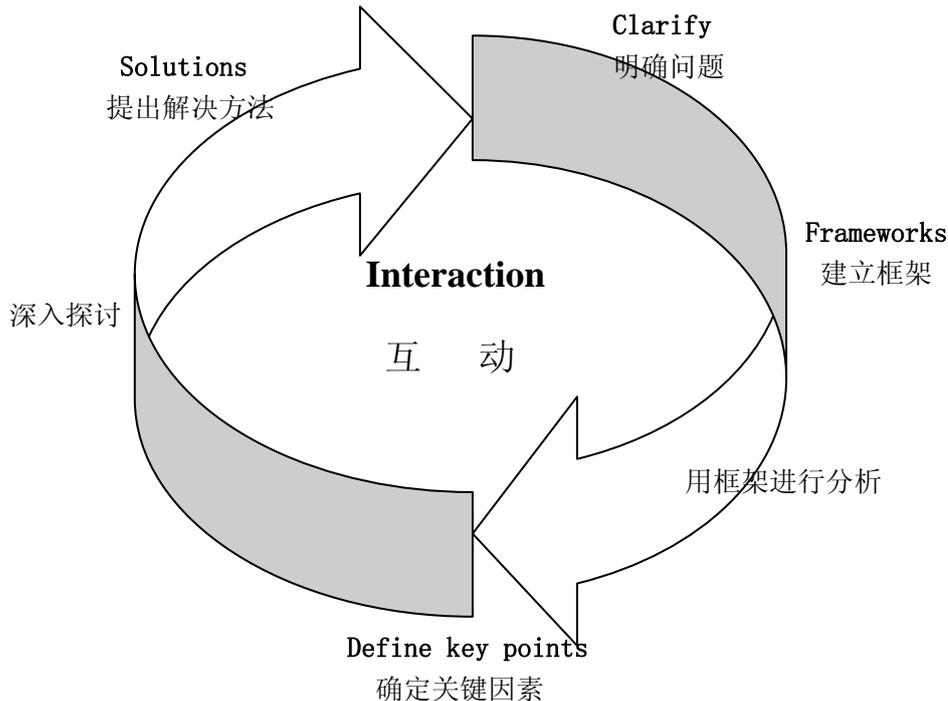


图 3.7 案例面试成功要素组织体现图

#### 要点一：框架

出色完成案例面试的一个关键要素，就是构建分析框架。使用框架的好处在于，它可以帮助你分析过程结构化，使整个过程看起来有序且富有逻辑。所以，在深入探讨案例之前，就要建立一个分析框架。

这里说的使用框架进行分析，包括首先建立一个逻辑化的分析模型，然后使用这个模型分析出目前遇到的商务问题的本质与关键要素，接着系统地深入探讨，直到找到解决方法或者时间已经到了。

## ◆ 正确理解框架

### 误区一：框架就是现有模型

我们不能单纯地把框架理解为是一种现有的模型或分析工具。更准确的说，框架是你分析解决案例的大致思路和步骤，是非常广义的。就像前一节中举的案例中，那个应聘者的框架就是以最大比例的顺序来深入问题，这也是一种分析框架。

### 误区二：选择不合适的框架

你必须明确一点，框架只是帮助你解决问题的工具，但绝不表示，只要使用某种框架就一定能完成案例分析。要选择切合案例的“合适”的框架，往往有些应聘者在还没弄清楚案例的主要任务是什么的情况下，就急于搬出框架进行分析，导致最终案例面试失败。

举个例子，一个案例是国外某奶粉生产厂商，由于业务扩展想进入中国，让应聘者预测一下市场大小和前景。应聘者一听，就觉得是市场进入问题，于是立即搬出波特五力模型，却没有意识到这个案例的真正目标是预测市场大小和潜力，而不是了解一个行业的总体情况。因此他选择的模型基本没有用。

### 误区三：对现有框架生搬硬套

不同的案例，问题的组成方面是不同的，关键点也不同。所以熟悉各种框架只是解决案例问题的第一步。在面对案例分析时，还要加入自己的理解，灵活变通的使用框架。切忌死板地将问题归类，然后套用现成的框架，比较好的方法是设身处地考虑问题，就假设你自己是老板，生意变差了，你会考虑哪几个方面的问题呢？先思考，然后切合实际地建造合适的框架，这样才是解决案例题的正确之道。

另外，框架模型的使用要灵活变通，甚至多种模型相互结合使用。这里有一个小技巧，就是框架分析必须贯穿案例分析的整个过程。无论何时你被问到一个战略决策问题，你就必须迅速构建一个框架，来回答这个问题。很多咨询公司，会在案例面试一开始和在面试过程进行到3/4的时候，突然抛出一个比较宽泛的战略问题，当遇到这种情况，应聘者首先不要惊慌，应停下原来分析到一半的问题，然后准备一个合适的框架，来应对新提出的战略问题。

## ◆ 实用的框架模型介绍

这里介绍几个比较有用的分析框架，也是案例面试常见问题最有效的工具。可以说，只要你充分理解这些框架要素，合理使用它们，融汇变通的将它们组合，那么一般的商务案例就难不倒你了。

- 波特5力
- 一致性分析（效益驱动和成本驱动）
- 4C（公司，竞争者，顾客，合作者）
- 盈利能力分析（销售收入-销售成本=销售毛利）
- 价值链分析；
- 科特勒的4P模型(product, placement, promotion, price)；
- 市场细分 and SPSG(市场规模，市场收益率，市场份额，市场成长率)
- 内部因素/外部因素（影响企业的内部因素和外部因素的力量对比）
- 微观经济： 市场结构，供求关系，长短期，价格，弹性，边际成本和收入，可变成本和固定成本财务报表分析（损益表分类， 收入与成本分析）

- 成本--效益分析
- 净现值和资本成本

你要让自己尽可能的熟悉这些模型框架，当然，死记硬背是没有必要的。在理解的基础上记忆就好，如果能做到能将它们组合起来一起使用就更好了。在具体实践中，往往需要多种模型的组合使用。关于这些框架模型的详细介绍参见本书第四章商业分析模型的相关内容。

### ◆ 灵活使用各种模型，构建自己的分析框架

当你在为案例面试做准备而看了大量的案例后，你可能会很自然想要创造一种你自己的分析工具。这话听起来有点不可思议，但是，在你做了大量的案例分析后，会对一些案例问题形成自己的看法，和惯有的解题思路。

这时，你可以回顾一下做过的案例，感觉一下你最得心应手的分析方法，并试着去创造一种能表达你自己分析思路的框架。之后，你就可以创造出一种你自己的“标准”解题套路了。当然，这一切必定建立在你已经阅读过大量案例资料的基础上，才能对各种框架及其应用场合了如指掌。

## 要点二：互动

互动是案例面试的核心技巧之一。互动的意义在于，你必须不断地向面试官“索要”信息，并及时反馈信息，才能完成案例的分析，这也是案例面试的独特之处。良好的互动技巧，能够使面试官更清楚地看到你的分析能力，因此在参加案例面试前必须多加练习。

互动的要点包括两部分：

- (1) 敢于提问；
- (2) 获取信息；
- (3) 角色转换。

### ◆ 敢于提问

在案例面试中，面试官是希望你提问的。只要是你觉得必要的、有利于分析问题的信息，面试官都非常乐意回答。很多没有经验的应聘者，在案例面试时往往问题太少，他们深怕自己问的问题不够聪明或者“麻烦”了面试官。殊不知，不提问才是案例面试中最致命的错误。因此如果你需要知道什么，就大胆的开口提问，不要担心问错了问题，问错了总比想错了好。

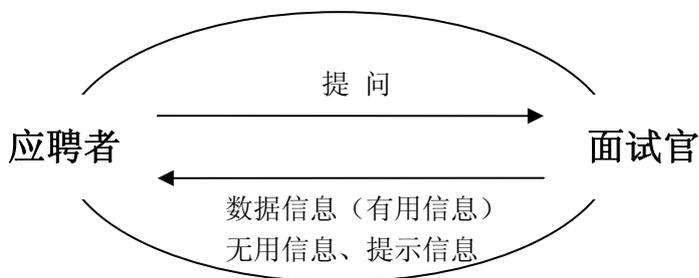
在之前举例案例实例中，那位应聘者对原材料的成分不了解，就直接向面试官提问，这样一来可以解决疑惑；二来还获得更多有效信息，也适时的展现自己分析的严谨。敢于质疑的精神在咨询公司是最为崇尚的。

但是如何提问却是有技巧的。在案例面试中，不要问面试官太过宽泛的问题，类似“我们客户的渠道是不是出了什么问题”，这样的问题听起来像没有经过思考，老道的面试官可能随时把问题抛回给你，“What Do You Think?”。

要获得有效信息的最好方法，就是把可能性都罗列下来，按优先级排序。然后把可能的情况按顺序依次说出（也就是做假设），然后再问面试官哪一个假设是正确的。例如：“我认为渠道可能出现如下问题：A、B、C…，A的可能性最大，因为…，Am I right?”。这样提问的话，面试官是非常乐意听到的，即使你没有点中要害，面试官一般也会很友好地提示和纠正。

## ◆ 获取信息

互动的过程是双向的，面试官在回答你的问题的时候，也给你提供了新的信息。这时需要你对面试官提供的信息进行迅速地梳理，把重要的信息提取出来并进行分析，最后得出结论，你必须要留意以下三种信息：



### (1) 数据信息——十分留意

数据在案例面试中是非常重要的信息。对于一些案例，如损益平衡分析、趋势分析、投资回报分析等，数据是解答的关键。因此一旦面试官提到了数据，你就要迅速地在纸上记录下来，同时思考一下如何利用这些数据进行分析。记住，几乎所有的数据信息都是有用的，要十分留意。

### (2) 面试官提供的信息——谨慎处理

在案例面试中，面试官提供的信息不是 100%有利于结论的。这多少有点模拟现实的情况，咨询顾问的工作之一就是为客户提供的众多信息中提取关键信息，并找出问题所在。因此，应聘者要谨慎处理面试官告诉你的信息。也许，他只是在考察你对于信息的处理能力而已。

在应对这类面试官提供的信息时，建议采用无偏好的方式来处理，就是把所有的信息当作有用的来处理。这样做有两个好处：第一，你可以很全面地对问题进行分析，不会错过任何信息；第二，你不会误以为受暗示而导致分析方向发生偏差。当然，必要信息和暗示信息是不一样的，如果是提示你的信息，一定要及时接受。

如果你觉得面试官所给的信息，是在暗示你回到最初的点上进行讨论，但你又不太确定时，可以这样来问面试官：

“May I ask some detailed questions about this?”

“Given what you have told me about the situation, I would like to find out more about XXXX , Would that be OK?”

这样你就可以主导提问的主线，而不用担心会掉进面试官设的“陷阱”中。

### (3) 面试官的提示——及时领会

前面我们已经提到了，面试官除了是向你提供必要信息的人以外，他还是个引导你完成案例面试的人。尤其是当你的分析方法不合适、或分析大方向有问题时，面试官往往会提醒你。“你觉得有必要考虑这个方面吗？”、“除了这个方法，你还能不能想到别的方法？”、“你觉得有没有可能是其他问题导致的？”等等

当听到类似这样的建议时，就最好要听从面试官的建议了。当然，你也不用灰心、沮丧，更不需要想办法圆场之类的，只要你能够及时调整方向，从失败中吸取教训，做适当的改变，也会得到面试官的认可。

Tips: 如果你实在觉得自己没有问题，也可以小小地坚持一下，如果面试官又说：“你再想想”，那就一定要改变方向或者方法了。

## ◆ 角色转换

有些应聘者可能不适应案例面试的互动，这里有个秘诀交给大家，就是“角色转换”。把面试想像成是日常咨询师和客户见面交谈的场景，自己是咨询顾问，而面试官就是你的客户。这样在心理状态上，可以帮你很好地克服紧张情绪，自然融入到案例分析中，与面试官的互动交流也变得更加容易。同时，当你真的把自己当成一名咨询师，你考虑问题的角度、面对案例的解答也会自然变得更专业起来。

为了更符合情景，在叙述分析方法时，你可以说：

After evaluating the problems you are facing（而不是说 Case），I think we could approach using the following structure……

在结尾做总结的时候，可以说：

After analyzing the Issue, I think the problems are A、B、C，and I think we could cooperate on the following strategy to solve the problems: A、B、C

同时你也可以多说一些假设性语句，比如：If I were the consultant……

总之在平时模拟面试的过程中要多加练习，克服紧张情绪，习惯案例面试的特殊互动。

## 要点三：分析

分析是案例面试中最核心的部分，是决定成败的一个根本因素。虽然说分析能力不是一朝一夕能炼成，短期之内无法快速提高，但是掌握适当的方法和技巧也可以帮你加分不少。下面，我们介绍几个案例面试的分析技巧与原则，助你在面试官面前更有效的展现分析能力。

### ◆ 在面试官面前画示意图

在你实施案例分析前，首先要告诉面试官你的分析框架。这时，你不妨把你的整个思路或框架在纸上画出来（如图 3.8 所示），并且告诉面试官你的分析步骤，如“首先，我会分析成本，然后分析收入，以此来发现利润下降的原因。”

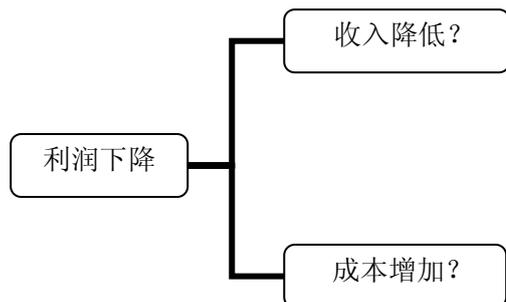


图 3.8 利润下降分析图

这样有利于让面试官清晰了解你的分析思路，非常严谨和结构化，这正是案例面试的考察要点；同时，清晰的框架也可以辅助你整个的案例分析过程。在分析的过程中，你可以不断地把框架进行分解或补足，分析过的因素可以划去，新的因素可以写上，这样也有效地避免分析到一半找不到思路的尴尬。

比如，你在分析利润为什么下降的原因时，按照图 3.9 所示一直分析下去，直到在分析到广告的主角选取不当这个因素时，面试官告诉你不对。这个时候，如果你把框架写在纸上，则可以很轻易的退一步继续讨论，而不至于乱了方寸，例如其他营销组合问题。

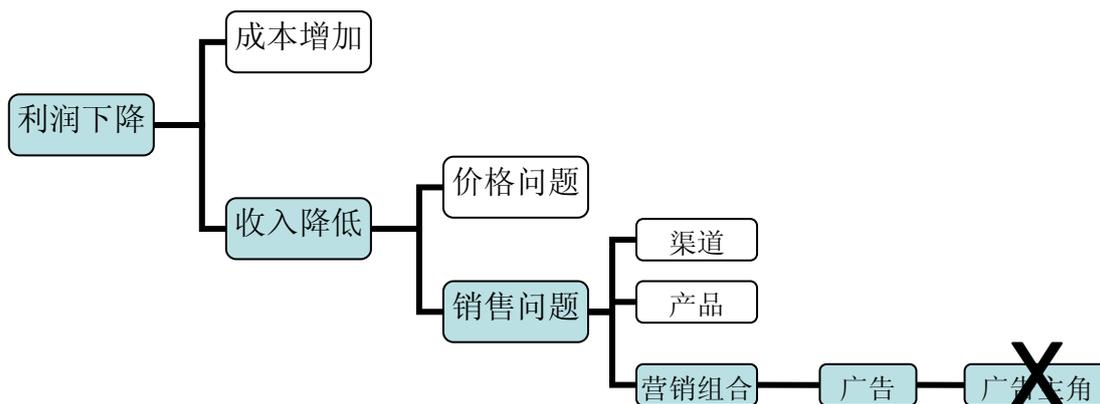


图 3.9 利润下降详细分析图

**Tips**

- 1: 框架图简略地画一下就可以了，没必要画完整，可以随着讨论的深入不断细化。
- 2: 在简述分析思路的时候，要注意顺序和优先级，不要把所有的东西都讲一遍，必须学会挑重点讲。

◆ **大声思考**

大声思考，是展现分析过程的一个基本技巧，咨询公司把这个叫做“Think Aloud”。当你在进行计算或思考分析的时候，要把你的所思所想讲给面试官听。这样，他才能够了解你能否快速、准确以及很有逻辑的思考和解决问题。千万不能提完问题就默不作声，即使你要思考，也要偶尔抬起头，把自己的想法告诉面试官。

当然，很多人可能并不习惯把所思所想直接表达出来，这就需要训练，从简单的问题开始，或者和朋友模拟案例面试，强化自己的面试表现。总之，在案例面试中，一定要在想的过程当中，就尽量把你的想法告诉面试官，这样可以面试官来了解你的逻辑分析能力。

◆ **结构化的逻辑分析**

运用框架分析问题是案例面试的基本方法，其意义在于框架可以帮助你更有逻辑地进行分析和讨论。因此在分析的过程中，应该与框架紧密结合，根据因果关系来按部就班地分析，要避免思维跳跃，例如某个因素分析到一半，突然联想到另外一个因素，就直接跳过去分析另外一个因素了。总之，一定要保证你的分析在逻辑上是连贯的，这样才能够让面试官感觉到你所分析的步骤是有条理、有逻辑的。

◆ **立足于案例本身**

在案例面试中一个常见的错误就是过分炫耀技术。有的应聘者为了显示自己已懂的知识，就故意分析与结果毫无联系的某个方面；或者为了使用框架而生搬硬套了一个不合适的框架。实际上，做案例分析的一个重要原则是立足于案例本身。记住，你的分析是为了得出结果，而不是为了分析而分析。

## 要点四：结论

案例面试的最后一步是提出结论或者给出方案。你要根据你的分析框架，把重要的东西按一定的逻辑顺序集中起来进行总结陈词。这个时候，要非常注意逻辑和条理。如果之前的表现不是很好的话，也许这是你改变之前给面试官留下的不良印象的机会。在这一步，你需要重新审视你的发现，陈述各种建议，并推荐一个有倾向性的方案，挑重点方面来讲。有的同学害怕方案错误，其实方案无所谓对错，只要确保答案符合商业惯例和一般常识，能够自圆其说就行。

如果之前没有完成分析过程，如何来做总结？

往往会有些同学在案例面试中，还没有完成分析甚至还没有发现必要的原因，时间就已经来不及了，这种情况下应该如何做总结呢？这里给出一个建议，就是可以回顾一下你现有的信息，凭借自己的直觉，给出可行的方案。

其实这也是展现你具备的商业意识的时候。千万不要觉得自己没有分析完整而放弃做方案总结及建议。要明白，最终的答案相对你分析问题的过程来说并不重要，即使没有足够多的信息，你也可以凭借的你的直觉和商业意识给出你认为可行的方案。只要自信、合理，能够自圆其说就可以了。

那些通过案例面试的同学，其中也不乏没有完成分析的，我们经常看到有同学说自己“只分析到一半”、“还没有弄清楚....”等情况，可他们最终都通过了案例面试。为什么？因为案例面试的重点不在于你分析的结果，而在于你在分析问题中的思路，解决问题的能力。面试官考察的是你有没有做咨询顾问的潜质及商业敏锐度等等。所以，即使你没有完成案例分析，也不要慌张，自信地做最后的总结，把你所有的想法都呈现给面试官就可以了。

## 要点五：必要技巧

在完成案例分析的过程，以下的细节你必须要注意：

### （一）倾听问题

善于倾听是咨询顾问最基本的一个技能，弄清楚客户真正的要求是什么，有时候一个词就可以改变整个案例。

### （二）作笔记

当面试官开始向你阐述这个案例的时候，一定要在纸上记录有关的信息，尤其是关键的背景资料和数据。你不可能让面试官把案例重复一遍，这是很愚蠢的做法。所以记笔记相当重要，“好记性不如烂笔头”，即使在案例面试时，由于紧张脑中一片空白，至少全部信息仍在你眼前。

建议应聘者随身带好笔记本和笔，这样也会给你的面试官留下你非常专业的印象。如果你有准备做图回答的话，可以事先带上画纸和记号笔（这样也多少可以体现你的远见）。

### （三）不要做任何假设

在做案例分析的时候，一定要遵守一个原则：不要做任何假设（Make No Assumption）。即使你有相当的经验，知道某类案例最可能的原因是什么，也要按逻辑步骤一步一步分析。绝对不要在面试官刚叙述完这个案例时，不通过分析就假设可能的根本问题。一定要记住：案例面试是更重视过程的一类面试，面试官不关心你是不是能以最快的速度给出答案，或者

仅凭直觉就能解决问题，而是看重你用结构化的思路来分析问题的过程。

另一种情况是，在你面对案例毫无头绪的时候，也不能就擅自假设某种因素。正确的方法是，提一些澄清性的问题，比如“what is the product?”、“Who hired us?”等，就像本章案例举例中的应聘者，也对产品进行了提问。这样的提问可以快速地面试官处获得更多信息。

#### （四）学会求助

如果你在案例分析的过程中，困在“死胡同”里了，也不用着急。这里教你一个小技巧，就是坦白向面试官承认，你可以这样说“似乎沿着这个方向分析，并不会太大收获了，所以我想后退一步，再重新思考”。你甚至可以向面试官求助“虽然我已经有很多有用的信息，但我好像进入了一个死胡同。我可以与您商量一下，启发我另一个思考角度？”这样做，就比坐在那里闷头思考实际得多。

#### （五）保持眼神交流

在面试过程当中一定要保持和面试官必要的目光接触，这是自信与专业的表现，也是维系你和面试官之间的桥梁。有时候也可能从面试官的眼神中获取非常有用的提示。

#### （六）不要急于开口

面对一个案例，在面试官阐述完毕之后，先考虑一下，整理出来一个思路，再开始进行分析。在整个过程当中，都要思考清楚了再问，宁愿问的问题少，但是每个都很关键，也不要问了一堆自己刚开口就后悔的问题。这也是你冷静沉着的表现。

#### （七）学会开口要时间

当你需要时间整理思路的时候，也可以直接向面试官提出“我需要1分钟思考一下”等时间方面的要求。面试官基本上都会欣然同意，说“go ahead”等等。不过，思考的时间不宜过长，1分钟可以，5分钟就太多了。毕竟一个案例面试的时间也就15-20分钟。

#### （八）重视你得到的信息

往往有些应聘者在案例面试中过于专注在提出完美的问题上，却忽视了他们得到的新信息。有些面试官抱怨说，有些应聘者似乎只是在顺着他们框架里的问题不断提问，而忽略了面试官给的反馈。那样也就失去了案例面试的意义。所以，你必须重视对所获得的信息，并及时对这些信息进行处理分析。

#### （九）注意态度

在整个案例面试过程中要注意始终保持热情、积极和稳定沉着的态度，即使在面对面试官的故意刁难或强压问题时，可以用深呼吸来放松心情，千万不要流露出不耐烦或厌恶的表情。在客户面前能否表现轻松自在，也是案例面试中面试官考察的一点。

## 3.4 评价中心（Assessment Centres, AC 面）

### 3.4.1 什么是 AC 面？

评价中心（Assessment Centres）面试（以下简称 AC 面），是大多数外企常用的人才测评方式。评价中心测评技术与传统的纸笔测验、面试不同，它主要通过小组讨论、公文筐、角色扮演等情景模拟方法，再加上一些传统的测试方法，对应聘者的知识、能力、个性、动机进行测评，从而可以在静动态环境中为招聘方提供多方面有价值的关于应聘者的评价资料和信息。评价核心是情境模拟测试，即通过创造一种逼真的模拟管理情境或工作情境，将应聘者放入其中，要求其完成各种各样指定的工作。

需要指出的是，AC 面不等同于小组面试。AC 面把众多应聘者召集到一起，进行统一的测评，但测评的方式很多，小组讨论或者小组活动并不是唯一的重点。在 AC 面中必定有一个环节让每一个应聘者单独表现自己，这是与小组面试的不同之处。另外，AC 面通常持续时间较长，可能会持续一整天，往往会为应聘者提供午餐。

AC 面一般的流程为：

第一轮：案例学习，单独做演讲；

第二轮：小组活动，小组一起解决案例（案例可能为 1-2 个），然后回答面试官的问题；

第三轮：Face to Face 面试，面试官通常是部门经理；技术类职位还会另外有技术面，基本上也是一对一的形式。

### 3.4.2 AC 面常见测评内容分类

总的来说，AC 面常见的测评内容包括以下 7 大类：

#### （1）文件筐问题（公文处理）

在这类 AC 面中，应聘者可能会面对大量报告、备忘录、电话记录、信函以及其他材料，这是应聘者将从事的模拟工作的文件筐中的待处理材料，应聘者被要求对每一种材料采取适当的行动，这就是所谓的文件筐问题。关于文件筐问题的详细介绍及应对技巧参见本书第四章文件筐章节的内容。

#### （2）小组讨论

小组讨论是 AC 面中的一个固定环节，关于小组讨论的详细介绍参见本章前一节小组面试的相关内容。

#### （3）个人演讲

个人演讲也是 AC 面中一定会出现的环节。当然，不一定要你即兴演讲，也可能是要求你对小组案例做总结陈述等等。通过让应聘人就一指定的题目发表演讲来评价其沟通技能和说服能力。

个人演讲基本上是在面试官和同组应聘者面前进行的。所以，如果你之前有过公开演讲的经历的话，会比较有心理优势。如果你没有这样的经历，那么在面试前，不妨找几个同学或者朋友模拟听众，听你演讲。

在做演讲的时候要避免语速过快，否则可能还没到规定时间你就已经早早的讲完了。当然，你也不必担心，一定要讲到时间正好。你需要做的就是确保你的演讲发挥正常，结尾的总结有力度，使人印象深刻。除此之外，也要注意自己的仪态仪容、语音语调、演讲过程中与面试官及其他小组成员等听众进行目光接触等等。关于个人演讲的更多应对技巧参见本书第四章即兴演讲章节。

#### (4) 角色扮演

角色扮演就是让应聘者模拟将要上任的职位，处理该职位相关的工作问题。考核的是应聘者在实际情景中的相关专业水平及实际解决问题的能力等。在面对角色扮演问题时，你可以花 1~2 分钟仔细思考，面试官所给的情景到底是要考察你的哪种能力。这样比较容易把握测评要点。

应对角色扮演测试时，非常重要的一点就是你要表现出处理问题的灵活变通，对面试官的建议和提示也要充分的考虑。关于角色扮演的案例题型介绍及应对技巧参见本书第四章情景模拟章节的相关介绍。

#### (5) 客观测试

有些外企在招聘过程中，没有单独的一轮笔试。在 AC 面中就包含了笔试部分。这部分客观测试内容包括人格测试、智力测试、推理测试和专业测试等等。关于具体的测试题分类介绍及应对技巧参见本套系列求职丛书《应届生求职笔试全攻略》一书相关内容。

#### (6) 管理游戏

这类测试通常要求应聘者模拟市场上存在竞争关系的两个或多个公司的成员，就如何在激烈的市场竞争中立足等方面提出一些实际问题的解决方案。这类问题一般模拟真实商业环境中的案例，应聘者可能要在如何生产、如何做广告宣传以及保持多少存货等商业问题作出决策。关于这类管理游戏类测评题的详细介绍及应对技巧参见本书第四章案例分析章节。

#### (7) 一对一面试

多数 AC 面试要求至少有一名面试官对每一位应聘者进行面试，并对应聘者当前兴趣、背景、过去表现和动机等进行考核。

### 3.4.3 名企 AC 面试全接触

#### ● 汇丰银行 AC 面试过程

汇丰银行的 AC 面试分为三大环节。以下为某同学参加汇丰银行 AC 面试的经历：

### 第一部分：1 对 1 面试（一个面试官、一个应聘者）

面试问题主要是围绕简历进行，回顾我过去的经历，45 分钟里面回顾了我去香港参赛、在研究生会做事、大一时候拉赞助、参加欧莱雅商业策略比赛等等诸多故事。汇丰的面试官都很有亲和力，但他们很善于把你的经历继续挖下去，同时他们也集中考察领导力、团队精神 and 影响他人的能力。

### 第二部分：案例分析

真正看到汇丰给的案例，很厚的一份资料，而且大多数用英语长句来写，看完都天黑了！我有 1 个多小时去看案例和准备演讲，看上去时间比较充裕，但时间过了大半了，我还没有完全消化资料，更不要提自己形成观点。直到提笔在白纸上写提纲，写着写着才心中有数。演讲稿根本没时间准备了，走进房间，看着提纲直接开讲。演讲完毕，面试官开始提问，许多问题确实是之前从来没有时间考虑的，不过战略上的东西，都还比较好回答。财务上的问题面试官只提了一个，比较复杂，我就诚实地说我需要再仔细研究数据才能给出答案。而另外一个同面试的女生就没那么幸运了，据说面她的面试官十个问题有八个是关于财务数据的，还属于穷追猛打型，确实不好对付。

### 第三部分：小组讨论

全程采用中文讨论。同组四个女生都是温柔型的，所以没有什么尖锐的争论，和平结束。最后还填了一张回顾自己表现的表格。

关于汇丰银行更多 AC 面试经验，请访问应届生 BBS 汇丰银行讨论区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-258-1.html>

## ● 普华永道 AC 面试过程

普华永道的 AC 面试分为四大环节。以下为某同学参加普华永道 AC 面试的经历：

### 第一部分：Self introduction

小组围坐，面试官是一个高级经理，坐在我们小组里。组员自发开始自我介绍。复旦的一个女生做了 ice breaker，于是顺势轮流介绍。有的自我介绍简单到只有专业背景，也有人一看就是准备过的自我介绍。轮到我的时候，自然是自由发挥。主要强调了我对于 FDD 的理解，以及我为什么来 FDD，为什么选择 PWC FDD。之前 VC 的经历，以及对于 PWC 擅长制造业的功课，统统派上用场。

### 第二部分：Connective thinking

三个口袋中分别放有注明三类不同名词的纸，分别是人物、物体及地点。从每个口袋抽出一张纸，不放回。然后根据抽到的纸上标明的名词讲一个英文故事。准备时间 3 分钟，3 分钟英文故事演讲时间。我抽到一个自认为比较简单的：“Mona Lisa”、“chewing gum”、“nest stadium”。

### 第三部分：Case Study + 小组 Presentation + 提问

30 分钟时间分析案例，10 分钟 Presentation，4 分钟提问时间。任务是为一家国际服装连锁店制定监控系统，提高营运业绩和人才培养效率。特别的是，案例的基本信息分散在 5 个信封中，需要每个组员各自陈述，然后汇集信息。不允许直接交换信封里的内容。

依照我的习惯，自然是先介绍小组 Project 的目标，然后是结合公司背景，突出我们考虑了 Country Level、Area Level、Store Level。对方小组根本没有这一步，也没考虑这家连锁店的海外背景。导致我之前听他们陈述的时候，差点以为他们的任务和我们不一样。接下去，我突出了我们既使用定量的，又使用定性的监控指标。这也是对方没有谈到的。

提问阶段，面试官一口气问了 4 个问题。不过最后我们就回答了一个，时间就到了。面试官似乎也不在乎我们究竟答了些什么，只要我们很自信地给出答案就好。

#### 第四部分：Face to Face Interview

全中文的一对一面试。面试官是一个高级经理，上来就鼓励了我一番，说我刚才几轮的表现很 Impressive。然后，他就问：“你谈谈你自己吧。”这是一个比较宽泛的问题，我就讲了讲我为什么选择 FDD，为什么选择 PWC，为什么我放弃了在 VC 做 Team Leader 的机会，我怎么珍惜我 10 年的青春，我未来的打算等等。说了一番之后，面试官说“你想得可真多啊”。我笑笑。我的确考虑的很多。我甚至考虑了下一代的问题。当然啦，这个我就没有讲啦。接下去，她就说：“我没有问题了。你有什么问题？”我自然就是问问她在 PWC 的 11 年是怎么坚持过来的，PWC 哪里吸引她。她挺坦率地说，做 audit 到第四年的时候，她也想过离开，但 advisory 给了她新的发展的机会，所以就尝试留下了，而且发现自己也挺喜欢在这个部门工作的。她还反复强调，一个人在不同的时期有不同的想法。现在她的想法，也许并不适用于我们现在。

关于普华永道更多 AC 面试经验，请访问应届生 BBS 普华永道讨论区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-455-1.html>

#### ● 上海通用汽车 AC 面试过程

上海通用汽车 AC 面试分为四个部分。以下为某同学参加上海通用汽车 AC 面试的经历：

##### 第一部分：笔试（图形推理 + 性格测试）

观察给出的一组图形的组成规律，从 6 个选项找出一个使组图完整合理。题目数量 60 道，时间约 15 分钟（有 3 分钟要涂答题卡，是机读卡，铅笔涂答案）。有一个细节要注意，当监考人员叫停时一定要停，不得继续答题。否则很可能会被扣分，至少印象不会好。上海通用汽车的评估是各项测试加总分并综合考虑其它因素的，我们的每一个细节都是考查点。性格倾向测试，主要通过答题了解你的性格是否适合该类工作。

##### 第二部分：小组活动（制作椅子）

将应聘者分成两组，每组五、六个人，两组共同完成一项任务：用 150 张 A4 打印纸做成一把椅子。要求椅子高度达到 75CM，能承受一个塑料托盘，外形尽量美观。提供的工具有订书机，直尺，胶水，铅笔，小刀。

分组要求：首先，每个小组都要完成两条椅腿、一条扶手；其次，其中一组做椅背，另外一组做椅面。分开做，不见面，分别完成自己的任务后两组碰面，然后组装椅子。

时间安排：45 分钟完成，10 分钟前，15-20 分钟间，30-35 分钟间共有三次给两个小组碰面的机会，但是每组每次只能派一个人，由两个人在中立场所进行交流（不准把半成品带去交流），交流过程中有专人记录交流心得和方案。每组每次派去交流的人都不能相同。组装时间只有 5 分钟。

全程有几个面试官会注意到每一个应聘者在小组里的作用以及他提出的建议，还有与另外一个小组沟通时的表现，综合为每一个组员打分。

##### 第三部分：角色模拟（暂任工段长：排序任务）

题目：假设工段长早上来上班发现有很多事情要处理，比如贵宾来参观、某台机器坏出故障了、还有人请假急回家、电脑坏了、车间某堆货物有隐患、品工检验进料不合格、十点办要开早会或者人员培训等，把你认为需要最先处理的排在第一位去解决，第二急需的接着处理，一直按这样的顺序排到最后，事情数量 10 件，类型不同，排列时间是 15 分钟。要求把你的排序的理由写清楚。十分钟后大家停笔，集体讨论出一个更合理的排序，填在一张纸上，与刚才大家填好的一起交上去。

#### 第四部分：一对一面谈

关于上海通用汽车更多 AC 面试经验，请访问应届生 BBS 上海通用汽车讨论区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-95-1.html>

## 3.5 行为面试

### 3.5.1 什么是行为面试

行为面试（Behavioral Interview）是外企招聘时最常用的面试方式，通过一系列基于具体行为的问题，来考察应聘者特定方面的素质及能力。用类似“这件事情发生在什么时候？”、“您当时是怎样思考的？”、“为此您采取了什么措施来解决这个问题？”等问题，来考察应聘者在过去某种特定事件中的具体表现。随后，面试官会运用素质模型对应聘者在过往表现出的素质进行评价，并以此推测其在今后工作中的行为表现。

采用行为面试可以有利于控制面试的场面和进度、对多个应聘者进行比较。如果单就应聘者求职材料进行提问，而没有固定的提问套路的话，很可能面试官想到哪里问哪里，显得毫无目的，应聘者也可能会泛泛而谈，造成面试官对于应聘者的信息了解不全面；对于多个应聘者之间的考核对比，通过让应聘者回答一套共同的行为面试问题，面试官很容易对比各自的成就大小。

行为面试应用非常广泛，基本上快速消费品行业的企业，如宝洁、雀巢、箭牌、强生、高露洁等，在面试中都采用行为面试问答方式来考察应聘者的综合素质。其他行业，如四大会计师事务所、咨询公司也有使用。宝洁面试八大问题就是经典的行为面试问题，关于宝洁八大问题及回答范例参见本书第四章相关内容。

### 3.5.2 行为面试考察要素及典型问题分解

行为面试常见的考察要点以及具备这些特征的行为表现要素包括：

#### ◆ 领导能力

给予团队成员清晰的发展前景和发展目标；明确个人与团队的角色分工与职责权限，避免混乱的工作局面；设定富有挑战性的目标，并取得他人对此的认同；承认个人绩效并给予反馈；给予合适的人充分的权限，使其最大可能发挥潜能。

不具备的行为：不能体察团队的需要，没有明确团队的分工，无法完成项目的组织、进行有效的工作安排；制造和加剧冲突。

**常见问题：**“请举例说明你领导一个团队完成了一个项目并且获得了成功。”

#### ◆ 团队合作能力

作为团队一员，愿意并富有建设性的参与工作；表现出对团队的认同，支持团队决策；公开坦诚地与团队共享信息；为了团队的利益能够调整自己的位置，重视他人的看法，专长和所提供的信息。避免自我中心的表达语句。

**常见问题：**“请你举一个例子，说明在完成一项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。”

#### ◆ 解决问题能力

面对突发问题或者难以解决的问题，是否能界定问题的根源，制定应对策略。任何企业招聘人才都是为了要解决企业某些方面的问题的，因此应聘者的解决问题的能力也是考察的重点。

**常见问题：**请举例子说明你是如何解决一个棘手问题的。

#### ◆ 结构化思维能力

善于把握事物的全局，从一个大的方向把握问题；能够将问题进行结构化的处理，分出清晰的条理，一边抓住事物的本质；能够对解决方案进行逻辑化的处理，运用具有条理干，推理性的思维解决问题。

**常见问题：**请你描述一种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

#### ◆ 分析能力

在面对问题时，懂得分析什么是表象，什么是影响其本质的关键因素。能够找到很多信息来源，并参照来自于不同渠道的数据和资源，避免片面的看法。分析任何问题会先寻找证据，然后再此基础上给予结论。在面对巨大压力的时，仍然能避免过于情绪化的解决问题，可以冷静的进行解决。

**常见问题：**请你举一个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行一个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

#### ◆ 学习能力

长期持续地、积极的从自己和他人的成败经验中学习。把过去相关经验中得来的教训应用于新的环境；从行动中提高自我的绩效；及时得到批评性的反馈，也真诚对待；坦诚接受关于发展需求方面的建议

**常见问题：**请你举一个具体的例子，说明你是怎样学习一门技术并且怎样将它用于实际工作中的。

#### ◆ 创新能力

有理智的好奇心；对于解决一个问题常常有着很多的想法和建议；对于他人的想法抱有很大的热情；能够不断挑战自身的想法和做法；打破思维定势，为老问题寻找新的解决方法。

**常见问题：**请举例说明你的一个创意对于一件事情的成功起了决定性作用。

#### ◆ 沟通影响能力

以合理的论据，数据和明白无误的沟通来影响他人；针对不同的听众对象，调整沟通的方式方法；努力与他人建立融洽关系，取得他人的支持和认同；能够站在不同的立场思考问题，运用换位思考获得双赢结果

**常见问题：**请举个例子证明你说服别人的能力。

### 3.5.3 行为面试应答技巧——What+STAR+Key Words 法则

对于行为面试问题，推荐采用“**What+STAR+Key Words 法则**”来应答。我们以一个真实的行为面试问题及范例解答来详细陈述这个法则在行为面试中的应用，并给出不同回答方式的优劣点评。

**问题：**到目前为止，令你印象最为深刻的一件由你来负责的事情是什么？

**(1) What：**首先用一句话简明扼要地回答面试官的这个问题。

**推荐回答：**我印象最深刻的一件事情，是大三的时候我组织班级参加学校戏剧文化节活动的这件事情，这个活动完成得很险，所以我印象深刻。

**点评：**向面试官讲明 What 后，最后扣住“印象深刻”这个 Key Word 再进行强调，加深面试官的印象。

**(2) STAR：**用 STAR 法则对具体经历进行详细描述。

S 代表情景 Situation：发生的时间、地点、项目和涉及到的人员；

T 代表任务或遇到

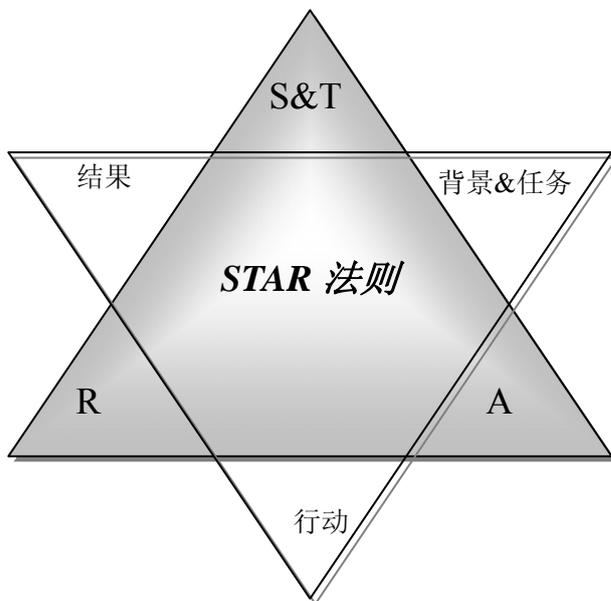
A 代表

R 代表

了什么样的

这四大

须完整，如



任务 Task：要完成的

的问题；

行动 Action：自己采取

或行动；

结果 Result：最终得出

结果。

方面内容缺一不可，必

图 3.10 所示。

$$“STAR” = S/T + A + R$$

◆ S&T = 为什么？

◆ A = 怎么做？

◆ R = 结果是什么？

图 3.10 STAR 法则含义

**STAR 法则第一步：Clarify Situation.**

第一步明确相关经历及任务的背景是：

- 1) 什么类型的；
- 2) 怎样产生的；
- 3) 当时情况是怎样的；

**STAR 法则第二步：Clarify Task.**

第二步明确在相关经历及任务中：

- 4) 要达到什么目标；
- 5) 完成过程中涉及到什么环节及流程；

**STAR 法则第三步：Describe Your Action.**

第三步明确你

- 6) 针对这样的情况进行的分析；
- 7) 决定的行动方式及采取的步骤；

**STAR 法则第四步：Specify the Result.**

最后描述：

- 8) 结果怎样。

根据以上所标示出来的 8 个点，你就可以轻松的对面试官描述相关的经历，从而表现出自己分析阐述问题的清晰性、条理性和逻辑性。

就前面列举的实例问题，这个同学是这么利用 STAR 法则来进行回答的：

**Situation:**

戏剧文化节是我们学校的一个传统活动，以班级为单位，每个班级代表一个国家的戏剧风格，通过排演这个国家的经典代表剧目来展示这个国家的戏剧艺术。我们班级代表的是英国，选择的剧目是莎翁的《哈姆雷特》。

**Task:**

我当时是班长，和其他两位班委分别负责服装、道具、剧目的彩排工作。

**Action:**

我所负责的服装工作进展很顺利，花一天时间去服装市场就基本上敲定了。

（点评：第一个行动是把自己份内事情做好）

但是其他两组过了一个星期还没有眉目。我当时很着急，也很生气，觉得另两位班委责任心不够强，所以提出由我来统一负责，服装、道具、彩排一起抓。

（点评：第二个行动是要全面负责）

结果我很快就意识到了自己错怪了另外两位班委，找道具、找排练场地、找同学彩排，每一项任务都比找服装难！当时还只有两个星期时间准备，靠我一个人负责不可能完成任务。所以，我立刻请两位班委吃饭、道歉，再次请他们和我一起负责。

（点评：第三个行动是道歉并弥补过错）

**Result:**

最后，我们班排练的剧目《哈姆雷特》如期参加了学校戏剧文化节，虽然只拿到了中游的名次，但总算是把任务完成了，没有出丑。

**(3) Key Words:** 注意提取问题中的关键词，你要在描述中紧扣这些 Key Words，因为 Key Words 反映了面试官的考查意图。例如，在之前举的实例中，关键词包括“你负责的”和“印象最深刻”两个关键词。那么在回答的时候一定要进行分项描述，包括你为何发起该活动，如何负责，最后又如何组织团队一起完成、为何是印象最深刻的等等。

继续之前问题的范例回答：

**Key Words:**

我至今对这件事情印象还很深刻，因为这是我做班长期间做得最悬的一件事情。如果只靠我一个人负责，肯定完不成任务。从这件事情开始，我很少会轻率地责怪别人。想责怪别人，必须先换位做他人的事情、体验一下他人的难处才有资格！

（点评：再次总结强调了“我负责的”及“为何印象深刻”关键词。）

（回答总体点评：这个同学的回答清晰明了，同时体现出了自己的诸多优点：责任心强、知错就改等。）

### 3.5.4 行为面试应答注意事项

在采用 What+STAR+Key Words 法则回答行为面试问题时，在用词表达等方面应注意以下问题：

#### ◆ 注意用词准确

1：避免使用以下词语，因为面试官会将这类词语描述视为造假的行为描述，没有说服力：

- （1）理论性词语：应该、我会、我想、可能等；
- （2）含糊的词语：经常、有时、常常等；
- （3）角色不明的词语：我们、每个人、大家等。

**【典型反例】**“这样的事情是很多的，我基本上都是和社团干事一起完成社团工作的。我这个人不会和他人发生争执，基本上都是大家一起做，也没有什么矛盾。有时我们也会加班干活，其实大家在一起都还是比较愉快的……”

**【HR 点评】**

上面的回答，根本无法让我判断他的合作性问题，尽管我也尽可能多的引导他回到举

实际的事件上来，但这位应聘者始终回避问题、绕圈子。所以，我只能判断他的思维能力不强，还有就是在过去的社团工作中没有做出什么特别的贡献。

#### 2: 尽量避免用术语，选用易懂的语言

【典型反例】一个计算机专业的同学应聘宝洁时举例说明自己做过的一个项目，面试官如果没有相关的知识背景就会听不懂，影响了效果。

#### ◆ 表述得当

要坚持用主语“我”、“I”。另外，注意描述的详略，要把侧重点放在描述你的行为 A 和最终 R 的结果上。至于情景 S 可以适当简略一些。另外，要注意表述的结构清晰，最好严格遵循 STAR 法则，因为面试官会用笔记录你的答案，没有结构的话面试官会记不住。

【典型反例】一个应聘者在讲述自己组织大学的一场晚会的事例时，把过多的笔墨放在晚会的整体筹备过程上。这种答案并不是面试官想听到的，面试官更想知道“你”在准备过程做了什么，对结果有什么影响。你所做的事情是不是能体现出企业要求的能力。

#### ◆ 多使用数字

面试官在做面试记录时，一定会对数字产生兴趣，因为定量的东西更能说明问题，而且数字也比较容易记录。因此我们在准备事例时应尽量体现数字。

#### ◆ 控制时间

一般来说，每个问题的回答最好控制在 2-3 分钟以内。只要答出要点就可以了，面试官还会继续追问细节，这个时候你再回答。面试过程讲究的是交互，一定要做到和面试官互动，就像抛绣球一样，你抛过来我接一下，然后我抛给你你再接。

### 3.5.5 行为面试应答范例

以下再列举一则行为面试问题及回答范例，并附上相关点评，以帮助大家进一步熟悉行为面试问题的应答技巧。

**问题：**请描述一件让你感觉最失败的事情或者经历。

**糟糕回答：**我觉得在目前来说，我最大的失败就是高考没有考好，结果被调剂到这所学校，而且不得不服从专业分配，学习现在这个自己并不喜欢的土木工程专业。

**点评：**这个同学的回答包含了两个负面信息。一：这个同学看不起自己的母校；二：这个同学不喜欢自己的专业。这样的负面信息在面试中越多，很可能面试官对你的印象就越负面。

**回答范例：**采用“**What+STAR+Key Words** 法则”来回答。

**What：**在大三暑假，我应聘联合利华暑期实习生失败了，而且是在第一轮小组面试中就被淘汰了。这对于向来以能言善辩在班级里著称的我来说，绝对是一个很大的失败（**Key Words**）。

**Situation：**当时我们小组讨论的话题是牙膏销售，每个人代表一个城市。每个人能看到的材料就是自己所在城市的牙膏销售中出现的问题。当时整个小组讨论进行得很不顺利，因为我们小组的 Leader 特别强势，他完全主导了整个讨论，而且实话实说，他确实是引导整个小组走错了方向。他一直在用 SWOT 方法（S-Strength, W-Weakness, O-Opportunity, T-Threat）引导大家进行分析讨论，但是实际上，整个小组领取到的材料已经就是 SWOT 当中的 T（Threaten）了，牙膏在各个城市的销售已经遇到了威胁，我认为需要重点讨论的是具体的

应对措施，而不是再重新分析一遍 SWOT。

**Task:** 在小组讨论过程中，我一直在尝试扭转整个局面，把整个小组讨论引导到具体行动方案的制定上来。

**Actions:** 我首先提醒 Leader 他的思路不对，但是他还是坚持自己原先的思路。然后，我又尝试争取小组其他成员的支持，但是其他组员刚才已经跟着 Leader 分析了半天，都不愿意或者不敢中途转换思路。

**Result:** 最后小组讨论的结果很惨，我们组除了 Leader 过关，其他人全部没通过。过后我做了总结，我认为 Leader 被选中，应该是由于他在小组讨论过程中表现出来的积极和踊跃。而相比之下，我没有能坚持自己的观点。

我之所以将这次小组面试的经历作为我最大的失败经历 (Key Words)，并不是因为没有能通过小组面试的结果，而是因为自己在心态上的一种失败。在心态上，我没有完全投入到小组讨论的解决问题实战中，而是过于注重个人留给面试官的印象，总是提醒自己不能太 Aggressive，因为别人的经验里面提到面试官最讨厌太 Aggressive 的“出头鸟”！这样的心态导致我不能强势地坚持自己的观点，最终导致失败。从这个失败中我明白一个道理，无论做什么事情都要首先从集体利益出发，也就是要想办法为集体解决问题，先有集体的成功，才会有个人的成功。为了集体的利益即使失去了个人的风度也在所不惜。而如果“私心”太重，反而会影响自己的表现。

(点评：后面的总结偏长，在实际面试中只需要一分钟就可以阐述完毕，而且很可能是在面试官引导之下逐步完成的。)

总体点评：这个同学回答的精彩之处在于自我升华。他从一次普通的实习生申请面试失败之中，领悟出一个做事的准则：有公心，无私心，自然会解决事情并赢得别人的尊重。

### 3.5.6 如何准备行为面试问题

那么应届生在面试前该如何准备行为面试呢？建议按照以下步骤：

第一步：仔细阅读你所申请职位的要求；

第二步：通过各种渠道了解你申请的企业比较青睐怎样的人才，即人才标准；

第三步：针对应聘职位，列一份你个人和专业上相符的特点；

第四步：仔细思考你的哪些经历可以用来说明你的这些个人和专业优势；

第五步：用你以往的经历为你的个人优势和专业特长各组织 2-3 个小故事；

第六步：试着用 What+STAR+Key Words 法则来叙述这些故事；

第七步：最后，预测一些常见的行为面试问题，然后模拟面试情景回答一下，多练习，就可以自然流畅了。

**常见的行为面试问题有：**

- 1: 你认为你目前已经取得的最大成功是什么？
- 2: 你认为自己在大学里取得了哪些收获？
- 3: 你经历过最有挫折感和失败感的事情是什么？
- 4: 令你最难忘的一段经历是什么？

**宝洁经典八大行为面试问题：**

1. Describe an instance where you set your sights on a high/demanding goal and saw it through completion. (请你举一个具体的例子，说明你给自己确定了一个很高的目标，然后达到这个目标。)

2. Summarize a situation where you took the initiative to get others on an important task or

issue, and played a leading role to achieve the results you wanted. (请举例说明你在一项团队活动中如何团结他人, 并且起到领导者的作用, 并带领团队最终获得所希望的结果。)

3. Describe a situation where you had seek out relevant information, define key issues, and decide on which steps to take to get the desired results. (请你描述一种情形, 在这种情形中你必须去寻找相关的信息, 发现关键的问题事项, 并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。)

4. Describe an instance where you made effective use of facts to secure the agreement of others. (请你举一个例子说明你是怎样通过事实来说服他人的。)

5. Give an example of how you worked effectively with people to accomplish an important result. (请你举一个例子, 说明在完成一项重要任务时, 你是怎样和他人进行有效合作的。)

6. Describe a creative/innovative idea that you produced which led to a significant contribution to the success of an activity or project. (请你举一个例子, 说明你的一个有创意的建议曾经对一项计划的成功起到了重要的作用。)

7. Provide an example of how you assessed a situation and achieved good results by focusing on the most important priorities. (请你举一个具体的例子, 说明你是怎样评估形势, 将精力集中在最重要的事情上从而获得你所期望的结果。)

8. Provide an example of how you acquired technical skills and converted them to practical application. (请你举一个具体的例子, 说明你是怎样获得一门技能并且将它用于实际工作中的。)

## 3.6 压力面试

### 3.6.1 什么是压力面试?

压力面试(stress interview)是指有意制造紧张, 以了解求职者将如何面对工作压力的一种面试形式。事实上, 压力面试不是单独存在的一类面试, 往往是穿插在面试过程中。面试官通过提出不礼貌、冒犯的问题, 或者用怀疑、尖锐、挑衅的语气发问, 使应聘者感到不舒服, 针对某一事项或问题做一连串的发问, 直到应聘者无法忍受。其目的是考察应聘者对压力的承受能力、应变能力和人际关系处理能力等。

压力面试的考察要点:

- ◆ 心理承受能力
- ◆ 抗高压能力
- ◆ 应变能力
- ◆ 人际交往能力

应聘者在应对压力面试时, 首先是要能识别面试官在进行的是压力测试, 其次必须保持情绪稳定, 用敏捷的思维和良好的控制力来化解面试官的压力拷问。

### 3.6.2 无处不在的压力面试

面试官在进行压力测试时, 会故意制造一种高压力的紧张氛围, 并设置种种语言陷阱和情景陷阱, 使应聘者在应激状态下显露出自己的本性, 从而评价其综合能力和素质。压力面试几乎会出现在任何场合。面试官在面试过程中冷不防的就给你制高点高压, 提几个刁钻

的问题,或者摆出一种非常冷酷的状态。应聘者是否在面对挑战和严酷形式还能表现如一呢,这就要看每个人的心里承受能力。下面列举几则压力面试的例子:

### ● 面试问答

某同学在小组面试的过程中发言次数有限,当面试官问她排名时,她将自身排到了最后一位。面试官问她:“你都自身排到最终一名了,你还会被录用吗?”她回答道:“然而我想自己很诚信……”话还是没有说完,就被面试官打断:“别转移话题,你就回答我,如果你是面试官,你会录用自身吗?”该同学事后回忆,说有种喘不过气的感觉。

### ● 小组面试

案例 1: 某同学在小组面试中遭遇的小组压力面试回忆

“在小组讨论完毕后,面试官给我们抛出了一个难题,他要我们小组给出一个淘汰者名单,必须淘汰三名组员,如果不说,那么整组一起被淘汰。

我觉得群面,就必须要将自己的自信、逻辑思维等优点表现出来。面对这个难题,大部分的组员都只是挑不得罪人的理由描述,某某人说话太少啦之类的。我就主动站起来告诉面试官:选 A,因为组里有两个人都想当领导,一山不能容二虎,影响团结;选 B,因为整个讨论过程,表现出来的思维不紧密,说出来的提议很偏激;选 C,因为他不积极,发言少。这样,面试官就低头看了一下我的简历。”

这位同学成功的应对了面试官抛出的小组压力测试,并把自己最好的一面展现了出来,且说得有理有据,让其他组员心服口服。

案例 2: 小组面试后,面试官问: **如果你被刷了,你认为最大的原因是什么?**

应聘者: 鉴于今天的表现以及在自我介绍的时候我提到我的性格缺点是慢热,我是慢热型的人,等我把思路理清楚开始想一招致命的时候,别人已经结束了,有点太慢了。

面试官: 能不能理解成你反应迟钝?(点评: 面试官巧妙设下圈套,应聘者不能跟着他的思路走。)

应聘者: 不能,我虽然慢热,但是我认为我是在全面思考之后,然后再做出反应,希望一招致命。而且技术服务职位(应聘的岗位)需要我们先倾听,然后再做出反应是吧!(点评: 应聘者巧妙地将面试官的问题引入到自己如何适合这个岗位上,将劣势变成优势,非常聪明。)

### ● 角色扮演

以下为某应聘者在角色扮演类面试问题中遭遇的压力面试。

“面试官给出了一个情景,要我扮演维修人员,去客户家里进行空调维修。整个过程中,客户(面试官扮演)对我百般刁难,但是我一直不放弃,做好自己的本份工作。”

### ● 案例面试

大部分的案例面试都是令人愉快的讨论经历。但是,也有一些案例面试是专门设计成压力面试的。这样的情况比较少,但是,我们可以看一看,面试官是如何在案例面试中给应聘者制造压力的。

面试官: Ok, what kind of case do you want?

应聘者: Huh?

面试官: We don't have much time. Give me a case.

应聘者：Um, market entry?  
面试官：Ok. Truck leasing.  
应聘者：What?  
面试官：Truck leasing. Europe.  
应聘者：Well, what countries in Europe are we targeting?  
面试官：Wrong!  
应聘者：Ok, so who are our competitors?  
面试官：Wrong.  
应聘者：What kinds of trucks do we lease?  
面试官：Wrong, wrong.  
应聘者：I give up!  
面试官：What is truck leasing?  
.....

看起来，应聘者无论问什么，面试官都不满意。这时就需要应聘者冷静，停止无目的地提问，理清思路，按照案例面试的完整步骤一步一步做。

有些面试官偏好压力面试，往往先提一个不甚友好的问题，一开始就浇你一盆冷水，让你在激愤和委屈中露出本色。这样的面试官认为只有击溃你的心理防线，才能筛选出真正有心理承受能力的强者，为公司聘得能承受高工作压力的新人。

当然，如果你能理解压力面试的实质，能一眼看穿是在进行压力面试，那么就不会那么惊慌和害怕了。

### 3.6.3 压力面试应对策略

#### 化解招数之一：绕开陷阱

##### 【面试情景】

某咨询公司在招聘咨询顾问时，对已经经过几轮面试的应聘者突然发难，面试官很严厉的说道：“今天的面试，我对你的表现很不满意，你知道自己有哪些回答是不符合我们招聘需求的吗？”原本自信满满的应聘者，听到完全否定的回答，一下子就愣了。努力回忆面试中的细节也没发现什么纰漏，于是犹豫了半晌，不知如何作答。

在这类压力面试中，面试官的惯用招数就是对你的成绩和观点进行否定，然后观察应聘者在被否定的情况下，是否能表现出良好的处理能力。类似的质疑性问题有很多：

- ◆ 你认为你刚才的回答正确吗？我觉得似乎不太正确。你为什么那么肯定？
- ◆ 这就是你的简历吗？明显没有很好地准备和修改，错误百出。
- ◆ 我觉得你今天的穿着不适合我们公司的文化和要求。
- ◆ 你不是上海人吧？不会说上海话，你在上海怎样开展工作？
- ◆ 我对你今天的面试表现非常失望！

**应对这类压力面试问题的关键：识破陷阱。**

**第一步：保持镇定。**应聘者不要被突如其来的质问给吓住。只要自己认真面对每个问题，且推理符合逻辑，回答能自圆其说，就应该对自己的判断和回答有信心，保持微笑和镇定。

**第二步：耐心解释。**应聘者可以把面试官看作一位难缠的客户，在坚持自己见解的同时，对他的无理挑剔给予心平气和的解释，要显得有耐心和涵养，尽力表现出一个有职业素养的人应有的沉着和冷静，而不是激动、失态地据理力争。

**第三步：提出反问。**除了解释，应聘者也可以提出反问。比如“您觉得我的简历有什么需要改进的地方”或“您对我的面试表现失望，请问优秀的面试表现应该是怎样的？”等等。

总之，心态平和、耐心细致、沉稳老练、信心十足、临危不乱是在压力面试时需要表现出的性格特征。

## 化解招数之二：奋战到底

### 【面试情景】

- ◆ 你能谈谈你一些失败的学习、生活经历吗？
- ◆ 在这些经历中，你吸取了怎样的教训？
- ◆ 从经历看，你的性格比较抑郁悲观，不适合我们的工作。
- ◆ 你的着装颜色是深色系的，给人不太积极、不太阳光的感觉，你的话语中也透露着不自信。
- ◆ 你给自己本次面试打多少分？

与前一类压力面试问题不同，这种类型的压力面试是快速提出一系列问题，并且以应聘者的回答作为下一个问题的把柄来施加压力，给应聘者营造一种步步紧逼、喘不过气的感觉，以此来打击应聘者的自信和反驳的勇气。

也有面试官会特意制造严肃气氛来施加压力。比如6位面试官对一位求职者进行面试，面试官个个正襟危坐、表情严肃，提出的问题又十分尖酸刻薄，千方百计地让应聘者尴尬，备受压力。

这种形式的压力面试往往是考察应聘者的适应能力、忍耐能力、对领导的服从性、独立工作的能力、处理困难问题的能力、处理紧急事件的能力、职业态度及职业作风等等。

在面对这类压力面试问题时，我们最好的应对方法就是坚持到底，用足够的耐心和信心，诚恳而认真地回答每一个问题就可以了。

### 压力面试实例 1：（应聘思科公司销售岗位）

面试官：你看上去不算聪明，你认为自己能被录取吗？

应聘者：我坚信我会被录取。第一，我能够考进南开大学，能够面试到这一步，我对自己的能力是没有任何怀疑的；第二，作为一名销售人员，像我这样看上去比较面善、比较老实的人可能更容易博得客户的信任。

### 压力面试实例 2：（应聘华为销售）

面试在一个大礼堂进行，几十个学生被分成4人一个小组，每个小组有一个面试官。面试过程很“残酷”，只要不入面试官的法眼，或是答不上面试官的提问，面试官就会说：你可以走了，也就是被当场淘汰。

那天和我分一组的是另外3个男生，我刚走到面试官面前还没来得及坐下，面试官只瞄了我一眼就冷冷地对我说：“你可以走了，我觉得你不合适！”

我很震惊，说实话也觉得很没面子。可是我没走，嘴上没说，心里满满的是不服气：你根本不认识我，凭什么看一眼就认为我不合适，凭什么就让我走？不过，当时我并没有吭声，因为我也觉得当面“质问”面试官，既没礼貌也显得我很没风度。我想，等面试结束后再与面试官理论也不迟。

另外3个男生都坐下了，我可不管他们是怎么想的，我也坐下了。面试官到底没赶我走，只是当我不存在，然后开始对着其中一个男生发问：“你最得意的一件事情是什么？”可能是因为紧张，那个男生竟不知如何作答，支支吾吾地说自己还没有工作，也没有做出什么特

别的成就，所以也没什么得意的事。我心里很着急，觉得他的回答有点偏题，我可不愿意他在第一道坎上就被淘汰。于是在边上悄悄地提醒他：“你可以说一件在学校里做过的你自己感到最满意的事情……”

面试官看了我一眼，我也不以为然：你不至于给我加上一条作弊的罪名吧，这种时候该帮人一把的。反正我已经是“不合适的人”了——这应该就叫“无欲则刚”吧。

不过，接下来的形势可不容乐观，3个男生相继被淘汰了，最后桌前就剩下我一个。面试官还没跟我对上话呢。不过，到现在看上去面试官是有话要说了。我还是不动声色。终于面试官开口了：“那3个人应该是你的竞争者，可我刚刚看你一直在帮助他们，你为什么要帮助他们？他们答不上来不是对你更好？如果他们都淘汰了，岂不是你的机会就来了？”我说：“我不以为他们是我的竞争对手，如果都能通过面试，将来大家可能还是同事，有困难自然是要帮一下的。”

对我的回答，面试官不置可否，却又拾起了先前那个话题：“我刚刚已经对你说，你不合适，你可以走了。可你为什么不走呢？”

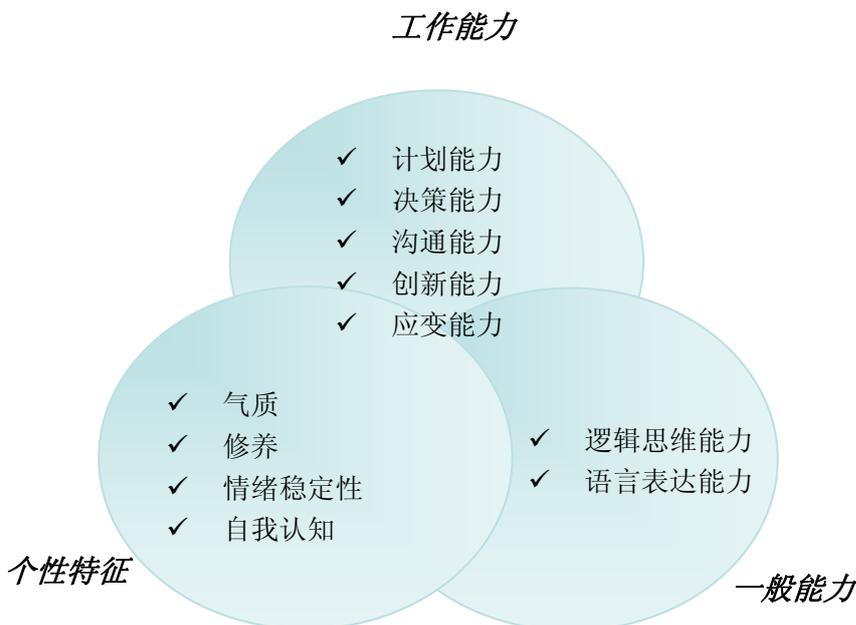
机会来了，该是我说话的时候了。我的“不满”终于有机会宣泄了：“我觉得你并不了解我，所以我要留在这里给你一个了解我的机会。第一，我非常仰慕华为，因为我被华为的企业文化和用人理念所吸引，所以我很郑重地投出了我的简历，也很高兴能参加这次面试。可是我完全没有想到我遭遇到如此当头一棒。第二，我还想对你说一句，我认为你的态度对一个面试者来说很不友善。因为今天我是面试者，明天我可能是你们的员工；我更可能是华为的潜在的客户。可是你今天这样不友善的态度给我留下了深刻的印象，今天我可能成不了你的员工，但明天我可能不再愿意成为华为的客户。第三，你的不友善今天影响了我对华为的看法，明天还有可能影响到我所有的朋友对华为的看法，你知道，你可能赶走了不少你们的潜在客户！”

面试官笑了，对我的表现非常满意。因为从一开始，面试官早就给我出了一道压力面试题：如何面对挫折。要知道，这次招的是销售员，在未来的工作中，他面对的会是无穷无尽的拒绝和白眼，人家的态度可能比这位面试官坏好几倍。如果他连面试的还算礼貌的冷脸都无法面对，那他将来如何面对未来的困难呢？另外，面试官对我在面试中愿意帮助别人也表示认同，这恰恰显示了我的团队合作精神。我这才恍然大悟，对面试官的态度表示赞同，也为自己顺利通过了面试感到高兴。

## 3.7 结构化面试

### 3.7.1 什么是结构化面试？

结构化面试是一种标准化的面试方式。面试官会事先设计一份“标准化”的面试问答卷，包括面试过程中的所有问答内容和评分细节。在进行面试时，面试官会依照规定的流程及事先拟定好的面谈提纲对应聘者逐项提问，对各要素的评判也按设定好的分值结构来界定。也就是说在结构化面试中，面试的程序、内容以及评分方式的标准化程度都很高，是一种结构严密、评分模式固定且层次性很强的面试形式。结构化面试测评要素一般包括以下三大类：一般能力、工作能力和个性特征。面试官会根据企业自身的特点来拟定面试具体要求、职位能力要求，如图 3.11 所示



**图 3.11 结构化面试考核要素**

结构化面试的一般流程：结构化面试一般由 5~9 名面试官组成，其中会设一名主考官，负责向应聘者提问并把握面试的总体进度。时间因面试题目的数量而不同，一般在 30 分钟~60 分钟不等，每个问题的问答基本为 5 分钟。

### 3.7.2 一份典型结构化面试题卷

以下列举一份典型结构化面试题卷，大家可以从这份结构化面试题卷中看到在整个结构化面试过程中面试官的考核要点。

以下问题仅限于测试个性倾向和一般通用能力，专业能力测试由招聘部门自定。

- 1、本题库所涉及的每个提问项中至少要提一个问题，并对已提的问题在“口”中打“√”；
- 2、结构化面试时间控制在 30-45 分钟；
- 3、结构化面试完毕后，若时间充足可进行非结构化面试(灵活提问)；
- 4、面试完毕后，一定要留出 5-15 分钟时间给应聘者提问。

#### 简单寒暄

- 您怎么过来的？交通还方便吧！
- 从你家到这里要多长时间？路途辛苦吗？
- 以前来过这里么？对这里的印象如何，跟你所在的地方有何不同的感受？
- 这边的天气比较\_\_\_\_\_，您还能适应吧！
- 您来自哪里？（简单与应聘者聊聊他出身地的特点）

**观或听**

- 衣着整齐度（整洁得体）
- 精神面貌（自信，精力充沛）
- 行、坐、立动作（坐立端正，无小动作）
- 口头禅、礼貌用语等（说话文明，无停顿，逻辑清楚）

**口头表达能力**

- \* 注意语言逻辑性、用语修辞度、口头禅、语调波动等
- 请您先用 3-5 分钟左右的时间介绍一下自己吧
- 请您简要介绍一下自己的求学经历
- 请您简要介绍一下自己的成长历程
- 3 分钟主题演讲（例如以“成功”、“失败”、“青春”为主题）

**逻辑思维能力**

- 智力、反应
- 假如  $1=5$ ,  $2=15$ , 那么  $1+2*1=?$ （要求 2 秒内作答）
- 你正在参加赛跑，你刚刚超过第二位的健儿，你现在是第几位？（2 秒内作答）
- 假如你站在镜子面前，为什么镜子能颠倒左右却不能颠倒上下？
- 在实际生活中，假设你做了一件好事，不但没有人理解，反而还遭到周围一些人的讽刺挖苦，这时你会如何处理？
- 请说出一张纸的用途。

**分析能力与价值观**

- 假如你在一个公司工作了十年，而你仍然是一名小职员，你怎样看待你自己？
- 你的人生目标是什么？经过多年奋斗，但离你的理想目标还很远，你该怎么办？或“事情并不总是按照我们的想法进行的，你是否经历过作出最大努力，但最终失败了，请举例。”
- 作为 80 后的大学生，你认为 80 后的大学生身上有什么弊病？
- 中国社会说是很重视安全生产，但每年都有无数的重大安全事故发生（例如煤矿业），你认为这是什么原因？

**团队合作精神**

（目的：了解该学生在大学时代的参加团队合作情况）

**沟通协调能力、人际关系**

- 谈谈你在大学时代与别人发生冲突的经历，最后是怎么解决的？
- 假如你们班有 3 个人被我公司录用，两年后其他人都得到提升，而你却在原岗位不动，论能力和素质你不比别人差，你会怎样与你的领导进行沟通？
- 当你跟上司正在讨论事情，有人打长途来找你，此时你会怎么做？
- 你和你的同事产生矛盾，却恶人先告状，你的直接领导认为是你不对，要求你当众向该员工道歉并罚款 200 元，你会怎样应对？

**合作性**

- 请你解释一下“团队”的定义，怎样做才能成为一个好的团队者？
- 你喜欢和什么样的人一起工作？如果将来要与一位自己非常不喜欢的人一同合作，你会怎么做？
- 请你阐述一下在一个足球队（篮球队等）中，前锋和后卫之间的关系。
- 你选择朋友的标准是什么？

**上进心与自信心**

- 谈谈您求学经历中令您感到成功的事例及成功的因素。
- 说说您对成功的看法。

- 您认为自己有什么资格来胜任这份工作？
- 说说您未来 3-5 年的职业定位计划。
- 您如何看待学校的学习与工作中的学习的区别。
- 谈谈您最近的充电经历，并说说它对您的益处。
- 您怎样看待游戏中的输赢。
- 谈谈您认真追求过的一件事或一个人，并说说过程和结果。

### 领导能力

- 请问您在求学经历中参加过哪些社团组织或校园活动，您在其中扮演什么角色？
- 课堂上您对老师的讲解有所疑惑，您是采取何种方式去消除这种疑惑的？
- 在长途旅行的火车或飞机上，你不认识周围的人，大家都在沉默，您是如何去适应这种陌生环境的？
- 工作中您发现上司的管理方式有些不妥，并有了自己的想法，您此时如何去做？
- 假如您是足球队队长，而队中有两名队员有些不和，他们都是主力队员，而此时有一场重要比赛，您如何去协调和处理？
- 您认为上司对部属做些什么更利于他们的成长？

### 灵活应变能力

- 除了简历上的工作经历，您还会去关注哪些领域  
(或有没有其它潜在的兴趣或是否想过去尝试、从事的其它职业)？
  - A. 若有，继续发问：您觉得这跟您目前要从事的职业有哪些利、弊关系？
  - B. 若无，继续发问：您不觉得您的知识结构有些狭窄或兴趣较贫乏，说说未来的改善计划？
- 您在选择工作中更看重的是什么？  
可能答案：成长空间、培训机会、发挥平台、薪酬等  
若薪酬不排在第一：您可不可以说说你在薪酬方面的心理预期？(待回答完毕后)那您刚才的意思也可以这样理解：薪酬方面可以适当低于您的心理预期，对吗？  
若薪酬显得不太让步，可问：有人说挣未来比挣钱更为重要，您怎样理解？  
若薪酬排在第一，问：有人说挣未来比挣钱更为重要，您怎样理解？

### 兴趣爱好

- \* 了解应聘者知识广博度
  - 您工作之余有哪些兴趣爱好？兴趣中有没有比较拿手的？
  - 您在大学所设的专业课中最感兴趣的是哪一门？  
(待回答完毕，问)谈谈您对所在兴趣的相关看法。
  - 您是怎样理解数学与政治经济学之间关系的或者说两者有何异同？
  - 就您个人的理解说说您对我们公司所处行业(仪器仪表业)的前景和生存途径。
  - 谈谈您目前想去学习或弥补的知识。
  - 如果让您重新选择一次，您对自己的专业领域会有所改变吗？

### 情绪控制与压力承受

- 我们的工作与生活历程并不是一帆风顺的，谈谈您的工作或生活或求学经历中出现的挫折或低潮期，您是如何克服的？  
如果回答无此经历，问：的生活是不是太过于顺畅，成长中往往伴随着失败，您觉得自己的成长来自于哪些方面？
- 请您举一个您亲身经历的事例来说明您对困难或挫折有一定的承受力？
- 假如你的上司是一个非常严厉、领导手腕强硬，时常给您巨大压力的人，您觉得这种领导方式对您有何利、弊？

- 您有没有过在感情上的失败或不顺利经历,它对您那时和现在的生活有什么样的影响?
- 假如在公众场合中,有一个人有意当众揭您的短处或您的隐私,您怎样去处理?

**计划与控制**

- 您来面试的过程中有没有想过整个过程?说说您先前是如何打算应对这场面试的,包括各个阶段。
- 举个例子来说明一下您曾经做过的一个成功计划及实施过程。
- 假如您今晚会有一场重要的约会,说说您打算怎么去应对?  
(可提示答案方向:是倾向于去了再随机应变,还是事先做好策划?)
- 工作中您发现自己的实施结果与事先计划出现较大的偏差,你将如何去行动?

**决策能力**

- 您在逛超市时,碰到了一件十分符合您审美意识的物品,尽管这件物品目前对您来说没有多大的实用价值,您此时会有什么行动?
- 假如您现在的月收入是 3000 元人民币,您在商场看上了一件非常符合您审美意识的西装,价格 2800 元人民币,您倾向于怎么做?
- 假如您目前的处境不算太好,而此时你一位十分要好的朋友跟您借相当于您 10%的财产且归还期较长,您会如何去做?
- 说说您是怎样理解决策方案中的“最优”与“更优”的关系,它们对您的决策思想有怎样的影响?

评价指标	面试内容	评价等级		
		佳	一般	差
综合素质	仪容 礼貌 精神 态度 整洁 衣着			
	表达与沟通能力			
	求职者的潜能、上进心			
岗位胜任能力	专业知识了解程度			
	相关工作经验及业绩			
管理能力 领导力 影响力	管理能力 领导力 影响力			
工作稳定性 及适应力	来公司服务的动机、稳定性、与公司文化的适应性			

## 附录 应届生求职网 [YingJieSheng.COM](http://YingJieSheng.COM) 简介

### 参考文献

购买地址: <http://vip.yingjiesheng.com/newbook/>

京东商城:

<http://book.360buy.com/10084586.html>

## 应届生 BBS 面试讨论区精华资源

您也可以通过访问应届生 BBS 的面试版来免费获取面试精华资料：

应届生 BBS 面试版：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-61-1.html>

### 【面试前的准备】

- | 面试前必做的准备工作
- | 毕业求职做好五件小事
- | 了解面试官的好与恶
- | [根据简历预测面试问题](#)
- | 面试全程准备
- | [面试着装及礼仪]
- |---| 面试仪表衣着选择
- |---| 面试应注意的礼仪
- |---| [更多>>>](#)
- | [更多>>>](#)

### 【面试经验技巧】

- | HR给的面试建议
- | 外企面试技巧
- | 一对一面试的经验
- | [外企十年招聘面试实录](#)
- | [HR五年招聘面试体会](#)
- | 销售面试大总结
- | 国企外企面试策略分析
- | 各大行业面试流程简介
- | [面试之后]
- |---| 面试后必做五件事
- |---| [感谢信技巧及范例](#)
- |---| [更多>>>](#)
- | [HR录用你的面试征兆](#)
- | [更多>>>](#)

### 【面试问答】

- | 面试问答大全(中英文)
- | 四大面试问答经验
- | [40个中文问题\(有答案\)](#)
- | [36个英文问题\(有答案\)](#)
- | [视频:KPMG英文面试](#)
- | [面试英语]
- |---| 面试英语大全
- |---| HR细说英语面试
- |---| [更多>>>](#)
- | [谈谈你的最大缺点]
- |---| [回答缺点8个范例](#)
- |---| 再谈缺点(附案例)
- |---| [更多>>>](#)
- | [谈谈你的优点(范例)]
- | [与面试官谈薪水]
- |---| 回答工资要求范例
- |---| 回答薪水要留后路
- |---| [更多>>>](#)
- | [行为面试问题]
- |---| 行为面试STAR法则
- |---| 教你应对行为面试
- |---| [宝洁八大问题范例](#)
- |---| [更多>>>](#)
- | 应聘医药代表面试问题
- |---| 完整医药代表面试
- | [情景模拟问题]
- |---| 过期面包销毁问题
- |---| 麦肯锡情景模拟
- |---| [更多>>>](#)
- | [向面试官提问技巧](#)
- | [更多>>>](#)

### 【自我介绍】

- | 面试中的自我介绍总结

### 【外企AC面经】

- | 即Assessment Centers
- | AC面的含义及简介
- | AC面案例讨论型简介
- | 联合利华AC面经汇总
- | 德勤AC面题目汇总
- | [名企AC面经汇总贴](#)
- | [更多>>>](#)

### 【案例面试】

- | 案例面详解及应对策略
- | 八类案例面及分析工具
- | 指南:[Ace Your Case](#)
- | [Look Beyond](#)案例面
- | [咨询公司案例面试分析](#)
- | 名企案例题目-含四大
- | 麦肯锡案例分析题
- | 案例:Sales Team
- | [更多>>>](#)

### 【电话面试】

- | 沉着应对电话面试
- | 电话面试Tips
- | [更多>>>](#)

### 【压力面试】

- | 压力面试应对策略
- | [更多>>>](#)

### 【技术类面试】

- | IT名企面试自助手册
- | 嵌入式求职回忆录
- | [更多>>>](#)

### 【网友面经】

- |---| [经验:自我介绍合集](#)
- |---| [中文自我介绍范例](#)
- |---| [英文自我介绍范例](#)
- |---| [思路新颖的自我介绍](#)
- |---| [应聘辅导员的自我介绍](#)
- |---| [视频:面试自我介绍](#)
- |---| [一份中英文自我介绍](#)
- |---| [英文自我介绍荟萃](#)
- |---| [应聘者互相介绍范例](#)
- |---| [更多>>>](#)
- 
- |---| **【小组面试-群面】**
- |---| [群面全方位讨论](#)
- |---| [无领导小组面试攻略](#)
- |---| [无领导小组讨论案例](#)
- |---| [HR角度看群面](#)
- |---| [小组面试经典试题](#)
- |---| [群殴经验技巧](#)
- |---| [更多>>>](#)
- 

## 附录：更多求职精华资料推荐

**强烈推荐：** [应届生求职全程指南（第六版，2012 校园招聘冲刺）](#)

**下载地址：** <http://download.yingjiesheng.com>

**该电子书特色：**内容涵盖了包括职业规划、简历制作、笔试面试、企业招聘日程、招聘陷阱、签约违约、户口问题、公务员以及创业等求职过程中的每一个环节，同时包含了各类职业介绍、行业及企业介绍、求职准备及技巧、搜索引擎的使用技巧、网申及 Open Question、简历中英文模板及实例点评、面试各类型全面介绍、户口档案及报到证等内容，2012 届同学求职推荐必读。

<p>职业规划及测评、自我分析</p>	<p>职业生涯步步高：一位资深经理人的职业生涯感悟                  推荐：咨询师谈大学生找工作系列（大学生必读）                  惠普大中华区总裁孙振耀撰文谈职业和人生                  如何选择就业方向（80后的个人经验）                  关于80后这一代人就业的一点理性思考</p>	<p><a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-118982-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-118982-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-11673-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-11673-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-4628-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-4628-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-6834-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-6834-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-5726-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-5726-1-1.html</a>                  更多职业规划及测评、自我分析精华文章，请访问：<a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-59-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-59-1.html</a></p>
<p>简历及求职信</p>	<p>简历模板及格式样板（含中英文简历）                  简历点评及修改精华推荐                  简历修改黄金法则(含简历模板)                  STAR法则的简历应用                  英文简历制作技巧、点评及模板(全英文)                  投行英文简历制作技巧及简历模板(全英文)                  英文简历写作的技巧(中文讲解)                  常见问题：什么是GPA？简历要贴照片吗？简历名称怎么写？…【更多问题】                  Email投递简历应注意的重要事项</p>	<p><a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7148-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7148-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7029-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7029-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-3172-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-3172-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-47635-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-47635-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7463-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7463-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-27976-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-27976-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-32861-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-32861-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-125751-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-125751-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-133403-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-133403-1-1.html</a>                  更多简历模板、点评修改及求职信精华文章，请访问：<a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-58-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-58-1.html</a></p>
<p>笔试、笔经</p>	<p>名企笔试面试手册（真题精选）                  笔试主要类型、典型笔试问题及应对策略                  什么是SHL笔试？SHL笔试过来人人为你分享笔经（SHL分为Numerical和Verbal两大类）                  Numerical Test类型题目精华资料（SHL的一种题型）                  Verbal Test笔试精华资料（SHL的一种题型）                  KPMG经Verbal36题/Numerical24题原题及答案(附SHL全套)                  图形推理笔试精华资料（宝洁等多家外企、公务员等考试常用题型）                  数字推理题精华资料（宝洁等多家外企、公务员等考试常用题型）                  逻辑推理及智力题精华资料                  IT类(软硬件)笔试题目及笔经精华                  TOEIC(托业)试题精华资料                  名企在线笔试模拟题，自动评分并给出标准答案（强烈推荐）                  挑战麦肯锡：团队领导人在线测试-测试您解决问题的能力                  招商银行2008校园招聘笔试试题（A卷）                  IBM校园招聘最全笔试试题</p>	<p><a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-19142-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-19142-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7139-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7139-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-477-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-477-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1402-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1402-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1404-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1404-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-38432-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-38432-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1405-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1405-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1409-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1409-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1408-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1408-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1410-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1410-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1422-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1422-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-807-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-807-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-155509-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-155509-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-11002-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-11002-1-1.html</a>  <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-73163-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-73163-1-1.html</a>                  更多知名企业、行业笔试试题及笔经，请访问：<a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-60-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-60-1.html</a></p>

<p>面试、面经</p>	<p><b>面试前的准备工作</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&amp;filter=type&amp;typeid=277">http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&amp;filter=type&amp;typeid=277</a></p> <p>面试前必做的准备工作 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186827-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186827-1-1.html</a></p> <p>根据简历预测面试问题 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186869-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186869-1-1.html</a></p> <p>面试全程准备（面试前、进行时、面试后） <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110026-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110026-1-1.html</a></p> <p>面试着装及礼仪 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-489-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-489-1.html</a></p> <p><b>面试问答应对技巧</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&amp;filter=type&amp;typeid=85">http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&amp;filter=type&amp;typeid=85</a></p> <p>面试问答大全(中英文) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-29977-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-29977-1-1.html</a></p> <p>四大面试问答经验 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110100-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110100-1-1.html</a></p> <p>40个中文问题(有答案) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-33623-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-33623-1-1.html</a></p> <p>36个英文问题(有答案) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186862-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186862-1-1.html</a></p> <p>视频:KPMG英文面试 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7696-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7696-1-1.html</a></p> <p>面试英语大全 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-23259-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-23259-1-1.html</a></p> <p>HR细说英语面试 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-121361-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-121361-1-1.html</a></p> <p>回答缺点 8 个范例 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186883-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186883-1-1.html</a></p> <p>谈谈你的优点(范例) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186906-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186906-1-1.html</a></p> <p>行为面试STAR法则 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110090-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110090-1-1.html</a></p> <p>情景模拟问题 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1635-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1635-1.html</a></p> <p>向面试官提问技巧 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187385-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187385-1-1.html</a></p> <p><b>面试中的自我介绍</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1318-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1318-1.html</a></p> <p>中文自我介绍范例 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186840-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186840-1-1.html</a></p> <p>英文自我介绍范例 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186841-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186841-1-1.html</a></p> <p>思路新颖的自我介绍 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187751-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187751-1-1.html</a></p> <p>视频:面试自我介绍 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-130162-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-130162-1-1.html</a></p> <p>应聘者互相介绍范例 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186847-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186847-1-1.html</a></p> <p><b>小组面试-群面技巧</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1288-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1288-1.html</a></p> <p>无领导小组面试攻略 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-107002-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-107002-1-1.html</a></p> <p>无领导小组讨论案例 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110056-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110056-1-1.html</a></p> <p><b>案例面试 (Case Interview)</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1287-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1287-1.html</a></p> <p>案例面详解及应对策略 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110676-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110676-1-1.html</a></p> <p>八类案例面及分析工具 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-134350-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-134350-1-1.html</a></p> <p>咨询公司案例面试分析 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-143993-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-143993-1-1.html</a></p> <p>压力面试应对策略 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110131-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110131-1-1.html</a></p>
--------------	---

	<p>沉着应对电话面试 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-21106-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-21106-1-1.html</a></p> <p><b>外企AC面经(即Assessment Centers)</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1288&amp;filter=type&amp;typeid=278">http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1288&amp;filter=type&amp;typeid=278</a></p> <p>AC面的含义及简介 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187232-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187232-1-1.html</a></p> <p>AC面案例讨论型简介 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-127627-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-127627-1-1.html</a></p> <p>联合利华AC面经汇总 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-91271-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-91271-1-1.html</a></p> <p>德勤AC面题目汇总 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-66819-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-66819-1-1.html</a></p> <p><b>面试经验技巧</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1352-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1352-1.html</a></p> <p>HR给的面试建议 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7753-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7753-1-1.html</a></p> <p>外企面试技巧 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-127653-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-127653-1-1.html</a></p> <p>一对一面试的经验 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-134288-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-134288-1-1.html</a></p> <p>外企十年招聘面试实录 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-9299-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-9299-1-1.html</a></p> <p>HR五年招聘面试体会 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-9090-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-9090-1-1.html</a></p> <p><b>面试结束之后</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&amp;filter=type&amp;typeid=279">http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&amp;filter=type&amp;typeid=279</a></p> <p>面试后必做五件事 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187411-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187411-1-1.html</a></p> <p>面试后写感谢信技巧及范例 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187415-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187415-1-1.html</a></p> <p style="text-align: right;"><b>更多面试经验及面试技巧精华文章, 请访问:</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-61-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-61-1.html</a></p>
<p style="text-align: center;"><b>前辈求职经验及求职经历分享</b></p>	<p>每个人都有个传奇(08届学姐的传奇求学求职路) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-4781-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-4781-1-1.html</a></p> <p>一个同济的女孩的就业之路,人生感想(推荐, 很感动) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-5471-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-5471-1-1.html</a></p> <p>要你心够决, 梦想终会靠岸——我的求职路 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-139663-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-139663-1-1.html</a></p> <p>详细分享我的KPMG全过程 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-67106-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-67106-1-1.html</a></p> <p>写给冷门专业本科找工作的战友们 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/thread-157401-1-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/thread-157401-1-1.html</a></p> <p style="text-align: right;"><b>更多前辈求职经验及求职经历分享精华文章, 请访问:</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-57-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-57-1.html</a></p>
<p style="text-align: center;"><b>应届生 BBS 论坛 其他热门版块导航</b></p>	<p>网申技巧(含Open Question) <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-62-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-62-1.html</a></p> <p>签约违约 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-433-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-433-1.html</a></p> <p>户口/居住证、档案、报到证 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-64-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-64-1.html</a></p> <p>公务员、选调生、村官、三支一扶、招警考试版 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1152-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1152-1.html</a></p> <p>海归求职版 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-683-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-683-1.html</a></p> <p><b>各大银行版</b> <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/index.php?gid=841">http://bbs.yingjiesheng.com/index.php?gid=841</a></p> <p>薪资待遇 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-427-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-427-1.html</a></p> <p>各大城市求职生活讨论 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1112-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1112-1.html</a></p> <p>各类职业讨论 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1667-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1667-1.html</a></p> <p>大学专业就业指导及学习规划 <a href="http://bbs.yingjiesheng.com/forum-583-1.html">http://bbs.yingjiesheng.com/forum-583-1.html</a></p>