

应届生2016

求职大礼包

应届生求职网YingJieSheng.COM编

# 面试篇

应届生论坛面试版：

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

应届生求职大礼包 2016 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>

## 目录

面试 .....	4
第一章 关于面试 .....	4
第二章 面试前的准备 .....	5
第三章 面试类型及应对技巧 .....	5
第四章 面试题目分类详解 .....	6
第五章 面试之后，未结束的战场.....	7
试读部分章节（第三章 面试类型及应对技巧-部分、第四章面试题目分类详解-部分） .....	7
第三章 面试类型及应对技巧 .....	7
3.1 电话面试 .....	7
3.1.1 什么是“电面” .....	7
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.....	9
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 .....	21
（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 .....	25
3.3.1 什么是案例面试 .....	25
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
第四章 面试题目分类详解 .....	64
4.1 自我介绍 .....	64
4.1.1 自我介绍的要点 .....	65
4.1.2 中文自我介绍范例 .....	66
4.1.3 英文自我介绍范例 .....	68
4.2 应届生面试问答分类详解 .....	70
4.2.1 个人基本信息 .....	72
4.2.2 职业规划及职业选择.....	75
4.3 向面试官提问 .....	80
4.4 角色扮演 .....	82
4.4.1 角色扮演类问题概述.....	82
4.4.2 常见形式 .....	83
4.4.3 角色扮演实例分析 .....	84
4.4.4 需要注意的原则 .....	87
4.5 即兴演讲 .....	87
4.5.1 常见演讲题型 .....	87
4.5.2 如何应对即兴演讲 .....	90
参考文献 .....	93
附录：更多求职精华资料推荐 .....	94

**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 2016 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) 《应届生快速消费品行业求职全攻略》
- (5) 《应届生会计师事务所求职全攻略》
- (6) 《应届生银行求职全攻略（第二版）》
- (7) 《应届生传媒行业求职全攻略》
- (8) 《应届生房地产行业求职全攻略》
- (9) 《500强求职路线图》
- (10) 《每个人都可以成为传奇——应届生求职、职场全攻略》
- (11) 《原来大学可以这样读--教你如何成为职场绩优股》

这十一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）

## 推荐：《应届生求职面试全攻略》



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

## 《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、第四章 面试题目分类详解-部分）

# 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”

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的工作的感谢，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组员，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> </ul>

- 能够综合不同的信息，深化自己的认识。
- 遇到压力和矛盾时能够积极寻求解决方法；
- 情境发生变化时能够调整自己的思考、行为方式；
- 在遇到挫折时能积极面对。
- 能迅速融入到小组讨论中；
- 在整个面试过程中能为小组的整体利益着想；
- 有独立的意见，但必要时会妥协；
- 能为小组其他成员主动提供帮助；
- 尊重他人，善于倾听别人的意见。
- 提出的观点能得到小组其他成员的认同；
- 小组成员愿意按照其建议行事；
- 不依靠命令的方式压制小组其他成员；
- 善于把小组成员之间不同的意见引向一致；
- 发言积极，而且敢于发表不同的意见；

### 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：

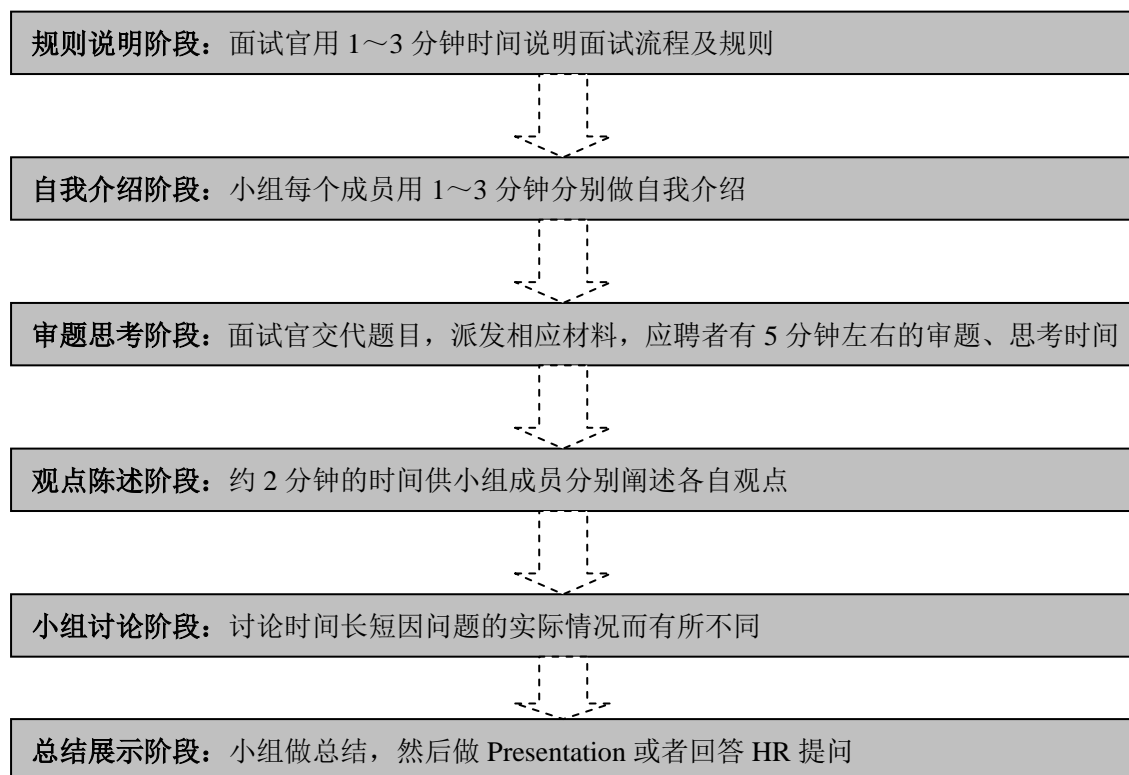


图 3.1 小组面试一般流程图

#### （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？”、“你说的是提高生产能效、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。”而其他组员在听完的总结后，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，却并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，我们再来看一下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。

某星际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里有能吃的东西。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 POHOTOSHOP 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，首先你必须要清楚谁是顾客。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，结论也会大相庭径。

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、其他居后）

**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，因次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，在我们的大标准下，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，案例面试没有所谓正确答案，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：

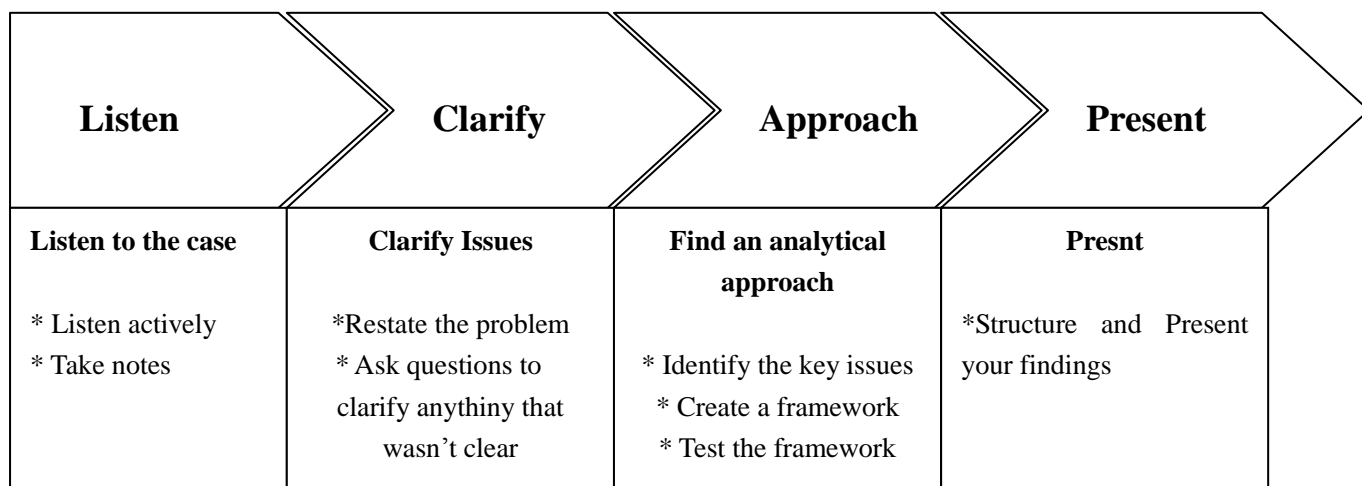


图 3.2 案例面试实例题分析解决步骤

（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：



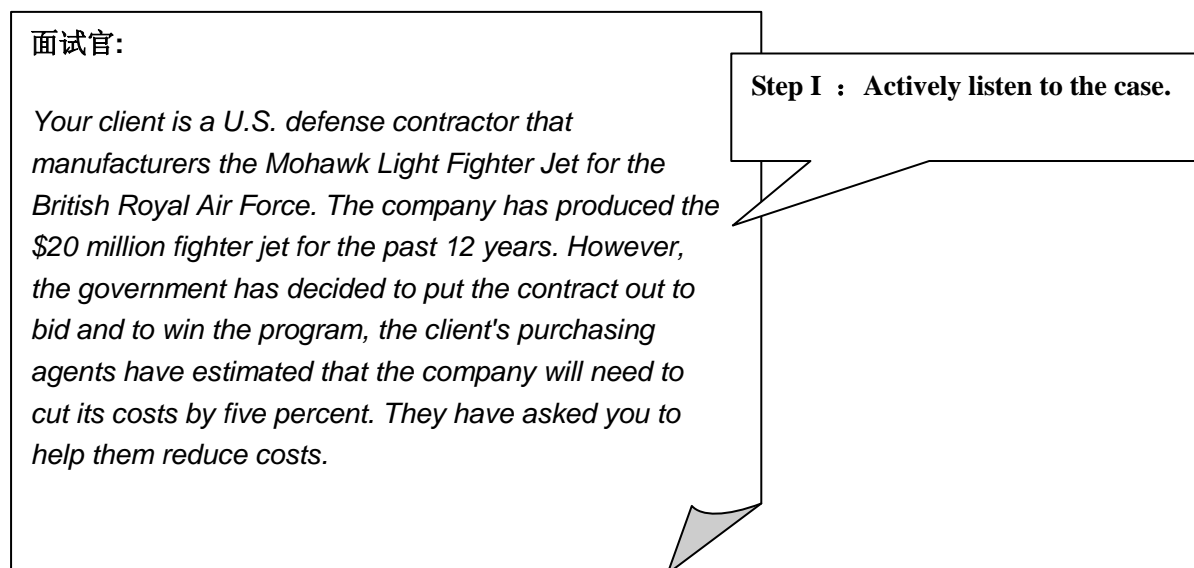


图 3.3 第一步：仔细聆听案例背景介绍

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：

**应聘者:**  
Let me first clarify the question. The client manufactures a \$20 million jet and, due to competitive forces, has to reduce its cost by 5 percent. Is BCG's role also to verify the purchasing department's estimates?

**面试官:**  
No, you can assume that the purchasing estimate is correct. BCG's role is to find the cost savings to meet those estimates.

**应聘者:**  
Could I please take a few minutes to think about the case?

**面试官:**  
Sure, that would be fine.

**Step II : Identify the problem.**

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：

***The interviewee:***  
First, I would like to understand the cost structure of the jet in order to prioritize our efforts. Next, I would like to look at major factors driving the costs we are targeting. Finally, I would like to explore potential ideas to reduce cost.

***The interviewer:***  
That sounds like a very logical approach. Let's proceed.

**Step III: Set up the framework.**

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。

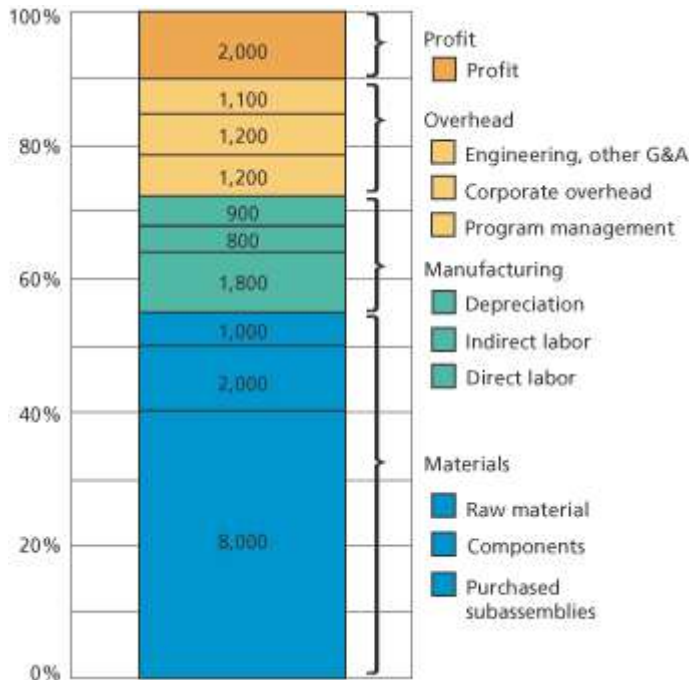
在例题中，面试官向应聘者提供了一份飞机成本结构的文件，然后他主动向面试官说明他的分析原则，即先从可能性最大的因素开始讨论，也就是占比例最大的原料成本。他的这个做法也得到了面试官的肯定。如图 3.6 所示：

**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)	1. 利润改善 Profit Improvement	* 从内部因素开始考虑 * 分析框架	
	运营管理 Operation		2. 扩大销售 Expand the sales
	3. 降低成本 Reduce the cost		
	战略决策 Strategy	4. 渠道设计 Dealer	* 从外部因素开始考虑 * 必要分析框架
		5. 市场进入 Market Entry	
		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	
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：

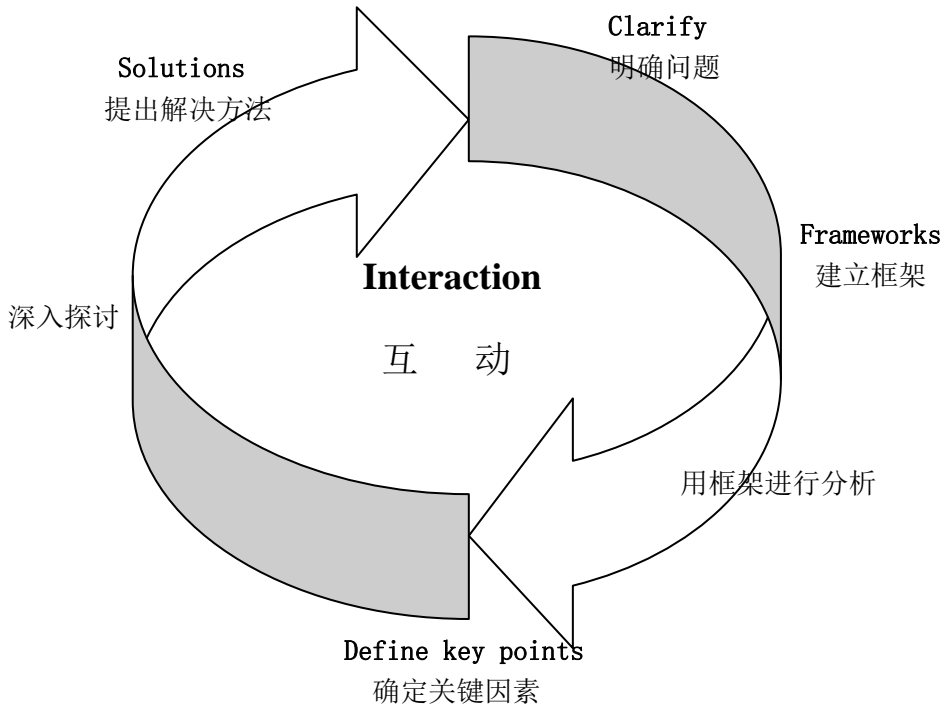


图 3.7 案例面试成功要素组织体现图

#### 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。

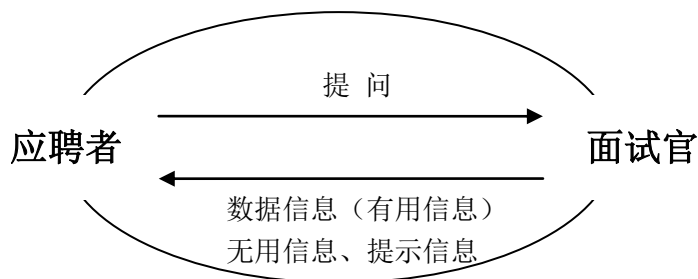
在之前举例案例实例中，那位应聘者对原材料的成分不了解，就直接向面试官提问，这样一来可以解决疑惑；二来还获得更多有效信息，也适时的展现自己分析的严谨。敢于质疑的精神在咨询公司是最为崇尚的。

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。”

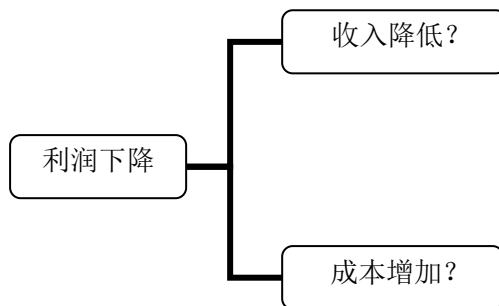


图 3.8 利润下降分析图

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。



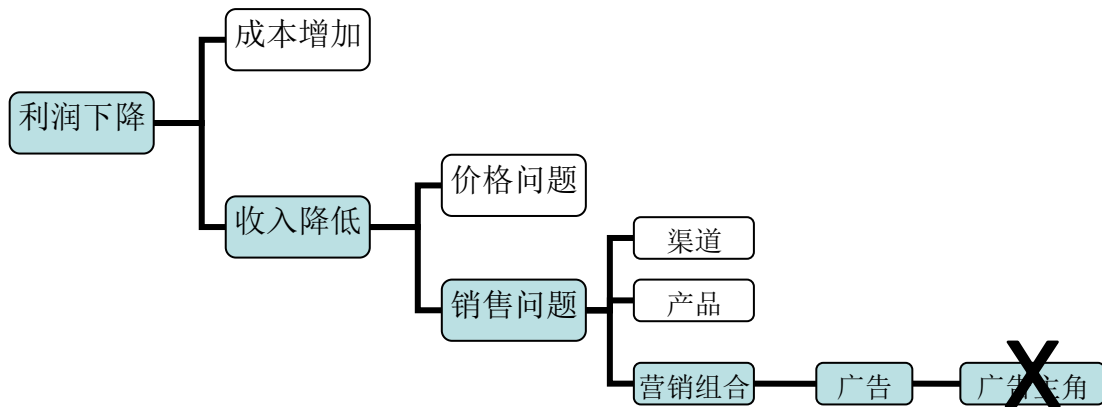


图 3.9 利润下降详细分析图

**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，即使没有足够的信息，你也可以凭借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从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，并不会有太大收获了，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。评价中心的核心技术是情境模拟测试，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 个选项中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

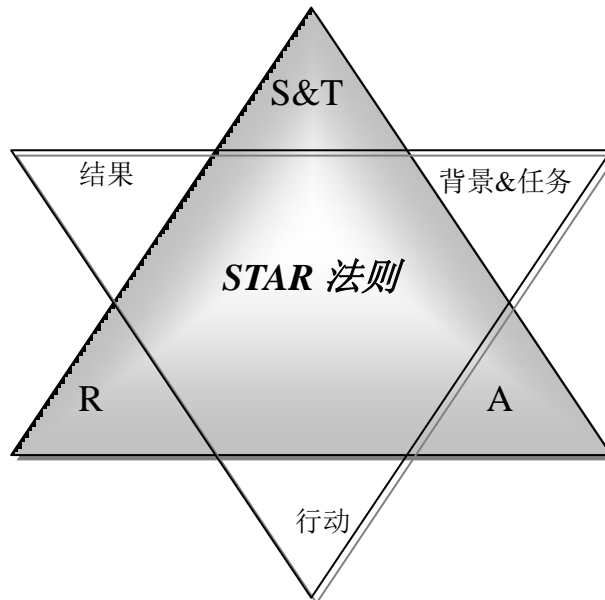
了哪些步骤

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。面试人通过提出不礼貌、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:“你都将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？”

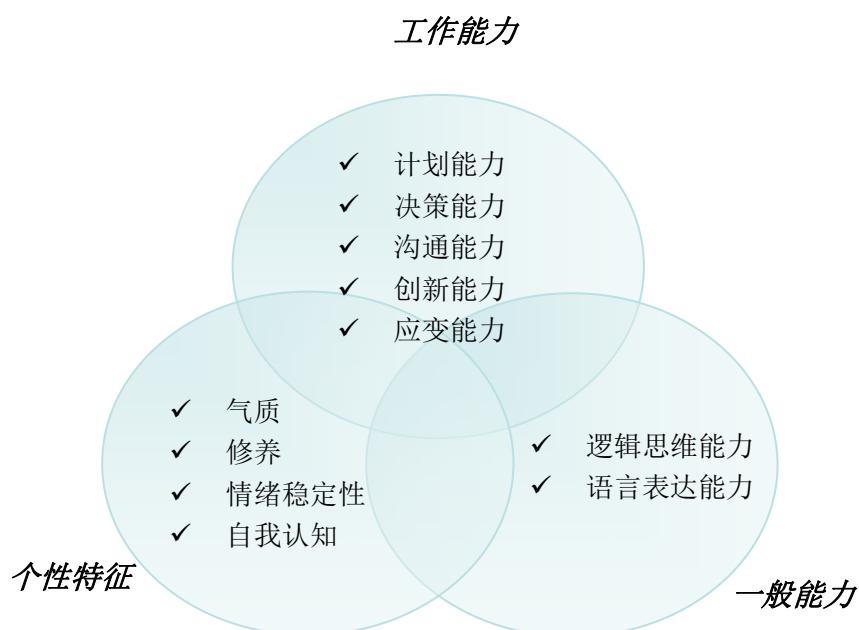
机会来了，该是我说话的时候了。我的“不满”终于有机会宣泄了：“我觉得你并不了解我，所以我要留在这里给你一个了解我的机会。第一，我非常仰慕华为，因为我被华为的企业文化和用人理念所吸引，所以我很郑重地投出了我的简历，也很高兴能参加这次面试。可是我完全没有想到我遭遇到如此当头一棒。第二，我还想对你说一句，我认为你的态度对一个面试者来说很不友善。因为今天我是面试者，明天我可能是你们的员工；我更可能是华为的潜在的客户。可是你今天这样不友善的态度给我留下了深刻的印象，今天我可能成不了你的员工，但明天我可能不再愿意成为华为的客户。第三，你的不友善今天影响了我对华为的看法，明天还有可能影响到我所有的朋友对华为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

## 第四章 面试题分类详解

### 4.1 自我介绍

面试官：请你简单地介绍一下你自己吧！

应聘者：啊？介绍我自己，不用了吧。

面试官：为什么呢？

应聘者：我很简单，没什么可介绍的。  
面试官：那你让我怎么了解你呢？就凭这一纸简历？  
应聘者：可是我真的很简单，不知道说什么。  
面试官：那你介不介意我也简单地对待你？  
应聘者：可以啊。  
面试官：……

这是一则真实的应届生面试案例。很显然，这位应聘者并没有意识到自我介绍的重要性，没有事先做相应的准备，使得面试官感觉很不舒服，导致整个面试以尴尬开场，面试的效果可想而知。

实际上，在面试开始前，面试官一般都会要求应聘者做简短的自我介绍，语言要求可能是中文，也可能是英文，时间一般为 1.5-2 分钟左右。面试官可以利用这个时间来再次浏览应聘者的简历，思考一下该如何进行提问。面试前的自我介绍非常重要，可能在很大程度上决定了整个面试过程的基调。所以在面试前，我们一定要认真准备自我介绍。那么，什么样的自我介绍能引起面试官对我们的好感或者兴趣，面试官都喜欢什么样的自我介绍呢？接下来我们将详细阐述。

### 4.1.1 自我介绍的要点

一般来说，具有以下特点的自我介绍是面试官喜欢的自我介绍：

(1) 自我介绍中的每段内容有亮点，而不是平铺直叙；

例如：某同学在面试中国银行的时候，他的自我介绍是围绕三个英文字母展开的，BOC（中国银行的英文简称），分别代表 Balance、Opportunity、Collaboration，然后将他自己的经历融合进去，这样的自我介绍形式令面试官眼前一亮；而另外一位同学在面试新华信正略钧策咨询的时候，采用了正略钧策的核心竞争力模型 RISE 来介绍，分别代表 Responsibility、Strength、Integrity、Enforcement，这样新颖的自我介绍也博得了面试官的微笑。

(2) 自我介绍过程中能与面试官互动，而不是自说自话。但是要记住一点，这种互动并不需要面试官来配合，绝对不要眼睛直勾勾地盯着面试官，逼着面试官配合你，这样会令双方都感到尴尬。

(3) 自我介绍的内容与所申请的职位有关系，而不是流水帐。根据个人的实际情况，有选择地突出教育背景、实习兼职经历或者社会实践经历等内容，选择 1、2 个亮点重点描述即可，切记无实例的空洞描述。

接下来详细阐述如何准备中英文自我介绍。

#### （一）中文自我介绍的准备

在面试前，建议你准备一个朗读起来大约 1.5 分钟的中文自我介绍，如果朗读起来需要 1.5 分钟，那么在正式面试现场阐述起来则可能需要大概 2 分钟左右，因为口语化之后再加上现场的心理因素等作用，势必会延长阐述的时间。

如果你有独特的经历，那么你的自我介绍不妨跳出大众化的自我介绍模式。一来会让面试官觉得新鲜，二来也会令你本人信心陡增。例如：有一个同学曾经徒步行走西藏，此经历非普通人能有，他的所有面试的自我介绍都围绕着这段经历展开，几乎让他的自我介绍每次都能博得面试官的青睐。如果你有独特而又出众的经历，请一定不要放在心里自我陶醉，而是要让面试官知道你的出众。

如果你只是芸芸众生中的普通一员，建议你使用大众化的自我介绍模式，至少可以规避

风险，如果逻辑比较清晰，面试官可以从你的介绍中直接知道你的能力是否匹配公司的职位

大众化的自我介绍模式为：（1）名字、学校和专业；（2）能力，请务必分项阐述，而且还要与你所应聘的职位相符合；（3）实例，紧跟在每个能力点的后面作为论据（有数字请一定要使用）；（4）客套话，包括前后语句的链接以及个人的措词等。

例如：我叫 XXX，英文名字 XXX，XX 省 XX 市人，今年 6 月将从 XX 学校 XX 专业本科（专科）毕业。除了简历上您看到的介绍，我愿意特别说一下我在 XXX 方面的特长 / 我最大的特点是……（给出事例）。正是基于对自己这方面的自信，使我有勇气来应聘贵公司的 XXX 这一职位。

建议在大众化自我介绍模式的基础上再添加一些自己的特色，每个人都这样说或者很规范的话，面试官听多了也会疲倦的。

## （二）英文自我介绍的准备

英文自我介绍与中文自我介绍的考虑因素有一点不同，主要在于面试官的身份。如果面试官是中国人，要求你用英文做自我介绍，那么其意图主要是考察你的英语水平，了解你的英语发音和流利程度。所以，在准备英文自我介绍的时候，要着重表现自己的英语水平，一定要重视发音、语法及流利表达。

如果面试官是外国人，那么要求你用英文自我介绍的目的就不再是考察英语水平，而是要聆听自我介绍的细节，并根据你提供的细节来进行下一步的提问。所以，在面对外国面试官做自我介绍时，一定要在你希望面试官提问的地方放慢语速，或者用语气の変化来强调。另外，由于不同的外国面试官对于中国的了解程度不同，有些面试官对于中国的诸如人名、地名、学校名、公司名不一定了解，所以在自我介绍中提到这类词汇时，一定要放慢语速或者做简要解释。

那么面试官一般喜欢具备什么特点的英文自我介绍呢？

- （1）表达句式尽量使用口语化的短句，易于面试官听懂；
- （2）在表达过程中语速要慢，比中文自我介绍速度要放慢至少三分之一，易于面试官放松地倾听；
- （3）需要面试官重点倾听的地方会使用语调和语气加以强调，使面试官特别注意你所表达的内容。

从自我介绍的时间上来说，在面对中国面试官做自我介绍的时候可以简短一些，正常朗读时间在 1 分钟到 1.5 分钟之间，因为简短的自我介绍更能让中国面试官记住你说的话。而在面对外国面试官的英文自我介绍，时间则可以稍微长一点，以正常朗读时间 1.5 分钟到 2 分钟为宜，因为这期间你可能需要额外做一些关于人名或地名的解释。

## 4.1.2 中文自我介绍范例

**范例 1：**规避专业劣势，突出实践经历，用数字说话，一对一自我介绍

**面试地点：**某知名快速消费品公司

**目标职位：**销售管理培训生

**应聘者概况：**应届本科女生，专业为基础医学

**面试类型：**一对一面试

**自我介绍原文：**

您好，我叫高婷婷，来自××大学。虽然我是个女生，学的是基础医学专业，但是我更热衷于从事极具挑战性的销售职业，因为我觉得推销成功以后很有成就感，我认为我在三个方面的优势可以胜任贵公司的销售管理培训生职位。



一、积累的销售经验。在读期间我做了很多销售类的实习与兼职工作。参加了 20 多次的商场促销、校园促销活动，其中包括雅芳化妆品促销、卡西欧电子词典促销等，做过××公司××手机高校销售代表，曾经在 2 个月时间内成功销售 26 部手机，销售额达 30,000 多元。销售工作锻炼了我的勇气和耐力，我相信这两种素质将会对我未来的工作很有帮助！

二、不怕吃苦。正如之前介绍的我的销售实践经历，我参加的这些销售兼职活动占据了我全部的课余时间，同时我还要兼顾学业，这个过程很辛苦，但是我坚持了下来，学业成绩和社会实践两不误。还有，我不担心频繁出差，因为我身体素质很好，我已经坚持晨跑两年多了。

三、性别优势。作为女生，我认为女性和客户沟通具有的天然优势是男性所不能比拟的，女性给人的亲和力更强。

当然，在大学做推销比真正的销售工作要容易得多，我知道自己的推销技巧还远远不够，有很多东西要现学现卖，不过，我已经做好了“好好学习，天天向上”的准备，呵呵。

**点评：**这个女生把自己与销售相关的实习兼职经历重点描述，用数字来证明自己的销售业绩和能力，是非常明智的。另外，由于销售岗位的特点，其性别和能否吃苦也是面试官疑惑的地方，该女生在自我介绍时主动提到这两点，并给出令人信服的理由，可以部分打消面试官的这部分担心。该女生所学的专业显然与应聘的职位毫无关系，所以在自我介绍中没有过多地提及教育背景及专业成绩，这是非常聪明的做法。最后收尾时实话实说，表示自己还有不足的地方需要提高，给人以谦虚的印象。

**范例 2：**围绕职位，中规中矩，实实在在，一对多自我介绍

**面试地点：**××大学××学院会议室

**目标职位：**辅导员

**应聘人概况：**男生，本科生

**面试类型：**一对多，三个面试官同时面试一个应聘者

**自我介绍原文：**

尊敬的各位老师：大家早上好！

我叫×××，来自××大学××学院，专业学习的是工商管理专业。今天很高兴能够站在这里应聘××学院辅导员一职。

正如我简历中所提到的：我在工作中善于发现问题、思考问题和解决问题，更有着较强的组织协调能力和团队意识。

在读期间我担任过班长、系分团委组织部部长及本专业的辅导员助理等职，参与过本系的党建、团建各项工作，成功策划组织举办过××大学××学院“党在我心中”主题演讲比赛、××大学××学院“光荣与梦想”奥运主题知识竞赛、工商管理系首次“团支部培训”活动及工商管理系首次“学生干部交流会”等系内外活动，均得到老师同学好评。这让我积累了较为丰富的学生管理、政治思想教育及活动开展经验，使我对辅导员一职也有了较深的认识。

我喜欢辅导员这个不平凡的职业，我相信自己有能力胜任辅导员一职。倘若我成功应聘，我一定会在辅导员这个工作岗位中交上一份让学院、让××师生都满意的答卷！谢谢！（鞠躬）

**点评：**这段中文自我介绍，采用了中规中矩的自我介绍模式，围绕职位的特点，结合自己的实践经历来说明自己应聘辅导员的优势。

**范例 3：**诚实主动，自爆缺陷，优点与缺陷再结合，巧妙应对硬伤，一对一自我介绍

**面试地点：**某银行软件开发中心

**目标职位：**软件开发岗

**应聘者概况：**男生，本科生，成绩中有 2 门非专业课程曾挂科重修过

**面试类型：**一对一面试

**自我介绍原文：**

您好，我叫张宇，宇宙的字。我来自××大学，专业学习的是计算机科学与技术。

作为一名应届生，我认为自己在三个方面比较有优势。

第一个优势是我的计算机硬件和网络知识实践经验。我在大二的时候组织了一个校园计算机服务工作小组，课余时间给同学们提供装机和网络维护服务。去年，我担任了一家小公司的兼职网络管理员，月薪 1500 元。我对待工作非常负责，有两次网络出现中断故障，我连续 24 小时不睡觉，直到把问题解决。

我认为我的第二个优势是编程能力比较强。在学校的模拟计算机集成系统项目中，我被教授任命为组长。我在用友软件公司工作过两个月，参与了一个 80 万元大项目的本地化二次开发，编写数据库。

第三个优势是我对 IT 技术十分狂热！我初高中时期三次在北京市中学生编程大赛的获奖，在大学我的计算机专业课成绩向来名列前茅。

非常遗憾的一点是，虽然我的计算机专业课成绩非常好，但是我曾经有两门非专业课考试不及格重修过。究其原因，是我在大一、大二的时候完全按照自己的兴趣分配学习时间，我把几乎所有时间都给了计算机。回头看来，这是我大学生活最失败的地方，给我日后的求职带来了非常严重的影响，有些企业一看到我有重修科目就立刻把我淘汰掉了。

××××能够给我这次面试的机会让我非常地感动，也体会到了××××人性化的招聘标准。所以，无论今天我是否能够面试成功，我都要感谢您给我这次面试的机会。

**点评：**企业对应届生的成绩还是相当看重的，尤其是像银行这样的单位。张凡在自我介绍当中把“不及格”的非专业课程这块硬伤解释成“在计算机课程上花了太多时间”，这样既突出了职位的专业及技能要求，又巧妙地解释了有 2 门非专业课重修的事实，将硬伤转化成优势。

### 4.1.3 英文自我介绍范例

**范例 1：**从学习能力、解决问题能力、团队合作能力方面进行描述，一对一自我介绍

**面试地点：**IBM

**目标职位：**技术支持工程师

**应聘者概况：**中山大学应届硕士生，男生

**面试类型：**中国面试官，一对一面试

**自我介绍原文：**

My name is Zhao Jun, a postgraduate student from SUN YAT-SEN University, and will get my master degree in March 2010. I'd like to summarize myself from three aspects:

Firstly, I'm an excellent learner. In my sophomore year, I passed the entrance examination to the Excellent Student Program in SUN YAT-SEN University and was recommended as the postgraduate student with special courses, and then I joined the IBM Center in SUN YAT-SEN University. After finishing my undergraduate courses, my GPA was 3.8 out of 4.5.

Secondly, I'm an excellent problem-solver. During the last 4 years, I have finished 5 projects, including the Hydraulic Engineering Project Management System, and so on. And I took part in the Mathematical Contest in Modeling in 2008 and won the second prize in Guangzhou region.

Finally, I'm an excellent team player. I've been serving as the monitor for 6 years and team leader for 2 years. And besides taking more responsibilities, I also placed great emphasis on teamwork, in order to meet the team's goal.

点评：分别从学习能力、解决问题能力、团队合作能力三个方面来描述自己，描述相对平淡，但是每个能力的描述都能用实例来佐证，为面试官后续的深入提问做好了铺垫。整体来说属于中规中矩的自我介绍。

**范例 2：**挖掘经历中与职位相关的素质，结合教育背景，一对一自我介绍

**面试地点：**某集团公司

**目标职位：**法律部助理

**应聘者概况：**法律经济学专业应届本科生，男生

**面试类型：**中国面试官，一对一面试

**自我介绍原文：**

My name is Wang Hao. I'll soon graduate from ×××× University in 2010, majoring in legal economics. I'm confident that I am the right person the position, the assistant of the law department.

My intern experience in Renjie law firm had given me a deep understanding of the daily work of a lawyer, including checking the contract, contacting with companies and translation, writing and editing reports. Being the chief editor of Spring Lawyer, a newspaper of my university, has also helped me to gain the ability of editing, selecting topics and communicating with different people.

I have also had some internship and known quite a lot about how the media works. I worked for XinHua News Agency during the National People's Congress and Political Consultative Conference period. Acted as an alternating script supervisor and assistant in everyday work, I have learned how to work under deep pressure, with quite fast working speed. It helps me to develop a good command of professional knowledge as well as the teamwork spirit. During the Beijing Forum 2008, I worked as an official journalist, interviewed 4 foreign professors in English. I think my media experience will be useful for the job because media influence is strong.

I am confident that I am competency enough to get the job. That's all. Thank you.

点评：该同学的专业与应聘职位相关，且实践活动中有与法律相关的经历，虽然在新华社的媒体实习经历与该职位看上去不太相关，但是该同学巧妙地向面试官表明了这段经历所学习到的媒体行业知识，对于法律助理职位的工作是有帮助的。最后自信地向面试官表示了自己完全符合该职位的专业素质要求。

**范例 3：**围绕与公司产品、文化及职位相关的经历描述，一对一自我介绍

**面试地点：**可口可乐

**目标职位：**销售管理培训生

**应聘者概况：**中国农业大学应届本科生，女生

**面试类型：**外国面试官，一对一面试

**自我介绍原文：**

My English name is Jessie, J-E-S-S-I-E, I wonder if there are already other Jessies in

Coca-Cola, because it is a very popular name with Chinese girls, hehe.

I will graduate from China Agricultural University in June 2009, but my major is economics, not related to agriculture. I like my major a lot so I've got a very good academic performance. My GPA ranks number 3 in the class of 60 students. Besides studying, I interned at a couple of companies.

You may have noticed that I worked for Coca Cola as a part-time promotion assistant. I was then working in Campus Supermarket to promote the drink "Cool", or Ku-er in Chinese. It was a very tiring job, because I had to wear the heavy costume of a bear for eight hours a day and jump around to attract the attention of children. But I did it quite well.

As a graduate from an agriculture university I have natural interest in Coca-Cola. Besides interest, I am sure I have the potential to be a great sales management trainee, and I have the necessary qualities of a good sales management trainee, you know, communications skills, passion, not afraid of being rejected and so on. These abilities have been proven in my part-time jobs. I wish I could use them to sell my favorite Coca-Cola products to more and more people! Thank you.

点评：在介绍自己英文名字的时候与面试官有了一个互动，开启了一个良好的自我介绍开端。由于在实习经历中，曾经做过可口可乐公司的产品促销，所以向面试官介绍这段经历，也许会引起面试官好感或共鸣。最后围绕销售的职业特质，简要说明自己符合该职位。如果你有过在应聘公司或者其竞争对手公司实习、兼职的经历，建议在自我介绍中向面试官重点展示。

## 4.2 应届生面试问答分类详解

在讲解应届生面试问答要点前，先让我们来看两则真实的应届生面试场景。

**相关背景：**某广告公司媒体资源部在招文案策划，来应聘的有重点本科院校新闻及中文专业的学生，有的甚至是研究生。

### 【场景 1】

面试官：你认为你应聘这个职位的优势是什么？

应聘者：我点子特别多，还特别爱看动画片。（兴高采烈地）

面试官：你知道我们这个职位是做什么的吧？

应聘者：不是写剧本的吗？（兴高采烈地）

面试官：不是。

应聘者：那你们是做什么的？

面试官：我们主要是做……（省略）

应聘者：哦，这样啊。那你能帮我找面试剧本的面试官来吗？

面试官：……

### 【场景 2】

面试官：我看了你的简历，你对文学很感兴趣啊。不过文艺腔调很重，要知道，在一家公司里，我们的文字要求更加商业化，更加专业，所以也要求你对市场要非常敏锐。

应聘者：什么意思？你让我去跑市场是吗？

面试官：当然不是。你为什么会这么想？

应聘者：我已经面试很多家了，通过了面试，但是结果都是让我去跑市场之类的。我对商业非常排斥。

面试官：可是对于任何一家公司来说，商业都是无法逃避的，即使你很反感商业或者市场，我想，即使你文笔好，以后会出书，也会涉及到卖书的问题吧，要分析市场才能知道如何做好推广。

应聘者：哦，也是。但是我还是很讨厌商业的东西。我如果应聘这个职位不会接触到市场吧？

面试官：……

首先不要惊讶于会有人在面试中这样回答面试官的问题，这不是杜撰的场景，确实是发生在现实中的面试场景。很显然这两位同学在面试中的表现是失败的，这两则案例反映出很多应届生在面试中的问题。

要想成功面试，我们应该事先针对面试官可能会问到的问题，准备好我们的答案。但是对于面试官常问的问题，就算事先做了精心的准备，多数同学的回答可能还是并不能令面试官满意，其原因很大程度上是因为不明白面试官这样提问的目的，当然还有一部分原因是因为自己对所申请的职位、公司需要什么样的人不了解。

以下我们针对应届生面试中常见的问题进行分类详解，并给出实例或点评，希望大家能结合自身实际情况，提前做好回答这些问题的准备。

按照面试官提问的内容，可以将应届生面试中常见的问题分为以下七类，如表 4.1 所示：

表 4.1 应届生面试常见问题分类

序号	面试问题分类	典型问题
1	个人基本信息	1. 请简要介绍你自己（自我介绍） 2. 你的家庭情况？ 3. 你最大的优点是什么？ 4. 你最大的缺点是什么？ 5. 你最欣赏你朋友的哪些优点？ 6. 你有男/女朋友吗？（女生可能遇到的问题：如果有男朋友，准备什么时候结婚生小孩呢？） 7. 你有什么兴趣爱好吗？
2	职业规划及职业选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>职业规划：</b></li> <li>8. 你的职业规划是什么？</li> <li>9. 你为什么不去读研，以后打算读研吗？</li> <li>10. 在找工作时，你会考虑哪些因素？</li> <li>11. 你有没有考虑过创业，如果有，打算什么时候创业？</li> <li>● <b>行业选择：</b></li> <li>12. 你为什么选择这个行业？</li> <li>● <b>公司相关：</b></li> <li>13. 你了解我们公司吗？</li> <li>14. 你为什么想到本公司来工作？</li> <li>15. 你还应聘别的公司了吗？如果其他公司也给了你 offer，你会怎么选择呢？</li> <li>● <b>职业及职位相关：</b></li> <li>16. 为什么想应聘这个职位？</li> </ul>



		17. 你的性格似乎不太适合这份工作? 18. 你觉得你适合这个岗位吗? 19. 这份工作很枯燥, 你怎么看?
3	教育经历	20. 你最喜欢什么课程? 为什么? 21. 你最不喜欢什么课程? 为什么? 22. 你认为你在学校属于好学生吗? 23. 你在读书期间做了那么多实习兼职, 你怎么安排学业的?
4	实习实践经历	24. 在你的实习经历中, 你遇到过什么困难? 你是怎么解决的? (假如再给你一次机会, 你又如何处理?)
5	工作能力及职业素养	25. 你是应届毕业生, 缺乏经验, 如何能胜任这项工作? 26. 如果你的意见与老板或者上司的意见不一致时, 你怎么办? 27. 你在以往的经历中有过与他人意见不合的时候吗? 你如何处理的? 28. 对于加班, 你是怎么认为的? 29. 你对跳槽怎么看? 30. 你能够在压力下工作吗? 31. 比你学历低的同事和你拿到的起薪是相同的, 你如何看待?
6	期望值问题	32. 你对工资报酬有什么样的要求? 33. 如果无法给你解决户口问题, 但是其他条件都能满足你, 你是否还会来本公司工作? 34. 你有什么问题要问我的吗? (向面试官提问)
7	其他问题	35. 你是怎样准备这次面试的? 36. 令你印象最为深刻的一件由你来负责的事情是什么? 37. 请描述一件让你感觉最失败的事情或者经历。

## 4.2.1 个人基本信息

### 1.请简要介绍你自己。

这个问题通常是面试开始的第一个问题, 即自我介绍, 要额外的小心。关于自我介绍的要点及中、英文自我介绍范例参见前一节自我介绍的内容。

### 2.你的家庭情况?

**问题分析:** 有些国企或民营企业面试官、年长的面试官会在面试的开始时候问一些家长里短的问题, 例如你的家庭情况、父母的职业、是否是独生子女等等。由于这类问题一般在面试的寒暄阶段出现, 起到的作用是调节紧张气氛, 同时对于面试官来说是为了找到一种感觉: “与这个应聘者聊天, 是令人舒服的!” 如果你在这个聊天阶段不能令面试官感到舒服, 有可能面试官会草草结束面试, 因为在面试官看来你不可能很好地与同事或者客户交流。

#### 问答实例:

**应聘者背景:** 三口之家, 工人家庭, 父亲下岗, 应聘审计行业。

**回答范例:** 我们家里有三口人, 我和我爸妈。我爸和我妈都是化肥厂的普通工人, 后来我爸下岗了。下岗之后我爸靠修理煤气灶、安装热水器的手艺, 收入比以前高了。所以我爸总是跟我强调一定要掌握一门手艺, 来面试前他还问我审计是不是个手艺呢。

**点评:** 不仅全面说明了自己的家庭情况, 而且巧妙地说明了自己想从事审计行业的一

个家庭诱因，让面试官听起来多少有些感动。

### 3.你最大的优点是什么？

**问题分析：**有许多面试官都喜欢问这个问题，其目的主要有两点。第一，应聘者的诚实度，没有撒谎，真实客观地阐述自己的优点；第二，应聘者所阐述的优点符合这个职位所需要的素质。有时候优点与缺点会因为职位的不同而可能出现互换，即对于一个职位而言的优点，可能会成为另一个职位的缺点。例如：具备很强领导力的人往往不适合从事客服、助理及秘书等以细节和服务他人为主的工作。所以，在准备这个问题的时候，建议从以下方面考虑：首先列出自己的三到六个优点；然后就每个优点找出三个例子，例子最好来自学习、工作和生活三个方面，而不仅是一个方面；最后从这三到五个优点中选出一到两个与申请职位相符的优点。

#### 回答范例 1：

我做事比较有计划性，我信仰一句英文谚语：**If you fail to plan, you plan to fail.**每天我做的第一件事情就是列出当天的计划，把当天要做的事情分成两种：必须完成的及最好能完成的。我去购物前也一定会列出购物清单，所以我几乎从来不会在超市里面瞎逛。职业发展方面我也有明确的规划，从大二暑假开始我就决定毕业后要从事与销售和市场相关的工作，所以从那个时候开始去做一些相关的实习兼职，同时还选考了市场类的课程。

#### 回答范例 2：

认识我的朋友都说我解决问题的能力很强，往往能妥善处理比较难办的问题。举个实际工作中的例子吧，我大三暑假在××会计师事务所做审计实习的时候，有一天发现领导我的项目经理在业务上犯了一个比较原始的错误，她把审计报告中的一个数字的小数点位置搞错了。本来我想直接与她沟通指出她的错误的，但是她当天恰好因为另外一个同事的数字错误而大发脾气，我觉得这样的话可能会比较尴尬。所以我换了另外一种提醒她的方式，我给她发了个 Email，委婉地提出是否小数点有出错的问题，同时还问了几个其它的专业问题。这样她既改正了数字错误，还给我讲解了很多专业知识。通过这种方式维护了她的专业威信。

#### 回答范例 3：

我觉得，我最大的优点，就是骄傲，也许您会说骄傲是一种缺点，但是我却觉得正因为我身上这股“骄傲”，使我在任何事情上都不甘落后，任何事情都必须做到最好。这大概跟从小到大总考第一名有关系吧，成为第一名似乎已经是我的习惯了。

我以前做过兼职，负责给购买公司汽车的用户做电话回访，并约他们参加公司举办的座谈会。当时，我们组里有 8 名兼职学生，都是做电话访问的。公司规定我们每天完成 40 份问卷，而我每天都可以超额完成，有效问卷能达 50 多份吧，这多出来的 10 份问卷我是怎么办的呢？我把重要的信息都记在本子上，省去了翻阅的时间；把各个汽车品类信息记熟，这样可以方便对答；我还针对问卷的具体问题简化了问答与流程，所以会比别人快很多。

我想这种不服输的心情是一种很强大的驱动力，在我遇到困难，面临挑战和压力的时候，可以促使我不顾一切的努力下去。

### 4.你最大的缺点是什么？

**问题分析：**这是面试中比较难以回答的一个难题！坦白地说出自己的缺点固然值得提倡，但是也许你的某个缺点正是招聘公司拒收理由黑名单上的一条，那么这个缺点就成了“死穴”，点中就可能导致你的面试以失败告终。

但是绝口不提你的明显缺点必然表明你不够诚实。于是有些人借用面经里面提到的将优点当作缺点来大做文章的方法，既回答了问题又推销了一把。例如：有人说自己忘我工作而不注意休息，亏待了身体，并且假惺惺地检讨一番。还有人说自己是一个完美主义者，事

事追求完美，以致影响了工作效率。

这样的回答可能算是很好的答案，但从其他方面看又可能加速失败的进程，此时又是很差的答案，绝对堪称双刃剑。老练的招聘经理一听就知道你是在背“面经”，因为他们可能以前就是用这样的雕虫小技来回答这个面试问题的。面试官一下就能听出来你其实是想夸自己，也会觉得你不真诚，

对待这个问题，唯一的对策就是真诚地暴露自己的弱点，只要这个弱点不是你所申请职位的“致命伤”即可。

**回答范例 1:** 我容易受他人的影响，这是我认为的我目前最大的缺点。例如：大家都学习的时候我就会学得很拼命，大家纷纷出去找实习，找兼职，我也开始做兼职。我发现我自己有从众的心理。如果能顺利加入贵公司，我想我一定会受到贵公司里更多优秀人才的好的影响的，呵呵。

**回答范例 2:**（应聘文职类职位）我的公开演讲能力比较差，如果在公共场合谈论我不太熟悉的领域的话，我经常感到紧张。但如果谈论的是我熟悉的，我会表现得比较自如得多。所以当我需要做公开演讲的时候，我必须准备得很充分。说实话，我确实很羡慕那些无论什么话题都能高谈阔论的人。

### 5 你最欣赏你朋友的哪些优点？

**问题分析:** 有些同学可能对这样的面试问题很疑惑：我朋友的优点跟我有关系啊？这个问题实际上是一种试探性的面试问题，面试官可能想要考察你以下三个方面：

- （1）考察你的察人能力，看你是否能够细致地观察别人、注重别人；
- （2）可以从你朋友所具备的品质以及优点来看出你所欠缺的是什么，正因为你有这方面的欠缺与不足，所以你可能最欣赏；
- （3）考察你的性格取向以及价值取向，正因为朋友是你最亲近的人，所以从他们具备的品质与优点也可以反映出你的性格取向或价值取向。

所以这个问题其实回答起来并不简单，你既不能让面试官觉得你欠缺太多，又可以很好地突出自己。

**回答范例:** 我比较欣赏大学时的一个朋友。在我眼中，他比较乐观、自信，还很幽默。他的专业课成绩不是很好，有几门课考试不及格，但是他能够乐观、自信的面对，通过努力把那几门课重修通过了，还时常幽默地对我说：“我不及格的最主要原因，主要是想交些重修费给咱们老师，帮助他们改善一下生活条件”，呵呵。

### 6. 你有男/女朋友吗？（女生可能遇到的问题：如果有男朋友，准备什么时候结婚生小孩呢？）

**问题分析:** 不论是在国企还是在外企面试，我们可能会经常遇到这样好像与面试无关的问题，尤其是女生遇到的比较多，如果答案是“有”的话，面试官可能还会有一系列的关联问题：那你的男/女朋友找到工作了吗？如果你们不在同一个地方，你怎么平衡工作和生活？等等。

多数同学不理解面试官为什么问这种个人问题，有侵犯隐私之嫌。实际上，面试官这样问的原因可能有：

- （1）该公司员工男女性别比例严重失调，希望招聘一些单身女生/男生平衡一下比例，正所谓“男女搭配，干活不累”；
- （2）担心你的男/女朋友不在你工作的城市，心态及其他方面不稳定；
- （3）对于一些已经“老大不小”的女生，公司担心你刚进公司就准备生孩子。

对于这个问题，无论你的答案是“有”还是“没有”，你都要将下一步面试官可能问的

关联问题答案准备好。如果你的答案是“没有”，那么面试官可能会追问“为什么没有”，那么最好谈谈学生时期主要精力是在立足学业上；如果答案是“有”，那么你必须给出合理的解释来打消面试官的担心。

**回答范例 1:** (男生) 是的，我有一个感情很稳定的女友，并且确实我们暂时不在一个地方。从我个人来讲，我确实很希望能有机会两个人在一个地方，不过我不认为这将是事业前途的羁绊。如果我为了这份感情放弃一份我十分满意的工作，那将会令我和女友之间的关系变得非常沉重。这不是我所希望看到的，也不是我女友所希望看到的。我们希望能够各自拥有各自事业的发展空间，双方都是独立出色的个体，这将会使我们更加欣赏对方。

**回答范例 2:** (女生) 我有男朋友。很多人都会问我这个问题，27 岁似乎标志着进入“育龄”了。不过我觉得还早着呢，我和我男朋友都决定走传统三部曲：房子、车子、孩子。现在我们刚刚考虑第一步，毕业之后工作买房。轮到孩子这一步，我估计至少得四五年吧，反正最后期限是 35 岁嘛。

### 7. 你有什么兴趣爱好吗？

**问题分析:** 面试官问这个问题的目的，一是可以制造轻松的谈话气氛，二是可以通过你的回答来判断你的个性。这里你不必为了讨好面试官去编造一些从未接触过的活动，但是如果只是简单回答“我喜欢打网球、足球、篮球”，又显得过于单薄，不妨再介绍一些自己在这些兴趣爱好中的趣事、感受等。

**回答范例:** 我特别喜欢踢足球。上个学期我们班还夺得了年级联赛冠军，而大一时我们班排名倒数第一。为什么进步那么快？我踢的是前锋，以前自恃技术比别人好，总喜欢拿球一个人冲，不肯传球给队友。那时我总是想，你控球没我强，还不如我自己带球。这学期开始，我主动从锋线回撤为队友做球、掩护，经常能打出一些精妙的配合。那个赛季我们拿了冠军，有个我认为技术很“粗糙”的队友进了两个球，现在想来真是不可思议，可能是互相信任的目光使每个人都充分发挥了潜能吧。

(点评：体育运动的确是一项团队活动。球场上的作风常常与工作学习中的态度是一致的。谈谈你在体育活动中的角色、感受，面试官会很有感触的。)

## 4.2.2 职业规划及职业选择

职业规划及职业选择类的面试问题总体来说分类两种类型，一种是具有长远规划的职业规划类，例如：你的职业规划是什么；你为什么考研等。另一种是与应聘公司、应聘职位甚至是求职的行业相关的职业选择类，例如：你为什么想应聘这个职位等等。这两类问题在很大程度上是相辅相成、密不可分的，一定要结合自身情况及应聘的公司、职位或者行业来回答。

### ● 职业规划类面试问题

#### 8. 你的职业规划是什么？

**问题分析:** If you fail to plan, you plan to fail, 这是一句经典的关于做好规划的英文谚语，在职场中这个法则更加重要。面试官一般都喜欢对自己前途发展做过认真规划的应聘者，但是最重要的一点是，他必须考虑自己的公司是否能给予实现你的职业梦想的空间。

回答这个问题，最好是结合所应聘的公司、职位及行业来回答。例如：如果是应聘销售类职位，企业希望你是一个活跃、有冲劲的人，那你可以说希望以后能做到销售管理之类的；如果是应聘财务会计类职位；那你应该表现得稳定踏实一点，不要那么浮躁地想当这个当那个，你可以说“做好本职工作，争取能让出错率做到最低，积累行业经验，成为一个有经



验的……”。

**很差的回答：**我希望参加工作后，在第一年的时间里通过公司培训和自我学习迅速适应工作，成为一名合格的员工。然后在接下来的五年之内，通过自己的勤奋努力做出优秀的业绩，然后做到经理。

点评：这样的回答很差。一是面试官听后可能会心中不爽：“我五年都没做到经理，你一来口气就这么大……”二是这样的回答可能已经被别人用烂了，毫无特色，根本没有显示出你对这家公司的了解。

**回答范例 1：**（应聘某化妆品公司销售管理培训生）说实话，作为一个还没有正式工作经验的应届生，我还没有给自己制订一个明确的职业规划，例如三年之内做好销售代表，三年之后做销售主管这样的职业规划。不过，我给自己定下了比较清晰的自我发展规划：我希望在专业性和人际交往上都能够有所作为。从专业性上来说，我要成为一个产品专家，对化妆品的特性、机理及化妆品行业规范等等要非常了解；从人际交往上来说，我希望能成为一个敏感、洞察市场的人，能够敏感察觉到客户希望得到什么，然后尽力去满足客户。我认为无论是做销售还是做人，只要能够敏感地了解他人，就能成功。就好比今天面试一样，我如果能清楚您要的是什么样的话，自然胜算就更大啦。

**回答范例 2：**我的职业生涯规划可以概括为一句话：基于技术，但不拘泥于技术，就是说，我想以技术为主线，同时提高自己的分析解决问题能力、沟通能力，最终做一个既懂技术、又懂业务，兼具沟通和组织能力的复合型人才。

**回答范例 3：**因为我本人是学计算机的，所以希望沿着以技术为主线的路走下去。5年以后，我希望自己能够对某一个领域有比较深入的理解，成为某一领域的专家，在某一方面能独当一面，同时也能够了解其他领域的发展动态。”

## 9.你为什么不去读研，以后打算读研吗？

**问题分析：**不同的面试官问到这个问题，可能目的不一样，有的面试官通过这个问题来间接了解你是否会安心于本职工作，而有些职位比较高的面试官，具有宽广的胸襟，他们希望在面试中能够分享一些他的成功经验，告诉你什么是重要的、什么是值得去追求的。回答这个问题，安全的思路是按照我们的一些个人生活的实际情况来回答，如下面的回答范例。

**很差的回答：**我觉得经验比学历更重要，加上现在的研究生教育质量每况愈下，我认识的很多学长硕士毕业了以后反而更加找不到工作。

点评：这是一个很差的回答。面试官可能是一个比较推崇学历教育的人，因为他自己可能就是高学历。这样的回答显然不能够令这样的面试官愉快。

**回答范例 1：**我曾经考虑过考研，我的成绩比较好，父母和朋友都建议我考研。不过最终我还是决定不考，因为我没有想好要学什么专业。高考的时候填写的专业志愿比较盲目，什么热门选什么。现在成熟了，对于专业的选择会比较理性和谨慎一些。如果选择读研，我想一定要选择一个适合的专业，可是我目前还没有一个特别明确的目标，所以我选择不考研。

点评：这个同学的回答既突出了自己成绩比较好的优点，又体现了严谨的求学态度和自主决策的精神，算是合格的回答。

**回答范例 2：**我之所以不选择读研，是因为我想找销售方面的工作，而从事销售工作我个人认为更需要的是行业经验、客户资源的积累，所以我想先工作，积累一定的行业经验和资源，然后再有针对性的选择进修，弥补自己在理论水平或者其他方面的不足。



### 10.在找工作时，你会考虑哪些因素？

**问题分析：**面试官问这个问题最主要目的是考察你的职业倾向及求职动机，建议从对行业、公司、职位的认识或自身的职业规划来回答。

**回答范例：**我会首先考虑行业，看这个行业的发展潜力；然后考虑单位，看这家单位在行业中所处的地位；再考虑职位，看这个职位跟自己专业技能和职业生涯规划的匹配度。当然，所有这些因素里，最重要的还是机会，就是说，这个职位能否给我带来足够的发展机会，让我的才能得到充分的发挥，自身的潜力得到充分挖掘，跟单位一起成长。

### 11.你有没有考虑过创业，如果有，打算什么时候创业？

**问题分析：**既然面试，不要再说自己希望创业，这会给人不安分的感觉。小公司还会担心有朝一日你从这里带走客户。

**回答范例：**我没有创业的打算。因为您也知道，对于应届生来说，创业比找工作还要困难得多，面临的问题也更多，资金问题、经验问题、团队问题等等，这些我想都是创业的门槛。我还是认为应该走传统路线，先找一份好工作，争取在工作中做出业绩，加薪升职。

#### 行业选择：

### 12.你为什么选择这个行业？

**问题分析：**面试官问这个问题的目的不仅是为了判断你是否热爱这个行业，而且还能从你的答案中判断你是否是一个有见解、具有敏锐洞察力、对自己负责的人。

**回答范例 1：**（应聘审计行业）我觉得在中国审计行业一个非常有市场的行业，所以我觉得在这个行业从业会比较有前途。中国的经济发展速度越来越快，有越来越多的企业正在谋求融资做大，上市、吸引风险投资等成为很多中国企业的目标。这就是审计和会计服务的市场，虽然我不知道具体的数据，但根据常理来说，这个市场在中国未来很多年之内都会持续扩大。这就是我选择审计行业的主要原因。

**点评：**这个同学的回答只能算中规中矩、基本合格，因为通过感觉和常理来做出的判断，虽然合情合理，但是缺乏独特性，这样的回答可能在你之前很多的应聘者都用过了。

**回答范例 2：**（应聘互联网行业）我觉得互联网行业在中国比较有前途，我有这样的想法主要是因为：首先，我自己是个忠实的网民，每天都会花 4、5 个小时上网，收 Email、看资讯、参与热点话题讨论等，我自己也是贵公司××网的忠实用户，呵呵；此外，中国的网民数量也正在迅速壮大，根据之前工信部公布的最新数据，中国网民数量已达到 3.16 亿，保持全球第一位，这是一个具有很大市场空间的行业，我觉得在这样的行业里面从业应该会有大的发展空间；当然，还有一点最大的影响就是受你们的影响，你们在我们学校做的“大平台、大作为”的宣讲会不是大力强调了互联网行业有前途嘛，还给了很多的数据。

**点评：**有事实有数据，能够令人信服。

**回答范例 3：**（应聘审计行业，应聘者专业为 Marketing）首先我觉得审计可以给我带来接触各种各样公司，各种各样行业的机会。如果我做 Marketing 的话，大概只能局限在一个行业内了。第二我已经比较了解 Marketing 了，我可以运用我的 Marketing 知识来赋予我的审计工作以独特视角。第三虽然我是自己做决定的，但是我家里给了我很大支持。我妈妈是一个统计师，她热爱自己的工作，她觉得做与数字打交道的工作能使人 bright，受我妈妈的影响，呵呵。

**点评：**合情合理，真实可信。

公司相关:

### 13. 你了解我们公司吗?

**问题分析:** 面试官通过这个问题来考察你对公司的关注、了解程度。你必须能够谈论一些关于应聘公司的产品、服务、收入、形象、目标、历史和企业文化等问题。但是不要表现出你对这个公司的一切都了如指掌。让你的回答能够体现出你对该公司做了一些研究,但是不要让面试官被你打败,并表现出你希望能够了解关于公司更多的情况。

**很差的回答:** (应聘施耐德电气)

应聘者: 我知道施耐德电气是一家在工业领域实力相当雄厚的德国公司…… (略)

面试官: 对不起, 打断一下, 我们是一家法国公司。

点评: 犯了致命错误, 不清楚的方面, 千万不要脱口而出, 在面试前好好做功课, 研究一下公司的发展史。

**回答范例:** (应届生求职网 YingJieSheng.COM) 在我的寻找工作的过程中, 我调查研究了招聘行业很多公司, 出于如下的理由, 贵公司是我感兴趣的公司之一:

首先在招聘行业中贵网站排名第四, 前三家是财大气粗的中华英才网、智联招聘和前程无忧, 这是非常了不起的。因为前三大网站针对的是包含所有含社会经验及学生求职者的, 而你们只是细分出应届生一个市场。能有这样的成绩是相当可观的, 相信未来的发展是不可限量的。

其次, 在我求职的时候, 我就经常上应届生求职网。你们网站针对应届生的招聘信息最全、最准确, 而且更新速度快, 论坛中又有大量的求职经验及资料文章, 给我们应届毕业生营造了一个非常良好的讨论、学习、交友的环境, 我相信你们是在真正为广大应届生毕业生就业提供服务。

还有, 冒昧的说一句, 你们网站的页面版面有些凌乱, 好像没有经过特别的设计, 但就是你们朴素的风格给我们一种亲切感, 就像是还没有经过磨练的大学毕业生一样, 这比华而不实的网站更加能打动人心。总之, 我对你们网站的整体业务和经营理念都是非常认同的。

### 14. 你为什么想到本公司来工作?

**问题分析:** 面试官问这个问题的目的, 其一是考察你对于公司是否了解, 二是考察你的求职动机, 看看你是否属于“海投”简历型, 或者是具有清晰的求职行业定位。

**回答范例 1:** (应聘审计行业) 其实就是您可能经常听到的 3 个原因: 第一, 我认为我的专业、我的实践经验等比较适合审计, 第二是贵公司在业界的知名度高, 第三就是大公司的好处, 例如工作环境好、同事们个个都很优秀、培训及薪资福利比较好。

点评: 真诚实在, 但是内容偏于大众化, 中规中矩。

**回答范例 2:** 我之所以想到 KPMG 来, 一是因为专业对口, 而且我之前有在会计师事务所实习的经验, 对于审计有所了解, 我想我还是比较适合审计的; 其次在 KPMG 能够利用我自己的语言优势, 如果去其他本地所, 我英语好的特长就很难应用了。说实话, 四大的宣讲会我都参加过, 我觉得 KPMG 的宣讲会是最棒的, 我其他的同学都这么认为! 其他三家宣讲会就过于严肃了, 比较乏味了, 呵呵。

点评: 夸自己的同时夸公司, 突出了自己的特点。

**回答范例 3:** (应聘华为) 因为我有很多同学在华为, 平时通过跟他们的接触中也能了解到, 华为是一家用心做技术、学东西的地方。对于一个刚毕业的大学生来说, 如果想踏实

的学习技术，华为是一个不错的选择。

**回答范例 4:** (应聘 IBM) 因为我有很多师兄师姐在 IBM，而我本人也拿过 IBM 奖学金，去 IBM 总部参观过，当时 IBM 优秀的企业文化、良好的职业发展道路和舒适的工作环境都给我留下了深刻的印象，我的专业又是计算机，所以在找工作时，IBM 成为了我的首选。

### 15. 你还应聘别的公司了吗？如果其他公司也给了你 offer，你会怎么选择呢？

**问题分析:** 应届生在回答这个问题的时候，一定要注意两个层面的问题：

第一个层面：对于应届生来说，“海投”公司属于正常现象，回答只应聘了这家公司并不能证明你的忠心，相反会让面试官觉得你在说谎，实际上诚实地回答还应聘了其他公司并不会让面试官不爽；

第二个层面：如何在应聘的公司之间做出取舍，是这个问题的核心关键。在回答这个问题时，我们最好给出选择当前面试公司比较合理的理由，可以从自身的职业兴趣、对公司及产品、品牌认识等方面来阐述。记住，既然接受这家企业的面试，我们就应该围绕这家企业的优势及我们对这家企业的认识来回答。

**回答范例 1:** (应聘联合利华) 我主要投的是快速消费品和能源行业两大类的公司。作为环境专业的学生，投能源行业是一个常规的选择。投快速消费品是因为我对快消非常感兴趣，希望能够在这个行业里面做市场，你可以从我的简历中的实习经历中看到，我在大学期间就对快消感兴趣。假设壳牌和联合利华都给了我 Offer 的话，我会慎重考虑，不过我想最终应该还是会选择联合利华，毕竟个人的职业兴趣是最重要的。

**回答范例 2:** (应聘海尔) 我其实投了不少的公司，相信您也可以理解，作为应届生找工作基本都是要“海投”的。我主要是投知名公司的销售职位，销售我给自己定好的理想的职业规划。如果别的公司也给我 Offer，我肯定还是倾向于签海尔的。这是因为：一是我对海尔的品牌特别有同感，我家用的冰箱、空调都是海尔的；二是我我曾经仔细读过《张瑞敏如是说》这本书，了解了张瑞敏先生如何将海尔从一家亏损 147 万元的小企业成长为全球营业额达 711 亿元的跨国公司，给我的触动、启发很大。我想在海尔会有比较大的发展空间。

**职业及职位相关:**

### 16. 为什么想应聘这个职位？

**问题分析:** 通过这个问题，面试官是想考察应聘者是否对于职位的工作内容、工作性质有所了解，是不是盲目地投递职位。

**回答范例:** 我之所以应聘销售职位，这与我个人的性格特点以及能力特长有关。因为我是一个十分外向且喜欢与他人相处的人，所以我觉得像销售这样需要与人多沟通、多交流的工作会比较适合我。而且在大学的学生会工作中，我也经常会在大型的外部企业相关活动中做一些联络沟通的工作，所以也不能算是陌生。另外，在这个职位中，我觉得最重要的就是在沟通的过程中不断分析别人的反馈，提高业务的效率和质量，这也 very 符合我喜欢分析问题的思考习惯。

### 17. 你的性格似乎不太适合这份工作？

**问题分析:** 听到这样的问题，你首先不能乱了阵脚，很可能是面试官再给你施加压力，考察你的反应能力及抗压能力。回答这个问题，建议先顺着面试官对你的性格判断，把与职位相关的性格优势突出出来，规避劣势，而不是一上来就否定面试官：“您对我的性格认识是不对的”。

**回答范例:** (应聘审计)

面试官：在和你聊天中我觉得你是个比较善于思考，但有些内向，也有些过于谨慎和保守的人，善于思考绝对是个好事，不过过于谨慎和保守可能会不利于工作。

应聘者：说实话，我这个人的确是一个非常仔细小心的人，也相对有点内向，不过和我熟悉的朋友都知道，其实我是一个相当好相处的人。在面试中我可能会比平时倍加小心，所以可能表现的更谨慎，但是我真没想到谨慎和保守会影响会计工作，因为在我心中，谨慎和保守几乎就是对会计人员最最基本的要求。

#### 18. 你觉得你适合这个岗位吗？

**问题分析：**回答这个问题，我们要从应聘职位的特点来着手，根据胜任职位所需要的品质列举自己的事例，用过去的事实说话，面试官才能信服。

**回答范例：**（应聘出版社文字编辑）我觉得我挺适合文字编辑职位的。首先，我是学新闻专业的，有扎实的文字功底，在学校的时候曾担任过《新民晚报》校园直达版记者，期间发表过多篇文章；其次，我对文字特敏感，心比较细，曾经给××出版社的一本20万字的科普图书做过全书的校对工作。所以，从能力上来说，我认为我能够胜任这个职位。

#### 19. 这份工作很枯燥，你怎么看？

**问题分析：**面试官问这个问题的目的，主要是考验你是否有足够的心理准备应对枯燥的工作。实际上任何工作都是枯燥的，关键还是看你如何从枯燥的工作中找到目标，获得成就感。

**回答范例：**我个人认为无论是什么工作，做久了都会觉得枯燥的。我在物流公司实习的时候，每天的主要工作就是负责录入客户资料、货物入库出库信息，这看上去就是一个很无聊、很枯燥的工作。但是，我从输入的这些枯燥信息中，逐渐熟悉了客户的需求、货物在仓库的存储及进出流程，使我比较全面、深入地了解一个物流配送中心的运作流程。我想只要学会在枯燥的工作中给自己设定目标，努力去完成这个目标，就不会觉得工作枯燥了。老师讲课还30年如一日了，同样的教材他们一天要讲5、6遍，可是他们照样也很开心啊，意义是在于自己发掘的。

### 4.3 向面试官提问

在经过紧张的面试后，面试官往往会在最后时刻，以一种看似自然又礼貌的口气问应聘者：“今天的面试就到这里了，你有什么问题要问我的吗？”。而一些同学在听到面试要结束了，不由得心中舒了一口气，一直绷紧的神经也马上放松下来，有的同学甚至会很随便的说“没有了”，然后扬长而去。

其实，面试最后环节的“面试提问”是很关键的。这个看似可有可无的问题是面试官对应聘者的最后一项综合考察：通过这个问题，他可以了解到应聘者是否为面试做好了准备；对自己申请的职位有没有仔细研究过；是不是一个思想上有见地、有深度的人；是不是一个踏实认真的人等等。因此，在提问环节，我们还是需要好好准备的。

值得一提的是，我们在最后提问的时候要注意以下四点：

**（1）注意面试官的身份：**如果面试官来自HR部门，你可以围绕培训、职业发展以及公司的整体情况提问；如果面试官是业务部门的经理，你最好问问与自己工作职责相关的问题；如果面试官是企业的高管，你可以围绕公司和全行业的发展前途等提问，因为高管基本都是行业专家，这也是一个很好的学习行业知识的机会。

面试官	要点	举例
-----	----	----



HR	全公司、部门、培训与职业发展等	贵公司是否有正式或非正式的教育培训？ 贵公司的多角化经营，而且在海内外都设有分公司，将来是否有外派、轮调的机会？ 什么时候会有进一步的面试通知？
部门职员	工作环境、工作的具体情况等	在这个部门最典型的一天是怎么过的？ 你觉得公司里的工作环境是什么样的？ 你的工作中最有趣的部分是什么？最有挑战的又是什么？
部门经理	职位 具体工作职责	要想做好这份工作，公司会先进行相关培训，还是需要边工作边学习？ 对这份工作来说最重要的能力是什么？ 公司里做这个职位的人发展前景是什么样的？
高级主管	公司、行业发展等	你觉得像我们这样的年轻人在这个行业从业，应该注意些什么？ 你觉得公司和其他竞争者相比有什么优势？

(2) **察言观色，注意面试官的个人状态：**在最后的提问环节我们还要考虑面试官当时的个人状态，也许面试官会表现出轻松的态度，愿意和你分享交流，又或许面试官在经过若干轮的面试之后，尽显疲态。对于面试官不同的状态，我们要考虑面试官的感受。所以，如果面试官尽显轻松姿态，并不急于结束面试的情况下，那么建议你按照精心设计的问题来提问。如果面试官尽显疲态，希望快一点结束面试的话（例如快到下班时间或者吃饭时间），那么我们应该顺势问一些简单的问题，例如：“马上就要到12点了，您该吃饭了，我就问一个简单的问题吧。如果我有幸能通过今天的面试，未来还有几轮面试呢？”或者“相信您这个时间段比较忙，我就不提问了，其实在前几轮的面试中，Lily 和 Tomy 已经回答了我不少问题，呵呵”。

(3) **注意提问的问题不能让面试官下不了台或者引起尴尬：**我们最后的提问不是要问倒面试官，而且面试官由于职位、角色的不同，所能回答的问题层面也是不一样的。所以，提问要精心考虑，避免所问的问题让面试官下不了台。例如：公司现在面临的最大挑战是什么？公司有什么计划迎接这些挑战吗？这样的问题就不是一个好问题。第一：问题太大，就算是作为高管，和你一个还未出茅庐的“小朋友”讨论公司战略层面的问题，明显层次不对等；第二，这样的问题往往涉及到公司敏感、机密的问题，不可能回答你。面对这种问题，有经验的面试官可能会微微一笑，反问你：“你觉得呢？要不你来谈谈你的看法？”。这样，你就可能陷入被动、尴尬的局面。所以要结合前面两点，提好问题，为面试划上完美的结束符。

(4) **除非面试官主动提起，否则不要轻易向面试官提工资、待遇、福利、加班、出差等敏感问题。**

**向面试官提问范例：**

**范例 1：应聘国家外汇储备管理局中央外汇业务中心的技术岗位**

问题 a) (问技术) 因为我本人是搞网络安全的，所以想问一个这方面的问题。我们知道，现在网络形势非常严峻，而外管局大部分的交易都是在网上进行的。请问，贵单位是怎样保证这些交易安全进行的？SAFE 是否 safe? (注：外管局的简称是 SAFE)

问题 b) (问业务) 外管局的职责是管理国家的外汇储备，有两个目标：保值和增值。也就是说，首先要保证安全。可是为了增值，我们又要把钱拿出来到国际上投资，可是投资就意味着风险。请问：外管局是怎样在这两个矛盾的目标之间保持平衡的呢？一旦投资失败了怎么办？



点评：应聘者提出的两个问题都与公司业务及职位内容相关，侧面表露出应聘者对公司的关注程度。这两个问题给面试官留下了深刻的印象，该应聘者顺利进入下一轮面试。

### 范例 2：应聘联合利华

应聘者自述：我在最后照例问了面试官一个问题，请问“和路雪”为什么叫“和路雪”呢？面试官愣了一下，说：“这个问题问得好，我也不知道。等我回去好好研究一下吧。”然后他很仔细地要了我的联系方式，说等他有了答案一定告诉我。这让我很高兴，因为至少我们彼此留下了联系方式，从某种程度上讲，我和联合利华还保持着联系。这就是我这个问题的价值。（备注：“和路雪”为联合利华冰淇淋产品中的一个品牌名称）

点评：面试官一般都乐于介绍自己的公司产品，同时关于公司产品的问题也能反映出你对公司产品的关注。虽然范例中面试官没有能第一时间回答这个问题，这个尴尬并不会让面试官觉得难堪，反而促使面试官能主动联系应聘者，为应聘者留下了主动的空间和机会。

### 范例 3：应聘高露洁

应聘者自述：最后面试官让我提问，我问她一个问题：“工作是为了更好的享受生活，那高露洁公司和工作本身给您的生活带来了什么样的改变？”然后这位面试官就讲了她以前在 top 500 强公司工作的经历，然后在高露洁安定下来……之类的东西。总的感觉还是很真诚的。

点评：一些企业高管很乐意在面试中与学生分享他们成功的经历、经验，给同学们一些启示。所以不妨在主动提问时向面试官提一些这方面的问题。

### 失败的向面试官提问案例：（应聘新华社）

顺利通过了笔试，进入面试。前面进行的都很顺利，结果到最后问问题的时候，我问了一个不该问的问题，因此丢掉了 offer。

我问：“我想问一下，不知道新华社的加班和出差情况怎么样？”

考官当时脸色就变了，义正辞严的说：“加班，那是必须的！出差，那是一定的！理论上讲，你一天 24 小时，随时都要上班，我们的记者走到哪，你们技术服务人员就要跟到哪。可能年轻时会向往出差，但过几年以后，你可能就没办法忍受频繁的出差了。但没办法，这就是工作！”后来，我果然被拒了。

## 4.4 角色扮演

### 4.4.1 角色扮演类问题概述

角色扮演类问题中，面试官会设置一定的模拟情况，要求被测试者扮演某一角色，并在特定情景中处理事务、解决问题或矛盾。通过对应聘者在情景中所表现出来的行为，来考察其素质潜能，或评价其是否能胜任目标职位。

角色扮演类面试题通常都与你求职的工作直接有关。举个例子，如果你申请做一个销售人员，那么面试官很可能扮演一个要投诉的顾客。如果你申请做一个 HR，那么此时面试官很可能扮演一个牢骚满腹的职员。

当然，对于没有工作经验的应届毕业生而言，角色扮演类问题不一定能处理得非常得当，你也不必特别担心。负责观察的面试官会在这个过程中观察你的综合素质，包括与人互动交

流的能力、对角色的适应能力、对目标职位的理解程度、是否理解这个职位的工作立场等，最后再综合评价你能否胜任这个职位。其目的是发掘你在实际问题处理上的潜能。

我的一次面试经历，当时我扮演一名商店经理，我的任务就是和一名不受同事欢迎的部门经理讨论。我要在谈话过程中发现他不受人欢迎的原因，并帮他想办法改变这种局面。我的面试官，扮演的是那个部门经理，他一开始就大哭，非常逼真，以至于我觉得他可能真的有类似困扰。原本我以为他会固执又百般辩解，而我面对的是他的哭泣和道歉，非常出乎我的意料。我当时就有点不知所措……

通常角色扮演类面试，至少会有两名考官，一位负责配合应聘者扮演角色，另一位在旁边观察、打分。

## 4.4.2 常见形式

角色扮演，基本上是通过设计一系列尖锐的人际冲突或矛盾，要求应聘者扮演相关角色，去处理各种问题和矛盾。面试官在进行角色扮演面试时，会先向应聘者提供一定的背景情况和角色说明，然后要求其以角色身份完成特定的活动或任务。例如，处理难题、接待来访、主持会议等。

应聘者在角色扮演中要注意把握角色的工作特点，还要注意人际关系上的处理，如缓和气氛的方法、化解矛盾的技巧以及情绪的控制等等

### 【典型问题】

1. 假如你是一位经理，你的直接上司是分管你这部分业务的副总经理，暂且称他为A先生，而另一位分管另外一部分业务的副总经理B与A之间有矛盾，公司正在做一个项目，而你是这个项目的负责人，之前A和B都认可了大家讨论的一个方案，但是你的直接上司A先生却要改动其中的一部分，让你去按照他的意思作一些改动，而且让你去将改动的方案给B先生看，当你拿着这份改动后的方案给B看的时候，B问你为什么会改动，你会如何回答他？
2. 有一位员工甲脾气不好，以致在前三家店因为与店内其他同事相处不佳而屡屡调动，现在甲被调到你的店里面来，请问身为店经理的你，将如何应对？
3. 您是一家咖啡店的店经理，你发现店内同时出现下列状况：
  - 1) 许多张桌子桌面上有客人离去后留下的空杯未清理，桌面不干净待整理。
  - 2) 有客人正在询问店内卖哪些品种，他不知如何点咖啡菜单。
  - 3) 已有客人点完咖啡，正在收银机旁等待结账。
  - 4) 有厂商正准备要进货，需要店经理签收。请问，针对上述同时发生的情况，你会如何处理？

以上三道都是非常具有代表性的角色扮演题，考察的是应聘者在具体岗位上的处理问题和应变能力。根据考察的侧重点不同，有以下几种问题：

### ◆ 语言表达能力

【例题一】有企业客户来公司参观，你作为该公司的公关经理负责接待任务。要注意，在这个过程中，既要热情回答参观者的提问，还要防止公司机密的泄露。

【例题二】公司一位重要员工希望辞职，你作为公司人力资源部经理，要想办法了解他辞职的原因，并想办法留住他。

#### ◆ 会议主持

【例题一】由于各部门对公司明年的经营计划反映不一，你作为该公司的总经理，你要召开部门经理级的会议进行统一协调。请主持该会议，并形成决策。

【例题二】假定你是某公司的人力资源部经理，现需要制定公司开发人员岗位职责，你聘请了几位人力资源方面的专家进行讨论，但这几位专家的意见有分歧，请主持该会议，并形成决策。

#### ◆ 问题处理

【例题一】你是某公司总经理，人力资源部经理向你汇报由于开发部人员无法抽出时间对应聘者进行面试，招聘工作一拖再拖，这样下去，无法完成招聘工作。你询问了开发部的工作情况，开发部经理回答工作任务非常紧迫，在近一段时间内，确实无法安排面试。请处理此问题。

【例题二】假设你是公司总经理，公司有一名工作能力非常出色的员工，以他的能力完全可以替代目前的部门经理，但是该部门经理是公司的创业元老，如果请他降职，不仅可能会使其离开公司，还会为其他员工产生不好的印象，请处理此问题。

【例题三】顾客在商场内买了一盒鲜牛奶，小孩吃后拉肚子，查看是鲜奶过期了，顾客提出赔偿各种费用，你做部门经理，你该如何处理？

【例题四】顾客声称存入自动存包柜的物品不见了，要求赔偿。你作为部门经理，你会如何处理？

【例题五】假设一个卖场的堆头要涨价，但是你的资金有限，请问你用什么方法来跟卖场达成妥协。（提示：你可以跟她说你要组织一些活动，送一些赠品等等）请准备 15 分钟后，然后和面试官扮演的超市主管进行交涉。

#### ◆ 公务员、事业单位类

【例题一】由应聘者扮演上级，面试官扮演下级，模拟接待基层工作人员的情景，向上级领导汇报或请示工作。应聘者需要先阅读有关材料，了解角色的背景和要求。然后进行角色扮演模拟，时间约半小时。

【例题二】要求应聘者先阅读一份会议纪要，然后以特定的身份，并结合部门实际，对工作进行分工布置和安排，面试官在这个过程中负责向应聘者进行提问。

#### ◆ 其他

1. 你面前的两位面试官互不认识，请把这位面试官介绍给另一位面试官。
2. 给一名不懂电脑的客户讲解技术名词。
3. 假设面试官是医生，你要向他推销一种新药。

### 4.4.3 角色扮演实例分析

【案例一】你现在的身份是一家网络软件培训企业的营业代表，现有另一企业的行政总监李大成对企业进行投诉。李大成此人妄自尊大，喜欢无理由进行投诉。要求你妥善处理投诉。提供的信息：

- 1、按顾客需求培训，但尽量劝其参加企业公开课程，非到必要时，不要让导师去他们

企业讲课，因为成本太高；

2、每半月在酒店培训某课程；

3、磁碟坏了，如果性能有差，可更换；如是人工操作，尽量不要退让，因为企业以前付出的成本太高。

后面是一份备忘录关于李大成的投诉纪录。十分钟准备时间。十分钟情景面试。

**面试官：**现在你的身份是企业营业代表，我是你们的客户李大成，现在情景模拟开始！

**面试官：**（很不耐烦的样子）我还有十分钟就要上飞机了！你们企业的培训课程实在太差了，那个导师讲的什么东西啊？我们员工根本听不懂！

**应聘者：**首先感谢您对我们企业的产品的一贯支持和关注，在过往的日子里您对我们企业的产品提出的意见让我们得到了极大的改善。关于您对我们培训导师的意见，我建议您先到我们公司听一听我们给企业的公开课。

**面试官：**（很不耐烦）我为什么要去你们企业啊？我们不高兴去，叫他来我们企业吧。

**应聘者：**如果你们员工到我们企业来，我们会有更多的导师为你们提供服务，会有更多针对性的配套服务。

**面试官：**（板着脸）你们的导师都很差劲，讲什么我们都听不懂。

**应聘者：**我们会采用深入简出的方式改换教学培训方式，一定会保证你们的员工的听课质量。

**面试官：**那我可不管，还有你们企业的什么软件磁碟什么玩意呀，都坏得不能用了！

**应聘者：**（带着更亲切的笑容）如果是性能上的问题，我们企业一定会帮您免费更换。相信你都看到了，以前您对我们企业的投诉，我们都妥善处理了。但如果是人工操作的问题的话，那我们是不能更换的。

**面试官：**（生气）我们的操作失误就是你们导师没教好！我不管这么多，你自己看着办好了，你快一点，我还要赶飞机呢。（然后就拿起手机打电话，要甩门的样子）。

**应聘者：**我会把您的意见传达给领导，但我个人没有这个决定权，我需要和我们的领导进行协商，我们一定会站在顾客的角度为你们着想的……

*最后结果：说了很久，HR 态度越来越恶劣，HR 的招招恶拳打在这个应聘者身上，这个应聘者都没什么反应，还好这个应聘者脾气向来不错，不然真的扛不住了！最后 HR 同意这个应聘者明天中午给她答复。*

**面试官：**你认为你说服了我吗？你觉得你的效果怎么样？

**应聘者：**我觉得还可以，最起码李大成最后同意了我明天给她答复，而且我一直站在顾客角度为她着想。

**面试官：**如果再给你一次机会做这个情景模拟测验，你会有什么改进？

**应聘者：**说话措词更温和一点。

面试官点了点头，宣布宣布情景模拟测验结束。

**【案例二】**面试官随便拿起手中的一支笔说：请你向我推销这支笔。

**应聘者：**张先生，当我踏进这个办公室的时刻，我发现我给你带来了一样能给你增加价值的东西。而这个东西就是我现在手中的这支笔。为什么呢？

首先，张先生，你现在并没有一支为你日常事务而随身携带、带来方便的笔。当你需要签名的时候，当你需要填写文件的时候，当你需要把笔递给别人使用的时候……你就需要一支笔了。而我手中的这支笔，正是能够增强你这些重要价值的一支笔，

没有了能够提供这么多重要的意义的这样一支笔，你在那一瞬间，可能会有些手忙脚乱，到处找一支笔，即使是一支多么普通的笔，甚至因此失去某些重要的东西，有失自己的身份。而我手中的这支笔，正是一支给你带来价值保障的重要的笔。



其次，我手中的这支笔，透明发亮的外壳，总是透露着一个人应该具有的精神饱满的出色魅力，放在你的口袋中，会闪闪生辉，增加专业气质，增加专有魅力。蓝色的笔帽，完全就是专业打造的礼遇的代表，庄重、标准、严格、普通而尽显高贵，怎么样用都是那么的舒适。更为重要的是，它那流畅的书写和出色的手感，更是为你处理日常事务的时候添上一丝又一丝的舒服和温馨，令你工作倍添轻松，把握决策更加游刃有余。

所以，张先生，这样一支充满价值意义，拥有专门为你打造的优秀特性的笔，非常值得你去选择购买它。

**面试官：**我随时可以轻易拿到我想要的笔，凭什么我一定要买你手中的笔？

**应聘者：**张先生，那你就更应该买下我手中的这支笔了。因为，当你买下了我手中的这支笔的时候，你就真正认识到了这样一支笔的价值所在了，你就不会觉得你需要的笔不再是那么的可有可无了。这样一支笔的价值同样也是是你自己的价值的象征。当你带着这样一支笔，你会发现，你的气质，你的魅力……（以下省略）

**面试官：**但是你这只笔太贵了。

**应聘者：**这支笔是贵了点，但也只相当于两包红塔山，一支笔可用四、五年，可两包烟只能抽两天。少抽两包烟就可买一只精致的笔，而且在用的时候又有风度，值得！您说是不是？

**【案例三，反面教材】**假设我是一名想要移民加拿大的咨询者，你是公司的咨询顾问。请你跟我说说，如何才能成功移民加拿大？（某大型招聘会。一家知名留学/移民中介机构招聘咨询顾问）

**应聘者：**啊？好的……是现在就开始了么？（应聘者有些不知所措）

**面试官：**是，开始了

**应聘者：**请先让我想想该怎么回答。（应聘者非常紧张，一边思考，一边用手擦着汗）（2分钟沉默后）

**应聘者：**一般是前来咨询的人先提问吧？你不提问，我怎么说啊？

**面试官：**哦，也行，那么我提问。请问移民加拿大的方式有哪几种？适合我的移民方式是什么？你们公司的成功率有多高？（面试官很明显不太满意，露出无奈神色。）

**应聘者：**哦，先生你好，欢迎你来我们公司咨询。移民加拿大的方式有……。我没有移民相关的知识和经验，你们也说允许没有经验的人应聘啊，所以我不知道。你的问题太专业了。

**面试官：**那么请问移民加拿大要做哪些准备？（面试官没有辩解，继续提问）

**应聘者：**准备啊？我想想，如果投资移民的话，需要一笔资金，大概是50万元吧，对吗？具体我也不清楚（应聘者回答得结结巴巴）

**面试官：**好了，今天的面试到这里，如果录取会在一周内通知。

**【点评】**很显然，这位应聘者的回答是失败的，没有能把握好情景面试考察的三个方面的：首先是考察角色转换能力和角色适应能力。要做好咨询顾问，需要有良好的角色认同感和转换能力。“当进行情景模拟时，应聘者不能再把我当作一名考官，应该在精神状态、思考问题方式、措词语气等方面有所改变，使用资深专家的口吻，表现出亲和力与耐心。应对棘手问题时应该沉着冷静，不能结结巴巴，断断续续。”

其次是考察知识面。虽然这名应聘者以前没有涉足过海外移民咨询，但是一个优秀的人才应该有广阔的知识面，对移民政策、准备等方面的常识有所了解。可是他似乎对此一无所知，说明此人不具备信息搜集和整理的能力，这对于咨询行业来说是大忌。



再次是考察快速反应能力。“情景模拟”要的不是正确的回答，而是回答问题的思路 and 方式。如果你并不知道投资移民的资金额度，不必解释你不知道，可以胸有成竹地说：“投资移民需要 50 万元人民币的资金，不过按照你的基本情况，建议采用技术移民方法。”此外，咨询是项高难度的脑力劳动，即使经过培训掌握了留学中介的相关信息政策，客户的问题照样可能超出你现有的知识范围，这就需要咨询顾问利用常识灵活解答，而不是抓耳挠腮地思考 2 分钟后，还是告诉客户自己不知道。

#### 4.4.4 需要注意的原则

应聘者在应对角色扮演问题时要注意以下几点：

##### ◆ 语言得体

应聘者在进行角色扮演的过程中，要特别注意语言上的得体及合适的口吻，力求符合职位特点及角色定位。在做准备的时候不妨就围绕目标职位，准备一些工作情景中需要运用的习惯用语、礼貌用语等。那么在面试中如果遇到角色扮演问题，也可以有的放矢，在用词上给人留下良好的印象。尤其是客户服务、销售、技术支持等职位，角色扮演在面试中出现的概率是很高的。

##### ◆ 表现恰当

在角色扮演类面试中，你可能会同时面对 2 个或更多的状况，可能是顾客的抱怨，或者是面对一个表现不佳的下属。这时候你要做的就是快速的找到问题的关键，如为什么这个顾客要抱怨？为什么这个雇员表现不佳。在确定了问题的潜在关键因素后，再使用恰当的行为去解决问题。

**Tips:** 解决问题的时候也要注意方式方法，要让自己的表现显得自然舒适，符合模拟场景的需要，否则你可能很难持续这整个表演，导致最终无法收场。

##### ◆ 敢于创新

如果应聘者想在角色扮演类面试中脱颖而出，那么一定要敢于创新，不能局限于常规的工作方法，而应该力求对事物有灵活的和富有创造性的处理。在所给的条件和线索下，探索解决问题的新思路。这种敢于突破常规的做法，往往会给主考官留下深刻而良好的印象。

### 4.5 即兴演讲

#### 4.5.1 常见演讲题型

即兴演讲就是给应聘者一个题目或者情景，让应聘者通过自己的理解发表即兴演说。通过即兴发言，面试官可以测试应聘者的语言表达能力、理解能力、思维的逻辑性和发散性、快速反应能力及风度举止等等。另外，即兴演讲往往是在小组参与的情况下进行的，所以，应聘者除了要表现好的口才，还要克服在众人面前讲话的紧张情绪。

题目类型基本有情景演讲、命题演讲和抽词演讲三类。

## （一）情境演讲

这类演讲有点类似角色扮演问题，要求应聘者在特定的环境下做演讲。面试官会给提供一定的场景及相关资料，让应试者稍做准备后按要求进行演讲。并要起到一定的作用，或者是振奋人心，或者是鼓舞士气等等，在应对这类题的时候，更应该把重点放在符合情景上。

如：（1）假设由于对市场住处把握不准，公司今年的销售业绩并不理想，公司出现了前所未有的亏损局面。假设你是公司的总经理，在年终总结大会上，请进行一段鼓舞士气的演讲。（2）公司推出了一款新产品，在新品的新闻发布会上，你要代表公司发言（3）在员工新年联欢会上，你要代表部门发表祝词

## （二）主题演讲

主题演讲是出现频率最高的，即面试官会给定一个题目，要求你做 3~4 分钟的演讲，要你谈谈看法，或者要你做出选择并阐述自己的观点等。在应对这类问题时，应聘者应侧重于表达的条理和逻辑，就像在写高考作文一样。这类限定题目的主题演讲包含两种类型：议论性演讲和主题词演讲。

议论性演讲	关键词演讲
<b>广东移动：</b> 你认为思始于行，行驶于思的关系是什么； 是正确的做事重要，还是做正确的是重要； 大学生广泛社交是否利大于弊； 你一生中最重要的的人或事； 什么样的企业可以让员工实现价值。	<b>宁波银行：</b> 圆周、符号、函数，舶来品，脊梁，桅杆、宗庙、燃油税，膝盖，沙砾，机械，沙漏，蝴蝶效应，大浪淘沙，始作俑者，模式、风水、酒杯、皮、宰相、沸腾、倒退。
<b>联想：</b> 你支持在网上购物么； 你为奥运做了什么； 能否从衣着看人。	<b>锐捷：</b> 蓝牙技术、网络红人、芙蓉、感恩、公务员热、我理想中的工作、博客、红军长征、恶意软件和流氓软件。
<b>卡夫面试（中文演讲）：</b> 环境与性格； 关于如何理解真诚互信； 对奥巴马就任美国总统的感想； 主人翁精神； 我的未来我的梦。	<b>龙湖地产：</b> 房屋、品牌、自由、奥运、时尚、选择、奢侈品、营销、别墅、客户。
<b>工商银行：</b> 直销与传销； 大学生打工利大于弊还是弊大于利。	
<b>招商银行</b> 大学中的收获与遗憾； 你怎么看待金钱让人开心。	

往往应聘者觉得面对一个演讲题目，无话可讲，或者怎么讲也撑不满 5 分钟。再加上在面试现场紧张的缘故，无法在短时间内想到更多的素材。这里向大家推荐一种快速组织一篇即兴演讲稿的方法，即多层次构思法。大家可以巧妙地利用一些非常简单的逻辑排比关系来组织自己的演讲，如：

- (1) 事件发展关系：时间—地点—人物—事件—原因
- (2) 时间发展关系：过去—现在—将来
- (3) 人的一生构成：学习—工作—生活
- (4) 社会单元：政府—企业—个人
- (5) 人的场所：学校—家庭—办公室
- (6) 经济类型：工业—农业—商业
- (7) 生活方面：吃—喝—玩—乐、衣—食—住—行

这样的格式看起来可操作性不强，但是举几个例子，大家就会觉得这些框架是很有用的。而且，多层次的表达更有利于你展现自己的逻辑思维和语言表达能力。

### 【议论性演讲】是否应该鼓励购买私家车？

Nowadays, In China, the number of people who own private cars is on the rise. Some people have bought cars of their own, and others are planning to buy cars. But there have been two quite different views on this phenomenon.

Although many people object to the increase in developing private cars. They hold that automobiles will give rise to a series of problems, such as environmental pollution, more energy consumption, traffic jam and so on.

However we still could see the positive aspect of owning a private car. (点评：围绕社会) First, the automobile industry provides jobs for countless workers and strong support for other industries. (点评：围绕工作) Second, if conditions permit, owning a car can make us work more efficiently. (点评：围绕生活) Finally, life will become more convenient. A car allows one to move freely and with a car there is no need to wait for the bus in the cold or under the burning sun.

In my opinion, automobiles have been playing a vital part in the daily activities of our society. Just because it brings about some trouble, it doesn't mean that we should object to buying a car or even making a car. I think what we should do is to find ways to overcome all the trouble, such as green energy, improving our transport facilities and so on. So I'm in favor of owning a private car.

【点评】这是一篇围绕议论性问题进行的即兴演讲。我们在面对这种类型的演讲题时，要注意看到问题的两面性，把有争议的问题多角度的分析，这样也有利于展现你的思维能力和表达能力。比如这应聘者，他不是单纯的说，赞成或者反对购买私家车，而是把问题辩证的思考，好处在哪里，坏处是什么，且详略得当。在讲述“支持”的理由时，使用了“社会-生活-工作”的方式组织论句，内容充实、全面又富有逻辑。最后再结尾处，还提出了克服弊端的方法，适时展现了自己积极进取的个性。

### 【主题词演讲】Dishonest

(What & When) Nowadays people are troubled with mass of dishonest behaviors in society. Teachers get annoyed when they catch students cheating on exams; consumers get hurt when they unfortunately buy some fake products; children are misled when they see their parents tell lies so as to evade the responsibility they should take.

(Who & Why-企业) Why do people cheat? The main reason probably lies in immediate interest they may obtain by cheating. For example, a company, which manufactures fake products, may seem to win for a moment because it can minimize its manufacture cost by doing so. This kind of businesses, however, will be driven out of the market in the long run. For the consumers after getting to know the poor quality of the products will not buy them anymore.

(Who & Why-个人) The same is true of individuals. Dishonest people dare not take on the responsibility of life. They cheat in class, in office, at home and so on. But the truth can hardly be masked. The moment the truth comes out they will lose their credibility, which is easier to destroy

than to rebuild. Consequently, these dishonest will suffer a long time because of their cheating behaviors. In conclusion, no one can afford to be dishonest in a civilized society.

Honesty is the pillar of a society. People will benefit from being honest in the long run. That's why we say it pays to be honest.

【点评】这是一篇围绕“Dishonest”主题词的即兴演讲，而且这是一个很抽象的词语。往应聘者面对这类主题词就有无从下手的感觉，因为内容太过宽泛，不知如何组织。这位应聘者使用了“5W”的描述方法，即用“What、Why、When、Where、Who”做自由联想。把抽象的东西，与实际生活、人物事件联系在一起。也是一片内容丰富翔实的演讲词。

### （三）抽词演讲

抽词演讲是比较有趣、也比较有挑战性的一类即兴演讲问题，通常面试官会让应聘者在装有词语条的袋子里抽考题，把关键词串联成一个故事或者就某个关键词做自由演讲。比如，普华永道的群面中，就有这样的题型。给应聘者三个口袋，分别装有人物、事件、地点的词条，各抽取一个词，然后给小组成员讲一个故事。这一类面试题着重考察应聘者的即兴发挥能力和创造力。但由于非常具有娱乐效果，通常是作为小组面试热身的环节。应聘者不必太紧张。我们来看下面一则例子：

on a boat, robber, stinky beancurd

一个百万富翁带着他的妻子孩子和保镖乘船(on a boat)来到一个小岛希望享受天伦之乐，他们最爱的食品就是臭豆腐(stinky beancurd)，所以他们把臭豆腐放在了一个很好的盒子里，结果被强盗(robber)以为是珍宝抢了去。强盗抢到以后当然很难过，富翁一家虽然丢失了心爱的食品，但是只要一家人在一起开开心心的，就是最宝贵的财富。

[点评]：编故事的第一个原则就是合理，不能把词语生搬硬套进一个故事里，故事一定要符合逻辑；同时，故事的主人公和故事内容，要反映出一些积极的、奋斗进取的人生态度和精神状态，要避免消极的因素。比如说，假设故事的主人公是个贼，一个强盗，也要使结尾充满了正义、善良的氛围，这样才能给听者留下好的印象，这也是所谓的“好人原则”。

另外，在讲故事时，不妨适当的容入一些与公司、职位、面试官相关联的因素，如故事发生的时间可以是今天，地点可以是公司附近的地方，这样显然更能令面试官有身临其境的感觉。

【更多词语框练习】

Buddha、at a child's birthday party、violin

Jeep、spy、box

Queen Elizabeth II、pillow、stinky beancurd

George Washington, in a night club, cough syrup

## 4.5.2 如何应对即兴演讲

### （1）克服紧张情绪

很多同学面对即兴演讲都会觉得很紧张，往往在会表现出种种异常：手指发抖、面部轻微抽动、声音颤抖、手心出汗、语无伦次，甚至头脑一片空白，无法继续讲话等。有怯场情况都是正常的，要知道，即使经验丰富的演讲家在演讲时也会感到紧张，只是他们善于把紧张的程度控制在最小的范围之内。

#### ● 积极的自我暗示

紧张的情绪是源于心中的恐惧：害怕演讲不好、害怕别人嘲笑、害怕突然忘记台词等

等。为了克服这些负面情绪，我们要给自己积极的暗示。当你拿到一个演讲题目时，要把自己置身在人群之外，放下心理负担，从另一个角度去审视这场演讲，试着去想这是一种很好的经历，即使表现不好，也是一种收获而不是被人嘲笑。

不要对自己说：“我等会一定会忘记自己想说的话”、“在演讲的时候，我肯定会控制不了的手抖”、“面试官一定会觉得我的演讲很傻”等等。正确的做法是，静一静，平复一下情绪，试着给自己积极的心理暗示，对自己说：“我会表现得很出色”、“他们会对我的演讲很感兴趣”、“我可以很出色的回答他们的问题”

在演讲前，一定要努力克服自己的消极情绪，把消极想法转化为积极的想法。这些积极的心理暗示，会帮助你站在公众面前时，慢慢的感到力量和信心。

### ● 消除紧张的使用方法

- ◆ **深呼吸：**眼睛微闭，全身放松，心里默默的数数，这样可以使血液循环减慢，心神就会安定下来，全身有一种轻松感。把手放在胸前，然后深深吸气，在心里默数 1、2、3；呼气，默数 1、2、3 重复呼吸：吸气数到 3；呼气数到 5 再重复：吸气数到 3；呼气数到 10、15、20。
- ◆ **临场活动：**由于紧张会使体内产生大量的热能，如果在讲话前稍加活动，双手握紧然后放松，让肌肉缩紧再放松，就会促使热量散发。
- ◆ **闭目养神：**闭目用舌尖顶上腭，用鼻吸气，可以达到安定神绪，独自幽静，怡然自得的目的。
- ◆ **凝视物体：**确定某一物体，专注凝视，并去分析它的形状，观察其颜色与远近。
- ◆ **摄入水份：**讲话前准备一杯开水，这样可以增加唾液，保证喉部湿润，也可以稳定情绪。
- ◆ **情绪转移：**情绪转移也可以缓解紧张症状。英国有个企业家叫詹姆斯，因讲话屡次失败，怕在众人面前丢丑，每次讲话时那种紧张的场面就浮现在眼前。有次讲话前他狠狠地拧了自己大腿一把，突然感到出奇的平静，结果讲得非常成功。

## (2) 注意整体表现

演讲者给观众的很大部分映像来源于造型台风，所以，你要努力确保你给面试官的视觉形象是积极和自信的。据研究数据表明，演讲者给观众的印象 55% 是纯粹来自于视觉上的，因此你如何站、你的站姿是一个至关重要的影响因素。

### ● 肢体语言

调查表明，肢体语言占了人际互动的 65%，而语言只占剩下的 35%。当我们站在观众面前做演讲，90% 的映像来源于最初的 60 秒，所以，在这段期间，我们不仅要保证语言正确，也要保证手势和肢体语言也恰当。同时要确保肢体语言与我们的语言保持一致。

### ● 眼神交流

眼神交流是肢体语言中最重要的一个部分。通过眼神交流，可以帮演讲者了解到其演讲内容是否被充分的接受和理解了。

保持坚定而自信的眼神交流是非常重要的，如果你拒绝与观众做眼神交流或者只盯着某个固定的方位看，这样显得不够自信与大方。当然，也要避免长时间的盯着一个观众看。比较好的做法是，眼神慢慢地从一个人移动到另一个人，在每一个人身上停留两到三秒钟时间；眼睛直视听众，或看着他们的鼻梁或下巴；找到那些看起来比较友善的听众，逐个朝他们微笑。

### ● 手部活动及手势

在演讲中要避免不必要的首部活动，如挠头、咬指甲、转笔、玩硬币等。这些举动都是我们在紧张的情况下不自觉的行为。

正确的做法是：让手自然地摆放在身体两边，只在你演讲内容需要做强调的时候使用它



们。在演讲的时候，要以一种开放的态度面对观众，身体要保持打开，避免把手折叠在胸前，或者两手交叉搭在肩膀上，这些封闭式的形象，会给观众留下难以沟通的不好印象。同时也要避免有东西当在你面前。

- **语速**

由于紧张，应聘者在演讲时往往会不自觉得讲得过快，导致演讲时间没到，就已经无话可说的尴尬现象。要注意，演讲时的语速要比平时讲话稍慢，这样才能使别人听得清楚。如果你平时讲话的频率是每分钟 160 字至 180 字，那么演讲时的讲话频率就最好控制在每分钟 120 字至 140 字左右。

## 参考文献

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)《应届生快速消费品行业求职全攻略》
- (5)《应届生会计师事务所求职全攻略》
- (6)《应届生银行求职全攻略(第二版)》
- (7)《应届生传媒行业求职全攻略》
- (8)《应届生房地产行业求职全攻略》
- (9)《500强求职路线图》
- (10)《每个人都可以成为传奇——应届生求职、职场全攻略》
- (11)《原来大学可以这样读--教你如何成为职场绩优股》

这十一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)

## 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（第十版，2016 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、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，2016 届同学求职推荐必读。

应届生求职网 [YingJieSheng.COM](http://YingJieSheng.COM)，中国领先的大学生求职网站

<http://www.yingjiesheng.com>

应届生求职网手机触屏版，扫扫看，随时随地找工作

<http://m.yingjiesheng.com>

