

 考试名家指导

MBA 联考同步复习指导系列

# MBA

2009版

# 面试分册

第5版

赵鑫全 安娜 主编  
李培煊 主 审

附VCD  
1盘

- 精彩解读 ·
- 模拟面试 ·
- 针对性点评 ·



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

**MBA 联考同步复习指导系列**

# **面 试 分 册**

第 5 版

赵鑫全 安娜 编 著

李培煊 主 审



机 械 工 业 出 版 社

本书由机械工业出版社出版，未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

MBA 联考同步复习指导系列·面试分册/赵鑫全，安娜编著.  
—5 版. —北京：机械工业出版社，2008.12  
ISBN 978-7-111-16062-5  
I. M... II. ①赵... ②安... III. 工商管理—研究生—  
入学考试—自学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 195377 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：孟玉琴

责任印制：杨 曦

北京市朝阳展望印刷厂印刷

2009 年 1 月第 5 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 15 印张 · 270 千字

0 001—6 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-16062-5

ISRC CN-M10-2005-0001-0（光盘）

定价：38.00 元（含 1VCD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）68354423

封面无防伪标均为盗版

# 丛 书 序

这是一套针对 MBA 联考选拔性应试的必备丛书。

本套丛书由北京大学、清华大学、中国人民大学、北京理工大学、西安交通大学、北京交通大学、上海交通大学、同济大学等几所高校的 MBA 辅导名师和资深命题专家联合编写，分为“MBA 联考英语专项训练系列”、“MBA 联考同步复习指导系列”、“MBA 联考模拟试卷系列”3 个系列，共 12 本。本套丛书具有以下特点：

## 一、一流的编者队伍

本套丛书的作者均是从全国 MBA 辅导名师中精心挑选的。他们多年来一直从事 MBA 考前辅导和命题研究工作，既能把握考生需求与应试精髓，又能洞悉 MBA 命题规律与趋势。

讲课 $\longleftrightarrow$ 著书 $\longleftrightarrow$ 研究，紧密结合，相互推动，在讲课中实践，在著书中提炼，在研究中升华，这是一流应试辅导丛书品质保证的基石。

## 二、紧扣 MBA 联考最新考试大纲

丛书紧扣最新考试大纲，精心研制的例题与习题在难度上等同或略高于真题，在题型设置上与大纲保持一致，其中数学分册中含有许多作者原创性的考试应对技巧和经验介绍。我们不鼓励“题海战术”，而是立足于帮助考生在深入研究最新考试大纲和历年试题的基础上，准确把握 MBA 联考的难点、重点和命题趋势。

## 三、体系明晰，精讲精练，为考生提供标准化解决方案

“MBA 联考英语专项训练系列”包括《英语词汇实战宝典》、《MBA 联考英语阅读理解 100 篇精粹》、《MBA 联考满分翻译与写作》、《MBA 联考英语历年试题精解(阅读理解、翻译、完形填空)》4 本书。该系列图书实用性强，可以使考生针对英语弱项，进行专项强化提高，快速突破英语难关。

“MBA 联考同步复习指导系列”包括《英语分册》、《数学分册》、《逻辑分册》、《MBA 逻辑应试教程》、《写作分册》、《面试分册》6 本书。其中逻辑类图书因老师的授课思路、写作风格不同而分为 2 本。该体系与最新考试大纲相配套，精讲精练，突

出应考难点与重点，洞悉历年试题，强化训练提高，应试针对性极强。

“MBA 联考模拟试卷系列”包括《英语分册》、《综合能力分册》2 本书，严格按照 MBA 联考最新考试大纲和命题趋势精心设计，融会了众多作者多年教学、辅导、命题研究的心血和智慧，考点分布合理，试卷难度等同或略高于真题难度。

一套好的辅导教材，总要具备四个要素：一是看它是否严格遵循最新考试大纲；二是看它是否具有前瞻性，能否针对正式的考试；三是看它的作者是否真正透彻了解 MBA 联考的要求，内容的难度是否与联考试卷相符或略高；四是看该书能否满足考生的需求，是否凸显了为考生备考服务的宗旨。

本套丛书很好地体现了这四方面的要求，每道试题都是众多辅导名师和专家教学经验的结晶。往届高分考生的经验说明，“三道题做一遍不如一道题做三遍”、“三本书各读一遍不如一本书读三遍”。考生通过对本套丛书的认真阅读和演练，相信必将为顺利考入 MBA 名校打下坚实的基础。

希望通过我们不懈的努力和 20 多位 MBA 联考辅导专家的倾情奉献，能够为考生顺利突破 MBA 联考助一臂之力。

丛书编委会

## 第5版前言

MBA入学面试的目的是对在初试中难以反映的考生的综合素质和能力倾向加以考查，结合初试和复试其他环节的表现，综合评判考生在管理领域的发展潜力。

如果你顺利通过初试，却对面试没有足够的重视，或是有足够的重视却无完整的认识，或者有完整的认识却没有正确的应对方法，那胜利只会向别人微笑，即便你是最有才华的、最适合读MBA的人。人们常常会误解“技巧”二字，想必是“投机取巧”这个俗语作怪的缘故。我这里所谈的技巧绝不是面试“伪装”，而是训练学员使用正确的方法和程序去展现个人原本就拥有的潜质。如果任何一个原本优秀的学员只因不了解面试的真正内涵，从而给考官传递了一系列错误的信息而惨遭淘汰，那么无论是对学员还是对商学院而言，都是一种损失。所以我写这本书不仅对学员是有益的，而且对商学院也同样如此。

本书首先向广大考生介绍了MBA入学面试的概况，在此基础上根据全国工商管理硕士教育指导委员会MBA入学面试规范指导意见的要求补充了相关的内容。本书以MBA入学前必备的经济管理常识为核心内容，外延拓展到相关商务知识，力图做到让广大考生应对面试时有章可循，短期内就可取得突破。

几年的面试辅导，使我有了一些感悟。首先我要声明的是——这些不是我个人的成果，更多的是组织者给我们提供了一个优秀的面试辅导团队，他们丰富的专业工作经历和敏锐的思维，使我们这个面试辅导团队中的每一位参与者都得到了不断的学习和提高，而我们面试辅导的效果自然也就更加出色。在这里让我再一次感谢每次进入面试辅导阶段时和我一同工作到深夜的伙伴们！

当然，由于种种原因，本书还有一些不尽如人意的地方，希望通过今后的面试辅导、与广大考生的交流及相关专家的批评指正，使之得以不断完善。

赵鑫全

2008年12月

# 目 录

丛书序

第5版前言

## 第1章 面试成功必备——

深度解析面试官动机.....1

1.1 测试你的管理潜质.....1

1.2 MBA入学面试规范指导意见.....4

1.3 MBA入学面试规范指导  
意见解读.....6

1.4 MBA入学面试的基本类型.....8

## 第2章 面试成功的关键——

透彻了解自己.....21

2.1 知己知彼，百战不殆.....21

2.2 了解自己从建立档案开始.....27

2.3 如何打造你的简历.....29

2.4 优秀简历范例.....33

## 第3章 面试成功的法宝——

战略致胜.....39

3.1 MBA入学面试战略设计前提.....39

3.2 MBA入学面试战略设计要点.....41

3.3 MBA入学面试口语表达技巧.....43

3.4 MBA入学面试常见问题  
应对策略.....45

## 第4章 案例分析大闯关.....54

4.1 案例分析综述.....54

4.2 常用案例分析工具箱.....59

## 第5章 MBA面试必备商务常识.....76

5.1 必备的管理常识.....76

5.2 经典管理思想.....118

## 第6章 MBA入学面试实战案例.....139

6.1 清华大学.....139

6.2 北京大学.....152

6.3 中国人民大学.....162

6.4 对外经贸大学.....167

6.5 复旦大学.....169

6.6 上海交通大学.....176

6.7 同济大学.....179

6.8 南京大学.....181

6.9 西安交通大学.....186

6.10 中山大学.....190

6.11 中山大学岭南学院.....191

## 第7章 名校MBA英文面试.....194

7.1 名校MBA英文面试流程  
及规则.....194

7.2 名校MBA英文面试题目.....196

7.3 MBA英文面试常用词汇  
和短语.....207

7.4 MBA英文面试常用句式.....211

7.5 MBA英文自我介绍.....223

7.6 MBA英文面试攻略.....228

# 第 1 章

## 面试成功必备——

### 深度解析面试官动机

MBA 入学面试的目的是为了考查考生的管理潜质，因此，在短短的几十分钟或者十几分钟内考生要能够从容不迫、有条不紊地表现出个人的管理潜质，这不仅要求考生具备一定的管理知识、工作经验，同时，还要求考生懂得应用一定的面试技巧将其个人的管理潜质清晰地展现在考官面前。如果把考生内在的学识和技能称为内容，将内容的连接和表达称为形式，那么形式的完备就成了考生与考生之间竞争的最重要的手段之一。请相信形式的改善能够帮助考生去赢得更多的成功和发展的机会。

#### 1.1 测试你的管理潜质

如果问 MBA 面试的目的是什么，我想每一位考生都会毫不犹豫地回答，是考查考生是否具备管理潜质。但是，面试官如何才能发现考生潜质呢？换句话说，就是面试官的面试动机是什么呢？他希望考生作出如何的答复呢？我想，考生未必都能有一个清晰的认识。下面我们做一简单的测试，看看你是否具有管理者潜质，同时也可以使广大考生初步了解测试者的动机。

##### MBA 入学面试领导能力测试

请根据个人的实际情况选择相应的选项，并根据后面的提示，对你的领导能力作出判断。

1. 别人求你帮忙，你很少拒绝吗？

(1) 是 (2) 否

2. 为了避免与人发生争执，即使你是对的，你也不愿意发表意见吗？



- (1) 是 (2) 否
3. 日常生活中你遵纪守法吗?
- (1) 是 (2) 否
4. 你经常向别人道歉吗?
- (1) 是 (2) 否
5. 如果有人笑你身上穿的衣服, 你会再穿吗?
- (1) 是 (2) 否
6. 你永远走在时髦前列吗?
- (1) 是 (2) 否
7. 你曾经穿过那种好看却不舒服的衣服吗?
- (1) 是 (2) 否
8. 开车或坐车时, 你曾经咒骂过别的司机吗?
- (1) 是 (2) 否
9. 你是否对反映较慢的人没有耐心?
- (1) 是 (2) 否
10. 你经常对别人发誓吗?
- (1) 是 (2) 否
11. 你经常让对方觉得对方不如你或比你差劲吗?
- (1) 是 (2) 否
12. 你曾经大力地批评电视上的言论吗?
- (1) 是 (2) 否
13. 如果请的工人没有做好, 你会有所反应吗?
- (1) 是 (2) 否
14. 你惯于坦白自己的想法, 而不考虑后果吗?
- (1) 是 (2) 否
15. 你是个不轻易忍受别人的人吗?
- (1) 是 (2) 否
16. 与人争论时, 你决心一定要赢吗?
- (1) 是 (2) 否
17. 你总是让别人代你做重要的事吗?
- (1) 是 (2) 否



18. 你喜欢将钱投在财富上, 而胜过于个人成长吗?

(1) 是 (2) 否

19. 你故意在穿着上吸引别人的注意吗?

(1) 是 (2) 否

20. 你不喜欢标新立异吗?

(1) 是 (2) 否

评分:

| 题 号 | 选 项 |     | 题 号 | 选 项 |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|     | 得分  |     |     | 得分  |     |
|     | (1) | (2) |     | (1) | (2) |
| 1   | 2   | 1   | 11  | 0   | 1   |
| 2   | 2   | 1   | 12  | 2   | 1   |
| 3   | 2   | 0   | 13  | 1   | 0   |
| 4   | 2   | 0   | 14  | 2   | 1   |
| 5   | 1   | 2   | 15  | 1   | 2   |
| 6   | 0   | 1   | 16  | 0   | 2   |
| 7   | 1   | 2   | 17  | 1   | 2   |
| 8   | 1   | 2   | 18  | 0   | 1   |
| 9   | 1   | 2   | 19  | 0   | 1   |
| 10  | 0   | 2   | 20  | 0   | 1   |

说明:

分数为 28~40 分: 你是个标准的跟随者, 不适合领导别人。你喜欢被动地听人指挥。在紧急的情况下, 你多半不会主动出头带领群众, 但你很愿意跟大家配合。

分数为 14~26 分: 你是介于领导者和跟随者之间的人, 你可以随时带头, 或指挥别人该怎么做。不过, 因为你的个性不够积极, 冲劲不足, 所以常常是扮演跟随者的角色。

分数为 12 分以下: 你是个天生的领导者。你的个性很强, 不愿接受别人的指挥。你喜欢使唤别人, 如果别人不愿听从的话, 你会变得很叛逆, 不肯轻易服从别人。

很显然, 如果你选择的项目得分越低, 那么表示你的领导潜质将会越强。考生可以再细致地分析每一道题, 好好地体味一下命题者的测试动机, 初步了解一下管理者的潜质的一些含义, 从中发现面试官测试的动机与你本人的理解的差异, 这样, 你就可以对自己的面试战略进行适当的调整。下面我将针对 MBA 入学面试管理者潜质的考查进行深入的分析。

## 1.2 MBA 入学面试规范指导意见

根据教育部关于 MBA 入学考试改革的意见,从 2005 年起我国 MBA 招生将减少初试科目,相应地加强资格审查和复试环节,更加重视考生的实践经验和业绩,更加强调通过面试考查考生的综合素质和管理潜质。

为了确保 MBA 的招生质量和秩序,全国 MBA 教育指导委员会在广泛征求各招生院校意见的基础上,就 MBA 入学面试工作规范,提出以下意见,供各 MBA 招生学校参照执行。

### 1.2.1 面试的目的与原则

面试的主要目的是对在初试中难以反映的考生的综合素质和能力倾向加以考查,结合初试和复试其他环节的表现,综合评判考生在管理领域的发展潜力。

面试工作要努力做到原则公开、程序规范、方法科学、工作细致。招生学校要对面试环节及录取过程加强监督,确保 MBA 招生质量和秩序。

各校 MBA 招生必须实行差额面试,面试环节要有一定的淘汰率。教育主管部门根据当年 MBA 报考情况、招生计划和初试成绩分布确定最低淘汰率并通知各招生单位。

### 1.2.2 面试组织与实施要点

#### 1. 考生面试资格的确定

参加面试的考生必须符合教育部文件规定的报考资格要求。

各校可根据报考本校的考生初试成绩分布情况划定复试分数线,但所有招生院校的 MBA 复试分数线不得低于教育部确定的全国最低复试分数线(西部学校的复试分数线可适当降低)。

#### 2. 面试小组的组成

招生院校应组织面试小组对考生进行面试,每个面试小组评委人数不少于 3 人,面试小组中应包括企业界评委。

招生院校须依据公平、公正的原则要求制定面试评委行为规范,被聘请的面试评委须签字承诺遵循评委行为规范。

#### 3. 面试过程的控制

招生院校须在面试开始前确定面试组织方式、面试程序以及录取原则,并事先以

“面试须知”的方式向考生公布。

在可能的前提下,应组织两个或两个以上面试小组,由学生现场抽签随机分组(初试成绩不应作为分组标准)。

各面试小组的面试方式、面试时间、评分标准应统一,对各个考生的面试方式、面试时间、评分标准应该一致。应事先制定标准的评分表,明确考查项目和评分标准(考查项目和评分标准不一定要公布)。要保证面试时间的充分性和面试的有效性。

评委之间可以讨论对考生的评价,但须独立评分(或排序)。为避免不同小组和评委对评价标准的掌握不一致,可先进行试评。必要时,须对不同小组和评委的评价结果进行系统纠偏,以减少小组间的差异。

面试过程和面试主要内容应有书面记录。

面试结束后,招生学校应及时公布初步录取结果,以便有关考生选择调剂其他学校。

必要时,教育主管部门或全国 MBA 教育指导委员会可派观察员监督面试和录取过程。

### 1.2.3 面试方式

各招生院校应积极探索有效的面试方式。个人面试、小组面试,或个人面试与小组面试相结合都是可以采取的方式。面试题要体现 MBA 教育的特点,适合于选拔 MBA 学生,可以采用简答题、案例分析题、论述题、决策模拟题、角色扮演题、辩论题、演讲题等各种题型。

鼓励各校建立面试题库。面试题目在面试前要注意保密。在面试过程中最好采取随机抽题的办法选择题目,也可以由面试评委根据考生情况现场出题,但对不同考生要避免题目雷同。

### 1.2.4 录取原则

MBA 入学考试的复试环节包括政治理论考试、外语听力与口语测试以及综合素质面试。招生院校应综合考虑初试和复试成绩择优录取。

在政治理论考试成绩合格的前提下,初试和复试各环节的成绩在录取中的比重由各校自主决定。

### 1.2.5 备注

面试中建议的测评内容有以下几项:

- 仪表举止行为
- 语言表达能力
- 逻辑分析能力
- 判断决策能力
- 自我控制能力（心理成熟程度）
- 人际交往能力
- 组织协调能力
- 应变能力
- 领导能力
- 创业精神与创新意识
- 价值取向和职业道德

### 1.3 MBA 入学面试规范指导意见解读

根据近年各校面试的实际情况，我们了解到以下信息：

● 面试淘汰率不低于 20%。据了解，从 2005 年起 MBA 选拔更加重视面试的作用。面试旨在对在初试中难以反映的考生的基本素质和综合能力加以考查，结合初试和复试其他环节的表现，综合评判考生在管理领域的发展潜力。

按照要求，各校 MBA 招生必须实行差额面试，面试差额淘汰率不低于 20%。各校可根据报考本校的考生初试成绩分布情况划定复试分数线，除西部地区学校外，所有招生院校的 MBA 复试分数线不得低于教育部确定的全国最低复试分数线，专家们建议教育部按照不低于全国计划招生数 130% 的比例确定最低复试分数线。

● 考官要看言谈举止。至于面试的方式和测评的内容，各招生院校可采取个人面试、小组面试，或个人面试、小组面试相结合的方式，面试题目可采用简答题、案例分析题、论述题、决策模拟题、角色扮演题、辩论题和演讲题等各种题型。

据了解，对考生的面试测评内容包括仪表举止行为、语言表达能力、逻辑分析能力、判断决策能力、自我控制能力、人际交往能力、组织协调能力、应变能力、领导能力与创业精神、创新意识、价值取向和职业道德。

全国 MBA 教育指导委员会要求，各招生院校组织面试小组对考生进行面试时，每个面试小组评委人数不得少于 3 人，面试小组中还应包括企业界评委。

● 学校掌握录取自主权。此外，MBA 入学考试的复试环节包括政治理论考试、外语听力与口语测试以及综合素质面试。在复试分数线不得低于教育部确定的最低复



试分数线、面试差额淘汰率不低于 20%、政治理论考试成绩合格的前提下，初试和复试各环节的成绩在录取中的比重由招生院校自主决定。

通过分析，我认为考生应该关注以下几个方面。

### 1. 面试的竞争将更加激烈

各校 MBA 招生必须实行差额面试。长期以来，由于生源的问题，并非每个商学院都严格要求面试，对于有些商学院来说，面试只起到了检验材料的作用。这对 MBA 教育整体而言，则是一个弊端。社会对 MBA 的评价不是对某一两所院校的评价，而是对所有拿着 MBA 学位的人的整体评价。因此，挽救 MBA 市场的任务不仅仅是由某一所学校来完成，而是要由所有有资格进行 MBA 教育的学校一起来完成。加大面试的淘汰力度，势在必行，现在，甚至已有高校明确表示今后的面试不再参考初试成绩。但是我们还应该明白，无论如何，MBA 教育还是属于硕士教育范畴，所以必须要严格笔试考核，而解决问题的办法只有两条途径：其一，降低分数线；其二，降低考试难度。这就会造成原本竞争激烈的学校竞争会更加激烈，而一些原本没有什么竞争的学校，也会出现竞争风险。

### 2. 面试的组织将更加完善

意见中，对考生面试资格确定、面试小组组成、面试过程控制都有详细的说明。我国 MBA 入学面试真正能做到有章可循的并不多，这对商学院本身而言都是一种尴尬。面对这种情况，大多数考生是不知所措的，面试本身的公平性也受到了考生的置疑。面试大纲的出台在一定程度上使各校的面试逐步走上公平、公正、透明的轨道。这也是对弱化笔试而导致另一不当行为出现的事前规避。从“招生院校须依据公平、公正的原则要求制定面试评委行为规范，被聘请的面试评委须签字承诺遵循评委行为规范”这一点也可以看出在明确弱化笔试、强化面试后，指导委员会的担心。这对考生而言是件好事。考生只需对报考院校的面试流程、面试内容进行详细了解即可。

### 3. 面试方式将有章可循

“面试题要体现 MBA 教育的特点，应适合于选拔 MBA 学生，可以采用简答题、案例分析题、论述题、决策模拟题、角色扮演题、辩论题、演讲题等各种题型。”大纲基本上概括了目前国内院校 MBA 入学面试的基本形式。本书也基本是按照这个要求来阐述的。

通常来讲 MBA 考生面试将过“八大关口”，它们是教育背景、职业经历、志趣抱



负、综合分析能力、团队意识合作能力、灵活性、语言表达和修养风度。社会普遍认为现在报考 MBA 的学员趋于年轻化,工作经验相对少一些,不少人考 MBA 仅是为了将来能以此来找份好的工作。而在就业时脚踏两只船,表现得缺乏团队精神,频繁跳槽,社会和企业对这部分 MBA 学员甚为反感,这些或多或少影响了 MBA 学员的整体形象。所以,对 MBA 学员在诚信和道德方面加强控制和教育显得尤为重要,对 MBA 学员的素质教育不可少,而是否诚信、心理是否健康也应作为一些院校面试的参考条件。指导意见认为,MBA 培养的是高级管理人才,必须加强对考生全方位能力的考查。毋庸置疑,2007 年各校 MBA 入学面试在程序化、全方位考查方面会做得更加深入。

## 1.4 MBA 入学面试的基本类型

在获得更多的有关 MBA 入学面试的技巧之前,仔细了解一下面试的考查形式是非常必要的。现在的 MBA 入学面试主要有以下几种形式。

### 1.4.1 个人面试

这是大多数商学院所采用的面试形式,以简答、论述为主,也可能加入主题演讲、情景分析等内容。通用流程如下:



(1) 自我介绍 有些院校也会将这部分放在英文面试中进行。

(2) 工作经验考查 面试官会根据你的简历有针对性地提出一些问题,一方面考查你简历的诚信度,另一方面了解你的实际工作经验。

(3) 管理情景分析 给你设定某一管理事件,让你作出阐述。这主要考查你的管理潜质。

(4) 经济管理常识问答 主要考查你的知识面。

显然,简单的问答式面试已经不适应 MBA 面试的要求,但这种面试方法还是有許多可取之处,主要是便于操作。如果单纯地去追求形式而忽略执行的可能性,那么这种面试注定是要失败的。现在,许多商学院越来越不满足于仅仅问一些传统的面试问题,他们还希望利用有限的时间更深入地了解考生。如何增强这种面试的考查力度呢?我认为相关院校还可以增加以下环节。



## 1. 行为面试

行为面试 (Behavioral Event Interview, 简称 BEI) 方法是由哈佛大学已故心理学教授麦克米兰博士及其研究小组于 20 世纪 70 年代初期首创的。当时美国政府委托他们寻找驻外联络官, 麦克米兰研究小组就是用行为面试法收集信息, 总结出杰出者和胜任者在行为和思维方式上的差异, 从而找出对外联络官的核心资质, 并进一步确定最终人选。

行为面试法是通过一系列问题如“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?”等等, 收集考生在代表性事件中的具体行为和心理活动的详细信息。基于考生对以往工作事件的描述及面试人的提问和追问, 运用素质模型来评价应聘人员在以往工作中表现的素质, 并以此推测其在今后工作中的行为表现。

通过对所收集信息的对比分析, 可以发现杰出者普遍具备而胜任者普遍缺乏的个人素质即资质, 也就是我们经常说到的冰山模型中水面以下的那部分素质。行为面试法可以较全面、深入地了解考生, 从而获得一般面试方式难以达到的效果。因而这种方式也就越来越多地被商学院面试人员所应用。

当然, 也并不是每个人都会使用这种方法, 这需要经过专门的培训和大量的实践, 同时, 由于行为面试法更多地在于了解考生的素质, 所以面试考官还需要对 MBA 学员所需要具备的素质有深入的了解, 对一些通用素质模型也需要具备基础知识。否则, 很难掌握这种面试方法, 即使掌握了方法, 但如果对素质模型不了解, 也很难通过对考生的行为面试来判断考生的管理潜质。

既然行为面试方法是一项技术性很强的工作, 这其中是否有规律可循呢? 事实上, 行为事件面谈法也有一定的步骤, 遵循这个步骤, 再通过大量的内部实践练习, 是可以掌握这种方法的。

(1) 基本步骤 行为面试法的基本步骤如下:

- 介绍和解释。这个步骤一般不需要很长的时间, 3 分钟左右即可, 但这个过程却是不容忽略的, 其目的是与考生建立信任关系, 创造融洽和谐的谈话气氛, 使其感到轻松、愉快并愿意讲出自己的事情, 同时强调面谈资料的保密性。

- 请考生简要描述自己的工作与职责。所问的问题可以包括: “您目前的职务或头衔是什么?”“您向谁汇报工作?”, 或“你的直接领导是谁?”“谁向您汇报工作?”, 或“您的直接下属有多少?”“在不同时期您的工作主要任务和职责是什么?”等。如果考生在归纳主要职责上有困难, 面试人员则需要旁敲侧击, 请他描述日常工作并举

例说明，以便从具体细节中作出判断。从这个步骤开始，考生就是主要的叙述者。面试官在这一步骤的主要收获是除了弄清对方的工作职责外，更为主要的是要从考生提供的初步材料中捕捉到下一步开展行为事件调查的突破口。这部分不需要花费太多的时间，5分钟即可。

10 ● 具体的行为事件访问。让考生讲述关键事件，事件应包含以下几个方面：事件发生的情景；事件中所涉及的人；考生在该情景中的思想、感受和愿望；考生在那个情景中究竟是如何做的；事件的最终结果是什么。这一步是面谈的关键阶段，考生也常常在此出现问题，不是想不出描述什么行为事件，就是描述得过于简单，还有些考生洋洋洒洒以至于跑了题，绕了半天面试官还是没有弄清楚他究竟要表达什么问题。正是在这样的情况下，通过有目的的提问，面试官会帮助考生整理思绪，引导考生集中谈论真正体现其个人素质的关键事件，并针对谈话具体内容追问下去，直到获得所需的信息。

(2) 面试形式 行为面试有以下三种形式：

● 根据考生提供的简历，设计一系列标准场景，要求考生从过去的工作经验、教育背景以及个人经历中选择具体事例，说明自己在其中承担的角色、采取的行动以及最后的结果。

● 根据作为一个高级管理者所需要面临的环境状况设计一个小案例，要求考生当场作出决策或作报告等。

● 由人力资源管理专家设计一系列问题，对考生进行现场测评，以作为评定个人情商的依据之一。

行为面试可以看作对传统一对一面试的改进，内容比传统面试更加具体，更强调实践性。举一个简单的例子，就可以发现二者之间的区别。当面试官想考查你是否具备领导者的素质时，传统的问法是：“你认为应该如何激励员工？”

而现在，面试官会这样问：“请用一个具体的经历，谈谈你作为领导者如何激励团队成员？”

接着他会追问：“当时的具体形式是怎样的？你对最后激励的结果满意吗？被激励者是如何看待你的方法的？现在你有更好的思路去改善你的做法吗？”

你可以看出，现在行为面试关注的是你具体做了哪些，而不是你对该做些什么发表的空谈。与对你过去表现的询问相对应，在行为面试中，面试官也常常会考查考生是否可以自如地应对未来可能出现的工作场景，比如某校曾经问过这样的问题：