

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH



职业经理人 面试实录

王甲有 编著

揭示知名企业面试的核心机密
传授经理人求职的关键技巧

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

职业经理人面试实录

王甲有 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人面试实录/王甲有编著. —北京:人民邮电出版社, 2008.2

ISBN 978-7-115-17171-9

I. 职… II. 王… III. 企业—领导人员—招聘 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第174593号

内 容 提 要

《职业经理人面试实录》内容包括作者历年面试职业经理人的经验总结和一些著名企业面试职业经理人的典型性面试题,也包括一些成功的职业经理人应聘的面试实录。

本书全面、系统、准确地把握了各类职业经理人面试题的命题规律和趋势,在内容上突出实用性,提供了详细、通用、可操作性强的答题思路及答题规律,以切实帮助求职者和面试官解决面试中的实际问题。

本书适用于即将求职的职业经理人、人力资源从业者、企业领导层、应届大学毕业生。

职业经理人面试实录

◆ 编 著 王甲有

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 20.75

2008年2月第1版

字数: 217千字

2008年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-17171-9/F

定 价: 39.80元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

近些年来，职业经理人越来越多地走进企业的视野，成为企业运营的中坚力量。职业经理人这一职位，已经成为许多社会精英的首选。企业需要合适的职业经理人，职业经理人需要好的企业以施展自己的才华！而现实情况是，一方面，企业难以找到合适的职业经理人；另一方面，许多具有职业经理人潜质的人才因为种种原因被企业拒之门外。人才找不到合适的职位，企业也错过了优秀的人才！为了不让机遇与自己擦肩而过，应聘者应该怎么做？面试官又应该怎么做？这正是本书要回答和解决的问题。



《职业经理人面试实录》将帮助：

【求职者】

掌握解答面试题的诀窍，
找到一份一生倾心的工作

【面试官】

获取组织有效面试题的策略，
为企业招到合适的人才





短短几十分钟的面试，就像是一场战斗。面试官要在最短的时间内全面了解求职者的素质，以做出合理、准确的判断；求职者要在最短的时间内充分展示自己的才华，以获得面试官的首肯。双方要实现“共赢”，需要提前做好哪些准备呢？

无论您是面试官，还是求职者，翻开本书，开卷有益！



作者简介

王甲有，职业经理人，实战派人力资源管理专家，在多家核心期刊发表过论文，代表作有《招聘四诊法》、《人才感言》、《老板与企业家》等，著有管理类专著《管理批判》。

前 言

近些年来，职业经理人越来越多地走进企业的视野，成为企业运营的中坚力量。随着中国企业数量的不断增多，市场上越来越需要能带领团队踏踏实实在第一线工作，并且能取得业绩的主管级（经理）人才。可锐咨询公司的调查显示，对于部门经理和主管级人才的需求已经稳居各种行业人才需求的前三甲位置。

职业经理人定义比较宽泛，企业中高层管理人员都可以被看作是职业经理人。据有关统计数据显示，我国未来几年职业经理人缺口将达300万人。国内企业缺乏职业经理人，已成为制约企业不断发展的“瓶颈”。

经理级中高层管理人才匮乏这一问题，长时间困扰着企业领导者们。众多企业老总对“人才匮乏”有切肤之痛，深深感受到人才问题对企业发展的直接影响。由于职业经理人对一个企业的发展至关重要，因此如何选拔适合自己企业的职业经理人也就成了每个企业的头等大事。

一方面，企业在寻找合适的职业经理人；另一方面，许多具有职业经理人潜质的人才因为不了解企业的需求，或因不了解如何应聘职业经理人，或因无法突破自己职业发展上的“瓶颈”，而徘徊在企业门外，使自己的一腔抱负难以实现。

企业需要合适的职业经理人，职业经理人需要好的企业以施展自己的才华！可是大多数时候，企业错过了优秀人才，优秀人才也没找到好的职位！为了不让机遇与自己擦肩而过，人们该如何把握呢？这正是本书需要回答和解决的问题。

从企业方面来讲，其通过什么方式才能选拔出优秀的职业经理人呢？最有效的方法是面试！面试是选拔职业经理人的重要手段。由于职业经理人的许多素质只有通过面试才能测评出来，所以用人单位的主考官有必要熟悉各种科学的面试手段，做好充分的准备，预先设计好各式各样的面试题目，只有这样才能降低选拔过程中的失误率和风险度，为



企业引进合格的职业经理人。

藉此，一些企业为了选拔到适合自己的职业经理人，在招聘时逐渐降低笔试的难度和数量，而大幅增加了面试题目的难度和数量。用人单位和求职者之间可以说是斗智斗勇，将这个过程称为“智力大比拼”也实不为过。

从求职者角度来讲，由于职业经理人是人力资源中最紧缺的资源，也是竞争最为激烈的职位，问鼎职业经理人已成为许多人的梦想。如何实现自己的梦想，在激烈的竞争中脱颖而出，顺利通过面试无疑是最具决定性意义的一环，事关成败。一个人即使实力超群，如果在面试之前不进行充分的准备，不熟练掌握各类面试题目和面试技巧，也还是有可能使自己狼狈不堪。因此，充分准备是顺利通过面试的重要保障。

本书内容包括作者历年面试职业经理人的经验总结，一些著名企业面试职业经理人的典型性面试题，也包括一些成功的职业经理人应聘的面试实录。

本书编写的宗旨就是为了帮助两方面的人士：一是为求职者应聘职业经理人提供一本有用的面试实战教材，二是为主考官面试应聘者提供一本实用性的指导手册。

本书全面、系统、准确地把握了经理人面试题的命题规律和趋势，而且在内容上突出实用性，提供了详细、通用、可操作性强的答题思路及答题规律，以切实帮助求职者和主考官解决面试中的实际问题。

这本书的出版，填补了当前职业经理人面试实战教材的空白，是一本职业经理人面试的“圣经”。渴望贤才的公司经理、主考官要读读本书，从中可以获取组织有效面试题的策略，招到合适的人才。渴望求得好职位的人也一定要读读本书，它将帮助你掌握解答面试难题的诀窍，找到一份一生倾心的工作，顺利实现自己成为经理人的梦想！

本书在编写过程中，得到了十多位人力资源总监和职场人士的支持和帮助，他们是：张书兰、赵安宝、张旭东、唐海燕、邹华英、曾建华、肖志勇、蒋伟民、张鸿波、汤凌、董全才、吕国荣、谷桂琴、任燕飞、高志坚。此外，本书还参考了一些相关书籍、报刊及网页，未能一一列出出处，谨在此一并致谢！由于我们的视野有限，时间匆忙，书中难免有疏漏之处，欢迎各位读者朋友批评指正。

目 录

第一篇 各类职业经理人面试题/1

一、某知名软件公司招聘总经理助理面试题及参考答案/1

考查应试者的组织能力、沟通能力、理解和判断能力、创新能力

二、某外企公司招聘高级经理面试题及参考答案/4

考查应试者的识人能力、问题解决能力、沟通能力、商业经验、责任心

三、某公司公开选拔副总经理面试题及参考答案/14

考查应试者的管理能力、计划决策能力、思维能力、组织协调能力、忠诚度

四、人事经理面试题及参考答案/21

考查应试者的理论水平、实务经验、识人能力、组织协调能力、沟通能力

五、行政经理面试题及参考答案/38

考查应试者处理行政事务的能

力、心理素质、工作主动性、细致程度、组织能力

六、财务经理（总监）面试题及参考答案/45

考查应试者的财务理论知识、实践经验、运营调控能力、协调能力、责任心

七、品质（质量）经理面试题及参考答案/57

考查应试者的专业知识、责任心、创新能力、协调能力、成本控制能力

八、品牌经理面试题及参考答案/69

考查应试者的创新能力、策划能力、调研能力、判断能力、合作能力、观察力

九、生产经理（车间主任）面试题及参考答案/81

考查应试者的组织能力、执行力、领导能力、沟通能力、成本控制能力、责任心

十、酒店管理公司总经理面试题及
参考答案/88

考查应试者的领导能力、规划能力、组织协调能力、财务控制能力、战略眼光

十一、某公司营销经理/总监面试题
及参考答案/94

考查应试者的市场开拓能力、团队建设能力、营销要素整合能力、管人用人能力

十二、市场部经理面试题及参考答
案/112

考查应试者的表达能力、判断能力、逻辑思维能力、随机应变能力、客户管理能力

十三、区域经理面试题及参考答
案/119

考查应试者的营销策划能力、渠道拓展能力、团队领导能力、公关能力

十四、市场营销经理助理面试题及
参考答案/128

考查应试者的客户维护能力、渠道维护能力、沟通协调能力、随机应变能力

十五、全国统一鉴定物流师（物流经
理）面试题及参考答案/138

考查应试者的专业能力、实践能力、文书能力、沟通协调能力、判断能力

十六、物流分公司经理面试题及参
考答案/154

考查应试者的管理能力、规划调控能力、实践经验、沟通能力、成本控制能力

十七、建筑企业工程项目经理面试
题及参考答案/163

考查应试者的专业能力、沟通协调能力、责任心、合作能力、成本控制能力

十八、软件项目经理面试题及参考
答案/174

考查应试者的沟通协调能力、组织能力、团队建设能力、专业能力、计划制定能力、客户维护能力

十九、会展项目经理面试题及参考
答案/184

考查应试者的策划能力、创新能力、团队管理能力、组织协调能力、沟通能力



第二篇 面试实战篇/193

一、个人情况描述类真题详解/193

有经验的面试官可以从应试者的个人情况中“读”出很多信息，甚至挖掘出一些潜在性的问题，这对于了解应聘者的性格、观点、心态、能力等有一定的作用

二、就现象谈看法类真题详解/217

通过让应试者就现象谈看法，可以了解应试者的多方面能力

三、应对压力危机类真题详解/237

考查应试者的抗压能力、危机处理能力、组织协调能力

四、决策和解决问题能力类真题详解/253

考查应试者的决策能力、策划能力、问题解决能力、随机应变能力

五、领导、管理能力类真题详解/265

考查应试者的领导力、执行力、理论水平、专业能力、沟通协调能力、原则性、激励能力

六、组织协调类能力真题详解/280

考查应试者的组织协调能力、表达能力、沟通能力、文书能力、策划能力、判断能力、随机应变能力

七、复杂人际关系类真题详解/287

考查应试者的沟通协调能力、团队合作能力、判断能力

第三篇 面试技巧篇/303

一、本土职业经理人拿什么打动人力资源经理/303

职业经理人要有“大聪明”/专业能力与领导能力不可或缺

二、高级经理面试要诀/304

研究企业和职位要求/准备自己的管理案例/展示自己的管理特质/发现问题背后的深意/应对不同类型的问题/倾听弦外之音

三、中层管理者（主管、经理人）面试要诀/307

中层管理者面试存在的问题/中层管理者面试要诀

四、注意你的“第一印象”/308

不该带的东西尽量不带/衣着、举止要符合职位特征/面试中值得注意的细节

五、面试时运用语言的技巧/310

注意仪态/说话要诚实、有重点、简洁明了/口齿清晰、语言流利/语气平和、音量适中/语言要含蓄、机智、幽默/注意听者的反应/当一个合格的



听者/恰当地提出问题和插话

六、面试时回答问题的技巧/311

把握重点、简洁明了、条理清楚、
有理有据/讲清原委，避免抽象/确认
提问内容，切忌答非所问/知之为知
之，不知为不知/有个人见解，有个
人特色

七、决胜面试的四大因素/313

充分自信/展现真诚/让自己显得
不可或缺/有礼貌

八、面试中的八个“怎么办”/314

面试时出现口误怎么办/面试中出
现暂停怎么办/女性遇到敏感问题时
怎么办/遇到“考官陷阱”时怎么办/

考官对你的职业选择提出善意建议
怎么办/露出破绽怎么办/自我感觉失
败怎么办/面试时紧张怎么办

九、面试得高分的八个要点/317

注意力集中/以平常心对待/把握
机会推介自己/探寻问题实质/换位
思考/精心准备自我介绍/把握好自
己的身体语言/小心无关的话题

十、如何成为面试中的“常胜将军” /319

目标明确/有组织能力/勇于进取/
有智慧/能建立良好的人际关系/沟
通能力强/有领导才能/热爱工作/有
闯劲/敢于面对挫折/不断充实自己/
安心工作

第一篇 各类职业经理人面试题

一、某知名软件公司招聘总经理助理面试题及参考答案

面试题1

某手机厂家由于设计失误，其手机电池寿命有可能比原来设计的寿命短一半（不是充放电时间），解决方案是免费更换电池或给顾客该厂家新手机的50元购物折换券。请给所有已购买手机的用户写信告诉其解决方案。

参考答案

亲爱的用户，您好！为了回报广大用户，我公司最近对N型电池进行了技术升级，凡在×年×月×日前购买N型电池的手机用户，均可到我公司销售网点进行免费更换。如果您更喜欢用原来的电池，我们将会送给您50元的新手机折换券。再次感谢您对我们工作的支持！

××手机股份有限公司

××年×月×日

专家指点

本题主要考查应聘者的事物处理能力、沟通能力以及如何以积极的态度处理负面的事情。在答此问题时，应注意两个方面，一是

不能让用户对公司失去信心，影响公司声誉，此时可以回避电池寿命一事不谈；二是要对用户负责，不能欺骗顾客。

面试题2

一名电视台主播，欲跳槽去另一家电视台。在临别之前，他可以用30秒与其观众告别。如果你是他，你会怎么说？

参考答案

曾经看到过一个故事，说是清朝的大学士于敏中请纪晓岚吃饭，席上只有一盘捂熟的梨和一只死鳖熬的汤，纪晓岚戏称：“人生最大的悲伤莫过于见到生梨死鳖（生离死别）。”虽然这只是一个笑话，但却道出了我现在的感受。两年过去了，我熟悉了这里的一切，也熟悉了喜爱看我节目的观众，离开这里，对我来说，不外乎一次——生离！

回首这两年多的日日夜夜、分分秒秒，我的心里充满了感激。今天是我在这里最后一次主持节目，在我就要离开之际，我想对你们说：我深深地、深深地爱着你们，我的心将永远永远和你们在一起。

专家指点

这是一道开放式问题，并不难回答，它能测评出应试者哪些方面的素质呢？据前微软（中国）公司总裁唐骏解释，这类题人人可做，可以在短时间内考查求职者多方面的能力，如组织能力、对于问题的理解和判断能力以及创新能力等。回答这样的问题，既要真诚，又要用“外交辞令”，这样才能以你已经树立的“个人品牌”带走你的观众。

面试题3

营业员小王把一台价值两万元人民币的笔记本电脑以一万元人民币错卖给李先生。作为小王的经理，你需要给李先生写一封信把这一万元钱要回来。

参考答案

尊敬的李先生，您好！首先感谢您使用我们公司的产品，您的支持是我们发展的动力。同时，我们还有一事希望与您协商。昨天在下班盘点时，营业员发现由于她在收款时看错了价格标签，错把两万元的电脑报价报成了一万元。按照公司的规定，如果不把此笔差额收回，她是要全额赔付的，这对于营业员小王来说，相当于近一年的工资。小王很着急，但不愿说具体情况，几经询问，才道出实情。她说昨天在出售电脑时，和您谈得很投机，从您那里学到不少东西。因为是自己工作的失误，她宁愿自己承担后果，也不愿意给您添麻烦。当时我告诉她，买这种产品的人都是高级知识分子或者素质很高的人，如果把事情说清楚，一定把钱收回来，我们不妨去试试，别人怎么能忍心让你赔呢？所以，我们给您写了这封信，希望得到您的支持，同时，也为我们因工作的失误给您带来的不便深表歉意！再次感谢您对我们工作的支持，我们将静候回音。

致礼！

× × 电脑营业部经理

× × 年 × 月 × 日

专家指点

本题是考查你是否具有“化腐朽为神奇”、把坏事变好事的能力，懂不懂如何维护客户关系。唐骏认为：很多人希望通过法律的手段

来解决这个问题，还有一些人说用奖励的办法，等等。其实这个问题的根本不在这里，它的根本在于怎么样来打动客户。

二、某外企公司招聘高级经理面试题及参考答案

面试题1

你新到这家公司，公司上下都讲人事主管是“老板的人”；人事主管的权力很大，也很有号召力，你调动不了的人和事他都可以调动得了，你明显地感觉到这位主管对你在这家企业的发展是个“绊脚石”。某天，人事主管向你报告，人事部的公章在他的抽屉里不翼而飞，丢了。你将如何处理公章事件和人事主管这个难题？

测试要素：考查分辨人的能力和解决问题的能力

参考答案

公司人事主管，不管他是谁的人，只要他是一心为了公司的发展，就是我可以信赖的人员！至于公章的问题，先调查一下公章丢失的原因和过程以及可能给公司带来的损失，声明丢失的公章作废，对责任人进行处理，立即启用新的公章，并进一步严格公章管理制度。

面试题2

你向老板递交了一份新的公司管理方案，老板很欣赏并让你推行新的管理方案。公司个别高层老职员对你的这套方案的推行进行软抵抗。你将如何工作？

测试要素：考查沟通能力

参考答案

任何改革都意味着要打破原有的平衡，意味着需要对职责、权限和利益进行重新分配，而这肯定会引起各种或明或暗的对抗，这是必然的！因此，应该与老板就新方案实施中可能引发的问题进行详细而深入的讨论，并共同商议解决方案，包括如何解决最后可能出现的对立状况。

推行一个新的管理方案，不仅要得到老板的赞同，同时也要得到公司大多数人的支持。所以实施和推动一个新方案时要与高层老职员多多沟通，争取他们的支持。因为他们之所以要抵制必定有各种各样的原因，如果是方案不成熟，那么要多听听他们的意见。他们经验丰富应该让他们在此过程中发挥更大的、正面的作用。

面试题3

公司有一名女工偷了同事的10元钱，按厂规应予开除。人事主管找到你，向你汇报了调查经过：这个女工没有父母，是她哥哥把她养大的，他哥哥要结婚了，她手里只有40块钱，她想凑够50块钱寄给她的哥哥表示心意。人事主管请求不要开除这个女工，给这个女工一次改过的机会。你所了解的情况与人事部掌握的情况根本不符，这个女工的父母都还健在。你是否会批准人事主管的请示？

测试要素：考查解决问题的能力 and 沟通能力

参考答案

首先，人事主管的请求不可能获得通过。“偷窃”是一种非常恶劣的行为，公司必须要向所有员工传达正确的信息——这样的行为是公司无法容忍的！这种做法的重要性要远远大于留下或开除某一名员工。

同时，如果人事主管了解情况有误，应该把真相告诉他。我相信他