

 考试名家指导

MBA 联考同步复习指导系列

MBA

2006版

面试分册

第2版

赵鑫全 赵 军 主 编
李培煊 主 审

赵鑫全：MBA 面试辅导专家

中国营销总监职业培训专家团成员

韩国釜庆大学通商学博士

附VCD

1 盘



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

主 编：赵鑫全 赵 军

参 编：（按姓氏笔划排名）

王正斌 付文阁 安 娜 刘 芳 张 阳

张朝林 杨 峥 施 然 钱旭潮 曹大勇

黄庐进 董立芹

主 审：李培煊



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 (C I P) 数据

MBA 联考同步复习指导系列. 面试分册/赵鑫全, 赵军主编.

—2 版. —北京: 机械工业出版社, 2006.1

ISBN 7-111-16062-2

I .M... II .赵... 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 (2005) 第 157510 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 边 萌 徐春涛 责任编辑: 徐春涛

责任印制: 石 冉

三河市宏达印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

787mm×1 092mm 1/16 • 12 印张 • 235 千字

0 001—6 000 册

定价: 30.00 元 (含 1VCD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

第2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察，结合初试和复试其他环节的表现，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。人们常常会误解“技巧”二字，想必是“投机取巧”这个俗语作怪的结果。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，因此给考官传递了一系列错误的信息而惨遭淘汰，无论是对学员还是对商学院而言，都是损失。所以我写这本书不仅对学员是有益的，对商学院同样如此。

本书首先为广大考生介绍了 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，使我有更多的感悟。首先我要声明的是这不是我个人的成果，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不断的学习和提高，而我们面试辅导效果自然也更加出色。在开篇之前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、与广大考生的交流以及相关专家的批评指正，不断完善。

赵鑫全
2006 年 1 月

目 录

第2版前言

第1章 MBA入学面试总论	1	2.5 常见面试问题大闯关	34
1.1 MBA入学面试规范指导	1	第3章 案例分析大闯关	43
意见	1	3.1 案例分析综述	43
1.1.1 面试的目的与原则	1	3.2 常用案例分析工具箱	48
1.1.2 面试组织与实施要点	2	第4章 MBA面试必备商务	
1.1.3 面试方式	3	常识	65
1.1.4 录取原则	3	4.1 领导的艺术	65
1.1.5 备注	3	4.2 组织职能	76
1.2 MBA入学面试规范		4.3 决策与方法	80
指导意见解读	3	4.4 计划与控制	82
1.3 MBA入学面试的基本类型	5	4.5 知识拓展	87
1.3.1 个人面试	5	4.6 背景知识	98
1.3.2 小组讨论	9	第5章 MBA入学面试实战	
1.4 MBA入学面试口语表达		案例	106
技巧	13	5.1 清华大学	106
1.4.1 口语表达的基本知识	13	5.2 北京大学	116
1.4.2 口语表达特点	14	5.3 中国人民大学	127
1.5 MBA入学面试商辩技巧	15	5.4 复旦大学	129
1.6 必备的面试策略	18	5.5 上海交通大学	135
第2章 面试成功的关键——透彻		5.6 南京大学	136
了解自己	21	5.7 西安交通大学	138
2.1 知己知彼，百战不殆	21	5.8 郑州大学	142
2.2 了解自己从建立档案开始	26	5.9 湖南大学	143
2.3 MBA入学面试12点		5.10 天津大学	144
策略法	29	5.11 中国农业大学	145
2.4 如何打造你的简历	30	5.12 河海大学	147

第 6 章 名校 MBA 英文	
面试	149
6.1 名校 MBA 英文面试流程	
及规则	149
6.2 名校 MBA 英文面试	
题目	151
6.3 MBA 英文面试常用	
词汇和短语	161
6.4 MBA 英文面试常用句式	166
6.5 MBA 英文自我介绍	178
6.6 MBA 英文面试攻略	182
参考文献	185

第 1 章

MBA 入学面试总论

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是十几分钟内能够从容不迫、有条不紊、卒章显志地表现出个人的管理潜质，这不仅要求考生具备一生的管理知识、工作经验，还要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。如果你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你与其他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你去赢得更多的成功和发展的机会。

1.1 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 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。

1.1.1 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，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。

1.1.2 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。

1.1.3 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。

1.1.4 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。

1.1.5 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

1.2 MBA 入学面试规范指导意见解读

根据 2005 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 选拔将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,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,并非每个商学院都会严格要求面试,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 的教育整体而言,则是一个弊端。社会对 MBA 的评价不是某一两所院校,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,甚至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,因此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。考生现在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很重要,对 MBA 学员的素质教育不可少,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,2006 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。

1.3 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。

1.3.1 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许多可取之处，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，也很难通过与考生的行为谈

话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,这其中有没有什么规律可循呢?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。

- 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。

- 具体的行为事件访问。让考生讲叙关键事件,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致于跑了题,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,通过有目的地提问,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3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,要求考生当场做出决策或作报告等。

- 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谈的改进,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？”

而在现在，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：“当时的具体形势是怎么样的？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？”

现在，你可以看出，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可以发表怎样的空谈。与对你过去表现的询问相对应，在行为面试中，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：

“你新进入一个部门，你知道部门的员工对以前的领导印象非常好，大家都认为正是你的到来才挤走了原来的领导，面对这种情形，你应该如何开展工作？”

我们知道管理没有绝对的正确，只有适合。你具体应该如何应对呢？我们会在后面的章节进行讨论。

如果你认为只要有良好的业务素质就可以应付所有的面试，那就大错特错了。现在，许多院校越来越重视考生在行为面试中的表现，甚至在某些情况下，行为面试中的表现比你的业务素质还重要。

2. 压力面试

“一架波音 737 飞机有多重？”“你要是死了，想在自己的墓碑上写句什么话？”……面试得好好的，面试官忽然话锋一转，甩出个听起来像开玩笑一样的怪问题，你该如何作答？这就是压力面试。

压力面试是指在有意制造的紧张气氛中提出一连串问题，穷追不舍，直至面试者无法回答，以此观察面试者对压力的承受能力和应变能力。有些考官会先提一个不甚友好的问题，或者劈头浇你一盆冷水，让你在委屈和激愤中露出本色。在面试官看来，击溃你的心理防线，才能筛选出有心理承受能力的智者，找到能面对压力的新鲜血液。要想在压力面试中胜出，只有学会绕开陷阱，奋战到底。你必须明白压力面试的作用就是剥掉修饰性的言语，以面试者无法预料的方式直达问题的本质——去了解考生的心理素质和反应能力。请看下面几个示例。

主考官：管理是充满创意的工作，需要逆向思维能力。请问从小到大，你做过最捣蛋、最让父母头痛的事是什么？

回答一：我一直是好学生、乖小孩，没做过坏事，也没想过去做坏事。（错误，太乖的孩子通常没什么创意）

回答二：我常胡思乱想，和朋友堆一整天积木也不累。上学时，我也曾参加过文学社、

演讲社，但不曾做过什么破坏性的事，也不认为做坏事才能体现创意。(正确)

回答三：我从小好动，喜欢发明东西，常把家里的瓶瓶罐罐拿来实验，或把空木箱子改装成唱机和音箱。好在得过几次科学实验奖，才没有被父母处罚。(正确)

解析：考官已强调这是一份需要创意的工作，所以回答自己喜欢胡思乱想、参加社团、玩积木、研究实验、得到科学奖等，都可以加分。相对来说，太乖巧老实的孩子，就显得不知变通，不合考官的心意。

主考官：你今天为什么不穿西装？

回答一：我平常就不穿西装，所以今天也不穿。(错误，抗拒穿西装，容易给人任性、长不大的印象)

回答二：我昨天本想买一套西装，但路上发现两套很好的书，于是花掉了准备买西装的钱。(不理想，即使要找理由，也不能给人耍嘴皮子的感觉)

回答三：我从未穿过西装，但如果今后 MBA 学习需要穿，我会考虑置办一套。(可以，至少表现出自己的可塑性)

解析：其实，穿不穿西装不是重点，主考官主要想知道你对规则的反应。完全顺从固然不好，叛逆性十足也不理想，最好的态度应是保持弹性，以大局为重。这里还需要了解你报考院校的校风和文化传统。

主考官：你对最近流行的事物好像知道得不多？

回答一：我只知道流行的歌手和演员。(不理想，知道的范围太窄)

回答二：流行音乐、戏剧、电影、文艺活动、消费新知，我都很喜欢，不知道你想问哪方面的流行事物？(厉害，主动出击，暗示对方自己兴趣广泛)

解析：大多数院校希望学员能随着社会脉搏前进，时尚感强。有意让面试官知道自己兴趣广泛是最高明的招术。

一般来说，这类面试会持续 15~30 分钟，具体面试时间长度也因人而异。如果你和面试官有许多共同感兴趣的话题，面试时间自然会比别人长。与面试官志趣相投的确会给你带来极大的优势，但不能就此断定你一定就会胜出。2004 年有位考生面试只进行了 7 分钟左右，远远低于该校平均 20 分钟的面试时间，但是他成功了；相反一位进行了 25 分钟左右、自认为深得考官赏识的学生却失败了。在实际面试过程中，个人面试时间长短与你是否成功的比率并没有绝对的关系。

1.3.2 小组讨论

小组讨论是近年来商学院越来越偏好使用的面试形式。它有很多优点：首先，小组讨论可以实地考察考生的团结合作能力，这是其他面试形式办不到；其次，小组讨论往往

会让多个考生共同解决一个管理问题，类似于集体游戏，这样一来就可以使考生更轻松自然地在面试官面前展现自己；最后，小组讨论更具实践性，考生需要真实地展示自己在简历中所谈到的各项能力。很多商学院如清华、北大等将小组讨论同一对一的面试配合进行。简而言之，小组讨论就是让考生共同完成面试过程。面试者往往需要经历以下程序：

(1) 自我介绍 自我介绍一方面用作面试前的热身，一方面也可以考查面试者的人际交往能力、表达能力、自信心，许多人认为自我介绍这个环节很简单，其实不然。一个人或许很容易看清别人，但却很难了解自己。如何给考官留下这“一面之缘”，我在后面的部分会详细阐述。

(2) 个人能力测试 在进行小组讨论之前，往往会安排时间由你自己解决一定问题。也许是让你做主题演讲，更多是让你做一个自我陈述。这个环节特别要注意两个问题：一是，在短暂的时间内如何让考官对你的陈述产生兴趣；二是，考官会根据你陈述的内容做哪些提问，这些你必须心中有数。在大多数学校，这个环节和上个环节是结合在一起的，也就是说许多考官喜欢根据你的个人陈述随机地进行提问。

(3) 团队合作 在完成以上程序之后，考生将进入小组讨论阶段。在这个过程中，需要合作完成某个管理案例或主题论题。但无论内容如何，考查的重点都是有关团队精神的。具体来讲是看你有没有参与精神，有没有领导才能，有没有协调能力，有没有牺牲精神。总之，是看你在团队中的角色以及你对团队的贡献。

通常面试官往往会在一旁观察你的一举一动，对你进行考查。

1. 小组讨论的类型

小组讨论按照内容划分可以分为案例分析型、问题解决型、商务辩论型 3 类。

(1) 案例分析型 就是以小组为单位共同讨论实际的商业问题。我将会在专门的章节中对这个问题进行阐述。

(2) 问题解决型 是指以小组为单位共同解决一个虚拟的难题。这类问题往往非常有趣，例如：

设想你们是一群宇航员，原打算在月球表面的母船上集合。在重返大气层的降落过程中，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以应付这 200 英里的旅程。下面列了 13 项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它们进行重新排列，把第一重要

的物品放在第一位，第二重要的放在第二位，以此类推，最不重要的放在最后。这些物品为：

- 火柴盒
- 浓缩食品
- 50 英尺尼龙绳
- 跳伞绳
- 可携取暖器
- 小口径手枪
- 1 罐脱水牛奶
- 两个 100 毫升的氧气瓶
- 星位图（月球星座图）
- 磁质指南针
- 5 加仑水
- 急救箱
- 太阳能调频收发两用机

问题虽然稀奇古怪，但只要能保持冷静，依靠团队，一般都可以解决。这类问题的特点是极具挑战性，需要组员的密切配合和高度的精力集中。

（3）商务辩论型 往往是在小组参与的情况下考查你的演讲能力、分析能力等。面试官会要求面试者在有限的时间内就某个陌生的主题准备短时间的演讲并进行辩论，以考查你在众目睽睽之下的表现。清华大学 2004 年首次用到这样的面试方式。

2. 小组讨论的技巧

小组讨论往往是综合应用上面提到过的几种形式。分清你正在进行的面试具体属于哪一种形式其实并不重要，但是下面的技巧你要特别注意。

（1）一般技巧 小组讨论的核心在于对个人能力和团队能力进行综合评价。所以，你千万要掌握好个人表现与小组表现的平衡。在此我必须提醒广大考生“平衡”二字十分重要，如何做到即担当好个人角色又体现了团队精神，我知道很难，但必须做到。有些学员个人表现十分出色，但给人感觉“锋芒毕露”，惨遭淘汰，令人可惜的是这些考生往往十分优秀，致命一点是他展现个人有余，团队合作不足。还有些学员个人也比较优秀，但是所处团队的成员更加优秀，如果没有恰当的技巧，这时给考官的印象就是没有主见、能力不足、缺乏自信。所以扮演好团队角色十分重要，这需要一些知识和技巧。

（2）角色扮演的技巧 下面分别从 Leader 和 Organizer 两方面来介绍一些技巧。