

## MBA 面试完全手册之北大版

- 技巧篇：北大 MBA 面试技巧
- 考题篇：北大面试参考题目
- 口语篇：MBA 英语口语面试
- 校方篇：张维迎在一个面试咨询会上的发言摘要
- 过程篇：北大光华 MBA 面试记录
- 胜经篇：北大 MBA 面试之“九阳真经”
- 败鉴篇：我怎么会栽到在小组面试的这一关
- 总结篇：光华面试的几点建议

### 北大 MBA 面试技巧

众所周知，研究生入学考试的面试压力很小，只要笔试成绩优秀，面试就是小菜一碟。这种思想想当然的带到了以前 MBA 录取工作中，因此，当 99 年北大光华管理学院改革招生方式，增大面试成绩比重时，我们考生的紧张心情可想而知。

因为入学方式的改革，笔试成绩在入学考试中的重要性降了很多，只要过了国家教委规定的录取分数线（99 年是 260 分/4 门），就可以参加面试。99 年面试成绩占 30%，2000 年将达到 50%。这对很多有较高能力和较好经历的人很有利。当然，如果把笔试成绩考得很高，把握就会更大一些。北大 99MBA 招生 200 人，370 人过国家教委分数线，这 370 人全部参加面试，面试成绩占 30%（2000 年占 50%），笔试成绩除以 4（4 门）后乘以 70%。笔试+面试成绩为总成绩，按此分数，前 200 名录取，其他 170 人淘汰。就如此残酷。

北大 MBA 的面试过程还是很正规、很紧张的，我认为基本会考出一个人的素质。面试基本都是口试，至少我看到的是这样。

面试大概是这样的：考官是由北大的教授们同一些外企的总裁或人事总监组成，分成 15 组，每组 3 人。考生也是每 15 人一批，先抽签，决定各人分在那一组，然后每个人就到相应的第 X 面试组去面试。每个人的时间是 25-30 分钟。面试同时还要求准备两封推荐信，一封是由具有高级职称的人写的，一封是单位主管写。

面试抽签的问题的范围确实比较广，什么内容都有点。我觉得这个准备是准备不来的，就是平时要知识面广，关心时事，遇到问题多思考，在日常学习工作中对一些事物要有自己的认识。

面试先是自我介绍，然后就从桌子上的一堆纸条中抽题。如果第一次抽的题答不上来，还可以抽第二次、第三次，但是分数要分别打 90%、80% 的折扣。所以争取第一次就要回答好。抽的纸条中有三道题，任选两道回答。我看题目不很难，基本没有什么专业知识，主要是看你的思维能力和表达能力。面试不在于你说的是什么，而在于你怎样说。要争取能一条一条地说出来，条理要清楚，表达要清楚、流畅，显得很有能力的样子。答完这些题后，老师会再问一些别的问题，比如说为什么考 MBA，你在单位的情况，你们单位管理的情况，你自己今后的打算等等，建议你说的时尽量客观，显得诚实、忠诚、懂事，富有责任感和团队精神。我说的这几方面的问题你可以事先准备一下，考到的可能性很大（我自己就事先准备了这些题，它们还真考到了！）

总之，别太紧张，正常的发挥你自己，就不会太差。当然，那天的风度仪表还是很重要的。建议你找一个朋友模拟面试考官，然后你从敲门进去到退出都演练几遍。注意：不在于你说的什么，在于你怎样说。

我当时也是很紧张，因为所谓的 30% 的分数力度比笔试还大，面试不成，笔试成绩再高也甭想。所以

我虽然笔试成绩还可以（4 门 306 分），却也为面试惊出一身汗。

我抽到了第 2 组，中间的考官是个老教授，两边各是一个经理模样的人。进去之后先进行自我介绍，然后抽取考题，考题纸上有三个问题，任选两个。我选的是：

- 1、某市一位成功的企业家拒绝了该市市长请其出任副市长的邀请。你对此有何评价？
- 2、如果你下岗了，你将如何对待？

可以看出，这两道题难以界定其属于何种题目。对了，这就是考察的目的：一是要看知识面，二是要看思维能力、反应能力和表达能力。有时题目本身是不重要的。第 2 题比较好答；第 1 题，因为我正好在几年前看到一篇关于中国首批十大青年企业家的追踪报道，说有些跑到国外了，有的被捕了，有的当官了，只有张瑞敏仍为企业家。当时的印象很深，对文章的分析也很赞同。所以回答时胸有成竹，一气呵成，自己都有些惊讶能如此有条理的表达出来。

我想看到这两个题，你对北大的面试题目也有些感性认识了吧。不要刻意的去准备，如果要准备的话，就多准备锻炼自己的思维逻辑性、反应能力及表达能力吧。当然，注意自我形象的训练也是必要的。另外，还要注意提高自己道德水平。某著名公司老总 99 年底给我们作讲座时称，作为 99MBA 面试考官，他曾问过这样一个问题：如果你在工作中遇到客户或政府机关人员的刻意刁难，并向你暗示要财物时，你是否会满足他们的要求？结果一些考生回答：“可以考虑”、“如果事情非常重要，也不妨作一作”，这样的答案可想而知是什么结果。

请集中精力于学习及思维的锻炼。考上后你会发现，大家准备考试时都有些 nervous，实际上，北大、清华等学校的招生还是可以信赖的。

至于暗箱操作，我认为不用去考虑。只要你成绩好，素质高，管他多暗箱也不能暗了你。毕竟，绝大部分学校是可以信赖的，你就放心地去考吧，“暗箱操作”这些事情让“好事者”去考虑，去牵扯精力去吧。也不必托什么人，省得费心。 感谢奇迹网友王锦(北大 MBA99)

## 北大面试参考题目

面试问题大概有以下几种：

关于个人发展方面的问题，如，

你今后五年有什么计划？

你认为自己最成功的一件事是什么？

你目前工作中最大不足之处是什么？

你目前最大的障碍或压力是什么，你是怎么克服的？

这些看似最好回答的问题最能反映商界人士的素质。

也有一些非常有意思的问题：

如果你进来的时候主考官还没有出好题目，让你出，你会出什么样的问题？

面试完出去之后，门口有人问你出了什么题目，你会怎么回答？

这种问题就比较幽默，需要你见仁见智，灵活应答。

还有一类是工作实例：

你在代表贵公司参加投标时，如果投资方要求的一项重要条件你公司不具备，而你最大的竞争对手具备，你将怎么办？

有一家公司市场占有率不断上升，利润率却下降了，为什么？

对方用非常手段与你竞争，你怎么办？这些问题就考你的业务实力了。

面试考的是考生方方面面的实际能力，难怪学生评论说：“MBA 面试刷的是一些无工作实践，只会考试的应试型学生。”

## MBA 英语口语面试

MBA 英语口语考试以考查考生实用英语表达能力为宗旨；考试内容一般为就某项话题发表自己的看法或完成某项模拟交际任务等等；涉及的语言功能包括与他人辩论，说服对方，采访某人某事，表达自己的见解，道歉，提建议，抱怨，感谢等等。考试形式为两人一组进行。考生提前自由组合成两人小组，按顺序进考场后先抽选一道题，准备 5 分钟，然后在主考教师面前进行表演。每一组考生的考试时间 5 - 10 分钟左右。考试过程中除教师确认考生身份之外要求两位考生互相之间进行对话。教师根据各位考生整体英语口语表达能力的表现来给他们打分。

英语口语面试一般流程 抽题：迅速审题，分派角色，互通问题，共研答案 应试：自我介绍  
问题应对（注意互相照应，从容，语言清晰，语速不要太快）  
结束：向考官致谢

### 注意事项

口语面试考核的是口语表达，不是分析能力

没听明白可以重问

要尽量表现的轻松自然

### 前期准备：

常见内容准备，如投诉、抱怨、道歉、感谢、买东西、个人学习工作经历介绍，业余爱好等

常见句型准备

提前寻找搭档，熟悉相互口音，练习，确定分工。

## 张维迎在一个面试咨询会上的发言摘要

<张维迎>

感谢各位网友对北京光华管理学院的关心。我非常高兴在这个机会向大家介绍光华管理学院的情况。光华管理学院 MBA 的培养主要抓三个方面。第一是：入口；第二是：中间培养；第三是：出口。入口方面：我们要招到最好的 MBA 学员；中间培养：提供最好的训练；出口：帮助 MBA 学员在最好公司中找到最好的工作。所以从 99 年开始就实行招生方式的改革，简单的说就是用：笔试和面试加权的方式来选择学生。去年面试占 30%，今年面试占 50%。为什么面试？因为根据我们的经验，仅仅靠书面考试很难全面反映出一个人的管理才能。特别是现在的考试仍沿用过去其它考研究生的方式，那么 MBA 是培养实用型的管理人才，不是搞理论研究的学者，所以一个人的对商业的感觉非常重要，经验也非常重要，口头表达能力也非常重要，对问题的反应的敏感度也很重要。这些是不可能通过笔试考查的，MBA 的面试的目的就是弥补笔试的不足，选出最优秀的，最具培养前途的学生。

问：您认为 30 分钟的面试能准确评价一个人吗？有些问题对考生的背景有一定要求啊？张老师，什么是您认为的最好的 MBA 学员？

<张维迎> 我想评价一个人的能力需要一生，30 分钟当然不可能全面的评价，但是对我们了解一个未来管理者的潜力而言，30 分钟也许是恰当的，那么一个人用 30 分钟仍不能在别人面前表现出来，那么他当一个优秀的管理的素质是值得怀疑的。

问：据说北大很注重一个人的履历，但是一般 25-28 岁的人商业、或者管理履历基本上是一片空白，一个人的口头表达和社会经验是很有关系的，所以，这样的面试方式是不是对某些人而言也带有一定的不公平性？但是如果一个人敏于行而讷于言又如何？

<张维迎> 对一个人的管理的感觉和直觉很重要,最重要的是遇到问题时能很快的抓住的关键.有一部分是天生的,纯粹意义上来的能力可能培养,但有一些素质是不好培养的.对于现在的管理者来说,管理知识很重要,口头表过也很重要。我们招管理者,不是研究者。

问: 刚才张院长所说的对商业的感觉具体是指那些方面?请问面试题目是否是围绕这个问题而出?

<张维迎> 这种就是很难讲的,就是那些最难用知识来改进的东西。

问: 评分标准是什么?主考官的主观印象吗?原谅我提的很直率。

<张维迎> 评分有好几个组成部分,每一部分的比重是不一样的。主考官还会有一个综合印象分,这是相当重要的。

问: 综合印象分是每个老师要打的吗?还有什么别的标准吗?

<张维迎> 我们还有其它标准,比如反应速度。

问: 是不是一个思维问题呢?

<张维迎> 是的。

问: 面试是不是需要准备?到底怎么准备?

<张维迎>

面试好多人在准备,而且还有专门的辅导者。那么如果说有的人都在准备,那么准备的意义也就不大了。我想再给准备面试的学员说一句:要放松!

问: 张老师,就您的感觉而言,技巧体现在那些方面?

<张维迎> 把本性表现出来。

问: 面试是否可以保证可以考出我的真实水平?

<张维迎> 这个要依赖于两个方面:一方面是考官;另一方面是你本人的表现。如果你发挥不正常,也可能被冤枉。

问: 会不会对国企人员有不同的看法?

<张维迎> 对国企人员不会有歧视,但我们觉得国企的行为方式与外企不一样。

问: 面试的题目偏重于理论,还是实际操作?

<张维迎> 面试的问题是为了引出话题,而不是您提的这两个方面。我们会引导学员,可能就某一个问题展开讨论。面试题目是由所有的考官都出题,是一个题库,到时抽签。

问: 请问张院长:我多次看到介绍北大 MBA 去年招收 260 分的网友,这令人印象颇深,但是我想知道,这样的低分段被录取的有几个?如果人数寥寥,那么,可否理解这只是一个美好的传奇?从根本上影响因素仍是笔试成绩?

<张维迎> 去年只占 30%,今年占 50%,所以面试的作用变大。但我相信笔试最好的考生一般是不会有问题的。

问: 光华选择生源面向的"目标市场"是否跟清华有所区别?

<张维迎> 这个没有区别但我们在市场的定位上可能有一些不同。

问：我没有什么实际的管理职务，面试是不是会吃亏？

<张维迎> 这不能叫吃亏，如果没有经验，会有一些关系。

问：如果我是职员是不是就会得分低一些？如果我是处长是不是就会得分高一些？

<张维迎> 如果你是处长，但表现很差，那么分数更低。

问：听说去年问过期货与期权的关系，是否太专业？

<张维迎>

可能专了一些，但对于管理人员来说一些常识性问题，要有一些概念。对于一个管理者如果没有足够宽的知识面，也会有问题。对于一个管理者可能不太要专，但知识面要宽。唯一要专的是：他如何看人。如果一个在某一个领域太专的化，那么他会去追求某些方面的完美，而管理是要讲究平衡的。

问：如果考生在短时间换了很多单位，这样在考官眼中好不好？

<张维迎> 这样具体分析，我们不希望一个员工过频繁地换工作，我们会认为：是对雇主缺乏忠诚的表现。当然，具体情况具体分析。

问：面试题分不分难度系数？随机的话是不是也会抽到相对比较难的？分数是如何加权平均？所谓的加权平均是均分的加权平均？

<张维迎> 如果你找到一个难的题，你用最简单的方法回答的那你的分会很高。我刚才讲了问题只是引导出一个话题，找一个谈话的切入点。对于管理人员而言，点到穴位上，关键之处是非常重要的。

问：面试会很详细的涉及考生的工作经历？

<张维迎> 面试可能依赖于考官，如果你的工作经历非常有意思，那么走入这个题目也许对你有好处。

问：张老师，什么样的表现在您看来是成功的面试？

<张维迎> 成功的面试很难回答。如果你能说服考官，你未来会成为一个成功的管理者，那就是最成功的。

问：我是社区报记者，一个外国人编了一本《经济学原理》，在中国卖的很好，不怎么深刻，您对此如何看呢？

<张维迎> 教科书就是要通俗性的，MBA 的教材要把理论结合到案例中。

问：面试中考生的外地口音有没有劣势？

<张维迎> 我想没有，我自己也有口音，所以我很同情有口音的同学。

问：full-time 和 part-time 比，哪一种对学习的收获更好？

<张维迎> full-time 对学习的收获要好一些，但我们正在讨论把 full-time 的时间缩短到 18 个月。Part-time 学生的精力，时间都不充分，课后复习的时间也很少。另一方面的差别是 full-time MBA 同学之间的交流会更多。我想互相学习对一个人的成长非常重要。另外：full-time, 还可以享受到光华其它的资源。

问：请问张老师，你开始讲的你们学院主要抓三个方面：入口，培养，出口，如果你们学院真的把前两项搞好了，出口还是学院工作的重点吗？

<张维迎> 当然非常重要，正象企业生产出很好的产品，还要卖个好价钱。这正是 MARKETING。

问：你认为中国 mba 应具备什么样的道德素质？提高道德素质有何意义？目前中国面临道德两难的困境，您对 mba 的要求是否太高？

<张维迎> 我想对一个职业经理而言，职业道德是很重要的，最主要的是：诚实，守信，对企业忠诚。比如说：我们有一些经理人离开一个企业后，会说前一个企业的坏话，这就不付合这种职业道德。如果 MBA 没有足够的职业道德，那么就没有读 MBA 意思。对一个企业而言，一是要：能干；二是要值得被人信赖。如果我不信任你，那么你能力再高，我也不会用你。我想我们要看未来，不要看现在，现有企业的有一些经理人的职业道德水准还比较低，有很多原因，比如说，人们不注重声誉，他不关心未来，是因为他没有产权。

问：请问面试回答问题是长篇详述还是简单明了好？

<张维迎> 当然简明为好。

问：不少 MBA 学生缺乏实际经验，实际学习时消化理解就费许多时间，您认为这是否会影响教学效果？

<张维迎> 当然会影响，这是一个很重要的问题。但我们也会发现有些人说的是假话这，比如编自己的经历象编作文一样，但你追根下去会发现他没有干多少事儿。

问：《中国经营报》记者问：哪个年龄段在比较适合 mba 教育，在面试中最有优势？

<张维迎> 我想 MBA 教育应该是大学毕业后，又有三五年工作经历，大概是 25-30 岁间。注意的是 MBA 是培养未来的高层管理人员，不是现在的高层管理人员。现在的高层管理人员，我们欢迎他们来读 EMBA。

问：那么北大面试都有什么题型？

<张维迎> 我们没有统一的题型，我已说过：面试的题目是为了引出话题。

问：光华与美国著名高校有多远的差距？有什么特色呢？

<张维迎> 应该说我们现在与美国最好的商学院还有很大的差距。应该说每个国家的 MBA 教学都有特点，光华管理学院在培养中国 MBA 有自己的特点。总的来说我们的教员理论功底是比较弱。

问：请问张院长，技术背景对面试有什么样的影响？是有好还是没有好？

<张维迎> 技术背景来说，不能一概而论，但懂技术总比不懂技术要好。

问：请问张老师公司背景在 MBA 面试中重要吗？

<张维迎> 当然重要。如果你来自于一个大公司，而且在大公司里有一个很重要的位置，我们当然喜欢你。

问：请问，张老师对本专业是管理的考生有何看法？

<张维迎> 我们对本专业没有任何偏爱和歧视。

问：口头表达和人际交往？张老师，你对经验和潜能之间如何取舍？

<张维迎> 我想更重视潜能。

问：您对北大在读 MBA 满意吗？打多少分？

<张维迎> 我对大部分人还是比较满意，但也对少数人不是很满意。有一些学员不是非常尊重别人，也有一些学员学习不是很刻苦。好比说：有人在我们光华大楼里抽烟，这就不太好。



问：是不是可以这样说，MBA 联考笔试是选拔赛，而面试是淘汰赛？

<张维迎> 两者都既是选拔赛，也是淘汰赛。

问：除口头表达和人际交往之外还有其他吗？

<张维迎> 我前面已经讲了，比如反应能力，对问题的感觉等。你要当一个领导首先要让别人认为你是一个领导，而这与你的语言魅力很有关。

问：请问张教授，如何看待政府公务员读 MBA ？

<张维迎> 下海很好，但要去掉政府的官僚习气。

<张维迎> 我想 MBA 培养高层经理人员，成功的经理人员，可以成为老板，老板也需要读 MBA。经理人和老板的差异可能不在于能力，而在于个人 personality。

问：请张老师讲几个面试的技巧

<张维迎> 面试无技巧，只有能力高，面试越放松效果越好。如果你把考官当成你的生意伙伴，你就有更多的机会。有二十多个面试小组。头天晚上一定要睡好。

问：张院长，面试成绩与现在的职业有关吗？政府公务员是否没有优势？

<张维迎> 没有直接关系，但可能有间接关系，因为你的工作经历会对你的个人能力，性格会有一定影响。

问：我应该穿职业装吗？是否化妆？

<张维迎> 我想轻描淡写一下就可以了，gracy

问：如果有考官看我不顺眼，怎么办？面试是不是太主观了？

<张维迎> 面试肯定有主观，但我们尽量会做到客观。

问：张老师，回答问题是不是不要带太多的个人观点，圆滑点儿好？

<张维迎> 个人的判断力非常重要，我们就是要知道你自己如何看待问题，而不是人云亦云。

## 北大光华 MBA 面试记录

走出面试室的那扇小门，我长吐了一口气，“总算完成了一件事，以后的事我也管不着了，该怎么着就怎么着吧”。然后在那些还在等候审判的同学身边耀武扬威一番后便扬长而去。

静下心来回顾整个面试过程，我对自己的表现并不是太满意。面试我的三位考官各有特色，按张院长网上答疑的说法，三位考官由两位光华的老师 and 一位来自企业的 HR 经理组成。现在看来，那位白发苍苍的老先生应该是高程德教授，中间那位面无表情的黑脸主考官想必是来自企业。最后一位几乎没有发问，主要是负责记录。进门落座之后，主考官马上告诉我给我的时间只有十五分钟，回答问题要简洁，然后便让我简单的介绍一下自己。我想，一般的考官都会以这个问题开始，问这个问题的目的有两个：一、考官在面试了许多考生后一般不愿再仔细的去看你的简历，让你自己说说省了他的麻烦。二、让你稳定一下情绪，消除紧张感。对这个问题的保守回答应该还是简要的说一下自己的工作经历即可，不要涉及自己的别的什么想法。接着我从一大堆纸条中抽了一张，抽到什么问题便只有靠运气了，去年的规定是三答其二，你可以选择回避你最不熟悉的问题。我记得其中的一个问题是“组织结构有那几种形式”，这个问题十分的容易，

在我背了一通书本后，黑脸主考官开始发问了：“你们公司采取什么结构形式，为什么要采取这种结构，你曾经在不同的部门工作过，你觉得你们公司的这种结构有什么问题？”这一轮问题答下来，我自我感觉良好，尤其是对自己举出事例来说明很是得意。好景不长，所谓成也实例，败也实例，老先生的发问就险些让我卡壳，老先生问道：你觉得你在工作中目前的最大不足之处是什么。我回答是对整体局面的把握与控制能力还不够（这个回答太空泛，不利于举出好的实例），老先生接着马上问：为什么这么说，能不能举个实例，这一下我的心里有点紧张，并非是因为我举不出事例，而是我必须举出一个好的例子来说明我从中已经吸取了教训并在不断改进。因此我认为，当考官就一些较空泛的或管理知识上的问题问你的看法时，你的回答应该要考虑到下一个问题很可能会是要你举例说明，你要是不懂装懂在前面吹了一通，便可能会在下一问中被问倒。

整体而言面试我的三位考官还是很友好的，没有采取压迫式问法，但大家对此也要有心理准备。如果不幸遇到，那你就只有自求多福。

## 北大 MBA 面试之“九阳真经”

十月份报考北大在职 MBA，砍下 294 分，原以为对我而言，小组面试不过是走走过场而已，开始并未上心准备，幸亏得一“明人”指点，方知小组面试才是真正的录取考试，而笔试成绩不过是面试成绩相同参考条件。（据不完全统计，有五位 295 分以上同学出局，残酷性可见一般）等重视起来才知道，面试的准备可谓千头万绪，其复杂程度远非笔试可比，现在回想起来，才明白面试的确是一个人综合素质和各项能力的全面展示，以此为入学的考核方式确有科学之处，本人能够以高分胜出，实在是精心准备的结果，在此，将这段经历简要汇总，希望对各位同学有所帮助。

### 一、收集材料，了解北大历史。

这是起步阶段，也是小组面试中容易忽视的一点。这并没有因为小组面试只有案例分析和讨论，不对考生提问而放松对北大，特别是光华管理学院的历史进行必要的了解，原因很简单，我要从一开始就进入面试的最高境界——自然、和谐、愉快。心理学告诉我们：只有处在熟悉和习惯的环境和工作之中，你才会感到安宁。事实的确如此，当我将能够找到的资料一通囫圇吞枣之后，心里对北大、对光华的敬畏渐渐远去了，油然而生的是一种又找到了新朋友般的亲切，之后，又有意识地在光华的教学楼学习了几天，认识了一些志同道合的朋友，通过这些准备，等到面试那天，再次走入光华的一霎那，我知道自己已经成功了！因为这是一个孩子回家来啦，考试只是房前的一道门坎，轻轻地一迈就过去了！！

### 二、拜访高手，熟悉面试程序。

过来人的经验必须重视，这是我深切的体会。虽然每个人的条件不同，情况各异，行动方案不能照抄，但思维方法和思维过程可以借鉴。我专门抽出时间，想尽办法拜访了近年来北大面试高分同学一共七人，其中，有综合能力强，凭日常积累胜出的；有工作经验丰富，凭临场发挥搞定的；也有能力稍弱，笔试分数很低，凭借精心准备，稳扎稳打成功的。通过认真整理和研究，对面试的整个流程和相关环节有了一种“通”的感觉，不仅逐渐理清了其中的脉络，最终找出了适合自己的行动方案，更重要的是彻底将面试放到了应有的位置，真正从心里重视起来，为以后的成功奠定了很好的基础。

### 三、发布信息，组建面试团队。

团队建设是 MBA 课程中独有的核心内容，也是每名成功的领导者运用集体智慧的精髓，但是，这次组建面试团队，让我从另一个侧面体味到：管理者的潜质是在作为被管理者的时候一点点凝结起来的。出于准备的需要，我在中国 MBA 备考网、MBA 论坛上发布了寻找面试战友的消息，本想找到三五个同学聊一聊，未想到回音之热烈让我措手不及，前后一周，打光了二百元钱手机话费更是令我哭笑不得，但一看到高达上千人次的点击率，再想一想面试同学不过 180 人，心里禁不住很是得意。出于各种原因，特别是年底工作繁忙和面试时间紧迫等，面试团队前后只进行了二次活动，大约只有 30 多位同学参与进来，在这里我想对其他战友真诚地说声：对不起。更想对团队的战友说：我们有三位同学暂时没有成功，希望大家能记住



他们。

#### 四、精心选题，模拟实战演练。

这个环节的成功实在出乎我的意料，准确地说，这是集体的智慧！我按照当前焦点、光华热点和管理中一些永恒主题等内容，分门别类准备了案例和一些名言、俗语作为素材，团队按面试时间分成了二个小组，随着讨论的深入，案例的本质仿佛抽丝剥茧一样逐渐显露出来，我真的感到幸运：团队之中，人人出众。无论是现在还是将来，投身到这样的团队想不成功都很难。至于说，面试的实际案例与我们的一个模拟案例非常相似，只不过是巧合，相反，我认为，这反而使我们精心提炼的思维过程失去了宝贵的实战机会。组建面试团队，结识众多才俊，交流思想感情令我再次升华。

#### 五、注重仪表，保持精气充足。

面试一天天近了，一向不修边幅的我，又面临着另外一个难题——选择合适西装，搭配恰当“附件”。这对许多西装族应该不是问题，但对于许多如我一般休闲族还是要放在一定高度，须如，细节也将决定成败。在朋友的建议下，选择了一套深灰色西服和一件纯白衬衫，再配上一条金利来领带，武装以后，自认十分满意。为摆脱不自然的约束，特意提前穿戴几次，直到感觉舒服，又反复在脑海中将面试中可能出现的所有环节一一放映几遍，确信没有漏洞，才安心等待面试的来临。

#### 六、打好开局，把握第一分钟。

2003年1月11日，这一天终于来到了！提前到场是无须提醒，每个人都明白的道理，到场以后做些什么，并不是每个人都清楚，包括本人在内。幸运的是，我们组建了团队，我们有熟悉的战友。我们的面试日程是：

8：30分注册；

8：45分进入封闭教室阅读案例；

9：00面试开始；首先是，每人自述一分钟，讨论时间共45分钟。

当我们六个按不同分数段，随机编在一组的同学进入考场时，我感到除了紧张，还是紧张，特别是见到六位考官紧张也达到了极点，（事后，听同组人说我同时神态自若的令人羡慕，实在汗颜）但主持人说完要求，开始了每人的一分钟自述以后，我突然放松了！我的自述简洁、清楚、鲜明，既突出了重点，又弱化了不利之处（本人出身非知名大学），尤其是后来一位战友因超时被喊停，我意识到自己打赢了第一分钟。

#### 七、搞好协作，体现沟通精神。

小组讨论，考察的是一个人的综合分析判断能力、沟通技巧和合作意识，如果不把握这个要点，一味找机会表现自己或者误解了领导能力强就是“管”别人，结果则不言自明。面试中，虽然作了充分准备，但我还是将小组主持人这个极具得分潜力的位置让给了别人，因为我相信自己，同时也可以集中精力弥补其他同伴可能出现的漏洞。幸运的是，很快就出现了一个得分机会，只是当时我并未意识到：我们每个人面前都有自己的名签，不知什么原因，只有一面有字，进场时，名字已朝考官摆放好，讨论时，我想记同伴的发言，发现看不到姓名，于是我插空向大家作了一个转名签的手势，当时很自然，事后方知，小组沟通，牢记对方姓名是第一位的。这次得分的确没有想到，也许这就是注重沟通的回报吧！

#### 八、大处着眼，展示战略意识。

小组讨论的核心是集中展现理论功底。与个人面试不同，要实现领导的意图必须先取得彼此之间的认可，特别是危机关头处理危机的能力，否则会激化矛盾，导致两败俱伤。我们讨论的是一个当前热点：中国作为世界制造中心的利弊得失。话题一展开，立刻是风起云涌，涛声阵阵，凡是报纸杂志上有的内容都被翻了出来。我一边听大家的发言，一边整理自己的思路，我知道时间足够，因而显得从容不迫。过了近20分钟，随着材料渐渐枯竭，话题将要断线，我稳稳了插了来，提出了自己的观点：我同意S同学、L同学及几位同学的观点（不出声则已，出声就直接点出姓名和观点，取得大家的好感和认同），根据我的理解，这是中国加入WTO以后，加工企业面临的一个普遍而紧迫的问题（避免就事论事，直接提到战略高度），我认为关键在于如何利用这个机会，而不是纠缠什么暂时的利弊得失。比如，中国一汽集团与德国大众合资，也是从制造中心起步，但一汽人并没有气馁，而是充分利用引进技术和管理的有利时机，自力更生，艰苦创业，开发出具有自主知识产权的——红旗轿车的同时，也为进口轿车国产化奠定了基础。如果，我们的

企业都能认识到这一点，从大处着眼，利用这个时机，加快技术改造，特别是注重用高新技术改造传统产业，那么中国成为世界利润中心的日子还会远吗？……（引经据典，提出解决办法）一番话既赢得众人赞同，又令考官频频点头，我知道，自己的任务完成的不错。

#### 九、小处入手，画上圆满句号。

此处纯属细节，也是对后来者的忠告，如具有平时养成的良好习惯则不必在意，否则要格外小心。一是语速。不能过快，也不能过缓，要在面试之前找找感觉。二是着装。一定是正式，切记。三是举止。不能含胸缩背，坐着乱动，更不要主动寻求与考官握手（当然一般没有机会）。四是学会倾听。注意：集中精力，面带微笑，眼睛注视对方的“倾听”，而不是左耳进，右耳出的“旁听”。六是参加高质量模拟面试。一揽子解决上述问题。

作者：杨峥

## 我怎么会栽到在小组面试的这一关

长年从事管理工作，大小战阵经历无数，案例策划更是拿手好戏。这是所有认识我的同事和朋友共同的见解，因此，当我以 276 分（面试最低录取线为 240 分）拿到北大团体面试通知的时候，我预感自己已经成功了，甚至连上学的钱都提前准备好了。可 2003 年 1 月 21 日，北大公布录取名单之时，我不知将网页翻了多少遍，却一次也没有发现自己的名单，我几乎晕倒了。报着一线希望，打通了光华办公室的电话，结果……

应编者之邀，将落败的教训，总结出来，避免者重蹈覆辙，也算是“废物”利用吧！

一是盲目自信。我现在体会到自信的对岸是自负。小组面试的案例析是我的专业，日常管理也是我的强项，但这都不是在面试时展现水平的充分条件，只不过是一个必要条件。要想在当时条件下发挥出水平，没有准备是难以轻松胜出的。因为面试成员个个都是精英分子，那一个都不肯只作分母。

二是过于轻敌。自认为小组面试不过就是走走过场，尤其听说去年没有一个淘汰，更是想当然认为自己想法正确，加之年底任务众多，复习迎考期间又耽误了些许工作，想趁机补上，导致准备不足。

三是信息不灵。对于今年在小组面试中采用的方式和光华对面试的重视程度及面试与考试二者之间的关系不很了解又没有设法探听，结果匆忙上阵。

四是临阵失误。我们小组共有六人，其中二名女士。讨论过程中，其余五人发言接连不断，好像有意将我隔离出去。（其实不是，只不过因为别人准备充分，反应快而已）当时情况，不由得心慌意乱，不知该怎么办，好不容易找到一个机会索性不管三七二十一，连头带尾说了足足四五分钟，说完以后，连自己都不知道说了些什么。

五是画蛇添足，由于对自己的表现感到心虚没底，因而一门心思想办法挽救，忘记了小组面试的主旨——团体意识。讨论即将结束，小组主持人作总结发言时，我突然意识到，他的发言出现了一个漏洞（其实非管理专业，是和所议中心问题无关的细枝末节，一般不太理会）。当时，来不及多想，一等主持人话音刚落，马上说：我再补充一点……。我想，这可能是最后的败招。

六是运气不佳。总结时，我一直没有在意这点，始终在自身上打原因，直到前几天，见到几位面试朋友才认识到这个问题——错过了面试团队的模拟演练。其实，网上发布组建面试团队消息时，我是很早的被联系的人之一，当时并没有把演练当回事，只是想提前认识几个战友。可后来，由于周日连续加班未能成行，错过了机会。我的不幸在于，报了名却没有参加，而演练的同学都考得不错。

（作者：刘克志，93 年湘潭大学毕业，某国企企划部副部长，笔试分数 276 分。）

## 光华面试的几点建议

1. 不要去管其他事情，也不要担忧什么，考虑在面试的 20 分钟内尽量表现好就行，要知道命运的转

机就在这 20 分钟。不要觉得 20 分钟看不出一个人的全部素质而有抱怨。倘若你抓不住这是个合格的管理者吗？

2. 一定要注重自己的仪表：穿西装，系领带，既是对考官的尊重，也可塑造自己专业人士的形象。进门之前要敲门，进去后分别向各位考官递交一份自己的简历，以示一视同仁。说话时，眼光要兼顾每一位考官。面试结束后，与三位考官一一握手并表示感谢后，轻轻带门而出。

3. 面试如此重要，因此感到紧张是很正常的。去年我在刚开始自述简历时就觉得心跳得比平时快，但我尽量控制住讲话的语速和节奏，一两分钟以后，随着讲话的进行，就完全放松了。

4. 面试时要以坦诚相见，说自己理解的事，勿说自以为深奥的事。每个人都因为想表现出高水平，往往说一些自己觉得有难度的话，以显示自己，而这恰恰是自己最不清楚最为薄弱的地方，在考官的追问下，露出破绽。因此诚实地交流以前所做过的事，将能够应付各种局面。要知道，自己理解的领域，在别人看来才更加专业。

5. 要有自己的理念和读 MBA 的合理动机。去年面试时，我谈到自己心中的想法：中国企业不能总是打着民族品牌在自己家门口固守，而应该在世界市场上与国外公司展开竞争，我愿意在中国企业国际化的过程中尽自己的一份力。说起这个话题，我与考官谈得非常投机，甚至问起我对吴士宏的看法这些随意的话题。

6. 心态平和，不要给自己定位 100 分，期望太高，往往容易加强自我倾向；定位 80 分，较为适中。记住：面试的效果取决于你与考官互动的交流。