

# 目录

目录 .....	1
一、MBA 提前面试概况.....	3
(一) 什么是 MBA 提前面试? .....	3
(二) 参加 MBA 提前面试的好处? .....	3
(三) MBA 提前面试申请材料准备.....	3
(四) MBA 提前面试的考察知识.....	3
1、管理决策.....	3
2、关于管理的四项基本职能与其相互关系(计划、组织、领导、控制) .....	5
3、管理的目的、对象、性质和基本指导思想与原理.....	7
4、管理者的素质与条件.....	8
5、创新管理.....	8
6、人力资源管理、激励与沟通、组合变革.....	9
7、管理中的热门话题.....	10
8、关于 MBA.....	10
(五) MBA 提前面试的评测内容.....	12
(六) MBA 提前面试的注意事项.....	12
(七) MBA 提前面试的着装问题.....	12
(八) MBA 提前面试需准备的材料.....	12
(九) MBA 提前面试不同批次应该如何选择.....	12
(十) 提前面试结果如何影响报考院校选择.....	12
二、MBA 提前面试准备流程图.....	13
三、各院校 MBA 提前面试问答汇总.....	13
(一) 关于提前面试申请材料.....	13
四、MBA 提前面试经验.....	16
(一) MBA 提前面试常见问题及解答思路.....	16
(二) 提前面试女士/男士着装礼仪标准需知.....	19
A. 女士面试服饰礼仪.....	19
B. 男士面试服饰礼仪.....	21
五、MBA 提前面试案例与案例分析.....	23
1、什么是案例.....	23
2、案例的特点.....	24
3、案例分析和写作.....	24
4、案例分析的方法.....	24
5、案例示例: .....	24
六、华章 MBA 提前面试辅导招生.....	30
1. 名校提前批申请的评价标准.....	30
2. 申请短文写作的三大原则.....	30
3. 七大保镖全程规划 面试申请一站直达.....	31
4. 面试流程.....	31



**华章温馨提醒：**2 MBA 项目提前面试已全面开始，请密切留意各商学院 [MBA 中心官网](#)。今年商学院提前面试方案有改革，以下华章提供内容为最新提前面试方案，仅供参考，具体以商学院官方公布的提前面试方案为准，敬请留意！

## 一、MBA 提前面试概况

### （一）什么是 MBA 提前面试？

MBA 提前面试是指考生在报名之前，先参加商学院组织的提前批面试，若面试通过即可获得预录取资格，只要笔试过线即可录取。提前面试是商学院给工作年限较长、有管理能力但笔试能力相对较差的学生可以进入 MBA 院校深造的一个绿色通道，同时也是各大商学院抢夺优质生源的一个重要手段。MBA 院校于 2010 年首次举办提前面试，但申请条件较苛刻。从 2012 年开始，各大商学院纷纷效仿并开始全面采用提前面试，考生只要符合报考资格均可申请。

### （二）参加 MBA 提前面试的好处？

- 1、可同时申请多个院校提前面试，先面试再报考，看面试结果决定报考院校，增加主动权；
- 2、提前面试成绩优秀，笔试只要通过国家线即可预录取，降低录取风险；
- 3、先提前再联考，联考过线即录取，缩短备考时间；
- 4、大部分院校提前面试成绩可保留两年，笔试没过线第二年无需再面试。

### （三）MBA 提前面试申请材料准备

2014 年从 5 月初开始（一般在 11 月前结束）考生即可向学校提交面试申请材料，材料通过后按院校公布面试时间参加学校提前面试。考生可安排时间参加不同学校的提前面试，但有一点需要注意的，不是提交了资料就有面试资格，许多考生败在了材料申请这一关上，华章建议广大考生应高度重视，尽早准备、有条件者可以参加华章辅导班由专业老师指导和修改申请材料，突出优势，将您的经历完美地呈现，并就申请材料中的内容以面试官的角度多安排几次模拟面试！

### （四）MBA 提前面试的考察知识

MBA 提前面试主要考察考生的教育背景、工作经历、管理经验、外语水平、海外经历和创业经历等。

## MBA 面试中有关管理的基本知识点

### 1、管理决策

1. **决策的概念：**指决策者对未来组织目标和活动内容的决断和选择、执行和调整的全过程。

## 2. 决策的意义：

A、正确与否，关系到个人、组织乃至国家的成败与兴衰；

B、决策是对管理者能力和魄力的最好考验。

对于各级管理者，特别是高级管理者，能否正确决策，是评价其业绩的重要标志，具有十分重要的意义。

## 3. 决策的分类

(1) 战略决策与战术决策：前者具有长期性、全局性、整体性、指导性，后者则表现为具体性、短期性和可操作性与执行性。

(2) 程序化与非程序化决策：前者为常规决策，有章可循。后者为非常规决策，具有偶发性和复杂性。

(3) 个人决策和团体决策：团体决策有利于集思广益，便于决策执行和创造性的发挥，不足之处在于决策速度慢，而且容易产生从众现象。

(4) 初始决策与追踪决策：追踪决策是初始决策的延续。

## 4. 决策的特点

(1) 目标性——目的和前提

(2) 可行性——约束条件

(3) 选择性——提供多种可供选择的方案（决策的核心）

(4) 满意性——追求满意方案，而非最优方案（包括质量、时效性、可接受性和经济性）

## 5. 重大科学决策的过程

(1) 发现问题，为决策提供依据

(2) 明确决策目标，决策的前提

(3) 拟定方案，需有多个可供选择的方案

(4) 方案比较选择，综合分析，整体优化

(5) 执行方案，逐级推广

(6) 检查处理，反馈、调整、追踪决策

## 6. 常用的决策分析方法

### 01. SWOT 分析法（用来确定组织<产品>活动的方向）

S: (Strengths) —组织内部的优势（包括组织内部人、财、物，信息资源与管理水平等）

W: (Weaknesses) —组织内部的劣势

O: (Opportunities) —组织外部环境机遇（包括政治、经济、社会文化技术与自然环境以及用户、竞争对手供应商状况）

T: (Threats) —组织外部环境的威胁。

### 02. 决策方案制定和选择分析方法

a. 头脑风暴法

b. 德尔菲法（以上两种方法在于充分运用专家的智慧）

c. 案例分析法

d. 定量分析法（如决策树，量本利分析法等）

## 2、关于管理的四项基本职能与其相互关系（计划、组织、领导、控制）

### 1. 计划：

对组织未来目标和行动方案的具体安排，它是各项管理职能的前提和基础。

#### (1) 计划的任务：（即 5W1H）

确立组织目标（what）；

统一组织思想（why）；

制定行动步骤（where when who how）；

提供衡量基点

#### (2) 计划的内涵与表现形式

a. 宗旨—组织存在的使命

b. 目标—宗旨的具体化（尽可能量化，可执行，可衡量）

c. 战略—组织的行动方针和资源分配纲要

d. 规划—综合性计划

e. 预算—数字化计划

#### (3) 计划中的目标管理（MBO）

目标管理的概念是在 1954 年由美国学者德鲁克所提示，其内涵是由上下级人员共同制定计划目标和执行目标的生产活动过程，其程序是：

a. 上级确定总目标

b. 层层分解，建立目标系统

c. 确立个人目标与行动方案

d. 定期评比、反馈和调整

e. 评定结果

目标管理最大优点是最大限度地调动上下两级人员的积极性，提高员工的责任感和技术水平，缺点是过程繁琐，处理不好，容易流于形式。

### 2. 组织：

a) 围绕组织目标所建立的权、责结构系统和开展的一系列的组织工作，它是管理的载体和依托。

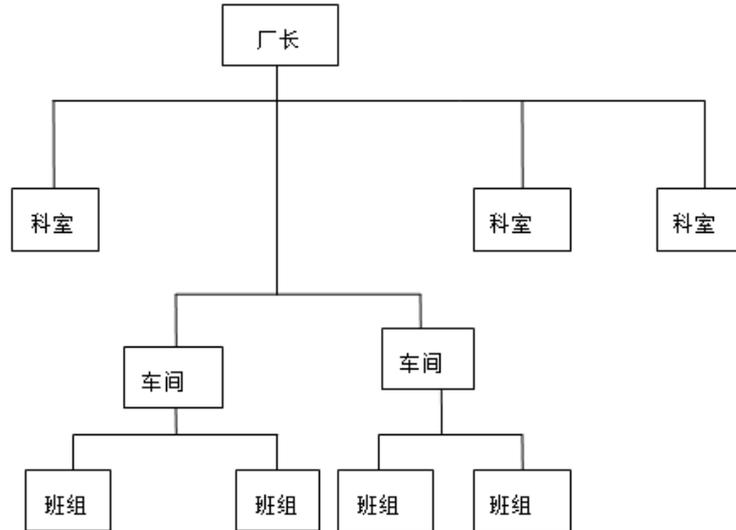
(1) 组织的内涵：静态—组织结构系统，动态—组织工作和行为。

(2) 最常见的三种组织结构形式

#### a. 直线职能式

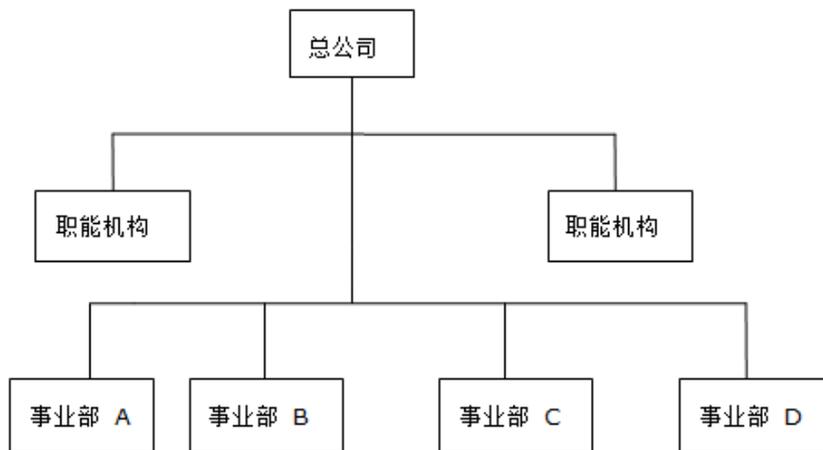
组织中设立生产和职能两大系统

特点：分工明确，职责清晰，效率较高。但缺乏灵活性，部门间易产生隧道效应。



### b. 事业部式

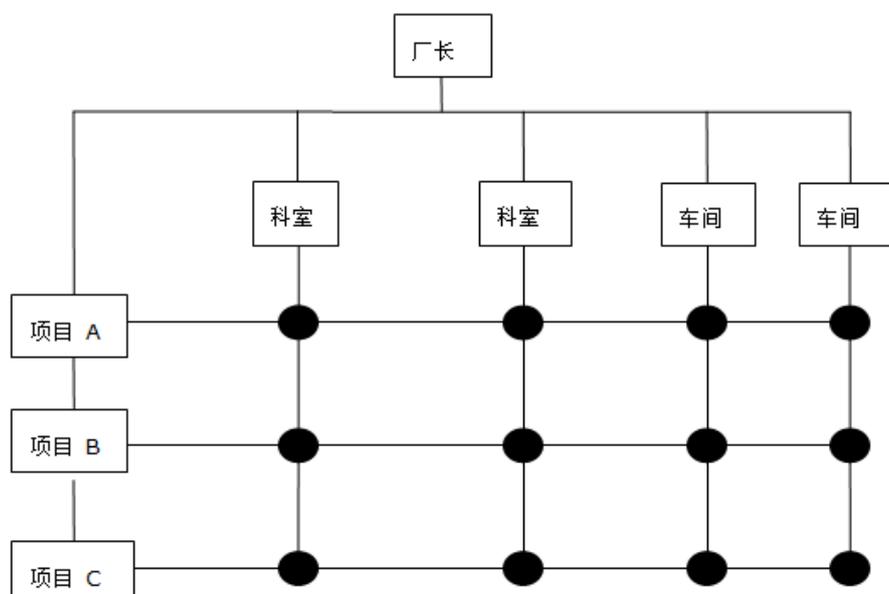
总公司下设事业部，实行独立核算自主经营，自负盈亏，成为利润中心



特点：能大大调动下级人员积极性有利于培养综合性管理人才

### c. 矩阵式

组织建立两套系统：横向—以项目（产品）为中心，纵向—以职能部门为中心



**特点：**大大增加组织的弹性与灵活性，适用于急剧变化的外部环境。

**领导：**指日常管理中，对人实施的指挥，协调，激励和沟通工作。它是管理工作的关键环节。

### (1) 领导者的五种权力

职位权力：制度权（由法律与制度规定的领导权）

奖励权

惩罚权

个人权力：专长权（知识技能和专长）

模范权（修养品格与作风）

前者权力来自于外部，属于临时性，后者权力来源于自身，具有永久性特征。

### (2) 领导活动中的激励和沟通（见六）

### (3) 领导的权变（应变）理论

其核心观点是：领导行为不存在固定的模式，需注意因时、因地、因人制宜。

**控制：**指对组织目标与各项活动的监控、检查和调整措施。它是管理工作的约束机制。管理控制有三种

形式。

A. 预先控制——控制活动在各项工作开展之前，其作用在于防患于未然。

B. 过程控制——控制活动在各项工作开展之中，以确保产品和工作质量与进度。

C. 事后控制——控制活动在各项工作完成之后，其目的在于总结经验、教训，以使以后的管理工作能够纳入良好循环，性质上属于亡羊补牢。

## 3、管理的目的、对象、性质和基本指导思想与原理

**管理的目的：**服务于组织与个人，通过有效的管理，产生对社会功效的放大作用。

**管理的对象：**五大要素：人、财、物、信息和时间。其中人的管理是现代管理的核心。

**管理的性质：**管理工作是科学和艺术的统一。它兼有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性，以及与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的指导思想和原理：

(1) 系统原理：强调任何管理活动都要遵循事物的客观规律，统筹兼顾，整体优化，动态管理。

(2) 人本原理：强调人是管理活动的主体，管理工作应服务于人，管理者要十分重视满足广大用户和员工的物质和精神的需要。

(3) 信息与信息反馈控制原理：信息是人类社会发展的重要动力和资源，(物质、能源、信息)是现代企业生存与发展的重要条件。

(4) 责任原理：强调管理工作中，责、权、利与能力之间的协调和统一

(5) 效益原理：强调任何组织(盈利性、非盈利性)都要建立正确的效益观，经济效益与社会效益之间，需正确处理其关系。效率和效益并重。

## 4、管理者的素质与条件

1. 管理者(领导者)素质的概念：指对其在德、智、体方面的全面评估。

德：包括

A. 个性心理素质。包括事业心、责任感、坚强和毅力、明确的目的、果断的处世作风等。

B. 伦理道德。正确的对待他人、平等待人、诚信为本、兼容并包、真诚相见、严于律己等。

C. 政治品德。

智：知识和能力。强调领导者必备的三种能力：即技术能力(本职业务，对基层管理者最重要)；人际关系能力(对中层管理者最重要)；综合管理能力(即概念技能，对高层管理者最重要)。体：健康的体魄，充沛的精力。

2. 理想的管理者的标准与条件：合作精神；决策才能；组织能力；精于授权；善于应变；勇于负责；敢于求新；敢担风险；尊重他人；品德超人。

## 5、创新管理

### 1. 创新的概念

指人们在正确的思想和理念的指导下，对系统的目标、内容的调整、革新和创造。任何系统的存在离不开两项功能。即：维持性功能——如管理中的计划、组织、领导、控制。

创造性功能——即管理中的创新。没有创新，就没有人类社会的发展和新事物的出现，创新也是促进各类组织繁荣发展的强大动力。即所谓：“三流企业卖力气，二流企业卖产品，一流企业卖技术，卖服务，超级企业卖规则，卖标准。”

### 2. 创新管理的内容

(1) 目标创新——即根据环境的变化，不断调整组织发展的方向和经营目标，它是创新的前提。

(2) 制度创新——即产权制度、经营制度和管理制度的变革。

(3) 组织结构创新——即管理活动载体的创新。

(4) 环境创新——即改变组织自身的小环境，促进发展。

除此之外，在整个社会创新活动中，还包括技术创新(产品、材料、设备、工艺、要素组合创新)和知识创新(管理理论、价值理论、思维模式等方面的创新)。知识创新和技术

创新是基础和依据，相当于生产力，而管理创新是创新的社会保障，相当于生产关系，和上层建筑，二者相辅相成，缺一不可。

## 6、人力资源管理、激励与沟通、组合变革

### 1、关于人力资源管理

(1) 三项基本工作：人员选聘（内升制与求制的选择）

人员考评（区别人的能力与贡献）

人员培训（传递信息，改变态度、更新知识、发展能力）

(2) 处理原则：谋求人与事物的最佳配合，因事择人、因人使用、动态平衡

### 2、激励与激励方法

(1) 激励——围绕组织目标，对人的内在动力的激发，导向，保持和延续作用。

(2) 激励理论——以马斯洛的需要层次理论为代表，普通人的五种需要分别是：生理需要 安全需要 社交需要 自我尊重 自我实现

(3) 激励方法

- a. 薪酬激励——满足广大员工最基本的物质需要与生存条件，并注意分配的公平性；
- b. 目标激励——为职工设置合理的目标并推行目标管理；
- c. 支持性激励——为职工创造良好的工作环境，工作条件，关心，支持，信任，排忧解难；
- d. 榜样激励——树立正面典型，运用职工的模仿心理进行激励；
- e. 评比、竞赛、竞争激励——保持职工适当的紧张情绪，优胜劣汰；
- f. 强化激励——运用表扬，激励，批评，惩罚等手段，激励员工；
- g. 领导行为激励——领导者对待下级，身教更重于言教；
- h. 员工持股激励——产权多元化，利润共享，参与管理；
- i. 危机激励——树立员工的忧患意识，居安思危，看重组织的长远发展；
- j. 企业文化激励——树立团队意识和企业精神，建立职工共同的价值观与自豪感。

### 3、组织活动中的沟通

(1) 含义：指信息在发送者和接收者之间传递的过程与行为。有效的信息沟通是组织正确决策的基础，是组织内外加强联系，密切上下级关系的重要桥梁。

(2) 影响沟通效果的因素

发信者（信源）—知识，技能，态度，表述能力和权威性传递过程—包括技术性与人为障碍  
接收者—知识，态度和切身利益

### 4、关于组织变革

(1) 组织变革的意义：组织作为开放的系统，只有不断地变革，才能适应环境，维持生存，发展创新，提高效益；

(2) 组织变革的内容：包括人的观念与思想变革、技术变革、组织结构变革、环境变革、系统变革等多种模式；

(3) 组织变革的方式：“渐进式变革”即“解冻—改变—再冻结”三步曲式的改革。

## 7、管理中的热门话题

### 1. 关于现代企业制度

- (1) 现代企业制度的特点：产权清晰，出资者按其份额享受所有者权益。
- (2) 公司制的两种形式
- (3) 公司制治理结构：股东大会（最高权力机构）董事会（企业法人）总经理（行政负责人）监事会（监督机构）

### 2. 关于企业文化

- (1) 含义：企业上下在经营管理活动中所形成的共同的思想，作风，作为规范和价值观体系。
- (2) 特点：无形性，软约束性，稳定性和个性
- (3) 企业文化结构框架
  - A. 物质文化——浅层文化，硬件设施
  - B. 制度文化——中层文化，风俗，礼仪，制度，行为规范
  - C. 精神文化——深层文化，经营哲学理念，精神和风范

### 3. 关于学习型组织

- A. 建立共同的远景
- B. 改善心智模式
- C. 系统思考
- D. 团队学习
- E. 超越自我（即五项修炼）

### 4. 关于管理冲突

冲突是指个人或组织之间所发生的具有对抗性质的互相交往的行为。

冲突可分为：破坏性冲突和建设性的冲突。

依据不同的情况，解决冲突的方法可分为五种，

即（1）竞争方式（2）回避方式（3）体谅方式（4）妥协方式（5）合作方式

## 7、关于 ERP

ERP 又称企业资源计划（Enterprise Resource Planning），它是一个软件系统，即建立在信息技术的基础上，运用系统化的管理思想，将企业的资源（物流、资金流、人流、信息流）进行有效的整合，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理、平台和一种工具。

## 8、关于 MBA

### 1、MBA 人才培养的重要意义

- (1) MBA 人才培养是市场经济发展的需要，是培养高层次企业经营人才的摇篮。
- (2) MBA 人才培养在发达国家具有悠久的历史，实践证明了这些人才对企业管理的巨大贡献。
- (3) MBA 人才培养的是通才教育，具有普遍适用性和强大生命力。
- (4) 中国发展需要 MBA 人才。

## 2、MBA 与其他研究生的区别：

- (1) 突出强调培养高层次、务实型、综合型企业商务管理人才。
- (2) 书斋中也能培养出企业家。

## 3、基于 MBA 素质特征的定位

### (1) 分析表达能力

这方面的能力在任何时候都不要自己通过直述性的索求方式表现。如果你回答问题简洁明了，切中要点，分析问题层次清晰、有深度，这方面的能力会自然体现出来的。所以，这方面的能力是面试时最容易被面试官识别判断的，应完全留给面试官检验，必要时，可以对这方面的能力表示一下自谦，但总的来说以自然表现为最好。

### (2) 领导的管理能力

这方面的能力最集中的表现是你是否已经成为领导者或是管理者，如果是，一定要突出强调自己处于领导者或管理者职位，并在这个职位上表现出来了领导才能，这是 MBA 特征要求中极重要的方面。

如果你从没担当过领导者管理者角色，不要吹嘘自己，没当过领导的和真正当过领导的人还是有显著区别的，面试官也有办法、有能力鉴别，这时诚为上策。还有其他办法可以表现自己的管理能力。比如：在学生时期当班长；是课外活动和兴趣小组的倡导者和组织者；在工作中是项目小组的核心；是朋友圈中的核心；在团队中发挥主导作用等等，都是表现自己领导管理能力的有效途径，只要认真领悟和挖掘，展示领导管理能力的途径还是很多的。

### (3) 自信和勤奋

自信心十分重要，但一般也不要直接谈论自己自信。因为是否自信，面试官仅通过对你的直觉就可以大致掌握。但可以技巧性地表现自信的其他层面，如乐观、积极向上的形象和态度，有成功的自豪感，对自己的某些方面信心十足等。要着力刻画自己勤奋、敬业、坚韧不拔和对事业执著的形象，这些特征不容易通过直觉识别，但易于用生动的事例说明。

### (4) 个性和气质

气质如何，更多地是一种感觉。个性方面，大多数的特征是可以直接通过诉求说明，如意志力、坚定性、正义感、热情奔放、风险意识和对困难的态度等，在个人表现上有相当大的空间，可通过语言或实例来传达正面的信息。

### (5) 智商和眼界

智商用直觉是不容易检验的，所以也有较大的表现空间，但直接说自己智商高也不符合中国的文化环境。可通过引述和实证说明，如：学生时代获得的优异成绩、重要奖励；学习、工作、生活中的创造性活动；幽默感和丰厚学识等。眼界通过你对事物或事件的分析所处的高度和深度来体现。眼界建立在知识的广泛性和智力的独创性以及广阔的胸襟等等的基础上，没有实力是无法展示的。因此，眼界是一种很高的要求，不可试图用技巧证明自己的眼界很高，眼界只能用实力证明，伪装不得。

### (6) 自我激励

要说明自己能够自我激励并不困难。个人具有的远大目标，对个人目标的明确程度和信奉及执著程度，渴望新的挑战，强烈的求知欲望，独立解决困难的能力等，都能体现出自己的高度自我激励特点。

## （五）MBA 提前面试的评测内容

MBA 提前面试的测评包含仪表仪态行为、语言表达（沟通）能力、逻辑分析能力、判断决策能力、自控能力、人际交往能力、组织协调和团队能力、应变能力、领导能力、价值取向和职业能力。

## （六）MBA 提前面试的注意事项

MBA 面试成功的基础，首先在于个人对自己的准确定位，以及确立在此定位基础上的整体诉求策略。面试前的自我定位就是通过对自我的精心设计，使个人能在面试官心目中产生个性清晰鲜明、符合优秀 MBA 特征的形象。

## （七）MBA 提前面试的着装问题

【男士】西装要笔挺、得体，颜色最好是深色的，灰色、绿色和深蓝色都是不错的选择，它们给人以稳重、可靠，忠诚、朴实、干练的印象。

【女士】女士着装以整洁美观、稳重大方、协调高雅为总原则，服饰色彩、款式、大小应与自身的年龄、气质、肤色、体态、发型和拟聘职业相协调、相一致。

## （八）MBA 提前面试需准备的材料

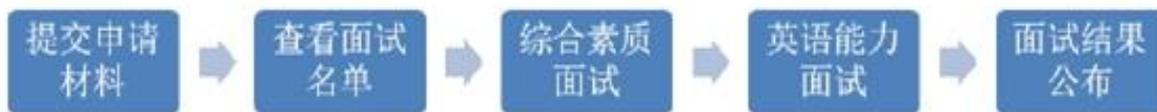
一寸免冠彩色近照；个人简历；申请短文；推荐信；所在公司组织结构图，并标注本人位置等等，详细查看各大商学院提前面试申请要求。

## （九）MBA 提前面试不同批次应该如何选择

要知道，每个商学院提前面试仅有一次申请机会，若提交申请材料之后未获得面试资格，则不能再申请下一批，所以，原则上首先申请第一志愿报读的商学院提前面试，其次再安排时间申请第二志愿和第三志愿报考院校。每个院校一般有至少 2 批面试，时间跨度为 2-3 个月，因此，申请不同商学院时应该尽量错开，最好一个月面试一个学校，避免让自己太劳累，因精神状态不佳而影响面试结果。

## （十）提前面试结果如何影响报考院校选择

提前面试是商学院与考生在笔试前双向选择的试金石，商学院一般把大部分预录取名额都留给了提前批面试，正常批面试录取名额所剩不多，因此，对于考生来说，若在提前面试中未通过，建议网上报名的时候就不要报考该院校，因为录取几率比较低，正常批竞争压力是非常大的。一般考生都会同时申请多个目标商学院提前面试，成绩有优秀、有良好、也有一般（即不通过），原则上建议报考获得提前面试优秀的学校，因为笔试成绩一般只要达到国家线即可，如此一来，笔试备考压力就降低了，且录取几率也大大提高。然而，考生也要综合考虑商学院是否适合自己，不可盲目因为获得提前面试优秀成绩而报考该院校。



## 二、MBA 提前面试准备流程图

## 三、各院校 MBA 提前面试问答汇总

### （一）关于提前面试申请材料

MBA 申请材料是招生部门评价考生培养潜质的重要依据,对考生最终成功录取起着直观重要的作用。为了帮助广大考生准确把握 MBA 申请材料的填写要求和技巧,我们专门将 MBA 申请材料中常见的问题作了系统的汇总和解答。

#### 1. 考生在准备推荐信的时候,是不是推荐人职位越高越好,知名度越大越好?

**【解答】**在申请提前面试时,推荐信的作用是作为申请书的补充、为评委提供更多的信息。评委除了看申请书外也会参考推荐人对申请人的评价。如果推荐人实际上对申请人了解不多,评委将不会太重视这个推荐人的意见。当然,在对申请人同样了解的情况下,职位和知名度越高的推荐人的意见将越受重视。

**【申请建议】**申请者在选择推荐人时,应当主要考虑以下两个方面的标准:(1)推荐人对自己以往工作情况、业绩和能力的了解程度;(2)申请人的职位和知名度情况。在上述两条标准中,申请者应当优先考虑第一条标准,也就是尽量选择对自己了解的上级作为推荐人,而不要片面地选择职位或知名度较高,但对自己的各方面情况缺乏了解的上级领导作为推荐人。

#### 2. 是否需要给推荐人做工作,让推荐人尽量填写好的评价呢?

**【解答】**商学院评委非常清楚国内的人际关系环境,会客观判断推荐人意见。如果推荐人是不负责任地申请者各方面能力都做一致的、尽量高的评价。他的意见很可能并不会起作用。商学院评委更愿意看到推荐人对申请者的中肯、客观的评价内容。

**【建议】**在对推荐信进行评价时,考虑到国内的人际关系环境,对申请者各方面素质的全面肯定往往会给考官留下不好的印象,不利于发挥推荐信的有利作用。因此,推荐信内容应避免全面肯定的评价情况,而应更好地显现出客观的评价观点,既要包含积极的评价,也要适当包含较为消极的评价意见,使评委对考生提交的推荐信留下较为可信的印象,进而对整体面试成绩起到较为积极的作用。

#### 3. 如果有的考生工作和教育背景非常好,是不是就没必要准备那么详细的申请材料呢?

**【解答】**如果考生其他方面确实比较好,即便没有推荐信也可能会获得面试机会。但申请书还是要认真备的。申请材料是材料评委了解考生情况的唯一信息来源。如果评委从申请材料得不到充足的信息,或者对申请材料的某些信息存在疑惑,又不能像面试时和考生直接

沟通。所以考生要在申请材料中清晰地表现出自己的优势和特点。再好的背景如果不能在申请材料中充分、清晰地表现出来也容易导致申请不能成功。另外，太过简单的申请材料也会让评委误认为考生不重视本次申请。

**【建议】**一份详细完整的 MBA 申请材料是最终成功考取 MBA 的基本要求。无论申请人的工作和教育背景如何，均应当对申请材料的撰写给予足够的重视。从以往的情况来看，不乏工作和教育背景非常理想，但因为过于自信，没有认真准备申请材料而最终导致面试失败的案例。

#### **4. 人无完人，有些考生在某些方面有短板，是不是要“藏拙”？**

**【解答】**有些考生过于担心自己某些方面的小弱点，为了隐藏这些弱点而造假或者故意隐瞒一些信息，导致申请材料中信息表达不完整，不明确。不清晰或者相互矛盾的信息会让评委感到疑惑。虚假的信息会直接导致申请的失败商学院评委是参考考生的总体情况做出综合评价，没有对诚信以外的任何方面设置“及格线”。坦诚地展示自己不会让考生处于不利地位，但如果为了隐藏弱点而造假会直接导致申请失败。为了隐藏弱点也可能让考生的申请材料信息看起来不充足、不清晰甚至互相矛盾，会让评委疑惑而影响对考生的评价。

**【建议】**考生可以结合面试辅导老师的指导，在对自己的“短板”给予客观的描述的同时，通过其他方面优势来加以弥补。例如，某位申请人的本科毕业院校属于非重点院校，在校成绩也很一般，但可以通过突出自己在本科毕业以后丰富的管理经验和业绩来加以弥补，使评委对自己的综合素质有一个较高的评价。评委看重的是申请人的管理者潜质和综合素质，某一方面的“短板”通常不会对最终面试结果产生致命的影响，申请人通常无需可以隐瞒自己在某一方面的弱势。

#### **5. 申请资料中有一项要填写自己的真实失败经历，很多考生对这个问题不知如何表述，您能给一些建议吗？**

**【解答】**考生在填写申请材料中的成功经历时会非常坦诚，但对于要求填写的失败经历却往往不敢坦诚展示。其实评委会认真阅读考生提供的所有背景信息，据此对考生的能力做出判断。一次大的失败中反可能看出考生的优点。所以不要因为过于担心而只写一些无关痛痒的失败经历。

**【建议】**通过对自己的一次失败经历的描述，不一定会给考官留下负面的印象，反而可以通过这次失败经历的描述，突出自己克服苦难、解决危机的能力。因此，在填写这部分申请材料时，申请人一定要慎重选择。通过对失败经历的描述，申请人要让评委看到自己在遇到问题时的闪光点，突出自己作为一名管理者在遇到各类问题或挫折时是如何应对的，充分体现自己的道德品质素质和管理能力。同时，还应尽量选取一个具有代表性的重大人生经历，避免出现工作生活中的琐碎经历。在对失败经历的描述中，除了对失败经历本身的描述以外，还应留出足够的字数用于描述自己是如何克服困难、应对危机挑战的，以及自己从中获得的感悟和经验。

#### **6. 申请材料中英语成绩的相关信息对申请有什么影响？**

**【解答】**国际班会着重参考这部分，中文班对此部分权重不大。

**【建议】**对于申请国际班的考生来讲，评委会充分考虑申请人的英语成绩。对于有较高国际通行英语入学考试成绩（如 GMAT、GRE 和 IELTS）的申请人来讲，较高的考试成绩通常对申请非常有利。在上述国际通行考试中，商学院尤其关注 I 班申请人的 GMAT 成绩。

对于具备较高的 GMAT 成绩的国际班申请人来讲，通常会优先给予录取机会，每年还会有相应的奖学金项目。

#### **7. 工作经历的填写应注意哪些问题？**

**【解答】**首先，公司名字、营业规模和预算规模，以你有实际工作关系的单位为准，不要填写上属的集团公司下属人数，只填写直接下属，临时下属不算在内。例如，矩阵式组织里的项目经理就属于无下属的管理职位。此外，有些工作可能没有管理经验，但同样非常重要，比如董事会秘书。

**【建议】**对于没有管理经验的申请人来讲，着重突出职位的重要性及绩效，切莫只写一写日常职责。一些有管理沟通性质的协调工作，也可以写入自己的工作经历。

#### **8. 创业经历的填写应注意哪些问题？**

**【解答】**除了常见的有限责任公司的企业形式以外，如果申请人参与了合伙企业的创立并且是创业核心团队的成员，则也可以作为自己的创业经历。需要注意的是，在参与创业的企业中，申请人不一定非要有出资，技术或经验入股也可以写，一般这种情况都应该有配股，把详细情况在下面写清晰就可以了。此外，还应当注意的是，面试的时候要提交财报、完税证明和验资报告，如果无法被证实，这部分就不会被参考。

**【建议】**创业经历是 MBA 院校非常看重的申请人特质，也是 MBA 院校的重要人才培养方向。因此，在具备相关创业经历的情况下，申请人应当尽量在申请材料中填写完整的创业经历，这将非常有利于提高申请人的面试成绩和录取的把握。

#### **9. 申请材料中国际经历部分的填写应当注意一些什么问题？**

**【解答】**对于申请国际项目的考生来讲，评委一般会将这部分经历作为参考。需要注意的是，国际经历并不仅限于国外求学或工作的经历，一次长期的国外旅行也可以。商学院之所以要求申请人提供国际经历的相关信息，主要是为了了解申请人的国际化视野如何，进而结合其他条件确定申请人是否适合作为商学院国际 MBA 项目的培养对象。

**【建议】**如果申请国际项目的考生具有国外求学或工作经历，则应当完整地填写在申请材料中。如果有国外游历的经历，也应当填入申请材料，以体现自己的国际视野。

#### **10. 参加商学院面试材料提交，是否需要参加辅导班，接受辅导专家的系统辅导？**

**【解答】**一个权威的 MBA 辅导机构，能够给考生提供全面的面试辅导服务。从考生的角度来讲，通过参加辅导班可以有效提高面试各个环节的成绩和录取的成功率。以目前国内最大的 MBA 辅导机构—华章教育 MBA 培训中心为例，在申请材料的撰写阶段，面试辅导专家会结合申请人的个人情况和商学院评委的审查标准进行全面的梳理和修改，使申请人获得 MBA 面试的机会大为增加。在面试辅导阶段，华章辅导专家会进行系统的面试辅导（包含英语听力和口语交流辅导），并进行模拟面试，使考生对商学院面试流程和面试技巧、策略了然于胸。多年的辅导时间表明，通过权威 MBA 辅导机构的系统辅导，考生的面试成绩通常会有质的提高，为成功考取名校 MBA 奠定了坚实的基础。

## 四、MBA 提前面试经验

### （一）MBA 提前批面试常见问题及解答思路

#### 问题一：“请你自我介绍一下”

##### 思路：

- 1、这是面试的必考题目。
- 2、介绍内容要与个人简历相一致。
- 3、表述方式上尽量口语化。
- 4、要切中要害，不谈无关、无用的内容。
- 5、条理要清晰，层次要分明。
- 6、事先最好以文字的形式写好背熟。

#### 问题二：“谈谈你的家庭情况”

##### 思路：

- 1、家庭情况对于了解考生的性格、观念、心态等有一定的作用，这是面试单位问该问题的主要原因。
- 2、简单地罗列家庭人口。
- 3、宜强调温馨和睦的家庭氛围。
- 4、宜强调父母对自己教育的重视。
- 5、宜强调各位家庭成员的良好状况。
- 6、宜强调家庭成员对自己工作的支持。
- 7、宜强调自己对家庭的责任感。

#### 问题三：“你有什么业余爱好？”

##### 思路：

- 1、业余爱好能在一定程度上反映考生的性格、观念、心态，这是面试单位问该问题的主要原因。
- 2、最好不要说自己没有业余爱好。
- 3、不要说自己有那些庸俗的、令人感觉不好的爱好。
- 4、最好不要说自己仅限于读书、听音乐、上网，否则可能令面试官怀疑考生性格孤僻。
- 5、最好能有一些户外的业余爱好来“点缀”你的形象。

#### 问题四：“你的座右铭是什么？”

##### 思路：

- 1、座右铭能在一定程度上反映考生的性格、观念、心态，这是面试官问这个问题的主要原因。
- 2、不宜说那些易引起不好联想的座右铭。
- 3、不宜说那些太抽象的座右铭。

- 4、不宜说太长的座右铭。
- 5、座右铭最好能反映出自己某种优秀品质。
- 6、参考答案--“只为成功找方法，不为失败找借口”

#### **问题五：“你最崇拜谁？”**

##### **思路：**

- 1、最崇拜的人能在一定程度上反映考生的性格、观念、心态，这是面试官问该问题的主要原因。
- 2、不宜说自己谁都不崇拜。
- 3、不宜说崇拜自己。
- 4、不宜说崇拜一个虚幻的、或是不知名的人。
- 5、不宜说崇拜一个明显具有负面形象的人。
- 6、所崇拜的人最好与自己所应聘的工作能“搭”上关系。
- 7、最好说出自己所崇拜的人的哪些品质、哪些思想感染着自己、鼓舞着自己。

#### **问题六：你的主要优点主要体现在哪些方面**

##### **思路：**

- 1、最好突出自己通过实际工作获得的领导能力和组织能力。
- 2、突出说明自己有很强的团队精神，可以借别人的话说出来。
- 3、将自己的优点与管理的领导、决策、沟通、协调能力相结合，可以通过平常的话说出来。
- 4、或者从工作态度的严谨性方面来说。

#### **问题七：“谈谈你的缺点”**

##### **思路：**

- 1、不宜说自己没缺点。
- 2、不宜把那些明显的优点说成缺点。
- 3、不宜说出严重影响所应聘工作的缺点。
- 4、不宜说出令人不放心、不舒服的缺点。
- 5、可以说出一些对于所应聘工作“无关紧要”的缺点，甚至是一些表面上看是缺点，从工作的角度看却是优点的缺点。
- 6、绝对不可以说自己没有经验。

#### **问题八：“谈一谈你的一次失败经历”**

##### **思路：**

- 1、不宜说自己没有失败的经历。
- 2、不宜把那些明显的成功说成是失败。
- 3、不宜说出严重影响所应聘工作的失败经历，
- 4、所谈经历的结果应是失败的。
- 5、宜说明失败之前自己曾信心百倍、尽心尽力。

- 6、说明仅仅是由于外在客观原因导致失败。
- 7、失败后自己很快振作起来，以更加饱满的热情面对以后的工作。

**问题九：“你为什么选择我们学校？”**

**思路：**

- 1、面试官试图从中了解你读 MBA 的动机、愿望以及对读 MBA 的态度。
- 2、建议从学校、企业和职业发展目标这三个角度来回答。

**问题十：“你就读我校的 MBA 有哪些可预见的困难？如何解决工作与学习之间的矛盾？”**

**思路：**

- 1、不宜直接说出具体的困难，否则可能令对方怀疑考生不行。
- 2、可以尝试迂回战术，说出考生对困难所持有的态度--“学习过程中出现一些困难是正常的，也是难免的，但是只要有坚忍不拔的毅力、良好的合作精神以及事前周密而充分的准备，任何困难都是可以克服的。”

**问题十一：“在工作中与上级意见不一是的时候，你是如何处理的？”**

**思路：**

- 1、一般可以这样回答“我会给上级以必要的解释和提醒，在这种情况下，我会服从上级的意见。”
- 2、如果你的职位处于中高层，可以这样回答：“对于非原则性问题，我会服从上级的意见，对于涉及公司利益的重大问题，我希望向更高层领导反映。”

**问题十二：“您在前一家公司的离职原因是什么？”**

**思路：**

- 1、最重要的是：考生要使面试官相信，考生在过往的单位的“离职原因”在此家面试单位里不存在。
- 2、避免把“离职原因”说得太详细、太具体。
- 3、不能掺杂主观的负面感受，如“太辛苦”、“人际关系复杂”、“管理太混乱”、“公司不重视人才”、“公司排斥我们某某的员工”等。
- 4、但也不能躲闪、回避，如“想换换环境”、“个人原因”等。
- 5、不能涉及自己负面的人格特征，如不诚实、懒惰、缺乏责任感、不随和等。
- 6、尽量使解释的理由为考生个人形象添彩。
- 7、如“我离职是因为这家公司倒闭。我在公司工作了三年多，有较深的感情。从去年始，由于市场形势突变，公司的局面急转直下。到眼下这一步我觉得很遗憾，但还要面对现实，重新寻找能发挥我能力的舞台。”

**问题十三：“你希望与什么样的上级共事？”**

**思路：**

- 1、通过考生对上级的“希望”可以判断出考生对自我要求的意识，这既上一个陷阱，又上一次机会。

- 2、最好回避对上级具体的希望，多谈对自己的要求。
- 3、如“做为刚步入社会新人，我应该多要求自己尽快熟悉环境、适应环境，而不应该对环境提出什么要求，只要能发挥我的专长就可以了。

#### **问题十四：“我们为什么要录取你？”**

##### **思路：**

- 1、这往往是一种压力面试，关键一点是要冷静应答。
- 2、学校一般会录用这样的考生：基本符合条件、对参加 MBA 项目的学习有强烈需要、有足够的经验和信心。同一个面试问题并非只有一个答案，而同一个答案并不是在任何面试场合都有效，关键在于考生掌握了规律后，对提前批面试的具体情况进行把握，有意识地揣摩面试官提出问题的心理背景，然后投其所好。

另外，建议各位考生，如果对 MBA 提前批面试存有疑惑，可以参加一些 MBA 面试辅导班，由专业的辅导老师为你解惑，教你如何正确应对提前批面试，让你更加轻松的应对提前批面试并取得优秀的面试成绩！

## **（二）提前面试女士/男士着装礼仪标准需知**

### **A. 女士面试服饰礼仪**

女人是爱美的天使，世界因为有了她们而更加绚丽可爱，在这个时尚开放的年代，女士服饰色彩缤纷，形态万千，因此，其着装问题就显得比男士更复杂些。

女士着装以整洁美观、稳重大方、协调高雅为总原则，服饰色彩、款式、大小应与自身的年龄、气质、肤色、体态、发型和拟聘职业相协调、相一致。

#### **1、服装的选择要得体**

女士面试服装一般以西装，套裙为宜，这是最通用、最稳妥的着装，不论年龄，一套剪裁合体的西装、套裙和一件配色的衬衣或罩衫外加相配的小饰物，会使你看起来显得优雅而自信，会给对方留下良好的印象。切忌穿太紧、太透和太露的衣服。不要穿超短裙（裤），不要穿领口过低的衣服；夏天，内衣（裤）颜色应与外套协调一致，避免透出颜色和轮廓，否则，会让人感到不庄重、不雅致，也给人轻佻之感，这是面试之大忌。

#### **2、鞋子要便利**

女士如何穿鞋也有学问，总的原则是应和整体相协调，在颜色和款式上与服装相配。面试时，不要穿长而尖的高跟鞋，中跟鞋是最佳选择，既结实又能体现职业女性的尊严。

#### **3、袜子也很重要**

袜子不能有脱丝。时装设计师们都认为，肉色作为商界着装是最适合的。为保险起见，你应在包里放一双备用，以免脱丝能及时更换。另外，不论你的腿有多漂亮，都不应在面试时露着光腿。

#### **4、饰物要少而精**

**（1）公文包或手提小包。**带一个即可，不要两个都带。在多数面试场合，携带公文包比手

提小包体现出更多的权威。你可以把手提包的基本内容放进一个无带小提包，然后把它装进公文包内，但不要装

包塞得满满的。如果你个子较矮小，包则不宜过大，这样会极不协调。

**(2) 首饰。**首饰尽量少戴。应避免像吉卜赛人一样几个手指都戴戒指。拇指戒指不能为人接受。耳环应当小巧且不引人注目。为了使你感到舒适，注意力集中，戴的耳环不要过长，以免发出叮当的声响或者触及脖颈，甚至挂到衣服上。朴实无华的项链就挺好，但别戴假珍珠或华丽的人造珠宝。令人喜爱的手镯是完全可以接受的，但镯子上的小饰物应当避免，其他刻有你名字首字母的首饰也应避免。面试时一定不要戴脚镯。总之，戴首饰的重要原则是：少则美。

**(3) 眼镜。**眼镜会使一些人外表增色，也可能使一些人显得不协调。尽量选择适合自己的镜框，式样宜新为好。另外，千万不可戴太阳镜（护目镜）去面试，当然更不能戴反光镜。假如你非戴眼镜不可，可选择隐形眼镜。

**(4) 丝巾。**丝巾飘逸清秀的特点最能烘托出女性的美，但选择丝巾时一定要注意与衣服的协调搭配。如花色丝巾可配素色衣服，而素色丝巾则适合艳丽的服装。

## 5、发式要适宜

在选择发型之前，应该先分析研究一下自己的脸型，有了彻底的了解后，才会选择出最适合脸型的发型。一般来讲，掌握以下几个原则即可：

**(1) 高额角、低额角。**如果你的脸型属高额角，发梢应向下梳，做刘海或波浪，让你的头发遮盖一部分前额；若是低额角，发梢应尽量离开前额往上梳，如果你偏爱刘海，必须要短，决不能低于发线，避免使额头看来更低。

**(2) 宽额角、窄额角。**宽额角，发梢应从两边向中间梳，用波浪遮掩住太宽的额角。对窄额角的年轻女士来说，情况正好相反，头发应沿两边向后梳，如果你做了刘海，则发卷切不要让它伸延至太阳穴前。

**(3) 高颧骨、低颧骨。**高颧骨，两鬓的头发往前梳，超过耳线，盖住颧骨，刘海不妨略长些，但不可梳中分式。至于低颧骨年轻女士，两边的头发应往后梳，不要遮耳线，两鬓可以做发卷，以中间分开更好。

**(4) 大鼻子、小鼻子。**大鼻子，头发应梳高或向后梳，避免中分，因为中分会使你鼻子显得更大，最好不要蓄刘海。小鼻子的年轻女士头发绝不要往上梳，应让刘海下垂，遮住发线，但刘海不可留得过长。

**(5) 突下巴、缩下巴。**突下巴，两边及额前的头发，都应该向上梳，让发线显露出来，脑后微微往上梳。缩下巴，额前和两鬓的头发，都应向前梳，宜盖刘海和波浪，脑后头发要低而丰满。

**(6) 粗短颈子。**头发四面向上梳，应蓄短发，永远不要让头发遮盖发线。细长颈子，头发要向后梳，避免选择较短的发式。

## 6、化妆要淡而美

对于女性面试者，化妆一定要坚持素质淡的原则，切不可浓妆艳抹。

**(1) 嘴唇。**嘴唇是脸部最富色彩，最生动的地方，也是最吸引人的部分，所以无论如何要使嘴唇显得有润泽感。避免用大红或橙红，过于刺目的嘴唇会给人以血盆大口的印象，使主试人惟恐避之不及。唇线不可画得太深，那样会使你的嘴显得突出和虚假。

(2) **眼睛**。眼睛是心灵的窗户。因此，眼睛在面试时的作用是举足轻生的。为了使眼睛在面试时能动人而传神，面试之前就应稍加修饰，例如女士可以描一描眉毛，使之更加妩媚。眼睛小的，可以在眼睛四周轻轻地描上眼影，但不能描得太黑太深，不要露出修饰的痕迹。单眼皮者也未必一定要去拉双眼皮，有的单眼皮传达出的眼神更坦率、更亲切。如果你有近视、斜视和眨眼之类的毛病，就有必要戴上一副眼镜去面试，不要让眼睛的毛病贻误了你取胜的机会。

(3) **鼻子**。我们说修饰鼻子，并不是要你去整容。你可以在鼻梁上略施淡粉，因为面试时如果灯光太亮，会使鼻子出油发亮，如果天气太热，鼻梁上也容易出汗。有粉刺鼻、酒糟鼻和鼻炎者，最好提前到医院去诊治，以免妨碍面谈的效果。平常鼻毛长的人，面试前要格外注意修剪，如果鼻毛横行，主试人见了一定会感到恶心。另外，鼻端上或眼角里不要留有污秽积物。

(4) **香水**。选择香水要与自身的气质相配，香味宜淡，闻上去要给人以舒畅的感觉。

## 7、注意手和指甲

女人的手通常是其气质外观的一个方面。为充分显示其魅力，应保持干净，指甲应修剪好，千万不要留长长的指甲，另外不要涂艳丽的指甲油。因为长指甲会使人联想起你是什么都不干的大小姐。

## B. 男士面试服饰礼仪

### 1、西装要笔挺

在现代社会的公关社交活动中，人们普遍认为“西装革履”是现代职业男士的正规服饰，就面试而言，穿西装也是最为稳妥和安全的，因此，西装一般成为许多面试者的首选装束。然而，穿西装也有许多讲究：

(1) **颜色的选择**。应聘者最好穿深色的西服，灰色、绿色和深蓝色都是不错的选择，它们给人以稳重、可靠，忠诚、朴实、干练的印象。

(2) **面料的选择**。穿天然织物做的衣服。人造织物的光泽和质地给人一种廉价的感觉。通常不像天然织物做的衣服那样有种吸引人的“下垂”感。而且，这种面料常常留有人体的气味，还不易去除。从细微的角度说，让人把你同“人造”联系起来总不大好，因为这会给人以虚假和缺乏深度的感觉。

(3) **西装要得体**。体瘦的人，如果着深蓝色或中粗竖条的西装，会露出其纤细、瘦弱的缺憾，而穿米色、鼠灰色等暖色调，图案选用格子或人字斜纹的西装，就会显得较为丰满、强壮。瘦高的人，宜穿双排扣或三件套西装，面料选用质感和温暖感觉的，不要选用廓形细窄而锐利的套装。瘦矮的人穿西装时，可用胸袋装饰手帕，为增加胸部的厚度，还可在内袋装入钱包、笔记本等物品。体胖的人可穿用深蓝、深灰、深咖啡色等西装，忌米色、银灰等膨胀色，如果是带图案的西装，宜用 0.5~2cm 的竖条。西装的款型可选用直线型的美国式，这会显得廓形锐利且苗条。另外，双排四粒扣西装，可掩饰微挺的肚子。矮胖的人也可穿三件套，这样显不出身体的分割线，并且口袋里尽量不装物品。高而胖的人，宜穿用三粒扣的西装和单件西装，V 字部分长而显出潇洒。穿单件西装上衣时，宜穿深色上衣，配同色系的浅色长裤，这样既能掩饰缺点，又显得帅气十足。

## 男士西装十忌：

- ①忌西裤短，标准的西裤长度为裤管盖住皮鞋；
- ②忌衬衫放在西裤外；
- ③忌衬衫领子太大，领脖间存在空隙；
- ④忌领带颜色刺目；
- ⑤忌领带太短，一般领带长度应是领带尖盖住皮带扣；
- ⑥忌不扣衬衫扣就佩戴领带；
- ⑦忌西服上衣袖子过长，应比衬衫袖短 1 厘米；
- ⑧忌西服的上衣、裤子袋内鼓囊囊；
- ⑨忌西服配运动鞋；
- ⑩忌皮鞋和鞋带颜色不协调。

## 2、衬衫要理想

衬衫必须是长袖的。有些衬衣的袖口上有简单的链扣，给人以格外注重细节的感觉。衬衫应当是白色或淡蓝色，不带图案或条纹。印有交织字母的衬衫对你可能有利也可能不利，有些面试者会认为这代表有个性，成功以及自信，而其他人则认为这是炫耀，甚至有点粗俗。最安全的办法就是避开印有交织字母的衬衫。跟西服一样，衬衫的最理想布料也是天然织物。要穿那些经过精心缝制、专业洗涤、中度上浆（挺括）的全棉衬衫。

## 3、领带要选好

有些专家说，在你跟面试者握手时领带首先受到关注。它可以使一套昂贵的西服显得很廉价，也可以使普通的穿着给人的印象提高一个档次。领带的面料选用 100% 的纯丝即可。不要使用亚麻或毛料，前者容易缩水，后者显得太随便。合成织物显得廉价，而且打出的结也不美观。如果穿白色或浅蓝衬衣，就比较容易挑选与之相配的领带。领带应当为西服增色，且不能与西服的图案有任何冲突。领带的宽度随衣服款式不同而不同，穿西服时，安全的着装规则就是领带宽度要接近西服翻领的宽度。传统的图案如立体形、条纹、印花绸以及不太显眼的蜗旋纹布等都是可以接受的。行政主管们一直喜欢立体宽条纹，因而这种布料被称为“权力条纹”。给领带精心打结，这几年又开始流行小而紧的领结。系好的领带不要超过你的裤腰带。

## 4、皮鞋要擦亮

注意使你的鞋面保持锃亮，鞋跟要结实，破旧的鞋跟会使人显得疲软而萎靡，系带的皮鞋一定要检查鞋带是否干净且系紧了。松开或未系的鞋带会给你带来不安全感甚或可以将你绊倒。另外，切勿把黑鞋与棕色西装搭配，这样会十分不协调。

## 5、袜子要够长

如果你选择的是一双鞋面较低的无带鞋，这些对你尤其重要。无论如何，袜子的颜色应当和西服相配。通常应选蓝、黑、深灰或深棕色，不要穿颜色鲜亮或花格袜子。袜子要够长，使你在叠起双腿时不至露出有毛的皮肤，这样十分不雅观。而且要有足够的弹性，使它们不至于从腿上滑下或缩成一团。

## 6、头发要干净、自然

面试者去应聘时要保持头发整洁，精心梳理，不要给人油光发亮、湿淋淋的感觉；发型简单、朴素、稳重大方，不要留鬓角，最好不要留中分头；头发也不能压着衬衣领子；胡须

最好刮干净，不要留人丹胡、络腮胡。

## 7、外套要便捷

厚重的上衣已经逐渐被轻便的新式样代替了，因为它几乎适用于所有场合且耐用。另外，人们潜意识中往往对穿浅色上装的人投以更深的信任。如果你好好注意一下便不难发现在电影里扮演正面角色的男人出场上衣定是浅色的，反之反面角色定是深暗色。因此，假如你想穿上装去面试，请选择浅色调，以示你是一位值得信任的人。

## 8、注意手和指甲

手是人体中活动最多的部分之一，也常常是人们目光的焦点，因此，在面试人看你之前，先看看自己的手，必使其洁净而不要留长指甲。

## 9、小饰物要简单适宜

(1) **皮夹** 一件小巧的钱包不易使口袋鼓起变形。但钱包里的东西应是必需品。千万不要把各种信用证、家庭生活照等塞在里面。

(2) **手表** 一块手表不仅是为了计时用的，而且应是一件装饰品。在你支付能力范围内选择高质量的并和你的衣服相配的名牌。另外，也不应戴米老鼠之类的手表。

(3) **手帕** 放一块折叠雅致的手帕在你的西装上部的小口袋中，不仅可增加一个男人的情调，而且还可在出现尴尬局面时用它作掩饰。

(4) **项链、装饰别针、手镯、耳环**等饰物都是男性面试者面试时十分忌讳的。

## 10、注意个人卫生

身上的怪味应清除。面试时，应试人和主试人的距离一般不会很远，如果你身上散发出汗臭味、腋臭味、烟味等怪味，主试人闻到了肯定会厌恶，这也要影响面试效果。因此，面试前务必把身上的怪味清除掉。清除怪味的办法有多种。

一是面试前的那餐饭菜不要吃洋葱和大蒜，也不要喝酒，以免口腔怪味刺人，酒气熏天。饭后漱漱口，最好刷刷牙。

二是面试前洗个澡，这既可以把汗臭味冲洗掉，把腋臭味冲淡，也可以使你更加精神抖擞。

三是面试前别吸烟，烟味会萦绕不散，气味难耐。

四是可以在身上适度地抹些香水，香水既可驱散其他气味，又沁人心脾，香水需提前两三个小时抹，可擦在耳后、衣领处。手肘内侧、手腕、胸前及膝盖内侧，不要把香水直接喷在衣服上。香水的味道应选择清淡型的，如玫瑰香型、米兰型和黄角兰型。其他具有性挑逗作用的香水切忌选用。

# 五、MBA 提前面试案例与案例分析

## 1、什么是案例

指组织（个人）在各种社会活动中所发生的真实事件（事例、管理、小品、故事）。

## 2、案例的特点

- (1) 真实性（非虚构性，不同于文学作品和戏剧，不需要对人物的塑造和刻画）。
- (2) 直叙性（无需进行艺术的夸张、艺术加工，原原本本地叙述事件发生的前因后果，即所谓的“白描”）
- (3) 可分析性（一般案例不刻意表达作者明确的立场和观点，不作明确的结论，读者有较大的分析和判断的余地）
- (4) 灵活性（涉及到各个领域，不受数字的限制，如中、外历史事件、人物、政治和军事重大决策，各种管理和社会活动等）

## 3、案例分析和写作

二者之间既有共同点，又有一定的区别。共同点是二者均要求考生在回答问题时做到主题思想鲜明、观点明确、材料充实、条理清楚，有一定的创造性。不同点在于写作作为论说文更应着重语言和文字的加工，有较强的艺术性和连贯性。而案例分析则更多的强调对案例本身的评价，并在分析问题的基础上帮助组织（或个人）提出决策的基本思路，同时有明确的理论依据和指导思想。

## 4、案例分析的方法

### (1) 阅读案例，对其内容进行整理构思

- What** 案例中发生了什么事？
- Who** 主人公是哪些人？
- When** 事情发生的时间与背景；
- Where** 事情发生的地点；
- How** 事情发生的过程与结果；
- Why** 事情发生的原因分析。

### (2) 对案例进行分析评估

成功、失败、优点、缺点、经验、教训、启发是什么？

**注意**一定要有正确的理念作为依据，避免随意性。由于人类的所有社会活动都是管理活动，因此，笔者认为，进行案例分析一定要掌握最基本的管理理论和管理思想方法与手段。

### (3) 看法和建议：即假如你是案例的主人公，如何分析和改进工作。

## 5、案例示例：

### 步鑫生现象

从 1983 年 11 月起，改革的浪潮使“小镇能人”步鑫生成为闻名遐迩的新闻人物。步鑫生，这位祖上承制过清朝官宦、商贾宝眷花衫旗袍的步家裁缝的后代，身材瘦削，目光

机敏，显得颇为精明强干。当时由他担任厂长的海盐衬衫总厂，坐落在浙江海盐县武原镇。该厂的前身是成立于 1956 年的红星成衣厂，一个仅有 30 多名职工的合作社性质的小厂。直到 1975 年，全厂固定资产净值只有少得可怜的 2.2 万元，全部自由资金不足 5 万元，年利润 5 千多元。改革开放使步鑫生得以施展才干，也使该厂发生了可观的变化。自 1976 年起，该厂由门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后，陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。到 1983 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，600 多名职工，当年工业总产值 1028 万元，实现利润 52.8 万元。成功容易却艰辛。步鑫生为厂里大大小小事情操心，可谓“弹精竭虑”、“废寝忘食”，他性喜吃鱼，却忙得连鱼也顾不上了。有一次，食堂里没有别的菜，只有鱼。鱼颇鲜美，正合口味，可是他只吃了几口，因为太费时间，张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来，三口两口扒饭下肚，急匆匆地走了。

他每天工作十五、六小时，从不午睡。每次出差都是利用旅途小憩，到达目的地立即投入工作。步鑫生对厂里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢吞吞，磨蹭蹭，办不好工厂，干不成事业他主持制订的本厂劳动管理制度规定：不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了 3 分钟，也被按规定扣发工资。以 1983 年计，全厂迟到者仅 34 人次。步本人开会、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成了雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开会，两分钟内，全厂 30 名中层以上干部凡是在厂的全部能到齐。开会的时间一般不超过 15 分钟。

办衬衫厂后，企业从作坊式小生产转变为工业化大生产。全厂管理人员占职工总数的 7%。步本人任厂长，3 位副厂长平均年龄 36 岁，最年轻的只有 25 岁。中层干部平均年龄 31 岁，都是从生产第一线选拔的，熟悉业务，责任心强，有个学徒工工作肯干、能干，进厂半年被破格提升为车间主任。

进入 1984 年，一阵风在中国刮起了“西装热”。步鑫生先是不为所动，继而办起了一个领带车间，最后终于做出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不超过两小时，步鑫生做出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：不能这样匆忙决定，得搞出一个可行性方案。”然而这一意见被厂长一句：“你懂什么，老三老四”否定了。一分年产 8 万套西装、18 万美元的估算和外汇额度的申请报告送到了省主管部门，在那里又加大了倍数，8 万套成了 30 万套，18 万美元成了 80 万美元。层层报批、核准，6000 平方米西装大楼迅速进入施工，耗资 200 万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹象。在此之前，该厂匆匆上马的印染车间，尽管已耗资 130 万元，却未能带来起码的经济效益。该厂领带分厂的经济效益也大幅度下降。而代销另一厂家的领带又使海盐厂平白损失了 22 万元。步鑫生是靠衬衫起家的，年产 120 万件的产量和“唐人”、“三毛”、“双燕”三大牌号的衬衫令他引为自豪。他曾声称要使本厂衬衫的质量赶超美国名牌，此刻不仅没有“当然”地赶超美国名牌，而且即便是代表本厂水平的“唐人”牌高级衬衫也在全国同行业产品评比中落选了。此外，因资金周转不灵，财务科已几次告急：无钱购进衬衫面料。

1985 年入秋，步鑫生被评选送浙江大学管理专业深造。他并不因此而稍有解脱，企业严峻的经营状况令他放心不下。他频频奔波于厂校两地，在厂的日子远多于在校。半年之后，

他退学回厂，决心以三年时间挽回企业的颓势。

仍然精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当他从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎插不上手。步鑫生倍尝创业的艰辛，终因企业濒临破产窘境而被免去厂长之职。“我没有预感到会有这个结局”步鑫生这样说，他进而补充了一句：我是全心全意扑在事业上的”。副厂长小刘也不讳言：“到现在为止我敢说步鑫生仍是厂里工作热情最高的人。”

**请阅读以上案例，回答下列问题：**

- 1、步鑫生失败的原因是什么？作为一个领导者应吸取的经验教训是什么？
- 2、应如何评价步鑫生其人？

## 联想新文化

1996 年联想给自己提出的奋斗目标是到 2000 年“达到 100 万台产销量”。现在这一目标已经远远超过了。

18 年来，联想从无到有，从小到大，其转变过程中惟一不变的就是联想一种创新的文化。

### 一、从做事到做人的转变

小公司做事，大公司做人。联想企业文化的发展也是循着这一路子。

1994—1995 年，联想刚起步时，常说的一句话就是“要把 5%的可能变成 100%的现实”。这是联想在当时的环境下所表现出来的一种非常坚定的目标导向。历为这个时期联想面对的是关系到能否生存的竞争压力，联想人必须关注客户需要什么，什么产品好卖，怎样控制成本才能赚钱，考虑如何打出自己的牌子，经营意识就这样一步步地建立起来了。所以，这个时期目标导向清楚地显示，在公司做事远远大于做人。

当联想把自己领进了市场的大门。完成了“做学问”向“做市场”的转变后，就开始想怎么为“长跑”做好准备。于是，联想开始讲“管理三要素”，讲“做事三原则”。一切围着目标转就逐渐转变成了“围着规则转”，从目标导向变成了规则导向。诚如杨元庆所言：“一个企业要长远发展，员工的行为需要规范，业务怎么开展需要规范，企业怎么管理也需要规范。”联想向规则要的是“精准和效率”，把很多事情都放到一个个流程制度里去规范它。比如用“入模子”来统一新员工的价值观，比如把总经理室的沟通变成固定的“早餐会”。所以，1996—1998 年，联想由“求生存”的目标转移到了“求发展、求规模、求效益”上，为了做到更好地把握与控制，这时期的文化目标是强调内部管理的规范性，强调对目标负责，于是强调“严格文化”。

当公司发展越来越大，部门也越来越多的时候，联想意识到，更大的发展不仅仅来自于规范的作用，更需要沟通协调，需要理解信任，需要增强企业亲和力、向心力和凝聚力，于是他们讲的更多的是团队意识，告诉员工“小公司做事，大公司做人”的道理，多讲支持，提倡“互为客户”的理念，并推行矩阵式管理模式，要求各部门和层次之间互相配合，资源共享。所以，1999—2000 年联想提出了“亲情”文化——平等、信任、欣赏、亲情。此时，员工个人的追求开始转向更深层次的人生价值、社会尊重和精神满足层面上来，联想对做人的要求显然已经超过任何时期。

## 二、创造湿润的空气

联想从小到大的发展过程中，成功的一个重要原因是年轻气盛，公司于是在不断的出错和改错中成长起来，因此在工作中强调严管理。但是，由于企业发展得太快，很多、很重要、很大的事情都是由年轻人去做。年轻人尽管有朝气，但在管理和做事方面更多地体现出刚性有余、柔性不足，勇往直前的干部和员工比较多，造成整个公司的湿润度不够。增加公司的湿润度就是增强员工之间的亲情。联想的亲情文化，并没有一个特别清晰的定义，但亲情并不一定是很大的事情，事实上，越小的事情越容易让人感动。联想的员工讲了这样一件事情：公司在香港有个活动，电脑公司的人到了香港都自己转自己的去了。杨元庆在后来的一次总结会上对这件事发表了自己的看法：“很多人到过香港很多次，但有的只去过一次，去过的为什么不能带着没有去过的同事转一转？”

据说联想内部实行“称谓无总”，不听从者，罚款 50 元，亲情可见一斑。在联想，掌门人杨元庆将亲情文化总结为“要谦虚”，并用“树大招风”来警告自己的员工：几年前，你做的事得到的是支持和掌声，而现在以同样的方式做事你可能得到的是批评和非议。因为联想是著名企业，从用户到媒体对企业的产品和形象提出了更严格甚至是苛刻的要求。在这个竞争的市场中，当然也会含有攻击的成分。

但想想这是养育联想的本土市场，是联想赖以生存的本土市场，自然也就小心谨慎，兢兢业业地对待它。

## 三、危机意识和创新意识

进入新阶段同时也意味着要面临新的挑战。创业精神再次成为联想重点倡导的企业文化，只不过此一时已非彼一时，以前联想面临的是能否突出重围、能否生存下去的问题，而今天的联想已经在国内市场取得了一定的优势，业务也已经发展壮大，联想现在提倡的创业精神必然要赋予更新的含义：危机意识和创新意识。

联想在业务增长的同时，也清醒地认识到来自联想内外两个方面的危机。从外部环境来看，新世纪刚开始，伴随着美国股市的暴跌，包括宝洁、韩国大宇、摩托罗拉、思科等几乎所有的公司都开始在大规模裁员，世界经济面临着一场前所未有的风暴，以前几乎被神话的新经济似首变成了垃圾；在美国和欧洲，PC 已陷入市场饱和、利润降低、竞争空前残酷的境况。与之形成鲜明对比的是，PC 在中国仍是规模巨大且还将迅速增长的产业，这就使得几乎所有的外国 IT 公司都把中国市场设定为自己取得增长的一块肥肉，国内企业将要面对国内市场上前所未有的激烈竞争。作为走在市场前沿的联想不得不思考自身核心业务的增长是否足以维护对新业务的拓展，毫无疑问，多元化发展就势必意味着面临更多的风险。联想正是处于这样的一个发展时期。

据了解，联想的绝大部分员工来到联想不过两三年的时间甚至更短，而这段时间正是联想发展最为迅速的时。在联想的成绩被别人津津乐道的今天，联想的员工是否能够融入新的企业文化，是否也能够居安思危，具备了危机到来之后的心理素质？这的确联想现在所亟待解的问题。这样看来，联想现在所倡导的“危机文化”不无理由。“我们能坦然地面对裁员、减少开支、降低薪酬吗？盲目的乐观，看不清我们面临的压力和挑战，将成为来自我们自身的最大危机。”杨元庆的忧虑无疑也间接反映出了国内其他企业的忧虑。

不久前，杨元庆与英特尔公司的高级副总裁在中央电视台有一个对话，主持人称两个企业皆为成功的企业，杨元庆连忙打断：英特尔公司应该毫无疑问是一个成功的企业了，而联

想只能算是到目前为止还比较成功的企业，因为联想还没有经历过太大的挫折和风浪的洗礼，成功的企业应该是九死一生后的成就。

杨元庆是聪明人，这般言语只能说明他是一个理智的人，因为只有思危是不够的，关键的是还要想办法去避免危机的产生，去寻找解决危机的办法。来自外部的竞争压力要求联想必须加速巩固并扩大自身业已在中国市场取得的优势，要求联想在正在进行的和即将开展的业务当中不断创新、学习、成长、开拓，主动适应经营环境，去获取外部资源和支持。

联想把应对新业务、新目标和新挑战，视为联想人的第二次创业，这作为一个国有大型企业的确难能可贵。

请阅读以上案例，回答下列问题：

- 1、联想新文化在理念和内容方面有哪些新特点？
- 2、为什么现代企业如此重视企业文化建设？

### 主任的难题

背景资料：

许民 云南省高新技术开发区管理委员会主任

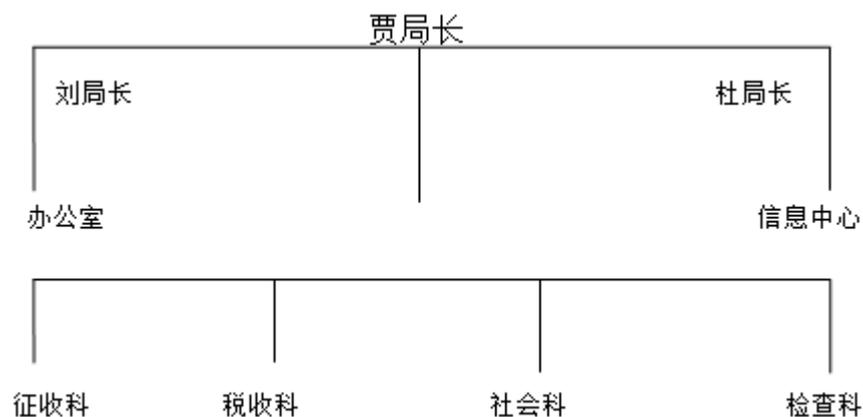
贾玉堂 开发区国税局副局长 男 38

刘峰 开发区国税局副局长 男 35

杜永国 开发区国税局副局长 男 35 岁

伊志平 国税局征收科科长 男 28 岁

孙化勇 国税局税收科科长 男 26 岁



看着桌子上的国税局人员档案，开发区管委会的许民主任陷入深思。

1998年，国家机构改革稳步向前，各级国家机关的机构人员调整也十分频繁，开发区国税局的领导班子问题长期困扰着管委会的几位主任，这一次许民主任是下了决心，要借机构改革的东风将这个问题予以根治。

国税局的工作在整个开发区政府中举足轻重，是全区的主要财政来源之一。国税局的三位局长都年富力强，几年以来国税局的税收指标总是超额完成，多次受到上级的表扬。工作没什么说的，但国税局领导班子和组织内部一直存在着问题。贾局长是搞金融工作出身，税收并非本行，但也能自修业务，以较高的热情工作，严抓，细管，局里所形成的高效务实的工作风气同他有直接关系。但他凡事都要过问，事心躬亲，有专权之嫌，致使两位副手无事可作，没有发挥应有的作用。刘副局长是北京大学的中文硕士，多年的机关工作使其具备了较高的政治和业务素质，但对税收所知甚少，因而在局内无法参与业务决策，只是负责分管办公室业务。杜副局长自大学毕业后就一直在税务系统工作，经历了国、地税分制，增值税法制定和会计财务制定改革，再加上是税收专业毕业，可谓“老税务”了，业务素质在全局是最高的。但杜副局长一直未能独挡一面，在决策协调等方面稍显不足。一方面贾局长主抓全局工作具体到位，另一方面由于杜副局长自身的原因，其专业特长在局内没有得到充分发挥，只负责信息中心工作，作一些调研与政策分析的可行性研究。几年以来，三位局长的关系一直是不冷不热，没有正面的冲突，但合作程度不高已是公认的事实。杜、刘两位副局长在局内唯贾局长马首是瞻，更多的采取了明哲保身策略，局内的职工对贾局长严格管理，经常无故在节假日安排加班也非常反感，国税局内部工作热情从上至下都不太高，只是由于贾局长的“铁腕”才使业绩得以维持。对此，开发区管委会早就想做出调整，但又怕因此而影响税收工作，此事一直搁置至今。

上个月，经上级主管部门下发文件，高新技术开发区管委会正式开始人员精减。国税局领导定编为正、副局长各一人，即当前局长中一人要下岗。许民主任也想借机做根本性的变动来解决国税局长期存在的问题。

人事安排是一件棘手的事，尤其是在有多种选择的时候。目前有这样一些有关信息：

- 1、开发区管委会缺一名副主任（原有的副主任调离了）。
- 2、开发区管委会有一个外出管理培训的名额：云海市市委组织的“跨世纪管理人才培训班”，

#### **主要对象**

为副局级以上干部，培训内容为经济和管理知识，目的是储备梯度干部，为下一个世纪的政府培养高级经济管理人才。

- 3、国家税务局下派去中国人民大学税务系进修税收理论专业硕士研究生的一个名额。

究竟怎样使用好这些机会来解决问题，许民主任还没有拿定主意。

自1993年开发区国税局组建以来还没有较大规模的人事变动，由一些年轻干部组成的中层班子

**如：**税政科的孙化勇和征收科的伊志平两位科长，在实际工作中都有较好表现。伊志平作为全局主要业务科室的负责人，多次在全系统的业务大赛中夺魁，并显现出较强的人际协调能力。孙化勇文笔出众，擅长理论分析，也是不可多得的人才，许民主任也准备借这次调整机会，给他们以更大的舞台。面对开发区的核心，国税局的人员调整问题，许民主任感到了一定的压力：调整不当会直接损伤个人积极性；二则影响全区税收工作；三则没有从根本上解

决该局的老问题（工作热情，气氛，组织协调，人际关系等）。许民主任决定先同国税局的几位领导作简单沟通，了解他们的个人意图，然后再分析，最做出决策。

**分析以下问题：**

- 1、请你拿出你自己所设计的全套国税局人事调整方案，并说明理由。
- 2、如果在方案推行上有困难，除使用权力外，你还有什么办法？
- 3、班子调整方案出台后，请假想许民和贾玉堂的对话。（情景模拟）

## 六、华章 MBA 提前面试辅导招生

**你知道吗？**

**通过 MBA 提前面试，您将比别人多获得 50% 的机会被名校录取！**

**获得提前面试优秀，您被录取的几率高达 90%！**

### 1. 名校提前批申请的评价标准

**北京大学光华管理学院：**

“强调考生的教育背景和职业背景，成长为未来商界精英所需要的个人特质以及职业发展潜力三个方面。在面试过程中着重关注考生的教育和职业背景，分析能力、表达能力，职业和社会道德感，现实的职业规划，和成长为未来商界精英所需要的其他个人特质。”

**清华大学经济管理学院：**

“综合评价时观察的内容包括诸如过去工作和学习、社会活动和业绩、个人志向和能力以及未来的发展潜力等考生的一切信息。因为是综合评价，除了诚信以外，考生任何一方面的优点和弱点都不会是决定性的因素，但是与众不同的优势、特征是我们看重的。”

### 2. 申请短文写作的三大原则

- 1、突出自己的“软实力”，不能简单重复自己的业绩、荣誉等；
- 2、整体而言，短文是“硬件不足，软件来补；硬件突出，软件重复！”
- 3、牢记并在短文中强调四个“我是”：
  - (1) 我是一个好人（仁义礼智信）；
  - (2) 我是一个对国家和民族有强烈情感的人（社会责任、职业愿景、职业目标等）；
  - (3) 我是一个有培养前途的人（潜力、学习能力、创新、敬业精神、毅力、抗挫折、反思精神、团队精神、自立自强等）；
  - (4) 我是一个幸福的人（家庭幸福、朋友融洽、乐于助人、成就他人、品味与气质、目标的设定与达成、自我心态调整等）。

### 3. 七大保镖全程规划 面试申请一站直达

权威实效教材 独家保过承诺 独家珍藏案例

豪华专家团队 小班精品教学 科学备战方案 录像雕琢式指导



### 4. 面试流程

1	听	精准剖析申请材料撰写标准，名校面试资格一击即中！
2	写	全面指导，反复修改， <b>打造独属你的申请材料</b> ，助你获得宝贵的面试资格！
3	改	
4	听	一针见血迅速提高你的面试综合素质！
5	练	真刀真枪、全真模拟，助你在心理、表达、仪态等方位提升！
6	考	专家护航，省心省力，面试名校，一站直达！